

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

1. 案件名（国名）

国名：ケニア共和国

案件名： 和名 企業競争力強化プロジェクト

英名 Project for Enhancing Enterprise Competitiveness

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現状・課題及び本事業の位置付け
東アフリカに位置し、海運・空運のゲートウェイとして地理的要衝を占めるケニアは、2014年に低中所得国入りしており、一人当たり国内総生産（GDP）は2018年時点で約2,000米ドルと東アフリカの中で一番高い¹。また、同国に対する日本企業の進出数はサブサハラ・アフリカ諸国のなかで南アフリカに次いで2番目に多い。

他方、ケニア経済における各産業のGDP比率は2017年時点で農業セクターが33%、工業・製造業・ユーティリティが12%を占めており、後者は1996年（19%）と比較しても徐々に減少している²。また、企業ベースでは98%が従業員50名未満の企業規模で、労働者の多くが自営業者又は小規模及び中規模企業への就労者であることが推測される。

かかる状況下、ケニヤッタ大統領は2017年、（１）製造業の強化、（２）食糧及び栄養安全保障、（３）ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）、（４）手頃な価格の住宅供給の4分野を柱とする「ビッグ・フォー・アジェンダ（Big 4 Agenda）」を今後5年間の重点経済政策として打ち立てた。なかでも、製造業の強化については、GDP比で製造業の割合を2022年までに15%にあげることとしている（2019年現在9.2%）。

国際協力機構（JICA）は、2015年9月～2019年9月にかけて「ケニアビジネス研修所（Kenya Institute of Business Training。以下、「KIBT」という。）」を実施機関として、中小企業に対するKIBTの「ビジネス開発サービス（Business Development Service。以下、「BDS」という。）」の質向上を目的とした案件を実施してきた。同プロジェクトでは27名のBDSコンサルタントを育成し22社に対してコンサルティング支援を行った結果、11社において平均15.1%売上の増加が確認された。他方、ケニアの産業全体でのインパクトを高めるためには、企業への支援規模を拡大するほか、金融へのアクセス等を通じて企業成長につながる支援の加速化が求められている。

¹ 出典：IMF, World Economic Outlook

² 出典：UNSTATS

このような中、「ケニア産業貿易協同組合省（Ministry of Industry, Trade and Cooperatives。以下「MoITC」という。）」の貿易局は、全国的な展開を視野に入れ、カイゼンを含むBDSの実施を第三期中期計画(2018-2022年)に組み込んだ。また、同省より、官民の関係機関の連携によるより中小企業の成長につながるエコシステム強化を目的とした、技術協力プロジェクトの要請が提出された。

（２）民間セクター開発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

2019年8月に横浜で開催された TICAD7 の成果文書においては、「イノベーションと民間セクターの関与を通じた経済構造転換の促進及びビジネス環境の改善」は柱の一つとして採用されており、カイゼン・イニシアティブ等の技術支援を通じて産業多角化と雇用創出に貢献する人材を14万人育成することが掲げられている。本事業も本目標に貢献することが期待されている。

我が国の対ケニア国別開発協力方針（2012年4月）においては「経済インフラ整備」を重点分野とし、「産業振興・貿易投資促進プログラム」を通じ、投資環境整備の促進を図っている。

また、JICA は民間セクター開発分野の課題別事業戦略（クラスター戦略）において、「経済成長に不可欠な多数の民間企業の成長を支援し、生産性向上と雇用創出を通じて質の高い成長に貢献すること」を目指し、これらにより持続可能な開発目標（SDGs）のゴール8「経済成長と雇用（ディーセント・ワーク）の促進」、ゴール9「インフラ整備による持続可能な産業化と技術革新の拡大」及びゴール17「グローバルパートナーシップの活性化」の達成に取り組んでいる。

アフリカにおいては他ドナー等と連携して、ビジネス環境・産業政策の改善を促進しつつ、JICA が広域で実施している（ア）アフリカ・カイゼン・イニシアティブ及び（イ）起業家支援を骨格としつつ、企業競争力強化（経営・技術面）、イノベーション推進のための支援体制を構築し、企業能力の向上を支援するとともに、企業の金融アクセスが低迷している状況を踏まえて金融機関と連携した金融アクセス改善に取り組んでいる。中でもケニア、エチオピア、ガーナ、タンザニアはその重点国と位置付けている。

本事業は TICAD7 で日本政府が支援表明した産業人材14万人の育成に貢献するものであるとともに、民間セクター開発分野の課題別事業戦略（クラスター戦略）におけるアフリカ支援の方針に沿ったものである。

（３）他の援助機関の対応

民間セクター開発においては、世界銀行が「ケニア産業・起業プロジェクト（Kenya Industry and Entrepreneurship Project。以下、「KIEP」という。）」により、中小企業の能力向上、起業家支援に取り組む中。英国国際開発省（DFID）は

イノベーション企業・起業家支援を通じた雇用創造を目的としたプロジェクトである「ケニア雇用促進基金」を実施中。国際連合貿易開発会議（UNCTAD）は起業家向けの研修プログラムを実施中。

3. 事業概要

（1） 事業目的

本事業は、ケニア国ナイロビとその地域及びモンバサにおいて、1）中小企業向け BDS の質的向上、2）中小企業向け BDS の提供、3）中小企業の持続的な成長を支援するためのアクター間のアクションプランの提案、4）スタートアップ支援の連携体制構築を行うことにより、中小企業及び起業家の成長につながるエコシステム³の形成促進を図り、もって企業及び起業家の持続的な成長の促進に寄与するもの。

（2） プロジェクトサイト／対象地域名

ナイロビとその周辺地域、モンバサ

（3） 本事業の受益者（ターゲットグループ）

1） 直接受益者：

- ① BDS 提供機関
- ② 金融機関
- ③ パイロット対象企業
- ④ パイロット対象起業家

2） 最終受益者：ケニア国内の中小企業、起業家

（4） 総事業費（日本側）

約 6.97 億円

（5） 事業実施期間

2020 年 3 月～2024 年 2 月を予定（計 48 カ月）

（6） 事業実施体制

1） カウンターパート機関

- ① ケニア産業貿易協同組合省（Ministry of Industry, Trade and Cooperatives : MoITC）
- ② ケニアビジネス研修所（Kenya Institute of Business Training : KIBT）

2） 協力機関

- ① ケニア商工会議所（Kenya National Chamber of Commerce and Industry : KNCCI）

³ 本事業では、エコシステムを「中小企業及び起業家、BDS、金融、学界、行政等の要素からなる、中小企業及び起業家の成長につながるアクター間の有機的な連携と協働」と定義する。

- ② ケニア製造業組合 (Kenya Association of Manufactures)
- ③ 国家生産性・競争力センター (National Productivity and Competitiveness Centre)
- ④ 金融機関：ケニア銀行協会 (Kenya Bankers Association : KBA) など

(7) 投入 (インプット)

1) 日本側

- ① 専門家派遣 (合計約 135M/M) : 総括、BDS (提供枠組み構築、中小企業経営、マーケティング、品質・生産性向上等)、BDS 研修計画/現地企業とのネットワーキング、金融アクセス向上、IT 化支援・連携強化、スタートアップ支援等)
- ② 本邦研修または第三国研修
- ③ 機材供与 : 必要に応じて
- ④ プロジェクト活動経費

2) ケニア国側

- ① カウンターパートの配置
- ② 専門家の執務スペース
- ③ プロジェクト活動に必要な経常経費

(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

現在実施中のアフリカ地域金融アクセス改善にかかる情報収集・確認調査 (2019 年) 及びアフリカ地域起業家支援に関する情報収集・確認調査 (全体 2019-2031 年のうち、第 1 期(2019-2021 年) 実施中) の結果を本プロジェクトの活動に反映予定。

2) 他援助機関等の援助活動

世界銀行が KIEP によりインキュベーター/アクセラレーターの質的向上、中小企業のリンケージ構築支援を実施中。また、KIEP ではカイゼン分野のマイクロラーニングシステムを開発中であり、同分野で連携を図る予定。

(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

- ① カテゴリ分類:C
- ② カテゴリ分類の根拠:本事業は用地取得や住民移転等を伴わない
- ③ 環境許認可:該当なし
- ④ 汚染対策:該当なし
- ⑤ 自然環境面:該当なし
- ⑥ 社会環境面:該当なし

⑦ その他・モニタリング:該当なし

2) 横断的事項

特になし

3) ジェンダー分類:【対象外】(GI) (ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件)
<分類理由>ジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する具体的な取組を実施するに至らなかったため。他方、ターゲット企業を選定の際にジェンダーバランスも考慮する旨実施機関と合意済。

(10) その他特記事項

特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標: ケニアにおいて中小企業及び起業家の持続的な成長が促進される

(指標)

- ・ケニアにおいて KIBT および連携研修機関からの BDS 支援を受けた中小企業が X 社以上となる
- ・上記のうち Y%以上が金融機関からの融資を受ける
- ・支援を実施した中小企業のうち X%が支援の終了 3 年後も事業を継続する
- ・上記の業績 (利益、売上げ、雇用等) が支援を受ける前と比較して平均 Y%以上増加する
- ・支援を受けた起業家への投資総額が X 百万ドル以上になる

(2) プロジェクト目標: 対象地域・(セクター)において、中小企業及び起業家の成長につながるエコシステムの形成が促進される。

(指標)

- ・対象地域・(セクター)において KIBT および連携研修機関からの BDS 支援を受けた中小企業が X 百社以上となる
- ・上記のうち Y%が金融機関からの融資を受ける
- ・プロジェクト期間中に BDS 支援を受けた中小企業の X%の業績 (売上、利益等) が向上する
- ・プロジェクト期間中に BDS 支援を受けた起業家の投資家からの評価が向上する
- ・企業の成長に向け、アクター間で協働し、エコシステム強化のための制度・仕組みが構築される

(3) 成果

成果 1: 対象地域・(セクター) の中小企業に対する質の高い BDS が開発され

る

成果 2 : アクター間で協働した質の高い BDS が対象地域・(セクター) の中小企業に提供される

成果 3 : 企業の持続的な成長を支援するためのアクター間のアクションプランが整理され関係者の合意が得られる

成果 4 : スタートアップ支援の関係者の連携体制が構築され、質の高いスタートアップ支援が提供される

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

特になし

(2) 外部条件 (リスクコントロール)

- 1) 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) ケニア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
- 3) ケニア政府が中小企業金融政策を変更しない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

- (1) パラグアイ国「品質生産性センター強化計画プロジェクト」の事後評価 (評価年度 : 2012 年) ではコンサルティング人材の育成と同時に企業側の需要喚起を行うことが必要という教訓が得られた。本事業では金融機関と連携してサービスを提供することから、金融アクセスを期待する企業の需要を喚起することが可能。さらに、より多くの需要を喚起するために、金融機関や KNCCI 等と連携し、企業等への広報セミナーを実施予定。
- (2) ケニア国の類似案件では企業が生産・品質管理、マーケティング、財務管理等の研修を通じてビジネス運営に必要な手法を習得し、一定程度の成果がみられたものの、同時に、サービスの規模拡大にあたっては、政府の予算措置に加えてコストシェアリングの仕組みの構築、KIBT 以外の BDS 提供機関によるサービス提供の必要性が提起された。本プロジェクトにおいては企業側のコストシェアの仕組みを導入するとともに、KNCCI、KBA との連携を通じてサービス提供機関の拡充を図る予定。

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、質の高いBDSの開発・提供及び中小企業及び起業家を支援するエコシステムの形成促進を通じて同国における企業及び起業家の持続的な成長に資するものであり、SDGsゴール8「経済成長と雇用（ディーセント・ワーク）の促進」、ゴール9「インフラ整備による持続可能な産業化と技術革新の拡大」及びゴール17「グローバルパートナーシップの活性化」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

上記4. のとおり。

(2) 今後の評価スケジュール

事業開始3カ月以内 ベースライン調査

事業完了3年後 事後評価

以 上