

国名	中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト
カメルーン共和国	

I 案件概要

事業の背景	カメルーン政府は 2009 年に「成長と雇用のための戦略文書（DSCE）」を策定し、中小企業振興を民間セクター開発における重点課題の一つとして掲げていた。それを担うのが中小企業・社会経済・手工業省（MINPMEESA）と、2013 年に設立された、中小企業振興庁（APME）であった。JICA は、2010 年から 2013 年にかけて、中小企業振興マスタープランの策定支援や企業政策アドバイザーの派遣を実施し、これらの活動を通じて、「5S・カイゼン」 ¹ といった日本の品質・生産性向上メソッドが、カメルーンの中小企業においても活用可能であることが確認された。		
事業の目的	本事業は、カメルーンにおいて、中小企業向けビジネス開発サービス（BDS）の提供に向けた戦略、コンサルタント養成方法、研修プログラムを管理する実践的ノウハウを含む実施のためのガイドライン及びコンサルタントの養成プログラムの策定を図り、もって新設の中小企業支援機関が提供するカイゼン活動のコンサルティング・サービスを軸とした中小企業支援体制の構築をめざす。		
	1. 提案計画の達成目標 ² ： (a) コンサルタント養成プログラムを通じて APME の、BDS サービスを提供するコンサルタントが養成される。 (b) 養成されたコンサルタントによってカメルーンの中小企業が指導され、カイゼン活動が導入される。		
実施内容	1. 事業サイト：ヤウンデ、ドゥアラ 2. 主な活動： (a) MINPMEESA において、BDS 提供の戦略案が策定される。 (b) MINPMEESA 及び APME によって、コンサルティング・サービスを中心とした BDS 提供のガイドラインが策定される。 (c) APME において、カイゼン活動含む BDS を提供する中小企業コンサルタント養成のためのプログラムが策定される。		
	3. 投入実績 日本側 (1) 調査団派遣 6 人 (2) 研修員受入 10 人 (3) 機材供与 多機能プリンター、インターネット・モデム、オフィス用椅子 相手国側 (1) カウンターパート配置 8 人 (2) 日本人専門家の執務室 (3) 現地経費 事業開始・終了セレモニー費、メディア招聘費		
事業期間	(事前評価時) 2015 年 5 月～2017 年 4 月 (24 カ月) (実績) 2015 年 9 月 18 日～2017 年 9 月 29 日 (25 カ月)	事業費（日本側のみのみ）	(事前評価時) 250 百万円、(実績) 268 百万円
相手国実施機関	中小企業・社会経済・手工業省（MINPMEESA） 中小企業振興機構（APME）		
日本側協力機関	アイ・シー・ネット株式会社 株式会社パデコ		

II 評価結果

- 【留意点】
- 提案計画の達成目標は確認するものの、その達成度合いは有効性・インパクトのサブ・レーティングに反映されない。
 - 提案計画の達成目標の指標の一つとして、「コンサルタント養成プログラムを通じて APME の、サービスを提供する BDS コンサルタントの能力が向上する」が挙げられているが、これはコンサルタントに対する定期的なモニタリングが実施されない限り、検証困難な指標である。しかし、目標達成には中小企業への企業指導も含まれることから、育成されたコンサルタントが企業指導するというロジックモデルは妥当であると考えられ、「企業指導する」＝「能力が向上した」と考えることで、提案計画の達成状況を検証することができる。
 - 後継事業であるフェーズ 2 およびフェーズ 3 の活動が、【事後評価時における提案計画活用による目標達成状況】に影響を及ぼしている。

1 妥当性・整合性
<妥当性> 【事前評価時のカメルーン政府の開発政策との整合性】 本事業は、事前評価時点におけるカメルーンの開発政策と、整合性が高い。DSCE において、雇用の確保を重視していることから、雇用の受け皿である中小企業の競争力向上に重点を置いていた。これに沿った形で、本事業も中小企業振興施策の一環として位置づけられていた。 【事前評価時のカメルーンにおける開発ニーズとの整合性】 本事業は、事前評価時点におけるカメルーンの開発ニーズと整合性が高い。計画時における本事業の開発ニーズについて

¹ 物理的な環境から始め徐々に機能的な側面へと効果的な職場の組織化に焦点を当てた日本の品質と生産性の改善方式

² 提案計画（事業成果）の活用の結果として中長期的に達成が期待される目標であり、原則として事後評価における評価の対象としない。

は、上記「事業の背景」に記載のとおり。

【事業計画/アプローチの適切性】
本事業の計画/アプローチは、適切である。事業計画/アプローチに起因する課題は確認されなかった。

【評価判断】
以上より、本事業の妥当性は③³と判断される。

<整合性>

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】
本事業は、事前評価時の日本の対カメルーン援助方針と整合している。「対 カメルーン国別援助方針」（2012 年）にて、重点分野の一つとして「経済開発」の中で「中小企業振興プログラム」に焦点を当てている。

【JICA他事業・支援との連携/調整】
事前評価時または事業実施中において、本事業と JICA の他の事業との連携/調整は、明確に計画されていなかった。しかしながら、本事業は、エチオピア、ガーナ、ケニアにおけるカイゼンに関連する他の JICA 事業やイニシアティブとの整合性や連携があった。2016 年にアディスアベバで開催された第 1 回カイゼン年次会議では、エチオピアのカイゼンコンサルタントとの知見共有セッションが実施された。また、本事業は 2016 年 2 月にガーナでスタディツアーを実施した。

【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】
事前評価時または事業実施中に計画されたフランス開発庁（AFD）との連携/協調が想定通りに実施され、事後評価時に正の効果が確認された。人材育成の面で本事業との連携が期待されており、AFD の中小農業・農業食品企業支援プログラム（PMEAA）は、本事業で研修を受けたコンサルタントの費用を負担し、農業ビジネス中小企業にカイゼンを導入した。カイゼンコンサルタントを活用した本事業と AFD の PMEAA との協力関係は、本事業と PMEAA の後継プログラムである農産物・食品開発加工統合プログラム（TRANSFAGRI）とにおいても継続されている。

【評価判断】
以上より、本事業の整合性は③と判断される。

【妥当性・整合性の評価判断】
以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。

2 有効性・インパクト

【事業完了時における目標の達成状況】
本事業完了時点において全てのアウトプットが達成されていた。MINPMEESA によって、BDS 提供の戦略が策定された（アウトプット 1）。MINPMEESA 及び APME によって、BDS を中心としたコンサルティング・サービス提供のガイドラインが策定された（アウトプット 2）。APME において、カイゼン含む BDS を提供するコンサルタント養成のためのプログラムが策定された（アウトプット 3）。

【事後評価時における提案計画活用状況】
事後評価時点において、提案計画は、想定どおり活用されている。本事業で作成された戦略、ガイドライン、研修プログラムは、事後評価時点において、効果的に統合され、本事業の継続的な運営と活動が行われている。本事業の能力開発の取り組みは、カイゼン手法を効果的に活用するための必要な知識とツールを関係者に身につけさせることに成功した（指標 1）。

【事後評価時における提案計画活用による目標達成状況】
事後評価時点において、提案計画活用による目標は、おおむね計画どおりに達成された。より多くのコンサルタントを養成するために各都市で複数回の研修が実施され、MINPMEESA がカメルーンの 10 地方全てでカイゼンコンサルタントを養成したため、2016 年から 2023 年まで、養成された BDS コンサルタント総数は増加している（指標 1）。民間コンサルタントを含め、BDS コンサルタントによる企業指導の回数は増加している。一部のコンサルタントは、カイゼンに基づく支援サービスを提供する独自のコンサルティング会社を開設し、多くのコンサルタントは中小企業と民間の BtoB ベースで関わっている（指標 2）。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】
事後評価時点において、本事業は、受益者組織や公平な社会参加を阻害されている人々に対して、社会的包摂、エンパワーメント、人間的福祉の向上を促進する上で正の効果をもたらした。BDS コンサルタントによるカイゼン研修やアドバイザリー業務を通じて、女性起業家は業務を最適化するための実践的なツールと知識を得て、競争力を高めて、事業を成長させた。このことは、同者の利益を高め、事業に再投資し、生産性を高めることを可能にした。

【評価判断】
以上より、本事業の有効性・インパクトは③と判断される。

提案計画活用状況、提案計画活用による目標達成状況

目標	指標	実績								出所
提案計画活用状況 策定された戦略、ガイドライン、養成プログラムが MINPMEESA 及び APME で承認され、実施される。	(指標 1) 本事業で作成した戦略、ガイドライン、養成プログラムが活用される。	達成状況：想定どおり活用 (事後評価時) 本事業で作成された戦略、ガイドライン、研修プログラムは、事後評価時点において、効果的に統合され、本事業の継続的な運営と活動が行われている。本事業の能力開発の取り組みは、カイゼン手法を効果的に活用するための必要な知識とツールを関係者に身につけさせることに成功した。								MINPMEESA/ APME
提案計画活用による達成目標 (a) コンサルタント養成プログラムを通じて APME においてサービスを提供	(指標 1) 本事業で養成された BDS コンサルタントの数が年々増加する。	達成状況：おおむね計画どおり達成 (事後評価時) より多くのコンサルタントを養成するために各都市で複数回の研修が実施され、カメルーンの 10 州全てでカイゼンコンサルタントを養成したため、2016 年から 2023 年まで BDS コンサルタントの養成総数は増加している。 養成プログラムを受けた BDS コンサルタントの数								MINPMEESA/ APME
			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023

³ ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

するコンサルタントが養成される。 (b) 養成されたコンサルタントによってカメルーンの中小企業が指導され、カイゼン活動が導入される。		<table><tr><td>No.</td><td>28</td><td>13</td><td>0*1</td><td>60</td><td>16</td><td>37</td><td>0*2</td><td>14</td></tr></table>								No.	28	13	0*1	60	16	37	0*2	14	MINPMEESA/ APME							
	No.	28	13	0*1	60	16	37	0*2	14																	
		*1 本事業のフェーズ 2 形成中、養成プログラムが実施されなかったため *2 本事業のフェーズ 3 形成中、養成プログラムが実施されなかったため																								
	(指標 2) 民間も含めたコンサルタントによる企業指導の回数が増加する。	達成状況：計画を超えて達成 (事後評価時) 民間コンサルタントを含め、BDS コンサルタントによる企業指導の回数は増加している。一部のコンサルタントは、カイゼンに基づく支援サービスを提供する独自のコンサルティング会社を開設し、多くのコンサルタントは中小企業と民間の BtoB ベースで関わっている。																								
		コンサルタントによる企業指導の回数																								
	<table><tr><td></td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr><tr><td>No.</td><td>28</td><td>82</td><td>112</td><td>255</td><td>278</td><td>411</td><td>598</td><td>230 (*)</td></tr></table>									2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	No.	28	82	112	255	278	411	598	230 (*)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023																		
No.	28	82	112	255	278	411	598	230 (*)																		
		* 全てのコンサルタントから報告を得ていない。																								

* 全てのコンサルタントから報告を得ていない。

3 効率性

事業費及び事業期間はやや計画を上回った（計画比：それぞれ 107%、104%）。これは、ジェンダーの専門家を配置するために追加費用が必要だったことと、本事業の最終報告書を作成するために追加期間が必要だったためである。

	事業金額（日本側の支出のみ、円）	事業期間（月）
計画（事前評価時）	250 百万円	24 カ月
実績	268 百万円	25 カ月
割合（%）	107%	104%

アウトプットは計画どおり産出された。

以上より、効率性は③と判断される。

4 持続性

【政策面】

BDS 提供戦略といった現行の政策・計画・プログラム、カイゼンアプローチによる生産性・品質向上のための国家プログラム（PAP-Q KAIZEN）、カメルーン国家起業家育成計画（PNADEC）は、政府がより広範な経済開発・起業支援の枠組みの中でカイゼンアプローチを統合し持続させるというコミットメントと意欲を示している。

【制度・体制面】

提案計画を実施するための組織体制は確立されており、今後もこの体制を維持する意向がある。しかしながら、この組織体制が長期的に存続できるかどうかは、十分な人的・財政的資源の確保にかかっており、特に JICA の継続的な支援がない場合には、これらの制約に対処するための追加的な措置が取られない限り、不透明である。

【技術面】

本事業は、提案計画を実施するために必要なスキルや知識を持続させるためのいくつかの取組を実施してきたが、必要なスキルや知識の持続性は部分的にしか達成されておらず、職員の能力レベルにはいくつかのギャップがある。これに対処するため、後継事業では、認証制度のさらなる強化や、定期的な能力開発の機会の確保などの追加措置を検討している。

【財務面】

事後評価時点において、必要な予算は確保されていた。カイゼン・ユニットの職員の給与と会議のための手当は MINPMEESA 予算で賄われているが、同省の財源には限りがあり、全ての活動に十分な資金を提供できるわけではない。後継事業に対する継続的な財政支出はあるが、長期的な財政的持続可能性は未だ課題がある。

【環境・社会面】

環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。

【評価判断】

以上より、制度・体制面、技術面、財務面に軽微な問題があるものの、本事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。

5 総合評価

本事業は、カメルーンにおける、BDS の提供に向けた戦略、コンサルタント養成方法、研修プログラムを管理する実践的ノウハウを含む実施のためのガイドライン及びコンサルタントの養成プログラムを策定した。事業完了後、提案計画は想定どおりに活用された。その結果、養成された BDS コンサルタントは年々増加し、民間コンサルタントも含めたコンサルタントによる企業指導の回数も増加した。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

III ノンスコア項目

適応・貢献：

・ JICA 本部広報部、および、カメルーン事務所、在カメルーン日本大使館は、カイゼンを実践する工場への著名人や日本のメディアの招聘、英語とフランス語でカイゼンを PR するミュージックビデオへの出演、前述の AFD との共同カイゼン研修の調整等を行い、在カメルーンフランス大使館のウェブサイトで紹介されるなど、カイゼンの認知・普及促進に貢献した。

IV 提言・教訓

実施機関への提言：

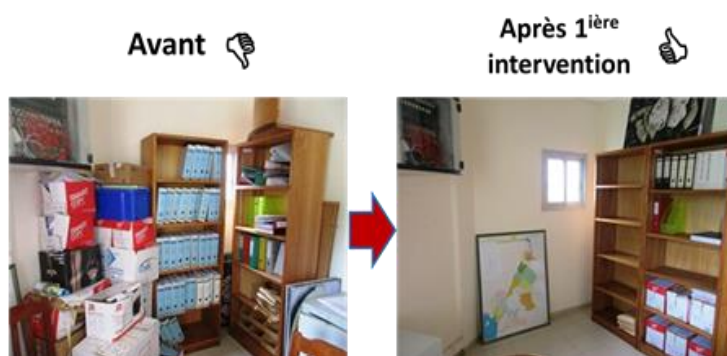
・ カイゼンの手法を効果的に活用し、品質・生産性向上に関心を持つ全ての企業に対して有意義な支援を提供するには、現地のカイゼンコンサルタントの能力に限界がある。企業特有のニーズや課題に対応するため、継続的な研修、コーチング、技術支援を通じて、養成プログラムのさらなる調整が可能である。さらに、MINPMEESA、APME、カイゼンコンサルタントは、企業のニーズをより良く理解し、特定されたニーズに沿ったプログラムに改訂することが推奨される。

JICA への教訓：

・持続性の制度・体制面で言及のとおり組織体制が長期的に存続できるかどうかは不透明であることから、JICA は、JICA の事業、特にカイゼンプロジェクトの包括的な持続可能性と出口戦略の策定を検討すべきである。例えば、カイゼンプロジェクトを国の中小企業開発政策や計画に統合するよう政府に働きかけ、寄り添い、プロジェクトと国の優先事項や支援の取組との整合性を確保することや、カイゼン活動を持続するための代替融資手段（例えば、JICA によるツーステップローン）を特定し、提供することなどが挙げられる。



鉄加工工場（在ドゥアラ）でのカイゼン・5S 講師養成研修



GIZ カメルーン事務所（在ヤウンデ）のカイゼン・5S 実施前後