

# 企画競争説明書

業務名称：ケニア国企業競争力強化プロジェクト

案件番号：19a00670

## 【内容構成】

- 第1 企画競争の手続き
- 第2 プロポーザル作成に係る留意事項
- 第3 特記仕様書案
- 第4 業務実施上の条件

2020年1月15日  
独立行政法人国際協力機構  
調達部

本説明書は、独立行政法人国際協力機構（JICA）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（企画競争）について説明したものです。

企画競争とは、競争参加者が提出する技術提案書（以下「プロポーザル」という。）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することにより、当機構にとって最も有利な契約相手方を選定する方法です。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、本件業務に係るプロポーザル及び見積書の提出を求めます。

なお、本説明書の第3「特記仕様書案」、第4「業務実施上の条件」は、プロポーザルを作成するにあたっての基本的な内容を示したものですので、競争参加者がその一部を補足、改善又は修補し、プロポーザルを提出することを妨げるものではありません。プロポーザルの提案内容については、最終的に契約交渉権者を行う契約交渉において、協議するものとしています。

## 第1 企画競争の手続き

### 1 公示

公示日 2020年1月15日

### 2 契約担当役

理事 植嶋 卓巳

### 3 競争に付する事項

(1) 業務名称：ケニア国企業競争力強化プロジェクト

(2) 業務内容：「第3 業務の目的・内容に関する事項（特記仕様書案）」のとおり

(3) 適用される契約約款雛型：

( ) 成果品の完成を約しその対価を支払うと規定する約款

すべての費用について消費税を課税することを想定しています。

(○) 業務の完了を約しその対価を支払うと規定する約款

国外での役務提供にかかる対価について消費税を不課税とすることを想定しています。

(4) 契約履行期間（予定）：2020年3月 ～ 2024年3月

以下の2つの契約履行期間に分けて契約書を締結することを想定しています。「第3 業務の目的・内容に関する事項（特記仕様書案）」も参照してください。

第I／II期：2020年3月 ～ 2022年3月

第II／II期：2022年4月 ～ 2024年3月

なお、上記の契約履行期間の分割案は、当機構の想定ですので、競争参加者は、業務実施のスケジュールを検討のうえ、異なった分割案を提示することを認めます。

### 4 窓口

〒 102-8012

東京都千代田区二番町5-25 二番町センタービル

独立行政法人 国際協力機構 調達部

調達部 契約第一課 小菅 恵理子 [Kosuge.Eriko2@jica.go.jp](mailto:Kosuge.Eriko2@jica.go.jp)

注）書類の提出窓口（持参の場合）は、同ビル1階 調達部受付となります。

### 5 競争参加資格

(1) 消極的資格制限

以下のいずれかに該当する者は、当機構の契約事務取扱細則（平成 15 年細則（調）第 8 号）第 4 条に基づき、競争参加資格を認めません。また、共同企業体の構成員となることや契約の下請負人（業務従事者を提供することを含む。以下同じ。）となることを認めません。プロポーザル提出時に何らかの文書の提出を求めるものではありませんが、必要に応じ、契約交渉の際に確認させていただきます。

1) 破産手続き開始の決定を受けて復権を得ない者

具体的には、会社更生法（平成 14 年法律第 154 号）又は民事再生法（平成 11 年法律第 225 号）の適用の申立てを行い、更生計画又は再生計画が発行していない法人をいいます。

2) 独立行政法人国際協力機構反社会的勢力への対応に関する規程（平成 24 年規程（総）第 25 号）第 2 条第 1 項の各号に掲げる者

具体的には、反社社会勢力、暴力団、暴力団員、暴力団員等、暴力団員準構成員、暴力団関係企業、総会屋等、社会運動等標ぼうゴロ、特殊知能暴力集団等を指します。

3) 独立行政法人国際協力機構が行う契約における不正行為等に対する措置規程（平成 20 年規程（調）第 42 号）に基づく契約競争参加資格停止措置を受けている者

具体的には、以下のとおり取扱います。

- ① 競争開始日（プロポーザル等の提出締切日）に措置期間中である場合、競争への参加を認めない。
- ② 競争開始日（プロポーザル等の提出締切日）の翌日以降から、契約相手確定日（契約交渉権者決定日）までに措置が開始される場合、競争から排除する。
- ③ 契約相手確定日（契約交渉権者決定日）の翌日以降に措置が開始される場合、競争から排除しない。
- ④ 競争開始日（プロポーザル等の提出締切日）以前に措置が終了している場合、競争への参加を認める。

(2) 積極的資格要件

当機構の契約事務取扱細則第 5 条に基づき、以下の資格要件を追加して定めます。

1) 全省庁統一資格

令和 01・02・03 年度全省庁統一資格を有すること。

2) 日本登記法人

日本国で施行されている法令に基づき登記されている法人であること。

(3) 利益相反の排除

利益相反を排除するため、本件業務の TOR（Terms of Reference）を実質的に作成する業務を先に行った者、各種評価・審査業務を行う場合であって当該業務の対象となる業務を行った者、及びその他先に行われた業務等との関連で利益相反が生じると判断される者については、競争への参加を認めません。また、共同企業体の構成員となることや契約の下請負人となることも認めません。

(4) 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（2）に規定する競争参加資格要件を求めません（契約交渉に際して、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、プロポーザルに添付してください。結成届には、構成員の全ての社の代表者印又は社印を押印してください。

また、共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

(5) 競争参加資格要件の確認

競争参加資格要件のうち、全省庁統一資格及び法人登記については、提示いただく全省庁統一資格業者コードに基づき確認を行います。その他の競争参加資格要件については、必要に応じ、契約交渉に際し再確認します。

## 6 説明書に対する質問

- (1) 質問提出期限：2020年1月22日 12時
- (2) 提出先・場所：上記4. 窓口
  - 注1) 原則、電子メールによる送付としてください。
  - 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、原則としてお断りしています。
- (3) 回答方法：2020年1月27日までに当機構ホームページ上に行います。  
(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

## 7 プロポーザル等の提出

- (1) 提出期限：2020年2月7日 12時
- (2) 提出方法：郵送又は持参
  - 注1) 郵送の場合は、上記提出期限までに到着するものに限りです。
  - 注2) 郵送の場合、「各種書類受領書」の提出は不要です。
- (3) 提出先・場所：上記4. 窓口
- (4) 提出書類：プロポーザル 正1部 写 5部  
見積書 正1部 写 1部
- (5) プロポーザルの無効
  - 次の各号のいずれかに該当するプロポーザルは無効とします。
    - 1) 提出期限後にプロポーザルが提出されたとき
    - 2) 提出されたプロポーザルに記名、押印がないとき
    - 3) 同一提案者から2通以上のプロポーザルが提出されたとき
    - 4) 既に受注している案件、契約交渉中の案件及び選定結果未通知の案件と業務期間が重なって同一の業務従事者の配置が計画されているとき
    - 5) 虚偽の内容が記載されているとき
    - 6) 前各号に掲げるほか、本説明書又は参照すべきガイドライン等に違反したとき
- (6) 見積書
  - 本件業務を実施するのに必要な経費の見積書(内訳書を含む。)正1部と写1部を密封して、プロポーザルとともに提出して下さい。見積書の作成に当たっては、「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン」を参照してください。  
(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/quotation.html>)
    - 1) 「3 競争に付する事項」において、契約全体が複数の契約期間に分割されることが想定されている場合は、各期間分及び全体分の見積りをそれぞれに作成して下さい。
    - 2) 以下の費目については、別見積りとしてください。
      - a) 旅費(航空賃)
      - b) 旅費(その他:戦争特約保険料)
      - c) 一般業務費のうち安全対策経費に分類されるもの
      - d) 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
      - e) 第三国研修に係る経費
    - 3) 外貨交換レートは以下のレートを使用して見積もってください。
      - a) KES 1 = 1.097400 円
      - b) US\$ 1 = 109.428 円
      - c) EUR 1 = 121.326 円

## 8 プロポーザル評価と契約交渉権者決定の方法

提出されたプロポーザルは、別紙の「プロポーザル評価配点表」に示す評価項目及びその配点に基づき評価(技術評価)を行います。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」の別添資料1「プロポーザル評価の基準」及び別添資料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」を参照してください。

(URL: [https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal\\_201211.html](https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal_201211.html))

(1) 評価対象業務従事者について

プロポーザル評価配点表の「3. 業務従事予定者の経験・能力」において評価対象となる業務従事者とその想定される業務従事人月数は以下のとおりです。

- 1) 評価対象とする業務従事者の担当専門分野
  - a) 業務主任者／BDS 提供枠組み構築
  - b) 中小企業経営／企業診断
  - c) 金融アクセス向上／ICT 活用促進
- 2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数  
約49.67/M

(2) 評価配点表以外の加点について

評価で60点以上の評価を得たプロポーザルを対象に、以下の2点について、加点・斟酌されます。

1) 若手育成加点

本案件においては、業務管理グループとしてシニア（46歳以上）と若手（35～45歳）が組んで応募する場合（どちらが業務主任者でも可）、一律2点の加点（若手育成加点）を行います。

若手加点制度の詳細については、「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」の別添資料3「業務管理グループ制度と若手育成加点」を参照ください。

2) 価格点

若手育成加点の結果、各プロポーザル提出者の評価点について第1位と第2位以下との差が僅少である場合に限り、提出された見積価格を加味して契約交渉権者を決定します。

具体的には、評価点及び若手育成加点の合計の差が第1位の者の点数の2.5%以内であれば、見積価格が最も低い者に価格点として2.5点を加点し、その他の者に最低見積価格との差に応じた価格点を加点します。

具体的には以下の計算式により、下表のとおり価格点を加算します。

最低見積価格との差に係る計算式：

$$\text{(当該者の見積価格－最低見積価格)} \div \text{最低見積価格} \times 100 (\%)$$

**最低見積価格との差 (%) に応じた価格点**

最低価格との差 (%)	価格点
3%未満	2.25点
3%以上 5%未満	2.00点
5%以上 10%未満	1.75点
10%以上 15%未満	1.50点
15%以上 20%未満	1.25点
20%以上 30%未満	1.00点
30%以上 40%未満	0.75点
40%以上 50%未満	0.50点
50%以上 100%未満	0.25点
100%以上	0点

(3) 契約交渉権者の決定方法

契約交渉権者は、以下の手順で決定されます。

- 1) 競争参加者の競争参加資格要件を確認。
- 2) プロポーザルをプロポーザル評価配点表に基づき評価。
- 3) 評価が60点未満であったプロポーザルを失格として排除。
- 4) 若手育成加点の対象契約である場合、要件を満たすプロポーザルに2点を加算。

- 5) 評価点が僅少（最高評価点との点差が2.5%以内）である場合、見積書を開封し、価格評価を加味。
- 6) 上記、1)～5)の結果、評価点が最も高い競争参加者が契約交渉権者に決定。

## 9 評価結果の通知と公表

提出されたプロポーザルと見積書は当機構で評価・選考の上、2020年2月26日（金）までに評価を確定し、各プロポーザル提出者に評価結果（順位）及び契約交渉権者を通知します。

なお、この評価結果については、以下の項目を当機構ホームページに公開することとします。

- (1) プロポーザルの提出者名
- (2) プロポーザルの提出者の評価点

以下の評価項目別小計及び合計点を公表する。

- ① コンサルタント等の法人としての経験・能力
- ② 業務の実施方針等
- ③ 業務従事予定者の経験・能力
- ④ 若手育成加点\*
- ⑤ 価格点\*

\*④、⑤は該当する場合のみ

また、プロポーザルの評価内容については、評価結果の通知日から2週間以内に申込み頂ければ、日程を調整の上、説明いたします。なお、2週間を過ぎての申込みはお受けしていませんので、ご承知おきください。

## 10 契約情報の公表

本企画競争に基づき締結される契約については、機構ウェブサイト上に契約関連情報（契約の相手方、契約金額等）を公表しています。また、一定の関係を有する法人との契約や関連公益法人等については、以下の通り追加情報を公表します。詳細はウェブサイト「公共調達適正化に係る契約情報の公表について」を参照願います。

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

案件へのプロポーザルの提出及び契約の締結をもって、本件公表に同意されたものとみなさせていただきます。

- (1) 一定の関係を有する法人との契約に関する追加情報の公表

- 1) 公表の対象となる契約相手方取引先

次のいずれにも該当する契約相手方を対象とします。

- ア. 当該契約の締結日において、当機構の役員経験者が再就職していること、又は当機構の課長相当職以上経験者が役員等として再就職していること
- イ. 当機構との間の取引高が、総売上又は事業収入の3分の1以上を占めていること

- 2) 公表する情報

- ア. 対象となる再就職者の氏名、職名及び当機構における最終職名
- イ. 直近3か年の財務諸表における当機構との間の取引高
- ウ. 総売上高又は事業収入に占める当機構との間の取引高の割合
- エ. 一者応札又は応募である場合はその旨

- 3) 情報の提供方法

契約締結日から1ヶ月以内に、所定の様式にて必要な情報を提供頂きます。

- (2) 関連公益法人等にかかる情報の公表

契約の相手方が「独立行政法人会計基準」第13章第6節に規定する関連公益法人等に該当する場合には、同基準第13章第7節の規定される情報が、機構の財務諸表の付属明細書に掲載され一般に公表されます。

## 11 誓約事項

プロポーザルの提出に際し、競争参加者は以下の事項について誓約していただきます。誓約は、プロポーザル提出頭紙への記載により行っていただきます。

## (1) 反社会的勢力の排除

以下のいずれにも該当せず、将来においても該当することがないこと。

- ア. 競争参加者の役員等が、暴力団、暴力団員、暴力団関係企業、総会屋、社会運動等標榜ゴロ、特殊知能暴力団等（各用語の意義は、独立行政法人国際協力機構反社会的勢力への対応に関する規程（平成24年規程（総）第25号）に規定するところにより、これらに準ずるもの又はその構成員を含む。以下、「反社会的勢力」という。）である。
- イ. 役員等が暴力団員でなくなった日から5年を経過しないものである。
- ウ. 反社会的勢力が競争参加者の経営に実質的に関与している。
- エ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が自己、自社若しくは第三者の不正の利益を図る目的又は第三者に損害を加える目的をもって、反社会的勢力を利用するなどしている。
- オ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が、反社会的勢力に対して、資金等を供給し、又は便宜を供与するなど直接的若しくは積極的に反社会的勢力の維持、運営に協力し、若しくは関与している。
- カ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が、反社会的勢力であることを知りながらこれを不当に利用するなどしている。
- キ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が、反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係を有している。
- ク. その他、競争参加者が東京都暴力団排除条例（平成23年東京都条例第54号）又はこれに相当する他の地方公共団体の条例に定める禁止行為を行っている。

## (2) 個人情報及び特定個人情報等の保護

法人として「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」及び「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（事業者編）（平成26年12月11日特定個人情報保護委員会）」に基づき、個人情報及び特定個人情報等を適切に管理できる体制を整えていること。

本契約において、「個人番号関係事務」を委託することは想定していませんが、業務に関連して競争参加者が謝金等を支払う可能性も想定されるため、そのような場合において、法令に基づく適切な管理ができる体制にあるのかを確認させていただくことが趣旨です。

## 1.2 その他留意事項

### (1) 配布・貸与資料

当機構が配布・貸与した資料は、本件業務のプロポーザルを作成するためのみに使用することとし、複製又は他の目的のために転用等使用しないでください。

### (2) プロポーザルの報酬

プロポーザル及び見積書の作成、提出に対しては、報酬を支払いません。

### (3) プロポーザルの目的外不使用

プロポーザル及び見積書は、本件業務の契約交渉権者を決定し、また、契約交渉及び契約管理を行う目的以外に使用しません。ただし、行政機関から依頼があった場合、法令で定められている範囲内において、プロポーザルに記載された情報を提供することがあります。

### (4) プロポーザルの返却

不採用となったプロポーザル（正）及び見積書（正）は、各プロポーザル提出者の要望があれば返却しますので、選定結果通知後2週間以内に受け取りに来て下さい。連絡がない場合は当機構で処分します。また、不採用となったプロポーザルで提案された計画、手法は無断で使用しません。

### (5) 虚偽のプロポーザル

プロポーザルに虚偽の記載をした場合には、プロポーザルを無効とするとともに、虚偽の記載をしたプロポーザル提出者に対して資格停止措置を行うことがあります。

### (6) プロポーザル作成に当たっての資料

プロポーザルの作成にあたっては、必ず以下のページを参照してください。

#### 1) 調達ガイドライン（コンサルタント等の調達）：

当機構ホームページ「調達情報」>「調達ガイドライン、様式」>「調達ガイドライン コ

ンサルタント等の調達」

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

2) 業務実施契約に係る様式 :

同上ホームページ「調達情報」>「調達ガイドライン、様式」>「様式 業務実施契約」

(URL: [https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul\\_g/index\\_since\\_201404.html](https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/index_since_201404.html))

## 第2 プロポーザル作成に係る留意事項

### 1 プロポーザルに記載されるべき事項

プロポーザルの作成に当たっては、「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」の内容を十分確認の上、指定された様式を用いて作成して下さい。

(URL: [https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal\\_201211.html](https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal_201211.html))

#### (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

注) 類似業務：中小企業振興に係る各種業務

- 2) 業務実施上のバックアップ体制等
- 3) その他参考となる情報

#### (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) を併せた記載分量は、40ページ以下として下さい。

- 3) 作業計画
- 4) 要員計画
- 5) 業務従事予定者ごとの分担業務内容
- 6) 現地業務に必要な資機材
- 7) 実施設計・施工監理体制（無償資金協力を想定した協力準備調査の場合のみ）
- 8) その他

#### (3) 業務従事予定者の経験、能力

##### 1) 業務管理体制の選択

本案件では、業務管理グループ（副業務主任者1名の配置）の適用を認めます。業務管理グループの詳細については、上記プロポーザル作成ガイドラインの別添資料3「業務管理グループ制度と若手育成加点」を参照ください。

業務管理グループを採用するか否かを明示の上、業務管理グループを提案する場合、その配置、役割分担等の考え方について記載願います。

##### 2) 評価対象業務従事者の経歴

評価対象となる業務従事者の担当専門分野は以下のとおりです。評価対象業務従事者にかかる履歴書と類似業務の経験を記載願います。

- 業務主任者／BDS提供枠組み構築
- 中小企業経営／企業診断
- 金融アクセス向上／ICT活用促進

各評価対象業務従事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／BDS提供枠組み構築）】

- a) 類似業務経験の分野：中小企業振興に係る各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：ケニア国及び全途上国
- c) 語学能力：英語
- d) 業務主任者等としての経験

##### 【業務従事者：担当分野 中小企業経営／企業診断】

- a) 類似業務経験の分野：中小企業経営／企業診断に係る各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：ケニア国及び全途上国
- c) 語学能力：英語

##### 【業務従事者：担当分野 金融アクセス向上／ICT活用促進】

- a) 類似業務経験の分野：金融アクセス向上／ICT活用促進に係る各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：ケニア国及び全途上国
- c) 語学能力：英語

## 2 プロポーザル作成上の条件

### (1) 自社と雇用関係のない業務従事者の配置

自社の経営者または自社と雇用関係にある（原則、当該技術者の雇用保険や健康保険の事業主負担を行っている法人と当該技術者との関係をいう。複数の法人と雇用関係にある技術者の場合、主たる賃金を受ける雇用関係があるものをいう。また、雇用予定者を除く。なお、雇用関係にあるか否かが明確ではない場合は、契約書等関連資料を審査の上、JICAにて判断します。）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。また、業務管理グループが認められている場合、副業務主任者についても自社（共同企業体の場合は、代表者又は構成員）の「専任の技術者」を指名してください。

注1) 共同企業体を結成する場合、その代表者または構成員となる社は、当該共同企業体以外が提出するプロポーザルにおいて、補強として業務従事者を提供することを認めません。

注2) 複数の競争参加者が同一の者を補強することは、これを妨げません。

注3) 評価対象業務従事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（個人の場合は本人の同意書）から同意書（様式はありません。）を取り付け、プロポーザルに添付してください。同意書には、補強を行う者の代表社印又は社印（個人の場合は個人の印）を押印してください。

注4) 評価対象外業務従事予定者を補強により配置する場合、契約交渉時に同意書を提出してください。契約時点で確定していない場合、同業務従事者を確定する際に提出してください。

注5) 補強として業務従事者を提供している社との再委託契約は認めません。

注6) 通訳団員については、補強を認めます。

### (2) 外国籍人材の活用

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 プレゼンテーションの実施

プロポーザルを評価する上で、より効果的かつ適切な評価を行うために、別添の実施要領で業務主任者等から業務の実施方針等についてプレゼンテーションを求めます。

別紙：プロポーザル評価表

別添：プレゼンテーション実施要領

## プロポーザル評価配点表

評価項目	配点	
<b>1. コンサルタント等の法人としての経験・能力</b>	(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	
<b>2. 業務の実施方針等</b>	(40)	
(1) 業務実施の基本方針の的確性	16	
(2) 業務実施の方法の具体性、現実性等	18	
(3) 要員計画等の妥当性	6	
(4) その他（実施設計・施工監理体制）	0	
<b>3. 業務従事予定者の経験・能力</b>	(50)	
<b>(1) 業務主任者の経験・能力／業務管理グループの評価</b>	(26)	
	業務主任者 のみ	業務管理 グループ
① 業務主任者の経験・能力： 業務主任者／BDS提供枠組み構築	(21)	(8)
ア) 類似業務の経験	8	3
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	3	1
ウ) 語学力	4	1
エ) 業務主任者等としての経験	4	2
オ) その他学位、資格等	2	1
② 副業務主任者の経験・能力： 副業務主任者	(－)	(8)
ア) 類似業務の経験	－	3
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	－	1
ウ) 語学力	－	1
エ) 業務主任者等としての経験	－	2
オ) その他学位、資格等	－	1
③ 業務管理体制、プレゼンテーション	(5)	(10)
ア) 業務主任者等によるプレゼンテーション	5	5
イ) 業務管理体制	－	5
<b>(2) 業務従事者の経験・能力： 中小企業経営／企業診断</b>	(12)	
ア) 類似業務の経験	6	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	1	
ウ) 語学力	2	
エ) その他学位、資格等	3	
<b>(3) 業務従事者の経験・能力： 金融アクセス向上／ICT 活用促進</b>	(12)	
ア) 類似業務の経験	6	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	1	

ウ) 語学力	2
エ) その他学位、資格等	3

## プレゼンテーション実施要領

プレゼンテーションは業務主任者（業務管理グループを提案する場合には、業務主任者又は副業務主任者、もしくは両者が共同で）が行ってください。なお、業務主任者以外に1名（業務管理グループを提案する場合には、業務主任者又は副業務主任者以外に1名）の出席を認めます。

1. 実施時期：2月13日（木） 15：00～  
（各社の時間は、プロポーザル提出後、別途指示します。）
2. 実施場所：当機構本部（麹町）JICA 本部会議室
3. 実施方法：
  - （1）一社あたり最大、プレゼンテーション10分、質疑応答15分とします。
  - （2）プロジェクター等機材を使用する場合は、競争参加者が準備するものとし、プロポーザル提出時、使用機材リストを調達部契約第一課・第二課まで報告するものとし、機材の設置にかかる時間は、上記（1）の「プレゼンテーション10分」に含まれます。
  - （3）海外在住・出張等で当日当機構へ来訪できない場合、下記のいずれかの方法により上記（2）の実施場所以外からの出席を認めます。その際、「電話会議」による出席を優先してください。
    - a) 電話会議  
通常の電話のスピーカーオン機能による音声のみのプレゼンテーションです。プレゼンテーション参加者から当機構が指定する電話番号に指定した時間に電話をいただき、接続します。電話にかかる費用は、競争参加者の負担とします。
    - b) Skype等のインターネット環境を使用する会議  
競争参加者が、当日プレゼンテーション実施場所に自らが用意するインターネット環境・端末を用いてのプレゼンテーションです。インターネット接続のトラブルや費用については、競争参加者の責任・負担とします。

注）当機構在外事務所の JICA-Net の使用は認めません。

以 上

## 【第3 特記仕様書案】

### 1. プロジェクトの背景

東アフリカに位置し、海運・空運のゲートウェイとして地理的要衝を占めるケニアは、2014年に低中所得入りしており、一人当たり国内総生産(GDP)は2018年時点で1,710米ドルと東アフリカの中で一番高い。また、同国に対する日本企業の進出数はサブサハラ・アフリカ諸国のなかで南アフリカに次いで2番目に多い。

他方、ケニア経済における各産業のGDP比率は2017年時点で農業セクターが33%、工業・製造業・ユーティリティが12%を占めており、後者は1996年(19%)と比較しても徐々に減少している。また、企業ベースでは98%が従業員50名未満の企業規模で、労働者の多くが自営業者又は小規模及び中規模企業への就労者であることが推測される。

かかる状況下、ケニヤッタ大統領はビッグ・フォー・アジェンダ(Big 4 Agenda)を主要政策として掲げ、(1)製造業の強化、(2)食糧安全保障と栄養、(3)ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ(UHC)、(4)誰もが購入可能な住宅の4つの柱を打ち立てた。なかでも、製造業の強化については、GDP比で製造業の割合を2022年までに15%にあげることとしている(2019年現在9.2%)。

国際協力機構(JICA)は、2015年9月～2019年9月にかけて「ケニアビジネス研修所(Kenya Institute of Business Training。以下、「KIBT」という。)」を実施機関として、中小企業に対するKIBTの「ビジネス開発サービス(Business Development Service。以下、「BDS」という。)」の質向上を目的とした案件を実施してきた。同プロジェクトでは27名のBDSコンサルタントを育成し22社に対してコンサルティング支援を行った結果、11社において平均15.1%売上の増加が確認された。他方、ケニアの産業全体でのインパクトを高めるためには、企業への支援規模を拡大するほか、金融へのアクセス等を通じて企業成長につながる支援の加速化が求められている。

このような中、「ケニア産業貿易協同組合省(Ministry of Industry, Trade and Cooperatives。以下「MoITC」という。)」の貿易局は、全国的な展開を視野に入れ、カイゼンを含むBDSの実施を第三期中期計画(2018-2022)に組み込んだ。また、同省より、官民の関係機関の連携によるより中小企業の成長につながるビジネスエコシステム強化を目的とした、技術協力プロジェクトの要請が提出された。かかる背景から、JICAは2019年10月に本プロジェクトの詳細計画策定調査を実施し、同年12月5日に実施にかかる討議議事録(Record of Discussions: R/D)をケニア政府と締結した。

## 2. プロジェクトの概要

### (1) プロジェクト名

企業競争力強化プロジェクト

### (2) 上位目標

ケニアにおいて中小企業及び起業家の持続的な成長が促進される

### (3) プロジェクト目標

対象地域・(セクター)において、中小企業及び起業家の成長につながるエコシステム<sup>1</sup>の形成が促進される

### (4) 期待される成果と活動概要

【成果1】対象地域・(セクター)の中小企業に対する質の高いBDSが開発される

<活動>

1-1.金融機関の観点から、中小企業が能力強化を行う必要のあるスキルを把握する

1-2.把握した金融機関からのスキル強化ニーズにもとづき、新規BDSのガイドライン<sup>2</sup>とツール<sup>3</sup>を開発する

1-3.開発した新規BDSを提供するためのマスタートレーナー<sup>4</sup>/トレーナーのトレーニングプログラム<sup>5</sup>を開発する

1-4.開発した新規BDSのマスタートレーナー/トレーナーとなるための達成指標を設定する

1-5.2-1で策定する活動計画に基づき、KIBT及び連携機関からマスタートレーナーとトレーナーの候補を選定する

1-6.選定したマスタートレーナー候補生にはプロジェクトの専門家より、トレーナーにはマスタートレーナーより新規BDS実施を行うためのトレーニングを実施する

1-7.2-4で実施する新規BDS提供の成果を金融機関と共に評価し、1-2で作成したガイドラインとツールの見直しを行う

1-8.開発した新規BDSが各BDS提供機関の通常プログラムとして組み込まれる

【成果2】アクター間で協働した質の高いBDSが対象地域・(セクター)の中小企業に提供される

<活動>

2-1.新規BDSサービス提供に関するプロジェクト各期(第1期、第2期)と年間の

<sup>1</sup> 本事業では、エコシステムを「中小企業及び起業家、BDS、金融、学界、行政の要素からなる、中小企業及び起業家の成長につながるアクター間の有機的な連携と協働」と定義する。

<sup>2</sup> プログラム構成、実施ガイドラインを含む

<sup>3</sup> 講義に使用する教材、指導要領を含む

<sup>4</sup> 各組織で継続的に新規ビジネスサービスの提供の中心となる人物をマスタートレーナーと称し、マスタートレーナーが企業にサービスを提供するトレーナーを育成する Training of Trainer (ToT) 方式を採用する

<sup>5</sup> トレーナー養成教材、トレーニング計画、カリキュラム

- 活動計画<sup>6</sup>を策定する
- 2-2.活動計画に基づき対象地域・(セクター)の中小企業に対して新規 BDS への需要を喚起する
  - 2-3.活動計画に基づき対象地域・(セクター)の中小企業からパイロット企業を選定する
  - 2-4.KIBT 及び連携機関のマスタートレーナー/トレーナーが選定したパイロット企業に対して新規 BDS を提供する
  - 2-5.新規 BDS 提供の結果を元に 2-1 で立てた活動計画の見直しを行う
  - 2-6.活動計画の計画、モニタリング、見直し、改訂の PDCA サイクルを継続し、2-1 の活動計画の刷新を図る

【成果3】企業の持続的な成長を支援するためのアクター間のアクションプランが整理され関係者の合意が得られる

<活動>

- 3-1.企業の持続的な成長を阻害する要因を分析する
- 3-2.要因毎に対策を検討し、優先順位付けを実施しプロジェクト期間に実施すべき対策を選定する
- 3-3.選定した対策の実施計画(アクションプラン、責任機関、導入スケジュール)についてアクター間で合意する

【成果4】スタートアップ企業を支援する関係者の連携体制が構築され、質の高いスタートアップ支援が提供される

<活動>

- 4-1.既存のスタートアップ支援プログラムの課題を投資家の視線から分析し整理する
- 4-2.本プロジェクトでパイロット活動を行うアクセラレーションプログラムを策定
- 4-3.策定したアクセラレーションプログラムに対して質向上のためのアドバイスとコンサルティングを実施する
- 4-4.他機関と連携したパイロット活動を対象スタートアップ企業に対して実施する

(5) 対象地域

ナイロビとその周辺地域、モンバサ

(6) 関係官庁・機関

1) C/P 機関

- 1-1.MoITC 貿易局: 活動実施機関の監督機関
- 1-2.KIBT: 活動実施機関

2) 協力機関

- 1-1.ケニア商工会議所 (KNCCI : Kenya National Chamber of Commerce and Industry)

<sup>6</sup> サービス提供企業数、中小企業の能力強化達成目標、各機関でのマスタートレーナー/トレーナー育成計画、企業へのサービス需要喚起・提供計画、予算計画、各機関の役割分担・連携体制を含む

1-2,ケニア製造業組合(KAM: Kenya Association of Manufactures)

1-3,国家生産性・競争力センター(NPCC: National Productivity and Competitiveness Centre)

1-4,金融機関(KBA: Kenya Bankers Association)など

### 3. 業務の目的

本事業は、対象地域において、1)中小企業向け BDS の質的向上、2)中小企業向け BDS の提供、3)中小企業の持続的な成長を支援するためのアクター間のアクションプランの提案、4)スタートアップ支援の連携体制構築を行うことにより、中小企業及び起業家の成長につながるエコシステムの形成促進を図り、もって企業・起業家の持続的な成長の促進に寄与することを目的とする。

### 4. 業務の範囲

本業務は、2019年12月5日に当機構がケニア政府関係機関と締結したR/Dに基づいて実施される「企業競争力強化プロジェクト」の枠内で、「3. 業務の目的」を達成するため、「5. 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「6. 業務の内容」に示す事項の業務を行うものである。

### 5. 業務実施予定期間

本業務は、2020年4月上旬から開始する4年間のプロジェクトであり、第1フェーズ(2020年4月～2022年3月)及び第2フェーズ(2022年4月～2024年3月)に分けて実施を行う。

---

## 6. 実施方針及び留意事項

### (1) 本プロジェクトで構築する中小企業及び起業家振興のエコシステムについて

ケニアでは、全企業活動の98%、雇用の80%を中小企業が占めており、GDPの34%<sup>7</sup>に貢献していることから、中小企業の競争力強化は雇用促進の観点からも経済成長の観点からも関心が高い。他方、中小企業の競争力強化のためには、経営能力向上とともに、成長に不可欠な金融へのアクセス改善が課題となっている。また、ケニアは官民ともに様々なアクターが中小企業及び起業家への支援メニューを提供していることから、アクター間の連携を強化してより効果的な支援を展開するためのエコシステム形成へのニーズと関心は高い。特に、民間セクター（経済団体、業界団体、商工会議所、銀行協会など）主導の企業支援プログラムが他のアフリカ諸国と比較しても厚く、C/P 機関を含む公的機関の実施する企業支援プログラムと比較してその規模も大きく実施能力も高い。

こうしたケニアの背景から、本プロジェクトでは、特に、中小企業の経営能力向上及び金融へのアクセスに焦点をあて、上記課題に対応するためにケニアの民間企業、BDS プロバイダー、金融機関、行政組織等からなるエコシステム形成促進を支援する。エコシステムの形成に当っては、C/P 機関を含む官を中心とした仕組み／制度を新たに整備するのではなく、5. (2) 及び(3)に記載のとおり既に民間セクターが実施しているプログラムと連携することで、官民が連携した企業支援を行う仕組みを構築し、スケーラビリティ及び持続可能性を確保した企業支援のエコシステムのレベルアップを目指すこと。さらに、エコシステムの持続性を担保するために、公的機関の予算確保の在り方、コストシェアの在り方、ビジネス計画等を検討すること。

### (2) 本プロジェクトで開発し提供する新規 BDS メニューについて

上記のエコシステムの方針に準じ、本プロジェクトで開発し、提供する新規 BDS メニューについては、既に民間が提供しているプログラムに対して、同プログラムの付加価値向上につながる、C/P 機関及び関係機関等を活用したメニューを指す。その際、営利を目的とする民間が費用対効果の観点から提供できないサービスを官が補完するサービスなど官民が連携するエコシステムの構築に裨益するものとする。

また、新規 BDS メニュー開発にあたっては、前案件である「産業人材育成プロジェクト」にて KIBT にて整備したメニュー(KJ-PRIME)や5(9) 3)のカイゼンハンドブックを参考とし、質の向上を図ること。

### (3) 連携が想定される民間プログラム

KBA は中小企業の金融能力強化を図るため、KNCCI と協力し、INUKA プログラム<sup>8</sup>を全国規模で展開している。同プログラムは起業・事業登録、財務管理、戦略的事業計画、オペレーション・バリューチェーンマネジメント、マーケティング、人材管理、法務等の研修をオンラインで提供しているほか2日程度の対面式研修をKBA及びメンバー金融機関のスタッフが講師となって実施している。

同プログラムは既に2,000社以上に対して支援が行われているほか、ケニアの銀行

<sup>7</sup> International Trade Center, 2019

[http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Kenya\\_SME\\_Comp\\_fin\\_low\\_res.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Kenya_SME_Comp_fin_low_res.pdf)

<sup>8</sup> <https://inukasme.co.ke/>

が有する全国に展開されている支店等のリソースが活用できることから、同プログラムと連携することでスケーラビリティの確保が期待される。

本プロジェクトでは、同プログラムが中小企業に対してより効果的なサービスを提供できるよう、研修受講企業に対するオンサイトコンサルティングサービスを提供するなどの連携が考えられる。また、同プログラムが企業指導に使用している研修プログラムや教材の質の向上を通じて、同プログラムの提供するサービスそのものの質の向上を図ることも期待される。

プロジェクト開始時のベースライン調査にて民間セクターが実施している他のプログラムも含め、連携可能性のあるプログラムを確認する。また、成果2の活動計画を策定する際には、サービス提供企業数については本プロジェクトのパイロット企業数に加えて、連携するプログラムがC/Pや連携機関によって独自に提供される企業数の双方について設定を行い、ケニア国内での幅広い実施を促進すること。プロポーザルにおいてはプロジェクト終了後3年を目途として1000社以上に新規BDSメニューが提供されるためのアイデアを提示すること。

#### (4) 業務実施体制

本プロジェクトは、中小企業へのBDS提供、企業支援エコシステム構築、スタートアップ支援と支援分野が多岐にわたり、連携機関数も多く関係者も多数いることから、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee:JCC）とワーキンググループ（WG）の二階層の実施体制とする。

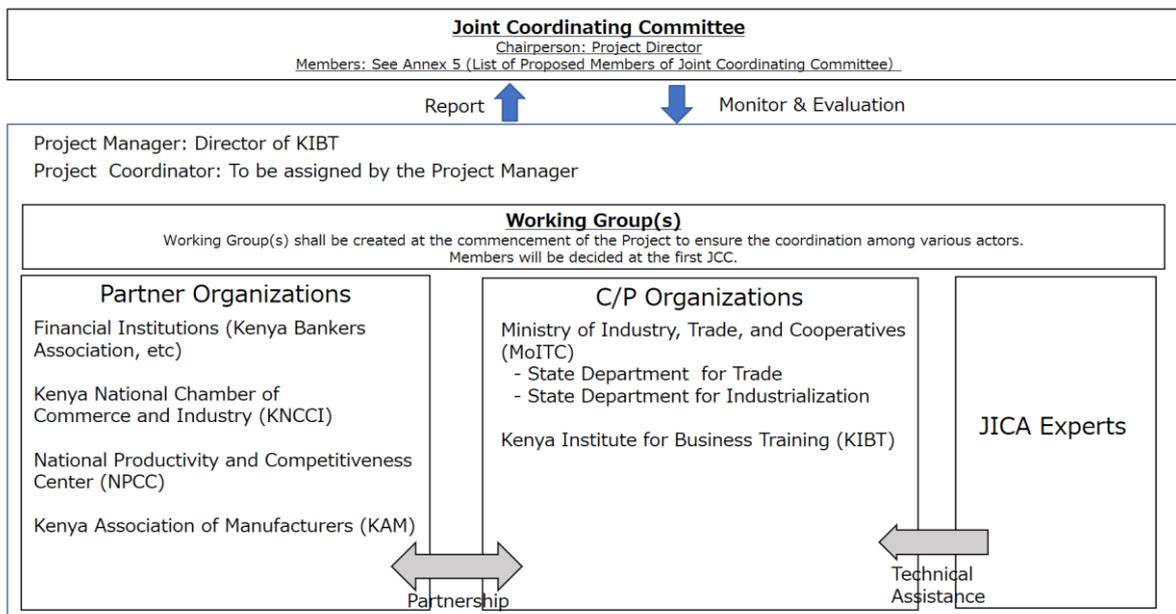
##### (ア) JCC

Project DirectorであるMoITCの貿易局長が議長となり、KNCCI、KBAなどの連携機関をオブザーバーとして、主に活動の評価・モニタリングを行う。JCCのメンバーについてはR/Dを参照のこと。プロジェクトの年間計画案の協議・承認、プロジェクトの進捗確認及び目標の達成度確認等のため、少なくとも年1回の会合を開催すること。

##### (イ) WG

案件における具体的な活動内容を協議、決定するために金融アクセス強化、カイゼン、スタートアップ支援などのテーマ毎の実施方針を検討するグループとして、KIBTの担当者と連携機関のメンバーにて構成するWGを設置する。WGのテーマとそのメンバーについては、6(2)で示すとおり、キックオフミーティングで合意を得る。

## <業務実施体制図>



### (5) パイロット企業の選定

パイロット企業の対象セクターについては、重点経済政策である「BIG4」アジェンダに掲げられている「製造業」を対象とすることを想定しているが、「BIG4」アジェンダに加えて、日系企業とのリンケージ、ケニア内でのサプライチェーン構築可能性、輸出振興や輸入代替への貢献性、セクターに従事する対象企業のジェンダーバランス等を考慮し、プロジェクト開始直後のベースライン調査により決定すること。

また、プロジェクトではマスタートレーナー及びトレーナーにとってのコンサルティング実践研修として、パイロット企業に対して直接指導を行う。パイロット企業は 10~20 社/年程度で 4 年間、合計 40~80 社を想定している。

### (6) トレーナーの育成

本プロジェクトの C/P は MoITC 及び KIBT であるが、技術移転の対象はエコシステムを構成する連携機関も含む。特に、BDS を中小企業等に提供するマスタートレーナーやトレーナー(マスタートレーナー、トレーナーの役割については 6. (8) 参照) は KIBT からだけでなく、関連する連携機関(金融機関、KNCCI、KAM、NPCC 等) やこれら機関と連携して BDS サービスを実施しているコンサルタントからも募集することとし、スケーラビリティを確保するよう工夫すること。マスタートレーナーはプロジェクトの 1 年目に 20 名程度、トレーナーはその後 3 年間で年間 20 名程度、プロジェクト期間中にマスタートレーナーとトレーナーを合計 80 名程度育成することを想定している。

### (7) 他の JICA プロジェクトとの連携

本プロジェクトは BDS 提供機関への支援を通じて中小企業・起業家の金融アクセス改善を図るものであるが、金融機関に対して中小企業金融を伸ばすための支援として、実施中の「アフリカ地域金融アクセス改善にかかる情報収集・確認調査(2019)」にて、1, NPL(不良債権)発生メカニズム分析と対策案検討、2, 中小企業融資申請・審査の共通プラットフォーム構築、のパイロット活動を行うこと

を想定している。本活動と連携しパイロット活動結果も踏まえて、本案件での中小企業支援内容を検討する。

また、スタートアップ支援については「アフリカ地域起業家支援に関する情報収集・確認調査（全体 2019-2031 のうち、第 1 期（2019-2021）実施中）」及び「スタートアップ・起業家支援に係る情報収集・確認調査（2019-2021）」の進捗結果を踏まえて、本案件での支援内容を検討する。

#### (8) 直営長期専門家との役割分担・協働

本プロジェクトでは、本業務実施契約に加え、JICA から「エコシステム形成促進／組織間調整」の直営長期専門家を派遣し、エコシステムを構成する関係機関、関係する JICA 案件、他ドナー等と本案件の連携促進を通じて、効果的・効率的なプロジェクト運営を目指す。同専門家の主な業務は以下のとおり。また、同専門家の派遣開始時期は 2020 年 4 月を予定しており、本プロジェクトの実施期間に準じて 4 年間の派遣を想定している。

コンサルタントと長期専門家は密に情報共有し、プロジェクトを運営する。なお、コンサルタントと同専門家に直接の指示命令系統はなく、いずれも JICA 本部及び JICA ケニア事務所の指示に基づき業務を実施すること。

エコシステム形成促進／組織間調整	・ エコシステムを構成する関係機関との連携促進 ・ 産業振興分野の他案件との連携促進
------------------	---

#### (9) 「アフリカカイゼンイニシアティブ」への貢献

2016 年 8 月、ケニアのナイロビにて開催された第 6 回 TICAD(アフリカ開発会議)において、安倍首相はカイゼンをアフリカ中に広めることを宣言している。これを受け JICA は 2017 年 4 月、南アフリカにて NEPAD(アフリカ開発のための新パートナーシップ)と「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」に関する合意文書(Letter of Agreement: LOA)に署名した。

本イニシアティブは、上述の安倍首相の宣言を実現するもので、1)産業化と経済構造転換の促進、2)Decent Work と雇用の創出、3)競争力のあるイノベータータイプな人材開発を基本方針とし、2027 年までの 10 年間に 1)政策レベルでの啓発、2)Center of Excellence の整備、3)カイゼン活動の標準化、4)ネットワーク化によるカイゼンを通じたアフリカ産業の振興を目指すこととしている。プロジェクト期間中には関連する以下の活動を中心に、同イニシアティブの推進に貢献し、得られた知見をプロジェクト活動に還元すること。

##### (ア) アフリカカイゼン年次会合

カイゼンに関するプロジェクトが実施中の国(エチオピア、カメルーン、ケニア、ザンビア、タンザニア、チュニジア、南アフリカ、ガーナ)の関係者やドナー、有識者が参加し、知見を共有することを目的に開催している。これまでエチオピア(2016 年)、ケニア(2017 年)、南アフリカ(2018 年)、チュニジア(2019 年)で開催しており、今後も毎年アフリカ地域の関係国にて開催開催を予定しており、2020 年は南アフリカでの開催を検討中。

本案件の積算においては、同会合へ毎年 6 名(C/P、専門家、アワード発表企業)派遣することを想定すること。積算に際しては、航空券、海外保険、日当・宿泊

を含め、300 万円/回とし年 1 回の実施を想定して、合計 1200 万円を見積に含めること。実施段階において、当該費用を上回る必要が発生した場合は必要に応じて契約変更を実施すること。

(イ) アフリカカイゼンアワード

カイゼン普及展開のための活動の一環として、上述の年次会合と同時に大陸レベルでの「カイゼンアワード」を開催している。第 1 回は 2019 年 6 月にチュニジアでのカイゼン年次会合に合わせて開催し、今後も毎年開催を想定していることから、プロジェクトでは国内での企業選出や会合への参加を促進すること。

(ウ) カイゼンハンドブック

カイゼン活動の標準化の一環として、JICA は 2017 年から 2018 年にかけてプロジェクト研究「アフリカ地域カイゼン支援に係る標準アプローチ策定調査」を実施し、「カイゼンハンドブック」を作成した。ハンドブックにはカイゼンを含む BDS 普及・促進を担う実務担当者にとってのガイドラインとなることを想定し、カイゼンを含む BDS の普及・展開の方法、人材育成のための標準的カリキュラム、研修内容、資格制度、また、効果を測定するための指標等を纏めていることから、プロジェクトにおけるカリキュラム開発や普及展開のための制度を検討する際に活用すること。

(エ) BDS の効果測定

アフリカカイゼンイニシアチブでは、アフリカでのカイゼンに関するプロジェクトの結果を国際的に発信することを目的に、外部有識者の知見を借りながら統一した指標での定量的な効果測定の実施を検討している。

本プロジェクトにおいても、BDS 提供によるパイロット企業での定量的な効果測定を実施し、測定データを提供すること。効果測定にあたり、指標の選定や測定の方法については JICA 産業開発・公共政策部と協議し、合意を得ること。

(10) 世界銀行実施プロジェクトとの連携

世界銀行が「ケニア産業・起業プロジェクト（Kenya Industry and Entrepreneurship Project. 以下、「KIEP」という。）（2019-2024）」により、MoITC の工業局を C/P として中小企業の能力向上、起業家エコシステム強化に取り組み中である。本プロジェクトと C/P、実施期間、目的が類似しているため、連携を図りながら進めていくこと。特に、KIEP 内にて、中小企業向けにカイゼン分野のマイクロラーニングを検討しているが、(9) の「アフリカカイゼンイニシアチブ」の一環として JICA でもカイゼンのアフリカへの普及展開に e ラーニングの活用を検討している。本プロジェクトにおいて、「アフリカカイゼンイニシアチブ」で作成したカイゼン e ラーニングのコンテンツを、KIEP が採用するカイゼン分野のマイクロラーニングと同じプラットフォームでの運用すること等も含めて連携を検討していくこと。

(11) 先行案件の成果・成果品の活用

「1. プロジェクトの背景」で記載のとおり、JICA は 2015 年 9 月～2019 年 9 月にかけて KIBT の BDS 提供メニューの質の向上を目的とした支援を実施し、マネージャー層向けの経営管理 5 研修（経営戦略／計画、マーケティング／営業、生産・品質管理、財務

管理、ビジネススキル・マネジメントスキル)新卒者向けのビジネススキル研修の合計 6 研修を「KJ-PRIME」として KIBT の標準カリキュラムとして整備をしている。加えて、プロジェクトの 4 年目には、中小企業が融資を受ける際に金融機関に提出するビジネスプラン作成研修のガイドライン(カリキュラム、シラバス)及びツール(テキスト、講義マニュアル)を整備した。また、上記カリキュラムを教えることの出来る人材として、「生産・品質管理」「マーケティング・営業」「財務管理」、経営管理分野として「ビジネススキル・マネジメントスキル」及び「ビジネスプラン」の講師の育成を KIBT 及び連携機関に対して実施した。これら先行案件で作成した成果を本プロジェクトにおける BDS 提供に最大限活用すること。

#### (12) プロジェクトの柔軟性の確保

技術協力プロジェクトにおいては、プロジェクトを取り巻く環境の変化によって、プロジェクトの活動を柔軟に変更していくことが必要となる。

コンサルタントは、プロジェクト全体の進捗、成果の発現状況・課題等を把握し、上位目標達成に向けて、必要に応じてプロジェクトの方向性、活動内容について、適宜 JICA に提言を行うことが求められる。

JICA は、これら提言について、遅滞なく検討し、必要な処置(先方 C/P との合意文書の変更、契約変更等)を取ることにする。

#### (13) 特にプロポーザルにて提案を求める事項

プロポーザルの作成にあたっては、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、可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

- ① ベースライン調査方針
- ② 官民が連携した企業支援のエコシステムモデル案:(1)に記載のとおり官民が企業支援において果たすべき役割をそれぞれ明確にし、企業支援に係るコストシェアを含むサステナブルなモデルとすること
- ③ WG のテーマと実施体制(連携機関)
- ④ 提供する BDS のメニュー案
- ⑤ BDS の効果を測定するための指標案
- ⑥ マスタートレーナー及びトレーナー育成方法
- ⑦ 金融機関との連携モデル案(連携金融機関、連携内容)
- ⑧ 協力機関や他ドナー(KIEP 等)と連携したスケールアップ案
- ⑨ 本邦研修又は第三国研修の実施計画(開催時期、研修内容、開催地等)
- ⑩ プロジェクト期間中の広報計画(方法、時期、内容等)
- ⑪ ICT・新技術等を活用した効果・効率性、持続性向上のためのアイデア

## 7. 業務の内容

### <成果 1~4 共通事項>

#### (1) ワークプラン(Monitoring Sheet I、IIを含む)案の作成・協議

第1期の契約開始時に、国内で入手可能な資料を整理し、業務実施の基本方針(実施体制、活動内容、実施手法、業務工程計画等)を作成し、これらをワーク・プラン案(Monitoring Sheet I、IIの“Ver.1”案を含む)として取りまとめ、JICAの承認を得ること。

同プランは直営長期専門家、JICA 産業開発・公共政策部および JICA ケニア事務所と協議し、承認を得たうえで、C/Pに説明し、合意を図る。

#### (2) ベースライン調査の実施とワークプランの確定

効果的なエコシステムの形成を促進するためのアプローチを固めるとともに、PDMの指標を確定及びプロジェクト実施前後の変化を測定するためにベースライン調査を実施する。同調査結果に基づきワークプランを見直し、JICA産業開発・公共政策部およびJICAケニア事務所に説明し、承認を得たうえで、関係機関および関係ドナーを集めたキックオフミーティングを案件開始後3か月以内に開催し、ワークプランについて、説明を行う。

#### (3) JCCとWGの設立・開催

「5(2) 業務実施体制」で記載したとおり、本プロジェクトはJCCとWGによる二階層の実施体制とする。コンサルタントは、双方の会議体のメンバーとして、設立・開催の実施支援を行い、協議に参加し、必要に応じた助言を行い、プロジェクトを円滑に進めるために活用すること。

コンサルタントは現地業務開始後、ケニア側関係各機関及び担当者の役割を明確にし、WGのテーマとそのメンバー案(ケニア側・日本側双方)を検討し、上記ワークプランと同様に長期専門家による内容確認後、JICA 産業開発・公共政策部および JICA ケニア事務所の承認を経た上で、キックオフミーティングにてケニア側関係者の合意を得ること。その後変更の必要が生じた場合は、適宜 JICA 及びケニア側関係者の合意を得た上で変更を行う。

#### (4) カウンターパート研修

本案件では、カウンターパート研修として、プロジェクト関係者を対象とした本邦研修又は第三国研修を包括して実施する。包括される業務内容については、本邦研修については「コンサルタント等契約における研修・招へい実施ガイドライン」(2017年6月)に定める「実施業務」の実施を原則とする。また、第3国研修については、「受入業務」及び「監理業務」も実施する。

研修は協力期間中2回(各期で1回毎)実施することを想定しており、各回10名程度を対象とし、期間は2週間程度とすることを想定する。内容は中小企業振興のための日本や第三国の公的機関の実施体制(特にBDS提供及び金融機関との連携支援体制)に関する講義や、公的機関からサービスを受ける企業の視察等を通じ、ケニア国内における関連活動を促進することを目的とする。研修は必要に応じて再委託することを可能とする。なお、本業務については研修実施国により見積額が異なるため、見積価格を分けて提示すること。

## <成果1 関連>

### (5) 金融機関の視点から中小企業が能力強化を行う必要のあるスキルの把握

ベースライン調査にて、金融機関の中小企業融資担当者、ターゲットとなる中小企業、「産業人材育成プロジェクト」のパイロット企業等に対するヒアリングを行い、中小企業の能力強化が必要とされる分野を確認する。

なお、「金融アクセス改善手法検討にかかる情報収集・確認調査」結果によると、中小企業は事業計画や資金計画等を作成する能力が不足しており、加えて融資取引に関する知識などの金融リテラシーも低いため、金融機関への融資申請書類を正しく作成することが出来ず、金融機関が融資を実行出来ないという調査結果が出ている。

加えて、本案件の詳細計画策定調査における金融機関へのヒアリングでは、中小企業の課題として、経営能力不足、廃業率の高さ、市場へのアクセス、資本と経営の分離が図られていない経営構造なども挙げられている。これらの調査結果も参考にすること。

### (6) 金融機関と連携した新規 BDS メニューの開発

ベースライン調査で把握した中小企業の能力強化ニーズをもとに、金融機関と連携した新規 BDS メニューを提案すること。具体的には、KBA が KNCCI と実施している INUKA プログラムの提供コンテンツの質的向上や KIBT 及び他の公的 BDS 機関との連携について KBA や KBA 傘下の金融機関等と協議し、連携方式やプログラムの内容を決定すること。

なお、本プロジェクトのパイロット地域にもなっているモンバサでは KIBT が Equity Bank と連携して中小企業向けに金融アクセス改善のためのプログラムを行っている。上記の取り組みも参考とすること。

### (7) 新規 BDS メニュー実施のためのガイドラインとツールの開発

上記の分析により把握されたニーズ及び金融機関との合意に基づき、新規 BDS を実施するためのガイドライン(プログラム構成、実施ガイドライン)とツール(講義に使用する教材、指導要領)を開発する。前フェーズの成果物も参考にしながら、KIBT 及び連携機関の標準プログラムとして提供が出来る構成とすること。また、各企業が抱えている課題は多様なため、優先的に伸ばすべきスキルを診断ツールやコンサルテーションなどで把握することが出来る仕組みの導入を検討すること。これらのガイドラインとツールについてはプロジェクト実施中におけるマスタートレーナー/トレーナー候補生への技術移転し、新規 BDS メニューを実施したパイロット企業、金融機関からのフィードバックを踏まえて定期的に改訂すること。

### (8) マスタートレーナー及びトレーナーの育成

C/P 機関にて、継続的に新規 BDS メニューの提供の中心となる人物を、マスタートレーナー候補として選抜し、マスタートレーナーを育成する。マスタートレーナー候補は指導分野に準じて、関連する連携機関からも選出し、連携して BDS メニューの提供を行えることを可能にする。マスタートレーナーが各組織でトレーナーの育成を行うことで、継続的に新規 BDS メニューの提供と講師の再生産を可能とするために Training of Trainers(ToT)を実施すること。マスタートレーナー及びトレーナーの達成指標については、カイゼンハンドブックに記載の「カイゼントレーナーとして備えるべき要件」、「産業人材育成プロジェクト」で設定した「マスタートレーナーとしての基準値」とその結果を参考に、講義の実施能力と現場コンサルテーションの二つのスキルについて設定すること。

係る能力強化を行うために、座学研修(Classroom Training: CRT)に加えてパイロット企業への新規ビジネスサービスの提供を含めた現場研修(In Company Training: ICT))を実施するトレーニングプログラムとすること。本指標に基づいて、トレーナーの能力について定期的にモニタリングを行うこと。

#### <成果 2 関連>

#### (9) 新規 BDS メニュー実施に係る年間及び中期(第 1 期、第 2 期)の活動計画策定

活動計画には、サービス提供企業数、中小企業能力強化達成目標、各機関でのマスタートレーナー/トレーナー育成計画、企業へのサービス需要喚起・提供計画、予算計画、各機関の役割分担・連携体制、サービス提供のための各機関でのワークフロー等を含むこと。また、ワークフローを検討する際には、サービス提供の料金体系や資金のフロー、コストシェアの方法等も含め検討すること。

なお、サービス提供企業数については、6.(3)に記載のとおり、本プロジェクトにてパイロット活動を行う企業数に加えて、C/P や連携機関が独自に提供を行う企業数の双方について設定をするとともに、プロポーザルにおいてはプロジェクト終了後 3 年を目途として 1000 社以上に新規 BDS メニューが提供されるためのアイデアを提示すること。

また、パイロット活動を通じて毎年の活動計画を見直すこと。

#### (10) 新規 BDS メニューの需要喚起

企業側の需要喚起、金融機関へのアピールを念頭に、広報活動を実施する。ターゲットや活用するメディアは C/P と相談の上決定しつつ決定するが、特に KNCCI や KBA などの全国に拠点を持つ協力機関との連携を意識し、先方の拠点を活用した広報資料の配布、合同セミナーの実施、先方の Web ページやソーシャルメディアや携帯アプリなどの IT メディアの活用、新聞やラジオなどのマスメディアの活用などターゲットに応じた戦略性の高い方法を検討すること。加えて、KIBT のウェブサイトについても、掲載内容(案)の作成支援等、ウェブサイトを通じての情報発信を促進する業務を行うこと。これらの広報活動を実施後、必ず実施効果・課題点を分析し、次に向けた改善・フォローアップを行うこと。

#### (11) パイロット企業の選定

6.(5)で定める「パイロット企業の対象セクター」の中からパイロット企業の選定を行うこと。選定の際には、連携機関のうち企業連合であるケニア民間セクター連合(Kenya Private Sector Association:KEPSA)、KNCCI、KAM からの推薦企業、日系企業との連携予定企業についても検討に入れること。サービス提供企業は中小企業全体を対象とするが、本プロジェクトで育成を行うパイロット企業については対象セクターにおいて国内でのバリューチェーンの発展に貢献するような有望企業から選定を行うこと。

また、パイロット企業はナイロビ周辺及びモンバサの企業から選定すること。

#### (12) パイロット企業に対する新規 BDS メニューの実施

パイロット企業に対して、マスタートレーナー及びトレーナーを活用した、金融機関と連携した新 BDS メニューを実施する。企業コンサルテーションを実施する場合は、企業診断に基づき優先課題を洗い出し、ニーズの高い分野のコンサルテーションを実施すること。

なお、パイロット企業に対して新 BDS メニューを実施する際には、その効果を測定するために、実施前及び後の業績及び関連する指標を測定すること。

#### (13) 活動計画の見直しと各機関での新規 BDS サービスの提供

(12)で測定したパイロット企業の実施結果を分析し、各連携機関に分析結果の共有を行う。分析結果を元に、(9)の本プロジェクトに係る各連携機関の活動計画について各連携機関内で見直しを行い、各機関における次期活動計画の目標数値への反映を促進すること。これら各連携機関毎の活動計画と目標数値を取りまとめた全体活動計画について策定し、JCC にて連携機関で合意をすること。分析結果を踏まえた全体計画の見直し(PDCA サイクル)は、本プロジェクト期間に 2 回以上は行うこと。

### <成果 3 関連>

#### (14) アクションプランの策定と合意

企業の持続的な成長を阻害する要因及びエコシステムの機能向上を図るのための対策を分析し、エコシステムを形成する各アクターが実施すべき対策を検討する。WG にて各アクターの役割、対策の優先順位等を協議した上で、アクションプランを作成し、JCC にて合意を得る。合意については第 1 期終了時の JCC にて合意するようにスケジュールを組むこと。なお、アクションプラン策定に当たっては直営長期専門家とも協議すること。

#### (15) 合意したアクションプランの実施

合意したアクションプランで採択した活動の中からパイロット活動を行うものについていくつか選定し、実施を促進すること。また、JCC にて実施の進捗状況を確認し、実施結果を踏まえたアクションプランの更新を行う PDCA サイクルが行われるようにすること。実施については各アクターが中心となって行うことを想定しているが、アクションプラン策定後のプロジェクトの残期間やその必要性に応じて、本プロジェクトにて支援を行うことも考慮する。その際に追加費用が必要な場合は、契約変更を実施する。

### <成果 4 関連>

#### (16) 質の高いスタートアップ支援プログラムの検討

ケニアにおいて実施されている既存のスタートアップ支援プログラム(アクセラレーションプログラム等)について、ベンチャーキャピタルと連携し、プログラム内容を整理・分析し、投資家の視点にたつてより効果的なプログラム(案)を検討する。当該プログラムは既存スタートアップ支援プログラムをベースとして改善するもの、または、新規に立ち上げるものとする。分析に当たっては、「アフリカ地域 中小企業・起業家支援に係る基礎情報収集・確認調査」の進捗結果等も踏まえること。

#### (17) 質の高いスタートアップ支援プログラムの実施

プログラム(案)の実施に必要な経費を積算の上、JICA産業開発・公共政策部及びJICAケニア事務所に提案し、承認を得る。プログラム(案)の実施(活動 4-3,4-4)に係る経費については人件費を含めて見積対象外とする。プログラム内容の承認を踏まえた後に増額の契約変更を行い、実施する。

## 8. 報告書等

### (1) 報告書等

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。なお、以下に示す部数は、JICAへ提出する部数であり、先方実施機関との協議、国内の会議等に必要な部数は別途用意すること。

	レポート名	提出時期	部数
第1期	業務計画書(第1期) (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後10営業日以内	和文:3部
	ワーク・プラン(第1期) (Monitoring Sheet Ver.1含む)	業務開始から約3ヵ月後	英文:5部
	Monitoring Sheet Ver.2	2020年9月下旬	電子データ(英文)
	Monitoring Sheet Ver.3	2021年3月下旬	電子データ(英文)
	Monitoring Sheet Ver.4	2021年9月下旬	電子データ(英文)
	プロジェクト業務進捗報告書(第一期)	2021年2月中旬	和文:3部 英文:5部
	プロジェクト業務完了報告書(第一期) (Monitoring Sheet Ver. 5含む)	2022年2月中旬	和文:3部 英文:5部
第2期	業務計画書(第2期) (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後10営業日以内	和文:3部
	ワーク・プラン(第2期)	業務開始から約1ヵ月後	英文:5部
	Monitoring Sheet Ver.6	2022年9月下旬	電子データ(英文)
	Monitoring Sheet Ver.7	2023年3月下旬	電子データ(英文)
	Monitoring Sheet Ver.8	2023年9月下旬	電子データ(英文)
	プロジェクト業務進捗報告書(第二期)	2023年2月中旬	和文:3部 英文:3部

	プロジェクト業務完了報告書(第二期)(Project Completion Report 含む)	契約終了前(2024年2月頃を想定) なお、ドラフトを3か月前に提出し、JICA からコメントを踏まえて最終化	和文:3部 英文:10部 CD-R:3枚
--	--	--	----------------------------

定期モニタリングシート及び事業完了報告書の様式は JICA ウェブサイトの「各種マニュアル・様式」

(<https://www.jica.go.jp/activities/schemes/science/form/index.html>)より入手すること。プロジェクト業務完了報告書(第二期)は製本することとし、その他の報告書等は簡易製本とする。報告書等の印刷、電子化の仕様については、「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。

なお、各報告書の記載項目(案)は、JICA とコンサルタントで協議、確認する。

(2) 技術協力作成資料等

業務を通じて作成された以下の資料を、プロジェクト事業完了報告書に添付して提出することとする。

- ① 新規 BDS のガイドラインとツール
- ② 新規 BDS のトレーニングプログラム
- ③ 新規 BDS の需要喚起マテリアル

(3) コンサルタント業務従事月報

コンサルタントは、国内・海外における業務従事期間中の業務に関し、以下の内容を含む月次の業務報告を作成し、共通仕様書第7条に規定されているコンサルタント業務従事月報に添付して JICA に提出する。なお、先方と文書にて合意したものについても、適宜添付の上、JICA に報告するものとする。

- ① 今月の進捗、来月の計画、当面の課題
- ② 活動に関する写真
- ③ 業務従事者の従事計画／実績表

## 【第4 業務実施上の条件】

### 1. 業務工程計画

業務は2020年4月上旬～2024年3月下旬にかけて実施する。

第Ⅰ／Ⅱ期:2020年4月～2022年3月

第Ⅱ／Ⅱ期:2022年4月～2024年3月

上記期間の分割案は、想定であるため、業務実施の工程を検討のうえ、異なった分割案を提示することを認める。

### 2. 業務量の目途と業務従事者の構成(案)

#### (1) 業務量の目途

業務量は以下を目途とする。

約110M/M（活動4-3,4-4を除く）

#### (2) 業務従事者の構成(案)

本業務には、以下に示す分野を担当する専門家の配置を想定するが、コンサルタントは、業務内容を考慮の上、適切な専門家の配置をプロポーザルにて提案することとする。

- ① 業務主任者／BDS提供枠組み構築(2号)(評価対象)
- ② 中小企業経営／企業診断(3号)(評価対象)
- ③ 金融アクセス向上／ICT活用促進(3号)(評価対象)
- ④ 財務管理
- ⑤ マーケティング
- ⑥ 品質・生産性向上
- ⑦ BDS研修計画／現地企業とのネットワーキング
- ⑧ 起業家・スタートアップ支援

### 3. 対象国の便宜供与

- ① カウンターパートの配置
- ② プロジェクトに必要な情報、資料の提供
- ③ 事務スペース(ナイロビ)  
事務所スペースの確保のみであり、インターネット環境の整備等に係る費用は見積りに含めること。
- ④ カウンターパート関連費用  
通常業務に係るもののみであり、セミナーなどの追加的な活動については交通費等を見積もりに含めること。

### 4. 配布資料／公開資料

#### (1) 配布資料

- ① 本プロジェクトのR/D
- ② 案件概要表
- ③ 「ケニア国 産業人材育成プロジェクト」最終報告書(2019年9月)
- ④ 「アフリカ地域 中小企業・起業家支援に係る基礎情報収集・確認調査」ファイナルレポート(2018年8月)

⑤「金融アクセス改善手法検討にかかる情報収集・確認調査」インテリムレポート  
(2019年9月)

(2) ウェブ公開資料

本業務に関する以下の資料が JICA のウェブサイトで公開されている。

① ケニア国産業人材育成プロジェクト事業完了報告書(2019年9月)

<https://libopac.jica.go.jp/images/report/12326294.pdf>

② カイゼンハンドブック

[https://www.jica.go.jp/topics/2018/20180531\\_01.html](https://www.jica.go.jp/topics/2018/20180531_01.html)

(記事の下に本文リンクあり)

5. 現地再委託

6 (4) カウンターパート研修、6 (8)マスタートレーナー及びトレーナーの育成、6 (12)パイロット企業に対する新規 BDS メニューの実施に記載の業務において、経験知見を豊富に有する機関・コンサルタント・NGO、ローカルコンサルタント等に再委託して実施することを可能とする。コンサルタントはプロポーザルにおいて再委託業務の提案を行うとともに、当該業務の再委託について JICA との契約書に盛り込むこと。

その他の業務についても再委託の必要性があると考えられるものがあればその理由を附してプロポーザルで提案することを認め、再委託の可否については契約交渉時に決定する。

現地再委託にあっては、「コンサルタント等契約における現地再委託契約手続きガイドライン」に則り選定及び契約を行うこととし、委託業者の業務遂行に関しては、現地において適切な監督、指示を行うこと。

プロポーザルでは、可能な範囲で、現地再委託対象業務の実施方法と契約手続き(見積書による価格比較、入札等)、価格競争に参加を想定している現地業者の候補者名並びに現地再委託業務の監督・成果品の検査の方法等、具体的な提案を行うこと。

6. その他留意事項

(1) 複数年度契約

本業務については複数年度にわたる契約を締結することとするため、年度を跨る現地作業及び国内作業を継続して実施することができる。経費の支出についても年度末に切れ目なく行えることとし、会計年度毎の精算は必要ない。

(2) 現地コンサルタントの備上

日本人専門家の不在時も現地でプロジェクトの運営及び業務調整を行うため、現地コンサルタントの備上を積極的に検討すること。なお、現地コンサルタントを含む現地雇人の契約については訴訟リスクの回避のため、個人との直接契約とせず、必ず人材派遣会社を通じた契約とすること。現地コンサルタントの TOR については、事前に JICA 本部及び JICA ケニア事務所へ相談したうえで決定すること。

(3) 安全管理

現地作業期間中は安全管理に十分留意すること。現地の治安状況については、JICA ケニア事務所や在ケニア日本国大使館等において十分な情報収集を行うとともに、現地作業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。現地業務時は、JICA ケニア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。また、現地作業中における安全管理体制をプロポーザルに記載し、現地業務に先立ち外務省「たびレジ」に渡航予定の業務従事者全員を登録すること。

(4) カウンターパート日当・宿泊・交通費

カウンターパートの活動に伴う、日当・宿泊・交通費については原則ケニア側の負担事項ではあるが、先方の費用負担能力を鑑みて、250 千円/年で積算し見積りに含めること。同費用を活用する場合には、打合せ簿にてJICA産業開発・公共政策部の合意を取ることとし、当該金額を上回る必要がある場合は必要に応じて契約変更を行うこと。

(5) 不正腐敗の防止

本業務の実施にあたっては、「JICA 不正腐敗防止ガイダンス」(2014 年 10 月) (<http://www2.jica.go.jp/ja/odainfo/pdf/guidance.pdf>) の趣旨を念頭に業務を行うこと。なお、疑義事項が生じた場合は、不正腐敗情報相談窓口または JICA 担当者に速やかに相談するものとする。

(6) 特権・免税

本業務は、2019 年 12 月 5 日に署名された R/D に基づき実施するものであるが、本業務の従事者は、プロジェクト専門家に該当せず、プロジェクト専門家に付与される免税等の特権は提供されない。

以上