

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：ウズベキスタン共和国（ウズベキスタン）

案件名：ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクトフェーズ3

Project for Capacity Development of Business Persons and Networking through Uzbekistan-Japan Center for Human Resource Development 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開発の現状・課題及び本事業の位置付け

ウズベキスタンは、2016年のミルジョーエフ大統領就任以降、国有企業の民営化、外国投資の促進、PPPの推進等の経済改革が進展し、開放的な市場経済へ移行しつつあり、2022～2024年にかけて年平均6%以上の経済成長を達成する等、経済発展が加速している。

一方、主要産業は依然として天然資源や綿花を中心とする一次産業であり、産業別GDPの構成比では農林水産業が26.9%、鉱工業が27.8%を占める（ウズベキスタン投資ガイド、2022年）。特定の産業に依存した経済構造の脆弱性が課題であり、安定的な経済成長の維持には、産業の高度化・多様化が不可欠である。その牽引役として、中小企業をはじめとする民間セクターの経営者や起業家・スタートアップの育成が求められている。

2022年1月、ミルジョーエフ大統領は、7つの優先分野において100の開発目標を掲げる二期目（2022年～2026年）の「新ウズベキスタン開発戦略2022～2026（大統領令UP-60）」を発表した。その中の「優先分野3：経済発展の加速と高い経済成長率の実現」では、「ビジネス環境整備・民間セクター活性化（GDPに占める民間シェア80%実現）」など、経済の競争性向上に向けた目標が示されている。加えて、2023年に策定された国家開発戦略「ウズベキスタン2030戦略」においては、「持続可能な経済成長による国民の幸福の確保」が柱の1つに掲げられ、「2030年までにおける経済規模の倍増と上位中所得国への参入」が目指されている。

日本政府は、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成と両国間の相互理解・友好関係の促進を目的として、2000年に「ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）」を設立した。その後、「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」（2005-2010）、「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010-2015）、「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」（2015-2021）

「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト（フェーズ2）」（2021-2025）を通じて、中小企業経営者等の人材育成と両国の関係強化を継続的に支援している。

上記プロジェクトで実施されたビジネスコースやセミナーの参加者は累計 2 万 4 千人を超え、ビジネスコースの中心的なプログラムである 6 カ月間の長期コース「プロフェッショナル・マネジメント・プログラム（PMP）」では、約 2,500 人の修了生を輩出している（2024 年時点）。また、ビジネスコース修了生が有志で立ち上げている同窓会クラブも活発に活動しており、修了生同士による学び合いやネットワーク構築などの相乗効果も生まれている。

こうした取り組みを更に推進するため、UJC の日・ウズベキスタンのビジネス交流拠点としての機能強化に加え、スタートアップ支援に資する活動を強化すべく、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。更に、2025 年 2 月に大統領府の対外関係局長が UJC 共同所長に着任したことを契機に、UJC の更なる自立的な運営に向けた収益事業の拡大、具体的にはビジネスコースのウズベク語化（現在はビジネスコースの 9 割以上をロシア語で実施）及びビジネスコースの地方展開を通じた顧客層拡大へのニーズが示されている。

（2）民間セクターに対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置づけ、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

2022 年の対ウズベキスタン国別開発協力方針は、「持続可能な経済成長の促進と格差の是正」を大目標とし、持続可能な経済成長と産業の多角化・高度化を重点分野の 1 つとして位置付けている。また、人材育成を通じた産業の育成と多様化により、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」及び、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」への貢献を目指す。

JICA はアジア地域における民間セクター開発に関する課題別戦略として「アジア地域投資促進・産業振興」を重点的取り組みとして掲げている。この戦略において UJC は、経営者・起業家の育成を通じた企業競争力強化、現地・日本企業間のリンケージ強化、現地企業の成長・イノベーションの促進、そして産業の多角化・高度化を推進する拠点として、ウズベキスタンでは位置づけられている。

（3）他の援助機関の対応

世界銀行はフェルガナ盆地農村事業開発プロジェクト（2019-2025）において、農村部における零細中小企業の育成・発展と、金融サービスのアクセス向上を支援している。またドイツ国際協力公社（GIZ）は、国際連合欧州経済委員会（UNECE）、UNDP、オーストリアの国際 NGO である Hilfswerk International

(HWI) と協働し、2015 年から中央アジアの貿易促進プロジェクトを実施している。同プロジェクトでは、農産者、農産品の起業家に対する生産物の品質向上と、国内外の市場へのアクセス改善を図っているほか、ウズベキスタンにおけるスタートアップエコシステム支援も実施している。その他、韓国政府とウズベキスタン商工会議所の支援により設立された「U-Enter」にて、IT 分野を中心としたスタートアップ支援（インキュベーションプログラム等）が展開されている。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、ウズベキスタンにおいて、UJC のビジネスコースの効率的な実施体制の確立、ビジネスコース事業の拡大、日本とのリンケージ促進機能の強化、組織・財務体制の強化を行うことにより、UJC の持続的な運営に向けたビジネス関連活動の拡大を図り、もって、ウズベキスタンの経済成長と雇用創出、並びにウズベキスタン・日本両国のビジネス交流の促進に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

タシケント、ブハラ、コーカンド及びその他主要都市

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：UJC スタッフ（約 20 人）、ビジネスコース現地講師（約 30 人）、ビジネスコース参加者（約 8,000 人）

最終受益者：ウズベキスタン企業、経営者・起業家、社員、日本企業、ウズベキスタン政府

(4) 総事業費（日本側）4.4 億円

(5) 事業実施期間 2025 年 12 月～2029 年 11 月（計 48 カ月）

(6) 事業実施体制 投資産業貿易省（MIIT）：担当省庁であり、合同調整委員会（JCC）議長を務める。また、ウズベキスタン側共同所長を任命。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 113P/M）：

長期専門家（日本側共同所長 48P/M、ビジネス交流/業務調整 48P/M）

短期専門家（ビジネスコース企画、ビジネスコース講師、計約 17 P/M）

② 研修員受け入れ：ビジネスコース参加者等

③ 機材供与：必要に応じて事務用品等

2) ウズベキスタン国側

① カウンターパートの配置

ウズベキスタン側共同所長、コーディネーター、会計士

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

UJC 事務所・施設の提供、光熱費などの運営経費（新拠点含む）

(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

UJC に対する技術協力プロジェクトは 2000 年から開始され、当初の市場経済移行支援から日本・ウズベキスタンのビジネス交流拠点化支援へと発展していた。現在ではウズベキスタンの民間企業の人材育成研修（来日研修等）を独自に収益事業として受注する等、事業拡大を進めている。他案件との連携については、ウズベキスタン政府の重点分野の1つである観光促進政策を支援するため、観光促進アドバイザーが派遣されており、現地の観光産業に関連する連携も想定される。また、ウズベキスタン人の日本での適切な就労促進を目的に実施している「日本での就労機会を活用した産業人材育成プロジェクト」とは、日本に関心を有する層への情報提供等で連携が見込まれる。

2) 他の開発協力機関等の援助活動

世界銀行や GIZ など他援助機関においても、主に地方の企業に対するビジネス支援が行われており、UJC のビジネスサービスの一環として、産業人材育成事業を受託する連携は今後も考えられる。その他、U-Enter と連携したスタートアップ支援におけるメンター能力強化研修の実施等の連携が考えられる。

(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：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、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：特に無し

3) ジェンダー分類：【ジェンダー案件】 ■GI(S)ジェンダー活動統合案件」

<活動内容／分類理由>ウズベキスタンにおいて、女性経営者は金融アクセス、交渉やネットワーキング、リーダーシップ等の能力に課題があると認識している割合が男性より高く、ビジネスの拡大にあたりメンターやコーチングが必要とする女性の数は男性の 1.5 倍に及ぶという調査結果がある（世界銀行、2024 年）。本事業では、UJC のビジネスコース卒業企業を対象としたアルムナイグループを（既存のビジネスコース卒業企業による任意団体とは別に、改めて）UJC として公式に立ち上げ、情報交換や相互学習を促進する計画である。上記の女性経営者の課題に対し、本事業ではアルムナイグループへの女性参加を推進し、女性の参加比率を、ビジネスコース参加企業の男女比率と同程度とすることを目

標値とすることに合意したため。なお、現在のビジネスコース参加企業の男女比率は35%弱であるが、ウズベキスタン全体の女性起業家の割合は25%（EBRD、2024年）であることから、目標値は妥当な水準であると考えられる。また、ウズベキスタンにおいては、男女混合のグループにおいて女性がリーダーシップをとることに課題があることから、アルムナイの女性分会の設立を検討する。

（10）その他特記事項：特に無し

4. 事業の枠組み

（1）上位目標：UJCのビジネスコースを受講したビジネスパーソンが、ウズベキスタンの経済成長と雇用創出に貢献し、ウズベキスタン、日本両国のビジネス間の交流が促進される。

指標及び目標値：UJCのプログラムに参加したウズベク企業の新規雇用者数、及び売上の増加。

（2）プロジェクト目標：ウズベキスタンの経済発展に資するべく、UJCのビジネス関連の活動範囲が拡大され、同活動がUJCの持続的な運営に繋がる。

指標及び目標値：

- ・UJCを通じて促進された日本企業とのリンケージ数がXXからXXに増加
- ・UJCのビジネス関係の活動受益者数がX%増加
- ・プロジェクト終了時のビジネスコースのUJCによる自立的な運営

（3）成果

成果1：ビジネスコースや起業家支援プログラムを通じ、ウズベキスタンにおい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：ウズベク語のビジネスコースが恒常的に提供される。

成果3：タシケント以外の地域におけるビジネスコースが恒常的に提供される。

成果4：ウズベキスタン企業と日本企業のネットワーク機能が強化される。

成果5：UJC運営にかかるUJCの組織体制・財務体制が強化される。

（4）主な活動：

1-1 より多くの参加者を惹き付けるべく、PMPプログラムを改訂（現代化）し、UJCのPMP実施における管理能力を向上させる。

1-2 日本の主要大学などの日本の関係者と協力し、新たなプログラム「セミナーシリーズ」を実施する。

1-3 本邦研修の自立的な実施に向け、中核的なリソースとなるビジネスプロバイダーを選定する。

1-4 ビジネスプロバイダーと協力して、本邦研修内容を計画・実施する。

1-5 UJCのビジネスコース顧客に対するコンサルテーションサービスの提供能力を強化する。

- 1-6 UJC の新たなビジネス創出に向け、メンター向け研修プログラムなど、他のインキュベーター／アクセラレーターと協力する。
- 1-7 UJC ビジネスコース全体のモニタリングと評価を実施する。
- 1-8 優良事例や教訓に関する情報を収集し、それらに基づいていくつかのケースを起案し、今後の参考とする。
- 2-1 ウズベク語でのビジネスコースに関するニーズ調査を実施する。
- 2-2 ニーズ調査の結果に基づいて、ウズベク語でのビジネスコースの基本的なデザインと教材を作成する。
- 2-3 ウズベク語でのビジネスコースの年間実施計画を作成する。
- 2-4 ウズベク語でのビジネスコースの応募者を募集し、参加者を選定する。
- 2-5 ウズベク語でのコースを実施する。
- 2-6 コースの成果を評価し、教訓を以降のコースに反映させる。
- 2-7 ウズベク語でのビジネスコースを実施するためのチーム構成を確立する。
- 3-1 タシケントの外でビジネスコースに関するニーズ調査を実施する。
- 3-2 コーカンドにオフィスを設立する。
- 3-3 ニーズ調査の結果に基づいて、タシケントの外でのビジネスコースの基本設計と教材を作成する。
- 3-4 タシケントの外でのビジネスコースの年間実施計画を作成する。
- 3-5 タシケントの外でのビジネスコースの参加者を募集し、選考する。
- 3-6 タシケントの外でコースを実施する。
- 3-7 コースの成果を評価し、教訓を以降のコースに反映する。
- 3-8 タシケントの外でビジネスコースを実施するためのチーム構成を確立する。
- 4-1 日本企業とのビジネス交流を希望する UJC 卒業生のビジネスデータを整理する。
- 4-2 経営者向けのビジネスセミナーを提供する。
- 4-3 共同ワークショップ、ネットワーキングイベント、および情報提供を通じて、両国の企業間のビジネス交流を支援する。
- 4-4 日本のビジネス向けにウズベキスタン市場に関するセミナーを提供する。
- 4-5 ウズベキスタン企業が日本市場に進出するためのハンズオンサポートを提供する。
- 5-1 UJC の中期戦略と年間計画を策定し、日本語部門を含め、必要に応じて実施、モニタリング、更新を行う。
- 5-2 持続可能な財務計画を策定してモニタリングする。
- 5-3 ウズベキスタンと日本双方での UJC 認知度向上に向け広報活動を戦略的に実施する。
- 5-4 ビジネスコーススタッフのキャリア開発計画を策定し、助言を行う。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- UJC の法人としての法的根拠が確立される
- UJC が関連する活動を実施するための、許認可が維持、取得される
- UJC によりコーカンド分室のオフィスが整備される。

(2) 外部条件

- ウズベキスタンの政治・経済状況が劇的に悪化しない
- ウズベキスタンの産業振興政策、中小企業振興関連の政策が大きく変更されない
- 日本と友好関係が維持される
- 両国間の国際的移動が大きく制限されない

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」の事後評価（2020年度）によると、同プロジェクトではタイから専門家を招聘した他、カウンターパートを対象にタイで第三国研修を行った結果、ラオ語に近いタイ語での講義により、ラオス人学生の理解度の促進に繋がったと共に、タイへの訪問を通じてタイの官民機関との関係強化並びに覚書交換の機会に繋がったとされている。本事業においても、ロシア語でのコミュニケーションが可能なキルギスやカザフスタン等、近隣国で実施されている関連プロジェクトとの有機的な連携活動の実施を検討する。

7. 評価結果

本事業は、当国の開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力量針・分析に合致し、UJC における産業中核人材育成事業、産学官連携・ビジネス交流プラットフォーム機能及び UJC 運営体制の強化を通じて国内の産業多角化、高度化に資するものであり、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」及びゴール 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」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

事業完了3年後 事後評価

以上