

国名 ガーナ共和国	国家カイゼンプロジェクト
--------------	--------------

I 案件概要

事業の背景	ガーナでは、製造業企業の 99.5%を中小・零細企業（Micro, Small and Medium-sized Enterprises : MSME）が占めており ¹ 、MSME の発展は製造業全体の発展にとって極めて重要であった。しかし、資本、人的・経営リソースに加え、生産技術、ノウハウ・スキルの不足により、製品の品質及び生産性が高まらないなど、多くの課題が存在していた。国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries : NBSSI、現在はガーナ企業庁（Ghana Enterprise Agency : GEA）に変更）は、MSME の効果的な振興を目的に、全国に設置したビジネスアドバイザーセンター（Business Advisory Centre : BAC）を通じ、ビジネス開発サービス（Business Development Services : BDS）を MSME に提供してきたが、職員の更なる能力強化が求められていた。そこで、JICA の支援の下、技術協力プロジェクト「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」（2012 年～2015 年）（先行プロジェクト）が実施された。先行プロジェクトでは、アシャンティ州において、BAC による BDS 提供能力を高める「戦略モデル」が導入され、企業へのカイゼン ² 指導が MSME の育成に有効な手法であることが確認された。しかし、カイゼン指導の実施はアシャンティ州に限定され、カイゼン指導の内容も基礎的なレベルにとどまっていた。カイゼン指導を全国に展開するためには、他州事務所へのワークフローの導入や、他州の BAC へのカイゼン指導の導入、及び既存のカイゼン指導者の技術の高度化が必要であった。		
事業の目的	本事業は、対象地域において、マネジメント改善のためのワークフロー、企業診断、基礎的なカイゼン及び高度なカイゼン手法を導入することにより、NBSSI の BDS 提供・斡旋能力の強化を図り、もって、企業診断とカイゼン指導に係る手法の全州導入、及び NBSSI によるカイゼン指導を実施した MSME の品質・生産性の向上に寄与することをめざす。 1. 上位目標：企業診断とカイゼン指導 ³ に係る手法が全州に導入され、NBSSI によるカイゼン指導を実施した MSME の品質・生産性が向上する。 2. プロジェクト目標：対象 4 州 ⁴ において BAC が提供する企業診断、基礎的なカイゼン及び高度なカイゼン手法 ⁵ が導入され、NBSSI の BDS 提供・斡旋能力が強化される。		
実施内容	1. 事業サイト ⁶ ：アシャンティ州、ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州、グレーター・アクラ州 ⁷ 2. 主な活動：1) マネジメントを強化するためのワークフロー導入による NBSSI の州事務所の運営能力強化、2) 企業診断と基礎的なカイゼン手法の導入によるパイロット BAC の BDS 提供・斡旋能力の強化、3) 高度なカイゼン手法の導入による BAC トレーナーのカイゼン指導能力の強化 3. 投入実績 日本側 (1) 専門家派遣：13 人（日本国内のみで活動した短期専門家を含む） (2) 研修員受入：32 人 (3) 機材：ノートパソコン、デジタルカメラ、エアコンなど 相手国側 (1) カウンターパート配置：4 人 (2) 必要な設備を備えた執務スペース		
事業期間	(事前評価時) 2015 年 10 月～2018 年 12 月 (39 カ月) (実績) 2015 年 9 月 15 日～2018 年 12 月 31 日 (40 カ月)	事業金額 (日本側のみ)	(事前評価時) 340 百万円 (実績) 480 百万円
相手国実施機関	ガーナ企業庁 (Ghana Enterprise Agency : GEA) (旧国家小規模産業委員会 (National Board for Small Scale Industries : NBSSI ⁸))		
日本側協力機関	株式会社パデコ、株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ		

II 評価結果

1 妥当性/整合性 <妥当性> 【事前評価時のガーナ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ガーナの開発政策と、整合性が高い。「ガーナ成長と開発アジェンダ (GSGDA) 2010-2013」、

¹ ガーナ国家工業センサス (2003 年)

² 主に製造業の生産現場において、品質及び生産性の向上を目的として実施される取組を指す。海外では「KAIZEN」として広く知られている。

³ 企業診断及びカイゼン手法は、先行プロジェクトで開発された戦略モデルに基づく、企業診断、カイゼン提言、カイゼン適用の支援及びフォローアップ活動を含む一連のカイゼン活動を示す。

⁴ 「対象 4 州」には、アシャンティ州、ノーザン州、ブロング・アハフォ州及びセントラル州が含まれる。

⁵ 「高度なカイゼン手法」には在庫管理、コスト管理、生産計画など、先行プロジェクトでは導入されなかったカイゼン手法が含まれる。

⁶ 2019 年に、旧ノーザン州はノーザン州、サバンナ州、ノース・イースト州に分割され、旧ブロング・アハフォ州はボノ州、ボノ・イースト州、アハフォ州に分割された。

⁷ アシャンティ州における高度なカイゼン活動に制約があったため、中規模企業が多く所在するグレーター・アクラ州が追加された。

⁸ NBSSI は 2020 年 11 月に GEA へと再編された。

「国家中期民間セクター開発戦略 II (PSDS II) 2011-2015」、及び「産業セクター支援プログラム (ISSP) 2011-2015」の国家政策文書において、民間セクターの競争力を促進するためには MSME の発展を強化することが不可欠であることが強調されていた。

【事前評価時のガーナ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ガーナの開発ニーズと整合性が高い。「事業の背景」で既述のとおり、先行プロジェクトの実施を通じてカイゼン指導が MSME の発展に有効な手法であることは確認されたものの、その実施はアシャンティ州に限定され、内容も基礎的なレベルにとどまっていた。

【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③⁹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ガーナ援助方針と整合している。「対ガーナ共和国 国別援助方針」(2012年)において、日本企業との連携促進や、日本の品質管理技術や中小企業支援などの知見を活かした中小企業の品質・生産性向上及び産業人材育成を支援することが含まれていた。

【JICA他事業・支援との連携/調整】

事前評価時及び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。その一方で、先行プロジェクトとの相乗効果は評価対象にはならないものの、期待されていた相乗効果が確認された。例えば、先行プロジェクトにおいて、アシャンティ州をパイロットとして開発された「戦略モデル」は、本事業の対象州において、州事務所現在の役割及び活動を規定する枠組として参照され、BACが主導するカイゼン手法を用いた新たなBDSを通じて、顧客企業の品質及び生産性の向上に貢献している。

【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】

事前評価時には本事業と他の開発プログラムとの連携/協調が計画されていなかったものの、事業実施中に連携/協調が実施され、事後評価時に正の効果が確認された。事業実施中に、カイゼン活動に必要な予算については、他の開発プログラムとの連携を通じて確保されることが期待された。そのため、国際農業開発基金 (IFAD) やアフリカ開発銀行 (AfDB) などの国際ドナーの支援を受け、ガーナ政府の主導の下で実施する地方企業プロジェクト (Rural Enterprise Programme: REP) との連携が図られた。2017年には、REP、NBSSI及び本事業の三者間で協力覚書 (Memorandum of Cooperation) が締結され、2018年にはカイゼン活動の実施に係る資金提供について合意がなされた。さらに、デンマーク国際開発庁を含む複数のドナーが支援するビジネスセクターアドボカシーチャレンジ (Business Sector Advocacy Challenge Fund) 等からの資金援助を受けてカイゼンセミナーが開催され、カイゼンの普及促進に寄与するなど、他の開発プログラムとの連携を通じた予算確保及びカイゼン活動の推進が図られた。

【評価判断】

以上より、本事業の整合性は②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

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

事業完了時までに、プロジェクト目標は、計画を超えて達成された。NBSSIは合計187社のMSMEに対して企業診断及びカイゼン指導を実施し、170社以上という目標を上回った (指標1)。能力評価の結果、対象4州のNBSSI州事務所のマネジメント能力と、企業診断及びBDS (カイゼン提供・斡旋を含む) に関するパイロットBACの能力は、平均54%向上し、48%という目標を上回ったことが確認された (指標2)。対象5州においてNBSSIが実践したカイゼン手法の数は52に達し、41以上という目標を上回った (指標3)。

【事業効果の事後評価時における継続状況】

事後評価時点で、本事業の効果は継続している。NBSSIから企業診断及びカイゼン指導を受けたMSMEの総数は、事業完了以降大幅に増加しており、2023年には348社に達し、2024年は8月時点で既に376社まで増加している (指標1)。対象4州のGEA (旧NBSSI) 州事務所、及びパイロットBACの能力評価の結果は、事業完了以降、上昇傾向を示している (指標2)。GEAが実践するカイゼン手法の数は、事業完了直後の2018年から2019年にかけて減少し、それ以降は大きな変化は見られない。カイゼンは対象5州すべてにおいて継続的に実施されているものの、包括的または一貫した方法では実施されていない (指標3)。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時点までに、上位目標は一部達成された。カイゼン活動を実践したMSMEの総数は、目標700社に対し、2023年に348社、2024年 (8月時点) には384社に達した (指標1)。2024年 (8月時点) において、品質・生産性指標に基づき改善が確認されたMSMEの総数は325社に達し、これはカイゼン活動を実践した企業の87%に相当し、70%以上という目標を上回った (指標2)。しかしながら、上位目標は全国的な導入を目指していたのに対し、カイゼンの導入は本事業の対象州に集中し、他州での展開は限定的なものにとどまっている。

⁹ ④:「非常に高い」、③:「高い」、②:「やや低い」、①:「低い」

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

事後評価時に実施した10社へのインタビューによれば、インパクトの度合いは様々であったものの、すべての企業においてカイゼンの導入による正の効果が確認された。本事業の効果との因果関係を立証するには更なる調査が必要であるものの、売上収入及び利益の増加に伴い、新たな製品ラインの追加などの設備投資の拡大や雇用創出が報告されている。例えば、ボノ州（旧ブロング・アハフォ州の一部が分割された州）のYedent Group of Companiesでは、従業員数が42人から150人に増加し、セントラル州のGrace Love Creationsではカイゼン導入前の25人から100人超に増加した。また、カイゼン活動の実践は従業員の所得向上にも寄与しており、経営者・従業員の双方が、習得した技能や業務改善を通じて自信を深めていることが確認された。その結果、彼ら自身及びその家族の生計向上に貢献しているといえる。

【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。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	情報源																																																								
プロジェクト目標 対象4州において BACが提供する企 業診断、基礎的な カイゼン及び高度 なカイゼン手法が 導入され、NBSSIの BDS提供・斡旋能力 が強化される	(指標1) ¹⁰ 対象5州において 170以上のMSMEが NBSSIによる企業診 断を受け、推奨され たカイゼン活動が実 践される	達成状況（継続状況）：計画を超えて達成（継続し、発展） (事業完了時) NBSSIは合計187のMSMEに対して企業診断及びカイゼン指導を実施した。 (事後評価時) NBSSIは、2023年に合計348社のMSMEに対して企業診断及びカイゼン指導を実施し、2024年8月時点でその数は既に376社に達している。事後評価時に実施されたモニタリング訪問で選定された全10社がカイゼン手法を継続していることが確認された。カイゼン手法は、実施された企業診断に基づき継続的に実施されており、さらなる改善策が提案されている。加えて、一部のMSMEは独自に企業診断を継続し、業務改善のための新たなカイゼン活動のアイデア（カイゼンメニュー）を生み出している。 この増加に寄与している要因としては、カイゼンの理念を導入するためのリソースが利用可能であったことや、カイゼンアプローチを導入するMSMEの意欲と準備が整っていたこと、カイゼンを実施したMSMEに対して定期的なモニタリング訪問とフォローアップが実施されていたこと、さらに他のMSMEや一般市民に対してカイゼンの理念の認識を高めるための広報活動などが挙げられる。 2018～2024年における対象地域別の企業診断及びカイゼン活動を実践したMSMEの数	事業完了報告書、GEA、アシャンティ州事務所																																																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>対象州</th> <th>2018年 事業完了時</th> <th>2019 年</th> <th>2020 年</th> <th>2021 年</th> <th>2022 年</th> <th>2023 年</th> <th>2024年 8月31日時点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>アシャンティ州</td> <td>72</td> <td>101</td> <td>128</td> <td>109</td> <td>113</td> <td>112</td> <td>122</td> </tr> <tr> <td>ノーザン州*</td> <td>46</td> <td>61</td> <td>73</td> <td>68</td> <td>62</td> <td>63</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>ブロング・アハフォ州**</td> <td>40</td> <td>57</td> <td>71</td> <td>69</td> <td>64</td> <td>63</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>セントラル州</td> <td>15</td> <td>26</td> <td>38</td> <td>36</td> <td>35</td> <td>35</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>グレーター・アクラ州</td> <td>14</td> <td>31</td> <td>67</td> <td>69</td> <td>71</td> <td>75</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>187</td> <td>276</td> <td>377</td> <td>351</td> <td>345</td> <td>348</td> <td>376</td> </tr> </tbody> </table>	対象州	2018年 事業完了時	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024年 8月31日時点	アシャンティ州	72	101	128	109	113	112	122	ノーザン州*	46	61	73	68	62	63	73	ブロング・アハフォ州**	40	57	71	69	64	63	63	セントラル州	15	26	38	36	35	35	34	グレーター・アクラ州	14	31	67	69	71	75	84	合計	187	276	377	351	345	348	376	
対象州	2018年 事業完了時	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024年 8月31日時点																																																				
アシャンティ州	72	101	128	109	113	112	122																																																				
ノーザン州*	46	61	73	68	62	63	73																																																				
ブロング・アハフォ州**	40	57	71	69	64	63	63																																																				
セントラル州	15	26	38	36	35	35	34																																																				
グレーター・アクラ州	14	31	67	69	71	75	84																																																				
合計	187	276	377	351	345	348	376																																																				
		* 現在は、ノーザン州、サバンナ州、ノース・イースト州の3つの州で構成される。 ** 現在は、ボノ州、ボノ・イースト州、アハフォ州の3つの州で構成される。																																																									

¹⁰ 和文の事業完了報告書に記載されている指標の訳が英文の指標の表記と異なる場合、実施機関と合意された英文の指標表記に基づく和訳を採用する。例えば、和文の事業完了報告書に記載されているプロジェクト目標の指標1は「対象4州の170以上のMSMEがNBSSIによる企業診断とカイゼン指導を受ける」であるが、英文の指標は「More than 170 MSMEs of five target regions undergo Enterprise Diagnosis provided by NBSSI and practice the recommended KAIZEN activities（対象5州において170以上のMSMEがNBSSIによる企業診断を受け、推奨されたカイゼン活動が実践される）」である。

(指標 2)
対象 4 州の NBSSI 州事務所のマネジメント能力、パイロット BAC の企業診断とカイゼン提供・斡旋を含む BDS に係る評価結果が 48%向上する

達成状況 (継続状況) : 計画を超えて達成 (継続し、発展)
(事業完了時)
評価結果によれば、対象 4 州における NBSSI の州事務所のマネジメント能力、企業診断とカイゼン提供・斡旋を含む BDS に係るパイロット BAC の能力は、平均 54%向上した。
能力評価結果 (ベースライン及びエンドライン)

事業完了報告書、GEA

	ベースライン 2015 年	エンドライン 2018 年	改善状況
	5 段階評価 (%に換算)	5 段階評価 (%に換算)	
ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州における NBSSI 州事務所のマネジメント能力	1.5 (30%) *	3.9 (78%)	48%の改善
ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州におけるパイロット BAC ヘッドのカイゼン能力	0.45 (9%)	3.64 (73%)	64%の改善
アシャンティ州におけるトレーナー BAC ヘッドのカイゼン能力	1.4 (28%)	3.97 (79%)	51%の改善
	平均		54%

* %への換算方法 : 1.5 ÷ 5 点 = 30%

(事後評価時)
本事業が 2018 年に完了して以来、能力評価の結果は上昇傾向を示している。2018 年から 2024 年の間で、その上昇幅は 5%から 22%であった。

能力評価結果 (2018 年~2024 年)

		2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
GEA 州事務所のマネジメント能力	ノーザン州*	4.0	4.0	4.0	4.2
	ブロング・アハフォ州**	4.0	4.0	4.0	4.0
	セントラル州	3.7	3.7	3.7	3.8
ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州におけるパイロット BAC ヘッドのカイゼン能力	ノーザン州*	3.71	3.8	3.95	4.0
	ブロング・アハフォ州**	3.74	3.85	3.98	4.3
	セントラル州	3.48	3.48	3.48	3.6
トレーナー BAC ヘッドのカイゼン能力	アシャンティ州	3.97	4.64	4.92	4.94
		2022 年	2023 年	2024 年	2018 年から 2024 年の増加
GEA 州事務所のマネジメント能力	ノーザン州*	4.3	4.0	4.4	10%
	ブロング・アハフォ州**	4.1	4.3	4.2	5%
	セントラル州	3.9	4.0	4.0	8%
ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州におけるパイロット BAC ヘッドのカイゼン能力	ノーザン州*	4.0	4.2	4.3	15%
	ブロング・アハフォ州**	4.3	4.5	4.6	22%
	セントラル州	3.6	3.7	3.9	12%
トレーナー BAC ヘッドのカイゼン能力	アシャンティ州	5.0	N/A	N/A	—

* 現在は、ノーザン州、サバンナ州、ノース・イースト州の 3 つの州で構成される。

** 現在は、ボノ州、ボノ・イースト州、アハフォ州の 3 つの州で構成される。

	<p>(指標 3) 対象州において、NBSSI により 41 以上のカイゼン手法が実践される</p>	<p>達成状況 (継続状況) : 計画を超えて達成 (一部継続)</p> <p>(事業完了時) 対象 5 州において、NBSSI によって合計 52 のカイゼン手法が実践された。</p> <p>(事後評価時) 本事業完了直後の 2018 年から 2019 年にかけて減少が見られ、その後は大きな増減は確認されていない。対象 5 州すべてでカイゼンは継続的に実施されているものの、包括的または一貫した形では実施されていない。</p> <p>対象 5 州において実践されたカイゼン手法の数 (2018 年～2024 年)</p> <table border="1" data-bbox="491 398 1398 564"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018 年 事業完了時</th> <th>2019 年</th> <th>2020 年</th> <th>2021 年</th> <th>2022 年</th> <th>2023 年</th> <th>2024 年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>基礎的なカイゼン手法</td> <td>23</td> <td>13</td> <td>11</td> <td>14</td> <td>13</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>高度なカイゼン手法</td> <td>29</td> <td>14</td> <td>12</td> <td>14</td> <td>11</td> <td>13</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>52</td> <td>27</td> <td>23</td> <td>28</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table>		2018 年 事業完了時	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	基礎的なカイゼン手法	23	13	11	14	13	12	14	高度なカイゼン手法	29	14	12	14	11	13	12	合計	52	27	23	28	24	25	26	<p>事業完了報告書、GEA</p>																																																				
	2018 年 事業完了時	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年																																																																																
基礎的なカイゼン手法	23	13	11	14	13	12	14																																																																																
高度なカイゼン手法	29	14	12	14	11	13	12																																																																																
合計	52	27	23	28	24	25	26																																																																																
<p>上位目標 企業診断とカイゼン指導に係る手法が全州に導入され、NBSSI によるカイゼン指導を実施した MSME の品質・生産性が向上する</p>	<p>(指標 1) 全州に企業診断とカイゼン指導に係る手法が導入され、700 以上の MSME において NBSSI が推奨したカイゼン活動が実践される</p>	<p>達成状況 : 一部達成</p> <p>(事後評価時) カイゼン活動を実践した MSME の総数は、目標 700 社に対し 2023 年は 348 社、2024 年 (8 月時点) は 384 社であった。目標値に達しなかった理由としては、特に対象地域外の MSME において見られたいくつかの課題が挙げられる。具体的には、カイゼン理念を導入するためのリソースの不足、一部の MSME におけるカイゼン概念を導入する意欲と準備の不足、カイゼン手法を実施した MSME に対する不十分な定期的モニタリング訪問とフォローアップ、MSME 及び一般市民の双方に対するカイゼンの理念の広報不足などがあった。</p> <p>後継プロジェクトである「カイゼンを用いた企業振興プロジェクト (EDPK)」(2021 年～現在進行中) では、カイゼン手法は、ビジネスアドバイザー (BA) によって実施される BDS 能力構築活動を通じて 80 社以上の企業に拡大されている。BA は、それぞれの地区内で MSME に対して BDS を提供するため、ガーナの各地区に配置された GEA の技術・専門スタッフである。</p> <p>上位目標は全国的な導入を意図していた一方で、カイゼンの導入は本事業の対象地域に大きく集中しており、他地域では限定的なものにとどまっていた。</p> <p>カイゼン活動を実践した MSME の数 (2019 年～2024 年)</p> <table border="1" data-bbox="491 1200 1398 1693"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>2019 年</th> <th>2020 年</th> <th>2021 年</th> <th>2022 年</th> <th>2023 年</th> <th>2024 年 8 月 31 日時点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>アシャンティ州</td> <td>101</td> <td>128</td> <td>109</td> <td>113</td> <td>112</td> <td>122</td> </tr> <tr> <td>ノーザン州、ノース・イースト州、サバンナ州*</td> <td>61</td> <td>73</td> <td>68</td> <td>64</td> <td>63</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>アハフォ州、ボノ州、ボノ・イースト州**</td> <td>57</td> <td>71</td> <td>69</td> <td>64</td> <td>63</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>セントラル州</td> <td>26</td> <td>38</td> <td>36</td> <td>35</td> <td>35</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>グレーター・アクラ州</td> <td>31</td> <td>67</td> <td>69</td> <td>71</td> <td>75</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>イースタン州</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>ウェスタン州</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>アッパー・イースト州</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>アッパー・ウェスト州</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>ヴォルタ州</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>276</td> <td>390</td> <td>362</td> <td>347</td> <td>348</td> <td>384</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 旧ノーザン州 ** 旧ブロング・アハフォ州</p>	州	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年 8 月 31 日時点	アシャンティ州	101	128	109	113	112	122	ノーザン州、ノース・イースト州、サバンナ州*	61	73	68	64	63	73	アハフォ州、ボノ州、ボノ・イースト州**	57	71	69	64	63	63	セントラル州	26	38	36	35	35	34	グレーター・アクラ州	31	67	69	71	75	84	イースタン州	0	4	2	0	0	0	ウェスタン州	0	0	0	0	0	8	アッパー・イースト州	0	3	2	0	0	0	アッパー・ウェスト州	0	3	3	0	0	0	ヴォルタ州	0	3	4	0	0	0	合計	276	390	362	347	348	384	<p>GEA</p>
州	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年 8 月 31 日時点																																																																																	
アシャンティ州	101	128	109	113	112	122																																																																																	
ノーザン州、ノース・イースト州、サバンナ州*	61	73	68	64	63	73																																																																																	
アハフォ州、ボノ州、ボノ・イースト州**	57	71	69	64	63	63																																																																																	
セントラル州	26	38	36	35	35	34																																																																																	
グレーター・アクラ州	31	67	69	71	75	84																																																																																	
イースタン州	0	4	2	0	0	0																																																																																	
ウェスタン州	0	0	0	0	0	8																																																																																	
アッパー・イースト州	0	3	2	0	0	0																																																																																	
アッパー・ウェスト州	0	3	3	0	0	0																																																																																	
ヴォルタ州	0	3	4	0	0	0																																																																																	
合計	276	390	362	347	348	384																																																																																	
	<p>(指標 2) NBSSI が推奨したカイゼン活動を実践した MSME の 70% 以上において、品質・生産性指標の向上が確認される</p> <p>(注 : 「品質・生産性指標」は、ガーナの MSME への適用可能性</p>	<p>達成状況 : おおむね計画どおり達成</p> <p>(事後評価時) 2024 年 (8 月時点) において、カイゼン活動を実践し、品質・生産性指標に基づき改善が確認された MSME の総数は 325 に達し (カイゼン活動を実践した MSME の 87% が改善を示した)、指標の目標は上回った。</p> <p>カイゼン活動を実践し、品質・生産性指標に基づき改善を示した MSME の数 (2019 年～2024 年)</p> <table border="1" data-bbox="491 2047 1398 2107"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>2019 年</th> <th>2020 年</th> <th>2021 年</th> <th>2022 年</th> <th>2023 年</th> <th>2024 年 8 月 31 日時点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	州	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年 8 月 31 日時点								<p>GEA</p>																																																																						
州	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年 8 月 31 日時点																																																																																	

(例：生産効率、エラー検出など)を考慮して導入されることが想定された。)	アシャンティ州	89	111	92	102	91	106	
	ノーザン州、ノース・イースト州、サバンナ州*	47	62	61	56	51	64	
	アハフォ州、ボノ州、ボノ・イースト州**	45	59	60	56	51	51	
	セントラル州	21	32	29	33	30	27	
	グレート・アクラ州	25	55	62	60	66	77	
	イースタン州	0	4	2	0	0	0	
	ウェスタン州	0	0	0	0	0	0	
	アッパー・イースト州	0	3	2	0	0	0	
	アッパー・ウェスト州	0	3	2	0	0	0	
	ヴォルタ州	0	3	3	0	0	0	
	合計	227	332	313	304	289	325	
	カイゼン活動を実践したMSMEのうち改善を示した割合	(227/276)	(332/390)	(313/362)	(304/347)	(289/348)	(325/374)	87%
		82%	85%	86%	88%	83%		

* 旧ノーザン州
** 旧ブロング・アハフォ州

3 効率性

事業費は計画を上回り（計画比：141%）、事業期間はわずかに計画を上回った（計画比：103%）。事業費が計画を上回った理由としては、2017年にグレート・アクラ州が対象地域に追加されたこと、エチオピア・ケニア・南アフリカで計画外のカイゼン知識共有セミナーが実施されたこと、BACからの要請によりMSME向けのフォローアップ研修が追加で実施されたこと、さらにカイゼンの全国展開を加速するための広報活動が含まれたことなどが挙げられる。事業期間が計画をやや上回った理由は、当初の開始予定日の1カ月前倒しで活動が開始されたためであった。

	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）	340百万円	39カ月
実績	480百万円	40カ月
割合（%）	141%	103%

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②と判断される。

4 持続性

【政策面】

GEAが主要な実施機関を担っている「零細中小企業・起業家政策」（2021年）は、ガーナの民間セクターにおけるMSMEの競争力強化を目的としている。加えて、「ガーナ・ビヨンド・エイド・アジェンダ」（2018年～2027年）は、MSMEの発展をその中核目標の1つとして掲げ、国内産業の強化、外国援助への依存の削減、農業及び製造業などのセクターの生産性向上を通じて、自立した経済を構築することに焦点を当てている。これらの政策は、本事業の成果を推し進め、長期的な持続可能性を後押しすることが期待される。

【制度・体制面】

専用の事務所は設置されていないものの、GEAのMSME局内にはカイゼンユニットが設置され、カイゼンに関する知識を普及し、全国のすべてのBACと関連活動を調整している。同ユニットは、複数の部署の職員で構成されており、その業務を遂行している。同ユニットの下部組織であるカイゼン・サービス委員会は、GEA内のすべてのカイゼン活動をモニタリングしている。組織の運営枠組みに統合された同ユニットは、中核機能として位置づけられ、カイゼン・イニシアティブの継続性を確保している。専任の支援とリソースが提供されることにより、同ユニットは、カイゼンの普及及び能力強化の促進に向けた体系的な取組を推進することが期待されている。さらに、新規及び既存の職員を対象としたカイゼン研修などの継続的な能力強化プログラムにより、専門的な人材の確保が図られている。

また、国連工業開発機関（UNIDO）は、国家レベルのカイゼン拠点として、カイゼン・エクセレンス・センターの設立を支援する意向を示している。資金調達及び資金規模に関するUNIDOのコミットメントは未定であるものの、全16州のBACを通じてその普及を一元的に調整する取り組みが進められている。カイゼン・エクセレンス・センターの設立と全国的な研修制度の整備は、カイゼンを全州で推進するための喫緊の優先事項である。

【技術面】

本事業の効果の継続を確保するのに十分な技術レベルは維持されている。講師養成研修（training-of-trainers：TOT）のアプローチが採用され、四半期ごとに研修が実施されている。講師用及び研修生用にそれぞれカイゼンマニュアルが作成されており、知識・技能の効果的かつ一貫した移転を確保するための包括的なガイドとして機能している。カイゼンはGEAの組織横断的な能力強化活動に組み込まれており、継続的学習と改善が、各種事業における知識・技能の向上に不可欠な要素として位置付けられている。このように、確立された研修制度により、本事業の効果は将来にわたって持続される可能性が高いと考えられる。

【財務面】

財源は予算に計上され、GEAは活動の資金を一定程度確保しているものの、継続的に資金を確保することは依然として課題

である。現在GEAは、マスターカード財団が支援する「GEA Mastercard Foundation Business in a Box Project (BizBox)」(2023年～2027年)や、世界銀行が支援する「Ghana Jobs and Skills Project」の下で実施されている「YouStart-Ghana Initiative」(2022年～2025年)など、他の進行中プロジェクトの予算資源を活用している。現在パイロットで実施されている有償型カイゼンは、GEAの活動のために内部で生み出す資金源の1つとなり得る。

【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、財務面に軽微な問題があるが、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、プロジェクト目標を、計画を超えて達成し、企業診断、基礎的及び高度なカイゼン手法の導入により NBSI の能力強化に貢献した。また、上位目標を一部達成し、カイゼンの全州展開と MSME の品質・生産性の向上に貢献した。効率性に関しては、事業費及び事業期間はいずれも計画を上回った。

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 ガーナ事務所及び JICA 本部の職員は、事業計画、事業評価、及びモニタリング評価を通じて積極的に関与し、事業の円滑な実施に貢献した。また、カウンターパート及びステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを通じて、JICA は強固なパートナーシップを構築した。このような良好な関係を維持することで、本事業に直接関与する省庁や機関だけでなく、ガーナ商工会議所 (the Ghana National Chamber of Commerce and Industry : GNCCI)、ガーナ産業協会 (Association of Ghana Industries : AGI)、UNIDO など、直接関与しない機関とも連携関係を構築した。

IV 提言・教訓

実施機関への提言：

事業関連活動の効果的な実施及び GEA の運営の持続性を確保するため、すべての GEA の活動に必要な運営予算を確保することが望まれる。そのためには、関連する政府機関を関与させて、必要な予算を国家予算に組み込めるよう、調整を図ることが求められるが、GEA による有償型カイゼンの実施は、自己収入源として有効な財源となりうる。

JICA への教訓：

事業形成段階から、潜在的なステークホルダー及び受益者を関与させる必要がある。地区レベルの BAC において、一部の企業が当初から本事業の正のインパクトや便益を十分に理解していなかったため、BA は MSME を事業活動に巻き込むのに苦労することがあった。ステークホルダーの関与及び意識啓発は、GEA が支援する多くの MSME が会員となっているガーナ産業協会 (AGI)、小規模産業協会 (the Association of Small-Scale Industries : ASSI)、ガーナ商工会議所 (GNCCI) などの事業者団体を通じて実施することができる。これらの団体は、MSME が事業実施前に事業の目的及び潜在的な便益を理解することを助け、その結果、彼らの参加を促進し、BA が直面する課題の軽減にもつながる。



Vicalex Brick and Tile Company Ltd. (アシャンティ州)
カイゼンアプローチ (5S: 整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) のうち「整頓」のディスプレイボード



Yedent Group of Companies (ボノ州)
カイゼン 5S の実践
(床のマーキングによる配置などの標準化が維持されている)