

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：カメルーン共和国（カメルーン）

案件名：包括的 BDS 提供システムの展開を通じた企業競争力強化プロジェクト

Project on Strengthening Corporate Competitiveness through the Deployment of Comprehensive BDS Delivery System

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

カメルーンの実質 GDP は 390 億ドル（世界銀行、2021 年）であり、経済成長率は過去 20 年間は平均して概ね 4%前後¹を推移している（世界銀行）。また、同国の GDP は中部アフリカ経済通貨共同体（CEMAC）全体の約 4 割を占め（カメルーン共和国 JICA 国別分析ペーパー（2020 年 5 月））、同地域経済の安定に重要な役割を担っている。輸出面では、石油や農林産物等一次産品に依存²している（国際貿易センター統計）ため、国際価格変動の影響を受けやすく経済発展を阻害する要因の一つとなっている。

同国政府は 2020 年に策定した「国家開発戦略 2020-2030」（以下、「SND30」）において 2020 年から 2030 年にかけて平均 8.1%の経済成長率を目標に掲げ、一次産品に依存しない工業国化による生産基盤の構造転換を目指している。同国の民間企業は構造転換の主要な担い手であるが、その 99.8%は中小企業により構成されている（国際労働機関）。これらの中小企業は資金調達等の従来の課題に加えて COVID-19 による市場の縮小³やウクライナ情勢による原材料価格の高騰、国際物流の停滞等の影響で経営が弱体化⁴している。よって SND30 の目標達成に向け、経済成長及び工業化を進めるため、民間企業の大部分を占める中小企業を支援することが重要となっている。このような背景から、同国の中小企業振興を担当する中小企業・社会経済・手工業省（Ministère des Petites et Moyennes Entreprises de l'Economie Sociale et de l'Artisanat。以下、「MINPMEESA」）は、中小企業振興に関する法制度の整備、品質・生産性の改善や経営管理に関する支援、インフォーマル企業の法人登録促進等に取り組ん

¹ COVID-19 の影響により 2020 年には 0.5%まで落ち込んだが、2021 年には 3.5%まで回復している。

² 石油（輸出全体の 5 割以上を占める）、カカオ、木材の輸出が全体の 8 割以上を占める。

³ カメルーン雇用者間協会（GICAM）が 2020 年に発行した COVID-19 影響調査報告書によると、サンプリング対象企業の 92%が COVID-19 による負の影響があったと回答している。

⁴ JICA 詳細計画策定調査における調査団ヒアリング。

でいる。また、MINPMEESA の傘下に 2013 年に設立された中小企業振興庁（Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises。以下、「APME」）も、中小企業に向けて品質・生産性の改善や経営管理に関する支援を行うビジネス開発サービス（Business Development Services。以下、「BDS」）を提供している。

JICA は同国の中小企業振興のため、開発計画調査型技術協力「カメルーン中小企業振興マスタープラン作成計画」（2007-2009）、技術協力プロジェクト「中小企業振興政策支援アドバイザー」（2010-2013）、開発計画調査型技術協力「中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」（2015-2017）、技術協力プロジェクト「品質・生産性向上（カイゼン）推進を通じた統合的中小企業振興プロジェクト」（2019-2023）（以下、「前フェーズ」）を通じて当該セクターに対する協力を実施してきた。前フェーズでは、中小企業の企業競争力向上のため、品質・生産性向上（カイゼン）と経営管理を中小企業に指導できる官民⁵のカイゼン／BDS⁶コンサルタント 116 名が育成され、カメルーンの 4 州にて中小企業に対する研修が実施された。また、年に 100 件以上の B to B⁷での企業へのカイゼン／BDS 提供が行われている。加えて、カイゼン／BDS コンサルタントを継続的に育成するための「BDS コンサルタント認定委員会」の設置が MINPMEESA において承認されており、2023 年から運営が開始される予定である。このように、これまでの協力を踏まえて、民間コンサルタントを活用したカイゼン／BDS 提供モデルが形成される等、一定の成果が発現している。他方、カイゼン／BDS コンサルタントを育成する現地人材（トレーナー）はまだ十分な数ではなく、カイゼン／BDS 提供の地方州への展開・普及のための基盤となる組織体制強化等の課題も残されている。

このような背景の下、同国政府は本事業においてカイゼン／BDS コンサルタントの継続的な育成体制の構築や、カイゼン／BDS 提供の全国展開、周辺国の支援等、質の高いカイゼン／BDS 提供の強化のための協力を我が国に要請した。

（２）当該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、課題別事業戦略における本事業の位置付け

対カメルーン共和国国別開発協力方針（2012 年 12 月）における重点目標として「中小企業振興等を中心とする経済開発」が定められている。この中で「カ

⁵ 民間の育成されたカイゼン/BDS コンサルタントは民間企業に所属又は個人事業主のまま、政府機関等からの委託や民間企業の受益者負担に基づいて活動を行う。

⁶ これまでの我が国の協力においてカメルーンでは「カイゼン」という通称が普及しており、本事業においては「カイゼンとその他の BDS」を「カイゼン／BDS」と表記することをカウンターパート機関と合意。

⁷ B to B とは、Business to Business の略で企業が企業向けに行う事業のこと。本事業での民間コンサルタントから企業向けに行うカイゼン／BDS 提供サービスを指している

メルーン中小企業振興に係る官民関係者の能力向上の支援を行っていく」との記載があり、本事業はこれら方針に合致する。また、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にも合致する。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。

（３）他の援助機関の対応

- 1) フランス開発庁（AFD）：農産物・加工品の付加価値化と改良の統合プログラム（TRANSFAGRI）⁹があり、APME が実施機関として農産加工分野の小規模企業や起業家に対して約 30 種類の BDS を提供している。
- 2) 国連貿易開発会議（UNCTAD）：MINPMEESA が実施する EMPRETEC¹⁰ を支援、起業家を対象とした行動観察等を通じた実践的な研修を提供している。
- 3) ドイツ国際協力公社（GIZ）：ドイツ経済協力省（BMZ）のイニシアティブである「ONEWORLD No Hunger」の下、農業・農産加工分野の協力について農業・農村開発省（MINADER）を実施機関として実施、ProFinA¹¹では事業計画の設定や財務スキルの強化を含む農業・農産加工企業の支援を行っている。

3. 事業概要

（１）事業目的

本事業は、カメルーン全国において、カイゼン／BDS を提供する官民人材の継続的育成のための仕組み構築、カイゼン／BDS 提供の促進強化、近隣諸国へのカイゼン／BDS の重要性の共有を行うことにより、質の高いカイゼン／BDS 提供の強化を図り、もって中小企業の競争力強化に寄与するもの。

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 正式名称は「Programme Intégré de Valorisation et de Transformation des Produits Agricoles et Agroalimentaires」。

¹⁰ 正式名称は「Entrepreneurship Capacity Building Program to Improve the Competitiveness of Local Businesses, Small Businesses and SMEs in Terms of Supply of Products and Services」。

¹¹ 正式名称は「Promotion of Agricultural Finance for Agri-based Enterprises in Rural Areas in Cameroon」。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

中央州、リトラル州、東部州、西部州、南部州を中心としたカメルーン全国（残り5州については2022年11月現在、治安又はCOVID-19にかかるJICA内の渡航制限があるため、制限が解除されない間は、JICA専門家が直接渡航せずに行う活動を想定する）

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：本事業に参加する MINPMEESA・APME 職員、カイゼン／BDS 提供を行う民間及び公的機関のコンサルタント

最終受益者：中央州、リトラル州、東部州、西部州、南部州を中心としたカメルーン全国の中小企業

(4) 総事業費（日本側）

約6億円

(5) 事業実施期間

2023年6月～2027年5月を予定（計48カ月）

(6) 事業実施体制

- 中小企業・社会経済・手工業省（Ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat: MINPMEESA）：中小企業の育成を図ることを組織のミッションとし、中小企業振興に関する法制度の整備、品質・生産性の改善や経営管理に関する支援、インフォーマル企業の法人登録促進等に取り組んでいる。本事業においては、主に中小企業支援に関する制度や予算に係る承認等の役割を担う。
- 中小企業振興庁（Agence de Promotion des PME : APME）：MINPMEESA 傘下の組織で、法人登録窓口の設置、企業へのビジネス開発サービス提供、中小企業情報のデータベース構築を実施している。本事業においては、コンサルタント育成研修の運営やカイゼン／BDS 提供の全国展開の推進など、実質的なプロジェクトの実施機関としての役割を担う。
- BDS コンサルタント認定委員会
MINPMEESA と APME の職員と認定コンサルタントの代表などから構成され、コンサルタントの評価・認定・モニタリングなどを実施する予定。（現段階では未実施）。なお、認定コンサルタントは政府機関等からの補助金、又は、民間企業の受益者負担に基づいて活動を行う。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ① 短期専門家派遣（合計約 120M/M を想定）: (BDS 提供開発、経営管理、評価・モニタリング、品質・生産性向上（カイゼン）、組織協力体制強化、広報、研修管理等を想定）
- ② 研修員受け入れ：（本邦及び第三国研修）
- ③ 機材供与：プロジェクト開始後に供与機材を決定予定

2) カメルーン国側

- ① カウンターパートの配置
- ② 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、他開発協力機関等との連携・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コンサルタントを推薦予定である。

2) 他の開発協力機関等の活動

AFD が支援する TRANSFAGRI では、TRANSFAGRI の BDS 提供メニューにカイゼンが追加され、前フェーズにおいて育成されたカイゼン／BDS コンサルタントが複数名従事している。本事業においても、より多くの育成したカイゼン／BDS コンサルタントが TRANSFAGRI（又はその後継案件）に従事することで、カイゼン／BDS 提供を効率的に促進していくことが期待される。また、TRANSFAGRI の対象州には JICA の渡航制限がある州も含まれているため、同国政府からの要請にある全国展開に向けた面的拡大にも繋がる。その他の開発協力機関とも上記同様の連携実績があることから、本事業においても積極的にカイゼン/BDS コンサルタントの相互事業での活用促進や情報共有等を推進することで、効果的な国内でのカイゼン/BDS の普及・展開が見込まれる。

(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」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：【対象外】■(GI)ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件

＜分類理由＞詳細計画策定調査にてジェンダー主流化ニーズが調査されたものの、ジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する具体的な取組について指標等を設定するに至らなかったため。

(10) その他特記事項

特になし。

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：

カイゼン／BDSへのアクセス向上によりカメルーンの中小企業の競争力が強化される。

指標及び目標値：

- ・ プロジェクト終了後3年以内（2028年～2030年）に国内のXX社超の中小企業にカイゼン／BDSが提供される（カイゼン／BDS提供企業数は各BDSプログラムあるいはB to B等の内訳を示す）。
- ・ プロジェクト終了3年後に、本事業で育成されたコンサルタントによるカイゼン／BDSを受けた中小企業において、同等の中小企業よりも売上や業績が向上する（詳細はJCCで検討）。

(2) プロジェクト目標：

質の高いカイゼン／BDSの提供がカメルーン全国で強化される。

指標及び目標値：

- ・ 指標1：プロジェクト期間中に本事業にて研修中又は研修を修了したコンサルタントからカイゼン／BDSを受けた中小企業数が、XX社に達する。（カイゼン／BDS提供企業数は各BDSプログラムあるいはB to B等の内訳を示す）。
- ・ 指標2：プロジェクト期間中に育成されたコンサルタントから、上級カイゼン¹²又は経営管理の支援を受けた中小企業のXX%超にて支援後2年以内に事業に対する正の効果が確認される（「正の効果」はJCCにて決定される）。
- ・ 指標3：中小企業経営陣のXX%超が、プロジェクトで育成されたコンサルタントから提供されたカイゼン／BDSに満足する。
- ・ 指標4：プロジェクトで育成されたコンサルタントにより少なくともXX

¹² 本事業における上級カイゼンは「生産性向上」「不良率低減」「コスト削減」等具体的な課題をエンジニアリング的な手法を駆使して改善を図るカイゼン活動。統計管理や計数管理を活用したアプローチをさす。

州にてカイゼン／BDS が提供される。

(3) 成果：

成果 1：カイゼン／BDS を提供するための官民の優秀な人材を継続的に育成する仕組みが全国で構築される。

成果 2：認定コンサルタントによるカイゼン／BDS の提供がカメルーン全国で強化される。

成果 3：質の高いカイゼン／BDS の提供を強化するための促進活動がカメルーン全国で推進される。

成果 4：カイゼン／BDS の重要性が近隣諸国で共有される。

(4) 主な活動：

成果 1 に関する活動：

- BDS 提供戦略・計画¹³に基づき、包括的な人材育成計画（コンサルタント、トレーナー、インスペクター、その他関連職員を含む）を策定する。
- MINPMEESA 及び APME の職員、BDS コンサルタント認定委員会メンバー及びその他関連職員に対し、研修運営全体（評価、データベース登録、コンサルタントモニタリング、企業モニタリング、企業・コンサルタントマッチングシステム等を含む）に関する能力強化研修を開発し実施する。
- 中央州のヤウンデ及びリトラル州のドゥアラにおいて上級カイゼン／経営管理研修を実施する。
- 地方州においてカイゼン／BDS のニーズ調査、モデル都市の設定、基礎カイゼン研修（必要に応じて上級カイゼン及び経営管理研修）を実施する。

成果 2 に関する活動：

- MINPMEESA・APME（地方州の事務所を含む）の職員に対して、BDS 提供に関する能力向上のための研修を実施する。
- より質が高く、より多くのカイゼン／BDS を提供するための組織体制（カイゼンユニット又は Center of Excellence の設立等）について議論し、開発する。
- 認定コンサルタントとの協働に関心を持つ他のドナーや金融機関とのネットワーク構築を促進する。
- 認定コンサルタントと企業のマッチングイベントを開催する。

¹³ 「中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」（2015-2017）にて策定され、前フェーズにて更新されている。

成果 3 に関する活動：

- 地方州での促進計画を含む、カイゼン／BDS の普及啓発に係る促進計画を策定する。
- カイゼン／BDS を普及するための中小企業向けセミナーの開催や、トレードフェアへの参加を行う。
- カイゼン／BDS の研修を受けた企業間の知見共有とネットワーク構築のための会合を開催する。
- 国内の金融機関、経済団体、政策立案者、その他関連団体にカイゼン／BDS の重要性を広めるための会合を開催すると共に、全国カイゼン大会開催・カイゼン実施優秀企業表彰を行う。

成果 4 に関する活動：

- 近隣諸国を対象にニーズ調査及びオンラインセミナーを開催する。
- 近隣諸国からカイゼン実施機関及びトレーナー候補をカメルーンに招聘し、研修を実施する。
- カメルーンでの研修に参加した国の中から 1 カ国を選び、対象国での現地コンサルタント又は中小企業向けの研修を実施する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

MINPMESSA と APME は、活動を実施するための予算を確保する。

MINPMEESA と APME は、プロジェクトに必要な職員を配置する。

(2) 外部条件

カメルーン政府の中小企業振興に関する政策が大幅に変化しない。

カメルーン政府はカイゼン／BDS 推進に必要な予算を継続的に提供する。

カメルーンの企業を取り巻くビジネス環境が劇的に悪化しない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

- ・「ガーナ国小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト」（評価年度 2018 年）の教訓では、小零細企業に対してカイゼン／BDS の重要性に関する広報・普及活動に十分な予算が割かれていなかったため、3 年後の事後評価の段階で、企業からカイゼン／BDS の受講料を徴収することができておらず、カイゼン／BDS 提供の資金は政府と開発パートナーからの拠出に限られている状況だった。本事業においては、育成した民間コンサルタントが B to B でカイゼン／BDS を提供し受講料を撤収できるようになることを目

指し、中小企業にカイゼン／BDS の重要性を伝えるための広報・普及活動に十分な予算を割り当てることをプロジェクト計画に反映させた。

- ・「品質・生産性向上（カイゼン）推進を通じた総合的中小企業振興プロジェクト」（前フェーズ）では、育成された 116 名のカイゼン／BDS コンサルタントの 8 割以上が民間コンサルタントであり、年間 100 件以上の B to B によるカイゼン／BDS 提供が行われた。これにより、民間コンサルタントの育成は政府財源のみに依存しない持続的・自立的なカイゼン／BDS 提供の普及に効果的であることが証明された。本事業においても、前フェーズ以上に、民間コンサルタントが活用されるようプロジェクト計画に反映させた。

7. 評価結果

本事業は、カメルーンの開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力量針・分析に合致し、質の高いカイゼン／BDS 提供の強化を通じて、同国の中小企業の競争力の強化に資するものであり、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」、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」に貢献すると考えられ、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

上記 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