

## 事業事前評価表

国際協力機構  
産業開発・公共政策部  
民間セクターグループ第2チーム

### 1. 案件名

国名：アルゼンチン共和国

案件名：和名：グローバル・カイゼンネットワーク展開プロジェクト

英名：Project on KAIZEN Technical Assistance Network for Global Opportunities (KAIZEN TANGO)

### 2. 事業の背景と必要性

#### (1) 当該国における産業セクターの開発実績（現状）と課題

アルゼンチンでは2015年11月の大統領選で、それまでの左派から中道右派へと政権が交代した。マクリ新大統領は「変革」をスローガンに掲げ、貿易の自由化や2001年の通貨危機に端を発するデフォルトの解消を実現し、アルゼンチン経済に対する日本含む海外からの信頼回復を進めている。結果、減少傾向が続き2015年には赤字に転じていた貿易収支が2016年には黒字回復し、GDP成長率も2017年にはプラス2.1%の予想が立てられており（国家統計センサス局（INDEC））、2012年以降不振に陥っていた経済にも回復の兆しがみられている。同国はもとより豊富な農畜産物資源や天然資源を有することから、経済正常化の兆しを受けて、今後対アルゼンチンの貿易・投資が活発化していくことが予想される。

アルゼンチンでは1950年から60年代にかけては欧州からの移民や技術導入を通じて工業の多様化が進められており、国内には約60万の企業（うち中小零細企業が98%）が存在する。2011年には国内での自動車生産台数が約80万台に達するなど、一定水準のサプライチェーンや産業基盤が存在していることに加え、メルコスール（南米南部共同市場）に加盟していることから、国内の約4300万人に加え、加盟国合計約3億人市場へのエントリーポイントとしてもポテンシャルを有している。一方で、貿易・投資の規制による保護主義に守られた長期にわたる輸入代替工業化の影響から、品質・生産性の向上や新技術の導入が進んでおらず、経済政策の不連続性、高いインフレ率、不安定な為替など不確実性が高いビジネス環境にあったことから資本投資も停滞し、設備の老朽化が起こっている。新政権下の開放経済下ではアルゼンチン国内企業と海外からの製品、サービスとの間で競争が発生するが、これに対応するためにはアル

ゼンチン国内の企業の品質・生産性の向上による国際競争力の向上が喫緊の課題となっている。このためには企業のコスト、品質、納期の継続的な改善により顧客の信頼を得ていく必要があるが、上述のとおり資本投資が停滞するなかでは、大きな投資を必要としない日本の生産管理技術が有効と考えられる。

アルゼンチン国内の企業の競争力強化は、自由経済下での外国資本・技術の取り込みにも有効であることに加え、競争に耐えうる企業を育成することによる雇用確保の面でも重要である。経済状況の悪化から、アルゼンチン国内の貧困率は30%に達しており、貧困や失業のさらなる拡大は社会経済の安定化に際して大きなリスクとなる。これを受け、アルゼンチンの新政権発足後、2016年11月の安倍総理によるアルゼンチン訪問、また2017年5月のマクリ大統領による訪日に際しては、両国間における貿易・投資の促進に加え、日本の製造業の生産現場にて発達した品質・生産性の向上のための総合的な手法である「カイゼン」に関する協力の実施についても首脳会談にて確認されている。

アルゼンチン企業の品質・生産性の向上については、国立工業技術院（INTI）が技術サービスの提供を担っている。同組織は1957年に設立され、JICAは1980年代より同組織に対して生産性向上のための協力を実施してきている。特に2004年～2006年に実施された「中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画」を通じ、分野・地域横断的にカイゼンをはじめとした生産・品質管理技術を提供する「Management Technology (MT) Network」が設立されており、同ネットワークに属する指導員がカイゼンをはじめとする経営・生産管理技術に関するサービスの提供を担っている。現在同ネットワークには165名の指導員が登録されているが、地方も含めた企業へのサービス提供のためには、さらなる人員の確保が必要となっている。また、指導員の能力に関してもばらつきがあり、Total Quality Management (TQM) といった高度なサービスを提供できる人員が限られていることから、本案件においては、MT指導員にかかる体制強化を通じ、アルゼンチン国内企業の競争力強化、ひいては同国の産業開発を推進することが必要となる。

## (2) 当該国における産業セクターの開発政策と本事業の位置づけ

産業別には戦略策定が進んでいるが、産業全体や中小企業振興のための国家政策は策定されていない。法令としては1995年に発行された中小企業の支援強化に関する法令 Ley 24.467 において、INTI が関連する中小企業の人材育成を担うことが定められているほか、Ley 25.300（2000年）、Ley 27.264（2016年）等を通じ、中小企業への金融サービスの強化、税制上の優遇措置、投資促進に向けた方策等が定められている。2016年からは、重点分野における投資、生産性強化のための国家プログラムとして、対象企業に技術支援や資金補助を行う Programa de Desarrollo de Proveedores (PRODEPRO) が開始され、INTI は同プ

プログラムに対して技術サポートを行う機関として位置付けられている。加えて、上述のとおり、2016年11月の安倍総理によるアルゼンチン訪問時に発表された「日・アルゼンチン共同声明」においても、本事業の実施が確認されている。

#### (3) 産業セクターに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

対アルゼンチン共和国国別 開発協力方針（2013年3月）における重点目標として「地域経済活性化」が定められ、「我が国が強みとする生産技術や生産性の向上技術を活用し、同国が重視する、地域の地場産業振興や裾野産業を支える中小企業の技術の底上げを図り、地域経済の活性化に寄与する協力を行う。」とあり、本事業は同方針に合致する。更に、上述の「日・アルゼンチン共同声明」を受け我が国経済産業省とアルゼンチン生産省により採択された「日亜ロードマップ2017」においても本事業の推進について記載されている。

JICA は 1980 年代から INTI を中心に生産管理分野での協力を継続しており、2000 年代以降は「中小企業活性化支援計画」（2004 年～2006 年）、「中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画調査」（2009 年～2010 年）、シニアボランティアの派遣等を通じて当該分野の協力を実施している。

#### (4) 他の援助機関の対応

中小企業支援に関しては米州開発銀行が「IDB GROUP COUNTRY STRATEGY 2016-2019」において (i) business climate improvement、(ii) strengthening of private-sector integration and insertion into value chains、(iii) poverty and inequality reduction を優先課題としており、中心的な支援機関であるが、品質・生産性の向上に特化した他ドナーによる支援は実施されていない。

### 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、INTI のサービス提供能力や MT 指導員の能力の強化を行うことにより、アルゼンチン企業の品質・生産性の向上を図り、もってアルゼンチンの産業競争能力の向上を通じた産業開発の促進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

アルゼンチン全域および中南米やアフリカを中心とした第三国

#### (3) 本事業の裨益者（ターゲットグループ）

- 1) 直接裨益者：INTI の Management Technologies (MT) 指導員、アルゼンチン及び第三国における企業・ビジネス関連組織の生産性管理担当者、技術指導対象企業
- 2) 最終裨益者：技術指導対象企業からの製品購買企業・機関、産業関連各種協会

- (4) 事業スケジュール（協力期間）  
2017年9月～2022年9月を予定（計60カ月）
- (5) 総事業費（日本側）  
7.5億円
- (6) 相手国側実施機関  
生産省、INTI
- (7) 投入（インプット）
- 1) 日本側
    - ・ 専門家派遣（総計200M/M程度）（総括、カイゼン1〔品質・生産性の向上〕、カイゼン2〔経営管理〕、バリューチェーン分析、モニタリング・評価、その他必要な専門家）
    - ・ 本邦研修
    - ・ カイゼン等の研修を行うために必要な資機材
    - ・ 日本・アルゼンチン・パートナーシップ・プログラム（PPJA）に基づく第三国研修実施経費
  - 2) アルゼンチン側
    - ・ カウンターパートの配置
    - ・ オフィス及び必要な資機材及びその経費
    - ・ PPJAに基づく第三国研修実施経費
    - ・ 研修設備の維持管理に係る経費
- (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：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  
本事業と同様に、INTIを実施機関として「中小企業活性化支援計画調査」（2004-2006）、「中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画」（2009-2010）が実施されている。また2011年からはPPJAに基づき第三国研修がINTIにより継続実施されており、本事業においても、

同第三国研修及びINTIによる第三国専門家派遣が成果及び活動に組み合わされている。加えてJICAはTICAD VIの成果にもとづき「アフリカ開発のための新パートナーシップ（NEPAD）」とともにアフリカ地域におけるカイゼンの普及展開や標準化を進めており、INTIはリソース機関のひとつとして想定されていることから、第三国協力に際してはアフリカ地域を対象とすることも予定されている。

2) 他ドナー等の援助活動

他ドナーの品質・生産性の向上に関する他ドナーの援助活動は確認されていない。

#### 4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標

- ① 上位目標：アルゼンチンの産業競争能力の強化を通じた産業開発が促進される。
- ② 指標：
  - ・ 企業及びビジネス関連機関における品質・生産性の向上に関わる人員の増加
  - ・ 生産性向上を達成した企業の増加

2) プロジェクト目標と指標

- ① プロジェクト目標：日本の生産管理技術（カイゼン）の適用により、アルゼンチン企業の品質・生産性の向上がなされる。
- ② 指標：
  - ・ 「日本式生産管理技術（カイゼン、5S等）」の導入による品質・生産性の向上（品質・生産性は欠品ロスや生産高等）
  - ・ 企業経営者及び被雇用者の満足度の増加
  - ・ アルゼンチン及び第三国のMT指導員の資格の保有者数の増加

3) 成果

- ① INTIの生産管理手法に係る指導能力が強化される。
- ② INTIのサービスに対する企業等の評価が向上し、INTIがアルゼンチン国内企業及び第三国に提供するサービスが拡大・向上する。
- ③ 支援対象企業の経営業績（売上、利益、雇用等）が拡大する。

#### 5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

アルゼンチン政府の経済政策が維持される。

(2) 外部条件（リスクコントロール）

ハイパーインフレ等の致命的な経済危機が発生せず、品質・生産性の向上が活かされる経営環境と経済環境が維持される。

## 6. 評価結果

本事業は、アルゼンチンの開発政策、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

パラグアイにて実施された「品質生産性センター（CEPPROCAL）強化計画プロジェクト」の事後評価（評価年度：2012年）等では、実施機関における中小企業へのコンサルティングサービス提供能力の強化を行ったが、中小企業側のサービスに対する需要喚起が十分でなく、プロジェクトのインパクトが限定され、持続性も低められる結果となった。よって、プロジェクト活動に中小企業へのサービス提供が想定される場合は、中小企業側のニーズ、対価の支払い意思など需要側の特性を把握したうえで協力を計画する必要がある、需要が低い場合には情報提供や啓発活動による需要喚起も協力範囲に含めることを検討すべき、との教訓が得られた。

(2) 本事業への教訓

事業においては、INTI を通じアルゼンチンの企業に品質・生産性の向上のための技術導入を行うことから、アルゼンチン企業の動向やニーズを適切に把握し、これら技術の普及展開が円滑に行われるように、①100のパイロット企業への指導を成果として明示すること、②100社のうち10~15社については案件初期段階の集中投入により優良事例として広報に活用すること、③現地の業界団体、また日本側ではJETROなど民間セクターにかかわる機関をJCCメンバーに組み込むことをプロジェクト計画に反映している。

## 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

事業開始〇か月（未定）

ベースライン調査

事業終了3年後

事後評価