

事業事前評価表

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2チーム

1. 案件名

国名： カメルーン共和国

案件名： 和名 品質・生産性向上（カイゼン）推進を通じた総合的中小企業振興プロジェクト

英名 Project on Integrated SME Promotion with the Enhancement of KAIZEN

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の開発実績（現状）と課題

カメルーン共和国（以下、「カメルーン」）は石油、天然ガス、鉄鉱石をはじめ様々な鉱物資源に恵まれ、またサブサハラアフリカの中では雨量も多いことから、木材やカカオの輸出が活発である。比較的安定した政情、中・西部アフリカのゲートウェイとなる地理的優位性、また大型公共投資による内需拡大等から、2013年以降は5%台の成長率を維持しており、2018年以降は6%超の予測が立てられている（世銀統計）。

カメルーンには第3次産業を中心に約10万の企業が存在し、経済・雇用の両面において重要な役割を果たしている。同国で登録されている企業のうち99%が中小零細企業に分類されるが、起業2年目までの廃業率は57%に達しており（カメルーン中小企業振興機構へのヒアリング）、マーケティングや品質改善に関する研修やアドバイス、コンサルテーションを行うビジネス開発サービス（以下、「BDS」）提供の強化によりこれら企業の持続性を高め、雇用の安定化、また経済競争力の向上を図る必要がある。これを受けカメルーン政府は、2013年4月の大統領令により中小企業・社会経済・手工業省（以下、「MINPMEESA」）の傘下に中小企業支援の実施機関として中小企業振興機構（以下、「APME」）を設立している。APMEは①コンサルティングを中心としたBDSの提供と、インキュベーション支援、②中小企業情報のデータベース構築、③企業登録の窓口であるワン・ストップ・ショップと、投資（事業拡張）支援窓口を主な機能として、2015年末より人員配置が開始され、2017年7月現在、ヤウンデ本部に約60人、ドゥアラ支部に10人の職員が在籍している。

JICAは2015年よりAPMEとの協力を開始した。2015年9月から2017年9月にかけて開発計画調査型技術協力「中小企業品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト」を実施しており、カイゼンに重点をおいたBDSを担うコンサルタントの養成や、企業へのカイゼンの導入を目標として、①BDS提供戦略の策定、②BDS提供ガイドラインの策定、③BDSを提供するコンサルタント養成プログラムの策定が達成された。BDS提供戦略においては、2017年から2026年までで5,000社の中小企業に対してBDSを提供することが戦略目標とされているが、同目標実現のため

めにはさらなるコンサルタントの育成や、地方部も含む BDS 提供システムの構築が必要となっている。

(2) 当該国における民間セクター開発の開発政策と本事業の位置づけ

カメルーンが 2009 年に採択した「成長と雇用のための戦略文書 (DSCE) 2010~2020 年」においては、民間セクター活性化のための投資環境整備とインフラ開発が重点課題の一つに位置付けられている。同政策では特に雇用拡大のための起業、またビジネスの継続性を高めることが重視されている。

(3) 民間セクター開発に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

対カメルーン共和国国別開発協力方針 (2012 年 12 月) における重点目標として「中小企業振興等を中心とする経済開発」が定められ、「カメルーン中小企業振興に係る官民関係者の能力向上の支援を行っていく」とあり、本事業はこれら方針に合致する。我が国はこれまで「カメルーン中小企業振興マスタープラン作成計画」(2007~2009 年)、「中小企業振興政策支援アドバイザー」(2010~2013 年)、「中小企業品質・生産性向上 (カイゼン) プロジェクト」(2015~2017 年) を通じて当該セクターに対する技術協力を実施してきている。

(4) 他の援助機関の対応

中小企業振興に関して複数のドナーによる支援が実施されている。主要な事業としては、フランス開発庁 (AFD) による農産品加工分野の中小企業への支援プログラム (Programme d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises Agricoles et Agro-alimentaires : PMEAA)、国際連合工業開発機関 (UNIDO) と EU によるカメルーンの経済競争力向上プログラム (Le Programme d'Appui à l'Amélioration de la Compétitivité de l'Economie Camerounaise)、世銀による農業市場への投資と開発のためのプロジェクト (Projet d' Investissement et de Développement des Marchés Agricoles) 等があるが、中小企業向けの BDS 提供に特化した協力は実施されていない。

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、首都のヤウンデおよび経済都市のドゥアラを中心に、中小企業振興にかかる政策推進や BDS を担う人材育成、BDS 提供システムの整備を行うことにより、国内における BDS 提供システムの強化を図り、もって国内の中小企業振興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

ヤウンデ、ドゥアラに加え、地方都市 3 都市 (一定の人口規模や産業集積があるバフサム、バメンダ、リンベを想定。プロジェクト開始後に現地調査や実施機関との協議を踏まえて最終決定する。)

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

直接受益者 : BDS 提供を行う実施機関職員、民間コンサルタント

最終受益者 : 中小企業の経営者

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2018年1月～2022年1月を予定（計48か月）

(5) 総事業費（日本側）

6億円

(6) 相手国側実施機関

中小企業・社会経済・手工業省（Ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat: MINPMEESA）：フォーマル、インフォーマル両方の中小企業の育成を図ることを使命としている。

中小企業振興機構（Agence de Promotion des PME : APME）：MINPMEESA傘下の組織で、法人登録窓口の設置、企業へのビジネス開発サービス提供、中小企業情報のデータベース構築を実施している。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ① 専門家派遣（総計120 M/M程度を想定）（総括、中小企業振興、5S診断カイゼン活動、生産品質管理、経営管理、制度構築、業務調整などを想定）
- ② 生産性・品質向上や中小企業振興に関する本邦および第三国研修

2) カメルーン側

カウンターパートの配置、執務スペースの提供等。

(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4月公布）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

女性がカイゼン活動に積極的に参加するための環境を整備するため、コンサルタントに対するジェンダー研修等の活動を実施することにより、ジェンダー平等が推進される。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

2015年9月から2017年9月にかけて実施中の開発計画調査型技協「中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」では、2017年から2026年にかけての「BDS提供戦略」を策定している。同戦略では、10年間で国内5,000社の中小企業に対してBDSを提供することが戦略目標とされており、本プロジェクトは同目標の実現に貢献するものである。

2) 他ドナー等の援助活動

AFDについては、2.（4）にて言及したプログラムPMEAAのコーディネーターからの依頼で、同プログラムの支援対象企業に、AFDの費用負担にて「中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」で育成したコンサルタントを派遣し、5Sに関するサー

ビスを提供した実績があり、その他にも当該分野の事業を実施予定である GIZ や UNDP、ILO から、それぞれの支援対象企業へのカイゼンサービスや関連研修の提供など、連携の打診がある。ドナー連携を通じた BDS の提供は、BDS 提供戦略でも戦略オプションのひとつに位置付けられており、本事業においても積極的に推進する必要がある。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標

① 上位目標：カイゼンを中心とする BDS の提供により、カメルーン国内の中小企業振興が進展する。

② 指標：BDS を提供された中小企業の業績（利益、売上げ、生産性、雇用等）の推移

2) プロジェクト目標と指標

① プロジェクト目標：カメルーン国内におけるカイゼンを中心とする BDS 提供が強化される。

② 指標：

- BDS を提供された中小企業の業績（利益、売上げ、生産性、雇用等）
- BDS の提供を受けた中小企業数
- 提供された BDS に対する中小企業の評価（アンケートによる）
- BDS を提供され、業績が改善した中小企業の成功事例の数

3) 成果

① コンサルタントを研修・育成する APME の体制が強化される。

② より多くの中小企業にカイゼンを中心とした BDS を提供するための方法、APME における体制が整備される。

③ BDS 提供に重点をおいた中小企業振興政策が促進される。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- プロジェクトのため APME において 3~5 人の BDS 提供専従スタッフが確保される。
- 専門家と専従スタッフのための執務室が確保される。

(2) 外部条件（リスクコントロール）

① 成果達成のための外部条件

自然災害や治安悪化等の不測の要因によりプロジェクト活動の結果が著しい影響を受けない。

② プロジェクト目標達成のための外部条件

養成された人材が事業に留まる。

③ 上位目標達成のための外部条件

カメルーン政府の各種中小企業振興施策が継続、または強化する。

6. 評価結果

本事業は、カメルーンの開発政策、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

実施中の「中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」の相手国側実施機関である APME は、2013 年に設立されたことから予算・人員体制が十分ではなく、C/P 職員は本来業務と兼務でプロジェクト活動を実施していたが、プロジェクト開始当初より、日本人専門家から予算措置・人員配置について相手国側実施機関への働きかけを継続するなかで、プロジェクト中盤以降は部分的な先方費用負担が実現するなど、改善がみられるようになった。

(2) 本事業への教訓

本事業においては、上述案件で実施されたコンサルタント育成研修の量・質両面での強化や地方展開も想定されることから、経済団体との調整、研修プログラムの企画運営、予算確保の必要性はさらに高まることが予想されるため、案件形成当初より、人員・予算体制の強化の必要性について相手国側実施機関に説明し、理解促進を図ることとする。

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

事業開始〇か月（未定）	ベースライン調査
事業終了3年後	事後評価