

## 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1チーム

## 1. 案件名（国名）

国名： モンゴル国（モンゴル）

案件名：日本・モンゴル間の経済連携強化に向けたビジネス促進プロジェクト  
Project for Business Promotion to Strengthen Economic Partnership between  
Japan and Mongolia

## 2. 事業の背景と必要性

（1）当該国における民間セクター／モンゴル開発の現状・課題及び本事業の位置付け

モンゴルでは、中国とロシアに挟まれた内陸国としての地政学的な要因がその経済発展に大きく影響している。加えて、現状では世界最大級のオユトルゴイ銅金鉱山に代表される鉱物資源に依存した経済構造となっており、2023年現在、鉱物資源セクターは実質 GDP 産業別構成比の 28%、輸出製品の 8 割以上を占めている（モンゴル統計局）。同国経済は 2010 年代前半まで世界的な資源ブームを受けて急成長したのち、2012 年成立の外資規制法や鉱物資源価格下落の影響を受け、急激な落ち込みを経験した。近年では鉱物資源輸出増等に伴い、実質 GDP 成長率は 7.0%（2023 年）と回復に向かっている（IMF）。安定的な経済成長には、鉱物資源依存型の経済構造から脱却し、製造業等の産業多角化推進が不可欠となっている。特に農牧業や農畜産品加工業振興や同国企業の約 7 割（モンゴル統計局）を占める中小零細企業において、経営管理や技術導入、技術改善を進め、競争力強化を図ることが必要である。

我が国は同国の市場経済移行支援を目的とし、2002 年に「モンゴル日本人材開発センター（MOJC）」を設立し、技術支援等を通じ同センターの活動支援を続けてきた。2020 年より開始した、技術協力「モンゴル日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクトフェーズ 2」（MOJC フェーズ 2）では、MOJC が提供するビジネスコース改善、日本・モンゴル（日・モ）間のビジネス交流拠点機能の拡充、モンゴル還流人材のキャリア支援活動等の体制構築支援を実施している。

しかしながら、日・モ間連携強化に向けては課題も残っている。2016 年 6 月に「日本・モンゴル経済連携協定（EPA）」が発効、2023 年 7 月には同国経済・開発省傘下に外国投資庁が設置されたものの、両国間の貿易・外国投資は伸び悩んでおり、政策・制度面での改善の必要性が指摘されている。こうした中、

MOJC が蓄積してきた両国の民間部門のニーズにかかる情報・ネットワーク等を活用し、同国政府の政策・制度改善への貢献が期待されている。また、留学や海外就労から帰国し、同国内で就労を希望する人材（還流人材）のキャリア支援を通じ、同国企業人材のビジネススキル向上や他国企業とのリンケージ強化も期待されている。MOJC もこれまで渡日前研修等の還流人材向けキャリア支援サービスを実施してきたが、同サービス内容の更なる改善が必要となっている。

更に、同国政府は 2020 年 5 月採択の長期開発計画「ビジョン 2050」においてスタートアップ支援強化を打ち出し、ICT・デジタル領域や社会課題解決型のビジネス領域の若年層等、起業家を取り巻くスタートアップ・エコシステム強化を推進している。これに対し、JICA は 2021 年以来、「MONJA STARTUP ACCELERATOR PROGRAM」(MONJA)を実施し、メンタリングや投資家・事業会社とのマッチング支援等を行った。また、2023 年からは「Mongolia open Innovation and Co-creation for SDGs」(MICS)を通じ、同国社会課題解決及び SDGs 達成に向け、両国関係者の共創推進を支援しており、MOJC においてもスタートアップ等、起業家向けの新規サービスを整備していくことが期待されている。

以上のような MOJC を取り巻く外部環境の変化と新たな期待等を踏まえ、同国政府は我が国に対し、本事業を要請した。

## (2) 民間セクター／モンゴル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づけ

我が国の対モンゴル国別開発協力方針（2017 年）では「持続可能な経済成長の実現と社会の安定的発展」が大目標として掲げられ、同重点分野（中目標）に「健全なマクロ経済の実現に向けたガバナンス強化」、「環境と調和した均衡ある経済成長の実現」が掲げられている。本事業は、同国の投資・ビジネス環境整備に貢献し、日・モ間ビジネス交流や同国産業人材育成を通じて産業多角化を図ることから、これら方針に合致する。

また、JICA の民間セクター開発に係るグローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）におけるクラスター事業戦略「アジア投資促進・産業振興」では、日本人材開発センター等を通じた産業人材育成や企業競争力の強化支援等に取り組むこととしている。また、クラスター事業戦略「イノベーション創出に向けたスタートアップ・エコシステム構築支援（Next Innovation with Japan; NINJA）」では、開発途上国のスタートアップ・エコシステムの構築・発展を通じた現地の社会課題解決や新産業・雇用機会創出を目指すとしている。本事業は日本人材開発センターの機能強化を通して、同国の投資環境整備・産業政策改善等に

貢献すると同時に、起業家等支援を通じた同国スタートアップ・エコシステム構築に貢献することを目指すものである。

加えて、本事業は 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」およびゴール 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」の達成に貢献するものである。

### （3）他の援助機関の対応

Asian Development Bank（ADB）は、非鉱業セクター企業の海外市場参入促進のため、自由貿易区等国境沿いの貿易拠点の戦略的開発、中小企業のクロスボーダー取引能力強化及び貿易に関わる政策・制度改善を目指す技術協力事業「Supporting Sustainable and Inclusive in the Regional and Global Economy」や、中小零細企業向けツーステップローン「Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises Financing Project」等を実施している。また、European Bank for Reconstruction and Development（EBRD）は、非鉱業セクター企業向け融資、女性起業家の金融アクセス改善や地域経済競争力強化、35歳未満の中小零細企業経営者支援等の資金協力を行っているほか、EBRD Start Venture Programme を通じアクセラレーターや設立初期段階のスタートアップに対する技術支援も行っている。

## 3. 事業概要

### （1）事業目的

本事業では、モンゴルにおいて、貿易・外国投資・産業政策やビジネス環境に係る MOJC の民間ニーズ収集や政策への貢献促進、起業家向けプログラムやビジネス交流・キャリアサポートサービス提供能力向上、持続的経営体制強化を図っていく。もって、MOJC のビジネス人材育成、ビジネス交流拡大のためのサービス向上や日・モ間協力拠点機能を強化し、モンゴルにおける外国投資や貿易促進、スタートアップ・エコシステムを含むビジネス環境改善、産業多角化や産業競争力強化への貢献、そして日・モ間の経済関係強化に貢献することを目指す。

### （2）プロジェクトサイト／対象地域名

- ・ 首都ウランバートル市
- ・ 人口：約 169 万人（2022 年、モンゴル国家統計局）
- ・ 面積：約 4,700km<sup>2</sup>

- ・ 位置：モンゴル北東部
- (3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）
  - ・ 直接受益者：MOJC スタッフ（約 30 人）、ビジネスコース現地講師（約 10 人）、ビジネス振興関連省庁職員
  - ・ 最終受益者：大企業・中小零細企業・スタートアップ等の経営者やその従業員、起業家
- (4) 総事業費（日本側）4.85 億円（詳細計画策定調査費用含む）
- (5) 事業実施期間 2025 年 4 月～2030 年 4 月（計 60 カ月）
- (6) 事業実施体制
 

教育省（事業全体にかかる関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）、経済・開発省（貿易・外国投資促進・産業振興、およびビジネス環境整備に係る定例会のための関係省庁等との調整と運営）、モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）、モンゴル日本人材開発センター（各種 MOJC 事業の実施）
- (7) 投入（インプット）
  - 1) 日本側
    - ① 専門家派遣：
      - ・ 長期専門家：チーフアドバイザー、ビジネス交流・振興/投資促進、業務調整/キャリアサポート
      - ・ 短期専門家：ビジネスコース講師等
    - ② 研修員受け入れ：本邦研修（ビジネスコース参加者等の経営に関わる各種研修）
    - ③ 機材供与：特に無し
  - 2) モンゴル側
    - ① カウンターパートの配置
 

実施機関（教育省、経済・開発省）および関連機関（大蔵省、食糧・農牧業・軽工業省、家族・労働・社会保障省、外国投資庁、中小企業庁、モンゴル国立大学、モンゴル科学アカデミー）による代表者配置、MOJC によるプロジェクト・ダイレクター、副プロジェクト・ダイレクターの配置、MOJC 所長及びスタッフ等
    - ② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供
 

施設・設備の提供、運営経費（光熱水費等）
- (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
 

円借款「工学系高等教育支援事業」（2014～2027 年）では、日本の大学や高専への留学を通じたモンゴル工学系産業人材の育成、日・モ大学間共同研究や

産学連携による研究能力強化を行っている。また、「実践的教育機会を通じた工学系人材育成に係る情報収集・確認調査」（2024～2027年）では、還流人材のキャリア構築と産業振興に資する協力アプローチについて検証中であり、これらとの連携を通じ、MOJC が提供するキャリア構築支援サービスの質向上を目指す。

また、JICA は上述の通り、「MONJA」や「MICS」を通して、スタートアップ・スモールビジネス育成等を実施しており、MOJC が取組むスタートアップ・エコシステム構築支援との相乗効果を目指す。この他、同国での中小企業・SDGs ビジネス支援事業や草の根技術協力事業および、海外投融資事業への参画を検討している日本企業等への情報提供やマッチング支援、連携を図っていく。

## 2) 他の開発協力機関等の活動

ADB や EBRD が企業向けの資金協力事業を複数実施している中で、企業の経営能力向上・マッチング促進を支援する本事業との連携を模索し、中小零細企業や起業家の事業継続・拡大を多面的に支援する可能性を探っていく。また、各機関が支援対象としている企業について情報交換を行い、MOJC のサービス向上や関係省庁との政策対話の活性化に繋げることを模索する。その他、ビジネスサービスの一環で MOJC が産業人材育成事業を受託する連携が考えられる。

## (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

「JICA 環境社会配慮ガイドライン」に掲げる影響を及ぼしやすい特性や影響を受けやすい地域に該当せず、環境や社会への望ましくない影響が最小限かあるいはほとんどないと考えられる協力事業であるため。

### 2) 横断的事項

特に無し。

### 3) ジェンダー分類：【ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件】(GI)

<分類理由> 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や指標等の設定に至らなかったため。ただし、モンゴルでは女性起業家の経営支援に関する潜在需要は強く、またスタートアップに限ると女性の参画が非常に限られている現状があることから起業家支援の方針とサービスを設計・実施するに際してはジェンダー視点を組み込んでいく。

## (10) その他特記事項

特に無し。

## 4. 事業の枠組み

(1) 上位目標:

MOJC が日・モ間協力を支援する拠点として、同国における産業政策・貿易・投資環境の改善、産業競争力強化や産業多角化に貢献し、もって、両国間の経済関係の強化に貢献する。

(指標及び目標値)

1. MOJC の活動を通して両国企業等との間で毎年 XX 件以上のビジネスパートナーシップが締結される。
2. MOJC が鉱業セクター以外の企業の経営改善や新規事業立ち上げに貢献した事例数が年間平均 XX 件以上になる。
3. MOJC のキャリアサポートプログラムに参加し、就業した同国人材の人数が年間平均 XX 人以上になる。また、MOJC の日本留学フェアに参加し、日本の大学へ応募した人数が年間平均 XX 人以上になる。
4. MOJC の経営能力が向上し、利益が毎年増加する。

(2) プロジェクト目標:

MOJC がビジネス人材、特に起業家<sup>1</sup>層を育成し、日・モ間のビジネス交流を拡大するサービス提供能力を向上し、もって、同国における産業発展や貿易、投資環境改善に貢献する。

(指標及び目標値)

1. 定例会を通して、産業政策、貿易・投資環境にかかるワークプランが XX 件作成される。
2. 全ビジネスコースのうち現地講師によって実施されるコースの割合が XX%以上となる。
3. 日本人材開発センター2.0 構想のモデルケースとなる日・モ団体間の提携の事例が XX 件実施される。
4. 日本での就業および留学前後において MOJC のキャリアサポートサービスを受けた同国人材の年間総数の平均が、XX 人以上になる。
5. 公的機関や JICA からの運営補填金を除いた MOJC の年間収入が、プロジェクト期間中に渡って毎年増加する。

(3) 成果:

成果 1: モンゴルの産業政策、貿易、投資環境の改善を支援し、日・モ間のビジネスを繋ぎ、民間セクターのニーズにかかる情報を収集する交流拠点としての MOJC の機能が向上する。

---

<sup>1</sup> 本事業における「起業家」とは、スタートアップあるいはスモールビジネスを興す意志のある人と定義する。クラスター事業戦略「イノベーション創出に向けたスタートアップ・エコシステム構築支援 (NINJA)」に従い、スタートアップとは市場に存在しない革新的な製品やビジネスモデルを有し、短期間で高い成長性を目指す企業と定義する一方、スモールビジネスとは着実な成長を示す傾向があり、安定的かつ継続的に収益を確保していくことを目指す企業と定義する。

成果 2 : 起業家向けのプログラムなど、MOJC のビジネス研修プログラム企画・実施能力が強化される。

成果 3 : ビジネスマッチングやネットワーキング支援にかかる MOJC の持続可能なサービスモデルが確立される。

成果 4 : MOJC におけるキャリアサポートプログラムが強化される。

成果 5 : MOJC の経営能力が強化され、各活動の運営の持続可能性が向上する

#### (4) 主な活動 :

活動 1-1 : 関連省庁、団体、JICA および MOJC で構成される定例会を立ち上げる。

活動 1-2 : 定例会による会議を年 2 回開催し、同国の産業政策、貿易、投資環境に関する民間セクターのニーズを収集する。

活動 1-3 : 定例会による同国の産業政策、貿易、投資環境の改善に関する提案書の作成を支援する。

活動 1-4 : 定例会の各参加メンバーの役割を特定した上で、上記提案を踏まえたワークプランの作成を支援する。

活動 2-1 : MOJC および提携先団体の講師向けトレーニングプログラムを実施する。

活動 2-2 : モンゴル国立大学やその他の公的／民間機関と連携してトレーニングを実施する体制を強化する。

活動 2-3 : 同国のスタートアップ・エコシステム構築に関する JICA 戦略に基づいて、同エコシステムの構築に向けた MOJC の役割を特定する。

活動 3-1 : MOJC がビジネスコース受講生や日本への留学、研修を経験した学生等の日本社会、文化、商習慣に詳しい人材のデータベースを有効活用する能力が強化される。

活動 3-2 : モンゴル商工会議所、モンゴル高専、政府機関等とのネットワークの構築やビジネスマッチングサービスを提供する MOJC の能力を強化する。

活動 3-3 : 同国におけるビジネストrendを把握し、日本企業へ情報を提供する MOJC の能力を強化する。

活動 3-4 : 両国企業、ビジネス団体、教育機関、政府機関と連携した活動を実施する。

活動 3-5 : 技術協力事業や民間連携事業等、他の JICA 事業に対して有償または無償サービスを提供する。

活動 4-1：同国人材向けのキャリアサポートサービスが MOJC の中核事業として発展するよう、専門チームを立ち上げ、運営体制を強化する。

活動 4-2：同国政府関連機関等と連携して、日本での就労あるいは留学予定者を対象にした、渡航前のキャリアサポートイベントや事前研修を実施する。

活動 4-3：同国政府関連機関等と連携して、日本での就労あるいは留学を経験した同国人材を対象に、帰国後のキャリア発展のためのサポートプログラムを実施する。

活動 4-4：日本の地方自治体や関連機関と連携して、同国人材と日本企業をつなげるパイロット事業を実施する。

活動 5-1：MOJC の中期戦略を策定する。

活動 5-2：中期戦略に基づき、年次事業計画を策定する。

活動 5-3：ビジネスコースの運営等、MOJC の全活動についての財務実績を月次でモニタリング、分析し、改善策を提案する。

活動 5-4：MOJC の事業運営に関する知識・ノウハウが蓄積され、MOJC 職員間で円滑に共有されるよう、経営体制を強化する。

## 5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

特に無し。

(2) 外部条件

- ・ モンゴルの政治・経済状況が劇的に変化せず、産業振興政策や中小企業振興関連の行政体制が大きく変更されない。

## 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「カンボジア日本人材開発センター (CJCC) 起業家育成・ビジネス交流拠点機能拡充プロジェクト (フェーズ4)」においては、スタートアップ・起業家支援サービスの改善に際して、カンボジアの起業家・スタートアップ支援エコシステムを俯瞰して CJCC の役割を明確にし、また CJCC の能力を踏まえた段階的な技術移転を図っている。

スタートアップ支援エコシステムは複合的であることや MOJC の能力等に鑑み、本事業においても同エコシステム発展全体の方針やシナリオを明確にした上で、MOJC の役割やサービスを明確にし、段階的にサービス改善を進めていくこととした。

「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」(終了時評価：2013年)においては、監督機関となる大学や卒業生団体の他、外部機関

とのネットワーキングが人材交流拠点としてのプレゼンスの向上に役立ち、それらが効果発現に繋がっている。また、連携を推進する際には、具体的に取り組みやすい部分で協力を開始し、信頼関係を構築した上で、より幅広い活動分野の連携に進むことが有効との教訓が得られている。本事業においても、成果1に関しては新規に連携する予定の関係省庁や関係機関と信頼関係を構築していく必要性から、まずは取り組みやすい部分から始め、その後に協力関係の強化を目指していくこととしている。

## 7. 評価結果

本事業は、MOJC による投資・ビジネス環境整備への貢献、産業人材育成事業、ビジネス交流拠点機能及び MOJC 経営体制強化を通じて、同国の産業多角化、競争力強化に貢献し、また日・モ間 EPA 発行後 10 年の節目に際して日・モ間経済連携強化を推進するものであり、同国の開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力量針に合致している。また、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」およびゴール 9「強靱（レジリエント）なインフラの構築、包摂的で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 か月以内 ベースライン調査

事業終了 3 年後 事後評価

以 上