

事業事前評価表

国際協力機構 経済開発部
民間セクター開発グループ第 1 チーム

1. 案件名 (国名)

国名：キルギス共和国 (キルギス)

案件名：キルギス共和国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

Project for Capacity Development of Business Persons and Networking through the Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development

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
1991年の独立後、キルギス共和国(以下、「キルギス」という。)は中央アジア諸国の中でいち早く民主化、市場経済化を推進してきているが、鉱業以外にめぼしい産業が育っておらず、若年層を中心に国内での就業が困難なことから海外に出稼ぎに行く者が多い。

キルギス政府は2018年5月に「2018～2022年間発展プログラム『統一、信頼、創設』」(DP2018-2022)を発表し、同プログラムでは、①経済発展、②人的開発、③国家行政の改善の3つを中心に具体的な発展計画を論じており、①に関しては、中小企業や官民連携(Public Private Partnership: PPP)、投資誘致への必要条件を整備したうえで農業・観光・軽工業等の発展を目指す内容となっている。このように、キルギス政府は中小企業(輸出志向企業)の育成に取り組む、増加する労働人口を国内で吸収することを目指しているものの、十分な成果を上げられておらず、比較優位を有する産業の育成とそれを通じた輸出拡大が喫緊の課題である。同時に、輸出競争力の強化のためには、販売・流通等サービス業を含めたビジネス振興が必要となっている。

我が国は、同国における市場経済移行支援及び日本とキルギスの相互理解と関係強化を目的として、支援委員会の下で1995年に開所されたキルギス日本人材開発センター(以下、「KRJC」という。)を継続的に支援してきた。2003年以降、JICAは技術協力プロジェクト「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト」(2003年4月～2008年3月)、「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ2)」(2008年4月～2013年3月)、「キルギス共和国日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」(2013年4月～2016年3月)、「キルギス共和国日本人材開発センター・産業多角化に資するビジネス人材育成プロジェクト」(2016年4月～2022年3月、以下、「現行プロジェクト」)の実施を通じて、現地の経営人材の育成並びに日本とキルギスの関係

強化を継続的に支援してきた。これまでのビジネスコースの参加者は、研修・セミナー合わせ 16,448 名（2020 年度末時点）、日本語講座及び相互理解促進事業への参加者も、それぞれ、5,697 名及び 142,574 名に上っている。ビジネスコース修了生の中では、キャリアアップの実現や経営する企業の業績向上等、実際のビジネスにおける効果も確認されている。

しかしながら、現代的・市場志向型のノウハウ・ビジョンを持つ企業経営者及び企業に対する官民の支援人材は依然として不足しており、より持続性の高い経済成長を達成するために、企業経営やマーケティング等、国を跨いだビジネスを行う際に必要なビジネス上のノウハウの習得支援を引き続き行う必要がある。また、ビジネス環境という点においても、外国人（日本人を含む）にとって、キルギスの認知度は依然として低く、キルギスをビジネスや投資を行う対象として認識・判断をするための情報が不足していることから、更なる情報発信と共に、人材交流を通じた自国の PR も重要となっている。

2022 年 3 月に現行プロジェクトの終了を控える中、かかる背景を踏まえ、キルギス政府から日本政府に対して KRJC への継続的支援の要請があり、技術協力プロジェクト「キルギス共和国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」（本事業）が採択された。

本事業では、「日本センター2.0 構想」¹の方針及び上記背景を踏まえ、これまで培ったリソースを活用しながら、KRJC の産学官連携・ビジネス交流プラットフォームとしての機能拡充を図るとともに、KRJC の持続可能な安定した財務基盤の確立、キルギスにおける継続的なビジネス人材の育成、並びに日本・キルギスのビジネス・学術・自治体等における人材の交流促進とネットワーキングのさらなる促進を目指す。

（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、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

我が国の「対キルギス共和国国別援助方針」（2012 年）では、基本方針（大目標）を「民主主義の定着を後押しする持続的かつ均衡のとれた経済成長への支援」とし、これに基づく「対キルギス事業展開計画」（2020 年 4 月）では、重点分野（中目標）として、（1）運輸インフラの維持管理と地域間格差の是正、（2）社会インフラの再構築の 2 点を挙げている。そのうち、重点分野（1）にかかる開発課題（小目標）の 1 つとして、「農業・ビジネス振興」を挙げており、中小企業振興、ビジネス・投資環境改善のためビジネス人材の育成を継続的に行っていくこととしている。

また、「キルギス共和国 JICA 国別分析ペーパー」（2020 年 3 月版）では、上記国別援助方針を踏まえ、重点分野の 1 つとして、「産業多角化と雇用の創出」を挙げ、実

¹ 日本センターをプラットフォームとし、ビジネスコースや日本語教育などで築いたネットワークを活用しつつ、所在国と日本の間のビジネス・人的交流をさらに促進しようとする構想（2019 年 3 月の JICA の理事会で審議・決定）

践的なビジネス人材等の育成を支援していくこととしており、本プロジェクトは我が国及び JICA の協力方針に合致するものと位置づけられる。

加えて、JICA は課題別事業戦略(グローバルアジェンダ)「民間セクター開発」において「日系製造業を中心にサプライチェーンがあるアジア地域で、投資環境改善等の取組を通じた外国直接投資 の呼び込みと、産業振興策による現地取引企業の能力強化に一体的に取り組む」としている。本事業は KRJC の産学官連携・ビジネス交流プラットフォームとしての機能拡充を図ることを支援するものであり、現地企業と日系企業のリンケージ形成に資するものであり、同戦略に合致している。なお、本事業は SDGs 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」および、SDGs 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」の達成に貢献するものである。

(3) 他の援助機関の対応

米国国際開発庁(USAID)は 2018 年より、キルギス国内における貧困率及び失業率の高い地域を対象とした、中小企業の競争力強化に係る 5 か年の技術協力のプロジェクトを実施中。また、欧州復興開発銀行(EBRD)は中小企業の金融へのアクセスを促すための競争力強化及び持続的成長を支援するためのコンサルティング活動を行っている。なお、これら支援との KRJC のビジネスコースの重複はない。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、キルギスにおいて、KRJC のプラットフォーム化に向けた活動の着実な実施、キルギス企業の競争力に貢献する人材育成機能の強化、運営・財政基盤の改善を行うことにより、KRJC の産学官連携・ビジネス交流プラットフォームとして機能の確立を図り、もって日本・キルギスの様々な組織、人々を結び付けることに寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

ビシュケク市内

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者：KRJC スタッフ、ビジネスコース現地講師、KRJC のビジネスコースの受講者、最終受益者：キルギス・日本の企業経営者・社員、本邦の自治体・大学関係者、日本語講座及び相互理解促進事業参加者

(4) 総事業費(日本側)：

約 4.38 億円

(5) 事業実施期間

2022 年 4 月～2026 年 3 月を予定(計 48 カ月)

(6) 事業実施体制

①経済財務省：担当省庁であり、事務次官が JCC (合同調整委員会) (注) の議

長を務める。

②キルギス国立大学（KNU）：学長が JCC の委員を務める。同大学の敷地内に KRJC が設置されている。

（注）なお、KRJC は現地非営利法人格を有しており、同法人の定款上 JCC は同法人の最高意思決定機関とされているもの。

（7）投入（インプット）

1）日本側

① 専門家派遣（合計約 136 人月）：

長期：チーフアドバイザー及びビジネス交流促進／業務調整（各 48.00 人月）

短期：ビジネスコース運営管理、同コース講師、ネットワーク構築調整（約 40 人月）

② 研修員受け入れ：経営塾プログラム参加者、Mini-MBA コース参加者及び KRJC スタッフ等を対象とする

③ 機材供与：プロジェクト活動に必要な書籍等

2）キルギス国側

① カウンターパートの配置：経済財務省

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供：KRJC 事務所・施設の提供

（8）他事業、他開発協力等との連携・役割分担

1）我が国の援助活動

JICA は、長期研修「アジア地域投資促進・産業振興クラスター留学プログラム」において、日本センターの現地スタッフや現地講師を対象に²本邦での就学機会を提供することで、同センターの運営体制の向上を目指すこととしており、本事業との相乗効果が見込まれる。

2）他の開発協力機関等の援助活動

上記 2.（3）のとおり。

（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、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、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）横断的事項

² 日本センター設置国の場合。日本センター設置国以外の国は、投資促進と産業開発を担う行政官が対象。

なし

3) ジェンダー分類:「GI(S)ジェンダー活動統合案件」

<活動内容/分類理由>

本事業では、ビジネスコースにおいて女性経営者や起業家を対象とするセミナーの実施を想定する等、女性の経営者・起業家の課題・ニーズへの対応を図るため。

(10)その他特記事項:特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標: KRJC のプラットフォーム機能を通じて、日本・キルギスの様々な組織、人々を結び付けることに貢献する。

指標及び目標値:³

(指標1) KRJC がサービスを提供したキルギス企業と日本企業の間でのビジネス・リンケージ⁴の実績が XX 件以上となる。

(指標2) 日本留学フェアへの参加者数(日本の大学とキルギスの参加者)が年間 XX 人以上となる。

(2) プロジェクト目標: キルギス・日本間のビジネス、学術、その他様々な分野の協力にかかる KRJC のプラットフォームとしての基本的な機能が確立される。

指標及び目標値:

(指標1) KRJC の内部留保金が⁵プロジェクト開始年と比較して XX%増加する。

(指標2) 日本・キルギス双方人材による共同所長体制下での運営が確立される。

(指標3) KRJC がサービスを提供したキルギスと日本の企業・学術機関・その他関連機関におけるパートナーシップ数(連携実績数)が XX 件以上となる。

(3) 成果

成果1: 年間計画に基づく活動を通じて KRJC のビジネス・学術・その他自治体交流にかかるプラットフォームの機能が形成される。

成果2: KRJC におけるキルギス企業の競争力に貢献する人材育成機能が、現行及び新規の活動を通じて更に強化される。

成果3: 持続的な発展に向けて KRJC の運営管理・財務能力が開発される。

(4) 主な活動

活動1-1: キルギスと日本の企業、ビジネス人材、ビジネス支援組織のネットワークキングのための活動を PDCA サイクルに基づき実行する。

³ 目標値はベースライン調査にて設定。

⁴ ビジネス・リンケージとは、KRJC がサービスを提供したキルギス企業と日本企業を含む外国企業との契約などを指す。

⁵ KRJC がビジネスコース等の運営を通じて得られた利益から税金やスタッフ報酬などの流出分を差し引いた金額

- 活動 1-2 : キルギスと日本の大学・学術機関、その他組織、並びに両国の人々のネットワーク化のための活動を PDCA サイクルに基づき実行する。
- 活動 1-3 : KRJC と KNU 間の協力覚書に基づいた活動を計画し、実施する。
- 活動 1-4 : 同窓会組織と共に Mini-MBA 同窓生向けの年間活動計画を策定し、実施する
- 活動 1-5 : 経営塾プログラムの同窓会組織の設立及びキルギス国内と日本での活動計画を準備し、実施する。
- 活動 1-6 : ステークホルダーの情報を含むデータベースを継続的に更新し、維持する。
- 活動 1-7 : PR ツールを活用して、情報発信・マッチング機能を強化する。
- 活動 1-8 : ビジネスマッチング及びコンサルティングサービスの付加価値化に向けて、ビジネスコース修了生のデータベースを活用した活動を計画し、実行する。
- 活動 2-1 : 情報収集・宣伝活動を継続して行い、キルギスと日本のビジネス関連のニーズ調査及び顧客確保を目的としたシステムを立ち上げる。
- 活動 2-2 : キルギスと日本の顧客のニーズに基づき、企業の各事業段階及び規模に沿った人材育成プログラムを実施する。
- 活動 2-3 : サービスの継続的な改善に向けたメカニズムを開発する。
- 活動 2-4 : クライアントのニーズに沿うよう、地元講師やコンサルタントを活用し、KRJC の人的資源の保持・管理能力を強化する。
- 活動 2-5 : 他のドナーとの協力を通じて、人材育成プログラムを改善する。
- 活動 2-6 : キルギスと日本企業のためのコンサルティング機能を強化する。
- 活動 2-7 : キルギスと日本の企業及び関連機関のニーズに基づく新たな活動を実施する。
- 活動 3-1 : KRJC の現行の年次計画及び中期計画をレビューする。
- 活動 3-2 : KRJC の SWOT およびオペレーショナル・リスクを特定する。
- 活動 3-3 : 上記 3-1 及び 3-2 の活動を通じたレビューと分析に基づき、KRJC の新規中期戦略を立案する。
- 活動 3-4 : サービス契約に基づく財務・運営の業績に関する月例経営会議を開催する。
- 活動 3-5 : カウンターパートに必要な国内外での研修や対話プログラムを実施する。
- 活動 3-6 : PCDA サイクルを実行し、年次運営財務計画を改善する。
- 活動 3-7 : キルギス側の KRJC 所長の新選定プロセスを実行する。

5. 前提条件・外部条件

- (1) 前提条件 : 特になし。

(2) 外部条件：

- 1) キルギス政府の民間セクター開発に関する政策の方向性が維持される。
- 2) KRJC の KNU 内におけるステータスが維持される。
- 3) KRJC スタッフのサービス契約にて、国際プロジェクトパテント⁶が維持される。
- 4) KRJC の日本・キルギス共同所長のいずれもが空席となる状態とならない。
- 5) 新型コロナウイルス感染の拡大により、専門家がロックダウンなどの行動制限で、長期間に亘る大きな制約を受けない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」の事後評価(2020年度)によると、同プロジェクトではタイから専門家を招聘し、またカウンターパートを対象にタイで第三国研修を行った結果、ラオ語に近いタイ語での講義によりラオスの学生たちの理解度の促進に繋がったと共に、タイへの訪問を通じてタイの官民機関との関係強化並びに覚書交換の機会に繋がったとされている。本事業においても、ロシア語でのコミュニケーションが可能なウズベキスタンやカザフスタン等の近隣国で実施されている関連プロジェクトとの有機的な連携も視野に入れた活動の可能性を検討する。

7. 評価結果

本事業は、キルギス国の開発政策、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。

(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

⁶国際プロジェクトパテントとは、キルギスにおけるサービス契約を締結する上で必要な事業許可証の一つであり、国際的なプロジェクトに従事する者に適応が可能。また、同パテントが KRJC スタッフとの契約で維持されることにより、広範な業務の遂行が可能となるもの。