事業事前評価表

国際協力機構 産業開発･公共政策部

１．案件名

国　名： モンゴル国

案件名： 和名　モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト

英名　Project for Enhanced Function of Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons

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開発実績（現状）と課題

モンゴル経済は、石炭や銅などの鉱物資源開発を梃に急速に成長してきており、2013年にはGDP11.74%、一人当たり名目GDP 3,995 ドルという高い値を示した。この１-２年は鉱物資源の価格低下に伴い、成長率にはやや鈍化傾向が見られるものの、それでもなお二桁台の高い成長を維持している。一方、産業構造は依然として鉱業セクターに著しく偏っている上、インフラ建設のほとんどは中国等外資に委ねられており、製造・加工業などの産業多角化は進んでいない。鉱業セクターは国際市場等の外的ショックを受けやすく、かつ雇用吸収率が低いため、モンゴル経済の持続的・安定的な成長のためには産業の多角化が必要となっている。また、7万を数えるモンゴル企業の92%は中小零細企業であり、さらにその9割が従業員数10名未満の零細企業が占めるなど、経済基盤は脆弱である。これら中小零細企業の多くは、資金調達の困難さと共に、経営管理や技術導入、技術改善の点で様々な問題を抱えており、こうした産業の未熟さが雇用吸収力の低さや資源以外の外国投資が伸び悩む要因にもなっている。

これまで日本政府は、2002年以来、モンゴルの市場経済への移行を支援する目的で、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ１・２・ポストフェーズ２）(技プロ)」及び「日本・モンゴル人材協力センター設立計画（無償)」を通じ、「モンゴル・日本人材開発センター（MOJC）」への協力を実施、のべ1万名以上のビジネス人材を指導し、高い評価を得ている。これまでの協力を通じて、MOJCビジネス課の職員によるビジネスコースのモニタリング・フィードバックが徹底されるようになり、その結果、現地講師の講義を含む、ビジネスコース全体の質も高まっていることが、受講生に対するアンケートの結果から明らかになっているほか、ビジネスコース修了生による「カイゼン協会」が設立され、現地ビジネス人材のネットワーク化が進展するなどのインパクトが発現している。

一方、モンゴルの市場経済化が進み、急激な経済成長を遂げるなか、企業が事業を拡大するための経営知識・ノウハウはますます高度化・複雑化しており、MOJCには、雇用創出の観点からは、従来の中小零細企業を中心としつつも、成長へのインパクトや日本

企業とのパートナーとしての観点からは、中堅以上の企業のニーズにも対応することが急務となっている。既存コースの実施・改善は現地スタッフにより可能となっているが、新たなニーズに対応する事業の企画・実施については引き続き支援が必要な状況である。また、組織体制面では、例えば財務的自立性は確保されてきたものの、財務持続性を踏まえた中期財務計画の策定が課題となっている。併せて、度重なる省庁再編等により、政府は中小企業振興政策を策定・実施するうえで、十分な能力を有しているとは言えず、前フェーズから開始された、中小企業振興を担当する政府職員への研修についても、産業省を含めた関連省庁と連携を強化しつつ、一層の充実が必要である。

さらに近年では、我が国政府が取り組んでいる中小企業の海外展開支援において、MOJCに対し、現地人材の育成と確保にかかる支援拠点としての期待が高くなっているほか、経済連携協定（EPA）署名などを背景に、日・モンゴル両国の経済関係のさらなる強化が見込まれており、本邦企業ならびにモンゴル企業において両国間のビジネス人材交流にかかるニーズが増大している。2012年度にJICA、MOJC、モンゴル外国投資庁（当時）が日本国内6ヶ所で開催した「モンゴルビジネス環境セミナー」には、計280名の参加があったほか、MOJCに対する本邦企業からの照会は2013年度だけで、約80件にのぼり、MOJCを訪問する我が国県レベルの官民視察団も増加しつつある。

かかる状況の変化を踏まえ、MOJCは、これまでの協力で培ってきた現地の中核的経営人材・企業のネットワークや情報を「資産」として活用・発展させ、モンゴルの持続的な産業開発と日・モンゴルの経済関係の強化に貢献するための、ビジネス人材の育成と交流の拠点としての新たな役割を担っていくことが必要となっている。

(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

モンゴル国における開発の基本方針を示す「政府アクションプラン（2012-2016 年）」では、「仕事と収入のあるモンゴル市民」をひとつの表題として掲げ、その達成に向け、「雇用機会の提供」や「良好なビジネス環境の整備」を進めることを謳っている。

また、2014 年に発表された「中小企業支援プログラム（2014-2016 年）」では、「中小企業の能力向上」および「研究・開発やイノベーションの育成」が、同プログラムの全 6 つの目標の一部として掲げられている。「中小企業の能力向上」においては、中小企業の専門人材の育成体制の強化、中小企業に対するコンサルティングサービスの育成が具体的に取り組む内容として掲げられており、「研究・開発やイノベーションの育成」では大学や研究機関との交流・連携を促進することが謳われている。

このように、中小企業支援に人材育成の側面から貢献する本プロジェクトは、モンゴル国の政策方針に整合している。

(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

我が国の対モンゴル国別援助方針（2012 年）では、対モンゴル支援における三つの重点分野のひとつに「全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援」を掲げており、この文脈において「産業構造の多角化を見据え、中小・零細企業を中心とする雇用創出

を支援する」ことを謳っている。また、JICA 国別分析ペーパーにおいては、援助重点分野の１つとして「Inclusive Growth の実現に向けた支援」を掲げ、その中で「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とした雇用創出」に取り組むとしている。

加えて、2014 年 7 月の安倍首相・エルベグドルジ大統領の会談において「エルチ・イニシアティブ・プラス」が表明され、この中に、モンゴル国の産業創出に資するため、モンゴル・日本人材開発センターを活用し、日本がモンゴルの経営人材育成をこれからも支援する旨が述べられている。

以上から、本プロジェクトは我が国および JICA の援助方針に整合している。

(4) 他の援助機関の対応

EBRD（欧州復興開発銀行）は、TAM(The Turn Around Management Program)において、中小企業に対する経営支援や組織改革支援を行なっている。また同じく、BAS(The Business Advisory Services Program)を通じて、中小企業にローカルコンサルタントを派遣し、様々な技術サービスを提供している。この他、ADB が中小企業支援にかかる技術協力プロジェクトを計画中である。

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）

本事業は、これまでの協力において柱としてきた、1）経営人材育成事業の実施・改善にかかる仕組みの確立、2）MOJC の運営にかかる組織体制の強化、に加えて、新たに、3）日本とモンゴルのビジネス人材交流促進のための体制整備、を行うことにより、MOJC が日本とモンゴルのビジネス人材の育成と交流の拠点となることを図り、もって MOJC がモンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に寄与することを目指すものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

・首都ウランバートル市

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

（直接受益者）

・MOJC スタッフ（約 25 名）及びビジネスコース現地講師（約 30 名）

（最終受益者）

・企業等の経営者やその従業員、起業家

・中小企業振興関連省庁職員

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2015 年 4 月～2020 年 4 月を予定（計 60 ヶ月）

(5) 総事業費（日本側）

3.9 億円

(6) 相手国側実施機関

教育・文化・科学省（関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）

モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）
モンゴル日本人材開発センター（各種 MOJC 事業の実施）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

専門家派遣（チーフアドバイザー（5 年間）、ビジネス交流支援／業務調整（5 年間）、ビジネスコース講師等（計 50M/M）、現地活動費提供、研修員受入（現地講師育成等）、機材供与（必要に応じて事務機器等）等

2) モンゴル国側

カウンターパート（MOJC 所長 1 名及びスタッフ全 25 名程度等）の配置、施設・設備の提供、運営経費（光熱水費等）

(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（A,B,C を記載）C

② カテゴリ分類の根拠

「JICA 環境社会配慮ガイドライン」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) ジェンダー平等推進/平和構築・貧困削減　特になし

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

有償「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業（フェーズ1・2）」（L/A 調印2006年3月、2010年11月）と、広報面を含む連携（ツーステップローンを借りている企業へのMOJC のビジネスコースの広報、MOJC ビジネスコース受講者へのツーステップローンの紹介等）を実施してきた。引き続き、モンゴルの中小企業振興に相乗効果をもたらす連携を模索する。

この他、中小企業海外展開事業や草の根技術協力により、日本企業等が現地に展開しており、こうした事業への参画を検討している日本企業等への情報提供などを行う。

2) 他ドナー等の援助活動

上述の通り、EBRD が TAM(The Turn Around Management Program)および BAS(The Business Advisory Services Program)を展開しており、MOJC とは現地コンサルタント育成講座（基礎・上級）を共同で開催した実績がある。また、EBRD が労働省とともに中小企業支援プログラムを展開しており、MOJC も労働省との協力を進めていることから、連携の強化を検討する。

４．協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標

ビジネス人材の育成と交流を通じて、モンゴルの産業多角化と日本・モンゴル間の経済関係の強化に貢献する

（指標）

1. 鉱業セクター以外の企業 XX 社以上が MOJC のビジネス人材育成事業により裨益する。
   ＊「ビジネス人材育成事業」とは、ビジネス人材を対象とした座学研修および企業に赴いて実施する個別研修、企業診断等から構成される各種のサービスの総称とする。
2. 鉱業セクター以外の企業の事業展開・拡大に MOJC が貢献した事例が年間平均 X 件以上になる。
3. 日本・モンゴル間でのビジネスの展開や拡大に MOJC が貢献した事例が年間平均 X 件以上になる。

2）プロジェクト目標と指標

MOJC がビジネス人材の育成と交流の拠点となる

（指標）

1. モンゴルにおける主たる企業団体（モンゴル商工会議所や経営者協会など）においてMOJCがビジネス人材の育成と交流に貢献していることを認知している割合がXX%以上になる。
2. MOJC のビジネス人材育成事業を受ける人材（XXX 人以上）のうち、管理職以上がXX%以上を占める。
3. 内外の組織・機関（省庁、政府組織、経済団体、大学等）とのネットワーク活動が XX 件以上になる。
   ＊ネットワーク：経済団体間の交流会、大学間の交流会、共同セミナー等

3）成果

成果 1： モンゴルの中小企業をはじめとした民間セクターの経営改善に資する、実践的かつニーズに対応したビジネス人材育成事業が実施・改善される仕組みが確立する

成果 2: ビジネス分野を主として日本とモンゴルの人材の交流を促進するための体制が整備される

成果 3： センターの運営にかかる組織体制が強化される

５．前提条件・外部条件

（1）前提条件

・中小企業支援政策に携わる関係機関（産業省等）からのサポート・協力が得られる

・MOJC からカウンターパートが配置される

（2）外部条件（リスクコントロール）

・モンゴルの政治・経済状況が劇的に悪化しない。

・モンゴルの産業振興政策が大きく変化しない。

・モンゴルで省庁再編が実施され、中小企業振興関連の行政体制が大きく変更されることがない。

・MOJC スタッフの離職が最低限に抑えられる。

・日本とモンゴルの良好な友好関係が悪化しない（継続している）

６．評価結果

本事業は、モンゴル国の開発政策、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

（1）類似案件の評価結果

実施中のプロジェクト「モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」では、ビジネス課職員の役割が見直され、ビジネス課職員がビジネスコースの企画やモニタリングに、より深く関与できるようになったことで、センターのビジネス課職員の能力強化が順調に果たされた。結果として、センター職員が中心となって、年間事業計画の策定や研修の評価・モニタリングを実施できている。ただし、まだ、大所高所からのセンター方針の策定や比較的新しい活動であるビジネス人材交流については、技術支援が必要な段階にあると評価された。

また、日本人講師と現地人講師のペアによる講義は、それぞれの特性が活かされた質の高い講義として評価されているが、他方で、中長期的に現地講師を如何に活用するか（単独での講義数の規模など）について、中長期の戦略策定が求められている。これは同様に、財務面も含めた、センター全体としての中長期戦略が求められていることを意味するものである。

さらに、ビジネス課職員及び日本人専門家による日本出張等を通じた積極的な宣伝活動（日本での展示会参加など）は、センターの情報発信に貢献し、ビジネス人材交流を進める契機ともなったことが確認された。

（2）本事業への教訓

上記プロジェクトでは、ビジネス課職員の既存業務の見直しを行ない、実務関連の仕事を任せたことにより、職員の業務へのモチベーションが高まり、結果として課全体のパフォーマンス向上につながった。モチベーションを高めるための、このような取り組みは、本事業においても積極的に取り入れる価値がある。引き続き技術支援が必要な大所高所からのセンター方針の策定や比較的新しい活動であるビジネス人材交流についても、積極的に職員を関与させ、活動を通じて実践的に能力を高めるよう留意する。

また、上述の中長期的な現地講師育成・活用戦略を明確にするため、本プロジェクトでは、モンゴルにおける産業動向調査及びビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施した上で、ビジネス人材育成事業にかかる中期戦略を策定する活動を計画している。これと併せ、センター全体としての活動の中期戦略及び財務計画も策定する活動を含め、上記課題に対応することとしている。

さらに、従前プロジェクトが実施した積極的な対外広報活動は、本事業においても継続的に実施し、モンゴルと日本の結節点としてのセンター機能の強化を図っていく。

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

事業終了３年度　　事後評価