

入札説明書

【一般競争入札（総合評価落札方式 - ランプサム型）】

業務名称：ブータン国国営企業改革生産性向上のための情報収集・確認調査（一般競争入札（総合評価落札方式 - ランプサム型））

調達管理番号：23a00591

【内容構成】

- 第1章 入札の手続き
- 第2章 特記仕様書
- 第3章 技術提案書作成要領

本説明書は、「独立行政法人国際協力機構（以下、JICA という）」が、民間コンサルタント等に実施を委託しようとする業務について、当該業務の内容及び委託先を選定する方法について説明したものです。

本件業務の発注においては、競争参加者が提出する技術提案書に基づき、その企画、技術の提案、競争参加者の能力等を総合的に評価した技術評価点と、同じく競争参加者が提出する入札書に記載された入札金額に基づいた価格評価点との総合点により落札者を決定することにより、JICA にとって最も有利な契約相手方を選定する入札方式を採用します。競争参加者には、この説明書及び貸与された資料に基づき、本件業務に係る技術提案書及び入札書の提出を求めます。

2023年9月27日

独立行政法人国際協力機構

調達・派遣業務部

第1章 入札の手続き

1. 公告

公告日 2023年9月27日

2. 契約担当役

理事 井倉 義伸

3. 競争に付する事項

(1) 業務名称：ブータン国国営企業改革生産性向上のための情報収集・確認調査
(一般競争入札(総合評価落札方式-ランプサム型))

(2) 業務内容：「第2章 特記仕様書」のとおり

(3) 適用される契約約款：

「調査業務用」契約約款を適用します。これに伴い、消費税課税取引と整理しますので、契約書では消費税を加算します。(全費目課税)¹

なお、本邦招へいに係る業務については、別途「技術研修等支援業務実施契約約款」を適用した契約を締結しますので本体契約には含めません。これにより入札書にも計上不要になります。

(4) 契約期間(予定)：2023年11月から2025年3月

上記の契約履行期間を分割する想定はありませんが、競争参加者は、業務実施のスケジュールを検討のうえ、契約履行期間の分割を提案することを認めます。

契約履行期間の分割の結果、契約履行期間が12ヵ月を超える場合は、前金払の上限額を制限します。具体的には、前金払については分割して請求を認めることとし、それぞれの上限を設定する予定です。

なお、新型コロナウイルス感染拡大、先方政府側の都合等による影響により、本入札説明書に記載の業務スケジュール等を変更する必要がある場合には、必要な調整を行います。

(5) ランプサム(一括確定額請負)型契約

本件について、業務従事実績に基づく報酬確定方式ではなく、当該業務に対する成果品完成に対して確定額の支払を行うランプサム(一括確定額請負)型にて行います。

¹ 電子入札対象案件では、電子入札システムに入力する金額は税抜きとなりますが、消費税課税取引ですので、最終見積書及び契約書は消費税を加算して作成してください。

(6) 前金払の制限

本契約については、契約履行期間が12ヵ月を超えますので、前金払の上限額を制限します。

具体的には、前金払については1年毎に分割して請求を認めることとし、それぞれの上限を以下のとおりとする予定です。なお、これは、上記(4)の契約履行期間を想定したものであり、契約履行期間が異なる場合等の限度額等につきましては、契約交渉の場で確認させていただきます。

- 1) 第1回(契約締結後)：契約金額の26%を限度とする。
- 2) 第2回(契約締結後13ヵ月以降)：契約金額の14%を限度とする。

4. 担当部署・日程等

(1) 選定手続き窓口

調達・派遣業務部 契約第一課

電子メール宛先：outm1@jica.go.jp

担当者メールアドレス：Matsushita.Yuichi@jica.go.jp

(2) 事業実施担当部

ブータン事務所

(3) 日程

本案件の日程は以下の通りです。

No.	項目	期限日時
1	競争参加資格確認申請書	2023年10月6日 12時
2	競争参加資格要件の確認結果の通知日	2023年10月13日
3	配付依頼受付期限	2023年10月3日 12時
4	入札説明書に対する質問	2023年10月3日 12時
5	質問への回答	2023年10月6日
6	技術提案書の提出用フォルダ作成依頼	技術提案書の提出期限日の 4営業日前から1営業日前の正午まで
7	入札書(電子入札システムへ送信)、別見積書・技術提案書の提出日	2023年10月20日 12時

8	技術提案書の審査結果の連絡	入札執行の日時の2営業日前まで
9	入札執行の日時（入札会）	2023年11月6日13時30分
10	技術評価説明の申込日（落札者を除く）	入札会の日の翌日から起算して7営業日以内 （申込先： https://forms.office.com/r/bevwTqM7pE ） ※2023年7月公示から変更となりました。

5. 競争参加資格

（1）各種資格の確認

以下については「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン（2022年4月）」を参照してください。

（URL：<https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/20220330.html>）

- 1) 消極的資格制限
- 2) 積極的資格要件
- 3) 競争参加資格要件の確認

（2）利益相反の排除

具体的には、以下に掲げる者については、競争への参加を認めません。

特定の排除者はありません。

（3）共同企業体の結成の可否

共同企業体の結成を認めます。ただし、業務主任者は、共同企業体の代表者の者とします。なお、共同企業体の構成員（代表者を除く。）については、上記（1）の2）に規定する競争参加資格要件を求めません（契約締結までに、法人登記等を確認することがあります）。

共同企業体を結成する場合は、共同企業体結成届（様式はありません。）を作成し、技術提案書に添付してください。結成届について、構成員の代表者印又は社印の押印が困難な場合、押印の省略を認めますので、押印省略の理由及び共同企業体結成の合意状況について、記載してください。

(4) 競争参加資格要件の確認

本契約ではプロポーザル作成ガイドライン 46-47 ページ【「競争参加資格確認申請書」の提出を求められた場合】に基づき、競争参加者の厳格な情報保全体制等について、競争参加資格確認を実施します。

競争参加資格要件を確認するため、以下の要領で競争参加資格確認申請書の提出を求めます。詳細はプロポーザル作成ガイドラインを参照してください。なお、本資格確認審査プロセスを追加するため、同ガイドラインにおける「消極的資格制限」の3)に規定している「競争参加日」は、技術提案書等の提出締切日ではなく、資格確認申請書の提出締切日に読み替えます。

- 1) 提出期限： 上記4.(3)参照
- 2) 提出書類：プロポーザル作成ガイドラインの46ページ・47ページに記載する8点の書類をご提出ください。
- 3) 提出方法： 下記「8. 入札書・技術提案書の提出」を参照し、上記1)の提出期限日の4営業日前から1営業日前の正午までに、競争参加資格提出用フォルダ作成依頼メールを e-koji@jica.go.jp へ送付願います。
(件名:「競争参加資格確認申請書提出用フォルダ作成依頼_(調達管理番号)_(法人名)」)
※依頼が1営業日前の正午までになされない場合は、競争参加資格申請書の提出ができなくなりますので、ご注意ください。
- 4) 確認結果の通知：上記4.(3)日程の期日までにメールにて通知します。

6. 資料の配付依頼

資料の配付について希望される方は、下記 JICA ウェブサイト「業務実施契約の公示にかかる説明書等の受領方法及び競争参加資格確認申請書・プロポーザル・見積書等の電子提出方法(2023年3月24日版)」に示される手順に則り依頼ください(依頼期限は「第1章 企画競争の手続き」の「4.(3)日程」参照)。

(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

提供資料：

- ・第3章 技術提案書作成要領に記載の配付資料
- ・「独立行政法人国際協力機構 サイバーセキュリティ対策に関する規程(2022年4月1日版)」及び「サイバーセキュリティ対策実施細則(2022年4月1日版)」
- ・契約書雛型、入札・技術提案に係る書式

「独立行政法人国際協力機構 サイバーセキュリティ対策に関する規程（2022年4月1日版）」及び「サイバーセキュリティ対策実施細則（2022年4月1日版）」については、技術提案書提出辞退後もしくは失注後、受注した場合は履行期間終了時に速やかに廃棄することを求めます。

7. 入札説明書に対する質問

（1）質問提出期限

- 1) 提出期限：上記4.（3）日程参照
- 2) 提出先：上記4.（1）選定手続き窓口宛、
CC：担当メールアドレス
- 3) 提出方法：電子メール

- ① 件名：「【質問】調達管理番号_案件名」
- ② 添付データ：「質問書フォーマット」（JICA 指定様式）

注1）質問は「質問書フォーマット」の様式に記入し電子メールに添付して送付してください。本様式を使用されない場合は、回答を掲載しない可能性があります。JICA 指定様式は下記（2）の URL の「公示共通資料」を参照してください。

注2）公正性・公平性確保の観点から、電話及び口頭でのご質問は、お断りしています。

（2）質問への回答

- 1) 上記4.（3）日程の期日までに以下の JICA ウェブサイト上に掲示します。
(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)
- 2) 回答書によって、仕様・数量等が変更されることがありますので、本件競争参加希望者は質問提出の有無にかかわらず回答を必ずご確認下さい。入札金額は回答による変更を反映したものととして取り扱います。

（3）説明書の変更

競争参加予定者からの質問を受けて、又は JICA の判断により、入札説明書の内容を変更する場合があります。変更は、遅くとも入札書提出期限の2営業日前までに JICA ホームページ上に行います。

(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

変更の内容によっては、当該変更内容を提出される入札書に反映するための期間を確保するため、入札書提出期限を延期する場合があります。

8. 入札書・技術提案書の提出

(1) 提出期限：上記4.(3) 日程参照

(2) 提出方法：

具体的な提出方法は、JICA ウェブサイト「業務実施契約の公示にかかる説明書等の受領方法及び競争参加資格確認申請書・プロポーザル・見積書等の電子提出方法（2023年3月24日版）」をご参照ください

(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

1) 技術提案書

- ① 技術提案書の提出方法は、電子データ（PDF）での提出とします。
- ② 上記4.(3) 日程にある期限日時までに、技術提案書提出用フォルダ作成依頼メールを e-koji@jica.go.jp へ送付願います。
- ③ 依頼メール件名：「提出用フォルダ作成依頼_（調達管理番号）_（法人名）」
- ④ 依頼メールが1営業日前の正午までに送付されない場合は技術提案書の提出ができなくなりますので、ご注意ください。
- ⑤ 技術提案書はパスワードを付けずに GIGAPOD 内のフォルダに格納ください。

2) 入札書（入札価格）

- ① 電子入札システムを使用して、別見積指示の経費の金額を除く金額（消費税は除きます。）を、上記4.(3) 日程の提出期限日までに電子入札システムにより送信してください。
- ② 上記①による競争参加者の入札価格により価格点を算出し、総合点を算出して得られた入札会の結果を別途、全ての競争参加者に通知します。この通知は電子入札システムの機能によらず、契約担当者等から電子メールにより行います。

3) 別見積

別見積書は GIGAPOD 内のフォルダに格納せず、パスワードを設定した PDF ファイルとし、上記4.(3) 日程を参照し提出期限日時までに別途メールで e-koji@jica.go.jp へ送付ください。なお、パスワードは、JICA 調達・派遣業務部からの連絡を受けてから送付願います。

(3) 提出先

1) 技術提案書

「JICA 調達・派遣業務部より送付された格納先 URL」

2) 見積書 (別見積書)

① 宛先 : e-koji@jica.go.jp

② 件名 : (調達管理番号) _ (法人名) _ 見積書

[例 : 22a00123_〇〇株式会社_見積書]

③ 本文 : 特段の指定なし

④ 添付ファイル : 「22a00123_〇〇株式会社_見積書」

⑤ 見積書のPDFにパスワードを設定してください。なお、パスワードは、JICA 調達・派遣業務部からの連絡を受けてから送付願います。

(4) 提出書類

1) 技術提案書・別見積書

(5) 電子入札システム導入にかかる留意事項

1) 作業の詳細については、電子入札システムポータルサイトをご確認ください。

(URL : <https://www.jica.go.jp/announce/notice/ebidding.html>)

2) 電子入札システムを利用しない入札は受け付けません。

9. 技術提案書の審査結果の連絡

技術提案書は、JICAにおいて技術審査し、技術提案書を提出した全者に対し、入札会の2営業日前までに、電子メールにて結果を連絡します。期日までに結果が通知されない場合は、上記4. 選定手続き窓口にお問い合わせ下さい。入札会には、技術提案書の審査に合格した者しか参加できません。また、技術提案書が不合格であった競争参加者の入札書(電子データ)は、JICAにて責任をもって削除します。

10. 入札書

(1) 入札価格の評価は、「第2章 特記仕様書」に規定する業務実施に対する総価

(円)(消費税抜き)をもって行います。電子入札システムへの送信額は消費税抜き価格としてください。また、電子入札システムにて自動的に消費税10%が加算されますが、評価は消費税抜きの価格で行います。

(2) 競争参加者は、一旦提出した入札書を引換、変更又は取消すことが出来ません。

(3) 競争参加者は、入札説明書に記載されている全ての事項を了承のうえ入札書を提出したものとみなします。

(4) 入札保証金は免除します。

(5) 入札(書)の無効

次の各号のいずれに該当する入札は無効とします。

- 1) 競争に参加する資格を有しない者のした入札
- 2) 入札書の提出期限後に到着した入札
- 3) 誤字、脱字等により意思表示が不明瞭である入札
- 4) 明らかに連合によると認められる入札
- 5) 同一競争参加者による複数の入札
- 6) 条件が付されている入札
- 7) 定額計上を入札金額に含める指示がある場合、入札金額内訳書にて異なる金額が計上された入札
- 8) その他入札に関する条件に違反した入札

1 1. 入札執行の日時、手順等

(1) 日時：上記4.(3) 日程参照

(2) 入札会の手順

- 1) 開札方法：本案件では電子入札システムにて開札を行います。
- 2) 再入札：全ての入札価格が予定価格を超えた場合（以下「不落」という。）には、再入札を実施します。詳細は上記1 1.(2)のとおりです。
- 3) 入札途中での辞退：

「不落」の結果に伴い、入札会開催中に再入札を辞退する場合は、再入札の日時までに電子入札システムから辞退届を必ず提出（送信）してください。

²

(3) 再入札の実施

すべての入札参加者の応札額が機構の定める予定価格を超えた場合（不落）は、再入札を実施します。落札者が決定するまで、再入札は2回まで実施します。

機構にて再入札の日時を決定したうえで、電子入札システムから「再入札実施通知書」が発行されます。本通知書に記載の入札期限までに、所定の方法により電子入札システムへ再入札価格を送信してください。

(4) 入札者の失格

入札会において、入札執行者による入札の執行を妨害した者、その他入札執行者の指示に従わなかった者は失格とします。

(5) 入札会の終了

² この辞退届を送信しないと、辞退扱いになりません。

3回の入札でも落札者が決まらない場合、入札会を終了します。落札者が決まらずに入札会が終了した場合、競争参加者を対象に、(不落) 随意契約の交渉をお願いする場合があります。

1 2. 落札者の決定方法

(1) 評価方式と配点

技術評価と価格評価を加算する総合評価落札方式とします。技術評価点と価格評価点を合算した総合評価点を100点満点とし、

配点を技術評価点70点、価格評価点30点とします。

(2) 技術評価の方法

「第3章 技術提案書作成要領」の別紙「評価表」の項目ごとに、各項目に記載された配点を満点として、以下の基準により評価し、合計点を技術評価点とします。

この技術評価点が基準点(100点満点中60点)を下回る場合には不合格とします。

技術評価の基準

当該項目の評価	評価点
当該項目については極めて優れており、高い付加価値がある業務の履行が期待できるレベルにある。	90%以上
当該項目については優れており、適切な業務の履行が十分期待できるレベルにある。	80~90%
当該項目については一般的な水準に達しており、業務の履行が十分できるレベルにある。	70~80%
当該項目については必ずしも一般的なレベルに達していないが、業務の履行は可能と判断されるレベルにある。	60~70%
当該項目だけで判断した場合、業務の適切な履行が困難であると判断されるが、他項目の提案内容・評価によっては、全体業務は可能と判断されるレベルにある。	40~60%
当該項目の評価は著しく低いものであり、他項目の提案内容・評価が優れたものであったとしても、本項目の評価のみをもって、業務の適切な履行が疑われるレベルにある。	40%以下

(3) 価格評価

価格評価点は、①最低見積価格の者を100点とします。②それ以外の者の価格は、最低見積価格をそれ以外の者の価格で割り100を乗じます（小数点第三位以下を四捨五入し小数点第二位まで算出）。具体的には以下の算定式により、計算します。

$$\textcircled{1} \quad (\text{価格評価点}) = \text{最低見積価格} = 100 \text{点}$$

$$\textcircled{2} \quad (\text{価格評価点}) = \text{最低見積価格} / (\text{それ以外の者の価格}) \times 100 \text{点}$$

ただし、ダンピング対策として、競争参加者が予定価格の80%未満の見積額を提案した場合は、予定価格80%を見積額とみなして価格点を算出します。

なお、予定価格の80%を下回る見積額が最も安価な見積額だった場合、具体的には以下の算定式により価格点を算出します。

$$\text{最も安価な見積額} : \text{価格評価点} = 100 \text{点}$$

$$\text{それ以外の見積額 (N)} : \text{価格評価点} = (\text{予定価格} \times 0.8) / N \times 100 \text{点}$$

* 最も安価ではない見積額でも予定価格の80%未満の場合は、予定価格の80%をNとして計算します。

予定価格を上回る入札金額（応札額）については、失格とします。

(4) 総合評価の方法

技術評価点（加点分を含む）と価格評価点70：30の割合で合算し、総合評価点とします。総合評価点は、技術評価点分及び価格評価点分をそれぞれ小数点第二位まで計算し、合算します。

$$(\text{総合評価点}) = (\text{技術評価点}) \times 0.7 + (\text{価格評価点}) \times 0.3$$

(5) 落札者の決定方法

以下のすべての要件を満たしたものを落札者とします。なお、落札となるべき総合評価点の者が2者以上あるときは、技術評価点が最も高いものを落札者とします。さらにこの場合、技術評価点が最も高いものが2者以上あるときは、くじ引きにより落札者を決定します。

- 1) 技術評価点が入札説明書において明示する基準点を下回らないこと
- 2) 入札価格が機構により作成された予定価格の制限の範囲内であること
- 3) 当該競争参加者の総合評価点が最も高いこと

1.3. 契約書作成及び締結

- (1) 落札者から、入札金額内訳書を提出いただきます。
- (2) 速やかに契約書を作成し締結します。

(3) 契約書附属書Ⅲ「契約金額内訳書」については、入札金額内訳書に基づき、
コロナ関連費等を両者協議・確認して設定します。

以 上

第2章 特記仕様書

本特記仕様書に記述されている「脚注」及び別紙の「技術提案書にて特に具体的な提案を求める事項」については、競争参加者が技術提案書を作成する際に提案いただきたい箇所の参考情報を注意書きしたものであり、契約に当たって、契約書附属書Ⅱとして添付される特記仕様書からは削除されます。また、契約締結に際しては、技術提案書の内容を適切に反映するため、必要な修正等が施された上で、最終的な「特記仕様書」となります。

第1条 総則

この仕様書は、独立行政法人国際協力機構（以下「発注者」という）と受注者名（以下「受注者」という）との業務実施契約により実施する「ブータン国国営企業改革生産性向上のための情報収集・確認調査（一般競争入札（総合評価落札方式）-ランプサム型）」に係る業務の仕様を示すものである。

第2条 調査の背景・経緯

2023年12月に後発開発途上国（LDC）からの卒業を見込むブータンの産業構造は、GDP比で第一次産業（農業畜産等）が約19%、第二次産業（水力発電、建設業等）が約34%、第三次産業（卸売、小売、観光業等）が約47%である³。ブータンの実質GDP成長率は2010年から新型コロナウイルスの影響を受ける前の2019年までの年平均では6.1%⁴という高水準で推移してきた。2020年以降、新型コロナウイルスの世界的な発生・拡大に際し、ブータンは国内の脆弱な医療体制に鑑み、感染が拡大した隣国インドとの国境を封鎖する等、水際対策の迅速かつ厳格な実施や、複数回のロックダウンの実施に取り組んだ。世界的にも極めて短期間でのワクチン接種の成功もあり、他国に比べ、感染の蔓延こそ抑えられた一方、かかる厳格な対応により、経済には深刻な影響が生じた。実質GDP成長率は2019年の5.8%から2020年は▲10.1%へと大きく低下し、特に建設業の人材供給源である外国人労働者の入国制限や、資材の輸入制限により、第二次産業は2019年比で▲13.1%と低迷⁵。また、これまでブータン経済を牽引してきた第三次産業も2019年比で▲6.9%と低迷した⁶。

これらの状況に対し、ブータン政府は経済回復策（Economic Contingency Plan）の実施等を通じ、新型コロナウイルスの影響が特に大きい建設業や観光業、また食料増

³ Bhutan Statistical Yearbook of Bhutan 2022

⁴ World Economic Outlook 2022, IMF

⁵ “National Budget Financial Year 2022-23”

⁶ “National Budget Financial Year 2022-23”

産期待が大きい農業を振興するための取組を実施するとともに、若年層に対する職業訓練・雇用創出等も実施した結果、2021年からは経済活動も徐々に活発化し、建設業・卸売業・小売業等の産業の回復を背景に2021年の実質GDP成長率は4.1%に回復した⁷。更に2022年4月には、ブータン政府は、今後は新型コロナウイルスの市中感染を一定程度許容し経済復興を目指す方針に転換することを発表し、2022年以降4.8%、4.8%、3.2%と成長することが予想されている⁸。

一方で、こうした政策や積極的かつ戦略的な公共投資等に伴い、2022/23年度予算の財政赤字は過去最大の規模（GDP比▲9.4%）に達しており、健全な財政運営のためにも、根本的に水力発電事業の収益に依存する体制を改善しつつ、歳入を増加させる必要がある。また、依然として、2021年の生産年齢人口の失業率は4.8%、若年失業率は20.9%と高い水準となっており、昨今は、より良い雇用・生活環境を求めて国外へ人材が流出している状況から、雇用の確保は喫緊の課題である。

このような状況下、ブータンでは、銀行、エネルギー・発電、不動産、郵便、運輸・航空、通信といった経済活動の重要な領域において、国営企業が主たる役割を担っている。国内に30社ある国営企業（ブータン政府が少数株主であるものを除く）の大半が過去20年の間に設立され、国営投資会社であるDruk Holdings & Investment（DHI）を除く29社の総資産がブータンGDPの207%に相当する規模（Nu.319billion（2021年））まで成長している⁹。

ブータン政府は、これら国営企業が経済活動とともに社会的に重要な役割を担っていることを踏まえ、従前から補助金、投入コストの低減、利息負担、贈与、政府保証などを通じてこれらの活動を支援してきた。特にCOVID-19によるパンデミック下においては、緊急景気刺激策を実施するにあたりブータン政府は国営企業を最大限活用し各種スキームを迅速かつ弾力的に実行¹⁰しており、緊急事態下で民間企業が担えない社会的・機動的な役割を国営企業が果たしてきた。その結果、国営企業がブータン社会全体に対して果たす役割が大きくなることに比例して、国営企業の総資産、収入などは拡大傾向にある。国営企業30社から投資会社のDHIを除く国営企業の総資産は2017年からの5年でNu.193.6billionからNu272.6billion（約41%増）、収入は

⁷ “Statistical Yearbook of Bhutan 2022”

⁸ “Macroeconomic Situation Report, Ministry of Finance, Bhutan”

⁹ “Bhutan State Enterprises Report Annual Performance Review for Calendar Year 2021” なお、DHIは投資会社であり、DHIの総資産の内数に傘下の国営企業の資産が含まれる。そのため、DHIの総資産を加算すると重複した計上が生じるため、ここではDHIの総資産を省いている。

¹⁰ 国営企業を活用した政府支援スキームの実施例として、食料公社（FCBL）による農産品の農家からの買い取り（Buy-back scheme）、国家住宅開発公社による無償の住居提供、ドゥルック・ホールディングズ・インベストメント（DHI）による国民向け財務・サービスの支援、電力公社（BPCL）による電気料金の無償化、ブータンテレコム（BTL）によるインターネットの無料化等）などがある。

Nu. 45.3billion から Nu. 53.9billion (約 16%増) となり国営企業の規模は拡大の一途を辿っている¹¹。

一方で、事業の性質上、短期的に純益を達成しがたい一部の国営企業や、非戦略的な事業拡大や活動の多角化に伴い財務体質が悪化する国営企業が出てきており、29社中13社が損失を出している¹²。また、国営企業の債務はGDP比で約30%と大きく、ブータン財政の持続可能性にリスクを生じさせており、ブータン政府は国営企業の財政リスク監視・管理強化を進めている¹³。更に、世界銀行からは、国営企業は多くの産業で民間企業と競合しており、民間投資を阻害する部分もあると指摘されている¹⁴。現在は、財政健全化の一環で、COVID-19によるパンデミックの終息に伴い、ブータン政府が国営企業向けの補助金の縮小を進めており、FY20/21においてNu. 2,029millionであった国営企業向け政府補助金¹⁵は、FY21/22にNu. 2,007million¹⁶、FY22/23にNu. 1,915million¹⁷に純減している。このような状況下、一部の国営企業は自身の財務体質を健全化する必要に迫られており、ブータン政府財務省は、同省が株主の国営企業について、事業や組織ガバナンスの改善を通じて財務体質を改善させるとともに、国営企業のスリム化と政府財政負担の軽減を実施する予定である。

本取り組みの第1弾として、2023年4月以降、財務省は2021年の国営企業年次レポートで、財務省傘下の国営企業15社で年度収益が悪い5社のうちの1社¹⁸であるブータン畜産開発公社 (Bhutan Livestock Development Corporation Limited BLDC) を他の国営企業の改革に先立つ先行ケースとして位置づけ、同社の事業・財務体質の集中・詳細レビューを実施し、課題を洗い出したうえで、短期・中期・長期の組織改革を実施することとした。

以上を踏まえ、本調査では、財務省傘下の国営企業のうち近年赤字に直面している企業の財務体質の分析を行うとともに、ブータン財務省が進めるブータン畜産開発公社 (BLDC) の収益性改善のための改革推進を試行的に支援することを通じて、赤字国営企業の財務体質の改善に必要な合理化・民営化等の具体的政策アクションを提案し、本政策アクション実施に貢献するJICAの協力プログラム案を導出する。

¹¹ “Bhutan State Enterprises Report Annual Performance Review for Calendar Year 2021” 財務省傘下の15社の総資産が、Nu 31,111 million(2017年)からNu 44,680 million(2021年)、DHI傘下の14社の総資産が、Nu 162,466 million(2017年)からNu 227,922 million(2021年)に変化。

¹² “Bhutan State Enterprises Report Annual Performance Review for Calendar Year 2021”

¹³ “Bhutan – Second Green and Resilient Growth Development Policy Credit” World Bank, 2023

¹⁴ “Bhutan – Second Green and Resilient Growth Development Policy Credit” World Bank, 2023

¹⁵ “Bhutan State Enterprises Report Annual Performance Review for Calendar Year 2021”

¹⁶ “National Budget Financial Year 2021-22”

¹⁷ “National Budget Financial Year 2022-23”

¹⁸ 財務状況が悪いとされているその他の国営企業は、Royal Bhutan Helicopter Services Limited, National CSI Development Bank Limited, Food Corporation of Bhutan Limited, Bhutan Broadcasting Service Corporation Limited

第3条 調査の目的と範囲

本調査は、「第4条 調査実施の留意事項」を踏まえつつ、「第5条 調査の内容」に示す事項の調査を実施し、国営企業全体の合理化・民営化に必要な具体的政策アクションを提案するとともに、本政策アクション実施に貢献する JICA のプログラム案を導出する。また、これらの調査結果に基づき、「第6条 報告書等」に示す報告書等を作成する。

第4条 調査実施の留意事項

(1) 基本方針

以下を通じて、国営企業全体のスリム化・合理化・民営化に必要な具体的政策アクションを提案するとともに本政策アクション実施に貢献する JICA のプログラム案を導出する。

1) 国営企業の法令・規制の確認・分析、BLDC 以外の国営企業の事業・財務体質に係る分析支援及び事業・財務体質改革の具体的方策の導出

国営企業の法令・規制を確認・分析を行った後、事業・財務体質改革の優先順位が高い企業を財務省と協議の上決定し、当該企業の事業・財務体質に係る分析を財務省と協業して実施する。

また、国営企業は、その性質上、採算性確保が困難な社会的役割（「社会的事業」）の実施を託されている一方、本役割が不明瞭で、採算性が確保できる事業（「採算事業」）との区分が十分明確になっていないこと、採算性が確保可能な事業でも経営・運営ノウハウの欠如で赤字体質に陥っている場合がある。前者は社会的役割の内容を明確にしたうえで達成が経営上優先されるような採算性と；；は別の経営目標が掲げられ、収益が上がらない最低限の水準を政府が支援することが妥当である。一方で、後者は民間企業が有する経営・運営ノウハウを最大限活用し収益を確保する（中長期的には民間企業の払い下げ、民間資本で事業継承する）といった異なるベクトルでの管理が必要となる。

ブータン政府は多数の国営企業をコロナ・パンデミック下での政策実施に機動的に使ってきた経緯があり、この過程で「社会的事業」とされる事業が政府支出を前提に大きくなった一方で、「社会的事業」と「採算事業」がうまく区別されない状態が生じ、「採算事業」が非効率的な形で肥大化している傾向にある。ブータン政府による近年の国営企業向け補助金カットの動きは、「採算事業」の非効率的な肥大化に注目が集まった結果である一方で、拙速な政府支援の大幅な変更は、「社会的事業」の実施を阻害し、政策の機動的な実施や公共性の高いサービスの提供を阻むことにもつながるものであることから慎重な検討と対応が必要である。

本調査による、国営企業の分析支援及び事業・財務体質改革の具体的方策の提案の過程では、単に対象国営企業を収益性の観点のみで評価するのではなく、国営企業が担っている「社会的事業」「採算事業」を戦略的に区別・整理したうえで、経営管理・政府支援政策の使い分け、明瞭な経営・事業運営 KPI の設定や報酬メカニズム等、必

要なインセンティブメカニズムにも配慮した分析を行う。その上で、「社会的事業」「採算事業」の事業性質に沿った夫々の「本来あるべき姿」に照らして、現状の分析と把握を試みたうえで、財務省により BLDC が実施したことに類似して「短期」、「中期」、「長期」で取り組むべき内容を整理すること。

2) BLDC の事業・財務体質改革推進の試行実施を通じた改革エッセンスの抽出

ブータン財務省が実施中の BLDC の財務・活動分析を基に BLDC の組織・事業改革の具体的推進を試行的・時限的に支援し、BLDC の事業・財務体質の改善を定着・可視化する。なお、BLDC の改革にあたっては、一般的に汎用性が高く、かつ先方政府から要請されているカイゼン手法を試行的に導入し、他国営企業への応用のための指針を策定する。

3) 国営企業の改革に資する JICA の協力プログラム案の導出

1) 及び 2) を踏まえて、赤字国営企業の財務体質の改善に資する JICA 事業案を導出する際に、JICA 国別分析ペーパーにおける「産業振興プログラム」の方向性を検討する。

4) DX の活用

ブータン政府はデジタル技術の積極的な活用に取り組んでおり、JICA は 2021 年に「デジタル振興政策支援に係る情報収集確認調査」を実施する等して、ブータンの DX 活用による開発を促進している。JICA 事業案検討時及び BLDC の改革支援時には、DX の活用を最大限考慮する。

5) 開発パートナーとの連携

民間セクター分野で借款を案件供与している世界銀行が作成した既存資料等、開発パートナーから情報を収集し意見交換をすることで、より効率的・効果的な JICA 事業案を検討する。

6) ジェンダーの視点

国営企業では、全雇用者の男女比が 59% : 41% である一方で、役員の男女比は、89% : 11% と決定者レベルへの女性の参画が少ない状況がある。本調査では、企業内での待遇差（給料・昇給・研修の機会等）の有無についても確認する。また、カイゼン手法の試行時には、性別に関わらず全ての人の意見が反映される環境になるように留意する。

(2) 既往調査結果・ブータン政府開発計画との整合

各種検討を実施するにあたり、特に以下に示す既往調査結果やブータン政府の開発計画等については十分に確認を行い、本調査における検討の方向性の参考とする。

- Bhutan State Enterprises Report 2018, 2020, 2021
- デジタル振興政策支援に係る情報収集確認調査
- ブータン国山岳地帯の人口小国における産業育成戦略に係る情報収集・確認調査
- ブータン王国 JICA 国別分析ペーパー(2023年3月)
- 13次5か年計画案¹⁹

¹⁹ 2023年8月時点でConcept Noteのみが公開されている。調査期間中に入手が可能であれば確認する。

➤ 10 か年計画案²⁰

(3) 国営企業を取り巻く政策・環境調査

主に以下の資料を分析し、国営企業が置かれている事業環境(根拠法、規制、税制、ガバナンスにかかるルール)を把握する。

- Income Tax Act
- Public Finance Act
- Corporate Governance Guidelines for State Enterprises 2019
- Rules on the Income Tax Act of Kingdom of Bhutan

(4) BLDC の事業改革推進の試行実施

これまで明らかになっている BLDC の組織・事業の概要は配付資料「BLDC による組織・事業の概要」のとおり。また、ブータン財務省は 2023 年 4 月以降 BLDC を他の国営企業の改革に先立つ先行ケースとして位置づけ、同社の事業・財務体質の集中・詳細レビューを実施した(配付資料「Revival of Bhutan Livestock Development Corporation Ltd.」のとおり)。本調査実施に当たっては、開始時点での状況をアップデートしたうえで対応を行うこと。

1) BLDC の改革の方向性

特にブータン政府は、財務省による事業・財務体質レビューの結果を踏まえ、BLDC の改革を超短期・短期・中期・長期の 4 ステージに分けて実施予定。下記のうち中期のステージまでを実行するため財務省は 1 名の職員を BLDC に派遣中であり、ハンズオンで改革を実施中。本調査は、短期・中期ステージを終え改革の方向性が事業活動として途に就いた段階で開始されることとなり、BLDC の運営が短期・中期で設定・導入された事業の方向性に即して、組織全体の収益確保、生産性や品質・付加価値の向上を恒常的なものとするに取り組むこと。

- a. 超短期(1 週間) : BLDC の事業目的の整理、一部未使用倉庫の契約終了(倉庫借り上げ代の節約)、農場・施設別廃棄・売却品目の洗い出し、14 か月以上のマスの出荷(餌代負担の軽減)、精肉加工処理場で発生する未利用廃棄物の利用(廃棄肉の餌への転用等)
- b. 短期(1 カ月) : 事業モデルの転換(自社による一次生産、精肉加工処理場での付加価値創造、およびサプライチェーン管理に焦点を当てた事業を中核)、組織体制の変革(CEO の下、役割ごとに、①事業開発、②生産・投資・サプライチェーン管理、③財務・管理の 3 部制に移行。農場・施設管理を担う 4 名のマネージャーを配置し責任と権限を委譲)。年度計画の策定と月別・四半期別・年度別業務目標及びこれに沿ったモニタリングを実施、月別事業レビュー結果を財務省に提出。長期借入の借り換えを通じた財務負担の軽減。
- c. 中期(3 カ月) : 孵化場(サムドゥルupp・ジョンカール県)の稼働、酪農生産性の改善(10 リットル/日/頭を目標)、山羊農場のリバイバル、サムドゥルupp・ジョンカール県の総合農場の特別目的会社化(SPV)推進。

²⁰ 2023年8月時点で非公開。調査期間中に入手が可能であれば確認する。

d. 長期（１年）：カイゼン手法を導入した BLDC の生産性・品質向上の実現。

2) カイゼンの導入と定着について

上述のとおり BLDC の組織・事業実施の課題は、生産現場における非効率的な事業の計画・実施のみにあるのではなく、事業の戦略的取捨選択、組織目的と整合した事業計画と管理・モニタリング、およびマーケティング等 BLDC が全組織を挙げて取り組むべき領域にある。カイゼンが生産現場における非効率的な工程や仕事の排除だけに特化したものではなく、「事業全体の無駄の排除」「プロセスの標準化」「従業員チームによる目的の共有と共同作業」「社内の改善イベントを通じたカイゼン文化の定着推進」にあることから、調査初期において財務省及び BLDC に包括的なカイゼンの内容と活用可能性を十分説明を行い、現在進められている「短期」「中期」の改革の方向性に適したカイゼンの導入方法を立案して提案すること。

- a. カイゼン手法については、JICA が開発した「カイゼンハンドブック」などを援用して導入してもよいが、その他利用可能なカイゼンに関するツールや手法を活用してもよい²¹。
- b. 本調査では、ブータン財務省及び BLDC の幹部・管理職をカイゼン推進の中核メンバーとして、４名程度を日本もしくは第３国に招へいする予定。いずれの計画で進めるかは、JICA ブータン事務所が調整中であることから、調査初期に方針を確認したうえで対応の具体化を図る。本邦招へいに係る業務については、前述の通り別途「技術研修等支援業務実施契約約款」を適用した契約を締結する。第３国への招へいを実施する場合には、かかる企画・調整・実施支援は本契約に含めるものとし、契約変更にて対応する。また、BLDC、財務省、その他の調査対象となる３社の関係者等に対するカイゼンに関する現地セミナーを３回ほど実施する。
- c. BLDC にカイゼンを導入した効果を導入前後の比較で把握できるよう、カイゼンで焦点を当てる事業領域やモニタリング対象については、調査初期において明示的に財務省及び BLDC と協議・合意し進めるものとする。この過程で、「短期」「中期」の財務省職員によるハンズオン支援により作成される予定の「月別・四半期別・年度別業務モニタリング」様式の内容を分析し、カイゼン活動との連動性向上の視点で必要であれば提案を行うこと。

(5) 国営企業の改革に資する JICA 協力プログラム案の検討

上記（１）～（４）を踏まえ調査において JICA 関係部署とも相談の上、JICA 協力プログラム案を具体化する。2023 年 3 月に JICA が作成した JICA 国別分析ペーパーにおける「産業振興プログラム」の方向性も勘案し、技術協力、無償資金協力、円借款事業の素案を提案する。

(6) 調査の実施体制

本調査では、調査補助として 1 名の傭人の傭上を想定している。また、JICA 内の実施体制として調査を主管するブータン事務所に加え、南アジア部南アジア第一課、経済開発部民間セクター開発グループ等の関係部と密に意見交換しつつ、調査をすすめ

²¹ 効果的だと考えられる具体的な手法については、プロポーザルで提案すること。

ることを想定している。そのため、受注者は関係部との連絡・情報共有を密に行うことに留意する。また、調査実施期間を通じて、調査方針の決定に係る協議や調査の進捗確認を目的とする定例会議（2カ月に1回程度を想定）の開催を想定している。

第5条 調査の内容

【第一段階：2023年11月頃】

（1）～（5）の調査を国内にて実施する。

（1）業務計画書の作成・提出

業務計画書を共通仕様書第6条に従い作成し、発注者に提出する。

（2）ブータン政府開発計画・関連政策等の確認・レビュー

ブータン政府開発計画（12次5か年計画、13次5か年計画案、10か年計画等）について確認し、国営企業に関する法令・規制、関連政策（公的財政政策、国営企業改革、民間投資環境の整備、海外直接投資政策、雇用政策）について確認・レビューする。なお、ブータン政府により策定中の文書（13次5か年計画、10か年計画等）の一部または全部については、調査期間中にブータン政府により最終化予定であり、発注者により入手できる可能性があることから、受注者は契約締結後に発注者からこれらの資料を受領し、確認することとする。

（3）国営企業財務分析

BLDC以外の赤字のブータンの国営企業の事業及び財務状況を分析する。特に国営企業を取り巻く政策・環境を根拠法、税制、ガバナンスに関する方面からも整理したうえで、国営企業の監理運営上の課題と課題の根本要因を現地調査で分析・整理できるよう、仮説的に洗い出す²²。また、BLDC以外の本調査の対象とする3社を、財務省傘下の国営企業15社から今後のJICA協力分野及びブータン政府財政への影響度合いを考慮し検討し、財務省と協議の上で決定すること。

（4）BLDCの財務・活動分析のレビューとカイゼン導入計画の策定

BLDCの改革の進捗状況を更新したうえで、ブータン財務省によるBLDCの財務・活動分析のレビューを行い、BLDCの財務体質向上のための事業戦略、マーケティング、生産性の向上領域の支援計画のブラッシュアップに取り組む。これと合わせて、カイゼン導入計画の具体的計画を提案する。必要であれば、国内作業期間中からBLDCの改革について財務省及びBLDC幹部からオンライン会議で聴取し、また、日本側からカイゼンの概念紹介や導入計画の説明を行う等、現地作業の効率性を高める工夫を図る。

（5）インセプション・レポートの作成・提出

（1）～（4）を実施した後、主に以下の項目を含むインセプション・レポートを作成・提出する。インセプション・レポートは、第1回渡航時において発注者と連携しながら受注者がブータン政府に説明することとし、単なる調査概要の説明に留まらず、ブータン側の意向や、今後検討が必要な情報についてブータン側に提供を依頼す

²² 国営企業の財務分析の具体的な方法と留意点について、プロポーザルでの提言を求める。特に「社会的事業」「採算事業」の整理方法や日本を含めた他国での事例を使った国営企業の改革手法にかかる提案があれば記載すること。

るための資料とすること。また、ブータン政府への説明前には発注者による確認を受け、必要な修正を行うこと。

- ① 調査の実施方針（調査手法や実施工程、各人員の役割分担、本調査の留意点、渡航計画、必要なブータン政府側の協力等を記載する。）
- ② 財務分析結果、及び関連して追加的にブータン政府から入手が必要な情報
- ③ 国営企業の法令・規制、関連政策のレビュー結果
- ④ 国営企業に係る分析結果及び参考になるとと思われる海外事例の紹介

【第二段階： 2023年12月～2024年12月頃】

（6）～（7）の調査をブータンにて実施する。

（6）インセプション・レポートの協議

（5）で作成したインセプション・レポートについて、ブータン財務省、対象となる3社の国営企業及びBLDCに説明し、協議を行う。

（7）BLDC以外の3社の国営企業の経営改善案の策定

（3）で分析した内容と仮説を基に必要に応じて対象国営企業の事業実施状況をヒアリングする。各企業の収益に大きく影響している要因を明らかにした上で対象国営企業の事業・財務体質改善のための事業戦略、マーケティング、組織、人材育成、生産性の向上領域の支援計画素案の作成を実施する。各国営企業の課題と分析結果を調査後の対応具体化によりスムーズにつなげるため、課題を対応主体者と関連付けて分類（例：①戦略・組織役割定義（政府・法律）、②事業環境（政府・法律）、③事業・投資計画・実施（国営企業））し、国営企業の改革の推進の具体化とロードマップを策定する。また、BLDCへのカイゼン導入を試行実施した結果、改善点があれば反映する。

（8）BLDCの改革の方向性に合致したカイゼン導入計画の具体化

第4条に記載の留意事項を踏まえ、BLDCへのカイゼン導入計画の具体化を図り、ブータン財務省及びBLDCと協議を通じて、導入のスケジュール、BLDCの対応事項を合意する。JICAブータン事務所では、2023年8月にカイゼンの概念説明をBLDC職員向けに実施しているが、効果的な導入にはBLDC職員のマインドセットの成否が大きく影響するため、BLDC職員の行動変容に大きくつながるような導入の工夫を図るものとする。

BLDC本部、直営農場・施設の視察を通じて「短期」「中期」の改革推進の状況を把握するとともにカイゼンが大きく成果を上げると考えられる領域を特定する。農場・施設といった現場の小さな無駄の排除や仕事の工夫にとどまることなく、財務省とBLDCが進めている改革の方向性に沿った事業領域をカバーするようなカイゼン（例：本部と現場の間での仕事の標準化、事業全体での機会損失を最小化するための工夫の具体化）を積極的に提案する。

（9）BLDC加工処理場、養豚場、養殖場の技術面からの課題分析と改善案の具体化

BLDCが実施している事業のうち、養豚（ティンプー）、養魚（ハ県）、精肉加工処理場（ティンプー）については、①生育不良、②餌代コスト、③疾病対策、④施設・設備の利用・回転率向上、⑤衛生環境、⑥畜産製品の品質の安定と向上といった課題に対する技術的分析を実施し、解決に向けた具体的な提案を行う。同具体的な提案をカ

イゼン導入後の目的と整合させるなどして、技術的な提案が BLDC によるカイゼンによって継続的に推進されるようなメカニズムの構築を目指す。

(10) カイゼン導入と定着活動

上記(8)(9)で計画・提案したカイゼン導入計画及び技術的な改善提案内容に沿って、カイゼン活動を本格的に推進する。BLDC 組織内での定期的なカイゼンイベントの企画実施を行うなどして、カイゼン活動が BLDC の組織文化として定着するよう工夫を行う。月次でカイゼンの進捗状況をモニタリングしブータン財務省、JICA に報告を行う。

(11) BLDC に係る検討・試行的な改革支援を通じた教訓等に基づく他国営企業への応用指針等の検討

BLDC の事業・財務体質改善状況の取りまとめ及び他の国営企業への応用のための指針策定、事業・財務体質改善の予測をする。

(12) 日本もしくは第3国招へいの企画・実施

ブータン人財務省及び BLDC の幹部・管理職をカイゼン推進の中核メンバーとして育成するべく、4名程度を日本もしくは第3国に招へいする。また、BLDC、財務省、調査対象となる3社の関係者等に対するカイゼンに関する現地セミナーを3回ほど実施する。

(13) JICA 協力プログラム案の具体化

上記調査を通じて具体化した国営企業全体の合理化・民営化に必要な政策アクションの実施に資する JICA 協力プログラム案を立案する²³。JICA ブータン事務所、本部関係部署とも議論を行い、事業案のブラッシュアップを図り、各事業案について、目的、スキーム、規模感などについても整理する。

【第三段階：2025年1月頃】

(14) ドラフト・ファイナル・レポートの作成

調査の全体成果をドラフト・ファイナル・レポート（英文）として取りまとめ、発注者と協議を行う。なお、発注者側での確認期間及び協議期間は最低2週間を確保し、適宜協議結果を反映した上で、現地調査を行うこととする。また、ブータン政府向け説明資料として要約 PPT 資料（英文）を作成すること。

(15) ブータン政府への調査結果報告/ドラフト・ファイナル・レポートの説明・協議

(14) で取りまとめたドラフト・ファイナル・レポートについて、要約 PPT も活用しブータン政府に説明を行う。協議結果への対応方針については、発注者とよく相談し、必要に応じてドラフト・ファイナル・レポートの内容を更新する。

【第四段階：2025年2月】

(16) ファイナル・レポートの作成

²³ 調査実施前の仮説として考えられる JICA の協力プログラム案を提案すること。

上記調査結果等についてとりまとめ、ファイナル・レポートを提出する。和文は要旨のみの作成とする。また、要約 PPT 資料（和文・英文）についても、ファイナル・レポートの一部として取り扱うこととする。

第 6 条 報告書等

(1) 調査報告書

調査業務の各段階において作成・提出する報告書等は以下のとおり。このうち 3) を最終成果品とする。本契約における成果品は、ファイナル・レポートとし、報告書の提出期限は契約履行期間の末日とする。なお調査期間中、成果品に限らず、各種議事録やレポート等を発注者へ都度提出・報告すること。なお、各成果品等の最終化は、当機構のコメントを反映したうえで行うものとする。

1) インセプション・レポート

記載事項：業務の基本方針、方法、作業工程、要員計画、事業背景情報、過去調査等の分析結果等

提出時期：調査開始後 1 か月以内

部 数：電子データ（和文・英文）

2) ドラフト・ファイナル・レポート

記載事項：調査の全体成果をまとめた報告書、ブータン政府向け要約 PPT（英文のみ）を提出すること。

提出時期：2025 年 1 月上旬

部 数：電子データ（英文、ブータン政府向け要約 PPT を含む）

3) ファイナル・レポート

記載事項：ドラフト・ファイナル・レポートに対するコメントを受け、必要に応じて各書類に情報・データ・提言を加えたもの。報告書本体と要約 PPT 資料（和文・英文）を提出すること。

提出時期：契約履行期限末日

部 数：①製本版 和文要旨 3 部、英文 7 部

②電子データ 和文要旨、英文

③CD-R 和文要旨・英文を含む 2 枚

(2) 収集資料

本件調査を通じて収集した資料及びデータは項目毎に整理し、当機構様式による収集資料リストを付したうえで調査終了後、当機構に提出する。なお、インターネット上でデータの収集が可能なものについては、情報源として使用した URL を記載する。

(3) その他の提出物

1) 面談録等

関係機関との面談をした際の議論の要旨についてまとめ、当機構に速やかに提出する。当機構における打合せについても同様とする。なお、関連会議・検討会の開催に先立ち、2営業日前までに配布資料を当機構に提出する。

2) 業務従事月報

当機構規定により、調査業務日誌を添付した月例の調査業務報告を翌月5日までに当機構に提出する。本報告書には、業務実績、業務実施上の課題、その対処方針を記載する。

3) その他

上記の提出物のほかに、調査の実施段階で報告書に記載せず別途当機構に提出することとした情報や、当機構が必要と認め、報告を求めたものについて提出する。調査時に収集した資料及びデータは分野別に整理してリストを付した上で提出すること。

(4) 成果品の仕様

ファイナル・レポートの印刷仕様・電子仕様は「コンサルタント等契約における報告書の印刷・電子媒体に関するガイドライン」を参照すること。

(5) 報告書作成にあたっての留意点

- 各報告書の作成にあたっては、装丁等が華美に流れ過ぎないように、常識の範囲内で極力コストダウンを図ること。
- 各報告書が特に分冊形式になる場合は、本編と例えばデータの根拠との照合が容易に行えるよう工夫を施すこと。
- 報告書全体を通じて、固有名詞、用語、単位、記号等の統一性と整合を確保すること。また、英文報告書の作成にあたっては、その表現振りに十分注意を払い、国際的に通用する外国文により作成するとともに、必ず当該分野の経験・知識ともに豊富なネイティブスピーカーの校閲を受けること。
- レポートで引用した統計、資料、数値等については、必ず出典を明記すること。
- 関係者との説明・協議等にかかる議事録は、報告書に添付して提出する。その他、当機構が必要と認め、提出を求めたものについても提出すること。

**技術提案書にて特に具体的な提案を求める事項
(技術提案書の重要な評価部分)**

技術提案書の作成に当たっては、特に以下の事項について、コンサルタントの知見と経験に基づき、第3章「1. 技術提案書の構成」にて指定した記載分量の範囲で具体的な提案を行うこと。詳細については特記仕様書を参照すること。

No.	提案を求める内容	特記仕様書の該当条項
1	国営企業の財務分析の具体的な方法と留意点について	第5条 調査の内容 (3) 国営企業財務分析
2	調査実施前の仮説として考えられる ODA の事業案	第5条 調査の内容 (13) JICA 協カプログラム案の具体化
3	カイゼン手法について、効果的だと考えられる具体的な手法案	第4条 調査実施の留意事項 (4) BLDC の事業改革推進の試行実施 2) カイゼンの導入と定着について a.

第3章 技術提案書作成要領

技術提案書を作成するにあたっては、「第2章 特記仕様書」に記載されている内容等を技術提案書に十分に反映させることが必要となりますので、その内容をよく確認して下さい。

1. 技術提案書の構成

技術提案書に記載すべき内容・構成と頁数上限は次表のとおりです。

記載事項	頁数上限	
	1社	JV
表紙		
1 コンサルタント等の法人としての経験、能力 (1) 類似業務の経験 <u>類似業務：企業の経営・財務体質の改善、生産性向上、カイゼン指導</u> (2) 当該業務実施上のバックアップ体制（本邦／現地）	5 1～2	注 1～2
2 業務の実施方針等 (1) 課題に関する現状認識 (2) 業務実施の基本方針 (3) 作業計画 (4) その他	5頁以下 5頁以下 3～4 1～2	
3 業務従事予定者の経験、能力等 (1) 評価対象業務従事者の経歴	6／人	

注) 共同企業体を結成する場合、「類似業務の経験」は、各社（共同企業体代表者及び構成員）にてそれぞれ記載するため、「5枚×社数（共同企業体代表者及び構成員の社数）」を上限として下さい。

注2) IS09001等の品質保証システムや語学能力等の認定書は上記頁数には含まれません。

2. 技術提案書作成に係る要件

本業務に係る技術提案書作成に際して、留意頂くべき要件・留意事項について、以下のとおりです。

(1) 業務の工程

「第2章 特記仕様書」を参照し、求められている業務の工程を確認してください。

(2) 業務量の目途

機構が想定する業務量の目途は次のとおりです。以下の数字は、機構が想定する目途ですので、競争参加者は、「第2章 特記仕様書」に示した業務に応じた業務量を算定してください。

(全体) 9.00人月

(内訳) 現地作業： 7.50人月 (現地渡航回数：延べ12回)

国内作業： 1.50人月

「本邦招へいに関する業務人月0.25を含む(本経費は定額計上に含まれる)。なお、上記の業務人月は、国内移動手配に関連し JICA が契約する旅行会社への国内移動旅行の手配依頼書の送付、旅行手配内容の調整・検収、国内機関への報告を含む。」

※現地業務期間や渡航回数については、提案する作業計画に基づき、競争参加者が自由に提案することができますが、それらに係る経費を含む入札価格が予定価格を超える場合は落札者とならないので、ご注意ください。

(3) 業務従事者の構成

業務従事者の構成は、以下の分野を担当する業務従事者を想定していますが、これは発注者が業務量を想定する際に用いた仮定ですので、業務内容及び業務工程を考慮の上、適切に業務従事者を構成願います。

- 1) 業務主任者／事業戦略・マーケティング (2号)
- 2) 生産性向上・カイゼン指導 (3号)
- 3) 財務分析 (4号)
- 4) 畜産(養豚)技術 (4号)
- 5) 養殖技術 (4号)

(4) 業務従事予定者の経験、能力

各評価対象者を評価するに当たっての類似業務経験分野、業務経験地域、及び語学の種類は以下のとおりです。

【業務主任者：業務主任者／事業戦略・マーケティング】

- 1) 類似業務経験の分野：事業戦略・マーケティング
- 2) 対象国及び類似地域：全途上国
- 3) 語学能力：英語

【業務従事者：担当分野 生産性向上・カイゼン指導】

- 1) 類似業務経験の分野：生産性向上・カイゼン指導
- 2) 対象国及び類似地域：評価しない
- 3) 語学能力：評価しない

※総合評価落札方式では業務管理グループ（副業務主任）は想定していません。

(6) 配付資料／公開資料等

1) 配付資料

本業務に関する以下の資料を JICA ブータン事務所から配布しますので、bt_oso_rep@jica.go.jp に、ご連絡ください。

- BLDCによる組織・事業の概要（メール配布）
- Revival of Bhutan Livestock Development Corporation Ltd.（メール配布）
- ブータン王国 JICA 国別分析ペーパー（2023年3月）

2) 公開資料

- Bhutan State Enterprises Report 2018, 2020, 2021
[Annual SOE Report | Ministry of Finance, Royal Government of Bhutan \(mof.gov.bt\)](https://www.mof.gov.bt/Annual%20SOE%20Report%20-%20Ministry%20of%20Finance%20-%20Royal%20Government%20of%20Bhutan)
- Bhutan – Second Green and Resilient Growth Development Policy Credit, World Bank, 2023
[Bhutan – Second Green and Resilient Growth Development Policy Credit \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/en/operation/bhutan-second-green-and-resilient-growth-development-policy-credit)

(7) 便宜供与

概要は、以下のとおりです。

	便宜供与内容	
1	カウンターパートの配置	有
2	通訳の配置（日本語⇄英語）	無

3	執務スペース	有（ブータン政府執務室内）
4	家具（机・椅子・棚等）	有（ブータン政府執務室内）
5	事務機器（コピー機等）	無
6	Wi-Fi	無

執務スペース及び家具は、カウンターパートに依頼予定であるが、カウンターパートの職場に用意できなかった場合には、JICA ブータン事務所もしくはホテルの自室での作業を想定。

（８）評価対象者の制限

自社の経営者または自社と雇用関係にある技術者を「専任の技術者」と称します。また、専任の技術者以外の業務従事者を「補強」と称します。

補強については、全業務従事者の4分の3までを目途として、配置を認めます。ただし、受注者が共同企業体である場合、共同企業体の代表者及び構成員ごとの業務従事者数の2分の1までを目途とします。なお、業務主任者については、自社（共同企業体の場合は代表者）の「専任の技術者」を指名してください。

評価対象業務従事予定者を補強により配置する場合は、当該業務従事予定者の所属する社又は団体から同意書（自営の場合は本人の同意書）（様式はありません）を取り付け、技術提案書に添付してください。

（９）外国籍人材の活用

外国籍人材の活用を認めます。

途上国における類似業務の経験・実績を持つ外国籍人材の活用が可能です。ただし、委託される業務は我が国ODAの実施業務であることに鑑み、外国籍人材の活用上限は、当該業務全体の業務従事人月の2分の1及び業務従事者数の2分の1を目途としてください。

なお、業務主任者を含む評価対象業務従事者に外国籍人材を活用する場合で、当該業務従事者が日本語を母国語としない場合は、日本語のコミュニケーション能力について、記述してください。日本語の資格を取得している場合、証書の写しを添付してください。

3. 技術提案書作成上の留意点

具体的な記載事項や留意点について以下のとおりです。

(1) コンサルタント等の法人としての経験、能力

業務を実施するにあたっては、後述するように、当該業務に直接的に従事する各団員の経験や能力等もとより、コンサルタント等の法人としての業務経験、法人としての業務実施体制等も業務を円滑に実施するための重要な要件ですので、本項目ではこれらを総合的に記述して下さい。

記述に当たっては、「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン」の「I. 1. プロポーザルに記載されるべき事項」の「(1) コンサルタント等の法人としての経験・能力」を参照して下さい。

(2) 業務の実施方針等

「第2章 特記仕様書」について競争参加者が理解した内容や課題認識、業務の基本方針などについて記述して下さい。他の文献等の内容を引用した場合には、その出典・引用元を必ず明らかにして下さい。

1) 課題に関する現状認識

本業務にあたり、現時点で競争参加者が認識している以下の項目について整理の上、記述して下さい。

ブータン国における財政分野（特に国営企業分野）の現状と課題

2) 業務実施の基本方針

「第2章 特記仕様書」で示した内容及び上記1)の課題に関する現状認識の下、競争参加者がどのような方針で業務に臨むのか記述して下さい。

運営面では当該業務実施のために特に配慮すべき実施体制等を、技術面では当該業務の目的等を理解した上でどのような事柄に留意し業務を実施するのかを検討した上で記述して下さい。

3) 作業計画

上記「2) 業務実施の基本方針」での提案内容に基づき、本業務は成果管理であることから、作業計画に作業ごとの投入量（人月）及び担当業務従事者の分野（個人名の記載は不要）を記述して下さい（様式4-3の「要員計画」は不要です。なお、様式4-4の「業務従事予定者ごとの分担業務内容」は記載ください）。記述に当たっては、「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン」の「I. 1. プロポーザルに記載されるべき事項」の「(2) 業務の実施方針等」を参照して下さい。また、様式についても、同ガイドラインの当該様式集を使用して下さい。

4) その他

相手国政府又はJICA（JICAの現地事務所を含む。）からの便宜供与等に関し、業務

を遂行するに当たり必要な事項があれば記載して下さい。

(3) 評価対象者の経験・能力等

本件業務に業務主任者として従事する評価対象者の経験・能力等について記述して下さい。記述に際しては、「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン（2022年4月）」の「I. 1. プロポーザルに記載されるべき事項」の「(3) 業務従事予定者の経験・能力」を参照してください。また、様式についても、同ガイドラインの当該様式集を使用してください。

(4) 技術提案書の形式等

技術提案書を提出する場合の体裁等は、以下のとおりとしてください。

1) 形式

技術提案書は、A4版（縦）、原則として1行の文字数を45字及び1ページの行数については35行を上限として下さい。関連する写真等を掲載する場合には、目次の前として下さい。

2) 構成・分量

上記「1. 技術提案書の構成」に記載した頁数を上限として作成して下さい。

4. 経費積算に係る留意事項

本業務に係る経費を積算するについては、「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン（2022年4月-2023年4月追記版）」を参照してください。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/quotation.html>)

(1) 本案件に係る業務量の目途

「第3章 技術提案書作成要領」の2.(2)に記載している機構が想定する業務量の目途を参照して下さい。

(2) 別見積

以下の費目については、入札金額には含めず、別見積書として作成し、「8.(2) 提出方法」に基づき提出して下さい。精算報告の対象となり、証拠書類に基づいて実費精算します。

1) 旅費（その他：戦争特約保険料）

2) 一般業務費のうち安全対策経費に分類されるもの

3) 直接経費のうち障害のある業務従事者に係る経費に分類されるもの

(3) 定額計上について

以下の経費については定額で計上を求めることとします。定額計上分は契約締結時に契約金額に加算して契約しますので、技術提案書の提出時の見積には含めないでください。

定額として計上する経費は契約開始後に内容を確定します。精算報告の対象となり、証拠書類に基づいて実費精算します。

	対象とする経費	該当箇所	金額(税抜き)	金額に含まれる範囲	費用項目
1	調査補助備人の備上	「第2章 特記仕様書 第4条 調査実施の留意事項(6) 調査の実施体制」	800,000円	補助員人件費、出張旅費(日当・宿泊費)	一般業務費 特殊備人費
2	現地セミナー開催費	「第2章 特記仕様書 第4条 調査実施の留意事項(4) BLDCの事業改革推進の試行実施 2)カイゼンの導入と定着について b.」	1,800,000円	参加者の出張旅費(交通費、日当・宿泊費)、会場借上費)	一般業務費 セミナー等実施関連費
3	本邦研修(本邦招へい)にかかる経費	第2章 第5条 調査業務の内容(1 2)日本もしくは第3国招へいの企画・実施	1,200,000円	直接経費と受入期間の業務人月(生産性向上・カイゼン指導分野、3号を想定)0.25人月の報酬	報酬 国内業務費

(4) ランプサム(一括確定額請負)型の対象業務

本業務においては、「第2章 特記仕様書」で指示したすべての業務を対象としてランプ

サム（一括確定額請負）型の対象業務とします。

別紙2：評価表

評価表

評価項目	評価基準(視点)	配点
1. コンサルタント等の法人としての経験、能力		10
(1) 類似業務の経験	<ul style="list-style-type: none"> ● 類似業務については実施件数のみならず、業務の分野(内容)と形態、発注業務との関連性並びに実施国の類似性に鑑み総合的に評価する。 ● 類似業務はJICA発注業務に限らず、国際機関等での類似案件業務経験も評価する。国際機関や途上国政府機関からの直接受注については、業務実績の多様性等の観点から、高く評価する。 ● 国内における類似業務も、業務内容の類似度合いに応じ海外業務に準じて評価する。 ● 概ね過去10年までの類似案件を対象とし、より最近のものに対し高い評価を与える。 	6
(2) 当該業務実施上のバックアップ体制(本邦/現地)	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地支援体制や社外有識者の支援など、業務の質・効率向上のための体制が整備されているか。支援内容が具体的か。 ● ISO9001等の品質保証システムの認証を受けているか。 ● 安全管理、報告書作成体制(校正や翻訳の質を確保するための体制)が整備されているか。 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定・プラチナくるみん認定」、若者雇用促進法に基づく「ユースエール認定」、女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」を受けている場合、もしくは一般事業主行動計画表(策定～周知)の確認ができる場合は評価する。 	1
2. 業務の実施方針等		50
(1) 課題に対する現状認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 提示した課題について、広い視野から全体像が把握されているか。 ● 課題について総花的な記述ではなく、課題の核心 	20

	<p>を捉えた記述となっているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 抽象的な記述ではなく、具体的な事例や統計データ等に基づいた記述となっているか。 ● 記述内容について、適切に出典を伴った根拠が示されているか。 	
(2) 業務実施基本方針の的確性	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の目的及び課題認識等に基づき業務実施のクリティカルポイントを押さえ、これに対応する業務方針が示されているか。 ● 途上国での業務という制約条件を適切に認識した業務実施の実現可能性や作業の具体性が確保されているか。 	20
(3) 作業計画の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ● 提示された業務実施基本方針に見合った作業計画となっているか。 ● 作業計画を実施するのに十分な業務従事者が配置されており、担当分野の構成が適切で業務実施上重要な専門性が確保されているか。 	10
3. 業務主任者及び業務従事者の経験・能力		40
(1) 業務主任者の経験・能力： 業務主任者／事業戦略・マーケティング		27
イ 類似業務の経験	<ul style="list-style-type: none"> ● 類似業務の多寡、類似程度や関連業務実施の経験等に鑑み総合的に評価する。 ● 類似業務は機構の発注業務に限らず、国際機関等での類似案件業務経験も評価する。国際機関や途上国政府機関からの直接受注については、業務実績の多様性等の観点から、高く評価する。 ● 国内における類似業務も、業務内容の類似度合いに応じ海外業務に準じて評価する。 ● 最近10年程度の経験にプライオリティをおき評価する。 	10
ロ 対象国・地域での業務経験	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価対象となる業務は海外業務全体とするが、視察、学会出席等は含めない。 ● 発注業務の質、効果効率の向上につながる経験を 	3

	重視する。 ● 業務従事の長短を考慮する。	
ハ 語学力	● 指定の外国語レベルについて、検定等の成績を評価基準に照らして評価する。	4
ニ 業務主任者等としての経験	● 最近10年に実施した業務主任経験（副業務主任経験を含む。）にプライオリティをおき評価する。 ● 海外業務の経験を国内業務に比し高く評価する。	6
ホ その他学位、資格等	● 過去に発注業務と関連性の強い学歴（専門性）、資格などがあるか。	4
(2) 業務従事者の経験・能力： 生産性向上・カイゼン指導		13
イ 類似業務の経験	● 類似業務の多寡、類似程度や関連業務実施の経験等に鑑み総合的に評価する。 ● 類似業務は機構の発注業務に限らず、国際機関等での類似案件業務経験も評価する。 ● 国内における類似業務も、業務内容の類似度合いに応じ海外業務に準じて評価する。 ● 最近10年程度の経験にプライオリティをおき評価する。	11
ニ その他学位、資格等	● 過去に発注業務と関連性の強い学歴（専門性）、資格などがあるか。	2