

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二チーム

1. 案件名 (国名)

国名：タンザニア連合共和国（タンザニア）

案件名：品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト・フェーズ 3
The Project on Strengthening Manufacturing Enterprises through Quality and Productivity Improvement (KAIZEN) phase 3

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

タンザニアでは、中小零細企業¹を中心に、経営能力、製品の品質管理、生産性、付加価値²、金融アクセス等の問題を抱えている。同国政府はこれら課題に対応するため、2021年「第三次5か年計画 2021-2025 (the National Five-Year Development Plan (FYDP) III, Government of Tanzania。以下、「FYDP-Ⅲ」) を策定、「工業化の促進」を国家政策の重点分野の一つとして位置付け、カイゼン普及を産業化促進のため達成すべき指標の一つとしている³。

これまで、JICA は当該分野への支援として、「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト」（2014年～2016年）（以下、「フェーズ1」）及び「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2」（2017年～2022年）（以下、「フェーズ2」）を、現在の投資産業貿易省（Ministry of Investment, Industry and Trade。以下、「MIIT」）を監督省庁として実施してきた。フェーズ1では、5S活動や在庫管理等のカイゼン基礎に主眼を置き、企業にカイゼン基礎を指導する MIIT 監督機関職員を中心とするカイゼントレーナーの育成、育成したカイゼントレーナーを通じたカイゼン活動の普及・展開の支援を行ってきた。フェーズ2では、カイゼン活動を効果的に普及するための戦略及び施策である包括的カイゼン全国普及計画（2020-2030）が同国政府によって正式に承認され、2020年に公表された。また、MIIT のタンザニアカイゼンユニット（Tanzania KAIZEN Unit。以下、「TKU」）、中小企業振興公社（Small Industries Development Organization。以下、「SIDO」）、経営教育大学（College of Business Education。以下、「CBE」）のカイゼン活動における管理監督、企業指導、人材育成の各役割を明確化し、カイゼン推進体制の持続性強化を図ってきた。

上記を受けて、カイゼンに関する啓発活動や企業内での実践活動は国内で展開されているものの、対象地域は12州、カイゼントレーナー数89名、展開企業数146社と未だ限定的⁴であり、カイゼンのサービス提供が推進され、全国に広く普及しているとは言い

¹ 2003年タンザニア中小企業開発政策による定義は、企業規模毎に、従業員の数又は機械への設備投資額（タンザニア・シリング（TZS））が以下を満たすこと。零細企業：4名以下又は5百万TZS以下。小企業：5～49名又は5百万～2億TZS、中企業：50～99名又は2億～8億TZS、大企業：100名以上又は8億以上TZS。

² タンザニアの製造業付加価値額は、2013年～2017年の全期間ケニア、ルワンダを下回っている（タンザニア銀行（2019）「Working Papers Series No. 15-Analysis_of_Economic_Linkages_of_Tanzanias_Economy_to_the_World」(p.27)）。

³ カイゼン導入企業数。132社（2019/20）に対して、140社（2025/26）が目標。

⁴ 各数字の出所は以下の通り。展開地域とトレーナー数は、フェーズ2「プロジェクト業務完了報告書」、展開企業数、MIIT/TKUの2022年8月提供資料。

難い。この背景には、カイゼン提供のための資金やトレーナー等の人員不足、企業におけるカイゼンやその効果に対する認知度の低さ等の問題が挙げられ、これら問題解決が引き続き必要となっている。

また、同国企業では品質・生産性向上分野に加えて、経営管理分野の支援ニーズ⁵が増加しているが、経営管理分野（財務管理、経営戦略、人的資源管理、マーケティング等）のBDSプロバイダー⁶の数や質は十分ではない⁷。

かかる背景を踏まえ、同国政府はカイゼンの持続的な普及・展開の推進も継続しつつ、中小零細企業の経営管理分野の能力向上による競争力向上を目指し、本技術協力プロジェクトを要請した。

（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、課題別事業戦略における本事業の位置付け

我が国の対タンザニア国別開発協力方針（2017年9月）、及び事業展開計画（2020年4月）において、重点分野（中目標）「経済成長のけん引セクターの育成」では、①明確かつ現実性のある産業政策・工業化の方向性の打ち出し、②政策との一貫性が確保されたビジネス環境の実現、③活力ある民間セクターの育成に係る支援を中心に実施していくと定めている。本事業は、特に③に関し、BDS、カイゼン推進人材の育成、仕組みの強化、中小零細企業の競争力向上の観点から同方針に合致している。

また、本事業は JICA の課題別事業戦略である「グローバル・アジェンダ」で掲げる、「I. 開発途上地域の経済成長の基礎及び原動力の確保（Prosperity）」の、「4.民間セクター開発」におけるアフリカ・カイゼン・イニシアティブ（Africa Kaizen Initiative。以下、「AKI」）⁸に位置付けられる。

更に、持続可能な開発目標（SDGs）のゴール8「包摂的で持続可能な経済成長とディーセント・ワーク」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」の達成にも寄与する。

以上により、本事業は同国の開発政策、開発課題、我が国及び JICA の協力方針に合致している。

（３）他の援助機関の対応

① カナダ国際関係省（Global Affairs Canada。以下、「GAC」）

GAC はタンザニア地元企業開発プロジェクト⁹を実施し、中小企業を対象に市場機会

⁵ JICA が 2018 年に日本の品質・生産や人材育成、カイゼンの実践方法等をまとめた手引書である「カイゼンハンドブック」では、カイゼントレーナーとして備えるべき要件を 2 つに大別し、①品質・生産性向上分野の能力、②経営管理分野の能力として整理している。

⁶ BDS サービスを提供する組織・個人の総称。サービス分野は問わない。

⁷ JICA 「タンザニア連合共和国における民間セクターの金融アクセス改善に係る情報収集・確認調査」（2021年4月～2022年2月）、「タンザニア国企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査」（2022年4月～2023年2月）

⁸ AKI は、アフリカ連合開発庁と JICA が取り交わした 2017 年からの 10 年間の覚書に基づき、下記 4 つの取り組みを進めるもの。1) 政策レベルでの啓発、2) センター・オブ・エクセレンス（普及拠点）の整備、3) カイゼン活動の標準化、4) ネットワーク化の推進。

⁹ 同プロジェクトは、海外ボランティアサービスとカナダ大学海外サービスインターナショナルにより実施されており、SIDO をはじめ、複数のタンザニア国内機関と連携している。

と金融アクセスの活用促進、ビジネスにおける女性の能力向上、市場主導型かつジェンダー配慮の観点による組織強化を支援している。

② 国際連合工業開発機関（United Nations Industrial Development Organization。以下、「UNIDO」）

UNIDO は本土及びザンジバルにおいて、産業政策・統計、エネルギー生産や環境の持続可能性の促進、企業家やバリューチェーン振興と品質やマーケットアクセス向上等の分野で支援を実施。加えて、コロナ禍に対応した衛生用品等の国内のサプライチェーンに関わる官民の企業等への指導による生産能力や品質向上事業も実施中である。

③ メノナイト経済開発協会（Mennonite Economic Development Associates。以下、「MEDA」。民間ボランティア組織）

MEDA は主に農業食品のバリューチェーンに関連する農業生産者を含む中小企業に対して、マーケティングや金融アクセス支援等の BDS を提供。ジェンダー主流化にも力を入れた「グリーン経済成長のためのフェミニスト起業家（Feminist Entrepreneurs Growing Greener Economies。以下、「FEGGE」）プロジェクトを実施し、女性の経済的エンパワーメントを促進している。

3. 事業概要

（1）事業目的

本事業は、MIIT/TKU、SIDO、CBE 等¹⁰を通じた BDS プロバイダーやカイゼントレーナーの能力強化による BDS/カイゼンコンサルティング提供により同国の中小零細企業振興体制構築と全国展開を通じて、中小零細企業の競争力の向上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

ダルエスサラーム州、ドドマ州、モロゴロ州、アルーシャ州、キリマンジャロ州、ムワンザ州、ムベヤ州、シンギダ州の計 8 州、ザンジバル

（3）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：監督省庁及び実施機関の職員、BDS プロバイダー
最終受益者：民間企業、公的機関

（4）総事業費（日本側）

約 5.23 億円（概算）

（5）事業実施期間

2023 年 5 月～2027 年 5 月を予定（48 か月間）

¹⁰ 他にザンジバル貿易産業開発省（Ministry of Trade and Industrial Development。以下、「MTID」、ザンジバル中小零細企業振興公社（Micro, Small and Medium Industrial Development Agency。以下、「SMIDA」）含まれる。

(6) 事業実施体制

- ① 監督省庁：MIIT/TKU
- ② 実施機関：SIDO、CBE、MTID、SMIDA
- ③ 連携機関：
 - ・ 国家経済エンパワーメント評議会
 - ・ 国立職業訓練機関、及び傘下の職業訓練センター
 - ・ タンザニア産業連盟
 - ・ タンザニア商工・農業会議所
 - ・ タンザニア民間セクター協会
 - ・ タンザニアの大学等の学術機関

(7) 投入（インプット）

- ① 日本側
 - ア) 専門家派遣（合計約 96M/M）：
 - (a) 短期専門家
 - ・ 総括（BDS 提供システム強化）
 - ・ BDS 指導
 - ・ カイゼン指導
 - ・ 研修管理
 - ・ インパクト評価分析
 - (b) 長期専門家
 - ・ 組織間連携、ザンジバル連携、インパクト評価企画
 - (c) 有識者
 - ・ インパクト評価監修
 - イ) BDS に係る本邦研修受入れ、及び第三国研修派遣
 - ウ) 機材供与「なし」
 - エ) 日本人専門家のプロジェクト現地活動費・IT 機材費
- ② タンザニア国側
 - ア) 担当職員の配置
 - イ) 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

(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 が実施する民間セクター開発分野における課題別研修の研修員候補として、本事業の実施機関職員や育成した BDS プロバイダーを推薦予定である。
- ② 他の開発協力機関等の援助活動

他機関の活動については 2.（3）に記載のとおり。
GAC の T-LED プロジェクトの支援カリキュラムやムワンザ州にある地域企業イノベーションセンター等を参考に BDS プロバイダー育成システムの検討や BDS 普及啓発の促進が想定できる。
UNIDO による生産性や品質向上に向けた中小零細企業に対する支援においても、

SIDO や CBE の職員がその支援の質の向上のための研修を受講し、BDS やカイゼン提供の質の向上を通じた BDS/カイゼンの成果の向上が期待される。

MEDA による FEGGE プロジェクトでのジェンダー主流化に基づいた観点での支援先中小企業の選定方法や基準、教訓等を本事業の受益企業の選定に活用し、FEGGE プロジェクト参加企業にも BDS/カイゼンを周知し、認知拡大に活用できる。

(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：

ア) カテゴリ分類：C

イ) 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」上、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：【ジェンダー案件】■GI (S) (ジェンダー活動統合案件)

<分類理由> 詳細計画策定調査にてジェンダー分析を行い、BDS プロバイダー育成及び BDS/カイゼンの啓発活動参加者における女性比率（成果 1 及び成果 3）、BDS/カイゼンコンサルティングを受けた企業のうち女性を主体とする企業等の割合（成果 2）を指標として設定しているため。なお、指導対象企業の選定基準として女性起業家、女性従業員の比率を含めること、インパクト評価チームへの女性参加推進等も想定している。

(10) その他特記事項

アフリカにおけるカイゼンの普及推進に関しては、AKI の活動や JICA プロジェクトを通じて得られた各国の BDS/カイゼンプロジェクトの知見・経験を相互に効果的に活用していく方針である。

なお、案件名称変更手続きを行っており、今後案件名称を「ビジネス開発サービス (BDS) と品質・生産性向上 (カイゼン) を通じた企業強化プロジェクト」に変更する予定である。

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：

全国的な BDS/カイゼンコンサルティングを通じてタンザニアの中小零細企業の競争力が強化される。

指標 1：本事業で構築した体制を通じて BDS/カイゼンコンサルティングが提供された企業数（各州最低 XX 社、毎年 XX 社以上）

指標 2：BDS/カイゼンコンサルティング提供により向上した中小零細企業の生産性、利益率 (XX)

(2) プロジェクト目標：

MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA による BDS/カイゼンコンサルティングを活用した中小零細企業振興体制が強化される。

- 指標 1 : 毎年新たに認定されたカイゼントレーナー数 (XX 人以上)
- 指標 2 : 毎年新たに認定されたカイゼントレーナー講師数 (XX 人以上)
- 指標 3 : 毎年のカイゼンコンサルティング提供先数 (XX 社以上)
- 指標 4 : 毎年の研修を受けた BDS プロバイダー数 (XX 人以上)
- 指標 5 : 毎年の BDS 提供先数 (XX 社以上)
- 指標 6 : 毎年の収集・蓄積された優良事例件数 (XX 件以上)
- 指標 7 : 優良事例が共有された回数 (XX 回以上)
- 指標 8 : BDS/カイゼンコンサルティング提供のアクセス性の向上
- 指標 9 : モニタリング・評価システムの運用

(3) 成果 :

- 成果 1 : BDS/カイゼンコンサルティングを提供可能な人材が育成される。
- 成果 2 : MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA を通じた BDS/カイゼンコンサルティングの提供能力が向上する。
- 成果 3 : BDS/カイゼン啓発のための連携とネットワークが強化される。
- 成果 4 : BDS/カイゼンコンサルティング提供による効果について政府や中小零細企業での認識が広まる。

(4) 主な活動 :

成果 1 の活動例 :

- CBE において、技術水準に基づき適格な BDS プロバイダーを育成するための研修手法や教材 (教科書、資料、OJT 等) を備えた新たな研修プログラムを開発する。
- CBE を通じて、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA のスタッフ、その他 BDS プロバイダーに対して、適格な BDS プロバイダー育成研修を実施する。
- 適格な BDS プロバイダー育成研修と BDS プロバイダー育成研修のトレーナー研修をレビューし、モニタリング・評価を通じて、現地化した持続的な研修メカニズムを確立する。

成果 2 の活動例 :

- 企業、団体のトップマネジメントに対する BDS/カイゼンの啓発活動を実施する。
- 特定されたプロジェクトチーム以外の官民 BDS プロバイダーと連携し、成果 1 で習得したスキルや知識を活用して BDS/カイゼンコンサルティングを提供する。
- 企業、団体から優良事例を収集し、共有する。

成果 3 の活動例 :

- 知見共有や啓発での協働に向けて、カイゼントレーナーによるカイゼン協会、カイゼン導入企業によるカイゼンクラブ、BDS プロバイダーネットワーク等のプラットフォーム構築を支援する。
- 協働パートナーと連携し啓発活動を実施する。
- MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA が状況の変化に則して包括的カイゼン全国普及計画を改訂する。

成果 4 の活動例 :

- 対象組織のベースライン情報・結果を収集・分析し、報告書を作成する。

- 評価結果をビジネス記事、学術論文等を通じて公表する。
- プラットフォームを通じて BDS/カイゼンの啓発活動に報告書を活用する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA において、BDS/カイゼン活動を実施するために必要な予算や人材が確保されている。

(2) 外部条件

- 同国政府（ザンジバル含む）の BDS/カイゼンを促進する方針に変更がなく、必要な予算とコミットメントが継続される。
- 同国（ザンジバル含む）企業のビジネス環境が極端に悪化しない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

(1) 類似案件の教訓：

「ケニア国 企業競争力強化プロジェクト」（2020 年～2024 年）では、当初はマスタートレーナー候補（MTC: Master Trainer Candidate）とトレーナー候補要件を別に定めて対象者を募集し研修を実施したが、トレーナーのモチベーションや候補者数が少なかったため、トレーナー認定を受けた人を MTC として昇進する方針に変更し、やる気の高い候補者が MTC 研修を受講できる仕組みを構築することで持続的な人材育成度が構築された。

「タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ 2」（2017 年～2022 年）の経験からは、カイゼン普及の財務持続性確保のために政府予算が承認されていても、資金が配賦されないこともあり、有償でのカイゼンコンサルティング提供の可能性等、政府予算のみに依存しない財務持続性確保の検討が必要とされた。

(2) 本事業への教訓（活用）：

ケニアの事例を参考に、能力強化を行う対象予定の BDS プロバイダーの研修等のプロジェクト活動参加へのモチベーション向上のため、習得レベルや専門性に応じてカテゴリー分けを行い、それに応じた名称付与を検討する。また、タンザニアの事例を参考に、財務持続性確保の観点から、SIDO を通じた有償 BDS/カイゼンコンサルティング提供の可能性や、官民 BDS プロバイター/カイゼントレーナーの役割分担も踏まえた持続性のあるメカニズムやインセンティブの仕組みの構築をプロジェクトを通じて検討する。加えて、他事業を含め、官民双方の BDS/カイゼン提供に関わるステークホルダーとの協働を促進する。

7. 評価結果

本事業は、同国の開発政策、開発ニーズ、援助方針と十分に合致しており、また計画の適切性が認められ、更に SDGs ゴール 8「包摂的で持続可能な経済成長とディーセント・ワーク」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

「ベータ版の育成」に貢献すると考えられることから、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