

国際協力機構経済開発部民間セクター開発グループ

1. 案件名（国名）

国名： エチオピア連邦民主共和国（エチオピア）

案件名：（和）企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト

（英）Project for Establishing Comprehensive Support System for Enhancing Firm 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

エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」という。）では、2000年代初頭から二桁の経済成長を達成しているが、産業別のGDP内訳を見ると、第1次産業及び第3次産業がそれぞれ40～50%を占めるのに対し、第2次産業は10%程度に留まり、特に製造業は5%程度と、所得水準が同程度の国々と比較しても低い状況にある。このような製造業の立ち遅れに加え、その品質や生産性の低さが、輸出振興や国内外からの投資促進の障壁となっている。また、企業の競争力強化にむけては品質・生産性向上のみならず、ビジネスプラン、マーケティング、財務管理、人的資源管理等企業の経営全般の改善も必要となっており、これを支援するコンサルティングサービスの拡充と質的向上が課題となっている。エチオピアの直近の5か年開発計画（Growth and Transformation Plan II（2015/16-2019/20年））では、工業化に重点を置いた経済構造改革を推進することとしており、カイゼンが生産性や競争力強化のための主要なアプローチとして言及されている。なお、2020年6月に概要が公表された新10か年展望開発計画（Ten Years Perspective Development Plan（2021-2030））でも、生産性と競争力向上が戦略的な柱の一つと位置付けられている。

日本の品質・生産性向上の理念や手法としての「カイゼン」に強い関心を示したエチオピア政府は、首相など高いレベルのイニシアティブのもと、JICAの支援を得つつ、開発調査「品質・生産性向上計画調査」（2009～2011年）、技術協力「品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」（2011～2014年）、技術協力「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」（2015～2020年）を実施し、カイゼンコンサルタント育成等のカイゼン普及体制を構築した。貿易産業省（当時）の一つのユニットとして2009年に設置されたカイゼン・ユニットは、2011年にエチオピア・カイゼン機構（EKI）（Ethiopian Kaizen Institute、以下「EKI」という。）として独立し、エチオピアにおいてカイゼン普及を行う中核機関となった（2020年6

月現在職員154名を有する）。

EKIは、JICA支援を通じて、5Sなどのベーシックレベルのカイゼンだけでなく、Total Productive Maintenance（全員参加の生産保全・全員参加の生産経営）やコストマネジメントなどより高度なツールと考え方を使用したカイゼン・サービスが提供される人材育成体制を構築した。また、EKIはカイゼン・サービスの質を担保するためコンサルタント資格制度を構築し、コンサルティングサービスの質の標準化を行っている。

企業経営については円借款「女性起業家支援事業」の附帯プロジェクトである「エチオピア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（Business Development Services、以下「BDS」という。）プロジェクト」（2018～2021年）により、アディスアベバ市の零細・小企業を主な対象として、企業経営改善に関するコンサルティングサービスであるBDSの提供に向けた人材育成およびBDS提供体制の構築に取り組んでいる。同事業においてはBDSを提供する機関の関係づくり強化のためにBDSPs（BDS Providers）ネットワーク会合も開催している。

上記のとおり、企業の競争力強化支援のための体制については一定程度整備が進んでいるが、カイゼン・サービスの提供についてはEKIが企業を選定し、支援スケジュールを決定している状況にあり、企業の需要に対応したサービスデリバリーが実現できていない。また、企業はカイゼン以外の課題も有していることから、経営面の支援も含む包括的なコンサルティングサービスが期待されている。加えて、エチオピアは自国のみならず周辺国に対してもコンサルティングサービス提供体制にかかる支援を行い、東アフリカにおけるCenter of Excellence (CoE)となるビジョンを有しており、そのためにEKIの体制強化が急務となっている。このような背景の下、エチオピアの企業を最終受益者とターゲットに定め、企業の競争力強化に貢献することを目指した「企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト」（以下、「本事業」という）がエチオピア政府から要請された。

（2）エチオピア国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

JICAはアフリカの産業振興を促進するために2006年よりカイゼンの普及・展開にかかる技術協力を9か国に対して実施し、25カ国以上に対して本邦又は第3国研修を通じてカイゼン分野の指導を行っている。2016年8月に開催されたTICAD VI において、安倍総理（当時）はアフリカ連合（AU）の一機関であるアフリカ開発のための新パートナーシップ（NEPAD）と協力し、アフリカ中にカイゼンを広め、カイゼンを導入した企業の生産性を3割向上させることを宣言した。この宣言を実現する形で、JICA は2017年4月にNEPAD と「アフリカ・

カイゼン・イニシアティブ」推進のための合意文書を締結し、2027年を年限として、1) 政策レベルでの啓発、2) Center of Excellence の整備、3) カイゼン活動の標準化、4) ネットワーク化によりカイゼンを通じたアフリカ産業の振興、を目指すことを確認した。

エチオピアは2009年からの協力の実績があることに加えて、政府の強いリーダーシップの下でカイゼンをすすめており、アフリカ・カイゼン・イニシアティブの中核国となっている。エチオピアの取組を支援する観点で、無償資金協力「TICAD産業人材育成センター建設計画」により人材育成体制の強化に対する支援を行っており、本事業における知見を活用してより良いサービスの提供が期待される。

我が国の対エチオピア国別開発協力方針（平成29年4月）では、4つの援助重点分野の一つが「産業振興」であり、中でも「カイゼン」の普及が柱の一つとして位置づけられている。JICAは産業振興を促進するために、①企業の品質・生産性や経営力の強化、②企業によるビジネスモデルの革新・起業といったイノベーションの推進、③企業の事業拡大のためのビジネスマッチング等リンク強化、④企業の金融アクセス改善、⑤これらの基盤として産業政策支援・ビジネス環境整備、の5つの要素を重視している。本事業は①について重点的に取り組み、先行する技術協力「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」（2015～2020年）及び円借款附帯プロジェクト「エチオピア企業の成長を目的としたBDSプロジェクト」（2018～2021年）の成果を活用して、包括的なコンサルティングサービスの普及に取り組む。なお、エチオピアにおいてJICAは、技術協力「産業振興プロジェクト」（2017～2022）を通じた産業政策対話、投資促進・工業団地開発、輸出振興により③及び⑤に貢献、円借款「女性起業家支援事業」により④、スタートアップ支援の専門家等により②に貢献している。

SDGs達成においては、本事業は包括的なコンサルティングサービスを利用する企業の増加を通じて、SDGsゴール1「あらゆる形態の貧困の撲滅」、ゴール8「持続的、包摂的で持続可能な経済成長と、万人の生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進」及び、ゴール9「強靱なインフラの構築、包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成」に貢献する案件である。

（3）他の援助機関の対応

世界銀行は、Ethiopia Competitiveness and Job Creation Project (CJC)にて、工業団地整備及び工業団地内における従業員の技術訓練のため支援を実施している。

人材育成分野では、国連開発計画（UNDP）が起業家支援のためのビジネスア

ドバイザーを育成するプログラム（Entrepreneurship Development Program）を実施しているほか、ドイツ国際協力公社（GIZ）が、高等教育及び職業訓練校の能力強化プログラムにより、工学系の人材育成のための技術協力を実施している。

3. 事業概要

（１）事業目的

本事業はエチオピアにおいて、企業に対するコンサルティングサービスの質的向上とサービスデリバリーメカニズムの構築を行うことにより、包括的なコンサルティングサービスの企業への普及を図り、もって企業の生産性と製品の質の向上及び、ビジネスマネジメント力の発展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

エチオピア全土（一部の活動については、アディスアベバ市と他の地方自治体（２か所）をパイロット実施地域として選定）

（３）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：EKI（カイゼンコンサルタントを含むEKIスタッフ等）

間接受益者：連邦中小製造業振興庁（以下「FeSMMIPA」という。）を含むBDSPs
ネットワーク参加機関、パイロット対象企業、BDSコンサルタント、コンサルティングサービス提供機関、リサーチ機関、教育・訓練機関

最終受益者：コンサルティングサービスを受ける企業（零細から大企業を含む）

（４）総事業費（日本側）

8.6 億円

（５）事業実施期間

2021 年 3 月～2026 年 2 月（計 60 か月）

（６）事業実施体制

エチオピア・カイゼン機構（EKI：Ethiopian KAIZEN Institute）（現在、国家公務員委員会（CSC: Civil Service Commission）管轄下）：品質・生産性向上（カイゼン）の普及を全国的に展開するために 2011 年に工業省（当初。現：貿易産業省）の下に設立された常設機関

（７） 投入（インプット）

１） 日本側

- ① 専門家/コンサルタント派遣（160M/M）
- ② 研修員受け入れ（本邦研修及び／または第三国研修）：品質・生産性向上、ビジネスマネジメント能力向上等
- ③ 機材供与：必要なオフィス機器、ICT機器（e-learningのためのオーディオビジュアル等）等
- ④ プロジェクト活動経費（エチオピア側と分担）

２） エチオピア国側

- ① カウンターパートの配置
 - ・ Project Director／Commissioner of FDRE Civil Service Commission
 - ・ Project Manager／Director General of EKI
 - ・ Deputy Project Manager ／Deputy Director General of EKI
 - ・ EKI所属コンサルタント
- ② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供
 - ・ 専門家執務スペース、研修室
 - ・ プロジェクト関連データ
 - ・ 光熱水費等
 - ・ プロジェクト実施経費（日本側と分担）

（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

JICAは産業振興の促進のため、①企業の品質・生産性や経営力の強化、②企業によるビジネスモデルの革新・起業といったイノベーションの推進、③企業の事業拡大のためのビジネスマッチング等リンケージ強化、④企業の金融アクセス改善、⑤これらの基盤として産業政策支援・ビジネス環境整備の５つの要素による取り組みを実施している。関連事業の対象分野は下記のとおり。本事業は①企業の品質・生産性や経営力の強化に関する成果を活用した集大成の事業に位置づけられる。

【技術協力】

- ・ 品質・生産性向上計画調査（2009～2011年）：①
- ・ 品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト（2011～2014年）：①
- ・ 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（2015～2020年）：①

- ・ 産業振興プロジェクト（2017～2022年）：③⑤
- ・ （円借款附帯プロジェクト）エチオピア企業の成長を目的としたBDSプロジェクト（2018～2021年）：①

【個別専門家】

- ・ スタートアップエコシステムアドバイザー（2021年～）：②

【国別研修】

- ・ カイゼン博士号プログラム（長期研修）：①
- ・ スタートアップエコシステム能力強化：②

【無償資金協力】

- ・ TICAD産業人材育成センター建設計画（2018年）：①

【有償資金協力】

- ・ 女性起業家支援事業（2017年）：④

2）他援助機関等の援助活動

国連開発計画（UNDP）が起業家支援のためのビジネスアドバイザーを育成するプログラム（Entrepreneurship Development Program/EDP）を実施し、起業開発センター（Entrepreneurship Development Center/EDC）の支援を行っている。「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」では、上記EDCとBDS認証システムの構築のための連携のあり方を協議・検討している。また、世界銀行の女性起業家支援事業（Women Entrepreneurship Development Project/ WEDP）及びSME Finance Project（SMEFP）、国連工業開発機関（UNIDO）のthe Youth and Women Entrepreneurship Promotion/（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。

（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：「JICA 環境社会配慮ガイドライン」（2010年4月公布）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

貧困対策・貧困配慮：新型コロナウイルスの影響によって、被害を受け、貧困に陥るエチオピア企業や従業員を裨益者に含む。

3) ジェンダー分類：ジェンダー対象外

(10) その他特記事項

特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：

エチオピアの企業の生産性と製品の質が向上し、ビジネスマネジメント力が発展する。

主な指標及び目標値：

指標1-1: 過去2年間に包括的コンサルティングサービスを受けた企業のカイゼン指標の価値（品質や生産性等）がサービスを受ける前に比べて、平均でXX%向上した。

指標1-2: 過去2年間に包括的コンサルティングサービスを受けた企業が、サービスを受ける前に比べて、業績（売上、利益、輸出など）を平均XX%増加させた

(2) プロジェクト目標：

カイゼンをはじめとする包括的コンサルティングサービスが、BDSPsネットワーク（※）等を通じて企業に普及する。

※BDSPsネットワーク：企業経営改善に関するコンサルティングサービスであるビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）の提供を行う多様な機関（Provider）によるネットワーク。企業の多様なニーズに対して多様な機関が補完的にサービス提供を行うことを目指す。

指標及び目標値：

指標1-1：XX社以上の企業が包括的コンサルティングサービスを利用 する。

指標1-2：XX%以上の包括的コンサルティングサービスを利用した企業がカイゼン指標値（品質や生産性等）を増加させる。

指標 1-3：XX%以上の包括的コンサルティングサービスを利用した企業の業績が向上する。

指標 1-4：少なくとも XX%の包括的コンサルティングサービスを利用した企業がサービスに満足を示す。

指標 1-5：EKI が Center of Excellence であることを立証するために XX 以上の国内/国際的な賞を授与する。

※「XX」となっている部分については、ベースライン調査後に設定予定。

（３）成果

成果1：包括的コンサルティングサービスのデリバリーメカニズムが、アディスアベバ市と他の地方自治体（2か所）で構築・運用され、一部有償化が推進される。

成果2：包括的コンサルティングサービスの質が向上する。

成果3：EKIのCenter of Excellenceとしての能力が強化される。

（４）主な活動：

成果1に関連する活動：

- 包括的コンサルティングサービス提供のオペレーションフロー（募集→診断→サービス提供→評価、等）のフレームワークを、BDSPsネットワークの活用や有償化も念頭に、開発・設計を行う。
- 企業の需要等の調査を通じてガイドラインを策定し、アディスアベバと他地方自治体（2か所）をパイロット対象として、包括的コンサルティングサービスの提供体制の構築・運用を行う。
- 上記結果を他地域でも展開できるようモデル化する。

成果2に関連する活動：

- コンサルタント認定・資格制度を強化し、企業経営支援を含め包括的なコンサルティングサービスが提供できるコンサルタント（民間人材を含む）の人数を増やす。
- サービス提供後の企業からのフィードバック等を踏まえ、コンサルタントの質的向上を図る。
- 財務諸表作成やビジネスプラン作成支援についての支援を行い、BDSPsネットワークも活用しつつ、企業の金融アクセスの向上を支援する。
- BDS提供機関が互いに協力してサービスの質の向上を図るメカニズムの構築を促進する。

成果3に関する活動：

- EKIがCenter of Excellenceとして求められる機能・能力や活動を整理するとともに、以下の活動を行う。
 - ① アフリカ・カイゼン・イニシアティブの拠点国として、第3国に対してカイゼンを含む包括的コンサルティングサービスの導入を支援。
 - ② 生産性指標などの企業データのデータベースを構築し、その指標の

分析を国家計画に役立てる。

- ③ 包括的コンサルティングサービスのベストプラティスについての文書を作成し、周知する。
 - ④ Information and Communication Technology/ ICT（eラーニング、オーディオビジュアル、Internet of Things/ IoT、リモートサービス等）を活用した企業経営改善のための遠隔支援を計画し、実施する。
 - ⑤ ポストCOVID-19の新しい環境下、カイゼンの企業の競争力やレジリエンス強化への貢献を調査・発信する。
 - ⑥ EKIのマネジメント能力やリサーチ能力を国際水準に向上させ、EKIのサービス提供方法を見直す。
- ・ プロジェクトの成果やプロジェクト目標達成状況をモニタリング、評価するため、プロジェクト開始時点のベースライン値及び終了時のエンドラインを調査する。

5. 前提条件・外部条件

（１）前提条件

- ・ カウンターパート（以下、「C/P」という。）や能力強化したトレーナー、プロジェクトで育成されたコンサルタントが辞職しない。
- ・ エチオピア政府が企業支援に関わる予算を継続的に充当する。

（２）外部条件

- ・ エチオピアを取り巻くビジネス環境が急激に変化しない。
- ・ エチオピア政府の企業振興に関わる政策が大きく変化しない。
- ・ 自然災害や治安の悪化によりプロジェクト活動が著しい影響を受けない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト（フェーズ2）」や「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（フェーズ3）」の教訓では、長期間にわたり従事していたEKI職員の離職がプロジェクト実施期間中に発生し、プロジェクトの効果発現の阻害要素となった。また、非正規雇用者のモチベーション低下も課題の一つであった。よって、EKIのようにカイゼン指導に従事するコンサルタントを直接雇用している組織では、コンサルタントと非正規職員の処遇改善やモチベーションアップの仕組みづくりにより、離職事例の減少を図るべき、との教訓が得られた。また、「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（フェーズ3）」では、カイゼンコンサルタント資格認証登録制度（Kaizen

Consultant Certification, Accreditation and Registration System、以下「CARS」という。)において受験申し込みはしたものの業務繁忙などを理由に、試験を欠席する者が半数おり、認証・登録者数が伸び悩む問題があった。ゆえに、資格や認証制度を構築する際は、受講者のインセンティブを向上させる仕組みが必要である、ことが分かった。

本事業においては、コンサルタントの離職が発生しないよう、サービスの有料化及び料金収入を活用した処遇改善などのインセンティブの付与をプロジェクト計画に反映させている。また、資格や認証制度について受講者のインセンティブを考慮した仕組みづくりも、コンサルタントの人数を増やすメカニズムを構築する中で行う。

7. 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、また C/P である EKI の要望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、かつ時宜に適っている。また、今までのフェーズで CARS など人材育成のための基盤構築は実施されていることから、本事業では育成した人材を活用したサービス提供促進のためのデリバリーメカニズムに焦点を当てるという点は、今まで実施してきた支援内容と整合性がある。

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

事業開始 6 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