

BOPビジネスにおける 開発効果評価手法実施の手引き

平成 25 年 11 月
(2013 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

あらた監査法人
ARUN 合同会社

民連
JR
13-098

開発効果の発現を目指して

～BOPビジネスにおける開発効果評価
手法実施の手引き～

目次

1. はじめに
2. 開発効果評価を行う目的とは何か
3. 開発効果評価の全体像
4. 開発効果評価の実践
 - STEP① 基礎情報
 - STEP② BOP層との関わり
 - STEP③ 開発課題との関わり(セクター共通・セクター別)
5. BOPビジネスを検討する際の視点
6. JICA BOPビジネスF/S調査と開発効果評価

ワークシート①、②、③、④

ワークシート⑤

ワークシート⑥、⑦

・参考、参照資料

・問い合わせ先

1. はじめに

1. はじめに

この手引きは、企業が「BOPビジネスを検討する上で着想すべき視点」、及び「開発効果について検討する際の視点」について解説し、事業内容と開発効果を結びつけながら事業モデルを構築する手助けをするために作成されました。

BOPビジネスにおいて、重要なポイントを「企業の基礎情報」、「BOP層との関わり」、「開発課題」の3本の柱に沿って整理しており、ワークシート形式で進められるよう、構成されています。本手引きを活用することで、BOPビジネス特有の視点や、対象とする地域のBOP層の人々が抱える開発課題、また、事業検討段階から事業化にむけた成果のモニタリング方法や、モニタリングのためのデータ収集の必要性などについて、考えが深められるような構成になっています。

本手引きは、事業の担当者に主体的にご使用いただきたいとの思いで作成されていますが、社内で事業に関わる関連部署、国内・現地のパートナーとともに活用いただくことで、関係者間の相互理解やビジネスモデルの構築、また事業改善にもつながるでしょう。その際には、ファシリテーターマニュアル(巻末別添)をご活用いただくことで、議論を深めることが可能となります。

この手引きがより多くの日本企業にとって、新興国及び途上国における新たなビジネス機会を創造するきっかけとなり、BOPビジネスを実施することによって、多くの貧困層が、「より良い生活」を実現できることを願っています。

2013年11月
独立行政法人 国際協力機構(JICA)

2. 開発効果評価を行う目的とは何か

2-1. 開発効果評価を行う背景と目的

【背景】

開発途上国の開発ニーズは膨大であり、ODA資金のみでそれに応えることは不可能です。途上国の経済発展とともに、開発課題を解決することは、政府や開発援助機関のみならず、民間セクターにも重要な役割が期待されています。

このような背景から、近年、国際開発分野において国際機関や援助機関との民間企業の連携が進んでいます。開発援助機関と民間企業との連携事業をどのように推進し、貧困層の人々が抱える開発課題に資するビジネスモデルの開発や促進を行うかが重要になっています。

また、企業が本業における中核事業を通じて、貧困層の人々に対して社会的価値を提供するビジネスへの関心や意欲が高まってきており、企業の収益性と開発課題への貢献の両面を担保するための視点や、業務上の留意点の設定、またそれらを総合的に評価し、関係者が共に達成目標を設定する手法が求められてきています。

【目的】

開発効果評価を行う目的は、大きく下記の2点となります。

- ① 貧困層を対象としたBOPビジネスが、開発効果を確実に発揮できるよう、達成すべき開発効果を明示すること
- ② ビジネスがもたらす開発効果について、具体的な構成要素を明示することにより、アカウントビリティを確保すること

また、BOP層が抱える開発課題について、企業がBOPビジネスモデルの構築と開発効果評価を関連付けて実施することにより、事業の持続性と効果性が増し、対外的なアピールや新規ファイナンスを得るきっかけにつながることも期待されています。

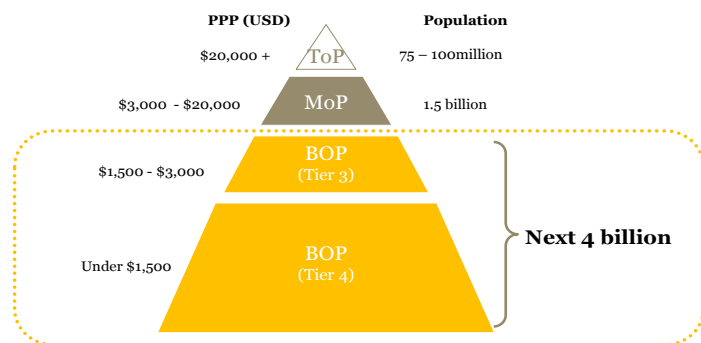
2. 開発効果評価を行う目的とは何か

2-2. BOPビジネスとは何か

近年、途上国や新興国を「支援先」ではなく「市場」と見る動きが強まってきており、途上国のBOP層にとって有益な製品・サービスを提供することで、当該国の生活水準の向上に貢献しつつ、企業の発展も達する持続的なビジネスを「BOPビジネス」と呼んでいます。

BOP層とは、「年間所得 3,000ドル以下(購買力平価換算)の人口」とされています。

世界の所得ピラミッドとBOP層



出典: World Resource Institute, International Finance Corporation, "THE NEXT 4 BILLION", 2007

途上国の急速な経済成長に伴ってBOP層の所得向上が期待されることから、BOP層は新たな有望市場「ネクスト・ボリュームゾーン」として、世界的に関心が高まっています。

現在約40億人と推定されるBOP層は、将来的にはその多くが中間所得層に上昇することが期待されており、こうしたBOP層に対して、欧米のグローバル企業を中心に政府や援助機関、NGO等と連携して、現地の様々な課題の解決を目指す事例も数多く見られます。

開発援助機関であるJICAが主として貧困層を対象とするBOPビジネスを注目する背景には、主に2つの理由があります。

一つは、途上国の貧困層や社会的弱者を対象とするBOPビジネスそのものが、BOP層に開発効果をもたらすものであると期待されるからです。二つ目は、BOPビジネスは企業の「本業」として展開されることから、自ずと慈善的活動とは性格を異にし、企業の中核的能力・経営資源を十分に活かしたイノベーションの創出、研究開発、市場開発、事業拡大等を促進する結果、開発効果の持続性確保やスケール・アップが期待できるためです。

2-3. 本手引きの目的

本手引きを活用することで、下記の目標の達成を目指します。

- ① 企業が、BOPビジネスを検討するにあたり、ビジネスモデル形成段階から、貧困層のニーズや住民の生活、社会・経済制度等を理解・把握し、貧困層の人々が抱える開発課題の解決に資するビジネスを構築します。
- ② JICAとBOPビジネス実施企業の双方が、実用性と効果を実感できる開発効果評価を追求し、開発効果評価の指標の設定とベースライン数値の取得を行います。

■JICAにとって:

- ・企業の取組みや結果を理解し、企業とのコミュニケーションを促進できます。
- ・開発分野におけるJICAの民間連携事業を広く認知してもらい、BOPビジネス支援の効果を拡大していきます。
- ・日本企業によるBOPビジネスの取組みによって生まれる経験や知見を共有し、より多くの日本企業がBOPビジネスを実施、拡大できるよう支援します。

■企業にとって:

- ・BOPビジネスの実現に向けて、JICAが途上国や新興国において保有している知見や経験を、有効的に活用することを促進します。
- ・BOPビジネスにおける開発効果について考え、事業による開発効果の結果や成果を客観的に把握することを助けます。
- ・開発効果を評価する指標を通じて、他機関のイニシアティブやサポートとのBOPビジネス構築及び実現におけるシナジー(相乗効果)が生まれます。

2-4. 本手引きの使用方法

■事前に準備するもの

- ・本手引き
- ・企業の基礎情報(自社ウェブサイト、年次報告書、CSR報告書等)
- ・検討中のBOPビジネスに関する情報(事業計画書、関連情報)

■対象者

事業の担当者に主体的にご使用いただくことを想定して作られています。

社内で事業に関わる関連部署、国内・現地のパートナーとともに活用いただく場合、この手引きを事前に共有し、記入期間を設けてそれぞれが個別に実施した後、持ち寄って議論することもできます。

複数人で実施する場合、ワークショップ形式でディスカッションを深めながら行うことも可能です。その場合は、ファシリテーターマニュアル(巻末別添)をご活用ください。

■所要時間

- ・単独で実施する場合
1時間程度
- ・複数人でワークショップ形式で行う場合
2時間～3時間 (3部構成で、各40分～60分程度確保することが望ましい)

■成果物

- ・作業用ワークシート(ワークシート②、③、⑤、⑥、⑦)
プロセスの途中経過シート
- ・提出ワークシート(ワークシート①、④)
JICAへの提出を想定しているもの ※背景に色がついているシート

3. 開発効果評価の全体像

3-1. 開発効果評価を構成する要素

BOPビジネスの検討段階(F/S)における重要なポイントを「企業の基礎情報」、「BOP層との関わり」、「開発課題」の3本の柱に沿って整理しており、ワークシート形式で進められるよう構成されています。

本手引を活用することにより、BOPビジネス特有の視点や、対象とする地域のBOP層の人々が抱える開発課題、また、事業検討段階から事業化にむけた成果のモニタリング方法や、モニタリングのためのデータ収集の必要性等について、考えが深められるような構成になっています。

<p>Step 1</p> <p>基礎情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・企業情報 ・自社のBOPビジネスについて 	<p>ワークシート① (p.13)</p>
+		
<p>Step 2</p> <p>BOP層との関わり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自社のBOPビジネスのバリューチェーンとBOP層との関わり 	<p>ワークシート② (p.15)</p>
+		
<p>Step 3</p> <p>開発課題</p>	<p>共通項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用 ・収入(住民の生活向上) ・財務状況 ・事業者とBOP層双方の信用・評判 <p>共通の開発効果指標 (p.17)</p>
	<p>セクター毎</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 医療、保健 2. 農業 3. エネルギー 4. 水管理 5. 環境 6. 教育 7. 金融サービス 8. その他 <p>ワークシート③ (p.18)</p> <p>ワークシート④ (p.29)</p>

4. 開発効果評価の実践

STEP① 基礎情報

STEP② BOP層との関わり

STEP③ 開発課題との関わり(セクター共通・セクター別)

4. 開発効果評価の実践

4-1. 基礎情報：自社の実施するBOPビジネスを定義しましょう

自社で実施を検討しているBOPビジネスについて整理をしてみましょう。

企業理念	
BOPビジネスで 活用する 自社技術／サービス	
自社の BOPビジネスの特徴	
BOPビジネス 実施予定地域	エリア： アフリカ(北、西、東)／アジア(南、東南、中央)／南米 国名： 地域：

4. 開発効果評価の実践

例

4-1. 基礎情報: 自社の実施するBOPビジネスを定義しましょう

自社で実施を検討しているBOPビジネスについて整理をしてみましょう。

企業理念	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
BOPビジネスで 活用する 自社技術／サービス	自社で開発した栄養素抽出及び加工技術
自社の BOPビジネスの特徴	BOPビジネスの可能性及び持続性に富んでいる。 また、複数のバリューチェーンにおいてBOP層の人々の貧困解決に貢献できる要素がある。 具体例:XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
BOPビジネス 実施予定地域	エリア: アフリカ(北、西、東)／アジア(南、 東南 、中央)／南米 国名: ベトナム 地域: 中部(ダナン周辺)

4. 開発効果評価の実践

4-2. BOP層との関わり

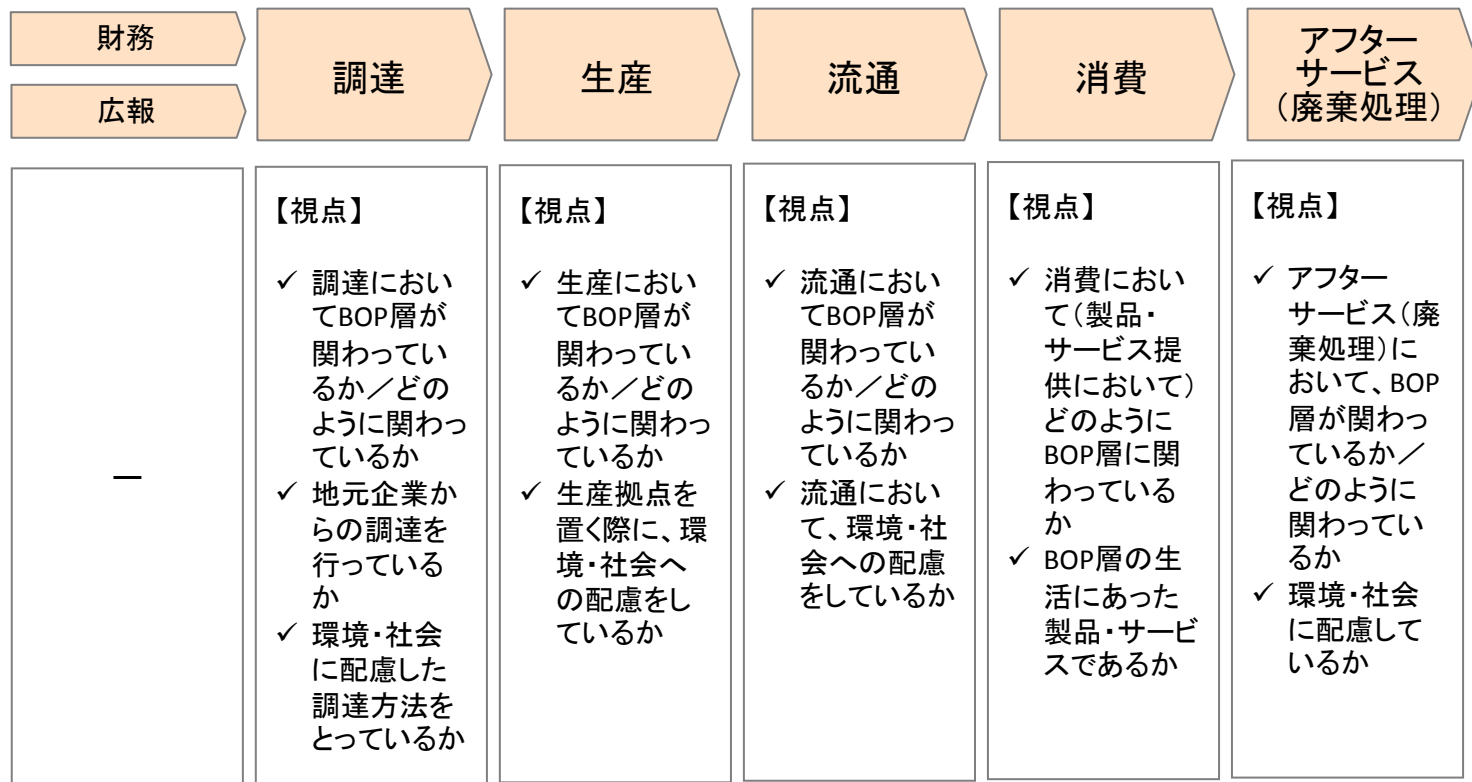
御社の考えるBOPビジネスは、どのようなものですか。

バリューチェーンごとに、どの部分でBOP層にどのような恩恵をもたらすか(しているのか)を各バリューチェーンにおける「視点」を参考にしながら、具体的に記載して下さい。

また、自社として最もインパクトを期待しているバリューチェーンを赤い四角で囲って下さい。(最もインパクトを期待するものは太線四角、その次に期待しているもの、関連が想定されるものは細線四角)

一般的なバリューチェーン

※「財務」、「広報」はバリューチェーン全体にかかるものであり、セクター共通の開発効果指標(P.17)を参照。



例

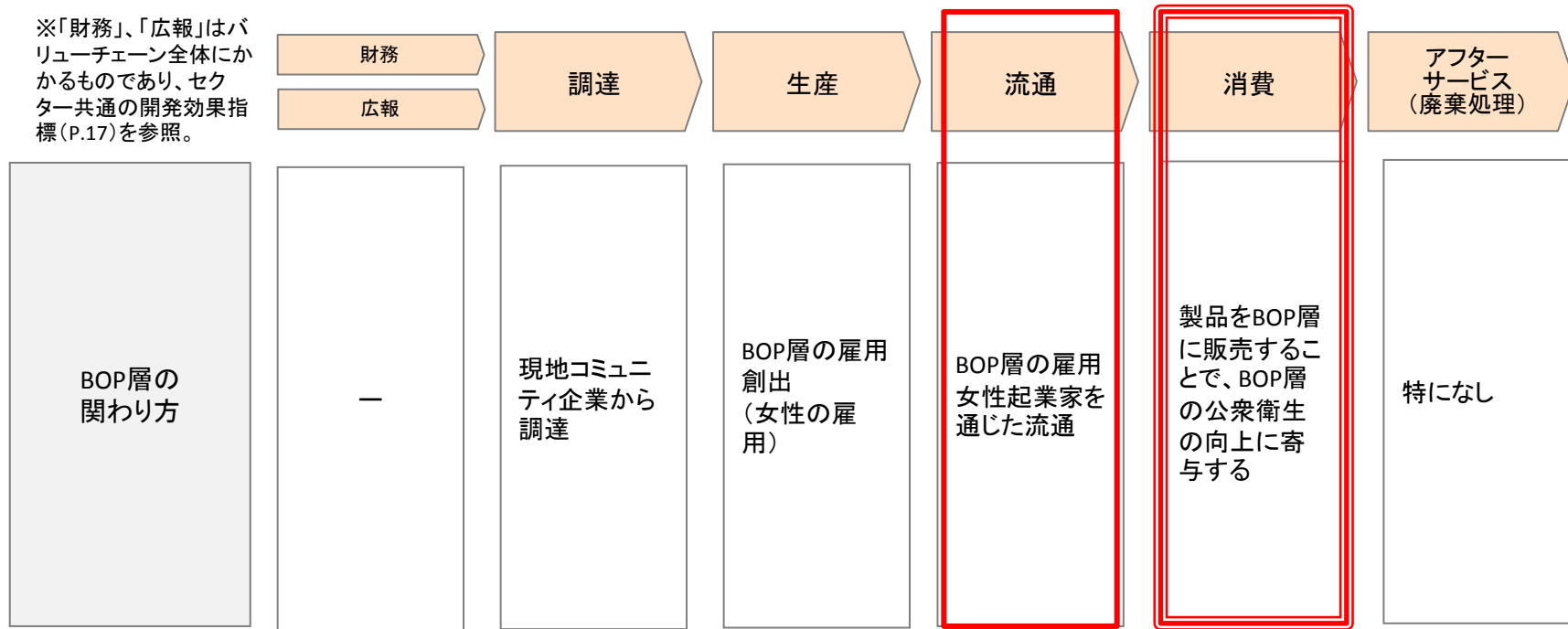
4. 開発効果評価の実践

4-2. BOP層との関わり

御社の考えるBOPビジネスは、どのようなものですか。
 バリューチェーンごとに、どの部分でBOP層にどのような恩恵をもたらすか(しているのか)を各バリューチェーンにおける「視点」を参考にしながら、具体的に記載して下さい。
 また、自社として最もインパクトを期待しているバリューチェーンを赤い四角で囲って下さい。(最もインパクトを期待するものは太線四角、その次に期待しているもの、関連が想定されるものは細線四角)

一般的なバリューチェーン

※「財務」、「広報」はバリューチェーン全体にかかるものであり、セクター共通の開発効果指標(P.17)を参照。



4-3. 開発課題：セクター共通の開発効果指標

「雇用」「(BOP層の)給与」「財務」「(社会への)波及効果」に関しては、全てのセクター共通です。各項目で御社のビジネスやバリューチェーンとの関連の深いものを中心にデータ収集をして下さい。BOPビジネス計画段階において、下記の項目を参考にし、ビジネスプランにも反映すると良いでしょう。

1. 雇用	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数／雇用者数 ・ジェンダー割合 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 雇用者数 ※フルタイム・パートタイム(OI8869) ❑ 雇用者数における女性の数 ※割合(OI2444) ❑ 雇用者数における少数民族の数 ※割合(OI3236) ❑ 雇用者数における障がい者の数(OI4038) ※割合(OI3236)
2. 給与	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員／雇用者の給与 <p>(地域平均に対する割合)</p> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ボーナスを含む雇用者の給与 ※フルタイム・パートタイム(OI9677) ❑ 女性の雇用者の給与(OI4559) ❑ 少数民族の雇用者の給与(OI1034) ❑ ※障がい者の雇用者の給与
3. 財務	<ul style="list-style-type: none"> ・売上 ・原価 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 売上 ※grantなどを含まない(FP5958) ❑ 販売した製品数(量)における原価 ※直接原価のみ(FP9049) ❑ 業務コスト (物流費、加工費、調達コストなど間接原価)(FP1001)
4. 信用・評判	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者とBOP層双方の信用・評判の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 過去1年以内に国内外から表彰を受けたか ❑ 革新的、先進的な企業としてセミナー、講演、フォーラムに招聘されたことがある ❑ 他の事業者によって事業モデルの照会があり、かつ類似事業がパイロット的に実施されたことがある

注) 指標案の後ろについている(ローマ字+数字)は、IRISが設定している指標番号である。

4. 開発効果評価の実践

4-4. 開発課題: セクター別

御社の考えるBOPビジネスは、一体どのようなものですか。

ここでは開発課題(分野)別にバリューチェーンのどの部分を通じてBOP層に恩恵を与えることができるかについて具体的に記載して下さい。また、自社として最もインパクトを期待しているバリューチェーンを赤い四角で囲って下さい。(最もインパクトを期待するものは太線四角、その次に期待しているもの、関連が想定されるものは細線四角)

一般的なバリューチェーン

※「財務」、「広報」はバリューチェーン全体にかかるものであり、セクター共通の開発効果指標(P.17)を参照。

	財務 広報	調達	生産	流通	消費	アフターサービス (廃棄処理)
どのような開発課題に寄与するのか	—	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他
開発効果評価指標案一覧参照先	財務パフォーマンス	業務インパクト	業務インパクト	業務インパクト	製品説明/インパクト	業務インパクト

4. 開発効果評価の実践

例

4-4. 開発課題: セクター別

御社の考えるBOPビジネスは、一体どのようなものですか。

ここでは開発課題(分野)別にバリューチェーンのどの部分を通じてBOP層に恩恵を与えることができるのについて具体的に記載して下さい。また、自社として最もインパクトを期待しているバリューチェーンを赤い四角で囲って下さい。(最もインパクトを期待するものは太線四角、その次に期待しているもの、関連が想定されるものは細線四角)

一般的なバリューチェーン

※「財務」、「広報」はバリューチェーン全体にかかるものであり、セクター共通の開発効果指標(P.17)を参照。

	財務 広報	調達	生産	流通	消費	アフターサービス (廃棄処理)
どのような開発課題に寄与するのか	—	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保健・医療 ✓ 教育 ✓ エネルギー ✓ 水 ✓ 農業 ✓ 環境 ✓ 金融サービス ✓ その他
開発効果評価指標案一覧参照先	財務パフォーマンス	業務インパクト	業務インパクト	業務インパクト	製品説明/インパクト	業務インパクト

4. 開発効果評価の実践

4-4. 開発課題: セクター別

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。下記1.～8.より御社のBOPビジネスと関連する開発課題セクターを選んでください。複数該当する場合には、該当するすべてのセクターについて考えてみましょう。

開発課題	JICAが取り組む開発課題セクター	主な開発課題別指針	具体的指標案掲載ページ
1	保健・医療	母子の健康状態の改善、HIV/AIDS対策、結核対策、マalaria対策 保健人材の量と質の改善、保健サービスへのアクセス向上	p.21
2	農業	持続可能な農業生産 活力ある農村の振興	p.22
3	エネルギー	エネルギー供給、省エネルギー 再生可能エネルギー、鉱業	p.23
4	教育	基礎教育の拡充 ノンフォーマル教育(教育格差の是正)	p.24
5	水、上下水道	効率性と安全・安定性を考慮した水供給 安全な水の持続的供給	p.25
6	環境管理	環境管理 廃棄物処理	p.26
7	金融サービス	全ての人々が金融サービスを受けられるようにする	p.27
8	その他	※1.～7.の開発課題セクターに該当しない場合は「8. その他」のシートを使用してください。	p.28

4. 開発効果評価の実践

4-4-1. 保健・医療

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標案例と一覧参照先
母子の健康状態の改善	妊産婦の健康の改善 乳幼児の健康の改善	【IRIS指標例】 <input type="checkbox"/> 医療従事者の雇用数(OI5323) <input type="checkbox"/> トレーニングを受けた医療従事者数(OI8372) <input type="checkbox"/> 医療従事者がトレーニングを受けた時間(OI7583) <input type="checkbox"/> 報告期間中に組織が販売した商品とサービスの量(PI1263) <input type="checkbox"/> 報告期末時の病室の数(PI7648) <input type="checkbox"/> 報告期間中の入院施設の稼働率(PI3361) ※計算方法: (治療のための入院日数) / (ベッド使用可能日数) <input type="checkbox"/> 報告期間中の手術室 治療室の稼働率 ※計算方法: (手術室/ 治療室 の稼働時間) / (手術室/ 治療室の利用可能時間) (PI9278)
HIV/AIDS対策	HIV感染予防 AIDS治療	
結核対策	DOTS実施能力の向上 Beyond DOTS実施能力の向上	
マラリア対策	マラリア感染予防 迅速検診および治療体制の強化	
保健人材の量と質の改善	質の高い医療従事者の養成	
保健サービスへのアクセス向上	医療施設へのアクセスと提供サービスの向上 救急医療体制の強化	
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。		

4. 開発効果評価の実践

4-4-2. 農業

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標案例と一覧参照先
持続可能な農業生産	生産基盤の整備・維持・保全管理 研究・開発能力の向上	【IRIS指標例】 <input type="checkbox"/> 直接的に管理している土地の広さ(OI5481) <input type="checkbox"/> 殺虫剤の使用量(kg) (OI9891) <input type="checkbox"/> 製品やサービスを販売するための契約数／販売同意書の数(PI9988) <input type="checkbox"/> 間接的に管理下にある土地の広さ(PI3789) <input type="checkbox"/> 生産者(農家)の収入(地元地域での類似の製品販売をしている人との比較など。詳細計算方法あり) (PI1568)
活力ある農村振興	食品流通・販売の改善 農村生活環境の改善 農村住民の保健・教育水準の向上	<input type="checkbox"/> 1ヘクタールあたりの農家の生産量(詳細計算方法あり) (PI3468) <input type="checkbox"/> サプライヤーからの購入量(PI8418/そのうちの地元サプライヤー、PI5473そのうちの中小企業) (PI2019) 【IRIS以外の指標例】 <input type="checkbox"/> 農村における安定的な食料供給状況(自給率など)
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。		【御社独自指標】

4. 開発効果評価の実践

4-4-3. エネルギー

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標案例と一覧参照先
エネルギー供給	エネルギー・アクセスの向上 効率的な電力輸送	【IRIS指標例】 <input type="checkbox"/> 製品によって生み出される（製品寿命の間で）エネルギー量 (PD2718) <input type="checkbox"/> 製品寿命の中で使用するエネルギー量 (PD6596) <input type="checkbox"/> 調査期間や事業実施期間中において、製品によって生み出されたエネルギー量 (PI8706) <input type="checkbox"/> 調査期間や事業実施期間中において、製品によって抑えられたエネルギー量 (PI7623)
省エネルギー	需要側の省エネルギー 供給側の省エネルギー	
再生可能エネルギー	低炭素社会にむけた電源開発	
鉱業	周辺インフラ・地域開発 鉱業開発戦略・法制度の整備 鉱物資源管理 鉱山保全・環境対策	【IRIS以外の指標例】 <input type="checkbox"/> 対象地域における無電化率の改善率 <input type="checkbox"/> 電化による世帯収入の向上
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましよう。		【御社独自指標】

4. 開発効果評価の実践

4-4-4. 教育

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標案例と一覧参照先
基礎教育の拡充	基礎教育への就学促進 基礎教育の質の向上	【IRIS指標例】 <ul style="list-style-type: none"> ❑ 雇用されている教師の数 (OI5896) ❑ トレーニングされた教育者の数 (OI3389) ❑ 教育者のトレーニング時間 (OI1814) ❑ 調査あるいは事業実施期間中に配布された教育用品(教科書、ノートなど)の価値(金額ベースで算出) (PI5736) ❑ 生徒1人あたりにおける教科書の数/割合 (PI4279) ❑ 1つの教室における生徒の数 (PI5501) ❑ 生徒数に対する使用可能なトイレの数 (PI4210) ❑ 1教師あたりの生徒数 (PI5110) 【IRIS以外の指標例】 <ul style="list-style-type: none"> ❑ 初等・中等・高等教育における男子生徒に対する女子生徒の比率
ノンフォーマル教育 (教育格差の是正)	男女格差の是正 都市－農村間の地域格差の是正	【御社独自指標】
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。		

4. 開発効果評価の実践

4-4-5. 水

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標案例と一覧参照先
効率性と安全・安定性を考慮した水供給	水利用の効率化	【IRIS指標例】 <ul style="list-style-type: none"> ❑ 生成される水の量 (PI9468) ❑ 移動可能な(輸送可能な)水の生成量 (PI8043) ❑ 製品あるいはサービスによって抑えられた水の量 (PI2884)
安全な水の持続的供給	水資源の確保 都市における給水へのアクセス改善 村落部における給水へのアクセス改善	【IRIS以外の指標例】 <ul style="list-style-type: none"> ❑ 改良飲料水源を継続して利用できる人口の割合 ❑ 安全な水を確保するために要している労働時間(水汲みのために使用する時間など)
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。		【御社独自指標】

4. 開発効果評価の実践

4-4-6. 環境

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標事例と一覧参照先
環境管理	住民による自然資源の持続的利用 生物多様性の保全 持続的な森林経営	【IRIS指標例】 <input type="checkbox"/> 製品やサービスによる温室ガスのオフセット状況(PI5376) <input type="checkbox"/> 3R(改装、再利用、リサイクル)によって抑えられた危険廃棄物の排出量(PI2073) <input type="checkbox"/> 3Rによって抑えられた危険廃棄物以外の廃棄物量(PI8177) <input type="checkbox"/> 調査あるいは事業実施機関中の植樹面積(PI4127)
廃棄物処理	民間セクターとの連携の推進 排出事業者の取り組み促進 市民の参画促進 文化・社会への配慮 再生・排出の適正化 収集・運搬の改善 中間処理の導入・改善 最終処分場の改善	【IRIS以外の指標例】 <input type="checkbox"/> 森林面積の割合 <input type="checkbox"/> 二酸化炭素の総排出量、一人当たり排出量、GDP1ドル(購買力平価)当たり排出量 <input type="checkbox"/> 安全な生態系限界内での漁獲資源の割合
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。		【御社独自指標】

4-4-7. 金融サービス

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標事例と一覧参照先
<p>全ての人々が金融サービスを受けられるようにする</p>	<p>最貧層向けの金融サービスの提供 農業・農村向けの金融サービスの提供 優良なMFI利用 公的金融機関による小売サービス 貯蓄信用組合の構築</p>	<p>【IRIS指標例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ 提供している金融商品の種類 (OD9190) ❑ マイクロファイナンスの方法論の種類 (PD7356) ❑ マイクロファイナンスを通じて顧客に提供されるビジネス／教育／保健／女性のエンパワーメント関連サービス内容 (PD1853/PD1796/PD3679/PD6897) ※各分野ごと該当する内容を選択 ❑ 調査あるいは事業実施期間中において生み出された金融事業の数 (PI5691) ❑ 調査あるいは事業実施期間中において生み出された雇用数の数 (PI3687) <p>【IRIS以外の指標例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ 金融サービスにアクセスできている人口の数 (割合)
<p>その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。</p>		<p>【御社独自指標】</p>

4. 開発効果評価の実践

4-4-8. その他

「最もインパクトを期待しているバリューチェーンが寄与する開発課題」について、JICAが取り組む開発課題セクター（以下、セクター）を軸に考えてみます。ここでは、開発課題とは具体的に何を指すのか、どのような開発課題の指標が御社事業に該当するかを考えます。

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標事例と一覧参照先
		【住居やコミュニティ関連】 <input type="checkbox"/> (PI5965) ファイナンスを受け、建設された家の数 <input type="checkbox"/> (PI2410) 新たに建設されたり、リノベーションされたコミュニティ・ファシリティの価値（金額計算） <input type="checkbox"/> (PI1586) エネルギー効率などの状況の向上状況 <input type="checkbox"/> (PI2640) 新たに家が建設されたり、ローンを組んだりした人の人数
その他、自社の中で取得できる／保有しているデータで、上記に関連した指標となりうるものについて議論してみましょう。		【御社独自指標】

注) 【住居やコミュニティ関連】を例として記載しているのは、今回指標例として参照しているIRISのセクターのうち、JICAの取り組む開発課題の1～7に該当しないセクターであったためである。この記載は例であるので、他セクターに関しても本シートを活用下さい。

4. 開発効果評価の実践

4-5. 開発効果について整理してみましょう

これまでワークシートに記載した内容を下記①、②、③に転記し、④は、4-3, 4-4で導き出した指標案を記載してください。④については、該当する指標がない場合は、自社内で保有しているデータや現在想定している指標案のうち、該当しそうなものを記載してください。

最後に、下記①②③④の関連性や整合性を見ながら、BOPビジネスの具体案や実施する上での留意点について議論してみましょう。

①御社のBOPビジネスにおいて最もインパクトを見込んでいるバリューチェーンはどこですか？	(詳細:)	ワークシート②の内容を記載
②BOP層の関わりはどのようなものですか？		ワークシート②の内容を記載
③どの開発課題の達成に寄与すると考えられますか？		ワークシート③の内容を記載
④その目標達成度合いを測るために、どのような指標(KPI)を設定しますか？		4-3, 4-4から導き出した指標を記載

注) 枠内に記載できない場合は、別途記載しても良い。



4. 開発効果評価の実践

4-5. 開発効果について整理してみましょう

これまでワークシートに記載した内容を下記①、②、③に転記し、④は、4-3, 4-4で導き出した指標案を記載してください。④については、該当する指標がない場合は、自社内で保有しているデータや現在想定している指標案のうち、該当しそうなものを記載してください。

最後に、下記①②③④の関連性や整合性を見ながら、BOPビジネスの具体案や実施する上での留意点について議論してみましょう。

<p>①御社のBOPビジネスにおいて最もインパクトを見込んでいるバリューチェーンはどこですか？</p>	<p>消費 (詳細: 製品の商品による公衆衛生面での効果)</p>	<p>ワークシート②の内容を記載</p>
<p>②BOP層の関わりはどのようなものですか？</p>	<p>貧困層への製品販売(それによる公衆衛生の向上) 貧困層の女性を通じた流通網の構築</p>	<p>ワークシート②の内容を記載</p>
<p>③どの開発課題の達成に寄与すると考えられますか？</p>	<p>保健・医療</p>	<p>ワークシート③の内容を記載</p>
<p>④その目標達成度合いを測るために、どのような指標 (KPI) を設定しますか？</p>	<p>【Product Impact】 (PI1263) 報告期間中に組織が販売した商品とサービスの量。 (PI7648) 報告期末時の病室の数 (PI3361) 報告期間中の入院施設の稼働率 計算方法: (治療のための入院日数) / (ベッド使用可能日数) (PI9278) 報告期間中の手術室 治療室の稼働率計算方法: (手術室/ 治療室 の稼働時間) / (手術室/ 治療室の利用可能時間) (PI5556) 報告期間中の医療機器の使用率 計算方法: (医療機器の使用時間) / (医療機器の潜在的稼働時間)</p> <p>【御社独自指標】 ・コンプライアンスレートの向上</p>	<p>4-3、4-4から導き出した指標を記載</p>

5. *BOP*ビジネスを検討する際の視点

5-1. JICA BOPビジネスの視点

BOPビジネスを検討するにあたって、どのようなことに留意するのが良いのかについて5つの視点にまとめています。自社のBOPビジネスを検討する際に参考にしてみて下さい。(尚、本項目はビジネス検討時に限らず、F/S実施中、実施後、事業実施それぞれにおいても当てはまるポイントです)

視点	考慮するポイント	詳細頁
1. ビジネスとしての可能性	当該地域においてビジネスを実施するにあたって、現地の状況を、マーケットだけでなく社会・文化・宗教、法規制などの面で理解をしているか。	p.33
2. BOP層の人々に与える影響・恩恵	BOP層にどのような影響を与えるのか、またBOP層の生活の現状を理解し生活実態にあったビジネスを構築しているか。BOP層に対して肯定的な影響を与えるビジネスであることが多面的に検討されているか。	p.34
3. 革新性	当該地域のビジネス環境への対応や現地の課題解決の観点で、これまで用いられなかった革新的な技術や、BOP層を巻き込んだ新しい流通・販売方法など革新的なビジネスモデルが構築されているか	p.35
4. ビジネスとしての波及効果	対象地域でのビジネスが、他地域へ波及していくか。またビジネスを構築することで、他分野にも波及的な効果を起こすかどうか。事業者及びBOP層への信用・評判の向上に寄与しているか。	p.36
5. ビジネスとしての持続性	キャッシュフローモデルの構築を初めとする財務的な計画の実現性が検討されているか。事業の実施体制が構築されているかどうか。	p.37

注) 本項目及び「考慮するポイント」は、これまで採択されたBOP F/S案件のうち、調査終了後に事業化の可能性が高かった案件の分析結果、ならびに海外事例を含むBOPビジネスの傾向の分析結果を反映させ、作成した。

5-1-1. ビジネスとしての可能性

自社で検討(実施)しているビジネスが、下記のポイントに当てはまるか確認しながら、ビジネスモデル構築を行ってみてください。

視点	考慮するポイント
1. ビジネスとしての可能性	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="513 522 1740 611">□該当地域の基礎情報が入手できており、提供する財・サービスの事業戦略が練られているか<li data-bbox="513 676 1740 765">□該当国・地域において、提供する財やサービスが受容可能であるか(バリューチェーンのステージごとに検討)<li data-bbox="513 831 1740 919">□マーケットの実情、BOP層の実情、競合他社や関連企業のリサーチを踏まえ、市場訴求性、技術力、差別化などの要素が十分に検討されているか<li data-bbox="513 1031 1740 1173">□環境面、社会慣習、社会配慮(ジェンダー、マイノリティー、カースト、宗教等)の観点から、ビジネス上の制約となりうる点について検討されているか<li data-bbox="513 1230 1576 1273">□ボトルネックとなる法規制等を認識しており、クリアできるか

5-1-2. BOP層の人々に与える影響・恩恵

自社で検討(実施)しているビジネスが、下記のポイントに当てはまるか確認しながら、ビジネスモデル構築を行ってみてください。

視点	考慮するポイント
2. BOP層の人々に与える影響・恩恵	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="511 549 1787 692">□該当地域のBOP層(年間所得3000ドル以下)の生活状況や課題(必要な社会的サービスへのアクセス欠如等)への理解が深められているか<li data-bbox="511 749 1787 892">□BOP層向けのビジネスとして適切なスペックの技術・商品・サービスであることが検討されているか(ホールピラミッドアプローチによって、BOP向け商品・サービスの価格を低く抑えるなど考慮しているか)<li data-bbox="511 949 1787 1092">□バリューチェーン(調達、生産、流通、消費等)において、BOP層がどの様に関わることができるかについてアイデアがあるか。 ※特に「雇用の創出」、「所得の向上」について<li data-bbox="511 1149 1787 1249">□BOP層や対象地域内に対する再投資や活性化案を具体的に検討しているか

5-1-3. 革新性

自社で検討(実施)しているビジネスが、下記のポイントに当てはまるか確認しながら、ビジネスモデル構築を行ってみてください。

視点	考慮するポイント
3. 革新性	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="513 675 1783 815">□ BOP層が抱えている問題・課題の本質を捉え、BOP層とバリューチェーン(調達、生産、流通、消費等)との関わりの中で新たな解決手法を見出しているか<li data-bbox="513 878 1783 972">□ 提供する財・サービス、コスト、販売価格、調達方法、流通チャネル等が、現地において画期的・創造的なものであるか<li data-bbox="513 1035 1783 1125">□ 国内外の他の事業者によって事業モデルの照会があるか (モデルケースとなる可能性を秘めているか)

5-1-4. ビジネスとしての波及効果

自社で検討(実施)しているビジネスが、下記のポイントに当てはまるか確認しながら、ビジネスモデル構築を行ってみて下さい。

視点	考慮するポイント
4. ビジネスとしての波及効果	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="511 525 1671 568">□他地域への事業展開が見込め、ビジネスとして波及性があるか<li data-bbox="511 629 1779 722">□対象事業の財・サービスにより、BOP層の所得向上＞生活の向上＞対象地域の経済成長へ効果が期待できるか<li data-bbox="511 783 1779 876">□1つの開発課題の解決へ向けた活動が、他の開発課題の解決につながるか(例:水→教育→保健衛生)<li data-bbox="511 938 1779 1031">□バリューチェーン(調達、生産、流通、消費等)において、複数の波及効果が期待できるか<li data-bbox="511 1092 1779 1279">□事業者とBOP層の双方の波及効果が向上するか (例) 事業内容が国内外のメディア(新聞、大衆紙、TV、ラジオ)での紹介、アカデミックな論文への引用、セミナー・講演・フォーラム等での紹介を受け、波及効果や新規パートナーの発掘等が予見されるか

5-1-5. ビジネスとしての持続性

自社で検討(実施)しているビジネスが、下記のポイントに当てはまるか確認しながら、ビジネスモデル構築を行ってみてください。

視点	考慮するポイント
5. ビジネスとしての持続性	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="513 596 1566 639">□財務の安定性(ビジネスが継続するための健全性、体力)<li data-bbox="513 696 1783 789">□市場の安定性(BOP層の事情に合致した財やサービスの需要と供給のバランス)<li data-bbox="513 853 1783 946">□継続性を予見できるビジネスプラン(事業規模、事業費、工期、事業リスク把握)<li data-bbox="513 1003 1773 1096">□事業実施体制の構築(経営陣の意思やコミットメント、担当者の権限、現場のリソース、現地のパートナーの有無)<li data-bbox="513 1153 1657 1196">□該当国・地域における法的条件の確認と必要な許認可の取得

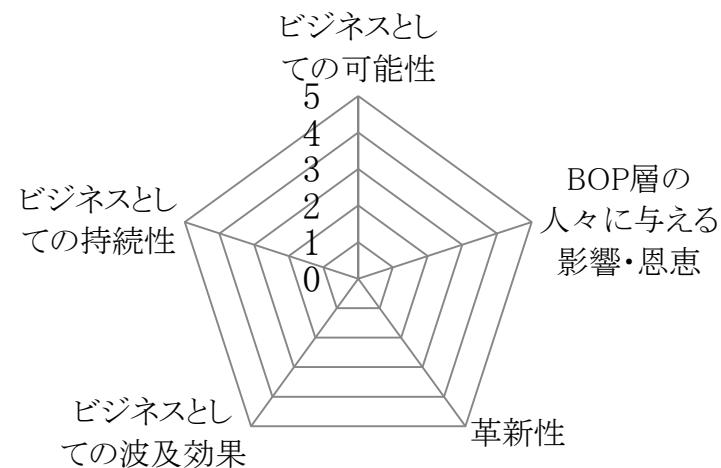
5. BOPビジネスを検討する際の視点

5-2. 自社のBOPビジネスを評価してみましょう

検討(実施)しているBOPビジネスを5段階で自己評価してみましょう。

視点	考慮する ポイント該当数	5段階評価
1. ビジネスとしての 可能性		
2. BOP層の人々に 与える影響・恩恵		
3. 革新性		
4. ビジネスとしての 波及効果		
5. ビジネスとしての 持続性		

自己評価レーダーチャート



注) 尚、5段階評価は「(ポイント該当数/各視点における項目数) × 5」から算出することもできるが、ポイント該当数を参考に相対的な評価を行っても良い。本自己評価をBOPビジネスについて考える契機として活用して頂ければ幸いである。

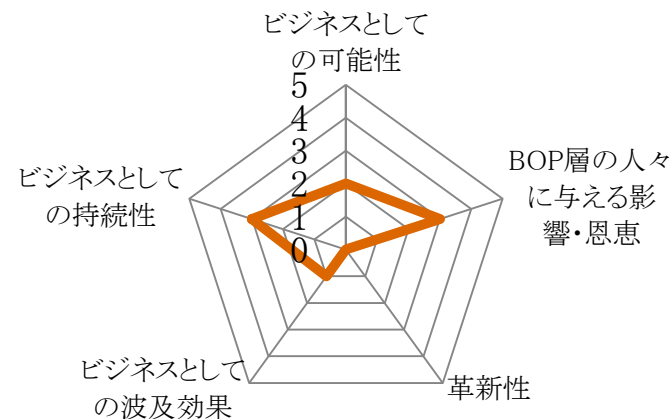
5-2. 自社のBOPビジネスを評価してみましょう

例

検討(実施)しているBOPビジネスを5段階で自己評価してみましょう。

視点	考慮する ポイント該当数	5段階評価
1. ビジネスとしての 可能性	2	2
2. BOP層の人々に与 える影響・恩恵	2	3
3. 革新性	0	0
4. ビジネスとしての波 及効果	1	1
5. ビジネスとしての 持続性	3	3

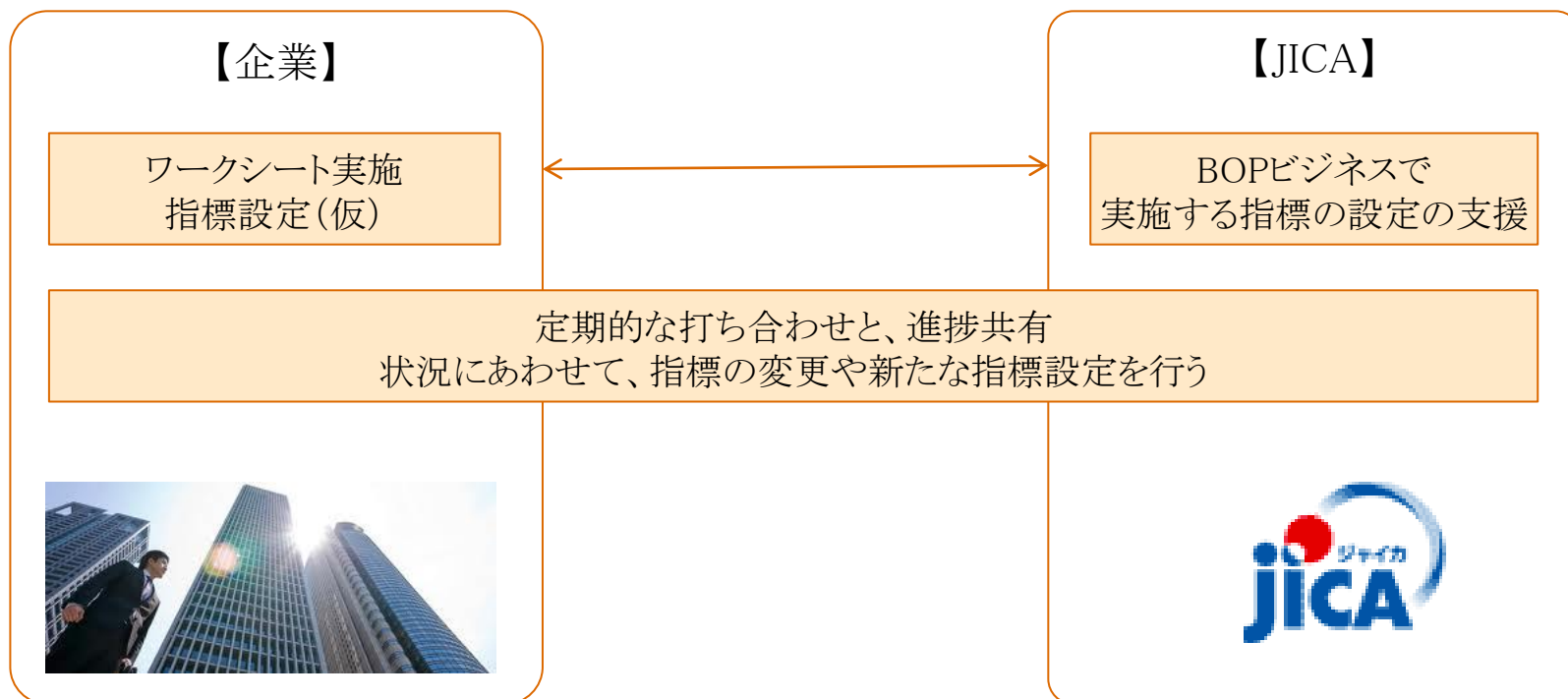
自己評価レーダーチャート



6. JICA BOPビジネスF/S調査と開発効果評価

6-1. JICA BOPビジネスと開発効果

ワークシート①、④をもとに、JICA担当者と議論し、BOPビジネス構築時に検討する指標やデータ収集方法について議論を行って下さい。また、F/S実施期間中も定期的に指標やデータの進捗について情報共有を行い、指標の変更の可能性や、その場合の対応方法などについて、確認を行ってください。



6. JICA BOPビジネスF/S調査と開発効果評価

6-2. F/S調査の実施と開発効果の共有(案)

JICA担当者と企業担当者が進捗の確認と経過について定期的な情報共有を行います。自社のリソース(人、資金等)も考慮しながら、いつ、どのように必要なデータ収集を行うのか決定しましょう。

実施時期	指標項目	想定(期待)される効果	データ取得状況
F/S実施 1年目			
F/S実施 2年目			
F/S実施 3年目			



6. JICA BOPビジネスF/S調査と開発効果評価

6-2. F/S調査の実施と開発効果の共有(案)

JICA担当者と企業担当者が進捗の確認と経過について定期的な情報共有を行います。自社のリソース(人、資金等)も考慮しながら、いつ、どのように必要なデータ収集を行うのか決定しましょう。

実施時期	指標項目	想定(期待)される効果	データ取得状況
F/S実施 1年目	対象とする地域住民の世帯収入		△(困難)
	対象とする地域の乳児死亡率	乳児死亡率の減少(-3%)	○
	対象とする地域の妊婦の妊娠期間中の感染症感染率	感染率の削減(-2%)	
F/S実施 2年目	製品を使用した後の、乳児死亡率	乳児死亡率の減少(-3%)	来年実施
	製品を使用した後の妊婦の妊娠期間中の感染症感染率	感染率の削減(-2%)	来年実施
F/S実施 3年目			

6-3. 調査終了時の開発効果評価結果の報告(案)

ワークシート④を振り返りながら、調査実施後の指標項目と取得可能な範囲でのデータについて記載して下さい。また、ワークシート⑥(F/S実施前、実施中)で記載した指標項目から、どのような変化があったのか、状況に応じて変更を行った点やその理由、データ取得の難易度等についてもメモし、JICAとの協議に役立ててください。

実施時期	指標項目	調査終了後 データ	実施前後の 変化等
F/S実施 1年目			
F/S実施 2年目			
F/S実施 3年目			

6-3. 調査終了時の開発効果評価結果の報告(案)

ワークシート④を振り返りながら、調査実施後の指標項目と取得可能な範囲でのデータについて記載して下さい。また、ワークシート⑥(F/S実施前、実施中)に記載した指標項目から、どのような変化があったのか、状況に応じて変更を行った点やその理由、データ取得の難易度等についてもメモし、JICAとの協議に役立ててください。

実施時期	指標項目	調査終了後データ	調査実施前後の変化等
F/S実施 1年目	対象とする地域住民の世帯収入→地域別のGDPで対応	\$XX/Year	指標内容の変更
	対象とする地域の乳児死亡率	XX%	特になし
	対象とする地域の妊婦の妊娠期間中の感染症感染率	XX%	特になし
F/S実施 2年目	製品を使用した後の、乳児死亡率	XX%	想定以上の効果あり
	製品を使用した後の妊婦の妊娠期間中の感染症感染率	XX%	想定ほど効果なし
F/S実施 3年目			

6-4. 実施上の留意点

開発効果評価指標の設定を実施するにあたって、次の5つの点に留意して指標の設定やデータ収集などを行って下さい。また、下記の留意点に加えて、事前に懸念される課題やビジネス対象地域特有の留意点についても確認し、JICA担当者とも事前に話し合っておくと良いでしょう。

1. 開発効果評価の適用および評価デザイン策定にかかる経費

開発効果評価発現にむけた指標策定には、事前準備が必要です。準備期間や開発効果評価実施の規模によって、必要な費用や人員も増加するため、事前に予算に組み入れておく必要があります。現地調査に要する日数、開発効果評価手法の検討に必要な社内・社外リソース、実施の頻度(月に1度、四半期に1度、年に1度など)によっても必要な経費が異なります。

2. 開発効果評価に対する理解度

社内および対象事業の関係者に対し、本F/S調査が開発効果向上の取り組みであることを事前に伝えて、開発効果評価指標の設定やベースラインデータ収集への協力を得ることができるよう心がけましょう。また、関係者間で情報の共有範囲などの方針について事前に了解を取り付けておく必要がある場合もあるでしょう。

3. 倫理面での配慮

事業の対象地域と対象外地域では、介入をうけるグループと受けないグループが発生する場合もあるでしょう。地域コミュニティにおいて、不平等感が発生しないよう考慮し、対処方法についても考えておきましょう。また、人体面への悪影響(医療品、薬品、医療機器等を通じた臨床実験)が発生しないよう留意し、プライバシーの侵害にも気をつけましょう。

4. 主観的な視点に対する認識

F/S実施中の開発効果評価項目策定やベースラインデータ収集においては、主観的な視点が入る可能性があります。例えば、対象の選択時のバイアス(所得水準や疾病状況等が元々異なる地域の対比等)、報告時のバイアス(質問票やデータ収集の環境による変化)、測定者バイアス(測定者の先入観等)などが存在することを認識し、その制限も理解した上で、調査を実施してください。

5. 獲得情報を客観的視点で判断する

開発効果評価にかかる獲得データは客観的に判断し、データが得られた背景や状況についても認識しておくことが必要です。なぜ、そのようなデータが出てくるのか、調査項目は適切であったかについても考慮してください。エビデンスの優位性や説得性は、個別文脈によるところが大きいいため、獲得情報を客観的視点で判断することが大切です。

参考・参照

- ① ファシリテーションマニュアル
- ② ワークシート(応募検討時:任意)
- ③ **IRIS**について
- ④ 参考文献、ウェブサイト

参考・参照

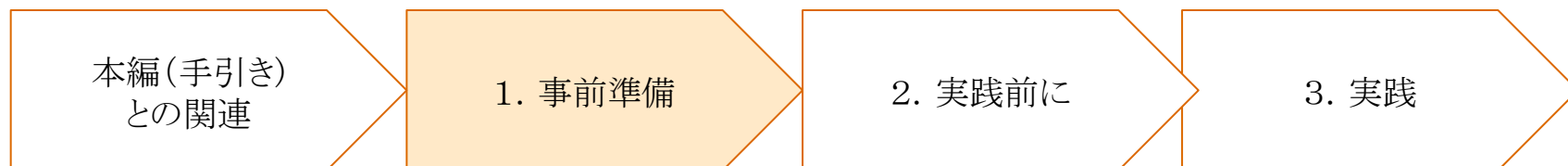
- ① ファシリテーションマニュアル

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル

このファシリテーション・マニュアルでは、**Step 2** および **Step 3** のプロセスを実施することができます。

Step 1	基礎情報	・企業情報 ・自社のBOPビジネスについて		
Step 2	BOP層との関わり	・自社のBOPビジネスのバリューチェーンとBOP層との関わり	ワークシート② (p.15)	
Step 3 開発課題		共通項目	・雇用 ・収入(住民の生活向上) ・財務状況 ・事業者とBOP層双方のレピュテーション	共通の 開発効果指標 (p.17)
		セクター毎	1. 医療、保健 2. 農業 3. エネルギー 4. 水管理 5. 環境 6. 教育 7. 金融サービス 8. その他	ワークシート③ (p.18) ワークシート④ (p.29)

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル



1. 事前準備

■スケジュール設定と担当者の確認、関係者への協力依頼

①社内で中核になる人を決定します

BOPF/Sの応募を検討（実施が決定）している部署の担当者が適任です。

②ワークショップ実施に向けた事前準備

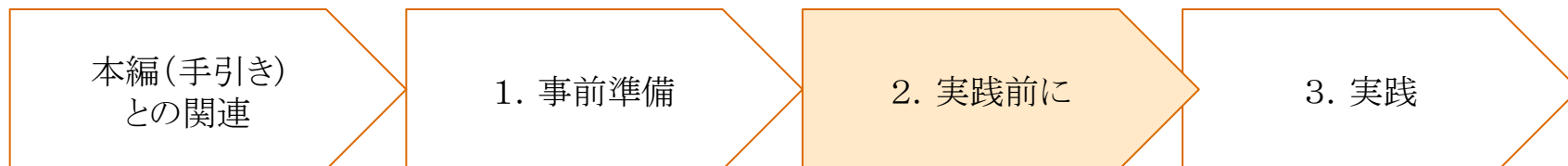
- ・ファシリテーターと実践する場合には、事前打ち合わせを行います。趣旨を説明し、どのようなプロセスで実施するかを確認し、日程調整を行います。
- ・社内・社外でワークショップに参加して欲しい人に趣旨を説明し、日程調整を行います
- ・検討に必要な情報を手元に入手しておきます。また、外部のファシリテーターを起用する場合、同じ情報を共有しておくくとスムーズに進行できます。

（資料例） 企業ウェブサイト、年次報告書（CSR報告書、環境報告書）
報道記事、インタビュー記事、対象事業に関する情報

■ワークショップにて使用するもの

- ・ 模造紙（ホワイトボード）
- ・ マーカー（最低3色あるとよい）
- ・ ポストイット（大きめの物がよい）
- ・ BOPビジネスにおける開発効果評価手法実施の手引き（ワークシート）
- ・ ワorkshop形式用：ファシリテーションマニュアル

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル



2. 実践に向けて必要な要件を考える

■時間について

全体にかかる時間を考えます。すべてのプロセスを一度で行うのか、2回～3回に分けて行うのかを検討します。社内スケジュールや関係者との調整を含め、余裕を持って時間配分を考えることが大切です。

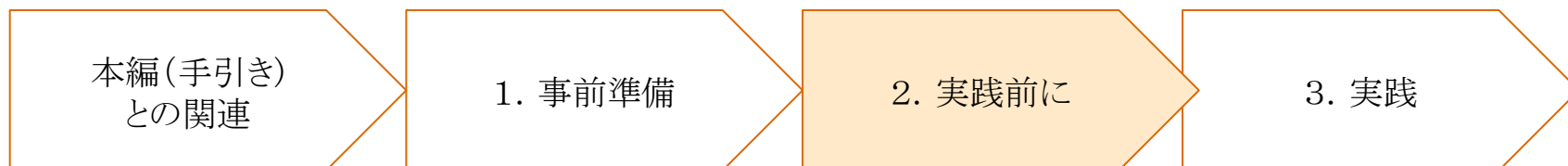
参考:ワークシート②、③、④に関するワークショップ（1.5～2時間程度）

■参加者、協力者への依頼

誰に参加して欲しいか、調査実施や事業推進のためにはどの部署の協力が必要か、現場がよく見えている人は誰か等を考えながら人選し、無理のない範囲で協力を得られるよう検討します。

（参考：研究開発、マーケティング・拡販、リサーチ、事業企画、経営企画等）

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル



■部屋の設定・設営方法

落ち着いてワークショップを行える部屋を確保しましょう。狭い部屋に大人数では、窮屈になりよいアイデアが生まれにくくなってしまいますので、ディスカッションに相応しいゆとりのある部屋を選びましょう。

ワークショップが長時間になる場合は、途中で休憩を入れたり、部屋にドリンクやおやつなどを準備するとなごみやすくなります。

また、企業理念や年次報告書、CSR報告書、事業計画書、調査対象地域の写真や出張報告書など参考になりそうな資料を手元に寄せておくと、必要な時にすぐに手に取ることができ、便利です。

■記録の方法

今後のために、記録を取っておくことをお勧めします。

ホワイトボード上の記録や模造紙は、終了時に写真を取ることでデータ化でき、その後の提案書作成やワークシート記入の手助けになります。また、参加できなかった関係者とも簡単に共有できます。

また参加者の様子なども写真に取っておくといいでしょう。

その他、ポストイット、ICレコーダー等の活用も望ましいでしょう。

■秘密保持義務についての合意

ワークショップでは、企業の経営戦略や財務情報等、未公開情報に多く接することになることが想定されます。特にワークショップで検討する事業は今後企業の経営戦略上の根幹となる地域や製品・サービスであることが多いため、事前に秘密保持義務について合意しておくことをお勧めします。

ワークショップ形式用:ファシリテーションマニュアル



■実践の手順

①Step1「基礎情報（ワークシート①）」に記入したシートを持参し、ワークショップを開催します

②Step2「BOP層との関わり」については、下記の質問をしながらまずは参加者で意見やアイデアを出していきます。

質問の例：

- ・事業対象国や地域に住むBOP層の人々はどのような社会環境の下生活しているのでしょうか？（参考ウェブサイトや文献も参考にする。BOP層に関する情報は手引きのP.7を参照）
- ・自社の製品・サービスをBOP層の人々が使用するには、どのような改良が必要でしょうか？
- ・バリューチェーンごとにBOP層の人々がどのように事業と関連するか書き出してみましよう。
- ・御社にとって、事業の検討の最初の段階でどのバリューチェーンを軌道に乗せることが最も重要ですか？その時BOP層はどのような関わり方をすることができますか？
- ・御社の製品・サービスをBOP層の人々が使用した後、彼ら/彼女たちの生活はどのように変化すると思いますか？その家族、親戚、職場の人々、友人、地域の人々などにも何らかの変化や影響があると思いますか？

→これらの質問から得られる答えやアイデアを模造紙（ホワイトボード）に書いていきます。また、ある程度まとまったところで、ワークシート②に記述していきます。

※参加者全員で1枚のワークシートを完成させてもよいですし、それぞれの参加者が各自ワークシートに記載した内容を元に意見交換を行いながら最終的に1枚のワークシートに集約させてもよいでしょう。

ワークショップ形式用:ファシリテーションマニュアル



■実践の手順

③Step3 「共通の開発効果指標」について

Step2のディスカッションの延長線上で参加者間で意見やアイデアを出していきます。BOPF/S実施中の短期的な目標ではなく、BOPビジネスの長期的な持続性を視野に入れながら考えます。

- ・ BOP層の生活実態やおかれている社会環境について考慮しながら、調達、生産、流通の中でBOP層の「雇用」を行う可能性があるのか、その場合、地域の貧困層やマイノリティー、女性や障がい者にも恩恵が広がるよう、どのような点に考慮するとよいかを考えます。
- ・ 雇用と関連して「給与」をどのように設定するのか、地域平均や業務内容を考慮しながら、BOP層の生活環境によい影響を与えられる水準に設定することが可能であるか、そのためにはどのような配慮や経営上の課題を克服する必要があるかについても考えます。
- ・ 「財務」に関しては、原価をどのように設定するか（調達、生産、流通との関連性）、価格の設定、売上に関する計画などについて話し合います。
- ・ 「レピュテーション」は、事業に対する対外的な評価や注目度と関連しています。ビジネスモデルに新たな視点やイノベーションが含まれているか、事業実施地域においてどのような変化を生み出す可能性を秘めているか、製品・サービスに革新性や先進性があるか、バリューチェーンにおける貧困層の関わりが特徴的であるかなど、長期的な展望も含めながら考えます。

→これらの質問から得られる答えやアイデアを模造紙（ホワイトボード）に書いていきます。

ワークショップ形式用:ファシリテーションマニュアル



■実践の手順

④Step3「セクター別」について

Step2およびStep3「セクター共通の開発効果指標」のディスカッションの延長線上で参加者間で意見やアイデアを出していきます。BOPF/S実施中の短期的な目標ではなく、BOPビジネスの長期的な持続性を視野に入れながら考えます。

- 御社の考えるBOPビジネスが、どのような開発課題の解決に寄与するかについて考えます。
- ワークシート③と例をみながら、一般的なバリューチェーンにおいて、7つの開発課題のどの課題と関連があるのかを考えます。バリューチェーン毎に別々の開発課題が該当するかもしれません。
- 全体を見ながら、御社として最もインパクトを期待しているバリューチェーンを選びます。また、関連するバリューチェーンと開発課題にも印をつけます。

→これらの質問から得られる答えやアイデアを模造紙（ホワイトボード）に書いていきます。また、最終的にワークシート③にディスカッションの結果をまとめます。

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル



■実践の手順

⑤Step3 「セクター別」について

- ・ワークシート③に記入した、最も開発効果を期待する分野とそのバリューチェーンについて考えます。JICAが取り組む開発課題セクター（7分野＋その他）を軸に考えますので、該当する開発課題セクターに丸をつけ「具体的指標案掲載ページ」に進みます。なお、2つ以上該当する開発課題セクターがある場合には、1つずつ行います。また、合致するセクターがない場合「8. その他」のシートを使用します。
- ・分野別のページを見ながら、各開発課題セクターごとの「開発課題指針」と「中間目標」の記載内容を確認します。御社の提案するBOPビジネスは、この分野と該当するか確認をします。次に、「開発効果評価指標案例と一覧参照先」に掲載されている指標案を見ながら、該当事業と具体的に合致する指標があるかを確認します。
- ・合致する指標案がない場合、また御社で既に保有している指標案や取得できているデータ項目などがあれば、「御社独自指標」に記載します。

→これらの質問から得られる答えやアイデアを模造紙（ホワイトボード）に書いていきます。また、最終的にディスカッションの結果をまとめます。

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル



■実践の手順

⑥ワークシート④を使用し、開発効果について整理します。

- ・これまでワークシート①、②、③に記載した内容を、ワークシート④の該当する箇所に記載していきます。
- ・最後に全体を通した関連性や整合性を見ながら、BOPビジネスの具体案や実施する上での留意点について議論してみましょう。

※さらに、手引き「5.BOPビジネスを検討する際の視点」についても参加者で話し合いをするとより効果的です。

ワークショップ形式用：ファシリテーションマニュアル

① プロセスの実践者：ファシリテーターの活用について

ファシリテーションとは、人と人が集まって何かをしようとした時、そのプロセスを促したり、容易に導いたりすることです。それを行う人を「ファシリテーター（促進者）」と呼びます。事業計画や案件形成においては、社内外問わず、多種多様な人々がお互いに影響し合うことから、様々な意見が飛びかい、考え方の違いも出てくることが想定されます。しかし、ファシリテーターによって、平等な場を保ち、個々の思いや経験、情報などを共有し、理解することができれば、より参加者が納得する解決（合意）に至ることができます。

このプロセスは社内関係者のみ、もしくは社外協力者やステークホルダーを交えて行われることとなりますが、プロセスを支援・促進するためには、利害関係の伴わない第3者がこの役割を担うことをお勧めします。利害関係が伴う場合、オープンなディスカッションに発展しにくく、「交渉」に陥る危険があり、ワークショップの利点を活かさないという懸念があるためです。

■ファシリテーターの役割：

・ワークショップの目的を明確にする

参加者に気を配ることで、議論が行き詰まったり、脱線したり、トラブルが発生した際の対応を行い、円滑な場を運営する。

・グラウンドルールの設定

（例）企業のポジティブな面に着目する、一人で長時間話さない（場を独占しない）、積極的に参加する、他の人の意見を尊重する 等。

ワークショップ形式用:ファシリテーションマニュアル

② グラドルールの設定

■進め方の注意

質問を投げかけるときには、二択質問や直接答えを要求する質問ではなく、参加者が必ずしも事前に答えを持っておらずとも、考えながら答えを引き出せるような間接的な質問からはじめると効果的です。また、尋問にならないよう、沈黙も大事な時間と考えながら進行するとよいでしょう。

(参考)

- 組織や事業の真価を、肯定的な設問によって発見できるよう、ポジティブな面や将来への可能性を拡張できる雰囲気をつくりましょう。
- 個人の価値や強み、体験などを大事にし、組織のミッションとの接点を見つけましょう。
- 失敗の原因分析ではなく、「これからどうなっていきたいか」、「どうなれば企業理念にあった事業や活動ができるのか」、「組織ではなく、自分はどうしたいのか」について主体的な話ができるような質問を心がけましょう。
- 企業理念や自分の意思でこうしたいと思ったことと、企業内部（上層部）との折り合いがつかなかったときに、どのようにアピールしたか、どのような説得をしたか等、問題に直面した時にどう乗り越えたかを引き出すことも経験の共有になります。

ワークショップ形式用:ファシリテーションマニュアル

③ ファシリテーターの心構え

- ▶ HP上やレポート等、企業の強みを象徴するイメージや写真等、事前に探しておいて、テーブルにおいておき、それを元にアイデアや意見を膨らませて行きましょう（本人のインタビュー記事や、現場での写真等も可）。
- ▶ 参加者から発せられるキーワードをホワイトボードや模造紙に書き出し、皆が話の内容についていけるように心がけましょう。
- ▶ 特に何度も強調されること、ポジティブな習慣、潜在的なポテンシャルややりがい、誇りにつながっていると思われるキーワードには注意を払い、マーカーの色を変えて皆の目に移りやすいよう工夫しましょう。そこに開発効果評価の指標と関連のあるキーワードやステークホルダーが隠れている場合があります。
- ▶ ディスカッションの中から、開発効果の発現に向けて焦点をあてたいポイントが見えてきたら、ゆっくり導き出します。具体的には「それは素晴らしい／面白いですね。もう少し話していただけませんか？」と誘導するような語りかけも良いでしょう。
- ▶ 企業が直面している課題、リスク、機会、解決策、ステークホルダー（国、地域、組織、個人）について、参加者同士で共通理解が得られているか、言葉の意味が共有できているかについて、顔色や発言内容を読み取りながらすすめていきましょう。
- ▶ 開発効果評価の指標項目（別添IRISの指標）について、事前に学習し、意味不明な点や理解困難な項目がないかを確認しておきましょう。参加者から質問を受けた場合、答えられるよう準備をしておくことでスムーズな進行が可能となります（参考ウェブサイトや文献を参照）。
- ▶ いつ、どこで、誰が（自分が）、誰と、どうなっている、という具合に、参加者全員がイメージを具体化できるような質問をすると良いでしょう。
- ▶ 多くの場合、将来一番の強みとなる事柄は過去の克服（現在直面している課題の解決策）である場合が多いため、それらを開発効果評価項目と関連付けることも視野に入れておきましょう。

参考・参照

② ワークシート(BOPビジネス検討時:任意)

※BOPF/Sへの応募を検討している企業が、提案書作成前に開発効果について考える手助けとなることを期待して作成されたワークシートです(任意で使用)。

企業用ワークシート:第1回

②あなたはご自身の仕事のどの部分にやりがいを感じていますか？仕事をする上で、何に喜びを感じ、何が推進力・原動力になっていますか？



原動力になるモノ・人のイメージを貼ってください(ウェブ検索、手持ちの写真等で結構です)

③今回採択されたBOPF/S調査の事業実施対象エリアを訪問(事前の現地リサーチ等)した際に、最も印象に残っていること、その地域や人々の抱える最大の課題は何だと感じましたか？

④今回のBOPF/S調査で、御社が既にお持ちの強みや誇りをどのように実践・発揮したいですか？

また、あなたご自身(担当者)や担当部署のメンバーはこの調査に関して、どのような思いや事業推進案を持っていますか？

Start

ここに御社のロゴ・経営理念を貼ってください

①御社の創業の原点、最も大切にしていることは何ですか？

また、経営理念やCSRの観点から、大切にしていることは何ですか？

※BOPF/Sへの応募を検討している企業が、提案書作成前に開発効果について考える手助けとなることを期待して作成されたワークシートです(任意で使用)。

企業用ワークシート:第2回

③今回BOPF/S調査の実施事業では、この商品・サービスを誰に使うて欲しいですか？そのためにはどのような改良が必要ですか？

対象となる人のイメージを貼ってください(ウェブ検索、手持ちの写真等で結構です)

④現地にどのような方法で製品を届けようと考えていますか？(日本から輸出、他国で製造、現地製造、対象地域で消費者へ届ける方法)

⑤この製品・サービスを使った人の生活は、1ヵ月後にどの様に変化しますか？

その人を取り巻く家族、友人、学校の友人、職場の同僚、近所の人々等にはどんな影響を与えますか？
(3ヶ月、1年後、3年後)

Start
ここに対象となる「製品やサービスの写真」を貼ってください

①この製品・サービスは当初どのような目的でつくられましたか？(研究・開発・事業背景)

この製品・サービスには御社(あなた)のどんな思いが込められていますか？

⑥この製品・サービスによって、どんな社会にしたいですか？

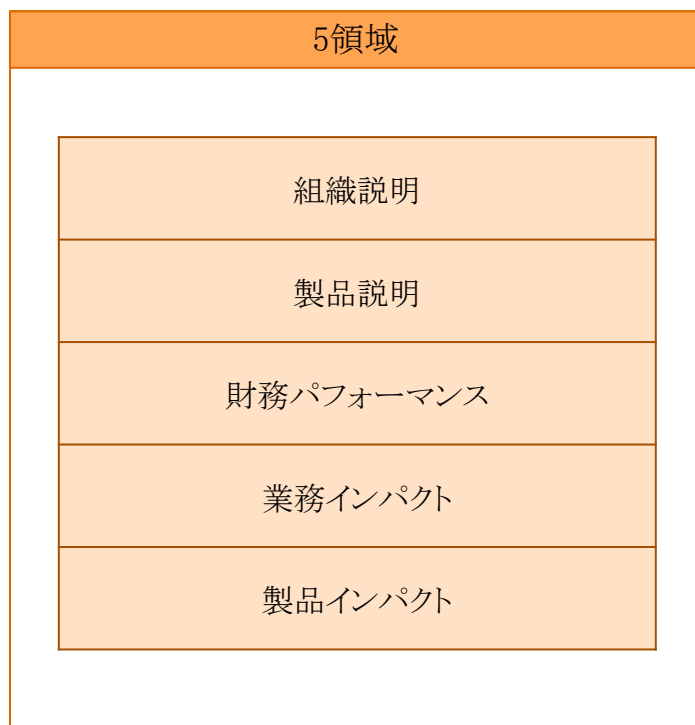
また、対象地域は御社にとってどんな場所(戦略地域)になっていると思いますか？

参考・参照

③ IRISについて

IRISについて(概要)

既存開発効果評価名称	運営	開発目的と特徴
<p>IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)</p>	<p>GIIN</p>	<p>指標を規格化することにより、パフォーマンス比較やベンチマークを可能としている。これにより、非財務データを使用した標準化されたレポートの確立を目的とする。5領域×9セクターでマトリックスをつくっており、非常に網羅的な開発指標。446指標(2011年11月リリース版)の細かい指標リストがあり、グローバルスタンダードとなっていくことを目指している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ウェブサイト:http://iris.thegiin.org/ ・IRIS使用ガイド「Getting Started with IRIS」:http://iris.thegiin.org/getting-started



参考・参照

④ 参考文献、ウェブサイト

参考ウェブサイト、文献など

【対象地域における開発課題や、データに関して】

○外務省(日本)

- ・MDGs関連情報:

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs/about.html>

- ・国別援助方針:

http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kuni_enjyo.html

○JICA

- ・各国における取組み

<http://www.jica.go.jp/regions/>

- ・貧困のプロファイル

<http://www.jica.go.jp/activities/issues/poverty/profile/index.html>

○世界銀行 Doing Good Business: <http://www.doingbusiness.org>

○国際開発機構 人間開発報告書: <http://hdr.undp.org/en/reports/>

【指標に関連して】

○GIIN

本マニュアルにおいては、GIINが管理しているIRISの指標を参照している。

- ・Home Page: <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html>

- ・IRIS Page: <http://iris.thegiin.org>

※指標リスト(英語) <http://iris.thegiin.org/iris-catalog>

○WBCSD

本マニュアルにおいて、企業の視点やプロセスに関しては、WBCSDを参考にした。

- ・Home Page: <http://www.wbcd.org/home.aspx>

- ・フレームワークについて:

<http://www.wbcd.org/work-program/focus-areas/development/measuringimpact/impactguide.aspx>

問い合わせ先

問い合わせ先



独立行政法人国際協力機構 民間連携事業部
〒102-8012 東京都千代田区二番町5-25 二番町センタービル

TEL:03-5226-6960(課代表)

FAX:03-5226-6326

E-mail: ostpp-contact@jica.go.jp

注)本手引は、今後BOPF/S終了後などに議論を重ねながら、内容に関して随時更新しながら更に活用し易く、実践に基づいた資料としていくことを想定している。

作成: BOPビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係る基礎調査 調査団 (PwC、ARUN)