

**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**

**1. 案件名（国名）**

国名：ウズベキスタン共和国（ウズベキスタン）

案件名：ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクトフェーズ 2

Project for Capacity Development of Business Persons and Networking through Uzbekistan-Japan Center for Human Resource Development Phase II

**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現状・課題及び本事業の位置付け

ウズベキスタンは政府主導による天然ガス、ウラン、金属鉱物などの天然資源の開発や公共投資により、2000年以降平均6%以上の堅調な経済成長が続いている<sup>1</sup>。一方で、主要産業は現在も天然資源や綿花を中心とする一次産業であり、コロナ禍の影響を踏まえた2020年5月時点の今年度予想輸出額は、従来の予想額を約30億ドル下回るなど<sup>2</sup>、特定の産業に依存した経済構造の脆弱性が、コロナ禍でより顕著になっている。そのため産業の高度化・多様化を促進し、特定の産業に依存する経済構造から脱却することが、安定的な経済成長を維持するために、引き続き重要な課題であり、その牽引役となる中小企業をはじめとする、民間セクターの経営者や起業家の育成が必要とされている。2016年に就任したミルジヨエフ大統領は、税制改革や外国為替規制の緩和など、市場経済の促進に重点的に取り組んでおり、2017年に政府は「2017-2021年までの5つの優先的開発方針に関する行動戦略（The Strategy for Actions on the development of Uzbekistan in 2017-2021）」を策定している。開発方針の優先分野の1つである、経済成長と自由化に関する取り組みとしては、経済構造の改革の推進や主要産業の近代化と多様化を通じた、経済の競争性の向上を掲げている。

日本政府は、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成並びにウズベキスタンと我が国との相互理解及び友好関係を促進することを目的に、「ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）」を2000年に、大統領令を根拠法とするNPO法人として設立した。その後、「ウズベキスタン日本人材開発センター

<sup>1</sup> 世界銀行ウェブサイト、<https://data.worldbank.org/country/uzbekistan?view=chart>（2020年9月取得）

<sup>2</sup> 国際通貨基金「IMF Country Report No. 20/171」、<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/05/09/Republic-of-Uzbekistan-2019-Article-IV-Consultation-Press-Release-and-Staff-Report-46884>（2020年5月）

プロジェクト（フェーズ 2）」（2005-2010）、「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010-2015）、そして「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」（2015-2021）を通じて、ウズベキスタンの優先課題である中小企業経営者等の人材育成と、両国の関係強化を継続的に支援している。上記プロジェクトで実施したビジネスコースやセミナーの参加者は1万8千人を超え、ビジネスコースの中心的なプログラムである6カ月間の長期コース、プロフェッショナル・マネジメント・プログラム（PMP）では、1,800人以上の修了生を輩出している（2019年時点）。また、ビジネスコース修了生による同窓会クラブも活発な活動を行っており、修了生同士による学び合いやネットワーク構築などの相乗効果も生まれている<sup>3</sup>。

2019年12月のミルジヨエフ大統領訪日を契機に、ビジネス分野を含む、両国の幅広い人材交流に対する機運が高まっており、UJCにも産業人材の育成に加え、経済成長・産業振興や両国間の関係強化に貢献する産官学人材のネットワーク拠点としての役割が期待されている。大統領のビジネス分野における意識の高まりは、同年に中小企業や起業家の事業促進を目的に、企業開発庁も設立されていることから読み取れる。一方で2020年3月には、コロナ禍により主要都市がロックダウンされ、全スタッフが在宅勤務となるなど、主要事業であるビジネスコースをはじめとする、UJCの活動を一時的に停止せざるをえない状況となった。8月以降は規制措置の緩和により活動を再開したものの、収益の低下により、依然として安定的な運営のための財務基盤強化が課題となっている。本事業では、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、UJC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、持続可能な安定した財務基盤の確立と、継続的な産業人材の育成を目指す。

## （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付け

2017年の国別開発協力量針は、「経済成長の促進と格差の是正に向けた支援の実施」を大目標とし、市場経済化の促進と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援を重点分野の1つとして掲げている。また、人材育成を通じた産業の育成と多様化により、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」及び、ゴール 9「強靱（レジリエントなインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る）」への貢献を目指す。

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」を重点的取り組みとして掲げている。上記戦略において UJC は、

<sup>3</sup> 2015年度案件別外部事後評価：日本人材開発センター

経営者・起業家などのビジネス人材育成を通じた企業競争力強化の支援や、現地・日本企業間のリンク強化、現地企業の成長・イノベーションの促進と、産業の多角化・高度化を、ウズベキスタンにおいて推進する拠点として位置づけられている。また、技術協力プロジェクト「ウズベキスタン・日本青年技術革新センター研究能力強化プロジェクト」（2019-2024）では、工学系研究機関である同センターと本邦大学との連携を通じ、ウズベキスタンの産業発展に資する研究の促進と研究者の育成を行っている。そして、有償資金協力「園芸作物バリューチェーン強化事業」（2019-2025）では、現地金融機関を介して園芸作物の生産・加工・流通に関わる農業者及び現地法人（含む中小企業）向けの金融アクセス改善を図ることとなっている。

### （3）他の援助機関の対応

国連開発計画（UNDP）は、アラル海地域の住民の環境、経済、健康に関する脆弱性を改善することを目的に、現地企業のビジネス支援を通じた収入向上と雇用創出に取り組んでいる（2020-2021）。また、ウズベキスタンの WTO 加盟支援や、中小企業の貿易促進機関の能力向上などを目的としたプロジェクトも実施している（2020-2022）。世界銀行はフェルガナ盆地農村事業開発プロジェクト（2019-2025）にて、農村部における零細中小企業の育成・発展と、金融サービスのアクセス向上を支援している。またドイツ国際協力公社（GIZ）は、国際連合欧州経済委員会（UNECE）、UNDP、オーストリアの国際 NGO、Hilfswerk International（HWI）と協働で、2015 年から中央アジアの貿易促進プロジェクトを実施し、農産者、農産品の起業家に対する生産物の品質向上と、国内外の市場へのアクセス向上支援を行っているほか、ウズベキスタンにおけるスタートアップエコシステム支援も実施している。

## 3. 事業概要

### （1）事業目的

本事業は、ウズベキスタンにおいて UJC の経営能力の向上、ビジネスコースの質・持続性の向上、日本とのリンク促進機能の強化を行うことにより、UJC の財務基盤の安定性と人材育成、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の確立を図り、もってウズベキスタンの民間セクター開発を通じた両国の社会経済的関係促進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

タシケント、ブハラ、及びその他主要都市

### （3）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：UJC スタッフ（約 20 人）、ビジネス現地講師（約 60 人）、

ビジネスコース参加者（約 8,000 人）

最終受益者：ウズベキスタン企業、経営者、社員、日本企業、投資対外貿易省、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）

3.98 億円

(5) 事業実施期間

2021 年 12 月～2025 年 11 月（計 48 カ月）

(6) 事業実施体制

投資対外貿易省（MIFT）：担当省庁であり、合同調整委員会（JCC）議長を務める。また、ウズベキスタン側共同所長を任命。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 126M/M）

長期専門家：日本側共同所長（48M/M）、ビジネス交流/業務調整（48M/M）

短期専門家：ビジネスコース 運営管理及びビジネスコース 講師、E-learning コンテンツ開発（約 30M/M）

② 研修員受け入れ：ビジネスコース参加者等

③ 機材供与：必要に応じて事務用品等

2) ウズベキスタン国側

① カウンターパートの配置

UJC 共同所長、コーディネーター、会計士

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

UJC 事務所・施設の提供、光熱費等の運営経費

(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

UJC に対する技術協力プロジェクトは 2000 年から開始され、当初の市場経済移行支援から日本・ウズベキスタンのビジネス交流拠点化支援へと発展してきた。2021 年以降には、UJC のカウンターパートである MIFT への投資促進アドバイザーの派遣を検討しており、投資戦略の立案・実施に係る、ウズベキスタン企業と海外企業・投資家とのリンケージの促進や、UJC を含む投資促進分野に関連する組織の能力向上において連携を図る。また、ウズベキスタン政府の重点分野の 1 つである観光促進政策を支援するため、観光促進アドバイザーも 2021 年から派遣する計画であり、現地の観光産業に関連する連携も想定される。

2) 他援助機関等の援助活動

UNDP がアラル海地域で行う現地企業のビジネス支援プロジェクトにおいて UJC は、2020 年に中小企業の経営者・管理職の経営、人事、財務、マーケティ

ングに関するビジネススキルの向上を目的にした、日本の生産方式であるカイゼン手法の研修を受託・実施した。世界銀行や GIZ など他援助機関においても、主に地方の企業に対するビジネス支援が行われており、UJC のビジネスサービスの一環として、産業人材育成事業を受託する連携も考えられる。

#### (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

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

特になし。

##### 3) ジェンダー分類： GI(S)ジェンダー活動統合案件

本プロジェクトでは、女性起業家を対象とするセミナーの実施を想定する等、ビジネスコースにおいて、女性起業家の課題・ニーズへの対応も考慮する。

#### (10) その他特記事項

特になし。

## 4. 事業の枠組み

### (1) 上位目標：

UJC がウズベキスタンと日本のプラットフォーム<sup>4</sup>となり、ウズベキスタンにおける民間セクター開発を通じた、両国の社会経済関係の発展を促進する

指標及び目標値<sup>5</sup>：

- ビジネスの国際的リンケージ<sup>6</sup>が XX から XX へ増加する

### (2) プロジェクト目標：

UJC の財務基盤の安定性と、人材育成及び産学官連携・ビジネス交流プラットフォームとしての機能が確立される

指標及び目標値：

<sup>4</sup> プラットフォームとは、事業経営者や起業家、学生、研究者、ビジネス支援サービス提供者などを含む、ウズベキスタンと日本の連携に関心のある、関係者間の交流を促進する機関を指す。

<sup>5</sup> コロナ禍により将来的見通しが不透明な中、2021 年 12 月開始予定時の状況を踏まえた指標を設定するため、指標及び目標値は、事業開始後できるだけ速やかに設定する。

<sup>6</sup> ビジネスの国際的リンケージとは、UJC がサービスを提供したウズベキスタン企業と、日本企業を含む外国企業との契約などを指す。なお、上位目標の「ビジネスの国際的リンケージ」の目標値は、プロジェクト目標の同リンケージの目標値よりも高いものを設定する。

- 以下における国際的リンケージの件数が増加する
  - ビジネス：XX 件から XX 件
  - 学術機関、公的機関などその他<sup>7</sup>：XX 件から XX 件
- UJC のサービスによりビジネスの改善を実感する参加者の人数が XX 人以上になる（例. 個人：昇進、起業、組織：売上・利益の向上、新規契約、従業員の増加、欠陥率の低下、高い効率性、ほか）
- プロジェクト期間におけるビジネスコースの総支出（JICA 短期・長期専門家費用を除く）に対する UJC のビジネスコース運営に係る現地支出の割合が XX%増加する

### （3）成果

成果 1：ガバナンス、法務、財務、ビジネスコース運営を含む、UJC の経営能力が向上される

成果 2：ビジネスコースの規模を維持しつつ、ビジネスコース等を提供する UJC の持続可能性とコースの質が向上される

成果 3：産官学の分野を含む、様々な機会・サービスの提供により、日本とのリンケージを促進する UJC の機能が強化される

### （4）主な活動：

上記成果を達成するため、前フェーズで策定した財務計画及びデータベースの改善計画を実施するとともに、現状の経営・財務状況の分析に基づき、年間計画の策定と実施、モニタリング、改善を行う。また、PMP をはじめとするビジネスコースやコンサルティングサービスの提供及び交流イベントの開催、同窓会におけるネットワーキング、現地講師育成、E-learning コンテンツの作成、提供も行う。さらにプラットフォームとしての機能を強化し、ビジネス情報・支援の提供に関するサービスを向上することで、両国のリンケージを促進する。

## 5. 前提条件・外部条件

### （1）前提条件

- ・ UJC の法人としての法的根拠が確立される
- ・ UJC が関連する活動を実施するための、許認可が維持、取得される

### （2）外部条件

- ・ ウズベキスタンの政治・経済状況が劇的に悪化しない
- ・ ウズベキスタンの産業振興政策、中小企業振興関連の政策が大きく変更されない

<sup>7</sup> 学術機関、公的機関などその他リンケージとは、大学、自治体等との連携実績や覚書の数などを指す。

- ・日本と友好関係が維持される
- ・両国間の国際的移動が大きく制限されない

## 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プロジェクト(フェーズ2)」の事後評価(評価年度:2015年)においては、10カ月の「経営塾」プログラムを提供するベトナム日本人材協力センターが、同プログラムの修了生組織である「経営塾クラブ」への継続支援を行ったことで、参加企業間のビジネスネットワーク構築促進や、企業視察を通じた企業間の学び合いに繋がったとの教訓が導出された。UJCにおいても、人材交流活動の一環として2018年にタシケントと東京で実施したビジネス交流セミナーでは、それぞれ100名以上の参加者を集めるなど、ウズベキスタンに対する企業の関心の高さが確認されている。このようなニーズへの対応として、前フェーズで構築したUJCのビジネス人材・企業データベースの活用や、ビジネスコース修了生の同窓会ネットワークとの連携を促進し、ビジネス人材交流の拠点としての役割を拡大することも計画している。

## 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の協力量針・分析に合致し、UJCにおける産業中核人材育成事業、産学官連携・ビジネス交流プラットフォーム機能及びUJC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」及びゴール9「強靱(レジリエントなインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る)」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  
事業完了3年後 事後評価

以上

**PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS AND NETWORKING THROUGH  
UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PHASE 2**

Duration: 1 December 2021 to 30 November 2025 (4 years)

Target group: (Direct) UJC staff, local lecturers of business courses, and participants of business courses

(Indirect) Professionals in private sector, business owners and their employees, entrepreneurs in Uzbekistan, and MIFT

Target Area: Tashkent City, Bukhara City, and other cities

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b> UJC becomes a platform between Uzbekistan and Japan contributing to private sector development in Uzbekistan and promoting socioeconomic relationship between Uzbekistan and Japan.</p> <p><i>*Platform: A foundation which promotes interaction between those who are interested in two countries, including business managers, entrepreneurs, students, academician and business development service providers.</i></p>	<p>Number of international linkages promoted between - Business*: from XX to XX *Business international linkage is defined as some type of contract (including technical advice) between a UJC participated company and a foreign owned company (including Japanese )</p>	<p>Ex-post evaluation report Project completion report</p>	<p>Uzbekistan and Japanese bilateral relationship does not deteriorate drastically.</p>
<p><b>Project Purpose</b> Financial independence for implementing UJC's business course is improved and UJC's functions as human resource development and platform are established.</p>	<p>1. Number of international linkages promoted between - Business*: from XX to XX - Other Linkages such as academic and public institutes: from XX to XX 2. Number of cases UJC participants realize business improvements due to the UJC services is more than xx (e.g. personally: position promoted, started new business; organizationally: sales and/or profit growth, new contracts, more employers, decrease defection rate, higher efficiency, etc) 3. The ratio of UJC's local expenditure for implementing business courses out of its total business course expenditure (excluding dispatching short and long-term JICA experts) during the Project period increases by XX %.</p>	<p>1. Project completion report 2. Project completion report, UJC annual report, UJC follow-up surveys 3. Project completion report</p>	<p>Government policy to promote SMEs does not change drastically.  Political and socio-economic situations in Uzbekistan does not deteriorate drastically.</p>
<p><b>Outputs</b> <b>Output 1: Administrative capacity of UJC is improved</b> including governance, legal, financial, business course management.</p> <p><b>Output 2: Sustainability of UJC to provide business courses and their quality are improved without scale down</b></p> <p><b>Output 3: Function of UJC to promote linkages with Japan is enhanced</b> via various opportunities and services provided by UJC, including private sector (enterprises), governmental sector, and academia, etc.</p>	<p>1-1. UJC formulates an annual plan which is to be approved by JCC, and the activities are conducted and monitored accordingly 1-2. UJC financial statements are transparently prepared and submitted to JCC and other relevant agencies according to the legal requirements 1-3. UJC prepares an annual report which is to be approved by the JCC 1-4. UJC's retained earnings is accumulated as much as the amount to cover the X months' total average cost of UJC</p> <p>2-1. Income from business course increases more than XX % from the first year excluding the price escalation effect 2-2. Share of business courses conducted by local lectures is higher than XX% 2-3. Number of E-learning contents created by UJC is more than XX cases 2-4. After team creation and conducting training for this team by the Japanese experts, cases of consulting services provided to clients with local resource: more than XX clients/ by the final year 2-5. Number of business course participants or consulting service clients who respond that the course content or consulting service was practical and useful for their business: more than % of participants 2-6. UJC's services in other cities outside from Tashkent are enhanced</p> <p>3-1. Number of visitors including acceptance of missions from Japan: more than XX people/year 3-2. Number of events: more than XX/ year 3-3. Number of UJC alumni who participate in events: more than XX/year 3-4. Number of cases of introducing potential Uzbekistan local partner to Japanese clients using UJC database: more than xx cases/year</p>	<p>1-1. Minutes of JCC 1-2. UJC financial statements 1-3. UJC annual report 1-4. Project monitoring sheet</p> <p>2-1. Project monitoring sheet 2-2. Project monitoring sheet 2-3. Project monitoring sheet 2-4. Project monitoring sheet 2-5. Project monitoring sheet 2-6. Project monitoring sheet</p> <p>3-1. UJC annual report 3-2. UJC annual report 3-3. UJC annual report 3-4. Project monitoring sheet</p>	<p>UJC's management is fully positioned and staff number does not decrease drastically.</p> <p>Local currency does not fluctuate drastically.</p> <p>No major constraints on international travel between the two countries.</p>

<b>Activities</b>	<b>Inputs:</b>	<b>Pre-conditions</b>
<p><b>Activities 1: Administrative capacity of UJC is improved</b>  UJC will improve its administrative capacity for the points mentioned in the output 1 by  (1-1) Implement the future UJC strategy which was formulated in previous phase  (1-2) Implement the database improvement plan which was formulated in previous phase  (1-3) Diagnose the current administrative and financial situation*  (1-4) Contemplate them into annual plan  (1-5) Perusing annual plans  (1-6) Sustaining the PDCA cycle periodically, by monitoring of the progress by the management of UJC, and periodically reported and consulted at JCC  *Annually check the financial results of the business course section, and increase its profitability.</p> <p><b>Activities 2: Sustainability of UJC to provide business courses is improved and their quality are maintained without scale down</b>  (2-1) Conduct various business courses  (2-2) Provide consulting services  (2-3) Conduct business events  (2-4) Facilitate the networking of graduated participants of business courses and other courses and events  (2-5) Review and evaluate business courses to meet the needs periodically  (2-6) Create an input plan of short-term Japanese experts for each fiscal year  (2-7) Conduct training of trainers (TOT) for local lecturers and consulting service assistants  (2-8) Create E-learning contents  (2-9) Provide E-learning services</p> <p><b>Activities 3: Function of UJC as a platform to promote linkages with Japan is enhanced</b>  (3-1) Evaluate the current status of UJC as a platform  (3-2) Formulate a plan to enhance the current functions and start new functions in the short and mid-term  (3-3) Enhance existing functions and organizational structure.  (3-4) Prepare and start new functions  (3-5) Conduct networking events  (3-6) Update graduated participants database periodically  (3-8) Send business missions to Japan  (3-9) Improve its services in relation to providing information and business supporting services to the clients from Uzbekistan and Japan to promote linkages between the two countries</p>	<p><u>Uzbek side</u>  (a) Assignment of counterpart personnel;  - Co-Director from Uzbek-side  - Coordinator  - Accountant  (b) Provision of floor space and facilities of UJC  (c) Operation cost (Utility charges for the above and other necessary expenses)</p> <p><u>Japanese side (JICA):</u>  (a) Dispatch of experts  - Long-term experts: Co-Director and Business Networking / Coordination  - Short-term experts: Business course lecturers (as necessity)  (b) Part of operation costs (depending on the financial situation of UJC)  (c) Training in Japan  (d) Provision of equipment, if necessary</p>	<p>- UJC is legally established as an organization  - UJC maintains or acquires existing or new permits to operate the relevant activities</p>

Specific target level and evaluation points of Objectively Verifiable Indicators are defined within six months after the project start upon agreement of project stakeholders.

Notes

MIFT: Ministry of Investments and Foreign Trade

PMP: Professional Management Program

SME: Small and medium enterprise

UJC: The Uzbekistan-Japan Center for Human Resources Development