

プロジェクト研究
「産業開発支援における民間企業との連携事例調査」
ファイナル・レポート

平成24年10月
(2012年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター (IDCJ)

産公
JR
12-108

プロジェクト研究
「産業開発支援における民間企業との連携事例調査」

ファイナル・レポート

平成24年10月
(2012年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター (IDCJ)

要 約

第 1 章 民間連携型産業開発支援の概要

1-1 産業開発支援における民間連携の概念整理

JICA は、2008 年 10 月の統合を機に、民間企業等との連携の促進を図るため、民間連携室を設置し、2009 年 1 月には「民間連携に関する基本方針」を策定して、JICA 内の体制整備と連携強化を進めてきた。民間連携に関する基本方針は、「民間企業、民間ビジネスとのパートナーシップを強化し、スピード感を持って、開発途上国における民間企業の活動環境を整備・支援することで、開発途上国・民間企業・ODA が win-win-win の関係となることを目指す」である。民間企業との連携の類型として、周辺環境整備型、PPP インフラ型、新たなフロンティア型の 3 つを例示している。本調査は、これらの類型のうち周辺環境整備型を対象としている。また本調査における民間企業とは、「日本企業」あるいは「現地に進出した日系企業」を意味している。すなわち、本調査のテーマである「周辺環境整備型」の民間連携による産業開発支援とは、「現地日系企業の周辺環境整備に資する支援」を指す。

民間連携型の支援に関心が寄せられる背景には、次のような意識の変化がある。まず、途上国の産業開発を進めるうえで日本企業の技術と資金の活用が有効であると強く認識されるようになったこと、また日本企業にとって JICA が有する相手国政府との強いパイプが有益であると認識されるようになったこと、さらに途上国政府も外資を軸とした工業化戦略を重視するようになってきたことである。民間連携に対する関係者の見方も、こうした意識の変化を反映してより積極的なものとなってきている。

本プロジェクト研究ではタイ、インドネシア、ベトナムの三カ国について、民間連携型事業の時系列分析を行った。分析を通じて、1980 年代から今日に至るまでの各国の工業化戦略の差異が、民間連携型事業の妥当性や内容を大きく左右してきたことが分かった。たとえば、各国政府が外資を軸とした工業化戦略を重視する状況下では、JICA が日本企業と連携して貿易投資環境整備や産業人材育成に取り組むことが好意的に受け止められる傾向がある。もっとも、民間連携型事業には、官民の連携の度合いにより様々なタイプがある。第二章では、これらを「企業間リネージュ促進型」、「産業人材育成型」、「行政サービス強化型」、「工業団地開発型」、「政策制度整備支援型」の五つに類型化し整理した。

さらに、本プロジェクト研究では、ソフト面の環境整備プロジェクトとして一事業、人材面での環境整備プロジェクトとして三事業を選び、それぞれの実施状況と課題、インパクトなどを確認した。まず、「ソフト面」の事例としてはベトナムの「日越共同イニシアティブ」を取りあげた。この事業が、現地の投資環境整備に向けて大きな貢献を行ってきた理由は、日本の ODA と直接投資が双方とも同国で大きなプレゼンスを保ってきたからである。だが、これに加えて事業の成功要因として、①両国政府間のハイレベルでスタートしたこと、②両国の共同の取り組みであることが認識されたこと、③PDCA のサイクルを確

実に回したことの三つが指摘された。

人材面での環境整備プロジェクトの事例としては、「サウジアラビア自動車技術高等研修所」、「タイ自動車裾野産業人材育成」、「メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成（官民連携）」の三つが取り上げられた。

サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクトからのファインディングは、第一に民間企業からの手厚いコミットメントが効果的であったことである。本プロジェクトでは、現実の企業ニーズが限りなく反映され、それまでに勤労経験のない若者を即戦力として育成することが明確に指向されてきた。民間連携型の人材育成事業として、日本企業・業界団体等に関与させたことの大きな強みであった。第二は、複数の民間企業の調整の重要性である。プロジェクトに参加している各社の意思を取りまとめるには、業界団体のような組織・団体等の存在が不可欠であるが、こうした組織がそもそも存在しないか、活用しにくい場合には、その設計及び準備段階においてより大きな調整コストが必要となることが分かった。

続いて、タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクトからのファインディングは、第一に民間連携事業を通じて人材育成の対象が拡大したことである。本来、民間企業の人材育成は自社や取引先企業の従業員など限られたグループを対象とするものである。だが、本プロジェクトに参加している日系自動車メーカーは、タイの実施機関を通じて募集された系列外企業に対しても、あたかも系列企業に対するような姿勢で、手厚い指導を行っていた。本事業を通じて、民間企業の人材育成の対象を広げることができた。第二は、官民間の人材育成についての見解の違いである。民間企業の人材育成は、研修を受けた人材が、関連企業の生産現場等で具体的な結果を残してこそ、はじめて人材育成が完了したことになる。そのため、研修後の受講生を現場でのフォローアップを通じて手厚く指導することに関心が高い。一方、政府機関の場合、事業のインパクトを拡大させるために、受講生のフォローアップよりも、新規参加者の増加を求める傾向がある。両者の関心に相違があることに配慮しつつ事業実施にあたる必要がある。第三は、事業の持続性確保の問題である。民間連携事業では民間企業側が事業の実施を負担とみなすようになれば、事業の持続性の確保は難しくなる。民間企業の事業への参加を確固たるものにするためには、何らかのインセンティブを事業の中に取り入れてゆく工夫が必要である。

最後に、メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）からのファインディングは、第一に事業を通じて、パブリック領域におけるシステム強化が実現したことである。日系企業がモデル高校の人材育成に参画したことにより、企業側ニーズを踏まえたカリキュラム改善がモデル高校において進められることになった。日系企業と JICA が連携してプロジェクトの実施にあたったからこそ、これが実現された。本事業によって、民間企業側のニーズを踏まえたパブリック領域によるシステム強化が実現した。第二は、事業を迅速に実施することの重要性である。事業の準備段階で過度に長い時間をかけていると、民間企業側を取り巻く状況が変わり、プロジェクトのニーズ自体が変化してしまう可能性がある。日系企業のニーズを踏まえた民間連携事業であれば、その準備は迅速に進める必要がある。

1-2 日本の関係機関及び他ドナーの民間連携協力の概要

日本の関係機関による民間連携型産業開発支援として、財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）では国内外の産業及び人材の育成に必要な研修生等の受入・研修事業、及び専門家等の派遣事業を行っている。HIDAは、2012年3月にAOTS（財団法人海外技術者研修協会）とJODC（財団法人海外貿易開発協会）が合併して設立された財団法人である。AOTSによる研修事業及びJODCによる専門家派遣事業が利用される典型例として、日本企業が海外の関連会社や取引先等における生産性、製品の品質、技術レベル等の向上を目的としてそれらの海外会社の従業員を日本で研修させるケース、また日本より従業員等を海外会社に派遣するケースが想定されている。

次に、他ドナーによる官民連携スキームの例として、米国USAIDのGlobal Development Alliance (GDA)がある。GDAは、開発途上国への投資に占める民間資金の増大を背景に、2001年にUSAIDの新たな戦略方針のひとつとして打ち出された。USAIDの開発目標と民間ビジネスの関心領域を両立させるためにUSAIDとパートナーが連携することを通じて、途上国の社会・経済開発を進める革新的なモデルとされている。GDAプロジェクトにおいては少なくともUSAIDと同規模のリソース提供が民間企業から行われることが義務付けられている。GDAにおけるパートナーは米国企業に限らず、非米国企業、企業団体、財団、米国及び非米国のNGO、国際機関、二国間ドナー、大学など教育機関等も含まれる。

USAID インドネシア事務所からの入手情報によれば、GDAでは持続性の確保が大きな課題として認識されているようである。他方、次のような点では、JICAが今後民間連携をより効果的に進める場合に参考になりうる。

- 明確な政策方針に基づいたGDA推進の積極的な対外アピール
- 「革新的モデル」の土台となる（委託・受託関係ではない）パートナーシップの重視
- 民間企業から大きなリソースを動員するための手続きの簡便性
- コンタクト・ポイントの明示などUSAIDへのアクセスの容易性
- 現地事務所も含めた機動的な実施促進体制

また、デンマーク外務省の国際開発協力を担当部門であるDanida (Danish International Development Cooperation) は、デンマーク企業との連携を通じて途上国の開発支援を行う「Danida ビジネス・パートナーシップ (DBP)」プログラムを実施している。同プログラムは、それまでDanidaが進めてきたデンマーク企業と途上国企業のマッチングを支援する「Business-to-Business (B2B)」プログラム等を統合する形で2011年8月に開始された。DBPは自国企業の事業活動支援という意図を明確に打ち出したプログラムである。その一方で、DBPが相手国の雇用増加を通じた持続的開発に貢献する役割を果たすプログラムであることを示すための「理論付け」や進捗管理が重視されている。たとえば、選定基準として8つの開発インパクト基準を導入していること、実施段階において開発インパクト基準に基づく指標設定と進捗報告を義務付けていること、その後のフォローアップを実施していることなどである。他方、B2Bなど従来プログラムからDBPプログラムに引き継がれ

る過程で、支援対象となる活動内容の柔軟化や手続きの簡素化が図られた。また、企業以外の市民団体等のパートナーシップへの参加も新たに可能になった。Danida においても、民間にとっての官民連携プログラムの「使い勝手」を改善し、民間参加をより促進する試みが行われている状況がうかがわれる。

第 2 章 民間連携型産業開発支援の概要

2-1 対象 3 カ国における民間連携型産業開発の概観

タイでは、70 年代以降の産業開発が外資導入による技術振興・輸出振興を通じたものであったことから、投資環境は、日系企業にとって ASEAN 諸国の中でも最も魅力的な状況となった。また、産業開発にあたって保護すべき自国産業（製造業）などもなかった。そのため、タイ政府にとっては、外資導入に積極的な対応をとることが比較的容易であった。

タイにおいては、個々の企業活動を円滑にする方向で政策制度・行政手続きの透明性が高められ、改善・整備されていったものと考えられる。こうした状況においては、日本側にとっても、ソフト面の環境整備を目的とした官民連携は不要であった。

インドネシアは、スハルト大統領の下で経済開発を推進し、1997 年のアジア通貨危機の発生まで高成長を持続させた。しかし、1998 年のスハルト体制の崩壊とともに、それまでの行政体制が崩れることとなった。結果、行政サービスの不確実性が高まり、日系企業は、日本政府との連携を通じて、官民で相手国政府に要望を示すことに意味を見いだした。しかしながら、内外からの資源開発への大規模投資が多くかつ地場の製造業も多いインドネシアでは日系製造業の投資の同国産業投資全体におけるプレゼンスは大きくなく、また同国はその大きな国土・人口規模やそれまでの継続的な高成長を支えた政府・官僚の行政運営経験、国際場裏でのリーダーシップ発揮などから大国としての意識を有している。それらを背景として、2001 年頃から開始された JJC と日本大使館による政策対話は、ベトナムの日越共同イニシアティブのように明示的なモニタリング評価のプロセスを取り入れた制度枠組としては定着するには至らなかった。また、これまでの日系企業各社の進出は、国内市場での限定的な販売を睨んだものであり、輸出拠点に求められるような本格的な裾野産業の育成まで踏み込んだ進出ではなかった。そのため、必要な人材育成にも企業単位で対応してきたものと推察される。これもタイのような官民連携による産業人材育成事業が実現しなかった一因と考えられる。

ベトナムでは、1988 年以降、外資導入政策が開始された。しかし、外資誘致のための制度環境の整備が本格的に進んだのは、2000 年以降のことである。つまりベトナムでは、産業開発にかかる多くの行政手続きや法制度は未成熟の状態市場経済化が進められてきた。そのため、行政サービスの不透明性、不確実性が高かったと考えられる。その後、ベトナムが経済の国際社会への開放度を高めるにつれて、制度手続き面の整備が進み、法的安定性が向上することとなった。また、2000 年以降、日本企業は中国一極集中リスクの分散先

(チャイナ・プラス・ワン)として、ベトナムを見るようになった。ベトナムは中国のように国内市場が大きくなり、ベトナム政府としても自国を生産・輸出の拠点と位置づけることに強い関心があった。この点が、日越共同イニシアティブの実効性、持続性を高めることになった背景の一つである。

2-2 タイ

工業資源が豊富でなく、国内市場も大きいとは言えないタイは、取り巻く環境や現状をわきまえた経済テクノクラートによってリベラルな政策が一貫して採られ、輸出振興と積極的な外資導入が目指された。そして、豊富に入ってくる外資をその産業振興に活用し、他のアセアン諸国から群を抜く裾野産業の集積を果たした。また、幾多の政変を経ながらも、しっかりとした官僚機構のもとで国を動かす機構のブレが他のアセアン諸国と比較して少ないと言われる。

タイの開発計画は、1961年に第1次国家経済社会開発計画が策定され、以降途切れることなく国家経済社会開発庁(NESDB)が発表する5カ年(第1次は6カ年)の経済社会開発計画を国家の中期的開発計画としている。その考え方は以後10~15年先を見据えたもので、同国の経済・社会全般に関する基本的な考え方や発展の方向性を示している。

タイに対するこれまでのJICAの産業開発支援については、1970年代以降、食品加工業、家具産業振興、天然ゴム品質改善、金属加工業振興、中小企業振興へと、年代を経るにしたがって次第にウエイトが推移した形跡が見られ、その時々々のタイ産業の発展段階や国家経済社会開発計画に概ね呼応した支援手法・内容であったと言える。一例として、1999年から2004年にかけて実施された「金型技術向上事業プロジェクト」は、タイの第5次経済社会開発計画の一環として金属加工機械産業分野の中小企業育成を目指していたタイ側の要請に基づき無償資金協力で建設・整備した金属加工機械工業開発研究所(MIDI,その後裾野産業開発部(BSID)として改編)の基礎的機能拡充・金型分野裾野産業育成を目的にタイ側から要請されて行われ、第8次経済社会開発計画とその当時策定されたJICAの産業開発支援の指針ともいうべき対タイ国別援助計画との内容的符合も見られる。

タイに対する国別の直接投資は、2010年の金額ベースで日本が約1,000億バーツと外国直接投資全体の36%を占めて最多で、長くこの高止まりの状態が続いている一方、他国・地域は大型プロジェクトの有無等により、年によって投資規模にむらのある傾向が窺える。2010年における日本の直接投資の業種別構成比は、電気・電子機器が全体の46%、機械・金属加工が30%、化学・紙が9%とこれら製造業分野で8割以上を占めている。なお、タイ国投資委員会(BOI)が実施する投資奨励策・優遇措置により、バンコク圏以外の立地も進んでいる。

これまでのタイにおける産業開発案件は、早い段階から日系企業の進出が進む中、良好かつ安定した両国関係のもと、その時々々のタイにおける産業の発展状況やの要請内容に概ね沿う形で実施された。以下に、それら案件の類型化を試みるが、民間企業の能動的関与は総じて希薄だったと言わざるをえない。

(1) 産業人材育成型（人材面の支援）

産業人材育成型の支援においては、木材や天然ゴムといった一次産品を基礎とした加工産業の振興及び品質向上のための協力が始まり、その後地方部を含めたタイ全国における職業訓練センターの設立・運営に関わる協力が行われてきた。これらの協力においては、無償資金協力により設立した政府機関である開発センターや訓練センターに対して、技術協力プロジェクトによりその技術や運営能力の向上を図る形態が多く見られた。特に日系企業との連携や、日系企業への貢献を念頭に置いた協力は、アジア経済危機後に自動車分野における裾野産業支援の一環として、JICA や JODC（現 HIDA）がタイ自動車インスティテュート（TAI）に派遣した専門家が、日系自動車メーカーが推薦した現地地下請部品メーカーに巡回指導を行ってきた例などがあり、こうした連携が 2006 年開始の「タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト」にもつながった。

こうした一連の連携協力により、TAI は現地企業のニーズを把握し民間企業へのサービス提供を目的とする組織としての基礎を築いた。日系企業は下請企業の技術向上による自社の生産力向上という利益を得た。更に、「タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト」によって、企業系列にとどまらない幅広い現地部品メーカーの生産技術・能力向上につながった。

(2) 政策制度整備支援型（ソフト面の支援）

政策制度整備支援型の協力の例としては、まず 1980 年代後半の組み立て型産業の外資進出に伴い認識されるようになった国内工業基盤の脆弱性に対応して、タイの工業の基礎強化を目指す一連の開発調査が実施されてきた。また、1997 年のアジア経済危機後には、中小企業の強化を目指すタイ政府の政策に呼応する形で、JICA は中小企業診断士制度の構築にかかる専門家派遣や技術協力プロジェクト、中小企業振興のためのマスタープラン作成への協力等を実施してきた。これらの協力は、特に地方における中小企業クラスターの強化や、地域産業の活性化という観点から制度整備をサポートするものであった。

(3) 行政サービス強化型（ソフト面の支援）

行政サービス強化型の支援においては、民間企業に対して材料試験、設計、測定といった施設の提供や、技術研修、各種情報の提供等といったサービス提供者の役割を担う工業省及びその関係機関等の強化を目的として、施設・機材の整備及び技術協力が行われた。その主な分野は金属加工、金型加工、生産性改善等であった。

(4) 企業間リンクージ促進型（ソフト面の支援）

タイにおいては上に見たように、これまでに裾野産業育成を目的とした政策制度整備支援や行政サービス強化への産業開発支援は数多く行われてきたものの、日系企業とタイ企業の間リンクージを促進し、企業活動に直結することも期待される内容を主とするこの型に分類できる案件は特に見当たらない。

(5) 工業団地開発型（ハード面の支援）

タイの工業団地の建設は、有償資金協力（円借款）により多く進められてきたが、工業団地開発計画をその調査段階で産業開発支援した例として、「レムチャパン工業基地開発計画調査」（1988）及び「バンサパン工業団地開発計画調査」（1995-96）の2件の開発調査が挙げられる。但し、これらの調査の実施段階において、特定の日系企業を想定するなど民間との連携が強く意識されたものではなかったものと考えられる。

タイにおいて JICA がこれまで行ってきた産業開発支援のレビューから得られた特徴と教訓は以下の通りである。

- タイにおける JICA によるこれまでの産業開発支援を辿ると、民間企業との緊密な連携のもとに投資環境の整備を進めた案件は見当たらない。もともと外資政策が自由で開放的であったこと、外資企業を含む民間とタイ政府との協議の場は数多く存在したことがその理由であると考えられる。
- 日系企業の現地生産が拡大するにつれ、現地の裾野産業の強化が日系企業側から求められるようになることにより、民間連携による裾野産業強化の必要性が認識されるようになってきている。そうした背景の下、自動車分野での民間連携型事業が形成された。

2-3 インドネシア

1997 年の通貨経済危機、そして 1998 年のスハルト政権の崩壊により、インドネシアの工業開発政策は一新を迫られた。政府はもはやインフラ投資の主人公にはなり得なくなった。スハルト時代は、毎年の国家予算に GDP 比で 9%（1990-96 年平均）に相当する財政投資が組み込まれ、その大部分がインフラ開発に向けられた。財政投資の財源の 4 割弱は外国援助から、残りが石油ガス輸出収入などの国内歳入だった。これに対し、スハルト後の政府は、外国援助を最小限に減らし、政府債務の削減に努めだした。その結果、政府のインフラ投資は GDP 比で 3%（1999-2009 年平均）にまで減少した。そして、ユドヨノ現政権はインフラ整備に関わり民間の参入を呼び込むため各事業の根拠法の刷新を始め、徐々にではあるが政府保証付き民間投資案件、いわゆる官民連携（PPP）型インフラ投資が始まりつつある。

産業開発分野における 1970 年代および 1980 年代前半での日本の協力は、製造業振興分野における国営企業と、それらの企業を支える関連産業等への円借款供与が中心であった。1980 年代後半になると民間連携型産業開発支援が登場する。こうした支援は、建物と機材が無償資金協力で供与され、必要な知識、ノウハウを提供し、実務を疑似体験できる研修を企画・運営できるようになることを目的としていた。スハルト政権崩壊後は、経済活動における中小企業振興の重要性が再認識され、零細企業を対象に企業クラスター育成のための開発調査や、中小企業振興を支援する人材の育成を目的としたプロジェクトが行われ

るようになった。また、政策制度整備支援におけるビジネス環境整備のためのプロジェクトが活発になり、日本の中央省庁がインドネシアの関係省庁へ長期個別専門家を派遣し、各種制度整備や人材育成を支援する型の協力が行われてきている。

インドネシアに対する国別の直接投資では、2010年の件数ベースでシンガポールが414件で最多、以下、韓国（356件）、日本（323件）、マレーシア（198件）、英国（133件）、中国（113件）と続いている。2010年の金額ベースでは、シンガポールが運輸・通信・倉庫業の大型投資により50億570万ドルで最多、英国が18億9,210万ドルで2位となり、米国が9億3,080万ドルと続いている。日本は、2010年において前年比5.0%増の7億1,260万ドルで4位となった。2011年の日本からインドネシアへ投資実績額は、件数が前年比74件増の468件と増加しており、2010年では前年比323件の大幅増であった。金額ベースでは、2011年は前年比の114.3%増の15億ドルと飛躍的に上昇した。2011年の顕著な投資金額の増加は、大型投資があったためであるが、投資件数の飛躍的増加は中小企業による小型投資が多かったことが要因とみられる。地域ごとの地域別投資実績は公表されていないが、進出日系企業の約8割が集積する首都圏および近郊（ジャカルタ特別州、西ジャワ州、バンテン州）への投資が大半を占めた模様である。

これまでのインドネシアにおける産業開発案件は、その時代の政治的状況、経済発展土壌に強く影響されている。以下は、それら案件の類型化である。

(1) 産業人材育成型（人材面の支援）

インドネシアにおける産業人材育成型支援の特徴は、公的機関である指導員・普及員養成センターなどにおける技術指導者の訓練と民間企業で働く技術者の技能向上が目的とされていることである。一例が、1981年に協力が開始された「職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター」であるが、日本から技術協力で派遣された熟練指導員は、「実技中心の実践的な指導」、「段階別に技能を習得する学習方式」をインドネシアに持ち込み、それまで理論主体であった職業訓練の状況を変えたとして現在でも高く評価されている。

(2) 政策制度整備支援型（ソフト面の支援）

政策制度整備の分野では、日本の中央省庁がインドネシアの関係省庁へ長期専門家を派遣して、各種制度整備を支援する形で地道に重要な協力が行われてきている。分野によっては、1990年代から支援しているものもあるが、特に2000年代になってその重要性が増している。1998年以降、民主化・地方分権化の波が押し寄せるインドネシアの急激な変化の中で、JICAの協力が果たしてきた役割は、新たな法律や制度の枠組みは出来上がっているが具体的な中身が詰まっていない状況にある各省庁に対し、そこに実質的な中身を作り込む支援をすることであった。日系企業にもたらされたベネフィットの例としては、1987年より投資調整庁に派遣されている投資促進政策アドバイザーに対して、インドネシアに進出を計画している日系企業が意見を求めてくるケースが非常に多く、企業にとって貴重な情報源となっている。

(3) 行政サービス強化型（ソフト面の支援）

行政サービス強化型支援の具体例は、インドネシア政府の諸機関のうち、特に貿易分野の職員や指導員に対する技術向上ならびに運営強化支援である。例えば、1986年に開始した「インドネシア貿易研修センター」では、建物と機材が無償資金協力で供与され、企業に対して貿易に必要な知識、ノウハウを提供し、貿易実務を疑似体験できる研修を企画・運営できるようになることを目的とした技術協力が行われた。また、「中小企業人材育成支援プロジェクト」では、日本の中小企業診断士のノウハウについて、主に中央政府、州政府スタッフを対象にトレーニングを実施し、257名の中小企業診断士がインドネシアに誕生し、国家資格としても整備された。

(4) 企業間リネージュ促進型（ソフト面の支援）

日系企業とインドネシア企業の企業間リネージュを促進する動きは、経済連携協定（EPA）が結ばれてから、その速度が加速したと言えよう。EPAは、2008年7月に発効になったが、同協定にはインドネシアの製造業の発展に向けて日本が支援を行うことが盛り込まれている。例えば、「溶接技術向上プロジェクト」は、インドネシアの溶接協会との協力を中心とするプロジェクト内容となっている。また、現在、プロジェクト形成中の「重機産業支援のための金属加工技術開発プロジェクト」は、インドネシア重機産業協会（HINABI）をカウンターパートにする予定であり、カウンターパートの技術向上を支援しながらも、金属加工に関わる日系企業ならびに日系企業下請け企業に直接的に裨益する業務活動を織り込む予定である。現地企業への裨益例としては、「製造業 要素技術・基幹産業開発プロジェクト」を通じて同国の試験・認証機関が国際標準に基づく機関として認められたことにより、安定器内蔵型蛍光灯と一次電池の輸出する際にかかる時間と費用が大幅に削減されることが期待されている。

インドネシアは、東南アジア諸国の中で大国であり、その巨大な国内マーケットを狙った外国企業、国内企業の活動は非常に活発である。そのような環境の中、これまでJICAが行ってきた民間連携型産業開発支援の特徴、そして教訓は以下の点に集約できる。

- ジャカルタ・ジャパン・クラブと日本大使館が中心となって形成されたタスクフォースやワーキンググループで各論として出され、相手政府に具申された案をJICAは事業形成に積極的に活用してきた。
- 日系民間企業を支援する案件形成づくりを強化していくためには、JICAが政策対話の高次のレベルにおいてJICA専門家という個人ではなく、組織としてより一層のインプットを行うことが期待される。
- ビジネス環境整備に関わる政策制度整備型支援は、直接的に民間企業連携を促進するものではないが、日系企業を含む民間企業活動に大きく寄与している。
- これまで日系企業活動を意識した支援は政策制度整備型支援に留まっていたところ、「製造業開発センターイニシアティブ」を契機として、日系企業と現地企業との関わ

りをより意識し、日系企業に関わりを持つ産業サブセクター支援が進められている。これは、インドネシアにおいて、これまでにはなかった JICA 支援のかたちである。

2-4 ベトナム

ベトナムでは、1986年の第6回ベトナム共産党大会でドイモイ政策が採用され、市場経済が導入された。1997年半ばから1999年までのアジア経済危機はベトナム経済に大きな影響を与え、1996年に年9.3%であったGDP成長率は1999年に年4.8%まで落ち込んだ。2000年以降は、GDP成長率が6%後半から7%台に回復している。一人あたりGDP（名目）は、2001年に413ドルであったものが、2004年には554ドル、2007年には835ドルと着実に増加し、2008年には1,048ドルと1,000ドル越えを果たした。順調な経済発展を受け、2010年12月の支援国会議ではベトナムの中進国入りが正式に確認された。1980年代の開発計画では、産業開発として農水産加工と軽工業が重視されていたが、近年は裾野産業等に焦点が移行しており、2020年までに先進工業国となることが目標とされている。

我が国は、1978年のベトナム軍カンボジア侵攻に伴い1979年以降の対ベトナム援助を見送ってきた。1992年になって対ベトナムODAが再開され、1995年以降は日本がベトナムのトップドナーとなっている。2000年の国別援助計画では市場経済移行支援が強く意識されていたが、2004年には海外直接投資によるものを含めた民間セクター、経済インフラ、人材が重視されるようになった。2009年には、日越間の二国間政策対話である「競争力強化のための投資環境整備に関する日越共同イニシアティブ」を踏まえた支援を行うことが明示された。1992年以降のベトナムにおけるJICA産業開発支援を整理すると、案件数でみる限りソフト面の支援が圧倒的に多く、人材面の支援とハード面の支援は少ない。

我が国の対ベトナム直接投資は1990年代に始まった。1995年以降は、急激な円高による海外生産シフトなどもあって日系企業の進出が集中し、1997年には対ベトナム投資流入額は一度目のピークを迎えた。1998年以降は、アジア通貨危機の影響、電力不足などインフラの未整備、法整備の遅れ、法律の不透明性など投資・ビジネス環境の悪さなどから大型案件が減少し投資、流入が低迷した。2004年頃から、日系を含めた工業団地が整備されたことに加え、中国一極集中リスクヘッジのため再びベトナムに注目が集まり、直接投資が回復した。特に2006年から2008年にかけて投資が急速に増加したが、2009年はリーマンショックの影響もあって日本の直接投資は実行額ベースで半減した。1998年から2008年における日本からの累積直接投資額は、認可額ベースで台湾、韓国、シンガポールに続き第4位、実行額ベースでは第1位（続いてシンガポール、台湾、韓国）である。アジア主要国と比較すると、日本にとって対ベトナム直接投資は中国、タイ、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピンに次ぐ第7位である。ベトナムへの投資額は、第1位である中国の1割弱、第2位であるタイの2割弱に過ぎず、第6位であるフィリピンと比べても半分程度である。日系企業を対象にした調査によれば、ベトナムでは、電力や物流、通信などに代表される産業インフラ整備や、各種の行政手続き、税制・税務手続きなどのビジネス環境が他のASEAN先進国と比べ大きく立ち遅れている。現地政府の不透明な政策運営、法制度の未整備・不透明な運用、高インフレに伴う急速な人件費高騰、不安定な為

替も問題とされている。

ベトナムの産業開発支援案件は、民間連携の手法ごとに、以下に示すとおり分類できる。

(1) 産業人材育成型（人材面の支援）

産業人材育成型の民間連携は、JICA 産業開発支援事業を通して、日系企業に貢献する産業人材を育成する民間連携である。ベトナムにおける産業人材育成型民間連携は、大きく二つに分けられる。一つは、日本人材開発センターによる人材育成（ベトナム日本人材センター・ビジネス人材育成プロジェクト等）であり、もう一つは大学等高等教育機関や職業訓練機関による人材育成（ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト等）である。このタイプの民間連携により、日系企業はベトナムで人材を確保する場合に必要な情報や機会の確保、有能な人材の採用等のメリットが期待できる。また、現地企業にとっても有能な人材の採用や、日本企業との取引拡大等のメリットが期待できる。

(2) 政策制度整備支援型（ソフト面の支援）

政策制度整備支援型の民間連携は、ベトナムにおけるビジネス関連政策および制度を改善することによって、日系企業がベトナムに進出しやすい環境を整える民間連携である。ベトナムのビジネス環境整備型民間連携は、二つに分けられる。一つは、ハイレベルの政府間対話である日越共同イニシアティブを通してベトナム政府に要望を伝えるための民間連携（投資環境アドバイザー派遣）である。もう一つは、政府間対話で指摘された問題点を具体的な政策制度改善に結び付ける民間連携（基準認証制度運用体制強化プロジェクトのうち政策立案に関する活動）である。政府間対話を通じたベトナム側の制度改善への働きかけが可能になること、また国際的な基準認証制度等が導入されることにより国際的なビジネスが実施しやすくなること等のメリットを日系企業にもたらすことが期待できる。

(3) 行政サービス強化型（ソフト面の支援）

行政サービス強化型の民間連携は、ベトナム政府の行政サービスを向上させることによって、日系企業のビジネス環境を改善しようとする民間連携である。ベトナムにおける代表的な案件および活動は、知的財産情報活用、競争法執行・競争政策実施キャパシティ強化、税関行政官能力向上のための研修制度強化、基準認証制度運用体制強化プロジェクトのうち認定・認証・試験能力向上に関する活動等である。行政サービスの強化を通じて、日系企業がベトナムでベビジネスを行う上での透明性と公平性が高まることが期待できる。

(4) 企業間リンクージ促進型（ソフト面の支援）

企業間リンクージ促進型の民間連携は、日系企業とベトナム企業のリンクージ促進を通じて、ベトナム企業が日系企業にとって必要な技術や情報を提供することを期待する民間連携である。ベトナムでは、JICA が日系企業と直接連携するタイプと、日本側官部門（地方公共団体関連組織等）を介して JICA が日系企業と間接的に連携するタイプの二種類がある。ベトナムにおける代表的な案件は、中小企業支援機能強化プロジェクト、ハイフォン市製造業の工場管理能力向上プログラム等である。日系企業は情報入手が難しいベトナム

企業に関する情報や商談等の機会を得ることが可能になる。現地企業にとっても、日系企業とのビジネス拡大につながることを期待できる。

(5) 工業団地開発型（ハード面の支援）

工業団地開発型は、JICA が相手国産業開発の一環として工業団地の開発計画を支援した結果として、日系企業が団地内に進出するという民間連携である。ベトナムでは、JICA 開発調査で提案された工業団地に対し、円借款事業で周辺インフラの整備を行ったこともある。ベトナムの代表的な案件は、ハノイ地域工業開発計画マスタープラン調査、ハノイ都市インフラ整備事業、工業団地周辺の居住環境整備調査等である。このタイプの連携により、日系企業はよりインフラが整備された工業団地に進出する機会を得ることができる。現地企業にとっても、同様のメリットが期待される他、より多くの日系企業が進出することによりビジネスの拡大を期待できる。

ベトナムでは、様々な形の民間連携が積極的に行われている。結果として、多くの日系企業が JICA 事務所や案件を訪問しており、民間連携の先進的かつ成功事例だと考えられる。成功の背景には以下の点があると考えられる。

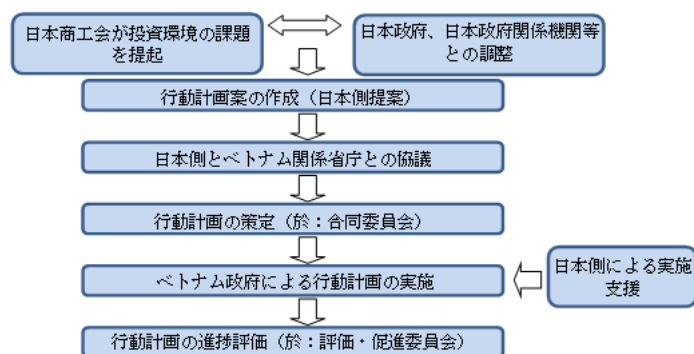
- 産業開発における日本のプレゼンスが高い
- 日越共同イニシアティブでの問題提起とリンクした民間連携活動が行われている

第 3 章 ベトナムにおける包括的な貿易投資環境整備支援の事例研究

2003 年当時、日本の対ベトナム投資額は他 ASEAN 諸国に対する投資に比べ小さかった。ベトナムが外国投資を呼び込むためには、政府が投資環境を改善させる必要があった。当時も日越間で投資環境整備に関する協議が行われていたが、ベトナムが市場経済移行国だったこともあり、政府に様々な提言を行っても実行に至らず効果は小さかった。2003 年 4 月、日越間の新たな政策対話の仕組みとして「競争力強化のための投資環境改善に関する日越共同イニシアティブ」が設立された。イニシアティブの目的は、ベトナムの外国直接投資促進である。日越共同イニシアティブの特徴は、1)作業を両国共同で実施する、2)ハイレベルの関与により実施のコミットメントを得る、3)ODA を梃子に使うことで実効性の高い計画とする点である。2003 年 12 月にイニシアティブの第 1 フェーズが始まり、2012 年 6 月現在、第 4 フェーズを迎えている。第 1 から第 3 フェーズまでの評価項目達成率は 80%を超えており、経団連など日系企業側からの評価も高い。イニシアティブの実施手順は、下図に示すとおりである。中心となって活動しているのは大使館であり、それを JETRO、商工会、JICA が支援している。

JICA は、以下の活動を通して日越共同イニシアティブに貢献している。

- 投資環境アドバイザーによる連絡・調整
ベトナム政府計画投資省に派遣している投資環境アドバイザーが計画投資省などベトナム政府と日本側との調整を行っている。



出所：在ベトナム日本大使館（2011）

図：日越共同イニシアティブの実施手順

- ワーキングチームの議論への参加

JICA ベトナム事務所所員および JICA 専門家は必要に応じて日越共同イニシアティブのワーキングチームでの議論に参加し、行動計画策定プロセスに積極的に関与している。

- ODA によるベトナム政府の課題解決支援

行動計画で合意された項目を着実に改善していくのはベトナム政府の責務であるが、JICA は ODA を利用してこれを支援している。

- ODA 案件の確実な実施が引き出すベトナム政府側のコミットメント

JICA による ODA 案件の実施は、ベトナム政府が日越共同イニシアティブに取り組むインセンティブになっている。

JICA から見たイニシアティブのメリットは、1)イニシアティブの議論により案件形成が容易になること、2)イニシアティブが民間連携の妥当性を説明する根拠になっていること、3)イニシアティブの活動を通して日系企業とのネットワークが強化されることである。

第 4 章 人材面での環境整備プロジェクトの事例研究

4-1 サウジアラビア自動車技術高等研修所（SJAHI）プロジェクト

SJAHI プロジェクトは 2001 年 9 月に JICA の技術協力プロジェクトとして開始され、JICA による協力は 2009 年 8 月のフェーズ 2 の協力終了まで 8 年間実施された。その後を経済産業省が引き継ぐ形で現在フェーズ 3 の協力が行われている。サウジアラビア側が求める「サウダイゼーション」、「若年層にとっての雇用確保」、「企業ニーズに合致した実用的技術・知識」という要請に対応して、SJAHI はそれまでの同国の職業訓練機関になかったユニークな仕組みを積極的に取り入れた。例えば、「入学時点での卒業後の就職保証」、「英

語による授業」、「日本の 3 級自動車整備士レベルの技術習得目標」、「就職先で取り扱う自動車の技術・整備方式に応じたトレーニング」、「卒業後 3 年間の雇用契約」などである。こうした SJAHI の画期的な試みを可能にしたのが、日本・サウジアラビアの双方の政府と民間の役割分担に応じた参加・関与である。サウジアラビア官民の継続的な資金提供を基礎として、日本側の官民が企業ニーズを踏まえた高水準の技術訓練の実施を支援・促進してきた。

SJAHI の運営モデルにおいてはサウジアラビア政府のサウダイゼーション政策とそれに基づく手厚い継続的な資金補助が大きな役割を果たしている。その意味において、同様のモデルを採用し得る ODA 対象国は非常に限定される。したがって、SJAHI プロジェクトをモデルとした場合の他の途上国への適用可能性は低い。他方、民間企業の関わり方という点に注目すると、同プロジェクトでは日本の自動車整備士の技術レベルを想定したカリキュラム設定のみならず、最新の実習機材の導入や、学生の就職先に応じた各自動車メーカーの固有技術のトレーニングなどを通じて、現実の企業ニーズが限りなく反映されてきた。そして、それまでに勤労経験のない若者を即戦力として育成することが明確に指向されてきた。こうした試みを可能にした理由は、日本企業及び業界団体の一貫したコミットメントが確保されていたことである。この背景には、SJAHI プロジェクトの両国の国家プロジェクトとしての位置づけや、JAMA による自動車業界が一体となった協力への意思が存在したことがある。

過去 10 年間に SJAHI プロジェクトはサウジアラビアの社会、経済、産業等に対して大きなインパクトをもたらしてきた。具体的には以下の通りである。

- 政策・社会へのインパクト
現在までに 2,000 人余り育成されたサウジ人技能者が、既に同国社会の様々な分野で活躍している。また SJAHI の成功をモデルとして多数の技能者研修所が設立され、年間 1 万人を超える技能者が同国の産業に送り出されるものと見られる。これらはサウジ化政策推進に大いに貢献している。また、SJAHI の存在はサウジ人の技能職に対する意識変化をもたらした。
- 自動車販売業へのインパクト
日本車代理店各社 (JADIK) は SJAHI から最新の専門知識と英語力を兼ね備えた人材を確実に受け入れることが可能になった。これにより、従業員のサウジ人比率基準の達成、及びサウジ人技能者の採用業務の効率化に大きく貢献した。
- 卒業生へのインパクト
特に若年層の失業問題が深刻なサウジ社会において、SJAHI は高卒若年男性にとって確実な就職機会を得られる魅力的なスキームである。更に、各分野でのサウジ化が急がれる同国産業にとって SJAHI 卒業生のような英語力、コンピュータ、技術知識を兼ね備えた人材は引く手あまたであることから、卒業生は転職して国内産業の各分野で活躍する大きな機会を得た。

4-2 タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト（AHRDP）

AHRDP では、日系の民間企業 4 社が自社の強みとする分野でタイ人トレーナーを育成し、トレーナーによる研修を通じて各分野の専門知識と技術・ノウハウを自動車裾野産業に普及することが意図された。JICA の技術協力プロジェクトとしては、このうち運営管理をはじめとする全体プロジェクト実施上の課題について助言・提言を行う専門家の派遣及び製造技能技術及び技能検定に関わる機材の供与が行われた。

AHRDP では、日本の複数の大手自動車メーカーが主要な協力リソースの提供者としての役割を果たしていた。各社が自ら培った技術・専門分野を選択・活用し、それぞれがタイの自動車産業人材の育成という目的に直接向き合いながら活動を行った。また、同プロジェクトは民間企業が現地民間企業に直接支援を行うことに加えて、既存の取引関係や企業系列の中にとどまらない、開かれた協力であった。一方、AHRDP は全体として複雑な実施体制となっていた。事業実施前からの日本側のタイ側との官民協力の経緯が反映され、また各プログラムの企画・運営において企業側の自主性に多くが委ねられ、各企業と官側との協力の程度が様々であった。

実施を通じて得られた教訓は、第一に、研修実施の目的について官と民でその考え方に根本的な相違があることである。官側は研修受講生の量的拡大を求めるが、民間側は研修生が研修後に現場で成果を出すことの方に大きな関心がある。本事業では、トレーニングを受けた参加者や企業に対する実施効果を確認・検証したり、継続的にフォローアップを行う仕組みが欠けていたが、これが日系企業側の不満を募らせることになった。第二は、プロジェクト終了後の持続性確保の困難さである。これは民間企業からのリソース提供を核とした AHRDP のような民間連携協力が共通して直面し得る課題である。第三は、プロジェクトの柔軟性確保とプロジェクト管理との間のバランスの難しさである。AHRDP では、プロジェクトの個々の活動が有機的に結び付けられておらず、プロジェクト全体としてどのような人材が育成されるべきかという視点が薄くなっていた。本プロジェクトのように日本を代表するような企業から資源提供を得る場合には、研修内容・運営面において基本的に各企業の自主性を尊重せざるを得ず、殊更にプロジェクト管理を強調するのは適切でないとの見解がある。企業からの協力を促すためにはプロジェクトの柔軟性を確保する必要がある。だが、この柔軟性の確保と、プロジェクト管理のバランスについては、予め官民の関係者の間で議論・共有されるべき重要な点である。

AHRDP は以下の点からタイの経済・社会にインパクトをもたらしてきた。

■ 自動車産業へのインパクト

タイの自動車産業は GDP の 12% を占める一大産業であり、同国の全労働力の 2% を占める 40 万人ほどの従業員を雇用している。AHRDP 事業が 2006 年に開始されてから今日までに約 6,000 人が研修を受講している。これは自動車産業の全雇用者数の 1.5% に相当する。AHRDP 事業は多くの研修生を産業に送り出しているという点で量的に大きなインパクトをもたらしていると言える。タイの自動車産業は 2000 年代を通じて生産並びに部品も含めた輸出を大きく拡大しているが、そのために不可欠であ

る現地自動車部品産業の競争力の強化にも AHRDP は貢献してきた。

■ 実施企業へのインパクト

AHRDP の研修に従業員を参加させた企業へのアンケート調査によると、「同僚へのサポート」、「製品の質の改善」、「勤務態度の改善」、「新技術の導入」という点で AHRDP は大きなインパクトをもたらした。また、生産性向上を直接の目的とした TPS (Toyota Production System) 研修に参加した企業の中には、生産リードタイムの大幅な削減、生産性の向上など、目覚ましい成果を上げた企業も見られた。

■ 研修参加者へのインパクト

AHRDP 研修に実際に参加した研修生と、同研修を通じてマスタートレーナーからトレーナーとして育成された研修講師へのアンケート調査によると、ほぼ全ての回答者が研修で学んだ内容を活用している。また、研修参加者は「同僚へのサポート」、「製品の質の改善」、「勤務態度の改善」についても AHRDP のインパクトを高く評価しており、実施企業の認識を裏付けている。

4-3 メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）

本プロジェクトは、メキシコ・バハ・カリフォルニア（BC）州のマキラドーラ地域（輸出加工区）に進出した企業の団体である日系マキラドーラ協会（Japanese Maquiladora Association : JMA）が同地域の労働人材の定着率の低さと、公的機関による労働人材育成の量的質的レベルの低さに直面したことを受けて、JICA、JMA、BC 州政府、メキシコ連邦政府から成る官民連携事業として実施された。プロジェクト目標である「モデル工業高校の電子・電気コースの改善案が日系企業を含む産業界のニーズに見合うように取りまとめられる」を達成するために、開始時に関係者間で合意された連携モデルに沿って、第 1～第 4 フェーズにわたり活動が進められた。本プロジェクトは、日系企業が直面する人材不足という明確なニーズに基づき、民間側から提起された官民連携協力である。主に日系企業とモデル工業高校との連携構築に的を絞った、現実的かつ比較的小規模な協力としてデザインされた。

本プロジェクトにおいて認識された教訓は、事業を迅速に形成し実施することの重要性である。JMA により要望が出された 2007 年から本プロジェクトが開始される 2010 年までに 3 年の準備期間が費やされた。その間に日系企業のニーズが大きく変化（減少）してしまった。本プロジェクトは日系企業が直面する人材不足という明確なニーズに基づき、民間側から提起された協力であるが、プロジェクト実施までの準備に時間がかかり過ぎたために、そうした企業の喫緊のニーズに間に合わなかった。その結果として、プロジェクトを実施するにあたっては、日系企業支援に重きを置く官民連携協力という特徴が希薄になってしまった。日系企業支援に重きを置く官民連携協力の場合は、案件の迅速な形成と実施が鍵となる。企業のニーズに素早く対応するためには、スピード感を持って事業を実施することが重要である。

4-4 非民間連携型類似事業との比較による民間連携型産業人材育成協力の特徴

サウジアラビア、タイ、メキシコにおいて進められている「非」民間連携型の産業人材育成事業（公的研修、民間研修など）の例を取り上げ、民間連携案件との比較を行った。その結果、民間連携型事業では企業ニーズを反映しながらカリキュラムなど公的教育システム自体の改善に対処する支援を行い得るなど、非民間連携型事業の各類型（公的教育機関と民間研修機関）のそれぞれの優位点を両立させることが期待できる。その反面、民間連携型事業に特徴的な課題として、民間パートナーの活動が中心的役割を果たす民間連携事業におけるプロジェクト終了後の持続性確保や、日系企業の急激なニーズ変化にプロジェクトが対応しきれない可能性などが指摘できる。

第5章 提言

調査対象三カ国の時系列分析、及び、ソフト面・人材面での事例研究を通じて得られた結果を踏まえ、民間連携事業の実施にかかる提言を整理した。まず第一節において、民間企業との連携はどのような分野が有効か（What）について検討した。民間企業と連携することで相乗効果が生まれ、技術協力が効果的に進むことが期待される分野を整理した。続いて、第二節にて民間企業との連携を円滑に行う工夫・方法（How）を提案した。

5-1 民間連携が有効な分野

今後、産業開発分野の協力は、能動的、積極的に民間連携事業に取り組む必要がある。現地政府や日本企業に対して能動的に民間連携事業の実施を働きかけるべきである。途上国での産業開発支援事業と、当該国の民間企業の対日ビジネス振興を積極的にリンクさせることも必要であろう。特に、「産業人材育成」、「政策制度整備」、「企業間リンク促進／情報提供」、「行政サービス強化」、「工業団地開発」の五分野を、民間連携が有効な分野として位置付けた。

産業人材育成

民間連携型産業人材育成とは、途上国の民間企業の産業人材を育成するにあたり、現地に進出している日系企業等と連携しながら、実施体制やプログラムなどを構築するタイプの支援事業である。民間連携型事業に参加する日系企業にとってのメリットとしては、ODA資金を投じた研修用機材・設備の補助、あるいは当該企業の現地市場での知名度向上などが、まず考えられる。だが、民間連携型事業の根本的なメリットは、当該事業によりパブリック領域におけるシステム強化につながられることである。メキシコでの事例で示したように、日系企業が民間連携事業に参加したことによって、地域の工業高校のカリキュラ

ム開発にも貢献することが可能となった。一方、現地企業にとってのメリットは、日系企業の技術へのアクセスである。たとえ当該日系企業と取引のない現地企業であっても、民間連携型事業に参加することを通じて、日系企業から直接に指導を得ることが実現する。

政策制度整備

民間連携型の政策制度整備支援とは、現地におけるビジネス関連制度を改善することによって、日系企業が当該国で操業しやすい、進出しやすい環境を整える事業である。こうした民間連携型の政策制度支援事業の典型事例はベトナムにおける日越共同イニシアティブである。同イニシアティブを実施することで、日系企業の見解が現地の投資環境改善に直接に反映されることが可能となる。これが、民間連携型で政策制度支援事業を実施することの大きなメリットである。なお、同イニシアティブによって実現した投資環境改善は、日系以外の外資企業や現地企業であっても、事業の成果を同等に享受できる。さらに、こうした事業により外資企業の進出が活発になることも現地企業にとっては大きなメリットである。外資企業が増えれば、それだけ現地企業の外資とのビジネスチャンスが拡大する。

企業間リンクージ促進

企業間リンクージ促進とは、日系企業と現地企業間の交流を促進することで、現地への技術移転や現地国の産業開発を進めようとする事業である。具体的には日系企業と現地企業とのマッチング支援、現地企業を対象とした日系企業によるセミナー開催、講師派遣、逆見本市の開催といった活動が含まれる。企業間リンクージ促進事業に参加する日系企業にとってのメリットは、なによりも現地での取引先の発掘である。同事業への参加を通じて、こうした現地取引先などのパートナーを一社でも多く確保することができれば、当該企業にとって大きなメリットである。一方、現地企業にとってのメリットは、やはり日系企業とのビジネスチャンスを拡大できることである。また、特に現地の中小企業にとっては、製品の取引等を通じて、日系企業側から技術やノウハウ面の指導を受けられることも大きな利益である。

行政サービス強化

行政サービス強化型の民間連携は、我が国 ODA 事業で現地政府の行政サービスを向上させることによって、日系企業のビジネス環境を改善しようとする民間連携である。ベトナム等で実施されている「投資環境アドバイザー派遣」、「税関行政官能力向上のための研修制度強化」、インドネシアでの「貿易研修センタープロジェクト」などが事例である。行政サービス強化事業の日系企業にとってのメリットは、第一に行政手続きの円滑化や効率化である。税関業務などの実務分野で行政官の能力が向上することは、現地に進出している日系企業にとって大きな利益である。第二は、日本企業の事業展開に貢献できる基準やルール作りである。たとえば、日系企業が現地で優れた品質の製品を生産しても、これを公に検査して認証する体制が弱ければ、当該製品を市場で差別化することが出来ない。また、知的財産権を管理する体制が整備されていなければ、製造技術やデザイン等に関する権利を現地で保護することもできない。現地企業にとってのメリットも日系企業のメリットと同様である。行政手続きが円滑化、効率化すること、そして、業務拡大に役立つ基準やル

ールが構築されることは、現地企業にとっても大きなメリットである。

工業団地開発

民間連携型の工業団地開発事業とは、日系企業が工業団地を開発し、ODAで周辺インフラを整備するタイプの連携、あるいはODA事業として地域開発マスタープランが作成され、これを活用して日系企業が工業団地を開発するタイプの連携等が考えられる。たとえば、ベトナムのハノイ市タンロン工業団地が日本企業により開発され、その周辺インフラの一部がODAにより整備された。民間連携型の工業団地開発事業の一例である。民間連携型の工業団地開発事業の最大のメリットは、やはり不十分なインフラ状況の中で進出を余儀なくされる日系企業に対して、確実な操業の場を提供できることである。ODAで工業団地周辺のインフラが整備されることで、工業団地自体の利便性が高まり、進出する日系企業にとって大きなメリットとなる。さらに、日系企業が開発した工業団地に多くの外資企業が入居することになれば、現地企業にとって外資企業とのビジネスチャンスの拡大につながる。

5-2 民間連携を円滑に進める工夫

民間連携事業はどのようにすれば円滑に実施することができるのか、その工夫や方法について、「事業実施段階での工夫」、「人材育成事業を実施する上での工夫」、「援助実施機関側の組織内における工夫」の三つの観点から取りまとめた。

事業準備段階での工夫

(1) 相手国側の状況と認識の確認

民間連携型の事業を実施するのが適当かどうかは、相手国側の状況と認識に大きく左右される。相手国政府から積極的に求められるのであれば、民間連携型事業は我が国の産業開発支援の一つとして大きな効果を生むことが見込まれる。相手国側の状況と認識を確認するうえでの一つのポイントは、相手国の工業化を推進するうえで、日系企業の事業拡大が重要な役割を担うことが先方政府の目に明らかになっているかどうかである。

(2) 4J間で連携への意思を共有

民間連携型の事業を準備するに際しては、日本大使館、JICA、JETRO、日本人商工会（4J）が連携の推進という意思を明確に共有しておく必要がある。こうした共有が無いと、日系企業側には連携事業についての情報が十分に届かず、相手国政府側にも連携事業を推進するという日本のメッセージが的確に伝わらない。

(3) PDM作成時の工夫

我が国ODAプロジェクトの案件形成時において、PDMに民間連携の視点をあらかじめ入れ込むことも可能である。当初は民間連携が強く意図されていなくても、結果としてPDMに記載したある種の活動が民間連携を容易にしたケースもある。

人材育成事業を実施する上での工夫

(1) 官民間での人材育成の意味の違いの把握

民間企業の人材育成と公的機関の人材育成とは意味が異なる場合がある。人材育成事業が最終的に至るべきゴールについて解釈が異なっていることがある。これを十分に踏まえておかないと、民間連携事業を進めるにあたり齟齬が生まれ、事業の持続性が損なわれることにもなりかねない。

(2) 民間企業のインセンティブを高める工夫

民間連携型事業では、人材育成の担い手も対象者も、多くは民間人である。民間企業側が事業の実施を負担とみなすようになれば、事業の持続性は難しくなる。民間企業が連携型の人材育成事業に参加する理由を把握し、参加を確固たるものにするためのインセンティブを事業の中に取り入れてゆく工夫が、事業の持続性を高めるために必要である。

援助実施機関側の組織内における工夫

(1) 民間連携担当窓口の強化

企業との交流促進のためには、援助実施機関の事務所の職員等が民間連携を明示的に意識し、企業側のコンタクトパーソンとしての機能をもつことである。日系企業の進出が進んでいる国、あるいは今後これが見込める国において特に留意すれば十分であろう。また、こうした民間連携担当者は、在外事務所だけではなく、本部や国内機関にも配置されるべきである。なお、JICA 国内機関の一部には、民間連携担当職員が配属されており、地域の中小企業に途上国のビジネス情報を提供する、事業の相談を受けるといった活動を行っている。このように本部のみならず、各国内機関でも、民間連携体制の強化を進めるべきである。

目次

要約

序章 調査の概要	序-1
----------	-----

序-1 本調査の背景、目的、対象	序-1
------------------	-----

序-2 作業工程	序-3
----------	-----

序-3 調査団の構成	序-4
------------	-----

第1章 民間連携型産業開発支援の概要	1-1
--------------------	-----

1-1 産業開発支援における民間連携の概念整理	1-1
-------------------------	-----

1-1-1 JICAが2008年以降に整理してきた民間連携の考え方	1-1
-----------------------------------	-----

1-1-2 民間連携の背景	1-2
---------------	-----

1-1-3 民間連携への関係者の見方	1-5
--------------------	-----

1-1-4 時系列分析から得たファインディングス	1-9
--------------------------	-----

1-1-5 事例研究から得たファインディングス	1-14
-------------------------	------

1-2 日本の関係機関及び他ドナーの民間連携協力の概要	1-18
-----------------------------	------

1-2-1 HIDAによる民間連携型産業開発支援	1-18
--------------------------	------

1-2-2 米国 USAID の GDA による民間連携型産業開発支援	1-19
-------------------------------------	------

1-2-3 デンマーク Danida による民間連携型産業開発支援	1-23
-----------------------------------	------

第2章 産業化、社会、経済、政治状況の変化に基づく時系列分析	2-1
--------------------------------	-----

2-1 対象3カ国における民間連携型産業開発の概観	2-1
---------------------------	-----

2-2 タイ	2-5
--------	-----

2-2-1 社会・経済構造の概要とその変遷（1980年代以降）	2-5
---------------------------------	-----

2-2-2 国家中期開発計画の概要と変遷	2-8
----------------------	-----

2-2-3 工業（産業）開発政策における重点の変遷	2-10
---------------------------	------

2-2-4 JICAの産業開発支援の概要とその変遷	2-15
---------------------------	------

2-2-5 対内直接投資の動向	2-18
-----------------	------

2-2-6 JICAの民間連携型産業開発支援の実績（概要）と事例	2-21
----------------------------------	------

2-2-7 JICAの民間連携型産業開発支援を通じて得られた教訓	2-26
----------------------------------	------

2-3 インドネシア	2-27
------------	------

2-3-1 社会・経済構造の概要とその変遷（1980年代以降）	2-27
---------------------------------	------

2-3-2 国家中期開発計画の概要とその変遷	2-27
------------------------	------

2-3-3 工業（産業）開発政策における重点の変遷	2-30
---------------------------	------

2-3-4 JICAの産業開発支援の概要とその変遷	2-31
---------------------------	------

2-3-5 対内直接投資の動向	2-34
-----------------	------

2-3-6 JICAの民間連携型産業開発支援の実績（概要）と事例	2-37
----------------------------------	------

2-3-7 JICAの民間連携型産業開発支援を通じて得られた教訓	2-52
----------------------------------	------

2-4 ベトナム	2-54
----------	------

2-4-1 社会・経済構造の概要とその変遷（1980年代以降）	2-54
---------------------------------	------

2-4-2 国家中期開発計画の概要とその変遷	2-54
------------------------	------

2-4-3 工業（産業）開発政策における重点の変遷	2-55
---------------------------	------

2-4-4 JICAの産業開発支援の概要とその変遷	2-57
---------------------------	------

2-4-5 対内直接投資の動向	2-59
-----------------	------

2-4-6 JICAの民間連携型産業開発支援の実績（概要）と事例	2-61
----------------------------------	------

2-4-7 JICAの民間連携型産業開発支援を通じて得られた教訓.....	2-77
---------------------------------------	------

第3章 ソフト面の環境整備プロジェクトの事例研究

ーベトナムにおける包括的な貿易投資環境整備支援の事例研究ー.....	3-1
3-1 日越共同イニシアティブ以前の取組み.....	3-1
3-2 日越共同イニシアティブの下での取組み.....	3-1
3-2-1 イニシアティブの実施戦略.....	3-1
3-2-2 イニシアティブの進捗と成果.....	3-2
3-3 日越共同イニシアティブの実施手順と実施体制.....	3-3
3-3-1 イニシアティブの実施手順.....	3-3
3-3-2 イニシアティブの実施体制.....	3-4
3-4 日越共同イニシアティブへのJICAの関わりと貢献.....	3-6
3-5 日越共同イニシアティブの実施を通じて得られた教訓.....	3-9

第4章 人材面での環境整備プロジェクトの事例研究.....

4-1 サウジアラビア自動車技術高等研修所(SJAH)プロジェクト.....	4-8
4-1-1 サウジアラビアにおける産業人材育成にかかる支援の状況.....	4-8
4-1-2 SJAHプロジェクトの背景.....	4-10
4-1-3 SJAHプロジェクトの特徴.....	4-11
4-1-4 SJAHプロジェクトの実施状況.....	4-12
4-1-5 SJAHプロジェクトの実施を通じて得られた教訓.....	4-15
4-1-6 SJAHプロジェクトのインパクト.....	4-16
4-2 タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト(AHRDP).....	4-25
4-2-1 タイにおける産業人材育成にかかる支援の状況.....	4-25
4-2-2 AHRDPの背景.....	4-27
4-2-3 AHRDPの特徴.....	4-27
4-2-4 AHRDPの実施状況.....	4-31
4-2-5 AHRDPの実施を通じて得られた教訓.....	4-32
4-2-6 AHRDPのインパクト.....	4-34
4-3 メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト(官民連携).....	4-40
4-3-1 メキシコにおける産業人材育成にかかる支援の状況.....	4-40
4-3-2 電気製品産業人材育成プロジェクトの背景.....	4-41
4-3-3 電気製品産業人材育成プロジェクトの特徴.....	4-42
4-3-4 電気製品産業人材育成プロジェクトの実施状況.....	4-43
4-3-5 電気製品産業人材育成プロジェクトの実施を通じて得られた教訓.....	4-44
4-4 非民間連携型類似事業との比較による民間連携型産業人材育成協力の特徴.....	4-46
4-4-1 サウジアラビア・ジェッダ技術短期大学.....	4-46
4-4-2 タイ・ドイツ・インスティテュート(TGI).....	4-47
4-4-3 メキシコ・プラスチック成形技術人材育成プロジェクト.....	4-47
4-4-4 非民間連携型産業人材育成事業の特徴と民間連携型事業との比較.....	4-48

第5章 提言.....

5-1 民間連携が有効な分野.....	5-1
5-1-1 産業人材育成.....	5-3
5-1-2 政策制度整備.....	5-8

5-1-3	企業間リンクージ促進／情報提供.....	5-9
5-1-4	行政サービス強化.....	5-10
5-1-5	工業団地開発.....	5-11
5-2	民間連携を円滑に進める工夫.....	5-12
5-2-1	事業準備段階での工夫.....	5-12
5-2-2	人材育成事業を実施する上での工夫.....	5-15
5-2-3	援助実施機関側の組織内における工夫.....	5-17

添付

- 添付 1 主要面談者リスト
- 添付 2 参考文献・ウェブサイト
- 添付 3 事例調査 現地参考写真

通貨換算率

通貨	換算レート
米ドル (USD)	USD1=77.68 円
インドネシア・ルピア (IDR)	IDR1=0.00812 円
タイ・バーツ (THB)	THB1=2.513 円
ベトナム・ドン (VND)	VND1=0.0037 円
ミャンマー・チャット (MMK)	MMK1=0.092 円
メキシコ・ペソ (MXN)	MXN1=6.048 円
サウジアラビア・リヤル (SAR)	SAR1=20.716 円
デンマーク・クローネ (DKK)	DKK1 =13.64 円

出所：2012年10月 JICA レート (DKK を除く)、OANDA (DKK) 2012年10月5日
平均値 <http://www.oanda.com/lang/ja/currency/converter/>

略語表

略称	正式名称	日本語訳
AHRDP	Automotive Human Resource Development Project	自動車裾野産業育成プロジェクト
AIP	ASEAN Industrial Project	アセアン工業化プロジェクト
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship	海外技術者研修協会
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation	アジア太平洋経済協力
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
BAPPENAS	Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (National Development Planning Agency)	国家開発企画庁
BC	Baja California	バハ・カリフォルニア
BIOTEC	National Center for Genetic Engineering and Biotechnology	遺伝子生命工学研究センター
BKPM	Badan Koordinasi Penanaman Modal (Indonesia Investment Coordinating Board)	インドネシア投資調整庁
BOP	Base of the Pyramid	所得ピラミッドの底辺層
BOT	Build-Operate-Transfer	建設・運営・譲渡
BRICs	Brazil, Russia, India and China	ブラジル、ロシア、インド、中国
B2B	Business-to-Business	企業対企業
CETIS	Centro de Estudios Tecnicos Industriales y de Servicios	国立産業技術高校
CEVEST	Center for Vocational and Extension Service Training	職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial	産業技術開発センター
CNAD	Centro Nacional de Actualización Docente	職業技術教育活性化センター
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DANIDA	Danish Development Assistance	デンマーク開発協力
DBP	Danida Business Partnership	Danida ビジネス・パートナーシップ
EPA	Economic Partnership Agreement	経済連携協定
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FTI	Federation of Thai Industries	タイ工業連盟
GDA	Global Development Alliance	グローバル開発連携
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
HIDA	Overseas Human Resources and Industry Development Association	財団法人海外産業人材育成協会
HINABI	Himpunan Alat Berat Indonesia (Association of Heavy Equipment Industry Indonesia)	インドネシア重機産業協会
HIPF	High Institute for Plastic Fabrication	プラスチック加工高等研修所
HIV	Human Immunodeficiency Virus	ヒト免疫不全ウイルス

HRDF	Human Resource Development Fund	人材開発基金
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IETC	Indonesia Export Training Center	インドネシア貿易研修センター
IPD	Innovative Partnership for Development	革新的開発パートナーシップ
IRP	Industrial! Restructuring Plan	産業構造改善事業計画
JADIK	Japanese Automobile Distributors in the Kingdom	サウジアラビア日本車輸入代理店協会
JAMA	Japan Automobile Manufactures Association, Inc.	社団法人日本自動車工業会
JBAH	Japanese Business Association of Ho Chi Minh City	ホーチミン日本商工会
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構
JEXSA	JETRO Expert Service Abroad	貿易投資円滑化支援事業
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JICE	Japan International Cooperation Center	財団法人日本国際協力センター
JICS	Japan International Coopertaion System	一般財団法人日本国際協力システム
JJC	Jakarta Japan Club	ジャカルタ・ジャパン・クラブ
JMA	Japanese Maquiladora Association	日系マキラドーラ協会
JODC	Japan Overseas Development Corporation	海外貿易開発協会
JTEPA	Japan-Thailand Economic Partnership Agreement	日タイ経済連携協定
JTPP	Japan Thailand Partnership Program	日・タイパートナーシップ・プログラム
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
MIDEC	Manufacturing Industrial Development Center	製造業開発センター・イニシアティブ
MTEC	National Metal and Materials Technology Center	金属・材料技術研究所
NAFED	National Agency for Export Development	輸出振興庁
NANOTEC	National Nanotechnology Center	ナノテクノロジー研究センター
NECTEC	National Electronics and Computer Technology Center	電子・コンピュータ技術センター
NESDB	National Economic and Social Development Board	国家経済社会開発庁
NGO	Non Governmental Organization	非政府組織
NICS	Newly Industrializing Countries	新興工業国
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Orgnization for Economic Coopertaion and Development	経済協力開発機構
OTCA	Overseas Technical Cooperation Agency	海外技術協力事業団
REPELITA	Rencana Pembangunan Lima Tahun (Five	開発 5 ヶ年計画

	Year Development Plan)	
PDCA	Plan, Do, Check, Act	計画、実行、評価、改善
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PPP	Public-Private Partnership	官民連携
RPJM	Rencana Pembangunan Jangka Menengah	中期国家開発計画
R/D	Record of Discussion	協議議事録
PROPENAS	Program Pembangunan Nasional	国家開発計画
SIAP	Japan-Indonesia Strategic Investment Action Plan	日本・インドネシア戦略的投資行動計画
SEHAI	Saudi Electronics and Home Appliances Institute	サウジアラビア電子機器・家電製品研修所
SJAHl	Saudi Japanese Automobile High Institute	サウジ日本自動車技術高等研修所
SME	Small and Medium-Sized Enterprise	中小企業
SPP	Strategic Partnership Program	戦略的パートナーシップ・プログラム
TAI	Thailand Automotive Institute	タイ自動車インスティテュート
TAIA	Thai Automotive Industry Association	タイ自動車工業会
TAPMA	Thai Autoparts Manufacturers Association	タイ自動車部品製造業者協会
TGI	Thai German Institute	タイ・ドイツ・インスティテュート
TLO	Technology Licensing Organization	技術移転機関
TMEC	Thai Microelectronics Center	タイ・マイクロエレクトロニクス・センター
TNI	Thai-Nichi Institute of Technology	泰日工業大学
TOR	Terms of Reference	委任事項
TPA	Technology Promotion Association (Thailand-Japan)	泰日経済技術振興協会
TPS	Toyota Production System	トヨタ生産システム
TRI	Trans-Radial coronary Intervention	経橈骨動脈冠動脈カテーテル術
TVTC	Technical and Vocational Training Corporation	技術・職業訓練公社
VBF	Vietnam Business Forum	ベトナム・ビジネス・フォーラム
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

注：日本語訳には調査団が暫定的に付した仮訳を含む。

序 章 調査の概要

序章 調査の概要

序-1 本調査の背景、目的、対象

序-1-1 背景

近年、開発途上国の経済・社会の持続的な発展における民間企業の役割の重要性が指摘されている。その背景の一つとして開発途上国における民間部門のプレゼンスの増大が挙げられる。グローバルな競争の激化と貿易投資障壁の低下を受け、先進国等の企業は開発途上国への進出・投資を拡大し、先進各国から開発途上国への資金の流れに占める民間資金の割合は約 7 割に至っている。また、2008 年に深刻化した世界的な金融危機を受け、ODA には開発途上国の政府・行政の能力強化を行う役割に加えて、民間企業のビジネス・投資環境を整備し、また民間企業による開発事業のリスクを分担するなど、開発途上国に民間資金を呼び込む触媒機能が求められている。日本政府は 2008 年 4 月に「ODA 等と日本企業との連携強化の新たな施策『成長加速化のための官民パートナーシップ』」を発表し、開発途上国の貧困削減のためには民間セクターの成長が重要との認識の下、官民双方に有意義なパートナーシップを構築するとともに¹、重要な対外政策目標を共有し官民一体で取り組むことで成長の加速を目指している。

JICA は開発途上国の産業開発を支援するため、これまで様々なスキームを通じて民間連携型のプロジェクトを実施してきた。たとえば、産業インフラが劣悪な状況下では、工業団地など①ハード面での環境整備が主たる支援であった。投資環境整備に向けて体制整備等が重視される状況下では、政策支援など②ソフト面の環境整備が進められた。さらに、近年になると、民間企業、民間ビジネスとのパートナーシップを活かしながら③産業人材面での環境整備が進められてきている。これらプロジェクトは、企業活動に関連する周辺ニーズに対応した、いわば周辺環境整備型の民間連携案件であるが、その内容は、相手国の社会経済状況に機敏に応じながら変化してきている。

今後、新興国²に対して産業開発分野の支援を検討するに当たり、民間連携型で進めてきた我が国の協力の特徴や課題を現時点で取りまとめておく必要がある。さらに、上記③の民間とのパートナーシップを活かした産業人材育成プロジェクトについては、これまでの活動を通じて一定数の産業人材が育成されていることから、それらの事例研究を通じて、その成果を把握し、具体的な課題や教訓を整理することが求められる。本調査はこうした問題意識を背景として実施されるものである。

¹ 同施策の中で官民パートナーシップの形態としては次の三者が提示されている。

- ・ ODA 等公的資金との連携により、日本企業の途上国における活動のリスクやコストを軽減する。
- ・ 日本企業の活動との連携により、ODA 等だけでは得られない規模の開発効果（雇用、技術、貿易・投資の促進等）を持続的に途上国にもたらす。
- ・ 民活型公共インフラ整備(PPP)等、途上国の成長加速化のために有効な手段を活用する。

² ここで示す「新興国」とは、今後に日系企業の進出可能性が高く、民間セクター開発がより重要となってくる諸国（例えばカンボジア及び、ミャンマー）を指すこととする。

序-1-2 目的

本プロジェクト研究調査の目的は、産業開発分野における「民間企業（日系企業）との連携」による周辺環境整備型協力支援事例を対象に、その効果的な計画・実施に活用しうるプロジェクトの計画・実施上の教訓を導き出すことである。調査は次の二つに分けて実施される。

- (1) インドネシア国（以下「イ」国）、タイ国、ベトナム国（以下「ベ」国）における社会経済状況と民間企業活動を促進した産業開発支援の変遷の時系列分析
- (2) サウジアラビア国（以下「サ」国）、タイ国、メキシコ国（以下「メ」国）の民間連携による産業人材育成プロジェクトの事例研究（「サ」国とタイ国の案件については定量的インパクト調査を含む）

調査を通じて求められる具体的な成果は次のとおりである。

- (1) 民間連携による支援に係る情報（ドナーの支援など）が整備される
- (2) 企業活動に関連する周辺ニーズに対応するための具体的支援事例の調査を通じて、以下が明確になる。
 - ・ 事業実施における民間連携の視点、方法についての整理、分類
 - ・ 計画及び実施上の課題、課題をどのように克服したかについてのプロセス
 - ・ 実施状況及びプロジェクト成果
 - ・ 日系企業及び途上国産業全体へのインパクト
- (3) 民間連携案件の効果や実施上の教訓、今後の案件形成及び実施にかかる提言が作成される
- (4) 下記の技術資料が作成される
 - ・ 民間連携案件の効果を対外的に説明するための広報用資料
 - ・ 今後の案件形成に役立つ執務参考資料

序-1-3 対象・範囲

本調査の対象となる産業開発支援は上記の「イ」国、タイ国、「ベ」国、「サ」国、「メ」国の5か国における協力事例である。だが、本調査では民間連携案件の新興国への適用可能性の検討が求められていることから、上記5か国にミャンマー国（以下「ミ」国）を加えた6か国を対象として調査を実施する。

本調査における産業開発支援の範囲に関して、本業務では、ハード面については電力、道路、水等の一般インフラは含まず、工業団地の整備に関する支援に焦点を当てる。また、ソフト面については主に貿易・投資制度の改善支援に資する制度にそれぞれ焦点を当てるものとする。民間連携型ソフト面の環境整備プロジェクトと、産業人材育成プロジェクトの事例研究においては、特に下記のプロジェクトを取り上げて分析を行う。

ソフト面の環境整備プロジェクト

- ・ 「ベ」国 「日越共同イニシアティブ」

産業人材育成プロジェクト

- ・ 「サ」国 自動車技術高等研修所計画プロジェクト
- ・ タイ国 自動車裾野産業人材育成プロジェクト
- ・ 「メ」国 バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト

なお、民間連携の定義、および本調査の対象とする民間連携案件の範囲は、以下の通りとした。まず、①詳細な事例分析の対象とする案件と、②時系列の俯瞰的分析の対象とする案件を区分した。第一の、詳細な事例分析の対象とする案件については、「産業開発・公共政策部所管の案件」であり、かつ「民間セクターが何らかの便益を期待して形成段階から能動的に関与した案件」という二つの条件を満たした案件に限定した。この中には、上記の事例研究の対象である 4 プロジェクトも含まれる。第二の時系列の俯瞰的分析の対象とする案件については、「産業開発・公共政策部所管の案件」のうち、「民間セクターが何らかの便益を期待して形成段階から能動的に関与した案件」または「民間セクターが受動的に何らかの便益を受けた案件」を中心に選択した。なお、開発政策借款 (Development Policy Loan: DPL) 等を通じて民間セクターのための投資環境改善に係る政策制度改善支援をおこなっている国があるが、本報告書において関連する円借款事業は含んでいない。

序-2 作業工程

本調査は 2012 年 1 月から 10 月の間に実施された。作業項目別の工程表を以下に示す。

作業項目	2011年度			2012年度							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
【1】 調査方針・方法等の検討	□										
【2】 ICR/作成・協議		▲									
【3】 JICA民間連携支援の整理・関連情報収集		■									
【4】 社会・経済構造の分析		■									
【5】 工業開発計画のレビュー		■									
【6】 民間連携協力のレビュー		■	■								
【7】 民間連携型ソフト面の環境整備プロジェクトの事例研究		■	■								
【8】 民間連携型産業人材育成プロジェクトの事例研究		■	■								
【9】 現地再委託調査準備			■								
【10】 第二次現地調査に向けた方針の決定				■							
【11】 PG/R作成・協議				▲							
【12】 インパクト調査（再委託）				■	■	■	■				
【13】 第一次現地調査の継続					■	■	■	■			
【14】 新興国適用可能性調査（「ミ」国現地調査）							■				
【15】 課題の整理							■	■			
【16】 技術資料作成に必要な情報の収集						■	■	■			
【17】 支援のアプローチの検討							■	■			
【18】 DF/Rの作成・協議								□	▲		
【19】 技術資料の作成										▲	
【20】 F/Rの作成											▲

凡例 □ 国内作業期間 ■ 現地業務期間 ▲ 報告書等の作成・協議 ■ 現地再委託調査期間

序-3 調査団の構成

本調査は以下のメンバーで構成される調査団によって実施された。

担当業務	氏名	所属
総括／産業開発	三井 久明	(株) 国際開発センター (IDCJ)
副総括／産業人材育成	長谷川祐輔	(株) 国際開発センター (IDCJ)
政策制度支援	寺田 幸弘	(株) 国際開発センター (IDCJ)
民間連携 1 (タイ)	村山 秀男	(社) 日・タイ経済協力協会 (IDCJ 補強)
民間連携 2 (インドネシア)	佐藤 幸司	(株) 国際開発センター (IDCJ)
民間連携 3 (ベトナム)	鶴井 純	(株) サステイナブル (IDCJ 補強)

第 1 章 民間連携型産業開発支援の概要

第1章 民間連携型産業開発支援の概要

近年、開発途上国の社会経済の発展における民間企業の役割の重要性が指摘されている。OECD 開発援助委員会（DAC）によれば、2006年のDAC加盟国（先進各国）から開発途上国への資金の流れに占める民間資金の割合は約7割とされている。これに加え、開発途上国における企業のCSR活動、BOPビジネスなども活発化している。さらに、2008年以降の世界的な金融危機を経て、ODAには、開発途上国における民間企業の事業・投資環境の整備、事業リスクの分担などの触媒機能がより一層強く求められるようになってきている。

日本政府も2008年4月に、「ODA等と日本企業との連携強化の新たな施策『成長加速化のための官民パートナーシップ』」を公表し、開発途上国の貧困削減のために官民双方に有意義なパートナーシップを構築するとともに、対外政策目標を共有し官民一体で取り組むことで成長の加速化を目指すとしている。

第1章では、このような背景を踏まえ、本調査で調査分析の対象とする途上国の産業開発支援における民間連携について、概念の整理を試みることにしたい。

1-1 産業開発支援における民間連携の概念整理

1-1-1 JICAが2008年以降に整理してきた民間連携の考え方

JICAは、2008年10月の統合を期に、民間企業等との連携の促進を図るため、民間連携室を設置し、2009年1月には「民間連携に関する基本方針」を策定して、JICA内の体制整備と連携強化を進めてきた。民間連携に関する基本方針は以下の通りである。

基本方針

民間企業、民間ビジネスとのパートナーシップを強化し、スピード感を持って、開発途上国における民間企業の活動環境を整備・支援することで、開発途上国・民間企業・ODAがwin-win-winの関係となることを目指す。

そして、基本方針遂行のための具体的な方策として、以下の5つを挙げている。

具体的方策

- 1 各業務の中での民間連携の視点を強化する制度作り
- 2 民間企業・団体とのコミュニケーションの強化とニーズの把握
- 3 民間連携推進の環境整備
- 4 個別の民間連携案件の実現推進
- 5 広報での連携


また、民間企業との連携の類型として、周辺環境整備型、PPPインフラ型、新たなフロンティア型の3つを例示している（表1-1）。なお、本プロジェクト研究では、これらの類

型のうち、周辺環境整備型を対象としている。

表 1-1: 民間企業との連携の類型

類型	連携の具体的イメージ例
周辺環境整備型 (企業活動に関連する周辺ニーズに対応)	<ul style="list-style-type: none"> ■ハード面の環境整備 (港湾、鉄道等のインフラ整備) ■ソフト面の環境整備 (貿易・投資制度の改善支援等) ■人材面での環境整備 (産業人材育成等)
PPP インフラ型 (民活インフラ等への支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■上下分離方式 (例えば、鉄道建設事業の計画策定や土木工事を JICA で支援し、車両・信号等を民間企業が BOT 等で投資して運営) ■前後方式 (例えば、発電所等先行する基盤整備を JICA で支援し、後続の設備拡張を民間企業が BOT で実施) ■運営民間委託方式 (例えば、港湾設備を JICA で支援し、完成後の運営を民間企業が実施)
新たなフロンティア型	<ul style="list-style-type: none"> ■CSR・社会貢献活動との協働 ■BOP ビジネスとの協力 ■技プロの成果等の民間企業活動によるスケールアップ

出所：JICA、パンフレット「JICA の民間連携 ―新たなパートナーシップの強化、貧困削減と成長の加速化を目指して―」。

 本プロジェクト研究の対象

日本政府ならびに JICA による民間連携において、民間企業とは、実質的に「日本企業」あるいは「現地に進出した日系企業」を意味している。すなわち、本プロジェクト研究の対象である「周辺環境整備型」民間連携による産業開発支援とは、「現地日系企業の活動に関連する周辺ニーズに対応する支援」を指す。

1-1-2 民間連携の背景

JICA は上記の「民間連携に関する基本方針」に基づき、日本企業との連携の促進を図っている。そもそも JICA はなぜ連携に取り組むのか。民間連携型の支援に関心が寄せられるようになった背景について、以下にまとめる。

民間の技術と資金活用の必要性

途上国の民間セクター開発には、日本企業の技術、資源を活用した支援が効果的であり、かつ効率的であると近年になり強く認識されるようになった。これまでの産業開発分野での技術協力は、相手国の公的機関職員を対象として研修を行い、当該機関の職員を通じて、現地の民間セクターを支援するような間接的な民間支援であった。こうした支援は、相手国政府の体制強化につながり、民間セクター支援の持続性を確保するうえで大きな意義がある。だが、現地の民間企業が必要とする技術やノウハウを効果的かつ効率的に伝えるという点では、政府機関を介さずに日系企業など民間企業が直接に現地民間企業を直接に支援する方がメリットは大きいケースもある。民間連携型支援は現地の民間セクター開発を進めるうえで優れたツールの一つとして認識されるようになった。

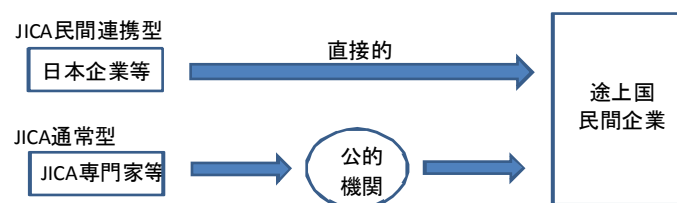


図 1-1 民間連携型事業による直接的支援

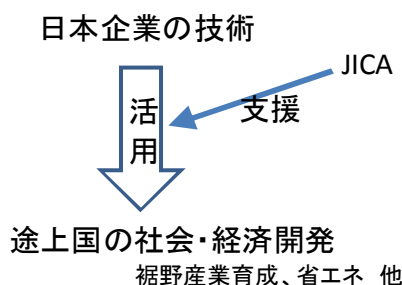
さらに、民間資金の活用という点でも民間連携型支援はメリットがある。我が国を含む先進諸国の経済は低迷を続け、今後 ODA 予算の大幅な増額は期待できない。貧困問題が深刻な低所得国に対しては ODA 予算を投じて、被援助国の貧困削減努力を重点的に支援する必要がある。その一方、新興国など中所得国に対しては、ODA 予算の投入を相対的に抑える余地がある。成長を続ける中所得国へは、日本企業も含めた先進国の企業の関心が高く、現地での投資が増大している。そこで、産業開発のような部門では、日本企業も含めた先進国の企業が自らの資金や人材を投入して、ODA に代わる大きな貢献をすることが可能である。民間企業の資源を、ODA と連携させて開発目的に活用することは有効であると認識される。特に、新興国のような中所得国に対しては、この可能性と必然性が高い。

日本企業の状況

1985 年のプラザ合意後、我が国の製造業は中国や東南アジア諸国において活発に事業展開を進めている。近年の異常な円高傾向により、この傾向にはさらに拍車がかかり、国内の生産拠点を閉鎖し、海外に進出する企業が相次いでいる。こうした進出企業には、中小企業の比率が高まっており、中には取引先企業の海外移転などの理由で、やむを得ず海外進出せざるを得なくなったような企業が少なくない。こうした中小企業は、世界に誇るような優れた技術は持っているものの、海外進出に必要な人材や、ノウハウは十分に持ち合わせていない。今日、2011 年の東日本大震災後の被害から回復していない中、十分な準備も整わないまま、海外進出を迫られている企業も増えてきている。

こうした中小企業にとって進出先で頼りになるのは、日本大使館、JICA、JETRO といった政府系機関と、日本商工会議所のような団体である。この中で JICA は数々の技術・資金協力事業の実施を通じて、様々なセクターにおいて相手国政府機関とのパイプが強い。中小企業にとっては、JICA は貴重な情報源であり、同時に、相手国政府と関係を構築するうえで貴重な支援者となりうる。

さらに、上述のとおり、JICA にとっても、優れた技術やノウハウを持つ日本の中小企業は、相手国の産業開発を進めるうえで貴重なパートナーとなりうる。新興国では裾野産業育成、省エネルギーなどが喫緊の課題となっており、日本企業の技術を活用して、これを支援する可能性は極めて大きい。現地で JICA の支援を期待する日本企業側と、日本企業の技術・ノウハウを開発援助に動員したい JICA 側の関心が一致し、民間連携型支援が注目されることになった。



出所：調査団

図 1-2：日本企業の技術を利用した途上国の経済開発

途上国側の工業化戦略の変化

次章の時系列分析において詳しく示すが、途上国側にも援助機関が民間企業と連携して産業開発を支援するというアプローチを歓迎するようになった背景がある。もともと鉱物資源が豊富で、大きな国内市場を擁するインドネシアのような国では、従来は国営企業を主体とするフルセット型の工業化戦略が重視されてきた。中央計画経済型の工業化を進めてきた時代のベトナムも、国営企業主体という点で共通していた。当時のこうした国々では、外国資本への期待は限定的であり、援助機関が当該国の民間企業と連携して産業開発を進めるというアプローチが積極的に受け入れられる状況ではなかった。

しかしながら、1990 年代以降、こうした国々の地域経済、世界経済への統合が進み、国内産業の対外開放が進むようになる。また、国営企業主体の工業化が行き詰まりを見せるようになると、民間の中小企業育成や、外国企業の投資促進が重要な政策課題となる。2000 年代に入ると、外国企業が当該国の産業開発に向けての貢献がますます大きいものになり、外資促進の効果が現地政府にとって目に見えて明らかになる。特に、産業人材を育成し、中小企業を裾野産業として振興するうえで、外資企業の役割が注目されてくる。この時点において、外国の民間企業と援助機関が連携して、当該国の産業開発を支援するというアプローチが積極的に歓迎されるようになってきた。

1-1-3 民間連携への関係者の見方

「基本指針」には民間連携型の支援について、「開発途上国、民間企業、ODA が win-win-win の関係になる」と示されているが、それぞれの関係者は JICA の民間連携への試みをどのように見ているのか。時系列調査の対象であるタイ、インドネシア、ベトナムにおいて、相手国政府関係者、日系企業、日本大使館等から、JICA の民間連携についての先方の見解を聴取した。以下にこれをまとめる。

(1) 相手国政府の見方

JICA は開発援助機関であり、被援助国の経済開発や貧困削減にむけて協力するのがミッションである。相手国政府にとって JICA は身近な存在であり、彼らの側にたって一緒に同じ方向に向かい進んでくれるという信頼がある。もし、JICA が現地の日系企業の利益を優先して、彼らの主張を代弁するようになるなら、相手国政府はこれまでの JICA に対する信頼感を失ってしまうのではないかという危惧がある。

こうした危惧が現実的なものなのか、あるいは杞憂に過ぎないのかは、相手国における日系企業を取り巻く状況に左右されると考えられる。相手国において、日系企業が工業化に大きな貢献をしており、自国の産業開発を進めるうえで、日系企業の投資を促進し、事業を拡大することがメリットであると明確になっている場合、JICA が日系企業の投資促進や事業拡大のために尽力することは、先方政府にとっても歓迎すべきことである³。たとえば、タイでは、日系企業の生産拡大に伴い現地での部品調達が重要な課題となっている。民間連携による裾野産業支援は、国内の民間中小企業を裾野産業として育成しようというタイ国政府の利害と一致していた。こうした状況の下、JICA と日系企業が連携して実施した自動車部品産業の人材育成事業は、相手国政府、日系企業、JICA の三者の目標が一致して実現した事業である。

反対に、相手国の産業開発において日系企業の貢献度が限定的であり、相手国政府も日系企業にさほど大きな期待を持っていない場合、JICA が現地日系企業の投資促進だけを強くすすめることは、日本の国家利益だけの追及とみなされかねない。たとえばスハルト政権下のインドネシアのように、国营企業中心のフルセット型工業化を政府が志向している状況では、外資企業への期待は限定的であり、JICA が日系企業の投資促進や事業拡大を狙った事業を全面的に進める状況ではなかった。

もっとも、2011年3月の東日本大震災以降、相手国政府の意識が変換してきたと、調査対象国の JICA 事務所から指摘された。震災が日本経済に大きな打撃であったことは誰の目にも明らかであり、日本の ODA が、日本経済の復興のために利用されるのは、当然のことであると受け止められるようになった。JICA の事業は、日本経済、日本企業のために裨益すべきというメッセージは、今ではおおむね相手国政府から好意的に受け止められている。

³ ただし、外資企業が現地中小企業の脅威にならないような配慮は必要である。特に流通などサービス産業においては、外資企業の急激な事業拡大は地元の同業者にとって不利益になりかねない。

BOX1.1: ミャンマー政府の民間連携事業への見解

民間連携型事業の新興国への実現可能性を検討するため、2012年7月にミャンマーを訪問し、工業省、計画経済開発省、JETRO 事務所の関係者から同国の産業開発、外国投資の状況について聴取した⁴。工業省の幹部によると、同国における工業開発の柱は「農産物加工業」、「重工業」、「中小企業振興」の三つであり、この三分野に対する資金面、技術面の支援を求めている。現在、アセアン諸国との経済統合が進みつつあり、国内産業を対外開放してゆかねばならない。これに備えて国内の民間セクターをさらに活性化させる必要がある。国内には18の工業団地（国内資本向け）と、3か所の経済特別区（SEZ）がある。特に、日本企業に対しては、「食品加工、畜産品加工」、「製造業」、「鉱業」、「消費財生産」、「建設業」、「サービス産業」、「ロジスティックと運輸」、「IT」部門への投資を期待している。

同国と日本との間では、官民間で現地のビジネス環境を協議する場として「日緬官民合同貿易投資ワークショップ」がある。これまで2007年、2009年、2011年と三回開催されている。工業省、計画経済開発省の両幹部に対して、こうした二国間の協議の場を今後さらに活性化してゆくことの是非を問うたが、「日本企業の意向を受けて、外国投資環境を改善することは、ミャンマーにとっても利益となる」といった前向きな回答であった。産業分野の人材育成についても、日本の民間企業に対する期待は大きい。「JICAが日本の民間企業と連携して産業人材育成に取り組んでくれるなら大歓迎である。今すぐにでも進めてほしい（工業省）。」、「（JICAが）日本企業と共同で支援を行うことは全く問題ない。企業が真に必要なニーズに関して自らトレーニングを行うことは、効果的なキャパシティービルディングである（計画経済開発省）。」といった発言が相次いだ。

JETRO 事務所によれば、現地の日本商工会の会員企業数は2012年6月の時点で56社に過ぎない。中国企業等に比べ日系企業のプレゼンスは小さいが、今後日本からの直接投資が増大することが見込まれる。隣国のタイを見れば、日本企業の投資が工業化、経済成長に大きな貢献をすることは明らかである。民主化の進展に合わせて、世界経済との統合も進むことが予想される。外資企業、中でも日系企業に対するミャンマー政府の期待は極めて大きい。JICAが日系企業と連携してソフト面、産業人材育成面の事業を実施することは、歓迎される状況にある。

これまでJICAは政策制度整備と産業人材育成の二点から官民連携型支援を実施してきた。前者の代表例は「ミャンマー国経済構造調整政策支援調査（2001-2003年）」であり、産業・貿易等の分野において、官民のタスクフォースメンバーが中心となり政策提言がまとめられた。後者では「ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト」が代表的であり、2003年から5年間にわたり、同国の市場経済化のために必要な人材が育成された。また、日緬間の社会や文化について相互理解が向上し、交流・協力関係が強化されることが目指された。

⁴ ミャンマーでの面談相手は次のとおりである。Mr. Than Htaik（工業省、工業計画局長）、Mr. Kyaw Zaw Maung、（計画経済開発省、投資企業管理課長）、水谷 俊博 JETRO ミャンマー事務所次長

BOX1.2: ミャンマーの産業政策

本プロジェクト研究で工業省工業計画局を訪問した際、同局局長⁵より同国の2011年の産業政策の英文要約⁶を入手した。その内容は以下のとおりである（下線は調査団）。同政策では、官民間の協力促進が明示的に示されており、民間型支援が導入されやすい状況にある。重点分野についても、中小企業振興、産業分野の人材開発など、過去に民間連携型支援の経験のある分野が含まれている。さらに、エネルギーの効率的利用、グリーン産業など日本企業が競争力を持つ分野も重視されている。ミャンマーの産業政策の中には、民間連携によって効果的に実践できる可能性があるものも多いと言える。

政策 (Policy)

1. 工業化の基礎を築くため農業部門において近代的で先端の技術を活用する。食品加工業など農業をベースとする産業を拡大する。重工業の設立に向けて努力すると同時に、中小企業の振興にも取り組む。
2. 輸入代替と輸出促進のために中小企業を振興し重工業の設立に努力する。
3. 民間企業間、さらに官民間の協力を促進する。
4. 技術開発を進めるための投資を促進する。
5. 高付加価値商品の生産増加を進めるため天然資源を効果的に活用する。
6. 技術を持つ有能人材を供給するため、技術的訓練と教育を通じ人的資源開発に取り組む。
7. エネルギーの効率的利用、再生化に取り組む。
8. 環境保全を目的としてグリーン産業を振興する。

ミッション (Mission)

1. 国家的課題として農産物加工、サービス産業、工業の各部門での先端的、近代的システムの開発を目指す。
2. 中小企業、そして重工業を設立し拡大しようとする企業に対して優遇措置を講じることで雇用機会を拡大する。

プログラム (Work Programme)

1. 生産部門、サービス部門、IT マルチメディア部門、金融部門の開発を統合的に進める。
2. 次の産業を有望産業として振興する
軽工業（中小企業等）／輸出振興、輸入代替型産業／労働集約的産業／知識集約型、技術型産業／資本集約型産業
3. 中小企業への技術支援のため中小企業センターを開設する
4. 中小企業金融センター、中小企業銀行の開設を通じ、中小企業に次の金融的支援を提供する
特別基金／設備改善・近代化基金／緊急融資基金／準備基金
5. 中小企業の開発を促進するために適切な支援団体や One-Stop-Service Centre の設立に向けた手段を講じる。
6. 中小企業を長期的に支援するために二重課税のような過酷な徴税を改め、租税免除を進めるような措置を講じる。
7. 国営企業と民間企業との密接な連携や相互協力を進める
8. 産業部門での民間企業振興と官民協力を進める。そして税制面、法制度面での支援措置を通じて工業とサービス部門を促進する。

⁵ Mr. Than Htaik (2012年7月6日)

⁶ Ministry of Industry, Myanmar (2011), "Industrial and Manufacturing Sector".

(2) 日系企業の見方

民間連携型は JICA 事業の中では数が少なく、日系企業の側も JICA を事業実施のパートナーとしては積極的に位置づけていない。東南アジアで事業展開する日系企業であっても、JICA 自体がどのような団体なのか概してよくわかっておらず、青年海外協力隊員の活動＝JICA の活動であると誤解しているケースすらある⁷。本プロジェクト研究での国別調査対象の三カ国のうち、ベトナムだけは日越共同イニシアティブの存在もあり、JICA 事務所に対する日系企業のコンタクトは多い。だが、タイ、インドネシアの場合、現地の日系企業は JICA 事務所へは頻繁にはコンタクトしていないというのが実態であると思われる。

相手国政府で貿易や投資に関する省庁には JICA 専門家が派遣されていることが多く、日系企業とこうした派遣専門家との間で相談や情報交換等が進められるケースは少なくない。だが、こうした関係はあくまで専門家個人が相手になりがちであり、JICA 事務所が専門家を通して十分に組織的に日系企業に対応するには至っていないと思料される。

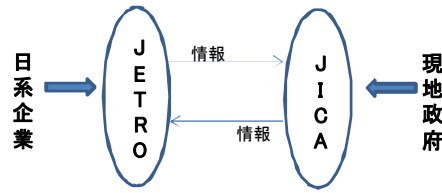
日系企業にとって JICA 事務所誰にコンタクトすれば良いかも明確になっていない。JICA ベトナム事務所では、問い合わせのケースに応じて、裾野産業ユニットの職員等が対応しているが、個々の職員によって日系企業への対応が異なっていることもある。日系企業、特に中小企業にとっては、JICA 事務所はコンタクトしにくいところであり、「JICA 事務所は敷居が高い」と言われる理由になっている⁸。

(3) 大使館の見方

現地の日本大使館にとって、JICA と JETRO の現地事務所はそれぞれコインの表と裏のような関係である。日本企業から見れば、JETRO 現地事務所が当該国のビジネス情報を入手するうえでの身近な窓口である。ただこうした情報の入手源は、各省庁に派遣されている JICA 専門家であったり、JICA インフラプロジェクトのコンサルタントである場合がある。一方、現地政府にとってはビジネス環境について相談する身近なパートナーは派遣専門家を含む JICA である。もっとも、JICA 専門家にとって現地の外資企業等の問題を把握するための重要な情報源は、日系企業との接触の機会が多い JETRO 事務所である。

⁷ 「JICA は現地日系企業に対する広報活動が不足している。今でこそ現地にとって重要な事業を展開している団体だと理解しているが、これまでは JICA とは現地の学生にスポーツ指導をしている団体だと思っていた」（2012 年 5 月、在メキシコ電気企業談）。

⁸ タイに現地法人を構える日系環境機器メーカーは、「JETRO 事務所とは普段から交流が多い。在タイの企業がほしがっている情報を提供してくれるのが JETRO である」と見なしている。一方、JICA 事務所とは接点がなく、日系企業へ何らかのサービスを提供してくれるとは考えていない（2012 年 7 月、同社との面談から）。



出所：調査団

図 1-3：JICA 事務所と JETRO 事務所の役割

JICA 事務所と JETRO 事務所との間の密接な情報交換は重要であり、官民連携がスムーズにしている国では、両事務所の関係が近い。JICA と JETRO のミッションは互いに異なるが、日系企業の事業拡大を通じて産業開発を促進するという方向性は共有しており、ODA 事業の中で日系企業への裨益する活動を遂行するのが JICA と整理される。

1-1-4 時系列分析から得たファインディングス

(1) 民間連携と時代の流れ

時系列分析の対象であるタイ、インドネシア、ベトナムの場合、1980 年代以降の工業化戦略に差異がある。タイでは 1980 年代の半ば、既に工業化促進の中心に外国資本を位置づけており、外国投資を呼び込むことで輸出志向型工業を振興してゆこうという意図が明確になっていた。一方、インドネシアでは豊富な天然資源と大きな国内市場を背景に、「上からの工業化」として、国営企業主導で工業を振興しようという意図があった。同国で外国投資が自由化され始めるのは 1994 年以降のことである。ベトナムにおいても、工業化の中心は長く国営企業であり、1980 年代の後半になって、やっと市場経済化が模索されるようになった。1990 年代に国営企業の民営化／株式会社化が進められるが、旧国営企業グループが、依然として同国の工業部門で大きなシェアを有していた。産業の中心が国営・旧国営企業であると認識されている限り、外国直接投資への期待は大きなものにはならない。ODA で外国企業の投資活動を支援することは、援助国側の国益追求といった狭い視点でしか受け止められない。民間連携型の産業支援が強く求められる状況ではなかった。

しかしながら、2000 年代に入ると、国営企業主導の工業化が伸び悩み、外資を中心とした工業化へと戦略が転換する。この時点になると、外国企業に対する現地政府の見方が変化する。民間の中小企業を外国企業の裾野産業として育成することは、雇用創出、工業化、輸出拡大など様々な面で大きな利益となると認識される。外資を通じて自国の民間企業を育成することのメリットが現地政府に目に見えて明らかになる。この段階になると、ODA を通じて外国企業の投資活動を支援することは、自国の経済成長にとって利益であると好意的に受け止められる。民間連携による投資環境整備や、産業人材育成のための事業が進められる環境が整えられる。

(2) 国別調査対象三カ国の違い

タイ

日系企業の投資が活発なタイでは、産業人材育成を目的とする民間連携型支援事業が実施されている。その一方、投資環境整備を目的としたソフト面の民間連携型事業は存在しなかった。タイの自由で開放的な外資政策の存在がその背景にある。

インドネシアやベトナムと比較してタイには鉱物資源が少ない。1970年代までは農業国であり、製造業の基盤は全般的に弱かった。保護すべき国内産業もなかったため、対外開放による外資主導の工業化戦略が選択された。自動車部門でも、隣国のマレーシアのように国営企業による国産車開発といった方向を目指すのではなく、外資系企業に市場を開放することで産業の拡大を期待した。こうした開放的な外資政策と、プラザ合意後の急激な円高により、1980年代中旬から日本企業の直接投資が急増した。

もともと外資政策は自由で開放的であり、投資環境に大きな制約があるわけではなかった。加えて、外資企業を含む民間と政府との協議の場は数多く、日系企業はビジネス環境上の問題を政府に直接に伝え改善を求める機会があった。そのため、わざわざ日系企業が日本大使館や JICA と一緒になり、タイ政府に投資環境改善を求めるような必要がなかった。これが、同国でソフト面の環境整備プロジェクトが形成されなかった理由である。

タイの工業化に向けて日系企業の貢献は大きく、自動車に至っては国内市場の 8 割を日本車が占め、また完成車の半分が輸出されている。日系企業の現地生産が拡大するにつれ、部品や中間財を生産する現地の裾野産業の強化が日系企業側から求められてくる。民間中小企業の振興はタイ政府の目標でもあり、中小企業を裾野産業として育成することに関して、両者の利害が一致する。ここから、自動車部品産業の人材を育成するための、民間連携型事業が形成されることとなった。

インドネシア

広大な国土を擁するインドネシアは鉱物資源が豊富で、人口規模も大きい。国内の資源を利用できること、国内に大きな市場があることから、工業化を進めるチャンスは大きい。1970年代から政府は国営企業主導によるフルセット型の工業化戦略を採用し、軽工業から重化学工業まで様々な部門で工業化に着手した。外国投資は受け入れるものの、国営企業と競合しない範囲での事業展開に限定された。プラザ合意後、日本企業の直接投資は増えたが、国内市場向けの組立加工といった比較的小規模の投資が多かった。

1998年にスハルト体制が崩壊し、インドネシアは民主化、地方分権化を進めることになった。急速な地方分権化は、行政の混乱を引き起こし、外資企業の事業展開についても、手続きの不確実性、不透明性が懸念されるようになった。日系企業が個別に対応するには問題が大きいため、ジャパン・ジャカルタ・クラブが日系企業の意見を集約し、日本大使館とともに、現地政府に対して投資環境整備を要求するようになる。これが、スハルト体制以降の JICA の政策制度整備型支援事業の展開に繋がった。ソフト面の民間連携型事業という形をとらなかったが、官民が連携して投資環境の整備を求め、その実現を JICA が技術協力で支

援するという形態は、ソフト面事業に類するものである。

ベトナム

1986年にドイモイ政策が表明され、それ以降、市場経済化を進めることになるが、それまではベトナムは国家が経済を管理する中央計画経済体制であった。工業化の主体は国営企業であり、あらゆる産業部門が国営企業によって操業されていた。1990年代になると、市場経済化の方針が具体化し、国営企業の民営化（株式会社化）、外国投資促進策など、経済体制の転換が模索されるようになった。また、1995年のASEAN加盟、1998年のAPEC加盟など国際経済との統合が進められ、2007年にはWTOへの加盟も実現した。

市場経済化、対外開放政策を進めてはいるが、国営・旧国営企業中心の産業構造や、旧来の行政手続き等は、2000年代になっても依然として残っており、日系企業の事業展開の制約となっていた。日系企業が個別に政府と交渉して問題を解決するのは容易ではなく、日本商工会議所として会員企業の意見を集約し、これを日本大使館とともに政府に伝えて改善を求める枠組みが必要であった。そこで、日越共同イニシアティブが形成され、官民で連携してビジネス環境の整備をもとめ、JICAが技術協力でこれを支援する形が作られることとなった。過去10年間の、日越共同イニシアティブの成果は大きく、現在は日本が対越直接投資の第一位となっている。

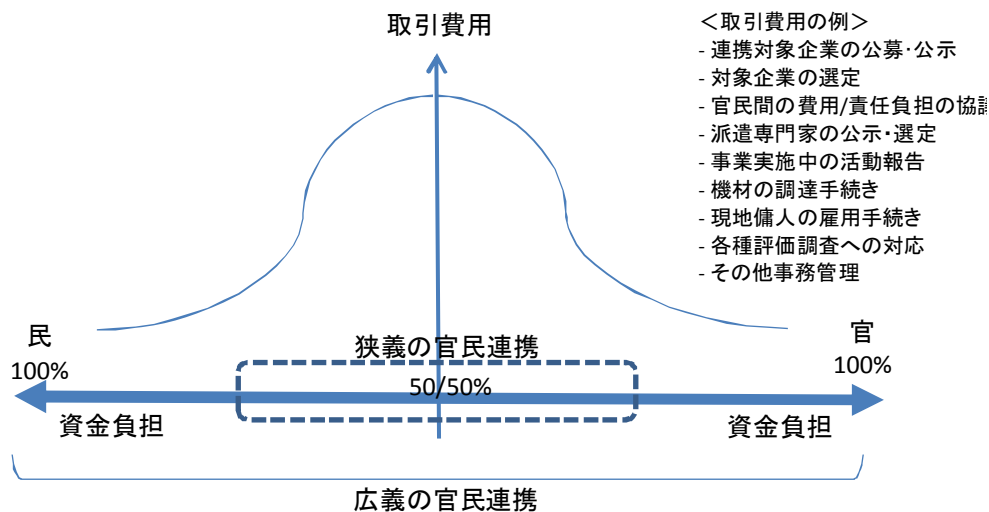
(3) 連携の多様なタイプ

第二章で三カ国の民間連携事業を国別に整理するが、官民の連携度合が深いものから、比較的浅いものまで、連携事業には様々なタイプがある。そして、両者の相互関与の深さに応じて、事業実施の取引費用が異なってくる。この取引費用には、例えば、連携対象企業の公募・選定手続き、活動報告、プロジェクト管理手続きなどが含まれる。民間企業が単独で実施するタイプであれば、当該企業だけで事業を準備し運営することができるため、取引費用は低い。同様に、JICAが通常の技術協力事業として相手国政府だけを対象に実施する事業であれば、民間企業を巻き込む必要もなく、取引費用は低い。民間企業とJICAとが連携する場合、その関与の深さに応じて取引費用が発生する⁹。単に民間企業がJICA事業の受益者や利用者になるような場合は、事業の実施にかかる取引費用は少ないが、民間企業とJICAの双方が資金や機材、人材を提供して、共同で事業の実施に責任を負うような場合、両者間で頻繁に調整を行う必要があり、取引費用は大きい。

JICAと民間企業の双方が、資金、人材、機材などを提供するタイプの事業が、(狭義の)民間連携事業と見なされるが、こうした提供がなくても、両者が何らかの場面で事業実施に積極的に関与している場合、広義の民間連携事業¹⁰と捉えることができると考える。

⁹ 取引費用は民間企業側に負担と感じられる部分が多いであろうが、JICAにとっても連携相手となる民間企業や業界団体側との交渉や調整業務は大きな負荷になりうる。

¹⁰ 民間連携事業という表現が誤解を生む場面では、広義の民間連携事業は「民間連携による技術協力事業」あるいは「民間企業との協力による産業開発支援事業」として整理できる。



出所：調査団

図 1-4：民間連携事業と取引費用

第二章では、民間連携事業を広義にとらえて、国別に過去の事業を整理した。各国の民間連携事業を、連携の強度、すなわち民間企業の関与の深さなどに応じて、次の五つの類型に分けて整理した。

① 産業人材育成型

産業人材育成型の民間連携は、人材育成事業を通して、日系企業を含む現地の民間企業で働く産業人材を育成するものである。事例としては、第四章で取り上げる三事業に加え、日本人材開発センター（通称：日本センター）による人材育成、大学等高等教育機関による人材育成などがある。日本センターは市場経済移行国に設置される施設で、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業（留学支援等）が活動の三本柱になっている。ビジネスコースは、日本企業の経験を伝えるという意味もあるが、日系企業の戦力となる人材を育てている側面がある。高等教育機関における民間連携は、大学等の教育機関と日系企業が連携することを JICA 案件が支援するタイプである。このタイプでは、連携対象を日系企業に限定することは不可能であるが、日系企業との民間連携が大学の発展に貢献すると大学側が見なす場合に、民間連携が実現する。

② 政策制度整備支援型

政策制度整備支援型の民間連携は、現地におけるビジネス関連制度を改善することによって、日系企業が当該国に進出しやすい環境を整える事業である。このタイプには、ハイレベルの政府間対話を通して現地政府に改善点などの要望を伝えるための事業と、政府間対話で指摘された問題点を具体的な政策制度改善に結び付ける事業の二つがある。ハイレベルの政府間対話は、JICA のみならずオールジャパン体制で相手国政府と議論・協議することを支援するタイプの民間連携である。ベトナムにおける、「日越共同イニシアティブ」がその典

型例である（第三章）。

③ 企業間リンケージ促進型

第一は、日系企業と現地企業の企業間リンケージ促進を通じて、現地企業が日系企業の必要とする技術や情報の提供源となることを期待する民間連携である。具体的には、日系企業と現地企業とのマッチング支援、現地企業を対象にした日系企業によるセミナー開催や講師派遣といった活動が民間連携案件の中で行われる。日系企業と現地企業の連携が当該国の経済の発展にとって欠かせないということが、JICAとしてこの種の民間連携を行う理由づけになっている。このタイプの案件では、JICAの活動とJETROの活動は、相互に関連性が強い。分担・調整が図られる必要がある。基本的には、JETROは日系企業とのパイプを活かしながらマッチングを行い、JICAは現地政府と現地企業とのつながりを活かしながらマッチングを行うという棲み分けが成されている。

④ 行政サービス強化型

行政サービス強化型の民間連携は、JICA事業で現地政府の行政サービスを向上させることによって、日系企業のビジネス環境を改善しようとする民間連携である。このタイプの事業では、活動を効果的なものとするために、民間企業が現地におけるビジネスを進めていく上でどのような問題を抱えているかを具体的に把握することが必要になる。プロジェクトの活動として、民間企業を対象にした聴取や対話会が実施されたりすることがある。これらの活動対象は必ずしも日系企業に限定されないが、当該国産業において日本のプレゼンスが高い場合には必然的に日系企業を対象とすることが多くなる。

⑤ 工業団地開発型

工業団地開発型は、JICAが相手国産業開発の一環として工業団地の開発計画を支援したことによって、結果として日系企業が団地内に進出したという民間連携である。JICAが開発計画を策定する時点では、日系企業への貢献が強く意識されているわけではない。計画初期段階から特定の民間企業が資金提供することを想定しているPPPと異なり、結果的に日系企業が進出することになったという受動的な民間連携である。だが、現地の日系企業に対して具体的な経済活動の場を提供しているという点でその影響は大きい。

<各タイプの民間連携事業の具体例>

① 産業人材育成型事業の具体例

- タイ国自動車裾野産業人材育成支援プロジェクト
- サウジアラビア国自動車技術高等研修所計画プロジェクト
- メキシコ国バハ・カルフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
- 日本人材開発センタープロジェクト（ベトナムなど各国）

② 政策制度整備型事業の具体例

- 日越共同イニシアティブ（ベトナム）
- 投資アドバイザー派遣（カンボジア、ベトナムなど各国）

③ 企業間リネージュ促進型事業の具体例（ベトナム）¹¹

- 中小企業支援機能強化プロジェクト

日本の中小企業支援機関が開催した総合展（日本で開催）の外国企業向け展示スペースにベトナム中小企業が出展することを支援／ベトナムでのパートナーを探している日系中小企業に対し、ベトナム企業を紹介

- 中小企業技術支援センタープロジェクト

ベトナム中小企業を対象にした技術セミナーや個別企業指導への日系企業講師派遣依頼／逆見本市（日系企業が購入したい部品を展示しベトナム企業が応じる形の見本市）の主催／日系企業に向けてのベトナム中小企業情報の提供（日系企業のベトナム調査に同行など）。日系中小企業とベトナム中小企業のマッチング支援

④ 行政サービス強化型事業の具体例（インドネシア）¹²

- インドネシア貿易研修センタープロジェクト

建物と機材が無償資金協力で供与され、企業に対して貿易に必要な知識、ノウハウを提供し、貿易実務を疑似体験できる研修を企画・運営できるようになることを目的とした技術協力。その後、地方展開のための地方貿易研修振興センタープロジェクトが実施。ちょうどインドネシア政府が輸出に力を注ぎ始めた時期と合致しており、輸出志向型の日系企業にとって大きな利益となった。

⑤ 工業団地開発型事業の具体例

- タンロン工業団地（ベトナム）

JICA 開発調査で提案された工業団地計画に対して、日本企業が出資しこれを完成させた。その後、ODA で周辺地域の産業インフラ整備事業を実施した。

1-1-5 事例研究から得たファイディングス

(1) ソフト面の環境整備プロジェクトからのファイディングス

ベトナムでは 2003 年から外資企業のビジネス環境を整備するための試みとして「日越共同イニシアティブ」が実施されている。本プロジェクト研究ではこの事業をソフト面の環境整備プロジェクトの一例として位置づけて、その特徴と課題を取りまとめた。詳細は第三章にて整理されるが、同イニシアティブから得た教訓は以下のようにまとめられる。

日越共同イニシアティブが、現地の投資環境整備に向けて大きな貢献を行えた大きな理由は、日本の ODA と直接投資が双方とも同国で大きなプレゼンスを保ってきたからである。

¹¹ 詳細は第二章 2-3-6-2 を参照。

¹² 詳細は第二章 2-2-6-3 を参照。

だが、同イニシアティブ自体にも成功に結び付いた仕組みが内包されている。その第一は、同イニシアティブが両国政府間のハイレベルでスタートしたことである。周知のとおりイニシアティブは 2004 年に両国政府の首相間の合意により設置された。改善提案の実効性を確保するうえで、首相間の合意による設立という背景は重みがあった。第二は、両国の共同の試みであることが、先方政府に認識されたことである。このイニシアティブは決して日本側とベトナム側が対峙する構造ではない。両者が共同で課題の解決に取り組むという意識を、日越両者が育んできた。第三は、ベトナムが投資環境を改善するために実施すべき内容を「行動計画」として日越両国で取りまとめ、実施後の進捗評価を日越両国で行ってきたことである。すなわち PDCA (Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の 4 段階) のサイクルを確実に回してきた。これを継続的に進めていることが、確実な成果に繋がってきている。

(2) 人材面での環境整備プロジェクトからのファイナディングス

本プロジェクト研究では、人材面の環境整備プロジェクトとして次の三事業を取り上げて情報収集を行った。

- サウジアラビア自動車技術高等研修所
- タイ自動車裾野産業人材育成
- メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成 (官民連携)

これら、三事業の調査から得られたファイナディングスとしては次が挙げられる (それぞれ詳細は第四章 4-1-5、4-2-5、4-3-5 参照)。

サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクトからのファイナディングス

- 民間企業側の手厚いコミットメント

本プロジェクトでは、現実の企業ニーズが限りなく反映され、それまでに勤労経験のない若者を即戦力として育成することが明確に指向されてきた。研修所のカリキュラム設定、最新の実習機材の導入や、学生の就職先に応じた各自動車メーカーの固有技術のトレーニングなどにこれが如実に現れている。こうした試みを可能にした理由のひとつは、サウジ側の日本車代理店協会である JADIK による積極的なリソース提供である。また、日本自動車工業会 (JAMA) による建設費の負担や専門家の推薦、また日本の自動車メーカー各社による毎年のインストラクター研修の受け入れなど、日本企業及び業界団体の一貫したコミットメントが確保されていたことも挙げられる。職業訓練公社傘下の工業短大には、こうした手厚い人材育成はとても実施できない。民間連携型の人材育成事業として、日本企業・業界団体等を関与させたことの大きな強みである。

- 複数の民間企業の調整コスト

一方、複数の民間企業が関与していることによる難しさも見出された。参加している各社の意思を取りまとめるには、業界団体のような組織・団体等の存在が不可欠である。こうした組織がそもそも存在しないか、活用しにくい場合には、その設計及び準備段階においてより大きな調整コストを見込まなければならない。

タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクトからのファインディングス

- 民間連携を通じた育成対象の拡大

民間企業の産業人材育成は、指導の成果が現場で実際に現れることを目的としている。研修の実施自体が最終目的ではなく、研修の成果が現場で実際に現れてこそ、目的が達成されたとみなす。したがって民間企業は、例えば取引先である系列の部品企業に対して、継続的に手厚い指導を続ける。しかし、こうした手厚い指導の対象は、当然ながら取引先企業に限定される。ビジネス関係のない企業に対して、手厚い指導を継続的に提供する理由はなく、多くの地元企業にとって、こうした指導を受ける門戸は閉ざされている。一方、公的機関による人材育成は、自国の産業全体の技術力向上が目的である。研修対象は、特定企業の従業員に限定されることはなく、広く国内の関係者に開放されている。

タイの「自動車裾野産業育成プロジェクト（AHRDP）」の場合、参加している日系自動車メーカーは、同プロジェクトは両国間の国家プロジェクトという意識を強く持っている。そのため、タイの公的機関を通じて募集された系列外企業に対しても、あたかも系列企業に対するような姿勢で、手厚い指導を行っている。この意味では、民間連携型の産業人材育成プロジェクトは、民間企業間の人材育成のメリットと政府機関の人材育成のメリットの双方を享受する事業と言える。

- 官民間の見解の相違への配慮

前述のように、民間企業の人材育成は単に対象者を研修しただけでは終わらない。研修を受けた人材が、関連企業の生産現場等で具体的な結果を残してこそ、はじめて人材育成が完了したことになる。そのため、研修後の受講生を現場でのフォローアップを通じて手厚く指導することが必要である。一方、政府機関の場合、研修後の現場指導やフォローアップの実施までは想定していない。むしろ国全体へのインパクトを拡大させるために、人材育成事業への参加者の増加を求める傾向がある。政府機関にとって、研修受講生の数を増やすことが、組織の事業実績として示されるという事情もあり、手間のかかるフォローアップには消極的になりがちである。

タイの AHRDP プロジェクトでは、研修後のフォローアップ指導の仕組みがプロジェクトには組み込まれていなかった。このプロジェクトに参加している日系自動車企業にとって、これが大きな不満であった。民間企業の考える人材育成の意味が、政府機関とは異なっていることを理解し、これに配慮する必要がある。さもないと、わざわざ民間企業を動員して人

材育成するメリットが十分に得られないし、事業自体も持続しないことになりかねない。

- 事業の持続性の確保

民間連携型人材育成事業では、指導の担い手も、対象者も、多くは民間人である。通常の JICA の産業人材育成事業であれば、相手国の政府機関の職員に技術移転を行い、当該職員が対象者に研修を実施することで、事業の持続性が確保される。民間連携型事業では、こうした持続性の確保は民間企業側に委ねられているように見える。民間企業側が事業の実施を負担とみなすようになれば、事業の持続性の確保は難しくなる。民間企業が連携型の人材育成事業に参加する理由を把握し、参加を確固たるものにするためのインセンティブを事業の中に取り入れてゆく努力が、事業の持続性を高めるためには必要である。

メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）からのファインディングス

- パブリック領域におけるシステム強化

本プロジェクトでは日本企業への裨益が明確に意識されていた。日系企業団体の加盟企業が、プロジェクトのモデル高校の教員を対象に研修を行い、また、当該高校の学生のインターンも受け入れた。こうした活動を通じて、企業側のニーズを学校側に認知させる役割を果たした。これにより、例えば 5 S 活動など、企業側ニーズを踏まえたカリキュラム改善がモデル高校において進められることになった。工業高校のカリキュラムの変更など、民間企業側だけの努力では困難である。民間連携事業として、日系企業と JICA が連携してプロジェクトの実施にあたったからこそ、これが実現された。こうして、民間企業側のニーズを踏まえたパブリック領域によるシステム強化が、民間連携による人材育成事業により実現した。

- 事業の迅速な実施

民間連携事業は JICA や民間企業がそれぞれ独自に進める事業と比べて、準備段階で複雑な手続きを余儀なくされる。だが、事業の準備段階で過度に長い時間をかけていると、民間企業側を取り巻く状況が変化してしまう。本プロジェクトは、深刻な人材難にあったメキシコのマキラドーラ地域の日系電気製品生産企業に対して、優秀な技能者を提供するための事業である。だが、事業の準備段階で長い時間を費やしてしまったため、事業開始時には、市況の変化等により日系企業側の人材不足はほぼ解消されてしまった。むしろ、マキラドーラ地域から撤退する日系企業が相次いだ。地元の工業高校で日系企業のための人材を育成しても、就職先となる日系企業が規模縮小するという状況に陥った。本事業が日系企業の人材難に対応することを第一目的とするなら、事業準備に長い時間をかけるのは適当でなく、迅速に開始するべきであった。

1-2 日本の関係機関及び他ドナーの民間連携協力の概要

本節では、日本の関係機関及び他ドナーによる類似協力の概要を紹介する。日本の関係機関による民間連携型産業開発支援として、財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）の協力の概要を示す。次に、他ドナーによる官民連携スキームの例として、米国 USAID による Global Development Alliance (GDA)、並びにデンマーク Danida によるビジネス・パートナーシップ・プログラムについて述べる。

1-2-1 HIDAによる民間連携型産業開発支援

財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）は、2012年3月に AOTS（財団法人海外技術者研修協会）と JODC（財団法人海外貿易開発協会）が合併して設立された財団法人である。その主な事業は国内外の産業及び人材の育成に必要な研修生等の受入・研修事業、及び専門家等の派遣事業であり、それぞれ AOTS 事業部及び JODC 事業部が担当している。

AOTS では、ODA による補助金と民間資金を組み合わせることにより、現地企業の技術者・管理者を対象とした研修（経済産業人材育成支援研修事業）を日本もしくは現地で長年にわたり実施してきた¹³。1959年の財団法人設立以来 2010年度までに、AOTS が同事業において日本で受け入れた研修員数は 128,000 人、海外研修員数は 73,000 人にのぼる。

日本への受入研修員の地域別内訳を見ると、アジア地域が 107,000 人で全体の 8 割以上を占めている。その中では、中国（28,000 人）、タイ（16,000 人）、インドネシア（14,000 人）、インド（7,000 人）の順となっている。また、受入研修の主な分野は、自動車、電器（重電機器、家庭機器、通信機器、その他電器）、産業機械、建設等である。受入研修プログラムには実地研修と呼ばれる受入企業での個別研修が含まれており、民間ベースによる技術移転の特徴を活かした効果的な研修が期待できることが大きな特徴である。

JODC では、AOTS と同様に官民資金の組合せにより現地企業（日系及びローカル）に対して日本の協力企業等の技術者を JODC 専門家として現地受入企業に派遣する事業を 1979 年より実施している¹⁴。2010 年度までに、アジア地域を中心とした 60 カ国に 6,800 人の専門家が派遣されてきた。この中で、開発途上国の経済産業人材育成支援・日系企業の事業展開の円滑化、企業の経営・技術等向上支援を目的とした産業技術等向上支援専門家派遣事業（ODA 型専門家派遣事業）の過去 5 年間（2006～2010 年度）の実績を見ると、合計 704 件の派遣実績があり、派遣先としてはタイ（207 件）、インドネシア（108 件）、中国（101 件）、フィリピン（79 件）、ベトナム（77 件）で全体の 8 割を占めている。業種別には、製造業が 540 件、サービス業が 124 件である¹⁵。

AOTS による研修事業及び JODC による専門家派遣事業が利用される典型例として、日本企業が海外の関連会社や取引先等における生産性、製品の品質、技術レベル等の向上を目

¹³ 日本側の受入企業もしくは現地企業が補助金部分以外の費用を負担する。受入にかかる補助率は、企業の業種や規模により異なる。

¹⁴ 派遣経費の分担割合は、日本側協力企業の規模等により異なるが、例えば現地受入企業が現地ローカル企業の場合、JODC が 4 分の 3、受入企業が 4 分の 1 を負担する。

¹⁵ 財団法人海外貿易開発協会「2010 年度 ODA 型専門家派遣事業評価報告書」2011 年 12 月。

的としてそれらの海外会社の従業員を日本で研修させるケース、また日本より従業員等を海外会社に派遣するケースが想定されている。

1-2-2 米国 USAID の GDA による民間連携型産業開発支援

(1) GDA の概要と特徴

Global Development Alliance (GDA)プログラムは、開発途上国への投資に占める民間資金の増大を背景に、2001 年に USAID の新たな戦略方針のひとつとして打ち出された。USAID の開発目標と民間ビジネスの関心領域を両立させるために USAID とパートナーが連携することを通じて、途上国の社会・経済開発を進める革新的なモデルとされている。民間企業等とのパートナーシップに基づく開発アプローチは以前から存在したが、GDA モデルでは、開発プロセスを真に進展させるために必要となる持続性と規模の拡大可能性に特に焦点を当てている点が強調されている。連携によるまとまった規模の投資を促すと共にパートナーの関与を広げ、持続的かつ広範なインパクトを生み出す可能性を高めるため、GDA プロジェクトにおいては少なくとも USAID と同規模のリソース提供が民間企業から行われることが義務付けられている¹⁶。

GDA に参加する企業側のメリットとしては、GDA プロジェクトではパートナー企業のコア事業との関連性が重視されていることから、そうした中心的事業の拡大・改善が期待できることが挙げられる。2012 年度の GDA の年次方針文書では、GDA は USAID が民間企業の知見や市場、資産を利用して効果的に開発を進めると同時に、企業にとっても USAID のリソースを利用してビジネスの拡大とその持続を可能にするものであることが強調されている¹⁷。こうしたスタンスは、プロジェクトの拡大可能性や持続性を重視する GDA の性格とも密接に関連していると考えられ、企業による純粋な社会貢献事業との基本的スタンスの違いを示している。これまでも、現地関係者との関係構築・改善、市場参入リスクの軽減、新規市場へのアクセス拡大、サプライチェーン改善、顧客ベースの拡大、ブランド認知度の向上など、企業側にも様々な便益がもたらされたと認識されている。

また、USAID は、GDA と従来型の PPP (Public-Private Partnership) とは異なった特徴を持つものとして考えている。典型的な PPP においては大型インフラなどに関連して民間企業が政府との契約の下にサービスを提供する。一方、GDA では各パートナーが共同でデザイン・運営するプロジェクトに対してスキルや資源を提供し、開発援助のインパクトを著しく拡大することが意図されている。なお、GDA におけるパートナーは米国企業に限らず、非米国企業、企業団体、財団、米国及び非米国の NGO、国際機関、二国間ドナー、大学など教育機関等も含まれる。

¹⁶ リソースは現金に限らず、商品（例えば、医薬品、食料など）や施設の提供、技術コンサルタントやプロジェクト・スタッフの派遣、技術や固定資産なども含み得る。また、民間からのリソース提供は、USAID からの提供規模を大幅に上回ることが望ましいとされている。

¹⁷ USAID, FY2012 Global Development Alliance (GDA) Annual Program Statement (APS)

(2) GDA の選定プロセスと実施の仕組み

GDA プロジェクトへの参加を希望する企業等の応募・選定プロセスは大きく以下の通りである。

- 1) USAID の開発優先分野を確認した上で、現地事務所もしくはワシントン本部の地域局等のコンタクト・ポイントに連携のアイデアについて相談する。
- 2) コンセプト・ペーパー（5 頁以内）を提出する。
- 3) USAID は 45 日以内にコンセプト・ペーパーをレビューし、フィードバックする。
- 4) レビューの結果、更に検討を進めるアイデアについて USAID が正式な提案書の提出を依頼し、企業等が提出する。
- 5) 提案書が承認された場合、USAID とパートナーとの間で MOU や関連する協定の締結に進む。

なお、上述のコンタクト・ポイントについては、企業向けのガイダンス資料や、USAID の GDA ウェブサイトに、本部の GDA 室及び各地域事務所の担当者名と連絡先が公開・掲載されている。また、コンセプト・ペーパーの提出は、毎年発表される年次方針文書の有効期限までの間（2012 年版では 2013 年 1 月末まで）、随時受け付けられている。したがって、GDA では案件の公示ならびに応札手続きは採用されていないが、その背景には「公示－応札」方式では USAID と企業等との間に「委託先－受託先」という一種の上下関係を生じさせることになり、GDA が求める「パートナーシップ」の関係と矛盾してしまうという認識がある。また、「公示－応札」に基づき提出されたプロポーザルを USAID が審査するだけでは、潜在的な連携パートナーであるその企業等の考えや強み、プロジェクト案について詳細を知るには十分ではないとも考えられている¹⁸。こうした認識が、企業等に対してコンセプト・ペーパー提出前に USAID の関係部門に積極的に相談することを求めている上記の応募プロセスにもつながっているものと考えられる。

また、実施上の仕組みとしては、現地の実情に詳しい NGO などを実施パートナーとし、民間企業等のリソース・パートナーと USAID がそれぞれの資金を実施パートナーに拠出することが一般的である。したがって、連携の検討段階から如何に適切な実施パートナーを見つけることができるかが重要になってくるが、これによって企業側も実施段階において自らプロジェクト運営に関与するのではなく、USAID との間で取り決められたリソースの提供に専心することが可能になる。

このように、簡便性や迅速性、アクセスの容易性といった手続き面から、また実施体制の面からも、GDA が企業側にとってより魅力的に見えるような工夫が成されているといえる。

(3) GDA のプロジェクト事例と実施の現状

2001 年の GDA 開始以来、USAID は 3,025 以上の企業・団体との間で 1,065 にのぼるパ

¹⁸ USAID インドネシア事務所の GDA 担当者のコメントによる。

ートナーシップを形成し、USAID の開発目標達成のために何十億ドルもの資金を動員してきた¹⁹。平均して USAID が提供する 1 ドルに対して 4 ドルがこれらのパートナーから提供された²⁰。パートナー企業の中には、コカコーラやスターバックス、P&G、ウォルマート、シェブロン、インテルといった米国を代表する大企業も数多く含まれている。下表に GDA プロジェクトの個別事例を示す。

表 1-3: GDA プロジェクトの事例

<p>連携名： Conservation Coffee Alliance 対象国： コスタリカ、メキシコ、パナマ 実施期間： 2002～2007 年 パートナー： スターバックス社、Conservation International 資金拠出額： USAID (1.4 百万ドル)、パートナー (2.2 百万ドル) 概要： 現地農業生産者の生計向上・持続的生産と環境保護を目的として、高品質コーヒー生産方法の導入とサプライチェーン強化を行った。メキシコで行った MOU 締結においてはスターバックス社 CEO、Conservation International、USAID の三者に加えて米国大使も参加し、大きな広報効果があった。その後のスターバックス社の公正な生産者から調達を行うプログラム導入につながった。</p>
<p>連携名： Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs 対象国： グアテマラ 実施期間： 2007～2010 年 パートナー： ウォルマート社、Mercy Corps 社、ローカルパートナー (Fundacion AGIL 等) 資金拠出額： パートナー (2.2 百万ドル) 概要： 小規模農民の市場参加機会の拡大を目的として、技術支援や灌漑・温室システムのための融資、市場情報の提供等を実施した。600 農家がウォルマートの現地会社に直接アクセスできるようになった。</p>
<p>連携名： Rwandan Pyrethrum Value Chain Alliance 対象国： ルワンダ 実施期間： 2009～2011 年 パートナー： SC ジョンソン社、Texas AgriLife Research Institute 資金拠出額： USAID (14 万ドル)、SC ジョンソン社 (16 万ドル)、Texas AgriLife (2 万ドル) 概要： ルワンダの除虫菊生産者の生計向上・持続的生産、バリューチェーン強化を目的として、共同組合の組織化、生産技術のトレーニング、小規模融資等の支援を行った。SC ジョンソン社は自然由来の殺虫剤原料の調達チャネルを拡大した。</p>

出所： USAID (2010), Partnering with USAID: A Guide for Companies; USAID ウェブサイト

USAID インドネシア事務所では、同国とのビジネスに実際に携わっていた民間企業出身の担当者が配置され、パートナー獲得のための GDA のマーケティング活動が積極的に行われている。例えば、大使館レベルの協議 (ビジネス関係)、インドネシア商工会議所との協議、個別企業訪問、各種 ASEAN 会合、日本経団連関連会合などに、同事務所の担当者が出席して機会が模索されている。また、上述の通り、GDA のパートナーとなり得るのは民間企業・非民間機関いずれも米国の組織に限らず、更に国際機関や二国間ドナーも含まれる。

¹⁹ 出所： USAID's 2012 Global Development Alliance Annual Program Statement; 及び Forbes ウェブサイト 2012 年 6 月 19 日 Rajiv Shah USAID 長官のインタビュー記事より。

<http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2012/06/19/usa-id-chief-rajiv-shah-talks-philanthropy-innovation-transparency-and-more/>

²⁰ GDA プロジェクトにおいて民間企業の提供するリソースに上限金額はないが、これまでのプロジェクトにおいてはパートナーの提供額は 5 万～10 百万ドルの範囲であった。

担当者は、現在の GDA のパートナーが米国企業に偏っていると認識しており、日本企業や JICA との協力を進めることにも前向きである²¹。それぞれのリソースを統合することにより、これまで以上に質が高く、スケールの大きい GDA プロジェクトが可能になるというのがその理由である。なお、現在、韓国の KOICA と GDA に関する情報交換を開始したところである。

インドネシアにおける GDA プロジェクトの例としては、Olam International 社（シンガポール）、Blommer Chocolate Company（米国）、Sajogyo Institute（現地 NGO）との連携による 5 州におけるココア生産・販売プロジェクト（フェーズ 1 は 2011 年に終了）、PT Star Energy 社（シンガポール）及びバンドン工科大学（Bandung Institute of Technology）との連携による地熱エネルギー開発プロジェクト（2011 年に開始）等がある。GDA の主な活動対象セクターとしては、アグロビジネス、職業訓練学校支援、基礎教育への ICT 導入支援、上水道など公衆衛生分野の支援等が想定されている。インドネシアに限らず、GDA のこれまでの連携事例において特に工業生産に関わる産業分野での実績は多くないものと見られる。

また、GDA において特に重視されている持続性の確保に関して、インドネシアでのインタビューからは、依然としてそれが課題として懸念されていることがうかがわれた。更に、GDA のもう一つの特徴といえる企業のコアビジネスとの関連性に関して、企業側の意識として GDA を「本業」の一環と考えるか、もしくは CSR 活動と捉えるかその位置づけは必ずしも明確でない場合も少なくないものと考えられる。すなわち、当然のことながら、GDA というスキームを採用すること自体がそのまま持続性の確保や企業の直接的な事業利益を保証するわけではなく、プロジェクトデザインにおける関係者間の認識の共有・合意、役割分担、実施段階における適切な運営管理や見直しといった、通常のプロジェクトと同様の（むしろ多様な関係主体の存在により通常のプロジェクト以上に繊細な）考慮が必要となることは強調されるべきであろう。

他方、明確な政策方針に基づいた GDA 推進の積極的な対外アピール、「革新的モデル」の土台となる（委託・受託関係ではない）パートナーシップの重視、従来は見られなかった規模のリソースを民間企業から動員するための手続きの簡便性、コンタクト・ポイントの明示など USAID へのアクセスの容易性、更には現地事務所も含めた機動的な実施促進体制といった面で、JICA が今後民間連携をより効果的に進める場合に参考になり得る点も多いものと考えられる。

²¹ GDA プロジェクトに日本企業が参加した初の事例として、味の素（株）をパートナーとして「ガーナにおける離乳期の子供の栄養改善」プロジェクトが 2012 年 5 月に開始された。この取組みには JICA も参加しており、3 者による共同プロジェクトとして覚書が締結された（出所：JICA ウェブページ http://www.jica.go.jp/press/2012/20120531_01.html）。

1-2-3 デンマーク Danida による民間連携型産業開発支援

(1) Danida ビジネス・パートナーシップの概要

デンマーク外務省の国際開発協力を担当部門である Danida (Danish International Development Cooperation) では、デンマーク企業との連携を通じて途上国の開発支援を行う「Danida ビジネス・パートナーシップ (DBP)」プログラムを実施している。同プログラムは、それまで Danida が進めてきたデンマーク企業と途上国企業のマッチングを支援する「Business-to-Business (B2B)」プログラムと、企業の CSR 活動や BOP ビジネスの支援に焦点を当てた「革新的開発パートナーシップ (Innovative Partnership for Development: IPD)」プログラムを統合する形で 2011 年 8 月に開始された。

DBP の全体的な目標は、途上国の成長と雇用拡大を通じて持続的開発を支援し貧困削減に貢献することである。より直接的な目標はデンマーク企業から現地パートナーへの知識・技術移転であり、そのために企業が価値を創造し、ひいては相手国社会にインパクトを与えるようなパートナーシップの形成を支援するものである²²。

同プログラムの対象国は Danida の協力対象として設定するパートナー国であり、分野は各国のデンマーク大使館が作成する「ビジネス開発プロファイル」に掲げられている分野に優先度が与えられる。

DBP による企業への支援の内容は、デンマーク企業が相手国において、①パートナー企業を発掘・形成し、ビジネスモデルを構築するための活動 (準備段階)、及び②パートナーシップ形成後の事業活動 (実施段階) に対して企業が支出した費用の資金補助であり、払い戻し形式で行われる。支援金額は、①では企業の支出費用の最大 75% (上限 75 万クロネ)、②では支出費用の最大 50% (上限 5 百万クロネだが例外有り。①で受け取った支援額を含む) とされている。また、支援対象となる活動期間は準備段階が 1 年以内、実施段階は 3 年以内である。

パートナーシップは最低 1 社のデンマーク企業と 1 社の現地企業から形成されるが、ビジネスモデルによっては複数社の参加や、市民社会団体、研究機関、公的機関等の参加も可能である。

(2) Danida ビジネス・パートナーシップの選定プロセスと実施・フォローアップ

DBP の支援を希望する企業は、正式な応募書類提出の前に、当該国のデンマーク大使館に資格要件を満たすことを確認するための書類を送付する。大使館はこれらの企業及び事業アイデアが同プログラムにおいて支援可能であるかを判断する。資格要件を満たしていると判断された場合、デンマーク企業は大使館に応募書類ドラフトを提出し、大使館によるコメント及びフィードバックの受領を経て、正式な応募書類を提出することになる。企業よりこれらの書類を受け取った大使館は、企業側に対して 2 週間以内に受領確認を通知するこ

²² Danida(2011), “Requirements for Application and Support Danida Business Partnerships” (<http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Activities/Business/DB%20Partnership/Toolbox/DB%20Partnership%20Requierments%20%20Sep%202011.ashx>)

ととされている。

DBP が支援企業を選定する際の基準は以下の通り定められている。第一は、提案内容が当該企業のコア事業に関する活動であることである。長期での実行可能性を確保するために、これは不可欠な前提とされる。第二は、DBP の大目標である相手国の成長・雇用促進に資することである。そのために、次の 8 つの開発インパクト基準に照らして妥当かどうかを検討される。これらの 8 基準は、①雇用増加、②相手国社会への正の効果（環境配慮、労働環境、人権等）、③現地パートナーの競争力強化、④環境技術の採用や環境保護の強化、⑤バリューチェーンやクラスターの強化、⑥市場アクセス改善等による食料安全保障の強化、⑦ジェンダー公平性の改善、⑧国境を越えた地域経済統合の促進である。このうち、①と②の達成は必須条件であり、この二つを満たした上で、提案内容に応じて③～⑧の中から 1～3 項目について達成する必要がある。

承認された活動については、企業は半年毎に Danida により定められた標準テンプレートに基づいて進捗報告書を提出する。実施段階においては、その活動が該当するインパクト基準別に指標が設定され、進捗報告書において 1 年に 1 回その進捗を報告する必要がある。また、フォローアップとして、DBP による支援の終了後少なくとも 3 年間、大使館がパートナーシップとビジネスモデルの長期持続性を確認するため、毎年 1 回インパクト指標の評価を行う。

(3) Danida ビジネス・パートナーシップの実績と協力事例

DBP の前身プログラムのひとつである B2B の実績を見ると、Danida の協力予算から毎年度 40 百万米ドル程度が配分されている。例えば、2009 年度、2010 年度には、それぞれ 39.5 百万ドル、38.9 百万ドルが B2B に支出され、40 件及び 29 件の新規パートナーシップ締結への支援が行われた。支援資金の 3 分の 2 はアフリカ諸国でのパートナーシップへの協力を充てられた。

B2B の支援分野は、漁業、農業、造船業、繊維製品、手工芸、食品加工、IT、環境分野等、多岐にわたるが、特にデンマーク企業が強みをもつ漁業・造船、環境等の分野でのパートナーシップへの支援が積極的に行われている。

B2B プログラムによる協力が行われてきた国の事例として、バングラデシュでは、1999 年のプログラム開始以来 2010 年までに合計 90 のプロジェクトに支援が行われた。造船分野における成功事例として、2005 年にデンマークの造船会社とバングラデシュの造船所のパートナーシップ締結を B2B が支援し、バングラデシュ人の若手建造技術者のデンマークへの受入研修の実施等が行われた。その結果として、海外顧客からの受注獲得、国際レベルに対応した造船産業の拡大につながった。また漁業セクターでも、B2B の支援を受けたデンマークの漁具専門家と現地パートナーとの連携によって現地の環境に適したトロール網が開発され、その後の合弁会社の設立につながった。また、バングラデシュにおける B2B プロジェクトのうち 3 分の 1 は IT セクターに関わる支援で、現在同国で活躍する主要 IT

企業の中にはデンマークとの合弁企業が含まれている²³。

以上の通り、DBP は自国企業の事業活動支援という意図を明確に打ち出したプログラムである。その一方で、選定基準としての 8 つの開発インパクト基準の採用、実施段階における開発インパクト基準に基づく指標設定と進捗報告、その後のフォローアップなど、DBP が相手国の雇用増加を通じた持続的開発に貢献する役割を果たすプログラムであることを示すための「理論付け」や進捗管理が重視されている。他方、B2B など従来プログラムから DBP プログラムに引き継がれる過程で、支援対象となる活動内容の柔軟化や手続きの簡素化が図られると共に、企業以外の市民団体等のパートナーシップへの参加も新たに可能になった。Danida においても、民間にとっての官民連携プログラムの「使い勝手」を改善し、民間参加をより促進する試みが行われている状況がうかがわれる。

²³ Danida (2011), Annual Report 2010.
(http://www.netpublikationer.dk/um/11095/pdf/danida_annual_report_2010.pdf)

第2章 産業化、社会、経済、政治状況の変化に基づく時系列分析

第 2 章 産業化、社会、経済、政治状況の変化に基づく時系列分析

2-1 対象 3 カ国における民間連携型産業開発の概観

ここでは、まず、タイ、インドネシア、ベトナムの 3 カ国における産業開発を取り巻く社会経済及び政策の変遷とその背景要因を概観する。

タイ：

タイは、多くのアジア諸国が植民地化の経験を有する中、植民地化されることなく今日に至った国であり、国王への国民からの信認により安定した立憲君主制を敷いてきた。こうした歴史的経緯は、少なからずタイ経済の開放性に影響しているものと考えられる。また、軍事クーデターによる政権交替などにもかかわらず、行政を担当する官僚機構には一定の継続性が保たれてきたことから、行政体制の確立度は高く、インドネシアなどと比べて法制度の運用等における不透明性・不確実性の問題は少ない。

これに加え、1971 年まで採られてきた高関税による輸入代替政策も、72 年以降輸出指向型政策に転換され、投資法の改正を通じた外資の選別的導入による輸出産業への労働力の集中が開始された。タイにおける 70 年代以降の産業開発が外資導入による技術振興・輸出振興を通じたものであったことから、直接投資の受入体制は早くから整備された。特に、プラザ合意以後、タイの投資環境は、日系企業にとっても ASEAN 諸国の中で最も魅力的な状況にあった。結果、直接投資の流入に伴い、繊維、金属製品、自動車、電気・電子など技術指向型産業が工業化の中心となって発展した。これに加え、日本が支援する形で進められた ASEAN での水平分業体制の構築などもあり、タイの産業と経済の開放度は、ますます高まることとなった。

タイが技術指向型産業の育成による輸出指向型政策を推進する道を進ることとなった別の要因は、タイがもともと農業国でありかつ資源大国でなかったことである。元来農業主体の国であったことから、産業開発にあたって強みとなる技術も確立されていなかった。また、保護すべき自国産業（製造業）もなかった。そのため、タイ政府にとっては、外資導入に積極的な対応をとることが比較的容易であった。流入する外資を自国の大資本（財閥など）と組み合わせることで合弁企業を設立させ、合弁事業を通じて技術の移転を受けた。これにより、自国産業の技術レベルの向上が図られた。タイがもし豊富な天然資源に恵まれていたとすれば、そうした資源に依存しがちになり、製造業の振興・育成にここまで精力的に取り組む姿勢をもつことはなかったであろう。

更にもう一つの要因は、産業開発の途上におけるタイの国内市場（購買力）の大きさである。タイが国外から技術を吸収しつつ国内産業を成長させるためには、投資に見合う大きな市場を必要とした。この点でも、タイで貿易・投資における開放政策が選択されることとなったのは自然なことと考えられる。

タイにおける上述のような産業開発の流れの中では、日系セットメーカーのタイ進出に伴う下請企業の進出もまた必然であった。当初、タイには十分な基礎産業、部品産業が育って

おらず、必要な部材は輸入せざるを得ない状況であった。そのため自社にとって必要となる裾野産業の育成もまず民間の経済活動として進められた。タイの製造業は自動車産業を軸として発展してきた経緯がある。自動車産業においては、部品も系列の頂点に立つ組立企業的设计に従うことから、特にタイの自動車産業では、下請としての裾野産業の育成は民間ベースで進められる傾向が強かった。

また、これと並行するかたちで、タイ政府自体も自国の産業開発のためには機械加工、金型、溶接、メッキなどの基礎産業の育成が重要であることを認識した。職業訓練形式で基礎産業の振興を開始するとともに、88年には工業省(MOI)に裾野産業振興局(BSID)を設置して振興にあたってきた。裾野産業の育成にあたって、タイ政府は産業開発に関連する日本側の各機関(JICA、JETROをはじめとする関連機関)のそれぞれのマンデートや強みをよく認識しており、必要なところで目的に合った機関に選択的に協力を求めた。

直接投資の流入が産業開発を後押ししたタイにおいては、個々の企業活動を円滑にする方向で政策制度・行政手続きの透明性が高められ、改善・整備されていった。こうした状況においては、日本側にとっても、官民が連携して投資環境改善のために政策対話に取り組む必要性が低く、官民連携が不可欠という認識は強くなかった。

インドネシア：

インドネシアは、オランダの植民地支配からの独立を果たした後には共産主義的傾向が強まったものの、その後、1966年にスハルト大統領の権威主義による独裁体制の下で資本主義自由経済体制に移行した。国民の自由を制限しつつ、資源開発に日本をはじめとする外国資本を動員して、トップダウンで国営企業と地元資本の振興による経済開発を推進した。そして、1997年のアジア通貨危機の発生まで高成長を持続させた。しかし、1998年の権威主義体制の崩壊とともに、民主化、地方分権化が急激に進展し、国内に画一的に構築され永く機能してきた行政体制が崩れることとなった。その結果、中央・地方のどのレベルの行政組織においても行政手続き・法制度の解釈などが不統一となり、行政サービスの不確実性が高まった。このことから、民間活動に非効率を生じさせることとなった。スハルト政権期以後のこうした社会経済環境の下、政府に個別企業が個々に異議を申し立てても、事態が改善し難い状況が続いた。そのため日系企業として、日本政府との連携を通じて、官民で相手国政府に要望を示すことに意味を見いだしたと考えられる。

インドネシアは、広大な国土と豊富な天然資源、大きな人口、永い継続的な高成長の歴史、それを支えた政府・官僚の行政運営経験、古くはアジア・アフリカ会議、現在ではG20など国際政治場裏でのリーダーシップ発揮なども手伝って大国意識を有する国である。更に近年、長期間の人口ボーナスを背景に危機後の経済回復と成長が著しいこともあり、世界経済が減速する中インドネシア国内市場の重要性がますます高まってきた。また、内外からの資源開発への大規模投資が多く、地場の製造業も多い同国では日系製造業投資の同国産業投資全体に占めるプレゼンスは大きくない。このような状況下においては、如何に過去からの直接投資やODAの累積が大きいかとは言え、日本一国からのある種の外的圧力である政策対話によって、インドネシアが自国の政策を大きく変更することは難しい状況といえる。そうし

た状況を一因として、2001年頃から開始された日系企業による商工会議所の機能を有するジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）と日本大使館による官民連携をベースとした政策対話²⁴は一定の効果は挙げたものの、後述する「日本・インドネシア官民合同投資フォーラム」は、ベトナムにおける日越共同イニシアティブのようなモニタリング・評価の仕組みを組み込んだ明示的で継続性のある政策対話メカニズムとして定着するには至らなかったと考えられる。

また、インドネシアにおける産業開発、特に製造業の発展において、インドネシア政府は自国地場産業の育成の観点から外国直接投資を制限的に受け入れていた。そして、外国企業の資本と人材のインドネシア化を推進する政策をとってきた。そのため、日系をはじめとする進出企業にとって、少なくとも2000年代初頭まではインドネシアを自社の中長期的な生産・輸出拠点と位置づけることはリスクが高かった。またその後も、インドネシアでは、地震・津波、鳥インフルエンザを始めとする災厄なども影響し混乱と停滞が続いた。インドネシアの輸出実績等を見る限り、各社の進出はこれまで、あくまでも（ASEANの域内水平分業や先進国への輸出市場より）国内市場を睨んだものであったと推測される。2000年代に入り中小企業振興の必要性が明示的に意識されるようになってきたにもかかわらず、インドネシアでは裾野産業の育成がはかばかしく進んでいない。このことは、少なからずこうした外資直接規制を制限的に受け入れたという事情に由来すると考えられる。

ベトナム：

ベトナムには、度重なる外部からの侵略を受け独立に向けた戦いを繰り返してきた歴史がある。フランスによる植民地化、南北分割、米軍直接介入によるベトナム戦争を経て、ベトナム社会主義共和国が建国したのは1976年7月のことであった。76年からの約10年間は、親ソ路線の外交方針のもと、社会主義国家の建設を進めたが、ソ連の弱体化によって、市場経済化、対外開放に踏み切らざるを得なくなった。そして、1986年のドイモイ政策の採用により、市場経済化を通じた経済開発に方向転換し、外交も全方位外交路線にシフトした。その一方で、政治体制は共産党一党体制が堅持され、国営企業も温存されて、その後も脆弱な企業体質の国営企業の存在を強く意識した形で発展が図られてきた。

1988年には外国投資法も制定され外資導入政策が開始された。しかし、外資誘致のための制度環境の整備は、一朝一夕に進んだ訳ではない。外資系企業が国有化されないこと、外国投資家の資本が没収されないことなどを明記した外国投資法が改正されたのは2000年のことである。産業開発にかかる行政手続きや法制度の多くは未成熟・未確立の状態であり、そのまま市場経済化が進められてきた。制度手続きが未確立であるため、行政運営上、行政担当者個々人の判断や裁量の余地が大きく、行政サービスの不透明性、不確実性を高めるこ

²⁴ 政策対話自体は、2001年から大使館がJJCへの支援を開始したことを引き継ぐ形で実施された日本・インドネシア官民合同投資フォーラム（2004年から2008年頃まで）、MPAへとつながっているものの、日本・インドネシア官民合同投資フォーラムはベトナム政府との間の日越共同イニシアティブのように明示的な形で二国間合同によるビジネス環境改善のためのモニタリング評価メカニズムを継続するには至らなかった。

とになった。

1985年以降の円高に伴うASEANへの直接投資ブームにおいて、ベトナムの貿易投資面での制度手続きの未成熟ならびにその行政の不確実性の大きさは、直接投資の受入上は、ベトナムにとってマイナスの面があった。その後、1998年のAPEC加盟、2000年の米越通商協定締結、2003年の日越投資協定締結、2007年のWTO加盟と、産業経済の国際社会への開放度を高めるにつれて、制度手続き面の整備が進み、法的安定性が向上することとなった。また、2000年以降、中国一極集中リスクの分散先（チャイナ・プラス・ワン）として、ベトナムが見られるようになった。ベトナム政府としても自国を生産・輸出の拠点と位置づけることに重要性がある。この点は、日本が日越共同イニシアティブなどを通じて種々の制度手続きの改善要望を行い、その実効を上げることにつながった要因の一つと考えられる。

2-2 タイ

2-2-1 社会経済構造の概要と変遷 (1980年代以降)

1950年代まで農業国だったタイは、同年代末に工業化政策が開始され、1961年には国家経済社会開発計画が導入されたが、資本財輸入等による貿易不均衡の拡大と国際収支の悪化を経て、1970年代初頭には輸出指向型の産業育成が重視された。

その後のタイの社会経済構造の変遷を概観すると、1973年の第1次オイルショックから1979年の第2次オイルショックが起きる直前までの「1次産品好況期」、そのオイルショック以降1985年のプラザ合意を経た1987年までの「長期不況・第1次構造調整期」、日本からの第1次投資ブームが始まった直後の、政策方針として経済拡大政策が取られた1988年からアジア通貨危機が勃発する前年の1996年までの「高度成長・経済自由化期」、1997年からタクシン政権誕生直前の2000年までの「通貨危機・第2次構造調整期」、そして2001年から現在に続く「タクシン時代とその後の混迷期」に分けられるであろう。

「1次産品好況期」は、1973年の第1次オイルショックの作用によるコメ、砂糖、天然ゴム等の1次産品価格上昇による輸出ブームをタイが享受した時期で、このブームに伴う国内市場の拡大により繊維、家電等の輸入代替産業が発展し、労働集約型産業が高成長を遂げた。その一方、1973年には軍事政権が崩壊して民主政権が生まれたが、民主化に伴う市民運動、労働運動等の活発化や、こうした動きに反応した右派勢力によるテロ多発等の混乱が続き、1976年10月には流血事件・クーデターが起こるに至って、第1次民主化時代は3年間で終わった。

それ以後の概要と変遷を順にまとめると、次のとおり示すことができるであろう。

(1) 「長期不況・第1次構造調整期」(-1987)

工業資源が豊富でなく、国内市場も大きいとは言えないタイは、輸出指向型の政策を採った。世界的な不況を惹起した第2次オイルショック(1979-80)は、輸出不振、インフレ等を招き、第1次オイルショックとは打って変わって深刻な経済不況をタイにもたらした。

この長期不況を克服するため、タイ政府は1981年にIMFから「救済融資」を受けるとともに、翌1982年、1983年には世界銀行から「構造調整融資」を受け、国際機関との間で交わした政策合意書(いわゆるコンディショナリティ)に基づいてパーツの切り下げ、政府と民間との連携強化等の経済改革に着手した。後述のとおり、この時期はタイの第5次経済社会開発5カ年計画(1981-86)によって「経済社会構造の再構築」が掲げられた期間とほぼ重なり、その内容が世銀のコンディショナリティの50%以上をカバーしていたといわれ、タイ政府の事前の現状認識と対応策の確かさが実際の改革進展に果たした役割は看過できない。

1980年代の産業分野の経済改革の進展例として、輸入関税還付制度改革、保税倉庫・輸出加工区の設置、低利輸出金融等の輸出促進措置の他、政府が促進する投資の基準が明確化されたBOIの投資奨励規定の改革等が挙げられ、積極的な外資導入が目指された。

なお、1980年代の長期不況に襲われたタイ経済の成長実績を考える上で、観光収入が果たした大きな功績にも注目すべきであろう。1970年に21億7000万バーツだった観光客による収入は1977年に46億700万バーツに達していたが、1978年に急速に増加し始め、1988年には788億5900万バーツと、1977年の約17倍の規模となった。

また、この時期から遡ること約30年間、観光収入を含む国内需要が成長の最大要因であった。その一方で、輸出需要が成長要因としての役割を大きく増大させ、以下の表のとおり輸入代替に取って代わった。特に1985-88年の間の輸出需要の成長要因は45.3%となっており、成長の主要要因としての重要性を増した。

表 2-1：需要面の成長要因

(単位：%)

	年平均 実質国内総生産 伸び率	成長要因		
		国内需 要	輸入代 替	輸出需 要
1960-70	7.8	89.1	-0.6	11.4
1970-75	5.6	87.9	-6.0	18.0
1975-80	7.9	87.6	-11.0	23.8
1980-85	5.6	88.5	-7.0	18.4
1985-88	7.9	78.1	-23.4	45.3

出所：Karel Jansen, "Thailand: The Next NIC?" "Chulalongkorn Journal of Economics"

(2) 「高度成長・経済自由化期」(1987-96)

この期間は、上記(1)の長期不況から一転して、プラザ合意を転機とする外国からの直接投資ラッシュと、これに続く国内資本による投資ラッシュ、建設ブーム等によって、タイが空前の経済ブームを享受した時代と言える。併せて、投資の自由化、金融の自由化も進められ、一層の資金がタイへと向かった。重化学工業関連外国大企業のタイへの進出も進み、それとの合弁等に伴うタイの財閥系企業における事業の多角化が促進され、産業構造の高度化に繋がった。この高度化の結果、付加価値に占める重化学工業の比率は軽工業のそれを上回り、輸出構造についても輸出に占める工業製品のシェアは1980年の30%強から70%を超えるに至った。

これは、守るべき国内産業が確立されておらず、国内産出の利用可能資源に乏しいタイが、フルセット型の工業化、国営企業による工業化戦略を端から選ばず、リベラルな政策によって豊富に入ってくる外資をその産業振興においてうまく利用した構図であったと言えるであろう。

こうした一方で、土地投機や株式投機による経済のバブル化が始まり、1996年にはバブルが崩壊して翌年の通貨危機の呼び水のひとつとなった。

(3) 「通貨危機・第2次構造調整期」(1997-2000)

タイから発生した1997年の通貨危機の直撃により大きな打撃を受けたタイは、経済成長に急ブレーキがかかり、国際競争力も急速に低下した。そして、再びIMFや世銀に金融的

支援を求め、その監督下で制度改革に着手した。この改革は、不良債権を大量に抱え込んだ金融機関の立て直し等を目指す金融機構改革と、通貨危機の原因のひとつとされた企業のコーポレート・ガバナンスの脆弱性を受けての企業経営改革とからなり、グローバル・スタンダードの観点から会社法の見直しも進められた。一方でタイ工業省は、通貨危機に至った要因のひとつと考えられた輸出の大幅な落ち込みと、構造的とも言える産業競争力の低下問題打開のために、産業構造改善事業計画を作成した。同計画は当初、競争力の低下が著しい労働集約型の中小の輸出産業を対象に、生産性の改善、製品開発や市場開拓を図る目的で、低利の長期融資を活用し、設備の更新や品質管理の向上、技術力等の向上に資する外国人専門家の雇用等を実施する構想だったが、不況が深刻化するにつれて、対象は輸出産業ばかりでなく過剰債務問題を抱えた素材産業にまで広がり、事業の内容も地方への工場移転や人材の育成など、雇用対策としての性格も帯びることになった。この産業構造改善事業計画は、1999年と2000年に対外借入（新宮澤構想および世銀の社会経済再構築のための融資）を原資として予算措置が採られ、生産性向上、人材育成、中小企業強化に重点を置いたプロジェクトが実施された。中小企業振興策については、2000年1月に中小企業振興法が成立され、同年4月には中小企業振興マスタープランが閣議承認された。

工業省はさらに、産業構造改善事業の実効性を高めるために業界団体と協力して、産業振興機構と呼ばれる新たな独立機関を設立した。この機関は食品、繊維、電気・電子、自動車等の産業別6組織と、生産性、中小企業開発等の産業横断的4組織の計10のインスティテュートからなり、機動的な政策立案、各種研修、情報提供、専門家紹介等のほか、各種検査機能を担っているところもあり、産業構造改善事業の実効性を高め、民間の優秀な人材の登用のもと、現在も大きな役割を果たしている。

(4) 「タクシン時代とその後の混迷期」(2001-)

2001年に発足したタクシン政権は、地域・地方経済の活性化による内需拡大と、タイ独自の特性を最大限活かした輸出競争力強化という内向き・外向きの2つの戦略を柱とする複線型成長路線（double track growth strategy）を打ち出し、「持続的成長」と「貧困解決」の2つの目的を等しく掲げる経済政策（dual track policy）を実行した。

内需依存と地方経済の活性化を期した一村一品運動、コミュニティ・ビジネスの奨励、医療サービスなどサービス産業の奨励等の内向きの経済対策を実施するとともに、競争力のある産業を見極め育成するといった新しい戦略が採られた。この戦略が反映された中期計画のなかには、1997年以降の通貨危機で低迷する景気のなかで常に40億ドルを超える外貨収入を稼ぎ安定産業であった観光産業がそのひとつとしてあげられ、2003年6月に公表された国家競争力計画では、観光産業の他に食品加工、自動車産業、衣類・宝石・靴・家具などのファッション産業、エレクトロニクス産業が戦略産業として指定された。

また、「知識を基盤とする社会」（knowledge-based society）の構築にも取り組み、2001年以降、ランシット地区に設置した「サイエンス・パーク」を主なベースに、「遺伝子生命工学研究センター」（BIOTEC）、「金属・材料技術研究所」（MTEC）、「電子・コンピュータ技術センター」（NECTEC）、「ナノテクノロジー研究センター」（NANOTEC）がそれぞれ高度な研究と事業を展開して現在に至っている。また、チャチェンサオ県にも「タイ・マ

イクロエレクトロニクス・センター」(TMEC)が設置され、これらの各センターのほとんどで、多くの元日本留学生在が幹部、キーパーソン、研究者等として活躍している。

2003年7月末にIMFからの借り入れを完済したタイは、その後の2006年9月のクーデターやこれに伴う国内政治の混乱、2008年の首相府占拠、非常事態宣言発令、国際空港封鎖と政治・社会情勢の混乱が続いて日系進出企業にも動揺が広がり、消費マインドも停滞した。そして、2008年のリーマンショックも重なり、2009年のタイ経済は急激な生産・在庫調整の影響でアジア通貨危機以来のマイナス成長(-2.3%)となった。しかしながら、2010年には自動車産業を中心とした製造業の回復がめざましく、一転して7.8%のプラス成長となった。

その後、2011年には未曾有の大洪水にも見舞われながらも、タイへの外国からの直接投資は根強く、タイは日本企業にとって依然屈指の海外重要生産拠点であり、消費市場となっている。

なお、通期のタイの産業構造は以下の表に示されているとおり、1960年時点のGDPに農林水産業と製造業が占める割合と2000年の時点におけるそれを比較すると、ほぼ入れ替わった状況になっている。2006年以降は一時期農産物価格の上昇を受けて農林水産業部門比率の若干の上昇が見られたものの、製造業比率上昇と農林水産業比率下降の趨勢は近年に至っても続いている。

表 2-2：タイの産業別構造の推移

(GDPに占める構成比 単位：%)

	1960	1970	1980	1985	1990	1995	2000	2005
農林水産業	33.4	25.9	23.2	15.8	12.5	11.1	9.0	9.9
製造業	14.5	16.1	21.5	21.9	27.2	28.2	33.6	34.7

出所：バンコク日本人商工会議所「タイ国経済概況(2006/2007年版)」

2-2-2 国家中期開発計画の概要とその変遷

タイにおいては、1957年の世界銀行の提言に基づき、1961年に第1次国家経済社会開発計画が策定され、以降途切れることなく国家経済社会開発庁(NESDB)が発表する5カ年(第1次は6カ年)の経済社会開発計画を国家の中期的開発計画としており、その考え方は以後10~15年先を見据えたものとなった。2011年10月からは第11次の国家経済社会開発計画が発効され、これも同国の経済・社会全般に関する基本的な考え方や発展の方向性を示している。

以下に、これまでの経済社会開発計画の概要と変遷を「関連する主なトピックス」を付して一覧表として示したい。

なお、同計画を策定するNESDBは、タイ各省庁からの有償資金協力要請案件を審査する機能を持っており、また、毎週首相及び内閣に対して経済社会情勢を報告している。

表 2-3： 経済社会開発計画の概要と変遷

	期間	主要政策・戦略概要	重点ポイント・分野	基本方針・ビジョン	関連する主なトピックス
第1次	1961-66	・インフラ整備(道路、港湾、ダム等) ・民間企業の投資奨励	・軽工業路線 ・高関税による国内産業保護 ・基本的な社会資本整備以外は民間主導 ・公共投資によるインフラ整備	(投資振興政策)	
第2次	1966-71	・輸入代替工業育成 ・国内産業保護		輸入代替政策 高関税による国内産業保護	・ベトナム戦争特需
第3次	1971-76	・農業生産の拡大と輸出指向工業化による輸出奨励 ・選別的な外資導入政策 ・工業地の地方分散化	・輸出産業奨励 ・外資規制のための立法等、選別的な外資導入政策 ・工業地の地方分散化 ・輸出産業奨励 ・外資規制のための立法等、選別的な外資導入政策 ・工業地の地方分散化	(輸出指向型政策)	・第1次石油ショック(72) ・日本品不買運動(72) ・投資奨励法(72) ・反日運動(74)
第4次	1976-81	・雇用機会の創出(天然ガス開発、発電所建設等の国営企業の投資) ・所得格差の是正	・輸出産業育成、輸出指向型工業化 ・輸出促進地区設立 ・大規模輸出業者への支援 ・天然ガス開発、石油化学産業育成 ・民間セクターとの連携重視	(輸出指向型政策)	・第2次石油ショック(79-80)
第5次	1981-86	・準工業国としての基盤確立 ・資源開発計画推進による重化学工業化と経済活動の地方分散 ・一人当たり所得倍増		経済社会構造の再構築	・ブラザ合意(85)
第6次	1986-91	・年5%の安定的成長の実現 ・エネルギー部門の民営化 ・雇用増大と所得分配 ・生活の質向上と地域格差縮小	・民間部門の投資奨励 ・エネルギー部門の民営化促進	(経済拡大政策)	・経済拡大政策(88)
第7次	1991-96	・持続可能な適度な成長の維持 ・所得再分配と地方への開発分散 ・人的資源育成と生活の質の改善	・産業構造高度化 ・チェンマイ等地方への開発分散 重点分野 ・農産物の加工度を高めた食品加工業、繊維、衣料、金属、電子機器、石油化学、鉄鋼	(金融制度改革)	・金融制度改革3カ年計画(90-92,93-95)
第8次	1996-2001	・人材・社会の開発及びそのための経済の安定化(エンジニアの育成等) ・持続成長を目指した地方経済の促進と天然資源開発(非農業部門と農業部門の所得格差是正) ・民間と公的部門の協調(道路、港湾、上下水道、通信等のインフラ整備)	・生産性、技術力向上、中小企業強化(人材開発取り組み企業、投資促進・研究開発取り組み企業への税・金融面優遇策) 重点分野 ・自動車、電機・電子、一般機械、通信関連産業	人間中心の開発	・アジア通貨危機(97) ・産業再生計画(98)
第9次	2001-06	・人材開発 ・経済的均衡、生活の質向上 ・貧困の根絶の達成 ・政府活動の透明性向上	・質的開発の充実 ・生産性の一層の向上 ・一層の人材開発 ・産業間連携	足るを知る経済	・デュアルトラックポリシー(01) ・タイ版一村一品開発計画(01) ・サイエンスパーク開設(02) ・国家競争力計画(03)
第10次	2007-11	・知恵 ・強いコミュニティの実現と環境との共存 参加の促進、計画・知識マネジメント、コミュニティ内外のネットワークの強化 ・競争力のある経済、タイの固有性を生かした付加価値、FDIをひきつけるための経済・投資基盤の強化。 ・環境保護、保全 ・良いガバナンスの実現、農村コミュニティへの所得分配と分権化の推進	・知識とイノベーションに基づく価値創造型生産構造への再編 ・タイ独自の付加価値強化 ・FDIを引きつけるための基盤強化 ・中小企業生産額比率の上昇	「充足経済」の実現を通じての「緑と幸福にあふれる社会」の建設	・JTEPA発効(07) ・政治社会情勢の混乱(首相府占拠、非常事態宣言発令、国際空港封鎖)(08) ・リーマンショック(08) ・マブアット地区事業凍結(09)
第11次	2011-15	・公正で公平な社会の確立 ・持続可能な学習環境を通じた人々の能力開発 ・食料とエネルギーのバランスと安全 ・知識基盤の社会の確立 ・環境と天然資源の維持可能な管理		(ボトムアップ型)	・大洪水(11)

2-2-3 工業（産業）開発計画における重点の変遷

タイの国家経済社会開発計画がどのような点に重点を置いて実施されてきたか、以下第1次から順にその開発計画を概観する。

(1) 第1次開発計画

世界銀行の提言に基づき策定が始まった最初の第1次開発計画は、担当関連スタッフの陣容や計画策定に必要となるデータがまだ十分とは言えなかった状況の中で整えられた。

工業については民間からのイニシアティブを期待し、公共部門はそのための環境整備に徹すべきであるとする一方で農業重視の意向が示されており、世界銀行の考え方を色濃く反映したものとなっていた。

1960年に施行された「産業投資奨励法」のもと、投資振興政策がとられて公共投資によるインフラ整備が進み、繊維産業を中心とする輸入代替産業部門が育った。

(2) 第2次開発計画

第1次に比べ、データの充実と整理を進めた結果、社会的側面を強調するものとなり、正式名称も第1次の「国家経済開発計画」から「国家経済社会開発計画」に変更された。

この計画では主要政策目標として次の4点が掲げられた。

- ・ 開発利益を国民各階層間に公正に分配するため、人的・物的・資源的流動性を高め、生産能力の拡大と所得の増大を図る。
- ・ 社会的公正と国家の安全を確保するため、伝統と文化の保全、周辺地域の住民対策を図る。
- ・ 長期的な通貨価値の安定と投資の増大による発展を持続させるため、経済と金融の安定を図る。
- ・ 経済の活力を利用し、国民の団結によって国家の安全を図る。

また、社会開発的視点の重視は開発資金予算の使途に明確に反映され、同資金予算額全体が第1次計画の282億バーツから575億バーツに倍増されただけでなく、交通・通信関係の全体に占める割合が26%から30%へ、農業関係の割合が14%から20%へ、教育関係のそれが7%から12%へとそれぞれ引き上げられた。

一方、高い輸入障壁を設けて国内産業を保護・振興し、輸入品を国産品で置きかえて工業化を進める輸入代替政策が色濃く採られた。それにより国内消費を頼りとする労働集約型の軽工業が盛んとなり繊維産業も急成長したが、国内物価高騰、外貨減少、輸出低迷等保護関税の弊害顕在化により輸入代替政策は行き詰まった。

(3) 第3次開発計画

高度成長指向から安定成長への転換が明示され、健全な国際収支構造の実現・維持を目指した輸出指向型工業化の方針が打ち出され、1972年には投資奨励法が制定されて、輸出産業の重点的奨励、工業地の地方分散、外資の個別的導入が盛り込まれた。また、国内原材料

の活用が奨励され、輸出産業への労働力集中が進められた一方で、経済的プロジェクトと社会的プロジェクトの関連づけ等、社会的側面が第 2 次開発計画以上に重視され、主要政策目標として以下の 6 つが挙げられた。

- ・ 経済構造の再構築と経済成長の持続
- ・ 適正外貨準備の維持、物価安定、近年の成長率低下の克服
- ・ 農村地域の経済成長促進、都市農村間の所得格差縮小
- ・ 社会的公正の維持
- ・ 人的資源開発と雇用増大
- ・ 経済開発における民間部門の役割増大

なお、この第 3 次開発計画期間中には石油ショックや空前の規模の学生運動を経験し、1974 年以降外国投資が大きく減少した。

(4) 第 4 次開発計画

「あらゆる分野における社会的正義の実現を図り、開発に基づく利益をより公正に配分するために、政府はこの新しい経済社会開発計画を策定し、この計画に示された基本政策の実施に全力を尽くすこととする」と同計画書第 1 章で先ず社会的正義の実現と開発利益の公正配分が強調された。

工業化に関しては、その主軸を輸出指向型産業、農業関連産業としつつ、以下の具体的政策が列挙された。

- ・ 工業団地造成等による工業の地域分散化計画策定とその実施
- ・ 投資奨励法に基づく諸特典の付与
- ・ タイ産業金融公社（IFCT）等を通じた信用供与
- ・ 行政面における改革
- ・ 価格規制等の原則的撤廃
- ・ 政府企業による工業化の促進

なお、重化学工業育成については、第 3 次計画に比して「その導入のための基礎的条件を整える」と一歩後退した表現・記述となった一方で、外国からの投資に大きな期待が寄せられた。

また、農業生産拡大を耕地面積拡大と生産物多様化で果たしてきた農業の振興に関しては、耕地面積拡大が限界に達し自作農から小作農への転落が目立ち始める中、第 4 次開発計画では農地改革の主張等、以下の 6 つの路線が計画された。しかし、冒頭の農地改革関連項目以外はすべて第 3 次開発計画を踏襲したもので、かつ殆ど実現には及ばなかった。

- ・ 土地所有証の発行、農地改革実行による農民の耕作意欲向上
- ・ 灌漑、耕地整理の推進
- ・ 農産物の多様化
- ・ 研究開発の推進とその成果の農民への還元
- ・ 農産物価格支持政策の実施

- ・農協、農民団体結成助成、制度金融拡充

(5) 第5次開発計画

10年以内に NICS(Newly Industrializing Countries:新興工業国) の仲間入りを果たすことを長期展望としつつ農業国から工業国への転換を目指し、そのための厳しい転換期を想定するものとなった。

第4次でやや後退した重化学工業化推進については、経済活動の地域的分散化を図りつつこれを押し進めるべきとし、タイ経済全体の工業化の地域開発及びバンコクの過密対策との結びつけが意図された。この工業国への転換のカギを握る地域開発は、具体的には東部臨海工業地帯が挙げられ、この天然ガスを軸とする東部臨海工業地帯構想は当該開発計画の目玉と言われた。

政策目標としては、以下の6つが掲げられた。

- ・成長よりも構造の調整と経済の効率化
- ・経済社会開発における平等の重視
- ・後進地域における貧困の解消
- ・経済開発と国家の安全の調和
- ・計画と実施における協調、調整機能の重視
- ・民間セクターの役割の重視

なお、この6つ目の民間セクターの役割の重視は、従来からタイにおける計画の基本的なスタンス・考え方で、民間が一貫して工業化を支え続けてきており、その他にも平等重視等はこの第5次に限った政策目標ではなかった。

また、経済の自立化を図るべく経済構造の転換が力説され、製造業における輸入依存度の低下と輸出指向が目指され、製造業について以下の6つの政策提言がなされた。

- ・全般的投資奨励政策の実施
- ・特定産業に対する輸入税等の減免
- ・輸出促進政策
- ・中小企業の育成
- ・外国からの投資促進
- ・東部臨海工業地帯における基礎産業

(6) 第6次開発計画

雇用拡大、所得分配、経済バランス改善重視のもと、同計画期間中平均年5%以上の成長維持を目指す経済的目標と、引き続き社会開発を促進して生活の質を向上させ平和と公平の確保を目指す社会的目標が示された。

経済的目標に関しては、民間部門の投資奨励とエネルギー部門の民営化が促進され、社会的目標ではインフラ整備を引き続き推進し、basic needs をタイ国全土に普及させて地域格差を縮小することが重視された。

なお、この第 6 次開発計画から従来のプロジェクト中心の省庁別アプローチを捨てたプログラム中心の問題分野別アプローチが採用され、計画官庁である国家経済社会開発庁(NESDB)主導となり、コンセンサス形成を重視し各省庁の活動を調整・統合した調整計画の色合いの濃い計画的推進が可能となった。

(7) 第 7 次開発計画

社会的公正、量の拡大、質の向上の三者間のバランス維持配慮のもと、以下の 3 点が目的とされた。

- ・ 経済、金融面での安定を維持しつつ、適正水準の経済成長率を維持
- ・ 地方への所得と経済発展成果の分散
- ・ 人的資源、生活の質、環境及び自然資源開発の一層の推進

また、インフラの整備も視野に入れたチェンマイ等地方への開発分散が進められ、食品加工業、繊維・衣類、金属等の 6 産業が重点分野とされた。併せて、輸入誘発的・労働集約的産業構造からの脱却と、輸入依存度の低い輸出産業、高付加価値産業、ハイテク産業の育成が重要視された。

(8) 第 8 次開発計画

従前の経済成長重視路線に代わり社会的側面が強く意識され、計画策定手法としても住民参加型のボトムアップアプローチが採用された。社会の全構成員参加重視のもと、国民の総合能力向上、地域・農村・人間開発による生活の質的向上、国民の開発への参加と公正な配分、天然資源・環境の活用と保全、行政部門の能力向上と国民参加の促進を目標に、人材開発や投資促進・研究開発に取り組む企業に対する融資や税軽減、職業訓練所の設立等を通じて、国際競争力を得るための技術促進、技術力向上が目指され、成果重視の開発目標設定提示のもと、生産性向上に力点が置かれた。

なお、1997 年の経済危機に対応し、同年末に以下の 4 点が改訂された。

- ・ 基本的に当初の目標の実現を目指す
- ・ 開発の重点は人的開発に置く
- ・ 経済的、社会的変化を十分考慮に入れた上で構造調整を進める
- ・ 公共投資縮小のための基準設定を盛り込む

(9) 第 9 次開発計画

経済危機がもたらした諸問題の完全解決、国内経済基盤の強化、外的変化に対するセーフティネット構築の重視のもと、人、社会、経済、環境のバランスの取れた開発が目指され、この期間を通じた経済的な安定と貧困の減少につながった。

また、第 8 次までの開発計画において、実態として質的开发が十分伴わなかったとの認識がなされ、この改善・打開策として長期的な財政安定構築のもと、人材開発、生活の質的向上、貧困根絶を主要政策として掲げ、工業部門の生産性は毎年 2.5%の向上が目標とされた。

(10) 第 10 次開発計画

将来の変化に対応可能な人材面、制度面等の開発準備を整え、グローバル化を目指すとともに、「足るを知る経済」の哲学をベースにあらゆる分野でセーフティネットを構築していくことが主眼とされ、国王を元首とした民主主義体制のもと、あらゆるレベルでグッドガバナンスを確保し、安定的・持続的な国家発展が目指された。

また、知的ベース社会の構築と、社会的調和の創造を目指しつつ、競争力のある経済、タイの固有性を生かした付加価値の創造、FDI をひきつける経済・投資基盤の充実・強化が中小企業重視のなか計画され、経済構造を改善して均衡の取れた持続性のあるものとするため、以下の数値目標が定められた。

- ・ 国際貿易に対する国内経済の割合を 2011 年までに 75%とする
- ・ 農業生産、農業工業生産の割合を 2011 年までに 15%とする
- ・ インフレ率年間平均 3.0-3.5%とする
- ・ 公的債務 GDP 比 50%以下とする
- ・ エネルギー利用弾力性 1:1 以下（循環エネルギー利用割合 8%）とする
- ・ 上位 20%の高所得者層の所得を下位 20%の低所得者層の 10 倍以内に抑制する
- ・ GDP に対する中小企業の生産を同計画期間内に 40%以上とする

(11) 第 11 次開発計画

直近の計画である第 11 次開発計画は、公正で弾力性のある幸福な社会への一層の進展を期して、実質的に前民主党主導政権のもとで策定された。そして、第 10 次同様、国王によって考え出された「足るを知る」経済思想がタイ国発展への誘導灯として採用され、節度、識見、そして国内外の変化に起因するリスクに対する固有の弾力性の必要性が 3 つのカギとなる原理とされた。

同計画策定会合に招かれた当時のアピシット首相は、その基調演説でこの計画において以下の 5 点に力点が置かれるべきとした。

- ・ 国民のためのより大きな機会の創造
- ・ 生活の質的改善
- ・ よりよい社会保障の提供
- ・ 教育改革
- ・ 家族慣習の増進

また、政治的対立や社会的分裂状況を軽減するために協力することが、新しく発足する政権だけでなく社会の全構成員の責務であるとし、その一方で、すべてのグループの政治的プロセスへの建設的参加が認められるべきとした。

この計画においては、グッドガバナンスによる平和的社会の推進とは別に、経済、社会、政治の再構築を通じた持続可能な発展が目指された。

2-2-4 JICAの産業開発支援の概要とその変遷

1962年に設立された海外技術協力事業団(OTCA)を前身とするJICAは、その後1974年に国際協力事業団となり、対タイ支援は約半世紀の長きにわたり実施されてきた。その概要と変遷について、(1)草創期(-1977)、(2)戦略的拡大期(1977-88)、(3)質的転換期(1989-96)、(4)アジア経済危機への対応期以降(1997-)に分けて以下のとおり主な産業支援案件を付した整理を試みる。

なお、タイの経済発展にともない1993年に無償資金協力が終了(一部、特定分野で1997年まで存続)したものの、JICAの対タイ援助額は1998年まで全世界に対する援助中第3位以内に位置(1998年は100億円超)し、その累計額の大きさは世界各国のタイへの投資額において日本が突出(第2位ドイツの20倍)している。

また、全体的な支援内容としてはインフラ整備を主とする経済環境整備分野と農業・農業開発分野に重点が置かれてきた傾向が色濃く、開発調査から円借款に結びついた案件も多かった。

(1)草創期 (-1977)

タイが概ね安定的に経済成長を遂げていた時期に一致するこの草創期における対タイ支援は、円借款、技術協力、無償援助の3つを柱に協力が進められ、産業開発支援は都市部のインフラ整備に関する案件とともに、一次産品の品質向上等、国の基礎作りに資する支援から始まった。1970年代に入ると、それまでの発展の遅れに対する救援の段階を脱し、地方開発の観点から地方へ目を向けた格差是正のためのインフラ整備支援や人材育成に向けた基礎作りへと徐々に展開され、タイの工業化政策に対する支援へと発展した。

【主な産業開発支援案件】

- ・家具産業振興計画調査(1974)
- ・家具産業開発センター(1977)
- ・天然ゴム品質改善開発技術協力事業(1977)
- ・東北タイ職業訓練センター設立計画(1977)

(2)戦略的拡大期(1977-88)

この期間はタイ政府が長期不況に直面し、IMFや世界銀行から融資を受けつつも、タイが自主的に構造調整改革を実施していた時期に当たる。その第1次構造調整期の初年、「日本は軍事大国とならず、ASEAN各国と心と心の触れあう関係を構築し、日本とASEANは対等なパートナーである」とするASEAN外交原則(「福田ドクトリン」)が示され、その1977年のODA3倍増計画の中でも最重要視されたASEAN、殊にタイへの支援はその後飛躍的に増額され、援助対象分野も従来の産業インフラの整備に加えて所得格差改善や技術者等の人材育成案件が増え多様化した。加えて、産業構造高度化のためにタイ政府が検討を始めた「東部臨海開発計画」への関与も始まった。

また、1983年には当時の鈴木首相により以下の対タイ援助方針4項目が示された。

- ・農村、農業開発
- ・新エネルギー開発
- ・人材開発
- ・中小企業振興

そして、この基本方針が JICA の産業開発支援に反映された。

【主な産業開発支援案件】

- ・貿易研修センター建設計画（1982）
- ・職業訓練開発センター活動拡充計画（1984）
- ・金属加工・機械工業開発研究所建設計画（1985）
- ・工業標準化・工業計量試験センター建設計画（1988）
- ・レムチャバン工業基地開発計画調査（1988）

(3)質的転換期（1989-96）

タイにおける未曾有の経済拡大と高度成長期の始まりを期に、タイ向け支援の見直しが行われ、支援実施に当たって政策協議方式が導入された。1989年に策定されたタイ国別援助計画では、両国の相互理解の深化や経済的調和の維持を期した協力重視のもと、以下の5つが重点分野とされ、産業開発支援にも反映された。

- ・インフラ整備
- ・人材育成
- ・環境、天然資源の保全
- ・地方開発、地域開発（含：東部臨海）
- ・輸出、投資促進

また、1994年8月には「技術協力における日・タイパートナーシッププログラム（Japan Thailand Partnership Program: JTTP）」が署名され、両国による合同案件形成が第3国研修スキーム拡充のもとに始まり、共同で技術協力を実施する南南協力が本格的に開始された。

1996年に改定されたタイ国別援助計画では、以下の5分野が重視分野とされ、後の産業開発支援においても反映された。

- ・社会開発：タイ政府が重視する「人間中心の開発」に対する協力
- ・環境保全：環境保全に対する技術的ノウハウの移転
- ・地方・農村開発：地方都市のインフラ整備、農業の振興と農村地域の開発
- ・経済基盤整備：経済インフラの整備、産業人材の育成、中小企業振興等
- ・広域協力：タイとの南南協力・地域協力の推進に関わる支援

【主な産業開発支援案件】

- ・工業標準化・工業計量試験センター建設計画（1989）
- ・北部セラミック開発センター（1992-97）
- ・青少年職業訓練センター設立計画（1993）

- ・生産性向上プロジェクト（1993）
- ・工業所有権情報センター（1995-2000）
- ・タイ国工業分野振興開発計画（裾野産業）調査（1995）
- ・バンサパン工業団地開発計画調査（1995-96）

(4)アジア経済危機への対応期以降（1997-）

アジア経済危機に直面したタイ経済の回復のために、日本は積極的かつ総合的に支援を行った。タイの産業多角化の必要性が認識される中、経済危機対策支援（宮沢プラン）に沿って、タイ政府の大蔵・工業両大臣の特別顧問として JICA 専門家が派遣された。同専門家は 1999 年 7 月に中小企業育成・振興等を目的とした政策提言を行った（水谷レポート）。同レポートや、下に挙げた「タイ国工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査」は、その後のタイの中小企業振興マスタープラン策定（2000 年 4 月閣議承認）の土台となった。このように、金銭的支援に加えて知的支援を通じた政策立案過程も支援の対象とし、中小企業振興を始めとするタイの産業構造改革へ向けた大きな力となった。その後も制度構築支援型産業開発支援のウエイトが高まると同時に、そうした政策制度に沿った裾野産業育成支援が行われることにより、タイの国際競争力強化にも繋がっている。

なお、既往の円借款の返済が進む中、近年タイは日本と協調して周辺国への支援を積極的に実施しており、従来の援助国・被援助国の関係から対等なパートナーシップを構築する関係になっている。

また、2000 年策定の対タイ国別援助計画において重点課題とされた多くが、タイの第 8 次経済社会開発計画とその最終目標レベルで整合し、重点分野レベルでも殆ど整合していることから、タイ政府が目指す開発の方向性と、対タイ援助分野が互いに収斂している状況が窺える。

【主な産業開発支援案件】

- ・情報通信技術研究センター（1997-2001）
- ・産業人材育成センター建設計画（1998）
- ・生産性向上プロジェクト（フォローアップ）（1998）
- ・金型技術向上事業（1999-2004）
- ・タイ国工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査（1999）
- ・鋳工業プロジェクト形成基礎調査・地方産業開発（1999）
- ・ナコンラチャシマー地域産業開発計画調査（1999）
- ・中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティングサービスの開発（2003）
- ・電気電子インスティテュート試験能力向上プロジェクト（2005）
- ・科学技術戦略分野における制度 人材開発（TLO 設立支援）（2006）
- ・タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト（2006-11）
- ・中小企業診断士再教育支援プロジェクト（2009）
- ・地方中小企業振興制度確立計画（2009）

以上の 4 つの期に分けて、日本からタイへの円借款の推移をセクター別のその承諾件数

実績により、上記援助時期区分とタイの経済社会開発計画の時期に沿って概観したものが表 2-4 で、参考として 1 件あたりの金額も付記した。

この表から、時の経過に従ってインフラ整備や一次産品関連案件から社会サービスや鉱工業関連案件へとその比重の大きさが徐々にシフトしている趨勢が窺える。

なお、「農林・水産業」「灌漑」の総件数では、第 4, 5 次に当たる件数とその 2 セクター全体の 6 割強を占め、「運輸」「通信」の総件数については、第 6, 7 次を実施された件数とその 2 セクター全体の 5 割弱を占めている。

表 2-4：円借款・セクター別承諾件数実績推移

		草創期		戦略的拡大期		質的転換期		アジア経済危機への対応期以降				
タイ経済社会開発計画		第2次	第3次	第4次	第5次	第6次	第7次	第8次	第9次	第10次		
セクター	期間	67-71	72-76	77-81	82-86	87-91	92-96	97-01	02-06	07-11	累計	1件あたり金額 (億円)
電力・ガス		6	6	7	6	10	9	3	2		49	68
運輸		1	2	13	11	17	17	14	4	4	83	138
通信			1	3	2	6	1				13	85
農林・水産業			1	8	4	5	4	3			25	50
灌漑				4	8	1	1				14	41
社会サービス												
上下水道・衛生				2	5	6	7	3		1	24	61
教育					1		2	1			4	49
観光						1	1	1			3	47
保健・医療							1				1	50
都市・農村生活基盤								1			1	134
鉱工業					9	6	2	5			22	59
その他						1					1	57
商品借款等								2			2	330
合計		7	10	37	46	53	45	33	6	5	242	89

出所：JICA（2003）「タイ国別援助研究会報告書」掲載データに調査団が加筆

2-2-5 対内直接投資の動向

2-2-5-1 タイに対する直接投資

1997 年の通貨危機による経済情勢の低迷から脱したタイへの直接投資は、その後経済の回復基調に合わせて逡増傾向を示したが、2008 年の政治・社会的混乱やリーマンショック等の影響により、2009 年の総投資金額は前年比で 40% 強減少し、1 案件あたりの平均投資額も大幅な減少傾向が見られた。一方で件数の約 6 割は外国資本の投資によるもので、その主導による投資は依然続いている。

業況感が急速に改善した 2010 年の総投資金額は一転して件数で 40% 増、金額で倍増に近い数値（856 件、2,792.3 億バーツ）を示し、大型案件から中堅・中小投資まで投資意欲

が回復した。

近年の動向を業種別に見ると、下記表・グラフのとおり電気・電子機器、機械・金属加工が堅調に推移しており、電気・電子機器ではタイ政府が力を入れているソフトウェアが、機械・金属加工では自動車部品関係の根強い投資が伺え、10年の構成比は電気・電子機器が38%、機械・金属加工が18%を占めている。

表 2-5： タイの業種別対内直接投資 認可ベース

(単位:100万バーツ)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
農水産業・農水産加工	11,152	23,415	9,674	16,171	17,534
鉱業・セラミック	2,544	32,379	25,071	3,284	33,449
繊維・軽工業	9,301	9,442	10,371	5,612	9,324
機械・金属加工	54,239	122,020	87,141	44,424	49,258
電気・電子機器	57,938	100,300	60,133	37,624	106,118
化学・紙	100,696	96,451	41,736	15,438	19,114
サービス・インフラ	30,773	121,606	117,015	19,525	44,435
外国直接投資計	266,643	505,612	351,142	142,077	279,233

出所：JETRO 世界貿易投資報告 タイ年次レポート (2007-2010)

国・地域別の対内直接投資を概観すると、日本の占める2009年のシェアはほぼ40%で、その以前・以後ともに35%程度と高止まりの状態が長く続いており、依然最大の投資国となっている一方で、他国・地域は大型プロジェクトの有無の影響等、年によってむらのある傾向が視える。

表 2-6： タイの国・地域別対内直接投資 認可ベース

(単位:100万バーツ)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
日本	115,200	164,323	106,155	58,905	100,305
米国	71,407	101,107	8,698	25,591	6,204
欧州	21,174	60,535	49,749	16,210	74,512
韓国	4,025	5,985	9,273	6,278	2,573
中国	2,456	15,856	3,474	7,009	17,312
台湾	10,472	8,552	7,406	5,341	4,503
シンガポール	18,750	34,466	25,334	14,699	19,170
インド	2,671	7,398	9,592	3,680	1,740
その他	20,488	107,390	131,461	4,364	52,914
外国直接投資計	266,643	505,612	351,142	142,077	279,233

出所：JETRO 世界貿易投資報告 タイ年次レポート (2007-2010)

なお、タイ国投資委員会（BOI）は省エネ・代替エネルギー関係、環境に優しい素材・製品の製造、高度技術を使用した事業等で投資奨励策を実施しており、バンコク以外に立地するプロジェクトを対象に機械輸入税免除、法人税の 8 年間免除、免税期間終了後さらに 5 年間 50%減税といった恩典を付している。また、産業の高度化への取り組みとして地域統括拠点会社（ROH）誘致にも注力しており、2010 年 11 月にはその税制優遇について勅令が出され、上記諸事業とともに今後の投資増加が予想される。

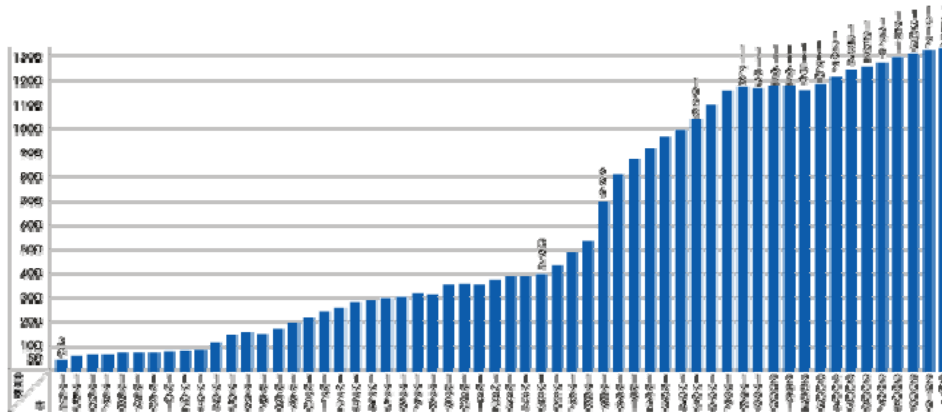
2-2-5-2 日本の対タイ直接投資

1960 年代に入ってから増加しだした日本のタイへの投資は、1985 年のプラザ合意までは繊維工業等の輸入代替工業化政策に対応したかたちの投資・進出がメインであったが、1980 年代半ば以降は自動車、電気・電子機器、精密機械等の製造業を中心に、幅広く大企業による直接投資が行われた。この増加基調は 1988, 1989 年のピークまで続いたが、日本経済の景気後退等により、円高を追い風とした 1995, 1996 年頃の次のピークを迎えるまで一時停滞した。1997 年にはタイに端を発したアジア通貨危機の影響で大きく落ち込み、1999 年には 300 億バーツを下回る水準となった。その後次第に回復して増加傾向の強まりは世界金融恐慌前の 2007 年まで続いた。

金融恐慌等の影響による落ち込みから業況感が急速に改善した 2010 年の総投資金額は一転して件数で 40%増、金額で 70%増の値（342 件、1,003 億バーツ）を示し、全体の 36%を占め最大を維持している。

2010 年の業種別構成比は電気・電子機器が全体の 46%、機械・金属加工が 30%、化学・紙が 9%とこれら製造業分野で 8 割以上を占めている。

なお、現地の日系進出企業で構成される組織の会員数は、投資状況に関する一つの指標と言える。現在会員数が日本人商工会議所として世界最大規模のバンコク日本人商工会議所は、1954 年に会員数 30 社をもって設立され、その後は以下の推移表で見られるとおり 1989 年の急増を経てほぼ毎年増加傾向を示し、58 年後の 2011 年には会員数 1,327 社を数え、実に 44 倍強に増えている。上海と並ぶその会員数は、本調査対象国のひとつであるインドネシアのジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）（1970 年設立、会員数 480 社（2012 年 3 月現在））の 3 倍近い規模で、中国、インドネシアとタイとの人口等国家規模をも勘案すると、タイにおける会員数の数値が示す以上の相対的な大きさと、長年に亘る投資先としての比較優位性継続の根強さが窺える。



出所： バンコク日本人商工会議所 ホームページ

図 2-1： バンコク日本人商工会議所会員数推移（1954～2011 年）

2-2-6 JICA の産業開発支援の実績（概要）と事例

2-2-6-1 JICA の産業開発支援の時系列的整理

1970 年代以降これまでのタイ向けの技術協力の実態を、先ず「計画・行政」「公共・公益事業」「農林水産」「鉱工業」「エネルギー、商業・観光」「人的資源」「保健・医療、社会福祉、その他」の主要 7 分野に分けて個々の比重の変化を概観する。

表 2-7 が示すとおり「公共・公益事業」「農林水産」の 2 つの分野の比重が大きく低下している一方、「計画・行政」「人的資源」と「保健・医療、社会福祉、その他」のうちの社会福祉が大きく伸びており、「鉱工業」はほぼ 7～8%と安定している状況が窺える。

表 2-7 : タイ向け技術協力 (時期別・分野別)

(単位: %)

分野/時期	分野細目	1954-69	1970-79	1980-89	1990-99	2000-03	累計
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
計画・行政	開発計画	1.4	3.9	2.9	2.1	7.2	3.2
	行政	7.1	5.6	4.9	21.2	28.3	15.6
小計		8.5	9.5	7.9	23.3	35.5	18.7
公共・公益事業	公益事業	1.4	4.6	6.0	5.7	2.1	5.0
	運輸交通	5.2	5.4	11.4	5.3	2.5	6.7
	社会基盤	7.5	8.8	5.6	3.3	4.4	4.8
	通信・放送	10.1	8.2	3.3	2.5	2.5	3.5
小計		24.3	26.9	26.2	16.8	11.4	20.0
農林水産	農業	13.7	19.8	17.0	8.0	5.5	11.5
	畜産	2.9	2.0	2.1	2.0	1.6	2.0
	林業	1.4	0.5	2.9	1.8	1.2	1.9
	水産	7.8	4.0	1.8	1.5	1.2	2.0
小計		25.7	26.2	23.8	13.3	9.5	17.4
鉱工業	鉱業	1.1	1.3	1.0	0.9	0.3	0.9
	工業	5.7	7.0	7.4	6.3	6.6	6.7
小計		6.8	8.3	8.4	7.1	6.8	7.5
エネルギー		3.0	2.5	3.7	2.0	1.7	2.5
小計		3.0	2.5	3.7	2.0	1.7	2.5
商業・観光	商業・貿易	0.7	1.6	1.0	2.4	1.8	1.8
	観光	0.5	2.0	0.6	0.2	0.2	0.5
小計		1.2	3.6	1.6	2.6	1.9	2.3
人的資源	人的資源	10.2	5.5	11.8	14.8	14.7	12.9
	科学・文化	0.0	0.0	1.6	0.7	0.5	0.8
小計		10.2	5.5	13.4	15.5	15.2	13.8
保健・医療		16.1	13.9	12.3	6.3	8.5	9.4
社会福祉		0.4	0.5	1.8	11.4	7.0	6.6
その他		3.7	3.0	0.9	1.6	2.5	1.7
小計		20.2	17.4	15.0	19.3	18.0	17.7

出所: JICA の資料から引用・作成

産業開発支援はこの「鉱工業」に当たるが、次に掲げる図 2-2 は、1970 年代以降のタイにおける JICA による主な産業開発支援を開発調査: DS (◆印)、技術協力: TCP (●印)、個別専門家派遣: EX (▲印) の 3 つの類型に分けて、それぞれのプロジェクトが実施された時期に照らし合わせて図示している。1970 年代からの食品加工業、家具産業振興、天然ゴム品質改善、金属加工業振興、中小企業振興へと推移するその系譜は、その時々のタイ産業の発展段階や国家経済社会開発計画に概ね呼応した支援手法・内容であったと言えよう。

1970年代		1980年代		1990年代		2000年代		2010年代	
政治・経済背景	第一次民主化(1973-76年)	ブレム政権(1980-88年)	チャチャイ政権(1988-91年)	5月事件 第二次民主化(1992年) 1997年憲法		タクシン政権(2001-06年)	政治的混迷 アピシット政権(2008-11年) インラック政権(2011年-)		
	一次産品好況期			長期不況・第一次構造調整期				高度成長・経済自由化期	
産業・貿易政策	輸出指向型政策			1985年のプラザ合意を機に 投資開放政策を本格化 経済拡大政策(1988年)			デュアル・トラック・ポリシー	開発研究強化・知識集約型指向	
	日本との関係	日本品不買運動(1972年) 反日運動(1974年)	福田ドクトリン(1977年)	直接投資で日本第一位に(1985年)	ニューエイドプラン(1987-89年) 第一次投資ブーム(1987年-)	経済協力政策協議(1990年)	技術協力における日タイ・パートナーシッププログラム(JTPP)(1994年) 第二次投資ブーム(1994年-)	技術協力政策協議 国別援助計画(2000年)	日タイ経済連携協定(JTEPA)発効(2007年)

◆◆ 工業団地開発DS									
◆◆ 食品加工開発DS									
◆◆ →●●●●		●●●●	家具産業振興DS→家具産業開発センターTCP						
●●●●		→●●●●	天然ゴム品質改善TCP→F/U→A/C						
			●●●●	北部セラミック開発センターTCP					
			●●●●	繊維衣料製品試験・検査技術向上TCP					
◆◆ →●●●●		◆◆ →●●●●	金属加工産業振興DS→金属加工機械工業開発TCP						
			◆◆ →●●●●	工業分野振興開発DS					
			→●●●●	→工業分野振興開発(裾野産業)DS→F/U					
			→●●●●	→●●●●					
			自動車インスティテュートEX	▲▲▲					
			自動車裾野産業人材育成TCP						
			電気電子インスティテュート試験能力向上TCP						
			→電気電子インスティテュート認証能力向上TCP						
中小企業振興・金融対策EX			▲▲▲	→▲▲▲					
→工業分野開発EX→中小企業政策・金融EX→小規模企業金融EX→中小企業買付システムEX				→中小企業事業促進強化アドバイザーEX					
			▲▲▲	中小企業診断制度構築EX					
中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティング・サービスの開発DS			→	中小企業診断士再教育等支援TCP					
			→	地方中小企業振興制度の確立計画DS					
			◆◆	レムチャバン工業団地開発DS					
			→◆◆	→バンサバン工業団地開発DS					
			→◆◆	→ナコンラチャシマ地域産業開発DS					
生産統計DS1→2→生産統計EX→工業統計TCP			◆◆	→◆◆					
			◆◆	→◆◆					
				会計法執行支援DS					
				科学技術戦略分野における制度・人材開発(TLO設立支援)TCP					

凡例:	◆ DS 開発調査	● TCP 技術協力プロジェクト	F/U フォローアップ	A/C アフターケア
	▲ EX 個別専門家派遣			

出所：JICA の資料から引用・加筆

図 2-2： タイの JICA 産業開発支援の変遷

2-2-6-2 JICA の民間連携型産業開発支援の内容面からの類型

これまでのタイにおける主な産業開発支援案件を、その内容から「産業人材育成型」（人材面の支援）、「政策制度整備支援型」（ソフト面の支援）、「行政サービス強化型」（ソフト面の支援）、「企業間リンケージ促進型」（ソフト面の支援）、「工業団地開発型」（ハード面の支援）の 5 類型への分類を試みる。複数の型にまたがる案件も多いながら、以下のとおり分

けることができるであろう。

なお、企業間リネージュを促進し、企業活動に直結することも期待される内容を主とする4番目の型に分類できる案件は特に見当たらず、また、5番目の工業団地開発型（ハード面の支援）のふたつは調査案件であるが、その内容からハード支援に直結するものとしてここに挙げた。

(1) 産業人材育成型（人材面の支援）

産業人材育成型の支援においては、木材や天然ゴムといった一次産品を基礎とした加工産業の振興及び品質向上のための協力が始まり、その後地方部を含めたタイ全国における職業訓練センターの設立・運営に関わる協力が行われてきた。これらの協力においては、無償資金協力により設立した政府機関である開発センターや訓練センターに対して、技術協力プロジェクトによりその技術や運営能力の向上を図る形態が多く見られた。そうした政府機関がサービスを提供する相手先としては、特定産業における現地企業や地場産業の従事者が主体であった。特に日系企業との連携や、日系企業への貢献を念頭に置いた協力としては、アジア経済危機後、自動車分野における裾野産業支援の一環として、タイ自動車インスティテュート(Thailand Automotive Institute: TAI)に派遣された JICA 専門家やシニアボランティア、JODC(現 HIDA) 専門家が現地部品メーカーに対して巡回指導を行ってきた例がある。これらの巡回先の現地企業は日系自動車メーカーの推薦に基づいて選定された。このような連携が第4章で事例として取り上げる「タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト」につながっている。この類型に当てはまると考えられる主な案件は以下の通りである。

- ・家具産業振興計画調査（開発調査）（1974）
- ・家具産業開発センター（技術協力プロジェクト）（1976～1984）
- ・天然ゴム品質改善開発技術協力事業（技術協力プロジェクト）（1977～1985）
- ・東北タイ職業訓練センター設立計画（無償資金協力）（1977）
- ・東北タイ職業訓練センター（技術協力プロジェクト）（1977～1983）
- ・職業訓練開発センター活動拡充計画（無償資金協力）（1984）
- ・ウボン職業訓練センター設立計画（無償資金協力）（1987）
- ・ウボン職業訓練センター（技術協力プロジェクト）（1988～1993）
- ・北部セラミック開発センター（技術協力プロジェクト）（1992～97）
- ・青少年職業訓練センター設立計画（無償資金協力）（1993）
- ・産業人材育成センター建設計画（有償資金協力）（1998～）
- ・タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト（技術協力プロジェクト）（2006～11）

上述のような自動車分野の裾野産業支援において JICA や TAI を含めた両国政府、日系自動車メーカー、現地部品メーカーが連携することによって、以下のようなメリットが生じたものと考えられる。アジア経済危機直後には設立間もなかった TAI は、JICA や JODC の専門家等との連携により現地企業のニーズを把握することにより、民間企業に対してサービスを提供する組織としての活動の基礎を築くことができた。日系企業は、一義的には自社のサプライヤーの生産技術の向上によりタイにおける生産力強化につながった。「タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト」に至ると、それに加えて企業系列に限定されない幅広い

現地部品メーカーの生産技術・能力向上を可能にした（第四章 4-2 参照）。

(2) 政策制度整備支援型（ソフト面の支援）

政策制度整備支援型の協力の例としては、まず 1980 年代後半の組み立て型産業の外資進出に伴い認識されるようになった国内工業基盤の脆弱性に対応して、タイの工業の基礎強化を目指す一連の開発調査が実施されてきた²⁵。また、1997 年のアジア経済危機後には、中小企業の強化を目指すタイ政府の政策に呼応する形で、JICA は中小企業診断士制度の構築にかかる専門家派遣や技術協力プロジェクトを実施すると共に、同制度の地方展開を含む中小企業振興のためのマスタープラン作成に協力してきた。これらの協力は、日系企業をはじめとした外資企業との連携を直接意識したものではなく、特に地方における中小企業クラスターの強化や、地域産業の活性化という観点から制度整備をサポートするものであった。この類型に相当する主な案件には以下がある。

- ・タイ国工業分野振興開発計画（開発調査）（1988～90）
- ・タイ国工業分野振興開発計画（裾野産業）（開発調査）（1993～94）
- ・タイ国工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査（1999）
- ・中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティング サービスの開発（開発調査）（2003～05）
- ・科学技術戦略分野における制度 人材開発（TLO 設立支援）（技術協力プロジェクト）（2007）
- ・地方中小企業振興制度確立計画（開発調査型技術協力）（2009～11）
- ・中小企業診断士再教育支援プロジェクト（技術協力プロジェクト）（2010）

(3) 行政サービス強化型（ソフト面の支援）

行政サービス強化型の支援においては、その文字が示す通り、民間企業に対して材料試験、設計、測定といった施設の提供や、技術研修、各種情報の提供等といったサービス提供者の役割を担う工業省及びその関係機関等の強化を目的として、施設・機材の整備及び技術協力が行われた。その主な分野は金属加工、金型加工、生産性改善等で、タイ政府の要請に応える形で裾野産業や中小企業に対して良質なサービスを提供するための政府機関・部門への支援が行われた。主な案件は以下の通りである。

- ・金属加工・機械工業開発研究所建設計画（無償資金協力）（1985）
- ・金属加工・機械工業開発振興プロジェクト（技術協力プロジェクト）（1986～91）
- ・工業標準化・工業計量試験センター建設計画（無償資金協力）（1988～89）
- ・生産性向上プロジェクト（技術協力プロジェクト）（1993～98）
- ・工業所有権情報センター（技術協力プロジェクト）（1995～2000）
- ・生産性向上プロジェクト（フォローアップ）（1998～2000）
- ・金型技術向上事業（技術協力プロジェクト）（1999～2004）

²⁵ JICA(2004)「平成 15 年度 鋳工業プロジェクトフォローアップ調査報告書」平成 16 年 3 月

(4) 企業間リンケージ促進型（ソフト面の支援）

タイにおいては上に見たように、これまでに裾野産業育成を目的とした政策制度整備支援や行政サービス強化への産業開発支援は数多く行われてきたものの、日系企業とタイ企業とのリンケージ強化を直接的に目指した協力は特に見られない。

(5) 工業団地開発型（ハード面の支援）

工業団地開発型としては、以下 2 件の開発調査によりマスタープラン策定支援が行われているが、調査実施段階において特定の日系企業を想定するなど民間との連携が強く意識されたものではなかったものと考えられる。

- ・レムチャバン工業基地開発計画調査（開発調査）（1988）
- ・バンサパン工業団地開発計画調査（開発調査）（1995-96）

2-2-7 JICA の民間連携型産業開発支援を通じて得られた教訓

ソフト面環境整備事業が無い理由

タイにおける JICA によるこれまでの産業開発支援を辿ると、民間企業との緊密な連携のもとに投資環境の整備を進めた案件は見当たらない。もともと外資政策は自由で開放的であり、投資環境に大きな制約があるわけではなかった。加えて、外資企業を含む民間と政府との協議の場は数多く、日系企業はビジネス環境上の問題を政府に直接に伝え改善を求める機会があった。そのため、わざわざ日系企業が日本大使館や JICA と一緒になり、タイ政府に投資環境改善を求めるような必要がなかった。これが、同国でソフト面の環境整備プロジェクトが形成されなかった理由と考えられる。

民間連携型裾野産業強化の必要性

他方、タイを含む ASEAN 各国と日本との間で、もしくは ASEAN 各国の中での産業の垂直分業化や水平分業化が一層進みつつあることから、タイにおいても産業人材育成や企業間リンケージの強化のために民間企業と連携することがより注目を集めるようになってきている。日系自動車メーカーと連携した自動車裾野産業の人材育成プロジェクトが形成されたのもそうした流れの中にあった。タイにおける自動車の国内市場はその 8 割を日本車が占め、また完成車の半分が輸出されている。日系企業の現地生産が拡大するにつれ、部品や中間財を生産する現地の裾野産業の強化が日系企業側から求められてくる。民間中小企業の振興はタイ政府の目標でもあり、中小企業を裾野産業として育成することに関して、両者の利害が一致したことが、この民間連携事業の実施を後押しした。

2-3 インドネシア

2-3-1 社会経済構造の概要とその変遷（1980年代以降）

インドネシアの社会経済構造の変遷は、1997年のアジア通貨危機、そしてその翌年1998年のスハルト政権が倒れる前と後で大きく二分できると言えよう。

1997年前までのインドネシアは、スハルト権威主義体制のもと1960年代末以来30年間にわたり年平均7%の経済成長を続けたが、1998年にその政権が倒れると、成長率はマイナス13%にまで下落した。また、同じ通貨危機に見舞われたタイが1999年にはV字回復を示したのに比べ、同年のインドネシアはゼロ成長にとどまった。

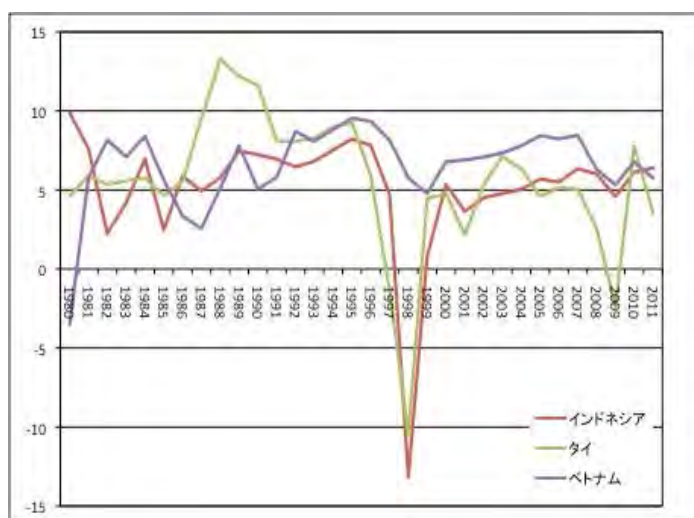
表 2-8：インドネシアとタイの GDP 成長率（1995-2003年）

	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003
インドネシア GDP 成長率 (%)	8.2	-13.1	0.8	4.9	3.4	3.7	4.1
外国直接投資(認可ベース)(10億米ドル)	40.6	13.6	10.9	15.3	15.3	9.7	13.2
タイ GDP 成長率 (%)	8.9	-10.5	4.4	4.8	2.1	5.4	6.7

出所：JETRO 経済協力シリーズ 2003年3月「アジア通貨危機と援助政策-インドネシアの課題と展望」

ただし、1999年末までには、金利、為替レート、インフレ率が安定に向かい、人口約2億4千万人の民間消費需要に牽引されて2000年以降は成長軌道に戻った。しかし、一方で投資が伸びない壁にぶつかることになり、その減退が間接的に輸出の停滞、失業率の悪化をもたらした。

2000年初頭のそのような状況に転機を見せ始めたのは、2004年に直接大統領選挙で選ばれたユドヨノ大統領の就任以降である。新大統領の経済政策の手腕は高く評価されており、完全失業率は11.24%（2005年）から6.56%（2011年8月）へと下降傾向にある（2012年2月は6.32%）。また、2005-09年の五年間の平均成長率は5.6%となり、2011年の成長率は6.5%となっている。



出所：IMF - World Economic Outlook(2011年9月版)

図 2-3：3カ国の経済成長率

2-3-2 国家中期開発計画の概要とその変遷

2010-14年国家中期開発計画では、「より高度な経済成長」、「失業率低下と雇用機会の拡大」、「貧困率の低下」を一番の戦略にあげ、一人当たりのGDPを2014年までに4,500米ドルに増加させ、失業率を5-6%まで低下させ、GDP成長率を7%まで上げ、貧困率を8-10%まで低下させるといった具体的な数値目標が提示された。

以下に示す表は、1980年以降における5カ年計画の変遷を纏めたものである。

表 2-9：インドネシアの国家中期開発計画の変遷

計画期間	背景	開発方針	重点分野
第一次開発5 カ年計画 (1969/70- 1973/74) REPELITA I	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済混乱の早期收拾 ● 国際収支難 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済統制時代の枠組みの自由化 ● 経済のリハビリテーションと安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業、基礎インフラ整備、基礎製造業、石油・鉱業を重視 ● 製造業は農業とのリンケージを重視 ● インフラ整備はネットワークを重視（電力、道路など） ● 家族計画支援
第二次開発5 カ年計画 (1974/75- 1978/79) REPELITA II	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済成長を通じた雇用機会創出が最重要課題 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定から成長へ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費を抑制しても生産関連資材輸入を優先 ● 雇用創出のために労働集約産業を重視 ● 農業は食糧増産、コメ自給率向上、農村部での失業削減を考慮、最重要セクター ● 製造業は雇用吸収力にあるかつ輸出拡大に資する基礎消費財を重視 ● 外貨獲得を考え資源開発に注力 ● インフラ整備は電力、輸送、通信分野を重視 ● 家族計画導入を推奨
第三次開発5 カ年計画 (1979/80- 1983/84) REPELITA III	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長のみならず分配および安定が重要に ● 農業および鉱業の比重低下、製造業、建設、運輸・通信の比重上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 三つの基本方針：食糧自給自足、労働集約的産業振興、最終製品製造業振興 ● 持続的成長のための「構造変化」にチャレンジ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外貨節約のために輸入代替促進 ● 労働集約的工業の振興 ● 農業は引き続き重要な役割：食糧自給、雇用の受け皿、原材料供給源、外貨獲得 ● インフラ整備には引き続き注力
第四次開発5 カ年計画 (1984/85- 1988/89) REPELITA IV	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長の基盤を固める ● 生産サイドだけでなく分配にも目配りが必要に ● 逆オイルショック（油価低迷） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業構造の変革：石油依存体質からの脱却および資本財および中間投入財生産部門の振興とそれによる雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業・灌漑の成長は食糧自給、原材料供給、雇用創出、輸出拡大、農家所得向上、地域開発促進に資する ● 製造業：産業機械、尿素、セメント、衣料 ● 大企業と中小企業とのリンケージ強化 ● 運輸・通信は「ネットワーク産業」として整備

<p>第五次開発 5 カ年計画 (1989/90- 1993/94) REPELITA V</p>	<ul style="list-style-type: none"> 今後 25 年を展望、より多様化した効率的な、ダイナミックな社会の形成が必要 雇用創出が緊急課題 	<ul style="list-style-type: none"> 均衡のとれた経済構造構築 地域開発：国家統一と団結を重視する「列島国コンセプト」に基づく開発(地域間格差をなくすための地方分権化と中央政府による地方開発資金の確保) 	<ul style="list-style-type: none"> 第二・三次産業の比重拡大（結果的に第一次産業の比重低下） 非石油・ガス部門輸出強化、国内外投資拡大 工業を経済成長の原動力かつ雇用俗化の源泉と位置づけ 優先分野：輸出指向型産業、産業構造の高度化寄与産業 中小企業開発 農産物加工産業 輸出品目多様化および輸入代替産業 観光：外資獲得、雇用創出、ビジネスチャンス、インドネシア文化開発 インフラ整備：拡張と維持補修
<p>第六次開発 5 カ年計画 (1994/95- 1998/99) REPELITA VI</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高成長実現のためには「人的資源」の質的向上が不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> 一人当たり GDP を 1999 年に 1,000 米ドルに 人口増加率を 1998 年には 1.51%まで下げる 工業セクターを成長のエンジンに（輸出拡大を成長の源泉に） 農業と工業のリンクを強化 農業および工業の発展を支えるサービス産業の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 非石油・ガスセクター（農産工業、金属、化学、機械） アグロインダストリー、鉱物資源加工、機械、資本財、輸出指向型産業 競争力のある中小企業および地場産業の育成 インフラは引き続き新規整備と維持補修の二本だて 外貨獲得の一手段として観光を促進
<p>国家開発計画 (2000-04) PROPENAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> スハルト政権の終焉に伴う新たな政治経済体制の抜本的構築 直面する 5 つの課題 1. 社会的紛争増加と国としての統合の欠如 2. 法律・人権遵守の弱体化 3. 遅々とした経済回復 4. 福祉水準低下と社会病増大 5. 地方およびコミュニティ開発の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 成長率 6-7%、失業率 5%以下、インフレ率 3-5%、貧困層 14%以下 民主的政治システムの開発とその下での国家統一 法治および良き統治の実現 「国民のための経済システム」の開発 経済開発において二つの挑戦：グローバリゼーションと分権化 	<p>七つのプログラム</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 貧困削減 2. 零細・中小企業強化、育成 3. 金融・経済の安定と輸出強化 4. 非石油・ガス部門競争力強化による輸出拡大 5. 資本市場整備による投資促進 6. インフラ整備 7. 環境配慮と資源有効利用

中期開発計画 (2005-09) RPJM	成長に成果を挙げってきたが、資源の効率的・賢明な配分において問題山積 <ul style="list-style-type: none"> 格差拡大 既存システムおよび戦略的機関の機能麻痺により国内外のショックへの抵抗力が弱まる より高いレベルでの成長が不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> 教育の質、生活の質の向上 地域間格差是正 1998年危機以降停滞するインフラ整備への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 貧困削減 具体的海外投資拡大策 輸出拡大 製造業の競争力強化 農業活性化 マクロ経済の安定
中期開発計画 (2010-14) RPJM	2009年の選挙結果を受けた第二次ユドヨノ政権の政策ビジョンを色濃く反映した内容 <ul style="list-style-type: none"> 分野やセクターでの視点だけでなく、地域としての開発の視点を重要視 地方分権化の定着に伴い、開発戦略の切り口を変更 	<ul style="list-style-type: none"> 今期のRPJMのビジョンとして「繁栄する、民主的で公正なインドネシア」を掲げ11課題を提起 分野ごとの開発戦略として9つの達成目標指標を提示 地域ごとの開発戦略として島ごとの開発方針を掲げる 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加率を1.1%へ抑制 非識字率を4.18%へ抑制 HIV感染率を0.5%以下へ 年間3,000MWの追加発電能力の確保 1,370kmの道路建設 ジャワ・バリ・スマトラ以外の地域開発 経済特区の開発 海運振興・群島経済の振興

出所：JICA(2010) をもとに作成

2-3-3 工業（産業）開発計画における重点の変遷

1970年代初めからの石油増産と価格上昇による財政収入の急増がその当時の工業開発の基礎となった。石油収入は、インドネシア全体に将来への期待を膨らませ、最終的には全ての産業が可能となるという合意を形成し、産業分野に開発の優先順位をつけない全方位型工業化政策が採用された。技術、資本の不足は外資を利用し、最終的には内国化するという基本方針が決定され、輸入代替工業化が性急に実施された。

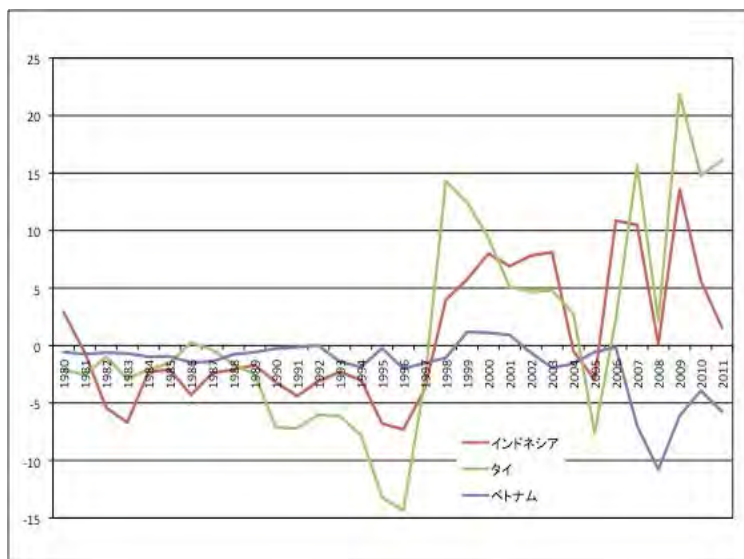
この頃の産業政策の目標は、工業化を達成すると同時に、民族企業、次善の選択として華人系企業、最後に外資系企業という明確な順位が暗黙のうちにつけられていた。外資系企業に対しては人と資本の現地化も可能な限り実現させる政策が追加されていた。国内企業でも、可能な業種は外資を規制する方針から、流通部門は外資に閉鎖された。この政策は華人系企業の発展を促進するという皮肉な結果をもたらし、華人系企業をパートナーとして優先する外資への反発が増大した（JETRO、2002）。

1978年末からの第2次石油ブームは短命で、81年後半から石油価格が下落しはじめ、86年までに低下傾向が継続した。実質的に石油資源を担保に急増した対外債務の返済も急増し、82-86年の不況期が到来した。この時期に有力民間企業グループは、農園関連産業などの伝統部門、さらにパーム油加工、油脂化学部門への投資、労働集約財部門を中心とする輸出部門を拡大し、過去の利権・政策依存からの脱却をはかった。

1997年の通貨経済危機、そして1998年のスハルト政権の崩壊により、インドネシアの工業開発政策は一新を迫られた。まずは、政府はもはやインフラ投資の主人公にはなり得なくなった。スハルト時代は、毎年为国家予算にGDP比で9%（1990-96年平均）に相当する財政投資が組み込まれ、その大部分がインフラ開発に向けられた。財政投資の財源の4割弱は外国援助から、残りが石油ガス輸出収入などの国内歳入だった。これに対し、スハルト後の政府は、外国援助を最小限に減らし、政府債務の削減に努めた。その結果、政府のインフラ投資はGDP比で3%（1999-2009年平均）にまで減少した（佐藤、2011）。

ユドヨノ現政権は、インフラ整備に関わり民間の参入を呼び込むため各事業の根拠法の刷新を始めた（前政権末に成立していた地熱開発、上下水道、高速道路に続いて、鉄道、港湾、空港、廃棄物処理、電力の各事業法の国会での成立）。2011年4月には、ユドヨノ政権が初めて政府保証付き民間投資案件、いわゆる官民連携（PPP）型インフラ投資の入札を行った（中部ジャワ州プマラン火力発電所事業で、日本が参加した企業連合が落札している）。

インドネシアの産業構造は、スハルト体制期は農林水産業から製造業へと付加価値生産がシフトした時代だった。鉱業のシェアが膨らんだ経済の産油国化は、1980年代半ばまでの一時的な現象にすぎなかった。これに対し、2004年以降の民主主義体制期には、農林水産業、鉱業のシェアがそれぞれ拡大傾向に転じ、製造業のシェアが縮小傾向にある。その結果、2010年時点での産業構成は、農林水産業15%、製造業25%、鉱業・建設業22%（鉱業だけで11%）、サービス業38%となっている。



単位：10億ドル
出所：IMF・World Economic Outlook(2011年9月版)

図 2-4：3カ国の国際収支

スハルト体制は、「上からの工業化」を推し進めるにあたって、軽工業、資源加工業から重工業までをフルセットで国内に構築することを目指した。国内大資本の事業基盤に重工業が組み込まれたのも、全方位主義工業政策があったからであった。これに対し、現在の民主主義体制のもとでは、一つの明確な成長主導産業があるわけではない。投資主体はそれぞれの特性に依じた利益追求行動を始めている得意分野の異なる投資主体が、全体として相互に補完的な投資行動をとっているため、農業・農薬園、鉱業、工業、サービス業にそれぞれの成長のエンジンができています（佐藤、2011）。

2-3-4 JICAの産業開発支援の概要とその変遷

産業開発支援で行われてきた協力は、大きく分けて以下の項目に分類できよう。

- 1) 製造業の振興
- 2) 中小企業振興・裾野産業振興
- 3) 職業訓練
- 4) 通関、貿易手続き、計量制度、公正な競争環境などビジネス環境の整備
- 5) 日本とインドネシア両国が共同で実施した大規模ナショナル・プロジェクト

ここで、「4)通関、貿易手続き、計量制度、公正な競争環境などビジネス環境整備」とは、業種に関わらず共通のビジネス環境の整備を目的とした協力であり、通関に関わる問題の解決、貿易手続きの改善、計量制度の整備、公正な競争環境の創出などが含まれている。単に国内・外国投資環境を整備するだけではなく、既存企業の発展の基盤ともなるものである。また、「5)日本とインドネシア両国が共同で実施した大規模ナショナル・プロジェクト」には、日本とインドネシア両国が共同で実施しているアサハン・アルミニウムやスラバヤ・パルプのような大規模プロジェクト及び ASEAN で「規模の経済」が働くように加盟国間で工業製品を分業して生産しようとした「ASEAN 工業化プロジェクト (ASEAN Industrial Projects: AIP) (1979 年)」などが含まれている。以下、時代毎の JICA 産業開発支援の概要を整理する。

(1) 1970 年代および 1980 年代前半（経済開発期）

1968 年 6 月にスハルト政権が誕生、以降、「新秩序」を唱え、「開発」を国家目標とした。スハルト大統領は、テクノクラートが経済開発に従事する体制を整え、国家開発企画庁（BAPPENAS²⁶）を中心に開発 5 ヵ年計画「Repelita: Rencana Pembangunan Lima Tahun (Five Year Development Plan)」を策定、実行していく仕組みを作り上げた。1969 年に開始した第 1 回目の開発 5 ヵ年計画では、外国投資と外国援助を中心として経済開発を図る方向性が明確化されている。

この時代は、国家主体の産業振興の時代であり、繊維、肥料、製紙など主要産業分野では国営企業が勢力を維持していた。日本の協力も製造業振興分野におけるこれら国営企業と、それらの企業を支える関連産業「ジャカルタ鋳物センター」「北スマトラ・メダン鋳物センター」等への円借款供与が中心であった。また、1981 年に協力が開始された「職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター：CEVEST」(Center for Vocational and Extension Service Training) は、1981 年に鈴木総理大臣（当時）が提唱した「ASEAN 人づくりプロジェクト」構想で ASEAN 各国に設けることになった人づくりセンターの一つである。

(2) 1980 年代後半（原油価格低迷による構造調整期）

1980 年代後半になると原油価格低迷により経済が停滞、脱石油依存がより強く意識されるようになった。そして外国資本と技術の導入により一層の工業化と輸出の多様化が目指された。日本の協力は、国営企業のリノベーション計画調査などが継続した他、「中小工業振興開発計画(1984-86)」、「金属加工業育成センター設立計画(1988)」等、中小金属加工業育成を目的とした協力が実施されている。

²⁶ Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (National Development Planning Agency)

1988 年からは「産業セクター振興開発計画(1988-91)」が行われ、手工芸品、ゴム製品、電気機器、プラスチック製品、アルミ製品、セラミック製品など輸出有望業種育成に関する戦略が策定され、特定産業の振興センター設立、技術者育成、金属加工業育成、輸出促進事業などが提言されて、その後の協力につながっていく。

1980 年代後半の代表的な産業開発支援としては、1989 年の「インドネシア貿易研修センター：Pusat Pelatihan Ekspor Indonesia: PPEI (Indonesia Export Training Center: IETC)」の開始があげられる。建物と機材が無償資金協力で供与されると共に、企業に対して貿易に必要な知識、ノウハウを提供し、貿易実務を疑似体験できる研修を企画・運営できるようになることを目的とした一連の技術協力が 1988 年から 2001 年まで行われた。その後、地方展開のための地方貿易研修・振興センター(RETPC)²⁷のプロジェクト(2002-2006)、後述の輸出振興庁に対する一連の技術協力へと、この流れは続いていく。

BOX2.1: 1980 年代中盤の ASEAN の動き【プラザ合意】

1985 年のプラザ合意の影響により、日本から ASEAN 諸国への輸出指向型産業への投資が増加した。日本も 1987 年には「ニュー・エイド・プラン(New Asian Industries Development (AID) Plan)」を発表、貿易・投資・経済協力を組み合わせた「三位一体型の協力」により ASEAN 諸国の輸出産業育成を支援する考えを示した。

(3) 1990 年から 1990 年代後半の通貨危機まで（経済危機に至るまでの成長期）

脱石油産業を進め均衡のとれた産業構造を目指すようになったのがこの時代である。また、電力、通信、高速道路等の分野で国営企業の民営化、鉄道、港湾管理、造船等の分野で公社化が進められた。

この時代には、ASEAN 諸国への外国企業進出が転機を迎え、賃金上昇、技術者不足、貿易収支悪化等の問題が顕在化、中国を初めとする周辺国が労働集約型工業分野で急成長したこともあり、インドネシア、日本の両国において産業の高度化が必要という認識が高まった。日本では、1993 年に通商産業省による「ASEAN 産業高度化ビジョン」が唱えられ、日本の協力もここで挙げられた重点課題の一つである裾野産業振興に焦点が移った。また、当時、インドネシアの日系企業の 90%超が自動車産業等の組立産業に部品を供給しており、自動車産業等の裾野産業育成に対する技術支援の源流がここにある。さらに、スハルト政権も外資導入と輸出振興を目指していた時期であり、裾野産業を強化し製造業を誘致するという目的はインドネシアの政策とも整合していた。1994 年から開始された「工業分野振興開発計画(裾野産業)(1994-97)」と 1999 年からの「鑄造技術分野裾野産業育成計画(1999-2004)」等にはこうした背景がある。

(4) 1990 年代後半の通貨危機以降（民主化と地方分権への構造改革期）

1997 年に勃発したアジア通貨危機の影響で経済活動が停滞し、政治面では 1998 年にスハルト政権が崩壊し、急速な民主化、そして地方分権化が進んだのがこの時代である。

²⁷ RETPC: Regional Export Training and Promotion Center

民間セクター開発についてみると、1999年11月のワヒド大統領の要請に応じ、クイック・キアン・ギー経済・財政・産業担当調整相(当時)に対する中小企業政策アドバイザーとして派遣された浦田秀次郎早稲田大学教授が、2000年7月に「"Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia" (インドネシア中小企業振興に係る政策提言。通称、『浦田レポート』)」をとりまとめた。経済活動における中小企業振興の重要性が再認識され、零細企業を対象に企業クラスター育成を目的とした「中小企業クラスター機能強化計画(2001-04)」のような開発調査や、中小企業振興を支援する人材の育成を目的とした「中小企業人材育成計画(2003-04、2006-08)」、「中小企業人材育成支援プロジェクト(2005-08)」などの協力が行われるようになる。この協力の結果、インドネシア版中小企業診断士が国家資格として創設されるに至った。

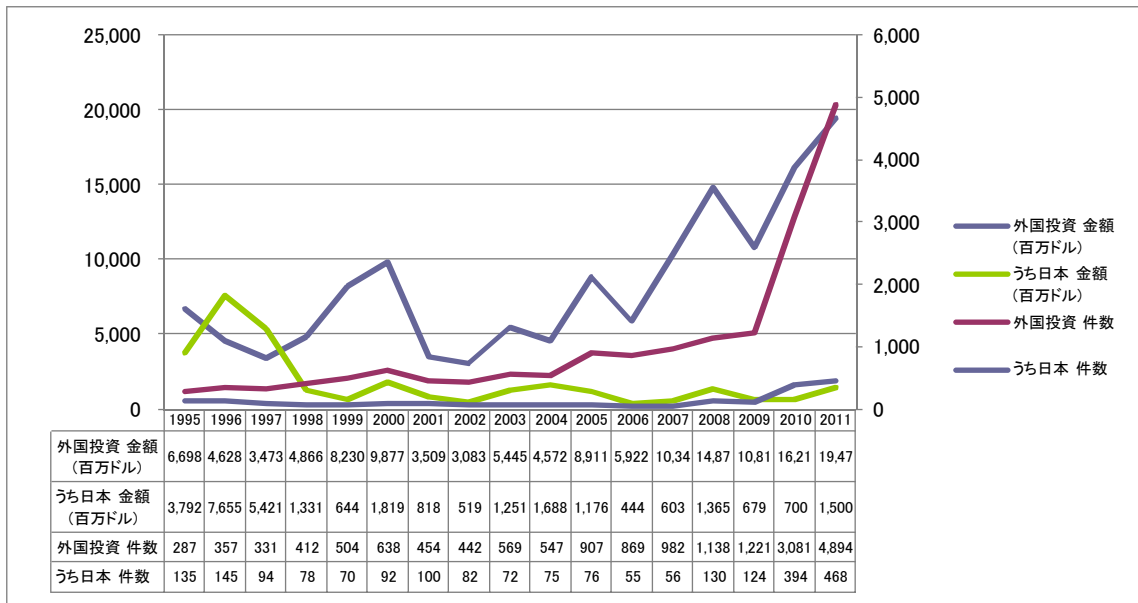
ビジネス環境整備の分野では、日本の中央省庁がインドネシアの関係省庁へ長期個別専門家を派遣し、各種制度整備を支援する型の協力が行われてきている。分野によっては、1990年代から支援しているものもあるが、特に2000年代になってその重要性が増している。例としては、「投資促進政策アドバイザー」、「競争政策プロジェクト」、「工業所有権行政改善プロジェクト」、「税関業務改善プロジェクト」、「資本市場育成プロジェクト」、「金融政策向上プロジェクト」等がある。またこうした中で、開発調査「輸出振興機関の機能強化」(2007年2月-2008年8月)により、輸出振興庁(NAFED: National Agency For Export Development)の組織改編が提言され、のちに輸出振興庁は2011年に輸出振興総局に格上げされた。

2-3-5 対内直接投資の動向

2-3-5-1 インドネシアに対する直接投資

2010年には、民間消費が堅調に推移し、資源価格高騰で輸出が過去最高を更新、投資が金融危機の影響が鈍化した前年の反動により大きく拡大したことで、実質GDP成長率は6.1%となった。

インドネシア投資調整庁(BKPM)によると、2010年の対内直接投資(実行ベース)は、件数が前年比1,860件増の3,081件、そして2011年には4,894件と飛躍的な伸び率を見せている。また、金額でも2010年は前年比49.9%の増加、2011年は前年比20.1%の増加となっており、件数、金額とも過去3年のうちに大幅に増加している。



出所： インドネシア投資調整庁

(注) 石油・ガス・金融・保険・リース部門除く、1995～2009年は恒久的操業許可（IUT）ベース

2010～2011年は企業からの投資活動報告書（LKPM）ベース

日本は2006年までは許可ベース、2007年からは実現ベース

図 2-5：インドネシアへの直接投資動向（新規・追加：認可ベース）

業種別にみると、2010年の件数ベースでは商業・修理業が最も多く（772件）、その他サービス（347件）、金属・機械・電機（274件）、鉱業（223件）、食品（194件）、化学・医薬品（159件）、農業（158件）と続いている。2010年の金額ベースでは、運輸・通信・倉庫業が50億4,620万ドルで全体の3割を占めて最も多く、以下、鉱業（22億2,930万ドル）、電気・ガス・水道（14億2,840万ドル）、不動産・工業団地・オフィス関連（10億5,020万ドル）、食品（10億2,590万ドル）、化学・医薬品（7億9,840万ドル）、商業・修理業（7億8,470万ドル）の順となっている。

国別で見ると、2010年の件数ベースではシンガポールが414件で最多、以下、韓国（356件）、日本（323件）、マレーシア（198件）、英国（133件）、中国（113件）と続いている。2010年の金額ベースでは、シンガポールが運輸・通信・倉庫業の大型投資により50億570万ドルで最多、英国が18億9,210万ドルで2位となり、米国が9億3,080万ドルと続いている。日本は、2010年において前年比5.0%増の7億1,260万ドルで4位となった。以下、オランダ（6億830万ドル）、モーリシャス（5億8,260万ドル）²⁸、マレーシア（4億7,210万ドル）、韓国（3億2,850万ドル）の順と続いている（JETRO、2011）。

²⁸ モーリシャスからの投資は、他国からの投資が同国を経由して実行されたもので、実態は同国からの投資ではないものが多い。

表 2-10：業種別対内直接投資（実行ベース）

(単位：件、100万U.S.ドル、%)

	2009年	2010年			
	金額	件数	金額	構成比	伸び率
農業	122.3	158	750.9	4.6%	514.0%
牧畜業	2.5	8	4.7	0.0%	88.0%
林業	0	12	39.4	0.2%	0.0%
水産業	5.1	19	18.0	0.1%	252.9%
鉱業	332.7	223	2,229.3	13.7%	570.1%
製造業	3,831.1	1,096	3,357.1	20.7%	-12.4%
食品	552.1	194	1,025.9	6.3%	85.8%
繊維	251.4	112	154.8	1.0%	-38.4%
皮革・製靴	122.6	31	144.1	0.9%	17.5%
木材加工	62.1	31	43.1	0.3%	-30.6%
紙・製紙	68.7	33	46.4	0.3%	-32.5%
化学・医薬品	1,183.10	159	798.4	4.9%	-32.5%
ゴム・プラスチック	208.1	97	105.0	0.6%	-49.5%
非金属鉱物	19.5	8	28.4	0.2%	45.6%
金属・機械・電機	654.9	274	589.6	3.6%	-10.0%
医療器具・光学機器・時計等	5.1	3	1.4	0.0%	-72.5%
輸送機器	583.4	98	393.8	2.4%	-32.5%
その他	120.1	56	26.2	0.2%	-78.2%
電気・ガス・水道	349.2	42	1,428.4	8.8%	309.0%
建設	512.7	70	619.9	3.8%	20.9%
商業・修理業	706.1	772	784.7	4.8%	11.1%
ホテル・レストラン	306.5	144	312.1	1.9%	1.8%
運輸・通信・倉庫業	4,170.3	123	5,046.2	31.1%	21.0%
不動産・工業団地・オフィス関連	315.1	67	1,050.2	6.5%	233.3%
その他サービス	161.2	347	573.8	3.5%	256.0%
外国投資計	10,814.8	3,081	16,214.8	100%	49.9%

出所：JETRO 世界貿易投資報告 インドネシア年次レポート 2011

2-3-5-2 日本の対インドネシア直接投資

インドネシア投資調整庁（BKPM）によると、2011年の日本からインドネシアへの投資実績額は、件数が前年比 74 件増の 468 件と増加しており、2010 年では前年比 323 件の大幅増であった。金額ベースでは、2011 年は前年比の 114.3%増の 15 億ドルと飛躍的に上昇した。

国・地域ごとの業種別投資実績は公表されていないが、部品を含めた自動車、二輪車、建設機械などから構成される輸送機器の分野を中心に投資が行われた。2011 年の顕著な投資金額の増加は大型投資があったためであるが、投資件数の飛躍的増加は中小企業による小型投資が多かったことが要因とみられる。地域ごとの地域別投資実績は公表されていないが、進出日系企業の約 8 割が集積する首都圏および近郊（ジャカルタ特別州、西ジャワ州、バンテン州）への投資が大半を占めた模様である（JETRO、2011）。

2-3-6 JICAの民間連携型産業開発支援の実績（概要）と事例

2-3-6-1 JICAの民間連携型産業開発支援の時系列的整理

図 2-6 をもとに、時系列で JICA 民間連携型産業開発支援²⁹の特徴を見ていきたい。図 2-6 に記された案件は、すべての JICA 案件を網羅しているわけではないが、代表的な開発調査、ならびに技術協力プロジェクト、個別専門家派遣を示している。また、個々のプロジェクトの詳細をみた場合、人材育成支援の要素と政策制度整備支援の要素の両方が含まれているものが多数見受けられる。よって、断定的にあるプロジェクトを人材育成型プロジェクト、または政策制度整備支援型プロジェクトと分類するのは実際には非常に難しい。その点を踏まえ、図 2-6 ではそれぞれのプロジェクトの業務内容を概観し、より人材育成の要素が多く、重視したプロジェクトは人材育成のタイプに、政策制度整備支援をより重視しているプロジェクトは政策制度整備支援のタイプに分類している。

²⁹ JICA は 2004 年より開発政策借款（DPL）を通じて、投資環境改善に係る政策制度改善支援をおこなっているが、産業開発部が所管しない当該借款事業は本報告書においては「JICA 民間連携型産業開発支援」の定義に含まない事とする。

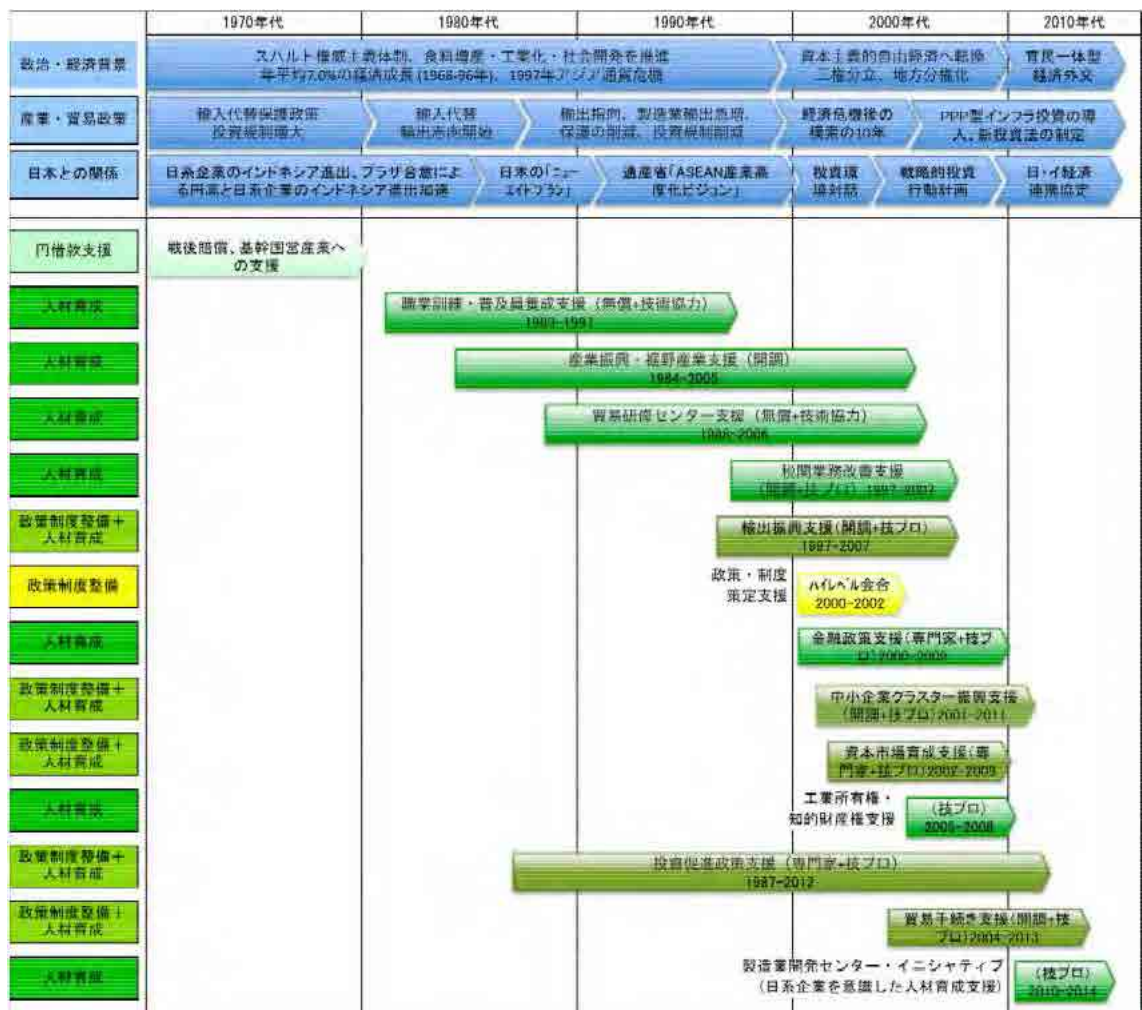


図 2-6 : インドネシアの JICA 民間連携型産業開発支援の変遷

この図でみられる特徴は、1990 年後半を境に、それまで「人材育成」タイプの支援が多かったものが、「政策制度整備+人材育成」タイプの支援にシフトしていく傾向が見られることである。この背景には、インドネシアの政治・経済状況が 1990 年代後半に一変したことが大きく影響していると判断される。

[1] スハルト権威主義体制の時代

1966 年 3 月から始まったスハルト政権は、それまでの社会主義的統制経済を資本主義的自由経済へと 180 度転換し、西側諸国から投資と援助を導入し、破綻に瀕した経済の立て直しを図った。そして、食糧増産、工業化、社会開発を推進し、年率 7.0%の経済成長を 30 年余りにわたって実現してきた。その時代にインドネシアが日本をはじめ西側諸国に求めている援助は、産業開発のための建設といったハード支援とそれに付随する人材育成支援であった。以下は、1990 年代後半までの代表的な JICA 民間連携型産業開発支援プロジェクトの一覧である。なお、人材育成タイプのプロジェクトでもあっても、政策制度整備支援のコンポーネントが含まれているケースもある。ここでは、各案件の内容と特徴を鑑みタイプ分

けをおこなっている。

<p>人材育成を重視した支援（無償資金協力を含む）</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 1974-80「スラウェシ工業職業訓練センター」プロジェクト方式技術協力（対象：自動車整備・電気・木工） □ 1982「スラウェシ工業職業訓練センター」フォローアップ □ 1981-90「職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター（人造り）プロジェクト」プロジェクト方式技術協力 □ 1983「職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター（ASEAN 人造り）プロジェクト」無償資金協力 □ 1985「職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター（CEVEST）日本関係図書プロジェクト」無償資金協力 □ 1988「金属加工工業育成センター設立計画プロジェクト」開発調査 □ 1988-93「貿易研修センター協力事業」プロジェクト方式技術協力 □ 1989「貿易研修センター計画プロジェクト」無償資金協力 □ 1990/91「スラウェシ工業職業訓練センター」フォローアップ □ 1992-97「CEVEST 職業訓練向上計画プロジェクト」無償資金協力 □ 1994-95「貿易研修センター協力事業フォローアップ」プロジェクト方式技術協力 □ 1997-2001「貿易研修センター人材育成計画」プロジェクト方式技術協力
<p>政策制度整備と人材育成の両方を重視した支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 1984-86「中小工業振興開発計画プロジェクト」開発調査 □ 1994-97「工業分野振興開発計画（裾野産業）プロジェクト」開発調査 □ 1997-99「税関システム改善計画調査」開発調査 □ 1988-91「産業セクター振興開発計画プロジェクト」開発調査
<p>インフラ整備を重視した支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 1984「プラント（苛性ソーダ）リノベーション計画調査」開発調査 □ 1984「プラント（紡績工場）リノベーション計画調査」開発調査

上表からわかる通り、「職業訓練・普及員養成」支援や「貿易研修センター」支援が無償資金協力和提携されるかたちで実施されている。また、1980年代中盤から90年代後半までに、政策制度整備を重視した支援として「産業振興・裾野産業支援（開発調査）」が行われている。そして90年代おわりにビジネス環境の向上を狙った関税システム改善のために開発調査が行われはじめたのは注目すべき点である。この背景には、1980～1990年代にインドネシアが産油国型から新興工業国型へと大きく転換していったことがあげられる。インドネシアと日本の貿易構造からみると、日本がインドネシアをエネルギー・鉱物資源の供給源とみなしている一方で、自動車をはじめとする機械類の市場としてみなしはじめたことが影響していると推測される。つまり、80年代に入り、機械類、とりわけ四輪車・二輪車市場では完成車・部品の組み立て製造から、素材形成・素材の製造への産業構造の深化を歩み始めた時代と言えよう。これは、鍛造、鋳造、熱処理、金型などの素形材・関連産業などの素材産業に輸入代替の兆しが見え始めたことと重なる。

[2] 民主主義体制の時代

1997年にアジア通貨危機が勃発し、ルピアの大幅な下落は政治体制を揺るがし、学生、知識人、それまでの体制に虐げられてきた政治家、退役軍人、宗教活動が融合し、スハルト体制を崩壊へと導いた。そして、2000年に掲げられた「国家開発計画 2000-04年」

(PROPENAS) では次のプログラム項目が掲げられている。(1) 貧困削減、(2) 零細・中小企業強化と育成、(3) 金融・経済の安定と輸出強化、(4) 非石油・ガス部門競争力強化による輸出拡大、(5) 資本市場整備による投資促進、(6) インフラ整備、(7) 環境配慮と資源有効利用。

この政治・経済背景のもと、JICA 産業開発支援における日系企業連携の方向性もスハルト政権時代とは明らかに異なった様相を示し始めている。以下は、1990 年終盤以降の代表的な JICA 民間連携型産業開発支援の一覧である。なお、人材育成を重視したプロジェクトでもあっても、政策制度整備のコンポーネントが含まれているケースもある。ここでは、案件の特徴を鑑みタイプ分けをおこなっている。

<p>人材育成を重視した支援（無償資金協力を含む）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1999-2004「鑄造技術分野裾野産業育成計画プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2002-06「地方貿易研修・振興センタープロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2003-04「中小企業人材育成計画調査」開発調査 <input type="checkbox"/> 2004-06「中小企業共同組合の経営改善計画」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2006-07「産業セクター中小企業経営技術改善プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2006-08「中小企業人材育成計画（フェーズ 2）」開発調査 <input type="checkbox"/> 2006-09「ガジヤマダ大学産学地連携総合計画プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2009-10「経済危機下の中小企業人材開発プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2010-12「溶接技術向上プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2013-15「中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト」技術協力プロジェクト
<p>政策制度整備と人材育成を重視した支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1987-2011「投資促進政策アドバイザー」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 1998-99「裾野産業フォローアップ 調査(フェーズ 1 調査)」開発調査 <input type="checkbox"/> 1999-2000「裾野産業フォローアップ 調査フェーズ 2(輸出振興)」政策提案型 M/P 調査 <input type="checkbox"/> 1999-2003「税関業務改善」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2001-02「市場強化のための制度整備協力に係る委員会」連携促進事業 <input type="checkbox"/> 2001-04「中小企業クラスター機能強化計画」開発調査 <input type="checkbox"/> 2000-02「経済・通貨政策分野の人的資源育成」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2000-03「ASEAN 税関事後調査制度改善」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2002「税関特殊分野(知的財産権)」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2002-07「資本市場分野人材育成、資本市場育成政策」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2003-05「開発経済分析能力向上計画」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2003-06「税務行政向上プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2004「首都圏貿易環境改善調査」開発調査 <input type="checkbox"/> 2004-06「対外債務管理能力向上プロジェクト」専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2004-07「税関業務改善プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2004-07「競争政策プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2005-07「工業所有権行政改善プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2005-07「知的財産権行政 IT 化計画調査」開発計画調査型技術協力 <input type="checkbox"/> 2005-08「中小企業人材育成支援プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2005-08「貿易手続行政改善プロジェクト」技術協力プロジェクト <input type="checkbox"/> 2005-10「貿易セクター開発アドバイザー」個別専門家派遣 <input type="checkbox"/> 2006-07「投資政策改善調査」開発計画調査型技術協力

	<ul style="list-style-type: none"> □ 2007-08「輸出振興機関の機能強化」開発調査 □ 2006-09「資本市場育成プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2006-09「税務行政近代化プロジェクト」専門家派遣 □ 2007-09「資本市場育成アドバイザー」個別専門家派遣 □ 2007-09「工業所有権行政改善プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2007-09「金融政策向上プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2007-09「金融政策向上プロジェクト」個別専門家派遣 □ 2009-11「中小企業クラスター振興計画調査」開発計画調査型技術協力 □ 2009-12「南スラウェシ州地場産業振興支援プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2009-13「競争政策プロジェクト・フェーズ2」技術協力プロジェクト □ 2010-12「製造業要素技術・基幹産業開発プロジェクト(電気電子)」技術協力プロジェクト □ 2010-12「信用保証制度強化のための能力強化プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2010-12「経済特別地域(SEZ)開発マスタープラン・プロジェクト」開発計画調査型プロジェクト □ 2010-13「貿易手続行政キャパシティ向上プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2010-15「輸出振興庁機能改善プロジェクト」技術協力プロジェクト □ 2011-14「日伊経済連携協定活用強化プロジェクト」技術協力プロジェクト
<p>インフラ整備を重視した支援</p>	<p>なし</p>

上表からわかる通り、「政策制度整備及び人材育成」を重視した支援が多くなっている。しかし、1998年以前は政策支援アドバイザー型個別専門家が多かった事実があり、1998年以前と以降の傾向の違いとして、個別専門家派遣から技術協力プロジェクト型にシフトしていった動向が見られる。

それでは、インドネシアの民主化が始まった1998年以降、どのような理由でJICA民間連携型産業開発支援が「人材育成」のタイプから「政策制度整備及び人材育成」のタイプに移行していったのかその要因を以下で探る。

(1) 『浦田レポート』

アジア経済危機を受け、産業多角化や中小企業の育成を重要課題として捉えたインドネシア政府からの支援要請を受け、JICAは1998年2月より「工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査」を実施した。更に、2000年1月から7月にかけて早稲田大学の浦田秀次郎教授をリーダーとする支援チームが中小企業金融、中小企業振興、行政組織のあり方といった観点から、中小企業政策の立案、基本的方向の策定に関する政策提言書を作成した。これは、「Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia」として纏められ、その後、2件のJICA開発調査(「中小企業クラスター機能強化計画調査」、「中小企業人材育成計画調査」)、1件のプロジェクト方式技術協力(「地方貿易研修・振興センター支援事業」)、1件のJICA専門家による政策支援(「中小企業診断士制度導入のための法制度整備の支援」)、1件のJETROによる事業(「自動車産業支援振興支援事業」)、

その他に信用保証や中小企業育成支援プロジェクト等の実施に繋がっている。

(2) 日本・インドネシア戦略的投資行動計画（SIAP）

2002年のメガワティ大統領時代に、ジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）の意見具申活動が始まり、メガワティ大統領が訪日した際、特に投資環境整備について具体的な話し合いが持たれた。その後、すぐに日本・インドネシアによるワーキンググループが発足し、(1) 税務、(2) 労働者・労働問題、(3) 通関・関税、(4) インフラ整備、(5) 中小企業育成・競争力について話し合いが始まった。また、JICAは「経済政策支援プログラム」（2002-2004）を投入し、この動きを支援した。

JICAは、経済政策支援プログラムのもと、民間投資拡大分野では「投資法セミナー」、中小企業振興分野では「成功中小企業とその要因に関する調査」などの個別セミナーや委託調査を実施し、最終ステージでは両国有識者を巻き込んだ包括的ワークショップを東京（2004年8月）及びジャカルタ（2004年10月）で実施したほか、新政権への有効なインプットも図った。そして、2004年にハイレベル官民合同投資フォーラム（JFI）で準備したSIAPが、2005年にユドヨノ大統領－小泉首相（当時）により発表された。JICAは、JFIの企画調整委員会、課税、関税、労働のワーキンググループの事務局機能を担い、各ワーキンググループの議論にJICA専門家と共に適宜参加した。

SIAP行動計画のもと、5つのワーキンググループで話し合われた課題は具体的な事業のかたちでJICA案件形成に繋がっている。そこでは、人材育成を重視した支援とともに、税務や通関・関税、中小企業育成、競争政策についての制度整備、法整備の改善に関わる支援がJICAに求められた³⁰。

(3) 日・インドネシア経済連携協定（EPA）

日本・インドネシア経済連携協定は、貿易及び投資の自由化及び円滑化、個々人の移動、エネルギー及び鉱物資源、知的財産、ビジネス環境の整備等の幅広い分野での協力等について二国間で締結した協定で、2008年に発効した。EPAは特惠関税制度の円滑な運用の他に、その活用・実施促進を図ることが外務省の「インドネシア国別評価報告書」（平成19年）でも重要な点としてあげられている。しかし、それを司るインドネシア関係省庁の組織能力、人材、制度は不十分なところがある。よって、その分野にJICA支援の需要が高まったことは確かである。

EPA交渉は、あくまで政府間協議であり、交渉という性格からJICAがその交渉に直接関与する余地は極めて小さい。ただし、個別分野のインドネシア関係省庁へJICA専門家を

³⁰ 2004年より供与している開発政策借款（DPL）においても、世銀、ADBと協調してインドネシア政府と定期的に政策協議を実施している。日本からは、JJCの意見具申活動やSIAPにおける問題提起を踏まえて、投資環境改善に係る政策/制度改善を提言し、政策/制度改善を支援している。例えば、JJCをはじめとした進出企業の関心事項の一つである税務行政の改善については、税務行政人材の能力強化を技術協力プロジェクトで行いつつ、DPLを通じて政策・制度改善を促すという形で、両スキームで相互に補完しつつ、インドネシアにおける税務行政の改善を支援している。

派遣していることから、交渉を円滑にすることに間接的に寄与している。また、協力分野については交渉結果が直接 JICA 案件形成に影響してくる。

(4)急速な地方分権化・民主化による行政の混乱

1998年にスハルト体制が崩壊し、インドネシアは民主化、地方分権化を進めることになった。急速な地方分権化は、行政の混乱を引き起こし、外資企業の事業展開についても、手続きの不確実性、不透明性が懸念されるようになった。日系企業が個別に対応するには問題が大きいため、ジャカルタ・ジャパン・クラブ (JJC) 日系企業の意見を集約し、日本大使館とともに、現地政府に対して投資環境整備を要求するようになる。これが、スハルト体制以降の「政策制度整備及び人材育成」のタイプの支援の増加に繋がったと言える。

さらに、1998年以降、民主化・地方分権化の波が押し寄せるインドネシアの急激な変化の中で、政府の各省庁は、新たな法律や制度の枠組みは出来上がっているが具体的な中身が詰まっていない状況にあった。そこに実質的な中身を作り込む支援をすることが、JICAの役割として強く期待された。例えば、競争政策プロジェクトでは、インドネシア初の「競争法 (独占禁止法)」について具体的な法律の適用についてのガイドライン策定を支援し、同時に競争法を運用する事業競争監視委員会 (Komisi Pengawas Persaingan Usaha : KPPU) 職員の研修を行って人材育成を実施してきた。こうした、新たな法律や制度の整備に係る支援ニーズの増大も、「政策制度整備及び人材育成」タイプの支援が増えた要因と考えられる。

2-3-6-2 JICAの民間連携型産業開発支援の内容面からの類型

これまでのインドネシアにおける JICA 産業開発案件は、その時代の政治的状況、経済発展土壌に強く影響されていると推測できる。以下は、それら案件の類型化である。

(1) 産業人材育成型 (人材面の支援)

インドネシアにおける産業人材育成型支援の特徴は、公的機関である指導員・普及員養成センターなどにおける技術指導者の訓練と、それら公的機関を通しての民間企業で働く技術者の技能向上が目的とされている。

1981年に協力が開始された「職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター: CEVEST (Center for Vocational and Extension Service Training)」は当時の鈴木総理大臣が提唱した「ASEAN人づくりプロジェクト」構想で ASEAN 各国に設けることになった人づくりセンターの一つである。

CEVESTでは1983年から1990年にかけて、機械、自動車、溶接、板金、電子、電機、訓練技法の分野での訓練指導員養成と小規模工業普及員を養成する目的の技術協力が行われた。無償資金協力により建物、機材が供与されたが、この機材は当時最新のもので大学やポリテクニクよりも高品質だったと言われている。1992年から1997年に、職業訓練センター指導員対象の訓練と、機械・電気・電子分野の民間企業の在職者対象の技能向上訓練が第二次技術協力として実施された。CEVESTに日本から技術協力で派遣された熟練指導員は、「実技中心の実践的な指導」、「段階別に技能を習得する学習方式」をインドネシアに持

ち込み、それまで理論主体であった職業訓練の状況を変えたと現在でも評価されている。作業態度や整理など 5S³¹に近い概念や、インチ規格しかなかったところにミリ規格を持ち込んだのは CEVEST が初めてとのことであった。

次に代表的な JICA 産業人材育成支援としてあげられるのは、裾野産業支援である。第六次開発 5 ヵ年計画「Repelita VI」(1994～98 年)では、工業部門は石油・ガス関連と、非石油・工業分野に二分され、振興策が策定された。しかし、そこでは輸送機器や電機・電子は機械・基礎金属工業の中に含まれ、セクターとして独立した認識がなされていなかった。このような状況の下、「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」は Repelita VI がスタートした直後の 1994 年 8 月に要請がなされ、1996 年 1 月より調査が開始されている。この時点でインドネシア側には、日本のような多層な構成による下請産業育成のイメージはなく、裾野産業と言っても産業機械の小規模部品加工業、修理業のイメージが強かった。このことは、インドネシアの過去の中小企業育成策においても見ることができる。国営企業を中心にした養父制度の適用などはあるものの、基本的には地場の小規模工業育成がこれまでの流れであった。このような開発調査は、いずれもタイとマレーシアで先に実施された同種の調査の二番手グループとしてインドネシアで実施されたものである。

「インドネシア産業セクター振興開発調査」は、インドネシア長期 25 年計画の最終段階で実施されているが、当時、インドネシア側にとっては非石油部門の工業開発が依然として最大のテーマであり、それは地場資源活用型の工業振興(輸出促進)であるとともに、機械・基礎金属工業育成の狙いが強かった。さらに同調査から 5 年間経って次の「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」が実施されている。この間、電気電子や自動車産業の位置付けも大きくはなっているが、この両産業のみを取り上げた裾野産業の振興の必要性については、インドネシア側の認識は当時まだ低かったと言える。また、当時、裾野産業フォローアップ調査として、裾野産業調査自体のフォローアップ調査(「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査」)に加え、裾野産業調査とは直接かわりのない輸出振興調査(「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ調査フェーズ 2(輸出振興)調査」)の二つが実施されている(JICA、平成 15 年度)。この背景には、アジア通貨危機直後のインドネシアにおける壊滅的状況への緊急対策として実施されたこと、またその突破口として輸出振興が着目されたことがある。

ここで、「輸出振興庁機能改善プロジェクト」における日本企業とインドネシア企業の裨益例を一つあげる。右プロジェクトでは、本邦研修にも力を注いでいるが、その研修でインドネシア研修員が日本の会社や商工会議所回りをし、それがきっかけでインドネシアの製品を日本に輸出することになったケースが生まれた。

(2) 政策制度整備支援型(ソフト面の支援)

政策制度整備の分野では、日本の中央省庁がインドネシアの関係省庁へ長期専門家を派遣

³¹ 5S とは、整理(せいり、Seiri)、整頓(せいとん、Seiton)、清掃(せいそう、Seisou)、清潔(せいけつ、Seiketsu)、躰(しつけ、Shitsuke)と製造業やサービス業などの職場環境維持改善で用いられるスローガンである。

して、各種制度整備を支援する形で地道に重要な協力が行われてきている。分野によっては、1990年代から支援しているものもあるが、特に2000年代になってその重要性が増している。例えば、以下の例が挙げられる。

- 競争政策：公正な競争の枠組み【公正取引委員会が支援】
- 工業所有権、知的財産権：【経済産業省が支援】
- 税関・税務業務：税関・税務行政や税関・税務手続改善【財務省が支援】
- 労働安全、労働衛生：【厚生労働省が支援】
- 資本市場：規制・監督行政の改善【財務省・東京証券取引所などが協力】
- 投資促進：投資促進政策への助言、日系企業への助言・情報提供【ジャカルタ・ジャパン・クラブ、経団連との協力】

前述のように、1998年以降、民主化・地方分権化の波が押し寄せるインドネシアの急激な変化の中で、JICAの協力が果たしてきた主な役割は、新たな法律や制度の枠組みは出来上がっているが具体的な中身が詰まっていない状況にある各省庁に対し、そこに実質的な中身を作り込む支援をすることであった。例えば、競争政策プロジェクトでは、インドネシア初の「競争法（独占禁止法）」について具体的な法律の適用についてのガイドライン策定を支援し、同時に競争法を運用する事業競争監視委員会（Komisi Pengawas Persaingan Usaha：KPPU）職員の研修を行って人材育成を実施してきた³²。

また、政策制度に関わり日系企業に対する支援という点では、1987年から投資調整庁に派遣されている投資促進政策アドバイザー（現在8代目）が大きな役割を果たしている。インドネシアに進出を計画している日系企業がこのアドバイザーに意見を求めてくるケースは後を絶たず、日系企業は貴重なアドバイスを受けている。

(3) 行政サービス強化型（ソフト面の支援）

行政サービス強化型支援の特徴は、インドネシア政府の諸機関のうち、特に貿易分野の職員や指導員に対する技術向上ならびに運営強化支援である。以下は、代表的なプロジェクト例である。

1989年から、インドネシア貿易研修センター「Pusat Pelatihan Ekspor Indonesia: PPEI（Indonesia Export Training Center: IETC）」関連のプロジェクトが開始された。建物と機材が無償資金協力で供与されると共に、企業に対して貿易に必要な知識、ノウハウを提供し、貿易実務を疑似体験できる研修を企画・運営できるようになること等を目的とした一連の技術協力が1988年から2001年まで行われた。その後、地方展開のための地方貿易研修・振興センター（RETPC）のプロジェクト（2002-2006）、後述の輸出振興庁に対する一連の

³² また、最近では、インドネシア政府のPPP推進政策に沿い、担当省庁の機能や計画・実施能力の強化を目的とした「PPPネットワーク機能強化プロジェクト」及び「官民協調スキーム運営能力強化プロジェクト」等のプロジェクトをJICAは実施している。

技術協力へと、この流れは続いていく。

現在、IETC は旧輸出振興庁から 2011 年に輸出振興総局に昇格した総局の下で、輸出業者の研修訓練、製品テストを主要業務としている。研修については独自にニーズ調査を行い、コースを設計することも出来るようになってきている。JICA や AusAID 等、国際協力機関に協力しての研修、民間企業から受託した研修を実施することもある。インストラクターは 10 名強、その他に外部企業などの専門家 150 名弱を組織化しており、この人材を活用して研修を実施している。ISO2001 (2000) を 2004 年に取得済みである。研修参加者数も 1990 年の 840 名から 2009 年には 2,462 名と伸びており、組織として自立している。

また、開発調査「輸出振興機関の機能強化」(2007~2008) では、商業省輸出振興庁 (NAFED) に対する提言の結果、同庁の海外市場エリア別の組織からサービス機能別の組織への改編に至ることになった。しかし、各部署のサービス機能の強化や業務を遂行するためのノウハウや人的リソースも不足していることから、2010 年から「輸出振興庁機能改善プロジェクト」を開始し、NAFED の新組織の運営・管理体制の確立や職員の人材育成の支援を始めている。

一方、「中小企業人材育成支援プロジェクト」では、日本の中小企業診断士養成研修をベースに、主に中央政府、州政府スタッフを対象にした中小企業診断士養成研修を実施した。同プロジェクトを通じて、257 名の中小企業診断士がインドネシアに誕生し、国家資格としても整備された。同時に、地方政府傘下に 106 ヶ所の診断活動のための組織「直接診断ユニット」(UPL) が設置され、UPL の下で中小企業診断士の活動が行われる体制が整ってきている。中小企業診断士となった人材は、必要な知識を備え、座学を指導するトレーナーも養成されつつある。他方、企業からの高いニーズに応えるべく有益なアドバイスを提供出来るようになるには、現場での診断実習をさらに積む必要があることも確かである。本来ならば影響を受けている中小企業をサポートすべきインドネシア診断士の、現場での確かなアドバイスをを行う能力は依然として低いのが現状である。

生産技術については、JICA はこれまでに工業省金属機械工業センター (MIDC) において「鑄造技術分野裾野産業育成計画プロジェクト」を実施した他、同じく工業省の地方センターが中小企業向けトレーニングを実施するに当たり、「産業セクター中小企業経営・技術改善プロジェクト (現地国内研修)」を通して、主に加工技術の向上を支援してきた。これにより、各センターは企業の課題とニーズを把握するノウハウを向上させ、関連リソースの整備、国内の中小企業が必要とする技術を提供するネットワークの確立を進めつつある。

係る背景を踏まえ、中小企業診断士による経営アドバイスと、工業省地方センターに蓄積された生産技術研修実施のためのノウハウを組み合わせることにより、インドネシアの中小企業が経済危機を乗り越えるべく経営スキル・生産技術を強化することを目的として「経済危機下の中小企業人材開発プロジェクト」が要請された背景がある。

BOX 2.2: ジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）の概要

日本の政策制度整備支援に当初から大きな影響を及ぼしているのが、ジャカルタにある日本人商工会議所として機能する、ジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）である。JJCは、日本大使館と協調しながら、これまでインドネシアに対し数多くの提言書を出し、同国のビジネス環境整備に多大な貢献をしている。そして、その提言書のいくつかの提案事項が具体的に JICA 案件に繋がっている。JJC の法人部には、現在 484 の日本法人が会員となっており、JJC は上図のように法人部のほか、個人部会、調査部会、広報文化部会などから構成されている。

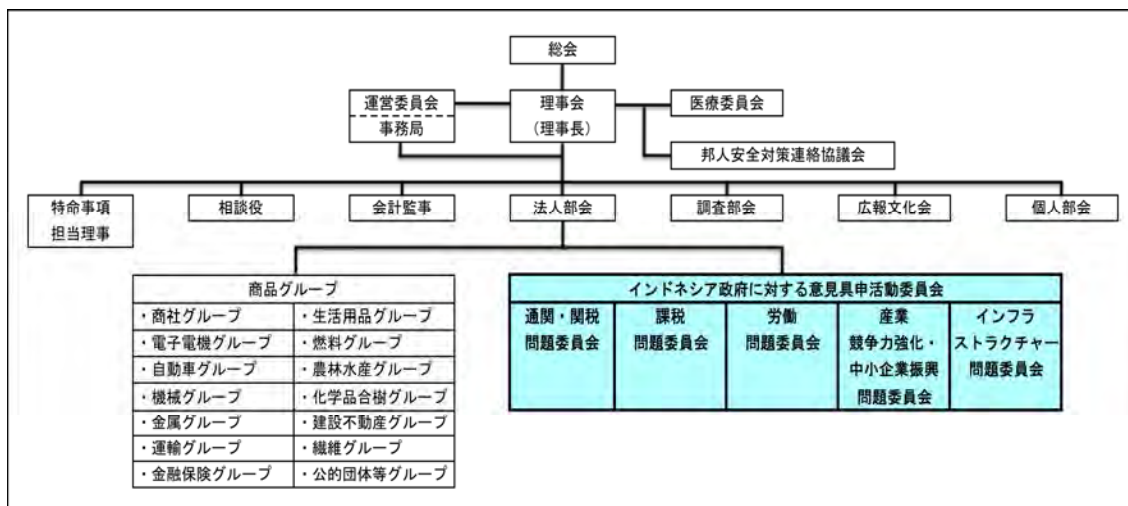


図 2-7: ジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）の組織図

法人部が行っている「インドネシア政府に対する意見具申活動」³³は、2001年9月にメガワティ大統領（当時）が日本を訪問した際に JJC から日本経団連を通じて投資環境整備のための提言書を提出したことからスタートした。2004年10月には、日本からインドネシアへの投資促進を目的とする対話の枠組みとして、日伊両国政府ならびに JJC とインドネシア商工会議所（KADIN）の4者が協議を行う「日伊・ハイレベル官民合同投資フォーラム」が発足した。同フォーラムが2005年5月に取り纏めた「戦略的行動計画（SIAP）」は、同年6月にユドヨノ大統領が日本を訪問した際に小泉首相（当時）との間で発表した共同声明に盛り込まれた。SIAPでは、118のアクションプラン³⁴があげられ、その活動は日本大使館、JJC、インドネシア関係省庁、KADINが中心となり2008年まで続いた。

その後も、JJCによるインドネシア政府に対する意見具申活動は継続しており、2010年には日本から経済産業大臣がインドネシアを訪問した機会を捉え、インドネシア政府に対する提言書が JJC 調査部会から提出された。さらに、投資環境整備については、2011年初旬に日本大使館が中心となり「ジャカルタ首都圏投資促進特別地域」（MPA: Metropolitan Priority Areas for Investment and Industry）構想の一環として「投資促進ハイレベル協議」を発足したが、その立

³³ インドネシア政府に対する意見具申活動委員会のうち、インフラストラクチャー問題委員会の委員長は、代々、JICA インドネシア事務所長（2008年の統合までは JBIC）が務めてきている。

³⁴ アクションプランの詳細は、国際協力機構「インドネシア国投資環境改善にかかる官民合同フォーラム最終報告書」（2007年3月）に記されている。

ち上げに深く関わったのが JJC である。これまで、ビジネス環境整備委員会ではインドネシア政府と 4 回の会合を開催してきており、日本大使館、JICA、JETRO、JBIC と JJC が個別具体的な投資関連の法令・制度についてインドネシア政府との協議を深めている。

(4) 企業間リンケージ促進型（ソフト面の支援）

日系企業とインドネシア企業の企業間リンケージを促進する動きは、経済連携協定（EPA）が結ばれてから、その速度が加速したと言えよう。EPA は、2008 年 7 月に発効になったが、同協定にはインドネシアの製造業の発展に向けて日本が支援を行うことが盛り込まれている。それは、製造業開発センター（MIDEC: Manufacturing Industrial Development Center）イニシアティブと呼ばれ、インドネシア政府から溶接分野など MIDEC で合意された協力のうち一部を JICA が実施することになった経緯がある。

リーマンショック以降、先進国は大きなダメージからなかなか立ち直れない状況の中、インドネシア経済が受けたダメージは軽微に留まり、民間消費をけん引役とした安定的な経済成長を実現している。そして、この経済成長をより持続的なものとするために裾野産業の育成をはじめとした製造業の強化が必要不可欠であり、一方、インドネシアに進出している日本企業にとっても調達先の多様化や安定的な調達、国際競争力の強化を考えた場合、インドネシアの裾野産業、製造業に対する期待は大きい。そのような背景もあり、経済連携協定に直接関係するプロジェクトが JICA 案件として生まれた。

表 2-11：MIDEC による日本・インドネシア EPA の協力

基礎技術と促進に関する分野横断の協力	特定製造分野の協力
金属加工に関する技術改良支援	自動車/自動車部品
工作技術（鋳型、金型等）	電気電子
溶接技術	鉄鋼/鉄鋼製品
エネルギー保全	繊維
輸出・投資促進のための産業支援プログラム	石油化学/油脂化学
中小企業（SME）促進支援	非鉄
	飲食品

出所：JETRO ジャカルタセンター

表 2-12：日本・インドネシア経済連携協定推進事業

1. 工業開発計画アドバイザー	個別専門家	2009-2012 年度
2. 中小企業クラスター	開発計画	2009-2010 年度
3. 経済危機下の中小企業人材開発	技術協力プロジェクト	2009-2010 年度
4. 日伊経済連携協定活用強化プロジェクト	技術協力プロジェクト	2010-2013 年度
5. 溶接技術向上プロジェクト	技術協力プロジェクト	2010-2012 年度
6. 製造業 要素技術・基幹産業開発プロジェクト	技術協力プロジェクト	2010-2011 年度
7. 信用保証制度強化のための能力強化	技術協力プロジェクト	2010-2012 年度
8. 投資促進政策アドバイザー	個別専門家	2009-2012 年度

9. 輸出振興庁機能改善プロジェクト	技術協力プロジェクト	2010-2014 年度
10. 競争政策プロジェクト（フェーズ 2）	技術協力プロジェクト	2009-2013 年度

上記のうち、「製造業 要素技術・基幹産業開発プロジェクト」は、インドネシアの電気電子試験・認証機関が国際認証取得を実現するための支援を行ったものである。一方、現在、プロジェクト形成中の「重機産業支援のための金属加工技術開発プロジェクト」は、インドネシア重機産業協会（HINABI）を実質的なカウンターパートにする予定であり、カウンターパートの技術向上を支援しながらも、建機向け金属加工に関わる日系企業ならびに日系企業下請け企業に直接的に裨益する業務活動を織り込む予定である。

ここで、現地企業への裨益に関わる一例として「製造業 要素技術・基幹産業開発プロジェクト」あげられる。このプロジェクトでは、インドネシアの電気・電子製品部門の試験機関と認証機関が、安定器内蔵型蛍光灯と一次電池について国際電気標準会議の制度に基づく試験・認証機関として認められた。これによって先進国を中心とした多数の国に安定器内蔵型蛍光灯と一次電池を輸出する際にかかる時間と費用が、これまでより大幅に削減され、インドネシアの電子・電気産業の発展に貢献することが期待されている。

(5) 案件の持つタイプの重複性

これまで、JICA 案件を 4 つに類型化し、それぞれの類型にあてはまる案件例を記してきたが、実際には一つの案件が複数の類型の特徴を含んだものが多い。以下の表 2-13 は、それを表すものである。

表 2-13：案件が持つタイプの重複度

案件名	ソフト面				ハード面
	産業人材育成型	政策制度整備支援型	行政サービス強化型	企業間リンクージ促進型	工業団地開発型
職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター（プロ技）	◎	-	○	○	-
工業分野振興開発計画（裾野産業）調査（開発調査）	◎	◎	○	○	-
競争政策プロジェクト（技プロ）	○	◎	-	-	-
工業所有権行政改善プロジェクト（技プロ）	○	◎	◎	-	-
投資促進政策アドバイザー（専門家派遣）	-	○	○	◎	-
インドネシア貿易研修センター（プロ技）	◎	-	◎	-	-
輸出振興庁機能改善プロジェクト（技プロ）	○	-	◎	-	-
中小企業人材育成支援プロジェクト（技プロ）	○	-	◎	-	-
経済危機下の中小企業人材開発プロジェクト（技プロ）	◎	-	○	-	-
溶接技術向上プロジェクト（技プロ）	○	◎	-	○	-
製造業 要素技術・基幹産業開発プロジェクト（技プロ）	-	○	◎	-	-
信用保証制度強化のための能力強化（技プロ）	-	◎	○	-	-

案件名	人材面	ソフト面			ハード面
	産業人材 育成型	政策制度 整備 支援型	行政 サービス 強化型	企業間リ ンケージ 促進型	工業団地 開発型
中小企業クラスター振興計画調査（開調型技協）	○	◎	-	-	-

凡例：◎ 非常によく該当する ○ 一部該当する - 基本的に該当しない

出所：調査団作成

2-3-6-3 JICAの民間連携型産業開発支援の整理

これまで示したインドネシアの民間連携型産業開発支援の4つ類型を、民間企業活動促進のタイミングと強度という視点で以下の通り整理する。

■ 産業人材育成型

「職業訓練・普及養成支援」は、ASEAN 人づくりプロジェクトから生まれてきたものであり、その点からすると JICA が主体であり、民間企業が能動的に関わったものとは言い難い。しかし、一方でその JICA プロジェクトがインドネシア中小企業に対し生み出した成果やインパクトは極めて大きなものがあり、その点では案件実施時（あるいは終了後）の民間企業（日系企業の下請け企業）活動にもたらした貢献が確認できる。

次に「産業振興・裾野産業支援」では、インドネシア固有のニーズに基づく支援ではなく、タイやマレーシアで実施してきた経験と教訓を活用して実施した案件である。よって、案件形成時に日系企業を含めた民間企業からのニーズをもとに形成された案件とは言い難い。ただし、JICA がインドネシアの経済発展状況を鑑みながら導入したという点では、インドネシアの民間企業活動を促進したと解釈でき、間接的に日系企業下請けインドネシア中小企業に何らかの好影響を及ぼしたものと推測できる。一方、本プロジェクトを導入した時期は、まだインドネシア政府側のニーズが必ずしもはっきりと浮かび上がっておらず、時期尚早の感が拭えず、民間企業活動促進のタイミングと案件の実施時期は必ずしも合致していなかったと推測する。

■ 政策制度整備支援型

政策制度整備支援においては、本調査が対象とする産業開発・公共政策部が所管する案件策定のための政府間の高いレベルの協議において JICA の関与は薄く、日本大使館とジャカルタ・ジャパン・クラブ（JJC）が主導であった事実が確認できる。しかし、その協議が各論に落ちていく段階で多数の JICA 案件が形成されていることも事実であり、その多くは規制・法整備、制度整備とその実施体制の強化支援となっている。この点から、案件形成時の民間企業の関与は高かったと言える。一方、これらのプロジェクトは直接的に民間企業活動を促進するものではなく、いわゆる民間企業のビジネス環境の整備に寄与するものである。ただし、この類の支援はいくら民間企業や JJC（ジャカルタ・ジャパン・クラブ）が望もうとも実施できるものではなく、まさに JICA のみができる政府間支援であり、評価に値する。

■ 行政サービス強化型

貿易研修センター支援³⁵においては、無償資金協力と技術支援がセットになった案件であるが、その時期はちょうどインドネシア政府が輸出に力を注ぎ始めた時期と合致しており、JICA の案件導入の狙いは明確であり的確であったと言える。また、中央の貿易研修センタープロジェクトが地方貿易研修センターへと展開し、プロジェクト終了後も持続発展の様子が伺えることから、案件実施のタイミングは極めて妥当であったと言える。ただし、この案件は日系民間企業の能動的関与はなく、インドネシア中小企業をターゲットとした案件である。

中小企業支援も、アカデミックな観点から中小企業振興分析が行われ、その結果形成された案件群であることから、日系民間企業が能動的に案件策定に関わったケースではない。しかし、そのプロジェクトの大きな成果として中小企業診断士が国家資格となり、同診断士がインドネシアに生まれたインパクトは大きく、高い評価に値する。ただし、それが直接的に民間企業活動促進に関与したとは言い難く、今後、中小企業診断士をいかに活用していくかが課題である。

■ 企業間リネージュ促進型

インドネシアにおいて、この類型に属するのは経済連携協定（EPA）のもとに策定されたプロジェクト群であると言える。この EPA 支援の特徴は、企業活動に直接的に関わるプロジェクト内容の案件が複数あることである。例えば、重機産業支援のための「金属加工技術開発プロジェクト」は現在、案件を形成中であるが、インドネシア重機産業協会（HINABI）をカウンターパートにする予定である。このプロジェクトでは、日系企業に裨益することも大きく念頭においており、これまで日系企業とプロジェクト形成でヒアリングを行っている。日系企業との議論では、日系 1 次下請け企業のニーズにどのように応えるかが重要な観点である。日系企業は、インドネシアの下請け企業を使っており、その下請け企業の技術アップを図るためにインドネシア重機産業協会（HINABI）を実質的なカウンターパートの中核としたプロジェクトを立ち上げ、HINABI のもとインドネシア企業が直接的に技術を磨き、それが日系企業に直接的に裨益することを狙う。

また、「日伊経済連携協定活用強化プロジェクト」では、EPA の特恵関税制度に関わるセミナーを重ね、参加者の中で積極的で日本向け輸出に深い興味を示してくる企業を選び、それらをパイロットのターゲット企業としていく計画である。パイロットでは、1～2 社だけでなく、例えば地域単位でターゲット企業を絞り巡回指導をすることや、協会などの企業組織があればそこへの支援を考えている。この案件の対象は、基本的にインドネシアの中小企業であるが、それら企業が日本の商社や日本の輸入代理店とビジネスを繰り広げており、民間連携促進の事実が確認できる。

³⁵ 経済危機直下のフェーズ 2 では、行政サービス強化に加え、産業人材育成の観点も重視した。

2-3-7 JICAの民間連携型支援を通じて得られた教訓

政策対話へのJICAの組織的参画

インドネシアのJICA民間連携型産業開発支援の変遷を通して観察できることは、SIAP策定プロセス以外³⁶、基本的にJICAは高次のレベルでの政策対話を通じた案件発掘には深く関わっていないことである。言い換えれば、政策対話から形成されたタスクフォースやワーキンググループへの参加や、産業開発分野の事業を形成することが、JICAの役割であった。また、こうした事業の実施段階では、これまでは民間企業と深い連携が行われた形跡はあまりなかった。

高次のレベルでの政策対話において、日本側で議論をリードしているのは日本大使館であり、日本大使館は現地のJJC（ジャカルタ・ジャパン・クラブ）と産業・投資分野の課題を協議し、政策対話の方向を定めている。それは、特にインドネシアの民主化（1998年）以降に顕著である。この段階でのJJCの役割は非常に大きく、閣僚級（大臣レベル）の会合では日系企業の代表として経団連から代表が参加するケースもある。これは、単なる現地進出日系企業（商工会）の代表ではなく「経団連の代表」という名目を冠することで、相手国政府に対し「日本の産業界の声」という形で権威付けする効果がある。投資環境改善に関する課題設定も、この大使館を中心としたメカニズムの下で行われている。このようなメカニズムは、戦略的投資行動計画（SIAP）や経済連携協定（EPA）などの協定には必ず条項として盛り込まれ、相手国の政府を巻き込みながらビジネス環境整備委員会という形で協議の場を設けることになっている³⁷。

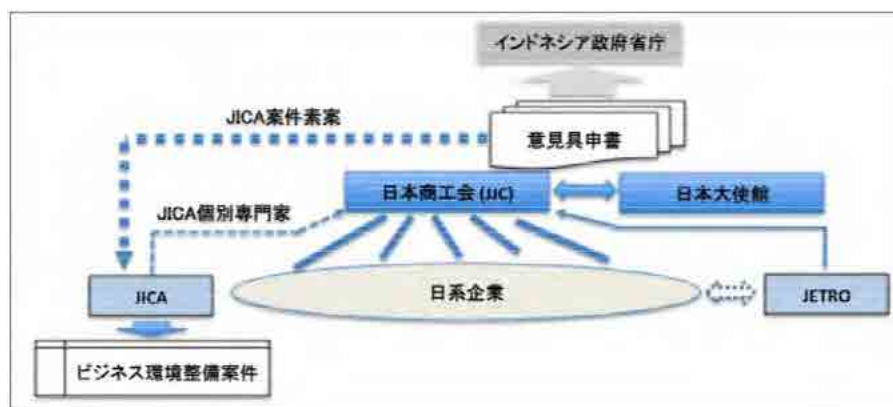


図 2-8 : インドネシアの官民連携

³⁶ 投資環境改善をその柱の一つとする開発政策借款（DPL）においては、ハイレベルをカウンターパートとして政策対話をしてきた。

³⁷ 在インドネシア日本大使館での面談録から抜粋。

政策対話の高次の段階では、個々の JICA 専門家が関わりを持つ場合がある。だが、JICA が組織的に前面に出て関わりを持つことがあまりない。一方、現場レベルでは JICA も商工会の一員として位置づけられており、産業分野に関連する JICA 関係者は、政策対話に向けた各種ワーキンググループやワーキングチームにおいて議長を務めるなど、自ら議論に参加し専門的な見地からアドバイスを行うことがある。特に政策アドバイザーとして各省に派遣されている日本政府省庁出身の専門家が知識面のインプットを行っているケースがある。

今後、日系民間企業を支援する案件形成づくりを強化していくためには、JICA が政策対話のレベルにおいて JICA 専門家という個人ではなく、組織としてより一層のインプットを行うことが、今後必要である。

民間企業団体との連携

従来、JICA の産業開発支援は、インドネシアの中小企業支援、輸出振興支援といった現地企業活動の振興を主眼とした支援が多かった。日系企業活動を意識した支援は、政策制度整備型支援（ビジネス環境整備支援）に留まっていた。しかし、前述の「製造業開発センター・イニシアティブ」（MIDEC）」では、日系企業と現地企業との関わりをより意識し、日系企業に関わりを持つ産業サブセクター支援に乗りだしている。例えば、「溶接技術向上プロジェクト」、「重機産業支援のための金属加工技術開発プロジェクト」（案件形成中）はそれにあたる。ある特定の日系企業を支援する JICA プロジェクトではないが、インドネシアの溶接協会、機産業協会などをカウンターパートとし、日系企業に関わりの深いインドネシア下請け企業に直接的に裨益する仕組みを組み入れての産業人材育成型支援は、これまではなかった JICA 支援のかたちである。案件実施中、ならびに終了時においてそれらプロジェクトの成果と課題について明確に整理し、次の案件形成に繋げていくことが重要である。更に、インドネシアの制度整備が十分とはいえない状況の中で、これまで JICA は政策制度整備型支援の他行政サービス能力の強化においても、明示的ではないにしろ民間の意向を汲み取りながら協力を計画、実施してきた。日系企業を含む民間企業団体等との連携を通じ、こうした分野においても支援を検討することも重要であると考えられる。

2-4 ベトナム

2-4-1 社会経済構造の概要とその変遷（1980年代以降）

ベトナムは、1976年の南北統一以降も1978年のカンボジア侵攻、1979年の中越戦争と不安定な社会状況に置かれていた。1986年には、第6回ベトナム共産党大会でドイモイ政策が採用され、市場経済が導入された。ベトナムにおける市場経済への移行は一党独裁の堅持と国営企業の温存という点で中国と同じであったが、民間部門の発展が遅れたために独特な性格を持つものであった。1992年以降になって、マクロ経済の安定化、比較的高い経済成長の実現などの成果が見られるようになった。しかし、脆弱な企業体質、国営企業主導型発展がベトナム産業の国際競争力を弱め、工業の発展が雇用をあまり吸収しなかったため地域間・階層間所得格差が拡大するという問題が残された（トラン、2004）。

1997年半ばから1999年の間にアジア経済危機が発生し、ベトナム経済に大きな影響を与えた。1996年に年9.3%であったGDP成長率も、1999年には年4.8%まで落ち込んだ。2000年以降になって、GDP成長率が6%後半から7%台に回復した。1998年にAPEC加盟、2000年に米越通商協定調印、2003年に日越投資協定調印、2007年にWTO加盟、2008年に日越経済連携協定締結など国際化の動きも顕著になった。2010年には、TPP加盟交渉参加表明、ASEAN議長国、ASEANサミットハノイ開催と国際社会における役割も大きくなった。

一人あたりGDP（名目）は、2001年に413ドルであったものが、2004年には554ドル、2007年には835ドルと着実に増加し、2008年には1,048ドルと1,000ドル越えを果たした。順調な経済発展を受け、2010年12月の支援国会議ではベトナムの中進国入りが正式に確認された。

2-4-2 国家開発計画の概要とその変遷

ベトナムの国家開発計画は、ドイモイ政策以降作成されはじめた10ヶ年戦略と、長らくベトナムの戦略計画を構築する支柱であった5ヶ年計画から構成されている。両者とも、計画投資省所管の開発戦略研究所（DSI）が案を作成し、政府と党の公式協議の後に決定されるという過程を経る（大場、2007）。

1980年以降の10ヶ年戦略および5ヶ年計画の変遷は、以下の表2-14に示すとおりであり、現在は2020年の先進工業国化を目指した活動が行われている。

表 2-14：ベトナムの国家開発計画の変遷

対象年	10ヶ年戦略	5ヶ年計画
1981 - 1985	策定なし	第3次社会経済5ヶ年計画 農業、輸出、生産物の消費の促進
1986 - 1990		第4次社会経済5ヶ年計画 総合的経済革新プログラム ドイモイ政策の導入
1991 - 1995	社会経済の安定化と開発戦略 1991-2000 社会主義に至る過渡期の基本戦略及び方向付け。	第5次社会経済5ヶ年計画 経済成長の安定 2000年までに所得倍増を目標
1996 - 2000		第6次社会経済5ヶ年計画 経済成長水準のさらなる向上のための資源の効果的な活用と開発
2001 - 2005	社会経済開発戦略 2001-2010 2020年を目途に先進工業国となるための基礎を築き、社会主義路線に沿った工業化・近代化を加速するための戦略。	第7次社会経済5ヶ年計画 安定した成長、工業化・近代化事業の推進、経済構造・就業構造改革、経済競争力の強化、対外経済拡大、貧困撲滅、経済・社会インフラ強化、社会主義に沿った市場経済体制形成
2006 - 2010		第8次社会経済5ヶ年計画 経済成長率の引き上げによる迅速で持続的な発展への転換の形成、国の低開発状態の速やかな脱却。(世銀は同計画を貧困削減戦略文書として認知)
2011 - 2015	社会経済開発戦略 2011-2020 2020年までに先進国工業国になるための目標達成に向け、経済の量的拡大をめざした従来の戦略からシフトし、質の高い成長を重視。	第9次社会経済5ヶ年計画 社会経済発展戦略 2011-2020のもと、投資の質的向上を重視し、質を優先した社会資本投資を行う。

出所：大場（2007）等をもとに作成

2-4-3 工業（産業）開発計画における重点の変遷

ベトナムは、ドイモイ政策の下で1990年代に入ってからマクロ安定と経済成長との両立ができるようになった。GDPの部門別成長をみると、農業部門が概ね4-5%で推移していたのに対して、工業部門は1997年まで13-14%と経済全体の成長率を大きく上回り、経済成長の牽引車になった。工業部門は統計上、原油などの鉱業開発、製造業、電力・ガス・水道の三分野から構成されているが、1997年時点では製造業が工業部門全体の80%を占めていた。製造業の中でも、飲料・食品、繊維・衣服、皮革製品、木材・家具、非鉄などが主要

な業種であった。これらの業種は、アジア太平洋諸国を中心とする成長地域との貿易が促進されたプロセスに輸出が拡大した労働集約的産業である。(トラン、2004)。ドイモイ政策では、当初、これらの軽工業を優先せざるを得なかったが(大西、2007)、90年代を通じて工業全体または製造業全体に占める労働集約的産業のシェアはおおむね低下してきた(トラン、2004)。

1996年は、新しい発展の段階、工業化・近代化を推進する段階へとベトナムを変えていくための転換点と位置づけられた年である。2000年には、政府が「知識経済」への転換戦略を打ち出し、情報産業の振興に本格的に取り組む姿勢が示された。2001年になると、食品加工業、消費物資・輸出品製造、電気・情報技術等の発展を課題とする産業政策が掲げられた。だが、こうした諸施策にもかかわらず、2000年時点における工作機械や自動車組立の生産能力は非常に限られていた。他方、衣類、履物等軽工業製品の生産は拡大しており、軽工業が基軸となった工業化が進行している。このように、ベトナムの工業開発は、軽工業製品や一次産品を輸出しながら機械を輸入し、工業分野の直接投資を受け入れて経済発展を実現するという形態になっている。(大西、2007)。

社会経済5ヶ年計画における工業開発計画の重点を整理すると、表2-15のとおりとなる。農水産加工及び軽工業から裾野産業等に計画の焦点が移行していることがわかる。

表 2-15 : 工業（産業）開発計画における重点の変遷

対象年	社会経済5ヶ年計画における工業開発計画の重点
1991 - 1995	<p>第5次社会経済5ヶ年計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輸出の牽引役として石油関連産業と農水産業に期待。 ● 重工業（特に農林水産業、国内消費財、輸出製品に関連するもの）。 ● 石油採掘業、電力業を重視。 ● その他に建設業、電子・IT産業。 ● 石油精製業、窒素肥料産業、宝石・ボーキサイト・レアアース採掘業にも挑戦。
1996 - 2000	<p>第6次社会経済5ヶ年計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内需要を満たすとともに将来的な輸出に向け、農産加工と消費財分野を開発する。 ● 農産加工では、主に米産業、砂糖産業、茶産業、コーヒー産業、ゴム産業、食肉産業、乳産業、水産加工産業。 ● 軽工業では、主に衣類、繊維、履物、パルプ、手工芸品。 ● その他に、石油・ガス産業、電力産業、石炭産業、化学肥料産業、セメント産業、鉄鋼産業、機械産業（特に農産加工関連の機械）、造船業、電子・IT産業、軍需産業。
2001 - 2005	<p>第7次社会経済5ヶ年計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ポテンシャルと競争力のある産業の開発。加工産業、輸出向け製造業、農業と農村経済に貢献する産業など。 ● 資本、技術、市場の面からポテンシャルをもつ特定の産業の優先的開発。石油、鉱業、機械、電子、基礎化学など。

対象年	社会経済 5 ヶ年計画における工業開発計画の重点
	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報、電気通信、電子産業の集積化。 ● 重要な国防施設の開発。 ● その他に、農畜産加工、製紙、繊維・履物、機械、石油・ガス、電気、石炭、セメント、化学・肥料、鉄鋼業。
2006 - 2010	<p>第 8 次社会経済 5 ヶ年計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 農林産加工、繊維衣類、履物、造船、機械、組み立て、輸送手段、木工業など競争力を有している産業の速やかな発展を促進するためにより多くの資源を投入する³⁸。 ● エネルギー産業の成長と省エネ、省材料化、機械および組み立て産業における新技術を導入する。 ● IT、バイオ、裾野産業、輸出加工産業、輸送や建設ならびにサービス業に資する産業をより重視する。 ● 農業と農村の近代化および工業化の実現、労働構造の変化、産業構造の変化、持続可能な開発を実現するための開発計画を策定する。例えば、加工産業に貢献する工芸作物の開発計画など。
2011 - 2015	<p>第 9 次社会経済 5 ヶ年計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 裾野産業を優先する。競争力が無く、材料とエネルギーを大量に消費し、多額の投資を要する重工業には注意を払う。 ● 裾野産業の発展を目指した国際協力を推進する政策メカニズムを確立し、グローバルなサプライチェーンに進出する。 ● その他に、ハイテク産業、エネルギー産業、機械産業、繊維・衣類・履物産業、化学産業。 ● 農林水産業関連工業（農業機械等）と省エネ産業や環境関連産業は優先付けを行った上で実施する。 ● 建設資材産業、再生可能エネルギー産業、ナノ産業を開発する。

出所：社会経済 5 ヶ年計画をもとに調査団作成

2-4-4 JICA の産業開発支援の概要とその変遷

我が国は、1978 年のベトナム軍カンボジア侵攻に伴い 1979 年以降の対ベトナム援助を見送ってきた。1992 年に対ベトナム ODA が再開され、1995 年以降は日本がベトナムのトップドナーとなっている。

2000 年には対ベトナム国別援助計画が策定され、1) 人作り・制度作り（特に市場経済化支援）、2) 電力・運輸等のインフラ整備、3) 農業・農村開発、4) 教育、保健医療、5) 環境の五分野が重点分野として特定された。2000 年時点では、市場経済移行支援が強く意識されており、それに関わる人材育成に重点がおかれている。電力や運輸インフラの整

³⁸ 大西(2007)の見解と異なり、ベトナム政府の見解では機械や組み立て工業も一定の競争力を有する。

備も重点分野となっている。

2004年には国別援助計画が改訂され、1) 成長促進、2) 生活社会面での改善、3) 制度整備の三分野が重点分野とされた。中でも、成長促進を進めるための手段として、「成長のエンジン」となるもの（海外直接投資によるものを含めた民間セクター）、適切な「制度・政策」、経済活動の基盤（経済インフラ、人材）が重要とされている。具体的には、投資環境整備、中小企業・民間セクター振興、経済インフラ整備（運輸交通、電力、情報通信）、成長を支える人材育成、国営企業改革など経済分野の諸改革等である。

2009年には国別援助計画が再改訂され、1) 経済成長促進・国際競争力強化、2) 社会・生活面の向上と格差是正、3) 環境保全、4)（上記3分野の基盤となる）ガバナンスの強化が支援の四本柱とされた。経済成長促進・国際競争力強化については、近年の高度経済成長を維持・促進し、ベトナム企業のさらなる国際競争力強化に資するため、「競争力強化のための投資環境整備に関する日越共同イニシアティブ」における検討状況も踏まえることが明記された。特にビジネス環境整備・民間セクター開発分野の活動として、我が国を含む外資企業、地場企業による積極的な投資を下支えし、安定的な企業経営を可能とするビジネス環境の整備、今後の経済発展の原動力となるべき民間セクターの開発（裾野産業育成を含む）に向け、制度整備や人材育成を含む支援を行うとされた。具体的には、統計、知的財産権、税関、税務など市場経済の基盤となる経済制度の整備・運用や金融セクター・国営企業改革の支援である。これらの支援によって、WTO加盟や日越EPA署名を受けた一層の経済統合・貿易円滑化や投資促進が実現されることが期待されている。さらに、民間セクターの開発に向けたベトナム側の積極的な取り組みを裾野産業を含む中小企業開発（政策立案・実施調整機能強化、地場企業支援、技能者を含む人材の質の向上、中小企業の資金アクセス改善）、産業人材（技術者、経営者）育成の観点から支援することも掲げられている。このように、2009年度版の国別援助計画では、日越共同イニシアティブにもとづいた民間連携の重要性が明確に意識されている。これらJICAの産業開発支援の変遷をまとめたものが表2-16である。

表 2-16 : JICA の産業開発支援の変遷

期間	ベトナム産業の課題分析と産業開発支援の重点項目
2000 - 2003	<p><u>重点分野</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人造り・制度造り（特に市場経済移行支援） 開発政策立案・実施に関わる人材支援。市場経済化に対応する人材育成、制度整備。官・産・学の人材育成を担う高等教育システム。 ● 電力・運輸等のインフラ整備 発電・送配電・地方電化等ハード面の整備。運営管理向上等ソフト面の支援。期間輸送網、地方道路、都市公共交通機関の整備。 <p>出所：外務省（2007）</p>
2004 - 2008	<p><u>ベトナム産業の課題</u></p> <p>市場経済化の促進、投資・貿易・ビジネス環境改善、中小企業・民間セク</p>

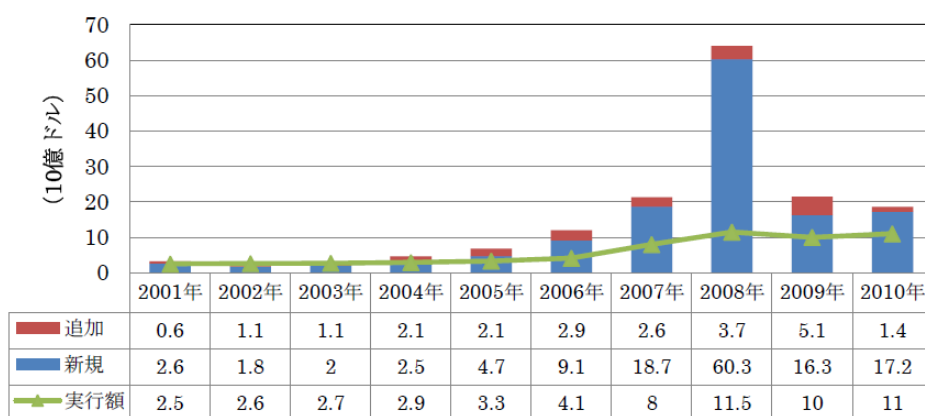
期間	ベトナム産業の課題分析と産業開発支援の重点項目
	<p>ター振興、経済インフラ整備を通じてどこまで成長促進・競争力強化を図ることができるかが課題。</p> <p><u>産業開発支援の重点項目</u></p> <p>●投資環境整備 外国投資促進戦略の実施、投資関連規制の見直し、実施機関の能力向上（知的財産権の適切な保護等を含む）、事業関連ソフトインフラの整備、産業政策提言に係る支援に重点的に取り組む。</p> <p>●中小企業・民間セクター振興 政策面については政策立案、経営指導、技術向上、資金アクセス改善、事業面については裾野産業育成、中小企業間交流に係る支援に重点的に取り組む。また、中小企業診断制度に係る支援を検討する。</p> <p>●成長を支える人材育成 成長促進に重要な分野の高等教育や高度な経営能力を有した人材、技能訓練の普及など</p> <p>出所：外務省（2004）</p>
2009・現在	<p><u>ベトナム産業の課題</u></p> <p>WTO 加盟を果たした現在、ベトナムにとっての今後の数年間は、ベトナムが市場経済体制を確立し、国際経済統合の中で国際競争に生き残り、低所得国からの脱却に向けて安定飛行できるか否かが決定づけられる重要な時期となる。</p> <p><u>産業開発支援の重点項目</u></p> <p>●ビジネス環境整備・民間セクター開発 我が国を含む外資企業、地場企業による積極的な投資を下支えし、安定的な企業経営を可能とするビジネス環境の整備、今後の経済発展の原動力となるべき民間セクターの開発（裾野産業育成を含む）に向けて、制度整備、人材育成を含む支援を行う。</p> <p>出所：外務省（2009）</p>

出所：対ベトナム国別援助計画をもとに調査団作成

2-4-5 対内直接投資の動向

2-4-5-1 ベトナムにおける対内直接投資

ベトナムの対内直接投資の動向を図 2-9 に示す。同図に示す通り、2001 年以降低調であったベトナム対内直接投資は、2004 年頃から増加をはじめ 2008 年には急増を示した。しかし、同年に生じたリーマンショックの影響もあり 2009 年以降の投資額は 2007 年並となっている。分野別では、1988-2009 年の累計で、製造業が 5 割弱、続いて不動産・賃貸業、ホテル・レストラン業となっている（日本政策金融公庫、2011）。



出所：在ベトナム日本大使館（2010）（ベトナム統計総局のデータに基づき作成されたもの）

図 2-9：ベトナムへの投資動向（新規・追加：認可ベース）

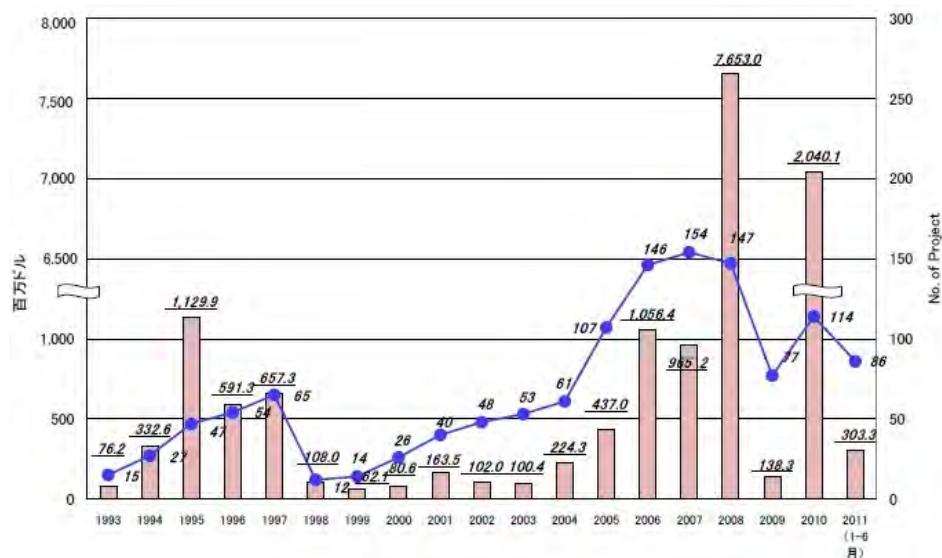
2-4-5-2 日本の対ベトナム直接投資

我が国の対ベトナム直接投資は 1990 年代に始まった。1995 年以降は、急激な円高による海外生産シフトなどもあって、セメント、家電、自動車、バイク、コンピュータ部品等の分野で大手メーカーの進出が集中し、1997 年に対ベトナム投資流入額は一度目のピークを迎えた（第一次投資ブーム）。1998 年以降は、アジア通貨危機の影響もあって大型案件が減少し、機械金属部品、縫製業、雑貨等分野の中小規模投資が主流となった。その後しばらくは投資流入が低迷した（日本政策金融公庫、2011）。この投資低迷には 97 年のアジア経済危機などの影響もあるが、電力不足などインフラの未整備、法整備の遅れ、法律の不透明性など投資・ビジネス環境の悪さが背景に存在することが指摘された（西川、2008）。直接投資は、2004 年頃から回復し 2006 年から 2008 年にかけて急速に増加した。増加の原因には、日系を含め各種工業団地が整備され日系企業の受入態勢が整備されたことに加え、中国一極集中リスクヘッジのための「中国+1」の投資先として ASEAN 諸国の中でも政治的に安定しているなど魅力の多いベトナムに注目が集まったことが挙げられる。2009 年は前年のリーマンショックの影響もあり、日本からの直接投資は実行額ベースで半減した（日本政策金融公庫、2011）。

1998 年から 2008 年における日本からの累積直接投資額は、認可額ベースで台湾、韓国、シンガポールに続き第 4 位、実行額ベースでは第 1 位（続いてシンガポール、台湾、韓国）である（JETRO、2011）。図 2-10 に我が国の対ベトナム直接投資の推移を示す。

アジアの主要国と比較した場合、日本の対ベトナム直接投資は多いと言えない。日本のベトナムへの直接投資額（2010 年末残高ベース）は 5,000 百万ドルを下回っており、中国、タイ、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピンに次ぐ第 7 位である。ベトナムへの投資額は、第 1 位である中国の 1 割弱、第 2 位であるタイの 2 割弱に過ぎず、第 6 位であるフィリピンと比べても半分程度である。ベトナム投資額の内訳は、輸送機械器具、電気機械器具、一般機械器具などに分散しており、中国と同様に日系製造業による幅広い産業集積が形成されているという特徴がある。日系企業を対象にした調査によれば、ベトナムでは、電力や物流、通信などに代表される産業インフラ整備や、各種の行政手続き、税制・税務手

続きなどのビジネス環境が他の ASEAN 先進国と比べ大きく立ち遅れていることが指摘されている。現地政府の不透明な政策運営、法制度の未整備・不透明な運用、高インフレに伴う急速な人件費高騰、不安定な為替も問題である（JETRO、2012）。



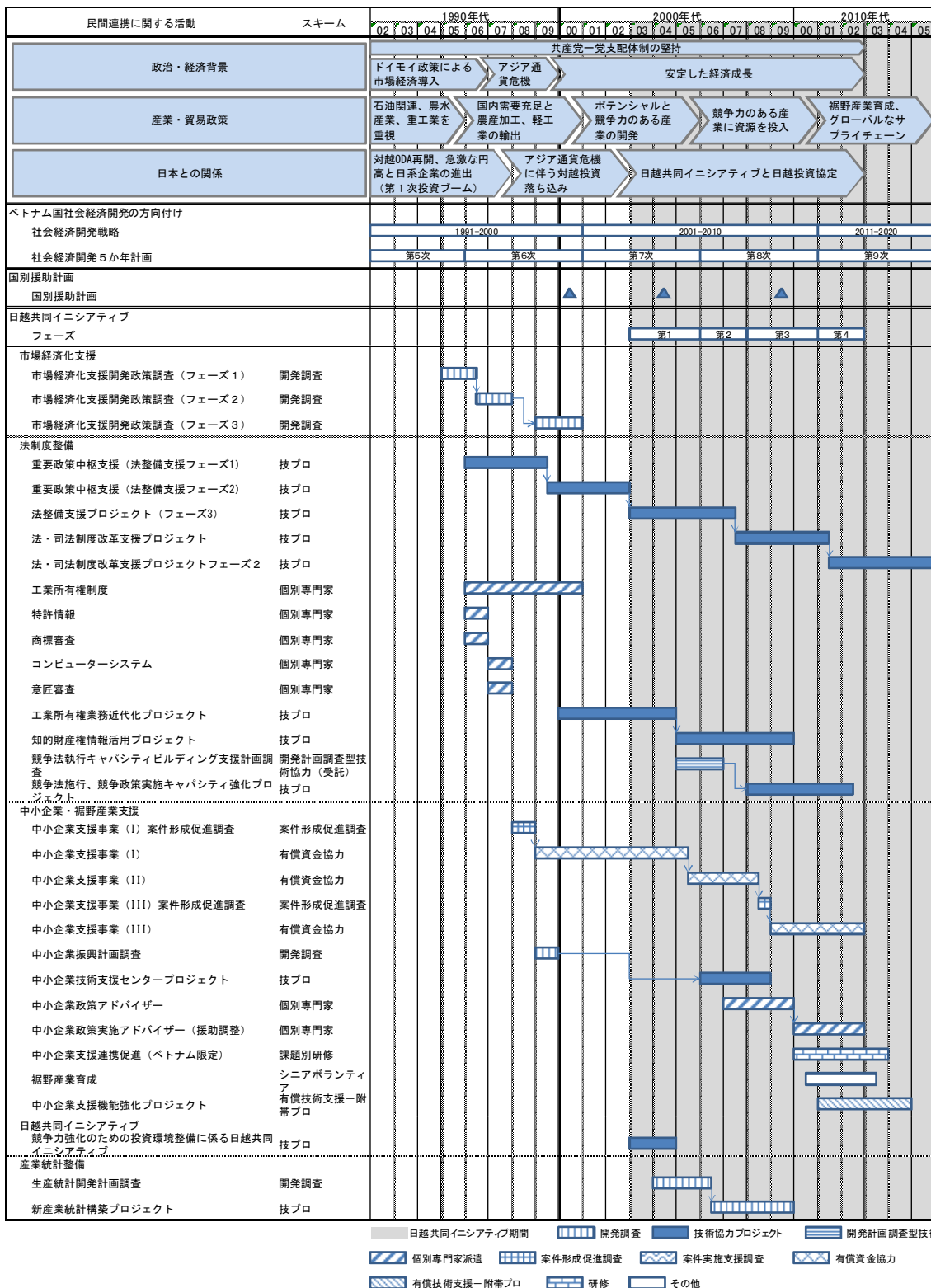
出所：JETRO（2011）

図 2-10：日本の対ベトナム新規直接投資（認可ベース）

2-4-6 JICA の民間連携型産業開発支援の実績（概要）と事例

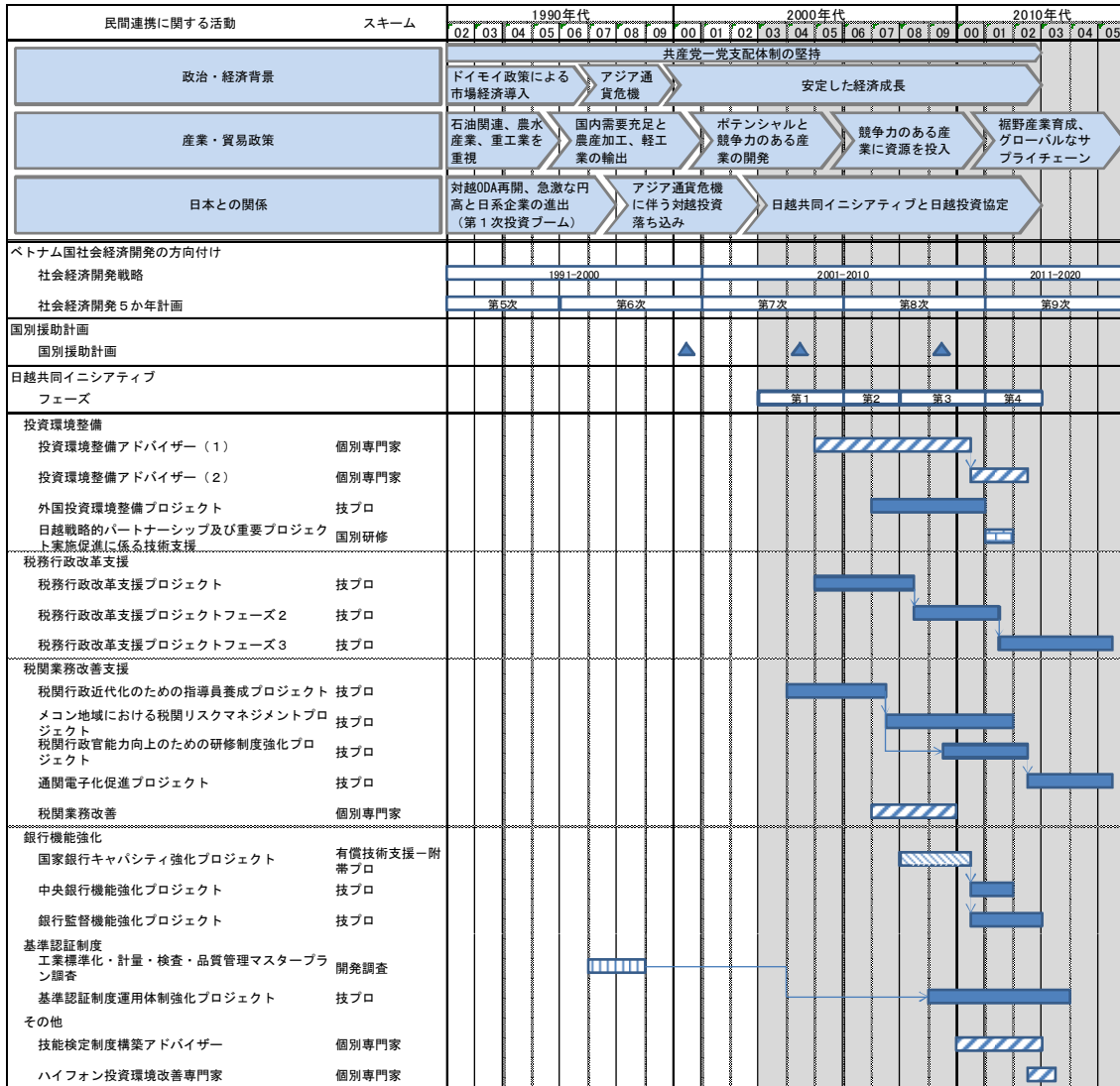
2-4-6-1 JICA による民間連携型産業開発支援の時系列整理

対ベトナム ODA が再開された 1992 年以降のベトナムにおける JICA 民間連携型産業開発支援を時系列に示したものが図 2-11（ソフト面の支援）、図 2-12（人材面の支援）、図 2-13（ハード面の支援）である。ベトナムにおいては、案件数でみる限りソフト面の支援が圧倒的に多い。



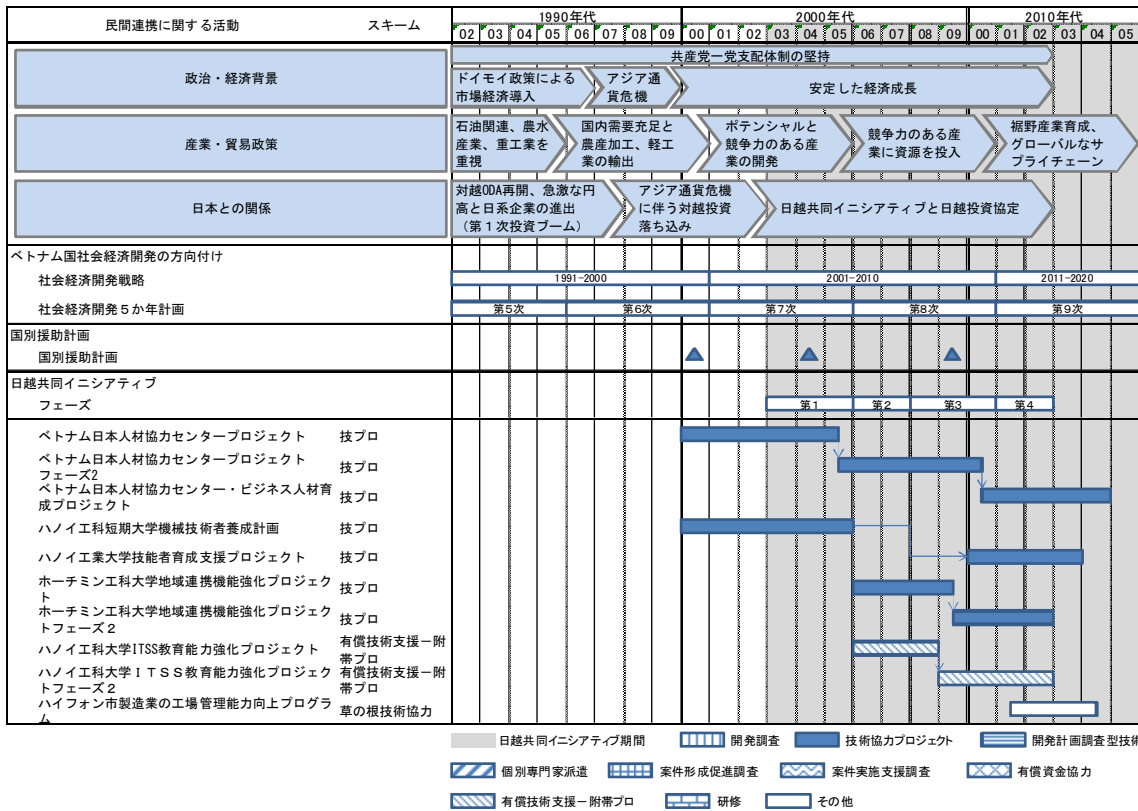
出所： JICA 資料をもとに調査団作成

図 2-11 (その 1) : ベトナムにおける民間連携型産業開発支援の時系列整理 (ソフト面の支援)



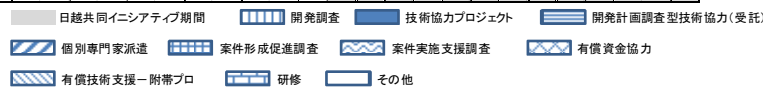
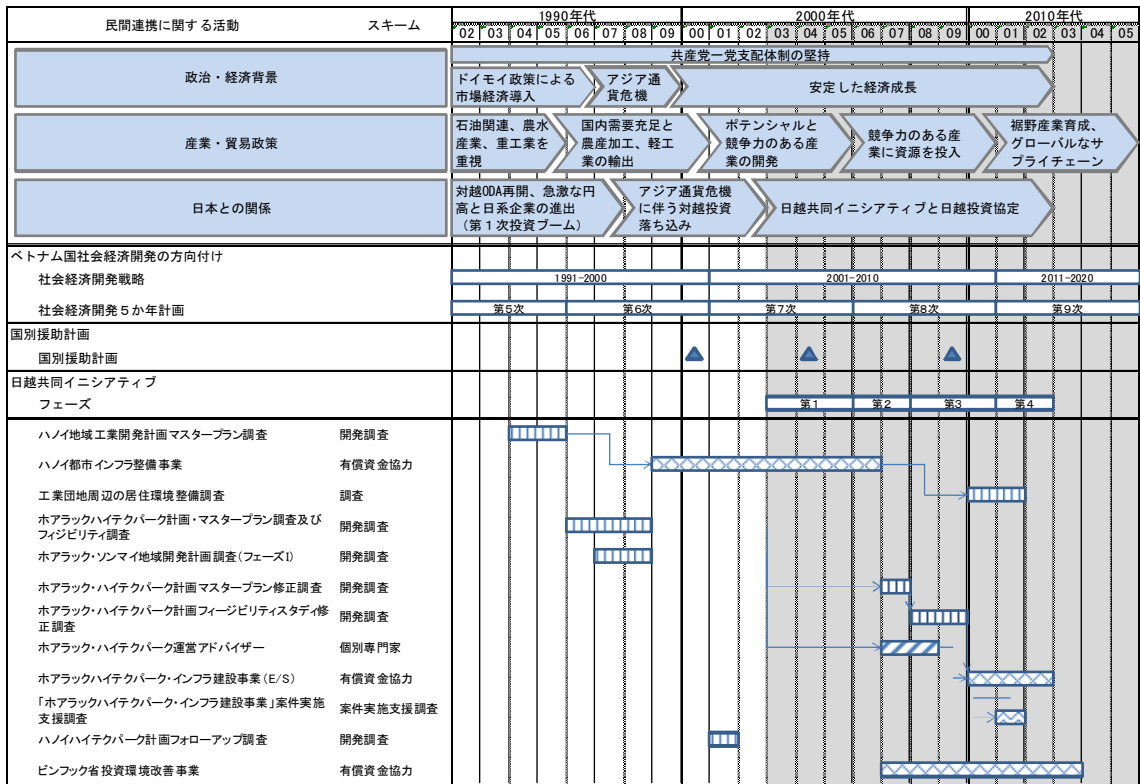
出所： JICA 資料をもとに調査団作成

図 2-11 (その2) : ベトナムにおける民間連携型産業開発支援の時系列整理 (ソフト面の支援)



出所： JICA 資料をもとに調査団作成

図 2-12：ベトナムにおける民間連携型産業開発支援の時系列整理（人材面の支援）



出所： JICA 資料をもとに調査団作成

図 2-13：ベトナムにおける民間連携型産業開発支援の時系列整理（ハード面の支援）

(1) 1992年から1997年（ODA再開から第一次投資ブームまで）

ODA再開後の1992年から第一次投資ブームであった1997年にかけて積極的に行われていた民間連携は、ハード面の支援、特に工業開発マスタープラン調査である。このうち、ハノイ地域工業開発マスタープラン調査は、日系企業によるタンロン工業団地の開発につながった。ソフト面の支援としては、市場経済化支援開発政策調査（所謂石川プロジェクト）と重要政策中枢支援（法制度整備）等の政策支援があるが、主たる目的はベトナムの市場経済への移行支援であり、民間連携が強く意識されていたとは考えられない。人材面の支援は実施されていなかった。

(2) 1998年から2002年（第一次投資ブーム以後日越共同イニシアティブ以前）

1997年から1999年のアジア経済危機の際には、ソフト面の支援としてベトナムの中小企業を支援するために中小企業支援事業（ツーステップ・ローン）が開始されたが、ベトナムの中小企業救済が目的であり民間連携の要素は小さい。2000年になり、人材面の支援としてベトナム日本人材協力センタープロジェクトとハノイ工科短期大学機械技術者養成計画が開始された。日本人材協力センターは日本とベトナムの二国間のつながりを強調した事業であり、ビジネス人材育成面では日系企業の存在が強く意識されている。ハノイ工科短期大学事業でも、事前調査報告書に日系企業における人材ニーズについて述べられるなど民間連携を意識した案件形成が行われている。他にも、ソフト面の支援として工業所有権業務近代化プロジェクトが開始されているが、事前調査報告書には工業所有権の適切な保護が外国企業のベトナム進出の際に重要になることが述べられている。ハード面の支援としては、1999年からタンロン工業団地周辺のインフラ整備がハノイ都市インフラ整備事業（有償資金協力）により実施された。

(3) 2003年から2005年（日越共同イニシアティブ第1フェーズ期）

2003年になって日越共同イニシアティブが開始された。同イニシアティブ第1フェーズ期間である2003年から2005年には、ソフト面の支援が集中的に開始されている。日越共同イニシアティブを直接支援するものとして、競争力強化のための投資環境整備に係る日越共同イニシアティブプロジェクトが、2003年5月から2004年3月まで実施された。他には、競争法執行キャパシティビルディング支援計画調査、生産統計開発計画調査、税務行政改革支援プロジェクト、税関行政近代化のための指導員養成プロジェクトがある。同期間の後半である2005年からは計画投資省に投資環境整備アドバイザーが派遣された。この時期に開始された人材面の支援とハード面の支援はない。

(4) 2006年から2007年（日越共同イニシアティブ第2フェーズ期）

日越共同イニシアティブの第2フェーズ期間である2006年から2007年には、人材面の支援、ソフト面の支援、ハード面に関する新規案件がバランスよく開始された。人材面の支援としては、ホーチミン工科大学地域連携機能強化プロジェクト、ハノイ工科大学ITSS教育能力強化プロジェクトが開始された。ソフト面の支援では、中小企業技術支援センタープロジェクト、外国投資環境整備プロジェクトが開始になった。ハード面の支援でも、ホアラック・ハイテクパークに関する一連の活動が再開され、ビンフック省投資改善事業の有償資

金協力も始まった。

(5) 2008年から2012年（日越共同イニシアティブ第3、4フェーズ期）

日越共同イニシアティブの第3、4フェーズ期間である2008年から2012年にかけて新たに開始された民間連携は、中小企業支援連携促進（課題別研修）、中小企業支援機能強化プロジェクト、日越戦略的パートナーシップ及び重要プロジェクト実施促進に係る技術支援（国別研修）、技能検定制度構築アドバイザー派遣、ハイフォン市投資環境改善専門家派遣、通関電子化促進等ソフト面の支援が主である。人材面の支援では、ハノイ工科短期大学事業の後継案件としてハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトが開始されるとともに、草の根技術協力事業としてハイフォン市製造業の工場管理能力向上プログラムが2011年より開始された。ハード面の支援は、過去に実施したタンロン工業団地等を対象にした工業団地周辺の居住環境整備調査が実施された。これらのプロジェクトの多くは、中小企業・裾野産業開発プログラムという一つのプログラムとして実施・運営されており、有機的に結合・補完しあうことが意図されている。例えば、技能検定制度構築アドバイザーは、ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの中で実施されている技能検定制度試行と密接な関係を保ちながら実施されており、単独のプロジェクトにとどまらない効果を上げることが期待されている。

2-4-6-2 JICA 民間連携型産業開発支援における連携手法

ベトナムにおける民間連携型産業開発支援案件は、民間連携の手法ごとに、以下に示すとおり分類できると考える。

(1) 産業人材育成型（人材面の支援）

産業人材育成型の民間連携は、JICA 民間連携型産業開発支援事業を通して、日系企業に貢献する産業人材を育成する民間連携である。ベトナムにおける産業人材育成型の民間連携は、大きく二つに分けられる。一つは、日本人材開発センター（通称：日本センター）による人材育成であり、もう一つは大学等高等教育機関や職業訓練機関による人材育成である。

日本センターは市場経済移行国に建設される施設で、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業（留学支援等）が活動の三本柱になっている。ビジネスコースは、日本企業の経験を伝えるという意味もあるが、日系企業の戦力となる人材を育てている側面もある。日本語コースでもビジネスに関連した日本語コースがあり、日系企業に貢献している。日本センターは、その存在目的からして日系企業に特化した支援が行いやすいという特質があり、民間連携が行いやすい。ただし、日本センターは将来的に独立採算で運営されることが求められている。日系企業を対象にした活動だけでは独立採算が成り立たない国においては、日系企業だけに支援対象を絞ることは難しいと思われる。また、日本式ビジネス教育や日本語教育を行う現地民間企業が多く育っている場合には、日本センターの活動が民業圧迫となることを避ける必要がある。この類型に該当するプロジェクトは、ベトナム日本人材センター、ベトナム日本人材センター・フェーズ2、ベトナム日本人材センター・ビジネス人材育成である。ベトナム日本人材センター・ビジネス人材育成プロジェクトで行われている具体的な日系企業支援は、以下に示すとおりである。

- ベトナム概況の情報提供（投資に関する情報は主として JETRO から提供されるが、人材に関する情報は日本センターより発信される。）
- ベトナム進出日系企業の支援
 - Job フェア（就職・企業説明会）の開催。日本の企業や技術を知ってもらう。
 - 商工会会員を対象にした人材育成セミナー。中堅中小企業はベトナムでの人材育成のノウハウがないのでそれを支援。
 - 現地従業員育成支援。ビジネスコース（5 S、カイゼン、リーダーシップなど）やビジネス日本語、ビジネスマナーに関する研修。中小の日系企業は人材育成の余力がなく業務に日本語を使うためそれを支援。
 - 「経営塾」でベトナム人経営者を塾生として育成。

高等教育機関における産業人材育成型民間連携では、大学等の教育機関と日系企業が連携することを JICA 案件が支援するという形態がとられる。このタイプの支援では、最終的に連携先を選定するのが大学等の教育機関になるため、必ずしも日系企業だけが連携対象になるわけではない。日系企業の意図が教育機関の発展に貢献しない内容である場合にも連携は難しい³⁹。しかし、日系企業との連携が教育機関の発展に貢献すると判断される場合には、民間連携を積極的に進めることが教育機関の機能強化に直結する。ベトナムにおける代表的案件は、ハノイ工科短期大学機械技術者養成、ハノイ工業大学技能者育成支援、ホーチミン工科大学地域連携機能強化（フェーズ1から2）、ハノイ工科大学 ITSS 教育能力強化（フェーズ1から2）である⁴⁰。ハイフォン市製造業の工場管理能力向上プログラムも、一部活動でハイフォン市工業職短期大学と協力している。このうち、ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトにおける具体的な民間連携のパターンは、以下に示すとおりである。

- 企業ニーズに基づいた訓練コースの開発と改善
 - 2010年に100社以上訪問、32社については詳細聴き取り調査実施し、産業界の人材ニーズを把握。
 - 機械保全短期コース（機械系、電気系の2コース）の形成と実施。企業における技能者を対象に、2012年3月に実施予定。
 - 5Sコンセプトの導入。5S委員会を設立し、毎月の視察や5S週間など全校的活動を2011年5月より展開中。
 - 品質管理短期コースの形成。大学・短大コースの最終学年生徒対象に、2012年秋実施予定。
 - 第三角法導入による機械製図のクラスの改善。機械工学部・ベトナム日本センターなど対象に2012年夏までに完了予定。

³⁹ 例えば、自社製品の販売や広告が目的である場合、特定の日系企業でしか使えない技術を大学の通常カリキュラムに導入しようとする場合、日系企業が短期的な利益のみを求めて連携を模索する場合等である。

⁴⁰ 日本センターでも、日本への留学支援など高等教育機関との連携が行われているが、大学間交流が主目的であり日系企業とのビジネス面での連携を強く意識したものではない。ここでは、同センターによる留学支援を民間連携の事例として取り上げなかった。

- 技能者の地位向上のための技能検定の試行
 - マシニングセンタ加工（金型製作などに必須の機械加工工程）分野において、実技試験課題の作成、学科試験の作成、採点基準の作成、採点者の育成、実施要領の作成等。2012年8月に試行実施予定。
- 就職支援システムの確立
 - インターンシッププログラム改善。プログラムの改善・モニタリング制度導入など。
 - キャリアカウンセリングの試行的実施。
 - 講師・生徒による企業見学。協力企業は日系・ベトナム系含め多数。
 - 卒業生就職先の把握。

産業人材育成型の民間連携における日系企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる⁴¹。

- ベトナムで人材を確保したい場合に必要な情報提供を受けることができる。
- 就職・企業説明会を開催する場を提供してもらえる。
- ビジネス日本語やビジネスマナーなど日本の知見をもとにした教育訓練の機会を提供してもらえる。
- 取引先のベトナム企業の経営者が日本の経営技術を学ぶ機会を提供してもらえる。
- 大学等高等教育機関や職業訓練機関卒業生の技術レベルが向上することによって、有能な人材を採用できる。
- 技能検定制度が整備されることによって、所定の技能レベルを有した技能者を確実に採用できる。
- 大学等高等教育機関の就職支援システムが確立されることによって、所定の技能レベルを有した技能者を確実に採用できる。

産業人材育成型の民間連携における現地企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- ベトナム人経営者が日本の経営技術を学ぶ機会を提供してもらえる。
- ビジネス日本語やビジネスマナーなどの教育訓練を受けることを通じて、日系企業との取引を拡大できる。

⁴¹ なお、本節で述べる民間連携の各類型の案件実施により日系企業及び現地企業が受けるメリットの内容は、必ずしも各企業からの直接の聴き取りに基づくものではなく、他の案件関係者へのインタビューや関係資料から考察したものである。

- 大学等高等教育機関や職業訓練機関卒業生の技術レベルが向上することによって、有能な人材を採用できる。
- 技能検定制度が整備されることによって、所定の技能レベルを有した技能者を確実に採用できる。
- 大学等高等教育機関の就職支援システムが確立されることによって、所定の技能レベルを有した技能者を確実に採用できる。

(2) 政策制度整備支援型（ソフト面の支援）

政策制度整備支援型の民間連携は、ベトナムにおけるビジネス関連制度を改善することによって、日系企業がベトナムに進出しやすい環境を整える民間連携である。ベトナムにおけるビジネス環境整備型民間連携は、大きく二つに分けられる。一つは、ハイレベルの政府間対話を通してベトナム政府に改善点などの要望を伝えるための民間連携である。もう一つは、政府間対話で指摘された問題点を具体的な政策制度改善に結び付ける民間連携である。

ハイレベルの政府間対話は、JICAのみならずオールジャパン体制で相手国政府と議論・協議することを支援するタイプの民間連携である。ベトナムにおいては、日越共同イニシアティブの円滑な運営を支援する活動が該当する。具体的には、計画投資省への投資環境アドバイザー派遣である。投資環境アドバイザー派遣の主目的は通常のアドバイザーと同様に計画投資省を支援することなので、日越共同イニシアティブ関連の業務はアドバイザー業務の一部として行われている。2003年5月から2004年3月まで実施された競争力強化のための投資環境整備に係る日越共同イニシアティブプロジェクトもこの類型に該当すると考えられる。他にも、プロジェクトベースで活動しているJICA専門家が日越共同イニシアティブ・ワーキングチームの議論に参加することもある。なお、第3章に示す通り、日越共同イニシアティブは大使館の主導性が強いが、JICAもワーキングチームの議論を発展させて中小企業・裾野産業開発プログラムにおける日系企業との連携を強化させるなどの貢献を行っている。JICAがイニシアティブに積極的に関与することにより、様々な民間連携が進めやすくなっている。

政策制度整備支援型民間連携は、政府間対話の結果にもとづき行政制度を改革し、日系企業のビジネス環境の基盤を整備するタイプの民間連携である。これら案件は、民間企業の要望をもとに案件が開始されたと想定されるが、事業実施中には民間連携があまり見られない。日系企業への裨益も間接的であると思われる。ベトナムにおける代表的な案件はこの、基準認証制度運用体制強化プロジェクトのうち政策立案に関する活動である。

政策制度整備支援型の民間連携における日系企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- ハイレベルの政府間対話を通じて、ベトナム政府に問題点を指摘し改善を要望することができる。
- ハイレベルの政府間対話を通じて、ベトナムにおける民間連携促進の妥当性が担保

される。

- 国際的な基準認証制度等が導入されることによって、国際的なビジネスが実施しやすくなる。

BOX2.3: 投資政策アドバイザーの役割

従来、我が国の ODA で途上国政府の投資政策アドバイザーとして派遣される専門家は、カウンターパートである当該国の投資関係省庁に対し、投資政策全般に関する助言、投資制度整備や海外からの直接投資の流入促進策の整備等に関する助言を行うことが主な任務であった。その役割は相手国政府の立場に立った適切な助言を行うことを前提としており、アドバイザーとしての立場で投資誘致等において日本企業と他国企業を区別して扱うような対応を相手国政府から求められることは一般的ではなかった。これまでにアジア諸国をはじめとして各国に派遣されて来た多くの投資政策アドバイザーは、当該国に進出を希望する日本企業に対して支援を行う場合にも、アドバイザーの業務の一部としてではなく、非公式な立場から情報提供や助言を行ってきたものと推測される。タイやインドネシアなど長期にわたり投資政策アドバイザーが派遣され外国直接投資の誘致が積極的に行われてきた国はもとより、日系企業が国内産業の中で大きなシェアを占め約 10 年間にわたり日越共同イニシアティブが効果を上げているベトナムにおいてさえも、投資政策アドバイザーの立場はやはりベトナム政府のサイドに立った投資制度整備、投資環境改善への助言が基本であり、日本企業・日系企業の誘致や進出支援に特化した活動を行うことには慎重にならざるを得ない状況である。

ところが、近年これとは別の流れとして、例えば、カンボジアなど、投資政策アドバイザーとして派遣される専門家に対し、日本企業の誘致に特化した助言を求める国も出て来ている。投資政策アドバイザーの任務は、派遣先の国の投資政策への助言であり、カウンターパートから自国の投資政策として日本企業の誘致に注力したい意向を伝えられ、それに対する助言と支援を求められるならば、アドバイザーとしてそれを拒む理由はない。今後、日本企業の誘致を目的とした投資政策アドバイザーの派遣要請が増加する可能性もある。日本企業の誘致を狙いとした投資政策アドバイザーが派遣されるようになれば、産業開発において、投資政策アドバイザーを軸とする日本企業との民間連携の可能性が高まることも考えられる。

(3) 行政サービス強化型（ソフト面の支援）

行政サービス強化型の民間連携は、JICA 事業でベトナム政府の行政サービスを向上させることによって、日系企業のビジネス環境を改善しようとする民間連携である。政策制度整備型民間連携が制度改革を目的としているのに対し、行政サービス強化型では制度改革よりその運用改善に重きを置いた民間連携である。行政サービス強化型の民間連携では、活動を効果的なものとするために、民間企業がベトナムにおけるビジネスを進めていく上でどのような問題を抱えているかを具体的に把握することが必要になる。プロジェクトの活動として、民間企業を対象にした聴取や対話会が実施されたりすることがある。これらの活動対象は必ずしも日系企業に限定されないが、当該国産業において日本のプレゼンスが高い場合には必

然的に日系企業を対象とすることが多くなる。ベトナムにおける代表的なプロジェクトおよび活動は、知的財産情報活用⁴²、競争法執行・競争政策実施キャパシティ強化、新産業統計構築、外国投資環境整備、税務行政改革支援⁴³、メコン地域における税関リスクマネジメント、基準認証制度運用体制強化プロジェクトのうち認定・認証・試験能力向上に関する活動、投資環境整備アドバイザーの通常業務である計画投資省支援⁴⁴、税関行政官能力向上のための研修制度強化などである。

行政サービス強化型の民間連携における日系企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- ベトナム政府に、行政サービス上の問題を指摘し改善を要望することができる。
- 行政サービスの強化を通じて、ベトナムでビジネスを行う上での透明性と公平性が向上される。

(4) 企業間リンケージ促進型（ソフト面の支援）

日系企業とベトナム企業の企業間リンケージ促進を通じて、ベトナム企業が日系企業の必要とする技術や情報の提供源となることを期待する民間連携である。ベトナムにおいては、JICA が日系企業と直接連携するタイプの民間連携と、地方公共団体関連組織など日本側官部門を介して日系企業と間接的に連携するタイプに分けられる。

JICA が日系企業と直接連携するタイプの民間連携では、日系企業とベトナム企業とのマッチング支援、ベトナム企業を対象にした日系企業によるセミナー開催や講師派遣といった活動が JICA 案件の中で行われる。JICA 案件は日系企業ではなくベトナム政府を支援することが本来的な目的なので、JICA 専門家は日系企業とベトナム企業の連携を促進するベトナム政府を支援する立場である。もっとも、実際にはベトナム政府を介さずに、JICA 専門家が日系企業とベトナム企業を直接仲介することも多い。日系企業とベトナム企業の連携がベトナム経済の発展にとって欠かせないということが、JICA としてこの種の民間連携を行う理由づけになっている。企業間リンケージ促進型の民間連携では、JICA の活動と JETRO の活動の類似性が高くなり、両者の活動の線引きが難しくなる。基本的には、JETRO は日系企業とのパイプを活かしながらマッチングを行い、JICA はベトナム政府とベトナム企業とのつながりを活かしながらマッチングを行うという棲み分けが成されている。ベトナムにおける代表的案件は、中小企業振興計画調査、中小企業技術支援センター、中小企業政策アドバイザー派遣、中小企業政策実施アドバイザー派遣、中小企業支援機能強化、計画投資省に派遣されている投資環境アドバイザーやハイフォン市投資環境改善専門家による JAPAN DESK 機能等である。シニアボランティアチームにより実施されている裾野産業育

⁴² 知的財産に関する法律整備などの制度整備が目的ではなく、知的財産権情報の電子化やインターネットによる同情報の提供機能充実を目的としたプロジェクト。

⁴³ 納税に関する制度改革というよりは、納税者サービスの改善を目指したプロジェクト。

⁴⁴ 特に計画投資省が開催する海外投資セミナーの支援など。

成はベトナム中小企業の技術力向上を目指した活動であるが、活動対象となる中小企業を選定する際に日系企業と連携可能性が考慮されており、企業間リンケージ促進型の民間連携も行われている。ベトナム日本人材センター・ビジネス人材育成プロジェクトが行っている経営塾（ベトナム人経営者の育成）でも、企業間リンケージが図られている。経営塾に参加するベトナム人経営者と日本の経営者の交流会が開催されており、両者間の連携が期待されている。他にも、日系企業の紹介活動支援、JETRO への部品商談会への出展支援などの企業間リンケージ促進活動が行われている。

中小企業支援機能強化プロジェクトで行っている日系中小企業とベトナム中小企業の企業間リンケージ構築支援の具体例は、以下に示すとおりである。

- 日本の中小企業支援機関が開催した総合展（日本で開催）の外国企業向け展示スペースにベトナム中小企業が出展することを支援
- ベトナムでのパートナーを探している日系中小企業に対し、ベトナムのパートナー企業を紹介

現在は終了した案件であるが、中小企業技術支援センタープロジェクトでは以下に示すような民間連携が行われていた。JETRO と共催の形で実施されたものも多かった。

- ベトナム中小企業を対象にした技術セミナーや個別企業指導への日系企業講師派遣依頼
- 逆見本市（日系企業が購入したい部品を展示しベトナム企業が応じる形の見本市）の主催
- 日系企業に向けてのベトナム中小企業情報の提供（日系企業のベトナム調査に同行など）
- 日系中小企業とベトナム中小企業のマッチング支援

地方公共団体関連組織など日本側官部門を介して連携するタイプの民間連携は、JICA が日系企業との連携を目指す点と同じだが、JICA が日本側官部門を介して間接的に日系企業と連携するという点が異なる。JICA としては、日系企業と太いリンクを持つ日本の公的機関を介すことにより、日系企業との連携が容易になる可能性がある。このタイプの民間連携に該当する活動を行っているプロジェクトは、草の根技術協力で実施されているハイフォン市製造業の工場管理能力向上プログラムである。同プログラムの実施機関は公益財団法人北九州国際技術協力協会（KITA）であるが、北九州市が側面支援をする体制になっている。プログラム活動の一部として、ハイフォン市製造業者と北九州市製造業者のマッチングが企図されている。他にも、中小企業支援機能強化プロジェクトが、県の企業振興を担当する財団法人を介して県内企業とベトナム企業とのマッチングを支援している例がある。

企業間リンケージ促進型の民間連携における日系企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- 情報入手が難しいベトナム企業に関する情報を得ることができる。
- 自社の活動紹介や商談会への参加の機会を得ることができる。

- ベトナム企業を対象にしたセミナー活動を通じて、ベトナム企業に関する情報を得ることができる。
- 自社の活動に有益となるベトナムパートナー企業の紹介を受けることができる。

企業間リネージュ促進型の民間連携における現地企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- 情報入手が難しい日系企業に関する情報を得ることができる。
- 自社の活動紹介や商談会への参加の機会を得ることができる。
- 日系企業によるセミナーに参加することを通じて、日系企業に関する情報を得ることができる。
- 自社の活動に有益となる日系パートナー企業の紹介を受けることができる。

(5) 工業団地開発型（ハード面の支援）

工業団地開発型は、JICA が相手国産業開発の一環として工業団地の開発計画を支援したことによって、結果として日系企業が団地内に進出するという民間連携である。公的資金を用いた JICA 開発調査では、特定あるいは不特定の日系企業を想定した開発計画は策定できない。JICA が開発計画を策定する時点では、日系企業への貢献が強く意識されているわけではない。つまり、通常の産業開発調査を通じて提案される工業団地開発計画は、計画初期段階から特定の民間企業が資金提供することを想定している PPP と異なり、結果的に日系企業が進出したものである。日系企業にとっては受動的な民間連携だと言える。ベトナムでは、JICA 開発調査で提案されたタンロン工業団地に対し、工業団地本体ではなく周辺インフラの整備を円借款事業（ハノイ都市インフラ整備事業）で進めた事例がある⁴⁵。周辺インフラ整備事業単独で見た場合には JICA からの能動的な民間連携が行われたと言えるが、周辺インフラ整備はあくまでも工業団地本体の開発に付随する開発行為である。工業団地本体部分の民間連携が受動的である以上、周辺インフラ整備も含めた工業団地開発型民間連携全体が受動的な民間連携だと考えられる。工業団地開発は JICA から見れば受動的な民間連携であるが、日系企業による具体的な経済活動の場を提供しているという点でその影響は大きく、他の民間連携とも関連している。産業人材育成型の民間連携で育成された人材に具体的な活動の場を提供したり、工業団地における具体的な民間企業の経済活動を通じて発見された種々の問題が政策制度整備支援型や行政サービス強化型の民間連携につながったりすることがあるからである。

ベトナムにおける代表的案件は、ハノイ地域工業開発計画マスタープラン調査、ハノイ都

⁴⁵ ハノイ都市インフラ整備事業で整備されたタンロン工業団地周辺インフラは、給水施設、道路・排水施設、汚水処理施設、電力供給施設である。事業の目的は工業開発と地域開発であり、工業団地向けだけでなく地域住民向けのインフラ整備も行われた。

市インフラ整備事業、工業団地周辺の居住環境整備調査、ホアラック・ハイテクパークに関連する一連の調査計画、ハノイハイテクパーク計画フォローアップ調査である。

工業団地開発型の民間連携における日系企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- 工業団地内および周辺インフラが高レベルで整備された工業団地に進出する機会を得ることができる。
- 工業団地内に進出している他日系企業とのビジネスを拡大できる可能性がある。

工業団地開発型の民間連携における現地企業のメリットは、以下に示すとおりだと考えられる。

- 工業団地内および周辺インフラが高レベルで整備された工業団地に進出する機会を得ることができる。
- 工業団地内に進出している日系企業とのビジネスを拡大できる可能性がある。

(6) 各類型の代表的案件

ベトナムにおける代表的民間連携が、どの民間連携手法に該当するかを示したものが表2-17である。なかには、日本人材センター・ビジネス人材育成、ハイフォン市製造業の工場管理能力向上、裾野産業育成、基準認証制度運用体制強化、投資環境アドバイザー派遣のように複数の民間連携手法が採用されているハイブリット型の民間連携案件もある。ベトナムでは、JICA 民間連携と日越共同イニシアティブでの議論が結びついており、JICA 案件に派遣されている専門家が必要に応じて日越共同イニシアティブ・ワーキングチームでの議論（政策制度支援型の民間連携）に参加している。各専門家レベルでは政策制度整備支援型の民間連携を行っていると言えるが、案件全体の目標が政策制度整備支援でないことから、ここでは案件レベルでは政策制度支援型の民間連携が行われていないものと分類している。しかし、案件の採択・計画、実施にあたって非明示的に民間との連携が意識されているケースもあると考えられる。

表 2-17：ベトナムの代表的案件における民間連携手法の分類

案件名（スキーム）	人材面	ソフト面			ハード面
	産業人材育成型	政策制度整備支援型	行政サービス強化型	企業間リンク促進型	工業団地開発型
日本人材センター・ビジネス人材育成（技プロ）	◎	—	—	○	—
ハノイ工業大学技能者育成支援（技プロ）	◎	—	—	—	—
ハイフォン市製造業の工場管理能力向上（草の根技術協力）	◎	—	—	○	—
裾野産業育成（シニアボランティア）	◎	—	—	○	—
投資環境アドバイザー派遣（専門家派遣）	—	○	◎	○	—
基準認証制度運用体制強化（技プロ）	—	○	◎	—	—
知的財産情報活用（技プロ）	—	—	◎	—	—
競争法執行・競争政策実施キャパシティ強化（技プロ）	—	—	◎	—	—
税関行政官能力向上のための研修制度強化（技プロ）	—	—	◎	—	—
中小企業支援機能強化（有償技術支援—附帯プロ）	—	—	—	◎	—
ハノイ地域工業開発計画マスタープラン調査（開発調査）	—	—	—	—	◎
ハノイ都市インフラ整備事業（円借家）	—	—	—	—	◎

凡例：◎ 非常によく該当する、○ 一部該当する、— 基本的に該当しない

出所：調査団作成

2-4-6-3 JICA 民間連携型産業開発支援の整理

これまでに示した5つの民間連携型産業開発支援を整理すると以下に示すとおりとなる。

■ 産業人材育成型

産業人材育成型のうち、日本センターにおける人材育成は日本の産業を現地に紹介することが目的であり、紹介の対象が日本の産業に特定されていることから民間連携の度合いは強い。ベトナムでは製造業における日系企業のプレゼンスが高いこと

もあり、高等教育機関における人材育成でも多くの民間連携事例がある。

■ 政策制度整備支援型

政策制度整備支援型のうち、ハイレベルの政府間対話に関する民間連携は、ベトナムでは日越共同イニシアティブのことである。同イニシアティブは第3章で詳しく述べるとおり大使館主導の面が強い。行政制度を改革するタイプの政策制度整備支援型民間連携は、案件形成時に民間からの問題提起があるかもしれないが、プロジェクト実施中の民間連携はあまり見られない⁴⁶。

■ 行政サービス強化型

行政サービス強化型の民間連携では、サービス提供者として民間企業の存在が強く意識されている。民間企業がどのような行政上の問題を抱えているかについて意見聴取や対話会が開催されることもある。

■ 企業間リンケージ促進型

企業間リンケージ促進型は、日系企業を積極的に誘致しベトナム経済を発展させることがベトナム政府の方針になっていることが活動の前提になっている。連携の対象が日系企業に特定されていることから、民間連携の強度は高いと言える。

■ 工業団地開発型

工業団地型は、案件形成時に特定の民間企業を想定した計画策定がされているわけではない。相手国政府の産業開発に資する工業団地開発計画を策定した結果として日系企業の進出を助けた形である。受動的な民間連携だと言える。

2-4-7 JICAの民間連携型産業開発支援を通じて得られた教訓

ベトナムでは、様々な形の民間連携が積極的に行われている。結果として、多くの日系企業が JICA 事務所や案件を訪問しており、民間連携の先進的かつ成功事例だと考えられる。この成功の背景には以下の点があると考えられ、今後 JICA が民間連携を進めていく上での教訓になり得る。

(1) 産業開発における高い日本のプレゼンス

ベトナムでは、1998年から2008年の累積直接投資額実行額で日本が第1位となっており、総額に占める割合は12.7%である。実行額第2位はシンガポール(9.7%)、第3位は台湾(7.6%)であるが、両国は経済協力分野におけるプレゼンスはほとんどない。日本は、1995年以降二国間関係ではベトナムのトップドナーになっている。特に産業開発においては、ベトナムに進出する企業の数においても経済協力の厚みにおいても日本のプレゼンスが

⁴⁶ 将来的には民間も含めたオープンなプロセスで制度構築を進めていくことが、より積極的に検討される可能性もあり、今後の課題だと言える。

圧倒的に高い。このことが、ベトナムで民間連携を進めやすい背景になっている。産業開発においては、日系企業の要望を取り入れながら支援を進めることが、ベトナムにとっても望ましいからである。つまり、ベトナムにおいては、相手国の開発課題克服と日系企業の進出の整合性が取れている。

表 2-15 に示すとおり、近年のベトナム社会経済開発 5 ヶ年計画では裾野産業育成が開発課題として取り上げられている。これは、これまで日本がその重要性を強調し、ベトナム裾野産業の発展という成果を着実に生み出してきたことがベトナム側に認められたものと考えられる。JICA が民間連携を推進するのであれば、ベトナムと日系企業双方の発展に貢献する重要分野を国別援助方針等で明確に示すとともに、相手国政府への積極的な発言と成果の達成を継続し、日本のプレゼンスを一定以上に保つ努力が必要である。

(2) 日越共同イニシアティブでの問題提起に基づいた民間連携活動

ベトナムでは、日越共同イニシアティブという官民連携メカニズムが存在しており、JICA もその一翼を担っている。日越共同イニシアティブは、日系企業のベトナム進出における課題を発見する役割を果たしており、そこでの問題提起に基づいた各種活動が実施されている。日越共同イニシアティブにおける JICA としての主な貢献は、ODA 資金を活用した課題解決の支援（事業の実施）である。分野によって JICA の貢献は異なるが、特に裾野産業分野では複数の JICA 事業の実施が課題解決に大きく貢献している。これらの JICA 事業によって、多くの問題が解決されてきたことは、日系企業へのアンケート結果にも表れている。日越共同イニシアティブと連動した民間連携を行うことによって、より日系企業の課題に即した案件形成が可能になり、そのことが有効性の高い事業に直結していると考えられる。通常、JICA は日系企業にとって縁遠い存在であると考えられるが、ベトナムでは大使館や JETRO が日系企業に JICA の事業を紹介する例があり、ここでも日越共同イニシアティブの効果が見られる。

JICA 事業実施担当者へのインタビューでは、他国との単純比較は困難であるものの、ベトナムでは日越共同イニシアティブが存在することにより民間連携が進めやすくなっているのではないかと多くの声が多く聞かれた。その理由は、日越共同イニシアティブにより民間から問題意識を吸い上げて事業を実施するという仕組みが制度化されていること、日系企業が JICA に積極的にアプローチできること、JICA として民間連携を積極的に進めることにお墨付きが与えられていることであった。ベトナムにおいては日越共同イニシアティブにより民間連携を推進する基盤が整備されており、そのことが個々の JICA 案件における民間連携を実施しやすくしているといえる。日越共同イニシアティブはオールジャパンとしての枠組みであり、JICA だけで実施できるものではないが、もしそのような枠組みがあるのであれば、政策制度整備支援型の民間連携を行い、政府間対話を側面支援することは重要だと考えられる。特にベトナムが経てきた道のりにある移行経済国においては、日系企業が経済活動を行うに当たって、そうした政策制度支援型の民間連携を行うことは重要性が高い。

第3章 ソフト面の環境整備プロジェクトの事例研究
ーベトナムにおける包括的な貿易投資環境整備支援の事例研究ー

第3章 ソフト面の環境整備プロジェクトの事例研究

ーベトナムにおける包括的な貿易投資環境整備支援の事例研究ー

3-1 日越共同イニシアティブ以前の取組み

日越共同イニシアティブ開始以前における日本の対ベトナム投資額は、他の ASEAN 諸国の投資額と比較すると極めて小さいものであった。日本からの投資額は、絶対額で減少しているだけでなく、他の東アジア諸国との比較においても減少していた。ベトナムが外国投資を再び呼び込み、国造りに活用していくためには、政府が投資環境を飛躍的に改善させるための効果ある政策をいかに迅速に打ち出し、かつ、実行できるかが重要だとされていた(日越共同イニシアティブ報告書、2003)。

日越共同イニシアティブ開始以前も、投資環境整備に関する日越間協議は行われていた。1998年には関係各国によるベトナムビジネスフォーラムという国際的な場が設定され、その下で日越共同イニシアティブ貿易投資ワーキンググループという民間ベースの協議体が協議を行っていた。しかし、これらの協議は必ずしも実際的な効果をあげなかった。当時の関係者は、以下のように述べている。「日越共同イニシアティブ以前の日本とベトナムとの協議はどうしても、両論併記に終わりがちであった。また、日本はベトナムに対し政策支援型の援助も行ってきた。しかし、これも提言として参考にされるに留まる限界があった。また、この作業は、結局は「外圧」をかけることになる。「よけいな口出しをするな」と反発をされてしまえば、何も進まないことになりかねなかった」(北野・吉澤、2004)。

3-2 日越共同イニシアティブの下での取組み

3-2-1 イニシアティブの実施戦略

2002年12月、対ベトナム支援国会合において、日越共同イニシアティブの発端となる演説が服部則夫駐ベトナム大使によって行われた。この当時、ベトナムに進出していた日系企業では、部品の現地調達が滞ったために生産が停止するという問題が生じていた。ベトナムは市場経済移行国であることから政府の対応が厳しく、商工会レベルでは対応が難しいというのが各国企業の共通認識であった。

服部大使の案は、同イニシアティブの下での行動計画を、1) 両国の共同作業とする、2) ハイレベルの関与により実施のコミットメントを得る、3) ODAを梃子に使うことによって実効性の高い計画とすることであった。当事者たるベトナムがやる気にならないと何の意味もないことから、「共同」でやるということが大切であった。そして、討議した結果を単なる「提言」で終わらせずに、ベトナム政府としての合意を得る「行動計画」とし、かつ、これにハイレベルのコミットメントを得ることによって、実施段階での停滞が生じないようにしようとした。それとともに、「行動計画」の実施に当たって、日本側が支援できることは、さまざまな ODA のツールを使って支援していくことにより、行動計画のコミットメントと実施を後押ししようとした。日本は、ベトナムのために大きな規模の ODA を供与しているが、それを投資環境の整備に生かしていこうとの発想であった(北野・吉澤、2004)。

日越共同イニシアティブは、先に述べたベトナムビジネスフォーラムとは別途立ち上げら

れた二国間の枠組みである。ベトナムビジネスフォーラムは、ユーロチャム（欧州商工会議所）や米チャム（米国商工会議所）といった欧米各国が運営の中心になっているが、日本の商工会も参加している。ベトナム国内の投資家もメンバーとなっている点は、日越共同イニシアティブと異なる。同フォーラムでは、長年、国際金融公社（IFC）とベトナム政府計画投資省が共同議長を務めてきたが、2012年初めから事務局機能が民間に移行された。現在、IFCは民間による事務局機能を支援する立場である。フォーラムの対象分野は、市場、観光、教育など多岐にわたるが、IFC担当者によれば活発に活動している分野は金融、用地取得、労働、教育、インフラ（港湾等）である。同担当者によれば、ベトナムビジネスフォーラムと日越共同イニシアティブは相互補完の関係にある。両メカニズムはベトナムのビジネス環境の改善を目指した活動であり、活動の源が民間企業の問題提起である点は共通している。両者の違いは、ベトナム政府に問題を伝達する手法（チャンネル）が異なることである。活動の源が同じである以上、それぞれのメカニズムが別の方向に向かって行くことはなく、民間企業は場面に応じて有効なチャンネルを選択し、ベトナム政府に問題を伝達すればよいのではないかとのことだった。

3-2-2 イニシアティブの進捗と成果

2003年4月、ベトナムのカイ首相と日本の小泉首相は、「競争力強化のための投資環境改善に関する日越共同イニシアティブ」の立ち上げに合意した。イニシアティブの目的は、ベトナムの競争力を強化するためのベトナムへの外国直接投資の促進であるとされた。具体的には、ベトナムが投資環境を改善するために実施すべき内容を行動計画として日越両国で取りまとめ、実施の進捗評価を日越両国共同で行うものである。日越共同イニシアティブは、日系企業の裨益を目指した枠組みであるが、日系以外の企業に便益をもたらすこともある。

2003年12月に日越共同イニシアティブ第1フェーズが開始され、2012年6月現在は第4フェーズを迎えている。これまでの日越共同イニシアティブの進捗を整理すると表3-1の通りとなる。

表 3-1：日越共同イニシアティブの進捗

フェーズ	概要	行動計画の 要求項目数	評価項目数
第1フェーズ	2003年12月：行動計画策定 2005年11月：評価・促進委員会	44	125
第2フェーズ	2006年7月：行動計画策定 2007年11月：評価・促進委員会	46	80
第3フェーズ	2008年11月：行動計画策定 2010年12月：評価・促進委員会	37	62
第4フェーズ	2011年7月：行動計画策定 2011年12月：中間モニタリング会議(1) 2012年7月：中間モニタリング会議(2) 2012年12月：評価・促進委員会	70	70

出所：日越共同イニシアティブに関する資料をもとに調査団作成

第一から第三フェーズまでにイニシアティブが達成した成果については、下表にまとめられる。評価項目達成率を見ると、表 3-2 に示すとおり、第 1 から第 3 フェーズまで 80% を超えており達成率は高い。経団連など日系企業からの評価も高く、主な成果は表 3-3 に示すとおりである。日越共同イニシアティブの成果を数値で示すことは難しい。日本の直接投資件数及び投資額は、ベトナム側の投資環境だけでなく世界経済の動向などに左右されるからである。しかし、日系企業の多くが対ベトナム投資の障害が少なくなったと考えており、かつ、2003 年以降日本の対ベトナム直接投資件数及び投資額が増加の傾向を示していることから、同イニシアティブは一定の成果をあげているものと思われる。

表 3-2：日越共同イニシアティブの成果

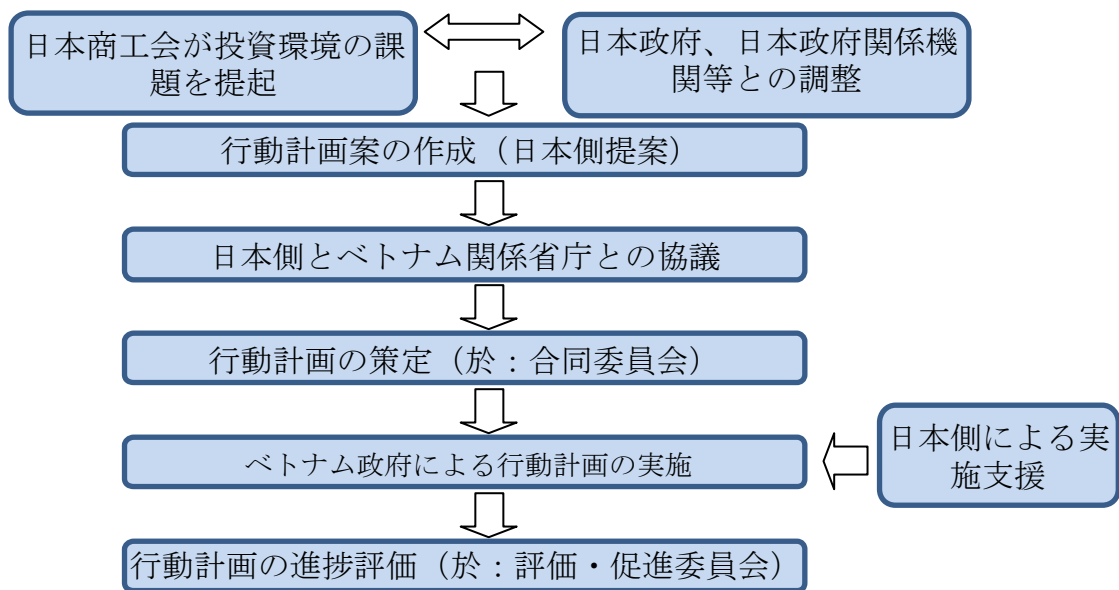
フェーズ	評価項目の達成率	主な成果
第 1 フェーズ	85% (2006 年 7 月 合同委員会時)	<ul style="list-style-type: none"> ● 15 日以内の観光・商用短期滞在ビザの免除 ● 四輪車産業における現地調達義務の廃止
第 2 フェーズ	93% (2007 年 11 月 最終評価時)	<ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産権の法定審査期限の遵守 ● 電力事業への民間参入促進
第 3 フェーズ	81% (2010 年 12 月 最終評価時)	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際間陸路輸送の時間外通関の実現 ● 知的財産権侵害の罰則強化
第 4 フェーズ	現在実施中	

出所：主な成果については経団連（2011）

3-3 日越共同イニシアティブの実施手順と実施体制

3-3-1 イニシアティブの実施手順

日越共同イニシアティブの実施手順は、図 3-1 に示すとおりである。最初に商工会が日系民間企業の視点で対ベトナム投資環境に関する課題を提起する。これらの課題を日本側関係機関が検討する。検討の結果、大使館が中心となって、行動計画案（日本側提案）を作り上げる。行動計画案についてベトナム関係省庁と協議を行い、両者の合意ができたものが行動計画となる。行動計画に記載された改善項目は、ベトナム政府が改善の責務を負うことになるが、ベトナム政府単独では実施が困難である場合もあるので、日本側が実施を支援する。この支援では、ODA 資金による JICA の支援スキームが用いられる。ベトナム政府による行動計画の実施は、最終的に評価・促進委員会で評価される。



出所：在ベトナム日本大使館（2011）

図 3-1：日越共同イニシアティブの実施手順

日越共同イニシアティブは、ハイレベルの関与によるコミットメントを取り付けている点に特徴があるが、合意形成は3つのレベルで行われる。最初のレベルは民間レベルで、ワーキングチームでの合意がこれに相当する。ワーキングチームで活動の中心になっているのは、特に日本側では民間企業だからである。民間レベルの合意に基づき、その次の行政レベルの合意形成が行われる。行政レベルの合意形成を行うのは、日本側が大使館公使、ベトナム側が外国投資庁長官である。行政レベルの合意は、さらに上位の大臣レベルで承認される。このレベルの合意形成を行うのは、日本側が駐越日本国特命全権大使と経団連日越経済委員長、ベトナム側が計画投資大臣である。ベトナム側は、この大臣レベルの合意形成を、さらに首相にまで報告する体制をとっている。

3-3-2 イニシアティブの実施体制

日越共同イニシアティブを円滑に実施するための手段として、イニシアティブでは分野ごとのワーキングチームが設立されている。ワーキングチームは、日本側行政部門、日本側民間部門、ベトナム側行政部門がメンバーになっており、定期的に会合を開催して協議を続けている。第4フェーズの場合、電力、労働、マクロ、その他、小売・食品、官民連携インフラの6ワーキングチームが設立されており、その他はさらに4つのサブチーム（裾野産業、法制度・運用、物流・通関・通信、税制）に分かれている。イニシアティブの実施においては、ワーキングチームの枠組み作りやワーキングチームにおける議論への参加も重要な活動である。

先に示したイニシアティブの実施手順にワーキングチームの枠組み作りと議論への参加を加えたものをイニシアティブ全体の作業項目とした場合、日本側関係機関の役割分担は表3-3のようになっていると考えられる。

表 3-3：日越共同イニシアティブにおける日本側関係機関の役割分担

作業項目	大使館	JETRO	商工会	JICA
投資環境の課題を提起	—	◎ 課題取りまとめ	◎ 課題提起	—
行動計画案の策定 (民レベルの協議)	◎ 計画案取りまとめ	○ 計画案作成支援	△ 計画案作成支援	○ 計画案作成支援
日本側とベトナム関係省庁との協議 (行政レベルの協議)	◎ 公式協議	—	—	○* 計画投資省との調整
行動計画の策定 (大臣レベルの協議)	◎ 行動計画承認プロセス	—	○ 経団連日越経済委員長の協議参加	○* 計画投資省との調整
ベトナム政府による行動計画の実施 (日本側による実施支援)	—	—	—	◎ ODAによる改善事業実施
行動計画の進捗評価	◎ 評価結果取りまとめ	○ 評価取りまとめ支援	○ 評価取りまとめ支援	—
ワーキングチームなど枠組み作り	○ 枠組み決定	◎ 日系企業等との調整	△ ワーキングチームへの参加決定	—
ワーキングチームにおける議論	○ ワーキングチームへの直接参加と全体管理	◎ ワーキングチームにおける議事録作成など	◎ ワーキングチームにおける問題提起	△ ワーキングチームへの専門家と所員の参加

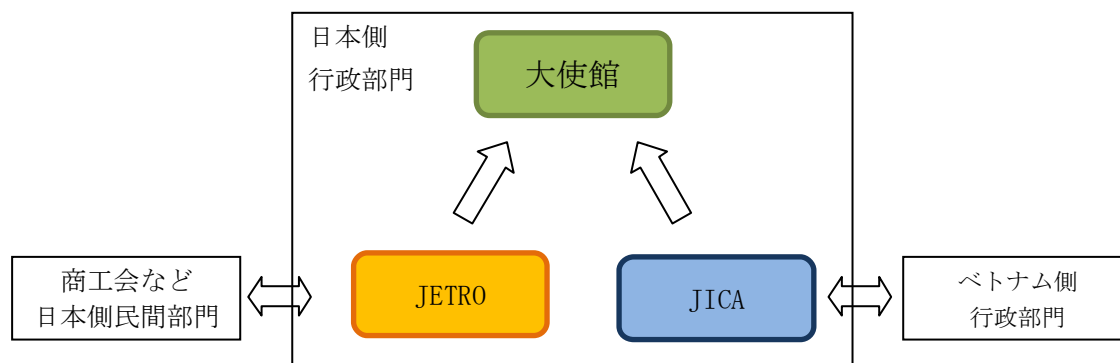
凡例：◎主導的に関与、○補佐あるいは調整役として関与、△必要に応じて関与、—ほとんど関与なし

*：主に投資環境アドバイザーによる活動

出所：関係者への聞き取りをもとに調査団作成

表 3-2 に示すとおり、日越共同イニシアティブでは、ベトナム政府による行動計画実施の支援を除いて大使館が主導的役割を果たしている。JETRO と JICA は大使館を補佐する立場にあると考えられる。JETRO は主に日系企業との太いパイプを活かして主に商工会や日

系企業との連携を担当している。JICA（特に投資環境アドバイザー）も日系企業と連携しているが、とりわけベトナム政府との信頼関係を活用してベトナム側との連絡・調整を行っている点がJETROの活動との相違点となっている。このような日本政府側のイニシアティブ運営体制を示したものが図3-2である。



出所：関係者へのインタビューをもとに調査団作成

図 3-2：日越共同イニシアティブ運営体制

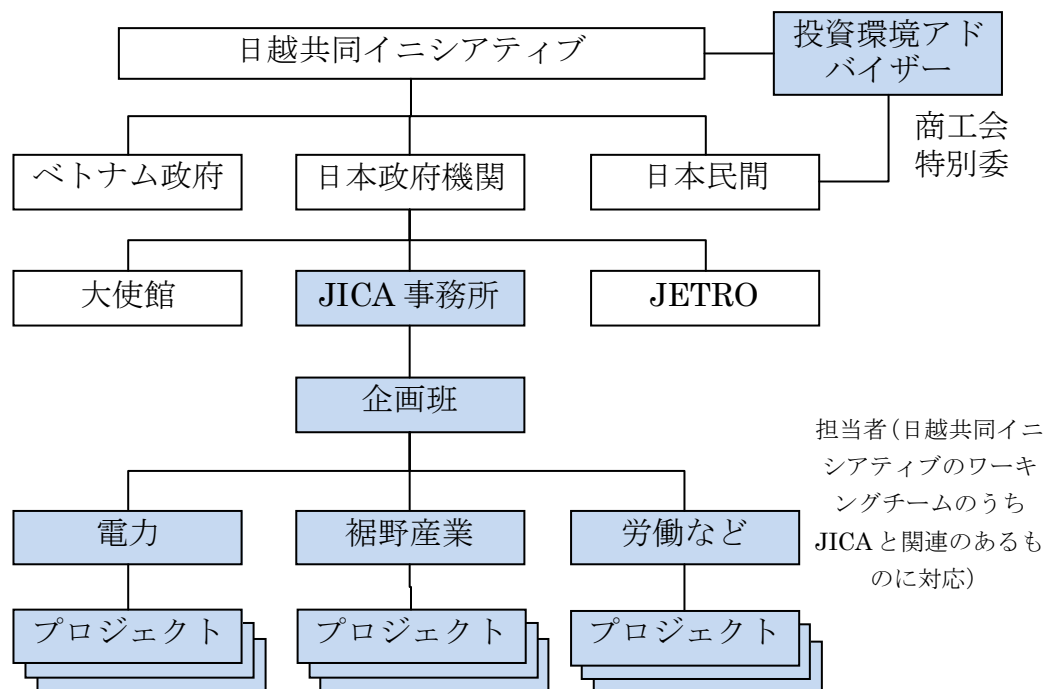
なお、イニシアティブ開始当時の文献によれば、コンサルタントが日系企業へのヒアリングや報告書作成を担当したとある。コンサルタントは2003年5月から2004年3月まで実施された競争力強化のための投資環境整備に係る日越共同イニシアティブプロジェクトで派遣されたものと思われる⁴⁷。現在はこのような役割を担うコンサルタントは存在しないが、イニシアティブ開始当初は作業量が膨大であったと想定され、コンサルタントが必要であったものと思われる。

3-4 日越共同イニシアティブへのJICAの関わりと貢献

JICAベトナム事務所は、イニシアティブを円滑に実施するために、図3-3に示す体制で業務を行っている。まず、計画投資省に派遣されている投資環境アドバイザーが日本商工会特別委員の立場でイニシアティブの運営支援をしている。その他には、JICAベトナム事務所の企画班がイニシアティブへの対応を行っており、JICA事務所内におけるイニシアティブ総取りまとめは企画班班長が担っている。企画班班長の下にはセクターごとの担当者がいるが、イニシアティブに関連する分野については、イニシアティブのワーキングチームと同じ区分けで担当者が配置されている。例えば、電力、労働、裾野産業といった具合である。ただし、小売りなどのようにJICAの業務と関連性が薄いワーキングチームには担当者が配置されていない。基本的には、これらの担当者が日越共同イニシアティブにおけるワーキングチームのメンバーであり、定期的に議論に参加している。担当者の下には、技プロ、専門

⁴⁷ 同プロジェクトに関する情報は極めて限られており（少なくとも公表されておらず）、詳細が不明である。

家派遣といったプロジェクトがあり、具体的な支援を行っている。



凡例：色付きの枠は JICA の実施体制、色無しの枠は他機関との関係性を示したもの

出所：JICA ベトナム事務所へのインタビューをもとに調査団作成

図 3-3：JICA の日越共同イニシアティブ実施体制

この JICA 事務所のイニシアティブへの関わりについて、項目ごとにまとめると次のようになる。

(1) 投資環境アドバイザーによる連絡・調整

JICA はベトナム政府計画投資省に投資環境アドバイザーを派遣している。投資環境アドバイザーの業務は通常の省庁付アドバイザーと同様、担当省庁である計画投資省への助言であるが、TOR の一つに日越共同イニシアティブの運営支援が追加されている。投資環境アドバイザーはイニシアティブのベトナム側主管省庁である計画投資省との太いパイプを活かし、日本側とベトナム側の調整機能を果たしている。日系企業との調整等は主に JETRO が行っている。投資環境アドバイザーは、日本商工会の特別委員に任命されており、そのことが日越共同イニシアティブ運営に従事する一つの理由にもなっているが、実際には日系企業との連携は主に JETRO が担っている。

(2) ワーキングチームの議論への参加

イニシアティブでは、課題ごとにワーキングチームが設置されている。JICA ベトナム事

務所所員および JICA 専門家は必要に応じてこのワーキングチームの議論に参加している。JICA 専門家がこのワーキングチームの議論で特に期待されているのは、技術的な見識に基づいたインプットである。ワーキングチームでは、行動計画の達成方法が議論になることがあるが、JICA 専門家が自ら従事しているプロジェクトの活動を紹介することもある。これら JICA プロジェクトにおける活動が行動計画の達成に有効であると判断される場合には、日越双方が JICA プロジェクトにより大きな注意を注ぐことになる。

(3) ODA によるベトナム政府の課題解決支援

イニシアティブにおいて JICA の貢献度が最も高いのは、ベトナム政府による行動計画実施の支援である。行動計画で合意された項目を着実に改善していくのはベトナム政府の責務であるが、単独では実施が難しいものもある。JICA は、ODA を利用してこれを支援している。このようにベトナム側による行動計画実施を支援することは、支援のツールや予算を持たない大使館、JETRO、商工会といった他日本関係機関にとっては非常に難しく、JICA への期待が圧倒的に高い。もっとも、日越共同イニシアティブの行動計画での合意自体は ODA 案件採択の十分条件ではなく、それだけを理由に ODA 案件が採択されることはない。ODA 案件として採択されるためには、通常の採択ルートを経ることが必要である。さらに、これらの ODA 案件は、複数案件を有機的に組み合わせたプログラムの方法で実施される場合もあり、その効果を高めている。この ODA によるベトナム政府の課題解決支援を概念的に示したものが図 3-4 である。

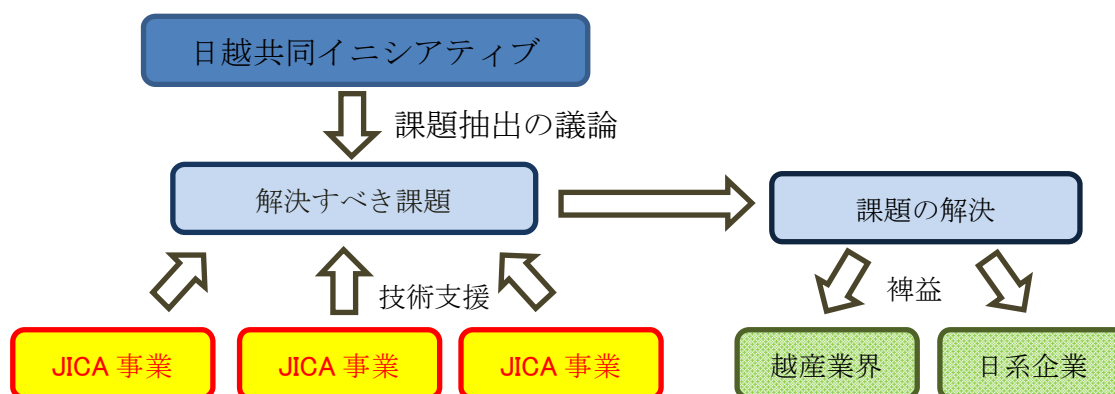


図 3-4：日越共同イニシアティブを通じた ODA によるベトナム政府の課題解決支援

(4) ODA 案件の確実な実施が引き出すベトナム政府側のコミットメント

日越共同イニシアティブにおいては、ベトナム政府による行動計画の実施が最も重要な活動だと言える。ベトナム側の積極的な行動を引き出さない限り、イニシアティブ実施以前に指摘されていた問題は解決されないからである。関係者が指摘するように、ベトナム政府にとって日越共同イニシアティブに取り組む大きなインセンティブは、長期的には日本からの直接投資増加であり、短期的には日本による ODA 供与である。ODA 案件が着実に実

施されベトナム政府及び国民に貢献することは、日越共同イニシアティブにおけるベトナム政府の積極的行動及びコミットメントを引き出すことに貢献していると考えられる⁴⁸。

3-5 日越共同イニシアティブの実施を通じて得られた教訓

イニシアティブ実施のメリット

JICA としてのイニシアティブ実施のメリットは、大きく3つある。第一は、イニシアティブが投資環境整備の課題発見器の役割を果たしていることである。イニシアティブは、日系企業が日々感じている課題を吸い上げる役割を果たしている。したがって、JICA としてその課題解決を目的とした国際協力事業を行うことは、確かなニーズに基づいた妥当性の高い事業となる可能性が高い。

第二のメリットは、あらゆる面で日越共同イニシアティブがそれに基づいた事業実施にお墨付きを与えていることである。日越の両政府だけでなく日本商工会も認める重要性の高い活動であることを説明することによって、それに関連する活動が行いやすくなる。もしもイニシアティブが無かったなら、なぜこのような支援案件を行うのかということ JICA として個別に説明しなくてはならなかった。

第三は、日系企業との具体的連携が促進されることである。もしもイニシアティブが無かったならば、日系企業が個々に JICA 事業を訪問するという機会はあまり多くない。日系企業を相手とする民間連携は実現されにくかった。イニシアティブが存在したため、大使館や JETRO 等にも JICA 事業の内容が比較的良く共有されている。そのため、日系企業が大使館や JETRO 経由で JICA による民間連携に辿り着きやすくなるのである。

イニシアティブの成功の背景

イニシアティブには、その枠組みに内包されている成功への仕組みがある。その第一は、両国政府間のハイレベルでスタートしたことである。前述とおりイニシアティブは 2004 年に両国政府の首相の合意により設置された。改善提案の実効性を確保するうえで、首相間の合意による設立という背景は重みがあった。

第二は、両国の共同の試みであることが、先方政府に認識されたことである。このイニシアティブは決して日本側とベトナム側が対峙する構造ではなく、両者が共同で課題の解決に取り組むという意識を、日越両者が育んできた。

第三は、ベトナムが投資環境を改善するために実施すべき内容を「行動計画」として日越両国で取りまとめ、実施後の進捗評価を日越両国で行ってきたことである。すなわち PDCA

⁴⁸ ただし、日越共同イニシアティブ関連業務を担当した JICA 職員の感想によれば、実際にはベトナム政の反応が芳しくない場合も多かった。日越共同イニシアティブで取り上げられる課題によっては、ODA 事業の実施による解決が難しいからである。どうすれば日越共同イニシアティブの行動計画を実現できるかについて、JICA からベトナム政府にアドバイスをしながら案件形成をする必要があった。

(Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の 4 段階) のサイクルを確実に回してきた。これを継続的に進めていることが、確実な成果に繋がってきている。

ただし、イニシアティブのような制度が機能するには、相手国政府が日本との二国間交渉に相当程度重きを置いてくれることが必要である。日本の ODA と直接投資が双方とも同国で大きなプレゼンスを保ってきたからこそ、イニシアティブが現地の投資環境整備に向けて大きな貢献を行い得た。

イニシアティブの課題

イニシアティブは日系企業の現場での日々の課題を取り上げて、その解決に向けて協議する場である。きわめて現実的であり実効性が高いアプローチといえる。だが、現実的である反面、とかく枝葉の議論に終始しがちになるという弱点もある。相手国の制度や経済体制の骨幹に対して挑むような大きな議論にはなりにくい。JICA は関連省庁に長期、短期の専門家を多く派遣して、こうした骨幹の制度・体制改革に関わる議論を展開する立場にあるが、今後は、イニシアティブと派遣専門家の活動を、より有機的に結び付け、相互が密接にかかわりあうように調整することが必要であろう。

ベトナム側関係省庁が、イニシアティブに依存した形で政策策定を進める傾向があることも課題の一つである。ベトナムの政策はベトナム政府がオーナーシップを持って策定することが当然であるが、ベトナム側関係省庁の一部には、イニシアティブを日本側への陳情の場ととらえる傾向があった。イニシアティブの場を利用して日本側の要望や対策をベトナム側に伝えることは重要であるが、ベトナム側が単にそれを受け取れば良いとの誤解を招かないよう、ベトナム側のオーナーシップを高めていくことが今後の課題である。

第4章 人材面での環境整備プロジェクトの事例研究

第4章 人材面での環境整備プロジェクトの事例研究

本章では、JICAの民間連携型産業人材育成プロジェクトの事例として以下の技術協力プロジェクト3案件を取り上げる。

- (1) サウジアラビア・自動車技術高等研修所プロジェクト
- (2) タイ・自動車裾野産業人材育成プロジェクト
- (3) メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）

4-1から4-3において、それぞれのプロジェクトの実施背景、特徴、実施状況及び各プロジェクトの実施経験から得られた教訓について述べる。また、サウジアラビア及びタイ案件に関しては、再委託踏査により実施したインパクト調査の結果も併せて説明する。4-4では、これらの3案件が行われた国における「非」民間連携型の人材育成事業の事例を取り上げ、民間連携型事業との特徴の相違を比較考察する。

各プロジェクトの概要を次頁以下の一覧表に示した。

表 4-1 民間連携型産業人材育成プロジェクト 各事例案件の概要

案件名	サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクト	タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト	メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
国内市場の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車販売台数：53万台（2008年） ・国別輸入車シェア（2008年）①日本（55%）、②韓国（19%）、③米国（15%）（出所：日本・サウジアラビア産業協力タスクフォース「躍進するサウジアラビア」2011年2月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車新車販売台数：29.7万台（2001年）→79.6万台（2011年）。日系メーカーの台数シェアは88%（2001年）→92%（2010年）。 ・自動車生産台数：146万台（2011年） ・自動車輸出台数：74万台（2011年）（出所：タイ工業連盟） 	<p>2009年のアジアからバハ・カリフォルニア州への投資は約7,530万ドル、3,750人の雇用を生み出した。日本からの投資は6,030万ドルで80%を占める。（出所：JICAウェブサイト）</p>
官民連携の背景・経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・1998年10月にアブドゥラー皇太子（当時）来日の際に、サウジ日本自動車技術高等研修所（SJAHI）の協力に関する覚書に両国の大臣が署名。 ・2000年7月にJICAプロジェクト方式技術協力の正式要請書がサ国技術教育・職業訓練庁（GOTEVT、現 TVTC）より提出される一方で、民間ベースで校舎の建設作業が進められた。 ・JICAは2000年11月、2001年3月に事前調査団、2001年5月に実施協議調査団を派遣、同年9月より協力を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ国の自動車裾野産業における人材育成については、1997年の経済危機後、1999年にタイ国政府により設立された工業省所管の半官半民組織である自動車インスティテュート（Thailand Automotive Institute: TAI）へのJICA専門家派遣以降、タイ国及び我が国関係者間の様々なチャンネルにて議論されてきた。 ・日タイ経済連携協定（JTEPA）（2004年正式協議開始、2007年署名・発効）交渉の協力項目の中で検討され、民間企業による貿易・投資活動の促進に両国政府が協力するプロジェクトの一つとして「自動車人材育成機関」計画が位置づけられた。 ・2005年12月に、日本・タイ官民関係4者（タイ工業省、JETRO バンコクセンター、タイ工業連盟、盤谷日本人商工会議所自動車部会）により「自動車産業人材育成プロジェクト」に関する文書（MOU）が合意され、JICAの協力は2006年10月の合意議事録（R/D）により開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2005年に発効した日本メキシコ経済連携協定（EPA）の下、二国間の貿易投資を促進するために両国官民連携により設置された「ビジネス環境整備委員会」において、2007年、日本からバハ・カリフォルニア州ティファナに進出した企業の団体である日系マキラドーラ協会（Japanese Maquiladora Association: JMA）により、同地域の労働人材の定着率の低さと、公的機関による労働人材育成の量的質的レベルの低さが指摘された。 ・これら問題に対応すべく、対象地域にあるバハ・カリフォルニア州政府より、日系企業の要求に見合った人材の育成を行うための支援として本プロジェクトが要請された。JICA、JMA、BC州政府、連邦政府から成る官民連携事業として2010年10月実施協力に署名。

案件名	サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクト	タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト	メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
プロジェクトの目的	<p>【フェーズ 1】</p> <p>上位目標： 自動車整備技術におけるサウジアラビア人雇用拡大政策（サウダイゼーション）を推進する。</p> <p>プロジェクト目標： 1) SJAHI は自動車整備産業向けにサウジアラビア人テクニシャンを輩出できる。 2) SJAHI は自動車整備技術に関する有効な訓練を提供できる能力を備える。</p> <p>【フェーズ 2】</p> <p>上位目標： 同上</p> <p>プロジェクト目標： SJAHI が国内自動車産業界の要求に応じるために、教育レベルを継続的に改善できるようにする。</p>	<p>上位目標： タイ国自動車裾野産業における人材に対する現実的且つ持続的な人材開発システムが確立する。</p> <p>プロジェクト目標： タイ自動車産業人材育成プロジェクト（AHRDP）の活動が、JICA 専門家のアドバイスや JICA による機材供与によって進捗し、促進される。</p>	<p>上位目標： バハ・カリフォルニア州内マキラドーラ地域の公的技術教育機関に関する改善策がバハ・カリフォルニア州政府により実施される。</p> <p>プロジェクト目標： バハ・カリフォルニア州ティファナ市において、モデル工業高校の電子・電気コースの内容が日系企業を含む産業界のニーズに見合うための改善案が取りまとめられる。</p>
実施期間	<p>【フェーズ 1】 2001 年 9 月～2006 年 8 月</p> <p>【フェーズ 2】 2006 年 9 月～2009 年 8 月</p> <p>【フェーズ 3】 2009 年 9 月～2013 年 3 月</p>	2006 年 12 月 1 日～2011 年 3 月 31 日	2010 年 11 月 28 日～2012 年 4 月 28 日
両国関係機関 ●政府 ○民間	<p>【フェーズ 1・2】</p> <p>日本側： ●JICA、経済産業省 ○日本自動車工業会（JAMA）、 先方側： ●GOTEVT（TVTC） ○日本車輸入代理店協会（JADIK）、 SJAHI</p> <p>【フェーズ 3】</p> <p>日本側： ●経済産業省資源エネルギー庁石油・天然ガス課、日本国際協力センター（JICE）、 日本国際協力システム（JICS） ○JAMA</p>	<p>日本側： ●日本大使館、JETRO（日本側事務局） バンコクセンター、JICA タイ事務所、 AOTS ○盤谷日本人商工会議所自動車部会、 日本自動車工業会、トヨタ、デンソー、 ホンダ、日産</p> <p>先方側： ●タイ工業省、タイ自動車研究所（TAI： タイ側事務局）、労働省技能開発局、 国家経済社会開発庁 ○タイ工業連盟（FTI）、タイ自動車工業 会（TAIA）、タイ自動車部品工業会</p>	<p>日本側： ●JICA ○日系マキラドーラ協会（JMA）</p> <p>先方側： ●バハ・カリフォルニア州政府経済開発 庁、連邦教育省産業技術教育局、モデル 工業高校（国立産業技術高校 No.58） ○日系マキラドーラ協会（JMA）</p>

案件名	サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクト	タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト	メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
	先方側： ●TVTC ○JADIK、SJAHI	(TAPMA) [日本国内支援体制（関係機関）] 日本政府（経済産業省自動車課・技術協力課、厚生労働省職業能力開発局）、JETRO 本部、日本自動車工業会、日本自動車部品工業会、中央職業能力開発協会（JAVADA）、JICA 本部	
日本側投入 ●政府 ○民間	【フェーズ 1・2】 ●JICA：訓練資機材（約 4.5 億円）、専門家派遣（延べ 14 人の長期専門家（フェーズ 1:「チーフアドバイザー」、「業務調整」、「カリキュラム総括」、「エンジン」、「シャーシ」、「電気系統」。フェーズ 2:「学校運営／チーフアドバイザー」、「試験評価制度」、「業務調整」、8 人の短期専門家）、研修員受入れ（インストラクター、学校運営管理者） ○JAMA：SJAHI 建物施設建設費用の 50%（約 7.65 億円）、自動車技術科目のカリキュラムデザイン・教科書の作成、専門家の推薦他 【フェーズ 3】 ●JICE、JICS：訓練車・機材（約 3.8 億円）他、専門家派遣（常時 3 人の長期専門家（「中期計画」、「方針管理」、「教育指導」、短期専門家）研修員受入れ（インストラクター、学校運営管理者） ○JAMA：自動車技術科目のカリキュラムデザイン・教科書の作成、専門家の推薦他	●JICA:延べ 2 人の長期専門家派遣（「チーフアドバイザー」）、研修・技能認定用機材供与（計 2 億円）等 ●JETRO：JEXSA（JETRO Expert Service Abroad：貿易投資円滑化支援事業）スキームによる専門家派遣（「マネジメント・製造技能」、「金型」、「技能検定」分野の技術指導） ●AOTS：研修員受入れ（「金型」分野） ○アセンブラー各社：マスタートレーナーの提供、必要施設・機材、カリキュラム・デザイン・教科書の作成等	●JICA：2 人の短期専門家派遣（「総括／産業人材育成」、「生産管理（電子・電気）」） 合計 15.66M/M 程度（JICA ナレッジサイト） ○JMA: JICA 専門家への各種情報提供、加盟企業への訪問調査支援、ステアリング・コミッティー参加、モデル工業高校教員の加盟企業内研修、インターン受入、卒業生の雇用努力、モデル工業高校の実習環境整備支援（一部機材提供等）
先方側投入 ●政府 ○民間	●国王：学校用地の提供 ●GOTEVT(TVTC)：学校の許認可 ●人材開発基金（HRDF）：学校運営費・	● C/P の配置、トレーナー候補者の確保、土地、建物、施設の提供、プロジェクト運営費等	●専門家執務室、公用車、C/P（モデル工業高校電子・電気コース教員、州政府経済開発庁職員）

案件名	サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクト	タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト	メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
	学生への奨学金の75%を負担 ○JADIK：SJAHI 建物施設建設費用の50%（約7.65億円）、学校運営費・学生への奨学金の25%を負担、一般科目のカリキュラムデザイン他		
日本側協力金額 ●政府 ○民間	【フェーズ1】 ●JICA：13.6億円（JICAウェブサイト） ○JAMA：7.65億円（建設費用負担分） 【フェーズ2】 ●JICA：1.58億円（終了時評価時点） 【フェーズ3】 ●経済産業省：	●JICA：3.2億円（事前評価表ベース）	●JICA：約0.8億円
成果（PDM）	【フェーズ1】 1. SJAHIの運営体制が確立される。 2. 技術教育に必要な資機材が調達・設置され、適切な運用および維持管理が実施される。 3. カウンターパート（C/P）であるSJAHIの教員の技術能力が向上する。 4. 教育手法および教材が開発される。 5. 自動車整備技術教育のためのカリキュラムが組織的に実施される。 6. 技術教育の現状に対する内部評価が組織的に実施される。 【フェーズ2】 1. サウジ側民間サイドとの効果的な連携に基づく堅固な学校運営体制が構築される。 2. 適切な学生の試験評価制度の確立により卒業生の質的管理が実施される。 3. 試験評価の結果等に基づく教育内容改善が継続的に実施可能となる。	1. 専門家によりアドバイスと提言がなされ、本プロジェクトの活動に係る課題が明確化され、これらに関する情報がステアリング・コミッティー（SC）やコーディネーション・グループ会合（CG）にて共有される。 2. JICAにより機材供与が、適切なタイミングで、JETRO 派遣専門家による研修活動場所に供与される。	1. バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における人材ニーズが把握される。 2. モデル工業高校の現行プログラムが分析され、カリキュラム改訂、教員研修の改善、実習環境整備等に関する提言・指導がなされる。 3. モデル工業高校と産業界のリンクが構築される。

案件名	サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクト	タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト	メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
活動（PDM）	<p>【フェーズ 1】</p> <p>1-1. 計画に基づき必要なスタッフを配置する。</p> <p>1-2. 活動計画を策定する。</p> <p>1-3. 予算計画を策定し、適切に実行する。</p> <p>1-4. 運営体制を設立し、運営する。</p> <p>2-1. 必要な資機材を調達し、設置する。</p> <p>2-2. 必要な資機材を適切に運用し、維持管理を行う。</p> <p>3-1. C/P に対する技術移転を行う。</p> <p>3-2. C/P に対する技術移転結果のモニターを行い、評価する。</p> <p>4-1. 技術教育用カリキュラムおよび教材を開発する。</p> <p>4-2. 教育手法を開発する。</p> <p>5-1. カリキュラムを実施する。</p> <p>5-2. 企業訪問に基づき、ニーズを明確にする。</p> <p>6-1. 教育の進捗状況をモニターする。</p> <p>6-2. 評価を実施する。</p> <p>【フェーズ 2】</p> <p>1-1. 学校運営に必要な内部規定を整備・改訂する。</p> <p>1-2. 内部規定に沿った学校運営を実施するための運営マニュアルを策定する。</p> <p>1-3. 予算の安定供給、SJAHI 教員の人材育成、学生の共同育成を含めた、SJAHI とサウジ民間サイドとの効果的連携体制を構築する。</p> <p>1-4. 1-1,1-2, 1-3 に基づいた学校運営を実施・定着させる。</p> <p>2-1. 学生に対する実技試験問題を整備する。</p>	<p>1-1. TAI が各種報告書を作成する。</p> <p>1-2. 専門家がアドバイス/提言のための調査を行い、報告書を作成する。</p> <p>1-3. 専門家が、1-2 の調査結果に基づいて適切なアドバイス/提言を行う。</p> <p>1-4. 専門家が SC 及び CG に出席する。</p> <p>1-5. TAI、専門家がアドバイス/提言の実施状況をフォローアップ、モニターする。</p> <p>1-6. 専門家がプロジェクトの進捗報告書、業務完了報告書を取りまとめる。</p> <p>2-1. TAI、専門家がマネジメント/製造技術（デンソー担当）と技能検定研修（日産担当）向けの機材情報を収集する。</p> <p>2-2. TAI が現地及び本邦で調達される機材を決定し、プロジェクト期間中は年度毎に調達手続を行う。</p> <p>2-3. TAI が本邦調達される機材の通関手続きを支援する。</p> <p>2-4. 専門家が、JETRO 派遣専門家による機材設置や確認作業を支援する。</p> <p>2-5. 機材管理のためのリストを作成/修正する。</p>	<p>1. 人材の現状分析と問題点把握</p> <p>1-1. 現地の労働力市場の現状と需給バランスの分析・ニーズ把握</p> <p>1-2. バハ・カリフォルニア州の電子・電気分野の人材ニーズの把握</p> <p>1-3. 工業高校（国立産業技術高校/国立職業高校）卒業生の就職先調査</p> <p>1-4. ティファナの工業高校（モデル工業高校を含む）における電子・電気コースの現状把握</p> <p>2. モデル工業高校への提言</p> <p>2-1. 上記 1. の分析結果取りまとめ</p> <p>2-2. モデル工業高校の電子・電気コースに関する改善案（カリキュラム改訂、教員研修の改善、実習環境整備等）の作成</p> <p>2-3. モデル工業高校、州政府、連邦教育省（技術教育局、国立職業技術教育活性化センター）他関係機関に対するプレゼンテーション・セミナー開催</p> <p>2-4. 提言に基づき、モデル工業高校電子・電気コースの改善支援（カリキュラム改訂、実習環境整備等）</p> <p>2-5. 提言に基づき、モデル工業高校教員研修の改善支援（学校内、国立職業技術教育活性化センター内、JMA 加盟企業内）</p> <p>3. モデル工業高校と産業界とのリンク構築</p> <p>3-1. ステアリングコミッティー（州政府、モデル工業高校、JMA メンバー、連邦教育省（技術教育局、国立職業技術教育活性化センター等））の設立支援</p>

案件名	サウジアラビア自動車技術高等研修所プロジェクト	タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト	メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドローラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）
	<p>2-2. 学生に対する試験評価制度を改善し、卒業生の質的管理体制を構築する。</p> <p>3-1. 試験評価結果を参考とした技術教育内容（カリキュラム、レッスンプラン、テキスト等）の改定を試行する。</p> <p>3-2. 技術教育内容改善手法を構築する。</p>		<p>3-2. JMA 加盟企業によるインターン受入、卒業生の雇用枠確保などについて関係機関との調整支援</p>

4-1 サウジアラビア自動車技術高等研修所（SJAHI）プロジェクト

4-1-1 サウジアラビアにおける産業人材育成にかかる支援の状況

本節では、まずサウジアラビアにおいて産業人材育成分野で JICA が行ってきた主な協力を概説する。その後、同国政府が現在進めており、その一部について日本政府も協力を行っている官民連携による新たな産業人材育成政策の取組みである Strategic Partnership Program (SPP) について説明する。

1. 産業人材育成分野における JICA の支援

SJAHI プロジェクトを除く、JICA によるこれまでの産業人材育成分野の技術協力プロジェクトは以下の表の通りである。2000 年代初めまで、電子技術分野における高校・短期大学レベルの教育課程・方法の改善・普及、教員の能力強化への一連の支援が行われてきた。「技術教育開発・訓練センタープロジェクト」では、機械、電気、建設分野において、技術短期大学等の教員向け研修能力の向上を目的とした支援が行われた。これらの協力は、サウジアラビア政府の重要政策である労働者のサウジ人化促進政策（サウダイゼーション）を背景として、技術教育・職業訓練庁（GOTEVOT、現・技術職業訓練公社：TVTC）の職業教育・訓練システムの改善を支援する、いわば伝統的な技術人材育成支援であった。

一方、「プラスチック研修所プロジェクト」は、次節で述べる民間企業との連携に基づく政府の新たな産業人材育成の取組みである SPP に関わる協力であり、SJAHI プロジェクトと共通する性格を有するものといえる。

表 4-2: JICA の産業人材育成分野における技術協力プロジェクト（SJAHI を除く）

プロジェクト名	協力年度
リアド電子技術学院プロジェクト	1989～1996
リアド技術短大電子工学部改善プロジェクト	1997～2001
電子技術教育開発（EED）センタープロジェクト	1998～2001
技術教育開発・訓練センタープロジェクト	2004～2008
プラスチック研修所プロジェクト	2008～2010

出所：外務省「ODA 国別データブック 2008」、JICA「技術教育・訓練センタープロジェクト事前評価表」

2. サウジアラビア政府による Strategic Partnership Program（SPP）の取組み

TVTC は技術教育・職業訓練の計画・監督を所掌しており、技術短期大学（College of Technology）及び各種の職業訓練校等を管轄している。TVTC の主な目的は、技術教育・職業訓練を通じて労働市場のニーズに合致したサウジ人の人材開発を行うこととされているが⁴⁹、職業訓練校を卒業しても企業への就職者の数は期待には達していなかった⁵⁰。企業

⁴⁹ TVTC, Annual Achievements Report Fiscal Year 2009

側のニーズに適合したサウジ人技術者を供給するための新たなアプローチが模索された結果、Strategic Partnership Program (SPP)が考案され、2009年にTVTCにSPPを担当する新部局が設立された。

SPPは、サウジアラビア政府が民間企業と連携して研修所（ポリテクニク）を設立するものであるが、政府がその建設資金や運営資金、学生への奨学金などの資金支援を行う一方で、企業側は学生を入学時から自社の社員として契約した上で、卒業後も引き続き雇用を保証することを基本的な仕組みとしている。企業にとってはサウダイゼーションを満たすばかりではなく、自社特有の技術・方法などよりニーズに合致した技術を予め備えた者を確保することが可能になる。また、研修事業の実施やマネジメントを行う事業者（International Operatorと呼ばれている）は公募により選定され、国際的にも質の高いトレーニングを提供することが意図されている。

TVTCは、このようなSPPスキームに基づくポリテクニクを本稿の執筆時点で19校リストアップしているが、その1番目としてSJAHИが掲載されている。後述するように、実際には2002年に開校したSJAHИの設立・運営モデルの成功によって、同種の形態による研修所が相次いで建設され、SPPの正式開始に至ったものとして関係者に広く認識されている。

SJAHИを除いた18校のポリテクニクのうち、以下の2校については日本企業が関与しており、日本政府・JICAも支援してきている。

(1) プラスチック加工高等研修所 (High Institute for Plastic Fabrication: HIPF)

HIPFは、サウジアラビア側の要請により、同国に進出している石油化学分野の日本企業（サウディ石油化学株式会社：SPDC、国家プロジェクトとしてJICAも海外投融資スキームにより45%出資して1981年に設立された企業）が主体となり、2007年にリヤドに設立された。SPDCとサウジ側との現地合弁事業会社であるSHARQが校舎建設と運営資金の一部、研修用機材等を、SPDCが技術分野の専門家の派遣費用等を負担している。また、上述の通り2008～2010年の間、JICAの技術協力プロジェクトとして、同研修所の運営支援のための2名の長期専門家が派遣された。なお、本研修所では予め学生の就職先は確保されていない⁵¹。

(2) サウジアラビア電子機器・家電製品研修所 (Saudi Electronics and Home Appliances Institute: SEHAI)

日本・サウジアラビアの民間レベルの合同会議である2008年の「日サ合同カウンスル」においてサウジ側からの正式提案を受け、両国政府、サウジの家電製品代理店、日本の技術系専門学校及び大手家電メーカー10社の連携協力によりリヤド市郊外に設立され、2009年に開校した。サウジ側は、TVTCが土地・建物を提供・建設し、人材開発基金（Human

⁵⁰ TVTC へのインタビューより（2012年3月）。

⁵¹ JICA ナレッジサイト・プロジェクト基本情報

(<http://gwweb.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWParentSearch/26066CA1C3016D8B492575D10035C0A2?OpenDocument&pv=VW02040102>)

Resource Development Fund: HRDF) が奨学金の一部を供与している。代理店各社は、奨学金の一部及び運営費を負担する。日本側は、各メーカーがサービスマニュアルの提供やインストラクターの日本での研修受入を行っている他、日本工学院八王子専門学校も技術的知識や指導方法等の助言、研修受入等を行っている。政府（経済産業省資源エネルギー庁）の補助事業として財団法人中東協力センターが日本側関係者との調整を行っており、同センターを通じて派遣された日本人専門家 3 名が、教科書・教材等の提供やインストラクターに対する指導・助言、現地での調整業務を担っている。

SEHAI 事業における関係機関の役割分担や運営の仕組みには SJAHI との共通点が多く、日本側関係者によると、既に蓄積されていた SJAHI の経験を参考した点もあるという。サウジ側でも、SJAHI 校長が SEHAI のワーキンググループ総括を務めるなど、SJAHI の経験が SEHAI の運営におけるモデルとしての役割を果たしていることがうかがわれる。

4-1-2 SJAHI プロジェクトの背景

1998 年 10 月にサウジアラビア王国のアブドゥラー皇太子（当時）が来日した際に、自動車産業における両国関係の推進とサウジアラビアの人材育成への寄与を目的として、サウジ日本自動車技術高等研修所（SJAHI）の協力に関する覚書に両国の大臣が署名した。これを受けて 2000 年 5 月に開催された日本・サウジアラビア官民合同自動車委員会において、以下の通り SJAHI の性格と官民関係機関の基本的な役割が合意された⁵²。

- ・ SJAHI を学生数約 400 名の工業短大レベルの自動車整備学校として、2002 年 9 月の開校予定とする。
- ・ 設立場所はジェッダ市近郊とし、用地はサウジアラビア政府が提供する。
- ・ 建設費 15 億円は、社団法人日本自動車工業会（JAMA）とサウジアラビア側の日本車輸入代理店協会（JADIK）が負担する。
- ・ 日本政府には、サウジアラビア人教官の本邦研修実施、日本人専門家派遣及び教育用資機材の供与を要望する。
- ・ 学校運営についてはサウジアラビア側が学校法人理事会を設置する。
- ・ 設立支援委員会を日本政府及び JAMA、サウジアラビア側は全国商工会議所、技術教育・職業訓練庁（GOTEVT、現 TVTC）及び JADIK 加盟企業 6 社で構成する。

これに基づき、2000 年 7 月に JICA プロジェクト方式技術協力の正式要請書が GOTEVT より提出される一方で、民間ベースで校舎の建設作業が進められた。JICA は 2000 年 11 月、2001 年 3 月に事前調査団、2001 年 5 月に実施協議調査団を派遣し、最終的な合意内容が討議議事録（R/D）に取りまとめられ、署名・交換を行った。同年 9 月に同プロジェクトが開始された。

⁵² JICA「サウジアラビア王国自動車技術高等研修所計画終了時評価報告書」2006 年 4 月、及び日本自動車工業会ホームページ。

4-1-3 SJAHI プロジェクトの特徴

SJAHI プロジェクトは 2001 年 9 月に JICA の技術協力プロジェクトとして開始され、JICA による協力は 2009 年 8 月のフェーズ 2 の協力終了まで 8 年間実施された。その後を経済産業省が引き継ぐ形で現在フェーズ 3 の協力が行われている。

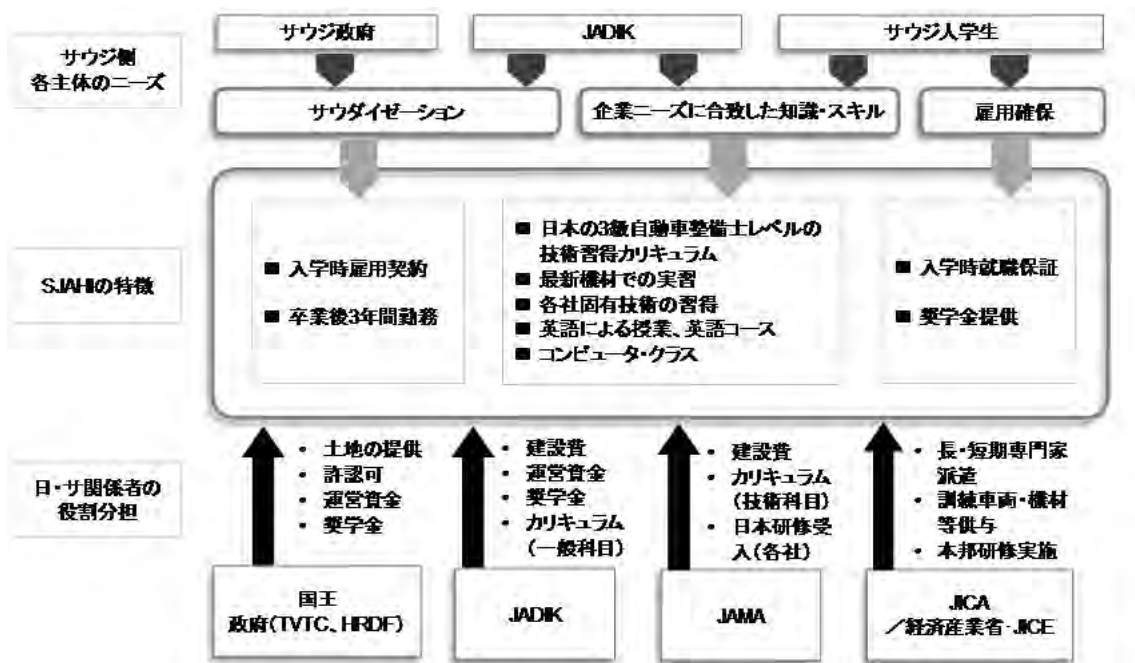
JICA プロジェクトとしてのフェーズ 1 及びフェーズ 2 の協力における上位目標は、共に「自動車整備技術におけるサウジアラビア人雇用拡大化政策（サウダイゼーション）の推進」とされた。プロジェクト目標は、フェーズ 1 では SJAHI が有効な訓練を提供しサウジアラビア人自動車整備技術者を供給すること、フェーズ 2 では自動車産業界の要求に応じてその教育レベルを継続的に改善できることに重点が置かれた。

サウジアラビアでは現在全人口の 30%以上を外国人が占めており、労働市場も多数の外国人労働者に依存している。しかしながら、同国では近年の特に若年層の人口増加を受けて雇用対策が不可欠となっていることからサウジアラビア人の雇用拡大化政策を進めてきた。特に技術系の職種については、その受け皿となる民間企業においてサウジアラビア人がテクニシャンとして働くことはこれまで非常にまれであり、そうした非エンジニアの技能者を育成する仕組みは実質的に存在しなかった。国内には、南アジアや東南アジア、近隣中東諸国等の母国で既にテクニシャンとしての知識・経験を有する外国人テクニシャンが多数働いている。新たに育成されるサウジアラビア人テクニシャンは、彼等に伍するだけの知識と企業ニーズに合致した実用的なスキルを身に付ける必要があった。

このような「サウダイゼーション」、「若年層にとっての雇用確保」、「企業ニーズに合致した実用的技術・知識」という要請に対応して、SJAHI はそれまでのサウジアラビアの職業訓練機関になかったユニークな仕組みを積極的に取り入れた。例えば、「入学時点での卒業後の就職保証」、「英語による授業」、「日本の 3 級自動車整備士レベルの技術習得目標」、「就職先である日系自動車各社の方式に応じたトレーニング」、「卒業後 3 年間の雇用契約」などである。

こうした SJAHI の画期的な試みを可能にしたのが、日本・サウジアラビアの双方の政府と民間の役割分担に応じた参加・関与である。サウジアラビア政府は、国王による用地提供や TVTC による許認可の他、人材開発基金（Human Resource Development Fund: HRDF）を通じて SJAHI の運営資金及び奨学金の約 75%を負担している。JADIK がその残りの 25%を負担すると共に、SJAHI の建設費用の半額を負担した。一方、日本側では、JAMA は SJAHI 建設費用の半額負担、自動車技術科目のカリキュラムデザイン・教科書の作成、専門家の推薦、またメーカー各社は日本で研修受入れ等を行っている。JICA は必要な資機材の供与、個別技術分野及び学校運営等の専門家の派遣、研修事業実施を通じた支援を行った。この構図を要約すれば、サウジアラビア官民の継続的な資金提供を基礎として、日本側の官民が企業ニーズを踏まえた高水準の技術訓練の実施を支援・促進してきたといえる。

ここまで述べてきた、サウジ側のニーズとそれに対応した SJAHI の特徴、更にそれを可能にした関係者の役割分担を以下の図に示した。



出所：調査団

図 4-1: SJAHI の特徴と両国関係者の役割分担

このように日サ両国の官民が果たしてきたそれぞれの役割の中で特徴的なのは、資金面におけるサウジアラビア政府の人的資源開発基金 (HRDF) からの潤沢なサポートである。JADIK 各社は学生を自社社員として契約する代わりに雇用数に応じた SJAHI 運営費や奨学金を負担するが、HRDF から学生数に見合った運営費と奨学金が提供される。HRDF からの補助額は JADIK の負担額の約 3 倍にのぼり、SJAHI の運営に重要な役割を果たしている。また、HRDF は、卒業生が JADIK 各社に配属された後の 1 年間、給与の半額補助を行っている。

このような政府の手厚い補助はサウダイゼーション政策に基づくものである。もとより、「入学時雇用契約」などの SJAHI モデルの一部の特徴は、主に（全てのケースでないにしろ）こうした政策の存在を前提として意味をもつものであると考えられる。

4-1-4 SJAHI プロジェクトの実施状況

1. 日本の協力の概観

前述の通り、SJAHI プロジェクトは 2001 年 9 月から 2009 年 8 月まで JICA の技術協力プロジェクトとして 2 フェーズが実施された。2008 年にサウジアラビアが ODA 対象国から外れたため、その後は経済産業省資源エネルギー庁のエネルギー対策特別会計予算による補助事業（産油国石油精製技術等対策事業費補助金（産油国産業協力等事業））としてフェーズ 3 の協力が継続されている（2009 年 9 月～2013 年 3 月）。

フェーズ 1～3 を通して日本の協力を概観すると、フェーズ 1 においては、SJAHI 設立に伴う資機材供与、カリキュラム開発、個別技術分野におけるインストラクター指導等が行われた。フェーズ 2 では、学校運営及び試験評価制度など運営面での強化が行われた。フェーズ 3 においては中期計画など、より持続的運営・管理に関する分野に専門家業務の重点が置かれるようになっている（表 4-3）。

表 4-3: 日本の協力の概観（長期専門家）

フェーズ	日本人専門家の担当業務（長期のみ）
フェーズ 1 (2001 年 9 月～2006 年 8 月)	プロジェクト目標： 1) SJAHI は現地の自動車整備産業向けにサウジアラビア人テクニシャンを輩出できる 2) SJAHI は自動車整備技術に関する有効な訓練を提供できる能力を備える 長期専門家：「チーフアドバイザー」、「業務調整」、「カリキュラム総括」、「エンジン」、「シャーシ」、「電気系統」
フェーズ 2 (2006 年 9 月～2009 年 8 月)	プロジェクト目標： SJAHI が国内自動車産業界の要求に応じるために、教育レベルを継続的に改善できるようになる 長期専門家：「学校運営／チーフアドバイザー」、「試験評価制度」、「業務調整」
フェーズ 3 (2009 年 9 月～2013 年 3 月)	長期専門家：「中期計画」「方針管理」「教育指導」

出所：JICA 終了時評価報告書等

また、現在でも SJAHI 卒業生であるジュニアインストラクター 3 名程度が毎年 3 ヶ月間、日本を訪問し、各メーカーで技術研修を受けている。その他の取組みとして、専門家が卒業生の職場を定期的に訪問するフォローアップ指導（Joint Coaching Program）や、日本メーカーのドバイの研修所を利用したインストラクター指導なども行われている。

2. SJAHI の入学・卒業者の実績、就職状況

SJAHI が 2002 年に第 1 期生を受入れて以来、2011 年 9 月までに第 10 期生が入学し、第 8 期生までが卒業している。これまでに 1,617 人の卒業生を輩出した。最近の卒業率は 90%程度である。また、入学者数に対する受験者数は、近年では 7～8 倍となっている。

表 4-4 SJAHI の応募者、入学者、卒業者数

(単位：人)

入学年度	期	応募者数	受験者数	入学者数	卒業者数	卒業率
2002.9(H14)	1	1,110	942	200	190	95%
2003.9(H15)	2	1,067	949	204	196	96%
2004.9(H16)	3	775	597	224	179	80%
2005.9(H17)	4	1,355	1,129	222	174	78%
2006.9(H18)	5	1,586	1,300	250	203	81%
2007.9(H19)	6	2,985	1,939	255	215	84%
2008.9(H20)	7	*7,155	2,085	256	234	91%
2009.9(H21)	8	6,777	1,824	250	228	91%
2010.9(H22)	9	7,315	2,270	246	(2年生) 2012/8 卒業	
2011.9(H23)	10	5,172	N.A.	242	(1年生) 2013/8 卒業	

注：*インターネットによる受付の開始により応募者数が増加した。

出所：JICE

表 4-5 に、卒業生及び在校生の日本車代理店各社への配属状況を示した。8 期生までの卒業生 1,617 人のうち、60%に相当する 977 人がトヨタの代理店に、20%に相当する 325 人が日産の代理店に配属されており、以下、マツダ (118 人)、三菱 (74 人)、ホンダ (53 人)、スズキ (38 人)、いすゞ (21 人)、スバル (11 人) となっている。

表 4-5 SJAHI 卒業生・在校生の日本車代理店 (JADIK) 各社への配属状況

(単位：人)

代理店	1 期	2 期	3 期	4 期	5 期	6 期	7 期	8 期	合計	9 期 (2 年生)	10 期 (1 年生)
トヨタ	108	107	115	110	141	134	134	128	977	138	127
日産	43	45	36	36	44	38	41	42	325	43	41
三菱	10	10	10	9	7	8	10	10	74	11	13
ホンダ	8	7	3	6	0	0	15	14	53	10	16
スズキ	10	9	4	1	4	2	4	4	38	8	8
マツダ	5	6	4	9	5	30	29	30	118	32	34
スバル	6	4	0	1	0	0	0	0	11	0	0
いすゞ	0	8	7	2	2	1	1	0	21	4	3
Total	190	196	179	174	203	213	234	228	1,617	246	242

出所：JICE

上述の通り、各社に配属された卒業生はそれぞれの企業との間で 3 年間の雇用契約を結んでいる。この契約期間後に相当数が離職していくのに加えて、契約期間内であっても会社側にペナルティーを支払って転職する者もあり、各社によるばらつきがあるものの、卒

業生のうち現在も配属企業で勤務している者は全体の 3 分の 1 程度と見られる。

卒業生の主な転職先として同業他社の他、国家警備隊（National Guard）や、消防活動などを行う民間防衛組織（Civil Defence）などの政府関連組織があり、これらの機関で車両整備に携わるケースが多い。卒業生が離職する大きな理由は、これらの政府組織が提供する高い給与額である。JADIK において当初彼らが受け取る基本給は、概ね月額 3 千リアル程度である。一方、転職者へのインタビューによると、上記の政府機関がオファーする給与は 8～9 千リアル程度であり、大きな格差がある。また、JADIK を含めた民間企業では 1 日 8 時間、週 5.5 日勤務が通常であるのに対して、政府機関は就業時間が 9～14 時、週 5 日勤務と就業時間も大幅に短い。こうした政府機関自体が SJAHI 卒業生の採用に積極的であることも相まって、SJAHI 卒業生にとってはペナルティーを支払ってまでも政府機関に転職する大きな魅力があることは否定できない。

他方、JADIK 各社で SJAHI 卒業生が受け取る給与額は、HRDF からの一定期間の補助もあることから、現場で同僚として働く外国人技能者よりも高い水準となっている。既に本国で経験を重ねてきたこうした外国人技能者や、やはり SJAHI 卒業生より平均的に給与レベルが低い他のサウジ人技能者と、相対的に優遇された SJAHI 卒業生との間で、職場における人間関係にあつれきが生じるケースもあるという。実際には、各社における人材育成の方針やマネージャの人員管理、同僚技能者の個性等によって、人間関係を含めた職場環境は現場毎に大きく異なるのは明らかであるが、転職した SJAHI 卒業生の中にはその一因としてこうした面での不満を挙げるものもいる。

4-1-5 SJAHI プロジェクトの実施を通じて得られた教訓

後述する通り、SJAHI プロジェクトはサウジアラビアの社会・経済や卒業生等に大きなインパクトを与えてきた。その一方で、先に述べたように SJAHI の運営モデルにおいてはサウジアラビア政府のサウダイゼーション政策とそれに基づく手厚い継続的な資金補助が大きな役割を果たしている。その意味において、同様のモデルを採用し得る ODA 対象国は非常に限定されると考えられることから、SJAHI プロジェクトをモデルとした場合の他の途上国への適用可能性は低い。

他方、民間企業の関わり方という点に注目すると、同プロジェクトでは日本の自動車整備士の技術レベルを想定したカリキュラム設定のみならず、最新の実習機材の導入や、学生の就職先に応じた各自動車メーカーの固有技術のトレーニングなどを通じて、現実の企業ニーズを限りなく反映し、それまでに勤労経験のない若者を即戦力として育成することが明確に指向されてきた。こうした試みを可能にした理由のひとつとして、サウジ側の日本車代理店協会である JADIK による積極的なリソース提供もさることながら、JAMA による建設費の負担や専門家の推薦、また日本の自動車メーカー各社による毎年のインストラクター研修の受け入れなど、日本企業及び業界団体の一貫したコミットメントが確保されていたことが挙げられる。この背景には、SJAHI プロジェクトの両国の国家プロジェクトとしての位置づけや、JAMA による自動車業界が一体となった協力への意思が存在したこ

とがある。

なお、4-1-1 で述べたサウジアラビア電子機器・家電製品研修所（SEHAI）の運営においては、日本の大手家電メーカー10社がサービスマニュアルの提供やインストラクターの日本での研修受入れ等の連携協力を行っている。経済産業省の補助事業として同プロジェクトの運営を行っている財団法人中東協力センターがこれらメーカーの協力を得るに当たっては、JAMA に相当する業界団体が存在しないため個別に各社と交渉する必要があった。結果的にサウジアラビアの産業人材育成という目的に賛同した企業から承諾を得たが、直接的な費用負担が生じないことが基本的な各社の協力範囲となっている。

以上のような SJAHI や SEHAI の経験を踏まえて得られた教訓としては以下が挙げられる。第一は、複数企業で組成される民間連携プロジェクトを形成する場合、大きな調整コストが必要とされる場合があるということである。特に、各社の意思を取りまとめる組織・団体等が存在しないか、活用しにくい場合には、その設計及び準備段階においてより大きな調整コストを見込まなければならない。第二は、民間企業がプロジェクトに持続的にコミットメントするためのインセンティブが必要ということである。プロジェクトに対して企業が認識するメリットの内容や程度は様々であり、企業によっては、現地の産業人材育成を目的とするだけでは十分な参加理由になり得ない。参加企業の共通メリットとなり得るもう一つの「仕掛け」が必要となる場合がある。例えば、民間連携プロジェクトの実施と併せて、製品規格制定など制度面の改善を相手国政府に働きかけるなどの取り組みが考えられる。こうした「仕掛け」があると、各社の関心を高め、参加インセンティブを高めることにつながるであろう。

4-1-6 SJAHI プロジェクトのインパクト

過去 10 年間に SJAHI プロジェクトはサウジアラビアの社会、経済、産業等に対して大きなインパクトをもたらしてきた。以下では、「政策・社会へのインパクト」、「自動車販売業へのインパクト」、「卒業生へのインパクト」の三つの視点から、SJAHI プロジェクトの貢献について定性的、定量的にまとめる。なお、定量的な取り纏めに際しては、SJAHI 卒業生、JADIK 会員企業マネージャー等を対象に実施したアンケート調査の結果も参照した。このアンケート調査については【BOX4.1】にその概要を示した。

(1) 政策・社会へのインパクト

サウジ化政策

サウジアラビアは 1980 年代から急激な経済開発を進めているため、技術者、技能者、専門職、家庭内労働者（メイド）など、あらゆる分野での外国人労働力の活用が進んでいる。約 2,800 万人の総人口のうち、四分の一を超える 800 万人が外国人労働者であると推定されている⁵³。今後も、外国人労働者は同国の産業開発のために重要な役割を持つものの、同

⁵³ TVTC の Dr. Albhkaly Walid より（2012 年 3 月 20 日面談）

国政府は職場でのサウジ人労働者の比率拡大に強い意欲を示している。特に近年は若年層の失業が深刻な社会問題になっており、彼等への雇用機会の提供は重要な政治課題である。そこで、サウジアラビア政府は、国内の企業に対して、一定の比率のサウジ人の雇用を求め、比率が満たされない場合にはペナルティーを課すという「サウジ化政策 (Saudization)⁵⁴」を導入している。

SJAH I は 2002 年の開校以来、本日まで在校生を含め 2,000 人あまりのサウジ人技能者を育成してきた。SJAH I を卒業後は JADIK メンバー企業に配属され、自動車整備工として業務に従事することになっている。配属後 3 年間は当該企業で働くことが義務付けられているが、その後の進路は自由であるため、前述のように、卒業生の三分の二ほど⁵⁵は他の自動車販売会社のみならず、国家警備隊 (National Guard)、損保会社(自動車保険)、航空会社、電力会社など様々な分野に転職している。JADIK メンバー企業にとっては有能な人材流出となるが、卒業生が様々な分野で活躍することは、広い技能分野でのサウジ化の推進に大いに貢献していると言える。

さらに、SJAH I の成功を受けて、前述のように TVTC は SPP というプログラムを立ち上げ、2007 年から今日まで、SJAH I を含めて 19 校の技能者研修所が設立されている (下表参照)。これらの研修所の在学生の総計は 26,000 人となる。仮に各研修所の研修期間を SJAH I と同じ 2 年間とすると、一年間に 1 万人を超える卒業生が技能者として同国の産業に送り出されることとなる。SJAH I の設立がなかったら、SPP プログラムの実現はなく、こうした研修所を通じた技能者育成も SJAH I のもたらした大きな功績である。

表 4-6 : SPP プログラム下の研修所リスト

No	名称	運営団体	所在地	設立年	在 student 数
1	サウジアラビア・自動車技術高等研修所	JADIK	Jeddah	2002	500
2	プラスチック加工高等研修所	SPDC	Riyadh	2007	660
3	Saudi Petroleum Services Polytec	Chevron	Dammam	2008	800
4	Saudi Oger Training Inistitute	Saudi Oger	Riyadh	2007	2,000
5	National Institute of Technology (NIT)	Bin Laden	Bahrah	2008	2,000
6	サウジアラビア電子機器・家電製品研修所	日・韓 電子機器/家電製品代理店	Deraiah	2009	600
7	Rubber High Institute	Yanbut & sabic	Yanbua	2010	600
8	Power & Water Polytechnic	ACWA Power	Rabigh	2010	600
9	Mining Polytechnic	Ma. aden	Arar	2010	800
10	Saudi IT Polytechnic	Madenah Economic City	Madenah	2011	1,000
11	Polytechnics Campus	King Abdullah Economic City (Kaec)	Rabigh	2011	5,000
12	Saudi Germany Polytechnic	Jaffaly Group	Jeddah	2010	800
13	Saudi Aviation Polytechnic	Civil Aviation Authority	Jeddah	2011	800
14	Metal Polytechnics	Ma. aden	Ras Azזור	2010	1,000
15	Dairy Polytechnic	Al - Marai	Riyadh	2010	1,000
16	Telecom Polytechnic	Telecom Regulator & Telco companies	Riyadh/Dammam	2012	1,000
17	Polytechnics Campus	Hail Economic City	Hail	2011	3,000
18	Polytechnics Campus	Jaizan Economic City	Jaizan	2010	3,000
19	Saudi Packaging & Printing Polytechnic (SPPP)	Al-Obaikan Group	Riyadh	2010	1,000
合計					26,160

出所 : TVTC

⁵⁴ 労働省の「Nitaqat (カテゴリー)」政策がこれを指す。国内企業をサウジ人職員の比率によっていくつかのカテゴリーに区分し、比率の高低に準じて労働規制を課すものである。直近の法令は 2011 年に施行された Royal Order No. A/79 dated 13/04/1432H (18 March 2011)である。

⁵⁵ JADIK 企業及び卒業生の推定。

サウジ人の意識変化

サウジアラビアは伝統的に通商と放牧を中心とした社会であり、製造業の基盤は弱い。1980年代からの急激な近代化の過程で大卒の技術者こそ現れてきたものの、現場で作業にあたる技能者となると少なく、こうした職種は外国人出稼ぎ労働者が従事するものといった意識が根強かった。1990年代から JADIK メンバー企業で働いているサウジ人マネージャーによると、昔は作業服を着て汗と油にまみれて働くような職種は社会から低く見られており、サウジ人の整備工は作業場から外に出る時は顔を伏せて歩いていたという。結婚相手を探すのもままならなかったそうである。しかし、SJAHI の登場後、こうした意識は徐々に変わってきてきたもようである。特に SJAHI のある貿易都市ジェッダや、東部の工業地域では、技能工、整備工といった職種に対する偏見は弱くなり、自動車が好きだから整備工になりたいと考える若者が増えてきている。

こうした若年層の意識変化を受けて、前述のように TVTC の SPP プログラムによって、国内では数々の技能者養成のための研修所が設立されてきた。サウジ人の技能者を養成するという状況は、1990年代まで考えられなかったことであり、サウジ社会にとっては極めて大きな意識の変化である。SJAHI がこうした意識変化を社会にもたらしてゆくとは、2002年の設立時には関係者は想定していなかったかもしれないが、これも SJAHI のもたらしたインパクトと言えよう。

(2) 自動車販売業へのインパクト

サウジ化比率の達成

サウジ化政策は当然ながら国内の自動車販売業にも適用される。2011年の Royal Order によると、自動車販売のような卸売・小売業の場合、サウジ化規制の基準は従業員規模によって下表のように設定されている。

表 4-7：サウジ化比率カテゴリー（卸売・小売業）

従業員数	レッド		イエロー		グリーン		プレミアム
	From	To	From	To	From	To	From
10-49	0%	4%	5%	9%	10%	26%	27%
50-499	0%	4%	5%	16%	17%	33%	34%
500-2999	0%	9%	10%	23%	24%	34%	35%
3000+	0%	9%	10%	24%	25%	36%	37%

出所：Saudization Update 2011⁵⁶

国内企業はサウジ人従業員の比率の低い順からレッド、イエロー、グリーン、プレミアムというカテゴリーに区分される。イエローとレッドのカテゴリーに入る企業は、サウジ化の推進に十分に努力していないと解釈され、主に労働規制面でのペナルティーを受ける。

⁵⁶ <http://www.aljadaan.com/files/file/Saudization%202011-Client%20Briefing.pdf>

たとえば、イエロー企業の場合、外国人従業員の新規採用は 1 名につき、2 名の既存外国人従業員の離職が前提となる。レッド企業の場合、外国人従業員の新規採用はそもそも認められない。

自動車販売会社のように複数の支店を持つ企業の場合、この比率は支店ごとではなく、全社の総従業員に対して当てはまる。JADIK メンバー企業の場合、「50-499」人か、「500-2999」人の規模のどちらかであると思われる。したがって、グリーンのカテゴリーに入るには、総従業員の 17%か 24%はサウジ人でなければならない。自動車販売業は多くの修理工を雇用する労働集約的産業であり、サウジ人技能者の雇用は各社にとって極めて重要な課題である。

SJAH I から技能者を受け入れている JADIK メンバー企業が、サウジ化規制の基準をどれだけ満たしているかについて、企業全体としてのデータは入手できなかった。調査団が各社の営業所を個別に訪問し、サービス・マネージャー等に問い合わせたところ、下表のような回答が得られた。これは従業員全体ではなく、あくまで整備工など技能者だけを限定としたサウジ化の比率である。だが営業所の従業員のなかで技能者の占める比率は高いため、営業所としての状況を把握する資料としては参考になる。

表 4-8 : JADIK 営業所でのサウジ化比率 (技能者のみ)

代理店	所在地	SJAH I 卒業生 ①	他サウジ人 ②	外国人 ③	合計 ④	サウジ人比率 (①+②) / ④	カテゴリー
A社	ジェッタ	20	0	15	35	57%	プレミアム
A社	ジェッタ	21	2	19	42	55%	プレミアム
A社	メッカ	12	8	40	60	33%	グリーン
B社	ジェッタ	15	1	50	66	24%	グリーン
B社	ジェッタ	6	1	5	12	58%	プレミアム
C社	ジェッタ	8	5	60	73	18%	グリーン
D社	ジェッタ	7	2	25	34	26%	グリーン
E社	ジェッタ	0	0	7	7	0%	レッド

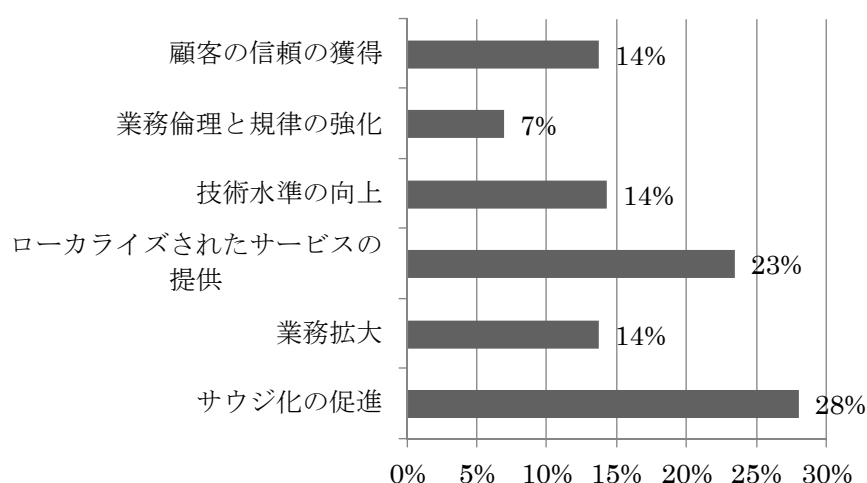
出所：調査団聞き取り(2012年3月、6月)

各営業所のサウジ人比率を見ると概ねサウジ化比率を達成している。8つの営業所のうち三か所はサウジ人技能者の比率が半分を超えており、仮にこれが従業員全体の比率に相当するとすればプレミアムのカテゴリーに入る。サウジ化が実現していないのはジェッタにある E 社の営業所であり、現在のところサウジ人技能者の雇用はない。同営業所のマネージャーによると、以前は 3 名の SJAH I 卒業生が働いていたが、3 年間の契約期間満了後に全員が離職し、その後は新規の配属がいないとのことであった。

また、各営業所で働くサウジ人の技能者のうち、SJAH I 卒業生の占める割合は大きい。営業所によって差異はあるものの、特にプレミアムのカテゴリーに入る営業所の場合、サウジ人技能者の大半が SJAH I 卒業生である。ちなみに、こうした営業所のマネージャーに過去の状況を聞くと、SJAH I 設立前は「従業員の 95%が外国人だった (A 社)」、「全員で

1,500 人いた技能者のうちサウジ人はわずか 3 名だった (B 社)」といった回答があった。SJAHI が各社における技能者のサウジ化に大きく貢献してきたことが伺われる。

下図は JADIK メンバー企業のマネージャーに対して、質問票形式で SJAHI 事業の貢献について問い合わせた結果である。メンバー企業各社から合計 59 名のマネージャーから回答を得た。六つの選択肢の中から SJAHI 事業の貢献として適当と判断するものを複数回答で示してもらった。その結果、「サウジ化の促進」との回答が 28% と最も多かった。SJAHI 事業の最大の貢献が JADIK メンバー企業のサウジ化基準の達成にあることは、企業側の見解でもある。



出所：調査団

図 4-2：JADIK メンバー企業にとっての SJAHI の貢献

採用業務の効率化

サウジ化の促進に加え、JADIK メンバー企業のマネージャーの多くが、サウジ人技能者の採用業務の効率化を SJAHI の貢献として指摘していた。各企業がサウジ人技能者を採用するルートとしては、SJAHI の卒業生を受け入れるケース、求職希望の技能者を中途採用するケースの二つがある。国内にはジェッダ工科短大など自動車関連の学科を持つ他の教育機関があるが、教育レベルも学生の質も悪いため、JADIK メンバー企業がこれらから新卒生を受け入れることはない。中途採用する技能者は他企業で実務経験を積んでいるため即戦力として活用できる。だが、いわば現場のたたき上げなので、自動車整備全般について最新の専門知識や技能を有しているわけではない。英語力も弱い。一方、SJAHI の卒業生は即戦力としては期待できないものの、自動車整備について包括的な理論と知識を有しており、英語力もある程度は身に付けている。JADIK 企業のマネージャーによると、かつては自動車の整備工には専門知識よりも現場で培われた技能が重視された。だが、近年の自動車はハイテク化が進んでおり、また、整備マニュアルはほとんどが英語で書かれているため、最新の専門知識と英語力こそが整備工にとって不可欠になってきている。これら

を兼ね備えた人材を、SJAHI から定期的に受け入れることができることは、JADIK メンバー企業にとって大きなメリットである。

下表はサウジ人整備工に対する JADIK 企業側の期待と評価をまとめたものである。整備工に求められる資質について選択肢を提示し、企業のマネージャーに回答を求めた。そして一つ一つの選択肢について、SJAHI 卒業生と他のサウジ人整備工のそれぞれについて、「とても優れている」、「優れている」、「平均並みである」、「劣っている」のどの評価が当てはまるか判断してもらった。上位 7 項目として挙げられた資質と、各項目について「とても優れている」、あるいは「優れている」と判断したマネージャーの比率が表に示されている。集計結果を見ると、SJAHI 卒業生は「英語力がある」、「自動車全般の知識を持つ」の二項目で他のサウジ人整備工を凌駕する高い評価を受けている。SJAHI 卒業生は、二年間の研修を通じて、自動車整備に関する包括的な知識と英語力を身に付けてきていることが、ここからもわかる。

表 4-9 : JADIK 企業が整備工に期待する資質とサウジ人スタッフへの評価
(各資質について「とても優れている」、「優れている」と回答したマネージャーの比率)

		SJAHI卒	他サウジ
1位	時間を守る	15%	17%
2位	英語力がある	9%	5%
3位	企業ルールを順守する	18%	28%
4位	故障車の欠陥を見抜く	3%	8%
5位	向上心が強い	17%	23%
6位	工具に詳しい	19%	35%
7位	即戦力になれる	13%	16%
7位	自動車全般の知識を持つ	16%	11%

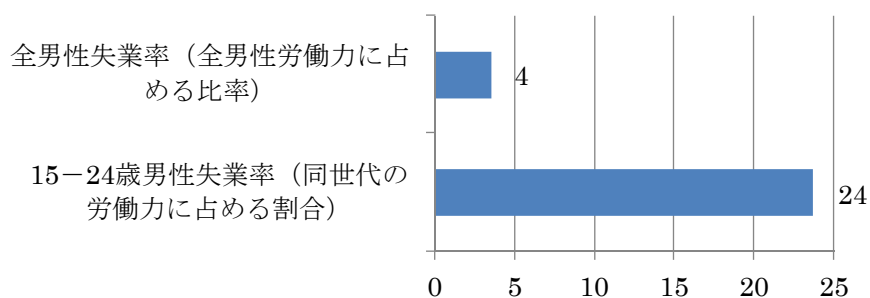
出所：調査団

(3) 卒業生へのインパクト

雇用の提供

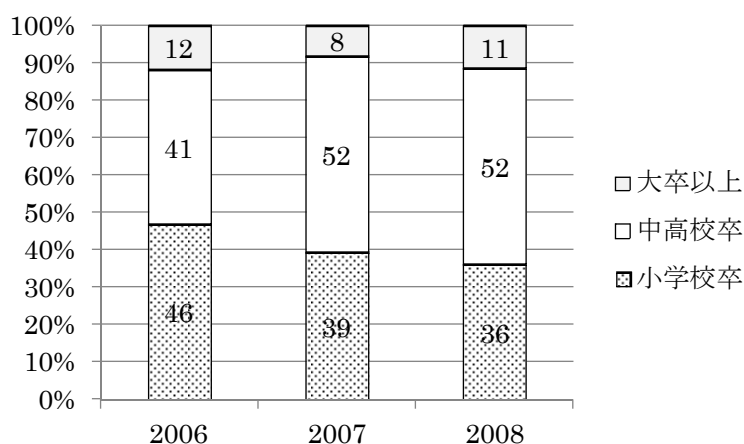
サウジアラビアでは数多くの外国人労働者が活躍しているが、その反面、国内の失業問題が次第に顕在化してきている。失業率は若年層、特に学歴の低い若年層に高く、社会不安を危惧させる要因となっている。これがサウジアラビア政府に労働市場のサウジ化政策を強く勧めさせる原動力になっている。下図は男性の失業者率について、世代ごと、学歴ごとに取りまとめたものである⁵⁷。2008 年の時点で、全世代を合わせた男性の失業率は 4% に過ぎない。だが、15 歳から 24 歳までの若年男性に限ると、その失業率は 24% に達する。若年世代の四人に一人が失業していることになる。男性失業者の学歴構成をみると、中高卒 (Secondary education) が全体の半数を占め、その比率は高まる傾向がある。高卒の若年男性にとって、国内で仕事を探すのは厳しい状況が容易にうかがわれる。

⁵⁷ サウジアラビアでは女性の就労機会は限定的であり、技能者として就労する機会はほぼないと思われるので、男性を対象とした数値のみ参照した。



出所 : <http://data.worldbank.org>

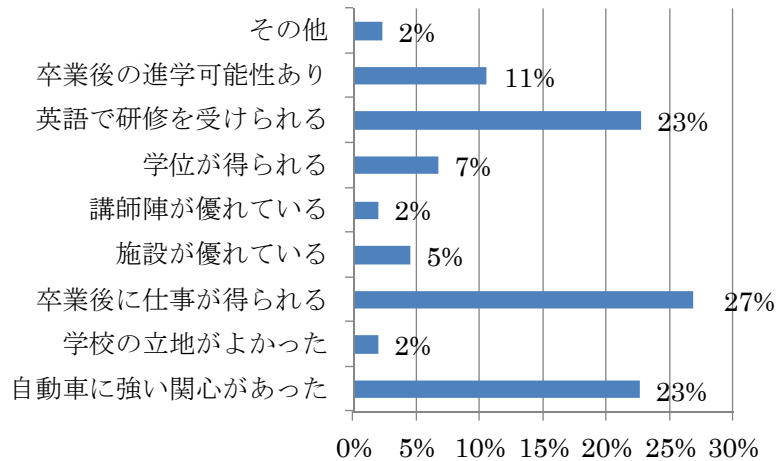
図 4-3 : 全男性及び若年男性の失業率(%: 2008 年)



出所 : <http://data.worldbank.org>

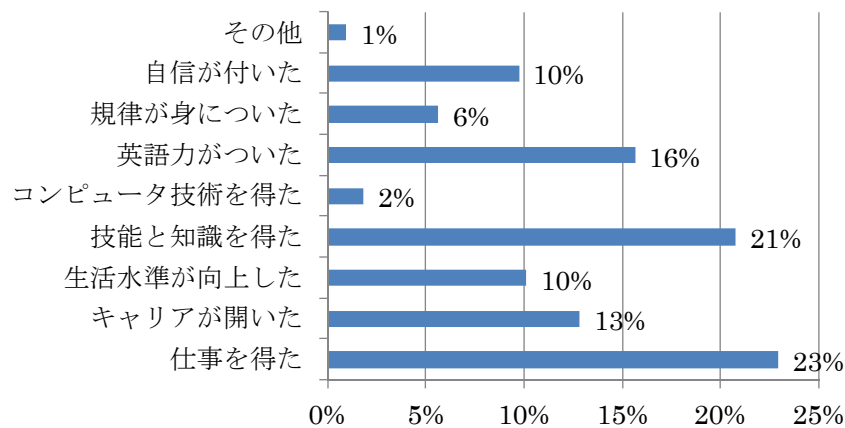
図 4-4 : 男性失業者の学歴構成 (%)

SJAH I は高卒の若年男性に対して、二年間かけて自動車整備の研修を行い、卒業後は JADIK メンバー企業に就職する機会を提供する事業である。就職が難しい高卒の若年男性にとっては、きわめて魅力的なスキームとなっている。SJAH I 卒業生を対象としたアンケート調査からも、各自が SJAH I に入学した最大の理由は就業機会であったことがわかる。下図は SJAH I の卒業生を対象としたサーベイ調査の結果であり、各地の JADIK メンバー企業で働く 231 名の卒業生から回答を得た。SJAH I 入学の理由について「卒業後に仕事が得られる」との回答が 27%と最も多かった。また、実際に卒業して SJAH I から得たものは何かについて問うと、ここでも「仕事を得た」と回答するものが全体の 23%と最も多かった。卒業生にとって、SJAH I で学んだことにより雇用機会を得たことが何よりも重要であったことがわかる。



出所：調査団

図 4-5：SJAHI に入学した理由



出所：調査団

図 4-6：SJAHI から得たもの

活躍の場の拡大

SJAHI が設立された 10 年前までは、サウジアラビアで本格的に機械分野の技能者を育成する研修機関は存在していなかった。ジェッダやメッカなど各地に工科短大はあったものの、設備は整っておらず、教員側に最新知識が備わっているわけでもなかった。一方、SJAHI は自動車整備という専門分野において、最先端の設備を使い、熟練の講師陣が手厚く指導する研修機関であり、ここで二年間学んだ卒業生は同国では貴重な知識と技能を持つこととなる。特に英語力と、コンピュータ、機械の知識等を兼ね備えている若手人材は少なく、こうした人材は各分野でのサウジ化が急がれる国内産業にとって引く手あまたである。卒業生にとっては様々な分野で活躍する機会が広がることとなった。卒業生は SJAHI 側との契約で卒業後 3 年間は配属された JADIK メンバー企業で就労する義務を負う。だが、その後は当該企業を離職することは自由であり、実際、多くの卒業生が他の雇用機会を求

めて企業を去って行った。前述のように転職先は、他の自動車販売会社のみならず、国家警備隊、損保会社、航空会社、電力会社など多岐にわたる。各機関では SJAHI 卒業生の持つ機械分野の技能と知識、英語力を高く評価しており、SJAHI 卒業生だけに絞って求人活動を行っている機関もあるほどである。JADIK 会員企業にとっては、せっかく育成した卒業生が他に転職してしまうことは頭の痛い悩みである。だが、卒業生自身にとっては、SJAHI を通じて身につけた技能、知識、英語力を使って、さまざまな分野に進出してゆくことは好ましいことであり、SJAHI で学んだことの恩恵と思っている。

SJAHI 卒業生の転職状況はアンケート調査の結果からもうかがわれる。回答を得られた SJAHI 卒業生 231 人の中で、71%をしめる 164 人が、配属されてから 3 年未満の若手社員であった。契約期間の 3 年間を過ぎても JADIK 会員企業で働いているのは、回答者中の 29%、67 人のみであった。特に、7 年以上勤続している 1 期から 3 期までの卒業生は、全体の 7%16 人しかいなかった。他の大半の卒業生は、同国の他の分野で活躍し、様々な分野でサウジ化に貢献しているものと思われる。

BOX4.1 : SJAHI プロジェクトのアンケート調査について

SJAHI 事業のインパクトを定量的に把握するため、2012 年 4 月から 5 月にかけて JADIK メンバー企業のマネージャーと技能者を対象にしたアンケート調査を実施した。調査の手配と質問票の設計は調査団で行い、実際のインタビューと調査結果の入力作業は現地業務再委託先企業が行った。調査は「SJAHI 卒業生」、「SJAHI 卒業生でないサウジ人技能者」、「SJAHI 卒業生の上司のマネージャー」の三者を対象に行った。それぞれの回答者数は下記のとおりである。

SJAHI 卒業生 : 231 名

SJAHI 卒業生でないサウジ人技能者 : 37 名

SJAHI 卒業生の上司のマネージャー : 59 名

また、調査対象地は、SJAHI の立地するジェッダ、首都のリヤド、東部工業都市のダンマンとコバールの四都市であった。

質問票の中に記した主な質問項目は次のとおりであった。

- ・ サウジ人技能者の資質として何を期待するか
- ・ それぞれの資質について職場のサウジ人技能者をどう評価するか
- ・ SJAHI での研修内容を把握しているか、これをどう評価するか
- ・ SJAHI 事業のインパクトとして何を重視するか
- ・ SJAHI に入学した理由は何か (SJAHI 卒業生のみが対象の質問)

調査結果の詳細な分析結果は下記の英文レポートに取り纏められている。

“Study on Private Sector Partnership in Industrial Development Projects; Findings from the survey about the impact of SJAHI project in Saudi Arabia (1st Draft)”, June 2012, IDCJ

4-2 タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト（AHRDP）

4-2-1 タイにおける産業人材育成にかかる支援の状況

本節では、タイにおいて産業人材育成分野で日本政府（JICA 及び他機関）が行ってきた協力を概説する。

第2章（2-2）で見た通り、JICAの産業開発分野での支援は1970年代にさかのぼり、裾野産業振興計画や中小企業診断士制度などの同国工業化政策・制度の整備への支援、工業計量の試験機関など行政サービス強化のための支援などが行われてきた。産業人材育成に特に関係する協力も1970年代の一次製品の加工産業における品質向上への支援にはじまり、その後地方における職業訓練センター設立への協力等が実施されてきた（表4-10）。これらはいずれも地元企業に新技術等のサービスを提供したり、将来産業発展を担う人材に訓練を提供する政府機関の能力向上を一義的な目的とした協力であり、AHRDPに見られるような民間企業の産業人材を直接支援することを活動スコープとして明示的に含んだ協力ではなかった⁵⁸。その意味からも、AHRDPに関するJICA技術協力プロジェクトは政府関係機関に加えて日タイの民間企業が直接関与する官民協力としてパイロット・プロジェクトと位置付けられていた⁵⁹。

表 4-10: JICA の産業人材育成分野における主な協力（AHRDP 関連技プロを除く）

プロジェクト名	協力年度
家具産業開発センター	1976～1984
天然ゴム品質改善開発技術協力事業	1977～1985
東北タイ職業訓練センター	1977～1983
ウボン職業訓練センター	1988～1993
北部セラミック開発センター	1992～1997

出所：調査団（2-1-6 より技術協力プロジェクトのみを抜粋）

また、タイにおける JICA 以外の日本政府の ODA が関わる産業人材育成協力として、JETRO（日本貿易振興機構）、HIDA（海外産業人材育成協会）⁶⁰、TPA（泰日経済技術振興協会）などにより、様々な形で支援が行われてきた。

JETRO では、経済産業省からの委託を受け、アジア諸国を中心とした開発途上国の貿易投資関連制度等の構築を目的として実施されている貿易投資円滑化事業（JEXSA）において専門家を派遣し、現地企業への技術指導等を行っている。後述の通り、AHRDP においてタイ人トレーナーを育成するために日本のメーカー各社から指導員が派遣される際にも、

⁵⁸ 但し、後述するように、JICA としての協力は、2005 年 12 月に JETRO 等を含む日・タイ 4 者により合意された AHRDP を全体プロジェクトと捉えた場合の一部を成す協力と認識されており、JICA 技術協力プロジェクト自体の目標は、JICA の投入により AHRDP の活動が促進されることとされている。

⁵⁹ JICA 「タイ国自動車裾野産業育成プロジェクト終了時評価調査現地報告」、2011 年 1 月。

⁶⁰ 第 1 章で述べた通り、2012 年 3 月に AOTS（財団法人海外技術者研修協会）と JODC（財団法人海外貿易開発協会）が合併して設立された。合併後はそれぞれ HIDA の AOTS 事業部、JODC 事業部となった。

JEXSA スキームが利用されている。例えば、2006 年度には全体ではのべ 180 人の JEXSA 専門家が派遣されたが、そのうち 39 名は AHRDP にかかる派遣であった⁶¹。

HIDA の AOTS 事業部では、ODA による補助金と民間資金を組み合わせることにより、現地企業の技術者・管理者等を対象とした研修を日本もしくは現地で長年にわたり実施してきた。タイに対しては、1959 年度から 2010 年度までの累計で 16,000 人余りを対象に研修を実施しており、対象国別でタイは中国に次ぐ実績がある⁶²。一方、HIDA の JODC 事業部では、AOTS と同様に官民資金の組合せにより現地企業（日系及び現地ローカル）に対して日本の協力企業等の技術者を JODC 専門家として現地受入企業に派遣する事業を 1979 年より実施している。累計実績は入手できなかったものの、最近 5 年間（2006～2010 年度）のタイへの JODC 専門家派遣数は毎年 38～54 件であり、タイは最も件数が多い派遣先となっている⁶³。

JEXSA 専門家、AOTS 研修、JODC 専門家の実績例として、2007 年度にタイを対象として実施されたこれらスキームの協力のうち、人材育成を目的とする案件を下表に示す⁶⁴。

表 4-11: JICA 以外の日本政府の産業人材育成分野におけるタイへの協力(2007 年度の例)

案件名	スキーム
FE（基本情報技術者試験）指導者育成研修	AOTS
工業管理研修（TNI 支援）①	AOTS
工業管理研修（TNI 支援）②	AOTS
技術教育開発・訓練センタープロジェクト	AOTS
SW（ソフトウェア開発技術者試験）指導者育成研修	AOTS
自動車産業人材育成事業（FY2005-2010）	JEXSA
組み込みソフト IT 産業人材育成（FY2006-2008）	JEXSA

出所：経済産業省「平成 19 年度アジア地域技術協力案件一覧」

また、1973 年にタイの経済発展のために日本からタイへの最新技術と知識の移転・普及、人材育成を行うことを目的として、両国の協力でタイに設立された公益法人である泰日経済技術振興協会（TPA）では、タイ産業界のための人材育成セミナー・研修事業を行っているが、経済産業省は TPA の日本側協力機関である社団法人日タイ経済協力協会を通じて日本人講師派遣や事業委託を行うなどの形で TPA が企画・実施するプログラムを支援している。

⁶¹ ジェトロ「平成 18 年度 JETRO 事業報告書」より。

⁶² HIDA ホームページ (http://www.aots.or.jp/jp/about/annai/pdf/rpt_kokko_h22.pdf)、2012 年 6 月 27 日アクセス。

⁶³ HIDA ホームページ (http://www.jodc.or.jp/info/documents/2010_hyoka.pdf)、2012 年 6 月 27 日アクセス。

⁶⁴ 経済産業省「平成 19 年度アジア地域技術協力案件一覧」への掲載案件のうち、当該スキームにおいて「人材育成」案件として分類されているもの。ASEAN を対象とするものを除く。なお、案件分類は、環境・省エネ、基準認証、人材育成、知財、物流、その他となっている。

4-2-2 AHRDP の背景

タイ国の自動車裾野産業における人材育成については、1997年の経済危機後、1999年にタイ国政府により設立された工業省所管の半官半民組織である自動車インスティテュート（Thailand Automotive Institute: TAI）への JICA 専門家派遣以降、タイ国及び我が国関係者間の様々なチャンネルにて議論されてきた。その後、タイ自動車生産は経済危機以前の生産水準に回復し、特に 2002 年以降は日系メーカーを中心にタイ投資が増大し、生産体制の拡大のみならず社内人材の育成や研究開発拠点の設置を進めてきた。それと同時に、生産拡大に伴う裾野産業技術者の量的・質的不足の問題が顕在化し、現地資本を中心とした 1 次、2 次下請けの部品・加工メーカーの人材開発は、組立企業側及びタイ国政府の重要課題として認識されるようになってきた⁶⁵。

タイ政府は自動車産業を戦略産業と位置付け、同産業の成長拡大のために、合弁企業における外資過半数保有の解禁、完成車輸入税の引き上げと生産工程に必要な材料や生産設備の輸入税の引き下げ、一定規模以上の外資プロジェクトにかかる免税措置など、アジア経済危機後の 5 年間に様々な改革を進めてきた。2004 年には、「デトロイト・オブ・アジア」のコンセプトの下に、タイを東南アジア地域における自動車生産のハブとし、2016 年までに 250 万台の自動車生産を目標とする競争力強化計画を打ち出した。

こうした状況の下、日タイ経済連携協定（JTEPA）（2004 年正式協議開始、2007 年署名・発効）交渉の協力項目における民間企業による貿易・投資活動の促進に両国政府が協力するプロジェクトの一つとして「自動車人材育成機関」計画が位置づけられた。同計画はタイ政府の「デトロイト・オブ・アジア」の一部を担うものとされた。2005 年 12 月に、日本・タイ官民関係 4 者（タイ工業省、JETRO バンコクセンター、タイ工業連盟、盤谷日本人商工会議所自動車部会）により「自動車産業人材育成プロジェクト」に関する文書（MOU）が合意され、JICA の協力のための協議議事録（R/D）は 2006 年 10 月に署名された。

4-2-3 AHRDP の特徴

JICA の技術協力プロジェクトは 2006 年 12 月に開始され、2011 年 3 月に終了した。本 JICA プロジェクトは、上述の通り 2005 年 12 月に日本・タイ官民関係 4 者（タイ工業省、JETRO バンコクセンター、タイ工業連盟、盤谷日本人商工会議所自動車部会）により合意された「自動車産業人材育成プロジェクト」（AHRDP）を全体プロジェクトと見た場合にその一部を成す協力であると捉えられる。

AHRDP では、日系の民間企業 4 社が自社の強みとする分野でタイ人トレーナーを育成し、トレーナーによる研修を通じて各分野の専門知識と技術・ノウハウを自動車裾野産業に普及することが意図された。全体プロジェクトの各研修プログラムの分野と担当企業、

⁶⁵ JICA ホームページ：自動車裾野産業人材育成プロジェクト概要
(<http://www.jica.go.jp/project/thailand/003/outline/index.html>) 2012 年 6 月 27 日アクセス。

研修の基本的な仕組みは下表の通りである。

表 4-12:AHRDP の各研修プログラムの概要

分野	協力企業	コース・期間	基本的な仕組み
生産システム技術	トヨタ	トヨタ生産システム (TPS)・4 ヶ月	トヨタのタイ人マスタートレーナー (MT) がトレーナー (1 次下請メーカー) を育成しつつ、2 次・3 次下請部品メーカー等を指導。
マネージメント & マインド・製造技能技術	デンソー	マネージメント & マインド 4 コース、製造技能技術 5 コース (合計 9 コース)・期間はコースにより異なる (1 日～)	デンソーが日本から MT を派遣し、トレーナー (1 次下請メーカー) を育成。トレーナーが TAI を通じて 2 次下請メーカー等にトレーニー研修を実施。
金型製作技術	ホンダ	4 分野 (設計、数値制御加工、フライス盤、仕上) で計 24 コース・MT 育成期間は 2 年間	ホンダが日本から MT を派遣しトレーナーを育成。応用コースのトレーナー 11 名のうち 6 名は日本のホンダで 14 ヶ月間研修。トレーナーが TGI で 2 次下請けメーカー等向けに研修実施。
技能検定制度	日産	試験科目：電子機器組立、シーケンス制御、機械加工、金属プレス、プラスチック射出成形、鋳鉄鋳造、仕上げ、機械製図、空気圧装置組立等 12 科目・検定員 15 日間、指導員 9 日間	日産が日本から MT を派遣し、試験項目や認定基準等を検討、検定員及び指導員を育成。その後 TAI を通じて各分野で技能検定制度を実施。

出所：JICA 資料、関係者へのインタビュー等に基づき調査団作成

JICA の技術協力プロジェクトとしては、このうち運営管理をはじめとする全体プロジェクト実施上の課題について助言・提言を行う専門家の派遣及び製造技能技術及び技能検定に関わる機材の供与が行われた。AHRDP 全体の実施体制図は図 4-7 の通り。



出所：JICA「タイ自動車裾野産業人材育成支援 終了時評価調査 帰国報告会」資料（2011年1月26日）

図 4-7 AHRDP の実施体制図

このような両国の官民連携プロジェクトである AHRDP の特徴としては、特に以下が挙げられる。

(1) 日本企業の主体的な資源投入

AHRDP では、日本の複数の大手自動車メーカー自らが主要な協力リソースの提供者としての役割を果たしていた。従来の日本政府による典型的な産業人材育成プロジェクトにおいては民間企業との協力が行われる場合でも、あくまで政府側が策定したデザインを基礎として、その枠内でかつ企業の可能な範囲での協力を得ることが一般的であった。換言すれば、官ベースで相手国の産業人材育成という目標を掲げ、民間企業はそれをサポートするものであった。一方、AHRDP においては、これらの日本企業が自ら培った技術・専門分野を選択・活用し、それぞれがタイの自動車産業人材の育成という目的に直接向き合いながら活動を行っていた。こうした目的意識の存在は、調査団による各社へのインタビューにおいても共通して見られた。

この背景には、日本の各自動車メーカーがタイにおいて長年にわたり築き上げてきた現地企業・社会との関係の深さがある。さらに、日本の民間セクターも積極的に交渉に関与した、日タイ経済連携協定 (JTEPA) に基づく重要な協力事業として AHRDP が位置付けられていることがある。AHRDP による日本側の協力においては、日本企業が主役であり、

官はそのための側面支援を行ったという特徴がある。

(2) 現地民間企業への直接的かつ開かれた支援

上記による日本企業の資源投入の対象となったのは、殆どがタイの民間企業であった。すなわち、従来型の産業人材育成プロジェクトにおいては公的訓練機関等に属する指導者の育成を行う「公-公」研修型が一般的であるのに対して本プロジェクトは「民-民」型であった。本プロジェクトは、日本企業のマスタートレーナーが 1 次下請メーカーの中堅技術者等を直接指導し、更に育成された民間企業のトレーナーが 2 次下請等の他社からの参加者に対して研修を行うものである。このことにより、現場で今必要とされている技術がリアルタイムで提供されると同時に、受講企業側が直面している課題解決などのニーズにもより効果的な対応が成されることが期待できる。

更に、本プロジェクトは「民-民」型支援であるといっても、それは既存の取引関係や企業系列の中にとどまるものではなく、そうした関係になかった企業にも開かれた協力であった。通常は社内や企業グループの中で共有されている研修ノウハウや技術が積極的に提供されたことは本プロジェクトの大きな特徴のひとつであるといえる。

一方、本プロジェクトは「民-民」の関係の中で所謂 TOT (Training of Trainers) 方式を採用したカスケード型協力を行うことで、多数の企業への裨益を目指した。本プロジェクトにおいて育成されるトレーナーの多くは 1 次下請メーカー等の民間企業に所属している。「公-公」型協力での公的訓練機関の講師とは異なり、研修実施を通常の業務としていない。したがって、後述するように、こうして育成された民間企業のトレーナーには活動制約が存在するケースが多いことを留意する必要がある。

(3) 日本側各機関の役割分担

AHRDP では JETRO、AOTS、JICA の政府機関が日本企業による各プログラムの実施を支えた。JETRO は本プロジェクトの日本側事務局を務めると同時に、マネージメント&マインド・製造技能技術、金型製作技術、技能検定制度の 3 分野で各企業がタイにマスタートレーナーを派遣する際に、JEXSA 専門家派遣スキームにより支援を行った。また、AOTS は、金型製作技術のトレーナーの日本での研修実施を支援した。なお、AHRDP の開始以前の 2003 年度より既に JETRO 及び AOTS の支援により、日産の専門家によるタイの自動車技能検定制度構築の取組みが進められるなど、JETRO を日本政府機関側の中心とした AHRDP の官民連携体制の素地は以前より形成されていたといえる。

JICA の協力は、2005 年 12 月の日本・タイ官民関係 4 者（タイ工業省、JETRO バンコクセンター、タイ工業連盟、盤谷日本人商工会議所自動車部会）による AHRDP 実施合意の後、約 1 年後に開始された。同技術協力プロジェクトではタイ工業省への専門家派遣と共に、マネージメント&マインド・製造技能技術及び技能検定制度の 2 分野において、研修や検定に必要な機材供与が行われた。プロジェクト目標は「AHRDP の活動が、JICA 専門家のアドバイスや JICA による機材供与によって進捗し、促進される」であり、実質的には JETRO 派遣専門家の業務支援という側面が大きかったと考えられる。

なお、AHRDP のトヨタの協力コンポーネントである生産システム技術では、JETRO や JICA からの財政的な支援は行われていない。AHRDP は、以前からの日本側の官民協力の経緯を反映しており、また各プログラムの企画・運営において企業側の自主性に多くを委ねるものであった。そのため、各企業と官側との協力の程度も様々であった。1999 年より TAI に専門家を派遣していた JICA を含めて、日本の官民それぞれが AHRDP の実現に大きく寄与したことは間違いない。だが、その一方で AHRDP 全体を単独プロジェクトとして捉えるのは必ずしも容易でない面がある。

4-2-4 AHRDP の実施状況

2006～2010 年度の予定で実施された AHRDP の全体プロジェクトの下、JICA の技術協力プロジェクトは 2006 年 12 月から 2011 年 3 月まで実施された。

2005 年 12 月の両国の官民 4 者による合意では、AHRDP のゴールとして、①持続的な研修制度の確立、②トレーナー数百人の育成、③裾野産業人材数千名への研修、④技能検定制度の構築が挙げられていた。2011 年 2 月までに育成されたトレーナーは合計 416 人、トレーニーは 5,745 人に上った。各社の指導分野別の実績の内訳は以下の通りである。

表 4-13 AHRDP により育成されたトレーナー、トレーニー数

(単位:人)

指導分野	トレーナー(含む検定員)			トレーニー		
	2010/2	2010/8	2011/2	2010/2	2010/8	2011/2
マネジメント&マインド・製造技能研修(デンソー)	47	47	47	1,284	1,514	1,859
金型製作技術(ホンダ)	26	26	26	1,482	1,610	1,830
技能検定(日産)	205	252	299	216 (82)	310 (147)	417 (282)
生産システム(トヨタ)	24	35	44	1,272	1,436	1,639
合計	302	360	416	4,254	4,870	5,745

注：人数は各時点での累計。技能検定におけるトレーニー人数は受験人数を示し、()内は合格数。

出所：盤谷日本人商工会議所自動車部会人材育成委員会資料

AHRDP は、日タイ経済連携協定における 10 年間の産業人材育成協力として開始された最初の 5 年間の協力に相当する。その後の両国政府の協議に基づき AHRDP の後継事業として 2012 年より AHRDIP (Automotive Human Resource Development Institute Project) が開始されているが、JICA は参加していない。

4-2-5 AHRDP の実施を通じて得られた教訓

これまでの 5 年間の活動は、次節に述べるように現地の自動車下請企業や研修受講者に対して様々なインパクトを及ぼした。その一方で、官民の AHRDP 関係者へのインタビューや関連資料の分析からは、AHRDP の実施を通じていくつかの実施上の課題が認識されている。その中で、特に官民連携協力という仕組みに関連すると考えられる教訓、あるいは民間連携を志向した JICA の技術協力プロジェクトにおいて留意されるべき点として以下が挙げられる。

第一は、事業実施後に、効果の把握やフォローアップを行う仕組みの必要性である。特に、AHRDP に協力した民間企業の側から、トレーニングを受けた参加者や企業に対する実施効果の確認・検証や、継続的にフォローアップを行う仕組みが欠けていたことが指摘されている。この背景として、研修を実施する目的について官と民でその考え方に根本的な相違があるものと考えられる。すなわち、民間企業が自社内や取引会社に対して自らのリソースを使用して研修を行う場合には、教えられた技術が実際に利用され、その結果として自社事業の利益に結び付くことが目的となる。一方、公的研修機関は研修を実施することこそを自らのミッションとして認識しがちである。それゆえ、受講者がその後どのような成果を上げたかどうよりも、実施した研修の件数や参加者数にその視点がとどまる。AHRDP に協力した企業からは、トレーニー研修の参加者数の情報のみならず、それが参加者や現地企業にどのような変化を生み出したのかについて TAI から情報を入手しなかったとの意見があった。

他方、独自色の強い運営が行われたトヨタの生産システム技術研修においては、研修実施後の企業の TPS 活動継続状況の調査が 2011 年に行われた。この調査によると、受講企業の 35% が研修で学んだ活動を続けて実施していたとの結果が出ている。トヨタは、AHRDP 実施時の反省を踏まえ、その継続事業においては、研修を終了した企業に対しても、マスタートレーナーが定期的に訪問するフォローアップの仕組みを組み込んだ。

第二は、プロジェクト終了後の活動の持続性確保の難しさである。AHRDP はプロジェクト終了後の活動の持続性確保が困難になっている。これは民間企業からのリソース提供を核とした AHRDP のような民間連携協力が共通して直面し得る課題であると考えられる。参加企業の担当者によると、AHRDP の国家プロジェクトとしての重要性は理解しているものの、民間企業が協力するのはせいぜい 5 年間程度が妥当であるとのことである。もちろん、これらの民間企業の協力が終了したとしても、育成されたトレーナーが活動を継続すればプロジェクトの持続性が確保されることになる。だが、AHRDP のような「民－民」型研修の場合には、技術が移転されるトレーナーは民間企業に所属している。研修を継続させるためには、これらのトレーナーは通常業務に加えて社外業務を求めなければならない。当該企業側の協力が無ければこうした研修は継続できない。

実際、AHRDP の実施局面においても、当初期待されていたような、1 次下請会社のトレーナーから 2 次、3 次の下請会社への技術・スキル移転の進展はあまり見られなかった。むしろ研修を受けたトレーナーやトレーニーは、自社内で同僚に積極的に技術移転を行っ

ていたようである。また、前述の通り協力継続を決定したトヨタでも、タイの自動車生産の大幅な増産が予想される今日の状況下では、系列の1次下請会社に対してトレーナー提供を求めることは躊躇している。そのかわり、自社のマスタートレーナーを直接に2次、3次企業に派遣して、指導を行うこととしている。官民連携協力事業では、民間企業のリソース提供には時間的限界があり、企業人材の活動にも制約がありうる。案件形成段階において、プロジェクト終了後の持続性の確保の難しさを想定する必要がある。

第三は、プロジェクトの柔軟性確保とプロジェクト管理との間のバランスの難しさである。AHRDPは日本・タイ両国の国家プロジェクトとして立ち上がった協力である。だが、その実施段階においては、必ずしも一体的なプロジェクトとして、個々の活動が有機的に結び付けられ運営されていたわけではなかった。当時の関係者の議論の中にも、AHRDPの「反省点」として、プロジェクトとしての明確なビジョン、ゴール、シナリオがなかったこと、プロジェクトのデザイン段階でゴールまでのシナリオを描く人材育成専門家がいなかったことが指摘されている。前述の通り、2005年12月の両国の官民4者による合意において、広い意味での本協力の目標は共有されていた。だが、その実施段階においては、日本の協力企業各社が各プログラムを個別に担当し、その後は実質的にそれぞれが独立して研修を行った。また、タイ側の実施協力機関も複数存在し、実施運営体制が複雑になっていた。こうした状況では、プロジェクト全体として、どのような人材が育成されるべきかという視点が明確でなかった。また、実施担当者間でのプロジェクトとしての一体感が醸成されにくくなっていた。

一方、本プロジェクトのように日本を代表するような企業から資源提供を得る場合には、研修内容・運営面において基本的に各企業の自主性を尊重せざるを得ず、殊更にプロジェクト管理を強調するのは適切でないとの考え方もある。民間企業のリソース提供が中心的役割を果たす民間連携プロジェクトでは、企業からの協力を促すためにプロジェクトにある程度の柔軟性を持たせることが必要である。

実施段階においてプロジェクト管理を如何に、どの程度まで行うべきか、また複数企業が参加するケースにおいてそれぞれの役割分担をどのように位置づけるかについては、予め官民の関係者の間で議論・共有されるべき重要な点であろう。

なお、上述の通り、AHRDPに対するJICAの技術協力プロジェクトにおいては、機材供与の他にタイ工業省への専門家派遣が行われた。この長期専門家の主な業務は、AHRDPのプロジェクト活動に関してステアリング・コミッティ(SC)及びコーディネーティング・コミッティ(CG)にアドバイスと提言を行うことであり、その意味ではAHRDPのプロジェクト全体を結び付ける役割を担うことを意図していた。しかし、2009年10月にSC議長(工業省次官)が退官した後、タイ政府によって後任者が任命されずSCが開催されなかったため、それ以降、専門家はSCへのアドバイスを直接的に行うことはできない状態になった⁶⁶。また、前述のように、JICAの技術協力プロジェクトがAHRDPの始動後1年近く経

⁶⁶ 終了時評価報告書によると、特に2009年10月のSC議長不在以降はタイ側のコーディネーションが必ずしも十分でなかったとしている。また、JICA専門家はその状況下で、JETROや商工会により集約された日系企業の要望等を聴取の上、工業省やTAIに対して提言を行った。

ってから開始された。それゆえ、既に個別の研修プログラムが進行しつつあった中で、AHRDPの全体的観点からプロジェクトの管理や方向付けを図るのは、必ずしも容易なことではなかったものと推察される。仮にAHRDPの開始時よりJICAの技術協力プロジェクトが組み込まれる形で計画・設計が行われていたならば、AHRDP全体のプロジェクト目標の設定及びプロジェクト管理が異なった形で行われていた可能性はある。

4-2-6 AHRDPのインパクト

(1) 自動車産業へのインパクト

タイの自動車産業はGDPの12%を占める一大産業である。16社の完成車メーカー、690社の一次下請け部品メーカー、1,700社の二次・三次下請け部品メーカーが自動車の製造に関わっている。これら企業だけで40万人ほどの従業員を雇用しており、同国の全労働力の2%を占める。AHRDP事業2006年に開始されてから今日までに約6,000人が研修を受講している。これは自動車産業の全雇用者数の1.5%に相当する。従業員が100名以上の中小企業であれば、単純に計算すると、1名以上は研修参加者がいることになる。AHRDP事業は多くの研修生を産業に送り出しているという点で量的に大きなインパクトをもたらしていると言える。

AHRDP事業は現地で生産される自動車部品の競争力強化という点でも質的に大きな貢献をしている。タイの自動車産業は2000年代を通じて生産を大きく拡大しているが、自動車輸出も急増している。2012年には自動車総生産台数の160万台のうち、約半数の74万台、金額にして3,400億パーツが輸出された。完成車輸出だけでなく、自動車部品の輸出も増えており、2012年には1,800億パーツの輸出実績があった。自動車部品輸出の背景には、現地に進出している完成車メーカーのアジア地域内での分業の進展などがあると思われる。だが地域内分業が実現するためには現地自動車部品産業の競争力の強化が不可欠である。本プロジェクトの実施が、自動車部品産業の国際競争力を強化しつつあることがうかがわれる。

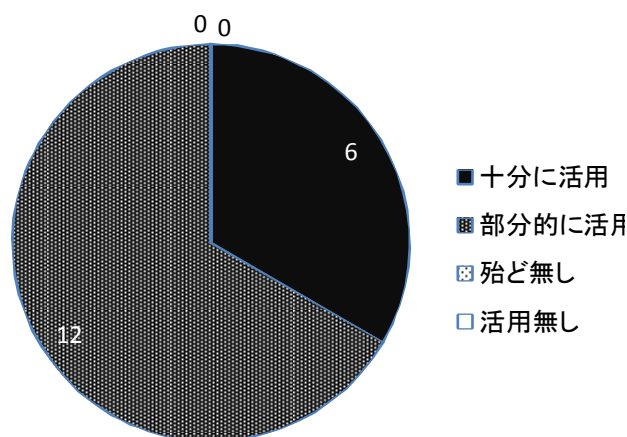
(2) 実施企業へのインパクト

AHRDP事業の実施企業に対するインパクトを把握するため2012年3月から5月にかけて質問票形式による調査を実施した。調査の実施体制については【BOX4.2】を参照。AHRDPの研修のいずれかに社員を参加させた自動車部品企業の経営幹部に対して、研修インパクトの有無やその具体的な内容について問い合わせた。回答したのは18社の幹部18名である。

まず研修受講生が研修で学んだことを企業で活用しているかどうか質問した(図4-8参照)。18名のうち、6名は「大いに活用している」とみなし、残りの12名は「部分的に活用している」と答えた。

続いて、次の10項目に関し、研修生に対する研修のインパクトを問い合わせた。「勤務態度の改善」「生産性の向上」、「新技術の導入」、「職場でのリーダーシップ」、「同僚へのサ

ポート」、「製品の質の改善」、「新製品の開発」、「新規顧客の開拓」、「収益の増加」、「研修主催者との関係強化」の各項目について、インパクトが「大いにあった」、「部分的にあり」、「殆どなし」、「無し」の四段階で評価を求めた。

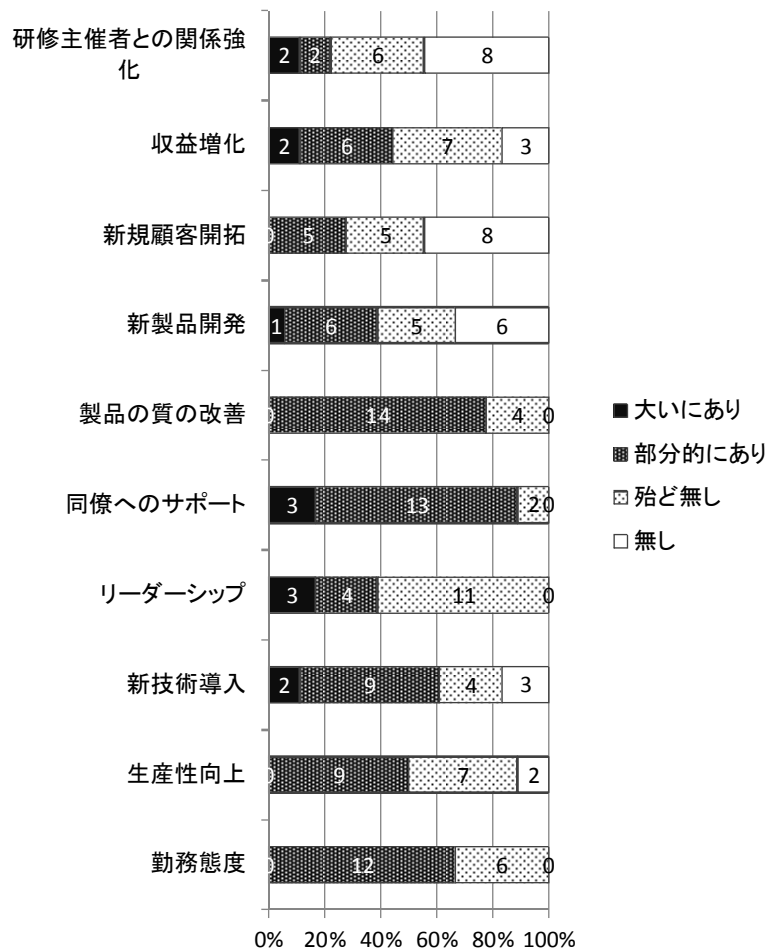


出所：再委託調査報告書

図 4-8：研修生は研修内容を活用しているか（雇用者の見解）

雇用者の視点で最もインパクトがあると回答されたのは「同僚へのサポート」であり、回答した 18 名中の 16 名（89%）が「大いにあり」あるいは「部分的にあり」と答えた。続いて大きなインパクトがあったと考えられているのは、「製品の質の改善」であり「大いにあり」と「部分的にあり」を合わせて 14 名（78%）であった。他の項目で比較的インパクトがあったと回答されたのは、「勤務態度の改善」（同 67%）、「新技術の導入」（同 61%）である。逆に、インパクトがあったという回答が少なかったのは、「研修主催者との関係強化（同 22%）」、「新規の顧客開拓」（同 28%）、「新製品の開発」（同 39%）などであった。AHRDP 研修は日系 4 社の自動車メーカーがマスタートレーナーを派遣しているものであり、この研修への参加を通じて 4 社との関係が強化されたのではないかと考えたが、こうした効果は小さかったもようである。さらに、研修中に他社の従業員などと交流することで新規開拓につながったのではないかと考えたが、こうした効果も見られなかったようである。

雇用者調査では生産性向上については「大いにあり」または「部分的にあり」の回答が 18 名中の 9 名とちょうど半数であった。AHRDP の研修のうち、生産性向上を直接の目的としていたのはトヨタが担当した TPS (Toyota Production System) 研修であったが、実際、9 名の内、4 名がこの TPS 研修に従業員を派遣した企業の幹部であった。



(1) 雇用者の見解

出所：再委託調査報告書

図 4-9 : AHRDP 研修の企業へのインパクト

表 4-14 : AHRDP/TPS 研修の参加企業へのインパクト事例 (2012 年 7 月)

	生産リードタイム	全リードタイム	仕掛かり品数	工程移動距離	生産性	効率性
単位	時間	時間	個数	メートル	個数/時間	%
改善前	36.5	39,953	61,500	84	383	75
改善後	4	7,025	8,000	80	525	82.5
変化	-89%	-82%	-87%	-5%	37%	10%

出所：C.B. Tact (Thailand)

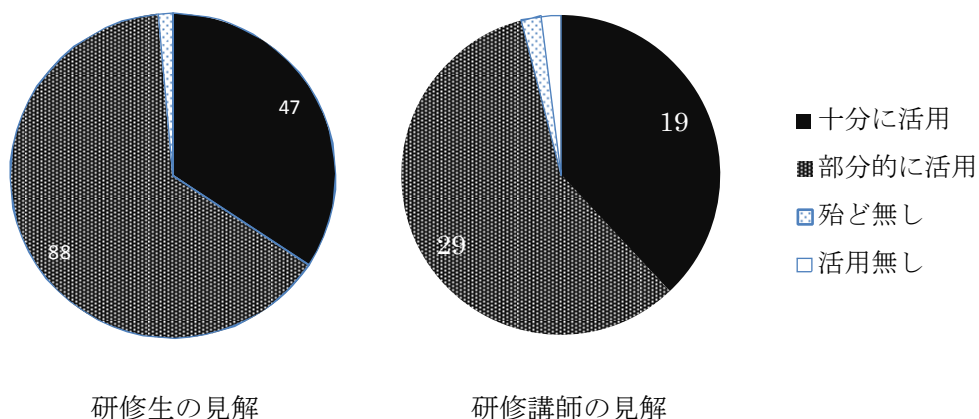
この TPS 研修の効果については、参加企業が独自に計測した事例がある。バンコク郊外の工業地域で自動車用の内装部品を生産する某社は 2009 年に AHRDP の TSP 研修に従業

員を参加させ、その後、4 か月間にわたりマスタートレーナーから現場での指導を受けた。総従業員 1,300 人の中から、40 名を社内トレーナーとして育成し、トレーナーを中心に全社的なカイゼンに取り組んだ。TPS 研修による指導が終了してからも、独自にカイゼン活動に取り組み、今日までに現場から 161 件のカイゼン提案が提出された。2012 年 7 月の時点で、その成果は表 4-14 のように取り纏められている。生産リードタイムの大幅な削減、生産性の向上など、目に見えた成果が出ているもようである。

(3) 研修参加者へのインパクト

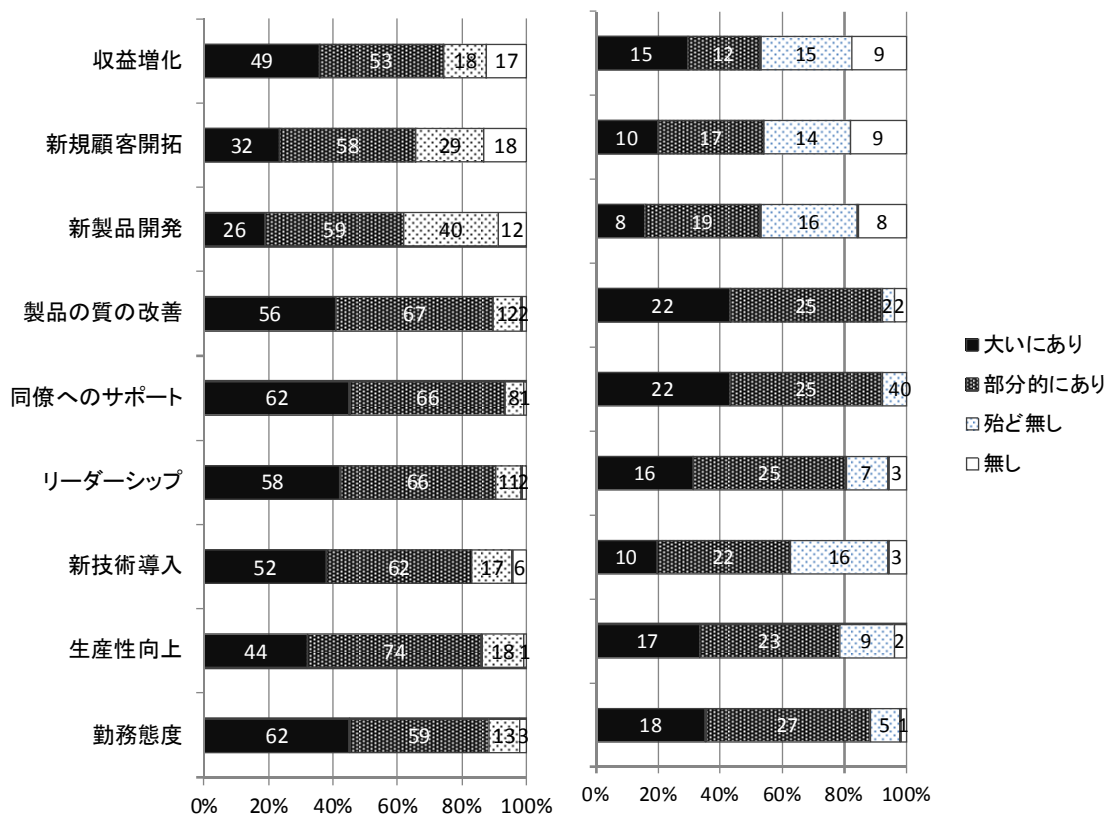
雇用主に対する調査とは別に、AHRDP 研修に実際に参加した研修生と、同研修を通じてマスタートレーナーからトレーナーとして育成された研修講師に対して、研修のインパクトについて同様の質問票調査を行った。回答したのは、研修生 137 名と、研修講師 53 名であった。

まず、AHRDP の研修で学んだ事項を実際に研修生が活用しているかどうかについて、研修への参加者と、マスタートレーナーによって育成された研修講師の双方に問い合わせた。両者ともほぼ全ての回答者が、研修で学んだことを「十分に活用」あるいは「部分的に活用」していると答えた。



出所：再委託調査報告書

図 4-10：研修生は研修内容を活用しているか



(2) 研修生の見解

(3) 研修講師の見解

出所：再委託調査報告書

図 4-11：AHRDP 研修の研修生と研修講師へのインパクト

続いて、研修に参加したことのインパクトについて、研修生自身と研修講師に問い合わせた。質問項目は雇用者に対して利用したものとほぼ同様である。雇用者と比べて、研修事業に実査に参加した研修生や研修講師の方が、全体的に研修のインパクトについて評価は高い。特に評価が高かったのは、「同僚へのサポート」であり、インパクトが「大いにあり」あるいは「部分的にあり」と回答したのは、研修生は 93%、研修講師は 92%という高い比率の回答者であった。続いてインパクトが高いと評価されたのは、「製品の質の改善」であり、研修生の 90%、研修講師の 92%が、インパクトが「大いにあり」あるいは「部分的にあり」と回答した。また、「勤務態度の改善」についても、研修生と研修講師のそれぞれ 88%がインパクトを高く評価している。

反対に、研修生と研修講師の視点でさほどインパクトが見えなかったのは、「新製品の開発」と「新規顧客の開拓」であり、インパクトが「大いにあり」あるいは「部分的にあり」と回答したものの比率は、それぞれ 5～6 割程度にすぎなかった。これは雇用者の評価と一致しており、AHRDP 研修は一般に新製品の開発や新規顧客の開拓につながるタイプのものではなかったことがわかる。

本調査では質問票を用いたアンケート調査を行うと同時に、各企業の経営幹部や研修参加者等から直接に AHRDP のインパクトについて聴取した。比較的多くの回答者から指摘されたインパクトは、研修受講者の転職である。特にホンダの担当した鋳型・金型研修の参加者に転職するものが多かった。急速に工業化を進めるタイでは鋳型・金型の技能を持つ技術者が絶対的に不足しており、AHRDP 研修を通じて技能を高めた技術者には、転職の誘いが後を絶たないのだと思われる。研修に送り出した当該企業にとっては、技能者の転職は頭の痛い問題であるが、本人にとっては AHRDP 研修によりキャリアアップする道が開けたことになる。これも、研修参加者にとってはインパクトの一つといえる。

BOX4.2 : AHRDP のアンケート調査について

AHRDP 事業のインパクトを定量的に把握するため、2012 年 3 月から 5 月にかけて、研修の実施対象となったタイの自動車部品企業へのサーベイを行った。調査の手配と質問票の設計を調査団で行い、質問票を用いたインタビュー調査と、調査結果の入力作業は、現地業務再委託先企業が行った。インタビューの対象者は「研修講師（AHRDP マスタートレーナーから指導員研修を受けた者）」、「研修受講者」、「研修受講者の所属企業の管理職」の三者である。それぞれの回答者数は下記のとおりである。

研修講師：	53 名
研修受講者：	137 名
研修受講者の所属企業の管理職：	18 名

なお、AHRDP 事業に貢献した日系四社ごとに上記の回答者数を分ければ下記のとおりである。

	トヨタ	ホンダ	デンソー	日産
研修講師：	8 名	10 名	12 名	23 名
研修受講者：	58 名	27 名	38 名	14 名
管理職：7 名	2 名	5 名	4 名	

質問票の中に記した主な質問項目は次のとおりであった。

- ・ 研修の技術レベルをどう評価するか
- ・ 研修講師（あるいはマスタートレーナー）をどう評価するか
- ・ 研修で学んだことを現場で活用しているか
- ・ 研修のインパクトとして何を重視するか

調査結果の詳細な分析結果は下記の英文レポートに取り纏められている。

“The Study on JICA’s Human Resource Development Project in Thailand’s Automobile Sector (AHRDP)”, July 2012, IDCJ

4-3 メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）

4-3-1 メキシコにおける産業人材育成並びに中小企業・裾野産業育成にかかる支援の状況

本節では、メキシコにおいて産業人材育成並びに中小企業・裾野産業育成分野で日本政府（JICA 及び他機関）が行ってきた協力を概説する。

表 4-15 に示す通り、1980 年代から技術教育訓練機関への支援という形で JICA の技術協力プロジェクトが実施されてきた。また、1990 年代には「サポートインダストリー振興計画マスタープラン」及び「要素技術移転計画調査」等の開発調査も実施され、裾野産業や小企業の育成・振興にかかるメキシコ側の政策策定への支援が行われた。2005 年 4 月の日・メキシコ経済連携協定（Economic Partnership Agreement：EPA）発効により、同協定の協力分野である裾野産業支援や中小企業育成・振興のための協力推進が日本の対メキシコ ODA の協力重点分野のひとつとして明確に掲げられ、以降、「プレス加工技術向上プロジェクト」や「プラスチック成形技術人材育成プロジェクト」といった個別産業技術の人材育成を目的とした協力が行われてきている。「プレス加工技術向上プロジェクト」は、中小プレス加工企業に対し技術サービスを提供する産業技術開発センター（Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial：CIDESI）をカウンターパートとして協力が進められた。また、「プラスチック成形技術人材育成プロジェクト」では、工業高校教員への技術研修機関である職業技術教育活性化センター（Centro Nacional de Actualización Docente：CNAD）がカウンターパートである。

表 4-15: JICA の産業人材育成分野における技術協力プロジェクト
（電気製品産業人材育成プロジェクトを除く）

プロジェクト名	協力年度
日墨技術教育センター	1982～1986
職業技術教育活性化センター	1995～1997
ケレタロ州産業技術開発センター	1997～2001
プレス加工技術向上プロジェクト	2006～2009
メキシコ中小企業人材養成計画調査（開発計画調査型技術協力）	2008～2009
中小企業コンサルタント育成プロジェクト	2010
プラスチック成形技術人材育成プロジェクト	2010～2014

出所：外務省「ODA 国別データブック」各年度版

上に述べたような人材育成プロジェクトが実施されてきた背景は次のとおりである。まず、日墨 EPA 発効後、日本企業の投資が大きく伸びつつある。その中で、特に、進出日本企業のメキシコにおけるビジネス環境の整備の強化が求められた。この中で、日本の ODA 事業を通じた、メキシコ裾野産業で生産される中間財の生産能力の向上及びメキシコ労働力の質の向上が重要な課題と認識されるようになった。JICA による ODA 事業による取り

組み当初に実施された多くのプロジェクトは日本企業への裨益や関与を積極的に取り入れたものでは必ずしもなく、上述の通りメキシコ政府の公的技術支援・教育機関のキャンペーンビルディングを目的とするものが中心であった。

一方、メキシコにおいて JICA が日本企業との連携を積極的に試みた実験的事業が 2011 年度に行われた。製造業分野に直接関わる人材育成ではないものの、日本の医療機器メーカーと外務省・JICA とのよりダイレクトな連携事例として、以下に紹介したい。これは外務省の官民連携促進策である「成長加速のための官民パートナーシップ」の一環としてテルモ株式会社の提案により行われた事業である。同社と JICA の連携によって、メキシコの医師向け心臓カテーテル手術に関する研修が実施された。メキシコの国公立病院から、若手の循環器内科医が 5 名選ばれ、2011 年 9 月に 1 週間の本邦研修を実施、テルモ社研修施設及び湘南鎌倉病院における技術研修が行われた。日本の先端技術でもある、テルモ社製品による手首の血管からカテーテルを挿入する技術 (TRI 法) に関する訓練や、治療現場の見学等が進められた。また、2012 年 3 月には、同研修を受講したメキシコ人医師により、メキシコ国内の循環器内科医や同国保健省関係者、国公立病院関係者など約 100 名が参加した帰国報告会が実施された。テルモ社は、患者の身体的負担が軽く合併症の危険性も低い TRI 法に関連する機器において世界トップシェアを有している。一方、メキシコにおいては虚血性心疾患 (狭心症及び心筋梗塞) が第 2 位の死亡原因でありながら、TRI 法は未だ十分普及していない。同社の製品と TRI 技術が普及することにより、メキシコでの虚血性心疾患による死亡者数を減らすことが期待される。同時に、同社にとっては日本政府と連携することによってメキシコや周辺国における同社製品と TRI 技術の信頼性が向上し、関連医療機器の販売促進が期待できることがメリットとなった⁶⁷。

その他の顕著な活動としては、JICA と JETRO が連携して、日系自動車部品メーカーの現地調達率の向上を目的とした「自動車部品裾野産業形成プログラム」を 2002 年度より実施してきた。具体的な活動としては、マッチングイベントを通じたメキシコの部品サプライヤーの発掘、それらのサプライヤーへの改善指導、現地サプライヤー情報のデータベース化等である。JICA のシニアボランティアを中心に構成される生産性、品質管理、現場改善等の分野を主とした専門人材グループが現地サプライヤーの指導・評価にあたり協力を行っている。

4-3-2 電気製品産業人材育成プロジェクトの背景

本プロジェクト研究の対象の一つであるメキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト (以下、電気製品産業人材育成プロジェクト) の背景について、まず説明する。

2004 年に両国政府間で日本メキシコ経済連携協定 (EPA) が締結され、その頃より日系

⁶⁷ JICA 民間連携室及びメキシコ事務所へのインタビュー、JICA プレスリリース (2011 年 9 月 5 日) より。

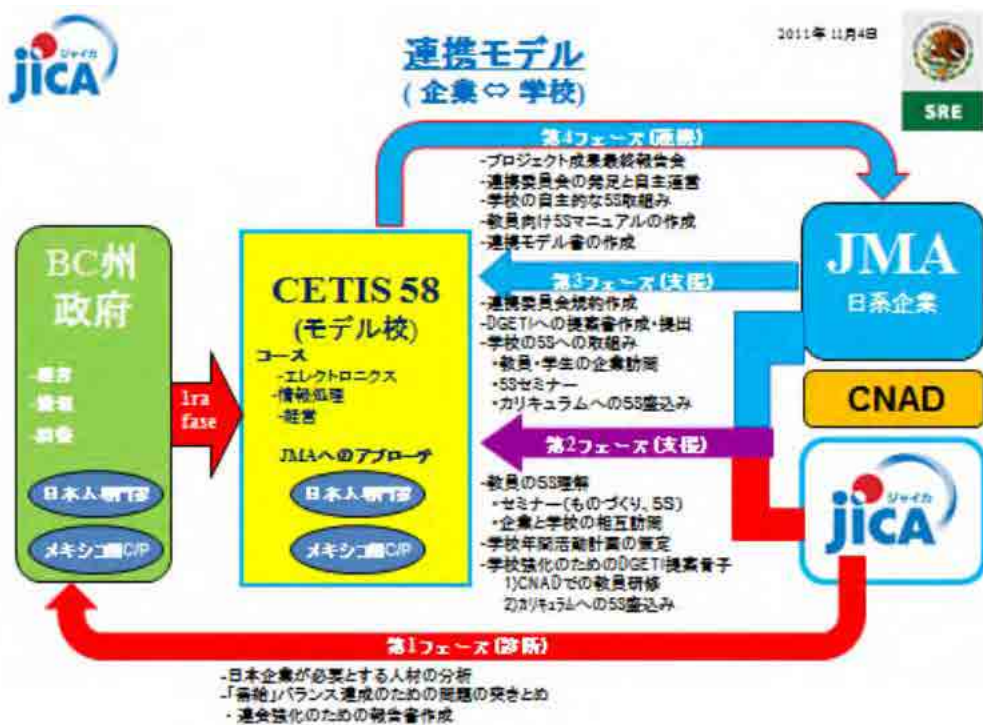
企業からメキシコにおけるビジネス環境を整備する必要性が数多く指摘されるようになってきた。2006～7年頃には同国のマキラドーラ地域（輸出加工区）に進出している大手テレビ組立メーカーが大型液晶パネルへの投資を拡大し、部品メーカーを含めた日系電気・電子企業は深刻な人手不足に悩むようになった。同EPAにおいて二国間の貿易投資を促進するために両国官民連携により設置された「ビジネス環境整備委員会」において、2007年、日本からバハ・カリフォルニア（BC）州ティファナに進出した企業の団体である日系マキラドーラ協会（Japanese Maquiladora Association：JMA）により、同地域の労働人材の定着率の低さと、公的機関による労働人材育成の量的質的レベルの低さが指摘された。これを契機に、メキシコ政府経済省をはじめとする連邦政府やBC州政府と在メキシコ日本国大使館が改善のための協議を重ねてきた。これら協議を踏まえてJICAメキシコ事務所が調査を行ったところ、家電製品及び部品製造の生産現場で即戦力となる技術・教育レベルを有する人材の確保が困難である事が明らかとなった。

これら問題に対応すべく、対象地域にあるBC州政府より、日系企業の要求に見合った人材の育成を行うための支援として本プロジェクトが要請された。JICA、JMA、BC州政府、連邦政府教育省から成る官民連携事業として2010年10月プロジェクトの実施協力への署名が行われた。

4-3-3 電気製品産業人材育成プロジェクトの特徴

本技術協力プロジェクトの特徴としては、日系企業が直面する人材不足という明確なニーズに基づき民間側から提起された官民連携協力であることが挙げられる。提起の場としてEPAの分科会である日墨ビジネス環境整備委員会が活用され、その後の官民の関係者による議論や調査を経てJICA技術協力プロジェクトとしてメキシコ側より要請が行われた。要請主体であるBC州政府も、「日系企業のニーズに見合った人材を育成するための協力」との認識を明確に有していた。プロジェクト目標も「日系企業を含む産業界のニーズに見合うための改善案が取りまとめられる」こととされ、「日系企業」が明示された。このように、狭義の受益者（日系企業）とそのニーズが明確であるという特徴を本プロジェクトは持っている。本プロジェクトは、主に日系企業とモデル工業高校との連携構築に的を絞った、現実的かつ比較的小規模な協力としてデザインされた。

本プロジェクトのプロジェクト目標は「モデル工業高校（第58国立産業技術高校：CETIS58）の電子・電気コースの改善案が日系企業を含む産業界のニーズに見合うように取りまとめられる」である。これを達成するために、開始時に関係者間で合意されたBC州政府、CETIS58、JMA、JICAの間の連携モデルに沿って、第1～第4フェーズにわたり活動が進められた（図4-12）。JICAが派遣した短期専門家2名が、一連の活動において助言・指導を行うなど中心的な役割を果たした。JMAはモデル工業高校教員の加盟企業内研修やインターン受入、同高校への一部機材の提供等を行った。CETIS58は学校内での5S活動や企業との連携活動をはじめプロジェクト活動への参加・協力を行った。



出所：JICA 専門家業務完了報告書（2011年11月）

図 4-12：メキシコ・バハ・カリフォルニア州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト（官民連携）の連携モデル

4-3-4 電気製品産業人材育成プロジェクトの実施状況

JICAの技術協力プロジェクトは2010年11月に開始され、2012年4月に終了した。2012年3月にはプロジェクト関係者やマスコミを集めた成果発表会において活動成果が報告された。これと共に、その官民連携が「ティファナ・モデル」と名付けて発表された。この報告会で発表された本プロジェクトの活動の成果は以下の通りである。

- 従来、工業高校で企業とコンタクトするのは連携課の担当者が中心であったが、モデル工業高校の教員全体が企業と結び付きを持った。
- 従来、企業側が工業高校を訪問することはなかったが、企業とモデル工業高校が相互に訪問するようになった。
- 従来、企業で実習を行うのは工業高校の生徒のみであったが、プロジェクトで行った現状ニーズ調査に基づき「5S」を学校のカリキュラムに反映させるための活動が行われた。その結果、モデル工業高校教員も企業を訪問し研修を受ける機会が出来た。
- 従来、企業と工業高校との間では個別にコンタクトが取られていたが、「連携委員会」の設立によって、企業とモデル工業高校が継続的に協力する活動モデルが出来た。

「ティファナ・モデル」は、上記の連携委員会の下で、「企業ニーズに合致した人材を学校で育成するための連携活動やカリキュラム改善、教員能力向上をテーマとして産・官・学が集まって継続的に議論し、活動する仕組み」と定義付けられている⁶⁸。また、プロジェクトの実施過程で企業側の中心的なニーズとして認識された 5S 活動について、JMA 側も同報告会においてモデル高校での取組みを高く評価すると共に、改めて生産現場におけるその重要性を強調した。モデル高校でのインタビューにおいても、本プロジェクトにより企業訪問等の交流が行われることによって、これまで認識していなかった日系企業の真のニーズに気付いたと述べる教師もいた。以上より、同プロジェクトが地域で活動を続ける日系企業と工業高校の活動の方向性の一致や連携の強化を促進する役割を果たしたものと考えらえる。BC 州政府も、本プロジェクトにより形成された連携モデルを今後展開させていきたい旨を述べている。

4-3-5 電気製品産業人材育成プロジェクトの実施を通じて得られた教訓

本プロジェクトは、JMA により要望が出された 2007 年から本プロジェクトが開始される 2010 年までに 3 年の準備期間を要した。そして、その間に日系企業のニーズが大きく変化（減少）してしまった。2007 年当時のマキラドーラ地域は活況を呈しており、各企業は労働力確保に腐心していた。その中で、日系大手電機メーカーも大型液晶パネルへの投資を拡大し、部品メーカーを含めた日系電気・電子企業は深刻な人手不足に悩んでいた。しかしながら、その後のリーマン・ショックによる景気停滞と韓国企業との競争激化による日系各社の業績下降により、6 社あった日系大手電機メーカーのうち 3 社がプロジェクト開始時には撤退していた。部品メーカーも含めた各企業の採用活動も 2010 年には大幅に冷え込んでいた⁶⁹。

上述の通り、本プロジェクトは日系企業が直面する人材不足という明確なニーズに基づき民間側から提起された協力である。だが、プロジェクト実施までの準備に時間がかかり過ぎたためにそうした企業のニーズの間には合わなかった。その結果として、プロジェクトの実施局面においては、日系企業支援に重きを置く民間事業という性格が曖昧になってしまった。そのかわり、マキラドーラ地域の産業人材を育成し地域全体の産業開発を支援するためのモデル構築により力点が置かれることになってしまった。

ここから得られる教訓としては、日系企業支援に重きを置く官民連携協力の場合は、案件の迅速な形成と実施が鍵となることである。企業のニーズに素早く対応するためには、スピード感を持って事業を実施することが重要である。ビジネス環境は移り変わり易いことから、何年もじっくりと時間をかけて案件をデザインしていたのでは、場合によっては

⁶⁸ 「人材育成に関する日系企業と CETis58 工業高校における連携モデルに関する提案書」（2012 年 3 月 1 日のプロジェクト成果報告会資料）

⁶⁹ プロジェクト専門家業務完了報告書（2010 年 12 月）より。また、JMA の会員企業（約 70 社）の従業員数も、2007 年の 41,628 人をピークとして 2010 年には 27,795 人にまで減少していた（プロジェクト専門家業務完了報告書（2012 年 3 月）より）。

事業を実施する意味がなくなってしまう。企業にとっては案件が早期に実施され、その成果が短期に目に見えて表われることが重要である。

このような日系企業支援を目的とする官民連携協力を実施する場合には、それが実現可能な仕組みが整備されなければならない。通常の JICA の技術協力プロジェクトの準備プロセスでは要望書が提出されてから実施までに最低でも 2 年を要する。日系企業支援に正面から取り組むためには、例えば NGO や地方自治体等を対象とした草の根技術協力事業に類するような、通常の要請主義のスキームに基づかない新しい枠組が必要と考えられる。

4-4 非民間連携型類似事業との比較による民間連携型産業人材育成協力の特徴

本節では、これまで取り上げた事例案件が行われた各国において、類似分野で進められている「非」民間連携型の人材育成事業（公的研修、民間研修など）を取り上げ、民間連携案件との比較を行う⁷⁰。まずはインタビュー結果を基に非民間連携型事業の特徴と、関係者が認識している課題及び利点を述べ、それを踏まえて民間連携型事業の特徴を比較考察する。

4-4-1 サウジアラビア・ジェッダ技術短期大学

サウジアラビアにおいては、非民間連携型事業として公的機関であるジェッダ技術短大（Jeddah College of Technology）機械学科自動車コースへのインタビューを行った。

ジェッダ技術短大は、サウジアラビア全土の主要都市に配置されている技術短大のうちの1校であり、1987年に設立された。現在、同短大には電気、機械、土木・建築、観光の各学科が設置されており、自動車コースは機械学科に属している。履修期間は2年間であり、同コースでは毎年150名程度が卒業している。また、同コースに所属する教員数は20名程度である。自動車コース教員によると、授業時間のうち3分の2が実習で、残りが理論学習である。但し、実習用の車両や機材については、その一部はフォードや日系代理店から寄贈を受けているものの、その数は極めて少なく、おしなべて老朽化している。また、実習カリキュラムの中では自動車代理店や政府機関の自動車整備の現場でのOJT（現場実習）が行われているが、それを除けば短大と民間企業側の関係は薄いように見受けられる。それを示す例として、調査団がインタビューを行った教員自身が最新の自動車技術を学ぶ必要性を感じており、JADIK企業で教員たちが研修を受ける機会を持つために調査団から働きかけてほしいとの希望が示された。また、同コースの授業はアラビア語で行われている。このように、進歩し続ける自動車関連技術へのキャッチアップや、自動車整備の現場で必要とされる英語への対応という点において、同コースは民間企業が求める人材ニーズに対応するサービスを十分に提供していない。

但し、同コースの卒業生で就職する者のうち殆どは現状では政府関連機関が就職先となっており、民間企業に就職する卒業生の数は非常に限られている⁷¹。また、同短大をはじめ技術短大で取得する学位（diploma）は大学の単位への算入が可能であり、卒業後に大学に進む者もいる。したがって、同短大では必ずしも卒業生が企業に就職することが一義的なミッションとは考えられていない。

⁷⁰ 本プロジェクト研究調査の実施計画時においては、各国で比較対照する候補事業について「技術の適切性」、「研修の有効性」、「コストパフォーマンス」、「産業開発等に向けた成果」、「持続発展性」の各視点から検討を行うことを想定していた。しかしながら、これらの候補事業関係者へのインタビュー等を行う過程で、各候補事業の組織の性格、活動範囲、活動目的といった点で、事例案件である民間連携型産業人材プロジェクトとはその前提が大きく異なっており、上述の視点から一律に比較を行うことは困難であると判断した。

⁷¹ その最大の理由は、政府部門の給与、労働時間等の待遇が民間企業に比較して圧倒的に魅力的であることであると同コースの教員は述べている（2012年3月25日のインタビュー）。また、4-1-4を参照。

4-4-2 タイ・ドイツ・インスティテュート (TGI)

タイにおける非民間連携型事業の事例としてタイ・ドイツ・インスティテュート (TGI) へのインタビューを行った。TGI はドイツ・タイ両国の協力事業として 1995 年に運営が開始されたが、ドイツの協力は 2004 年に終了した。現在も TGI はタイ工業省の管轄下にあるものの、独立機関としての立場にあり、タイ政府からの直接的な財政支援は受けていない。同インスティテュートはオートメーション、金型製作、生産技術の各分野を柱として研修事業の他、コンサルティング、施設・機械の提供、インキュベーションなど多様な事業を行っており、一部の政府補助事業を除き顧客からの支払が収入源となっている。研修事業の対象は基本的に企業に所属する人材であり、参加企業から研修費用を徴収している。

このように、TGI は公的機関でありながらも、その運営は民間研修機関の性格が強い。そうした性格を反映して、TGI では顧客である民間企業のニーズ把握や、企業との接点確保に対する意識が高い。同インスティテュートのトレーナーへのインタビューによると、トレーナーには企業の生産現場での勤務経験を有する者が多い。また、研修終了後も参加企業との関係を継続し、企業における研修内容の活用状況をフォローするケースも多いという。また、TGI の事業のひとつである産業界に対するコンサルティング業務にトレーナーが従事することは、民間部門の最新技術に関するスキルの確保・維持にも役立っているとのことである。更に、先述の通り、TGI はタイの AHRDP 事業における金型製作コースの運営に協力を行ってきたが、日系企業のマスタートレーナーによる研修を受けた 26 名のうち 3 名は TGI のトレーナーであった。

TGI では施設・設備や機材も充実しており、その活動や研修の品質の高さはタイの産業界でも広く認識されている。上述のような民間企業が現場で必要とするニーズを把握する努力がそうした評判を後押ししているものといえる。その一方で、TGI の独立採算的な事業主体としての性格から、研修コースの参加料は比較的高額である⁷²。また、AHRDP の金型製作コースを引き継いだトレーナー研修は、AHRDP の協力期間後、TGI が独自に継続することはなく既に終了している。以上のように、採算性の要求から受益者範囲が限定されること、及び個別事業の継続が事業戦略に左右されやすいという点が民間的運営の特徴として挙げられる。

4-4-3 メキシコ・プラスチック成形技術人材育成プロジェクト

メキシコでは非民間連携型類似事業の例として、JICA の技術協力プロジェクトである「プラスチック成形技術人材育成プロジェクト」の関係者へのインタビューを行った。同プロジェクトは 4 年間の協力として 2010 年 10 月に開始され、現在も実施中である。この協力では、メキシコの教員訓練機関である職業技術教育活性化センター (Centro Nacional

⁷² 例えば、タイ労働省傘下の公的組織である Department of Skill Development (DSD) による各種研修と比較した場合。DSD の研修は、主に基礎的スキルを対象としている。[出所: IDCJ (2012), “The Study on JICA’s Human Resource Development Project in Thailand’s Automobile Sector (AHRDP)”]

de Actualización Docente: CNAD) においてプラスチック成形技術に関わる教員育成機能の向上を目標としている。これによって工業高校が質の高い労働力を産業界に輩出し、メキシコにおけるプラスチック成形品の生産能力向上に寄与することを目指している。具体的ステップとしては、「JICA 専門家→CNAD インストラクター→モデル工業高校教員→クラスの生徒」という段階を踏んで技術移転を行うカスケード方式が採用されている。

同プロジェクトは、従来型の JICA 産業人材育成協力としてここでは非民間連携型事業と位置付けているが、CNAD、モデル工業高校、同国プラスチック産業界の間の継続的なリネージュを確立するための官民連携委員会の設立のための支援もプロジェクト活動として行われている。「電気製品産業人材育成プロジェクト」との相違は、「プラスチック成形技術人材育成プロジェクト」ではあくまで教員育成機能の向上が中心的活動であることである。一方、「電気製品産業人材育成プロジェクト」は、日系企業への指向性が明確であり、連携構築こそが専門家の中心的活動であった。

4-4-1 及び 4-4-2 で述べたサウジアラビア及びタイの非民間連携型事業と本事業との根本的な相違は、本 JICA 協力が「プロジェクト」であることから有限事業であることである。但し、公教育（教員訓練）システムのカリキュラム改善を促すことによって、その効果はプロジェクト終了後にも及び、受益範囲も幅広いものとなる。こうした点は、一般に民間研修機関が単独では行い得ない領域である。一方、カスケード方式により公的教育システム全体の改善を図る場合には、その末端、すなわち学生や企業勤務者が、実際に民間部門のニーズに応じた活動を開始するまでに時間を要することになる。その時々を生起する企業ニーズに迅速かつ柔軟に対応可能であるという点では、民間教育機関による公的システムの枠外での活動や、より下流に位置する受益者への直接的な研修実施（例えば、AHRDP において行われた裾野企業への「民－民」型トレーニングなど）の方が有利であるといえる。

4-4-4 非民間連携型産業人材育成事業の特徴と民間連携型事業との比較

ここまで述べてきた非民間連携型 3 事業の特徴と課題、優位点を表 4-16 にまとめた。ここから読み取れるのは、公教育システムには一般に民間ニーズの把握において難がある一方で、民間研修機関は研修対象者を選別することによって、受益者の範囲が限定されてしまう傾向があることである。また、民間研修機関は顧客である企業の現場におけるニーズに常に敏感である一方で、政府間協力が対象とするような公教育制度やカリキュラムといったシステムの改善には踏み込むことはない。

これらの非民間連携型事業との相違を確認するために、表 4-16 の右列に民間連携型人材育成事業の特徴を記載した。但し、4-1 から 4-3 で見た民間連携型産業人材育成案件を見ても、それらの活動目的（例えば、人材育成活動のみが対象なのか、それとも人材育成システムの改善も含まれるのか）、育成対象となる人材（就業前の学生か既存の企業労働者か）、日系企業の関与の方法（どのような、またどの程度のリソース提供を行うか）は多様である。したがって、表 4-16 に示した民間連携型事業の特徴、課題、優位点の各項目も、必ず

しも全てのケースに当てはまるものではなく、各ケースで想定される代表的事項が記されている。その上で、民間連携型事業と非民間連携型事業を比較すると、民間連携型事業では企業ニーズを反映しながらカリキュラムなど公的教育システム自体の改善に対処する支援を行い得るなど、非民間連携型事業の各類型（公的教育機関と民間研修機関）のそれぞれの優位点を両立させることが期待できる。その反面、民間連携型事業に特徴的な課題として、民間パートナーの活動が中心的役割を果たす民間連携事業におけるプロジェクト終了後の持続性確保や、日系企業の急激なニーズ変化にプロジェクトが対応しきれない可能性などが指摘できる。

表 4-16: 非民間連携型 3 事業の特徴のまとめ

	非民間連携型人材育成事業			民間連携型 人材育成事業
	ジェッタ技術短大	タイ・ドイツ・イン スティテュート	プラスチック成形技 術人材育成プロジェ クト	
事業の性 格	公的教育機関	民間的運営による研 修機関	JICA プロジェクト (C/P: 公的職業訓練 機関)	民間と政府 (JICA) の 連携プロジェクト
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> 公教育システム 多様な目的 (例: 学位、基 礎技術の全般的 な習得) 	<ul style="list-style-type: none"> 公教育システム 外 就業者向けスキ ルアップが目的 個別コース別モ ジュール制 採算重視 	<ul style="list-style-type: none"> 公教育システム (教員訓練) 強化 のための有限事業 カスケード方式 	<ul style="list-style-type: none"> 公教育システム強 化/公教育システ ム外 (どちらか若し くは両者) を対象と する有限事業 相手国の産業人材 育成を通じた日系 企業への裨益を重 視
課題	<ul style="list-style-type: none"> 民間ニーズ・技 術の把握の不足 民間企業への就 職少ない 産業開発への寄 与小さい 	<ul style="list-style-type: none"> 受益範囲の限定 個別コースの継 続の不確定性 	<ul style="list-style-type: none"> 最終受益者 (学生、 民間企業) への裨 益に時間を要する その間に民間ニー ズが変化する可能 性 プロジェクトの有 限性 	<ul style="list-style-type: none"> 民間パートナー (日 系企業) の活動継続 性 (=プロジェクト の持続性) 日系企業のニーズ 変化に対応できな い可能性 プロジェクト運 営・管理コストの増 加
優位点	<ul style="list-style-type: none"> 財政的継続性 	<ul style="list-style-type: none"> 企業との接点確 保を重視 民間ニーズ・技 術を把握 フォローアップ (研修効果確 認) の努力 	<ul style="list-style-type: none"> 受益範囲が広い カリキュラムなど 公的システムへの 関与 C/P による活動の 継続可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 民間ニーズ・技術が 反映されやすい 受益範囲が限定さ れない カリキュラムなど 公的システムへの 関与

出所: 調査団

第 5 章 提言

第5章 提言

調査対象三カ国の時系列分析、及び、ソフト面・人材面での事例研究を通じて得られた結果を踏まえ、以下では民間連携事業の実施にかかる提言を整理する。まず第一節において、民間企業との連携はどのような分野が有効か（What）について検討する。民間企業と連携することで相乗効果が生まれ、技術協力が効果的に進むことが期待される分野を整理する。続いて、第二節にて民間企業との連携を円滑に行う工夫・方法（How）を提案する。

5-1 民間連携が有効な分野

民間連携が有効な分野を検討するにあたり、まず、民間連携型支援をめぐる過去と未来の環境の変化と、将来の我が国の産業開発分野の協力に期待される役割について整理する。第二章ではタイ、インドネシア、ベトナムにおける民間連携型事業を時系列で整理した。また第三章、第四章では民間連携型案件の事例分析を行った。こうした考察から把握されたのは、従来の産業開発分野の民間連携の進め方は、どちらかというと受動的、消極的なものであった点である。事業を実施するにあたって、日系企業との連携を進めることが、従来は主な業務として認識されにくかったと推察される。一方、近年になると、途上国の産業開発において日系企業など外資の担う役割が一層重視されてくる。日系企業についても、東日本大震災後のエネルギー供給制約や急激な円高により、海外進出がより活発化する傾向にあり、日本企業の海外進出を支援する必要性が強く認識されるようになる。このような状況を受け、日系企業と連携して途上国の産業開発を支援するというアプローチがより求められており、今後一層能動的、積極的に民間連携の視点を重視して事業に取り組む必要がある。途上国での産業開発支援事業と、当該国の民間企業の対日ビジネス振興を積極的にリンクさせることも必要であろう。

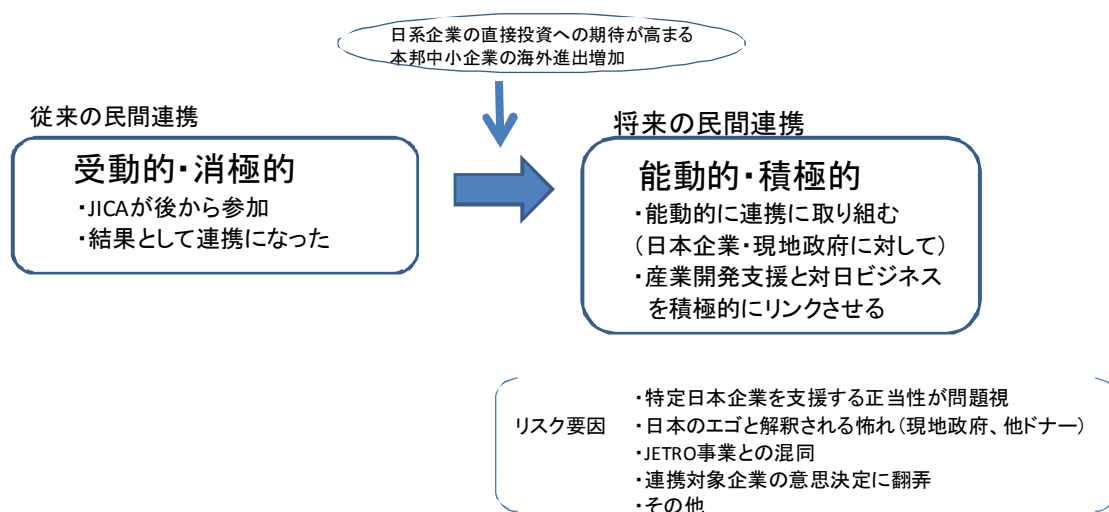


図 5-1：民間連携戦略の変化

表 5-1: 民間連携が有効な分野の整理

	5-1-1 産業人材育成	5-1-2 政策制度整備	5-1-3 企業間リンクージ促進	5-1-4 行政サービス強化	5-1-5 工業団地開発
概要・具体例	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業の技術や資金を活用して、現地の産業人材を育成する タイ自動車裾野産業人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 現地のビジネス環境の改善を通じて日系企業の進出を促進 日越共同イニシアティブ 	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業と現地企業のリンクージ促進を通じて、現地企業への技術、情報等の移転を進める マッチング支援、逆見本市、セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> 現地政府の行政サービスの強化を通じて日系企業のビジネス環境を改善 インドネシア貿易研修センター等 	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業が工業団地を開発し、ODAで周辺インフラを整備 ODAによる地域開発MIPを活用して、日系企業が工業団地開発 ハノイ タンロン工業団地
日系企業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> パブリックの領域のシステム強化 ODAによる研修機材の供与 現地市場での知名度向上 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 現地取引先の発掘 現地調達の様々化、安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 行政手続きの円滑化、効率化 日本企業の事業拡大に貢献できる基準制度等の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ODAによる周辺インフラの整備 ODAによる地域開発MIPの活用
現地企業のメリット	<ul style="list-style-type: none"> 非取引先企業でも日本企業の技術へのアクセス可能 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス環境の改善 外資企業進出増による取引の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業からの技術導入 対日ビジネス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 行政手続きの円滑化、効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 外資企業進出増によるビジネス機会の拡大 地域のインフラの改善
連携の進め方	<ul style="list-style-type: none"> 官民の人材育成の見解の連携の把握 (事業の持続性確保のために) 民間企業のインセンティブ強化 取引費用の引き下げ 	<ul style="list-style-type: none"> 相手国側の状況と認識の確認 4J間で意思の共有 ハイレベルでの合意 相手国との共同の取り組み PDCAを確実に回す 投資アドバイザーの活用 	<ul style="list-style-type: none"> 日本商工会等との緻密な協議 日本国内の業界団体や地方公共団体との連携(草の根技協スキームの活用) 	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業との対話会、聞き取り 	<ul style="list-style-type: none"> 準備段階での情報交換
リスク要因	<ul style="list-style-type: none"> 特定日系企業をODAで支援することの正当性の疑問視 	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナー国の類似活動との調整が困難 現地政府側のインセンティブ欠如 	<ul style="list-style-type: none"> JETRO事業とのデマケ 	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナー国との利害対立 日本のエゴと解釈される恐れ 	<ul style="list-style-type: none"> 日系企業側の意思決定に左右される(事業の遅れ、取り消し)

出所: 調査団

本プロジェクト研究での分析結果をもとに、民間連携が大きな効果を生むと考えられる五つの分野を確認した。それは「産業人材育成」「政策制度支援」「企業間リネージュ促進」「行政サービス強化」「工業団地開発」の五分野である。

第一章で紹介したように、JICAは「PPPインフラ型」、「新たなフロンティア型（CSR、BOPビジネス協力等）」として、民間企業との連携を進めるために新しい枠組みでの事業を進めている。こうした枠組みの中での連携は今後に拡充されてゆくことが見込まれる。しかしながら、前述のように、こうした枠組みに含まれない「周辺環境整備型」民間連携についても、各分野で大きな効果があったことが確認された。新たな枠組みの下での連携に加え、上記の五分野においても、今後引き続き民間企業との連携が強化されてゆくべきと考えられる。

以下では、これら五分野について、民間連携型支援の日系企業と現地企業のそれぞれにとってのメリット、連携の進め方、及び、連携のリスク要因について整理した(表5-1参照)。なお連携の進め方については、きわめて重要と思われる項目を、次の5-2節において改めて記述する。

5-1-1 産業人材育成

民間連携型産業人材育成とは、途上国の民間企業の産業人材を育成するにあたり、現地に進出している日系企業等と連携しながら、実施体制やプログラムなどを構築するタイプの支援事業である。本プロジェクト研究で取り上げた四事例のうち三件がこれに該当する。

産業の国際的な分業化が進む中で、日本企業が進出にあたって、または現地で操業するに当たって、民間が必要とする当該産業に特有の人材育成が求められている。たとえば自動車産業がその典型である。かかる近年の国際的な産業分業体制を踏まえ、開発途上国の産業人材育成を行うにあたっては、当該産業において必要な民間連携による人材育成のニーズは今後も高いと考えられる。

民間連携によって産業人材育成を行うことのメリットは「①企業の現場指導ノウハウを広く産業界に提供できる」、「②パブリック領域におけるシステム強化につながる」の二点がある。

⇒① 企業の現場指導ノウハウを広く産業界に提供できる

公的な人材育成の中で民間が系列に対して行うような具体的な指導を行うことによって、より高いレベルの産業人材を育成できるメリットがある。現地企業や相手国政府にとっては、通常では獲得し難い当該産業・企業からの実践的な知識を獲得できると共に、日系企業にとっても当該国の当該産業の人材や取引先を幅広く底上げする必要がある場合、公的な人材育成と手を組み、一企業では対応できない多くの対象に人材育成を行うことは有効である。

⇒② パブリック領域におけるシステム強化につなげられる

民間企業において人材育成は、社内に必要な特別な知識・技能を自身の育成プログラムにより実施している例が多いが、各社での固有の人材育成の前提となる基礎知識・技能を有した人材の育成は公的な取り組みに委ねることが多い。一方で、公的な基礎人材育成は産業・企業の実態に合わない訓練研修を行っていることも多く、公的人材育成にある程度産業間のニーズをインプットすることは有効である⁷³。

民間連携型で産業人材育成を進めることのリスクもある。一例としては、事業の正当性についてである。ODA 資金を投じて、特定企業（あるいは特定企業群）と連携して産業人材を育成することが、我が国の途上国における開発協力として適当な活動であるか、常に注意する必要がある。考え方としては、民間連携を通してまず途上国側へ裨益効果が増大することが重要であり、さらに我が国民間セクターにも適切に裨益すること、また我が国民間セクターの参画にあたっては、当該企業や企業群が選定された経緯が十分に明らかにされていることが重要である。

以下では、先に紹介した民間連携で産業人材育成を行う二つのメリットについて、詳細を記述する。

① 企業の現場指導ノウハウを広く産業界に提供できる

産業人材の育成は、民間企業の中で実施されるもの、公的機関が実施するもの、民間連携事業により実施されるもの三つのタイプがある。民間企業の人材育成と公的機関の人材育成とは、育成の対象も目的も異なる（表 5-2 参照）。民間連携による人材育成はこの民と官の人材育成の両者の特徴を活かすことを狙った試みであるとみなされる。

まず、民間企業の産業人材育成は、指導の成果が現場で実際に現れることを目的としている。研修の実施自体が最終目的であるはずはなく、研修の成果が現場で実際に現れてこそ、目的が達成されたとみなす。特に日系自動車企業などアSEMBラーにとって取引先である部品企業の改善は、自社の利益に直結する。したがって、日系自動車企業は取引先である系列の部品企業に対して、継続的に手厚い指導を続ける理由がある。しかし、こうした手厚い指導の対象は、当然ながら取引先企業に限定される。ビジネス関係のない企業に対して、手厚い指導を継続的に提供する理由はなく、多くの地元企業にとって、こうした指導を受ける門戸は閉ざされている。一方、公的機関による人材育成は、自国の産業全体の技術力向上が目的である。研修対象は、特定企業の従業員に限定されることはなく、広く国内の関係者に開放されている。様々なタイプの人材が受益者となりうる。

ここで、民間連携型の産業人材育成プロジェクトは、「現場で結果が出るまで手厚く指導する」という民間企業の支援を、系列内に限定された門外不出のものとして、広く産業界に提供することを可能とするプロジェクトと解釈される。たとえば、タイの「自動車裾野産業育成プロジェクト（AHRDP）」の場合、参加している日系自動車メーカーは、同プロジェクトは両国間の国家プロジェクトという意識を強く持っている（第四章 4-2）。そのた

⁷³ なお、産業人材育成事業における連携の留意点については 5-2-2 参照。

め、タイの公的機関を通じて募集された系列外企業に対しても、あたかも系列企業に対するような姿勢で、手厚い指導を行っている。この意味では、民間連携型の産業人材育成プロジェクトは、民間企業間の人材育成のメリットと政府機関の人材育成の特徴の双方を享受しているといえる。「企業の現場指導ノウハウを広く産業界に提供できる」ことは、民間連携による人材育成事業のメリットである。

表 5-2：人材育成事業の形態別特徴

	民間企業間の人材育成	民間連携型人材育成	政府機関による人材育成
対象	系列企業の社員に限定される	限定されず広い	限定されず広い
目的	個別の指導現場での成果の発現	個別の指導現場での成果の発現 指導員数や研修参加者数の増加？	産業全体の能力向上 指導員数や研修参加者数の増加
受益者にとってのメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修の目的は生産現場で成果がでることであり、指導の成果がでるまで現場で手厚く継続的に指導する(研修回数や研修参加者数の増加に特に意味があるとはみなしていない)。 ・ ビジネスニーズに即した的確な指導が行われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業間の手厚く継続的で的確な技術指導を、広い対象の希望者に提供することができる。 ・ 公的資金で研修用の機材設備の調達が補助される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象が限定されておらず、様々なタイプの人材が受益者となりうる。 ・ 長期間にわたり持続的に事業を実施することができる。
受益者にとってのデメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象は系列企業の社員に限定される。系列外の企業の社員は受益者となることができない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界の繁忙期には(民間企業社員である)指導員を動員することが困難。 ・ 長期間にわたり持続的に事業を実施することが困難。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で成果が発現するまでの指導は行えない。研修のやりっぱなしで終わることが多い。 ・ 完全にはビジネスニーズに即した指導を行うのは困難。

出所：調査団

BOX5：タイ AHRDP に参加した非系列・他業界企業からのコメント

バンコク郊外の自動車用エアコンメーカー

当社はデンソーに部品を供給している二次下請け企業である。かつてデンソーの主催する研修には参加したことがあるが、トヨタとは直接的な取引がないため、トヨタの主催する研修には今までは参加したことがなかった。AHRDP の TPS (Toyota Production System) 研修には 2009 年に参加したが、TPS を学んだのはこれが初めてであった。TPS はうわさでよい評判だったので、是非これを学びたいと思っていた。その機会を与えてくれた AHRDP には感謝している。研修を通じて TPS を社内で本格的に導入したかった。現在、本社工場の移転中であるが、新工場では全てが TPS に順じた生産ラインになっている。(同社マネージャー談、2012 年 2 月 17 日)

バンコク郊外の修理用自動車部品メーカー

当社は自動車の修理用部品 (アフターマーケット) を生産している。輸出もしている。OEM はやっておらず自社ブランドで販売している。トヨタとは何のビジネス関係もなく、AHRDP が無ければ TPS を学ぶ機会など得られなかった。AHRDP については TAI から連絡を受けて知った。AHRDP の TPS 研修に昨年参加した。TAI にて 3 日間の座学講座を受け、その後 4 か月にわたり工場実務指導を受けた。終了後も 4 か月間の指導を二回続けて受けた。もともと TPS について基礎知識があり、是非これを学びたいと思っていた。TPS の導入につれて成果が目に見えて現れているので、このことが継続的実施の追い風になっている。(同社工場長談、2012 年 2 月 17 日)

バンコク郊外の外資系換気空調設備メーカー

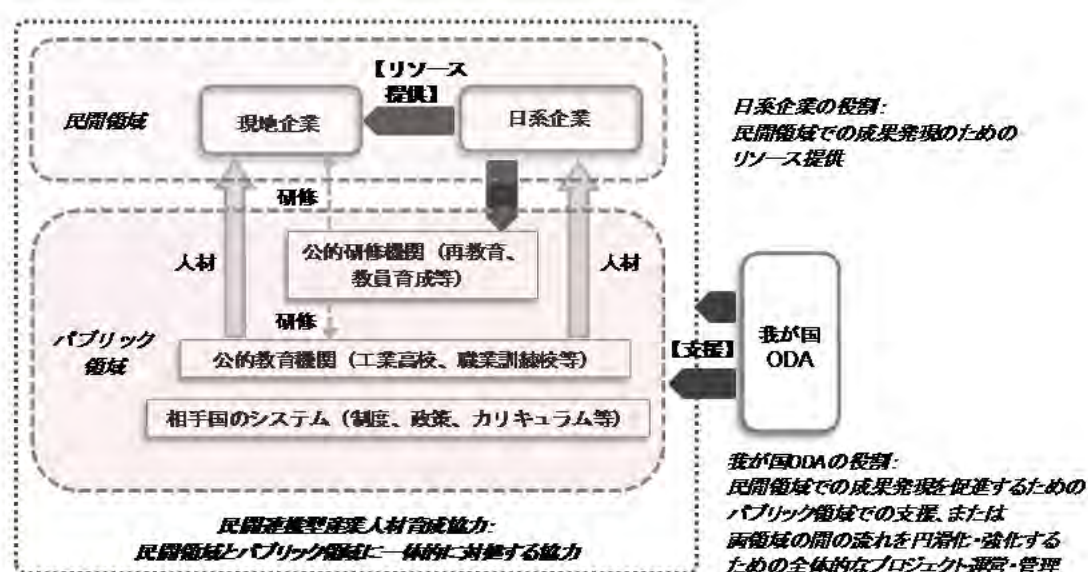
トヨタが非系列の会社や当社のような他業界も含め支援を行うことには非常に感謝している。「正しいことを継続的に行う」ことの重要性を TPS は体現している。例えば、マスタートレーナーは「コストを削減せよ」とは一言も言わず、生産性を上げることに集中する。そしてそれが結果的にコストダウンにつながる。なお、メンバーの協力に基づく TPS は、一方的にコスト削減を押し付ける米国などの管理方法よりもタイ人の気質に合っていると思う。モデル station への TPS 導入の成果は以下の通り。①生産性は少なくとも 30%、大幅にアップした。②生産に関わるオペレーターが非常に喜んでいる。導入前は、受注が立て込んでくると混乱してどうしてよいか分からなくなり、精神的に不調をきたす者もいた。今はオーダーが整理されるようになったため、彼らもきちんと対応ができるようになり、彼ら自身がとても Happy だと言っている。これは大きな効果だ。③TPS は生産管理技術に関わるものだが、人権にも結びつくものだと理解している。すなわち、一人一人が TPS の考え方を理解し、皆で取り組むことによって、各人がプライドを持って働くようになった。(同社マネージャー談、2012 年 7 月 16 日)

② パブリック領域におけるシステム強化につなげられる

民間企業にとって、自らが求める技能を身に着けた人材が、労働市場において数多く継続的に供給されることはとても望ましい。そのためには、民間企業側の人材育成活動だけでは限界がある。工業高校、職業訓練校など公的研修機関のカリキュラムを改善するなど、公的システムの強化が必要である。しかしながら、民間企業にはこうした公的システムへのアクセスには限界がある。一方、こうした公的、パブリック領域におけるシステム強化支援は、まさに ODA 事業の強みである。

ここで民間連携による人材育成事業とは、民間企業側のニーズを踏まえながら、公的システム強化への支援を通じて、公的システムと民間産業界との人材との流れを円滑化・強化する事業としてとらえることができる。つまり、日系企業が関わる民間領域と、従来の ODA の技術協力が対象としてきたパブリック領域の両者に一体的に対処する協力として捉えることができる（下図参照）。

こうした官民の一体的協力の事例として、第四章（4・3）で示したメキシコの「電気製品産業人材育成プロジェクト」が挙げられる。同プロジェクトでは日本企業への裨益が明確に意識されていた。日系企業団体（JMA）の加盟企業が、プロジェクトのモデル高校の教員を対象に研修を行い、また、当該高校の学生インターンも受け入れた。こうした活動を通じて、企業側のニーズを学校側に認知させる役割を果たした。これにより、例えば 5 S 活動など、企業側ニーズを踏まえたカリキュラム改善がモデル高校において進められることになった。工業高校のカリキュラムの変更など、民間企業側だけの努力では困難である。民間連携事業として、日系企業と我が国の ODA が連携してプロジェクトの実施にあたったからこそ、これが実現された。こうした、「民間企業側のニーズを踏まえたパブリック領域によるシステム強化」も、民間連携による人材育成事業のメリットと考えられる。



出所：調査団

図 5-2：民間連携型産業人材育成協力における我が国 ODA と日系企業の役割

5-1-2 政策制度整備

民間連携型の政策制度整備支援とは、現地におけるビジネス関連制度を改善することによって、日系企業が当該国で操業しやすい、進出しやすい環境を整える事業である。現地の日本商工会議所等を通じて日系企業の見解を集約し、これをハイレベルでの政策対話や、支援事業の準備につなげる。こうした民間との連携により、現場の民間企業の見解を踏まえた、適切な事業の実施が可能となる。第二章での時系列分析で整理されたように、ベトナムのような移行経済国で制度整備を適切に行う必要がある国、さらに、インドネシアのように政策は導入されていても制度の運用が十分でない国においては、政策制度整備を積極的に行う必要がある⁷⁴。これにより日系を含む民間企業の活動が円滑化され、日本と相手国の双方でメリットが得られる。ただし、こうした政策制度の改善・導入を十分に機能せしめるためには、しっかりとした対話とモニタリングの枠組みを官民参画して作る必要がある。そのモデルがベトナムであろう。

第三章において示されたように、ベトナムでは2003年から日越共同イニシアティブが実施されている。日本大使館、JICA、JETRO、商工会議所のいわゆる4Jが密に連携したことにより、実効性の高い事業が継続的に実施されることになった。ベトナム政府にとっても、自国の産業開発にとって日系企業の貢献は極めて大きなものであり、日系企業の事業拡大への期待が大きかった。外資促進のために政策制度を整備することは、ベトナム政府にとって重要課題と強く認識されていた。このように、ベトナムでは、民間連携型の政策制度支援事業が実施されるための条件がそろっていた⁷⁵。

日越共同イニシアティブを実施することで、日系企業の見解が現地の投資環境改善に直接に反映されることが可能となる。これが、民間連携型で政策制度支援事業を実施することの大きなメリットである。日越共同イニシアティブは、2003年12月に第1フェーズが開始され、2012年6月現在は第4フェーズを迎えている。第一から第三フェーズまで、評価項目の達成率は80%を超えている。また、2003年以降、日本の対ベトナム直接投資件数及び投資額が増加の傾向を示していることから、日本からの直接投資の促進という点でも、同イニシアティブは一定の成果をあげているものと思われる（第三章3-2-2）。

なお、日越共同イニシアティブによって実現した投資環境改善は、特に日系企業だけに便益を与えるものではない。日系以外の外資企業や現地企業であっても、事業の成果を同等に享受できる。さらに、こうした事業により外資企業の進出が活発になることも現地企業にとっては大きなメリットである。外資企業が増えれば、それだけ現地企業の外資とのビジネスチャンスが拡大することになるからである。

⁷⁴ カンボジアなど新興国政府に派遣される投資政策アドバイザーが、日系企業の誘致に特化した助言を求められるケースも出てきている（第二章BOX 2.3参照）。こうしたアドバイザーなども、政策制度への助言を日系企業とのコミュニケーション等とおして大きな成果をあげている。同アドバイザーを軸とする日本企業との民間連携の可能性も高まっている。

⁷⁵ 一方、同じく日系企業の投資が盛んなタイでは、こうした民間連携型の事業は実施されていない。タイでは現地に進出した外資企業が政府担当部局に要請等を伝える場が複数あり、両者のコミュニケーションは比較的スムーズに進んでいる。あえて、「4J」の形でスクラムを組んで、現地政府との協議にあたるまで必要が無かった（第二章2-2-7参照）。

政策制度整備支援事業における民間連携の進め方としては、次の点に留意すべきと考えられる（詳細は 5-2-1 参照）。第一に、相手国側の状況と認識を確認することである。日系企業が当該国である程度のプレゼンスを持っている状況、あるいは近い将来に大きなプレゼンスを持つ可能性が見込める状況であれば、日系企業と我が国の ODA が連携して当該国の投資環境改善に取り組むことは、現地政府から歓迎され、大きなコミットメント得られよう。第二は、4 J 間の意思共有の必要性である。ベトナムでは日本大使館、JICA、JETRO、日本商工会のいわゆる 4 J が、連携への意思を共有していた。これが明確なメッセージとなって日系企業側と相手国政府側に伝わり、事業の円滑な実施に繋がった。また、特に日越共同イニシアティブについては、「両国政府間のハイレベルの合意でスタートしたこと」「両国の共同の取り組みであることが先方政府に認識されたこと」「PDCA(Plan, Do, Check, Action)のサイクルを確実に回したこと」の三点が、成功の背景にあると考えられる（第三章 3-5 参照）。今後、新興国で同様の支援を検討する場合には、ベトナムでの成功要因について改めて検討する必要がある。

民間連携型で政策制度整備を進めることの難しさやリスクもある。第一は他ドナー等の類似活動との調整である。たとえば、ベトナムでは欧州商工会議所、米国商工会議所、日本商工会議所、ベトナム商工会議所、世界銀行 (IFC) 等が参加している Vietnam Business Forum がある。これは同国の外資、民間企業の見解を集約して、ビジネス環境の改善を政府に求める場であり、活動や提言内容が日越共同イニシアティブと重複する部分がある。同イニシアティブでは、なぜ「日本だけ」の官民が集まり現地の政策制度整備に取り組むのか、他ドナー等が疑問を持つことは十分に予想される。我が国の援助実施機関は、開発援助機関として、この疑問に対して明確に説明できなければならない。第二は、現地政府側のインセンティブへの配慮である。前述のように日越共同イニシアティブは両国政府間の共同の取り組みとして認識されてきている。だが、日系企業にとっての投資環境を改善することが第一義的に目指されていることは否定できない。相手国政府職員が、同事業を日本の利益のためのものと見なしてしまう懸念がある。共同の取り組みに向けて、現地政府側のインセンティブを高く維持してゆくための配慮が必要である。

5-1-3 企業間リンクージ促進

企業間リンクージ促進とは、日系企業と現地企業間の交流を促進することで、現地への技術移転や現地国の産業開発を進めようとする事業である。日系企業と現地企業の連携が、相手国経済の発展にとって欠かせないということが、この種の民間連携を行う理由づけになっている。具体的には日系企業と現地企業とのマッチング支援、現地企業を対象とした日系企業によるセミナー開催、講師派遣、逆見本市の開催といった活動が含まれる。広義にとらえれば、現地国のビジネス関連情報を日系企業に提供することもこれに含まれる。たとえば、国家開発計画などの基本的な情報の提供、ネットワークを生かした特定分野のキーパーソンの紹介などである。特に、アフリカ諸国のように、JETRO 事務所が少ない地域では、日系企業にとって JICA は貴重な情報源となりうる。

ちなみにインドネシアにおいて、日系企業と現地企業の企業間リンケージを促進する動きは、経済連携協定（EPA）が結ばれてから活発になった（第二章 2-3-6-2）。同協定にはインドネシアの製造業の発展に向けて日本が支援を行うことが盛り込まれている。これは、製造業開発センター（MIDEC）イニシアティブと呼ばれ、具体的には金属加工分野に対する技術協力が準備されている。

企業間リンケージ促進事業に参加する日系企業にとってのメリットは、なによりも現地での取引先の発掘である。途上国に進出する日系企業の場合、生産コスト削減を狙って現地企業から原材料や中間財の供給を受けるところが少なくない。安価な製品を安定的に供給できるような現地のパートナーを求めている。企業間リンケージ促進事業への参加を通じて、こうしたパートナーを一社でも多く確保することができれば、当該企業にとって大きなメリットである。

一方、現地企業にとってのメリットは、やはり日系企業とのビジネスチャンスを拡大できることである。企業間リンケージ事業のような機会がなければ、現地企業はなかなか日系企業と出会う場面が限られる。また、特に現地の中小企業にとっては、製品の取引等を通じて、日系企業側から技術やノウハウ面の指導を受けられることも大きな利益である。

企業間リンケージ促進事業を進めるにあたっては、現地の日本商工会議所等の団体と緻密にコミュニケーションをとることが必要である。タイ、インドネシア、ベトナムといった国々の商工会議所では、日系企業が業種別に部会をつくっている。企業間リンケージ促進の対象となる日系企業を絞って、アクセスすることも可能である。さらに、日本国内での地方公共団体や業界団体等を介して日本企業側を集めるケースもありうる。たとえば、ベトナムでは、北九州市の傘下の公益財団法人北九州国際技術協力協会（KITA）が中心となり、ハイフォン市製造業者とのビジネスマッチングが実施されている（第二章 2-4-6-2(4)参照）。ハイフォン市での草の根技術協力事業に付随するかたちで、企業間リンケージ促進が進められている。こうしたスキームの活用にも大きな可能性がある。

一方、企業間リンケージ促進事業を実施する際には、JETROやHIDA事業との分担に留意する。JICAが主導すべき活動は、具体的には日系企業と現地企業とのマッチングが促進されるような相手国政府等の仕組みの構築や能力強化である。現地企業のデータベースの構築、マッチングサービス、現地企業の能力強化などがこれに含まれる。

5-1-4 行政サービス強化

行政サービス強化型の民間連携は、我が国のODA事業で現地政府の行政サービスを向上させることによって、相手国政府の民間セクター開発に関する行政サービスの向上を図ると共に、日系企業のビジネス環境を改善しようとする民間連携である。ベトナム等で実施されている「投資環境アドバイザー派遣」、「税関行政官能力向上のための研修制度強化」、インドネシアでの「貿易研修センタープロジェクト」などが事例である。

行政サービス強化事業の日系企業にとってのメリットは、第一に行政手続きの円滑化や

効率化である。税関業務などの実務分野で行政官の能力が向上することは、現地に進出している日系企業にとって大きな利益である。第二は、日本企業の事業展開に貢献できる基準やルール作りである。たとえば、日系企業が現地で優れた品質の製品を生産しても、これを公に検査して認証する体制が弱ければ、当該製品を市場で差別化することが出来ない。また、知的財産権を管理する体制が整備されていなければ、製造技術やデザイン等に関する権利を現地で保護することもできない。現地企業にとってのメリットも日系企業のメリットと同様である。行政手続きが円滑化、効率化すること、そして、業務拡大に役立つ基準やルールが構築されることは、現地企業にとっても大きなメリットである。

このタイプの事業では、民間企業側の意向を反映させながら行政サービスを改善するアプローチが重要である。活動を効果的なものとするために、民間企業が現地におけるビジネスを進めていく上でどのような問題を抱えているかを具体的に把握することが必要となる。そこで、プロジェクトの活動として、民間企業を対象にした聴取や対話会等が実施される。これらの活動対象は必ずしも日系企業に限定されないが、当該国産業において日本のプレゼンスが高い場合には必然的に日系企業を対象とすることが多くなる。

民間連携型の行政サービス強化事業を進める際のリスクとしては、他ドナー国との利害対立が考えられる。たとえば、工業製品分野での基準、ルール構築は、これを支援した国の企業にとって有利なものになりがちである。我が国の ODA による協力が、現地の産業開発よりも、日本企業の商業利益の追求を狙ったものと解釈されないように留意しなければならない。

5-1-5 工業団地開発

民間連携型の工業団地開発事業とは、日系企業が工業団地を開発し、ODA で周辺インフラを整備するタイプの連携、あるいは ODA 事業として地域開発マスタープランが作成され、これを活用して日系企業が工業団地を開発するタイプの連携等が考えられる。たとえば、ベトナムのハノイ市タンロン工業団地が日本企業により開発され、その周辺インフラの一部が ODA により整備された。民間連携型の工業団地開発事業の一例である。

民間連携型の工業団地開発事業の最大のメリットは、やはり不十分なインフラ状況の中で進出を余儀なくされる日系企業に対して、確実な操業の場を提供できることである。ODA で工業団地周辺のインフラが整備されることで、工業団地自体の利便性が高まり、進出する日系企業にとって大きなメリットとなる。現地企業にとっても、工業団地周辺の産業インフラが整備されることは、大きなメリットである。さらに、日系企業が開発した工業団地に多くの外資企業が入居することになれば、現地企業にとって外資企業とのビジネスチャンスの拡大につながる。

こうした民間連携型事業を実施することのリスクは、日系企業側の意思決定に左右されることである。工業団地開発計画が大幅に遅延、あるいは取り消しされるような事態になれば、ODA による周辺インフラの整備は意味がなくなってしまう。

5-2 民間連携を円滑に進める工夫

5-2-1 事業準備段階での工夫

(1) 相手国側の状況と認識の確認

民間連携型の事業を実施するのが適当かどうかは、相手国側の状況と認識に大きく左右される。相手国政府から積極的に求められるのであれば、民間連携型事業は我が国の産業開発支援の一つとして大きな効果を生むことが見込まれる。反対に、相手国政府に好意的に受け入れられないと、この種の連携は単に日本の国益の追求と見なされかねない。相手国政府は、日本の協力が自国の発展に貢献するとの認識に立って自国に対する様々な協力活動を歓迎している。しかし、協力が日本の国益、日本企業の利益だけを求めて活動しているとみなされると、事業自体が円滑に進められなくなってしまうおそれがある。さらに、日本側と相手国政府の見解の不一致は、国際協力のスペシャリストとしての JICA 専門家の意欲やパフォーマンスにも悪影響を与えかねない。

相手国側の状況と認識を確認するうえでの一つのポイントは、相手国の工業化を推進するうえで、日系企業の事業拡大が重要な役割を担うことが先方政府の目に明らかになっているかどうかである。日系企業のプレゼンスが大きいタイやベトナムでは、日系企業の事業拡大が工業化の推進に直結することが自明であり、さらに、近隣のミャンマーやカンボジアのような新興国でも、タイやベトナムの経験を踏まえて日系企業への期待は大きいと考えられる。こうした国々では、日本政府が日系企業と連携して支援に取り組むことは大いに歓迎されるであろうし、その効果も大きい。だが反対に、例えば、国営企業中心の工業化を目指しているような国や、日系企業のプレゼンスが少ない国などでは、日系企業への期待は限定的であり、日系企業との連携は日本の国益の追求に過ぎないと見なされるおそれがある。こうした国々での民間連携への取り組みは慎重に進められるべきである。全く同じ活動を行っても、相手国の状況により、活動への評価が異なってくる。相手国がどのような工業化戦略をとっているのか、日系を含む外資企業への期待はどのようなものなのかをよく確認する必要がある。

もっとも、この「相手国側の認識」は働きかけにより影響を及ぼしうる。日系企業を巻き込み、相手国側、日本側民、官の win-win-win を実現する事業を展開していくことが、相手国側の開発を考える上で有益となる可能性がある。このことについて、相手国側に積極的に理解を求めていくというアプローチも重要であろう。

(2) 4 J 間で連携への意思を共有

途上国に進出している日系企業にとって日本政府側の窓口は JETRO 事務所であることが多い。一方、当該国政府で産業開発に責任を負う工業省などにとっては、日本政府側での身近な相談相手は JICA の派遣専門家や JICA 事務所であることが少なくない。両者に加えて、JETRO や JICA の業務を監督する立場の日本大使館があり、また、現地日系企業が集まる組織として日本人商工会のような団体がある。民間連携型の事業を準備するに際しては、これら四つの組織（4 J）が連携の推進という意味を明確に共有しておく必要がある。

る。こうした共有が無いと、日系企業側には連携事業についての情報が十分に届かず、相手国政府側にも連携事業を推進するという日本のメッセージが的確に伝わらない。

ベトナムのように比較的民間連携型の取り組みが進んでいる国においては、以前から4 Jの交流が盛んであったという背景がある。ミャンマーやカンボジアといった新興国で民間連携事業を進めるにあたっては、まず4 J間の交流をさらに深めることに尽力すべきである。

(3) PDM 作成時の工夫

我が国の ODA プロジェクトの案件形成時において、PDM に民間連携の視点をあらかじめ入れ込むことも可能である。たとえば、ベトナムにおいては、いくつかの JICA プロジェクトにおいて、案件形成時から民間連携を意図した PDM が作成されてきた。当初は民間連携が強く意図されていなくても、結果として PDM に記載したある種の活動が民間連携を容易にしたケースもある。参考までに、ベトナムにおけるプロジェクトで、民間連携を進めることに貢献したと考えられる PDM の具体例を下記に示す⁷⁶。

事例ー1：ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト	
技術協力プロジェクト	民間連携の類型：人材面の民間連携（日本センター型）
<p>(背景)</p> <p>裾野産業の振興にあたっては外資系アセンブラと地場企業の間位置して部品のサプライチェーンを構成し、技術の普及にあたっての触媒的役割を果たす外資系サプライヤ（日本の中小企業等）の存在が重要となるが、「ベ」国においてはこれらが大幅に不足している。</p> <p>(プロジェクト目標)</p> <p>ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される。</p>	

プロジェクトの背景として、裾野産業振興における日系中小企業の重要性が明記されている。プロジェクト目標はベトナム裾野産業振興への貢献となっているが、プロジェクトの背景から、裾野産業振興のためには日系中小企業との連携の必要であることが暗示されている。

⁷⁶ なお、特にベトナムの中小企業・裾野産業開発プログラムにおいては、プログラム形成段階から民間連携をプログラムの戦略性向上にあたっての目玉と位置付けられていた。個々のプロジェクトレベルの工夫だけでなく、プログラムとして戦略的に民間連携を追求してきたことが、このような PDM の作成に繋がった。

事例－２：ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト	
技術協力プロジェクト	民間連携の類型：人材面の民間連携（産学連携型）
<p>（背景）</p> <p>2008年11月にフェーズ3が開始された日越官民共同での投資環境整備に向けた枠組みである日越共同イニシアティブの活動を通じて、中小企業・民間セクター開発にあたり、市場ニーズに合致した技能者人材の育成が重点事項であることが確認されている。</p> <p>このような背景から、過去のプロジェクトにおいて一定の成果を収めたハノイ工業大学を対象として、同大学が抱える上述のような課題に対応しつつ、ベトナム産業界（優良な裾野産業の台頭を待望する日系企業を含む）の期待に迅速かつ適切に応える形で、主に先行プロジェクトが取り上げた機械・金属・電気分野を中心とし、さらに自動車、二輪、家電製品、事務機器などの最終製品を想定しながら技能者育成機能のさらなる強化を図っていく必要があることから本件要請に至った。</p> <p>（プロジェクト目標）</p> <p>ハノイ工業大学がベトナム産業界のニーズに応じてその教育訓練を改善できる。</p> <p>（成果）</p> <p>ハノイ工業大学が学生に対し効果的なインターンシッププログラムを提供する。</p>	

プロジェクトの背景として、日越共同イニシアティブの議論が紹介されている。ベトナム産業界のニーズに応えた人材育成が必要としており、ベトナム産業界には一部日系企業を含むと定義している。プロジェクト目標はベトナム産業界のニーズに応じてとなっているが、プロジェクトの背景においてベトナム産業界には一部の日系企業を含むと定義していることから、民間連携が求められていることがわかる。

事例－３：税関行政官能力向上のための研修制度強化プロジェクト	
技術協力プロジェクト	民間連携の類型：ソフト面の民間連携（ビジネス環境整備型）
<p>（プロジェクト目標）</p> <p>貿易円滑化につながる税関サービス利用者との連携強化も図りつつ、国際標準に沿った税関行政近代化に対応した人材育成体制が強化される。</p> <p>（成果）</p> <p>税関サービス利用者への情報提供・支援体制を強化することにより、税関と税関サービス利用者とのパートナーシップ及び意見交換の仕組みが構築・強化される。</p>	

プロジェクト目標において、税関サービス利用者との連携強化を図ることが明示されている。税関サービス利用者とは海外との取引を行う民間企業であり、日系企業も含まれることから、民間連携の必要性が示唆されている。プロジェクトの成果においても、税関サービス利用者への情報提供・支援体制強化があげられており、税関サービス利用者とのコミュニケーションの仕組みの構築も示されている。

事例－４：基準認証制度運用体制強化プロジェクト	
技術協力プロジェクト	民間連携の類型：ソフト面の民間連携（ビジネス環境整備型）
<p>（背景）</p> <p>2009年10月に発効した「日本・ベトナム経済連携協定」（以下「日越EPA」）の中にTBT削減のための協力の推進が盛り込まれていることを受け、ベトナムで製造された電気・電子製品を対象として、基準認証制度関連の組織システム及び運営を強化することを目標とした本プロジェクトを行うこととした。</p> <p>（プロジェクト目標）</p> <p>標準・計量・品質総局および他の関連機関の電気・電子分野における基準認証制度の運用体制が強化される。</p>	

プロジェクトの背景において、日越EPAが案件採択の経緯となったことが紹介されている。プロジェクト目標には日本に関する技術はないが、案件採択の経緯を考えると日系企業への裨益が考慮されたプロジェクトであることが理解できる。

5-2-2 人材育成事業を実施する上での工夫

(1) 官民間での人材育成の意味の違いの把握

民間企業の人材育成と公的機関の人材育成とは意味が異なる場合がある。人材育成事業が最終的に至るべきゴールについて解釈が異なっていることがある。これを十分に踏まえておかないと、民間連携事業を進めるにあたり齟齬が生まれ、事業の持続性が損なわれることにもなりかねない。

まず、民間企業の産業人材育成は、指導の成果が現場で実際に現れることを目的としている。研修の実施自体が最終目的であるはずはなく、研修の成果が現場で実際に現れてこそ、目的が達成されたとみなす。特に自動車企業などアセンブラーにとって取引先である部品企業の改善は、自社の利益に直結する。したがって、自動車企業は取引先である系列の部品企業に対して、継続的に手厚い指導を続ける理由がある。つまり、民間企業の人材育成は単に対象者を研修しただけでは終わらない。研修を受けた人材が、関連企業の生産現場等で具体的な結果を残してこそ、はじめて人材育成が完了したことになる。そのため、研修後の受講生を現場でのフォローアップを通じて手厚く指導することが必要である。

一方、公的機関による人材育成は、自国の産業全体の技術力向上が目的である。たとえば、タイの AHRDP 事業の実施機関であった TAI (Thai Automotive Institute) の場合、研修対象は、特定企業の従業員に限定されることはなく、広く国内の関係者に開放されており、指導歴の長い職員が質の高い研修を行っていた (第四章 4-2)。だが、産業人材育成をこうした公的機関が進める場合、指導者には現場での実務経験が不足している場合が多く、日々刻々と変化する現場の技術ニーズへの対応は弱い。研修後に現場で実際の成果は発現するまでサポートすることは難しく、えてして、研修の「やりっぱなし」に終わってしまうことが多い。また、公的機関の場合、研修受講生の数を増やすことが、自らの事業の実績として示されるため、手間のかかるフォローアップには消極的になりがちである。



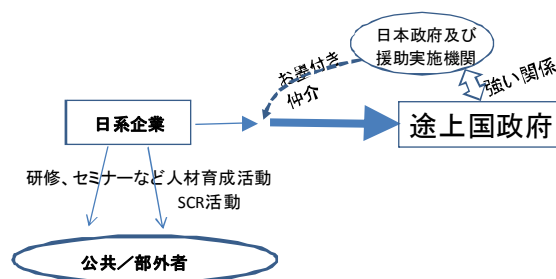
出所：調査団

図 5-3：人材育成に関する官民の見解の相違

前節で指摘したように、民間連携型の産業人材育成プロジェクトは、「現場で結果が出るまで手厚く指導する」という民間企業の支援を、系列内に限定された門外不出のものとして、広く産業界に提供することを可能とするプロジェクトと解釈される。民間企業間の人材育成のメリットと政府機関の人材育成のメリットの双方を享受している。だが、民間企業の考える人材育成の意味が、政府機関とは異なっていることを理解しないと、わざわざ民間企業を動員して人材育成するメリットが十分に得られないし、また事業自体も持続しないことになりかねない。タイの AHRDP 事業の場合、これに参加している日系企業とタイ政府の実施機関との間に、研修後のフォローアップの必要性について見解が一致せず、企業側の事業に対する意欲を減退させることになってしまっている。民間連携型の人材育成事業を形成する際には、民間企業と公的機関との間で人材育成の意味や最終的なゴールが異なることを踏まえて臨む必要がある。

(2) 民間企業のインセンティブを高める工夫

民間連携型事業では、人材育成の担い手も対象者も、多くは民間人である。通常の援助事業における産業人材育成であれば、相手国の政府機関の職員に技術移転を行い、当該職員が対象者に研修を実施することで、事業の持続性が確保される。民間連携型事業では、こうした持続性の確保は民間企業側によるところが大きくなる。民間企業側が事業の実施を負担とみなすようになれば、事業の持続性は難しくなる。民間企業が連携型の人材育成事業に参加する理由を把握し、参加を確固たるものにするためのインセンティブを事業の中に取り入れてゆく工夫が、事業の持続性を高めるために必要である。



出所：調査団

図 5-4：民間連携型事業に取り組むインセンティブ

民間企業が連携型の人材育成事業に取り組む一つの理由は当該国市場におけるプレゼンスの拡大である。民間企業が自らの社員や取引先の関連企業等を対象として研修などを実施する場合、この事業はあくまで企業グループ内の私的な人材育成活動であり、当該国で公に宣伝されるものではない。だが、人材育成の対象が公に募集した一般の希望者等を含むようになると、こうした事業は公共性を帯びてくる。民間連携型事業として位置づけられるなら、当該国政府から「後援」、「共催」といった形での「お墨付き」も得られやすい。

民間企業が当該国での知名度向上等を狙って CSR 活動に取り組む場合も同様である⁷⁷。当該国市場でのプレゼンス拡大を狙う民間企業にとって、現地政府から人材育成事業や CSR 活動を認知されることは、大きなメリットである。こうした「お墨付き」の機会を事業内に組み込むことにより、民間企業側が事業に持続的に取り組むインセンティブを高めることができる。

5-2-3 援助実施機関側の組織内における工夫

(1) 民間連携窓口の強化

民間連携担当の強化は、民間企業とのネットワークづくりでもある。民間企業相手のネットワークは、これまで JICA が得意としてきた相手国政府組織のネットワーク作りと特徴を異にする。政府組織は同一国内に一つしかないが、民間企業は無数に存在する。政府向けのネットワークが樹状型であるのに対し、民間のネットワークは網の目型だと言える。この網の目型のネットワークにうまくアンテナを立てておかないと、民間企業のネットワーク作りは成功しない。

企業との交流促進のためには、援助実施機関の事務所の職員等が民間連携を明示的に意識し、企業側のコンタクトパーソンとしての機能をもつことである。日系企業の進出が進んでいる国、あるいは今後に見込める国において特に留意すれば十分であろう。民間連携担当者には、「民間企業との会話が成り立つこと」、「ネットワークが軽いこと」、「事業やスキームに精通していること」といった要件が求められる。また、こうした日系企業への働きかけは、担当者だけに委ねるのではなく、組織全員がイニシアティブをとって進めるとより効果的と考えられる。

また、こうした民間連携担当者は、在外事務所だけではなく、本部や国内機関にも配置されるべきである。なお、JICA 国内機関の一部には、民間連携担当職員が配属されており、地域の中小企業に途上国のビジネス情報を提供する、事業の相談を受けるといった活動を行っている。このように本部のみならず、各国内機関でも、民間連携体制の強化を進めるべきである。

⁷⁷ ガーナにおけるソニー及び生活の木との連携など、JICA は CSR・社会貢献活動との協働についても積極的に取り組んでいる。(http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/200907/09-0717/)

添 付

添付 1： 主要面談者リスト

(順不同、敬称略、所属・タイトルは面談当時)

所属先	氏名	タイトル
タイ		
JICAタイ事務所	川端 智之	次長
	三好 克哉	企画調査員
在タイ日本国大使館	小野崎 忠士	広報文化部
JETRO Bangkok	近藤 裕之	次長
泰日工業大学 (TNI)	Krisada Visavateeranon	学長
	Bandhit Rojarayanont	副学長
	Rungsun Lertnaisat	経営学部長
泰日経済技術振興協会 (TPA)	Paritud Bhandhubauyong	Executive Director & Director General
	Somphob Hoontrakool	元 TPA 事務総長
Denso International Asia Co., LTD.	美奈川 邦彦	GM of DTAT, Senior Advisor of Regional HR
NISSAN MOTOR (Thailand)	Piengjai Keawsuwan	Vice President
TOYOTA MOTOR ASIA PACIFIC ENGINEERING & MANUFACTURING CO., LTD. (TMAP)	榊 一男	Executive Managing Co-ordinator, Purchasing Engineering Department, Purchasing Division
Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Pairoi Sriyokrat	
Automotive Institute of Thailand (TAI)	Tasana Piriyaprut	Vice President
Thai Auto Parts Manufactures Association	Achana Limpaitoon	President
Thai-German Institute (TGI)	Somwang Boonrakcharoen	Deputy Director
	Manop Thongsang	Director, Mould Die & Machine Tool Center
Ministry of Industry	Panuwat Triyangkulsri	Director, Department of Industrial Promotion, Bureau of Supporting Industries Development
その他民間企業		
インドネシア		
JICAインドネシア事務所	田中 伸一	Representative
	黒田 美加	Project Formulation Advisor
JICA輸出振興機能改善プロジェクト	谷口 和真	業務調整/連携・ネットワーキング専門家
投資調整庁	八木 徹	JICA投資促進政策アドバイザー
日イ経済連携協定活用強化プロジェクト	安藤 寿郎	経済連携協定活用促進専門家
在インドネシア日本国大使館	吉澤 隆	参事官
JETROインドネシア	鎌田 慶昭	EPA Trade/Investment Advisor
	藤江 秀樹	Senior Director
ジャカルタ・ジャパン・クラブ (日本商工会)	清水 カ	事務局長
USAID Indonesia	Thomas J. Cody III	Strategy Implementation Advisor, Program Office
ベトナム		
JICAベトナム事務所	長瀬 利雄	次長
	林田 隆之	Senior Project Formulation Advisor
	室岡 直道	所員
	戸室 万紀	所員
JICAハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト	稲川 文夫	専門家
	森 純一	工業大学連携専門家
ハノイ工業大学 Vietnam Japan Center	Vu Dinh Thom	Director
JICA計画投資省専門家	辻尾 嘉文	Senior Investment Advisor
JICAベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト	藤井 孝男	チーフアドバイザー
	谷上 聖子	コーディネーター
JICA中小企業支援機能強化プロジェクト	宮本 幹	チーフアドバイザー
	舟橋 學	JICA専門家
JICA税関行政官能力向上のための研修制度強化プロジェクト	櫻井 広樹	チーフアドバイザー
JICAハイフォン投資環境改善専門家	湯元 英一	専門家
JICAシニアボランティア	喜安 正秀	裾野産業界育成SV
JICA人材育成分野情報収集・確認調査団	神崎 博之	株式会社パデコ シニア・アソシエイト
	齋藤 亮	株式会社パデコ プロジェクト・コンサルタント
在ベトナム日本国大使館	下村 貴裕	二等書記官
JETROハノイ事務所	西川 壮太郎	Director
International Finance Corporation (IFC)	Nguyen Van Lan	Project Manager, Investment Climate
	Pham Lien Anh	Project Officer, Investment Climate Advisory Services in the Mekong
北九州市	石松 秀喜	産業経済局長
	宮崎 彰三	産業経済局地域振興部貿易振興課国際ビジネス担当係長
公益財団法人北九州国際技術協力協会	藤本 研一	技術部常務理事技術協力部長
	金子 滋夫	事務局調整課長
北九州市立大学都市政策研究所	吉村 英俊	教授
その他民間企業		

所属先	氏名	タイトル
サウジアラビア		
JICA Saudi Arabia Office	赤尾 孝	Resident Representative (～2012年3月)
	三島 宗浩	Resident Representative (2012年4月～)
サウジ日本自動車技術高等研修所 (SJAHI)	Salim H. Al-Asmarei	Director
	Fauzi Serai A. Al Thiga	Deputy Director
	Suhail Iqbal Shaikh	Education Manager
	Ryutaro Miyata	Senior Expert
	Shigeru Kaito	Technical Expert
	Masahiro Kovama	Technical Expert
Technical and Vocational Training Corporation (TVTC)	Ibrahim M. Al-Shafi	Director General, Faculty Services
	Albhkaly Walid	Director of Programs & Curriculum Department, Directorate General for Strategic Partnership
Abdul Latif Jameel Center for Continuous Learning	Faisal O. Aboushoushah	Advisor
Abdullah Hashim Company Ltd. National Training Center	Bandar S. Abojammal	National Training Manager Service-Head Office
Abdullah Hashim Company Ltd.	Abdul Qadir Khalid Al-Bassam	Support Services General Manager
Alhamrani United Co.	Saleh Hamzah Al-Alwani-Al-Johani	Assistant Admin Training Manager, Training Department, National Service Division
Bakhashab Brothers Holding Co.	Khalid Abu Baker Bakhashab	General Manager
ALESAYI MOTORS	Ibrahim Mashaal	Acting H.R. Manager
Haji Husein Alireza & Co. Ltd.	Charles Pienaar	General Service Manager
Suzuki Saudia, Ahmed Bamarouf Automotive	Bassam Ismal Hekal	Service Manager
College of Technology, Jeddah Saudi Electronics and Home Appliances Institute (SEHAI)	Saad Abdullah Alghamadi	Vice Dean
	Koetsu Konishi	Senior Advisor
	Takashi Tsuchiya 武藤 弘次	Senior Advisor Senior Coordinator
メキシコ		
JICAメキシコ事務所	米崎 紀夫	次長
JETROメキシコ事務所	中畑 貴雄	Director de Promocion Economica e Industrial
メキシコ日本商工会議所	御所園 栄治	事務局長
Centro Nacional de Actualizacion Docente (CNAD)	J. Alejandro Butron Guillen	Subdirector Tecnico
	Salvador Tellez Salero	Coordinator Proyecto de Plasticos
JICAプラスチック成形技術人材育成プロジェクト	福田 明弘	総括
	高野 修一	連携制度構築支援
	稲葉 智子	業務調整
JICA/パハ・カリフォルニア州マキラドール地域における電気製品産業人材育成日系マキラドール協会 (JMA)	江崎 秀之	総括/産業人材育成
	福富 実	生産管理 (電子・電気産業)
	宮崎 隆	会頭
	平岩 謙次	事務局長
Cetis 58	Aro Sergio Fernander Gastelu	教員
	Carlos Alberto Castaneda Ledezma	教員
	Samuel Ortiz Garcia	教員
	Jorge Miguel Martinez Altamirana	教員
ミャンマー		
JETROヤンゴン事務所	水谷 俊博	次長
Ministry of National Planning and Economic Development	Kyaw Zaw Maung	Director, Directorate of Investment and Company Administration
Ministry of Industry その他民間企業	Than Htaik	Director General, Directorate of Industrial Planning
日本国内		
JICA本部 (産業開発・公共政策部職員を除く)	高野 剛	東京大学本部 国際交流コーディネーター
	上田 隆文	国際協力専門員 (民間セクター開発)
	本間 徹	国際協力専門員 (民間セクター開発; 貿易・投資・産業振興)
	内藤 悠子	東南アジア・大洋州部 東南アジア第三課
	天津 邦明	民間連携室 海外投融資課 兼 連携推進課 企画役
	川谷 暢宏	民間連携室 連携推進課 兼 海外投融資課 調査役
経済産業省	秦 茂則	産業技術環境局 地球環境連携・技術室長 (元・ジェトロバンコクセンター次長)
財団法人日本国際協力センター	生井 年緒	中東協カグループ長
	金森 篤也	地域2課
	川本 裕士	国際研修センター準備室 兼 地域2課
財団法人中東協カセンター	澤口 謙一	SEHAIプロジェクトリーダー
	佐藤 由爾	SEHAIプロジェクトマネージャー
	山崎 淳一	アシスタントマネージャー

添付 2： 主要参考文献、ウェブサイト

第 1 章

「JICA と連携しカテーテル治療術「TRI」を教授する研修を実施：テルモがメキシコの医療技術向上に貢献」、58 頁、『国際開発ジャーナル』2011 年 11 月号
財団法人海外貿易開発協会(2011),「2010 年度 ODA 型専門家派遣事業評価報告書」
Danida (2011), Annual Report 2010
Danida(2011), “Requirements for Application and Support Danida Business Partnerships”
USAID, “FY2012 Global Development Alliance (GDA) Annual Program Statement (APS)”

第 2 章

《タイ》

赤木 攻(2008),「復刻版 タイの政治文化 一剛と柔一」エヌ・エヌ・エー
国土交通省(2008),「平成 19 年度 諸外国の国土政策分析調査(その 3)-タイの国土政策事情-」
サーマート・チアサクーン、吉田幹正編(1991), ASEAN 等現地研究シリーズ No6 「タイ経済の構造変化と工業振興政策」アジア経済研究所
日タイ修好 120 周年記念シンポジウム(2007),「日タイ経済の未来」報告書
日本政策投資銀行(2001),「タイの工業化の概要」
バンコク日本人商工会議所,「タイ国経済概況」各年度版
JBCI(2005),「地域経済アプローチを踏まえた政策の一貫性分析」『東アジアの経験と他ドナーの政策研究会報告書』
JBIC(2011),「タイの投資環境」
JETRO(2011),「世界貿易投資報告 タイ年次レポート」
JICA(2003),「タイ国別援助研究会報告書-「援助」から「新しい協力関係」へ-」
JICA(2004),「平成 15 年度 鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書」

《インドネシア》

国土交通省(2009),平成 20 年度「諸外国の首都問題等国土政策分析調査-インドネシアの国土政策事情」
佐藤百合(2011),「経済大国インドネシア」中公新書
本間 徹(2006),「インドネシア共和国・企画調査員(貿易・投資促進及び産業振興)業務完了報告書」
JETRO(2003),経済協力シリーズ「アジア通貨危機と援助政策-インドネシアの課題と展望」
JETRO(2011),「世界貿易投資報告 インドネシア年次レポート 2011」
JICA(2004),「平成 15 年度 鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書」
JICA(2010),「インドネシアにおける JICA 事業の足跡に関する情報収集・確認調査」

《ベトナム》

- 大西勝明(2007),「ベトナムの産業発展と企業改革」専修商学論集 85
- 大場悟(2007),「東アジアの国土計画：概観ならびにフィリピン・ベトナムの事例」『UED レポート諸外国の国土政策・都市政策』財団法人日本開発構想研究所
- 外務省(2004),「対ベトナム国別援助計画(2004年版)」
- 外務省(2007),「ベトナム国別評価報告書」
- 外務省(2009),「対ベトナム国別援助計画(2009年版)」
- 在ベトナム日本大使館(2010),「ベトナム経済概況」
- トラン・ヴァン・トゥ(2004),「ベトナムの開発と支援のあり方：ベトナム経済－持続的発展の課題－ ASEAN 新規加盟国の経済持続可能性と経済支援」財団法人海外投融資情報財団
- 西川徹(2008),「さらなる発展を続けるベトナム－日越共同イニシアティブの役割を中心に」『日本貿易会月報』2008年5月号
- 日本政策金融公庫(2011),「ベトナムの投資環境」
- JETRO(2011),「2011年ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～」
- JETRO(2012),「海外調査シリーズ No.387 アジア主要国のビジネス環境比較」

第3章

- 北野充・吉澤隆(2004),「投資環境整備へ ODA を活用：日越共同イニシアティブ」『国際開発ジャーナル』2004年4月号
- 経団連(2011),「日越共同イニシアティブの第4フェーズを開始」『経団連タイムス 2011年7月14日』
- 在ベトナム日本大使館(2011),「ベトナム投資環境について(日越共同イニシアティブの取組)」
- 日越共同イニシアティブ報告書(2003),「競争力強化のための投資環境整備に関する日越共同イニシアティブ」

第4章

- 外務省「ODA 国別データブック」各年度版
- IDCJ (2012), “Study on Private Sector Partnership in Industrial Development Projects; Findings from the survey about the impact of SJAHI project in Saudi Arabia”, June 2012
- IDCJ (2012), “The Study on JICA’s Human Resource Development Project in Thailand’s Automobile Sector (AHRDP)”, July 2012
- JETRO(2007),「平成18年度JETRO事業報告書」
- JICA(2006),「サウジアラビア王国自動車技術高等研修所計画終了時評価報告書」
- TVTC(2009), “Annual Achievements Report Fiscal Year 2009”

ウェブサイト

外務省：<http://www.mofa.go.jp/mofaj/>

世界銀行データ : <http://data.worldbank.org>

Danida : <http://um.dk/en/danida-en/>

HIDA : <http://www.hidajapan.or.jp/>

JETRO : <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

JICA : <http://www.jica.go.jp/>

USAID : <http://www.usaid.gov/>

添付 3： 参考写真

【サウジアラビア】



SJAH I 校舎



SJAH I 実習風景



SJAH I 実習風景



SJAH I 実習風景



SJAH I 講義風景



SJAH I 校長、副校長へのインタビュー



SJAHl レクリエーション



SJAHl 卒業生インタビュー



SJAHl 卒業生インタビュー



SJAHl 卒業生インタビュー



日本車輸入代理店



日本車輸入代理店

【タイ】



タイ自動車インスティテュート (TAI)



AHRDP 参加企業 (Five Star Auto Part 社)



AHRDP 参加企業 (Five Star Auto Part 社)



AHRDP 参加企業 (Five Star Auto Part 社)



AHRDP 参加企業 (CB-TACT 社)



AHRDP 参加企業 (CB-TACT 社)



AHRDP 参加企業 (CB-TACT 社)



AHRDP 参加企業 (CB-TACT 社)

【メキシコ】



電気製品産業人材育成プロジェクト成果報告
会



電気製品産業人材育成プロジェクト成果報告
会



電気製品産業人材育成プロジェクト成果報告
会



モデル高校 (CETIS58) 教員インタビュー