

## 事業事前評価表

国際協力機構 産業開発・公共政策部 産業・貿易課

### 1. 案件名

国名：ケニア共和国

案件名：一村一品サービス改善プロジェクト

Project for Improving OVOP Services

### 2. 事業の背景と必要性

#### (1) 当該国における民間セクターの現状と課題

天然資源が乏しいケニアにおいて、民間セクターは社会経済の発展を牽引する原動力、いわば経済成長のエンジンとしてその競争力強化が必要とされている。2010年の業種別のGDP貢献率を見ると、農林業、卸・小売業に次いで、製造業が10%を占める<sup>1</sup>。製造業の約80%は中小零細企業（MSME）で<sup>2</sup>、その多くはインフォーマルセクターに属している。正規雇用（賃金雇用）の34.3%がナイロビとモンバサに集中するなど、投資・産業は都市部に集中し、地方における資源が十分に活用されておらず、農村部に多く存在する<sup>3</sup>MSMEの競争力強化は、雇用を通じた収入向上・貧困削減の観点から、民間セクター開発にとって重要な課題として位置づけられている。

このような背景のもと、ケニア政府はJICA支援により、産業振興マスタープランを2008年に作成した。ケニア政府は、我が国に始まった農村部での地域資源を生かした付加価値向上活動等を通じた地域開発の手法である一村一品（One Village One Product: OVOP）運動が、ケニアのMSMEの競争力強化に資するという認識のもと、農村地域のMSMEを対象としたOVOPプロジェクトを同マスタープランにおける産業クラスター化のためのアクションプランの一つに位置づけた。2008年以降、ケニア政府はJICAの支援のもと、産業化省が主体となり、特に農村地域のMSMEの付加価値向上を目指すプログラムとしてOVOPプログラム実施の取り組みを進めている。2009年2月よりJICA個別専門家「一村一品」が産業化省に派遣され、OVOPプログラムの実施体制整備を支援し、2011年までに11県（district）でパイロット事業を実施し、基礎ビジネススキル研修、マイクロ・ファイナンス研修、商品展示会への参加支援、スタディ・ツアーなどを対象グループに提供した。

産業化省は、このパイロット事業の経験を生かしたOVOPプログラムの拡大を計画している。OVOPプログラムの拡大には、産業化省内に設置されたOVOP事務局（OVOP National Secretariat: ONS）によるOVOPプログラムの計画立案、評価モニタリング等の実施体制の強化、県レベルでの実施主体であるDistrict Industrial Development Officer(DIDO)によるOVOPの普及、プロポーザル募集・選定のための機能強化、及び関係機関との連携強化を通じてグループのニーズに合ったビジネスサービスを提供するための体制構築が求められている。そこで、ケニア政府より我が国に対して、OVOPプログラム拡大に必要な技術協力の要請が

<sup>1</sup> Economic Survey 2011

<sup>2</sup> MoI Strategic Plan 2008-2012

<sup>3</sup> インフォーマルセクター労働者の61.0%は農村地域に存在する（Economic Survey 2011）。

なされた。

#### (2) 当該国における民間セクターの開発政策と本事業の位置づけ

ケニア国政府の長期開発戦略である「ケニア・ビジョン 2030 (The Kenya Vision 2030)」は、2030 年までに世界的に競争力をつけ、国民に質の高い生活と清潔で安全な環境を提供する中所得国となることを目標に掲げている。本ビジョンは、相互関連性のある「経済」、「社会」、「政治」を国家開発の三本柱に据えている。「経済」の柱では6つの重点分野を通じて、年率平均10%の経済成長を目指している<sup>4</sup>。Vision 2030 の中期計画 (Medium-Term Plan 2008-2012) において、OVOP は、重点分野の一つ「製造業」の取り組むプログラムの一つに位置づけられている。

また、2009 年 1 月、産業化省は Vision 2030 達成のための5年間の戦略計画 (Strategic Plan 2008-2012) を策定し、成長力と競争力があり革新的な工業セクターの育成に取り組んでいる。同計画においては、既存・新規の市場に向けたニッチ商品の開発 (農業関連産業における付加価値向上等) が謳われており、OVOP プログラムはその重要な事業の一つとして実施されている。なお、前述の産業振興マスタープランはこれらの戦略文書のコンセプト形成に貢献した。

以上のように、産業化省が実施する OVOP プログラムを支援する本プロジェクトは、ケニア政府の政策、戦略方針およびその内容に合致する。

#### (3) 民間セクターに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

JICA の「対ケニア国 事業展開計画」(2010 年 8 月) では、援助重点分野の一つに「経済インフラ整備」を掲げており、その中の開発課題として「民間セクターの開発」が明記されている。同課題には「貿易・産業振興プログラム」が設定されており、産業振興および輸出振興を経済成長・貧困削減につなげるため、付加価値の高い製造品の生産及び輸出を促進する体制を整え、中小零細企業の生産性と競争力の向上を支援することが目標とされている。

本プロジェクトは、「貿易・産業振興プログラム」内に位置づけられる。具体的には、投資・産業がナイロビ等の都市部へ一極集中し、地方における資源が十分活用されるに至っていないケニアにおいて、地域資源を活用し、現地の人材育成と自主自立を目指す OVOP の実施により、地方の経済活動を活性化し、雇用を拡大し、地域格差の削減と包摂的成長の達成を図る。

また、我が国は、2008 年 5 月の第 4 回アフリカ開発会議において、アフリカに対する OVOP 事業推進支援を表明し、具体的なロードマップである「横浜行動計画」において、OVOP プロジェクトを 12 ヶ国に拡大することを明記している。

#### (4) 他の援助機関の対応

民間セクター開発分野では、主要ドナーがドナーグループ (Trade and Private Sector Donor

---

<sup>4</sup> 6つの重点分野とは、観光、卸・小売業、農業の付加価値向上、製造業、BPO (Business Processing Outsourcing)、金融サービスである。

Group: TPSDG) を形成している。主な参加ドナーは、JICA のほか、世界銀行、デンマーク、イギリス、オランダ、アメリカ、カナダ、欧州委員会、UNDP、UNIDO、アフリカ開発銀行である。各機関はビジネス環境整備、貿易投資促進、中小零細企業支援、バリューチェーン強化などの支援を行っている。

TPSDG は2 ヶ月に1 度会合を開き、各機関の活動を共有し、連携促進や重複の回避に努めている。

### 3. 事業概要

#### (1) 事業目的 (協力プログラムにおける位置づけを含む)

本プロジェクトは産業化省による OVOP プログラムの実施を対象 22 県 (県レベルで OVOP プログラムの実施を担う DIDO は 22 名おり、各 DIDO が担当する県の中で少なくとも 1 県で OVOP 活動を実施することを本プロジェクトの対象とする) で支援する。OVOP プログラムは、OVOP 推進のためのワークショップ、OVOP プロポーザルの募集、審査を行い、グループに対してビジネス支援サービスを提供し、グループの能力向上を目指すものである。本プロジェクトは、①ONS による OVOP プログラムの適切な運営管理、②アウトリーチ・システム<sup>5</sup>の機能強化、③関係省庁、開発ドナー、民間企業、NGOs および大学等との連携によるビジネス支援体制の強化を行うことにより、OVOP プログラムがグループに対して提供する各種サービス (OVOP サービス) の改善を図り、グループの能力向上を達成し、OVOP プログラムのさらなる普及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

対象 22 県 (対象県については、プロジェクト開始後に選定)

#### (3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

本プロジェクトのターゲット・グループは、対象 22 県における OVOP グループ<sup>6</sup>の構成員 (グレード A) および OVOP 候補グループの構成員 (グレード B、グレード C) とする。

#### (4) 事業スケジュール (協力期間)

2011 年 11 月～2014 年 10 月を予定 (計 36 ヶ月)

#### (5) 総事業費 (日本側)

約 2.7 億円

#### (6) 相手国側実施機関

産業化省 (Ministry of Industrialization: MOI) OVOP 事務局 (ONS)

#### (7) 投入 (インプット)

<sup>5</sup> アウトリーチ・システムは、「OVOP 実施フロー」の一部である。具体的には、県およびコミュニティ・レベルでの OVOP プログラム推進のためのワークショップ、県および国レベルでの OVOP プロポーザルの収集・審査の部分を目指す。

<sup>6</sup> グレード A (OVOP グループ) : ガイドラインに定めた基準を満たす良好なグループ

グレード B (Pre-OVOP グループ) : 基準をある程度満たし、今後レベル A になる可能性が高いグループ

グレード C (Potential グループ) : ビジネスは弱い、グループとして団結力があり、可能性があるグループ

グレード D (Declined) : ビジネスが弱く、グループとしても団結力が弱いグループ

1) 日本側

- ① 専門家派遣： チーフ・アドバイザー、業務調整/小規模ビジネス開発、パッケージ、マーケティング等
- ② プロジェクト関係者を対象にした本邦および/または第三国研修
- ③ 機材供与：プロジェクト活動に必要な資機材の供与
- ④ 現地活動経費

2) ケニア国側

- ① カウンターパート配置：Project Director、Project Manager、OVOP Coordinator、ONS スタッフ及び DDOs
  - ② プロジェクト事務所：プロジェクト実施に必要な JICA 専門家執務室、施設設備など
  - ③ 運営・経常経費：研修やワークショップにかかる経費、電気・水道などの経費など
- (8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

① カテゴリ分類 C

② カテゴリ分類の根拠

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断される。

2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

本プロジェクトでは、ベースライン調査、インパクト調査の実施を計画しており、その際は必ずジェンダーの視点からもデータを収集・分析し、活動に反映する。

また、本プロジェクトは、特定グループのみの支援ではなく、OVOP コンセプトの普及及びレベルが低いグループ（グレード C 以下）に対するビジネス・コンサルテーションの提供を行うことで、幅広い層が参加できるよう配慮している。

3) その他

特になし

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

OVOP サービス・プロバイダーの一つである輸出促進協会 (Export Promotion Council: EPC) 及びケニアビジネス訓練研修所 (Kenya Institute of Business Training: KIBT) をカウンターパートとする技術協力プロジェクト「中小輸出業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ 2」が 2010 年 8 月～2012 年 11 月の予定で実施されている。プロジェクトでは、中小業者の経営者ないし社員に対する貿易研修を実施し、また、産業クラスターにおける中小零細企業経営者を対象とする経営研修とコンサルティングを実施している。

農業・農村開発分野では、「小規模園芸農民組織強化・振興ユニット・プロジェクト」(Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion Unit Project: SHEP UP)が実施されている。

る。SHEP UP では、農民グループの組織強化や帳簿管理や共同出荷などを指導している。OVOP が対象とするグループの多くは農産加工品の生産に携わっており、本プロジェクトとの連携可能性は高い。SHEP UP により育成されたグループに対してパッケージやラベルなどの付加価値に関する技術支援を本プロジェクトで実施することも考えられる。

## 2) 他ドナー等の援助活動

下記ドナーは、バリューチェーン開発、付加価値向上活動、マイクロ・ファイナンス支援等を実施しており、OVOP グループ及び候補グループの紹介や情報共有といった連携が見込まれる。

世界銀行 (WB) は、本プロジェクトの関連においては①Western Kenya Community Driven Development (CDD) and Flood Mitigation Project、②Kenya Agricultural Productivity and Sustainable Land Management Project (KAPSLMP)、③Kenya Youth Empowerment Project、④Micro Small and Medium Enterprises Competitiveness Project (MSME) の4事業を実施し、家計収入向上のための生計活動に携わるコミュニティのエンパワーメント促進、コミュニティが選定した投資事業の支援、民間金融機関へのアクセス強化、クラスター支援、ビジネスコンペティション、コーヒー、綿、皮革などのバリューチェーンの開発支援等を行っている。

デンマーク国際開発庁 (DANIDA) は、Business Sector Program Support phase II (BSPS II : 2011年1月～2015年12月)の中で、フルーツなどのバリューチェーン開発、マイクロ・ファイナンス、貧困層のための市場開発支援を行っている。

ドイツ国際協力公社 (GIZ) は Promotion of Private Sector Development in Agriculture (PSDA : 2011年1月～2013年12月)の中で「バリューチェーンの促進・改善」を支援している。

スウェーデン国際開発機構 (SIDA) は、National Agriculture and Livestock Extension Program (NALEP : 2007年1月～2011年12月) および Hand in Hand プロジェクト (2011年1月～2013年12月)を実施し、零細農民による農産品の改善を進めるとともに、女性への起業支援、付加価値活動に必要な研修をビジネス・グループに対して提供する

なお、ケニア政府は中小零細企業やグループ等の資金アクセスを強化するため、2006年に Youth Enterprise Development Fund を、2007年に Women Enterprise Fund (WEF)を設立しており、さらに2011年から Micro, Small Enterprise Fund 設立の準備を進めており、OVOP グループ及び候補グループの金融アクセスのためのツールとして活用することが期待できる。

## 4. 協力の枠組み

### (1) 協力概要

#### 1) 上位目標 :

OVOP が、持続的な地域開発のための効果的なアプローチとして普及する。

#### 指標 :

- ・ OVOP プログラムを実施する県の数が増加する。

- ・ 対象県内および他県において、OVOP グループ（グレード A）および候補グループ（グレード B および C）の数が増加する。
- ・ 対象県内および他県において、OVOP グループおよび候補グループ構成員の数が増加する。

## 2) プロジェクト目標：

OVOP プログラムによって提供されるサービスが、対象県で改善される。

指標：

- ・ 対象県において、粗利益を上げた OVOP グループの数が増加する。
- ・ 対象県において、総売上高が向上した OVOP グループの数が増加する。
- ・ 対象県において、OVOP 審査グレード（グレード B → A、グレード C → B/A）を向上させた OVOP 候補グループの数が増加する。
- ・ OVOP プログラムを通じて提供されたサービスに関して、対象県の OVOP グループおよび候補グループの満足度が、平均で XX/YY%以上に達する。
- ・ MOI 内の OVOP プログラムに関わる人員及び予算が増加する。
- ・ OVOP プログラムに予算を投入する関係機関（他省庁等）の数が増加する。

## 3) 成果及び活動

成果 1：OVOP プログラムが、OVOP 事務局（ONS）によって適切に運営管理される。

指標：

- 1-1 OVOP プログラムが、ビジョン 2030 の中期計画（2013-2017 年）に組み込まれる。
- 1-2 OVOP プログラムが、MOI の事業目標（パフォーマンス・コントラクト）に継続的に組み込まれる。
- 1-3 ONS の運営管理に関して、対象県の DIDO および OVOP サービス・プロバイダー<sup>7</sup>の満足度が、平均で XX/YY%以上に達する。
- 1-4 OVOP ウェブサイトへのアクセス数が増加する。

活動：

- 1-1 OVOP 戦略計画（案）および OVOP 運用ガイドラインのレビュー
- 1-2 OVOP National Coordinating Committee（ONCC）会議の開催
- 1-3 ケニア国政府の高官および一般市民に向けた OVOP プログラムの宣伝活動
- 1-4 OVOP 優秀賞制度の確立
- 1-5 ONS による年間作業計画の作成支援
- 1-6 OVOP 実施に必要な予算・人員体制の強化
- 1-7 OVOP ワークショップの開催（OVOP 優秀賞の選定・授与を含む）
- 1-8 OVOP プログラムの総合評価

<sup>7</sup> BDS プロバイダー、零細金融機関（MFI）、OVOP に係る政府関係者、開発パートナー、OVOP モデル・グループ、地域のリソース・パーソンを含む。

成果2：アウトリーチ・システムが機能する。

指標：

- 2-1 地域のビジネス・グループから提出されたプロポーザルのXX%が、県レベルでOVOPグループおよび候補グループとして選定される。
- 2-2 対象県から提出されたプロポーザルのXX%が、国レベルでOVOPグループおよび候補グループとして選定される。
- 2-3 対象県において、DIDOによる地域ビジネス・グループへのビジネス・コンサルテーションの数が増加する。
- 2-4 対象県において、OVOP優秀賞を受賞したDIDOの数が増加する。

活動：

- 2-1 対象県の選定
- 2-2 DIDOおよびOVOPに係る県職員を対象にした研修の実施
- 2-3 対象県におけるOVOP District Committee (ODC)の確立・強化
- 2-4 OVOPプログラム推進のためのワークショップの実施
- 2-5 県・国レベルでのOVOPプロポーザルの収集・審査
- 2-6 審査されたグループを対象にしたビジネス・コンサルテーションの実施
- 2-7 OVOPモデル・グループの認定・登録
- 2-8 対象県でのOVOP活動のモニタリング

成果3：関係省庁及び開発ドナー等と連携して、ビジネス支援体制が強化される。

指標：

- 3-1 OVOPサービス・プロバイダーの数が増加する。
- 3-2 OVOPグループおよび候補グループが受けたサービスの数が増加する。
- 3-3 展示会や貿易見本市に参加したグループの数が増加する。

活動：

- 3-1 潜在的なサービス提供者を対象としたOVOPプログラムに関する啓発活動
- 3-2 OVOPサービス・プロバイダーの登録名簿の作成・更新
- 3-3 ONSによるOVOPグループおよび候補グループのOVOPサービス・プロバイダーへのアクセス支援
- 3-4 ONSによるOVOPサービス・プロバイダーのOVOPグループおよび候補グループへの必要なサービス（パッケージ、マーケティングなど）提供支援
- 3-5 OVOPグループおよび候補グループを対象としたスタディ・ツアーの実施
- 3-6 コミュニティ・リーダー研修の実施
- 3-7 OVOPグループ、候補グループ、モデル・グループへのマーケティングおよびマッチング機会の提供（展示会、貿易見本市など）
- 3-8 OVOPサービスのモニタリング

#### 4) プロジェクト実施上の留意点

- ・ 各指標の目標値（XX%、YY%など）は、ベースライン調査実施後に具体的な数値を設定し、合同調整委員会（JCC）にて承認を得る予定である。
- ・ 対象県の選定においては、現在の選定基準を見直し、新たな選定基準を設定する必要がある。具体的には、パイロット事業から抽出された教訓、治安状況（JICA の安全措置）や自然環境条件（旱魃被害、洪水多発地域）なども考慮にいれ、プロジェクト開始後、ケニア側との協議・合意に基づき、対象 22 県を選定する。なお、今後設置される郡（county）ごとにポテンシャルのある県を抽出させ、その中からプロポーザル方式で対象県を選定することも一案である。
- ・ アウトリーチ・システムの実施など県レベルの活動は、DIDO が主体となって実施するが、現在、ケニア全県（290 県）を 22 名の DIDO が管轄しており、各 DIDO は 10 県以上を担当している。県レベルでの活動の円滑な実施においては、DIDO だけでなく、他省庁の県オフィサーやコミュニティ・リーダー、NGO 等多くの関係者を巻き込む必要があり、他省庁関係者からなる ODC の設立及び県知事が議長を務める県執行委員会（District Executive Committee: DEC）との連携が必要となる。
- ・ 上記のような県レベルでの他機関との連携促進のための政策的バックアップとして、本プロジェクトでは、Vision 2030 の次期中期計画（2013 年～2018 年）への打ち込みを行う。また、中央レベルに各関係省庁・機関の代表から構成される ONCC を設置し、全体方針にかかる協議を行い、ONCC 関係機関との連携・協力体制を構築することにより、円滑な業務の実施が見込まれる。
- ・ ケニアでは、2012 年 8 月以降、地方分権化や省庁再編が予定され、実施体制に何らかの影響が出ることが予想される。地方分権化では、現在 290 以上ある県が 47 の郡にまとめられることが想定される。この地方分権の動きを見据え、各郡・県政府への啓発活動を積極的に行い、OVOP 活動の重要性を認識させることが必要である。また、省庁再編については、現在のところ省庁再編後も ONS の業務は新部局内でも引き続き継続される見込みである。地方分権化及び省庁再編により、実施体制、対象地域、PDM の変更が生じるため、適切なタイミングで先方と協議の上、見直しを行う必要があり、その旨、ケニア側と合意している。
- ・ OVOP が持続的な地域開発の効果的なアプローチとして位置づけられ、本件上位目標にある他地域への広がりを図るためには、協力期間中に対象 22 県の OVOP グループや候補グループの実績（粗利益や総売上高）を向上させることが重要であるとともに、ONCC 会議の開催や政府高官への広報活動を通じてビジョン 2030 の中期計画や MOI 事業目標（パフォーマンスコントラクト）への組み込み等、政策的な働きかけを行うことも重要である。

#### (2) その他インパクト

OVOP プログラムが全国で普及されることにより、地方での収入向上、雇用機会の創出



を通じて地域的にバランスの取れた成長に寄与すると考えられる。

## 5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

### (1) 事業実施のための前提

特になし。

### (2) 成果達成のための外部条件

- ・ ケニア政府で計画中の地方分権化および省庁再編が、OVOP プログラムに甚大な影響を与えない。
- ・ 旱魃や洪水などを含む自然災害が、プロジェクト活動に甚大な影響を与えない。

### (3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 経済、治安および政治的な状況が、大幅に悪化しない。

### (4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ 原材料となる地域資源の継続的な入手に負の影響を与える事態が発生しない。

## 6. 評価結果

本事業は、ケニア国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

## 7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

実施済みのパイロット事業において、OVOP グループ及びOVOP 候補グループに対する、グレード評価の客観化・公平化が指摘されている。ケニア OVOP プログラムでは、グループから提出されるプロポーサルに対して、ONS 作成の評価シートに基づいてランク分けの評価が行われ、そのランクに応じて、提供サービス内容の差別化が図られた。しかし、このグループ評価について、同じ評価項目でも、評価者により判断基準の異なるケースが多く見られ、また、評価シートの項目だけでは判断しきれない事象も多く見られた。こうした反省から、本フェーズでは、評価の最終とりまとめを行う OVOP 事務局や、実際に県レベルで評価を行う DIDO などとの協議を通じて、より客観的かつ公平なプロポーサル評価方法の導入を目指す。具体的には、グループの継続的な帳簿記録の有無、継続的なマーケットの有無、グループ員の出資金の残高など、グループ能力の現実を見る、より客観的な評価項目の導入を図る予定である。

他方、パイロット事業では、提供サービスの多様化の必要性についても指摘されている。グループに共通の課題については、研修など通じて、ある程度のサービス提供が行われたが、各グループ特有の技術的課題について、多様なニーズに応えることは難しかった。こうした反省から、本フェーズでは、ケニアに多数存在する Business Development Service (BDS) プロバイダーや他の政府・ドナープログラムとの連携をより一層進め、各グループの多様なニーズに対して、より効果的なサービスの提供を可能とする制度の構築を目指す。具体的には、BDS プロバイダーなどとグループニーズのマッチングの機会となる情報媒体の設置（ニュースレター、HP など）、各種イベントの開催（产品展示会、各種ワークショップなど）など行う予定である。

**8. 今後の評価計画**

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業開始 6 ヶ月以内	ベースライン調査
事業中間時点	中間レビュー
事業終了 6 ヶ月前	終了時評価
事業終了 3 年後	事後評価

以 上