

公示

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示します。

2025年11月12日

独立行政法人国際協力機構
契約担当役 理事

記

1. 公示件名：南部アフリカ地域アフリカ・カイゼン・イニシアティブ推進事業
2. 競争に付する事項：企画競争説明書第1章1. のとおり
3. 競争参加資格：企画競争説明書第1章3. のとおり
4. 契約条項：
「事業実施・支援業務用」契約約款及び契約書様式を参照
5. プロポーザル及び見積書の提出：
企画競争説明書第1章2. 及び6. のとおり
6. その他：企画競争説明書のとおり

第1章 企画競争の手続き

1. 競争に付する事項

(1) 業務名称：南部アフリカ地域アフリカ・カイゼン・イニシアティブ推進事業

(2) 業務内容：「第2章 特記仕様書案」のとおり

(3) 適用される契約約款：

「事業実施・支援業務用」契約約款を適用します。これに伴い、契約で規定される業務（役務）が国外で提供される契約、すなわち国外取引として整理し、消費税不課税取引としますので、最終見積書においても、消費税は加算せずに積算してください。

（全費目不課税）

(4) 契約履行期間（予定）：2026年2月 ～ 2030年9月

以下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1期：2026年2月 ～ 2027年2月

第2期：2027年3月 ～ 2029年2月

第3期：2029年3月 ～ 2030年9月

なお、上記の契約履行期間の分割案は、JICA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。ただし、中期計画を跨がないようにご配慮ください。契約履行期間の分割の結果、契約履行期間が12ヶ月を超える場合は、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、それぞれの上限を設定する予定です。

先方政府側の都合等により、本企画競争説明書に記載の現地業務時期、契約履行期間、業務内容が変更となる場合も考えられます。これらにつきましては契約交渉時に協議のうえ決定します。

(5) 前金払の制限

本契約については、契約履行期間が12ヶ月を超えますので、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。

【第1期】

1) 第1回（契約締結後）：契約金額の36%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4%を限度とする。

【第2期】

- 1) 第1回（契約締結後）：契約金額の20%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20%を限度とする。

【第3期】

- 1) 第1回（契約締結後）：契約金額の25%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15%を限度とする。

(6) 部分払の設定¹

本契約については、1会計年度に1回部分払いを設定します。具体的な部分払の時期は契約交渉時に確認しますが、以下を想定します。

【第2期】

- 1) 2027年度末（2028年2月頃）

【第3期】

- 1) 2029年度末（2030年2月頃）

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

経済開発部 民間セクター開発グループ第二チーム

(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11月18日 まで
2	企画競争説明書に対する質問	2025年11月18日 12時まで
3	質問への回答	2025年11月21日まで
4	本見積書及び別見積書、プロポーザル等の提出期限日	2025年12月12日 12時まで
5	プレゼンテーション	2025年12月24日 13時30分～（予定）
6	評価結果の通知日	2026年1月6日まで
7	技術評価説明の申込日（順位が第1位の者を除く）	評価結果の通知メールの送付日の翌日から起算して7営業日まで

¹ 各年度の進捗に伴う経費計上処理のため、実施済事業分に相当した支払を年度ごとに行う必要があります。

	(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、代表者及び構成員の全ての社の代表者印又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 プロポーザル作成に係る留意事項に記載の配付資料

5. 企画競争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) 参照

2) 提出先：<https://forms.office.com/r/7b1wZkPE6E>

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

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>)

6. プロポーザル等の提出

(1) 提出期限：上記2. (3) 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)

1) プロポーザル・見積書及びプレゼンテーション実施に必要な資料

① 電子データ (PDF) での提出とします。

② プロポーザルはパスワードを付けずに格納ください。

本見積書と別見積書はPDFにパスワードを設定し格納ください。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。

③ 評価点の差が僅少で価格点を計算する場合、もしくは評価結果順位が第一位になる見込みの場合のみ、パスワード送付を依頼します。パスワードは別途メールでe-koji@jica.go.jpへ送付ください。なお、パスワードは、JICA国際協力調達部からの連絡を受けてから送付願います。

④ 別見積については、「第3章4. (3) 別見積について」のうち、1) の経費と2) ~3) の上限額や定額を超える別見積りが区別できるようにしてください (ファイルを分ける、もしくは、同じファイルでも区別がつくようにしていただくようお願いいたします)。

⑤ 別提案書 (第3章4. (2) に示す上限額を超える提案) がある場合、PDFにパスワードを設定し格納ください。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メールで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) プロポーザル・見積書
- 2) プレゼンテーション実施に必要な資料
- 3) 別提案書(第3章4.(2)に示す上限額を超える提案がある場合)

7. 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」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 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 別添資料3「業務管理グループ制度と若手育成加点」

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なります。

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

また、第3章4.(2)に示す上限額を超える提案については、プロポーザルには含めず(プロポーザルに記載されている提案は上限額内とみなします)、別提案・別見積としてプロポーザル提出日に併せて提出してください。この別提案・別見積は評価に含めません。契約交渉順位1位になった場合に、契約交渉時に別提案・別見積を開封し、契約交渉にて契約に含めるか否かを協議します。

(1) 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) 業務管理グループ制度及び若手育成加点

本案件は、業務管理グループ(副業務主任者1名の配置)の適用対象案件ですが、「若手育成加点」は適用しません。

2) 価格点

各プロポーザル提出者の評価点(若手育成加点有の場合は加点後の評価点)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。

8. 評価結果の通知と公表

評価結果(順位)及び契約交渉権者を上記2.(3)日程の期日までにプロポーザルに記載されている電子メールアドレス宛にて各競争参加者に通知します。

9. 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考えています。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（案）

本特記仕様書（案）に記述されている「脚注」及び本項の「【1】本業務に係るプロポーザル作成上の留意点」については、競争参加者がプロポーザル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、契約交渉相手方のプロポーザルの内容を適切に反映するため、契約交渉に基づき、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。

【1】 本業務に係るプロポーザル作成上の留意点

不明・不明瞭な事項はプロポーザル提出期限日までの質問・回答にて明確にします。

プロポーザルに一般的に記載されるべき事項、実施上の条件は「第3章 プロポーザル作成に係る留意事項」を参照してください。

なお、本紙において、「包括案件」及び「子案件」を次のとおり定義する。

包括案件：複数の子案件を一括にまとめた案件のこと。本紙では、「南部アフリカ地域アフリカ・カイゼン・イニシアティブ推進事業」を指す。

子案件：包括案件に紐づく個別の基礎情報収集・確認調査、技術協力プロジェクト等の案件。

1. 企画・提案を求める水準

応募者は、本特記仕様書（案）に基づき、発注者が相手国実施機関と討議議事録（以下、「R/D」）等で設定したプロジェクトの目標、成果、主な活動に対して、効果的かつ効率的な実施方法及び作業工程を考案し、プロポーザルにて提案してください。

2. プロポーザルで特に具体的な提案を求める内容

- ▶ 本業務において、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.（2）「2）業務実施の方法」にて指定した記載分量の範囲で、次のリストの項目について、具体的な提案を行ってください。詳細については本特記仕様書（案）を参照してください。

【包括案件及びグローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査フェーズ3】

No.	提案を求める内容	特記仕様書案別添での該当条項
1	南部アフリカ地域内（外）の子案件間での連携方法、及び課題別研修の活用方法	第4条 2.（6）業務内容

2	CoE（認定機関及び候補機関）の活動支援の方法	別添Ⅰ.第4条 2.（6） ①CoE（認定機関及び候補機関）の認定支援及び活動支援
3	アフリカ関係開発機関、地域共同体、アフリカ以外の地域の機関、開発パートナー、民間企業等との連携方法	別添Ⅰ.第4条 2.（6） ⑦アフリカ関係開発機関、地域共同体、アフリカ以外の地域の機関、開発パートナー、民間企業等との連携強化にかかる情報収集・分析及び連携の実施
4	輸出振興のためのBDSについての調査方法	別添Ⅰ.第4条 2.（6） ⑧ア）輸出振興のためのBDS

【モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト】

No.	提案を求める内容	特記仕様書案別添での該当条項
1	国家生産性・競争力協議会（NPCC）のコンサルタントの能力強化のために提供されるカイゼン・アプローチ研修のメニュー案	別添Ⅱ.第4条 2.（6） <成果1 関連>①本案件期間中に目指す方向性と成果
2	研修計画策定、普及計画策定、KPI 調査に関して直営専門家に依頼する活動について具体的な連携案	別添Ⅱ.第3条 2.（4） 長期専門家との役割分担・協働 別添Ⅱ.第4条 2.（6） <成果1 関連>②KPI のデータ収集
3	マダガスカルにおけるカイゼン・アプローチの普及計画案	別添Ⅱ.第4条 2.（6） <成果2 関連>

※なお、以下の子案件は本プロポーザルにおいて、「業務の実施方針等」の提案対象外とし、今後の契約変更により詳細な業務内容を確定する。

スキーム	対象国	子案件
技術協力プロジェクト	マラウイ	カイゼンアプローチを活用した産業化促進プロジェクト（プロジェクト本体）
技術協力プロジェクト	A 国	技術協力プロジェクト A（詳細計画策定調査、及びプロジェクト本体）
開発計画調査型技術協力	B 国	開発調査型技術協力 B（詳細計画策定調査、及び協力事業本体）
技術協力プロジェクト	C 国	技術協力プロジェクト（詳細計画策定調査、及びプロジェクト本体）C

3. その他の留意点

- ▶ プロポーザルにおいては、本特記仕様書（案）の記載内容と異なる内容の提案も認めます。プロポーザルにおいて代替案として提案することを明記し、併せてその優位性／メリットについての説明を必ず記述してください。
- ▶ 現地リソースの活用が現地業務の効率的、合理的な実施に資すると判断される場合には、業務従事者との役割分担を踏まえた必要性和配置計画を含む業務計画を、プロポーザルにて記載して下さい。現行のコンサルタント等契約制度において、現地リソースの活用としては以下の方法が採用可能です。
 - ① 特殊傭人費（一般業務費）での備上。
 - ② 直接人件費を用いた、業務従事者としての配置（個人。法人に所属する個人も含む）（第3章「2.業務実施上の条件」参照）。
 - ③ 共同企業体構成員としての構成（法人）（第1章「3.競争参加資格」参照）。
- ▶ 現地再委託することにより業務の効率、精度、質等が向上すると考えられる場合、当該業務について経験・知見を豊富に有する機関・コンサルタント・NGOに再委託して実施することを認める場合があります。本特記仕様書（案）記載の項目・規模を超えて現地再委託にて実施することが望ましいと考える業務がある場合、理由を付してプロポーザルにて提案してください。
- ▶ プロポーザル作成にあたっては、本特記仕様書(案)に加えて、詳細計画策定調査報告書等の関連資料を参照してください。

【2】特記仕様書（案）

（契約交渉相手方のプロポーザル内容を踏まえて、契約交渉に基づき、最終的な「特記仕様書」を作成します。）

第1条 業務の目的

「第2条 業務の背景」に記載する技術協力事業について、「第3条 実施方針及び留意事項」を踏まえ、「第4条 業務の内容」に記載される活動の実施により、相手国政府関係機関等と協働して、期待される成果を発現し、プロジェクト目標達成に資することを目的とする。

なお、本業務については、包括案件と子案件から構成され、それぞれの案件の定義は以下の通り。

包括案件：複数の子案件を一括にまとめた案件のこと。「南部アフリカ地域アフリカ・カイゼン・イニシアティブ推進事業」を指し、同事業全体の監理は、子案件「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査フェーズ3」の1コンポーネントとして実施。

子案件：包括案件に紐づく個別の基礎情報収集・確認調査、技術協力プロジェクト等の案

件。

別添2に記載する2案件以外の子案件4案件については、別途業務内容を確認する。

第2条 業務の背景

JICAはアフリカの産業振興を促進するために、2006年よりカイゼンの普及・展開にかかる技術協力プロジェクトを9か国（エジプト、エチオピア、ケニア、タンザニア、ザンビア、ガーナ、チュニジア、カメルーン、南アフリカ）に対して実施してきた。さらに、32か国以上に対して本邦研修及び第三国研修を通じてカイゼンの普及・展開を行っている。

2017年にアフリカ連合開発庁（African Union Development Agency - New Partnership for Africa's Development。以下、「AUDA-NEPAD」）との間で、2027年までの10年間の「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」（Africa Kaizen Initiative。以下、「AKI」）にかかる合意文書を署名し、①政策レベルでの啓発、②Center of Excellence（AKI普及のための中核機関。以下、「CoE」）の整備、③カイゼン活動の標準化、④ネットワーク化を戦略として活動してきた。

CoEを中心としたアフリカ域内でのカイゼン・アプローチの普及は、今後、地理的な近接性や言語・文化等に鑑みて、アフリカ大陸を4地域（東西南北）に分け、各地域内のCoEを中核として周辺国に展開することを想定している。さらに、2027年以降は、①AUDA-NEPADとJICAの連携イニシアティブは、現在のAKIから発展させて「産業化」等をテーマとしたより広い枠組みとすること、②AKIはその中の一つの構成要素として、汎アフリカ生産性協会（Pan-African Productivity Association。以下、「PAPA」）も含めた連携イニシアティブとすること、③2030年以降はAKIに対するJICAの直接の関与を無くすこと等について関係者と協議を行っており、「アフリカからアフリカへ」のカイゼン・アプローチの自律的な普及を目指している。



図1：四地域の区分

(南部アフリカ：南アフリカ共和国、レソト、エスワティニ、ナミビア、アンゴラ、ボツワナ、ジンバブエ、ザンビア、モザンビーク、マラウイ、マダガスカル、モーリシャス、コモロ、サントメプリンシペ、赤道ギニア)

4地域の中で、南部アフリカ地域は中所得国から低所得国までを含む多様性に富んだ地域である。製造業の付加価値額も南アフリカをトップとしてバラつきがあるものの、15か国のうち6か国が10億～15億USDという類似した規模を有する(世界銀行、2023年、マダガスカルのみ2021年)。加えて、農業はタバコ、綿花、砂糖、トウモロコシ、メイズ等を共通して生産する国が多く、それらを原料とする農産品加工業や、米国のアフリカ成長機会法(African Growth and Opportunity Act。以下、「AGOA」)による恩恵を受けて発展してきた繊維業等は、類似する部分も多い。

比較的製造業の付加価値額の高い南アフリカ、ザンビアにはこれまで技術協力プロジェクトや個別専門家派遣を実施しており、今後技術協力プロジェクトを開始するモーリシャスを含めた3か国は、CoEとして満たすべき要素の充足度合いを測るセルフアセスメントを2022年に実施済である。特に、南アフリカの南アフリカ生産性協会(Productivity SA)及びモーリシャスの国家生産性・競争力協議会(National Productivity and Competitiveness

Council。以下、「NPCC」)は、エチオピア及びチュニジアとともに、セルフアセスメント結果の上位4か国を占め、かつ2024年度からAKIの合同分科会(Cross Functional Working Group。以下、「CFWG」)のメンバーとしてAKIの事務局機能を担い貢献してきたこともあって、2025年1月にJICA及びAUDA-NEPADからCoEとして認定する方針を確認した。CoEとしてのアフリカ域内でのカイゼン普及活動として南部アフリカ地域では、南アフリカからレソト及びジンバブエに対して、モーリシャスからマダガスカルに対してカイゼン研修を実施済である。また、「アフリカ地域(広域)グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査(フェーズ2)」の一環として実施中の、CoE(CoE候補機関を含む)の活動を支援するプログラムにて、南アフリカからナミビア・レソト、モーリシャスからマダガスカル、ザンビアからマラウイへのカイゼン研修実施を予定している。今後、技術協力プロジェクトを通じてマラウイやジンバブエに、またモーリシャスからマダガスカル等にも普及を行うことで、同地域の中で比較的カイゼン・アプローチの導入や製造業を始めとする産業発展の進んだ南アフリカ、モーリシャス、ザンビアを中核として、地域全体への普及を目指す。

したがって、アフリカ地域全体でAKIの自律的な推進に向けた基礎情報収集・確認調査を実施し、並行して南部アフリカ地域で複数の技術協力プロジェクトを一体的に実施することで、南部アフリカ地域内での自律的なカイゼン・アプローチの普及を戦略的に行う。

それらを実施するにあたり、複数の案件を従来どおり別々の開発コンサルタントに委託するのではなく、「クラスター管理型契約」として複数の案件をまとめて発注する方が、域内のカイゼン・アプローチの質の標準化や、グッドプラクティスの他国展開、複数の国が関係する活動の調整、相手国カウンターパートや他の開発パートナーとの連携等において効率的に実施でき、JICA内部での手続きの削減にも繋がることが想定され、よりクラスター単位での業務推進による開発効果・インパクトを追求できると思われるため、同契約形態を試行する。なお、同契約形態を今後アフリカの残りの地域でも適用するかどうかや、他のクラスターにも広げるかどうかは現時点では未定である。

別紙「案件概要表」と本紙「【2】特記仕様書(案)」の記載間の齟齬がある場合は、本紙「【2】特記仕様書(案)」の記載が優先される。

第3条 実施方針及び留意事項

1. 共通留意事項

別紙「共通留意事項」のとおり。

2. 本業務に係る実施方針及び留意事項

(1) JICAグローバル・アジェンダ「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ(AKI)」クラスターとしての協力、及びTICAD9協力目標の達成

JICAは2017年4月、南アフリカにてAUDA-NEPADとAKIに関する合意文書(Letter of Agreement: LOA)に署名し、2027年までの共同イニシアティブとして推進している。ま

た、2023年4月に、JICAは「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ（AKI）」クラスター事業戦略を策定した。本事業は、AKIを推進し、同クラスター事業戦略を2030年までに達成するため、及びTICAD9（2025年8月開催）にて発表した協力目標²達成のために実施する。なお、AKIクラスター事業戦略は、今後改訂する可能性があるため、本包括案件の推進にあたっては、最新の目標値等を確認しながら進めること。

（2）カイゼンハンドブックの活用

JICAはカイゼンの概要や実践方法、人材育成についてまとめた手引書「カイゼンハンドブック」を策定・公開している。業務の実施や提案に際しては、同ハンドブックを参照する。

（3）標準教材の活用

AKIのワーキンググループ（WG）2、及び「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査」（フェーズ1、2）の中で開発を進めたベーシック・カイゼンの標準教材「カイゼン・スターターキット」、及びBDS標準カリキュラム・教材について、新規でカイゼン/BDSを普及する国においてはできる限り活用する。さらに、利用を進める中で利用者等からのフィードバックに基づき、必要に応じて改訂を行う。

（4）先行案件及び南部アフリカ地域での他案件の成果品の活用、経緯の確認、案件間での協調

各子案件において、先行案件や他案件の成果品の活用、特別留意すべき経緯の確認、左記を踏まえ案件間で協調して活動を行う。

【各国の先行案件及び南部アフリカ地域での他案件】

スキーム	対象国	業務名	期間
基礎調査	アフリカ地域	グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ2）	2024年3月～ 2026年2月
技術協力プロジェクト	南アフリカ	品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	2022年6月～ 2027年6月
技術協力プロジェクト	モーリシャス	モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト（長期派遣専門家）	2026年2月頃派遣予定～2029年1月
個別専門家	ザンビア	中小企業支援アドバイザー	2026年1月頃派遣予定

² AKIをアフリカ全土（54か国）へ普及、AKIやProject NINJAによる48,000人の産業人材育成、3,000社の現地企業にカイゼン・アプローチを普及、カイゼンコンサルタントのうち女性の割合40%到達

課題別研修	アフリカ地域	品質・生産性向上（ベーシック・カイゼン）（カイゼンコンサルタント/トレーナー向け）（B）	2022～2024年度
課題別研修	アフリカ地域	企業経営強化支援（ビジネス開発サービス/アドバンスト・カイゼン）（ビジネス開発サービスプロバイダー）	2023～2025年度

その他、同地域で今後採択・実施される案件や、今後採択され本契約で実施が確定した案件に先行案件がある場合には、同様に活動の重複回避や効率的な活動が出来るように留意する。

（５） アフリカの他の地域の案件との連携

AKIでは、南部アフリカのみならず、アフリカ全体として協力しカイゼン・アプローチの普及を行うことが求められている。そのため、アフリカ地域全域を対象とする「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）」はもちろんのこと、各国での技術協力プロジェクト等においても、南部アフリカ以外の地域で実施中のカイゼン/BDSや中小企業振興関連案件とも適宜連携をして業務を行う。

（６） AKI以外のクラスター・スキームの案件との連携³

南部アフリカで実施中・実施予定のスタートアップ・エコシステム振興案件や農業関連等、AKI以外のクラスターに関連する案件とも連携を行い、スタートアップへのカイゼン/BDSの提供⁴、スタートアップの製品・サービスを活用したカイゼン/BDS研修の実施⁵、スタートアップとカイゼン/BDS実施の中小企業等とのイノベーション促進、農家や農業関連の企業（農家、精米所、農協、農産品加工会社、農産品配送会社等）へのカイゼン/BDSの提供等を促進する。また、アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアチブ（EPSA）により投融資を受ける企業や、融資を受けた銀行からの出資先企業へのカイゼン/BDS提供についても検討する。

（７） AUDA-NEPAD 産業課によるプログラムとの整合性

AKIはAUDA-NEPADの産業化促進を担当する産業課のプログラムと位置づけられている。AUDA-NEPADの進めるアジェンダ2063やAction Plan for Accelerated Industrial

³ スタートアップへのカイゼン/BDSの実施、スタートアップの製品・サービスを取り入れたカイゼン/BDS活動の実施、スタートアップ企業とカイゼン/BDS実施企業間のオープンイノベーションの促進、農業分野（精米所、農産品加工会社等）へのカイゼン/BDSの実施等について、プロポーザルの中で具体的な実施方法を提案してください。

⁴ 例として、エチオピアのカイゼン・エクセレンス・センター（KEC）では、「企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト」の一環で、スタートアップに対しTICAD産業人材育成センターでの道場研修を実施している。

⁵ 例として、エチオピアの個別専門家「スタートアップエコシステムアドバイザー」の活動の一環で支援したスタートアップが、工場現場のVR教材を作成し、カイゼン・エクセレンス・センター（KEC）にて利用している。

Development for Africa (AIDA) などのプログラムとの整合を図る。また、AUDA-NEPAD と JICA で締結している MOU 及び Joint Action Plan とも整合を図る。なお、AUDA-NEPAD には AKI 実施促進担当の企画調査員、及び CEO アドバイザー担当の専門家を派遣しているため、適宜連携をはかる。

(8) AKI アクションプランとの整合性

2024 年第一回目のステークホルダーミーティングにおいて合意した AKI アクションプラン 2024-2027 では、今後カイゼン・アプローチをアフリカに広く普及していくための活動を推進することとしており、同アクションプランとの整合を図る。

(9) デジタル技術の効果的な活用

IoT やセンサー、AI 等のデジタル技術を活用したデジタルカイゼンへの各国の関心が高まっており、2024 年度から課題別研修「デジタルカイゼン（中小企業におけるデジタル技術を活用した品質・生産性向上）」を開始した他、南アフリカ「品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」やチュニジア「チュニジア国品質生産性向上及び BDS 普及促進プロジェクト（フェーズ3）」の中では、デジタルカイゼンに関する研修を開始している。また、2024 年 10 月に開催したアフリカ・カイゼン年次会合（AKAC）ではデジタルカイゼンに関するセッションを設けた他、2025 年 8 月に開催した TICAD9 テーマ別イベントにおいても、デジタルカイゼンをテーマとした⁶。さらに、2025 年 10 月に開催した能力強化プログラム（CEP）でも、CFWG からの強い要望を踏まえ、デジタルカイゼンの研修を南アフリカやモーリシャスのコンサルタントから実施した。そのような背景のもと、本案件においても各国の事情に適した形でカイゼン実施機関のデジタルカイゼンに関する知識や技能の習得を図り、企業のデジタルカイゼンの実施を支援する。その際、既に上記の各種研修や案件で既に教授されている内容からかけ離れた内容とならないよう留意するとともに、子案件間での教材の標準化をはかる。

なお、デジタルカイゼンは「IoT センサー、クラウドコンピューティング、AI、画像処理、アプリやソフトウェア、ビッグデータ分析等のデジタル技術を用いて行うカイゼン活動で、アナログなカイゼンと比べて、より自動的で、工場の従業員がより簡単に実施でき、より正確なデータをトレースでき、より分析可能な形で蓄積できるもの」と定義する。

(10) 想定する連携先

下記の機関等とは、今後の AKI のアフリカ側での運営体制の構築や、活動に係る予算の拠出、活動の共同実施等の連携について積極的に実施する。また、AKI の自律的な推進の

⁶ 2025年8月19日開催「新時代のカイゼン～デジタルで実現するアフリカの未来」（JICA・AUDA-NEPAD共催）

観点から、カイゼンの普及展開について高い知見を有するアフリカ出身の有識者の特殊備人としての活用を積極的に検討する。

【アフリカ関係機関】

- ✓ アフリカ連合開発庁-アフリカ開発のための新パートナーシップ (AUDA-NEPAD)
- ✓ 汎アフリカ生産性協会 (PAPA)
- ✓ AKI の合同分科会 (CFWG) ⁷
- ✓ アフリカ開発銀行 (AfDB)

【各国カイゼン実施機関等】 (CoE 及び CoE 候補機関)

国	機関	CoE 認定
モーリシャス	国家生産性・競争力協議会 (NPCC)	認定済
カメルーン	中小企業・社会経済・手工業省 (MINPMEESA) 中小企業振興庁 (AMPE)	
チュニジア	イノベーション・技術開発局及び産業技術センター (DGIDT-CTS)	認定済
ケニア	ケニアビジネス研修所 (KIBT) 国家生産性・競争力センター (NPCC)	
エジプト	生産性・品質向上センター (Kaizen Centre)	
エチオピア	カイゼン・エクセレンス・センター (KEC)	認定済
ガーナ	ガーナ企業庁 (GEA) 経営生産性開発研究所 (MDPI)	
南アフリカ	全国品質・生産性ネットワーク (NQPN) 及び構成機関 貿易産業経済省 (the dtic) 南アフリカ生産性協会 (Productivity SA) 自動車産業開発センター：ハウテン州 (AIDC-GP) 自動車産業開発センター：東ケープ州 (AIDC-EC) 南アフリカ生産技術協会 (PtSA) 自動車産業変革ファンド (AITF) 自動車産業サプライチェーン 競争力イニシアチブ (ASCCI) 南アフリカプラスチック協会 (Plastics SA)	Productivity SA は認定済

⁷ メンバー: Ms. Francoise Marechal Charlotte (モーリシャス、NPCC)、Mr. Hosni Belhad (チュニジア、Technical Center for Mechanical and Electrical Industries (CETIME))、Mr. Jemil Abdela (エチオピア、KEC)、Ms. Amelia Naidoo (南アフリカ、Productivity SA)、Ms. Mkgadi Mothapi (南アフリカ、Productivity SA 及び PAPA)、Mr. Getahun Tadesse (アドバイザー)

タンザニア	タンザニア・カイゼン・ユニット (TKU) 経営教育大学 (CBE) 中小企業振興公社 (SIDO)	
ザンビア	カイゼン・インスティテュート・オブ・ザンビア (KiZ) 国家生産性開発部局 (NPDD)	

その他、各国のカイゼン/BDS 実施機関や関係省庁

【地域経済共同体】

- ✓ 南部アフリカ開発共同体 (SADC)
- ✓ 東アフリカ共同体 (EAC)
- ✓ 西アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS)
- ✓ 東・南アフリカ市場共同体 (COMESA)
- ✓ 西アフリカ経済通貨同盟 (UEMOA)

【アフリカ以外の地域の機関】

- ✓ アジア生産性機構 (APO)
- ✓ アルゼンチン 国立産業技術機構 (INTI)
- ✓ コロンビア アンティオキア県科学技術センター (CTA)
- ✓ セルビア 開発庁 (RAS)

【他の開発パートナー】

- ✓ 国際労働機関 (ILO)
- ✓ 国際連合工業開発機関 (UNIDO)
- ✓ 国連開発計画 (UNDP)
- ✓ 世界食糧計画 (WFP)
- ✓ 世界銀行 (WB)
- ✓ 国際移住機関 (IOM)
- ✓ フランス開発庁 (AFD) 等

【学術機関・研究者】

- ✓ 国内外のカイゼン/BDS 研究者 (研究者等の有識者によるプラットフォーム立ち上げを予定している)

その他、各子案件で連携すべき機関等があれば別途指定する。

(1 1) 未採択案件の取り扱い

対象の子案件には未採択の案件も含まれ、未採択案件の採択を確約するものではないものの、そうした子案件も採択されることを前提に提案を行うこと。ただし具体的な業務実施方針は提案する必要は無い。万が一、子案件が採択されない場合、その子案件の契約は締結しないものとし、本契約からも削除する。未採択案件の採択確定時期は、案件開始1年前を目安とし、業務が確定された後、打合簿にて当該案件の追加業務を確定する。

(1 2) JICA との役割分担

本案件は、クラスター管理型契約として複数の子案件をまとめて実施する案件であることから、JICA 主管部（経済開発部民間セクター開発グループ）においては複数名で実施監理を行う。また、アフリカ部や、他のクラスターに関係する活動を行う場合には関連する課題部にも、適宜情報共有を行う。

子案件の形成・実施にあたっては、JICA 本部や活動場所となる各国の現地事務所と密に情報共有や協議を行い、効率的に形成を行う。詳細計画策定調査にあたっては、技術団員として参画し、技術評価を行うことが想定されている。

(1 3) 国内支援委員会での説明・報告

AKI 実施促進に対する JICA への助言を得ることを目的として、外部有識者を含む国内支援委員会を設置する。定期的に国内支援委員会を開催し、調査結果、提案内容、プロジェクトの運営状況等に対して意見や助言を得るものとする。受注者は、国内支援委員会において調査方針、調査結果、レポート案、業務結果、プロジェクトの活動進捗等について資料作成のうえ説明・報告し、委員会の意見を踏まえ、JICA との協議・指示に基づき、報告書案の修正などの必要な対応を行う。なお、国内支援委員会の開催数は年1回を想定する（時期や回数は変更になる可能性がある。）

(1 4) TICAD10 に向けた戦略的計画

AKI にかかるカイゼン実施国・未実施国双方のハイレベルへの啓発の機会として、TICAD は有効と考えられる。受注者は 2028 年にアフリカで開催が想定される TICAD10 の効果的な啓発・広報の実施を想定した各業務を計画すること。

(1 5) JICA 海外協力隊との情報共有

ボツワナ国家生産性本部（BNPC、PAPA 加盟組織）で活動している海外協力隊（職種：品質管理・生産性向上）や、その他案件実施期間中に本包括案件の活動国に派遣される関連分野（品質管理・生産性向上、経営管理、その他カイゼン関係）の JICA 海外協力隊との間

で、可能な範囲で適宜相互に情報共有を行い、互いの活動において重複や阻害が無いように配慮する。

(16) 包括案件監理業務の工数

包括案件として、契約全体管理にかかる工数は子案件「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）」に含む形とする。

第4条 業務の内容

1. 共通業務

別紙「共通業務内容」のとおり。

2. 本業務にかかる事項

(1) 対象地域

子案件のうち、「アフリカ地域（広域） グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）」は、アフリカ全土を対象とする。

それ以外の子案件は、別添にて指定する国を対象とする。

本案件において、「南部アフリカ」は、第2条に記載の15か国を想定する。ただし、それら全ての国で活動を実施するわけではない。また、南部アフリカ以外の3地域（北・東・西部アフリカ）に属する国から、本案件の活動内でのカイゼン普及等への要望等があった場合等の活動実施を妨げるものではなく、個別に関係者で協議を行い、実施の是非を判断する。

(2) 子案件の内容

本案件では、以下の子案件を実施する。

スキーム	対象国	業務名	想定期間	P/M（人月）
基礎調査	アフリカ全域	グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）	2026年3月-2030年9月 （4年間半）（※）	35.95
技術協力プロジェクト	モーリシャス	モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト（プロジェクト本体）	2025年12月-2028年11月 （3年間）	11.67
技術協力プロジェクト	マラウイ	カイゼンアプローチを活用した産業化促進プロジェクト（プロジェクト本体）	プロジェクト本体：2026年度-2028年度 （3年間）	43.48

技術協力プロジェクト	A 国	技術協力プロジェクト A (詳細計画策定調査、及びプロジェクト本体)	詳細計画策定調査：2027年度上半期 プロジェクト本体：2027年7月-2030年6月(3年間)	詳細：1.30 本体：49.83
開発計画調査型技術協力	B 国	開発計画調査型技術協力 B (詳細計画策定調査、及び協力事業本体)	詳細計画策定調査：2027年度上半期 プロジェクト本体：2027年下半年期-2030年上半年期(3年間)	詳細：1.30 本体：24.00
技術協力プロジェクト	C 国	技術協力プロジェクト (詳細計画策定調査、及びプロジェクト本体) C	詳細計画策定調査：2027年度上半期 プロジェクト本体：2027年度上半期から2029年度上半期(3年間)	詳細：1.30 本体：49.83
			合計	218.66

(※) いずれかの子案件の終了時期が包括契約の履行期限を超えることが見込まれる場合は、契約変更により包括契約及び「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）」の終了もあわせて延長するよう、契約変更を行う。

(3) 上位目標

カイゼン・アプローチ普及拠点を通じて、カイゼン・アプローチ普及企業が増え、対象企業の企業競争力⁸が向上する（AKI クラスタ事業戦略の2030年最終目標）

(4) リージョナル目標

リージョナル目標：南部アフリカ地域において、CoE (Center of Excellence) 及び各国のカイゼン・アプローチ普及拠点を通じて、カイゼン・アプローチ普及企業⁹が増え、普及先企業の企業競争力が向上する。

※リージョナル目標は、包括案件として達成すべき目標のこと。子案件のみならず、カウンターパート独自の取組や他の開発パートナーの予算や活動等もあわせて達成を目指すもの。

⁸ 企業が国内または国外の関連市場で、商品やサービス等収益を伴って展開できる能力を指す（AKIクラスタ戦略より）。

⁹ 「カイゼン・アプローチ普及企業」とは、開発途上国（CoE等の現地の実施機関）、JICA、開発パートナー等により、カイゼン・アプローチ支援活動を行った企業とする（AKIクラスタ事業戦略より、追記）。企業が座学の研修に参加するだけでなく、OJT等によりコンサルタントが企業に訪問・指導するか、カイゼン道場研修に参加して現場でのカイゼン実践方法を学んだ企業とする。普及後に、実際にカイゼンやその他の経営手法が実践・継続されているかは問わない。

(5) リージョナル成果¹⁰

リージョナル成果は、南部アフリカ地域で達成が期待されるアウトカム（努力目標）である。数値については、包括案件として達成に貢献することが期待される（基礎調査を含む子案件それぞれの成果の統合、及び子案件以外でのカウンターパート独自の取組や他協力開発パートナーの予算や活動によって達成されたものも含む）。以下リージョナル成果及び指標については、現時点の想定のものであり、最終的な定量目標は今後 JICA と協議のうえ最終決定する。なお、AKI クラスター戦略の改訂に伴い、変更する可能性がある。

リージョナル成果1：南部アフリカ各国のカイゼン実施・BDS 提供機関の運営能力が強化される。

リージョナル成果2：南部アフリカ各国でカイゼン・アプローチ普及企業が増え、対象企業の企業競争力が向上する

【想定指標】

・カイゼン・アプローチ普及企業社数：南部アフリカ地域で3,300社（JICAによる協力及びそれ以外を含む、4年半の合計）

	参考) アフリカ全体 (AKI クラスター戦略目標)	南部アフリカ地域 (左記のうち 44.1% ¹¹)
JICAによる協力(年)	900社×4.5年=4,050社	397社×4.5年=1,786社
JICAによる協力以外	800社×4.5年=3,600社	353社×4.5年=1,588社
計	7,650社	約3,300社

・カイゼン・アプローチ普及企業の品質・生産性：30%

リージョナル成果3：南部アフリカ地域でのカイゼン・アプローチ普及方法が標準化される。

リージョナル成果4：南部アフリカ地域内の国の間で、カイゼン・アプローチが普及される¹²。

¹⁰ リージョナル成果達成のための方針について、国ごとに目標を細分化して設定する場合はその内訳、どの国からどの国にカイゼン・アプローチを普及するか及び普及の方法等、各国の子案件実施形態や経済規模、他の開発パートナーの活動規模等を総合的に勘案のうえ、プロポーザルの中で提案してください。

¹¹ 各地域でCoEのある国を1、それ以外でPotential CoEのある国やPAPA加盟国を0.8とした国数の割合で按分。

¹² 既にプロジェクトを実施している国に対しての実施でも可。

リージョナル成果5：カイゼン・アプローチ普及先の企業において、ジェンダー平等と女性のエンパワメントを推進し、GSB企業¹³を増加させる。
 ※子案件において、それぞれ上位目標、成果、活動等、PDMに加える方法を検討する。

(6) 業務内容¹⁴

業務1 基礎情報収集・確認調査 1件

業務2 技術協力プロジェクト 4件（うち、未採択2件）

業務3 開発計画調査型技術協力 1件（うち、未採択1件）

※基礎情報収集・確認調査1件、及び技術協力プロジェクト1件の詳細は別添2を参照。その他3件については、別途確認する。

(7) 本邦研修・招へい

以下の子案件は、本邦研修・招へいを想定していない。

スキーム	対象国	業務名
基礎調査	アフリカ全域	グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）
技術協力プロジェクト	モーリシャス	モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト（プロジェクト本体）

その他の子案件では、本邦研修・招へいを実施するかは現時点で未定である。本邦研修・招へいを実施する場合、その業務は別途契約書を締結して実施する（発注者が公開している最新版の「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」に準拠）

(8) その他

① 収集情報・データの提供

- 業務のなかで収集・作成された調査データ（一次データ）、数値データ、会議資料等について、発注者の要望に応じて、発注者が指定する方法（Teams やその他 Web

¹³ Gender Smart Business企業。以下の①及び②両方を満たす企業のこと。

①女性の労働者の割合 25%以上

②雇用の質に関する以下のa)～c)の3つのうち、いずれか1つの遵守

a) GBVH (Gender-Based Violence and Harassment) を防ぐための研修を年1回以上実施している（動画や資料の配布でも可）

b) 女性用のトイレを設置している

c) 有給の産休・育休制度がある

¹⁴ 南部アフリカ地域内（外）の子案件間での連携方法、及び課題別研修の活用方法について、プロポーザルの中で提案してください。なお、課題別研修の実施自体は業務に含まれませんが、別添記載のとおり研修の一部の講義の実施及びフォローアップが業務に含まれます。

へのデータアップロード・直接入力・編集可能なファイル形式での提出等)で、適時提出する。

- ▶ 調査データの取得に当たっては、文献や実施機関への照会等を通じて、対象国の法令におけるデータの所有権及び利用権を調査する。調査の結果、発注者が当該データを所有あるいは利用することができるものについてのみ提出する。
- ▶ 位置情報の取得は、可能な限り行うが、本業務においては、追加的に位置情報を取得する必要はなく、必然的に位置情報が付されるデータを対象とする。位置情報が含まれるデータについては次の様式に従い発注者に提出する。
 - データ格納媒体：CD-R（CD-R に格納できないデータについては提出方法を発注者と協議）
 - 位置情報の含まれるデータ形式：KML もしくは GeoJSON 形式。ラスターデータに関しては GeoTIFF 形式。（Google Earth Engine を用いて解析を行った場合は、そのコードを業務完了報告書に合わせ提出）

② ベースライン調査

本業務では以下の対応を行う。

- ▶ 受注者は、各子案件のプロジェクトの成果やプロジェクト目標の達成状況をモニタリング・評価するための指標を設定し、プロジェクト開始時点のベースライン値を把握する。具体的な指標入手手段についても明らかにし、モニタリングに向けた体制を整える。
- ▶ 受注者は、調査の枠組みや調査項目について、調査開始前に発注者と協議の上、カウンターパート（以下「C/P」という。）の合意を得る。ベースライン調査を経て指標の目標値の設定を行う際にも、同様に発注者及びC/Pの合意を得ることとする。
- ▶ 基礎情報収集・確認調査及び詳細計画策定調査は対象外とする。

③ インパクト評価の実施

本業務では以下の対応を行う。

- ▶ 子案件の中で実施するかどうか、また実施する場合のテーマや内容等は未定。

④ C/Pのキャパシティアセスメント

本業務では当該項目は適用しない。

⑤ エンドライン調査

本業務では以下の対応を行う。

- ▶ 子案件のプロジェクトの成果やプロジェクト目標の達成状況を評価するため、プロジェクト終了約半年前にエンドライン調査を実施し、C/Pに結果を共有する。

- ▶ 受注者は、C/P との共同実施の可能性を追求しつつ、エンドライン調査の枠組みや調査項目については、開始前に発注者、C/P と協議の上、両者の合意を得る。
- ▶ 基礎情報収集・確認調査及び詳細計画策定調査は対象外とする。

⑥ 環境社会配慮に係る調査

本業務では当該項目は適用しない。

⑦ ジェンダー主流化に資する活動

本業務では以下の対応を行う。

- ▶ 合意文書・事前評価表に記載されたジェンダー主流化の活動を実施する。モニタリングシート含む各種報告書等において、右の活動の進捗・成果を報告する。
- ▶ 関連するセクターの『JICA 事業におけるジェンダー主流化のための手引き』（特に「ジェンダーの視点に立った実施・モニタリング」）に則り、実施する。
- ▶ カイゼンコンサルタントの育成等の際、ジェンダーバランスに配慮する。
- ▶ カイゼンを実施することで女性や多様な人材のエンパワメントを図れるよう、企業への指導の際に工夫を行う。また、GSB 企業に対する積極的なカイゼン/BDS の提供や、カイゼン/BDS を実施することによる GSB 企業への転換を支援する。

第5条 報告書等

1. 報告書等

本業務は、各期それぞれに作成する。

- ▶ 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。提出の際は、Word 又は PDF データも併せて提出する。
- ▶ 想定する数量は以下のとおり。なお、以下の数量（部数）は、発注者へ提出する部数であり、先方実施機関との協議等に必要な部数は別途受注者が用意する。

本業務で作成・提出する報告書等及び数量報告書名	提出時期等	言語	形態	部数
業務計画書（各期ごとに作成）	契約締結後 10 営業日以内 （契約時点で実施内容未確定の子案件は、当該子案件の実施に係る打合簿締結後、10 営業日以内）	日本語	電子データ	
ワーク・プラン	各子案件開始から 3 ヶ月後（契約時点で実施内容	英語	電子データ	

	未確定の子案件は、当該子案件の実施に係る打合簿締結後、3ヵ月後)			
インセプションレポート（基礎調査及び開発計画調査型技術協力）	案件開始6ヵ月後	日本語、英語	電子データ	
詳細計画調査報告書（A国及びC国技術協力プロジェクト及びB国開発計画調査型技術協力）	調査終了後	日本語、英語	電子データ	
業務進捗報告書	【第1期】 履行期限末日 【第2期】 2028年2月末 及び 履行期限末日 【第3期】 2030年2月末	日本語、英語	電子データ	
事業完了報告書（または最終報告書） ¹⁵ （子案件ごとに作成）	各子案件終了後1ヵ月以内	日本語、英語	製本	2部ずつ
			CD-R	1部ずつ
業務完了報告書 ¹⁶	【第3期】 履行期限末日	日本語	電子データ	

- 業務完了報告書及び事業完了報告書は、履行期限3ヶ月前を目途にドラフトを作成し、発注者の確認・修正を経て、最終化する。

¹⁵ 受注者がC/Pと共同で作成する。公開情報となる。案件終了時点までの取り組み結果をまとめた事業の記録。今後の類似案件において活用される教訓等を含む。なお、今次上限額には、基礎調査及びモーリシャス国案件のみが対象となり、その他の報告書作成費については、定額計上分に含まれる。

¹⁶ 受注者が作成する参考資料。対象事業に従事する直営専門家の取り組み結果をまとめた活動報告。今後の類似案件において活用される教訓等を含む。

- 本業務を通じて収集した資料およびデータは項目毎に整理し、収集資料リストを添付して、発注者に提出する。
- 受注者もしくはC/P等第三者が従来から著作権を有する等、著作権が発注者に譲渡されない著作物は、利用許諾の範囲を明確にする。

記載内容は以下のとおり。

(1) 業務計画書

共通仕様書第6条に記された内容を含めて作成する。

(2) ワーク・プラン（包括案件及び基礎調査、詳細計画策定調査以外の、採択済の子案件ごとに作成）

以下の項目を含む内容で作成する。

- ① プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
- ② プロジェクト実施の基本方針
- ③ プロジェクト実施の具体的方法
- ④ プロジェクト実施体制（JCCの体制等を含む）
- ⑤ PDM（指標の見直し及びベースライン設定）
- ⑥ 業務フローチャート
- ⑦ 詳細活動計画（WBS：Work Breakdown Structure等の活用）
- ⑧ 要員計画
- ⑨ 先方実施機関便宜供与事項
- ⑩ その他必要事項

(3) インセプションレポート（基礎調査及び開発協力調査型技術協力、子案件ごとに作成）

調査方針、内容、スケジュールについて、10ページ程度で簡潔に作成する。

(4) 業務完了報告書（及び業務進捗報告書）

【基礎調査】

調査全体結果（業務進捗報告書では、別添のI. 「4. 調査の内容」の状況）

【詳細計画策定調査】

- (ア) 事業事前評価表（案）（和文・英文）
- (イ) 担当分野に係る詳細計画策定調査報告書（案）（和文）

【技術協力プロジェクト】

- ① プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
- ② 活動内容（PDMに基づいた活動のフローに沿って記述）
- ③ プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓（業務実施方法、運営体制等）
- ④ プロジェクト目標の達成度
- ⑤ 上位目標の達成に向けての提言（業務完了報告書の場合）もしくは次期活動計画（業務進捗報告書の場合）

添付資料（添付資料は作成言語のままよい）

- (ア)PDM（最新版、変遷経緯）
- (イ)業務フローチャート
- (ウ)WBS等業務の進捗が確認できる資料
- (エ)人員計画（最終版）
- (オ)研修員受入れ実績
- (カ)遠隔研修・セミナー実施実績（実施した場合）
- (キ)供与機材・携行機材実績（引渡リスト含む）
- (ク)合同調整委員会議事録等
- (ケ)その他活動実績

(5) 事業完了報告書

子案件ごとに発注者指定の様式に基づき作成する。

2. 技術協力作成資料

本業務を通じて作成する以下の資料については、事前に相手国実施機関及び発注者に確認し、そのコメントを踏まえたうえで最終化し、当該資料完成時期に発注者に共有する。また、これら資料は、業務完了報告書にも添付する。

	資料	子案件
(1)	BDSを実施する際に使えるツール（マニュアル等）	グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）

3. コンサルタント業務従事月報及び定例報告会の実施

業務従事期間中の業務に関し、実施中の全ての子案件に関する以下の内容を含む月次の報告を作成し、発注者に提出する。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、発注者に報告する。なお、月報は子案件ごとに作成するのではなく、まとめて作成する。また、毎月進捗を報告する定例会を実施する。

- (1) 今月の進捗、来月の計画、当面の課題
- (2) 今月の業務内容の合意事項、継続検討事項

- (3) 詳細活動計画（WBS 等の活用）
- (4) 活動に関する写真
- (5) KPI 指標（産業人材育成数及び女性の内訳、支援企業数及び GSB 企業の内訳）

第6条 再委託

本業務では、業務対象国・地域の現地法人（ローカルコンサルタント等）への再委託を認める。

第7条 機材調達

本業務では、機材調達を想定していない。

第8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。

案件概要表

1. 案件名 (国名)

国名：モーリシャス共和国 (モーリシャス)

案件名：モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト
Project to Disseminate the Kaizen Approach in the Republic of Mauritius and Neighbouring Countries

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発の現状・課題及び本事業の位置付け

モーリシャスは豊かな自然環境と観光資源、金融サービス業に支えられて順調な経済成長を遂げており、一人当たりの国民総所得は名目 12,850 米国ドル (世銀、2024) と高所得国に属する。同国は伝統的産業である砂糖製造業、繊維・衣料品産業及び観光業に依存する経済構造からの脱却を図り、より安定した経済発展を目指すために産業の多角化を推進しており、特に IT 産業への投資等を積極的に進めている。これらの結果、同国の一人当たり製造業付加価値額¹⁷ (世銀、2023 年) は 1,268.8 米国ドルと近隣国 (マダガスカル 40.4 米国ドル、モザンビーク 41.0 米国ドル) より大きく、製造業が比較的発展している。

産業開発・中小企業・組合省の産業政策戦略計画 (IPSP 2020-2025) では、国際競争力のある持続可能な製造業の実現に向け、「継続的な技術革新」「技術向上」「高技能者雇用」と共に「生産性向上」を優先的な取り組みとして掲げている。モーリシャス経済の多くの側面が好調である一方、生産性の伸びは過去 10 年間鈍化しているため、2030 年までの数値目標として、①製造業の Gross Value Added (GVA) を 2018 年の 16 億ドルから 36 億ドルに増加させること、②製造業が GDP の 25% に寄与すること、③製造業の雇用を 2018 年の 103,411 人から 146,122 人へ増加させることが設定されており、目標達成のために同省傘下の国家生産性・競争力協議会 (NPCC) が、国内企業への効率的な生産プロセスの導入、技術革新の促進、人材育成などの支援を実施している。

JICA はアフリカ連合開発庁-アフリカ開発のための新パートナーシップ計画調整庁 (AUDA-NEPAD) と共同でアフリカ・カイゼン・イニシアティブ (AKI) を立ち上げ、各国のカイゼン・アプローチ実施機関の体制強化や、カイゼン・アプローチの標準化に向けた取組等を展開している。AKI では、カイゼン・アプローチを普及する中核拠点として Center of Excellence (CoE) を設け、アフリカ全土へ普及することを目指している。NPCC は、2025 年 1 月に CoE の一つとして認定され、同国のカイゼン普及人材を活用して周辺国へカイゼン・

¹⁷ 2023年度の製造業付加価値額を各国の総人口で除し、一人当たりの製造業付加価値額を算定
[Manufacturing, value added \(constant 2015 US\\$\) - Madagascar, Mauritius, Mozambique | Data](#)

アプローチを普及・展開することが期待されている。一方、他国への普及を持続的に実施するには、NPCCの更なる人材育成や普及体制の強化が必要である。こうした背景の下、同国政府はわが国に対し本事業を要請した。

(2) モーリシャス地域に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置づけ、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

対モーリシャス国別開発協力方針（2023年9月）において、重点分野（中目標）「持続可能な経済成長に資する能力強化」の中で、「質の高い成長に向けた企業競争力向上と、同国から周辺国への広域普及も念頭に、カイゼンにかかる協力を実施する」とされており、本事業と合致する。

また、本事業は、JICA の課題別事業戦略である「民間セクター開発グローバル・アジェンダ」が掲げる現地民間企業の育成・競争力強化、イノベーション、投資促進・産業振興等推進による持続可能で質の高い成長の確保、現地企業と日本企業の協働・連携強化による途上国と日本の双方の経済の強靱化を目指すとの支援方針に合致し、クラスター事業戦略「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」の実施を促進するものとして位置付けられる。さらに、持続可能な開発目標（SDGs）のゴール8「包摂的で持続可能な経済成長とディーセント・ワーク」、ゴール9「強靱なインフラの構築、包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成」、ゴール4「すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する」の達成にも寄与する。

(3) 他の援助機関の対応

国連開発計画（UNDP）は日本政府の拠出を受けて「デジタル化と能力開発による強靱な回復力の強化事業」による NPCC への支援を実施中（2023年～）。同事業では各中小企業の生産販売管理、会計データを可視化したダッシュボード「Enterprise Go Digital¹⁸（以下、「EGD」という。）」の整備と中小零細企業への導入を進めている。本事業では同事業と連携 EGD の普及展開を支援する。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、モーリシャスにおいて、NPCC の CoE としてのモーリシャス国内及び周辺国にカイゼン・アプローチを普及するための能力を強化し、周辺国（マダガスカル等）において、対象国のカイゼン・アプローチ提供能力の向上を行うことにより、持続的なカイゼン・アプローチ普及モデルの構築を図り、もってカイゼン・アプローチの広域の普及と企業の競争力の向上に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

モーリシャス全土、周辺国（マダガスカル等）

¹⁸ デジタルツールを活用し、在庫管理、販売管理、会計、財務、マーケティングをクラウド上で一元管理し、社内でリアルタイムに情報共有を可能にし、作業効率化を図るデジタルツール

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：産業開発・中小企業・組合省及び国家生産性・競争力協議会（NPCC）

最終受益者：民間企業（零細から大企業を含む）

(4) 総事業費（日本側）

1.21 億円

(5) 事業実施期間

2025 年 10 月～2028 年 9 月を予定（計 36 カ月）

(6) 事業実施体制

- ・産業開発・中小企業・組合省:本事業総括機関
- ・国家生産性・競争力協議会（NPCC）:本事業実施機関

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 短期専門家（11.67 人月）

カイゼン普及・フレームワーク強化支援

② 長期専門家 1 名（24 人月）

業務調整/経営能力強化/組織間連携

③ 研修員受入れ（アドバンスカイゼン、デジタルカイゼン）

④ プロジェクト活動経費（周辺国での活動経費を含む）

2) モーリシャス国側

① カウンターパートの配置

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

- ・専門家執務スペース
- ・プロジェクト実施経費（C/P の旅費を含む）
- ・プロジェクトに必要なデータ

(8) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

・基礎調査「グローバルカイゼンネットワーク基礎調査フェーズ 2」において、カイゼン導入新規国へのカイゼン・アプローチ普及活動を実施している。2024 年は NPCC のコンサルタント 2 名をボツワナに派遣し、現地コンサルタントへの研修を実施した。

・アフリカ・カイゼン・イニシアティブ（AUDA-NEPAD）（2017～2027 年）ではこれまでモーリシャスから NPCC がワーキング・グループ（WG）に参加している。モーリシャスは同イニシアティブの拠点国の一つとして、今後も WG や年次会合等において知見の発信や参加国間の相互学習を図っていくことが期待されている。

・技術協力プロジェクト「マダガスカル国コメセクター生産性向上及び産業化促進支援プロジェクト（2020 年～2025 年）」では、ポストハーベストロス対策のために、NPCC のコンサルタントが 5S の導入の研修を実施した。

2) 他の開発協力機関等の援助活動

国際労働機関（ILO）は COVID-19 OSH & Resource Efficiency（COSHARE）プログラム¹⁹（2021年～2022年）を実施し、ホテルやレストランの観光業に対して、安全と衛生を指導し、企業の競争力強化を支援した。

（9） 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1） 環境社会配慮

① カテゴリ分類C

② カテゴリ分類の根拠：「JICA 環境社会配慮ガイドライン」（2010年4月公布）に掲げる影響を及ぼしやすい特性や影響を受けやすい地域に該当しないため。

2） 横断的事項

特になし

3） ジェンダー分類：【対象外】 ■（GI）ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件

<分類理由>

調査にて分析したものの、ジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する具体的な取組や指標等の設定に至らなかったため。ただし、本事業の活動に係るベースラインやモニタリング・評価におけるデータ収集は、男女別に行う予定。

（10） その他特記事項

特になし

4. 事業の枠組み

（1） 上位目標：

カイゼン・アプローチがモーリシャスおよび周辺国（マダガスカル等）で広く普及され、企業の競争力が向上する。

指標及び目標値：

指標1：プロジェクト終了後3年以内（2028年～2030年）に各国のXX社超の中小企業にカイゼン・アプローチが提供される。

指標2：プロジェクト終了後3年後、本事業で育成された各国のコンサルタントによるカイゼン・アプローチを受けた企業のカイゼン指標（品質や生産性等）が、サービスを受ける前に比べて、平均でXX%向上する。

（2） プロジェクト目標：

モーリシャス国内、及び周辺国（マダガスカル等）において持続的なカイゼン・アプローチ普及モデルが構築される。

指標及び目標値：

指標1：モーリシャス国内XX社、周辺国XX社に対してカイゼン・アプローチを普及する。

¹⁹ コロナ禍を受けたモーリシャスの観光業・ホスピタリティ業界に対する、安全と衛生を軸に資源の有効活用を意図したトレーニングプログラム

指標 2：モーリシャス国内 XX 社、周辺国 XX 社がカイゼン・アプローチを取り入れる。

指標 3：カイゼン・アプローチを取り入れた企業のカイゼン関連指標（品質や生産性等）が XX%向上する。

指標 4：カイゼン・アプローチを取り入れた企業のうち XX%が、NPCC または周辺国のカイゼン・アプローチ実施機関のサービスに満足する。

（3） 成果

成果 1： NPCC が CoE としてモーリシャス国内、周辺国（マダガスカル等）にカイゼン・アプローチを普及するための能力が強化される。

成果 2： 周辺国（マダガスカル等）のカイゼン・アプローチ提供能力が向上する。

（4） 主な活動

成果 1 に関する活動

- ・ NPCC のコンサルタントの課題を分析し、スキルマップを作成して、包括的な研修実施計画（アドバンス・カイゼン²⁰）を策定する。
- ・ NPCC の職員、モーリシャス大学の講師及びその他関連職員に対し、カイゼン・アプローチに関する能力強化研修を開発し実施する。
- ・ NPCC のコンサルタントが実施するマダガスカルでの研修の課題を明らかにし、NPCC のコンサルタントにフィードバックを行う。
- ・ 生産性向上に関するデータを収集し、能力強化研修の成果を測るため、カイゼン・アプローチ導入企業の KPI 測定、分析を行う。
- ・ デジタルカイゼン、EGD の導入についての企業のニーズ調査を行う。
- ・ NPCC の業務プロセスを分析し、IoT を使った業務効率化を検討する。
- ・ モーリシャス大学が NPCC と共同で構築するカイゼンに関する講義及び資格認証制度を支援する。
- ・ 本案件実施期間中にモーリシャスで開催されるアフリカ・カイゼン年次会合及びアワードの運営を支援する。
- ・ カイゼン・アプローチ導入企業の成果分析のためのフレームワークを構築する。
- ・ スタートアップ企業向けにカイゼン・アプローチ普及のためのイベントを実施する。
- ・ 生産性向上に関するデータ、分析結果を産業省に共有し、企業振興政策策定の参考情報となるように協力する。

成果 2 に関連する活動

- ・ マダガスカルへのカイゼン普及活動の現状を把握し、普及計画を策定する。
- ・ マダガスカルのコソルタントに対し、カイゼン・アプローチに関する能力強化研修²¹

²⁰ 品質生産性向上分野のカイゼントレーナーとして必要なスキルを想定。（JICA「カイゼンハンドブック（2018）」の図 3.1-2「カイゼンに必要なスキル」Module1・2）

²¹ 期間10日程度の座学と企業訪問の研修を年間2回、2年間実施することを想定。対象は産業省、観光庁、農業省の既存トレーナーを想定。座学の内容はベーシックカイゼンを想定。最初の1年はオンラインで実施し、翌年は対面実施を想定。研修実施後は毎月オンラインでフォローする想定。

を開発し実施する。

- ・マダガスカルにおいてカイゼン・アプローチに対する関心や需要を喚起する。
- ・マダガスカルでのカイゼン・アプローチ普及のための体制²²を整備する。
- ・他の周辺国（コモロ、モザンビーク等）でのカイゼンウェアネスセミナーを実施する。
- ・マダガスカルにおける EGD 提供モデルをパイロット運用する。
- ・協力対象としたマダガスカルにおける成果指標データを収集し、活動の評価を実施し、改善点を明らかにする。

5. 前提条件・外部条件教訓と本事業への適用

(1) 前提条件

- ・NPCC において活動の実施や体制維持に必要な予算と人員が適切に配置される。

(2) 外部条件

- ・社会経済状況が急激に悪化しない。
- ・モーリシャス政府の企業振興に関わる政策が大きく変わらない。
- ・自然災害や治安の悪化によりプロジェクト活動が著しい影響を受けない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

・カメルーン共和国「包括的 BDS 提供システムの展開を通じた企業競争力強化プロジェクトフェーズ3」（2023-2025）では、中西部アフリカ諸国のカイゼン・BDS のニーズ調査、オンラインセミナーの実施、第三国研修の形成、カメルーン人コンサルタントの第三国への派遣等を実施している。本事業も限られたリソースの中でカイゼン・アプローチの他国普及を実施することから、同プロジェクトが実施している 5S を中心とした基礎カイゼンを提供するアプローチにより、マダガスカルを対象国として実績を作ることを第一優先とする。

・グローバルカイゼンネットワーク基礎調査（フェーズ1、2）（2020-2025）では、JICA が 2018 年に策定したカイゼン・アプローチの教材を作成し、AKI 参加国へ公開した。本プロジェクトでは同教材がマダガスカルにおいて経験の浅いコンサルタントが現場で参照する手引きとなるように、教材の改良を行う。特にケーススタディを含めることに留意する。

以上

²² マダガスカルには産業省、農業畜産省、観光省の職員から構成されるカイゼン委員会が存在する。

共通留意事項

1. 必須項目

(1) 討議議事録（R/D）に基づく実施

- 本業務は、発注者と相手国政府実施機関とが、プロジェクトに関して締結した討議議事録（R/D）に基づき実施する。

(2) C/P のオーナーシップの確保、持続可能性の確保

- 受注者は、オーナーシップの確立を十分に配慮し、C/P との協働作業を通じて、C/P がオーナーシップを持って、主体的にプロジェクト活動を実施し、C/P 自らがプロジェクトを管理・進捗させるよう工夫する。
- 受注者は、プロジェクト終了後の上位目標の達成や持続可能性の確保に向けて、上記C/P のオーナーシップの確保と併せて、マネジメント体制の強化、人材育成、予算確保等実施体制の整備・強化を図る。

(3) プロジェクトの柔軟性の確保

- 技術協力事業では、相手国実施機関等の職員のパフォーマンスやプロジェクトを取り巻く環境の変化によって、プロジェクト活動を柔軟に変更することが必要となる。受注者は、プロジェクト全体の進捗、成果の発現状況を把握し、開発効果の最大化を念頭に置き、プロジェクトの方向性について発注者に提言する（評価指標を含めた PDM (Project Design Matrix) 、必要に応じて R/D の基本計画の変更等。変更にあたっては、受注者は案を作成し発注者に提案する）。
- 発注者は、これら提言について、遅滞なく検討し、必要な対応を行う（R/D の変更に関する相手国実施機関との協議・確認や本業務実施契約の契約変更等）。なお、プロジェクト基本計画の変更を要する場合は、受注者が R/D 変更のためのミニッツ（案）及びその添付文書をドラフトする。

(4) 開発途上国、日本、国際社会への広報

- 発注者の事業は、国際協力の促進並びに我が国及び国際経済社会の健全な発展に資することを目的としている。このため、プロジェクトの意義、活動内容とその成果を相手国の政府関係者・国民、日本国民、他ドナー関係者等に正しくかつ広く理解してもらえよう、発注者と連携して、各種会合等における発信をはじめ工夫して効果的な広報活動に務める。

(5) 他機関/他事業との連携、開発インパクトの最大化の追求

- 発注者及び他機関の対象地域／国あるいは対象分野での関連事業（実施中のみならず実施済みの過去のプロジェクトや各種調査・研究等も含む）との連携を図り、開発効果の最大化を図る。
- 日本や国際的なリソース（政府機関、国際機関、民間等）との連携・巻き込みを検討し、開発インパクトの最大化を図る。

（6）根拠ある評価の実施

- プロジェクトの成果検証・モニタリング及びプロジェクト内で試行する介入活動の効果検証にあたっては、定量的な指標を用いて評価を行う等、根拠（エビデンス）に基づく結果提示ができるよう留意する。

共通業務内容

(1) 業務計画書およびワーク・プランの作成／改定

- 受注者は、ワーク・プランを作成し、その内容について発注者の承認を得た上で、現地業務開始時に相手国政府関係機関に内容を説明・協議し、プロジェクトの基本方針、方法、業務工程等について合意を得る。
- なお、業務を期分けする場合には第2期以降、受注者は、期初にワーク・プランを改訂して発注者に提出する。

(2) 合同調整委員会（JCC）等の開催支援

- 発注者と相手国政府実施機関は、プロジェクトの意思決定機関となる合同調整委員会（Joint Coordinating Committee）もしくはそれに類する案件進捗・調整会議（以下、「JCC」）を設置する。JCCは、1年に1度以上の頻度で、（R/Dのある場合はR/Dに規定されるメンバー構成で）開催し、年次計画及び年間予算の承認、プロジェクトの進捗確認・評価、目標の達成度の確認、プロジェクト実施上の課題への対処、必要に応じプロジェクトの計画変更等の合意形成を行う。
- 受注者は、相手国の議長（技術協力プロジェクトの場合はプロジェクトダイレクター）がJCCを円滑かつ予定どおりに開催できるよう、相手国政府実施機関が行うJCC参加者の招集や会議開催に係る準備状況を確認して、発注者へ適宜報告する。
- 受注者は必要に応じてJCCの運営、会議資料の準備や議事録の作成等、最低限の範囲で支援を行う。

(3) 成果指標のモニタリング及びモニタリングための報告書作成

- 受注者は、プロジェクトの進捗をモニタリングするため、定期的にC/Pと運営のための打ち合わせを行う。
- 受注者は、発注者及びC/Pとともに事前に定めた頻度で（1年に1回以上とする）発注者所定のモニタリングのための報告書をC/Pと共同で作成し、発注者に提出する。モニタリング結果を基に、必要に応じて、プロジェクトの計画の変更案を提案する。
- 受注者は、上述の報告書の提出に関わらず、プロジェクト進捗上の課題がある場合には、発注者に適宜報告・相談する。
- 受注者は、プロジェクトの成果やプロジェクト目標達成状況をモニタリング、評価するための指標、及び具体的な指標データの入手手段を確認し、C/Pと成果指標のモニタリング体制を整える。
- プロジェクト終了の半年前の終了時評価調査など、プロジェクト実施期間中に発注

者が調査団を派遣する際には、受注者は必要な支援を行うとともに、その基礎資料として既に実施した業務において作成した資料の整理・提供等の協力を行う。

(4) 広報活動

- 受注者は、発注者ウェブサイトへの活動記事の掲載や、相手国での政府会合やドナー会合、国際的な会合の場を利用したプロジェクトの活動・成果の発信等、積極的に取り組む。
- 受注者は、各種広報媒体で使用できるよう、活動に関連する写真・映像（映像は必要に応じて）を撮影し、簡単なキャプションをつけて発注者に提出する。

(5) 業務完了報告書／業務進捗報告書の作成

- 受注者は、プロジェクトの活動結果、プロジェクト目標の達成度、上位目標の達成に向けた提言等を含めた業務完了報告書を作成し、発注者に提出する。
- 業務実施契約を期分けする場合には、契約毎に契約期間中のプロジェクトの活動結果、プロジェクト目標の達成度、次期活動計画等を含めた業務進捗報告書を作成し発注者に提出する。
- 上記報告書の作成にあたっては、受注者は報告書案を発注者に事前に提出し承認を得た上で、相手国関係機関に説明し合意を得た後、最終版を発注者に提出する。

(参考)

(モーリシャス「モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト」)、長期専門家の業務内容(案)(本契約外の派遣)

< 指導科目 >

業務調整/経営能力強化/組織間連携

<派遣の目的>

モーリシャスにおいて、NPCCのCoEとしてのモーリシャス国内及び周辺国にカイゼン・アプローチを普及するための能力を強化し、周辺国(マダガスカル等)において、対象国のカイゼン・アプローチ提供能力の向上を行うことにより、持続的なカイゼン・アプローチ普及モデルの構築を図り、もってカイゼン・アプローチの広域の普及と企業の競争力の向上に寄与する。

<活動内容>

成果1~成果2:

1. NPCCの現地調査(研修内容、支援企業の実態、NPCCコンサルタントの能力、デジタルカイゼン導入状況、ビジネス・エクセレンス・フレームワーク、認証制度)を受注者に共有し、共に活動計画の策定、連携し研修を実施する。
2. デジタルカイゼンにかかる助言を行う。特に、EGD(Enterprise Go Digital)普及にかかる情報収集、助言、プロモーションを行う。また、デジタルカイゼン(IoT、センサー、簡易デジタルツール等)の導入希望企業を調査し、日本事例をNPCCに共有する。
3. マダガスカルにおけるカイゼン・アプローチ普及体制の構築、現地トレーナーへの研修計画の策定・実施を受注者と共に連携し実施する。

プロジェクト全体:

4. 業務実施契約チーム不在期間もプロジェクト活動が円滑に行われるように関係官庁・機関や連携機関の活動のフォローアップを行う。
5. 本プロジェクト及びモーリシャスの中小零細企業に係る他のJICA案件の進捗状況および課題を把握し、マダガスカル事務所および経済開発部に報告する。
6. 本プロジェクトの活動とその成果、及び、モーリシャスの中小零細企業の最新情報を積極的に広報し、受益者含む幅広い関係者へのプロジェクトの認知度を高める。
7. 本プロジェクトの公金管理、物品管理、事務・会計・庶務を適切に行う。

<期待される成果>

本事業では、上記目的を達成するため、以下の2つの成果を設定している。

1. NPCC が CoE としてモーリシャス国内、周辺国(マダガスカル等)にカイゼン・アプローチを普及するための能力が強化される。
2. 周辺国（マダガスカル等）のカイゼン・アプローチ提供能力が向上する。

本専門家は、本業務の上記の成果のうち、以下の成果を担当する。

成果1) カイゼン・アプローチを普及するための組織強化、個々のコンサルタントの能力強化により、周辺国（マダガスカル等）へその普及を図るための NPCC の現状の把握。デジタルカイゼン、EGD の導入についての企業のニーズ調査、アフリカカイゼン年次会合の運営支援、スタートアップ企業向けにカイゼン・アプローチ普及のためのイベントを実施。

成果2) 周辺国（マダガスカル等）のカイゼン・アプローチ提供能力を向上させるための現状の把握とその他周辺国（コモロ、モザンビーク）でのカイゼン・アプローチアウェアネスセミナーの実施支援。

別添2：確定・採択済の子案件に係る特記仕様書への追記事項
 ※本資料においては特記仕様書への追記事項のみを記載する。

I. アフリカ地域（広域） グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）

1 子案件の目的

本子案件では、アフリカにおけるカイゼン・アプローチの普及展開にかかる五つの課題（①CoEを中心とした自律的なカイゼン・アプローチの普及、②カイゼン・アプローチの標準化の推進、③他の開発パートナー等との連携強化、④輸出振興、女性のエンパワメント、若者の雇用創出等への効果の可視化、⑤研究者プラットフォーム構築・運営）にかかる情報収集・分析・試行、また AKAC 関連会合の企画・運営を通じた関係者との知見共有・議論促進・協働を通じ、AKI を推進することを目的とする。

2 子案件の背景

JICA は、アフリカの産業振興を促進するために、2006 年よりカイゼンの普及・展開にかかる技術協力プロジェクトを 9 か国²³に対して実施してきた。さらに、それらを含めた 41 か国に対してカイゼンや BDS の本邦研修及び第三国研修を行ってきた。

2016 年 8 月に開催された第 6 回アフリカ開発会議（TICAD VI）にて日本政府は、「アフリカ連合開発庁-アフリカ開発のための新パートナーシップ」（以下、「AUDA-NEPAD」という。）と連携し、「カイゼン・イニシアティブ」を通じてカイゼンをアフリカ全体に推進し、カイゼンを取り入れる工場等で生産性 3 割向上を目指す」ことを表明した。同コミットメントを実現するため、AUDA-NEPAD と JICA は 2017 年 4 月に「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」（Africa Kaizen Initiative。以下、「AKI」という。）にかかる合意文書に署名し、同イニシアティブは 2017 年 4 月から 10 年間で、(1)アフリカの産業振興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ティブな人材育成を推進することとし、これらを達成するために、①政策レベルでの啓発、②Center of Excellence（カイゼン普及の中核機関。以下、「CoE」という。）の整備、③カイゼン活動の標準化、④ネットワーク化の四つを主要戦略としている。

2024 年 3 月～2026 年 2 月まで実施中の「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ2）（以下、「同調査」という。）」では、アフリカ側（アフリカ各国のカイゼン実施機関、AUDA-NEPAD、汎アフリカ生産性協会（以下、「PAPA」という。）等）のオーナーシップを重視し、2027 年以降はアフリカ側で自律的に AKI を運営できるよう活動を支援してきた。

同調査期間内である 2025 年 10 月開催予定のアフリカ・カイゼン・年次会合(AKAC)では、第 1 バッチとして 4 か国のカイゼン実施機関等²⁴の CoE 認定を発表した。そ

²³ エジプト、エチオピア、ケニア、タンザニア、ザンビア、ガーナ、チュニジア、カメルーン、南アフリカ

²⁴ 南アフリカ：南アフリカ生産性協会（Productivity SA）、モーリシャス：国家生産性・競争力協議会（NPCC）、チュニジアイノベーション・技術開発局及び産業技術センター（DGIDT-CTS）、エチオピア：カイゼン・エクセレンス・センター（KEC）

の他の国の候補機関についても、第2バッチ以降として早期に認定を進めることを目指しているが、同調査の期間内に認定を終えられるか、第3バッチ以降も滞りなく認定を続けられるか等は不透明である。また、CoEの役割や各国・機関の役割分担、相互認定の方法、任期等を定めたガイドラインは、AKIの合同分科会²⁵（以下、「CFWG」という。）が作成中であるが、運用開始はこれからであり、課題が生じる可能性もある。さらに、CoEから周辺国へのカイゼン普及については、同調査の一環として活動支援を行っているが、そうした活動を含む各種AKI関連活動の予算やロジ面等をアフリカ側のみで全て賄うには、予算措置、体制整備、ノウハウの蓄積等が未だ不十分である。なお、AKI関連の活動としては、技術協力プロジェクトのみならず、課題別研修・国別研修・第三国研修も実施してきているが、これまでは新規国への普及に係る研修等の役割分担が明確ではなかった。今後は、CoEからの普及、技術協力プロジェクト、研修等を効果的に組み合わせ、関心を持った国に普及していく。

加えて、AKIや同調査にて取り組んできたカイゼン・アプローチの標準化は、CoEから周辺国への普及を円滑にし、各国のコンサルタントの質を保證することで活動国を広げることが期待される。しかし、これまで開発した標準カリキュラム・教材は一部関係者による利用のみに留まっている。また、コンサルタント資格の相互認証制度は、同調査期間内での制度構築・運用開始を目指しているものの、その後の運用段階で課題が出てくることも予想される。

さらに、他の開発パートナー等との連携を同調査及び各国の案件内で試行しているが、それらの取組を横展開し継続的に実施していくに至るまでの、方向性の検討や相手機関との合意、実施体制の確立は不十分である。

また、カイゼン・アプローチの普及による輸出振興やディーセント・ワークの創出等への貢献を可視化することは、アフリカ側がより主体的にAKIを推進するうえで重要であることから、同調査において一部定性的な事例収集を行っているものの、定量的な分析や現地課題の深耕、どのように今後の活動に活かすかの検討はできていない。一方で、特にアフリカを始めとする開発途上国にてカイゼン・BDS関連の研究者が存在することを確認しているが、これまでのAKIの活動ではあまり繋がりを持たせておらず、連携の方法を模索しているところである。

したがって、現状のAKI運営体制は図1のとおりだが、2027年以降は図2のような形で、AUDA-NEPADやPAPA、CFWG等のアフリカ側のみで自律的にカイゼン・アプローチを普及していけるよう、移行期間として図2のとおりJICAや他の開発パートナーによる支援を行う必要がある。

²⁵ 第1バッチとしてCoE認定された4か国、及びPAPAから1名ずつ、及びアドバイザー1名が参加し、事務局機能を担っている。

Current structure

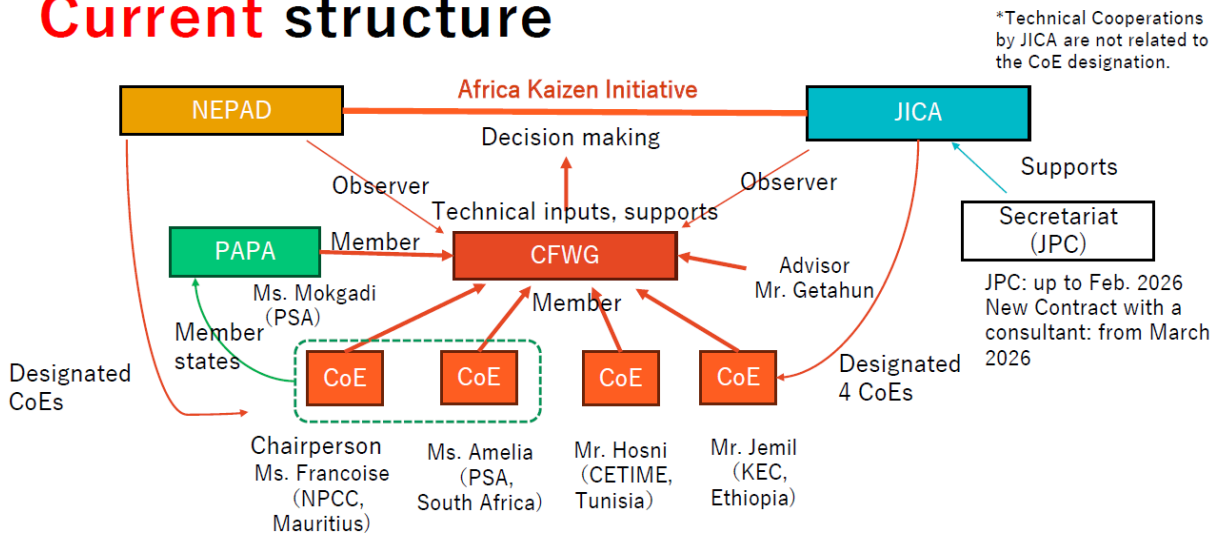


図1：現在のAKI運営体制

Structure after 2027 (Transition Period)

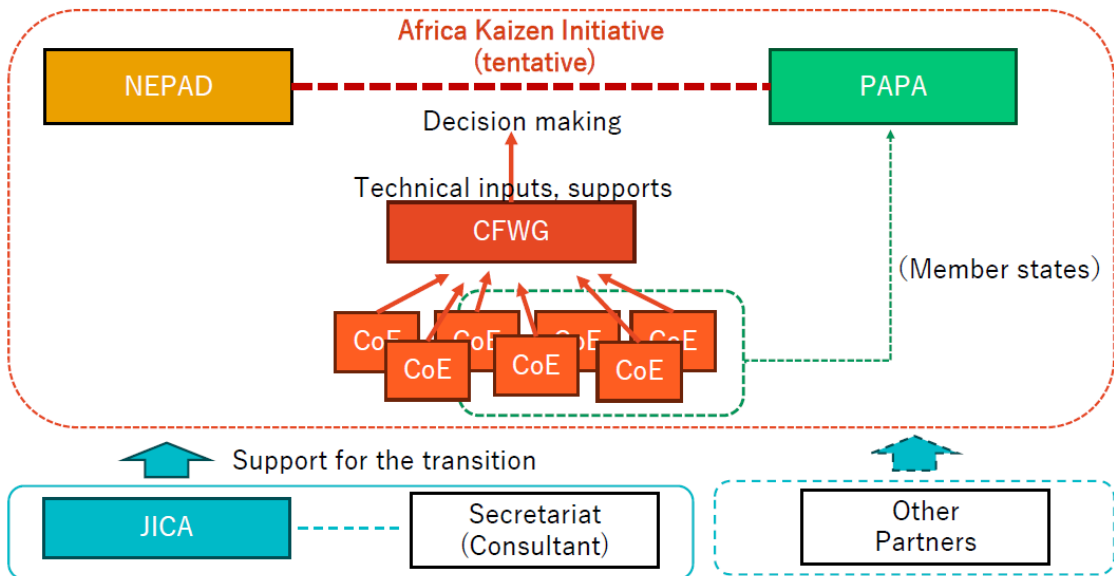


図2：2027年以降の移行に向けた運営体制（案）

3 子案件にかかる事項

以下①～⑭について情報収集し、AKI クラスター推進のための活動や実施体制として提案する。本業務の実施に際しては、情報収集や提案内容の試行にかかる協議や進捗確認のために現地渡航することも含まれる。

- ① 包括案件全体の業務監理及び南部アフリカ地域でのAKI クラスター事務局

包括案件として、子案件全体の業務監理が本基礎調査に含まれる。子案件で共通して実施する業務の質の標準化（例：研修や教材の内容等）²⁶、渡航の際の横移動等による渡航費の削減等、複数案件を実施することによる相乗効果が図れるよう目指す。また、南部アフリカ地域での AKI クラスター事務局としての役割を担う。アフリカからアフリカへのカイゼン・アプローチ普及活動の実施に際する調整支援等を行う。アフリカ地域全体としてのクラスター事務局は JICA 担当者が行うため、適宜連携する。

② CoE（認定機関及び候補機関）の認定支援及び活動支援²⁷

同調査（フェーズ2）期間内である 2025 年 10 月開催予定の AKAC にて、CoE 認定の第 1 バッチとして 4 機関（南アフリカ・Productivity SA、モーリシャス・NPCC、チュニジア・イノベーション・技術開発局及び産業技術センター（DGIDT-CTS）、エチオピア・KEC）の認定が発表された（特記仕様書 第 2 条業務の背景参照）。また、その他の国の候補機関についても、第 2 バッチ以降として早期に認定を進めることを目指している。CoE の役割や各国・機関の役割分担、相互認定の方法、任期等を定めたガイドラインは CFWG が作成中である。本案件において受注者は、同ガイドラインに沿って今後の CoE 認定を行うための側面支援を行う。また、必要に応じてガイドライン改訂のための支援を行う。

さらに同調査（フェーズ2）では、CoE（認定・候補機関）が自国以外へカイゼン・アプローチの普及を行うための活動の提案を募集し、JICA、AUDA-NEPAD、AKI のアドバイザー²⁸による審査を行ったうえで四つの提案（南アフリカ・Productivity SA、モーリシャス・NPCC、チュニジア・UGPQP²⁹及び八つの技術センター、ザンビア・KIZ の提案）を採用した。活動の実施については提案した機関に現地再委託を行い、活動支援³⁰、活動計画のブラッシュアップ、相手国・機関の紹介（想定する対象が無い場合）、渡航関連のロジ等について支援を行っている。本子案件でも引き継ぎ、同様または異なる方法にて、CoE（認定・候補機関）の活動支援を行う。

下表のとおり、現地再委託契約を通じた活動支援は 2030 年 9 月までとなるが、支援案件の選定、対象国・機関の紹介、渡航関連のロジ支援については 2027 年

²⁶ ただし、国ごと等に異なる内容にする方が良い場合は無理に標準化を行う必要はない。

²⁷ CoE（認定・候補機関）の活動支援の具体的な方法について、同調査（フェーズ2）で実施したものと同様の仕組みにより支援（年4件程度×3年間）することを想定しますが、より良い方法があればプロポーザルの中で提案してください。

²⁸ Mr. Getahun Tadesse MEKONEN。元Ethiopia Kaizen Institute（現KEC）所長、カイゼン・プリンシパル・コンサルタント。

²⁹ 国家品質生産性事業管理ユニット。本プロポーザル提出後に現地の体制変更があったため、CoE認定機関の名称は異なる。

³⁰ 現在実施中のCoE活動支援プログラムでは、1件（1プロポーザル）あたりUSD 17,000.00を上限としている。本案件では1件（1プロポーザル）あたり200万円を上限とすることを想定するが、上記のとおり提案を受け付ける。

4月まで³¹行うことを想定する。2027年5月以降は、支援案件の選定、対象国・機関の紹介、現地でのロジ等のCoE側面支援をAUDA-NEPAD、PAPA等が実施できるよう業務分担の整理をサポートし、必要に応じてロジ等の業務方法の引継ぎを行い、移行を推進する。本業務については、提案を行う機関との現地再委託を認める。

表1：CoE（認定・候補機関）活動支援に係る各機関の分担の想定

	～2027年4月	2027年4月～（移行期間）	移行後（本案件期間外となることを想定）
予算	JICA（受注者から各CoEに再委託）、可能な範囲でCoEや受け手国機関	JICA（受注者から各CoEに再委託）、CoEや受け手国機関、AUDA-NEPAD、PAPA	CoEや受け手国機関、AUDA-NEPAD、PAPA
支援案件の選定	JICA、AUDA-NEPAD（受注者が側面支援）	AUDA-NEPAD、PAPA（受注者が側面支援）	AUDA-NEPAD、PAPA
対象国・機関の紹介、渡航関連のロジ等のCoE側面支援	受注者（JICA本部・現地事務所、AUDA-NEPADと適宜協力）	受注者（JICA本部・現地事務所、AUDA-NEPAD、PAPAと適宜協力）	AUDA-NEPAD、PAPA
活動実施	CoE（認定機関及び候補機関）		

※上記は各機関の了承を得たものではない。

③ AKACの実施支援

JICA、AUDA-NEPAD、ホスト国の共催により、AKAC³²が2026年度に1回³³開催される予定である。JICA、AUDA-NEPAD、ホスト国の実施機関、CFWGが下記ア)～エ)の業務を行うが、これらが滞りなく実施されるよう、上記関係者からの求めによって、必要に応じて側面支援を行う。参加者の渡航に係る調整（渡航日程の確定、渡航手続き支援等）、旅費・謝金支払に係る調整（支払を含む）は、受注者が行う。ホスト国によって会場代等の予算が負担される場合があるため、費用分担について調整を行う。

なお、上記1回の開催以外で、JICA以外のAKI関係者が独自で予算負担やロジ業

³¹ 現在のAKIは2017年4月21日から10年間のイニシアティブのため、2027年4月20日まで有効。

³² AKAC及びAKAIは、アフリカ諸国で実施されているカイゼンに関する知見を共有し、優秀企業を表彰することで、アフリカ地域におけるカイゼンの普及を図ることを目的とする。

³³ モーリシャスでの実施を想定し、先方関係者と調整中。時期は例年10月頃であるが、現時点では未定となる。

務を担って開催を希望する場合に、AUDA-NEPAD、PAPA、CFWG、ホスト国等の業務分担の整理をサポートし、必要に応じてロジ等の業務方法の引継ぎを行う。

- ア) プログラムの企画立案（コンセプト、プログラムの作成、登壇者の選定）
- イ) 上記ア) で企画したプログラムの準備・調整・運営
 - Notification の作成・配信（3回）
 - 登壇者との調整（登壇依頼、発表資料の取りまとめ等）
 - 登壇者・参加者³⁴の渡航に係る調整（渡航日程の確定、渡航手続き等）
 - プログラムの運営・実施に係る、開催国内の関係者（政府、企業、ホテル、英仏語通訳、カメラマン、オンライン配信等の現地業者）との協議・調整・支払
 - プログラム内での訪問企業・支援機関等の提案・選定、訪問のアレンジ
 - 旅費・謝金支払に係る調整（支払を含む）
- ウ) 会合にかかる事前・事前事後広報（HP、プレスリリース等）
- エ) 会合結果のとりまとめ、記録

④ アフリカ・カイゼン・アワード（AKA）の実施支援

JICA と AUDA-NEPAD の共催により AKA の選定・授賞式を 2026 年度に 1 回実施・開催する予定であり、受注者は運営の側面支援を行う。当該業務に係る海外渡航は、会合運営のための 1 回を想定する。

なお、上記 1 回の開催以外で JICA 以外の AKI 関係者が独自で予算負担やロジ業務を担って AKA の実施を希望する場合に、AUDA-NEPAD、PAPA、CFWG、ホスト国等の業務分担の整理をサポートし、必要に応じてロジ等の業務方法の引継ぎを行う。

- ア) 同アワードの選定委員（EC）の選定・任命³⁵
- イ) 企画立案
 - コンセプト、募集・審査方法及び審査基準³⁶・スケジュール等の立案・決定
 - 企画立案に係る会合の運営
- ウ) 募集・審査
 - Notification の作成・配信（2-3回）
 - 応募企業・企業を推薦するカイゼン実施機関（外部審査員を兼ねる）の取りまとめ
 - 書類審査・オンラインでのプレゼン審査に係る連絡・会議運営
 - 審査結果の取りまとめ

³⁴ JICAの技術協力プロジェクトがある国からの渡航は、プロジェクト予算からの渡航費の支出も含む。

³⁵ 現在の選定委員6名の任期は2年間であり、2025年度までとなっている。委員の選定にあたっては、国籍・性別・年齢等の多様性に配慮する。

³⁶ 2024年度より大企業、中企業、小企業ごとに選定し、Outstanding及びExcellentアワードを設け、計6社を表彰している。

- エ) アワード授与式³⁷の企画立案・調整・運営
- 当日プログラム企画立案
 - 渡航に係る調整（渡航日程の確定、渡航手続き支援等）
 - 発表に係る調整（発表テーマの設定、発表資料の取りまとめ等）
 - 旅費・謝金支払に係る調整（支払を含む）
 - プログラムの運営・実施に係る、開催国内の関係者（政府、企業、ホテル、英仏語通訳、カメラマン、オンライン配信等の現地業者）との協議・調整・支払
- オ) アワードにかかる広報、記録

⑤ CEP（Capacity Enhancement Program）の実施支援

JICA 及び AUDA-NEPA は、CoE（認定・候補機関）の能力強化のための研修プログラムとして、CoE の実務者のための CEP（一部日程はマネジメント層も参加）を 2023 年度より年 1 回、AKAC の開催にあわせて実施している。CEP の実施方法や内容は、CFWG が中心になって計画・運営している。受注者は、2026 年度に 1 回、以下のとおり実施を支援する（AKAC にあわせて 3 日間程度を想定）。

また、2027 年度以降も CoE 認定・候補機関から実施に対する要望がある場合、AUDA-NEPAD、PAPA、CFWG、ホスト国等の業務分担の整理をサポートし、必要に応じてロジ等の業務方法の引継ぎを行う。本業務については、現地再委託を認める。

- ア) 企画立案（対象者、対面 or オンライン等の実施方法、コンセプト、プログラム、講師等の決定）
- イ) 上記ア) で企画したプログラムの準備・調整・運営
 - 対面実施の場合は渡航に係る調整（渡航日程の確定、渡航手続き等）
 - オンライン・ハイブリッド実施の場合は配信に係る調整
 - 講師依頼、研修資料の取りまとめ
 - 事前・事後課題等がある場合の配布・収集
 - 旅費・謝金支払に係る調整（支払を含む）
 - 研修実施（司会進行は CFWG 等が行うが、適宜ロジ面をサポートする）
 - 英仏語通訳の手配
- ウ) 研修にかかる事前・事後広報
- エ) 研修結果のとりまとめ（参加者確認、アンケート等による満足度や効果の確認）

表 2：CEP 実施にかかる各機関の分担の想定

	～2027 年 4 月	2027 年 4 月～
予算	JICA	AUDA-NEPAD、PAPA、CoE
企画立案、運営、	CFWG	CFWG、AUDA-NEPAD、PAPA、

³⁷ 例年、AKACのプログラムの一部として同時に授賞式を開催している。2024年度からは6社を開催地に招待している。

広報、結果とりまとめ	(側面支援： JICA、AUDA- NEPAD、 受注者)	CoE
参加者	CoE（認定・候補機関）の実務者 （一部日程はマネジメント層も参加する場合がある）	

※上記は各機関の了承を得たものではない。

⑥ AKI ダッシュボードの運営支援

JICA 及び AUDA-NEPAD は、AKI クラスター事業戦略において定めた目標数値の実績を各カイゼン実施機関から収集し、2025 年度に AUDA-NEPAD の HP 上に進捗状況をダッシュボードとして公開し、以降も継続してデータの収集管理を行う予定である。各カイゼン実施機関からのデータ収集は AUDA-NEPAD が行うが、受注者はそれらを統合したデータを受け取り、ダッシュボードに掲載するまでのデータ統合、クレンジング、Power BI 上での掲載の一連の作業を行う。明らかに誤りのあるデータがある場合等に、AUDA-NEPAD 担当者と協力してカイゼン実施機関とのやり取りを行い、可能な範囲で正確なデータ収集に努める。データ収集・ダッシュボードへの反映作業は年に 1 回行う（収集：11 月下旬～3 月末、反映：5 月下旬～7 月上旬）。

また、今後 AKI クラスター戦略の改訂等に伴って、指標や目標値等の変更がある場合には、データフォーマット及び Power BI の改訂を行い、AUDA-NEPAD や発注者とともにカイゼン実施機関に変更について周知する。特に、生産性の測り方等、各国・各社で統一ができていない指標については、受注者からも積極的に改訂案について業務の中で提案する。また、本案件終了後（2030 年 10 月以降）の各機関の役割分担について検討し、実現できるよう関係者の調整や業務の引継ぎを行う。本業務については、現地再委託を認める。

表3：AKI ダッシュボードの運営にかかる各機関の分担の想定

	～2027 年 4 月	2027 年 5 月～ 2030 年 9 月	2030 年 10 月～（本 案件期間外）
予算負担	JICA	JICA	AUDA-NEPAD（、 PAPA）
各カイゼン実施機関からのデータ収集	AUDA-NEPAD （受注者が補助）	AUDA-NEPAD、 PAPA （受注者が補	AUDA-NEPAD、PAPA

		助)	
データの統合から ダッシュボードに 掲載するまでのデ ータ処理及び PowerBI 上での作業	受注者		
データの正確性の 確認	AUDA-NEPAD (受注者が補助)		
指標変更に係るデ ータフォーマット や Power BI の修正	受注者		

※上記は各機関の了承を得たものではなく、また各機関のシステム（Power BI）の操作可能性についても確認したものではない。

⑦ 各国のカイゼン・アプローチ提供能力の底上げに資するツール開発

同調査（フェーズ2）では、カイゼンを初めて導入する企業等に向けた「カイゼン・スターターキット」や、BDS³⁸のカリキュラム・教材を作成し、前者は1回（モーリタニアにて）、後者は2回（ボツワナにて）、同教材を活用した研修を行った。また、各カイゼン実施機関のコンサルタント等に対してスターターキットの説明会を実施し、BDSカリキュラム・教材の改訂にかかる意見聴取・改定も実施している。これにより、カイゼンやBDSの初学者が学ぶ標準的な内容は整備できたと考えられるが、各国でのカリキュラムや教材利用の有無、及び各国コンサルタントのコンサルティング提供能力には差が見受けられる。また、各国プロジェクトで独自に各種ツール（ヒアリングシート、数値分析ツール、ケース対応集等）を作成している例があるが、各国で共通して利用できるものも多いと考えられ、今後各国で一から作成することは非効率的である。

そのため、受注者は企業からカイゼンやBDSの相談を受ける際に実務的に使える各種ツール（ヒアリングシート、数値分析ツール、ケース対応集等）³⁹を提案し、発注者の同意を得たうえで作成し、CoE（認定・候補機関）のコンサルティング能力の底上げを図る。作成したツールをCoE（全ての機関でなくても構わな

³⁸ カイゼンハンドブックに規定されるモジュールⅢやⅣの内容

³⁹ 必ずしも新しいものを作る必要は無く、各国の技術協力プロジェクトの中の成果品の再利用や、BDS関連ではビジネスモデルキャンバスや内閣府の経営デザインシート、経済産業省のローカルベンチマーク、東京商工会議所の中小企業活力向上チェックシートのように、日本等で利用されているものを集めて整備したりすることも可能。具体的なツールの案について、プロポーザルの中で提案してください。

い)の実務者が試行し、実務者や企業側からのフィードバックを収集し、適宜改訂を行う。上記の成果物は、英語・仏語の両方を作成する。成果物の制作は、可能な限り2027年4月までの完了を目指し、以降は普及、及び必要に応じた改訂を行う。本業務については、現地再委託を認める。

⑧ アフリカ関係開発機関、地域共同体、アフリカ以外の地域の機関、開発パートナー、日本の民間企業等との連携強化にかかる情報収集・分析及び連携の実施⁴⁰

カイゼン・アプローチの普及展開の推進、またAKIの関連活動の持続性の観点から、企画競争説明書「第3条2. 本業務に係る実施方針及び留意事項 (10) 想定する連携先」に記載する機関を中心に情報収集を行い、連携可能性のある開発パートナーや関連事業について、連携活動案や協調案件案を検討する。発注者、AUDA-NEPAD、CFWGと協議の上で、検討した活動案を実施する。単発の連携活動ではなく、本案件終了後も継続可能な活動や、相手方機関の予算によって実施する活動、複数国で展開できる活動を優先して検討・実施する。

特に、これまでカイゼンコンサルタントの活動に対し予算負担を行った機関(WFP⁴¹、AFD⁴²等)について、同様の取組の継続や他国での横展開、他の機関への横展開ができるよう検討し・必要に応じてJICAとともに先方と協議を行う。

また、ILO (SCORE⁴³)、UNIDO (U-SPARK⁴⁴)等、カイゼンとの関連性が高い事業を実施している機関については、具体的な対象国を定めた上で、互いの活動の重複による非効率が生じないようにするための調整を含め、連携活動の実施を行う。

連携の目標件数：2件／契約期間中

なお、2件を超えて実施可能な連携については、別見積りとしてご提案ください。

⑨ 輸出振興のためのBDS、及び日本・アフリカの中小企業支援者の連携についての調査

受注者は、下記のア)及びイ)について調査を行う。また、本業務については、一部について現地再委託を認める。

⁴⁰ 具体的に想定する連携対象及び連携方法について、プロポーザルの中で提案してください。

⁴¹ チュニジアのカイゼントレーナーがリビアの民間企業に対してカイゼン研修を行うプログラムに対し、WFPリビア事務所が予算を負担。

⁴² ADEFAC (中部アフリカの森林・木材のサプライチェーン内における継続的研修開発支援プロジェクト)にカメルーンのコンサルタントが派遣され5S研修を実施。また、AFD-TRANSFAGRIのビジネスコーチ29名と中小企業振興庁 (APME) 関係者24名にカイゼンセミナーを実施。AFD-TRANSFAGRIの企業支援サービスメニューに「カイゼン」、「上級カイゼン」、「BDS」が登録されており、JICAプロジェクトで育成したコンサルタントもそれらのコーチとして認定され、AFD予算で企業に派遣されている。

⁴³ The Sustaining Competitive and Responsible Enterprises Programme。中小企業の生産性や労働環境の向上のためのトレーニングプログラム。

⁴⁴ UNIDO smart performance analytics for real-time Kaizen。製造に関するデータをセンサーで収集し、タブレット上で分析を行うツールを開発、パイロット検証をガーナにて実施している。旧名称SSAB (Smart and Sustainable Agri-Business)。

ア) 輸出振興のための BDS

- 目的：AfCFTA を活用した域内輸出振興、及び域外への輸出振興に向けて、効果的な BDS 研修プログラムを構築する。
- 調査内容・方法（案）⁴⁵：
 - (a)日本及びその他の国の支援機関等において、輸出に関してどのような指導・助言及び研修、並びに支援施策（展示会出展支援等）が行われているか、及びその効果をデスクトップ調査する（日本国内での支援施策については必要に応じて現地調査を含める）。
 - (b)上記(a)の結果をインセプションレポートにまとめる。
 - (c)CoE（認定・候補機関）のある国から受注者とともに1～2か国を選び、輸出に関してどのような指導・助言及び研修、並びに支援施策（展示会出展支援等）が行われているかを現地調査する。本項目は現地再委託を認める。
 - (d) 上記(b)及び(c)で明らかになった内容をもとに、BDS 標準教材に追加すべき輸出支援のための BDS 研修プログラム内容（指導すべき項目）と教材を提案し、発注者と合意のうえ、教材を作成する。各国で共通する部分（輸出品の企画・マーケティング等）と、輸出手続き等の各国により異なる制度部分を分けて作成する。パイロット研修を実施する国を1か国選定し、制度部分はその国の制度に基づいて内容を作成する。本項目は現地再委託を認める。
 - (e)上記(d)で作成したプログラム、教材を用いて、選定した国の実施機関の実務者に対してのパイロット研修を最低1回実施する。本項目は現地再委託を認める。
 - (f)上記(e)で研修を受けた実務者から、民間企業に対してパイロット研修を行う。本項目は現地再委託を認める。
 - (g)上記(e)や(f)の結果、必要に応じてプログラムや教材に必要な改訂を行い、受注者の承認を得る。
 - (h)各国 CoE に対し、説明会を開催する等して完成したプログラムや教材を紹介する。本項目は現地再委託を認める。

イ) 日本・アフリカの中小企業支援者の連携について

これまでアフリカでは 2006 年のチュニジアを皮切りに、カイゼンや BDS コンサルタントを育成してきたが、各国の累計育成数は 1,000 人に届いておらず、中

⁴⁵記載している方法での実施を想定していますが、より良い方法やより具体的な方法等があれば、プロポーザルの中で提案してください。

小零細企業者数や今後も増え続ける人口に比して支援者数や拠点数が足りていない⁴⁶。今後、アフリカからアフリカへの普及により育成を加速するにしても、人材育成には一定の時間がかかり、AKIの目標年限である2030年までにJICAによる協力によって累計7,200社にカイゼン・アプローチを普及する目標の達成が難しい可能性がある。

日本の中小企業診断士がアフリカの民間企業に対して（なるべく有償で）コンサルティングサービスを提供し、その際にアフリカのカイゼン・BDSコンサルタントとチームを組んでコンサルティングを行う等の協業を通じて人材育成をはかるような仕組みを検討する。そうした仕組みを実証するためのパイロット事業を実施し、効果を検証する。

- (a) 中小企業診断士のニーズ等、及び候補国（数か国）でのニーズ等について調査し、インセプションレポートにまとめる。
- (b) パイロット事業について企画し、発注者と協議のうえ、内容を決定する。
- (c) 1~2か国程度でパイロット事業を実施する。
- (d) パイロット事業の効果を検証し、今後への提言を含めて報告にまとめる。

⑩ 研究者プラットフォーム構築・運営

以下のとおり、研究者プラットフォーム構築・運営に関し、事務局として参加者の募集、選定、委託等の運営を行う。本業務については、現地再委託を認める。

- 目的：ア) AKIの各種活動に対して多様な（国籍、年齢、性別等）研究者に協力いただくことでAKIクラスター事業戦略に関連する活動を推進する、イ) BDS、中小企業振興、イノベーション等の分野において、2030年以降の新たな事業テーマ・クラスター形成及びその理論的裏付けに繋がるような研究を行う。
- 参加対象者：国内外（特にアフリカを始めとする開発途上国）のBDS、中小企業振興政策、イノベーション等の分野の研究者、シンクタンク、大学、研究機関等、JICA、JICA緒方研究所、AUDA-NEPAD(Policy Bridge Tank(PBT)⁴⁷を含む)
※プラットフォームの参加規約は、事前に作成のうえ発注者の承認を得る。
また、プラットフォームの参加者リストを作成し、メール等で随時連絡が

⁴⁶ 例えばエチオピアでは、カイゼンコンサルタント累計育成数約ベーシック150名、中級17名、包括的コンサルタント17名（カイゼンプロジェクトのフェーズ1~4での育成合計数、2025年9月時点）。MSMEsカウンセラー育成160名、MSMEsコンサルタント55名（「」）。一方、日本では中小企業診断士登録者約27,000人（2019年時点）。商工会議所・経営指導員5,187人（2015年時点）、商工会経営指導員4,084人（令和6年時点）、その他にもよらず支援拠点や各都道府県の支援センター等、支援機関が重層的に存在。エチオピアの零細中小企業は約200万者（2020年）、日本の中小企業は約336万者（2021年）であり、（零細）中小企業1者あたりの支援者数には大きな開きがある。

⁴⁷ 研究者によるAdvisory Panelが原則年2回、Technical Advisory Group (TAG) Meetingを開催し、活動計画等に助言している。JICAとは年2回ウェビナーを開催している他、GIZが常駐者1名を派遣して支援しており、2024年1月に大規模なカンファレンスも実施している。

<https://www.nepad.org/event/auda-nepad-africa-policy-bridge-tank-2024-inception-conference-african-futures>

できる体制を整備する。

➤ 活動内容：

(a)研究アイデア募集・費用助成

中小企業振興やイノベーション等に係る研究テーマを提示し、研究の詳細デザインや実行計画を募集し、審査する。最終的に選定した研究計画に対し、調査・実験に係る業務（研修実施に係る謝金、渡航費等）を再委託する。再委託金額は1件あたり500万～1,000万円程度を想定。他の開発パートナーや財団等との共同での費用負担について検討し、協議を行う。若手～中堅研究者からの応募を想定している。応募にあたりプラットフォームのメンバーとなることを要件とする。

研究テーマは発注者が中心となって検討するが、適宜サポートを行う。既存のカイゼン/BDS事業の効果を検証するような研究ではなく、AKIや民間セクター開発分野の新たな事業展開の参考となるようなテーマとすることを想定している⁴⁸。テーマ選定や研究者への声かけ等については、JICA 緒方研究所の協力を仰ぐことを想定。

(b)AKIの各種活動への協力依頼

上記(a)に参加する研究者以外にもプラットフォームへの参加者を募集する。参加者の中から、適宜、適当な研究者を選択し、下記のような活動への協力を依頼する。各種活動への協力には謝金を支払う可能性があるが、本案件に係る活動の場合は、本案件の予算から謝金を支払う。

- AKI 関連案件におけるインパクト調査の実施・支援
- 各種セミナー、課題別研修、AKAC 等での登壇
- AKA の審査
- その他

⑪ TICAD10 テーマ別イベントの企画運営補助

AKIの活動を踏まえた各国首脳等への啓発の機会として、2028年8月に開催の可能性があるTICAD10が有効と考えられることから、JICAとAUDA-NEPADはTICAD10でのテーマ別イベントの開催を検討予定である。受注者は、同イベント実施に関しJICA及びAUDA-NEPADが行う以下の業務への支援を行う。

- ア) テーマ別イベントの企画立案（コンセプト、プログラムの作成、登壇者の決定）
- イ) 上記ア)のプログラムの運営
- ウ) 同イベント登壇者との調整⁴⁹
- エ) 同イベントにかかる広報
- オ) 同イベントの結果の取りまとめ、記録

⁴⁸ 「農産品加工業における生産性・収益向上」、「女性企業家を対象としたBDS」、「BDS提供メカニズムの官から民への移行」、「ツーステップローンと金融アクセス向上支援の効果」等

⁴⁹ 以下を想定。

- 渡航に係る調整（渡航日程の確定、渡航手続き支援、宿泊先手配等）
- 発表に係る調整（必要に応じて発表テーマの設定、発表資料の取りまとめ等）
- 旅費・謝金支払に係る調整（支払を含む）

カ) 海外からの登壇者がいる場合の招へい対応⁵⁰

⑫ 課題別研修の一部講義及びアクションプラン実施支援⁵¹

AKI のクラスター事業戦略を推進する中で、課題別研修の効果的な活用、各国での案件との一体的な推進を行うことを目指している。課題別研修は、これまでカイゼン・アプローチを普及していない国に対してのきっかけ作り、及び CoE からの啓発セミナー等を受けて関心を持ち、より学びを深めたい国に向けて活用し、課題別研修参加後はさらなる CoE からの普及や、技術協力プロジェクト等に繋げることを想定している。

受注者は、以下の二つの課題別研修の中での一部の講義、及び研修員帰国後のアクションプラン実施支援を行う。アクションプラン支援対象国は 3 か国程度を想定する（現時点で実施を想定しているのはジンバブエ、ボツワナ、及びもう 1 か国）。また、本研修と各子案件の間での連携をはかる。講義内容については、事前に所管センターや研修受託機関と密に協議を行う。

なお、対象課題別研修は変更となる可能性があるため、変更する場合は JICA 経済開発部と確認の上確認を行う。

ア) 課題別研修「品質・生産性向上（ベーシック・カイゼン）（カイゼンコンサルタント/トレーナー向け）（B）」

研修の概要及び本案件にて実施する講義内容は下表のとおり。

表 4：「品質・生産性向上（ベーシック・カイゼン）（カイゼンコンサルタント/トレーナー向け）（B）」研修概要及び本案件にて実施する講義内容

目的・研修内容	本研修は、公的な中小企業支援機関等又は民間において企業の経営指導に関わる人材を対象に、カイゼンとも呼ばれる品質・生産性向上の理論と手法、更に人材育成に関するノウハウを学び、カイゼンに関する包括的な知識を習得することを目的とする。
実施回数	合計 5 回（年 1 回） 2025 年度-2027 年度（3 年間）、2028 年度-2029 年度（2 年間）
実施時期	各年度の第 4 四半期を想定
対象者	中小企業の品質・生産性向上を促進する立場の人材（アフリ

⁵⁰ 以下を想定。

- 日程表作成、招へい期間中の各種訪問先との調整や同行（訪問先の提案、日程調整、依頼状発出、謝金支払、資料取り付け及び翻訳等）
- ロジ手配（通訳・同行者、ハイヤーや新幹線等の国内移動等の手配、少額交通費や入場料の支払い等）
- 招へいに付随して実施するイベント等の準備・運営等（企画案作成、登壇依頼、謝金支払、参加者募集等）
- 緊急時の対応（急病の際の病院同行等）

⁵¹ 講義内容（実施日数を含む）、アクションプラン実施支援の方法や連携方法について、プロポーザルの中で提案してください。

	カ全土)
参加者数	約 12 名/回
研修日数	約 21 日（移動日を含む）/回 （うち、本案件での講義は三日間程度を上限として想定）
JICA 所管センター	中部センター
本案件にて実施する講義内容	カイゼン初学者向け、アフリカ各国でのカイゼンコンサルタント育成研修と同様の内容（のうち、一部）を想定。 原則として「カイゼン・スターターキット」を教材として用いる。 内容については、中部センターや研修実施機関と密に協議のうえ、最終決定する。
実施方法	対面（中部センターまたは名古屋市内を想定）
備考	別途中部センターにて調達する研修実施機関が、本研修全体の企画・運営を行う。 九州センターで実施の課題別研修「品質・生産性向上（ベーシック・カイゼン）（カイゼンコンサルタント/トレーナー向け）（A）」は、アフリカ以外の国を対象としているため、本案件では対象としない。

イ) 課題別研修「企業経営強化支援（ビジネス開発サービス/アドバンスト・カイゼン）（ビジネス開発サービスプロバイダー）」
研修の概要及び本案件にて実施する講義内容は下表のとおり。

表5：「企業経営強化支援（ビジネス開発サービス/アドバンスト・カイゼン）（ビジネス開発サービスプロバイダー）」研修概要及び本案件にて実施する講義内容

目的・研修内容	本研修は、公的な中小企業支援機関等又は民間において企業の経営指導に関わる人材を対象に、カイゼンを含む幅広い経営指導分野の包括的な知識を習得することを目的としている。
実施回数	合計 3 回（年 1 回） 2026 年度-2028 年度（3 年間）
実施時期	各年度の第 3 四半期を想定
対象者	中小企業に対するカイゼンなどの各種支援サービスの提供や利用促進、サービスの品質管理・向上に関する実務を担当する者（全世界）
参加者数	約 12 名/回

研修日数	約 30 日（移動日を含む）/回 （うち、本案件での講義は三日間程度を上限として想定）
JICA 所管センター	中部センター
本案件にて実施する講義内容	アフリカ各国での BDS コンサルタント育成研修と同様の内容（のうち、一部）を想定。 原則として「BDS 標準教材 ⁵² 」を教材として用いることとするが、同教材は 10 日間程度の研修を想定した教材のため、科目や単元を抜粋した内容とする。 内容については、中部センターや研修実施機関と密に協議のうえ、最終決定する。
実施方法	対面（中部センターまたは名古屋市内を想定）
備考	別途中部センターにて調達する研修実施機関が、本研修全体の企画・運営を行う。

⑬ AKI の新たな体制への移行支援

AKI は AUDA-NEPAD と JICA の間で締結したイニシアティブであり、CFWG によって実務的な支援を得て運営している（図 1）が、同イニシアティブが終了を迎える 2027 年 4 月以降は、AUDA-NEPAD 及び PAPA の二者間のイニシアティブ等とする体制への移行を検討しており、その実現のために JICA が当面の間、支援を行うことを検討している（図 2）。そのため、本案件開始以降は JICA による AKI の活動の側面支援を段階的に縮小しつつ、新たな体制への引継ぎを行うことを想定している（表 7 参照）。

受注者は、移行期間の運営体制を担保するためのイニシアティブ等の締結（必要な場合）や、体制構築のための以下の活動の側面支援を行う。

- AUDA-NEPAD・PAPA・JICA 等の会議の開催（対面⁵³及びオンライン）
- AUDA-NEPAD・PAPA・JICA 等の LOA（Letter of Agreement）や MOU の作成・締結

表 7：JICA による AKI への予算・ロジ支援

	～2027 年 4 月	2027 年 5 月～（移行期間）	移行後
CoE 活動サポート	◎	◎	×

⁵² 配布資料は教材案であり、現在改訂作業中である。2025 年度中に改訂を完了し、関係者に公開する予定。

⁵³ イニシアティブについての協議のみを目的とした関係者の渡航は想定していない。

AKAC	◎	×	×
AKA	◎	×	×
CEP	◎	×	×
AKI ダッシュボード (KPI のデータ収集等)	◎	◎	×
ツール開発	◎	○ (普及・改訂)	×
他の開発パートナー等と の連携	◎	◎	未定
各種調査	◎	◎	未定
研究者プラットフォーム	◎	◎	未定
TICAD 等での広報	◎	◎	未定
課題別研修	◎	◎	未定※

※コースごとに、3年単位で実施。

⑭ コンプライアンス遵守のチェック体制の確立

各国の案件で現地企業等に対してカイゼンやBDSを実施する際、対象となる企業がコンプライアンスに違反していないかを確認する仕組みについて、最適な方法を調査・提案し、AKI関連の全案件で実施できるよう、必要な資料作成等を行う。想定されるコンプライアンス違反としては、模造品の製造、児童労働、各種ハラスメントの発生、賄賂等、現地国内法に違反する行為、または社会通念上望ましくない行為等。例えばチェックリストや、誓約書等を作成する場合は、フォーマットを作成する。

本調査項目については、本案件開始後、6か月以内に完了させること。

II. モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト（プロジェクト本体）

1 子案件の目的

本事業は、モーリシャスにおいて、NPCC の CoE としてのモーリシャス国内及び周辺国にカイゼン・アプローチを普及するための能力を強化し、周辺国（マダガスカル等）において、対象国のカイゼン・アプローチ提供能力の向上を行うことにより、持続的なカイゼン・アプローチ普及モデルの構築を図り、もってカイゼン・アプローチの広域の普及と企業の競争力の向上に寄与するものである。

2 子案件の背景

モーリシャスは豊かな自然環境と観光資源、金融サービス業に支えられて順調な経済成長を遂げており、一人当たりの国民総所得は名目 12,850 米国ドル（世銀、2024）と高所得国に属する。同国は伝統的産業である砂糖製造業、繊維・衣料品産業及び観光業に依存する経済構造からの脱却を図り、より安定した経済発展を目指すために産業の多角化を推進しており、特に IT 産業への投資等を積極的に進めている。これらの結果、同国の製造業付加価値額（世界銀行、2023 年）は 1,268.8 米国ドルと近隣国（マダガスカル 40.4 米国ドル、モザンビーク 40.0 米国ドル）より大きく、製造業が比較的発展している。

産業開発・中小企業・組合省の産業政策戦略計画（IPSP 2020-2025）では、国際競争力のある持続可能な製造業の実現に向け、「継続的な技術革新」「技術向上」「高技能者雇用」に並び「生産性向上」を優先的な取り組みとして掲げている。モーリシャス経済の多くの側面が好調である一方、生産性の伸びは過去 10 年間鈍化しており、2030 年までの数値目標として、①製造業の Gross Value Added (GVA) を 2018 年の 16 億ドルから 36 億ドルに増加させる、②製造業が GDP の 25% に寄与する、③製造業の雇用を 2018 年の 103,411 人から 146,122 人に増加を目指し、同省傘下の国家生産性・競争力協議会 (NPCC) が国内企業への効率的な生産プロセスの導入、技術革新の促進、人材育成などの支援を実施する。

JICA はアフリカ連合開発庁-アフリカ開発のための新パートナーシップ (AUDA-NEPAD) と共同して、2017 年から 10 年間のイニシアティブとして AKI を立ち上げ、各国のカイゼン・アプローチ実施機関の体制強化や、カイゼン・アプローチの標準化に向けた取組等を展開している。AKI では、中核拠点として CoE を設け、アフリカ全土へカイゼン・アプローチを普及することを目指しているが、NPCC は、CoE の一つとして 2025 年 1 月に認定され、同国のカイゼン普及人材を活用した周辺国へカイゼン・アプローチを普及・展開に貢献している。一方、他国への普及を持続的に実施するには、NPCC の更なる人材育成や普及体制の強化が必要である。

かかる背景から、モーリシャス国内へのカイゼン・アプローチ普及を通じ、NPCC の更なる能力強化と周辺国に対してのカイゼン普及の協力要請として JICA は 2025 年 3 月に本プロジェクトの詳細計画策定調査を実施し、実施にかかる討議議事録 (Record of Discussions: R/D) をモーリシャス政府と締結予定である。

- ・ 詳細計画策定調査実施時期： 2025 年 2-3 月実施済
- ・ RD 署名：2025 年 10 月 27 日

3 実施方針及び留意事項

(1) 事業実施体制

産業開発・中小企業・組合省:本事業総括機関
国家生産性・競争力協議会 (NPCC) :本事業実施機関

(2) プロジェクトの全体像

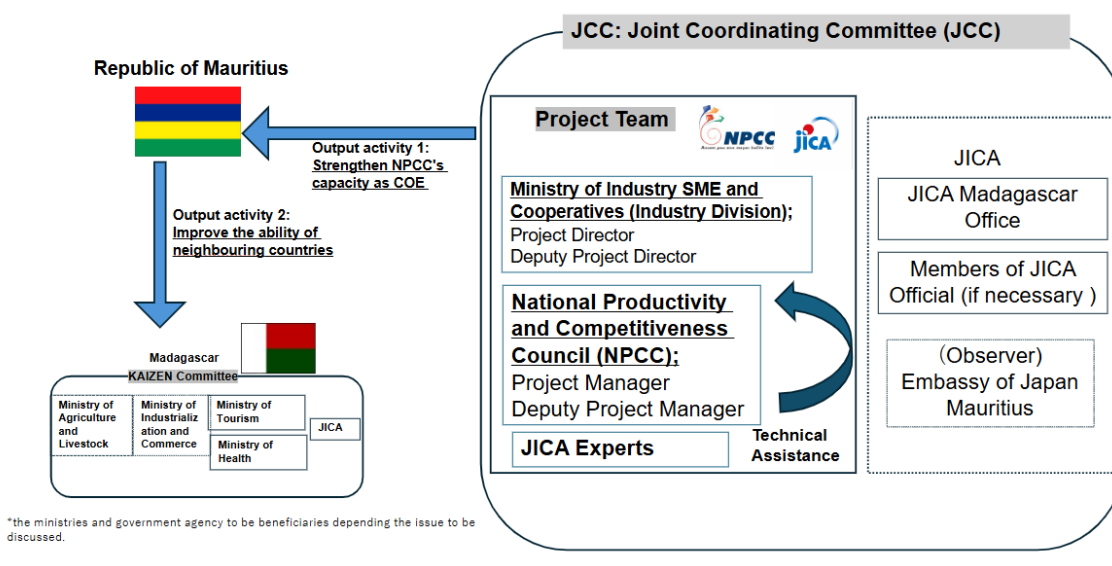
本プロジェクトは、下記プロジェクト概念図にあるとおり、産業開発・中小企業・組合省とその傘下にある NPCC を中心とし、CoE として NPCC がモーリシャス国内、周辺国にカイゼン・アプローチを普及するための組織強化、個々のコンサルタントの能力強化により、周辺国（マダガスカル等）へその普及を図るものである。

本プロジェクトの活動を通して、効果的なカイゼン・アプローチ普及体制が構築され、多くの企業（初回 JCC で決定した目標数値）に提供可能なモデルの構築を目指す。

受注者は、上記観点でプロジェクト運営を行うとともに、プロジェクト実施中に契約内容やプロジェクトデザインの変更等が必要と考える場合は JICA に変更アイデア等を提案すること。

<プロジェクト概念図>

Annex 5 Project Implementation Structure



*the ministries and government agency to be beneficiaries depending the issue to be discussed.

(3) 本案件における技術移転の対象

本案件の技術移転先は NPCC のコンサルタント及びマダガスカルでカイゼンを普及させる現地トレーナーを対象とすることを想定しているが、必要に応じて直接、企業等も対象とすることを可能とする。

技術移転の対象となる NPCC のコンサルタント及びマダガスカルのトレーナーはプロジェクト期間中に 50 名程度を想定しており、第 4 条、業務の内容に沿って技術移転を進める。

成果 1 では NPCC の CoE としての能力向上を目的としたコンサルタントへの研修実施、認証制度、e-ラーニング、NPCC 独自の企業分析のためのフレームワーク「Business Excellence」の改良、デジタルカイゼン導入を活動とし、NPCC のコンサルタントがモーリシャス国内の公的機関及び企業にカイゼン・アプローチを指導する。また、成果 2 では NPCC から周辺国に対してカイゼン・アプローチを普及することを目的とし、NPCC が行うマダガスカルでのトレーナー育成研修のサポート、カイゼン・アプローチ

普及のための教材・ツール作成、カイゼン委員会等の制度構築のサポートを活動する。それにより、マダガスカルの特レーナーが更なる普及と企業支援を促進できるようにする。なお、活動及び周辺国の支援が多岐に亘っているが、各活動はゼロから始めるものではなく、すでに基盤が整備されている NPCC の既往の仕組みを改良し、コンテンツのスケールアップをはかるものである。

(4) 長期専門家との役割分担・協働

本プロジェクトについては、受注者に加え、発注者が別途契約を締結する直営専門家 1 名（業務調整/経営能力強化/組織間連携）を派遣する予定⁵⁴であるが、主として業務調整を役割とする。受注者は JICA 本部、モーリシャス政府関係官庁・機関、直営専門家と協議を行い、事業を推進することが予定されている。業務の実施に当たっては、直営専門家と十分な情報共有、共同活動体制の構築を行うものとする。

また、受注者と直営専門家は作業進捗や推進上の課題について、密接に連携を取り、プロジェクト目標の達成に向け、受注者の知見やアイデア、直営専門家の現場でのフォローアップ等、互いに連携できるよう業務設計を行うこととする。

契約上直接の指示命令系統は無いものの、業務面では本子案件担当の副業務主任者が本子案件の全体監理を担うこととし、直営専門家は活動や課題について副業務主任者に報告・共有、また副業務主任者から直営専門家に対し必要に応じ助言やプロジェクト推進上の依頼事項を伝える。当初の業務範囲に大幅に変更が生じる場合は、JICA も含め 3 者で調整を行うが、軽微な役割分担の整理は受注者・直営専門家間で調整することとする。

なお、JICA が派遣する直営専門家の渡航・活動費は、JICA が直接支出する。

<直営専門家の役割>

直営専門家 1 名（業務調整/経営能力強化/組織間連携）は以下の活動を担うことを想定し、コンサルタント業務に含めない。

- ・「1-4：デジタルカイゼン、EGD（Enterprise Go Digital）⁵⁵の導入についての企業のニーズ調査を行う。」
- ・「1-5：e-ラーニングシステム、EGD の普及支援を行う。」
- ・「1-6：NPCC の業務プロセスを分析し、IoT を使った業務効率化を検討する。」
- ・「1-10：スタートアップ企業向けにカイゼン・アプローチ普及のためのイベントを実施する。」
- ・「2-5：マダガスカルに加えて、その他周辺国（コモロ、モザンビーク）でのカイゼン・アプローチアウェアネスセミナーを実施する。」
- ・「2-6：周辺国における EGD 提供モデルをパイロット運用する。」

(5) 先行案件の成果・成果品の活用

「1. プロジェクトの背景」で記載の通り、JICA は 2017 年から 2027 年まで AKI を進めており、カイゼン活動の標準化としてカイゼン・アプローチ普及、標準化のための教材の開発やコンサルタントの認証制度の構築を支援してきた経緯がある。そのため、NPCC のコンサルタントが実践する AKI で蓄積した経験と知識に基づいたコンサ

⁵⁴ 当初契約は 24.0 人月の想定。その後、必要に応じて延長を検討する。

⁵⁵ デジタルツールを活用し、在庫管理、販売管理、会計、財務、マーケティングをクラウド上で一元管理し、社内でリアルタイムに情報共有を可能にし、作業効率化を図るデジタルツール。

ルタントサービスを最大限活用しながらフォローアップをすること。

特に、「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査フェーズ2」で実施中のCoE活動支援（他国へのカイゼン普及活動）では、NPCCがマダガスカルへのカイゼン普及活動を行うプロポーザルが採択され、農業畜産省、及び観光省へのトレーニングの提供を行っている。本案件でもマダガスカルへのカイゼン普及を予定しているため、これまでの経緯を踏まえた活動を行う。

（6）「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」への貢献

各国のカイゼン・アプローチ実施機関等及び PAPA から 5 名が合同分科会（Cross Functional Working Group；CFWG）として自発的に活動しており、AKI の活動を推進しているが、NPCC から参加している 1 名は中心的なメンバーとして、打合せのモデレーターを務める等している。

AKI の中で、モーリシャスは CoE として南部アフリカ地域の中核拠点の一つと位置付けられることから、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。

① AKAC

2026 年度はモーリシャスでの開催を検討しており、開催に向けての支援や、開催が確定した場合の実施支援を行う。

② AKA

NPCC はモーリシャス国内の企業を対象に「カイゼンアワード」を表彰しており、AKA と相乗効果が生まれるよう連携を図る。

（7）他組織との連携

NPCC が取り組むナレッジマネジメントや政策開発の分野での提案、AUDA-NEPAD や AKI との協働を促進するために連携して活動する。具体的には Economy Development Board(以下、EDB)が支援する輸出企業、モーリシャス国内の産品認証制度「Made in Mauris」で選定された企業やスタートアップ企業との連携を想定している。特に EDB では輸出企業を中心に BDS などの研修を提供し、Made in Mauris では製品の原産地、加工工程、付加価値などに関する厳格な基準によりモーリシャスブランドを打ち出しており、そうした企業にカイゼン・アプローチの研修を提供すること等により相乗効果が期待されるため、連携可能性を模索する。

（8）マダガスカルでの関連省との連携

① 産業化・貿易省との連携の検討

マダガスカルにおけるカイゼン普及活動の CP 機関候補であり、本省・地方局のスタッフの能力強化との協議を通じてカイゼンの普及を実施する。特に当省が実施する「ODOF (One Direct One Factory)」プロジェクトの調査を行い、当プロジェクトとの連携を図る。

② 観光・手工業省との連携

NPCC は観光業・ホスピタリティ業界（飲食・宿泊業等）への支援に十分な能力を保持しており、観光業・ホスピタリティ業界でのカイゼンの普及を図る。

（9）情報共有のための会議の開催

JCC の開催（プロジェクト期間中 4 回程度を想定）に加え、本案件の関係者間で情報共有・意見交換するための会議を定期的で開催すること。

なお、JCC の議長・副議長はそれぞれ産業開発・中小企業・組合省の Permanent Secretary、Assistant Permanent Secretary が担当する。受注者はこれら議長・副議長らと JCC の企画運営を行い、議題・プレゼンテーション資料等について JICA 本部及び JICA マダガスカル事務所と事前協議を行うとともに、JCC 開催後のミニッツ作成を支援すること。

(10) プロジェクトの広報

企業側のニーズ喚起、政策決定者へのアピールを想定し、広報活動を実施する。ターゲットや活用するメディアは NPCC と相談の上決定しつつ、経済団体等と連携したセミナー、政府系メディアの活用、日本企業、在モーリシャス日本大使館との連携等、戦略性の高い方法を検討すること。また、取り上げる事例についても、モーリシャスの重点産業や日本を含む海外企業との取引等、PR 性の高い事例の発掘を心がけること。

4 本子案件にかかる事項

(1) 対象地域

モーリシャス全土、周辺国（マダガスカル等）

(2) 上位目標

カイゼン・アプローチがモーリシャスおよび近隣諸国（マダガスカルなど）で広く普及され、企業の競争力が向上する。

(3) プロジェクト目標

モーリシャス国内、及び周辺国において持続的なカイゼン・アプローチ普及モデルが構築される。

(4) プロジェクトの成果

成果①：NPCC が CoE としてモーリシャス国内、周辺国にカイゼン・アプローチを普及するための能力が強化される。

成果②：周辺国（マダガスカル等）のカイゼン・アプローチ提供能力の向上、及び NPCC の CoE としての能力が強化される。

(5) 業務内容

成果1に関わる活動

	受注者	長期専門家
1-1：NPCC のコンサルタントの課題を分析し、スキルマップを作成して、包括的な研修実施計画（アドバンス・カイゼン）を策定する。 ⁵⁶	○	△
1-2：NPCC の職員、モーリシャス大学の講師及びその他関連職員に対し、カイゼン・アプローチに関する能力強化研修を開発し実施する。（20～30 名／年1回を想定）また、NPCC のコンサルタ	○	△

⁵⁶国家生産性・競争力協議会（NPCC）のコンサルタントの能力強化のために提供されるカイゼン・アプローチ研修のメニュー案、直営専門家に依頼する活動についての具体的な連携案について、プロポーザルの中で提案してください。長期専門家は活動計画の策定の補助だけではなく、受注者と連携し、研修実施も想定可能となります。

ントが実施したマダガスカルでの研修の課題を明らかにし、NPCCのコンサルタントにフィードバックを行う。		
1-3：生産性向上に関するデータを収集し、能力強化研修の成果を図るため、カイゼン・アプローチ導入企業のKPI測定、分析を行う ⁵⁷ 。	○	△
1-4：デジタルカイゼン、EGDの導入についての企業のニーズ調査 ⁵⁹ を行う。	-	○
1-5：eラーニングシステム ⁶⁰ 、EGDの普及支援を行う。	-	○
1-6：NPCCの業務プロセスを分析し、IoTを使った業務効率化を検討する。	△	○
1-7：モーリシャス大学がNPCCと共同で構築するカイゼンに関する講義及び資格認証制度の運用を支援する。	○	△
1-8：本案件実施期間中にモーリシャスで開催されるアフリカ・カイゼン年次会合及びアワードの運営を支援する。	○	△
1-9：カイゼン・アプローチ導入企業の成果分析のための「Business Excellence」フレームワーク ⁶¹ を構築する。	○	△
1-10：スタートアップ企業向けにカイゼン・アプローチ普及のためのイベントを実施する。	-	○
1-11：生産性向上に関するデータ、分析結果を産業省に共有し、企業振興政策策定の参考情報となるように協力する。	○	△
1-12：本案件のモーリシャスにおける成果指標データを収集し、活動の評価及び改善点を明らかにする。	○	△

○：全体業務を所掌

△：一部業務の実施・支援

成果2に関わる活動

⁵⁷ 産業省が打ち出したNPP（National Productivity Policy）の策定について活動提案とし挙げられたが、詳細計画策定調査の協議において、当プロジェクトの範囲内で政策を策定するのはできない旨を説明し、先方にも承諾を得ている。このため、生産性向上に関するデータ、分析結果を産業省に共有し、企業振興政策策定の参考情報となるように協力する。

⁵⁸ 活動1-3のKPI調査に関してアフリカ企業の競争力向上（品質・生産性、収益性等）については多くの機関でデータを現状収集できていないという課題がある。そのためモーリシャスではEGDの会計システムのデータを活用し、製造原価率、限界利益率などエビデンスに基づいた指標の情報収集を目指す。カイゼン・アプローチ普及企業の品質・生産性向上の指標（%）について、どのような指標が適切か、プロポーザルの中で提案してください。合わせて 本子案件における受注者と直営専門家の具体的な連携案についてもプロポーザルにおいて提案してください。

⁵⁹ 現在、EGDを20社が使用しており、2026年までには100社以上に増加する見込みであることが改めて確認されNPCC側もパイロット版の運用、新バージョンの開発に取り組んでいることから、企業訪問を通じて、さらなる改良、企業訪問での効率的な普及展開を直営専門家が担当する。

⁶⁰ eラーニングはモーリシャス大学でのディプロマコースを、NPCCが既に構築したMicrosoft Azureのクラウド基盤を活用したプラットフォームに統合する予定であり、その運営については同大学へ委託することをNPCCと同大学が協議している。本ディプロマコースは2025年10月から運用開始できる状態である。一方で、AKIで検討している各国での資格の相互認証制度に本ディプロマコースで取得できる資格も登録することを検討しており、同相互認証認定と何らかの齟齬が生じないようにする等、配慮が必要である。

⁶¹ NPCCは企業や組織をカイゼン、生産管理、ファイナンス、会計、マーケティング、戦略の分野で総合的に評価し、零細企業の能力の底上げを目指す独自のフレームワークの構築を目指している。

	受注者	長期専門家
2-1：マダガスカルへのカイゼン普及活動の現状 ⁶² を把握し、普及計画を策定する。	○	△
2-2：マダガスカルへのコンサルタントに対し、カイゼン・アプローチに関する能力強化研修を開発し実施する。 ⁶³	○	△
2-3：マダガスカルにおいてカイゼン・アプローチに対する関心や需要を喚起する。 ⁶⁴	○	△
2-4：マダガスカルでのカイゼン・アプローチ普及のための体制 ⁶⁵ を整備する。	○	△
2-5：マダガスカルに加えて、その他周辺国（コモロ、モザンビーク）でのカイゼン・アプローチアウェアネスセミナーを実施する。	△	○
2-6：周辺国におけるEGD提供モデルをパイロット運用する。	-	○
2-7：協力対象とした周辺国における成果指標データを収集し、活動の評価を実施し、改善点を明らかにする。	○	△

○：全体業務を所掌

△：一部業務の実施・支援

<上記補足>

成果1 関連

① 本案件期間中に目指す方向性と成果

プロジェクト期間の前半は活動計画の策定と実施機関の能力向上にかかる活動内容（研修内容のレビュー、コンサルタントの育成、デジタルカイゼンのニーズ調査、「Business Excellence」フレームワークの開発、認証制度の確立の調査）を中心とし、プロジェクト後半に個別の技術支援および周辺国への普及展開を目指す。また、NPCC 側への能力強化の支援については、日本人専門家の各分野における指導、企業訪問、研修実施を想定している。

それぞれのコンサルタントの実施する企業訪問や研修に同行し、NPCC の実施する研修の内容（コンサルタントによって研修の内容に偏りが無い）を確認し助言することを想定する。

⁶² JICAマダガスカル事務所はNPCCをマダガスカルに招へいしカイゼン導入の可能性を検討するためのパイロット活動を2022年末より実施し、2023年1月に実施したカイゼン普及ウェビナーでは、農業、金融、観光、繊維、ITセクターから280名が参加し、2024年度にはToTを実施し、11名のトレーナーが認定された。本案件でも引き続き、ベーシックカイゼンに関する研修の実施、企業訪問に同行しマダガスカルにおけるカイゼン・アプローチの普及を行う。長期専門家は活動計画の策定の補助だけではなく、受注者と連携し、研修実施も想定する。

⁶³ マダガスカルでの普及計画案（ベーシックカイゼンに関する研修内容、研修スケジュール、産業化・貿易省、農業畜産省、保健省によるカイゼン委員会を活用したネットワーク型のカイゼン・アプローチの普及案、トレーナーの認定制度）について、素案をプロポーザルの中で提案してください。合わせて他国へカイゼン・アプローチを普及するための効果的なセミナー実施方法、直営専門家に依頼する活動についての具体的な連携案についてもプロポーザルの中で提案してください。

⁶⁴ NPCCのコンサルタントが能力強化研修、需要喚起を行い、受注者はこれを間接的に管理する。なお、受注者は研修実施後にNPCCのコンサルタントに対してフィードバックを行う。

⁶⁵ 上記パイロット活動で産業化・貿易省、農業畜産省、保健省によるカイゼン委員会が設立されたが、カイゼン委員会は現状モメンタムを失いつつも、引き続き国内のプラットフォームとして活用できる可能性があり、既存のカイゼン委員会を中心に観光業、農産物加工を中心にすべてのセクターをターゲットとしたネットワーク型の仕組みづくりを目指す。

② KPI のデータ収集

活動1-11に関し、本案件の成果指標データに加えて収集するKPI指標（各企業の研修・カイゼンの効果を測定する指標）について、NPCCと協議のうえ指標を決定する。企業への研修前後のKPIデータを収集し、研修・カイゼンの効果を測定するためモニタリング・評価（セルフアセスメント、訪問した企業の研修前後のKPIの比較などを想定）を行う。また、長期専門家は受注者の依頼を受け、調査に協力し、情報収集を行う。

③ デジタルカイゼン

詳細計画策定調査の際、デジタルカイゼンについては、EGD(Enterprise Go Digital)の改良とモーリシャス国内での普及、NPCCのIT化（研修内容、収集データを一元管理し共有できるシステムを構築）がモーリシャス側から要望として挙げられた。現在、EGDを20社が使用しており、2026年までには100社以上に増加する見込みであることが確認され、NPCCもパイロット版の運用、新バージョンの開発に取り組んでいる。直営専門家が、EGDのさらなる改良、及び企業訪問を通じての効率的な普及展開を担当するが、NPCCのIT化支援については現状で具体的な支援計画は無い状態である。一方で、NPCCからはデジタルカイゼンに対する強い関心と期待が示されているため、他の活動が一段落した後には、受注者も可能な範囲でリソースを割いて協力することが望まれる。

成果2 関連

① 本案件期間中に目指す方向性と成果

成果2は、周辺国へカイゼン・アプローチが普及し、周辺国の企業競争力向上を目指すものである。周辺国へのカイゼン・アプローチ普及としては普及体制の構築、現地トレーナーへの研修を実施し、NPCCによる周辺国へのカイゼン・アプローチ普及が持続的に展開するよう支援を行う。現地で行う研修に関しては日本人専門家が同行しNPCCのコンサルサルトアントに対してフィードバックすることで同時にNPCCのコンサルサルトアントの能力強化を図る。

② マダガスカルでのカイゼン・アプローチ普及計画

マダガスカルにおけるカイゼン・アプローチの普及計画案を策定する。NPCCが提供した研修に対してフィードバックが求められており、現地研修には受注者の同行を必須とする。

③ その他周辺国への展開【活動2-5】

予算と協力体制熟度の関係から、初年度はマダガスカルにNPCCのコンサルサルトアント及び日本人専門家を派遣することを検討し、具体的な活動計画の策定を行う。コモロ、モザンビークなどその他の国への普及については、プロジェクト後半で十分に実施体制が整った段階で、アウェアネスセミナー等を実施する。

第3章 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/20220330.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

類似業務：カイゼン／BDS に関する各種業務

2) 業務実施上のバックアップ体制等

(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、30ページ以下としてください。30ページのうち、子案件ごとの内容の内訳の目安は以下のとおり。

案件名	目安ページ数
アフリカ地域（広域） グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3） （包括案件全体に該当する内容、子案件間のマネジメント業務を含む）	20～25ページ
モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト（プロジェクト本体）	5～10ページ

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) その他

(3) 業務従事予定者の経験、能力

1) 評価対象業務従事者の経歴

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担当専門分野に関連する経験を記載願います。

・評価対象とする業務従事者の担当専門分野

➤ 業務主任者／〇〇

※ 業務主任者が担う担当専門分野を提案してください。

2) 業務経験分野等

評価対象業務従事者を評価するに当たっての格付けの目安、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）：格付けの目安（1号）】

※副業務主任者：子案件のアフリカ地域（広域）「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）」担当を兼任とする。

- ① 対象国及び類似地域：アフリカ地域
- ② 語学能力：英語

【副業務主任者：子案件の「モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト（プロジェクト本体）」担当：格付けの目安（3号）】

- ② 対象国及び類似地域：モーリシャス及びアフリカ地域
- ③ 語学能力：英語

※ 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。

※ 各子案件担当の副業務主任者の配置を想定しています。情報収集・確認調査及びモーリシャス国案件以外の子案件担当の副業務主任者は、未確定業務を確定する際の契約変更の際に配置していただきます。

※ 副業務主任者の重複配置を認めます。

2. 業務実施上の条件

(1) 業務工程

業務は2026年2月上旬～2030年9月下旬にかけて実施する。

第1期：2026年2月上旬～2027年2月下旬

第2期：2027年3月上旬～2029年2月下旬

第3期：2029年3月上旬～2030年9月下旬

(2) 業務量目途と業務従事者構成案

1) 業務量の目途

約 47.62 人月（基礎調査：35.95、モーリシャス案件：11.67）

詳細が確定していない子案件4件分は含まれない。

2) 渡航回数を目途 延べ全28回（基礎調査：20回、モーリシャス案件：8回）
詳細が確定していない子案件4件分は含まれない。

なお、上記回数は目途であり、回数を超える提案を妨げるものではありません。

(3) 現地再委託

以下の業務については、業務対象国・地域の現地法人（ローカルコンサルタント等）への再委託を認めます。

【アフリカ地域（広域） グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる
情報収集・確認調査（フェーズ3）】

- 年次会合（AAKC の開催）
- CoE⁶⁶（Center of Excellence；認定機関及び候補機関）の認定支援及び活動支援
- 研究者プラットフォーム構築・運営

(4) 配付資料／公開資料等

1) 配付資料

- 個別案件の R/D（「モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト」）
- 「モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト詳細計画策定調査」結果とりまとめ資料（2025年5月）
- 「アフリカ地域（広域） グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査フェーズ2」進捗報告書（2024年12月）
- 「アフリカ地域（広域） グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査フェーズ2」ドラフト・ファイナル・レポート（2025年9月）
- 「南アフリカ共和国 品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト（第2期）」進捗報告書（2024年7月）
- AKIアクションプラン2024-2027
- カイゼン・スターターキット
- BDS標準教材案（英語版）

⁶⁶ AKI普及のための中核機関。2025年5月時点では、南アフリカ（南アフリカ生産性協会（Productivity SA））、モーリシャス（国家生産性・競争力協議会（NPCC））、エチオピア（カイゼン・エクセレンス・センター（KEC））、チュニジア（国家品質生産性事業管理ユニット（UGPQP））をCoEとしてJICA及びAUDA-NEPADより認定。2025年10月のアフリカ・カイゼン年次会合（AKAC）にて公に認定を発表する予定。

2) 公開資料

- 「アフリカ地域 グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査」業務完了報告書（2024年2月）
<https://libopac.jica.go.jp/images/report/12375739.pdf>
- クラスタ事業戦略 アフリカ・カイゼン・イニシアティブ
https://www.jica.go.jp/activities/issues/private_sec/_icsFiles/afielldfile/2023/07/19/aki_strategy.pdf
- カイゼンハンドブック
https://www.jica.go.jp/Resource/information/seminar/2020/ku57pq00002mxouh-att/kaizen_handobook.pdf

(5) 対象国の便宜供与

概要は、以下のとおりです。なお、詳細については、R/Dを参照願います。また、包括案件全体としてのカウンターパートの配置はありません。

①グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ3）

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

②モーリシャス共和国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト

	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
3	執務スペース	有
4	家具（机・椅子・棚等）	有
5	事務機器（コピー機等）	有

6	Wi-Fi	有
---	-------	---

③その他

その他案件については、別途調整を行う。

(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 マラウイ事務所、マダガスカル事務所（モーリシャス兼轄）、その他活動を行う国の現地事務所や支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プロポーザル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>

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。

注) Microsoft-Teamsによる実施を基本とします。詳細につきましては、別添「プレゼンテーション実施要領」を参照してください。

4. 見積書作成にかかる留意事項

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。）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」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) 契約期間の分割について

第1章「1. 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) 上限額について

本案件における上限額は以下のとおりです。上限額を超えた見積が提出された場合、同提案・見積は企画競争説明書記載の条件を満たさないものとして選考対象外としますので、この金額を超える提案の内容については、プロポーザルには記載せず、別提案・別見積としてプロポーザル提出時に別途提出してください。

別提案・別見積は技術評価・価格競争の対象外とし、契約交渉時に契約に含めるか否かを協議します。また、業務の一部が上限額を超過する場合は、以下の通りとします。

- ① 超過分が切り出し可能な場合:超過分のみを別提案・別見積として提案します。
- ② 超過分が切り出し可能ではない場合:当該業務を上限額の範囲内の提案内容とし、別提案として当該業務の代替案も併せて提出します。

(例) セミナー実施について、オンライン開催(上限額内)のA案と対面開催(上限超過)のB案がある場合、プロポーザルでは上限額内のA案を記載、本見積にはA案の経費を計上します。B案については、A案の代替案として別途提案することをプロポーザルに記載の上、別見積となる経費(B案の経費)とともに別途提出します。

【上限額】

245,534,000円(税抜)

上記金額のうち、内訳の目安金額は下記のとおり(上限ではありません)。

案件名	目安金額(税抜)
アフリカ地域(広域) グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査(フェーズ3)及びAKIクラスター管理業務、並びに子案件間のマネジメント業務	182,626,000円
モーリシャス国及び周辺国へのカイゼン・アプローチ普及プロジェクト(プロジェクト本体)	62,908,000円

※ 上記の金額は、下記(3)別見積としている項目、及び(4)定額計上としている項目を含みません(プロポーザル提出時の見積には含めないでください)。

※ 本見積が上限額を超えた場合は失格となります。

(3) 別見積について(評価対象外)

以下の費目については、見積書とは別に見積金額を提示してください。下記のどれに該当する経費積算が明確にわかるように記載ください。下記に該当しない経費や下記のどれに該当するのかの説明がない経費については、別見積として認めず、自社負担とします。

- 1) 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
- 2) 上限額を超える別提案に関する人月含む経費

(4) 定額計上について

本案件は定額計上があります（1,202,090,000円（税抜））。

以下の費目を定額計上とします。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、プロポーザル提出時の見積には含めないでください。

また、プロポーザルの提案には指示された定額金額の範囲内での提案を記載ください。この提案はプロポーザル評価に含めます。定額を超える別提案をする場合は別見積としてください。その場合、定額の金額のまま計上して契約をするか、プロポーザルで提案のあった業務の内容と方法に照らして過不足を協議し、受注者からの見積による積算をするかを契約交渉において決定します。

定額計上した経費については、証拠書類に基づきその金額の範囲内で精算金額を確定します。

	対象とする経費	該当箇所	金額（税抜）	金額に含まれる範囲	費用項目
1	CoE（認定機関及び候補機関）の認定支援及び活動支援	別添2 I 第4条 業務の内容 2. 本業務にかかる事項 (6) 業務内容 ②CoE（認定機関及び候補機関）の認定支援及び活動支援	24,000,000円	年4件×3回	再委託費
2	年次会合（AKAC開催費用）	別添2 I 第4条 業務の内容 2. 本業務にかかる事項 (6) 業務内容	8,000,000円	2026年度1回分。	再委託費

		③AKACの実施支援			
3	研究者プラットフォーム助成費用	別添2 I 第4条 業務の内容 2. 本業務にかかる事項 ⑩ 研究者プラットフォーム構築・運営	10,000,000円	研究助成費用。	再委託費
4	マラウイ国カイゼンアプローチを活用した産業化促進プロジェクト（プロジェクト本体）	—	397,751,000円	プロジェクト実施にかかる費用一式（第1期に定額計上）	報酬、旅費、一般業務費等
5	A国 技術協力プロジェクトA（詳細計画策定調査＋プロジェクト本体）	—	307,335,000円	詳細計画策定調査及びプロジェクト実施にかかる費用一式（第2期に定額計上）	報酬、旅費、一般業務費等
6	B国 開発計画調査型技術協力B（詳細計画策定調査＋技術協力本体）	—	147,954,000円	詳細計画策定調査及びプロジェクト実施にかかる費用一式（第2期に定額計上）	報酬、旅費、一般業務費等
7	C国 技術協力プロジェクトC（詳細計画策定調査＋プロジェクト本体）	—	307,050,000円	詳細計画策定調査及びプロジェクト実施にかかる費用一式（第2期に定額計上）	報酬、旅費、一般業務費等

(5) 見積価格について

各費目にて合計額（税抜き）で計上してください。

（千円未満切捨て不要）

(6) 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）。

(7) 機材について

業務実施上必要な機材がある場合、原則として、機材費に計上してください。競争参加者が所有する機材を使用する場合は、機材損料・借料に計上してください。

(8) 外貨交換レートについて

- 1) JICA ウェブサイトより公示月の各国レートを使用して見積もってください。
(URL:https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/rate.html)

別紙：プロポーザル評価配点表

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
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	60
(2) 要員計画/作業計画等	(10)
ア) 要員計画	5
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/業務管理グループの評価	業務管理 グループ/体制
1) 業務主任者の経験・能力： <u>業務主任者/〇〇</u>	(8)
ア) 類似業務等の経験	4
イ) 業務主任者等としての経験	2
ウ) 語学力	1
エ) その他学位、資格等	1
2) 副業務主任者の経験・能力： <u>副業務主任者/〇〇</u>	(8)
ア) 類似業務等の経験	4
イ) 業務主任者等としての経験	2
ウ) 語学力	1
エ) その他学位、資格等	1
3) 業務管理体制	(4)

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。また、実施時の資料についてはプロポーザル提出時に併せてご提出ください。

1. 実施時期： 「第1章 企画競争の手続き」の「2.（3）日程」参照
（各社の時間は、プロポーザル提出後、別途指示します。）
2. 実施方法：Microsoft-Teams による（発言時カメラオンでの）実施を基本とします。詳細につきましては、プロポーザルをご提出いただいた後にあらためてご連絡いたします。その際に、接続に不具合が生じる可能性がある場合は、電話会議などに方法の調整をいたしますので申し出てください。

- (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) 使用言語は、プレゼンテーション、質疑応答とも日本語とします。

① Microsoft-Teams を使用する会議

競争参加者が、自らが用意するインターネット環境・端末を用いてのMicrosoft-Teams のカメラオンでのプレゼンテーションです。（Microsoft-Teams による一切の資料の共有・表示は、プロポーザル提出時に提出された資料を含めて、（システムが不安定になる可能性があることから）認めません。）指定した時間に Teams の会議室へ接続いただきましたら、入室を承認します。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。

② 電話会議

通常の電話のスピーカー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 JICA 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。

注) JICA 在外事務所及び国内機関の JICA-Net の使用は認めません。

以上