

案件概要表

技術協カプロジェクト 2020年04月01日 現在
主管区分：本部主管案件
経済開発部

案件名 (和) グローバル・カイゼン・ネットワーク展開プロジェクト
(英) Project on KAIZEN Technical Assistance Network for Global Opportunities (KAIZEN TANGO)

対象国名 アルゼンチン

分野課題1 民間セクター開発-中小企業育成・裾野産業育成

分野課題2

分野課題3

分野分類 商業・観光-商業・貿易-商業経営

プログラム名 中小企業・地域経済活性化プログラム

援助重点課題 地域経済活性化

開発課題 中小企業・地域経済活性化

プロジェクトサイト アルゼンチン全域および中南米やアフリカを中心とした第三国

署名日(実施合意) (*) 2017年07月24日

協力期間 (*) 2017年10月21日 ~ 2022年10月20日

相手国機関名 (*) (和) 工業生産省国立工業技術院 (INTI)
(英) National Institute for Industrial Technology (INTI),
Ministry of Production

プロジェクト概要

・背景

(1) 当該国における産業セクターの開発実績（現状）と課題
アルゼンチンでは2015年11月の大統領選で、それまでの左派から中道右派へと政権が交代した。マクリ新大統領は「変革」をスローガンに掲げ、貿易の自由化や2001年の通貨危機に端を発するデフォルトの解消を実現し、アルゼンチン経済に対する日本含む海外からの信頼回復を進めている。結果、減少傾向が続き2015年には赤字に転じていた貿易収支が2016年には黒字回復し、GDP成長率も2017年にはプラス2.1%の予想が立て

られており（国家統計センサス局（INDEC）予想）、2012年以降不振に陥っていた経済にも回復の兆しがみられている。同国はもとより豊富な農畜産物資源や天然資源を有することから、経済正常化の兆しを受けて、今後対アルゼンチンの貿易・投資が活発化していくことが予想される。

アルゼンチンでは1950年から60年代にかけては欧州からの移民や技術導入を通じて工業の多様化が進められており、国内には約60万の企業（うち中小零細企業が98%）が存在する。2011年には国内での自動車生産台数が約80万台に達するなど、一定水準のサプライチェーンや産業基盤が存在していることに加え、メルコスールの関税同盟に加盟していることから、国内の約4300万人に加え、加盟国合計約3億人市場へのエントリーポイントとしてもポテンシャルを有している。一方で、貿易・投資の規制による保護主義に守られた長期にわたる輸入代替工業化の影響から、品質や生産性の向上や新技術の導入が進んでおらず、経済政策の不連続性、高いインフレ率、不安定な為替など不確実性が高いビジネス環境にあったことから資本投資も停滞し、設備の老朽化が起こっている。新政権下の開放経済下ではアルゼンチン国内企業と海外からの製品、サービスとの間で競争が発生するが、これに対応するためにはアルゼンチン国内の企業の品質・生産性の向上による国際競争力の向上が喫緊の課題となっている。

アルゼンチン国内の企業の競争力強化は、自由経済下での外国資本・技術の取り込みに有効であることに加え、競争に耐えうる企業を育成することによる雇用確保の面でも重要である。経済状況の悪化から、アルゼンチン国内の貧困率は30%に達しており、貧困や失業のさらなる拡大は社会経済の安定化に際して大きなリスクとなる。これを受け、アルゼンチンの新政権発足後、2016年11月の安倍総理によるアルゼンチン訪問、また2017年5月のマクリ大統領による訪日の際には、両国間における貿易・投資の促進に加え、「カイゼン」に関する協力の実施についても首脳会談にて確認されている。

アルゼンチン企業の品質・生産性向上については、国立工業技術院（INTI）が技術サービスの提供を担っている。同組織は1957年に設立され、JICAは1980年代より同組織に対して生産性向上のための協力を実施してきている。特に2004年～2006年に実施された「中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画」を通じ、分野・地域横断的にカイゼンをはじめとした生産・品質管理技術を提供する「Management Technology (MT) Network」が設立されており、同ネットワークに属する指導員がカイゼンをはじめとする経営・生産管理技術に関するサービスの提供を担ってい

る。現在同ネットワークには 165 名の指導員が登録されているが、地方も含めた企業へのサービス提供のためには、さらなる人員の確保が必要となっている。また、指導員の能力に関してもばらつきがあり、TQM といった高度なサービスを提供できる人員が限られていることから、本案件においては、MT 指導員にかかる体制強化を通じ、アルゼンチン国内企業の競争力強化、ひいては同国の産業開発を推進することが必要となる。

・上位目標

アルゼンチンの産業競争能力の強化を通じた産業開発が促進される。

・プロジェクト目標

日本の生産管理技術（カイゼン）の適用により、アルゼンチン企業の品質改善及び生産性の向上がなされる。

・成果

① INTI の生産管理手法に係る指導能力が強化される。

様式 1-4 詳細計画策定結果

<指標>

- ・ 必要な企業指導を行うことができる INTI コンサルタント数
- ・ INTI コンサルタントの MT 受験者数及び資格保有者数

② INTI の評価が向上し、INTI がアルゼンチン国内企業及び第三国に提供するサービスが拡大・向上される。

<指標>

- ・ MT ネットワークメンバー数及び経験共有機会の増加
- ・ INTI 以外の MT コンサルタント資格受験者数と資格保有者数

③ 支援対象企業の経営業績（売上、利益、雇用等）が拡大する。

<指標>

- ・ 「日本式生産管理技術（カイゼン、5S 等）の導入により生産性・品質向上を達成した企業数（最低 100 社）

・活動

1.1. ネットワークメンバーに対する研修を実施する。

1.2. 政府機関・職員、民間協会、民間コンサルタントに対する INTI MT コンサルタント研修を実施する。

1.3. INTI 幹部及び INTI MT ネットワークメンバーに対する本邦研修を実施する。

1.4. JICA の KAIZEN 標準化に合わせ、INTI の MT 制度を階層化し、INTI 内の有資格者を増加させる。

1.5. 教材、マニュアル、研修ビデオ等を整備する。

1.6. コスト管理、ロジスティック管理、人材管理、マーケティング等に関する遠隔教育を計画・実施する。

1.7. 必要な研修設備を整備する。

2.1. INTI MT ネットワークを第三国において強化する。

2.2. 第三国の政府機関・職員、民間協会、民間コンサルタントに対する生産性・品質向上に関する協力を実施する。

2.3. 事例集をはじめとした広報素材を作成、配布する。

2.4. メディアやイベントを通じた広報活動を展開する。

3.1. INTI MT ネットワークを第三国において強化する。

3.2. 第三国の政府機関・職員、民間協会、民間コンサルタントに対する生産性・品質向上に関する協力を実施する。

3.3. 事例集をはじめとした広報素材を作成、配布する。

3.4. メディアやイベントを通じた広報活動を展開する。

・投入

・日本側投入

1) 日本側

- ・ 専門家派遣（総括、カイゼン 1 [生産性・品質向上]、カイゼン 2 [経営管理]、バリューチェーン分析、モニタリング・評価、その他必要な専門家）

- ・ 本邦研修

- ・ 必要な資機材

- ・ 日本・アルゼンチン・パートナーシップ・プログラム（PPJA）に基づく第三国研修実施経費

・相手国側投入

2) アルゼンチン側

- ・ カウンターパートの配置

- ・ オフィス及び必要な資機材及びその経費

- ・ PPJA に基づく第三国研修実施経費

- ・ 研修設備の維持管理に係る経費

・外部条件

ハイパーインフレ等の致命的な経済危機が発生せず、生産性・品質の向上が活かされる経営環境と経済環境が維持される。

実施体制

- ・ 現地実施体制

- ・ 国内支援体制 (*)

関連する援助活動

- ・ 我が国の援助活動

本事業と同様に、INTI を実施機関として「中小企業活性化支援計画調査」(2004-2006)、「中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画」(2009-2010) が実施されている。また 2011 年からは PPJA に基づき第三国研修が INTI により継続実施されており、本事業においても、同第三国研修及び INTI による第三国専門家派遣が成果及び活動に組み合わされている。加えて JICA は TICAD VI の成果にもとづき「アフリカ開発のための新パートナーシップ (NEPAD)」とともにアフリカ地域におけるカイゼンの普及展開や標準化を進めており、INTI はリソース機関のひとつとして想定されていることから、第三国協力に際してはアフリカ地域を対象とすることも予定されている。

- ・ 他ドナーの援助活動

他ドナーの品質・生産性向上に関する他ドナーの援助活動は確認されていない。

(*) 該当する場合のみ記載

案件概要表

1. 案件名 (国名)

国名：アルゼンチン

案件名：アルゼンチン一村一品のコンセプトに沿った市場志向型インクルーシブバリューチェーンの構築プロジェクト

Project for Development of Inclusive Value Chains Oriented to the Market with OVOP Argentina Concept

2. 事業の背景と必要性

(1) アルゼンチンにおける地域開発分野の現状・課題及び本事業の位置付け
アルゼンチンは一人当たり国民総所得が 11,960 ドル (2016 年、世界銀行) に達する南米地域の主要国でありながら同国のジニ係数は 42.4% (2016 年、世界銀行) であり、とりわけ貧困率が 30~40% に達する北部地域における貧困・所得格差の解消が喫緊の課題となっている。2015 年 12 月に発足したマクリ政権は前政権の大衆迎合的な政治経済モデルから自由開発経済へ政策転換を行った。これと呼応して保健・社会開発省においても、従来の社会的弱者保護・補助金政策から生産活動支援・地域人材育成を通じた地域の自立的発展を促す政策への転換が必要とされている。このような状況から、2017 年 5 月のマクリ大統領訪日時の両国首脳会談において、一村一品運動の考えを活用した地方開発について言及があり、JICA に対して協力が要請された。

保健・社会開発省は地域社会において草の根経済に従事する人々の中でも組織化されたグループをソーシャルエコノミーグループと呼んで支援の対象とし¹、これらのグループの自立的な経済活動強化を目的とした支援を行っている。具体的な支援としては、農産加工品や伝統工芸品などを生産する生産者への機材供与、技術研修・組織力強化・販売促進、小規模な事業起業のためのインキュベータープログラムなどがあるが、これらのプログラムは必ずしも市場のニーズにあった商品の開発や商品の付加価値化に結び付いていない。また現場においては保健・社会開発省や他省庁による多数の単発的な支援が混在しており、持続性や支援の成果の評価が十分になされているとは言い難い。

このことから本事業ではターゲットとする市場のニーズを反映した農産加工品/伝統工芸品/農村観光商品などの開発及び地域の特徴を活かした商品のブランディング化を行う。特に商品の生産から市場での販売に至るバリューチェー

¹ アルゼンチンでは一般の企業活動によらない草の根経済活動もひとつの“経済”であると認識してそれを大衆エコノミーと呼んでいる。さらに大衆エコノミーの中でも何等かの形で組織化された人々をソーシャルエコノミーグループと呼び、受容能力と持続性の観点から支援の対象としている。本事業ではソーシャルエコノミーグループを「相互扶助と参加意識に重きを置きつつ商品を生産或いはサービスを提供する人々のグループのことであり、組合、生産者ネットワークといった形で組織され、法人格を持たない場合もあるグループ」と定義する。

ンの形成において、社会包摂性（インクルーシブネス）をひとつの付加価値としながら多くのプログラム・関係者をつなぐ。同時に保健・社会開発省・対象州自治体の調整能力を強化して既存の支援プログラム間の連携を促進し、それらの支援を活用して商品の付加価値を高めつつ、より包括的・戦略的な地域開発の実践を目指す。

（2）地域開発分野に対する我が国及び JICA の協力量針等と本事業の位置付け

対アルゼンチン共和国国別開発協力量針（2017年7月）における重点分野として地域経済活性化が挙げられており、地域間格差の解消や地域経済活性化のため、我が国が強みとする地域の資源を活用した地域開発に寄与する協力を行うことが目指されている。また上述のとおり、2017年5月のマクリ大統領訪日時の共同プレス声明において本事業の実施が確認されている。さらに、本事業は小規模生産者の生産・商品開発支援を通じて地域開発を図るものであり、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」に貢献する。

（3）当該セクター／地域における他の援助機関の対応

国連開発計画(UNDP)の資金により環境省が実施する、「森林と多様性保全のための非木材の森林資源の持続的利用を目的としたプロジェクト(スペイン語略称で USUBI²)」にて、針無し蜂の蜂蜜・森林フルーツを使ったジャムなど市場価値の高い森林資源のサプライチェーン構築・市場での販売支援が実施されている。

3. 事業概要

（1）事業目的

本事業はアルゼンチン北部地域において、保健・社会開発省の支援実施能力の強化と地域の資源を活かした商品の開発・改善・プロモーションを行うことにより、アルゼンチン OVOP のコンセプトに沿った市場志向型のインクルーシブなバリューチェーンの構築を図り、もって地域開発を担うソーシャルエコノミーグループと支援機関の能力の強化に寄与するもの。

（2）プロジェクトサイト／対象地域名：アルゼンチン北東部及び北西部 5 州

（3）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：保健・社会開発省職員、対象州自治体職員、他省関連機関（国立工業技術院(INTI)、国立農牧技術院(INTA)など）

最終受益者：対象地域のソーシャルエコノミーグループ

（4）総事業費（日本側）：4.2 億円

² Uso Sustentable de la Biodiversidad Boque Atlántico, Yungas y Chaco Seco. プロジェクト期間は 2015～2019 年 12 月、金額は USD4,620,000 である。

- (5) 事業実施期間:2019年4月~2024年3月を予定(計60か月)
- (6) 相手国側実施機関:保健・社会開発省ソーシャルエコノミー局
- (7) 投入(インプット)

1) 日本側

- ① 専門家派遣 長期直営専門家(チーフアドバイザー/バリューチェーン構築、業務調整/地域ビジネス振興)、短期専門家(製品開発等)(合計約130M/M):
- ② 研修員受け入れ:日本の地域開発・地場産業振興の経験

2) アルゼンチン側

- ① カウンターパートの配置
- 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、他援助機関等との連携・役割分担:

1) 我が国の援助活動:特になし。

2) 他援助機関等の援助活動:UNDPの実施するUSUBIや副大統領府の実施している特産品開発プロジェクトなどと連携し、開発された商品・サービスのプロモーションを共同で行うことなどが考えられる。

(9) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発:調査にて確認

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:本事業による環境への影響は限定的である。

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<活動内容/分類理由>ジェンダー/youthにかかる課題について協力1年目に簡易調査を行い、その対応策の検討・協力内容への取り込み等を想定している。

(10) その他特記事項:特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標:地域開発を担うソーシャルエコノミーグループと支援機関の能力が強化される。

指標1.OVOPブランドの商品数がX%³増加する。

指標2.OVOP活動がX州に拡大する。

指標3.OVOPアルゼンチン活動で支援されたイニシアティブ⁴でXの新たな雇用が生まれる。

指標4.OVOPアルゼンチン活動によりXの生産者グループが新たに生まれる。

³ 評価指標についてはプロジェクトの中間時点までに具体的な数値目標を設定する。

⁴ イニシアティブ:独自の商品、サービス、アイデアを通して地域開発を推進する組織、組合、又は人々のグループ。

(2) プロジェクト目標: アルゼンチン OVOP のコンセプトに沿った市場志向型のインクルーシブなバリューチェーンが構築される。

指標 1.X 商品が OVOP ブランド商品として認定される。

指標 2.X 商品が州外の市場で販売される。

指標 3.OVOP ブランド商品の販売/顧客数が増加する。

指標 4.X のイニシアティブが保健・社会開発省及び他機関から支援される。

(3) 成果

成果 1: OVOP アルゼンチンの活動を実施するための体制、コンセプト、計画が作成される。

成果 2: OVOP アルゼンチンの活動を調整する中央政府・州・郡レベルの関係者の能力が強化される。

成果 3: OVOP アルゼンチンのイニシアティブの商品・サービスが開発・改善され、プロモーション活動が行われる。

成果 4: OVOP アルゼンチン活動の改善と普及のために経験を共有する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件: 商品の品質を向上し販路を開拓する意思を持った十分な数の生産者が存在する。

(2) 外部条件:

- ・アルゼンチン政府のソーシャルエコノミーに関する政策が変更されない。
- ・ソーシャルエコノミーのアクターによるビジネスに影響を与えるレベルまで経済状況が悪化しない。

6. 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 の協力量針に合致し、市場志向型のインクルーシブなバリューチェーンの構築を通じて地域開発を担うアクターの能力強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」に貢献すると考えられることから、事業を実施する必要性は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

一村一品(OVOP)コロンビア推進プロジェクト(2017 年度評価)では、活動のスローガンやコロンビア OVOP のコンセプト作りを丁寧に行ったことで本来の住民視点の地域開発が生産者レベルで実施されていることから、本事業では案件実施初年度に実施機関のコアメンバーによる本邦研修を実施し、日本の事例を学ぶとともに案件のコンセプト作り及び活動計画を練り上げる機会を設けることとする。また、地域開発手法をモデル化した案件が少ない中で、コロンビアの案件では地域開発の実践ツールが

既にスペイン語で作成されているため、本事業においても活用することとする。

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 11 か月以内 ベースライン調査

事業完了 3 年後 事後評価

以 上