

## 事業事前評価表（開発計画調査型技術協力）

作成日：2014年12月8日

担当部署：産業開発・公共政策部

民間セクターグループ第二チーム

<b>1. 案件名</b>
カメルーン国「中小企業品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト」
<b>2. 協力概要</b>
<b>(1)事業の目的</b> カメルーンにおいて、中小企業向けビジネス開発サービス(BDS)の提供に向けた戦略、実施のためのガイドライン及びコンサルタントの養成プログラムの策定により、新設の中小企業支援機関が提供するカイゼン活動のコンサルティング・サービスを軸とした中小企業支援体制の確立に寄与する。
<b>(2)調査期間</b> 2015年5月～2017年4月を予定(計24か月)
<b>(3)総調査費用</b> 約2.5億円
<b>(4)協力相手先機関</b> 中小企業・社会経済・手工業省(MINPMEESA) 中小企業振興機構(Agency)
<b>(5)計画の対象(対象分野、対象規模等)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>対象分野: 中小企業振興</li><li>対象セクター: 製造業を中心とする中小企業</li><li>対象地域: ヤウンデ、ドゥアラ</li><li>裨益者: MINPMEESA、Agency、民間経営者団体、中小企業支援に従事する民間コンサルタント、コンサルタントの指導を受ける中小企業</li></ul>
<b>3. 協力の必要性・位置付け</b>
<b>(1)現状及び問題点</b> カメルーンは、2009年に「成長と雇用のための戦略文書(DSCE)」を採択し、経済成長と雇用拡大のための取組を実施している。DSCEでは、民間セクター活性化のための投資環境整備とインフラ開発を重点課題の一つに位置付けたうえで、従業員5人以下の零細企業が全企業の75%を占めるとともに、いわゆるインフォーマル・セクターにおいても零細企業が多数を占めると考えられることから、零細企業を含めた中小企業の振興についても、成長と雇用の観点から重要な課題となっている。 わが国は、カメルーンの経済成長と雇用拡大の取組を支援するため、中小企業振興マスタープランの策定支援を行い(2007～2009年)。中小企業支援体制について、①中小企業支援機関の設立、②支援の担い手となるコンサルタント等の育成、③支援の対象となる企業登録制度の実施等が提言された。その後、中小企業振興政策支援アドバイザー(中小企業診断士)をMINPMEESAに派遣し(2010～2013年)、企業支援の経験のないMINPMEESA職員に対し企業支援実務の指導を試行的に行った。これらの取組を

通じて、MINPMEESA において、日本のいわゆる品質・生産性向上(カイゼン)活動が、カメルーンの中小企業においても効果的であることが理解され、カメルーン政府は、中小企業支援機関である Agency の設立を正式に決定した。

しかし、支援機関をどのように運営するか、どのような仕組みでカイゼンを中心とした支援サービスを提供するか、そのための人材をどのように育成するか、といった方法論がまだ確立されていないことから、カメルーン政府は、本プロジェクトを開発計画調査型技術協力としてわが国に要請するとともに、新設された Agency が MINPMEESA とともに実施機関と位置づけられることとなった。

#### (2)相手国政府国家政策上の位置づけ

前述の DSCE において、雇用の確保を重視していることから、雇用の受け皿である中小企業の競争力向上に重点を置いている。これに沿った形で、起業支援のためのワンストップ・ショップ(CFCE)や中小企業銀行の設立などの施策が実施済みであり、本案件も中小企業振興施策の一環として位置づけられている。

#### (3)他国機関の関連事業との整合性

欧州連合(EU)が、前述のワンストップ・ショップのほか、アフリカ・カリブ・太平洋(ACP)諸国と共同で、企業開発センター(CDE)を設置しており、企業人材の研修等を実施するとともに、国連工業開発機関(UNIDO)を通じた企業支援コンサルタントを通じた中小企業の競争力強化支援を行っており、人材育成の点から本プロジェクトとの相互補完が見込まれる。

一方、フランス開発庁(AFD)は、信用保証付与に関する支援や経済協力振興投資公社(PROPARCO)を通じた金融支援を実施している。

#### (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

重点分野「経済開発」の「中小企業振興プログラム」に位置づけられている。

### 4. 協力の枠組み(案)

#### (1)調査項目

- ①カメルーンや日本も含めた海外における BDS 提供の現状を調査し、経営者団体との意見交換を踏まえ、BDS 提供のための戦略(提供サービスの内容等)を策定する。
- ②BDS 提供の担い手となる公的機関や民間のコンサルタントを中小企業支援コンサルタントとして活用する方策とともに、提供の受け手となる中小企業に関する情報の収集と活用のための方策を調査し、BDS 提供に向けた運営ガイドラインを策定する。
- ③中小企業支援コンサルタント養成のための、コンサルタント選定基準、実習先中小企業の選定基準やマニュアル・教材等を調査のうえ策定し、養成研修の試行実施の成果を踏まえ、コンサルタント養成プログラムを策定する。

#### (2)アウトプット(成果)

- ① MINPMEESA において、BDS 提供の戦略が策定される。
- ② MINPMEESA 及び Agency において、コンサルティング・サービスを中心とした BDS 提供のガイドラインが策定される。
- ③ Agency において、カイゼン活動支援を軸とした BDS を提供するコンサルタント養成のためのプログラムが策定される。

#### (3)インプット(投入):以下の投入による調査の実施

- ①コンサルタント(分野/人数)
  - ・ 総括/BDS 提供組織構築(1名)
  - ・ 品質・生産性向上(2名)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研修管理／業務調整(1名)</li> </ul> <p>②その他 研修員受入れ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MINPMEESA の幹部職員を対象にした本邦研修</li> <li>• Agency のスタッフや民間コンサルタントを対象にした本邦研修または第三国研修</li> </ul>
<p><b>5. 協力終了後に達成が期待される目標</b></p> <p>(1)提案計画の活用目標 策定された戦略・計画が MINPMEESA 及び Agency で承認され、実施される。</p> <p>(2)活用による達成目標 コンサルタント養成プログラムを通じて Agency においてサービスを提供するコンサルタントが養成される。 養成されたコンサルタントによってカメルーンの中小企業が指導され、カイゼン活動が導入される。</p>
<p><b>6. 外部要因</b></p> <p>(1)協力相手国内の事情 中小企業振興に関するカメルーンの政策が劇的に変化しない。</p> <p>(2)関連プロジェクトの遅れ 特になし。</p>
<p><b>7. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮(注)</b></p> <p>特に配慮事項なし。</p>
<p><b>8. 過去の類似案件からの教訓の活用(注)</b></p> <p>エチオピア国で実施された技術協力プロジェクト「品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト(2011年11月～2014年10月)」において、コンサルタントの養成に際し、座学による基礎知識の習得は容易であっても、現場での企業指導のような理論の応用に支障を来す例が見られた。</p> <p>コンサルタントの養成を通して、応用力を強化するためには、座学研修の後半において、企業での現場実習の準備として、具体的なケーススタディを取り入れることが効果的であることが、エチオピア案件において明らかとなった。研修カリキュラム及び研修教材の作成にあたっては、ケーススタディの作成及びそれを使った指導法の検討に時間をかける必要がある。</p>
<p><b>9. 今後の評価計画</b></p> <p>(1)事後評価に用いる指標</p> <p>①活用の進捗度 作成された戦略・計画の活用状況</p> <p>②活用による達成目標の指標 民間も含めたコンサルタントによる企業指導の回数 コンサルタントの能力評価結果(向上度合)</p>

(2) 上記(a)および(b)を評価する方法および時期  
調査終了3年後に事後評価を実施。

(注) 調査にあたっての配慮事項