

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 第二チーム

1. 案件名

国 名：ガーナ共和国

案件名：和名 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト

英名 Enterprise Development Project with 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の開発の現状・課題及び本事業の位置付け

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」という）は、2010 年に低中所得国入りを果たしたほか、2011 年には 15%の GDP 成長率を達成、以降 3～8%の GDP 成長率と堅調な経済成長を続けている。GDP 成長の背景に石油・カカオ豆・金等の一次産品の輸出の伸びがある。一方で、石油生産量は 2019 年にピークを迎えることからその後の減少が予想され、また、ガーナ国内で消費する製品の多くを輸入に依存している状況であり、経済構造の是正が課題となっている。

こうした背景から、ガーナ政府は「Ghana Beyond Aid」をスローガンとし産業化の推進（産業の多様化や雇用創出）と輸入国から輸出国への転換を掲げ、「中所得国」入りを目指している。そのために、「The 10 Point Pillars of Government's Industrial Transformational Agenda」を打ち出し、中小企業の育成を図る「Development of small and medium-scale enterprises」や「Made in Ghana」等を推進している。

上記の政府イニシアティブの達成に向けて、ガーナ政府は、全企業の 90%以上を占める零細中小企業の発展促進が不可欠とし、国内企業（特に零細・中小企業）の育成に関し重点的に取り組んでいる。

ガーナ政府は、中小企業の強化に関し、貿易産業省傘下の国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries: NBSSI）を、ガーナ企業庁（Enterprise Ghana Agency: EGA）へ格上げし、中小企業支援に係る組織体制・人材の強化を図る予定である。現在 NBSSI は、経済効果や雇用の確保につながる成長企業を増やす取り組みを実施しているが、経営能力の不足および金融アクセスの難しさ等を国内企業の主な課題として挙げている。

NBSSI は、ビジネス開発センター（Business Advisory Center: BAC）を全国に 177 か所設置し、BAC スタッフが企業支援窓口として配置されている。JICA は、2012 年から 2018 年まで BAC スタッフの簡易な企業診断やカイゼン指導能力向上のための技術協力を実施したが、上記のとおり、成長企業が必要とする支援内容は、カイゼン指導に加えて、経営や金融分野等、多様化かつ複雑化してきている。したがって、BAC スタッフ自身の更なる企業支援能力の強化及び、専門的な知識・スキルを有する外部機関と連携して企業支援を行うため

のファシリテーション能力の強化が必要となっている。そのため、本案件は、上記分野支援に従事する BAC スタッフを中心とした人材育成や体制強化等を行う。なお、NBSSI は BAC の一部をビジネス・リソース・センター（Business Resource Center : BRC）に格上げし、企業登録から企業経営などの企業支援の充実を図る予定である。

なお、ガーナにおいては過去約 6 年間カイゼン関連のプロジェクトが実施されてきたが、カイゼンへの関心・評価は依然高く、政府が主導する政策プログラムや基幹産業へのカイゼン導入が期待されている。

本プロジェクトはカイゼンのみを推進するものではないが、引き続き提供するビジネス開発サービスにカイゼンを含め、カイゼン普及展開を支援することを通じガーナ側のニーズに応えることとする。

（２） 民間セクターに対する我が国及び JICA の協力量針等と本事業の位置づけ

JICA 国別分析ペーパー（2019 年 4 月）において、ガーナ政府の重点分野である産業振興の実現に向け、「民間セクター開発」分野における包括的な協力を基本方針としており、本事業はこの方針に合致する。

更に、TICAD7（2019 年 8 月）「横浜行動計画 2019」の中で、日本の取組として「産業人材の育成」及び「イノベーションと投資の促進」が掲げられている。本事業では、ガーナにおける企業支援体制強化に向けた人材育成及び、企業の金融アクセスの改善とスタートアップ支援の質の向上に向けた取組を実施することから、上記計画の内容に合致する。

また、本事業は、企業振興のためのエコシステムの強化を通じてガーナにおける雇用の創出と持続的な経済成長を図るものであるとともに、スタートアップ支援の質の向上を通じて技術革新の拡大を図るものであることから、SDGs ゴール 8（経済成長・雇用）及び SDGs ゴール 9（インフラ・産業）に貢献する。さらに、国内外の各関係機関・関係者の連携促進することで企業振興のためのエコシステムの強化を図るものであることから、SDGs ゴール 17（実施手段・パートナーシップ）に貢献する。

なお、これまでのガーナにおける企業振興に関する支援実績は以下の通り。

「中小企業振興支援プロジェクト」（2005-2008 年）

「地場産業活性化計画」（2006-2008 年）

「中小企業振興支援個別専門家派遣」（2010-2012 年）

「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」（2012-2015 年）（フェーズⅠ）

「国家カイゼンプロジェクト」（2015-2018 年）（フェーズⅡ）

「金融アクセス改善手法検討にかかる情報収集・確認調査」（2019-2020 年）

「スタートアップ・起業家支援に係る情報収集・確認調査」（2019-2021 年）

「アフリカ地域起業家支援情報収集・確認調査」（2019-2031 年）

(3) 他の援助機関の対応

民間セクターの分野においては、米国国際開発庁、独国国際開発公社、欧州連合、デンマーク国際開発庁、英国国際開発省、アフリカ開発銀行、国際農業開発基金、世界銀行等の援助機関が支援を行っている。

このうち、企業（特に零細・中小企業）振興に関連するプロジェクトとして、アフリカ開発銀行および国際農業開発基金の地方企業プロジェクト(Rural Enterprise Programme: REP)がある。同プロジェクトは地方での貧困削減や経済振興を目指し、本事業の実施機関 NBSSI の BAC を経由した企業支援を行っている。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、NBSSI を核とする BDS 提供モデル及び金融機関との連携モデルの運用、スタートアップ支援の質の向上を通じ、企業支援のための NBSSI の機能強化を図り、ガーナにおいて企業振興のためのエコシステムの強化に貢献するもの。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

対象地域：グレーター・アクラ州およびアシャンティ州

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：

NBSSI 本局

NBSSI 州事務所

対象 BRC/BAC 等

パイロット対象企業（成長見込みのある中小企業（一部、大企業含む））

パイロット対象起業家

最終受益者：ガーナ国内の中小企業、起業家

(4) 総事業費（日本側）：7.28 億円

(5) 事業実施期間：2020 年 3 月～2025 年 2 月を予定、（計 60 カ月）

(6) 事業実施体制：

- ・ 国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries: NBSSI）：本事業の実施機関。

- ・ 貿易産業省（Ministry of Trade and Industry : MoTI）：NBSSI の監督機関。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 短期専門家（合計約 124 MM）

総括／政策提言

企業支援モデル運用・制度化（資格、フィー対応等含む）

カイゼン（高度・基礎カイゼン）

経営（企業診断、マーケティング戦略）

経営（企業診断、財務）

金融機関連携モデル検討・運用

② 長期専門家

起業促進

③ 本邦研修及び／または第三国研修

④ 機材供与：車両

⑤ プロジェクト活動経費

2) ガーナ側

① カウンターパート

Project Director（貿易産業省の副大臣）

Project Manager（NBSSI 局長）

Deputy Project Manager（NBSSI 副局長）等

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費

専門家執務スペース

プロジェクト活動に必要な経常経費

プロジェクト関連データ

(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

中小企業振興支援プロジェクト（2005-2008 年）

「地場産業活性化計画」（2006-2008 年）

中小企業振興支援個別専門家派遣（2010-2012 年）

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（2012-2015 年）（フェーズ I）

国家カイゼンプロジェクト（2015-2018 年）（フェーズ II）

金融アクセス改善手法検討にかかる情報収集・確認調査（2019-2020 年）

スタートアップ・起業家支援に係る情報収集・確認調査（2019-2021 年）

アフリカ地域起業家支援情報収集・確認調査（2019-2031 年）（予定）

2) 他援助機関等の援助活動

アフリカ開発銀行および国際農業開発基金については、2.（3）で言及した地方企業プロジェクト（Rural Enterprise Programme : REP）を実施している。同プロジェクトは、BAC を活用した地方の零細・小企業向けの技術支援やマイクロファイナンスアクセス支援などを中心に行っており、2017 年に REP、NBSSI 間で協力覚書（Memorandum of Cooperation）が締結され、カイゼンの普及展開活動のための予算提供等の支援が行われている。REP は 2022 年まで続くことから、本事業におけるカイゼンを含む BDS 提供モデルの構築・運用においても REP と積極的に連携する必要がある。

（9） 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1) 環境社会配慮

カテゴリ分類：C

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しないため。

2) 横断的事項

3) ジェンダー分類：（GI）ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件

＜活動内容／分類理由＞

ベースライン調査において、企業振興のためのエコシステムへの女性の参加状況を調査し、モニタリングシートで状況の変化を確認する予定。

4. 事業の枠組み

（1） 上位目標：ガーナにおいて企業振興のためのエコシステムが強化される。

指標及び目標値

- ・過去3年間にわたって BDS 提供モデル及び金融機関との連携モデルを通して企業支援を受けた企業において、支援を受ける前と比較して業績（利益、売上げ、雇用等）が上がる。（例：利益 XX%等）
- ・BDS コンサルタントとして登録されたリソースパーソンが XX 人になる。
- ・対象地域以外の BRC/BACXX（数）が、BDS 提供モデルと金融機関との連携モデルを採用する。
- ・企業 XX 社が BDS 提供モデル（成果 1）による支援を受ける。
- ・企業 XX 社が金融機関との連携モデル（成果 2）による支援を受ける。
- ・（BRC/BAC が紹介した）金融機関が融資する件数が XX 件となる。
- ・スタートアップへの投資件数が XX 件、投資額が XX となる。

（2） プロジェクト目標：対象地域において企業振興のための NBSSI の機能が強化される。

指標及び目標値

- ・対象地域において XX の BRC/BAC（数）が BDS 提供モデルと金融機関との連携モデルを採用する。
- ・XX 社が BDS 提供モデル又は金融機関との連携モデルを通じた支援を受ける。
- ・上記支援を受けた企業の XX%で業績の向上が確認される。
- ・新企業支援サービス及び BDS 提供モデル等が NBSSI において制度化される。

（３） 成果１：BDS 提供モデルが構築され、運用される。

成果２：金融機関との連携モデルが構築され、運用が促進される。

成果３：スタートアップ支援の質が向上する。

5. 前提条件・外部条件

（１）前提条件

- ・NBSSI が本プロジェクトにおいて必要な人員及び予算を継続的に確保する。

（２）外部条件（リスクコントロール）

- ・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。
- ・本プロジェクトにおいて指導を受けた NBSSI 職員が離職しない。
- ・ガーナ政府が中小企業に対する BDS 強化に向けた政策的枠組みを変更しない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

（１）類似案件の評価結果

過去のガーナ国における類似案件では OJT の実施に際し、企業情報の流出の懸念から OJT の受入れに難色を示す企業（特に大・中企業）が多かった。しかし、企業情報の守秘義務についてのレターの発行、カイゼンを導入するメリットの説明、OJT の実施時期を繁忙期と被らないように設定するなどの対策を講じることにより、小零細企業に加えて、複数の大・中企業からの OJT の受入れが実現した。また OJT 企業の中には、ガーナ国内で有名な企業も含まれており、プロジェクト活動の PR を効果的に行うことができた。

（２）本事業への教訓

本事業においては、上記案件で実施されたカイゼンに加え、経営管理やファイナンス等に係る活動を実施するため、支援企業からより多くの情報を収集する必要がある。企業情報の守秘義務遵守がより重要になる。また、効果的な PR や、バリューチェーンを通じた BDS の効果波及の観点から、大・中企業への支援が重要になる。

したがって本事業では、これらの観点を踏まえて、支援企業（特に大・中企業）を選定し、事前説明会やヒアリングにより戦略的に協力体制を築くことに留意する。

7. 評価結果

本事業は、ガーナの開発政策、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。

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。未定の目標値については、事業開始 1 年を目途に設定する。

(2) 今後の評価計画

事業開始 3 か月以内：ベースライン調査

事業開始 3 年後：中間レビュー

事業終了 6 か月前：終了時評価

事業終了 3 か月前：エンドライン調査

事業完了 3 年後：事後評価