

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：キルギス共和国（キルギス）

案件名：キルギス日本人材開発センターを通じた日・キルギス共創・起業家エコシステム開発プロジェクト

Project for Kyrgyz-Japan Co-Creation and Entrepreneurial Ecosystem Development through the Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development

2. 事業の背景と必要性

（1）当該国における民間セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

1991年の独立後、市場経済への移行を進め、比較的民主的な体制を維持してきたが、石油・天然ガスといったエネルギー資源に乏しく、これらをロシア等からの輸入に依存しているほか、国内の開発に必要な資機材のほとんどを国外からの輸入に頼っている。輸出は金精鉱や農畜産物など加工度が低く付加価値の低い品目が中心であり、有力な製造業は存在しないことから、雇用機会は限られ、国外出稼ぎ労働者に依存する構造が続き、海外送金は重要な収入源として2024年時点でGDP比約17.7%を占める。経済は成長を維持しているものの、産業構造は脆弱で、輸入依存と雇用不足の課題が残っている。

キルギス政府は、2025年6月に承認した2030年までの国家発展計画「National Development Programme」（2025～2030年）の中で、①産業化、②地域ハブ化、③農業・観光、④グリーンエネルギーの4本柱を掲げている。①産業化では近代技術導入や産業クラスター形成に加え、中小企業支援を強化し、金融アクセス改善、行政障壁削減、起業教育やアクセラレーションプログラムを通じてスタートアップを育成する方針である。また、地方展開として2030年までに地方部に少なくとも5つの工業・技術パークを設置し、特別経済区や産業ハブを整備することで投資誘致と雇用創出を図るとしている。さらに、ジェンダー平等の推進に向け、国家戦略や女性リーダー支援プログラム、ILO190号条約¹批准を明記し、包摂的な経済成長を目指している。

我が国は、同国における市場経済移行支援及び日本とキルギスの相互理解と関係強化を目的として、1995年に開所されたキルギス日本人材開発センター（以下、「KRJC」という。）を継続的に支援してきた。2003年以降、JICAは技術協力プロジェクト「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト」（2003年

¹ 労働環境における暴力とハラスメントを防止するもの。

4月～2008年3月)を皮切りに現行の「キルギス共和国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」(2022年4月～2026年6月、以下、「現行プロジェクト」)まで、継続的に現地の経営人材の育成に取り組むと同時に、近年は産学官連携・ビジネス交流プラットフォームとしての機能の整備促進も図りつつ、日本とキルギスの関係強化を支援してきた。これまでのビジネスコースの参加者は、19,282名(2024年度末時点)に上っており、ビジネスコースを通じた修了生のキャリアアップの実現や、経営する企業の業績向上等、実際のビジネスにおける効果も確認されている。

しかしながら、金融機関から融資を得て収益性を確保できるビジネススキルを持つ経営者は未だ限られており、そのようなビジネススキル習得の機会も十分にはない。特に地方ではこの課題が顕著であり、経営者が実践的なビジネスプランを策定し、持続可能な事業へとつなげられるような支援が求められている。同様にスタートアップについても、特に初期段階の企業が成長し収益化するまでの包括的なインキュベーション体制の強化が必要となっている。加えて、キルギスのビジネス環境を発展させるためには、キルギスの認知度を上げるための外国(日本を含む)に対する情報発信と外国との人材交流を進めるとともに、社会課題の解決に資する産官学連携を強化して社会と産業の双方が裨益する関係を築くことが必要である。

2026年6月に現行プロジェクトの終了を控える中、かかる背景を踏まえ、キルギス政府は日本政府に対してKRJCへの継続的支援を要請した。

(2) キルギス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「対キルギス共和国国別援助方針」(2022年)は、大目標を「持続的かつ均衡のとれた経済成長への支援」とし、これに基づく「事業展開計画」(2024年)では、重点分野(中期目標)として(1)「産業育成と雇用の創出」を掲げ、新たな産業の振興・多角化、中小企業振興、そして人材育成やインフラ整備を含む産業育成のための環境整備を支援方針としている。本案件は産業育成を目的として、産業人材の育成、企業の成長を支援する環境をスタートアップ支援や地方展開によって支えるものであり合致する。

加えて、JICAの課題別事業戦略「民間セクター開発」では、アジア地域における投資環境改善と現地企業能力強化を一体的に推進することを掲げており、本事業は産官学連携・ビジネス交流プラットフォームの機能拡充を通じて、現地と日系の企業・学術機関・政府機関のリンケージ形成を促進する点で戦略に整合する。

さらに、本事業はSDGsゴール8「持続可能な経済成長と雇用」、ゴール9「強靱なインフラと産業化、イノベーション」に貢献するものである。

（３）他の援助機関の対応

国連開発計画（以下、「UNDP」という。）は「Aid for Trade」プロジェクトにより、キルギスの中小企業の輸出力強化と女性・若者起業家の競争力向上を推進している。また、Ｅコマース成長支援プログラムを通じて、企業にデジタル販売や国際市場進出のスキルを提供し、持続可能な貿易と経済成長を促進している。また、欧州安全保障協力機構（OSCE）は 地方都市にてビジネスコンサルテーションサービスを提供している。加えて、スイスの NGO である BPN はスイス人の講師によるビジネス研修をビシュケク、オシュなどで提供している。

3. 事業概要

（１）事業目的

本事業は、キルギス共和国において、KRJC のビジネスコース運営の自立性向上、地方での起業家育成とスタートアップ支援の推進、キルギス・日本間ネットワーク機能の強化、収益性改善と強固な内部管理の促進を図り、もって KRJC が自立的なプラットフォームとして、キルギスの産業発展およびキルギス・日本間の産学官連携の促進に貢献することに寄与するものである。

（２）プロジェクトサイト／対象地域名 ビシュケク市および選定された地方都市

（３）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：KRJC スタッフ、ビジネスコース現地講師、KRJC のサービス利用者（合計想定 約 2400 名）

最終受益者：キルギス・日本の経営者・起業家・企業社員、日本語講座及び相互理解促進事業参加者

（４）総事業費（日本側）

約 4.6 億円

（５）事業実施期間

2026 年 7 月～2030 年 6 月を予定（計 48 カ月）

（６）事業実施体制

① 財務省：担当省庁であり、同省幹部（副大臣等）が合同調整委員会（JCC）の議長を務める。

② キルギス国立大学（以下、「KNU」という。）：学長が JCC の委員を務める。同大学の敷地内に KRJC が設置されている。

（注）なお、KRJC は現地非営利法人格を有しており、同法人の定款上 JCC は同法人の最高意思決定機関とされている。

（７）投入（インプット）

1）日本側

① 専門家派遣（合計約 120.45P/M）：

長期：チーフアドバイザー、ビジネス交流促進／業務調整（各 48P/M）

短期：ビジネスコース運営管理、同コース講師、ネットワーク構築調整（約 24.45P/M）

② 研修員受け入れ：

経営塾等ビジネスコースプログラム参加者及び KRJC スタッフ等を対象とする

③ 機材供与：

プロジェクト活動に必要な備品等

2) キルギス国側

① カウンターパートの配置：財務省

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

（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

キルギス政府が起業家の金融アクセスの改善と銀行の融資リスクの軽減のために進めている信用保証制度の整備を支援するため、国別研修「中小企業信用保証制度強化」を 2026 年 1 月に実施予定。ビジネスコースの内容面やビジネスコース卒業生の資金調達時等において、同研修の対象である信用保証株式会社 OJSC「Guarantee Fund」との連携可能性も検討予定。

2) 他の開発協力機関等の援助活動

UNDP は中小企業振興のプロジェクトをキルギス各地で行っており、地方におけるネットワークを有しているため、KRJC の地方展開において情報交換をはじめとする連携が今後考えられる。加えて、地方の中小企業振興に関連する NPO や公益法人とは地方展開に関して、政府系金融機関とは金融に関して、スタートアップ支援団体（Accelerate Prosperity や High Technology Park (HTP)）とはスタートアップ支援に関して、それぞれ情報交換や講義協力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：特になし

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)
＜分類理由＞

家庭との両立の難しさや融資の担保のための資産の確保などにより、女性の起業・経営が阻害されているといった課題に対し、本事業では、ジェンダー視点に立った研修の実施を促進することとし、なかでもこれまで実施されてこなかった、ビジネスコースの女性参加者・卒業生も含めた女性起業家・経営者に対して女性起業家支援団体の協力を得てビジネスに関連するセミナーを実施するため。なお、地方において女性がビジネス関連の知識を得る機会が少なく、研修への女性参加割合が低い可能性も想定して、地方での女性参加を促すために女性参加率の目標値を設定する。また KRJC の今後のすべての活動において女性参加の割合を把握・報告する。

(10) その他特記事項

特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：KRJC が、キルギス・日本間の交流及び起業家・経営者育成を通じて、キルギス共和国における社会課題に取り組むビジネスの発展および産業人材の育成に、自立したプラットフォームとして貢献する。

指標及び目標値：KRJC は、現地の起業家・経営者や日本企業のニーズに基づき、自らのリソースによる運営力を高めながら、XX 件のサービスを強化または発展させることができる。

(2) プロジェクト目標：キルギス共和国の起業家・経営者の優先課題の解決に貢献しながら、キルギス共和国と日本の間でビジネス・学術・公的機関の連携、起業、人材育成を促進するような KRJC の自立的なプラットフォームの機能が強化される。

指標及び目標値：

1. KRJC は、成果 2 の活動にかかる費用を除き、XX%の経費を自ら負担する。
2. 現地スタッフが、効果的に業務を自ら遂行できるようになる。
3. 企業・政府・学術機関の間で XX 件の MOU またはパートナーシップ協定を締結する。
4. 成果 2 で示された政策優先事項に対応するための措置について、提案を行う。

(3) 成果

成果 1：ビジネスコースの自立性の度合いが向上される。

成果 2：KRJC の関与により、女性を含む現地起業家の育成とスタートアップ支

援というキルギス共和国の政策優先事項が促進される。

成果 3：日本での経験を活用し、キルギス共和国と日本の間でビジネス・学術・公共部門の連携、起業活動、人材育成を促進するネットワーキングプラットフォームとしての KRJC の機能が強化される。

成果 4：KRJC の財務・人事管理制度が強化される。

（４）主な活動：

活動 1：

1－1. 現地ニーズを把握するため、ビジネスコースの競合分析および顧客分析を毎年実施する。

1－2. Mini-MBA および Business Start の講師の現地化を加速し、完全な自主財源による運営を目指す。

1－3. 経営塾および KRJC が運営するプログラムの自立運営を検討し、2028 年 6 月末までに新体制を実施するための必要な準備をすべて行う。

1－4. 1－3 の結論に基づき、このフェーズ後半に試行プログラムを実施する。

活動 2：

2－1. ビシュケク以外の地域でニーズ調査を実施し、女性起業家の参加に十分配慮しながら、現地で試行コースを計画・実施する。

2－2. ビジネスコース参加者の資金調達へのアクセスを促進する。

2－3. ビシュケクのスタートアップ・エコシステムに関するニーズ調査を実施し、KNU との協力を含む試行サービスを計画・実施する。

2－4. 女性起業家のニーズを確認し、女性起業家協会との協力により活動を実施する。

2－5. 2－1 から 2－4 の活動結果に基づき、次のステップとして取るべき措置を提言する。

活動 3：

3－1. 日本型高等教育プログラムと組み合わせて、キルギスの学生に対するスキル開発の機会を増やす。

3－2. ビジネスセミナーやワークショップなどの広報活動を実施し、日本国内の JICA 支部や産業・商業・金融関連の日本の機関と連絡を行う。

3－3. 両国の企業、政府、学術機関間のコミュニケーションを支援する。

3－4. 他の日本センターとの連携を拡大する。

活動 4：

4－1. KRJC の各取り組みの財政的貢献度と費用対効果を考慮し、現在の収入源、支出パターン、資金管理（留保金の目的を含む）を評価する。

4－2. 4－1 の評価に基づき、純利益改善を実施する。

4－3. 人事評価制度を改善・導入し、現地スタッフが自ら管理業務を遂行でき

るよう、人材育成計画を策定・実施する。

4-4. 現フェーズ後の年次を対象に、財務、施設、人材、戦略管理に関する中期計画を策定する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

特になし。

(2) 外部条件

キルギス政府の民間セクター開発に関する政策方針が維持される。

キルギス共和国の政治・経済状況が大きく変化しない（急激な現地通貨の変動を含む）。

KRJIC の KNU における現在の組織的地位が変更されない。

キルギス共和国の政治・経済状況が変化しない。

KRJIC の法的地位が変更されない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「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及び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ウズベキスタンやカザフスタン等、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および JICA の協力方針に合致し、KRJIC の産学官連携・ビジネス交流プラットフォームとしての機能強化により日本とキルギスのリンケージ形成を促進し、さらに当国の起業家・経営者の優先課題への貢献を通じて、キルギス国内の社会・経済成長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

事業完了3年後 事後評価

以 上