

事業事前評価表

1. 案件名

国名：エチオピア連邦民主共和国

案件名：

和名：企業の成長を目的としたビジネス・ディベロップメント・サービス強化プロジェクト

英名：Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprises Growth

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における産業セクターの現状と課題

エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」という）の経済は、2004 年以降 10 年以上にわたり年率 8-11%の経済成長率を維持し、IMF 加盟国の中でも最も高い成長率を誇る国の一つとして数えられる。この経済成長を後押ししているのは、政府によるインフラ投資と、国の基幹産業である農業およびサービス業の持続的な成長である。現在でも人口の 7 割以上は農業に従事しているものの、サービス業及び製造業などの産業への労働力の移行が進みつつあり、GDP に占める割合としては既にサービス業が農業を超え、製造業は徐々に伸びている。

このような状況下で、エチオピアは 2025 年までに低位中所得国になるという「ビジョン 2025」のもと、産業振興（特に製造業）を重要視している。「第二次成長と構造改革計画 (Growth Transformation Plan: GTPII)(2015 年～2020 年)」では、品質・生産性・競争力の強化、外国投資促進、輸出振興、中小企業振興、産業人材育成等を通じて、GDP および輸出に占める製造業シェア増加、製造業における雇用の創出等を図るとともに、GTPII 期間中、10%以上の年 GDP 成長率を目標としている。エチオピア産業開発戦略計画 (Ethiopian Industrial Development Strategic Plan (2013-2025)) では、産業構造改革により国際競争力のある製造業を創出することを目標として掲げ、GDP に占める製造業の割合を 4% (2013 時点) から 2025 年には 17%まで引き上げることを目指している。

(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

上記の「ビジョン 2025」や GTPII の政策目標を達成するには、エチオピア政府が既に重点的に取り組んでいる国内企業(特に零細・中小企業)の育成が重要である。

エチオピア政府統計資料によると、2016 年時点での国内零細・中小企業の総数は約 50 万社にのぼり、そのうち 98%を零細・小企業 (Micro and Small Enterprises: MSEs) (約 49 万社) が占める。また、エチオピア政府は、これら零細・中小企業の持続的な成長による規模の拡大、製品・サービスの質の向上が、国内産業の振興に寄与するとともに、輸入の逡減と輸出の促進による国際競争力の確保につながると期待している。しかしながら、世界銀行が発表した Doing Business 2017 ランキングによると、エチオピアは 190 カ国中 159 位であり、当該国におけるビジネス環境は決して良好なものとは言えない。なかでも「getting credit (資金へのアクセス：170 位)」、「starting a business (起業：179 位)」の項目の評価が低く、零細・中小企業や起業家にとって厳しいビジネス環境であることが伺える。国内企業の金融アクセスについては、エチオピアの金融市場が中央銀行の強い規制下にあるため慢性的な投資資金不足にある。そのため、金融の流動性を高め、国内企業が必要な資金にアクセスできるようにすることが求められている。

加えて、政府の政策も後押しし、産業の担い手である労働人口は農業からサービス業や製造業などへ移行する傾向があるものの、労働者の生産性が向上していないことが指摘されており、より付加価値の高い製品やサービスを生み出すためのビジネス環境整備、FDIの促進、産業人材の育成、BDSの充実等が国内企業の成長のための喫緊の課題として挙げられている。

このような零細・中小企業の現状に対し、エチオピア政府は2016年2月に政策実施官庁を再編し、工業省管轄下に連邦中小製造業開発庁（Federal Small and Medium Manufacturing Industry Development Agency：以下、「FeSMMIDA」という）、都市開発・住宅省管轄下に連邦都市雇用創出・食糧安全保障庁（Federal Urban Job Creation and Food Security Agency：以下、「FeUJCFSA」という）を設立し、FeSMMIDAが製造業の中小企業、FeUJCFSAが非製造業の小企業および全ての零細企業を対象とした支援を担っていくこととしている。更に、国内各地の地方行政地区単位（Woreda）ごとにワンストップサービスセンター（One Stop Service Center：以下、「OSSC」という）を整備し、失業者への仕事の斡旋や零細・中小企業への経営指導等を実施している。現在、アディスアベバ市においては、既存のOSSCの組織・人員体制をさらに強化するための取り組みを行っている。

以上の背景の下、本事業は、次節に述べる「女性起業家支援事業（WEDP：Women Entrepreneurship Development Programme）：以下、「WEDP」という）の円借款附帯プロジェクトとして、FeSMMIDAおよびFeUJCFSA、並びにアディスアベバ市もカウンターパートとし、女性起業家を中心とする零細・中小企業の事業が成長するための支援を実施する。具体的には、FeSMMIDAとFeUJCFSAに共通する零細・中小企業支援施策の一つであるBDS提供に向けた体制強化と人材育成に係る支援を行う。

（3）民間セクター開発（産業振興セクター）における我が国及びJICAの援助方針と実績

我が国は、対エチオピア連邦民主共和国国別援助方針（2012年4月）において、エチオピア政府による成長と構造改革計画（GTP）を支援するための包括的な協力を進めることを基本方針としており、「民間セクター開発」を重点分野の一つに位置付けている。

JICAは、エチオピアにおいて「民間セクター開発」を協力重点分野の一つとして位置付け、それに対応する協力プログラム「産業振興プログラム」を実施している。具体的には、「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト（2015年～2020年）」によるエチオピアの製造業における品質・生産性の向上と産業競争力の強化、「産業振興プロジェクト」での「産業政策対話」を通じて、「産業政策への助言」、「FDI誘致及び工業団地開発に資する能力開発」、「輸出産業振興」の分野でパイロットプロジェクトを実施している。また、2017年2月には55億円（円借款により）を世界銀行（WB）との協調融資として「WEDP」に供与することをエチオピア政府と合意している。

（4）他の援助機関の対応

- ① 世銀グループ：IDA（国際開発協会）はEIB（ヨーロッパ投資銀行）との共同出資により、予算総額27,600万ドルの「SME Finance Project: SMEFP（2016年～2022年）」を通じて、中小企業支援を実施¹。加えて、IDAはDFIDおよびJICAとの協調により予算総額

¹ ①中小企業の金融アクセス向上、②金融ビジネス環境の整備とキャパシティビルディング、③カスタマイズされたBDSの提供に取り組んでいる。SMEFPでは、BDSニーズアセスメントを実施し、その結果に基づいて

5,300万ドルの「Women Entrepreneurship Development Project : WEDP (2012年-2019年)」を通じて、女性起業家向けの金融アクセスの向上を支援している。

- ② UNDP : UNDP とカナダ政府の支援により設立・運営されている Entrepreneurship Development Center (EDC) では、エチオピア国内全土で起業家研修と零細・中小企業への BDS 提供を実施している。
- ③ UNIDO : 「包括的かつ持続的な産業化の枠組み (Inclusive and Sustainable Industrial Development : ISID/持続可能な開発目標 (SDGs) No.9に関連)」のパイロット協力国²としてエチオピア、セネガル、ペルーを選定。農産品加工・繊維業・皮革加工等の軽工業の促進による産業変革のモデルケース構築のために、関連プロジェクト (Youth and Women Entrepreneurship Promotion: YoWEP 等) を進めている。

3. プロジェクト概要

(1) 事業目的

本事業は、零細・中小企業の持続的成長を支援する FeSMMIDA および FeUJCFSA に対し、質の高い BDS 提供を可能とするための体制構築と人材育成支援を行うことにより、BDSPs(Business Development Services Providers)³ネットワーク⁴を活用した質の高い支援が零細・中小企業に提供され、エチオピアの零細・中小企業の事業の成長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

アディスアベバ市

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

- 1) 直接受益者 : FeSMMIDA、FeUJCFSA、BoID (Bureau of Industry Development : 産業振興局)、BoMSEs (Bureau of Micro and Small Enterprises : 零細小企業局)、対象 sub-cities と woreda との職員、BDSPs 等。パイロット対象企業 (成長の見込みのある零細・中小企業)。
- 2) 最終受益者 : エチオピア国内の零細・中小企業。

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2018年3月~2021年3月 (36ヶ月)

(5) 総事業費

約5億円 (予定) : 実施計画書時点で最新額を記載。

BDS providers を選定しサービスを提供する予定。TVET 等の既存の BDS providers では中企業へ対応できないため民間を活用予定。

² Programme for Country Partnership : PCP。

³ BDSPs : 企業に対し BDS を提供する際、FeSMMIDA 及び FeUJCFSA が協力すべき組織。

⁴ 2つの組織 (FeSMMIDA および FeUJCFSA) を中心としつつもそれ以外の公的機関や民間関係者の参加を得た形でのネットワーク。

(6) 相手国実施機関

- 連邦中小製造業開発庁（FeSMMIDA : Federal Small and Medium Manufacturing Industry Development Agency）（工業省管轄下）
- 連邦都市雇用創出・食糧安全保障庁（FeUJCFSA : Federal Urban Job Creation and Food Security Agency）（都市開発・建設省管轄下）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ① 専門家派遣（零細・中小企業振興政策、BDS 提供体制構築、BDS 人材育成、業務調整／研修監理等を想定）
- ② 本邦・第三国研修
- ③ 機材供与
 - 車両（2 台）
 - 必要なオフィス機器
- ④ プロジェクト実施経費（エチオピア側と分担）

2) エチオピア国側

- ① C/P
 - Project Director／FeSMMIDA 長官
 - Project Director／FeUJCFSA 長官
 - Project Manager／FeSMMIDA 課長
 - Project Manager／FeUJCFSA 課長
 - Deputy Project Manager／アディスアベバ市産業開発局長
 - Deputy Project Manager／アディスアベバ市小零細企業局長
- ② 設備
 - 執務室
 - 研修室
- ③ プロジェクト関連データ
- ④ 光熱水費等
- ⑤ プロジェクト実施経費（日本側と分担）

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮

- ① カテゴリ分類 : 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 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

2. (3) のとおり、我が国は世銀等が実施する WEDP への協調融資を開始した。融資は、零細規模の成長可能性のある女性起業家を中心に提供され、WEDP 支援企業が融資を受けるための連携も促進することを想定している。その観点から、ジェンダー活動統合案件と言える。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

エチオピアの産業分野に対する日本の支援は大きく分けて5分野⁵ある。JICAは、「産業振興プロジェクト」の一つのコンポーネントである「産業政策対話」を頂点に、コンポーネント2「投資促進（＝工業団地支援）」、コンポーネント3「輸出促進・Value Chain構築（＝チャンピオン商品アプローチ）」、「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト（技プロ）」を実施中であるが、これらは「政策学習」、「カイゼン」、「投資環境改善」、「投資誘致」の4分野にあたる。本事業は、WEDP同様にもう一つ分野である「中小企業能力強化」分野にあたるが、女性起業家のみならず中小企業全般を対象とするものである。本事業においては、零細・中小企業振興に向け、現場で特定される課題等を産業政策対話からの政策的インプットも必要に応じて行う。

2) 他ドナー等の援助活動

世銀のWEDP及びSMEFP、UNDPの支援するEDC、UNIDOのYoWEP等BDS提供に関連する活動との連携による相乗効果と、質の高いBDS提供の体制構築と人材育成におけるこれらドナー機関の取り組みとの整合性を高めることが期待されている。

具体的には、世銀がSMEFPの実施に関連して、BDS提供にかかるベースライン調査（企業側のBDSニーズ調査等）をコンサルタント会社への委託にて実施予定であるが、当該ベースライン調査が完了している場合はその結果を入手し、活動計画検討の参考とすることが望ましい。また、UNDPが支援するEDCに約200名登録されているBDSアドバイザーの選抜・育成方法や、零細・中小零細企業に対するBDS提供の実態、活用する経営診断ツールの内容等を把握し、必要に応じ本事業の活動に反映するとともに、EDCとの連携のありかたを協議・検討する。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：

アディスアベバ市のプロジェクト対象ワレダ⁶及び他地域において、BDSPsのネットワークを活用した質の高い支援が提供されると同時に、エチオピアの零細・中小企業の事業が成長する。

指標：

- 構築されたBDS提供にかかる実施体制のモデルがエチオピア全国に展開される。
- 零細から小規模、小規模から中規模への企業規模拡大が加速する。

2) プロジェクト目標：

アディスアベバ市の対象ワレダにおいて、BDSPsネットワークを活用した質の高い支援が、エチオピア零細・中小企業に提供される。

⁵ Policy learning（政策学習）、Kaizen（カイゼン）、Domestic Private Sector Transformation（中小企業能力強化）、Improving Investment Climate（投資環境改善）、Strategic FDI attraction（投資誘致）。

⁶ アディスアベバ市に10のsub-cityがありその下の行政区画をワレダ（Woreda）と呼ぶ。

指標：

- BDS 提供を受けた零細・中小企業のうち少なくとも 50%が成長を示す経営指標を示す（例：資本金増等）。
- BDS 提供を受けた零細・中小企業のうち少なくとも 80%が受けたサービスの内容に満足する。

3) 成果及び指標：

成果 1： 零細・中小企業支援の戦略計画策定のための FeSMMIDA と FeUJCFSA の能力が強化される。

指標： 零細・中小企業支援の戦略計画が FeSMMIDA と FeUJCFSA により策定・承認される。

成果 2： BDS 提供にかかる BDSPs との連携を含む体制モデルが構築・運用される。

指標 2-1： 運用体制・マニュアルが整備される。

指標 2-2： 対象地域の sub-city 及びワレダ（OSSC）の BDS 提供に関係するスタッフの少なくとも 80%が研修を受ける。

指標 2-3： 国家 BDS コンサルタントの資格制度が考案・試用される。

成果 3： OSSC スタッフの零細・中小企業支援に関する能力が強化される。

指標： 対象地域の零細・中小企業の少なくとも 50%（女性が経営する企業の少なくとも 75%を含む）が BDS の提供を受ける。

5. 前提条件・外部条件

(1) 成果達成のための外部条件

- エチオピアの零細・中小企業を取り巻くビジネス環境が急激に変化しない。
- C/P や能力強化したトレーナーが辞職しない。

(2) プロジェクト目標達成のための外部条件

- エチオピア政府の零細・中小企業振興に関わる政策が大きく変わらない。
- エチオピア政府が零細・中小企業支援に関わる予算を継続的に充当する。

(3) 上位目標達成のための外部条件

- エチオピアの政治経済情勢が安定的に推移する。

6. 評価結果

本事業は、エチオピアの関連政策、開発ニーズ、日本の援助方針と十分に合致しており、また、エチオピア政府が現在遂行中の取り組みとの親和性も高く、かつ時宜に適合しており、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

- タイ国「地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト」（2013年～2016年）

当該プロジェクトは、従来専門分野ごとに分断されていた BDS を統合し、地域で利用可能な中小企業支援サービスの情報を「産業振興センター」に集約し、その中から中小企業のニーズに合うものを紹介することによって、中小企業の利便性とサービス提供の効率性を高めた。本事業においても、OSSC が各地域の企業支援サービスにかかる情報のハブとなり、零細・中小企業にとっての利便性を高める。また、中央政府と地方政府の密なコミュニケーションが必要という教訓から、本事業ではアディスアベバ市の担当部署長を Deputy Project Manager として組み込み、Project Manager である連邦政府の職員との日頃からの緊密なコミュニケーションを促す。

- バルカン地域「中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト」（2013年～2016年）

当該プロジェクトは、日本における経営指導員の経験を活かし、中小企業に直接企業診断やアドバイザー活動を行うメンター制度の組織化、定着を目指しセルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロの3カ国で活動を行った。プロジェクト実施過程でガイドライン、マニュアルをより明確かつ実務的に変更したことで、メンターによる中小企業支援の標準化を進めることができた。具体的には、基本コンセプト、育成制度、資格制度、各取り組みの概要等が明記された「制度設計マニュアル」、及びメンタリング内容、実施時期、必要な準備についてまとめた「制度運営マニュアル」を整備した。この知見を生かし、本事業でもマニュアルは OSSC スタッフらの実務に即した内容で理解を促すこととする。

- パレスチナ「零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト」（2013年-2016年）

当該プロジェクトは、BDS プロバイダーの「ナショナルエキスパート」としての人材育成と、育成された専門家による質の高い BDS を零細・中小企業に提供することを目的として実施された。ナショナルエキスパートの養成にあたっては、①経営管理と財務管理、②マーケティングと販売、③生産管理と販売管理、④企業診断、の4つのモジュールによる講義と企業指導実習に基づき、日本人の専門家が認定した。こうした経験を踏まえ、本事業でも日本における中小企業診断士の認証制度を参考にしうえて、エチオピアの状況に適合する国家 BDS コンサルタントの認証システムを検討・設計する。

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

- 事業終了3年後 事後評価