

国名 ガーナ	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
-----------	---------------------------------

I 案件概要

事業の背景	ガーナの民間セクターは主に中小零細企業で構成され、特に製造業の98.5%は中小零細企業が占めていた。しかし、中小零細企業は、資本、人的資源、経営資源や技術面のノウハウ・スキル等が不足しており、それによる商品の品質・生産性の問題等多くの課題を抱えていた。それらの課題が、ガーナの民間セクターの国内及び海外における競争力の弱さの主な理由と考えられていた。 ガーナ政府は民間セクターの競争力強化を目指しており、その政策の方向性のもと、JICAは2010年に準備調査を行い、国家小規模産業局（NBSSI）のビジネス相談センター（BAC）職員の能力の強化を行い、その結果、新たなカイゼンの導入を含む小零細企業へのビジネス開発サービス（BDS）が促進されることの必要性・有効性を提言した。				
事業の目的	(1)NBSSI アシヤンティ州事務所のワークフローの設計及びその実施に必要な準備、(2)カイゼンを含むBDSにかかるワークショップ・セミナー・研修及び実施研修(OJT)の実施、(3)参照教材の作成、「戦略モデル」*の全国展開計画の作成及びセミナーの開催により、本事業は、アシヤンティ州においてBACのBDS提供・斡旋にかかる持続的な能力強化のための「戦略モデル」の形成及び全国展開のための準備（プロジェクト目標レベル）を図り、もって貿易産業省及びNBSSIによる小零細企業の開発に貢献するための「戦略モデル」の全国展開の開始（上位目標レベル）を目指した。 *プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）では、「戦略モデル」を(1)実際に能力強化されたBACの実例に基づいたBACのBDS提供・斡旋能力強化の確立されたプロセス（アウトプット2）、(2)NBSSI州事務所が上記(1)のプロセスを継続して実施し、また(1)で示された例を活用するための確立した枠組み及び能力（アウトプット1）から成る、と定義している。 1. 上位目標：小零細企業開発に資する「戦略モデル」を全国展開するための活動が貿易産業省及びNBSSI本局によって開始される。 2. プロジェクト目標：アシヤンティ州において、NBSSI/BACのBDS提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）に関する能力強化の「戦略モデル」が形成され、同モデルを全国展開するための準備が整う。				
実施内容	1. 事業サイト：アシヤンティ州 2. 主な活動：(1) アシヤンティ州でのBDSの提供、(2) 研修カリキュラム・教材の開発、研修の実施 3. 投入実績 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> 日本側 (1) 専門家派遣 8人 (2) 研修員受入 15人 (3) 機材供与 PC、プリンター、コピー機、デジタルカメラ、他 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> 相手国側 (1) カウンターパート配置 25人 (2) 土地・施設 事務所スペース (3) ローカルコスト：公共料金、活動資金 (4) 機材：オフィス機器、車両 </td> </tr> </table>			日本側 (1) 専門家派遣 8人 (2) 研修員受入 15人 (3) 機材供与 PC、プリンター、コピー機、デジタルカメラ、他	相手国側 (1) カウンターパート配置 25人 (2) 土地・施設 事務所スペース (3) ローカルコスト：公共料金、活動資金 (4) 機材：オフィス機器、車両
日本側 (1) 専門家派遣 8人 (2) 研修員受入 15人 (3) 機材供与 PC、プリンター、コピー機、デジタルカメラ、他	相手国側 (1) カウンターパート配置 25人 (2) 土地・施設 事務所スペース (3) ローカルコスト：公共料金、活動資金 (4) 機材：オフィス機器、車両				
協力期間	2012年4月～2015年4月	協力金額	（事前評価時）360百万円、（実績）339百万円		
相手国実施機関	国家小規模産業局（NBSSI）				
日本側協力機関	株式会社パデコ、株式会社グローバル開発経営コンサルタンツ				

II 評価結果

【留意点】

・プロジェクト目標の継続は上位目標と重複するため、かかる情報は上位目標にて収集を行った。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のガーナ政府の開発政策との整合性】

本事業はガーナ政府の開発政策と合致していた。事前評価時、2010年に策定された「ガーナ中期国家開発計画枠組み（GSGDA）」は、民間セクター競争力強化を重点分野に位置づけていた。「産業政策（IP）」のアクションプランである「産業セクター支援プログラム（ISSP）」（2011年～2015年）は、産業の競争力強化のための中小零細企業振興の重要性に言及のうえ、中小零細企業向けBDSの強化や品質・生産性の向上に資する技術・メカニズム導入を促進することを掲げていた。事業完了時、貿易産業省により2011年に「ガーナ産業政策」が策定され、貿易政策とともに、ガーナは民間開発、産業開発を促進することを目指した。

【事前評価時・事業完了時のガーナにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、ガーナにおける中小零細企業能力強化にかかる開発ニーズとも合致していた。事前評価時、中小零細企業は概して資本、人的資源、経営資源や技術的ノウハウ・スキルが欠如しており、品質・生産性が低かった。事業完了時、ガーナの製品の品質は依然低く改善を必要としていた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

本事業はガーナに対する日本の援助方針とも合致していた。「ガーナ国別援助計画」（2006年改訂）では、重点分野である産業開発の中で、中小企業支援の重要性が掲げられていた。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

本事業完了時に、本事業の効果を測る指標として設定された、「NBSSI本局が「戦略モデル」を全国的に適用可能な実践事例とする」(指標1)、「アシャンティ州以外の州NBSSI事務所/BACが自州における「戦略モデル」の実践に取り組む意思を示す」(指標2)が達成されており、プロジェクト目標は達成された。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

本事業による効果は継続し、上位目標は達成された。後継事業(フェーズ2事業)をとおして、「戦略モデル」は、ノーザン州、ブロング＝アハフォ州、セントラル州で実施されている。ワークフローに関する各種のワークショップやOJTが実施され、本事業で紹介されたカイゼンが実践され、ワークフローが導入された。基礎カイゼンは、上記3州のパイロットBACでのBDS提供メニューに加えられた。

NBSSIは、BACの活動の「戦略モデル」を全国的に活用する年間活動計画を公表した。年間活動計画は貿易産業省の年間予算計画にも反映されている。

さらに、貿易産業省とNBSSIは、貿易産業省の産業の転換を目指す「10項目の柱」(2016年)を含む、中小企業開発にかかる政策策定にも活発に関与している。10項目のひとつとして、農村企業にもBDSを提供することを目的として、BACのビジネス資源センター(BRC)への転換が挙げられている。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

いくつかの正のインパクトが確認された。全ての事業の受益者の40%は女性とするというジェンダーに関するNBSSIの方針に基づき、女性起業家の多くが本事業から便益を受けている。企業は「戦略モデル」とカイゼン活動により、生産プロセス及び生産性を向上させた。カイゼンを導入した企業は、従業員の時間と作業プロセスへの態度が変化したと述べている。彼らは、より短時間でより多くを達成すること(リードタイムの減少)、生産プロセスでの無駄の減少を見つけることを意識するようになった。多くの企業で5Sカイゼン活動は継続的に実践されている。

本事業による自然環境への負の影響は確認されておらず、用地取得・住民移転は発生していない。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績				
プロジェクト目標： アシャンティ州において、NBSSI/BACのBDS提供・斡旋(コンテンツとしてのカイゼン指導を含む)に関する能力強化の「戦略モデル」が形成され、同モデルを全国展開するための準備が整う。	指標1：NBSSI本局が「戦略モデル」を全国的に適用可能な実践事例とする。	達成状況：達成(継続) (事業完了時) 「戦略モデル」が策定され、NBSSI本局はモデルの全国展開の準備を開始した。 (事後評価時) 上位目標の達成度として検証				
	指標2：アシャンティ州以外の州NBSSI事務所/BACが自州における「戦略モデル」の実践に取り組む意思を示す。	達成状況：達成(継続) (事業完了時) 事業実施中、アシャンティ州以外の州事務所マネージャーもスタディーツアーや州事務所マネージャー向けの研修などの活動に参加した。NBSSI本局のエグゼクティブディレクターへの聞き取り調査の結果、アシャンティ州以外の州事務所マネージャーからカイゼンのノウハウ・スキルを学ぶことに関心を示していることが確認された。 (事後評価時) 上位目標の達成度として検証				
上位目標： 小零細企業開発に資する「戦略モデル」を全国展開するための活動が貿易産業省及びNBSSI本局によって開始される。	指標1：アシャンティ州以外の州において「戦略モデル」を複製する活動が実施され、当該州のBACのBDSの内容が向上する。	(事後評価時) 達成 1. 複製の活動数				
		活動	州/人数	2015	2016	2017
		ワークフローワークショップ	3州24人	1	0	0
		ワークフロー実施にかかる研修	3州24人	0	2	2
		基礎カイゼン研修(座学及びOJT)	3州22人	0	1	1
		高度カイゼン研修(座学及びOJT)	BAC責任者21人	0	1	2
	指標2：「戦略モデル」を全国展開することが貿易産業省もしくはNBSSIにより明文化される。	2. 基礎カイゼンは、ノーザン州、ブロング＝アハフォ州、セントラル州のBDSメニューに、高度カイゼンはアシャンティ州のBDSに追加された。 (i) アシャンティ州33郡 (ii) アシャンティ以外の州 ノーザン州：32郡、ブロング＝アハフォ州：17郡、セントラル州15郡 (事後評価時) 達成 NBSSIは、BAC戦略モデルを全国的に使用する年間活動計画を作成した。年間活動計画は貿易産業省の年間予算計画にも反映されている。				

出所：JICA資料、NBSSI本局及びNBSSIアシャンティ州事務所への質問票・聞き取り

3 効率性

事業費、事業期間ともに計画内に収まり（計画比：94%、100%）、効率性は高い。

4 持続性

【政策制度面】

中小零細企業促進のための政策的支援の枠組みは存在する。地方企業振興プログラム基金(REP) (2012年～2020年)は、農村地域での中小零細企業促進を拡大し、BACにより多くのBDSを提供する機会を提供している。中小零細企業開発政策は貿易産業省の産業転換のための「10項目の柱」(2016年～現在)の柱の一つである。これにより、中小零細企業にかかる政策策定が現在内閣で検討中である(2018年開始予定)。

【体制面】

関係する組織の役割・責任分担は明確である。NBSSI本局は政策策定及び全国のNBSSIの活動の監督を所掌する。事後評価時点において、NBSSI本局にはカイゼン・ユニットが設立され、「戦略モデル」の全国展開を監督するための人員を配置している。NBSSI州事務所は「戦略モデル」の実施を監督し、BACが郡レベルで事業の開始・改善に必要なBDSの提供・斡旋を行う。研修を受けた合計54人のBAC職員は現在も同じ役職に従事している。そのうち、46人のBAC責任者は、「戦略モデル」を他のBACに複製するスキルを習得した。職員数は「戦略モデル」を全530カ所のBACに展開するには十分ではないものの、現時点では十分である。

【技術面】

本事業実施でそれぞれの役割担ったことにより能力が向上した職員が、本局、州事務所、BACの全てのレベルで引き続き業務に従事している。その結果、設定された目標が達成されてきた。46人のBAC責任者は「戦略モデル」を複製するスキルを十分に習得し、全530のBACの同僚に「戦略モデル」を伝えることができる状態となった。

【財務面】

「戦略モデル」の全国展開は、JICAが支援するフェーズ2事業でこれまで実施されてきた。また、ガーナ側自身による活動実施のための資金もREPの下、国際農業開発基金(IFAD)により確保されてきた。カイゼンが適切に周知徹底されれば、受講料を徴収する研修が増加することが期待されている。その結果、拡大のための資金は内部で捻出されることになる。しかし、現時点では、モデルの全国的な普及支援のための資金は、開発パートナーからの資金に限られている。

【評価判断】

以上のとおり、主に技術面・財務面に課題がみられ、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業完了時に、指標に示されているとおり、「戦略モデル」がNBSSI本局に認知され、アシャンティ州以外のNBSSI職員が関心を示していることから、プロジェクト目標は達成された。上位目標は、「戦略モデル」が4州で展開されており達成された。生産プロセスが改善した企業があるなど正のインパクトも発現している。持続性に関しては、技術面・財務面で問題がみられるが、政策面・体制面には問題はみられない。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

・NBSSIは「戦略モデル」の制度化を継続し、企業の生産性及び成長のためのBDSモデルとして認識されるようにすることが強く求められる。また、モデルの展開は、全10州のうち、残りの6州(アシャンティ州BACに対するOJTの実施場所として使用されてきたグレーター・アクラ州を含む)でも実施されるべきである。「戦略モデル」及びカイゼンに関するBDSの便益を全国的に周知徹底・PRを行い、より多くの小零細企業からの関心を得る必要がある。その結果、全国での研修促進支援のための自己資金の捻出が可能になる。

JICAへの教訓：

・事業実施中、能力向上活動のための予算は、本事業での改善活動が企業の経営にどのように正の効果をもたらすかを具体的に例示する活動には余り向けられなかった。提言された改善活動は、企業経営者の手に委ねられ、実現の保証は必ずしもないと思われる。カイゼンに関する事業では、BACのOJTを受ける受益企業の実際の活動に向けた資金を確保することが必要である。その結果、企業は具体的な結果を実証することができ、それによりさらにカイゼン活動に申し込む企業を惹きつけることが可能となる。



企業の経営者のフォローアップを行うアシャンティ州エジスのBAC責任者



戦略モデル研修のインパクトについてコメントするアシャンティ州アソコレ・マンポンのBAC責任者。2人のナショナルサービス(大学卒業直後の1年間に義務付けられているインターン及び同インターン生の呼称)の郡でのBAC活動支援の能力が向上した。