

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：ベトナム社会主義共和国（ベトナム）

案件名：ベトナム日本人材開発インスティテュート（VJCC）・ビジネス人材育成、拠点機能強化プロジェクトフェーズ 2

Project for Institutional Capacity Development of VJCC for a Landmark of Development and Networking for Managerial Human Resources (Phase II)

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における産業人材育成セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」という）は1986年のドイモイ政策による市場経済の導入の後中所得国となった2010年以降も、GDP成長率は年5～7%と堅調に推移している¹。ベトナム政府は、「社会経済開発10か年戦略」（2021年～2030年）において、「経済の工業化・近代化・再構築化」を掲げ、2030年までに200万社以上の企業が経済成長を牽引し、GDPの60～65%の割合を占めることを目標としている。また、上記戦略の中期目標である「社会経済開発5か年計画」（2021年～2025年）では、平均成長率6.5～7%を目標に掲げ、企業開発庁や商業工業省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進め、より高度で付加価値の高い産業構造への転換を進めている。しかしながら、ベトナムの輸出額における国外付加価値の割合は47%であり、ASEAN平均の28%よりもかなり高く、相対的に国内の産業が創出する付加価値は低く留まっている²。

ベトナム企業の競争力向上と、より付加価値の高い産業への転換を実現するには、グローバル・バリューチェーンとのリンケージが鍵であると考えられるが、現地に進出する日系企業において、ベトナム企業からの現地調達率は39.4%に留まり、日系企業の主な進出国であるアジア・オセアニア地域20ヶ国平均の54.8%と比較しても低くなっている³。ベトナム政府は、2016年～2025年までの裾野産業育成の政策⁴を策定し、企業の研究開発や国際基準導入に関する費用の補助、研修機関による産業人材育成の奨励、ビジネスマッチングへの参加に対する支援などを実施しているものの、広範な支援の対象・ニーズに対して政府のリソースは不足しており、より多くの官民の関係組織が連

¹ [世界銀行オープンデータ（2022年2月取得）](#)

² [OECD「SME and Entrepreneurship Policy in Viet Nam」（2021年）](#)

³ [JETRO「2020年度 海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」（2020年12月）](#)

⁴ 政令第111/2015/ND-CP号

携し、ビジネスリンケージの創出に対する支援を展開することが必要とされている⁵。

ベトナムの市場経済への円滑な移行を支える民間セクターの人材育成や企業の競争力強化にかかる協力として、我が国は2000年にベトナム政府との間で、外国貿易大学（Foreign Trade University：FTU）をカウンターパート機関とする「ベトナム日本人材協力センター（以下、「VJCC」という。）プロジェクト」をハノイ市及びホーチミン市で実施することを合意し、この20年間、延べ4フェーズに亘る協力を実施してきた。これまでの協力により、VJCCのビジネスコース及び経営塾（ビジネスコースプログラム）の受講生は延べ5万人以上に上っている。中でも、企業経営者を主な対象として10ヶ月間集中的に実践的な知識を習得する「経営塾」の受講者数は700人を超え、修了生コミュニティの「経営塾クラブ」をはじめ、修了生同士による学び合いやネットワーク構築などの自律的・持続的な成果も生まれている⁶。

当初、市場経済への移行支援として産業人材育成等を目的に設立されたVJCCは、その役割を発展させつつある。現在はビジネス分野を含む日越間の幅広い人材交流プラットフォームとなることを目指しており、ビジネスコースプログラム修了生のネットワークがビジネス分野での交流機能の基盤を担い、ビジネスリンケージ創出の契機となることが期待されている。しかしながら、このようなVJCCの新たな展開が進みつつあった中で、2020年3月に、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、VJCCの基幹事業であるビジネスコースプログラムをはじめ、主要な活動の停止を余儀なくされた。その後、規制措置の緩和により活動を再開したものの、コロナ禍の影響による収益の低下が著しく、プラットフォームとして活動する上で持続的な運営基盤・体制の構築が大きな課題となっている。

本事業では、上記経緯を踏まえ、これまでに培った人的リソースを活用しながら、VJCC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を強化・拡充するとともに、VJCCによる自立的・持続可能な産業人材育成に向けた機能の強化を目指す。

（2） 産業人材育成セクターに対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置づけ、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

我が国の対ベトナム社会主義共和国国別開発協力方針（2017年12月）では、重点分野①成長と競争力強化に関して、産業競争力強化、産業人材育成を支援するとしている。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

⁵ [OECD「SME and Entrepreneurship Policy in Viet Nam」\(2021年\)](#)

⁶ [JICA「2015年度案件別外部事後評価：日本人材開発センター」\(2017年3月\)](#)

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の課題別事業戦略であるグローバル・アジェンダ「民間セクター開発」において、「アジア投資促進・産業振興」クラスターを掲げ、重点的な取組を展開することとしている。特に、リンケージ強化に関連し「日本センターやインド工業連盟等の拠点においては、日系企業と現地企業間のリンケージ強化に貢献する取組を重視する」としており、VJCCを含む日本センターは、現地・日本企業間のリンケージ強化拠点として位置づけられている。

また、これまで実施したVJCCに対する技術協力プロジェクト、具体的には「ベトナム日本人材協力センタープロジェクト（フェーズ1）」（2000年9月～2005年8月）、「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）」（2005年9月～2010年8月）、「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010年9月～2016年8月）では、VJCCがベトナムの民間セクター開発、特に中小企業・裾野産業開発に資する人材育成を担えるようになるための協力を行ってきた。フェーズ4にあたる直近の「ベトナム日本人材開発インスティテュート（VJCC）・ビジネス人材育成、拠点機能強化プロジェクト」（2016年9月～2022年12月予定）では、日越間の産業中核人材育成と情報・ネットワーク拠点としてのVJCCの確立、実施体制および活動内容の見直しを通じたVJCCの中長期運営管理計画の強化を目指し、協力を実施した。

（3） 他の援助機関の対応

国際金融公社（IFC）は、日本企業を含む8社の多国籍企業との提携に基づく、サプライヤー能力強化プロジェクト「Vietnam Pilot Supplier Development Program」を実施中（2017-2022）⁷。米国国際開発庁（USAID）は、中小企業を支援する業界団体や公的支援機関などの中間組織のキャパシティ向上を通じて、ベトナムの中小企業の育成と国内外の主要企業とのリンケージ創出に取り組んでいる（2018-2023）⁸ ほか、中小・新興企業の競争力強化・ビジネス環境改善プロジェクトも行っている（2020-2025）⁹。

3. 事業概要

（1） 事業目的

本事業はベトナムにおいて、VJCCのビジネスコースプログラムの強化、

⁷ [IFC「Improving Business Environment for Prosperity \(IBEP\)」\(2021年3月\)](#)

⁸ [USAID「Fact Sheet: Linkages For Small And Medium Enterprises \(LinkSME\)」\(2021年6月\)](#)

⁹ [USAID「Improving Private Sector Competitiveness」\(2021年11月\)](#)

ビジネスマッチング及びビジネスコンサルティング活動の拡大・質の向上、経営管理能力の強化を行うことにより、日越企業・産業人材の連携強化にかかるプラットフォーム機能の確立を図り、もって日越の社会経済関係の強化に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

ハノイ市及びホーチミン市及びその周辺の工業地域（ハイフォン等）

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：VJCC スタッフ（約 30 名）、ビジネスコース現地講師（約 35 人）、VJCC のサービス利用者（約 50,000 人）

最終受益者：ベトナム企業および日本企業の経営者・社員、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 6.4 億円

(5) 事業実施期間

2023 年 1 月～2025 年 12 月を予定（計 36 カ月）

(6) 事業実施体制

- ・外国貿易大学 (FTU) : FTU 学長がプロジェクトダイレクター及び JCC (合同調整委員会) の議長を務める。また同大学の下部組織となる VJCC のハノイ及びホーチミンの両センターの所長がプロジェクト・エグゼクティブとして本事業の日々の活動における責任者の役割を担う。
- ・教育・訓練省 : 担当省庁であり、JCC のメンバーを務める。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（計 147 人月）:

長期専門家：チーフアドバイザー（36 人月、ハノイ）、業務調整／ビジネスコース運営管理」（36 人月、ホーチミン）

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（75 人月）

② 研修員受け入れ：経営塾参加者（FTU 講師含む）及び VJCC スタッフを対象とする

③ 機材供与：プロジェクト活動に必要な書籍等

2) ベトナム国側

① カウンターパートの配置

所長（VJCC ハノイ、VJCC ホーチミン各 1 名）

ビジネスコース部門 1 及び部門 2 マネージャー（ハノイ）

日本語コース部門・交流事業部門マネージャー（兼任）（ホーチミン）

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

VJCC 事務所・施設の提供、プロジェクト活動に必要な経費

(8) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

本事業の前フェーズ案件となる「ベトナム日本人材協力センター（VJCC）・ビジネス人材育成・拠点機能強化プロジェクト」は我が国の対ベトナム社会主義共和国国別開発協力方針（2017年12月）において産業開発・人材育成プログラムに位置づけられている。関連する援助活動として、ベトナム政府の中小企業振興及び裾野産業振興の施策推進を支援する「中小企業振興・産業基盤強化プロジェクト」（技術協力プロジェクト：2020-2023）では、活動の1つであるコンサルタント向け研修プログラムをVJCCにて実施するなどの連携も想定される。これにより上記プロジェクトの成果の1つである、コンサルタントの活用促進を担う人材が育成されるとともに、コンサルティングの潜在的利用者であるVJCCの受講生にも裨益するなどの相乗効果が期待される。

2) 他の開発協力機関等の援助活動

特になし。

(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」

<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:

ベトナムの民間セクター開発を通じて、ベトナム・日本の社会経済関係の強化にVJCCが貢献する。

指標及び目標値:

VJCCのネットワーキングを通じて参加企業間の連携実績がXX件以上成立する

(2) プロジェクト目標:

VJCCがベトナムと日本の企業及び産業人材の連携強化にかかるプラットフォーム¹⁰として機能する。

指標及び目標値:

- ① VJCCのサービス¹¹を受けた企業間の連携実績（商談も含む）がXX件以上成立する
- ② VJCCのサービスを受けて経営指標（売上高・利益増加、雇用人数等）が向上した企業数がプロジェクト開始時に比べXX%向上する

(3) 成果

成果1: VJCCの長期ビジョン・戦略に基づきビジネスコースプログラムが強化される

成果2: ビジネスマッチングおよびビジネスコンサルティング活動が拡大し、質が向上される

成果3: 新しいニーズへの対応やビジネスマッチングのプラットフォームとしての付加価値を高めるためにVJCCの経営管理能力が強化されるとともに、財務的・経営的な持続可能性が創出される。

指標及び目標値:

成果1-1: VJCCの戦略に沿って策定された各ビジネスコースの満足度がXX%以上を維持される

成果1-2: DXやESGなど新しいビジネスの潮流を踏まえた新規ビジネスコースが10コース開発・実施される

成果1-3: VJCCが直接契約を結んでいる講師（外国人/ベトナム人講師双方）が講義するビジネスコースの授業時間の割合が70%になり、その内1/2はベトナム人講師により講義が行われる

成果1-4: VJCCで実施される経営塾における遠隔講義の授業時間の割合が10%以上になる

¹⁰ 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、ベトナム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。

¹¹ VJCCのサービスとは、短・中期のビジネスコースや長期コースの経営塾、セミナー、ビジネスマッチング、コンサルティングのほか、次期フェーズにおける新規事業などを含む。

- 成果 1－5 : VJCC 傘下の日本式国際ビジネス学士課程 (JIB) と VJCC のその他活動との相乗効果が促進される活動が増加する
- 成果 2－1 : コロナ禍・後の環境下における効果的かつ持続可能なビジネスマッチングのモデルが確立される
- 成果 2－2 : VJCC が民間企業に提供するコンサルティングサービスとテラメイド研修の数が年間 XX 件以上に増加する
- 成果 2－3 : VJCC のコンサルティングサービスを受けた企業の満足度が XX%以上に維持される
- 成果 3－1 : VJCC の運営の持続可能性を強化するための長期的ビジョンと戦略が公式化される
- 成果 3－2 : VJCC の年次財務計画と結果報告書が適時に作成され JCC にて確認される
- 成果 3－3 : VJCC が間接費を除く短・中期ビジネスコースの黒字化を確保する
- 成果 3－4 : VJCC の外部機関との協力を通じた委託事業による収入が増加する
- 成果 3－5 : ベトナム企業・日本企業・大学向けの VJCC の新しい活動 (就職説明会、キャリア開発、起業家セミナーなど) が年間 XX 回以上実施される

(4) 主な活動

- 活動 1－1 : VJCC の長期的なビジョンと戦略に沿って、特に新しいテクノロジーやビジネスの潮流に関するビジネスコース及び経営塾の実施計画を精査する
- 活動 1－2 : 精査された経営塾を含むビジネスコースを実施する
- 活動 1－3 : 新たなニーズに沿うようビジネスコースのレビューと評価を定期的に行う
- 活動 1－4 : 上記レビューと評価に基づき、ビジネスコースと経営塾の実施計画を再編成する
- 活動 1－5 : 優秀な現地／外国人講師を持続的に確保するため、外部機関及び／又は個人との連携を強化し、協力可能性を追求する
- 活動 1－6 : 現地講師の候補人材にかかるデータベースを開発する
- 活動 1－7 : 現地講師育成のためのトレーナー研修を計画、実施する
- 活動 1－8 : 更なる改善に向けて、現地講師育成にかかるトレーナー研修のレビュー・評価を行う
- 活動 1－9 : 遠隔講義と E ラーニングコースを拡充・改善する
- 活動 1－10 : 経営塾企業による JIB の学生に対する実践的な課題の提供、キ

キャリア開発、スタートアップ支援など、JIB に貢献する VJCC の追加的な活動を計画、実行する

- 活動 2-1 : 外部の連携機関とのビジネスマッチングイベントを計画、実施する
- 活動 2-2 : 経営塾参加企業のリソースを活用し、ビジネスマッチングイベントの改善を行う
- 活動 2-3 : コンサルティングサービスの拡充計画を策定し、実行する
- 活動 2-4 : 広報活動に資するビジネスコースやその他サービスを含めた VJCC の活動成果をまとめ、発信する
- 活動 2-5 : 経営塾及びビジネスコースの参加者データベースを定期的に更新する
- 活動 2-6 : ビジネスマッチング及び／またはコンサルティングサービスの付加価値向上を目的に、参加者データベースの活用に係る活動を計画、実行する
- 活動 3-1 : VJCC の現在の長期ビジョンと戦略を確認する
- 活動 3-2 : VJCC の SWOT (強み、弱み、機会、脅威) と運営面のリスクを特定する
- 活動 3-3 : 上記のレビューと分析に基づき、VJCC の新しい長期ビジョンと戦略を策定する
- 活動 3-4 : 財務計画と結果報告書の適切な準備を妨げる課題を特定し、解決するために必要な対応を行う
- 活動 3-5 : 年次運営・財務計画改善のため PCDA (計画、実行、評価、改善) サイクルを実行する
- 活動 3-6 : ベトナムと日本の潜在的な連携パートナーと継続的な協議・交渉を実施する
- 活動 3-7 : ベトナム・日本企業のニーズに基づき、日本へのビジネスミッション、就職説明会、キャリア開発、起業家育成プログラム等の新たな活動を行う
- 活動 3-8 : ベトナム企業と日本企業のビジネス連携を支援するための情報提供のサービスを改善する

5. 前提条件・外部条件

- (1) 前提条件 : 特になし
- (2) 外部条件 : ベトナム政府による産業人材育成に関する政策の方向性が維持される。
ベトナムの企業を取り巻くビジネス環境が急激に悪化しない。

ベトナムと日本の友好関係が維持される。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

ベトナム「中小企業支援機能強化プロジェクト」(2011年8月～2014年8月)では、現地企業のリンケージ構築支援が課題となっていたが、日本の中小企業や進出済み日系企業等、ターゲット毎のアプローチを行った結果、企業のニーズを反映した効果的な公的支援施策の導入に繋がった。また、より効果的なプロジェクト成果発現のため、中小企業向け経営研修参加企業に対しヒアリングを行い、研修で学んだ内容を活用できている分野（財務管理関連）とそうではない分野（人事関連）を明確にした。

本事業においては、データベース等も活用しながら対象となる企業のニーズをターゲット毎に分析し、きめ細やかに把握する。その上で、これらを踏まえ、VJCC がこれまでに培ってきた経営塾卒業生ネットワークを活用しリンケージ形成を促進する。

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、VJCC 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同センターの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

事業開始 6 カ月以内 ベースライン調査

事業終了 3 年後 事後評価

以上