草の根技術協力事業 事業評価報告書

初回提出日：2024年7月30日

更新日：2024年8月2日

1. 案件の概要	
業務名称	オンラインビジネスに関する技術協力を通じた女性支援団体の能力開発及び女性零細起業家の生計向上支援（草の根パートナー型）
対象国・地域	インドネシア国・ジョグジャカルタ特別州
受託者名 ※共同事業体の場合は全構成員名	一般社団法人コペルニク・ジャパン
カウンターパート	女性支援 NGO アイシア (Aisyiyah)
全体事業期間	2021年8月2日～2024年7月30日
2. 事業の背景と概要 インドネシアにおける法人の99%以上は中小零細企業が占め、全労働者の97%を雇用する重要なセクターである。ただ、経済におけるインパクトは60%にとどまり、生産性の低さが課題である。特に脆弱で収入レベルの低い個人事業者においては女性比率が高く、女性の経済レベルが低い大きな要因となっている。この背景には、手数料率の高い仲買人等を介した販路への依存や、家事との両立で時間的制約の高い中で対面販売を行わなくてはならないと言った女性特有の事情がある。更に、コロナ蔓延による対面販売の制限や、その後のビジネススタイルの変化に伴い、オンラインチャネル開拓のニーズが高まっていた。しかしながら、多くの女性零細事業者にオンラインチャネルを立ち上げる知見はなく、またその知識を習得する方法も限られている為、短期間で生計レベル向上に寄与する実践的なオンライン販売技術の習得支援が急務となっていた。 本事業では、インドネシア国最大規模の女性支援 NGO であるアイシアと協働し、女性零細起業家に対してオンラインビジネスの立ち上げに必要な知識習得、実際のオンラインビジネス立ち上げ支援を行うと共に、立ち上げ後も女性零細起業家と伴走しながら、生計レベル改善に向けた実効性の高い支援を行ったものである。また、アイシアの7名の講師に対してOJTを行い、事業終了後にアイシアが本事業を自団体の事業として継続・発展させていくための人材育成も行った。	

3. 事業評価報告

DAC 評価 6 項目（妥当性、整合性、有効性、効率性、インパクト、持続性）のそれぞれにつき、評価結果を 4 段階でレーティング（非常に高い、高い、やや低い、低い）する。

（1）妥当性 - 高い

経済発展・デジタル化：

背景に記載した通り、中小零細企業はインドネシアにおける全法人の 99% を占めるが、その内 98% は零細企業と言われており、1 億 1 千万人を雇用する重要なセクターである。この零細企業の多くは対面チャネルでの販売が主要な販路であるが、新型コロナの拡大に伴って顧客の多くがオンラインストアに流れてしまい大きく売り上げを落としていた。この零細企業を対象にオンライン販売チャネルの開設とその収益化支援を目的とした本事業は、インドネシアの経済構造に則しているのみならず、コロナ禍の影響を受けやすい脆弱層の緊急支援的側面の点、またその後のビジネススタイルの変化も含めた時代のニーズに高く合致していたと考える。

女性の自立支援：

前述の通り、零細企業がインドネシア経済に占める重要性が高い中、新たに零細企業を立ち上げる起業家の半数は女性と言われている。一方で、社会・文化的背景もあり、女性零細起業家はビジネスの成功に向けて必要な支援を受けにくい環境にあり、本来有する能力を十分に発揮できていない。また、一部大都市を除くと、女性が家事をこなし子供や両親のケアをする事が一般的な社会環境において、女性零細起業家は家事と事業との両立で苦戦を強いられるケースが多い。この点は女性零細起業家の売上の多くが対面販売のため、決まった時間と場所で事業を行わなくてはいけない制約と、予測がつきにくい家事・介護との両立に苦しんでいる女性零細起業家が多いことが考えられる。このような状況にも柔軟に対応できるオンライン販売チャネルの拡大は、女性零細起業家のおかれた環境にも適した販売手法であり、女性自立支援の立場からも本事業の妥当性は高かったと考える。

事業計画・アプローチ：

きめ細かい支援：本事業で直接支援する女性零細起業家を 24 名と比較的少ない人数に抑えた一方、参加者の状況に即したため細かい支援を行った。結果、全員が研修を通して学んだ知識を実際の事業運営に活かし、その殆どは事業期間内に収支面での改善が見られた。短期間で成果が発現した背景には、座学での研修に加えて、ハンズオンでオンラインストアの立ち上げ支援や魅力的なサイト運営の支援を行った上で、個別コンサルテーションや定期的なオンライン会議を通して事業運営上の課題を個々の状況に合わせて適時解決する支援も行った事で、参加者はドロップアウトせずにオンラインストアでの売上を伸ばす取り組みに参加出来たと評価できる。また、SNS 上にグループを作りコペルニクやアイシアから女性零細起業家に定期的に情報を発信した上、女性零細起業家間での自発的にコミュニケーションが取れるコミュニティを設けた事で、モチベーションを維持し、参加した全員が事業終了時まで活動を積極的に継続できたと評価できる。

これらのアプローチの有効性に加えて、短期間で収入面にポジティブなインパクトが出た事で、他の地域のアイシア関係者や今回は参加していない女性零細起業家からも強

い関心が寄せられている。また、今回の参加者がアイシアの他の研修時に講師を務める、参加者の近隣住民や学校、大学との連携が始まる等といった波及効果にも繋がっている。このような効果が波及している観点からも、本事業アプローチは妥当だったと評価する。

(2) 整合性 - 非常に高い

日本政府・JICA 事業との整合性：

「開発課題 1-2 (小目標) ビジネス環境改善・人材育成」及び、「開発課題 2-1 生活の質の向上に向けた地方の開発支援」と政府レベルでの開発方針に沿う形で、インフラ開発や大規模な人材育成支援が中心となる政府系案件を補完する草の根の視点に立ち、特に弱者である女性の自立支援を行ってきた本事業の整合性は高かったと考える。加えて、当時 JICA として新型コロナの拡がりに苦しむ人たちを支援するという方針が出されていた中で、先述の通り対面販売チャネルからオンライン販売チャネルへの移行を促進した本事業の整合性は高かった。また、JICA のグローバル・アジェンダで「デジタル化の促進」が掲げられている点とも整合性は高い。特に、デジタル人材の育成に取り組む必要性が謳われており、本事業では直接裨益者へのデジタル化支援だけでなく、アイシア関係者に対してデジタル化支援人材としてのファシリテーター育成活動を展開した点においても整合性は高いと評価する。

他機関事業との整合性：

比較的経済発展が進むインドネシアにおいて、多くの国際機関や外国政府機関が弱者のエンパワーメント事業を展開している。過去にコペルニクも参画した、オーストラリア政府がインドネシア政府と共同で実施した MANPU プロジェクトもその一つで、この事業では貧困層にある女性支援を目的に、女性の問題に対して支援を行うインドネシア国内の団体と協働し、各団体が不足するスキル領域の特定とその補強を行った。このプロジェクトを通して、アイシアを含む多くの女性支援団体が財務管理や現状の販売チャネルに代わるチャネルの開拓と言ったスキルが不足している事が分かっており、この結果を踏まえて設計された本事業は、この MANPU プロジェクトで得られた学びとも整合性が十分にとられている。また、USAID が実施中の FINCLUSION プロジェクトをはじめ、多くの国際機関や政府機関が女性零細起業家支援に着目し、ビジネス知識の習得支援を行っており、この観点においても他機関との整合性は十分に高いと評価できる。

(3) 有効性 - 非常に高い

目標の達成状況：

事業計画で掲げた各種目標はすべて達成をしており、本事業アプローチの有効性は高いと評価する。プロジェクト目標およびアウトプットごとに設定した指標の達成状況は以下の通り：

プロジェクト目標に対する指標：

事業前と事業終了時を比較し、事業終了時に収支が改善している女性起業家グループ (1-フェーズ 2 に研修を実施) が 75% を超える。

達成：フェーズ 1, 2 の対象女性零細起業家 12 名全員 (100%) で収支改善が見られた。また、フェーズ 3 の女性零細起業家 12 名でも 10 名が収支改善をしており、全

24 名の内 92%が収支を改善した。

アウトプットに対する指標：

1. **事業終了時に女性支援団体講師全員がチェックリスト評価で満点を取る：**
達成：7名全員が、研修実施に必要な①財務、②マーケティング・ブランディング、③オンライン販売に関する各種知識を問うチェックリスト評価で満点を取得した。
なお、本事業運営に対する理解度や実施に向けた自信レベルは各年度終了時に評価を行ってきた。実施年を重ねるごとにその評価は上がり、特に最終年には全ファシリテーターが高い理解度と自信レベルを示した。
2. **研修受講済みの女性零細起業家の 75%が新製品をオンラインストアで自ら販売できている：**
達成：研修を受講したフェーズ 1～フェーズ 3 の女性零細起業家全員が、新製品をオンラインストア経由で販売を開始した。(100%達成)
3. **年度ごとにプログラム参加前と各年度末に実施するモニタリング・評価を比較し、オンライン販売を適用した事業の 75%において純利益が 20%増加する：**
達成：全フェーズ参加者 24 名の内 19 名 (79%) が 20%を超える純利益増加を達成した。

(4) インパクト - 高い

今回直接支援をした 24 名に加えて、カウンターパート機関であるアイシアの講師にも本事業を継続的に実施できる知識・スキルを技術移転したことにより、短期的には本部のあるジョグジャカルタ近隣において、中・長期的にはインドネシア全土で本事業が実施される土台が構築され、多くの女性零細起業家の生計改善に寄与すると考える。なお、本事業に参加した女性零細起業家が、他のイベントで講師を務める等、知識や経験の共有と普及は広がっており、波及効果は高いと評価できる。また、一部では本事業で育成された女性零細起業家自身が大学やビジネススクールなどの教育機関と連携をする事例も出始めており、アイシアネットワークを超えたインパクトが発現している。

本事業では、特に支援を受けにくい環境にある女性零細起業家を対象とした事業であることから、中・長期的にインドネシア国におけるジェンダー平等の改善と、家事と事業を両立する女性零細起業家及びその家族の幸福度向上にも良い影響があると評価できる。

また、24 名の女性零細起業家が今回の成果を受けてビジネスを拡大する中で、近隣の女性を彼女たちのビジネスを支えるスタッフとして巻き込み始めており、直接裨益者として上げた 24 名の女性以外の女性雇用という面での社会インパクトが広がっている点からも、本事業のインパクトが高いと評価する。更に、女性零細起業家はソーシャルメディアを活用して今回学んだ知識を幅広く共有しているケースもあり、オンラインメディアの特性を活かして効果が広く拡散していく事が期待される。

なお、2023 年には、本事業が AVPN (※)「Constellations Awards 2023」を受賞。デジタル技術を活用し、インドネシア女性の社会進出機会を促進する本事業がアジア・太平洋地域における複合的な課題解決に貢献する取り組みとして評価されたことから、そのインパクトは高い。

(※) アジア最大級の社会投資ネットワークとして、世界から 600 団体を超え

る民間企業・NGO・中間支援団体・研究機関がメンバーとして参画している。

(5) 効率性 - 非常に高い

事業計画時点と比べて大幅に為替環境が悪化した中ではあるが、コロナ禍における現地渡航回数の削減等により予算を適宜再配分し、全ての活動を予算内で終わらせることができしており、効率的な運営ができたと考える。

事業実施に当たっては、Web 会議を有効に活用し現地渡航を最小化しながら効率的な運営を行った。この体制はコロナ禍における事業運営にも有効で、インドネシア国内の渡航に制限がかかっていた時期でも、事業を止めることなく運営する事が出来た。また、SNS グループも有効に活用し、コペルニクから女性零細起業家やアイシアへのメッセージ配信だけでなく、女性零細起業家同士のコミュニケーションやアイシアから女性零細起業家へのコミュニケーションにも活用された。Web 会議やコミュニケーションツールの活用を通して、効率的な事業運営が行えたと評価する。

(6) 持続性 - 高い

インパクトの評価に記載した通り、アイシアにより、既存のネットワークを活用して継続的に本事業が運営される予定であり、持続性は高いと考える。また、アイシアにとって講義型の研修ではなく、きめ細かい支援アプローチは新しく、このアプローチをアイシアの既存プログラムにも応用したいとの意向を受けている。加えて、早期に成果が出た点もアイシア内で高い評価を得ており、本事業の成果を継続するのみならず、今回のアプローチを応用して展開していく事が期待できる。

本事業を通して育成したアイシアファシリテーターのスキルや知識向上が目覚ましく、本事業終了後も効果を持続させ、さらには発展していく上で女性零細起業家とアイシアをつなぐ重要な役割を担う事ができる点も、持続性の観点から評価できる。

(7) 市民参加の観点での評価 - 非常に高い

インドネシアにおいて 3 回、日本において 2 回、成果報告会を開催し、インドネシアでは初回を除く 2 回、日本では 2 回共、他の NGO や国際機関、企業や一般の方々にも参加いただける形式で開催をしており、市民にも広く参加頂けたと考える(インドネシア開催時はアイシアの全国規模イベントと同日開催をしており、非常に多くの関係者が参加。日本開催の参加者数は 2023 年 23 名、2024 年約 100 名(内、対面参加 12 名))。

また、本事業の成果は、国内外の国際協力機関からも注目され、女性零細起業家への支援、かつ実際に収入面での効果が出た実績が高く評価されており、草の根レベルで実施された本事業の成果が拡がりを見せていると言える。

今回の草の根事業の成果に関しては、様々な勉強会や講演会において発表も行っている。JICA のご支援をいただき、2021 年から 2023 年にかけて実施した NGO 提案型事業においては、定量的に成果を出している事業の例として本事業の成果を紹介した。また、2024 年に JICA 主催で草の根事業を行っている団体間で情報交換を行うイベントにおいて、本事業のきめ細かいアプローチについても紹介を行った。これらの活動を通して、インドネシアと日本双方の幅広い市民参加の視点を大切にしながら本事業を実施していく

事が出来たと考える。

4. 今後に活かすためのグッドプラクティス・教訓・提言等

■ 参加者選定プロセスにおける工夫とアイシアへの技術移転

本事業成功の背景には、参加者を厳格で明確な基準に従い選定した事が上げられる。この選定プロセスはコペルニクが初期版を策定し、実施年を重ねる中でアイシアと共同で改訂していき、その過程で選定プロセス設計方法をアイシアへ移転してきた。また、選定過程にはアイシアファシリテーターも参加し、実際の選定方法や進め方もアイシアに技術移転できるよう考慮した。アイシア単独で事業を継続する上で重要な成功要因が引き継いだ点は、カウンターパート機関のキャパシティービルディングに加えて、事業の持続性の観点からも好事例だと考える。

なお、初年度は、参加者の知識や経験レベルにこだわらず、支援を必要としている度合の高い零細起業家を選定した。その結果、レベル差が異なる女性零細起業家に対して当初予定よりも多くの工数を割いて支援をする必要が生じた。初年度は人数が少なかった為、事業運営が可能であったが、2年目以降はこのレベル差を考慮して参加者を選定するように努めた。この点は、きめ細かい支援アプローチをとる際には特に留意すべき点であり、アイシアともこの留意点を意識しながら、上記選定プロセスを改訂してきている。

■ 即自的なアウトプットに繋がるトレーニング設計とハンズオンでの技術移転アプローチ

直接裨益者の人数を絞り、個別コンサルテーションや SNS グループを活用したきめ細かい支援を行った事で、高い成果を出せたと考える。特に、参加した女性零細起業家が誰も途中でやめることなく、加えて多くが高い純利益の伸びを達成できた事は、きめ細かいサポートにより課題点の早期解消や、モチベーションの維持に努めた事が大きく寄与していると考え。更に、女性零細起業家の能力が著しく向上し、他の本事業に参加していない女性零細起業家との知識共有が行われており、その点においても活動の波及効果は大きいと判断する。

■ 社会のトレンドに合わせたツールの活用

本事業では Chat GPT や財務管理アプリと言った新しい技術を活用し、女性零細起業家の効率的な事業運営に大きく寄与する事が出来た。新しい技術の採用に当たっては評価を見極める期間も必要ではあるが、有望と考えられる技術を早い段階で採用する事により、日々進化する技術を適時、事業に取り組む事は重要と考える。また、オンラインプラットフォームも速いペースで進化する中、当初は Tokopedia や Shoppe などの一部プラットフォームのみを想定していたが、WhatsApp business や Tiktok、Instagram 等、より消費者に近いプラットフォームも適時活用を開始したことで、高い効果創出につながったと評価する。

提言：本事業途中にも業務管理手続きの簡素化や柔軟なご対応を頂けており、NGO 側の効

率的な運営にご配慮いただけていたと考える。しかしながら、今回の事業期間の為替変動は団体側の工夫で吸収できないレベルで大きかったにも関わらず、事業期間全体の契約金額は当初契約締結時レートで積み上げた金額が3年間維持される点において、事業運営面で苦戦を強いられた。この点、為替が良い方向に振れた場合のファンドをJICAとして蓄積し、悪化した場合の救済に充てて頂く等、検討いただくことは出来ないかと考え、提言として記載する。

※A4 サイズ 5 枚を目途に簡潔にまとめてください。