

**パキスタン・イスラム共和国  
投資環境整備セクター  
プログラム形成にかかる  
情報収集・確認調査  
ファイナルレポート**

**2020年12月**

**独立行政法人  
国際協力機構（JICA）**

**株式会社アジア共同設計コンサルタント  
有限責任あずさ監査法人  
株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング**

南ア
JR
20-016

# 目次

目次 .....	i
略語表 .....	iii
1. 本調査の背景と目的.....	1
1.1. 調査の背景 .....	1
1.2. 調査の目的と対象地域.....	1
2. 調査結果 .....	3
2.1. 基本情報の整理.....	3
2.1.1. 連邦 .....	3
2.1.2. シンド州 .....	12
2.1.3. パンジャブ州.....	13
2.1.4. 法的枠組み及び行政機構.....	14
2.1.5. 政策 .....	21
2.2. 投資環境に係る現況と課題の整理.....	27
2.2.1. 投資促進機関・投資家サービス.....	27
2.2.2. 各種優遇策.....	29
2.2.3. 経済特区・輸出加工区.....	30
2.2.4. 税制 .....	37
2.2.5. 金融・外為.....	40
2.2.6. Ease of Doing Business (EODB).....	42
2.3. 産業人材開発・雇用.....	45
2.3.1. 概況 .....	45
2.3.2. 産業人材育成.....	50
2.3.3. 雇用 .....	70
2.3.4. 日系企業・機関との協議・ヒアリング結果について.....	72
2.4. 経済インフラ.....	76
2.4.1. 調査範囲と対象.....	76
2.4.2. パキスタンの物流インフラの現状.....	76
2.4.3. 日系企業アンケート集計結果（インフラ関連部分） .....	77
2.4.4. シンド州カラチ市地域の物流インフラ整備に係る行政.....	79
2.4.5. シンド州カラチ市地域の港湾インフラ .....	82
2.4.6. 港湾運営のシステム化（EDI/NSW/PCS） .....	91
2.4.7. シンド州カラチ市地域の陸上交通インフラ .....	92
2.4.8. パキスタン及びシンド州における環境社会配慮.....	96
2.4.9. シンド州カラチ市地域の港湾関連プロジェクトの分析.....	97

2.4.10	シンド州カラチ市地域の陸上交通関連プロジェクト分析.....	102
2.4.11	シンド州カラチ市地域の物流改善プロジェクトのショートリスト.....	107
2.4.12	シンド州カラチ市地域の物流改善に関する JICA 支援案.....	118
2.5.	他ドナーの支援動向.....	151
2.5.1	投資政策に関連する国際機関の支援.....	151
2.5.2	カラチにおける WB 支援のプロジェクト.....	174
2.5.3	投資政策に関する二国間機関による支援.....	180
2.5.4	他の二国間機関による援助.....	183
2.5.5	産業人材育成分野の国際機関・二国間機関の支援.....	185
2.5.6	投資政策を巡る各ドナー支援の相関関係.....	189
2.5.7	ドナー支援が行われていない分野.....	190
3.	調査・課題の総括と JICA 支援策についての考察.....	195
3.1	政策マトリックス.....	195
3.2.	課題項目毎の考察.....	202
3.2.1.	投資ビジネス環境.....	202
3.2.2.	産業人材・雇用.....	215
3.2.3.	経済インフラ開発.....	220
3.3.	日系企業の直面する課題.....	221

## 略語表

略称	正式名称	和文名称
ADB	Asia Development Bank	アジア開発銀行
ADP	Automotive Development Policy	自動車産業政策
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
AVTI	Atlas Vocational Training Institute	—
BBSYDP	Benazir Bhutto Shaheed Youth Development Program	—
BMS	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	ドイツ連邦経済協力省
BOA	Board of Approval	—
BOI	Board of Investment	投資庁（政府機関）
CBT-A	Competency Based Training and Assessment	—
CLICK	Competitive and Livable City of Karachi	—
CoE	Center of Excellence	—
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	新型コロナウイルス感染症
CPEC	China-Pakistan Economic Corridor	中国・パキスタン経済回廊
DAE	Diploma of Associate Engineer	—
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
DIIs	Disbursement-Linked Indicators	—
EC	European Commission	欧州委員会
ECNEC	Executive Committee of the National Economic Council	連邦政府国家経済評議会執行委員会
EDB	Engineering Development Board	工業開発局（工業省傘下）
EDF	Export Development Fund	輸出開発基金
EFF	Extended Fund Facility	拡大信用供与措置
EIA	Environmental Impact Assessment	環境影響評価
EODB	Ease of Doing Business	—
EPZ	Export Processing Zone	輸出加工区
EPZA	Export Processing Zone Authority	輸出加工区庁
EU	European Union	欧州連合
FBR	Federal Board of Revenue	連邦歳入庁
FDI	Foreign Direct Investment	外国直接投資
FIEDMC	Faisalabad Industrial Estate Development &	—

	Management Company	
FPCCI	The Federation of Pakistan Chambers of Commerce & Industry	—
GCT	Government College of Technology	技術短期大学
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GIZ	Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
ICISDD	Industries, Commerce, Investment, and Skills Development Department	—
IEE	Initial Environmental Examination	初期環境調査
IFC	International Finance Coroperation	国際金融公社
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IPA	Investment Promotion Agency	—
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
KNIP	Karachi Neighborhood Improvement Project	—
KPT	Karachi Port Trust	—
KTDMC	Karachi Tools, Dies & Moulds Centre	—
MOC	Ministry of Communications	交通省
MOCT	Ministry of Commerce and Textile	商業繊維省
MOIP	Ministry of Industry and Production	工業生産省
MOMA	Ministry of Maritime Affairs	連邦政府海運省
MOR	Ministry of Railways	鉄道省
MQM	Muttahida Qaumi Movement	統一民族運動
NAVTEC	National Vocational Technical Edcuation Comission	—
NAVTTTC	National Vacational & Technical Training Comission	国家職業・技術訓練委員会
NCC	National Competitive Council	国家競争力委員会
NIP	National Industrial Parks Development and Management Company	国家工業団地開発管理会社
NHA	National Highway Authority	パキスタン国道公団
NSS	Naional Skills Strategy	—
NSW	National Single Window	国家単一窓口

NTP	National Tariff Policy	—
NVQF	National Vocational Qualification Framework	—
OSS	One Stop Shop	—
OWF	One Window Facility	—
PAAPAM	Pakistan Association of Automotive Parts & Accessories Manufacturers	自動車部品工業会
PBIT	Punjab Board of Investment and Trade	投資貿易委員会
PE	Permanent Establishment	恒久的施設
PGG	Pakistan Goes Global	—
PHMA	Pakistan Hosiery Manufacturers & Exporters Association	パキスタン・メリヤス製造・輸出組合
PID	Project Information Document	—
PIDC	Pakistan Industrial Development Corporation	パキスタン工業開発公社
PIEDMC	Punjab Industrial Estates Development and Management Company	パンジャブ工業団地開発運営公社
PIU	Project Implimentation Unit	プロジェクト実施ユニット
PKTI	Pakistan Knitwear Training Institute	パキスタン・ニットウェア研修所
PML-N	Pakistani Muslim League (Nawaz)	パキスタン・イスラム教徒連盟シャリフ派
PNAC	Pakistan National Accrediation Council	パキスタン国家単位認定委員会
PPP	Pakistan Peoples Party	パキスタン人民党
PQA	Port Qasim Authority	—
PRGTTI	Pakistan Readymade Garments Technical Training Institute	パキスタン既製服技術研修所
PRMI/BBRI	Pakistan Regulatory Modernization Initiative/ Better Business Regulatory Initiative	—
PRRP	Pakistan Raises Revenue Program	—
PSDA	Punjab Skills Development Authority	—
PSDF	Punjab Skills Development Fund	—
PSW	Pakistan National Single Window	パキスタン国家単一窓口
PTI	Pakistan Tehreek-e-Insaf	パキスタン正義運動党
PVTC	Punjab Vocational Training Council	—
RISE	Resilient Institutions for Sustainable Economy	—

SBP	State Bank of Pakistan	パキスタン国立銀行
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SDP	Skills Development Plan	技術開発計画
SECP	Securities and Exchange Commission of Pakistan	パキスタン証券取引委員会
SEZ	Special Economic Zone	経済特区
SEZMC	Sindh Economic Zones Management Company	—
SME	Small and Medium Enterprises	中小企業
SMEDA	Small and Medium Enterprises Development Authority	中小企業開発局
SRO	Statutory Regulatory Order	法的規制
STEVTA	Sindh Technical Education and Vocational Training Authority	—
STEP	Special Terms for Economic Partnership	本邦技術活用条件（主契約は日本タイド）
TEVTA	Technical Education and Vocational Training Authority	—
TDAP	Trade Development Authority of Pakistan	貿易開発庁（商業省傘下）
TRSP	Technical and Vocational Education and Training Reform Support Program	技術教育・職業訓練改革支援プログラム
TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術教育・職業訓練
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime	国連薬物犯罪事務所
UN Women	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women	—
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WeBOC	Web Based One Custom	—
WB	World Bank	世界復興開発銀行

# 第 1 章

# 1. 本調査の背景と目的

## 1.1. 調査の背景

パキスタンは、低い GDP 成長率や外国直接投資（Foreign Direct Investment、以下「FDI」という）の低迷、大幅な財政赤字（2012 年度 対 GDP 比 8.5%）、電力セクターにおける循環債務の蓄積等様々な要因に基づくマクロ経済の悪化から、2013 年に国際通貨基金（International Monetary Fund、以下「IMF」という）による 3 年間の拡大信用供与措置（Extended Fund Facility、以下「EFF」という）プログラムの支援を受けた。その結果、2009 年度に 2% 台だった実質 GDP 成長率は 2016 年度には 5.2% にまで改善し、財政赤字の縮小、外貨準備高の増加等マクロ経済は好転した。しかしその後、一貫性の無い経済政策、弱い税徴収体制や不十分なビジネス環境の整備の遅れ、政府系企業の不健全な財務体質、インフォーマル経済の存在等構造的な問題により、財政赤字の拡大、為替相場の操作等の影響による公的債務の増加や外貨準備高の減少など、マクロ経済は再度悪化している。

かかるマクロ経済の悪化を受け、2018 年の政権交代後、新政権であるパキスタン正義運動党（Pakistan Tehreek-e-Insaf、以下「PTI」という）は、IMF に対して 1980 年以降 13 回目となる EFF プログラム支援を要請し、2019 年 7 月に EFF プログラムが開始した。EFF プログラムでは、3 年間で約 60 億 USD の資金が供与される予定であるが、アクションプランとして、歳入増加のための予算計画（2020 年度）の策定や社会保障セクターへの予算増加、市場誘導型為替相場の導入と適切な金融政策の策定、電力料金改定等の電力セクター改革、投資環境改善のための関係機関の構造改革等が盛り込まれている。

EFF プログラムの実施に伴い、世界復興開発銀行（World Bank、以下「WB」という）やアジア開発銀行（Asian Development Bank、以下「ADB」という）はアクションプラン達成に向けた支援を表明しており、WB は投資環境改善及び人的資本開発、ADB は貿易促進及び電力セクターに関連するプログラムローンを形成している。かかる状況下、パキスタン政府は JICA に対しても、特に外貨準備高の改善に資する外国直接投資や貿易の増大、企業の生産性と競争力の向上に向けた支援に期待を寄せている。

かかる状況を踏まえ、本調査ではパキスタンのマクロ経済改善に向け、特にパキスタンの投資環境整備と企業の生産性や競争力にかかる現状と課題を整理することを目的とする。また、本調査結果を踏まえ日本企業を含む外国企業による将来的な投資の活性化を目的として、取り組むべき事項を JICA 支援案としてまとめることを目指す。

## 1.2. 調査の目的と対象地域

パキスタン政府は JICA に対し、外貨準備高の改善に資する FDI や貿易の増大、企業の生産性と競争力の向上に向けた支援を期待している。本調査では、パキスタンのマクロ経済改善に向け、投資環境整備と企業の生産性や競争力に係る現状と課題を整理し、調査結果を踏まえ、日本企業を含む外国企業による将来的な投資の活性化を目的とする JICA 支援案を作

成する。また IMF、WB、ADB 等ドナーの支援内容を踏まえ、JICA とパキスタン政府との支援策及び取り組み方法に関する協議を支援する。関係者間で JICA 支援案の合意を形成するための材料を提供することが本調査の最終目的である。

本調査は、イスラマバード、カラチ、ラホール、ファイサラバード（主としてカラチ／シンド州）を対象とした支援案の提言を想定するが、必要に応じて、その他地域も調査対象地域とする。

## 第 2 章

## 2. 調査結果

### 2.1. 基本情報の整理

#### 2.1.1. 連邦

##### (1) 政治

2013年の下院選において、若年層の支持を背景に、PTIが議席ゼロから野党第二党に躍進した。同党は、クリケット元パキスタン代表のイムラン・カーン党首の人気、汚職や世襲と無縁の第三勢力としての国民の期待から、大きく勢力を伸ばした。同党は、2014年8月、総選挙に不正があったとして大規模反政府デモを主導した。2018年7月の下院選で、PTIは、「ナヤ・パキスタン」（新しいパキスタン）をスローガンとし、改革を推進する姿勢をアピールすると共に、軍部との関係を追い風に支持を広げた。前与党であるパキスタン・イスラム教徒連盟シャリフ派（Pakistani Muslim League (Nawaz)、以下「PML-N」という）は、堅調な経済状況を背景に高支持率を誇ってきたが、不正資金疑惑によるシャリフ元首相の罷免等により、求心力を失った。同選挙において、国内第1党となったPTIは、少数政党との連立に合意し過半数獲得に必要な議席を確保し、2018年8月、下院議会においてカーン党首が首相へ指名された。カーン首相は、就任後、政府歳出、保健、教育など20の優先分野についての行動計画を発表した。カーン党首は、軍の意向にも配慮して、インドや米国との距離を置きつつ、中国との関係は前政権と同様に良好と見込まれる。

カシミール地方との領有権問題に端を発し、インドとの間では緊張関係が継続している。2019年2月には、インド軍戦闘機が管理ラインを超えてパキスタン領内に侵入し、空爆を行った。翌日には、パキスタン軍がインド軍機を撃墜し、両国の緊張は急速に高まった。2019年8月、インド側の実効支配地域であるジャム・カシミール州の自治権をインド政府が剥奪し、インド中央政府の統治が強化された。これに対し、パキスタン側は激しく反発している。両国の関係悪化を受け、2019年8月にパキスタン・インド間の貿易が全面停止されており、インドから原材料・部品等を調達するパキスタン現地の日系企業にも影響を与えている。

##### (2) 経済・財政

2016/2017年度（2016年7月～2017年6月）のパキスタンの実質GDP成長率は5.2%であった。過去10年間で最も高い水準であり、農業やサービス業が成長を牽引した。2017/2018年度（2017年7月～2018年6月）のパキスタンの実質GDP成長率は5.5%と、更に高い成長率であった。産業別では、鉱工業の成長が加速し、製造業は高い成長率を達成した。電化製品や、日系企業が高い市場シェアを有する輸送機器（四輪・二輪）の製造が伸びた。農業も、引き続き高い成長を示した。一転、足元の2018/2019年度（2018年7月～2019年6月）の実質GDP成長率は、3.3%となり、経済成長に鈍化傾向が認められる。農業については、主要作物の綿花やコメ、サトウキビの不作が影響した。鉱工業については、電化製品は引き続き高成長を示したものの、テキスタイル、食料品、石油関連製品、医薬品、化学、

輸送機器、鉄鋼などの生産は振るわなかった。輸送機器が振るわなかった要因としては、2018年7月初旬に導入された、非納税者の車両購入制限の影響が大きいとみられる。また、通貨安の進行が輸入部品価格の上昇につながり、生産コストが増大したため、各社が販売価格を引き上げたことも影響した。2017/2018年度まで堅調だったパキスタン経済は、大幅な輸入超過、外貨準備高の減少などにより、厳しい状態に転じている。

2019/20年度の実質GDP成長率は、当初計画のプラス3.3%から2020年6月発表時点でマイナス0.4%となる見込みである。同国の同成長率がマイナス成長となるのは1951/1952年度以来、68年ぶりである。

産業別に見ると、農業2.7%増、工業2.6%減（鉱業：8.8%減、大規模製造業7.8%減、電力17.7%増、建設8.1%増）、サービス業0.6%減となっている。

- 農業：トウモロコシ・コム・小麦の生産量増、ただしバッタの影響で4～6月を含めた成長率は低下見込。
- 工業：新型コロナウイルス感染症（以下「COVID-19」という）拡大によるロックダウンにより、工場での生産活動の一時停止。特に都市に集中した労働集約型の大規模製造業に大きな悪影響が出た。

WBの予測では、19/20年度マイナス1.5%（推測値）とパキスタン政府発表 - 20/21年度0.5%（予測値）、21/22年度2.0%（予測値）とズレがある。

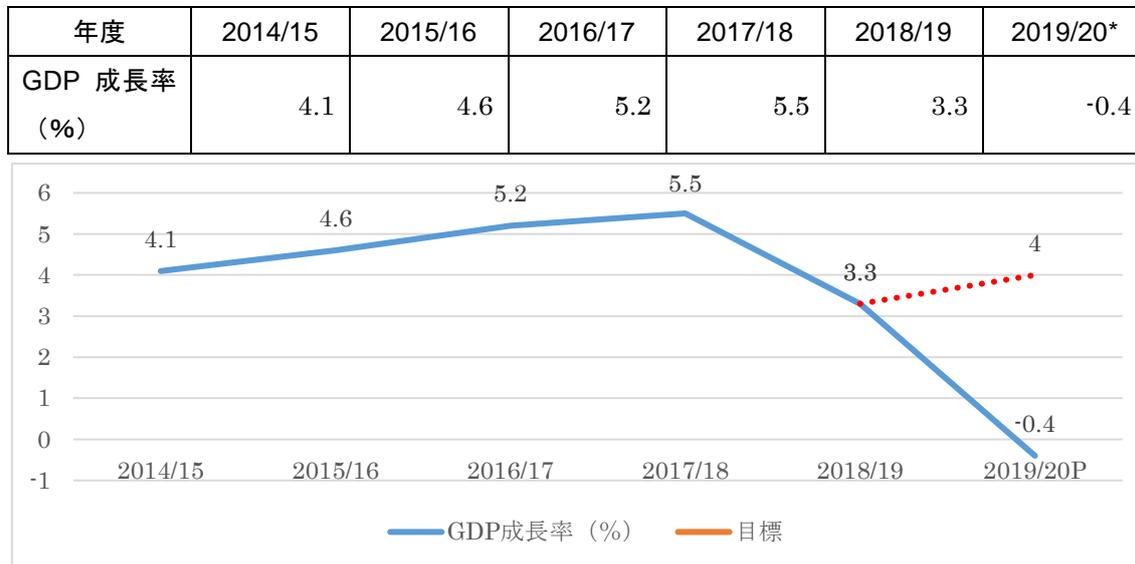


図 2.1.1 GDP 成長率

（出所：State Bank of Pakistan）

特に2015年以降、CPECの投資に伴う資本財の輸入増加、それ以前の経済低迷からの景気回復に伴う個人需要の増加もあって、政府・民間共に、最終消費支出及び総資本形成は共に増加傾向であった。これらのGDPに対する不足分は、輸入で賄う構造となっている。

パキスタンでは、従来からパキスタン・ルピー（PKR）は過大評価されていたと考えられ、直近数年は通貨安の傾向にある。こうした状況の中、輸出が減少する一方、輸入が増加したことで、石油などの燃料、機械、化学製品などの多くを輸入に頼るパキスタンでは、2019年頃には、通貨安を背景にインフレが進み始めた。2019年8月には、インフレ率が二桁に達し、これらは製造業企業の生産コストの増加のみならず、国民生活への打撃へと繋がった。インフレ率は、2020年1月まで上昇し続けたがその後はCOVID-19拡大による経済活動低下もあり、下降傾向となり、ロックダウン実施以降は1桁に落ち着いている。

表 2.1.1 国内総支出（GDP 対比）

国内総支出（GDP 対比）		2014	2015	2016	2017	2018	2019
最終消費支出		91.78%	90.74%	91.33%	93.19%	94.22%	94.6%
	政府最終消費支出	10.76%	10.97%	11.31%	11.27%	11.71%	12.0%
	民間最終消費支出	81.02%	79.77%	80.02%	81.91%	82.50%	82.9%
総資本形成		14.64%	15.71%	15.69%	16.15%	16.74%	16.0%
輸出		12.24%	10.60%	9.16%	8.26%	8.79%	10%
輸入		18.66%	17.05%	16.16%	17.60%	19.75%	20%
輸出－輸入		-6.42%	-6.45%	-7.00%	-9.34%	-10.96%	-10%

（出所：Index Mundi（OECD・World Bank）、2019年分はWorld Bankより）

2018年以降は、輸入超過が拡大し、外貨準備高の減少とルピー安を懸念する声が強まっている。パキスタンルピーの対アメリカドル（USD）相場は、2015年末から2017年末までの約2年間にわたり、105PKR前後で安定していたが、その後、急激にルピー安が進行した。パキスタンルピーは、2018年10月に、直近10年間で最安値となる1USD=137PKRを付け、同月、中央銀行は、ルピー安は、パキスタンの外国為替市場における需給ギャップが要因であること、対策として講じた政策金利の引き上げ等の効果が表れるまでには時間を要すること、今後も必要に応じた介入の準備があること等の声明を発表した。同タイミングにおいて、IMFの代表団がパキスタンを訪問し、パキスタンルピーが過大評価されていたことを指摘、パキスタン政府に対して、柔軟な為替相場、金融引き締め、ガス・電力料金の引き上げなどの対策を提案した。

2019年5月、EEFプログラムにより、パキスタンはIMFから期間3年、60億USDの融資を受けることで合意した。カーン首相は当初、IMFの再支援を避ける決意を示し、中国、サウジアラビア、アラブ首長国連邦等の友好諸国からの資金援助を模索した。しかし、高いインフレ率と過去1年の急激なルピー安により、外貨準備は輸出2カ月分程度に減少する

といった経済状況に見舞われ、IMFの支援を仰がざるを得なくなった。2019年7月には、第一次融資として991.4百万USD、12月には、第二次融資として452.4百万USDの融資が実行された。2019年6月には、対USD相場は最安値164PKRまで下降した。その後、第一四半期(7~9月)には、輸入の減小、輸出の回復基調もあり経常収支の赤字は前年同期比2/3と大幅に減少、国内政策金利の高水準維持などもあり、為替は、12月時点では約155PKRとなっている。また、12月19日には、IMFの第1次レビューが承認され、第2トランシェ3.28億SDRの引き出しが許可された事もあり、2020年に入ってから対USD相場は150~155PKRのレンジで維持されている。その後、パキスタンでのCOVID-19拡大による経済悪化懸念から、ロックダウン明けの6月以降160~170PKRと下落した水準で推移している。

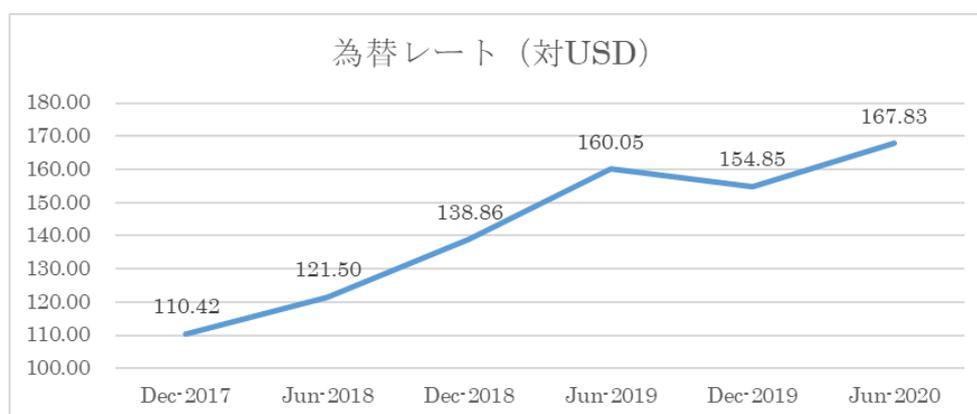


図 2.1.2 為替レート

(出所：State Bank of Pakistan)

パキスタンへのFDIは、過去数年増加傾向で推移し、2018年度のFDI正味額は、3471.2百万USDに達した。しかし、2019年度のFDI正味額は、1666.8百万USDと、前年度対比で急激に減少した。これは、不安定な為替相場及びルピー安が、外資系企業の投資意思決定を妨げたことに加え、中国・パキスタン経済回廊(China-Pakistan Economic Corridor、以下「CPEC」という)関連の中国からの投資が減速したことによる。足元の2020年度のFDI流入状況は、前年度からやや回復傾向にある。中央銀行によると、2019年7月から11月までの当初4か月のFDI正味額は650百万USDと、前年同時期の192百万USD対比で228%増加した。国別では、ノルウェーが最大、次いで中国となっている。

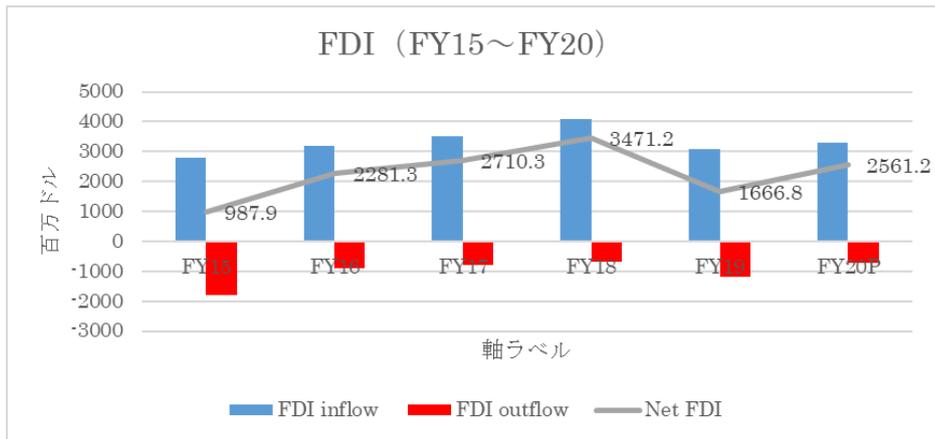


図 2.1.3 FDI

(出所：State Bank of Pakistan)

業種別では、電力、建設、通信、石油ガス探査等のインフラやエネルギー関連への投資が上位を占めている。中国の CPEC 投資による大規模プロジェクトが大きく影響している。

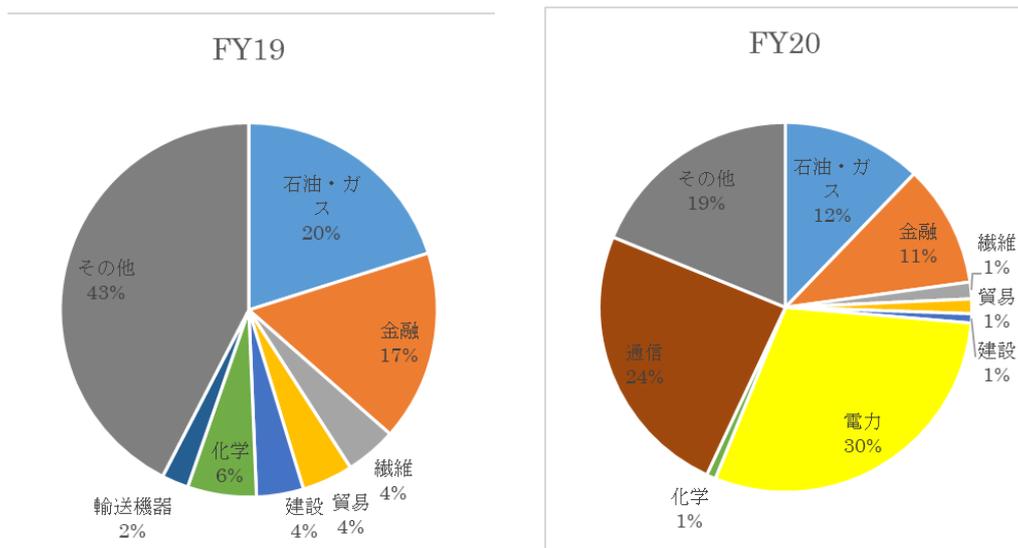


図 2.1.4 セクター別の FDI 流入額の比率

(出所：State Bank of Pakistan)

国別では中国が他国を大きく引き離し首位を維持している。但し、直近の 2019 年度では、中国の FDI は大きく減少している。日本からの投資は治安への懸念や投資ビジネス環境上の課題もあり、少ない水準で推移しているが、過去数年は増加傾向にある。2018 年 11 月時点でのパキスタン進出日系企業数は 74 社（日本貿易振興機構（JETRO）カラチ事務所データ）であり、製造業を中心として、代理店又は合弁での現地法人設立の形式での進出が多い。自動車、繊維、食品等の製造業、商社や金融等のサービス業の分野で日系企業が進出している。パキスタンの国内市場を狙った内販型の進出が多く、輸出の場合は中東を主要市場とす

るケースが多い。

2020年度（2019年7月／2020年6月）前半は、中国も含めFDIは回復基調にあったが、後半に入りCOVID-19拡大による国内経済悪化もあり、海外からの投資は停滞し直近4半期（2020年7月／9月）は前年同期比24%の減少となっている。

表 2.1.2 国別のFDI

国名・地域名	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	Jul-Sep FY21
中国	1048.3	763.2	1,311.9	130.8	844.1	103.6
イギリス	151.7	215.4	304.6	185.0	117.3	27.9
アメリカ	15.7	45.7	161.7	88.1	97.2	18.9
香港	187.0	123.0	183.6	171.0	190.7	38.4
スイス	59.5	101.7	78.5	21.2	61.8	7.3
アラブ首長国連邦	114.6	120.1	-4.4	103.7	-44.2	-21.6
イタリア	105.4	61.5	56.6	51.9	56.4	6.8
オランダ	29.9	457.6	100.3	69.0	133.2	49.1
オーストリア	42.7	21.7	27.4	7.6	3.8	0.0
日本	35.4	57.7	59.8	117.3	52.4	1.7
トルコ	16.9	135.6	29.8	73.8	24.9	0.9
その他	585.8	303.4	470.5	343.0	1023.6	182.7
<b>全世界（合計）</b>	<b>2,392.9</b>	<b>2,406.6</b>	<b>2,780.3</b>	<b>1,362.4</b>	<b>2,561.2</b>	<b>415.7</b> (前年同期比△ 24%)

(出所：パキスタン投資庁 (<https://invest.gov.pk/statistics>))

パキスタンでは、2008～2013年のPPP政権の下、2012/13年度まで成長率が2～3%台に留まり、低成長に陥っていた。パキスタンルピーの減価、財政赤字の拡大が起こり、電力不足は経済活動の深刻な足かせとなっていた。2013年5月に政権を獲得したPML-Nは、直ちにIMFにEEF供与を申し入れ、2013年9月に3年間で66億USDの融資が承認された。政府は、IMFが提示した財政赤字削減、中央銀行の独立性強化、歳入増加、国営企業改革などの条件を概ね満たし、2016年8月にプログラムは完結した。EFF開始後の経済は拡大を続け、2016/17年度の実質GDP成長率は5.3%という高成長を遂げた。しかし、2016年8月の最終レビューをもってEFFは終了したが、EFFによる支援で縮小した財政赤字の改善スピードは鈍化し、2016/17年度には再度悪化しGDP比5.8%となった。



COVID-19 の感染拡大に際して、パキスタン政府は、経済への影響緩和政策を打ち出ししている。なお、パキスタン政府の発表によれば、2020 年 10 月時点の COVID-19 の累積感染者数は 30 万人を超え、累積死者数は 7,000 人近くになっている。

表 2.1.4 COVID-19 に関連した政府の影響緩和策

決定日	内容
2020 年 3 月 26 日	COVID-19 と戦うための追加の 14 億ドルの迅速かつ前払いの金融支援パッケージについて、IMF と交渉実施。
2020 年 3 月 30 日	正式な産業部門で働いており、COVID-19 の発生の結果として解雇された日雇い労働者に対する 2000 億の現金援助を実施。
2020 年 3 月 30 日	Utility Stores Corporation が、脆弱な人々に対して、補助金付きの料金で不可欠な食料品を提供（5000 億 PKR）。
2020 年 3 月 30 日	パキスタン政府は、残余/緊急救援基金（Residual/Emergency Relief Fund）に関連して、COVID-19 の影響を緩和するために、1.2 兆 PKR の財政刺激策と 1,000 億 PKR の補助金を承認。
2020 年 4 月 3 日	建設産業向けスペシャルインセンティブパッケージを発表。
2020 年 4 月 6 日	COVID-19 に襲われた消費者の経済的負担を最小限に抑えることを目的として、3 か月間の電力料金を凍結。その経済的影響は 3,810 億 PKR と推定される。
2020 年 4 月 10 日	経済調整委員会は、政府の救済パッケージに基づき、電力消費者の電気料金の月次および四半期の燃料調整を 2020 年 6 月まで延期することを承認。
2020 年 4 月 10 日	ADB による National Disaster Risk Management Fund の資金の一部（5000 万 USD）を COVID-19 対応へ流用することが決定。

（出所：KPMG）

### (3) 産業

Pakistan Bureau of Statistics によれば、2019 年度、各セクターの GDP 構成比は、農業 18.53%、工業 20.27% 及びサービス業 61.21% となっている。農業セクターは 2009 年度の 22.6% から減少し、サービス産業は 2008 年度の 56.6% から増加傾向にあるが、その間、GDP に占める工業のシェアは大きな変化はない。農業に関して、主要農産物はさとうきび、小麦、米、とうもろこし、綿等であり、特に、米の輸出量は世界第 4 位（2017 年時点）及び綿の生産量は世界第 4 位（2016 年時点）である。工業に関しては、パキスタンの輸出を支えている産業はテキスタイル産業であり、2018 年度のテキスタイル製品の主要品目輸出額に占める割合は 56.0%、金額で 13,565 百万 USD となった。テキスタイル産業の他に自動車産業の集積があり、新規外資自動車メーカーの誘致による自動車の国内生産を進めている。サービス産業では、サブセクターを見ると卸売り・小売業の割合が大きい。また、近年、IT 産業の振興が図られており、パキスタン政府は 2016 年に国内発のイノベーション促進機関としてナシ

ョナル・インキュベーション・センターを創設し、パキスタン発のユニコーン誕生を目指している。2019年度当初、政府は農業、工業及びサービス業の成長率の目標値をそれぞれ3.8%、7.6%及び6.5%に設定していたが、結果的には0.9%、1.4%、4.7%と、全産業において目標達成に及ばず、特に工業で目標値と大幅な乖離が生じた。大規模製造業（従業員10人以上）の生産高が2.0%減、石炭が25.4%減、鉄鋼が10.3%減と、各業種でマイナス成長が多かったためである。ただし、パキスタン経済を見る上では、政府発表のGDP統計では、同国経済の全てを反映できない点に留意がいる。捕捉されない経済は「Undocumented Economy（地下経済）」と呼ばれ、その規模は政府発表の名目GDPに匹敵するという識者もいる。

#### **(4) COVID-19 影響下に於ける企業の生産活動について**

2020年に入りパキスタンでは、COVID-19拡大を受け、4月、5月に全土でロックダウンが行なわれたが、その後製造系各社は6月より徐々に生産活動を再開している。国内の消費動向については、COVID-19拡大も落ち着き、更にロックダウンの反動もあり夏場以降堅調に推移している。これを受けて日系各社の売上も回復基調が見受けられる。

しかし乍ら、今後年末から2021年にかけては、COVID-19拡大第二波の懸念もあり予想は難しい。

以下、日系主要製造会社から得たCOVID-19影響下の操業状況に関する情報である。

##### **1) A社（アパレル部材製造・間接輸出）：**

- ・ 4月12日のチャーター機で日本に一時退避して半年間リモートで業務遂行中。
- ・ 3月20日からロックダウン、5月12日営業を再開、5月19日から生産を再開した。
- ・ 現在は客先も80%ぐらいのキャパまで戻って来ており、我々も3交替（1シフト80%の人数）で回している。
- ・ COVID-19拡大後のアパレル産業は、世界全体では縮小傾向になるかと思われる。アパレルは6割売れば採算の合う産業で、残り4割はアウトレット処分、新興国への寄付そして廃棄するのが現状。
- ・ 昨今、サステナブルというワードで環境を重んじる世の中が変わってきて、二酸化炭素の排出量を2030年までに半減するという企業が増えてくる。アパレル産業は、環境破壊産業と言われているので、このサステナに絡めて4割の部分が減ってくると思う。
- ・ 一方でブランドホルダーのキーワードは、より早く、より安くになってきているので、パキスタンのアパレル産業はCOVID-19拡大後も伸びていくと思われる。

##### **2) B社（四輪製造販売）：**

- ・ COVID-19拡大以降、ロックダウンが明けて、6月から事業を再開した。その後全国的に経済活動も再開されたことから、徐々に販売は回復基調にある。それに伴い、生産も稼働ペースを上げているが、一方では、COVID-19の感染状況も第二波の行方が懸念さ

れ、再びのロックダウンも政府内では議論されており、先行きはまだ見通せないような状況である。

### 3) C社（二輪製造販売）：

- ・ 当地では、5月末/6月初旬に製造系の各社のオペレーションが再開された。
- ・ しばらくは需要低迷が続くかと予想していたが、逆にロックダウン中の需要減の反動か、二輪の需要は堅調に推移している。
- ・ 当社は遅ればせながら8月より製造を通常体制に戻したが、それでも若干供給が足りない状況が続いている。

### 4) D社（四輪製造販売）：

- ・ 当社も3月下旬—5月中旬のロックダウンで工場は操業停止、トラックも売れず一時は事業撤退も覚悟したが、敢えてSUVラインの拡張をすすめ、8月に2機種目のSUV(TUCSON)の販売開始によりようやく漕ぎ着けた。韓国からの操業指導や据付のエンジニアを呼ぶのに航空便が飛ばず大変苦勞したが、韓国人の侍スピリットで1日7000人新規感染のピークの中、片道丸2日かけてパキスタンまで来てくれた。
- ・ 幸いSUVは好調で現在2500台のバックオーダーを抱え、生産は現在とても忙しい。(と言っても月産300台程度で、来年1月からダブルシフトで生産を上げる予定である。) 経済指標は思わしくないのに4百万PKR超の車をバンバン買えるパキスタンの潜在市場性にびっくりしている。
- ・ 邦人駐在員も4月に3名返したが、残りは小生も含めずっと居残り、9月からようやく交代で居残り組を一時帰国させている状況。

## 2.1.2. シンド州

パキスタン南部に位置し、7管区・29県によって構成されている。州都はカラチであり、海に面していることから商業の街として発展してきた。州の人口は約4700万人（2017年）（内、カラチ市：約16.05百万人）である。

### (1) 政治

2013年の選挙に引き続き、2018年の選挙においても、投票率の大幅な下落にもかかわらず、パキスタン人民党（Pakistan Peoples Party、以下「PPP」という）が、議会の最大議席数を維持した。第二党は、連邦議会の与党であるPTIである。2016年以降、PPPのサイド・ムラド・アリシャーが、州知事を務めている。

従って、シンド州では、連邦と州政府の与党が異なっている。さらに、最大都市であるカラチ市の地方議会の与党は、統一民族運動（Muttahida Qaumi Movement、以下「MQM」という）であるが、MQMは連邦政府において、PTIと連立与党を構成している。こうした政治体制による連邦・州・地方政府の政策連携の困難さは、シンド州における政治体制の特徴と

もなっている。

## **(2) 産業**

シンド州の経済規模は、パキスタンの州の中でパンジャブ州に次いで二番目に大きい。シンド州の経済は、州の首都であり、パキスタン最大の都市で、経済活動の中心であるカラチの経済の影響を受けている。沿岸へのアクセスに恵まれたシンド州は、カラチを中心とする重工業や金融から、大規模な農業基地まで、非常に多様である。セクター別では、製造業の比率が高く、州内 GDP の 5 割弱を占める。製造業には、自動車、機械製品、セメント、プラスチック、その他の様々な製品が含まれる。農業・サービスの比率は、共に 2 割強程度となっている。農業も、州の重要産業であり、綿・米・小麦・サトウキビ・バナナ・マンゴーが重要作物である。シンド州では、天然ガス等の資源も産出される。

### **2.1.3. パンジャブ州**

9 管区・36 県によって構成される。州都はラホール。人口は、1.1 億人（2017 年）であり、パキスタン最大である。パンジャブはパキスタンでも最大の面積を有し、農業に比較優位を持つ地域である。小麦、米、綿花などが重要産品である。

## **(1) 政治**

2013 年の選挙では、PML-N が過半数をはるかに上回る 313 議席を獲得し、PTI の議席数は僅か 30 議席程度であったが、2018 年の選挙では、PTI が最大議席を獲得し、与党となった。党首であり連邦首相であるイムラン・カーンにより、PTI のパンジャブ州首相候補としてサーダー・ウスマン・ブズダーが指名され、2018 年以降、州首相を務めている。

現地調査における関係者ヒアリングによると、パキスタンの官僚組織は、パンジャブ出身者の割合が高く、パンジャブ出身者は従来パキスタン政府内で有力な地位を占める。パンジャブ州は、他の州と比較して経済的に豊かであり、教育水準も高く、更に人口もパキスタン全体の 5 割近くを占めている。この様な事情もあり、現在政治体制として、連邦政府との関係性は良好であり、行政組織も、比較的強固であると推察される。

## **(2) 産業**

パンジャブ州はパキスタンで最大の経済を誇る。内陸部であるにも関わらず、パンジャブ州は、シンド州と並んで、パキスタンで最も工業化された州である。製造業は、繊維・スポーツ用品・重機・電化製品・手術器具・車両・自動車部品・金属・製糖工場・航空機・セメント・農業機械・加工食品等、多岐にわたる。また、熱帯性の湿潤で乾燥した気候にもかかわらず、広範囲にわたる灌漑は、パンジャブ州を豊かな農業地域としている。英国統治時代に確立した運河灌漑システムは世界最大で、小麦と綿が最大の作物である。これらは、国庫に大きく貢献する換金作物となっている。パンジャブ州では、石炭・鉄・天然ガス等の鉱物

資源も産出される。

## 2.1.4. 法的枠組み及び行政機構

### (1) 法的枠組み

パキスタンは、1947年の独立まで英領インドに属していたため、法体系としても英国のコモンロー（判例法）を基礎としている。また、パキスタンは、人口の95%以上をイスラム教徒が占めるイスラム社会であることから、シャリア法（イスラム宗教法）の適用もあり、法律がイスラムの命令に抵触していないかを判断する権限を持つ、連邦シャリア裁判所も設置されている。既述の通り、パキスタンでは連邦制が採用されていることから、国民議会、州議会、それぞれに法令制定権限がある。

外国投資に関しては、パキスタンでは、外国民間投資の促進と保護に関する法律（Foreign Private Investment (Promotion and Protection) Act）（1976年）、経済改革の促進と保護に関する法律（Furtherance and Protection of Economic Reforms Act）（1972年）によって外国投資を規制し、パキスタン投資庁（Board of Investment、以下「BOI」という）による投資政策によって随時変更が行われる。なお、パキスタンは外国資本投資についての制限は多くなく、全ての部門において100%の外国資本算入が認められる。業種・地理・規模の条件はなく、政府許可が無くてもビジネスを開始することが可能である<sup>1</sup>。

表 2.1.5 産業・投資に関連する主要な法律

種類	法律
会社法	会社法（Company Ordinance, 1984） 会社細則（Compony Rule, 1985）
税法	【法人・個人所得税】 所得税法（Income Tax Ordinance, 2001） 所得税規則（Income Tax Rules, 2002） 通達（SROs） 財政法（規定・税率等）（Finance Acts/Ordinances） 【売上税】 売上税法（Sales Tax Act, 1990） 【連邦物品税】 連邦物品税法（Federal Excise Act, 2005）
労働法	【製造業】 工場法（Factories Act, 1934） 【非製造業】 西パキスタン店舗及び施設法（West Pakistan Shops and Establishments Ordinance, 1969）

<sup>1</sup> 武器・弾薬類、爆発物、放射性物質、証券印刷・紙幣印刷、貨幣鑄造の4部門については、国家安全及び宗教上の理由により、政府による許可が必要。アルコール飲料及び酒類については、製造設備を建設することが出来ない。

	西パキスタン商工業雇用法 (West Pakistan Industrial and Commercial Employment (Standing Orders) Ordinance, 1968)
--	---

(出所：東京コンサルティングファーム、JETRO、等)

## (2) 行政機構

1973年のパキスタン憲法は、大統領を国家元首とし、首相を政府首長とする連邦議会制度を規定している。議会は、上院・下院の二議会で構成される。第18次憲法改正により、大統領の権限は大幅に縮小され、大統領は象徴的・儀礼的な存在と言える。大統領は上下院議員、州議会議員による間接選挙により選出される。行政府の長は首相であり、下院の指名投票により選出される。

パキスタンの行政区画は、4つの州（バロチスタン州、カイバル・パクトウンクワ州、パンジャブ州、シンド州）と1つの連邦直轄地域（イスラマバード首都圏）に分かれる。また、カシミール地方におけるパキスタンの実効支配領域は2つの行政区（アザド・カシミール、ギルギット・バルティスタン）に分かれる。アザド・カシミールは、カシミール紛争が解決していないため、憲法上はパキスタンの一部ではない。

法的な連邦・政府の権限、管轄については、憲法で定められている。かつては、連邦が管轄する事項（Federal Legislative List）と、連邦と州が重層的に立法できる事項（Concurrent Legislative List）<sup>2</sup>が定められており、これらの残余事項<sup>3</sup>が州の管轄とされた。2010年の第18次憲法改正により、憲法（Federal Legislative List）に記載されている事項以外は全て州の管轄となった。第18次憲法改正は、州に財政的及び行政的自立を与えたもので、保健医療、教育、住宅、社会福祉、水、衛生問題等の管轄は各州に委譲された。

表 2.1.6 Federal Legislative List

パート 1	1. 防衛；2. 軍事；3. 外交；4. 国籍、市民権、帰化；5. 移住；6. 入国、移住、追放、巡礼；7. 電話、無線、放送、投稿、電信、郵便局、預金銀行；8. 通貨、硬貨、法定通貨；9. 外国為替、小切手、手形；10. 公的債務、外国ローン、外国援助；11. 連邦公共サービス；12. 連邦年金；13. 連邦オンブズマン；14. 連邦の行政裁判所および裁判所；15. 連邦の図書館、博物館、類似機関；16. 研究・訓練促進のための連邦政府機関；17. 外国のパキスタン人学生、パキスタンの留学生；18. 原子力エネルギー；19. 港湾検疫、船員、海洋病院、港湾検疫に関連する病院；20. 海上輸送と航行、海事管轄権；22. 航空機および航空航法、飛行場、航空交通、飛行場の規制と組織；23. 灯台、ビーコン、灯台；24. 海上または空路による乗客および物品の運送；25. 著作権、発明、デザイン、商標、商品マーク；26. 輸出販売に関するアヘン；27. 州間貿易、外国貿易、輸出品の品質基準；28. パキスタン国営銀行、銀行（州の銀行以外）；29. 保険（州の保険以外）；30. 証券取引所、市場；31. 法人（銀行、保険、金融会社、商社）の設立、規制、清算（州が所有する企業以外）；32. 国際条約、条約、協定、国際
-------	---

<sup>2</sup> 民法・刑法、人口計画・社会福祉、労働者福祉、等 48 項目が存在した。

<sup>3</sup> 治安維持（警察）、土地法、地方自治、等。

	仲裁；34. 国道および戦略的道路；35. 地質・気象を含む連邦調査；36. 領海を越えた漁業；37. 連邦の所有する土地、建物（州内の財産に関しては、州法の対象）；39. 重量および測定基準；41. 選挙；42. 大統領・議員、首相・大臣の給与、手当、特権、処罰；43. 輸出税を含む関税；44. 事業税（塩業を含む。アルコール、アヘン、その他の麻薬に関する税は含まれない）；47. 農業所得以外の所得に対する税金；48. 企業に対する税金；49. 商品の販売および購入に対する税；50. 資産税（固定資産に対する税金は含まれない）；51. 原子力エネルギーの生成に使用される鉱油、天然ガス、鉱物に対する税；52. 工場、機械、事業、設立、設置に対する税；53. 鉄道、海路、または空路で運ばれる物品または乗客に対する税、運賃、貨物税；54. 本パートに係る手数料（裁判所での手数料は含まれない）；55. 憲法によって許可されている範囲に関して、最高裁判所を除くすべての裁判所の管轄権、権限の授与；56. 本パートに係る法律違反；57. 本パートに係る照会および統計；58. 議会の立法上の権限内か、連邦に関連する事項；59. 付随事項
パート 2	1. 鉄道；2. 鉱油と天然ガス；3. 産業開発、連邦政府によって管理されている機関（水力開発局および工業開発公社を含む）；4. 電気；5. 主要港；6. 連邦法に基づく規制当局；7. 国家計画と国家経済調整；8. 公的債務の監督と管理；9. 国勢調査；10. 州に属する警察の権限を別の州の任意の地域に拡大；11. 法律、医学、その他の職業；12. 高等教育および研究機関、科学技術の標準；13. 州間の問題と調整；13. 共通利益委員会；14. 本パートに係る各種手数料（裁判所での手数料は含まれない）；15. 本パートに係る法律違反；16. 本パートに係る照会、統計；17. 付随事項

備考：Federal Legislative List を調査団が要約。一部記載は簡略化したもの。

（出所：Federal Legislative List, Constitution of Pakistan）

産業・投資に関わる分野では、例えば、入国、通貨、為替、貿易、銀行、税務といった分野の立法は国民議会の専権となっている。但し、労働に関する事項は州議会によって定められる。経済インフラ関連では、鉄道、港湾、航空、電気、通信等の分野は、国の管轄である。道路は、重要道路は、国の管轄となる。憲法では、大統領が設立し、首相が議長を務める National Economic Council の設立が定められており、National Economic Council は、連邦政府・州政府に助言を行い、国全体の財務、商業、社会、経済的な開発政策を策定するとされている。憲法改正により州の権限が強化されているものの、依然として重要な分野の立法は、連邦の管轄となっている。パキスタンにおいては、物品税（Provincial Excise Tax）、資産税（Property Tax）等を除く大半の税収は連邦に集中しており、地方（州及び市町村）の財政基盤は脆弱であることを鑑みて、州の権限・能力は限定的であると考えられる。

投資促進を所掌する機関として、連邦レベルでは BOI、州レベルではパンジャブ州に投資貿易委員会（Punjab Board of Investment and Trade、以下「PBIT」という）、シンド州には投資局（Investment Department）が設置されている。彼らは、連邦レベル・州レベルの投資促進政策の策定・実施を担っているが、パキスタンでは、外資規制等が存在しないことも背景に、連邦・州共に投資促進機関の権限・役割は限定的である。従って、投資促進機関に本来求め

られる役割は、関係省庁等が有する投資関連の各種の権限・役割の調整であるが、そうした調整機能は、明確に定義されていない。プロモーション活動等は、連邦・州の投資促進機関との協力の下に実施されていると考えられる。

(各分野における連邦・州の所掌や機能については、次項以降も参照。)

表 2.1.7 産業・投資に関わる主要官公庁

分野	連邦レベル	州レベル
投資全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 首相府 (Prime Minister's Office) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 投資庁 (Board of Investment: BOI)</li> </ul> </li> <li>(役割・機能)</li> <li>• 連邦レベルの投資促進政策の策定</li> <li>• 工業団地 (Special Economic Zone 等) の法的枠組み設定・開発計画の承認</li> <li>• 連邦レベルの Ease of Doing Business 改善に向けた取り組み実施</li> <li>• 連邦の関係省庁・州投資促進機関・地方政府との調整</li> <li>• 一部の投資家サービスの提供 (支店・駐在員事務所設立、査証・No-Objection Certificate のオンライン受付等)</li> <li>• 連邦レベルでのプロモーション活動、他</li> </ul>	<p><b>【パンジャブ州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Punjab Board of Investment and Trade: PBIT</li> </ul> <p><b>【シンド州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investment Department, Government of Sindh</li> <li>(役割・機能)</li> <li>• 州レベルの投資促進政策の策定</li> <li>• 工業団地 (Special Economic Zone 等) の開発計画・運営</li> <li>• 州レベルの Ease of Doing Business 改善に向けた取り組み実施</li> <li>• 連邦の関係省庁 (BOI、その他中央省庁)・地方政府との調整</li> <li>• 一部の投資家サービスの提供</li> <li>• 州レベルでのプロモーション活動、他</li> </ul>
外国為替規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中央銀行 (State Bank of Pakistan: SBP)</li> </ul>	-
歳入・税務	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 歳入庁 (Federal Board of Revenue: FBR)</li> </ul>	<p><b>【パンジャブ州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sindh Revenue Board</li> </ul> <p><b>【シンド州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Punjab Revenue Authority</li> </ul>
商業・貿易・輸出振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商業・繊維省 (Ministry of Commerce and Textile Industry) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ パキスタン貿易開発庁 (Trade Development Authority of Pakistan: TDAP)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>【パンジャブ州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries, Commerce, Investment and Skills Development Department, Government of Punjab</li> </ul> <p><b>【シンド州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries and Commerce Department, Government</li> </ul>

		of Sindh
産業開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 工業生産省 (Ministry of Industry and Production) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 工業開発局 (Engineering Development Board: EDB)</li> </ul> </li> <li>&lt;繊維産業&gt;</li> <li>✓ 商業・繊維省 (Ministry of Commerce and Textile Industry) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Textile Division, Ministry of Commerce &amp; Textile Industry</li> </ul> </li> </ul>	<p>【パンジャブ州】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries, Commerce, Investment and Skills Development Department, Government of Punjab</li> </ul> <p>【シンド州】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries and Commerce Department, Government of Sindh</li> </ul>
工業団地	<p>&lt;Industrial Estate&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 工業生産省 (Ministry of Industry and Production) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 国家工業団地開発管理会社 (National Industrial Parks Development and Management Company: NIP)</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;Special Economic Zone: SEZ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 投資庁 (Board of Investment: BOI)</li> </ul> <p>備考： 開発計画の承認等は Board of Approval (BOA) が所掌する。BOI は BOA の事務局を担う。</p> <p>&lt;Export Processing Zones: EPZ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 工業生産省 (Ministries of Industries and Production) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 輸出加工区庁 (Export Processing Zone Authority: EPZA)</li> </ul> </li> </ul>	<p>【パンジャブ州】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries, Commerce and Investment and Skills Development Department, Government of Punjab <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Punjab Board of Investment and Trade: PBIT <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SEZ Authority (under PBIT)</li> </ul> </li> <li>➤ Faisalabad Industrial Estate and Management Company: FIEDMIC (主に、SEZ のデベロッパ一)</li> <li>➤ Punjab Industrial Estate and Management Company: PIEDMIC (主に、Industrial Estate)</li> </ul> </li> </ul> <p>(その他関係機関)</p> <p>【建設許可関連】 Punjab Land Records Authority (PLRA)、Traffic Engineering and Planning Agency (TEPA)、Water and Sanitation Agency (WASA)、等</p> <p>【環境関連】 Sindh Environmental Protection Agency (SEPA) under the Environment Climate Change &amp; Coastal Development Department, Government of Sindh.</p>

		<p><b>【シンド州】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries and Commerce Department, Government of Sindh <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sindh Industrial and Trading Estate Ltd. (主に、Industrial Estate)</li> </ul> </li> <li>✓ Investment Department, Government of Sindh <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SEZ Authority (under Investment Department) (SEZMC が SEZ Authority の事務局機能を担う)</li> <li>➤ Sindh Economic Zones Management Company: SEZMC (主に、SEZ のデベロッパー)</li> </ul> </li> </ul> <p>(その他関係機関)</p> <p><b>【建設許可関連】</b> Sindh Building Control Authority (SBCA)</p> <p><b>【環境関連】</b> Environment Protection Department</p> <p>備考： 開発計画の承認等は各州の SEZ Authority が所掌する。</p> <p>個々の SEZ に関する事項は、個々の SEZ に設置された SEZ Committee が所掌する。</p>
--	--	--

(出所：調査団作成)

### 2.1.5. 政策

以下、連邦、及びシンド州・パンジャブ州における開発政策・産業振興政策・投資促進政策を概観する。連邦レベルにおいては、投資促進に関する政策は BOI、産業振興に関する政策は、工業生産省（Ministry of Industry and Production、以下「MOIP」という）、商業繊維省（Ministry of Commerce and Textile Industry、以下「MOCT」という）等の所掌と考えられるが、政策策定プロセスにおいて、省庁間の連携や調整は、総じて不十分であり、双方の政策を念頭においた総合的な政策の策定には至っていない。また、現地調査でのヒアリング結果等を踏まえると、パキスタン全体における政策的な方針や枠組みについては、連邦レベルで所掌する一方、具体的施策については、州レベルの所掌であると考えられる。州レベルでは、パンジャブ州では、産業振興・投資促進の方針を示した政策が一応は示されている一方、シンド州では、そうした政策は存在しておらず、州間の政策策定状況に関する差異も認められた。

#### (1) 連邦政策

##### 1) 開発政策

連邦政府は、2014年に「ビジョン2025」を打ち出し、以下の7つの柱と25の達成目標による中長期成長戦略を掲げている。

1. 人的資本と社会資本の開発
2. 持続的、包括的な成長の達成
3. 民主的な統治、公共部門の構造改革と近代化
4. エネルギー、水及び食糧の安全保障
5. 民間部門と企業による成長
6. 付加価値向上を通じた知的経済の発展
7. 公共交通の近代化と地域間の連結の強化

##### 2) 産業振興政策

大枠としての成長戦略はあるものの、パキスタンにおいては所謂「産業政策」は策定されていない。本調査における MOIP へのヒアリングによると、現在検討されている BOI、MOIP、MOCT による3省統合が実現した場合には、こうした政策策定機能を強化したいと考えられている。

#### 【主要なセクター別の振興策】

パキスタンの主要産業である繊維産業及び日系企業の主要進出分野である自動車産業における、振興策について確認する。なお、セクター別の振興政策が策定されているのは、当該2セクターのみである。

## ① 繊維産業

繊維政策に関しては、概ね5年ごとに Textile Policy が出されており、MOCT の繊維局へヒアリングによると、新たな Textile Policy を策定中であり、今後公表予定である。新政策では、パキスタンの中小繊維企業の競争力を高めることなどが柱となるようである。繊維分野での投資の誘致を積極的に行うよりも地場繊維産業の振興を重視していると思われ、日系企業が繊維分野に投資する上でのインセンティブは、綿などの安価な原材料・安価な人件費・GSP プラスの受益国といった点であろう。

繊維産業省（Ministry of Textile Industry）（現在は、MOCT の繊維局（Textile Division））により起草された、Textile Policy 2014-2019（2015年2月）には、繊維産業に関する支援内容が記載されている。尚、後継の繊維政策については、MOCT へのヒアリングによると、現在起草中の段階である。

表 2.1.8 繊維産業振興策

	説明
地方税・課徴金の払い戻し（Drawback of Local Taxes and Levies）	繊維製品の輸出業者の FOB 輸出額が前年より 10%を超えて増加した部分について、次の比率（衣類：4%、メイドアップ：2%、加工生地：1%）にて、地方税・課徴金の払い戻しを行う。
簡便なファイナンス（Easy Finance）	中央銀行の輸出リファイナンススキームの金利上乗せ幅（Mark up rate）の引下げ 技術の段階的な向上に向けた投資に対する 3～10 年間の長期融資制度（Long Term Financing Facility）の提供
売上税レジーム（Sales Tax Regime）	迅速な還付システムの導入と製造業者兼輸出業者向けのファストトラックチャネルの構築
機械輸入の関税（Tariff on Machinery Import）	機械の免税輸入
職業訓練（Vocational Training）	Public Sector Development Program を通じた新たな職業訓練プログラムの提供

（出所：Textile Policy 2014-2019）

## ② 自動車産業

パキスタンにおける自動車産業の振興政策は、MOIP 及び工業開発局（Engineering Development Board、以下「EDB」という）による、Automotive Development Policy 2016-2021（以下「ADP2016」という）に示されている。5か年計画の中で、2021年までに自動車の国内生産台数を35万台に拡大することを目標としている。ADP2016により完成車メーカーは増えたが、サプライヤー数は他国との比較では極めて少ない。

パキスタンの自動車産業振興政策は、2006年以降、完成車に対して高い関税率を課し、部品・原材料に近づくほど関税率を低くし、現地生産・国産化を推進する方針となっている。また、パキスタン国内メーカーが国産化した実績のある組立部品については、「現地化済組立部品」とされ、現地化の実績がない「未現地化組立部品」よりも高い関税が課される。

ADP2016では、新規参入の自動車メーカー（カテゴリ A）は、組立部品を既存のメーカーに比べて20%低い関税率で、5年間輸入できる。また、生産を再開する自動車メーカー（カテゴリ B）は、3年間同様の優遇が受けられる。パキスタンの自動車は大半が組立部品から構成されるため、この関税率の際は、販売価格に直接影響し、既存メーカーは競争上大きなハンディキャップを負うこととなる。

表 2.1.9 参考：乗用車生産におけるカテゴリ毎の関税率

	原材料	構成部品	部分組立部品	未現地化組立部品	現地化済組立部品	完成車	その他恩典
既存メーカー	1%	10%	20%	30%	45%	50-100%	-
カテゴリ A	1%	10%	20%	10% (5年間)	25% (5年間)	50% (100台限定)	機械設備の無税輸入(1回限定)
カテゴリ B	1%	10%	20%	10% (3年間)	25% (3年間)	50-100%	-

(出所：JETRO 資料を参考に調査団作成)

MOIP 及び EDB により、現在 ADP2016 に続く自動車産業振興政策の起草が進められており、日系自動車メーカーからも関心が寄せられている。新政策では、電気自動車（EV）の普及振興に向けた施策も織り込まれるとの情報があるが、一方、EV の普及のためには、一般車との価格差を賄う補助金制度等の導入や、各種インフラ整備が必須と考えられる。昨今の通貨安及び 2019 年 7 月に導入された自動車に対する連邦物品税の増税に伴い、国内の自動車販売は低迷する状況にある。自動車メーカー等からは、EV の普及振興は時期尚早とも思われ、まずは国内の生産台数増加に向けた施策が必要であり、そのためには政策立案を担う EDB 等による、自動車産業に対するより深い理解が必要との意見も聞かれた。

### 3) 投資政策及び投資促進戦略

パキスタンの投資政策として、1997 年及び 2013 年に Investment Policy が策定された。2013 年の Investment Policy においては、外国企業にも開かれた自由な投資環境が謳われ、以下の 4 点が原則とされている。

- ▶ ビジネスを行うコストの削減
- ▶ ビジネスを行うプロセスの削減（ワンウィンドウオペレーション）

- 産業クラスターと経済特区の開発によるビジネスのしやすさの向上
- 貿易、産業、金融政策の連携と収束の強化

また、2013年のInvestment Policyと併せて、Foreign Direct Investment Strategy 2013-2017が策定されている。同戦略においては、FDIプロモーションキャンペーン、投資のファシリテーション（ワンウィンドウ）、経済特区の開発、関連省庁との連携ネットワーク、BOIの再組織と機能強化に関する戦略が示されていた。

Investment Policy 2017及びFDI Strategy 2013-2017が、パキスタンにおける最新の投資政策及び投資促進戦略となっている。BOIへのヒアリングによれば、WBの協力の下Investment Promotion Strategy FY2020-2024を現在ドラフト中とのことで、今後数か月で確定させ、内閣の承認を得たいとのことだった。同戦略は、FY2013-2017に続くパキスタンで2番目の投資促進戦略であり、「ビジョン2025」との整合性が念頭に置かれたものとなっている。優先セクター（自動車/自動車部品、食品加工、ソフトウェア/IT、物流、繊維/アパレルの5セクター）を定めて、当該セクターを重点的に強化し、併せて地方も含めた投資促進機関の能力強化も図るとのことである。投資額、雇用創出、WBによるEase of Doing Business(以下「EODB」という)スコアの向上といった、目指すべき指標が定められている。戦略目標を達成するために、アクションプランの確実な実施が求められる。投資家の利便性改善に向けて、連邦・州の所掌・権限の明確化と強化、投資家に対する窓口の明確化による投資家サービスの改善といった事項に取り組むことも、本戦略の課題と想定される。

#### 4) 輸出振興政策

現在MOCTによって、新Strategic Trade Policy Framework(STPF 2018-2023)の策定が進められている。民間、他省庁等のステークホルダーとのコンサルテーション、3月までに最終化して、首相に提出される見込みである。本政策では、過去の課題を踏まえ、中央銀行や財務省を巻き込んだ活動予算の確保や、National Tariff Policyとの調和を重視し、輸出促進を念頭に置き、輸出製品の原材料の無関税化を目標とした、関税の合理化が進められる方針である。

MOCTでは、新STPFに先立ち、2018年にTrade related investment policyのドラフトを発表しておりこの中では、輸出振興と産業・投資の政策面での協調と輸出指向型新規投資誘致の重要性が謳われている。

輸出振興に向けたパキスタン政府の取組みとして、輸出開発基金（Export Development Fund、以下「EDF」という）について、記載する。EDFは、1991年に、輸出促進に向けたプロジェクトに対する基金として設立された<sup>4</sup>。基本的に、個別企業ではなく、公的機関や業界団体等を対象とし、国の輸出振興全般に寄与するプロジェクトを支援対象としている。

<sup>4</sup> EDFによる事業としては、現状知り得る範囲では、TDAP向けにマンゴー対日輸出用VHT設備購入資金（約2百万USD）、同じく昨年スタートしたTDAP向け中小輸出業者トレーニングプログラム(NETP)資金等がある。

製品の輸出時に、輸出額に対する 0.25%が、Export Development Surcharge として賦課され、これが原資となっている。

従来、EDF では、実施したプロジェクトに対する効果測定やモニタリング・評価を行ってこなかった。EDF としては、こうした状況を是正し、より良質なプロジェクトを推進していくために、事務局の設置等、体制強化に取り組んでいる。

## **(2) シンド州**

### **1) 開発政策**

シンド州政府は、2007 年に Sindh Vision 2030 を策定し、シンド州民が健全で、生産的で、繁栄した国家を目指すことを促すようなビジョンを打ち出した。これは、ミレニアム開発目標達成に向けたパキスタン国全体の取組みと整合的なものである。

### **2) 産業振興・投資促進政策**

シンド州の Industries and Commerce Department 及び Investment Department へのヒアリングによると、同州では、産業振興や投資促進に向けた政策を明確に策定していないという現状が分かった。現在は、ドナー等の協力を求めながら、政策の策定に向けて動き出しているとのことである。

## **(3) パンジャブ州**

### **1) 開発政策**

パンジャブ州政府は、2019 年に Punjab Growth Strategy 2023 を策定し、以下の 5 つを柱とする成長戦略を打ち出した。

1. パンジャブ州に比較優位性のある農業と中小企業（SME）セクターに焦点を当てる。
2. 成長エンジンとして民間セクターを重視し、民間セクター発展の阻害要因に対処するためのロードマップを策定する。
3. 人的資本の形成を主な柱とする。
4. 成長のために最適な公共投資のあり方を提示する。
5. パンジャブ州として積極的に連邦政府へ後押しすべき政策分野を明らかにする。

### **2) 産業振興政策**

産業政策としては、Punjab Industrial Policy 2018 が存在する。同政策は、Punjab Growth Strategy 2023 を実現する為に、同戦略目標と整合性を持たせている。

同州は農業に比較優位性があるものの、それを活かし付加価値を付ける為の食品加工業が未熟であり、同産業の能力強化を目指している。また、パキスタン全体でも言えることだ

が、繊維産業の強化も重点事項となっている。加えて、SEZ の拡大・能力強化も産業政策の明確な目標となっている。同政策では、以下の4つの目標が示されている。

1. 中小企業（SME）の振興
2. スキル開発の刷新 TVTA、Punjab Vocational Training Council（以下「PVTC」という）、Punjab Skills Development Fund（以下「PSDF」という）
3. SEZ / Industrial Estates の設立
4. パンジャブへの投資の促進/ EODB

本調査におけるパンジャブ州政府の Industries, Commerce, Investment and Skills Development Department へのヒアリングにおいては、パンジャブ州の取組み方針及び具体的な活動計画として、SEZ や Industrial Estates のロケーションを踏まえた産業クラスターのマッピング(家内工業や中小企業のマッピングを含む) 及びクラスター開発プログラム、ブランディングやマーケティング、品質向上といった地場産業の国際市場への参入に向けた輸出振興政策、輸出企業やスタートアップ企業に向けた保証や融資金利支援、マイクロファイナンスも含めた金融アクセスの改善等に取り組んでいくことが言及された。

### 3) 投資促進政策

Investment Policy Statement of the Government of the Province of Punjab in Pakistan が公表されている。同文書では、連邦の Vision 2025 とパンジャブ州の投資促進政策の統合的なものにするという方針が示されており、投資の増加と定着を目指して、内国企業と海外投資を公平に扱い、投資に関する規制の合理化を図る、等の方針が示されている。

## 2.2. 投資環境に係る現況と課題の整理

### 2.2.1. 投資促進機関・投資家サービス

#### (1) 投資促進機関

連邦レベルでは、首相府（Prime Minister's Office）の傘下に設置された BOI が、投資促進に係る政策策定、制度設計、投資家サービス、プロモーション等を担う。

なお、パキスタン政府内においては、WB の Pakistan Goes Global（以下「PGG」という）で当初提案された投資・産業関連の中央省庁である BOI、MOIP、MOCT による 3 省統合に向けた議論と検討が進められている。本調査の時点でその方向性は維持されているものの、政治的な問題（所謂大臣ポストの減少）及び実務・管理面での負担の集中や、他の省庁も含めた所掌の調整には、もうしばらく時間を要する模様である。

パンジャブ州においては、産業・商業・投資・技術開発局（Industries, Commerce, Investment and Skills Development Department）の傘下に PBIT が、設置されている。シンド州においては、投資局（Investment Department）が、州レベルの投資促進機関として機能しており、局の傘下の委員会（Board）ではなく、投資を所掌する局（Department）として、権限が強化されていることが特徴的な構造となっている。

#### (2) 投資許認可

パキスタンでは、外国投資に関する制限業種や出資比率等の規制が緩やかであり、投資法に基づく投資許認可等を得る必要もない。外国企業であっても、現地企業と同様に、パキスタン証券取引委員会（Securities and Exchange Commission of Pakistan:、以下「SECP」という）への登録によって、ビジネスを開始する。BOI が有する許認可に関する機能は、査証申請や No-Objection Certificate に関する機能程度であり、且つ、これらの機能も投資家と内務省（Ministry of Interior）の間を仲介する程度である。支店や駐在員事務所の設立にあたっての申請受付は、BOI が所掌する。パキスタンの行政は、連邦・州・地方政府の三層構造となっており、三層のそれぞれに、投資・ビジネスに関する様々な手続・許認可が存在し、その全容の把握は容易ではない。

【Pakistan Regulatory Modernization Initiative/ Better Business Regulatory Initiative（以下、「PRMI/BBRI」という）<sup>5</sup>】

BOI へのヒアリングによると、パキスタンでは、三層全てで見積もって、1500 にも上る投資・ビジネス関連の手続・許認可が存在し、その多くは地方政府レベルの手続・許認可とのである。パキスタン政府は、BOI を中心に、ビジネス・投資に係る複雑で多様な手続・許認可の改善に向けて、PRMI に取り組んでおり、WB が BBRI としてこれを支援している。

<sup>5</sup> PRMI と BBRI という異なる呼称が存在するが、パキスタン政府による取り組みが PRMI で、WB による呼称が BBRI である。

- フェーズ 1： 手続・許認可のマッピング。BOI が、連邦サイドから様々な手続・許認可を洗い出すと同時に、民間側からもビジネスに必要な手続・許認可に関する情報を吸い上げる。
- フェーズ 2： 手続・許認可の分析。重複がないか等を確認する。例えば、食品関係でライセンスの重複があるような場合、不要な手続を削除する。
- フェーズ 3： 手続・許認可の合理化・簡素化。
- フェーズ 4： 手続・許認可の自動化。オンラインでの手続を可能とする。

### (3) 投資家サービス- One Stop Shop (OSS) システムの必要性

連邦 BOI や州の投資委員会・局の役割は、投資家がパキスタンでビジネスを行う際、例えば各種の手続や許認可取得に際して、投資家のバックオフィスとして機能し、投資家のビジネスを支援することである。例えば、BOI のウェブサイトでは、査証、セキュリティクリアランス、エアポートエントリーパス等の手続をオンラインで行うことが可能となっている。2019 年 4 月には、Pakistan On-line Visa System が開設された。

他方、パキスタンの行政は、連邦・州・地方政府の三層構造となっていることから複雑で、投資家としては、何らかの手続や許認可取得に際して、どの機関のどの局で手続を行うのが、非常に分かり辛い。更に、連邦 BOI や州の投資委員会・局は、特定分野の手続に精通しておらず、投資家が、連邦 BOI や州の投資委員会・局に相談を行っても、たらい回しにされて手続が進まないという事象が発生し、投資家の不満の要因となっている。

各種の手続・許認可の情報が集約され、窓口が明確化されれば、投資家にとっての利便性は高まる。連邦 BOI や州の投資委員会・局としても、One Stop Shop (以下「OSS」という)として、当該機能を強化したいと考えているものの、関係省庁間の連携不足や、投資家サービス提供における連邦と州の役割・機能が明確に定義されていないこともあって、実現には至っていない。

PRMI/BBRI の取り組みは、上記の課題を踏まえたものと考えられる。この他、シンド州カラチ市では、WB の支援を受けてビジネス関連制度・手続の改善に取り組んでいる。パンジャブ州においても、同様の課題が認識されており、PBIT によると、OSS 構築に向けたプロセスマッピングや、ビジネス関連制度・手続の権限を集約した Independent Business Facilitation Center の設立を構想し、連邦政府へプロポーザルを提出しているとのことである。投資家サービスの改善に向けては、連邦・州のこれらの取組みの進捗と共に、連邦・州間の連携体制の強化が必要と考えられる。

## 2.2.2 各種優遇策

パキスタンでは、インフラ、製造業（繊維、食品加工、消費財、自動車等）、エネルギー、鉱業・探査、建設・不動産、農水産業・畜産業が、奨励業種とされている。一般的な優遇策としては、税制面での優遇が中心であり、主なものとして下記が存在する他、政令等による税制上の優遇措置も多数存在する。

### 【資本財輸入に対する課税の減免】

国内で製造されていない工場設備、機械類、機器類の輸入に関しては、関税が引き下げられている。国内で製造されている設備・機械等のリストは、「税関一般命令（Customs General Order）」によって通知される。また、自動車をはじめ EDB 所管の産業に係る機械類等に関しては、EDB の証明書でも認定が可能である。さらに、国内で製造されていない工場設備、機械類、機器類の輸入に関する売上税の税率も引き下げられている。

### 【加速減価償却】

最初の税務年度において、工場設備および機械類の減価償却率を 25%とすることが認められている。ただし中古製品、輸送用車両、家具等は対象外となる。指定の農村地域・未開発区域における事業設立の場合、前段の減価償却は 90%となる。

## (1) 経済特区

経済特区（Special Economic Zone、以下「SEZ」という）内の企業は、SEZ Act により、以下の優遇措置を受けることができる。

- 入居企業は 10 年間所得に対する税金免除（2020 年 6 月以降に操業する企業は 5 年間）
- SEZ 内に建設・設置する資本財の輸入関税免除

上記の優遇措置にも関わらず、SEZ に入居した日系企業からは、SEZ Act で定められた優遇措置が、その通りに運用されていないという状況を問題視されている。

SEZ 内の企業への優遇措置は、BOI の主導で決定されているものの、企業への課税は FBR による所掌事項である。優遇措置をどの様に運用していくのか、BOI と FBR との間での調整が不十分であったことは、当該問題の背景と思われる。

### 【法人税源泉徴収分の還付未済の問題】

売上入金発生時、及び輸入通関時に輸入価格を課税ベースとして、前払い法人税の源泉が発生する。本来 SEZ 内の企業は法人税が免除されているため、前払い法人税を支払う必要はないはずであるが、輸入通関時には、源泉分を支払わないと貨物の輸入が進まないため、

日系企業はやむを得ず前払い法人税を支払っている状況である<sup>6</sup>。本来、前払いは、優遇措置に基づき還付を受けられる筈であり、FBR も、優遇措置の正当性と還付の必要性について、企業との交渉の結果、現在認めているものの、昨今の厳しい政府の財政状況もあって、還付は実行されず、多額の未還付がそのまま残った状況となっている。

### 【資本財の輸入関税免除の問題】

SEZ Act では、SEZ 内への資本財の輸入が、一度（「One Time」）免除されるとされている。「One Time」の解釈について、BOI は、「One Time」とは、「One Shipment」であると主張していた。但し、長期のプロジェクトに係る資本財の輸入を「One Shipment」で行うことは現実的ではなく、企業側は「One Project」であるべきと主張しており、解釈の相違があった。BOI や FBR の交渉の結果、企業側の主張の正当性が認められ、その後の資本財の輸入の際の関税は免除されているものの、既に支払った分の関税については、上記の法人税同様、還付されていない状況にある。

## (2) 輸出加工区

- 為替管理の適用外
- 生産に必要な機械類、部品、スペアパーツ、原材料などの輸入および製品の輸出は自由で、関税は免税
- 電力・ガス等のユーティリティを含むインプットに対する Sales Tax の免除、等

輸出加工区（Export Processing Zone、以下「EPZ」という）では、保税倉庫と電力、セキュリティ、通関等のファシリティが提供される。EPZ に入居する日系企業へのヒアリングによると、関税や Sales Tax の減免は制度通りに与えられている。EPZ 内は、パキスタンの国外扱いとなり、Off-shore Banking Unit が設置されていることから、他の地域で問題視されている海外送金等についても、問題なく行うことが可能である。

## 2.2.3. 経済特区・輸出加工区

### (1) 経済特区（SEZ）

SEZ 入居企業インタビューの結果が示す通り、パキスタンの SEZ における開発・運営及び投資家サービスについては、特にインフラ面を中心として、入居企業からの不満、課題が多い。記述の通り、SEZ は、各州においてデベロッパーにより開発される。デベロッパーは、SEZ 内のオンサイトインフラの開発を担う一方、電気、ガス、水道等のゼロポイントまでの

<sup>6</sup> 日系企業へのヒアリングによると、2018 年度以降は、売上入金時の源泉に関しては免税の Certificate が発行されているため、源泉分の支払いを行う必要はなくなったとのこと。但し、当該 Certificate は 6 カ月毎の更新が必要であり、手続きがスムーズに進まないことも多いとのこと。また、2017 年度以前は、当該 Certificate が発行されていなかったため、企業は売上入金時の源泉分を支払っており、還付未済である。

送配網敷設、デリバリーは、連邦の所掌であるため、インフラ整備にあたっては連邦・州の調整が必須となるが、現地調査の結果を踏まえると、そうした調整は十分に行われていない。総じて、パキスタンの SEZ におけるインフラや投資家サービスは、不十分と言えよう。

SEZ の開発・運営においては、各州の SEZ Authority に強い権限が与えられている。一方、現地調査ヒアリングを踏まえると、与えられた権限に対して SEZ Authority の機能・能力は十分ではなく、強化が必要と思われた。

また、パキスタンでは、投資家サービス全般について、連邦 BOI や州の投資委員会・投資局への機能・権限の集約（乃至は情報の集約）が十分に行われておらず、且つ各機関の能力不足から投資家にとって利便性の高い OSS は実現されていない。SEZ においても状況は同様であり、十分な投資家サービスが提供されているとは言い難い状況であった。但し、現地調査ヒアリングによると、投資家サービスの必要性は認識されている様子であり、パンジャブ州では、SEZ において、FIEDMC による OSS がパイロットとして開始され、各州がそのモデルを学んでいるとのことであった。

## 1) 基本情報・概況

表 2.2.1 パンジャブ州及びシンド州の SEZ 基本情報

	状況	デベロッパー	面積 (エーカー)	企業数	セクター	備考
パンジャブ州						
M3 Industrial City	運営中	FIEDMC <sup>7</sup>	5856 (HP によると 4356)	不明 (ヒアリングによるとプロットはほぼ完売)	繊維、化学、自動車、エンジニアリング	双日 (現代自動車) 等が入居。
Value Addition City	運営中	FIEDMC	225	不明 (HP によるとプロットはほぼ完売)	電機、食品、医薬品、繊維、他	
Quaid-e-Azam Apparel Park	運営中	PIEDMC <sup>8</sup>	1526	不明	アパレル	
Allama Iqbal Industrial City (M3)	開発中	FIEDMC	3217	不明	不明	M3 に隣接。CPEC プロジェクト。
Bhalwal Industrial Estate	開発中	PIEDMC	427	2 社操業中	不明	
Vehari Industrial Estate	開発中	PIEDMC	2771	0 社	不明	
Rahim yar Khan	開発中	PIEDMC	456	2 社操業中 4 社建設中	不明	

<sup>7</sup> Faisalabad Industrial Estate Development & Management Company (以下「FIEDMC」という)

<sup>8</sup> Punjab Industrial Estates Development and Management Company (以下「PIEDMC」という)

Industrial Estate						
Rachna Industrial Park	開発中	NIP <sup>9</sup>	178	不明	不明	
シンド州						
Khairpur Special Economic Zone (KSEZ)	運営中	SEZMC <sup>10</sup>	140	生産開始: 3 社	農産加工、農産加工 (食品以外)、軽工業	SEZ Act 2012 の下の最初の SEZ。
Bin Qasim Industrial Park (BQIP)	運営中	NIP	930	13 社 生産開始: 7 社	自動車、化学、食品加工、軽工業、物流、鉄鋼	ヤマハ・伊藤忠丸紅鉄鋼等が入居。
Korangi Creek Industrial Park (KCIP)	運営中	NIP	250	35 社 生産開始: 9 社	食品、化学、繊維、軽工業、パッケージ・印刷	
Naushero Feroz Industrial Park	開発中	NIP	80	-	食品、日用品、窯業、農業用具、飼料	
Sapphire SEZ	開発中	民間	282.5	-	食品、香辛料、医薬品、自動車部品、繊維	
Naveena Steel	開発中	民間	50.5	-	鉄鋼、ワイヤー、パイプ	
Dhabeji SEZ	計画中	SEZMC	1530	-	不明	CPEC プロジェクト。
Marble City Karachi	計画中	SEZMC	300	-	不明	
NED Inter Regional Technology Park	計画中	不明	不明	-	不明	

(出所: JICA 提供資料、FIEDMC ウェブサイト、PIEDMC ウェブサイト、PBIT 提供資料、SEZMC 提供資料等を基に調査団作成)

調査団は、M3 Industrial City 及び Bin Qasim Industrial Park (BQIP)への視察及び入居企業インタビューを実施した。入居企業インタビューからは、インフラ面を中心に、様々な問題点が提示された。

#### 【M3 Industrial City】

- 当初、土地と排水溝のみしかない状態であった。土盛りは自ら実施する必要があった。

<sup>9</sup> National Industrial Parks Development & Management Company (以下「NIP」という)

<sup>10</sup> Sindh Economic Zones Management Company (以下「SEZMC」という)

- ユーティリティーは万全とパンフレットに書いてあったが、実態が伴っていない。
  - ✓ 電気が通るのに時間を要したため、当初は自前で発電する必要があった。
  - ✓ 水道がない。井戸を掘れば水が出るものの、処理施設が必要である、これお自前で整備する必要がある。
  - ✓ 契約書には共通廃水処理施設の設置が謳われているにも拘らず出来る様子がないため、自前で整備する必要があった。
  - ✓ ガスに関しては時々値によって輸入先が変わるため、品質が安定しない。

#### 【Bin Qasim Industrial Park (BQIP)】

- インフラは総じて問題が多い。
  - ✓ 水道管は、正規のものは未だ整備されておらず、仮設置のものを使っている。飲料用等の水については、やむを得ず自社で、タンクで運んでいる。
  - ✓ 契約書に記載されていたガス管がなく、プロパンを自社で購入している。
  - ✓ 電気の割当が受けられないケースがあると聞く。(インタビューを実施した企業については、入居が早かった為割当はあるとのこと)

## 2) 開発・運営体制

パキスタンの SEZ に係る制度は、SEZ Act (2012 年) に定められている。SEZ は、連邦 (NIP 等)・州公社等が開発した既存工業区に後から適用されている場合と、最初から SEZ として新規開発される場合とがある。原則として、デベロッパーからの申請は、まず州の SEZ Authority により受け付けられ、SEZ Authority より連邦の Board of Approval (以下、「BOA」という) に提出され、レビュー・承認を受ける。より具体的には、SEZ の開発プロセスは、下記の通りに進められる。

1. デベロッパーによる計画の申請
2. 州の SEZ Authority による確認
3. 連邦の BOI による計画の審査
4. Approvals Committee によるレビュー
5. 連邦 BOA による確認
6. BOA による承認
7. 通知
8. デベロッパーとの開発協定について BOA の承認

各 SEZ の運営は、デベロッパー及びデベロッパーにより各 SEZ に設置された SEZ Committee が担う。個別の企業 (Zone Enterprises) の入居申請は、デベロッパーに提出され、SEZ Committee に承認される。

#### 【連邦レベルの体制】

##### ① BOI

SEZ Act の運用・実施を担う。BOA の事務局として、SEZ に係る関係者間の調整、SEZ Authority より申請された SEZ 計画申請のプロセス、入居企業に対する優遇策に係るプロセスを担う。また、イスラマバード首都圏における、SEZ Authority としての機能も担う。

##### ② BOA

連邦政府の首相が議長を務める。SEZ 計画申請の承認、開発協定の承認を担う。

#### 【州レベルの体制】

##### ① 州の投資促進機関（州政府投資委員会、投資局等）

SEZ Authority の活動を支援する。

##### ② SEZ Authority

州政府首相又は州政府首相の指名者が議長を務める。SEZ Act 及び関連制度に準じて、SEZ 計画申請を行い、デベロッパーの選定を担う。

#### 【SEZ レベルの体制】

##### ① デベロッパー

パキスタンの法令に基づきいかなる機関も SEZ のデベロッパーとなれる。開発協定に基づき、SEZ の開発を推進する。Zone Enterprises の入居申請を受け付け、各 SEZ の制度に準じて、Zone Enterprises のコンプライアンスをモニタリングする。

官・民双方の機関がデベロッパーとなり得る。連邦レベルでは、MOIP の下に国家工業団地開発管理会社（NIP）が設立されている。州レベルでも、デベロッパーが設立されている（後述）。民間企業もデベロッパーとなることが可能であり、民間企業とのコンセッション契約による PPP モデルによる SEZ 開発計画も存在する（シンド州における Dhabeji SEZ、Marble City SEZ 等）。

##### ② SEZ Committee

デベロッパー、BOI、州の投資促進機関、SEZ Authority、関連する地方政府からなる。デベロッパーが議長を指名する。Zone Enterprises の入居申請を審査し、承認を与える。

### 3) 各州の体制

#### 【パンジャブ州】

州の投資促進機関である PBIT の下に、SEZ Authority が設置されている。州営のデベロッパーとしては、パンジャブ工業団地開発運営公社（PIEDMC）、ファイサラバード工業団地開発運営公社（FIEDMIC）が存在する。

## 【シンド州】

シンド州では、州政府の Investment Department が、投資促進機関としての機能を担い、その下に SEZ Authority が設置されている。州営のデベロッパーは、シンド経済特区運営公社（SEZM）である。但し、開発経緯もあり現在運営中（操業中）の Bin Qasim 及び Korangi の二つの主要 SEZ は、国営 NIP により運営されている。

現地調査ヒアリングによると、SEZMC は、SEZ Authority とは別組織であるが、SEZMC は、SEZA の事務局として、シンド州内の経済特区開発計画の申請受付、州内の全ての SEZ のモニタリング等を担っている。SEZ Authority は、州首相により主宰されるフォーラムの様なもので、事務所や常勤スタッフを有さず、ハイレベルな権限を与えられている一方、具体的な機能面に課題があるとのこと。また、デベロッパーであると同時に、SEZ Authority の代理として機能することに、利害相反の可能性もあるため、SEZMC としては、SEZ Authority を別組織として、機能強化することが必要と考えている。

## (2) 輸出加工区

表 2.2.2 EPZ 基本情報

	状況	開発の主体	面積 (エーカー)	セクター	備考
EPZ Karachi (Sindh)	運営中	EPZA	フェーズ 1: 211 フェーズ 2: 94 フェーズ 3: 計画中	ハイテク、ソフトウェア、IT、精密工業、等	YKK が入居。
EPZ Sialkot (Panjab)	運営中	Punjab Small Industries Corporation (PSIC) と EPZA の JV	238	不明（繊維等中小企業中心）	
EPZ Sandak (Balochistan)	運営中	外国企業とのリース契約	1284	銅・金等の鉱物資源	
EPZ Risalpur (KPK)	開発中	Sarhad Development Authority (SDA) と EPZA の JV	92	不明	

（出所：EPZA ウェブサイト）

パキスタンにおいて、EPZ 制度は 1980 年に開始した。保税倉庫と電力、セキュリティ、通関等のファシリティを提供し、無税での原材料輸入を可能とし、ゾーン内における産業開発の促進を図っている。輸出企業を対象とするが、出荷の 20% は輸出でなく国内販売が可能である。EPZ の開発・運営は、MOIP 下の輸出加工区庁（Export Processing Zone Authority、以下「EPZA」という）が担う。EPZ への入居申請や承認手続等も EPZA が対応しており、EPZA の議長が承認権限を有する。

EPZ は、言わばパキスタン国内において、外国と同様の取り扱いであり、EPZ 内では、州の権限が除外される。従って、建設許認可等も、EPZA に対して申請可能であり、州政府等での手続は不要となる。特に特筆すべき事項として、EPZ は、中央銀行の為替管理の対象外

となることから、現在パキスタンの日系企業から重大な問題とされるロイヤリティー送金が出来ないといった事象が発生していない。EPZ Karachi への入居企業へのヒアリングによると、SEZ 入居企業に見られたような税還付の問題も生じておらず（調査団注：EPZ は、製品の輸出を条件に輸入通関時に無税での輸入が可能であるため、そもそも輸入時の法人税源泉の問題が生じない）、総じて、満足度は高い様子であった。

EPZA へのヒアリングによると、BOI との連携等は、現時点では、ほぼないとのことであった。但し、ヒアリング時には、（具体的に進められている訳ではないが）大規模な SEZ の中の一部を EPZ とする等の連携については、今後検討したいとのことであった。

### (3) 一般工業団地 (Industrial Estates)

パキスタンには、SEZ の他にも工業団地 (Industrial Estate) が存在する。工業団地の中でも、SEZ Act に基づき SEZ として承認され、税制上の優遇等が与えられる工業団地が SEZ であり、それ以外が Industrial Estate と理解することが出来る。Industrial Estate の入居企業には、税制上の優遇等は与えられない。

パンジャブ州では、州政府の産業・商業・投資局 (Punjab Industries, Commerce, and Investment Department) が、Industrial Estate の開発・運営を所掌する。FIEDMC、PIEDMC が、SEZ と同様に、Industrial Estate のデベロッパーとして開発を担っている（但し、入手した情報によると、実態としては FIEDMC が開発・運営を担うのは SEZ のみ）。PBIT 提供資料によると、パンジャブ数の Industrial Estate に関する基本情報は、下表の通りである。

表 2.2.3 パンジャブ州の Industrial Estate 基本情報

	状況	デベロッパー	面積 (エーカー)	企業数	セクター	備考
パンジャブ州						
Sundar Estate	Industrial	運営中	PIEDMC	1802	460 社操業中 32 社近日操業開始 101 社建設中	不明
Multan Estate Phase II	Industrial	運営中	PIEDMC	667	94 社操業中 29 社建設中	不明
Chunian Estate	Industrial	開発中	PIEDMC	313	未販売	不明

(出所：PBIT 提供資料)

シンド州では州政府の産業・商業局 (Industries and Commerce Department) が、所掌している。Industries and Commerce Department のウェブサイトに記載の情報によると、Sindh Industrial Trading Estate (SITE)、Korangi Industrial Trading Estate (KITE)、Landhi Industrial Trading Estate (LITE)、F.B Area Industrial Trading Estate (FITE)、North Karachi Industrial Trading Estate (NITE) という、5 か所の Industrial Estate が存在する。

## 2.2.4. 税制

パキスタンの所得税は **Income Tax Ordinance 2001** に規定されており、その中でも法人経営に関わってくるものとして、主に **Corporate Income Tax**（法人所得税のこと）、**Minimum Tax**（**Turnover Tax** とも呼ばれる。売上高税のこと）及び **Withholding Tax**（前払い所得税のこと）がある。これらに加えて、日本の消費税に類する **Sales Tax**（売上税のこと）が間接税として **Sales Tax Act 1990** に規定されている。これらの税に関する事項の所管官庁は、**FBR** である。

日本とパキスタンの間では、一方の国内居住者に対して、もう一方の国内で発生した所得が支払われる際の二重課税を防ぐことを目的とした二重課税防止条約が締結されている。

パキスタンにおいて、税務は、連邦レベルでは **FBR** が、州レベルでは、**Provincial Tax Authority** が所掌している。18 次憲法改正により、物品に対する **Sales Tax** については連邦、サービスに対する **Sales Tax** については、州の税収となった。その他、州の歳入は、州の物品税、資産税程度であり、多くの税収は連邦の所掌となっている。

表 2.2.4 主要な連邦税及び州税

連邦	州
Income Tax	Sales Tax
Sales Tax	Provincial Exercise Tax
Custom Duty	Property Tax
Federal Exercise Duty	

（出所：インターネット等をベースに調査団作成）

パキスタンにおいては、税法の頻繁な改正が日系企業等の投資家から問題視されている。税法や税率は、都度、通達（**Statutory Regulatory Orders**、以下「**SRO(s)**」という）で変更が加えられ、また、これらの **SRO** を体系的に整理した情報は整備されていなかった。こうした課題を受け、2020 年の財政法では、過去の **SRO** の統合が行われた。但し、当該文書は非常に膨大であり、投資家にとっては依然として、税法・税制度の正確な情報の把握が難しい状況となっている。

また、パキスタンでは人口 2 億人に対して、登録納税者（**Filer**）は 200 万人以下とされ、人口の大半は、非登録納税者である。歳入の強化は政府に必須と認識されている一方、歳入基盤は脆弱であり、結果、外資系企業等の課税可能な企業・個人に重点的に課税するといった対応も横行している。例えば、パキスタンでは 2019 年 7 月に、自動車販売における連邦物品税の増加が実施された。結果、その後の国内自動車販売は大きく低迷することとなり、日系を中心とした自動車メーカーは、その対応に苦慮している。

## **(1) Corporate Income Tax**

一般的な法人税である。2019年6月30日改正後の **Income Tax Ordinance 2001** では、小規模企業を除く企業へ課される法人所得税の税率を2019課税年度（パキスタンの課税年度は7月1日から翌6月30日まで）以降は29%と規定している。**resident company** か **non-resident company** かで課税の対象となる所得の範囲が異なり、**resident company** は、パキスタンの法律に基づいて設立された法人、経営が全てパキスタン国内行われている法人等 **Income Tax Ordinance 2001** で定義が規定されている。駐在員事務所は営業活動を行わないため、恒久的施設（**Permanent Establishment**、以下「**PE**」という）の定義から除外されており、**Corporate Income Tax** を賦課されないが、パキスタン源泉の所得が発生している証拠がある場合、**PE** の認定を受け、**non-resident company** として課税される可能性がある。

## **(2) Minimum Tax**

売上高が1,000万PKR以上の **resident company** に適用される。当該年度における売上高の1.5%（ただし、石油マーケティング、養鶏業、肥料、医薬品及び **FMCG** 製品の販売業者、二輪車のディーラー等特定のセクターに対しては税率が異なる。）相当と **Corporate Income Tax** とを比較してより大きい金額の方を支払う制度となっており、赤字企業に対しても課されることから、最低税として機能している。また、**SEZ** 入居者で **Corporate Income Tax** が免除されている場合であっても、別途 **Income Tax Ordinance 2001** の税額控除の規定の適用がない限り **Minimum Tax** は免除されない建付けとなっている。

## **(3) Withholding Tax**

特定の支払・受取を行った場合に課される前払い所得税である。**Withholding Tax** が課税された源泉所得には他の税は課されないこととなっている。税率については、配当受取り（7.5%~25%）、利子受取り（15%~20%）等様々である。また、輸入物品等に対して **Advance Tax** として **Income Tax Ordinance 2001** に規定された税率が課され、実質的に法人税の前払いである。

## **(4) Sales Tax**

日本の消費税や諸外国の付加価値税に相当する間接税である。**Sales Tax Act 1900** では、標準税率が17%と規定されている。司法に規定される要件を満たした者は納税義務が発生し、納税義務登録をしなければならない。第18次憲法改正で、物品は連邦政府が、サービスは州が所管することとなった。サービスに関しては、州により13~16%の税率で課される。輸入時にも関税支払い後の価額を課税標準として **Sales Tax** が課される。

## **(5) Customs Duty**

現状パキスタンの全税収入の約40%を担っており、**Custom Duty** に関する事項は **FBR** が

所管している（自動車やその部品の関税率適用判断は EDB が所管している。）。ただし、MOCT が策定した National Tariff Policy（以下「NTP」という）が 2019 年に内閣で承認され、関税と通商政策との連携を強化するために、今後は Custom Duty の決定権限が FRB から MOCT に移管されることとなった。MOCT へのヒアリングによれば、NTP の方向性としては、輸出品原材料のゼロ関税化等関税の合理化を原則としつつ、自動車や繊維といった各セクターの開発政策と統合的な関税体系を目指すとのことである。税率は、今後設置される Tariff Policy Board が承認し、同委員会の議長を MOCT が務めることになるが、関税実務に関しては従来どおり FBR が担う。但し、パキスタンのマクロ経済状況を鑑みて、税収確保による財政健全化は、現在パキスタン政府にとっての至上命題であり、MOCT による関税政策体系の実効性がどの様に確保されるかについては、今後も状況を注視する必要がある。輸出振興に向けた関税の合理化と軽減に向けては、首相レベルも含めた強固な政策的なイニシアチブが必要と考えられる。

Custom Duty の体系は Customs Act 1969 に規定されている。関税率については、全ての輸入品の固定税率が Schedule 1（別表のこと）に網羅されており、毎年予算編成の時期に Finance Act（財政法のこと）の規定に基づいて改正される。一般に、奢侈品や非必需品の関税率は高く、産業界に必要なプラント資材や機械類等については一般消費財に比べて低く設定されている。なお、通達によって各種の減免措置が講じられる場合もある。一部の品目で従量税が適用されているが、大部分は従価税であり、その課税標準は CIF 価格に相当する額である。品目分類は HS 条約に基づく。

パキスタンでは、特定の物品を輸入する際、Custom Duty に加えて Regulatory Duty（調整税のこと）、Additional Customs Duty 等複数の税が課される場合がある。日系の自動車関連メーカーから不満の声が大きかった自動車の原材料に課されていた調整税については、2019 年に出された通達により免除されることとなっている。

## **(6) COVID-19 の感染拡大を受けた税制に関する緩和策**

COVID-19 の感染拡大を受け、パキスタン政府はその悪影響を軽減するために、食品の輸入業者及び建設業者に対して、以下に記載する税制上の緩和策を講じている（KPMG 資料より）。

### **1) 税に関する緩和策**

2020 年 3 月 30 日、食品の輸入と供給に対する様々な税の低減を許可した。

- 食品の輸入に対する前払税率を 2% から 0% に低減。
- ブランド名を付さず、政府に基本的な食品を提供する個人及び団体について、源泉徴収税を 4.5% から 1.5% に低減。
- 大豆油、キャノーラ油、パーム油、ひまわり油（および油糧種子）に対する 2% の追加関税（Additional Customs Duty（ACD））を免除。

2020年4月3日には、建設業界向けの特別インセンティブパッケージが発表された。

- キャピタルゲイン税の低減。
- 建設された資産にかかるキャピタルゲイン税の保有期間を4年から3年に短縮。
- 建設資材(セメントなど)に課せられる商業税と物品税を低減することを提案。
- 不動産売却時の商業税は、固定レートで課税。(建設者に対して、50PKR/平方フィート、開発者に対して、100OPKR/平方フィート)
- 不動産売却時に消費税が課されるため、建設サービスに課される商業税を免除。  
(Punjab Revenue Authority は、2020年6月30日まで、建設サービスに対する消費税をすでにゼロに引き下げ)
- Naya Pakistan Housing & Development Authority (NAPHDA) /地方住宅当局による低価格住宅は、商業税を免除。
- 都市資産の譲渡/登録にかかる地方税/関税/手数料/課徴金/料金の代わりに、評価額の2%の標準税率とする。
- パキスタン政府は、建設セクターの「産業 (industry)」のステータスを承認。(これによる税法の改正により、建設セクターは、「産業 (industry)」に対して提供される特定の納税猶予および救済を受けることが可能となる)
- グリーンフィールドプロジェクトの住宅ローン金利を7%とする。10万戸の低価格住宅の住宅ローンには、より低い金利(6%)を提案。

さらに、2020年5月1日より、建設部門は、新しい税制に従って、新しいプロジェクトからの収入に対して税額控除を請求することに加えて、プラントおよび機械の輸入に対する前払税の猶予を求める権利を付与された。但し、納税猶予は、非企業部門のみが利用可能となっている。

## 2.2.5. 金融・外為

パキスタンにおける外国為替政策は、Foreign Exchange Regulation Act 1947の規定に基づいて規制されており、原則として外国為替公認銀行以外の法人・個人は外国為替取引業務を行ってはならない。すべての相場は中央銀行の管理下にあるが、実質的には変動相場制となっている。同法の下、基本的な規定に関しては、官報に掲載される告示の形式により、パキスタン政府及び中央銀行により公布される。

輸入代金の支払いは、L/Cで行うか、L/Cを開設せず契約などを登録するか、又はL/Cや契約登録を介さずに代金を直接送金する方法がある。貨物の原産地以外の第三国に対する開設等場合によっては、L/Cの開設に当たって中央銀行からの事前の許可が必要である。

### (1) サービスの輸出

金融サービス、卸売・小売販売、倉庫・通信、電気通信サービス、医療サービス、教育サ

ービス、土木工事サービス、不動産開発、ホテル・観光関連サービス、技術試験施設、コンサルティングサービス等のサービスの輸出者は、パキスタン国内の外国為替公認銀行のもとにある外貨口座に正味獲得外貨の35%を保有することが認められる。

## (2) ロイヤリティー、フランチャイズ料及び技術料の送金

Foreign Exchange Manual（外国為替マニュアルのこと）ではロイヤリティー及び技術料の定義が規定されており、ロイヤリティーとは、「製品を販売するために国外メーカーの特許／ブランド名を使用する権利という点を考慮し、現地企業が外国の協力者に外国の支払う料金」をいい、技術料とは、「aa)エンジニアリングや技術関連の支援（製造過程、試験及び品質管理に関する支援、特許内容又は社外秘のノウハウの提供、継続的な技術研究開発から生じる技術や機密情報を利用する権利等）又は bb)現地スタッフの研修という点を考慮し、現地企業が外国の協力者に支払う手数料」をいう。

農業、社会、インフラ、サービス（国際食品チェーンを含む。）分野でのロイヤリティー、フランチャイズ料、専門技術料等の送金は、以下の指針に従うこととなる。

- (a) 技術ノウハウの提供やブランド名の利用を許可する外国投資家又は投資企業への最初の一時金の支払いは、販売代理店の数に関わりなく、1件当たり10万USDを超えない範囲の金額とする。
- (b) 食品部門においては、Sales Tax を除いた純売上高の最大5%相当の送金が、当該フランチャイズの主要商品であり商標の特産品である物に対するフランチャイズ料として認められる。この料金の支払いについては、月払いが可能である。ロイヤリティー又はフランチャイズ料の二度払いは、いかなる品目についても適用されない。
- (c) その他の非製造業プロジェクトに対する手数料については、Sales Tax を除いた純売上高の5%を上限とする。
- (d) 国際的な食品チェーンを含む非製造業に対する初期の料金の支払い期間は、5年を越えないこととする。期間の延長については、パキスタン政府／中央銀行による許可が必要である。この場合、当該サプライチェーンの川上業種への投資が条件となる。

日系企業が外為関連で直面する課題は、サービスの輸出並びにロイヤリティー（特許権使用料のこと）、フランチャイズ料（販売権使用料のこと）及び技術者派遣費用の送金といった貿易外取引に多い。ロイヤリティー送金に関して日系企業からは以下のような声が上がっている。

- ✓ 最近では、モノの貿易に伴う送金以外は、現状ほぼ不可能。（特に、技術料等が多く発生するメーカー等から、強い不満の声が聞こえた）
- ✓ 送金を遅らせる、又はそもそも送金できないようにするために細かい根拠資料を用意させられる。
- ✓ 送金できたとしても、非常に時間が掛かる。

### (3) COVID-19 の感染拡大を受けた金融に関する緩和策

COVID-19 の感染拡大を受けて講じられた金融面における緩和策は下記の通りである。

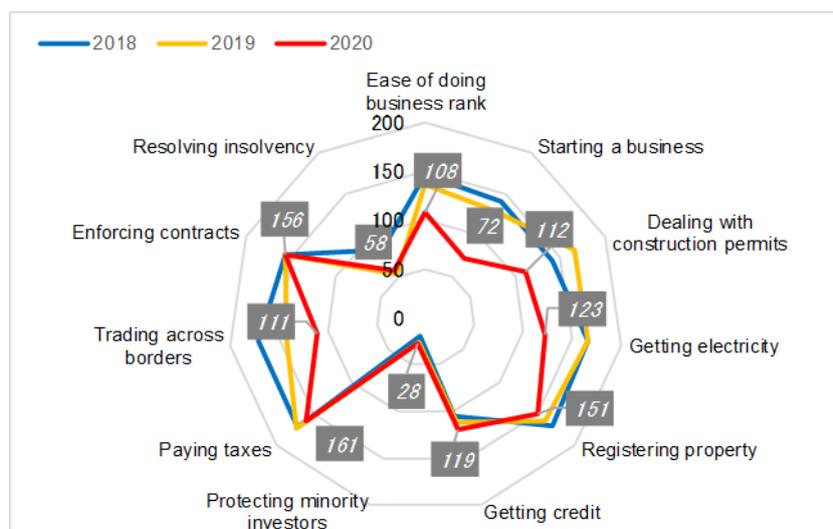
表 2.2.5 金融に関する緩和策

決定日	内容
2020年3月25日	中央銀行は、コロナウイルス対応のための機器を購入するための低利融資（5年、エンドユーザー金利3%）を提供するために、市中銀行をリファイナンス。
2020年3月29日	中小企業への信用供与に関する規制上の制限を、125百万PKRから180百万PKRに恒久的に引き上げ。
2020年3月29日	株価の急落を考慮して、上場株式に対する銀行の資金調達に対して30%のマージンコール利率を10%に引き下げ。
2020年3月29日	銀行および開発金融機関（DFI）は、ローンおよび前払金の元本の支払いを1年間延期することを決定。
2020年3月29日	中央銀行は、消費者ローンの返済負担率（DBR）を50%から60%に緩和。
2020年4月1日	政府は、増大する財政赤字に資金を提供し、COVID-19と戦うための増大する財政的要件を満たすために、7000億PKRを生み出すためのイスラム債の発行を承認。
2020年4月4日	SECPは、全てのノンバンク金融会社が、借り手による元本返済を1年間延期することを許可。

（出所：KPMG）

### 2.2.6. Ease of Doing Business (EODB)

EODBにおけるパキスタンの順位は、過去数年190か国中140位前後で推移していたが、直近では順位に上昇傾向が認められる。2019年度には、2018年度の147位から136位へとやや改善した。改善した項目は主に「事業設立」（142位→130位）、「不動産登記」（170位→161位）、「破産処理」（82位→53位）等で、各種手続の再構築、オンラインでのワンストップ化や自動化が奏功した。2020年度には、全体の順位が108位とさらに改善した。改善度としては全対象国中6位で、アジアでは1位の変化率であった。10項目中6項目で改善は確認され、特に、「事業設立」（130位→72位）、「建設許可」（156位→112位）、電力事情（167位→123位）、「国境を跨る商取引」（142位→111位）等の項目が、大幅に改善した。パキスタンでは、EODBのSteering Committeeの議長を首相が務めている。第一回現地調査ヒアリングによると、パキスタン政府及びBOIとしては、今後、更なるビジネス環境改善に向けて各項目の改善に取り組んでいく方針である。



\*各年度の Doing Business Rank をレーダーグラフ化。従って、円が小さい方が、評価が高い。白抜きで 2020 年度の順位を記載した。

図 2.2.1. EODB におけるパキスタンの項目別順位内訳

(出所：WB)

2019 年度及び 2020 年度の EODB におけるパキスタンの動向は下記の通りである。

### 2019 年度

【事業設立】オンラインのワンストップ登録システムを強化し、事業設立の為の幾つかのフォームを単一のアプリケーションに変更し、登録と税務当局との間で情報交換を確立することにより、ビジネスの開始を容易にした。

【不動産登記】行政手続きを合理化および自動化し、土地管理システムの透明性を高めることにより、財産の登録を容易とした。

【破産処理】再編手続きを導入し、破産手続き中の債務者の事業の継続を改善することにより、破産処理を容易とした。

### 2020 年度

【事業設立】オンライン OSS で利用可能な手順を拡大することにより、起業が容易となった。また、ラホールでは、労働局の登録料が廃止された。

【建設許可】承認プロセスを合理化し、建設許可の OSS の運営効率を改善することにより、建設許可の取得を容易かつ迅速にした。また、建物の品質検査が定期的に行われるようになり、建設の安全性が高まった。

【電力事情】電力サービス提供の時間枠を制度化し、新たなアプリケーション用のオンラインポータルを立ち上げることで、電力アクセスが容易となった。また、電気料金の設定・変更の透明性も高まった。

【不動産登記】サブレジストリオフィスでの手続の実行と登録を容易にすることで、不動産の登録を迅速化した。また、土地管理システムの透明性が高まった。

【納税】パキスタンは、付加価値税と法人所得税のオンライン支払いを導入することで税金の支払いを容易にした。また、法人所得税率を下げることでコストを削減した。

【国境を跨る商取引】Web-Based One Customs（以下「WeBOC」という）電子システムにおけるさまざまな機関の統合を強化し、港での共同物理検査を調整することにより、国境を越えた取引を容易にした。

## 2.3. 産業人材開発・雇用

### 2.3.1. 概況

#### (1) 労働力人口と業種別、地域別の従業者数

パキスタンにおける労働力人口<sup>11</sup>は2014-2015年の61.04百万人から2017-18年の65.50百万人へと増加している。また表2.3.1に示すとおり、産業別では農業が減少傾向にある分、製造業や輸送/保管、情報通信業、サービス業に従事する労働者の割合が増加している。

表 2.3.1 産業別の就業者数構成比 (単位：%)

産業分野	2014-15	2017-18
農業	42.3	38.5
製造	15.3	16.1
建設	7.3	7.6
卸売り・小売り	14.6	14.9
輸送/保管、情報通信	5.4	6.2
コミュニティ/社会、 パーソナルサービス	13.2	14.7
その他	1.9	2.0
総数	100.0	100.0

(出所：パキスタン統計局 労働力調査 2017-18)

職種別には農林漁業従事者の割合が最も大きく、特に男性よりも女性で従業者に占める割合が高くなっている。他方、女性労働者が専門家や技術者として従事する割合は増加傾向にある。

表 2.3.2 職種別の雇用状況(単位：%)

産業分野	2014-15			2017-18		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
マネージャー	2.2	2.8	0.3	2.3	2.8	0.5
専門家	4.7	4.2	6.4	5.1	4.4	7.7
技術者、準専門家	3.1	3.8	0.9	3.9	4.4	1.8
事務職員	1.5	1.9	0.2	1.4	1.8	0.1
サービス、営業職員	15.7	19.8	2.1	16.3	20.1	2.7
技術を持った農林漁業労働者	37.1	29.7	61.7	31.6	25.2	54.6
職人及び関連の従業者	13.6	13.8	12.6	14.6	14.6	14.4
工場/機械オペレーター、組立	6.3	8.1	0.3	6.9	8.7	0.3

<sup>11</sup> パキスタン統計局によると、10歳以上の人口のうち、「就業者」と「失業者」を合わせたものを指す。

工						
簡易業務	15.8	15.9	15.5	18.0	18.0	17.9

(出所：パキスタン統計局 労働力調査 2017-18)

地域別では、パンジャブ州でとシンド州に人口及び労働力が集中している。パンジャブ州で約 3,860 万人、シンド州で約 1,470 万人の労働力が存在する。

表 2.3.3 2017-18 年度地域別労働力(単位:百万人)

	カイバル・パク トゥンクワ州	パンジャブ州	シンド州	バロチスタン州
15 歳以上の人口	17.6	70.0	29.5	5.1
15 歳以上の労働力	7.5	38.6	14.7	2.5

(出所：パキスタン統計局 Pakistan Employment Trend Report 2018)

次に年代毎の労働参加率を記載する。全体では 30 代から 50 代が高く、新卒者の年代である 10 代後半及び 20 代前半の若年層の労働参加率が低い。女性と男性の数値の差は非常に大きく、25 歳以上 54 歳以下の男性では 95%以上の労働参加率となっている一方で、女性の参加率は 20%台にすぎない。

表 2.3.4 年代別の労働参加率(単位：%)

年齢	2014-15			2017-18		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
15-19	33.5	47.6	18.0	32.6	47.6	15.6
20-24	52.6	82.3	25.7	52.5	84.6	23.3
25-29	58.6	96.7	26.6	57.1	96.1	24.7
30-34	60.1	98.1	27.8	60.1	98.1	26.6
35-39	62.6	98.2	29.0	61.7	98.3	27.9
40-44	64.4	98.4	29.9	63.1	98.4	28.0
45-49	65.9	97.8	31.9	61.5	97.4	26.2
50-54	65.3	96.6	29.2	63.1	96.0	25.9
55-59	63.8	93.8	27.3	58.9	91.7	23.4
60+	36.4	55.2	12.0	33.6	51.3	11.5

(出所：パキスタン統計局 労働力調査 2017-18)

全国の失業率<sup>12</sup>は2006-07年の5.1%、2012-13年の6.0%、2017-2018年の5.7%と5～6%台の水準を推移している。下表のとおり、地域別にはカイバル・パクトゥンクワ州の失業率が高くなっており、バロチスタン州では特に男性の失業率が低いことから、平均では最も低くなっている。

表 2.3.5 2017-18 年度地域別失業率(単位:%)

		カイバル・パクトゥンクワ州	パンジャブ州	シンド州	バロチスタン州
失業率	全体	7.3	5.7	5.0	4.0
	男性	6.9	5.0	4.0	2.7
	女性	9.2	7.7	11.8	17.3

(出所：パキスタン統計局 Pakistan Employment Trend Report 2018)

## (2) 賃金水準、労働条件、労働関連法

次にパキスタンにおける賃金水準や労働条件、労働関連の法律についてまとめる。表 2.3.6 は産業分野及び性別による平均月額給与額である。女性の給与水準は向上しているが男性との賃金の差は解消されておらず、特に製造業では依然大きな格差がある。

表 2.3.6 業種別の平均月額給与（単位：PKR）

産業分野	2014-15			2017-18		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
全体	14,971	15,884	9,760	18,754	19,943	11,884
農業	7,804	9,041	6,345	9,645	11,806	6,007
鉱山・採石	14,968	15,064	8,000	23,843	23,947	5,040
製造	13,478	14,465	5,435	16,890	18,687	6,597
電気、ガス、水道	25,379	25,626	15,703	27,600	27,641	24,928
建設	12,032	12,040	10,705	16,402	16,422	13,222
卸売、小売、外食、ホテル	10,711	10,710	10,740	14,541	14,538	14,868
輸送/保管、情報通信	16,220	16,158	24,900	21,338	21,187	36,901
金融、保険、不動産、事業サービス	36,659	36,805	33,985	40,178	40,892	25,531
コミュニティ/社会、パーソナルサービス	21,443	23,746	14,493	40,178	40,892	18,012

(出所：パキスタン統計局 労働力調査 2017-18)

<sup>12</sup>パキスタン統計局によると、失業者は15歳以上で仕事がなく、就業可能（あるいは一時的に就業不能な状況）で仕事を探していたものを指す。

表 2.3.7 はカラチにおける日系企業への実態調査等から業種、職種別の現地従業員の給与月額や賞与支給の金額、そしてシンド州で定められている法定最低賃金や社会保険の負担率等に関する情報をまとめたものである。

表 2.3.7 カラチにおける月額平均給与額（単位：USD）

	法定最低賃金	製造業			非製造業		
		ワーカー (一般工職)	エンジニア	中間管理職 (課長クラス)	スタッフ (一般職)	店舗スタッフ (アパレル)	マネージャー (課長クラス)
給与月額 (USD)	116.59	187	492	1,235	379	105 <sup>13</sup>	1,190
<ul style="list-style-type: none"> <li>・賞与支給額：基本給与の 2.90 ヶ月（各職種の賞与平均）</li> <li>・社会保険負担率：雇用者負担率の内訳（医療保険：賃金の 6%、年金：法定最低賃金の 5%）</li> <li>・名目賃金上昇率：8.6%(2013/2014 年度)、13.8%(2014/2015 年度)、7.8%(2017/2018 年度)</li> </ul>							

（出所：JETRO 2018 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査  
パキスタン統計局 労働力調査 2017-18）

労務関連の法制度を以下にまとめる。対象企業は遵守が必要となる。また州毎に適用される法律が異なる場合があるため、確認が必要である。以下の表（表 2.3.8 から表 2.3.11 まで）は JETRO のウェブサイト<sup>14</sup>からの引用である。

表 2.3.8 社会保障・福利厚生に関する法律

従業員老齢年金法（1976 年） (EOBI)	対象：5 人以上を雇用する企業。すべての工業施設。
内容：年金への加入が求められ、企業は最低賃金の 6%相当を、従業員は最低賃金の 1%相当を、毎月支払わなければならない。	
労働者福祉基金法（1971 年） (2014 年シンド労働者福祉基金法)	対象：年間 50 万 PKR 以上の総所得がある企業
内容：従業員用の住宅地を開発する際や研修・教育、寄付などに利用される基金。総所得の 2%の拠出を求められる。	
西パキスタン工商业雇用法 (1968 年)	対象：20 人以上を雇用する企業に適用

<sup>13</sup> パキスタン統計局 労働力調査 2017-18

<sup>14</sup> JETRO 「外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用」

[https://www.jetro.go.jp/world/asia/pk/invest\\_05.html#block3](https://www.jetro.go.jp/world/asia/pk/invest_05.html#block3) (2019 年 12 月 23 日)

<p>内容：労働者の分類、出席、賃金、ボーナス、グループ保険への加入義務、雇用契約の終了、解雇、退職、退職金の支払い義務など、雇用に関し規定している。</p> <p>備考：退職金については、6カ月以上勤務した労働者が、辞職、または不正行為以外の理由で解雇された場合、同労働者は勤務年数1年につき、30日分の賃金に相当する謝礼を受ける権利がある。当労働者が固定賃金を得ていた場合には、勤務の最後の月に支払われた賃金に基づいて計算する。出来高制の場合には、過去12カ月間で得た最高額が計算の基準となる。</p>	
<p>企業利益（労働者参加）法（1968年）</p>	<p>対象：従業員50人以上、資本金200万または500万PKR以上、固定資産400万または2,000万PKR以上のいずれかを満たす企業（設立年度によって異なる）。</p>
<p>内容：企業は基金を設立し、毎年度、その年の純利益の5%を、年度末から9カ月以内に、基金に納める。</p>	

表 2.3.9 賃金水準に関する法律

<p>最低賃金法（1961年）</p>	<p>対象：すべての企業</p>
<p>内容：最低賃金委員会が州に助言し、州ごとに最低賃金を決定する。</p>	
<p>パキスタン非熟練労働者最低賃金法（1969年）</p>	<p>対象：50人以上の従業員を雇用する企業</p>
<p>内容：最低賃金を規定しており、シンド州およびパンジャブ州の現在の最低賃金は月額1万7,500PKR。</p>	
<p>徒弟法（1962年）</p>	<p>対象：50人以上を雇用するパキスタン企業が対象</p>
<p>内容：給与額など、見習い制度に関連する規程</p>	
<p>賞与規定</p>	<p>対象：収益を上げた企業に90日以上在籍した従業員</p>
<p>内容：会計年度終了前3カ月以内に、1カ月分の給与に相当する賞与を受け取る権利がある。</p>	

表 2.3.10 勤務環境・労務条件に関する法律

<p>店舗施設法（1969年）</p>	<p>対象：条例上、除外されているものを除くすべての施設</p>
<p>内容：労働時間、超過勤務、休日、疾病休暇、祭日、雇用契約の終了などについて規定している。法定労働時間は1日9時間。休憩は6時間ごとに1時間。時間外労働は通常の2倍の賃金。休日は週1回。最低年齢は15歳。有給休暇は14日、病欠休暇が8日、臨時休暇は10日、祭日休暇は10日などと定める。ただし、対象は非マネジメント層に限られる。</p>	
<p>工場法（1934年）</p>	<p>対象：産業・商業施設</p>
<p>内容：労働時間、休日、給与支払日、給与水準などを規定している。包括的な内容となっており、労働環境についても定めている。労働時間は1日9時間まで。5時間ごとに30</p>	

分の休憩。日曜日は休日とし、休日も労働する場合は代替休日を取得する必要がある。年間 14 日の有給休暇が与えられ、最大 28 日繰り越せる。臨時休暇は 10 日、疾病休暇は 16 日（給与半額）与えられる。	
雇用（サービス記録）法（1951 年）	対象：州政府が指定する地域の雇用主および労働者
内容：雇用主は従業員に関する記録帳をつける義務がある。記録帳には賃金水準、賃金増、解雇、罰金などの履歴を記載する。	

表 2.3.11 労使関係に関する法律

シンド州労使関係法（2013 年）	対象：政府関連（国防、国営航空公社、国営印刷公社、国営の医療関連機関等）を除くすべての施設・分野。
内容：労働組合組成の規定、労使改善に関する規定、異議係争の回避や解決手段などについて記載されている。雇用主は従業員投票のため、3 カ月以上雇用している従業員を登録し、初期代理人を決定する。集团的交渉代理人は投票によって決定する。10 人を超えない範囲で労使の合同会議が設立される。会議メンバーの 40%以上は労働者側から出し、議長は雇用主側が務める。労使間の係争について交渉する。和解案の交渉中、労働裁判所の仲裁中には、ロックアウトや解散は認められない。また、法律の下に労働者へ保証されている権利に関し、労働者の救済についても記載している。	

また、解雇に関する法律の一般規定として、規則違反などの行為がある場合を除き、1 カ月前の解雇通知、または 1 カ月分の賃金の支払いを必要とする。解雇が不当であった場合、労働裁判所は 12～30 カ月分の基本給および住宅手当の支払いを企業に命じるか、職場復帰させる。以上で JETRO ウェブサイトからの引用を終える。

### 2.3.2. 産業人材育成

Vision2025 でパキスタン政府は、経済の競争優位を高める方策の一つとして、労働市場の効率性向上を挙げた。産業人材開発、労働生産性の向上のためには National Vocational and Technical Education Commission<sup>15</sup>（以下「NAVTEC」という）及び州の技術教育・職業訓練校との連携によりセクター別、地域別アプローチで人材育成を図る必要があるとした。労働市場の正確な評価や市場との連携、適切なカリキュラム開発を基に行うことが効果的であると述べており、これらを州政府の役割としている。また技術標準を定めることで、様々な訓練機関によるトレーニングで獲得した技能の認証を行うべきであると述べている。

このようなパキスタン政府の中期ビジョンに沿って技術教育・職業訓練政策が策定されている。以下に、連邦政府及び州政府（パンジャブ州、シンド州）における産業人材育成政策の概要を記載する。

<sup>15</sup> 現在の NAVTTC

## **(1) 産業人材育成政策（連邦政府）**

パキスタン政府の産業人材育成政策の基本戦略は The National Skills Strategy 2009-2013（以下「NSS」という）で規定され、1) 産業界の要望に応じた技能者育成、2) 教育・訓練機会へのアクセスと公平性、3) 教育・訓練内容の質の保証の 3 つの主要目的からなっている。その後、NSS の実施促進を目的とした TVET 改革支援プログラム（TVET Reform Support Program、以下「TRSP」という）<sup>16</sup>が実施されている。最新の政策文書として National “Skills for All” Strategy 2018 が政府の承認を得ており、国家職業・技術訓練委員会（National Vocational & Technical Training Commission、以下「NAVTEC」という）により各施策の策定が行われている。以下に各政策文書の作成経緯や概要を記載する。

### **1) “The National Skills Strategy 2009-2013” (NSS)**

NSS は NAVTEC が作成し、技術教育・職業訓練制度の抜本的改革の戦略をまとめたものである。3 つの目的及び 20 の主要戦略からなる国家レベルでの戦略を策定し、5 年間のアクションプランにより実施時期を規定した。

### **2) “Skills for Growth & Development” TVET Policy for Pakistan (2015)**

2009 年に NSS が策定され、その実施促進のためにそこでの学びや経験を基に策定したのがこの技術・職業教育政策である。政府や州の Technical Education and Vocational Training Authority（以下「TEVTA」という）、関連機関、商工会議所、産業団体等のメンバーによる国家技術教育・職業訓練政策タスクフォースが結成され、当政策が策定された。

当文書の中で連邦教育・職業訓練省（Ministry of Federal Education & Professional Training）は国の方針、法制度や予算作成、予算配分、教育分野の各機関（公共教育、ノンフォーマル教育、技術教育・職業訓練、大学）との調整等の役割を担うとした<sup>17</sup>。NAVTEC はこれらの役割を支援するとともに、連邦レベルの技術教育・職業訓練のコーディネーターとして、各州政府との連携や、連邦レベルの専門機関との連携を行うとした。

NSS で規定した活動の進捗は十分でないとしながらも、ドナーから技術面財政面の支援を受け、職能を基にした訓練プログラムの導入、TVET 管理情報システムの試行、国家技術認証フレームワークの開発等の活動には進捗が見られたと評価された。

### **3) “National “Skills for All” Strategy 2018- A Roadmap for Skill Development in Pakistan”**

連邦教育・職業訓練省が教育タスクフォースを結成し、技術教育・職業訓練の課題分析を行った上で、8 つの優先分野（ガバナンス、資金、キャパシティ向上、品質保証、アクセス

<sup>16</sup> EU 及びドイツ、オランダ、ノルウェー政府により第 1 フェーズ（2011 年~2016 年）が実施された。第 2 フェーズ（2017 年~2022 年）が TVET Sector Support Programme の名称で実施中。

<sup>17</sup> 他に、省庁間の対話や連携をリードする役割があるとしている。

と公平性、産業界のオーナーシップ、国際市場を見据えた技術開発、広報計画) を定め、分野毎にアクションプランを示した。NSS の 3 つの主要目的で主要な項目を分類し、表 2.3.12 に整理した。技術教育・職業訓練機関間の連携によるサービス提供の重複解消、訓練の量の確保、職能を基にした訓練内容への改革、最新技術の教育、教員訓練、訓練機関の認証、訓練実施に係る民間企業の参加の促進、女性や若者への訓練提供の促進、インフォーマル経済との連携、調査研究、広報活動によるイメージ改善等が必要とされている。

表 2.3.12 National “Skills for All” Strategy 2018 での優先分野

項目	内容
産業界の要望に応じた技能者育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 産業界のオーナーシップ (徒弟制度、企業連携にかかる税制優遇等のインセンティブ案)</li> <li>- 国際市場を見据えた技術開発 (労働力の輸出促進)</li> <li>- 広報計画</li> </ul>
教育・訓練機会へのアクセスと公平性	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 資金: 連邦政府予算の拡大、ドナー資金、企業の関与 (インセンティブの設定、税金徴収等)、有料によるハイエンドな訓練の提供</li> <li>- キャパシティ向上: 訓練科目のモジュール化、ダブルシフトによる提供量の増加、大学との連携によるハイエンド技術の導入、徒弟制度の導入</li> <li>- アクセスと公平性: 女性の技術教育・職業訓練への参加促進、インフォーマルに学んだ技能の公的な認定、オンラインラーニングシステムの導入</li> </ul>
教育・訓練内容の質の保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ガバナンス (連邦政府と州政府の役割の明確化)</li> <li>- 品質保証 (品質の確保と向上) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術開発モデル校の確立</li> <li>・ 既存の技術教育・職業訓練校のキャパシティビルディング</li> <li>・ 基本カリキュラムの開発と定期的なレビューの実施</li> <li>・ 国際的な連携による国家技術教育・職業訓練システムの改善</li> <li>・ National Vocational Qualification Framework (以下「NVQF」という) による品質保証の試行</li> <li>・ 技術教育・職業訓練のモニタリング・評価の仕組みの確立</li> </ul> </li> </ul>

(出所: 政策文書から調査団作成)

#### 4) 現在の主な技術教育・職業訓練施策一覧

前項で記載した National “Skills for All” Strategy 2018 で重視されている施策の現状と課題を記載する。

表 2.3.13 パキスタンにおける技術教育・職業訓練分野の主要施策

施策名	現状と課題
National Vocational Qualification Framework (NVQF)	職種に必要な技能の明確化、技術教育・職業訓練により得られる資格の標準化・体系化、技術教育・職業訓練の品質保証等を目的とした共通資格制度。NAVTTTC が最も重視している施策である、訓練内容、資格基準の設定、試験、評価、資格付与の一環システム。TRSP の第 1 フェーズにおける 2 年間の試行期間を経てレベル <sup>18</sup> 1~4 (職業訓練の修了証)、レベル 5 (ディプロマ)、6 (学士)、7 (修士)、8 (博士) の構成とした。CBT&A の導入と並行して行われている。
Competency Based Training and Assessment (CBT&A)	職種の職務遂行能力 (職能) を基にした訓練・評価制度。従来型の知識と技術を教科書に沿って学ぶ訓練に対して、CBT&A は職場で必要とされる実用スキルを身に着けることを目標に体系化された訓練である。訓練修了者の評価も同様の観点で行われる。現在、NVQF のレベル 1~5 で 57 職種の CBT-A コースが開発済みである。他方、パンジャブ州、シンド州で訪問した職業訓練機関ではレベル 3 までの訓練実施にとどまっている。
Apprenticeship 実習制度 (徒弟制度)	企業内での実習制度 (徒弟制度)。実務的な経験を得る機会として重要視されてきたが、製造業のみを対象としている、企業にとってのメリットの確保や実習生にとっても訓練に関する情報が不足している等、制度上の課題があった。Apprenticeship Act 2018 の制定により、全産業が対象とされ、企業のコミットメント、NAVTTTC による訓練生に対するカウンセリングの提供や企業に対する受入支援、Apprenticeship 基金の設立等が定められている。NAVTTTC によると、2019 年 7 月までに 600 から 700 名程度の実績にとどまっているが、将来的には年間 400,000 人への実施を見込んでいる。以下の Skills for All プログラムでも活動を推進している。
Center of Excellence (CoE)	産業界の必要要件を満たす技術教育・職業訓練を提供するモデル校として CBT-A コースの実施、設備更新、管理者・教員・評価者の育成等を行う。2019 年 11 月に NAVTTTC と各州の TEVTA が 4 州とイスラマバード首都圏にそれぞれ 1 校の CoE を設立することで合意した。資金は TVET Sector Support Programme により拠出される。シンド州の CoE としては VTI Kotri が選定されている。

<sup>18</sup> 職種毎の NVQF レベルは知識、技能、責任、資格の 4 項目の水準で規定される。

施策名	現状と課題
Skills for All (Hunarmand Pakistan) プログラム	14の職業訓練分野の活動（ハイテク分野の技術者育成、教員訓練、インキュベーションセンター開設、海外労働支援センター運営、実習訓練の実施）を横断的に実施する首相直轄のプログラム。予算は9.8billion PKRである。コロナ禍の状況に対応し、オンラインコースも開設されている。

(出所：政策文書やインタビューから調査団作成)

NAVTTTCによると、各州の技術短期大学（Government College of Technology、以下「GCT」という）へのNVQF（レベル5）の適用状況はカイバル・パクトゥンクワ州で50%、カシミール地方で50%、シンド州、パンジャブ州で20%程度の状況とのものである。シンド州のTEVTAではNVQFのレベル4までの構築が済んでおり、2019年12月からレベル5の36職種 of 教材準備を開始した。2020年9月にはTVET Sector Support Programmeの支援を受けて132職種でのCBT-Aコースを開始した。パンジャブ州の試験実施・資格認証機関であるPunjab Board of Technical Education（PBTE）では、CBT-Aの試験はレベル3まで作成している。このような状況から、訓練コースのCBT-A化が進められている一方で、NVQFのレベル4、5での運用が今後の課題と考えられる。

前述のNational “Skills for All” Strategy 2018では訓練生全体に占める女性比率の目標を30%と定める等、職業訓練への女性の参加促進をうたっている。第2次現地調査で訪問したパンジャブ州、シンド州の技術教育・職業訓練機関における訓練生の女性比率は40~50%であり、女性訓練生の増加を確認できた。2015年にはパキスタン・ニットウェア研修所<sup>19</sup>（Pakistan Knitwear Training Institute、以下「PKTI」という）の縫製コースの受講生25名すべてが男性<sup>20</sup>であったが、2020年2月現在の同コースの女性比率が6割になり、また品質検査、ファッションデザインのコースでも女性の参加率が高い状況にある。他の機関でもドレスメーカー等の服飾関連や美容関連等、女性が参加しやすい職種を開講する等の方策により女性の参加を促進している。

## (2) 産業人材育成政策（州政府）

次に、州政府の産業人材育成政策の例としてシンド州とパンジャブ州の状況をまとめる。

### 1) シンド州の技術開発計画

シンド州における技術教育・職業訓練の現状分析およびNSSの項目に沿った活動計画を、前述のTRSPが2012年にまとめたものがシンド州の技術開発計画（The Sindh Skills Development Plan、以下「シンド州SDP」という）である。シンド州SDPではNSSの内容に沿い、地域の社会経済面の環境や、経営者や商工会議所等にとっての技術開発ニーズを活

<sup>19</sup> JICA「アパレル産業技能向上・マーケット多様化プロジェクト」の実施機関

<sup>20</sup>JICA(2015)「アパレル産業技能向上・マーケット多様化プロジェクト詳細計画策定調査報告書」より

動計画に反映させた。ここで述べられたシンド州政府における技術教育・職業訓練政策の目的は、シンド州の経済活動を促進できる産業人材の育成であり、エンプロイアビリティの向上、貧困削減、持続的な経済開発の推進である。シンド州は各セクターで経済成長が著しいが、産業人材が不足している。シンド州政府は若者の雇用を促進する Benazir Bhutto Shaheed Youth Development Program（以下「BBSYDP」という）の実施や Sindh TEVTA（以下「STEVTA」という）の組成を行ってきた。

STEVTA によると現状、シンド州では連邦政府の National “Skills for All” Strategy 2018 で規定された方針に準拠しているとのことである。カラチには多くの外資系企業が立地するため、産業政策に基づく産業人材育成政策の策定、産業界のニーズに沿った技術教育・職業訓練の提供が求められる。

## 2) パンジャブ州の技術開発計画

パンジャブ州政府の 2018 年の成長戦略は「質の高い雇用」、つまり、より良い収入を得られる雇用であり、それがパンジャブ州政府の作成した「技術開発セクター計画 2018」の基本的な考えになっている。パンジャブ州の人口の約 3 分の 2 が 30 歳未満という人口構成であるため、若者の教育・技術開発により同州の経済発展につなげる必要性が述べられている。

技術開発セクター計画 2018 では労働市場の課題分析から、取り組むべき活動を 1) 訓練生のニーズに基づいたトレーニングの供給、2) 雇用者のニーズに基づいた産業人材の供給、3) 訓練提供コストの低減としている。

パンジャブ州の成長戦略で規定されている優先セクターは繊維、ライトエンジニアリング<sup>21</sup>、他の高付加価値の製造業、農業、畜産業、保健セクター、教育設備等であり、これらの優先セクターや高い成長/雇用が見込まれるクラスターやバリューチェーンで技術開発と技術教育・職業訓練を結び付ける考えである。

同セクター計画では職業訓練市場、求人市場に着目し、それぞれの需要供給面における課題に取り組むとしている。例えば職業訓練市場では需要に基づく高品質な訓練機会の不足、求人市場では属人化された狭いネットワーク、女性の移動範囲の制約等の課題を挙げ、これらの課題を解決する介入策を示した。

またパンジャブ州政府は、将来的には技術教育・職業訓練サービスを提供する諸機関を束ねる機関を設けることで、中期的な戦略の下に活動を実施すること、技術教育・職業訓練の改革に係る諸活動を行いやすくする等、体制面における改革の考えを示した。この方針の下に Punjab Skill Development Authority Act 2019 が作成され、2019 年 2 月 27 日に州議会を通過した。次節のパンジャブ州における技術教育・職業訓練の実施体制の項目で詳しく記載する。

<sup>21</sup> Punjab Small Industry Corporation は”Diagnostic Study For Light Engineering Cluster, Gujranwala”において、ライトエンジニアリングは産業機械とその代替部品、産業用・衣料用バルブ、ファスナー、自動車・自動二輪車部品、台所の流し台、通信設備等の製品を含むとしている。

### (3) 技術教育・職業訓練実施体制

技術教育・職業訓練政策は連邦教育・職業訓練省及び NAVTTC が作成し、実際の訓練は州政府の TEVTA が推進・実施している。以前は各州政府内に技術教育、職業教育を管轄する部署がそれぞれ存在したが、現在は TEVTA が両分野を管轄している。各州における主な技術教育・職業訓練機関及び訓練校、そして主要産業分野における技術教育・職業訓練の現状を以下に記載する。下図に連邦レベル、州レベルの主要な技術教育・職業訓練政策と関連機関を整理した。技術教育・職業訓練に係る主な連邦政府あるいは州政府組織を紫色、それらの傘下の技術教育・職業訓練実施機関を橙色、系統が異なる訓練機関や民間機関を緑色で記載している。

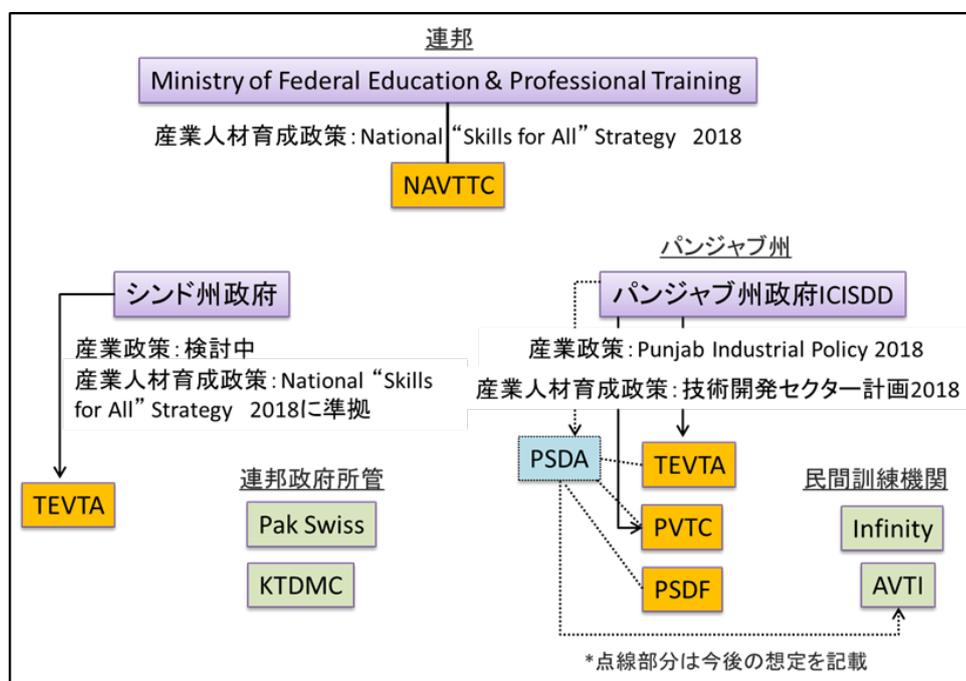


図 2.3.1 連邦レベル、州レベルの主要な政策と訓練機関

#### 1) イスラマバード首都圏

##### 1)-1 連邦教育・職業訓練省 Ministry of Federal Education & Professional Training

2011年7月の第18次憲法改正により Ministry of Professional and Technical Training として設立され、複数回の組織改編の後、2014年に現在の名称となった。教育、技術教育・職業訓練、専門訓練の各部門から構成される。教育に係る連邦レベルでの政策全般を所管しており、国家教育政策の策定、高等教育の基準策定と実施、技術教育・職業訓練政策の作成と実施を担っている。

## 1)-2 国家職業・技術訓練委員会 National Vocational & Technical Training Commission (NAVTTTC)

NAVTTTC は、連邦政府レベルで技術教育・職業訓練政策の方向性を規定する機関である。同組織は、技術教育・職業訓練政策にかかる連邦政府と州政府との連携促進や、国際レベルにおける様々なステークホルダーとの連携を構築・促進する役割を担っており、近年では共通資格制度（NVQF）の体系化と運用に注力している。

組織名	National Vocational & Technical Training Commission (NAVTTTC)
設立年数・所在地	2005 年（NAVTEC として）、イスラマバード
設立目的	連邦政府レベルにおける技術教育・職業訓練政策に係る方針策定及び訓練の推進機関として設立された。社会経済状況を改善する技術開発訓練が、官民両セクターにより実施される環境を提供することを目的とする。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術教育・職業訓練にかかる国家政策、戦略、法制度の策定</li> <li>・ 職能に基づくカリキュラム開発・管理、教員訓練、教材作成、評価制度の導入</li> <li>・ 共通資格制度（NVQF）の体系化・運用</li> <li>・ 技術教育・職業訓練機関の認証、モニタリング・評価</li> <li>・ 官民連携の促進</li> <li>・ 求職者向け、企業向け求人情報サービスの提供</li> <li>・ 技術教育・職業訓練モデル校（Center of Excellence）の導入</li> <li>・ 他、技術教育・職業訓練助成プログラムの実施</li> </ul>
組織体制	本部の Planning & Development、Skills Standards & Curriculum、Accreditation & Certification、Administration and Finance 部門及び Regional Offices で構成される。各部門には責任者として Director General を配置している
ウェブサイト	<a href="http://navttc.org/">http://navttc.org/</a>

（出所：NAVTTTC ウェブサイト等から調査団作成）

NAVTTTC や各州の TEVTA が作成・認定したカリキュラムを各技術教育・職業訓練機関が実施し、試験実施・資格付与機関が訓練生を評価・資格付与する。訓練機関は NAVTTTC あるいは各州の TEVTA 及び試験実施・資格付与機関による登録、訓練コースについては TEVTA への登録が必要である。

産業セクター別の人材育成を協議する連邦レベルの組織として The Federation of Pakistan Chambers of Commerce & Industry（以下「FPCCI」という）は各州の商工会議所や業界団体の声を集約し、業種別の基準の選定等を協議している。また繊維、建設、ホスピタリティ、エネルギー（電力、ガス）の業種でセクター技能委員会が設立されたが、NAVTTTC によるとあまり機能していないとのことである。

## 2) シンド州

### 2)-1 Sindh TEVTA

以前はシンド州政府内の教育局が技術教育を、労働局が職業訓練を担当していたが、2008年に STEVTA を設立してからは STEVTA が技術教育・職業訓練を実施している。STEVTA は 23 県にある 252 の学校を運営している。

組織名	STEVTA
設立年数・所在地	2008 年、シンド州
管轄	シンド州政府
設立背景	シンド州で以前は技術教育・職業訓練の管理は各学校で行われており、調整の欠如により、連邦／州政府の政策枠組みに沿った効果的な訓練の実施がなされていなかった。パキスタン政府は STEVTA を設立し、州のすべての TEVT 機関の管理統制を STEVTA に委任した。また自律性を保ち効果的な管理を行うため官民セクター、主要産業の代表者、大学等の有識者で構成される STEVTA 理事会を設立した。
設立目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術教育・職業訓練機関の教育方法と運営方法の確立、広報</li> <li>・ 技術教育・職業訓練機関のインフラと設備の整備</li> <li>・ 技術教育・職業訓練校の訓練生のエンプロイアビリティ向上</li> <li>・ トレーニングを通じた教員能力の向上</li> <li>・ 既存の訓練機関の改善による技術教育・職業訓練校のモデル化</li> <li>・ 産業界との連携促進、職業カウンセリング・就業支援</li> </ul>
ウェブサイト	<a href="http://www.stevta.gos.pk/Default.aspx">http://www.stevta.gos.pk/Default.aspx</a>

(出所：STEVTA ウェブサイト等から調査団作成)

### 2)-2 Sindh Board of Technical Education (SBTE)

組織名	Sindh Board of Technical Education (SBTE)
設立目的	シンド州での技術教育・職業訓練、企業教育の規制、開発、管理する組織として設立された。
活動内容	技術教育・職業訓練のカリキュラム開発、品質評価、訓練性への試験及び資格の提供。訓練機関の登録、認定。CBT-A プログラムを提供する訓練機関の募集、登録、認定。
組織体制	カラチに本部と Sukkur に支所があり、職員数は 225 名。
ウェブサイト	<a href="https://www.sbte.edu.pk/">https://www.sbte.edu.pk/</a>

(出所：SBTE ウェブサイト等から調査団作成)

## 2)-3 その他の機関

### パキスタン工業開発公社 (Pakistan Industrial Development Corporation: PIDC)

利益を生むまでの期間が長く民間セクターが投資に積極的でない、大規模な資本支出が必要な産業開発分野を支援することを目的に、工業省の傘下に設立された。1952年から1988年に94の工業化促進のためのプロジェクト（製糖、鉱山、繊維、化学、肥料、セメント、ガス等）を全国で実施した。PIDCはシンド州に、金型製造及びディプロマコースを運営するKarachi Tools, Dies & Moulds Centre<sup>22</sup>（以下「KTDMC」という）を設立した。

### 技術開発協議会カラチ事務所 (Skill Development Council: SDC)

2002年にパキスタン政府により設立された訓練機関。設立にあたりWB、国際労働機関やEmployers Federation of Pakistanの協力を受けた。経営者の需要に基づく柔軟かつ費用対効果の高い技術教育・職業訓練の提供を目的にしている。現在は連邦教育・職業訓練省、国家職業訓練局の傘下にある。金融、IT、経営関連分野等の分野を中心に訓練プログラムを提供している。

### Pak Swiss Training Center

1965年に科学技術省傘下のPakistan Council of Scientific & Industrial Researchにより設立された訓練機関。現在も同機関の管轄にある。SWISS CONTACTの資金、技術協力を受けて訓練プログラムを構築した。現在、機械加工を中心に3つのDAEコースを運営している。他の訓練機関のDAEコースに比べて実習が充実していることから、自動車OEM企業や部品製造企業から技術面における評価が高い。

- 機械加工技術を学ぶ3年制のMechanical Technology with Specialization in Precision Mechanicsコース
- 金型製作及び金型による金属・樹脂加工技術を学ぶ4年制のMechanical Technology with Specialization in Dies and Moldsコース
- プロセス制御技術を学ぶ3年制のInstrumentation and Process Control Technology

## 3) パンジャブ州

パンジャブ州政府のIndustries, Commerce, Investment, and Skills Development Department（以下「ICISDD」という）が州内の産業人材育成に係る責任を負っている。前述のパンジャブ州技術開発セクター計画2018によると、パンジャブ州における主要な訓練実施機関は表2.3.14に示す通りPunjab TEVTA、PVTC、PSDFである。この他に民間の訓練機関があるが規模は大きくない。各訓練機関にはその設立目的から次のような棲み分けがあるが、職業訓練の内容については重複も見られる。Punjab TEVTAは最も訓練キャパシティが大きく、短期の職業訓練からディプロマレベルの技術教育までを行う。PVTCは短期の職業訓練コー

<sup>22</sup> 4)主要産業セクターにおける技術教育・職業訓練で詳細を記載する。

スを貧困レベル以下の対象者に対して実施する。PSDF は民間企業や民間の訓練機関による訓練に資金を提供している機関であり、農村部では自営業者を支援する訓練コースを提供している。以下に各機関の概要をまとめる。

表 2.3.14 パンジャブ州における主要な技術教育・職業訓練実施機関

	Punjab TEVTA	PVTC	PSDF
特徴	職業訓練から技術教育まで、幅広い技術・教育レベルの生徒に対する訓練コースの実施	貧困レベル以下にある者を対象とした職業訓練コースの実施	民間企業・訓練機関と連携した訓練コース、地方農村部の若者を対象とした生計向上コース等を実施
監督機関	パンジャブ州政府 ICISDD	パンジャブ州政府 ICISDD	パンジャブ州政府 Planning and Development
訓練実施地域	パンジャブ州 21 県	パンジャブ州 36 県、地方都市	パンジャブ州 14 県（設立時は貧困地域である南部 4 県）
職業訓練校／機関の数	- 335 の職業訓練校 - 43 の技術短大 - 20 のサービスセンター - 5 つの教員訓練短大	- 217 の職業訓練校 - 73 職種での訓練コース	以下の民間企業に職業訓練を委託。 - 約 400 の職業訓練機関 - 150 の企業
訓練キャパシティ（年間）	70,000 人	54,000 人	20,000 人
女性訓練生の比率	31%	51%	40%
CBT 対象レベル／運用状況	NVQF レベル 1～5／一部実施	NVQF レベル 2～3／一部実施	未確認（短期の訓練期間より NVQF レベル 2～3 と想定される）／一部実施

（出所：パンジャブ州技術開発セクター計画 2018、インタビュー等により調査団作成）

先に述べた通り、Punjab Skills Development Authority Act 2019 が昨年、州議会で承認され、各技術教育・職業訓練機関の上位組織として Punjab Skills Development Authority（以下「PSDA」という）の 2020 年の運営開始が予定されている。パンジャブ州政府の ICISDD が管轄し、Director General を既に任命している。PSDA はパンジャブ州での技術教育・職業訓練における国家政策や基準の適用、官民の訓練機関や訓練コースの認定や登録、教員や評価者の基準の開発、カリキュラム開発や訓練実施にかかる調整、ドナー支援の受け入れ等の機能を持つことが想定される。

### 3)-1 Punjab TEVTA

組織名	Punjab TEVTA
設立年数・ 所在地	1999年、ラホール
管轄	パンジャブ州政府 ICISDD
設立経緯	パンジャブ州政府内の7つの部局（Technical education department、Labour department、Small Industry Cooperation department、Agency for Balani Area Development、Cooperation department、Agriculture department、Industries department）を統合して設立された。
設立目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業界の需要に基づいた技術教育・職業訓練の提供</li> <li>• 技術教育と職業訓練システムの一元管理</li> <li>• 垂直、水平方向に流動性のある技術教育と職業訓練システムの開発</li> <li>• 国際的に認知されたカリキュラムや試験、認証制度を含む技術教育・職業訓練の基準の管理、開発</li> <li>• 教員の能力、技術、知識の向上</li> <li>• 学校の教育設備の基準に合わせた更新</li> <li>• 経済セクターとの関係構築</li> <li>• 国内、海外市場で必要な労働者訓練ニーズの確認</li> <li>• 民間のマネジメントレベルの技術教育・職業訓練への関与促進</li> <li>• 県レベルでの公的な連携の促進</li> <li>• 技術教育・職業訓練のモニタリング・評価システムの構築</li> </ul>
ウェブサイト	<a href="http://www.tevta.gop.pk/">http://www.tevta.gop.pk/</a>

（出所：Punjab TEVTA ウェブサイト等から調査団作成）

### 3)-2 Punjab Vocational Training Council (PVTC)

組織名	Punjab Vocational Training Council
設立年数・ 所在地	1998年10月、ラホール
管轄	パンジャブ州政府 ICISDD
設立目的	職業教育を通じた貧困軽減
活動内容	217の職業訓練校を運営し、貧困レベル以下にある者を対象に自動車整備や電気、縫製を含む73職種の訓練コースを提供している大規模な訓練機関である。カリキュラム開発、施設整備、教員訓練、訓練生に対する試験実施及び修了資格の授与を行う。
組織体制	パンジャブ州政府との官民パートナーシップで設立され、Zakat（喜捨の

	基金) より運営 <sup>23</sup> されている。
ウェブサイト	<a href="http://www.pvtc.gop.pk/">http://www.pvtc.gop.pk/</a>

(出所：PVTC ウェブサイト等から調査団作成)

### 3)-3 Punjab Skills Development Fund (PSDF)

組織名	Punjab Skill Development Foundation
設立年数・ 所在地	2010年、ラホール
管轄	パンジャブ州政府 Planning and Development
設立目的	非営利団体として DFID と協力して設立された。南部の貧困地域の人々に訓練を提供するところから活動を開始した。
活動内容	<p>民間によるトレーニング実施の資金を供給する機関として、400 の職業訓練校、150 の民間企業と連携して技術教育・職業訓練を実施している。</p> <p><b>【公的な職業訓練プログラムに沿った民間の訓練実施機関の活用】</b> 民間の訓練機関が実施するトレーニングに対する資金供給。</p> <p><b>【産業訓練プログラム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10 以上の産業セクターにおける訓練の提供</li> <li>・ 企業が訓練プログラムを設計し、PSDF の教員を選択して企業の敷地内で訓練を実施することができる。</li> </ul> <p><b>【コミュニティベースのトレーニング】</b> 農業および畜産農家を対象に、生産性と収入を向上させるための農業技術の改善を支援。コミュニティ内で自営業を志す若者が対象。</p>
組織体制	DFID 及びパンジャブ州政府が拠出する Punjab Skill Development Programme <sup>24</sup> 及び WB の Punjab Skills Development Project の資金を管理・活用。
ウェブサイト	<a href="https://www.psdf.org.pk/">https://www.psdf.org.pk/</a>

(出所：PSDF ウェブサイト等から調査団作成)

### 3)-4 その他

#### Punjab Board of Technical Education (PBTE)

TEVTA や民間の訓練機関のディプロマレベル以下の技術教育・職業訓練コースの資格試験、資格付与を行う。また民間の訓練機関に対する訓練資格の付与を行っているため、数百の機関が PBTE に登録している。

<sup>23</sup> パンジャブ州政府の Zakat and Ushr Department の管轄下で予算が提供されてきたが、2019年に ICISDD へ管轄が変更されたため、予算も同部署に移行される可能性がある。

<sup>24</sup> DFID から 30%、パンジャブ州政府から 70%の資金が拠出されている。

## Technology Upgradation and Skill Development Company (TUSDEC)

2004年10月に主要工業部門における技術向上の実施機関として設立された。パキスタン工業開発公社（PIDC）の完全子会社。理事会は民間から2/3、公的機関から1/3の割合のメンバーで構成されている。職業訓練校としてTUSDEC SkillTech International Karachiを傘下に持ち、イギリス等の海外認証が得られるコースを提供している。

### 4) 主要産業セクターにおける技術教育・職業訓練機関

パキスタンにおける主要な製造業である繊維産業及び自動車／自動二輪車組立・部品産業における技術教育・職業訓練の実施体制及び訓練内容についてまとめる。JICAの「アパレル産業技能向上・マーケット多様化プロジェクト」、「パンジャブ州技術短期大学工業系ディプロマ機械学科強化プロジェクト」、「自動車部品製造業技術移転プロジェクト」の専門家へのヒアリングを通じて訪問する訓練機関を検討するとともに、現地でのSMEDAへの聞き取りを基にバリューチェーンを含む産業全体の規模から、繊維産業及び自動車／自動二輪車産業を調査対象とした。<sup>25</sup>繊維産業では公的な訓練機関の他に、Pakistan Hosiery Manufacturers & Exporters Association（以下「PHMA」という）やPakistan Readymade Garments Manufacturers & Exporters Association（以下「PRGMEA」という）等の産業団体が運営する職業訓練校があり、自動車・自動二輪車では各州のTEVTA傘下の訓練機関、他の公的な訓練機関、民間企業が運営する技術教育・職業訓練校が存在する。

#### 4)-1 自動車／自動二輪車組立・部品産業

自動車・自動車部品産業における技術教育・職業訓練としては、各州のTEVTA傘下のGCTやポリテク校等による自動車・ディーゼルや機械工学のディプロマコース、職業訓練校による自動車整備の短期コース等がある。シンド州には専門分野におけるディプロマコースを提供する連邦政府傘下の公的な訓練機関として科学技術省傘下のPak Swiss Training Center（機械加工分野）、工業生産省傘下のKTDMC（金型製作分野）がある。パンジャブ州ではPunjab TEVTA、PVTC、PSDFの他に、Infinity School of EngineeringやAtlas Hondaグループが2年前に設立したAtlas Vocational Training Institute（以下「AVTI」という）等、私立の訓練機関が多く存在する。これら私立の訓練機関はPunjab TEVTAに登録を行っている。

パキスタン自動車部品工業会（Pakistan Association of Automotive Parts & Accessories Manufactures、以下「PAAPAM」という）の会員企業に対するヒアリングでは、Pak Swiss Training Centerのディプロマコースの卒業生は研削加工（Grinding）、旋盤加工（Turning）、CNC旋盤加工・フライス加工（CNC Turning・Milling）等の技術を習得しており、人による技術力の差が小さいため、新卒であっても幹部候補のJunior Supervisor職として採用する。

<sup>25</sup> 他に皮産業、スポーツ用品、手術用品等、輸出が期待される産業の例示があったが、各企業で生産工程が完結しており、生産面でのサプライチェーンは存在しないとのことである。

他方で GCT の卒業生は人による差が大きい。訪問した日系企業、自動二輪車の現地企業からも Pak Swiss Training Center の評価は一樣に高く、マネジメントレベルでは NED University of Engineering and Technology の評価が高い。他に Amman Tech、KTDMC 等の名前が挙げられたが、企業により評価が分かれた。GCT の卒業生に関しては知識面の評価はされたが、実務上の技術力が不足しているとの認識を持つ企業が多い。以下にパンジャブ州、シンド州における自動車・部品産業関連の主な技術教育・職業訓練コースをまとめる。

表 2.3.15 パンジャブ州における主な自動車／自動二輪車組立・部品産業関連コース

技術教育・職業訓練校	コース名	期間
Punjab TEVTA 傘下の GCT やポリテク校等	DAE <sup>26</sup> in Auto & Diesel Technology, Mechanical Engineering	3 年間
Punjab TEVTA 傘下の職業訓練校	Auto & Farm Machinery Mechanic, Auto-Mechanic, Tractor Mechanic, Motor cycle Mechanic, Inspection & Quality control of Auto-parts, Electronic Automotive Diagnostic & Engine Tune-up	3 か月～2 年間
Infinity School of Engineering	Material Testing & Heat Treatment, Tool & Die Making, Auto Mechanic	6 か月
Atlas Vocational Training Institute	Fitter General <sup>27</sup> , Machinist, Welder, Motorcycle Mechanic	6 か月、 12 ヶ月
PVTC	Auto-mechanic, Motorcycle Mechanic, Auto Electrician	12 ヶ月

(出所：各機関へのインタビュー、収集資料により調査団作成)

表 2.3.16 シンド州における主な自動車／自動二輪車組立・部品産業関連コース

技術教育・職業訓練校	コース名	期間
NED University of Engineering and Technology	BE <sup>28</sup> in - Mechanical Engineering - Automotive & Marine Engineering - Industrial & Manufacturing Engineering	4 年間
STEVTA 傘下の GCT やポリテク校等	DAE in Auto & Diesel, in Auto & Farm and in Mechanical	3 年間
KTDMC	DAE in Dies & Mold Technology	3 年間

<sup>26</sup> Diploma of Associate Engineer

<sup>27</sup> 機械/部品組み立ての整備・修理工

<sup>28</sup> Bachelor of Engineering

Pak Swiss Training Center	DAE in - Mechanical Technology With Specialization In Precision Mechanics & Instrument - Mechanical Technology With Specialization In Dies & Mould Technology - Instrumentation and Process Control Technology	3 年間
STEVTA 傘下の職業訓練校	Auto Body Repair, Auto Electrician, Auto Mechanic, Sheet Metal, Tractor Mechanic, Welding 等	3 か月～1 年間

(出所：各機関へのインタビュー、収集資料により調査団作成)

#### 4)-2 繊維産業

繊維産業分野では前述の通り、各州の TEVTA 傘下の技術教育・職業訓練校が実施する訓練コースの他に産業団体が運営する PKTI やパキスタン既製服技術研修所<sup>29</sup> (Pakistan Readymade Garments Technical Training Institute、以下「PRGTTI」という)、Institute of Knitwear Technology, Karachi 等の訓練機関、繊維産業においてエンジニア、生産・品質管理、研究開発、デザインやマーケティング等の多様な分野で人材を輩出している国立繊維大学 (National Textile University) がある。Masood Textile 社のように自前の訓練センターを整備し、業務要件に合わせて訓練を提供し、採用する等の企業も見られる。ファイサラバードの国立繊維大学や GCT のレベルでは技術者や幹部候補生の養成を目的に、産業団体や他の職業訓練機関が運営する 3 か月～1 年の短期コースでは、セミスキルワーカーや自営業者の養成を目的に、それぞれ訓練が実施されている。

アパレル産業の企業訪問では特定の職業訓練校の良し悪しに関する評価はあまり聞かれなかった。

<sup>29</sup> JICA 「アパレル産業技能向上・マーケット多様化プロジェクト」の実施機関

表 2.3.17 パンジャブ州における主な繊維産業関連コース

学校	コース名	期間
National Textile University	BS in Yarn Manufacturing, Weaving, Knitting, Textile processing, Garment manufacturing, Polymer engineering and Materials & Testing	4 年間
GCT、公立・私立のポリテク機関等	DAE in Textile Spinning, in Textile Weaving, in Textile Dyeing & Printing and in Dress Designing & Making	3 年間
Punjab TEVTA 傘下の職業訓練校	Dress Making (Basic/Advance) , Fashion Design, Textile Design, Industrial Stitching Machine Operator, Industrial Stitching Machine Operator(Denim), Machine Embroidery, Domestic Tailoring, Fabric Printing Knitting Machine Operator 等	3 か月～2 年間
産業団体が運営する職業訓練校 (PKTI、PRGTTI 等)	Stitching Machine Operators, Knitting Machine Operators, Quality Control, Fashion Designing, Pattern Drafting and Grading, CAD/CAM, Production Planning & Control, Dress Making 等	3～6 か月間
PVTC	Industrial Stitching、Fashion Designing、Dress Making、Domestic Tailoring	6 か月、12 ヶ月

(出所：各機関へのインタビュー、収集資料により調査団作成)

表 2.3.18 シンド州における主な繊維産業関連コース

学校	コース名	期間
GCT、公立・私立のポリテク機関等	DAE in Textile Spinning, in Textile Weaving, in Textile Dyeing & Printing and Garments	3 年間
PHMA Institute of Knitwear Technology, Karachi (IKTK)	Stitching, Fashion Design & Management, Pattern Making & Cutting, Production Planning & Management, Merchandising (Basics/Advance), Export Import Documentation	2 か月～6 か月
STEVTA 傘下の職業訓練校	Textile Weaving, Dress Making & Designing, Pattern Making	3 か月～1 年間

(出所：各機関へのインタビュー、収集資料により調査団作成)

#### (4) 技術教育・職業訓練校による民間企業との連携体制

##### 1) シンド州

STEVTA は本部では Industry Coordination 部門が、各学校では地元企業の代表者や産業団体、STEVTA や当校校長等のメンバーで構成される Institute Management Committee が企業経営者と連携を行っているが、連携状況は不十分との認識がある。各コースで育成した訓練生が希望する職位と、企業が配置する職位とのミスマッチが見られており、NVQF のレベルとのすり合わせが必要である。また産業側が必要とする人材の条件（技術、能力等の指標）を確認してカリキュラム作成、教員訓練、機材整備を行いたいとしている。GCT S.I.T.E 校の各企業との連携は、Industrial Coordinator と各学科の責任者として進めている。企業訪問や同校への企業の訪問を調整するが、100 社程と連携関係にある。同校の卒業生とも連携して採用に係る連携を行っている。

NED University of Engineering and Technology では卒業生の就職先は自動車／自動二輪車の OEM や自動車部品サプライヤーが多くを占める。Hinopak Motors Limited や Indus Motor Company Limited、Pak Suzuki Motor Co.Ltd、Atlas Honda Limited 等の日系企業への就職も少なくない。General Manager 等のマネジメントレベルの職員も過去に同大学に在籍しており、企業のニーズはこれらの卒業生からも聴取しカリキュラムの更新を頻繁に行っている。組織としては Directorate of Industrial Liaison が企業との連携を行っており、大学構内でのジョブフェアや企業訪問、インターンシップ（6 週間、必須）等の調整を行う。

Pak Swiss Training Center では企業から校長に直接採用の問い合わせがあり、PAAPAM 等の産業団体とも連携している。

##### 2) パンジャブ州

Punjab TEVTA では、本部の Academic Wings が産業ニーズの把握・分析を行うと共に、21 県に Board of Management を配置して地域別に企業のニーズ調査を行い、訓練対象の職種を決め、職種での必要要件からコース内容を調整している。採用面では Industry Placement Officer が各校に配置され、就職支援を行っており、District Placement Officer が各校での取り組みを管理、指導する。求人ポータルサイトとして Skilled Labour Market Information System を運用しており、訓練生の求職者、企業求人双方の情報を掲載している。しかしインターンシップを依頼する企業が不足している状況があり産業界とのリネージュ強化を課題としている。GCT Railway Road 校では、Institute Advisory Committee（Institute Management Committee から名称変更）が、産業界とのインターンや就職にかかる連携を行っている。産業界からは商工会議所が参加しており、同校からは部門長がメンバーに入っている。

PVTC でも Administration and Placement office が企業との連携を行っており、本部に 3 名、14 の県事務所に 2 名、各訓練校に 1 名のスタッフが配置されている。各地域で職員が産業団体や労働組合、クラスター等と連携を築き、インターン・就職候補先とする。各コ

ースを終えた後には企業で2か月のインターンを行い、約80%はインターンで派遣された企業に就職する。また外資系企業、大企業を中心に職業訓練校を共同運営している。

PSDFではSkill Development Fundにより、約400の職業訓練機関や150の民間企業に職業訓練を委託している。委託先の98%は民間セクターである。企業が実施するIndustrial Training Programでは企業がカリキュラムをPSDFに提案し、それをPunjab TEVTAが認定する。

### (5) 産業人材育成に係る政策・実施体制の課題

次に連邦レベル、州レベルの産業人材育成機関が認識している課題、調査団が確認した課題を記載する。表2.3.19にその概要をまとめた。

表 2.3.19 産業人材育成に係る政策・実施体制の主な課題

	産業人材育成機関が認識している課題	調査団が確認した課題
連邦レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) NVQFの運用・職能を基にした訓練の提供</li> <li>b) 民間企業や民間の訓練実施機関との連携</li> <li>c) 女性や若者への訓練提供</li> <li>d) インフォーマル経済との連携</li> <li>e) 広報活動による職業訓練校のイメージ改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 重要施策（NVQF、CBT-A、Apprenticeship）の運用手法の確立</li> <li>b) 産業セクター別の技術教育・職業訓練戦略の欠如</li> <li>c) 女性の訓練修了生の就業率が低迷</li> </ul>
シンド州	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 産業界との連携強化</li> <li>b) 産業界の人材要件（技術、能力等の指標）の確認、産業界の要望に合わせたカリキュラム作成、教員訓練、機材整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 産業人材育成政策が未整備</li> <li>b) 優先産業セクターにおける技術教育・職業訓練レベルの向上</li> <li>c) 訓練機関による企業連携の対応が属人的、連携方法の不備</li> </ul>
パンジャブ州	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 連携企業の不足</li> <li>b) GCT11校での機材更新</li> <li>c) 教員不足</li> <li>d) 産業別の職業訓練ニーズに係る調査</li> <li>e) 職業訓練機関が不在の分野での訓練実施（自動二輪車産業等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) TEVTA、PVTC、PSDF間の訓練資源の重複と各機関での不足</li> <li>b) 技術教育・職業訓練校間のレベルの偏り</li> <li>c) 訓練機関による企業連携の対応が属人的</li> </ul>

## 1) 産業人材育成機関が認識している課題

連邦政府、シンド州政府、パンジャブ州政府ともに、政策・体制面で認識している課題は類似している。技術教育・職業訓練機関間の連携によるサービス提供の重複解消、職能を基にした訓練の提供、技術教育・職業訓練提供に係る量的質的な改善、NVQF の運用、民間企業や民間の訓練実施機関との連携、女性や若者への訓練提供の促進、インフォーマル経済との連携、調査研究、広報活動による職業訓練校のイメージ改善等である。各課題に対する施策には進捗状況の差が見受けられる。

STEVTA では産業界との連携強化を第一の課題に挙げていた。産業界が必要とする人材の条件（技術、能力等の指標）の確認、そして育成した訓練生と企業が求めている職位レベルとのマッチング状況の確認。それらに合わせて各コースのレベル設定、カリキュラム作成、教員訓練、機材整備をする必要があると考えている。

Punjab TEVTA でも産業界との連携強化（OJT を依頼できる企業の増加）、教員の増員（必要数に対して 20～30%少ない状況）、また電気、繊維、自動車等のディプロマコースにおける州内の GCT11 校での機材更新が必要であると考えている。PVTC でも同様に教員不足、連携企業の不足、機材不足や女性訓練生の更なる増加を課題に挙げていた。PSDF では、未実施の産業分野での職業訓練ニーズに係る調査、職業訓練機関が存在しない自動二輪車産業分野等での訓練の実施等を課題と認識している。

## 2) 現地調査を通じて確認した産業人材育成機関に係る課題

シンド州で主要な訓練機関は STEVTA のみであるが、訪問した自動二輪車部品企業による STEVTA 傘下の技術教育・職業訓練校の評価は高くなく、特定の産業セクター分野における職業訓練を行う連邦政府傘下の訓練機関（Pak Swiss Training Center や KTDMC）との差は大きい。訪問した GCT S.I.T.E 校の Textile Spinning/Weaving や Auto and Diesel のディプロマコースでは、老朽化により動かない機材も多く、授業はビデオや教科書、企業での実習機会に頼っており、生徒は十分な実習経験を得られていない。他方、同じく TEVTA 傘下の GCT Karimabad 校（女子校）の繊維コースや食品保存コース等では、年代の古い機材が多いものの良く整備されている印象を受けた。同校では多くの種類の機材を用いて授業を行っており、学校により運営レベルに差があると考えられる。

パンジャブ州ではパンジャブ TEVTA、PVTC、PSDF の 3 つの主要な訓練機関の間で役割の棲み分けはあるが、各組織で教員や訓練機材、運営資金の不足等、リソース面の不足があるため組織間の重複調整、資源の最適化が望まれる。上位機関として PSDA の設立が予定されている。

両州の TEVTA 傘下の技術教育・職業訓練校では、地域の産業界との連携の仕組みとして、Institute Management Committee 等の委員会、及び学校内には就職支援部門（1、2 名）が設置される等の体制が構築されている。他方、就職支援担当者と企業との連携は属人的であり、訓練を修了した生徒の情報が広く企業に届いていない。このような原因もあり、インターン

の受け入れや採用が一部の外資系企業や大企業に留まっていると考えられる。産業団体を通じて会員企業に伝達される仕組み、オンラインでの企業への情報共有等の仕組み、交流会や学校訪問の促進等により、企業の採用担当者と対話する機会を増やす必要がある。

### 2.3.3. 雇用

#### (1) パキスタン国の雇用面での課題

パキスタンの中期開発計画や産業人材育成政策資料、労働力や雇用に関する統計資料等の確認及び現地調査より、パキスタン国の雇用面の課題には若年層・女性の雇用促進、産業セクター別の技術力の向上による雇用拡大、海外出稼ぎ労働者の競争優位性の獲得、インフォーマルセクター雇用者の収入向上や起業の促進等がある。以下にその概要をまとめる。

表 2.3.20 パキスタンにおける主な雇用面の課題

課題	現状
女性の雇用	女性の就学率、職業訓練参加率に向上の傾向はあるが、2017-18年の女性の労働力参加率は22.8%であり男性(81.1%)との差は縮まっていない。製造業の中では女性の雇用が比較的多いアパレル産業においても訪問した企業での女性従業員の比率は20%前後となっており、男性が大半である。原因として企業側の認識に関するものと、労働者側の制約によるものとが考えられる。前者では、過去に技術教育・職業訓練を受けたあるいは職務経験を持つ人材に男性が多いことにより、男性の技術力が高いと認識する経営者が多い。Masood Textile Mills社等、一部の先進的な企業では女性ワーカーの優位性を認識しており、戦略的に育成・採用を進めている。後者の制約として、交通手段、会社への距離、労働時間、労働環境、安全性、託児所、家族の理解等 <sup>30</sup> が挙げられる。巡回バス等の交通手段を提供できる企業は限られる。
産業セクター別の雇用拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車/自動二輪車組立・部品産業：近年の市場の停滞を受けて、ワーカーレベルの人員削減を行っている。他方、部品輸入に係る特別関税やルピーの為替相場の大幅下落の影響があり、OEMは部品の国内調達を進めている。自動車産業のOEMでは部品組付け技術、溶接、塗装技術、自動二輪車のOEM企業では二輪車整備や機械加工、自動車部品企業ではシートメタル加工、金型製造/熱処理、CNC等の機械加工、鋳造・鍛造、射出成形等の技術者を必要としている。鋳造・鍛造の技術者は技術の蓄積がある人材が採用される場合が多い。</li> <li>繊維産業：輸出額の多くを占めるニットウェア(Tシャツ、ポロシャツ</li> </ul>

<sup>30</sup> JICA アパレル産業技能向上・マーケット多様化プロジェクト(2016-2017)「Social and Gender Survey Report」

	<p>等) 既製服 (デニムジーンズ、業務用の制服等) の両分類で近年、輸出額が継続して増加<sup>31</sup>している。主要な輸出先である欧米市場が堅調であるのに加え、我が国を含む東アジア市場への輸出も増加しているためである。市場の好調に伴い雇用も増加傾向にある。産業人材の技術力をどの企業も重視しており、業務要件に合わせて自社で育成する場合と職業訓練校や過去の職業経験により技術の蓄積がある人材を採用する場合とに大きく分かれる。企業では縫製作業のワーカーが最も多く必要とされており、PKTI や PRGTTI 等の訓練機関による卒業生の就職は早々に決まる状況である。</p>
<p>海外出稼ぎ労働者</p>	<p>サウジアラビア、オマーン、カタール等中東諸国で就労する者が多いが、近年、送出国数が減少している。技術を必要としない単純労働に従事するパキスタン人が多く、他国からの出稼ぎ労働者との競争を優位に進められていない。海外での雇用創出の点からも、パキスタン国内の技術教育・職業訓練を活用する必要がある。</p>

(出所：関係機関や企業へのインタビュー、参考文献により調査団作成)

女性の雇用に関して、シンド州の女学生専用の技術短期大学である GCT Karimabad 校では衣服、コンピューター情報技術、建築、食品保存等のディプロマコースを実施している。同校の校長によると、女性の就労は 5 時以降の残業はできないといった制約もあるが、卒業生は公的移動手段を利用した通勤を行う等、通勤面での問題はない。就職後の性別によるハラスメント等の困難も特に聞かないとのことである。通勤や労働環境、家族による理解は地域により異なると思われるが今後、労働市場に訓練を受けた女性が増加することで企業による女性従業員への評価は変わってくると考えられる。

技術教育・職業訓練校及び大学卒業生の就職率に関して、訪問した学校でのヒアリングや公表データによると、短期コースを行う職業訓練校で約 40～80%<sup>32</sup>、GCT で約 50%、大学で約 75～90%であった。短期の職業訓練コースの後には自営業に従事する者も多い。産業団体により運営されているコースの就職率がより高かった。インターン及び雇用先の候補としての会員企業が多いことが、その要因と考えられる。GCT の卒業生には進学も半数程度存在する。大学卒業生にも進学する層があるが大半は就職する。一般的に学生及び訓練生は、就学 (コース実施) 中に学校で実施されるキャリアフェアや企業における 1～2 か月のインターンへの参加、学内の就職支援担当者 (Industry Placement Officer) や卒業生による企業求人とのマッチング支援等を通じて就職先を決める。日系企業及び現地企業は、GCT 以上 (大学等) の学歴を持つ学生を幹部候補生として採用する。日系の自動車/自動二輪車の OEM 企業では特定の大学と採用面でのパイプができており、毎年その大学から幹部候補生

<sup>31</sup> 出所 <https://www.trademap.org/Index.aspx> (2020 年 5 月 12 日アクセス)

<sup>32</sup> 数値の幅が広がっているのは自営業者を就業に含める機関とそうでない機関とがあるためと考えられる。

を採用している。

また表 2.3.21 の通り、従業員として雇用されている労働者の割合は 40%前後で、自己会計労働者<sup>33</sup>と家族企業への労働提供者<sup>34</sup>とで過半数を占める。この数値に関連して、インフォーマルセクターでの雇用は男性、女性ともに 70%を超えており<sup>35</sup>、特に地方部で割合が高くなっている。自営業者やインフォーマルセクターの労働者は十分な給与を稼ぐことができない場合も多いため、技術教育・職業訓練による雇用促進や起業支援も課題の一つである。

表 2.3.21 雇用形態（単位：％）

雇用形態	2014-15			2017-18		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
経営者	1.4	1.7	0.1	1.4	1.7	0.1
自己会計労働者	36.1	40.9	20.4	34.8	39.1	19.5
家族企業への労働提供者	23.8	14.5	54.5	21.4	12.9	51.9
雇用者	38.7	42.9	24.9	42.4	46.3	28.5

（出所：パキスタン統計局 労働力調査 2017-18）

#### 2.3.4. 日系企業・機関との協議・ヒアリング結果について

パキスタンの日系企業における人材雇用・教育面は JETRO による調査<sup>36</sup>の経営課題の上位項目に入っていない等、他の投資環境項目に比べて優先度の高い課題とはなっていない。他方で、前年比昇給率は 2018-2019 年度、2019-2020 年度ともに調査対象 19 か国中最も高く 10%を超えている。それでもまだ人件費の水準は他国よりも低く、2018 年の同調査では人件費の安さやワーカー等の雇いやすさが投資上のメリットと捉えられていた。しかし今後も高い昇給率が継続し、コスト面のメリットが低下すれば、人材雇用面で経営課題を挙げる日本企業も増える可能性がある。2018 年度の調査で比較的回答率が高かったのは従業員の賃金上昇、従業員の質、人材（中間管理職）の採用難、従業員の定着率、人材（技術者）の採用難（製造業のみ）等である。非製造企業に対する質問では、現地市場開拓への取り組みとして「人材の確保・育成」を挙げる企業が多かった。

以下に本案件独自のアンケート調査、第 2 次調査におけるインタビューの結果から、日本企業が認識している産業人材育成・雇用面の課題をまとめる。

<sup>33</sup> 単独か、または他の一人以上とパートナーシップを組むかして自営業的な仕事に従事していて、参照期間中には、継続的なベースで従業員を雇用していなかった労働者を言う。

<sup>34</sup> 親族が経営する企業にて、経営パートナーとはみなされない程度の労働貢献を行う労働者

<sup>35</sup> パキスタン統計局 労働力調査 2017-18 より

<sup>36</sup> JETRO 「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」（2018 年度、2019 年度版）

## (1) 日本企業が産業人材育成面で認識している課題

本調査における日本企業向けのアンケートでは、パキスタンの技術教育・職業訓練校に把握している状況について記載<sup>37</sup>した日本企業は23社中1社のみであり、訓練校から情報を得ている日本企業は少ない。能力面ではマネジメント、ワーカー層に課題を感じている企業が多い（それぞれ14回答、10回答）。内容として教育水準が最も多く職業倫理、製品・サービスの専門技能、文化、語学が続く。育成過程にある人材の離職率の高さを危惧する企業も複数存在した。以下は日本企業への現地調査インタビューで聞かれた意見である。日本企業が必要とする技術分野が訓練コースに十分に反映されていない等の意見が聞かれた。

- パキスタンとして、自動車産業やエンジニアリング産業を伸ばそうとするならもっと機械工学系の学生を育成すべきである。（商社の現地責任者）
- 自動車・自動二輪車の部品産業では金型製造が部品の現地調達、大量生産の鍵となるため、金型分野に特化した職業訓練機関、訓練コースが必要。（自動車・自動二輪車部品メーカーの現地責任者）
- 高等教育では企業のニーズと教科がマッチしていない。（商社の現地責任者）
- 自動車部品の技術指導は、技術がなかなか定着しない。技術指導を受けても、指導員の帰国後に指導内容を継続出来なかつたり、技術を修得した従業員が転職してしまったりする。（商社の現地責任者）
- 現場の従業員は、中卒レベル、英語も話せず、識字率も低い。（自動車・自動二輪車メーカーの現地責任者）

日本企業等の外国企業でパキスタン人の雇用を増やすには、企業が必要とする機械加工、金型加工等の技術分野に特化した訓練が必要である。

## (2) 日本企業が雇用面で認識している課題

本調査の日本企業へのインタビューでも、他の投資環境項目に比べて人材の採用・雇用面を経営課題として挙げる企業は少なかった。賃金の安さを理由に、他のアジア地域ではなくパキスタンに進出を決めたという経営者もあり、上記のJETROの調査結果と近い内容であった。本調査における日本企業へのアンケート調査の結果では、雇用面の課題は人件費の高騰（10回答）が最も多く、労働力確保の困難さ（6回答）、雇用における制約（4回答）が続く。労働力確保の困難さの理由として、離職率の高さ<sup>38</sup>、女性労働者の確保を挙げた企業がそれぞれ3社あった。縫製産業等の業種では女性が必要とされる反面、会社の立地や就業環境、技能面で女性の雇用に課題を感じている。インタビューでは管理者レベルの人材確保にかかる課題について意見が聞かれた。以下は現地調査インタビューで聞かれた意見であ

<sup>37</sup> 自由回答欄

<sup>38</sup> 営業社員がより高い給与で他社に転職する、教育してスキルあがると転職する、女性の結婚後の退職が多い、等の意見があった。

る。

- パートナー企業が独自に職業訓練校を設立し、その卒業生の内何十人かを採用した。ただ30人の枠に600人の応募があったため、募集をすぐに取り下げることになった。(自動車・自動二輪車メーカーの現地責任者)
- 課題はコストや利益を考えて部下を指導できるマネージャークラスの採用である。次に各工員に技術的な指導を行い、技術面の問題を解決できる生産部門のリーダーの採用である。(製造業の現地責任者)
- 各人の企業へのロイヤリティーが低いため、ジョブホッピングは激しい。特に若手のそれが激しいとの意見もあった。(商社の現地責任者)
- 日本研修へ派遣しても、帰国後に直ぐに辞める事例が多く、研修生の半分も残っていない。(商社の現地責任者)
- 生産現場では中間層が不在で、トップと労働者しかおらず、生産過程を管理する人材がいない現地企業が多い。(自動車・自動二輪車メーカーの現地責任者)
- 現在の課題はワーカー、管理職ともにトレーニングを終えた人材が転職しないようにすること。中東等、海外での勤め先を探す人も多い。(自動車・自動二輪車メーカーの現地責任者)

現地企業よりも労働環境の良い日本企業や大企業では多くの場合、ワーカーレベルの採用は難しくない反面、育成した中間管理職や技術者の維持・確保には課題を抱えている。

### (3) 産業人材育成分野で期待する支援内容

日本企業向けアンケートの回答結果より、現地法人を設立し多くの従業員を抱える製造業企業で人材育成・採用への問題意識や職業訓練機関との連携に係るニーズが高いと判断された。そこで製造業企業を中心に日本企業<sup>39)</sup>社に産業人材育成分野で再度のインタビューを行い、産業人材育成面のニーズや期待される支援内容について聞き取りを行った。結果を分類すると表2.3.22のような項目、内容となる。パキスタン及び我が国に長期的に効果のある技術面、制度面への支援、ならびに既存の情報の共有や組織間の連携を期待する声が聞かれた。

表 2.3.22 訪問した日本企業が期待する支援内容

項目	内容
人材情報の共有・斡旋	訓練を終えた人材の情報共有、育成した訓練生の職業斡旋、職業訓練校と採用面の連携促進
特定分野における技術訓練	現地調達ニーズが高いがパキスタンで対応できていない技術分野(金型設計/製造/熱処理等)での人材育成
官民の職業訓練校	自社グループが運営する職業訓練校と公的な職業訓練校と共同での

<sup>39)</sup> 株式の所有比率に関わらず、日本人が経営管理を担う企業を含む。

の連携	新たな技術分野における訓練提供、採用支援活動に係る協働、訓練コースにおける機材や設備等の共同利用
日本への送り出しも念頭に置いた人材育成	日本の特定技能や技能実習生等の制度と連動した人材育成の提供

(出所：日本企業へのインタビューから調査団作成)

## 2.4. 経済インフラ

### 2.4.1 調査範囲と対象

経済インフラ調査における範囲と対象については、JICA との協議により、「シンド州カラチ市地域の港湾物流に係る経済インフラ」に特化することとなった。具体的な調査範囲のイメージは以下の通りである。

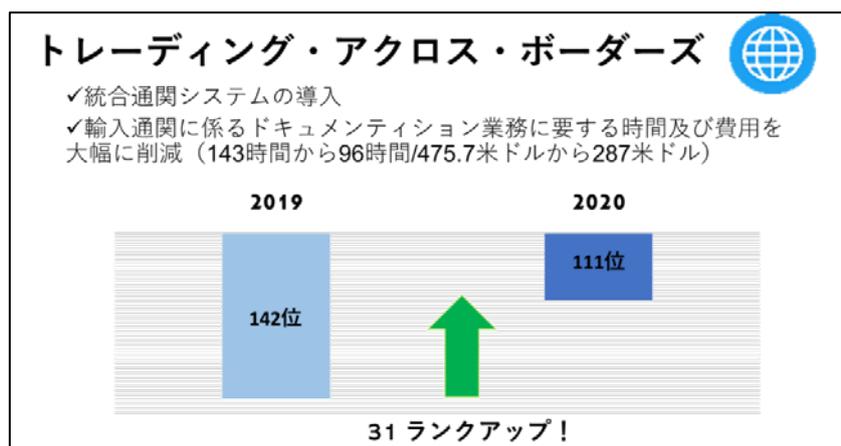


(出所：調査団作成)

図 2.4.1 経済インフラ（港湾物流）の調査範囲のイメージ

### 2.4.2 パキスタンの物流インフラの現状

近年、パキスタン政府は WB 等ドナーの協力を得ながら物流インフラの向上を進めている（図 2.4.2 参照）。



(出所：WB EODB)

図 2.4.2 WB の EODB における物流ランキング

また、パキスタンにおける物流は主に、カラチ港及びムハンマド・ビン・カシム港（以下

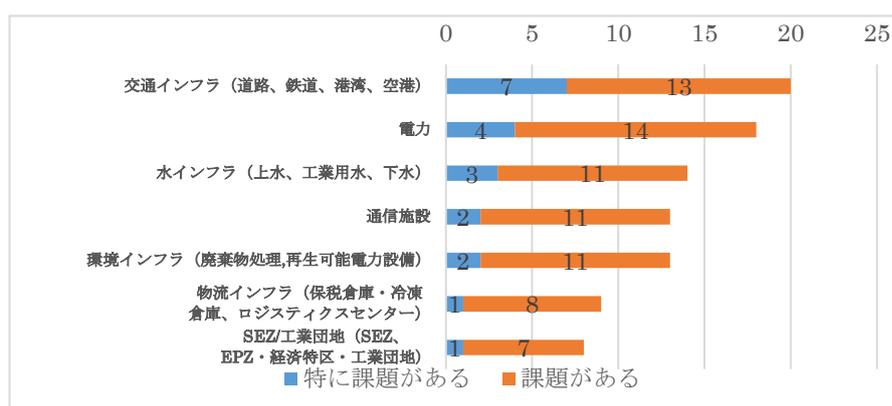
「カシム港」)を中心とする港湾を介するもの、空港を介する空輸によるもの、インド、中国、アフガニスタン及びイランとの国境の陸路を介するものがあるが、統計資料によれば、パキスタンの全輸出入量の80%以上(金額ベース)が港を介してもたらされている。

パキスタンにおいてはバロチスタン州グワダール港<sup>40</sup>、カラチ港及びカシム港の3港湾が国際港として存在するが、現段階(2020年前半までの実績ベース)では、全体貨物のほとんどがカラチ港及びカシム港において取り扱われている。

CPECへのゲートウェイであるGawadar Port Authority(GDA)は、アフガニスタンのトンジット貿易の取り扱いを開始し、当該港湾開発プロジェクトは2021年4月までに完了する予定(2016年11月、中国の貨物がアフリカと西アジアへの海上輸送のために陸路でグワダール港に輸送された時に、同港は既に部分的に運用可能となっている)。

### 2.4.3 日系企業アンケート集計結果(インフラ関連部分)

本調査では、日系企業に対してパキスタンのビジネス環境にかかる課題に関するアンケートを実施し、23社がインフラ整備状況を課題として回答。課題のあるインフラの分類は以下の通りである。

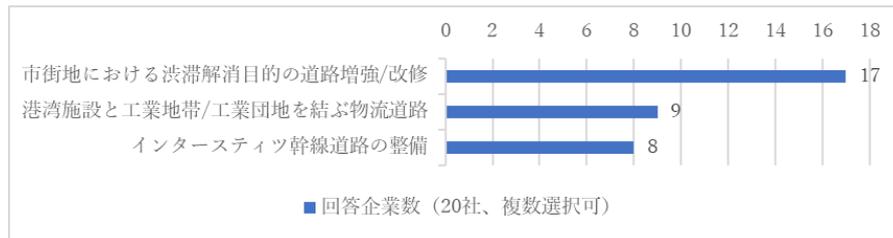


(出所：調査団作成)

図 2.4.3 パキスタンにおけるインフラの課題

上記回答では、交通インフラ、特に道路インフラへの課題を挙げた企業が多く、その内容を以下の通り整理した。

<sup>40</sup> パキスタン南西部バロチスタン州のグワダール港は2013年に運営権が中国企業に譲渡され、CPEC構想の基幹プロジェクトとして再開港が進み、コンテナターミナル4、バルクターミナル、穀物ターミナル、オイルターミナルを持つ国際港として2016年に再開港され、その商業運転は2019年10月に開始された(連邦政府海運省発表)が2020年前半の取扱量は非常に限定的である(Gwadar Port Authority等の情報より)。



(出所：調査団作成)

図 2.4.4 道路インフラの課題

道路インフラの課題として、以下のような具体的な指摘/回答があった。

【渋滞緩和】

- カラチ市 National Road No.5、Malir River Bridge 及び市中心部の慢性的な渋滞解消のための都市高速道路が必要 (カラチ)
- 空港道路の交通渋滞緩和のバイパス建設が必要 (カラチ)
- 渋滞緩和のための交差点の立体交差化が必要 (カラチ)

【道路補修・舗装】

- National highway から Merahn highway へアクセスする道路の補修 (シンド州) が必要
- EPZA 周辺の道路の舗装が必要 (カラチ)
- 市中から SEZ へのアクセス道路の補修が必要 (カラチ)
- 道路の質が悪い。道路の整備技術支援が必要。
- 道路は設計が良くないため、大雨の都度、冠水・陥没が発生し修繕もされない。
- 幹線道路は舗装されているが、小道に入ると未舗装である。

【幹線道路の整備】

- 幹線道路の車幅拡張が必要
- カラチ/ラホール間の幹線道路の整備の継続
- ハイデラバード/ムルタン間の高速道路整備が必要
- カラチ魚市場から空港乃至は高速道路までのアクセス改善が必要 (カラチ)

【その他】

- 工事に時間が掛かりすぎている (ラホール Multan RD)。
- 交通ルール順守の徹底 (違法バイクの取り締まり、リキシャーの段階的廃止等)
- 公共交通機関の拡充が必要
- 市街地におけるロードブロックは混乱と様々な物流リスクを高めるだけ。
- 運送法は有るが機能していない。

上記アンケートの結果から、カラチ市地域の交通渋滞及び道路コンディションの劣悪性が大きな課題と言える。カラチ地域のインダストリー・ゾーンと製造・組立日系企業の拠点は図 2.4.5 の通りである。(Karachi Export Processing Zone/KEPZ については緑色で特記)。



(出所：調査団作成)

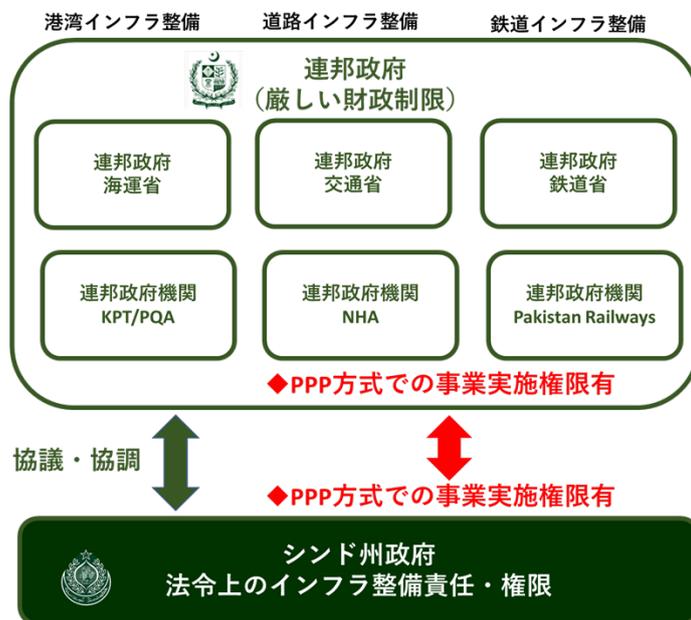
図 2.4.5 カラチ地域のインダストリー・ゾーンと製造・組立日系企業の拠点

#### 2.4.4 シンド州カラチ市地域の物流インフラ整備に係る行政

パキスタンの法令では、インフラ整備は基本的には各州の責任及び権限・管掌となっているが、港湾整備については、連邦政府海運省 (Ministry of Maritime Affairs、以下「MOMA」という) 及び傘下の連邦政府機関である Karachi Port Trust (以下「KPT」という) 及び Port Qasim Authority (以下「PQA」という) が管掌、道路整備については、複数の州にまたがる自動車専用道路 (Motorway) は連邦政府交通省 (Ministry of Communications、以下「MOC」という) 及び傘下の連邦政府機関である National Highway Authority (以下「NHA」という) が管掌、そして鉄道整備については、連邦政府鉄道省 (MOR) 及び傘下の連邦政府機関である Pakistan Railways (パキスタン国鉄) が管掌している。連邦政府は厳しい財政制約下にあるため、NHA やパキスタン国鉄は PPP (Public Private Partnership:官民連携) による大型プロジェクトの実施に注力しており、2019-2020 年の Public Sector Development Programme (PSDP) における新規の道路整備予算は限定的である (NHA を含む交通省予算における新規着工分は 25% 以下である)。

一方、シンド州等州政府も PPP 方式による大型交通インフラの整備に期待をかけており、連邦政府と州政府の調整が必要となる案件も生じている。NHA 等連邦政府機関が主導する PPP プロジェクトにおいても、環境社会配慮、事業用地や通行権 (Right of Ways) の取得や

許認可等州政府との協議・協力が重要となっている（シンド州カラチ市地域の物流インフラ整備に係る行政管掌のイメージは図 2.4.6 の通りである）。



（出所：調査団作成）

図 2.4.6 パキスタンにおける港湾物流インフラ整備行政

シンド州はパンジャブ州と並び、連邦政府に先駆け PPP 法を制定し<sup>41</sup>、PPP によるインフラ整備を推進しており、現在も州政府財務局傘下の PPP ユニットが中心となり。PPP 事業を進めている。これまでに以下の 10 プロジェクトが完工している。

プロジェクト名	担当部門	事業費	PPP 契約形態
Hyderabad-Mirpurkhas Dual Carriageway (自動車道路)	道路交通部門	68 億 PKR	通行料収入の最低保証有
Jhirk Mulla Katiyar Bridge (橋梁)	道路交通部門	45 億 PKR	年払 PPP
Karachi-Thatta Dual Carriageway (自動車道路)	道路交通部門	88 億 PKR	年払 PPP
Safety and Security at NICH (小児病院警備業務)	保健部門	1.35 億 PKR	運営委託
Performance-Based Contracts Health 2015 (保健関連業務)	保健部門	変動ベース	運営委託
Children Hospital North Karachi (小児病院関連業務)	保健部門	変動ベース	運営委託

<sup>41</sup> 2010 年シンド州議会は THE SINDH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP ACT, 2010 (SINDH ACT NO: V OF 2010) を承認

Regional Blood Centers (地域血液センター関連業務)	保健部門	変動ベース	運営委託
Sindh Ambulance Service	保健部門	変動ベース	運営委託
Teachers Training Institute - Hussainabad (教育関連業務)	教育部門	変動ベース	運営委託
Education Management Organizations (教育関連業務)	保健部門	変動ベース	運営委託

(出所：シンド州政府 PPP ユニット)

また、現在進行中のプロジェクトは以下の通りである。

プロジェクト名	担当部門	事業費	PPP 契約形態
Ghotki Kandkot Bridge (橋梁)	道路交通部門	14 億 PKR	年払 PPP
Malir Expressway (自動車道)	道路交通部門	28 億 PKR	通行料収入の最低保証有
Dhabeji Special Economic Zone (SEZ)	産業開発部門	19 億 PKR	収入分配方式

(出所：シンド州政府 PPP ユニット)

現在、シンド州政府は以下のプロジェクトを含む 16 案件を PPP 方式で実施することを準備検討している。

プロジェクト名	プロジェクト内容
M9 to N5 リンク道路プロジェクト	カラチ市の主要自動車道 M9 と N5 を接続する 20 km 道路建設 (Urban Road Initiatives in Karachi)
Katiyar Bridge プロジェクト	橋梁建設
地域下水リサイクルプロジェクト	下水リサイクル施設建設
カラチ複合排水処理 TP-III (Treatment Plant-III) プロジェクト	下水リサイクル施設建設
カラチ・マーブルシティプロジェクト	SEZ 開発
NED 大学テクノロジーパークプロジェクト	技術開発施設建設
Nabisar-Vajihar ウォーターパイプライン プロジェクト	電力事業への水供給設備

(出所：シンド州政府 PPP ユニット)

2020 年の COVID-19 の影響により、中央政府および州政府の財政事情は一層深刻化しており、インフラ整備において PPP はより重要な手法になりつつある。中央政府の交通インフラ整備を担う NHA においても、PPP による交通インフラの整備が推進されており、2020

年月には、PPP 方式により今後少なくとも、以下の 8 つ道路プロジェクトを開発する予定であることが発表された。

プロジェクト名	プロジェクト内容
Hyderabad-Sukkur Motorway (M-6) プロジェクト	長さ 306km の 6 車線の M-6 建設
Karachi-Quetta-Chaman (N-25) 拡張プロジェクト	既存自動車道の二重化と補修
Balkasar-Mianwali 拡張プロジェクト	既存自動車道の二重化と補修
Mianwali-Muzaffargarh 拡張プロジェクト	既存自動車道の二重化と補修
Shahdara フライオーバープロジェクト建設プロジェクト(ラホール/N5)	フライオーバー (高架道路) 建設
Lyari Express way 高架物流道路プロジェクト	既存 Lyari Express way に高架物流道路(Elevated Freight Corridor)を増設
Bara Kahu フライオーバー建設プロジェクト (イスラマバード/N-75)	フライオーバー (高架道路) 建設
Sialkot -Kharian-Rawalpindi 自動車道プロジェクト	高速道路の建設

(出所 : The Nation)

#### 2.4.5 シンド州カラチ市地域の港湾インフラ

シンド州カラチ市地域にはカラチ港及びカシム港があり、夫々、KPT 及び QPA が管理運営し、これらを MOMA が管轄している。

##### 1) カラチ港概要

カラチ港は、Lyari 川河口の China Creek 両岸の沿岸砂州に遮蔽された静穏な水域に位置し、自然の地形を利用して作られ発展してきた 150 年以上の歴史を持つ港である。同港はパキスタン最大の商業港湾であり、同国最大の商業都市カラチを背後圏にもつアクセスの良さを特徴としている。

KPT はカラチ港の商業繁栄により、1860 年に設立されたカラチ商工会議所が母体であり、1880 年には商工会議所に、鉄道、税関、技術者の代表を加えたカラチ港湾委員会 (Karachi Harbor Board) が設立され、このカラチ港湾委員会が KPT に発展。パキスタンの独立以後は、MOMA 傘下の国家機関となった。

##### ■ 主たる施設

現在のカラチ港の主たる施設及び概況は以下の通りである。

施設	バース数/長さ/水深	運営
貨物ターミナル	21 基/150~250m/	KPT

	7.5~13m	
イーストワーフ コンテナターミナル	3基/305m/13m	Pakistan International Container Terminal (PICT:比国 ICTS グループ)
ウェストワーフ コンテナターミナル	3基/305m/13m	Karachi International Container Terminal (KICT:香港ハチソングループ)
サウスワーフ コンテナターミナル	4基/400m/14~16m	South Asia Port Terminal (SAPT:香港ハチ ソングループ)
オイル/ケミカル ターミナル	3基/259 m/12~13 m	KPT

2020年、KPTはイーストワーフの南にありケマリ・マノラ・フェリーの発着や小さな船舶が係留されているポートベイシンに新しい棧橋を建設した（約7億KPRの投資）。

#### ■ 概況図



(出所：KPT 資料)

図 2.4.7 カラチ港の現況

#### ■ 運営

カラチ港のオペレーションにおいて、港湾管理、施設管理は KPT だが、KICT,PICT 及び SAPT コンテナターミナルの実際の運営等は、ハチソングループ（香港）及び ICTS グループ（フィリピン）にコンセッション契約で委託されている。KPT の業務は水路を含むカラチ港全体の施設管理及びバルクやりキッドそして一般貨物等の船積/陸揚業務である。

カラチ港における各エリア及び各機能の業務/責任の分担（デマケ）は以下の通りである。

エリア 機能	水路	ふ頭・バース・ジェティー					保税ヤード	通関施設	港内道路	ゲート	港外道路
		ウエスト ワーフ	イースト ワーフ			サウス ワーフ					
		コンテナT	一般貨物	コンテナT	オイルT	コンテナT					
整備							FBR	KPT	KPT	シンド政府	
運営/管理											
入出船 荷降ろし 荷積み 情報 システム	KPT	KICT (ハチソン) 民間	KPT	PICT (ICTS) 民間	KPT	SAPT (ハチソン) 民間	KPT/ コンテナ オペレーター 民間				
通関業務				FBR			FBR				

(出所：調査団作成)

図 2.4.8 カラチ港における関係者の業務分担状況

注記：① FBR は Federal Board of Revenue/ 連邦歳入庁の略称

② 「整備」とは当該施設/設備の設備投資及び維持管理を意味する。

2020年にKPTはドライバルクターミナル運営の入札を開始し、11社が最終選考に残った(その多くは国際的なターミナル・オペレーターである)。

#### ■ 新規開発計画

調査団との協議において、KPTから開示された主たる新規開発計画は以下の通りである。

プロジェクト名	プロジェクト内容	事業ステージ
LNG コンプレックスプロジェクト	PDWCP (Pakistan Deep Water Container Port)計画予定地(約250エーカー)に洋上LNG受入/貯蔵基地、再ガス化プラント、海水淡水化プラント、コンバインドサイクルガス火力発電所(Co-generation Type)を建設するプロジェクト	FS 開始準備中
TPX ビジネスセンター開発プロジェクト	コンテナの鉄道輸送ターミナルとして開発予定であった好立地のTPXヤード(140エーカー)をビジネスセンターとして開発する計画。KPTは民間企業とのJVでの事業展開を計画。ビジネスセンターの主たるテナントとして、金融セクター/保健セクター/海運会社/メディア等を想定	民間投資企業を募集中
SEZ 開発プロジェクト	ウエストワーフ対岸の約2000エーカーの浅瀬(マングローブ湿地)に、FDI促進を目的としたSEZを整備するプロジェクト	未定
湿地公園(下水処理場建設)プロジェクト	マイコーラチー・バイパス道路沿いの124エーカーの湿地に下水処理場/環境施設と公園を建設する社会事業	未定
KPT Freight Corridor	KPT 物流を効率化するための北行ルート、南東ル	未定

プロジェクト	ートに加え、カラチ港とカシム港を結ぶ約 40km の貨物専用リンクロードを海岸沿いの浅瀬を活用し建設する計画	
--------	--	--

## 2) カシム港概要

カシム港は、パキスタンの工業化政策を促進する海外直接投資を呼び込むための開発ポリシーのもと、カラチ港の混雑を緩和するためカラチ港の東約 40km、カラチ市の東端に 1980 年に開港した港である。

カシム港は開港以来、製鉄所や発電所の建設等地域の工業開発と歩調を合わせた発展が進められ、1997 年に設立されたコンテナターミナルは当初より、Qasim International Container Terminal (QICT: ドバイ DP World) に BOT 方式の運営委託が実施されている (2011 年設立の第 2 コンテナターミナルも QICT の運営)。コンテナターミナル以外の港湾施設も以下の通り、基本的に民間企業の運営となっている。

PQA は、2018-2019 で過去最高の収益を記録している (最高裁判決によるカラチにおける石炭貨物の取扱に関する、KPT から PQA へのシフトが大きく貢献)。PQA は 2019 年初頭には初めて大型船の夜間航行も開始し、2020 年 3 月と 4 月に過去最高の 270 隻の船舶を取扱っている。

また、PQA ではパキスタングリーンイヤーの首相イニシアチブに基づき、100 万を超えるマングローブの植林が進行中である。

### ■ 主たる施設

施設	バース数/長さ/水深	運営
貨物ターミナル	4 基/225m/10m	PQA
コンテナターミナル(1)	3 基/712m/12m	Qasim International Container Terminal (QICT: ドバイ DP World)
コンテナターミナル(2)	2 基/615m/12m	QICT
リキッドターミナル	210 m /10 m	FWQ(民間)
LPG ターミナル	163 m/10 m	SSGC(民間)
オイルターミナル	1 基/245 m/13 m	Fotco Oil Terminal (民間)
ケミカルターミナル	225 m /11 m	EVTL(民間)
穀物肥料ターミナル	250 m/13 m	FAP(民間)
石炭・セメントターミナル	230 m/13 m	PIBT(民間)
第一 LNG ターミナル	浮体式 LNG 貯蔵再ガス化プラント	Engro Elengy(民間)

第二 LNG ターミナル	浮体式 LNG 貯蔵再 ガス化プラント	PGPL(民間)
--------------	------------------------	----------

(出所：PQA 資料)

■ 概況図



(出所：調査団作成)

図 2.4.9 カシム港の現況

■ 運営

カシム港における各エリア及び各機能の業務/責任の分担(デマケ)は以下の通りである。

エリア 機能	ふ頭・バース・ジェティー										保税ヤード	通関施設	港内通路	ゲート	港外通路
	マージナル ワーフ					マージナル ワーフ外									
	一般貨物	コンテナT (1&2)	穀物肥料T	リキッドT	ケミカルT	オイルT	LNGT(1)	LNGT(2)	石炭・セメ ントT						
整備	PQA	PQA	QICT (DP World) 民間	FAP 民間	FWO (民間)	EVTL 民間	Fotoco 民間	Engro Elengy 民間	PGPL 民間	PBIT 民間	PQA/ 民間 オペレーター	FBR	PQA	PQA	シンド政府
運営/管理															
出入船 荷降ろし 荷積み															
情報 システム															
通関業務															

(出所：調査団作成)

図 2.4.10 カシム港における関係者の業務分担状況

注記：① FBR は Federal Board of Revenue/ 連邦歳入庁の略称

② 「整備」とは当該施設/設備の設備投資及び維持管理を意味する。

## ■ 新規開発計画

PQA の公開情報等による主たる新規開発計画は以下の通りである。

プロジェクト名	プロジェクト内容	事業ステージ
第 3LNG ターミナルプロジェクト	カシム港の LNG ゾーンで 1 日に 7 億 5000 万立方フィート (mmcf) の容量を持つ第 3 ターミナルの建設に係る関係者協議が進行中。	民間投資企業との協議が進行中
水路深化プロジェクト	かねてより PQA は増加するエネルギー需要に対応する石炭、石油製品、LNG の輸入増加に資する代替チャネルの改善と深化を計画している (大型船の入船を可能とする水深の深い水路構築)。水深 13 メートルの現在のメインチャネルを 15-16m (全天候型 : ALL Season 14 メートル喫水船入船可能な航路) に深化する計画 (推定コスト : 約 2 億 USD)。	FS 等計画段階
Port Qasim アクセス道路改善プロジェクト	N5 の T 字路からの 26 KM の長距離二重車道の建設を計画。想定区間は PQA 商業地域 (西部工業地帯および東部工業地帯) を通過し、サッスイブリッジガガー鉄道踏切までの区間であり、メインアクセス道路の高層化と BTS ベースの 2 つの高架道路を含む (推定コスト : 約 90 億 PKR)。	計画段階
テキスタイルシティプロジェクト (繊維加工および関連産業に特化した工業団地)	パキスタン政府は付加価値繊維製品の生産と輸出を強化するために、PQA の東部工業地帯に 1250 エーカーの「テキスタイルシティ」を設置することを計画し、PQA は所有権を引き渡した。これにより、原材料のベンダーやサプライヤー、川下産業やサポート産業の出現が期待され、2009 年にパキスタン連邦政府及び民間投資会社等の出資でプロジェクト会社が設立されたが、その後プロジェクトは中断	中断中

### 3) カラチ港/カシム港の取扱量

両港の貨物及びコンテナの取扱量推移を表 2.4.1 及び表 2.4.2 に示す通りである。

表 2.4.1 カラチ港及びカシム港の貨物取扱量 (単位:千トン)

年度 (4月/3月)	輸入			輸出			輸出入合計		
	カラチ港	カシム港	合計	カラチ港	カシム港	合計	カラチ港	カシム港	合計
2007	25,649	21,933	47,582	11,634	5,545	17,179	37,283	27,478	64,761
2008	25,470	20,329	45,799	13,334	5,954	19,288	38,804	26,283	65,087
2009	27,892	19,046	46,938	13,754	7,087	20,841	41,646	26,133	67,779
2010	28,508	19,443	47,951	12,820	6,656	19,476	41,328	26,099	67,427
2011	26,240	17,740	43,980	11,673	5,696	17,369	37,913	23,436	61,349
2012	26,687	17,819	44,506	12,143	7,041	19,184	38,830	24,860	63,690
2013	30,336	18,172	48,508	10,985	7,608	18,593	41,321	25,780	67,101
2014	31,470	21,607	53,077	9,534	8,239	17,773	41,004	29,846	70,850
2015	40,254	25,747	66,001	9,781	7,439	17,220	50,035	33,186	83,221
2016	42,630	30,922	73,552	9,851	6,433	16,284	52,481	37,355	89,836

(出所: Pakistan Statistical Year Book 2017)

表 2.4.2 カラチ港及びカシム港のコンテナ取扱量

(単位:1000TUE)

年度 (4月/3月)	輸入			輸出			輸出入合計		
	カラチ港	カシム港	合計	カラチ港	カシム港	合計	カラチ港	カシム港	合計
2014	829	468	1,297	792	503	1,295	1,621	971	2,592
2015	1,006	556	1,562	898	568	1,466	1,904	1,124	3,028
2016	1,038	567	1,605	1,031	608	1,639	2,069	1,175	3,244
2017	1,118	480	1,598	1,113	509	1,622	2,231	989	3,220
2018	1,068	526	1,594	1,093	526	1,619	2,161	1,052	3,213

(出所: Pakistan Statistical Year Book 2017, KPT/PQA 情報等)

両港のコンテナターミナルの運営は民間オペレーターに委託され、互いに競争関係にあり、ポートセールスの観点から、コンテナ貨物が集まるよう荷役サービス向上の努力が行われている。船会社は各ターミナルから提示される条件に応じて寄港するターミナルを選定している。

### 4) カラチ港/カシム港の物流状況

#### ■ カラチ港

上述のカラチ港の貨物取扱量の増加及び後述の重量車両のカラチ市街地乗り入れ制限問題により、現在のカラチ港からの物流輸送の状況は非常に厳しい状況にある。特に、大型船の入港時にはカラチ港と M9 を結ぶ北行ルート及びカラチ港サウスワープからコランギ方面へむかう南東ルートの混雑は課題である。現在シンド州政府はカラチ港周辺の交通問題を解決するために、以下の二つのプロジェクトを計画中 (FS 実施前) である。

### ● Interchange at ICI Bridge Project (ICIブリッジ交差点の改修プロジェクト)

カラチ港イーストワープとウェストワープからの M9/M10 方向への交通が合流する通称 ICI ブリッジ (カラチ環状鉄道に架かる道路橋) 改修プロジェクトは、(i) トラック等港湾物流による夜間の交通渋滞を解決する (ii) カラチ港付近の交通渋滞を招いているモーリプール道路との効果的接続を目的とするプロジェクトである。現在の状況は、毎日の多くの通勤者を運ぶバス (公共交通) 等の左折を含む双方方向の交通で混雑しており、付近に代替となる道路はない状況である。

### ■ Link Road to Korangi and Bridge Over Malir River Project (コランギリンクロードプロジェクト)

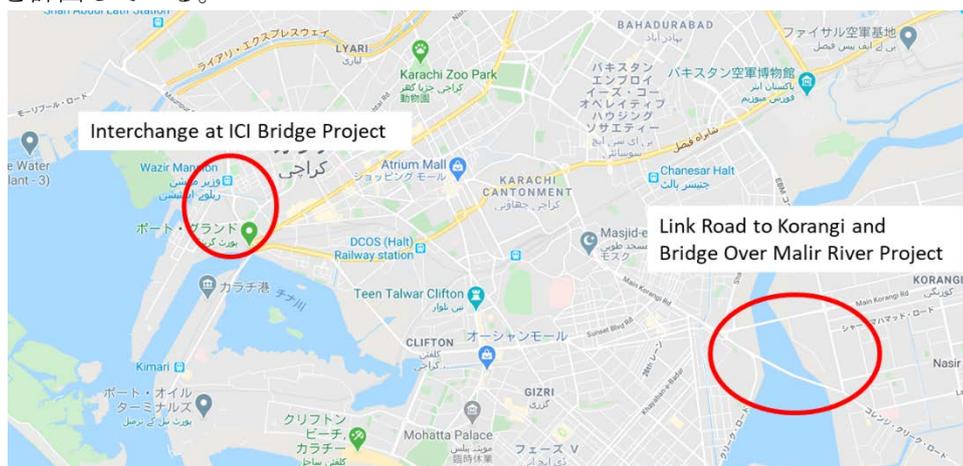
コランギエリアの地域人口が約 250 万人に達していることに加え、同エリアには多くの公共施設や商業/産業施設があり、毎日約 50 万人がビジネス等の目的で他のエリアから通勤しており、シンド州政府の情報では 1 日あたりの車両交通量は 20,000 台以上とのこと。

また、コランギロードを経由して KPT に向かって出入りするトラック等の物流交通も交通混雑を増大させている。

然しながら、メインコランギ道路等カラチ市街地へのアクセス道路は充分ではなく常時混雑しており、地域の交通状況の改善が必要とされている。

併せて、現在進められている Malir Expressway プロジェクトの開始点も既存の土手道/KPT インターチェンジの近くであり、今後このエリアは Malir Expressway を経由して M9 と直接リンクすることが予定されており、この地域の交通負荷はさらに増加する事も懸念されている。

上記の状況を勘案して、シンド州政府はマリル川の新橋を含めたコランギへのリンク道路の整備を計画している。

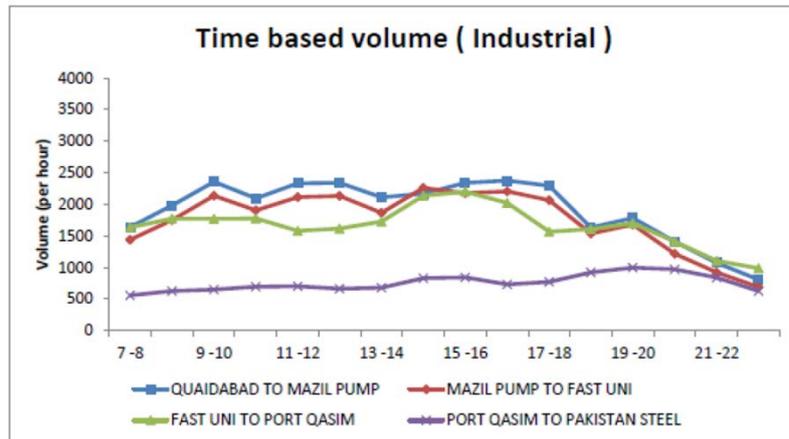


(出所：シンド州政府 Local Government & HTP Department  
「Urban Road Initiatives in Karachi」)

図 2.4.11 シンド州政府カラチ港周辺道路プロジェクト計画

## ■ カシム港

一方、カシム港については、2016年7月に発表された NED University of Engineering and Technology の Mir Shabbar Ali 教授の「Prediction of Traffic Congestion in Karachi Metropolis using Artificial Intelligence Techniques」における産業車両の N5 通行量調査の結果からも、カシム港からパキスタンスチール脇を通って、Eastern Bypass 経由 M9 に至る物流は日中もスムーズと考えられる<sup>42</sup> (図 2.4.12 参照)。



(出所：NED University of Engineering and Technology 「Prediction of Traffic Congestion in Karachi Metropolis using Artificial Intelligence Techniques」より転載)

図 2.4.12 カラチ市 N5 産業車両交通量推移

今後、パキスタンのガソリン、天然ガス等オイル/ガス製品の需要の拡大に併せて、カシム港での石油製品/LNG の輸入が増大し、必要なパイプラインの増設/新設ができなかった場合はカシム港からのタンクローリー輸送が増加し、将来交通渋滞が発生する可能性等は否定できないものの、現在のカラチ市の港湾物流の喫緊の課題（ボトルネック問題）はカラチ港からパキスタン内陸部への接続（Hinterland connectivity）と思料される。

<sup>42</sup>重量車両のカラチ市市街乗り入れ制限は2016年9月の通知であり、当該資料の調査の時点ではトラック等産業車両のN5走行が可能であったと思われる。

## 2.4.6 港湾運営のシステム化 (EDI/NSW/PCS) <sup>43</sup>

パキスタン連邦政府は、通関業務等の港湾運営の効率化と利便性向上を目的としたポートコミュニケーションシステム (Port Communication System: PCS) を含む PSW (Pakistan の国家単一窓口 (National Single Window、以下「NSW」という)) の導入に注力している。

連邦歳入委員会 (FBR) は 2002 年より長年、通関手続きのペーパーレス化、シングルウィンドウ化に向け注力し、2011 年 11 月よりカラチ港の PICT 及び KICT ターミナルの双方で WeBOC システムの本格運用が開始された。現在では、全国の税関で WeBOC システムが活用され、海運貨物の他、陸運・空輸貨物を含む、パキスタン全体貨物の約 80% が同システムによりカバーされている。

WeBOC システムは通関電子情報交換 (通関 EDI) であり、主な機能は、以下の 4 機能である。

### a) 自動通関システム

貨物の申告、電子決済、貨物検査、リスクマネジメントシステム (RMS)、通関許可、通関手続きの状況報告、法務取締、関税評価、税率管理、事後調査 (Post Clearance Audit)、ユーザー管理等。

### b) 徴税

輸出入に係る各種関税の徴収、課税の詳細の HS コードとのリンク等。

### c) 港湾貨物の取扱及び港の最適化

電子書類による船舶代理店、通関業者、港湾管理者、税関による情報共有、リアルタイムのモニター管理機能、ターミナル・オペレーター及び港湾管理者 EDI とのリンク、無人 (電子) ゲート (e-gate)、税関による到着前貨物のリスクスクリーニング等を実施可能とする。

### d) 関係機関 (省庁) との調整

輸出入に関連する省庁とのシステム接続機能。FBR、中央銀行、運輸関連部門、検疫、商業省 (Ministry of Commerce) はリンク済みで、その他の関連省庁とのリンクも推進中である。2018 年 4 月、FBR は NSW ロードマップを含む NSW 戦略を作成し、2019 年 12 月連邦政府は NSW 法の制定を承認。

PSW は 4 コンポーネントに分割でき、第 1 コンポーネントは上記 WeBOC であり、第 2 コンポーネントは、国際保安基準を満たす港湾運営のための PCS であり、現在 WB グループの IFC が協力調査を実施している。第 3 コンポーネントは、食品や動物の輸入に係る検疫等証明書の国際基準である LPCO と呼ばれる OGA の導入 <sup>44</sup>となる。第 4 コンポーネントは、パキスタン中央銀行 (パキスタン中央銀行) と民間銀行などとの接続である。

<sup>43</sup> EDI(Electronic Data Interchange:電子情報交換/NSW (National Single Window : 全国規模の関連情報電子統合システム) /PCS (Port Communication System : 港湾関連情報統合システム)

<sup>44</sup> LPCO (Licenses, Permits, Certificates, and Other control documents)、OGA(Other Government Organization)

## ■ 港湾運営のシステム化における課題

港湾運営システム化の土台となる政策/法令のフレームワーク（Pakistan Single Window/PSW）や税関 EDI の WeBOC の導入は既に実現しているものの、PSW の次の本邦技術活用条件（Special Terms for Economic Partnership、以下「STEP」という）となる PCS の開発や WeBOC と PCS のインテグレーション等の高度化がこれからの課題である。

### 2.4.7 シンド州カラチ市地域の陸上交通インフラ

#### 1) カラチ市地域の道路交通状況

カラチ市には約 10,000 キロメートルの道路があり、全長の 5%未満の高速道路と幹線道路（以下の 7 路線）と 90%以上の地方道路で構成されている。

1	国道	N5:カラチ-ラホール国道
2	国道	N25: カラチ-カラータ国道
3	モーターウェイ	M9:カラチ-ハイデラバード間スーパー・ハイウエー
4	モーターウェイ	M10 : カラチ・ノーザン・パイパス
5	有料高速道路	Lyari Express Way
6	主要道路	Eastern Bypass (カラチ市東部 N5 から M9 北東部)
7	主要道路	Main Korangi Road (N5 カラチ港付近からコランギの工業団地)

市内の車両移動人回数は約 1400 万回/日であり、その約 40%が路線バス等公共交通機関である。<sup>45</sup>

パキスタンのメディアでは、頻繁に、カラチ市の交通渋滞について、世界最悪級として指摘されており、WB の 2018 年「Transforming Karachi into a Livable and Competitive Megacity」においても、カラチ市内の交通混雑問題が指摘されている。世界ベースの分析インサイトの一つである Numbeo<sup>46</sup>の Current Traffic Index のランキングでは、カラチの交通渋滞のレベルは、デリー、ダッカ、コルカタよりは良好であり、北京、上海、ハイデラバード程度と評価されている。この評価は、今次調査団の実走調査及びグーグルマップの交通混雑情報の適時チェックの印象と一致している。

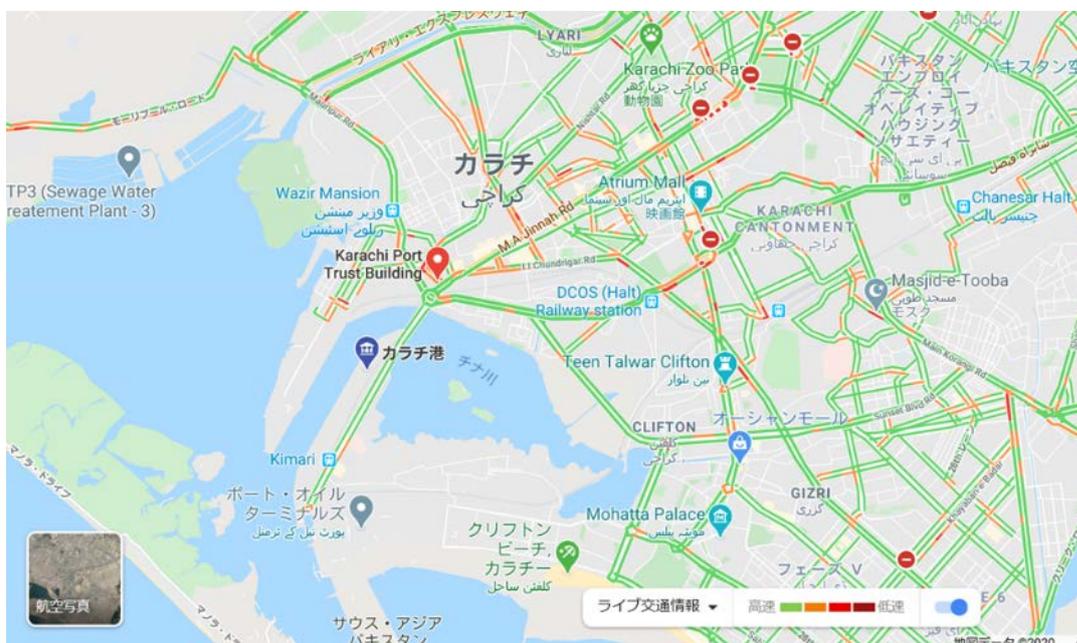
<sup>45</sup> "2018 年 WB レポート「Transforming Karachi into a Livable and Competitive Megacity : A City Diagnostic and Transformation Strategy」に基づき記述

<sup>46</sup> [https://www.numbeo.com/traffic/rankings\\_current.jsp?displayColumn=0](https://www.numbeo.com/traffic/rankings_current.jsp?displayColumn=0)

表 2.4.3 アジア主要都市の世界の交通混雑ランキング(2020)

都市名	国名	世界ランキング
デリー	インド	4
コルカタ	インド	6
ムンバイ	インド	8
マニラ	フィリピン	9
ダッカ	バングラデシュ	10
テヘラン	イラン	12
ジャカルタ	インドネシア	13
イスタンブール	トルコ	17
バンコク	タイ	30
チェンナイ	インド	36
クアラルンプール	マレーシア	39
北京	中国	43
上海	中国	44
ハイデラバード	インド	50
カラチ	パキスタン	57

(出所：Numbeo の Current Traffic Index)



(出所：調査団作成)

図 2.4.13 グーグルマップ交通渋滞情報（平日午前 9 時）<sup>47</sup>

<sup>47</sup> グーグルマップのライブ交通情報の色による渋滞状況の違いは【緑：渋滞は発生していない/オレンジ：やや渋滞・混在しています/赤：渋滞している/茶：ひどい渋滞】を示している。

本調査の日系企業ヒアリングにおいて、カラチ駐在の本邦大手運輸会社は交通事情について、「パキスタンの道路事情は、インドやバングラデシュと比べれば大きな問題は無いと思う。」とコメントされた。当該コメントは、上記調査団の認識に合致するものである。

一方、本調査において、WB の、Karachi City Diagnostic (KCD) 2014-2016 の指摘の通り、以下の課題が認識できた。

- カラチ市の交通全体を包摂する交通政策、道路整備計画等が存在しない (WB も、「至急適切に設計されたポリシー対策の統合パッケージが必要」と提言)。
- 大量輸送システムの必要性
- 交通管理システム導入の必要性
- 幹線道路を除いた道路の状況が劣悪

## 2) カラチ市内の道路状況

カラチ市内の道路コンディションは国道 (N5 等)、高速自動車道 (M9 等) 及び Lyari Expressway 等主要幹線道路を除いた一般道のコンディションは、以下の調査写真の様になり低いレベルといえる<sup>48</sup>。

主要道路は片側 2~4 車線が多い。舗装はアスファルトもしくはコンクリート舗装の道路が多いものの、生活道路等では土砂や砂利などの舗装も見られる。国道及び高速道路は NHA、そのほかは KMC (Karachi Metropolitan Corporation) が管轄となる。交差点形状に関しては概ね 4 枝直角交差となっている。交差点内の導流はあまり見られず、停止線や区分線等の舗装は剥げかけており視認性が悪いものも見受けられた。交差点規模が大きい箇所も見られる他、一方通行の道路や高架橋の有無により右折、左折ができる交差点が限られること、通行の為に大きく迂回する必要のある箇所など、円滑な自動車通行に影響を及ぼしている状況も見られる。

		
縁石の欠損	路面に凹凸有り、アスファルトがはがれ段差を生じている。最低でも交通量を考慮すれば C 交通の 15cm 以上は必要。	路面にポットホールあり。付近には亀甲状のひび割れが見られる。
		
ICI 橋も単純桁橋であるため、桁と桁の継ぎ目で段差が生じている	横断管の関係が段差を生じている。	舗装の剥がれが散見される。

<sup>48</sup> カラチにおいては 7 つの道路規格 (National Highway/Strategic Road、Expressway、Motorway、Principal Arterials、Minor Arterial、Collector Street、Local Street) に区分

		
横断埋設物箇所段差	縁石の破損	舗装の剥がれ

### 3) カラチ市内の物流状況

カラチ市東部の臨界工業地帯にあるカシム港の物流は交通渋滞が生じる市街地を經由せず Eastern Bypass を利用し比較的短時間で M9 への接続が可能であり、カラチ市の港湾物流の課題はカラチ港から全国につながる主要幹線 M9 への接続の問題と言える。

カラチ港からのトラック輸送に係る問題点としては、カラチ市交通警察当局の市内の大型車両通行規制（トラック通行は午後 11 時から午前 7 時まで可能）と Lyari Expressway のトラック通行規制（重量規制）が大きいと考えられる。現在のカラチ港からのトラック輸送は、日中は M10 ノーザンバイパスを經由し M9 入路に至るルートを利用しているケースと Main Korangi Road を東進し、N5/Eastern Bypass を經由し M9 入路に至るルートを利用しているケースが一般的である。夜間には、Lyari Expressway の北西付近の市街地道路を活用しているトラックが多いとのこと。

上記トラック物流の傾向とカラチ市街の一般交通量により、カラチ港イーストワーフ（KPT ランナバウト）からグルバイ（M10 入路への入口）に至る地域とカラチ港サウスワーフからコランギに至る地域の交通混雑が生じている。

### 4) シンド州カラチ市地域の鉄道インフラ

パキスタンにおける鉄道は、1947 年の独立から 1980 年代なかばまで旅客輸送・貨物輸送ともに重要な役割を担っていたが、1960 年代から道路輸送が徐々に偏重される一方、1970 年代後半からは鉄道部門への不十分な予算投下により鉄道インフラの老朽化が深刻化し、鉄道輸送のシェアは 1980 年代後半から減少の一途をたどっていた。現在のパキスタン輸送部門は道路主体であり貨物輸送及び旅客輸送の 90%以上を道路に頼っている。

カラチ市地域の貨物物流においても、鉄道の果たしている役割は極めて小さいと言える。現在は、パキスタン国鉄 (Pakistan Railways) のカラチ・カントンメント (Karachi Cantonment) 駅 (市中心街の南に位置) からパキスタン各地の主要都市へ、毎日列車が発着しているが (旅客)、本数はかなり少ない。

また、かつてはカラチ都市交通公社 (パキスタン国鉄が主要出資者) の全長 44km の環状線 (Karachi Circular Railway:KCR) が運行されていたが、現在運休中である (1964 年に運行を開始したが、鉄道施設や車両の老朽化及び自動車交通の発達に伴う採算性の悪化により、1999 年末に運行を休止した)。なお、KCR は単線で営業運転を実施していたが、用地は複線分確保されている。

KCR 再開に関しては 2000 年代当初から計画協議がされてきたが、未だ実現していない。

## 2.4.8 パキスタン及びシンド州における環境社会配慮

パキスタンにおける環境行政については、第 18 回憲法改正（2010 年）において、環境行政に関する環境省の役割及び責任は大幅に見直され、その業務は州政府に移管された。これにより、環境影響評価（EIA）及び初期環境調査（IEE）の承認を含む連邦レベルの環境管理機能は、州レベルの州環境保護庁（EPA）に移管された。

シンド州では、環境影響評価（Environmental Impact Assessment、以下「EIA」という）及び初期環境調査（Initial Environmental Examination、以下「IEE」という）は、シンド州環境保護法 2014（以下「Act 2014」という）及びシンド州環境保護規則 2014（以下、Regulations 2014）（参考資料 2.4.1 参照）に基づきシンド州環境保護庁（SEPA）が承認する。

プロジェクト実施に於いては、工事開始前にシンド州環境保護庁（SEPA）の EIA/IEE 承認を得ておかなければならない。

EIA と IEE のどちらに該当するかは、プロジェクトの規模（環境影響の大きさ）によって分類されており、道路プロジェクトでは、連邦または州の高速道路または主要道路（既存道路の改修、復旧を含む）、総延長 500m 超の高架道路、地下道及び橋梁が EIA の対象となる。（参考資料 2.4.2 参照）

EIA では、パブリックコメントが求められている点が IEE と異なるが、国際的な資金援助を得ている場合、資金援助スキームがパブリックコメントを要求しているため、実質的には EIA と IEE の違いはほとんどない。

EIA/IEE 承認のためには、事前に、シンド州政府の関連省庁の承諾(No objection letter)を得ておく必要がある。

例えば、Sensitive area に近接する場合は、Wild Life Department、マングローブに影響が有る場合は、Forest Department の承認が必要となる。

また、プロジェクト提案者には、承認された EIA に基づき、建設工事中、運用中に必要な環境影響の緩和措置や、モニタリングを行い、州政府環境保護局への報告が義務付けられている。

なお、道路建設プロジェクト等に於いて、住民移転が必要となる場合は、道路建設プロジェクトの実施と並行して、用地取得・住民移転プロジェクトの実施が必要となる。

用地取得・住民移転プロジェクトでは、プロジェクトの被影響住民の特定、用地取得や非自発的住民移転に関する補償が含まれており、非自発的住民移転をせざるを得ない人々の生活水準を悪化させないために、適切な補償が行われることが重要であり、住民移転に関しては、用地取得・住民移転計画(Land Acquisition and Resettlement Action Plan (LARAP))の作成及び実施を行うことになる。用地取得・住民移転計画の策定に関する十分な支援を得るために、プロジェクト提案者はプロジェクトの概要が定まった時点で、シンド州政府 Karachi Commissioner に相談が必要。

## 2.4.9 シンド州カラチ市地域の港湾関連プロジェクトの分析

これまでに実施及び計画されたシンド州カラチ市地域の港湾関連プロジェクトについて以下の通り整理/分析を実施。

### 1) カラチ港 PDWCP<sup>49</sup> (深海コンテナ港) プロジェクト

#### プロジェクト概略：

- KPT は、世界市場における大型コンテナ船建造計画の登場に合わせて、2005 年に深海コンテナ港の建設に係る FS を実施。
  - ・ 水深 18m バース 10 基を備えた 5 km の岸壁開発
  - ・ PPP (官民協力方式) での事業実施
  - ・ 総事業費 16 億 USD
  - ・ 当初スケジュール：フェーズ I 開港：2011 年
- PPP 入札を経て、2007 年香港の有力港湾オペレーターであるハチソン・ポート・ホールディングス (HPH) は、KPT とフェーズ I 事業 (水深 16 m/バース 4 基/1.5km のコンテナターミナル) の建設運営 PPP 契約締結 (25 年+25 年延長可能の BOT 契約)
- 2016 年 10 月末にフェーズ I (South Asia Port Terminal:SAPT) が完成/運用開始。運用は 5 年間で毎年 200 万 TEU 以上の取扱を予定。

#### プロジェクトマップ等：



所掌の省庁：MOMA 実施体制：KPT/ハッチソンポートホールディング (HPH)

環境社会配慮：2011 年 4 月 KPT が Final Report 提出

事業費：(フェーズ I)：4 億 5700 万 USD | 資金調達：PPP 民間委託/HPH が資金調達

社会経済効果：大型コンテナ船の入港による効果及び年間 200 万 TEU 以上のコンテナ取扱能力の経済効果は大きい。

#### プロジェクト分析及び注記：

- ✓ 既存のカラチ港の水深が 11.5m であったが、大型コンテナ船の接岸可能な水深 16m の SAPT 開港はパキスタンにとって大きな成果
- ✓ BOT 入札により、世界の有力港湾オペレーターの中から HPH が選定され、新港が設立/運営されることとなった。
- ✓ 当初計画に比べ実施は大幅に遅れたものの、フェーズ I の 2016 年 SAPT 開港の実績は評価できる。
- ✓ フェーズ II 以降のスケジュールが未定。
- ✓ サウスワープからの物流ルートに課題在り。

<sup>49</sup> PWCP は Pakistan Deep Water Container Port の略

## 2) カシム港 LNG 受入ターミナル (PGPL FSRU) プロジェクト

### プロジェクト概略：

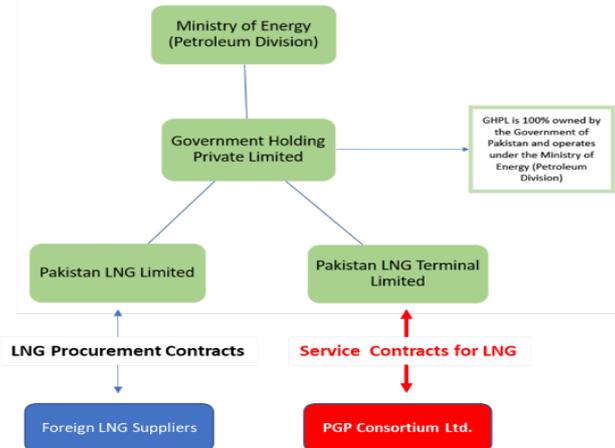
- PGPL (Pakistan GasPort Limited) の完全子会社である Pakistan GasPort Consortium Limited (PGPC) がポートカシムの Mazhar Point に 750mmscfd LNG 輸入ターミナルを建設/運営するパキスタンで 2 番目の LNG 受入施設プロジェクトであり仕様は以下の通り
  - ・ LNG 貯蔵規模：170,582m<sup>3</sup>
  - ・ FSRU 船 (最新式の浮遊式貯蔵および再ガス化ユニット)  
長さ/幅：292.5m / 43.4m
  - ・ 再ガス化能力：750mmscfd ( LNG 年間 6 百万トン)
- PGPC (PGP Consortium Ltd.) はパキスタン政府が輸入する LNG の再気化サービスを同国政府系公社 (パキスタン LNG ターミナル：PLTL) に提供 (最大 600mmscfd の LNG 貯蔵および再ガス化サービスを 15 年間)。
  - ・ PGPC の投資額は約 5 億 USD
  - ・ プロジェクト期間 15 年
  - ・ 運転開始：2017 年
- 当該プロジェクトは、PGPC から棧橋および海洋工事への約 5 億 USD の投資、ノルウェーの BW グループ (BW) からの FSRU への投資、及び Fauji Oil Terminal & Distribution Company Limited (FOTCO) の計量システムと、12.3 km の海底と、棧橋から国営ガスグリッドまでの陸上パイプラインを包摂。

### プロジェクトマップ等：



所掌の省庁：連邦政府エネルギー省

実施体制：



環境社会配慮：PGPC の環境保護体制とコミュニティ関与のための社会行動計画は、WB のガイドラインに準拠とのこと

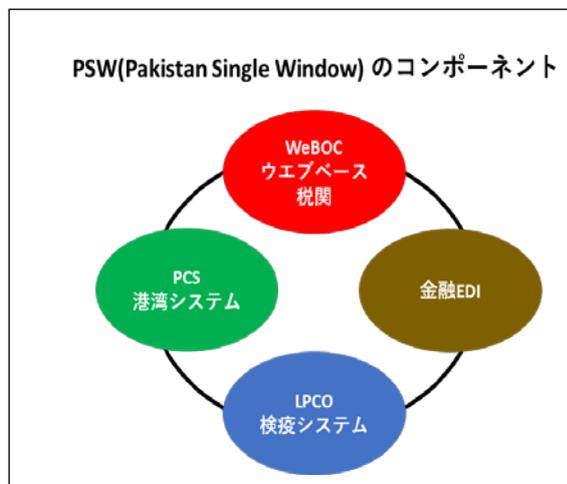
<b>事業費</b> ：約 5 億 USD	<b>資金調達</b> ：PPP 民間委託 設備提供者等関係者が各々のサービス契約に基づき資金調達を実施。
<b>社会経済効果</b> ：本プロジェクトにより、パキスタンは、ディーゼルと LNG 間の燃料交換により、毎年約 17 億 USD が節約できるとしている。また、当該 LNG は、連邦政府とパンジャブ州政府によって設立された 3,600MW の新しい発電所の主要な燃料源となり、電力セクターはクリーンで効率的な発電から大きな恩恵を受けることができた。パキスタンのガス供給ネットワークに LNG が導入されて以来、政府は高価な液体燃料から LNG に切り替えることで新たな発電所の建設を実現。	
<b>プロジェクト分析及び注記</b> ： <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 継続的な開発が進むカシム港地域の利便性をうまく活用できている。</li> <li>✓ 巨大投資が必要となる大型の受入基地建設ではなく、小規模な FSRU 事業を段階的に実施することは合理的である（現在 LNG 第三プロジェクトの実施が協議中）。</li> <li>✓ 国際的な民間企業のプロジェクトファイナンスを最大限活用することによって、公的負担が抑制された。連邦政府は、LNG ターミナルの設置と民間部門による直接ガス販売を奨励。</li> <li>✓ 燃料として再ガス化 LNG(RLNG)を使用することによってこれまでの発電所の効率（約 30～35%）が 55～62%に向上。</li> </ul>	

### 3) PSW プロジェクト (WeBOC 含む)

#### プロジェクト概略/実施状況：

- 当該プロジェクトは貿易と輸送に関与する単一のエントリポイントを有するプラットフォームである NSW をパキスタンに導入するプロジェクトである。
- 連邦政府首相府は、2017 年 10 月に、ICT ベースの貿易関連の NSW を実施するための主管庁に、FBR のパキスタン税関を指定。パキスタン税関は、国境を越えた貿易の 90% にペーパーレス処理を提供する WeBOC のような独自に設計された自動化ベースの貿易円滑化イニシアチブを実施。また、税関は INTRA (規制当局の統合) プログラムに基づく 14 の異なる規制当局およびすべての主要な商業銀行を、社内リソースを使用して WeBOC と電子的にリンクしている。
- 現在、FBR の税関部門は、専用のプログラム管理オフィスを通じて、PSW の設立に取り組んでいる。WB や USAID 等開発パートナーの助けを借りて、PSW を実施するためのさまざまな準備調査が完了。
- PSW のコンポーネントは以下の通り。

- ① WeBOC
- ② PCS 港湾システム
- ③ LPCO 検疫システム
- ④ 金融 EDI



- PSW 実施計画は、44 の異なる規制当局の状況分析に従って作成された。同報告の勧告に基づき、首相は 2018 年 5 月にハイレベルの運営委員会を設置した。この委員会には、財務、収益、経済担当大臣の議長の下、PSW のタイムリーな実施を監督している。
- 2018 年 9 月、幅広いコラボレーションを確実にするために、PSW の主要コンポーネントを担当する 6 つのワーキンググループを設立。
- NSW システムの確立には、国境を越えた貿易に関連するさまざまな国内法と手続きの調整が必要。FBR は技術専門家による法的ギャップ分析を実施。この法的ギャップ分析と、運営委員会によって承認されたビジネスモデルに基づいて、2019 年に PSW 法案 (The Pakistan Single Window Act, 2019) が作成され、国会での承認後、2020 年 6 月までに施行される予定。
- PCS と防衛関連を除いて、PSW は 2022 年に導入予定 (PCS の導入時期は未定)。
- **Schedule 及び NEXT STEP:**  
PSW のコンサルタントの報告書によれば、PSW 実施スケジュール及び次のステップは以下の通りである。



次のステップに進むために、PMO (Project Management Office) は、計画、分析、設計、開発/構築、テスト、パイロットを行う多数のプロジェクトを開始することが必要とのこと。推奨される開発プロジェクトは次のとおり。

1. PSW コア開発：コア PSW アプリケーションを提供するプロジェクト
2. 貿易情報ポータル導入：PSW の重要な部分は、貿易取引の処理に関する規制や

<p>その他の要件に関する情報をトレーダーやユーザーに提供することを目的とする貿易情報ポータルを導入</p> <p>3. OGA アプリケーション開発：OGA パッケージを提供するプロジェクト</p> <p>4. IRMS (Integrated Risk Management System) ソリューションのアプリ開発：将来のリスク管理フレームワークと戦略に基づいて、このアプリケーションの開発は、オーダーメイドで開発されるか、調達されて、統合</p> <p>5. PCS ソリューションオプションの設計/評価：外部の専門家が現在完了している分析および設計プロジェクトに続いて、実行可能なソリューションオプションの詳細な設計および市場評価</p> <p>6. サポートアプリケーション開発：必要なサポートアプリケーションは多数ある。これらを入手または開発</p>	
<p><b>所掌の省庁/実施体制：</b> FBR Custom Department</p>	
<p><b>環境社会配慮：</b> 特になし</p>	
<p><b>事業費：</b> 90 億 PKR の外貨コンポーネントを含む 110 億 PKR</p>	<p><b>資金調達：</b> 連邦政府予算 WB、USAID 等ドナー支援有 (ADB や DFID に支援要請)</p>
<p><b>社会経済効果：</b> WB の EODB における「国境を越えた取引」ランキング向上、透明性/コンプライアンスの向上等により、パキスタンへの FDI 促進につながる。</p>	
<p><b>プロジェクト分析及び注記：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2020 年 8 月、連邦政府国家経済評議会執行委員会 (Executive Committee of the National Economic Council、以下「ECNEC」という) は PSW 事業 (90 億 PKR の外貨コンポーネントを含む 110 億 PKR の予算) を承認。事業の完成は 2023 年 6 月予定と発表。</li> <li>✓ パキスタンへの FDI 促進につながる。</li> <li>✓ デベロップメントパートナーの支援獲得/要請方針は評価できる。</li> <li>✓ KPT や PQA の関与度合いが不明確。</li> </ul>	

## 2.4.10 シンド州カラチ市地域の陸上交通関連プロジェクト分析

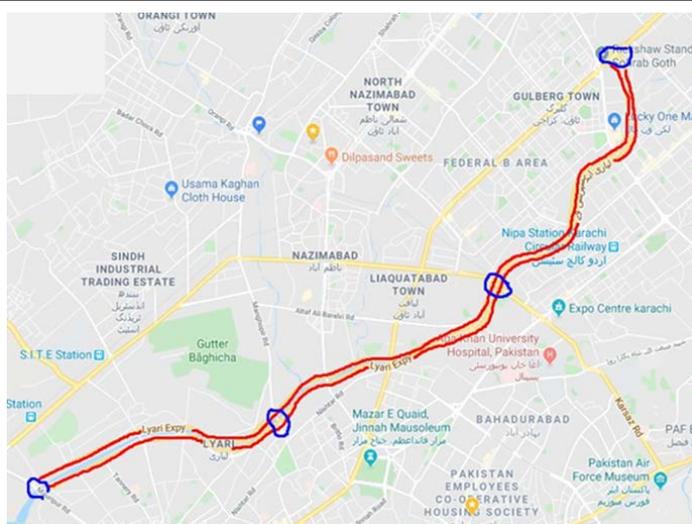
これまでに実施及び計画されたシンド州カラチ市地域の陸上交通関連プロジェクトについて以下の通り整理/分析を実施。

### 1) LYARI EXPRESSWAY プロジェクト

#### プロジェクト概略：

- Lyari Expressway は、パキスタンのシンド州カラチにある Lyari 川沿いに建設された都市区域の有料高速道路。2018年1月28日に開通。
- カラチ市モーリプールを起点とし、ソラブゴスインターチェンジを終点 (M9 に接続) としており、2つのインターチェンジ、5つの高架および5つの地下道を備えた片側2車線から構成される 16.5 km の高速道路である。
- 通行する交通量は 34,000 台/日と想定。この有料高速道路は、カラチの混雑を緩和する通勤動脈として設計されており、カラチ港と M9 の地上ルートにかかる交通負担を軽減することが期待されていた。
- 当初 Lyari Expressway は 2009 年 12 月に完成する予定であったが、資金不足及び事業予定地在住住民の移転問題のため、10 年近く完成が遅れた。最終的な予算の見積もりは、当初の見積もり 50 億 PKR から大きく増加し、110 億 PKR となった。

#### プロジェクトマップ：



所掌の省庁：MoC 実施機関 NHA

環境社会配慮：世界最大級の住民移転が必要となり、事業の実施は大幅に遅れたものの、住民移転は成功。

事業費：110 億 PKR  
(約 1.6 億 PKR/LaneKm)

資金調達：連邦政府 (NHA) 予算 (有料道路)

社会経済効果：居住者移住費用や大幅な遅延等により、BCR はかなり低くなったと考えられる。

#### プロジェクト分析及び注記：

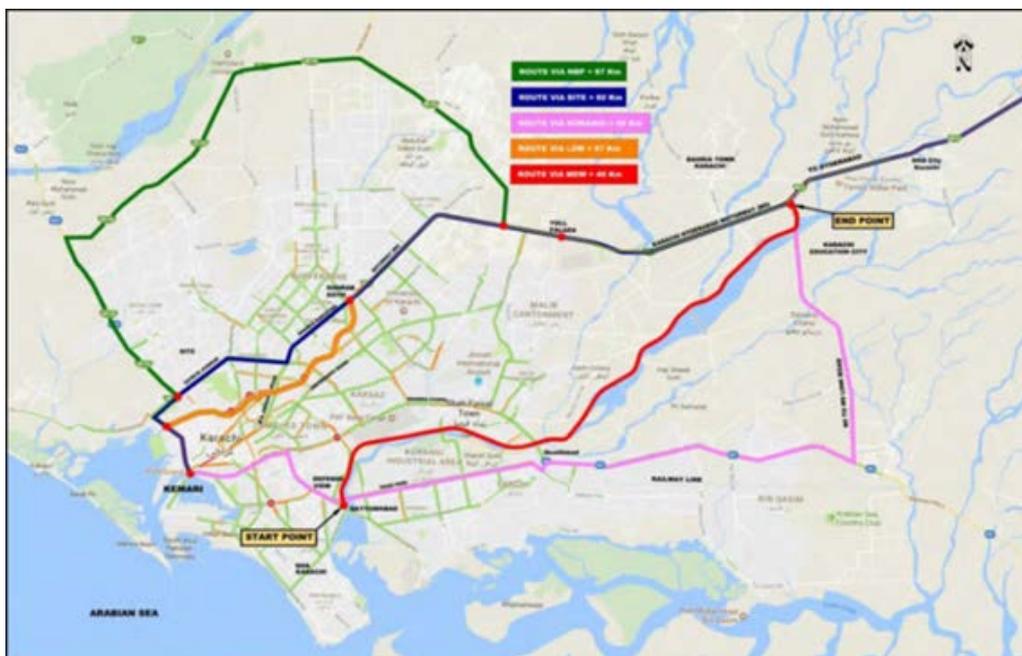
- ✓ 居住者移住問題 (Lyari Expressway Resettlement)：Lyari Expressway の建設には、15,000 の住居の取り壊しと Lyari 川沿いの 24,400 家族の住宅移転が必要であり、連邦政府は Lyari Expressway 再定住プロジェクトを立ち上げた。移転地での生活環境は概ね良好であり、当該移住プロジェクトは一般的には高く評価されている。
- ✓ 洪水防止効果：1993 年の大洪水により、頓挫していた Lyari Expressway プロジェクトは、洪水防御のための機能を有する高速道路の計画として復活。
- ✓ カラチ港と M9 を最短で結ぶ自動車道路として期待されていたが、現在 NHA の判断で (NHA は構造上の問題としている)、重量車両の通行は認められていない (シンド州政府等との争議有)。

## 2) MALIR EXPRESSWAY プロジェクト

### プロジェクト概略：

- Malir Expressway は 3 つの高架道路と 8 つのトンネルを含む全長 38.75 km のプロジェクトで、DHA 地区のコランギ・クリークアベニューを起点とし、M-9 Karachi-Hyderabad 高速道路に接続する Malir 川沿いの片側 2 車線の有料高速道路プロジェクト (PPP 方式)。
- Malir Expressway は 6 箇所のインターチェンジを有し、市民数千人の活用が予測され、交通渋滞の緩和に貢献することが期待されている。
- 併せて、カラチ港、コランギ工業地域、ランディ工業地域、製鉄所、カシム港など産業拠点とパキスタンの主要幹線である M9 高速道路を 30 分程度で接続。
- 2019 年 7 月：PPP 公示/2020 年 4 月 PPP 発注先承認。その後 PPP 契約を締結。
- 既に設計は完了し、2020 年 11 月の第 2 週に建設工事開始とシンド州政府が発表。
- 2023 年末頃完成予定 (36 か月)。
- シンド州政府はコランギのリンク道路の建設承認 (コランギのクリークアベニュー、コランギコーズウェイ交差点から始まり、エアメンゴルフクラブで終わる、全長 12km の 4 車線のリンク道路)。PPP 方式でのプロジェクト実施に関する検討を実施予定。

### プロジェクトマップ等：



**所掌の省庁：**シンド州政府 PPP ポリシー委員会

**実施体制：**民間企業コンソーシアム

**環境社会配慮：**未定

**事業費：**390 億 PKR  
(約 1.5 億 PKR/LaneKm)

**資金調達：**PPP 民間委託

**社会経済効果：**カラチ市の中央を南北に結ぶ高速道路の経済効果は大きいと評価。BCR は 3.0 以上と想定できる。

### プロジェクト分析及び注記：

- ✓ 新興産業・商業地域であるカラチ市南岸のコランギ地域と M9 を直線的に結ぶ非常に効率的なルート。
- ✓ 住民移転問題が小さいのでコストオーバーラン及び工期遅延のリスクも小さい。
- ✓ 河川内に橋梁建設が可能
- ✓ DHA の協力はプロジェクト実施に寄与

### 3) カラチ市 BRT (Bus Rapid Transit) プロジェクト

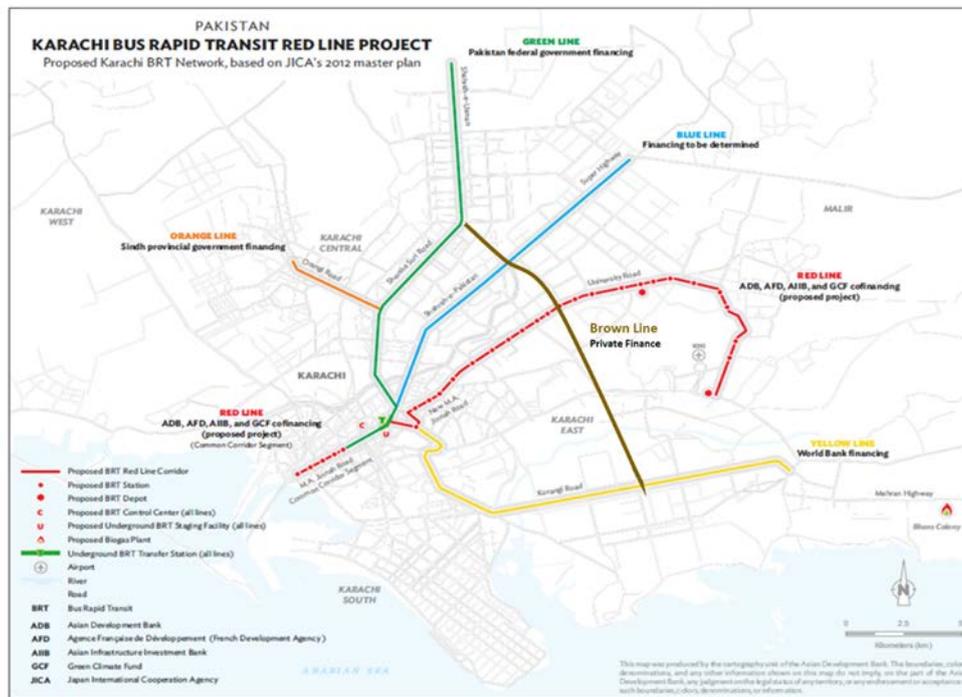
#### プロジェクト概略:

- カラチ BRT プロジェクトは、カラチに建設中の以下の 5 路線からなる全長 112.9 km のバス高速交通網である。
- 想定乗客数 35 万人/日の専用バス路線が完成すると、パキスタンで最大のメトロバスネットワークとなる。
- BRT プロジェクトは 2017 年 2 月の運転開始を予定していたが現在 3 年以上遅延。

<b>グリーンライン</b>	主体：連邦政府	資金：連邦政府予算 (246 億 PKR+110 億)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2014 年 12 月、ECNEC は、ルート の長さ を 3.2 km 短縮 した 後、161 億 KPR の 費用 で 大量 輸送 プロジェクト を 承認。</li> <li>・ グリーンラインは、ミアウェザータワーからスルジャニタウンまで全長 26 km (22 のバス停があり、18 メートルの長さのバス 80 ユニートを取得予定)。</li> <li>・ グリーンラインの建設は 2016 年 2 月開始。2021 年完成予定。</li> <li>・ 連邦政府はグリーンラインを 3 年間の管理運営責任を負いその後シンド州政府への移譲を予定。</li> <li>・ 2016 年 10 月、連邦政府計画開発省の中央開発作業部会 (Central Development Working Party :CDWP) は、設計の変更を承認することに加えて、プロジェクトのコストを 52% 引き上げ、246 億 PKR に修正。</li> <li>・ 連邦政府は、バスの運行には、さらに 110 億 PKR が必要であり、連邦政府は 79 億 PKR を予算化し、2021 年 6 月 30 日までに完了する予定であると発表。</li> </ul>		
<b>オレンジライン</b>	主体：シンド州政府	資金：州政府予算 (23 億 PKR)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オレンジラインは、3.9 km/4 駅で BRT 最小であり、シンド州政府が担当。</li> <li>・ オランギタウンオフィスからマトリックボードオフィスチョウランギ、シャーラエオランギに至るまでの土木工事は完了。2017 年完成予定であったが、4 つの BRT 駅とバスターミナルの開発作業大幅に遅延。また、バスの調達資金不足のためオレンジラインバスプロジェクトの 25 台のバスの調達不能となっており、シンド政府は連邦政府にオレンジライン BRT プロジェクトのすべての業務を 3 年間請け負う申請を準備中とのこと (2020 年 3 月 19 日、エクスプレストリビューンに掲載)。</li> <li>・ 2021 年 6 月完成予定。</li> </ul>		
<b>ブルーライン</b>	主体：シンド州政府	資金：州政府予算/民間投資
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブルーラインは、ミアウェザータワーからバリアタウンまで、全長 30 km</li> <li>・ 当初は民間のバリアタウングループが資金提供予定であったが、バリアタウングループが所有権を撤回したため、このプロジェクトは現在中断 (当初 2017 年の第 1 四半期の建設開始予定であった)。</li> </ul>		
<b>ブラウンライン</b>	主体：シンド州政府	資金：州政府予算/民間投資
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブラウンラインは、当初軌道ベースの MRT を予定していたが BRT に変更可能性大</li> <li>・ ブラウンラインは全長 18.5 km、16 駅、(Nagan to Singer Chowrangi, Kornagi (via Rashid Minhas /Shah Faisal Colony)</li> <li>・ 現在は民間投資家が見つからず中断</li> </ul>		
<b>イエローライン</b>	主体：シンド州政府	資金：総額 438 百万 USD 政府出資 18.5 百万 USD 民間出資 37.5 百万 USD WB 融資 377 百万 USD
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Landhi から New M.A. Jinnah 道路までの 26.5 キロメートルに及ぶイエローラインプロジェクトは、ダウッドコランギからラッキースターサダーまで、コランギロード (主要な工業地帯の 1 つ) を経由。</li> <li>・ 当該路線は、コランギの住宅地とサランのコランギ工業地帯および中央ビジネス地区を接続。</li> <li>・ 2017 年 10 月、WB はイエローライン BRT の建設と BRT システムの確立に財政的および技術的支援の提供に合意。</li> <li>・ 2020 年設計完了 2025 年運転開始予定。</li> </ul>		
<b>レッドライン</b>	主体：シンド州政府	資金：総額 188 百万 USD ADB52%、DFID (英国) 12.62%、シンド政府 34.42%
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レッドラインはモデルコロニーからリーガルチョークまでサフーラゴスとユニバーシティロードを経由して全長 27 km。</li> </ul>		

- ・ プロジェクトの費用は2億2000万USDと想定。
- ・ ADBはPDA1,000万USD及びプロジェクト融資1億USDを予定。連保政府は、カウンターパートの融資についてすでに承認。
- ・ 2020年8月ECNECはADB及び外国パートナーの費用分担比率の変更を承認（外貨費用は663.73億PKR）

**プロジェクトマップ：**



**所掌の省庁：** シンド州政府 Transport and Mass Transit Department

**実施機関：** シンド州政府

Planning and Development Department 及び Sindh Mass Transit Authority (SMTA)。SMTA は、2014年10月シンド州の大量輸送システムの計画、開発、運用、保守、規制を目的として設立されたが、当初想定されて機能が発揮できず、多くの課題に直面したため、グリーンラインの運営管理を Sindh Infrastructure Development Co. Ltd. (SIDCL) に移管。SIDCL は、2017年会社法に基づいて設立された公開有限会社。

**社会経済効果：** BRT プロジェクトは、乗客の大幅な時間の節約、車両の運転コストの節約、大気質の改善、二酸化炭素排出量の節約によって経済的に正当化される。これにより、カラチ市民の健康を改善し、気候変動緩和にも資することが期待される。

**プロジェクト分析及び注記：**

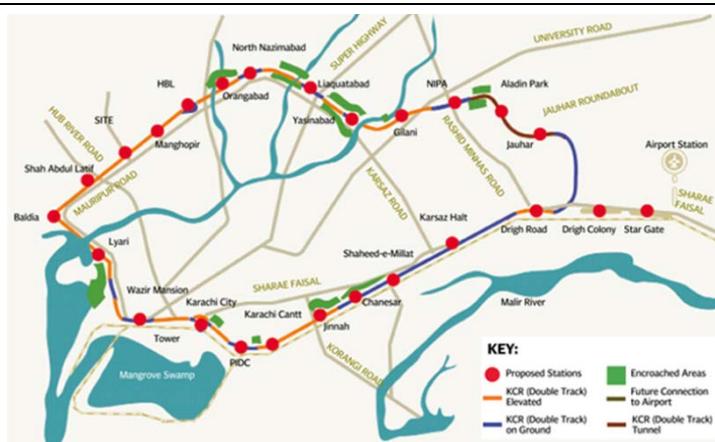
- ✓ 当該事業は合計112kmの専用バス路線により、想定乗客数35万人/日を実現する事業であり、交通渋滞が激化するカラチ市においては社会経済への貢献度が高い事業と評価できる。
- ✓ 既存の道路交通網を活用し費用最小化するBRTプロジェクトは他の地下鉄等マストランジット事業に比し、費用対効果が優れていると考えられる。
- ✓ 一方、資金調達の問題等により、路線を6つに分割し各々の事業主体が異なる方式による事業実施は、計画の大幅な遅れを招いており、オレンジライン、ブルーライン及びブラウンラインの事業開始の見通しが立っていない状況である。

#### 4) Karachi Circular Railway (KCR) プロジェクト

##### プロジェクト概略：

- KCR は、1964 年に運行を開始したが、鉄道施設や車両の老朽化、自動車交通の発達に伴う採算性の悪化により、1999 年末に運行を休止した。なお、環状区間の線路は単線で営業運転を実施したが、用地は複線分確保。
- KCR を復活させることは 1999 年以来何度か提案されたが、財政的および政治的支援の欠如のために未実現。
- 2004 年カラチ活性化の重点プロジェクトとして、鉄道省国務大臣を委員長とする KCR 修復プロジェクトのための Task Force 設立。
- 2008 年プロジェクト実施を目的としたカラチ都市交通公社 (Karachi Urban Transport Corporation: KUTC) 設立。
- 2014 年シンド州政府は中国鉄道建設公社 (CRCC) と覚書に署名。
- 2016 年 CPEC 合同委員会 (JCC) は KCR プロジェクトを CPEC 対象案件とすることに合意
- 2017 年連邦政府は KCR に対して 279 億 PKR の復旧パッケージを承認。
- 2017 年 FS 終了。ECNEC により KCR 総事業費が 19 億 7,000 万 USD で承認された。
- 2020 年プロジェクトの通行権 (Right of Way) が承認され、KCR 敷設予定地に沿った境界/フェンスの建設が開始。
- KCR プロジェクトの仕様は現在以下の通り想定。
  - ・ KCR 路線：カラチカント、カラチシティ、ワジールマンション、リアクアタバード、デポヒル、ドリッグロード、デパーチャーヤードを巡る環状線。23 駅が計画され、駅には、コンピューター化された発券機と自動販売機、自動改札機、エレベーターを装備。
  - ・ 踏切の撤去に伴う 19 の地下道と 3 つの高架橋の建設。
  - ・ 車両は 1,400 人の乗客を運ぶことができる電気マルチユニット (EMU) 約 290 両 (EMU の最高速度は 100km/h)。

##### プロジェクトマップ等：



所掌の省庁：シンド州政府

実施体制：カラチ都市交通公社 (Karachi Urban Transport Corporation: KUTC)

環境社会配慮：実施未定 (プロジェクト予定地の一部に、住民移転の必要有)

事業費：20 億 USD

資金調達：中国鉄道建設公社 (CRCC)  
(シンド州政府は連邦政府に保証を要請)

社会経済効果：70 万人/日の乗客輸送が可能となり、社会経済効果は大きい。

##### プロジェクト分析及び注記：

- ✓ 2020 年 6 月政府は列車運行に 15 億 PKR、サマサッタ-バハーワルナガル間の線路のリハビリに 4 億 PKR の割り当てを承認
- ✓ 予定地の土地取得問題有。プロジェクト予定地の一部に、住民移転の必要有
- ✓ 中国 CRCC の資金調達 (2500 億 PKR) に係る連邦政府の保証問題
- ✓ KUTC の事業マネージメント能力の課題
- ✓ 大型事業費、運賃、乗客数の最適化の課題

## 2.4.11 シンド州カラチ市地域の物流改善プロジェクトのショートリスト

前述のプロジェクト分析を参考として、現在シンド州カラチ市地域において計画/企画されているプロジェクトの中から、実現の可能性が高いプロジェクトのショートリストを以下の通り作成した。

### 1) ショートリストの前提

今次ショートリストの前提を以下の通り設定した。

- a) 「シンド州カラチ市地域の物流改善」に資するプロジェクトに限定。
- b) カシム港（PQA）からの陸上物流については、現在比較的にスムーズに流れていることから、課題の大きいカラチ港（KPT）からの陸上物流に資するプロジェクトを優先。
- c) 同地域では、多くのプロジェクトが計画されているが、経済効果と実現性リスクの総合的な評価によってプロジェクトを選択。
- d) カラチ港の貨物運輸と交通状況の現状については以下の通り認識



(出所：調査団作成)

図 2.4.14 カラチ港の貨物運輸と交通状況

## 2) ショートリスト案件の評価法

ショートリストされたプロジェクトについて、経済効果の試算・評価及び実現性リスクの分析によりプロジェクトの優先順位を評価した。

### ■ 経済効果の試算と評価

社会基盤投資におけるプロジェクトの経済効果評価にはいくつかの手法がある。

今次ショートリストプロジェクトの経済効果評価では、対象プロジェクトの費用便益比率（Benefit-Cost Ratio:BCR）を試算する<sup>50</sup>。併せて、シンド州カラチ市地域の物流改善への貢献等の定性的評価を加えるものとする。

### ■ 実現性リスクの分析

実現性リスクについては、①実行主体の推進力②資金調達の課題③技術問題④阻害要因の四項目を分析し、評価する。

### ■ 評価指標

評価指標は、基本以下の三段階とし、この三段階評価にプラス (+) 及びマイナス (-) の調整を加えるものとする。

- A: 高い評価（経済効果が高い/リスクの蓋然性が低い）
- B: 中程度の評価（一定の経済効果有/ある程度のリスクが想定）
- C: 低い評価（経済効果が低い/リスクの蓋然性が高い）

---

<sup>50</sup> BCR はプロジェクトによって創造される将来の便益を現在価値と（NPV）プロジェクト実施に必要な費用のNPVを比較するものである（ $BCR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}$ ）  
一般的には、BCR が1以下となると、プロジェクト実施の妥当性が極めて低いといわれている。

### 3) ショートリストプロジェクトの内容及び評価

#### 3)-1 LYARI EXPRESSWAY 拡張プロジェクト

##### プロジェクト概要：

Lyari Expressway 有料道路はカラチ市の混雑を緩和するように設計された片側 2 車線の 16.5 km の高速道路であるが、現在 NHA の判断で（NHA は構造上の問題としている）、重量車両の通行は認められていないため（シンド州政府等との争議有）、カラチ港往復のトラックは走行ができない。既存道路に沿って、トラックの走行可能な車線を増設し、片側 4 車線への拡張の検討が始まっている。

##### プロジェクト所在地及び現況：

所在地は前述 2.4.10-1) LYARI EXPRESSWAY プロジェクトのプロジェクトマップ参照  
現況は以下の通り。

Lyari 川の現況	Lyari Expressway	M9 側の出口
		
Lyari 川の水量は少なく、広い河川敷が確認出来る。	上下線とも路面状況・走行良好	M9 入路が近づくと車数が増加

管轄省庁/実施主体：MOC/NHA

計画/予算：未実施/未計画

**プロジェクトの目的：**カラチ港から M9 入路までのトラック走行を 24 時間可能とする  
新車線の増設によって、カラチ港からの陸上港湾物流を大幅に改善。

##### プロジェクト仕様：

- ・ ルート、インターチェンジ及び高架は 既存の Lyari Expressway 有料道路道と同じである（16.5 km の高速道路）。
- ・ 更なる土地取得や住民移転を生じないように既存道路の内側に建設
- ・ 大型トラックやコンテナトレーラーの走行が可能な構造/舗装仕様

スケジュール：工期は 3 年程度

事業費：110 億 PKR( Malir Expressway 事業費準拠：約 1.5 億 PKR/LaneKm)<sup>51</sup>

経済効果/BCR 試算結果：2.55

BCR 計算ベースは以下の通り。

- ・ スケジュール：2022 年建設開始 2025 年運用開始
- ・ 路面向上（IRI）<sup>52</sup>：7 レベル（多少な小さなくぼみあり）から 3 レベル（新舗装）に改善

<sup>51</sup> LaneKm とは道路の建設コストを積算する基準単位の一つである（1 レーンを 1km 建設）

<sup>52</sup> IRI とは国際ラフネス指数（International Roughness Index）道路の舗装状態を表す指標

- 走行速度の改善：30km/h から 50km/h に改善
- 年間走行台数：2,216 千台/年（2025 年）を貨物/コンテナ増加率/年の平均でスライド
- 事業費：11,000 百万 PKR (2018 年価格)を CPI 上昇率/年の平均でスライド
- メンテナンス費用：事業費の 1%/年を CPI 上昇率/年の平均でスライド
- NPV 割引率：12%/年

<b>実現性リスク:</b>	<b>実行主体:</b>	<b>資金調達:</b>	<b>技術問題:</b>	<b>阻害要因:</b>
<b>B</b>	<b>(B)</b>	<b>(C)or(A)</b>	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>

**注記：**既存有料道路を運営している NHA は連邦政府機関であり厳しい財政制限が課せられており、当該事業への投資は難しいと思われる。また、貨物専用道路の PPP 化は民間企業にとっての収益性から難しいと考えられることから、PPP 可能な手法としては以下の二つが考えられる。

- NHA が最低通行料保証を実施する手法
  - 既存道路と当該事業権を併せて民間企業に PPP 方式 (BOT) で譲渡する手法
- 新たな土地取得や住民移転もないことから、投資意欲を示す民間企業も多いと思われる。

2020 年 8 月、NHA は、『Lyari Elevated Freight Corridor 』を含む 8 つのプロジェクト PPP 方式で推進することを発表 (The Nation 2020 8 月 11 日付け記事より)。

### 3)-2 カラチ港アクセス道路改善プロジェクト(北ルート)

#### プロジェクト概要：

KPT はカラチ港の貨物物流の最大課題はカラチ港と M9 を結ぶ道路の混雑と認識し、KPT に必要なプロジェクトとしてカラチ港から Lyari Express 入路/グルバイまでの道路の改善を計画している。

- ① カラチ港内道路：今後更なる発展が期待されるサウスワフからイーストワフ出口までの港内道路（片側 1 車線）2.5km の改善
- ② イーストワフ橋梁の新設：現在架設されている鉄道橋に付随する形での片側 1 車線の道路橋の新設(250m)
- ③ ICI ブリッジ-グルバイ方面道路改善：片側 2 車線 1.8km （パキスタン国鉄の敷地内建設）



#### プロジェクト所在地及び現況：

イーストワフゲート	ICIブリッジ	グルバイ
		
大型トラックの通行あり。	アスファルト表層が剥がれ凹凸が激しく通行に支障有り。	橋梁の高欄は老朽化。橋の先は北部工業エリアである。

管轄省庁/実施主体：MOMA/KPT

計画/予算：KPT の投資案件

KPT Year Book 2017-2018 に開発計画中プロジェクトとして記載されている「PORT HINTERLAND CONNECTIVITY」に係る調査団と KPT の P&D 部門との協議において、当該計画について KPT より以下の確認がなされた。

- ① KPT としては優先される事業計画の一つと位置付けている
- ② シンド州政府やパキスタン国鉄等関係者の協力は得られると考えている
- ③ FS は未実施（道路、橋梁、合流ランナバウト等のプロジェクトの具体的仕様は不明/未決定）。
- ④ 現段階では PC-1 の準備はしていない
- ⑤ JICA の協力を期待する

<p><b>プロジェクトの目的：</b>カラチ港から M9/M10 及び Lyari Expressway 入路までのトラック輸送（北ルート）のボトルネックとなっている ICI ブリッジ周辺の交通混雑緩和を目的とする。また、発展が継続中のサウスワーフから北ルートへの接続をスムーズにするカラチ港内の道路を拡充することによって、ウェストワーフ、イーストワーフそしてサウスワーフを含めたカラチ港全体の物流を改善する。</p>				
<p><b>プロジェクト仕様：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大型トラックやコンテナトレーラーの走行が可能な構造/舗装仕様</li> </ul>				
<p><b>スケジュール：</b>工期は 2 年程度</p>				
<p><b>事業費：</b> 40 億 PKR(カラチ市東部産業道路改善事業費準拠：約 1.0 億 PKR/LaneKm) (調査団が検討したプロジェクト範囲及び仕様にて算出)</p>				
<p><b>経済効果/BCR 試算結果：3.45</b></p> <p>BCR 計算ベースは以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スケジュール：2021 年建設開始 2024 年運用開始</li> <li>路面向上 (IRI)：9 レベル（深くぼみと小さなくぼみあり）から 4 レベル（低レベル舗装）に改善</li> <li>走行速度の改善：20km/h から 30km/h に改善</li> <li>年間走行台数：3,312 千台/年（2024 年）を貨物/コンテナ増加率/年の平均でスライド</li> <li>事業費：4,000 百万 PKR (2019 年価格)を CPI 上昇率/年の平均でスライド</li> <li>メンテナンス費用：事業費の 1%/年を CPI 上昇率/年の平均でスライド</li> <li>NPV 割引率：12%/年</li> </ul>				
<p><b>実現性リスク：</b> B+</p>	<p><b>実行主体：</b> (B+)</p>	<p><b>資金調達：</b> (B)</p>	<p><b>技術問題：</b> (A)</p>	<p><b>阻害要因：</b> (B-)</p>
<p><b>注記：</b>事業の主体は KPT と考えられるが、KPT は当該プロジェクトに関して FS を実施していないため、事業スコープや仕様に関する詳細は未定である。また、カラチ港内の港内道路及びゲートについては MOMA 及び KPT の判断で事業実施が可能であるが、道路橋の新設、グルバイ方面の道路整備については、シンド州政府、海軍、パキスタン国鉄等関係するステークホルダーも多いことから関係者を含めたタスクフォースの設立が必要と考えられる。将来ノーザンバイパスや Lyari Expressway の拡張がなされた場合のボトルネックを事前あるいは同時に解決する必要性は強いと考えられる。</p>				

### 3)-3 カラチ港アクセス道路改善プロジェクト(南東ルート)

#### プロジェクト概要：

KPTは、カラチ港に関して、2016年のSAPTの開港以後もサウスワープの更なる開発を計画している。また、サウスワープに近接するクリフトン、コランギの商業及び工業エリアからカシム港近隣の工業エリアまでの南部海岸道路の交通量は日に日に増加していることに加え、2020年には、DHA地区のコランギ・クリークアベニューを起点とし、M-9 Karachi-Hyderabad 高速道路に接続する Marir 川沿いの片側3車線の有料高速道路プロジェクト Malir Expressway の開発も決定しており、この地域の交通混雑はカラチ港の物流にとっても大きな問題となりつつある。シンド州政府にとって、当該地域の交通改善プロジェクトは継続的課題となっている。シンド州政府は以下の「コランギ地域の交通の円滑化に向けた道路整備事業」を計画している。

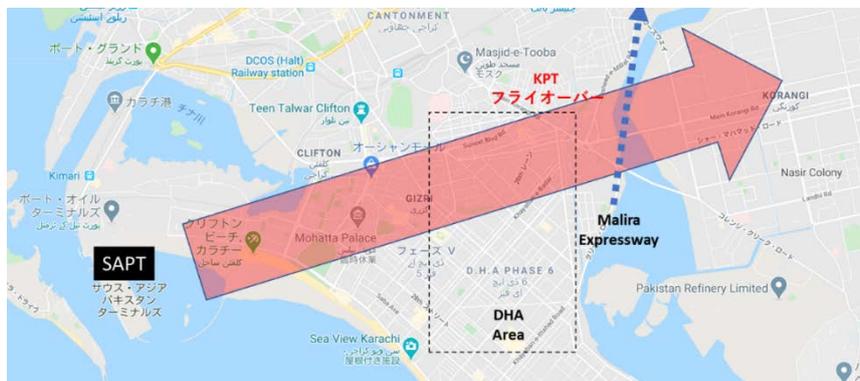
#### ■ シンド州政府「コランギ地域の交通の円滑化に向けた道路整備事業計画」概要 計画背景：

- (ア)現在、コランギエリアとカラチ市中心部を接続するためのアクセス道は一路線 (Shahra-e-Faisal) のみであり、大きなエリア人口 (約 250 万人) 及び 24 時間にわたる大きな車両交通量 (1 日あたり 20,000 台以上) の利用により、非常に混雑している。
- (イ)トラックの日中の市内乗り入れ規制により、コランギロードを経由して KPT に向かって出入りする激しい物流交通
- (ウ)大雨/モンスーンの季節には道路は水で溢れ、地域が孤立。
- (エ)実施予定の Malir Expressway プロジェクトは、既存の土手道/ KPT インターチェンジの近くに開始点があり、これらのエリアはカラチハイデラバード高速道路、(M9) と直接リンクする予定であり、この地域の交通負荷は、さらに増加すると想定される。

#### 道路整備計画：

2020年3月シンド州政府は新橋の建設を含む既存の Malir 川土手道を通るルートの整備に関する FS 実施のためのコンサルタント募集の公示を実施

#### プロジェクト参考図：



プロジェクト所在地及び現況：				
クリフトン→コランギ	KPT Flyover		Main Korangi Road	
				
<b>管轄省庁/実施主体：</b> シンド州政府				
<b>計画/予算：</b> シンド州予算				
<b>プロジェクトの目的：</b> Malir Expressway の開発によって建設されるインターチェンジに沿う形でクリフトンからコランギエリアの道路整備が実施される予定であり、カラチ港サウスワープからコランギまでの道路拡張事業も可能性あり。				
<b>プロジェクト仕様：</b> 未定				
<b>スケジュール：</b> 未定				
<b>事業費：</b> 未定				
<b>経済効果/BCR 試算結果：</b> 未算出				
<b>実現性リスク：</b> 不明+	<b>実行主体：</b> (B)	<b>資金調達：</b> 不明	<b>技術問題：</b> 不明	<b>阻害要因：</b> 不明
<b>注記：</b> 今後 Malir Expressway の民間事業主体とシンド州政府との協議において Malir Expressway 開発に関連するシンド州政府の道路整備事業が明確になってくると思われる。KPT の LNG コンプレックスプロジェクト (2.4.5 1)) カラチ港概要の新規開発プロジェクト参照) も含め、カラチにおいて今後最も発展が期待されるエリアにおける道路整備事業は非常に重要と思われる。				

### 3)-4 カラチ市東部産業道路（Saba Cinema-Safoora Chowk）改善プロジェクト

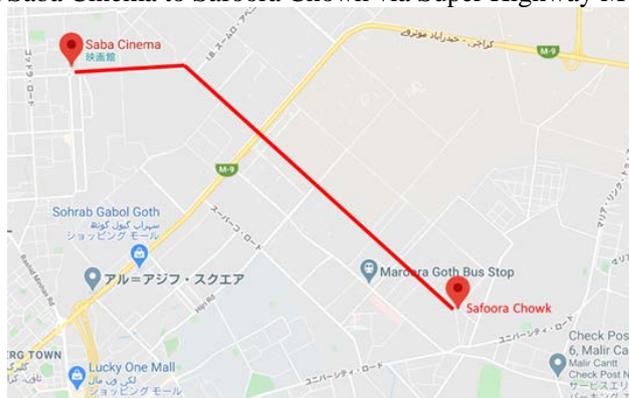
当該プロジェクトについては、2019年シンド州政府においてPC-1が承認された案件であり、調査団のシンド州政府との協議において、先方（Planning and Development Dept. of Sindh Government のインフラ担当）<sup>53</sup>より協力の可能性を打診されたプロジェクトである。

#### プロジェクト概要：

現在、道路状態が劣悪で交通渋滞が発生しているカラチ市東部の産業道路（Saba Cinema-Safoora Chowk）の道路改修プロジェクト

#### プロジェクト所在地及び現況：

Link Road from Saba Cinema to Safoora Chowk via Super Highway M-9 at District East, Karachi



第一工区（Saba Cinema — M-9：4.00km）の現況は、調査団の走行実査（平日 11:00 頃）では、劣悪な道路状態・道路の不法占拠及び若干の混雑等により、片側二車線ではあるものの、低速走行（時速 20km 以下）となった。起点 Saba Cinema ロータリーの先は北部工業エリアであり、第一工区は大型トラックの走行有。

第二工区（M9 — Safoora Chowk：6.50km）の現況は、調査団の走行実査（平日 11:30 頃）では、第一工区に比べ道路状態もよく、時速 20-30km の走行が可能であった。

交通状況	道路状況	橋梁
		
大型トラックの通行あり、北部工業エリアからと思われる。	アスファルト表層が剥がれ凹凸が激しく通行に支障有り。	橋梁の高欄は老朽化。縁石の欠損。橋の先は北部工業エリアである。

管轄省庁/実施主体：シンド州政府

道路維持管理：Karachi Metropolitan Corporation (KMC)

計画/予算：2019年PC-1 承認（第8次5ヶ年計画に含まれず）/シンド州政府

プロジェクトの目的：当該プロジェクトは、カラチ市道路網改善総合スキームの一部。

<sup>53</sup> シンド州政府の Planning and Development Dept. のインフラ担当高官 Mr. Mahtab Ul Haq からの打診

<p>また、当該プロジェクトの実施により、カラチ中央部/西部から当該東部地域への交通渋滞が軽減可能。現在のカラチ市の道路交通網では東西や外環は比較的整備されているものの、カラチ市の中心を南北につなぐ道路の整備が遅れている。</p> <p>当該東部地域には商店、アパレル関連工場や部品メーカーが多く、産業物流の改善にも効果が期待できる。</p>				
<p><b>プロジェクト仕様：全長 10.5km</b></p> <p>【第一工区】 Saba Cinema – M-9：4.00km</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路舗装幅：片側 11.0m</li> <li>歩道：片側：1.5m</li> <li>中央分離帯：5.0m</li> <li>サービスロード（駐車エリア等）：片側 7.2m</li> </ul> <p>【第二工区】 M9 – Safoora Chowk：6.50km</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路舗装幅：片側 11.0m</li> <li>歩道：片側：1.5m</li> <li>中央分離帯：5.0m</li> <li>サービスロード（駐車エリア等）：片側 7.2m/ルート</li> </ul> <p>また、RCC 排水パイプの使用により、降道路排水能力が向上し、道路洪水の減少が期待できる。</p>				
<p><b>スケジュール：工期は 12 ヶ月を予定</b></p>				
<p><b>事業費： 4,684 百万 PKR (2020 年ベース：約 1.0 億 PKR/LaneKm)</b></p>				
<p><b>経済効果/BCR 試算結果：3.05</b></p> <p>BCR 計算ベースは以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スケジュール：2020 年建設開始 2022 年運用開始</li> <li>路面向上 (IRI)：9 レベル（深くぼみと小さなくぼみあり）から 4 レベル（低レベル舗装）に改善</li> <li>走行速度の改善：25km/h から 50km/h に改善</li> <li>年間走行台数：4,561 千台/年（2022 年）を車両増加率/年の平均でスライド</li> <li>事業費：4,000 百万 PKR (2019 年価格)を CPI 上昇率/年の平均でスライド</li> <li>メンテナンス費用：事業費の 1 %/年を CPI 上昇率/年の平均でスライド</li> <li>NPV 割引率：12%/年</li> </ul>				
<p><b>実現性リスク：</b></p> <p><b>B+</b></p>	<p><b>実行主体：</b></p> <p><b>(B)</b></p>	<p><b>資金調達：</b></p> <p><b>(B-)</b></p>	<p><b>技術問題：</b></p> <p><b>(A)</b></p>	<p><b>阻害要因：</b></p> <p><b>(B)</b></p>
<p>注記：シンド州政府の厳しい予算の中での優先順位はそんなに高くないと考えられる。JICA の資金支援を期待している。当該地域は、商業集積が高く、7つの大学もあり、人口密度が高いエリアであり、当該プロジェクトはカラチ市の交通渋滞緩和に貢献が期待できる。</p>				

#### 4) ショートリストプロジェクトの評価

上記ショートリストプロジェクトの総合評価（ランキング）を以下の通り実施した。

総合評価では、カラチ港湾物流向上への貢献が高いと判断できる「カラチ港アクセス道路改善プロジェクト（北ルート）」を最も高い評価とした。BCR 数値は高いものの、カラチ港湾物流向上への貢献が低いと考えられる「カラチ市東部産業道路改善プロジェクト」は低い総合評価となった。

また、「カラチ港アクセス道路改善プロジェクト（南東ルート）」は、カラチ港湾物流向上への貢献が高いと想定できるものの、プロジェクト範囲（Project Boundary）等プロジェクトの基本計画が未検討であることから、今回の総合評価は評価不能とした。

1. カラチ港アクセス道路改善プロジェクト（北ルート）		<b>総合評価</b> B+		
経済効果: A	BCR:3.45	高い経済効果及びカラチ港の物流改善に大いに資すると考えられる。		
実現性リスク: B+	実行主体: (B+)	資金調達: (B)	技術問題: (A)	阻害要因: (B-)
注記/評価	事業主体が連邦政府 MOMA/KPT となり、港湾物流改善プロジェクトの位置づけも明確となる。但し関係者も多いことから早期の FS 作成及び関係者を含めたタスクフォースの設立が必要。			
2. LYARI EXPRESSWAY 拡張プロジェクト		<b>総合評価</b> B		
経済効果: B	BCR:2.55	カラチ港の物流改善には大きな効果があるものの、河川に新たなストラクチャーの構築が必要であり経済効果はやや低くなる。		
実現性リスク: B	実行主体: (B)	資金調達: (C)or(A)	技術問題: (A)	阻害要因: (B)
注記/評価	連邦政府及び NHA は厳しい財政制限が課せられており、新規道路事業は原則 PPP 方式と考えられる。PPP 方式での実現可能性はあり。			
3. カラチ市東部産業道路（Saba Cinema-Safoora Chowk）改善プロジェクト		<b>総合評価</b> B—		
経済効果: B	BCR:3.05	それなりの経済効果は期待できるが、カラチ港の物流改善への貢献が、ほとんど期待できない。		
実現性リスク: B+	実行主体: (B)	資金調達: (B-)	技術問題: (A)	阻害要因: (B)
注記/評価	シンド州政府の厳しい予算の中での優先順位はそんなに高くないと考えられる。JICA の資金支援を期待している。当該地域は、商業集積が高く、7 つの大学もあり、人口密度が高いエリアであり、当該プロジェクトはカラチ市の交通渋滞緩和に貢献が期待できる。			
総合評価外： カラチ港アクセス道路改善プロジェクト（南東ルート）		<b>総合評価</b> 評価不能		
経済効果: 不明	BCR: 不算出	経済効果が高いと考えられるが、現段階ではプロジェクトの範囲等が特定できない。		
実現性リスク: 不明+	実行主体: B	資金調達: 不明	技術問題: 不明	阻害要因: 不明
注記/評価	カラチ港の物流改善に対する効果は Malir Expressway の開通と併せた場合非常に高くなると考えられる。			

## 2.4.12 シンド州カラチ市地域の物流改善に関する JICA 支援案

シンド州カラチ市地域の物流改善に関する JICA 支援案について、以下の通り提案する。

### 1) 課題認識と課題克服の方向性

#### ■ 課題認識

前掲の表 2.4.1 「カラチ港及びカシム港の貨物取扱量」及び下図 2.4.15 「カラチ市の車両登録の増加状況」が示す通り、カラチの港湾物流は年々増加し、厳しい状況にあると推測できる。IFC レポートにおいても、パキスタンの輸出入の約 60% がカラチ市の EPZ、やコランギ工業地域に関連した貨物であると言及されており、この地域の物流改善は喫緊の課題と認識される。

Total number of Vehicles REGISTERED / ON ROAD in Karachi								
Types of vehicles	2013	2014	2015	2016	Growth 2014	Growth 2015	Growth 2016	Cumulative 2013-2016
Minibus	16,152	16,834	16,542	16,623	4.2%	-1.7%	0.5%	2.9%
Buses	6,361	6,449	6,393	6,696	1.4%	-0.9%	4.7%	5.3%
Mini Truck	13,983	14,468	15,802	16,655	3.5%	9.2%	5.4%	19.1%
Truck	16,572	17,145	18,650	20,325	3.5%	8.8%	9.0%	22.6%
Van/Pickup	118,479	119,564	133,510	155,374	0.9%	11.7%	16.4%	31.1%
Taxi	47,107	47,016	46,923	46,923	-0.2%	-0.2%	0.0%	-0.4%
Rickshaw	130,340	153,996	199,165	229,826	18.1%	29.3%	15.4%	76.3%
Tanker	3,027	3,069	3,156	3,337	1.4%	2.8%	5.7%	10.2%
PVT Vehicles	1,079,443	1,126,486	1,181,648	1,275,317	4.4%	4.9%	7.9%	18.1%
Motorcycles	1,560,674	1,759,852	1,976,252	2,344,976	12.8%	12.3%	18.7%	50.3%
Others	9,400	10,413	12,849	14,660	10.8%	23.4%	14.1%	56.0%
<b>Total</b>	<b>3,001,538</b>	<b>3,275,292</b>	<b>3,610,890</b>	<b>4,130,712</b>	<b>9.1%</b>	<b>10.2%</b>	<b>14.4%</b>	<b>37.6%</b>

Source: Transport & Communication, KDA

(出所：2017年8月 Karachi Chamber of Commerce and Industry -Karachi Traffic Chaos-より転載)

図 2.4.15 カラチ市の車両登録の増加状況

また、2.4.11 1)b)に記述した通り、現在、カシム港の物流は特に問題はないと判断できることから、課題の大きいカラチ港 (KPT) からの陸上物流の課題を支援対象の第一とする。

KPT 及びカラチ市内の道路整備を所掌するシンド州政府はインフラ整備を実施するために必須である十分な現況調査とフェージビリティスタディを実施しておらず、多くの交通関連計画が長年進捗していない。主たる理由は、人材/能力と予算の問題と認識できる。

一方、港間の国際競争が激化し、NSW や PCS の高度化が進行する中で、港内外の交通管理を含めた KPT の港湾管理能力向上も重要な課題と認識できる。

## ■ 課題克服の方向性

KPT 陸上物流の改善とカラチ市全体の交通問題の解決は不可分の関係であり、一体的なアプローチが必要と考えられる。

また、現況調査から開始する、段階的アプローチが効果的と思料する。

併せて、港内外の交通管理を含めた KPT の港湾管理能力向上を進めることが効果的と考えられる。

## 2) JICA 支援案のポイント

上記課題克服の方向性を基本とし、開発計画調査型技術協力を含む技術協力プロジェクトから JICA 支援を開始し、それらの成果に基づく、有償資金協力案件や無償資金協力案件に繋げていく段階的なアプローチを用いることを推奨する。

尚、JICA 支援の対象先は連邦政府機関である KPT、NHA 及び支援対象となりうるシンド州政府とし、NHA、税関 (FBR)、パキスタン鉄道等政府機関及びターミナル・オペレーター一等民間企業は JICA 支援実施に係る関係者/協力者と位置付ける。

## 3) 技術協力プロジェクト

### a) カラチ港アクセス道路改善プロジェクト FS 作成支援

#### ■ 案件概要：

カラチ港の物流改善を目的とした KPT の「カラチ港アクセス道路改善プロジェクト」の FS 作成を支援する業務（オーナーシップは KPT）

#### ■ 案件の前提：

現段階では、KPT はカラチ港のアクセス道路/物流改善のニーズと将来的な北ルートと南東ルートの改善必要性を公式に確認しているものの、両ルートの改善プロジェクトにおけるプロジェクト範囲 (Project Boundary)、プロジェクト構図 (Project Structure: 事業関係者の関係構図) 及びプロジェクトの規模 (大まかなプロジェクト仕様) 等基本事項が不明確である。KPT は当該 FS 作成支援を正式に、日本国/JICA に要望する前に、当該事業の基本的な検討調査 (Scoping study) を自ら実施する必要がある。

#### ■ 案件背景/理由：

カラチ港における貨物/コンテナの取扱量は順調に拡大しているが、カラチ港からパキスタン全国につながる主要道路へのアクセスが非常に悪く、ボトルネックとなりつつある。KPT はこのアクセス道路の改善を喫緊の課題と認識している。アクセス道路の改善は Lyari Expressway/ガルバイ方向の北ルートと Malir Expressway/コランギ方向の南東ルートの二つの可能性がある。

#### ■ 目標/成果：

案件目標：精度の高い FS が作成され、KPT 及び連邦政府等関係者からプロジェクトが承認され、JICA 等ドナーからも資金協力が得られ、プロジェクトが実現すること。

成果（１）：アクセス道路の改善プロジェクトの FS が作成される

成果（２）：アクセス道路の改善プロジェクトの FS によって、北ルートと南東ルートの二つの計画の中から優先案が決まる。

成果（３）：ハンズオン指導により、KPT の担当部門及び担当者への FS 作成等に係る技術移転が実現する。

■ 対象：

- ・ カウンターパート：MOMA 及び KPT
- ・ 対象部門・対象人材：運輸交通部門 (Transportation Department 等)

■ 活動内容：

以下の業務を KPT が実施することを支援

1. 交通量/貨物量/混雑状況の調査
2. 交通需要予測の実施
3. 現状の調査分析：以下の項目の現状を分析
  - ・ プロジェクト予定地の土地所有/ライトオブウェイ.
  - ・ プロジェクト実施に係る許認可
  - ・ 既存道路状況
  - ・ 環境社会配慮
4. プロジェクトの仕様の検討
5. プロジェクト実施計画/スケジュールの作成
6. プロジェクトコストの試算
7. 経済性分析及びリスク分析
8. 北ルートと南東ルートの比較及び優先順位の作成
9. 関係官庁及び事業関係者との協議

■ 実施期間：1~1.5 年

**b) KPT 港湾管理能力向上支援プロジェクト**

■ 案件概要：

カラチ港の総合管理を実施する KPT の港湾管理能力向上を目的とした技術協力/支援プロジェクト。プロジェクトはカラチ港の交通管理と港湾施設の維持管理に係る能力向上支援から構成される。

■ 案件背景/理由：

カラチ港内外の交通管理は充分ではないと考えられること及び今次調査における KPT との協議において、水路管理や環境管理に対する能力向上に係る協力要望があったことから KPT の総合的な港湾管理能力の向上が必要と判断。

■ 目標/成果：

案件目標：日本の先進的港湾管理技術によって、KPT の総合的な港湾管理能力が向上

し、日本とパキスタンの国際協力関係がより強固なものとなること。

成果（1）：RFID<sup>54</sup>システムの導入等により交通管理能力が向上する

成果（2）：情報システム管理能力が向上し、PSW や PCS 等とのネットワーク拡充に貢献

成果（3）：ハンズオン指導により、KPT の担当部門/担当者への技術移転が実現する。

■ 対象

- ・ カウンターパート：KPT
- ・ 対象部門・対象人材：オペレーション担当部門

■ 活動内容：

以下の分野の港湾管理能力の向上を支援

1. 経営管理

以下の項目を含めた経営管理

- ・ コンプライアンスとガバナンス
- ・ リレイション・マネージメント（オペレーター、税関等との RM）

2. 交通管理

年々増加する貨物取扱量によって、カラチ港内及び近隣の交通渋滞は悪化し続けており、カラチ港内外の効果的な交通管理の導入が必要と考えられる。現在カラチ港には KPT が運営する港湾ゲート（出入口）、税関ゲート及びコンテナターミナルの民間オペレーターが運営するターミナルゲートが各々運営・管理されているが、RFID システム等を活用した一体型の効率運営を導入することによって各ゲート前の交通渋滞の緩和を進める。対象となる技術には以下の項目が含まれる。

- ・ RFID システムを含めたカラチ港全体の交通管理の枠組みの作成
- ・ RFID 導入パイロットプロジェクト（サブプロジェクト）実施
- ・ RFID システムの導入とトレーニング
- ・ 港内交通の管理技術
- ・ 港湾ゲート（出入口）運営
- ・ 港外交通管理との連携

3. 施設管理

港湾施設の適切な維持管理のための、点検診断(施設点検、健全度評価)、維持管理計画の策定、及び補修・改修設計の技術支援を実施する。国際的にも高いレベルにある日本の港湾施設維持管理技術の KPT への技術移転を図る。対象となる技術には以下の項目が含まれる。

- ・ 水路管理（水中部形状調査等水中部の点検等）  
マルチビームソナーによる調査結果を 3D 画像、水深図として整理し、施設利用の現状を踏まえた検査を実施し。異常が確認された場合には、必要に応じて潜水士による詳

<sup>54</sup> Radio Frequency Identification：ID 情報をやり取りするチップ／無線周波数識

細調査を実施する。水中部形状調査によって、水路のマウンド等の形状、洗掘、堆積状況及び障害物の有無が明らかとなり、水路の安全な維持管理が実行可能となる。

- ・ 環境管理（港内及び周辺の水質・底質調査等）

KPT によると、カラチ港の業務拡大及び近隣工業化の拡大等によるカラチ港の環境問題（特に寄港船や近隣工場からの排水等による水質悪化等）は年々深刻化しているとのことであり、カラチ港の環境管理は非常に重要な課題と考えられる。

カラチ港及び周辺の定期的底質調査が必要と考えられる。季節によっては、カラチ港水域の閉鎖性や、周辺の生活・産業活動により生じた栄養塩が湾内に流入・蓄積し、富栄養化状態となり、湾内や周辺の水生生物の生息に影響を与えている可能性があることから、カラチ港を中心に水質・底質・生物生息状況等の調査を行い、カラチ港及び周辺の環境保全・再生に対処する。

- ・ 護岸、岸壁等の点検

民間オペレーターの管理区域を含めた護岸、岸壁等の点検診断、維持管理計画の策定、及び補修・改修設計の技術支援を実施する。陸上目視点検及び潜水調査により、コンクリートの劣化状況や鋼材腐食の状況等を点検・調査する。

- ・ 維持管理計画策定支援

施設の効率的かつ効果的な維持管理のため、維持管理計画策定を支援

#### 4. 情報システム管理

以下の項目を含めた情報システム管理

- ・ KPT システムと社外ネットワーク
- ・ PCS 及び PSW の推進
- ・ 情報セキュリティ

■ 実施期間：2~3 年

■ 補足/注記：

調査団と KPT との技術支援に係る協議では、以下の確認がなされた。

- ① RFID の導入に関心があり、PPP ベースの民間提案ではなく JICA 支援を歓迎
- ② 水路管理や排水に係る 環境管理の技術支援に関心
- ③ カラチ港内外の交通管理は充分ではないとの認識

これらの事項を包摂し、交通管理技術/RFID の導入を含めた KPT の港湾管理能力向上を目的とした、「KPT 港湾管理能力向上支援プロジェクト」を今次検討。JICA インド国チェンナイ港運営管理改善事業に係る技術支援を参考にした RFID システムを含めた交通管理の能力向上は当該提案の中核となっている。

**c) カラチ新運輸交通マスタープラン作成支援プロジェクト**

■ 案件概要：

シンド州政府が2012年に作成されたJICA「パキスタン国カラチ運輸交通整備事業準備調査」におけるマスタープラン調査（2012MP）をレビューし、カラチ新運輸交通マスタープラン（MP202X）（202X=2021年から2023年頃に作成されるという意味）を作成する業務を支援するプロジェクト（オーナーシップはシンド州政府）

■ 案件背景/理由：

近年、カラチでは多くの運輸交通プロジェクトが、計画/実施されているものの、その基本となる政策/計画や交通需要予測が2012年MP以降実施されていない。このため、政策、計画、及びプロジェクトの整合性に課題があること、新たな交通プロジェクトのFSに、未だに2012MPの需要予測が用いられていること（約10年前のデータ）等の問題が生じている。WBもこの課題を「Transforming Karachi into a Livable and Competitive Megacity Karachi City Diagnostic (KCD)2014-2016」において指摘している。また、シンド州政府やWBもJICAの2012MPを高く評価している。<sup>55</sup>（下記当該ファイナルレポートの目次参照）。

カラチ運輸交通整備事業準備調査 ファイナルレポート(2012年12月)和文要約第I部  
マスタープラン調査の目次

<b>第1章</b>	<b>政策、開発計画及び既存調査のレビュー</b>
1.1	都市開発政策・計画、関連法規のレビュー
1.2	交通セクターに関する政策、開発計画のレビュー
1.3	既存運輸セクター調査のレビュー
1.4	現況課題の整理
<b>第2章</b>	<b>交通調査</b>
2.1	パーソントリップ調査
2.2	パーソントリップ調査の主要な結果
2.3	その他の調査
<b>第3章</b>	<b>現状分析</b>
3.1	社会経済状況
3.2	土地利用
3.3	既存都市交通施設
	3.3.1 道路
	3.3.2 公共交通
3.4	交通関連組織
3.5	環境
<b>第4章</b>	<b>計画フレームの設定</b>
4.1	社会フレーム
4.2	土地利用計画
4.3	財政フレーム
<b>第5章</b>	<b>交通需要予測</b>
5.1	需要予測モデル
5.2	需要予測結果

<sup>55</sup>カラチ運輸交通整備事業準備調査 ファイナルレポート（2012年12月）和文要約 参照  
[https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12086351\\_01.pdf](https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12086351_01.pdf)

<b>第6章</b>	<b>都市交通開発計画</b>
6.1	都市交通シナリオの検証
6.3	将来ネットワークの設定 6.3.1 道路ネットワーク 6.3.2 公共交通ネットワーク
<b>第7章</b>	<b>都市交通マスタープラン</b>
7.1	プロジェクトの特定
7.2	概略積算
7.3	短期事業の実施計画
<b>第8章</b>	<b>大量輸送機関の実施枠組み</b>
8.1	大量輸送機関の運営・維持管理スキーム
8.2	料金体系
8.3	法制度/組織体制
<b>第9章</b>	<b>優先的大量輸送機関事業</b>
9.1	優先大量輸送機関事業の選定
9.2	経済財務評価
9.3	戦略的環境アセスメント (SEA)
9.4	F/S 対象事業の選定
<b>第10章</b>	<b>JICA 支援可能な事業</b>
<b>第11章</b>	<b>技術移転</b>

■ 目標/成果：

案件目標：運輸交通マスタープラン作成等運輸交通行政に係る日本の高品質の技術によって、カラチの運輸交通環境が向上し、日本とパキスタンの国際協力関係がより強固なものとなること。

成果（1）：カラチ新運輸交通マスタープラン MP202X が作成される

成果（2）：MP202X に基づき、新しい運輸交通政策が策定され、新規運輸交通プロジェクトが進められる

成果（3）：ハンズオン指導により、シンド州政府の担当部門及び担当者への運輸交通マスタープラン作成等に係る技術移転が実現する。

■ 対象：

- ・ カウンターパート：シンド州政府（自治政府部（Local Government Department & HTP DEPARTMENT/都市開発・インフラ開発計画担当））
- ・ 対象部門・対象人材：自治政府部及び運輸交通部門（Transport & Mass Transit Department）（今次調査団は上記両部門の幹部と協議）
- ・ 活動内容：
  1. 2012年 JICA マスタープラン（2012MP）のレビュー：2012MP に含まれる以下の項目のレビュー
    - ・ 連邦政府及びシンド州政府の政策、開発計画及び既存調査
    - ・ 都市開発政策・計画、関連法規
    - ・ 交通セクターに関する政策、開発計画
    - ・ これまでの都市交通シナリオの検証

2. 交通調査の実施：新たに、適切な交通調査を実施する。
3. 交通需要予測の実施：上記開発計画のレビュー、交通調査等に基づき需要予測モデルを構築し、交通需要予測を実施する。
4. 現状分析：以下の項目の現状を分析
  - ・ 社会経済状況
  - ・ 土地利用
  - ・ 既存都市交通施設
  - ・ 道路
  - ・ 公共交通
  - ・ 交通関連組織
  - ・ 環境
  - ・ PPP 事業の現状

特に、2012MP 実施時点では、現在の持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals、以下「SDGs」という）の『成長の持続性（環境の持続性）』の視点からのアプローチや、現在パキスタンにおいてインフラ整備の主流となってきた PPP 方式の事業推進の課題についての分析等が充分ではなく、202XMP においてはこれらの調査分析を十分に実施する必要があると考えられる。

5. マスタープランの方向性及びフレームの設定：上記現状分析を基に、マスタープランの方向性及びフレームの設定をする。
6. マスタープランの作成：以下の項目を含むマスタープランを作成する。対象期間は短期（202X 年から 5 年）、中期（202X 年から 10 年）及び長期（2050 年まで）とする。
  - ・ 全体方針及び基本政策
  - ・ 道路、公共交通、交通管理、貨物交通、交通結節点等の要点
  - ・ 将来ネットワークの設定（道路ネットワーク及び公共交通ネットワーク）
7. 組織及び人材の能力向上計画作成

■ 実施期間：2~3 年

#### 4) 有償資金協力

前述 2.4.11 でショートリストした案件の中で、以下の二案件については、将来の JICA 有償資金協力の可能性が認められる。

1	LYARI EXPRESSWAY 拡張プロジェクト	C/P: NHA
事業費：110 億 PKR (70～80 億円)		円借款供与条件：低・中所得国/優先・一般
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NHA が PPP ではなく融資条件の良い円借款を選択した場合は可能性有</li> <li>・ 標準的な高速道路/有料道路における本邦技術の適用は難しいと考えられるが、「インフラ長寿命化とライフサイクルコスト低減」を図る STEP をパキスタン政府/NHA に説明/推奨可能と思料（日本技術の採用となれば、事業費は 1.5 倍以上と想定されるが、10 年据置 30 年償還の低金利円借款の活用と維持管理費用の低減により 50 年のライフサイクルコスト (NPV) では PPP よりも円借款活用のほうが有利であるとのケーススタディが可能と判断)。</li> </ul>		
2	カラチ港アクセス道路改善プロジェクト	C/P: KPT あるいはシンド州政府
事業費： 北ルートケース 40 億 PKR (約 30 億円) 南東ルート：未検討		円借款供与条件：低・中所得国/優先・一般
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アクセス道路改善プロジェクト FS によって、北ルートか南東ルートのいずれかが優先案となり、その優先指定されたルートを対象とする。</li> <li>・ FS の結果が連邦政府に承認され、関係者によるタスクフォースが設立された場合は事業の実現性が高まる。</li> <li>・ 本事業も上記 LYARI EXPRESSWAY 拡張プロジェクトと同様に「インフラ長寿命化とライフサイクルコスト低減」を図る STEP をパキスタン政府/NHA に説明/推奨可能と思料。</li> </ul>		

#### ■ 課題

##### a) 道路プロジェクトに対する有償資金（円借款）供与

今般の日本政府の様々な ODA（政府開発援助）に係る指針によれば、日本からの海外インフラ案件に対する有償資金協力実施に際して、日本企業の参画が非常に重要なポイントと考えられており、STEP 案件化や日本企業の参加可能性の高い「品質の高い日本技術の採用」が推奨されている。道路インフラ事業においては、大規模の橋梁、トンネル、山間部の特殊道路等日本企業の高い技術力や知見を活かせる事業は有償資金活用の可能性が高いものの、一般的な道路や高速道路における有償資金活用はハードルが高いと考えられる。

然しながら、JICA の 2018 年 8 月 3 日社会基盤・平和構築部運輸交通・情報通信グループ「道路・橋梁分野における途上国の課題とニーズ」に記載されている通り、インフラの長寿命化とライフサイクルコスト低減を目的とした本邦技術の活用による円借款供与（STEP の活用）の可能性はあると考えられる。

日本企業は近年、インフラの長寿命化を目指した技術の開発を推進している（自己治癒材料、繊維系強化材料（FRP）、溶接性の優れた高強度鋼材、厳しい腐食環境に適用できる耐食鋼材など、一層の耐久性向上とライフサイクルコスト低減を目指した新材料の開発、施工技術や維持管理方法の改善等）。

但し、STEP の適用に関しては日本及びパキスタン両国政府との十分な協議が必要と考えられる。

参考となる、最近の JICA の円借款供与道路案件は以下の通りである。

- フィリピン国 セブ-マクタン橋（第四橋）及び沿岸道路建設事業

当該事業は、交通渋滞に悩まされているセブ都市圏において、セブ島及びマクタン島を結ぶ新規橋梁とその橋梁に接続する高架道路を沿岸部に建設することにより、増加するセブ-マクタン島間の交通需要への対応とセブ都市圏市街地の交通渋滞の緩和を図り、同都市圏の社会経済の健全な発展に資することを目的としている。当該本事業に対する円借款には STEP が適用され、橋梁及び沿岸道路の整備に日本の高度な技術（長径間鋼箱桁橋、大ブロック架設、橋梁用高性能鋼材等）が活用される予定。（2020年6月16日 JICA プレスリリースより）

- バングラデシュ国チョットグラム - コックスバザール幹線道路整備事業（エンジニアリングサービス（円借款））

当該事業は、国道 1 号線のチョットグラム - コックスバザール間の主要市街地においてフライオーバー及びバイパス道路等の建設を通じて、同区間の交通の円滑化とマタバリ港へのアクセス向上を図り、沿線地域の経済発展及び同国の物流促進に寄与するものである。（2020年8月13日 JICA プレスリリースより）

## b) 有償資金（円借款）供与と PPP による資金調達と比較

現在のパキスタン連邦政府は厳しい財政状況にあり、インフラ整備事業においては可能な限り、PPP 方式による民間資金調達を実施/推進している。上記二案件は、いずれもプロジェクト推進主体が連邦政府組織であり、円借款供与が可能であるが、両組織ともコンセッション型の PPP 実施経験も有している。

上記案件を念頭に、円借款ベースのプロジェクトと PPP ベースのプロジェクトとを比較し、各々のメリット及びデメリットを以下の通り整理する。

	メリット	デメリット
円借款事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有利な融資条件により事業経済性が大きく向上</li> <li>• 工事発注において、基本的に広範囲な競争入札が可能</li> <li>• 日本政府/JICA の関与により、</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 円借款は連邦政府の対外債務に計上</li> <li>• 政府および国営企業の非効率な運営が懸念される</li> <li>• 円借款供与に係る審査や政府間</li> </ul>

	事業の透明性及びガバナンスが向上 ・ 将来の国家事業や関連する事業との課題調整を政府案件として総合的に解決することが可能	交渉等を含め、事業実施まで時間がかかる懸念
PPP 事業	・ 事業費は政府予算及び対外債務に計上されない ・ 民間企業の効率的運営が導入される ・ 政府予算を使わないこと、政府間交渉がないこと等により、事業実施までの時間が節約可能	・ 不利な融資条件により事業経済性が大きく後退 ・ PPP 入札となることから、入札参加者がある程度限定 ・ 基本的に、民間企業の事業実施となるため、事業の透明性及びガバナンスに懸念が生じる可能性あり ・ 当該事業の採算重視により、将来の国家事業や関連する事業との課題調整は難しい

## ■ PPP プロジェクトの支援について

JICA の支援プログラムには、いくつかの PPP プロジェクトに対する支援プログラムがあるが、円借款を活用するスキームについては、途上国政府との制度設計を含めた十分な調整が必要である。

一方、本邦企業が PPP 事業に主たる関係者として参加する場合は、海外投融資や JICA が出資する信託基金“LEAP”<sup>56</sup>（Leading Asia’s Private Infrastructure Fund：アジアインフラパートナーシップ信託基金）を通じた支援が可能である。

日本政府及び JICA は各国・国際機関と協働し、「質の高いインフラ投資」を推進し、SDGs も踏まえた開発途上国・地域の経済社会開発への貢献を目指しており、「質の高いインフラ投資」の視点から、日本企業の参画は非常に重要な要件と考えられる。特に近年では、以下の通り、LEAP を活用した PPP 支援が活発に進められている。

2020年6月	アフガニスタン初の民間事業者によるガス火力発電所プロジェクトに対する LEAP 融資承認	ADB 直接融資との協調融資
---------	--	----------------

<sup>56</sup> LEAP はアジア及び大洋州地域の質の高い民間セクターのインフラ案件を対象とし、民間セクターが官民連携パートナーシップ（PPP）等の様々な形態を通じて実施するインフラ事業に対して、出融資による支援を行うものであり、JICA は 2016 年 3 月に LEAP に対して 15 億ドルの海外投融資による出資を承諾。LEAP は、アジア太平洋の ADB 加盟国における質の高い、持続可能な民間セクターによる幅広いインフラ事業を支援している。

2020年7月	バングラデシュにおけるガス火力発電事業へのLEAP 融資契約に調印	ADB 直接融資との協調融資（JBIC 及び NEXI も参画）
---------	-----------------------------------	----------------------------------

#### ■ JICA 有償資金支援に係る特記

かねてより、パキスタンの対外債務問題及び公的債務問題は、同国の重要課題であり、2019年7月にIMFは、パキスタンに対する39ヶ月に及ぶ約60億USDのEEF（Extended Fund Facility:拡大信用供与ファシリティ）を承認し、歳入改革、電力等の循環債務の問題等EEFのコンディショナリティーをモニタリング中である（当初2020年2月に予定されていた第二回レビューはCOVID-19の影響により遅延）。

厳しい財政状況が継続する中、パキスタン国立銀行（SBP）は、パキスタンの対外債務が2020年6月末に1,128億USDに急増し、過去2年間で176億USD、つまり18.5%増加したと報じた。対外債務の87%は、連邦政府の直接的および間接的な債務であり、インフラ整備において円借款等譲許的融資であっても、政府の対外債務となる外国融資の実施は抑制的とならざるを得ない環境である。

#### 5) 無償資金協力

港湾物流の改善に資する機材供与等無償資金協力について、KPT等関係者との更なる協議が必要と考えられる。道路整備等物流改善に関し、参考となる最近のJICAの無償資金協力道路関係案件は以下の通りである。

- マラウイ国リロングウェ市幹線道路改修計画（2020年9月10日JICAプレスリリースより）
- タジキスタン国ドゥシャンベ - ボフタル道路におけるキジルカラ - ボフタル間道路改修計画（2020年9月4日JICAプレスリリースより）

(参考資料 2.4.1 : IEE/EIA\_ Environmental Checklist Decision-Making Process)

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo-nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
1. The Categorization of the Project	Propo-nent should consult with SEPA.	◎	○	any category listed in Schedule-II  BRT (Bus Rapid Transport) Project is categorized in Schedule-II.	any category listed in Schedule-I	any category listed in Schedule-III	not falling in any category listed in Schedules-I, II and III
				SEPA Regulations 4.	SEPA Regulations 3.	SEPA Regulations 5.	SEPA Regulations 6.

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
2. Land Acquisition and Resettlement Action Plan (LARP : if appropriate)	<p>If proposed project need Parallely implement LARP along with EIA.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Consult with Commissioner Office, Sindh Government in terms of Compensation. LARP needs a lot of time and considerations. It may take up to two years depending on the situation (like a road construction).</p>			○			

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
3. Preparation of IEE/EIA and Environmental Checklist  *SEPA Regulations 7.	Environmental <ul style="list-style-type: none"> <li>• physical</li> <li>• ecological</li> <li>• socio-economic</li> <li>• health</li> <li>• other</li> </ul> Social	◎		○	○	○	
4. Stakeholder Consultation	*Stakeholders <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEPA</li> <li>• Relevant Departments</li> <li>• Local Community</li> <li>• NGO</li> </ul>	◎		○	△ IEE does not require Stakeholder Consultation. However, International donner usually requires Stakeholder Consultation.		

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
5. Approval by Other Departments and Agencies		☉		○	○		
6. Filing of IEE/EIA and Environmental Checklist  *SEPA Regulations 9.	Ten hard copies and two electronic copies for an IEE and EIA reports	☉		○	○		
	No objection certificates from the relevant departments in case of EIA	☉		○			
	Environmental Check list as per its guidelines	☉		○	○	○	
7. Apply to SEPA		☉		○	○	○	○

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
8. Preliminary Scrutiny *SEPA Regulations 10.(1)			⊙	Within fifteen working days			
9. Confirmation of Completeness			⊙	Go to Public participation	Come to SEPA and explain the IEE Report in one to three hours.		
10. Public participation *SEPA Regulations 11.	a public notice mentioning the type of project • any English and Urdu national newspaper • a local newspaper of general circulation ⇒ fix a date, time and place of public hearing for any	○	⊙	○ • The date fixed shall not be earlier than fifteen days from the date of publication of the notice. • All comments received by the Agency from the			

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
	<p>comments on the project or its EIA</p> <hr/> <p>The circulation of the EIA to the concerned Government Agencies and solicit their comments</p>			public or any Government Agency shall be collated, tabulated and duly considered by it before decision on the EIA.			
11. Response by the Proponent	<p>Furnish quantitative and qualitative assessment of the documents and data.</p> <p>Response to the comments from the public and Government Agencies received under regulation 10.</p>	☉		○	○	○	

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
11. Review by the SEPA	*SEPA Regulations 12.(1)		⊙	○ maximum four months of issue of confirmation of completeness	○ maximum sixty days of issue of confirmation of completeness	○ maximum thirty days of issue of confirmation of completeness	
11. Review by the SEPA			⊙	○ In reviewing the EIA, the Agency shall consult such Committee of Experts be constituted for the purpose by the Director General, and may also solicit			

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
				views of concerned Advisory Committee, if any, constituted by the Agency.  *SEPA Regulations 12. (2)			
11. Review by the SEPA	*SEPA Regulations			The Director-General may, where he considers it necessary, constitute a committee to inspect the site of the project and submit its report on such matters as may be			

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
				specified. *SEPA Regulations 12. (3)			
11. Review by the SEPA			☉		○ In reviewing the IEE, the Director General may constitute a committee of the officers from within the Agency on case to case basis in view of the jurisdiction and location of the project for the purpose to extend(inform) final recommendation		

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
					about the approval or rejection of the IEE.  *SEPA Regulations 12. (4)		
11. Review by the SEPA		☉	☉		○  In reviewing of the IEE, the Director General may direct the proponent and Firm to present the report before the committee as given under subregulation (4) and the Director General may also invite environmental		

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
					experts from outside the Agency for the purpose of assistance.  *SEPA Regulations 12. (5)		
11. Review by the SEPA	*SEPA Regulations 12. (6)  The review of the IEE or EIA by the Agency shall be based on quantitative and qualitative assessment of the documents and data furnished by the proponent, comments		⊙	○	○		

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
	from the public and Government Agencies received under regulation 10, and views of the committees mentioned in sub-regulations (2) and (3) above.						
11. Review by the SEPA	*SEPA Regulations 12. (7) The environmental check list shall be reviewed as per guidelines issued by the Agency.		⊙			○	

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment)	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination)	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ”	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>
12. Decision *SEPA Regulations 13.				<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>• the documentary evidence in the form of videos (soft copies) of public Hearing shall be submitted by the proponent</li> <li>• Environmental Management Plan(EMP)+Condition of Approval may be required to the Proponent.</li> </ul>			
				the Agency shall be communicated to the proponent in the	the Agency shall be communicated to the proponent in the form	the Agency shall be communicated to	

Preparation of IEE/EIA_ Environmental Checklist and Decision-Making Process							
Preparation and Decision-Making Process	Description	Propo- nent	SEPA	Category of the Project			
				Projects requiring an “ <u>EIA</u> ” (Environmental Impact Assessment) form prescribed in <u>Schedule-VII</u>	Projects requiring an “ <u>IEE</u> ” (Initial Environmental Examination) prescribed in <u>Schedule-VI</u>	Projects requiring “ <u>Environmental Checklist</u> ” the proponent in the form prescribed in <u>Schedule-VI</u>	Projects <u>not requiring an IEE or EIA</u>

(参考資料 2.4.1 : IEE/EIA 並びに環境面のスクリーニングに該当するプロジェクト分類)

**The Sindh Environmental Protection Agency (Review of Initial Environmental Examination and Environmental Impact Assessment) Regulations, 2014.**

**SCHEDULE I (IEE が必要な事業) Initial Environmental Examination**

A. 農業、畜産業、漁業
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 養鶏場、畜産場、種馬飼育場、養魚場</li> <li>2. 農産物の包装、整理、保冷、倉庫を含むプロジェクト</li> </ol>
B. エネルギー
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 50MW 以下の水力発電</li> <li>2. 100MW 以下の火力発電</li> <li>3. 50MW 以下の石炭発電</li> <li>4. 11kV 以下の送配電線、変電所</li> <li>5. 25MW 以下のバイオマスを含む廃熱回収発電プロジェクト</li> <li>6. 太陽光発電プロジェクト</li> <li>7. 風力発電案件</li> </ol>
C. 石油・ガスプロジェクト
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 石油・ガスの 2 次元/3 次元地震探査とドリリング 作業</li> <li>2. 環境配慮を要する地域外で、探査と生産を含む石油・ガス採掘プロジェクト</li> <li>3. LPG 貯蔵施設の建設</li> <li>4. LPG/CNG 給油所と給油ポンプ施設の建設</li> </ol>
D. 製造・加工
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5 億個以下のセラミック、ガラス部門</li> <li>2. 総コスト 2 億 PKR 以下の食料品加工産業</li> <li>3. 製薬部門</li> <li>4. 大理石部門</li> <li>5. 絨毯製造部門</li> <li>6. 精米所、バターオイル製造所</li> <li>7. レンガ製造用キルン</li> <li>8. 砕石部門</li> <li>9. 総コスト 2 億 PKR 以下の化学繊維・樹脂部門</li> <li>10. 総コスト 5 千万 PKR 以下の染色、漂白、プリントを含むアパレル、縫製衣服の製造部門</li> <li>11. 総コスト 1 億 PKR 以上の木材製品製造</li> <li>12. 鋼材の再圧延工場</li> </ol>

13. リサイクル工場
E. 採掘・選鉱
総コスト 1 億 PKR 以下で、砂、砂利、石灰岩、粘土、硫黄、ScheduleIIの対象以外のその他の鉱物の商業的な採取
1. 粉碎、研磨、分離プロセス 2. 総コスト 1 億 PKR 以下の精錬所
F. 運輸
総延長 500m 以下の高架道路、地下道及び橋梁
G. 水管理・ダム・灌漑・治水
1. 貯水容量が 2,500 万 m <sup>3</sup> 以下かつ表面積が 4 km <sup>2</sup> 以下のダム及び貯水池 2. 総コスト 1 億 PKR 以下の小規模灌漑システム及び排水システム
H. 水供給・ろ過
総コスト 1 億 PKR 以下の水供給設備及びろ過プラント（既存プロジェクトの維持管理、グレイドアップ、再建を含む）
I. 廃棄物処理
1. 年間総容量が 1 万トン以下の固形で無害な廃棄物 2. 総コスト 2 億 PKR 以下の下水処理施設の排水処理装置 3. 小規模工場からの工場排水の処理装置（工業に限る）
J. 都市開発
1. 10 エーカー以下の住宅建設計画 2. 床面積 2000sq.yards 以下で住宅と商業施設を有する複数階のビル 3. 病床数 50 床の病院、外来 500 人/day のヘルスケア/試験室 OPD=outpatient department : 外来 4. 敷地 10 エーカー以下の教育・学術研究機関の建設
K. その他の案 k 年
sub-regulation (2) of Regulation 6.に従って、環境保護局が、IEE が必要と認めた上記以外のプロジェクト

## SCHEDULE II

EIA が必要な事業 Environmental Impact Assessment

A. エネルギー
1. 50MW 超の水力発電 2. 100MW 超の火力発電 3. 50MW 超の石炭火力発電 4. 11kV 以上の送配電線プロジェクト

<ul style="list-style-type: none"> <li>5. 原子力発電所</li> <li>6. 配慮を要する区域及び保護区域に該当するエリアでの風力発電プロジェクト</li> </ul>
<p><b>B. 石油・ガスプロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 石油精製</li> <li>2. LPG 給油所を除く、LPG 及び LNG 案件 (LNG 基地、再ガス化設備を含む)</li> <li>3. 石油・ガス輸送システム</li> <li>4. 石油・ガス収集、分離、貯蔵システム</li> </ul>
<p><b>C. 製造・加工</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. セメント工場</li> <li>2. 化学製造工業</li> <li>3. 肥料工場</li> <li>4. 製鋼所</li> <li>5. 砂糖精製工場及び蒸留酒製造所</li> <li>6. 飲料、酪農牛乳、乳製品、畜殺場及び総費用が 2 億 PKR を超える関連活動を含む食品加工産業</li> <li>7. 工業団地 (輸出加工区域を含む)</li> <li>8. 総費用が 2 億 PKR 以上の人造繊維及び樹脂関連案件</li> <li>9. 農薬 (製造または製剤)</li> <li>10. 石油化学コンビナート</li> <li>11. 合成樹脂、プラスチック、人造繊維、紙・板紙、パルプ、プラスチック製品、繊維 (アパレルを除く)、印刷・出版、塗料・顔料、油・油脂・植物油に関する案件で総費用が 1,000 万 PKR 超のもの</li> <li>12. 製革・皮革の仕上げに関する案件</li> <li>13. 電池製造工場</li> </ul>
<p><b>D. 採掘・選鉱</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 石炭、金、銅、硫黄及び宝石の採掘及び加工</li> <li>2. 主要非鉄金属及び鉄の採掘、加工及び圧延</li> <li>3. 総費用が 1 億 PKR 以上の製錬所</li> </ul>
<p><b>E. 運輸</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 空港</li> <li>2. 連邦または州の高速道路または主要道路 (既存道路の復旧、改修、再建を含む)</li> <li>3. 港湾開発</li> <li>4. 鉄道工事</li> <li>5. 総延長 500m 超の高架道路、地下道及び橋梁</li> </ul>
<p><b>F. 水管理・ダム・灌漑・治水</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 貯水容量が 2,500 万 m<sup>3</sup> 以上かつ表面積が 4 km<sup>2</sup> 以上のダム及び貯水池</li> </ul>

2. 対象土地面積が 15,000ha 以上の灌漑及び排水設備の案件
3. 治水
G. 水供給・ろ過
大型水供給設備及びろ過プラント
H. 廃棄物処理
1. 危険廃棄物、有毒廃棄物及び放射性廃棄物（医療有毒廃棄物埋立地/焼却を含む）の取り扱い、保管または処分
2. 年間総容量 1 万トン以上の一般または産業廃棄物の処理施設
3. 産業または一般排水の処理施設
I. 都市開発・観光
1. 10 エーカー超の住宅建設計画
2. 15 階建以上の住宅または商業高層建造物またはマンション
3. 土地利用調査及び都市計画（大都市）
4. 大規模公共施設
5. 大規模観光開発案件
J. 環境配慮を要する地域
環境配慮を要する地域におけるすべての案件
K. その他の案件
1. 規則第 5 条（2）に基づき SEPA によって EIA が要求される、その他の案件
2. 環境に悪影響を及ぼす可能性のある、その他の案件

### SCHEDULE-III（環境面のスクリーニングが必要な事業）

#### List of projects requiring environmental screening (through check list)

a. 既存の土地区画法で対象となる以下の施設の建設 事務所、ビル（1~6 階建て）、社宅、倉庫、結婚式場/宴会場、大型自動車整備場、レストラン/ファストフード店、大型パン焼き施設
b. 道路の復旧工事／補修工事（都市部の小規模道路並びに、農場から市場までの 2km 以上の道路）
c. 溜池、養殖場
d. 振動ミル
e. 製粉機
f. 小規模な省エネプロジェクト
g. 小規模水路の舗装工事
h. 水路の清掃
i. 森林収穫作業

j. 雨水貯留プロジェクト
k. 地方の学校（中等学校、高等学校、地方の 10 ベッド以上の診療所
l. 基地局のタワー
m. 石灰キルン
n. 製氷工場、保冷施設
o. 綿実油工場
p. 農薬、医療品の倉庫

**Schedule-IV（申請費用）**

IEE	EIA	Environmental Checklist
10 万 PKR	20 万 PKR	3 万 PKR (但し、1. 基地局のタワー：15,000PKR)

(参考資料 2.4.3 : 経済効果の試算)

### (1) 費用便益比率 (BCR) による経済効果の評価

社会基盤投資におけるプロジェクト評価にはいくつかの手法があるが、今次ショートリストプロジェクトの評価に関して、調査団は「費用便益分析」(Cost-Benefit Analysis)を用いることとし、対象プロジェクトは数値化した費用便益比率 (Benefit-Cost Ratio:BCR) で評価する<sup>57</sup>。

### (2) 費用の計算

今次評価対象のショートリストプロジェクトは全て道路建設プロジェクトであるが、ほとんど全てのプロジェクトにおいて、プロジェクトの範囲や仕様等基本設計が行われていないことから、以下の簡易手法による費用試算を実施。

#### ■ 設備投資額：

- ・ 高品位道路 (LYARI EXPRESSWAY 拡張プロジェクト) は現在計画が進められている Malir River Expressway の予定投資額 (LaneKm) に準拠。LaneKm とは道路の建設コストを積算する基準単位の一つである (1 レーンを 1km 建設するのに必要なコスト)
- ・ 一般道路 (カラチ港アクセス道路改善プロジェクト) は昨年 PC-1 が承認されたカラチ市東部産業道路改善プロジェクトの予定投資額 (LaneKm) に準拠。

#### ■ 管理・補修費

- ・ 上記設備投資額の 1% を毎年計上

### (3) 経済便益の試算

今次評価対象のショートリストプロジェクトに係る交通量や走行スピード等ルートサーベイが実施されていないことから、経済便益の主たる構成要素である自動車走行費用(VOC)の節約便益のみの試算とする。

#### ■ 車両走行費用 (VOC)

(走行距離) × (走行費用原単位) を計算することにより算出される。走行費用原単位は、燃料費、オイル代、タイヤ代、修理費、価値低下額別に次のように算定する。

- ・ 燃料費(USD/km) = 燃料消費量 × 燃料代
- ・ オイル代(USD/km) = オイル消費量 × オイル代
- ・ タイヤ代(USD/km) = タイヤ消耗率(%) × タイヤ代

<sup>57</sup> BCR はプロジェクトによって創造される将来の便益を現在価値と (NPV) プロジェクト実施に必要な費用の NPV を比較するものである (BCR =  $\frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}$ )

一般的には、BCR が 1 以下となると、プロジェクト実施の妥当性が極めて低いといわれている。

- ・ 修理費(USD/km)=平均修理率(%)×修理費
- ・ 価値低下額(USD/km)=新車価格からの低下率(%)×新車価格

#### ■ パキスタンにおける VOC 試算

パキスタンにおける VOC 試算については 2005 年 9 月に National Transport Research Center より発行された「Vehicle Operating Costs (2005)」以降の指標や資料がないことから、同資料の数値を直近 10 年のパキスタン消費者物価指数 (CPI) 上昇率 (平均 8.632%/年) を活用して調整。

#### (4) 費用/便益の NPV 及び BCR 分析

以下の前提で上記費用及び経済便益の NPV 及び BCR を試算。

- a) 事業開始年：2020 年 (建設開始)
- b) 価格水準：各々費用及び便益の基となるデータを過去 10 年のパキスタンの CPI 上昇率の平均値 (8.632%/年) を活用して調整
- c) NPV 割引率：12% (パキスタンの基準金利実勢)
- d) NPV 試算期間：操業開始後 20 年間

#### (5) 補足

途上国の交通インフラプロジェクトの BCR や EIRR は総じて高くなる。主たる理由は、以下の通り考えられる。

- ① 便益の中心となる VOC (Vehicle Operating Cost) が外貨ベースの輸入車価格や燃料代であり、費用の中心となる内貨ベースの建設費やメンテナンスコスト相対的に高くなる
  - ② 便益計算のベースとなる道路の舗装改善効果の指標である IRI (International Roughness Index) において、途上国道路の舗装の現状の低さから改善効果が大きくなる
- また、パキスタン等新興国の交通量予測の年間伸び率が高めとなることから、先進国に比べ、BCR や EIRR は高めとなる。

(参考資料 2.4.4：その他参考資料)

- ・ 「Pakistan: Road Sector Development Program」 ADB Performance Evaluation Report (December 2013)
- ・ 「Vehicle Operating Costs (2005)」 National Transport Research Centre (NTRC)
- ・ 「Transforming Karachi into a Livable and Competitive Megacity Karachi City Diagnostic (KCD)2014-2016」 World Bank
- ・ 「MALIR EXPRESSWAY PROJECT TRAFFIC STUDY REPORT」 April 2018

## 2.5. 他ドナーの支援動向

本節では、(1)政策支援借款に関する IMF、WB、ADB の既往及び準備中の案件の概略及び(2) WB が支援するシンド州のプロジェクト 2 件の概略、(3) 国際金融機関の動きに呼応した二国間機関の動き、(4)(2)で述べた機関以外の二国間機関の支援動向、(5)産業人材育成分野での国際機関・二国間機関の支援について述べた後に、政策投資分野でドナー支援が行われていない分野について考察する。

### 2.5.1 投資政策に関連する国際機関の支援

2020 年 3 月上旬時点で供与されている乃至は供与が検討されている国際機関による政策支援を目的とする借款は以下の通りである。本節では、以下のプログラムについて概略を述べる。WB 銀行の Pakistan Raises Revenue Program (以下「PRRP」という)は、税收违法増進を目的としたプログラムで、投資政策には直接の関係はない。しかしながら、Resilient Institutions for Sustainable Economy (以下「RISE」という)の中で、税制改革が取り上げられており関連性があること、及び法人所得税等が直接投資に関係することから、その概略を簡単に述べた。

表 2.5.1 投資政策に関する国際機関の支援

支援機関名	プログラム名	プログラム期間	支援金額
IMF	Extended Fund Facility	2019 年 7 月～ 39 ヶ月間	4,269 百万 SDR (約 6,000 百万 USD)
WB	Pakistan Raises Revenue Program	2019 年 6 月 13 日～ 2024 年 1 月 28 日	288.2 百万 SDR (400 百万 USD)
WB	Pakistan Goes Global	N/A*	200 百万 USD
WB	Resilient Institutions for Sustainable Economy	2020 年 6 月～3 か 年	500 百万 USD
ADB	Trade and Competitiveness Program, Subprogram 1	2019 年 7 月	500 百万 USD

(出所：調査団作成)

\* Pakistan Goes Global は 2020 年 8 月に融資取りやめとなった。

#### (1) IMF Extended Fund Facility プログラムの概要

IMF のレポート<sup>58</sup>は、2013 年の EFF 供与以降のマクロ経済悪化の原因は、大幅な財政赤字、緩慢な金融政策、過大評価された為替レートの維持を挙げ、それらの政策に対する政府の改革実施の弱さを内生要因として指摘している。更に外的要因として、石油価格の上昇と資本流入が減少したことが、悪化に拍車をかけたとしている。

<sup>58</sup> Extended Arrangement under the Extended Fund Facility Staff Report, IMF Country Report Number 19/212. July 2019

2019年7月に供与されたパキスタンに対する13度目の新たな39カ月のEFFでIMFは、マクロ経済安定化のための政策として、以下を挙げている。

- 財政赤字、準財政赤字(国営・公営企業の赤字)の著しい削減(対GDP比4~5%を目標とする追加的財政収入とエネルギーセクターと国営企業からの費用回収を手段とする)
- 市場原理に基づく為替レートの導入
- 独立し、予測を重視した、データに基づく金融政策の実施
- 最も脆弱な人々に対する社会・開発支出の増大

以上の政策を支えるためには構造的な改革を必要とし、それに対応する課題として、以下の強化を指摘している。

- 公共財政管理の改善(規律の確保と透明性の拡大)
- 中央銀行のより大きな独立性確保
- エネルギーセクター改革
- 国営企業の法的枠組みの近代化
- 汚職対策機関の強化
- 投資と雇用創出に関連するボトルネックや規制の撤廃

EFF39カ月間のうちの当初の12カ月の財政赤字を賄うため、中国(63億USD)、サウジアラビア(62億USD)、アラブ首長国連邦(United Arab Emirates)(10億USD)、WB(13億USD)、ADB(16億USD)、イスラム開発銀行(11億USD)が資金供与を表明しており、ファイナンシャルギャップは、これら融資によって満たされている。尚、債務持続性の観点から、プログラムの全期間にわたってプログラム供与時点と同量の資金流入量が確保される必要があり、パキスタン政府は中国、サウジアラビア、アラブ首長国連邦からエクスポージャーを維持する旨のコミットを得ている。

2019年11月にEFFの第一次目のスタッフ・レビューが終了し、その結果が12月19日に役員会に諮られた。同役員会では、パキスタン政府の改革プログラムが順調に進んでいることが評価され、328百万SDR(約452.4百万USD)がリリースされた。また2月には昨年12月時点でのパフォーマンスクライテリアの達成状況を検証するためのミッションがパキスタンを訪問し、2月27日にスタッフレベルでの合意に達したとの新聞発表がなされている<sup>59</sup>。

しかしながら、2020年3月にパキスタンでも感染者が確認されたCOVID-19ウイルスの世界的な流行の影響により、海外送金の急激な減少と一時的な輸出の落ち込みによって、経済成長率と国際収支の悪化が予見される一方で、ウイルス対策費用の支出(ウイルス対策により影響を受ける脆弱層への現金給付や中央銀行による政策金利の引下げ、現金不足に対処するための融資)により公的支出が増大することから、パキスタン政府はIMFに緊急融

<sup>59</sup> <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/02/26/pr2073-pakistan-imf-reaches-stafflevel-agreement-2nd-reviewunder-eff> (2020年2月29日アクセス)

資を要請、2020年4月16日に Rapid Financing Facility 1,386百万 USD が承認された<sup>60</sup>。融資は医薬品の調達及び脆弱層への支援、食糧安全への支出に使用される。一方で、パキスタン政府は、EFF が支援する改革プログラムの継続実施を確約しており、財政赤字の削減、エネルギーセクター改革、ガバナンス、マネーロンダリング対策に関する措置を実施している。IMF は COVID-19 ウィルス感染の影響がいつまで続くか分からない現状では、EFF の再開がいつになるか不明と述べている<sup>61</sup>。

## (2) IMF が支援する政府プログラムのマトリックスの内容

IMF の EFF が支援する改革プログラムは、パキスタン政府が自ら策定し実施するもので、融資に先立って提出されるパキスタン政府の Letter of Intent に付随する Memorandum of Economic and Financial Policies に詳細が記載されている。

表 2.5.2 はこのメモランダムに記載されている政策項目と目標、ストラクチャル・ベンチマーク<sup>62</sup>を記したものである。

政策項目は財政政策、貧困削減・社会保障、通貨・為替政策、構造改革、汚職対策の5つの柱から成っているが、IMF のストラクチャル・ベンチマークが設定されているのは、財政政策、貧困削減・社会保障、通貨・為替政策と構造改革の内の国営企業改革のみである。ここから IMF の視点がマクロ経済安定と貧困削減対策に集中していることが判る。

IMF からのヒアリング<sup>63</sup>によれば、構造改革の内民間投資促進については、政府の改革プログラムには含まれているが、IMF の専門性のない部分であるため、同部分は IMF が対象とするパキスタン政府改革プログラムの一環としてモニタリング対象ではあるものの、IMF 融資の判断対象となるベンチマークとしては設定しておらず、WB が支援を担当することとなっているとのことであった。

2019年12月に実施された第一次レビュー結果は以下の通りである<sup>64</sup>。

- 継続パフォーマンスクライテリア（ネット国際リザーブ、ネット国内資産の上限、中銀によるネットの外国通貨スワップ、フォワードのストック、政府の中央銀行からのネット借入れの上限、政府の一般第一次予算赤字の上限）は全て余裕をもって達成。
- また政府保証の上限も確認され、対外公的債務返済も遅延は見られない。
- 以下のインディカティブターゲットに関しては、達成の遅れが見られた。
  - キャッシュトランスファー（12月末までに修正がなされると期待される）。

<sup>60</sup> <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/04/16/pr20167-pakistan-imf-executive-board-approves-disbursement-to-address-covid-19>（2020年4月21日アクセス）Rapid Financing Facility の内容については、以下を参照。<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2020/04/16/Pakistan-Request-for-Purchase-Under-the-Rapid-Financing-Instrument-Press-Release-Staff-49342>

<sup>61</sup> <https://www.imf.org/en/Countries/PAK/FAQ>（2020年4月21日アクセス）

<sup>62</sup> 改革を示す指標で、数量化が出来ないが、プログラムの目的を達成するためには不可欠で、進捗を確認するために使用される指標のこと。

<https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/02/21/28/IMF-Conditionality>

<sup>63</sup> 2019年12月9日 IMF 現地代表 Ms. Sanchez との面談。

<sup>64</sup> <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/12/20/Pakistan-First-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-and-48899>

- タックスリファンドの遅延の純累積額（新たなターゲットが提案され、そのターゲットの元では目標が達成）。
- 電力セクターの負債（新たなターゲットが提案され、そのターゲットの元では目標が達成）。
- 保健・教育向け政府支出の金額（政府の財政支出能力に応じた指標の見直しを実施）。
- 連邦歳入庁（Federal Board of Revenue、以下「FBR」という）による純税収。
- 以下のストラクチャル・ベンチマークは一部が遅延。
  - たばこに対する物品税の追跡システムへの許可証発行（9月末に対して10月に実施）。
  - 2020年第一四半期の電力料金改定（改定作業の終了は9月末に対して11月末、事前アクションの実施完了が第一次レビュー時）。
- 以下のストラクチャル・ベンチマークは予定通り達成。
  - 給付金支払いに関する新たな銀行契約の締結と女性向け金融包摂プログラムの開始。
  - 電力セクターの循環債務削減計画の策定。
  - レギュレーターにより決定された電力料金の通知。
  - 更なる税金恩赦を実施しないこと。
  - National Electric Power Regulatory Authority 法の修正案の策定。
  - Pakistan International Airlines、Pakistan Steel Mills の国際監査人選定。
  - Waseela-e-Taleem の受益構造の改定。
- アンチマネーロンダリング、テロ資金供与対策枠組みの有効性強化に関する施策については、進展があったものの完了せず。
- 構造改革に関しては、以下の通り。
  - LNG 発電所 2 箇所の民営化に関しては、ファイナンシャルアドバイザーが任命され、取引内容が承認された。政府は民営化を FY2020 末までに完了予定。
  - Pakistan International Airlines と Pakistan Steel Mills の国際監査人が雇用され、2018 年の監査報告書を 12 月末までに終了、公表予定。
  - 国営企業の法的枠組みについては、新国営企業法策定のためのテクニカルアシスタンスを IMF が雇用、支援を実施中。
  - 国営企業の選別に関して政府は、分類のための戦略及び基準について引き続き検討中。
  - ビジネス環境改善について、WB による EODB の順位改善を認識するも、破産の解決、税の支払い、契約遵守の各点において得点は下降していること、及びインフォーマル経済に関する証拠書類の作成、法による統治の強化、規制による負担の軽減の重要性を指摘。政府は 50,000PKR を境界値とする税認識番号（一般売上税及び法人所得税のオンライン申請及び新規の商業施設に対する電力契約の使用）が 10 月末に導入されたことを報告。
  - 新規ビジネス向け電気契約の手続きを簡素化。
  - 金融犯罪専担部署を連邦検査局に設置し、同局の能力強化を継続実施、反汚職機関の

制度枠組みをレビューするタスクフォースの活動は2020年6月末に完了予定。

- 高職位公務員の資産申告のための中央システムを2020年10月末までに設置。
- 財政モニタリングユニットの自立財政の強化を実施中。

表 2.5.2 EFF プログラムの政策項目、目標と政策措置

分野	政策項目	目標 (Structural Benchmark 含む)	政策措置
財政政策	税収の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FY2023 年までに GDP 比 4～5%の税収増加</li> <li>・ FY2023 年までに財政の一次バランスを累積で対 GDP 比 4.5%とする</li> <li>・ <u>タバコ物品税の追跡システムへの許可証発行(2019年9月末)</u></li> <li>・ <u>税免除の廃止(継続指標)</u></li> <li>・ <u>プログラムの目標に沿った 2020 年予算案の議会可決</u></li> <li>・ <u>連邦・州政府間でのプログラムに沿った財政目標の合意</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>課税政策改革</b></li> <li>-州ごとの一般売り上げ税(General Sales Tax: GST)の統一と基本的食料、薬を除く例外規定、優遇税率の廃止</li> <li>-売り上げ税の付加価値税への転換</li> <li>-州による農業部門の売り上げ、収入への課税強化</li> <li>-個人所属税の上位税率の引き上げ</li> <li>-全ての収入に対する平等な課税</li> <li>-歪みをもたらす源泉徴収税の廃止</li> <li>-不動産課税</li> <li>・ <b>税行政の改革</b></li> <li>-National Tax Authority の新設</li> <li>-リスクベースの監査枠組みの実施</li> <li>-税金逃れに対する法的罰則の増加</li> <li>-タバコ物流税追跡システムの実施開始(2020年3月末)</li> <li>・ <b>公共財政管理枠組みの近代化</b></li> <li>・ <b>議決を経ない SRO を通じた免税・軽減措置の廃止</b></li> <li>・ <b>財政規律の強化</b></li> <li>・ <b>強固な PPP 枠組みの構築</b></li> <li>・ <b>現金・負債管理の強化</b></li> <li>・ <b>州政府への更なる支出権限の委譲 (高等教育、保健、社会保障、農業補助金、地方公共インフラ投資)</b></li> <li>・ <b>経済危機・自然災害対策予備費の連邦・州政府による設置</b></li> <li>・ <b>州政府によるサービスに対する売上税、不動産税、農業所得税の徴収強化、税制の一本化</b></li> <li>・ <b>州間の収入分配計算式の改定</b></li> </ul>

<p>貧困削減・ 社会保障</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・給付金支払いに関する新たな銀行契約の締結と女性向け金融包摂プログラムの開始(2019年10月末)</li> <li>・ジェンダー差を狭めるための Waseela-e-Taleemプログラムの改定(2019年12月末)</li> <li>・National Socio-Economic Registryのアップデートの完了 (2020年6月末)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Benazir Income Support Program(以下「BISP」という。)受益者に対する一回限りの給付(2019年8月)</li> <li>・対象受益者 35%の調査と NADRA データベースとの照合(2019年12月末)</li> <li>・BISP 支給額の増加</li> <li>・BISP 卒業プログラムの導入</li> </ul>
<p>通貨・為替 政策</p>	<p>市場が決める柔軟な為替レートの維持</p> <p>中央銀行の通貨政策・運営枠組みの更なる強化</p> <p>インフレ期待に関するコミュニケーションの改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケットベースの為替レートへの移行(prior action)</li> <li>・政策金利の 150bp 引き上げ(Prior action)</li> <li>・一次市場における国債購入を含む中銀の直接融資の廃止(継続指標)</li> <li>・中銀の政府の財政借入れストックの漸減的縮小 (継続指標)</li> <li>・中銀法改正案の国会提出(2019年12月まで)</li> <li>・為替交換規制、他通貨取引、経常収支状況を理由とした輸入禁止の回避(継続指標)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラム終了までに中央銀行の短期スワップ・外貨フォワードポジションを 40 億 USD まで削減</li> <li>・正の政策金利の実質レートの維持</li> <li>・中央銀行保有政府債権の短・長期債券化</li> <li>・事前に全額が支払われた L/C、L/C に対する前払い制限の撤廃</li> <li>・資本金が不足している金融機関の資本金増額・強化策の提出(2019年9月末)</li> <li>・金融活動作業部会(FATF)リストからの脱却のためのマネーロンダリング/テロ資金供与対策のための体制強化</li> </ul>
<p>エネルギー セクター 政策</p>	<p>規制当局が決定した料金への調整</p> <p>循環債務対策の策定</p> <p>消費者向け電力料金の定期的、タイムリーな通知</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・四半期毎の料金自動調整実施(Prior Action)</li> <li>・2020年の電力料金表の公表</li> <li>・包括的な循環債務対策計画の策定(2019年9月)</li> <li>・NEPRA法の改定(2019年12月末)</li> <li>・2020年のガス料金改定(2019年7月1日発効 Prior Action)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー省による計測されないガス削減計画の四半期毎のモニタリングと計画充足度査定</li> <li>・計測されないガス損失削減計画の政府承認(2019年9月末)</li> <li>・国営ガス会社の分割によるガス配給会社二社の設置完了(FY2020)</li> <li>・石油政策の見直し完了と Council of Common Interest による承認</li> <li>・ネットワークコードの発給による第三者によるアクセス合意の運営開始</li> <li>・OGRA Act 改訂の Council of Common Interest 承認(2019年12月末)</li> <li>・300ユニット以下の使用料の消費者の料金改定の影響回避策の実施</li> </ul>
<p>構造改革</p>	<p>民営化促進</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに運営を開始した RLNG 発電所の民営化</li> <li>・SME Bank と First Women Bank の民営化</li> <li>・Jinnah Convention Center Islamabad と Services International Hotel Lahore の民営化</li> <li>・政府が保有する Mari Petroleum 株 18.39%の売却</li> </ul>

	国営企業のモニタリング強化	・報告書に基づく国営企業の対処策分類（維持、民営化、解体）（2020年9月末）	・国営企業に関する包括的な報告書の策定
	国営企業の透明性増加	・Pakistan International Airlines と Pakistan Steel Mill の国際的な監査法人による新たな監査の実施（2019年12月末）	・Auditor General of Pakistan による Pakistan Railroad の特別監査実施と公表（2020年3月末）
	国営企業の法的枠組み強化	・新国営企業法の国会提出（2020年9月末）	・新国営企業法の導入（草案策定2019年12月末）
	持ち株会社の設立		
	民間投資促進		<ul style="list-style-type: none"> <li>・越境貿易の改善</li> <li>・企業プロセスの簡素化</li> <li>・既存規制のシステムティックかつ透明性の高い現状把握と見直し</li> </ul>
汚職対策	汚職対策機関の強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人の刑事責任と内部告発者保護のための法律改正実施</li> <li>・汚職対策機関の枠組み見直しのためのタスクフォースの将来的な設置</li> <li>・州政府の反汚職対策強化支援</li> <li>・アンチマネーロンダリングユニットの Federal Investigation Agency への設置</li> <li>・Asset Recovery Unit の首相府への設置</li> </ul>
	アンチマネーロンダリングツールの強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関の規程遵守調査</li> <li>・Financial Monitoring Unit への人的、財務的強化</li> <li>・非合法活動、租税回避などへの使用を回避するための Prize bonds などの登録</li> </ul>
注：下線を付した指標は IMF と合意されたストラクチャル・ベンチマークを意味し、それ以外はパキスタン政府が指定したストラクチャル・ベンチマークを意味する。			

（出所：IMF レポート<sup>65</sup>を基に調査団作成）

<sup>65</sup> Extended Arrangement under the Extended Fund Facility Staff Report, IMF Country Report Number 19/212. July 2019 Attachment I. Memorandum on Economic and Financial Policies

### (3) WB プログラムの概要

WB は調査が実施された 2020 年 3 月上旬時点で、PRRP が承諾済み、PGG と RISE の二つの融資を検討中であった<sup>66</sup>。RISE は 2020 年 6 月に承諾された一方、PGG は 8 月に融資取りやめとなった。

#### 1) PGG<sup>67</sup>

PGG は貿易、投資に関する政策改革を行うと同時に、国際市場に進出するための企業の競争力を強化することを目的とするプロジェクトである。

同プロジェクトのコンセプトは 2019 年 4 月に公表されているが、2020 年 2 月までの間に大枠では変更がないものの、コンポーネントのレベルで内容が一部変更されている。表 2.5.3 は、2019 年 4 月の Project Information Document (以下「旧 PID」という) と 2020 年 2 月の PID (以下「新 PID」という) のコンポーネントと具体的な施策をまとめて比較したものである。旧 PID では政府の組織強化、企業の競争力を強化するための政策改善、企業の能力強化支援が PGG を構成するコンポーネントの 3 つの柱となっていたが、新 PID では、コンポーネントが組織強化と輸出企業の能力強化の 2 つとなり、より輸出促進に重点を置いた内容となっている。新旧 PID 間のプロジェクトの重点シフトに関し、WB 担当者<sup>68</sup>は、このプロジェクトが終了した時点でパキスタンの状況の劇的な変化することは期待できず、あるべき姿に向かって実施可能なところから手を付けていくアプローチを採っていると説明していた。

第一の柱となる政府の組織強化については、貿易、投資と中小企業政策がそれぞれの担当省庁レベルで分断して実施され、連携が見られない状況を是正し、各部門が連携することによって、政策の効果を向上させることを目標と掲げている。旧 PID では国家競争力委員会 (National Competitive Council、以下「NCC」という) を新設し、貿易、投資に関する政策改善の司令塔として機能させるほか、商業省、工業省、投資庁を統合し、現在省毎に分断され、相互協調がなされていない貿易・投資関連政策を包括的な視点から実施できる体制を確保することを目指していた。新 PID では NCC に替えて PGG Board を新設するが、貿易、投資、SME 政策の整合性を図るための機構に変更は無く、名称変更がなされただけでの説明であった。他方、PGG Board の事務局は首相府ではなく商業省に設置され、商業省のアドバイザーが議長となる。ここからも、プロジェクトの性格が大きく商業省を中心としたものとなっていると理解できる。

他方、新 PID では 3 省庁の統合が明示的に記載されていない。この点については、省庁

---

<sup>66</sup> なお、投資政策には関連しないが、COVID-19 ウィルス感染拡大の影響で、2020 年 4 月 2 日に Pandemic Response Effectiveness Project (200 百万 USD) が供与された。  
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/04/02/world-bank-fast-tracks-support-for-covid-19-coronavirus-response-to-pakistan> (2020 年 4 月 21 日アクセス)

<sup>67</sup> 本記述は、Project Information Documents (2019 年 4 月 15 日付、2020 年 2 月 12 日付)及び、WB 担当者 (2020 年 2 月 26 日)及び商業省(2020 年 2 月 27 日)からのヒアリングに基づく。

<sup>68</sup> Mr. Gonzalo Varela, Senior Economist

統合の方向性は維持するものの、プロジェクトの実施期間内ではその準備を進めるに留める内容となっている。より具体的には、商業省、工業生産省の情報テクノロジーシステムと、ビジネスプロセスの統合がサブコンポーネントとして組み込まれている。商業省からは、国内産業に関する情報を商業省、工業生産省の双方が持つことで、お互いの業務に役立てる仕組みを構築しようとしているとの説明があった<sup>69</sup>。同省からは、輸出促進策の検討にあたり、工業生産省の持つ産業に関する情報の活用が不可欠あるとの認識が示され、パキスタン政府の内部で、輸出促進を巡り、省庁間の協調が不可欠であるとの認識が広まりつつあるとの印象を受ける。他方 WB からは、仕事のプロセスを共通化することによって、実質的な調整機能が組織の中にビルトインされ、たとえ省庁統合が実現しない場合でも、調整機能が残ることが期待出来るとの説明がなされた。

サブコンポーネント 1.1 の中には、BOI による許認可とビジネス登録の OSS 構築が含まれている。これは WB 側で PRMI と呼ばれている一方で、パキスタン側では BBRI との名称を用いている活動である。連邦・州・地方政府レベルのビジネス規制を全て洗い出し、重複を明らかにし、不必要な規制を排除した上でオンライン化し、投資家の手続き負担を軽減することを目指しているが、取り組みの名称がパキスタン政府と WB の間で異なることから、両者の考え方の違いがあることを象徴的に示しているとも推測できる。WB 担当者によれば、ビジネス規制の洗い出しは、連邦、州、地方政府の順に優先度が付けられている。

輸出促進については、政府の活動に関するものと、個別企業の能力強化の二つが内容となっている。この内政府の活動に関するものについては、①ブランディングキャンペーンの実施、②在外公館の貿易担当アタッシュェの活用強化、③OSS を含む輸出インテリジェンスシステムの構築の 3 つが内容となっている。このうち①、③については、新 PID の中に明示的な記載はないが、Trade Development Authority of Pakistan（以下「TDAP」という）の担当業務として、TDAP の能力強化が企図されている。国家ブランドの創設、輸出インテリジェンスシステムは、旧 PID で企画されたコンポーネントがそのまま新 PID にも引き継がれている。

企業の能力強化は、Small and Medium Enterprise Development Authority（以下「SMEDA」という）の能力強化と、SMEDA が実施する Export Readiness Program（個別企業の輸出への準備度調査、輸出を目指す企業の能力強化、マッチング・パフォーマンスグラントの供与）への支援が含まれている。この内容も旧 PID から引き継がれたものである。

PGG に関連した JICA の支援可能性に関し、WB 担当者からは①省庁統合の参考事例の提供（経済産業省の統合に関する事例紹介）、②Trade Development Authority of Pakistan の機能強化支援の二つの提案がなされていた。

PGG は 2020 年 2 月に借款締結に向けた交渉が開始されたが、WB が 8 月に融資供与の取りやめを決定した<sup>70</sup>。

<sup>69</sup> 2020 年 2 月 27 日 Mr. Waqas Azeem、Director General (Trade Policy) との面談。

<sup>70</sup> 世銀のウェブサイトでは 8 月 20 日付で Deopped に分類されている。PGG はパキスタン政府としての

表 2.5.3 PGG の政策項目

2019年4月15日版			2020年2月20日版		
コンポーネント1	組織強化		コンポーネント1	輸出のための環境への投資	
サブコンポーネント1	国家競争力委員会の設置		サブコンポーネント1	輸出競争のための制度強化	PGG Board の設置
サブコンポーネント2	商業省、産業生産省、投資庁の統合				貿易関連公的支援のモニタリング・評価プラットフォーム構築
コンポーネント2	企業の収益性を上げるための統合政策	国家品質インフラシステムの強化			商業省、産業生産省の IT システムとビジネスプロセスの再構築、統合
		投資政策枠組みの調和、投資促進の強化			ビジネス許可・登録の One Stop Shop 構築
		輸出政策の反輸出バイアスの削減と税保留制度の簡素化			認可・登録費用の e-Payment による支払い促進
		国家ブランドの企画、販売促進			規制改革実施のためのモニタリングとコミュニケーション戦略の作成、実施
コンポーネント3	企業能力強化支援	輸出促進計画の策定と実施			貿易促進局の設置
		輸出インテリジェンスサービスの提供			国家関税委員会の強化

	コンポーネント 2	企業の輸出能力への投資	
	サブコンポーネント 2	輸出準備計画	輸出準備度調査
			参加企業の能力強化
			マッチング・パフォーマンスグラントの供与
	サブコンポーネント 2	SMEDA の組織強化	ビジネス育成センターの主要都市への設置
			SMEDA の人材、機能レビュー
			レビューの主要勧告に基づく T/A、訓練供与
			ビジネス育成センターの顧客関係管理システムの構築と運営
			主なクラスターの分析実施
			SMEDA の輸出準備計画監督機能を可能にする
			女性起業家の新規輸出市場とグローバルバイヤーへのアクセスを阻む要因の分析
			女性輸出起業家向け意識向上キャンペーンの企画と実施

(出所：WB 資料<sup>71</sup>より調査団作成)

<sup>71</sup> Pakistan Goes Global: A Programmatic Initiative for a Global & Technology-Driven Pakistan, Project Information Document, Report No. PIDC26712, March 29, 2019 and February 20, 2020.

## 2) RISE

RISE<sup>72</sup>は2020年2月～3月の現地調査の時点では案件形成段階であったが、その後6月16日に承諾された。

RISEは財政面での政策・機能強化と規制枠組みの改善の二つの柱から成り立っており、マクロ経済の安定と持続可能な経済成長の基礎を固めることを目的としている。プログラムの内容はPGGが輸出を通じて経済の競争力を強化する方向性を打ち出しているのに対し、よりIMF EFFを補完するものとなっている。2020年2月の現地調査の際、WBのスタッフは、過去のパキスタンの状況が、政府が需要を喚起するための政策をとっても、供給サイドがついてこないために、輸入が増大、国際収支危機に陥る、というパターンを繰り返しており、この背後にある財政問題に手をつける必要があると考え、財政管理を政策、制度面から改善することを柱の一つとして立てている、と説明していた。この点は、課税ベースが狭く、十分な財政余力が無いところに、IMFからの借り入れを含め、外国からの借り入れで需要を喚起してきたこれまでのパターンに歯止めをかけ、WBがパキスタン政府の政府貯蓄を増加させる方向へと転換させるためと理解される。また民間企業の競争力強化の視点から、連邦及び州の間で複雑な売上税の問題や電力料金の問題、関税の問題等に取り組んでいる。

プログラムを構成する第一の柱である財政面での政策・機能強化については、以下4つの取り組みが行われる。

1. 有効な制度の構築と政府間の協調を通じた財政の改善、持続性の確保
2. 債務の透明性と管理の強化
3. 課税ベースの拡大と税制のゆがみの是正
4. 巡回債務の解決、原油輸入の依存度削減、再生可能エネルギーの競争的な入札による価格の引き下げを通じた電力セクターの財務状況の健全化

また第二の柱である規制枠組みの改善に関しては、以下4つの取り組みが行われる。

1. 全国一律の売上税の統一
2. すべての銀行口座の生体認証による確認、及びノンバンクによる電子マネープラットフォームの活用
3. より規制の効いた不動産開発を促進し、競争を促進すること
4. 国家関税政策の反輸出バイアスの是正

上記それぞれの政策項目、それらが選択された背景及び期待される成果は表2.5.4の通りである。

---

<sup>72</sup> 本記述の内容は2019年12月10日のWBパキスタン事務所でのヒアリング内容及び公表されているReport No. PGD149 “Program Document for a Proposed Development Policy Credit in the Amount of SDR182.3 Million (Equivalent to US\$250 Million) and Proposed Development Policy Loan in the Amount of US\$250 Million to the Islamic Republic of Pakistan for the Resilient Institutions for Sustainable Economy Development Policy Financing” dated June 16, 2020に基づく。

表 2.5.5 はこれらの二つの柱を構成する具体的なポリシーアクションを記載したポリシーマトリックスである。このマトリックスによると、RISE は三つの連続して供与される借款から成り立っており、上述の二つの柱ごとに設定された政策項目改善の進捗によって更なる資金が供与される形となっている。

表 2.5.4 RISE の政策項目、その背景及び期待される成果

政策項目	政策項目が選択された背景	期待される成果
財政面での政策・機能強化		
1. 有効な制度の構築と政府間の協調を通じた財政の改善、持続性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 7 次国家財政委員会の決定により、連邦予算が構造的に赤字となっていること。</li> <li>第 18 次修正憲法により、政府全体の財政目標を調整するためのメカニズムをビルトインすること無しに州の財務的自立が強化された結果、財政赤字が拡大したこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連邦・州政府間の実効的な財政調整制度確立</li> <li>MTEF に依拠した政府全体の予算の策定、実施</li> <li>FY2023 に MTEF が全政府の財政赤字を明らかにし、MTEF が示す財政赤字目標と全政府の財政赤字の差を 10% 未満とすること</li> </ul>
2. 債務の透明性と管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的債務管理が、大蔵省予算局(Budget wing)、国家貯蓄局(Central Directorate of National Savings)、経済局 (Economic Affair Division)、対外借り入れ局 (External Finance Wing)、債務政策調整局 (Debt Policy Coordination Office; DPCO) に分散して行われており、一元管理されていないこと。</li> <li>国営企業が財政赤字の温床となっていること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半年毎の負債、費用・リスク指標の公表により、債務報告が強化されること</li> <li>負債管理戦略の実施状況が年次で報告されること</li> <li>公的債務の包括的な管理により、借入コストとリスクが減少すること</li> </ul>
3. 課税ベースの拡大と税制のゆがみの是正	<ul style="list-style-type: none"> <li>税収が少なく、税控除項目が多いこと。</li> <li>キャピタルゲインと不動産に対する課税が概念的な「地方収税官評価表」に基づいて行われており、市場価格を反映していないこと。</li> <li>所得税の課税ベースが小さいこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地、農業収入、不動産からの税収の増加（これらの収入が FY2023 に 10% 上昇するとの見積もり）</li> <li>税制間の矛盾の解消、税に関する支出の合理化、透明性と説明責任の強化を通じた課税ベースの拡大</li> </ul>

<p>4. 巡回債務の解決、原油輸入の依存度削減、再生可能エネルギーの競争的な入札による価格の引き下げを通じた電力セクターの財務状況の健全化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政府の政策により電力料金と発電費用の差があり、補助金で補填されていないこと。</li> <li>• 配電会社のテクニカル、商業的ロス。IPP に対するペナルティー支払いに関する政府負担分の支払い遅延。</li> <li>• 化石燃料価格の上昇に伴う電力料金への上乗せ遅延。</li> <li>• 民間銀行債務の金利負担を電力サーチャージが賄っていないこと。</li> <li>• 競争入札を経ずに締結された電力購入契約が USD 建てのコストプラス方式であること。</li> <li>• 発電の輸入化石燃料への大幅な依存。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FY2022 からフローの巡回債務が減少し FY2029 に解消されること</li> <li>• 電力料金と補助金の管理の改善</li> <li>• セクターパフォーマンスのモニタリングの改善</li> <li>• 財務面やセクターのキャッシュフローにマイナスの影響を及ぼす裁量的な政策決定の回避</li> </ul>
<p>規制枠組みの改善</p>		
<p>1. 全国一律の売上税の統一</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物品に対する課税は連邦政府の権限であるのに対し、サービスに対する課税は各州政府が持っており、州ごとに税率が異なること。</li> <li>● この結果各州間、州・連邦間での課税権限問題が発生し、二重課税や他州への税輸出、租税回避といった問題が生じ、結果的にビジネスにとって負担となっていること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般売上税法及び税執行体制の全国的な統一</li> <li>• 民間セクターの一般売上税申告数の減少（60 から 12 へ減少）</li> <li>• 二重課税の削減、行政費用の削減、税収ギャップの削減を通じた税法順守にかかわるコストの削減</li> </ul>
<p>2. すべての銀行口座の生体認証による確認、及びノンバンクによる電子マネープラットフォームの活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無記名賞金債(Prize Bond)が銀行口座・銀行券の代わりとして一般的に使用されており、銀行口座と競合関係にあること。</li> <li>● 不動産取引の際に所有者以外の名義で金融取引がなされる Benani 口座が一般的に使用されており、マネーロンダリングの温床となっていること。</li> <li>● 中小企業への銀行貸し出しがなされず、大企業、公的部門に対する短期融資が集中していること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• すべての銀行口座の検証</li> <li>• 全ての賞金債の登記</li> <li>• デジタル金融に関する法的規制の改善</li> <li>• 銀行とフィンテック相互の業務運営の改善</li> <li>• FY2023 までに公務員の給与、年金、業者への支払いをすべて電子支払いとする</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動産担保が認められていないこと。</li> <li>● フィンテック分野に対する新規参入に関する政策、規制が規定する範囲が狭く、イノベーションを伴うフィンテックの成長を妨げていること。</li> <li>● 電気支払いが未発達で活用されていないこと。</li> </ul>	
3. より規制の効いた不動産開発を促進し、競争を促進すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産開発業者、特に中低所得者向け住宅を建設する業者に対する融資が十分に行われないこと。この結果、十分に中低所得者向け住宅が建設されないこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産開発業者の目的に沿った規制の創設</li> <li>・不動産開発業者の許認可数がFY2019の0件からFY2023に5件に増加</li> </ul>
4. 国家関税政策の反輸出バイアスの是正	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸入関税が高くかつ租税の構造が複雑で、国内市場に対する保護が手厚いこと。</li> <li>● 輸入中間財の関税も高い結果、輸出産業の競争力を削いでいること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貿易政策における反輸出バイアスの解消</li> <li>・平均輸入関税の減少 (FY2019の12.6%からFY2023に10.8%へ減少)</li> <li>・標準偏差でみた税分散の減少(15.4%からFY2023に13.2%へ減少)</li> </ul>

(出所：WB 資料<sup>73</sup>より調査団作成)

<sup>73</sup> Report No. PGD149 “Program Document for a Proposed Development Policy Credit in the Amount of SDR182.3 Million (Equivalent to US\$250 Million) and Proposed Development Policy Loan in the Amount of US\$250 Million to the Islamic Republic of Pakistan for the Resilient Institutions for Sustainable Economy Development Policy Financing” dated June 16, 2020

表 2.5.5 RISE のポリシーマトリックス

目標	第一次借款 事前アクション	第二次借款 トリガー	第三次借款 トリガー
第一の柱：財政管理改善のための政策と制度枠組みの強化			
財政政策と持続可能性の改善	<b>事前アクション1</b> 大蔵省(Finance Division)が以下を実施。 ・連邦・州政府の財務大臣からなる国家財政委員会監視委員会に財務調整権限を付与 ・マクロ財政政策ユニットの設置	<b>トリガー1</b> ・以下を内容とする財政責任・債務制限法(FDRA)改正に伴う改訂ビジネス・ルールの発布 ・マクロ財政政策ユニットへの法的権限付与 ・FDRA 法に基づき、財政規律違反に対するセーフガードを自動的に発効 ・州財務局による FDRA 改正を受けた財政責任法実施の通知	<b>トリガー1</b> ・マクロ財政政策ユニットが作成し、国家財政委員会監視委員会が承認した MTEF に沿った FY2023 連邦、州予算の策定
債務管理と債務の透明性強化	<b>事前アクション2</b> 大蔵省が以下を実施。 ・債務政策調整局への国内外債務管理、保証の供与機能の移管 ・中期債務管理戦略の公表 ・半期毎の債務報告の公表 ・国営企業への国家補償を行うに際し、前年度監査報告の公開と財務的安定性達成に関する詳細計画の提出を条件付けること	<b>トリガー2</b> 大蔵省が以下を実施。 ・小売り債券の選択と価格設定に関する責任を予算担当部署から債務管理室へ移管。 ・債務管理室に関する詳細規則を制定。	<b>トリガー2</b> ・大蔵省が債務管理戦略の目標と実施状況を対比させた公的債務年次報告書を発表
課税対象の拡大と税政策の歪削減	<b>事前アクション3</b> 連邦歳入局が以下を実施 ・前払い所得税、キャピタルゲイン税に使用する不動産評価を市場価格の 85%とすること ・個人所得税の閾値の削減 ・5 部門の売上税の特別扱いの撤廃	<b>トリガー3</b> ・査定率を市場価格の 85%とするため、都市部不動産税に適用する FBR 評価表の州政府に対する通知	<b>トリガー3</b> ・州政府による(i)農業所得税率と非農業部門の閾値の引上げ、(ii)非耕作地に対する土地を基準とした課税の拡大
電力セクターの循環債務対策（ストックとフロー）	<b>事前アクション4</b> ・内閣による循環債務削減戦略の承認 ・大蔵省による PHPL 債務を公的債務スト	<b>トリガー4</b> ・内閣による修正国家電力規制庁法に基づくサーチャージを含む電力料金ガイドラインの承認	<b>トリガー4</b> ・政府による改訂補助金ターゲットイングメカニズムの運営

	ックへ移管する通知の発布	・エネルギー省によるすべての配電会社とのパフォーマンス契約の締結 ・内閣による電力セクター補助金へのターゲティングを改善する補助金改革の承認	
輸入石油依存からの脱却と発電コスト削減	<b>事前アクション5</b> ・ 共通利益委員会 (Council of Common Interest)による再生エネルギー政策の承認	<b>トリガー5</b> ・ 代替エネルギー開発委員会の公募に於ける競争入札原則の採用	
第二の柱：成長と競争力を育成するための規制枠組みの改善			
全国の一般売上税の統一	<b>事前アクション6</b> ・ 国家財政委員会監視委員会による一般売上税の統一枠組みの承認	<b>トリガー6</b> ・ 連邦、州議会による一般売上税法承認に伴う連邦、州財務局による実施細則の発布	<b>トリガー5</b> ・ 大蔵省、州大蔵省による全企業に対する一般売上税申告頻度の削減（月次から四半期）に関する規則の発布
金融セクターの透明性改善と深化	<b>事前アクション7</b> ・ FBR による Benani Transaction Act 2017 の規則発布 ・ 中央銀行指示による全ての商業銀行による口座保有者の生体認証実施	<b>トリガー7</b> ・ 大蔵省による全ての無記名賞金債の生体認証を通じた登録 ・ 証券取引所(SECP)による安全性の保障された担保取引登記所設置の通知発布	<b>トリガー6</b> ・ 経済調整委委員会(ECC)による開発融資改革枠組みの承認
デジタル払いの増加	<b>事前アクション8</b> ・ 中央銀行による電子通貨機関向け規則の制定 ・ 電子通貨機関5機関への認可付与	<b>トリガー8</b> ・ 中央銀行による支払いシステム・電子基金送金法実施細則の議会下院及び上院提出 ・ 支払いサービス提供者/オペレーター規則と外国為替マニュアルのアップデート ・ 大蔵省による供給業者に対する電子支払い義務付け規則の発布	<b>トリガー7</b> ・ 州財務局による FY2022 以降の供給業者に対する電子支払い義務付け規制の発布
不動産開発業者向け融資のための環境整備		<b>トリガー9</b> ・ 居住省/証券取引所による不動産規制局法(RERA Act 2019)の発効にともなう実施細則の制定	<b>トリガー8</b> ・ 連邦首相府及び州首相による連邦、州不動産規制局法に基づく不動産規制局の設置通知発布
国家関税政策の反輸出バイアスの削減	<b>事前アクション9</b> ・ 内閣による国家関税政策の採択	<b>トリガー10</b> ・ 非加重平均で輸入関税の 5%削減と乖離の 5%以内への収納を内容とする輸入関税率表を FY2021	<b>トリガー9</b> ・ 非加重平均で輸入関税の 10%削減と乖離の 10%以内への収納を内容とする輸入

	予算として官報掲示	関税率表をFY2022 予算として官報掲示 (出所：WB 資料 <sup>74</sup> より調査団作成)
--	-----------	---

---

<sup>74</sup> 前掲書

### 3) PRRP

WB は 2019 年 5 月に PRRP を承認している。このプロジェクトは税収拡大を目的として、FBR の改革を支援するものである。税制の簡素化、透明性の確保、納税者義務の管理、納税促進のための施策、組織強化を 4 つの柱とし、PGG と同様 10 の貸付実行に紐付いた指標（Disbursement Linked Indicators、以下「DLIs」という）による改革進捗管理を行う結果ベース(Results based)のコンポーネントと、歳入 ICT システムの更新を行う投資コンポーネントを組み合わせた内容となっている。10 の DLIs の中には、税の源泉徴収(Withholding Tax)の解消、連邦と州の税制の統一（重複の回避）、FBR の 17 のコアビジネス（輸出、トランジット、積み替え等）の簡素化、オンライン化が含まれている他、税制簡素化の途中経過のモニタリング項目として、主な税関係の法律である所得税法、売上税法、関税法、連邦物品税法、国家歳入庁法の改定状況が挙げられている。連邦と州の税制統一では、不動産の評価を行う際の評価表の（連邦、州間の）合意、一般売上税の調整方法、自動データ共有システムの構築、一般売上税の対象となる経済活動の定義の統一が対象となっている。日本企業が直面している前払い法人税（Withholding の解消）、最低税（法人所得税改革）といった課題は、これらの改革を通じて無くなることが期待される。簡素化の対象とされる FBR の 17 のコアビジネスは表 2.5.6 の通りである。RISE でも課税対象の拡張と税政策の歪の削減が政策項目として挙げられており、WB は RISE と PRRP の双方を通じて IMF EFF を補完しつつ、税制の根本的な改革を目指していると考えられる。

表 2.5.6 FBR のコアビジネス

コアビジネスの内容	
1	納税者、業者登録
2	申告遅延の追跡
3	納税者への通知発信
4	延滞の追跡と納税
5	税申告、第三者情報と FBR 記録の税関申告のクロスチェック
6	リスクベースの税監査の選択及び管理
7	税還付手続き
8	アピールと訴訟への対応
9	納税者、業者情報
10	事前到着貨物
11	放棄貨物
12	不法滞在貨物の通知
13	輸入
14	輸出
15	通過貿易
16	積み替え貨物
17	リスクベースの通関後監査

(出所：WB 資料<sup>75</sup>より調査団作成)

<sup>75</sup> Pakistan Raises Revenue Project, Project Appraisal Document, Report No. PAD3237, May 22, 2019

#### (4) ADB プログラムの概要 <sup>76</sup>

ADB は 2019 年 7 月に Trade and Competitiveness Program を供与している。これは同月に供与された IMF の EFF の政策枠組みの中で、初年度に不足する財政資金を支援するための資金供与の一貫で、ADB は同プログラム以外に Energy Sector Resilience Program (Subprogram 1 : 3 億 USD)、Special Policy Based Loan (10 億 USD) を供与している。

Trade and Competitiveness Program は Subprogram 1 と 2 から成り、2019 年 7 月に供与されたのは Subprogram 1 の 5 億 USD である。

ADB は経済成長を支えるために必要な輸出のパフォーマンスが悪い、という点に焦点を当てている。輸出不振の原因として、輸入を減少させ、経常収支赤字を削減するため、及び税収入を上げるための手段として関税及び調整税 (regulatory duty) が活用されている結果、原材料や中間財を輸入して輸出に向ける企業のコストを高め、競争力を削いでいるとの認識から、関税に関する政策項目が中心となっている。また輸出促進の観点からの体制づくりが組み合わされている。

ADB の融資はプログラム目標の達成を踏まえて貸付実行され、Subprogram 1 は 2019 年 8 月 31 日に目標達成、Subprogram 1 は全額貸付実行されている。Subprogram 2 は 2020 年 11 月 27 日に理事会承認された。

なお、ADB からのヒアリングによれば <sup>77</sup>、Subprogram はトランシェとは異なり、プログラム実施中の状況の変化に柔軟に対処するため、達成目標の若干の修正が可能であるとのことであった。しかしながらこれは子細な部分の変更であって、プログラムの大枠が変更されることは無いとのことであった。

#### (5) 政策マトリックスの内容

表 2.5.7 は Trade and Competitiveness Program の Subprogram 1、2 のポリシーマトリックスである。

表 2.5.7 Trade and Competitiveness Program の政策項目

分野	Subprogram 1 の政策項目	Subprogram 2 の政策項目	計画後のパートナーシップ枠組
税、関税合理化	NTP の連邦内閣提出	NTP の連邦内閣承認	
			機械、資本財の非国産証明の撤廃
	関税率の四段階化	産業向け追加電気料金 (3.35/kwh) の撤廃	
	ニス、接着剤、糊、革製品、		

<sup>76</sup> この部分の記述は“Report and Recommendation of the President to the Board of Directors, Proposed Programmatic Approach and Policy-Based Loan for Subprogram 1, Islamic Republic of Pakistan: Trade and Competitiveness Program, Project Number: 52049-001, July 2019” 及び“Report and Recommendation of the President to the Board of Directors, Proposed Programmatic Approach and Policy-Based Loan for Subprogram 2, Islamic Republic of Pakistan: Trade and Competitiveness Program, Project Number: 52049-003, November 2020”に基づく。

<sup>77</sup> 2019 年 12 月 12 日、ADB との面談時における Mr. Zheng Wu, Unit Head, Project Administration の発言。

	ガラス玉、ガラス食器、機械部品、ケーブル、発電機器に対する調整税の減額、有機表面剤の調整税撤廃		
	瀝青とその他石炭、化学物質、木綿、糸、織物、上塗りされた繊維、ニット乃至はクローシェ編み繊維の関税率引き下げ、化学物質、染色用抽出物、生皮、木綿、梳糸、コーマ糸の長繊維の関税撤廃	梳毛、上質毛糸、カード乃至は上質綿、糸、織物、生皮、薬品の関税撤廃、及びカーボンブラック、薬品、染料の関税率引き下げ	
	法人所得税率の 30% から 29%への引き下げ		法人所得税と配当課税の合理化の継続実施とモニタリング (FY2020 への反映)
組織強化	電子商取引方針枠組みの連邦内閣提出	承認済み電子商取引方針に関する実施戦略案の国家電子商取引委員会による承認	T/A による電子商取引ポータルを設置及び運営開始
	パキスタン国家単位認定委員会 ( Pakisan National Accreditation Council、以下「PNAC」という) 委員長による職員任用、昇進、転勤に関する規則の承認	PNAC 理事会による 2017 年の PNAC 法の改正の連邦政府への提起	改正の議会承認のモニター
	宝石に対する証明を含む国家単位認定委員会の長期計画案、政策案、構想案の公表	理事会による長・短期計画、政策、構想の承認	T/A による認証取得手続きの自動化実施のモニタリング
	NSW の上級運営委員会、プロジェクト管理局、輸出促進のための 5 作業部会の認証	PSW の連邦歳入局による会社設立と運営開始	ビジネス登記書類における登記と電子支払いシステムを統一 NADRA, SECP 及び電子支払いネットワーク間の MOU の締結
	NSW の設計図、プロジェクトコストと費用負担計画の運営委員会による承認	Pakistan Standards and Control Quality Authority, Drug Regulatory Authority of Pakistan, Plant Protection Department, Animal Quarantine Department, Seed Certification & Registration Department and Anti-Narcotics Force の貿易関連事務手続きの PSW との調整、統合リスクマネジメントシステムの承認	統合リスクマネジメントシステムの実施
	NSW 法案の策定と関係機関からの意見聴取	PSW 法案の国会提出	PSW 法案の国会承認
	十分なサービスを受けていない地域の女性起業家向け	女性起業家向け再融資、信用保証スキームの改訂による信	女性起業家向けスキームの認知向上キャ

スキームの全国適用と女性起業家への運転資金融資の承認	用供与上限額の改訂	ンペーンの継続、CARES プログラムの調査による信用アクセス向上のための代替手段の導入
輸出入銀行総裁の公募開始	輸出入銀行のビジネスプラン、融資モデル、輸出入銀行法案の大蔵省ホームページへの掲載	輸出入銀行法の連邦内閣による承認 経営幹部の雇用 輸出入銀行の完全自動手続きの設置、運営

(出所：ADB 資料<sup>78</sup>より調査団作成)

ADB が対象としているのは、NTP の策定、調整税の引き下げ、関税の撤廃、法人所得税の引き下げを内容とする税関係の政策と、電子商取引方針策定、PNAC、PSW の設置と運用、女性起業家支援、輸出入銀行設立準備からなる組織強化の二つの柱である。

この内調整税の引き下げ、関税撤廃については、表 2.5.7 に記載されている品目が商品コードで特定されている。

上述の通り、ADB のコンディショナリティーは、事前達成が融資供与の条件となっているため、Subprogram 1、2 の内容については、達成済である。

## 2.5.2 カラチにおける WB 支援のプロジェクト

WB は現在カラチで以下の 4 件のプロジェクトを実施中である。Karachi Neighborhood Improvement Project (以下「KNIP」という)を除き、3 件が 2019 年 6 月に承諾されたばかりである。

表 2.5.8 WB がカラチで実施中のプロジェクト

プロジェクト名	承諾日	承諾額 (百万 USD)
Competitive and Livable City of Karachi	2019 年 6 月 27 日	230
Karachi Water Service and Sewerage Improvement Project	2019 年 6 月 27 日	40
Karachi Mobility Project	2019 年 6 月 27 日	382
Karachi Neighborhood Improvement Project	2017 年 6 月 15 日	86

(出所：WB ホームページより調査団作成)

### (1) KNIP

KNIP は 2017 年 5 月に承諾され、86 百万 USD が供与されている。2017 年 6 月から 2021 年 11 月末までの実施が予定されている。プロジェクトの内容は表 2.5.9 の通りである。同ブ

<sup>78</sup> Report and Recommendation of the President to the Board of Directors; Proposed Programmatic Approach and Policy Based Loan for Subprogram 1, Islamic Republic of Pakistan: Trade and Competitiveness Program, Project Number: 52049-001, July 2019, Appendix 1,4 及び “Report and Recommendation of the President to the Board of Directors, Proposed Programmatic Approach and Policy-Based Loan for Subprogram 2, Islamic Republic of Pakistan: Trade and Competitiveness Program, Project Number: 52049-003, November 2020”, Appendix 4

プロジェクトは、3つのコンポーネント（1.特定地区の公共空間と動きやすさの改善（70 百万 USD）、2.行政サービス向上と市役所の能力開発（10 百万 USD）、3.事業実施支援と技術支援（5 百万 USD））から成り立っている。

表 2.5.9 KNIP のプロジェクトサブコンポーネントと内容

コンポーネント	サブコンポーネント	プロジェクトが対象とする工事・調達・業務・政策改善
1. 特定地区の公共空間と動きやすさの改善	1. Saddar 地区再活性化	既存敷地権内での道路、歩道、交差点のアップグレード、雨除けの導入、障害物の除去による既存広場のアップグレード、一部道路の交通遮断を含む交通流改善、標識、道路への公共物の設置、街路、バス待合所の設置、駐車場の整備、自動車の侵入を防ぐための障害物の設置、改良された道路の地下にあるインフラ及び雨水排水施設のリハビリ
	2. Malir 地区道路、公共空間の改善	既存敷地権内での表通り、歩道、交差点のアップグレード、自動車車線の再編成、既存広場の雨除け導入、排水設備設置、ゴミ箱設置によるリハビリ、道路への公共物の設置、バス待合所、安全柵、雨除け施設、街路灯の設置、アップグレードされた道路の地下にあるインフラ及び雨水排水施設のリハビリ
	3. Korangi 地区の動きやすさの改善	既存敷地権内での表通り、歩道、交差点のアップグレード、自動車車線の再編成、市場、運動場、道路の中心部等既存広場の改善、道路への公共物の設置、街路灯、バス待合所、ガードレールの設置、アップグレードされた道路の地下にあるインフラ及び雨水排水施設のリハビリ
2. 行政サービス向上と市役所の能力開発	1. 建築許可とビジネス登録の自動化	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子 OSS システムの構築（関連省庁） 物品課税局、社会保障局、高齢者福祉局、労働局、産業・商業局</li> <li>建築強化承認プロセスの自動化、検査サービスのアップグレード、能力強化、統一窓口の設置、産業・商業向け窓口の設置、情報提供、苦情対策</li> </ul>
	2. 改善された市政運営の基礎構築	カラチ市公社の統合財政管理情報システム、資産管理システムの導入、運営 市営ユーティリティー料金収入増加のための施策（課税対象調査、データベース構築） 市民に対する情報提供の改善（市のウェブサイトの改善、市営ユーティリティー料金のオンライン支払い）
3. 事業実施支援と技術支援		案件監理、研修、技術アドバイザー、調達に対する支援 Saddar 地区の駐車場 2 か所の計画の策定 カラチ変革運営委員会への必要に応じた支援

（出所：WB 資料<sup>79</sup>より調査団作成）

この内コンポーネント(1)「特定地区の公共空間と動きやすさの改善」は、受益者とのコンサルテーションを含む、一定の方法に従って準備されたプロジェクトに対して資金を提供するものである。表 2.5.10 は 2020 年 2 月末の時点で実施されている第一フェーズの案件一

<sup>79</sup> Project Appraisal Document; Karachi Neighborhood Improvement Project, Report No. PAD2265, May 19, 2017

覧である。第二フェーズのプロジェクトについて、ショートリストを作成中である。

表 2.5.10 KNIP Component 1 のプロジェクト

地区	プロジェクト名	内容
Saddar	Dr. Ziauddin Road	道路整備
	Strachan Road	道路整備
	Junction at Pakistan Chowk	交差点改良
	M.R. Kiyani Road	道路整備
	Shara-e-Kamal Road	道路整備
	Mohammad bin Qasim Road	道路整備
	Arts Council Area	公共場所整備
Korangi	Korangi Phase 1	道路整備
Malir	Malir Phase 1	道路整備

(出所：WB 提供情報から調査団作成)

本調査の趣旨である投資環境に関連するコンポーネントとしては、コンポーネント(2)「行政サービス向上と市役所の能力開発」が挙げられる。このコンポーネントでは、申請時間と手間の削減を目的とした、物品課税局、産業・商業局を中心とした市の許認可に関連する申請をオンラインで可能とするコンポーネントが含まれている他、市の統合財政管理システムの導入が計画されている。

本プロジェクトでは、シンド州計画局の都市政策・戦略計画部にプロジェクト実施ユニット (Project Implementation Unit、以下「PIU」という) が設置され、PIU のもとで、シンド州の各部局が事業を実施する形をとっており、建築許可の自動化ではシンド州建築管理部が、ビジネス登録では物品課税局、社会保障局、高齢者福祉局、労働局、産業・商業局が手続き自動化を進めることとなっている。この内小規模住宅を対象としたカテゴリ1の建築許可申請については、既にオンライン化が実現しており、引き続きカテゴリ2、3、4について作業中である。

コンポーネント(3)「事業実施支援と技術支援」は、PIU に対する支援である。

建築許可の自動化が進展し、EODB の順位が上がるなど、プロジェクトの効果が発現しつつあるが、市営ユーティリティ料金収入増加のための施策が意図された通りに実施されるかが課題と考えられる。

## (2) Competitive and Livable City of Karachi Project

Competitive and Livable City of Karachi (以下「CLICK」という) プロジェクトは2019年6月に承諾され、240百万USDが供与されている。プロジェクトの内容は表2.5.11の通りである。同プロジェクトは(1)地区のインフラ整備(169.4百万USD)、(2)不動産税行政とシステムの近代化(40.4百万USD)、(3)市の競争・ビジネス環境改善(20.2百万USD)、(4)廃棄物管

理のための技術支援(10 百万 USD)の 4 つのサブコンポーネントから成っている。

この内、(1)地区のインフラ整備は、予め設定された指標と算出方式により、各行政単位の事業執行能力を評価した上で、当該行政単位が管轄する地域のコミュニティ関連インフラを行政単位の能力に応じて整備していく内容となっている。(2)不動産税行政とシステムの近代化は、不動産課税データベースをアップデートし、ICT による不動産税処理を実現しようとするものである。また(3)市の競争・ビジネス環境改善は、ビジネスに関連する各行政機関間の連携を強化し、行政手続きを簡素化しようとするものがある。EODB 改善のために行われている、シンド州首相及び計画開発委員会委員長からなる委員会を含む、既存の連携活動を更に推し進め、手続きの見直しの後、シンド州ビジネス窓口で全ての手続きが行えるようにすることを企図している。(4)固形廃棄物管理は、住民の意識改革から始めてゴミの分別回収を実現し、固形廃棄物処理の最適化を図る内容である。

2019 年 12 月のシンド州投資局からのヒアリングによれば、本プロジェクトはプロジェクト・ダイレクターが最近任命されたばかりで、まだ実質的に稼働を始めていないとのことであった。2020 年 2 月に WB に確認したところ、本融資は 2019 年 11 月 26 日に発効したばかりで、オペレーショナルマニュアル等の準備作業は完了し、各実施担当部署三か所でのプロジェクト実施ユニットを組成中、但し能力強化グラントの第一ランジェは、今年度内に貸付実行予定との説明<sup>80</sup>であった。

他方、シンド州内の投資関連手続きのオンライン化は、職業税(professional tax)、社会保障、店舗・商業施設、売上税の 4 つの分野で既に実施されている。また、上記に加え、シンド州でのビジネス開始にあたり必要となる手続き、適用される規制についてもウェブ上で公開されている<sup>81</sup>。これらの改善は、これまでのところシンド州政府予算と、WB からのテクニカルアシスタンスで実施されている。

本調査の現地調査を実施した 2020 年 2 月～3 月時点で CLICK の PIU がまだ組成されていないことが、CLICK の課題である。

<sup>80</sup> 2020 年 2 月 26 日 Ms. Namoos Zaheer との面談。

<sup>81</sup> <https://sindhinvestment.gos.pk/generalpro.php> (2019 年 12 月 24 日アクセス)

表 2.5.11 CLICK のプロジェクトサブコンポーネントと内容

コンポーネント	サブコンポーネント	プロジェクトが対象とする工事・調達・業務・政策改善
1. パフォーマンスに基づく地区議会への無償資金供与と能力強化	1. 地区議会へのパフォーマンスに基づく無償資金供与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地区道路、信号機付き交差点、歩道、自転車道、歩道橋、横断歩道、街燈、道路標識等の修理、維持管理、改良、リハビリ、建設</li> <li>・第二次、第三次排水システムの修理、維持管理、改良、リハビリ、建設、地表に露出している排水構の被覆、関連機材調達</li> <li>・公園、遊園地、緑地、リクリエーション施設、公共空間、照明、街路に設置されている公共物、景観、植樹の維持管理、改善、リハビリ、建設及び運営</li> <li>・地区住民用建物、施設、コミュニティセンター、運動施設の修理、維持管理、改良、リハビリ、建設及び運営</li> <li>・店舗、移動式販売施設、地区運営市場の施設改善、公衆便所の改善、維持管理、改良、リハビリ、建設及び運営</li> <li>・（一行政単位上の地区議会向け）既存一次医療施設、公立学校の修理、維持管理、改善及びリハビリ及び関連機器の調達</li> <li>・（カラチ市向け）消防署・消防関連施設の修理、維持管理、改善、リハビリ及び緊急事態対処、災害対処のための機器調達</li> <li>・（非適格支出）新車調達、給与、ユーティリティー料金の支払い、車両用燃料購入</li> </ul>
	2. 実施監理のための技術支援及びパフォーマンスに基づく無償資金供与	コンサルタントの雇用、調度品、研修、プロジェクト実施のための追加的費用
2. 都市不動産税行政とシステムの近代化		<ul style="list-style-type: none"> <li>・カラチ市内の全資産の課税データベース更新のための包括的調査の実施</li> <li>・ICT データセンターの設置、電子機器の購入</li> <li>・職員の能力強化と ICT システム研修</li> <li>・都市不動産税の関連政策、法案、規制の見直し</li> </ul>
3. 市の競争・ビジネス環境改善	1. ビジネス規制の効率化と統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制改革と簡素化</li> <li>・規制プロセスマッピングと再設計</li> <li>・シンドゥ・ビジネス窓口の企画と設置</li> <li>・女性が行うビジネスの分析とカラチ・インフラ・ファンドの設置</li> </ul> <p>（対象部局）物品税局・課税局、労働局、環境保全局、産業局、食品局、教育・識字局、健康管理委員会、農業局、建設管理局、社会保障局</p>
	2. 州政府 PPP 専担局の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・州政府かの実施機関への支援</li> <li>・市が提供するサービスの官民連携による提供のためのプレ F/S 実施</li> </ul>

4. 固形廃棄物管理のための技術支援		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固形廃棄物管理に関する政策及び規制策定のための技術支援</li> <li>・ シンド州固形廃棄物処理委員会の能力強化</li> <li>・ 既存の固形廃棄物処理施設、インフラに関する技術、環境、社会面のベースライン調査の実施と改善の検討</li> <li>・ 社会的な持続可能性、社会の認識、行動を変化させるための活動と、固形廃棄物処理管理に関するコミュニティレベルの雇用創出に関するベースライン調査</li> </ul>
--------------------	--	--

(出所：WB 資料<sup>82</sup>より調査団作成)

### (3) シンド州に於けるビジネス環境改善のための努力

パキスタン全体のビジネス環境改善のための努力は、連邦投資庁を中心として WB の EODB が実施されている。その具体的な改善は州レベルで行われている。他方、シンド州のうちカラチに於けるには、上述したように、KNIP、CLICK にビジネス環境改善のためのサブコンポーネントが含まれている。図 2.5.1 は EODB、KNIP、CLICK で扱われる規制項目の相関を示している。EODB は改善項目に注目しているため、1 から 4 の改善項目については、関連する官庁を記載した。例えば、“1. Starting Business”に於ける省庁は、関係する官庁の名前の前に Starting Business の番号である“1.”を記載した。KNIP、CLICK は、許認可の内容ではなく、関係する官庁の名前を記載した。

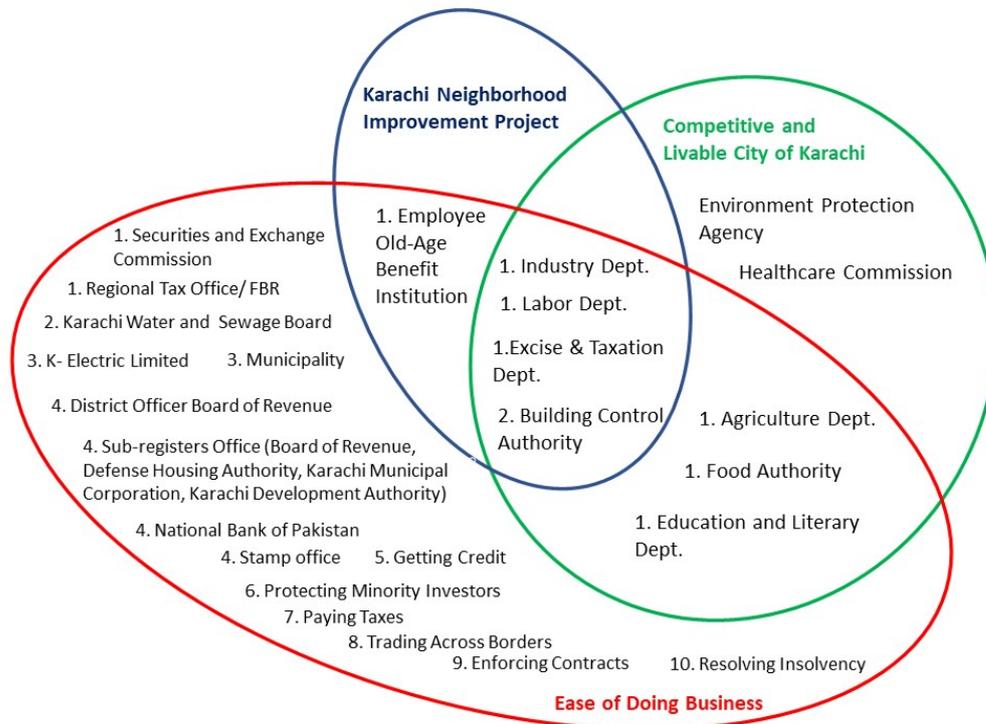


図 2.5.1 カラチにおけるビジネス環境改善

(出所：各種 WB 資料から調査団作成)

<sup>82</sup> Project Appraisal Document; Competitiveness and Livable City of Karachi, Report No. PAD2849, June 6, 2019

図 2.5.1 から明らかなように、KNIP、CLICK で行われるビジネスプロセス改善の対象と EODB の改善項目は必ずしも一致しない一方で、重なる部分も存在する。例えば KNIP で建築許可のオンライン化が実施されており、KNIP が想定する建築許可の Phase 1 のオンライン化が EODB の Construction Pemirt の順位改善に貢献したと考えられる。図 2.5.1 から KNIP、CLICK による行政手続き改善が、EODB の改善につながる事が分かる。

WB 担当者の説明<sup>83</sup>によれば、ビジネス環境改善に関し、CLICK は KNIP の後続案件との位置づけとのことであった。先行案件である KNIP では、関係する省庁のビジネス関連の許認可事務手続き合理化のため IT 機器の供与がなされているので、それぞれの手続きで IT の活用が進められていると想定されるが、諸手続きを One Window Service として提供される体制の構築までは至っていないと推測される。なお、KNIP、CLICK ともカラチを対象としており、シンド州全体はカバーされていない。

### 2.5.3 投資政策に関する二国間機関による支援

投資環境整備の分野において支援を提供している二国間機関は、米国開発庁 (United States Agency for International Development、以下「USAID」という) と、英国国際開発省 (Department For International Development、以下「DFID」という) である。

#### (1) USAID の支援概要

USAID が現在実施中の貿易投資関連のプログラムは表 2.5.12 の通りである。

表 2.5.12 USAID の貿易投資関連プログラム

プログラム名	概略
パキスタン民間投資イニシアチブ	中小企業向け投資ファンドの設置
信用アクセスに関する US パキスタンパートナーシップ	中小企業融資に対する保証供与
地域経済統合活動	貿易政策改善、貿易政策策定能力強化、通過貨物への便宜供与、地域の B-to-B リンク改善
中小企業活動	中小企業の競争力強化、パ政府のビジネス環境に関する能力強化、中小企業の業績向上

(出所：USAID 資料<sup>84</sup>より調査団作成)

USAID は中小企業向けのファンド設置や融資保証を通じた中小企業の金融アクセス向上が主な支援内容となっている。信用アクセスに関するパートナーシップは、地場銀行及びマイクロファイナンス機関が中小企業に対して供与する信用に対する債務保証を行うものであるほか、中小企業活動では革新的なアイデアをチャレンジファンドからの資金供与で支援している。

上記の他に、商務省とのタイアップにより「商業法と開発プログラム」を実施中である。このプログラムは、ビジネス・インキュベーション、知的財産権、イノベーションの商業化、

<sup>83</sup> 2020 年 2 月 26 日 Ms. Namoos Zaheer, Mr. Suhaid Rasheed との面談。

<sup>84</sup> 2019 年 12 月 12 日 USAID 往訪時に入手。

商業法、通関等の分野において、政府職員やパキスタンの民間セクター組織に訓練の機会を提供するものである。

現在準備中の案件としては、投資促進活動(Investment Promotion Activity)がある。この活動では、外国投資に関する統一窓口(Foreign Direct Investment One Window : FDI-OW)の設置による外国投資促進と、パキスタン国内のビジネス、投資環境の改善を通じた米・パキスタン間の二国間貿易投資促進の二つを柱としている。同プロジェクトでは、達成されるべき目標を5つ程度設定し、その目標を達成するための手法をプロポーザルで競わせ、よい提案に対して資金提供を行うというスキームであるため、達成目標の開示が調達に支障を及ぼすとして、より詳細な情報を得ることが出来なかった。他方、プロジェクトが既往の案件と重複せず、補完的な関係となるか、或いは全く新しいものであるかが採択のクライテリアになると説明を受けたほか、外国投資促進に関する統一窓口に関しては、BOI、WBと協議をしつつ準備しているとの説明であった。

## (2) DFID の支援概要

パキスタンは2019/20会計年度で388百万ポンドの予算配分をうけ、同会計年度でDFIDの被援助国最大の予算配分を受けている<sup>85</sup>。現在39案件を実施中であるが、金額でみると教育セクター向けが25.43%、保健セクター向けが20.18%、政府及び市民社会向けが16.2%、その他社会インフラ・サービス向けが11.61%、災害復旧が8.32%と社会セクター向けの支援が大層を占めている。

貿易投資関連、民間セクター支援の分野では、それぞれの分野で1件ずつ、以下2案件を実施中である。

貿易投資関連では、2014年7月よりStability and Growth Program (266,442,540ポンド)を実施しており、2019年末に終了予定である。このプログラムのコンポーネントは表2.5.13の通りである。

表 2.5.13 Stability and Growth Program のコンポーネント

コンポーネント	開始	終了
IMFプログラムに関する政府への支援	2014/2/12	2017/9/30
WB信託基金、安定と成長プログラム	2013/8/26	2019/12/31
モニタリングと評価のためのT/A	2013/8/26	2017/9/30
Benazir Income Support Programへの資金供与	2013/8/26	2017/9/30
歳入・関税局のFBRへの技術支援	2015/3/19	2019/12/31
IMFプログラムに沿った財政支援	2013/6/4	2017/9/30
WB信託基金、安定と成長プログラム、国際気候基金	2016/5/18	2017/9/30
Benazir Income Support Program、国際気候基金への資金供与	2016/5/18	2017/9/30
共通報告標準システム調達	2017/8/28	2019/12/31

(出所：DFID ホームページより調査団作成<sup>86</sup>)

<sup>85</sup> [https://devtracker.dfid.gov.uk/?\\_ga=2.214002775.1545913190.1576754641-1489247149.1512636054](https://devtracker.dfid.gov.uk/?_ga=2.214002775.1545913190.1576754641-1489247149.1512636054) (2019年12月19日アクセス)

<sup>86</sup> <https://devtracker.fcdo.gov.uk/projects/GB-1-204024/transactions> (2019年12月19日アクセス)

これらのコンポーネントを見ると、DFID の資金は IMF については IMF の資金供与への追加供与、WB については、WB の信託基金に対する拠出という形をとっている他は、パキスタン政府が実施する社会政策の財源供与、FBR に対する技術指導や資機材供与といったことが内容となっている。資金の多くは信託基金の形で、コンサルタント雇用などの資金源としてパキスタン政府、WB によって使用されており、DFID 自体は資金を提供しつつ、WB スタッフと共に個別政策の内容に関与していると考えられる。2019 年 8 月の時点で 99.42% の資金を使用済みである<sup>87</sup>。

民間セクター支援の分野では、Enterprise and Assets Growth Program (199,995,186 ポンド) が 2014 年 5 月 18 日に承認され、2024 年 3 月 31 日まで実施されている。本事業では、中小企業向けの金融アクセス改善のための NPO 法人 (Karandaaz 社<sup>88</sup>) を設置し、中小企業に対する与信や出資を実施している。

更に 2019 年 11 月 11 日には、Revenue Mobilisation, Investment and Trade Program (ReMIT) (10,987,999 ポンド) が供与されている。同プログラムはテクニカルアシスタンスを通じて、納税者数の増加による税収入の増加 (税収を GDP の 13% から 18% に増加)、英国・地場の双方の企業が直面する投資環境課題の改善、貿易促進と競争力強化、貿易障壁の改善、マクロ経済政策策定と実施の改善を内容としている。同プログラムのコンポーネントは表 2.5.14 の通りである。

表 2.5.14 Revenue Mobilization, Investment and Trade Program のコンポーネント

コンポーネント	開始	終了
調査と企画	2018/4/1	2021/3/31
技術支援 (外注)	2019/11/9	2024/6/30
WB 信託基金、経済改革	2019/10/15	2024/6/30
DFID 実施技術支援 (他省)	2019/9/2	2024/6/30
政策への対応：国家統一窓口	2019/11/9	2024/6/30
モニタリングと評価	2019/9/2	2024/6/30
国際貿易センター主導技術支援：貿易政策と貿易円滑化	2019/10/16	2024/6/30

(出所：DFID ホームページより調査団作成<sup>89</sup>)

DFID からのヒアリングによれば<sup>90</sup>、上記分野で現在検討中の新規案件は 2 件である。第一は Job and Economic Transformation for Export で、これは資金動員の触媒となる資金の提供である。第二に Business Environment Access Fund で、対象セクター、州は現時点で未定である。更に気候変動に取り組む民間セクターや PPP (Public-Private Partnership) 事業を支援する

<sup>87</sup> <https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-204024> (2019 年 12 月 19 日アクセス)

<sup>88</sup> <https://karandaaz.com.pk/> (2019 年 12 月 19 日アクセス)

<sup>89</sup> <https://devtracker.fcdo.gov.uk/projects/GB-GOV-1-300134/transactions> (2019 年 12 月 19 日アクセス)

<sup>90</sup> 2019 年 12 月 12 日 Ms. Gillian Rogers からのヒアリング。

Climate Fund を計画している。DFID がシードマネーを提供し、他ドナーからの出資をつのり、金融機関に投資を行うことを考えており、ドイツ復興金融公庫（Kreditanstalt für Wiederaufbau、以下「KfW」という）や国際金融公社（International Finance Cooperation、以下「IFC」という）からの出資を期待しているとのことであった。

#### 2.5.4 他の二国間機関による援助

欧州のメジャードナーである欧州委員会（European Commission、以下「EC」という）、ドイツ連邦経済協力省（Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung、以下「BMZ」という）、フランス開発庁（Agence Française de Développement、以下「AFD」という）の対パキスタン援助の概略は以下の通りである。

これらのドナーは、投資環境整備に関する支援は直接的には行っていない。しかしながら、ドイツ、EU が協調して職業訓練及び縫製業の労働環境改善に対して支援を実施している。

##### (1) EC

EC の 2014 年から 2020 年の対パキスタン多年度計画素案<sup>91</sup>によると、優先分野は以下の二分野となっている。

- 地方開発（暫定配分予算 340 百万 EUR）
- 教育（同 210 百万 EUR）
- グッドガバナンス、人権、法規範（97 百万 EUR）

この内二番目の教育の中に、技術教育・職業訓練を通じた生産能力の向上と労働者の雇用機会向上が含まれている。

ウェブサイト上で公表されている 2019 年の援助プログラム<sup>92,93</sup>は、以下の 4 件となっている。

- 法規範支援<sup>94</sup>（20 百万 EUR、UNDP、UNODC、UN Women に実施委託）
- 公共財政管理支援プログラム II（13 百万 EUR、直接調達）
- バロチスタン水源プログラム（再実施）<sup>95</sup>（40 百万 EUR、直接調達）
- バロチスタン教育支援プログラム II（18 百万 EUR、UNICEF に実施委託）

この内公共財政管理は、シンド州とバロチスタン州を対象とし、両州の公共財政管理改革を支援する他、連邦レベルでの中期予算枠組（Medium-term budgetary framework）を定着さ

<sup>91</sup> [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/mip20142020-programming-pakistan-20140811\\_en.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/mip20142020-programming-pakistan-20140811_en.pdf)（2019 年 12 月 21 日アクセス）

<sup>92</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan-decision-c\\_2019\\_3276\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan-decision-c_2019_3276_en.pdf)（2019 年 12 月 21 日アクセス）

<sup>93</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan\\_part2-decision-c\\_2019\\_7736\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan_part2-decision-c_2019_7736_en.pdf)（2019 年 12 月 21 日アクセス）

<sup>94</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan-decision-c\\_2019\\_3276\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan-decision-c_2019_3276_en.pdf)（2019 年 12 月 21 日アクセス）

<sup>95</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan\\_part2-decision-c\\_2019\\_7736\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan_part2-decision-c_2019_7736_en.pdf)（2019 年 12 月 21 日アクセス）

せることを内容とした 2019 年から 2024 年までの 5 年間のプログラムとなっており、WB の PGG も実施する公共財政管理と連携して実施されることとなっている<sup>96</sup>。

## (2) BMZ

BMZ は、参加の実施機関である KfW 開発銀行（KfW Development Bank、以下「KfW 開発銀行」という）、ドイツ国際協力公社（Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH、以下「GIZ」という）が実施する政策を策定している。ドイツの対パキスタン援助は、政府と市民社会における民主主義の定着及び持続可能な経済成長に焦点が当てられており、以下の三セクターが対象となっている。

- ガバナンス
- 持続可能な経済開発
- エネルギー

2019 年から 2020 年にかけての BMZ の対パキスタン支援額は 109.1 百万 EUR で、地域的には北西部（カイバル・パクトゥンクワ州とその少数民族地域）及びパンジャブ州に集中している。実施機関である KfW 開発銀行、GIZ の援助プログラムは、BMZ の方針に基づいて供与されている。

KfW 開発銀行は既往案件のリストを英文でウェブ上では公表していないが、年間の分野別コミットは表 2.5.15 の通りである。これらのセクター名から類推して、投資環境整備に関連した支援は行っていないと推測される。

表 2.5.15 KfW 開発銀行の分野別コミットメント（単位：百万 EUR）

対象分野	2019	2018	2017	2016	2015
発電、配電、効率化	1			6	40
政府と市民社会					20
保健	12	25	29.595		8
人口政策・リプロダクティブヘルス				17.5	
銀行・金融サービス				8	
ドナー国内難民支援				7.5	
復興救済・リハビリテーション			25		

（出所：KfW ウェブサイト<sup>97</sup>から調査団作成）

GIZ は 2015 年から 2018 年に合計で 143.2 百万 EUR を供与しており、内 34.5 百万 EUR が持続可能な経済開発に配分されている。GIZ のウェブサイト<sup>98</sup>によれば、当該分野に該当するプロジェクトは「技術・職業教育・訓練セクター支援プログラム（Technical and Vocational

<sup>96</sup> “Action Document for the “Public Financial Management Support Program II” p.14 3.2 章  
[https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan-annex2-c\\_2019\\_3276\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/aap-financing-pakistan-annex2-c_2019_3276_en.pdf) (2019 年 12 月 21 日アクセス)

<sup>97</sup> <https://www.kfw.de/microsites/Microsite/transparenz.kfw.de/#/country/PAK/2019>  
 (2019 年 12 月 21 日アクセス)

<sup>98</sup> [https://www.giz.de/en/downloads/giz2018\\_en\\_Factsheets\\_GIZ\\_Pakistan\\_2017.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/giz2018_en_Factsheets_GIZ_Pakistan_2017.pdf)  
 (2019 年 12 月 21 日アクセス)

Education and Training Sector Support Program)」である。同プログラムは、2017年から2021年を対象とし、56百万EURが供与されている。プログラムはパキスタン全土を対象とし、もともと2011年にドイツ政府、EC、オランダ政府、ノルウェー政府からの資金支援も受けて開始されたものが、2017年に第二フェーズがドイツ政府、EC、ノルウェー政府により開始されている。

このほかに2016年には、パンジャブ州の繊維産業を対象とした、パキスタン繊維産業の労働・社会基準改善プロジェクト(Improvement of labour and social standards in the Pakistani textile industry)が供与されている。

### (3) AFD

AFDは、2018年から2022年の対パキスタン支援戦略<sup>99</sup>の柱を以下の3つとしている。

1. エネルギー危機の解決支援
2. 都市部のサービス改善（水、下水、運輸）
3. 自然災害からの脆弱住民、国土のレジリエンス強化支援

AFDのウェブサイト<sup>100,101</sup>によると、対パキスタン支援は2006年に開始され、2017年まで23件、累計額で804百万EURが供与され、73%がグリーンエネルギー、15%が都市交通、10%が上下水道という内訳となっている。またこれらの内、2016年から2017年にかけての承諾額が465.5百万EURとそれ以前の金額を大幅に上回っており、その65%は都市交通に向けられている。エネルギー分野では水力発電所のリハビリ（Warsak, Dargai, Chitral）、同建設(Jaggran II, Harpo)、上下水道分野ではFaisalabad Water and Sanitation Agencyへの水源開発と浄水場建設、配水管網整備に対して2018年に95百万EURが供与されている。また運輸交通の分野では、アジア開発銀行との協調融資で、ペシャワール市のバスラピッドトランジット建設事業に130百万EURを融資しており、カラチのバスラピッドトランジット建設にも融資を検討している。また、パンジャブ州ではアガカーン文化のための信託基金とともに、ラホール市の城壁補修と周辺環境整備を実施中である。

#### 2.5.5 産業人材育成分野の国際機関・二国間機関の支援

産業人材育成分野でのドナーによる支援の概要を記載する。実施中の主な案件については表2.5.16に概要をまとめた。EU、ドイツ政府、ノルウェー大使館（実施機関：GIZ）のTVET Sector Support Programmeは全国を対象として、NSSで定めた活動計画の実施、NVQFの整備、CBT-Aの運用、教員・成績判定者の育成等を実施している。DFIDのSkills Development Programmeは、パンジャブ州で民間の訓練機関や民間企業による訓練コースの運営資金を負担しているPSDFへ資金供与を行っている。

<sup>99</sup> <https://www.afd.fr/en/ressources/pakistan-strategy-2018-2022>（2019年12月21日アクセス）

<sup>100</sup> <https://www.afd.fr/en/page-region-pays/pakistan>（2019年12月21日アクセス）

<sup>101</sup> <https://www.afd.fr/en/ressources/afd-and-pakistan>（2019年12月21日アクセス）

WB の Punjab Skills Development Project では、試験実施・資格付与に係る業務品質の統一やパンジャブ州の TEVTA の採用支援体制・仕組みの強化、特定職種における CBT-A コースの実施を進めている。ADB の Improving Workforce Readiness in Punjab Project は 2020 年 3 月現在、1 年間の詳細計画調査を実施中であり、2021 年から 6 年間のプロジェクトを計画している。最初に述べた TVET Sector Support Programme、そして終了した WB の Sindh Skill Development Project 以外はパンジャブ州を対象としている。終了済み及び関連するプロジェクトは以下に記載する。

● WB “Sindh Skill Development” Project (2012～2018 年)

シンド州を対象地域として、職業訓練の短期コースの拡大（訓練全体の 53%の女性への提供及び 69%の地方在住の訓練生への提供）、市場で需要の高い訓練プログラムの開発と実施、シンド州の TEVTA のキャパシティ向上等を主要な成果としたプロジェクトが実施され、20.10 百万 USD が支出された。

- 現地実施機関：シンド州の TEVTA、BBSYDP
- 対象産業：63 職種における CBT-A コース開発と実施、民間企業との連携（Institute Management Committee の設立）促進、66 プログラムでの機材整備、教員訓練

● GIZ “Promoting Sustainability in the Textile and Garment Industry in Asia” (2015～2021 年)

繊維産業における社会・環境面の持続性向上を目的としたプロジェクト。アジア 6 か国（パキスタン、バングラデシュ、カンボジア、中国、ミャンマー、ベトナム）を対象国として国際フォーラムを開催し、労働基準やエネルギー効率の改善に係る対象各国の知見が共有されている。

● GIZ “Improvement of labour and social standards in Pakistan’s textile industry” (2017～2020 年)

繊維産業における労働環境、労働条件の改善を目的に、パンジャブ州政府 Labour and Human Resource 部門の査察活動の強化、企業による法令順守の理解や取組の支援を主な活動としている。

表 2.5.16 産業人材育成分野の国際機関・二国間機関による主要な支援プロジェクト

	EU、ドイツ政府、ノルウェー大使館 (実施機関：GIZ)	DFID	WB	ADB
案件名	TVET Sector Support Programme	Skills Development Programme	Punjab Skills Development Project	Improving Workforce Readiness in Punjab Project
実施地域	全国 <sup>102</sup>	パンジャブ州	パンジャブ州	パンジャブ州
実施期間	2017年1月～2021年12月	2015年7月～2022年6月	2015年7月～2020年12月	2021年～2026年
現地実施機関・C/P機関	NAVTTTC、各州のTEVTA、PVTC、産業団体等	パンジャブ州政府、PSDF	パンジャブ州政府 ICISDD	パンジャブ州政府 ICISDD、PSDF、Punjab TEVTA、PVTC
活動内容・成果目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術教育・職業訓練に係る政策策定、NSSの実施</li> <li>・NVQFの整備(70の新規CBT-Aコースの構築、18,600名へのCBT-Aコース実施)</li> <li>・教員4,000名、評価者1,800名の訓練</li> <li>・産業界との連携促進(550の技術教育・職業訓練校におけるInstitute Management Committee、就業支援センターの設置)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・35万人の訓練生の育成<sup>103</sup>(女性40%)</li> <li>・PSDFを通じた訓練実施に係るパンジャブ州政府に対する財政支援</li> <li>・PSDFの技能開発に係る業務及び技能開発の制度・環境面の向上</li> <li>・技能開発にかかる官民のパートナーシップ構築支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試験実施・資格付与業務の品質標準の確立</li> <li>・Punjab TEVTAのキャパシティ強化</li> <li>・30のCBT-Aコースの80訓練校での提供、6,800名のコース修了</li> <li>・Punjab TEVTA傘下の40の訓練校と産業界との連携に係る合意締結</li> <li>・優先産業セクターにおける訓練コース登録数の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術教育・職業訓練のフレームワークの改革(技術開発セクター計画2018の実施促進)</li> <li>・CoE及びセクター技能委員会の強化・新規設立、CoEにおけるCBT-Aコース実施</li> <li>・職業訓練へのアクセス改善(PSDFへの資金供給)</li> </ul>
対象産業・職種	業種の限定はない。繊維、建設、ホスピタリティ、エネルギー(電力、ガス)の業種でセクター技能委員会を設立。	業種の限定はない。主要産業である食品加工、自動車部品、繊維産業及び輸出可能性の高い産業として製革及び製靴産業で必要とされる技術に係る調査を実施。COVID-19の対策として医療・保健衛生、IT、農業分野の訓練	次の職種でのCBT-Aコースの実施(Building Electricity, Plumbing cum Solar water heating technology, Fashion designing, Auto-mechanic, Industrial Electricity, Computer Operator and CAD/CAM operator)	次の産業セクターでのCoEの設置(観光/ホスピタリティ、自動車/自動二輪車組立・部品製造・整備、建設、繊維・衣料、食品加工、ライトエンジニアリング、情報通信技術)

<sup>102</sup> パンジャブ州、シンド州、バロチスタン州、カイバル・パクトゥンクワ州、アザド・カシミール、ギルギット

<sup>103</sup> 2020年6月発行の年次報告書によると、COVID-19の影響により訓練人数の目標に遅れが出ている。

	EU、ドイツ政府、ノルウェー大使館 (実施機関：GIZ)	DFID	WB	ADB
		を強化している。		
予算	62.50 百万 EUR	89.50 百万 GBP	50.00 百万 USD	110.00 百万 USD

(出所：インタビュー及び収集資料により調査団作成)

## 2.5.6 投資政策を巡る各ドナー支援の相関関係

国際機関を中心としたドナーの政策支援プログラムの内容を、投資環境整備に関係する政策毎に一覧の相関図としたものが図 2.5.2 である。日本企業からのヒアリングでは、税制に関する課題が多く聞かれたため、税制改革に関連した政策改善についても付記した。

この図から判かる点をまず大雑把に把握すると以下の通りである。

- 貿易政策に関し、輸出促進を念頭に置いた関税に関する改革が ADB のプログラムローンで既に行われている。
- 関税制度の改革以外にも、輸出促進のための制度整備支援（輸出促進にむけた輸出企業の育成、プロモーション活動）が PGG で計画されている。
- 投資環境を含むビジネス環境改善では、EODB が行われている他、州のレベルでは、WB がカラチでビジネス環境改善に関する各種規制の洗い出しと改善を計画、実施している。

以上から、国際機関の支援は輸出促進に関するものと、EODB を中心とした国内のビジネス関連手続きの改善の二つに支援が投入されていることが分かる。

次にこれらの点について、より詳細に内容をみると以下の通りとなる。

- NTP に関し ADB、WB を中心に、従来の税込重視型の関税構造から、輸出を視野に入れた関税体系に転換する政策決定が行われ、政策の策定主体が既に FBR から商業省に移管されている。
- ADB のプログラムローン支援により、関税率表が四段階に変更され、機械部品、ケーブル、発電機器を含む一部輸入品原材料、中間財に対する調整税、関税が減額乃至は免除されている。
- 輸出促進策については、WB の PGG が今後本格的に取り組む予定である。その内容は、輸出振興を中心とした関係政府機関の調整、国家ブランドの企画、在外公館貿易担当アタッシュの活用、輸出インテリジェンスサービスの提供、輸出促進に関連した個別企業への経営指導となっている。また、ADB のプログラムローン支援により、NSW の創設、国家単位認定委員会の強化、輸出入銀行の創設が企図されている。
- WB の PGG で設置される PGG Board で、輸出振興政策を見据えた産業政策、投資政策の調整を行うことが企図されている。他方国際機関は、産業政策、投資政策への支援を現時点では行っていない。
- 貿易促進に対しては USAID も政策改善、政策策定能力許可、通過貨物への便宜供与、NSW 等に対して支援を行っているほか、DFID も NSW に対する支援を行っている。NSW は輸出入手続きの簡素化を目的とするものである。
- ビジネス環境改善分野では、EODB に含まれる事項を含め、連邦、州、地方政府の規制環境の全体像を明らかにし、重複を排除した上で、オンライン化を図るための計画が連邦レベルを皮切りに PGG によって実施される予定となっていた。他方、カラチにおい

ては既に KNIP によって建設許可のオンライン化を実施中である他、ビジネス関連手続きの簡素化、オンライン化を引き続き CLICK で実施予定である。

- 税制については、課税ベースの拡大、税体系（一般売上税）の一本化、課税例外の除去、電子納税などが WB の RISE で取り組まれる予定となっている。当面の改革対象とされているのは、一般売上税に関する連邦、州政府間の一貫性の確保である。（水色網掛け部分）
- RISE に加え PRRP で税制改革を含む税収増額のための施策に対する支援が行われており、所得税法、売上税法、関税法、連邦物品税法、国家歳入庁法の改定作業がモニターされる。当面の課題は源泉徴収(Withholding)の削減である。

しかしながら、WB PGG の供与中止を受け、同プロジェクトが実施する予定であった輸出促進策及び輸出振興政策を見据えた産業政策、投資政策の調整は当面実施されず、これらの分野を対象とするパキスタン政府の政策がどのような方向を目指すのか、見極める必要がある。

### 2.5.7 ドナー支援が行われていない分野

上記の国際機関、二国間ドナーによる支援を踏まえ、投資促進に関連し、国際機関・他ドナーの支援が行われていない分野を列挙する以下の通りである。図 2.5.2 では、これらを JICA の支援対象候補として記載している。

#### (i) 産業政策策定、実施

輸出促進政策の推進のためには、国内製品の質の向上、競争力の強化が必要であり、そのためには外資の導入が不可欠であるとパキスタン政府内部で認識はされているが、これまで連邦産業生産省には政策策定機能が存在せず、育成すべき特定産業を特定し、育成を目指す体系的な政策の構築と実施体制を確保するための仕組みが存在していない。唯一パンジャブ州は戦略的開発計画を策定し、産業商業局がそれに沿った産業政策を策定している。しかしながらパンジャブ州においても、例えば産業クラスターと SEZ のマッピングは終了しているものの、家内工業の分布については調査が行われていないなど、政策内容が全て実施されている訳ではないと判断され、これらの中から計画策定や実施に関する具体的な支援対象を選定することが可能と考えられる。シンド州は産業政策を策定中である。

#### (ii) 投資促進策、投資政策

PGG は商業省を中心とした輸出促進にシフト重点した結果、パキスタン国内向け海外投資の促進は、国際機関の当面の支援対象から外れていると考えられる。連邦投資庁は 2020 年～24 年の投資促進戦略案を WB の支援をうけて策定したが、政府の承認は取れていない。また、国内企業との連携を促進するという観点から、関係する政府の他の省庁（貿易政策を司る商業省、産業政策を司る工業生産省）との間で十分な協議や調整が行われているか不明である。USAID が投資促進のための NSW のための支援を策定中であるが、内容は現時点

で不明である。2020年～24年の投資促進戦略の承認後、連邦投資庁は同戦略を実施する必要があるが、その実施支援が国際機関の射程に入っていないことから、貿易政策・産業政策と整合した形での投資促進施策の実施について、そのためのBOIの実施体制強化も含め、JICAによる支援の可能性が残されている。

州レベルでは、シンド州政府が投資政策を策定中であり、同政策策定への支援要請が口頭で調査団に表明されている。

### (iii) 州レベルのビジネス環境改善

投資庁はEODBの順位上昇のための努力を実施しているが、これは州レベルでの改善努力に基づくものとなっている。ビジネス環境に関連する規制全般は、連邦政府も全容を把握出来ていないことから、PGGで規制項目の洗い出しと重複の回避が企図されていた。PGGは供与停止となったが、規制項目の洗い出しと重複の回避については、引き続きWB資金で継続される見込みである。州政府のレベルでは、シンド州においてEODBに加え、カラチでWBのKNIP、CLICKでビジネス環境改善のための作業が開始されている。他方ヒアリング結果によれば、パンジャブ州の投資貿易庁は既に、州内投資促進の観点から規制環境をマッピングすべく、作業案を策定し州政府に認可申請を行っている。同庁は、規制環境マッピング作業に対する支援の要望を調査団に対して表明している。PGGは連邦レベルの洗い出しを優先することから、パンジャブ州のビジネス環境改善はJICA支援の対象となり得る。

なお、州レベルのビジネス環境改善に取り組むにしても、連邦および他州との連携体制を構築することが極めて重要である。

### (iv) SEZ制度の改善

SEZは国際機関の支援の射程に含まれていない。SEZは各州のSEZ Authorityが計画、連邦政府の承認取り付け、建設、運営管理を行うこととなっているが、例えばシンド州に於いてSEZ Authorityの実態は関係省庁の長が集まる会議体で、行政組織としての体を成していない。また手続きの観点からも、SEZ建設の認可は連邦投資庁、建設及び運営、各種許認可の窓口はSEZのデベロッパー、入居判断はSEZ毎に設置されるSEZ Committeeと機能が分散しており、これらを統一的に管理する体制となっていない。更にSEZのオフサイトインフラストラクチャーは国営utility企業、配電会社等による建設が必要であるが、調整が十分に行われておらず、多くのSEZに電気、ガス、水道の供給が十分になされていない。また既に入居が始まっているSEZにおいても、集中排水処理施設が建設されておらず、一部の企業は自前の排水処理施設の整備を余儀なくされている。加えて企業所得税の減免や資本財輸入の際の関税免除が保証されているにもかかわらず、実態では支払いを要求され、還付がなされていない。これらからSEZ制度自体が機能していないと考えられ、全般を立て直す必要が指摘できる。シンド州SEZMCからはSEZ Authorityの強化を中心とするSEZ制度整備に関して、調査団に支援の要請がなされている。

他方、以下の項目については、国際機関による支援を補完する支援が可能と考えられる。

#### (v) TDAP の機能強化

PGG では Country Branding Campaign、Trade Fair への参加促進、輸出インテリジェンスプラットフォームの構築、輸出のための OSS といった輸出促進のための施策が企画されていた。これらの施策の実施を担当するのは TDAP である。WB の担当者からは、TDAP の機能強化のための資金が十分でないことから、JICA の側面支援を歓迎する旨の発言があった。このため、PGG の実施を前提として、PGG が目指す方向を補完する機能強化のための技術協力が候補となると考えられる。しかしながら、PGG が供与されないこととなったため、WB と連携した形での TDAP 支援の可能性は無くなった。一方で TDAP の能力強化は引き続き必要と考えられ、その対象、方法について具体策を検討する必要が認められる。

#### (vi) 輸出品検査体制の強化

ADB が国家単位認定委員会の機能強化に関する支援を実施しているが、支援対象は国家単位認定委員会のメンバー変更、長期計画、政策、国際的な水準に則った政策、スキームの策定等、委員会自体に留まる。国家単位認定委員会は、ADB のプログラムローンのもとで長期計画を策定するが、ADB 担当によれば<sup>104</sup>その中でオンライン認証申請システムを可能とする IT 機器の調達、輸出宝石、宝飾品の検定能力強化への支援を必要としているとのことであった。これらは ADB のポリシーマトリックスを充足するために必要なアクションと考えられる。同委員会はメンバー検査機関に対する技術指導を行っているが、ADB の支援はメンバー検査機関の検査能力強化につながる支援が含まれていない。ADB 担当者は、国家単位認定委員会が必要としている支援に加え、メンバー検査機関の検査能力強化も必要であると指摘しており、この点に関して JICA の支援の可能性がある。

#### (vii) 産業人材育成政策の策定及び技術教育・職業訓練機関への CBT-A コースの実施促進支援（シンド州）<sup>105</sup>

表 2.5.14 にまとめた通り、現状の国際機関・二国間機関の援助はパンジャブ州に集中している。パンジャブ州政府は産業政策及び産業人材育成政策を整備しており、職業訓練を実施する主要な機関も存在することから、政策面、実施面でドナー支援を受け入れる土壌がある。一方シンド州では産業人材育成政策が策定されておらず、またドナーによる支援も限られている。2.3.2.(5)で述べたが、シンド州の技術教育・職業訓練校の質にはばらつきがあり、日系企業を含む外資系企業が多く立地する自動車／自動二輪車産業や繊維産業で十分に産業人材を供給できていないと考えられる。

TVET Sector Support Programme で NVQF が整備され、WB の Sindh Skill Development Project で 63 の CBT-A コースについてカリキュラム、教員、訓練設備等が整備・実施された。Sindh

<sup>104</sup> 2020年2月21日 Mr.Hiranya Mukhopadhyay からのヒアリング。

<sup>105</sup> 詳しくは 3.2.2.(2)の支援案③で説明する。

TEVTA によれば NVQF のレベル 4 まで構築が終わり、2019 年 12 月からレベル 5 の 36 職種の教材作成を実施しているとのことであり、レベル 4 及び 5 の CBT-A コースの整備・実施にかかる支援が必要と想定される。また産業人材育成政策が未整備であり、政策策定に係る支援も必要である。

(viii) TEVTA 以外の公的な専門訓練機関への支援（シンド州）<sup>106</sup>

多くの国際機関・二国間機関の援助は各州の TEVTA を対象とするものが多い。TEVTA は各州の技術教育・職業訓練の実施・監督機関であるため、技術協力の移転先として適切である。他方で TEVTA が対応する職種分野の範囲の広さと人員体制や組織予算等のキャパシティ等の制約から、専門分野の技術教育・職業訓練を実施する教員や訓練機材が不足している。特に自動車／自動二輪車組み立てや部品製造等の産業については外資系企業のシンド州への進出も見られ、人材育成が外資系企業の更なる進出の誘因、産業の発展につながる。シンド州には TEVTA が提供していない金型製造分野での訓練を独立採算で実施している機関や、技術面の指導が不十分である機械加工分野等、専門技術に特化したディプロマコースを提供している公的な訓練機関があり、これらの業種・技術に特化した機関へ訓練キャパシティを向上させる支援が考えられる。

(ix) 女性の高度技術者、女性管理職の育成（パンジャブ州）<sup>107</sup>

パキスタンにおける製造業の従事者は男性中心である。その中で繊維産業は女性が多く従事する業種の一つである。TEVTA 傘下の職業訓練校や PKTI、PRGTTI 等の産業団体が運営する職業訓練校でも、初級者を訓練してセミスキルワーカー（準技術者）を育てることを目標としたコースが多い。他方、現地の大企業では生産性を高めるためにより高度な技術者の採用・育成に取り組んでいるため、訓練機関でも高度技術者の育成を目標とした訓練コースが必要である。女性が職業訓練校で学ぶ機会は増えているが、経営者の女性労働者への技術面の評価は向上しておらず、女性労働者の就業は未だ低い状況にある。高度技術者を育成することで経営者からの評価を高め、またワーカーを技術面で指導できる女性の中間管理職を育成することで、女性が安心して働くことのできる環境を整備する等、女性の雇用を促進するための支援が必要である。パンジャブ州において ADB は、Improving Workforce Readiness in Punjab Project を通じて繊維・衣料産業における CoE の設置を予定している。CoE では CBT-A のレベル 1～3 の短期コースの実施が予定されている。同案件と連携して女性の高度技術者や中間管理職の育成を目的とした支援を行うことが望ましい。

<sup>106</sup> 詳しくは 3.2.2.(2)の支援案①で説明する。

<sup>107</sup> 詳しくは 3.2.2.(2)の支援案②で説明する。

表 2.5.17 国際機関、他ドナーによる支援内容と JICA の支援候補

政策分野	産業政策		投資促進政策			貿易政策						税制改革			
	重点産業育成	SME育成	投資誘致政策	投資手続き改善	SEZ開発	政策改善	組織強化	輸出促進活動	検査/証明/品質管理	National Single Window	輸出入銀行	一般売上税	前払い税	関税	最低税
国際機関の支援対象とされている政策内容	連邦	Export Readiness Programの実施		投資関連法規のマッピング、一貫性の確保、オンライン化			Trade Promotion Wingの設置	国家ブランディングキャンペーン	National Accreditation Councilの強化	Authorized Economic Operatorによる簡易通関制度導入	総裁任命、ビジネスプラン、融資モデル策定、輸出入銀行法案最終化	連邦、州間の税率の統一	Withholdingラインアイテムの削減	「国家関税政策」の策定 関税政策の策定官庁がFBRからMOCへ移転	Withholdingラインアイテムの削減
		十分なサービスを受けていない地域の女性企業家向け支援		EODB順位改善			TDAP機能強化 (Trade Fair Grants, Export Intelligence System, One stop shop for export)	在外公館コマーシャルアタッチェの活用				連邦、州間の課税データベースの共有		特定品目の関税率引き下げ及び廃止、特定品目の調整税の引下げ及び廃止	
								貿易関連公的支援のモニタリングと評価							
二国間支援		自動車産業振興政策の策定支援	中小企業向け投資ファンドの設置	Investment Promotion Strategy 2020-24の実施支援	投資窓口一本化支援	SEZ制度改善支援	貿易政策改善 貿易政策策定能力強化	TDAP実施能力強化支援		輸出品品質検査体制の強化支援	通過貨物への便宜供与				
		繊維政策実施支援	中小企業融資に対する保証供与	BOI機能強化			三省庁統合側面支援								
国際機関の支援対象とされている政策内容	州				建築許可とビジネス登録の自動化										
					ビジネス関係規制のプロセスマッピングと再設計、簡素化										
二国間支援		州産業政策実施支援 (Punjab, Sindh)		投資政策策定支援 (Sindh)	投資関連法規のマッピング、一貫性の確保 (Punjab)	対SEZ投資促進支援 (Punjab) SEZA強化、One Window構築支援 (Sindh)									
				WB Pakistan Goes Global											
				WB Ease of Doing Business											
				WB Pakistan Raises Revenue											
				ADB Trade and Competitiveness											
				WB Neighborhood Improvement Project											
				Competitive and Livable City of Karachi											
				USAID											
				JICA支援候補											

(出所：WB、ADB 資料、現地調査を基に調査団作成)

## 第 3 章

### 3. 調査・課題の総括と JICA 支援策についての考察

#### 3.1 政策マトリックス

本調査の結果を踏まえ、パキスタンの投資・ビジネス環境に関する政策上の課題、必要な対応策を、政策マトリックスとして整理した。政策マトリックスの課題項目は、投資・ビジネス環境に関する課題を網羅的且つ体系的に整理するため、OECD Policy Framework for Investment を参考に調査対象の政策分野を踏まえて設定した。また、想定される JICA の支援策についても記載した。

マトリックスの内、産業人材育成とインフラ整備を除く、投資促進に関連した部分の JICA の支援策を検討するに当たり、前提とした考え方は以下の通りである。

本調査団は、パキスタンの製造業の現状及び他国での産業振興策を踏まえ、同国の産業とりわけ製造業育成のためには、外資による国内製造業の技術力の底上げが必要であり、そのためには外国直接投資が不可欠であることから、外国企業から見た投資環境の改善に焦点を当てている。その投資環境の要素の一つとして、外国企業のパキスタン国内への誘致先として、SEZ が適しているとの考え方を採っており、これら一連の組み合わせが調査団のパラダイムを構成している。パキスタン政府は、当面輸出促進を政策の重点としていることから、上記パラダイムを当てはめれば、輸出産業として特定された産業の育成策に貢献する外国企業を、いかに SEZ へ誘致するかが政策課題となり、その対応では、外国企業誘致のための投資促進策、外資の受け皿となる国内輸出産業育成のための産業政策、輸出促進のための貿易政策の有機的な関連が必要となる。本調査の結果を上記パラダイムから見た場合、浮かびあがってきたのは、そもそも連邦政府の内部で、政策やその実施での関係省庁間の連携が欠如していることに加え、連邦・州政府間での連携も十分に機能していない状況である。WB PGG は、当初 MOCT、MOIP、BOI を統合し、外堀を埋めることを通じて、これらの省庁が司る政策の連携実現を図ろうとした意図が推察された。しかしながら、2020 年 2 月に公表された PID では、政策面でのプロジェクトの重点が輸出促進、商業省の機能強化により置かれ、投資促進、産業政策との連携は PGG Board を通じて行うというメカニズムへと変更され、最終的には PGG は実施中止となった。これによって検討されていた輸出振興を図るための投資促進、産業育成の両政策も踏まえた総合的な輸出産業振興政策に対する支援は行われず、またパキスタン政府の政策の方向性も見通すことが難しくなった。PGG が供与されずとも、本調査が候補として想定する投資促進、産業育成の両政策に対する支援は、国際機関による支援がもともと手薄となっていることから、これらに対して JICA の支援が考えられる。一方で、各政策の実施において要となるのは他省庁との連携であり、PGG の供与中止がその実現の難しさを象徴していると同時に、個別政策に対する支援が内包する限界も示唆される。よって、JICA の支援策は、政策の根幹とそれを効果的に実施する体制に取り組むよりは、より技術的な支援をすることで、効果が上がる課題に焦点を当てることが考えられる。

投資促進を担う BOI は、EODB の順位を上げるための努力に多くのエネルギーを投じている一方、その延長線上として関連する投資関連規制の整備の必要性が浮かび上がり、これについては、今後 WB の支援によって順次連邦レベルから実施される見込みで、PGG の供与が中止されても、WB 資金で継続される。この内パンジャブ州は、上記 WB の取り組みとは別に、自ら投資関連規制の整備をこれから行うタイミングであり、他ドナーの支援の手がまだ及んでいないことから、既存機能の見直し、強化という観点から、調査団は JICA がこれを支援対象とすることは可能と考える。他方、投資促進政策は、2013 年の投資政策の対象期間が 2017 年に終了して以降不在であり、現時点でも WB が支援して作成された 2020～2024 年の投資促進戦略案は未だ承認されていない。また、2013 年の投資政策の実施結果について、BOI が自ら評価を実施しているかは明らかではない。このような状況から、調査団は BOI が本来の投資促進機関として十分に機能しているとは言い難いと判断している。2020～2024 年の投資促進戦略案が、BOI の組織改編やコーポレートカルチャーの変革に言及していることも踏まえると、BOI については、タイの投資庁に見られるような政府部内での権限強化を含む、投資促進の要となる組織機能強化、及びそれを実現するための職員の能力向上といった、組織全体を包括的に強化する支援が必要と判断される。また投資促進は BOI 単独で取り組める課題ではなく、他省庁との連携が必要である。そのためには BOI 自らが強い意志と不断の努力を持って活動をリードする必要がある。BOI をそのような組織へと転換させるには、パキスタン政府の強いコミットメントと目的達成に向けた関係者の絶え間ない努力を必要とすると調査団は判断する。かかるプロセスを実現するための支援は、パキスタン政府内部の調整と、BOI 職員を対象とすることから短期間で目的達成が難しく、また現状のパキスタンの公務員制度の下では目的が達成されないリスクが極めて高いと判断される。これに対し、投資誘致のためのプロモーション活動や、SEZ 制度といった個別の BOI 機能の見直しや強化は、BOI 自体の機能強化に比べるとより取り組み易く、成果が継続的に活用される可能性が高いと考えられるため、支援の対象としてより適切であると判断される。今回の調査対象となった州の中で、州レベルの産業政策を策定しているパンジャブ州では、SEZ を含む工業団地の活用が政策の最初の柱となっているほか、シンド州においても SEZ の増加が企図されており、政策に占める SEZ の重要性は高いと判断される。以上から、投資促進に関する JICA の支援策として、パンジャブ州投資貿易局の投資関連規制の整備に対する支援、連邦 BOI の投資促進活動、州レベルでの SEZ 制度改善支援を挙げている。

本調査のパラダイムで産業政策は、輸出促進というパキスタン政府の政策の観点から、投資政策、貿易政策との連携という観点で重要となる。すなわち外国企業を誘致して輸出型産業を育成する際に、どの産業を対象とするのか、またどのように当該産業を育成するかという政策の策定が必要となる、という意味に於いて意義を持つ。このことから、本調査の範囲で想定される支援はその検討に対する支援となる。パキスタンの製造業は GDP の約 25% を占めるが、GDP の約半分を占めるサービス産業の半分程度で、その割合は 1970 年代から若

干増加しているに過ぎない<sup>108</sup>。その内訳をみると、繊維産業が最大のシェアで25%、次いで食・飲料23%、工業用薬品15%、金属・非金属13%となっている<sup>109</sup>。

他方、パキスタンに存在する企業の90%は中小企業であると言われている<sup>110</sup>。パキスタン政府が意図する輸出型国内産業を育成する観点から、梃子となる外国企業の受け皿となる可能性を持つ製造業の育成を意図する産業政策を策定する場合、GDPで10%以上のシェアを持つ上述の産業を対象として始めることが適当と考えられる。一方で本調査は日本企業を取り巻く投資環境を主題の一つとしている。日本企業からのアンケートの回答結果を踏まえると、自動車産業を含む日系企業は、国内市場の潜在的な成長を見込んで投資を行っていると理解される。我が国産業界の視点からは、自動車産業政策に引き続き関与していくことは重要と考えられるが、自動車産業は、2019年の増税以来自動車市場が冷え込んでいくことが眼下最大の課題である。この課題の解決には自動車産業政策を巡るMOIPとFBRの政策調整が必要であり、輸出促進に関連した産業育成というパキスタン政府の政策を踏まえた本調査のコンテクストとは直接結びつかない。自動車の生産拡大の次の段階として必要となるのは外国部品メーカーの誘致で、そのためにはBOIとMOIPが連携して投資促進策を策定する必要があると考えられるが、これには自動車市場の継続的な拡大が前提となる。これらを勘案すると、パキスタン政府の政策を踏まえた本調査のパラダイムとの整合性から、現時点で自動車産業育成に関する支援策を案に含めることは適切でないとする。他方、輸出促進を念頭に置いた産業全体を包括する産業政策や、繊維産業や自動車産業以外で輸出型産業振興策を策定する支援をパキスタン政府が希望する場合、本調査のパラダイムでかかる政策の策定支援をJICAの支援対象に含めることは可能である。しかしながら、調査においてMOIPから特定の産業に関する政策策定の要望には接していない。よって、本調査のパラダイムに基づいて、産業育成に関してJICAが支援する案は提案していない。

以上を勘案すると、本調査団のパラダイムに基づいた支援を考えるのであれば、外国直接投資促進のための機能強化として、投資促進活動への支援、並びに連邦との連携を取りつつ州レベルでSEZ制度を改善する支援が、成果の達成及び業務スコープの規模感の観点から妥当な選択肢であると判断される。また本調査では国際機関との連携の模索も探っていることから、ADBのプログラム借款と補完関係にある、検査機関の能力強化も候補としている。またWB PGGの供与が実現することを前提として、PGGを補完するTDAPの機能強化も想定していた。PGGの供与が取りやめとなり、同プログラムを介したJICAとWBの連携可能性はなくなったものの、PGGにおいてTDAPが担うと想定されていた、ブランディングキャンペーンの実施、OSSを含む輸出インテリジェンスシステムの構築はいずれも輸出促進強化には欠かせない要素と考えられる。一方でこれらの業務は、PGGが想定していた

---

<sup>108</sup> “Revitalizing Industrial Growth in Pakistan: Trade, Infrastructure and Environmental Performance”

<sup>109</sup> 同上

<sup>110</sup> <https://smepakistan.net/about-smes/economic-significance/> (2020年4月24日アクセス)

商務省の改革実施を後ろ盾としてこそ実施が可能となると考えられる。TDAP への支援を検討する場合には、PGG の供与が無くなったことを踏まえ、具体的な支援内容及び方法について、再度商業省、TDAP との協議を行い、現在の専門家派遣による支援形態からの変更の可否を検討する必要がある。

OECD Policy Framework for Investment	政策上の課題	必要な対応策	想定される JICA の支援策	
Investment promotion and facilitation	<p>市場の失敗の是正・投資環境の長所の有効活用を念頭においた、投資促進・円滑化。例えば;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 制度・手続の合理化、投資コストの低減</li> <li>✓ FDI と地場産業のリンケージ促進</li> <li>✓ 投資を活用したグローバルバリューチェーンへの参加</li> </ul> <p>具体的な施策として;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 投資促進に向けた関係機関の連携強化</li> <li>✓ 効果的な One Window Facility の構築</li> <li>✓ Special Economic Zones (SEZs) や産業クラスターの開発、等。</li> </ul>	<p>投資政策</p> <p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 年以降の投資政策の欠如</li> <li>• 輸出産業育成のために、外国直接投資が必要という認識が不十分: 育成対象産業育成、貿易促進とのリンケージが希薄</li> <li>• 投資に関する規制の枠組みが不明瞭</li> </ul> <p>投資促進戦略</p> <p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資促進戦略の未承認</li> <li>• 投資促進のためのプロモーション活動が不十分</li> <li>• 投資家からみた場合に、投資の受け入れ窓口が不明確</li> <li>• 投資庁の他の許認可省庁に対する、投資を促進するに十分な権限とその実施体制の欠如</li> <li>• 投資促進策・国内での投資受け入れ体制 (SEZ、工業団地等の整備、優遇策の実施等) の連携・一貫性欠如</li> <li>• 連邦 BOI の SEZ 開発・運営管理体制の一貫した管理体制の欠如</li> <li>• 連邦、州政府間の役割分担の不明瞭さ</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資戦略の欠如 (Punjab 州は Investment Policy Statement あり)</li> <li>• 投資認可に関する One Window Facility (=One Stop Shop) の欠如と、州投資庁の他の許認可省庁に対する十分な権限とその実施体制の欠如</li> <li>• 州内 SEZ を完全な形で機能させるための能力の欠如</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 輸出産業を育成し、輸出促進を図るための開発戦略に紐づいた、投資対象の投資を促進するための体制確立 (一貫した政策の策定、対象産業に対するインセンティブの導入等、関連する政策を策定・調整・実施するための関係省庁間の連携促進)</li> <li>• 投資規制の全体像の把握と投資家に分かり易い説明の実施</li> </ul> <p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資促進に関連する各種規制が求める許認可プロセスの把握と BOI 主導によるプロセス管理 (One Window Facility (=One Stop Shop) の運営)</li> <li>• 上記に必要な BOI の体制構築、職員の能力強化</li> <li>• SEZ 開発・管理を行うための BOI 担当部局の能力強化 (連邦機関に対する強制的な命令権限付与を可能とする地位の向上を含む)</li> <li>• 産業育成策とリンクした工業団地、SEZ の開発戦略</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 連邦の政策にもとづいた州独自の開発戦略と関連づけられた投資戦略の策定と実施、実施体制の確立</li> <li>• 各州の投資促進策の策定及び実施体制の確立</li> <li>• SEZ Authority による SEZ 管理体制の強化</li> <li>• SEZ への投資手続きへの One Window Facility (=One Stop Shop) 導入</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WBPGG が設置する PGG Board が産業政策、投資政策、貿易政策の三政策を一貫性のある形に調整することを企図していた。これには相当の努力を必要とすると考えられ、PGG Board の機能強化を MOIP、BOI の側から補完する支援も想定されたが、仮に PGG が再度実施されるとなったとしても、政策実施に付随した機構改編は通常コンディショナリティーを活用したプログラムローンの形で行われることから、JICA の既存技術協カスキームで実施可能か検討が必要と考えられる。</li> </ul> <p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 規制環境の整理については WB が実施 (PRMI/BBRI)</li> <li>• 投資誘致のためのプロモーション活動支援 (技術協力プロジェクト)</li> <li>• SEZ 開発・管理を行うための BOI 担当部局の能力強化支援 (現行制度の見直し、体制強化、連邦各省及び各州との調整事項の明確化、調整体制の確保) (開発調査型技術協力)</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 州レベルでの投資戦略の策定支援は可能性として考えられるが、州レベルでの取り組みは連邦レベルでの枠組みが前提。タイミングは連邦レベルでの作業で大枠が見えてきた後が適当。</li> <li>• パンジャブ州の規制環境整理支援 (連邦と関係する分野の連邦との調整を含む) (技術協力プロジェクト、但しタイミングを考慮する必要あり)</li> <li>• SEZ Authority を中心とする州内 SEZ 開発、運営体制の構築支援 (特にシンド州) (開発調査型技術協力)</li> <li>• SEZ への One Stop Shop 導入支援 (技術協力プロジェクト)</li> </ul>
Trade policy	<p>規模の経済の恩恵を受ける機会を広げ、国際的なサプライチェーンへの統合を促進し、生産性と投資利益率を高めるための貿易政策。</p>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 貿易政策 = FTA 締結という短絡的な認識</li> <li>• 輸入原材料・中間財への高率関税賦課</li> <li>• 輸出先市場に関するマーケティングの欠如</li> <li>• 輸出対象品の国際水準の品質を満たすための検査体制の不備</li> <li>• 産業育成と輸出促進の連携必要性に関する認識の欠如</li> <li>• TDAP の能力不足</li> <li>• 国内の輸出企業支援策の不十分さ</li> <li>• 通関手続きの簡素化、迅速化</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業政策、投資政策と関連性をもった貿易政策の策定及び実施体制の確立</li> <li>• 輸入関税の見直し</li> <li>• 自国産品輸出のためのマーケティング</li> <li>• 国際市場で競争力のある輸出品の製造</li> <li>• 通関手続きにおける National Single Window の導入</li> <li>• 輸出振興策と関連した EDF 活用策の検討</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TDAP の機能強化 (技術協力プロジェクト)</li> <li>• 品質管理を実施する検査機関の能力強化及び資機材供与 (技術協力プロジェクト)</li> <li>• 通関に関する One Window Facility (=One Stop Shop) は ADB、USAID、IFC が実施</li> <li>• EDF の機能改革支援 (技術協力プロジェクト)</li> </ul>

Tax policy	良好な投資環境を後押しする健全な租税政策。投資家の投資意思決定に、好ましく影響するインセンティブの付与、等。	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 予見できない頻繁な税制変更</li> <li>• SROによる法令の変更、全体像把握の困難さ</li> <li>• 不十分な課税ベースと「取れるところから取る」徴税政策</li> <li>• 法律と実態の乖離(SEZの免税措置)</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 課税対象の捕捉</li> <li>• 租税体系の整備を踏まえた徴税部署の整理</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 租税に関する租税体系全体の把握及び租税体系の対外周知</li> <li>• 議会承認を経ないSROの発布禁止</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 課税対象の捕捉</li> <li>• 租税体系の整備を踏まえた徴税部署の整理と対外周知</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IMF EFF、WB PRRP、RISEの対象分野</li> <li>• 租税制度構築のための租税担当官の能力強化支援は対象となり得るが、国際機関の方向性との整合性を取る必要あり。(但し公務員制度の変更がない限り効果は限定的)(本邦研修)</li> </ul>
Developing human resources for investment	技能人材を育成・維持する政策や、人材を効果的に配置するための政策。	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 重要施策(NVQF、CBT-A、Apprenticeship)運用手法の確立</li> <li>• 産業セクター別の技術教育・職業訓練戦略の欠如</li> <li>• 女性の訓練修了生の就業率が低迷</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業人材育成政策の欠如(シンド州)</li> <li>• 訓練資源(設備機械、教員、予算等)の不足</li> <li>• 組織間での訓練資源の重複(パンジャブ州)</li> <li>• TEVTA傘下の職業訓練機関の訓練能力不足</li> <li>• 民間企業と技術教育・職業訓練機関との連携の不足</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 高次レベル(レベル4、5)のNVQF、CBT-Aの運用促進</li> <li>• 産業振興政策とセクター技能委員会やThe Federation of Pakistan Chamber of Commerce &amp; Industry、NAVTTTC間での連携</li> <li>• 女性の雇用可能性が高い産業の特定、雇用促進支援</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業人材育成政策の策定(シンド州)</li> <li>• 官民の技術教育・職業訓練機関間の連携、設備の共有(パンジャブ州)</li> <li>• TEVTA傘下の職業訓練機関の能力強化</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NVQFのレベル4、5におけるCBT-Aコースの実施体制の構築・導入支援(専門家派遣)</li> <li>• 中小企業へのApprenticeship導入制度構築支援(専門家派遣)</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業人材育成政策の策定支援(専門家派遣)</li> <li>• 特定産業における技術教育・職業訓練機能の強化・TEVTA傘下の職業訓練機関の能力強化(技術協力プロジェクト)</li> <li>• 繊維産業における女性技術者・管理職の育成(技術協力プロジェクト)</li> <li>• 官民の技術教育・職業訓練機関及び産業界との連携強化(技術協力プロジェクト)</li> </ul>
Investment in Infrastructure	投資の妨げとなる要因に対処するためのインフラ整備。	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 基本的には各州がインフラ整備責任を有するが、権限や責任があいまいな部分があることや方針が連邦政府と州政府が異なる場合がある。</li> <li>• 交通等インフラ整備の基本となるマスタープラン等計画のベースとなる指針や需給予測が不在(長期にわたりレビューがなされていない)。</li> <li>• 計画から完成までインフラ整備に要する時間が長すぎる、特に鉄道や港湾等連邦政府管掌政府機関の事業の実現に時間がかかる。</li> <li>• 連邦政府のインフラ整備予算が極めて小さく、PPP及びCPEC依存度が高すぎる。</li> </ul> <p>(連邦/州)</p> <p>シンド州以外の各州や連邦政府においては、PPP実施法の詳細が明確でない部分がある。</p>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• インフラ整備の基本となるマスタープランの作成</li> <li>• PPP活用指針の整備</li> <li>• 港湾物流改善インフラプロジェクトの実施</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• シンド州交通マスタープランの作成。(シンド州では未だに、交通量予測等について、2012年にJICAが実施した「パキスタン国産業育成協力プログラム(カラチ投資環境整備準備調査/産業インフラ整備)に係る調査データを活用している。)</li> <li>• シンド州カラチ市地域の交通(道路/鉄道/Bus Rapid Transit)プロジェクトの実施</li> </ul>	2.4.12 シンド州カラチ市地域の物流改善プロジェクトに対するJICA支援案に記載
Financing Investment	企業に安定した環境を提供する金融部門に対する効果的な政策。	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• サービスに関する対価の支払いの困難さ、支払い遅延</li> <li>• 中小企業の信用へのアクセス</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 外貨準備高に左右される外貨による支払い</li> <li>• 外貨準備高の確保に意識を集中させている中銀・政府関係者のマインドセットの転換</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資家に対する信用アクセス改善</li> <li>• 投資家への融資に対する信用保証</li> </ul>	<p>(連邦)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IMFのプログラムが専管とする分野(外国為替マニュアル改訂中)</li> </ul> <p>(州)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 信用アクセス原資の提供は円借款が前提となるため当面の可能性は低い</li> </ul>

Public governance	投資家の信頼を得られる、規制の質と公共部門の倫理性。質が高く、効率的な制度・手続。	(連邦) <ul style="list-style-type: none"> <li>連邦、州、地方政府の3段階に分かれた規制環境</li> <li>連邦、州、地方政府間の規制の重複</li> <li>投資家にわかりにくい投資規制制度</li> </ul>	(連邦) <ul style="list-style-type: none"> <li>産業政策、貿易政策を含む広義の投資促進戦略に関する連邦、州政府全体での合意の形成</li> <li>上記合意に基づく、連邦、州政府の役割の定義と連携体制の確保、投資促進戦略の実施体制確立</li> <li>上記合意に基づく投資促進戦略の策定及び実施</li> <li>BOI に対する許認可官庁を上回る権限の付与に係る権限の着実な行使</li> <li>投資促進に必要な規制環境の洗い出し、見直し、投資家に分かり易い形での提示</li> <li>投資促進を見据えた BOI の機能、組織強化及び政府内部での権限強化</li> <li>連邦 BOI と州投資局との役割分担の明確化と投資家への説明</li> </ul>	(連邦) <ul style="list-style-type: none"> <li>BOI 強化のためには政府内部での強力なイニシアチブを伴う包括的なアプローチが必要であり、これも対する支援は二国間援助の枠組みを超える(上記 1.参照)</li> <li>投資促進策実施支援、SEZ 制度改善等部分的な支援策は可能。(SEZ 制度改善については 2.参照)</li> </ul>
-------------------	---	---	--	---

国内産業振興政策について		
政策上の課題	必要な対応策	想定される JICA の支援策
(連邦) <ul style="list-style-type: none"> <li>国家開発ビジョンに沿った産業育成策の欠如</li> </ul> (州) <ul style="list-style-type: none"> <li>州レベルの産業育成策の策定乃至は実施</li> </ul>	(連邦) <ul style="list-style-type: none"> <li>外資を導入し、国内産業と結びつけることを通じた産業育成策の策定(自動車、繊維産業以外の産業を育成するための産業多様化政策の策定)</li> <li>MOIP の他省庁との連携を含む政策策定能力の強化</li> <li>次期自動車産業育成策の策定</li> </ul> (州) <ul style="list-style-type: none"> <li>産業政策の実施(但しシンド州では産業育成政策を現在策定中)</li> </ul>	(連邦) <ul style="list-style-type: none"> <li>日系企業は国内市場での販売拡大を志向しており、日本企業を視野に入れた産業政策への支援は、本調査のパラダイムである外資を活用した輸出型国内産業の育成という産業政策の視点と親和性が低いと考えられる。</li> <li>自動車産業の課題は需要喚起と市場規模拡大。近年の需要落ち込みの原因は課税強化にあることから、産業省・大蔵省間の政策調整(産業育成の視点から一貫した政策体系の確立)が必要。日バ官民合同会議の議題として日本政府から申し入れ、実施を求める方法が適切で、支援対象としては不適切</li> <li>自動車裾野産業の育成も考えられるが、産業界全体のレベルアップを目指した支援は効果が非現実的で、外資部品産業を誘致すべき。そのためには市場規模拡大が不可欠である一方、主要な施策は投資誘致政策。</li> </ul> (州) <ul style="list-style-type: none"> <li>パンジャブ州の産業政策 2018 の内、唯一産業育成策そのものと考えられるのは中小企業支援であり、既にパンジャブ州が中小企業に対する融資スキームを確立済みであること、及び中小企業融資は融資原資の提供となることから、円借款の供与が難しい状況では支援対象とならず。</li> </ul>

## 3.2. 課題項目毎の考察

### 3.2.1. 投資ビジネス環境

#### (1) 投資促進及びファシリテーション

##### ① 投資政策及び投資促進戦略

###### ①-1 投資政策

###### [調査結果・課題]

投資を担う官庁は、首相府下 BOI であり、投資関連の制度・手続は、BOI による投資政策によって随時変更が行われる。現地調査の時点では、投資・産業関連の中央省庁である BOI、MOCT、MOIP という 3 省庁の統合が検討されていた。これが実現するためには、各省の機能の整理、政治的問題（例えば、大臣ポスト減等）への対応が必要であり、実現には相応の時間を要するものと考えられた。総じて、投資に関する省庁間の連携には、強化の余地がある。

他ドナーの主な支援としては、WB の PGG による、MOCT と MOIP の情報システムの統合支援が行われる予定であった。

パキスタンの投資政策は、Investment Policy 2013 が最新という状況であり、その後の投資政策は策定されていない。国内産業振興や輸出産業育成に向けた重点産業の明確化、国内産業と FDI との間のリンケージ構築を念頭においた投資促進政策の策定及び政策実施のための BOI の体制強化が必要と考えられる。PGG では、産業政策、投資政策、貿易政策の三政策を一貫性のある形に調整することが企図されていたものの、実現には相当の努力を要すると考えられる。

###### ①-2 投資促進戦略

###### [調査結果・課題]

BOI は、Investment Promotion Strategy FY2020-2024 を、WB と協力の上、ドラフト中である。同戦略の中では、5 つの優先セクター、BOI や州の投資促進機関の能力強化等にも言及されている。同戦略は、ステークホルダーとのコンサルテーション等を経て、今後数か月で最終化予定とのことである。

州レベルでは、パンジャブ州において、Investment Policy Statement of the Government of the Province of Punjab in Pakistan が公開されている。同文書では、投資促進戦略の拡充と近代化、PBIT によるプロアクティブな投資促進、全てのインセンティブのインベントリー化等が、アクションプランとして示されている。他方シンド州においては、投資に関する政策・戦略は存在していない。現地調査ヒアリングによると、現在ドラフト中とのことだった。

連邦政府レベルにおいては投資促進戦略が未承認の状況にあり、州レベルにおいても具体的投資促進戦略が欠如しており、結果として投資促進のための十分且つ適格なプロモーション活動が実施されていないと推測される。連邦・州の双方において、投資促進戦略の策定と実施体制の確立、及び連邦・州の間における戦略の連携と整合性の確保が必要と考えら

れる。

### **【JICA 支援策についての考察】**

BOI をカウンターパートとする支援を検討するにあたっては、3 省庁統合の動きに十分留意する必要がある。但し BOI の投資促進機関としての機能や、投資促進に関連する関係各省との調整機能は、統合が実現した後も必要であり、機能としては省庁が統合されても維持される必要がある。パキスタン政府及び BOI の投資促進機能強化を支援するうえでは、新規のみならず既にパキスタン国内に投資をしている企業を大切にするというマインドを植え付ける必要があるが、頻繁に政府の人事異動が行われる環境下では実施困難とも推測される。

投資促進に対する支援は国際機関の支援対象から漏れていると判断される。輸出促進のために国内産業の競争力を強化する視点は引き続き維持されているが、そのためには外国からの直接投資による地場産業とのタイアップが不可欠であり、それには外国からの直接投資誘致を促進するため、BOI の機能強化を行う必要がある。BOI 全体の機能強化を一度に行うことは難しいため、投資促進機関としての機能強化に焦点を当てた支援を検討する。想定される具体的な支援の内容は以下の通りである。

### **投資誘致のためのプロモーション活動支援**

- ✓ 投資環境に関する整理（産業振興政策と合致した、誘致産業の選定、誘致のためのインセンティブの見直し）
- ✓ 誘致産業の特定（特定産業・企業のマーケット分析、国内需要分析、投資対象としての国内市場の魅力の分析、輸出先国を想定した FTA 等の締結状況）
- ✓ 誘致活動（特定産業・企業に対する働きかけの計画策定、実施、関連する官庁との調整、広報パンフレットの作成）
- ✓ 投資相談への対応（照会案件の記録、傾向の把握）
- ✓ 投資案件のフォローアップ体制構築

## **② 関係機関の連携**

### **【調査結果・課題】**

投資関連諸制度・手続、投資家へのサービス提供にあたっては、連邦・州・地方政府の全ての段階において、様々な省庁や関連機関が関係している。本来 BOI は、そうした省庁や関連機関の関係・役割を調整しながら、投資促進や、誘致先である SEZ の建設・管理・運営に関する業務、投資家へのアフターケア等を担う。関係機関の連携に関する他ドナーの主な支援として、WB が、PGG の中で、連邦と州の調整メカニズム及び民間セクターからのフィードバックシステム構築に向けた PGG Board 設立支援を行う計画であった。

本課題分野においては、BOI による連携調整機能が十分に機能していないことが課題と

考えられる。また、産業政策や貿易政策に対する投資促進政策の調和や整合性が十分に検討されておらず、即ち、BOI と、MOIP や MOCT 等との間での連携が十分に測れていない。

### **[JICA 支援策についての考察]**

パキスタンの投資促進及びビジネス環境改善を目指すにあたって、BOI の連携能力の強化は必須と考えられる。連携能力の強化として、BOI と MOIP 等との擦り合わせによる特定産業の誘致促進や、投資場所としての SEZ の確保及び SEZ における省庁・関連機関の間の連携機能強化等が考えられる。具体的支援内容や手法については、WB による PGG の供与停止を踏まえ、パキスタン政府、WB の動向等も踏まえつつ、更なる検討を要する。

### **③ One Window Facility**

#### **[調査結果・課題]**

投資家に対する One Window Facility (以下「OWF」という) に関して、パキスタンでは、BOI ウェブサイトにて、査証、セキュリティクリアランス、エアポートエントリパス等の手続きが可能である。但し、日系企業へのヒアリングによると、オンラインだけでは手続きは終わらず、投資家は結局関係省庁と直接手続きしているとのことであった。

より利便性の高い OWF の実現に向けて、関係省庁、連邦・州・地方政府から、BOI への権限移譲 (≒BOI が窓口となって、各種の投資関連手続きに対応出来る体制の実現) は進められていない。従って、BOI (又は州の投資促進機関) は、投資家のバックオフィスとして、投資家が関係省庁や連邦・州・地方政府で行う各種手続きを仲介・支援するのが自らの役割と認識している。他方、BOI に、これら各種手続きの情報は集約されておらず、全体像も把握されていない。投資家 (主に日系企業) から見ると、こうした仲介・支援は全く行われておらず、BOI への信頼感はない。

本課題分野に対する他ドナーの主な支援としては、WB PGG では、各種ビジネス関連手続きの OWF 及び e ペイメントシステムの構築支援を実施している。また、同じ WB の KNIP 及び CLICK では、シンド州における電子 OWF の構築支援、および各種ビジネス関連手続きの合理化と統合支援を行っている。

### **[JICA 支援策についての考察]**

OWF 構築に向けては、WB を中心として、連邦レベルを手始めにビジネス関連の制度・手続きのオンライン化に向けた取り組みが進められている。OWF 構築に向けた既往の取り組み状況を勘案すると、課題やニーズは存在するものの、既往の取り組みとの調整が必要であり、連邦レベルでは JICA が新たに関与する余地について、十分確認が必要である。

## ④ 経済特区 (Special Economic Zone)

### ④-1 SEZ の制度・体制

#### [調査結果・課題]

SEZ Act (2012) により、SEZ は州により開発されることが定められている。SEZ 開発計画は、州の SEZ Authority により、審査・承認され、BOI が事務局を務める BOA によって最終承認される。各 SEZ では SEZ Committee が設置されており、SEZ Committee は、投資家の申込受付や、SEZ に係る各種の意思決定を行う。SEZ のデベロッパーは、連邦レベルでは MOIP の下に NIP が設立されている他、州レベルのデベロッパーも存在する。民間デベロッパーによる PPP 事業も可能な制度となっているとのことだが、民間事業者や PPP によって開発された SEZ に対して、SEZ Authority を含む政府機関がどの様に管理監督していくかについては、課題も残るものと推察される。

パンジャブ州では、PBIT の下に SEZ Authority を設置し、州のデベロッパーとして、FIEDMC、PIEDMC がある。シンド州では、州政府の Investment Department の下に SEZ Authority を設置しており、州のデベロッパーとして、SEZMC が設立されている。なお、SEZMC は、デベロッパーであると同時に、州内の全ての SEZ の監督 (National Industrial Park から SEZ に転換されるものも含む)、SEZ Authority の事務局機能を担っている。

パキスタンでは、連邦政府から州に繋がる、SEZ の開発・運営に係る一貫した体制が十分に機能されていないと考えられる。このことが、結果として、インフラ未整備の問題や、入居企業に認められた税制上のインセンティブが付与されないといった問題に繋がっていると考えられる。連邦レベルにおいては、BOI の SEZ 開発・運営に係る権限・機能強化が必要である。

また、シンド州の SEZMC へのヒアリングによると、シンド州の SEZ Authority は州政府の代表及びデベロッパー、民間企業の代表からなる委員会として、ハイレベルな権限を与えられているにも関わらず、事務局を持たず、実質的な事務機能をほぼ有していない。州レベルにおいて、SEZ を適切に開発・運営するための能力が不十分である。

### ④-2 SEZ のインフラ

#### [調査結果・課題]

パキスタンでは、電力・水等は、連邦 (又は国営企業) の所掌であり、州やデベロッパーの所掌外であることが、多くの SEZ がインフラについて課題を抱えている大きな要因となっている。州やデベロッパーが、連邦政府所属の機関と交渉しても状況の改善は難しく、BOI が仲介しての、州及びデベロッパーと連邦の連携が必要と考えられる。また、デベロッパーの資金力が十分でなく、道路・浄水等のインフラも整備できない。

日系企業が入居するパンジャブ州の M3 SEZ では、インフラ面での課題が顕著である。投資家は、土盛から自分で行わねばならず、電力・水も不十分で、浄水施設も自前で建設する必要がある。シンド州の Bin Qasim Industrial Park でも、インフラ面での課題が顕著であっ

た。

#### ④-3 SEZにおける One Window Service

##### [調査結果・課題]

州の投資促進機関やデベロッパー等は、SEZにおいてOWFを構築したいと考えているものの、現状SEZにおけるOWFは、ほぼ存在しない。SEZにおけるOWFの構築には、OWFの具体的な枠組みや、実施主体、権限、機能等を定めたシステムが必要である。SEZは、各州に存在し、状況や体制がそれぞれ異なることから、BOIが全体に共通する枠組み・システムを示すべきと思われる。

##### [JICA 支援策についての考察]

SEZは制度全体が十分機能しているとはいえない一方で、SEZに関連する他ドナーの支援は認められず、JICAの支援余地も残っていると考えられる。外国投資の受け皿としてのSEZ開発、運営の枠組みに焦点を当てた支援を検討する。それぞれの支援項目と想定される具体的な支援の内容は以下の通りである。

#### SEZ 開発・管理を行うための BOI 担当部局の能力強化支援

- ✓ 現行制度のレビュー、課題の抽出
- ✓ SEZ 開発ガイドラインの策定（SEZ として認められる要件の明確化、開発のフレームワークの策定）
- ✓ オフサイト・インフラの整備にかかる関係機関との調整、そのための BOI の権限強化策の策定
- ✓ 連邦各省及び各州との調整事項の明確化、調整体制の確保
- ✓ 連邦関連許認可手続きに関する SOP 策定、関連省庁との合意、連携体制構築
- ✓ 入居企業へのインセンティブ付与の徹底に関する FBR を含む連邦関係機関との協議

#### SEZ Authority を中心とする州内 SEZ 開発、運営体制の構築支援（特にシンド州）

SEZMC 長官からは、デベロッパーである SEZMC と規制機関である SEZ Authority の機能分離が必要であり、SEZ Authority の組織としての確立と機能強化を要請された。本支援はシンド州内の SEZ 開発、運営の規制機関としての SEZ Authority の事務機能を構築するものである。

- ✓ SEZ 開発の現行制度のレビュー、課題の抽出
- ✓ 州の SEZ Rules の策定
- ✓ SEZ Authority の役割にそった組織体制の構築
- ✓ SEZ 開発業務の流れ、SOP、マニュアルの作成
- ✓ 各種許認可の SOP 策定、OSS 化

- ✓ 組織の構築、予算案策定
- ✓ 州内産業開発・投資計画との SEZ 開発の整合性担保
- ✓ SEZ 開発提案審査支援
- ✓ 関係省庁との業務連携体制構築
- ✓ 入居企業へのインセンティブ付与の徹底に関する FBR を含む連邦関係機関との協議

## (2) 貿易政策

### ① 輸出振興体制

#### [調査結果・課題]

輸出振興は、MOCT が所掌しており、同省は、新 Strategic Trade Policy Framework を起草中で、2020 年 3 月には最終化の計画である。同フレームワークでは、予算の確保、具体的アクションプラン、同じく MOCT で検討中の NTP との調和が意識される。MOCT の下では、TDAP が、輸出振興に向けた各種事業を行っている。他ドナーの主な支援としては、WB が PGG の中で、カンントリー・ブランディング、トレード・フェアへの参加促進、輸出インテリジェンスプラットフォームの構築、輸出のための OSS 構築支援、中小企業開発庁 (SMEDA) の強化と Export Readiness Program への支援等を計画していた。

現地調査における派遣中の JICA 専門家ヒアリングでは、TDAP の輸出プロモーション機能の強化の必要性が示された。輸出先市場に関するマーケティング・リサーチ能力の強化や、国内の輸出企業支援策の拡充等が、今後の課題と考えられる。

なお、輸出企業支援策の一環として、パキスタンでは、輸出者に課される Export Development Surcharge を原資として、EDF が設立されている。EDF は、政府や業界団体の輸出振興プロジェクトを支援するものだが、良質なプロジェクトを増加させることが今後の課題であり、そのために、EDF 独自の事務局が新たに設置されている。EDF は、従来は、TDAP が所掌していたが、EDF 事務局へのヒアリングによると、TDAP による EDF 管理は支出管理程度であり、事業の効果測定や評価は行われていなかった。

#### [JICA 支援策についての考察]

##### TDAP の機能強化

WB PGG は以下の箇条書きを内容とする TDAP の機能強化をスコープに含めていた。TDAP におけるこれらプロジェクトスコープの実施は、商業省における PGG の実施を前提として考えられるものの、輸出の OSS 体制構築支援や輸出マーケット開拓支援、トレード・フェア参加戦略構築については、実施機関である TDAP の業務範囲として、TDAP 単体でも実施可能であると推測される。WB 資料によれば、ITC による TDAP の評価は平均以下となっていることから、組織全体の能力強化の必要性については議論の余地は無いと考えられる。TDAP が必要とする組織能力効果の向上には、個別の活動ベースの改善ではなく、組織全体の能力の底上げが必要と推測され、現在の専門家派遣による支援を拡大し、プ

ロジェクト形式による TDAP の組織能力強化を図ることも引き続き支援の選択肢として考えられる。よって、現在の支援方法の継続要否を含めた具体的な支援内容については、商業省、TDAP と協議の上決定する。

- ✓ パキスタンのブランディング戦略構築支援
- ✓ 輸出の OSS 体制構築支援
- ✓ 輸出マーケット開拓支援、トレード・フェア参加戦略構築
- ✓ 輸出プロモーション活動戦略策定支援
- ✓ 上記に関連する組織体制改編、職員能力強化

### **EDF の機能改革支援**

EDF には、良質な輸出振興プロジェクトの開発を推進したいとのニーズがあることが現地調査で判明した。EDF の現在の支援内容をレビューし、国家の重要政策である輸出促進策の一役を担うという観点から、MOCT の政策や他機関の連携を視野に入れた業務、組織体制の見直し、産業界へのアピール等の改善を支援する。

- ✓ 既存活動のレビュー（支援の輸出促進効果計測を含む）
- ✓ MOCT の輸出促進政策との整合性の確保
- ✓ TDAP、SMEDA との連携強化
- ✓ 支援対象選択基準、運営基準の策定
- ✓ 支援結果の評価体制の確立
- ✓ 支援対象企業へのアプローチ改善

## **② 輸出製品の品質・基準**

### **[調査結果・課題]**

輸出振興を推進するため、パキスタン産品が国際基準を獲得すること、そのための企業能力強化が必要視されている。輸出製品の品質管理は PNAC 傘下の個別の認証機関によって行われている。しかし、これら個々の認証機関の検査能力は十分とは言えない。当該課題分野における他ドナーの主な支援として、ADB が、国家単位認定委員会の機能強化に関する支援を実施している。

### **[JICA 支援策についての考察]**

#### **品質管理を実施する検査機関の能力強化及び資機材供与**

ADB が支援するのは PNAC そのものであり、傘下の検査機関は対象となっていない。品質検査は輸出先市場の求める品質を満たすためのものであることから、輸出先市場によって内容が異なる。このため、日本への輸出増加を視野に入れた、品質検査強化のための体制構築に向けた支援が考えられる。具体的な品目は、商業省が、対日輸出が伸びない理由として品質改善を挙げている野菜、動物加工品、食品加工、手術用器具、その他製造品が考えら

れる。

- ✓ 対象分野を絞り込んだ上での既存検査機関の検査能力査定
- ✓ 検査機関能力向上プログラムの策定、実施（専門家派遣、本邦研修、第三国研修含む）
- ✓ 上記に必要な資機材の調達計画策定
- ✓ 国家品質管理基準のレビュー

### ③ 通商政策

#### 【調査結果・課題】

GSP+が、パキスタンからの対 EU 輸出（繊維・皮革製品等）を促進している。対日輸出やバングラデシュとの比較（繊維・皮革製品等）において、条件面でやや劣後する（バングラデシュは LDC ステータス）ことに現地企業はやや不満感を抱えている。なお、自動車等が中心の日系企業の多くは、内需狙いであるため、上記の影響は少ない。

#### 【JICA 支援策についての考察】

通商政策に関しては、パキスタン側が問題としているのは、日本側の関税率の高さであり、この状況を変えることは開発援助の領域外と思われるため、当該課題分野における JICA 支援としての出口戦略を想定することは困難と思われる。

### (3) 税政策

#### ① システム強化・効率化

#### 【調査結果・課題】

日系企業等へのヒアリングによると、パキスタン政府における徴税体制について、頻繁な税制変更、恣意的な税制度の運用が課題視されている。パキスタンでは人口 2 億人に対して、登録納税者（Filer）は 200 万人以下とされ、人口の大半は、非登録納税者（Non-Filer）である。財政赤字や債務問題等への対応として歳入の強化は政府に必須と認識されている一方、この様に歳入基盤は脆弱であり、結果、日系企業を含む外資系企業等の課税可能な企業・個人に課税するといった対応が横行している。

当該課題分野では、WB や IMF により、様々な支援が実施されている。IMF の EEF では、税制改革、税政策と行政の枠組みの強化と合理化といった支援が行われている他、WB の PRRP では、州と FBR の間の自動データ共有、GST の同時提出・支払化、主要セクターにおける追跡および電子監視システムの構築、納税者識別、リスクベースの税監査、FBR の徴税実務の簡素化、FBR の機能レビュー等の取組みが行われている。

#### 【JICA 支援策についての考察】

徴税システム強化は、IMF による EFF、WB による RISE、PRRP の主目的であり、既に

様々な支援が実施されていることから、新たに JICA の単独支援としての出口戦略を想定することは、基本的には困難と思われる。但し、他ドナーの支援を補完する形で、研修等の支援を提供することは考えられる。

### **租税制度構築のための租税担当官の能力強化支援**

租税制度自体は PRRP が手掛けているため、その担い手である税務官吏の能力強化を図ることによって、PRRP の税制改革を側面から支援する。

- ✓ 既存の税制度に関する集団本邦研修への派遣、等

但し、マクロ経済の悪化を背景に、税収の強化は、パキスタン政府の至上命題と言える。徴税システム強化・効率化と併せて、国内経済活動の浮揚のための施策が必要である。

## **② 関税政策・税制（関税）**

### **【調査結果・課題】**

輸出振興の観点から、特に原材料の輸入関税率ゼロを目指す方針が、MOCT により示されている。関税政策策定の所掌は、FBR から MOCT に移管された。現在は、MOCT がチェアを務め、FBR 等の関係省庁も参加する National Tariff Commission による輸入関税率の調整が進められている。概ね翌年から、新 NTP の導入が進められ、3～5 年を目途に関税合理化に取り組んでいくとのことである。

輸入原材料・中間財に対する高関税の賦課は、パキスタンの投資環境上の課題と認識されるが、輸出の促進に向けて、上記の通り、MOCT による関税政策の検討が進められている。但し、MOCT による NTP の実効性については、状況のフォローが必要と考えられる。FBR を含めた関係省庁間を調整し、上記方針を実現していくためには、首相による強いリーダーシップが必要と想像される。

本課題分野においては、ADB は、NTP の採択、FBR から MOCT への関税政策草案の機能移転に関する支援を行い、特定項目の規制関税の軽減・廃止等に取り組んでいる。また、WB の RISE は同様に、NTP の採択、FBR から MOCT への関税政策草案の機能移転に関する支援、Tariff Commission の強化に向けた支援を行う。

### **【JICA 支援策についての考察】**

WB や ADB が上記の通り、既に様々な支援を実施していることから、JICA の支援としての出口戦略を想定することは、基本的には困難と想定される。

NTP は既に 2019 年 7 月に承認されており、輸出振興と併せて、関税の削減も含め、既に具体的取り組みが進められているが、具体的な支援内容は個別の品目に対する関税率の決定と想定されるところ、二国間機関である JICA が当該分野への支援を行うことは対象の性格上馴染まないと考えられる。

### ③ 税制（法人所得税、売上税、個人所得税、等）

#### 【調査結果・課題】

日系企業へのヒアリングでは、パキスタンの税制上の様々な課題が示された。具体的には、以下に例示する課題が示されている。

- ✓ 2019年7月に導入された自動車産業に対する連邦物品税の増税は、事前アナウンスなく直前に導入された。結果、価格の急激な上昇に繋がり、自動車販売台数は急減した。
- ✓ SEZ 企業に対して、法人税免除に関するインセンティブが定められた通りに運用されていない（輸入時に源泉徴収された前払法人税が還付されない）。

税制に関する諸々の課題に対して、他ドナーでは、ADB が法人税の軽減に取り組んでいる他、WB の RISE では、物品税の特例の削除と調和化、個人所得税の閾値の削減等が予定されている。WB の PRRP では、源泉徴収規定の確認及び既存の免税の影響の分析を行っている。

#### 【JICA 支援策についての考察】

WB や ADB が上記の通り、既に様々な支援を実施していることから、JICA の支援としての出口戦略を想定することは困難と想像される。また、具体的な支援内容は個別の品目に対する税率の決定と想定されるところ、二国間機関である JICA が当該分野への支援を行うことは対象の性格上馴染まないと考えられる

なお、恣意的な税制度の運用や事前アナウンスの問題については、FBR の能力に起因すると思われる。FBR の能力強化を検討する場合、公共財政管理等、投資・ビジネス環境改善とは別の視点からの検討が必要である。また、SEZ 企業へのインセンティブが付与されないという問題については、SEZ の制度設計や BOI と FBR との調整能力に起因していると考えられ、④-3 に挙げた支援策の中で対応する。

## (4) 金融政策

### ① 外国為替管理

#### 【調査結果・課題】

外貨準備高の不足を背景として、ロイヤリティー等、モノの貿易を伴わないサービスに関する対価の支払いの困難さや支払い遅延が、日系企業にとっての重大な問題となっている。自動車メーカー等、技術支援料等が大きな金額となる企業において、問題が深刻化している。パキスタン政府の外国為替管理については、IMF が EEF において、輸入制限や為替制限の改善・運用強化に取り組んでいる。

### **[JICA 支援策についての考察]**

ロイヤリティー送金に関わる問題は、中央銀行の承認が得られないことによるものであり、これは、制度上の問題・行政機関の能力上の問題によるものではなく、パキスタンの経常・貿易収支の状況を反映した中央銀行の方針によるものと思われる。従って、JICA の支援分野として出口を想定することは困難である。

急激な為替安による輸入原材料等のコスト増も日系企業の課題として認識されているが、当該課題は開発援助の支援分野としては想定が難しいと考えられる。なお、現在為替は変動相場制に移行、為替レートは安定している。

## **② 資金調達環境**

### **[調査結果・課題]**

中小企業の信用アクセスは、パキスタンにおける産業振興上の課題と言える。パンジャブ州では、当該課題を踏まえ、マイクロファイナンスの拡大を含め、地場中小企業を対象とした金融アクセス向上に取り組んでいるとのことである。他ドナーの取組では、輸出企業の資金調達環境の改善に向けて、ADB がパキスタン輸出入銀行の設立・運営に向けた支援を実施している。

### **[JICA 支援策についての考察]**

中小企業向けの信用供与に対する支援は、支援策を前提とするため、本調査で把握した情報によると、支援の対象となるのは、パンジャブ州である。但し、パンジャブ州では既に政府による融資スキームが実施されており、追加支援の必要性は要確認である。更に、中小企業向け信用供与の支援方法としては円借款が考えられるが、パキスタンの財政上の問題を踏まえると、円借款は現状供与困難と思われる。

## **(5) 公共部門のガバナンス**

### **① 制度・手続の枠組み**

#### **[調査結果・課題]**

パキスタンの行政は、連邦・州・地方政府という三層構造となっており、三層それぞれにおいて、様々な部局が、公的制度・手続を所掌している。要すると、行政構造が複雑であり、現時点で投資に関する諸手続を整理し、分かり易く説明した資料がないため、その全てを把握することは投資家としては難しい。投資・ビジネス関連の諸手続については、投資担当部署も全てを網羅的に把握、理解しておらず、結果、投資家として、何らかの手続を実施する際に、どこで何をすれば良いのか分かりにくい状況となっている。以上の課題を踏まえ、連邦政府及び州レベルでの取り組み状況は、下記の通りである。

連邦政府：

BOI が、WB の PGG の中で支援を受け、PRMI/BBR に取り組んでいる。また BOI は、州・地方政府と連携し、三層全てにおいて、ビジネス関連の手続を①マッピングし、②分析し、③合理化・簡素化し（例えば、重複した制度・手続の廃止等）、④オンライン化に取り組んでいる。PGG の供与は停止されたものの、PRMI/BBRI は引き続き WB 資金で継続実施される予定である。

シンド州：

WB の CLICK において、ビジネス関連制度・手続の改善に取り組んでいる。WB から資金は既に手当てされているが、プロジェクト実施のための専門家チーム等がまだ組成されていない。また、WB の KNIP の一部において、ビジネス関連手続のオンライン化を通じて、OSS の構築やビジネス関連の許認可・手続の合理化の取り組みが始まっている。

パンジャブ州：

現地調査ヒアリングによると、PBIT では、今後、ビジネス関連制度・手続の改善に向けて、「Process Mapping」（適切な OWF を構築するためプロセスマッピングを行う。）、「Reccomendation」（州レベルの Business Facilitation Committee を設立し、マッピングの結果をレビューする。）、「Independent Business Facilitation Center」（関係する Department を一か所に集約し、投資家へのサービスを提供する。）などに取り組んでいく方針であり、これらの方針について、州政府にプロポーザルを提出、検討中とのことであった。

### **[JICA 支援策についての考察]**

投資に関連する規制の種類、手続きを明らし、オンライン化する試みは、WB が支援する PRMI/BBRI で計画されている。PRMI/BBRI の作業は、連邦、州の順で優先度が付けられており、当面は連邦レベルの OWF 構築に集中すると考えられる。他方、州レベルではシンド州において、これも WB の支援により既に取り組み開始されていることから、JICA の支援は今後規制環境の整理を実施する予定であるパンジャブ州を対象とすることが適切と考えられる。想定される具体的な支援の内容は以下の通りである。

### **パンジャブ州の規制環境整理支援**

- ✓ 投資に関連する規制の洗い出し
- ✓ 連邦、州間の許認可事項の整理、連邦との手続き確定
- ✓ 各規制に関する認可手続きの洗い出し、SOP 策定
- ✓ 連邦、州関係機関との業務連携体制構築
- ✓ オンライン化のためのプラットフォームの構築

但し、BOIによるPRMI/BBRIの取組は、州も含む国レベルでの取り組みと理解されるが、各州における取組みとの関連性については、確認が必要である。

## **(6) 国内産業振興政策**

### **[調査結果・課題]**

パキスタンでは、国や産業全体をカバーする産業振興政策は存在しない。セクター別では、自動車・繊維セクターのみ、個別の振興政策が存在する。パキスタンにおいては、投資促進と産業振興との間における整合性や調和、FDIと地場産業のリンケージ構築や技術移転といった点は、十分に検討されていない。国内産業振興政策が明確に示されておらず、BOIやMOIP、MOCT等の省庁間の連携も弱いことも、その背景となっていると考えられる。

パキスタンでは、連邦制の下、産業振興は基本的には州の所掌になる。州による産業振興は、どちらかという家内制工業や中小零細企業への支援が中心であり、地場産業を考慮したクラスター開発等が進められている。パンジャブ州における産業振興政策として、Industrial Policy 2018が策定されている。同政策の中では、中小企業振興、スキル開発、SEZ及び産業クラスター開発、投資促進等が謳われているものの、計画された内容が全て実施されている訳ではなく、多くが計画段階にとどまっていると推測される。シンド州においては、現状、産業振興政策は存在していない。

### **[JICA 支援策についての考察]**

#### **MOIPの産業政策策定能力強化支援**

国内産業の育成に向けては、外国企業からの技術移転が重要であり、外国企業の直接投資の誘致と国内の育成産業をマッチさせて、これを政策として打ち出す必要がある。MOIPへのヒアリングによると、MOIPは、こうした産業振興政策の策定機能を強化したいとの意向を持っていることから、そのための支援をJICAが提供することが考えられる。産業振興政策の実施には、投資促進やSEZ等、BOIを含む他省所管の事項とも関連させる必要があることから、それらの機関との連携を確保する。

なお、産業振興政策を支援するとした場合に、分野としてどこに焦点を絞るかの検討が必要である。例えば、日系が既に多く進出している自動車産業について、新自動車産業政策について深堀支援する場合、製造業的なサプライヤーサイドからの視点もさることながら、日系企業（パキスタン自動車生産の大部分を占める）の問題意識を踏まえ、マーケティングサイドにおける適正な国内消費需要喚起の観点から税制を含む制度に関する検討・議論も必要と考えられるが、これらについては、まずはFBR等を含めた関係省庁間で十分な議論がなされるべきである。

### 3.2.2. 産業人材・雇用

#### (1) 調査・課題の総括

これまでに分析した政策課題を含む産業人材育成・雇用面の課題、日本企業など産業界の課題認識及びニーズから、産業人材育成・雇用面では以下のような主要課題がある。次項に記載する支援策との関係と合わせてまとめる。

#### ■ 産業人材育成政策

- NVQF のレベル 4、5 における CBT-A コースの実施が進んでいない。(→支援策①～③、⑤a)
- Apprenticeship の中小企業での導入が進んでいない。(→支援策①～④)
- シンド州では産業人材育成政策が未整備である。(→支援策⑤b)
- 女性の高度技術者、女性管理職の育成が進んでおらず、女性の就業率が改善されていない。(→支援策②、③)

#### ■ 技術教育・職業訓練実施体制

- シンド州では STEVTA が主要な訓練機関であるが、自動車／自動二輪車・部品製造企業からの訓練への評価は高くない。連邦政府傘下の他の訓練機関（Pak Swiss Training Center や KTDMC）の企業からの評価は高いが訓練キャパシティ（訓練が可能な人数）は限られている。(→支援策①、③、④、⑤b)
- パンジャブ州では TEVTA、PVTC、PSDF 等の技術教育・職業訓練校にリソースの重複が見られる反面、各校ではそれらのリソースの不足を課題に挙げている。上位機関として設立される PSDA を機能させ、3 機関のリソースを効率的に活用する。また民間の職業訓練校が存在し、Atlas Honda グループの AVTI は公的訓練機関との連携を希望しており、これら民間の訓練機関や民間企業との連携も検討できる。(→支援策④)
- 技術教育・職業訓練校の就職支援担当者と民間企業の連携が属人的であり、訓練を終了した生徒の情報が広く企業に届いていない。インターンの受入は一部の外資系企業や大企業が中心になっている。産業団体を通じて会員企業に情報伝達される仕組み、オンラインでの企業への情報共有等の仕組み、交流会や学校訪問の促進等により、企業の採用担当者と対話する機会を増やす必要がある。(→支援策④)

#### ■ 技術教育・職業訓練の内容

- 外資系企業で必要とされる機械加工や金型製作<sup>111</sup>等の技術分野の技術教育・職業訓練の提供が不足している。シンド州では特に、自動車／自動二輪車産業における STEVTA

<sup>111</sup> 現地の自動車部品製造企業からは鋳造・鍛造、射出成形の技術者の必要性も表明されているが、これらの技術を専門的に教える訓練コースの有無については特定できていない。機械加工や金型製造等の関連する訓練コースで同技術分野を一部含めた教育が行われていると想定している。

傘下の技術教育・職業訓練校の強化による訓練コースの質の向上が必要である。(→支援策①、③、④、⑤b)

- 女性の技術力向上、雇用促進、管理者育成の取り組みが不足している。特に、女性の雇用が比較的多い繊維産業において女性ワーカーに対する高度技術の訓練実施が必要である。また、女性従業員の継続的な雇用を行うためには女性管理者の育成が必要である。(→支援策②、③)

#### ■ 日本企業等の外資系企業の課題・ニーズ

- 日本企業が多く進出している自動車／自動二輪車産業では、金型設計/製造/熱処理、整備士、機械加工、溶接、部品組みつけ、塗装分野等の訓練強化、人材供給の促進が必要である。(→支援策①、③、④、⑤b)
- 多くの日本企業は、近年の人件費の高騰を危惧している。賃金上昇が続く場合であっても、パキスタンが投資先として労働コスト面で優位に立つためには、ワーカー層の技術の高度化、労働生産性の向上等が必要である。(→支援策①～④)
- 現地のマネジメント及びワーカー層の人材の質、特に教育水準や職業倫理面に課題があると認識されている。基礎教育に関する改善策は本調査の対象外だが、マネジメント層に対する管理者教育、ワーカー層に対する職業倫理に係る教育等が必要である。(→全支援策に関係する。カリキュラム改訂等、活動レベルでの対応)
- 従業員の育成後の離職が見られており、中間管理職や技術者、ワーカーの継続雇用が課題である。外部の訓練機関として対応できる領域は限られるが、上記の管理者教育や職業倫理教育に加え、訓練機関と企業との採用要件や人材に関する情報共有等、連携促進のための支援は効果的である。(→支援策①～④)
- 繊維産業を中心に、女性が適していると考えられる職種への女性従業員の確保に課題を感じている企業が存在する。(→支援策②、③)

#### (2) JICA 支援策についての考察

前項に記載した産業人材育成・雇用面の主要課題、日本企業の課題認識・ニーズ、ドナー支援が行われていない分野等の考察を踏まえ、優先順位の高い支援施策として以下の 5 つが挙げられる

##### ① 外資系企業で需要の高い産業セクターにおける技術教育・職業訓練機能の強化プロジェクト

- 背景・概要：シンド州には自動車／自動二輪車産業の外資系企業が多く進出している。市場環境は良くないものの、OEM 企業は部品の現地調達化を進めており、一定の人材ニーズが確認された。日本企業を含む現地企業からは Pak Swiss Training Center、KTDMC といった技術教育・職業訓練校の評価が高いことから、これらの訓練校のキャパシティ

を向上させることが、より多くの産業人材を企業に供給することにつながる。KTDMCは独立採算でコースを運営しており、工業生産省が期待している傘下組織の一つである。Pak Swiss Training Centerについても所有機材によりコースを実施している。キャパシティ向上のための支援を行えば、その効果が継続されると考えられる。支援効果の発展性については両機関と STEVTA や PAAPAM 等との連携の可能性について確認する必要がある。

- 産業セクター：自動車／自動二輪車組立・部品製造・整備業
- 目的：外国企業の参入が見込まれる産業における人材を育成することで投資環境の向上、現地裾野産業の拡大を図る。
- 対象地域：シンド州
- 実施機関：Pak Swiss Training Center、KTDMC
- 協力機関：PAAPAM、SMEDA、STEVTA、SBTE、外資系企業、現地企業
- 実施期間：3年間
- 活動内容：
  - 部品の金型設計/製造/熱処理、機械加工、部品組み付け、塗装、整備士等の職種における、各訓練機関の既存の訓練コースの規模拡大、質の改善
  - 外資系・現地企業の採用要件及び職業訓練校における訓練目標の明確化
  - 必要機材<sup>112</sup>の設置
  - Apprenticeship の実施促進
  - 採用にかかる訓練校と企業のマッチング支援
  - 当該職種における NVQF レベル 4、5 の CBT-A 訓練コースの運用促進

## ② 繊維産業における女性技術者・管理職育成プロジェクト

- 背景・概要：繊維産業は輸出金額が大きく、原料から製造、販売迄のバリューチェーンの広がりもある。他産業に比べ女性の就業参加が多く見られており、輸出競争力強化だけでなく女性雇用の面からも支援の意義がある。女性の訓練参加率には改善が見られているものの、就業率は未だ低迷している。即戦力になり得る人材を外部から採用している企業へ女性雇用を促進するアプローチとして、高い技術を持つ女性労働者を育成すること、また女性労働者が継続的に就労するためには女性中間管理職の育成も有効だと考えられる。ADB は Improving Workforce Readiness in Punjab Project で CBT-A のレベル 1～3 コースの支援を計画している。これらはセミスキルレベルでの支援であると考えられるため、より高いレベルの人材育成を行う連携が考えられる。企業でのキャリアパスは通常、学歴でワーカーと管理職候補とに明確に分けられる。管理職候補には GCT 以上の学歴が必要であり、このレベルでの女性の育成が、女性管理職の育成につながると考えられる。

<sup>112</sup> 研削加工、旋盤加工、CNC 旋盤加工・フライス加工、熱処理等の機械、図面製作ソフト等

- 産業セクター：繊維産業
- 目的：繊維産業が盛んなパンジャブ州において女性の雇用を促進する。
- 対象地域：パンジャブ州
- 実施機関：国立繊維大学、パンジャブ TEVTA、PKTI、PRGTTI
- 協力機関：外資系企業、現地企業（Masood Textile 社など）
- 実施期間：3 年間
- 活動内容：
  - 国立繊維大学における女性中間管理職養成のディプロマコースの新設
  - パンジャブ TEVTA 傘下の GCT（女子校）へのディプロマコース（あるいは新設科目）の展開
  - 縫製、検査分野等における女性技術者養成コースの設置（PKTI、PRGTTI）
  - 女性技術者養成コース運営・採用における現地企業（Masood Textile 社など）との連携
  - 実施機関のモデル校における必要機材<sup>113</sup>の設置
  - 当該職種における NVQF レベル 4 以上の訓練コースの CBT-A 化の促進

### ③ シンド州における技術短期大学の訓練機能及び産業連携の強化プロジェクト

- 背景・概要：支援案①に記載した通り、外資系企業が多く立地するにも関わらず、STEVTA は十分な産業人材を育成・供給できていないと考えられる。また現状では GIZ を除く主要ドナーがシンド州での支援を行っていない。STEVTA 及び傘下の訓練機関の能力強化を行うことはシンド州における技術教育・職業訓練の質と量を高め、産業人材の供給を向上させる。産業セクターとして自動車／自動二輪車産業及び繊維産業を想定する。特に繊維産業については GCT の女子校 Karimabad 校に対する支援を想定する。また企業と STEVTA の連携を支援し、企業と人材とのミスマッチ防止を図る。
- 産業セクター：自動車／自動二輪車産業、繊維産業
- 目的：技術短期大学の訓練機能の向上、企業と人材のミスマッチの防止を図る。
- 対象地域：シンド州
- 実施機関：STEVTA 傘下の GCT（女子校の Karimabad 校を含む）、SBTE
- 協力機関：自動車／自動二輪車産業、繊維産業の産業団体（PAAPAM、PHMA、PRGMEA 等）、外資系企業、現地企業
- 実施期間：4 年間
- 活動内容：
  - 自動車／自動二輪車産業（主に男性技術者）、繊維産業（主に女性技術者）の育成
  - GCT 校におけるディプロマコースの質の向上
  - 外資系・現地企業の採用要件及び職業訓練校における訓練目標の明確化

<sup>113</sup> カリキュラム内容、対象校が保有する機材から検討

- 実施機関のモデル校における必要機材<sup>114</sup>の設置
- Apprenticeship の実施促進
- 採用にかかる訓練校と企業のマッチング支援
- 当該職種における NVQF レベル 4、5 の CBT-A 訓練コースの運用促進

#### ④ 官民の技術教育・職業訓練機関及び産業界との連携強化プロジェクト

- 背景・概要：パンジャブ州における技術教育・職業訓練機関では訓練資源の不足、インターンや採用先となる企業の不足等の課題がある。企業側では高い離職率や育成面での課題を抱えている。訓練機関と企業との連携促進により技術教育・職業訓練校における実用的な訓練の提供、人材情報の共有、採用の促進、企業での早期退職の防止等の効果が期待できる。また PSDA への支援を通して職業訓練機関間の連携を促進することで、パンジャブ TEVTA、PSDF、PVTC 等の主要訓練機関の資源の効率的な活用、AVTI や Infinity School of Engineering 等の民間の職業訓練校との連携強化による訓練効果の向上を支援する。
- 産業セクター：自動車／自動二輪車産業
- 対象地域：パンジャブ州
- 目的：官民の訓練機関並びに産業界との連携を強化することで、訓練機関の資源の効率的な活用、効果の高い技術教育・職業訓練の実施、企業と人材のミスマッチの防止を図る。
- 実施機関：PSDA、パンジャブ TEVTA、PSDF、PVTC
- 協力機関：AVTI、Infinity School of Engineering、外資系企業、現地企業
- 実施期間：4年間
- 活動内容：
  - PSDA 構想を活用した、主要な職業訓練機関間のリソースの共有等の連携促進
  - 外資系企業等の民間企業が運営する職業訓練機関と公的訓練機関とのコース運営・採用支援における連携構築
  - 実施機関のモデル校における必要機材<sup>115</sup>の設置
  - Institute Management Committee 等の職業訓練校と企業との連携システムの強化
  - Apprenticeship の実施促進
  - 職業訓練校と外資系企業との情報共有（訓練コースの内容、修了生の情報など）
  - 外資系・現地企業の採用要件及び職業訓練校における訓練目標の明確化
  - 採用にかかる訓練校と企業のマッチング支援

<sup>114</sup> 同上

<sup>115</sup> 職種、カリキュラム内容、対象校が保有する機材から検討

## ⑤ 専門家派遣

次のような専門分野、活動内容における専門家派遣が考えられる。

### a) 産業人材育成制度構築・導入

- 背景・概要：NVQF においてディプロマレベル等、高次レベルの CBT-A 化が進んでいない。NVQF においてレベル 5 は、従来制度における DAE に相当すると定義されている。NVQF で定義している技能レベルと、DAE の学歴資格として必要としている科目要件等、両制度間の調整、そして各校における導入の支援が必要だと考えられる。
- 産業セクター：全産業あるいは特定産業
- 目的：NAVTTTC が取り組んでいる NVQF の制度構築、パンジャブ州での高次レベルの CBT-A コースの円滑な導入を支援する。
- 対象地域：イスラマバード首都圏及びパンジャブ州
- 支援対象機関：NAVTTTC、パンジャブ TEVTA
- 実施期間：3 年間
- 活動内容；NVQF のレベル 4、5 における CBT-A コース導入に際して、NAVTTTC あるいはパンジャブ TEVTA に対して、NVQF 及び CBT-A コースの制度構築、導入方法に関する助言を行う。

### b) 産業人材育成政策

- 背景・概要：シンド州では産業人材育成政策が策定されていない。シンド TEVTA は、シンド州政府の工業、商業、教育、社会福祉の各部署からなる理事会により管理されており、州政府の意向が集約されるため、STEVTA を対象に政策策定に係る支援を行うことが効果的である。
- 産業セクター：全産業あるいは特定産業
- 目的：産業政策に連動した産業人材育成政策策定を支援する。
- 支援対象機関：シンド TEVTA
- 実施期間：3 年間
- 活動内容：産業人材育成政策の策定支援

## 3.2.3. 経済インフラ開発

2.4.12 シンド州カラチ市地域の物流改善プロジェクトに対する JICA 支援案に記載

### 3.3. 日系企業の直面する課題

今回の調査では、日系企業が直面する投資・ビジネス環境上の課題を明白にして、今後のJICA支援の検討材料とする目的から、在留日系企業(日本人駐在のいる企業:カラチ24社、ラホール4社、イスラマバード2社の計30社)ほぼ全社に対しアンケート調査および面談インタビューを行なった。

下記は、調査した結果と課題への対応状況を要約した表である。

主な課題	内容	対応(ドナー支援状況、JICA支援検討可能性他)
外国送金	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出入代金の決済以外のクリーン送金(ex.ロイヤリティー、技術援助に要した費用(派遣技術者経費など)、配当金、商品クレーム代金など)</li> <li>送金時、中銀の意向を受けた商業銀行担当者からの過剰な要求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替管理についてIMFより改善要望、支援中。</li> <li>中央銀行の方針によるものと思われ、支援分野としては想定が難しいと判断。</li> </ul> <p>(なお、民間ベースでは、日本商工会・OICCI経由中銀総裁に改善申し入れ中。)</p>
為替変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>急激な為替変動により現地企業との商談の停滞、事業計画策定困難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替管理についてIMFより改善要望、支援中。</li> <li>IMFアドバイスもあり、昨年末から政府(中銀)の為替介入政策修正後、1USD=150~160PKRで安値安定が続いている。</li> <li>中央銀行の方針によるものと思われ、支援分野としては想定が難しいと判断。</li> </ul>
税制:法人所得税、売上税、物品税、等	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低税(SEZ入居企業への適用)</li> <li>前払い法人税(キャッシュフローの圧迫、翌年100%相殺できない仕組み)</li> <li>自動車販売に対する高い課税や部品国産化基準の分かりにくさ、既存メーカーに不利な政策設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADB、WB(RISE、PRRP)等が、適切な税率の設定などに関する支援を提供。</li> <li>他ドナー支援の存在に加え、税率の設定・削減などに関する支援は難しいと思料。</li> </ul>

		(なお、SEZ 企業に対するインセンティブの運用面の課題については、SEZ の制度設計や BOI の関係機関間の調整能力に根本的課題があると理解。)
税制：輸入 関税	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 輸入関税：輸出用中間材、自動車部品への高率課税。</li> <li>• Statutory Regulatory Order (以下「SRO」という。) ベースでの頻繁且つ唐突な変更。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADB、WB (RISE、PRRP) 等が、関税政策・設定などに関する支援を実施。</li> <li>• 製造業の原材料輸入関税率ゼロを目指す方針が MOCT より示され、National Tariff Policy が 2019 年 7 月に承認済。</li> <li>• 他ドナー支援の存在に加え、個別の関税率設定等に関する支援は、想定が難しいと判断。</li> </ul>
行政シス テム、投資 手続	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策の頻繁な変更</li> <li>• 連邦政府・地方政府の関係や役割の不明確さ</li> <li>• 投資手続き申し込み窓口が不明確。(BOI、州 IPA、SEZ)</li> <li>• 本来機能を持った一元窓口の不在。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WB (PGG、KNIP、CLICK) 等が、支援を実施。</li> <li>• ビジネス関連制度・手続のレビュー・マッピング等に向けて、BOI による PMRI/BBRI の取り組みが進められる。</li> <li>• WB との連携も考慮の上、JICA の支援検討可能分野と判断。対象として、州レベルでは、Punjab 州との協力可能性が高いと史料。</li> </ul>
SEZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEZ 法の不備 (法人所得税 10 年間免税なるも最低税は課税で無意味)</li> <li>• 源泉税の還付遅延乃至は未還付</li> <li>• インフラの全般的な不備 (特にガス、上下水道)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インセンティブの不備については、運用面が確立されていないことに加え、BOI と FBR との間での調整機能が働いていな</li> </ul>

		<p>いことに課題。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 実際に SEZ を開発・監督する州と、連邦レベルの省庁（電力・運輸等）の調整機能が働かず、インフラ未整備の問題に繋がっている（BOI の権限・機能強化の必要性）。</li> <li>• 他ドナーの支援が薄い分野でもあり、JICA の支援検討可能分野と判断。州レベルの SEZ Authority の機能強化、制度レビュー・ガイドライン検討、インセンティブ運用に係る関係機関の調整支援、など。</li> </ul>
インフラ	2.4.12 シンド州カラチ市地域の物流改善プロジェクトに対する JICA 支援案に記載	
産業人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基礎教育の欠如</li> <li>• 中間管理職・熟練工の不足</li> <li>• 女性雇用問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA 支援検討可能分野として想定。</li> <li>• 具体的支援内容として、外資系企業で需要の高い産業セクターにおける技術・職業訓練機能の強化、官民の技術・職業訓練機関及び産業界との連携強化、繊維産業における女性技術者・管理職の育成、など。</li> </ul>

(調査団作成)

本調査では、特に、外国送金や為替変動などの為替管理に関する問題や法人所得税、輸入関税などの税制上の問題について、日系企業が課題視しているという状況を確認した。これらの問題は、マクロ経済状況に基づく中央銀行の方針や、外為・税務の実務担当者による恣意的な規則運用等の能力的問題等、様々な要素を背景に引き起こされている。これらの問題に対しては、IMF や WB など、他ドナーが状況改善に向けた支援・制度改革に取り組んでいることから、日本側関係者としては、日系企業との対話により、双方向の情報共有を継続

的に行うとともに、他ドナーの取組みの結果などを適時フォローすることが重要であろう。

一方、中長期的に、投資・ビジネス関連手続のレビュー・改善、SEZ 制度の確立、インフラ整備、産業人材の育成などに取り組んでいくことは、投資・ビジネス環境の本質的な改善に向けて、極めて重要である。こうした取り組みは、現地で活動する日系企業の事業活動全般に裨益するものである。本調査では、JICA の支援案について、パキスタンにおける投資・ビジネス環境の課題と共に、他ドナーの取組状況も踏まえて検討した。現在パキスタンでは、WB による PGG を中心として、全般的に輸出振興に向けた取り組みに注力されていることから、これを補完する意味でも、JICA が、投資促進の分野において、行政システム・投資手続や SEZ の制度・開発運営に係る支援を提供する意義はあると考えられる。現時点では、自動車メーカーを中心とした現地日系企業の関心は、主にパキスタン国内市場に向いている。JICA が他ドナーの取組みと補完しながら、まずは、これらの既に進出済みの日系企業が抱える課題も考慮した上で、投資・ビジネス環境整備を行い、中長期的には輸出志向型 FDI の促進にも取り組んでいくことは、将来の日系企業の投資の多様化・活発化にも資するものと思われる。

付属資料

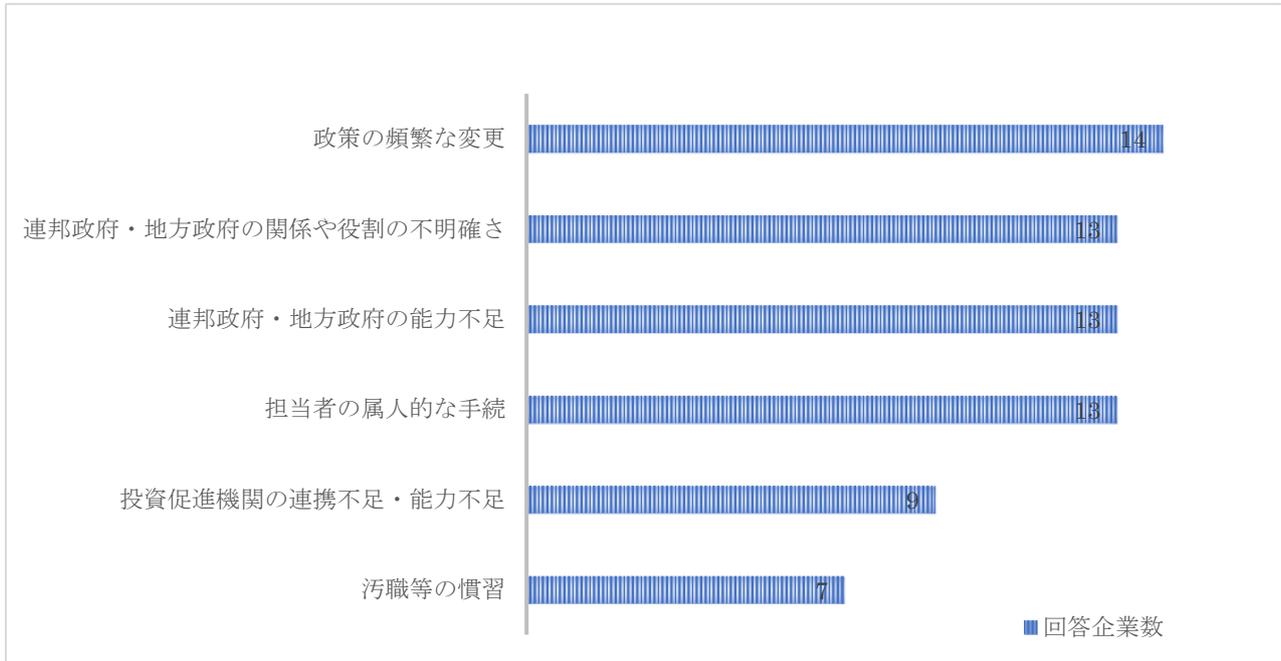
# 日系企業が直面する課題

アンケート集計結果（回答協力企業 23 社・複数回答制）

1. 行政システムに関する課題	2
1-1. パキスタンの行政システム上の課題	2
1-2. 投資機関（連邦・州レベル）に求めること	3
2. 税制に関する課題	4
2-1. 制度に関する課題	4
2-2. 運用に関する課題	5
3. 金融・外為に関する課題	6
4. 政策・法全般に関する課題	7
4-1. 法の執行に関する課題	7
4-2. 期待される制度・法（税・金融・外為以外）	7
5. EPZ・SEZに関する課題	8
6. 自動車産業に関する課題	8
7. パキスタンの産業・ビジネス人材及び雇用に関する課題	9
7-1. 産業・ビジネス人材に関する課題	9
7-2. 雇用	11
7-3. 技術・職業訓練校、短大、大学等との連携	13
8. 経済インフラ整備に関する課題	14
8-1. インフラ全体	14
8-2. EPZ・SEZ等工業団地におけるインフラ	16
8-3. PPP制度	16
8-4. その他の経済インフラに関連するコメント	16

# 1. 行政システムに関する課題

## 1-1. パキスタンの行政システム上の課題



### 個別主要コメント

#### 政策の頻繁な変更

事前の告知等がなく急に政策が変更され、即執行される。

#### 連邦政府・地方政府の能力不足

ビザ等の手続に多大な時間と労力が掛かる。

書類等での取り扱いミスが散見される。

#### 担当者の属人的な手続

1つの手続をとっても担当者によって解釈が異なる。

#### 連邦政府・地方政府の関係や役割の不明確さ

連邦政府・地方政府が関わる手続では、更に時間と労力をする。

省庁間や連邦・地方間での意思疎通がなく、手続に関わる機関1つずつに説明して回らなければならない。

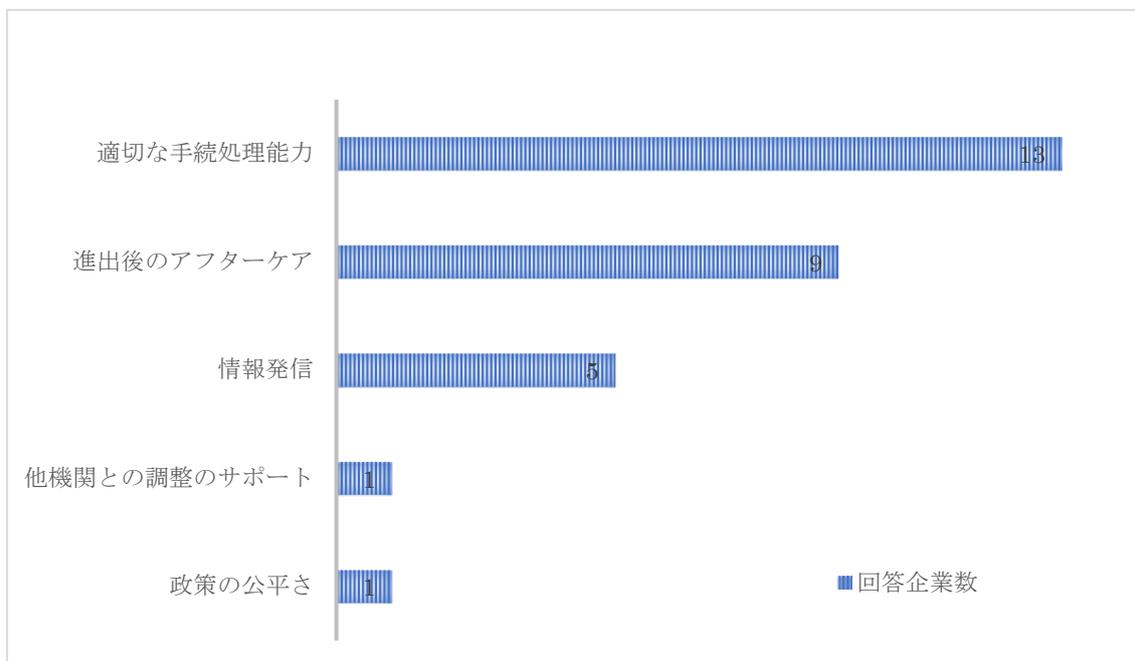
#### 投資促進機関の連携不足・能力不足

免税やインフラ関係など、本来享受できるものが享受できない。

#### 汚職等の慣習

賄賂を要求してくる役人がおり、拒否すると手続が遅れうる。

## 1-2. 投資機関（連邦・州レベル）に求めること



### 個別主要コメント

#### 適切な手続処理能力

- 投資促進機関のリーダーシップの欠如
- 政策の予見可能性の欠如
- 国の政策を明確に示し、着実に実行する。
- 手続の簡素化
- 許可しない場合に、理由を明らかにする。
- 書類の審査や各手続を迅速に行う。

#### 進出後のアフターケア

- 連邦政府機関等にヘルプデスクや投資アドバイザーを設置する。
- 飲酒できる場所増やすなど、海外から来る者の娯楽を増やす。
- 国の治安の改善
- 契約不履行などの際の紛争処理手続を整備するなど、契約の信頼性を向上させる。

#### 情報発信

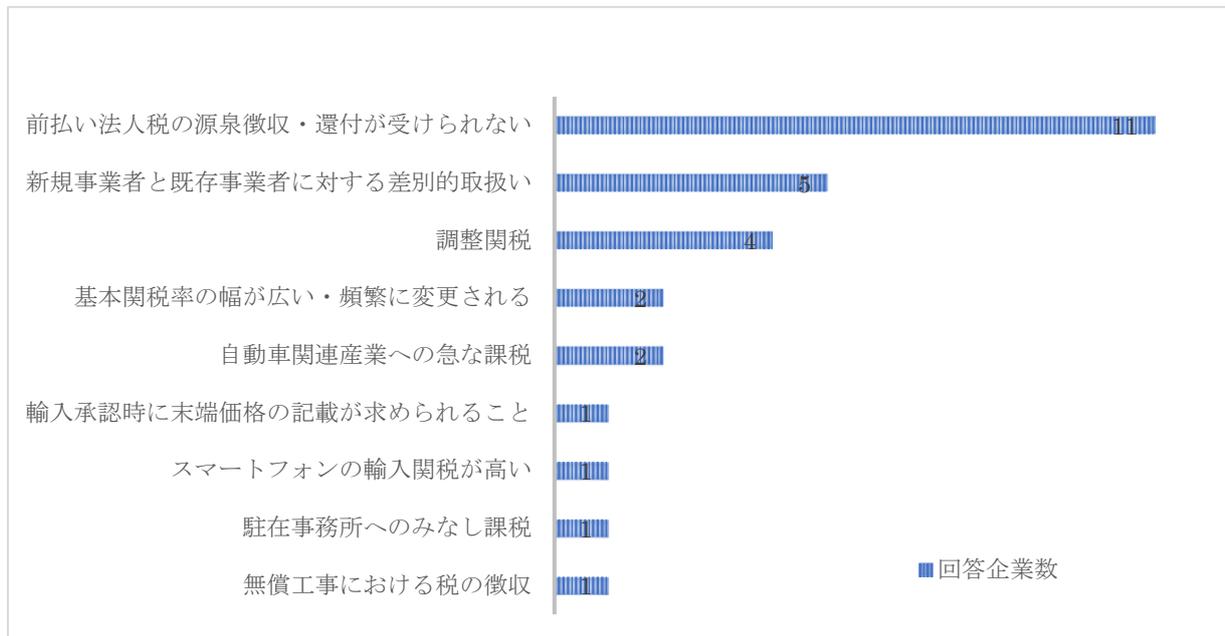
- 投資に当たって利用できる手続等を明らかにする。
- 各業界の状況などの統計を整備する

#### 他機関との調整のサポート

- 政府機関との調整に当たって、投資促進機関がサポートする。

## 2. 税制に関する課題

### 2-1. 制度に関する課題



#### 個別主要コメント

##### 最低税（売上高税）の課税

SEZの法人免税の恩典が実質的に受けられない。

利益が出るまでに時間の掛かる装置産業などでは投資を躊躇してしまう。

##### 前払い法人税の源泉徴収・還付が受けられない

還付に時間が掛かったり、還付を受けられなかったりする。

源泉徴収の対象の広さ

##### 調整関税

基本的な関税に上乘せして様々な税が取られるため、負担が大きい。

##### 新規事業者と既存事業者に対する差別的取扱い

新規事業者のみを対象とした恩典は、不公平な投資環境を生む。

既存事業者を大切にこそ、新規投資の呼び込みへつながるということを分かっていない。

##### 基本関税率の幅が広い・頻繁に変更される

頻繁な変更により調達コストを事前に織り込むことが難しい。

##### 自動車関連産業への急な課税

新たな税が頻繁に課税される。（取り易いところから取る。）

##### 輸入承認時点で末端価格の提示が求められる

そのような価格を提示するのは難しい。

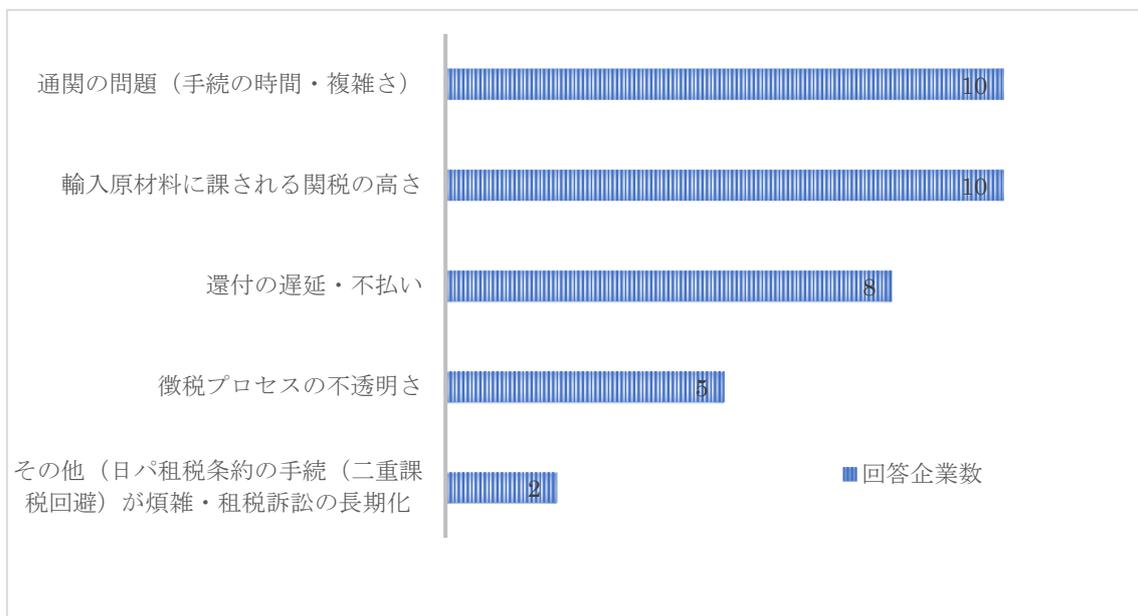
##### スマートフォンの輸入関税が高い

ITの発展を阻害する。

##### 無償工事における税の徴収

無償案件の場合、本来は無税のはずであるが、州税が掛かってくる。

## 2-2. 運用に関する課題



### 個別主要コメント

#### 輸入原材料に課される関税の高さ

パキスタンで調達できない物にも輸入関税が課される。

パキスタンで調達できる物とは仕様が全く異なるのに、単に見た目が似ているというだけで同一の物として扱われる。

高関税はパキスタンへの FDI の障害になり、結果パキスタン経済へも悪影響

自動車部品に対する輸入関税が全般的に ASEAN 諸国に比して高すぎる。

#### 通関の問題 (手続の時間・複雑さ)

担当者の恣意的な運用

賄賂の有無によって処理時間が異なってくる。

通関の遅延によってコストが増大する。

通関手続の可視化や追跡ができるようなシステムが必要

#### 還付の遅延・不払い

SEZ の場合、そもそも法人税が免除のはずなのに、還付の話が出ること自体おかしい。

還付の遅延により、少なくない逸失利益がある。

#### 徴税プロセスの不透明さ

担当者の恣意的な運用

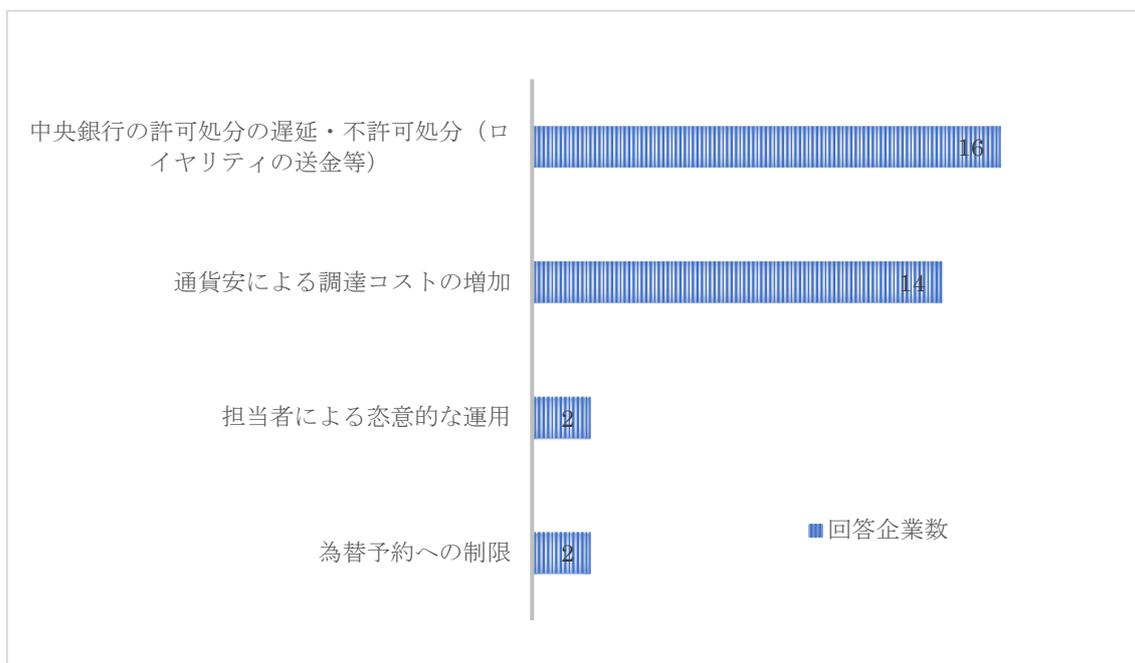
地元企業の多くが税金を払っていない。

担当者が税率を把握しておらず、特に変更後は通関が混乱する。

#### その他

二重課税回避手続に時間が掛かる。

### 3. 金融・外為に関する課題



#### 個別主要コメント

##### 中央銀行の許可手続きの意図的遅延・不許可処分（ロイヤリティの送金等）

ロイヤリティ、フランチャイズ料、技術料等の国外への送金が困難

ドルの引き出しが難しい。

中央銀行・市中銀行ともに問題がある。

グローバルスタンダードに合わせた政策が必要

外貨準備不足の尻ぬぐいを民間企業に押し付けるべきではない。

##### 通貨安に伴う調達コストの増加

販売価格を上げざるを得ない。

## 4. 政策・法全般に関する課題

### 4-1. 法の執行に関する課題

#### 個別主要コメント

規定されているとおりに適切に法が運用されない。  
担当者による恣意的な解釈・運用  
契約不履行に対する措置を整備する。  
スオ・モトによる裁判所の恣意的判断（食品添加物の事例）  
訴訟プロセスの予見可能性を高める  
法やルールをグローバルスタンダードに合わせる。

### 4-2. 期待される制度・法（税・金融・外為以外）

<b>制度</b>
インフラ充実のための制度
FTA の拡充
全般的な投資環境改善のための政策
<b>法</b>
知的財産権保護に関するもの
個人情報保護に関するもの
環境負荷物質に関するもの
パキスタン全土で共通する、食品規格に関するもの
上下水道に関するもの
産業廃棄物の再利用に関するもの
自動車に関する税をパキスタン全土で共通にする
連邦と州で統一された年金制度
前払いの制限などビジネスにとって非効率な規制の撤廃
製造業のみならずサービス産業にもインセンティブを与えるべき。

## 5. EPZ・SEZに関する課題

### 【EPZ 入居企業より】

インフラの整備に課題はあるが大きな問題は無い。  
定款に明記されていないルールがあり、担当者によって回答が異なる。  
手続の更なる簡素化

### 【SEZ 入居企業より】

インフラの整備に課題がある（8.2も参照）。  
ワンストップショップの整備に課題がある。  
本来享受できるはずの恩典が享受できていない。  
土地契約が未だ為されていない。

EPZ と SEZ とともに課題はあるものの、EPZ の方が相対的に評価は高かった。

## 6. 自動車産業に関する課題

### 突然・頻繁な政策変更

#### 運送法を含む安全基準が未整備

事前の告知がないまま政策が変更され、即執行される。

所得税の確定申告（ファイリング）をしていない者が自動車を買えなくなった。後に追加納税をすれば可能となったが、このような突発的な政策変更の繰り返しが市場の混乱を招く。

追加輸入関税等の課税により、市場が冷え込んだ。

EV 導入に関する政策がころころ変わる。

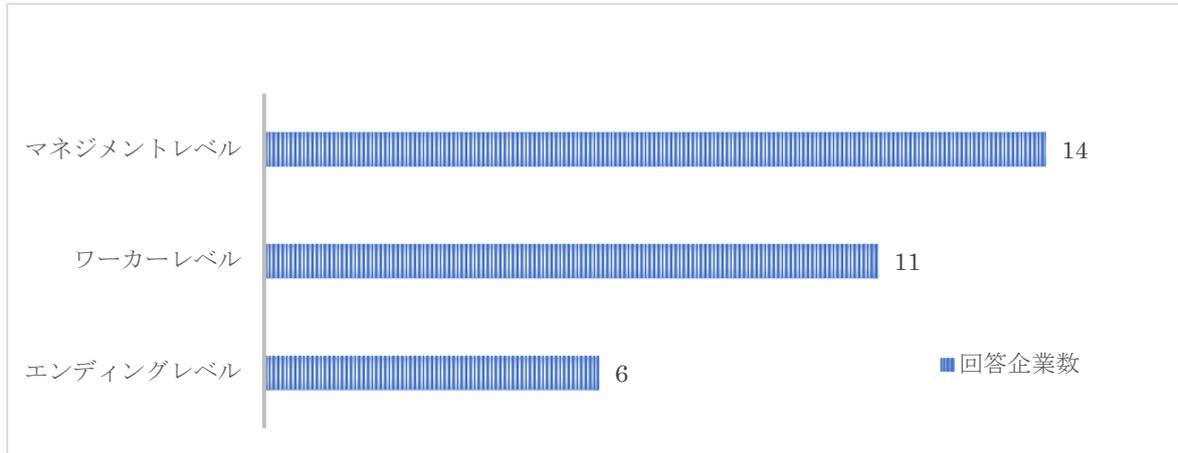
公平な市場競争を阻害しかねない税制

新規事業者と既存事業者に対する差別的取扱い

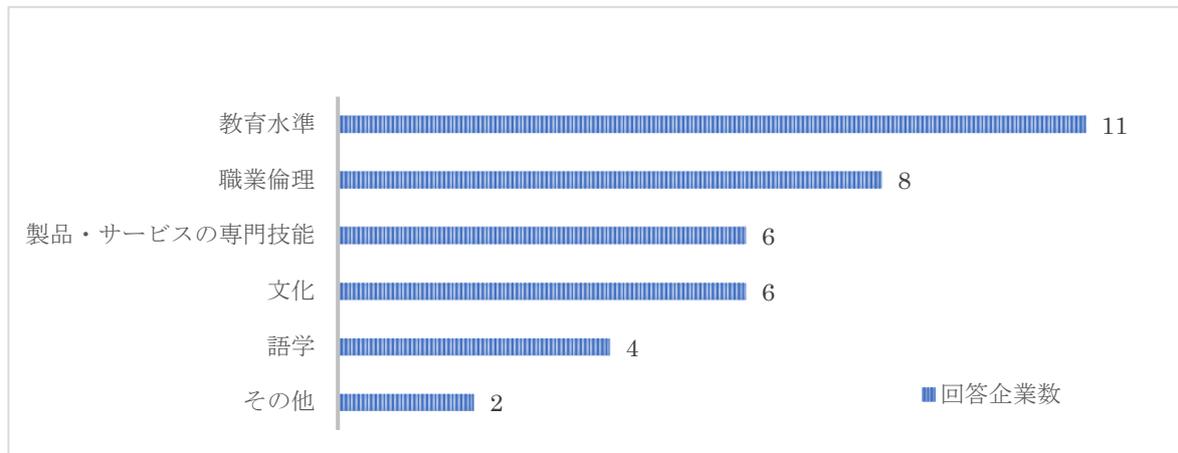
## 7. パキスタンの産業・ビジネス人材及び雇用に関する課題

### 7-1. 産業・ビジネス人材に関する課題

人材の能力に関して課題を感じる職務階層



### 具体的な課題の内容



### 個別主要コメント

#### 教育

国家レベルで最低限の躰さえ教育されていない。極端な例としては、日本の幼稚園レベルのマナーも守れない大人がいる（列への割込み、声も掛けずに押しつける等）。

一般的な義務教育レベルの数学的能力、識字率の低さ

MBA 取得者でありながら、日本の大卒以下のスキルレベル

英語話せて優秀な管理職人材は、海外に取られている。

## 職業倫理及び文化

責任に対する希薄な文化、インシニアラーが根付く考え方

時間、約束を守るという感覚がない。上司に良い事しか報告しない。トラブル等の悪い情報は、ギリギリまで言わず手に負えなくなってから相談に来る。

遅刻を年間に何十回も繰り返しておきながら、高らかに自身の業務上の実績を喧伝するなど呆れた行動が目立つ。遅刻を隠す、当日突然の休暇取得など、Ethical面でどうかと思う点が多々あり。

ワーカーレベルの知識不足と職業倫理感の低さにより、日系企業としてサービス提供に支障が出る事が散見され、当社ブランドに傷がつく場面に遭遇する。

品質に対する考え方が根本的に異なる。製品に汚れがあっても気にしない。

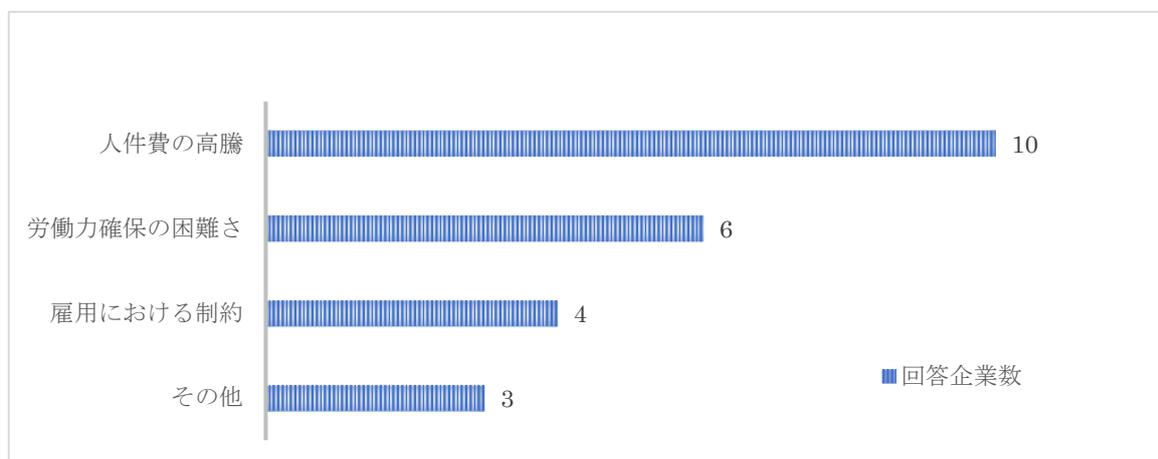
偉くなるほど仕事をしなくなる文化

パキスタン人は素直で言われたことに従う反面、自らの考えでそれ以上のことを行うなど自発的に行動できる人が少ない。リーダーシップを発揮して周りをまとめることも少ない。

業者との癒着が疑われる

## 7-2. 雇用

### 雇用の課題



#### 個別主要コメント

##### 人件費の高騰

高インフレに伴う人件費のアップが毎年あり、競争力を危惧する。

毎年マネージャークラス以下はそれほど業績や能力に関係なく、ベースアップをしなければならない風潮。顧客への提示料金の改定（値上げ）が必要となってくる。現行のサービスレベルを維持していく事が困難。

##### 労働力確保の困難さ

人材派遣会社へ要請しても候補者がなかなか見つからない。

企業へのロイヤリティは低くジョブホッピングが激しい。

社内で育成しても直ぐに辞めてしまう。

##### 特に女性の労働力確保の困難さ

会社が遠隔地にある為、治安・通勤の観点から女性労働者の確保が困難。

文化的背景による女性労働者確保の困難さ及び結婚後の退職の多さ。並びに女性労働者のスキルの低さ。手先が器用で真面目な女性の労働力は必要であるため、女性の働きやすい環境、家族に理解の得られる条件は何か分れば、積極的に取り入れたい。

##### 従業員の労使紛争・労働協約

整理解雇を実施した際に Severance Package は極めて安すぎると従業員がほぼ全員連名で血判状のようなものを提出して来た。

給料の Base up 問題に対するストライキ

## パキスタンの労働・雇用に係る法律・制度

### 解雇の難しさ

現地企業・工場など最低賃金法を順守していない、それを管理できていない。

Worker の残業時間上限（150 時間）が存置しているのはおかしい。100 年以上前の環境認識（立場の弱い労働者側が過度に搾取や冷遇されないように）を引きずっている。

### その他

従業員の整理解雇（合意解雇）時に被解雇従業員の再就職支援に携わったが、高齢（50 歳前後、特に女性層）の再就職は困難を極めており、解雇から半年以上経過した今でも次の就業機会を得られていない。

国力を上げるには教育しかない。読み書き、演算等の必須教育に加えて、自ら考える力を養う教育をしなければ、国全体の総合的な発展は望めない。

### 女性の社会進出支援

政府には期待していない。自社にて管理するしかない。

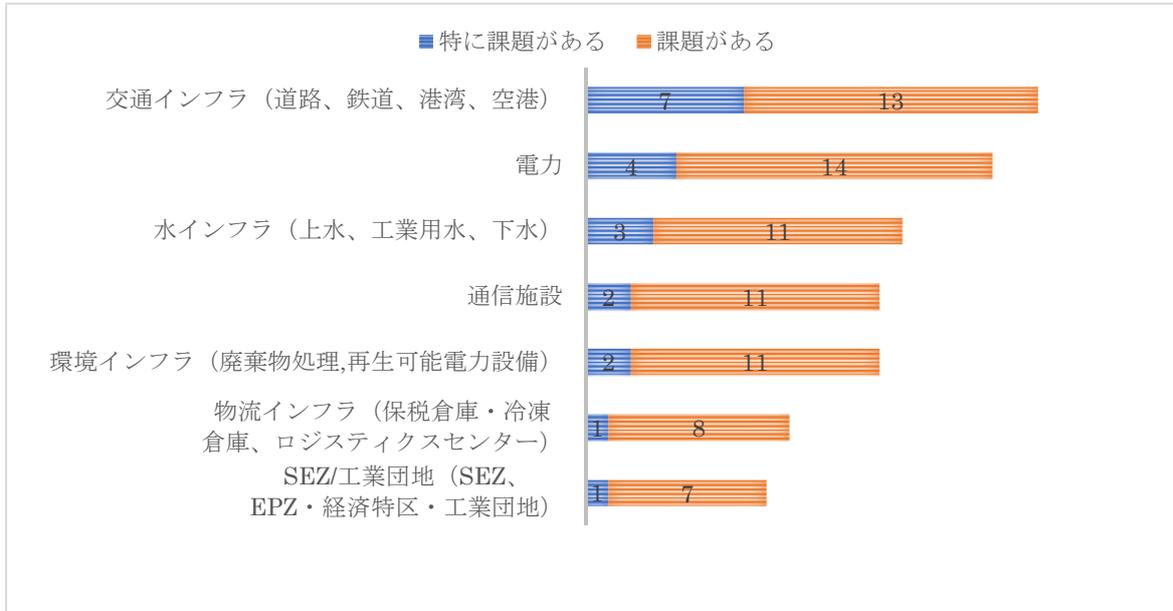
### 7-3. 技術・職業訓練校、短大、大学等との連携

<b>実施中の連携例</b>
一部職業訓練校への支援
特定の大学・職業訓練校からの卒業生の採用
学生インターンシップを受け入れ、参加者からの採用
自社グループにて職業訓練校を新規開設。今後一定の規模で採用をしていく計画
財団を通じて、カラチ大学の学生に対する奨学金支援を行っている。
<b>上記教育機関の課題</b>
公的機関の職業訓練は短期化し、卒業生の数のみで成果を示そうとしている節がある。訓練の品質低下や訓練生の技術力の未熟さを危惧している。
高等教育では企業のニーズと教科がマッチしていない。
<b>上記教育機関で必要な教育内容</b>
国際水準の各種能力の取得
機械工学
IT
マネジメント層や生産管理者の育成
農業分野のデータ保有のありかた
私立の職業訓練校(Infinity School of Engineering)がグループ企業に対して部品製造を行っている例があるように、工場の中の職業訓練校があるのが理想像である。
専門的な能力開発も必至だが、一般的な教育水準の向上及び義務教育徹底と就学率の大幅な引き上げが課題
<b>今後の連携の可能性</b>
必要な教育がされている機関があれば、連携の可能性はある。
日本の職業訓練校の先生や中高年層の技術者を呼び、訓練校の教員として活用する方法があれば良い。

## 8. 経済インフラ整備に関する課題

### 8-1. インフラ全体

#### 課題のあるインフラ分野



#### 個別主要コメント

##### エネルギー・電力

カラチには電力も送電・配電を含めた交通マスタープランが必要

ジェネレーターを何台も備えている。電気はジェネレーターで対応可能だが、ガスは代替手段が無く困る。年に数回程度、供給が止まる。電気は周波数が変動するので、家電製品は2年で壊れる。

無秩序な電信柱からの電線網等の整備

石炭火力発電はパ国では地産地消で外貨を減らせる唯一の方策、そういう後進国向けの対策が必要と感じる。

火力発電用のタール鉱山の石炭開発も中国が手掛けようとしているが、従来型技術の石炭火力発電所を建設されると、環境汚染（特に大気）を招きかねない。

##### 上下水道

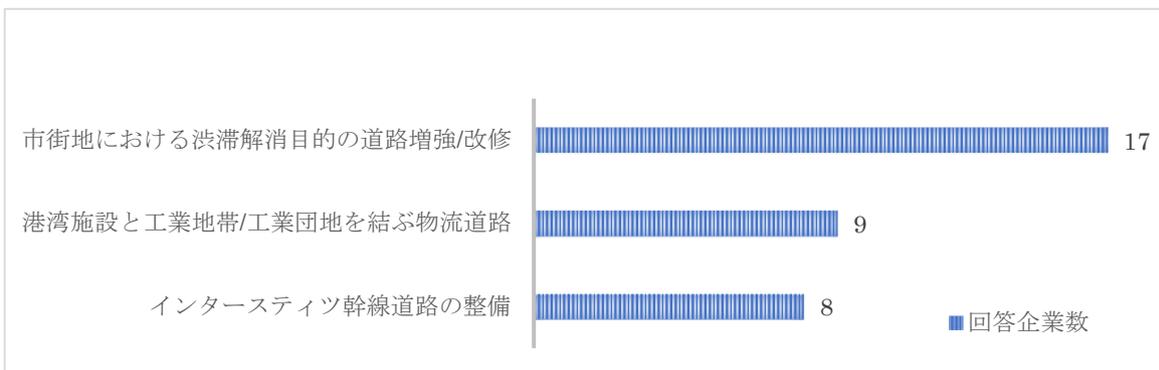
カラチにおける上下水道インフラの不足。民間には他の地域で水事業を展開している経験・能力があり、日本政府と官民連携して真剣に取り組むべき事案ではないか。

水は出るが、水質が悪いので、塗装用には相当濾過している。

##### 通信

通信環境については、集会等があるとすぐに当局に通信回線が遮断されてしまう。

## 道路インフラの課題（インフラで特に課題として多かったもの）



### 個別主要コメント

#### 渋滞緩和

カラチ市 National Road No.5、Malir River Bridge 及び市中心部の慢性的な渋滞解消のための都市高速道路

空港道路の交通渋滞緩和のバイパス建設

渋滞緩和のための交差点の立体交差化

#### 道路補修・舗装

National highway から Mehran Highway へアクセスする道路の補修。

EPZA 周辺の道路の舗装

市中から SEZ へのアクセス道路の補修

道路の質が悪い。外から固めただけでしっかりと中身を入れてないので、すぐに陥没・隆起してしまう。道路の整備技術から支援が必要。

道路の設計が良くないためか、大雨の都度、冠水・陥没が発生し、修繕もされない。

幹線道路は舗装されているが、小道に入ると未舗装である。

#### 幹線道路の整備

幹線道路の車幅拡張

カラチラホール間の幹線道路の整備の継続

ハイデラバード・ムルタン間の高速道路整備

カラチ魚市場から空港乃至は高速道路までのアクセス改善

#### その他

工事に時間が掛かりすぎている（ラホール Multan RD）。

交通ルール順守の徹底（違法なバイク走行の厳重な取り締まり、リキシャーの段階的廃止）

公共交通機関の拡充

市街地におけるロードブロック（時間やブロックする範囲を精査すべき）

運送法は有るが機能していない。運送協会の資料では当国には 35 万台の運送用トラックが存在するが、その 85%は中古で違法

## 8-2. EPZ・SEZ 等工業団地におけるインフラ

### EPZ・SEZ 等工業団地への期待

- 期待する：10 社
- 期待しない：6 社

### 個別主要コメント

既存の SEZ 等工業団地に対する水、電気、ガスの供給が行われるべきだ。

誘致に関わる約束事項（免税等）が現状守られていないので、既存の SEZ のアフターケアをしっかりと行うべき。

新規工業団地の設立は勿論だが、既存工業団地の本来提供されるべき環境品質の再整備に期待する。

将来の現地生産化を想定し、上記の例のような工業団地の設立を期待する。

輸出産業に特化した工業団地、制度が複雑なワンストップサービスが可能な SEZ が求められる。

## 8-3. PPP 制度

### PPP インフラ事業への投資／参画への関心の有無

- 関心がある：6 社
- 関心がない：10 社

### 関心のある分野

工業団地事業（4 社）、電力関連事業（3 社）、交通インフラ事業（2 社）、上下水道事業（2 社）

## 8-4. その他の経済インフラに関連するコメント

### 行政面

経済インフラ開発・整備に係るプライオリティ付けが全くなされていない。  
連邦政府と州政府の連携が無い。

### その他

中国（CPEC）の影響に対する懸念がある。

カラチの日系企業にとってニーズの高いインフラは、安心して住める住居インフラ、エンターテイメントを備えたホテルだと思う。

町の緑化

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

