

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第二チーム

1. 案件名

国名：タンザニア国

案件名：和名：品質・生産性向上(カイゼン)による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2

英名：The Project on Strengthening Manufacturing Enterprises through Quality and Productivity Improvement (The KAIZEN Project Phase Two)

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発実績(現状)と課題

タンザニアの製造業は、2011年に公表された「統合産業開発戦略(Integrated Industrial Development Strategy:IIDS)」において、2025年までにGDPに占める割合を23%に高めるといった目標を定めているものの、2015年では約6%と低い割合に留まっており、また、GDPに占める製造業付加価値額(Manufacturing Value Addition : MVA)は、2015年では2,988百万ドルと依然として低く、タンザニアの製造業が経済成長のけん引役とはなれていないのが現状である。

さらに、2015年の産業貿易投資省(Ministry of Industry, Trade and Investment : MITI)の調査によれば、製造業は少数の大企業(38社)と圧倒的多数の小規模・零細事業者(登録企業約50,400社)から構成されており、タンザニアの製造業発展のためには、大企業のビジネス拡大、及び小規模・零細企業者の育成が重要課題となっている。

タンザニアにおけるカイゼンは、政策研究大学院大学(GRIPS)が2010年に実施した民間企業に対するカイゼン指導の実証研究によって初めて紹介された。その効果に触発されたMITIが我が国政府に対して、カイゼン普及のための制度化に関する技術協力を要請し、JICAは2013年4月から2016年12月まで「品質・生産性向上(カイゼン)による製造業企業強化プロジェクト フェーズ1」を実施した。同プロジェクトでは、カイゼン普及のための枠組みと方法論の確立を支援し、実施体制の設立と強化、カイゼンを指導する研修プログラムと教材の整備、カイゼン指導員の育成、民間企業へのカイゼン指導、カイゼンの普及のためのイベント等を実施している。

タンザニア政府は、フェーズ1の成果を踏まえ、カイゼン普及制度を持続的なものとし、全国的に拡大させてゆくことを目指し、本プロジェクトの協力を我が国に要請した。

(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

タンザニア政府は2025年までに中所得国となることを目指した長期開発政策 Vision 2025 を掲げ、「天候と市場に左右される農業中心の生産性の低い経済から近代的で生産性の高い準工業化経済を目指す」としている。また、2016年6月に発表された「第二次国家開発5カ年計画」(FY2016/17～FY2020/21)などの国家開発計画の中で、製造業を成長させるために中期的な付加価値のある農業加工分野や中小零細企業の強化などに重点的に取り組み、タンザニアにおいて製造された製品が国内市場や東アフリカ共同体(East Africa Community : EAC)、南部アフリカ開発共同体(Southern Africa Development Community : SADC)、さらには世界市場で競争力を持つことを目標として掲げている。

上記、国家開発計画の中で、本プロジェクトはタンザニア国内の製造業強化に係る戦略事業として明記されており、また、予算計上もなされていることから、すでに国家プロジェクトとして位置付けられている。

(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

本プロジェクトは、我が国の「対タンザニア連邦共和国 国別援助方針」(2012年6月)の重点分野「貧困削減に向けた経済成長」に含まれ、協力プログラム「産業開発プログラム」の中心的な協力として位置付けられている。

我が国の民間セクター開発分野での協力実績は以下のとおり。

- ・個別専門家「産業開発アドバイザー」(2008年～継続中)
- ・技術協力プロジェクト「品質・生産性向上(カイゼン)製造業企業強化プロジェクト」(2013年～2016年)
- ・円借款「雇用のためのビジネス環境-開発政策オペレーション」(2016年4月 L/A 締結:60億円)
- ・個別専門家「クラスター開発」(2015年～2017年)

(4) 他の援助機関の対応

本案件と相互補完関係になり得る他援助機関の支援は以下のとおり。本事業との重複はない。

1) 世界銀行(WB)

The Agribusiness Innovation Centre of Tanzania(2016年～2022年)

SIDO 等の政府機関を通じ、モロゴロ、ドドマのヒマワリ油関連企業を中心に金融支援及び研修による能力強化などを実施する。6年間で177社を支援し、650名の直接雇用及び1,859名の間接雇用を目指す。

Tanzania Education and Skills for Productive Jobs Program(2016年～2021年)

国家技術開発戦略(NDSD 2016-2021)に基づき、雇用創出が見込める有望なセク

ター(観光、農業、輸送、建築、ICT、電力)をターゲットとして、大学、職業訓練機構等の組織能力強化及び若年労働力のスキル開発支援を行う。

2) 国連工業開発機関(UNIDO)

Industrial Upgrading and Modernization Project (IUMP)(2011年～2016年)

MITI との連携により、職業教育訓練機構(Vocational and Educational Training Authority: VETA)への技術支援を行っている。これまで実施したパイロットプロジェクトを通じて 19 社の企業診断と 50 名の専門家の育成を行った。

3) 国際労働機関(ILO)

The Start & Improve Your Business (SIYB) programme(2012年～2013年)

ILO が全世界を対象に実施しているプロジェクトで、各国 BDS 実施機関の職員に対して研修を行い、研修を受けた職員が小規模企業に対する指導力を強化することで、小規模企業の採算性向上を目指すプロジェクト。タンザニアにおいては 2013 年に直接的な支援は終了しているが、東アフリカで SIYB の研修を受けた職員及び政府機関、企業等が加盟する東アフリカ SIYB アソシエーションを設立して、SIYB を継続する形で BDS 研修支援を行っている。本プロジェクトの先行案件であるフェーズ 1 で育成されたカイゼンマスタートレーナーのうち数名は、SIYB の研修を受講している。

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、MITI 内のタンザニア・カイゼン・ユニット(Tanzania KAIZEN Unit : TKU)のカイゼン普及に係る実施体制・制度の強化、及び中小企業振興公社(Small Industries Development Organization: SIDO)及び経営教育大学(College of Business Education: CBE)、プライベートコンサルタントのカイゼン・コンサルティングサービス提供能力強化、カイゼン普及活動の強化を行うことにより、対象州の民間企業におけるカイゼンの継続的な実施を図り、以ってカイゼン運動の全国への普及を推進するものである。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

ダルエスサラーム、ドドマ、モロゴロ、アルーシャ、キリマンジャロ、ムワンザ、ムベヤ、シンギダの計 8 州

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

1) 直接受益者

- ・MITI 内 TKU 職員計 4 名
- ・SIDO 職員計 26 名

・プロジェクトを通じて育成されるカイゼンレーナー 約 70 名

2) 最終受益者

・カイゼンレーナーの指導を受ける民間企業(約 100 社)

(4) 事業スケジュール(協力期間)

2017 年 3 月～2020 年 2 月を予定(計 36 か月)

(5) 総事業費(日本側)

約 3.7 億円(概算)

(6) 相手国側実施機関

- ・MITI
- ・TKU
- ・SIDO

(7) 投入(インプット)

1) 日本側

- ・専門家派遣 約 96M/M
(長期専門家)
 - チーフアドバイザー
- (短期専門家)
 - 品質生産性向上
 - カイゼンフレームワーク強化
 - ビジネス開発
 - 研修管理
- ・カイゼンに係る本邦研修受入れ、及び第三国研修派遣
- ・機材供与
- ・プロジェクト活動費

2) タンザニア国側

- ・カウンターパートと事務スタッフの配置
- ・施設(執務室及びカイゼンレーニング会場)の提供
- ・ローカル運営経費

(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カテゴリ分類:C

②カテゴリ分類の根拠:

本プロジェクトは、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年4月)上、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。

2)ジェンダー・平等推進・平和構築・貧困削減

- ・2016年に発表された第二次国家開発五ヶ年計画では、3つの柱として①工業化、②人間開発、③実施効果の向上を掲げており、国がリードをとって民間セクターを強化して工業化を進めることなどを主な戦略として掲げている。本プロジェクトでは、「工業化」を推進するために、製造業を中心とした民間企業に対してカイゼンを普及させ、競争力を向上させることにより貧困削減に資する活動を実施する。
- ・本プロジェクトでは、事業開始3ヶ月後に予定されているベースライン調査において、これまでの支援を通じた女性企業家や女性比率の多い企業への裨益に係る現状を収集し、ジェンダーに関する配慮の方法について検討する。

(9)関連する援助活動

1)我が国の援助活動

現在、アフリカにおいて7ヶ国で8件の品質・生産性向上(カイゼン)に関する技術協カプロジェクトを実施しており、エチオピアを中心に、各国のプロジェクトの知見・経験を相互に効果的に活用していく方針である。

2)他ドナー等の援助活動

既述の「2. 事業の背景と必要性」の(4)を参照。

4. 協力の枠組み

協力概要

(1)上位目標と指標:

- ・タンザニアのカイゼン運動が全国展開に向けて進捗する。
- ・カイゼンを実施する民間企業の数が増加し、企業の品質・生産性等が向上する。

(指標)

- ①500社以上の民間企業がカイゼンを実施する。
- ②15州以上でカイゼン活動が実施される。
- ③プロジェクトを通じてカイゼンを実施した企業の50%以上がビジネス上で正のインパクトを発現する。

(2)プロジェクト目標と指標:

MITI/TKU 及びカイゼンサービス・プロバイダー(SIDO、CBE、プライベートコンサルタン)を通じて民間企業に対してカイゼンが持続的に普及展開される。

(指標)

- ①50人以上のカイゼントレーナーが育成される(SIDO:30人、その他:20人)。
- ②100社以上の民間企業が継続的にカイゼンを実践する。
- ③カイゼントレーナーが継続的に育成される。
- ④新規パートナーの参加によりカイゼンのフレームワークが拡大する。

(3)成果

- ①TKUのカイゼンを普及する実施体制及び制度が強化される。
- ②SIDOのカイゼン・コンサルティングサービス提供能力が強化される。
- ③大企業と協力したカイゼンのパイロット事業が実施され、パイロット事業を通じてカイゼントレーナーの技能が向上する。
- ④カイゼンを継続的に普及していくための活動が強化される。

5. 前提条件・外部条件 (リスク・コントロール)**(1)前提条件**

- ・TKU 及び SIDO のカイゼン普及活動に必要な予算と人員が確保される。
- ・カイゼンの戦略・施策案がタンザニア政府より承認される。(フェーズ1の成果)

(2)外部条件

- ・カイゼン普及に係る政府の政策が変更されない。
- ・タンザニア政府がカイゼン普及のために必要な予算の投入を継続する。
- ・タンザニアの企業を取り巻くビジネス環境が急激に悪化しない。
- ・タンザニア側カウンターパートとプロジェクトで育成したトレーナーが離職しない。

6. 評価結果

本プロジェクトは、タンザニア国の開発政策、開発ニーズ、援助方針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:**

エチオピア国「品質・生産性向上計画調査」では、カイゼン・ユニット(KU)メンバー(カイゼンコンサルタント)が自立し、企業に対するカイゼン指導プログラムを策定・実行した。この経験が能力育成に効果を発揮したことから、自立した指導経験の積み重ねがカイゼンコンサルタントの能力育成には極めて重要であり、コンサルタントとしての訓練には不可欠であるとの教訓を得た。また、本プロジェクトの先行案件であるフェーズ1では、カイゼンの導入支援対象を中小零細企業に限定していたが、タンザニア産業界へ広範囲にカイゼンを導入し、産業競争力を向上させていくためには、大企業や中堅企業がカイゼンを導入していく仕掛けが必要であること、また、企業において全社的なカイゼン活動を実施するには、中間管理職がカイゼンに理解を示し、実践に移すことが肝要であること、さらに、カウンターパートとの協働体制が十分ではなかったことが教訓として得られている。

(2) 本事業への教訓(活用):

上記を踏まえ、本事業では TKU と SIDO による製造業を中心とした民間企業へのカイゼン・コンサルティングサービスの実施数をプロジェクト目標の指標として設定するよう計画に反映させた。また、産業界をリードする有力企業(繊維産業団体加盟企業、輸出加工区入居企業等)と連携したパイロット的なカイゼン導入活動を形成するとともに、企業のマネジメント層を対象としたカイゼン・セミナーを実施予定である。さらに、例えばプロジェクト期間中にタンザニア人トレーナーによる新人トレーナーの育成を行えるようになるように技術移転を行うなど、タンザニア側の主体性・自立発展性を重視した支援を行う。

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