中間レビュー結果要約表

１．案件の概要	
国名：インド	案件名：包括的成長のための製造業経営幹部育成支援プロジェクト
分野：民間セクター開発 中小企業育成・裾野産業育成	援助形態：技術協力プロジェクト 協力金額（中間レビュー時点）：約 1.31 億円（ただし、2014 年度末までの執行見込み額を含む）
所轄部署：産業開発・公共政策部 協力期間：（R/D：2013 年 3 月） 2013 年 4 月～2016 年 3 月（3 年間）	先方関係機関： ・国家製造業競争力委員会 （National Manufacturing Competitiveness Council : NMCC） ・人的資源開発省 （Ministry of Human Resource Development：MHRD） ・インド工業連盟（Confederation of Indian Industry：CII） ・インド経営大学院カルカッタ校 （Indian Institute of Management, Calcutta：IIMC） ・インド工科大学カンプール校 （Indian Institute of Technology, Kanpur：IITK） ・インド工科大学マドラス校 （Indian Institute of Technology, Madras：IITM）

１－１　協力の背景と概要

インドの製造業は、過去 20 年間 GDP におけるシェアが 16%前後にとどまるなど、インド政府が最重要課題ととらえる「包括的な成長」に十分に応えられていない状態が続いている。その一因に、インド製造業の管理職人材の不足、マネジメント能力の低さが挙げられている。また、同国では近年、製造業による環境汚染が深刻化しており、特に中小企業経営者の環境への意識の低さ、環境対策技術に関する知識不足も課題とされている。さらに、貧困層に寄与し同時に企業側にも利益をもたらす BOP（Base of Pyramid）層へのビジネス展開への需要も高まりつつある。

わが国は技術協力プロジェクト「製造業経営幹部育成支援（Visionary Leaders for Manufacturing：VLFM）プロジェクト」を 2007 年 8 月から 2013 年 3 月まで実施したが、本プロジェクトは同プロジェクトの成果を踏まえて、インド経済の持続的かつ包括的な成長の促進に寄与するために 2013 年 4 月に開始したものである。本プロジェクトは、VLFM プロジェクトで構築された経営幹部育成プログラム（VLFM プログラム）の枠組みを基礎とし、製造業分野の経営幹部育成及び環境配慮と包括的な成長への寄与に資する製造業人材の育成に係る体制の強化・確立を産学官連携によって図るものである。

１－２　協力内容

(1) 上位目標：プロジェクトに参加した企業の競争力と社会的課題への貢献度が高まる。

(2) プロジェクト目標：インドの製造業の経済・経営面のニーズ及び社会的ニーズに応える、

経営幹部育成のためのプログラムの質の向上及び規模の拡大のための枠組みが構築される。

(3) 成　果

1) 経営幹部の能力を強化するための人材育成プログラムの運営・指導者の能力及び運営体制が強化・拡大される。
2) 企業間（一次サプライヤーと二次・三次サプライヤー）の互恵関係強化のためのプログラムを拡大していける持続的な実施体制モデルが構築される。
3) 環境意識の向上と環境配慮型製造の導入を目的とした科目が既存プログラムに導入される。
4) 農村の貧困層にも裨益する包括的な社会を実現するためのビジネスに取り組む製造業の育成プログラムが導入される。

(4) 投入（2014 年 11 月末まで）

日本側：

・専門家派遣（合計 4 名：36.8M/M）

a. チーフアドバイザー（短期シャトル派遣）1 名：15 回派遣
b. 業務調整専門家（長期）1 名
c. トヨタ生産システム（短期シャトル派遣）1 名：22 回派遣
d. コーチング（短期）1 名：1 回

・現地活動費

インド側：

・カウンターパートの配置
・執務室の提供
・その他必要な施設（研修室・会議室等）
・プロジェクト経費

２．中間レビュー調査団の概要

調査者

担当業務	氏　名	所属/役職
団　長	田中　章久	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ　第二チーム　課長
協力企画	戸谷　幸一	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ　第二チーム　調査役
評価分析	岩瀬　信久	有限会社アイエムジー　パートナー

調査期間：2014 年 11 月 23 日～2014 年 12 月 13 日　　評価種類：中間レビュー

３．中間レビュー結果の概要

３－１　実績の確認（プロジェクト目標の達成状況）

プロジェクト目標（「インドの製造業の経済・経営面のニーズ及び社会的ニーズに応える、経営幹部育成のためのプログラムの質の向上及び規模の拡大のための枠組みが構築される」）

は全体としてプロジェクト期間中におおむね達成される見込みである。

本プロジェクト（VLFM プログラム）への参加者数や応募者数の着実な増加（以下の表を参照）、特に、より広範な製造業セクターや地域からの参加は、強化されつつある VLFM プログラムの存在と評判がより広く認知されるようになってきていることを示している。プロジェクト参加企業、CII 及び 3 大学は、プログラムの一層の強化のために、定期的にカリキュラム、ガイドライン、教材などの見直し・改訂を行っており、インドの製造業界と社会のニーズに対応できるビジョナリー・リーダーを育成するためのプログラムを提供している。また、VLFM プログラム参加者を、運営・指導者（モジュール・ガイド、ディレクター、トレーナー、デモンストレーター等）として任命し、育成・訓練することで、自律的かつ持続的に強化・拡大していく仕組みを構築する途上にある。さらに、多くの企業が、VLFM プログラムより得たスキルを生かし、マネジメントの改善（在庫削減、納期順守、生産性向上など）による成功事例やサクセス・ストーリーを生み出しており、これらが、教材、マニュアル、その他の資料により、広く宣伝・啓発されている。企業間の協力や産学連携も、各種セミナーやワークショップの開催、コミュニティ及びプラットフォームの構築（物理的、オンライン上ともに）、出版や広報を通じた情報発信などの方法で、促進されている。

VLFM プログラム全体の合計参加者数の推移

JICA Project		VLFM Project						CSM (the Project)		Total
Year		07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	
VLFM	Opp. A	48	48	48	51	60	80	55	59	449
	(No. of companies)	-	-	-	-	-	-	(28)	(28)	(56)
	PGPEX-VLM (Opp. B)	30	32	30	29	34	33	37	38	263
	Opp. C				21	14	27	14	20	96
	Village Buddha							-	16	16
VSME (Opp. D)	Tier 1			6	13	47	68	75	70	279
	Tier 2				28	62	70	67	57	284
TOTAL		78	80	84	142	217	278	248	260	**1,387**
Total Graduated/Graduating										**1,387**

CSM：Champions for Societal Manufacturing

Opp.：Opportunity (Training Course under the VLFM Programme)（コース）

PGPEX-VLM：Postgraduate Programme for Executives, Visionary Leaders for Manufacturing

VSME：Visionary Small and Medium Enterprise（中小企業改革リーダー）

３－２　評価結果の要約

（1）妥当性：非常に高い

インド政府は第 12 次 5 カ年計画（2012-2017）や国家製造業政策において雇用創出と高付加価値化のための製造業の発展が不可欠としており、特に前者で「VLFM のようなプログラムを国家レベルでスケールアップする」と明言している。また、モディ首相は製造業の促進のために“Made in India, Make in India”をスローガンとして掲げている。これらの国策を達成し得る、製造業のビジョナリー・リーダー育成プログラムの仕組みの強化、スケールアップに対するインド製造企業、CII 及び IIMC、IITK、IITM の 3 大学のニーズは高い。VLFM プログラム開設以来、重視されている産学官連携による協力、プラットフォームの強化は、カウ

ンターパート（Counterpert : C/P）及びターゲット・グループのニーズに合致している。また、本プロジェクトは、日本の ODA 政策との整合性という観点からも、わが国の「対インド国別援助方針」では重点目標として、①経済成長の促進、②貧困の緩和、③人材育成・人的交流の拡充のための支援、を挙げており、本プロジェクトはこのうち①と③の方針に合致している。

（2）有効性：全体として高い

特に、成果 1（「経営幹部の能力を強化するための人材育成プログラムの運営・指導者の能力及び運営体制が強化・拡大される」）と成果 2（「企業間（一次サプライヤーと二次・三次サプライヤー）の互恵関係強化のためのプログラムを拡大していける持続的な実施体制モデルが構築される」）において着実な活動の進展と成果の発現がみられる。プロジェクト目標の達成を確実にするためには、新たに開発・運用され始めた社会的プログラムであるビレッジ・ブッダに係る活動の今後の進展と、サクセス・ストーリーの創出・共有等の成果発現が残り期間内においてみられることが重要である。

本プロジェクトの成果発現と有効性を高めている要因として、①プロジェクト参加者による「マインドセット（思考様式）の変化（Mindset Change）」と「セルフ・コントロール（克己心、Self Control）」に係る理解と実践、②強化されたリーダーシップとマネジメント能力を、製造業や企業の現場において適用・実践する意識と行動の重要性にかかわるプロジェクト参加者の間での深い理解、③VLFM プログラム卒業生（経営幹部）、企業関係者を VLFM 指導者及び運営支援要員（モジュール・ガイド、ディレクター、デモンストレーター等）として活用する仕組みの設立・強化、④成功事例・ベストプラクティスの出版やメディアを通した効果的な普及・共有によるプログラムの透明性と知名度の向上、等がある。

（3）効率性：高い

高い専門性、情熱、コミットメントをもつ日本人専門家、自らの役割や責任にかかわる認識と高いオーナーシップがみられる C/P、インド側を中心に提供された施設、プロジェクト経費などの投入は、プロジェクトの効率的運営に見合うレベルであり、期待された成果発現に寄与している。

（4）インパクト：意義ある重要なインパクトをもたらす可能性を有する

本プロジェクトへの参加企業の多くが業績改善事例をみせており、それらがメディア、出版物等を通して効果的に広報・啓発されていることで、VLFM プログラムや本プロジェクトの価値と重要性が広く一般に広まると同時に、今後も継続して周知拡大が続いていくと考えられる。同時に、強化されたリーダーシップ・スキルをもつプログラム参加者の企業内での昇進、VLFM コミュニティの規模の拡大、改革リーダーの増加などにより、インドの製造業全体における競争力と社会的課題への貢献度が高まることが期待される。上位目標達成の外部条件である「インド政府の製造業強化の政策・方針が継続する」が満足されれば、プロジェクト終了後 3 から 5 年の間に上位目標が達成される見通しはあると考えられる。また、政府機関の VLFM の価値に対する認識の高まり、日印関係の強化、本プロジェクト参加機関への評判の高まりなどの正のインパクトもみられる。

(5) 持続性：やや高い

インドの製造業重視の政策・姿勢は継続しており政策・制度面での持続性は高い。本プロジェクトと VLFM プログラムが同国の包括的成長を促進するための有効な概念・手法であることが広く関係省庁、製造企業に認知され始めており、政府による本プロジェクトの監督・指導体制に係る安定性が確保されれば、さらに持続性が担保される。組織面では、プロジェクト参加企業、CII、3 大学が既に改革リーダー育成に係る確固たる運営基盤を形成している。財務面では、一部の費用（コース A 及び B の参加者に係る本邦研修の費用負担など）については、本プロジェクト終了後にインド側が負担していくことは困難と予想されるものの、既に多くの運営費用をインド側が負担しており、今後もこの体制に変化はないと判断する。技術面では専門家による適切な指導、技術移転によってインド側 C/P の技術的能力が着実に向上しているものの、日本人専門家による支援・指導や本邦研修（Japan Visit）に依存している点については、技術的持続性には懸念が残る。

なお、本プロジェクトの持続性に関して、日本及びインド側のプロジェクト参加者は、VLFM プログラムが提供・強化している哲学、知識・経験、リーダーシップ・スキルがインド製造業界において自律的に適用・拡大していくことに重点を置いている点に留意が必要である。

３－３　結　論

本プロジェクトは前プロジェクトで構築した基盤を生かし、VLFM プログラムの活動をより強化するとともに新たなプログラムも開始し、日本人専門家の献身的かつ多大な貢献がインド側ステークホルダーから常に言及、称賛されている。同時に、インド側のプロジェクト参加者、実施機関関係者それぞれの高いレベルのコミットメントとオーナーシップに支えられ、インド製造業界において目に見える成功事例を生み出すとともに、同国の社会ニーズへの貢献が今後、期待される。インド政府及びプロジェクト裨益者のニーズは高く、本プロジェクトの妥当性は非常に高い。プロジェクト目標達成の見込みは十分にあり、全体的な有効性は高いと判断する。今後は、残り期間中における諸活動の一層の活性化と指標達成度の着実な向上が求められる。専門家、C/P、その他の投入が、期待された成果発現に適切に転換されており、プロジェクトの効率性は高い。また、中期的視点では、意義ある重要なインパクト発現の可能性が高い。技術的側面を中心にいくつかの課題はあるものの、本プロジェクトの持続性は中間レビュー時点で比較的、高いと判断する。

３－４　提　言

(1) 上級経営幹部コース（コース A）の運営及び実施能力強化に現地講師（モジュール・デモンストレーター）の一層の育成強化が欠かせない。そのために、参加企業の多様化を進めるとともに、講師の資格内容とその制度化（資格認証制度）を検討していくことが必要である。

(2) 中級経営幹部コース（コース B）修了生を公的セクターが積極的に採用し、政策の立案や実施面において VLFM のコンセプトを反映していくことが必要である。

(3) VLFM プログラム修了生の人的ネットワーク（同窓会等）を用いて、自主的に製造業の発展に資する活動（定期的な機関紙の発行や、成功事例経験交流会の開催など）を活性化することが重要である。

(4) インド製造企業の環境意識の向上と環境配慮型製造にかかわる課題への対応についてはプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）の成果 3 から削除したうえで、成果 1 に係る活動として追加することを提案する。また、プロジェクト目標及び各成果の達成状況をより適切に把握するうえで、PDM の一部指標及び活動計画（Plan of Operation：PO）を改訂し、合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）において承認することを提案する。

３－５　教　訓

(1) プロジェクト哲学の共有：プロジェクトが掲げている哲学を共有することで、主体者意識の強化や参加者の深い関与を促し、有効性の向上や技術移転の効率性を高めることができる。

(2) 科学的・実験的アプローチ：ビレッジ・ブッダのように、実際の社会のニーズを調査し当初 PDM にとらわれない柔軟な計画策定や資源配分を行いながら科学的・実験的アプローチをとるプロジェクトは、インパクト拡大の潜在性を高める可能性がある。

(3) ブランド構築を通じた成功：ビジョナリー・リーダーの輩出を中核としつつ、独自のロゴ、出版物/パンフレットのデザイン、VLFM/VSME のポロシャツや帽子等の具体的ツールの開発・効果的活用によるブランドの構築・維持が、プロジェクトの有効性を高め、インパクト拡大をもたらす潜在性を高めている。