

中小企業・SDGsビジネス支援事業（JICA Biz）

ニーズ確認調査／ビジネス化実証事業

ロジックモデル作成マニュアル

2025年4月（4月15日修正）

独立行政法人 国際協力機構

民間連携事業部

目次

0. 前書き	3
1. はじめに	4
2. ロジックモデルとは	8
3. 作成ステップ	16
4. 作成例	27
5. 指標設定（ビジネス化実証事業のみ）	34
6. 今後の作業スケジュール	36
7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント	37
8. (参考) 社会的インパクトが資金調達に結び付いた事例	49
9. FAQ	53

0. 前書き

本マニュアルのコンセプト

本マニュアルは、採択企業のみなさんが事業評価ツールの一つであるロジックモデルを作成する際の指針となるように作成しました。

【ロジックモデル作成の主なメリットは？】

- ✓ 提案事業が対象国の社会課題の解決にどのように貢献しているのかが明らかになり、関係者からの理解や支持を得やすくなる
- ✓ ロジックモデルを活用して、うまく関係者を巻き込むことができれば、事業の実現可能性が上がる

【ロジックモデルとは？】

- ✓ ビジネスを通じた社会課題の解決という目標に向けて、提案事業における個々の活動と効果の関係性（因果パス）の全体像を表現したもの
- ✓ 短期・中期・長期の時間概念をもつ

ロジックモデルをつくること = 中長期に及ぶ因果パスを可視化すること



本マニュアルでは、採択企業のみなさん、ならびに採択企業のみなさんをサポートするJICAおよびJICAコンサルタントが、ロジックモデルについての理解を深めやすくするように、各要素の定義、作成ステップに関して可能な限り多くの事例を紹介することを心がけました。

折に触れて本マニュアルをご活用いただき、採択企業のみなさんによるビジネスモデル改善の一助になれば幸いです。

本マニュアルを・・・

誰が？

- 採択企業のみなさん
- JICAおよびJICAコンサルタント

何のために？

- 採択企業のみなさんが、提案事業と対象国の抱える社会課題の関係性を整理し、現地関係者やその他のステークホルダーとの対話に活用できるようにするため

いつ活用する？

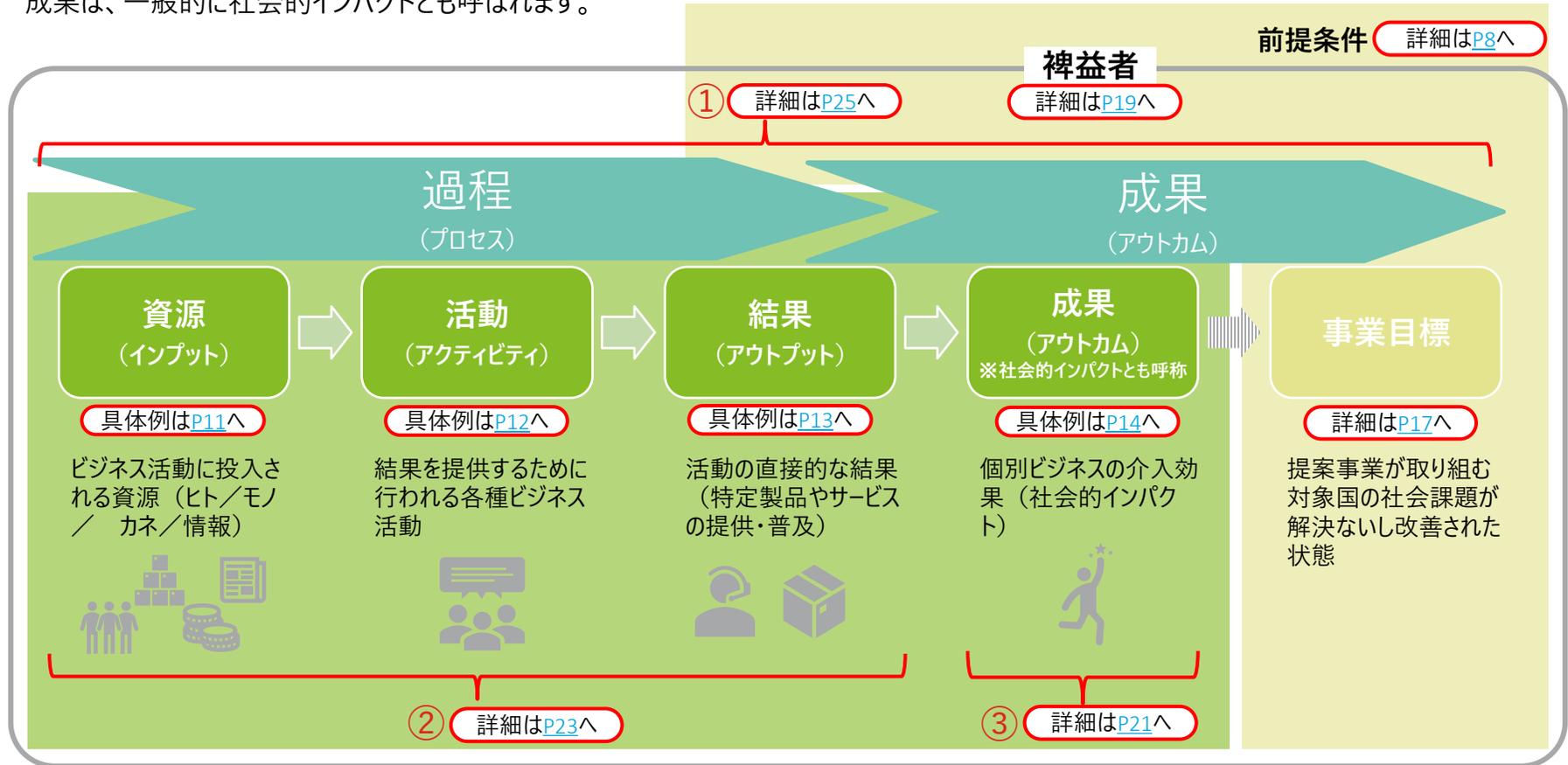
- 事業計画・ビジネスモデルを仮説ベースで組み立てる初期の計画段階、ビジネスモデルがある程度具体化した段階など、状況に応じて
- 公的機関やパートナー企業への営業においてロジックモデルを使用して事業の意義を説明すると調査を円滑に進められる可能性もあり、早めに作成することは効果的

1. はじめに

ロジックモデルの全体像

ロジックモデルとは、個々の活動と期待される事業効果の関係性を、包括的に図示したものです。

- 典型的なロジックモデルは、事業実施の「過程（プロセス）」と「成果（アウトカム）」の2つの構成要素に大別できます（①）。
- 過程には、事業の「資源（インプット）」、「活動（アクティビティ）」ならびに直接的な「結果（アウトプット）」が含まれます（②）。
- 「成果（アウトカム）」には、「事業目標」に向けて期待される効果が含まれ、発現までの時間等に応じて、短期・中期・長期等で設定されます（③）。
成果は、一般的に社会的インパクトとも呼ばれます。



1. はじめに

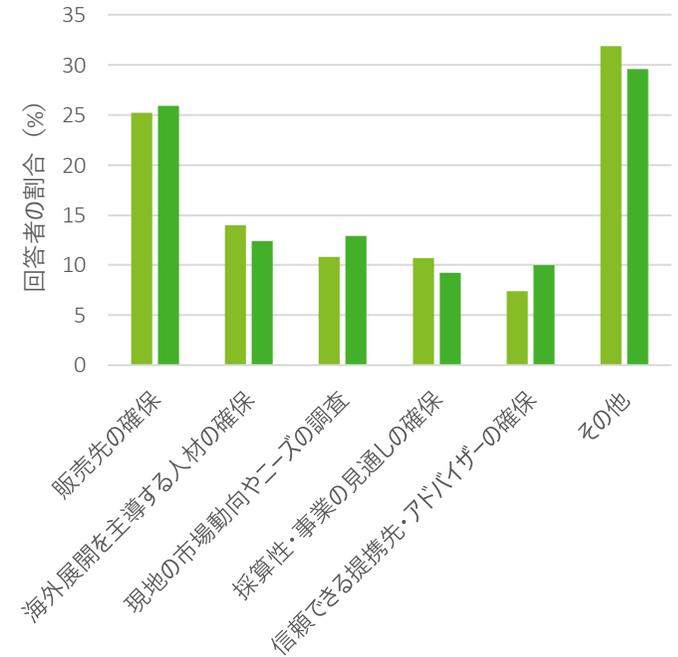
ロジックモデルを使うことの意義

ロジックモデルを活用することは、様々な点から事業の成功に寄与することが期待されます。下図（右）で示す通り、多くの本邦中小企業が事業の海外展開を目指す際に直面する、販売先や信頼できる提携先・アドバイザーの確保という課題に対して、ロジックモデルは、特に「**事業の目的および期待される社会的インパクトの明示化**」ならびに「**関係者の巻き込み**」の観点から、有用な解決策となるでしょう。

-  事業の目的および期待される社会的インパクトが対外的に明示される
-  期待される社会的インパクト発現のために必要な行動が明確になる
-  事業関係者が折に触れて立ち返ることのできる参照資料が生まれる
-  事業関係者の計画／実行／評価能力が向上する
-  事業関係者を巻き込みやすくなる
-  関連研究や先行事業からの教訓を反映できる
-  事業実施の阻害要因を早期に発見できる

作成のポイント
ロジックモデルの意義

中小企業が最も強く感じている海外展開の課題



■ 海外展開を実施している企業 ■ 海外展開を実施していない企業
 ※本邦中小企業1,015社へのアンケート結果
 出典：[中小企業庁（2022年）『中小企業白書（2022年版）』](#)

1. はじめに

ロジックモデルを使うことの意義（本調査における具体例）

ロジックモデルを活用し、社内外の関係者とコミュニケーションを行うことで、様々な点から事業の成功に寄与することが期待されます。以下に本事業を利用する企業にとっての具体的なメリットを例示します。特にインパクト投資等へのアクセスについては資金の出し手への事業の社会的意義説明が重要であり、事業をスケールアップする観点でロジックモデルは有効です。



- ✓ 製品・サービスの社会的価値・意義を、顧客（特に途上国政府やドナー等）にアピールする際の営業資料として使うことができる。



- ✓ 事業の目標や目指す成果、社会的効果の発現にあたっての落とし穴や阻害要因等に関する認識を社外の関係者と共有し、協働のきっかけにできる。



- ✓ 民間金融機関からのインパクト投資や国際機関や公共団体からの補助金・融資等の資金へのアクセスに際し、社会的意義を説明できる。



- ✓ 自社の採用活動において、事業の社会的意義を効果的にアピールできる。



- ✓ ロジックモデルの中で、社会的意義をもとに法整備/規制導入/規格の基準化等の必要性を示すことで、途上国政府におけるルールメイキングに際して、自社に即した内容に支持を得られやすくなる。



- ✓ 現地パートナー（大学・現地企業等）との連携を持ち掛ける際に、事業の社会的意義を説明できる。

1. はじめに

社会的インパクトが資金調達に結び付いた事例

社会的インパクトが評価されて資金調達に成功した事業が多くあります。社会的インパクトを評価するためにロジックモデルを活用する事例も存在します。本事業におけるロジックモデル作成の機会を活用することで、資金調達の可能性が高まります。

AIを活用した
インフルエンザ
診断カメラ



ロジックモデルの活用

ロジックモデルを活用して社会的インパクトを評価するファンドの事例を紹介します。
⇒詳しくは[49ページ](#)

大手機関投資家からの資金調達



海外で社会課題解決する事業に対して、第一生命保険が出資した事例を紹介します。JICA Biz採択企業も資金調達に成功しています。
⇒詳しくは[50ページ](#)

台風でも発電できる風力発電機

未電化地域でのLEDランタンのサブスク

医療廃棄物問題を解決する無煙小型焼却炉



地域金融機関からの資金調達

海外で社会課題解決する事業が、沖縄振興開発金融公庫から資金調達した事例を紹介します。JICA Biz採択企業も資金調達に成功しています。
⇒詳しくは[51ページ](#)

VCなどからの資金調達



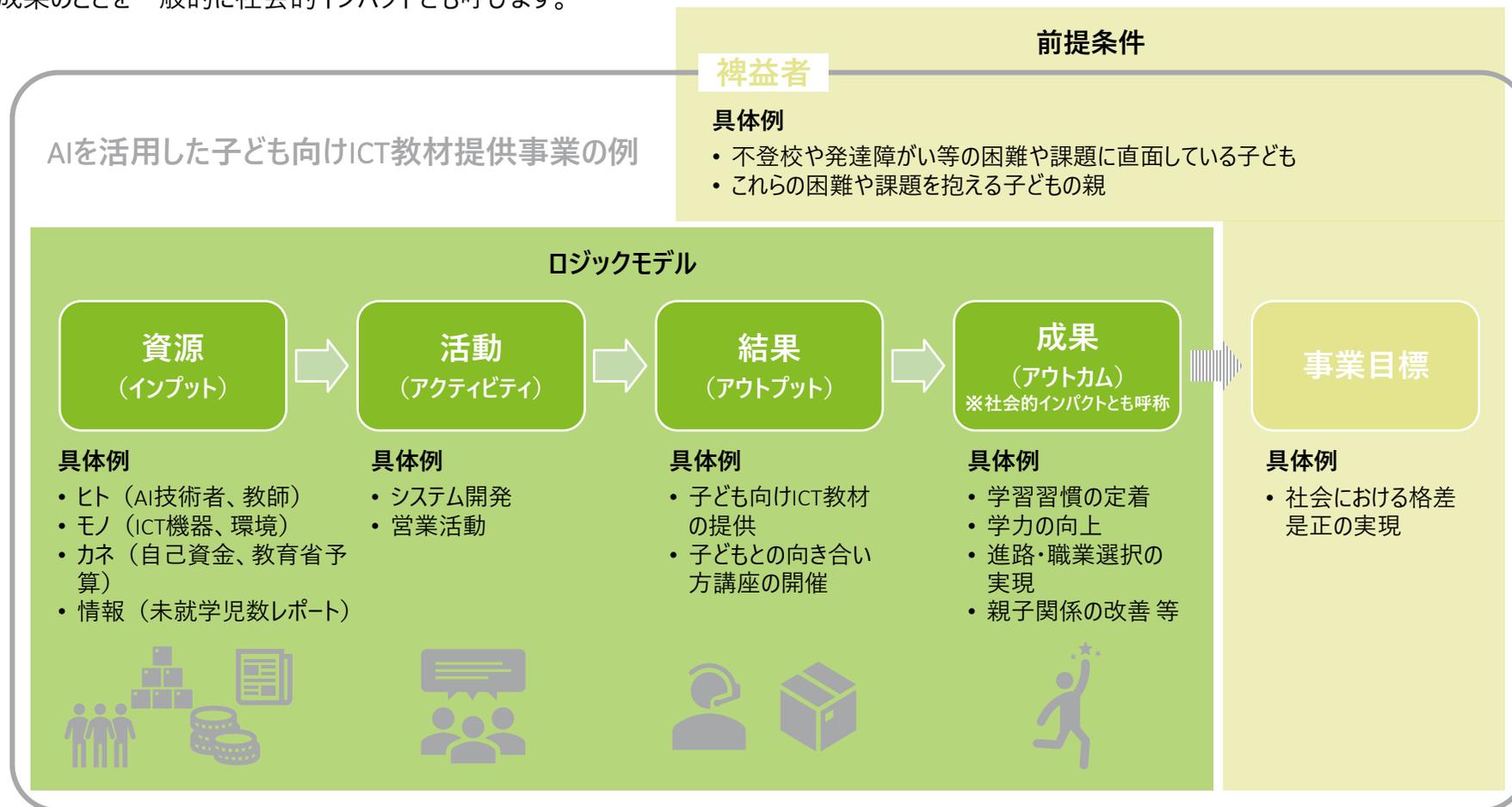
海外で社会課題解決する事業が、VCなど様々な投資家から総額9億円を資金調達した事例を紹介します。
⇒詳しくは[52ページ](#)

3Dプリンタで作る安価な義足

2. ロジックモデルとは

提案事業を整理してみましょう

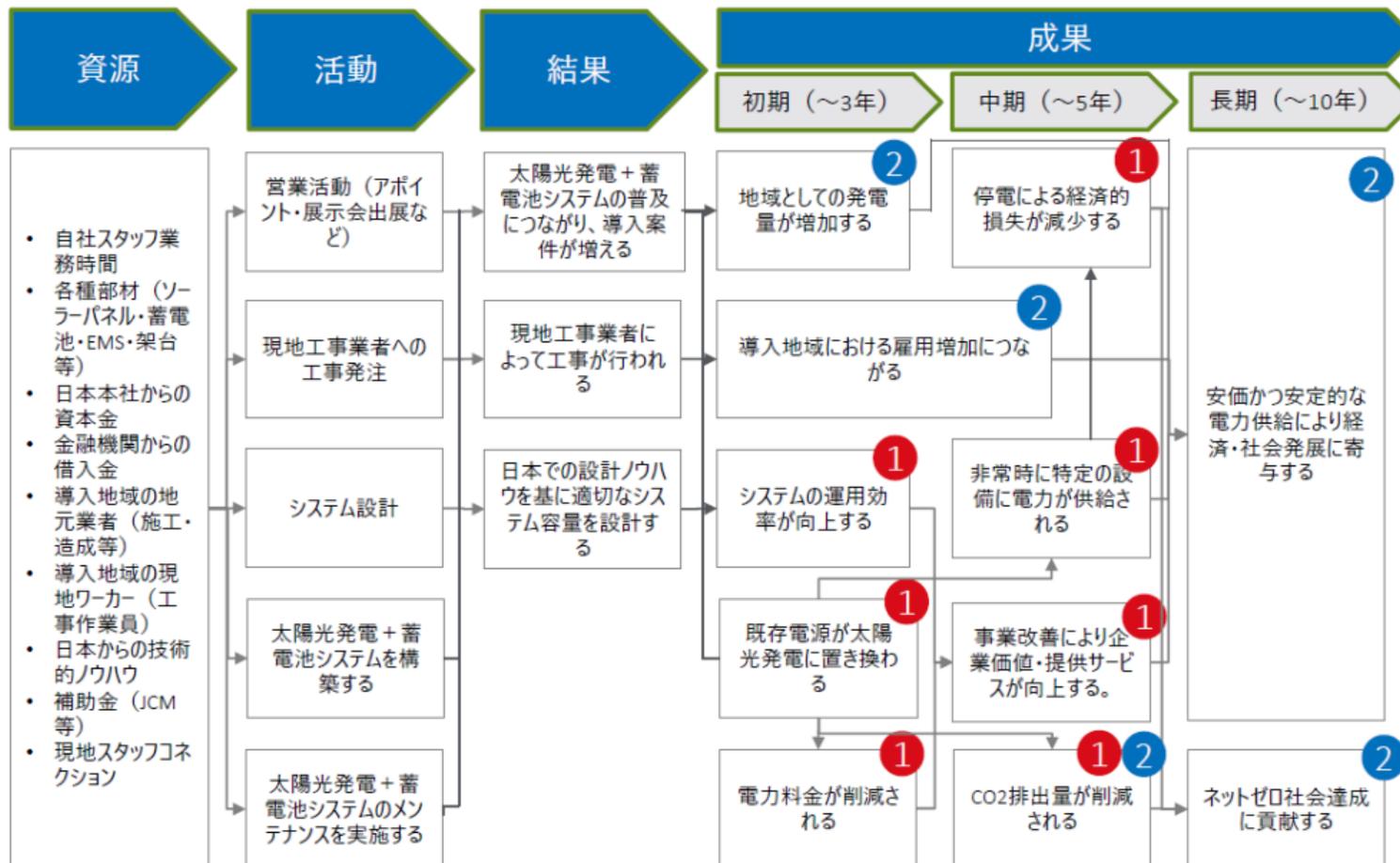
採択企業のみなさんが日々の事業活動に投入する資源が、どのような製品やサービスの提供（結果）ならびに社会的・環境的な変化（成果）の達成につながっているのか、視覚的に整理したものが下図で示すロジックモデルです。ロジックモデルを作成するためには、成果を達成していくことで究極的に実現する対象事業の目標や、事業の影響を受ける裨益者と言った前提条件も、併せて考える必要があります。また、その発現までの期間に関わらず、成果のことを一般的に社会的インパクトとも呼びます。



2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの例①

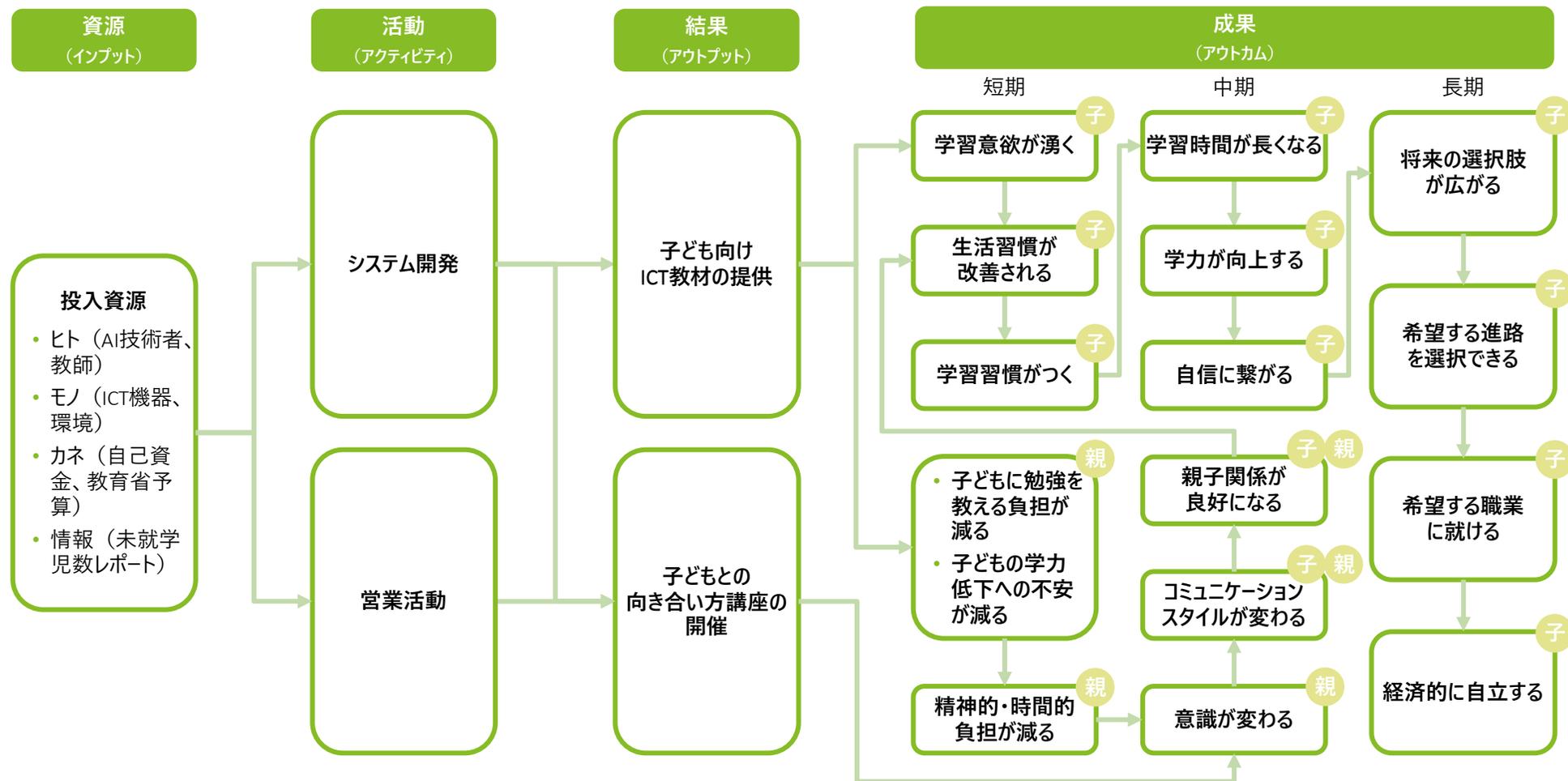
ロジックモデルの実例として2022年度のニーズ確認調査案件「フィリピン国 太陽光発電と蓄電池による 再生可能エネルギー供給と防災効果に関する ニーズ確認調査（株式会社アドバンテック）」にて作成したロジックモデルを掲載します。本事業は太陽光発電設備の導入により、系統電力より安価な電力供給を図り、フィリピン国の脱炭素目標達成及び地域の経済・社会発展への貢献を目指したものになります。各分野のこれまでのロジックモデルの一例をP37に掲載しておりますので作成の際にはご参照ください。



2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの例②

下図は、AIを活用した子ども向けICT教材提供事業を対象としたロジックモデルの例です。成果の各要素につく丸印は、それが関係する裨益者（子→子ども、親→子どもの親）を表します。後述する具体的な作成ステップに基づき、本マニュアルのP27以降では、実際にこのモデルを作ってみます。

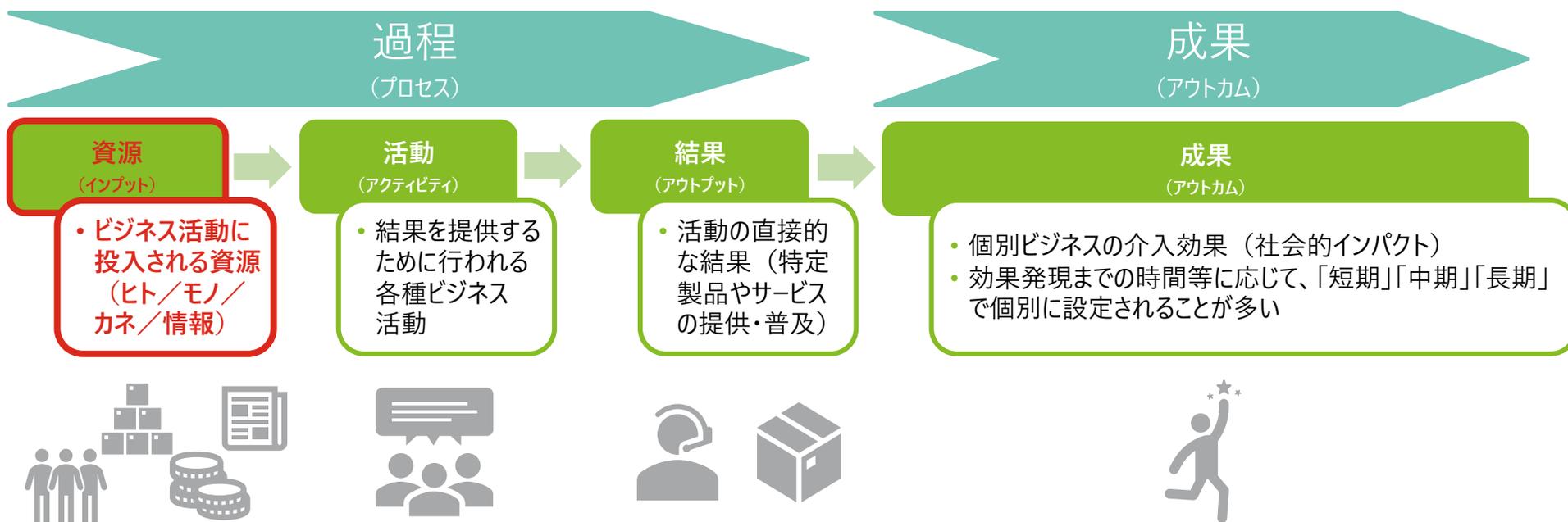


出典：すららネット（2021年）『Impact Management Report 2020（2020年度活動報告書）』から一部引用したものを基に作成

2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの構成要素－資源（インプット）

資源とは、事業に投資されるリソースのことを指します。拠出元を問わず、各種事業活動で活用されるすべての人的資源（ヒト）・物的資源（モノ）・財務的資源（カネ）・情報が含まれます。



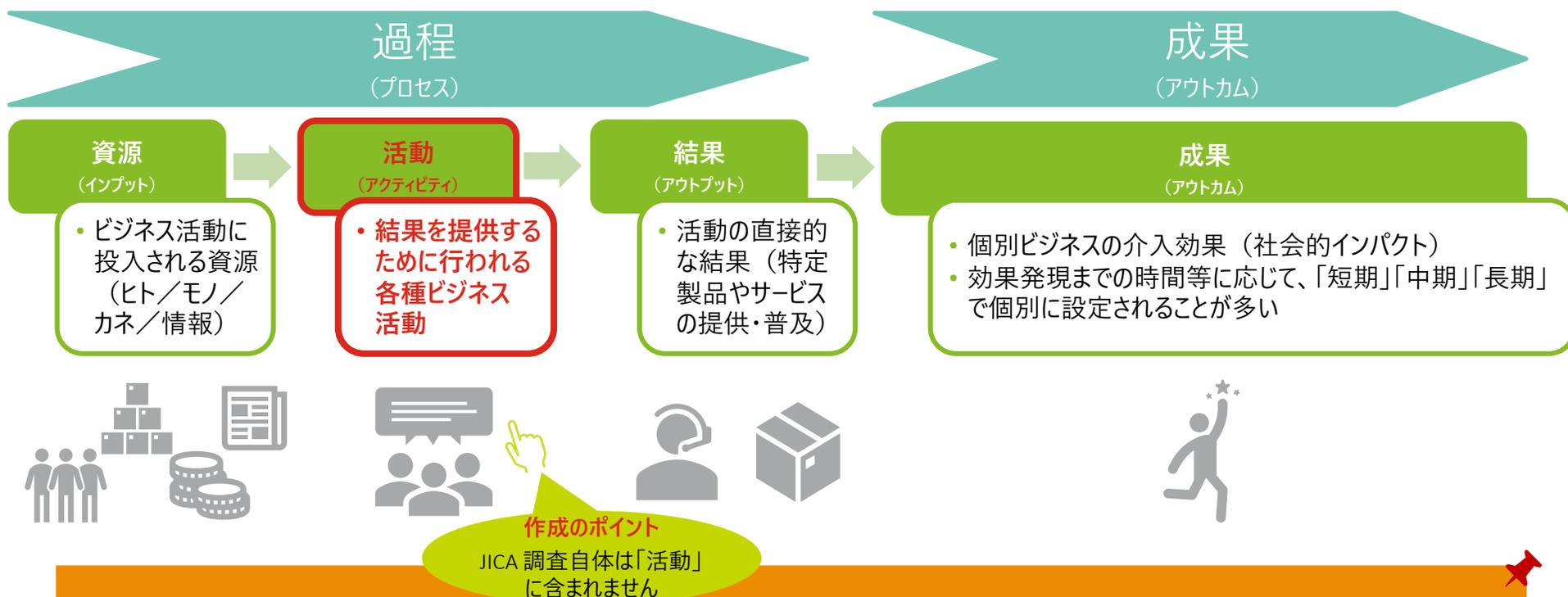
資源の具体例

- ・ 自社スタッフの作業時間 (ヒト)
- ・ 製品の製造に必要な資機材、製造機械 (モノ)
- ・ 自社予算 (カネ)
- ・ 自社スタッフの技術的ノウハウ (情報)
- ・ 現地パートナーの作業時間 (ヒト)
- ・ 研修用教材、教具 (モノ)
- ・ 助成金や寄付 (カネ)
- ・ 現地パートナーの有する人的ネットワーク (情報)

2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの構成要素 – 活動（アクティビティ）

活動とは、後述する期待される結果を提供するための、具体的な行動のことを指します。ある活動が順序だって実施される場合、時間軸に応じて、早期活動・後期活動等に分割することもできます。



- 事業で展開する特定製品のマーケティングを実施する
- 特定サービスサイトの構築を行う
- 現地パートナーへの技術研修内容を検討する
- 現地事務所/法人を設立する

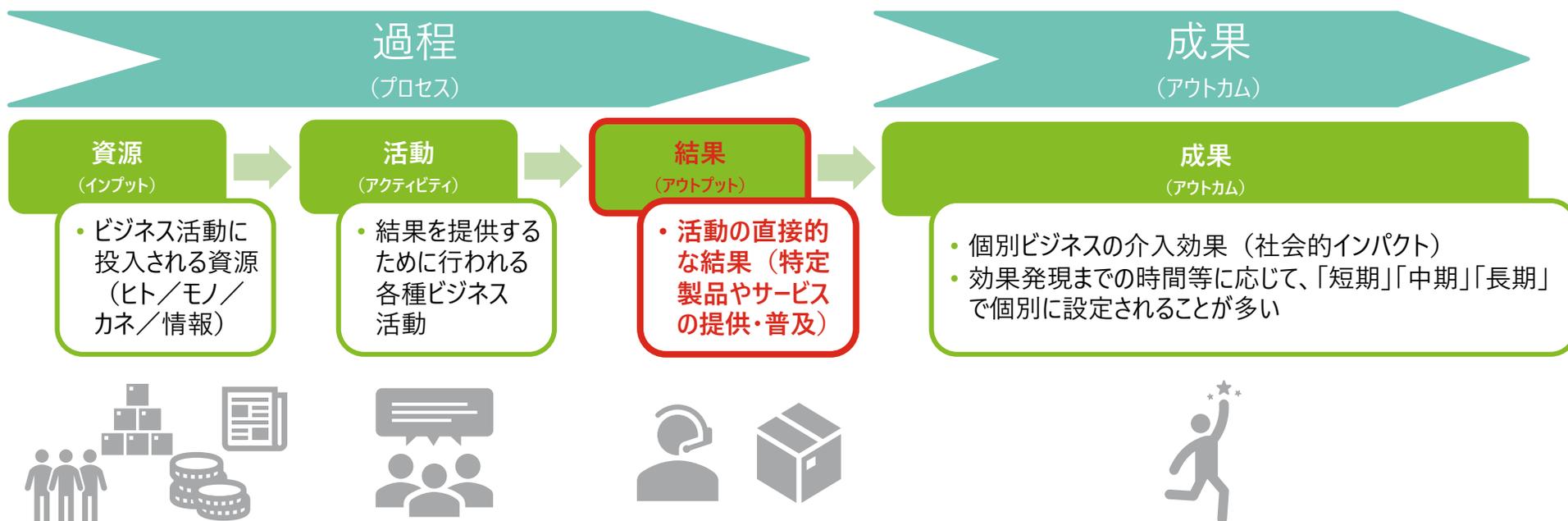
活動の具体例

- 映像教育システムを開発する
- 教育機会により広がる可能性に関する講演会を計画する
- 療育プログラム (テキストならびにITシステム) を開発する

2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの構成要素 – 結果（アウトプット）

結果とは、前頁で説明した様々な事業活動の直接的な結果として現れる特定製品やサービスの提供・普及のことを指します。



結果の具体例

- 事業で展開する特定製品の納入
- 特定サービスサイトの運用開始
- 映像コンテンツの提供
- 療育プログラムの提供

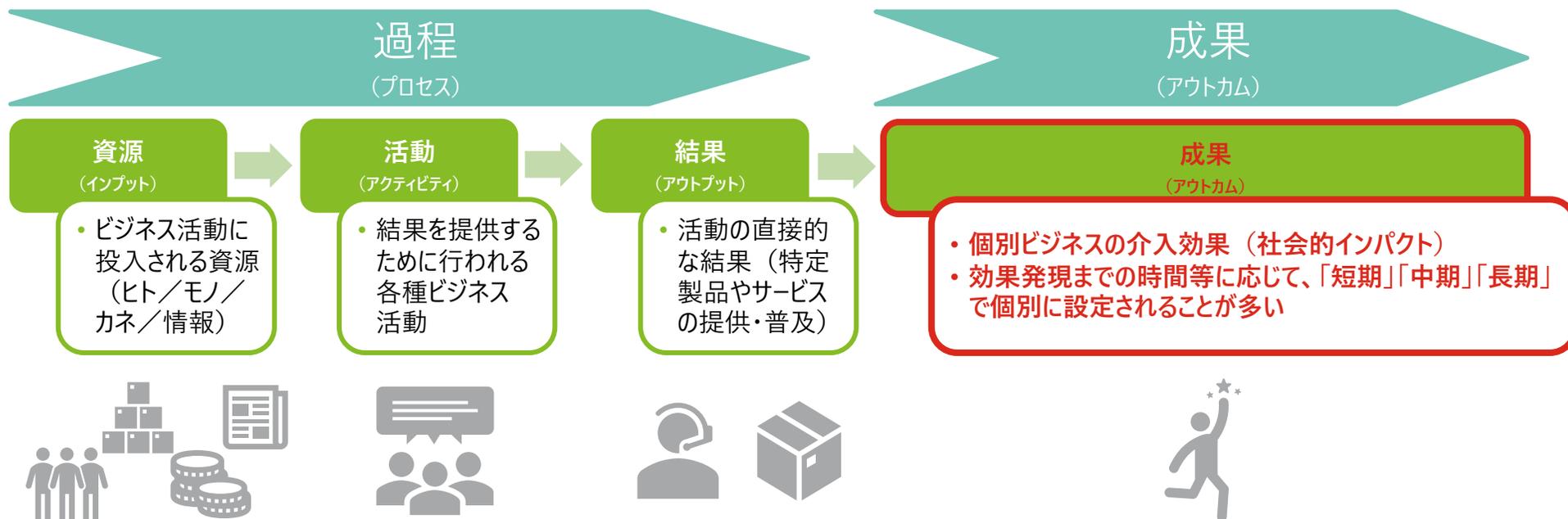
2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの構成要素 – 成果（アウトカム）（その1）

作成のポイント

「結果」と「成果」の違い

成果とは、事業の介入効果のことを指します。成果は、一般的に社会的インパクトとも呼ばれ、結果との違いは、**結果が前頁で例示したような事業活動の結果として現れる特定製品やサービスの提供・普及を指す一方、成果は、結果を通して引き起こされた個人・組織・社会全体（裨益者）の変化を示します。**よって、事業から直接的に得られる事業者側の売上や利益などは成果として整理されません。事業者側にフォーカスしているか個人・組織・社会全体（裨益者）にフォーカスしているかも大きな違いです。また、事業活動の直接的な結果は事業実施者がコントロールできますが、期待される成果が得られるかどうかはコントロールできません。なお、事業を実施する際、実際には社会に多種多様な変化を及ぼしますが、必ずしもすべてをこと細かに表現する必要はなく、事業目標と裨益者を考慮したうえで重要なものを記載することも重要です。



成果は、発現までの時間等に応じて、短期・中期・長期等の異なる時間軸ごとに設定されることが多いですが、時間軸に関して、例えば「事業開始後〇〇年以内が短期」等の統一された決まりがあるわけではなく、個々の事業内容に応じて柔軟に設定することができます。

2. ロジックモデルとは

ロジックモデルの構成要素 – 成果（アウトカム）（その2）

成果を異なる時間軸ごとに設定する場合、時間軸に関して統一された決まりがあるわけではありませんが、以下いずれかの整理が参考になるでしょう。

短期成果

中期成果

長期成果

① 裨益者の種類に基づく整理

基本的な考え方：事業の介入効果は、時間の経過とともに多くの人に波及し、組織や社会と言ったより大きな単位で発現する。

裨益者（おもに個人）の、知識・能力・態度・意欲・意識の変化

裨益者（おもに組織）の、ふるまい・習慣・方針・手続きの変化

裨益者（おもに社会）の、環境・社会・経済・政治状況の変化

② 裨益者の変化に基づく整理

基本的な考え方：事業実施により、まず裨益者の「意識」が変わり、それが具体的な「行動」に現れ、そして「業績」が変わる。

裨益者の、意識の変化

裨益者の、行動の変化

裨益者の、業績の変化

③ 裨益者の数や範囲に基づく整理

基本的な考え方：裨益者の数や範囲に応じて、成果を区分する。

特定のコミュニティ・家庭等での変化

特定の地域全体での変化

国全体での変化

短期成果の具体例

- ・リサイクル意識の高まり（①の整理）
- ・経営層の意識改革（②の整理）
- ・再エネによる家庭の電化（③の整理）

中期成果の具体例

- ・産業廃棄物の減少（①の整理）
- ・社員教育制度の定着（②の整理）
- ・地域産業活性化（③の整理）

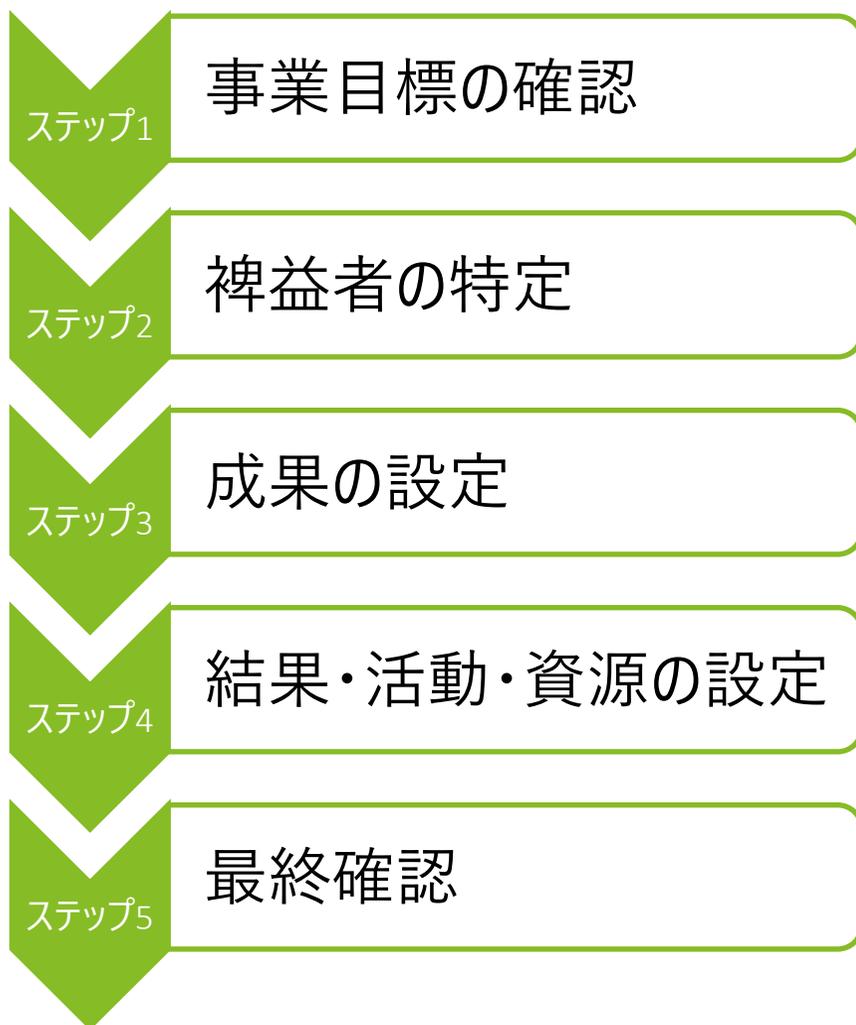
長期成果の具体例

- ・循環型経済の実現（①の整理）
- ・離職者の減少（②の整理）
- ・経済活性化、カーボンニュートラルへの貢献（③の整理）

3. 作成ステップ

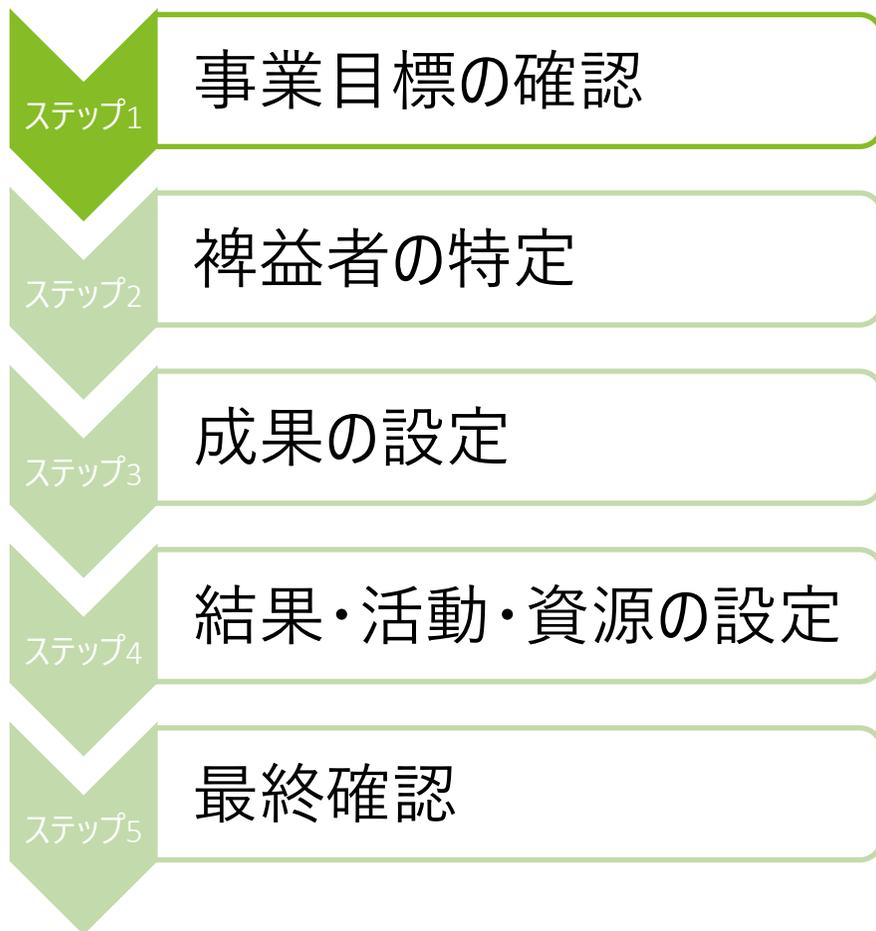
作成ステップの全体像

典型的なロジックモデルは、以下の5ステップで作成されます。各ステップが、右図の赤字・赤枠で示したロジックモデルの前提条件、ならびに各構成要素に関係しています。



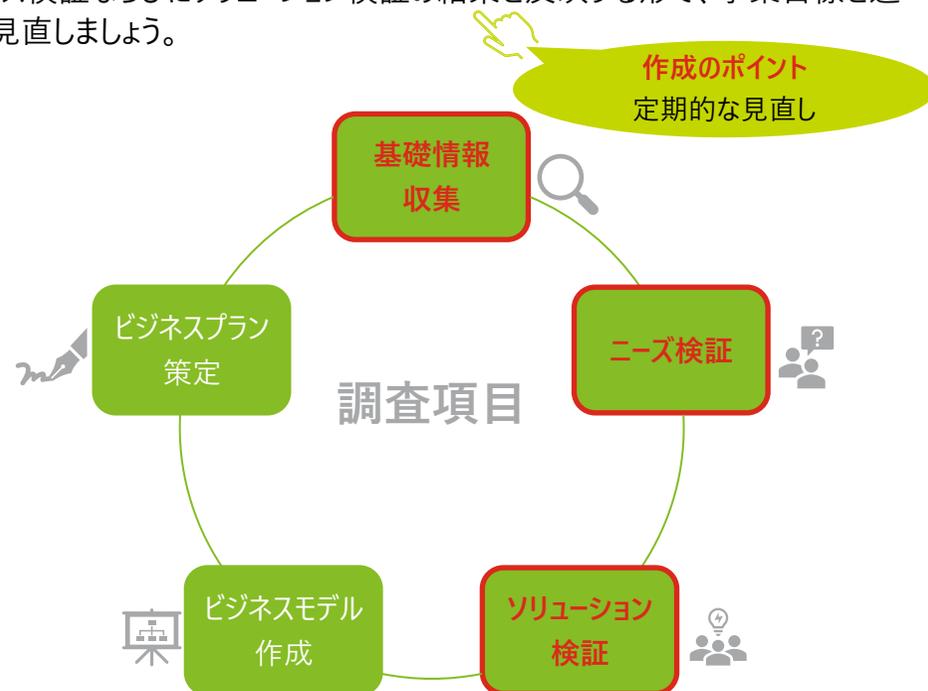
3. 作成ステップ

作成ステップ1 – 事業目標の確認 (その1)



ステップ1では、ロジックモデルの対象事業が達成すべき目標は何なのか、再確認します。モデルの作成においては、事業目標達成のために何が必要かという観点から、逆算して各要素を検討するため、はじめに本作業を行います。ニーズ確認調査およびビジネス化実証事業において、特にステップ1との関連性が高い調査項目は、「基礎情報収集」、「ニーズ検証」ならびに「ソリューション検証」です。

ロジックモデルは、一度作成したら終わりの硬直的なものではなく、**外部環境の変化等を反映して、定期的に更新されることが推奨**されます。そのため、ニーズ検証ならびにソリューション検証の結果を反映する形で、事業目標を逐一見直しましょう。



3. 作成ステップ

作成ステップ1－事業目標の確認（その2）

事業目標は、提案事業が取り組む対象国の社会課題が解決ないし改善された状態であり、**具体的・客観的で、事業活動の範囲で実現可能なもの**であることが望ましいです。



作成のポイント

望ましい事業目標とは？

まず、事業目標候補の洗い出しを行い、そのあとで最も重要な事業目標を特定しましょう。その際に、候補に挙げた事業目標を表形式で整理し、それぞれの重要度に応じて順位付けしてみると良いでしょう。順位付けの結果、最上位となったものが事業目標となります。特定された事業目標は関係者の合意が取れていることが前提ですので、必要に応じてJICAおよびJICAコンサルタントの補助を受けつつ、採択企業のみなさんでよく議論してください。

事業目標の確認の際には、国際連合の定める持続可能な開発目標（SDGs）が参考になるでしょう。SDGsは、2030年までに持続可能でよりよい世界の実現を目指す国際目標で、右図に示す17の目標ならびに169のターゲットから構成されます。ただし、SDGsは世界規模の普遍的な目標であるため、対象事業の枠組みにおける実現可能性は必ずしも高くないでしょう。そのため、特定のSDGsをそのまま事業目標とすることは避け、あくまで事業目標を検討する際の一つの参照情報としてとらえてください。

事業目標候補の順位付け（映像教育コンテンツ提供事業の例）

重要度順位	事業目標候補
1	学習機会に恵まれない人々が、夢や思いを成就できる世界を実現する
2	現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する
3	プログラム参加者が20年後に社会のリーダーとして働く



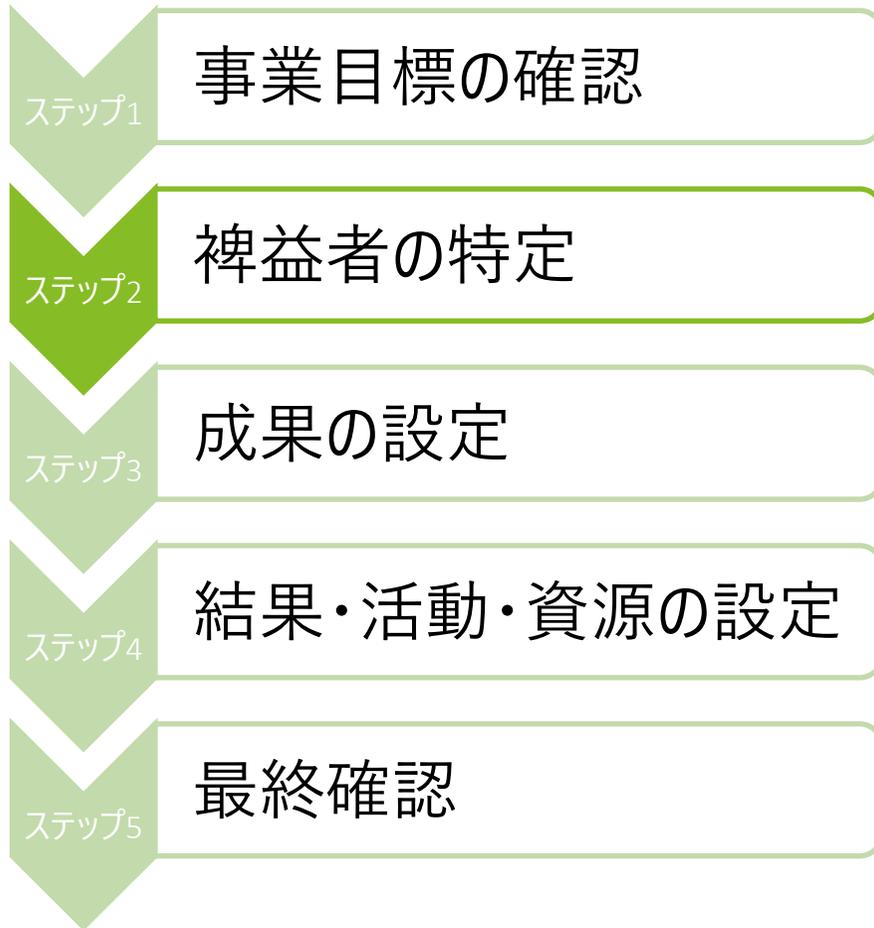
出典：国際連合広報センターHP

事業目標の具体例

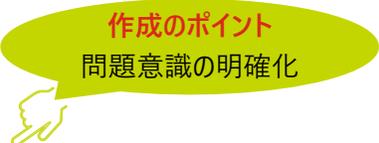
- ・地域社会とアフタースクールの結びつきを強化し、子どもが安全で安心に暮らせる地域社会を実現する（アフタースクール展開事業の例）
- ・社会的孤立・介護状態を予防することにより、社会保障費の上昇を鈍化させる（体操教室実施事業の例）
- ・支援対象者が一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たす（就労支援事業の例）

3. 作成ステップ

作成ステップ2 – 裨益者の特定 (その1)

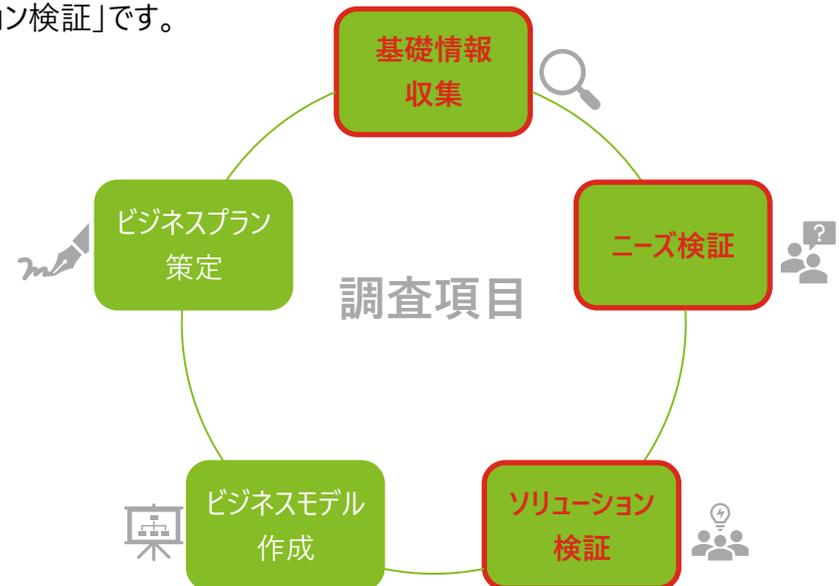


ステップ2では、提案事業が誰を対象としたものなのか、提案事業を通じた対象国の社会課題解決への取り組みから、最も影響を受ける個人、組織、あるいは社会全体（裨益者）を特定します。



ロジックモデルの作成において重要なのは、**対象事業の背景にある問題意識を明らかにすること**です。それはまさに、対象事業を「何のために？」、そして「誰のために？」実施するのか、突き詰めて具体的に考えることであり、それぞれが作成ステップ1およびステップ2の作業に相当します。

ニーズ確認調査およびビジネス化実証事業において、特にステップ2との関連性が高い調査項目は、「基礎情報収集」、「ニーズ検証」ならびに「ソリューション検証」です。



3. 作成ステップ

作成ステップ2 – 裨益者の特定（その2）

社会課題解決に向けた取り組みによって影響を受けるのは、提案事業の直接的な対象者のみとは限りません。間接的に事業の恩恵を受ける個人、組織、ないし社会全体も裨益者に含まれます。例えば、学習機会に恵まれない子どもを対象とした映像教育コンテンツ提供事業では、事業の結果生まれる変化は、子どもだけでなく、生徒の家族や教師、地域で暮らす人々にも発生するかもしれません。

作成のポイント
裨益者の種類

まず、裨益者候補の洗い出しを行い、それぞれが直接的な裨益者（*）（＝提供される製品やサービスを利用する者、技術やソリューションを導入する者、若しくは、製品・サービスの利用／技術・ソリューションの導入の結果として直接的な影響を受ける者）なのか、それとも間接的な裨益者（＝直接的な裨益者を介して二次的に影響を受けるであろう裨益者）なのか整理してみましょう。次のステップ3で事業の具体的な成果を決める際に、直接的な裨益者に関係するものが優先的に選択されるべきです。また、それぞれの候補者が個人なのか、組織なのか、それとも社会全体なのかも、併せて整理してみましょう。この区別は、本マニュアルのP15で紹介した成果分類の考え方に基づいており、事業成果を短期・中期・長期で整理する際の一つの指針となります。

裨益者候補の洗い出し（映像教育コンテンツ提供事業の例）

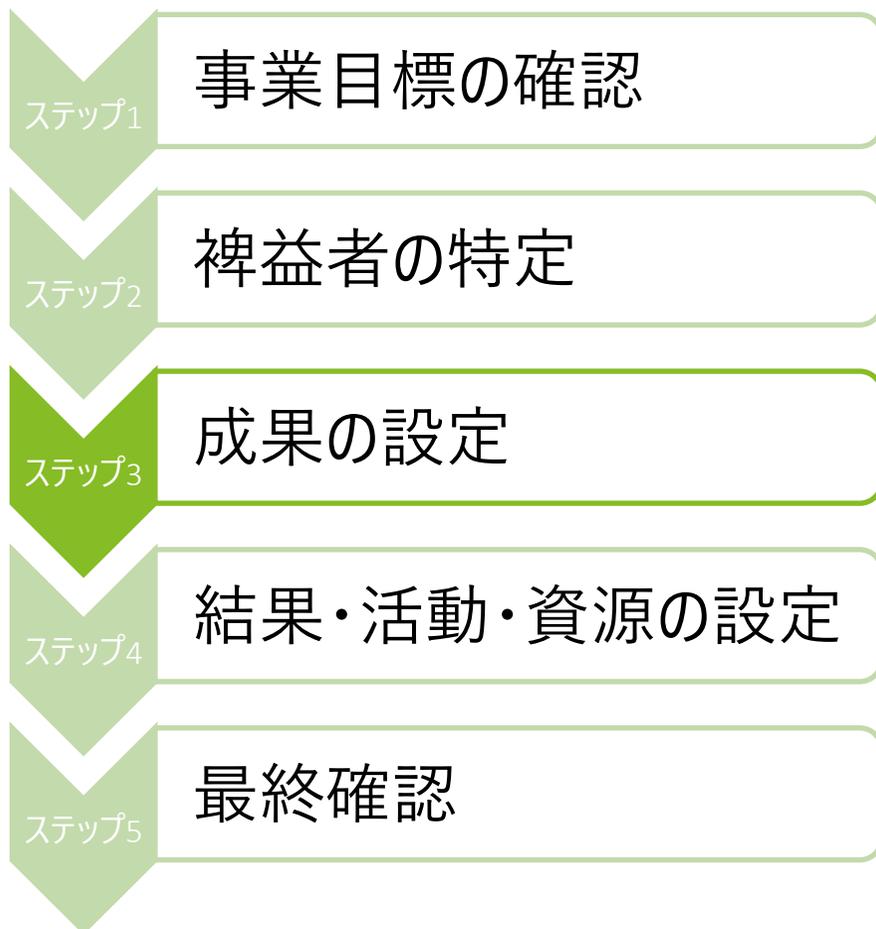
裨益者	裨益の種類	裨益者の種類
中等教育修了を目指す生徒	直接	個人 
高等教育進学を目指す生徒	直接	個人 
生徒の家族	間接	個人 
教師	間接	個人 
現地パートナー	間接	組織 
生徒が居住する地域社会	間接	社会 

直接的な裨益者（*）

直接的な裨益者が、必ずしも採択企業の顧客（＝販売先）であるとは限りません。例えば、販売ではなく、生産や調達を主目的とした事業の場合、生産委託先やサプライヤーが主たる影響を受けるケースも考えられます。事業の性質に応じて、柔軟な視点から、直接的な裨益者を特定する必要があります。こういったケースも含めP37で過年度の事例を示していますのでご参照ください。

3. 作成ステップ

作成ステップ3 – 成果の設定（その1）



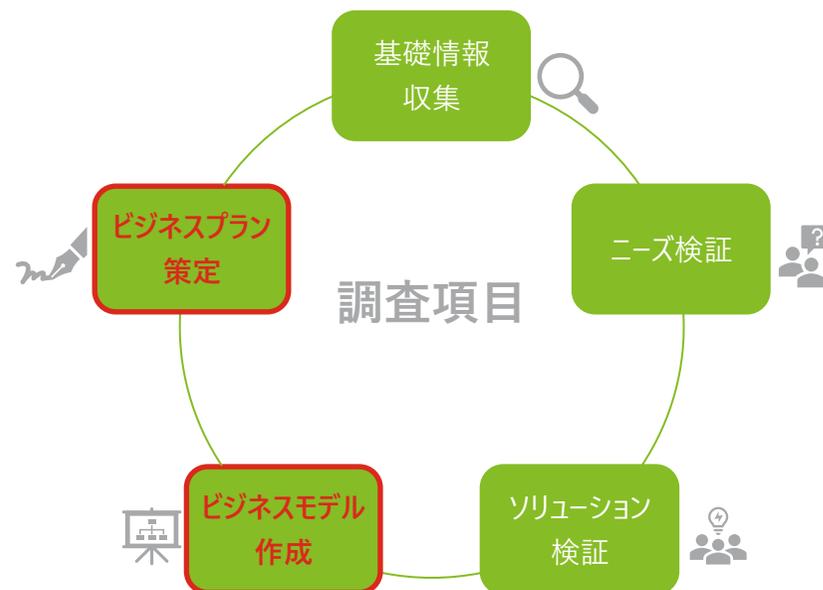
ステップ3では、ステップ1で再確認した事業目標を起点に、同事業目標を実現するために達成しなければならない個別成果を考えます。

作成のポイント

好ましくない成果の考慮

その際に、事業を実施した結果、予期せぬ悪影響（好ましくない成果）を生み出してしまう可能性もある点に十分留意し、そのような成果の発生が一定程度見込まれる場合は、好ましい成果と併せてモデルに含めましょう。好ましくない成果の発現可能性を事前に把握することで、事業活動の見直しや対策を検討することができ、事業の円滑な推進につながります。

ニーズ確認調査およびビジネス化実証事業において、特にステップ3との関連性が高い調査項目は、「ビジネスモデル作成」と「ビジネスプラン策定」です。



3. 作成ステップ

作成ステップ3 – 成果の設定（その2）

まずは、事業目標を実現するために達成しなければならない個別成果を洗い出してみましょう。その際に、ステップ2で特定した裨益者を念頭に、その個別成果が達成された場合は、「誰が」「どの程度」「どのように変化する」ことが期待できるのかも、併せて考えてみましょう。洗い出された成果を複数期に分けて整理する場合は、本マニュアルのP15で紹介した以下いずれかの考え方を参考にしてください。

作成のポイント
成果分類の3つの基準

- 個別成果を洗い出す際に考えた「誰が」の部分が一つの指針になります。個人に関係する成果は短期成果、組織に関係する成果は中期成果、そして社会全体に関係する成果は長期成果に、それぞれ分類することが考えられるでしょう。
- 一方で、事業によっては、裨益者が同一で裨益者の種類に応じた成果の分類を行うことが難しいことも考えられます。その場合は、「どのように変化する」の部分に着目しましょう。裨益者の意識に関する成果を短期成果、行動に関する成果を中期成果、そして業績に関する成果を長期成果と整理することもできますでしょう。
- また、事業がスケールしていくに伴ってより広範な対象に成果が波及していくということも考えられるため、「どの程度」に注目して数や範囲で整理することも一案です。その際には、特定のコミュニティ・家庭に対する成果を短期成果、特定の地域全体を中期成果、国全体を長期成果に設定するといった形で整理するとよいでしょう。

裨益者の種類（「誰が」）に基づく整理（産業廃棄物リサイクル事業の例）

成果	裨益者の種類	成果分類の候補
プロジェクト関係者のリサイクル意識の高まり	個人	短期
企業から排出される産業廃棄物の減少	組織	中期
循環型経済の実現	社会	長期

裨益者の変化（「どのように」）に基づく整理（特定企業の働き方改革支援事業の例）

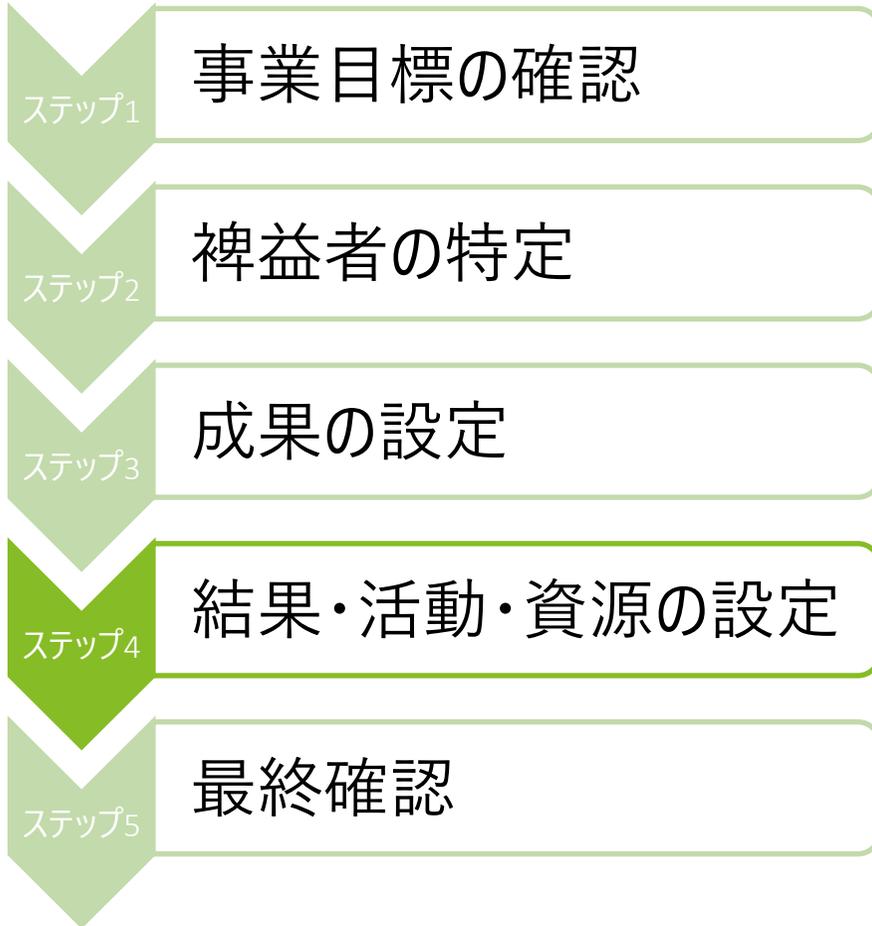
成果	変化の種類	成果分類の候補
経営層の意識改革	意識	短期
社員教育制度が定着する	行動	中期
離職者が減少する	業績	長期

裨益者の数や範囲に基づく整理（再エネ普及事業の例）

成果	数や範囲	成果分類の候補
再エネによる家庭の電化	特定のコミュニティ・家庭	短期
地域産業活性化	特定の地域全体	中期
経済活性化、カーボンニュートラルへの貢献	国全体	長期

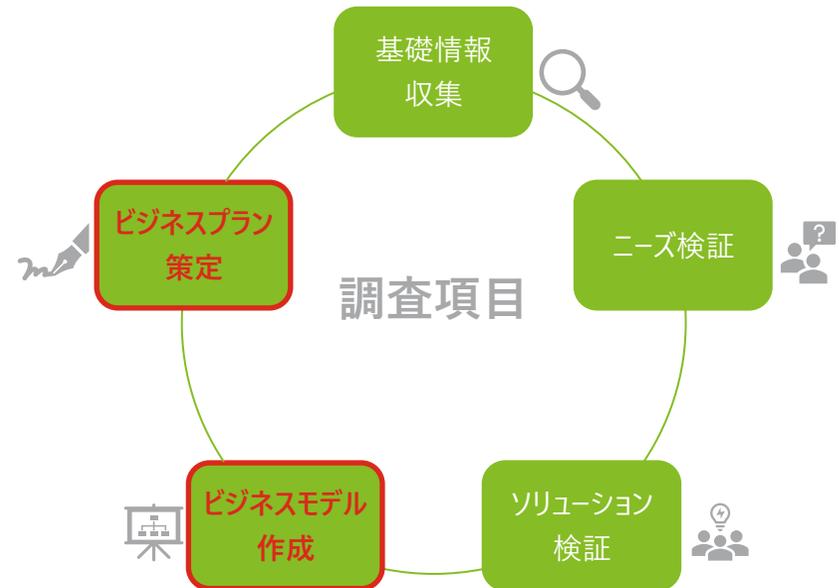
3. 作成ステップ

作成ステップ4 – 結果・活動・資源の設定 (その1)



ステップ4では、ステップ3で設定した成果を達成するために必要な結果・活動・資源を、遡って考えます。

ニーズ確認調査およびビジネス化実証事業において、特にステップ4との関連性が高い調査項目は、「ビジネスモデル作成」と「ビジネスプラン策定」です。



3. 作成ステップ

作成ステップ4－結果・活動・資源の設定（その2）

ステップ4では、ある成果要素を起点に、以下の問いへの回答を考えましょう。

「活動」と「結果」要素は一体的に捉えます



ある成果を達成するためには、_____を通じて、_____を提供する必要があり、そのためには_____が必要である。

資源要素

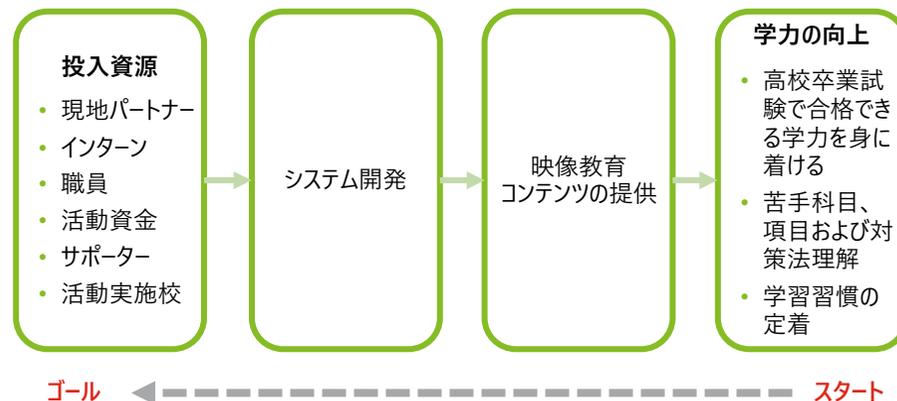
最初の空欄2つへの回答が具体的な事業活動ならびに結果、そして最後に資源へと、それぞれ含まれます。ここでは、暗にそれぞれの要素数を1つずつに限定していますが、例えば2つ以上の投入要素を必要とする活動等、各要素間の関係に応じて、空欄の数は増減させて構いません。ただし、ロジックモデルでより重要なのは、「事業がどのような結果や成果をもたらすか」という点を示すことであるため、資源・活動要素に関しては、重複や漏れがないか確認しつつ、あまり細分化せず、ひとくくりとしても良いでしょう。

成果から逆算して考えてきた事業サービス（活動および結果）と、現在提案している事業内容にギャップがある場合は、事業内容の見直しも検討しましょう。

高校生向け映像教育コンテンツ提供事業を対象としたロジックモデルの一部を、右ページで例示しています。ここでは、学力の向上と言う短期成果の一つを念頭に、上で紹介した質問への回答を、「結果」・「活動」・「資源」の3つに逆算して分解することで、各要素を特定しています。

子どもたちの学力の向上を達成するためには、システム開発を通じて、プログラム参加者に映像教育コンテンツを提供する必要があり、そのためには各種投入資源が必要である。

そのためには「各種投入資源」が必要である + 「システム開発」を通じて + プログラム参加者に「映像教育コンテンツを提供」する必要があり + 「子どもたちの学力の向上」を達成するためには

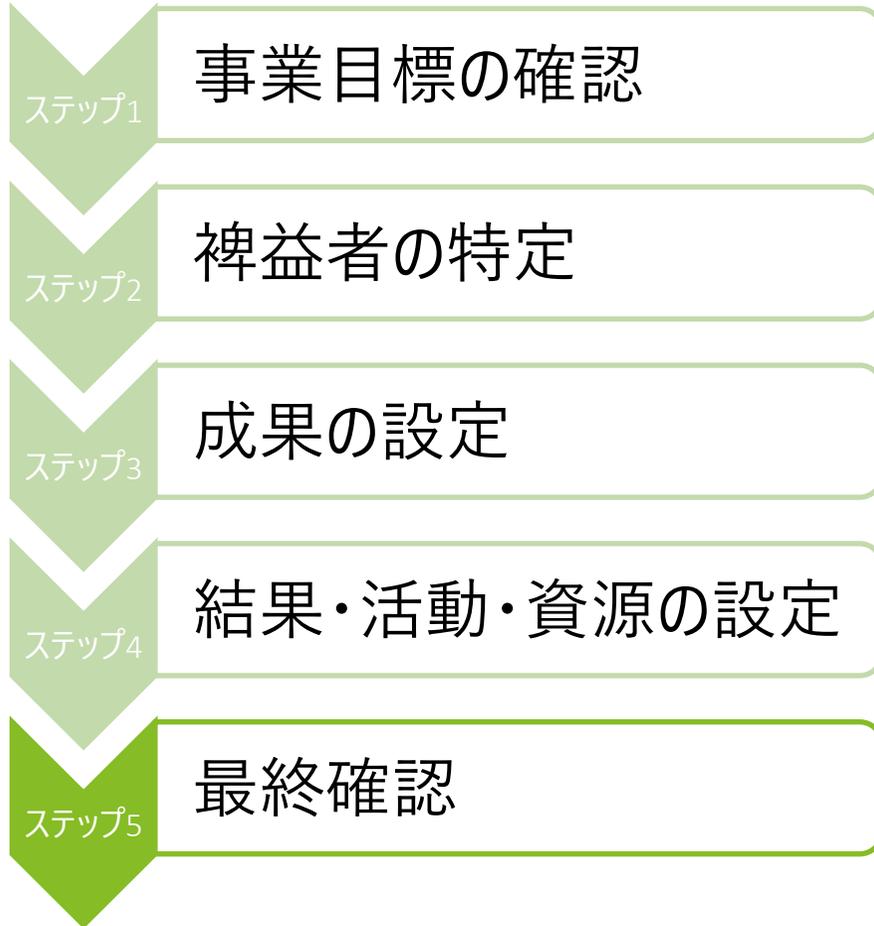


本マニュアルでは、成果を起点にロジックモデルを遡って考える方法を紹介していますが、資源から順に考える方法も存在します。重要なのは「各要素が論理的につながっているか？」と言う点ですので、必要に応じて複数のアプローチを柔軟に使い分け、**ロジックモデルが右から眺めても左から眺めても意味を成すものとなるように留意**してください。

作成のポイント
両側からの確認

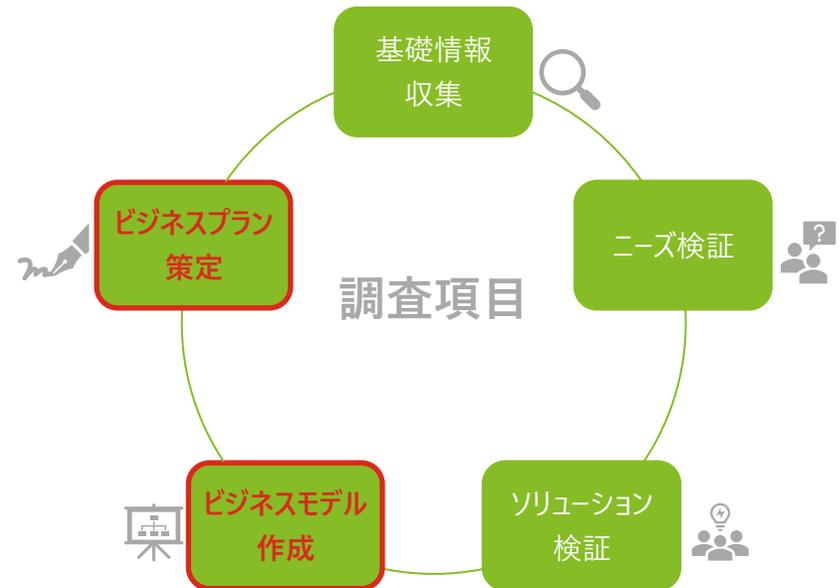
3. 作成ステップ

作成ステップ5 – 最終確認 (その1)



ステップ5では、これまでのステップで特定した構成要素間の関係性を整理し、それぞれのつながりを矢印で示します。

ニーズ確認調査およびビジネス化実証事業において、特にステップ5との関連性が高い調査項目は、「ビジネスモデル作成」と「ビジネスプラン策定」です。



3. 作成ステップ

作成ステップ5 – 最終確認 (その2)

これまでのステップで特定してきたロジックモデルの各構成要素（資源、活動、結果および成果）を整理して並べ、関係する要素同士を矢印で結んでみましょう。この作業は、ホワイトボードと付箋を用いて、以下のように実施することをお勧めします。

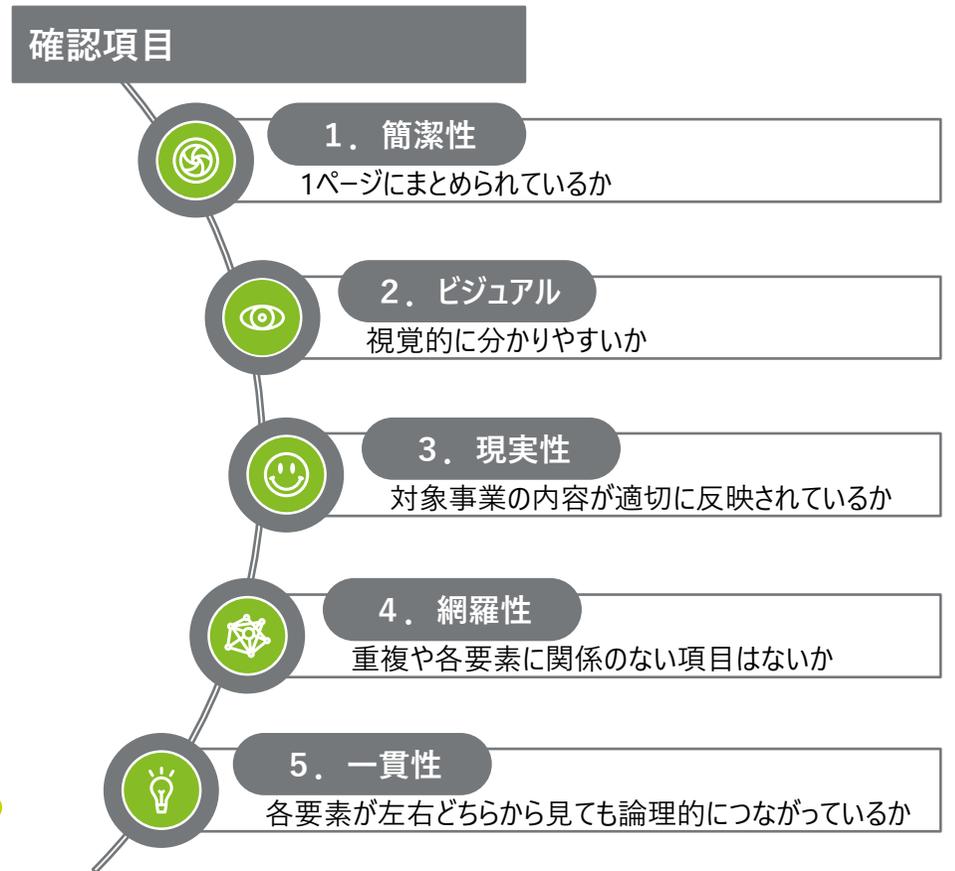
資源	活動	結果	成果		
			短期	中期	長期
<input type="text"/>					
<input type="text"/>					
<input type="text"/>					

JICAコンサルタント等と共同でこの作業を実施し、**関係者を幅広く巻き込んで議論**することで、事業を俯瞰的にとらえることができます。ロジックモデルに含める要素は、少な過ぎれば対象事業の実情を反映したものにはならないでしょうし、かといって多過ぎれば、不必要にモデルを複雑化し、使い勝手の悪いものになってしまいます。そのため、候補要素のうち、対象事業にとってあまり重要でないものを右ページの確認項目に照らし合わせてそぎ落とし、十分に詳細かつモデルの視覚的な分かりやすさは損なわない、**適切な情報量を見極める**ことが重要です。

作成のポイント
最終確認のキモ

よいロジックモデルは、以下の点で共通しています。

作成したロジックモデルがそれぞれの要素を満たしているか、最後に今一度確認してみましょう。



4. 作成例

ロジックモデルを作ってみましょう

前項で説明した作成ステップに基づき、本マニュアルの

9

で紹介したロジックモデルを実際に作ってみましょう。各ステップに進む前に、モデルの対象となる事業内容の確認と、用語のおさらいをしましょう。

対象事業

不登校や発達障がい、経済的困窮等の困難や課題に直面している子どもを対象に、ICT教材を提供する。同教材は、「学年にとらわれずに自分のペースで学べる」・「アニメキャラクターが教える初めて学ぶ単元でも楽しく取り組めるレクチャー」・「苦手分野をAIが自動判定」といった特徴がある。また、認知行動療法を取り入れた子どもとの向き合い方講座を通じた保護者へのサポートも提供する。

ロジックモデルで使われる主な用語一覧

用語	定義
事業目標	事業を通して最終的に達成したい状況のこと。特定の社会課題が解決・改善された状態のことを指す。
裨益者	事業実施により影響を受ける個人、組織、ないしは社会全体のことを指す。製品・サービスの利用、技術・ソリューションの導入、又はこれらの結果として提案事業から最も直接的な影響を受ける裨益者（直接的な裨益者）に加え、直接的な裨益者を介して二次的に影響を受けるであろう間接的な裨益者も存在する。
成果（アウトカム）	事業の介入効果のことで、事業実施の結果、裨益者に生じる社会的・環境的な変化のことを指す。社会的インパクトとも呼ばれる。
結果（アウトプット）	様々な事業活動の直接的な結果として現れる特定製品やサービスの提供・普及のことを指す。
活動（アクティビティ）	期待される結果を提供するための、事業の中で実施される具体的な行動のことを指す。
資源（インプット）	事業に投資されるリソースのことを指す。拠出元を問わず、各種事業活動で活用されるすべての人的資源（ヒト）・物的資源（モノ）・財務的資源（カネ）・情報が含まれる。

4. 作成例

ステップ1：事業目標の確認

はじめに事業目標の確認を行います。ここでは、事業を通して最終的に達成したい状況（＝事業目標）を考えてみましょう。

まずは、事業目標候補を思いつく限り洗い出してみます。その後、本マニュアルのP18で紹介した作成のポイントに照らし合わせ、最終的に事業目標を一つ特定しましょう。その過程で、候補Aを達成することで候補Bが実現する等、事業目標候補の間につながりが確認される場合があります。その場合は、事業活動の範囲で実現可能な候補の中から、最も上位の（究極的な）ものを事業目標として選びましょう。採用されなかったものも、それらが事業目標を達成するために必要となる裨益者の変化である場合は、ステップ3で成果として再利用することができます。

今回分析対象とする事業では、AIを活用した子ども向けICT教材を提供することで、現在子どもたちが抱えている様々な困難や課題が、その子どもたちの将来および世代を超えて次の世代に影響を与える可能性を持つという負の連鎖を断ち切り、「社会における格差是正の実現」を目指していることが確認できました。その実現に必要な前提条件も、併せて幾つか確認できたので、これらはステップ3で成果として再利用できそうです。

調査計画書策定時に作成する案件概要図にも「対象国に対し見込まれる成果（開発インパクト）」を記載いただいているのでそのあたりも参考にしつつ検討してみてください。

事業を実施することで、
どのような社会を実現したい
だろうか？



事業目標候補重要度 順位付けの基準

- ・ 具体的・客観的か？
- ・ 事業活動の範囲で実現可能か？
- ・ (事業目標候補の間につながりが確認される場合) 最上位の目標か？

重要度順位	事業目標候補	根拠
1	社会における格差是正の実現	候補の中で最上位の目標
2	子どもが経済的に自立する	「社会における格差是正の実現」の前提条件（※ステップ3で成果として再利用）
3	子どもの将来の選択肢が広がる	「子どもが経済的に自立する」の前提条件（※ステップ3で成果として再利用）
× (不相当)	教材開発のための新規雇用の創出	対象事業の期待される介入効果の一つではあるが、副次的なものである
× (不相当)	質の高い教育をみんなに（SDGs目標4）	世界規模の普遍的な目標となり、対象事業の枠組みにおける実現可能性が低い
× (不相当)	社会を変える	何をどのように変えるのか不明瞭で、具体的なイメージが共有できない
× (不相当)	教材を10万セット販売する	事業実施者にとっての目標であり、特定の社会課題が解決・改善された状態ではない

4. 作成例

ステップ2：裨益者の特定

続いて、ステップ1で確認した事業目標から考え、裨益者を特定します。その際に、事業がもたらす影響を網羅的に把握し、ステップ3における成果分類の参考とするため、本マニュアルP20で紹介した2つの追加的な情報、「裨益の種類」・「裨益者の種類」も併せて整理しましょう。

本マニュアルの「[2. ロジックモデルとは](#)」で解説した通り、ロジックモデルは「資源」・「活動」・「結果」・「成果」の4つの要素による構成が基本です。しかしながら、事業が目指すべき目標を明確にし、多様な利害関係者を分析することは、次ステップで成果を網羅的に把握する上で重要ですので、前ステップで検討した事業目標、ならびに本ステップで特定する裨益者は、モデルを作成するために検討しましょう。

今回分析対象とする事業では、ICT教材を実際に使用する不登校や発達障がい等の困難や課題に直面している子どもや、これらの困難や課題を抱える子どもの親が直接的な裨益者であることが特定できました。併せて、直接的な裨益者を介して二次的に影響を受けるであろう間接的な裨益者も特定しています。間接的な裨益者も、事業実施によりおおむね好ましい影響を受けることが見込まれますが、地域の学習塾は、ICT教材の浸透により生徒数が減少する等の、ネガティブな影響を受けるかもしれません。

事業を実施することで、
影響を受けるのは誰だろうか？



裨益者	裨益の種類	裨益者の種類
不登校や発達障がい等の困難や課題に直面している子ども	直接	個人
様々な困難や課題を抱える子どもの親	直接	個人
事業実施主体	間接	組織
ICT教材開発に携わる関連会社	間接	組織
子どもが居住する地域の学習塾	間接	組織
子どもが通う学校	間接	組織
子どもが居住する地域社会	間接	社会

4. 作成例

ステップ3：成果の設定

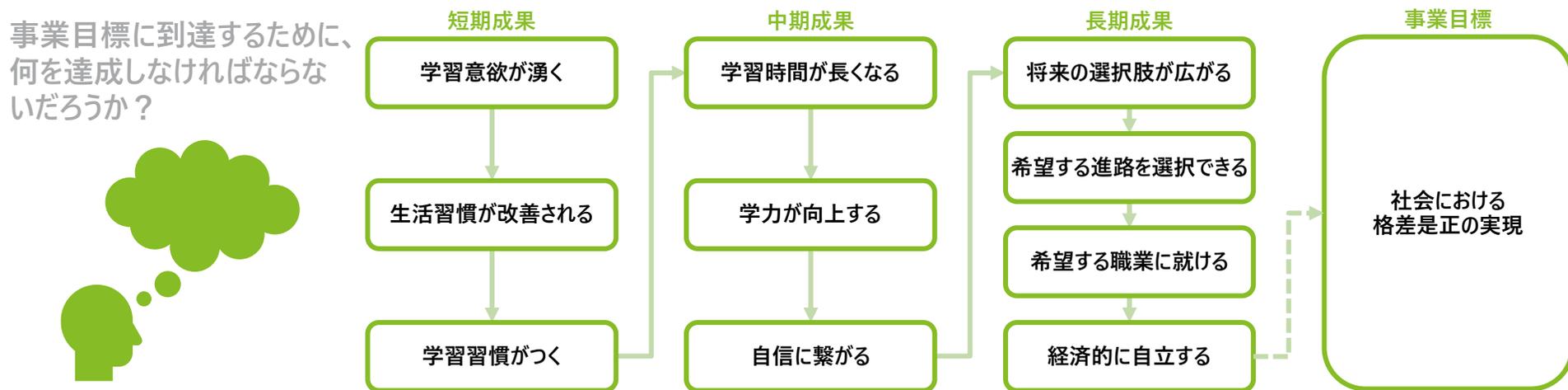
ステップ1で確認した事業目標を達成するためには何が必要か、という観点から、逆算して成果を検討します。具体的には、事業目標達成の一つ手前の状態から始め、その一つ手前、さらに一つ手前・・・と遡って考えていきます※。ステップ2で、本事業の直接の裨益者はICT教材を実際に使用する子どもとその親と特定されていますので、彼らに関係するものを中心に検討しましょう。

事業目標「社会における格差是正の実現」を特定する過程で、すでにその前提条件2つ「子どもが経済的に自立する」・「子どもの将来の選択肢が広がる」も特定していますので、前者の前提条件である後者（子どもの将来の選択肢が広がる）から検討を再スタートしましょう。子どもの将来の選択肢は、大きく職業に関わるものと進路に関わるものに分けることができます。職業選択の前に進路選択を行う必要がありますので、両者の間には明確な順序が存在します。以上を勘案し、これらを「将来の選択肢が広がる」→「希望する進路を選択できる」→「希望する職業に就ける」の順番で整理します。それでは、さらに遡り「将来の選択肢が広がる」ためには、どのようなことを達成する必要がありますでしょうか。子どもが自分の将来について「自信を持った選択」ができるよう、「学力が向上する」ことなどが考えられますね。以降も同様に、最も手前の成果を基準に、その成果に到達するために何を達成しなければいけないか考えてみましょう。ここでは子どもに関する成果を検討しましたが、もう一組の直接の裨益者である親に関しても、考え方は一緒です。

この場合は、裨益者が子どもで同一ですので、本マニュアル

15

で紹介した「裨益者の変化に基づく整理」の考え方におおまかに基づき、洗い出した成果を短期・中期・長期に分類できそうです。この例の様に、各期に複数の成果が含まれても構いません。



※ロジックモデルにおいては、各構成要素のあいだに「だからどうなる」という因果関係を想定していますが、世の中の事象は、必ずしもこのような直線的な因果関係で説明できるとは限りません。ロジックモデルは、あくまでもこの因果関係を整理して単純化するためのツールだということを意識することが必要です。

4. 作成例

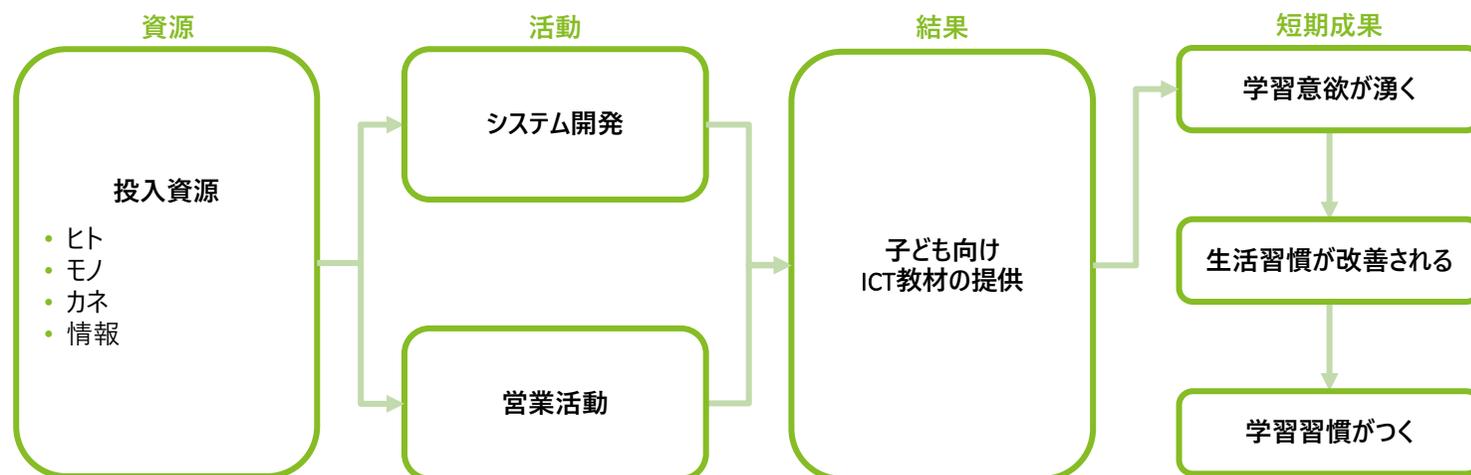
ステップ4：結果・活動・資源の設定

ステップ3では、事業目標の実現のために達成しなければならない成果を遡って考えました。ステップ4では、それら成果のうち一番最初に達成しなければならないものを起点に、本マニュアルP24で提示した問いへの回答を考えることで、ロジックモデルの残りの要素を設定しましょう。

起点となる成果は、子どもの「学習意欲が湧く」です。それでは、子どもの学習意欲を喚起するためには、どのような製品やサービス（結果）が求められ、それらを提供するためにはどのような事業活動を実施する必要があるでしょうか。また、各種事業活動を実施するために投入されるべき資源は何でしょうか。今回分析対象とする事業では、アニメキャラクターが教師役として授業を行うICT教材を提供することで、人とコミュニケーションをとることが苦手な子どもでも自分のペースで気おくれなく勉強ができる状況を作り出します。そのため、求められる結果は、そのような「子ども向けICT教材の提供」と言えるでしょう。それでは、ICT教材を提供するために、どのような事業活動を行う必要があるでしょうか。教材そのものの「システム開発」に加えて、教材を広く宣伝するための「営業活動」も重要です。それらの事業活動を行うために必要となる投入資源は、細分化して考えることもできますが、モデルの資源の部分 unnecessarily 複雑にしてしまう恐れがあります。本マニュアルのP24で解説の通り、より重要なのは結果や成果の部分であるため、資源に関しては4大経営資源と呼ばれるヒト・モノ・カネ・情報と、ひとくくりとしました。

ここでは子どもに関する成果から検討しましたが、もう一組の直接の裨益者である親に関しても、考え方は一緒です。

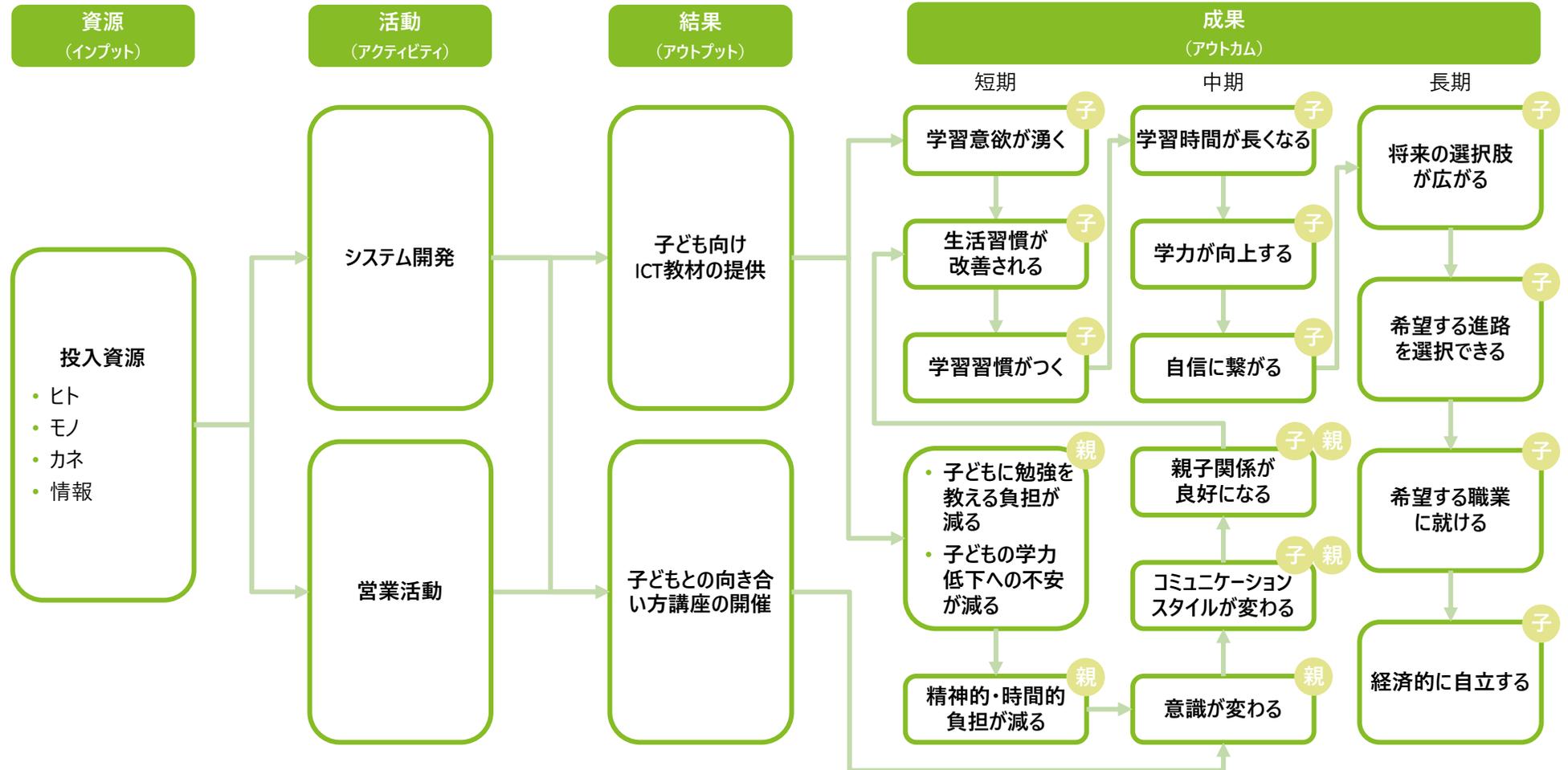
特定の成果を得るために、必要なものは何だろうか？



4. 作成例

ステップ5：最終確認

最後に、本マニュアルP26で紹介した確認項目を参考に、完成に向けてモデルを改良しましょう。完成したモデルを以下に再掲します。



出典：すららネット（2021年）『Impact Management Report 2020（2020年度活動報告書）』から一部引用したものを基に作成

4. 作成例

作成上の工夫

実際に手を動かしてロジックモデルを作成する際は、色々なとまどいが生じるでしょう。本マニュアル通りにロジックモデルを作成しにくい場合や、マニュアルで必ずしも十分にカバーされていない課題にぶつかるかもしれません。本マニュアルを準備する過程で、初学者を対象に試行的なロジックモデルの作成ワークショップを実施しています。参加者からのフィードバックに基づいた作成上の工夫を以下に列記しましたので、困難に直面した際は参考にしてみてください。

- ロジックモデルの作成は、複数人で議論しながら行うことをお勧めします
- MS PowerPointないしExcel等の資料作成ソフトウェアを用いてリモートで作業するより、関係者が集まって対面で作成することをお勧めします。本マニュアル [P26](#)で解説の通り、ホワイトボードと付箋を用いて、参加者全員で手を動かしつつ作成していくのが効果的です
- グループワークを行う場合は、まずは参加者全員で議論の進め方やロジックモデルの基本的な考え方、用語の定義などを復習・確認することをお勧めします。また、作業中は、グループ内でロジックモデルのどの部分／どの作成ステップを議論をしているのか、逐一認識合わせをしましょう
- まずはロジックモデルの各構成要素を思いつく限り洗い出し、それぞれの関係性は事後的に検討する方が作業しやすい場合もあります
- 本マニュアルで解説しているロジックモデルを成果から遡って考える作成方法ではなく、資源から活動→結果→成果の順番で考える方が作業しやすい場合もあります。本マニュアル [P24](#)で解説の通り、それぞれの考え方の間に優劣はありませんので、必要に応じて複数のアプローチを柔軟に使い分けてください。ただし、どちらの方法を採用しようとも、完成したロジックモデルが右（成果側）から眺めても左（資源側）から眺めても意味を成すものとなるように留意してください

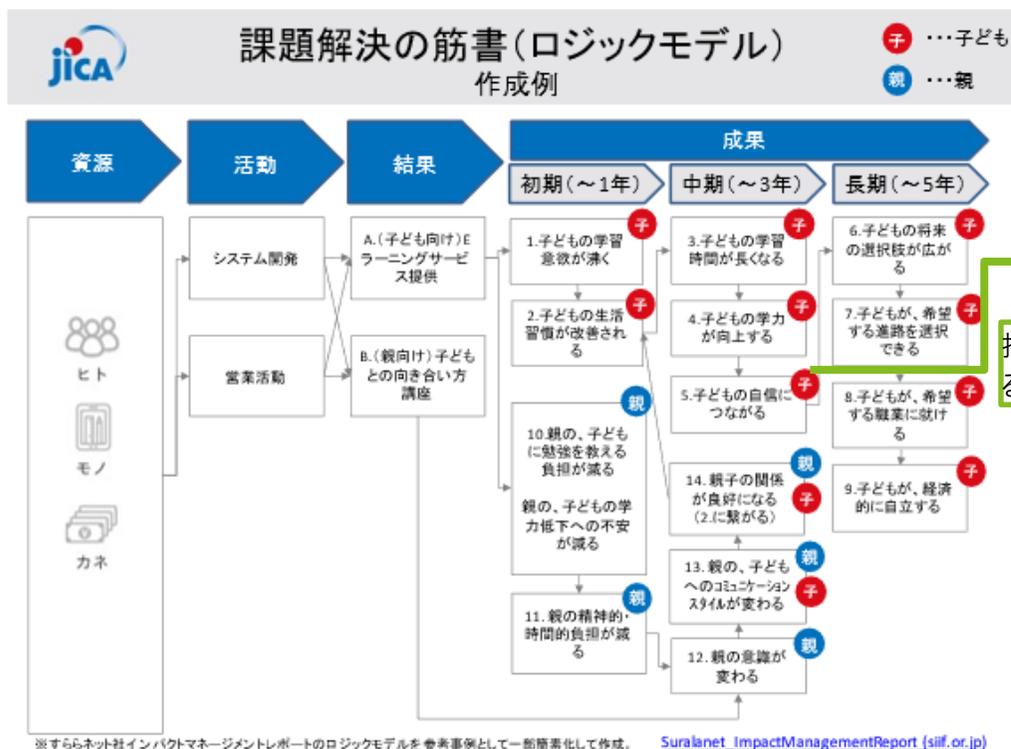


5. 指標設定 (ビジネス化実証事業のみ)

ビジネス化実証事業におけるインパクト創出計画書の要件

ESG投資市場の急速な拡大や、SDGs思考の浸透を受け、NGOやNPOのみならず民間企業にも、自社事業に対する理解・支持を得るためには、その非財務的なインパクトを事業関係者や投資家、ならびに一般市民に示すことが強く求められています。ロジックモデルと併せて指標を活用すれば、事業が与える社会的インパクトを容易に確認することができ、対外的に明示することが可能になります。

そこでビジネス化実証事業についてはロジックモデルに加え、指標の設定、主要成果指標 (インパクトKPI) の設定・ベースラインデータ取得を調査の成果一つとしています。ここでは簡単にビジネス化実証事業で求められる要件を掲載しています。



2. 設定指標

結果	
指標 A. 子	Eラーニングサービスが提供された子どもの数
指標 B. 親	子どものとの向き合い方講座に参加した親の人数
成果 (初期)	
指標 2. 子	Eラーニングサービスが提供される前後で、定期的に勉強するようになった子どもの人数
成果 (中期)	
指標 3. 子	Eラーニングサービスで学習した子どもの一日平均学習時間 (Eラーニングサービス以外の教材を利用した学習時間も含む)
指標 4. 子	Eラーニングサービスで学習した子どもの、定期テストの平均点が10点以上向上した子どもの人数
指標 12. 子	子どもとの向き合い方講座参加前後における「子どもができることを認め、褒めることができるようになった」程度の平均点。10段階評価で変化の度合いを集計する。1は参加前と変化無し。10はとも出来るようになった。
成果 (長期)	
指標 8. 子	希望どおりの就職先に就職した子どもの数

指標設定できるものを選択

3. 達成目標

項目	2023	2024	2025	2026	2027
主要成果指標の目標値					
指標 4. 子					
当初計画	10	30	100	300	500
修正計画					
実績					
指標 12. 子					
当初計画	6	7			
修正計画					
実績					

上で選択したものの中から定量的な目標を設定でき得るものを記入。現状の値 (ベースライン) を入力

調査完了報告書フォーマットより抜粋

5. 指標設定（ビジネス化実証事業のみ）

主要成果指標設定のポイント

主要成果指標設定においては、可能な範囲で以下の点にご留意ください。

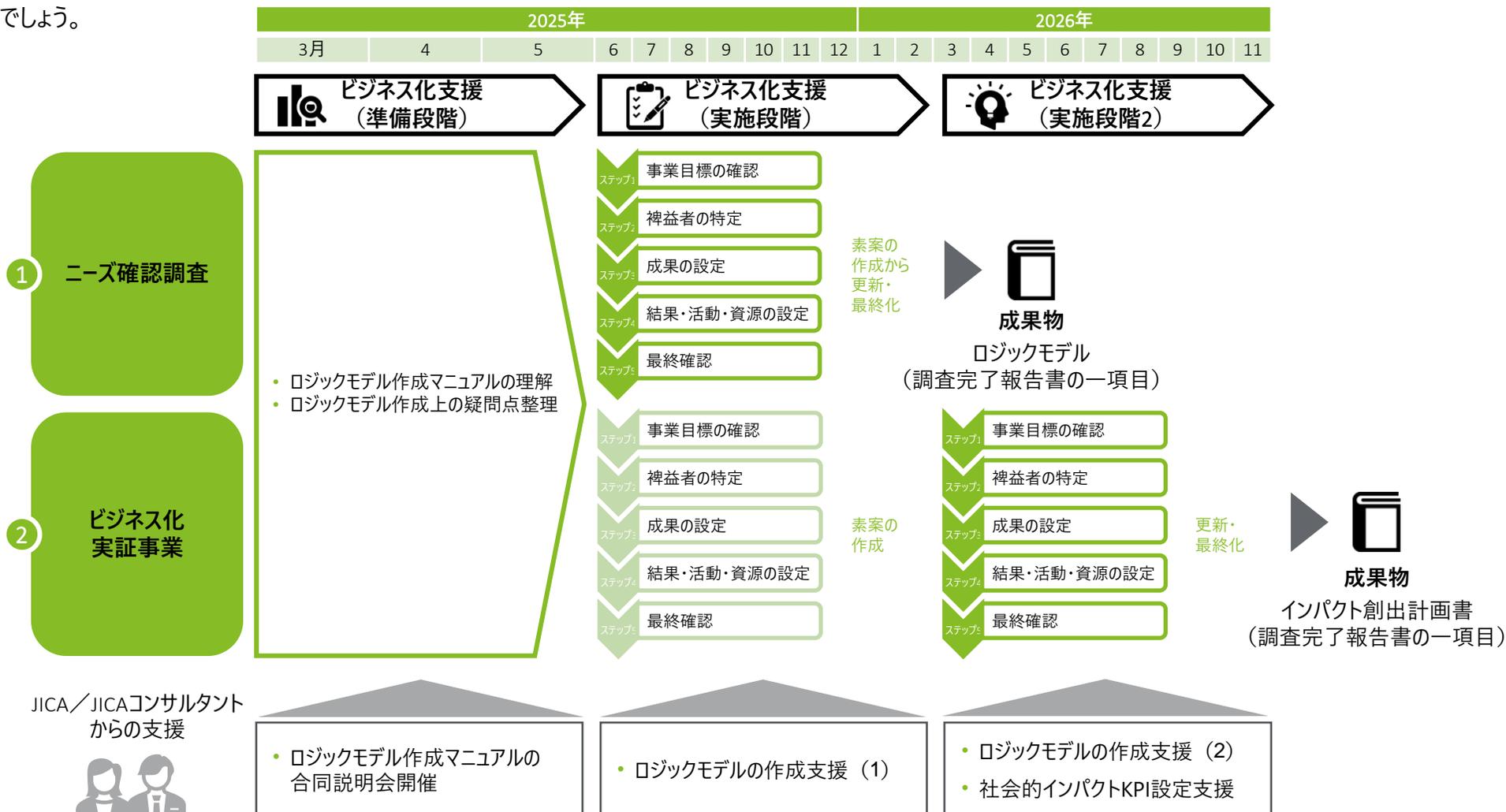
- 自社のリターンが増加するにしがって改善するような関係になっているか（例：自社のサービスが普及することで道路状態がよくなる、犯罪率が減る等）
- 可能な限り短期・中期に設定できており、御社ビジネスの貢献を計測できるようになっているか
- サービス/プロダクト提供先の通常のオペレーション、もしくは統計データ等からの情報取得が容易であり、追加の調査の手間等を可能な限り排除できているか。



6. 今後の作業スケジュール

ロジックモデル作成スケジュール

成果品として、調査完了段階でロジックモデル（ニーズ確認調査）、インパクト創出計画書（ビジネス化実証事業）をそれぞれ提出する必要があるのですが、最終的なものは調査完了までに完成していれば問題ないですが、公的機関やパートナー企業への営業においてロジックモデルを用いつつ事業の社会的意義を説明すると調査を円滑に進められる可能性もあり、早めに作成することを推奨いたします。素案でも構わないので第一、二回現地渡航までに整理すると効果的でしょう。



7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント① ロジックモデル事例

過去のロジックモデルの事例 (分野別)

過去の中小企業・SDGsビジネス支援事業におけるロジックモデルの事例をいくつか掲載します。リンク先の報告書最下部にロジックモデルがありますので作成の際には適宜ご参照ください。

分野	案件名	URL
社会基盤分野	フィリピン国太陽光発電と蓄電池による再生可能エネルギー供給と防災効果に関するニーズ確認調査 (株式会社アドバンテック)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1498/Nz221-020_report.pdf#page=40
	モンゴル国ドローン活用した医療品配送網構築に係るニーズ確認調査 (株式会社エアロネクスト)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1507/Nz221-052_report.pdf#page=24
ガバナンス・平和構築分野	ガーナ国ドローンとAIを活用した、効率型ボウフラ繁殖水域監視インフラ構築のためのニーズ確認調査 (SORA Technology株式会社)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1516/Nz221-095_report.pdf#page=37
	ベトナム国DX技術を用いたプラスチック汚染を含む散乱ごみ調査及びEPR対策支援ニーズ確認調査 (株式会社ピリカ)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1512/Nz221-073_report.pdf#page=27
地球環境分野	タイ国 エッジ AI カメラを活用したスマートシティ導入ニーズ確認調査 (ニューラルグループ株式会社)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1504/Nz221-040_report.pdf#page=25
	マレーシア国パーム油製造に伴う排水のパーム油残渣処理ニーズ確認調査 (本多機工株式会社)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1569/Nz231-011_report.pdf#page=28
人間開発分野	ベトナム国The First 1000 days の母子保健改善ビジネス化実証事業 (アサヒグループ食品株式会社)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1526/Bz221-018_report.pdf#page=12
	ザンビア国産科健診デジタルソリューションSPAQによる母子健康改善のためのニーズ確認調査 (株式会社 SOIK)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1583/Nz231-099_report.pdf#page=24
経済開発分野	ケニア国田植機利用のための育苗技術開発と田植機を活用したビジネス化実証事業 (KiliMOL 株式会社、株式会社唐沢農機サービス)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1520/Bz221-007_report.pdf#page=55
	パプアニューギニア国経節製造に関するニーズ確認調査 (丸啓経節株式会社)	https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/1506/Nz221-043_report.pdf#page=33

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント② バックキャストिंगとリーンキャンパス

バックキャストिंगとリーンキャンパス

ロジックモデルの作成に取り組んでみて、腹落ち感が乏しくすっきりしないものが出来上がってしまった悩みや、頭に思い浮かぶイメージがうまくロジックモデルに表現できないもどかしさを感じることもあるかもしれません。そのようなときにお勧めしたいのが、バックキャストिंगとリーンキャンパスという手法を活用して、考えを整理することです。ロジックモデルを作成する際、どうしてもロジックモデルを作成するという「作業」自体が目的となってしまうがちですが、ロジックモデルは目的ではなく、みなさんが心の中で感じる自然と湧き上がる思い、その思いを実現するためのプロセスを可視化するツールだということを、改めて思い出させてくれるきっかけとなるかもしれません。

● バックキャストिंगとは？

「バックキャストिंग」は将来の予測よりも目的の達成に焦点を当て、私たちが「実現したい未来」を先に描き、その実現のために必要な取り組みや選択肢のアイデアを数多く生み出すことを狙いとしています。このような思考のアプローチを取ることで、より斬新なアイデアの着想を促すとともに、今後起こる不連続な変化を予測するのではなく、むしろ自ら起こしていくことを意図しています。「実現したい未来」とは、本マニュアル前半で説明したSDG等を参照してみなさんが設定した事業目標となります。

メリット

バックキャストिंग思考



✓ 取り組む事業によって成し遂げたいゴールから現状をバックキャストすることにより、ゴールに至るルートを柔軟、かつ、より高い解像度にて設計することができる。

● リーンキャンパスとは？

リーンキャンパス（英語：Lean Canvas）とは、「Runnig Lean（ランニング・リーン）実践リーンスタートアップ」の著者で起業家のアッシュ・マウリヤ氏によって提唱されたフレームワークで、スタートアップのビジネスモデルを可視化するためのツールのことです。リーンキャンパスは、ビジネスを設計する際に最も重要な要素である顧客・課題・製品・提供する価値などにフォーカスできるように設計されている点が特徴的です。ビジネスモデルをA4用紙1枚程度のサイズ内に整理できるため、特にスタートアップ起業が事業アイデアを可視化し、抜けもれなく事業に不可欠な要素を検証するうえで役立つとされます。



✓ 事業への取り組みに必要な要素を分解し、事業目標の達成に必要な検討要素の抜け漏れを防ぐことができる。

メリット

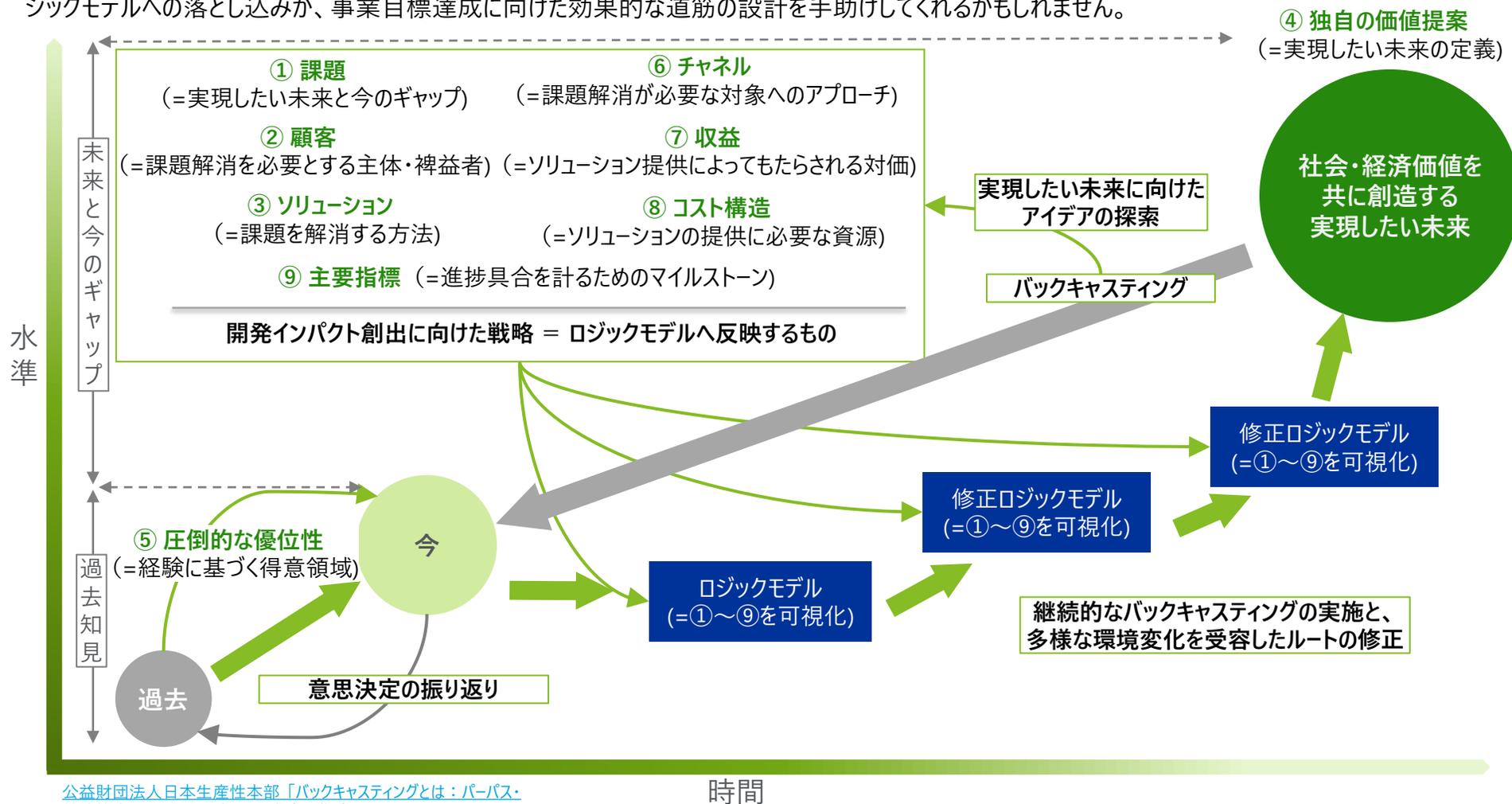
リーンキャンパス



7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント② バックキャストिंगとリーンキャンパス

バックキャストिंग思考を取り入れてみましょう

以下はバックキャストिंगのイメージ図です。実現したい「未来」から「今」をバックキャストすることにより、開発インパクト創出に向けて取るべき戦略やアプローチの解像度を上げることができます。実現したい未来に向けたアイデアを探索する際、次ページで紹介するリーンキャンパスにならった事業要素の分解とロジックモデルへの落とし込みが、事業目標達成に向けた効果的な道筋の設計を手助けしてくれるかもしれません。



7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント② バックカスティングとリーンキャンパス

リーンキャンパスを活用してみましょう

推敲を繰り返して簡潔な言葉で表現することが、概念整理に当たって非常に重要です。リーンキャンパスを用いた事業構想の整理手法は以下の通りです。リーンキャンパスでは1枚の限られたスペースに事業コンセプトを表すため、検討の抜け漏れを防ぎ、重要な事項に焦点を当てることが可能となります。

課題 上位3つの課題 <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">①</div> 既存の代替品：	ソリューション 上位3つの機能 <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">③</div>	独自の価値提案 あなたの差別化要因と注目に値する価値を説明した単一で明確な説得力のあるメッセージ <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">④</div>	圧倒的な優位性 簡単にコピーや購入ができないもの <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">⑤</div>	顧客セグメント (*) ターゲットにする顧客及び提案事業における裨益者（課題解消を必要とする主体が顧客以外の場合） アーリーアダプター： <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">②</div>
コスト構造 顧客獲得コスト 流通コスト ホスティングコスト 人件費など <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">⑧</div>	主要指標 計測する主要活動 <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">⑨</div>		チャンネル 顧客への経路 <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">⑥</div>	

顧客セグメント (*)

JICA 民間事業連携案件では、提案事業において提案企業が行う商取引における直接的な顧客ではなく、事業を取り巻く顧客以外のステークホルダーが抱く開発課題の解消が目的であることも少なくありません。

(例：先進国のコーヒー需要を満たす途上国のコーヒー生産者が置かれている貧困解消を目指す事業の場合、当該事業の裨益者は先進国のコーヒー豆を購入する消費者（顧客）ではなく、サプライチェーンを担う生産者が裨益者である)

提案事業を通じた課題解消を構造化するためには、商取引上の顧客だけでなく、事業の最終的な裨益者を意識することが大切です。

リーンキャンパスにおける「顧客セグメント」は、文字通りの顧客だけでなく、課題解消を必要とする主体（提案事業における裨益者）に抜け漏れがないことを確かめる個所として活用することを推奨します。

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント② バックキャストिंगとリーンキャンパス

リーンキャンパスにおける各要素の検討ポイント

<p>課題 上位3つの課題</p> <p>顧客の不満を意識し、不満が大きい上位3件の課題を挙げる</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p>既存の代替品： インターネット等で、顧客・ユーザーの課題に対する他の解決手段がないか調べる</p>	<p>ソリューション 上位3つの機能</p> <p>顧客の課題を解決し、独自の価値提案を実現するために必要そうな上位3件の機能を挙げる</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<p>独自の価値提案 あなたの差別化要因と注目に値する価値を説明した単一で明確な説得力のあるメッセージ</p> <p>顧客・ユーザーにどうすれば注目してもらえるかキャッチコピーのように考える</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p>他の製品・サービス（特に既存の代替品）との違いをアピールする</p>	<p>圧倒的な優位性 簡単にコピーや購入ができないもの</p> <p>独占的な技術、ネットワーク効果、規模の経済、ブランディング</p> <p style="text-align: center;">5</p>	<p>顧客セグメント ターゲットにする顧客</p> <p>まずは幅広く顧客・ユーザー像をアイデア出ししてみて、その後絞り込む</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p>アーリーアダプター： 製品・サービスに真っ先に飛びついてくれそうな顧客・ユーザーをできるだけ具体的に書く</p>
<p>コスト構造 顧客獲得コスト 流通コスト ホスティングコスト 人件費など</p> <p>製品・サービスをリリースするためにかかるコストと安定して供給するためのコスト両方考える</p> <p style="text-align: center;">8</p>		<p>収益の流れ 収益モデル 顧客生涯価値 収益 粗利益</p> <p>課金対象、利益モデル、課金方法、価格設定の4つの観点で考える</p> <p style="text-align: center;">7</p>		

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント② バックキャストिंगとリーンキャンパス

構想事業の要素分解とロジックモデル

リーンキャンパスを用いて事業構想に必要な各要素を整理することができたら、次はその結果をロジックモデルへ落とし込んでゆく段階になります。以下はその例となりますが、リーンキャンパスの要素とロジックモデルの落とし込み先を硬直的に捉え過ぎず、臨機応変に向き合うことがポイントです。

No	要素	概要	ロジックモデルへの 落とし込み先	例
①	課題	実現したい未来の状態と現状のギャップ。④で定義する状態に至れていない今の現実	成果 (アウトカム) 事業目標	<ul style="list-style-type: none"> 平等な教育の機会が得られないことによる社会格差が生じてしまっていること
②	顧客	顧客及び提案事業における裨益者 (課題解消を必要とする主体が顧客以外の場合)	裨益者	<ul style="list-style-type: none"> 子ども 親
③	ソリューション	実現したい未来の状態と現状のギャップを埋めるための方法。会社が課題解消のために提供する⑤によって裏打ちされた物やサービス	結果 (アウトプット) 成果 (アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> 「自分のペースで学べる」・「楽しく取り組める」・「AIが自動判定」といった特徴があるICT教材 子どもとの向き合い方講座を通じた保護者サポート
④	独自の価値提案	事業を通して中長期的にもたらしたい変化や、最終的に達成したい目的 (特定の社会課題が解決・改善された状態)	成果 (アウトカム) 事業目標	<ul style="list-style-type: none"> 子どもの将来の選択肢が広がる 子どもが経済的に自立する 社会における格差是正の実現
⑤	圧倒的な優位性	自社がこれまでに蓄積してきた知見に基づく競争優位性。自信をもって課題解消に活かすことができる得意領域のこと	活動 (アクティビティ)	<ul style="list-style-type: none"> ICT教材開発を可能とするノウハウの蓄積や事業の経験
⑥	チャンネル	課題解消が必要とされる対象へのアプローチ	活動 (アクティビティ) 結果 (アウトプット)	<ul style="list-style-type: none"> 平等な教育機会が得られない子どもに提供するICT教材 その保護者に対する子どもとの向き合い方講座
⑦	収益 (*)	③のソリューションを提供することによって会社にもたらされる経済的な対価	結果 (アウトプット)	<ul style="list-style-type: none"> ICT教材の販売や保護者サポートの提供の結果としての売上
⑧	コスト構造 (*)	③のソリューションを提供するために投入するヒト・モノ・お金・情報	資源 (インプット) 活動 (アクティビティ)	<ul style="list-style-type: none"> ICT教材の開発や営業、管理業務を行う社員 快適な職場環境を維持するための設備投資 セールス活動や管理業務に要するお金
⑨	主要指標	実現したい未来に向けた取り組みの進捗を図るためのマイルストーン	成果 (アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> 学力の向上 親子間でのコミュニケーションの改善 就職における選択肢の増加

(*) 具体的な数字を使った収益やコスト構造のシミュレーションは事業計画分析で実施します。ロジックモデルにおいて財務数値や指標を使った因果を説明するのではなく、これらの要素は因果を構成する要素の抜け漏れや因果のつながりが合理的であることを確認する目的で使用します。

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント② バックキャストとリーンキャンパス

リーンキャンパス構成要素とロジックモデルのマッピング

前ページの対応関係を表したものが以下となります。ロジックモデルの解像度を上げるコツは、リーンキャンパスを使って抽出した複数要素を立体的に活用することです。(例:「課題」解消に向けた新たな「価値提案」を「指標」を使って表現することが、ロジックモデルにおける「事業目標」の定義となる)

リーンキャンパスを使って整理した事業の要素



ロジックモデルの落とし込み先



7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント③ 指標選定 (応用編)

IMMツールによる指標設定

インパクト測定・管理 (Impact Measurement and Management : IMM) ツールとはプロジェクトや投資が社会・環境・経済に与える影響を測定・分析することを支援し、管理するためのツールになります。下表のとおり多種多様なツールが開発されており、ツールによっては豊富な指標のレポジトリを備えており、指標の選定にも活用できます。

IMMツールの種類	概要
IRIS+	グローバル企業に最も広く用いられている指標セットや関連情報を提供するオンラインプラットフォームで、プリセットされたIRIS+のコア指標セットから、自動で指標を推奨する機能を有する
インパクト・クラシフィケーション・システム	投資家が所有するポートフォリオ がどのようなインパクトを持つか、その性格を明らかにし、情報公開を支援するツール
CDPディスクロージャープラットフォーム	気候変動、森林、水の安全保障の3領域 について、企業側と投資家側との 情報開示の媒体 (ウェブプラットフォーム)
Bインパクトアセスメント	企業が自らの事業について、「ガバナンス」、「働き手」、「地域社会」、「地球環境」、「顧客」、「情報開示」の 6領域 での自己評価支援サービスで、認証制度もある
MSCI SDGアライメントツール	投資家に対して、 ポートフォリオ内の企業の事業活動 がSDGsの目標に合致しているかどうかを、独自データをもとに評価してレポートする 民間第三者評価サービス (SDGウォッシュの回避)
PwC TIMM	企業の戦略的判断の結果、 環境・社会・経済・税務の4つの切り口 でどのようなインパクトが起こるか、あるいは起こったかを査定する 民間第三者評価サービス
SDGインパクト基準	国連開発計画が開発した 企業の意思決定基準 、将来的に認証制度を創設予定
SDGコンパス (ガイドライン)	多数の指標が検索できるウェブツールで、その他の情報も豊富にある SDGs に沿った IMM を体系的に取りまとめたガイドライン (日本語)
Impact Lab	国連開発計画のイニシアチブで開発された IMM のオンラインプラットフォーム。効果的なインパクト測定・管理計画立案のための、ステップごとの解説とテンプレートを提供
横浜市SDG登録 認証制度	グローバルなツールを使いにくい日本の地方企業、中小企業に対する取り組みとして、地方創生 SDGs 金融フレームワークの考え方を具体化した 公的認証制度

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント③ 指標選定 (応用編)

Impact Lab要約

Impact Labは業界や業種に限られず多くの企業が利用できる汎用性の高いプラットフォームであり、加えて指標の選択肢が豊富であるため、本マニュアルではImpact Labの活用を推奨する。特徴は以下のとおり。

領域	特徴
製品・サービスへの応用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大企業の導入実績が多いものの、会社の規模問わず対応できることを想定して開発されている ✓ 企業レベルの影響評価を想定しているが、必要に応じて、製品、事業所または地域のレベルでも応用可能
17 SDGsとの整合性	インパクトゴールの設定が SDGs のテーマから選択するように開発されており、必ず整合する形になっている
国際性・普及度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UNDP によるイニシアティブの一つであるビジネス行動要請 (BCtA: Business Call to Action) によって開発されたものであり、国際的な認知度があり導入企業も 2,000 社程度ある ✓ インパクト指標に関しては基本的に IRIS+、IRIS、SDG Corporate Tracker、SDG Indicators、BCtA、UNDP、UNDP GES、UNDP AftB に連携している
操作性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ IMM に馴染みのないユーザーにも分かり易いガイドがあり、使い易くシンプルになるように工夫されている ✓ 「インパクトゴールの設定」「インパクト指標の設定」「インパクト測定方法の検討」「インパクト測定と分析」の 4 モジュールから成り、モジュールに沿って入力をしていくことで IMM の管理フレーム (Impact Plan) が作成される ✓ いずれのモジュールにおいても各概念や関連事項について知識を補足するリソースへのリンクが貼られている
ゴール・期待値設定	ゴール・期待値設定を行う上で役に立つ知識や論文等のリソースのリンク先があり、情報のアクセスがし易い UI
戦略策定	戦略策定を行う上で役に立つ知識や論文等のリソースのリンク先があり、情報のアクセスがしやすい UI
指標・目標値設定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SDGs 等と関連付けられた指標が登録されており、各テーマ毎に選択肢が自動的に出てくる ✓ IRIS+ を始め多数の指標と連携されている ✓ 独自目標を設定することも可能な柔軟性が高いプラットフォームになっており、インパクト指標の選択肢も幅広い

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント③ 指標選定 (応用編)

インパクトゴール設定

Impact Lab は、持続可能な開発目標に対するインパクトをより適切に測定・管理するためのオンラインプラットフォームであり、4つのモジュールを通じて、企業が SDGs への貢献度を理解し、証明し、改善することを支援するために設計されている



4つのモジュールから成り立ち、各モジュールから選択肢をクリック、または直接テキストを入力していくことで、入力したデータが最終的にフレームワークに基づいた形で整理される。また、IMMを行うためのゴール設定、インパクトを測定方法、集計等の体系的理解の手助けをするガイドも充実している

Module 1では、ガイドに従って入力し、Impact Value Chain を作成する

まず最初に企業はインパクトゴールを定義する
(17 SDGs に紐づいた 169 の戦略ゴールから選択する)

※ 下段にある SDGs アイコンをクリックすると、詳細な戦略ゴールが提示される

✓ 169 の戦略ゴールに当てはまらない場合は、独自のインパクトゴールも入力可能 (ただし 17 SDGs には必ず紐づけなくてはならない)

✓ 複数の SDGs と関連インパクトゴールも選択可能

出典: Impact Lab

7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント③ 指標選定 (応用編)

インパクト指標の設定

Module 2では、インパクト指標を選択する。IRIS+ や IRIS、SDG Corporate Tracker、SDG Indicators、BCTA、UNDP、UNDP GES、UNDP AfTBと連携されている他、直接**独自の指標を入力することも可能**であり、**非常に柔軟性が高い作り**になっている



INDICATOR SELECTION

More students/trainees are trained for up-to-date industry practices

1 Selected

Identify indicators that help you measure the output. You can select from our database of globally accepted indicators aligned with the SDGs, or you can add your own.

Add your own indicator or select from the list below

Search Indicator

Countries where the organization's suppliers are based. Select all that apply from the Excel Detailed List tab. IRIS+

Number of students per teacher during the reporting period. IRIS

Value of the organization's financing activities during the reporting period related to its financing activities. IRIS+

INDICATOR TABLE

ected, fill in the following details:

have selected. If you do not have data for any indicator currently, you can mark it as unavailable

Target & Year	Stakeholders	Are you collecting data for this indicator?	Data Collection Method	What is the source of this data (if data has yet to be collected, you can mark it as unavailable)
Value		Optior	Optior	
Year		Optior	Optior	

OUTPUT

Number of students per teacher during the reporting period. (IRIS+)

Val

Value

Year

Year

Optior

Optior

最初に企業はインパクト目標の定義をする。その際、目標は 17 SDGs のテーマの中からゴール設定をする

出典: Impact Lab



7. (参考) ロジックモデルを作成するためのヒント③ 指標選定 (応用編)

インパクト指標の設定

Impact Lab の指標には IRIS や IRIS+、SDG Corporate Tracker、SDG Indicators、BCtA、UNDP、UNDP GES、UNDP AFTB が連携されている。



連携先指標リスト名	概要
IRIS / IRIS+	IRIS+は、GIIN（グローバル・インパクト投資ネットワーク）が開発した IRIS（アイリス）を応用したマネジメント・ツールであり、アウトカムを測定するための指標カタログを有している
SDG Corporate Tracker (UNDP主導)	UNDP主導のBCTAイニシアチブに基づいて設置された集計分析を生成するツール。その中に設定されている指標と連携されている
SDG Indicators (UN)	持続可能な開発のための2030アジェンダの持続可能な開発目標およびターゲットのためのグローバル指標フレームワークである。グローバル指標フレームワークには、231の独自の指標が含まれている。UN Statistics Division によって設定されたものである
BCtA	BCtA とは、2008年に発足した企業・政府・開発援助機関が集まるグローバルな会員ネットワークであり、長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネス・モデルを模索し、促進するための活動を行っている。BCtA は、企業がそのようなビジネス・モデルと企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ、ミレニアム開発目標(MDGs)の達成を促進することを目的としており、MDGs の目標指標が連携されている
UNDP	国連開発計画（UNDP）が毎年発表している「人間開発指標」であり、世界中の幸福の幅広い尺度を提供しているデータディメンションには、平均余命、教育、購買力平価の3つがある
UNDP GES	UNDPのジェンダー平等シール認証プログラムである。GES（Gender Equality Seal for Public and Private Enterprises）は、各国政府、民間企業、市民社会が一体となって、女性に力を与える基準を設定し、その達成に向けた取り組みを行っており、設定された指標と連携されている

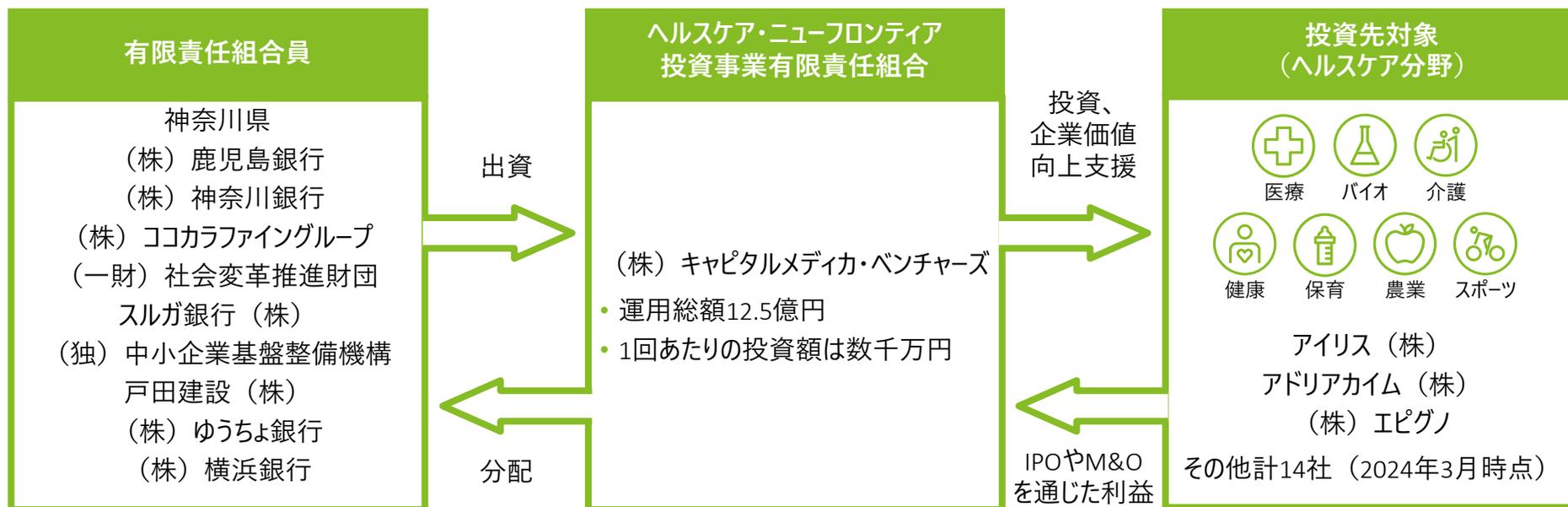
8. (参考) 社会的インパクトが資金調達に結び付いた事例

ロジックモデルを活用したインパクト投資

国内事例となりますが、**ロジックモデルを活用**して社会的インパクトを評価するファンドの事例を紹介します。

ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンド（HNF）は、健康寿命の延伸ならびにヘルスケア分野における新しいビジネスモデル創出を目指す神奈川県ヘルスケア・ニューフロンティア政策の一環で企画された、ベンチャーキャピタルファンドです。同ファンドは、広義のヘルスケア分野（医療・バイオ・介護・健康・保育・農業・スポーツ等）を投資対象としており、候補企業の提供する事業サービスにどのような社会的価値があるかを、投資基準として重視しています。

2024年3月時点において、HNFは、AIを活用したインフルエンザ診断カメラや乳がん用超音波画像診断装置等の革新的製品の開発・展開を実施する**合計14社に投資**しています。



出典：キャピタルメディカ・ベンチャーズ（2024年）「ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドvol.6 2023インパクトレポート」

8. (参考) 社会的インパクトが資金調達に結び付いた事例

日本の大手機関投資家もインパクト投資を実施

第一生命によるインパクト投資

社会的インパクトが明らかになることで、インパクト投資家から資金調達できる可能性が高まります。

第一生命保険株式会社は、運用収益の獲得と社会的インパクトの創出の両立を意図した投資手法であるインパクト投資も積極的に取り組んでいます。インパクト投資を行った企業については、企業の取組みや社会的インパクトの進捗状況を継続的にモニタリングしていきます。

これまでに**20社以上**の企業が**1000万円から20億円超**の出資を得ています。

資金調達事例①：チャレナジー

株式会社チャレナジーは**台風でも発電できる風力発電機**を開発しています。離島でのディーゼル発電を代替できること、台風の多い離島でも安定的な電力供給できることが評価され、第一生命より**2億円**を調達。

「**2021年度第二回中小企業・SDGsビジネス支援事業**」にも採択されています。JICA Bizの採択企業のみならず、親和性の高さを示す事例と考えられます。

資金調達事例②：WASSHA

WASSHA株式会社はアフリカの未電化地域に太陽光発電による電力サービスを提供する東京大学発のベンチャー企業です。アフリカの小売店「キオスク」に太陽光パネルを提供し、充電式のLEDランタンをレンタルすることで家庭や商店に明かりを届けています。未電化地域の生活水準向上、経済的自立を実現することが評価され、第一生命より**3億円**を調達。

8. (参考) 社会的インパクトが資金調達に結び付いた事例

海外展開×社会課題解決で資金調達

トマス技術研究所社の資金調達事例



トマス技術研究所社の概要

出典:JICA Mundi 2018年5月号

事業内容	無煙小型焼却炉「チリメーサー」等の研究・開発・設計・販売
事業展開地	日本・インドネシア
所在地	沖縄県うるま市
代表者	代表取締役 福富健仁
資本金	1000万円
JICAスキーム	①案件化調査（中小企業支援型） ②普及・実証・ビジネス化事業（中小企業支援型）

資金調達について

- ・ 沖縄振興開発金融公庫は、2017年トマス技術研究所に対し、挑戦支援資本強化特例制度（資本性ローン）を適用し、5000万円の融資を実行しました

資金調達の意義について

- ・ 同社はバリ島での事業展開を通じ、同地域における医療廃棄物問題を解決することを企図しています
- ・ 一方、同社の企業規模は小さく、リスクの大きな海外展開を行うためには、財務基盤が脆弱であることが課題のひとつです
- ・ この資金調達により、財務基盤が充実することで、信用力があがり、各種調達が進めやすくなり、ひいては生産態勢の拡充に繋がり、事業規模拡大に貢献することが期待されます
- ・ 「資本性ローン」は、無担保・無保証かつ自己資本とみなすことができる商品です。今回の資本性ローンの融資も、同社の自己資本を強化し、信用力を向上させる効果を図るものと推測されます
- ・ 本件に関して、明確にインパクトファイナンスとの説明は行われていないものの、社会課題解決型企业に対する資金調達であり、融資にあたり事業の社会的価値も考慮されているものと考えられます

出典：沖縄振興開発金融公庫のプレスリリース、トマス技術研究所ウェブサイト

8. (参考) 社会的インパクトが資金調達に結び付いた事例

インパクト投資として計10社から資金調達

- (Case2) 3Dプリンターで作る安価な義足で新興国を支援 - インスタリム株式会社 (東京都千代田区)



インスタリム社の概要

事業内容	3Dプリント義足製造ソリューション事業
事業展開地	日本・フィリピン・インド (2024年ウクライナ・インドネシア予定)
所在地	日本
代表者	代表取締役 徳島泰 (元JICA海外協力隊員)

インスタリム社のミッション・企図するインパクトについて

- ・ 同社のミッションは、「必要とするすべての人が、義肢装具を手に入れられる世界をつくる」です。
- ・ 事業を通じ、開発途上国においてより廉価な義肢を提供することにより、義足を必要とした方の就業機会を増やし、ご本人及び家族を貧困等の困難から救い出し、社会に経済人口を増やすことを企図しています

資金調達について

- ・ インスタリム社は、2024年にシリーズBラウンドでJICベンチャー・グロース・インベストメンツ、三菱UFJキャピタル等から総額9億円の資金調達を実施しました
- ・ 同社は、フィリピン・インド事業の更なる加速と、2024年度に進出するウクライナとインドネシアにおける事業実施、および更なる海外展開を目的に、融資含め総額約9億円の資金調達を行いました

資金調達の意義について

- ・ 各投資家のプレスリリースでは、同社の海外における事業成長と、義足を必要とする人に義足を届けるという社会課題の解決の双方が評価されています
- ・ また、新市場での事業展開支援等、事業を通じた途上国の課題解決の推進にむけた協力も併せて提供される見通しです
- ・ 新エネルギー・産業技術総合開発機構のウェブサイトによれば、同社の企業価値は2024年5月時点で22億円程度と評価されています

投資による調達先

ICベンチャー・グロース・インベストメンツ株式会社、三菱UFJキャピタル株式会社、株式会社アイティファーム (IT-Farm)、第一生命保険株式会社、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社、米ベガス・テック・ベンチャーズ運用のアクアクラレモンガスホールディングス株式会社との共同出資CVCファンド、インクルージョンジャパン株式会社、株式会社リバネスキャピタル

融資による調達先

株式会社日本政策金融公庫、大和ブルーフィナンシャル株式会社

9. FAQ

FAQ

疑問点になりそうな箇所を以下の通り纏めました。

質問事項	回答
<p>ロジックモデルは、調査のどの段階で作成するのが適切でしょうか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 調査開始時には、ビジネスモデルが具体化できていないケースも想定されますので、本マニュアルに記載の通り、事業計画・ビジネスモデルがある程度具体化した段階で作成するのが適切です。 ✓ 一方、調査の中で公的機関への営業等においてロジックモデルを使用することが想定される等の場合に、逆算して調査の早期にロジックモデルの仮案を作成することも考えられますので、JICA担当者やコンサルタントとご相談ください。
<p>ロジックモデルの各項目（成果・結果・活動・資源）はどのくらいの細かさで作成すべきでしょうか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ロジックモデル作成の目的は、ビジネスのもたらす社会的インパクトを可視化することですので、作成の主眼は「成果」におき、結果・活動・資源の記載は簡易なもので構いません。マニュアル内で紹介しているロジックモデル作成例を参考にしてください。 ✓ 一方、事業計画とロジックモデルの内容が乖離することがないように、「結果・活動・資源」に記載の内容が事業計画と整合していること、「結果」と「成果」が論理的に正しく結びついていることはチェックするようにしましょう。