

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二チーム

1. 案件名（国名）

国名：マラウイ共和国（マラウイ）

案件名：カイゼンアプローチを活用した産業化促進プロジェクト

Project for Industrialization Promotion Utilizing Kaizen Approach

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
マラウイ政府は、長期国家開発計画「マラウイ 2063」及び同開発計画に基づく「第1次10ヵ年実施計画（First 10-Year Implementation Plan : MIP-1）」（2021～2030年）において、自立した工業化が進んだ上位中所得国への変革を目指し、「農業生産性の向上と商業化」「産業化」「都市化」を3本柱として位置づけている。「産業化」の柱では、同国経済を消費・輸入型から生産・輸出型へ変革することを目指しており、七つの方策の一つ「民間セクターのダイナミズム」の中で零細中小企業の開発に取り組むこととしている。

同国経済の産業化を進めるためには、製品の付加価値向上、競争力強化等が必要とされているのに対し、現状では国内総生産（GDP）に占める付加価値製品は18.3%である。同国の主要産業は労働人口の約80%を占める農業であり、輸出品の80%がタバコ、紅茶、コーヒー、穀物等の未加工の農産物である。農産品加工産業の強化が政策的に重視されているが、現状は付加価値や雇用創出効果は限定的であり、産業の規模は小さく、輸入に依存している状況にある。

零細中小企業に対するビジネス開発サービス（Business Development Services : BDS）等を提供する支援機関として、中小企業開発機構（Small and Medium Enterprises Development Institute : SMEDI）、起業・職業技術訓練機構（Technical, Entrepreneurial and Vocational Education and Training Authority : TEVETA）、及び民間のBDSプロバイダー等が存在するが、質量共に課題がある。

これらの状況を踏まえ、マラウイ政府は我が国に対して、カイゼン・アプローチ¹の導入による中小企業支援機関の能力強化を目的とした技術協力プロジェクトの実施を要請した。

¹カイゼン・アプローチとは、企業が①品質・生産性、②①以外の経営管理能力、③金融アクセス能力のそれぞれを高め、もって企業競争力や収益力向上、ディーセント・ワーク（特に労働安全衛生、及びジェンダー平等・女性がエンパワメントされた労働環境）の実現に取り組むことを指す。（JICA グローバル・アジェンダ「民間セクター開発」クラスター「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」における定義）

(2) マラウイ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

我が国は「対マラウイ共和国国別開発協力方針」(2023年9月)において、重点分野(中目標)の一つに「産業育成および経済インフラ整備」を掲げ、協力プログラム「産業育成プログラム」において、農業開発と生産の安定、加工、販売等のバリューチェーン構築とアグリビジネス振興の取組を通じて農業の商業化を支援する方針を掲げている。本事業はそれらの方針に位置付けられると共に、JICA 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」の「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」クラスター事業戦略推進に貢献する。

また、本事業は持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)のゴール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」及びゴール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」への貢献が期待できる。

(3) 他の援助機関の対応

UNDP は「Zantchito-skills for Jobs プログラム」(2020~2027年)、「Growth Accelerator」等複数のプロジェクトを通じ、職業技術訓練校卒業生の技能資格と就業アクセスの改善、農産加工品を中心とするスタートアップ・零細中小企業への資金支援、BDS プロバイダーへの研修等を実施している。

世界銀行は「Financial Inclusion and Entrepreneurship Scaling (FinES) プロジェクト」にて、民間企業を対象に研修と低利融資を組み合わせ、金融アクセス改善を支援している。「Food System Resilience Program (AGCOM2) プロジェクト²」では、小規模農家の協同組合化、買い取り業者との生産連携による商業化を支援している。

国際農業開発基金(IFAD)は「Transforming Agriculture through Diversification and Entrepreneurship (TRADE) プログラム」(2019~2026年)を通じ、ビジネスコーチング、補助金提供、マラウイ標準局(Malawi Bureau of Standards: MBS)の認証取得支援、農村の商業環境の整備等を支援している。「Financial Access for Rural Markets, Smallholders and Enterprise Programme (FARMSE)」では、農産品の生産・加工・付加価値化に対する融資を実施している。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、マラウイにおいて零細中小企業支援機関のカイゼン指導能力の強化、及び農産品加工産業に対する製品診断・プロセス改善に関する支援能力の

² マラウイ、ケニア、ソマリアが対象

強化を図ることにより、零細中小企業（特に農産品・食品加工産業）の品質・生産性向上と事業拡大に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

リロングウェ及びブランタイヤ

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：産業化ビジネス貿易観光省（Ministry of Industrialization, Business, Trade and Tourism : MOIBTT）

中小企業開発機構（Small and Medium Enterprises Development Institute : SMEDI）

起業・職業技術訓練機構（Technical, Entrepreneurial and Vocational Education and Training Authority : TEVETA）

マラウイ標準局（Malawi Bureau of Standards : MBS）

マラウイ投資貿易センター（Malawi Investment and Trade Centre : MITC）

最終受益者：零細中小企業（特に農産品・食品加工産業）

(4) 総事業費（日本側）

約 4.05 億円

(5) 事業実施期間

2026 年 4 月～2029 年 3 月を予定（計 36 カ月）

(6) 事業実施体制

実施機関：MOIBTT、関係機関：SMEDI、TEVETA、MBS、MITC

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 74.50 人月）

短期専門家（合計約 44.50 人月）

総括／食品加工産業、カイゼン、商品開発／マーケティング、
農産品加工・食品衛生、研修企画／ジェンダー 等

長期専門家（約 30.00 人月）

② 研修員受け入れ：品質・生産性向上（カイゼン）

③ プロジェクト活動経費

2) マラウイ国側

① カウンターパートの配置

② 家具等を備えたオフィススペース

③ 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

④ 案件実施に必要なデータ（地図や写真を含む）

(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

個別専門家「民間セクター政策開発アドバイザー」(2020～2022 年)により、農産物バリューチェーンの現状と課題を分析し、パイロット事業の実施を支援した。

2) 他の開発協力機関等の活動

他機関の活動については2.(3)に記載のとおり。

(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」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

本事業は、温室効果ガスを 2040 年までに 51%削減するという同国のパリ協定に基づく「自国が決定する貢献(NDC)」における目標と矛盾がないものである。また、気候変動の緩和・適合策を強化すべく、強靭性を高めるビジネスの推進や、環境負担の低いビジネスの実践や農産加工商品の開発、環境に優しいビジネスに対する市場アクセスの促進などを行う。

3) ジェンダー分類：「GI (S) ジェンダー活動統合案件」

<活動内容/分類理由>

マラウイでは、女性の経営する企業は、男女共通の経営課題に加えて、無担保や低い識字率により銀行ローンを利用できない、子育てや家事など多重の役割があるため時間を制限して経営している等の女性起業家ならではの課題のため零細企業に留まるケースが多い。女性起業家の収入は男性よりも 46%も低い。また、女性の労働参加率は 63.2%と、男性の 71.1%より低く、さらに女性労働者はセクシャルハラスメント等の課題を抱えている。また実施機関の一つである TEVETA が行う PEP 研修の実施先企業に占める女性経営企業の割合は約 20%と少なく、実施機関 (TEVETA、SMEDI) での女性トレーナーは約 30%に留まる。これらの課題に対し、本事業では、実施枠組みの一つとして、MOIBTT、SMEDI、TEVETA 及び関連組織の間でジェンダー・タスクフォースを新たに設置し、ジェンダー主流化を適用した零細中小企業支援機関の能力向上計画の策定やジェンダー視点を含むカイゼンプログラムの開発・実施を行う。なお、実施に際しては、PDM 記載のとおり同プログラムによる支援を受ける女性が経営する企業数、女性の研修参加割合、女性のカイゼントレーナー・マスタートレーナー割合等の指標を設定し、モニタリングする。指標で XX と仮置きしている数値は、本事業開始後に設定する。

(10) その他特記事項

本事業は「南部アフリカ地域アフリカ・カイゼン・イニシアティブ推進事業」(2026～2030年)の一部として実施する。

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標:

零細中小企業、特に農産品加工産業の品質・生産性が向上し、事業が拡大される。

指標及び目標値:

- ・カイゼン指導または農産品加工産業支援を受けた企業数
- ・カイゼン指導を受けた企業のうち、品質や生産性が改善した企業の割合 (XX%以上)
- ・農産品加工産業支援を受けた企業のうち、ビジネスを拡大した企業の割合 (XX%以上)

(2) プロジェクト目標:

産業化を推進するためのカイゼン・アプローチの導入を通じて、特に農産品加工産業において零細中小企業支援機関の能力が強化される。

指標及び目標値:

- ・支援を受けた企業数 (うち XX 社は、女性が所有する企業、または女性従業員数の割合が XX%を超える企業)
 - ・支援を受けた企業のうち、ビジネスに正の影響が生じた企業の割合 (XX%以上)
- (正の影響の例: 労働生産性の向上、不良品率の低下、売上・利益の増加等)
- ・支援を受けた企業のうち、支援サービスに満足した企業の割合 (XX%以上)

(3) 成果:

成果 1: プロジェクトの実行のための枠組みが形成され、零細中小企業の支援機関の能力強化計画が策定される。

成果 2: 零細中小企業の支援機関 (TEVETA、SMEDI、BDS プロバイダー) のカイゼン指導を提供する能力が強化される。

成果 3: 零細中小企業の支援機関 (SMEDI、TEVETA、BDS プロバイダー) の農産品加工産業に対する製品診断・プロセス改善を支援する能力が改善される。

成果 4: 零細中小企業支援組織のサービス提供と能力開発のための持続可能性・拡大計画が策定され、関係者間で共有される。

(4) 主な活動:

成果 1 関連：実施体制の構築、現状調査、能力強化計画の作成

- ・カイゼンデモンストレーションイベントを開催する。
- ・MOIBTT、SMEDI、TEVETA 及び関連組織の間で、ワーキング・グループ及びジェンダー・タスクフォースを含むプロジェクト実施の枠組みを形成する。
- ・零細中小企業支援機関（SMEDI、TEVETA、BDS プロバイダーを含む）の能力評価と農産品加工産業の現状と支援ニーズを特定するための調査を行い、成果 2 および成果 3 の能力向上計画を策定し、上記機関の役割と責任を明確にする（*ジェンダー主流化を計画に適用）。
- ・開発パートナーや BDS プロバイダーを含む関係者間の協力体制を構築する。
- ・カイゼン指導（成果 2）と農産品加工産業支援（成果 3）の活動やプロジェクトの期待される成果を紹介するプロジェクト開始イベントを開催する。

成果 2 関連：カイゼン指導

- ・ベーシック・カイゼントレーナー養成コースについて、養成プログラム開発、教材準備、OJT 企業の選定、現地専門家の手配、受講者選定を含む実施準備を行い（*ジェンダーに配慮したプログラムと受講生の包括的な選定を適用）、コースを実施する（講義と OJT）。受講者を評価し、修了証を発行する。
- ・カイゼン・マスタートレーナー養成コースについて、養成プログラム開発、教材準備、OJT 企業の選定、現地専門家の手配、受講生選定を含む実施準備を行い、コースを実施する（講義と OJT）。修了したトレーナーに対して、カイゼン指導を実践する機会を提供し、成果をまとめる。
- ・表彰／アワード制度を創設し、定期的に表彰／アワードイベントを開催する。

成果 3 関連：農産品加工産業の支援

- ・関連組織と専門家で構成される、農産品加工産業支援のパイロット活動の実施チームを結成し、対象製品と企業の選定基準、優先バリューチェーンを含むパイロット活動の実施計画を策定・合意し、対象企業を選定のうえ（*ジェンダー配慮を適用）、製品診断とプロセス改善を指導する。
- ・農産加工品の展示会に参加し、上記活動で支援された製品を紹介・宣伝する。
- ・結果のモニタリングと評価を行い、教訓とベストプラクティスを文書化する。

成果 4 関連：関連組織への活動、活動のレビュー、持続可能性・拡大のための計画

- ・要請に応じた訪問診断等を通じて、カイゼン手法・効果を関連組織に広める。
- ・プロジェクト活動をレビューし、教訓を引き出し、零細中小企業支援機関のサービス提供と能力向上のための持続可能性・拡大計画を策定する。

- ・プロジェクトの成果、持続可能性・拡大計画を広めるセミナー等を開催する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- ・プロジェクトの実施のために適切な人員が日本の専門家及びマラウイ側（MOIBTT、TEVETA、SMEDI、BDS プロバイダー等）の双方で配置される。
- ・養成されたトレーナーの相当数が退職又は他部署へ異動しない。

(2) 外部条件

- ・マラウイのビジネス環境が急激に悪化しない。
- ・マラウイの産業政策が大幅に変更されない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

マラウイ国「一村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト」及び「一村一品グループ支援に向けた一村一品運動実施能力強化プロジェクト」(評価年度2021年)では、支援対象グループの商品全てが MBS 認証を取得することを上位目標の達成指標としていたが、MBS の基準が中規模産業を対象としているため、家内工業的な OVOP 商品は達成することができなかった。本事業の農産品加工産業の支援においても、製品販売のためには MBS 認証が必要であることから、支援対象企業の選定において、候補先の MBS 認証の有無及び取得可能性についても確認を行う。

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、農産加工品の零細中小企業を支援する人材の育成を通じて当国の産業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」及びゴール 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
事業終了前 6 か月以内	エンドライン調査
事業完了 3 年後	事後評価

以 上