

第3章

産業・地域経済分析

第3章 産業・地域経済分析

この章では、産業振興の現状と課題を官民の体制および協調関係に着目して分析した後、主要産業の現状と課題、地域経済振興の現状と課題について述べる。

3.1 産業振興体制の現状と課題

3.1.1 産業振興政策レビュー

1960年代からのパキスタン産業政策の変遷を以下に示す。

表 3-1 産業政策の変遷

	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	現在
国内の動き	軍政	社会主義政権、バングラ独立	軍政、旧ソ連アフガン侵攻	民政（頻繁な政権交代）、核実験	半軍政、対テロ戦争
産業政策	輸入代替工業化	国有化	民営化	民営化	民営化、官民連携
貿易	保護貿易 輸出補助		自由化	自由化、関税ひき下げ、貿易障壁撤廃	WTO体制下での市場開放、自由化
GDP 成長率	6.8%	4.8%	6.5%	4.6%	8.4% (04/05)
製造業成長率*1	9.9%	5.5%	8.2%	4.8%	12.5% (04/05)
対 GDP 投資率*1		15.9%	17.0%	16.6%	15.3% (04/05)
内、公的投資*1		10.3%	9.2%	7.5%	4.4% (04/05)
内、民間投資*1		5.6%	7.8%	9.1%	10.9% (04/05)

*1 : Government of Pakistan, Ministry of Industries (2005), Economic Survey 2005
出所 : JICA Study Team

パキスタンの産業政策は、独立後の輸入代替工業化に始まり、1970年代の国有化の歴史を経て、現在は民営化、官民連携へと時代により大きく変動している。このような政策や政治環境の影響を受け、製造業の成長率も1970年代および1990年代には落ち込んでいたが、2002年以降上昇している。

工業省は、2030年のパキスタンのあり方を規定した「Vision 2030」の実現策を産業開発の側面から検討した「Towards a Prosperous Pakistan: A Strategy for Rapid Industrial Growth」を2005年1月に発表している。工業省では、政府による正式承認の後、このペーパーに基づいて具体的な産業政策を立案する予定である¹。

同ペーパーは、過去の特定産業育成策は失敗であったと指摘した上で、産業振興のためには産業向け投資を促進するための「適切な奨励策」を整備することが最も重要であるとして、土地、税制、規制、インフラ、技術向上等の分野について具体的な提言をしているが、産業別の分析、政策提言は含まれていない。

¹ 2006年8月現在、首相からは承認されていない。

3.1.2 政府の体制

(1) 連邦レベル

産業振興は、産業育成政策のみならず、関税、税制、雇用等、関連する分野は多岐にわたっており、関連する政府機関も複数となるのが一般的である。パキスタンにおいても、産業振興に関わる連邦政府機関（人材育成関連機関については、2.2 参照）は以下の通り数多い。

表 3-2 産業関係機関と機能

機関	機能
工業省 (Ministry of Industries, Production and Special Initiatives)	産業育成（傘下の Engineering Development Board (EDB) がエンジニアリング産業、Small and Medium Enterprise Development Authority (SMEDA) が中小企業を担当）
繊維産業省 (Ministry of Textile Industry)	繊維産業育成
情報技術省 (Ministry of Information Technology)	IT 産業育成、IT インフラ整備
商業省 (Ministry of Commerce)	貿易・関税（傘下の Export Promotion Bureau (EPB) が輸出振興を担当）*
投資庁 (Board of Investment)	投資促進
歳入庁 (Central Board of Revenue)	税制・関税
労働省 (Ministry of Labor and Manpower, & Overseas Pakistanis)	雇用政策、労働法規

*Export Promotion Bureau (EPB) は、独立した Trade Development Authority of Pakistan (TDAP) への改編が計画されている。
出所：パキスタン政府ホームページ等より調査団作成

産業育成、貿易、投資が、別の機関に分かれており、効率的な連携メカニズムがなければ、一貫性のある産業振興が難しい体制となっている²。また個別産業の振興を考えた場合にも、最大産業である繊維と現政府が力を入れている情報技術（Information Technology: IT）について、独立した省が設置されていることが注目されるが、その他の産業については、工業省が担当省となるものの、自動車等のエンジニアリング産業には、傘下の Engineering Development Board (EDB)、中小企業には Small and Medium Enterprise Development Authority (SMEDA) が窓口であり、EDB と SMEDA の担当する分野に重複があるなど³、役割分担が不明確な構造となっている。

以下では、産業政策に絞って、産業全体の政策を統括する工業省、繊維産業を管轄する繊維産業省、IT 産業を管轄する IT 省と、工業省の傘下でエンジニアリング産業を統括する EDB、及び中小企業を担当する SMEDA について、特に工業省と EDB の役割分担、関係に焦点をあてて説明する。

工業省 (Ministry of Industries, Production and Special Initiatives)

現在の工業省は、産業政策立案や産業関連法規を管轄していた Ministry of Industries と各種国営企業の監督を主要業務としていた Ministry of Production が 1993 年に統合されたものである。2004 年に首相特命案件を実施する Special Initiative Wing が追加され、現在の省名 (Ministry of Industries,

² 前述の「Towards a Prosperous Pakistan」においても、工業省の連携能力強化の必要性が指摘されている。(P159)

³ いずれも軽工業 (Light Engineering) を優先分野としている。

Production and Special Initiatives) に改名された。

工業省は、Investment & Facilitation、Policy & Implementation、Corporate Sector、Special Initiative の4つのWingから構成される。各Wingの役割、関連機関は以下の通り：

表 3-3 工業省の組織と機能

	Investment & Facilitation	Policy & Implementation	Corporate Sector	Special Initiative
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産業動向監視 ・ 投資促進 ・ 企業紛争 ・ 関税合理化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策立案/レビュー ・ 分野別調査研究 ・ 製薬業界関連業務 ・ 法的業務 ・ 貿易/WTO 政策に関する調整業務 ・ 商工会議所対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国営企業管理 ・ 民営化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 首相特命案件実施 ・ 非製造業、非伝統的産業関連業務。 ・ 省/関連機関能力強化 ・ 分野横断課題
関連機関	SMEDA EDB Patent and Design Office		PIDC EPZA PITAC その他国営企業	TUSDEC NIPDMC Pakistan Dairy Development Company 等

出所：工業省ホームページ (<http://www.pakistan.gov.pk/ministries/index.jsp?MinID=13&cPath=142>)

上記のように組織は、機能毎に分かれており、個別の産業に関して一貫した政策を立案できる体制とは言い難い。現状では、エンジニアリング産業についてはEDB、中小企業についてはSMEDA、その他については工業省が政策の草案を作成するが、承認権限は工業大臣に属している。もし政策が、税制や金融等他省庁/機関の業務に関わる場合には、政策策定段階からこれらの機関を関与させ、彼らの合意の元で政策が策定されることとなる。この場合、政策の実行は各々の担当機関が行うこととなる。

工業省は政策の策定や実行に民間セクターを関与させることに関心を示している。ただ、民間経済団体側に、政府のカウンタパートとして、そのような意欲を示し能力を兼ね備えている団体は多くはない。おそらく具体的な政策提言まで行う能力があるのはAPTMA（全パキスタン紡績業団体）などごく少数の団体と思われる。商工会議所については、貿易業者の加盟数が圧倒的であり、産業家の意見はあまり反映されていないと工業省では見做している。こうした事情から、工業省と民間経済団体、特に業界団体との関係は、それほど親密ではない。工業省が定期的に産業データを業界団体から取得する程度の関係である。例えば、工業省は32品目のKey Productsの動向を毎月モニターしているが、その情報源は主に当該セクターの業界団体である。だが、業界団体から提出されるデータは必ずしも正確で整合的でないことが多く、工業省として業界団体を信頼できるパートナーと位置づけるまでには至っていない。業界団体側の事務局機能の強化が工業省側から強く求められている。業界団体を活用するのに加え、工業省では最近になって民間人を集めたシンクタンクとしてPakistan Business Councilを設立した。これは、既に現役を引退した著名な民間企業家を18名ほど集めた組織である。政府の経済政策に対する顧問としての役割や、工業省と民間団体との橋渡しとしての役割が期待されている。

産業振興に関して他省庁と調整する場面は、予算作成や貿易政策を協議する際などに限られている。その場には、財務省、歳入庁(CBR)、商務省、工業省等が集まって協議する。さらに、最近は自動車政策について協議する際にも、こうした関係者が一堂に集まることがあった。

なお、政策実施のモニタリングは、エンジニアリング産業については EDB、中小企業については SMEDA が行うこととなるが、他省庁との交渉は工業省経由となる。

これとは別に工業省には、Special Initiative Wing の傘下に、乳製品、大理石、宝石産業の振興を目的とする 3 つの開発公社⁴、及び産業全体の技術力向上を目的とした Technology Upgradation and Skill Development Company (TUSDEC) が設立されている。

繊維産業省 (Ministry of Textile Industry)

繊維産業省は、最大の製造業セクターである繊維産業の活性化を目的として 2004 年 9 月に設立された新しい省である。省の主な機能は以下の通り：

- i) 繊維産業政策の立案
- ii) 繊維産業振興に係る連邦/州/地方政府機関の調整
- iii) 繊維産業に係る国際ドナー/国際機関等との調整/交渉窓口
- iv) 繊維製品品質基準の設定/監視
- v) 繊維産業関連統計/調査/情報提供

同省は現在、繊維産業政策の策定、Textile City, Garment City 等のプロジェクトに取り組んでいる。

情報技術省 (Ministry of Information Technology)

情報技術省は、パキスタン情報技術(IT)産業の強化を目的に、2002 年に科学技術省から情報技術/電信部門を分離独立させる形で設立された。主な機能は、i) 電子政府の実現、ii) ソフトウェア産業の育成、iii) 情報通信インフラ整備、iv) IT 人材の育成である。

商業省 (Ministry of Commerce)

商業省は貿易政策決定機関としての役割を担っている。同省は毎年貿易政策を公表しており、繊維産業など主要産業以外に、新規産業の輸出振興策、関連奨励策等が発表される。主な機能は i) 貿易政策の立案、ii) 貿易管理制度の管轄、iii) 輸出入ライセンスの発行、iv) 貿易振興のための人材育成（輸出振興局：EPB）などである。

また同省は、現在 2006 年末までに中国、シンガポール、マレーシアとそれぞれ自由貿易協定 (FTA) 締結の合意を目指しており、その他、タイやインドネシア、バングラデシュなどとも締結交渉を進めている。

Engineering Development Board (EDB)

EDB の役割は、エンジニアリング産業を強化し、国際市場に統合させることにより、エンジニアリング産業を経済成長の牽引役とすることである。従来 EDB は、自動車の国産化計画等の監督を主要業務としていたが、国産化計画が関税化を基本とした国産奨励策に移行することを受けて、2004 年に工業省の調査研究機関であった Expert Advisory Cell を吸収し、大幅な組織改革が行われた。民間経済活動の促進者 (Facilitator) となる事を目標とした改革後の組織は、Policy Development、Sector Development、Business Development、Tariff の 4 つのグループに分かれている。各グループの役割は以下の通り：

⁴ これらの公社は、SMEDA が USAID の支援をうけて実施した分野別調査、戦略設定に沿って、戦略を実現するためのパイロット事業として設立された。スポーツ用品、手術器具、皮革、エンジニアリング製品についても、同様の公社設立が計画されている。

表 3-4 EDB の組織と機能

	Policy Development Group	Sector Development Group	Business Development Group	Tariff Group
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・エンジニアリング産業育成政策立案 ・WTO, SAFTA 対応 ・EPB、SMEDA 等との調整 ・政策実施状況監視 	<ul style="list-style-type: none"> ・分野別調査研究 ・地方事務所設立 ・分野別委員会設立 ・分野別目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外/国内展示会 ・企業間ネットワーキング促進 ・外国企業とのマッチメーカー ・輸出促進/人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・関税合理化 ・関税に関するデータベース構築 ・国産化計画 ・WTO 対応 ・関税に関する歳入庁、民間団体との調整

出所：EDB ホームページ (<http://www.engineeringpakistan.com/EngPak1/index.php>)

新組織では、Sector Development Group が分野別の調査等により、セクターの現状、課題を掌握するとともに、その成果を Policy Development Group および Tariff Group にフィードバックする。Policy Development Group はエンジニアリング産業にかかる各種政策を立案、Tariff Group は関税ベースの自動車国産化計画監視を含むエンジニアリング製品の関税合理化を主要業務とする。Business Development Group は、エンジニアリング製品の輸出促進に関わる各種業務を実施する。専門職員は約 40 名である。政策立案は、EDB の Policy Development Group が行うが、政策の承認は工業大臣の権限である。政策実施のモニタリングは、EDB が行うが、他省庁との調整が必要となる政策の実行については、工業省が主導権を握ることとなる。

民間事業者のビジネス促進を目標とした組織改編は大きな一歩であるが、産業別の政策立案と実行という観点では、専門性を持った職員の不足⁵、権限/能力の不足は否めない。またカバーする範囲が 15 分野と多すぎるため、選択と集中の観点から政策の実現可能性にも疑問が残る。セクターに関するビジネス情報は当該業界団体の主要メンバーを集めた Sub Committee を通じて収集する体制である。しかしながらこうした体制は新組織になって開始されたばかりであり、2005 年度に形成された Sub Committee は「Sewing machinery」, 「Energy meter」, 「Electrical fittings」, 「Autoparts」, 「Standardization and International Certification」の五つのみである。Sub Committee に参加するメンバーは 5 名～10 名、開催回数も年に 3～5 回ということである。Electrical fittings のように、EDB の呼びかけで新たに形成された業界団体もある。カバーする範囲を手広く広げているわりに、業界からの情報収集は限られており、やはり選択と集中の観点から政策の実現可能性にも疑問が残る。

また改編後の EDB の政策面での影響力についてエンジニアリング産業の中核である自動車/自動車部品業界から不満が寄せられている。組織改革が実施される前は、EDB は特に自動車部品業界の振興に一貫した姿勢をとっており、業界を代表して工業省や他省庁、他業界との折衝・利害調整に当たっていた。業界団体は EDB だけを交渉相手としていれば良かった。ところが改編後は、EDB だけを頼ることができず、歳入庁、商務省、工業省、Planning Commission などと個別に折衝せざるを得なくなったとのことである。中古車輸入問題についても、改編後の EDB が自動車部品業界と十分に協議を行わないまま、政府での決定に臨んだことに対して、業界団体は不満をつのらせている⁶。

Small and Medium Enterprise Development Authority (SMEDA)

SMEDA は、中小企業政策の策定、および中小企業支援サービス提供を目的として、1998 年に設立された。

⁵ 今後増員予定とのことであるが、2006 年 8 月現在 EDB の Policy Development Group の職員数は 4-5 名とのことであった。

⁶ 2006 年 9 月 15 日 PAAPAM 会長との面談から。

職員数は約 180 名、うちラホール本部には 75 名、残りは全て地方駐在である。SMEDA の組織と機能は下表の通り：

表 3-5 SMEDA の組織と機能

	Policy Planning	Business & Sector Development Service	Out-Reach	Innovation and Competitiveness
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業振興政策立案、その他関連政策への提言 ・ 関連機関との連携 ・ 情報提供 ・ 組織能力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融/法律相談 ・ 分野別調査、戦略設定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域事務所（4 カ所）、地域ビジネスサポートセンター（20 カ所）を通じた中小企業直接支援 ・ クラスタ開発プログラム実施 ・ トレーニング実施 ・ 産業別（繊維、自動車、家具）支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産学連携 ・ インキュベーション ・ 技術革新

出所：SMEDA ホームページ (<http://www.smeda.org/>)

中小企業振興窓口として、地方展開に力を入れていることが注目される。地域ビジネスサポートセンターは、全国主要 20 都市にあり、地元出身の MBA 取得者をコーディネータとして常駐させ、中小企業からの相談に対応させている。事務所は、基本的には地域の商工会議所、もしくは県政府庁舎に同居させ、利用者の便宜を図っている⁷。SMEDA の機能については、3.3 でより詳細に検討する。

Export Promotion Bureau (EPB)

商業省傘下の輸出促進機関。輸出振興を目的とした以下のサービスを企業に提供する。

マーケティング	リサーチ、フェア開催、パキスタン製品の海外における販売促進、セミナー等
ファシリテーション	企業との 1 対 1 のコンサルティング、手続きの統一化、パイヤー・セラー間の契約の構築、情報発信
規制	政府の貿易政策策定支援、輸出振興戦略実施状況のモニタリング、輸出志向産業の提案、貿易政策の実施、繊維クォータの管理、輸出入業者の登録、品質によるベンチマーク価格決定、GSP 証書の発行
輸出セクターの競争力強化	スキル向上、繊維、皮革、手術用品、宝石セクター等の能力強化を目的としたトレーニング機関の設立（0.25%の輸出セス（輸出税）を原資とした輸出開発基金を通じて 1992 年から総額で 20 億ルピーを 7 業種、22 の団体に助成。助成の対象は主に職業訓練。業界団体等と連携して 22 校の職業訓練校を設立）、輸出関連セミナーの開催、ISO9000 と ISO14000 取得支援、児童労働など社会的な問題の啓発

EPB の職員は 600 名。現在、独立行政法人 Trade Development Authority (TDA) への移行に向けた改革を実施している（12 ヶ月後に TDA の正式発足の見込み）。TDA では、従来の官僚的な機構を改革し、民間セクターのスキルを活かして輸出振興と発展に包括的に取り組む。輸出のマーケティング支援に加えて、輸出分野の開発にまで着手する。サプライ・チェーンを包括的に整備するアプローチをとる。そのために EPB は、工業省、農業省、地方政府、中央銀行など様々な関係者をコーディネートし、輸出が促進されるような環境を整備する。

⁷ しかしながら、2 度訪問したシアルコートの商工会議所では、SMEDA のコーディネータに会うこともなく、また民間業者からの言及もなかった。その存在については、まだまだ十分に知られていないようである。

移行後はマネジメントから現場の職員まで積極的に民間人材を登用する予定である。商業大臣を長とし、民間セクターの人材を入れた政策委員会を組織する。政策委員会の決定事項の実施部隊が TDA であり、その CEO には民間人が登用される予定である。CEO の下に 18 の部門が作られる (Planning, Marketing, IT, Research, HRM, Finance & Admn, Export Firm Service 等)。職員は市場ベースの給料を支払われ、研修も充実する予定である。政策委員会レベルで解決出来ない問題については、首相が会長をつとめる連邦輸出促進委員会に任される。それでも解決できない問題は内閣に委ねる。

現在は個人的な交流に留まっている民間セクターとのコミュニケーションを組織化する。主要製品ごとにセクター別委員会を設立し、民間から 8-10 名の委員、TDA (EPB) の職員 2-3 名が入る。民間とは業界団体の代表や、法務・金融関係者を想定している。定期的にセクター別委員会を開催し、インフラの問題などを協議する。この委員会の委員長は民間人が努めることが理想的である。

輸出に係るサプライ・チェーン管理の観点から、国連工業開発機構 (UNIDO) が中企業支援策として 2001 年に開始した Cluster Development Program にも参加している。同プログラムに対し、輸出開発基金より 21 万ドルを拠出した。

現在 EPB が検討している事業は以下のとおりである。

事業名	事業内容
カーペットシティー構想	現在はパキスタンのカーペットは小さな村落で家内労働的に生産されている。これを特定地域にクラスターとして集約させたい。シンド州政府から土地の提供を受けることが決定された。
ウェアハウスシティー構想	カラチは港湾都市なのに適切な倉庫がない。地域のハブとして機能できるように、近代的なウェアハウスの設立を計画している。
女性起業家シティー構想	女性起業家向けのインキューベーションサービスである。シンド州政府が土地と建物を提供することが決定された。事業の設立資金は女性起業家側が負担する。
貴金属シティー構想	カラチのダゼルパークに土地が確保された。空港の近くである。貴金属業者を集約させて、クラスターとしての設立を目指す。
海外拠点の設立	世界各国のパキスタン大使館に商務官がいるが、実質的に役にたっていない。TDA として独自の海外拠点を作る必要がある。

既存の輸出品目以外には、次の製品の輸出拡大を狙っている。

- ① IT
- ② フルーツ
- ③ 水産品⁸
- ④ 大理石・グラニット
- ⑤ 貴金属
- ⑥ 化学製品
- ⑦ 医薬品
- ⑧ エンジニアリング製品
- ⑨ 食肉
- ⑩ サービス (建設業、会計業、観光)

(2) 連邦政府と州政府以下の関係

連邦政府、州政府、県政府の産業関連機能は以下のようになる。下表ではパンジャブ州の場合について述べているが、他州でもそれほど大きな違いはない。

⁸ 現在は輸出の殆どが冷凍海老であるが、マグロについても輸出を拡大するために、リサーチを実施する予定である。海老についても養殖を促進する意向。

表 3-6 連邦/州/県の産業関連機能

	連邦	州 (パンジャブ州の場合)	県 (パンジャブ州の場合)
機 関 名	工業省	州工業省 (Industries Department)	District Officer (Enterprise & Investment Promotion)
機 能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産業政策立案 ・ 分野別調査研究 ・ 産業動向監視 ・ 投資促進 ・ 国営企業管理 ・ 民営化 ・ 首相特命案件実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資家支援 ・ 工業統計編纂 ・ 中小製造業支援/工業団地造成 ・ 職業訓練 ・ 州内生活必需品物価統制 ・ 鉱山開発管理 ・ 産業関係政策への提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の開発計画 ・ 生活必需品の価格統制 ・ 工業展示会の開催 ・ 工業統計データの収集 (県投資前調査の更新、発展可能性のある産業の調査、工業統計データ収集、県内産業ディレクトリの作成) ・ 企業/業界団体登録 ・ 産業/貿易政策策定へのフィードバック ・ 商工会議所対応
関 連 機 関	EDB、SMEDA、PITAC TUSDEC 他	PSIC、PIEDMC、TEVTA PPSB 他	なし

出所：パキスタン政府ホームページ、パンジャブ州ホームページ (<http://203.215.180.58/portal/portal/>)、パンジャブ州政府入手資料

2001年の地方分権化以降、それまで州政府工業省が中心に実施していた価格統制や事業所登録機能に加え、中小企業の開発計画や有望産業の調査等の機能が、県に委譲されている。これに伴い州政府の指揮系統下にあった県の工業省職員(州政府からの出向者)は県政府の指揮命令系統下におかれることとなった。現場に近いレベルで各種の計画、調査ができるようになったことは、地域の事情に合わせた産業開発を進める観点からは、大きな前進であるが、実際には県政府にはこれらの業務を実施するだけの能力も意識もない⁹。他方州政府工業省からは、県の工業職員が県上層部の意向を重視して州の業務を軽視するようになったため、産業政策提言のための各種情報の流れに支障を来しているとの指摘があった。

このようにパキスタン政府の産業振興の体制を俯瞰してみると、あらゆるレベルでの分断と連携の不足である。現場のニーズを吸い上げる県、州、連邦政府の縦の連携は、県政府への権限委譲が十分な効果を発揮していないために、地方分権以前より脆弱になっているようである。このことは、健全な産業政策を立案するベースとなる産業データが政策策定者に届いていないことを意味する。他方、連邦レベルでは、政策策定機関としての工業省、EDB、SMEDAが並立し、基礎データ不在のまま、独自に数多くの調査、政策を策定しているが、相互の連携や全体像が検討されているわけではない。またお題目としての省庁間連携は、関係機関を参加させることで、政策策定段階ではかろうじて機能しているものの、実施段階には強制力のあるメカニズムは存在していない。結果として、ただでさえ不足しているリソースのさらなる分散を引き起こしている。

⁹ 訪問したある県のDCOは、産業関係業務については産業統計データの収集のみであると述べていた。

3.1.3 民間経済団体の体制

(1) 民間産業関係団体の活動

パキスタンの民間企業が組織する団体は、県（District）毎に設立される商工会議所（Chamber of Commerce and Industries）と産業/業種毎に設立される業界団体の2つに大別される。現在全国に48の商工会議所と124の業界団体が設立されており、これらを統括する形でパキスタン商工会議所連盟（Federation of Pakistan Chambers of Commerce & Industry : FPCCI）が存在している。FPCCIは、政府や外国に対してパキスタン産業界全体を代表する。全ての商工会議所、業界団体は、業界団体法に基づき商業省により監督される¹⁰。

FPCCI、商工会議所、産業別業界団体が対象とするレベルや、機能を比較すると以下のようなになる。

表 3-7 商工会議所/業界団体機能比較

	パキスタン商工会議所 連盟 (FPCCI)	商工会議所	業界団体
レベル	国	県	個別産業/業種（製造者/輸出入業者/販売業者）
所在地	カラチ、ラホール、イスラマ	県の中心都市	当該産業の集積地。企業が全国に分散している場合は、カラチ（南部）とラホール（北部）双方に事務所を置く場合も多い。
役割	・ 政府に対して、民間を代表 ・ 外国に対して、パキスタンの民間企業を代表	・ 県内の企業の利害を代表	・ 特定の産業/業種の利害を代表 ・ 同一産業であっても、製造業者、輸出入業者、販売業者に分かれて組織され、各々の利害を代表する場合もある。
活動	・ 連邦政府への働きかけ ・ 情報交換 ・ 情報提供（DB、WTO リソースセンター） ・ 調査研究 ・ 代表団派遣	・ 政府への働きかけ（郡/州/連邦レベル） ・ 代表団海外派遣 ・ 紛争仲介 ・ 各種証明書発行	・ 政府への働きかけ（連邦関連省庁） ・ 展示会/代表団海外派遣 ・ 業界関連情報提供（会報） ・ 各種証明書発行

出所：JICA Study Team

政府への働きかけは、商工会議所がインフラ問題や紛争の仲介等地域に根ざした活動が中心¹¹となるのに対し、業界団体は産業特有の関税や売上税等の税金問題が中心である。この他各種奨励策や職業訓練施設建設等を業界団体主導で行っている例もある（シアルコート手術器具、グジュラートの扇風機）。活発な団体がある一方で、大きな問題がなくなるとほとんど活動を停止してしまうケースや、業界団体内で意見をまとめられずに、個別企業が直接政府に陳情しているケースもある。また、商工会議所や業界団体の理事会委員は、有力企業が順番に務めるケースが多く、有力企業の政治的な思惑に左右されたり、中規模以

¹⁰ 商業省に Trade Organization 担当の局長が配置されている。業界団体法については、現在改正が予定されている。

¹¹ 大都市の商工会議所はこの限りではない。

下の企業の利害が軽視される傾向があることは否めない¹²。企業訪問では、個別企業では難しい政府との交渉役を務める商工会議所や業界団体の機能を評価する声がある一方、商工会議所を「政治的な団体」「閉鎖的」と批判する声も聞かれた。また同じ産業であっても、製造業者と輸出入業者、販売業者が分かれて団体を組織し、同じ政策 이슈に関して、その利害が異なる場合もある（例えば中古車輸入等）。

一方政府関係者からは、商工会議所や業界団体を民間事業者との交渉窓口と位置づけながらも、その要求が時に過大であり、近視眼的であるとの指摘がなされた。また民間事業者が、所属する業界団体の交渉姿勢について、「批判するばかりで建設的ではない」とそのアプローチを批判するなど、これら団体自身が視野を広げ、長期的展望に立った活動をしなければ、政府の交渉相手とはなりえないどころか、会員である民間業者の支持さえ失ってしまうことが示唆されている。

商工会議所、業界団体の会員数、財政規模や組織能力は様々である。全国の商工会議所、業界団体の連合組織である FPCCI（パキスタン商工会議所連盟）の場合、年間の事業予算は 25～30million Rs（約 US\$ 0.5 million）である。収入源の二割はメンバーである商工会議所、業界団体からの会費であり、その他は輸出企業表彰などの各種の事業収入である。傘下には 59 の Standing Committee があり、7 名～12 名のメンバーによって構成される。各 Committee のミーティングの頻度は様々である。FPCCI から調査団に提示された 2003 年の年報によると、一年間に一度もミーティングが開催されなかった Committee も少なくない。FPCCI としての最大の役割は連邦政府の予算案と貿易政策に対して提言を行うことである。2003 年の年報には連邦予算に対して、税制、関税、中小企業支援などの八分野で 100 以上の提言が示されている。各分野の提案を見ると、その大半が税率や関税率の引き下げを求める要請である。提言の裏付けとなる国内外の業界の現状やデータ分析などは示されていない。各業界からだされた wish list がそのまま提示されたという印象を拭えない。FPCCI の事務局には 9 名の専門職員がいるが、研究部門には 1 名の Director が任命されているのみであり、提言作成のためのデータ収集、分析機能は十分に期待できない。

地方商工会議所の中で活発に事業活動を行っているのは、ラホールやカラチといった大都市の商工会議所である。ラホール商工会議所の 2005 年の年報によると、業種別、分野別に 91 の Standing Committee を持ち、政府への提言の他、海外視察、展示会の実施、研修など様々な事業を行っている。ラホール商工会議所にも事務局があるが、専門職員は 10 名あまりであり、データ収集や調査機能などは多くを期待できない。マレーシアの製造業の商工会議所である製造業連盟が 150 名の専門職員による事務局を抱えているのとは対照的であり（BOX3-1 参照）、パキスタンの商工会議所の事務局機能の脆弱性が目立つ。

産業別の業界団体にも大小様々な団体があるが、工業省の見解では、業界の現状分析から政策提言まで可能なプロフェッショナルな事務局を抱えた団体は前述の APTMA のみとのものである。他は、業界大手の企業の管理部門が業界団体の事務局を兼任しているケースが多い。日系企業が中心の自動車工業会の場合も、独立した事務局が設立されたのは 2006 年になってからであり、発足時の専門職員数も 5 名程度にすぎない。

¹² 2006 年 8 月 20 日付けドーン紙によれば、多くの業界団体が正式な会員資格を満たさない偽の事業者により政治的に牛耳られていると指摘している。またカラチ商工会議所の前会頭の話として、25 の業界団体はこのような政治団体と化していると報じている。このような団体では会頭選出の度に泥沼の政治的争いが繰り広げられるという。

BOX3-1: マレーシアの民間経済団体の活力

マレーシアには5つの主要経済団体があるが、この中で政府の産業振興策の作成や実施に最も深く関わっているのは製造業者連盟（FMM）である。1968年に設立され、2005年の会員企業数は2,192社である。「知的所有権」「税関」「エネルギー管理」「環境管理」など課題別に19のコミッティがあり、かつ「肥料」「アルミニウム」「自動車」など業種別に26のIndustry groupがある。政府のコミッティにも多くの代表を送り込んでおり、連邦レベル、州レベルなど全部で160のコミッティに参加している。事業活動も活発であり、セミナーや展示会の開催、刊行物の出版などに取り組んでいる。2005年には1,240コースの研修プログラムを実施し、約20,000人がこれに参加した。こうした事業を運営管理するのは150名の専任スタッフであり、国内の他の経済団体とくらべ事務局の規模は大きい。2004年の事業予算はUS\$3.6millionで、事業収入にしめる会費は50%である。会費以外の収入源は、研修活動、セミナー、展示会などである。

FMMのCEOによれば、民間経済団体の能力は事務局の能力によって決まる。事務局に優秀なスタッフが揃い、プロフェッショナルに運営されなければ、会員企業のために、国際的に日々移り変わる業界の動向を把握し分析することは出来ず、政府の政策実施のモニタリングを適切に行うこともできない。事務局とBoard Memberとの関係にも慎重なバランスが必要である。Board Memberの役割は団体の戦略的な方向性を決定することであり、事務局の個々の活動に介入することは望ましくないとされる。事務局の活動が一部のBoard Memberの意向に大きく左右されるような状況では、事業の方向性が偏ってしまい、業界全体の利益になるような事業展開が難しいからである。また、政府への提案もBoard Memberが代表する個別企業の利害だけが追求されぬように留意することが必要である。そのため、FMMではBoard Memberが政府主催のコミッティに参加するさいには、かならず事務局職員を同席させ、協議内容をメモする。その後、FMM内部のCouncilで協議内容を報告し、会員へのニューズレターの中でも紹介する。こうした細やかな対応によって、政府主催のコミッティに参加するBoard Memberも自己中心的な利害だけを訴えることができなくなり、また、政府側も民間出席者が業界位全体の利益を反映して発言していると思ふことができる。FMMのCEOによれば、事務局が収入源の殆どを会費に頼っている状況では、事務局に良いスタッフをそろえることも、Board Memberに毅然とした態度をとることも難しい。まずは、事務局の会費外の収入を増加させることが必要である。事務局の力が脆弱で、プロフェッショナルに運営されず、一部のBoard Memberの（自立的）主張に大きく影響を受けている間は、官民のCommitteeを開催してもあまり意味はないと主張される。

またFMMはメディアとの関係についても慎重である。万が一政府の政策に同意できない時も、メディアを通じて自らの見解を公表することは避けている。メディアを通じて政府を批判すると、政府側の対応は硬化してしまうからである。たとえ、「一時的にBattleで勝ったとしてもその後の関係を考慮すればWarで勝利したことにならない」というのがCEOの考え方である。あくまで官民協調路線をベースとして業界の利益を追求している。マレーシアは官民協調による産業振興を積極的に進めてきた国であるが、その成功の背景にはプロフェッショナルな事務局をもち活力のある民間経済団体の存在が大きい。

出所：JICA Study Team

(2) 官民連携の試み

ムシャラフ現政権は、発足以来一貫して経済再生を最優先課題として取り組んできており、政策の一貫性の維持や民間企業の活力を重視する姿勢は、民間企業の間でも評価が高い。産業関係の政策ペーパーには、「官民連携」が必ず掲げられ、民間の意見を聞くことが優先課題として求められている。工業省やEDB、EPB など産業関係の政府機関においても、従来の民間部門の監督者から支援者へと方向転換すべく、組織改編が進んでおり、これら理事会のメンバーには民間代表者を含めて、民間の意見を反映させるしくみも確立されつつある。さらに一步進んで、政府機関ではあるが計画、運営管理は基本的に民間に任せるといふ新しい組織（TUSDEC 等）も登場している。

これらは、いずれも高く評価されるべき取り組みであり、実際政府機関の理事会メンバーや官民連携のプロジェクトに関わる民間人の多くは、その政策を支持し、政策目的の実現のために自ら努力していた¹³。このような形で民間を巻き込むことは、民間の意見を取り入れて政策の有効性を高めるだけでなく、彼らが実施や監視に携わることで政策の実効性をも担保することが可能となる。

しかしながら、民間からの意見を吸い上げるメカニズムは、必ずしも十分に機能しているわけではない。多くの政府委員会に参加している民間人は、必ずしも業界団体の代表ではなく個人事業者として参加している場合も多い¹⁴。いかに当該民間人が卓抜した経営者であっても、個人として参加しているのであれば、業界の意見を代表していることにはならない。実際連邦機関が実施している特定産業向けの事業を業界団体が知らなかったり、政府の重要な会議に業界団体ではなく、有力企業の経営者のみが招かれているケースもあった¹⁵。「民間は wish list をだすだけ」という政府の民間団体に対する否定的な見方もこうした業界団体側の対応に影響を受けている。業界団体側の力不足等の問題はあろうが、可能な限り業界全体の声を吸い上げる努力をすべきである¹⁶。

さらに懸念されることは、実現可能性である。政権交代や責任者の交代、官僚主義で、政策や事業の実施が滞ったり、白紙に戻されるようなことがあってはならない。民間事業者の多くが、「政府は Proposal や Vision をだすだけであり、見た目は立派な政策でも、どうせ実行されない」と政府の政策実行能力に対して強い不信感を持っている。なるべく早い時期に目に見える成果を出し、民間の信頼を獲得することが重要である。

(3) 企業調査から見る業界団体への評価

本調査では、508 社の製造業企業を対象とする企業サーベイを行ったが、その質問票のセクション 2 は業界団体への加盟や利用状況を尋ねた質問によって構成されている。その調査結果について下記に示す。

加盟状況

まず調査企業の業界団体¹⁷加盟率を見ると、全体で 86% という極めて高い比率が出ている（表 3-8 参照）。業種別に大きな差違は無い。約 1 割強の企業は業界団体には加盟していないが、その理由は様々である。複数回答の結果であるが、回答の半分は「企業自らが業界団体加盟に関心がないため（We ourselves did not

¹³ TUSDEC に関わっている民間人代表は、その有効性を強く主張し、また政府の政策全般についても好意的であった。

¹⁴ TUSDEC の理事会、EDB の理事会等。

¹⁵ シアルコートの手術器具協会は、TUSDEC が同業界の改善を計画していることをコンサルタント経由で知った。TUSDEC からのコンタクトは 2006 年 8 月現在ないとのこと。また SMEDA 等が実施した業界に関する調査報告書が協会に送付されてきたことはないという。また中古車輸入規制を検討する会議に、自動車部品工業会の代表は招かれず、部品企業の社長のみが招かれているケースがあった。

¹⁶ 2006 年になって工業省は Pakistan Business Council という新たな組織を設立した。これは、既に現役を引退した著名な民間企業家を 18 名ほど集めた組織である。政府の経済政策にたいする顧問としての役割が期待されている。

¹⁷ 商工会議所など他のタイプの経済団体を含む。

make any effort)」というものであった。他には、「自社のビジネスに該当する業界団体が存在しない (There is no business association relevant to our business)」、「業界団体の役割が限定的である (The role of the business association is limited)」といった回答が多かった。

表 3-8 調査企業の業界団体への加盟

(1) 加盟率

	Yes (%)	No (%)	Total Answers
Textile Clothing	88	12	211
Food Processing	89	11	71
Automobile & Parts	85	15	39
Electronics	93	7	14
Chemicals	86	14	57
Housing related	80	20	102
IT	50	50	6
Others	75	25	8
Overall	86	14	508

Source: JICA Study Team

(2) 業界団体に加盟しない理由 (複数回答)

	Total Answers	%
We ourselves did not make any effort.	59	53
There is no business association relevant to our business.	26	23
The role of the business association is limited.	12	11
The services of the business association are not attractive.	7	6
The membership fee is too high for its service.	1	1
No Research Facilities Available	1	1
Applied for Membership	1	1
Tried to make association	1	1
We have our own strategy & Policies	1	1
Total answers	111	100

Source: JICA Study Team

業界団体からのサービス

次に業界団体から受けるサービスについて質問した。まず、業界団体加盟企業に対して、業界団体から何らかのサービスを受けていかどうか尋ねると、Yesと回答した企業は全体の77%に留まった(表3-9参照)。業種毎に若干の差違があり、繊維部門では83%の企業がサービスを受けていると回答したのに対し、自動車部門や化学部門ではサービスを受けている企業は7割程度であった。業界団体から受けている代表的なサービスは様々であるが、「国内の政策や規制に関する情報提供 (Providing information about domestic policy & regulations)」、「国内市場情報の提供 (Providing domestic market information)」などが上位を占めた(表3-10参照)。一方、加盟企業は業界団体にどのようなサービスを期待しているかを尋ねると、「外国市場情報の提供 (Providing overseas market information)」、「国内市場情報の提供 (Providing domestic market information)」への希望が強い(表3-11参照)。国内外の市場情報の提供という点で、業界団体は加盟企業へのサービスを強化する必要があると思われる。

表 3-9 業界団体から受けるサービスの有無

	Yes (%)	No (%)	Total Answers
Textile Clothing	83	17	186
Food Processing	73	27	63
Automobile & Parts	70	30	33
Electronics	77	23	13
Chemicals	69	31	49
Housing related	73	27	82
IT	100	0	3
Others	50	50	6
Overall	77	23	435

Source: JICA Study Team

表 3-10 業界団体から受けているサービスの内容（複数回答）

	Total Answers	%
Providing information about domestic policy & regulations	84	19
Providing domestic market information	60	14
Delivering your industry's collective views on the policy to government	57	13
Providing information about international regulations & agreement	56	13
Providing overseas market information	54	12
Arranging business meetings with local business representative	40	9
Delivering industry's collective views to improve the service	39	9
Arranging business meetings with overseas business representative	36	8
Other services	12	3
Total answers	438	100

Source: JICA Study Team

表 3-11 業界団体に期待するサービスの内容（複数回答）

	Total Answers	%
Providing information about domestic policy & regulations	33	10
Providing domestic market information	42	13
Delivering your industry's collective views on the policy to government	35	10
Providing information about international regulations & agreement	36	11
Providing overseas market information	46	14
Arranging business meetings with local business representative	36	11
Delivering industry's collective views to improve the service	37	11
Arranging business meetings with overseas business representative	36	11
Other services	35	10
Total answers	336	100

Source: JICA Study Team

業界団体の評価

加盟企業が業界団体の重要性をどう評価し、またサービスに満足しているかどうか問い合わせた。まず重要性については回答企業の72%が「極めて重要 (very important)」と応えている (表 3-12 参照)。「重要 (important)」と回答した24%と合わせると9割以上が業界団体の重要性を認識していることになる。満足度については回答企業の80%が業界団体からサービスに満足していると回答している (表 3-13 参照)。

表 3-12 業界団体の重要度の評価

	%	Total Answers
Very Important	72	240
Important	24	80
Not Important	4	13
Overall	100	333

Source: JICA Study Team

表 3-13 業界団体への満足度の評価

	%	Total Answers
Yes	80	266
No	20	67
Overall	100	333

Source: JICA Study Team

3.2 主要産業の現状と課題

3.2.1 自動車産業

(1) 自動車産業の現状

国家経済への寄与

産業の製造業付加価値¹⁸に占めるシェアは3.5%である。パキスタンの製造業においては、繊維や食品など一次産品加工産業のシェアが高く、自動車は、機械製品では電気機械に次いで2番目に高いシェアをもつ(表1-1参照)。自動車産業の国家経済への寄与度を以下に示す。

表 3-14 自動車産業の国家経済への寄与

	アSEMBラー	ベンダー	合計	寄与度
GDP への寄与 (十億ルピー)	129.08	24.81	153.89	2.8%
雇用への寄与 (人) *1	11,000	200,000	211,000	3.6%
歳入への寄与 (十億ルピー)	43.50	8.00	51.5	7.0%
投資 (十億ルピー)	26.50	72.00	98.50	NA
輸入節約への寄与 (十億ドル)	1.06	0.20	1.26	9.3%

出所：投資庁セクタープロフィール、経済白書2004/05、PAAPAM Directory 2006

*1 製造業雇用者に対する割合。

国家経済への寄与度は、3%から10%とそれほど大きな数字ではないが、自動車産業はプラスチックや機械、電機等裾野が広いため、経済的波及効果は上記の数字以上であることに留意が必要である。自動車部品工業会(PAAPAM: Pakistan Association of Automotive Parts and Accessories Manufacturers)によれば、ベンダー産業での雇用1人につき、7人の間接的雇用が創出されるという。これに従うと、自動車産業全体の雇用は、21万人であり、製造業雇用者に占める割合は、3.6%だが、ベンダー産業の間接労働者(140万人)を加えると、自動車産業の製造業労働者に占める割合は約24%となる。

自動車市場

1990年代は年間3万台と低迷していた乗用車市場であるが、国内景気の回復や自動車ローンの普及などにより、2002年以降毎年30~60%の勢いで増加している。2004/05年度には、2000/01年度の3万9000台から12万6000台へ市場は4倍以上に拡大した。今後も順調な市場の拡大が見込まれており、乗用車に商用車を合わせた自動車生産台数は2009/10年度には40万台に達すると見積もられている。

自動二輪車も同様に順調に市場を拡大しており、2009/10年度には年間100万台に達する見込みである。

¹⁸ パキスタンの製造業統計は、1995/96年以降編纂されておらず、この表のデータが入手できる最新のものである。

表 3-15 自動車生産台数の推移

	1990/91	1995/96	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
乗用車	25,166	31,079	39,573	40,601	62,893	99,263	126,403
商用車	11,882	6,834	6,965	8,491	12,174	14,089	25,177
トラック	2,059	3,030	952	1,141	1,950	2,022	3,204
バス	826	438	1,337	1,099	1,346	1,380	1,762
自動二輪車	98,647	121,809	117,858	133,334	176,591	327,446	450,000

出所：経済白書 2004/05、投資庁セクタープロフィール

産業構造

現在、国内のアセンブラーは47社、うち6社（乗用車3社、バス1社、自動二輪2社）が日本企業の出資を受けている。その他、韓国、中国企業と技術提携をしている企業がある。

表 3-16 自動車関係企業数

区分		企業数
アセンブラー	乗用車	6
	商用車	6
	バス	5
	トラック	5
	トラクター	3
	自動二輪	22
ベンダー		1300

出所：投資庁セクタープロフィール、PAAPAM Directory 2006

国内ベンダーは、1300社だが、このうちアセンブラーに直接製品を供給する第一階層ベンダーは約400社¹⁹、その他の多くは主にアフターマーケットとよばれる交換部品市場に製品を供給する零細業者である。自動車部品工業会に所属しているのは、このうちの第一階層ベンダーを中心とした300社である。日本企業との合弁事業は1社²⁰。

表 3-17 アセンブラー別ベンダー数、国産化率、国産部品数

	ベンダー数(社)	国産化率(%)	国産部品数
Indus Motors	61	38-55.5	1,100
Pak Suzuki	180	70	2,800
Honda Atlas Cars	77	60	699
Dewan Farooque Motor	107	37-58	1,311
合計	425	—————	5,910

出所：Industrial Digest 2004

¹⁹ 日本車のアセンブラーによれば、パキスタンのベンダーは日本のようにきちんと階層化されていないとのこと。市場拡大に伴い、徐々に階層化が進む可能性が高い。現時点では日本でいうところの第一階層の実力を持つベンダーは30社程度にすぎない。

²⁰ Sanpak社のみ。

自動車国産化の歴史

パキスタンの自動車産業は、国民車構想を持っていたパキスタン政府からの依頼に応じて日本メーカーが進出した1980年代前半に遡る²¹。1995年までには、現在の主要三社（スズキ、トヨタ、ホンダ）が量産を開始した。

パキスタン政府は、当初から国産車保護税制を採用し、1995年からは工業省が策定した国産化計画（Industry Specific Deletion Program: ISDP）に基づいて、徐々に部品の国産化率を高める努力が続けられた。しかしながら、国産化計画による自動車部品の輸入規制は、1995年に発効したWTO TRIMS（貿易関連投資措置）協定に抵触することから、同協定の免責期間が2006年末に終了することを受けて、2006/07会計年度より国産化計画は廃止され、関税化を基本とする国産奨励策²²に切り替えられた。2005年12月時点の国産化率は、乗用車50-60%、自動二輪は85-90%である。

国産化計画は、90年代に自動車販売台数が年間3万台と低迷していたこと、部品の密輸が後を絶たなかったこと、政治的な不安定等の理由により、必ずしも計画通りには進まなかった。

(2) 自動車産業の重要性

広い裾野/高い雇用吸収力

自動車部品は、鉄鋼（車体）、プラスチック（ハンドル、内装）、電機（エアコン、バッテリー、オーディオ）、機械（エンジン、ラジエータ、ブレーキ）、合成皮革（シート、内装）、ゴム（ホース、タイヤ）、ガラス、塗料等、多岐にわたり、非常に裾野が広い産業である。自動車の国産化を進めることは、エンジニアリング産業の技術的基盤を育成する極めて大きな意味を持つ（1.2.1参照）。

またベンダー産業の雇用吸収力は高く、ベンダー産業での雇用1人につき、7人の間接的雇用が創出されるという（PAAPAM）。自動車産業全体の雇用は、21万人であり、製造業雇用者に占める割合は、3.6%だが、ベンダー産業の間接労働者（140万人）を加えると、自動車産業の製造業労働者に占める割合は約24%となる。

技術集約型産業（典型的なインテグラル型製造業）

自動車産業で必要とされる技術は、エンジニアリング産業の基礎となるものばかりである。さらに自動車は、コンピュータ等インターフェースが共通化されていて、部品を組み合わせれば誰でも作れるモジュール型製品ではなく、製品全体の機能や付加価値（快適さ、デザイン等）を考慮して、インターフェースを含めた部品の構成を調整するインテグラル型の製品である。インテグラル型製品を製造する技術は、短期間では養成できず、長期間にわたる訓練と熟練が要求される。第1章で述べたように、低価格/大量生産のモジュール型中国製品に対抗する一つの方策は、製品全体としての付加価値で勝負するインテグラル型製造業の育成である。すでに過去30年間国産化の試みを続けてきた自動車産業のもつ技術基盤は、この意味で極めて重要な財産である。

高い外国企業との結びつき

パキスタンの自動車産業は、外国企業との結びつきが非常に強い。自動車産業への全投資額（累計）25億ドルのうち60%に相当する15億ドルが外国投資である（Industry Digest）。現在のパキスタンにおける国産自動車は、全て外国ブランド（日本、韓国他）である。日本車のアSEMBラーは、日本メーカーの子会社、もしくは合弁事業であり、日本企業が品質やブランド力の維持に強いコミットメントを有している²³。

²¹ 自動車国産化は、1950年代にトラック製造で試みられたが、1970年代の終わりには産業は消滅した。（Ministry of Industries (2004)）

²² 国産可能な部品の輸入には50%、非国産部品輸入には35%の関税が課される。

²³ 例えば、アSEMBラー部品の品質を管理するため、原材料をベンダーに供給したり、原材料の内容証明の提出を義務づけていたりしている。

ベンダーでは外国企業との合弁事業は1社（サンパック社）のみだが、日本や韓国企業と技術提携しているケースが多い（下記参照）。またアSEMBラーが、ベンダーに技術や管理面の指導を行ったり、国外研修を実施するなど²⁴、アSEMBラーを通して、最新技術や管理手法を学ぶ機会も多く、日本式の物作りの文化がかなり浸透している²⁵。

表 3-18 自動車部品企業の技術提携

Components	Vendors In Pakistan	Foreign Collaboration
Shock Absorbers	Honda Atals Services	Show Japan
Radiators	Alwin Engg. Industryie	UE Radiators
Car Air Conditioners	Sanpak	Sanden(Honda Atlas Cars), Japan
Shock Absorbers	Agriauto Industries	Kayaba,Japan
Radiators	Loads (Pvt)Ltd	Toyo Radiator, Japan
Radio Cassette Playe	Automate Industries	Panasonic, Thailand
Car Air Conditioners	Thal Engineering	Denso, Japan
Glass	EGS Pakistan	NGS, Japan
Lamps	Techno Pack	Koito, Japan (Indus Motor Co.)
Spark Plugs	Shaigan Elect&Engg	NGK, Japan
Shock Absorbers	Agriauto Industries	Kayaba,Japan
Air Conditioners	Thal Engineering	Denso, Japan
Glass	NGS Pakistan	NGS, Japan
Case Set Steering	Polymer&Precision	I.S. Seiseki, Japan
Brake Drum Assy	Alson Autos Ltd	Nissin Kogyo, Japan (Pak Suzuki Mo
Wining Harness	<ul style="list-style-type: none"> • Delta Innovations • Thal Engineering 	<ul style="list-style-type: none"> i) Yujin Electric System, Korea ii)Prime T&T, Korea iii)Furukawa, Japan

出所：Industrial Digest 2004

労働者の技術力向上と、結果としての製品の品質向上は、パキスタン製造業の大きな課題だが、外国企業からの技術移転は技術力向上の最も効果的な手段であり、過去30年にわたる外国企業との結びつきを有している自動車産業は、他産業に比べて大きな優位にあると言える。

(3) 課題

ベンダーの技術力向上

自動車産業は、技術力向上に関して他企業より優位にあると指摘したにも関わらず、現在の自動車産業の最大の課題は技術力向上である。外国企業との技術提携やアSEMBラーからの技術指導はあるものの、ベンダーの技術レベルはまだ国際レベルにあるとはいえない。部品数が多く裾野が広いのが自動車産業の特徴であるが、特定部品を供給できるベンダーの数は限られ、一般的にパキスタンベンダーが製造する部品の不良品は高く、同じ型の製品でも他国産と比べて品質が劣る²⁶。また納期が守られない、談合するなどの問題も指摘されている。ベンダーの技術力不足、能力不足が、乗用車の需要急増に供給能力拡張が追いつかなかった大きな原因の一つである²⁷。

この背景には、インフラの不備、労働者の教育水準や労働倫理観の低さ等様々な要因が指摘されているが、最も大きな要因は2001年まで続いた自動車市場の低迷であろう。市場の低迷により、ベンダー各社は

²⁴ あるアSEMBラーでは、主要ベンダーに対し専属職員を配置した上で、年間の達成目標を設定し、改善プログラムを実施、結果を評価している。また効果的な技術指導を行うため、自社工場の周辺にベンダーを誘致している。

²⁵ インタビューした企業の中においても、中途採用ではなく新卒を雇用して、一から育てる。改善などのQC活動を取り入れているなど、日本の製造業の文化がかなり見られた。

²⁶ あるアSEMBラーが本社において、同型の車を比較したところ、パキスタン産はワースト5位であったという。

²⁷ あるアSEMBラーでは、部品が到着しなかったためにラインを止めなければならないことがよくあるという。また注文量を増やしたために、品質が低下し、製品検査の段階で不備が発見され、個別に調整しなければならない車の数が急増しているという。

規模の経済のメリットを享受することができず、技術力向上は立ち後れた²⁸。また投資余力が乏しかったことから、新規の設備投資も滞った。また市場規模が停滞していたことは、技術移転の最も効率的な手段である外国企業との合弁、技術提携の進展も遅らせた。一般に日本のベンダーは、自動車市場が年産 50 万台の規模にならないと進出しないとされており、日本国内の経済的停滞、東南アジアとは違ってなじみの薄い国であることもあって、パキスタンベンダーの強い希望にもかかわらず、単なる技術提携にさえ、日本のベンダーの反応は非常に鈍かった。

幸い自動車市場は急拡大しており、2010 年には 40 万台に達するといわれているところ、今後は外国ベンダーの進出にも期待が持てる。ただし、生産台数さえ伸びれば外国ベンダー企業がパキスタンに投資すると考えるのは安易である。インフラの整備、投資環境の改善など、外国ベンダーの誘致に向けてパキスタン政府の担うべき役割は大きい。工業団地の整備や外国投資家への売り込み努力の点で、これまでのパキスタン政府の姿勢は東アジアの競合国に十分ではなかった。

また、自動車部品の関税化の影響も甚大である。関税化によってアセンブラーは関税さえ払えば、世界中どこからでも自動車部品を調達することが可能となった。インド政府等は自動車部品の関税化の実施に様々な非関税障壁を設け、国内自動車部品市場の開放に慎重な姿勢を示している。だが、パキスタンの場合、こういった非関税障壁による保護措置が講ぜられることなく、いわば無防備のまま市場が開放されることになった。国内ベンダーは国際競争を余儀なくされ、競争相手がタイや中国など国外の企業になった。現在アセンブラーに部品を納めている企業は 200 社強あるが、このうち半分以上が近い将来に廃業に追い込まれるとアセンブラー側は予想している。国内のベンダーは危機感をつのらせており、自らの技術力向上に向けて必至に取り組んでいる。アセンブラーの要求する品質基準を満たすべく、Testing facilities を自社で確保すること、高品質の日本製機械設備を導入することを強く求めている。自動車産業が国内で大きな付加価値と雇用を創出するためには、裾野産業が拡大することが不可欠である。ベンダーの技術力向上に向けた戦略的取り組みが求められる。

知的所有権の保護

インドやタイのように自動車産業が大きな付加価値と雇用を創出している国と、パキスタンとを比較すると、政府の自動車産業に対する政策に様々な相違があることに気付く。その一つとして知的所有権の法律的保護がある。例えばインドでは法治主義がかなり徹底していて、知的所有権についての法律上の保護規定が厳格に守られている。イミテーションを安易に行う風土がなく、外国企業が安心して投資する環境が作りだされている。知的所有権が保護されないと、Dead Copy を安価に製造するメーカーの参入が増大し、安かろう、悪かろうのイミテーション製品が市場に氾濫することになる。この状況では国内に自主設計能力を持つメーカーが育たず、真の技術力の発展が阻害される恐れがある。周知のとおりパキスタンでは輸入されたコピー部品を使って Dead Copy の二輪車を製造するメーカーが 40 社ほど進出している。自動車産業を振興し、国内で大きな付加価値と雇用を創出し、将来的に輸出産業にまで育成してゆくためには、こうした Dead Copy 製品は取り締まられるべきで、何よりも知的所有権の早急な保護が求められる。

中古車輸入/新規参入者問題に見る官民の溝

乗用車需要の急速な拡大を受けた 2005 年からの中古車輸入規制緩和、および政府が打ち出した新規参入アセンブラーに対する特別パッケージは、自動車業界に誤ったメッセージを発している。

これら 2 つに関する政府側の説明は極めて合理的である。中古車輸入は、乗用車の供給体制が追いつくまでの一時的措置であり、実際に輸入された中古車台数も需給ギャップの枠内に収まっており、国内産業に痛手を与えるものではない²⁹。他方、新規参入アセンブラーに当初 3 年間国産化規制を緩和する特別パ

²⁸ 98/99 年から 2001/02 年までの乗用車アセンブラーの稼働率は、25-35%であった。(BOI/JICA, Feasibility Study on Car Vendor Industry 2004)。2004/05 年の稼働率は 84%まで上昇している (中央銀行年次報告書)。

²⁹ 中古車輸入規制の緩和は、個人向け輸入スキームの一部条件を緩和したものだが、これが輸入業者に悪用され、2005/06 年

パッケージについても、日本メーカーによる寡占状態となっている自動車市場に競争原理を導入し、割高と言われる乗用車価格の引き下げを狙ったものであり、政策意図は合理的である。優遇措置の範囲も需給ギャップ内におさまっており、国内産業に痛手を与えるものではない³⁰。

しかしながら需給ギャップ拡大やコスト高の原因を是正することなく、政府が安易な輸入や新規事業者参入促進に走ったことに、自動車業界には政府に対する不信感が募っているように思われた。これらの問題については、パキスタン自動車工業界(Pakistan Automobile Manufacturers Association:PAMA)やPAAPAM等の業界団体もしくは有力企業が個別に政府関係機関(工業省、EDB、商業省、歳入庁等)に陳情を繰り返しており、他方政府側も重要な会議には民間側の代表者を出席させていることから、かなりの頻度で官民の意見交換が行われている。それにも関わらず、このような溝が生じているのはなぜであろうか。3つの理由が考えられる。

第一に、そもそも民間側に政府に対する根強い不信感があることである。自動車業会に限らず、パキスタンの民間事業者の多くは政府を信用していない。古くは1970年代の国有化政策に始まり、90年代には民主政権の場当たり的人气取り政策の数々³¹に民間事業者は翻弄されてきた。これに加えて、日常レベルの汚職や嫌がらせで、民間事業者にとって政府はビジネスの邪魔をすることはあっても、助けてくれることなど期待できない組織という意識が根強くあるように思われる。もちろん現政権の評価は高く、多くの有力な企業家は政府の各種委員会に民間代表として送り込まれており、このような企業家にとっては政府は信頼できる存在であるようだが、その他の一般的な企業家の意識はそう簡単には変わらない。彼らはいくら事前に、中古車輸入や新規参入者への特別パッケージが一時的措置であると説明されていても、それを信用しきれない土壌があった³²。

第二に、政府の対応が必ずしもタイムリーでなかったことである。このことがただでさえ政府に対する不信感が強い業界の不安を募らせた。これは自動車政策に関わる政府側の体制と無関係ではないと思われる。前節で指摘したように、自動車を含むエンジニアリング産業の政策策定はEDBの管轄であるが、EDBは工業省傘下にあり、最終決定権は工業大臣にある。多くの自動車産業関係者が、EDBの政府窓口としての権限不足を指摘している。他方工業大臣は現在の自動車業界のあり方を快く思っていないとの指摘も多く、問題となった政策に関して、EDBと工業省の見解が一致していなかった可能性が高い。このことが中古車輸入急増後の政府の対応の遅れにつながったものと思われる。中古車輸入規制強化の決定が計画省主催の会議で、首相出席の下で行われたという事実が、自動車政策決定権限の所在の不明確さを象徴している。

最後に、自動車業界の重要性や技術移転の困難さを理解している政府関係者が少ないことである。政府関係者やその他有識者のインタビューで感じたことは、彼らが自動車の国産化を非常に簡単に考えていることである。何の基盤もないところに、エンジニアリング産業を根付かせることがいかに大変なことを、きちんと理解している人はそれほど多くはない。自動車のように高度なエンジニアリング製品を製造する技術は、一朝一夕に築けるものではなく、アSEMBラーとベンダーの濃密で長期にわたる技術、情報の交換があって初めて可能となるのである。そして自動車を製造するために蓄えられた技術は、電機、機械、プラスチック他の産業にも応用できる。工業後発国のパキスタンで、外国投資や政府による一定期間の保護なく、このような技術が自然に蓄積されることを期待することはできない。パキスタンにはなくてはな

度の輸入台数は4.5万台に達した。パキスタン政府は、2006年8月5日付けで、中古車輸入規制を再び強化している。政府によれば、需給ギャップは5万台以上あり、4.5万台の輸入は国内産業に影響を与えないという。

³⁰ 政府が想定する新規事業者の初年度生産台数は4000台程度であり、3年後でも1万台であることから、需給ギャップ5万台の範囲内にあるという。

³¹ 1990年代後半には、当時のシャリフ政権が「イエローキャブスキーム」「トランスポートスキーム」において完成車輸入を認めたことがある。

³² 大手アSEMBラーやベンダーへのインタビューは、政府により中古車輸入規制強化が決定される直前に行われたことから、危機感は一層強かったものと考えられる。

らない技術なのである。また中古車輸入や新規参入者に部品輸入を認めることで、ダメージを受けるのはアSEMBラーではなく、ベンダーなのである。アSEMBラーは、部品を輸入するか、撤退すれば済む話である。政府関係者にこのような認識があれば、例え一時的にせよ、中古車輸入というオプションは検討されなかったであろうし、そもそも過去30年の間に国産化が達成できるようなベンダー育成策が採られていたはずである。

もちろん責められるべきは政府のみではなく、民間側の依存体質にも問題があることは確かである。30年間も保護措置が採られていながら、未だ十分に競争力を有していないのは業界側の怠慢であるといわれても仕方のないことである。また自動車関係の業界団体であるPAMAとPAAPAMが、業界の利害を効果的に伝えられなかったことが、第三の原因にもつながっているとも言える³³。今必要なことは、官民双方がお互いの役割を認識して、自動車産業の発展を共通の目標として、未来指向の成熟した関係を築くことであると思われる。

3.2.2 電子機械

(1) 電子機械産業の現状

第1章の表1-1の通り、電子機械産業の製造業付加価値にしめる割合は1995/96年度で7.7%であり、一次産品加工産業以外では、工業化学に次いで高い割合を占めている。

また下表は、主なエンジニアリング産業のGDP額、輸出額、雇用数、投資額である。電子機械産業が、自動車と並んで主要なエンジニアリング産業であることがわかる。

表3-19 主要エンジニアリング産業のGDP、輸出、雇用、投資

	GDP 百万ドル	輸出 百万ドル	雇用 万人	投資 百万ドル
自動車/部品	300.0	25.0	10.0	725.0
鉄鋼	221.0	0.0	4.0	1,500.0
TVセット	140.0	0.0	0.8	33.0
電気機械	70.0	7.0	1.1	166.0
手術器具	62.0	124.0	5.0	200.0
陶器	46.0	6.0	1.7	123.0
扇風機	25.0	6.0	2.5	58.0
金型・鋳型	7.0	2.0	1.5	26.0
エンジニアリング産業合計	771	170	26.6	2,831
他産業合計	1,229	101	33.4	1,500
全産業合計	2,000	271	60.0	4,331

出所: Planning Commission (2005)

2002年以降の景気の回復、消費ローンの普及により、家庭用電子機器、通信機器、パーソナルコンピュータに対する需要は急激に増加している。2002年から2005年の電子機械分野の成長率は、年率30-40%であり、家庭用テレビセットおよび冷蔵庫の製造数も下表の通り急増している。

³³ 他方、輸入推進派の輸入業者らは、政治家も使った強力なロビー活動を展開していたという。

表 3-20 家庭用テレビセット、冷蔵庫製造台数

(万台)

	2002/03 年度	2003/04 年度	2004/05 年度	2005/06 年度*
家庭用テレビセット	76.46	84.30	90.88	73.02
冷蔵庫	37.58	61.74	78.46	56.97

*7-3 月分

出所：経済白書 2004/05、2005/06

供給サイドにおいても、ハイアール（中国）やサムソン（韓国）等の外資参入に加え、DAWLANCE、WAVES、PEL 等の国産メーカーが生産能力の拡大を図っている。この背景には、輸入部品の関税が引き下げられた³⁴ ことにより、中国製の安い部品を輸入して国内で組み立てる企業が増加していることがある。

またパーソナルコンピュータや通信機器の需要も伸びている。パーソナルコンピュータについては、2003/04 年度の国内販売台数は 70 万台であったが、2010 年には 200 万台以上に達すると見込まれている。2003/04 年度販売された 70 万台のうち 30 万台が中古品であり、15 万台は国内の小規模業者によって組み立てられた廉価品であった。教育向け需要の増加から廉価品（1.2 万ルピー以下）の需要は今後も維持されるものの、中間所得層の増加やインターネットの普及に伴い、市場の拡大とともに購買単価も上昇することが見込まれている³⁵。

通信機器についても、政府の通信規制緩和に伴い市場が拡大している。2005 年の電話普及率（地上回線）は 2.8%、420 万回線であるが、2007 年には 800 万回線に達すると見込まれている³⁶。同様に携帯電話の保有者数も 2006 年には 600 万台になると予測されている。またブロードバンドサービスの普及に伴い、関連通信機器の需要も増加すると考えられている³⁷。

(2) 課題

多国籍企業を除いて、零細企業による部品を輸入しての組立販売が大部分を占めるため、スケールメリットを享受できず、一般に製品の品質は低い。技術管理も脆弱である。経営体制が確立されていないため、アフターサービスはなきに等しい。また技術をもった人材も不足している。

このため中国やインドからの輸入品との競合が最大の脅威となっている。現在は完成品輸入の関税率が高く設定されているが、これが変更されて大量の輸入品が流入した場合に国内企業は壊滅的な打撃を受けると予想される。

最も効果的な製品競争力強化策は、外国資本との提携であるが、下表が示すように、電子機器向け外国投資は、同じく市場が急拡大している自動車等に比べると格段に少ない。

³⁴ 完成品輸入の関税 25%に対し、部品輸入の関税は 5%。国内組立産業の振興は、密輸の抑止にもつながっている。

³⁵ 計画省（2005 年）

³⁶ 中国の電話普及率は都市部で 43%、全国平均 28%である。また携帯電話の普及率は、パキスタンの 3%に対し、中国は 20%である。Planning Commission（2005）

³⁷ Planning Commission（2005）

表 3-21 輸送機器、電子機器向け外国投資額の推移

(百万ドル)

	2001/02 年度	2002/03 年度	2003/04 年度	2004/05 年度	2005/06 年度*
輸送機器	35.2	114.1	230.7	531.9	1,041.8
電子機器	15.9	6.7	7.5	10.3	15.8

*7-3 月分

出所：経済白書 2004/05、2005/06

このことは急速な市場拡大、輸入品との競争激化が進む中で、品質向上や競争力強化において、最も効果的な手段である外国企業の支援を得られていないことを示しており、今後の電子機器産業発展の大きな足かせとなることが予想される。

外国投資が少ない背景には、著作権保護が不十分でコピー製品が製造される危険性が高いこと、電子機器分野への投資優遇策が整備されていないこと、他国と比べて製造コストが高いこと、経済政策の一貫性が保証されていないと考えられていることがある。

電子機器産業の世界市場規模(2004年)は1兆5000億ドルで、6000億ドルの自動車よりも大きな市場をもつ有望産業である³⁸。しかしながら自動車に比べて軽量である電子機器産業は、自動車ほど初期投資が大きくなく、また輸送コスト考慮しなくて良いため、製造コストの優位性で投資先が選択される傾向があり、またコストの優位性が薄れると、すぐに投資は他へ流れる可能性がある。また国内産業育成の観点からは、部品産業の育成が重要となるが、現時点では安価な部品を輸入しての組立販売が中心であり、裾野産業の広がりも小さい。パキスタンが電子機器産業の潜在性を自国の産業発展に活用するためには、著作権等の制度整備、インフラ、研究・開発、投資誘致策、人材育成を含めた包括的な戦略が必要と考えられる。

3.2.3 繊維

(1) 繊維産業の現状

繊維セクターはGDP、輸出、雇用への貢献度において最大の産業である(表3-22参照)。特に輸出への貢献が大きく、全輸出額の7割が繊維製品である。これまでパキスタンの製造業の屋台骨を支えてきた産業であり、今後も同国の製造業の主役となり続けると思われる。

表 3-22 繊維産業の貢献度

GDP	11%
輸出額	68%
製造業生産額	46%
製造業雇用	38%
設備投資額	31%

出所：Pakistan Investment Guide 2004, BOI

³⁸ Planning Commission (2005)

繊維産業の中心は綿糸、綿布等を生産する綿産業であり、パンジャブ地方を中心に広くひろがる農園が原料となる綿花を供給している。パキスタンは世界で4位の綿花栽培国である。綿花栽培だけでGDPの3%に相当し、全国の農地面積の13%を占めている。ここ数年は綿花の需要が生産を上回る状況が続いており、不足分は輸入によって充足されている。中国やウズベキスタンといったアジアの競合国と異なり、パキスタンの綿花収穫は手作業によって行われている。そのため、後述の異繊維混入（コンタミネーション）が発生しやすい。このため、綿製品の品質の悪化と、国際市場での取引価格の低下につながっている。収穫された綿花は綿繰り（Ginning）業者に集められ、バール（bale=170kg）と呼ばれる単位に纏められ、紡績業者へと出荷される。この綿繰り加工は綿製品のバリューチェーンの中で極めて重要な過程であり、最終製品の品質を大きく左右する。国内には1,200程の綿繰り業者がいるが、その殆どが老朽化した機械設備に頼っており、技術水準は低い。紡績業は綿産業のバリューチェーンの中で最大の過程である。国内には450社あまりの紡績業者が存在し、年間に約20億kgの綿糸を生産している。近年、資金調達が容易になったことで、一時休業に追いやられていた工場が再開され、業界全体として生産額が増えている（表3-23）。過去三年間の綿糸生産は年率4%の成長率である。

表 3-23 綿糸産業の生産額の推移

	トン
1998～99年	1,547
1999～00年	1,687
2000～01年	1,729
2001～02年	1,818
2002～03年	1,925
2003～04年	1,938

出所：パキスタン紡績産業協会（APTMA）

下図はパキスタンの主な繊維製品の近年の輸出額の推移を示したものである。過去数年間に輸出額が増大しているのは、産業用途（ベッドシーツ、カーテン等）、綿布、そしてニットウェアである。一方、既製服や綿糸の輸出は伸び悩んでいる。パキスタンで栽培される綿花は20番手以下の綿糸に使われる太くて短い糸であり、通常はベッドシーツ、カーテン、タオルなどの産業用途に用いられる。そのため、国産原料を用いた産業用途製品に国際競争力がある。一方、既製服の生産には中番手、細番手の綿花が必要であり、これは国産できない。米国、ブラジル、オーストラリア、エジプトなどからの輸入綿布を原材料にしているため、バングラデシュや中国など近隣の競合国と比べ競争力が低い。

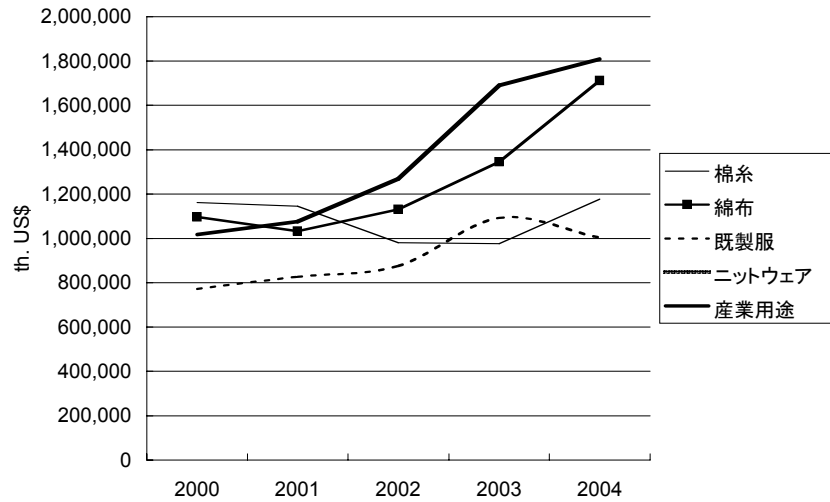


図 3-1 繊維製品の輸出額の推移

出所: Textile Sector Profile, BOI.

(2) 課題

綿花への夾雑物（コンタミネーション）混入

綿花への夾雑物（コンタミネーション）混入が綿糸、綿布生産上の大きな問題になっている。汚物としては、石、枝、ゴミ、ジュート、ポリプロピレン（PP）など様々なものがある。特にポリプロピレンは集荷用の袋の素材であり、この切れ端が綿花に混入すると、石などと違い取り除くのが困難であり、そのまま加工され綿布にまで混入されてしまう。ポリプロピレンは染色されないため、綿布が染色されると白い筋になってしまい、売り物にならなくなる。汚物混入の原因は、第一に綿花収穫作業を手作業に頼っていることである。ウズベキスタンや中国のように機械で収穫するならば、収穫過程での汚物混入は発生しない。手作業でおこなうため、集荷用の袋の素材であるポリプロピレンが混入されてしまう。夾雑物混入に対処するため、ポリプロピレンの袋の使用は禁止されたが、それを現場で管理する体制がとれていない。第二の原因は、綿花農園の所有者である大地主の関心が低いことである。地主の多くはカラチやラホールといった都市に居住する不在地主であり、現場の問題に関心が低い。第三の原因は、「綿花収穫」、「Ginning（綿繰り）」、「Spinning（紡績）」の三つの過程が分断されていることである。Ginningの業者はSpinning業者とは別であり、たとえ汚物が混入された綿が集荷されようと関心がない。出荷価格が重量で決まるため、むしろわざと水分率を増量して出荷するGinning業者さえいると言われる。汚物混入で被害を受けるのは、Spinning業者であり、彼らは、そのため海外に原材料を求めだしている。

夾雑物混入が問題になりだしたのは1990年代中ごろからである。それ以前は夾雑物が混入していても大きな問題にはならなかった。前述のように、パキスタンの綿は20番手以下の綿糸に使われる太くて短い糸である。通常はタオル、カーテン、ベッドシートなどに使われる。こうした製品であれば、多少の夾雑物が混入されていても商品価値を低めるほどの問題にはならなかった。だが、1990年代半ば以降に、付加価値を高めるために、コート地、ズボン、デニムなどのアウターウェアの生産が開始され、一色染が行われるようになった。特にindigoなど濃い色の染色だと、PPが混入されているところが鮮明に現れてしまう。こうした商品の場合、染色にムラがあると国際市場において安値で取引される。

なお、この夾雑物混入問題を改善するため、本年度より政府によるコンタミネーションフリー綿花に対する優遇税制が実施されている³⁹。また、紡績工場も自助努力で様々な工程において異繊維の除去に取り組んでいる⁴⁰。だが、夾雑物混入問題を抜本的に解決するためには、綿花収穫過程での労働者への指導徹底と、綿花農園所有者の啓蒙、綿繰り工程の管理など、包括的な取り組みが必要である。

競合国における政府の支援策との差違

夾雑物混入問題が典型例であるが、国内の繊維産業振興に向けた政府の取り組みが活発でないことも産業振興に向けた隘路となっている。特に、インド、バングラデシュ、スリランカといった近隣国における政府の各種の繊維産業支援策と比べるとパキスタン政府の取り組みの遅れが目立つ。2005年1月に多角的繊維協定(MFA)が失効し、繊維輸出割当(クォータ制)が撤廃され、その後の輸出国の動向が注目された。パキスタンの場合、綿糸や綿布といった原材料関係の伸びが全体の伸びを上回っているものの、クォータ制撤廃によるメリットが享受できるはずの製品輸出については、期待したような大幅な伸びが見られない。逆に製品類について見るならば、中国やインド、バングラデシュ、スリランカの方が伸び率で上回っている。その要因としては、「競合国における税金面での産業支援策」と「インフラや労賃面の価格競争力」の差違が上げられている⁴¹。

2005年11月にパキスタンのBedwear Exporters Associationがバングラデシュの業界視察を行ったが、その視察団のメンバーの1人は、バングラデシュの繊維産業の優位点をパキスタンとの比較の上で以下のように取纏めている。そして、この状況が続けば、近い将来にバングラデシュの繊維産業はパキスタンを抜いてしまうであろうと予想している⁴²。

表 3-24 バングラデシュとパキスタンの繊維産業の生産・投資環境の差違

	バングラデシュ	パキスタン
関税面の優遇	・「低所得国」として欧米諸国から綿糸や付加価値の高い繊維製品に対する関税が免除されている。	・欧米諸国への綿糸やその他繊維製品の輸出には関税がかかる。さらにパキスタン政府からは様々な輸出税が課される。
設備投資税制優遇	・繊維産業の機械設備や部品の輸入には免税措置がある。	・機械設備や部品の輸入には20%の関税が課される。
電力コスト	・自家発電のユニットコストが1.82 Pak Rupees	・自家発電のユニットコストが3.50 Pak Rupees
用水コスト	・自社内の井戸から無料で供給される	-
労働コスト	・平均月給が860 -1300 Pak Rupees ・農村地域の女性労働力を大量に動員できる。 ・教育税、社会保障費、年金等を雇用者が負担する必要がない。	・都市部以外では女性労働力を動員できない。 ・7%の社会保障費に加えて、教育税など様々な費用負担が雇用者に求められる。

出所：Applo Textile Mills Ltd. より調査団への書面回答（2006年7月5日）

³⁹ 「多角的繊維協定(MFA)撤廃後の南西アジア諸国繊維産業」、住友商事カラチ事務所、佐藤所長 (http://nexi.go.jp/service/sv_m_tokusyu/sv_m_tokusyu_0608-1.html)

⁴⁰ ある紡績工場では、6000人いる工場労働者のうちの300名が、綿花からの異繊維除去作業に従事している。紡績業の生産コストを上げる一因になっている。

⁴¹ 「多角的繊維協定(MFA)撤廃後の南西アジア諸国繊維産業」、住友商事カラチ事務所、佐藤所長 (http://nexi.go.jp/service/sv_m_tokusyu/sv_m_tokusyu_0608-1.html)

⁴² 再委託企業調査先のApplo Textile Mills Ltdより本調査団に宛てた書面より（2006年7月5日付け）

近隣諸国の政府が自国の繊維産業振興のために、様々な措置を導入している状況では、パキスタンの繊維産業の競争力向上は難しい。インフラ整備に加え、税制など制度面での不利を払拭するための対策をパキスタン政府は早急に導入する必要がある

高付加価値化に向けた人材育成

前述のように、クォータ制撤廃後にパキスタンでは綿糸や綿布といった原材料関係の輸出が伸びている一方で、付加価値の高い製品輸出は近隣の競合国に比べ伸び悩んでいる。パキスタンが付加価値の高い製品に競争力を持っていない一因は、熟練労働者の不足にあると指摘されている。紡績産業のような中間財を生産する産業では、少数のエンジニアや技能者がプラントや機械設備の操業、維持管理に責任を持つ体制が確立していればよく、大多数の労働者は比較的単純な作業に従事している。単純作業に高度な教育は求められず、労働者の9割以上が小卒以下 (less than 5th grade) であるケースが多い。一方、縫製業など最終製品を生産する産業では、労働者に一定程度の技能が備わっていることが不可欠である。特に輸出向けに欧米ブランドの製品を縫製する企業では、労働者に中等 (Matric) 以上の教育を求めている。周知のとおり、パキスタンでは全般的に教育水準が低く、識字率は4割程度という状況である。付加価値が高く、国際競争力のある製品を生産してゆくためには、一般教育を拡充し、繊維産業に良質の労働力を提供してゆくことが必要である。

さらに、中国や近隣諸国との厳しい競争を勝ち抜いて行くためには、パキスタンに固有のデザインを開発して行くことも求められる。ベッドウェアなど産業用途製品の輸出は増大しているものの、外国のバイヤーから指定されたデザインをそのまま用いて生産するケースが多く、自社でデザイン開発から行っている事例は少ない。単なる生産の請負ではなく、バリューチェーンの上流 (デザイン開発) から下流 (マーケティング) まで業務を拡大してゆくことが、産業の付加価値を高めるうえで求められる。このような人材育成は個別企業で実現できるものではなく、政府として、あるいは業界としての取り組みが不可欠である。例えば、Pakistan Bedwear Exporters Association は1992年からカラチに Pakistan Bedwear Designing & Training Institute を設立し、工業デザインやマーチャダイジング、マーケティングの人材を育成してきている。同校によれば、業界全体で毎年約600人のデザイナーの需要があるが、同校の卒業生は年間100名程であり、とても需要に応えきれていない。将来のパキスタンの繊維産業の高付加価値化に向けて、このようなデザイン開発に向けた業界団体の努力は支援されるべきと考える。

3.2.4 住宅 (建設資材、家具)

ここ数年の間、パキスタンでは建設ラッシュが巻き起こっており、住宅・建設部門の2004年度の成長率は18.6%、2005年度は9.2%を達成している⁴³。建設部門で特に注目をあびているのが住宅建設であるが、SMEDAの報告書⁴⁴によれば、1998年の住宅国勢調査による住宅需要が430万戸であったのに対し、最近実施された住宅需要予測では619万戸に増加している。この成長率をもとに推計すれば、今後20年の間、毎年ベースで500,000戸の建設が見込まれている。さらに現在ある住宅のおよそ半数以上が築50年を越しており、それら既存住宅の修復や建て直し需要も見込まれている。

住宅・建設産業はGDPの10~12%、雇用においては全体の約7%を占めており、パキスタンの主要産業の一つとして位置づけられている。また、産業関連のインパクトも強く、約35から40に及ぶ他の産業部門と前方・後方関連しているといわれており、住宅・建設産業の成長は雇用創出にも大きな影響を及ぼすことになる⁴⁵。パキスタン政府もこの住宅・建設産業の重要性と昨今の顕著な成長を認識しており、2006-7

⁴³ Pakistan Economic Survey 2005-6 より。

⁴⁴ Pre-Feasibility Study on CAD for Furniture Design, June 2006, Small and Medium Enterprise Development Authority

⁴⁵ SMEDAの報告書によれば、住宅・建設需要の雇用弾力性は0.8と示している。

年度国家予算発表の際には国家住宅政策を打ち出し、住宅・建設産業が国家の優先開発分野の一つであることを強調している。

このような背景のもと、以下では住宅建設に欠かせないセメント産業と家具産業に焦点をあて分析を試みたい。

(1) セメント産業

表 3-25 パキスタンの国内セメント生産量とその成長率

パキスタンにおける過去5年間の国内セメント生産量とその成長率は、表 3-25 にある通り顕著な伸びを示している。現在、パキスタンには24のセメント製造会社が存在し、そのうち民間会社は22にのぼり、生産量では全体の92.7%を占めている。

年度	国内セメント生産量	成長率
1999-00	9,314,000 トン	-
2000-01	9,674,000 トン	3.9%
2001-02	9,935,000 トン	2.7%
2002-03	10,845,000 トン	9.2%
2003-04 (2月)	12,595,000 トン	16.1%

出所：Board of Investment

次に地域別にセメント生産可能容量

をみると、表 3-26 にあるようにパンジャブ州と北西辺境州からなる北部地域がクリンカーとセメント生産可能容量の7割以上を占めていることがわかる。

表 3-26 地域別セメント生産可能容量

州名	企業ユニット数	クリンカー*	セメント	割合
北部地域	15	12,324,000	12,937,050	73.30%
パンジャブ州	8	6,660,000	7,487,550	42.40%
北西辺境州	7	5,664,000	5,449,500	30.90%
南部地域	9	4,478,000	4,701,900	26.70%
シンド州	8	3,758,000	3,945,900	22.40%
バロチスタン	1	720,000	756,000	4.30%
合計	24	16,802,000	17,638,950	

*：セメント製造の原料調合物を高温で半熔融状に焼成し、塊状に焼き固めたもの

出所：Investor's Information Guide, BOI

セメント産業の今後の課題

1990年代、セメント産業は新たな参入企業（Lucky, Bestway, Fauji など）の出現と、既存セメント会社の設備拡大によるセメント生産可能量の一举増大のために、パキスタンはセメント生産力が需要を大きく上回る状況に陥ってしまった。その後、状況は好転しているものの、現在でもセメントは過剰供給可能状態にあり、年間1千5百万トンから1千7百万トンの可能生産力量に対し、実際の需要は9百万トンから1千万トンとなっている。このような状況において、ここ数年の住宅・建設産業の急成長はセメント業界に好景気を呼び込もうとしている。また、段階型中央物品税の導入で、税込みセメント価格が下がったことは、住宅・建設業界からさらなる需要が期待される。ただし、海外のセメント価格と比べパキスタン国内生産のセメント価格は割高になっており、最近になってパキスタン政府は、輸入セメントに対する関税をこれまでの40%から0%に一気に引き下げる決定をくださった。これによって、海外から安価なセメントがパキスタン市場に流入することは間違いなく、パキスタンのセメント企業は、早急にセメント生産コストの削減に努めていかなければならない。この関税0%措置の背景には、生産可能容量ではまだ過剰である状況において、ここ数年の住宅・建設ブームにありながらセメント価格がなかなか下がらない状況を政府

が深く受け止め、セメント業界に競争を促すために海外からのセメント流入させる措置を取ったと推測される。

(2) 家具産業

Pakistan Economic Survey 2005-06によれば、年間人口増加率は約2.25%となっており、この先32年以内にはパキスタンの人口は2倍に膨れ上がると予想される。また、カラチやラホールなどの大都市、そして中間都市部の人口は今後20年の間に2倍になると見込まれている。このような状況を受け、今後、パキスタンの住宅需要が増大することは間違いない事実であり、住宅に必要な家具需要が増していくことは明白である。

また、昨今、特に都市部の生活スタイルの変化やオフィス家具の需要が増えてきていることから、人々が望む家具の種類やデザインが変化していることも明らかである。特に、中・高所得者層のあいだでは、ヨーロッパ調の家具の人气が高まっており、イタリア、スペイン、マレーシアなどから輸入した家具の売れ行きが伸びている。

以下では、国内需要に対応するための家具製造の効率化にかかわる家具産業界の動きに焦点をあててみたい。

家具デザインのコンピュータ化

これまでのパキスタンの家具作りは、家内工業ベースが多く、いわゆる職人が奏でる技であり、デザインについては昔から使用してきている型紙をベースにインテリア雑誌やインターネットからダウンロードした家具写真をもとに、新しいデザイン作りに取り組んでいる状況が多く家具会社でみられる光景である。家具製造で有名な地域は、カラチ、ラホール、ラワルピンディ、ペシャワール、ムルタン、ファイサラバードなどであるが、昨今、家具産業界でも会社間での競争は激しさを増しており、各社はどのように付加価値をつけるか、他社の製品とどう差別化を図るかが重要な課題になってきている。

これを受けて、最近の家具製造業界での新しい動きは、家具デザインのコンピュータ化である。家具デザインのためのCAD (Computer-aided Design) ソフトウェアは既にいくつか種類があり、ラホールやカラチにある家具会社では既に導入しているところがある。このCADシステムによって、これまで紙片ベースであった家具デザインのデータベースが、デジタル情報に返還・蓄積され、新しいデザインの基礎になるほか、注文先からのオーダーメイドに対しても容易に対応できるようになる。ペシャワールで行なった家具製造会社に対するインタビューでも、今一番不足している技術が家具デザインであるという回答であった。このCADシステム導入については、副産物もある。それは、パキスタン製家具の輸出である。1996-97年の木製家具の輸出高は189万ドルであったのが、2000-01年には434万ドルに増大している。輸出先は、イギリス、米国、スリランカ、ドバイ、サウジアラビア、オーマン、クウェートなどであるが、今後、輸出拡大のためのツールとして家具デザインのコンピュータ化は必要条件になってくるであろう。

このCADシステムの導入には無論、家内工業ベースの小さな工場には適用できないが、それら小さな家具工場に発注をだしている中規模以上の家具製造・卸し・販売業者（政府登録企業は700社）にとってCADシステムの導入は魅力的な投資になる可能性は大きい。また、CADソフトウェアを操ることができ、尚且つデザインできる人材の育成も必要である。パキスタンには、現在、デザインやファッション関連の学校が20ほどあるが、それらの学校や職業訓練学校（センター）でもコンピュータ・デザイン・コースの設立と、それを支える指導者の育成が早急に必要になってくる。

(3) 住宅・建設産業活性化

パキスタン政府は、住宅・建設産業の活性化を支援するため、商業銀行の住宅ローンに対する融資利率を17-18%から7.5-8.5%に引き下げるよう国家住宅政策（National Housing Policy）で謳っている。また、住宅ローンの最高額の引上げ（5百万ルピーから1千万ルピー）や、貸付期間をこれまでの最高15年から20年に伸ばすことが既に取り決められている。さらに、住宅ローン借入れ者に対する住宅ローン減税措置も既の実施しており、住宅需要側に対する金融的支援は確認できる。

一方、今後の住宅需要の増大に対し不安材料となるのが、住宅地の確保や電気・ガス・水道・道路などの基礎インフラ整備である。また、建設業界においては、今後の需要に伴いより一層の人材確保とその育成が望まれる。建設業では、資材や機材・機器のほか、土木工、大工、タイル張り師、製鉄工員、各種工機運転操作員、修理工員の他さまざまな職種の人材が必要であり、人材育成についてはSMEDA（Small and Medium Enterprise Development Authority）のような政府機関がイニシアチブをとって住宅・建設産業の発展の後押しをしていかなければならない。

3.2.5 食品加工

加工食品分野の範囲は広く、海産物から始まり、食肉、果物、野菜の加工品から、飲料水、菓子、パン製造まで含まれる。また、その他にも乳製品、砂糖、穀物加工品、小麦粉、油など食品加工の種類は多種多様であるが、ここでは主に食肉加工と野菜・果物加工に焦点をあて、その側面を明らかにしていきたい。

(1) 食品加工分野への外資の進出

パキスタンの食品加工業の現状をみると、すでに大規模な外資系企業が参入しており、売り上げやマーケット・シェアを伸ばしている（表3-27参照）。

表3-27 パキスタン食品加工分野における主な外資系企業

企業名	加工商品
ARTAL	ベルギー企業。鳥肉加工。繁殖・孵化場、養鶏場、屠殺場、脂肪精製工場、加工場、低温貯蔵施設をすべて完備している。
NESTLE	スイス企業。ラホールにある企業 Milkpak Ltd とのジョイント・ベンチャー。超高温処理ミルク、バター、果物ジュース、粉ミルク、乳幼児ミルク、インスタント・ヌードルなどを製造している。
BEST FOODS OF U. S. A	Rafhan Food と呼ばれるジョイント・ベンチャー企業。ブイヨン、スープ、ヌードル、マヨネーズ、植物油、とうもろこし粉などを製造している。
UNILEVER PAKISTAN	ユニリーバの子会社。アイスクリーム、加工ナツメヤシ、紅茶、調理油、ビスケットなどを製造している。

聞き取り調査によると、NESTLE は現在パキスタンで最大の牛乳収集ネットワークを確立しており、対象地域の村々にコンピューター（電子メールを含む）による入荷管理システムを備えた村牛乳収集センター（Village Milk Collection Centre）を設置している。その収集センターには朝夕2回、農民が搾りたての牛乳を持ち運び、収集センターのスタッフは持ち込まれた牛乳の質と成分テストを行いデータ入力している。その後、集められた牛乳は保冷トラックによって近隣にある冷蔵装置を兼ね備えた第二次収集センターに送られ、そこから第3次収集センターへと引き継がれていく。NESTLE に対する聞き取りによれば、パンジャブ州には3,000を超える収集センターがあり、酪農普及員を配置し、獣医もメンバーになりながら牧畜農家に対する無料の家畜指導や家畜の診察、原価でのワクチン投与を行なっているとのことである。

た。

NESTLE のケースのように、規模の経済を適用し多額の外資を投入できるケースに限っては、パキスタンでは諸事の理由で難しいと言われていた牛乳パックの製造・販売が可能になるばかりか、大きな利益を上げることが可能になる。パキスタンには、現在、牛乳製品を製造する 12 の企業があるが、NESTLE のような大規模な投資がなかなかできないのが現状であり、NESTLE の成功事例をそのまま参照することは難しいのが実情である。

(2) 食肉加工

表 3-28 は、パキスタン国内の食肉生産量の推移を示したものである⁴⁶。表からわかるように、食肉生産は、過去 5 年間に於いて毎年 2.4%から 3.0%の成長率で伸びている。

表 3-28 食肉生産量の推移

(単位：千トン)

肉の種類	2000-01年	2001-02年	2002-03年	2003-04年	2004-05年*
牛 肉					
牛	476	486	495	505	515
水牛	533	549	565	582	600
小計	1,009	1,035	1,060	1,087	1,115
成長率	2.4%	2.6%	2.4%	2.5%	2.6%
マトン					
羊	220	221	223	224	225
ヤギ	446	462	479	496	514
小計	666	683	702	720	739
成長率	2.6%	2.6%	2.8%	2.6%	2.6%
鶏肉	339	355	372	378	384
成長率	5.3%	4.7%	4.8%	1.6%	1.6%
合計	2,014	2,073	2,134	2,185	2,238
成長率	3.0%	2.9%	2.9%	2.4%	2.4%

注 *：暫定値

出所：Agricultural Statistics of Pakistan 2004-05

表 3-29 年間一人当たりの肉消費量

	2000-01年	2001-02年	2002-03年	2003-04年	2004-05年
年間一人当たりの肉消費量 (Kg)	14.42	14.50	14.65	14.74	14.84
成長率	1.6%	0.6%	1.0%	0.6%	0.7%

出所：Agricultural Statistics of Pakistan 2004-05

一方、パキスタン人の年間一人当たりの肉消費量⁴⁷をみると、過去 5 年間の毎年の伸び率は 1%前後となっており、わずかではあるが成長の傾向にあることがわかる (表 3-29 参照)。

発展途上国においては、経済の発展に伴い各家庭の所得が増加することで肉類に対する消費量が増えることが明らかになっているが、パキスタンでも今後、現在の経済成長率を中・長期的に維持することができると仮定した場合、肉類の需要が増大することが容易に予想される。よって、今後、パキスタンの食品加工における精肉加工の開発は注目すべき分野である。企業調査で訪問したペシャワールにある精肉加工会社では、ハラール肉 (イスラム教の戒律に従って屠殺した動物肉) である牛肉をインドから、鶏肉をブ

⁴⁶現在、パキスタン国内では 10 件の準自動化畜舎があり、牛肉・鶏肉両方を扱う精肉加工場は 1 件ある。

⁴⁷ 2005 年の日本人一人当たりの年間肉消費量は、11.46kg、アメリカ人の場合は 2002 年データで 99.3kg となっている。

ラジルから大量に輸入し、その工場ですーセージや薫製加工も含めた精肉加工を行い、主にラホールとカラチの高級スーパーマーケットに卸しているという回答を得た。その会社は、都市部の高所得者層をターゲットにしており、パッケージングにも配慮した高品質のハラール肉を売りものにして、毎年売上高を伸ばしている。その会社代表の説明では、現在のパキスタンの精肉加工は肉の品質管理が不十分であり、安全な肉を供給する体制になっていないとのことである。

(2) 果物と野菜

パキスタンは、柑橘類をはじめマンゴ、リンゴ、ブドウ、杏子、ナツメヤシ、そのほか多岐にわたる果物を生産しており、味もよいことが知られている。また、野菜においてもトマトやジャガイモ、タマネギをはじめ多くの種類の野菜を生産している。しかし、それらを原料とした食品加工の分野に注目すると、ジャムやジュース、ケチャップ、ピクルス、チャツネ（果物の漬物）などの加工品はあるものの、残念ながら生産量は極めて低い、また、国内生産量が多く海外での需要が高い果物や野菜の輸出高もわずかなものに留まっている（表3-30と表3-31を参照）。

表3-30 果物の生産量と輸出量

年度	生産量 (千トン)	輸出量 (千トン)	輸出高 (百万ルピー)	生産量に占める 輸出量の割合
2001-02	5901.6	296.4	5,327.1	5.0%
2002-03	5741.7	271.8	5,154.0	4.7%
2003-04	5691.7	364.7	6,236.4	6.4%
2004-05	6636.6	303.2	6,233.9	4.6%

出所：Agricultural Statistics of Pakistan 2004-05

表3-31 野菜の生産量と輸出量

年度	生産量 (千トン)	輸出量 (千トン)	輸出高 (百万ルピー)	生産量に占める 輸出量の割合
2001-02	4,604.4	130.4	1164.8	2.8%
2002-03	4,826.6	186.3	1542.0	3.9%
2003-04	4,966.5	162.5	1478.5	3.3%
2004-05	5,073.3	85.5	1245.8	1.7%

出所：Agricultural Statistics of Pakistan 2004-05

現在の主な輸出食品は、種類やサイズ、等級別に選別され、汚れを落とした後にパッケージされた生の果物と野菜であり、付加価値の付けられた加工品ではない。また、野菜の輸出は、ジャガイモ、タマネギ、キノコがほとんどであり、果物と野菜の主な輸出先は中東、シンガポール、マレーシアとなっている。

果物加工品をみても、5つのほどの企業⁴⁸が大型生産を行っており、ジャムやママレードの生産を年間2,000トン、ピクルスやチャツネの生産を年間10,000トン、トマトケチャップを年間10,000トン、シロップや果汁を年間1,800万本生産している。一方、野菜加工では、ラホールにあるIcepak Limitedが有名であり、エンドウ豆やニンジン、カリフラワー、ブロッコリー、そら豆・インゲン豆、レモンなどをカット、漂白（皮むき）、冷凍する設備を兼ね備えている。年間生産量は1,800トンから2,000トンで、

⁴⁸ Shezan, Mitchell's, Ahmad Food, National Food, Benz and Tops が5つの企業としてあげられる。

その4割近くは輸出向けである。

食品加工業の課題

国内的に食品加工品の需要が少ない理由は、以下に纏められる。

- 消費者の嗜好：消費者は一般的に、新鮮な野菜や果物を好み、加工されたものをあまりこのまない。
- 価格：加工された野菜や果物の価格は、加工されていないものと比べ大半が割高であり、よって消費者は加工品を買わない傾向にある。
- 食品加工工場を設立するためには多額の初期投資が必要であり、中小企業にとっては参入障壁となっている。
- 季節生産物：果物も野菜も季節ものの農産物であるため、工場での加工生産量にむらが発生してしまい、工場運転コストが割高になってしまう。

また、野菜や果物の生産から輸送、保存、在庫保管の過程がずさんであり、消費者の手に届くまでに45%近くの生産物がだめになっているという報告があり、流通とそれに支払うコストの代価は非常に大きい。以下は、マンゴの輸出ケースを取上げ、おおまかな工程について示している。

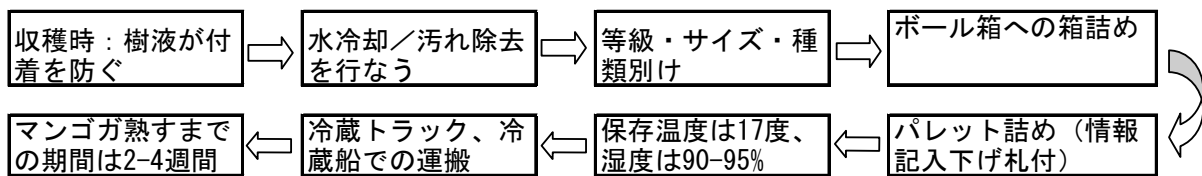


図3-2 マンゴの生産から輸出までの工程概要

出所：“Prefeasibility Study”, SMEDA

マンゴや柑橘類（Kinnow など）をはじめパキスタンの果物の輸出のポテンシャルは高いものがあるが、図3-2に示すようにそれぞれの工程で労働者や作業者が注意しなければならない事項が多様にある。例えば、収穫時、樹液がマンゴに付くことでシミや腐り、カビ発生の原因になることから、収穫に携わる労働者はマンゴの果柄を1-2センチ残して切るよう指導されなければならない、それを徹底しなければならない。また、等級・サイズ・種類分けの工程では、作業者は綿製の柔らかな手袋をつけながら、丁寧に作業を進めていかなければならない。更に、箱詰めでは、マンゴは3段以上重ねてはならない（なるべく多くのマンゴを一つの箱に詰めようとするのが通常である）。このように各工程で細かな注意事項が多々あり、それらの工程で一つでも不備があれば、輸出先に着く頃には品質の悪いマンゴが含まれ、故に果物価格が低く抑えられてしまう（二級品扱いされている）のが現状である。

ロジスティックの面では、例えば、マンゴ輸出が盛んなパンジャブ州南部のマンゴ輸出業者の悩みの種は、輸出先への直行便がないこと、十分な貨物スペースがないこと、そして低温に保つ物流貨物システムがないことである。また船便で出荷する場合、輸出先まで予定以上の日数がかかるリスクがあり、例えば通常カラチからロンドンまでは18-20日間かかるものが⁴⁹、カラチ港で足止めをくってしまい、すべてのマンゴを破棄しなければならないケースもある。

⁴⁹ 未成熟のマンゴが熟するまでの保存期間は、通常25日前後といわれている。

パキスタンの農業政策

パキスタンの農業セクターが、GDP の 23%を占め、42%の雇用を抱え、67.5%の国民が農村・牧畜地帯に居住し直接・間接的に農業セクターに関わっていることは誰もが承知している事実である。よって、農産物を原料とした加工業が活性化することは、それら農村・牧畜地帯に居住する人々の所得を増加させる一つの要因となり、また雇用機会の増大にも繋がっていく可能性が大きい。これまで、パキスタン政府は農業生産高の向上のために色々な施策を投じてきたが、それは農産物の生産性を高めるという供給サイドに対する支援であり、主な対象作物は小麦、綿花、サトウキビであった。一方、野菜や果物に対する生産増大のための技術支援や、それらの流通、加工、販売に対する支援は十分ではなかったといえる。小麦や綿花、サトウキビと比較し、より付加価値が付けやすく、輸出できる可能性の高い野菜や果物の加工産業は、ビジネスとして魅力的であるばかりか、農業・牧畜に従事する農民にとっても雇用や収入を増加させる機会を与えてくれる産業である。例えば、台湾、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシアなどはこれまで食品加工産業を育成し、食品加工製品の輸出でも大きな成果を収めており、それは各国の GDP に寄与しているばかりか、農村地帯の所得や生活の質の向上にも繋がっている。よって、パキスタン政府においても、今後、中央政府、州政府や工業省、商業省との連携のもの、食品加工ビジネスを支援するための機関あるいは団体を創設し、それぞれの地域の特色を活かした食品加工の戦略を打ち出すことが非常に重要である。

3.2.6 化学

(1) セクターの背景

パキスタンの化学工業の歴史はさほど長くはなく、1950 年代がはじまりだと言われている。1950 年代はじめに国営 PIDC (PAKISTAN INDUSTRIAL DEVELOPMENT CORPORATION)⁵⁰が立ち上げられたのを皮切りに、Pak American Fertilizers、Maple Leaf Cement、Antibiotics (Penicillin)、Pak Dyes & Chemicals などの企業がパンジャブ州ミアンワリ県にあるイスカンデラバッドに大規模な化学工業団地を形成し、パキスタン化学工業分野の初期の発展に大きく貢献した。その後、1960 年代に入ると、ラホールにも新たな化学工業団地が出現し、一方で、政府の化学工業分野への投資促進政策によりカラチにも化学工業が生まれることになった。しかし、1970 年代初期に起こった化学工業企業の国営化政策のために、その後、パキスタンの化学工業分野の展開と成長は足踏みすることになってしまった。

(2) 化学工業セクターの現状

パキスタンは、国内に天然ガス、石油、石炭などの化学工業の原料となる資源を豊富に有している。しかし、それら資源の殆どは国内のエネルギー需要に振り向けられており、天然ガスから化学肥料を生産していることを除いては、資源に数倍の付加価値をつけることが可能である化学工業セクターへの投入はわずかなものに終わっている。

パキスタンの化学産業を生産品目別に見てみると、ソーダ灰、苛性ソーダ、硫酸、塩素など無機薬品の生産においては、国内の他の化学工業関連企業からの需要を十分満たす容量を保っている。しかしながら、医療薬品や染料、顔料、殺虫剤などの製造に不可欠なエチレン、プロピレン、ブチレン、BTX (ベンゼン、トルエン、キシレン) などの原料はパキスタン国内で殆ど製造されていない⁵¹。特に医療薬品や染料、顔料などは、特殊化学薬品 (Specialty Chemicals) と呼ばれ、高付加価値を生む製品であり、原料を国内で

⁵⁰ PIDC は、1985 年に民営化されている。

⁵¹ エチレン、プロピレン、ブチレン、BTX は、医薬品、殺虫剤、染料・顔料、石鹼・洗剤、塗料・ニス、合成繊維、プラスチック・樹脂、合成ゴム・タイヤ・チューブ、織物補助剤、芳香油・香水などを製造するための原料となっている。

調達できないのはパキスタンの化学工業セクターの成長の足かせになっている。

表 3-32 パキスタンの総輸入高と化学工業輸入高の推移

年度	総輸入高 (000ルピー)	化学工業関連 輸入高 (000ルピー)	化学工業関連 輸入高の占め る割合
1994-95	320,891,962	48,975,094	15.3%
1995-96	397,574,876	73,653,204	18.5%
1996-97	465,001,242	77,020,378	16.6%
1997-98	436,338,153	77,498,337	17.8%
1998-99	465,963,979	90,485,239	19.4%
1999-00	533,791,524	103,402,103	19.4%
2000-01	627,000,041	111,258,552	17.7%
2001-02	634,630,297	114,930,393	18.1%
2002-03	714,371,855	126,404,295	17.7%
2003-04	897,824,639	161,118,425	17.9%

出所：Federal Bureau of Statistics

表 3-33 化学製品グループ別の輸入高

化学製品 グループ	2000-01年 輸入高 (百万ルピー)	2001-02年 輸入高 (百万ルピー)
有機薬品	38,150	58,271
プラスチック・合成樹脂	20,743	13,559
医薬品	13,965	5,670
殺虫剤	11,448	6,790
化学肥料	9,842	9,672
紙・ボール紙	9,061	7,035
染料・なめし用薬品	7,346	10,176
無機薬品	5,364	5,083
合成繊維	4,543	3,522
芳香油	39	36
ガラス	1,190	1,935
合計	121,691	121,749

出所：Digest of Industrial Sectors in Pakistan, July 2004,
Ministry of Industries and Production

表 3-32 が示すように、パキスタンの総輸入高に占める化学工業関連製品の輸入高は約 18%と非常に高い数値となっている。次に化学工業関連製品の輸入を品目別にみると、上位 5 つのグループは有機薬品⁵²（石油化学製品を含む）、プラスチック・合成樹脂、医薬品、殺虫剤、化学肥料となっており（表 3-33 参照）、特に有機薬品輸入量の多さが目立つ。ラホールの聞き取り調査で訪問したある化学薬品製造会社では、ドイツから最新鋭の大型プラントを導入し、塗料やポリエステル樹脂に必要な無水フタル酸や無水マイレン酸を製造しているが、原料は全てマレーシアとシンガポールから輸入しているとのことであり、現在、パキスタン国内でこの会社のほかに無水フタル酸や無水マイレン酸のような特殊化学薬品（Specialty Chemicals）を製造できる会社はなく、この二つの薬品に対する市場は独占状態であるということであった。

⁵² 有機薬品とは、接着剤、塗料、顔料、染料、ゴム薬品、防腐剤、香料、医薬品（肺炎、解熱剤）、殺菌剤、工業用洗剤、歯磨き粉などの原料となる。

(3) 化学工業セクター発展の課題

パキスタンの化学工業の発展において課題となるのは、第一次原料や第二次原料の多くを輸入に頼っていることである。日本のように原料となる石油や天然ガス、鉱物に乏しい国であれば、現在のパキスタン化学工業の体制を維持したまま発展する政策を取っていくべきであろうが、パキスタンには化学製品製造の原料となりうる資源が豊富に賦与されており、第一次・第二次原料の生産を模索していかなければならない。これまでのように、海外から高い第一次・第二次原料を購入しては、これからのパキスタンの化学産業の発展には繋がらない。海外からの第一次原料や第二次原料に掛かる関税率は既に5%に下げられており、今後は国内の化学産業育成に目を向けなければならない。もし、それが可能になれば、将来的にはパキスタンで製造した化学薬品・製品を輸出できる可能性もでてくる。実際、聞き取り調査で訪問した化学企業の中には、輸出をはじめているところがあるが、それら企業の共通する悩みは高い製造コストであった。パキスタン政府は、現在の総輸入高に占める化学工業関連製品の輸入高が約18%に達していることを厳粛に受け止めるとともに、パキスタンの化学産業分野の構造的問題を突き止め、それに対し集中的に支援を行なっていくべきである。

農業セクターとの連携

パキスタンの化学工業の発展の方向を示す一つのヒントとして今注目されているのが、農業に根ざした化学製品の開発・製造である。例えば、アルコール、有機酸、食用油、動物脂肪、グリセリン、ゼラチンなどである。パキスタンは、農業国である。農業生産物やその残余物は豊富にある一方で、これまでそれらが有効利用されてきていない。一例として、農産物であり同時に化学製品の原料として転換可能な品目を以下にあげる。

サトウキビの糖蜜	野菜類の種	綿糸くず
サトウキビの搾穀	動物油脂・骨	麦わら
穀類の殻	澱粉	木材

ラホールにおいて聞き取り調査をおこなったある製糖会社では、糖蜜はイギリスやヨーロッパへ飼料用として輸出し、搾穀は製糖工場のスチームタービンを回す燃料として活用したり、農業用有機肥料、製紙のための原料として売却しているとのことであったが、糖蜜についてはアルコールへの転換、そしてエチレンやポリエチレン、あるいはガソール製造の可能性が残っている。

環境整備

化学工業は、前方・後方産業連関の強い産業である一方で、極めて資本集約型の産業である。よって、化学産業界に対しては、政府からの企業に掛かる税金の優遇措置や融資サービス、インフラの整備が不可欠である。さらに、化学工業はハイテク産業でもあることから、官民が共

企業訪問の一幕

油田やガス田でのボーリング機械向け潤滑油を製造しているラホールにある会社の経営者は、兄弟をイギリスの大学の化学学部で留学させ、自分たち独自で新しい製品の開発に携わっているとのことであった。その会社では、先日も専門書購入のために50万ルピーを支払ったばかりであり、政府や大学の図書館に化学工業専門図書を扱っているところが全くないと嘆いていた。また、昨年は新製品の分析テストを行なったかったため、Pakistan Council for Scientific and Industrial Research (PC SIR) や工業大学の教授に問い合わせをしたが、協力する態度を見せないばかりか、誰一人としてその製品について理解できる人物がいなかったとその経営者はさらに嘆いていた。

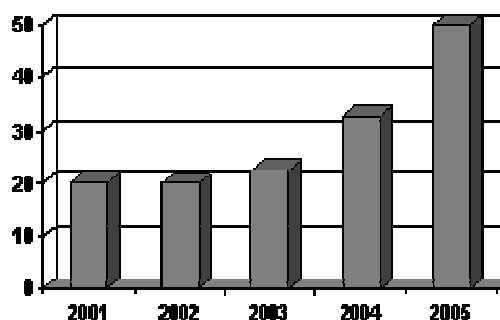
に協力・共同で薬品・製品の研究・開発の道を進んでいかなければならない。例えば、工学系大学と企業が共同で新製品の開発を目指し、それに対し政府が補助金をだすようなシステムが考えられよう。

3.2.7 IT 産業

パキスタンの IT (Information and Technology) 産業は、2003 年度ごろから成長の兆しが見え、輸出においては 2004 年度の輸出高は 4 千 6 百万ドル、2005 年度の輸出高は 7 千 2 百万ドル⁵³に達している (図 3-3 参照)。輸出の主な内訳は、ハードウェア・コンサルタント・サービス、ソフトウェア・コンサルタント・サービス、メンテナンス・修理、ソフトウェア販売などとなっており、そのうちソフトウェア販売が輸出高全体の 63% を占めている。

一方、国内での IT 産業の市場も拡大しつつあり、例えばオンライン化や自動支払機を設置しはじめた銀行や保険会社などを含む金融サービス部門は、2003 年度だけでも 2 億ドルを IT 化に投資している。また、パキスタン・タバコやホンダ・アトラス、KSB パンプスなどに代表される大規模な製造業分野においても、コンピュータ制御システムの新規導入が進んでおり、その波は繊維産業や航空サービス産業にまで及んでいる。

図 3-3 IT 産業の輸出高
(単位:百万ドル)



(1) IT 産業の育成政策

パキスタンソフトウェア輸出振興庁 (PSEB: Pakistan Software Export Board) は、IT 産業の活性化のためにイスラマバード、カラチ、ラホール、ペシャワールにソフトウェア・テクノロジー・パーク (STPs: Software Technology Parks) を開設している。そこでは、IT ビジネスに必要なインフラが整備されているが、参入できる企業は中・大企業だけでなく IT ベンチャービジネス企業にも広く門戸が開かれている。また、パキスタン政府は、コールセンター⁵⁴誘致政策を打ち出しており、これまで海外顧客向けとして 1,800 人が、国内向けとして 2,500 人がコールセンターで雇用されており、PSEB の推計では、この先 2 年間は毎年 60% の成長率を見込むとしている。

その他、税制面では、IT 企業の輸出品にかかる関税は免除となっており、さらに輸出によって得られた利益に対する法人税は 2016 年 6 月 30 日まで免除となっている。

(2) 人材育成

PSEB が 2006 年 3 月に提出した報告書⁵⁵によれば、現在、IT 技術者として就労している人口は全体で 88,000 人、そのうち株式上場企業や大学で勤務している人口は 46,000 人、軍事機関や政府、非株式上場企業で勤務している人口は合わせて 42,000 人となっている。

⁵³ パキスタン中央銀行は 2006 年 7 月 24 日、Pakistan Software Export Board に対し、2004 年度から 2005 年度の輸出成長率が 56% 上昇したと伝えた。

⁵⁴ コールセンターの主な業務は、航空券の予約・確認、電話サービス、銀行業務、ホテル予約、医療の処方せん記入、保険電話サービス、データ入力などである。

⁵⁵ IT Human Resource Need Assessment Study, March 2006, Pakistan Software Export Board より。

表 3-34 新規 IT 技術者の被雇用者数予測

年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IT 企業	13,000	15,000	18,000	21,000	24,000	27,000	30,000	33,000	36,000	39,000
非 IT 企業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	4,000	4,000
大学	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000
合計	16,000	18,000	22,000	25,000	28,000	31,000	35,000	38,000	42,000	45,000

注：100 名以下は四捨五入、全ての企業は株式上場企業
出所：Pakistan Software Export Board

表 3-34 は、2006 年から 2015 年にかけての新規 IT 技術者の被雇用者数の予測を表わしている。表からわかるように、10 年後には今の被雇用者数（46,000 人）とほぼ同数の技術者が 1 年間に雇用される見込みになっている。

一方、IT 技術者に対する需要と供給のバランスをみると、現在のところは供給過多である。現在、IT 技術者を生み出している教育機関（大学、研究所、専門学校など）は 110 あり（国立系が 56、私立系が 54）、推計では 2006 年の IT 技術者の需要は供給の 6 割程度に留まるとしており、10 年後の 2015 年には需要は供給の 8 割程度まで増加するとしているが、2015 年になっても依然供給過多の状況は続く模様である⁵⁶。

次に新規 IT 技術者の質についてであるが、多くの IT 企業は「新卒採用者の能力は不十分である」と回答している。IT 企業の大半は、経費をかけて新卒者に対しかなり長い期間の OJT（職場内実地訓練）を実施している。しかし、一方でそれら OJT を受けた新卒者が OJT を終了した後に離職する割合が高いのが今の IT 産業界の現状である。

(3) 官民の連携

上述のように、IT 企業は自ら投資するかたちで、新卒採用者の再教育を実施しているが、離職率が高いため、特に小・中規模 IT 企業にとっては大きな損失となっているばかりか、人材不足にも直面している。そこで、官民がコストシェアするかたちで、IT 技術者養成コースを設立する構想が考えられる。そこでは、政府側主導でカリキュラムや講師の選定をするのではなく、IT 企業関係者を招聘し、カリキュラムの策定や講師の人選については主に企業側⁵⁷で決めさせ、政府側はそれを調整・推進する側に留まる姿勢が重要である。

パキスタン情報技術省から委託を受け、2005 年 2 月に PSEB（Pakistan Software Export Board）が実施した調査結果によれば、政府と IT 企業は臨機応変で市場の変化に対応できる「パートナーシップ」の関係を構築し、明確な評価基準を設けて透明性のある協力体制を築くべきだと提言している。また、その報告書ではインドやイスラエルなど IT 産業で成功している国々の IT 戦略を参考にするのは良いが、それらの国々の経験をそのままパキスタンに持ち込むのは危険だと述べている。例えば、IT 産業で一世を風びしているインドでも、パッケージ（完成品）型ソフトウェア輸出額の割合は、実は IT 産業総輸出額のせいぜい 10-15%であり、総輸出額の殆どは海外から請負部分作業であり、低い技術だけで済むプログラミングやコーディング・サービスが主な業務であるのが実態である。インドの場合は、この業務で現在はいまうまくいっているが、このような業務は低付加価値であり拡張性に乏しい。果たして、パキスタンの IT 産業もこのようなインドの IT 産業が通ってきた道を踏襲するのであろうか。あるいは、踏襲するとしても、それに見合うマンパワーがパキスタンには存在するであろうか。

パキスタンの IT 産業の成長率は、ここ数年、目覚ましいものがあるが、今後、パキスタン政府 IT 機関

⁵⁶ IT Human Resource Need Assessment Study, March 2006, Pakistan Software Export Board より。

⁵⁷ 民間のソフトウェア協会としては、約 200 社の会員から成る Pakistan Software Houses Association (PASHA) が存在する。

と IT 企業関係者は自分たちが IT の中でもどの分野に強いのか、他国と比べどの分野に比較優位を持つのか、どの分野に参入していくべきなのかを互いに密な対話を持ちながら進んでいく体制が必要であろう。また、そのような戦略がなければ、戦術の一部となる政府の IT 産業振興のための具体的な規制緩和政策、税制優遇措置、インフラ整備、IT 人材育成政策を打ち出しても、他諸国との競争にはなかなか打ち勝っていけないことは容易に予想できる。

3.3 クラスタを通じた地域経済振興の現状と課題

3.1 節では、産業構造の将来像を見据えた上で戦略的な産業育成策が必要と指摘したが、全ての産業を政府が丸抱えで育成することは現実的ではなく、適切でもない。基幹産業については、ある程度包括的な育成戦略を整備する一方、それ以外の多くの小さな産業については、むしろ自由競争の中で生き残れる産業を伸ばす政策こそが求められよう。この観点から、本節では個性ある地域経済センター育成にもつながる輸出指向型中小企業クラスタの振興の可能性について検討する。

3.3.1 クラスタとは

クラスタとは、「ある特定分野に属し、相互に関連した企業と機関からなる地理的に近接した集団である。集団の結びつきは、共通性と補完性にある」とのマイケル・ポーターの定義を使って説明されることが多い⁵⁸。同種の企業が地域的に集積することで、以下のような優位性があると考えられている。

表 3-35 クラスタの利点

前方連関	後方連関	情報/技術波及効果	共同アクション
市場へのアクセス 集積による広告効果	特殊技能をもった労働 力の存在 特殊な資材、サービス提 供業者の存在	市場、技術に関する情報 の伝達	展示会共同出展 共同市場開拓 共同資材購入 共同機材/研修施設

出所：国際協力機構(2002)をもとに調査団作成

クラスタには、産業に特化した供給業者や労働者が豊富に存在することから、起業が容易であり、同地域に存在することで培われた信頼関係を軸とした取引により取引費用を削減できる。また、特定業種に特化した分業と協業が進めば、市場の変化に迅速に対応でき、大企業に対抗できる高い競争力を獲得できると考えられている。

クラスタは、1970年代より「第3のイタリア」とよばれるイタリア中部/北東部の中小企業集積地において、下請けでない中小企業が自律的にネットワークを形成し、強い国際競争力を有するようになったことから、中小企業振興のアプローチとして注目され、様々な分野で研究が進められてきた⁵⁹。また最近では、製品のモジュール化と技術の複合化が進展する中で、米シリコンバレーの情報技術産業やフィンランド国オウル市の通信産業など最先端技術を活用する産業において、クラスタによる産業集積とクラスタ内での多様なアクターによる公式/非公式な相互作用が、技術革新競争と不断の生産性向上を可能にするとして注目されている⁶⁰。

パキスタンのような途上国においては、後述するとおり、クラスタを構成する中小企業の実態が先進国と大きく異なるため、後者のようなクラスタによる技術革新を求めるのは時期尚早だが、前者のようなクラスタ振興による競争力の向上を図ることは、特色ある地域経済発展の観点からも有益である。特に中国企業との価格競争にさらされているパキスタンの製造業にとっては、技術レベルは低くても、洗練度の高い製品(インテグラル型)を生産することで中国製品との差別化を図ることは、長期的な生き残りの手段とも考えられる。しかしながら現時点では国内市場は価格重視の傾向が強く、流通機構にも問題が多いため、洗練度の高い製品の市場は当面海外に求めるほかない。また先進国との間に大きな技術力格差のあるパキスタン企業の技術力向上は、技術レベルの高い外国企業との提携により、最も効率的に達成でき

⁵⁸ 石倉他(2003)、「日本のクラスタ戦略」

⁵⁹ 国際協力機構(2002)、「クラスタ理論」

⁶⁰ 石倉他(2003)、「日本のクラスタ戦略」

る。したがってクラスターの中でも輸出指向の高い中小企業が集積するクラスター、特に外国企業と提携している企業がある（もしくはその可能性がある）クラスターを振興することで、洗練度の高い製品をもつ中小企業の国際競争力を効率的に強化できると考えられる。

以下の節では、パキスタンにおける中小企業およびクラスターの現状と課題、クラスター支援の方向性について考察した上で、政府による中小企業/クラスター支援の現状と課題を整理する。

3.3.2 パキスタンにおけるクラスターの現状と課題

(1) 中小企業の現状と課題

パキスタン中小企業の概観

パキスタンにおける民間事業者（サービス産業を含む）320万社の実に99%が、従業員100人未満の中小企業である。下表に示すとおり、主要産業における中小企業の割合は、企業数においては9割以上、雇用者数では6割から9割に達している。しかもその割合は、従業員10人未満の零細企業が圧倒的に多い。

表 3-36 主要産業における企業規模構成

企業規模 (下段:従業員数)	企業数に占める割合(%)					雇用者に占める割合(%)				
	零細企業	小企業	中企業		大企業	零細企業	小企業	中企業		大企業
	0-9	10-19	20-49	50-99	100-	0-9	10-19	20-49	50-99	100-
食品	94.9	3.6	1.0	0.2	0.3	44.9	11.1	7.0	3.2	33.8
繊維	92.7	5.1	1.5	0.3	0.4	41.6	10.8	7.2	3.4	37.0
既製服	86.9	8.5	3.0	0.8	0.8	30.9	16.6	12.8	8.9	30.8
製靴	96.9	2.4	0.3	0.1	0.3	79.8	12.7	3.2	1.5	2.8
金属製品	93.3	5.5	0.8	0.1	0.3	60.6	17.0	5.7	2.5	14.2
スポーツ用品	92.7	5.9	0.9	0.3	0.2	61.5	20.3	7.1	4.7	6.4

出所: Government of Pakistan, Ministry of Industries (2005)のデータを調査団一部加工

さらに重要なことは、企業規模構成は過去20年近く変化していないことである。以下は、1987/88年度と1996/97年度の大企業および中小企業の従業員構成を比較したものだが、従業員500人以上の大企業と同5人以下の零細企業の二極分化が著しい構造はこの期間全く変化していない。このことは、中小企業、中でも零細企業が規模を拡大していくことが非常に難しいことを物語っている。

表 3-37 大企業と中小企業の従業員構成変化

従業員数	大企業		中小企業	
	1987/88	1996/97	1987/88	1996/97
1-5人			83.00	86.00
6-9人			17.00	14.00
9-99人	18.14	16.55		
100-499人	26.11	30.43		
500人以上	55.75	53.02		
合計	100.00	100.00	100.00	100.00

出所: ADB(2005)

さらに企業が製造している製品にも過去20年で大きな変化は見られない。下表は大企業と中小企業の主要製品の付加価値構成の推移である。一般にパキスタンの製造業は、繊維や食品など付加価値の低い産業が中心であるが、規模が小さくなるとさらに技術レベルが低くなることがわかる。中小企業が扱う製品は、大部分が手工業製品である。また大企業についてはより技術レベルの高い製品（電気機械等）にシフトしていく傾向が見られるのに対し、中小企業においては、構成もほとんど変化していない。

表 3-38 企業規模別主要製品付加価値構成

(単位：%)

	大企業(100人以上)			中小企業(100人未満)	
	1987/88	1996/97		1987/88	1996/97
繊維	17.35	22.31	綿織物	13.19	11.16
食品	15.95	15.19	絹織物	5.11	6.96
電気製品	3.27	7.67	宝石	7.65	5.95
工業化学	6.98	8.53	家具	5.96	6.18
非金属鉱物	7.69	7.15	革靴	4.11	3.65
タバコ	10.08	6.18	構造製造物	3.26	5.08
小計	61.32	67.03	小計	39.28	38.98

ハイライト部分は、割合が増加したものを。

出所：ADB(2005)

このようにパキスタン製造業の大部分を占める中小企業にとって、規模の拡大や付加価値向上は容易なことではないようである。なぜ中小企業は大きくなれないのだろうか。次に中小企業が直面する課題について説明する。

パキスタン中小企業の課題

企業側の問題

パキスタンの中小企業の多くは、経営基盤が極めて脆弱であり、規模拡大に必要な体制、資金、人材を有していない。これら企業独自の問題が、規模拡大の第一の障害となっていると考えられる。下表は、中小企業の経営形態を示したものであるが、中小企業においては、組織化を図っているところはほとんどない⁶¹。大部分が個人、家族もしくは家族以外の人間との共同経営であり、財務、労務、資材や生産管理等経営の基本要素に関するルールや記録も整備されておらず、また体制も確立されていないことが予想される⁶²。

⁶¹ しかしながら、組織化が図られない背景には制度上の問題もある。パキスタン政府(2005)によれば、パキスタンの金融制度では、有限責任が認められない(個人担保を求める)ケースが多くあり、また会社化としたとたん課税対象となる税金の数が急増し、税率も上昇するという。

⁶² 企業訪問したあるリース会社社長は、中小企業はほとんど財務諸表を作っておらず、作っていても信用できない。また納税を恐れて登録していないと指摘している。

表 3-39 企業規模別経営形態

(単位：%)

規模	個人経営	家族経営	非家族 共同経営	有限会社
7-10 人	69.1	23.2	6.4	1.2
11-25 人	59.5	32.1	5.5	2
26-96 人	35.6	40.2	9.2	14.9
平均	61.6	28.7	6.5	3.7

出所：Government of Pakistan, Ministry of Industries (2005)

下表は企業規模別に経営者の学歴を比較したものである。学歴は、規模が大きくなるに従い、高くなっている。また従業員 10 人以下と 11 人以上の企業では高卒未満 (below Matriculation) の割合が大きく異なり、高校を修了していない経営者にとって、11 人目の壁が厚いことを示唆している。このことは、11 人以上の企業経営に必要な教養や専門知識を獲得するには、少なくとも高校レベルを修了している必要があることを示唆している。

表 3-40 企業規模別経営者学歴(2003 年)

	7-10 人	11-25 人	26-96 人
学歴なし	8.9	8.1	2.4
高卒未満	32.5	20.0	14.1
高卒	21.5	23.0	17.6
短大/大卒以上	37.1	48.9	65.8

出所：Government of Pakistan, Ministry of Industries (2005)を調査団加工

このようにパキスタン企業の大部分を占める中小企業は、個人、もしくは家族経営で規模拡大に耐えうる組織を有しておらず、また必要とされる知識や能力を欠いている場合も多いと考えられる。

制度面の問題

それでは能力があり、体制も整っている中小企業が規模を拡大する障害となっているのは何であろうか。パキスタン企業の成長を阻害する要因については、既に世界銀行(2003)および ADB(2005)、パキスタン政府工業省(2005)が包括的な調査を行っており、ほぼ共通する問題点を洗い出している。これらの調査から洗い出された問題点と対策は、以下のように金融制度、人材育成、政府の規制、市場の歪みの4つに分類することができる。

表 3-41 中小企業成長阻害要因と対策

	問題点	対策
金融	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関へのアクセスがない⁶³⁶⁴ ・担保が高い⁶⁵ ・手続きが遅い⁶⁶ ・汚職 ・金利が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・貸付手続きの簡素化 ・債権者権利保障 ・与信情報 DB の構築 ・民間長期融資制度の促進 ・金融機関向け税制の合理化
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・中間管理職人材の不足⁶⁷ ・専門技能者の不足⁶⁸ ・労働者の教育/訓練レベルの低さ⁶⁹ ・労働者の能力不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーニング向け融資制度の創設 ・分野別インキュベータの創設
政府規制	<ul style="list-style-type: none"> ・官僚手続き⁷⁰ ・高税率、頻繁な税金監査⁷¹ ・税金関係訴訟の長期化⁷² ・頻繁な査察（労働、年金、社会保障）⁷³ ・高関税、関税還付手続きの遅延⁷⁴ ・売上税還付手続きの遅延⁷⁵ ・輸出入手続きの遅延⁷⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ・納税手続き（直接査定から自己申告へ）の改革 ・監査手続きの標準化、監査情報の公開 ・納税者教育 ・売上税/関税還付制度の改善 ・規制数の削減
市場	<ul style="list-style-type: none"> ・高い投入材コスト ・高品質の原材料/中間財の不足 ・信頼できる供給ネットワークの欠如 ・不透明な契約履行 ・商業紛争の長期化 ・密輸/模造品との競争 	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料/中間財輸入関税引き下げ ・商業紛争解決能力の強化（NGO による法廷監視活動、判事への奨励策等） ・専門法廷の創設

出所：ADB(2005)、世界銀行(2003)をもとに調査団作成

上記から明らかのように、金融、教育、税制、輸出入制度等の制度上の不備が、様々な形で民間企業のコストを増やしている。また、上記以外にも政治状況の突然の変化やマクロレベルでの政策変更、インフラの未整備が中小企業の活動に大きな影響を与えていることは論を待たない。しかしながら、さらに深刻

⁶³ ADB(2005)によれば、従業員 10 人以下の零細企業、設立 5 年以下の従業員 11-49 人の小企業は金融機関へのアクセスが全くなかった。また中小企業にとっては、輸出金融へのアクセスの難しさも問題である。輸出金融からの借入には、通常輸出信用状の提出を求められるが、中小企業の大部分は輸出業者を介して輸出しているため、信用状をもたない。

⁶⁴ 世界銀行(2003)によれば、融資を必要と考えているパキスタン企業の 51%しか借入実績がなかった。中国の場合は同 76%。融資を受けていない理由は、高金利、煩雑な手続き、高額な担保の必要性。

⁶⁵ ADB(2005)によれば、金融機関が要求する担保は借入額の最大 120-130%に達するという。

⁶⁶ ADB(2005)によれば、融資承認までにかかる時間は 2-10 ヶ月。

⁶⁷ ADB(2005)によれば、近年管理職向けトレーニング機関や短期コースは急速に充実しているが、これらトレーニングの費用は高く、中小企業には手が届かない。またこれら機関でトレーニングを受けた人材に見合う給与を支払うことができない。

⁶⁸ ADB(2005)によれば、パキスタンの 17-23 才人口のうち、高等教育機関入学者は 2.6%で世界最低レベル。

⁶⁹ 特に公立学校の教育の質の悪さが深刻。ADB(2005)によれば、大学進学者の 75%は公立学校に進学している。また私立の技術系大学はほとんどない。

⁷⁰ ADB(2005)によれば、パキスタンの経営者は執務時間の 17%を手続き関係に費やしている。中国は 11%、OECD 諸国は 6%。

⁷¹ 世界銀行(2003)によれば、パキスタン中小企業にとっての最大のビジネス障壁は、税行政、続いて税率であった。歳入庁(CBR)職員の訪問が、政府関係機関の訪問の 6 割を占めるといふ。また調査対象企業のうち、中小企業については 40%、大企業については 70%が過去 3 年間に税金監査を受けており、平均回数は 3 年間で 2.6 回に上る。その結果、5 分の 1 の企業は納税額が増加したと回答している。

⁷² 世界銀行(2003)によれば、税金関係訴訟の半分以上が解決に 1 年以上を要する。

⁷³ 世界銀行(2003)によれば、パキスタン政府職員が企業を査察訪問する回数は、年間 35.64 回。インド(10.43 回)、バングラデシュ(16.39 回)を遙かに上回り、中国(36.19 回)とほぼ同レベル。ADB(2005)によれば、企業の多くは、労働者の多くを労働法規の対象外である契約労働者、もしくは季節労働者として雇用することによりこの査察を回避している。

⁷⁴ 世界銀行(2003)によれば、関税還付に要する期間は最大 4 ヶ月。調査対象者の 12.6%が手続き迅速化のために賄賂を払っている。

⁷⁵ 世界銀行(2003)によれば、売上税還付に要する期間は最大 4.7 ヶ月。調査対象者の 19.4%が手続き迅速化のために賄賂を払っている。

⁷⁶ 世界銀行(2003)によれば、パキスタンで輸入品の通関手続きに要する日数は、17.34 日。中国(6.73 日)、インド(10.58 日)、バングラデシュ(11.57 日)を大きく上回る。このことが製造コスト上昇につながっている。

な問題は制度を運用する政府職員の行動が企業活動の大きな障害となっている事実である。政府職員による度重なる査察は、単に企業幹部の貴重な時間を浪費するだけでなく、賄賂の要求により経営コストを上昇させている。そしてこのことが、中小企業が大きくなりたがらない要因となっている可能性もある。

下表は税金や労働規制に関し、企業に課せられる課税額の平均を企業別に比較したものである。従業員数 10-19 人の小企業で、その負担が極端に重いことが注目される。

表 3-42 規制官庁により課せられる課税額

(単位：ルピー)

企業規模 (下段:従業員数)	零細企業	小企業	中企業	大企業	平均
	1-9 人	10-19 人	20-99 人	100 人以上	
歳入庁関係					
所得税	2,160	3,884	3,452	5,393	3,800
売上税	763	4,403	1,477	8,194	4,042
関税	0	512	2,250	3,110	1,054
労働・社会保障関係					
企業年金	215	829	608	1,762	841
社会福祉	211	373	159	2,743	635
消防局	18	92	60	555	139
環境庁	22	29	44	196	52
その他	60	55	32	290	83

出所：SMEDA(2006)

また ADB(2005)によれば、小規模企業は納税や監査を回避することが可能であるのに対し、これが難しくなる中規模企業で税金負担や監査回数、税金関係紛争に係る費用が増加する傾向があると指摘している。

このようにパキスタンにおいて、零細企業が規模を拡大していく際には、数多くの障壁が待ち受けており、その障壁は規模が大きくなるに従って増えていく。そしてその原因をつくっているのが、政府の制度とこれを運用する政府職員なのである。

工業省が発表した「Toward a Prosperous Pakistan」はまさしくこれらの問題に対処したものであり、その提言は非常に的を射たものである。これらの提言に沿って、一刻も早くこの方面での企業活動阻害要因が除去されることを期待する。さもなければ、他方でいくら官民連携を謳っても、民間企業の政府不信が消えることはなく、また活力ある中小企業振興も絵に描いたもちに終わってしまうことであろう。

(2) クラスターの現状

3.2.1 で指摘したように、クラスターは関連する企業が集積することで、前方連関や後方連関、技術/情報の波及効果、共同アクション等の優位性を生じる。ここではパキスタンのクラスターについて、その現状と課題について説明した上で、クラスターの競争力強化のために、どのような支援が可能かを検討する。

パキスタンの代表的クラスター

パキスタンにおいても、下表のように同種の産業が地域的に集積している都市は数多い。

表 3-43 パキスタンにおける代表的クラスター

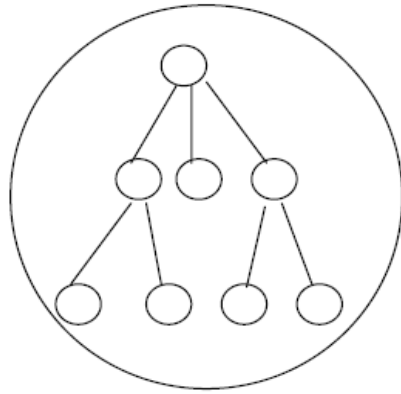
都市名	産業	規模
シアルコート	手術器具	2500 社、6 万人
	スポーツ用品	30 万人
カラチ	皮革	170 社、5000 人
	宝石	8000 社、25 万人
グジュラート	扇風機	400 社、5 万人
ワジラバード	食卓用ナイフ、フォーク、剣	300 社、2.5 万人
ファイサラバード	繊維	7700 社、10 万人
チニョート	木製家具	3000-4000 社、2.5 万人

出所：SMEDA、UNIDO ホームページの情報をもとに調査団作成

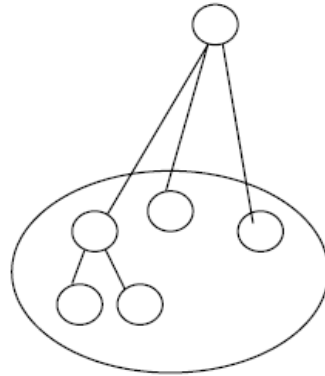
しかしながらクラスターといっても、その構造にはいくつかの発展段階がある。3.2.1 で指摘したような、集積効果が享受できる段階に達していなければ、個々の企業支援と変わらず、クラスターとして支援する意義はない。以下では、パキスタンのクラスターの特徴を説明した上で、タイプ別にその特徴、課題、支援の方向性を検討する。

パキスタンのクラスターの特徴

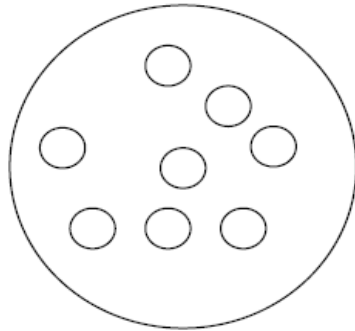
国際協力機構(2002)は、クラスターをそのネットワークの形態に応じて、マーシャル型、イタリアン型、ハブアンドスポークス型、サテライト型に分類している。



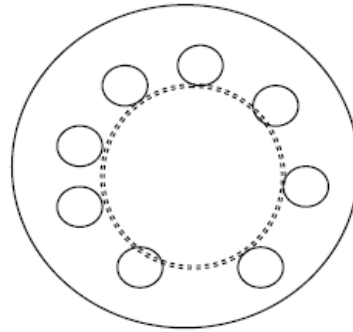
＜ハブアンドスポーク型＞
 いくつかのリーディング企業の下に下請け企業群がつらなり、クラスター内にヒエラルキーなネットワークを構成している。



＜サテライト型＞
 クラスターからはなれた地域に位置するリーディング企業から発注を受けている産業集積



＜マーシャル型＞
 中小企業群が集積しているが、ヒエラルキーが存在していない。しばしば分業も行われていない。



＜イタリアン型＞
 中小企業群がヒエラルキーを形成せずにネットワークを形成している。

図3-4 ネットワーク形態によるクラスターの分類

本調査における企業訪問や聞き取り調査の結果からは、パキスタンにおいてもハブアンドスポーク型、サテライト型、および両者の混在型のクラスターが存在することが確かめられたものの、大部分は分業や階層の存在しないマーシャル型に留まっていると考えられる。マーシャル型のクラスターでは、単に中小企業が集積しているに過ぎず、クラスターとしての優位性はほとんどない。

またハブアンドスポーク型やサテライト型であっても、パキスタンのクラスターでは先進国のクラスターで利点とされる分業や協業、および技術革新の可能性において、決定的な違いがみられた。以下に先進国とパキスタンのクラスターの比較を示す。

表 3-44 先進国とパキスタンのクラスターの違い

	先進国クラスター	パキスタンのクラスター
分業と協業	専門技術に特化した企業同士が効率的に連携することで、市場の変化に迅速に対応でき、大企業に対抗できる競争力をもつ。	企業間の信頼関係が弱いため、規模が大きくなるほど内製率が高くなる。下請け企業のほとんどは零細企業であり、技術レベルは必ずしも高くない。
技術革新	企業と中核研究機関等、多様なアクターの相互作用により、技術革新を引き起こせる。	一般に技術力が低く、研究／開発機能も弱いため、技術革新をおこせるレベルにない。

出所：JICA Study Team

パキスタンの企業のうち、外部への製造委託を行うのは20%にすぎず、その理由の大部分は人件費の節約である⁷⁷。先進国クラスターのような専門性や技術力を重視しての委託ではなく、したがって分業による競争力の強化も望めない。

この背景にあるのは、パキスタンにおいては契約の強制力が弱いことである⁷⁸。このことが納期や支払いの遅れにつながり、企業同士の信頼関係を著しく損なっている。契約不履行のリスクを減らすため、パキスタン企業は、特定の信用できる顧客との長期取引、もしくは必要以上に自社生産への傾斜せざるをえないのである。

長期的には司法制度の改革等により、契約の強制力を高めることが、企業にとっても最適な資源配分を可能とし、その結果としての下請け関係の発展を促すものと考えられる。

それでは分業と協業のメリットが少ない現在のパキスタンのクラスターを支援する意味はないのだろうか。答えは否である。パキスタンのクラスターにおいても、同種の企業が地域的に集積することで、原材料や人材の入手が容易となり、また市場や技術情報の波及効果がある等の利点があり、これらの利点を生かした支援策を講じることによって、クラスター内の個別企業、ひいてはクラスター全体の競争力を高めることが可能となると考えられる。

タイプ別クラスター分析

クラスター支援の目的を、国際的な競争力をもつ洗練度の高い製品を製造する中小企業の育成と位置づけた場合、大きな鍵は技術力の高い外国企業との連携の有無である。以下ではこの点に着目して、パキスタンのクラスターを「輸出指向型」「国内市場中心型」「未発展型」に分類し、その特徴、課題と支援策を整理する。

輸出指向型クラスター（シアルコート手術器具、スポーツ用品等）

シアルコートを例にとり、クラスター構造の概念図を以下に示す。

⁷⁷ パキスタン政府工業省(2005)

⁷⁸ パキスタン政府工業省(2005)によれば、パキスタンにおける標準的な支払い請求訴訟の解決日数は約400日。中国は約250日、チュニジアは約30日。

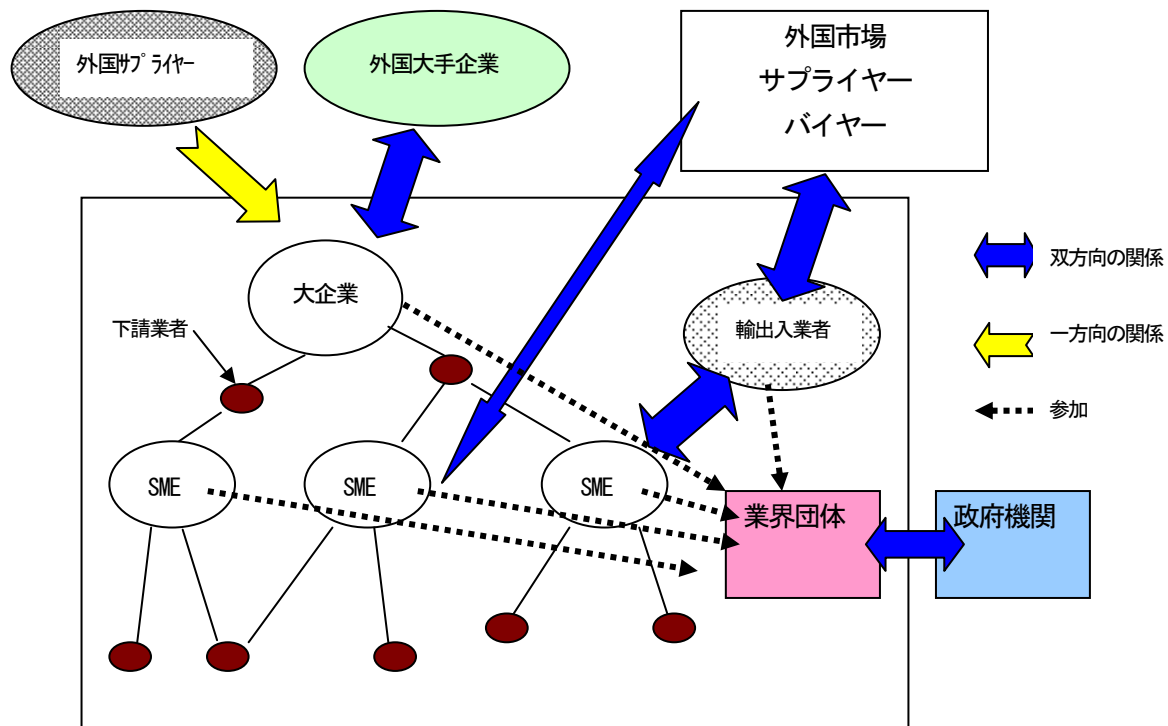


図 3-5 輸出指向型クラスター概念図

クラスターの特徴

シアルコートのクラスターの特徴をまとめると以下のようになる。

表 3-45 シアルコートのクラスターの特徴

前方関連	後方関連	情報/技術波及効果	共同アクション
<ul style="list-style-type: none"> ・大企業は大手外国企業の委託製造に従事。中小も外国市場へ直接アクセス。 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力は地元で雇用。但し、熟練労働者は不足気味。 ・大手ほど内製率が高い。 ・大手は原材料を海外から直接輸入。地元の輸入業者も存在。 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業者同士での生産面での連携はない。 ・共通の下請企業を通じて、情報の波及は存在する。 ・市場、技術に関する情報は、提携している外国企業から入手。 	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会に加え、業界団体も存在。双方とも活動は活発。 ・活動内容は、政策に関する政府への働きかけ、展示会共同出展、共同施設建設運営。

出所：JICA Study Team

シアルコートは、間違いなくパキスタンで最も成功しているクラスターである。その大きな特徴は、強い輸出指向と商工会議所や業界団体を通じた共同アクションである。

パキスタンの他の都市の中小企業と異なり、シアルコートの中小企業は強い輸出指向をもつ⁷⁹。Ghani(1998)によれば、シアルコートの1人当たりの輸出額は、全国平均の20倍、都市平均の10倍である。

⁷⁹ SMEDA クエッタ事務所は、パロチスタン州の中小企業は一般に閉鎖的で、外国市場へ出て行くことを好まないと指摘していた。

企業訪問でも、カバン一つで諸外国に売り込みに行った創業当時の苦勞話を語る経営者に数多く出会った。このような独自の市場開拓を通じての外国企業との結びつきが、シアルコートの強みである。企業家の多くは、新しい技術、製品、市場の情報を外国バイヤーから入手し、自社製品の品質向上、市場拡大につなげてきた。またよいバイヤーとの出会いが、企業の成長のきっかけとなっているケースも多い。

シアルコート商工会議所⁸⁰は、これまでにドライポートや輸出加工区の建設、県内主要道路の整備、児童就労撲滅プログラムに取り組んでおり、現在も新国際空港建設が進行中である⁸¹。このような大規模な共同アクションが可能となったのは、インド国境に近く独立以来公共投資が少ない地域であり、もともと政府に対する期待が少なかったこと、輸出業者が多く国際市場での競争に晒されていることから、同業他社との共同活動に違和感が少なかったこと、1985年のドライポート設立とその成功が、関係者に自信をつけさせ、次のアクションにつながる好循環を生んでいることが考えられる。政府への依存心が少ないシアルコートだが、政府機関との連携は緊密で、輸出加工区や新空港設立に際しては、関係政府機関をうまく巻き込んでいる。また最近では、シアルコート産業界出身者の政界進出も進んでおり⁸²、産業界全体の利害をより効果的に政府に伝えるメカニズムができつつある⁸³。これを受け、政府のシアルコートに対する姿勢にも大きな変化が見られる⁸⁴。

課題と支援策

シアルコートの企業は、外国企業と直接のつながりを持つ大手企業と、その他の多くの中小企業に分類されている⁸⁵。これらの企業の間には、信頼関係を通じた原材料や労働者の融通はあるが、企業秘密である技術や市場に関する情報の共有はない。

したがって企業が直面する課題は、規模によって異なる。まず現在外国企業と提携している有力企業にとっての課題は、新規の市場開拓や新製品の開発である。これらの企業は、新製品開発や市場開拓手段を外国企業に握られていることから、一定レベル以上の成長が困難であり、当該企業との関係を失うと市場を失うリスクを抱えている⁸⁶。シアルコートの中心産業である手術器具やスポーツ用品は、100%外国市場向けであり、国内にエンドユーザがいないことから、最新ニーズの把握が困難である⁸⁷。企業の新規市場開拓や研究開発活動にかかる経費への補助、最新機械を導入した共同利用施設の創設は非常に効果的な支援策となりうる⁸⁸。

一方、中規模以下の企業にとっての課題は、技術力の底上げである。可能であれば、技術力の高い外国企業からの委託生産を請け負うことで技術力を磨くことが、最も効果的であり、これに必要となる情報提供や経費の補助、これを補完する形で共同のトレーニングセンターや利用施設を設置することは大きな裨益効果を生むと考えられる。

⁸⁰ シアルコートには商工会議所以外に3つの全国レベルの業界団体（スポーツ用品、手術器具、手袋）が存在していることも、企業が共同アクションがとりやすい環境を提供していると考えられる。

⁸¹ 共同活動が活発なのは、商工会議所に限らない。シアルコート District Coordination Officer によれば、シアルコート県の Citizens Community Board 活動（住民組織が提案した事業の8割を県政府が補助する活動）は他県と比べても活発という。

⁸² パンジャブ州工業大臣、シアルコート県知事、シアルコート市長は、シアルコート産業界出身。パンジャブ州議会にもシアルコート産業界出身議員がいる。

⁸³ Islam (2006) は、クラスターを基盤として、大手企業が政界に進出することで、公共投資をクラスターに呼び込める、大企業が中小企業に関心を持つようになるという利点を指摘している。他方、癒着や汚職等の負の側面もある。

⁸⁴ パンジャブ州政府は、シアルコートに対し、ラホール-シアルコート高速道路建設事業、工業団地建設、工科大学、テクノロジーパーク設立を計画している。

⁸⁵ Ghani (1998) は、家族経営の限界が、規模拡大を妨げていると指摘している。

⁸⁶ 手術協会のニューズレターによれば、既存市場の中での過当競争で製品単価は年々低下しているという。価格コントロールを取り戻すために、独自ブランドの導入、製品の多様化が必要と指摘している。

⁸⁷ Nadbi and Halder (2002) によれば、シアルコートへ生産委託している独トットリンゲンのメーカは、エンドユーザである独医療界との密接な連携があり、また光学分野など新技術をもつ企業との合弁事業を開始することで、市場のニーズに合致した新製品開発を可能とした。

⁸⁸ スポーツ用品協会によれば、既に研究開発経費への補助金、最新機器を備えた共同利用施設創設にむけた政府への働きかけを実施しているとのこと。手術器具協会も、USAID の支援により医療関係コンサルタントを雇用する予定。

国内市場中心型クラスター（グジュラート扇風機等）

グジュラートの扇風機を例にとり、クラスターの概念図を以下に示す。

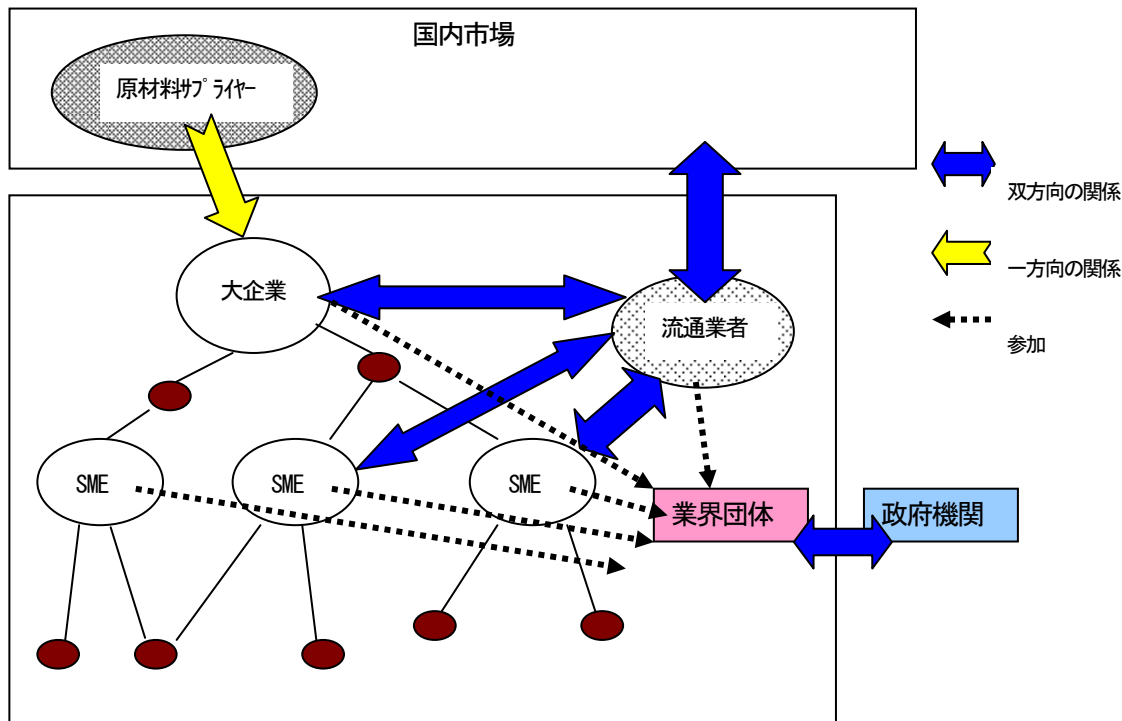


図 3-6 国内市場中心型クラスター概念図

クラスターの特徴

グジュラートのクラスターの特徴をまとめると以下のようなになる。

表 3-46 グジュラートのクラスターの特徴

前方連関	後方連関	情報/技術波及効果	共同アクション
<ul style="list-style-type: none"> ・大部分は国内販売。 ・流通業者を通じての販売。 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力は地元で雇用。但し、熟練労働者は不足気味。 ・大手ほど内製率が高い。 ・原材料は輸入品を含めて国内市場から調達。 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業者同士での生産面での連携はない。 ・労働者を通じて、情報の波及はあるが限定的。 ・製品コピー横行 	<ul style="list-style-type: none"> ・業界団体は、政策に関する政府への働きかけ、展示会共同出展、共同施設建設運営。 ・製品価格、従業員給与水準につき、大手企業が協定締結。

出所：JICA Study Team

シアルコートとの大きな違いは、外国企業との結びつきである。近年扇風機輸出は急増しているが、依然国内販売が圧倒的に多く、技術面での外国企業との提携は皆無である。このため、製品の品質レベル、生産管理体制には改善の余地が大きく残されている。

業界団体⁸⁹は、政府への働きかけ、共同施設設立運営等、比較的活発であるが、シアルコートのように道路等インフラ整備にまで踏み込む活動は見られない。また大手企業が、製品販売最低価格や労働者の最低賃金水準について協定を締結するなど、企業間の協力内容は極めて内向きである。

以下は、Rana and Ghani (2004)によるグジュラート扇風機産業の構造である。規模により、内製率、市場、製品のレベルに違いがあることがわかる。

表 3-47 グジュラート扇風機産業の構造

	大企業	中企業	小企業
企業数	4 社	20 社	200 社
従業員数	200-450 人(うち 200-300 人は季節労働者)	30-60 人(うち 15-35 人は季節労働者)	1-15 人(全て季節労働者)
扇風機価格	Rs. 1,000-1,100	Rs. 700-800	Rs. 650
市場	大都市富裕地区	地方都市、富裕地区以外の大都市	農村部
ブランド	有名ブランド	無名ブランド、もしくは偽ブランド	ブランドなし
新製品	少なくとも年1つ	有名ブランドのコピー	注文に応じて組立
年間製造能力	40 万台	3-15 万台	1 万台以下
競争力の源泉	技術、ブランド、流通網	迅速なコピー能力、下請の効果的活用	低価格
内製率	75%	20%	0% (組立のみ)

出所：Rana and Ghani (2004)を一部編集

課題と支援策

このようなクラスターが、輸出指向型クラスターに脱皮するために何よりも必要なのは、高い品質の製品を作る技術力である。これを実現する最も効果的な方法は、技術力の高い外国企業との提携である。一定期間、外国メーカーの下請企業として、技術力の向上を図ることで、シアルコート型のクラスターに移行することが、この型のクラスターの持続的成長の鍵になると考えられる。まずはクラスター内の大企業が、外国企業と提携するために必要となる情報の提供や資金援助等の方策が検討されるべきである。

並行して、中規模レベル以下の企業向けの共同利用施設やトレーニング施設の建設も効果があると考えられるが、この場合には受入窓口となる業界団体が明確な運営管理計画と能力を有している必要がある。シアルコートの例でみたように、地域や産業界全体の発展に業界団体が果たす役割は大きい。業界団体の意識を変えるための研修等も効果があると考えられる。

未発展型クラスター

未発展型クラスターの概念図を以下に示す。

⁸⁹ グジュラートは扇風機産業の集積地であるためパキスタン電気扇風機製造者協会が存在する。

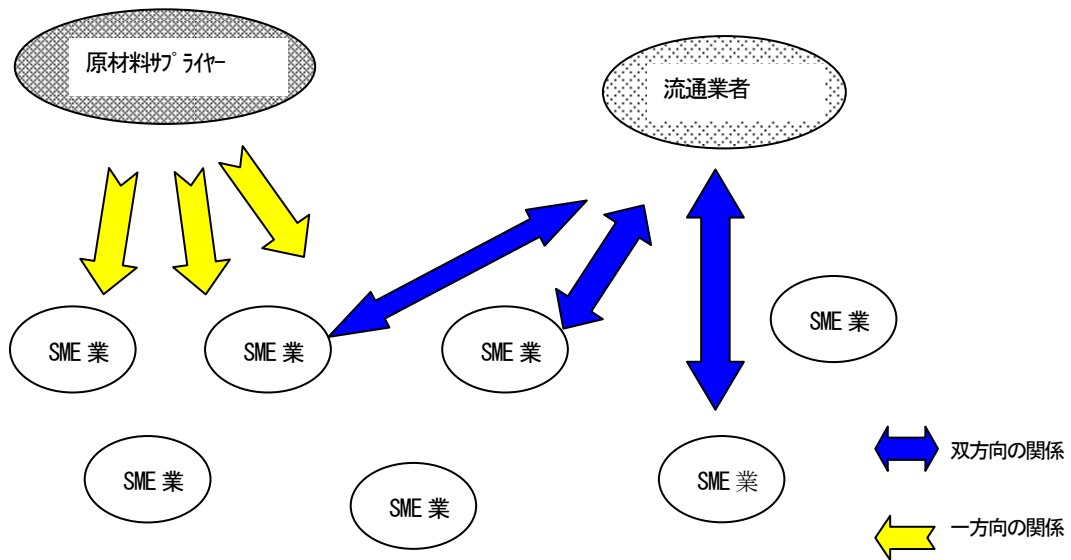


図 3-7 未発展型クラスター概念図

クラスターの特徴

未発展型クラスターの特徴をまとめると以下のようになる。

表 3-48 未発展型クラスターの特徴

前方連関	後方連関	情報/技術波及効果	共同アクション
<ul style="list-style-type: none"> 国内販売中心。 (多くはクラスター外の大都市の) 流通業者に販売。 	<ul style="list-style-type: none"> 労働力地元雇用 下請関係なし 原材料市場調達 (多くは大都市) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業同士の連携なし。 品質/市場情報への関心薄い。 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体/商工会不在。

このようなクラスターは、単に企業が集積しているに過ぎず、クラスターとして支援する効果はうすい。まずは、一般的な中小企業支援対策を通じた個別企業の能力向上を図ることが先決である。

まとめ

以下にタイプ別の特徴、課題、支援の方向性をまとめる。

表 3-49 クラスタータイプ別比較表

タイプ	輸出指向型	国内市場中心型	未発展型
例	シアルコート	グジュラート	クエッタ
外国企業とのつながり	あり	なし	なし
クラスター内リンク	あり	あり	なし
課題	-トップ企業の新製品開発/市場開拓 -その他企業の技術力向上	-トップ企業の外国企業との提携 -その他企業の技術力向上	-個別企業の能力不足 -クラスター内のリンク不足
支援の方向性	-研究開発/市場開発支援 -外国企業との提携に関する情報提供 -最新機械を導入した共同利用施設 -原材料試験等の共同施設 -共同トレーニング施設	-外国企業との提携に関する情報提供 -最新機械を導入した共同利用施設 -原材料試験等の共同施設 -共同トレーニング施設	-個別企業能力向上支援

出所：JICA Study Team

後述の通り、パキスタン政府はクラスター支援と銘打って、様々なクラスターを支援しているが、これらがクラスターの構造を考慮した上で検討されたものなのか疑問を禁じ得ない。競争力のある中小企業育成との観点からは、本調査が提案するような輸出指向型クラスターに焦点をあてた支援こそが効果的と考えられる。

3.3.3 クラスタ-/中小企業振興の現状と課題

ここでは個別中小企業支援と輸出指向型クラスター支援の観点から政府の体制、支援策について評価する。

(1) 政府の体制

地方レベルでのクラスター/中小企業振興を実施する政府の体制は以下の通りである。

表 3-50 クラスター/中小企業振興体制

	SMEDA	EPB	県政府*
目的	中小企業振興	輸出振興	県内企業活動状況把握
機能	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業振興政策立案、その他関連政策への提言 ・金融/法律相談 ・分野別調査、戦略設定 ・クラスター開発プログラム実施 ・地域事務所（4カ所）、地域ビジネスサポートセンター（20カ所）を通じた中小企業直接支援 ・トレーニング実施 ・産業別支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域別輸出振興 ・市場開拓（展示会、代表団派遣） ・人材開発/技術向上支援 ・クラスター開発プログラム実施 ・各種輸出業者支援 ・広報 ・輸出関連規制 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の開発計画 ・生活必需品の価格統制 ・工業展示会の開催 ・工業統計データの収集（県投資前調査の更新、発展可能性のある産業の調査、工業統計データ収集、県内産業ディレクトリの作成） ・企業/業界団体登録 ・産業/貿易政策策定へのフィードバック ・商工会議所対応

*県政府に配置されている District Officer (Enterprise & Invest Promotion) の機能
 ハイライト部分は重複機能

出所：SMEDA (<http://www.smeda.gov.pk>)、EPB (<http://www.epb.gov.pk>)、及びパンジャブ州提供資料より調査団作成

上記機関のうち、企業が活動する地域に最も近い場所にいるのは県政府である。2001年の地方分権を受けて、県政府の District Officer (Enterprise & Invest Promotion) には、従来からあった工業統計データの収集に加え、生活必需品の価格統制や展示会開催、企業/団体登録機能等の業務が委譲されている。県内の中小企業振興についても、計画を提案できる権限が与えられている。しかしながら 3.1.2 で指摘したように、(少なくともパンジャブ州においては) 県政府には委譲された業務をこなすだけの能力がなく、従来からの業務であった統計データの収集さえ支障がでている状況であり、また他の2機関との連携も十分とは言えない。

SMEDA と EPB は連邦政府機関であり、中小企業振興は SMEDA、輸出振興は EPB との役割分担となっているが、実際には輸出をしている中小企業も多いことから、後述するように機能には一部重複が見られる。

これら2つの機関は、連邦政府機関であるために、企業からのアクセスに制約がある⁹⁰。このため2つの機関は、主要地方都市に事務所を設置して、企業へのアクセスを改善しようとしている。

⁹⁰ 世界銀行(2003)によれば、調査対象企業(965社)のうち SMEDA を知っている企業は76.1%、利用したことがある企業は10.1%であった。同様に EPB を知っている企業は84.0%、利用したことがある企業は17.7%であった。

表 3-51 SMEDA と EPB の事務所ネットワーク

	SMEDA (全 22 事務所)	EPB (全 14 事務所)
パンジャブ州	ラホール (本部、地域事務所、地域ビジネスセンター)、サルゴダ、グジュラート、グジュランワーラ、シアルコート、ラワルピンディ、ムルタン、ファイサラバード、ラヒミヤルカーン	イスラマバード、ラホール、ファイサラバード、ムルタン、サルゴダ、グジュランワーラ、シアルコート
シンド州	カラチ (地域事務所)、ハイデラバード、サッカ、ラルカナ、ダドゥ	カラチ (本部)、ハイデラバード、ラルカナ
北西辺境州	ペシャワール (地域事務所、地域ビジネスセンター)、アボダバード、ミンゴラ	ペシャワール、アボダバード、ミンゴラ
バロチスタン州	クエッタ (地域事務所)、グワダル	クエッタ

ハイライト部分は重複していない事務所

出所：SMEDA ホームページ、EPB ホームページ(<http://www.epb.gov.pk>)より調査団作成

上記のように、両機関はほぼ同じ都市に事務所を設置しているが、都市内では全く別の場所に設置されており、利用者の利便性は高いものではない。両機関が似たようなサービスを提供しているだけに、同じ場所に事務所があれば、利便性は格段に上昇すると考えられる。

但し、SMEDA は地域ビジネスセンターを地域の商工会議所、もしくは県政府に同居させる方針をもっており、利用者の利便性を考慮した取り組みとして評価できる。一歩進めて、企業向け支援機関が一つの建物に同居するような施策が促進される事を期待する。

表 3-52 SMEDA 地域ビジネスセンターの所在地

商工会議所に同居 (11 センター)	県政府に同居 (2 センター)	その他 (4 センター)
グワダル、アボダバード、ペシャワール、ラホール、グジュラート、グジュランワーラ、シアルコート、ラワルピンディ、ファイサラバード、ハイデラバード、サッカ	ムルタン、ラヒミヤルカーン	サルゴダ、ミンゴラ、ラルカナ、ダドゥ

出所：SMEDA ホームページより調査団作成

(2) 中小企業支援

SMEDA と EPB の個別企業向けサービス内容を以下にまとめる。

表 3-53 SMEDA と EPB のサービス内容

	SMEDA	EPB
個別相談 (ヘルプデスク)	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業計画立案支援 (有料) ・金融相談 ・法律相談 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸出手続き相談
集合イベント	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー ・トレーニング (著作権、分野別専門技術等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー
インターネット	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスガイド (著作権、通関手続き、輸出入手続き、借入、企業登録) ・分野別事業化調査 ・規制手続き 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸出入業者データベース ・製品/市場情報 ・貿易政策 ・輸出関連法規/手続き ・ビザ政策
リンク	なし (Industrial Information Network へのリンクはあるが、このサイトも情報紹介のみ)	連邦/州政府、商工会議所/業界団体、SMEDA、WTO、JETRO 等外国貿易関連機関、Pakistan Export Finance Guarantee

出所：SMEDA, EPB のホームページを元に調査団作成

SMEDAの方が対象範囲が広いと、サービスの種類も豊富である。ホームページも充実している。ただ、輸出指向型中小企業育成の観点からは、最大の課題である技術力向上に関するサービスが限定的（単発のトレーニングのみ）であることが惜まれる。製造業に関わる技術は多岐にわたるため、全てを網羅的に把握することは困難であろうが、主要産業に関しては研修機関やプログラムの内容を紹介するサービスがあってもよいと思われる。SMEDAのホームページには、関連機関へのリンクが全くなく、中小企業相談窓口のサイトとしては少し不親切な印象を受けた。

(3) クラスター支援策

クラスターを対象とした政府の支援策には、①クラスター内のネットワークやリンケージの強化を通じたクラスターの競争力強化を目的とするもの、②特定産業が集積する都市にトレーニングセンター等の共同利用施設を設立することで、クラスター支援と銘打っているものの2通りの支援が混在している。

クラスターの競争力強化を目的とする支援

この分野では国連工業開発機関 (UNIDO) が数多くの実績を有する。UNIDO はインドで成功を収めた Cluster Development Program を、パキスタンにおいても SMEDA および EPB の資金援助を受けて 2001 年に開始している⁹¹。

プログラムの内容は、クラスター内のステークホルダーのネットワークやリンケージ形成を促す Cluster Development Agent (CDA) を任命し、CDA が実施したセクター分析に基づくアクションプラン作成とこれの実行である。アクションプランの内容は、クラスターや CDA により異なるが、クラスター内で共通の問題を抱える企業のネットワーク、個別ネットワークでの共同作業（原材料共同購入、展示会の共同参加、共同マーケティング等）、ネットワーク間の交流や情報交換など、クラスターの集団としての組織能力強化を目的とするもの、および技術教育機関の設立によるクラスター全体の技術力強化につながるものが中心となる。

⁹¹ UNIDO が担当するのはトレーニング等の技術的支援のみ。

下表は、SMEDA と EPB の支援対象都市と産業である。

表 3-54 SMEDA と EPB のクラスター開発プログラム

	SMEDA	EPB
対象分野 (都市)	陶器 (グジュラート) *、家電 (グジュラート、グジュランワーラ) *、皮革 (シアルコート) *、綿織り (ラヒミヤルカーン) *、手織り (ムルタン) *、繊維用機械 (ファイサラバード) *、スポーツウエア (シアルコート)、大理石/花崗岩 (ラワルピンディ)、ビニル/プラスチック製品 (ラホール)、自動車部品 (ラホール)	宝石 (カラチ)、皮革 (カラチ)、既製服 (ラホール)、扇風機 (グジュラート)、食卓用金属 (ワジラバード)、ニットウエア (カラチ、ラホール)、自動車部品 (カラチ)、家電 (カラチ、ラホール)、手術器具 (シアルコート)、スポーツ用品 (シアルコート)

*パキスタン州小工業会社が関与。

出所：SMEDA、EPB 入手資料より調査団作成

EPB が支援するクラスターは、輸出指向型産業が中心であるが、SMEDA の支援産業は必ずしもそうではなく、必要とされる技術レベルも EPB が支援するクラスターに比べると低いものが多い。前節で述べた輸出指向型中小企業の競争力強化の観点からは、効果に疑問のあるクラスターも多い。

EPB のクラスターについては、グジュラートやワジラバード、ラホール (既製服) では、いくつかのネットワークが形成され、共同活動を開始している⁹²。

CDA をファシリテーターとして、クラスター内のリンケージを強化する試みは、前節で見たように企業同士のリンケージが弱いパキスタンのクラスターにおいて、クラスターのメリットを強化する方策として注目される。特に UNIDO のアプローチは、クラスター内の大企業ではなく、その下に位置づけられる中規模クラスの企業のネットワークを狙っており⁹³、大企業とその他の格差が大きいパキスタンのクラスターの特徴を踏まえた戦略と評価できる。しかしながら、ネットワークを通じた活動の過程で必要となる各種のリソース (資金、機材、情報) を動員するためには、各種政府機関や民間団体と連携することが効率的と考えられるが、この面での調整活動は十分に行われていないようであった⁹⁴。

産業集積地への共同利用施設(Common Facility Center)建設

産業集積地への共同利用施設建設は、下表の通り、大きく SMEDA、EPB、TUSDEC が建設しているものがある。

⁹² ワジラバードのネットワークの一つは、スウェーデンを訪問し、新しい販路の開拓に成功している。
(<http://www.delegation2sweden.com/>)

⁹³ 調査団が訪問したあるクラスターでは、業界団体幹部はプログラムの実施に賛成しておらず、調査団にもプログラムは機能していないと回答していた。

⁹⁴ 調査団が面談したあるネットワークは、生産量拡大のために機械購入を希望していたが、銀行からの借入については全く検討していなかった。

表 3-55 政府支援によるクラスター共同利用施設

	SMEDA	EPB	TUSDEC
共同施設	<ul style="list-style-type: none"> -皮革産業向け CAD センター* (シアルコート) -軽工業向け原材料試験センター (グジュランワラ) -自動車部品設計/検査施設* (ラホール) <建設中> -木製家具サポートセンター* (チニオット) <計画中> 	<ul style="list-style-type: none"> -なめし産業向け汚水処理施設 (カスール、カラチ) -皮革産業向け共同施設 (カスール) -手術器具原材料試験所 (シアルコート) -食卓用金属* (ワジラバード) 	<ul style="list-style-type: none"> -全産業向け金型センター* (カラチ、グジュランワラ) -家具製作/大工技能開発センター* (震災地区に 4カ所)
トレーニング	<ul style="list-style-type: none"> -酪農家向け人口種付け (ラホール) 	<ul style="list-style-type: none"> -繊維関係 (カラチ 7校、ラホール 3校、ムルタン 1校) -皮革関係 (カラチ 1校、シアルコート 1校) -宝石 (ペシャワール) -製靴 (ペシャワール) 	<ul style="list-style-type: none"> -CAD/CAM センター (全国主要 8都市)

*トレーニング施設併設
出所: JICA Study Team

上記以外にも、Pakistan Industrial Technical Assistance Center (PITAC) の金型ワークショップ (上記 SMEDA 自動車部品設計/検査施設、TUSDEC 金型センターと機能重複) やパンジャブ州の Technical Education and Vocational Training Authority (TEVTA) 傘下の共同利用施設に加え、工業省傘下に設立された乳製品、大理石、宝石産業振興にかかる開発公社でも、共同利用施設建設が計画されているなど、共同利用施設はまさに乱立状態である。

さらにこれらの施設は、官民連携をうたい文句に運営管理は民間主導で行われることとなっているが、必ずしも全ての運営がうまくいっているわけではない⁹⁵。民間が運営に関わっていたとしても、絶えず受益者のニーズを確認し、施設やサービスの内容を更新する仕組み、および財務的持続性が確保できなければ、施設の運営は成り立たない。この意味で、運営管理に関わる業界団体の能力強化は極めて重要と考えられる。

(3) 課題

中小企業/クラスター支援策の課題として、以下の3つを指摘したい。

フォーカスの不足

特にクラスター開発プログラムやクラスターの技術力向上を目的とする共同利用施設は、複数の機関が取り組んでおり、完全な重複は避けられているものの乱立状態である。同種の企業が集積していれば、どこにでも共同利用施設を建設すれば利用されると考えるのは短絡的であり、クラスターの構造を理解した上で、どのような支援が必要かを検討すべきである。調査団としては、効率的に中小企業の競争力強化を図る観点から、輸出指向型クラスターの振興にフォーカスすべきと考える。

⁹⁵ ワジラバードの Cutlery Institute は、業界団体が運営しているが、過大な設備、財務的持続性の欠如で、施設は開店休業状態であった。グジュラートの Woodworking Service Center は、TEVTA 傘下にある政府機関であるが、民間でも勤務経験のあるマネージャが運営を取り仕切り、運営は安定していた。

利用促進

3.2.3 で指摘したように、SMEDA や EPB の利用率は決して高いとは言えない。両機関はホームページの充実や地方事務所の設立等の努力をしているが、利用者側からみると決して利便性は高くない。今後も利用促進にかかる更なる努力がもとめられよう。

持続性

官民連携により建設された共同利用施設の運営は、必ずしもうまくいっていない。調査時にも、当初は使われていても、時間の経過とともに施設が老朽化し、利用者から顧みられなくなり、財務的にも破綻するケースが散見された。政府関係機関は、このような施設建設に際し、輸出指向型クラスターの振興にフォーカスを持つとともに、施設の持続可能性にも十分留意して建設を許可すべきである。運営を業界団体に任せる場合には、ニーズ調査と将来の予測、財務も含めた運営計画を提出させて、実現可能性を確認すべきである。

3.4 企業調査を通じたリーディング・インダストリーの選定

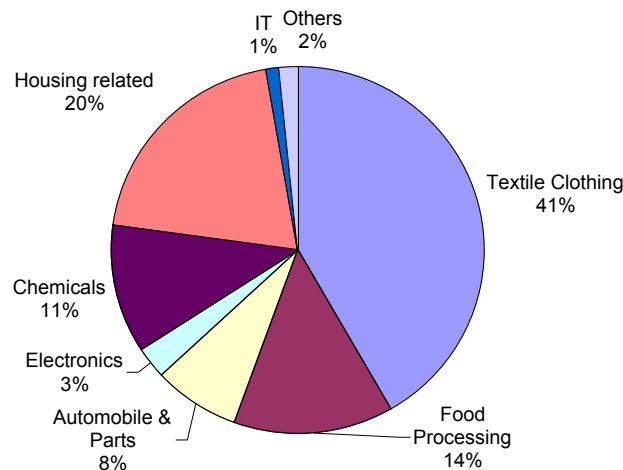
本節では2006年6月より9月にかけて実施した企業調査の結果に基づき、パキスタンの製造業の実態をデータから把握するとともに、今後同国の経済を長期にわたり牽引する可能性のあるリーディング・インダストリー（Leading Industry）の検討を試みる。まず、調査企業の概要について示し、続いて、外国市場・技術とのつながり（Linking）、研究開発状況（Learning）、地域経済との連関（Leveraging）等の観点から、調査企業の将来の発展可能性について検討する。

3.4.1 調査企業の概要

表 3-56 調査企業の地域・業種構成

	Daska	Faisalbad	Gujranwala	Hyderabad	Karachi	Lahore	Peshawar	Sargodha	Wazirabad	All cities	(numbers)
Textile Clothing	0%	18%	9%	5%	43%	22%	2%	1%	0%	100%	211
Food Processing	3%	4%	0%	10%	28%	23%	18%	10%	4%	100%	71
Automobile & Parts	5%	0%	5%	0%	54%	36%	0%	0%	0%	100%	39
Electronics	0%	0%	14%	0%	43%	36%	7%	0%	0%	100%	14
Chemicals	0%	0%	0%	2%	49%	33%	14%	2%	0%	100%	57
Housing related	0%	0%	2%	5%	34%	38%	14%	1%	6%	100%	102
Information Technology	0%	17%	0%	0%	50%	0%	33%	0%	0%	100%	6
Others	0%	0%	0%	0%	13%	88%	0%	0%	0%	100%	8
All sectors	1%	8%	5%	5%	40%	29%	8%	2%	2%	100%	508

出所：JICA Study Team



出所：JICA Study Team

図 3-8 調査企業の業種構成

まずサーベイ調査を通じてデータが得られた企業の概要を紹介する。調査企業の地域と業種の構成をあらためて下に図表で示す（表 3-56、図 3-8 参照）。全国で9の都市、7つの業種が調査対象となったが、標本となる調査企業は、実際の業種・地域分布を反映するように抽出された。その結果、地域別に見るとシンド州のカラチの企業が全体の40%を占め、パンジヤブ州のラホールがこれに続く。NWFP州のペシャワールの企業は全体の8%であった。業種別には繊維（衣料を含む）が全体の41%と最も多く、住宅関連産業の20%、食品加工の14%がこれに続く。IT産業については製造業として操業している企業が少なく、調査企業は全体の1%に留まった⁹⁶。ちなみに、全体の2%（8社）を占める「その他」の企業の製品は、婦

⁹⁶都市部を中心に、サービス産業として成長しているIT企業は多いが、本調査の質問票が製造業を想定して設計されたものであったため、サービス産業に属するIT企業を標本とすることは適当でないと判断した。そのため、標本中のIT企業数が極端に少なくなってしまった。

人靴（2社）、スポーツ用具、金箔、サトウキビ圧搾機、包装用品などであった。

続いて調査企業の所有構成を示す（表 3-57 参照）。全体の 89%が国内資本の民間企業であり、外資企業も 5%あった。国営企業は 1%に過ぎなかった。

表 3-57 調査企業の所有構成

	%
Private Domestic	89
Private Foreign	5
Government	1
Other	5
Total answers	100
Total answers (number)	508

出所：JICA Study Team

続いて調査企業（事業所）の創設者の経歴について回答結果（複数回答）を示す。「他の企業の所有者（Owner of other manufacturing industries）」であったものが全回答の 28%と最も多く、次いで「貿易業者（Trade/commission agent）」が 13%、「当該企業の従業員（Employee of the same industry）」が 10%と続いた（表 3-58 参照）。

表 3-58 調査企業の創設者の経歴（複数回答）

	%
Owner of other manufacturing industries	28
Trader/commission agent	13
Employee of the same industry	10
Landlord / farmer	9
Industrialist	8
Engineer	7
Business Man	7
Employee of other comp. not belonging to the same industry	6
Don't Know	5
Any other	5
Banker / financier	4
Returnee from abroad	3
Government official	2
Family Business	2
Owner of the same industry	1
Total answers (%)	100
Total answers (number)	483

出所：JICA Study Team

最後に調査企業の 2005 年の売上額を示すと下表の通りである（表 3-59 参照）。比較的売上額が小規模の企業が多く、1 億ルピーまでが 33%、1 億から 5 億ルピーまでが 31%と、回答企業の 6 割を占めた。一方、売上額が 100 億ルピーを超える大手も全体の 4%あった。

2005 年の年間売上額について業種ごとに平均値を求めると表 3-60 のとおりである。サンプル数の少ない IT とその他を除くと、1 社あたりの売上額が最も高いのは住宅関連産業であり、20 億ルピーを超える。続いて化学産業の 18 億ルピー、繊維産業の 16 億ルピーの順である。反対に 1 社あたりの売上額の低い業種は電子電機産業であり 3 億ルピーに満たない。

表 3-59 調査企業の年間売上額 (1,000 ルピー : 2005 年)

(million Rupees)	%
Up to 100	33
100 to 500	31
500 to 1,000	13
1,000 to 5,000	17
5,000 to 10,000	3
Above 10,000	4
Total answers	100
Total answers (number)	449

出所 : JICA Study Team

また、調査企業の総売上額を業種ごとに求め、全体の中でのシェアを見ると、繊維産業での調査企業が全体の売上の41.4%と圧倒的なシェアを持つ。第二位は住宅関連産業で25.5%、第三位は化学産業で12.4%、そして第四位は食品産業で10.3%であった。図3-8の企業数の構成比をほぼ反映するシェアとなっている。

表 3-60 業種ごとの調査企業平均/総売上額 (100 万ルピー : 2005 年)

	Average sales	Total sales		Total answers (number)
	mil. Rs.	mil. Rs.	%	
Textile Clothing	1,621	341,982	41.4%	211
Food Processing	1,198	85,049	10.3%	71
Automobile & Par	1,060	41,325	5.0%	39
Electronics	291	4,068	0.5%	14
Chemicals	1,804	102,850	12.4%	57
Housing related	2,062	210,306	25.5%	102
Information Technr	3,534	21,205	2.6%	6
Others	2,942	23,539	2.8%	8
All sectors	1,626	826,239	100.0%	508

出所 : JICA Study Team

同様に2005年の従業員数について業種ごとに平均値を求めると表3-61のとおりである。1社あたりの従業員数が最も多いのは繊維産業であり964人であった。続いて食品産業の543人、自動車/部品産業の432人と続く。サンプル数の少ないITとその他を除くと、平均従業員数が少ない業種は電子電機産業であり271人にすぎなかった。電子電機産業は平均売上額も少なく、総じて企業規模が小さいことが伺われる。

また、ここでも調査企業の従業員数を求め、業種ごとのシェアを見ると、雇用シェアの最も大きい業種はやはり繊維産業で60.1%であった。雇用では売上額よりも遥かに高いシェアを持っている。第二位は食品産業で12.6%、第三位は住宅産業で11.3%であった。

表 3-61 業種ごとの調査企業平均/総従業員数 (2005 年)

	Average number of employees	Total number of employees		Total answers (number)
	persons	persons	%	
Textile Clothing	964	171,592	60.1%	178
Food Processing	543	35,838	12.6%	66
Automobile & Parts	432	15,552	5.4%	36
Electronics	271	3,252	1.1%	12
Chemicals	376	19,928	7.0%	53
Housing related	351	32,292	11.3%	92
Information Techno	198	594	0.2%	3
Others	298	2,384	0.8%	8
All sectors	637	285,376	100.0%	448

出所: JICA Study Team

3.4.2 外国市場とのつながり

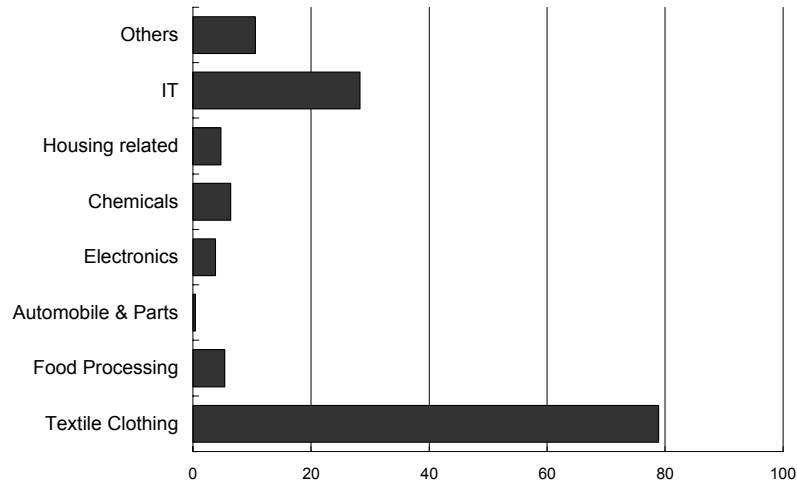
国内産業の将来的な有望性を検討する第一の視点は当該産業がどれだけ外国市場とつながりをもって
いるかである。輸出が活発であるということは、国際市場において価格や品質面で競争力があることを示
唆する。逆に国内市場への依存度が高い産業は、今後のグローバル化の流れの中で、海外から、
特に中国から、大量の製品が国内に流入した場合に、成長してゆけるかどうか懸念される。

まず調査企業の輸出比率について纏めた。表 3-62 は調査企業から回答された輸出比率を 6 つに区分し、
区分ごとの回答企業数の割合を示したものである。例えば、繊維産業 (Textile Clothing) の場合、輸出
比率が 100%と回答した企業は全体の 40%あり、76-99%と回答した企業は全体の 11%あった。やはり繊維は
パキスタンの輸出額の 7 割を占めるだけあり、本調査でも繊維産業には輸出比率の高い企業が最も多い。
他のセクターでは活発に輸出を行っている企業の割合は低く、国内市場に 100%製品を供給している企業が
少なくない。特に自動車/部品産業の場合、回答企業の 79%は完全に内需向けで、輸出していない。住宅関
連産業も比較的内需向けの生産が多い。

表 3-62 調査企業の輸出比率ごとの割合 (2005 年)

Export rate	100%	76-99%	51-75%	26-50%	1-26%	0%	Total answers	Total answers (numbers)
Textile Clothing	40%	11%	12%	9%	9%	19%	100%	211
Food Processing	6%	6%	7%	6%	25%	51%	100%	71
Automobile & Parts	0%	0%	0%	0%	21%	79%	100%	39
Electronics	0%	7%	0%	7%	29%	57%	100%	14
Chemicals	0%	4%	2%	12%	35%	47%	100%	57
Housing related	1%	2%	4%	7%	20%	66%	100%	100
IT	0%	0%	0%	17%	0%	83%	100%	6
Others	13%	13%	25%	0%	13%	38%	100%	8
All sectors	18%	7%	8%	8%	18%	43%	100%	506

出所: JICA Study Team

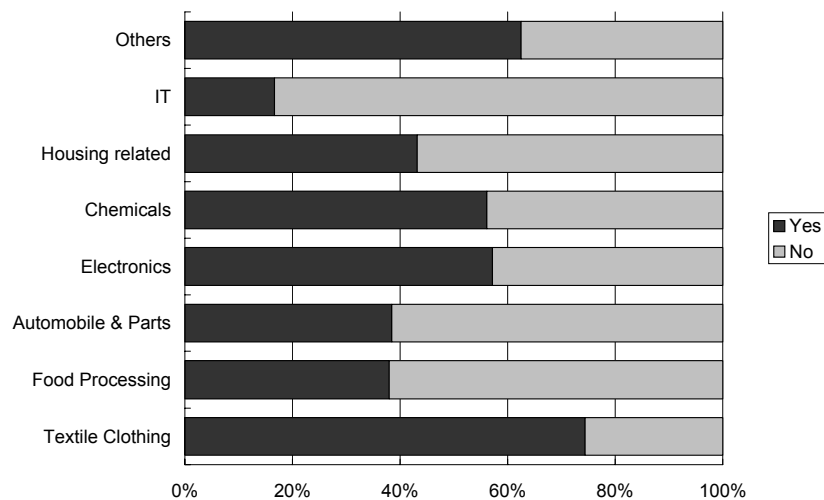


注：各企業の売上高で加重平均
出所：JICA Study Team

図 3-9 セクターごとの輸出比率（2005 年）

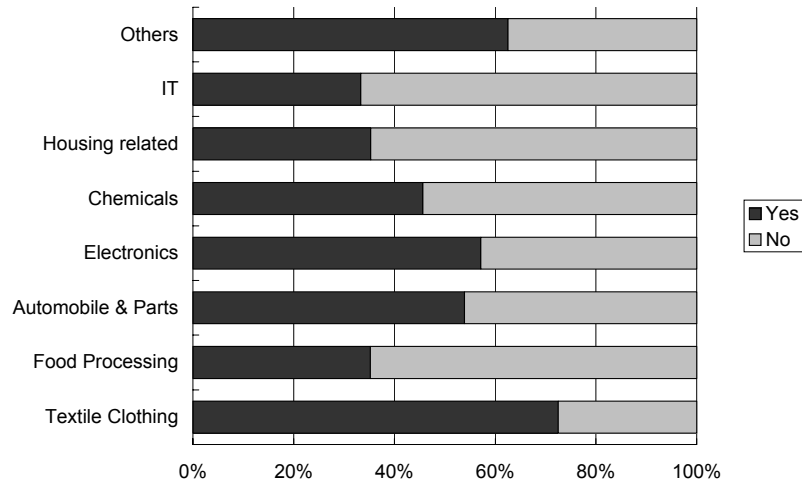
図 3-9 は、セクターごとの輸出比率を、回答企業の 2005 年度の売上高を用いて、加重平均した結果である。予想される結果ではあるが、繊維産業の輸出比率が最も高く、80%近くに達している。他のセクターの輸出比率は（サンプル数の少ない IT とその他を除けば）10%にも達しておらず、内需に依存する傾向が強い。パキスタンの輸出が繊維に大きく依存していることが、この企業調査からもよく分かる。

外国市場とのつながりという観点では間接的な指標であるが、図 3-10 は海外のバイヤーが 2005 年に調査企業を訪問したことがあるかどうかを尋ねた結果である。やはり繊維企業の中で Yes と回答した企業が最も多く 7 割を越している。だが、他のセクターにおいても、化学、電子電機産業では海外バイヤーの訪問を受けた企業の割合が半数を越している。



出所：JICA Study Team

図 3-10 海外バイヤーの訪問実績（2005 年）



出所：JICA Study Team

図 3-11 経営陣の海外市場視察の実績（2005 年）

同じく間接的な指標であるが、図 3-11 は調査企業の経営陣が 2005 年にマーケティングを目的として海外視察を行ったかどうかを尋ねた結果である。Yes と回答した企業は、やはり繊維産業にもっとも多い。電子電機、自動車/部品、化学がこれに続いている。

以上のように、海外市場とのつながりという点では、繊維産業が圧倒的な強さを示している。輸出比率は極めてたかく、他の産業が内需型であることと好対照である。一方、外国バイヤーの訪問や、海外市場視察という観点では、繊維産業以外のセクターでも海外市場とのつながりを持っている企業が少なく無い。電子電機、化学産業などは、海外バイヤーから多少の注目を集めているようである。

3.4.3 外国技術とのつながり

国内産業の将来的の有望性を検討する第二の視点は当該産業がどれだけ外国技術とつながりをもっているかである。外国の技術者の直接的指導を通じて、あるいは外国の機械・設備の導入を通じて、外国の技術を活発に導入している産業は、今後国際競争力を保ってゆく可能性が高いと思われる。反対に、外国からの技術導入が低調な産業は、よほど優れた固有技術を持っていない限り、将来の飛躍的成長は見込めないとと思われる。

まず調査企業の中で、2005 年に国内の外資企業に製品を納入した実績のある企業がどれくらいあるかを確認した（表 3-63 参照）。自動車/部品産業が 46%と最も高く、第 2 位は電子電機産業の 43%、であった。続いて、国内外資を含む外国企業から技術支援を受けてきた実績があるかどうかを確認した（表 3-63 参照）。技術指導を受けた企業の比率が最も高いのは電子電機産業の 64%であり、続いて第 2 位が自動車/部品産業の 54%であった。

表 3-63 外資企業への納品実績ある企業比率 (2005 年)

%	Yes	No	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	13	87	100	210
Food Processing	21	79	100	71
Automobile & Parts	46	54	100	39
Electronics	43	57	100	14
Chemicals	26	74	100	57
Housing related	40	60	100	102
IT	17	83	100	6
Others	38	63	100	8
All sectors	25	75	100	507

出所 : JICA Study Team

表 3-64 外国企業から技術支援を受けた企業比率

%	Yes	No	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	43	57	100	211
Food Processing	34	66	100	71
Automobile & Parts	54	46	100	39
Electronics	64	36	100	14
Chemicals	42	58	100	57
Housing related	44	56	100	102
IT	33	67	100	6
Others	0	100	100	8
All sectors	43	57	100	508

出所 : JICA Study Team

外国から技術ライセンスを受けて生産している企業の割合を見ても、電子電機産業と自動車産業の数値が最も高い (表 3-65 参照)。電子電機産業では 36%の企業が、自動車/部品産業では 23%の企業が外国から技術ライセンスの供与を受けて生産している。一方、外国からの機械・設備の輸入実績については、セクター間で大きな差はない (表 3-66 参照)。過去二年間に外国から何らかの機械や設備を輸入した企業の比率は、概ね 6 割〜7 割程度である。食品加工産業のみ 46%と比率が低い。同産業では設備更新が進んでいないことが伺われる。

外国技術とのつながりという観点で業種を比較すると、電機電子産業と自動車/部品産業が他に抜きんでていることがわかる。双方とも技術開発の進歩の早い産業であり、国際競争力を維持して行くためには、常に外国から技術導入をすすめて行かねばならないことが伺える。

表 3-65 外国企業から技術ライセンスを受けている企業の比率

%	Yes	No	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	8	92	100	211
Food Processing	4	96	100	71
Automobile & Parts	23	77	100	38
Electronics	36	64	100	14
Chemicals	19	81	100	57
Housing related	7	93	100	102
IT	0	100	100	6
Others	0	100	100	8
All sectors	10	90	100	507

出所 : JICA Study Team

表 3-66 過去二年間に機械設備を輸入した企業の比率

%	Yes	No	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	72	28	100	211
Food Processing	46	54	100	71
Automobile & Parts	74	26	100	39
Electronics	71	29	100	14
Chemicals	77	23	100	57
Housing related	61	39	100	102
IT	50	50	100	6
Others	75	25	100	8
All sectors	67	33	100	508

出所：JICA Study Team

ちなみに、外国企業から技術指導を受けた企業に対して、どういった専門家からどのような内容の技術指導を受けたかについて聴取した。まず外国人指導者の専門性についてみると、圧倒的に技能者 (technical)、技術者 (engineer) が多いことがわかる (表 3-67 参照)。専門家の 8 割近くが技術系の指導者である。その一方で、マネジメントやマーケティングの専門家が国内企業を訪問することは少ない。技術指導の内容も指導者の専門性を反映し、生産プロセスの改善 (upgradation of production process) や品質管理システムの改善 (improvement of quality control system)、機械設備の保全と修理 (maintenance or repairing of machinery and equipment) に関するものが圧倒的である。新規製品の開発やマーケティングについての指導は少なく、外資にとってパキスタンの企業はあくまで生産拠点としての位置づけであることが伺われる (表 3-68 参照)。

表 3-67 調査企業を技術指導した外国人指導者の専門性 (複数回答)

	%
Technician	79
Engineer	79
Management consultant	20
Marketing advisor	10
Other suport	3

出所：JICA Study Team

表 3-68 調査企業の受けた技術指導の内容 (複数回答)

	%
Up gradation of production process	75
Improvement of quality control system	69
Maintenance or repairing of machinery and equipment	68
Development of new products	50
Elaboration of marketing skill	21
Other suport	6

出所：JICA Study Team

3.4.4 研究開発を通じた学習

国内産業の将来的の有望性を検討する第三の視点は当該産業がどれだけ研究開発を通じた学習に積極的に取り組んでいるかである。外国から技術を導入するだけでなく、長期的な視野を持ち、自ら研究開発に努力する産業こそが将来も競争力を保つことができると考えられる。

まず調査企業における研究開発部門の有無を業種ごとに確認する（表 3-69 参照）。研究開発部門を有している企業は全体の 45%であり、業種によってその比率に若干の差がある。最も多くの企業が研究開発部門を持つのは電子電機産業であり 64%の比率である。次いで化学産業の 60%、自動車/部品産業の 56%の順である。

表 3-69 調査企業における研究開発部門の有無（複数回答）

%	Yes	No	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	46	54	100	211
Food Processing	37	63	100	71
Automobile & Parts	56	44	100	39
Electronics	64	36	100	14
Chemicals	60	40	100	57
Housing related	34	66	100	102
IT	0	100	100	6
Others	38	63	100	8
All sectors	45	55	100	508

出所：JICA Study Team

続いて研究開発部門におけるスタッフ数と年間予算の平均値を業種別に比較する。まずスタッフ数を見ると、最も多いのは繊維産業で 12 名であった（表 3-70 参照）。サンプル数の少ない「IT」と「その他」を除き、他の業種の平均スタッフ数は 6 名から 9 名と大きな差はない。一方、研究開発部門のスタッフ数を全従業員数で割って比率を求めると、業種ごとに差異が見える。全業種の平均は 1.1%であるが、電子電機産業と自動車/部品産業はそれぞれ 2.5%、2.4%と 2 倍以上の人員を抱えている。繊維産業における研究開発部門のスタッフ数は、全業種平均並であった。

研究開発の平均支出額を見ると、業種によって大きな差がある（表 3-71 参照）。突出して額が大きいのは化学産業の 1,587 万ルピーであり、繊維産業の 1,035 万ルピーがこれに続く。その他の業種は 100 万から 300 万ルピーの間である。前述のように、化学産業と繊維産業は 1 社あたりの平均売上額が比較的高い業種であり、産業特性や企業規模の違いが研究開発費の差に反映されているものと思われる。そこで、業種ごとに研究開発支出額を売上額で割って比率を求めると、スタッフ数の比較と同様の結果がでた。全業種の平均は 0.5%であるが、自動車/部品産業と電子電機産業は 1.7%と比率が高い。化学産業は食品産業と並び、全業種平均を大きく下回っている。ちなみに、研究開発支出額を全従業員数で割って比較すると、やはり自動車/部品産業と電子電機産業における平均支出額が多い。従業員一人あたり 2 万ルピーほどを研究開発費に充てており、全業種平均の二倍以上である。スタッフ数と研究開発支出額を比べるかぎり、研究開発部門に注力している業種は、自動車/部品産業と電子電機産業の二つという結論に至る。

表 3-70 調査企業における研究開発部門の平均スタッフ数

(persons)	
Textile Clothing	12
Food Processing	9
Automobile & Parts	6
Electronics	8
Chemicals	7
Housing related	7
IT	0
Others	3
All sectors	10

出所 : JICA Study Team

表 3-71 調査企業における研究開発部門の平均年間支出額

(1,000 Rupees)	
Textile Clothing	10,358
Food Processing	1,664
Automobile & Parts	2,317
Electronics	3,602
Chemicals	15,877
Housing related	2,597
IT	0
Others	2,055
All sectors	7,835

出所 : JICA Study Team

パキスタンには PCSIR Laboratories や大学等の中に各種の公的な研究開発機関が設置されている。本調査では企業に対して、公的研究開発機関を利用しているかどうかについて問い合わせた。その結果が表 3-72 に示される。全体で公的研究開発機関を利用しているのは 17% だけであった。唯一電子電機産業だけは、全体の 43% が公的研究開発機関を利用しているが、その理由については明らかでない。

表 3-72 調査企業における公的研究開発機関の利用状況

%	Yes	No	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	14	86	100	211
Food Processing	20	80	100	71
Automobile & Parts	15	85	100	39
Electronics	43	57	100	14
Chemicals	23	77	100	57
Housing related	20	80	100	102
IT	0	100	100	6
Others	0	100	100	8
All sectors	17	83	100	508

出所 : JICA Study Team

公的研究開発機関を調査企業が利用しない理由について尋ねた結果が表 3-73 に示される。「企業自身が (利用するための) 積極的な努力をしない (We ourselves did not make any effort)」というのが最大の回答であり、全体の 57% を占めた。続いて、「適当な研究開発機関が存在しない (There is no R&D organizations relevant to our business)」が 23%、「公的研究開発機関の役割が限定的である (The role of the R&D organization is limited)」が 7% の順の回答であった。電子電機産業を例外として、企業側のニーズに見合ったサービスを公的研究開発機関が提供できていない状況が伺われる。

表 3-73 調査企業が公的研究開発機関を利用しない理由（複数回答）

	%	Total answers (number)
We ourselves did not make any effort	57	223
There is no R&D organizations relevant to our business.	23	91
The role of the R&D organizations are limited.	7	29
The services of the R&D organizations are not attractive	4	15
Good inhouse Setup	2	7
Others	7	25
Total	100	390

出所：JICA Study Team

パキスタンの産業の将来性を、研究開発を通じた学習という観点から検討すると、電子電機産業が最も有望に思える。そして化学産業と自動車/部品産業がこれに続いている。

3.4.5 地域経済との関連

国内産業の将来的の有望性を検討する第四の視点は当該産業がどれだけ地域経済に連関効果をもたらしているかである。産業の生産物は様々な用途に使われ、所謂前方連関効果をもたらすことになる。また、製造の過程で原材料、中間財を調達することで、後方連関効果を導き出す。前方、後方連関効果の大きな産業は、経済全体への波及効果が大きく、将来の有望産業として成長が期待される。本来、こうした連関効果の推定は産業連関表を用いて行うべきであるが⁹⁷、パキスタンでは近年のデータを用いた産業連関表を入手することができない。そこで本調査では、企業の CEO に対して前方、後方連関効果の概念について説明した後、当該企業の生産物がどのセクターに経済的波及効果をもたらしているか主観的な判断を問うた。さらに、同じく原材料・中間財の投入に際してどのセクターに経済的波及効果をもたらしているかについても主観的な判断を尋ねた。その結果が、表 3-74 と表 3-75 に示される。前方、ないし後方連関効果があるとの回答がどの分野に集中しているか、セクターごとに纏めてある。例えば、繊維企業の前方連関効果について見ると、大規模製造業（manufacturing large）への経済的波及効果があるという回答が全体の 39%、卸売り貿易業（Whole sale and trade）への波及効果を指摘した回答が全体の 37%という結果であった。業種ごとに回答企業数が異なっているので、連関効果の回答の多少によって、当該業種の連関効果の大小を判断することはできない。しかしながら、このデータに基づいて、どの産業がどの分野に前方・後方の波及効果をもたらしているかについて傾向を推し量ることはできる。

先ず前方連関効果について観察すると、大規模製造業（manufacturing large）に波及効果があると回答した業種が多かった。この他、繊維産業と食品産業は「卸売り貿易業」に対する波及効果を指摘した回答が多かった。自動車/部品産業の生産物が農業部門に経済的波及効果があると回答された理由は、おそらくトラクターなど農業機械も同産業の主要生産物であるからと思われる。また当然ながら IT 産業については、通信産業へ波及効果を指摘する回答が全体の 67%と集中している。

続いて後方連関効果について見ると、繊維産業と食品産業は、やはり農業部門との結びつきが強いようであり、前者は回答の 64%が、後者は回答の 79%が農業部門への波及効果を指摘している。自動車/部品産業については、大規模製造業との結びつきが多く指摘されている。鉄鋼産業、ガラス産業など大手の装置産業からの原材料調達が多いものと考えられる。化学産業も同様である。住宅関連産業については、鉱業（mining and quarrying）との連関が多く指摘された。石灰岩や大理石など建築資材の原材料の多くが鉱業から調達されることが伺われる。

⁹⁷ 第一章では日本、韓国、タイの産業連関表を用いて、他産業と比較して自動車産業が最も後方連関効果大きいことが示された。

表 3-74 前方関連効果の有無に関する調査企業の認識 (複数回答)

	Agriculture	Mining and quarrying	Manufacturing (large)	Manufacturing (small)	Construction	Electricity and gas	Transport and storage	Communication (telephone, e, IT)	Wholesale and trade	Total answers %	Total answers (number)
Textile Clothing	9%	1%	39%	9%	1%	0%	2%	0%	37%	100%	209
Food Processing	3%	0%	34%	10%	0%	0%	3%	0%	50%	100%	70
Automobile & Parts	33%	8%	31%	5%	0%	0%	10%	0%	13%	100%	39
Electronics	29%	0%	50%	0%	7%	7%	0%	0%	7%	100%	14
Chemicals	21%	4%	36%	4%	5%	0%	4%	0%	27%	100%	56
Housing related	16%	7%	39%	4%	21%	3%	0%	0%	11%	100%	102
IT	17%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	100%	6
Others	13%	13%	50%	13%	0%	0%	0%	0%	13%	100%	8

出所：JICA Study Team

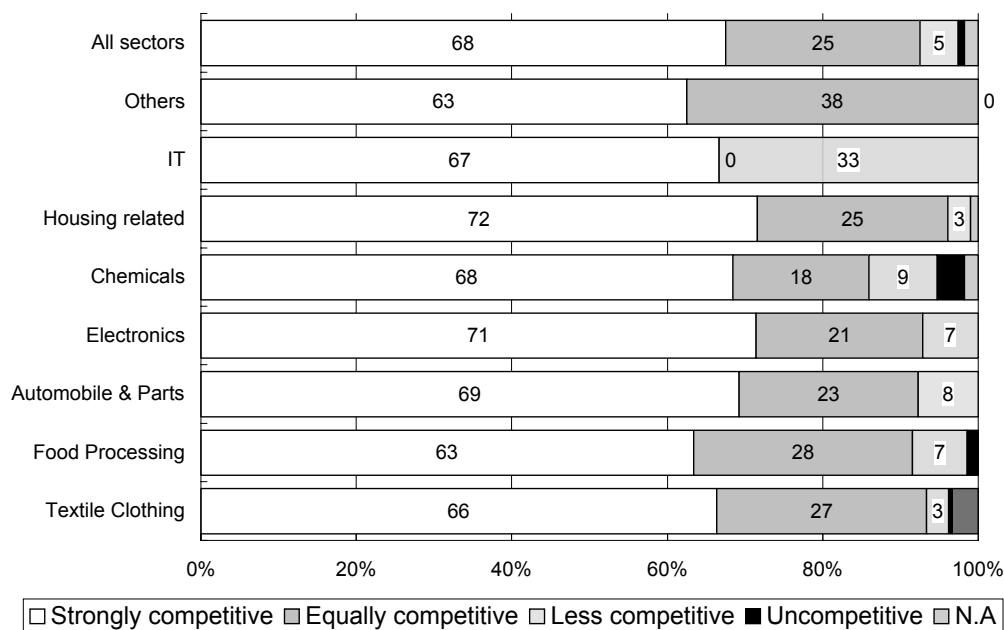
表 3-75 後方関連効果の有無に関する調査企業の認識 (複数回答)

	Agriculture	Mining and quarrying	Manufacturing (large)	Manufacturing (small)	Construction	Electricity and gas	Transport and storage	Communication (telephone, e, IT)	Wholesale and trade	Finance and insurance	Chemical	Import	Cattle Farming	Total answers %	Total answers (number)
Textile Clothing	64%	1%	25%	7%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	100%	211
Food Processing	79%	0%	10%	8%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	100%	71
Automobile & Parts	5%	26%	44%	13%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	3%	0%	0%	100%	39
Electronics	29%	7%	29%	21%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	100%	14
Chemicals	20%	11%	36%	13%	4%	5%	4%	2%	5%	0%	2%	0%	0%	100%	56
Housing related	18%	31%	28%	13%	5%	2%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	0%	100%	101
IT	17%	0%	33%	0%	0%	17%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	6
Others	38%	0%	25%	13%	13%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	8

出所：JICA Study Team

3.4.6 競争・競争力評価

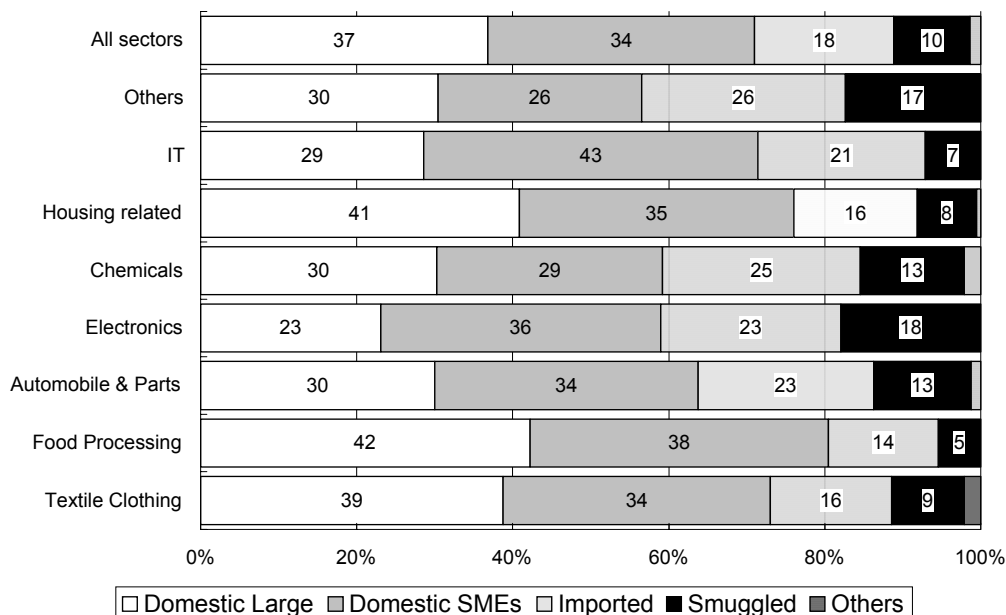
調査企業が自社の製品の競争力についてどのような認識を持っているか、様々な視点から聴取した。先ず自社製品が競合製品と比べどれだけ競争力があるか、「極めて競争力あり (strongly competitive)」「同等の競争力あり (equally competitive)」「競争力弱い (less competitive)」「競争力なし (uncompetitive)」の四段階で主観的判断を各企業に求め、その回答をセクターごとに集計した (図3-12 参照)。各セクターとも7割程度の企業が自社製品を「極めて競争力あり」と見做している。食品加工業については「極めて競争力あり」という回答が63%であり、他セクターより若干低めである。サンプル数の少ないITを除いて、「競争力弱い」「競争力なし」と回答した企業の比率が最も多いのは化学産業であり、双方で13%に達した。国内市場に中国など近隣諸国からの輸入品あるいは密輸品が溢れ、一部で国産品が淘汰されつつある現状と、7割の企業が「極めて競争力あり」と回答した調査結果とは乖離しているように見える。「競争力がある」という回答にはどのような意味があるのか、リーディング・インダストリーを選定するにあたり、この調査結果を慎重に解釈する必要がある。



出所: JICA Study Team

図3-12 自社製品の競争力に対する調査企業の認識

その解釈の一つの手がかりとなるのが、競争相手についての設問である。各企業にどのような企業が主な競争相手なのか見解を問うた (図3-13 参照)。全ての業種において、国内の大企業、中小企業が最大の競争相手と認識されている。全業種の平均では、主要競争手を国内大企業か中小企業と見なす回答が全体の71%であり、輸入品、密輸品はそれぞれ18%、10%でしかなかった。国内同業他社を主要競争相手とする企業が圧倒的に多いことになる。つまり、上記の設問に対し「競争力あり」と回答した企業は、国内の同業他社に対して「競争力あり」と回答したと解釈するのが適当ではなかろうか。少なくとも、輸入品、密輸品と自社製品を比較して「(国際) 競争力がある」と回答した状況ではないように思える。



出所：JICA Study Team

図 3-13 調査企業にとっての主要競争相手（複数回答）

表 3-76 電機電子産業における調査企業の製品（複数回答）

	Total answers
Electrical/electronic parts	26
Fan	14
White goods	11
AV equipments	7
Others	12

出所：JICA Study Team

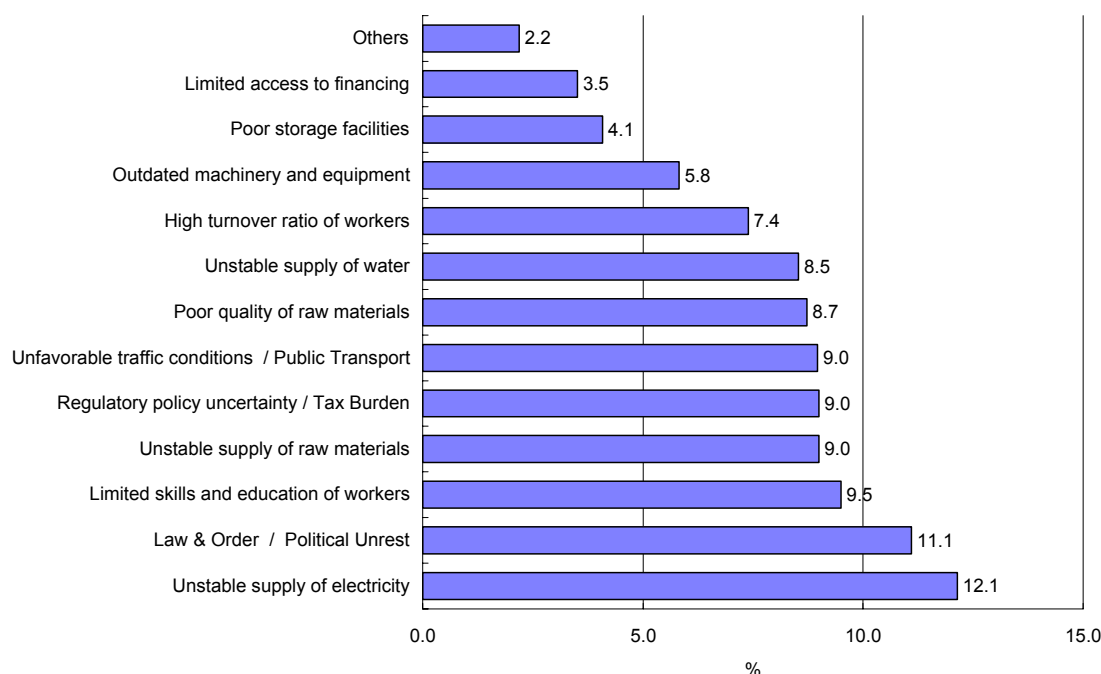
また、調査企業があえて輸入品、密輸品との競争を避けて、輸入されにくい財の生産に従事している可能性もある。その確認のため、市場に輸入品や密輸品が多く出回っている電子電機産業において、調査企業が何を生産しているかを見た（表 3-76 参照）。やはり電機電子部品、扇風機、白物家電といった製品を生産する企業が多く、輸入、密輸の対象となりやすい AV 機器などを作る企業は少ない。7 割の企業が「極めて競争力がある」と回答した結果には、このような背景があることを留意しなければならない。

続いて、どのような要因が競争力を左右するのかについて各企業の認識を聴取した（表 3-77 参照）。要因として提示したのは「品質（quality）」「価格（price）」「マーケティング戦略・宣伝（marketing strategy/advertisement）」「デザイン・パッケージング（design/packaging）」「アフターサービス（after service network）」「その他（others）」の六項目であった。殆どの業種において品質と価格がそれぞれ 3 割程度の回答を占めた。その中でもより品質を重視する回答が多かったのは食品加工産業であり 34%の回答があった。一方、価格面を重視する傾向が強かったのは自動車/部品であり 33%の回答があった。マーケティング戦略・宣伝については、化学産業における回答が 20%と最も多く、デザイン・パッケージングは電子電機産業で重視されていた。アフターサービスについては、やはり電子電機産業や自動車/部品産業において高い回答率であった。

表 3-77 競争力を左右する要因についての調査企業の認識（複数回答：全回答に占める比率）

%	Quality	Price	Marketing strategy advertisement	Designing packaging	After service network	Others	Total answers
Textile Clothing	31	31	13	14	8	3	100
Food Processing	34	30	17	11	5	2	100
Automobile & Parts	29	33	14	11	13	0	100
Electronics	26	28	16	16	14	0	100
Chemicals	27	28	20	15	8	3	100
Housing related	30	29	18	14	8	1	100
IT	25	31	19	6	19	0	100
Others	30	30	15	15	10	0	100
All sectors	30	30	16	14	8	2	100

出所：JICA Study Team



出所：JICA Study Team

図 3-14 競争力の阻害要因についての調査企業の認識（複数回答：全回答に占める比率）

最後に、各企業に何が競争力の阻害要因になっているか見解を求めた（図 3-14 参照）。最大の阻害要因は「電力供給の不安定さ (unstable supply of electricity)」であり、全体の 12% の回答がこれに集中した。続いて「法と秩序/政治的混乱 (Law & order/ political unrest)」であり全体の 11% の回答が集まった。この二つに続く阻害要因としては、「熟練し教育を受けた労働者の不足 (limited skills and education of workers) 9.5%」「原材料の供給の不安定さ (unstable supply of raw materials) 9.0%」「規制・政策の不確実性・租税負担 (regulatory policy uncertainty/tax burden) 9.0%」「交通事情・公共交通の劣悪さ (unfavorable traffic conditions/public transport) 9.0%」などが上げられた。

3.4.7 稼働率と設備投資

最後に調査企業の稼働率と設備投資の状況について聴取した。まず、2005年と2004年度の稼働率の分布を業種ごとに纏めた(表3-78)。調査企業に、各年度の機械設備の稼働率を尋ね、これを「1-60%」「61-70%」「71-80%」「81-90%」「91-100%」「over 100%」の六区分に分けて、回答企業数の分布を示した。サンプル数の少ないIT産業とその他産業を除くと、両年にわたり稼働率が100%を超える⁹⁸企業が存在する業種は自動車/部品産業、化学産業、住宅関連産業の三つである。稼働率が90%を超える企業を合わせると、全体の3割前後が高い稼働率で操業している。その反対に、稼働率が60%未満と低い業種は電子電機産業であり、2004年には43%、2005年になっても36%の企業が低い稼働率での操業である。

電子電機産業の稼働の低さ、2005年の平均週間操業時間を見ても分かる。表3-77は、調査企業に1週間の平均的な操業時間を尋ね、これを「1—50時間」「51—100時間」「101—150時間」「151-168時間」の四区分に分けて、回答企業数の分布を示したものである。電子電機産業の場合、1週間の操業時間が50時間以下と回答した企業が全体の64%であり、他の業種と比べて抜きんでて多い。何らかの理由で、電子電機産業の稼働が近年に低迷していることが明らかである。その一方、1週間の操業時間が168時間近くあり、フル稼働体制の企業が多いのは繊維産業(全体の32%)と化学産業(同26%)である。これが市場の好調さに起因するものなのか、あるいは装置産業としての特性に基づくものなのかは、このデータからはわからない。

表3-78 調査企業の稼働率の分布

(1) 2005年

%	1-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%	over 100%	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	10%	10%	23%	28%	29%	0%	100%	206
Food Processing	31%	13%	19%	15%	22%	0%	100%	68
Automobile & Parts	24%	11%	16%	18%	29%	3%	100%	38
Electronics	36%	21%	14%	14%	14%	0%	100%	14
Chemicals	14%	14%	23%	20%	25%	4%	100%	56
Housing Related	23%	7%	23%	18%	27%	2%	100%	96
Information Technology	50%	0%	17%	17%	17%	0%	100%	6
Others	13%	0%	0%	13%	75%	0%	100%	8
All Sectors	18%	11%	21%	22%	27%	1%	100%	492

出所: JICA Study Team

(2) 2004年

%	1-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%	over 100%	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	15%	10%	29%	21%	24%	0%	100%	204
Food Processing	29%	26%	14%	11%	20%	0%	100%	65
Automobile & Parts	22%	14%	22%	14%	25%	3%	100%	36
Electronics	43%	14%	14%	21%	7%	0%	100%	14
Chemicals	15%	27%	20%	11%	25%	2%	100%	55
Housing Related	27%	15%	18%	15%	22%	2%	100%	92
Information Technology	67%	0%	17%	0%	17%	0%	100%	6
Others	25%	0%	0%	38%	38%	0%	100%	8
All Sectors	21%	15%	23%	17%	23%	1%	100%	480

出所: JICA Study Team

表3-79 調査企業の平均週間操業時間の分布(2005年)

⁹⁸稼働率が100%以上とは、一日の稼働時間やシフト数を増やすなどの対応により、当初の想定を超える数量を生産している状態とみなされる。

hours	1-50	51-100	101-150	151-168	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	20%	35%	13%	32%	100%	199
Food Processing	43%	31%	9%	18%	100%	68
Automobile & Parts	49%	33%	13%	5%	100%	39
Electronics	64%	14%	14%	7%	100%	14
Chemicals	40%	21%	12%	26%	100%	57
Housing Related	32%	29%	20%	19%	100%	96
Information Technology	50%	0%	17%	33%	100%	6
Others	38%	50%	13%	0%	100%	8
All Sectors	32%	31%	14%	23%	100%	487

出所：JICA Study Team

続いて調査企業の設備投資の状況を検討する。表 3-80 は過去二年間の調査企業の設備投資に関する情報を纏めたものである。「重要な新規生産ラインを開発したか(developed an important new product line)」「既存の生産ラインを新技術等で改善したか (upgraded an existing product line with improved/new technology)」「生産ラインを一つ以上廃止したか (discontinued at least one product line)」「外資と合弁事業に合意したか (agreed to a new joint venture with foreign partner)」「新規ライセンス契約を取得したか(obtained a new licensing agreement)」という問いを尋ね、それぞれに Yes と回答した企業の比率を業種ごとに纏めてある。新規生産ラインを開発に関しては電子電機産業と自動車/部品産業における回答企業の比率が高かった。一方、電子電機産業では、生産ラインを廃止した企業の比率も 29%と最も高い。また同産業ではライセンス契約を締結した企業の比率も 36%と高い。電子電機産業では設備投資に関して変革が著しいことが伺われる。

繊維産業の場合、過去に年間に新規生産ラインを開発した企業は、全体平均に近い52%に留まっている。だが既存生産ラインの拡充を実施した企業は 61%と比較的高い。繊維産業は調査企業の中で企業数と総売上額の 4 割を占める大きな産業である。製造業全体としては設備投資の総額は大きいことが予想される。実際、財務省の統計によると、過去 6 年間の繊維分野への投資額は 60 億ドルであり、2005-2006 年度だけでも 6 億ドルの機械輸入があった⁹⁹。参考までに、繊維産業で標本抽出された企業の製品を見ると、Knitwear & Garment や Made Ups を生産する企業が比較的に多かった (表 3-81)。

表 3-80 調査企業の過去二年間の設備投資状況

%	Developed an important new product line	Upgraded an existing product line with improved/new technology	Discontinued at least one product line	Agreed to a new joint venture with foreign partner	Obtained a new licensing agreement	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	52%	61%	10%	24%	14%	100%	211
Food Processing	37%	45%	11%	6%	1%	100%	71
Automobile & Parts	69%	64%	10%	10%	10%	100%	39
Electronics	71%	64%	29%	14%	36%	100%	14
Chemicals	61%	56%	18%	12%	21%	100%	57
Housing Related	56%	66%	10%	11%	4%	100%	102
Information Technology	67%	50%	17%	0%	17%	100%	6
Others	63%	25%	25%	38%	13%	100%	8
All Sectors	54%	59%	12%	16%	11%	100%	508

出所：JICA Study Team

⁹⁹ Economic Survey (http://www.finance.gov.pk/survey/sur_chap_05-06/03-Manufacturing.PDF)

表 3-81 繊維産業における調査企業の製品（複数回答）

	Total answers
Knitwear & garments	181
Made ups	97
Spinning	80
Weaving	68
Textile processing	57
Synthetic textiles	19

出所：JICA Study Team

次に、表 3-82 は、調査企業の今後二年間の設備投資に関する計画を纏めたものである。既存の設備を拡張するのか、現状維持するのか、縮小するのか、三つの選択肢を各企業に提示して回答を求めた。設備投資に最も意欲的なのは電子電機産業であり、回答企業 13 社の全てが設備の拡大を予定している。電子電機産業では近年の稼働率が低いにもかかわらず、設備投資への意欲が強い。近年の経済環境の変化にとともに、新たなビジネスチャンスが到来することを企業側が期待しているのであろうか。業界の実態を把握するための詳細な調査が求められる。一方、設備投資について現状維持と回答した企業が最も多かったのは繊維産業と食品加工産業であり、それぞれ 34%であった。だが、この回答結果を解釈する上で、注意すべきは繊維産業の過去の投資動向である。繊維産業は 2005 年 1 月の MFA (Multi Fiber Arrangement) の撤廃を見据え、前述の財務省統計に見られたように、過去数年間に積極的な設備投資を行ってきた。そのため、今回の調査が実施された 2006 年の時点では、「現状維持」と回答した企業が多かったのではないかと予想される。したがって、本調査結果から繊維産業が設備投資に消極的であるという解釈には結びつかない。

表 3-82 調査企業の今後二年間の設備投資計画

%	Expand capacity	Maintain existing capacity	Reduce capacity	Total answers	Total answers (number)
Textile Clothing	65%	34%	1%	100%	188
Food Processing	66%	34%	0%	100%	64
Automobile & Parts	77%	23%	0%	100%	35
Electronics	100%	0%	0%	100%	13
Chemicals	86%	14%	0%	100%	50
Housing Related	86%	14%	0%	100%	94
Information Technology	63%	38%	0%	101%	8
Others	100%	0%	0%	100%	5
All Sectors	74%	25%	0%	99%	457

出所：JICA Study Team

最後に、2005 年 10 月に発生した北部地震の影響について取纏めた(図 3-15 参照)。「製品の需要(demand of the products)」「原材料の供給 (supply of raw materials)」「運輸とロジスティクス(transport and logistics)」「電力供給(supply of electricity)」「水道供給(supply of water)」の各項目について、影響度を「とても深刻(very severe impact)」「深刻(severe impact)」「多少深刻(minor impact)」の 3 段階で評価してもらった。485 社から回答を得たが、製品の需要面で多少のインパクトがあるようだが、その他の項目については殆ど影響を感じられていないことが分かった。業種ごとの差違もあまり無い。

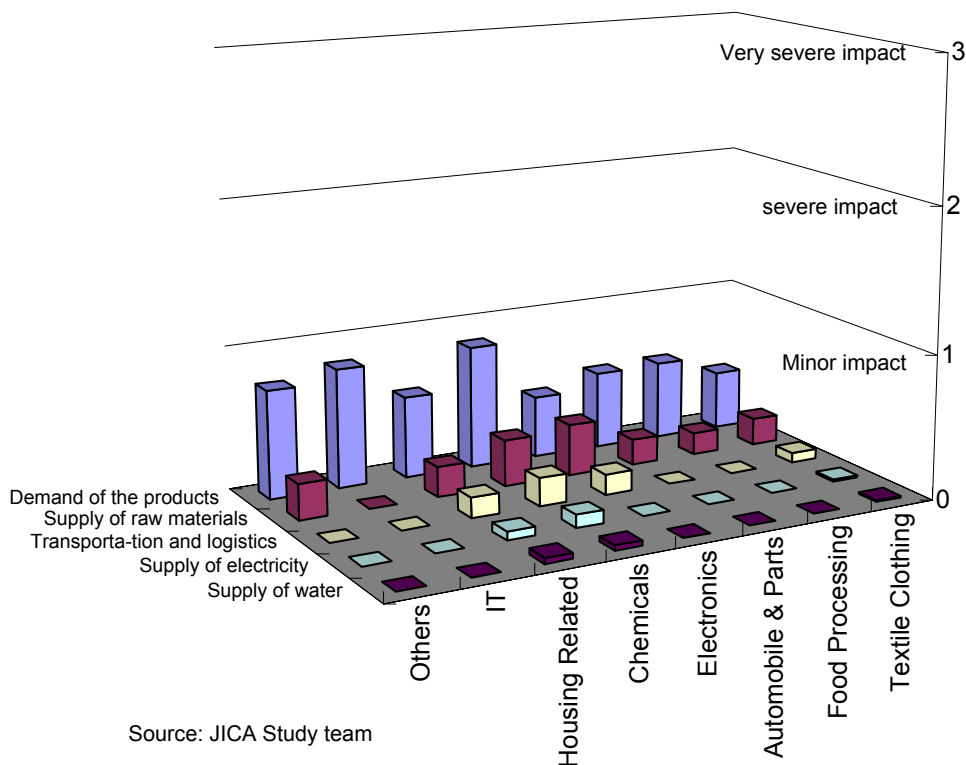


図 3-15 調査企業にとっての 2005 年 10 月北部地震の影響

3.4.8 リーディング・インダストリーの選定

本節では 500 社あまりの企業調査データに基づき、外国市場・技術とのつながり (Linking)、研究開発状況 (Learning)、地域経済との連関 (Leveraging) 等の観点から、今後のパキスタン経済を牽引する有望業種を選定することを求められている。これまでの分析から業種ごとに特性を纏めると以下となる。

繊維産業：輸出比率が高く外国市場とのつながりという点では他業種を圧倒している。付加価値や雇用の面で規模が大きい。MFA 撤廃の影響を受けて、特にデニムやベッドウェアなどの製品の輸出は好調である。今後もリーディング・インダストリーの一つとしてパキスタン経済を支えて行くことは間違いない。しかしながら、他業種と比較し、外国からの新規技術の導入や、社内での研究開発に意欲的に取り組んでいる様子は伺えない。技術導入や研究開発を積極的にすすめ、新素材やデザイン開発、マーケティング強化等を通じて、産業全体の高付加価値化をすすめてゆく必要があると思われる。

食品加工産業：内需型の産業であり、外国市場とのつながりは強くない。外国企業からの技術指導はさほど受けておらず、外国から機械設備を輸入する企業も少ない。社内の研究開発にも積極的とは見られない。将来の設備投資にも慎重であり現状維持を志向する企業が多い。食品産業は農業部門と大きな連関のある産業であり、雇用面からも重要な役割が期待される。しかしながら、本調査の視点である 3L の観点から判断するに限り、食品加工業は将来のパキスタン経済の成長の原動力となるリーディング・インダストリーの候補からは外れる。

自動車/部品産業：大きな国内需要を背景に、輸出は少なく内需型の産業である。外国市場とのつながりは弱い、外国企業からの技術導入には意欲的であり、外資企業との取引が多く直接的な指導を受ける

機会が多い。外国製の機械設備の輸入も盛んである。近年の稼働率は高く、設備投資も積極的に進めてきたようである。第一章で日本、韓国、タイの産業連関分析結果を紹介したが、本来、自動車産業は幅広い裾野産業を抱えており後方連関効果大きい。今後、リーディング・インダストリーの一つとしてパキスタン経済を牽引してゆく産業に育つ可能性は大きいと考えられる。

電子電機産業：自動車/部品産業と同じく内需型の産業であるが、国内の外資企業との取引が多く、外国企業から直接に技術指導を受ける機会が多いようである。外国製の機械設備の輸入には積極的であり、外国企業からのライセンス生産も多い。なによりも、研究開発に最も意欲的に取り組んでいるようであり、公的な研究開発団体の活用も盛んである。設備投資にも積極的である。だが、近年の稼働率は低迷しており、また一部の大企業を除くと企業規模は極端に小さい。リーディング・インダストリーとしてパキスタン経済を牽引してゆくまでの役割は期待できないが、今後の成長が望まれる産業である。

化学産業：内需型で外国市場とのつながりは弱い。外資企業との取引も少なく、外国企業から直接に技術指導を受ける機会も限られているようである。一社あたりの研究開発予算は大きいですが、売上額に占める比率はそれほど大きくない。一方、近年の稼働率は高く、国内需要は増大していることが予想される。今後グローバル化の流れの中で、積極的に外資企業と提携して技術導入を進め、研究開発にも注力してゆけば、将来的にはリーディング・インダストリーとして成長してゆく可能性はあると思われる。

住宅関連産業：内需型産業であり外国市場とのつながりは弱い。外国企業から技術支援を受ける機会も限られているようである。研究開発には消極的であり、平均的売上額が大きいわりには、研究開発予算が僅かである。当然ながら、鉱業との後方連関効果、建設業との前方連関効果が強く、他の製造業への波及効果も大きいことが伺われる。近年の稼働率も高い。リーディング・インダストリーとしてパキスタン経済を牽引することが期待されるが、今後、国内市場に海外から競合品が大量に流入して来た際に、また今日の建設ブームが去った後に、どれだけ競争力を保持していただけるか懸念される。

IT産業：残念ながら、今回の調査ではサンプル数が少なく、将来的なリーディング・インダストリーとしての可能性を検証するまでのデータは得られなかった。

第4章

産業育成戦略と政策オプション

第4章 産業育成戦略と政策オプション

4.1. 産業育成戦略

現在の政策枠組みは、特定の産業を振興するのではなく、全ての産業が利益を得るようなインセンティブの枠組みを整備することを主眼としている。2005年に工業省が発表したペーパー¹の中でも、過去の特定産業育成策は失敗であったと指摘されている²。パキスタンでは、特定産業振興は機能しないとの共通の認識があるために、将来的な産業構造を検討したり、個別産業について深く理解し、包括的かつ継続的支援策を検討するような努力が軽視されている。また自らを「facilitator」と位置づけることで、産業発展の具体的な方向性を考える努力を放棄しているようにも見える。確かに市場経済の資源配分機能をベースとするアプローチは一つの選択肢であり、それ自体が誤りと断定することはできない。国有化など市場経済への過度の政府介入が成功を収めなかったことは、パキスタン自体で経験済みである。しかしながら、このことは特定の産業振興に向けた政府の役割自体を否定するものではない。これまで、日本も含め東アジアで工業化に成功を収めた国では、市場経済の原則を踏まえつつ、政府が特定産業の振興に向けて積極的な役割を担ってきている。例えば、過去20年間に急速な工業化を実現したマレーシアにおいては、産業振興における選択と集中の必要性が強く意識されており、2006年8月に発表された第3次工業マスタープラン（IMP3: Industrial Master Plan 3）の中では、「高付加価値」「技術・知識集約度」「輸出貢献度」「波及効果」「地域世界経済への統合」といった観点から12の戦略業種を指定し、官民協調による産業振興に取り組む決意を示している。

グローバル化の流れの中で、世界の製造業は再編されつつある。無策のまま自由貿易に身を委ねていると、いつの間にか産業の自立化に立ち遅れ、グローバル競争の孤児になりかねない。これからパキスタンが採用すべき戦略は、全産業が利益を得るようなインセンティブの枠組みを整備し、市場経済の資源再配分機能や自由貿易に産業振興の方向性を委ねることなのか。あるいは、限られた政府の資源を有効活用するために、産業のプライオリティ付け、政策支援の選択と集中を図ることなのか。今一度、官民のステークホルダーで議論を尽くすべきである。その上で、産業振興に向けて政府はどういった立場で望むのか判断すべきである。少なくとも、日本、タイ、マレーシア等の東アジア諸国における工業化の成功が何に基づいているのか、正確に状況を把握した後に、パキスタンのとるべき戦略を検討する姿勢が求められる。

以下では、パキスタンの民間セクター活性化、産業強化に向けた戦略（産業育成戦略）として「高付加価値製造業の振興」「産業政策の実効性の確保」の二つを提案する。この戦略は戦後の日本の経験と、1980年代中旬以降のタイ、マレーシアでの成功例を踏まえている。グローバル化の潮流の中で、Vision 2030の達成に向けて高度経済成長を実現してゆくためには、パキスタンはこの二つの戦略を採用することが不可避であると考え、また本調査を通じて、パキスタンでもこのような戦略が十分に適用可能と判断したためである。将来の産業振興に向けたパキスタンの選択肢を検討する上で参考になると思われる。

¹ “Toward a Prosperous Pakistan: A Strategy for Rapid Industrial Growth”, January 2005, Ministry of Industry.

² 自動車や電機、化学等の高付加価値産業について包括的な政策が存在しない一方、宝石や大理石、乳製品については、中小企業振興の名の下に様々な調査/奨励策が打ち出され、開発公社まで設立されている。このことは個別産業の振興は有効ではないとする政策枠組みに矛盾している。

4.1.1. 高付加価値製造業の振興

(1) インテグラル製造業

今日、パキスタンの国内市場には既に中国製品が溢れており、今後グローバル化の流れの中で、中国との貿易が拡大すれば、パキスタンの工業製品と中国の工業製品があらゆる分野で競合して行くことは不可避である。パキスタンの消費者にとって、中国製品の魅力は低価格にあり、たとえ品質面で若干劣っていたとしても、今後中国製品の需要は益々高まるものと予想される。だが、パキスタンの製造業者にとって、中国の製造業者と同じような低価格、低品質の製品を生産し、国内市場で直接に競合しても、おそらく勝ち目はない。一部企業では中国企業から中間財の供給を受けたり、中国企業の模倣をして、コピー製品を生産し出しているが、このような戦略の採用は適切ではない。安かろう、悪かろうのコピー製品が市場に氾濫してしまうと、大きな付加価値、高い技術力と国際競争力を持つような国内産業の育成を阻害する恐れがある。知的所有権を法的に保護すると共に、国内の製造業は高付加価値、高品質の製品を製造することに注力し、自社製品のブランドを確立して行く戦略が望ましいと考える。

この戦略を実現する上での一つの方向性は、各工程・部品の擦りあわせにより品質を作り込んでゆくインテグラル型の製造業の基盤を強化することである（1.2.2参照）。

インテグラル型製品とは機能群と部品群との関係が錯綜しているものを指す。自動車が典型的製品である。自動車の持つ大きな機能として、ノイズやバイブレーションなど乗り心地系のものであるが、それでは車の乗り心地の良さを達成する特定の部品があるかといえば、そのような部品はない。タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、シャーシ、ボディ、エンジン、トランスミッションなど、全ての部品が相互に微妙に調整しあってトータル・システムとしての力を出している。また、一つのモジュールが多くの機能を担っている。例えば、ボディは、安全性、居住性、デザイン性、空力特性など、複合的な機能を持つ。つまり機能と部品が1対1ではなく、多対多の関係にある。したがって、各モジュール（部品）の設計者は、互いに設計の微調整を行い、相互に緊密な連携をとる必要がある。これがインテグラル型の製品の特徴である³。

インテグラル型の製品では、各部品が相互に影響し、最終製品の品質を左右する。そのため、各工程、各部品の「擦り合わせ」の工夫により製品の価値を高める。そのためには、部品の生産者とアSEMBラーとが長期間に共同して製品開発にあたる必要がある。各メーカーが開発した部品を寄せ集めても、高品質の製品は生産できない。特に、消費者が「まとまりの良さ」（プロダクト・インテグリティ）を製品に求めている場合や、製品の小型化・軽量化が商品力の鍵を握る場合、インテグラル型の生産方式が適している⁴。インテグラル型生産方式に必要な制度的要件は、部品設計の微妙な相互調整、一貫した工程管理、緊密な社内部門間調整、取り引き先との濃密なコミュニケーション、顧客との接点の質の確保、多能工化などであり、日本企業が比較的得意とするものである。

このインテグラル型製造業の対極にあるのがモジュラー型製造業である。モジュラー型の製品とは、機能と部品（モジュール）との関係が1対1に近く、スッキリした形になっているものを指す。各部品を見ると、それぞれが自己完結的な機能があり、一つ一つの部品に非常に独立性の高い機能が与えられている。そのため、部品相互間の信号のやり取りがそれほど必要でない。したがってインターフェースが比較的シンプルですむ。この手の製品の場合、全体で例えば十個の機能の束を達成したいというとき、対応する十個の部品があつて、それぞれが1個の機能を完結的に受け持っているのであれば、その十個の部品を寄

³ 5頁『ビジネスアーキテクチャ』「第一章アーキテクチャの産業論」2001年、藤本隆宏他、有斐閣

⁴ 11頁『ビジネスアーキテクチャ』2001年、藤本隆宏、他、有斐閣

せ集め的に結合することにより、製品全体の機能が達成される。つまり「寄せ集め設計」でも立派に製品機能が発揮される。言い換えれば、各モジュール（部品）の設計者は、インターフェースの設計ルールについて事前の知識があれば、他の部品の設計をあまり気にせず独自の設計ができる。パソコン、パッケージソフト、自転車等がその典型例である。つまりいろいろな会社でつくった部品を組み合わせても、まともなパソコンや自転車が生産できる。実際、ギア・コンポーネントのメーカーであるシマノのギアは世界中の自転車メーカーに使われている。こういった部品は自動車にもオートバイにもほとんどない。例えば、トヨタの車に日産のエンジンを積むなどということは、まずあり得ない⁵。

日本はインテグラル型生産方式に長じており、そのため、自動車、二輪車といった製品で国際競争力がある。一方、アメリカはモジュラー型生産方式をとる製造業に優位があり、パソコンなどの分野で圧倒的な国際競争力がある。中国も、どちらかと言えば、モジュラー型生産方式が得意であり、低賃金を活用しながら、労働集約的なモジュラー型製品を大量に生産している。中国はパソコン生産の拠点となりつつある。中国でも、自動車、二輪車の生産が急増しているが、コピー部品を寄せ集めた製品が少なくない。だが部品間の「擦り合せ」無しに組み立てられているため、品質の向上には限界がある。一方、インド市場ではコピー部品を寄せ集めたモジュラー型の自動車、二輪車が受け入れられない傾向がある。社内外での長期間の関係をベースとして独自に製品開発しているメーカーも存在している。インドではインテグラル型生産方式が定着する風土があるとみなされている。また、タイ、マレーシアといった東南アジアの工業国も、現地に進出した日本企業を通じてインテグラル型生産方式を学ぶことで、中国との直接の競合を避けながら、工業化を実現している。

ここで、パキстанは中国型のモジュラー型製造業を志向するのか、あるいはインドや東南アジア諸国のようにインテグラル型製造業を目指すのか（図4-1参照）。モジュラー型を選択し、中国企業の下請けになることも一つの選択肢である。一方、インテグラル型生産方式を採用することで、中国との直接の競合を避けながら、工業化を実現させる選択肢もある。激化する中国との競争、東南アジア諸国の高度経済成長の経験を踏まえると、パキстанにおいてはインテグラル型製造業を志向し、高付加価値製造業を振興してゆくのが望ましい選択ではないかと考えられる。

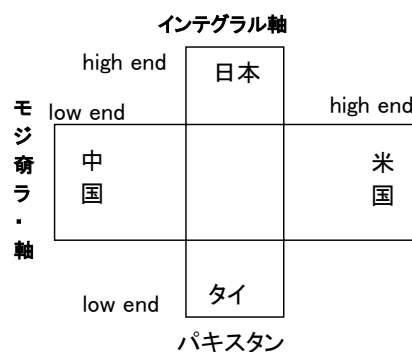


図4-1 インテグラル軸とモジュラー軸の中での各国の位置づけ

各国の歴史や初期条件の違いにより、特定の組織能力が国ごとに偏在する傾向があり、インテグラル型やモジュール型の生産の相性が国によって異なっている。中国はアメリカと並んでモジュラー型製造業が得意な国である。アメリカが知識集約的なモジュラー型商品開発を続けているのに対して、中国は労働集約的にコピー部品を寄せ集め、改造を繰り返してモジュラー型生産方式で、様々な製品を生産している。近年では、コピーバイクやコピー自動車なども生産し、アジア各国に販路を広げている。これに対して、

⁵ 5頁『ビジネスアーキテクチャ』「第一章アーキテクチャの産業論」2001年、藤本隆宏他、有斐閣

日本はインテグラル型製造業に優位を持つ国であり、企業内、あるいはグループ企業内の長期間にわたる共同開発によって高品質の製品を作り込んでゆく。労働者の定着率が高いこと、親会社と下請企業などグループの協力関係が長期間続くことがその前提である。日本はインテグラル型製造業のパートナーとして、ASEAN 諸国を位置づけ、労働集約型のインテグラル製造業の拠点をタイなどに設けようとしている。これにより、タイも中国のモジュラー型製品との直接的な競争を回避することが可能となり、近年は工業化に大きな成功を収めている。パキスタンも中国の製造業との直接的な競争を避けるならば、インテグラル型の製造業を振興することが一つの方策であると考えられる。

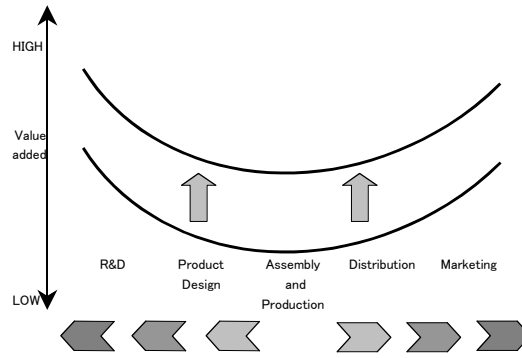
幸いパキスタンでは 25 年以上前から日系自動車・二輪車企業が現地生産を行っており、アSEMBラー各社では長期にわたってインテグラル型製造業に向けての人材育成を行ってきた。例えばある大手日系企業では従業員が約 2,000 人いるが、そのうちの中心的社員 400 名の中には日本の工場に派遣され、インテグラル型製造業の本質を直接に学んだ経験を持つものが多い。従業員の定着率も高く、創業当時から雇用されている 50-60 歳代の幹部従業員がインテグラル型生産方式について若手に指導している。さらに、アSEMBラー各社はベンダーとも長期的で密接な関係を構築してきており、現在アSEMBラーに部品を供給する約 200 社のうち、2 割から 3 割は部品の共同開発可能な Tier 1 に位置づけられると言われる⁶。パキスタンにとって、日系企業が 25 年以上にわたりインテグラル型製造業に精通する人材を養成してきたのは大きな資産である。自動車産業をモデルケースあるいはショウウインドウとして、インテグラル型製造業を国内に普及させることは十分に可能であると考ええる。

さらに、自動車産業以外でもパキスタンでインテグラル型製造業が、産業の国際競争力を飛躍的に高める可能性がある。それは繊維産業における「新合繊」の開発である。今日、世界の繊維産業では、織物の用途に合わせて糸の最適設計を必要とする「新合繊」の需要が増大している。繊維産業の中ではインテグラル性の高い分野であり、同産業の高付加価値化を追求する上での一つの鍵となりうる。

(2) バリューチェーンの前方・後方展開

第二の方向性としては、生産のバリューチェーンの前方、後方への拡大と、バリューチェーン全体の技術向上により、製品の付加価値を高めることである。パキスタンにはスポーツ用品、手術器具、ナイフ・フォーク、カーテン・ベッドシーツ等、輸出志向の強い中小企業が各地に存在する。しかしながら、欧州企業の下請として単純加工作業のみを請負い、使い捨て器具など低付加価値製品の生産に留まっている事例が少なくない。さらに、デザイン開発を自社で行っていないため、豊かな文化遺産を有するパキスタンとしての強みが十分に活かされていない。また、製品のマーケティングを外国企業に委ねているため販路拡大も困難である。こうした問題には、マレーシアの製造業も同じく直面しており、第 2 次工業マスタープラン (IMP2: 1996-2005) の中で、「Manufacturing Plus Plus」という標語で国内製造業が目指すべき方向性を示している。

⁶ 2006 年 9 月 14 日 Pak Suzuki 社の CEO との面談より。



出所：Malaysia IMP2

図4-2 マレーシアの Manufacturing Plus Plus

この Manufacturing Plus Plus の考え方を参考に、パキスタンも労働集約的で単純な工程のみに従事する製造業から、工業デザイン、研究開発、製品販売、マーケティングなど、バリューチェーンの前方と後方にも展開し、より付加価値の高い部門を担うことが必要である。また、バリューチェーンの各部門において、より高い生産性・効率性を高めていくことも求められる。繊維など一部業界では、業界団体の主導で工業デザインやマーケティング技術を持つ人材を育成する体制を構築してきている。パキスタンの優秀な人材の活躍の場を広げるため、政府はこうした業界の努力を支援すべきである。

4.1.2. 産業政策の実効性の確保

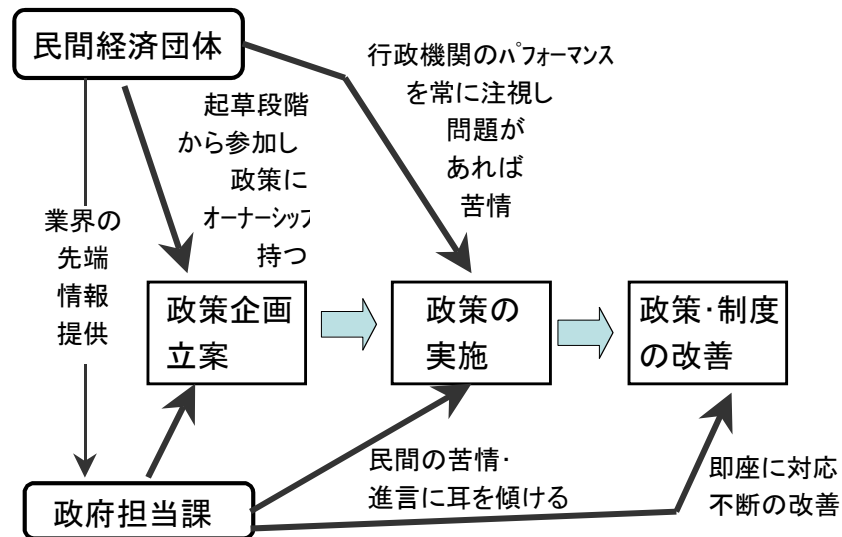
前述のように現在の産業政策の基本は「facilitator」として、全ての産業が利益を得るようなインセンティブの枠組みを整備することを主眼としている。そのため、政府は個別産業について国内外での現場の実態を深く理解する努力、一貫性・継続性のある支援策を検討する努力を十分に行っているとは思われない。またたとえ何らかの政策が作成されていても、その実施やモニタリング体制が十分に整備されていない。政策はあっても、目標達成までの Road Map が不明確であり、実施要員も不足している。

そもそも、グローバリゼーションが進み、日々変化する製造業の実態を、工業省の職員だけで把握することは無理である。業界の最新情報をベースにしてこそ、良い政策が策定される。また対象となる産業界から理解され支持されることなく、政策が効果的に実施されることはあり得ない。工業省が、産業界と協調関係を構築し、情報収集、政策実施、モニタリングに活かしてゆくことが必要である。さらに、産業振興は貿易政策、人材育成策、環境政策、都市政策、インフラ整備などと密接に関わっており、それぞれを所轄する政府機関と密接に連携してゆくことも不可欠である。そこで、「官民協調の促進」、「政府内調整の促進」の二点から、産業政策の実効性の確保について提言する。

(1) 官民協調の促進

パキスタンにおける官民連携の取り組みは緒についたばかりである。現政権のこの方面でのイニシアティブは高く評価できる。しかしながら現在の官民関係は十分に成熟したものとはいえない。一方で、民間事業者には政府への依存体質があり、他方、政府側には民間事業者のニーズについての無理解がある。「民間は wish list をだすだけ」、「政府は proposal や vision をだすだけ」というイメージがお互いに定着してしまっている。民間事業者は自立を目指し、安易に政府に頼らず、自らの努力で競争を勝ち抜く実力を身につけなければならない。また、政府は、各業界、特に重要な産業についてもっと勉強すべきである。

一部のトップビジネスマンと話をし、業界を理解した気になるのではなく、製造現場で何が起きているのかを確認すべきである。お互いがそのような努力をした上で、将来的な産業の発展につき、何ができるのかを話し合うべきである。そのような成熟した官民関係があつてこそ、本当に産業発展に資する政策策定および実施が可能となる。



出所：JICA Study Team

図 4-3 官民協調による産業振興策の立案と実施の概念

東アジアで民間セクター活性化、産業強化に成功している国では、官民の親密で不断の協調体制が確立されている。官民協調といっても様々なタイプがあり、例えば産業振興政策等の決定にあたり、政府主導で作成した政策に民間の代表がコメントを述べるといったレベルの表層的な協調もあれば、政策の作成段階から民間の代表が加わり、むしろ民主導で政策を策定してゆくという深いレベルの協調もある。タイ、マレーシア、日本などで見られる官民協調は後者のタイプであり、政策の作成や実施、モニタリング段階でも民間部門の関与が極めて大きい(図 4-3 参照)。こうした国々では業界団体、商工会議所など民間の経済団体の事務局がプロフェッショナルに運営されており、会員企業とのコミュニケーション能力、国内外での業界情報の収集能力、分析能力が優れている。業界の最先端の情報を政府内のカウンタパートとなる担当課に提供し、両者が協調して産業振興策を形成している。政策の起草段階から民間が深く関与しているため、民間団体は政策に強いオーナーシップを持つ。オーナーシップを持っているため、民間は政策の実施に強い関心を持ち、行政機関のパフォーマンスを常に注視し、何か問題があれば政府側に苦情を伝える。政府も、こうした民間からの苦情や進言に常に耳を傾ける姿勢を持ち、政策や制度の改善に即座に対応する。民間の関与が乏しく政府主導で作成された産業振興策では、民間側が関心を持つことなく政策の実効性が低いことが教訓として共有されている。

BOX4-1: タイ、マレーシアにおける官民協調の歴史

マレーシアにおける官民協調路線は1983年に始まった。それ以前の政府は、民間に対して「産業はこの方向に進むべきである」といった指示を一方向的にだしていた。当時は英国の官僚制度に従っており、あまりに形式的で官僚的な政府であった。民間は政府をあまりに融通がきかぬ存在と見做していたし、政府は民間とはすぐにごまかすものと見做していた。両者の関係を変えるきっかけになったのは、1983年になって、当時のマハティール首相が、所謂Look East政策を導入し、日本や韓国の経験を学ぶように努めたことであった。Look East政策のもと、Malaysia Inc. という概念を提唱し、官民一体となって産業振興に取り組むようになった。政府はあくまでCatalystの役割に徹し、民間セクターの価値観に従おうとした。こうした政府の方針転換を民間セクターは最初、懐疑的に見ていたが、政府のハイレベルでの協議で自らの主張が受け容れられるようになるにつれ、次第に政府側に歩み寄ってゆくようになった。

一方、タイにおいても官民の協調関係は、決して工業化の当初から構築されていたわけではない。官民協調路線は1980年代に輸入代替から輸出指向へとタイ経済の構造転換を図った時点から始まった。タイで輸出に従事するのは民間企業であり、輸出振興で経済成長を実現しようと思えば、当然政府は民間投資を促進することが不可欠である。そこで、政府は民間の意見に耳を傾け、どのような支援を行えば良いか考えるようになった。「政策は民間から提案される」という発想はこの時代から始まった。その後、政権が代わり様々な政治家が登場したが、基本的な経済政策は不変だった。その背景には、優秀な経済官僚と、有能でプロフェッショナルなスタッフを抱える民間経済団体の存在がある。民間の意見を聞くという姿勢は政治家や政府高官だけでなく、末端の行政官にまで浸透している。民間とくらべタイの公務員の給料は安い、福利厚生が厚いため、それほど待遇面で劣っているわけではなく、優秀な人材を集めることが可能である。また、行政のルールが定まっており、透明性が確保されているため、行政官の汚職は深刻な問題ではない。

両国とも、民間と政府との協調関係を築くのは当初は決して容易なことではなかった。民間ビジネスマンは常に多忙であり、彼らにとってはMoneyが重要な関心事である。一方、政府はPlanに関心がある。政府と民間とはパートナーなのだとして民間側を説得する必要があった。民間経済が活性化すれば税収が増えるし、政府にも利益となる。これがwin-win situationである。政府はあくまでCatalystであり、経済は基本的には民間によって牽引(Driven)される。民間セクターは経済成長の鍵である。政府はそのための適切な環境を創出する必要があると考えられた。1980年代中旬以降は、民間企業は政府に積極的に対話を求めてくるようになった。民間企業はビジネス上で多くの問題を抱えており、これへの対応を政府に度々求めた。政府側でも民間セクターの苦情や進言に耳を傾ける姿勢を取り続けてきた。

出所：JICA Study Team

残念ながら、パキスタンでは官民の協調関係が弱く、民間には根強い政府への不信感がある。1970年代における民間企業国有化の際の不信感が依然として払拭されておらず、その後の経済政策の一貫性の欠如、度重なる変更などによって、民間企業の政府への信頼感は低い。政府も民間経済団体を十分に信頼しておらず、重要な経済政策の決定の際に、最も大きな影響を受ける業界の代表を協議に招かないことすら生じている⁷。官民がこのような相互不信の関係を持っているのは産業振興という目標を達成するために不健全であることは否めない。

官民が良好な協調関係を構築するためには、政府側の意識が変わる必要があるが、民間経済団体の能力強化も不可欠である。パキスタンには大小様々な業界団体が設立されているが、一部を除いて情報収集・分析能力、政策提案能力は低く、会員企業へのサービスも十分に提供できていない。近視眼的なロビー活動、レントシーキング活動を政府に対して行っているだけでありグローバリゼーションの流れの中で、業界全体としての振興策を検討するような意識は希薄である。特にFPCCIのような大

⁷ 例えば、セメント輸入問題に際し、セメントの輸入関税引き下げ措置の実施が、事前に業界団体に全く打診なく決定された(DAWN, 22 July 2006)。さらに中古車輸入解禁についても、最も大きな影響を受ける自動車部品工業会(PAAPAM)やその会員企業は、この問題についての政府の見解や今後の方針について、事前に十分に伝えられておらず、業界全体が政府への不信感をつのらせる結果に至っている。

手の民間経済団体においては、専門能力に秀でた職員を多数雇用し、シンクタンクの機能を担うプロフェッショナルな事務局をもつことが不可欠である。マレーシアのFMM（マレーシア製造業連盟）が留意しているように、一部の Board Member の意見に組織全体が左右されるようでは、真の民間経済団体とはいえ産業界の利益を反映していることにならない(3.1.3 参照)。産業界全体の利益が反映されなければ、一般会員を満足させることはできず、また政府からも信頼のおけるパートナーとして見做されることもない。パキスタンでも、こうしたプロフェッショナルな事務局を持つ民間経済団体を育成してゆかねばならない。

こうした真の民間経済団体や政府機関、他のステークホルダーが一堂に会し、同じテーブルに座って協議すれば、政府の Proposal や Vision も具体的になるであろうし、民間側も自らの Wish list ばかりだしてもいられなくなる。世界の製造業の再編への潮流の中で、パキスタンがグローバル競争の孤児にならないためには、どのような戦略と政策が必要なのか、官民が真摯に議論を重ねることが必要である。

（２）政府内調整の促進

産業分野の政策実施には、複数の政府機関が関与しており、効果的な連携メカニズムなくして、広範囲にわたる政策実施をフォローすることは困難である。だがパキスタンにはそのメカニズムが存在しているようには見えない。政府は、政策は実行されてこそ意味がある事を肝に銘じ、政府内の連携を含めた政策実行/モニタリングの体制を強化すべきである

経済政策に関する重要事項は、大統領及び首相が関連省庁・政府機関の長を招き、２ヶ月ごとに定期的に協議をしていると言われる。政府内の調整もこの場で進められていると聞く。さらに、計画委員会も、関連省庁の担当者を交えて、経済政策について調整する機能があると言われる。しかしながら、民間企業やドナー関係者の意見を纏めると、政府内の調整が各分野で十分に進められているとは思えない。国内産業の振興には、海外投資の誘致、中小企業育成、都市政策、道路政策、環境政策、工業規格・標準化、知的所有権保護、人材育成など多岐にわたる政策や許認可の作業が関係している。パキスタンにはこれらを統一的に纏めて推進する強力な政策主体が見当たらない。また、4.2.2 で指摘するように、中小企業支援を目的として、SMEDA、EPB、州政府、公的金融機関などが様々な事業を実施しているが、必ずしも相互に調整されていない。業務が機能ごとに分かれており、連携がとれておらず利便性が悪い。中央省庁レベルだけでなく、中央と地方政府との業務調整も重要である。大統領や首相の強いリーダーシップの下で、政府内の厚い壁を打破して、国内産業の振興が実現されるような体系的政策の実施が是非とも望まれる。

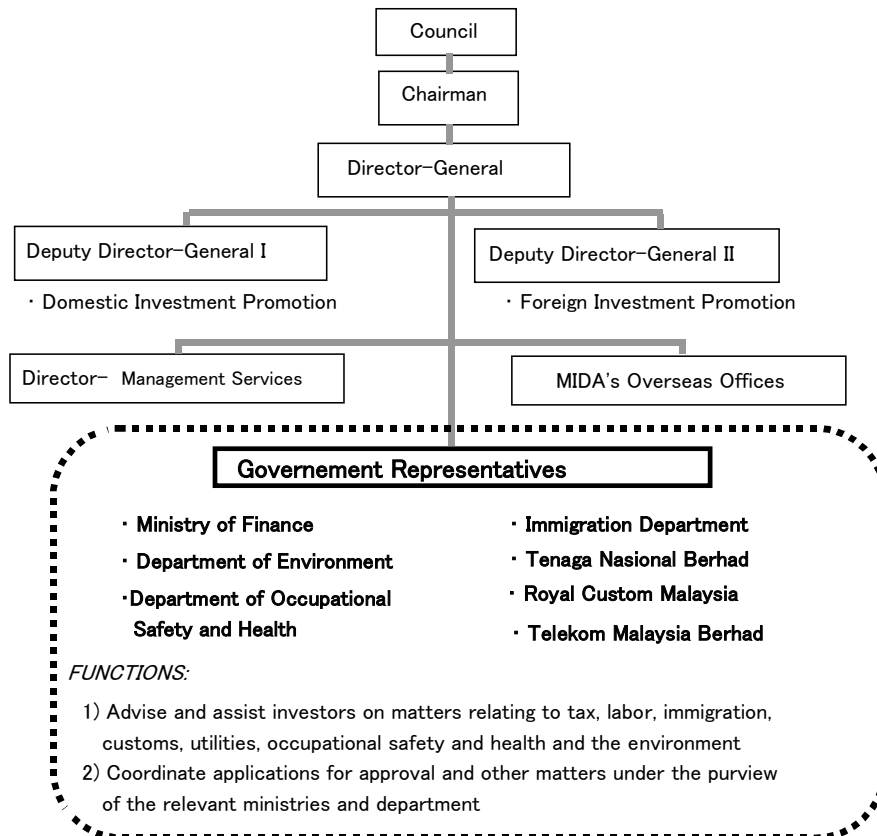
ちなみに、マレーシアでは通産大臣の強い政治的リーダーシップのもと、貿易、投資促進、産業振興の分野では、政府内調整が比較的スムーズに進んでいる。これが、マレーシア工業開発公社等の業務の効率化等に大きく寄与している（Box4-2 参照）。パキスタンは、こうした東アジア諸国の事例を参考にしながら、実効性のある政府内調整の枠組を構築して行く必要がある。

BOX4-2: マレーシアにおける政府内調整の事例

Industrial Master Plan の作成過程に典型的に見られるように、マレーシアでは政策の作成や実施にあたって、政府内の調整が比較的スムーズに実現しているようである。特に、貿易・投資促進、産業振興といった分野においては、政治的リーダーシップの強さがスムーズな調整が実現された大きな要因である。マレーシアでは前首相時代から18年間も同一人物（Datuk Seri Rafidah Aziz）が通産大臣の職にあり、Iron Lady と呼ばれ政府内で発言権は強い。前首相から全幅の信頼を受けて閣内の調整に尽力してきた。このように、産業振興に向けて政治的に強いリーダーシップがあり、政策に一貫性が保たれたことも、政府内調整を促進してきた背景ではないかと考えられる。

例えば、通産省傘下で外国投資と国内投資を促進するマレーシア工業開発公社（MIDA）には、諸官庁代表部が存在し、投資に関わる全ての省庁の代表者が常駐する体制がとられている。具体的には、財務省、環境省、人的資源省、職業安全・保健局、入国管理局、電力公社、関税局、電信電話公社である。代表部の役割は、税制、労働問題、入国管理、税関、ユーティリティー、職業安全・保健、環境などについて手続きのアドバイスや支援を行うことである。代表部自体に、申請の許認可権限はないが、担当者が一堂に集まっていることで、投資家にとっての利便性は大きいと思われる。さらに、また毎週木曜日にはMIDAでSpecial Committeeが開催され、通産省と財務省、入国管理局の代表などを集めてミーティングが行われる。ここでMIDAの会長が座長をつとめ、代表的な投資案件について財政的インセンティブ内容等について協議を行う。財政的インセンティブについては、このミーティングで最終決定が下されることはないが、事前に関係者で細部まで協議するため、全ての書類がそろっていれば8週間以内に認可がおりるとのことである。財政的インセンティブの決定のような行政手続きが明確なガイドラインにそって進められており、透明性が確保されていることも、政府内の調整を円滑にする要因である。

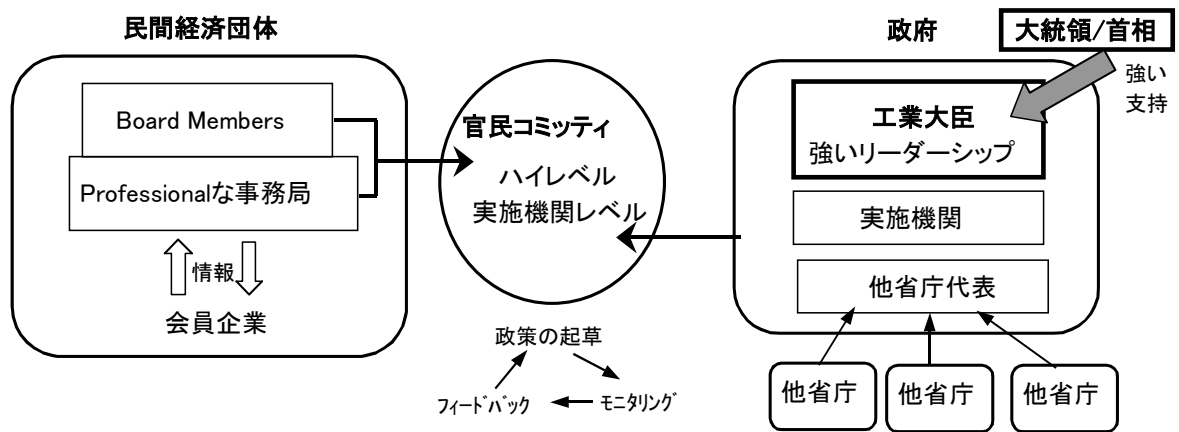
図：MIDAの組織図



Source: www.mida.gov.my

出所：JICA Study Team

このように、適切な産業政策を作成し、これを効率的、効果的に実施し、モニタリングして行くためには、「官民協調関係の促進」と「政府内調整の促進」の二つが重要である。プロフェッショナルな事務局を抱えた優秀な民間経済団体と、強いリーダーシップを持つ強力な政府の二つの条件がそろって初めて、産業政策の実効性を確保することができる（図4-4参照）。これがタイ、マレーシア、日本など東アジアで工業化に成功をおさめた国々の教訓である。社会背景、時代背景が異なるので、パキスタンがこうした国々の経験をそのまま導入することは現実的ではない。だが、東アジア諸国の工業化の経験を踏まえてパキスタンに独自のシステムを構築してゆく必要がある。



出所：JICA Study Team

図4-4：産業政策の実効性の確保に向けた制度的枠組

4.2. 政策オプション

前節で提案した二つの産業育成戦略は、パキスタンの民間セクター活性化、産業強化のために広い範囲で実現されるべきものと考えている。しかしながら、まず幾つかの具体的な事例に基づいて、この戦略の実現を実証することが、現実的な戦術であると考え。その政策オプションとして「自動車産業振興⁸」、「輸出型中小企業クラスター振興」、「デザイン及びマーケティング能力の強化」の三つを下記に提案する。

4.2.1 自動車産業振興

自動車産業は、下記のような特徴があり、今後のパキスタンの民間セクター活性化、産業強化のためのリーディング・インダストリーとして、全体経済を牽引する産業になりうる。

- ・ 多くの部品を必要とする自動車製造は裾野産業が広く、他部門への直接的、間接的な波及効果が大きい (1.2.1 参照)。
- ・ 世界の輸出市場において規模が最大であるとともに、そのシェアが拡大しているダイナミックな産業である (1.2.1 参照)。
- ・ 高付加価値を生むインテグラル製造業の典型的な産業である (1.2.2 参照)。
- ・ 豊富な人口と購買力の高まりを背景に、近年急速に国内市場が拡大している (3.2.1 参照)。
- ・ 日系を含む外資企業が 25 年以上前から生産しており技術が蓄積されている (3.2.1 参照)。
- ・ 国内の機械産業 (エンジニアリング産業) として代表的な産業である。(3.2.1 参照)。
- ・ パキスタン政府/工業省も自動車産業の発展を重視している。

まず、自動車産業を「モデル産業」として位置づけ、二つの産業育成戦略を実証して見せることが効果的である。

工業省及び EDB は、2010 年までに国内での二輪車生産を 100 万台、自動車生産を 50 万台にまで拡大することを目指している。これだけの生産台数に至れば、日系を含む外資のベンダーの投資を促し、パキスタンの裾野産業強化を加速化できると考えている。だが、自動車産業振興に向けた具体的な戦略も政策も無いままで、国内の自動車生産が自動的に拡大すると考えるのはあまりにも安易である。また、たとえ目標の生産台数に達したとしても外資ベンダーが期待通りに投資してくるとは限らない。グローバルな競争の中で、パキスタンの自動車産業が大きく飛躍するためには何が必要か。「高付加価値製造業の振興」、「産業政策の実効性の確保」の二つの戦略を実現するための、具体的な政策提案を下記に示す。

- (1) 工業省に自動車課を創設
- (2) 業界団体の強化
- (3) 国内部品製造業者の技術向上
- (4) インフラ整備

(1) 工業省に自動車課を創設

パキスタンには製造業の現場の実態や世界の動向を理解する専門的な官僚群が欠けている。工業省は課題別の構成になっており、各業種を直接に担当する課が見当たらない (3.1.2 参照)。確かに工業省傘下には EDB が存在し、自動車産業を含めたエンジニアリング産業の振興を役割としている。EDB によれば、職

⁸ ここで自動車産業とは、四輪車、二輪車、トラック、トラクターを製造する産業を示す。

員の中で15名から20名ほどが自動車産業関連の業務に従事しており、自動車業界の利益を代弁する形で政府内協議に臨むなど、実質的に業界のカウンタパートの役割を担っている⁹。しかし、自動車産業を振興するためには、単にエンジニアリング的な観点だけでなく、外国投資誘致政策、貿易政策、マーケティング、リサイクル、道路整備、都市政策、中小企業育成、産業集積、知的所有権保護、工業規格・標準化など多岐にわたる観点を持つことが必要である。こうした様々な課題を包括的に把握し、関係機関・団体と意見や利害を調整する官僚群が是非とも必要である。さもないと、大臣の交代などをきっかけに、政策が政治的な影響を被りやすく、産業振興策の軸が揺らいでしまう。政策の軸が定まっていなければ、アSEMBラーもベンダーも3年後、5年後を見込んだ生産・投資計画は作れない。外国企業がパキスタンへの投資に躊躇する主要要因の一つは政策の予測不可能性であると常々指摘されている。特にベンダーの場合、多国籍企業といっても比較的資本が小さく国際経験が少ない中小企業が少なくなく、見通しが不明瞭な政策に対処したり、外国政府と直接交渉するノウハウを持たない。親会社の倒産にも繋がりがかねない海外工場での失敗を極端に恐れる。パキスタンの政策が常に不安定であるというイメージが強い状況下では、外国のベンダー企業の進出を促進するのは困難である。

工業省の中に自動車課を創設し、業界団体と情報を共有しながらパキスタンの自動車産業が直面している課題を把握し、自動車産業振興に向けた長期的なマスタープランを作成する必要がある。そして、関係機関と調整しながらマスタープランにある政策を着実に遂行してゆくべきである。これにより政策の一貫性が保たれる。さらに、政策の実効性を確保するためには、財源の確保も重要である。一案として、自動車の販売に際し、1,000ルピー程の収入印紙の購入を義務づけ、それをもって自動車産業振興策の財源に充てるような措置の導入も検討されよう¹⁰。

(2) 業界団体の強化

二輪車・自動車産業では、アSEMBラー企業を集めた自動車工業会(PAMA)と部品製造企業を集めた自動車部品工業会(PAAPAM)の二つが組織されている。PAMAはカラチに事務局があり、PAAPAMは事務局がカラチとラホールに分かれている。

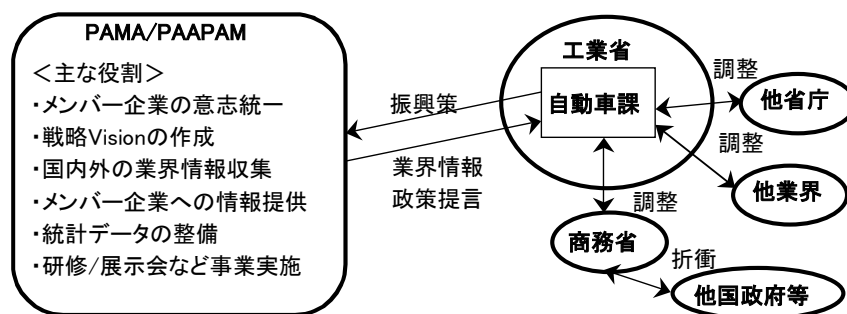
PAMAは自動車メーカー6社、二輪車メーカー6社、トラックメーカー5社、トラクターメーカー3社によって構成される小規模の業界団体である。従来はサロンのような団体であり、各メーカーは業界団体を經由せずに個別に政府に要請を働き掛けることが多かった。ところが現首相が就任してから、こうした個別のアプローチではなく、業界としてまとまった要請を提出することを求められ、結果としてPAMAの役割が重視されることになった。会員企業は大手であるため、入会金は25万ルピー、年会費は30万ルピーと比較的高額である。従来事務局は会長企業の事務所に間借りする状態であったが、2006年からはカラチ市内に常設の専門事務局が確保されることになった。現在はCEO、アナリスト2名、オフィサー2名の陣営である。事務局の業務としては、「業界の情報収集」「戦略プランの作成」「政府への情報供給」「統計情報の整備」が想定されている。特に統計情報の整備は急務であり、国内での正確な自動車の販売台数すら把握できていないのが現状である。今後、PAMAの専門事務局の陣営が整備され、政府にとって貴重な情報源、政策実施のパートナーになってゆくことが望まれる。

一方、PAAPAMは会員企業に中小企業が多く、総数も300社ほどと大所帯である。自動車部品といっても電子部品から内装品、鋳造品まで様々であり、製品や課題ごとに14のタスクフォースが形成されている。これを会長、副会長を含むManaging Committeeが統括する形になっている。タスクフォースごとにメンバ

⁹ しかしながら、自動車産業振興に向けてのEDBの役割が近年変化し、業界は不満をつのらせている(3.1.2参照)。

¹⁰ 仮に年間の自動車の販売台数が20万台とすると、200万ルピーの財源となる。新たに捻出された資金の用途の透明性を図るために、オンブズマン制度等を採用し説明責任を十分に確保する必要がある。

一の意志を統一し、具体的なプロポーザルに纏め、これを Managing Committee に提出する。タスクフォースの活動を補佐するのが事務局であるが、事務局の専任職員はカラチに2名、ラホールに2名のみであり、とても実質的な貢献は期待できない。会員企業数は比較的多いが、年会費は5,000ルピーのみであり財政規模は脆弱である。事務局の運営は一部の大手企業の寄付に頼っているのが現状である。業界団体の活動の質は、資金規模に左右される。過去に会費の値上げを会長が提案したことがあったが、Managing Committee 内に反対意見があり実現しなかった。会員を、投票権の有無に応じて正会員、準会員に分けるなどして、資金的に余裕のある企業から多くの会費を徴収できる体制を導入すべきと思われる。なお JETRO と IFC (世銀) は、この PAAPAM の事務局強化に共同で取り組んでいる。両団体の支援によって、今後「会員企業への研修事業」「戦略ビジョンの作成」「ニューズレターの発行」「展示会の開催」「海外視察」などの事業が実施される予定である。PAAPAM が PAMA と共に、各社の意思統一や政府への情報提供の面で重要な役割を担ってゆくことが期待される。



出所：JICA Study Team

図 4-5: 自動車課と業界団体の協調による産業振興の概念

工業省に自動車課を設立し、そのカウンタパートとしての業界団体の機能を強化すれば、官民が協調しながら自動車産業振興政策を策定し、それを効果的に実行することが可能となる。図 4-5 は両者の役割と関係について概念を図示したものである。

(3) 国内部品製造業者の技術向上

Deletion program で過去30年間保護されてきたため、国内の部品製造業者には、品質、デリバリー、コストのそれぞれについて改善意識が弱く、アSEMBラーや政府に対して保護や支援を求める意識が抜けないところが少なくない。外国企業が要求する品質、デリバリー、コストの最低基準と、国内企業が適当と考える基準には大きな隔たりがある。国内の部品製造業者のマインドセットを変えてゆく必要がある。

もっとも、一部には、外国の部品製造業者から技術提携を受け、国際的なレベルでの生産を達成している企業も存在することは確かである。外国企業から技術指導を受けている企業と、そうでない企業との間には、経営者や現場の技術者の意識にも、生産現場の工程管理等にも歴然たる差が見られる。国内の部品製造業者の技術向上には、外国企業から直接に技術支援を受けることが最も有効である。外国企業と合弁事業をつくり資本金・技術面で提携するのが最も望ましい。だが、外国の部品製造業者のパキスタンへの直接投資が活性化するまでは、投資環境、インフラ整備の面で改善すべきところが多く、しばらく時間がかかるものと思われる。そこで次善策として外国企業からの技術提携によって技術指導を受けるのが適当であろう。だが、こうした技術提携には多額の費用がかかり、中規模以下の国内企業には提携を求めることが困難である。外国企業からの技術提携の効果を考慮し、その費用に対して何らかの補助金スキームを導入する可能性を検討すべきである。

さらに、技術提携による直接的な技術指導を受ける機会の得られない企業に対しては、ODA 事業として外国人専門家が各企業を個別巡回指導するプログラムが有益と思われる。JETRO の JEXSA スキームでの日本人専門家派遣事業や、JICA の AT&TC の事業を活用し、多くの部品製造業者が技術指導を受けられるように図ることが求められる。さらに、JETRO が実施している部品製造業者のタイや日本への視察ツアーの実施も効果が高いと考えられる。

また、実際に視察ツアーに参加した部品製造業者は、品質改善の必要性を痛感しており、アSEMBラーの要求に応えるために検査機器の導入や、精度の高い日本製機械設備の購入を希望している。必要に応じて、Supplier's credit など非 ODA ベースでの金融支援スキームの適用が期待される。

なお、現在パキスタンでは工業省のイニシアティブで TMD (Tools, Dies and Moulds) センター、TUSDEC などのエンジニアリング産業振興を目的とした新たな技術研修センターが設立されている。これらは従来の職業訓練施設とは異なり、民間セクターのニーズを反映し、民間の経営ノウハウを積極的に採り入れて運営管理することが目指されている。今後、こうした機関の実状や実績を注意深く観察する必要がある。もし、必要であれば、ODA 事業によって技術、資金支援を提供する可能性について検討されよう。

(4) インフラ整備

パキスタンの工業地域でのインフラ整備は全般的に遅れており、二輪車・自動車産業振興に魅力的なインフラサービスが提供されているとは言いがたい。特に、カラチ地域での電力供給は深刻な問題であり、既存の工業団地の中でも、ポートカシム地域の西側など、場所によっては、深刻な電力不足に面している。電力供給の拡大と安定化に向けて、万全の対策を講じる必要がある。また外資ベンダー企業を誘致するためには、産業インフラの供給が十分に確保されている工業団地を新たに造成する必要がある。

4.2.2 輸出志向型中小企業クラスター振興¹¹

前章で指摘しているように、パキスタンにおける企業の 99%が中小企業であり、これをいかに活性化するかは、パキスタンの産業発展における大きな課題である。また大企業がカラチ、ラホール等の大都市に集中している現状を考慮すると、中小企業の活性化は地域の特色を生かした地域経済振興の観点からも重要となる。しかしながらパキスタンの中小企業は、日本などの先進国と比較して、技術力、資金力、経営能力、生産管理能力等が脆弱であることから、一度に底上げを図ることは困難である。そこで本調査では、輸出志向型中小企業クラスターに着目する。理由は以下の通りである：

- ①輸出志向：今後パキスタン製品が、廉価な中国製品と競合するためには、技術レベルは低くても、付加価値の高い製品（品質、デザイン、使い心地等）で差別化を図る必要がある。しかしながら国内市場は未だ価格重視の傾向が強く、流通制度にも課題が多いことから、当面は海外に洗練された市場を求めることが、技術力を向上させ、競争力を高める早道である¹²。また先進国との間に大きな技術力格差のあるパキスタン企業の技術力向上は、技術レベルの高い外国企業との提携により、最も効率的に達成できる。
- ②クラスター：同種、もしくは補完する企業が地域的に集積することで、情報や技術の波及効果が見込める。業界全体での共同アクションもとりやすい。受益者が集まっており、相互に連携しているため、共同施設建設等、公的支援の効果も高い。将来的には中小企業ではあっても、効果的に連携することで、大企業に対抗できる可能性がある。さらに、輸出志向型クラス

¹¹ 鎌倉 (2002)

¹² 国際市場で競争力のある製品を生産しなければ輸出は不可能であり、そのためには技術力向上が必要である。

ターであれば、パキスタンが国際貿易理論上の小国（small country）であるかぎり、同業種企業とのマーケットを巡る争いが一定量のパイの取りあいにならない。同業者の全てが販売量を増やすことが可能な win-win 状態が生まれることが可能である。

現在でもパキスタンには、シアルコットやワジラバードなど、輸出志向中小企業のクラスターが存在する。政府による中小企業、およびクラスター支援策も数多く実施されており、本調査として、新たな施策を提言する必要はないと思われる。しかしながら、輸出志向型中小企業クラスターの振興との観点から、これらの施策を見直すと、施策の内容や実施の方法、体制は必ずしも最適化されているとはいえない。そこで、輸出志向型中小企業クラスター振興策として、既存の施策を踏まえた以下のような政策オプション並びに将来の方向性を提案したい。

- (1) 中小企業の成長を促す環境整備
 - 中小企業成長阻害要因の除去
 - 中小企業支援体制の充実
- (2) 商工会議所/業界団体の強化
- (3) クラスターの競争力強化支援
 - 個別企業競争力強化支援
 - 高付加価値/技術革新支援
- (4) クラスターを通じた包括的な地域経済振興体制の確立

(1) 中小企業の健全な成長を促す環境整備

クラスターの発展のためには、まず個々の企業が成長できる基盤がなければならない。この観点から、以下の2つの方策を提言する。これらはクラスターのみならず、中小企業全体にも裨益する方策である。

中小企業成長阻害要因の除去

3.2.2 で指摘したように、金融、人材、政府規制、市場、インフラ等、中小企業が成長するための障壁は数多い。特に契約や支払いがきちんと履行されないことが、企業への過度の自社生産や信頼できる一握りの業者との長期取引への誘因となり、取引コストを増大させている。このことが、パキスタンのクラスターにおいて、企業間のリンケージを弱め、また規模拡大の障害となって、競争力を著しく損なっている。

また制度上の不備だけではなく、手続きの遅れや汚職など、政府職員の制度運用による障害が企業の大きな負担となっている。そしてその負担は、特に中規模レベルで重くなる。このことが中小企業の成長を阻害し、企業自らが「小さいままではいる」ことを選択させている可能性もある。どのような中小企業支援も、まずこれらの障害が取り除かれなければ、十分な効果を発揮することはできない。制度上の阻害要因については、既に包括的な提言が多くなされているところ¹³、一刻も早くこれらの提言が実行されることが望まれる。

中小企業支援体制の充実

現時点でも SMEDA や EPB、州政府中小企業公社¹⁴、中小企業向け金融機関（SME 銀行、Small Business Finance Corporation）等が提供する中小企業支援策は豊富に存在するが、必ずしも十分に活用されていると

¹³ World Bank (2003)、ADB(2005)、Ministry of Industries (2005)

¹⁴ Punjab Small Industries Corporation 等。

はいえない。一つの大きな問題は、これらが連邦または州政府機関であり、地方の中小企業にとって必ずしも身近な存在ではないことである。またこれらの機関が機能毎に分かれており、利用者側から見た連携が十分でないことも、利用拡大を妨げる原因となっていると考えられる。

理想的には、これらの機関のサービスを一度に利用できる「ワン・ウインドーサービス」を提供できるしくみが作ればよいが、短期間でこれを実現するのは困難であるところ、まずは以下のような取り組みから始めることを提案する¹⁵。

<ステップ1：中小企業支援機関のネットワーク構築>

- ・ 中小企業支援関連機関の職員が、セミナーや勉強会の開催等を通じて、お互いの業務内容を理解し、個人的なネットワークが構築できる機会を提供する。
- ・ 中小企業支援関連機関の窓口担当職員に対して、中小企業支援関連機関とそのサービスに関する研修を実施する。
- ・ 各支援機関の窓口で、顧客である中小企業に対し、ニーズに応じて他の機関の機能を説明し、担当者を紹介できるシステム（リファラルシステム）を構築する。
- ・ 各支援機関のホームページに、関連機関の簡単な説明と当該機関サイトへのリンクを設定する。

<ステップ2：中小企業相談窓口の統合>¹⁶

- ・ 現在、商工会議所（もしくは県政府）に同居している SMEDA の地域ビジネスセンターの例にならい、他の支援機関の支店も商工会議所内に設置、もしくは担当者を商工会議所に常駐させるようにする。
- ・ 支店や担当者をおけない機関についても、パンフレット等の情報を商工会議所に常備しておくほか、各商工会議所の担当者を決め、定期的に情報交換を行う。
- ・ 中小企業支援機関のポータルサイトを設置し、インターネット上でもワンウインドーをめざす¹⁷。

これらの施策実施については、中小企業振興を担当する SMEDA が主導的に実施することを提案する。SMEDA には既に中小企業関連機関を集めた SME Networking Group (SMENG)が存在しており、ステップ1ではこれを活用することができる。

(2) 商工会議所/業界団体の強化

中小企業およびクラスターの競争力強化支援を図る上で、政府に対する企業側の窓口となる商工会議所や業界団体の役割は重要である。これらの団体こそが、メンバー企業の実態、ニーズを把握している。

3.1.3 で指摘したように、現状ではこれらの団体の機能は、政府への陳情に偏りがちであり、その内容も税金や補助金等、政府の庇護を求めるケースが大部分だが、今後はメンバー企業のニーズを効果的に吸い上げ、地域や産業の今後の方向性について政府に具体的かつ建設的な提言をすることが求められよう¹⁸。

¹⁵ このアイデアの一部は、Business Support Fund の Chief Executive Officer である David Monkman 氏より頂いた。

¹⁶ 例えば日本の場合には、中小企業庁傘下に、株式公開にも対応できる高度な相談窓口として、中小企業・ベンチャー総合支援センターが全国9カ所。都道府県レベルでの中小企業支援センターが全国60カ所、各地商工会議所に同居している地域中小企業支援センターが全国106カ所にある。（中小企業庁ホームページ、<http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/>）

¹⁷ パキスタン産業関連情報については、2005年に工業省、科学技術省、SMEDA および UNIDO が合同で立ち上げた Industrial Information Network (IIN) (<http://www.iin.com.pk/>) の取り組みが注目される。しかしながら、掲載されている情報は全て英語であり、セクター別のフィージビリティ情報等、どちらかという海外投資家向けを意識しているように思われる。情報量は豊富だが、関係機関へのリンクはほとんどない。各種金融制度の紹介はあるが、中小企業が利用できる技術関係施設の情報は少ない。当該サイトに、中小企業コーナーを作り、中小企業が必要とする情報、関係機関へのリンクを追加することも一案。

¹⁸ SMEDA (2004) でも商工会議所や業界団体の情報収集/配布機能の強化を求めている。

またこれに加えて、これらの団体自らが外国や国内の研究機関、関連団体と提携して、市場や技術の最新情報の収集につとめ、これらの情報の会員への配布や会員向けセミナーや研修等、産業全体の競争力強化につながる活動を主導できる実力をつけなければならない。

また以下で提言するクラスターの競争力支援では、これらの団体が支援窓口、運営責任団体となることも考えられることから、運営管理能力の強化も必要である。

これらの機能を実現するためには、専任の運営責任者をおき、一部サービスを有料化して財務的持続性を図るなど、経営の近代化が必要である。また調査部門やメンバー企業支援部門を独立させるなど組織の充実も必要となろう。

政府は、商工会議所や業界団体から、組織改革案を募って、戦略性、持続性にすぐれた案を支援する等の方策をとることができる。この案により改革された団体を「モデル業界団体(商工会議所)」と位置づけ、他の団体との交流を通じて、業界団体全体の底上げを図っていくことも可能となろう。

(3) クラスターの競争力強化支援

3.2.3 で指摘したように、政府のクラスター支援は数多くやや総花的である。中小企業の競争力を強化するためには、輸出志向型クラスター向け支援は効果があるが、そのレベルに至っていないクラスターに対しては、個別企業の能力強化を図ることが先決である。この観点から、現在のクラスター支援の内容については見直しが必要と思われる。クラスター支援は輸出志向型に特化し、余ったリソースは個別企業相談窓口の充実等、個別企業の能力強化に振り向けられることが望ましい。以下の政策オプションは、3.2.2 で説明した輸出志向型クラスター、もしくはその予備軍を対象とするものである。

また支援の実施にあたっては、透明性を確保し、明確な基準を設けた上で、競争原理に則った対象者の選定が行われなければならないことは言うまでもない。

個別企業競争力強化支援

シアルコットのように輸出市場でトップシェアを握る製品をもつクラスターの中位以下の企業、およびその他輸出志向型クラスターの大部分の企業にとって、最も必要とされているのは競争力の強化である。これらの企業には、技術力の向上と規模の拡大の双方が求められている。

技術力向上には、外国企業との連携が最も効果的であり、外資との合弁事業、技術提携や専門家招聘、海外研修に関する情報の提供¹⁹、および資金援助(補助金、低利融資)が検討されるべきである²⁰。また個別企業の取り組みを補完する共同利用施設の建設も有効である。

規模拡大に関しては、機械購入のための低利融資や市場開拓費用への補助金その他、クラスター内のネットワーキングを促進し、機械や原材料の共同購入の他、共同製品開発、共同市場開拓が容易に行える環境を整備すべきである。クラスター内のネットワーキングについては、現在 UNIDO のクラスター開発プログラムにより、いくつかのクラスターでネットワークが形成され、活動を開始しているが、より持続的なものとするためには、関係者の意識啓発とともに、業界団体等により、企業関係者が非公式に交流できる場の設定が効果的と考えられる。この観点から、業界団体の能力強化も重要である。

高付加価値/技術革新支援

¹⁹ TUSDEC では、Senior Experts Advisory Services として、在外パキスタン人及び国内のパキスタン人コンサルタントのネットワークを作り、インターネット経由で技術相談に応じる仕組みを検討している。

²⁰ ADB が支援する Business Support Fund は、中小企業のこのようなニーズに応える基金である。同基金は技術力向上に要した経費の半額を補助する。また TUSDEC でも Technology Development Fund として同様のスキームを検討している。

シアルコットのような輸出志向型クラスターで、既に外国企業からの委託製造を行っている大企業のニーズは、新製品、新技術、新市場に関する情報である。これらの企業は、提携外国企業からの技術指導により、技術レベルの向上は果たしているが、マーケティングや新製品開発の主導権を外国企業に握られており、さらなる飛躍が難しい。新しい技術の導入にはリスクが伴うところ、当初は共同利用施設として運用し、技術が普及すればトレーニング施設を併設する形とすれば、持続性も確保しやすい。また市場ニーズ把握のためのコンサルタント（手術器具であれば病院関係者、スポーツ用品であればスポーツ選手等）²¹ 派遣、新素材研究や新製品開発のための研究開発施設の設置や産学連携の試みもニーズが高いと思われる。またこのような研究開発向けの補助金支給が検討されるべきである²²。

2006年5月に承認された中小企業政策では、中小企業の技術力向上や人材育成を奨励する様々な施策が提案されており、高く評価できる²³。これらの施策が効果的かつ迅速に実施されることを期待する。

（４）クラスターを通じた包括的な地域経済振興体制の確立

先進国の成功しているクラスターでは、地方政府の活発な関与が見られる場合が多い。「サードイタリア」で有名なイタリア・エミリア・ロマーニャ州では、州の産業振興公社が、バイヤーへの情報発信、企業への情報提供、技術支援提供等で大きな役割を果たした²⁴。東京都墨田区では、中小企業の地盤沈下を受けて、区の産業担当者が自ら全企業の実態調査を実施して、企業の抱える問題、ニーズを探った²⁵。このことが区職員の意識を抜本的に改革するとともに、産業界と行政との強い信頼関係の基盤を築くことになり、その後の区の包括的な産業振興の取り組みにつながった。現在は、産業界、区、学識経験者が合同で産業振興政策を検討する場として産業振興会議が設立され、区が策定した産業政策の実施を担う機関としてすみだ中小企業センター、すみだ産業会館が設立され、各種情報提供/発信、交流促進、経営技術支援、総合相談等の役割を担っている²⁶。

地方政府は企業活動の現場に最も近く、企業のニーズを吸い上げやすいだけでなく、地域のインフラ整備、労働者の住生活環境の整備や家族の教育、保健医療の充実にも責任を持っていることから、地域全体の包括的な開発を振興する上で優位にある。個性ある地域経済センター育成の観点からは、このような経済と社会分野が一体となった開発こそが望ましい。

現時点では、産業振興に係る県政府の役割は限定的であり、地域の経済振興を一手に引き受けるだけの能力も備えていないが、長期的には県政府が産業振興についても、ある程度の主導権が握れる体制となることが望ましい。そのために県政府は、当面は既にある産業関連機能の実施を通じて、地域産業との連携を強め、州政府やSMEDA、EPBとの架け橋の役割を担いつつ、将来的な産業振興の中心的役割が担える能力を蓄えるべきである。

²¹ 手術器具については、USAIDの支援で米医療コンサルタントと派遣が決定している。

²² 繊維、製靴については、既に6%の補助金支給が開始されている。

²³ 中小企業向け研究開発施設であるTechnology Innovation Centerの設立、科学技術省や高等教育委員会の支援を受けた産学連携事業が計画されている。このほか、技術、製品、品質管理、経営改善関係のトレーニングに要した費用を、トレーニングの効果が確認された場合のみ補助する制度、外国企業との合弁事業が成功した場合（輸出額が売り上の一定以上を超えた）に電気代や税金を優遇する制度などがある。

²⁴ 国際協力機構(2002)

²⁵ 鎌倉(2002)

²⁶ すみだ中小企業センター（<http://www.techno-city.sumida.tokyo.jp/>）、すみだ産業会館ホームページ（<http://www.sumidasangyokaikan.jp/>）。同様の施設は他の地方自治体にも見られる。例えば東京都大田区には大田区産業振興協会（<http://www.pio.or.jp>）がある。

4.2.3 デザイン及びマーケティング能力の強化

前節で指摘しているように、パキスタンは今後、安価な低付加価値製品の製造から脱皮し、高付加価値、高品質の製品を製造することに注力することで、他国製品との差別化、そして優位性のある製品の生産を目指していく戦略が必要であると考えられる。そこで、前節ではモジュール型ではなくインテグラル型の生産方式の構築を提唱したわけだが、製品の付加価値化や他の製品との差別化を進めていく上で重要な要素が、製品の「デザイン」と「マーケティング」である。そして、それを実行するためには官民協調(Public-Private-Partnership:PPP)アプローチを適用する必要がある。

(1) デザイン能力の強化

2-2 節でも見たように、繊維、ベッドウェア、アパレルなど特に海外市場での厳しい競争に晒されている業界では、バイヤーズマーケット、即ち、外国のブランドをそのまま用いて生産することの限界を強く認識している。そのため、パキスタン独自のブランドをつくり、製品の付加価値化を図れる人材を育成するため、業界団体主導で職業訓練学校を設立し、業界のニーズに応えたデザイン学科が相次いで開設されている。

先進国に目を向けると、工業デザインという言葉が、1920年代の米国で使われだしており、その当時既にデザインの良し悪しが製品の売り上げを左右することが認識されはじめていた。その後、大量生産と大消費時代を迎え、メーカーは短い期間でモデルチェンジを行いながら市場のニーズに適合する必要から、当初は美術大学出身者、建築家、工芸家などが企業と契約を結び工業デザインの世界を広げていった経緯がある。

日本でも工業デザインの重要性は1950年代には既に認識されており、1969年から「グッドデザイン賞」の前身となる賞の授与がはじまり、これまで日本の工業デザイン活動の振興に大きな影響を与えてきた。このグッドデザイン賞の前身となるのは、旧・通商産業省（現・経済産業省）が創設した「グッドデザイン商品選定制度」（通称Gマーク制度）である。この制度を導入した背景には、当時、日本企業による外国商品のデザイン盗用問題が外交問題に発展し、それを解決する一つの策として政府がデザイン創造の奨励に乗りだしたことによる。このGマーク制度は、当初は一部の工業製品のみが対象であったが、1984年には全ての工業分野が対象になり、今日では建築や公共分野なども対象になっている。また、Gマーク制度は1998年に民営化され、事業名も「グッドデザイン賞」に変更された。

■ 2005年9月開催アジア・デザイン・ネットワーク会議での報告

報告者：インド国立デザイン研究所

我が国では、2年前から「デザイン・エクセレンス・アワード」というデザイン賞を創設しており、その名は雑誌などで目に触れる機会も多くなってきている。その賞では、さまざまな分野の優秀デザインを決め、「デザイナー・オブ・イヤー」という賞も授与している。また、宝石製造分野に特化した賞も設け授与している。更に、米国の国際デザイン協会が主催するデザイン賞などにも参加している。

表 4-1 他国の工業デザイン機関

振興機関名	上部組織	関連団体／プロジェクト
中国工業デザイン協会	中国科学技術局	プロジェクト：中国工業デザインウイーク／雑誌「設計(デザイン)」／ニューズレター「デザインコミュニケーション」／デザインコンペ／デザイン賞
上海工業デザイン協会	上海経済局	プロジェクト：トレーニング／交渉・折衝／情報提供・支援／展示会
国立デザイン研究所	商工省	関連団体：ボンベイ工科大学インダストリアル・デザイン・センター／デリー工科大学／グワハティ工科大学インダストリアル・デザイン・センター
インドネシアデザインセンター	工業省	関連団体：インドネシア・グラフィック・デザイナー協会／インドネシア・プロダクト・デザイナー協会／インドネシア・インテリア・デザイナー協会／インドネシア・ファッション・デザイナー協会／インドネシア・パッケージング協会
タイ輸出振興局製品開発センター	商業省	プロジェクト：輸出製品のデザイン・セミナー（家具、家庭用装飾品、ファッション、玩具など）／デザイン・コンペティション／デザイン・ワークショップ／デザイン情報の出版と Web メールによる配信
フィリピン製品開発デザインセンター	貿易・産業省	プロジェクト：製品デザインと開発（製品デザイン、ラベル・デザイン）／デザイン調査（製品技術のデモンストレーション）／デザイン振興（セミナーと説明会、展示会、情報普及活動）
マレーシアデザイン協議会	科学・技術省	プロジェクト：デザイン認識プログラム（グッド・デザイン・マーク、ヤング・デザイナー賞）／デザイン教育（デザイン・セミナー、デザイン・ワークショップ、デザイン展示会、国内デザイン会議、国内卒業ショーケース）／デザイン協力（アジア・デザイン・ネットワーク、国際デザイン交流プログラム）／デザイン広場（MRM 広報、グッド・デザイン・マークの年鑑）

出所：国際デザイン交流協会のウェブページ

このような工業デザイン振興は、米国やヨーロッパのみでなく、韓国、台湾、香港、シンガポール、中国²⁷をはじめ、東南アジア諸国やインドにまで浸透している。

表 4-1 は、中国や東南アジア諸国の工業デザイン振興のために設立した組織とその関連団体や活動概略を示しているが、それらの国々は関係省庁の下部組織として工業デザイン振興のためにさまざまな活動を行ったり、関連団体との連携を深めたりしている。

パキスタンにおいても、商業省が広く業界にデザイナーを供給することを目的として、フランスのデザイン学校と提携した Pakistan School of Fashion Design (PSFD) を 1995 年に設立した。フランスのデザイン学校のカリキュラムを導入し、ファッションデザイン、服飾、洋裁パターン作成、裁縫、織物デザイン、CAD (Computer Aided Designing)、デッサン、マーケティング、ファッション史、デザイン理論、繊維技術など 11 のコースが設置されている。この PSDF は、ここ数年、ラホールやその近郊にある家具製造・販売企業から家具デザインコースを新たに導入するよう強い要請を受けており、2008 年から家具デザインコースを新たに開設する予定になっている。また、聞き取り調査で訪問したペシャワールにある輸出向け家具製造会社でも、家具デザイナーが早急に必要であることを強調していた。更に、最近では企業から企業ポスターやパンフレット、企業報告書作成に関わるデザイナーに関するものや高級住宅のインテリアデザイナーに関する問い合わせが多数寄せられるようになってきたことである。

このような国内の工業デザインに対する高いニーズに答えるため、そして他国の工業製品との競争に打ち勝つために、パキスタン政府は今後、早急に工業デザインの振興政策を打ち出す必要がある。表 4-1 から理解できるように、中国や東南アジア、そして南アジアの諸国ではすでに工業デザイン振

²⁷ 中国では、既に中国デザイン協会、広州工業設計促進会、上海工業デザイン協会が創設されている。

興のための体制ができており、パキスタンとしては一刻の猶予も許されない。パキスタンの工業デザインは、すでに取り組みられている衣服装飾、カーテンやベットシーツなどの繊維産業に加えて、家具、革製品、住宅インテリア、IT産業、などにおいてその需要が増加すると考えられる。また、輸出向けデザインなのか、国内販売向けデザインなのかによってもデザイン振興のアプローチは違ってくるはずである。

(2) マーケティング能力の強化

世界市場との競争に直面している業界であればあるほど、デザイン能力向上を通じた製品自体の高付加価値化と同時に、製品のマーケティング能力の強化が必要であり、すでに取り組んでいる業界も多々見られる。例えば繊維産業の場合、業界団体のAPTMAは従来加工、エンジニアリング、メカニカルなど生産技術に主眼を置いて業界の人材強化を図ってきたが、1999年に製品開発、マーケティング、デザインを学ぶ学校としてIntermediate(12年生)以上の学生が入学資格を有するTextile Institute of Pakistan(4年制大学に相当)を設立し、「繊維の製造・マーケティング」と、「アパレルの製造・取引」のコースを設けた。そこでは、工場現場における中間管理職(professionals at the middle management level)の不足に対応するため、繊維コースでは「原料・加工・機械」と「ビジネスマネジメント」をミックスしたカリキュラム、アパレルコースでは調達、品質、生産、製品開発、マーケティング、マネジメント、取引、ファイナンス、人材活用、販売といったビジネスとアパレルをカバーしたカリキュラムを提供している。また、Matric(10年生)レベル以上²⁸の学生を対象とした職業訓練学校Pakistan Bedwear Designing & Training Instituteも、同校を設立した業界団体Pakistan Bedwear Exporters Associationのニーズに応じて、マーケティング科目を強化している。そこでは6カ月のマーケティングの授業として、conversion(メートル、ヤード、インチ等の単位の変換)、ヨーロッパサイズを理解、ヨーロッパ市場における繊維毎のサイズの違いとそれによるデザイン方法の違いといった、海外に製品を輸出する際に必要な実務知識(それすらも現在は十分に習得されていない)の習得に力が入れている。同時に英語やフランス語など語学能力の向上にも力を入れ、バイヤーと直接交渉できる能力を身に付けることを目指している。

輸出志向型のシアルコートにおいても、現在外国企業と提携している有力企業にとって、新規の市場開拓や新製品の開発が課題となっている。これらの企業は、新製品開発や市場開拓手段を外国企業に握られていることから、一定レベル以上の成長が困難であり、当該企業との関係を失うと市場を失うリスクを抱えている。国内にエンドユーザーがいない100%輸出型の企業の場合、最新ニーズの把握が困難であり、企業の新規市場開拓や研究開発活動にかかる経費への補助、最新機械を導入した共同利用施設の創設は非常に効果的な支援策となりうる。

(3) PPPアプローチの適用

工業デザインの振興にあたっては、まず初めにどの工業分野にどのようなデザインに関する需要や要求、支援が必要なのかを十分把握しなければならない。官主導型トップダウン方式の工業デザインではうまくいかないことは、日本をはじめ米国やヨーロッパ諸国の経験から証明済みである。パキスタンにおいても、業界のニーズを踏まえて、独自にデザイン能力強化に取り組み始めている民間の業界団体もある。例えば、生産に役立つ技能に焦点をあわせ、生産現場のニーズに見合った訓練を提供することを目的に設立されたEPBと業界団体のPublic-Private Partnership(PPP)により設立された職業訓練学校4校²⁹の場合、授業料(半年)はRs. 8,500(約1.7万円)からRs. 60,000(約12万円)とばらつきはあるものの、いずれも政府

²⁸ Matric レベル以上といっても基礎教育が不足しており、化学、物理、数学といった基礎科目を最初の段階で教えることも検討されている。

²⁹ Pakistan Bedwear Designing & Training Institute、Textile Institute of Pakistan、Pakistan School of Fashion Design、National Institute of Leather Technology(2-2節参照)。

の職業訓練学校の年額 Rs. 200 (約 400 円) とはケタ違いである。その中の 1 つ、Textile Institute of Pakistan の場合、企業で使われている各種生産機械のラボ³⁰を整備し、実際に企業で働く各分野の専門家も教員として雇傭することで、学生が現在業界で用いられている生産技術について学び、その生産体制に即したデザインができる能力を身に付けることを目指している。そこでは、産業界のニーズに対応できる教員の確保、資機材購入・メンテナンスや作業場の整備、光熱費等に費用がかかり、学生 1 人当たり半年間で Rs. 60,000 の授業料でも学校運営の損益分岐点にはわずかに達せず、業界団体 APTMA が補填している。同様に、市場のニーズに対応した形でのマーケティングを行う際にも、生産知識の取得、その製品のマーケティングの現状について知見の豊かな産業界の人材を雇傭する必要があり、費用がかかる。

このように、産業界の現実のニーズに応えうるデザイン・マーケティング能力を有する人材を育成するためには資金もかかり、官主導の名目的な授業料の学校ではとても対応できない。従って、業界団体等の民間部門が自ら行う活動を、公的団体が資金支援する「官民協調のアプローチ」(Public-Private Partnership: PPP) をとることが望ましい。

³⁰ Science Labs、Textile Lab、Spinning Lab、Fiber and Yarn Testing Lab、Fabric Formation Lab、Fabric Analyzing Lab、Wed Processing & Color Lab、Apparel Lab。

第5章

我が国の支援策のあり方

第5章 我が国の支援策のあり方

南アジアの西の涯に位置するパキスタンは、我が国にとって地理的にも意識的にも遠い国である。経済成長の著しいインドの隣にあるため、インドとセットにされてビジネスの対象として視野には入ってくるが、有望プロジェクトが次々と現れてくるような状況ではない。むしろ国際的には政治的リスクが高い国と見做されている。アフガニスタンと国境を接しており、今でもタリバン勢力がパキスタン国内に潜伏しているという噂がある。アメリカと共同で対テロ戦争に毅然と立ち向かっているものの、2006年ロンドン航空機多発テロ未遂事件の犯人がパキスタンで捕まるなど、パキスタンには常にテロのイメージがつきまとう。過去には、核実験で経済制裁を受けたこと、また北朝鮮に核技術を漏洩した事件もあった。こうした複雑な国際環境に置かれているパキスタンに対して、我が国はどのような戦略や意図に基づいて支援を行うべきなのか。

経済開発分野において、我が国がパキスタンに支援を行う理由としては、三つあると思われる。その第一は国内市場の潜在性である。パキスタンには1億6千万人とも言われる人口がおり、近年の高成長を背景に国民の購買力は高まっている。自動車産業など内需向け生産を目的として日本企業が進出しているが、こうした企業進出に伴う人材育成、技術移転などを通じて、パキスタン産業の育成が実現されれば、両国にとって互いに利益となる。幸い、現政権は親米路線・堅実な市場経済路線をとり続けており、過去の政権に比べマクロ経済運営は改善されてきている。今後も、国内市場は着実に拡大し続けることが見込まれる。日系を含む外国企業の投資を通じて現地の工業化が進み、経済成長が加速化することが期待される。

第二の理由はパキスタンの企業家の潜在能力であろう。パキスタンの教育指標を見るとサブサハラアフリカ並である。成人識字率は40%程度であり、高等教育を受けた人材は極端に不足している。しかしながら、民間セクターにおける企業家精神は極めて旺盛であり、中小企業であっても世界市場を相手に活発にビジネスを展開している事例が少なくない。識字率40%の国とは思えぬほど、国内のビジネス界は活気に満ちている。また、ビジネスで成功した国内外の企業経営者有志によって設立された、低所得層向け小中学校を都市スラムならびに僻地に設立・運営することを目的としたNPO、The Citizens Foundationの活動が示すように、次世代を担う人材の育成を援助国・機関に頼らずに自ら進める同国の「自助努力の精神」は特筆に値し、今後の同国の発展に大きく貢献すると考えられる。今後グローバル化の潮流の中で、外国企業との競争はますます熾烈になり、国内企業家は厳しい状況に面することが予想される。だが、国内の政策・投資環境が改善され、産業インフラが整備されれば、むしろ外国企業との競争によって国内企業家の潜在能力が覚醒され、飛躍的に成長する可能性がおおいに秘められている。

第三の理由はパキスタンの地政学的な重要性である。アメリカ同時多発テロ事件以降、世界経済の中でパキスタンの地政学的な重要性が高まっている。中国とパキスタンは極めて親密な関係にあり、またインドとパキスタンの関係も親密度が高まっていくものと予想される。中国、インドの近年の経済成長は著しく、今後エネルギーと原材料の供給を益々中東に頼ってくることになる。両国にとってパキスタンは中東にいたる経路の上に位置しており、地政学的に重要な役割を担う。2007年1月から日印のFTA交渉が始まるが、日本にとってインドが重要であれば、印パ関係も重視せざるを得ない。今後の日印関係を見据えてパキスタンを支援する必要がある。

第一章で指摘したとおりパキスタンの産業構造の問題は「Food & Fiber System」と呼ばれるように繊維産業と食品加工産業に偏っていること、そして低技術で付加価値の低い生産に集中していることである。こうした状況を打開し、Vision 2030に掲げられた目標を達成するためには、「高付加価値製造業の振興」

と「産業政策の実効性の確保」の二つの産業育成戦略の採用が望まれることを前章で示した。そして、これをデモンストレーションするための政策オプションとして「自動車産業振興」「輸出志向型中小企業クラスター振興」「デザイン及びマーケティング機能の強化」の三つを提案した。

拡大する国内需要に向けて外資企業の投資を促し、国内の工業化と経済成長を加速化するため、そしてパキスタン人ビジネスマンの企業家の潜在的活力を最大限に引き出すためにも、この三つの政策オプションを実際に行動に移すことが必要である。そのために、我が国が ODA 事業としてパキスタンに協力できる分野は幅広いと思われる。現地 ODA タスクフォースによる対パキスタン支援の案件管理の区分に従えば、経済開発を目的とする支援は『投資』の区分に入るものと考えられる。この『投資』の区分は「製造業の多様化・競争力強化/中小企業育成」と「投資環境整備」の二項目に別れる。以下では三つの政策オプションと、二項目の案件管理区分に基づきながら、我が国支援策の方向性を提案する。さらに支援策を実施するにあたって、パキスタン側に求められる前提要件についても検討する。

5.1 自動車産業振興への支援

◎ 製造業の多様化・競争力強化/中小企業育成

<支援策の方向性>

インテグラル製造業の普及と定着

パキスタンが高付加価値製造業の振興を実現するためには、インテグラル型の生産方式を導入し、普及させるのが一つの方策である。自動車産業はインテグラル型生産方式で国際競争力を強化できる典型的な産業であり、また現地に進出した日系企業とのビジネスを通じて同生産方式を学ぶチャンスがある。「パキスタンにインテグラル型生産方式を定着させる」という目標を設定し、これに向けて各種の支援を連携させて行くのが適切と考える。特に現地の自動車部品産業の技術力向上に向けた支援を強化する必要がある。

現在、パキスタン自動車部品業界団体を対象とした金型分野の技術者育成支援が実施されている。これに加えて、AT&TC (Automotive Testing & Training Center)をベースとして、シニアボランティアによる現地自動車部品企業に対する技術支援が実施されている。今後も、自動車部品産業の技術力向上のために、こうした直接的技術支援を拡充してゆくことが必要であろう。

さらに、自動車部品業界の経営者、技術者、及び政策担当者を対象に、我が国の自動車産業発展の経験について研修することも効果が大きいと思われる。大企業と下請中小企業との間のリンケージ、産業政策実施における官民協働体制等について、現地の当事者から実情を聴取することは有益と思われる。

<支援の前提要件>

パキスタン側におけるインテグラル型製造業への関心の高まり

パキスタンはイギリスのビジネス文化をベースとした国であり、日本企業の得意とするインテグラル型製造業の普及、定着に向けた支援は、あくまでパキスタン側にそのような意向があった上で、有効と考えられる。もしも、パキスタン側がモジュラー型製造業の普及を志向し、中国のパートナーとなる道を選ぶのであれば、上記の支援策の効果は限定的にならざるを得ない。

◎ 投資環境整備

<支援策の方向性>

日系自動車部品企業の対パキスタン投資促進

高付加価値製造業の振興に向けて、パキスタン経済には問題が山積しているが、最も重要な課題は外資導入と、それに向けた産業インフラの整備である。この二つが順調に進めば、他の課題への取り組みも容易に進むと思われる。特に自動車産業の振興のためには、日系自動車部品企業がパキスタンに投資することが大きな効果をもたらす。自動車産業の国内での付加価値を高め、かつ様々な分野への経済的な波及効果が期待される。また、合弁事業や技術提携を通じて、地元のベンダーへの技術移転も効果的に進むと思われる。「日系自動車部品企業のパキスタン投資を促進させる」という目標に向けて、様々なスキームの支援策を組み合わせるのが適切と考える。

現在、パキスタン自動車部品工業会の組織改革と事務局能力の強化に向けた支援事業が実施されている。業界団体の情報収集能力、政策提言能力を高度化することにより、政府の自動車産業振興政策の立案・実施の過程での官民協調が促進される。官民のコミュニケーションを円滑にすることにより、自動車産業にとっての投資阻害要因の確認など、投資環境の整備に繋がることが期待される。

一方、現地日系企業側から、自動車産業への投資阻害要因の一つとして指摘されているのは産業振興に関する政策の不安定さと予測の困難さである。工業省、EDB は長期的な視野にたって同産業を振興するための戦略を構築する必要があるが、そのための人材もノウハウも不足している。情報源となる業界団体も未熟である。自動車需要が増大している現在は、自動車部品産業に外資を誘致する絶好のチャンスである。政府として明確なマスタープランを作成し、外国投資家の信頼を取り戻すことが必要である。そのための技術協力が期待される。

さらに、産業インフラの未整備も深刻な投資阻害要因である。日系の自動車（四輪）企業が集中しているカラチ市では、電気、水、物流といった基本的な産業インフラの整備が著しく遅れている。近年の土地投機から、市内で工業用地を確保することすら困難になってきている。日系自動車部品企業の進出を促す上で、インフラの整備された工業団地の造成は最重要課題である。

<支援の前提要件>

政治の治安の安定

前述のようにパキスタンにはテロのイメージが付きまわってしまっている。アフガニスタンから難民が武器を携えて入国しているという噂があり、また国内でも小火器の生産が盛んなようである。カラチなど大都市の治安状況は決して良くなく、商店街や高級住宅街では武装警備員の存在が不可欠に見える。実際に在留邦人が武装強盗に襲われた事件もあった。2003年12月には現大統領の暗殺未遂事件もあった。治安の悪さは外資を誘致する上で大きな阻害要因である。また、万が一現政権が崩壊し、政治的混乱状態に陥れば、投資促進に向けた活動は困難に直面する。今後も、政治的安定が持続し、都市部での治安状況が改善してゆくことが投資促進支援の前提要件と思われる。

5.2 輸出型中小企業クラスター支援

◎ 製造業の多様化・競争力強化/中小企業育成

<支援の方向性>

輸出型中小企業支援体制の整備

パキスタンには、輸出型の中小企業が集積する産業クラスターが幾つか存在する。特にシアルコートの中小企業家には、ドライポートを運営し、国際空港をほぼ完成させ、道路整備を進めているなど、他の産業都市にはみられない旺盛な企業家精神と協調の伝統がある。企業の協調は企業間の限定的な horizontal な協調に留まっており、長期的な下請関係など vertical な関係の進展はあまり見られず、産業クラ

スターとしてのメリットが十分に活用されていない。この地域の中小企業に対しては、様々な支援事業が実施されているが、相互の連携が弱く産業クラスターの強化には結びついていない。地域レベルにおいて、企業支援事業の実施体制を整備し、輸出型中小企業の競争力強化を図ってゆくことが目指される。

地域レベルでの企業支援事業の実施に際しては、県政府の体制整備が不可欠である。県政府は企業活動の現場に最も近く、企業のニーズを吸い上げやすだけでなく、地域全体の包括的な開発を振興する上で優位にある。現時点では産業振興に関わる県政府の役割は限定的であり、そのための能力も備えていない。中小企業開発公社（SMEDA）、輸出振興公社（EPB）といった中央レベルの機関や州政府との連携を強め、それぞれの事業を調整し、地域産業と架け橋の役割を担ってゆくことが、今後の県政府に求められる。県政府の産業振興面の能力向上を目的とした技術支援が期待される。

さらに、中小企業およびクラスターの競争力強化を図る上で、政府に対する企業側の窓口となる地方の商工会議所や業界団体の役割も重要である。こうした団体には、メンバー企業のニーズを効果的に吸い上げ、地域や産業の方向性について政府に具体的かつ建設的な提言をすることが求められる。また、国内外の市場情報を収集し、会員への情報提供、セミナー、研修等を通じて、産業全体の競争力強化に繋がる活動を推進することも期待される。地方の商工会議所や業界団体の事務局運営強化を目的とする支援も大きな効果がある。

これに加えて、中小企業開発公社の職員や輸出型中小企業の企業家等を対象として、日本における産業クラスターの実態とその振興のノウハウを移転する研修も大きな効果があると思われる。具体的な地域を事例として、同様の工程を持つ企業間の horizontal な協調、長期的な下請関係などに代表される vertical な企業間関係の実態を視察することが有益であろう。また、産学官の連携など、クラスター振興に向けた工業技術大学や高度の技術訓練機関の役割を学ぶことも価値があると思われる。

<支援の前提要件>

パキスタン側における実施体制の整備

現在、政府は様々なプログラムを通じて輸出型中小企業クラスターに対する支援を行っている。だが、こうした支援策は総花的であり、実施機関の間の連携も十分でない。我が国の支援を効果的に実施してゆくためには、パキスタン側の実施体制を整備し、事業の重複やアカウンタビリティの欠如といった事態を避ける必要がある。

◎ 投資環境整備

<支援の方向性>

中小企業成長阻害要因の除去

パキスタンでは金融、人材、政府規制、市場、インフラ等、中小企業が成長するための障壁は数多い。特に、契約や支払がきちんと履行されないことが、企業の過度の自社生産や、一部の業者に取引相手を限定するなど、取引費用の増大に繋がっている。このことが同国の産業クラスターにおいて、企業間のリンクを弱め、規模拡大の障害となっている。また、企業規模が大きくなるにつれ、政府職員の裁量権の濫用や汚職の被害を受けるケースが目立ち、このことにより企業自らが「小さいままである」ことを選択させている可能性もある。輸出型中小企業の競争力を強化するためには、こうした中小企業が成長するための障害となっている要因を速やかに除去することが必要である。

そのためには、まず日本など諸外国における中小企業新興の経験を学ぶことが有益である。中小企業

開発公社の職員等を対象として、日本における中小企業振興政策について研修を行うことが大きな効果があると期待される。特に、「下請代金支援遅延等防止法」など、中小企業の取引上の保護を目的とした中小企業政策は、多いに参考になると思われる。

<支援の前提要件>

ガバナンス改善に向けた政治的意志

政府職員の裁量権の濫用や汚職の問題が放置されている限り、中小企業の成長を目的とする支援は効果が限定的にならざるを得ない。行政手続きの透明性を確保し、職員の裁量権を最小限に押さえる必要がある。行政府のガバナンス構造を改善するための強い政治的意志が、我が国の支援が効果的に実施されるための前提条件であろう。

5.3 デザイン及びマーケティング能力の強化

◎ 製造業の多様化・競争力強化/中小企業育成

<支援の方向性>

バリューチェーンの前方/後方展開による高付加価値化

前述の輸出型中小企業のみならず、産業用途（ベッドシート、カーテン等）の繊維産業など、輸出志向が強い製造業がパキスタンには存在する。しかしながら、多くの製品の加工度は低く、中レベルの技術を用いて付加価値の低い製品を生産するに留まっている。高い付加価値を生む製造業へと転換してゆくためには、バリューチェーン上の加工部分だけを担うのではなく、バリューチェーンの前方（デザイン開発、R&D）や、後方（マーケティング）にまで手を広げてゆくことが必要である。そのためには長期的な戦略に基づいた人材育成が求められ、一企業の努力だけでは限界がある。一部の業界団体では輸出促進公社から設立資金補助を受けながら、独自に人材育成事業を進めている。こうした民間団体主導の人材育成を資金面、技術面で支援することは大きな価値があると考えられる。

また、新たに業界団体主導で職業訓練学校を設立する場合の、学校の運営システム作りを支援することも必要である。予算執行のチェックアンドバランスのシステム、学校運営における意思決定メカニズムの構築など、職業訓練学校を健全に運営するための指導は高い効果が期待される。

<支援の前提要件>

民間企業側の意識改革

グローバリゼーションの流れの中で、中レベルの技術を用いた付加価値の低い製造業は将来の発展が期待できない。バリューチェーンの前方、後方展開により、高い付加価値を生む製造業へと転換して行かねばならない。この意識を民間企業側が強く持つことが必要である。また、民間企業側が、自己利益を追求するだけでなく、業界全体の発展に長期的視点から取り組む意識を持たないかぎり、このような人材育成への取り組みは持続しないと思われる。

Annex

企業調査質問票

(質問票の最終ページには、サーベイ調査を報道した地元英字紙の記事が添付してあり、調査企業に於て調査目的等を説明する補助資料として用いられた)

City Code			Sector Code			Company No.		
		-			-			



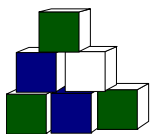
Japan International Cooperation Agency



PAKISTAN – 2006
MANUFACTURING ESTABLISHMENTS SURVEY

SURVEY QUESTIONNAIRE
2006

Conducted By:



AASA Consulting

Instruction for Enumerator

Introduction & Consent:

Good Morning / Afternoon,

My name is _____ and I am working for AASA Consulting, which is a management consulting firm engaged in conducting social policy and management research for policy-makers. We are currently conducting a **survey of 500 manufacturing units across Pakistan**. Your company has also been selected for this survey.

This questionnaire will take around 45 minutes.

Confidentiality:

Information provided by you will be kept strictly confidential and will be used only for research purposes. Since information provided by you is very important for this study, we hope that you will participate in this study and help us fill this questionnaire. However the participation in this study is voluntary.

At this point, do you have any questions about the survey?

May I begin the interview now?

Signature of Interviewer: _____

Date: _____ / _____ / _____
(Day) (Month) (Year)

Starting Time: _____
(In 24 Hours)

Note:

1.4 Squared No. means to show relevant card to the respondent / interviewee.

Use the name of establishment wherever in the question found the word establishment

Avoid making blank space in the answer sheets.

The following three-digit codes should be used when the respondents do not provide answers to the relevant questions.

- *DK (don't know): 666*
- *NA (not applicable): 777*
- *REF (refuse to answer): 888*



CONTROL DATA**0**

0.1 Name of the firm/establishment: _____

0.2 Name of Company's Head _____

0.3 Name of Contact Person(s)/ Respondent (s)

Interviewee Name(s)

Designation

i. _____

ii. _____

iii. _____

Note: Please take the respondent's visiting card and attach it with the filled questionnaire

0.4 Registered Office Address _____

City

Telephone No(s)

Fax No(s)

Email Address

0.5 Site / Other Office Address
(If different from Registered Address)

City

Telephone No(s)

Fax No(s)

0.6 Name of Interviewer(s) _____

No. Visits made to acquire complete information _____

Date of Visit(s)

i. _____ / _____ / _____
(Day) (Month) (Year)

ii. _____ / _____ / _____
(Day) (Month) (Year)

iii. _____ / _____ / _____
(Day) (Month) (Year)

iv. _____ / _____ / _____
(Day) (Month) (Year)

0.7 Name of Supervisor _____



GENERAL INFORMATION**1**

1.1 Does (name of the establishment visited) belong to any group or group of companies?

1. Yes 2. No **(If No go to Q 1.6)**

1.2 If yes, which group does (name of the establishment) belong to?

Name of the group / group of companies _____

1.3 Since when has this group been operating in Pakistan?

Year

1.4 What is the background of the founder of the group or group of companies?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Employee of the same industry
2. Owner of other manufacturing industries
3. Employee of other companies not belonging to the same industry
4. Government official
5. Ex-military official
6. Engineer
7. Banker / financier
8. Landlord / farmer
9. Trader/commission agent
10. Returnee from abroad

Others (Specify: _____)

1.5 What other establishment(s) belong to this group? Where are they located, how many employees does each have, and what are their main product(s)/business?

S #	Name of Establishment(s)	Location	No. of Employees #	Main Product(s)/Business
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

BUSINESS ASSOCIATION(S)**2**

2.1 Are you a member of any of the local business association(s)?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 2.12)**

2.2 If yes, please provide the name of business association(s) that you belong to.

2.3 When did you join this association?

2.4 What is the annual membership fee?

2.5 How often do they organize meetings in a year?

S #	Q 2.2	Q 2.3	Q 2.4	Q 2.5
	Name of Business Association(s)	Join Year	Annual Member Ship Fee (thousand Rs.)	Meetings in a year (In Nos)
1.		□□□□□		
2.		□□□□□		
3.		□□□□□		
4.		□□□□□		
5.		□□□□□		

2.6 Do you receive any kind of service(s) from these association(s)?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 2.10)**



BUSINESS ASSOCIATION(S)**2**

2.7 If yes, what kind of service(s) do you RECEIVE from the business association(s)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

2.8 How important are the service(s) you receive from the business association(s)?
1. Very Important 2.. Important 3. Not Important

2.9 Are you satisfied with the service(s) you receive from the business association(s)?
1. Yes 2. No

S #	Q 2.7	Q 2.8	Q 2.9
	Service(s) Received	Importance	Satisfied Yes/No
1.	Providing information about domestic policy and regulations		
2.	Providing information about international regulations and agreements		
3.	Providing domestic market information		
4.	Providing overseas market information		
5.	Delivering your industry's collective views on the policy to the government		
6.	Delivering your industry's collective views to improving the service delivery of public institutions (e.g. utilities, vocational training, R&D)		
7.	Arranging business meetings with local business representatives		
8.	Arranging business meetings with overseas business representative		
	Others (Specify _____)		
	Others (Specify _____)		

2.10 Do you expect any / other service(s) from these (mentioned) business association(s)?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 2.13)**



BUSINESS ASSOCIATION(S)**2**

- 2.11** If yes, what kind of service do you EXPECT from the business association(s)
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

S #	Q 2.11
	Service(s) Expected from Business Association(s)
1.	Providing information about domestic policy and regulations
2.	Providing information about international regulations and agreements
3.	Providing domestic market information
4.	Providing overseas market information
5.	Delivering your industry's collective views on the policy to the government
6.	Delivering your industry's collective views to improving the service delivery of public institutions (e.g. utilities, vocational training, R&D)
7.	Arranging business meetings with local business representatives
8.	Arranging business meetings with overseas business representative
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)

Note: go to 2.13

- 2.12** If No, why are you not a member of any business association(s)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. There is no business association relevant to our business.
2. The services of the business association are not attractive.
3. The role of the business association is limited.
4. The membership fee is too high for its service.
5. We ourselves did not make any effort.

Others (Specify _____)

- 2.13** Did you contact any Foreign BUSINESS ASSOCIATION(S) in the last two years?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 3.1)**



BUSINESS ASSOCIATION(S)**2**

- 2.14** If yes, what are the names of the Foreign Business Association(s) that you contacted and which countries do they belong to?

S #	Name of Foreign Business Association(s)	Country
1.		
2.		
3.		

- 2.15** Why did you contact foreign business association(s)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

S #	Q 2.16
	Reasons for Contacting Foreign Business Association(s)
1.	To obtain market information in these countries
2.	To obtain technological information in these countries
3.	To contact sales agents in these countries
4.	To contact suppliers of raw materials or intermediate inputs in these countries
5.	To find out sources of finance in these countries
6.	To contact potential Joint Venture partners in these countries
7.	To contact potential partner of consigned production in these countries
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)

- 2.16** Did you receive any services from the foreign business association(s) you contacted?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 3.1)**

- 2.17** Were the services received from the foreign business association(s) effective?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No



LINKING TO FOREIGN MARKET**3**

3.1 In 2005, what percentages of your establishment's products were:

S #	Sales	%
1.	Sold Domestically	%
2.	Exported Directly	%
3.	Indirectly Exported	%
TOTAL		100 %

Note: if No direct export, go to 3.4

3.2 When did you start directly exporting your products? [][] [][] year

3.3 Please name three major destinations (includes region(s) / countries) of your direct exports along with their percentage shares in 2005.

S #	Name of Countries	% of Total Export
1.		%
2.		%
3.		%

3.4 Has your establishment received any internationally recognized quality certification (e.g. ISO 9000, 9002, 14,000, CE or sectors specific certifications such as HACCP for food, AATCC for textiles,...., etc.) ? *(Encircle the appropriate answer)*

1. Yes 2. No 3. Application is in Process

3.5 Do you receive any services from organizations that promote export?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 3.12)**

3.6 If yes, from which organization(s) do you receive service(s)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Export Promotion Bureau
 2. Export Advisory Cell
 3. Export Processing Zone Authority
 4. Small & Medium Enterprises Development (SMEDA)
- Others (Specify _____)
- Others (Specify _____)



LINKING TO FOREIGN MARKET

3

- 3.7** If yes, what kind of service(s) do you RECEIVE from the above-mentioned organization(s)? *(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)*
- 3.8** How important are the service(s) you receive from the above mentioned organization(s)?
1. Very Important 2. Important 3. Not Important
- 3.9** Are you satisfied with the service(s) you receive from the above mentioned organization(s)?
1. Yes 2. No

S #	Q 3.7	Q 3.8	Q 3.9
	Service(s) Received	Importance	Satisfied Yes/No
1.	To obtain market information in foreign countries		
2.	To obtain information about foreign trade fair or exhibition		
3.	To contact sales agents in foreign countries		
4.	To contact potential business partners in these countries		
5.	To seek assistance to prepare the necessary documents for exporting		
6.	To seek advise on custom procedures		
	Others (Specify _____)		

- 3.10** Do you expect to receive any / other kind of service(s) from the organizations that promote exports?
1. Yes 2. No **(if No, go to 3.13)**

- 3.11** What kind of other service(s) do you EXPECT from the organization(s) that promote export? *(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)*

S #	Service(s) Expected
1.	To obtain market information in foreign countries
2.	To obtain information about foreign trade fair or exhibition
3.	To contact sales agents in foreign countries
4.	To contact potential business partners in these countries
5.	To seek assistance to prepare the necessary documents for exporting
6.	To seek advise on custom procedures
	Others (Specify _____)

Note: Go to 3.13



LINKING TO FOREIGN MARKET

3

3.12 If No, why have you not used any service(s) of organization(s) that promote export?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. There is no such organization relevant to our business.
2. The services of the organization are not attractive.
3. The role of the organization is limited.
4. The administrative procedures to receive the services are complicated.
5. These organizations are inefficient.
6. We ourselves did not make any effort

Others (Specify _____)

3.13 Do foreign buyers visit your establishment? (Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(If No, go to Q. 3.15)**

3.14 If yes, how many times in 2005 did foreign buyers visit your establishment and from which countries?

S #	Name of Countries	No. of Visit #
1.		#
2.		#
3.		#
4.		#

3.15 Did your management make overseas business trips for marketing purposes?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(If No, go to Q. 4.1)**

3.16 If yes, how many times in 2005 did your management make overseas business trips for marketing purposes and to which countries?

S #	Name of Countries	No. of Visit #
1.		#
2.		#
3.		#
4.		#



LINKING TO FOREIGN TECHNOLOGY

4

4.1 Did you supply your product(s) to foreign firm(s) (JVs, MNCs etc.) in Pakistan in 2005?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 4.3)**

4.2 If yes, what percentage of your product(s) has been supplied to the foreign firm(s) in 2005?

_____ % of the total sales

4.3 Have you received any technical support from foreign firm(s)?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 4.8)**

4.4 If yes, what kind of support(s) have you received from foreign firm(s)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Up gradation of production process
2. Improvement of quality control system
3. Development of new products
4. Maintenance or repairing of machinery and equipment
5. Elaboration of marketing skill

Others (Specify _____)

4.5 How have you received this assistance?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Foreign experts stationed in your establishment.
2. Foreign experts regularly visited your establishment.
3. Foreign experts sometimes visited your establishment (less than 3 times a year).

Other (Specify: _____)

4.6 What kind of professional expertise did the foreign expert(s) have (those who visited the establishment)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Engineer
2. Technician
3. Management consultant
4. Marketing advisor

Other (Specify: _____)

4.7 How do you view the technical support(s) you received from the foreign firm?
(Encircle the appropriate answer)

- 1: very useful, 2: useful, 3: useless,



LINKING TO FOREIGN TECHNOLOGY

4

4.8 Do you have any technical production license from the original companies?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 4.11)**

4.9 If yes, which countries have given you the license?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

4.10 What was the royalty payment in 2005?

_____ thousand Rupees

4.11 Did you buy any imported machinery or equipment in the last two years?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 4.14)**

4.12 If yes, approximately what was the value of these newly imported machinery or equipment?

_____ thousand Rupees

4.13 From which countries have you bought these machineries / equipment

S #	Name of Countries
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4.14 Approximately, what was the total value of your machinery and equipment?

_____ thousand Rupees



LEARNING THROUGH RESEARCH & DEVELOPMENT

5

5.1 Does your establishment have any research and development (R&D) department?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 5.4)**

5.2 If yes, how many staff members currently work for your R&D?

_____ Number of Staff Members

5.3 What was the total expenditure you incurred on R&D in 2005, including staff salaries and other research related expenses?

_____ thousand Rupees

5.4 Have you received any technical support from external R&D organization(s) in the last two years? (Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 5.11)**

5.5 If yes, which of the following organization(s) have you collaborated with on R&D?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Pakistan Standards & Quality Control Authority
 2. PCSIR Laboratories
 3. Universities / research centers
 4. Institutions established by the business association
- Other research institutes (Specify _____)
- Other research institutes (Specify _____)
- Other research institutes (Specify _____)



LEARNING THROUGH RESEARCH & DEVELOPMENT

5

5.6 If yes, what kind of technical support(s) have you received from the above-mentioned organization(s)? *(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)*

5.7 How important were the technical support(s) you received from the above mentioned organizations?

1. Very Important 2. Important 3. Not Important

5.8 Are you satisfied with the technical support(s) you received from the above mentioned organization(s)?

1. Yes 2. No

S #	Q 5.6	Q 5.7	Q 5.8
	Technical Support(s) Received	Importance	Satisfied Yes/No
1.	Up gradation of production process		
2.	Improvement of quality control system		
3.	Development of new products		
4.	Maintenance or repairing of machinery and equipment		
5.	Elaboration of marketing skill		
6.	Acquisition of internationally recognized quality standards		
	Others (Specify _____)		
	Others (Specify _____)		

Note: If respondent is not satisfied with any of the supports then ask Q. 5.9 else go to 5.10

5.9 If No, what were the reasons for your dissatisfaction?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. The level of technology is outdated.
2. The level of technology is far advanced.
3. The technical advice is neither practical nor useful for our production.
4. The service is too expensive.
5. The administrative procedures to seek their assistance are too complicated.
6. The institution does not have appropriate technical expertise that meets the requirements of our business

Others (Specify _____)

Others (Specify _____)



LEARNING THROUGH RESEARCH & DEVELOPMENT

5

- 5.10** Do you expect any / other kinds of technical support(s) from the organization(s) that promote R&D? (Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

S #	Q 5.10
	Expect to Receive Technical Support(s)
1.	Up gradation of production process
2.	Improvement of quality control system
3.	Development of new products
4.	Maintenance or repairing of machinery and equipment
5.	Elaboration of marketing skill
6.	Acquisition of internationally recognized quality standards
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)

Note: go to 6.1

- 5.11** If No, why have you not used any organization(s) that support R&D? (Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. There is no such organization relevant to our business.
2. The services of the organization are not attractive.
3. The role of the organization is limited.
4. The administrative procedures to receive the services are complicated.
5. These organizations are inefficient.
6. We ourselves did not make any effort

Others (Specify _____)

Others (Specify _____)

Others (Specify _____)



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.1 What is the highest level of education of your top manager?
(Encircle the appropriate answer)

1. Post-graduate degrees
 2. BA/BSc (14 or 15th grade)
 3. Intermediate FA/FSc (12th grade)
 4. Matric (10th grade)
 5. Middle (8th grade)
 6. Primary (5th grade)
 7. Less than the 5th grade
- Others (Specify _____)

6.2 What are the percentages of your labor force according to the following education levels?

S #	Education Levels	%
1.	Post-graduate degrees	%
2.	BA/BSc (14 or 15th grade)	%
3.	Intermediate FA/FSc (12th grade)	%
4.	Matric (10th grade)	%
5.	Middle (8th grade)	%
6.	Primary (5th grade)	%
7.	Less than the 5th grade	%
TOTAL		100 %

6.3 In 2005, how many new permanent employees did your establishment hire?

_____ No. of Employees

6.4 In 2005, how many permanent employees from your establishment left?

_____ No. of Employees

6.5 In 2005, how many casual/contract workers did your establishment hire?

_____ No. of Casual/Contract Workers

6.6 In 2005, how many casual/contract workers from your establishment left?

_____ No. of Casual/Contract Workers



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.7 Please describe your workforce using the following definitions:

Professionals:	Trained and certified specialists outside of management such as CA, MBA, ICMA, engineers, accountants, lawyers, chemists, scientists, software programmers. Generally, Professionals hold a University-level degree. Includes managers (persons making management decisions), but exclude supervisors.
Skilled worker:	Skilled workers lower than management (such as technicians or supervisors)
Unskilled worker:	Persons involved in non technical jobs

		Total	Professionals	Skilled Workers	Unskilled Workers
Total number of workers at the end of 2005					
Of which	% of female				
	% of casual/contract				

6.8 Normally, how do you recruit your employees?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

- 1) Professional _____, _____, _____
- 2) Skilled workers _____, _____, _____
- 3) Unskilled workers _____, _____, _____

1. Public advertisement (news paper, website, etc.)
2. Executive search firms / head-hunting firms
3. Billboard or other notice boards of the establishment
4. Introduced by schools (including universities, vocational schools, TTC)
5. Through a public employment agency (including NILAT and others)
6. Through a private contractor
7. Through a family connection to this establishment

Others (Specify _____)

Others (Specify _____)

Others (Specify _____)



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.9 On which criteria(s) do you hire your employees?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

- 1) Professional _____, _____, _____
- 2) Skilled workers _____, _____, _____
- 3) Unskilled workers _____, _____, _____

1. Educational background
2. Skills obtain through vocational training
3. Skills obtained through previous working experiences
4. Experience
5. Family or other private connection
6. Recommendation from a school
7. Recommendation form a public employment agency
8. Arrangement of private contractors

Others (Specify _____)

6.10 In the last two years, how many weeks did it take to fill your most recent vacancy through external recruitment. (From identification of need to the joining of person for the position)

- 1) Professional _____ (In Weeks)
- 2) Skilled workers _____ (In Weeks)
- 3) Unskilled workers _____ (In Weeks)

6.11 In 2005, did you offer any kinds of training (excluding “on the job”) to your permanent employees? (Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No **(if No, go to 6.22)**

6.12 What are the most frequently offered training subject(s)?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Technical upgrading
2. Quality control
3. Production management
4. Human resource management (HRM)
5. Marketing
6. Financial management

Others (Specify _____)



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.13 In 2005:

- a. What percentage of your total permanent **PROFESSIONAL/SKILLED** employees received in-class (excluding “on the job”) training?

_____ %

- b. What was the average number of weeks of training for each **PROFESSIONAL / SKILLED** employee?

_____ weeks

- c. What percentage of your total permanent **UNSKILLED** employees received in-class (excluding “on the job”) training?

_____ %

- d. What was the average number of weeks of training for each **UNSKILLED** employee?

_____ weeks

6.14 Have you received any support from vocational or technical training organization(s) in the last two years?

1. Yes 2. No **(if No, go to 6.21)**

6.15 If yes, which of the following organization(s) have you collaborated with to train your employees? (*Encircle the appropriate answer*)

1. Provincial vocational training schools
2. Technical schools under TEVTA
3. Technical schools under TUSDEC
4. Vocational training schools established by business associations
5. Other private vocational training schools

Other organizations (Specify _____)

Other organizations (Specify _____)

Other organizations (Specify _____)



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.16 If yes, what kinds of support(s) have you RECEIVED from the above-mentioned organization(s)? (*Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible*)

6.17 How important are the support(s) you received from the organization(s)?
1. Very Important 2. Important 3. Not Important

6.18 Are you satisfied with the support(s) you received from the organization(s)?
1. Yes 2. No

S #	Q 6.16	Q 6.17	Q 6.18
	Support(s) Received	Importance	Satisfied Yes / No
1.	Retraining of your skilled workers		
2.	Retraining of your unskilled workers		
3.	Elaboration of training system in your establishment		
	Others (Specify _____)		
	Others (Specify _____)		
	Others (Specify _____)		

Note: If respondent is not satisfied with any of the supports then ask Q. 6.19 else go to 6.20

6.19 If not satisfied, what are the reason(s) for dissatisfaction?
(*Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible*)

1. The level of technology is outdated.
 2. The level of technology is far advanced.
 3. Their vocational or technical training is neither practical nor useful for our production.
 4. Their service is too expensive.
 5. The administrative procedures to seek their assistance are too complicated.
 6. The organization does not have appropriate technical expertise that meets the requirements of our business
- Others (Specify _____)
- Others (Specify _____)
- Others (Specify _____)



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.20 What kinds of supports do you EXPECT from the vocational or technical training organization(s)? (Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

S #	Q 6.20
	Support(s) Expected
1.	Retraining of your skilled workers
2.	Retraining of your unskilled workers
3.	Elaboration of training system in your establishment
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)
	Others (Specify _____)

Note: go to Q 6.22

6.21 If No, why you have not used any vocational or technical training organization(s)? (Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. There is no such organization relevant to our business.
 2. The services of the organization are not attractive.
 3. The role of the organization is limited.
 4. The administrative procedures to receive the services are complicated.
 5. These organizations are inefficient.
 6. We ourselves did not make any effort.
- Others (Specify _____)

6.22 In 2005, did your employees have an opportunity to participate in any overseas training program(s)? (Encircle the appropriate answer)

1. Yes
2. No



LEARNING THROUGH TRAINING

6

6.23 Do you have any criteria based on which you promote or increase wages of your employees?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No (if No, go to 7.1)

6.24 If yes, what are the criteria(s) to promote or increase wages of your employees?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

6.25 Please rank in order of importance

1. being the most important

3. being the least important

S #	Q 6.24	Q 6.25
	Criteria	Rank (Order of Importance)
1.	Duration of continuous service	
2.	Age	
3.	Educational Background	
4.	Skill	
5.	Performance / Work Results	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	



LINKING TO LOCAL ECONOMY

7

7.1 How do you consider the FORWARD linkage(s) of your production to the other sectors of the economy? (*Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible*)

7.2 Please rate your views with the following scales.
1: very strong, **2:** strong, **3:** very weak,

S #	Q 7.1	Q 7.2
	Linkage with	Rate your views
1.	Agriculture	
2.	Mining and quarrying	
3.	Manufacturing (large)	
4.	Manufacturing (small)	
5.	Construction	
6.	Electricity and gas	
7.	Transport and storage	
8.	Communication (telephone, IT)	
9.	Wholesale and trade	
10.	Finance and insurance	
	Others (Specify _____)	

7.3 What are the main bi-product(s) of your output?

S #	Bi-Product(s)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



LINKING TO LOCAL ECONOMY

7

7.4 How do you consider the BACKWARD linkage (of your production to the other sectors of the economy)? (Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

7.5 Please rate your views with the following scales.
1: very strong, 2: strong, 3: very weak,

S #	Q 7.4	Q 7.5
	Linkage with	Rate your views
1.	Agriculture	
2.	Mining and quarrying	
3.	Manufacturing (large)	
4.	Manufacturing (small)	
5.	Construction	
6.	Electricity and gas	
7.	Transport and storage	
8.	Communication (telephone, IT)	
9.	Wholesale and trade	
10.	Finance and insurance	
	Others (Specify _____)	

7.6 What are the main raw material(s) for your production?

S #	Main Raw Material(s)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

COMPETITION AND COMPETITIVENESS**8**

8.1 Who are your competitor(s)? *(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)*

8.2 How important are the competitors?

1. Very Important 2. Important 3. Not Important

S #	Q 8.1	Q 8.2
	Competitor(s)	How Important
1.	Pakistani products made by small and medium enterprises	
2.	Pakistani products made by large enterprises	
3.	Imported products	
4.	Smuggled products	
	Others (Specify _____)	

8.3 How competitive are your products in comparison with those products made by your competitors? Your products are: *(Encircle the appropriate answer)*

1. Strongly competitive
2. Equally competitive
3. Less competitive
4. Uncompetitive

8.4 What are the factor(s) that affect your competitiveness?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

8.5 How important are the factors affecting competition?

1. Very Important 2. Important 3. Not Important

S #	Q 8.4	Q 8.5
	Factor(s)	How Important
1.	Price	
2.	Quality	
3.	Designing / packaging	
4.	Marketing strategy / advertisement	
5.	After service network	
	Others (Specify _____)	

COMPETITION AND COMPETITVENESS

8

8.6 Please Specify if any of the following issues affect the competitiveness of your products.
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

8.7 If an issue has an impact, please judge its severity as an obstacle on a four-point scale where:

0 = No obstacle **1** = Minor obstacle **2** = Major obstacle
3 = Very Severe Obstacle

S #	Q 8.6	Q 8.7
	Issues	Degree of Obstacles
1.	Law & Order / Political Unrest	
2.	Poor quality of raw materials	
3.	Unstable supply of raw materials	
4.	Unstable supply of electricity	
5.	Unstable supply of water	
6.	Unfavorable traffic conditions / Public Transport	
7.	Limited skills and education of workers	
8.	High turnover ratio of workers	
9.	Outdated machinery and equipment	
10.	Poor storage facilities	
11.	Limited access to financing	
12.	Regulatory policy uncertainty / Tax Burden	
	Others (Specify: _____)	
	Others (Specify: _____)	
	Others (Specify: _____)	

COMPETITION AND COMPETITVENESS**8**

8.8 How significant is the competition with domestic or foreign competitors?
(Encircle the appropriate answer)

	Not at all significant	significant	Very significant	Don't know	NA
a. Competition with domestic competitors	1	2	3	666	777
b. Competition with foreign competitors	1	2	3	666	777
Others (Specify: _____ _____)	1	2	3	666	777

8.9 How important are each of the following influences on your establishment to improve the competitiveness of your products? (Encircle the appropriate answer)

	Not at all important	important	Very important	Don't know	NA
a. Pressure from domestic competitors	1	2	3	666	777
b. Pressure from foreign competitors	1	2	3	666	777
Others (Specify: _____ _____)	1	2	3	666	777

CAPACITY UTILIZATION AND FINANCE

9

9.1 What was this establishment's average capacity utilization over in:
(Capacity utilization is the amount of output actually produced relative to the maximum amount that could be produced with your existing machinery and equipment and regular shifts.)

In 2005: _____ %

In 2004: _____ %

9.2 In 2005, how many hours per week, on average, did your establishment operate?

_____ (hours/week)

9.3 What are your establishment's intentions over the next two years? _____

1. Expand capacity. *If expand*, by what percent? _____ %
2. Maintain existing capacity
3. Reduce capacity. *If reduce*, by what percent? _____ %
4. Diversify to some other business (Specify _____)

9.4 Has your establishment undertaken any of the following initiatives in the last two years?
(Encircle the appropriate answer of each option)

	Undertaken	
	Yes	No
1. Developed an important new product line	1	2
2. Upgraded an existing product line with improved/new technology	1	2
3. Expanded an existing product line with the same technology	1	2
4. Discontinued at least one product (not production) line	1	2
5. Agreed to a new joint venture with foreign partner	1	2
6. Obtained a new licensing agreement	1	2

9.5 Did you borrow money from financial institutions in the last two years?
(Encircle the appropriate answer)

1. Yes 2. No (if No, go to 9.10)



CAPACITY UTILIZATION AND FINANCE

9

Note: Please select the financial institutions, the purposes, the lending period, and the type of required collateral for each source of your finance from the following alternatives.

9.6 Which financial institutions did you borrow money in the last two years.
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Banks
2. Non bank financing such as leasing, factoring, venture capital
3. Issue bonds and/or stocks in the stock exchange
4. Informal lenders
- Others (Specify _____)

9.7 Purpose of Financing

1. Capital Investment,
2. Working Capital,
- Other(Specify _____)

9.8 Lending Period

1. Up to 6 months,
2. 6 months to 1 year
3. 1 year to 3 years
4. More than 3 years

9.9 Required Collateral

1. Not required,
2. Machineries / equipments
3. Land
4. Building/premises
5. Corporate guarantee
6. Personal guarantee of CEO / Managing Director
7. Stocks such as raw material, finalized goods etc.
- Others (Specify _____)

S #	Q 9.6	Q 9.7	Q 9.8	Q 9.9
	Sources of Finance	Purposes	Lending Period	Required Collateral
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Note go to Q 9.11



CAPACITY UTILIZATION AND FINANCE

9

9.10 If you have not borrowed any money from financial institutions then how did you fulfill your financial needs in the last two years?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

1. Using retained earnings
2. Borrowing from friends or relatives
- Others (Specify _____)

9.11 What were the problems you faced in borrowing money?
(Encircle the appropriate answer(s), multiple answers possible)

9.12 Please highlight the two main problems:

S #	Q 9.11	Q 9.12
	Problems of Borrowing Money	Two Main Problems
1.	No institution(s) lend money	
2.	High interest rates	
3.	Not timely lending	
4.	Inadequate lending amount	
5.	Strong pressure to repayment	
6.	Heavy collateral burden	
7.	Combursement / Complicated procedures	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	

CAPACITY UTILIZATION AND FINANCE
9

9.13 Please tell us the impact of the earthquake in October 2005 on your business. If any of the following issues are a problem for the operation and growth of your business,

9.14 Please judge its severity on a four-point scale where:
0=No impact 1=Minor impact 2=Major impact 3=Very Severe impact

S #	Q 9.13	Q 9.14
	Problems of Borrowing Money	Two Main Problems
1.	Demand of the products	
2.	Supply of raw materials or components	
3.	Transportation and logistics	
4.	Supply of electricity	
5.	Supply of water	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	
	Others (Specify _____)	

End Time: _____
 (In 24 Hours)

**THE SURVEY ENDS HERE
 THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR COOPERATION**



PRESS RELEASE

**The Nation, Islamabad
Tuesday June 6, 2006**

JICA to start industrial uplift project

BY OUR STAFF REPORTER

ISLAMABAD - Intending to examine the international competitiveness of the selected manufacturing industries and identify the leading manufacturing sectors, Japan International Cooperation Agency (JICA) has started a new research project "Towards a vision 2030: direction of Industrial development in Pakistan."

The survey shall start in early June and will be completed in two months. "The final report of the study shall be submitted by the consulting team of JICA in mid of October 2006," said a press release issued from JICA.

The study was initiated by Pakistani government's strong intention to accelerate industrial development of the country in the coming decades, which was expressed in "A Vision 2030." One of the important components of the study is comprehensive survey of local manufacturing establishments.

In total, 500 medium and large scale manufacturing establishments in seven major sectors including textiles, clothing, food processing, automobile and its parts, electronics, chemical, construction material and IT) in industrial areas are randomly selected as samples. Then, face-to-face interviews shall be professionally and systematically conducted with CEOs of the establishments.

The focus of the survey includes the establishment of links with foreign capital, technology and market, the level of research and development as well as their economic linkages with other economics sectors.

JICA considers that the survey should be an exemplary valuable source of information to understand the current situation of local manufacturing industries and prospects of Pakistan's industrial development towards 2030.

**Dawn, Islamabad
Tuesday June 6, 2006**

JICA starts industrial growth research

By Our Reporter

ISLAMABAD, June 5: The Japan International Cooperation Agency (JICA) has launched a new research project to help the government accelerate industrial development in the country.

The study titled "Towards a vision 2030: direction of industrial development in Pakistan" was initiated due to the Pakistani government's strong intention expressed in the Vision-2030, says a press release.

The study intends to examine the international competitiveness of selected manufacturing industries and identify the leading manufacturing sectors that should drive the rapid economic growth.

One of the important components of the study is a comprehensive survey of local manufacturing establishments.

**Business Recorder,
Islamabad
Tuesday June 6, 2006**

JICA starts industrial research project

ISLAMABAD: Japan International Cooperation Agency (JICA) has started a new research project to accelerate industrial development in Pakistan in the coming decades.

According to a statement issued here on Monday that the new research project "Towards a Vision 2030: Direction of Industrial Development in Pakistan" was initiated by JICA on the strong intention of Pakistani government to accelerate industrial development of the country in the coming decades. The study intends to examine the international competitiveness of selected manufacturing industries and identify the leading manufacturing sectors that should drive the rapid economic growth.

Besides, one of the important features of the study is a comprehensive survey of local manufacturing establishment.—PR