

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：カンボジア王国（カンボジア）

案件名：カンボジア日本人材開発センター起業家育成・ビジネス交流拠点機能拡充プロジェクト フェーズ3

Project for Development of Entrepreneurs and Business Networking Services at CJCC 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／カンボジアの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

カンボジアは、1999年のASEAN自由貿易地域への加盟および2004年のWTOへの加盟以降、国際社会との繋がりを深めており、積極的な外国投資の誘致への取り組みや豊富な若年層の存在等を背景に、近年は中国やタイに代わる新たな生産拠点の一つとして注目を集めている。外資企業等による海外直接投資（FDI）も増加傾向にあり、ネットベースで2010年の14億ドルから2022年には36億ドルに拡大した（世界銀行）。実質GDP成長率は、2011～2019年は平均約7%を達成、2020年は新型コロナの影響を受け▲3.1%に急落したものの、2023年には5.0%に回復している（ADB）。

同国政府は2030年までの高位中所得国入りを目指しているが、目標達成には加速度的な経済成長が求められ、中でも中小企業振興、スタートアップ企業育成等の民間セクター開発が喫緊の課題となっている。「カンボジア産業開発政策（Cambodia Industrial Development Policy）（2015～2025）」においては、中小企業による国内生産の裾野拡大や、外国企業とのリンケージ促進が政策の柱に位置付けられている。また、フン・マネット新政権の下で2023年8月に公表された国家開発戦略である「第一次五角形戦略」では、「経済多様化と競争力強化」及び「民間セクター開発と雇用促進」が柱となっており、経済成長や雇用創出の重要アクターである中小・スタートアップ企業の育成を強化する方針である。同国政府は、経済財政省傘下のKhmer Enterprise及びTecho Startup Centerを中心に、近年スタートアップ支援に積極的に取り組んでいる。

カンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center。以下「CJCC」という。）は、市場経済への移行支援を目的としたJICAの技術協力の下で2004年に開設され、2005年には我が国の無償資金協力によって王立プノンペン大学（RUPP）内に同センター施設が開設された。昨今ではビジネス人材の育成と交流の拠点としての機能強化や、産業人材に対するビジネスプログ

ラム¹の運営等、幅広い活動を担っている。CJCC は、同国の中小・スタートアップ企業の経営者や経営幹部、求職者等、対象者に応じ異なるビジネスコースを展開しており、国内の経済基盤強化に必要とされる中小企業・スタートアップ振興や産業人材育成の一端を担っている他、日本企業と同国企業及び労働者とのリンケージ強化に係る活動にも注力し、同国のビジネス促進に貢献している。

こうした中、JICA の技術協力「カンボジア日本人材開発センター起業家育成・ビジネス交流拠点機能拡充プロジェクト フェーズ2」(2022年4月～2025年3月)では、CJCC による一層の自立的活動が可能になるよう運営能力を強化し、日本・カンボジア間のビジネス促進に取り組んできた。こうした取り組みを評価し、更に推進すべく、同国政府は我が国に対し、後続フェーズとなる本事業を要請した。本事業では、中小企業等の成長段階に合わせたビジネスコースの実施や、日本・カンボジア間のビジネス促進のための交流拠点としての機能拡充を進めて行く。

(2) カンボジア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

「対カンボジア国別開発協力方針」(2024年4月)では、重点分野の一つである「経済成長をもたらす産業の変革と発展」において、「高度人材育成や技能労働者の育成、中小企業・スタートアップ振興及び投資促進の支援」に取り組むとされている。また、「対カンボジア王国 JICA 国別分析ペーパー」(2024年3月)においても、「経済成長をもたらす産業の変革と発展」を重点分野とし、CJCC を主体に中小企業・スタートアップ支援を行う方針を定めている。したがって、産業人材育成および産業振興に直結する CJCC の能力強化に取り組む本事業は、上述の我が国及び JICA の協力方針と合致している。

また、JICA は課題別事業戦略(グローバルアジェンダ)「民間セクター開発」において「日系製造業を中心にサプライチェーンがあるアジア地域で、投資環境改善等の取組を通じた FDI の呼び込みと、産業振興策による現地取引企業の能力強化に一体的に取り組む」としており、本事業は右方針と合致している。

なお、本事業は 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

¹ CJCC が運営するビジネスプログラムは①ビジネストレーニングコース(主に中小企業を対象)、②起業家プログラム、③その他サービスに大別される。①ビジネストレーニングコースは「経営塾(経営幹部向け長期コース)」及び「集中トレーニングコース(中間管理職～経営幹部向け短期コース)」、②起業家プログラムは「起業家コース(今後起業したい者やビジネスを開始して間もない経営者向けコース)」及び「CJCC アクセラレータープログラム(CJAP、起業後にビジネスを大きく成長させたい経営者向けコース)」を指し、③その他サービスにはコンサルティングサービスやセミナー、就労支援トレーニング等が含まれる。なお、本評価表では①及び②を総称し、「各種ビジネスコース」とする。

生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進」および、SDGs 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」の達成に貢献するものである。

(3) 他の援助機関の対応

韓国国際協力団 (KOICA) は、王立プノンペン大学内 (RUPP) に CKCC (Cambodia-Korea Cooperation Center) を 2013 年に設立し、ICT に特化した教育プログラム、韓国語講座、文化交流事業などを実施しているほか、RUPP 及びカンボジア工科大学 (ITC) と連携し、インキュベーションセンターを設立し、シードステージのスタートアップ企業・起業家に対する支援プログラムを実施している。

アジア開発銀行 (ADB) は 2023 年に「ADB Frontier Facility」を設立し、カンボジア及びラオスの農業・食、軽工業、観光業等にて急成長する中小企業向けに資金や技術支援を提供している。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、プノンペン都等において、CJCC の中小企業・スタートアップ起業家等向けビジネスコースの効果的な実施や、民間企業や公的団体等との連携促進のための運営体制強化を行うことにより、同国ビジネス交流拠点としての機能向上を図り、もって同国企業の競争力強化及び日本・カンボジア間のリンク形成に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

プノンペン都 (必要に応じて他の地域も活動対象とする。)

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

直接受益者 : CJCC のスタッフおよび講師 (約 70 名)、各種ビジネスコース受講者 (延べ 1200 名程度を予定)

最終受益者 : カンボジアの中小企業経営者及び従業員、スタートアップ起業家、カンボジア人求職者、日本企業等

(4) 総事業費 (日本側)

2.9 億円

(5) 事業実施期間

2025 年 4 月～2028 年 3 月を予定 (計 36 カ月)

(6) 事業実施体制

・教育青年スポーツ省 (MoEYS) :

担当省庁として CJCC の事業・方向性等についての必要に応じた協議、合同調整委員会 (JCC) への出席、他

・王立プノンペン大学 (RUPP) 及び CJCC :

カウンターパート配置、施設・機材提供、JCC への出席、他

(7) 投入 (インプット)

1) 日本側

① 専門家派遣 (合計約 88 人月) :

長期専門家 : チーフアドバイザー (36 人月)、ビジネス交流/業務調整 (36 人月)

短期専門家 : 各種ビジネスコースの運営 (約 16 人月)

② 研修員受け入れ :

本邦研修 (経営に関する各種研修、本邦企業とのネットワーキング)

③ 機材供与 :

特になし

2) カンボジア側

カウンターパートの配置 (所長や副所長等の管理者およびスタッフや講師)

各種ビジネスコース実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

CJCC 施設・機材、ビジネスコース実施場所の提供

(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 は、カンボジア工科大学 (ITC) を実施機関として、技術協力「工学教育研究のための産学ネットワーク強化プロジェクト」(2024~2029 年) を実施予定であり、研究室中心教育モデルの拡大や同国内大学間の学術交流促進、産学連携プラットフォームの構築等を行い、ITC の工学系教育・研究の中核的拠点機能及び産学連携の強化を図る。本事業においては、同国企業に対して、ビジネス支援を行う予定であるが、上記事業との連携を通じ、工学分野等の技術面に関する企業アドバイスも検討する。また、個別専門家「産業人材育成アドバイザー」(2025~2028 年) を通じて職業訓練校の訓練能力強化及び民間企業との連携強化を行う予定である。

(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」(2022年1月公布)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

なし

3) ジェンダー分類: 「(GI) ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件」

<活動内容/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を実施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:

CJCC をビジネス交流拠点として、同国企業の競争力強化及び日本・カンボジア間のリンケージ形成が促進される。

指標及び目標値 (ベースライン調査にて設定):

- 1) 経営改善に CJCC が貢献した事例数が年間平均 XX 件以上になる。
- 2) CJCC が事務局機能を担うカンボジア・日本ビジネス投資協会(CJBI)において持続可能な運用モデルが確立され、年間 XX 件を超えるビジネスパートナーシップが成立し、事業収入が収入全体の XX%に達する。
- 3) CJCC にて持続的な財務管理体制が確立し、本事業終了時から事後評価まで、平均 XX%の利益が増加する。

(2) プロジェクト目標:

CJCC が、各種ビジネスコースやビジネスマッチング等のサービス提供を通じ、同国産業の競争力を高めるためのビジネス交流拠点としての機能を向上させる。

指標及び目標値 (ベースライン調査にて設定):

- 1) CJCC 独自のネットワークにより講師の XX%が調達され、各種ビジネスコースが自立的に運営できる。

- 2) CJCC および CJBI を通じ、カンボジア企業と日本企業等との間で年間 X 件以上のビジネスパートナーシップが確立される。
- 3) CJCC の財務管理が改善され、利益が本事業期間平均で X%増加する

(3) 成果

成果1：企業の成長ステージに合わせた各種ビジネスコースの機能拡充を通して持続的に中小企業やスタートアップを育成するための効果的な実施体制が確立する。

成果2：民間企業や公的団体等との連携促進のためのビジネスモデルを発展させ、日本・カンボジア間のリンケージ形成等、付加価値のあるサービスを提供する。

成果3：収入を増加させ運営の持続性を高めるために必要な事業実施能力が向上する。

(4) 主な活動

1-1：より多くの参加者にとって魅力的なプログラムとなるよう、起業家コースの改訂を行う。

1-2：金融機関を含む官民組織と協働して質の高いサービスを提供するため、CJCC アクセラレータープログラム (CJAP) のマネジメント能力を向上させる。

1-3：経営塾の実施のための CJCC のマネジメント能力を向上させる。

1-4：CJCC の各種ビジネスコースの顧客向けのコンサルテーションサービスを提供するための能力を向上させる。

1-5：CJCC が中小企業の資金ニーズを把握し、中小企業と金融機関や投資家等をつなぐ仲介者としてのビジネスモデルを確立するための能力を向上させる。

1-6：顧客企業が各成長段階に応じたサポートを受けることにより成長するよう、CJCC が複数サービスを提供することにより、リピーターが増加するようなビジネスモデルを確立させる。

1-7：CJCC を利用した企業のケーススタディを行う。

2-1：日本・カンボジアの民間・公的団体等のネットワークを通じたビジネスマッチングを行うため、CJBI の事務局としての CJCC の能力を向上させる。

2-2：CJCC が日本・カンボジアの大学、地方政府、商工会議所、民間団体や JICA プロジェクトと協働した活動を行うことで、顧客に対して付加価値のあるサービスを提供する。

2-3：CJCC がカンボジア人求職者とカンボジア・日本等でビジネスを行う

日本企業とのマッチングを目的とした、ジョブフェアや就労支援サービスを提供するためのマネジメント能力を向上させる。

2-4：各種ビジネスコースの卒業生組織の機能を活性化させ、それらを活用することで CJCC のビジネスプログラムを向上させる。

3-1：CJCC の3か年戦略計画（案）を作成する。

3-2：3か年戦略計画等に基づく年間計画（案）を作成する。

3-3：CJCC の新たな資金獲得に係る活動の一環として、個別企業向けカスタマイズコースやビジネス人材育成に関する政府事業等、日本・カンボジア・第三国の機関との契約締結のための入札に応募、または提案する。

3-4：CJCC の各活動の収益性を確認し、改善策を提案する。

3-5：半期ごとに CJCC の財務状況を確認し、来期に向けた改善策を提案する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

特になし

(2) 外部条件

・カンボジアの政治・経済の安定が継続し、投資環境等が著しく悪化しない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「ウズベキスタン日本人材協力センタープロジェクト(フェーズ2)」の事後評価(評価年度:2015年)において、同国のビジネス環境を考慮した講義の実施、ビジネスプランを作成するなど実践的な内容を取り入れたことにより、事後評価時の受益者調査では、修了生の6割程度が収益を拡大し、3割程度が新たに起業した事例がある。また、コース終了後のフォローアップ、同窓会クラブの活動支援等を行っており、修了生ネットワークの構築は新規事業創出にも繋がっている。

本事業においては、カンボジア国内のビジネス環境を考慮し、各種ビジネスコースの改善を図り、参加者が所属する卒業生組織の活動を活性化することで、ネットワーク構築及び卒業生の協力によるプログラムの向上を図る。

7. 評価結果

本事業は、同国の開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力方針・分析に合致し、CJCC の体制強化を通じて同国内の産業多角化と高度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」およびゴール 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」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

事業完了 3 年後 事後評価