

事業事前評価表

国際協力機構産業開発・公共政策部
民間セクター第二チーム

1. 案件名

国名：メキシコ合衆国

案件名：和名 自動車産業クラスター振興プロジェクト

英名 Project for Automotive Cluster Promotion in Mexico

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発の実績（現状）と課題

メキシコは、1980年代半ば以降、輸入自由化と外資規制緩和を進め、1994年の北米自由貿易協定（NAFTA）発効以降、低廉で質の高い労働力を利用した輸出拠点として自動車産業、電気・電子産業、航空宇宙産業等の投資を集積させている。現在までに我が国も含めて46か国と自由貿易協定（FTA）のネットワークを構築し、北米を中心に中南米やアジアへの輸出を拡大させることによって経済成長を続けている。特に自動車産業は、完成車メーカーの進出が増加しており、これに伴い、自動車部品産業の集積も進んでいる。FTAによる広範囲な自動車市場とのネットワークを持ち、多様な部品を国内調達して原産地条件を満たすことで関税の減免が受けられる事業環境を背景に、生産及び輸出が拡大しており、2016年の自動車生産台数は346万台（世界第7位）、2020年には510万台へ達すると予測されている（いずれも、メキシコ自動車産業協会）。

我が国の自動車メーカーは日産が1966年から生産を開始し、1983年にはアグアスカリエンテス工場、2013年には同第二工場の操業を開始して年間79万台を生産している（2016年実績）。2014年にはホンダとマツダがグアナファト州の新工場を操業開始し、2017年には日産の同第三工場、2019年にはトヨタのグアナファト工場が操業する計画である等投資を拡大している。これらにあわせて日系自動車部品メーカー（一次部品サプライヤー）の進出が拡大している。

これら日系完成車メーカー及び部品メーカーは生産効率上昇とコスト削減の観点から現地調達を拡大する必要があるが、日系企業が取引可能なメキシコ自動車部品サプライヤー（二次部品サプライヤー）を見つけることが容易ではないこと、また、メキシコ企業は日系企業が求める品質・コスト・納期（QCD）の条件を満たすことが点できないケースが多いこと等の理由から、部品調達を輸入もしくは外資企業からの現地調達に頼っているのが実情である。このため、メキシコ企業からの現地調達は約10-30%に留まっており、日本企業にとっては地場サプライチェーンの強化が喫緊の課題であり、メキシコ企業にとっては産業発展のポテンシャルを活かしきれていない状況にある。

JICAはメキシコ政府の要請を受けて「自動車産業基盤強化プロジェクト」（2012年から2015年）を実施し、ケレタロ州、グアナファト州及びヌエボレオン州の政府を実施機関として、メキシコ自動車部品サプライヤー（二次部品サプライヤー）に対するQCD改善指導、日系企業とのビジネスマッチング、自動車部品サプライヤーデータベースの開発等への支援を実施した。メキシコ政府は同プロジェクトの成果を踏まえ、我が国政府に対し、メキシコ自動車部品サプライヤーの自動車サプライチェーン参入を促進する支援の拡大を要請した。

(2) 当該国における民間セクター分野の開発政策と本事業の位置づけ

メキシコ政府は、「国家開発計画2013年-2018年」において、5つの重点分野（自由貿易の重視、健全な財政の維持、雇用創出、貧困対策、治安対策）を掲げて国際競争力強化を最重要課題とし、自動車産業を国際競争力強化の戦略的産業と位置付けている。また、メキシコはアジア太平洋地域との経済関係の強化を進めており、我が国とは2005年4月に日本・メキシコ経済連携協定（日墨EPA）が発効し、我が国自動車産業のメキシコ進出拡大効果が生まれている。更に、環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）交渉にもメキシコは参加しており、今後一層、協定国間の経済連携を強化する政策を継続することが予想される（ただし、2017年1月に発足する米国新政権の

影響を受ける可能性があり、経過を注視する必要がある)。本事業は、メキシコの自動車産業が日系自動車サプライチェーンへ参入することを促進することによって、地場産業の育成と投資促進につながる観点から、右政策に合致するものである。

(3) 民間セクター分野に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国の対メキシコ国別開発協力方針の重点分野「産業振興」、重点課題「中小企業・裾野産業の強化」の「中小企業・裾野産業の競争力強化プログラム」の中核的な協力として位置付けられる。

JICA が実施した民間セクター開発分野の主要な協力(技術協力プロジェクト)は以下のとおり。

- ・ 2006 年 10 月～2009 年 10 月：プレス加工技術向上プロジェクト
- ・ 2010 年 10 月～2014 年 9 月：プラスチック成形技術人材育成プロジェクト
- ・ 2012 年 10 月～2015 年 10 月：自動車産業基盤強化プロジェクト
- ・ 2015 年 9 月～2020 年 3 月：自動車産業人材育成プロジェクト

(4) 他の援助機関の対応

特になし。なお、自動車クラスター協会(自動車産業の競争力強化を目指して、州毎に、自動車関係企業、教育・研究機関、州政府によって設立された非営利法人)に対する協力としては、ドイツ・バーデン＝ヴュルテンベルク州自動車クラスター協会が、グアナファト州及びケレタロ州自動車クラスター協会に対して、サプライチェーン開発、人材育成、技術指導等を実施予定。

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、協力対象 4 州において、メキシコ自動車部品サプライヤー(Tier-2)と日系自動車サプライチェーン(OEM、Tier-1)とのビジネスマッチング拡大、及びメキシコ自動車部品サプライヤー(Tier-2)への技術指導等を通じて、各州政府及び各州自動車クラスター協会の能力強化を行うことにより、メキシコ自動車部品サプライヤー(Tier-2)に対する支援機能の強化を図り、もってメキシコ自動車部品サプライヤー(Tier-2)の自動車サプライチェーンへの参入拡大に貢献するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

アグアスカリエンテス州、グアナファト州、ケレタロ州及びサンルイスポトシ州(協力対象 4 州)を中心としたメキシコ全州

(3) 本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者：対象 4 州の州政府及び自動車クラスター協会、メキシコ貿易投資促進機関(ProMexico)

最終受益者：メキシコ自動車部品サプライヤー(Tier-2)

(4) 事業スケジュール(協力期間)：2017 年 6 月～2022 年 5 月を予定(計 60 か月)

(5) 総事業費(日本側)：約 7.8 億円(概算)

(6) 相手国側実施機関：

実施機関：対象 4 州の州政府及び自動車クラスター協会、メキシコ貿易投資促進機関(ProMexico)

(7) 投入(インプット)

1) 日本側

① 専門家派遣(約 180M/M)

長期専門家：チーフアドバイザー、業務調整

短期専門家：プレス加工、プラスチック射出成型、鍛造、精密切削、メッキ、金型、
ビジネス開発等

- ②本邦研修及び第三国研修：自動車クラスター協会の運営・活動
自動車部品産業の品質・価格・納期（QCD）の改善
- ③資機材供与：事務用機材を含む、プロジェクト運営に必要な資機材

2) メキシコ側

①カウンターパートの配置

- ・プロジェクト・ダイレクター（対象4州及びProMexico）
- ・プロジェクト・マネージャー（対象4州及びProMexico）
- ・カウンターパート（対象州政府、対象州自動車クラスター協会、ProMexico）

②施設・機材

- ・プロジェクトの実施に必要な執務室及び施設
- ・プロジェクトの実施に必要な資機材

③プロジェクト実施に必要な活動予算

(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 カテゴリ分類：C

- ② カテゴリ分類の根拠：「JICA 環境社会配慮ガイドライン」に掲げる影響を及ぼしやすい特性
や影響を受けやすい地域に該当しないため。

2) ジェンダー平等推進・平和構築・貧困削減：特になし

(9) 関連する援助活動

- 1) 我が国の援助活動：技術協力プロジェクト「自動車産業人材育成プロジェクト」
- 2) 他ドナー等の援助活動：なし

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標

対象4州において、メキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）の自動車バリューチェーンへの参入が増加する。

指標1：対象4州においてXX社以上のメキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）が自動車バリューチェーンのビジネスを開始または拡大する。

指標2：対象4州において、完成車メーカー（OEM）及び一次部品サプライヤー（Tier-1）の現地調達仕入先数と仕入高が増加する。

2) プロジェクト目標と指標

対象4州において、州政府及び自動車クラスター協会の、メキシコ自動車部品サプライヤー（Tier 2）に対する、日系自動車バリューチェーンへの参入を促進する支援制度が強化される。

指標1：ビジネスマッチング及び技術指導対象企業（Tier-2）のうち、XX社以上が日系一次部品サプライヤー（Tier-1）との取引拡大、取引開始、商談開始に至る。

指標2：対象4州の日系一次部品サプライヤー（Tier-1）のXX社以上が、州政府及び自動車クラスター協会のビジネスマッチング活動及びメキシコ自動車部品サプライヤー育成を有益な活動として評価する。

指標3：対象4州政府及び自動車クラスター協会の、メキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）に対する、日系一次部品サプライヤー（Tier-1）とのビジネスマッチング及び技術指導を、継続的に実施する体制が整備される。（人員、予算、計画、実績）

指標 4：支援を受けたメキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）のうち、XX 社が自動車クラスタ協会へ新規加盟または継続加盟する。

3) 成果

成果 1：対象 4 州の州政府、自動車クラスタ協会及び ProMexico が、メキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）に対する、日系自動車サプライチェーン（OEM、Tier-1）とのビジネスマッチングを提供する活動を拡大させる。

成果 2：対象 4 州の州政府と自動車クラスタ協会が、メキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）を育成する能力を向上させる。

成果 3：対象 4 州のメキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）に対する、州政府と自動車クラスタ協会による研修制度が強化される。

成果 4：対象 4 州においてメキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）の育成を促進する制度が提案される。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- ・日系完成車メーカー（OEM）及び一次部品サプライヤー（Tier-1）が現地調達拡大の方針を有する
- ・日系自動車サプライチェーンに参入可能性のあるメキシコ企業が存在する
- ・対象州の州政府及び自動車クラスタ協会が、プロジェクト実施に必要な人材、予算及び執務場所を提供する

(2) 外部条件（リスクコントロール）

1) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・日系完成車メーカー（OEM）及び一次部品サプライヤー（Tier-1）からプロジェクトの活動に対して協力が得られ、継続する
- ・北米自由貿易協定（NAFTA）を含むメキシコ自動車産業のビジネス環境が急激に変化しない

2) 上位目標達成のための外部条件

- ・対象州政府の自動車産業振興政策が急激に変化しない

3) 成果達成のための外部条件

- ・カウンターパートが離職しない
- ・プロジェクトの OJT により育成したトレーナーの多くが離職しない

6. 評価結果

本事業は、メキシコの開発政策、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

①メキシコ・自動車産業基盤強化プロジェクト（2012 年 10 月～2015 年 10 月）では、メキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）への継続的カイゼン指導（製品の品質・価格・納期の改善）において、その効果発現には経営者の意識改革が重要であること、また、メキシコでの指導と組み合わせる実施した本邦研修が経営者の意識改革に効果的であることが確認された。

②同プロジェクトのメキシコ Tier-2 への指導において導入した「カイゼンクラブ」の仕組みは、最終受益者（指導を受けた Tier-2）がプロジェクトの成果を継続する仕組みとして有効に機能していることが確認された。

(2) 本事業への教訓

①本事業においては、メキシコ Tier-2 への継続的カイゼン指導に関して、その指導対象を選定する段階から、経営者の考え方を最も重視し、明確なクライテリアを設定して選定プロセス

の最初に経営者との面談を行い、プロジェクトの活動との適合性及び企業成長可能性を確認する。併せて、本邦研修を効果的に実施し、改善目標を高く設定できるように戦略性を高める。

②本事業においては、最終受益者がプロジェクトの成果を継続することができる仕組みとして、「カイゼンクラブ」と併せて、最終受益者の企業内トレーナーの育成を行う。主として汎用的管理技術（品質管理、設備保全、リーン生産方式等）を指導できる人材を育成し、プロジェクト終了後に受益企業の活動継続の中心となり、かつ、他の「カイゼンクラブ」参加企業を指導する人材として、最終受益者の継続的カイゼンの実施を促進することが期待される。

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

事業開始3ヵ月以内：ベースライン調査

事業終了3か月前：エンドライン調査

事業終了3年後：事後評価