

事業事前評価表

国際協力機構パキスタン事務所

1. 案件名

国名：パキスタン・イスラム共和国

案件名：和名 自動車部品製造業技術移転プロジェクト

英名 The Project for Technical Support to Auto Parts Manufacturing Industry

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における自動車産業セクターの現状と課題

パキスタン・イスラム共和国(以下、「パキスタン」)の自動車関連産業は雇用の3%、製造業GDPの5%を占め、いまだに規模は小さいが、裾野産業を含め19万2000人を直接雇用し、関連税収額は繊維産業について第2位であり、高付加価値製造業として今後の成長が期待されている。自動車関連企業の多くは、カラチ市及びラホール市に位置し、現在、パキスタンの4輪車における日系メーカー3社の市場占有率は99%、3社合計の生産能力は年間27万台である。しかし、4輪車の生産台数は13万5000台(2013年)にとどまっている。

パキスタン政府は2007年に自動車産業振興計画(以下、「AIDP」)を発表し、計画の最終年(2012年)には4輪車の生産台数を50万台とする目標を示していたものの、現時点で大きく遅れている。国産新車の販売が進まない背景には、安全性能、品質及び価格の問題があると考えられる。パキスタン政府は国際的なレベルの安全・環境基準を導入しておらず、品質では地場部品製造業の技術力の低さゆえ競争力に欠け、コスト面では税金・関税が価格のほぼ3分の1を占めるうえに、生産台数が少なくスケールメリットが得られていない。また、輸入中古車との競合も問題となっている。自動車メーカーは部品現地調達比率の向上を志向しているものの、現地自動車部品メーカーは大部分が中小企業であり、十分な生産技術能力、生産管理・品質管理能力を有しておらず、自動車メーカーは多くの部品を他国から調達せざるを得ない。このため、自動車部品メーカーの製造する部品の品質・生産性向上が大きな課題の一つとなっている。

(2) 当該国における自動車産業セクターの開発政策と本事業の位置づけ

パキスタン政府は長期開発計画 Vision 2025 において、重点分野の1つとして「民間セクター・起業家精神主導の成長」を掲げ、中小企業は雇用、GDP、輸出への貢献において重要な役割を担うとしている。また、現在パキスタン政府にて AIDP の後継にあたる政策である Automotive Development Policy (ADP) を策定中であり、AIDP に引き続き自動車部品の国産化促進が盛り込まれる見込みである。さらに、パキスタン中小企業開発庁(以下、「SMEDA」)が策定した中小企業開発計画(SME Development Plan 2013-18)においては、自動車部品産業を含むエンジニアリングセクターが重要なセクターの一つとされ、製造工程の改善が必要な中小企業を対象に、ローカルコンサルタントによる技術的支援が計画されている。

本事業は、SMEDA をカウンターパート機関として、国産自動車の品質・コスト改善と部品現地調達率向上のため、自動車部品メーカーに対する支援体制の整備を通じ、自動車部品の品質・生産性の向上を図るものであり、これらは Vision 2025 における目標、自動車産業政策、及び中小企業開発計画の目標達成に資するものである。

(3) 自動車産業セクターに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国の対パキスタン国別援助方針では、経済基盤の改善を重点分野と捉え、その支援の一環として「製造業の競争力向上」に取り組む方針が示されている。開発課題への対処方針として「高付加価値かつ雇用創出効果の高い自動車産業を主な対象として、地場製造業の育成」をすることが謳われている。JICA 国別分析ペーパーでは、協力プログラムの構成として中目標「経済基盤の改善」、小目標「経済安定化と産業構造の高度化・多様化促進」を掲げ、その中で「産業育

成・投資環境整備プログラム」の優先度を高く置いている。また、JICA が 2009～2010 年度に実施した自動車産業振興政策策定プロジェクトにて提案されたアクションプランのうち、自動車部品産業の技術強化が最優先課題とされている。

(4) 他の援助機関の対応

オランダ外務省傘下の開発機関 CBI (Centre for Promotion of Imports from Developing Countries) は、自動車産業を含むエンジニアリングセクターがヨーロッパ/国際マーケットの要求を満たし輸出を実現させることを目的としたコーチングプログラムを実施しており、SMEDA、パキスタン自動車部品工業会(以下、「PAAPAM」)は実施パートナーとなっているが、自動車部品産業に特化したものではない。

3. 事業概要

(1) 事業目的(協力プログラムにおける位置づけを含む)

本事業は、自動車関連企業が多く所在するラホール市及びカラチ市において、SMEDA による自動車部品メーカーへの品質・生産性向上支援に向けた支援体制枠組み構築と関連人材の能力強化、部品メーカー支援によるモデル事例の創出を行うことにより、自動車部品の品質・生産性の向上を図り、もって、品質・生産性向上に係る活動の国内他企業への普及、並びに部品メーカーの競争力強化に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

ラホール市(周辺を含む)及びカラチ市

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者: SMEDA 職員(約 10 名)、対象自動車部品メーカー(約 50 社)、PAAPAM から派遣されるエンジニア(約 4 名)、ローカルコンサルタント(約 10 名)

間接受益者: PAAPAM 会員企業(約 350 社)、自動車メーカー

(4) 事業スケジュール(協力期間)

2015 年 4 月～2019 年 3 月を予定(計 48 カ月)

(5) 総事業費(日本側)

約 4.4 億円(予定)

(6) 相手国側実施機関

中小企業開発庁(SMEDA)

パキスタン自動車部品工業会(PAAPAM) * 協力機関

(7) 投入(インプット)

1) 日本側

① 専門家(合計約 135M/M)

長期専門家 (総括/生産技術・品質管理(I)、生産技術・品質管理(II))
(ラホール 1 名、カラチ 1 名を想定)

短期専門家 (金型メンテナンス、機械加工、樹脂成形、その他)

② 研修員受入(本邦/第三国研修)

③ 機材供与(車両、事務用機器)

2) パキスタン国側

① カウンターパートの配置(プロジェクトダイレクター、プロジェクトコーディネーター、SMEDA エンジニア 4 名: ラホール本部 2 名、カラチ支部 2 名、今後増員の可能性あり)

② プロジェクトオフィス(SMEDA ラホール本部、SMEDA カラチ支部)

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

① カテゴリー分類 : C

②カテゴリ分類の根拠 : 本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年4月公布)上環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進・平和構築・貧困削減 : 特になし

3) その他 : 特になし

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

① パキスタン自動車産業振興政策策定プロジェクト(2009～2010年度)

② パキスタン自動車部品中小企業技術力強化専門家(2012～2013年度)

③ パキスタン自動車産業振興アドバイザー(2012～2014年度)

2) 他ドナー等の援助活動

オランダ外務省傘下の開発機関 CBI は、自動車部品メーカー等のエンジニアリングセクターがヨーロッパ/国際市場の要求を満たし輸出を実現させることを目的としたコーチングプログラムを実施している。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標:

上位目標: ①品質・生産性向上に係る活動が自動車部品メーカー並びに他セクターの中小企業へ普及される。②自動車部品メーカーの競争力が強化される。

指標①-1: SMEDA、PAAPAM エンジニア、ローカルコンサルタントによりサービスを提供された中小企業数。

指標①-2: 上記サービスの提供を受けた企業によるサービスに対する評価。(注1)

指標②-1: 企業ごとに設定された KPI(主要業績評価指標)の改善。

指標②-2: 自動車部品メーカーに対する自動車メーカーによる評価。(注2)

(注1)(注2) SMEDA 及び PAAPAM エンジニアによる対象企業への質問票を中心に評価する。

2) プロジェクト目標と指標(注3):

プロジェクト目標: 自動車部品産業への支援体制整備を通じ、対象企業が製造する自動車部品の品質・生産性が向上する。

指標1: 対象企業の少なくとも80%が企業ごとにプロジェクトで設定された目標を達成する。

(注4)(注5)

指標2: 自動車部品メーカーを支援する SMEDA 及び PAAPAM エンジニアの平均的な能力(品質・生産性向上に関するコンサルティング能力、要素技術に関するファシリテーション能力)がプロジェクトにより設定された目標値を達成する。

(注3) 指標のベースライン及び目標値は、本事業開始後にプロジェクトで検討し、確定する。

(注4) 対象企業のうち長期専門家が主に指導を行う30社のみを予定。

(注5) ここでいう「目標」は、プロジェクトと対象企業が共同で設定する改善目標であり、KPIの改善もその中に含まれる。

3) 成果:

成果1: 自動車部品メーカーへの支援体制の枠組が形成される。

成果2: 自動車部品メーカーへの支援によりモデル事例が作られる。

成果3: 関連人員(SMEDA、PAAPAM エンジニア、ローカルコンサルタント)の基礎的な技術的知識・指導能力が向上する。(注6)

成果4: 品質・生産性向上に関する情報を他企業にも普及させる SMEDA の能力が向上する。

(注6) ローカルコンサルタントの育成においては、SMEDA による「中小企業開発計画」の実施にも資するような、品質・生産性向上にかかる技術・知識、及び企業指導能力の向上を目指す。育成後、SMEDA が企業指導を展開していく際に活用することが想定される。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 前提条件

プロジェクト活動地域における治安が悪化しない。

(2) 外部条件

1) 成果達成のための外部条件

プロジェクト期間にわたり適切な数のカウンターパート職員が確保される。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

自動車産業及び自動車部品産業及び中小企業開発に関する政策に重大な変更が生じない。

3) 上位目標達成のための外部条件

①自動車産業及び自動車部品産業及び中小企業開発に関する政策、並びに経済環境に重大な変更が生じない。

②中小企業開発計画に係る政府開発予算(PC-1)が承認される。

6. 評価結果

本事業は、パキスタン国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

(1) 類似案件の評価結果

「コスタリカ生産性向上プロジェクト(2001年1月～2006年1月)」において、当初カウンターパートの定着に課題があった。そのため、プロジェクト中盤以降、動機付けとして「コンサルタント資格認定制度」を導入した。結果、転職するカウンターパートがいなくなりカウンターパートの定着へと貢献した。

(2) 本事業への教訓

本事業の持続性確保及び成果普及において、SMEDAと同様にローカルコンサルタントも重要な役割を担うため、彼らがOJTへ積極的に参加する動機付けを行う必要がある。本事業で厳格に資格認定制度を導入することは難しいが、動機付けの観点から、研修修了を認定する仕組みの検討をプロジェクト計画に反映させた。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1)のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業終了3年後 事後評価

以上