

## 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一チーム

### 1. 案件名

国名：モンゴル国

案件名：

(和名) モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト フェーズ2

(英名) Project of Phase II for Enhanced Function of Mongolia-Japan Center for Human Resources Development for Capacity Development and Networking of Business Persons

### 2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター/モンゴル地域の開発の現状・課題及び本事業の位置付け

モンゴルのGDP成長率は2011年に17.3%、2012年には12.4%、2013年には11.7%を記録。2012年に成立した外資規制法や世界最大級のオユトルゴイ銅金鉱山(OT)における既往契約の見直し要請などの政治リスク顕在化によるFDI急減、主要輸出品である鉱物資源価格の下落、輸出の8割強を占める中国経済の成長鈍化等の原因により2015年のGDP成長率は2.3%、2016年には1.2%まで下がったが、2017年、2018年度はそれぞれ5.3%、6.9%を記録するなど回復基調の傾向にある。モンゴルのGDPにおける産業別構成比は鉱業(採掘、採石)が17%であり、輸出製品の8割以上を鉱産品が占めるなどモンゴル経済を支える一方で、鉱物資源へ依存から脱却するため、製造・加工業などの産業多角化が求められている。このため、畜産物や農業製品を対象とした製造業の振興やモンゴル企業の90%を占める中小零細企業において経営管理や技術導入、技術改善を進める支援が必要とされている。

日本政府は、モンゴルの市場経済移行支援を目的とし「モンゴル日本人材開発センター(MOJC)」を2002年に設立した。2015年より「モンゴル・日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」(以下、「フェーズ1」)を実施し、ビジネス人材の育成に加え、日本企業とのビジネス交流拠点として発展させている。企業経営の理論と実践に加え、日本市場への進出などモンゴル企業の新たな需要に対応するビジネスコースを開設している。

また、2016年6月に両国のEPAが発効されたことを受け、両国のビジネス交流に対する機運が高まる中、MOJCは日本・モンゴル企業とのビジネス連携の拠点としての役割が期待されている。

フェーズ1での実施状況を踏まえ、フェーズ2では、MOJCのビジネスコースの自律的改善、日本・モンゴル間のビジネス交流拠点の機能拡充、新規事業を主体的に実施する組織体制の構築を通じた、MOJCのプラットフォームとしての強化が課題である。

## (2) 民間セクター/モンゴル地域に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置付け

2017年の国別開発協力方針において、「持続可能な経済成長の実現と社会の安定的発展」が大目標として掲げられている。鉱物資源の輸出に大きく依存し、都市部への人口一局集中による都市問題や地域格差を改善する為、持続可能で均衡のとれた成長に向けた経済の多角化、安定したマクロ経済運営の実現、経済成長の恩恵を全国民が等しく享受するような政策運営への支援を基本的な援助方針とする。本プロジェクトでは、中目標の一つである「環境と調和した均衡ある経済成長の実現」、日本・モンゴル間でのビジネス交流や人材育成事業を通じて産業多様化の推進と地方開発戦略の強化を図り、SDGs ゴール8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」への貢献を目指す。

また、JICAはアジア地域の民間セクター開発に係る課題別戦略として「アジア地域投資促進・産業振興サブ・クラスター」を策定している。同サブ・クラスターでは日本企業の技術・経験や、日本人材開発センターを含む JICA の協力アセットを活用の上、主に経営者・起業家の育成を通じ企業競争力強化を支援するとともに、金融アクセス改善、現地・日本企業間のリンケージを強化すること、並びに投資促進・産業振興政策の立案・実施やビジネス環境改善に取り組みつつ、現地企業の成長・イノベーションを促進し、産業の多角化・高度化を図るとしており、本案件は JICA の協力アセットとして活用していくものとして位置付けている。

## (3) 当該セクター／地域における他の援助機関の対応

国際機関の中ではADBが非鉱物セクターの中小企業向けに長期融資や長期預金市場の開発を目的として「経済多様化及び雇用促進のための信用保証制度支援プロジェクト（2015-2021）」を実施し、世界銀行では中小企業の輸出能力強化のための財政、制度開発支援を行っている。本プロジェクトでは主にモンゴルの中小企業における人材育成事業、経営改善、大学生や高専生の日本企業への就職支援を行い、中小企業への融資を中心とした支援を行う他援助機関と支援役割を分担し、中小企業振興において相乗効果を狙う。

### 3. 事業概要

#### (1) 事業目的

本事業は、ウランバートルにおいて MOJC のビジネスコース企画運営や新規事業の自主的実施を行う組織体制を構築することにより、MOJC のビジネス人材育成及び日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能の強化を図り、もって MOJC が日本・モンゴル間のビジネス交流と産学連携のプラットフォームとしてモンゴルにおける産業の多角化や高度化、日本・モンゴルの経済関係の強化に寄与するもの。

#### (2) プロジェクトサイト/対象地域名

首都ウランバートル市

人口：約 150 万人

面積：約 4,700 km<sup>2</sup>

位置：モンゴル北東部

#### (3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：MOJC スタッフ（約 30 名）及びビジネスコース現地講師（約 10 名）

最終受益者：企業等の経営者やその従業員、起業家、中小企業振興関連省庁職員

#### (4) 総事業費（日本側） 4.55 億円

#### (5) 事業実施期間 2020 年 4 月～2025 年 4 月を予定（計 60 ヶ月）

#### (6) 事業実施体制

教育・文化・科学・スポーツ省（関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）、モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）、モンゴル日本人材開発センター（各種 MOJC 事業の実施）

#### (7) 投入（インプット）

##### 1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 182M/M）： 専門家派遣（チーフアドバイザー（5 年間）、ビジネス交流支援（5 年間）／業務調整（1 年間）兼産学連携、ビジネスコース講師等（計 50M/M）

② 研修員受け入れ：通常コース参加者等

③ 機材供与：必要に応じて事務機器等

④ その他：現地活動費

##### 2) モンゴル国側

① カウンターパートの配置

MOJC 所長 1 名及びスタッフ全 30 名程度等

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

施設・設備の提供、運営経費（光熱水費等）

（８）他事業、他援助機関等との連携・役割分担

１）我が国の援助活動

MOJCによる技術協力プロジェクトは2002年から開始され、当初の市場経済移行支援から日本・モンゴルのビジネス交流拠点化支援へと発展してきており、本プロジェクトはフェーズ5の位置付けとなる。2020年以降の有償資金協力にて「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業（フェーズ3）」の実施を検討しており、MOJCとモンゴルの中小企業振興に相乗効果をもたらす連携を模索する。この他、モンゴルでの中小企業・SDGsビジネス支援事業や草の根技術協力および、海外投融資事業への参画を検討している日本企業等への情報提供などを行う。

２）他援助機関等の援助活動

世界銀行は非鉱物セクターにおけるモンゴル中小企業の輸出能力強化及び輸出市場へのアクセス拡大を目的とした、中小企業の輸出振興のための資金支援や技術、制度開発支援を実施している。ADBでは非鉱物セクターにおける中小企業振興のため、主に中小企業向け長期融資の増加、長期預金市場の開発、モンゴル信用保証基金（CGM）の強化を目的とし支援する事業を行っている。EBRDでは金融機関を通じた出融資支援、中小企業向け直接出融資等を行っており、その他、ビジネスサービスの一環でMOJCが産業人材育成事業を受託する連携が考えられる。

（９）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カテゴリ分類の根拠：

「JICA環境社会配慮ガイドライン」に掲げる影響を及ぼしやすい特性や影響を受けやすい地域に該当せず、環境や社会への望ましくない影響が最小限かあるいはほとんどないと考えられる協力事業であるため。

2) 横断的事項

特に無し。

3) ジェンダー分類：

<活動内容／分類理由>

特に無し。

（10）その他特記事項

特に無し

**4. 事業の枠組み**

(1) 上位目標：

MOJC が日本・モンゴル間のビジネス交流と産学連携（以下「ビジネス交流等」という。）のプラットフォームとしてモンゴルにおける産業の多角化や高度化、日本・モンゴルの経済関係の強化に貢献する

\* プラットフォームとは、現地・日本の経営者や従業員、起業家、大学関係者や学生、政府系支援機関スタッフなど両国に関心のある人々の相互作用を促す基盤となること

(指標及び目標値)

1. MOJC を通じて新規取引や MOU 締結等の日本・モンゴル企業間におけるビジネスパートナーシップ樹立件数が年間平均 5 件以上になる。

2. MOJC の人材育成事業が鉱業セクター以外のモンゴル企業における事業改善や新規事業立ち上げに貢献した事例数が年間平均 30 件以上になる

(2) プロジェクト目標：

MOJC のビジネス人材育成及び日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能が強化される。

(指標及び目標値)

1. MOJC のビジネスコース受講生が 8,000 人を超え、うち起業家を含む経営者が XX 人以上受講する

\* 起業家とはビジネスコース受講後、自ら事業を興し、新たに会社を設立する者を指す

\* CEO 向け通常コースの受講生数をカウントすることで指標とする

\* 「ビジネス人材育成事業」とは、ビジネス人材を対象とした座学研修および企業に赴いて実施する個別研修、企業診断等から構成される各種のサービスの総称とする。ただし、短時間のセミナーを除く。

2. 受講生のアンケートにおいて、企業向け研修および公務員向け研修にかか  
る平均満足度（「満足」以上の回答）が 85%以上となる

3. 日本またはモンゴル企業等からの MOJC への問い合わせと訪問件数が 500 件以上になり、新規取引や MOU 締結等の日本・モンゴル企業等間におけるパートナーシップ樹立件数が 30 件を超える

4. MOJC が支援する産学連携事業(大学連携を含む)が 30 件以上実施される

(3) 成果

成果 1：ビジネスコース企画運営が自律的に行われ、特に経営者向けビジネスコースが強化拡充される

成果 2：MOJC の日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能が拡充される

成果 3：新たな受託事業拡大等のため、新規事業を自主的に実施する組織体制

が構築される

## 5. 前提条件・外部条件

### (1) 前提条件

・中小企業支援政策に携わる関係機関（食料・農業・軽工業省等）からの協力が得られる

### (2) 外部条件

・モンゴルの政治・経済状況が劇的に悪化せず、日本と友好的関係が維持される

・モンゴルの産業振興政策、中小企業振興関連の行政体制が大きく変更されない

## 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

ベトナム日本人材協力センター（VJCC）の事後評価（評価年度：2015年）ではビジネス研修提供による在ベトナム小規模日系企業への貢献が評価されている。また、カンボジア日本人材開発センター（CJCC）においてはビジネスコースの強化に取り組んでおり、半年間の起業家コース、多忙なビジネスマンのニーズに応えた数日間のマネジメントコース等様々なコースが実施され、満足度調査結果（2015年度）では、平均すると4以上（80%以上）の満足度が示された。加えて、現地中小企業向けメンタリング（相談・指導）サービス、CJCCのJapan Deskによる日系企業向けコンサルテーションや訪問対応、学生向けのジョブフェア、日本へのスタディツアーのアレンジ等、様々なビジネスサービスがビジネス人材育成機関として大きな役割を果たしているとの評価を受けている。MOJCでも、引き続き、起業家や経営者を対象としたビジネスコースの内容の拡充や大規模な企業の展示会への出展支援を通じた日本・モンゴル企業へのコンサルテーションの実施を適用し、プラットフォーム機能の強化を図る。

## 7. 評価結果

本事業は、当国の開発課題・開発政策並びに我が国及びJICAの協力方針・分析に合致し、MOJCにおける産業中核人材育成事業、産学連携・ビジネス交流プラットフォーム機能及びMOJC運営体制の強化を通じて国内の産業多角化、高度化に資するものであり、SDGsゴール8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

## 8. 今後の評価計画

### (1) 今後の評価に用いる主な指標

4. のとおり。

(2) 今後の評価スケジュール

- ・プロジェクト開始後終了まで、6 カ月毎に進捗モニタリングを実施する。
- ・事業終了 3 年後に事後評価を実施する。

以 上