

## 事業事前評価表（開発計画調査型技術協力）

作成日：平成25年 5月 9日

担当部署：産業開発・公共政策部

民間セクターグループ 産業・貿易第二課

<b>1. 案件名</b>
国名：ザンビア共和国 案件名：「品質・生産性向上（カイゼン）展開プロジェクト」
<b>2. 協力概要</b>
(1) 事業の目的 ザンビア共和国（以下、ザンビア国）において、カイゼン（品質・生産性向上）に係る組織体制の整備、カイゼン指導を行うコンサルタントが継続的に育成される仕組みの構築及びカイゼン活動についての関心を促進・喚起される能力の向上を目的として、包括的マスタープランを作成するとともに、ザンビアカイゼン機構（KIZ）と関係省庁・機関の能力強化のための技術移転により、ザンビア国におけるカイゼン活動の自律的な継続・拡大並びに民間及び公的セクターの品質・生産性向上を図る。
(2) 調査期間 平成25年7月～平成27年6月（計24か月間）
(3) 総調査費用 2.4億円
(4) 協力相手先機関 ・ザンビアカイゼン機構(KIZ) ・KIZの設立を目的として設置されたKIZステアリングコミッティ（KIZが設立されるまでの間）
(5) 計画の対象（対象分野、対象規模等） ・対象分野：品質・生産性向上活動（全国） ・対象セクター：企業（製造業・非製造業）、公的セクター（モデル省庁及びそれらの関連機関、教育機関、NGO等を含む） ・カイゼン指導を行う地域：ルサカ州、コッパーベルト州、その他1州（今後協議のうえ決定）
<b>3. 協力の必要性・位置付け</b>
(1) 現状及び問題点 ザンビア国の民間セクターは、少数の大企業と大多数の零細・中小企業（MSMEs）で構成される。MSMEsの多くは地方部にあるため、大企業と比べて、利用可能な社会サービスや経済インフラに格差があり、生産性も低い。また、国内の産業の中での競争は活発ではなく、大企業が市場シェアを減らすことなく高い生産コストを販売価格に転嫁できる構造となっており、ザンビア国の産業全体が低い生産性にとどまっている状況にある。 このような背景のもと、ザンビア国民間セクターの生産性向上を目的として、機構は、2008年3月にシニア海外ボランティア（SV）4名、2009年8月から2010年3月に、SV1名をザンビア製造業協会（ZAM）に派遣した。その結果、効果的な生産・品質向上の活動として、同じ職場内で品質管理活動を小グループで自発的に行う、QC（Quality Control）サークル活動を主軸とするカイゼン（品質・生産性向上）活動がSVによってザンビア国に紹介された。初年度、同活動に取り組んだのは、製造業3社、金融業1社、電力会社1社、学校1校の計6社であり、2010年2月に、第1回カイゼン活動全国事例発表大会が開催された。その結果、カ

イゼン活動が製造業に限らず広範囲の業務分野に適用できることがザンビア国側に認識され、2010年5月、活動の主体をザンビア開発庁（ZDA）に移し、適用分野の拡大と全国的な生産性向上、ひいては投資環境の向上を目指して同活動を、技術協力「ザンビア投資促進プロジェクトトライアングル・オブ・ホープ - (ToH)」(2009年8月-2012年8月)の一環として継続することが決まった（機構専門家1名が指導を実施）。2010年度の活動では、参加組織の広がりがあり、16組織42サークルがカイゼン活動に取り組んだ。2011年度の活動では、公共事業分野から地方行政局やNGO組織も参画し、2012年度では、24組織81サークルが活動しており、毎年2月に開催されているカイゼン全国大会も第4回目を迎えるに至った。

上記のとおり、カイゼン活動はザンビア国において幅広く展開されはじめ、産業の競争力強化に寄与する潜在性を持っている。他方、同活動を確実に定着させるための運営組織が不在であり、指導員となるべき人材も十分に育っていない。

このような背景のもと、ザンビア国政府及びZDAは、産業分野及びその他分野の生産性向上のため、カイゼン活動の運営組織であるKIZの立上げを決定し、準備を進めるとともに、我が国に対して、KIZスタッフの能力強化を目的とした「品質・生産性向上（カイゼン）展開プロジェクト（以下、本プロジェクト）」を要請した。

なお、当初、KIZの所管官庁である通商貿易産業省（MCTI）はKIZ設立に向けた職員採用等の準備を2012年10月から開始する予定だったが、その後、ザンビア国政府は、KIZの所管部門を内閣府に変更する決定を行った。現在、KIZの設立準備は、2013年7月の設立に向けて、内閣官房長官の指示のもと、KIZ設立のために設置されたステアリングコミティの議長及び事務局であるMCTIを中心に進められている。

## （2）相手国政府国家政策上の位置づけ

ザンビア国の長期開発計画として「VISION 2030」、国家開発計画として、「第六次国家開発計画（SNDP）」が策定されている。これらの計画においては、中進国となることを目指し、持続した経済成長と貧困削減に重点を置くこととしている。これらの計画に対応する形でMCTIが策定した通商貿易産業政策においては、「2015年までにGDPの25%を占める競争力のある、輸出先行の製造業セクターを発達させること」としており、「零細・中小企業開発」、「通商貿易政策」、「投資振興」について重点が置かれている。本プロジェクトはその中の「零細・中小企業開発」と高い整合性がある。

## （3）他国機関の関連事業との整合性

1. オランダ（ただし2012年9月に撤退）、フィンランドによる、民間セクター開発復興プログラムフェーズ2（2010-2014）（Private Sector Development Reform Programme II：PSDRP II）の財政支援（予算180億クワチャ、現在は50%がザンビア国負担）  
PSDRP IIは、①ビジネスコストの削減、②MSMEsの成長促進、③労働・生産性向上、④Public Private Partnership（PPP）の促進、⑤貿易促進のための環境づくり、⑥民間セクター政策策定を重点分野とし、それらに関する各省からの活動プロポーザル審査を経て支出される。その中でも特に②の中小企業振興は⑤の貿易の拡大と並んで重点分野であると認識されている。
2. 世界銀行によるZambia Business Survey等の調査支援
3. USAIDによるMarket Access and Trade Enabling Policies Programを通じた特定農作物の近隣諸国への輸出促進支援
4. フィンランドによる産業戦略（木材・木材製品）への支援や製造業プロフィールの策定支援（予定）
5. オランダによるバウチャーシステムを活用したMSMEsの融資アクセス向上支援
6. アフリカ開発銀行による中小企業融資アクセス支援プログラム。  
対中小企業融資スキームの拡大を目指すもの。日本が拠出するアフリカ民間セクター支援基金の資金により運営。

(4) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

我が国の対ザンビア国別援助方針では、重点分野として産業の活性化を掲げており、カイゼン活動の普及により産業の活性化を目指す本プロジェクトは、同方針に沿うものであり、協力プログラム「零細・中小企業の育成による製造業の生産性向上」に位置づけられる。

4. 協力の枠組み

(1) 調査項目

(a) 組織体制の整備

- ・ KIZ の中長期計画（人員配置・組織）
- ・ KIZ の実行戦略
- ・ 財源を確保する仕組み
- ・ 組織運営に関する枠組み
- ・ 関係省庁、組織間の統治の仕組み
- ・ 国家レベルの生産性を測る基準

(b) コンサルタントが継続的に育成される仕組みの構築

- ・ コンサルタント養成・強化計画
- ・ 上記養成計画に対する評価・フィードバックの仕組み
- ・ マニュアル作成を含むコンサルタント養成の仕組み

(c) カイゼン活動についての関心を促進・喚起する仕組みの構築

- ・ 品質生産性向上に関する促進、情報発信活動戦略
- ・ リーフレット等広報活動に関する成果物、メディアとの連携強化策
- ・ セミナーや情報発信活動を改善する仕組み
- ・ カイゼン大会運営体制
- ・ 地域的、国際的なカイゼンネットワークとの連携の仕組み

(2) アウトプット（成果）

成果 1 ザンビア政府内のカイゼン（品質・生産性向上）に係る組織・体制が整備される  
（主な技術移転）

- －包括的マスタープラン案の作成

成果 2 KIZ 内にカイゼン（品質・生産性向上）に係る指導を行うコンサルタントが継続的に育成される仕組みが作られる

（主な技術移転）

- －パイロット企業等へのカイゼン現場指導サービスの提供
- －トレーナー育成マニュアル及び現場マニュアルの策定

成果 3 カイゼン（品質・生産性向上）活動についての関心を促進・喚起させる能力が向上する

（主な技術移転）

- －リーフレットや視聴覚教材等、広報活動に関する成果物を作成
- －セミナー及び全国カイゼン大会の開催
- －カイゼンネットワークとの連携構築

(3) インプット（投入）：以下の投入による調査の実施

(a) コンサルタント（分野／人数）※総計 62M/M

- ・ 「総括/組織構築」 / 1 名
- ・ 「品質・生産性向上」 / 3 名
- ・ 「業務調整/情報発信・トレーニング管理」 / 1 名

(b) 機材その他

- ・ 本邦研修または第三国研修
- ・ 4 輪駆動車（1 台）

<ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回指導用 IT 機材（ノートパソコン、プロジェクター、プロジェクトスクリーン）/2 セット</li> <li>・複合機（1台）</li> <li>(c) ザンビア側投入 <ul style="list-style-type: none"> <li>・KIZ 職員の給与</li> <li>・同機関が入居する家屋、及びその改装費用</li> <li>・家具・備品の購入費用</li> <li>・(b)の機材に係る燃料代、保険代、トナー代、メンテナンス代等のランニングコスト</li> </ul> </li> </ul>
<p>5. 協力終了後に達成が期待される目標</p> <p>(1) 提案計画の活用目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カイゼン（品質・生産性向上）の概念及び技術を普及する体制が整備される。</li> </ul> <p>(2) 活用による達成目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質・生産性向上活動に係るザンビアカイゼン機構（KIZ）と関係省庁・機関の能力が強化される。</li> <li>・ザンビア国における品質・生産性向上活動が自律的に継続・拡大する。</li> </ul>
<p>6. 外部要因</p> <p>(1) 協力相手国内の事情</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カイゼンに関するザンビア国の政策が劇的に変化しない。</li> <li>・KIZ が 2013 年 7 月までに設立される。</li> <li>・KIZ において十分な人員、予算等の実施体制が確保される。</li> </ul> <p>(2) 関連プロジェクトの遅れ</p> <p>特になし。</p>
<p>7. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮（注）</p> <p>特になし。</p>
<p>8. 過去の類似案件からの教訓の活用（注）</p> <p>過去の同セクターに関連する類似案件によれば、カイゼン活動において特に成功したパイロット企業は、企業経営者が明快な方針を持ち、従業員との相互信頼や権限移譲が行われている。経営者によるカイゼンへの理解と意識の高さが成果に大きく影響したと考えられるため、情報発信活動に際し、経営者層へのアプローチできるよう配慮が必要。</p>
<p>9. 今後の評価計画</p> <p>(1) 事後評価に用いる指標</p> <p>(a) 活用の進捗度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・作成されたマスタープランの活用状況</li> </ul> <p>(b) 活用による達成目標の指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カイゼンを実践している対象組織において設立された QC サークルの数</li> <li>・ザンビアカイゼン機構のコンサルタントによるコンサルテーションの回数（訪問回数）</li> </ul> <p>(2) 上記（a）及び（b）を評価する方法及び時期</p> <p>調査終了後3年後に事後評価を実施。</p>

(注) 調査にあたっての配慮事項