

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：ウズベキスタン共和国

案件名：和名 ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・
交流機能強化プロジェクト

英名 Project for Capacity Development of Business Persons and
Networking through Uzbekistan-Japan Center for Human
Resource Development

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間企業セクターの現状と課題

ウズベキスタン国（以下、「ウズベキスタン」という）は、1991年の独立後、ソ連崩壊による輸出市場の喪失や生産設備の老朽化などにより生産は低迷したが、市場経済化への漸進的なアプローチを採用した結果、市場経済化を急いだカザフスタンやキルギス等の近隣国に比較すると、経済の落ち込みは限定的であった。1990年代後半には政府主導の資源開発プロジェクトが進められ、2000年代に入ると、工業生産や輸出が飛躍的に増加した。2008年の世界的な金融危機も乗切り、GDP成長率は2010年以降毎年8%を超え、一人当たりGNIはUS\$2,040（2014年）となっている¹。他方、天然ガスや金などの鉱物資源並びに綿花の輸出がけん引する経済構造は独立直後から変わらず、ウズベキスタン政府は、持続的な経済成長を実現すべく、自動車、繊維、食品加工、化学品等の製造業を戦略分野として設定し、海外の技術ノウハウを導入しつつ、産業の高度化・多角化を進め、過度な資源依存型の経済構造からの脱却を図る方針を掲げている。

市場経済において、産業の高度化・多角化を推進するためには、その牽引役となる民間セクターの発展が不可欠であるが、国有企業の民営化が遅れているウズベキスタン経済において、中小企業が重要な経済の担い手となりつつある。中小企業の対GDP比は、31.0%（2000年）から55.8%（2013年）、全体に占める雇用の割合は49.7%（2000年）から76.7%（2013年）に拡大しており、経済における重要性は年々増している²。同国の産業高度化・多角化を進めるためには、これら中小企業の成長が鍵となっており、中小企業の経営者や起業家の人材育成を図ることが喫緊の課題となっている。

我が国は、2000年12月に、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成並びにウズベキスタンと我が国との相互理解及び友好関係を促進することを目的

¹ 世界銀行ウェブサイト。

² ウズベキスタン国家統計局ウェブサイト。

として、技術協力プロジェクト「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。それ以降、我が国は、「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ2)」(2005年-2010年)及び「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」(2010年-2015年)(以下「ポストフェーズ2」)を通じて、中小企業経営者等の人材育成と両国の関係強化を継続的に支援してきた。その結果、これまでのビジネスコース(研修及びセミナー)参加者は10,190名(2014年度末時点)となり、ビジネスコースの中心的プログラムである Professional Management Program(PMP)³の卒業生は1,374名(2014年度末時点)に達している。また日本語講座及び相互理解促進事業への参加者もそれぞれ8,000名及び4,000名(2014年度末時点)を超え、ウズベキスタン日本人材開発センター(以下「UJC」)は多くのビジネス人材並びに知日派人材の育成に貢献してきた。組織体制面では、ビジネスコースにおける現地講師の講義比率が87%(2014年度)となる等現地リソースを中心としたビジネスコース運営体制を確立し、また財務面の強化にも取り組んできた。加えて、ビジネスコース卒業生が増えるにつれて卒業生同士の交流が活発になり、ビジネス状況の情報交換やキャリアアップの機会拡大につながっている。

2015年12月のポストフェーズ2終了を控え、ウズベキスタン政府からUJCへの更なる継続支援の要請があり、本プロジェクトが日本政府により採択された。UJCへの協力開始当初は市場経済化支援を目的としていたが、協力開始から現在までの経済社会環境の変化に鑑み、UJCは市場経済化支援に一定の役割を果たしてきたと考えられる。本プロジェクトにおいては、経済社会環境の変化並びにこれまでのUJCの実績や評価を踏まえ、現在のウズベキスタン経済の課題である中小企業振興と産業多角化に資する人材育成に貢献することが求められている。

ビジネスコースに関しては、これまでの支援を通じて、ニーズを汲みとりビジネスコースのプログラムに反映させる仕組みが定着している。それらの成果を踏まえ、本プロジェクトでは、製造業の育成を含む産業多角化を念頭においた中小企業の人材育成ニーズの把握とそれに適合したビジネスコースを提供するとともに、卒業生が所属する企業への個別のフォローアップ(コンサルティング)等を通じて実際の中小企業の発展を支援していくことが求められている。これまでの支援を通じて現地リソース中心の運営体制は確立しており、本プロジェクトにおいてもさらなる現地リソースの活用を進める一方、日本センターの強みであり、かつウズベキスタンの産業多角化・中小企業振興に貢献し得る日本独自の知見(例えばカイゼンに代表される日本的な経営・生産管理等)の提供へのニーズは、製造業の育成を含む産業多角化を進めたいウズベキスタン

³ 企業経営に必要な様々な知識および事業計画策定手法を網羅した6か月間の長期コース。企業経営者、中間管理職、起業家志望者等を対象に毎年2回開催。

においてますます高まっている。

加えて、日本企業の現地進出は未だ限定的であるものの、人口 3,000 万人の国内市場、中所得国⁴入りが視野に入る安定した経済成長等、今後も市場としての魅力が増すことが想定されることから、将来的な日本企業のウズベキスタン進出に備え、ビジネスコース卒業生のネットワーク等これまでの協力の資産（アセット）を積極的に活用し、ビジネス人材の交流及び現地企業情報の共有・発信にかかる機能強化が必要となっている。

（2）当該国における民間企業セクターの開発政策と本事業の位置づけ

ウズベキスタン政府が、世銀、ADB 等と協力して策定した「福祉改善戦略 2013-2015 (Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan)」では、経済政策に関する優先課題として、マクロ経済バランスの維持、国内経済の競争力強化、中小企業とサービスセクターの急速な成長等を挙げている。国内経済の競争力強化については、経済の多様化、ハイテク産業・製造業の強化、投資・ビジネス環境の向上等が、政策として挙げられており、中小企業は、マクロ経済へのインパクト、雇用と収入の創出の観点から重要と位置付けられている。

また、ウズベキスタン政府は、企業活動を活性化するために、電子フォームによる税関手続きの承認（2014 年 12 月 31 日付首相府令）、投資環境とビジネス環境改善のための追加的措置（2015 年 4 月 7 日付大統領令）等、さまざまな措置をとっている。

前述した通り、ウズベキスタン経済にとって中小企業の担う役割は大きく、同国政府も、中小企業の振興を経済政策の重要な柱とし、中小企業活性化のさまざまな方策を導入している。よって、本プロジェクトはウズベキスタンの政策と合致している。

（3）ウズベキスタンに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

2012 年 4 月に発表された「対ウズベキスタン共和国国別援助方針」は、大目標として「経済成長の促進と格差の是正に向けた支援の実施」を掲げ、3つの重点分野を挙げている。本プロジェクトは重点 3 分野のうち、「（2）市場経済化の促進と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」に合致し、ビジネス人材育成を通じて中小企業振興を通じた産業の多角化に貢献するものである。

また、「ウズベキスタン国 JICA 国別分析ペーパー」（2012 年 7 月作成、2014

⁴ 一人当たり GNI が US\$ 1,986 以上、US\$ 4,125 以下の国々を指す。2015 年 4 月現在、ウズベキスタンは低所得国に分類されている。

http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/about/standard/ku57pq000019pi76-att/reference_01.pdf

年11月更新)は、上記国別援助指針等を踏まえ、「経済インフラ整備(特に運輸・電力)及び民間セクターの発展に対する支援を通じて、ウズベキスタンの産業多角化・高度化を進め、持続可能な経済成長を達成するとともに、経済成長の恩恵が農村部を含む全国に行き渡るよう配慮する」ことを基本方針に掲げている。同方針の下、「②民間セクターの発展に資する制度構築・人材育成に対する支援」を重点分野の1つとして分析しており、本プロジェクトは同重点分野に合致する。

(4) 他の援助機関の対応

ウズベキスタンの民間セクター支援に関しては、近年、ドイツ国際協力公社(GIZ)、欧州連合(EU)、インド等が民間企業の人材育成に関する協力を実施している。GIZは、ウズベキスタン内の4州を対象に持続的経済開発支援プログラム(2009年-2017年)を実施しており、マクロ経済運営に関する助言、手織カーペット産業支援等を実施している。EUは、民間企業の人材向けに、2013年から2016年まで中小企業の経営研修プログラム(MTP)を実施している。主な活動としては、1) 中小企業経営者対象のEU域内諸国でのインターンプログラム、2) ビジネス起業家育成のためのTOT研修、3) ウズベキスタン国内での各種研修の実施、である。これら支援とUJCのビジネスコースとの間に一部競合する内容があり、他の機関が提供する研修との差別化を進める必要がある。

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、UJCにおいて、実践的なビジネスコースの継続的な提供、事業⁵の持続的運営管理、ビジネス人材の交流と情報共有に資する機能強化を支援することにより、中小企業振興に資するビジネス人材の育成並びにウズベキスタンと日本のビジネス人材交流の強化を推進する体制の構築を図り、もってウズベキスタンの産業多角化並びに両国の関係強化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

タシケント、ブハラ、及びその他主要都市(地方部における短期ビジネスコースの実施)

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者: UJCスタッフ(25名)、ビジネスコース現地講師(約60名)、ビジネスコース参加者(約8,500名)

最終受益者: ビジネスコース参加者が所属する企業の経営者及び職員、対外経

⁵ UJC事業は、ビジネスコースの他、日本語講座、相互理解促進事業を含む。

済関係・投資・貿易省、日本語講座及び相互理解促進事業参加者

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2015年12月-2020年11月を予定（5年間/計60か月）

(5) 総事業費（日本側）

4.7億円

(6) 相手国側実施機関

対外経済関係・投資・貿易省、UJC

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣

長期専門家：共同所長（60M/M）、交流活動/業務調整（60M/M）

短期専門家：ビジネスコース運営管理及びビジネスコース講師（約50M/M）

② 在外事業強化費

③ 本邦研修員受入（現地講師育成）

④ 機材供与（事務用品等）

2) ウズベキスタン側

(a) カウンターパートの配置：共同所長（1名）、業務調整/会計（1名）

(b) UJC 事務所・施設の提供

(c) 運営経費（上記施設の光熱費等）

(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：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ため。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1）（2000-2005）

ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）（2005-2010）
ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト
（2010-2015）

ウズベキスタン人材育成奨学計画（無償）

ビジネス人材育成分野 JOCV・SV

中小企業活性化分野 JOCV・SV

2) 他ドナー等の援助活動

上記2.（4）のとおり、GIZ、EU 等がビジネス人材の研修で協力している。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標：

UJC が、ウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。

指標

1. UJC のビジネス関連サービスにより裨益する中小企業の数が xx から xx に増加する。
2. UJC ビジネスコース卒業生が経営に携わる中小企業のうち日本企業と業務上の関係を持つ企業の数が増加する。

2) プロジェクト目標と指標：

UJC において、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本の関係⁶を強化する体制が構築される。

指標

1. 事業の拡大・キャリアの向上を実現した UJC の卒業生/参加者の数が増加する。
2. UJC が発信した企業や人材に関する情報が情報発信の対象者に活用される。

3) 成果

成果 1: UJC により、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。

成果 2: UJC 事業が現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。

⁶ 本プロジェクトでは、ビジネス人材育成事業への直接的な支援に加え、組織運営強化の観点から日本語講座、相互理解促進事業を含む UJC 全体の運営強化への支援も行う予定。UJC には、経済面に加えて、広く文化面等を含む両国の関係強化への貢献が期待されている。

成果 3:UJC の、日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制が整備される。

5. 前提条件・外部条件 (リスク・コントロール)

(1)前提条件

ウズベキスタンの中小企業支援政策に携わる関係機関からの協力が得られる

(2)外部条件

- ・UJC が引続き教育 NPO として登録される。
- ・中小企業振興関連の行政体制が変化しない。
- ・ウズベキスタンの政治・社会・経済状況が劇的に悪化しない。
- ・政府の中小企業振興政策が変化しない。

6. 評価結果

本事業は、ウズベキスタンの開発政策、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

近隣国の類似案件である「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」(2010 年-2012 年)終了時評価では、類似のビジネスコースを行う機関との競合を避けるため、日本の技術の優位性を生かした内容とすべく、カザフスタン側との協議を通じてニーズを踏まえた講義のテーマを選定した結果、「カイゼン」「省エネ」をテーマとする講義が行われ、独自性を発揮するとともに、受講者から高く評価された。

(2)本事業への教訓

本事業においても、他の援助機関等がビジネス研修を提供していることから、他との差別化を図るため、日本的経営・生産管理手法等日本の特色を出した内容とすることが望ましい。日本の企業経営の経験やノウハウをビジネスコースに取り込み、「日本センター」としての独自性を発揮できるようプロジェクト計画に反映させた。

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

プロジェクト開始 6 か月	ベースライン調査
プロジェクト終了 3 年後	事後評価

以上