

2022年度

中小企業・SDGsビジネス支援事業

ニーズ確認調査／ビジネス化実証事業「調査の進め方」別添7

# ロジックモデル作成マニュアル

2023年3月6日

独立行政法人 国際協力機構

民間連携事業部

# 目次

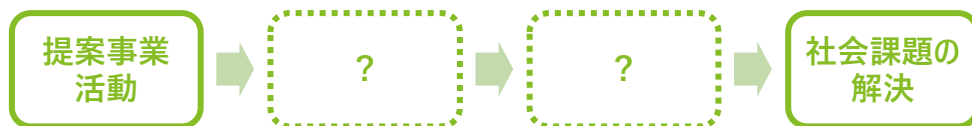
0. 前書き	3
1. はじめに	4
2. ロジックモデルとは	8
3. 作成ステップ	15
4. 作成例	26
5. 今後の作業スケジュール	33
6. 参考資料	34

# 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、代表的な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ことを主目的に準備されました。

採択企業のみなさんが提案する海外ビジネス※を、ロジックモデルを活用して一度整理してみましょう。ロジックモデルを作成することで、みなさんの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、現地関係者の事業に対する理解や支持が得られやすくなることが期待されます。ロジックモデルを活用して、関係者をうまく巻き込むことができれば、みなさんの事業の実現可能性も格段に向上するでしょう。



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、ロジックモデルとは一体どのようなものなのか、明確に理解できるよう、モデルを構成する各要素の定義や作成ステップを、作成上留意すべきポイントや可能な限り多くの具体例を挙げつつまとめています。前提知識のない方でも、本マニュアルを参照すれば一からロジックモデルを作成できるよう、簡潔かつ極力丁寧な説明を心掛けました。また、本マニュアルで提案する作成ステップに基づき、後半部分では実際にロジックモデルを作る過程も解説しています。

ビジネス化支援の調査を進める中で、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。

※採択企業のみなさんが作成するロジックモデルの対象は、ニーズ確認調査・ビジネス化実証事業それぞれの成果品である調査完了報告書の中で最終的に提案し、その後の展開を目指す個別事業となります。

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、JICAおよびJICAコンサルタントのサポートのもと、提案事業と対象国の抱える社会課題の関係性を整理し、現地関係者との対話に活用できるような、適切な品質のロジックモデルを作成する



### いつ活用する？

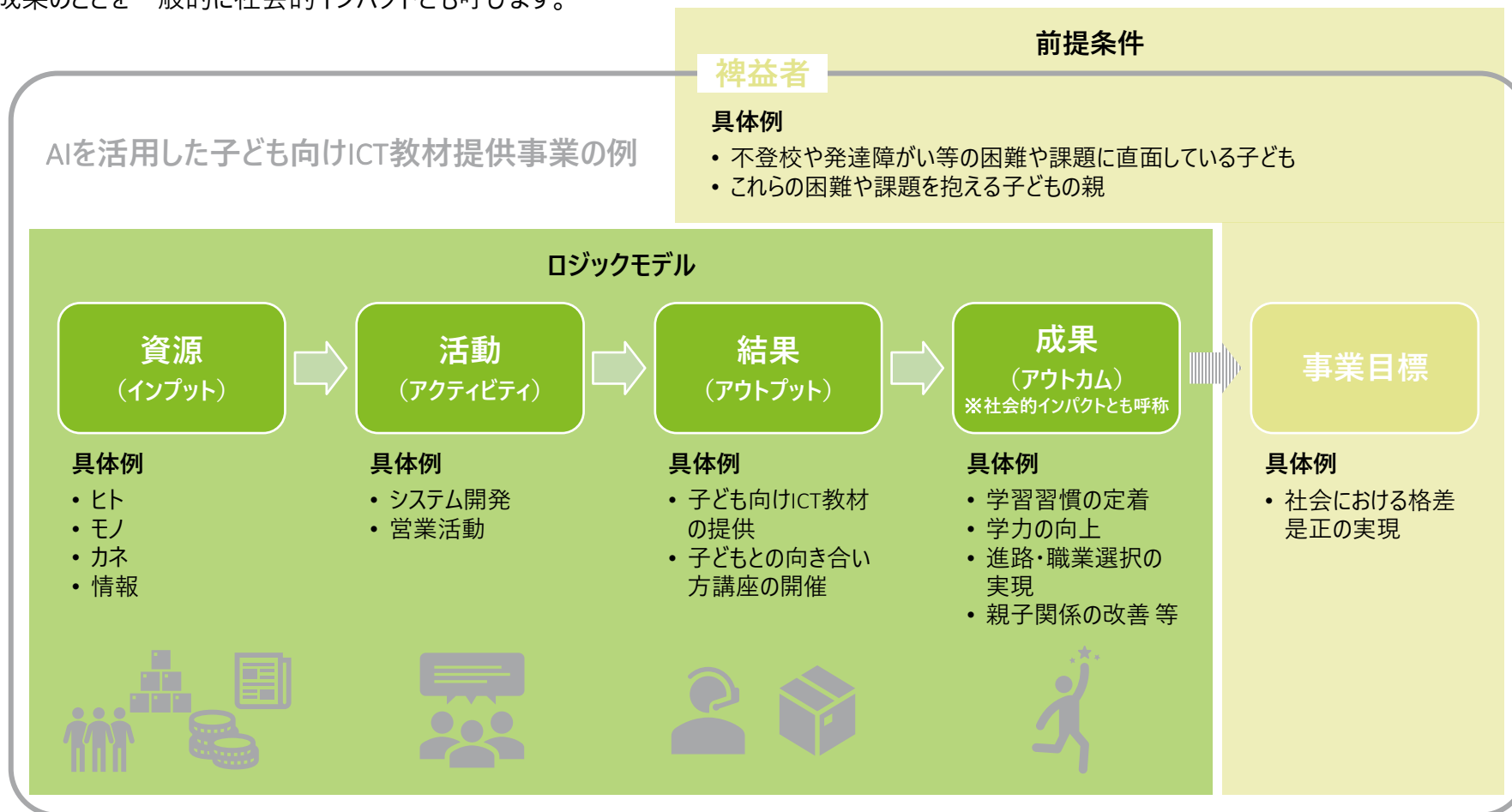
- 調査完了報告書準備の一環として、ロジックモデルを作成・更新する際
- ビジネス化支援の各調査項目と、ロジックモデルの関係性を再確認する際



# 1. はじめに

## 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。



# 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が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

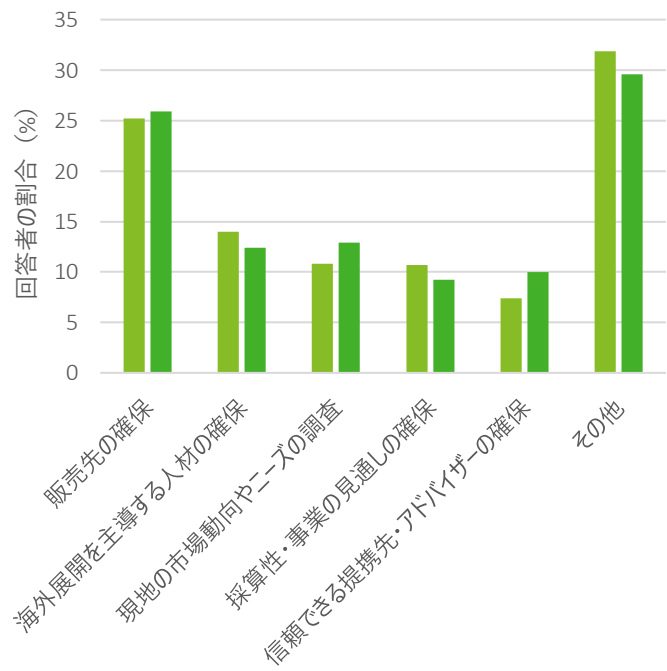
🤝 事業関係者を巻き込みやすくなる

🔗 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。



- ✓ 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。



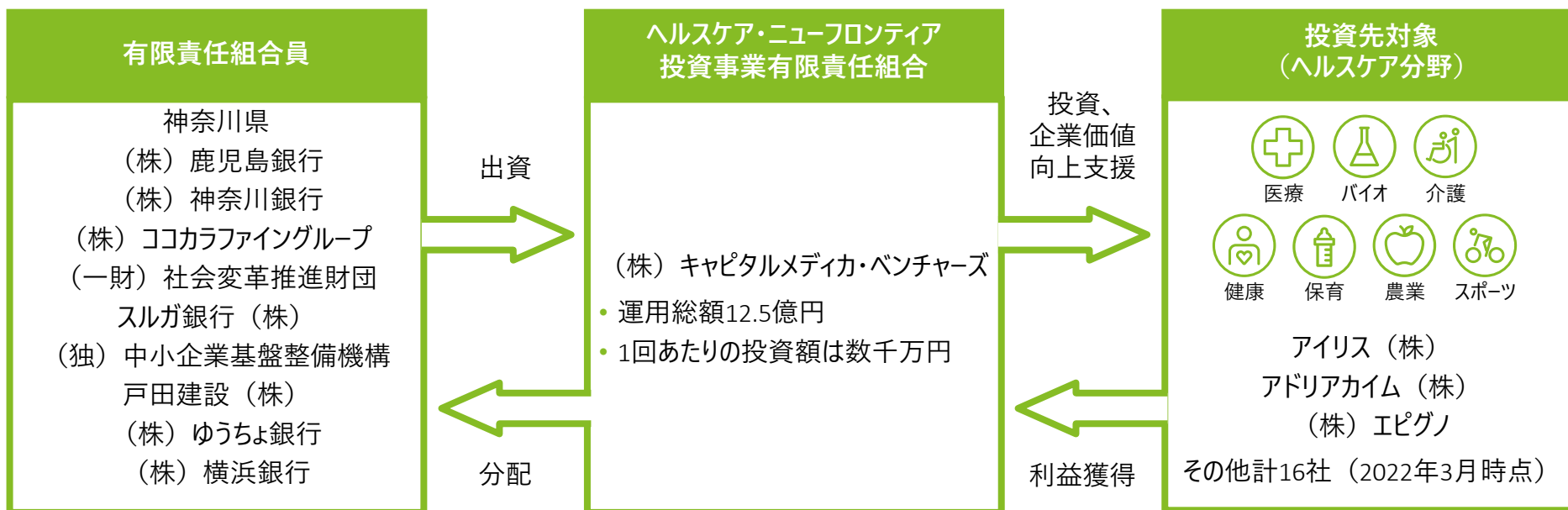
- ✓ **現地パートナー（大学・現地企業等）との連携**を持ち掛ける際に、事業の社会的意義を説明できる。

# 1. はじめに

## ロジックモデルの活用事例 – ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンド

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）における事業創成期ならびに事業推進期のスタートアップ企業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。2022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16社に投資しています。

HNFでは、社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、投資先企業の実施する事業や活動について価値判断を加える社会的インパクト評価を実施しています。その一環で、投資先企業は、日々の活動が事業の目的に沿ったものとなっているかを都度確認し、事業内容の軌道修正を図る手段として、ロジックモデルを活用しています。これらの活動は、投資先企業の持続的成長の一助となるだけでなく、この活動を機に、社会的な課題の解決に尽力するスタートアップ企業への投資の重要性が明らかとなり、より多くの資本がそうした企業に振り分けられることを期待し、行われています。



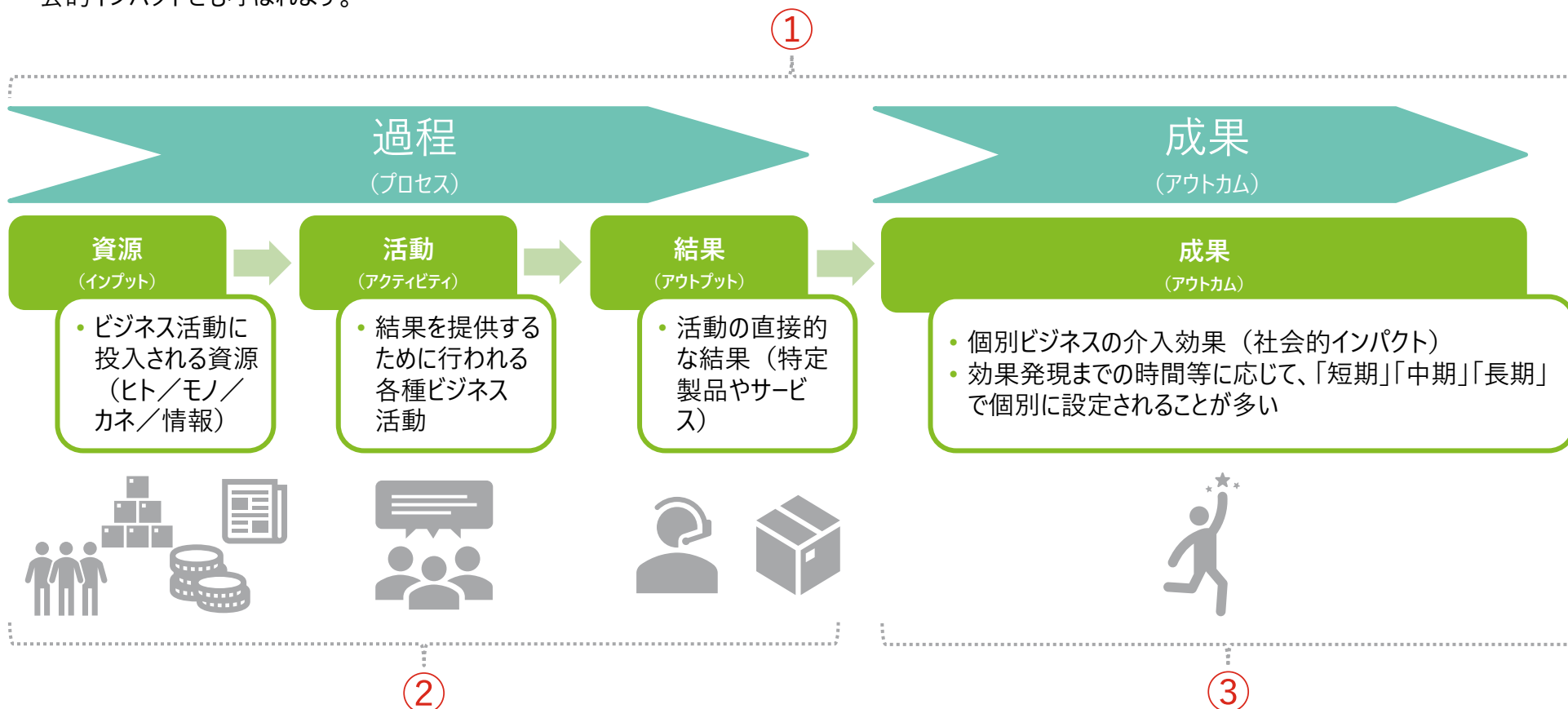
出典：[キャピタルメディカ・ベンチャーズ（2021年）『ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンド2021インパクトレポート第1版』](#)

## 2. ロジックモデルとは

### 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間の関係性を、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）。
- 成果には、事業の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・長期等で個別に設定されます（③）。成果は、一般的に社会的インパクトとも呼ばれます。

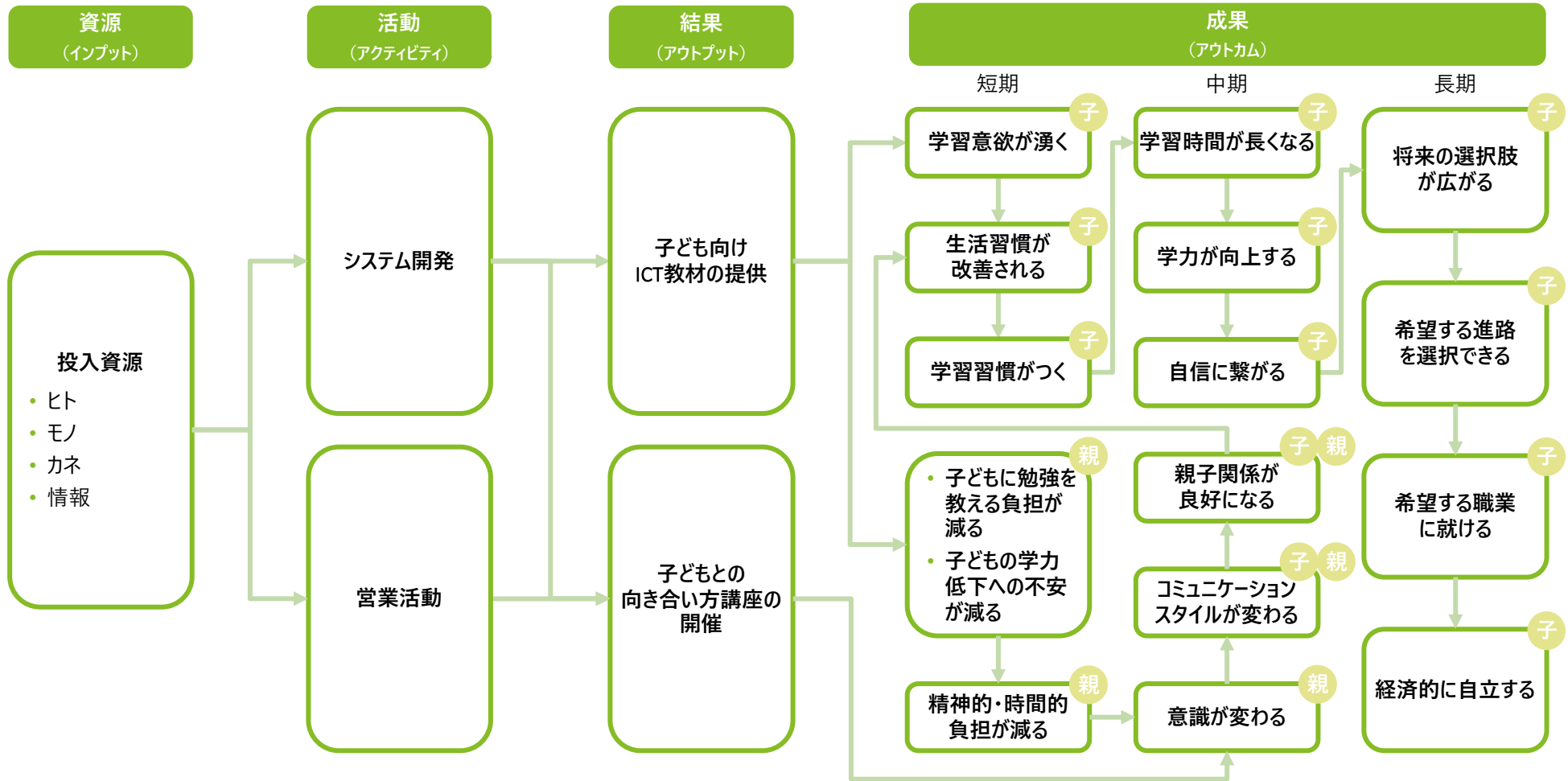




## 2. ロジックモデルとは

### ロジックモデルの例

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[25ページ](#)以降では、実際にこのモデルを作ってみます。

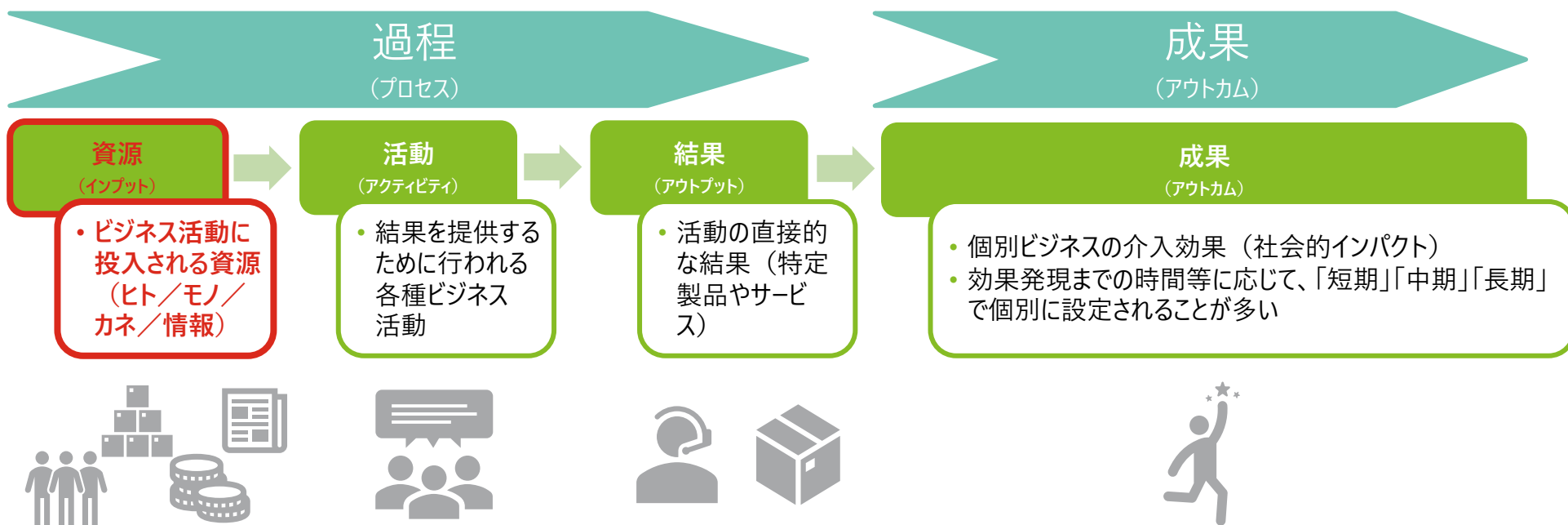


出典：すららネット（2021年）『Impact Management Report 2020（2020年度活動報告書）』から一部引用したものを基に作成

## 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。



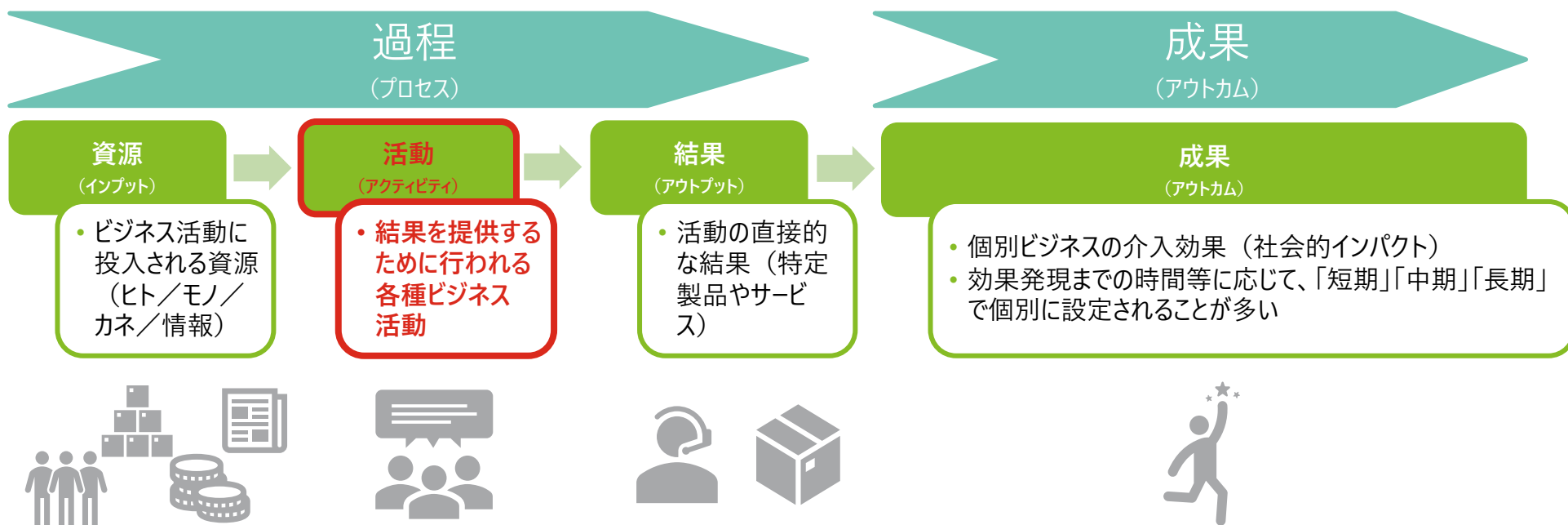
#### 資源の具体例

- 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。



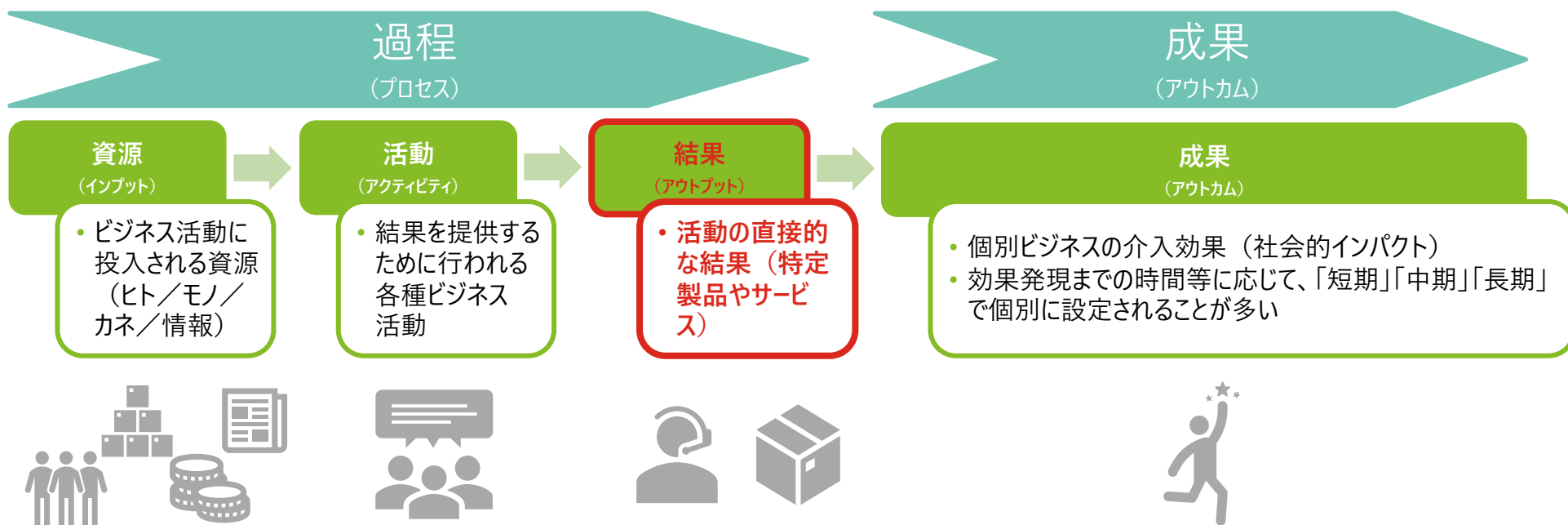
#### 活動の具体例

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

## 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提供される、特定製品やサービスのことを指します。



#### 結果の具体例

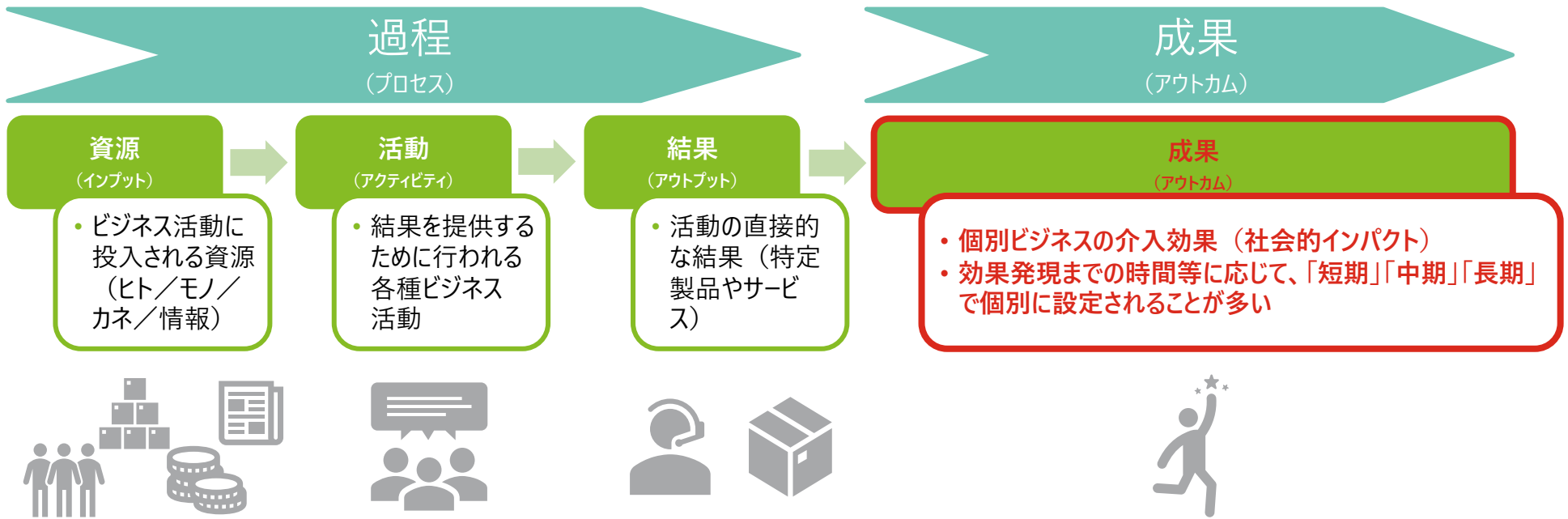
- 映像コンテンツの提供
- 講演会の実施
- 療育プログラムの実施
- 特定サービスサイトの運用開始
- 事業で展開する特定製品の納入
- 技術移転研修の実施

## 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提供される特定製品やサービスのことを指す一方、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。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。



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 成果達成までの所要時間に基づく整理

基本的な考え方：成果達成までに見込まれる時間（※あくまで目安）に応じて、成果を区分する。

事業開始後1～3年で達成が期待される成果

事業開始後3～5年で達成が期待される成果

事業開始後5～10年で達成が期待される成果

#### 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）
- ・学力の向上（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）
- ・進路選択の実現（③の整理）

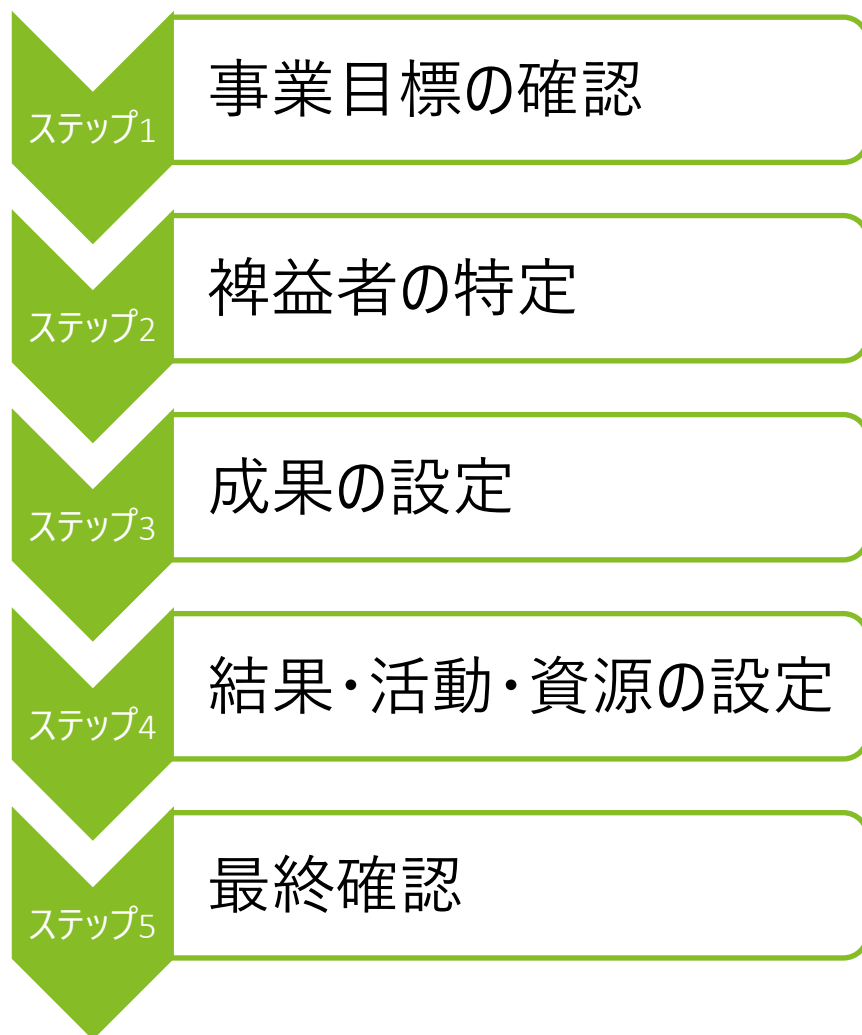
#### 長期成果の具体例

- ・循環型経済の実現（①の整理）
- ・離職者の減少（②の整理）
- ・職業選択の実現（③の整理）

### 3. 作成ステップ

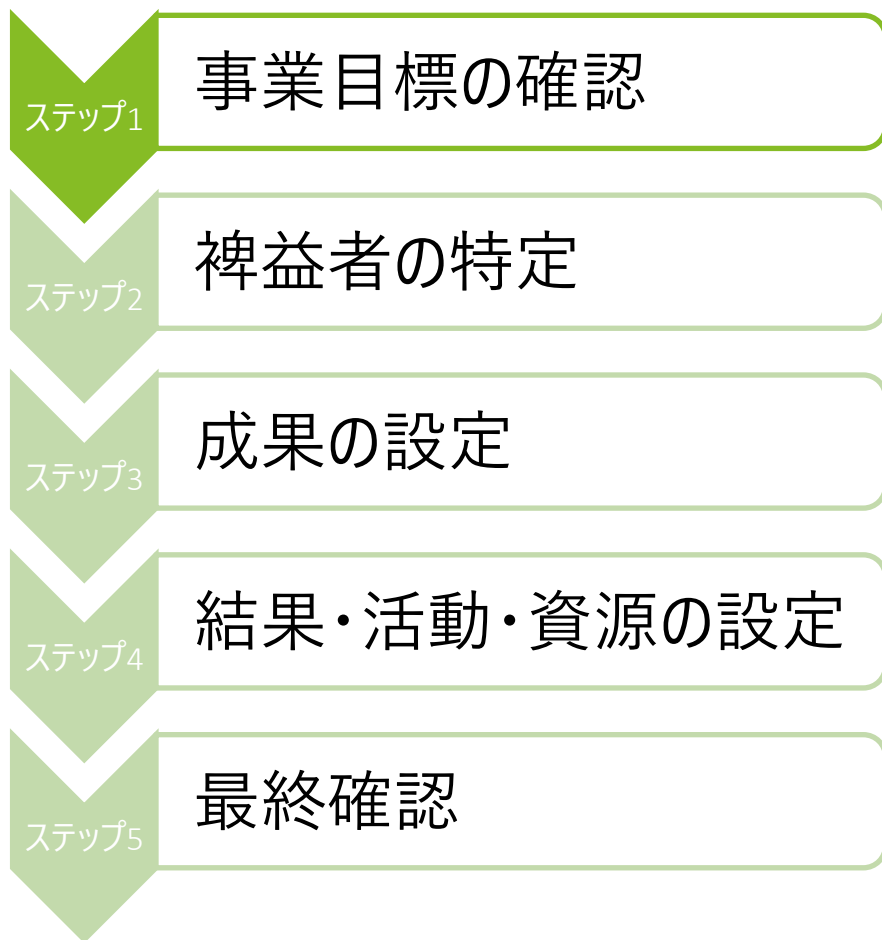
#### 作成ステップの全体像

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。



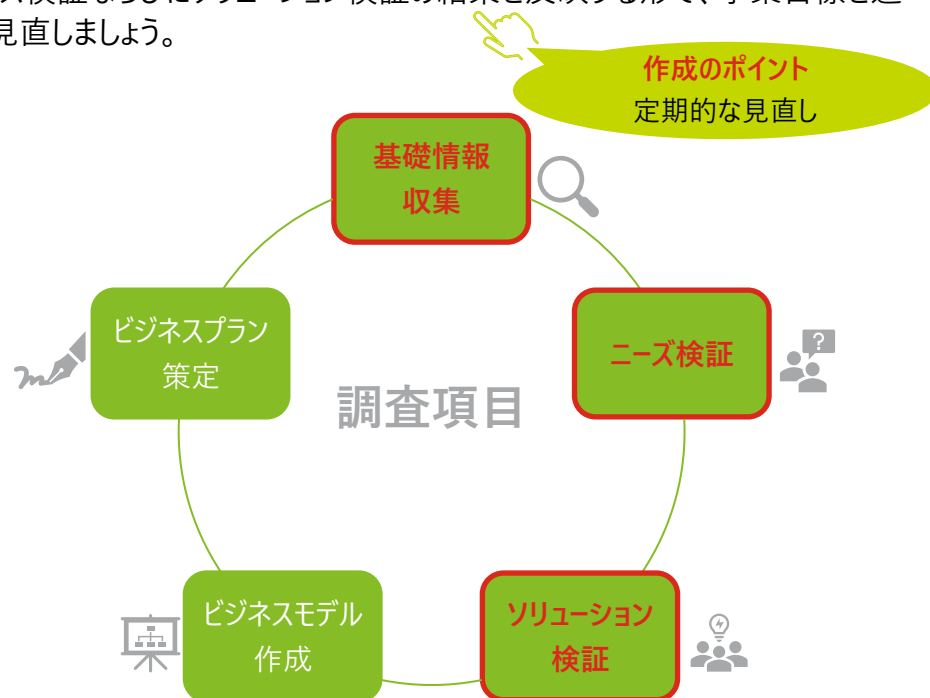
### 3. 作成ステップ

#### 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。



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。

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とよく議論してください。

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

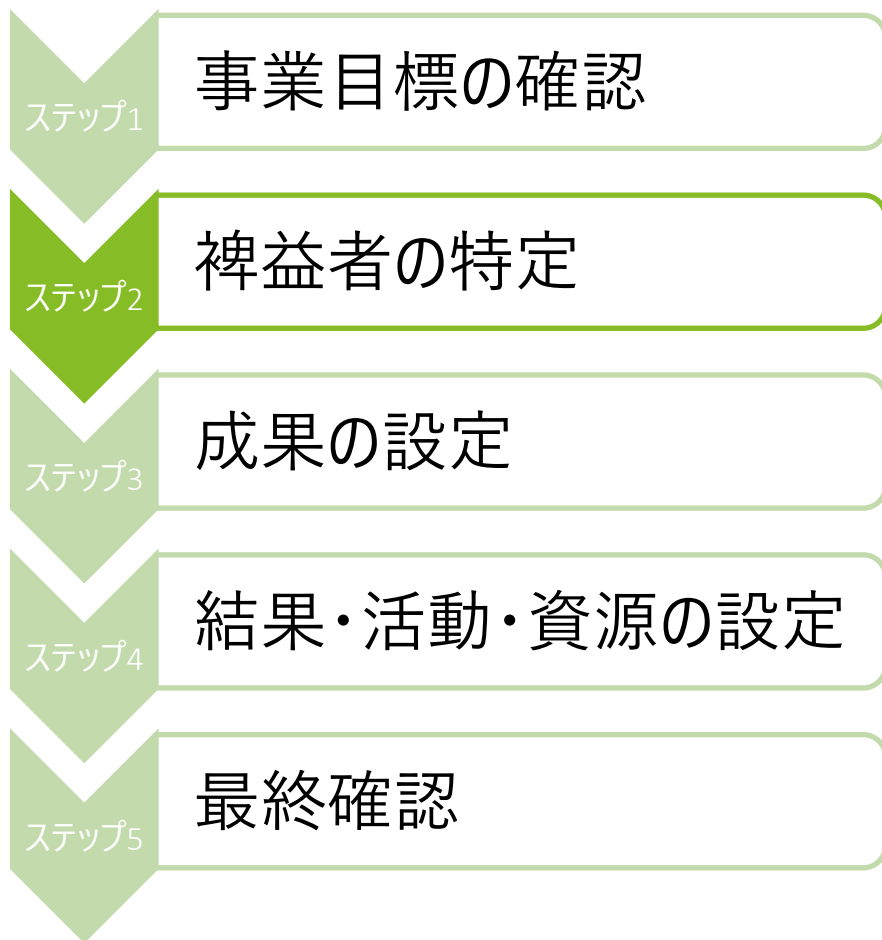


#### 事業目標の具体例

- 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）

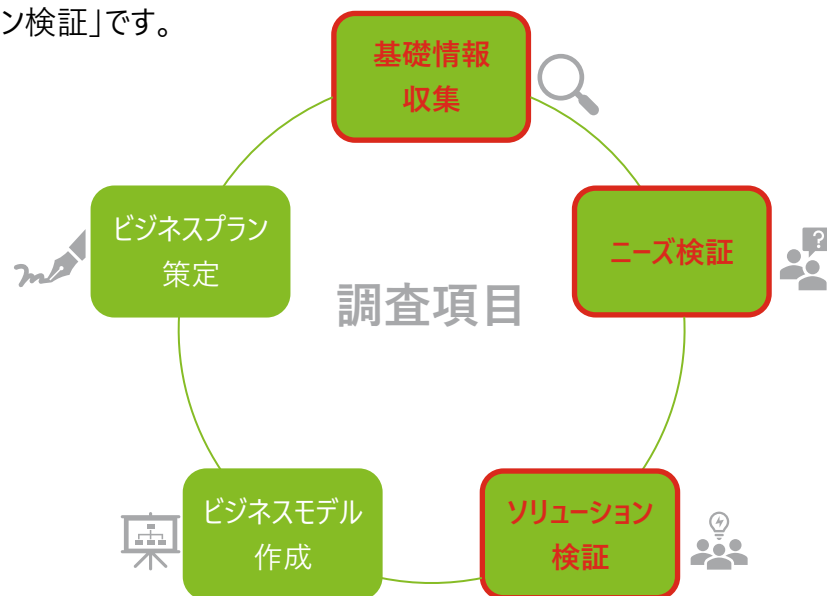


ステップ2では、提案事業が誰を対象としたものなのか、提案事業を通じた対象国の社会課題解決への取り組みから、最も影響を受ける個人、組織、あるいは社会全体（裨益者）を特定します。

作成のポイント  
問題意識の明確化

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

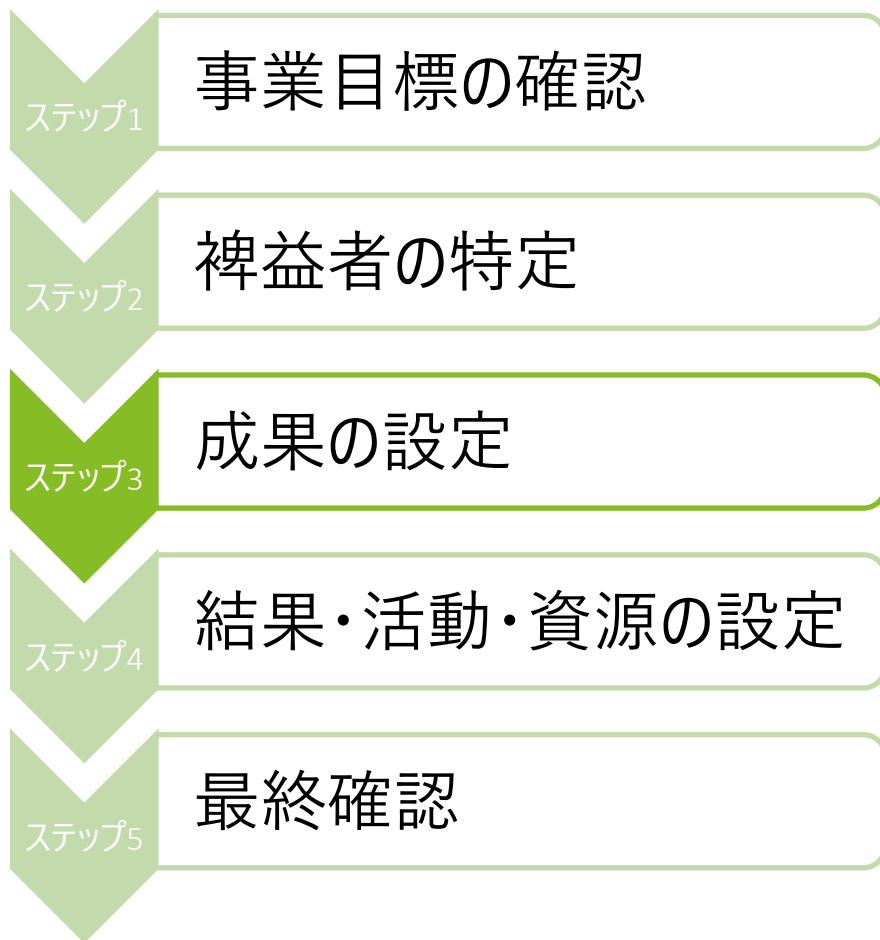
まず、裨益者候補の洗い出しを行い、それぞれが直接的な裨益者（＝提供される特定製品やサービスを利用することで、事業の直接的な影響を受ける裨益者）なのか、それとも間接的な裨益者（＝直接的な裨益者を介して二次的に影響を受けるであろう裨益者）なのか整理してみましょう。次のステップ3で事業の具体的な成果を決める際に、直接的な裨益者に関するものが優先的に選択されるべきです。また、それぞれの候補者が個人なのか、組織なのか、それとも社会全体なのか、併せて整理してみましょう。この区別は、本マニュアルの[14ページ](#)で紹介した成果分類の考え方に基づいており、事業成果を短期・中期・長期で整理する際の一つの指針となります。

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 

### 3. 作成ステップ

#### 作成ステップ3 – 成果の設定（その1）

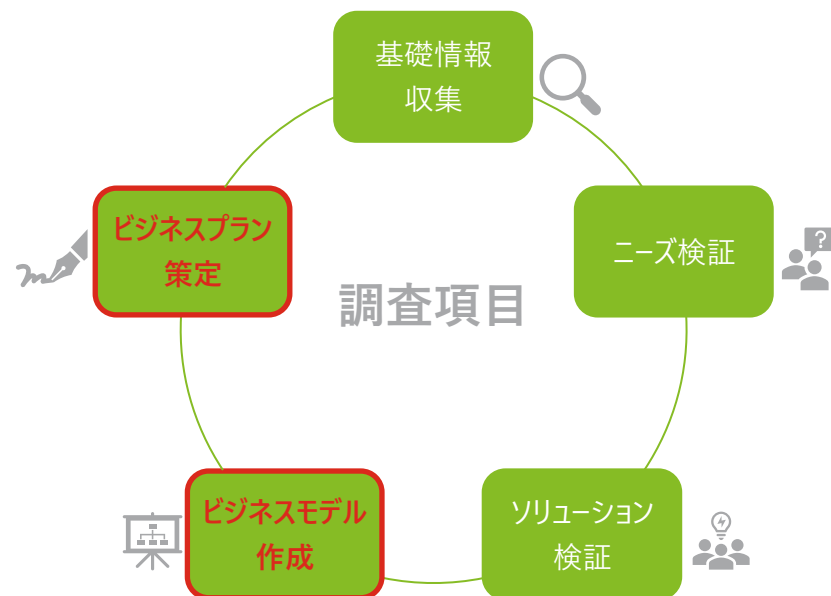


ステップ3では、ステップ1で再確認した事業目標を起点に、同事業目標を実現するために達成しなければならない個別成果を考えます。

**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。

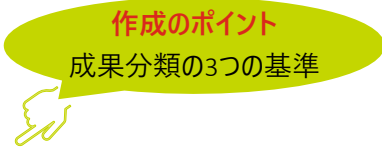
ニーズ確認調査およびビジネス化実証事業において、特にステップ3との関連性が高い調査項目は、「ビジネスモデル作成」と「ビジネスプラン策定」です。



### 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。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[14ページ](#)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。



- 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。個人に関する成果は短期成果、組織に関する成果は中期成果、そして社会全体に関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。
- どちらにも当てはまらない場合は、成果達成までに見込まれる時間\*に応じて、事業開始後1～3年で達成が期待される成果を短期成果、事業開始後3～5年で達成が期待される成果を中期成果、そして事業開始後5～10年で達成が期待される成果を長期成果と整理してみましょう。  
※各期までの所要年数は、あくまで目安

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）

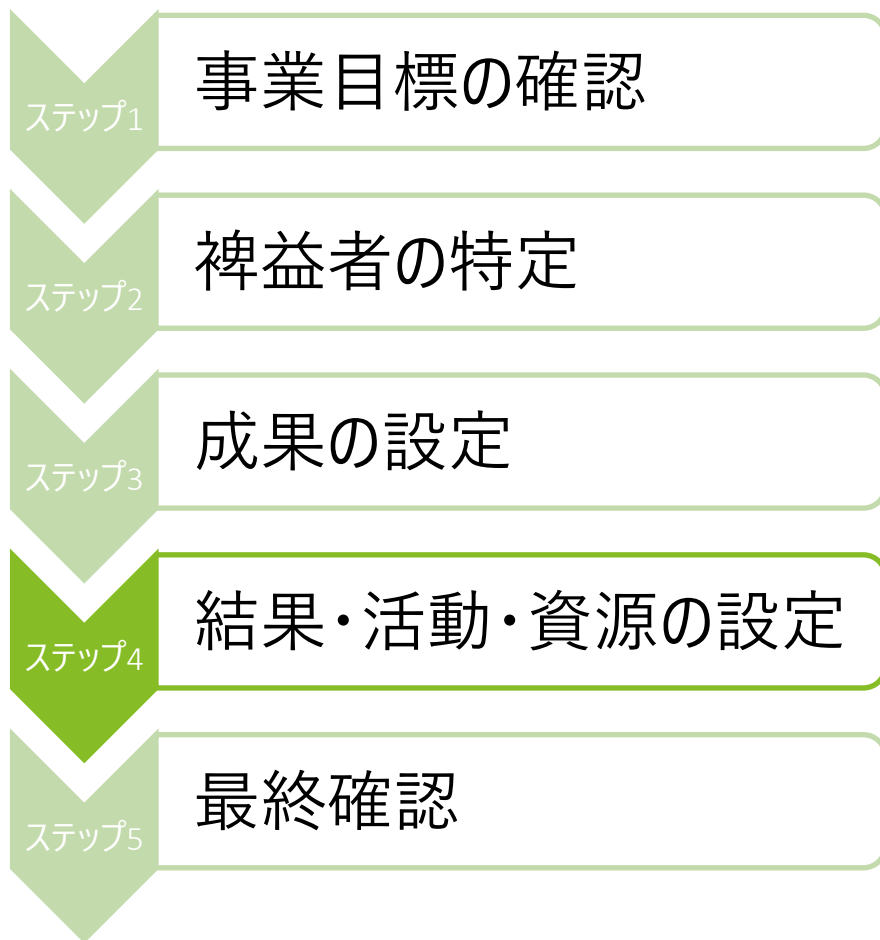
成果	変化の種類	成果分類の候補
経営層の意識改革	意識	短期
社員教育制度が定着する	行動	中期
離職者が減少する	業績	長期

成果達成までの所要時間に基づく整理（映像教育コンテンツ提供事業の例）

成果	所要時間	成果分類の候補
学力の向上	1年	短期
進路選択の実現	3年	中期
職業選択の実現	7年	長期

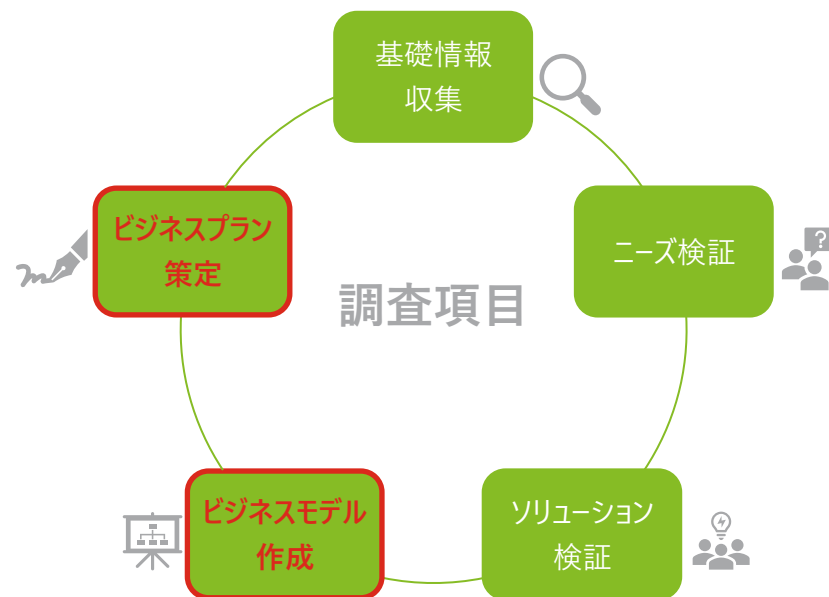
### 3. 作成ステップ

#### 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



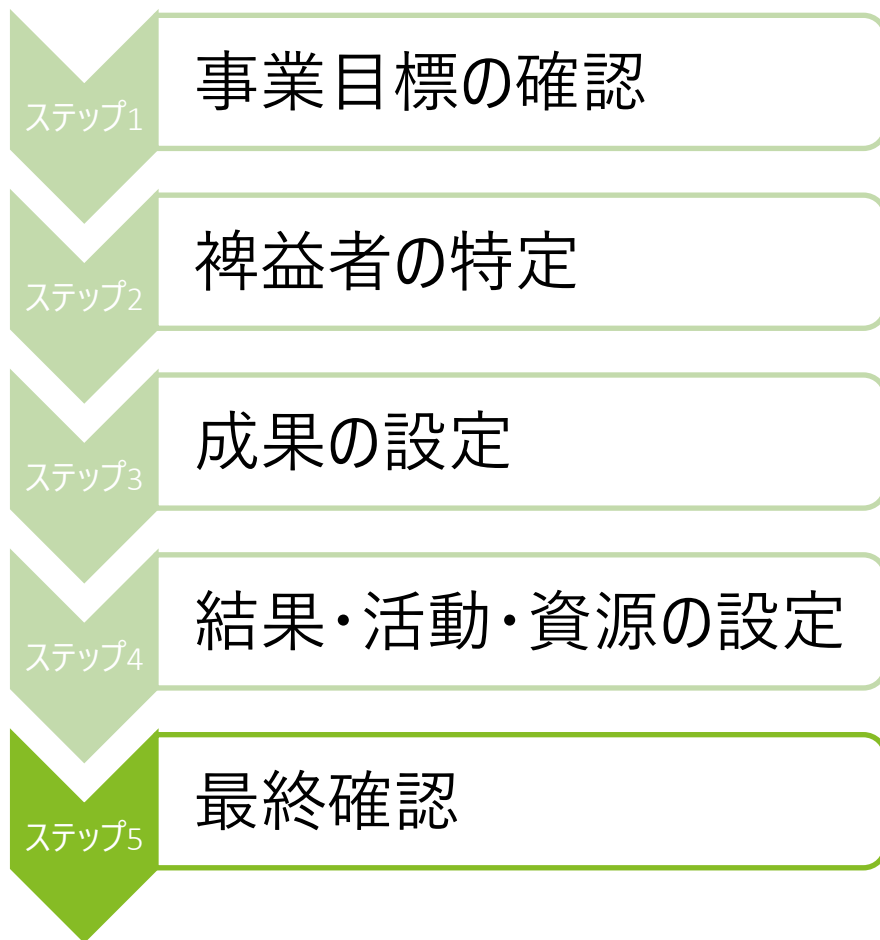
本マニュアルでは、成果を起点にロジックモデルを遡って考える方法を紹介していますが、資源から順に考える方法も存在します。重要なのは「各要素が論理的につながっているか？」と言う点ですので、必要に応じて複数のアプローチを柔軟に使い分け、**ロジックモデルが右から眺めても左から眺めても意味を成すものとなるように留意**してください。



作成のポイント  
両側からの確認

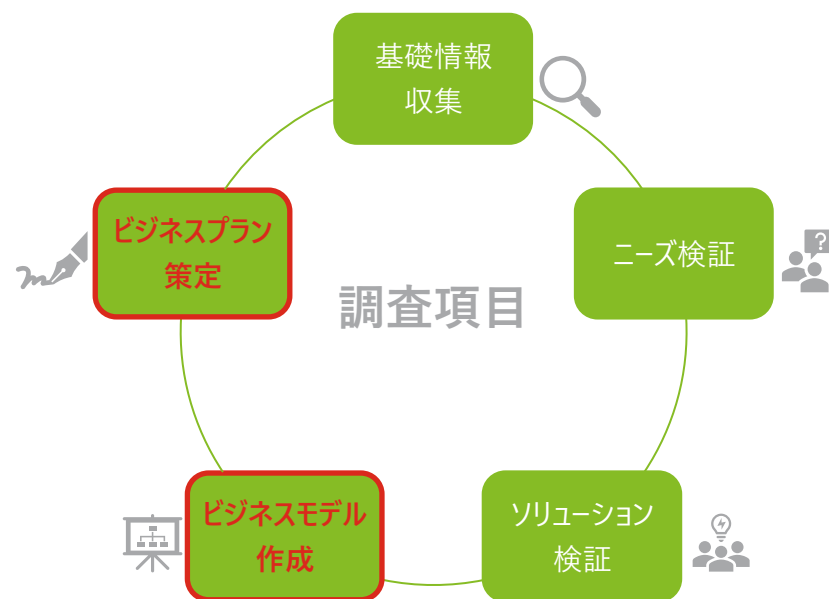
### 3. 作成ステップ

#### 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

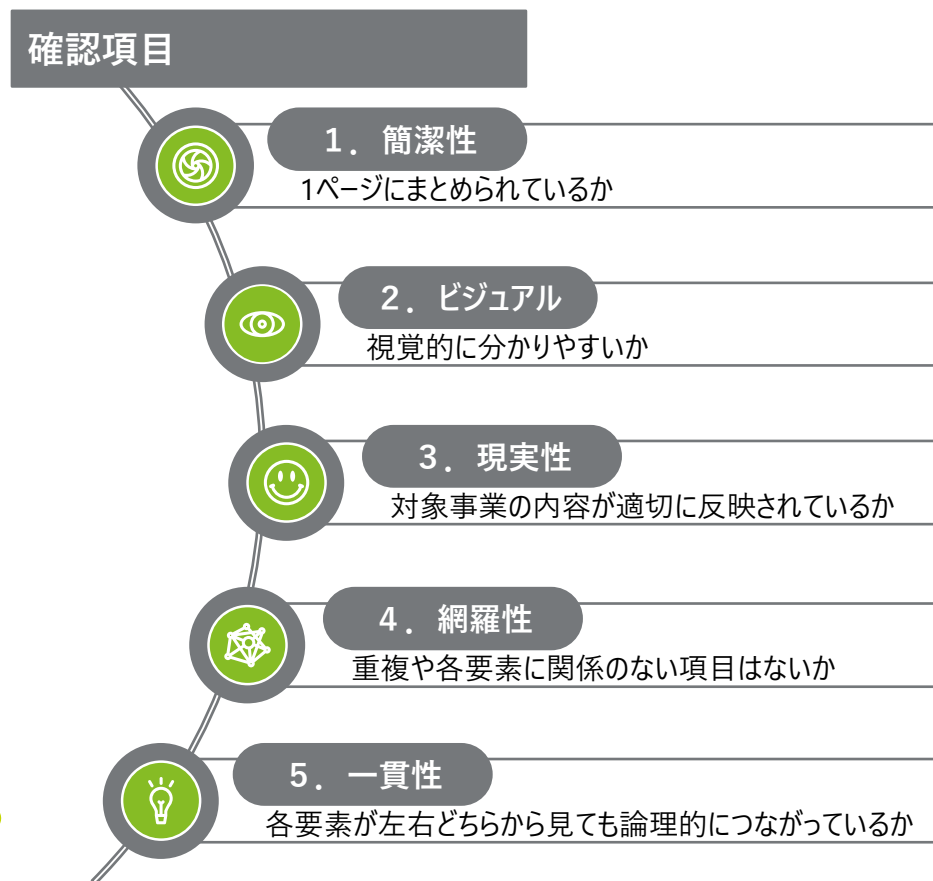
JICAコンサルタント等と共同でこの作業を実施し、**関係者を幅広く巻き込んで議論**することで、事業を俯瞰的にとらえることができます。ロジックモデルに含める要素は、少な過ぎれば対象事業の実情を反映したものにはならないでしょうし、かといって多過ぎれば、不必要にモデルを複雑化し、使い勝手の悪いものになってしまいます。そのため、候補要素のうち、対象事業にとってあまり重要でないものを右ページの確認項目に照らし合わせてそぎ落とし、十分に詳細かつモデルの視覚的な分かりやすさは損なわない、**適切な情報量を見極める**ことが重要です。



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ページ](#)で紹介したロジックモデルを実際にご作成ください。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。提供される特定製品やサービスを利用することで事業の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提供される、特定製品やサービスのことを指す。
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17ページ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。

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[19ページ](#)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

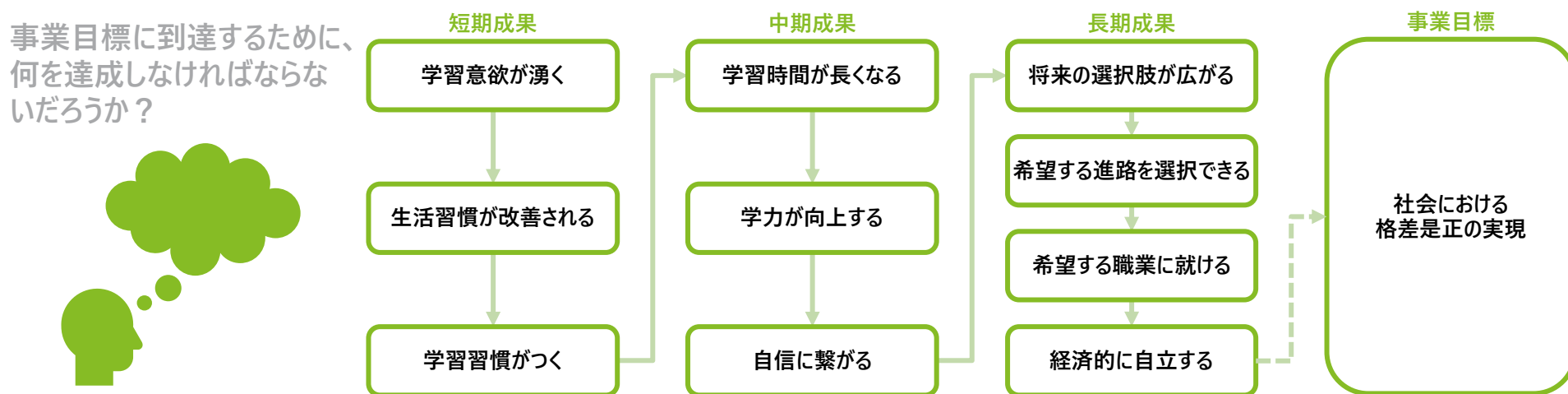
## 4. 作成例

### 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（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[14ページ](#)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

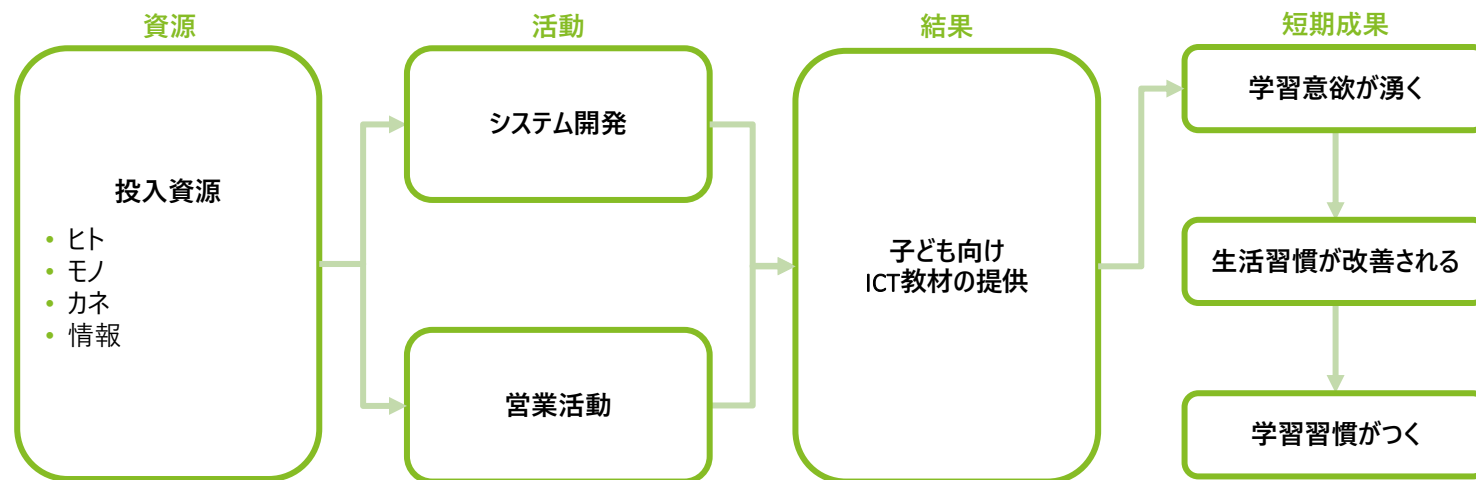
### ステップ4：結果・活動・資源の設定

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23ページ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23ページで解説の通り、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。

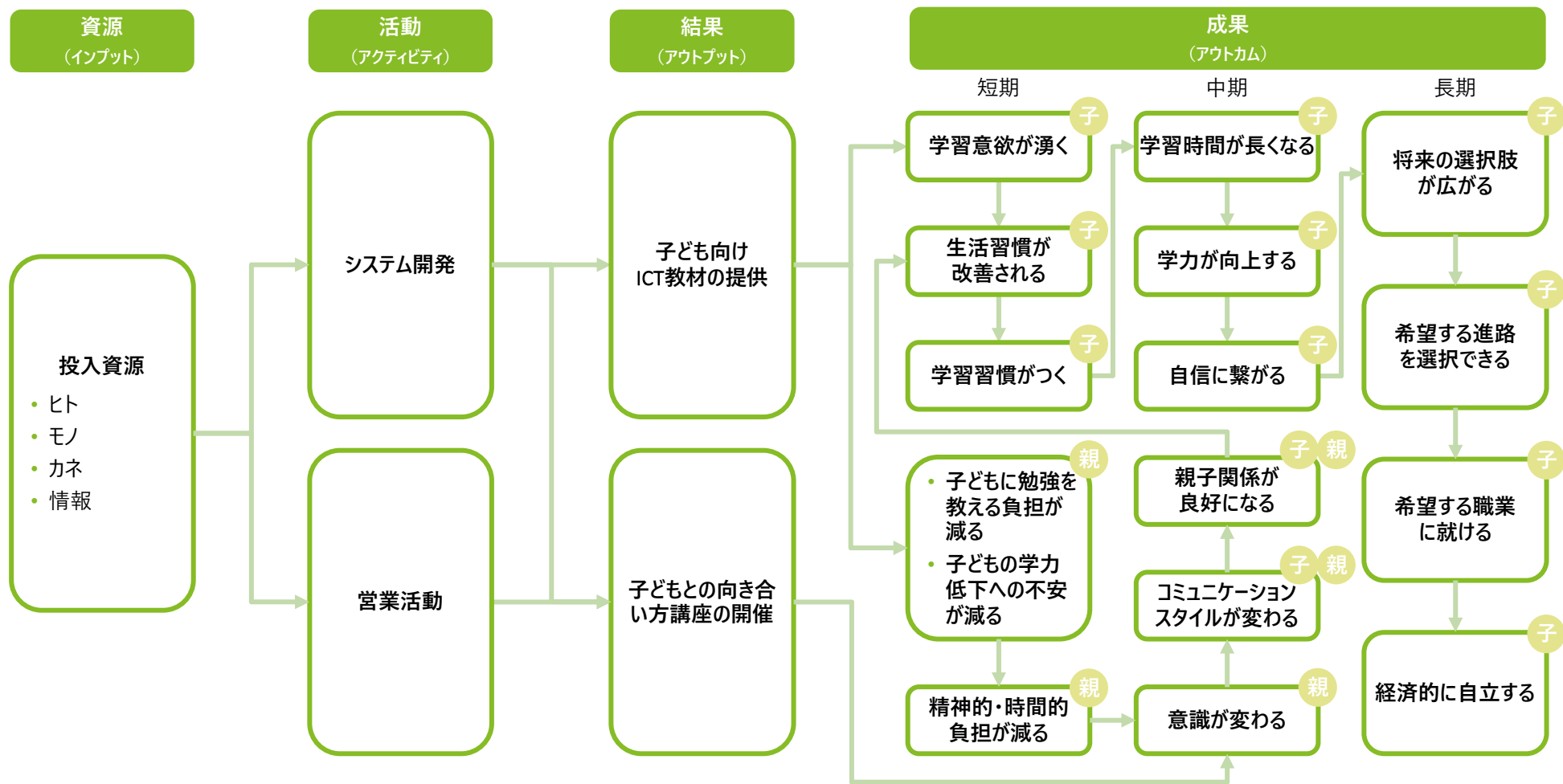
特定の成果を得るために、必要なものは何だろうか？



# 4. 作成例

## ステップ5：最終確認

最後に、本マニュアル[25ページ](#)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

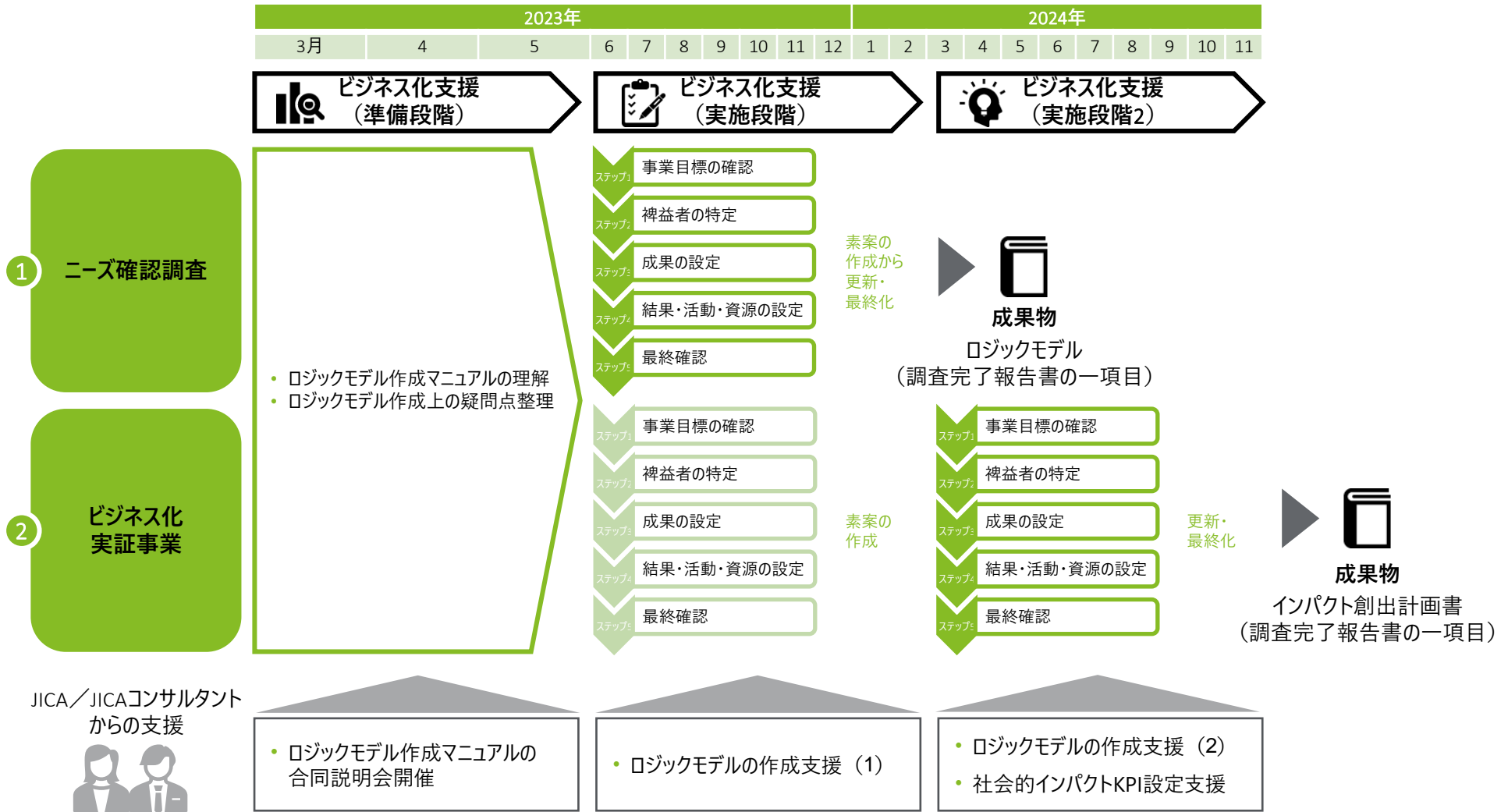
実際に手を動かしてロジックモデルを作成する際は、色々なとまどいが生じるでしょう。本マニュアル通りにロジックモデルを作成しにくい場合や、マニュアルで必ずしも十分にカバーされていない課題にぶつかるかもしれません。本マニュアルを準備する過程で、初学者を対象に試行的なロジックモデルの作成ワークショップを実施しています。参加者からのフィードバックに基づいた作成上の工夫を以下に列記しましたので、困難に直面した際は参考にしてみてください。

- 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[25ページ](#)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[23ページ](#)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. 今後の作業スケジュール

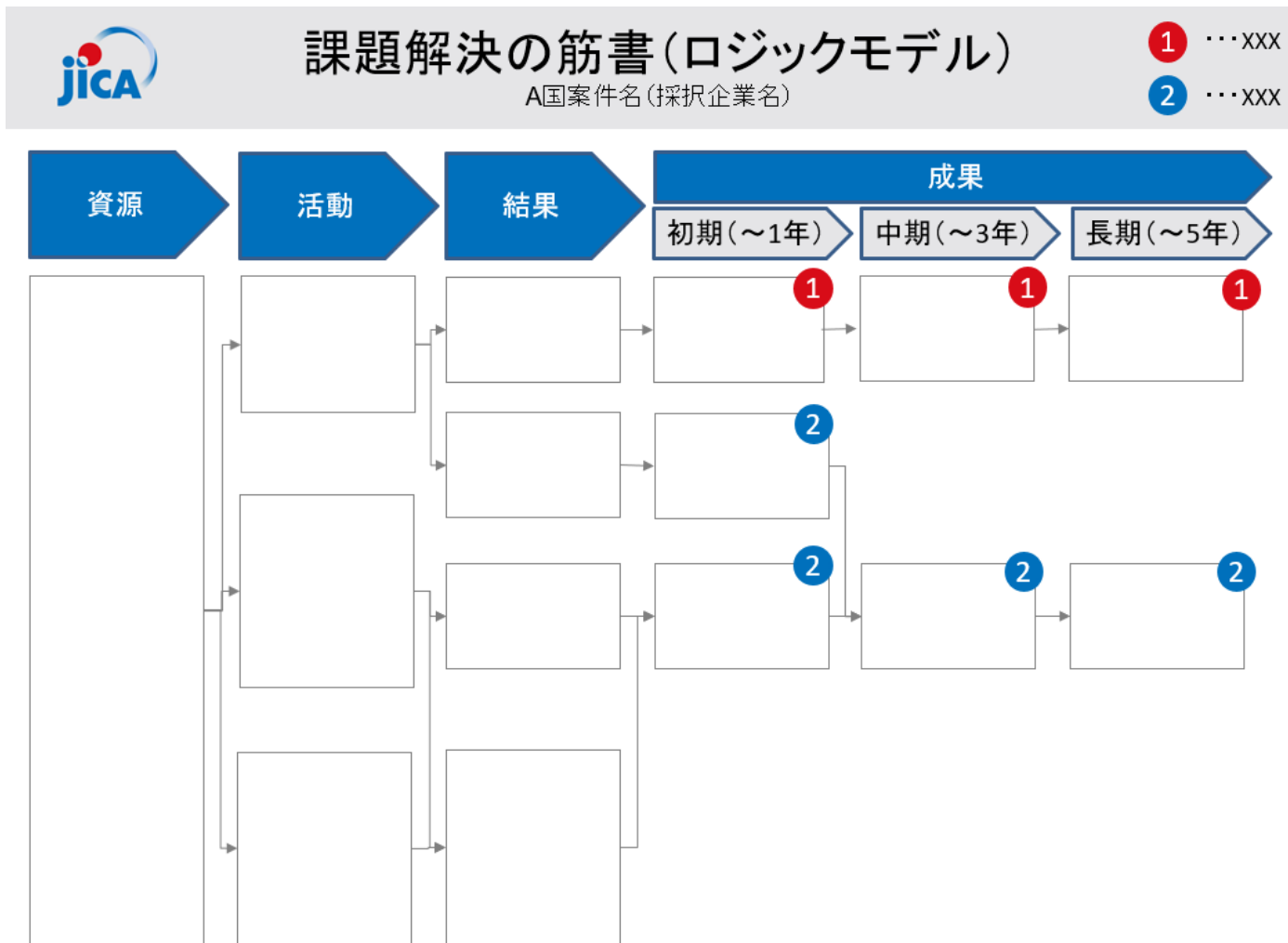
## ロジックモデル作成の流れ



## 6. 参考資料

### ロジックモデル作成フォーマット

実際に調査の進め方に添付されている以下のフォーマットをロジックモデル作成時に活用ください。

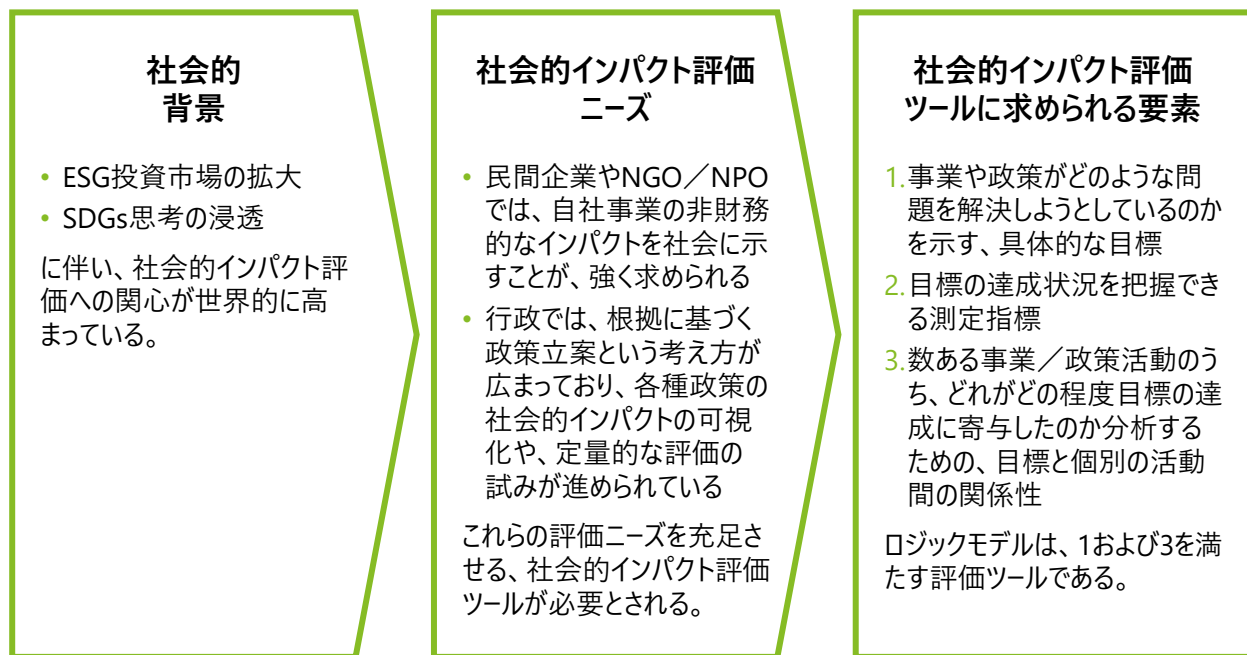


## 6. 参考資料

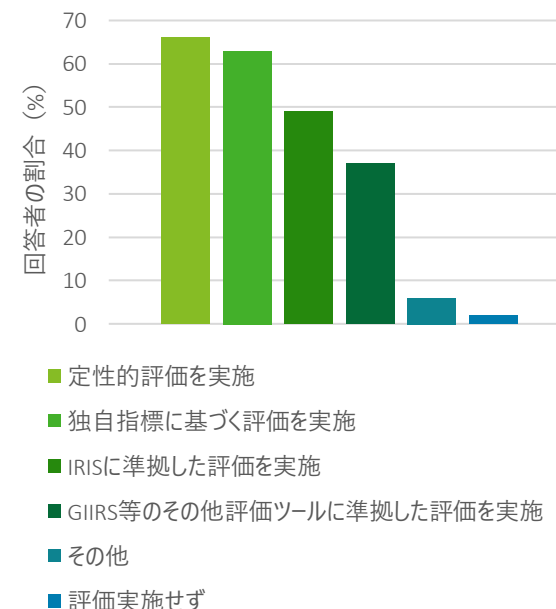
### なぜ今ロジックモデルなのか？

近年、世界のみならず日本でも、社会的インパクトへの関心が高まっています。2015年のGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）による国連のPRI（責任投資原則）への署名に端を発する、財務情報だけでなく環境・社会・ガバナンス要素も考慮した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社会的な課題の解決に尽力する企業に積極的に投資するインパクト投資家、ならびに一般市民に示すことが強く求められています。また、行政の現場でも、エビデンスに基づく政策立案（Evidence Based Policy Making）という考え方が広まっており、各種政策の社会的インパクトの可視化や、定量的な評価の試みが進められています。

測定指標と併せてロジックモデルを活用すれば、社会的インパクト評価ツールに求められる各要素が適切に設定されているか、容易に確認することができ、個別事業や政策によって生み出された社会的インパクトを明示することが可能になります。下図（右）で示す通り、世界ではIRIS等の社会的インパクト指標カタログや評価ツールを活用した評価も実施されています。



世界の社会的インパクト評価実施状況



※インパクト投資家266人へのアンケート結果（複数回答可）  
出典：GIIN (2019), [Annual Impact Investor Survey](#)

## 6. 参考資料

### 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
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？	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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。</li><li>✓ 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。</li></ul>
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？	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ ロジックモデル作成の目的は、ビジネス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。</li><li>✓ 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。</li></ul>

## 6. 参考資料

### 関連参考文献

その他の評価ツールと同様、作成者や参照するガイドラインによって、ロジックモデルの構成要素や名称に多少の違いがあります。可視化の方法も、フローチャートや地図、表形式と様々です。その意味で、本マニュアルで提唱するロジックモデルが唯一絶対のものではなく、さらに学びたい方は以下の参考文献を参照してみてください。

#### 日本語文献

- 社会的投資推進財団（2017年）『社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル』, available from [https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB\\_manual\\_ver2.pdf](https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB_manual_ver2.pdf)
- 内閣府（2017年）『社会的インパクト評価の普及促進に係る調査：社会的インパクト評価実践研修ロジックモデル作成の手引き』, available from <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-sokushin-chousa-02.pdf>
- 内閣府（2016年）『社会的インパクト評価の実践による人材育成・組織運営力強化調査：社会的インパクト評価 事前研修資料』, available from <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-chousa-report-02.pdf>
- 日本財団（2019年）『ロジックモデル作成ガイド』, available from [https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra\\_pro\\_soc\\_gui\\_03.pdf](https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf)

#### 英語文献

- CDC (2005), *Evaluation Guide: Developing and Using a Logic Model*, available from [https://www.cdc.gov/dhdsp/docs/logic\\_model.pdf](https://www.cdc.gov/dhdsp/docs/logic_model.pdf)
- Taylor-Powell, E., Jones, L., and Henert, E. (2002), *Enhancing Program Performance with Logic Models*, available from <https://fyi.extension.wisc.edu/programdevelopment/files/2016/03/lmcourseall.pdf>
- W.K. Kellogg Foundation (2004), *Logic Model Development Guide*, available from <https://wkkf.issuelab.org/resource/logic-model-development-guide.html#download-options>

## 本資料について

本ロジックモデル作成マニュアルは、「全世界（2022年度公示分）中小企業・SDGsビジネスの効果的实施による社会基盤分野の課題解決推進に係る情報収集・確認調査」の受注者であるデロイト・トーマツ・ファイナンシャル・アドバイザーズ合同会社が、同調査の成果物の一つとして作成したものです。事業関係者以外への無断での公開・配布はご遠慮ください。