

# JICA グローバル・アジェンダ No.4

## 民間セクター開発

### クラスター事業戦略 「アジア投資促進・産業振興」



独立行政法人国際協力機構（JICA）は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

2023.5

# 1. クラスターの目的と概要

## 1.1 クラスターの目的

本クラスター事業戦略は、JICA グローバル・アジェンダ「民間セクター開発」の目標を達成するため、アジア地域における投資促進・産業振興に関する事業戦略として作成するものである。

投資環境整備・産業政策策定、企業間リンケージ形成、企業競争力強化を複合的に実施することにより、当該国の成長牽引産業が育成されることを目的とし、最終的には持続的かつインクルーシブな経済成長<sup>1</sup>が達成されることを目指す。本事業戦略によって当地域における開発事業を効果的に拡大し、持続可能で質の高い経済成長の実現を目指すものである。

## 1.2 クラスターの概要

COVID-19 以降の世界経済地図が変貌していく中で、グローバルサプライチェーンに自国の産業が新たに入り込んでいくことが重要である。こうした世界経済の動向において、開発途上国(特に今回重点国とする国々)においても新しい産業構造及び投資環境の整備を行い、持続可能で強靱性を兼ね備えた「質の高い成長」を続けていくことが、これまで以上に求められている。本クラスターでは、中進国・中所得国が多く存在し、日本と強固な経済関係を有しているアジア地域を対象とし、政府による投資促進・産業振興に関する施策及び関連法制度の立案・実施、金融アクセス改善を含めたビジネス環境改善の取組を通じた日系企業や他の先進国企業の直接投資の拡大及び民間企業・コンサルタントと連携した人材育成等による現地国内企業の能力強化及びこれを促進するための企業間ビジネスリンケージの強化を包括的に実施する。

当該地域において今後中所得国の罠に陥らず、更なる高成長を達成するため、グローバルバリューチェーンの中で他国との効果的・効率的なエコシステムを構築していくための段階的シナリオを設定した。

なお、本クラスターは、持続可能な開発目標(SDGs)の目標 8<sup>2</sup>「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する」、目標 9<sup>3</sup>「強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る」及び目標 17<sup>4</sup>「持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」の達成に貢献するものである。

<sup>1</sup> 様々な事業を実施する企業及びそこで働く人々に開発の恩恵が行き渡ることを確保し、経済格差を生じさせない成長を実現すること。

<sup>2</sup> ターゲット 8.2「高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。」ターゲット 8.3「生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。」

<sup>3</sup> ターゲット 9.2 包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030 年までに各国の状況に応じて雇用及び GDP に占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。ターゲット 9.3「特に開発途上国における小規模の製造業その他の企業の、安価な資金貸付などの金融サービスやバリューチェーン及び市場への統合へのアクセスを拡大する。」

<sup>4</sup> ターゲット 17.11「開発途上国による輸出を大幅に増加させ、特に 2020 年までに世界の輸出に占める後発開発途上国のシェアを倍増させる。」ターゲット 17.17「さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。」

## 2. 開発課題の現状と開発協力アプローチ

### 2.1 開発協力の現状

各国の持続的な経済成長のためには、GDPの大部分を創出する民間部門の成長が不可欠である。しかしながら、民間部門の持続的な成長を実現するにあたり、以下のような開発課題を抱える国が多くみられる。

#### (1) 一次産品の輸出に頼った経済構造

経済構造が成熟していない初期段階においては、第一次産業<sup>5</sup>がGDPの大部分を占め、加工技術やコールドチェーンの未発達などにより一次産品が輸出の大半を占める事例が多くみられる。一般的に、一次産品は国際市場価格の変動が激しいため、一次産品に頼った経済構造の場合、貿易収入も国際市場価格の変動に大きく左右されることから、構造的に不安定で脆弱な経済となる。また、輸出産品が多様化されておらず、限られた一次産品の輸出に頼っている場合も、当該産品の不作や国際価格の下落等が発生した場合、その損失を賄う手立てがなく、急激に経済状況が悪化することとなる。このような状況を回避するためには、第二次・第三次産業の振興・高度化・多角化に取り組むことが必要となるが、開発途上国では、そのための政策や技術、資金、人材の不足などにより、往々にして脆弱な経済構造から脱却できないケースが多い。

#### (2) 国をあげた産業振興のための戦略的な産業政策の不在

持続的な成長を支える産業振興の実現のためには、国家レベルの戦略的な産業政策が確立されることが重要である。国際的に比較優位を確保しグローバルバリューチェーンに参画できる可能性のある産業及び自国市場をターゲットとした輸入品を代替する産業を特定し、国家政策として当該産業育成のための予算措置、優遇策や人材育成などの取り組みを進め、さらには政権交代等にかかわらずこれらが一貫して実践されていくことが必要となるが、産業政策自体、あるいは国家レベルでの取り組みの不在、政治的不安定による政策の一貫性の欠如などの課題を抱える事例がみられる。

#### (3) 製造業の発展や投資促進に必要なビジネス環境の未整備

国内の民間部門の成長や上記①で述べた経済構造の転換(第二次・第三次産業の振興・高度化・多角化等)には海外からを含む投資が大きな影響を及ぼしそれを促進する役割を果たすことが期待されていることから、投資を呼び込む或いは促すためのビジネス環境の整備が不可欠である。しかしながら、法整備や許認可制度、規制緩和(インセンティブの設定)、あるいはこれらの運用における予見可能性、不透明性や非効率性などに課題があり、これが投資促進の障壁となっていることから、早急な改善が必要とされる場合が多い。

<sup>5</sup> 我が国では日本標準産業分類にて、第一次産業「農業、林業、漁業、鉱業等」、第二次産業「建設、製造、電気・ガス・水道業等」、第三次産業「情報通信、運輸、卸売・小売、金融・保険、不動産、宿泊・飲食、生活関連サービス、教育、サービス等」と規定されている。

#### (4) 製造技術・品質管理能力・経営ノウハウ・人材育成等の不足による企業競争力の不足

民間部門は全般的に技術や品質管理、経営などに課題を抱えており、社内での人材育成や業界内での情報・ノウハウ共有、自国内の取引先との関係に基づく向上など、その改善のための手立てにも明るくないため、企業競争力を強化することができないという課題を抱えている。このため国内のBDS(Business Development Service)<sup>6</sup>等を充実し、企業に対して効率的・効果的に提供していくことが肝要である。この企業への支援に関しては、企業が競争力を強化できない要因・課題を分析できていないケース、企業がBDSや金融サービスに関する情報にアクセスできていないケース、BDS・金融サービス提供体制・機関自体が脆弱なケースなど、場合によりアプローチ方法は異なる。

#### (5) 最新技術等を取り入れた産業の高度化への取り組み不足

民間部門が一定程度の成長を果たし、産業振興や経済成長に繋がっても、いわゆる「中所得国の罠」に代表されるとおり、持続的な成長を維持できないというのが次なる課題となる。人件費の上昇や後発新興国の追い上げ、先進国との技術力格差の拡大などにより、国際競争力が相対的に低下してしまうことが主な要因である。この状態から抜け出し、持続的な成長を達成するためには、最新技術の導入や産業の高度化が必要となるが、民間部門にとっては、取り組み方が不明、技術を理解し取り込むことができる人材の不足、よりスペックの高い生産機械導入のための設備投資資金負担が困難、公的部門の支援不足などにより対応が容易でないことも多く、産業の高度化自体が大きな課題となる場合が多い。

#### (6) ビジネスリンクエージの脆弱性

産業振興に不可欠な企業の活発な取引・活動を促進するにあたり、海外からの投資は、現地企業がパートナー企業となり、ビジネス取引を通じて一定の技術や経営ノウハウなどの移転も望めることから、企業・関係機関間の連携強化、ビジネスリンクエージの構築・強化が重要且つ有効である。環境、社会、人権にも配慮した世界水準の企業の投資を呼び込むことで、産業の健全な発展に寄与することも期待できる。ただ、開発途上国の企業にとって海外企業が求めるレベルの経営や技術・能力を特定し、自らそれらを改善し、自社の魅力を向上することは容易ではないうえ、その機会にも恵まれないことが多く、また、関係構築をはかるうえで不可欠な相手のニーズや期待の理解が不十分であるケースも多く、ビジネスリンクエージの構築も開発課題の一つとなる。

## 2.2 開発協力のアプローチ

### (1) 製造業振興

主に前述の開発課題①(一次製品の輸出に頼った経済構造)への対応として取り組まれる施策の一つは製造業振興である。一例として、東アジアの奇跡と言われるほどの急速な経済成長を遂げた国の一つであるタイを取り上げる。

1960年代以降、1997年のアジア通貨危機の発生までの間、タイは以下のような経済成長の軌

---

<sup>6</sup> DCED(当時:Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development)が2001年に発行したBDS Guideline Principleでは、BDSは「企業の業績や市場へのアクセス、競争力を向上させるサービス」と定義され、個別企業に対して提供される研修やコンサルタント業務、マーケティング支援、技術開発、ビジネスリンクエージ促進などが含まれるとされている(The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, 2001)



跡をたどった(OECD, 2021)。

#### 【1960年代～1970年代初頭】

一次産品や農産物の生産・輸出に頼る経済構造であり、米やゴム等の輸出が経済成長を支えていた。タイ政府は、道路やダムなどの経済インフラ整備や農業の多角化を進めた。また、1966年に投資委員会(Board of Investment)を設立した。なお、同じ1966年にアメリカとの間で友好条約が結ばれており、アメリカの投資家は各種規制の対象外となる優遇を受けていた。

#### 【1970年代】

1970年代に入ると、タイ政府は工業化の取り組みを強化し、繊維や自動車、医薬品など、資本集約型産業を優遇し、高い関税を設定して輸入代替化を推し進めた。その目的は、輸入品への依存を抑え、外貨を節約するとともに、国内での生産・製造品の付加価値を高め、農業に頼る経済構造から脱却することであった。他方で、繊維や自動車など、その発展に外国資本が必要とされる分野では、外国企業にも市場が開放されていた。なお、前述のとおりアメリカの投資家は規制の対象外であった。

#### 【1980年代～1996年】

タイ政府は輸入代替化を推し進めていたものの、1980年前後から、農産物の交易条件の悪化や、第二次石油ショック(1979年)、現地通貨バーツがペッグしていた米ドル高(それに伴う金利上昇、バーツの切り下げ)などの影響で、当該政策の継続は困難な状況となった。タイ政府は、輸出促進策に方針を転換し、関税の引き下げや輸出税の撤廃、原材料等の輸入税免除などを進めた結果、輸出が促進された。また、中央銀行によって輸出企業向けの特別な信用制度の導入も進められた。これらの政策により、特に1985年以降、FDIにとって魅力的な投資先となり、日本やシンガポールなどから投資が相次いだ。基礎教育を受けた豊富な人材を背景に、競争力のある人件費も投資家にとって魅力の一つとなっていた。製造業輸出が急速に拡大し、衣料品や皮革製品などの軽工業のシェアが伸びていった。また、その後、電子機器組立や、コンピューター付属品、モーター部品などより高度な技術を必要とする製品の輸出も増えていった。

この間、例えば日本はODAにより、製造業振興において技術協力をを行い、1970年代から1980年代にかけて食肉加工業、家具産業、金属加工業などの振興を支援、1990年代には裾野産業振興、2000年代に入ると自動車裾野産業の人材育成などの協力を展開してきた。加えて、1980年代初めから1990年代前半にかけ、タイ政府がバンコクの東南に位置する東部臨海地域において重化学工業、輸出志向型工業を振興し、同国における新たな産業基盤の確立を推進した「東部臨海開発計画」に対して、円借款により工業団地や港湾、鉄道、道路、送水管等のインフラ整備を全面的に支援し、同地域の投資促進に貢献した(国際協力銀行, 2000)。併せて、1980年代後半から、個別専門家派遣により中小企業政策・金融分野での協力を実施するとともに、中小企業振興のためのツー・ステップ・ローンの供与などを実施してきた(JICA, 1989, 2013)。

日本以外のドナーによる製造業振興へのアプローチとしては、例えばUSAIDやDGIS(オランダ)は自国と相手国の貿易関係を促す施策の一環として、相手国企業の技術力・輸出能力を向上させることで製造業の振興に関与してきたほか、GIZも相手国の企業が新たな製造技術をテストできる技術実証ラボを運営することで技術力向上を支援、IFCは製造業振興のための支援戦略を持ち、企業レ

バル、セクターレベル、政府レベルそれぞれにおいて、各国の産業振興のニーズや開発段階にあわせた支援を展開してきた(DFID, 2019)。

## (2) 産業政策の策定支援

前述のとおり、限られたリソースを活用して産業を振興するためには産業政策を策定し、方針を示した上で当該産業の民間企業が抱える課題を把握し、国を挙げて課題解決のための支援策を実践していくことが重要である<sup>7</sup>。

産業政策の不在や国家レベルでの取り組みの欠如といった課題への代表的な開発アプローチの一つとして、政策対話が挙げられる。

例えば 1995～2001 年に亘って日越共同研究の位置づけで JICA が実施した「市場経済化支援開発政策調査」(通称:石川プロジェクト)では、日越それぞれ約 20 名ずつの経済学者、政府関係者がチームを組み、社会主義計画経済から市場経済への移行、持続的な経済開発計画の策定のため、産業政策、貿易政策、財政金融政策などに関する政策提言を行う取り組みが進められた(大野, 2018)。「対話」の名のとおり、問題点や政策オプションは日越双方の協議を経て相互理解が深められ、また主要な節目において、当時の共産党書記長にも報告が行われ、意見交換の機会が設定された(大野, 2018)。対話の結果は「国家開発五カ年計画」の策定に反映され、文字通り国の開発を支え、農業を重視したことによるアジア金融危機における経済危機のショック緩和や、リスクの高い事業実施の回避など、持続的な経済成長を実現するにあたって、多くの成果をもたらした(桂井, 小林, 2006)。

また、エチオピアとの間でも 10 年以上にわたり、産業政策対話が実施されている。2008 年、当時のメレス首相が東アジアの奇跡を起こした日本と直接の知的交流を通じて産業振興をはかることを希望し、首相や閣僚などトップリーダーと日本の省庁関係者、研究者、JICA や JETRO との間での集中的な政策対話、研究活動、アジア等第三国調査等交流や、プロジェクト現場での実践、他ドナーとの意見交換などからなる一連の活動が実施されている(大野・天津・細野編, 2022)。中期計画、品質・生産性向上、投資促進、工業団地開発、輸出振興、個別産業振興政策、技術移転、ビジネスリンクエージ創出等多岐にわたる分野で、アジア諸国の経験が国際比較を交えて紹介され、成功・失敗要因も示されることで、エチオピア政府の政策決定に生かされ、例えばレザー商品の輸出振興、投資法の改定、効率的な投資許認可を行うワンストップサービスの提供などが実現されてきた(大野, 2018)。

日本以外のドナーによる産業政策の策定支援の取り組みとしては、例えば GIZ と UNIDO による EQUiP(Enhancing the Quality of Industrial Policy)プロジェクトが挙げられる。産業政策の策定にあたって、自国の産業セクターの競争力や、更なる振興・高度化・雇用創出をはかることができるポテンシャルエリア、産業多様化の可能性などについて、エビデンスに基づく選択肢が得られるようツールボックスを開発し、この活用を通じた政策策定能力の強化をはかっており、ベトナムのサブセクターの産業振興戦略やその実践のための政策などの策定、カンボジアの開発戦略・政策の効果的な促進への支援事例がある<sup>8</sup>。また、USAID は 2011 年以降、民間セクターの成長を妨げる制約要因を特定することで、より重点を置くべき政策を決定する際の一助にすることが可能な

<sup>7</sup> ただし、過度な産業への介入によって「政府の失敗」となる事例も無視できないことから、産業政策の策定については、国内外の状況を良く鑑み実施することが肝要である。

<sup>8</sup> <https://www.equip-project.org/equip/project/>

Inclusive Growth Diagnosis (IGD)<sup>9</sup>を相手国政府やバイドナーと共に実施する取り組みを進めている。

### (3) ビジネス環境整備

持続的な経済成長や国内民間部門の発展の促進には海外からの投資が不可欠であり、投資家にとって魅力的なビジネス環境を整備することが重要になる。ビジネス環境整備は、政策、法律、制度、規制など複数の側面からの取り組みが必要とされる。

民間セクター開発分野のドナーコミュニティである DCED (Donor Committee for Enterprise Development)が JICA 主導のタスクチームにより 2019 年 2 月に発表したビジネス環境整備(Business Environment Reform)と投資促進に関する研究レポートでは、民間投資が SDGs の達成に向けた鍵となるインプットであるとされている中、各ドナーは ODA が民間投資やビジネス環境整備の媒介として機能することに注力しており、少なくともプロジェクトやプログラムレベルにおいては、ドナーによるビジネス環境整備にかかる取り組みや投資促進策は新たな投資や雇用創出、所得向上に正のインパクトをもたらしており、ビジネス環境整備と民間投資はダイナミックに関連していると論じている(JICA/DCED, 2019)。同研究によれば、ドナーは、SDGs の枠組みのもと、ビジネス環境整備と投資促進について、雇用創出、貧困削減、中小企業育成、生産性向上、全般的な成長など、より幅広い目的を持った取り組みとして協力プログラムを再構築しており、具体的な取り組みとしては、例えば IFC による投資改革マップや投資競争力診断を通じて海外直接投資をさらに呼び込むための政策に関する選択肢の提示、経済データの分析、法律や規制のレビュー等による民間投資の障壁特定、投資促進機関の能力強化や戦略策定、投資優遇措置の設定、SECO (State Secretariat for Economic Affairs: スイス)によるアグリビジネス、製造業、観光を優先分野としたビジネス環境改善の取り組み、JICA のエチオピア産業政策対話、JICA のミャンマーへの投資促進協力(ティラワ経済特別区、長期外国投資促進計画、投資振興アドバイザー派遣等)などが挙げられている(JICA/DCED, 2019)。

JICA もこれまで開発政策借款の供与や、資金協力と技術協力を組み合わせた支援の提供により、ビジネス環境整備に協力してきた。例えば、インドネシアにおいては、2004 年からの累次にわたる開発政策借款の供与において、新規ビジネス開始までに要する日数の短縮や、輸出入手続きの円滑化、ビジネスの取引コストの削減等、民間企業から求められ、投資促進のために必要とされる改善事項を政策マトリクスに反映させることで、インドネシア政府による改革を後押ししてきた。また、バングラデシュやミャンマー等においては、資金協力や技術協力を組み合わせ、経済特別区(SEZ)の整備やその開発・運営に必要となる許認可や通関、規制緩和等に関わる制度整備、投資家からの投資申請と許認可発出を効率的に進めるための枠組み(ワンストップサービス提供)の整備などに協力してきた。

例えばバングラデシュにおいては、外国直接投資の呼び込みを促進するため、円借款により、経済特区の周辺インフラ(敷地内盛り土、アクセス道路等)の整備支援、日本企業を含む進出企業への資金融資(ツーステップローン)、PPP 方式によるインフラ開発事業への出資や、海外投融資による経済特区の開発・販売・運営を担う事業会社への出資を進めつつ、技術協力「投資促進・産業競争力強化プロジェクト」により、投資開発庁、経済特区庁、産業省等をカウンターパートとして、ビジネス環境整備、

<sup>9</sup> [https://www.usaid.gov/economic-growth-and-trade/growth-diagnostics#:~:text=An%20inclusive%20growth%20diagnostic%20\(IGD,or%20sector%20of%200an%20economy.](https://www.usaid.gov/economic-growth-and-trade/growth-diagnostics#:~:text=An%20inclusive%20growth%20diagnostic%20(IGD,or%20sector%20of%200an%20economy.)

SEZ の運営体制強化、対象産業セクターの振興策の策定、リンケージ形成のためパイロット事業の実施、BDS 機関の能力強化や研修を通じた人材育成など、包括的な協力を展開した。同技術協力において、ビジネス環境改善の観点では、海外の投資家から高い要望が寄せられていた海外送金制度や外国人就労許可制度のガイドラインの改定、輸入決済における電信振込の導入、投資セミナー等に参加した将来的に投資が見込まれる可能性の高い関係者へのアフターケア機能の導入などに取り組んだ。また、SEZ への投資家・入居企業を対象とした、107 の許認可に関わる申請を一括して受け付け、効率的に承認するワンストップサービスの導入とその前提となる法的根拠の整理、許認可の標準的な運用手順書の策定などに取り組んだ。

#### (4) BDS 提供組織や人材の能力強化

企業競争力の強化のための代表的な開発協力アプローチの一つは、BDS 提供組織あるいはその人材の能力強化である。

DCED(当時:Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development) が 2001 年に発行した BDS Guideline Principle では、BDS は「企業の業績や市場へのアクセス、競争力を向上させるサービス」と定義され、個別企業に対して提供される研修やコンサルタント業務、マーケティング支援、技術開発、ビジネスリンケージ促進などが含まれるとされている(The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, 2001)。企業の業績や競争力の向上に有効な手段として、長年、DFID や GIZ、ILO や World Bank など、多くのドナーが BDS に関する協力を展開してきており、DCED でも BDS の Working Group が組成され、前述のガイドラインの作成やドナー協調などが図られてきた。ただ、同ガイドラインにもあるとおり、政府の役割はビジネス環境を整備することであって企業への直接の支援ではなく、BDS は商業ベースで提供されるべきものであって、ドナーはそれを踏まえた協力を行う必要がある、と認識されている。これを前提に、例えば GIZ や USAID は主に民間の BDS プロバイダーの能力強化、ILO はビジネス・サービス・パッケージ(BDS として提供されるコンテンツ)の整備などの協力を展開してきた。

JICA も BDS 提供組織・人材の育成、能力強化において、BDS プロバイダーの育成や日本人材開発センターを拠点とした協力、カイゼンをツールとした協力を長年実施してきている。

例えば、マレーシアでは、2006 年以降、「中小企業振興公社人材育成プロジェクト」及び同フェーズ 2 において、中小企業振興公社の職員を対象に、中小企業の課題やニーズを分析したうえで適切なアドバイスを提供できる中小企業カウンセラーとして育成するための育成計画の策定や訓練の実施、中小企業カウンセラーの研修教官育成にかかる協力を実施した。

また、2000 年以降、東・中央アジア、東南アジアで 9 か国(協力継続中は 7 か国)に設置してきた日本センターを拠点とした取り組みでは、日本センター自体が BDS 提供組織として、有料で経営者や起業家、中間管理職等を対象とした研修を実施するにあたっての技術・運営面での能力強化をはかってきている。

加えて、ものづくりの品質や生産性を高めるための日本発の取り組みであるカイゼンをツールとした協力を、1983 年シンガポール(当時のリー・クワン・ユー首相からの要請)を始めに、アジアから他大陸に広げ実施している。例えばエチオピアでは 2009 年より技術協力を実施している。エチオピア政府はカイゼンの有効性を高く評価し、当時の首相を始めトップリーダーのイニシアティブにより、2011 年に世界で初めてカイゼンの名を冠した政府機関として Ethiopia Kaizen Institute(EKI)



<sup>10</sup>を設立、EKIがBDS提供組織としてカイゼンコンサルタント育成や資格制度導入を始めとしたカイゼンの普及体制を構築するプロセスに協力してきており、EKIが中核的なBDS提供組織となることを支え、企業の競争力強化に貢献してきている。

## (5) 産業の高度化

国際市場において一定程度の競争力を保ち、持続的な成長を維持するためには、最新技術の導入といった対応が求められる。現代においては、モノのインターネット(IoT: Internet of Things)や人工知能(AI: Artificial Intelligence)といった新たな技術の発達に伴い、産業活動においてもこれらの活用が当然となり、新たなビジネスモデルや価値創造が進んでいる。製造業の現場でも変化が起きており、ドイツが打ち出した Industry 4.0 戦略に代表される、現場とサイバー空間の融合により、産業設備や生産プロセスをネットワーク化し、受注から出荷までリアルタイムで管理することでバリューチェーンを結ぶ第四次産業革命(4IR)の動きが活発化している。

昨今、アジアのみならずアフリカでも、リープフロッグといった途上国で急速な技術革新が発生する事例が見られているため、アジア型の段階的成長には固執せず様々な発展モデルが想定できる。例えばタイやマレーシア、インドネシアなど新興国も政策<sup>11</sup>を打ち出しており、世界的な潮流でもある。他方、実践が伴っているかは国によって状況が異なり、例えば製造業における4IRへの対応は先進国であっても未だ課題を抱えていることが多い。JICAが実施した「最新テクノロジーを活用した製造業高度化に係る情報収集・確認調査」(2022年最終報告書)によれば、人が担うものづくりの現場では多品種生産のスマート化に情報セキュリティや生産性のリスクが生じると認識されていることや、コスト・IT人材の不足、もしくは必要以上に多大なコストがかかるとの思い込み、どこから着手すればよいか分からないという課題、あるいは現状で十分な利益が出ていることによる経営者の改革意識不足などが挙げられる。

特に中小企業においては、一步踏み出すリスクを取れずに対応が遅れがちであり、さほどコストをかけずとも小さな取り組みからでも始められることや補助金等の活用可能な制度について周知をはかること、補助金等を活用した現場での実践的取組を促すこと、課題を分析して解決策を提示するシステムインテグレーター(SIer)とのマッチングを行うこと<sup>12</sup>などが有効な手立てとなる。第四次産業革命の流れにおける産業の高度化は先進国自身も試行錯誤しながら取り組みを進めているところであり、今後、前述の手立てを含めた支援策が具体的に実施され、またその過程において双方向に学びを得ながら成長に繋がっていくことが期待される。

## (6) ビジネスリンクージの強化

民間部門の成長や産業振興の促進策として、外資企業とビジネス関係を構築するリンクージ形成は、技術や経営ノウハウの移転を伴い、企業競争力の強化やビジネス拡大につながることから有効とされている。

JICAは外資企業と現地企業との間のビジネスリンクージ形成についても、バングラデシュでの技術協力や他国での日本人材開発センター(通称:日本センター)での活動において積極的に取り組ん

<sup>10</sup> 2022年にKaizen Excellence Center(KEC)に改称。

<sup>11</sup> 例えば、タイはThailand 4.0(2015)、マレーシアはIndustry 4WRD(2018)、インドネシアはMaking Indonesia 4.0(2018)を発表、各国での協力の基にもなっている。

<sup>12</sup> SIerとのマッチングは、その後インドネシア「自動車産業開発プロジェクト」(2022-2025)で実践されている。

できている。また、前述のバングラデシュでの「投資促進・産業競争力強化プロジェクト」において取り組んだパイロット事業では、現地のプラスチック企業と外資企業をマッチングし、自動二輪部品のモデルラインを設置して生産・品質管理の向上を支援することで、現地企業が外資企業の要求を満たし得るビジネスリンクの形成の可能性を検証した。インドで実施した「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」や日本人材開発センターの活動においては、商談会やマッチングイベントの開催・運営等を通じて、現地企業と日本企業を含む外資企業とのリンク形成に資する場の提供に取り組んできている。

### 3. クラスターのシナリオと根拠

#### 3.1 シナリオ

##### (1) 課題領域の設定

投資促進・産業振興クラスターにおいては、様々な要因が複雑に関連し多くの課題を発生させるとともに、その解決を困難にしている。持続的かつインクルーシブな経済成長が達成されることを最終の目的と設定した場合、比較優位な産業育成を実現するため各種環境を整備する必要があるが、投資を呼び込むための環境整備とその魅力を最大化するための自国産業の育成は両輪であり、それを促進するために企業間のビジネスリンケージを構築していくことが重要と言える。このため、開発課題の現状から、外部への取り組み(企業誘致)である『投資環境整備・産業政策』、内部への取り組み(企業の魅力向上)である『企業競争力強化』、その二つを結びつける『企業間リンケージ』の三つを主たる課題と設定した。

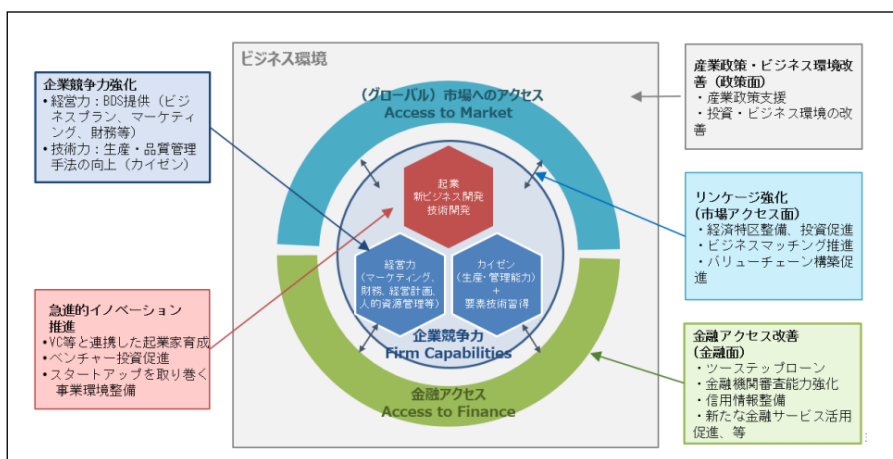


図 3.1 民間セクター開発グローバル・アジェンダの切り口・アプローチ

民間セクター開発グローバル・アジェンダにおいて、当該分野のアプローチを整理しており、ここでは市場と金融へのアクセスを改善するために、五つの切り口を設定している。この中で、他のクラスター事業計画書の範疇である急進的イノベーション推進と金融アクセス改善を除く三つを課題領域と設定している。

「投資環境整備・産業政策」:海外投資は、優れた技術・ノウハウの導入、外国資金の移転、雇用創出をもたらし、イノベーション創造や技術集積の高付加価値化を促進させる可能性を有している。開発途上国を含む各国は海外からの投資を誘致するために投資環境整備にしのぎを削っており、他国に比して優位な環境を整備することが不可欠である。しかしながら開発途上国では税金の問題等から産業振興に十分な予算を充てることができず、また効果的な産業政策を導入することもできないため投資環境が整っておらず海外企業を魅了することができていない。

「企業間リンケージ」:企業単体ではリソースに限りがあり、産業全体を盛り上げていくことはできない。このため、企業間のビジネスリンケージを構築していくことで、企業の総合体としての魅力と

競争力を強化していく。特に海外直接投資企業とのリンケージは国内企業にとってグローバルバリューチェーンへの参加の機会となり得る。

「企業競争力強化」：海外企業に対する魅力の一つである競争優位性を持った国内企業についても事業環境が整っていないことから、未熟な企業が多い。このため、海外企業が進出しようとした場合においても、有効な現地パートナー企業を見つけることができない。

これらの課題領域はそれぞれが別に存在する訳ではなく、相互に影響を与えているが、どれか一つが欠けていいものではなく、それぞれがスパイラル的に段階を経て状態が改善していくものである。

また、Creating Business Linkages: A Policy Perspective (UNCTAD: 2010)においても、この三つの課題領域のフレームワークが、体系的で持続可能性が高いアプローチであるとされている。

GRIPS のレポート(FDI Policy for Enhanced Value Creation in Ethiopia Situation Analysis and Policy Proposals:2021)においても、これらが密接に関係し、産業開発全体に影響していることが報告されている。本クラスターではこの仮説に基づいて事業を展開してきており、こうした取り組みはベトナム、エチオピアで提示している<sup>13</sup>他、バングラデシュやミャンマーで取り組み中であり、成果の発現状況を検証していく。

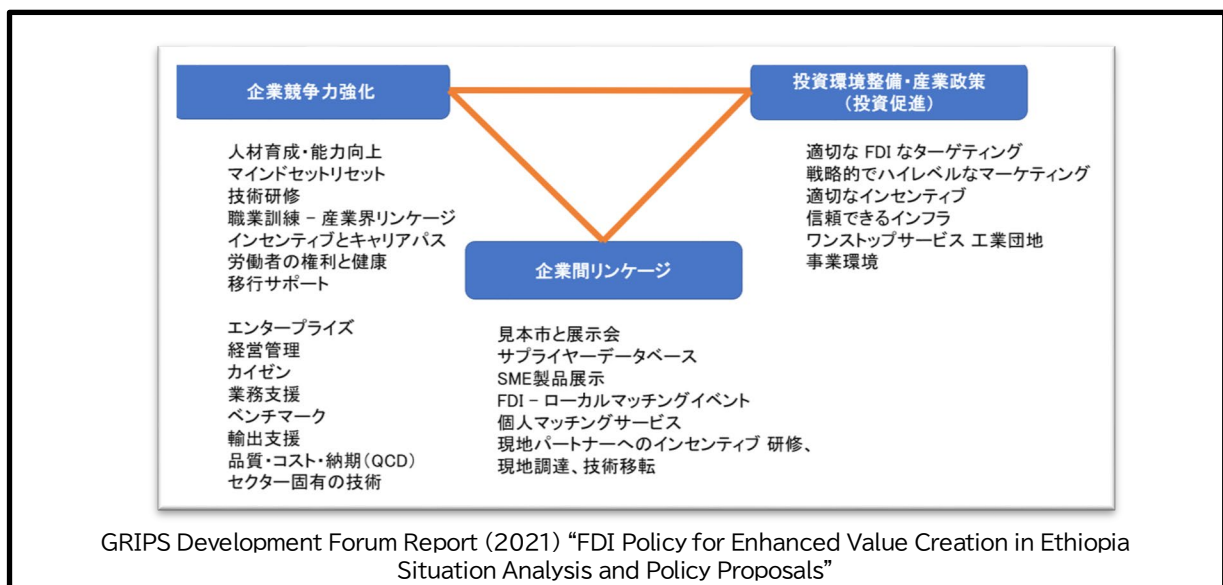


図 3.2 課題領域の関係性

この三つの課題領域に対し、その課題の大きさや複雑さに応じて適切なソリューションを複合的に提供していくことにより、当該国の国際競争力ある成長産業の創造、新事業創出が促進され、追っては様々な経営資源を融合・活用しイノベーションを生み出すエコシステムを構築することができる。

<sup>13</sup> Ethiopia FDI Policy Report ([https://www.grips.ac.jp/forum/pdf22/EthiopiaFDIReport\\_final2.pdf](https://www.grips.ac.jp/forum/pdf22/EthiopiaFDIReport_final2.pdf)) (2022, p.69-70)



投資促進・産業振興クラスターにおけるシナリオの発展段階は、第1段階として基本的な環境を整備し、第2段階として整備された環境によって投資及び産業育成の取り組みがスタートされるとともに、第3段階ではエコシステムが機能することにより取り組みが促進され、最終段階として経済成長が持続発展的になされることと設定した。

課題領域ごとに発展段階が異なる国もあるため、あくまで概念上での整理であり、画一的なアプローチを取ることを意味しないが、対象となる開発途上国と効率的かつ効果的な協力を行うために、当該国がどの段階にあるのかを見極め、段階に応じた協力の標準的アプローチを検討する。

## (2) ステージごとのストーリー

### <第1段階> 基本的な環境の整備

海外企業にとって魅力的な投資先とは、市場アクセスに優位性があり、マクロ・為替及び政策が安定し、インフラが整備され、質の高い労働者を確保でき、また裾野産業が育っている国である。また、高い経済成長性が期待でき、ビジネスコストが日本を含め海外に比べて安価であることも重要である。こうした魅力を磨くとともに、投資誘致のために合理的で透明な規制のみに特化した規制緩和に努める必要がある。このため、多くの国では工業団地開発に合わせ経済特区を設定し投資家保護策を打ち出したり、投資許認可の合理化のためワンストップサービスの導入をしたりしている。なお、インフォーマルセクターのフォーマル化促進も含めたビジネス環境の整備を行う国もある。投資環境を整備し、産業を育成するためには、当該国の状況に即した産業政策の策定・改善が重要である。産業政策とは、当該国における産業間の資源配分をどうするか、及び特定産業内の産業組織に介入することによって産業内の競争促進をどのようにするのかという政策であり、産業の方向性を示すものである。この政策に従い、投資家保護の法令を整備し、各種規制の緩和等を継続することによって投資促進を実現していく。実のある産業政策を作成するには、国内外企業、企業支援組織、投資家等と当該国政府が建設的かつ継続的に協議できる枠組みを形成しておくことが重要である。

国内企業の育成の方法の一つに海外企業との協業があげられるが、これは鶏が先か卵が先かの議論のように双方を少しずつ改善し、レベルアップしていくしか方法がない。国内企業を育成するためには、企業の経営資源を総合的に育成していくことが必要である。中堅・大企業の育成としては、経営層及び従業員に対する能力強化、金融アクセスの円滑化、各種BDSサービスの提供及びその活用があげられる。またイノベーションの源泉であるスタートアップなどの創業を促進することも産業の活性化・経済成長に対し欠かせないが、スタートアップ支援に関しては、融資・税制措置・補助金等の資金的支援、アクセラレーションサービスの提供、知的財産保護の強化、各種ノウハウ・ナレッジの提供、既存法令における特例を認める制度や特例を新たに設ける制度といった支援策が有効である。こうした支援策によってスタートアップが育ちやすい社会環境を整えること、及び企業が不足する経営資源を補うための各種支援策を提供する仕組みを構築することが重要である。

国内企業の競争力を強化しながら海外企業の誘致を促進するためには、両企業のリンケージを強化することが肝要である。一般的に、両者の間には大きな情報ギャップが存在し、情報量の圧倒的不足から適切にリスクを判断することができず、海外企業の進出及び現地企業とのリンケージの足かせとなっていることが多い。企業側が正確な情報を発信することに努めることは当然ではあるが、政府をはじめ信頼できる組織がこれらの情報を取りまとめ、提供しつつ、出会いの場を設定していく施策も求められる。初期段階のリンケージ強化の方法の一つに産業団地の開発がある。物理的な集いの場所を設立することによって、外国企業の誘致を促進し、その中でリンケージ強化を図っていく。

想定する対象国の状態は、投資環境整備への法制度が不十分であり、国内企業の育成についてもその支援体制が不十分で、GDP が伸びず自国通貨が弱くなっている状態である。

#### <第2段階> 投資及び産業育成の取組開始

産業政策が策定されたのち、成長産業の分析や産業振興ビジョン・行動計画策定を通じて投資促進策を検討していく。また、投資促進策の検討については、外国投資家の当該国を見る視点に着目することが肝要であり、その上で実践的な投資促進アプローチを導入することが大切である。

投資促進と産業振興のリンケージを図ることも重要であり、裾野産業振興が多くの海外企業に魅力を与えることも理解する必要がある。魅力ある国内企業を育成することで、海外企業のビジネス進出に対して強力なパートナーを提供することになる。

企業競争力強化は金融面と非金融面の二つの方向性から支援を行うことが重要である。ILO (2015) では、「特にそれらがパッケージとして提供される場合、金融へのアクセスと起業家精神のトレーニングは、所得の創出と、より多くのより良い雇用の創出に貢献する可能性がある」とされている。公的機関及び民間の経営コンサルタントによる BDS(ビジネス開発サービス)をどのように導入するのか、その経営コンサルタントの能力を開発し人材プールをどう形成していくのかが課題となる。主たる経営コンサルタントを公的機関で行うのか、民間機関に任せるのかは、当該国の税収及び企業支援に関する予算の確保状況や経営コンサルタント等のアクターの存在状況に鑑みながら慎重に検討する必要がある。特に途上国において民間企業は金融アクセスが非常に限定的となっており、これについても政府が支援することが求められる。直接的に政府系の金融機関の金融サービスを形成するだけでなく、間接的に民間の金融機関の融資が促進されるための施策が必要である。現在、金融機関が融資を渋っている根本的な原因は何か、担保、情報、資金力等の様々な観点で調査を行い、企業側・金融機関側が双方リスクを共有できる仕組み作りを支援する必要がある。

また単に質と量ともに国内企業を成長させたとしても、海外企業が正確に国内企業の情報を得られないために、協業が促進されないことが多い。このため、公的機関を含む信頼のおける組織が企業情報をわかりやすく正確に提供できる仕組みづくりが必要とされる。

想定する対象国の状態は、最低限の法制度・規制は導入されており、企業を支援する官民のサービスが提供されているものの、多くの外国資本の参入や産業をリードする国内企業の成長が限定的な状態である。

#### <第3段階> エコシステムの機能と取組促進

実際に国内企業が成長し海外からの投資が誘致されだした段階で、当該国への投資促進に関わる官民ステークホルダーへの情報発信を改善し、更なるネットワークを構築することによって更なる投資がスパイラル的に増加していくことが期待できる。

育成された経営コンサルタントによって広く支援サービスが提供されるようにするため、BDS 支援組織の設立など体制を整備することによって、企業の事業計画のレベルアップを行い、その結果として金融アクセスが向上するといったビジネスの基盤が強化されることを目指す。国内企業の経営能力が強化されれば、国内外の企業とのビジネスの機会が増加する。そして、ビジネスの機会が増加することで様々なノウハウを国内企業が取得し、また資金や技術等のリソースを得る機会が増加するため、さらに企業の経営能力が強化されるという好循環が期待できる。このため国内外の企業とのリンケージを、企業リンケージサービスを導入するなどして強化する。

他方、企業間リンケージのみならず、企業と政府、非営利団体、またはインフォーマルセクター等とのリンケージの形成も、新たなエコシステムが増殖するように拡大し複合的な効果を得ることができる。

この段階になると多くの関係者が参加し、様々な取り組みが行われる状態になっているが、取り組みが発散し効果が離散しないよう、各種政策や施策が産業政策と一貫しているかについて常に確認することが肝要である。

想定する対象国の状態は、一定数の外国資本の参入が見られ、国内でも産業クラスターが育成されており、こうした企業の交流も始まることから、ビジネスが構築され、新たなリソースが当該国に流入してきている。

#### <第4段階> エコシステムの機能と取組促進

直接投資及び間接投資が増加した状況において、成長を牽引する産業のリンケージが他の企業に波及し、蓄積されてきた技術・ノウハウが拡散されることにより、インクルーシブな成長につながる。当該国への投資促進の強化に向けたアクションプランをアップデートし、新産業育成の政策に転換していくことで、国際競争の中で競争力を発揮できる産業を育成するとともに、グローバルサプライチェーンの中で一定の地位を占める企業を輩出していく。この際には、規制についても一段の緩和策を投入する他、内外にわかりやすい合理的で透明な規制とすることが必要となる。

産業リンケージについてはグローバルサプライチェーンに組み入れられた企業を中心に、多数の海外企業との商談が進む状態となっているが、当該企業を核とする当該国内の企業とのリンケージも活用し、リンケージ間の連携を進めエコシステムとして多くのプレイヤーとの連携を構築する。

企業の競争力強化の観点からは、付加価値の高い産業に移行することから労働集約型企業から知識集約型企業への転換を図ることが求められており、国内外の研究機関との連携を強化することによって、イノベーションを促進し、高度な技術、ノウハウを事業活動に取り入れていく活動を行う。こういった観点から、学术界を含めたエコシステム構築に注力していく。

想定する対象国の状態は、外国資本の参入が活発化するとともに、国内企業にもグローバルサプライチェーンに参加する企業が多くみられ、これらの交流が複合的に起こることから新たなイノベーションが生まれている状態である。

### (3) 概念図

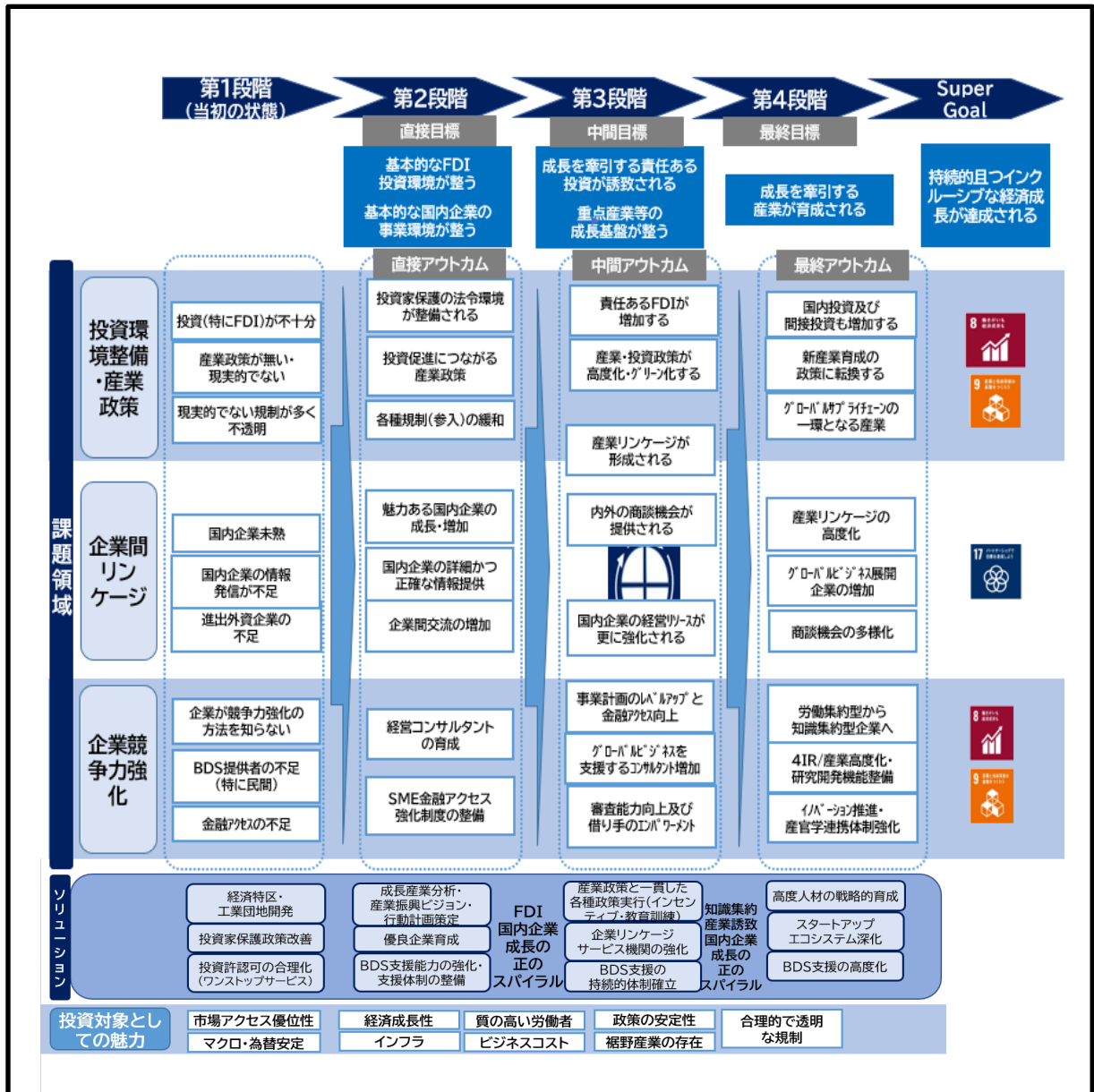


図 3.3 クラスターシナリオの概念図

## 3.2 シナリオの根拠

シナリオの根拠(エビデンス)として、2章にこれまでの実績の一部を記載しているが、投資環境整備・産業政策、企業間リンケージ、企業競争力強化はそれぞれ独立しているものではなく、相互に影響を与え正のスパイラルを描いてレベルが向上していくものである。



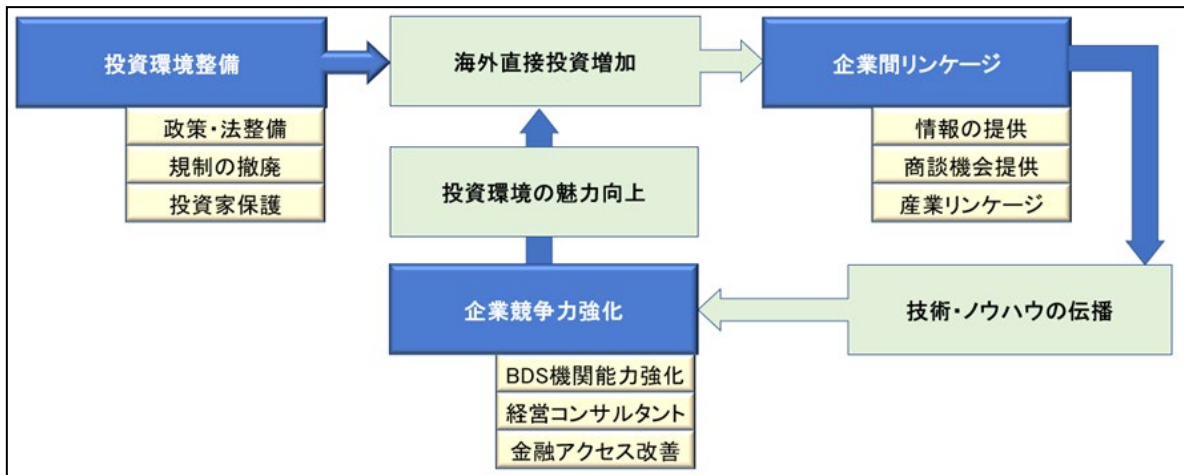


図 3.4 課題領域と正のスパイラルの関係

政府が過度な産業保護を制限し、市場を開放し外国企業の誘致のための投資環境整備を行うことで、外国企業との貿易及び海外直接投資(FDI)を増加させることができる。進出した外国企業と国内企業のリンケージを促進していくことで、技術・ノウハウの伝播が多く発生し、その中で国内企業の企業競争力が強化される。

東アジアの奇跡と呼ばれるように、投資環境整備・産業政策等基礎的条件を整えたことから、東アジアの 23 カ国は 1965 年から 1991 年の間に、一人当たりの GNP が 5.5%と他地域に比べて格段に成長を遂げている。

### (1) 投資環境整備・産業政策

世界経済のグローバル化に伴い、貿易・投資促進は、市場拡大、資本・新規技術・経営ノウハウの新たな導入、所得や雇用の増大といった効果が見込まれ、国内民間企業の活動の強化をもたらすことが期待されるため、貿易及び海外直接投資(FDI)が経済成長に果たす役割は拡大している。途上国に対する貿易・投資関連協力は経済成長を目的とする典型的な成長志向型の協力として位置づけられている。

中国、インド、ベトナム、バングラデシュでは 1980 年代から工業製品及びサービスの輸出に力を入れ、投資環境整備及び貿易・直接投資促進といった政策を進めグローバルバリューチェーンに入ることを目指したことから、高い経済成長率を実現している。こうした取り組みに併せ、環境・社会・人権等に関する法制度整備、人材育成、企業間連携、ビジネス支援機関育成が推進されることによって、環境・社会・人権等にも配慮した“責任ある投資”の好事例が示されることも期待できる。

WTO、OECD 等国際機関が中心となり「貿易のための援助イニシアティブ(AfT: Aid for Trade)」や「投資のための政策枠組み(PFI: Policy Framework for Investment)」といった国際的枠組みが形成され、ほとんどのドナーが投資環境整備・産業整備に対する支援を複合的に実施している。OECD で策定された PFI を発展させて、OECD では「質の高い海外直接投資イニシアティブ」(FDI Qualities Initiative)<sup>14</sup>を近年展開しており、ホスト国に裨益する「質の高い投資」を後押しするものとなり得る。

<sup>14</sup> <https://www.oecd.org/investment/sustainable-investment/> 同イニシアティブにおいて、「質の高い投資」の指標(2019年、特に、生産性とイノベーション、雇用の質と人材育成、ジェンダー平等、低炭素成長の4分野に注力)、ツールキット(2020年)、ドナーガイド(2022年)等を策定・発表している。

日本の ODA は、貿易・投資の促進に資するインフラ整備、制度整備、人材育成といった包括的な支援を、積極的に実施してきており、JICA においても、技術協力や資金協力(開発政策借款を含む)等により、関連政策・制度整備やインフラ整備等のビジネス環境整備、貿易の阻害要因の削減や国際競争力強化のための貿易促進のための体制整備、投資政策・制度や行政の投資促進機能強化等の投資促進のための体制整備を長年にわたり実施してきた。この結果、ASEAN、中国を含む東アジア地域で、世界各地域の中でも特に、経済成長や貧困削減が進展してきた。

例えば、バングラデシュで JICA が実施した技術協力プロジェクト「投資促進・産業競争力強化プロジェクト」では、外国直接投資の促進と国内産業競争力の強化、それらのリンケージ形成の促進によって、「産業の高度化・多角化に寄与する」ことを目標に実施されたが、自動車産業政策等の策定、官民経済対話で指摘された投資環境課題の改善、経済特区における効率的な投資許認可手続き(ワンストップサービスの提供・運用)といった成果を達成している。

## (2) 企業間リンケージ

世界銀行も”Foreign Direct Investment, Backward Linkages, and Productivity Spillovers (2020)”で、FDI 企業と国内企業のリンケージが生産性の向上に波及効果をもたらすと報告している。その要因としては、第一に FDI 企業は国内企業に対して品質、費用対効果などに関し高い要求を持っており、これをリンケージによって円滑に解決することができること。第二に、FDI 企業が製品仕様や生産プロセスに関する情報共有を容易にできること。また国内企業から FDI 企業への情報フィードバックも容易になること。第三に、国内企業が FDI 企業からのサポートや技術普及のための支援を積極的に受けやすくなることが挙げられている。

また、UNCTAD は、中小企業が競争力を高め、国際市場へのアクセス、金融、技術、管理スキル、専門知識などの一連の重要な不足資産を獲得するには、ビジネスリンケージが最善の方法の一つであることを報告しており(UNCTAD 2001, 2005)、ビジネスリンケージ構築のための複数プログラムを実施している。

マレーシアにおいては SMIDEC や MIDA 等と共に 1990 年代ビジネスリンケージの強化に取り組み、マレーシアにおける、多国籍企業との連携による中小企業開発の成功例を数多く生み出した。

シンガポールでも、主要産業の多国籍企業に部品及びサービスを提供する中小企業の広範なネットワークを開発したところ、企業間リンケージが、国内企業の重要な技術移転と生産性の向上につながった。国内企業の能力向上を支援することで、大手多国籍企業とのサプライヤー関係を確立することに成功した。

JICA は、日系企業を含む現地進出外資系企業と現地企業の関係構築を支援するため、企業ネットワークを有する支援機関との連携によるビジネスリンケージの場の提供を行っている。各国で実施している日本センタープロジェクトでは、国内企業の経営リソースの強化を図るとともに、例えば中小企業基盤整備機構と連携し商談会の実施を行うなど国内企業に対する商談機会の提供に力を入れている。

## (3) 企業競争力強化

上記の投資促進による効果の一つとして、企業同士の共同開発、外国企業からの技術指導といった方法によって、外国企業の高い技術・ノウハウが国内企業に伝播することとなった。こうした企業の競争力強化及びそれによる成長は雇用増や所得の向上を促し、消費の伸びが経済成長を牽引する。

民間部門の持続的な成長は、SDGs ゴール 8(包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する)の達成にもつながっている。

企業の国際化のための直接支援としては、情報支援、ネットワーク支援(展示会・商談会支援、ビジネスマッチング)、貿易保険等リスク支援及び金融支援が積極的に実施されている。企業を支援する機関の能力強化としては、金融支援及び非金融支援の両面から実施する必要があり、BDS を提供する経営コンサルタントの育成と SME 金融アクセス強化のための支援が実施されている。インドネシア等では中小企業を支援する人材の能力強化等のため中小企業診断士の制度構築・人材育成を行い、またベトナム等で中小企業を支援する機関の能力強化を実施してきた。

JICA における民間セクター開発は、金融機関そのものの能力強化を支援対象外としており、企業の競争力強化に資する BDS 機関の能力強化及び企業支援を行うコンサルタントの育成に力を入れてきた。金融機関の能力強化については、直接的にはガバナンスグループが所掌しているが、これらの取り組みについて密接に連携し、金融アクセス強化ができるような連携支援を実施していくことが効果的である。

## 4. クラスタ展開の基本方針

### 4.1 クラスタ展開の基本方針

#### (1) 基本方針

- ・ 企業の成長は、仕事を生み出し人々の生活を豊かにする源となり、なおかつ国の経済発展の要であることを踏まえ、投資を含む国内外の企業間リンケージ形成と企業競争力の強化が連動する正のスパイラルを生み出していく。
- ・ 上記の取組を、中進国・中所得国が多く存在し、日本と強固な経済関係を有しているアジア地域を中心に展開する。
- ・ 各国の状況(経済発展段階、政治・経済体制、日本との関係性等)に即して、投資環境整備・産業政策の拡充、企業間リンケージの促進、そして企業競争力強化につながる支援を組み合わせ実施していく。
- ・ なお、インクルーシブな経済成長を目指す本クラスタの目的に鑑み、ジェンダーや障害主流化等、包摂的な取組みとなるよう留意する。

#### (2) 対象地域・国の考え方

経済規模、所得水準、進出日系企業数、日本センター等拠点の存在を踏まえ、本クラスタにおけるアジア地域の重点国及び準重点国を以下のとおり設定する。具体的には、一人当たり GDP が 7,000USD を下回っていることを協力の前提条件とし、経済規模あるいは日系企業の拠点数、日本センターなどの協力の拠点の有無等を総合して勘案し、地域ごとに選定するものとする。

重点国に対しては、他ドナーの支援とも関係した複数のアプローチを組み合わせた重層的な支援を行うことを目指す。また、一人当たり GDP 指標に代表される経済発展の状況に即し、具体的な支援内容を検討するものとする。

表 4.1 重点国および準重点国

	東南アジア	東・中央アジア	南アジア
重点国	インドネシア フィリピン ベトナム カンボジア	モンゴル	バングラデシュ インド
準重点国	ラオス	ウズベキスタン キルギス	パキスタン

表 4.2 参考指標一覧

	経済規模: GDP(MilUSD)	日系企業拠点数	GDP/人(USD)	日本センター 設置・協力
	>300,000	>200	7,000>X >1,000	
マレーシア	372,701	1,210	11,371	
カザフスタン	190,814	36	10,041	(●)



タイ	505,982	5,856	7,233	
モンゴル	15,098	156	4,535	●
インドネシア	1,186,093	2,046	4,292	
ベトナム	362,637	2,306	3,694	●
フィリピン	394,086	1,377	3,549	
インド	3,173,398	4,790	2,277	
バングラデシュ	416,265	254	2,503	
カンボジア	26,961	434	1,591	●
ミャンマー	65,068	546	1,187	●
パキスタン	346,343	96	1,538	
ラオス	18,827	171	2,551	●
ウズベキスタン	69,239	33	1,983	●
キルギス	8,543	15	1,276	●
スリランカ	84,519	107	3,815	
ネパール	36,289	51	1,223	
モルディブ	4,889	15	8,995	
ブータン	2,315	1	-	
東ティモール	1,959	4	1,458	
タジキスタン	8,746	3	897	
トルクメニスタン	45,231	6	-	

(出典:世界銀行(GDP, GDP/人)2021年、外務省(日系企業拠点数)2021年)

### (3) 協力内容

本クラスターでは、投資環境整備・産業政策、企業間リンケージ形成、企業競争力強化の三つの課題領域に重点をおいた協力を展開する。

本クラスターに基づく協力を展開するにあたり、都市・地域開発、運輸交通、資源・エネルギーの各グローバル・アジェンダ及びソフトインフラに相当するビジネス環境整備の要素となる法整備(法の支配の実現クラスター)、税関の機能強化(税関近代化支援を通じた連結性強化クラスター)や、産業人材育成や技術開発(拠点大学強化クラスター)等、関連分野における取り組みと連携し、JICA 全体でインパクトの発現を目指していく。

また、インクルーシブな経済成長の実現に向けて、ジェンダーニーズや障害当事者の参画に配慮しつつ、ビジネスと人権の観点から責任ある投資の推進に資する協力内容となるよう、関連グローバル・アジェンダの方針や知見を十分踏まえる。

各国民間セクター分野の段階に応じた協力内容は以下のとおり。ただし三つの課題領域ごとに段階が異なる国もあるため、あくまで概念上での整理であり、具体的な支援内容や方向性の目安である点、また、前後の段階であっても当該国の状況に応じて有効な協力内容となり得る点に留意する。なお、各国・各課題領域ごとの段階を想起しやすくすることを意図し、それぞれの段階ごとに具体的な案件を例示する。

#### <第1段階> 基本的な環境の整備

第1段階にある国においては、基本的なFDI投資環境整備、国内企業の事業環境の整備に向けて、

先方政府による適切な産業・ビジネス環境改善政策の選択・実行を支援する。ここでいう「産業政策」とは、当該国の産業間の資源配分戦略から優先順位の高い産業内での競争促進に向けた施策や規制、産業組織の戦略的な活用方針などを含む。「ビジネス環境改善」に関しては、投資促進につながり得る法整備、許認可制度の整備、インセンティブ・規制設定、といった取り組みを進め、なおかつ投資判断に不可欠な当該国のビジネス環境関連情報提供等を行う。

上記のような協力を開始するにあたり、まずは先方政府による投資促進法令整備や産業政策立案への強いコミットメントと関係省庁をまとめるイニシアティブを確立することが不可欠である。JICAは、投資環境整備に向けた課題別研修や投資環境アドバイザー派遣を通じ、投資環境改善に向けた政府の主体的な取り組みを促す。また、資金協力による経済特区整備や工業団地設置等のハードインフラ整備を進め、基本的な環境整備を促進する。

第1段階の国において、リンケージ形成に係る取り組みは途に就いたばかりであり、上記経済特区整備や工業団地設置などの取組と組み合わせることで企業の進出を促したり、JETRO 他様々なアクターと連携し、まずは当該国の投資環境やビジネス事情にかかる情報発信に努めることが不可欠である。

#### この段階における協力事例

- ウズベキスタンやパキスタンなど複数か国に対し、投資関係機関へ個別専門家(投資促進アドバイザー等)を派遣し、海外直接投資を促進する政策の策定(投資ダイアログ、投資促進政策への助言)、投資促進能力・体制強化(投資セミナー・ワークショップ開催、ウェブサイト、ガイドブックの作成等)などの協力を展開してきている。
- バングラデシュでは、2015年よりアライハザールにある経済特区を対象に、円借款による周辺インフラ整備支援、進出企業への資金融資(ツーステップローン)、PPP方式によるインフラ開発事業出資、投資促進・産業競争力強化プロジェクトを通じたワンストップサービス機能確立やビジネス環境整備・投資促進、海外投融資による経済特区の事業会社への出資など、包括的な取り組みを進め、2023年2月よりバングラデシュ経済特区(BSEZ)として稼働開始に至った。

#### <第2段階> 投資及び産業育成の取組開始

投資ビジネス環境改善・産業政策の取組が進んだ段階においては、より踏み込んだ形で、投資ビジネス環境の改善につながる対象地域・セクターを定めた技術協力プロジェクトあるいは開発計画調査型技術協力プロジェクトを実施し、具体的な施策を協力期間内に試行・実践し、政策・制度化を実現することを目指す。またこれらの事業内で、特定産業分野で日系企業等を巻き込み、具体的な企業間リンケージを構築するような取り組みを進める。また、重点国においては、資金協力を通じ進める経済特区開発、工業団地設置等のハードインフラ整備と経済特区や工業団地の効率性・透明性改善を目指した運営支援など、技術協力と資金協力の相乗効果を狙う。

本段階においては、中小企業を中心とした企業競争力強化の主要な課題になる企業の金融アクセス改善に向け、企業の事業・資金計画の策定能力の向上、現地金融機関の審査能力の向上及びその他の多様な課題(担保・企業情報・資金力等)の解決に向け、分析・取り組みを進める。また、資金協力により、ツーステップ・ローンをうい、現地金融機関へ資金提供を行い、金融機関の能力強化と融資先企業の事業強化も目指す。

リンケージ形成の観点からは、現地企業と本邦を含む海外企業との企業間交流機会の創出、優良な商談機会の提供、企業情報の双方向への提供に取り組む現地機関の能力向上に向けた取り組みを進める。あくまでリンケージの主体者は企業同士であり、ドナーおよび企業支援機関の恣意的な介入は最低限に留め、企業同士の信頼関係構築が円滑となるための側面支援を実施する。例えば、対象国内の企業を包括する企業データベースは投資判断に有益な情報であり、早期の段階で整備を行うことが好ましい。

日本センター協力実施国においては、日本センターがリンケージ形成の拠点となり、またその他の国においても、プロジェクトカウンターパート等を中心にかかる機能を果たす相手国機関への協力をを行う。本邦企業とのリンケージ形成の観点からは、JICA民間連携事業との連携の他、各地のJETRO拠点、中小企業基盤整備機構、地方金融機関や自治体、大学など、国内の多様なアクターと積極的に関係構築及び連携を進める。

#### この段階における協力事例

- インドでは魅力ある国内企業の成長・増加に焦点を当てた「経営幹部育成を基盤とした日印共創ビジネス交流促進プラットフォーム構築プロジェクト」プロジェクトを実施している。
- フィリピンでは、自動車および関連産業を対象に、外国企業との連携を通じた産業人材育成及びサプライ・バリューチェーン強化のための複数のパイロット・プロジェクトを実施し、有効なモデルを構築する「産業人材育成およびバリューチェーン強化を通じた産業競争力向上プロジェクト」を実施している。

#### <第3段階> エコシステムの機能と取組促進

国内企業が成長し、海外からの投資誘致が実現してきた段階においては、一貫した産業政策に基づく産業振興・投資振興施策の実現に向けた技術協力を継続する他、開発政策借款の戦略的な活用も視野に入れる。この段階では、より一層産業の高度化が求められることから、新しいイシューに対応する課題別研修等により知見の共有・課題解決に向けた共創の機会を提供する他、第四次産業革命、産業の多角化に資する政策支援も行っていく。

企業においては、製造工程におけるIoTやAI技術の活用、Eコマース参加を含むDX推進、ESG経営といった新しい経営課題への対応が求められる。そのため、ビジネス支援機関の課題対応力を向上させるための協力を展開する。また、更なる企業間リンケージを通じ先進的な情報や技術・ノウハウ獲得がなされることが見込まれるため、企業リンケージサービス機関の一層の強化も進める。

#### この段階における協力事例

- インドネシアの「自動車産業開発プロジェクト」では、製造業の高度化に向けて、システム開発や運用などを請け負うシステムインテグレーター(SIer)と現地企業とのマッチングに取り組んでいる。
- ベトナムでは、本邦企業と現地企業とのリンケージ形成強化に向けて中小機構と連携したCEO商談会の開催に注力する「中小企業振興・産業基盤強化プロジェクト」プロジェクトを実施している。

### <横断的な取り組み内容>

企業の競争力強化を担うビジネス支援サービス機関の強化は、とくに第1段階から第2段階にかけて主要な協力内容となり得る。実施に際しては、日本の強みである「日本的経営」や「カイゼン」を主要なコンテンツに据えて、モデルづくりに取り組む。当該領域は、「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」クラスターでの取り組みと重なる領域がある。

スタートアップを始めとするイノベーション促進は、いずれの段階においても重要な課題となる。起業促進に向けた、アクセラレーションサービスの提供、資金的支援、知的財産保護強化、既存法令の特例を認めるといった取り組みによる効果大きい。これについては、「イノベーション創出に向けたスタートアップ・エコシステム構築支援」クラスター事業戦略にて整理された方針に即し、進めることとする。

## 4.2 インパクトの最大化・最終アウトカム発現に向けた取組

本クラスターのインパクトを最大化し、最終アウトカム発現につなげるためには、クラスター戦略の普及、クラスター戦略の深化、プラットフォームの拡大を進める。

### (1) クラスター戦略の普及(人材育成、ネットワーク形成)

本クラスターの基本的なシナリオ全体あるいは要素について理解を促進し、実践する主体を拡大していくために、人材育成にとり組んでいく。具体的には、投資促進や産業クラスター形成に焦点をあてた課題別研修においては政策策定に携わる省庁関係者間での知見の共有の機会及びネットワークを醸成する。また、長期研修(アジア投資促進・産業振興)を通じ、中長期的に日本と現地とのビジネスリンケージのキーパーソンとなり得る人材を対象とする。加えて、日本国内の民間企業経験を有する人材などを対象とし国際協力分野の基礎知識や最新の動向を伝える能力強化研修(民間セクター開発)を継続的に実施する。

### (2) クラスター戦略の深化(ナレッジ共創・経験共有)

当該分野の協力から得られた経験値を考察し、よりよい実践につなげていくことをクラスター戦略の深化ととらえ、他ドナーとの知識共創、JICA 緒方貞子平和開発研究所と協働した調査研究の実施・出版に取り組む。

民間セクター開発分野ではドナー関係者が集うコミュニティである Donor Committee for Enterprise Development (DCED)が40年以上前から形成されており、JICAも2017年度より正式に加盟し積極的に参画している。DCEDは年次総会の他、分科会に分かれた活動を行っており、中でも Business Environment Reform Working Group(BEWG)では、JICAの事業経験を元に、調査研究への貢献、セミナーでの登壇といった取り組みを推進する。

JICA 緒方研究所では「日本の産業開発と開発協力の経験に関する研究:翻訳的適応プロセスの分析」<sup>15</sup>の調査研究(2019~2024年)を進めており、その一環として「Policy Learning for Industrial Development and the Role of Development Cooperation」<sup>16</sup>(2022年)

<sup>15</sup> <https://www.jica.go.jp/jica-ri/ja/research/strategies/20190724-20240331.html>

<sup>16</sup> <https://www.jica.go.jp/jica-ri/ja/publication/booksandreports/20220210.01.html>

を発表。同書では、工業化の鍵となる産業政策に関し、その構造転換に果たした役割や、日本の政策支援の貢献について、複数国の事例により考察すると共に、工業化をめぐる新潮流と課題、日本の政策支援への示唆を論じている。同調査研究では、更に書籍「Introducing Foreign Models for Development: Japanese Experience and Cooperation in the Age of New Technology」(Springer 社)を 2023 年に出版予定である。

### (3) プラットフォームの拡大(パートナーシップ、ビジネスリンクエージ)

民間セクター開発分野の展開にあたっては、他ドナーとのパートナーシップ拡大に努める。主要なドナーとしては以下の機関が挙げられる。各国で協力を展開するにあたり、積極的に情報交換を行い、相乗効果を得られるよう取り組む。

表 4.3 主要ドナーの注力分野

機関	注力分野
世界銀行/国際金融公社 (WBG/IFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設、交通、エネルギー関係、SEZ 等のインフラ整備にかかる民間セクターへの資金提供</li> <li>営利企業に向けた譲渡的投融資</li> </ul>
アジア開発銀行 (ADB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア・大洋州地域における債権発行・エクイティ投資、保証提供、組織能力強化、経済の包摂・持続的な成長に向けた技術協力</li> </ul>
国際貿易センター(ITC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業支援を主眼としたバリューチェーン構築支援、グリーン・包摂的な貿易促進、E-コマース支援、域内バリューチェーン統合促進</li> </ul>
国際労働機関 (ILO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働者の権利・安全確保・労働基準の制定に向けた企業(雇用主)、施策推進、技術導入、生産性向上も含めたビジネス研修導入</li> </ul>
国際連合工業開発機関 (UNIDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>農産加工・製造業にかかるクラスター形成支援</li> <li>成長産業に関する産業統合政策フレームワークの導入支援</li> </ul>
外務・英連邦・開発省 (FCDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業政策を除くビジネス環境整備</li> <li>実施プログラム参画企業に対する直接的な資金提供</li> </ul>
ドイツ国際協力公社(GIZ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業政策、経済政策にかかるハイレベル助言</li> <li>工業団地のグリーン化、持続性担保、再生可能エネルギー</li> </ul>
米国国際開発庁(USAID)	<ul style="list-style-type: none"> <li>二カ国貿易の促進、米国産品市場の拡大、PPP</li> </ul>

(DFID's Manufacturing Portfolio Review 25 June 2019: Other Donor's Approach to Manufacturing 及び ADB, ITC ウェブサイト<sup>17</sup>を元に作成)

なお、2022 年に DCED が実施した加盟機関に対する調査では、気候変動とグリーン成長、女性の経済的エンパワーメント、デジタル化、責任あるビジネス、民間企業連携、民間資金の動員、脆弱環境下での民間セクター開発が各機関の関心事項として提示された<sup>18</sup>。これらの 이슈については、ドナー間で学び合い、協調していくことでインパクトの拡大を目指す。

また、日本センターについては、民間企業、ビジネス支援機関、金融機関、大学・教育機関と多様なアクターを結び付ける拠点として機能すべく、プラットフォーム活動の拠点としての活用を拡大していく。また、他実施中の JICA 支援事業においても、日本と対象国との民間企業及び他アクター間で

<sup>17</sup> ADB: Asian Development Bank Private Sector Operations Brochure 2022 (<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/82403/adb-psod-brochure-2022.pdf>), ITC: <https://intracen.org/our-work>

<sup>18</sup> DCED 2022, Findings of the 2022 DCED Member Survey (<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/2022-Member-Survey-Summary-Results-22Apr22.pdf>)



の情報交換、交流を促進し、実質的なプラットフォームとして機能するよう取組を進める。

事業展開にあたっては、民間企業とパートナーシップを構築することで、公的機関だけでは実現できない新しい価値が生まれるため、連携関係の構築には積極的に取り組む。具体的には、民間企業とのリンケージ形成を念頭に、経済産業省、JETRO、中小企業基盤整備機構、商工会議所といったプラットフォーム機能を有する機関とは密接に情報共有を行い、双方のリソースを掛け合わせ更なるパートナーシップの拡大を図る。

上記に加えて、投資促進の観点からは、FDI の主体となる民間企業に対して、クラスター事業戦略に基づく取組を広報し、本邦企業も含めた民間企業の FDI を後押しできるよう働きかけを行っていく。

当然ながら、民間セクター開発分野の他クラスター等(アフリカ・カイゼン・イニシアティブ(AKI)、スタートアップ・エコシステム構築支援(NINJA)、持続可能な観光)とも相互乗り入れを行い、例えば AKI にて作成された教材コンテンツの横展開、各国 NINJA の実践により蓄積された経験・ノウハウに基づくアジア地域エコシステムでのイノベティブな活動の促進に取り組む。

表 4.4 インパクト最大化のための取組

<p><b>○クラスター戦略の普及(人材育成及びネットワーク化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 課題別研修:6 コース(投資促進・ビジネス環境整備(準高級・一般)、先進国市場を対象にした輸出振興/マーケティング戦略、産業クラスター・アプローチによる地域産業振興、IoT, AI を活用した第四次産業革命のビジネス革新、イノベーション促進による新産業の創造・振興)</li> <li>● 長期研修(アジア投資促進・産業振興):10 名/年*</li> <li>● 能力強化研修(民間セクター開発):24 名/年*</li> </ul> <p>*参加者の女性比率を 50%とする</p>
<p><b>○クラスター戦略の深化(ナレッジ創出・共有)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ドナー間での知識共有・ナレッジ創出</li> </ul> <p>DCED への参画(ビジネス環境改善分科会(約 6 回/年)、その他各分科会等への貢献、年次会合の機をとらえた JICA の取組発信(年 1 回)、調査研究・政策提言へのインプット、セミナー登壇など)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査研究(JICA 緒方貞子平和開発研究所)</li> </ul> <p>産業政策「日本の産業開発と開発協力の経験に関する研究:翻訳的適応プロセスの分析」を通じた論文・書籍出版</p>
<p><b>○プラットフォーム拡大(パートナーシップ、ビジネスリンケージ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ドナー機関との情報共有・相乗効果の発現</li> <li>● 民間企業との連携関係拡大</li> <li>● 日本センター他、事業を通じたプラットフォーム機能の提供</li> <li>● 経済産業省、JETRO、中小機構、商工会議所、大学・研究機関等のプラットフォーム機能を有する他組織との積極的な情報交換・連携</li> <li>● アフリカ・カイゼン・イニシアティブ、NINJA、持続可能な観光など民間セクター開発分野の他クラスターとの相互リソースの活用・発展</li> </ul>

## 5. クラスターの目標とモニタリング枠組み

### 5.1 クラスターの成果目標と指標

これまでの議論及び本クラスターのシナリオに基づき、目指す最終目標、中間目標、直接目標を以下の通り設定した。また、本クラスターの目標を達成することで生じる具体的な最終アウトカム、中間アウトカム、直接アウトカムについて、民間セクター開発における重点課題となる課題領域別に、①「投資環境整備・産業政策」、②「企業間リンケージ」、③「企業競争力強化」の3点で整理した。

#### 【最終目標】

成長を牽引する産業<sup>19</sup>が育成される。

#### 【最終アウトカム】

- (投資環境整備・産業政策)FDI に加え国内投資及び間接投資も増加し、新産業育成の政策に転換され、グローバルサプライチェーンの一環となる産業が育つ。
- (企業間リンケージ)国内市場及び海外市場におけるグローバルビジネスを志向する企業が増加し、商談機会が多様化するとともに、産業リンケージが高度化される。
- (企業競争力強化)労働集約型から知識集約型企业へ転換され、4IR／産業高度化・研究開発機能整備が進むことにより、イノベーションが推進され、産官学連携体制が強化される。

#### 【中間目標(2030年)】

成長を牽引する責任ある投資が誘致され、重点産業等の成長基盤が整う。

#### 【中間アウトカム】

- (投資環境整備産業政策)責任ある FDI が増加し、産業・投資政策が高度化及びグリーン化する(環境負荷の縮小)。
- (企業間リンケージ)内外のビジネスリンケージ<sup>20</sup>の機会が提供され、国内企業の経営リソースが更に強化されるとともに、産業リンケージが形成される。
- (企業競争力強化)金融機関の審査能力及び借り手の事業計画立案能力が強化され、資金調達の円滑化が図られる。また、グローバルビジネスを支援するコンサルタントが増加することによって事業計画のレベルが向上する。

#### 【直接目標(2027年)】

基本的な FDI 投資環境と国内企業の事業環境が整う。

<sup>19</sup> 成長を牽引する産業とは、当該国において経済成長に貢献することが見込まれ、政策面でも重点的に振興を進める産業を指す。

<sup>20</sup> ビジネスマッチングのみならず、情報交換や共同研究開発等の様々な連携活動を含む

【直接アウトカム】

- (投資環境整備産業政策)投資家保護の法令環境や投資促進につながる産業政策が整備され、各種規制(参入)が緩和される。
- (企業間リンケージ)魅力ある国内企業が成長且つ増加し、国内企業の詳細且つ正確な情報提供が行われ、企業間交流が増加する。
- (企業競争力強化)経営コンサルタントが育成され、特に SME の金融アクセス強化制度が整備される。

## 5.2 モニタリング枠組

上記 5.1 で設定した、クラスター全体で目指す成果目標の達成に向け、下記の「成果目標と指標」を参照しつつ、「モニタリング表」を活用して各アウトカムの進捗状況を把握することとする。

【成果目標と指標】

クラスター全体で目指す目標と指標。実績評価対象。

表 5.1 成果目標と指標

成果目標と指標	(1) 最終目標 成長を牽引する産業が育成される。(全参加アクターとの共同目標) 【指標】成長を牽引する産業に関係する企業数や売り上げ、投資額等が増加する。
	(2) 中間目標(2030年) 成長を牽引する責任ある投資が誘致され、重点産業等の成長基盤が整う。(全参加アクターとの共同目標) 【指標1】FDIの関係者(政府、外国投資家、国内の中小企業、他の国内のイノベーション・エコシステム関係者など)内での FDI に関する政策対話(環境・社会・人権等に関する法制度整備、人材育成、企業間連携、ビジネス支援機関育成を推進する投資など)の回数の増加(全参加アクター) <sup>21</sup> 【指標2】重点産業を明記した国家産業政策の具体的実施状況 【指標3】現地の育成された産業人材が 80,000 人(目標値:女性参加者 50%)に達する(JICA 事業のみの指標) 【指標4】各国における産業人材の育成プログラム数及び発現した効果 【指標5】能力強化された現地の産業従事者によって、先進国と現地企業間におけるビジネスリンケージ 300 件が達成される。(JICA 事業のみの指標)
	(3) 直接目標(2027年) 基本的な FDI 投資環境と国内企業の事業環境が整う。 【指標1】各国の登録企業数(国内/外資) <sup>22</sup> 基準年比増

<sup>21</sup> データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。

<sup>22</sup> 男女別のデータが取得可能な場合、目標値を設定する。

	<p>【指標2】企業間交流実績数</p> <p>【指標3】現地の育成された産業人材が 50,000 人(目標値:女性参加者 50%)に達する(JICA 事業のみの指標)</p> <p>【指標4】支援サービスを受けて競争力を強化された現地の企業が 250 社(目標値:女性がオーナーシップを持つ企業の参加者 50%)に達する(JICA 事業のみの指標)</p>
--	---

【シナリオのモニタリング指標】

上記目標達成に向け、シナリオのアウトカム発現をモニタリングする指標。クラスターのシナリオのロジックを確認・検証する。

表 5.2 シナリオのモニタリング指標

	(当初の状態)	中間アウトカム①	中間アウトカム②	中間アウトカム③	中間アウトカム④
(4)シナリオの中間アウトカム(発展段階の状態、等)	①(投資環境整備産業政策) ・投資が不十分 ・産業政策がない／現実的でない ・現実的でない規制が多く不透明	・整備された投資家保護の法令環境及び策定された投資促進につながる産業政策を見直し、FDI 関係者(政府、外国投資家、国内の中小企業、他の国内のイノベーション・エコシステム関係者など)への周知に向けた準備を開始する。	・政府が FDI の指針や政策について周知する。 ・FDI 関係者内で政策対話に関する会合開催の準備が進む。	・FDI の関係者内での FDI に関する政策対話(環境・社会・人権等に関する法制度整備、人材育成、企業間連携、ビジネス支援機関育成を推進する投資など)が行われる	・責任ある FDI が増加し、産業・投資政策が高度化及びグリーン化する(環境負荷の縮小)。
	②(企業間リンクエッジ) ・国内企業未熟 ・国内企業の情報発信不足 ・進出外資企業の不足	・現地企業に関するデータベースの整備・利用が促進される。 ・内外のビジネスリンクエッジに関する情報が収集される	・内外のビジネスリンクエッジに関する情報をデータベースの利用企業に共有する。 ・登録企業からビジネスリンクエッジのニーズなどについて調査・協議する。	・現地の産業従事者によって内外のビジネスリンクエッジに向けた準備がなされる。 ・リンクエッジ(商談、交流会等)に向けた各種支援が行われる。	・内外のビジネスリンクエッジの機会等が提供され、国内企業の経営リソースが更に強化されるとともに、産業リンクエッジが形成される。
	③(企業競争力強化) ・企業が競争力強化方法を知らない ・BDS 提供者の不足 ・金融アクセス不足	・政府が企業競争力向上のための一貫性のある包括的な人材開発政策及び国内企業支援の枠組みを整備する。	・現地企業の経営者及びグローバルビジネスコンサルタント(志望者含む)向けに経営に関する能力強化の機会が提供される。 ・現地企業向けに金融アクセスに関する能力強化の機会が提供される。 ・BDS 提供機関の能力が強化される。	・各種能力強化された分野につき自社で活用・実践を行う。 ・BDS 提供機関によって質の高いサービスが提供される。	・金融機関の審査能力及び借り手の事業計画立案能力が強化され、資金調達の円滑化が図られる。また、グローバルビジネスを支援するコンサルタントが増加することによって事業計画のレベルが向上する。
(5)中間アウトカムのモニタリング指標	①(投資環境整備産業政策)	各国政府の政策数・政策内容	各国政府による FDI の政策・指針に関する発信数	FDI 関係者内での政策対話の回数	・重点産業を明記した国家産業政策の策定・更新 ・FDI における企業責任に関する指標モニタリング結果

	②(企業間リンケージ)	現地企業のデータベースの利用者数 <sup>23</sup> 、ビジネスリンケージ情報量	ビジネスリンケージ情報共有数、協議数	ビジネスリンケージ支援サービス数 <sup>24</sup>	能力強化された現地産業従事者によって達成される先進国と現地企業間における(内外の)ビジネスリンケージ数
	③(企業競争力強化)	各国政府の政策数・政策内容	能力強化の機会の数	能力強化の活用事例数	各国における産業人材の育成プログラム数
(6)シナリオの直接アウトカム	①(投資環境整備産業政策)	・投資家保護法令及び投資促進につながる産業政策に関して関係者の知見が強化される。 ・投資家保護法令について関係者によってワーキンググループが組織される。	・投資家保護法令及び投資促進につながる産業政策について関係者間で協議がなされる。 ・投資家保護法令及び投資促進につながる産業政策についてマスタープランなどの政策文書の作成がなされる。	・投資家保護法令及び投資促進につながる産業政策の政策文書について関係者間で十分に協議がなされコンセンサスが形成される。	・投資家保護の法令環境や投資促進につながる産業政策が整備され、各種規制(参入)が緩和される。
	②(企業間リンケージ)	・現地企業情報のデータベース化準備を行う。 ・現地企業がデータベース化用に自社情報を整理する。	・現地企業のデータベースの構築を行う。 ・現地企業の企業情報のデータベースを試験的に運用する。	・現地企業のデータベースを運用する。 ・現地企業のデータベースの定期的な情報更新が行われる。 ・政府や業界団体が現地企業の企業情報を積極的に内外に発信する。	・魅力ある国内企業が成長且つ増加し、国内企業の詳細且つ正確な情報提供が行われ、企業間交流が増加する。
	③(企業競争力強化)	・現地の経営コンサルタントの能力強化の機会が提供される。 <sup>25</sup>	・育成された経営コンサルタントが現地企業(SME)へのコンサルタント業務を行う ・育成された経営コンサルタントが現地企業(SME)から金融アクセスの課題・ニーズを吸い上げる。	・育成された経営コンサルタントと公的金融機関がSME金融アクセス改善に関する協議を行う ・金融機関が具体的な制度整備に向けて準備を進める。	・経営コンサルタントが育成され、特にSMEの金融アクセス強化制度が整備される。
(7)直接アウトカムのモニタリング指標	①(投資環境整備産業政策)	政策策定に関し能力強化された人数 <sup>26</sup>	関係者間会議の回数と内容、政策文書案の完成	関係者間内での・政策文書に関するコンセンサス完了	・投資家保護法令及び投資促進につながる産業政策規制(参入)が緩和された箇所の数と内容 ・各国の登録企業数(国内/外資)
	②(企業間リンケージ)	現地企業のデータベース化への協力企業数	現地企業のデータベース登録企業数 <sup>27</sup>	企業情報データベースの活用実績	企業間交流実績

<sup>23</sup> データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。

<sup>24</sup> データの収集が可能な場合、男女別のオーナー人数データの収集も行う。

<sup>25</sup> データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。

<sup>26</sup> データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。

<sup>27</sup> データの収集が可能な場合、男女別のオーナー人数データの収集も行う。



	③(企業競争力強化)	BDS 提供に必要な能力が強化された人数 <sup>28</sup>	経営コンサルタントとしての企業支援回数、金融アクセスに関する協議回数	経営コンサルタントと金融機関との協議回数、金融機関の制度整備準備の完了	・現地の産業人材の研修参加者数 <sup>29</sup> ・競争力強化のための支援サービスを受けた企業数
(8)ソリューション: (インプット⇒アウトプット)		【当段階におけるメインとなるソリューション】 ・各種研修・技術移転⇒現地人材能力強化 ・各種情報収集・準備⇒活動のインパクト拡大	【当段階におけるメインとなるソリューション】 ・現地関係者間協議プロセス⇒現地関係者間の信頼醸成及びオーナーシップ醸成 ・試験的運用⇒将来の完成度の高いサービス提供	【当段階におけるメインとなるソリューション】 ・実践・運用⇒サービスと活動の質向上 ・関係者協議によるコンセンサス⇒関係者のオーナーシップ強化、実現へのモチベーション強化	【当段階におけるメインとなるソリューション】 ・これまでの活動成果の蓄積⇒関係者のモチベーション強化、関係者間の信頼強化、実績による関係者の自信増強

本クラスターにおけるモニタリング指標詳細とその収集方法の詳細は以下の通り。

表 5.3 モニタリング指標詳細とその収集方法

カテゴリー	指標名	収集方法・頻度、収集体制など
最終アウトカム指標	成長を牽引する産業に関する企業数や売り上げ、投資額等	・各国の政府機関や世銀などが発表する各国の登録企業数や売り上げ、投資額等、各国の状況を応じてデータを調査し集計。 ・民間セクター開発グループ内で年度ごとにデータを記録。
中間アウトカム指標1	FDI の関係者内での FDI に関する政策対話の回数	・各国政府が開催する FDI 関連の関係者会合の回数・議題を集計・収集(公開情報、他ドナーへのヒアリング等から)。 ・民間セクター開発グループ内で現地事務所にて半年ごとに依頼。民間セクター開発グループ内で集まったデータを記録し、年度末に総計を出す。(データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。)
中間アウトカム指標2	重点産業を明記した国家産業政策の具体的実施状況	・各国の産業政策内容を確認。 ・民間セクター開発グループでオンライン+現地事務所、カウンターパート等から情報収集を行い、年度ごとにまとめる。
中間アウトカム指標3	各国における産業人材の育成数	・課題別研修、技プロ、遠隔研修等による研修の参加人数を集計 ・データの収集が可能な場合、男女別のオーナー人数データの収集も行う ・民間セクター開発グループ内で四半期ごとにデータを記録し、年度末に総計を出す。
中間アウトカム指標4	各国における産業人材の育成プログラム数及び発現した効果	・各国における公的機関が認識する産業人材プログラム数の集計。 ・民間セクター開発グループでオンライン+現地事務所から情報収集を行い、年度ごとにデータを記録し、総計を出す。
中間アウトカム指標5	能力強化された現地の産業従事者によって達成される先進国と現地企業間におけるビジネスリンケージ数	・課題別研修、技プロ、遠隔研修等による研修参加や JICA プロジェクト活動参加によって能力強化された現地関係者企業と先進国企業とのビジネスリンケージ数を集計。

<sup>28</sup> データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。

<sup>29</sup> データの収集が可能な場合、男女別の人数データの収集も行う。

		・民間セクター開発グループ内で四半期ごとにデータを記録し、年度末に総計を出す。
直接アウトカム指標1	各国の登録企業数(国内/外資)	・各国の政府機関や世銀などが発表する各国の登録企業数を調査し集計。 ・民間セクター開発グループ内で年度ごとにデータを記録。 ・データの収集が可能な場合、男女別のオーナー人数データの収集も行う。
直接アウトカム指標2	企業間交流実績	・現地企業のデータベースの管理団体などから企業間の交流実績数を集計。 ・民間セクター開発グループ内で四半期ごとにデータを記録し、年度末に総計を出す。
直接アウトカム指標3	各国における産業人材の育成数	・課題別研修、技プロ、遠隔研修等による研修の参加人数を集計 ・データの収集が可能な場合、男女別のオーナー人数データの収集も行う ・民間セクター開発グループ内で四半期ごとにデータを記録し、年度末に総計を出す
直接アウトカム指標4	競争力強化のための支援サービスを受けた企業数	・技プロ等の活動やイベント等を通して支援サービスを受けた企業数を集計 ・データの収集が可能な場合、男女別のオーナー人数データの収集も行う ・民間セクター開発グループ内で四半期ごとにデータを記録し、年度末に総計を出す

以上

#### 【執筆関係者】

会津 菜穂、浅川 祐華、飯田 学、稲葉 滋子、上田 隆文、坂本 篤紀、本間 徹、森畑 真吾、山田 智之  
(五十音順)

#### 【主要参考文献】

大野泉(2018)「知的支援実践における「石川プロジェクト」の継承と発展:エチオピア産業政策対話の経験から」国際開発研究 27 巻 1 号

大野泉、天津邦明、細野昭雄編(2022)Policy Learning for Industrial Development and the Role of Development Cooperation ([https://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/booksandreports/uc7fig00000026xa-att/policy\\_20220304.pdf](https://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/booksandreports/uc7fig00000026xa-att/policy_20220304.pdf))

桂井太郎・小林誉明(2006)「国際援助システムのグローバル化と日本の役割—ベトナムにおける石川プロジェクトを事例として」(第9章)『グローバル化下のアジアと日本の役割研究会報告書』国際協力銀行開発金融研究所 (<https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC and JBICI-Studies/jica-ri/research/archives/jbic/pdf/glb/09.pdf>)

国際協力銀行(2000) 開発金融研究所報(第2号 2000年4月)

([https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC and JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jbic/report/review/pdf/report02.pdf](https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC%20and%20JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jbic/report/review/pdf/report02.pdf))

OECD(2006)投資のための政策枠組み(PFI)(抜粋)

(<https://www.oecd.org/daf/inv/investmentfordevelopment/41380997.pdf>)

OECD(2021)責任ある企業行動を通じたより強靱(レジリエント)かつ持続可能なグローバルバリューチェーンの構築 (<https://mneguidelines.oecd.org/building-more-resilient-and-sustainable-global-value-chains-through-responsible-business-conduct-japanese-version.pdf>)

The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (2001), Business Development Services for Small Enterprises: Guideline Principles for Donor Intervention (<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/BDS-Guiding-Principles-2001-English.pdf>)

JICA (1989) Country Study for Development Assistance to the Kingdom of Thailand ‘Basic Strategy for Development Assistance’ (<https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/10772325.pdf>)

JICA/DCED (2019), ‘Business Environment Reform and Investment Promotion’, Study Report’, DCED(<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED-BEWG-BER-and-InvProm.pdf>)

OECD (2021), OECD Investment Policy Reviews: Thailand (<https://www.oecd.org/investment/oecd-investment-policy-reviews-thailand-2020-c4e0001c-en.htm>)

OECD (2022), FDI Qualities Policy Toolkit ([https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/fdi-qualities-policy-toolkit\\_7ba74100-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/fdi-qualities-policy-toolkit_7ba74100-en))

OECD (2022), FDI Qualities Indicators: Measuring the sustainable development impacts of investment (<https://www.oecd.org/investment/investment-policy/OECD-FDI-Qualities-Indicators-2022-update.pdf>)

別添 主な案件リスト<sup>30</sup>

地域・国	プロジェクト名	スキーム [1]	協力	投資促進・投資 環境整備	リンクエ ジ	競争力
インドネシア	ウジュンパンダン工業団地建設	調、借	1976年、 1978年、 1980年	○		
インドネシア	投資促進政策アドバイザー	専	1988- 2025年	○		
インドネシア	知的財産権アドバイザー	専、技、開	1994- 2025年	○		
インドネシア	SEZ 開発マスタープランプロジェクト	借	2010- 2012			
インドネシア	連結性強化開発政策借款	借(DPL)	2013年 L/A 調印	○		
インドネシア	中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	技	2013- 2016年		○	○
インドネシア	建機産野産業金属加工能力強化プロジェクト	技	2014- 2017年		○	○
インドネシア	自動車産業開発プロジェクト	調	2022- 2025年		○	○
カンボジア	中小企業振興プログラムコーディネーター	専	2004- 2006年			○
カンボジア	カンボジア日本人材開発センター起業家育成・ビジネス交流拠点機能拡充プロジェクト フェーズ 2	技、無	2004- 2025年		○	○
カンボジア	投資環境改善アドバイザー	専	2007- 2015年	○		
カンボジア	シハヌークビル港新コンテナターミナル拡張事業(第二期)	借、専	2001- 2003年、 2008年 L/A 調印、 2011-12 年 2012- 2019年	○		○
タイ	ラムチャバン臨海部開発計画	調	1983- 1984年	○		

<sup>30</sup> プロジェクト名は直近の案件名称のみ記載。協力期間は、複数の協力コンポーネントやフェーズからなるものを合わせて記載。

タイ	マプタプット工業団地建設事業	借	1985年 L/A 調印	○		
タイ	レムチャバン工業団地建設事業	借	1985年 L/A 調印、 1987年 L/A 調印	○		
タイ	バンサパン工業団地開発計画	調	1995- 1996年	○		
タイ	自動車裾野産業人材育成プロジェクト	技	2005- 2011年			○
タイ	産業人材育成事業	借、技	2020年 L/A 調印			○
フィリピン	パターン輸出加工区建設事業	借	1975年 L/A 調印、 1984年 L/A 調印	○		
フィリピン	レイテ工業団地港湾開発事業	借	1981年 L/A 調印	○		
フィリピン	カビテ輸出加工区開発・投資振興計置、開発事業	調、借	1989- 1990年、 1991年 L/A 調印	○		
フィリピン	地場産品競争力強化のための包装技術向上プロジェクト	技	2005- 2017年			○
フィリピン	投資促進	技、専	2006- 2010年	○		
フィリピン	貿易産業省中小企業カウンセラー人材育成プロジェクト	技	2007- 2010年			○
フィリピン	全国産業クラスター能力向上プロジェクト	技	2007- 2015年			○
フィリピン	バリューチェーン分析を活用した産業振興計画策定プロジェクト	開	2016- 2019年	○		○
フィリピン	産業人材育成およびバリューチェーン強化を通じた産業競争力向上プロジェクト	開	2019- 2023年			○
バトナム	ハノイ地域工業開発計画調査	調	1993- 1995年	○		
バトナム	タンロン工業団地建設運営事業	海投	1999年	○		
バトナム	工業所有権アドバイザー	技、専	2000- 2027年	○		



ベトナム	日本人材開発インスティテュート(VJCC)・ビジネス人材育成、拠点機能強化プロジェクト フェーズ 2	技、無	2000- 2025年		○	○
ベトナム	知的財産権の保護および執行強化プロジェクト	技、開、 専、借、無	2005- 2017年	○		
ベトナム	中小企業振興・産業基盤強化プロジェクト	技、開、専	2007- 2023年		○	○
ベトナム	中小企業向けレンタル工場事業準備調査	P	2012年	○	○	
ベトナム	第2バ・ティエン工業団地日系中小企業向けレンタル工場整備運営事業準備調査	P	2012年	○	○	
ベトナム	ロンアン省環境配慮型工業団地関連事業	海投	2013年	○		
ベトナム	中小企業・小規模事業者向けレンタル工業団地開発事業	海投	2015年	○	○	
マレーシア	自動車部品試験検査センター強化計画	技、専	2007- 2011年	○		
マレーシア	中小企業振興公社人材育成プロジェクト フェーズ 2	技	2006- 2012年			○
ミャンマー	SEZ 開発に係る政策アドバイザー	専	2012年	○		
ミャンマー	投資促進・円滑化能力強化プロジェクト	専、技	2012- 2020年	○		
ミャンマー	ミャンマー日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2	技	2013年- 2026年	○	○	○
ミャンマー	ティラワ地区インフラ開発事業	調、海投、 借	2012- 2014年, 2013- 2014年, 2014- 2015年, 2013, 2015年 L/A 調印	○	○	
ミャンマー	投資振興アドバイザー	専	2014- 2021年	○		
ミャンマー	中小企業金融強化事業	借、専	2015, 2018, 2020年 L/A 調印			○
ミャンマー	ティラワ SEZ 管理委員会運営支援アドバイザー	借	2016年-	○		
ミャンマー	知的財産行政	技、専	2017- 2024年	○		

ミャンマー	産業競争力強化に向けた投資振興プロジェクト	技	2019- 2024年	○	○	
ラオス	サバナケット経済特別区開発計画	調	1999- 2000年	○		
ラオス	経済特別区開発促進支援	専	2012- 2013年	○		
ラオス	日本センタービジネス人材育成・ネットワーキング強化プロジェクトフェーズ2	技	2000- 2026年		○	○
ラオス	経済政策・投資促進アドバイザー	専	2007- 2016年	○		
ラオス	貿易促進強化プロジェクト	技	2009- 2012年	○	○	
ラオス	JICA-ASEAN連携ラオスパイロットプロジェクト	技	2010- 2018年		○	
中国	大連工業団地開発	海投	1992年、 1993年	○		
中国	輸出基地開発計画	借	1988年 L/A 調印	○		
モンゴル	日本人材開発センター ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト フェーズ 2	技、無	2002- 2025年		○	○
モンゴル	外国直接投資促進のためのキャパシティ・ディベロップメントプロジェクト	技	2010- 2013年	○		
モンゴル	中小企業育成・環境保全ツリー・ステップ・ローン事業(中小企業金融に係る制度構築支援)	技	2016- 2018年			○
モンゴル	財政・社会・経済改革開発政策借款	借	2017年 L/A 調印	○		
ウズベキスタン	日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト(フェーズ2)	技	2000- 2025年		○	○
ウズベキスタン	投資促進アドバイザー	専	2021- 2022年	○		
カザフスタン	カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト	技	2000- 2010年		○	○
カザフスタン	SEZ への日本企業誘致戦略策定業務	借	2014- 2015年	○	○	
キルギス共和国	日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト	技	2003- 2026年		○	○
タジキスタン	ビジネス・インキュベーション・プロジェクト フェーズ 2	技	2020- 2028年			○

バングラデシュ	SEZ 開発調査及び BEZA 能力向上プロジェクト	調	2015- 2016 年	○		
バングラデシュ	外国直接投資促進事業	借款	2015 年 L/A 調印, 2019 年 L/A 調印	○		
バングラデシュ	投資促進・産業競争力強化プロジェクト	開	2017- 2022 年	○	○	○
バングラデシュ	経済特区管理・投資促進能力強化プロジェクト	技	2022 年 L/A 調印, 2022- 2027 年	○		○
バングラデシュ	産業競争力強化のための人材育成プロジェクト	技	2023- 2026 年			○
インド	工業団地建設事業化調査	調	1992- 1993 年, 1994- 1995 年	○		
インド	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	技	2007- 2021 年			○
インド	タミル・ナド州投資促進プログラム	借	2013 年 L/A 調印	○		
インド	中小零細企業・省エネ支援事業	借	2014 年 L/A 調印			○
インド	官民連携インフラ・ファイナンス促進事業	借	2016 年 L/A 調印		○	
インド	開発政策借款(民間セクター振興、ガバナンス向上、財政健全化)	借(DPL)	2016 年 L/A 調印	○		
スリランカ	工業団地開発事業	借	1994 年 L/A 調印	○		
パキスタン	投資環境整備アドバイザー	専	2010- 2024 年	○		
パキスタン	自動車産業政策能力強化プロジェクト	専、技	2010- 2024 年	○		○
パキスタン	経済改革支援アドバイザー	専	2013- 2015 年	○	○	○
ブータン	ブータン SEZ 開発における環境配慮支援	借	2013 年 L/A 調印	○		

パレスチナ	ジェリコ農産加工団地運営・サービス機能強化プロジェクト	技	2010- 2018年		○	
パレスチナ	中小零細企業振興プロジェクト	技	2013- 2027年			○
アフリカ地域	アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ の下での民間セクター支援融資	借	2007、 2008、 2011、 2013、 2014、 2015、 2017年 L/A 調印			○
エチオピア	産業振興プロジェクト(産業政策対話、投資促進・工業団地 開発、輸出振興)	開他	2009- 2023年	○	○	○
エチオピア	キリント工業団地日系企業ゾーン開発運営のための基礎調 査	中小	2016年	○		
ケニア	モンバサ SEZ 開発事業準備調査	調	2014- 2015年、 2016年-	○		
ザンビア	複合的 SEZ(MFEZ)MP 策定調査	調	2007- 2009年	○		