

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：キルギス共和国

案件名：和名 キルギス共和国日本人材開発センター・産業多角化に資するビジネス人材育成プロジェクト

英名 Project for Human Resource Development for Diversification of Economic Sectors through the Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における経済・民間企業セクターの現状と課題

1991年の独立後、キルギス共和国(以下、「キルギス」という。)は中央アジア諸国の中でいち早く民主化、市場経済化を推進してきた。近年の金の国際価格の上昇や近隣諸国との貿易量拡大に伴い、直近5年間(2010年から2014年)では年平均4.0%¹のGDP成長率を達成している。他方、金以外の有力製品の不在や投資環境の未整備等により、十分な外国投資を誘致できておらず、依然として脆弱性の高い状況が続いている。

キルギス経済の構造については、GDPに占める各産業セクターの割合(2014年)では、農業部門17.3%、鉱工業部門が26.7%、商業・サービス部門56.0%となっている。このうち、金を中心とした鉱物資源がキルギス最大の輸出産品であるが、産地が限定され、雇用創出効果は必ずしも高くない。また、農業は、労働人口の3割以上を占める重要産業であり、ロシアやカザフスタンなどの消費地に近接することから、輸出ポテンシャルは高いものの、生産、加工、販売、輸出のバリューチェーンの各段階において体制が整っておらず、輸出競争力を有する産業の多角化が必要となっている。

キルギスは、CIS諸国で最も早くWTO加盟を果たしたほか、2015年8月にロシア、ベラルーシ、カザフスタン及びアルメニアからなるユーラシア経済連合(EEU)への加盟も果たしている。このようにキルギス政府は貿易や投資の促進による対外的な経済取引に牽引された成長を志向している²。しかし、そのためには比較優位を有する産業の育成とそれを通じた輸出拡大が必要であり、上記の産業構造を踏まえれば有力産業である農業及びそれに関連した加工業を中心に輸出競争力の強化が必要となっている。同時に、輸出競争力の強化のためには、販売・流通等サービス業を含めたビジネス振興が必要となっている。

我が国のキルギスに対する支援としては、キルギスにおける市場経済移行支援及

¹ 世銀ホームページ。なお、直近10年間(2005年から2014年)におけるGDP成長率は年平均4.3%。

² キルギス共和国「持続的発展戦略」(2013年~2017年)参照。

び日本とキルギスの相互理解と関係強化を目的として、キルギス日本人材開発センター(KRJJC)が支援委員会³の下で1995年に開所された。2003年以降、JICAは技術協力プロジェクト「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト」(2003年4月～2008年3月)、「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ2)」(2008年4月～2013年3月)、「キルギス共和国日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」(2013年4月～2016年3月)(以下、「ポストフェーズ2」)の実施を通じて、現地の経営人材の育成並びに日本とキルギスの関係強化を継続的に支援してきた。ポストフェーズ2の終了時評価においては、現地職員、講師の育成等を通じてKRJJCの組織運営体制やビジネス人材育成機関としての機能が強化された一方、引き続き財務面含む自立発展性の強化の必要性が確認された。またこれまでのビジネスコースの参加者は、研修・セミナー合わせ、11,061名(2014年度末時点)、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、3,067名、55,260名に上っている。ビジネスコース修了生の中では、キャリアアップの実現や経営する企業の業績向上等、実際のビジネスにおける効果も確認されている。

2016年3月のポストフェーズ2終了を控え、キルギス政府から日本政府に対しKRJJCへの継続的支援の要請があり、本プロジェクトが採択された。これまでの10年以上に亘る協力を通じて市場経済化支援については一定の役割を果たしてきたと考えられるため、本プロジェクトにおいては、キルギスの経済状況を踏まえて、現在の課題である産業多角化に資する起業家や現地経営人材の育成を強化していくことが求められている。

ビジネスコースについては、農産物加工業等有望産業やGDPの約半分を占めるサービス産業を中心にこれら産業の人材育成ニーズを把握し、産業多角化に資するビジネスコースを提供するとともに、企業向けカスタマイズ研修等の拡充を通じて、企業の発展を実際に支援していくことが求められている。また、これまでの協力を通じて育成された現地講師等のリソースを活用し、講義並びにビジネスコース運営管理の現地化を進める一方、日本独自の強みであり、かつキルギスの産業多角化に資する生産・品質管理等の知見を提供していくことが引き続き求められている。

加えて、地域経済と融合した国内経済の発展というキルギス政府の政策⁴に関連し、タジキスタン等近隣諸国の経済発展にも貢献すべく、KRJJCのリソースを活用し、人材育成を支援することが求められている。

また中長期的には、中央アジアでは比較的安価な人件費やユーラシア経済連合を通じたカザフスタンやロシア市場へのアクセスの容易さ等、キルギスの強みに着目した日系企業のキルギス進出に備え、ビジネスコース修了生のネットワーク等を活用し、ビジネスを中心とした両国の人材の交流及び現地情報の共有・発信といった役割を果たすことが求められている。

³ 日本政府と旧ソ連諸国12か国政府との政府間協定により1993年に設立された国際機関。2003年4月に廃止された。

⁴ キルギス共和国「持続的発展戦略」(2013年～2017年)を指す。

(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

2013年1月に策定されたキルギス共和国「持続的発展戦略」(2013年～2017年)では、キルギスの経済的な自立とともに、地域及び世界経済との融合の必要性が謳われており、そのための戦略産業分野として、エネルギー、農業、鉱業、観光業、運輸通信等を挙げている。本事業は、戦略産業分野の育成を通じた産業の多角化という観点で上記の開発政策に合致している。

(3) キルギスに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国の「対キルギス共和国国別援助方針」(2012年10月)では、基本方針(大目標)を「民主主義の定着を後押しする持続的かつ均衡のとれた経済成長への支援」とし、同方針の付属文書である「対キルギス共和国事業展開計画」(2014年5月)では、重点分野(中目標)として、(1)運輸インフラの維持管理と地域間格差の是正、(2)社会インフラの再構築、の2点を挙げている。そのうち、重点分野(1)にかかる開発課題(小目標)の1つとして、「農業・ビジネス振興」を挙げ、中小企業振興、ビジネス・投資環境改善のためビジネス人材の育成を継続的に行っていく、こととしている。

「キルギス国 JICA 国別分析ペーパー」(2014年11月更新)では、上記国別援助方針を踏まえ、重点分野の1つとして、「農業・ビジネス振興」を挙げ、中小企業振興等に資するビジネス人材等の育成を支援していくこととしている。本プロジェクトは、ビジネス振興及びビジネス人材育成に合致するものと位置づけられる。

(4) 他の援助機関の対応

キルギス国内では、欧州復興開発銀行(EBRD)が中小企業へのマーケットリサーチとコンサルティングの支援を行っており、ローカルコンサルタントによる3～4か月の支援と、海外の専門家による1年から1年半にわたる長期のものがある。なお、これら支援との KRJC のビジネスコースの重複はない。

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 KRJC において、実践的なビジネスコースの提供、事業の持続的な運営管理、ビジネスを中心としたキルギスと日本との人材交流を促進する拠点としての機能の構築を行うことにより、KRJC の人材育成センター及び交流拠点としての持続的な組織体制の強化を図り、もってキルギスの産業多角化並びにキルギスと日本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

ビシュケク市内及びタジキスタン(ドゥシャンベ)におけるビジネスコースの提供)

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者: KRJC スタッフ、ビジネスコース現地講師、ビジネスコース受講者

最終受益者: ビジネスコース参加者が所属する民間企業の経営者及び従業員、起業家

(4) 事業スケジュール(協力期間)

2016年4月1日～2021年3月31日を予定(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

キルギス国立大学(KNU)

(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)、業務調整/交流支援(5年間)、ビジネスコース講師(約60MM)
- ・ 本邦研修(現地講師育成等)
- ・ 機材供与(必要に応じて事務機器等)
- ・ 在外事業強化費

2) キルギス側

カウンターパート配置(所長)、プロジェクトに必要な施設と光熱費、その他プロジェクト活動に必要な資機材・経費

(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、「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

キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト(2003年4月～2008年3月)

キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト・フェーズ2

(2008年4月～2013年3月)

キルギス共和国日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト

(2013年4月～2016年3月)

キルギス人材育成奨学計画(無償)

相互理解促進活動(青年海外協力隊)

2) 他ドナー等の援助活動

上記 2.(4)の通り、EBRD が、コンサルティングサービス等を提供している。これらの支援は、KRJC で実施している3か月の「ミニ MBA コース」や経営者らに対する企業向け研修のいずれとも異なっており、KRJC の活動との重複はない。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標:

KRJC がキルギスの産業多角化並びにキルギスと日本の関係強化に貢献する。

指標

1. KRJC のビジネス関連サービスにより第2次・第3次産業の企業の業績が向上する。
2. KRJC が提供するキルギスと日本の人材交流の機会が xx に増加する。

2) プロジェクト目標と指標:

KRJC において、キルギスの産業多角化並びにキルギスと日本の関係強化⁵に資する人材育成センターとして、持続的な組織体制・機能が構築される。

指標

1. KRJC の組織運営及び各活動が、キルギス所長のリーダーシップの下、KRJC スタッフにより企画・運営される。
2. KRJC の自己収入が KRJC 全体予算の xx%以上になる。

3) 成果

成果 1: キルギスの産業多角化に貢献するための、ビジネス人材育成機関としての

⁵ 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 KRJC 全体の運営強化への支援も行う予定。KRJC 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。

KRJG の機能が強化される。

成果 2: キルギス側所長の下、KRJC スタッフにより持続的に KRJC が運営管理される。

成果 3: キルギスと日本の人材交流を促進する拠点としての機能が構築される。

5. 前提条件・外部条件 (リスク・コントロール)

(1) 前提条件

財務省、経済省等キルギス側関係機関からの協力が得られる

(2) 外部条件 (リスクコントロール)

- ・KRJC スタッフの離職が頻繁に起こらない。
- ・KRJC の法的位置づけが変わらない。
- ・キルギスの政治・経済状況が劇的に悪化しない。
- ・キルギスの産業振興政策が大きく変化しない。

6. 評価結果

本事業は、キルギスの開発政策、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

「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)の終了時評価では、長期にわたる協力の結果、修了生同士のネットワークが機能しており、修了生による情報交換や別の修了生を通じて紹介された人材の採用により、卒業生が経営する企業の業績向上に役立ったという事例が確認されている。

(2) 本事業への教訓

本プロジェクトでも、修了生のネットワークを活用した人材交流及びビジネス機会の創出等のインパクトを生み出すため、修了生のデータベースの作成とネットワークの維持・拡大等、修了生へのフォローアップ活動を計画している。

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

事業終了 3 年後 事後評価

以上