

公告

独立行政法人国際協力機構契約事務取扱細則（平成15年細則(調)第8号）に基づき下記のとおり公告します。

2025年7月23日

独立行政法人国際協力機構
契約担当役 理事

記

1. 公告件名：ブータン国国営企業改革及び生産性向上に向けたカイゼン導入可能性に係る情報収集・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. 競争に付する事項：入札説明書第1章1. のとおり
3. 競争参加資格：入札説明書第1章3. のとおり
4. 契約条項：「調査業務用」契約約款及び契約書様式を参照
5. 技術提案書及び入札書等の提出：
入札説明書第1章2. 及び6. のとおり
6. 開札日時及び場所：
入札説明書第1章9. のとおり
7. その他：入札説明書のとおり

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及び生産性向上に向けたカイゼン導入可能性に係る情報収集・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：25a00359

【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。

2024 年 10 月版となりますので、変更点にご注意ください。

2025 年 7 月 23 日

独立行政法人国際協力機構

国際協力調達部

第1章 入札の手続き

1. 競争に付する事項

(1) 業務名称：ブータン国国営企業改革及び生産性向上に向けたカイゼン導入可能性に係る情報収集・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

(4) 契約履行期間（予定）：2025年9月下旬から2026年3月上旬

先方政府側の都合等により、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生じる場合には、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。

2. 担当部署・日程等

(1) 選定手続き窓口

国際協力調達部 契約推進第一課/第二課

電子メール宛先：outm1@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	日程
1	資料ダウンロード期限	2025年7月29日 まで
2	入札説明書に対する質問	2025年7月30日 12時まで
3	質問への回答	2025年8月4日まで
4	入札書（電子入札システム）	2025年8月8日 12時まで

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。

	へ送信)、別見積書・技術提案書の提出日	
5	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
6	入札執行の日時（入札会）	2025年8月26日 9時半
7	技術評価説明の申込日（落札者を除く）	入札会の日翌日から起算して7営業日まで （申込先： https://forms.office.com/r/6MTyT96ZHM ） ※2023年7月公示から変更となりました。

3. 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」最新版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

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のうち、1）全省庁統一資格、及び2）日本登記法人は求めません（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。結成届には、代表者及び構成員の全ての社の代表印または社印は省略可とします。また、共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

4. 資料の配付

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「コンサルタント

等契約の応募者向け 国際キャリア総合情報サイト PARTNER 操作マニュアル」に示される手順に則り各自ダウンロードしてください。

https://partner.jica.go.jp/Contents/pdf/JICAPARTNER_%E6%93%8D%E4%BD%9C%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB_%E6%A5%AD%E5%8B%99%E5%AE%9F%E6%96%BD%E5%A5%91%E7%B4%84.pdf

提供資料：

- ・ 第 3 章 技術提案書作成要領に記載の配付資料

5. 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 2. (3) 日程参照

2) 提出先：<https://forms.office.com/r/zrVX64mcuN>

注 1) 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 2. (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ください。入札金額は回答による変更を反映したもの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。

6. 入札書・技術提案書の提出

(1) 提出期限：上記 2. (3) 日程参照

(2) 提出方法：

国際キャリア総合情報サイト PARTNER を通じて行います。
(<https://partner.jica.go.jp/>)

具体的な提出方法は、JICA ウェブサイト「コンサルタント等契約の応募者向け
国際キャリア総合情報サイト PARTNER 操作マニュアル」をご参照ください
(https://partner.jica.go.jp/Contents/pdf/JICAPARTNER_%E6%93%8D%E4%BD%9C%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB_%E6%A5%AD%E5%8B%99%E5%AE%9F%E6%96%BD%E5%A5%91%E7%B4%84.pdf)

ただし、入札書は電子入札システムを使用して行います。

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 技術提案書はパスワードを付けずに格納ください。

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2.（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

別見積書はパスワードを設定した PDF ファイルとして格納してください。ファイル名は「24a00123_〇〇株式会社_見積書（または別見積書）」としてください。なお、パスワードは、JICA 国際協力調達部からの連絡を受けてから e-koji@jica.go.jp へ送付願います。

（3）提出先

国際キャリア総合情報サイト PARTNER (<https://partner.jica.go.jp/>)
(ただし、パスワードを除く)

（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。

7. 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2. 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。

8. 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、変更又は取消することが出来ません。
- (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

9. 入札執行の日時、手順等

- (1) 日時：上記2. (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。詳細は下記（３）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

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。

１０．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「技術提案書評価配点表」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。評価の具体的な基準や評価に当たっての視点については「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」より以下を参照してください。

① 別添資料１「プロポーザル評価の基準」

^２ この辞退届を送信しないと、辞退扱いになりません。

② 別添資料2「コンサルタント等契約におけるプロポーザル評価の視点」

(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。

① 価格評価点：最低見積価格＝100点

② 価格評価点：（最低見積価格／それ以外の者の価格）×100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、予定価格の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。

最も安価な見積額：価格評価点＝100点

それ以外の見積額（N）：価格評価点＝（予定価格×0.8/N）×100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。

（総合評価点）＝（技術評価点）×0.7＋（価格評価点）×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人以上あるときは、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人以上あるときは、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 1. 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、設定します。

1 2. フィードバックのお願いについて

JICA では、公示内容の更なる質の向上を目的として、競争参加いただいたコンサルタントの皆様からフィードバックをいただきたいと思います。つきましては、お手数ですが、ご意見、コメント等をいただけますと幸いです。具体的には、選定結果通知時に、入力用 Forms をご連絡させていただきますので、そちらへの入力をお願いします。

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や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 調査の背景・経緯

ブータンでは、銀行、エネルギー・発電、不動産、郵便、運輸・航空、通信等、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30社の国営企業（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年間に設立され、国営投資会社 Durk Holding & Investment (DHI) を除く29社の総資産は、ブータンのGDPの207%に相当する規模（3,190億ニュルタム（Ngultrum: Nu）、2021年）まで成長・拡大している。しかし、短期的に純利益を得られない性質の事業を有する一部の国営企業や非戦略的な事業の拡大や多角化に伴い、悪化した財務体質を抱える国営企業が顕在化し、29社中13社が損失を出し、全体債務はGDP比で約30%と危機的な状況で国の財政を圧迫している。これを受けブータン政府は、国営企業に対する補助金を年間3%程度のペースで減らしているため、一部の国営企業は自身の財政体質を健全化することが求められている。

ブータン政府の第13次五か年計画（2024-2029）にも国営企業に係る課題が記載されており、「国営企業は、食料安全保障の確保など、必ずしも採算が確保できるとは限らない財やサービスを提供するという社会的使命も果たしており、ブータンの経済発展において重要な役割を果たし続ける」としながらも、製造業、不動産業、貿易業など、すでに民間部門が存在感を示している商業分野での投資といった問題点が指摘されているほか、いくつかの国営企業は収益性や業績に大きな問題を抱えており、「全体として、投資管理、コーポレート・ガバナンス、財務報告の質に課題が残っている。」として、国営企業の改革・効率性改善の必要性を示している。

こうした状況を受け、JICAは2023年11月から2025年3月までブータン財務省（Ministry of Finance）とともに「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」（以下、「先行調査」）を実施した。この報告書では、財務分析の結果、国営企業の経営課題として、（1）収益事業と社会的事業（非営利であっても国営企業として実施せざるを得ない非営利事業）の混在、（2）過大な設備投資（低い固定資産回転率）、（3）人件費を賄えない低い取引収益率などが指摘された

ほか、投資意思決定などガバナンスに係る課題や財務諸表の記載項目に統一性がなく、国営企業を共通して分析が困難であること等の課題が特定された。

具体的には、同調査では国営企業の経営課題を特定するため、ブータン畜産開発公社（Bhutan Livestock Development Corporation Limited：BLDCL）、農業機械公社（Farm Machinery Corporation Limited：FMCL）、ブータン食糧公社（Food Corporation of Bhutan Limited：FCBL）、グリーン・ブータン公社（Green Bhutan Corporation Limited：GBCL）の4社を対象に財務分析を行った。結果、これら4社はすべて「資本収益性」に問題を抱えており、FCBL以外の3社は効率性に問題を抱えていることが明らかになった。これは年商を固定資産額で除した固定資産回転率が1回転前後と低く、売り上げに寄与しない固定資産を抱え込んでいることが推察される。また、GBCL以外の3社については、「取引収益性」も低く、その要因として労働分配率の高さが明らかになった。特にBLDCLとFCBLについては、調査対象とした全期間において人件費を賄えるだけの付加価値が生み出されておらず、継続的に多額の損失が計上されている要因となっている。加えて、営利事業と社会的事業の混在に関しては、投資意思決定に関するガバナンス体制の強化として、国営企業の業務を所管する省庁が主導する多額の投資決定があり、これが投資回収の可能性が低い事業につながっていることも明らかにされている。

これらの結果を受けて、同調査報告書では、国営企業に対する必要な管理と支援として、国営企業が行う「収益事業」と「社会事業」を区別し、事業別の収益情報を整理したセグメント情報を開示することで国営企業の機能を最適化し、経済成長と社会福祉の目標を効果的に達成することが提案されている。また、国営企業の営利事業に関しては、通常の企業活動同様、取引マージンを確保しつつ、固定費を回収できるだけの十分な量を販売していく必要があるため、この関係を会計の専門家でなくともわかりやすくするためにMQ会計の導入が提案されている。

加えて、同調査では、財務省傘下の国営企業15社の中で年度収益が低い5社のうち、BLDCLを対象に試験的に導入したカイゼン活動が大きな成果を残し、ブータン政府からも好意的な評価を得るとともに、国営企業改革に向けたカイゼン導入・普及の可能性を示唆している。また、同調査にて実施されたカイゼンセミナーを踏まえて、民間企業へのカイゼン導入の必要性が政府高官から言及される等、民間企業の品質・生産性向上に向けたカイゼン活用の機運も高まっている。

特に同調査では、BLDCLの中でも畜産品加工部（Livestock Products Value Addition Division：LPVAD）を対象として、カイゼン活動を集中的に実施してきた。カイゼンの実施に当たり「BLDCLの市場志向のビジネスモデルへの転換を図る」ことを目標としてカイゼン活動を実施した結果、作業スペースの創出（3,139㎡）、運搬時間短縮（7分から3分）、冷凍エリアでの作業時間短縮（30分から10分）、梱包

時間短縮（100 パックあたり 40 分から 10 分）等のムダ削減が図られた。同時に商品の品質改善に向けてより安全な屠畜手法の導入などに係る課題が明らかになった。

第 2 条 調査の目的と範囲

上記の先行調査の結果を踏まえ、「ブータン国国営企業改革及び生産性向上に向けたカイゼン導入可能性に係る情報収集・確認調査」（以下、「本調査」）では、ブータンの国営企業を対象にカイゼンの導入・普及活動を試行的に実施することを通じて、国営企業がカイゼン活動を導入するための有効な手法（人材育成、組織内での実践・普及体制、組織間の経験共有等）を明らかにすることを目的とする。また、先行調査にて明らかになった国営企業の財務状況や収益性といった経営課題に関して、国営企業の財務持続性向上やガバナンス強化に向けた必要な解決策・制度作りに向けた協力方針を具体化させることを目的とする。加えて、国営企業での継続的なカイゼン実施とともに民間企業にもカイゼンを普及できるように、人材育成及び普及のための体制を検討する。

第 3 条 調査実施の留意事項

本調査は、先行調査の結果を踏まえさらに深掘りすることが求められているものである。よって、先行調査の実施内容及び結果を十分に把握・分析することはもちろんのこと、同調査結果を十分踏まえて調査を実施し、ブータン政府との協議や当機構への提案を行うこと。

本調査の実施に当たっては、カイゼンの導入や企業分析を実施する上でDXの活用に配慮するとともに、研修参加者の選定やカイゼン導入時には、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ジェンダー視点にも留意する。加えて、国営企業改革には世界銀行等も関与していることから、他の開発パートナーの動向にも留意し、事業案を検討する上で活動の重複を避けるとともに効果的な連携の方法を検討する。

第 4 条 調査の内容

（１）国営企業の品質・生産性向上に向けたカイゼン手法の導入可能性に係る調査

１）カイゼン手法・有効性の理解促進と有効な導入方法の検討

ブータン政府関係者及び国営企業関係者を主な対象としつつ、一部民間セクターも対象として、カイゼンに関する現地セミナーを開催し、カイゼンに係る基礎的な手法や有効性の理解促進・普及を図るとともに、参加者からのフィードバックを踏まえてカイゼンの導入可能性・手法を明らかにする。

ブータン政府内では、先行調査で行われたセミナーの結果、一部の公務員や国営企業職員の間で、カイゼンの有効性に対する一定の理解が促進されつつあるが、カイゼンを実施する上での具体的な手法や実施方法、各職務別の役割等に係る理解が十分とは言えない。そこで、カイゼンに関する研修やセミナーを実施し、理解が十分ではない部分を詳しく特定し導入のための具体的手法を明らかにする。

なお、カイゼンの中長期的な普及の観点からオンライン教材を活用したカイゼンに係る研修やセミナーの実施も検討する。特にカイゼンの普及・定着に係る基礎的な知識や手法については、講師による指導だけではなく、テキストや映像等を活用して学習・復習ができるようにすることが望ましく、その導入可能性につき検討を行う。

また、現地セミナーの開催、オンラインを含めた教材開発の検討の際には、継続的なカイゼンの実施・普及に鑑みて、国営企業及び民間企業の人材育成の経験のある研修機関を特定し、当該準備・実施プロセスに参画させることで、各研修機関の意欲やキャパシティをアセスメントすること。

現地セミナーの想定規模は以下のとおり。

目的	カイゼンに係る基礎的な手法や有効性の理解促進・普及を図るもの。
実施回数	約 2 回
対象者	ブータン政府、国営企業、民間企業、大学・コンサルタント(研修実施機関)の職員等
参加者数	約 40～50 名/回
開催期間	約 1～2 日/回
実施場所	ティンプー市内
実施形態	原則として対面を想定するが、必要に応じてオンラインとの併用も可。

2) カイゼン手法の現場指導を通じた有効な指導方法の特定³

³本調査では、ブータン国内でのカイゼンを集中的に支援する国営企業を特定するとともに、カイゼンを指導できる研修機関について特定の上、カイゼン指導を実施することが求められることから、技術提案書では、ブータン国内での調査実施に先立ち対象とする国営企業や研修機関（大学・コンサルタント等）につき調査の上、有効と考えられるカイゼン手法とともに提案すること。なお、国営企業の選択に当たっては、DHI傘下の国営企業よりも、財務省傘下の国営企業を優先させること。

カイゼンの導入を特に集中的に支援する国営企業を選定し、カイゼン活動の現場での指導を行うことで、パイロットケースとしてカイゼン活動の導入・定着を図り、有効な指導方法を検証する。持続的なカイゼン活動の指導及び導入・定着フォローのためには、当該国営企業の組織内でのカイゼンリーダーとなる人材及びそうした人材によるカイゼンネットワークの構築が必要になることから、ブータンの国営企業における組織内でのカイゼンリーダーとなり得る人材を特定し、カイゼンリーダーを育成する上での必要な指導方法や指導内容についても特定する。

また、カイゼンの指導に当たっては、ブータン国内におけるカイゼンを指導できる研修機関が必要となることから、本調査において、中心となるカイゼン研修・指導に想定されるブータン側の研修機関を巻き込むことにより、将来的に実施される可能性のある技術協力プロジェクトで本格的に育成するにふさわしい研修機関を特定することとする。ブータン国内での研修機関としては、大学などの既存の研究・教育機関の中のカリキュラムとして設置していくことを想定し、その持続性にも考慮すること。

なお、国営企業の選定に当たっては、財務省と協議の上、収益性に課題があり且つ業態の異なる国営企業を複数選定し（3社程度）、将来的にカイゼンをブータンの国営企業に導入する際の業態の違いによる留意点も導出する。なお、先行調査では、主に畜産・食肉加工を行う BLDCL に対してカイゼンを試験的に導入したが、前述の通り、ブータンにおける国営企業は収益事業と社会事業が混在しており、両社の割合も当該国営企業によって様々であるため、カイゼンによってすべての国営企業が等しく収益効果を発揮するわけではないことが想定される。そこで本調査では、異なる業態の複数の国営企業においてカイゼンを試行導入することで、カイゼン導入に当たりすべての国営企業に共通した手法や各国営企業に特有の導入手法を明らかにする。

3) 第三国と連携した協力デザインの可能性の検討

日本以外の第三国におけるカイゼンの普及事例を学ぶことは、カイゼン効果の普遍性や導入ステップに関する理解を促す上で有効であると考えられることから、第三国でのパイロット研修や第三国からの講師の招へい等を通じて、第三国リソースを活用した協力デザインの可能性を検討する⁴。連携する第三国リソースについては、2024 年度にブータン国営企業関係者向けのカイゼン研修を実施した経験があるカンボジア日本人材開発センターでの研修を予定してい

⁴ 第三国研修としてカンボジア日本人材開発センターにてカイゼン研修を実施する予定です。カンボジアでの研修以外に、第三国と連携した協力デザインの可能性（オンラインセミナー、事例共有等）について現在想定している内容を技術提案書で提案すること。

るが、関係部とも相談・連携のうえ、日本センターがある他国やバングラデシュ等の公務員研修にカイゼンを適用した実績のある国、またアジアへの経験共有も実施しているアフリカ・カイゼン・イニシアティブ等の活用も検討する。連携する第三国機関とブータン国内でカイゼントレーナーとなりうる研修機関の連携により、ブータンでのカイゼン人材育成プログラムの検討などを行う。

第三国研修の想定は以下のとおり。

目的・研修内容	カンボジア日本人材開発センターと連携し、カイゼンに関する基本的考え方や必要なツール、国としての支援策等を学び、各自の所属機関にてカイゼン活動を実施できるようにする。また、カイゼントレーナーとなり得る研修機関との連携により、ブータンでのカイゼン人材育成の検討などを行う。
実施回数	合計 1 回以上
対象者	ブータン政府、国営企業、大学・コンサルタント等研修実施機関の職員等
参加者数	約 10 名/回程度
研修日数	約 8 日（移動日を含む）/回

4）カイゼン導入の経験・教訓共有セミナーの実施

パイロットケースとしてのカイゼン活動の現場導入や第三国でのパイロット研修もしくは講師招へいの経験や教訓をパイロットの対象となる 3 社以外の国営企業や民間企業にも広く共有するためのセミナーを実施する。セミナーの実施や参加者からのフィードバックを通じて、以下（3）に示す JICA 協力案の検討に活かす。

このセミナーの想定規模等は以下のとおり。

目的	本調査で実施したカイゼンの結果を踏まえ、この成果を共有するセミナーを実施し、JICA 協力案の検討のためのフィードバックを受けること。
実施回数	約 1 回
対象者	ブータン政府、国営企業、民間企業、大学・コンサルタント等研修実施機関の職員等
参加者数	約 50 名/回
開催期間	約 1 日/回
実施場所	ティンプー市内
実施形態	原則として対面を想定するが、必要に応じてオンラインと

(2) 国営企業の財務持続性やガバナンス強化に向けた経営改善に係る調査

1) 対象国営企業の事業・財務分析の実施と支援策の検討⁵

先行調査では、上述の通り国営企業の経営課題として収益事業と社会的事業の混在、過大な設備投資、低い取引収益率などが指摘されたほか、投資意思決定などガバナンスに係る課題も明確になった。これを踏まえ、財務省と協議の上、経営課題を抱える国営企業を複数特定し（3社程度）、収益性や体質改善のための事業戦略、投資判断、マーケティング、組織・人材、品質・生産性向上といった経営上の課題をさらに深く検討した上で、有効な支援策を導出する。（なお、選定される国営企業はカイゼンを試行的に導入する国営企業と必ずしも同一である必要はない。）

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立案過程では、先行調査結果にて提案されている点を踏まえ、国営企業が担っている「収益事業」と「社会的事業」を戦略的に区別・整理した上で、経営管理・政府支援策の使い分け、国営企業の経営・運営を適切に動機づけることができる責任の明確化や報酬体系の工夫等、必要なインセンティブメカニズムにも配慮した支援策の検討を行う。また、収益事業については、先行調査にて提案されているMQ会計等の手法の適用可能性を検討し、部門ごとの利益を可視化するとともに、財務省や国営企業が経営判断がしやすくなるような手法を検討する。

2) 国営企業の経営課題を明らかにする共通財務諸表・会計分析手法の検討⁶

先行調査では、財務諸表の記載項目に統一性がなく、国営企業を共通して分析が困難であること等の課題が特定された。これを踏まえ、国営企業の経営課題を明らかにするため、共通した財務諸表や会計分析手法を導入することの適切性及び実現可能性を検討する。可能であれば、財務省と協議の上、収益事業と社会的事業を特定することにより、それぞれの事業特性に応じた報告書や評

⁵ 先行調査で明らかになった収益事業と社会的事業の混在、過大な設備投資、低い取引収益率等の経営課題を踏まえ、技術提案書では、こうした事業を改善し、収益化するための分析・提案を行うこと。また、MQ会計の適用可能性についても検討し、MQ会計の普及を通じた経営課題の可視化に係る有効な手法につき提案すること。

⁶ 技術提案書では、経営課題を容易に可視化できるような国営企業に共通した財務諸表に係るフォーマットや会計分析手法の導入を検討・提案すること。他国の事例などもあれば紹介すること。

価手法の導入を検討する。これらの調査結果を基に、国営企業の経営改善・収益性向上に向けて必要な解決策の導入について財務省に提案するとともに、国営企業改革の方向性を協議・検討し、方向性を具体化する。

（３）国営企業及び民間企業へのカイゼン導入や収益性の向上に資する JICA 協力案の検討

上記（１）及び（２）の調査を踏まえ、JICA 協力案を検討する。調査の中で、国営企業の生産性・収益性の向上に向けたカイゼンの導入や経営改革に向けた方向性を示し、将来的に実施の可能性がある技術協力プロジェクトの形成を念頭に、可能であれば、プロジェクト目標、成果、活動、成果指標といった、プロジェクト・デザイン・マトリックスも念頭において技術協力プロジェクトの素案を検討する。

また、ブータン政府からは民間企業へのカイゼン導入も期待されていることから、本調査で実施するセミナー等でカイゼン導入経験を共有するためにどういった民間企業を招待するかを検討し、それら民間企業のカイゼン導入意欲を把握すること。

なお、協力案の検討に当たっては JICA 国別分析ペーパーにおける「産業振興プログラム」に沿った協力となることに留意する。

第 5 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次のとおり。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当機構へ都度提出・報告すること。なお、各成果品の最終化は、当機構のコメントを反映した上で行うものとする。

１）インセプション・レポート

記載事項：事業背景情報、過去調査等の分析結果、調査の基本方針、調査手法、作業工程、渡航計画、要員計画等

提出時期：調査開始後 1 か月以内

部 数：電子データ（和文）

その他： インセプション・レポートの内容は英文でブータン政府とも共有の

上、意見を刈り取ること（レポートではなく英文 PPT 等で方向性をすり合わせることで可）。

2) ドラフト・ファイナル・レポート

記載事項：調査結果をまとめた報告書

提出時期：2026 年 2 月上旬

部 数：電子データ（和文・英文）

その他： ドラフト・ファイナル・レポートの内容はブータン政府にも共有の上、意見を聴取し、ファイナル・レポートに反映させること。

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。報告書全体と要約 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：製本版 和文 6 部・英文 6 部（及び電子データ 2 枚（和文及び英文））

その他：なお、本調査は報告書の全公開を前提に実施するものの、国営企業改革や財務分析に係る報告・提言に当たっては、一部ブータン政府にとって機微な情報に触れる可能性もあることから、調査報告書の記載内容については財務省及びブータン事務所とよくすり合わせを行うこととする。

（2）収集資料

本調査を通じて収集した資料及びデータは項目ごとに整理し、収集資料リストを付した上で調査終了時に、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、情報源として資料した URL を記載する。

（3）その他提出物

1) 面談記録等

関係機関との面談をした際の議論の要旨についてもまとめ、当機構に速やかに提出する。当機構における打ち合わ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) 報告書作成に当たっての留意点

- 各報告書の作成に当たっては、装丁等が華美になりすぎないように、極力コストダウンを図ること。
- 書く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性を確保すること。また、英文報告書の作成に当たっては、その表現に十分注意を払い、国際的に通用する英文により作成するとともに、必ず当該分野の経験・知識と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。

第 6 条 「相談窓口」の設置

発注者、受注者との間で本特記仕様書に記載された業務内容や経費負担の範囲等について理解の相違があり発注者と受注者との協議では結論を得ることができない場合、発注者か受注者のいずれか一方、もしくは両者から、定められた方法により「相談窓口」に事態を通知し、助言を求めることができる。

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「2. 技術提案書作成上の留意点」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	特記仕様書への該当条項
1	カイゼン手法の現場指導を通じた有効な指導方法	第4条 調査の内容 (1) 国営企業の品質・生産性向上に向けたカイゼン手法の導入可能性に係る調査 2) カイゼン手法の現場指導を通じた有効な指導方法の特定
2	第三国研修（カンボジア）以外の第三国と連携した協力デザインの可能性（オンラインセミナー、事例共有等）	第4条 調査の内容 (1) 国営企業の品質・生産性向上に向けたカイゼン手法の導入可能性に係る調査 3) 第三国と連携した協力デザインの可能性の検討
3	対象国営企業の事業・財務分析の実施と支援策	第4条 調査の内容 (2) 国営企業の財務持続性やガバナンス強化に向けた経営改善に係る調査 1) 対象国営企業の事業・財務分析の実施と支援策の検討
4	国営企業の経営課題を明らかにする共通財務諸表・会計分析手法	第4条 調査の内容 (2) 国営企業の財務持続性やガバナンス強化に向けた経営改善に係る調査

		2) 国営企業の経営課題を明らかに する共通財務諸表・会計分析手法の検 討
--	--	--

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) 5.84 人月

(現地渡航回数：延べ8回)

※ 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) 業務従事予定者の経験、能力

評価対象者を評価するに当たっての格付の目安、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／〇〇 格付の目安 (3号))】

1) 対象国及び類似地域：全世界

2) 語学能力：英語

※ 業務主任者が担う担当専門分野を提案してください。なお、類似業務経験は、業務の分野(内容)との関連性・類似性のある業務経験を評価します。

※ 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。

(4) 配付資料／公開資料等

1) 配付資料

- ブータン国国営企業改革生産性向上のための情報収集・確認調査ファイナル・レポート（要約）（2025年2月）
- Data Collection Survey for Reforming Corporate Governance and Enhancing Productivity of State-Owned Enterprises in the Kingdom of Bhutan Final Report（2025年2月）
- Data Collection Survey for Reforming Corporate Governance and Enhancing Productivity of State-Owned Enterprises in the Kingdom of Bhutan Final Report Summary of Final Report（PPT資料）（2025年2月）

(5) 対象国の便宜供与

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	無 C/Pや国営企業関係者との間で発生するコミュニケーション（協議時の言語、資料の言語、メールの言語等）では、基本的に英語での意思疎通が可能。
3	執務スペース	無
4	家具（机・椅子・棚等）	無
5	事務機器（コピー機等）	無
6	Wi-Fi	無

（６）安全管理

- １）現地業務期間中は安全管理に十分留意してください。現地の治安状況については、JICA ブータン事務所などにおいて十分な情報収集を行うとともに、現地業務の安全確保のための関係諸機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行うこととします。また、同事務所と常時連絡が取れる体制とし、特に地方にて活動を行う場合は、現地の治安状況、移動手段等について同事務所と緊密に連絡を取る様に留意することとします。また現地業務中における安全管理体制を技術提案書に記載してください。また、契約締結後は海外渡航管理システムに渡航予定情報の入力をお願いします。詳細はこちらを参照ください。

<https://www.jica.go.jp/about/announce/information/common/2023/20240308.html>

２．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のもとより、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」を参照してください。

＊評価対象とする類似業務：カイゼンの導入や国営企業改革に関連する業務

（２）業務の実施方針等

１）業務実施の基本方針

２）業務実施の方法

- １）及び２）を合わせた記載分量は、10 ページ以下としてください。

３）作業計画

上記１）、２）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

ー 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) 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」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、A 4 判 (縦)、原則として 1 行の文字数を 4 5 字及び 1 ページの行数については 3 5 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。

3. 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あたっては、「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン」最新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

上記 1. (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、「第 1 章 入札の手続き」の「6. (2) 提出方法」に基づき提出して下さい。下記に該当

しない経費については、別見積として認めず、提案者負担とします。

- ・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

☒ 本案件は定額計上はありません。

(4) 旅費（航空賃）について

効率的かつ経済的な経路、航空会社を選択いただき、航空賃を計上してください。

払戻不可・日程変更不可等の条件が厳しい正規割引運賃を含め最も経済的と考えられる航空賃、及びやむを得ない理由によりキャンセルする場合の買替対応や変更手数料の費用（買替対応費用）を加算することが可能です。買替対応費用を加算する場合、加算率は航空賃の10%としてください（首都が紛争影響地域に指定されている紛争影響国を除く）。

(5) 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。

以上

別紙：技術提案書評価配点表

技術提案書評価配点表

評 価 項 目	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	6
(2) 業務実施上のバックアップ体制等	(4)
ア) 各種支援体制（本邦／現地）	3
イ) ワークライフバランス認定	1
2. 業務の実施方針等	(70)
(1) 業務実施の基本方針、業務実施の方法	65
(2) 作業計画等	(5)
ア) 要員計画	－
イ) 作業計画	5
3. 業務従事予定者の経験・能力	(20)
(1) 業務主任者の経験・能力	(20)
1) 業務主任者の経験・能力： <u>業務主任者／〇〇</u>	(20)
ア) 類似業務等の経験	10
イ) 業務主任者等としての経験	4
ウ) 語学力	4
エ) その他学位、資格等	2