

事業事前評価表(案)

国際協力機構 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ

1. 案件名

国名: ガーナ国

案件名: 和名 国家カイゼンプロジェクト

英名 National KAIZEN Project

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

ガーナは 2010 年に中所得国入りを果たして以降、堅調な経済成長を続けている。2011 年には GDP 成長率 15%を達成し、以降も 8%前後の高い成長率を達成している¹。他方、製造業は伸び悩んでおり、同産業の GDP 比は 5.8%に留まっている(第 2 次産業全体では 28.6%(2013))²。

製造業企業数の 99.5%は零細中小企業、かつ就労者の 66.0%は零細中小企業の就労者が占めており³、零細中小企業の発展は製造業全体の発展にとって極めて重要である。しかし、製造業の発展の阻害要因として、企業間のリンケージの弱さが同国の産業構造の大きな問題となっている。下請け構造の未発達、素材産業の未発達、さらに素材産業と加工産業のリンクの弱さなどによりバリューチェーンが形成されず、原材料の多くを輸入に頼る他ない状況であり、その結果、生産コストが押し上げられ製造業の成長を妨げている。それ以上に、零細中小企業特有の課題として、資本、人的資源、経営資源の不足と合わせて、不十分な生産技術・ノウハウ・スキルに起因する低品質・低生産性が課題となっている。

貿易産業省傘下の国家小規模産業局(National Board for Small Scale Industries: NBSSI)は、全国 170 か所(2014 年 11 月時点)に設置した Business Advisory Center(BAC)を通じて零細小企業へビジネス開発サービス(Business Development Service: BDS)を提供している。BAC は自ら BDS プロバイダー(BDS 供給事業者)であると共に、他の BDS プロバイダーの斡旋を行う BDS ファシリテーターとして機能しており、その資質は高い。しかし、零細小企業 の顕在及び潜在的ニーズに的確に応えるには、職員の更なる能力強化が必要となっている。

そのような背景から、ガーナ政府は JICA 支援の下で技術協力プロジェクト「小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト(2012-2015 年)」を実施した。

¹ IMF World Economic Outlook Database, October 2012

² World Bank World Development Indicators Online

³ Ghana National Industrial Census 2003

同プロジェクトでは、アシャンティ州において、BAC による BDS 提供能力を高める「戦略モデル」を導入し、州事務所へのワークフロー⁴の導入とBACのBDSへのカイゼン⁵指導の導入、及び戦略モデルを全国へ拡大する計画策定を実施した。特に、企業へのカイゼン指導は着実な効果が認められ、零細中小企業の育成に有効な手法であることが確認された。しかし、カイゼン指導の実施はアシャンティ州に限定されており、また、カイゼン指導の内容も基本レベルに限られている。今後、ガーナ全土の零細中小企業の振興を目指し、カイゼン指導の全国展開を進めるためには、他州事務所へのワークフローの導入、他州 BAC へのカイゼン指導の導入、またすでに育成されたカイゼン指導者の技術の高度化が必要となっている。特に、全国展開計画において最初にカイゼン指導が導入されるノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州における人材育成は急務となっている。

(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

ガーナ政府は、国家開発政策文書「成長と開発アジェンダ (Ghana Shared Growth and Development Strategy: GSGDA)」において、国民生活の持続的な改善を阻害する課題を、財政・貿易赤字、生産性の低さ、一次産品依存、天水農業への依存、科学技術の適用不足、並びに地域間格差と特定し、その解決に向けて、近代的農業や天然資源(鉱物資源、石油・ガス)の持続的活用を基盤に工業化(特に製造業の発展)を進め、構造転換の基礎を形成する方針を掲げている。

また、同政府は、「民間セクター開発戦略2 (Private Sector Development Strategy II: PSDS II)」(2011-2015)において、「生活向上及び雇用創出に伴う民間セクターの繁栄」を掲げ、「小規模ビジネスにおける生産性向上」を成果の1つに位置付けている。更に、PSDS IIに貢献する位置づけの「産業政策 (Industrial Policy: IP)」とそのアクションプラン「産業セクター支援プログラム (Industrial Sector Support Programme: ISSP 2011- 2015)」では産業競争力強化のための零細中小企業振興及び零細中小企業向け BDS の強化や品質・生産性の向上に資する技術・メカニズム導入促進を掲げている。

本事業は、BDS 提供・斡旋能力の強化を通じて零細中小企業の発展に寄与するものであり、これらガーナ政府の政策に合致する。

(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

我が国国別援助方針は、日本企業との連携促進や、我が国の品質管理技術や中小企業支援などの知見を活かした中小企業の品質・生産性向上並びに産業人材育成への支援を留意事項としており、本事業は同留意事項に合致するもの。

また JICA 国別分析ペーパーにおいては、協力分野の1つとして「産業・民間セクタ

⁴ 州事務所のマネジメント改善に必要な事項を定めたもの。①計画・予算、②実施・評価、③人材育成、④広報、⑤BAC への支援、⑥管理・運営、の6項目から構成される。

⁵ 主に製造業の生産現場で行われている、品質・生産性向上のための取組を指す。海外でも「Kaizen」として広く普及している。

一開発」が掲げられ、中小零細企業振興や同企業の品質・生産性向上に取り組むとしており、本件は同協力分野に位置づけられるもの。

なお、これまでの零細中小企業振興に関する支援実績は以下の通り。

「中小企業振興支援プロジェクト(2005-2008)」

「地場産業活性化計画」(2006-2008)

「中小企業振興支援個別専門家派遣(2010-2012)」

「小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト(2012-2015)」

(4)他の援助機関の対応

零細中小企業支援の分野では世界銀行、アフリカ開発銀行(AfDB)、USAID、GIZ、UNDP、EU、DANIDA、DfID、イタリア等多くの援助機関が支援を行っている。このうち、AfDBのREPは本事業の実施機関NBSSIのBACの新規設立とBACを経由したBDSの提供を行っている。本事業はBACのBDSにカイゼン指導を追加する関係にあり、活動上の重複はない。具体的な他ドナーのプロジェクトは以下の通り。

世銀:企業競争力強化のための零細中小企業支援プロジェクト

アフリカ開発銀行(AfDB):Rural Enterprise Programme(REP)

(International Fund for Agricultural Development(IFAD)連携)

USAID: Trade and Investment Program for a Competitive Export Economy

GIZ:Programme for Sustainable Economic Development(PSED)

イタリア:ガーナ民間セクター開発ファシリティプロジェクト

UNDP:金融機関の能力強化

EU、DANIDA、DfID:財政支援やFund出資

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、対象州において、NBSSI 州事務所へのワークフロー導入、BAC へのカイゼン技能の導入及びその高度化により、NBSSI のカイゼンを含む BDS 提供・斡旋能力を強化し、もって企業診断及びカイゼン指導にかかる手法の全国展開と零細中小企業の品質・生産性向上に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

アシャンティ州、ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州及びアクラ市

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者:NBSSI(本局(約 6 名)、対象州の州事務所(約 12 名)とパイロット BAC(約 46 名))

間接受益者:対象州の零細中小企業

(4) 事業スケジュール(協力期間)

2015 年 10 月~2018 年 12 月を予定(計 39 ヶ月)

(5) 総事業費(日本側)

3.4 億円(概算額)

(6) 相手国側実施機関

NBSSI

(7) 投入(インプット)

1) 日本側

専門家派遣(約 70M/M 程度、チーフアドバイザー／零細中小企業振興、品質・生産性向上、研修・広報計画／業務調整)

研修員受入

機材供与(新規対象州の PC 等事務機器等)

ローカルコスト

2) ガーナ国側

執務環境提供、カウンターパート配置、ローカルコスト

(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 カテゴリー分類(A,B,C を記載): C

② カテゴリー分類の根拠: 本事業は用地取得や住民移転等を伴わない

③ 環境許認可: 該当なし

④ 汚染対策: 該当なし

⑤ 自然環境面: 該当なし

⑥ 社会環境面: 該当なし

⑦ その他・モニタリング: 該当なし

2) ジェンダー・平等推進・平和構築・貧困削減

本事業は、零細小企業の成長を通じて労働者の就業機会の拡大と所得向上を促し、ガーナにおける貧困削減に貢献する。

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

小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト(2012-2015 年)

2) 他ドナー等の援助活動

Rural Enterprise Programme (REP) (AfDB, IFAD, ガーナ政府等)

Export Development and Agricultural Investment Fund (EDAIF): (ガーナ政府)

Ghana Agriculture Sector Investment Programme (GASIP): (IFAD)

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標:

企業診断とカイゼン指導⁶に係る手法が全州に導入され、NBSSIによるカイゼン指導を実践した中零細小企業の品質・生産性が向上する。

指標 1: 全州に企業診断とカイゼン指導に係る手法が導入され、XX 以上の零細中小企業が NBSSI によるカイゼン指導を実践する

指標 2: 全州のカイゼン指導を実践した企業の XX% 以上において、品質・生産性指標⁷の向上が確認される

2) プロジェクト目標:

対象 4 州の BAC が提供する BDS へ企業診断、基本的なカイゼン指導及び高度なカイゼン手法⁸が導入され、NBSSI の BDS 提供・斡旋能力が強化される

指標 1: 対象 4 州の XX 以上の零細中小企業が NBSSI(当該地域管轄の BAC)による企業診断とカイゼン指導を受ける

指標 2: NBSSI 本局による対象 4 州の州事務所のマネジメント能力にかかる評価結果、及び受益企業によるパイロット BAC の企業診断とカイゼンを含む BDS 提供・斡旋能力に係る評価結果が XX% 向上する

指標 3: 対象州において、NBSSI により XX 種類以上のカイゼン手法が実践される

3) 成果

成果 1: 対象 3 州⁹において NBSSI 州事務所のマネジメントを強化するワークフローが導入され、州事務所の運営能力が強化される

成果 2: 対象 3 州に企業診断とカイゼン指導に係る手法が導入され、パイロット BAC の BDS 提供・斡旋能力が強化される

成果 3: アシヤンティ州に高度なカイゼン手法が導入され、BAC トレーナー¹⁰のカイ

⁶ 「企業診断とカイゼン指導」とは、JICA 技術協力(フェーズ 1)で導入された零細中小企業の成長を目的とした戦略モデルに基づく企業診断、カイゼン活動の提案、カイゼン活動の実施支援、及びフォローアップといった一連のカイゼン指導活動を意味する。

⁷ 「品質・生産性指標」としては生産効率やエラー指摘率等の指標の内、ガーナの零細中小企業で計測可能なものを適用する。

⁸ 「高度なカイゼン手法」とは、前フェーズの協力では導入されなかった在庫管理、原価管理手法、生産計画手法等の手法を指し、アシヤンティ州のみ対象に協力を行う。

⁹ ブロング・アハフォ州、ノーザン州、セントラル州の 3 州を指す。

¹⁰ 「BAC トレーナー」とは、前フェーズの協力で企業診断とカイゼン指導を取得したアシヤンティ州の 11 人のパイロット BAC ヘッドと 10 人の非パイロット BAC ヘッドの中から 18 名を選抜する。

ゼン指導能力が強化される

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1)前提条件

・NBSSIにより対象州における必要な人員が確保される。

(2)外部条件（リスクコントロール）

・研修を受けた NBSSI 職員が離職しない。

・零細中小企業に対する BDS 強化に向けた政策的枠組みが変更されない。

・NBSSI が全国展開（フルスケール拡大期）を実施するのに十分な人員、予算、施設、機材を確保する

・NBSSI が継続的に BDS 提供・斡旋活動の予算を確保する。

6. 評価結果

本事業は、ガーナ国の開発政策、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

コスタリカ国「生産性向上計画プロジェクト」事後評価において、企業に対してコンサルティングサービスを提供するカウンターパート機関が組織運営と技術移転活動を継続的に実施するためには、必要な財源とその確保手段をプロジェクト実施前に先方関係機関と十分協議することが不可欠との教訓を得ている。

(2)本事業への教訓

上記をふまえ、本事業では、詳細計画策定調査段階から協力対象州の予算の確保状況について確認し、また必要な予算確保について先方へ申し入れている。また他の開発プロジェクト・プログラムとの連携を通じた活動予算の確保についても進めていくこととしている。

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 3ヶ月以内 ベースライン調査

事業終了 3年後 事後評価

以上