

国際協力事業団(JICA)
パラグアイ国大統領府企画庁(STP)

パラグアイ国経済開発調査

最終報告書 (和文要約)

2000年11月

株式会社 大 和 総 研
株式会社 パシフィック コンサルタンツ インターナショナル

序 文

日本国政府は、パラグアイ国政府の要請に基づき、同国の経済開発にかかる調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施しました。

当事業団は、株式会社大和総研および株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナルから構成される調査団を組織し、株式会社大和総研の古田島秀輔氏を団長として1998年10月から2000年11月までの間、5回に亘り調査団を現地に派遣しました。

また、神戸大学 経済経営研究所教授 細野昭雄氏を委員長とする作業監理委員会を設置し、本件調査に関し専門的かつ技術的な見地から検討・審議を行いました。

調査団は、大統領府企画庁が総括するパラグアイ国政府関係省庁によるカウンターパートとの共同作業及び協議を行うとともに、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、パラグアイ国の適切な開発戦略の策定に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係者各位に対し、心から感謝を申し上げます。

2000年11月

国際協力事業団
総裁 齊藤邦彦

伝 達 状

国際協力事業団
総裁 齊藤 邦彦 殿

ここに、パラグアイ国経済開発調査報告書を提出いたします。
この報告書は、国際協力事業団との契約に基づき、株式会社大和総研および株式会社パシフィックコンサルタンツインターナショナルが実施した調査結果をとりまとめたものであります。

本調査団は、平成 10 年 10 月から平成 12 年 9 月までの間、5 回に亘って現地調査を実施致しました。現地調査においては、パラグアイ国の国際競争力強化に資する開発戦略およびプロジェクトの実施案の策定に係る共同作業を、多数のパラグアイ政府関係者と行いました。
その過程において、調査団よりパラグアイ側関係者に対し適切に技術移転が行われるよう、十分配慮致しました。

こうした現地における共同調査および国内作業の結果につき、パラグアイ政府関係者と十分な協議を行ったうえ、本報告書を取りまとめました。

調査団は、パラグアイ国にとって、国際競争力の強化及び経済・社会開発の促進が緊急課題であることに鑑み、パラグアイ政府が本報告書における種々の提言につき可及的速やかに実行されることを推奨致します。

本調査の実施に関し、パラグアイ国政府大統領府企画庁及び関係省庁に対し、そのご協力と調査団がパラグアイ滞在中に受けたご厚意に対し、心から御礼を申し上げます。また、国際協力事業団、外務省、在パラグアイ国日本大使館、JICA パラグアイ事務所に対しても、貴重な御指導とご協力を頂いたことに深く感謝申し上げます。

平成 12 年 11 月

パラグアイ国経済開発調査団

団長 古田島 秀輔

古田島秀輔

略 語 表

英 語

スペイン語

ABASTO	Central Market of Asuncion City	Mercado Central de Abasto de la Municipalidad de Asunción
ABP	Paraguayan Banks Association	Asociación de Bancos del Paraguay
ACEPAR	Paraguayan Steel Company	Aceros del Paraguay S.A.
ANTELCO	National Telecommunications Company	Administración Nacional de Telecomunicaciones
APAL	Alcohol monopoly corporation	
APC	Paraguayan Quality Association	
ARP	Rural Association of Paraguay	Asociación Rural del Paraguay
ASEAN	Association of South East Asian Nations	
BCP	Central Bank of Paraguay	Banco Central del Paraguay
BID(IDB)	Inter-American Development Bank	Banco Interamericano de Desarrollo
BIS	Bank for International Settlements	
BNF	National Development Bank	Banco Nacional de Fomento
BOD	Biochemical Oxygen Demand	
BVPASA	Stock Exchange and Products of Asunción S.A.	Bolsa de Valores y Productos de Asunción S.A.
CADEP		Centro de Analisis y Difusión de Economía Paraguaya
CAH		Crédito Agrícola de Habilitación
CAP		Cámara de Anunciadores del Paraguay
CAPECO	Chamber of Paraguayan Cereals and Oleaginous	Cámara Paraguaya de Exportadores de Cereales y Oleaginosas
CBC		Cámara y Bolsa de Comercio
CCM	Council of Common Market	
CECTEC		Centro de Educación, Capacitación y Tecnología Campesina
CEDIAL		Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial
CEPAE		Centro de Apoyo a la Empresa
CERNECO		Centro de Regulación, Normas y Estudios de la Comunicación
CET	Common External Tariff	Tarifa Externa Común
CETAPAR	Comprehensive Agriculture Experimental Center	Centro Tecnológico Agropecuario en Paraguay
CI	Competitive Index	Índice Competitivo
CNV	National Securities Commission	Comisión Nacional de Valores
CIP		Centro de Importadores del Paraguay
COD	Chemical Oxygen Demand	Demanda Química de Oxígeno
CODEX	The Joint FAO/WHO Foods Standards Program	
CRIA		Centro de Investigación Agrícola
DGEEC	Statistics and Census Bureau, STP	Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos, STP
ECLAC (CEPAL)	Economic Commission for Latin America and the Caribbean	Comisión Económica para América Latina y el Caribe

EDEP	The Study on the Economic Development of the Republic of Paraguay	Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República del Paraguay
EU	The European Union	Unión Europea
FAO	Food & Agricultural Organization	
FCPCAL	State run railroad	Ferrocarril Presidente Carlos Antonio Lopez
FDC	Rural Development Fund	Fondo de Desarrollo Campesino
FDI	Industrial Development Fund	Fondo de Desarrollo Industrial
FDI (IED)	Foreign Direct Investment	Inversión Extranjera Directa
FECOPROD		Federación de Cooperativas de Producción Ltda.
FEPRINCO		Federación de la Producción, la Industria y el Comercio
FIDA		Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FINAEX		Programa de Financiamento à Exportação de Máquinas e Equipamentos
FOB	Free on Board	
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade	
GDP (PIB)	Gross Domestic Product	Producto Interno Bruto
GTZ	German Agency for International Cooperation	Agencia Alemán para Cooperación Internacional
Gs	Guaraní (Currency Unit of Paraguay)	Guaraní (moneda paraguaya)
HACCP	Hazard Analysis & Critical Control Point	Control Crítico y Analisis de Peligro
ICOR	Incremental Capital Output Ratio	Proporción del Producto Marginal del Capital / Rendimiento Marginal
IDB (BID)	Inter-American Development Bank	Banco Inter-Americano de Desarrollo
IDP	Productivity Index	Indice de Productividad
IED (FDI)	Foreign Direct Investment	Inversión Extranjera Directa
INAN	National Institute of Food and Nutrition	Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición
INCOOP	National Institute of Cooperativism	Instituto Nacional de Cooperativismo
INTAL	Institute for the Integration of Latin America and the Caribbean	
INTN	National Institute of Technology and Standardization	Instituto Nacional de Tecnología y Normalización
IPS		Instituto de Prevision Social
ISO	International Standards Organization	Organización Internacional de Estándar
IVA	Value Added Tax	Impuesto de Valor Agregado
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	Banco del Japón para Cooperación Internacional
JCIF	Japan Center for International Finance	Centro del Japón para Finanza Internacional
JETRO	Japan External Trade Organization	Organización de Comercio Externo del Japón
JICA	Japan International Cooperation Agency	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
JIS	Japan Industrial Standard	Estándar Industrial del Japón
LF	Ladle Furnace	
MAG	Ministry of Agriculture and Livestock	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MERCOSUR	Southern Common Market	Mercado Común del Sur
MH	Ministry of Finance	Ministerio de Hacienda

MIC	Ministry of Industry & Commerce	Ministerio de Industria y Comercio
MOPC	Ministry of Public Works and Communications	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
NGO	Non Government Organization	Organización No Gubernamental
ODA	Official Development Assistance	Asistencia de Desarrollo Oficial
OEM	Original Equipment Manufacture	
OJT	On the Job Training	Adiestramiento en el Trabajo
OPIT	Integral Transport Planning Office of MOPC	Oficina de Planificación Integral de Transporte de MOPC
ORMIC	Regional Office of Ministry of Industry & Commerce	
PIB (GDP)	Gross Domestic Product	Producto Interno Bruto
PITEX	Temporary Import Program for Exportation	Programa de Importación Temporal para Exportación
PROMODAF	Modernization Program for Development of Agricultural, Livestock and Forestry Sector	Programa de Modernización para el Desarrollo del Sector Agropecuario y Forestal
PROPARAGUAY	The Paraguayan Government Institution for Export Promotion	
R&D	Research and Development	Estudio y Desarrollo
RCA	Revealed Comparative Advantage	
R\$	Real (Currency Unit of Brazil)	Real (moneda brasileña)
SENACSA		Servicio Nacional de Salud Animal
SENAI		Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SMAW	Submerged Arc Welding	
SNPP		Servicio Nacional de Promoción Profesional
STP	Technical Secretariat of Planning	Secretaría Técnica de Planificación
TRIPS	Treatment of Regulation of the Intellectual Properties' Standard	
UIP	Paraguayan Industrial Union	Unión Industrial Paraguaya
US\$	US Dollar (Currency Unit of USA)	Dolar (Moneda Estadounidense)
VAT	Value Added Tax	Impuesto de Valor Agregado
WTO	World Trade Organization	Organización de Comercio Mundial
¥	Japanese Yen (Currency Unit of Japan)	Yen (Moneda Japonesa)

為替レート

Gs 3,470 / US\$1.00

¥109.45 / US\$1.00

2000年9月時点

最終報告書 (和文要約)

目次

序文

伝達状

略語表

第1章 はじめに	1
1.1 調査の背景	1
1.2 調査の目的	1
1.3 調査の内容	1
1.4 調査団の構成と関係機関	2
第2章 エグゼクティブサマリーと提言	3
2.1 経済社会の現状認識	3
2.2 経済開発構想・戦略の特色	4
2.3 アクションプランの位置付け	6
2.4 開発戦略実施に関する提言	6
2.4.1 一般的競争力制約要因克服戦略に関する提言	6
2.4.2 セクター別戦略に関する提言	7
2.4.3 クラスタ戦略に関する提言	7
2.4.4 推進組織に関する提言	7
第3章 経済開発構想と戦略	8
3.1 基本構想	8
3.1.1 基本フレーム	8
3.1.2 開発目標	10
3.1.3 成長の目標とシナリオ	13
3.1.4 開発戦略の構成	16
3.1.5 アクションプラン	18
3.2 セクター構想と開発戦略	20
3.2.1 一般的競争力制約要因克服戦略	20
(1) 人材育成	20
(2) 制度金融	23
(3) 輸出振興	28
(4) 投資推進	36
3.2.2 農業部門	41
3.2.3 工業部門	49
3.2.4 交通インフラ部門	56

3.3 クラスタ戦略	68
3.3.1 現状認識を踏まえた課題	68
3.3.2 戦略（モデルクラスター別）	70
(1) 配合飼料クラスター	70
(2) 野菜クラスター	73
(3) フルーツクラスター	75
(4) コットンクラスター	76
(5) ウッドクラスター	77
(6) 金属加工クラスター	79
3.4 アクションプラン	80
3.4.1 プログラム・プロジェクトの重要度と優先基準	80
3.4.2 重要度基準と優先基準によるプロジェクトの評価	82
3.4.3 アクションプラン絞込みの為の手順	83
3.4.4 プロジェクトリスト	83
3.5 推進組織の設置	88
3.5.1 推進組織設置提案の背景	88
3.5.2 推進組織の一般構造	89
3.5.3 クラスタ推進機関の形成	91
3.5.4 ケーススタディー： エルサルバドル	92
3.5.5 提案	93

表目次

表 1	人口と生産年齢人口（労働力人口）増加率の予測.....	14
表 2	一人あたり所得倍増試算.....	15
表 3	実質 GDP 成長率,投資率および ICOR	16
表 4	金融機関数の推移.....	23
表 5	銀行貸付内訳（1999 年 12 月時点）	24
表 6	優先プロジェクト.....	48
表 7	工業部門(付加価値、雇用)、1997	50
表 8	企業規模	51
表 9	農産品生産量の変化.....	56
表 10	県間旅客流動.....	59
表 11	輸出入先	60
表 12	アジア、オセアニアとの貿易量（1997）	62
表 13	幹線道路網必要整備量	64
表 14	クラスターの概要.....	69
表 15	プロジェクト優先順位評価の凡例.....	82

図目次

図 1	開発構想のフレーム.....	8
図 2	品目別の交通需要量の予測.....	59
図 3	主要穀物の生産量と輸出ルート.....	61
図 4	輸出回廊プロジェクト位置図	63
図 5	提案幹線道路網.....	64
図 6	県別必要道路延長.....	65
図 7	フェーズ別投資額.....	66

第1章 はじめに

1.1 調査の背景

パラグアイ国は、1989年民主政権発足ののち市場原理の導入を進め、更に1995年には南米南部共同市場（メルコスール）に加盟し、域内関税の撤廃等、貿易自由化を進めている。このような環境変化に対応し、農業の生産性向上、農業依存体質からの脱却、産業の多様化、輸出産業の競争力強化等を目指している。一方、共同市場化の中で、ブラジル・アルゼンティンからの輸出圧力に押され、農業やその他競争力のない部門が衰退し、財政・国際収支の悪化の危機に晒されている。

このような背景の下で、1995年同国政府は、経済競争力強化と輸出拡大の為の政策支援に関する協力を日本政府に要請した。JICAはこの要請を受け、1996年度に在外プロジェクト形成調査にて経済改革支援調査を実施し、メルコスール加盟後の経済環境変化に対応する為の経済政策立案が重要との提言を行った。

これらを受けて、我が国は「パラグアイ国経済開発調査」（以下本調査という）を実施することを決定し、1998年3月には事前調査を実施し、4月にパラグアイ大統領府企画庁（STP）と実施細則を署名交換した。

以上の経緯により、JICAは1998年10月に本調査団を派遣し調査を開始した。本調査団は、下記の四つのフェーズに分けて調査を行い、パラグアイ政府と討議を重ねた。討議及びワークショップを通じてカウンターパートへの技術移転も行った。2000年11月、パラグアイ政府の意見を反映した最終報告書を提出し、本調査を完了した。

1.2 調査の目的

実施細則に基づく調査の目的は以下の通り。

- a) メルコスール加入がもたらす経済環境の変動に対処し、産業の多様化、工業化及び輸出振興を通じた経済発展を促進させる為の戦略・政策を新に策定する。
- b) 2006年迄に実施される対外共通関税によるパラグアイ経済への影響を考慮し、2006年迄に実施が必要なアクションプランを策定する。
- c) 調査の実施を通じてパラグアイのカウンターパートに技術移転を行う。

1.3 調査の内容

フェーズ1：現状分析

メルコスール体制におけるパラグアイを取り巻く社会経済状況を把握、分析した。

フェーズ2：開発戦略の策定

フェーズ1の分析を踏まえ、パラグアイの経済成長の為の開発戦略を策定した。

フェーズ3：アクションプランの策定

開発戦略に基づき、2006年を目標年次とするアクションプランを策定した。

フェーズ4：最終報告書の提出

本調査全体の総括の為、ドラフトファイナルレポートを基にパラグアイ政府と協議を行い、その結果を反映させ最終報告書を作成した。

なお、フェーズ1～3の各段階で、当該目的に沿ったセミナーを開催。共同調査等を通じ、カウンターパートへの技術移転を行った。

調査の進捗に応じて、下記報告書をパラグアイ政府に提出した。

インセプションレポート	1998年10月
プログレスレポート	1999年3月
インテリムレポート1	1999年11月
インテリムレポート2	2000年3月
ドラフトファイナルレポート	2000年8月
ファイナルレポート	2000年11月

1.4 調査団の構成と関係機関

本調査実施にあたり、JICAは大和総研（主幹事）とパシフィックコンサルタンツインターナショナルより成る共同企業体をコンサルタントとして選定した。パラグアイ側のカウンターパートは企画庁(STP)が務め、関連省庁の担当者を含むステアリングコミティー及び作業チームが編成され、本調査団との共同作業を実施した。なお、JICA作業監理委員会は、随時、本調査への助言を行った。

調査関係機関は以下の通り：

- a)パラグアイ ステアリングコミティー：企画庁、大蔵省、外務省、農牧省、商工省、公共事業省
- b)パラグアイ カウンターパートチーム：企画庁、大蔵省、外務省、農牧省、商工省、公共事業省
- c)調査団
- d)JICA 作業監理委員会
- e)JICA 社会開発調査部 社会開発調査第1課
- f)JICA パラグアイ事務所

なお、本調査に参画した関係者の詳細は、巻末のリストに記載した。

第2章 エグゼクティブサマリーと提言

2.1 経済社会の現状認識

ラテンアメリカ諸国は 1980 年代の後半から保護主義的な輸入代替政策から脱却し市場原理に立脚した開放的な自由主義政策へと転換している。パラグアイも 1989 年に発足したロドリゲス政権から自由主義政策へ舵取りをした。

但し、パラグアイは、小規模な国内市場のため工業化に限界があったので、それ以前のストロエスネル政権は保護主義的な輸入代替政策をベースにした工業化政策を取らず、国内市場を自由化することにより保護主義的な周辺国のフリーゾーンとして機能することにより経済的な自立を求めてきた。従って、パラグアイの経済構造改革は既に自由化している同国経済を周辺国の自由主義政策に合わせることであり、周辺国と比べてインセンティブは低かった。

そのような時期にメルコスールの構想が進展したので、保護政策の経験の無いパラグアイは、明確な意図を見出し難いままにメルコスールへ加盟せざるを得なかった。その結果、輸出志向へ転じた周辺国企業の競争に地場産業が曝されると共に、周辺国の保護的な税制に依存していたフリーゾーン機能や再輸出の仕組みが徐々に作動しなくなっている。

前述のようにパラグアイ政府は、1990 年代に入ってから、周辺国と同様に金融市場の自由化、国営企業の民営化、農産工業の振興、外国企業誘致など新しい環境に合わせた経済構造改革に取り組んでいる。

しかし、1990 年代の国内総供給の伸び率は、1970 年代の水準の半分以下であり、特に工業部門の衰退が著しい。国内総需要の伸びは不安定であり、供給面ほどではないが 1970 年代の勢いが無い。しかも、国内貯蓄率は 1994 年以降において急速に下落しており、1998 年以降の経済はほとんど成長を停止した状態である。なお、この間に外国資金流入は緩やかながら増加傾向を辿っているが、経済の逼迫した状態から抜け出す材料になっていない。従って、為替と物価の安定をひたすら堅持しているのが経済の現状である。

この経済的な窮状は改革の効果が十分に挙がっていない証拠である。改革が徹底しなかった一因は、パラグアイが無理に工業化を進めなかったので累積債務問題は深刻化せず、国際機関などからの経済構造改革を徹底して行うための強い外圧が無かったことにある。

しかしながら、より大きな要因は、35 年間にわたり政治的に孤立してきたストロエスネル政権の時代に培われた社会的な仕組みから抜け出せていない点にあると考えざるを得ない。弱い司法および行政、低い教育水準、交通インフラの未整備、国営企業の経営合理化の遅れ、小農を中心とした農業の組織化の遅れ、中小工業の前近代性などが十分に改められていないので、

生産力の増強に繋がるような投資が殆ど行われず、構造改革の枠組みが作動していない状態である。つまり、ストロエスネル政権による経済政策の行き詰まりの度合いが周辺国ほど深刻でなかったため、経済構造改革を実行するまでの起爆力が国内的にも不足していたためと考えられる。

以上のような事情が人口の増加率すらカバーできない経済の停滞を生んでいる。このままではパラグアイは、失業者と極貧層の増加および社会規範の弱体化から、1990年代に入ってから目立っている犯罪増加傾向を止められず、投資も進まず、ラテンアメリカの最貧国グループの一角に甘んじ続けなければならなくなる可能性も出てきている。

幸にして、調査の結果、一部の民間部門には経済的危機に立ち向かう活力が残っていることがわかった。われわれは、その力を結集することによりパラグアイ社会に経済的な活気を呼び戻す可能性を追求し、マクロレベルのみに止まらず、ミクロレベルまで包含した経済開発戦略を提案した。

2.2 経済開発構想・戦略の特色

我々の開発戦略構想は、規模の小さい国内市場の問題を克服するために輸出を志向し、その為にパラグアイのアグロインダストリーの強化を図ろうというものである。現状では、国際的に競争力があるのは大豆及び一部の農業産品のみと言っても良い。我々の調査でも規模の経済が有効に働く分野での輸出競争力の発揮は、かなり難しい。従って、メルコスール地域の中で、多品種・少量生産をベースにした輸出強化がパラグアイの選択すべき方向であろう。このためには、生産性の向上、輸送コスト負担力の向上および商品の差別化が必要である。

生産性の向上については、パラグアイが保有する競争力のある資源である農産物の加工度の引き上げ、原料の効率的な利用を通じた生産コストの引下げ、季節的な稼働率変動を回避し、生産・経営管理技術を向上することによって達成されるが、我々の調査では原料生産者間、原料生産者と加工者間および加工者間の市場機能を通じた連携が出来ていないことに根本的な問題が有ることに気づいた。そのため、アグロインダストリーを起点に農業と工業を上手くリンケージすれば、上述の生産性向上に関する4項目が作動すると考えた。その結果、生まれたのがミクロレベルの「アグロインダストリーを起点にしたクラスター戦略」構想である。

また、輸出するにあたっては、アグロインダストリー製品の品質、規格、検疫の徹底と研究開発による製品の差別化、更に国際市場・商品情報に基づいた国際市場のニーズに合致するデザインによって、ターゲット市場へ商品を供給する必要がある。さらに、この構想を交通インフラ部門および一般競争力部門(人材育成、制度金融、輸出振興、投資誘致)が支援する。この支援は特定のアグロインダストリーだけを想定したのではなく、現下の国際競争条件の弱点を重点的に改善しようとするものであり、長期的かつ広範囲な効果をもたらすものである。

以上のような構想を基に、本調査は、セクター戦略、一般競争力制約要因克服戦略およびミクロレベルのクラスター戦略により構成された戦略を提案している。ここではマクロ経済安定の重要性を考慮するものの、現在の構造改革を進めるマクロ政策の逼塞感を打開するには、ミクロ面からのアプローチが現実的と考えている。賦存資源を活用したアグロインダストリーを起点にしたクラスターによる開発により農業生産者に対して安定した市場を提供し、並行して農業部門の組織化や特産地形成プロジェクトが推進される。同様に、工業部門の品質・規格管理の強化と生産性の向上のプロジェクトがアグロインダストリー製品の輸出力の強化を目指して進められる。また、これまでの全国総合交通計画の実績を分析し、クラスター活動および輸出振興の為に必要な交通インフラ整備計画も提案している。

さらに、制度的な面からパラグアイの競争力発揮を抑制している要因の内、特に人材育成、制度金融、輸出振興に関連した提案もしている。

以上のほか、我々のクラスター開発戦略は、都市近郊を含めた農村地域を中心に展開されるので、これらの地域での雇用機会を生み、貧困層の増加を緩和する手立てにもなることも付言したい。

このような形でミクロレベルの戦略がマクロレベルの戦略へ効果を及ぼす為には、戦略性を帯びたクラスターのパイロットモデルをパラグアイ国の地方に次々と設け、そのモデルの敷衍によりクラスター活動が全国レベルに普及させることが必要である。その為に、現地調査および民間部門からの自発的な協力を得て、現実的なモデルを作成した。

政治・経済面の透明性が増せば、パラグアイの投資環境は外国人にとって魅力的なものになる可能性が有る。そのために我々は一方でマキラドーラを始めとした外国直接投資誘致の強化も提案している。外国投資は資本の流入、雇用機会の増加および技術移転に効果があることは知られているが、パラグアイの最近の調査でパラグアイの工業製品の輸出に貢献していることが確認されている。

最後に、我々は、パラグアイが市場経済化を進めていることを認識しているが、本戦略の実施を民間の経済的な活力のみに依存することは現実的でなく、政府の参加が不可欠と考えている。その結果、少なくとも滑り出しは企画庁(STP)が中心になって戦略の方向付けをし、政府内部および政府と民間との間の調整を行うと共に、民間部門のクラスター活動を支援していく必要があると考えており、既存の組織を土台に民間の意見を反映できるような推進組織を提案している。

2.3 アクションプランの位置付け

アクションプランは以上の開発戦略を具体化したものであり、2001年から2006年の6年間に開発の戦略上で最も重要であり優先されるべき28プロジェクトの実施を計画している。

この28プロジェクトは重要性および優先度の高いプロジェクトの中から、財政資金によるセルフファイナンスの枠に合わせる為に厳選したものである。その過程は、パラグアイと日本の調査関係者が一堂に会して、先ず我々の戦略を最も良く表している配合飼料および野菜クラスタープロジェクトを軸にマクロレベルのプロジェクトを選択し、さらに一般的競争力制約要因克服戦略およびセクター戦略の中からクラスター戦略とは関係無く、経済開発を実施する上で優先すべきプロジェクトを追加したものである。

従って、この選択から洩れた62プロジェクトを加えないと既述の開発戦略の全てを示すことにならない。我々は各プロジェクトの実施にあたり資金規模を厳密に試算しなおしたり、プロジェクト実施期間を引き延ばすことにより財源に余裕を生ずれば、28プロジェクトのみならず、残りのプロジェクトも出きる限り実施して行くことを想定している。その為に、62プロジェクトもアペンディックスに掲載している。

2.4 開発戦略実施に関する提言

以下の項目はアクションプランに盛り込んでいないが、我々の調査報告を通じてパラグアイの経済開発にとって必要と思われる事項を提言として纏めて列挙したものである。

2.4.1 一般的競争力制約要因克服戦略に関する提言

- a) マクロ経済統計の整備と迅速な公開を積極的に進めること。
- b) 持続的な成長を図るために環境の保全を重要視すること。
- c) 輸出促進に関連し、経済・産業および特定産物に関する情報の普及のため、ターゲット市場に有る在外公館の商務部門の強化をすること。
- d) 生産分野への内外投資促進に関連し:
 - ・ 開発速度を上げるためには生産年齢層を対象にした成人教育(基礎教育)を早急に実施すること。
 - ・ 銀行への信頼を回復する為に監督力を強化すること。
 - ・ 投資インセンティブの強化を図るため政治・経済の安定と透明化、民営化を含めた経済構造改革、工業権・知的所有権などの権利保護を徹底すること。
- e) 総合輸出促進計画の策定と実施

2.4.2 セクター別戦略に関する提言

- a) 農業部門を中心に産官学の協働に拠る研究開発を通じて生産性の向上および高付加価値商品の開発を進めること。
- b) アグロインダストリー製品の輸出振興のために、商品規格および検疫などの品質規格の分野の人材を確保すると共に、OJT や職業訓練を通じて人材の層を厚くすること。
- c) メルコスールにおけるパラグアイの経済的な自立を確保するために、大西洋や太平洋へ抜ける交通ルートが国内を経由するように、国際プロジェクトへの外交的アプローチを積極的にすること。
- d) 交通インフラの整備に当っては、地方公共団体および民間事業体まで含んだ範囲で明瞭な責任分担のもとで実施・運営される体制にすること。

2.4.3 クラスタ戦略に関する提言

- a) 輸出振興の観点からもアグロインダストリーの振興と共に生じる環境問題に積極的に対応すること。
- b) クラスタ活動に関連して、専門家や NGO を通じた小農や中小企業の為の特別な支援をすること。

2.4.4 推進組織に関する提言

- a) 本戦略に関連した具体的な政策手段の策定に当っては、政府部門への民間人の登用や民間の意見の積極的吸収をすること。
- b) 本戦略はクラスタ戦略を初めとして民間部門と協力し合って実施する側面が大きいため、担当部局の勤務時間制度を早急に 4 時間制から 8 時間制に改めること。

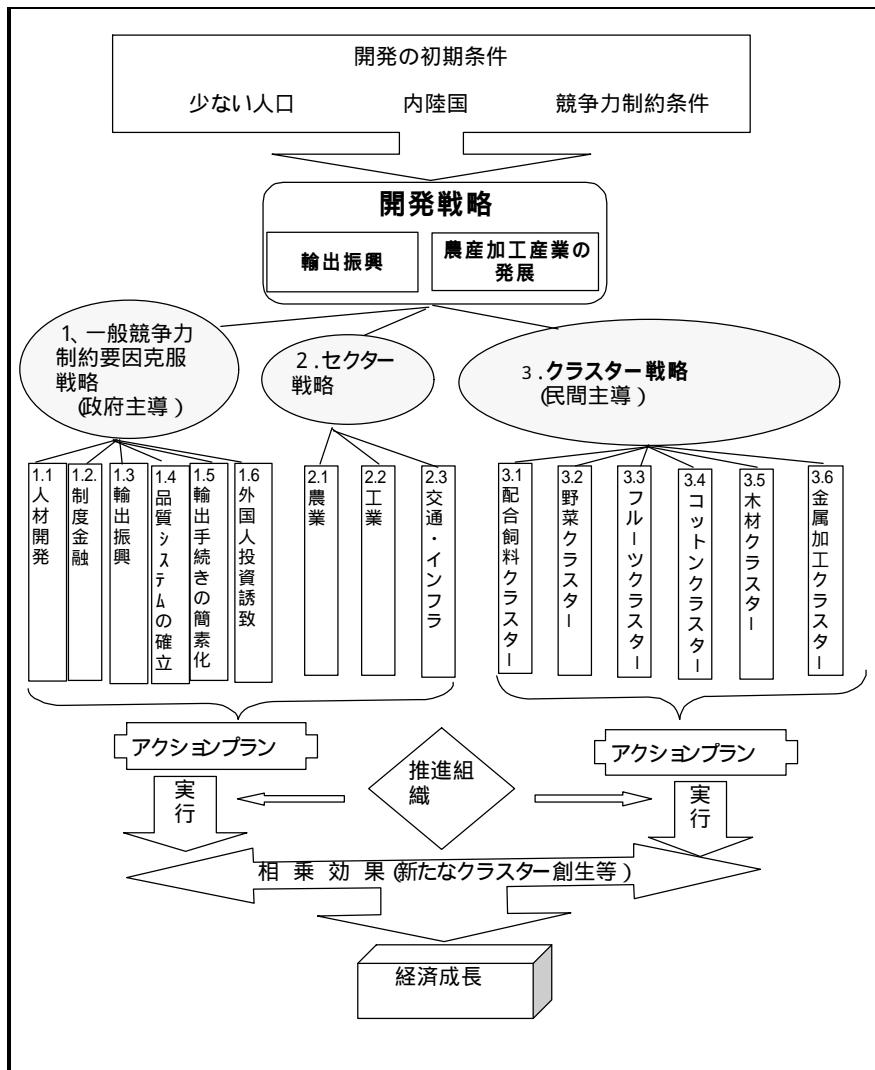
第3章 経済開発構想と戦略

3.1 基本構想

3.1.1 基本フレーム

本節ではパラグアイの社会・経済的停滞を打開するための開発戦略（競争力強化戦略）構想を検討するフレームを提示する。

図1 開発構想のフレーム



(1) 主目標

開発の基本目標はパラグアイの経済成長力を強化し、メルコスールへの加盟によって生じた構造的な変化に追いつけるようにすることにある。その戦略は輸出の振興とパラグアイが比較

競争力を有するアグロインダストリーの強化に置かれている。

(2) 開発のシナリオ

成長目標のベンチマークとして、「一人当たり所得」の倍増を用いる。この場合、90年代後半の低成長トレンドが続く緩やかなケースと、より積極的なケースを想定する。

(3) 開発戦略の構成と導入

持続的な成長を支えるためには、財政金融政策等のマクロ経済、産業・貿易・投資政策、貧困緩和その他の社会政策等を包括的に検討する必要がある。しかし本調査では、パラグアイがメルコスール加盟後、国際競争力強化の観点から、どのように既存の産業構造の再構築を図るかを課題としている。その結果、現業部門、特に生産セクター（農業・工業及び関連交通インフラ）の発展促進に焦点を合わせている。その開発戦略のコンポーネントは、セクターレベル、クラスターレベル及び「一般競争力制約要因克服策」（セクター横断的な競争力強化制度の構築）の3つのレベルに区分し論じる。

上記に係る開発の基本戦略につき、リード役となる主要セクターとそのセクターに関連した「一般競争力制約要因克服策」につき説明する。

本開発戦略を展開するタイムホライズンを短期(2003年迄)、中期(2006年迄)、長期(2010年迄)及び超長期(2010年以降)に区分するが、アクションプランはメルコスールの対外共通関税が導入される2006年迄を対象とする。

(4) アクションプラン

この開発戦略を実現するために、プログラム、プロジェクトの優先順位・所要資金及びその推進組織を検討し、アクションプランとしてまとめる。その際、政府の役割及び政府と民間の連携策、及び主要ドナーの援助方針との調整についても検討する。

(5) シナジー効果

開発戦略が完全に導入されるようになると良い循環が導かれる。

- a)セクターおよびクラスターレベルの投入・産出関係が堅固になり新しい製品と新規投資が期待できるようになる。複数のクラスターが開発されると交通インフラへの新しい需要が生まれる。交通インフラが改善されると運輸コストが下がり、クラスター成長のイ

ンセンティブと機会が拡大し、そのことが更に交通インフラへの需要を生む。

- b) セクターおよびクラスターレベルの積極的な投資と生産性向上が投資効率を引き上げ、経済成長を可能にする。経済成長の促進は、更に、追加投資を導くような好循環を生む。

3.1.2 開発目標

(1) 経済成長の促進要因と阻害要因

パラグアイ経済は、1970年代、農地の外延的拡大および水力発電などへの大規模投資によって高成長を遂げた。しかしながら、1981年にイタイブーダム建設が完了し、1980年代初めからの国際一次産品価格の低迷による耕地拡大の停滞と、1991年のメルコスールの進展に伴うトライアングル貿易機会の減少が持続的成長を一層に難しくさせた。¹ その結果、1980年代以降、一人当たり国内総生産は横ばいに止まるなど、パラグアイ経済は低成長を余儀なくされている。更に1990年代後半は、他のラテンアメリカ諸国の経済回復傾向とは対照的に、成長率は寧ろ低下しており、今や経済的停滞の克服が急務になっている。

外部環境の変化、特に、メルコスール加盟はチャンスとリスクの両面を包含しており、以下で概説するように、パラグアイ経済の今後の成長に大きな影響を及ぼす要因の一つである。

メルコスール加盟の影響は多種・多様である。関税同盟によって、貿易機会の拡大効果が一般的に論じられるが、以下のパラグアイ特有の事情から寧ろマイナスになる可能性も有る。

- a) パラグアイ市場は伝統的に自由なので、対外共通関税の設定はパラグアイにとって平均関税率の引き上げになる。従って、貿易転換の可能性がかなり高くなる。
- b) パラグアイは過去長期間にわたり近隣国への再輸出基地として利益を得てきた。しかしながら、この利益は減少しつつあり、2006年に対外共通関税が例外無く履行されると利益は完全に消滅する。

以上の二つの特殊事情によって、この先、関税収入が大幅に減少すると考えられ、政府にとって財政収支均衡と社会福祉支出を維持する為に代替収入が必要になる。

加盟による最大のメリットは、第一に投資が増えて長期的な活力が生じることである。パラグアイの労賃は周辺国と比べて低いので、メルコスール域内で生産することを目論む外国企業を誘致し得る可能性が有る。投資誘致のためメルコスール加盟国は政治の透明化と安定化とを推進せねばならない立場にある。加盟によるその他の大きな影響は競争環境の変化から生じる。

¹ ILO 1996年調査によると経済のインフォーマル化はパラグアイ国経済の過半を超えている。

自由化した国で輸出競争に曝される企業は生き延びる為に国際水準の生産をせねばならない。残念ながら、パラグアイにとっての問題は、メルコスールへ明確な目的なしで加盟したことである。従って、パラグアイの産業は、国内市場で周辺国企業の厳しい競争に遭遇している。

議論の余地は有るが、投資の誘発を含むダイナミックな視点から見れば、メルコスール加盟による利益の方がマイナスの影響よりも大きい。たとえ加盟によりマイナスが生じたとしても、加盟しなかったよりもよいことは確かである。

本調査が提案している開発計画は、メルコスール加盟のメリットを最大化する（マイナスを最少化する）ための戦略の一つである。最も重要なことは、戦略の中心になるアグロインダストリーの輸出促進は、農村地域の生産に適したものである、ということである。例えば、国産原料を利用したクラスターの形成は、現在の生計を再輸出へ依存しているエステ市のような都市に対して新しい雇用機会を創る。さらに、輸出の増加は貿易に依存している都市に利益を齎す（特に再輸出の減少見込みを補う）ものである。

(2) 構造転換の課題

パラグアイの経済的停滞を克服するため、構造改革に必要な具体的な課題を以下の4項目に纏める。

1) 産業政策

パラグアイの場合、工業部門の付加価値の過半が食品・飲料・タバコ産業に集中している。なお、この分野の生産性は他の工業部門の6倍だが、輸出に関しては相対的に弱い。従って、特にこの部門を中心にした生産性の改善の為に、水平的なシナジー効果とともに、垂直的なサプライチェーンの強化（農産原料から製品生産迄の複合効果）によって高付加価値化を図る。即ち、後述するクラスター戦略を展開する。

また、産業の競争力を支援する為に、流通面を支える交通インフラを強化せねばならない。これによって競争力強化の核になるアグロインダストリーを支援することになる。

2) 貿易・投資政策

メルコスール域内で拡大している貿易赤字を改善する為に、規格の作成、国際商業ルール(品質、検疫)の遵守、輸出窓口の一本化、市場ネットワークの強化と利用の促進、輸出を含めた制度金融の合理化を行う。

外国直接投資(マキラドーラを含む)に係る、投資環境の整備が特に重要である。特に、投資環境整備には、労働法・制度および税制に関する投資促進面からの見直しと知的所有権などの

諸権利侵害の排除、および技術導入と中間管理層の育成強化が急務である。²

3) マクロ経済の安定化政策

パラグアイ経済は供給力が極度に落ちているので国内需要に対応できなくなっている。この事情を改善する為には、国内需要の急激な増加を避けながら、農業および工業部門への投資を増やし、生産性改善とこれまで以上に付加価値の高い製品の輸出を行う必要がある。

4) 社会政策

構造改革の遅れは時間差を伴って社会の低所得層へ影響してくる。その間、改革の利益を受けていないこれらの層に対して特別の配慮が必要である。このことは雇用者の多くがフォーマルやインフォーマルに関係無く、再輸出・密輸および小規模農業関係であることに関連している。

(3) 中期目標

長期的な開発目標は、国民の生活水準をラテンアメリカ諸国の平均的な水準に引き上げることである。短・中期的には、2006年にパラグアイを持続的な成長軌道に乗せることが目標となり、それを測る指標として一人あたりGDPの成長率を用いた。2006年は例外なしに対外統一関税が実施される年である。(経済成長率の具体的な検討は次節で触れる)。

これを実現するため、二つの原動力が選択された。農産加工と輸出である。この選択の背景には、メルコスールへ加盟以降、トライアングル貿易が減少するなど競争条件が変化し、パラグアイが最早インフォーマル経済に過度に依存出来ない状況がある。

今一つの課題は、パラグアイにおける環境と成長の両立である。

アグロインダストリーを起点とする経済成長にとって環境に関する二つの重要なポイントがある。第一は、環境問題を無視すれば農産工業の持続的な発展は有り得ない、ということである。例えば、土壌の流失・地力の低下は農業生産の持続的な減少を招く。その結果、大量の化学肥料が投入され、生産コストを引き上げる。同様に、森林が消滅すると、木材や家具産業の基盤が破壊される。第二のポイントは、環境に対する配慮はパラグアイ製グリーン商品を他国の製品と差別化するセールスポイントとなることである。例えば、殺虫剤を使用しない有機栽培食品は輸出時に20~30%のプレミアム付きでしばしば販売できる。アグロインダストリーにとって、環境への配慮は開発の基本であるばかりでなく、マーケティング上の利点になる。

² Nils Janson/Claudio Spapelli, 1997: "Paraguay Principal Obstáculos para Desarrollo del Sector Privado"(パラグアイ 民間部門発展のための主要な障害)、世銀

以上の観点から、以下の3点を考慮する必要がある。

- a)環境に配慮したアグロインダストリーの創出。つまり、農場と工場がゼロエミッション対策に似た何らかの手段を協力して執ることである。例えば、農業と家畜飼育とで一つの循環を作り得る。養鶏および養豚で生じた廃棄物は農地を補強する為の有機肥料として使用される。食肉生産の副産物は肥料や飼料として使用される。
- b)環境改善が進むにつれ、農産工業は益々、環境改善と一体化していく。例えば、木材産業を活性化する為に植林計画が拡大される。
- c)環境を尊重することによって輸出品を差別化する利点は、益々重要となる。例えば、有機栽培の食品や遺伝子操作のない食肉等である。

3.1.3 成長の目標とシナリオ

開発戦略に関連して2通りの経済成長シナリオ（シナリオ1とシナリオ2）を検討する。シナリオ1は、一人あたりGDP成長の現状維持であり、シナリオ2は成長軌道へ達する為に一人当たりGDP上昇を想定している。これらのシナリオは見通しでなく、目標でもない。これらは単なるベンチマークとして使用されるものである。

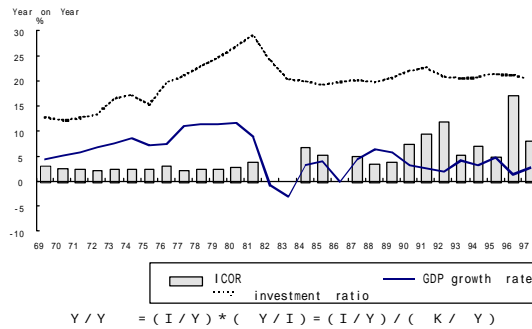
通常、外国直接投資はパラグアイのような途上国において地元資本の投資を先導・補完する。従って、パラグアイの投資を強化する為には外国直接投資が重要な要素になる。だが、アクションプランでは草の根レベルの「クラスター開発戦略」も重要な一端を担っており、この戦略では経済的な自立強化の為に地元資本の投資が中心になることが望ましいと考えている。「クラスター開発戦略」は生産性に再び活力を与え、ICORの低下（投資効率の改善、Box 1.参照）と経済成長力の向上を意図している。

Box 1. 限界資本係数 (Incremental Capital Output Ratio (ICOR))

ICORは投資 (I) と国民総生産 (Y) の増分 (ΔY) の比率 (I / ΔY) と定義され、投資効率 (ΔY / I) の逆数となる。
 経済成長率 (ΔY / Y) = 投資率 (I / Y) × 投資効率 (ΔY / I) = I / Y × ICOR (ΔY / Y)

潜在成長力は労働力、資本、その他の生産性により決定される。しかし、データに制限がある国の場合、成長率は投資率と限界資本係数 (ICOR) に分けて考える手法が従前から取り入れられている。パラグアイの場合も資本ストックの歴年データが不備なので、生産関数を使用した潜在成長力の推計には限界がある。従って、敢えて ICOR を切り口にして、将来の経済成長シナリオを想定することにした。

図 ICOR TREND



$$Y / Y = (I / Y) * (\Delta Y / I) = (I / Y) / (K / Y)$$

Source: EDEP

上図に見られるように、ICORは80年代の後半から急上昇し、90年代の平均値8.8は当国の70年代の水準を大きく上回り、ラテンアメリカ平均の2倍強である。ICORが急激に上昇した原因として、現地調査の結果から判断する限り、次の4点が考えられる：道路等のインフラの劣化、不動産投資が中心となり機械設備への投資が少ない投資構造、機械設備の老朽化、経済アクター間の協働が欠けていたことに起因する低生産性。

投資率は80年代の後半から減少し、90年代は平均22%台に留まっている。しかし、今後投資率が90年代と同水準で推移したとしても、主体がインフラ等の大型投資から生産関連分野への投資へ移行すれば、ICORがラテンアメリカ水準もしくは70年代の当国の水準近くまで比較的早く低下し、成長率を押し上げる可能性があると考えられる。

{シナリオ1：現状維持のシナリオ}

表 1 人口と生産年齢人口 (労働力人口) 増加率の予測

期 間	人口増加率 (%)	生産年齢人口増加率 (%)
2000 ~ 2010 年	2.4	3.1
2010 ~ 2020 年	2.1	2.4

現在の生活水準を維持するために必要な経済成長率は、人口成長に見合っていなければならない。パラグアイの経済成長率の実績をみると、1990 ~ 98 年の平均は 2.5% である。表 1 の生産年齢人口増加率の予測から、経済成長率が今後もこの水準に留まるとすれば、生活水準の改善は望めない。特に、アクションプランの対象期間 (2000 ~ 2006 年) に団塊世代が就業年齢に到達することから、生産年齢人口増加率は人口の全体増加率を大きく上回る 3.1% であ

る。この増加率の差が失業の増加を意味する。従って、2000~2006年のGDP成長率は、出来れば3.1%を上回る水準を目途に考える必要がある。

{シナリオ2 = 所得倍増に必要な成長}

1997年におけるパラグアイの一人あたり実質GDPはUS\$1,489であり、1人あたり実質GDPのラテンアメリカ平均値はその倍以上である(US\$3,025)。現在のラテンアメリカ平均の一人あたりGDPに到達するのに必要な経済成長率は表2のように試算される。

表2 一人あたり所得倍増試算

年	所要成長年率
2010年まで	10.4%
2015年まで	7.6%
2020年まで	6.2%

資料：人口増加率予測はパラグアイ政府企画庁による。キャッチアップ率は97年の実績US\$1489をベースにした2000年の1人当りGDP予測値をUS\$1428とし、これを起点に1997年南米平均水準のUS\$3025にキャッチアップするのに要する期間を10、15、20年の3ケースを想定し複利計算で求めた。

事実、パラグアイにとって15年以内にラテンアメリカ水準の一人あたりGDPに到達することは不可能である。表3は実質GDPの伸率、投資率、およびICORとの関係を示したものである。上述の人口予測伸率を所与とし、成長率6%とICOR4.0を達成するには、外国直接投資の振興による寄与をも勘案し、投資率24%を確保することが必要である。年平均成長率6%では一人あたりGDPが倍増するには20年間かかる事になるが、アクションプラン(2001 - 2006)は2006年までに年間6%の永続的成長可能な体質にすることを目論んでいる。従って、1人当り所得倍増が達成されるのはもう少し先のことになる。

なお、アクションプラン期間の年間成長率をシナリオ1とシナリオ2の中間値である4.3%(キャッチアップ率1.9%と人口増加率の合計)とすると、1人当り所得倍増を達成するのに46年(経済の離陸期間6年を含む)を要し、成長目標とするには不適當である。

表 3 実質 GDP 成長率,投資率およびICOR

	実質 GDP 成長率 (%)	投資率 (%)	ICOR
想定	4.0	20	5.0
		25	6.2
	5.0	20	4.0
		25	5.0
	6.0	20	3.3
		22	3.7
		23	3.8
		24	4.0
		25	4.2
	7.0	20	2.9
25		3.6	
1989～97 平均	3.2	21	8.2
1977～80 平均	11.3	24	2.3

出所: EDEP 作成

3.1.4 開発戦略の構成

上述のごとく、開発戦略では二つの成長原動力を想定している。第一は輸出振興である。国内市場が小さいので規模の経済による競争力強化をするには外国市場を目指す必要がある。メルコスールへの加盟後、インフォーマル経済活動を含むトライアングル貿易の割合は減少しており、それに対応し域外市場開拓が重要になってくる。第二は、アグロインダストリーを起点にする開発である。アグロインダストリーはパラグアイが保有する比較的競争力の有る農業部門から原料を得ている。この事はまた、加工農産物の輸出を増やす可能性を生む。さらに、この戦略はメルコスール諸国が対外統一関税の下におかれる 2006 年までの期間に重点が置かれることになる。長期的にはアグロインダストリー以外の工業がリードする開発が必要である。

以上のような産業構造へ経済を導く為に、開発戦略は下記の区分で構成されている。

(1) 一般的競争力制約要因克服戦略(部門横断的戦略)

他加盟国と比較してパラグアイは競争力を制約する条件が多い。例えば、金融では高金利に加え、ローン借入手続きが煩雑であり、時間がかかる。人材育成部門では経営管理層と技能労働者の不足が成長を妨げている。輸出に関し、輸出手続きが煩雑であり、またパラグアイ製品の品質について国際的な信用が低い。さらに、輸出の可能性が高い外国市場の情報量も極めて不足している。一般競争力制約要因克服戦略は、この種のより緊急性を要し、全てのセクターを横断的に強化するものを対象とする。

これらの改善はマキラドーラを含む外国直接投資を促進させるもので、投資率を引き上げる事になる。

(2) セクター戦略

第二の戦略はパラグアイの生産部門に焦点を当てて開発を促進するものである。農業、工業および交通インフラであり、パラグアイ経済と産業の現状をベースに選択した。

農産加工は豊富な農業資源と輸出可能性の観点から大きな新しいフロンティアを代表するものである。交通インフラの開発は二つの面から産業の新しい方向を支援するものである。つまり、輸出回廊の強化と生産支援ネットワークである。しかしながら、パラグアイは交通インフラネットワークが南米で最も遅れている国の一つである。

上述の二つの項目は競争力強化に必要な基本条件に関連するものである一方、クラスター戦略はパイロットモデルを通じて、産業が競争力を改善し、輸出を増やす詳細な方法を提供している。

(3) クラスター戦略

ある国にとって、全ての商品について輸出競争力を改善しようと試みる事は困難な課題である。国際競争の対象になるのは限られた商品になり、パラグアイはそれらの商品の競争力強化に焦点を当てるべきである。

しかしながら、パラグアイにおける企業と農場との繋がりは非常に弱い。野菜加工を例にすると、工場と加工原料生産農家との繋がりは弱い。良好な供給連鎖がないため、加工工場の多くは効率よく稼働できない。野菜の国内消費は極度に少なく、腐りやすい性質上、僅かに生産が過剰になっても価格が暴落する。このような経験をすると、農家は次の耕作年ではそのような作物の生産を当然に取りやめる。その事は加工工場が予定していた原料入手を不可能にする。その結果、需要と供給の関係が安定しなくなる。パラグアイの農産物加工の潜在力は、これら二部門の生産者間の協力を強化すれば、格段に高まる。農業と加工工業に対する中長期の見通しを明確にすることによって、両者の関係を深めれば深めるほど、両者へ利益が齎せられよう。加工品が輸出されるにつれ、生産性と競争力が向上する。

このような事から、我々は幾つかの可能性の高いクラスターの競争力を強化するミクロレベルの戦略を提案し、クラスターを経済開発の出発点に置いている。提案は6つのモデルクラスターの形成強化を目的にしている。この経験から、新しいクラスターが続いて形成されよう。例えば、流通システムが改善されと、物流が増え、販売コストが下がるはずである。その結果、トラックおよび輸送コストが高い為に輸出競争力に欠けていた企業が十分に輸出可能になる。

このデモンストレーション効果を強化する為に、既述の二つの開発戦略の支援が必要である。その結果、これらの三つの戦略が相互に関連しあって一つの全体的な戦略になり、パラグアイの経済成長を早める為のバックボーンを形成する。

以下のボックスで紹介する日本における「一村一品」運動はクラスターのインキュベーターとして有効なモデルになり得ると考えている。現在、パラグアイの商工省は日本政府の協力を得てパラグアイへ、そのモデルを導入中である。

Box2 一村一品運動

東京から遠くはなれた九州に位置する大分県（人口 123 万人）は、かつて経済的な苦境を体験し、沢山の青年が流出した。しかしながら、1979 年に「一村一品」運動が始まってから経済が活発に成長している。この独自の構想は地域を創造的にし、この地域に特産品市場を生成させた。

「一村一品」は自立の精神に根ざしており、地域住民の活力、創造力および願望に基いて、地域の資源を使い、彼らの経済的厚生を向上するものである。国際的な認識を得る為に、地方色豊かな製品の品質は国内および国際市場規格に合ったものにしなければならない。数多くの地域社会における継続的な努力を通じ、既に世界的に有名になっているシタケに加えて、大分からの数多くの新製品が市場に登場し、県経済を強化した。

各地域へ補助金を出す代わりに（補助金は日本の他の地域で時には自立の精神を挫いている）、県当局は品質改善や販売および広告支援に関する技術支援を行って個々の地域を力づけている。この支援は大分県一村一品促進協会に集中している。売上を伸ばす為に、大分一村一品会社は新規市場開拓支援の為に設立された。

この運動の最終目標は人材の育成であり、同県は一層豊かな社会を作る為のリーダーを訓練する「豊の国訓練校」と呼ばれている教育機関を提供している。

今日、県の一人あたり所得は 25,000 ドル(1996 年時価)であり、1999 年の経済企画庁国民生活指数によると 48 県の中で上位 11 番目にランクされている。その指数は、生活、支出および仕事などの 8 つのカテゴリーをもとに作られている。

3.1.5 アクションプラン

本開発戦略を形成する計画は重要性と優先度によって順位付けられ、全体の優先度が導かれる。必要とされる全プロジェクトの実施は 2006 年までに実行に移され、それらがアクションプランのベースを形成する。アクションプランの詳細は本編第 6 巻で述べられている。

資金的な支援は人的および技術的な支援を含め、アクションプランの導入の為に当然に必要なになる。2000 年の 3 月から 5 月にかけての現地調査の後、パラグアイが他国や他の機関から受けている支援とすり合わせをした。

実施過程の重要性から、我々は推進機関の創設を提案している。経済成長は大幅に民間部門の活力に依存しているが、公的部門の役割は依然として大きい。

市場経済の形成における政府の役割は減っているが、パラグアイの民間部門の競争力は十分でない。政府は現に民間部門の競争が容易に行われるために大きな役割を担っている。本開発戦略の実施のために政府に対して示唆した役割については本編第6巻で詳細に述べている。

制度的な改善を目指す一般的競争力制約要因克服戦略やセクター戦略では、政府主導となるが、より実効をあげるには民間部門の意見を反映しなければならない。クラスター戦略は民間部門へ中心が置かれるが、民間部門の戦略提携が不在である。所定の産業の枠を超えたクラスターを形成するには、政府は民間部門と共に働いて支援したり、民間部門の主体間の仲を取り持つことが必要である。

アクションプランを迅速に開始するために、推進組織は早急に創設されるべきである。その為に、政府は運用予算を設けるとともに国際機関に資金支援を申し込むことによって、計画を始めるべきである。

最後に、開発戦略の導入努力を持続することが重要である。モニタリング、導入およびフォローアップ評価も同様に重要である。透明な政策は、開発戦略の組織的な実施、およびその過程における公的部門への信頼回復に貢献しよう。

3.2 セクター構想と開発戦略

3.2.1 一般的競争力制約要因克服戦略

(1) 人材育成

1) 現状認識を踏まえた課題

パラグアイにおける教育向け国家支出は 1994 年に GDP のわずか 2.9%であり、1980 年代の GDP 比 1%と比べて改善されたとはいえラテンアメリカ・カリブ諸国の平均 4.5%と比べかなり低く、域内最低水準にある国の一つである。パラグアイ国の人材育成を行う上での最大阻害要因はこうした政府の人材育成の重要性に対する認識の低さであり、それが多くの教育機関・訓練機関の恒常的な財源不足や、さらに人材育成を推進していく上でその他の様々な阻害要因を生んでいる。

一方、労働力人口の増加にあわせて、かなり早いスピードで雇用機会を創出することが必要である。企業が新たに事業を起こし、企業が活動を拡充できる環境を早急につくらなければならない。単に阻害要因を克服して良い人材を育てるだけではなく、同時に磨かれた能力と就業意欲を就業に結実することが不可欠である。

人材育成はパラグアイの経済開発を促進する上で重要であるが、しかしそれを妨げている要因は数多く存在する。

主なボトルネックとしては次の点が挙げられる。

- 学校や訓練機関が恒常的な財源不足に陥っている。多くの国立の技術学校や農業学校や訓練機関では授業料は無料であり、またほとんどの国立農業学校は食事付きの全寮制である。多くの学生は勉強したいから、というよりもむしろ「兵役が免除されるから」、「食費が浮くから」、「他にやりたいことがない」という消極的な動機で学校に入るといふ。学校は慢性的な財源不足に陥っている。また、現在では公立の学校から発生した利益は国庫に全て徴収され、なかなか学校に再配分されない。そのため学校としては収入を増やして財務状況をよくしようとするインセンティブがわからない。
- 定期的に学校（特に農業及び技術高校）や職業訓練機関のカリキュラム、及び訓練内容が更新されないため、実社会のニーズと教育・訓練内容が一致しない。
- 非識字者・小学校を中退した低学歴保有者・小農に対する訓練や教育の機会が極々限られている（例えば職業訓練学校の SNPP では 18 歳以上で読み書きが出来れば誰でも入れることになっているが、多くの訓練コースでは受講するためには試験を受けなければならない

いために教育レベルが低い人のアクセスは必然的に限られてしまう)。

- 機材・教材の不足、及び老朽化
- 教員資格を持っていない、定期的な教員訓練によって知識や技術をアップデートしていない、教員の給料が低いので他の仕事と掛け持ちしている場合が多い等、全般的に教員の質が低い。

これらを克服するための手段として次を提案する。

- 授業料・寮を有料（寮については全寮制の廃止検討）にすることによって、学校の財源を確保すると同時に勉強したい学生のみを残すことが出来る。学校から発生した収入は機材や教材、施設を更新するために、当該校がある程度独自の裁量で自由に使用することが出来るようにするための財やサービスの販売を含めたシステムを確立する必要がある。公立学校や職業訓練校の有料化に伴い、低所得者や成績優秀者に対する奨学金システムの構築も検討する必要がある。
- 社会のニーズを把握するために企業や卒業生に対して今後どのような授業に対してニーズがあるかやどの分野の技術者のニーズが高まるか、といった内容の調査を行い、定期的なカリキュラムや授業内容を更新する。
- 職業訓練や技術的な授業には実技を多く取り入れ、民間企業から、より多くの講師を招聘したり企業での研修を促進することも検討する。それと同時に既存のコースの定期的な評価を行い見直しを行うための基準や手法を確立する。またより多くの省庁の担当官を派遣し、教育・訓練プログラムが諸外国でどのように企画、実行、モニタリング、評価されているか研修をしてもらい、パラグアイでプログラムを策定する際の参考にする。
- パラグアイではせっかく訓練を受けても就職口がなかなかみつからないことが多く、さらに就業人口が今後ますます増加するため新たな雇用機会を創設することが不可欠である。今後自ら事業を起こす企業家の育成を行っていく必要があるが、現状では訓練機関においてこういったコースは少ない。企業家志望の人を対象にしたトレーニングコースを拡大することを提案する。
- 低学歴保有者を対象とする教育・訓練を質・量共に拡充する。NGOが比較的学歴者に対する教育・訓練には長けていて多くの経験を有しているので、プロジェクトの企画や実施に際して協調して行うようにする。また、農業セクターでは政府が直接支援している機関では CECTEC のみが小農を対象に訓練を行っているが、そのような機関の全国的な展開を行い、訓練内容も質・量ともに拡大する。

- 教員になるためのトレーニングを受け、なおかつ免許を持った者のみが教員になれる制度を確立する。また全教員が定期的に知識や技術をアップデートできるよう教員教育コースを受けられるように徹底する。

2) 戦略

具体的に以上の提言を実現するためにどうしたら良いかを、技術高校、農業高校、パラグアイ国最大の職業訓練学校である SNPP を対象に、プロジェクトを提案する。

a) 技術学校対象プロジェクト

プロジェクト名：パラグアイ国技術高校教育向上計画

実施機関：教育省

目的：技術高校の教育の質を向上させるとともに、財政的基盤を強化する。

期間：3年程度

手法：技術高校を対象に実証型調査：モデル校を決め、カリキュラム開発、教材開発、教員の質向上プログラム、受益者の財政負担の検討（手法・負担率等）を行う。パイロットプロジェクトとしてモデル授業の試行を実施し、その間に技術教育の質向上のためのガイドラインを策定（教材の原案。カリキュラム改定、教科書改定、教員教育方法等）する。そして他校への展開のための戦略と実施計画の選定を行う。

b) 農業学校対象プロジェクト

プロジェクト名：パラグアイ国農業学校教育向上計画

実施機関：農業省

期間：3年程度

目的：農業高校の教育の質を向上させるとともに、財政的基盤を強化する。

手法：農業学校を対象に実証型開発調査：モデル校を決めパイロットプロジェクトを実施し、カリキュラム開発、教材開発、教員の質向上プログラム、受益者の財政負担の検討（手法・負担率等）を行う。パイロットプロジェクト期間中に農業教育質向上のためのガイドラインの策定（教材の原案。カリキュラム改定、教科書改定、教員教育方法等）を行う。他校への展開のための戦略と実施計画を選定する。

c) 職業訓練学校（SNPP）対象プロジェクト

プロジェクト名 1：SNPP 職業訓練の質改善計画

実施機関：司法労働省、SNPP

期間：1年

目的：SNPPの職業訓練の質の改善を目指す。

手法：SNPP本部、及び各支部を対象にカリキュラム・教材の見直しと開発を行う。開発方法・改定に関するガイドラインの作成を行う。また教員のトレーニング手法のガイドラインを策定する。カリキュラム構築では中堅技能者の技能レベル向上を目指すコースから、低学歴・無学歴の労働者・失業者を対象にしたコースと、様々なレベルを設けることを心がける。また企業家育成コースの充実をはかる。

プロジェクト名 2：SNPP 受益者負担促進プロジェクト

実施機関：司法労働省

期間：1年

目的：SNPPの受益者負担を促進し、財政基盤を強化する

手法：日本より専門家を司法労働省に対し派遣し、SNPPの受益者負担の方法（手法・負担率）について検討を行う。ガイドラインを策定し、カウンターパートに技術移転を行う。

(2) 制度金融

1) 現状認識を踏まえた課題

本レポートでは、アクションプラン作成の上で最も緊急性のある生産分野への融資を担う制度金融を中心に論ずるが、それと関連する民間の産業金融（例：資本市場の振興、生産者の自己金融）およびパラグアイの輸出を支援する輸出金融にも言及し、総合的にバランスのとれた解決策を提案することを意図している。

1990年代初めに金融自由化措置がとられたが、法規制が不十分な状態で、資本基盤の脆弱な金融機関が参入したため、1995年以降の金融危機で、11銀行・28金融会社が破綻した。

表4 金融機関数の推移

	1988年12月	1995年1月	1999年6月
銀行	26	34	23
金融会社	28	63	35
保険会社	34	50	43
合計	88	147	101

出所：中銀監督局、保険監督局

パラグアイの制度金融の問題は、資金量の制約、高金利及び非効率な貸付手続きである。不良債権が極めて多く、状況を更に悪化させた。

a) 金融危機の制度金融への影響

民間銀行の融資は、商業、消費関連中心であるが、金融危機後は、リスク回避傾向がさらに強まり(商工部門への貸与に対して)、その分制度金融の負担が高まった。結果として制度金融に不良債権が累増、不良債権比率は、民間銀行平均 9.3%に対し、国立勸業銀行(BNF)の場合 49.1%と異常な水準に達した。このことが制度自体の機能低下を招いた。

表 5 銀行貸付内訳(1999年12月時点)

分野	公的銀行	民間銀行	貸付総額
農業	36.03%	6.06%	10.38%
牧畜	4.18%	4.35%	4.33%
工業	22.32%	9.62%	11.45%
建設	0.00%	1.60%	1.37%
輸出	7.64%	2.81%	3.51%
消費	4.02%	16.23%	14.47%
商業	25.61%	37.47%	35.77%
その他	0.19%	21.85%	18.74%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

出所：中銀、ファイナシャル・インディケーター

b) 与信審査能力の問題

与信審査能力が低いことが、不良債権累積の一因になっている。また、審査の如何にかかわらず担保さえあれば貸付ける傾向も有り、逆にプロジェクト自体が将来性あるものであっても担保無しでは貸付られない。応々にして貸付に当って、政治的な介入があるが、政治的要素は排除すべきである。また、弱小な借手への補助金的な融資は、本来制度金融の体制外で、特別基金を設けて対応すべき問題である。

c) 情報開示の信頼性の低さ

情報開示の信頼性は低い。二重帳簿等、場合によっては三重帳簿も広範に行なわれており、真正な情報は経営管理の為に企業内部に留まっている。銀行へ虚偽の申告をするペナルティーは無いようであり、与信審査の障害となっている。

d) 長期資金の供給力不足

民間銀行は、原資である預金が短期であるので、長期金融を渋る傾向がある。経済環境が不透明なため預金者は短期指向であり定期預金制度は存在しない。従って設備投資向けの長期借入は、制度金融に依存せざるを得ないが、財源不足及び不良債権の影響で、制度金融の資金供給力は限られている。

e) 資本市場の未発達

成熟した経済においては、生産部門への長期資金供給の一端を資本市場が担うべきであるが、その条件は整っていない。GDP に占める株式時価総額でみると、ブラジル、アルゼンティンが

それぞれ 20.7%、3.2%であるのに対し、パラグアイ、ウルグアイは 3.6%、1.0%である。

現在、アスンシオン証券商品取引所(BVPASA)には 65 企業が上場されているが、上場の主目的は、上場企業への税優遇措置のためである(30%の法人税を 10%に軽減)。流通市場は殆ど機能しておらず、機関投資家も殆ど存在しない。年金及び生命保険会社が有力候補であるが、生保は 2 社しかなく、年金制度として IPS(社会保険庁)は破産銀行への投資等で経営困難に陥っている。

一方、投資対象としては、国有企業の民営化は、海外投資家の関心を通して、新しい投資家層の形成を促そう。2000 年 4 月には ANTELCO(電話、通信)、ANDE(電力)、CORPOSANA(水道)の 3 社の民営化法案が議会に提出されており、資本市場の今後の活性化に貢献しよう。

f) 資金供給不足と輸出金融の欠如

農工部門とも必要資金額に対し、充足度が非常に低い。1995 年以来、民間銀行の生産部門に対する融資回避傾向が強まったことから、状況は深刻になっている。

パラグアイはメルコスールの中で唯一、輸出金融を有さないが、これは、輸出競争力が弱いこと、近隣諸国の非関税障壁、輸出業者の業態が脆弱なことや、高度な輸出金融業務の担当者不足による。1998 年 12 月現在、公的銀行の融資中、輸出金融に向けられたのは 4.2%に過ぎない。

g) 高金利の問題

貸付金利が高いのは、資金量の制約だけでなく、原資は比較的低利であるのに、次のような諸要因から、それが貸付条件に反映されないためである。高金利をもたらしているのは、政府の通貨価値維持の姿勢、高い不良債権比率、高い預金準備率(10%以上)及び高いリスク・プレミアム(企業の情報開示の透明性の欠如による)と考えられる。

h) 銀行経営の合理化、安定化

農業経営の安定化、ひいては農業に貸付ける金融機関の安定のために、農業保険の導入が必要である。中銀保険監督局は、既に農業保険についてテクニカルな検討を終えている。農業生産者に対して、最小限、生産継続を可能とすることにより、農業生産及び農業融資の安定性を増すことが出来る。

さらに、土地台帳を全国レベルで整備することが肝要である。土地台帳は、土地保有、土地計画に関する法的根拠を与え、税徴収が合理化され、土地担保の融資が容易になる。問題は、巨額な費用を要することである。都市部の登記はほぼ完了しているが、地方は相当部分が登記されていない。世銀の土地利用合理化プロジェクト(1992 年 4 月)に基づいて借款供与を受けていたが、2000 年 6 月に契約満了となり、契約更新の交渉中である。

i) 自己金融能力

状況の如何を問わず、大多数の小規模生産者は、融資を受けられない。小規模生産者に対しては、相互扶助による自己金融の方策として協同組合の組織を奨励することが有意義である。

2) 戦略

a) 融資手続きの簡素化

融資手続きを簡素化することで、煩雑な手続きが理由で貸付けを受け難かった農業生産者や企業家に大きなメリットがある。時宜を得た融資により、生産活動を活発化し、銀行自身も資金の回転率を上げることができる。融資担当者を訓練すると共に、貸手、借手双方の為にローンマニュアルを作成する。また、手続面の重複を無くするための関連法規の見直し、情報機器への投資も必要である。

b) 農業保険の導入

中銀銀行監督局は、農業保険のテクニカルな検討を終えているが予期せぬ農業被害に対し、生産継続を確保するための手立てが必要である。財政、人員の制約から農業保険の適用対象となる地域、産物は制限されよう。市況変動による被害には適用されない。実行計画策定に当たっては、被害の実態調査により、有り得る負担額を知る必要がある。

c) 全国レベルでの土地登記の完了

全国的に土地登記を完了することで、開発計画に極めて重要なデータベースができ、また、土地担保の融資も活発化する。世銀による土地台帳作成支援の為に融資は2000年6月で終了した。契約更新を試みると共に、政府は新たな資金源を確保する必要がある。同時に、土地登記手数料の引下げ、登記手続の簡素化、銀行スタッフによる登記の手助けなど、登記の奨励策もとられるべきである。銀行が貸付を前提に、登記を代行することも考え得る。

d) 与信リスク審査能力の強化

与信審査担当者の職業訓練と、審査基準の統一化が必要である。審査能力を高めることで、貸付の不良債権化を防ぎ、貸付資金の効率運用及び安定化に寄与できる。貸付の実行は、与信審査担当者の評価を反映したものとし、政治的介入は排除すべきである。審査基準の統一化は、公平な審査をするための重要な要件である。

e) 輸出金融制度の導入

輸出金融担当者の教育、訓練及び輸出保険、輸出手形再割引制度の導入より成る。輸出金融については、十分な経験を持つ銀行スタッフが殆どいない。候補者に対する教育訓練の準備、実施が必要である。政府としては、このプロジェクトにインセンティブを与え、支援するものとする。

輸出保険及び輸出手形再割引制度の導入は、輸出リスクを軽減し、売上代金の回収を早めることで、パラグアイに於ける輸出志向の生産活動を活性化するプロジェクトである。受益者は、製品、加工品を製造するパラグアイ企業及び会社形態の協同組合となる。資金の殆どは、出来れば多国籍金融機関もしくは政府間の借入れにより賄う。この資金は政府系金融機関を通じてパラグアイ国内の民間銀行に渡され、銀行は輸出業者に対し輸出手形保険契約締結時点で、例えば FOB 価格の 80%を支払い、残り 20%は、出荷時点で支払われる。輸出業者は次の契約の為に、生産拡大が可能となる。

f) 資本市場の振興

資本市場の振興は次の 5 プロジェクトより成る：証券市場関連法規と税制の見直し、民営化による株主創出、年金制度の民営化、格付機関の設立及びパラグアイ企業家向け資本市場についての教育。

パラグアイの資本市場は、近隣諸国より遅れており、資本市場関連法規の見直しにより、活性化が必要である。形式上、資本市場関連法規は整っているようであるが、大事なことは背後に実態があるかどうかであり、現実から乖離しているのであれば、修正すべきである。

国有企業の民営化による株主創出は、株式市場に刺激を与え活性化する有効な措置であろう。フランスの民営化は、税優遇などを通して個人投資家を創出するように仕組まれていたので、殆どが成功に終わっている。国有企業従業員の抵抗を柔らげる為に、民営化株の配分に当っては、既存の従業員を優遇することを勧める。株式市場にとって、安定した株主層を形成することが肝要である。一定の制限の下に、外国投資も誘致すべきである。又、関連法規の見直しも必要である。 ANTELCO、ANDE、CORPOSANA の民営化法案が議会で可決されたので、上記の点は直ちに考慮されるべきである。

早急ではないが、年金制度の民営化も真剣に検討されるべきである。生命保険会社はまだ弱体であるが、年金は資本市場における長期投資の強力な担い手になりうる。しかしながら、IPS は、破産銀行、ホテルへの投資による不良資産で、深刻な状況にあり、民営化に先立ってこれら不良資産を処分しなければならない。

法律 1056 に基づいて、早急に格付機関を設立すべきである。パラグアイの資本市場にとって、証券発行者とくに債券発行者の信用度につき客観的かつプロフェッショナルな情報を提供する信頼性の高い格付機関を持つことは必須である。トップレベルの国際的格付機関と技術提携することで、立上りにおける作業負担を軽減できる。また、データベース及び格付情報公表システムの整備も必要である。

パラグアイの企業家は、資本市場の機能と可能性についての理解を欠いており、国内企業に対する資本市場についての教育が勧められる。BVPASA の活動が低調であり、企業家の公開意

欲、関心が低いことが理由とみられる。この状況を打開するために、アンケート調査を実施した上で、資本市場についての啓蒙キャンペーンを行なう。

g) 自己金融能力の強化

限界的生産者の殆どは既存の金融システムの恩恵を受け得ないので、自己金融能力の強化を最後のプログラムとして挙げる。これは、農業協同組合又は信用組合組成の支援プロジェクトとこれらの組合を中銀銀行監督局の監督下におくプロジェクト(現在は農牧省の管轄)の二つより成る。農業協同組合をグループ化することで、当局の監督負担は軽減されよう。

最後のプロジェクトは、自己金融の一つの手段としての商品取引所の利用である。商品の売手は、商品取引所における約定契約書を金融機関に提出、前払いを受けることが出来る。これは生産者にとって、一種の自己金融であり、生産活動の継続を可能とする。商品取引所では、取扱商品を拡大しようとしており、運営システムの充実と共に、BVPASA による農業生産者へのキャンペーンが必要とされよう。

(3) 輸出振興

{ 輸出振興 }

1) 現状認識を踏まえた課題

他のメルコスール加盟国に比べ、パラグアイは国際化が進んでおらず、内向きのメンタリティーが残っている。政府計画の中で、当国は“輸出国”になることを宣言しているが、その基本姿勢が貿易振興政策に反映されていない。パラグアイを輸出志向の国に転換するためには、官民あげての努力が必要であろう。

a) 煩雑な輸出手続

輸出を奨励するためには、輸出手続は簡潔かつ実際的であるべきであるが、実際の手続は煩雑であり、初めて輸出をする業者にとって抑制要因となっている。初めて輸出する企業は、税関の登録部に登録しなければならず、輸出品が農産品もしくは畜産品である場合、さらに農牧省に輸出登録する。木製品については林業局、製造業の場合には商工省への輸出業者登録が必要である。登録に必要な添付書類は多く、しかも似かよっているものが多い。関係当局は、ここ数年、書類の数は大幅に削減されたとしているが、窓口を一本化すればさらに減らし合理化することは可能であるとみられる。

初めて輸出に取り組む企業は、通常少額の輸出から始める。成功すればさらに輸出量を増やすが、うまくいかなければ、再度挑戦する気を無くすかもしれない。どちらにせよ、輸出をする可

能性のある企業にその製品を輸出市場で試してみる気にさせるには、比較的容易にそれが出来るような機会を提供すべきである。

b) 付加価値税(VAT)還付の簡素化の必要

税改革法 125/91、第 8 条で、輸出品全てについて、付加価値税を免除している。同法では、税還付証書の形で、輸出品製造に直接、間接に関わる投入財、サービス購入の為に支払われた付加価値税の還付を認めている。これはパラグアイ製品につき、生産国、輸出先の国双方における二重課税を防止するという点で、おそらく輸出業者にとって最も重要な措置であり、これにより、競争力の強化が期待される。

付加価値税還付手続については、決議 No.105/95 に規定されているが、手続が官僚的で、時間がかかり予測できない。付加価値税還付申請書には、各種添付書類を求められるが、当局は必要とみなせば申請企業の帳簿、記録を要求することもある。また、企業記録の特別監査を実施することさえある。これらの煩雑な手続は、本来のインセンティブとしての価値を損なうものである。

c) 限定的な輸出金融へのアクセス

パラグアイには、政府支援の輸出金融プログラムはとくに無い。輸出金融を提供するのは、民間銀行に限られ船積みの前もしくは後に担保付貸付の形でなされる。とりわけ(十分な担保力、信用を欠く)中小の輸出業者にとって輸出金融へのアクセスは非常に限られているか金利が法外に高い。

d) 輸出、投資振興機関の強化の必要性

チリにおいて成功した輸出振興機関に範をとって、1991 年 10 月に、輸出投資振興機関 PROPARAGUAY が設立された。しかし、政府の支援は弱く、PROPARAGUAY が係わった輸出量は限られている。外務省と商工省の共同管轄であったが 1999 年 1 月以降は、外務省のみの管轄となり、予算は 697,000 ドル(1999 年)に減り、職員数も 58 名から 28 名に減じた。

PROPARAGUAY の効率を評価するため、近隣諸国の輸出振興機関と比べてみる。チリのプロチレは 1970 年代以降、外国市場の調査を実施、これら市場向けの製品開発を支援した。輸出企業数は、1975 年の 200 から、96 年には 5,539 社に増加、この間輸出品は 200 から 3,890 に増えており、177 ヶ国向けに輸出されている。プロチレは、年度予算 11 百万ドルで 330 名の職員を擁している。政府の支援が、成功の要因といえよう。

ブラジルでは外務省の貿易振興部(DPR)が、輸出および投資促進を担当しており、独立した輸出振興機関はない。DPR はブラジル・トレード・ネットと称する高度の貿易情報網を有する。95 ヶ国に配されるブラジル大使館、領事館にある 111 の貿易促進セクションが、ブラジル・トレード・ネットを通じて DPR とリンクされており、同システムは活発に利用されている。

アルゼンティンは、外務省、経済・公共事業サービス省が共同で設立した Export・Ar が、民間部門と協力、輸出振興をしている。Export・Ar は、大使館、領事館および海外主要都市に設けられたプロモーション・センターと、統合、調整して機能する。さらに Export・Ar は、国内事務所 42ヶ所、代理事務所 13ヶ所を擁し、少くとも各県に 1ヶ所事務所を置いている。

パラグアイにおける基本的問題は、政府の側に、堅固な輸出振興政策が欠如していることである。PROPARAGUAY の多岐に亘る活動を海外の外交拠点の十分かつ統合された協力なしに 28 名の職員で遂行させることは現実的でない。PROPARAGUAY は、輸出振興の推進力とならねばならないが、輸出金融、税優遇その他、輸出振興を支援する政府の関与があって、始めてその機能を発揮しうる。

e) 差別化輸出商品および対応する輸出市場選定のための協調の必要

パラグアイは、伝統的農産物についても輸入増加の脅威にさらされている。ブラジル、アルゼンティンからは、野菜、果実類が大量に輸入されている。輸出競争力を回復するためには、官民協調して、外国市場販売向けの差別化され競争力のある産物を見つける努力を怠ってはならない。

製品差別化とは、消費者に訴える他と異なる製品特性を強調、もしくは作り出すことによってマーケットシェアを拡大しようとするマーケティング戦略である。例えば有機栽培食品をマーケットすることで、環境、健康運動の流れを利用することが出来る。PROPARAGUAY の主な役割としては、目標とする市場における消費者の消費性向や嗜好についての情報を得ることである。

国際市場において、健康および無農薬指向が益々強まる中で、より多くの有機栽培、無農薬野菜、果実を開発すべきである。例として、ある砂糖業者は、米国市場向けに有機砂糖を輸出している。

もう一例は、10~12 年で直径 45cm、10~15m の成木に成長するパライソ・ヒガンテである。ユーカリも 7~10 年で成木となるが、チップとしてしか使えない。パライソ・ヒガンテは真っ直ぐ伸び、直径もかなり大きいので家具、床材として適当である。

f) 輸出ビジネス関係者をつなぐ全国ネットワークの構築

近隣諸国に互して、パラグアイの輸出製品を開発、販売する為には、海外の大使館、領事館を通じて、絶えず海外のマーケティング情報およびデータを収集、更新しなくてはならない。さらに大事なのは、パラグアイの差別化された新製品について、海外市場に宣伝することである。この点は、パラグアイにおける輸出業協会、業界組織、農協や公的部門も含め、他国に比べ遅れている。チリのプロチレは、国外向けのウェブ・サイトに加えて、海外のマーケティング情報、

データを輸出業者、輸出向製造業者及びそれらの協会、組織向けにスムーズに伝達するために国内向けのウェブサイト構築中である。

PROPARAGUAY はプロチレに範をとっているが、輸出振興活動の拡がり、活力において大きな差がある。予算規模、職員数を別にしても、プロチレは、はるかに政府の輸出振興政策に組み込まれており、また民間部門との協力関係もできている。近隣諸国に追いつくには、パラグアイ国政府の強い決意と関与が必要である。

g) 国家輸出計画(NPE)

国内外で、統合された輸出振興を図るためには、本調査で提案したアクションプランよりなる国家輸出計画(NPE)についての討議を開始することを勧める。この計画は、潜在輸出市場の調査を含み、農業、工業部門への支援を明確に示す。海外関係の調整は PROPARAGUAY、国内では企画庁、商工省および農牧省が担当する。この計画は、夫々の機能に応じて責任を持つ公的および民間経済主体によって策定されたセクター・プログラムに基づいて、アクション・プランにつき合意を形成することを目的としている。

2) 戦略

a) 輸出業者登録の簡素化

輸出業者登録の役割は、輸出企業の実在を確認するためと、税金の滞納を防ぐことにある。税金滞納企業は、輸出企業として登録できないことになっている。しかしながら、徴税促進は、徴税業務の一環として行なうべきであり、輸出業者登録に負担を負わせるべきではない。以上の考えをもとに、輸出業者登録の簡素化のために次のような提言を行なう：

- 輸出業者登録は税関を唯一の窓口にする。
- 提出書類は、申請書と公証人認証済みの定款の2種類にする。
- 登録窓口を首都の税関局登録部から全国の税関に広げる。出先の税関で書類審査ができれば、書類を税関登録部に送付し、ここで審査する。
- 登録は一度行えばよく、更新しなくてもよいようにする。
- かりに登録手続きに徴税促進機能を持たすのであれば、VATの還付時に未納税額と相殺する方法をとる。

b) 少額輸出のための簡易輸出手続

輸出促進のためには、既存の輸出企業がより輸出しやすくなるよう手続きを簡素化するとともに、輸出経験のない企業には輸出にチャレンジしてみようという気にさせることが必要である。後者の目的としては、少量の輸出をする新規参入企業については、輸出手続きを簡略化することを提案する。

その概要は次のとおりである。

- インボイス 1 件につき 5 千ドル以下の輸出に対しては、輸出業者登録を不用とする。
- 輸出者が VAT の還付を受けるには、税金の非滞納証明書を添付させる。

c) VAT の還付手続の簡素化

VAT の還付手続を簡素化すべきであるが、他方で不当な還付を防ぐための歯止めも必要である。これに関しては、かつて不当行為等の問題がなく VAT の還付実績のある優良企業を対象に、還付手続の簡素化と短縮をはかるなどの優遇措置を確立すべきである。

d) 輸出業務の電算化

a)から c)で提言したことは、人海戦術でも出来ないことは無いが、情報技術(IT)を駆使することで、さらに大幅に簡素化を実現できる。例えば、ブラジルにおいては、1994年から95年にかけて、輸出手続の電算化をはかり、税関、中央銀行、農牧省、貿易局や通関業者とオンラインで結ぶことによって、大幅な省力化を図りながら、手続の短縮を実現している。最初、輸出手続にコンピュータを導入し、次に輸入手続や決済手続にも適用した。パラグアイにおいては、輸入手続については既に電算化されており、2000年中には輸出にも導入される予定であるが、並行して a)から c)に提言したような制度そのものの見直しを図れるならば、その輸出促進効果は高められることになる。

e) 差別化された輸出製品及び対応する輸出市場の選定

伝統的輸出品においては、近隣諸国との競争が厳しくなっており、パラグアイにとって、最良の戦略は民間、公共部門の協調した努力によって差別化製品を確定することである。輸出産業の代表および関係する政府官僚との間で、輸出可能な製品を選定する委員会を組成する必要がある。全国的に潜在可能性のある製品の調査を定期的を実施すると共に、PROPARAGUAY によって市場の潜在可能性を評価すべきである。調査団としては、さらに PROPARAGUAY 自身が評価することを前提として、次の製品を候補として挙げる：有機砂糖、有機果実、野菜、ハーブ使用の自然飲料、ステビアおよびパライソ・ヒガンテ。

潜在可能性のある製品が選定されたならば、PROPARAGUAY は海外の大使館、領事館の支援の下で、目標とする海外市場における積極的なマーケティング・キャンペーンのイニシアティブをとるべきである。

f) インターネットを通じた貿易情報網の創設

輸出業者、製造業協会、農協その他関係者のウェブサイトを利用した全国的な通信ネットワークの構築を勧める。PROPARAGUAY のホームページを情報センターとして、相互にウェブサイトを連繋させることは有効な戦略である。

PROPARAGUAY は自分で収集もしくは、海外の大使館および領事館から提供された海外市場の状況、市場の嗜好、新しく開発された製品に関する情報を、ローカル・ポイントに伝達する。

ローカル・ポイントの情報受け手は、メンバー企業又は提携者に情報をパスする。代りに、彼ら自身の製品、ビジネス機会、輸出に対する関心などの情報を提供する。これらの情報は相互に交換されると共に、PROPARAGUAY に送られる。これが、最も安価に全国貿易情報ネットワークを構築する方法である。

g) パラグアイ企業の輸出マインドの向上

一般的にパラグアイ企業は輸出意欲を欠いているが、これはおそらく輸出手続が煩雑で、政府の輸出促進政策が一貫性を欠いていることと、再輸出への依存が長かったことなどが原因であろう。急速に変貌しつつある地域経済の中で、パラグアイが輸出機会をフル活用しようとするなら、こういった受身の態度は根本的に変えなければならない。第一に、何が輸出の障害になっているかや問題点を含め企業の輸出ニーズを調査する。増大する輸出需要に応えるべく、PROPARAGUAY のアドバイスおよびコンサルティング機能も強化すべきである。

アスンシオンを皮切りに、主要都市で輸出機会や輸出の成功例を紹介する全国キャンペーンを実施する。貿易情報システムを活用して、キャンペーンを支援する。大事なことは、一度高まった輸出マインドをフォローして維持させることである。

h) パラグアイ商標、ブランドの売り込み

選別された高品質の輸出製品については、見本市におけるデモンストレーション、セールス・キャンペーン、宣伝の支援など様々な措置により、目標とする市場における当該製品商標、ブランド名を確立する努力をする。海外での活動については、海外の大使館、領事館、その他政府代表部の献身的な支援が必要である。

i) 中小企業向けの輸出サービスセンター創設

潜在可能性の高い製品を有する中小企業が国際市場で商業化するのを援ける必要がある。このために、以下の支援サービスを提供する輸出サービスセンターを創設することを勧める：i) 差別化製品の発掘、確認とマーケティング支援、ii) 品質管理および品質向上に関するサービス、iii) 輸出のテクニカルサービス。これら全てにつき、民間部門のイニシアティブが尊重される。

j) 輸出部創設の支援

PROPARAGUAY は中堅企業を選別、輸出担当部の創設をテクニカルに支援することで、これら企業の輸出意欲を具体化させる援けをする。これらのサービスは、農協やアソシエーションにも適用される。省や地方自治体など公的部門との協力も期待される。具体的には、本プロジェクト推進のためにマネージメント・コース、セミナー、ワークショップ、直接的支援やその他関連業務が考えられる。PROPARAGUAY は単独で実行するにはスタッフ不足であるので、関連分野の専門家と契約、主要都市に配する。

k) 見本市、特別市への支援

PROPARAGUAY は、国内外の見本市、特別市へのパラグアイ企業の参加を奨励することで、輸出商談の機会を増やすことを援ける。但し、省、地方自治体、業界協会や農協など関係機関の全てと効果的に強力してイニシアティブを民間部門がとることが大事である。

{ 輸出支援 }

1) 現状認識を踏まえた課題

経済のグローバル化が進むにつれて、国際取引のルールとしての標準および認証システムの整備が求められている。製品を輸出する際には、生産地と共にその内容を証明する証書をつけることが必要とされる。農畜産物であれば農牧省による動植物検疫、食品は厚生省の食品栄養院（INAN）、工業製品は技術標準化院（INTN）による認証が必要である。しかしながら現状ではこれらの国の認証機関が国際的な認知を受けておらず、パラグアイのこれらの機関が出す証明書が、輸入国において認められてない状況にある。このような状況では、たとえ製品の品質に問題が無い場合でも相手国にそのままは受け入れられず、輸入国の検査を受けて証明を受けなければならないことになる。パラグアイのヨーグルトは品質的に一定の水準を達成しているにもかかわらず、この問題によって輸出することが出来ない状態にある。また鉄鋼製品のACEPAR社は、建設用鉄筋をアルゼンティンに輸出するにあたって、アルゼンティンの工業規格の証明をとって輸出しているが、そのために毎年多額の費用を負担している。パラグアイ企業の大部分を占める中小企業にとって、このような費用を負担することは難しく、輸出の障害となっている。輸出力を強化して経済開発を進めるためには、基本となる国の品質システムを早急に確立することが必要である。

パラグアイと他のメルコスール加盟国との検査・認証機関の技術水準を鑑みれば、国際的に適合している周辺国と連携し、技術指導を受けた上で、協同作業による認証システムの構築を図ることが現実的であると考えられる。ブラジルの基準認証システムを担う国立計量標準工業品質院（INMETRO）は、技術的レベルも十分に高い上、国際協力にも積極的に取り組んでいる。またウルグアイの国立技術研究所（LATU）やアルゼンティン認定機構（OAA）とも相互承認協定を結んでいる。このような周辺国機関との連携協力を積極的に進め、一日も早く国際的に通用するシステムを構築する必要がある。実際、そのような実施計画が担当機関で検討されているのではあるが、政府による認識が十分でないことから、最低限必要な予算措置もされていないのが現状である。

動物検疫や植物検疫は農産品とその加工品の輸出促進にとって、最低限守らなければならない国際的制度である。この制度に対する輸出相手国からの信頼性がないと、パラグアイの産品は輸出できないことになり、アグロインダストリーを起点とする開発戦略は根本から崩れる。

また、輸入品について国境で行われる検疫が不十分だと、国外から持ちこまれる病害虫によって動植物が重大な悪影響を被り、農産原料の生産に支障を来すことがあり得る。残念ながら、検疫制度のこのような重要性について政府の認識が低い。輸出と輸入の両面について、一貫性のある信頼性の高い検疫制度を確立することは、パラグアイ経済の根幹をなす重要事項である。

2) 戦略

国の品質システムを構築するにあたっては、i) 認定・認証制度の確立、ii) 検査・認証機関の強化、iii) 検疫制度の改善、に取り組む必要がある。

a) 認定・認証制度の確立

1998年に試験・検査および認証機関を公式に認定する機関として、国立認定機構（ONA）が設置された。ONAは物理的な施設を持たず、ISOガイドラインに従ったラボの認定マニュアルを準備している。ブラジルのINMETROからの協力を得て、組織の強化を行いつつ、公式の認定を進めていく考えである。現在ONAが必要としている協力は、次の通りである。

- 認定方法および情報システムを開発する長期の専門アドバイザー
- 認定プロセス確立のための専門的技術支援
- ONAスタッフの教育訓練および地域セミナー・国際会議等への参加
- 情報システムのための基本機材

b) INTNの強化

INTNは、科学技術開発、民間への技術移転を目的として1963年に設立された商工省傘下の機関である。後に国の計量研究所として、更に認証機関としての役割を合わせもち、現在、科学技術関連の人材育成、商品開発・技術開発、計量・標準・認証の普及と品質管理プログラム、更に生産性向上のための技術移転・普及を担っている。

計量関連では、JICAの協力で「質量分野検定・検査技術向上プロジェクト」が開始されている。パラグアイの工業技術センターとしての実績もあり、最初にONAの認定を受けることが期待される場所である。そのためにも、技術能力を向上させメルコスール基準に適合する認証機関となることが肝要である。また、地方の産業を強化するためにも、クラスター戦略との関連で、地方に検査機関を設けることも検討されるべきであろう。

c) INANの強化

INANは、食品の登録と食品の安全および衛生管理をチェックする機関として1997年に設立されたが、現在、機材および人材が圧倒的に不十分な状況にある。国内にある食品の安全を

確保するためにも、また、農産品の中でも特に乳製品などの食品の輸出を進めるためには、この INAN をしっかりとした体制にすることが重要である。まずは、実施可能な計画を策定することにも何らかの協力が必要である。

d) 検疫組織・人事の継続性の確立

1998～99年に、パラグアイはアルゼンチンから植物検疫について技術協力を受けてきた。ところが、アルゼンチンの指摘によると、1999年だけでも2人も所長(director)が替わり、それに伴いスタッフも入れ替えになっている。教わったことが、政府内に留まっていない。動物検疫や植物検疫は専門的見地から行わなければならない。その組織と人事も、それに対応した、一貫性のあることが検疫制度の信頼性を確立するうえで必要である。

e) 検疫証明書の裏付けとなる検疫研究所の人材、設備の充実

検疫証明書が文字どおり「検疫についての問題のないこと」証明するものであるには、その裏付けとして、フィールドのコントロールの徹底やラボラトリーの充実が必要である。しかし、植物検疫のラボラトリーについては実質的にはほとんど機能しておらず、農牧国としてのバックボーンを疑わざるを得ない深刻な状況である。財政難といえども、検疫制度の確立に優先順位を置いた配慮が望まれる。

f) 夜間の検疫の徹底

周辺国から夜間に輸入される果物や野菜の一部には、検疫官の不在を理由に税関担当者が検疫を代行することもあるという指摘がある。これが事実だとすれば、パラグアイの行政能力を疑わしめる大きな問題である。夜間の検疫官の配備とともに、検疫にともなう不正処理があった場合の処罰の徹底が必要である。なお、検疫官に検疫証明書記載事務の負担を軽減するため、検疫官のサイン以外の事項については、基本的には、輸出者に記入を求めるべきであろう。

(4) 投資推進

1) 現状認識を踏まえた課題

通常、工業分野の外国直接投資(マキラドーラおよび民営化関連の M&A を含む) は資本と技術の移転を通じて生産性と雇用を改善する。また、地元企業の投資および輸出を促進する。

a) 生産分野への投資不足

パラグアイの場合、外国直接投資は、1990年 71.1 百万ドル(GDP 比 1.1%)が 1998年には

318.6 百万ドル(GDP 比 3.7%)へと拡大している。GDP に対する外国直接投資の割合はラテンアメリカ・カリブ地域の平均値を上回っている。しかしながら、中小国グループのボリヴィアやペルーと比べると半分の水準である。

中銀のアンケートおよび面談調査の結果によると外国直接投資の内訳は、1990 年代の前半では食品、飲料およびタバコ部門が主流を占めていたが、1996 年以降では保険・金融を中心にサービス部門への投資が急増している。³

b) 民営化の遅れ

国営企業の民営化は、通常、インフラサービスの向上を齎すとともに外国直接投資の導入役になる。パラグアイでも法 126/91 が 91 年に承認されたが、議会の強い反対を受けて APAL(アルコール専売)と ACEPAR(製鉄)しか実現していない。ANTELCO(電話)について、政府は 50%増資を行い外資と労働組合が応じたが、サービス向上などの根本的な解決をしていない。なお、2000 年 4 月には ANTELCO、ANDE 及び CORPOSANA の民営化が議会で決議され、再び動き始めている。

c) マキラドーラ制度の発足

マキラドーラについては 2000 年 7 月に関係法令が公布された。

上記の外国直接投資の効果を考え、本調査はマキラドーラを導入役にした外国直接投資を地元資本による工業分野への投資を補完する重要な戦略としている。

d) 投資環境の未整備

外国直接投資の決定要因で先ず挙げられる点は、政治・経済の安定と経済成長への期待である。パラグアイは 1990 年代前半までは周辺国と較べて経済が相対的に安定していた。しかしながら、その安定の反面、1995 年の金融危機から 1999 年年初まで執られた厳しい引き締め政策により生産分野への投資意欲が削がれている。⁴ また、行政と司法の透明性は十分でない。

次いで、パラグアイの投資促進インセンティブについて、その主体になっている租税軽減は、周辺国と比較して遜色無い。さらに、安い電力料金、安い労賃の可能性、⁵ 資本財リース、エレクトロニクス産業向け優遇関税、国境を越えた損保サービス 多数国との投資保障

³ Fernando Massi, 1999 “Inversion Extranjera Directa en Paraguay: factores de atraccion, Patrones de comercio e implicaciones de politicas” 1~2 頁(パラグアイへの直接投資) CADEP

⁴ 為替安定化政策は厳しい引き締め政策を伴ったので地元の大手企業まで含めた貸し渋りとグララニー建て貸付の高金利を招いており、投資環境の整備と言うよりも外資の流出を防ぐ効果の方が強かった

⁵ Nils Janson/Claudio Spapelli, 1997: “Paraguay Principal Obstáculos para Desarrollo del Sector Privado”(パラグアイ 民間部門発展のための主要な障害) 世銀, p12: フォーマル市場では、最低賃金はブラジルの 2 倍、アルゼンティンよりも高い。また、雇用保証があるので正規の雇用者を解雇することが難しく、高額な退職金と引き換えに解雇しているのが現状である。一方、インフォーマル市場では賞与などを含めた社会保険料負担は域内最低、法的な制限ナシで退職金を決定可能および域内最低の労賃になっている

協定、原料・資材輸入金融、優遇通関コスト、再輸出にかかわる域内産化率は2006年まで50%、WTOのルールに合致したセーフガード条項保有、1995年の対外共通関税は原料6.3%、半加工品9.1%、加工品12.5%など、外国直接投資に有利な条件を備えている。

以上により、インセンティブが十分であるにもかかわらず外国直接投資の伸びが緩やかなことが疑問になる。その原因は、基本産業インフラの整備が欠けていることもさることながら、労働制度と税制の分野が投資環境を不合理にしている点にあると考えられる。例えば、パラグアイの最低賃金はギリシャ、オーストリアを上回る水準にあるので雇用の70%が労働協約に基づかない状態になっている。⁶ 登録企業は30%の法人税対象になり未登録の零細企業は個人所得税制度が無いので課税を免れている。登録輸出では付加価値税(VAT)が課されるが、未登録の密輸出はVATの対象外になっている。その結果、経済のインフォーマル化が促進されている。

また、インフォーマル雇用を促進するような弾力性に欠けた雇用制度、打ち続くストライキ、また低い教育水準も外国直接投資の主流になる労働集約的産業の立地を妨げる原因になっている。⁷

さらに、インセンティブ対象業種は大統領によって拡大・縮小が可能であり法の一貫性が保証されていないこと、およびインセンティブ対象適格の判断は当初計画で決定されるので将来時点での改善意欲が薄れること等も外国直接投資の意欲を鈍くする原因になっている。

加えて、知的所有権の保護を初めとして、多くの手続の不透明性・遅延も経済のインフォーマル化を進めている。現地調査では、輸出(法90/90)によるVATの還付遅延、インセンティブ手続きの遅滞など手続関連の苦情が多かった。⁸

以上の環境では、投資家が長期的な構想を立てることは不可能であると共に長期構想を発表する動機が失われることになっており、その打開には経済のフォーマル化を促進するような労働法や税法の枠組是正および法手続き実施の迅速化と透明化が必要である。その上で、外国直接投資の先導役になる民営化やマキラドーラの振興を外国直接投資誘致推進機関が行うこと

⁶ Nils Janson/Nils Janson/Claudio Spapelli: "Paraguay: Principal Obstáculos para Desarrollo del Sector Privado" (パラグアイ 民間部門発展のための主要な障害)、世銀、12頁、脚注20。インフレ修正によりパラグアイの最低賃金は周辺国よりも高くなる場合もあるが、契約時に70%は無視されており、最低賃金というよりは高給の平均値として受け取られている。加えて、社内教育補助が10人以上雇用企業の場合、最低賃金の60%に当たる教育費を使用者側が負担することになっている。

⁷ Nils Janson/Claudio Spapelli, 1997: "Paraguay Principal Obstáculos para Desarrollo del Sector Privado" (パラグアイ 民間部門発展のための主要な障害)、世銀、13~15頁。正社員として雇用すると解雇の手続きが煩わしく且つ長期化するので、正社員としての雇用は最低限にする事が慣習になっている。即ち、当局は労働者寄りの決定を下すので、時間と金を懸けた後に、解雇しようと思った労働者と再契約させられる危険がある。従って、解雇するときは法の制約外で法定以上の待遇で決定している。さらに、雇用期間が10年を超えると法令違反もしくは通常の退職金の倍額を支払わないと解雇できなくなる。以上の結果、労働法が中間管理者や熟練工を育てなくしている一面を持っている。

⁸ Fernando Massi, 1999 "Inversion Extranjera Directa en Paraguay: factores de atracción, Patrones de comercio e implicaciones de políticas" (パラグアイへの直接投資)、CADEP、36頁

になる。

e) 独自のマキラドーラ戦略の必要性

マキラドーラは通常の外国直接投資と比べて、為替や関税などの面で投資リスクが小さいので先進国企業の投資が行われ易い制度である。

パラグアイのマキラ制度はメキシコのマキラドーラと PITEX とをモデルにして作られているが、強い動機が乏しい。⁹ メキシコの場合、アメリカ市場と近接しており、アメリカの完成品の関税率が部品よりも低いためアメリカと連携したマキラドーラ制度を取り込み易い。¹⁰ また、ブラジルのマナウスやアルゼンティンのフエゴ島の保税地域は、国家の安全保障と国内市場保護の強い動機があった。メキシコ、コスタリカ、ドミニカの繊維部門に見られるようなアメリカとの特別な経済関係もない。

一方、企業のマキラドーラの立地を促進するには、製造および販売コストのハンディを克服しなければならない。その為には、司法・行政の透明性を確保することに加えて、先ず雇用保証、最低賃金および税制上の非合理を除去し、登録企業であるマキラドーラが生産コスト面でインフォーマル企業との間でハンディが生じないようにする必要がある。

次に、パラグアイが内陸国であることがパラグアイと周辺大国の大都市との距離を短くしている点に注目したい。パラグアイに生産拠点を設けると、マナウス/ブラジルやフエゴ島/アルゼンティンよりも周辺国の主要な経済的集積地域に距離的に近くなるので、インフラの整備を進めれば家電製品や自動車部品の組立工業の立地で有利になる可能性が有る。しかしながらアメリカおよびヨーロッパ市場に近い他国の保税加工工業に太刀打ちできない。

従って、パラグアイのマキラドーラの製品は、先ず、メルコスール域内を含めたラテンアメリカ諸国を対象に考えることになる。その場合、家電・自動車部品組立工業の誘致が考えられるが、これらの分野は単純な組立て作業であり、立地選択の上で独自性の乏しいために、為替および需要の変動により工場の閉鎖を含めた大きな変動が生じる可能性が高い。

以上、パラグアイのマキラドーラ戦略は、内陸国の利点と低賃金を活かした家電・自動車部品分野の企業誘致を進める一方、域内に存在する天然・自然資源やパラグアイが独自に保有する技術に根ざした付加価値の高い分野での振興を図るべきと思う。また、アメリカおよびヨーロッパ市場をターゲットにする場合は付加価値の高い、且つ差別化された商品を取り扱うことになる。

⁹ パラグアイの制度にはアルゼンティン、ウルグアイと同様に再輸出の規定が入っている

¹⁰ この場合は付加価値の高い完成品を生産するインセンティブが高くなる

2) 戦略

新に発足したマキラドーラ制度を振興・投資推進の出発点に据え、マキラドーラ誘致活動の強化に併せて民営化、労働制度・税法の改正を進め、クラスター戦略が促進されるような投資環境の整備を早急にする必要がある。その為、アクションプランはマキラドーラの振興に絞り込んでいる。内容は以下を目的とした内外専門家による推進体制の形成およびJETROのビジネスサポーターセンターを利用した外国直接投資推進の為にOJTから成っている：

- マキラドーラ振興体制の構築
- 民間によるワークショップは、マキラドーラ向け工場団地の建設支援

3.2.2 農業部門

(1) 現状認識を踏まえた課題

1) パラグアイ農業の特質と調査アプローチ

パラグアイ国の農業は、国内の基幹産業である一方で、次のような側面を有している。つまり、人口粗密で国内市場が狭小であること、メルコスール加盟を契機に本格的な市場自由化への移行段階にあること、市場競争力の弱い小規模農家が農村の基本層を形成していること、近年の農業発展は、国際援助機関及び諸外国の経済協力支援、さらには外国人農業移住者による貢献度が大きいこと、といった点である。これらの側面はパラグアイ農業の特質でもある。

パラグアイ国のメルコスール加盟(1995年)前後における農業開発政策の動向分析からは、一貫して「輸出農産物の増産と多様化」、「競争力強化に向けた生産性向上」、「小農支援」の3点を重点課題に掲げていることが明らかとなった。このような政策目標が設定された背景としては、上述のパラグアイ農業の特質が指摘できる。また、最近の農牧省(MAG)の組織改変を中心とした制度改革や農村開発支援は、メルコスールだけでなくWTOへの加盟を契機に、パラグアイが多国間農業交渉で採るべき戦略と、そのための新たな政策課題構築の必要性を示すものである。

本調査では、上述した農業部門の特質と開発政策の動向を踏まえて、農業発展に必要な条件とその阻害要因を明らかにするため、次のようなマクロとミクロの両面からのアプローチで調査を実施した。

- a) 主要輸出農産物の貿易動向分析に基づくマクロ農業開発政策の評価
- b) 以下のミクロレベル面に視点を置いた農業発展の課題の検証
 - 地域別農業発展の動向
 - 綿花、野菜、大豆及び非伝統畜産物の発展条件
 - 農民組織及び農協活動の現状と課題
- c) 農業開発を進める上での経済・技術協力の動向と課題
- d) 多国間農業交渉(メルコスール、WTO)を踏まえた今後の農業開発政策の課題

2) 開発課題の検討

開発構想の前提となる農業開発の課題は、過去の農業開発パターンが続いた場合、農産物輸出競争力や農地拡大に依存した農業生産はどうなるのか、また、多国間農業交渉は農産物輸出にどのような影響を与えるのかを基本テーマに設定し、その分析結果を基に策定した。

a) 農産物輸出競争力

- 一人当たり生産性・比較優位性指数の低下と輸出競争力の低下

パラグアイ国とメルコスール加盟国の代表的な輸出農産物 10 品目の比較優位性の分析結果から、パラグアイが優位性を持つのは、不耕起栽培などの新技術導入で生産性を高めている大豆だけであった。伝統的な輸出産品である綿花と肉牛および、農業多様化政策の戦略的な作物である野菜類は、一人当たり生産性の長期にわたる低下から、比較優位性の低下が明らかとなった。生産性（特に労働生産性）の向上は、比較優位性を改善するために不可欠であり、規模の経済性の確保（中核農家育成の欠落）、流通に関連するノウハウと体制の問題（農民組織、農協的組織の欠落）も課題として指摘できる。

- 大豆の比較優位性に見る農業発展の可能性

パラグアイの農産物輸出が伸び悩む要因の一つには、比較優位性の低下とともに、輸出が少数の品目と輸出国に依存していることがあげられる。このような状況の中で、大豆とその一次加工した他の 2 財（大豆油、大豆粕）がその比較優位性指数を伸ばしていることが明らかとなった。このことは、パラグアイにとって輸出競争力の明るい側面の一つであり、パラグアイが伝統的に進めてきた、農業一次産品からの脱皮を行い、農産加工を中心とした産業育成を図り、付加価値を高め得ることを示唆するものである。

- 産業内貿易の拡大にみる製品差別化の必要性

Gruebel - Lloyd 指数を用い、メルコスール加盟国の主要農畜産物の、各国の産業内貿易の進展を分析した。その結果、パラグアイは 1980 年代後半に比べて、1990 年代は産業内貿易が拡大していることが明らかとなった。パラグアイとアルゼンティンは、Gruebel - Lloyd 指数の推移が類似パターンを示しており、今後、アルゼンティンとの競合は他のメルコスール加盟国以上に強くなる確立が高いため、同国と類似した産業内で、製品の差別化を行うことが戦略として重要となる。

b) 農地の外延的な拡大に依存した大豆、小麦等の穀物生産の限界

主要穀倉地帯である東部一帯における森林資源の急速な減少は、新規農地開発の限界を意味する。つまり、大豆のように、主として農地の外延的な拡大によるスケールメリットに収益性を依存してきた農業発展のパターンは、限界にあるといえる。今後、大豆の収益性確保には、農業機械費と除草剤を中心とする生産コストの削減が重要な課題である。そのためには、不耕起栽培と小麦、ヒマワリ、トウモロコシ等の組み合わせによる輪作体系の普及など地域農業特性に応じた栽培技術の確立が不可欠である。

耕作地に対する作付面積を基にして算定した耕地利用率は、1981年代の65%から、1995年には34%台までに低下している。さらに、農地面積に対する作付率は、約10%であり、農地利用率は極端に低い。パラグアイ国における自然草地は、放牧用地として活用されたり、未利用地としての存在であるが、土地利用条件の改善次第では、穀物や果実の耕地としての利用が可能である。自然草地（約2,000万ha）の有効的な土地利用は、穀物生産の増大の可能性を示すものである。

FAOの報告によると、既耕作地を除く、作物生産の潜在力がある土地は、約2,200万ha（World Agricultural: Toward 2010, FAO Study, 1996）と推計している。この推計値は、上述した自然草地の面積とほぼ一致するものであり、農業生産の増大にあたっては、今後、自然草地の有効活用が重要な課題である。

c) メルコスール及びWTOの多国間農業交渉による影響

- 輸出用農畜産物の衛生・検疫ルールの確立が必要

WTO農業協定は、主に市場アクセス、国内補助金、輸出補助金の3本柱から構成される。WTO農業交渉の3本柱と比較して、メルコスールルールは、基本的に農産物の輸出国が主要メンバーであることから、WTOルールよりも自由化の方向性は強い。しかし、パラグアイが今後、多国間農業交渉で直面する問題としては、農畜産物輸出入における「動植物の衛生・検疫措置」と「品質問題」に関するルールづくりである。WTOでは、これまでの農業交渉3本柱にかわって、厳しい衛生検疫に関するルールを中心とした「新国際秩序」が2003年にコーデックス委員会の主導で誕生する。そうなれば、メルコスール諸国におけるWTO交渉で開放度でのアドバンテージは消滅する。従って、パラグアイもこの技術導入を図らない限り、世界市場での輸出競争力は望めない。

- 免除措置を活用した競争力の強化

WTO農業交渉では、自由貿易を歪曲する上述の補助金制度などの手段を極力削減・排除することとなっている。しかし、試験研究・開発、食料安全保障、環境保全、制度・構造改革、地域農業・農村開発支援については、削減対象からの免除措置としてWTO農業交渉でも認められている。農畜産物の輸出競争力強化のためには、これら免除措置を積極的に活用して、生産性の向上によって、競争力強化に必要な基盤づくりを早急に進めることが重要な課題となる。

3) 将来フレームワーク

開発構想を考える際には、開発課題とともに開発戦略に影響する将来の社会経済的な要因に

ついて展望する必要がある。このため、「農家数・農業人口」、「輸出用農産物生産および食料作物需給」の各視点から将来予測を行った。

a) 農家数および農業人口予測

農家数は、1981年から1991年の10年間で23%増加した。「パラグアイ国小規模農業強化計画調査」(1997年, JICA)によると将来の農家数および農業人口は、次のように要約できる。調査団では更に過去の増加トレンドと森林面積の減少による農地拡大の困難性や環境問題、及び都市部への人口流出傾向を踏まえて検証した。

- 農家数は、2017年に現在よりも18万戸増加し約49万戸となる。少なく見積もった場合でも40万戸となる。
- 同様に農業人口は、現在の160万人から最大で280万人、最小でも220万人となる。
- 農家及び農業人口の著しい増加が予測される県は、土地生産力が高く、穀物主産地であるアルトパラナ県と新たな大豆産地を形成しつつあるカニンデジュ県である。小規模農家が多く分布するサンペドロ県でも著しい増加が予測される。

b) 主要輸出農産物の生産と食料作物の需給予測

2010年までの主要輸出農産物の生産と食料作物の需給予測は、過去10年間(1990~1999年)の生産動向と2010年までの人口増加率を基に算定した。予測結果の概要は、以下のとおりである。

- 大豆の生産量は、2010年に現況の1.3倍の増加が見込まれる。現在の主産地であるアルトパラナとイタプア両県では1.2倍程度の低い生産増加となる。しかし、北部地域のブラジル国境と接するカニンデジュとアマンバイ両県では1.5倍から1.6倍の生産増加が予測される。
- 小麦は、大豆の裏作物としての生産が主体である。このため小麦は、大豆の収穫時期のずれなどによって、収穫されないケースも発生している。小麦のこのような不安定な栽培形態によって、2010年には現況よりも20%近い生産低下が予測される。
- 綿花は生産低下が今後とも続き、小規模農家の農家所得の改善は困難が予測される。トマトに代表される野菜類は、小規模農家が多く分布し、産地形成が進みつつあるカアグアス、パラグアリ及びサンペドロの各県で生産増加が見込まれる。
- 需給予測からは、カアサペ県だけが域内での食料自給が可能であるとの結果となった。このことは、各県の間で食料作物の補完生産が必要であることを示唆している。

(2) 戦略

1) 構想

a) 開発目標

前項までの議論に基づき、パラグアイ国の持続的な農業発展と農産物の輸出促進のために、以下の2つの開発目標を設定した。これら目標の組み合わせは、農業部門の特質や開発課題を踏まえるとともに、国家経済から同部門に期待される役割を反映したものである。

- 農業生産性の改善と品質の向上を通じて、国内外での市場競争力を強化する。
- 輸出用農産物の多様化を促進し、農業一次産品輸出国のレッテルから脱皮する。

b) 開発基本方針

上述の開発目標を達成するために以下の2つの開発基本方針を提案する。

基本方針 1：地域農業特性に応じた産地形成を促進し、農業生産性の向上を図り、国内外での市場競争力を強化する。

基本方針 2：農産加工を基軸とした農業・農村開発を促進し、輸出農産物の多品目化を図り、農業一次産品輸出国のレッテルから脱皮する。

これらの開発基本方針は、パラグアイ国がメルコスール加盟国の中で、輸出用農産品の競争力という観点から、従来の主として一次産品の生産、輸出に終始する農業形態から脱却し、農産加工業での他国に対する優位性を確保しようとする動的な取り組みである。また、開発基本方針は、その出発点こそ農業競争力付与にほかならないが、農村においては地域農業の再編と、健全な農村維持のための戦略にその意味を変化・拡大して用いることとなる。それによって、農業開発構想の戦略的な価値が高められることとなる。

2) 開発戦略

a) 開発構想と開発戦略の関係

前項の開発構想で提示した開発基本方針を達成するために、以下の開発戦略を提案する。

基本方針 1 に対応した開発戦略：

- 開発戦略 (1-1) 生産コストの低減と生産性の向上を目指した産地形成の推進
- 開発戦略 (1-2) 効果的な農業融資の促進

基本方針 2 に対応した開発戦略：

- 開発戦略 (2-1) 動植物検疫体制の整備による農畜産物の輸出促進
- 開発戦略 (2-2) 農業生産者及び農協支援による農産物の多様化と農産加工業の推進

b) 農業開発戦略を構成する中心的な概念 -地域別農業生産ブロック-

開発戦略を構成する中心的な概念は、地域農業の生産目的別農業ブロック化の推進である。農業開発の推進である。本農業開発戦略では、地域農業特性と生産動向を踏まえて、以下に示す5つの異なった生産指向ブロックを提案する。開発戦略を具体的に実施するために提示される後述の開発戦略プログラム/プロジェクトは、これら各地域農業生産ブロックの目的に適合させて実施するものである。

【ブロック1】	国際市場指向型地域農業ブロック
対象県	Itapúa、Alto Paraná、Canindeyú、Amambay
目的	穀物生産を中心とする自立性の強い輸出市場向け農業ブロックの形成。生産の主体は、中規模及び大規模農家層である。
【ブロック2】	域内市場指向型農業ブロック
対象県	Itapúa、Alto Paraná、Canindeyú、Amambay
目的	ブロック1の地域内への食料作物供給と農産加工用の原料生産を目的とする小域農業ブロックである。生産の主体は、小規模農家層である。
【ブロック3】	A)非伝統輸出農産物生産ブロック、 B)国内市場指向型農業生産ブロック
対象県	Central、Paragari、Caazapá、Caaguazú、Guaira、San Pedro、Concepción、Misiones、neembucú
目的	メルコスールを主体とした輸出用野菜生産の振興とアスンシオン市場及び西部地域(チャコ)への食料作物供給を目指す。
【ブロック4】	国際市場指向型農業地域ブロック
対象県	Alto Paraguay、Boquerón、Nueva Asunción
目的	柑橘及び乳製品を中軸とする自立性の強い輸出市場向け地域農業ブロックの形成。
【ブロック5】	国際市場指向型農業地域ブロック
対象県	Presidente Hayes
目的	柑橘及び乳製品を中軸とする自立性の強い輸出市場向け地域農業ブロックの形成。

c) 開発戦略プログラム/プロジェクト

上述の開発戦略を具体化するとともに、本総括篇 3.3 節や本編第 5 巻で提示される「クラスター戦略」を支援する目的で以下の農業開発プログラムとプロジェクトを提案した。

i) 産地形成推進支援プログラム

- (1.1) 主要穀物増産支援プロジェクト
- (1.2) 綿花生産支援プロジェクト
- (1.3) 非伝統輸出作物(青果物)増産支援プロジェクト
- (1.4) 非伝統畜産物生産支援プロジェクト
- (1.5) 東部地域有用樹種生産支援プロジェクト
- (1.6) 産地形成のための地方市場整備プロジェクト
- (1.7) MAG 農業試験・研究機関における研究成果の統合活用化プロジェクト

ii) 農畜産物輸出促進支援プログラム

- (2.1) 植物防疫体制整備プロジェクト
- (2.2) 家畜衛生管理強化プロジェクト

(2.3) 食肉有害成分分析強化プロジェクト

iii) 農業生産者組織及び農業協同組合強化支援プログラム

(3.1) 農業協同組合支援プロジェクト

(3.2) 小農参加型農業・農産加工振興実証プロジェクト

iv) 農業融資プログラム

(4.1) 作物別融資プロジェクト

(4.2) 農協向け融資プロジェクト

(4.3) 作物保険プロジェクト

d) 優先プロジェクトの提案

- 優先性の評価基準

農業開発戦略では、上述のように4つのプログラムと15のプロジェクトを提案した。提案したプロジェクトのうち以下の質的な条件を満たすものをアクションプラン(2001~2006年)向けの優先案件として選択した。

MAGの農業政策への寄与効果が高く、現在進行中または計画中のプロジェクトを支援し、相互に効果的に機能するもの。

比較的少ない投入で輸出競争力強化のための効果が高く、過去の調査でその効果が実証されているもの。

多国間農業交渉など農業を取り巻く外部条件の変化に対応する上で、重要と評価されるもの。

クラスター開発戦略を主眼とする本経済開発調査の目的に沿い、将来の経済開発投資の布石として重要と評価されるもの。

- 優先プロジェクト

上記の評価基準を満たし、2006年までに優先的に実施されるべきプロジェクトは次のとおりである。

表 6 優先プロジェクト

Program / Project	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Implementation Agency
	2001-3	2004-6	2007-10	>2011	
1 産地形成推進支援プログラム					
1.1 主要穀物増産支援プロジェクト					DGP-CRIA
1.2 綿花生産支援プロジェクト					DGP-DEAG
1.3 非伝統輸出作物（青果物）増産支援プロジェクト					DGP-DC-DEAG
1.4 非伝統畜産物生産支援プロジェクト					DGP-S.S.E.G
1.5 東部地域有用樹種生産支援プロジェクト					DGP-S.E.R.E.N
1.6 産地形成のための地方市場整備プロジェクト					DGP-DC
1.7 MAG 農業試験・研究機関における研究成果の統合活用化プロジェクト					DGP-DIA-CRIA-IAN
2. 農畜産物輸出促進支援プログラム					
2.1 植物防疫体制整備プロジェクト					DGP-DDV
2.2 家畜衛生管理強化プロジェクト					DGP-SENACSA
2.3 食肉有害成分分析強化プロジェクト					DGP-S.S.E.G
3. 農業生産者組織及び農協強化支援プログラム					
3.1 農業協同組合支援プロジェクト					DGP-INCOOP
3.2 小農参加型農業・農産加工振興実証プロジェクト					DEAG-INCOOP
4. 農業融資プログラム					
4.1 作物別融資プロジェクト					DGP-DDV
4.2 農協向け融資プロジェクト					DGP-SENACSA
4.3 作物保険プロジェクト					DGP-S.S.E.G

優先プロジェクト (2001-2006)

CRIA: Centro de Investigación Agrícola, DGP: Dirección General de Planificación,
 DC: Dirección de Comercio, DDV: Dirección de Defensa Vegetal, DEAG: Dirección de Extensión Agrícola
 DIA: Dirección de Investigación Agrícola, SENACSA: Servicio Nacional de Salud Animal,
 S.S.E.G: Sub Secretaria de Ganadería, SEREN: Secretaria de Recursos Natural
 INCOOP: Instituto Nacional de Cooperativa

3.2.3 工業部門

(1) 現状認識を踏まえた課題

1) パラグアイ工業の現状

パラグアイの製造業の GDP に占める割合は、1990 年代を通じて 16% から 14% へと減少傾向にある。メルコスールでの大国であるブラジルとアルゼンティンでは、約 25% 前後を占め、ウルグアイでも 21~23% となっている。パラグアイの工業水準は、他のラテンアメリカ諸国と比較しても、低い割合に留まっている。特にメルコスール発足後の 1996 年~97 年には、工業部門は実質レベルでマイナスの成長になっており、91 年から 98 年までの平均成長率は 0.8% と、同時期の GDP 成長率 2.5% を大きく下回っている。パラグアイ経済における重要性が、益々低下しているのが現状である。

大国に挟まれた内陸の小国であることから、パラグアイは基本的に開放政策を維持しており、歴史的に積極的な工業化政策は採っていない。1980 年代のイタイプ・ダム建設を契機に、電気・金属加工業関連の発展が見られ、また鉄鋼・セメント等の国営企業も開始された。しかし 1990 年代に入ってから、技術的な進展も無く取り残された形になっている。

a) 生産構造

表 6 から明らかなように、食品と飲料を合わせると工業部門の付加価値額の約半分を生産しており、その中でも食品加工が工業全体の 38% を占め、パラグアイの主要な産業となっている。重要性から見ると、食品に次いで木材加工が 14%、繊維産業（皮革製品を含む）が 9% と続いている。これらの業種で工業 GDP の約 3/4 を占めており、資源加工型、特に農産加工が主体であることがわかる。

表 7 工業部門(付加価値、雇用)、1997

産業分類	付加価値額 (1,000ドル)	全体比 (%)	雇用数	全体比 (%)
31 Food, Beverage & Tobacco	737,093	50.9	30,527	16.8
32 Textile, Leather & Shoes	131,462	9.1	63,652	35.1
33 Wood & Furniture	202,595	14.0	21,630	11.9
34 Paper & Printing	97,890	6.8	7,382	4.1
35 Chemical & Petrochemical	76,126	5.3	7,100	3.9
36 Non-metallic Minerals	76,420	5.3	18,939	10.4
37 Basic Metal	2,734	0.2	3,467	1.9
38 Metal Products & Machinery	13,588	0.9	9,769	5.4
39 Other Manufacturing	2,953	0.2	19,103	10.5
小計	1,340,861	92.6	181,570	100.0
Handicrafts (Difference)	107,272			
計	1,448,132	100.0	181,570	100.0

出所: 付加価値額 ... 中銀

雇用数 ... 企画庁 Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos

食品加工業は近年大きく成長しているリーディング産業である。パラグアイの農産物は基本的に輸出指向であるが、その加工品は主に国内市場向けで輸出は限定されている。1990年代に生産が増加しているのは、乳製品、パン・菓子類、飲料、タバコ類で、これらは所得弾力性の高い商品であるが、輸出競争力は不十分である。一方、食肉、小麦粉、砂糖などのコモディティ商品は競争力を有している。

木材加工は、1990年代を通して生産量が伸びているものの、付加価値の高い家具製造は金額ベースで増えていない。また皮革産業の中では、革なめしが1990年代初めに伸びているものの、製靴業は変化が見られない。これらの産業では、メルコスールの進展に伴い、加工度の低い製品へと需要がシフトしていることが窺える。更に、繊維産業については、1991年にピークを打った後、生産は大きく減少している。小農の主要作物である綿花の生産の問題と90年代の金融危機の影響を最も大きく受けている。

雇用に関しては、工業部門は全体の10%を担っており、繊維と皮革産業がその内の約1/3の雇用を吸収している。食品産業および木材加工業、そしてセメント・窯業などの非金属部門がそれに次いでいる。

b) 規模および地域の分布

1997年の工業センサスによると、全国に約12,000社の製造企業の存在が確認され、その内の約3,000社が7人以上の従業員を雇用している。100人以上の大企業は2%で、ほとんどの製造業が中小零細企業である。

表 8 企業規模

	Definition by no. of workers	% of establishments
a) Micro enterprises	1-6 人	79%
b) Small enterprises	7-19	13%
c) Medium enterprises	20-99	6%
d) Large enterprises	100 以上	2%

出所: 1997 National Industrial Census

また本社の地域的分布は、アスンシオンに 37%、セントラル県に 24%となっており、この首都地域に 61%が集中している。続いて、カアグアス県、アルトパラナ県、イタプア県の順である。首都圏に集中しているのは、地方におけるインフラの整備が不十分なことが主な原因となっている。

2) 工業開発の阻害要因

a) 投資の低迷

投資法の制定、原材料・中間財の輸入にかかわる各種のインセンティブが用意されているにもかかわらず、外国投資および国内の投資が低迷している。国内の中小企業にはこれらの優遇措置の認識も不十分である。1994 年に工業開発基金 (FDI) が設置されているが、金融へのアクセスは非常に限定されており、必要とされる設備の更新、技術導入の大きな障害になっている。高金利、長期の設備資金借入れの難しさが問題である。

外国からの投資については、これまで主に穀物関係、商業・サービスが中心で、工業投資は非常に限定されてきた。周辺国に比べて優遇措置がとられているにもかかわらず外国投資が伸びていない。投資環境として基本的な条件となるのが、先ず政治的安定、そして透明で一貫した経済政策である。パラグアイでは、法 60/90 の適用を受けても実行されない案件が多いが、その理由として、手続きにかかわるビューロクラシーおよび不正の問題などが指摘されている。他方マキラ法が制定され、最近では施行規則等も整備されつつある。マキラ制度については、メルコスール内でのマキラドーラ製品の扱いがクリアーになること、そして制度の透明性が求められる。

b) 原料としての一次産品の生産と供給の問題

パラグアイ工業の大きな割合を占める農林畜産物の加工産業において、最大の問題は原材料の調達にある。農畜産物の生産面と加工用原料の確保の両面に問題があり、最も有望視されているにもかかわらず、これまでのところはかばかしい成果をあげることができない状況である。繊維産業においては、原料の生産・調達の問題から深刻な打撃を受けており、また木製品については、将来の原料枯渇が最大のボトルネックとなっている。

c) 労働力の問題

パラグアイの最低賃金は隣国のブラジルと比べて割高な状況にある上、労働法により雇用条件が企業側に厳しいことから、外国資本の大企業においても正職員を極力少なくし、臨時雇用あるいは外部からの調達にする傾向にある。中小企業においては、インフォーマルな雇用形態が多く見られる。また、初等・中等教育の問題や職業訓練が不十分なこともあって、労働者の質は一般的に低いレベルにとどまっている。さらに、技能工レベルおよび中間技術者は圧倒的に不足の状態にある。

d) 技術導入と品質の問題

1990年代における金融問題もあり、全般的に生産設備の老朽化が進んでいる。国内における輸入品との競争、更に輸出競争力を高めるためには、製品の品質向上とそれを達成する技術の導入が欠かせない。国内投資の停滞と相俟って、これらの努力がごく一部の企業のみに限定されている。一般的に品質に対する認識が低く、要求される技術基準についての知識も不十分である。

e) マーケティングの弱さ

ごく一部の輸出マインドのある企業を除いて、パラグアイの企業は国内指向であって、しかも市場のニーズを汲み上げる努力を行っていない。国内・海外のマーケットを問わず、市場のニーズとトレンドを把握し、競争力のある商品を開発し提供することが重要である。市場情報と商品開発、そして販路の確保というマーケット指向の経営戦略が欠如していることが多い。

3) 輸出可能性

最近の輸出入の動向から浮かび上がる輸出競争力のある製品は、農業生産物とその加工品に集中している。工業製品の中で競争力があると判断できるのは、以下の品目である。

a) 畜産加工品

近年、冷凍牛肉から冷蔵品の輸出が伸びてきており、輸出先は近隣諸国にシフトしているが依然として競争力を持っている。乳製品は、現在のところ輸出されていないが、これは主に検疫制度の問題に依るもので、実際の潜在力はあるものと判断される。

b) 野菜・果実加工品

野菜製品は全般に競争力が落ちてきている。採油用の種子類(大豆、ヒマワリの種、菜種等)

は順調であるが、加工品の大豆油の輸出は減少し、精製大豆油の輸入が増えている。キャッサバ澱粉の輸出が最近では伸びてきている。

c) 木製品

木材製品については、合板や寄木の床材等の生産および輸出が伸びているが、森林面積の減少が著しく、原料の確保が大きな問題となっている。

d) 繊維製品

綿花の生産減少に伴って、綿糸や綿織物の輸出も大きく減少しており、生産の回復が大きな課題である。一方、縫製品の輸出は順調に伸びており、安い労賃を活かした産業として、新しく出来たマキラドーラの対象として有望である。特に、中央県には既にアルゼンティンの企業が進出しており、アルゼンティンの市場へ製品を輸出している。

e) 金属製品

これまでのところ、金属製品の輸出は ACEPAR 社の鉄筋などの他は特に見るべきものもない。しかしながら、パラグアイの主要産業である農業にもまたその加工においても、多くの機械や設備が用いられていて、それらのメンテナンスや補修部品の生産は大きなマーケットであり可能性がある。更に、豊富な電力を活かした電気炉の導入や現在行われている木炭銧の技術改良と商品開発によって、新たな可能性も考えられる。

(2) 戦略

パラグアイにおける人口増加を吸収し、更に持続的な高度成長を実現するためには、集中的な工業化を進めていくことが欠かせない。そのためには、a) 外資を積極的に導入し工業化の核とすることと、b) 国内の比較優位を活かした工業化、の二通りのアプローチが考えられる。両者を同時に進めて行く事が望ましいが、阻害要因の一つとして触れたように、投資環境としての基本条件が満たされていない現状から、ここでは後者の農産加工を中心とした輸出競争力強化を戦略の基本構想としてとらえることにする。マキラドーラ等の外資導入策については、一般的競争力阻害要因の克服戦略の中で取り上げられる。

1) 農産加工を中心とした付加価値の創造

パラグアイの比較優位は農林畜産業にある。しかし農産品の生産だけでは得られる付加価値に限度があり、高度の経済成長を達成することは不可能である。農産品の比較優位を活かし、

農産加工品の輸出競争力を強化することが、最も可能性の高い開発戦略となるであろう。パラグアイ製品の付加価値を高め農業とのシナジー効果を生み出すためには、まずポテンシャルのある製品の市場性を十分に検討することが肝要である。次に、パラグアイ産の農産品の特長を市場のニーズに結びつけることによって、商品の差別化を図っていく。そして、生産連鎖に沿って、原料の生産から最終製品にいたるまでの生産システムを組織・統合化し、競争力を生み出していくことが大事である。このような戦略は、「クラスター開発戦略」と呼ばれ、具体的な製品群に対応した議論が別途で検討される。

2) 国内投資の促進

政府は制度金融や投資優遇措置を設けているのであるが、それらの情報が不十分であったり、金融面での問題などから実際のアクセスは限定されたものとなっている。特に中小企業や地方の企業にとって、これらの活用は難しいものとなっている。政府はこれらの情報を十分に提供し、後に述べる相談窓口等を通じて企業の利用を促進すべきである。投資インセンティブの利用促進活動と同時に、手続きの迅速化と透明性を増すことによって、ビューロクラシーの改善を進めるべきである。また長期的には、新技術の導入・設備更新に必要な長期低利の融資を拡充することが求められる。

特に国内投資を促進するために、次の2つのプロジェクトを提案する：

- a) 投資インセンティブの利用促進
- b) 技術導入・設備更新のためのツー・ステップ・ローン

3) 品質・生産性の向上

国内市場での輸入品との競争においても、また海外の輸出市場においても、製品の品質と価格は競争力の最も重要な要素である。経済の国際化、メルコスールの実現によって、すべての商品が輸入品との競争にさらされる状況にある。また、パラグアイの国内市場は小さいため、規模の経済を活かして経済性を追求するためには、海外への輸出も同時に狙う必要がある。従って、品質と生産性においてグローバル・スタンダードを達成することが、ボーダーレスとなった市場で生き残るために必要不可欠となってきた。

品質と生産性の向上のために既にいくつかの努力がなされているが、まだその活動は十分でなく、企業の競争力強化のために十分機能しているとは言えない状況にある。工業化政策の一環として、これらの活動を拡充強化すべきである。品質と生産性の向上という観点から、以下のプロジェクトが実施されることを提案する：

- a) 工業標準化プロジェクト
- b) 品質・生産性センターの設立
- c) 品質管理の普及促進

d) 技術情報システムの構築

さらに、海外市場での信用を獲得するためにも、ISO9000 の取得を積極的にすすめるべきであろう。ウルグアイの工業会議所では、1996 年より ISO9000 取得のための技術支援を行っており、1999 年までに ISO9000 取得企業の数 を 99 社までに増加させている。

4) マーケティング活動の強化

新規の海外市場を開拓するためには、市場調査と商品開発がキーポイントである。民間企業のそのような活動を支援するために、PROPARAGUAY あるいは商工省が、まずクラスター戦略の対象となった商品の海外市場調査を実施することを提案する。そしてその情報は、商工省の地方支部または各県の県庁事務所で、アクセスが可能な状態にすることが重要である。

まだ市場マインドを持っていない多くの企業家の教育も含め、次の 2 つのプロジェクトを提案する：

- a) 戦略クラスターの主要製品についての海外市場調査
- b) マーケティング活動への企業家のオリエンテーション

5) 工業統計の整備と企業向け相談窓口の設置

これまでに述べた 4 つの工業戦略分野は、競争力を強化するための民間企業の活動に主眼を置いている。最後に、これらを支援するために政府がやるべきこととして、政策策定に欠かせない工業統計の整備と、企業家、特に地方の企業家との情報の接点となる「相談窓口」を戦略クラスター毎に、また各県の県庁内に設置することを提案する。積極的な工業政策を立案し、民間セクターの競争力を強化していくためには、これらの基本的な支援活動が不可欠である。

3.2.4 交通インフラ部門

(1) 現状認識を踏まえた課題

1) 交通インフラの現状

a) 全般

パラグアイにおいては、1992年にJICAが作成した総合交通計画（ETNA計画2010）にそって交通インフラの整備を進めてきており、特に道路については順調に整備が進んでいる。港湾についてもビジェタ港、コンセプション港が整備され、パラナ川沿いの民間港もかなり整備された。ただし、鉄道についてはほとんど手が付けられていない状況であり、現在は一部で運転されているのみである。

一方、交通流動については前回のマスタープラン以降、大きな変動が見られた。ETNA計画2010における農産品生産量の推計値と実績値との比較を表8に示す。大豆は予測を上回る生産量を示したが、その他の品目は推計値をかなり下回る結果となり、特に綿については1997年の生産量が干ばつの影響で落ち込んだこともあり、極端に下回る結果となった。その結果、大豆を運搬する主要交通手段である水運が増大し、港湾・水路整備の重要性が高まってきた。

表9 農産品生産量の変化

年度	実績値(Ton)				ETNA推計値(1000Ton)			乖離 (A)/(B)
	94	95	96	97 (A)	1990	2000	1997 (B)	
小麦	375,679	208,617	543,435	400,189	453	1171	956	0.419
トウモロコシ	461,664	816,167	654,074	1,055,661	1,081	1,909	1,661	0.636
大豆	1,795,792	2,212,109	2,394,794	2,670,003	1,497	2,279	2,044	1.306
砂糖きび	2,799,318	2,576,000	2,736,000	2,795,000	3,284	4,844	4,376	0.639
綿	379,877	461,239	329,751	139,096	539	885	781	0.178

パラグアイにおける交通インフラの整備を考える場合、ハード面の整備とともに、各輸送機関の管理方法や財源手当などのソフト面の強化による効率化を通して、再投資の促進や施設改善を図ることも必要である。パラグアイは南米諸国の中でもインフラ整備が遅れている国の一つであり、メルコスールの枠組みの中でその地位を確保していくためには、今後とも積極的なインフラ整備が必要である。そして、そのためには政府と地方公共団体、公共と民間の役割分担を明確にしながら、効率的なインフラ整備を進めていく必要がある。

b) 道路

道路整備は懸命な努力にもかかわらず、量、質ともまだまだ足りない状況にある。道路に関する現況の問題点を整理すれば以下ようになる。

- ・舗装道路の割合が低い。
- ・道路の機能分類が明確でない。
- ・ポリヴィア方面に通じる道路整備が遅れている。
- ・維持管理が不十分である。

そして、これらの問題点の多くは財源の不足から来ていることが明らかである。必要となる維持補修費は道路の種類、維持補修の内容によって異なってくるが、たとえば、公共事業・通信省（MOPC）が想定している単価を用いて、適正な維持補修費を算定すると以下のように年間 66 百万ドルが必要となる。しかし、実際の予算額は 1999 年時点で約 10 百万ドルであり、必要額の 1 / 6 に過ぎない。

c) 港湾・水路

前述したように、大豆の輸出量の増加によって水運の重要性が増大している。ただし、パラグアイ川においては水深 / 幅員の不足、航路線形の不良により船団の解体が必要となり、このために余分な日数を必要とするとともに、渇水期には積載量の低減が行われ、効率的な運航が阻害されている。また、水深の不足は浚渫船の不足も原因となっており、アルゼンティンから浚渫船を借りているが追いつかない状況である。

d) 鉄道

首都アスンシオンとエンカルナシオンを結ぶカルロスアントニオロペス鉄道（FCPCAL: Ferrocarril Presidente Carlos Antonio Lopez）は 1861 年に開設された。1910 年代に機関車、客車、貨車、レール等の更新がなされたが、その後近代化のための投資が等閑にされたため、施設が老朽化し、道路輸送と競合することが出来ず、需要も減少の一途を辿ってきた。1990 年代初頭にヤシレタダムによる一部区間の水没補償によって路線を付け替え、施設の更新を図る機会もあったが、実現しないまま、全線の貨物運行は停止した。現在ではアスンシオン～イパカライ間の観光旅客輸送が週 1 便行われているだけである。

FCPCAL の衰退は、道路輸送に互して輸送シェアを確保する努力と投資を怠り、その結果サービスの質（低い輸送速度、事故の頻発）が低下し、ますます需要を失うという悪循環に陥ったためである。この悪循環を断ち切って鉄道を復活させるためには既存の組織と施設にとらわれない思い切った計画と投資が必要であろう。

e) 組織及び制度

パラグアイにおける交通関連組織、運営に関する課題を整理すると以下の 4 点にまとめるこ

とができる。

- 足りない公共投資

パラグアイにおける社会資本整備の立ち遅れの原因は公共投資水準の低さにある。その主な財源が税金であるため、経済が発展すれば社会資本整備水準は向上し、社会資本整備が進めば経済が発展するという関係にある。

- 道路管轄主体の集中

パラグアイの道路は一部を除いて MOPC が全てを管轄している。財政規模の小さい地方公共団体にすべてを任せることが困難であることは明らかであるが、MOPC が全てを管理することもまた不可能であり、その結果として、地方における道路整備の遅れを招いているといえる。国道、県道、地方道、農道という道路分類を明確にするとともに、地方公共団体における道路計画・管理組織を充実させ、権限を分散化することが必要である。

- 管理基準（計画基準）の不徹底

交通インフラ、特に道路延長が増加するにつれて、その維持管理にかかる費用や時間が増大することになる。パラグアイにおいては道路に関する設計基準は基本的にブラジルのものを用いている。しかし、それも国道クラスのみであり、地方道についてはほとんど考慮されていない。道路種類別の計画・設計基準を持つとともに、維持管理基準を明確にすることが必要である。

- 情報管理の遅れ

交通計画を立案するためには、現在の施設状況や利用状況を把握しておくことが必要である。ただし、今のところは一元的な情報管理をしていないために、情報が断片的であったり、データ相互に矛盾が生じていたりするケースが見られる。定期的に必要な情報を収集する作業と、情報管理という面に着目した組織の整備を検討することが必要である。

2) 需要展望

a) 旅客需要

県間の総旅客流動は、1997年の74,000人から2010年には100,000人と1.36倍になると予測される。特に、自動車による移動の増加率が高く、自動車台数も2倍以上になる。

表 10 県間旅客流動

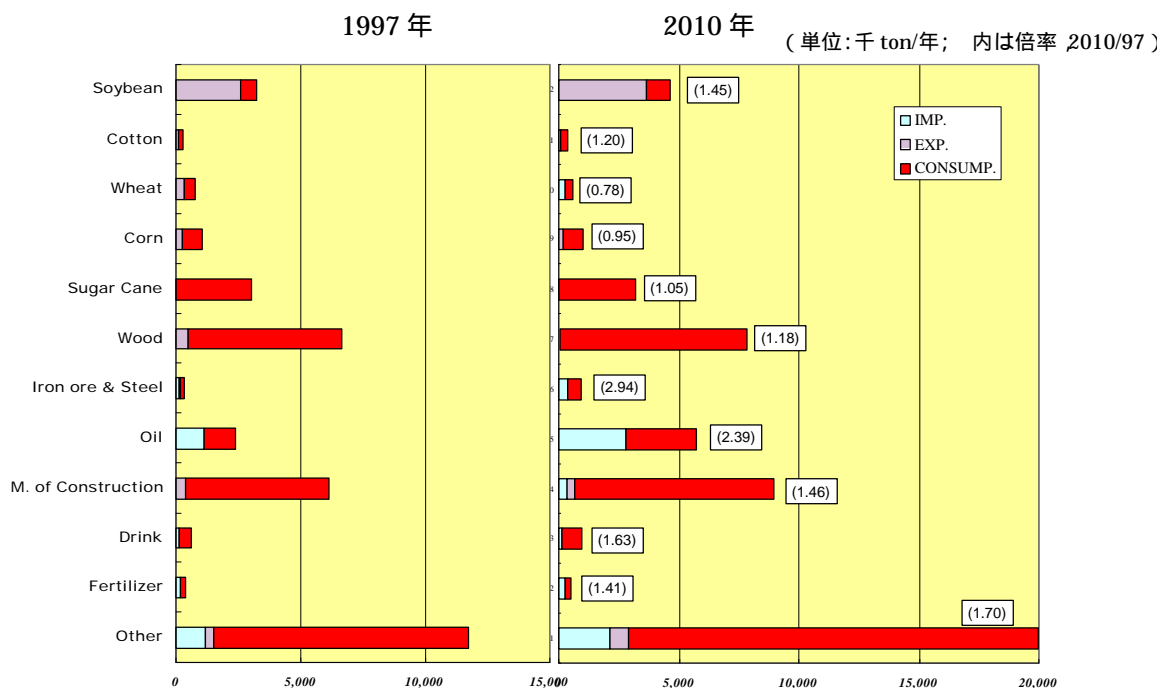
		1997	2010	2010/1997	
Population	Number of persons	5,095,666	6,980,321	1.37	
Number of passenger cars	Number of cars	241,787	571,691	2.36	
Total flow of passengers	Persons/day	73,869	100,603	1.36	
	Cars	Persons/day	19,011	41,455	2.18
		Cars/day	7,760	16,920	
	Bus	Persons/day	54,858	59,148	1.08
		Cars/day	2,032	2,191	
	Railway	Persons/day	0	0	-

(注) 平均乗客数 Cars: 2.45 人/台 Bus: 27.0 人/台

b) 貨物需要

貨物需要を運ぶ交通需要としては、1997 年の 36,469 千トンから 2010 年には 54,592 千トンと 1.50 倍になる。このうち、国際輸送となる輸出货量 + 輸入量は、7,141 千トンから 11,267 千トンと 1.58 倍になり、総交通需要に占める国際輸送の割合が 19%から 21%に増加し、国際輸送の重要性が向上する。さらに、輸送距離を考慮すれば、その重要性はもっと高いはずである。

図 2 品目別の交通需要量の予測



c) 国際物流

上記予測に基づく最終の輸出国、輸入国への貨物量を表 10 に示す。輸入先は、ブラジル、アルゼンティンからの割合が増加する。中南米からの割合が増加しているのは、石油、原油の輸入先としてコロンビアを考慮したためである。輸出先は、欧州、北米への割合が少し増加するが、基本的にはブラジル、アルゼンティンの割合が多い。

i) 輸送手段

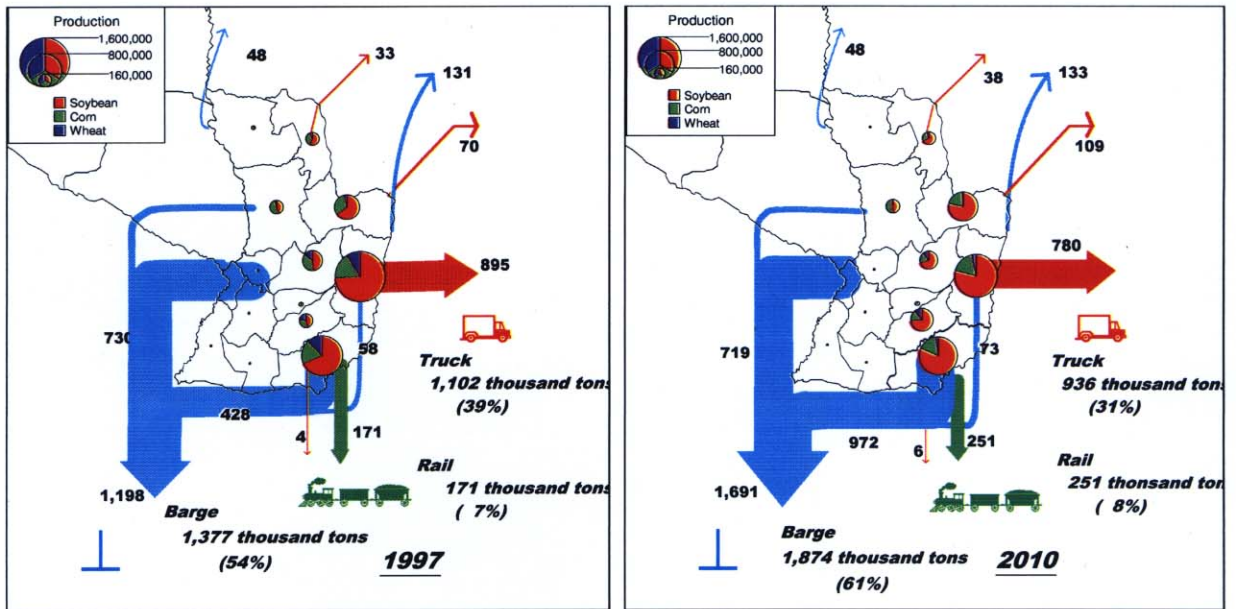
輸送手段としては、基本的には一部を除いて現在と変化はないものと考えられる。変化するのは、穀物輸送がさらに水運に依存することである。図 3 に主要穀物の生産量と輸出ルートの変化を示した。

これをみると、水運の需要が多くなること、パラグアイ川より生産地に近いパラナ川を利用する割合が多くなることが予測される。

表 11 輸出入先

	1997				2010			
	Import origin		Export destination		Import origin		Export destination	
	(1000t)	(%)	(1000t)	(%)	(1000t)	(%)	(1000t)	(%)
Brazil	737	27.1%	1,903	43.1%	1,706	27.3%	2,012	40.0%
Argentina	1,058	38.8%	612	13.9%	2,755	44.1%	621	12.3%
Uruguay	75	2.7%	42	1.0%	119	1.9%	28	0.6%
Chile	40	1.5%	27	0.6%	73	1.2%	44	0.9%
Bolivia/Peru	1	0.0%	65	1.5%	1	0.0%	89	1.8%
Central and South America	131	4.8%	279	6.3%	351	5.6%	361	7.2%
North America	135	5.0%	141	3.2%	335	5.4%	142	2.8%
Europe	164	6.0%	1,255	28.4%	313	5.0%	1,654	32.9%
Asia/Australia	277	10.2%	85	1.9%	539	8.6%	64	1.3%
Africa / Middle East	20	0.7%	5	0.1%	49	0.8%	11	0.2%
Not clear	87	3.2%	0	0.0%		0.0%		0.0%
Total	2,725	100.0%	4,416	100.0%	6,241	100.0%	5,026	100.0%

図 3 主要穀物の生産量と輸出ルート



ii) バイオセアニック道路の影響

バイオセアニック道路が整備された時の影響は、アジア、オセアニア方面との貿易が影響を与えると考えられる。アジア、オセアニアへの輸出は、大豆、小麦の穀物が90%を占めており、ビジェタ港から水運でアルゼンティンを経由するルートとエステ市から陸送でブラジルの港へアクセスし、そこから水運で運ばれるルートが半々である。穀物の重量ベースの単価を考えれば、陸送でアンデス越えをし、アントファガスタ港から輸出するルートへの転換はコスト的には考えにくい。

逆に、アジア、オセアニアからの輸入品目は、多岐にわたるが、主要製品としては電気製品、車両関連製品（車両含む）、玩具類、金属機械類、肥料である。これらの製品のパラグアイへの輸送手段割合は、陸送（トラック+鉄道）62%、水運27%、航空機11%である。このうち、陸送は36%がエステ市からブラジルの港湾を利用するルート、19%がプエルトファルコンからアルゼンティンを経由しチリの港湾を利用するルート、残りの7%がエンカルナシオン市から鉄道、トラックでウルグアイ、アルゼンティンの港湾を利用するルートとなっている。バイオセアニック道路が整備されると、比較的重量ベース単価の高い電気製品や玩具類などは、大西洋側の港湾を利用せず、アンデス越えのルートを利用することが予測される。

表 12 アジア、オセアニアとの貿易量 (1997)

輸出				輸入			
品目	輸出量 1000t	割合 %	CIF価格 Us\$/t	品目	輸入量 1000t	割合 %	FOB価格 Us\$/t
材木関連	42	49.4%	592	電気製品	56	20.2%	2,419
油量種子	35	41.2%	299	車両関連	48	17.3%	4,310
その他	8	9.4%	2,067	機械製品	45	16.2%	2,187
				玩具類	35	12.6%	2,322
				金属機械	11	4.0%	737
				肥料	8	2.9%	1,483
				その他	74	26.7%	2,296
合計	85	100%	501	合計	277	100%	2,566

出所：税関データ

(2) 戦略

1) 基本方針

パラグアイ経済を活性化させるために交通インフラの果たす役割は、物や人の移動を容易にさせることによって、地域の経済活動を活発化させることにある。その役割を考えると、交通インフラ整備の基本方針は、現在は不足している交通インフラを整備拡充すること、既にある施設の維持管理を徹底させること及びこれら施設整備、維持管理に係る資金及び人を確保することにあるといえる。具体的には以下に示す9項目に集約される。

- ・ 輸出回廊の整備
- ・ 国内モビリティの向上
- ・ 農道整備
- ・ 物流支援輸送インフラの整備
- ・ 道路維持管理の強化
- ・ 水上輸送規則の改善
- ・ インフラ整備の分権化
- ・ インフラ整備の財源確保
- ・ 鉄道の有効利用

2) 主要プロジェクトとコスト積算

a) 輸出回廊の整備

パラグアイ経済を発展させるためには輸出振興が不可欠であり、そのための交通インフラ整備が重要である。

道路網については国内の幹線道路となる国道及び県道を整備する必要があり、2020年までに国道網9,400km（舗装率100%）、県道網12,000km（舗装率20%）の整備を推進する。図5に提案幹線道路網を示す。国道は従来の国道を原則踏襲しているが、チャコ地方における道路網を追加するとともに、南部については既存の国道相互を連絡する道路を新たに国道として提案している。

図5 提案幹線道路網

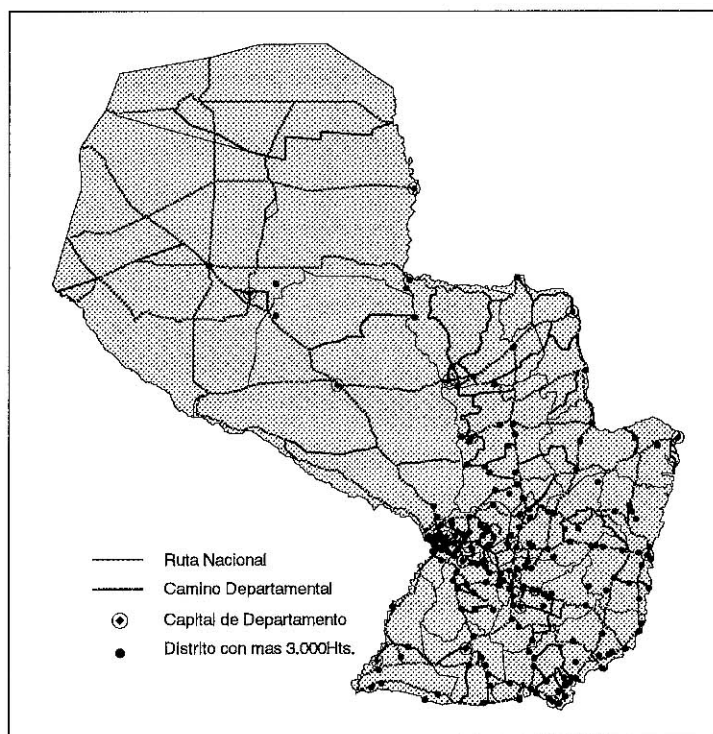


表13 幹線道路網必要整備量

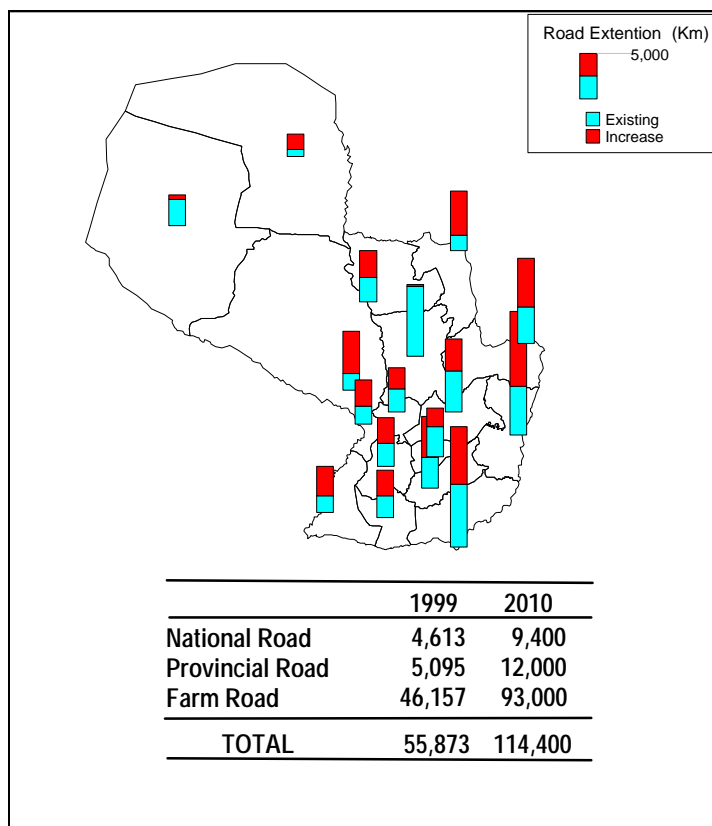
	現況			計画			整備量		
	国道	県道	計	国道	県道	計	国道	県道	計
舗装(km)	2,584.8	788.0	3,372.8	9,400.0	2,400.0	11,800.0	6,544.5	1,894.0	8,438.5
未舗装(km)	1,904.9	4,438.7	6,343.6	0.0	9,600.0	9,600.0			
計(km)	4,489.7	5,226.7	9,716.4	9,400.0	12,000.0	21,400.0			
舗装率(%)	57.6	15.1	34.7	100.0	20.0	55.1			

c) 物流支援輸送インフラの整備

物流機能を効率化するためのトラックターミナルの建設をシウダデルエステ及びイバカラに提案する。これらのターミナルの機能は荷物の積み替え施設、物流情報の提供機能等を持つものとする。また、パラグアイ農家戸数の80%近くを占める小規模農家については組合方式で集荷、輸送を行っているものの、集荷施設や保管施設容量に限界があり生産量が伸び悩んでいる。集荷施設や産地サイロの拡大による生産量拡大支援を提案する。

一方、生産地から幹線道路に至るまでの地方道（農道）整備も物流支援のためには必要となる。MOPC の資料によれば、農道として機能している道路は約 46,000km あるが、そのほとんどは未舗装である。当面は 15,000km 程度を幹線農道として改良することを提案する。これらの農道をすべて早急に整備し、舗装することは財源の問題もあり不可能に近いが、受益者負担の原則から役務提供や、出荷額の何%かを農道整備の財源に充てるなどの制度及び整備のための組織作りも同時に必要となろう。

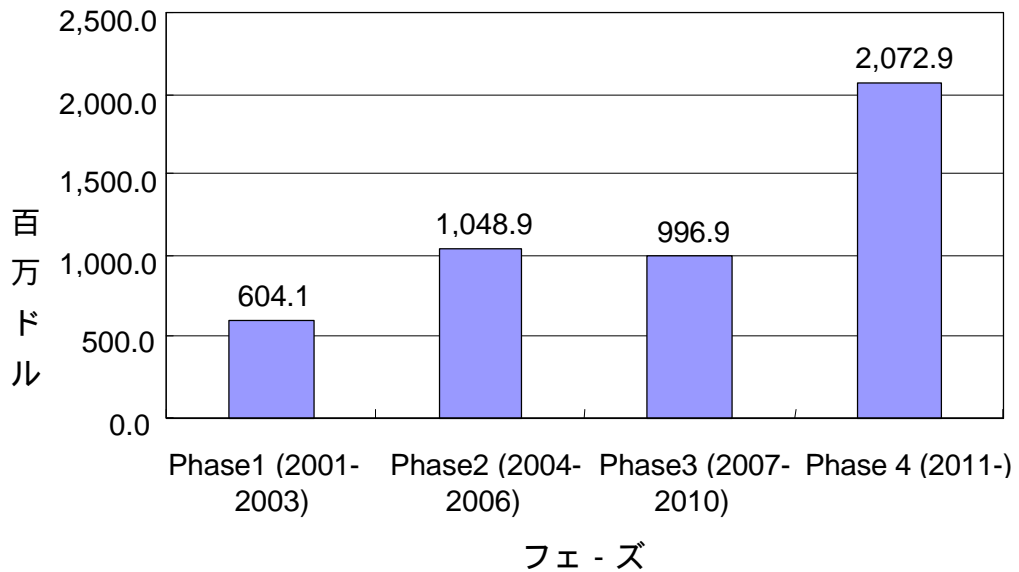
図 6 県別必要道路延長



d) 投資計画

必要投資額算定結果を図 7 に示す。すでに進行しているプロジェクトはそのスケジュールを受けるものとし、残りのプロジェクトについては各フェーズの投資額配分及び重要性を勘案して設定した。

図 7 フェーズ別投資額



3) 組織・制度に関する提案

組織・制度に関する提案は 1992 年全国総合交通計画でも提案されていたが、ほとんど実行されていない。交通インフラの整備には多大な費用と時間を要するため、継続的な管理体制や制度が必要である。

a) 交通インフラ維持管理機能の強化

道路の建設・維持補修に関わる権限は一部を除いてそのほとんどを MOPC が管轄している。しかし財政や人的資源の問題から、現在においても地方における道路についてはほとんど手が着けられていない状態である。したがって、今後増大する交通インフラをこれまで通り MOPC が一手に管理することは不可能であり、組織の改編を提案する。

現在、MOPC において交通全般の計画立案を担当している部局としては総合運輸計画局 (OPIT) があるが、十分に機能しているとはいえない。年間予算の 90% 近くを道路部門で占められている現状においては、港湾や鉄道プロジェクトはなかなか実行されにくい。将来的な水運の役割の上昇や大量輸送機関としての鉄道の重要性を考慮すれば、交通を全体的に把握し、適正な役割分担のもとで各交通施設の整備を提案できる組織の拡充が必要である。一方、県道や地方道 (農道) についてはその管轄権を地方に移譲し、効率的な管理を行うことが望ましい。その際には地方における道路計画や維持補修を担当する部局の整備が必要である。

組織の整備とともに技術的な基準の整備と情報管理の徹底が重要である。技術的な基準としては道路の幾何構造に係る基準及び維持管理に係る基準が必要である。また、現在の道路状況

や交通状況を把握することが優れた計画を立案する前提である。正確な情報は整理された組織体系の中で整備されるものであり、組織の再編とともに情報管理制度の確立を図ることが必要である。情報は1回収集すればよいというのではなく、定期的なアップデートが重要である。主要なデータについては情報作成主体、管理主体を明確にした上で定期的なアップデート体制を確立する必要がある。

b) 財源の確保

交通施設は社会基盤として重要な役割を果たす一方で、莫大な費用を要するものであり、その建設・維持補修に必要な資金を適切に確保することが非常に重要である。公共投資の財源の種類としては、主に以下の4種類に大別することができる。

- ・ 一般財源
- ・ 特定財源
- ・ 海外からの援助
- ・ 国債

交通インフラの整備は国の経済発展を支えるとともに、国民の生活環境をも向上させる効果を有するものであり、交通インフラの整備財源としてはどれを用いてもその正当性はある。しかし、限られた財源の中では限界があるため、受益者負担の原則に則って交通インフラ整備の特定財源を確保することが提案される。すなわち、道路整備には道路利用者や沿道住民、港湾・水路整備には港湾・水路利用者や民間港から利用料金や固定資産税の名目で費用を分担してもらうことが適切であると考えられる。パラグアイ経済が好転した段階において導入を検討する価値がある。

c) 輸送業者の育成

パラグアイにおける輸出振興は輸出産業の育成とともに、その輸送を受け持つ輸送業の育成が不可欠である。MOPCに登録されている貨物輸送業者は約800社であるが、そのうちパラグアイの業者は171社で、全体の約1/5に過ぎない。これだけ多くの外国資本が参入している中で、豊かな資金力を持つ外国資本とパラグアイの業者が競争することは容易ではなく、何らかの優遇措置（税制、融資制度）をとって国内業者を育成する必要がある。

3.3 クラスタ戦略

3.3.1 現状認識を踏まえた課題

(1) クラスタ構想

工業セクターは農業に比べて就業者1人あたりの付加価値が大きいので、国民1人あたりのGDPが1万US\$以下の国では、産業における当セクターの構成比を高めることが国を豊かにするための必須の条件である。ところがパラグアイでは、1990年代に入って工業セクターのGDPに占める割合は低下しており、1人あたりのGDPも低迷している。工業セクターのなかで、綿製品や木製品を含めた広義の農産加工業が占める生産高や付加価値の割合は80%近くある。したがってパラグアイでは、経済発展をはかるには農産加工業の振興がきわめて大きな意味を持つ。

農業セクターは大豆や綿花で比較優位があるが、このような原料における優位性を農産加工業が生かし切れていないのは、農業セクターと工業セクターの産業間の連携、工業セクター内の業種間の連携や同業間の連携がうまくいっていないことが主因である。グローバル経済のもとでは、よりよい製品をより安く作るといった単純な競争から、競争力のある製品を生み出す産業基盤の優劣を問う競争に移行している。ここでいう産業基盤とは、直接・間接に関連のある業種や産業の集まり、つまりクラスタのことである。産業競争力はクラスタの生産性の向上にかかっており、クラスタの生産性が長期的な競争力を支える鍵である。

農産加工業の成長は、工業セクターの付加価値だけでなく、農業セクターにとっても農産加工業という市場を大きくする。また、クラスタが成長することによって、資本の吸引力が増し、クラスタの成長力がさらに高まるという循環が生まれる。このような意味から、パラグアイの経済開発にとって、適切なクラスタを形成し、その競争力を強化することはマイクロレベルからのアプローチとして有効な戦略となる。その開発方針として、つぎの3つが重要となる。

1) アグロインダストリーを起点としたクラスタであること

戦略は強みを生かすことによって実効をあげられる。この観点からいえば、パラグアイの強みである農業のポテンシャルを生かして付加価値を高めていくことが有効な手段となる。比較優位のある農産原料を使って、産業基盤のある農産加工業を梃子に工業化を図ることが現実的である。すなわち、農業と工業が一体となったアグロインダストリーをベースにしたクラスタに焦点を絞るべきである。

2) 戦略的に重要なクラスターから始める

農業と工業の両方に関連したクラスターにはさまざまなものが考えられが、クラスターの強化を支援する中央・地方政府の財源や人的資源には厳しい制約がある。一方で、経済を成長過程に乗せることが急務であることから、戦略的に重要とみられるクラスターを選び、優先して取組んでいくことが現実的である。

3) T字型（垂直的・水平的）リンケージの強化をはかる

クラスターをモノのサプライチェーンとしてみたとき、パラグアイの弱点は、関連する業者間の連携が弱いことがあげられる。農産加工品では、原料の生産国が関連業界の垂直統合を図ることによって加工品の競争力を発揮する例が多い。そのために、業界の垂直的な連携を強めることは1つの重要な方向となる。また、川下になるほど規模が小さくスケールメリットが出にくい企業が多いし、政府の支援も手薄になっている。同業間の横の連携を強化しスケールメリットを図ったり、川下業種へ適切な支援を行うことがクラスター開発の2つめの方向となる。

(2) クラスターの選定

アグロインダストリーを起点とするクラスターの選定は、原料生産と加工の両面から行われる。農業セクターでは32種類の農産原料を検討し、大豆、小麦、トウモロコシ、ソルガム、キャッサバ(Cassava)、コットン、オレンジ、メロン、トマト、パライソ・ヒガンテ(樹種の一つ)、牛、豚、鶏の13種類が有望であると判断した。加工面では、生産ポテンシャル(技術・設備・経験の有無)、輸出競争力と付加価値創出力からみるとともに、アグロインダストリーをサポートするクラスターは何かという視点からも判断した。その結果、次表に示す6クラスターを優先的に取組むべきものとして選定した。

表14 クラスターの概要

クラスター名	農産原料	最終製品	製品のターゲット市場	潜在的な品質競争力	潜在的な価格競争力
配合飼料	大豆絞り粕、トウモロコシ、キャッサバ、フスマなど	鶏肉、豚肉、乳製品	メルコスール加盟国ではブラジル、チリ、ボリヴィアが期待できる。そのほか中南米、EU、ロシア等もターゲットになり得る。	やや高い	高い
野菜	トマト	トマトピューレ	短期的には、アルゼンティン北部が有望。長期的にはEU、北米も可能性がある。	ふつう	やや高い
フルーツ	オレンジ	オレンジジュース	そのまま飲むジュースはパラグアイから近いブラジルや一部、アルゼンティンなどが有望。冷凍濃縮オレンジジュースはEUが有望。	やや高い	やや高い

コットン	綿花	綿糸、綿布、 コットンパ ンツ	綿糸や綿布はアルゼンティン、 ブラジルが、コットンパンツは アメリカが有望。	ふつう	やや高い
木材	パラソ・ヒガ ンテ	製材、家具、 建具	製材はアルゼンティン、ブラジ ルが、家具は中期的にはアメリ カやアルゼンティンが期待でき る。	やや高い	やや高い
金属加工	くず鉄、電力、 鉄鋼	電気炉鋼、小 機械、金属製 品	当面国内市場がターゲット。中 長期的には部品製造や小機械、 金属製品でブラジルが期待でき る。	ふつう	やや高い

3.3.2 戦略 (モデルクラスター別)

クラスターのなかで優先順位が最も高かったのは配合飼料クラスターであり、そのため、当クラスターに重点を置いて説明する。

(1) 配合飼料クラスター

1) 狙いと現状

当クラスターの出発点は、大豆やトウモロコシは国内にある限り、シカゴ相場より 20～30% 安く調達できることにある。パラグアイは内陸国であるため、海港までの運賃や扱い手数料がかかるので、その分、パラグアイの生産者価格が低くなるからである。従来のようにこれをそのまま輸出するなら付加価値の漏出になるが、加工度を高めることによって国内で創出する付加価値を大きくしようというのが配合飼料クラスターの目標である。現在、当クラスターの原料生産は大豆 305 万トン、トウモロコシ 82 万トン、小麦 18 万トンであり、これらの一部を原料として配合飼料が 57 万トン作られ、最終製品として鶏肉 4 万トン、豚肉 3 万トン、ミルク 39 万トンが生産されている。なお、商業ベースにのっている配合飼料は 9 万トンで、48 万トンは畜産農家や養鶏場が自家消費用に生産されていると推測される。

2) ボトルネックとメリット

当クラスターのボトルネックとメリットは次のようになる。

立地の側面

- 現存の搾油能力は、大豆産地に近いところに半分以上あり、立地のうえからは優位にあるが、そのおもなものは多国籍企業であるため、輸出に回している絞り粕を国内販売に向けられるか、という懸念がある。
- 製粉工場は首都圏に集中しているため、クラスターの立地からはやや不利になる。

- これまで最終製品は内需中心であったため、既存の工場の立地は消費地周辺にあり、本来、鶏、豚や原料乳の生産にあまり向いていないところにある。

工場運営の側面

- 既存の配合飼料工場の主力は立地の点からは優位にあるが、最大手といえども1日の生産量は150トンの中規模クラスである。
- パラグアイで生産性のよい飼料工場規模と考えられる月産5千トン規模の工場は1社のみであり、他は生産性のよくない小規模工場である。
- 飼料コストに影響する飼料の出荷形態は、パラグアイでは最もコストのかかる紙袋出荷が多い。
- 原料生産 - 飼料生産 - 畜産 - 肉生産 - 輸出のサプライチェーンからみると、付加価値税（VAT）の支払と還付が繋がっておらず、一部の業種にVATの全額を負担させられる場合があり、コスト競争力を削いでいる。

品質規格の側面

- 配合飼料の公的な品質規格が決められておらず、市販されている配合飼料の品質のばらつきが大きい。
- 牛肉を除く肉製品や乳製品は輸出が皆無であるため、輸出向けに適合した品質の製品をつくるうえで懸念が残る。
- 当クラスターで想定している鶏肉、豚肉や乳製品は、動物検疫や食品検疫上の理由により、周辺国に輸出しづらい問題がある。

一方、メリットとして次のようなことがあげられる。

- パラグアイには配合飼料の原料が豊富に生産されており、国内では国際相場より安く調達できる。
- 鶏肉や乳製品の国内消費が大幅に増えており、輸出市場だけでなく内需も期待できる。
- 豚肉、乳製品の輸出市場としてチリ、鶏肉の輸出市場としてアルゼンティンというように、周辺国に潜在市場がある。

3) クラスターモデル

このクラスターの立地として適しているのは、飼料穀物の生産が盛んで、有力な飼料工場のあるイタプア県がアルトパラナ県である。大豆とトウモロコシの産地が配合飼料クラスターに適していることはブラジルの鶏肉生産の推移からもわかる。ブラジルでは大豆やトウモロコシの生産が伸びているのは、パラグアイに隣接する中西部であり、この地域は同時に鶏肉生産が急増している。これはパラグアイにおける当クラスターの可能性を示唆するものといえる。

鶏肉10万トン、豚肉10万トンを輸出すると仮定し経済効果を試算すると、鶏肉ではGDP

を 1.6%増やし、豚肉では 3.8%の増加をもたらすことになる。就業者数では、鶏肉で 3.4 万人、豚肉で 8 万人の仕事を作る。

鶏肉や豚肉は牛肉に比べて世界的に市場が拡大しており、最近の 10 年で鶏肉が 83%、豚肉が 39%の増加を示した。鶏肉の将来性があるのは、牛肉や豚肉のように宗教上の理由で食物禁忌の対象にはなっていないこと、鶏肉は牛肉や豚肉と比べて飼料効率がよく、低コストで生産できるので、所得水準が上がり始めた発展途上国で消費が急拡大する傾向があること、所得水準が高くこれまで牛肉の消費量の大きかった国では、健康志向から牛肉の消費量は落ち、鶏肉の消費量が増えていることなどによる。地域別に鶏肉の生産量の推移をみると、アジアと南北アメリカで急成長している。

鶏肉の輸出国ブラジルに比し、パラグアイが有利に展開できそうな点は次の 2 点である。

- 人件費がブラジルより約 30%低く、パーツ肉のように手間のかかる製品はコスト的に有利になる。
- とくに大豆が安く、飼料に大豆の割合を増やして風味のよい鶏肉が安価に作れる。

このような利点を生かせる市場として、日本、イギリス、ドイツ、スペインが考えられる。これらの国は鶏肉を輸入しており、丸鶏としてではなく、部分肉の輸入国である。部分肉は手間がかかるので、人件費がブラジルより 30%低いパラグアイでは有利になる。

4) 開発戦略

このクラスターを強化するために必要な戦略は次のようになる。

- 配合飼料の品質規格基準の制定
- 動物検疫と輸出手続のボトルネック解消、とくにニューキャッスル病や豚ペストの撲滅
- 配合飼料クラスター委員会のような推進組織づくり
- 投資を促進するための広報活動
- 投資へのインセンティブ創設
- 投入飼料による製品差別化の推進
- 生育品種による製品差別化の推進

ブラジルに比べて後発のパラグアイが鶏肉を輸出するには、価格の安さだけでなく、それ以外にも差別化をすることが要求される。パラグアイにできる差別化として、1つは飼料による差別化がある。養鶏用飼料に、ブラジルやチリで使っているフィッシュ・ミール（魚粉）を入れないで、大豆絞り粕の割合を増やすと魚臭くない鶏肉が作れる。また、飼料にミントやステビアなどのハーブを混ぜると生菌数が少ないうえにおいしい鶏肉が作れる。これらの事例は日本やフランスにあり、パラグアイでも「パラグアイ・ハーブチキン」といった公的認証のもとに輸出していくと価格以外の要因による競争力をつけられる可能性がある。豚についても

同様である。

2つめとして、パラグアイでは飼料は比較的安価にできるので、飼料効率が悪くても品質のよい肉やミルクが作れる品種を選べば差別化をしやすい点があげられる。たとえばブロイラーはヒナから45～50日育て、2～2.5kgになってから屠畜するのが一般的であるが、フランスや日本の一部では飼育飼料効率がよくないが差別化できる鶏肉のとれる品種を養鶏し成功している例がある。豚についても世界的にはランドレース種やデュロック種が中心である。これらは発育が早く繁殖力も高いが、肉質がよいのはパークシャー種であり、日本では「黒豚」として通常より20%ほど高く取引されている。パラグアイにおいても飼料が安価という長所を活用して品種による差別化をはかることを研究すべきある。

クラスター戦略を進めるには、民間から強いリーダーシップのある統率者が出てくる必要がある。パラグアイにそのような人材がいる。これらの人達が仕事をしやすいように、政府でなければできないことを行おうとすることがこのクラスター戦略の中心になっている。

(2) 野菜クラスター

1) 狙いと現状

野菜クラスターは、原料生産面と加工面からみてパラグアイに存在しているとはいえない。しかし、原料生産では拡大できる余地が大きく、加工の点でも比較的少ない投下資本で始められる。また、野菜の栽培は、大豆やトウモロコシに比べてかなり労働集約型であり小農対策としても有効であるので、形成すべきクラスターとして取りあげたものである。

野菜で最も収穫量の多いトマトで一般的構造を説明すると、トマトの生産が6万トン、生鮮トマトの輸入が0.4万トンある一方で輸出が0.3万トンある。加工品は0.2万トンが輸入され、その一部(トマトピューレ)が再加工されて合計2,500トンほどの国内消費があると見られる。国産原料を使用したトマト加工品はない。パラグアイには、缶詰、瓶詰め、冷凍などの野菜工場が8つある。そのうち5社はパルメットヤシを加工しており、トマト加工品企業は1社にすぎない。

2) ボトルネックとメリット

加工面から野菜クラスターの可能性を見るためにボトルネックをあげると、次のような点が指摘できる。

- 産地のコロネルオビエド市にもカアグアス県にも野菜加工工場はない。
- 原料野菜の生産拡大の余地は大きいですが、現状では、野菜の中で最大の生産量であるトマト

でも量的に少ない。

- 競争力のある野菜缶詰にするには、工場に近いところで製罐設備の投資が必要になってくる。

一方、メリットとして次のような点があげられる。

- トマトの品質や収量を各段に向上させる一方、栽培コストを削減できる栽培技術は確立されている。
- 野菜の缶詰や冷凍品の加工技術の習得は比較的容易であり、工場を早く立ち上げることができる。
- 国内のトマト加工品需要は輸入によってまかなわれており、国内生産すれば輸出だけでなく内需も期待できる。

3) クラスタモデル

このクラスターに適した立地として原料生産と加工の面からいって、カアグアス県のコロネルオビエド周辺地域となろう。コロネルオビエドは東西南北に走る幹線道路の交差するところであり、野菜の集積地として恵まれた立地にあるだけでなく、加工品の輸出物流面でも支障がないからである。

トマトピューレを年間1万トン輸出する前提で経済効果を試算すると、輸出金額にして700万ドルぐらいになる。原料生産は3万トン必要で、各農家が1ha栽培すると年間4,800ドルの粗収入を750農家各戸にもたらす。また工場では500名の就業先を創出できる。

4) 開発戦略

当クラスターの強化には次のような戦略が必要となってくる。

- 当面、農協をクラスター形成の推進母体として捉え、ここに栽培と加工面の資金援助をおこなう。
- 政府が農協の保証をして農協との合弁工場として勧誘すれば、民間企業の工場誘致を図りやすい。たとえば、栽培量や売渡価格等について、政府が保証すれば、農家だけでなく、工場もスタートしやすくなる。
- 野菜加工品の市場が大きいEUや北米でニッチ製品として差別化するための、品種、加工方法の市場調査をPROPARAGUAYが行ない、加工品のターゲットを絞る。たとえば、トマト製品についていえば、ピューレ、ホールトマト(Whole tomato)やケチャップがあるし、缶のサイズの違いもある。また、トマトの品質によって、糖度、酸度、色調が異なる。また、有機栽培という差別化の可能性もあろう。また、リコピン含有量が多い品種を導入し、これで差別化する方法も検討すべきである。

(3) フルーツクラスター

1) 狙いと現状

このクラスターの産出品の形態には、生鮮果実と加工果実の2つがある。加工果実として多いのはジュースである。生鮮果実と加工果実は、一方だけでなく両方を扱うことによってトータル・コストを安くできたり、付加価値を高めることができるので補完関係にある。当クラスターとして最も可能性の高いものはオレンジジュースである。

パラガイのオレンジ収穫量は39.3万トンあり、当クラスターの加工品として量的にもっとも大きなものはオレンジジュースである。収穫したオレンジのうち20.8万トンが10万トンのジュースになり、0.4万トンのジュースが輸出される。

2) ボトルネックとメリット

当クラスターのボトルネックとして次のような点があげられる。

- 加工品の輸出を伸ばすには、原料果実の生産が不足しており、果樹の植樹から収穫可能までの期間があるため、すぐには原料生産を増大できない。
- イタプア県にあるジュースを輸出している2企業とも、原料不足のため工場はフル稼働しておらず、現時点で、この地域においてクラスターを形成し、強化するには、果実生産の拡大が先決である。
- 果実の輸出形態では一般的な冷凍濃縮ジュースとしての輸出経験が乏しい。1999年に1社で始まったばかりである。

一方、メリットとして次のような点があげられる。

- パラガイのオレンジジュースはEUでも品質的に優れているとの評価を得ている。
- 潜在的には生産を拡大できる余地は大きく、イタプア、サンペドロやカアグアス各県の他にボケロン県にも適地がある。

3) クラスターモデル

このクラスターの適した立地は、原料生産が盛んでジュースの主力工場が分布しているイタプア県が現実的であるといえる。

冷凍濃縮オレンジジュース1万トンを輸出する仮定で経済効果を試算すると、輸出金額が1,400万ドル、原料オレンジの必要量が16万トン、工場従業員数200名ぐらいとなる。

冷凍濃縮オレンジジュースの輸出市場として最も大きい地域はEUであり、つぎにアメリカ、日本と続く。パラグアイの紙パック詰ジュースの市場としてブラジルでは、パラナ州やサンタカタリーナ州の西半分、マツグロソスル州、リオグランデスル州などがある。また、ウルグアイやアルゼンティン市場も高い可能性がある。

4) 開発戦略

このクラスターを強化するためには次のような戦略が必要となってくる。まず生鮮品の輸出促進のためには：

- 生鮮品の産地のうち輸出できる地域については、雨が続いて物流に支障を起こさないために最低限の道路の整備を行なう。
- 輸出可能品目について、品質規格基準（熟度、糖度、色調、傷の有無、形、サイズなど）を作るか、または輸出相手国の規格基準を転用し、規格に合致しているものには公的な認定マークを付与する。
- 上記規格基準に合致したものは、容器について、デザイン、材質やサイズ等も統一させる。
- 農業試験研究所が中心になって、有機栽培の可能性を迫り、普及させる。
- 生鮮オレンジやグレープフルーツなどのアルゼンティン、ウルグアイ向け輸出促進のためのキャンペーンを PROPARAGUAY が先導して行う。

さらに加工品の輸出拡大のために：

- 契約栽培農家には、果樹の植樹から収穫可能時期までに要する運転資金に対し、公的資金の貸与を行なえるようにする。その場合、土地の登記がなされていなくても契約企業の保証があれば貸与できるようにする。
- オレンジの収穫できない時期に収穫でき、加工して輸出できる果実を洗い出し、栽培推奨品目として技術指導を行なう。また、企業に対しても宣伝を行なう。
- 収穫時期が7ヶ月もあり、収穫に手間のかかるアセロラはオレンジとともに有望な品目であり、栽培推奨品目として栽培を薦める。また、ビタミンCが豊富なアセロラは、有機栽培をおこなうことにより、より健康イメージを強調した差別化を進める。

以上の戦略の実行が必要となつてこよう。

(4) コットンクラスター

1) 狙いと現状

1989年に64万トンもあった原綿生産は、土壌養分の低下や病虫害により収量が減少を続け、1998年には1/3までになった。しかし、綿は売り先がはっきりしている小農の換金作物とし

て重要な位置を占めている。

1998年に22.1万トン生産された綿花は、23の綿繰り工場で処理された後、原綿9.5万トンが生産され、そのうち原綿のまま7.2万トンが輸出される。残りの2万トンは10工場で紡績され、綿糸として2万トンが生産され、このうち4,200トンが輸出される。国内で綿布になるのは1.4万トンである。各工程における工場は主に資金繰りから継続困難に陥っているところが多く、工場数は減少している。

2) ボトルネックとメリット

このクラスターのボトルネックとして次のようなものがあげられる。

- 1農家当たりの栽培面積は小さくなっており、病虫害の蔓延とあいまって、施肥の減少から単位面積当たり収量が下がっている。
- 河川に面している一部工場を除き、パラグアイの綿関連工場は内陸にあるため、費用の高いトラックに物流を依存している。
- 加工技術が低く、公的な技術訓練機関もレベルが低い。

また、メリットとして次のようなものがあげられる。

- 収穫量の98%は契約栽培で行なわれており、クラスター形成にとって好都合である。
- パラグアイの綿は長繊維で高い品質レベルにある。

3) 開発戦略

このクラスターを強化するためには次のような戦略が必要となつてこよう。

- 綿花の生産性の向上。とくに病虫害に強い品種の導入が重要である。
- 綿花の生産コストの削減。とくに収穫機の導入がポイントである。
- 土壌の養分を回復するために、直播方法の導入と緑肥の実施が必要である。
- 国際標準に準じた製品を作るために品質管理の導入が必要である。
- 加工面では業界の整理統合をしなければならず、そのための繊維産業再活性化プログラムが必要である。

(5) ウッドクラスター

1) 狙いと現状

西部地域における森林面積は1970年代中ごろとくらべて1991年には1/3にまで減っている。おもな有用樹種は、セドロ、ラパーチョ、インシエンソやパライソヒガンテなどである。

年間 1,000 万 m³ の木材が伐採され、400 万 m³ が製材(Timber)になっている。製材として輸出されるのは 32 万トンで、そのほとんどはブラジル、アルゼンティンなどのメルコスール諸国である。木材製品の 94% は一次加工品として輸出され、二次加工や最終製品として輸出される割合は減少している。残りは国内で、木製品は建築や簡単な家具に用いられる。国内企業のデザインや加工方法のレベルは低いので、高級家具はヨーロッパやアメリカから輸入されている。

2) ボトルネック

当クラスターのボトルネックとして次のようなものが指摘できる。

- 森林面積が減少しており、木材加工向けの植林の推進が最大の問題である。
- 加工技術やデザイン力が低く、技術訓練も十分でない。

3) クラスターモデル

コロネルオビエド、シウダデルエステ両市とアルトパラナ県に囲まれた地域がこのクラスターの適地と見られる。

付加価値をあげやすく生育の早い樹種(パライソヒガンテ)の植林から製品化までのモデルを描くと、1 ha 当り、10 年間植林すると 40 m³ の製材が得られ、農家の粗収入は 7,700 ~ 10,000 ドルとなる。また副産物として 2,400 ドルの燃料用木材がとれる。また、植林をし始めて 3 年間は、間作としてトウモロコシやキャッサバが栽培でき植林地を有効利用できる。仮に全体として毎年 1 万 ha の植林を 10 年にわたって行くと、11 年目から毎年 40 万 m³ の製材が生産でき植林農家の収入は 6,000 万ドルにもなる。

小農がパライソヒガンテについて、植林の推進、伐採、切断、乾燥、製材の販売までを行なう協同組織が必要である。それによって、小農の利益を高めることができるからである。そのためには SEDEF0 のような公的機関が経営方法や技術の教育を行なうことが必要となってくる。

二次や三次の加工では、先進している企業がリーダーシップをとって同業の組織化をはかり、輸出市場に適合する技術で一定の生産力を確保することができよう。最終製品の市場としてアルゼンティン、ドイツ、アメリカなどがある。

4) 開発戦略

このクラスターを強化するためには、まず原料の持続的な確保が先行して重要であり、そのためにパライソヒガンテの植林事業の推進が必要である。また、長期的なテーマとして木製品

のデザインや加工技術の向上を図ることも必要である。

(6) 金属加工クラスター

1) 狙いと現状

金属加工業が工業部門のGDPに占める割合は1.8%にすぎないが、このクラスターはサポートインダストリーとして、他のクラスターの発展を支える上で重要である。

このクラスターにはさまざまな業種が含まれているが、そのうち大きなものは鉄鋼、機械や付属品を除く金属製品と輸送用機器の3つに絞られる。輸出額は2,100万ドルあるが輸入はその62倍の13億1,900万ドルもある。輸出の45%は鉄鋼であり、21%は金属製品である。

金属加工業の原料となる鉄板、棒鋼やパイプなどのほとんどはブラジルやアルゼンティンから輸入されており、大手の加工業といえども年間に5,000~6,000トンの仕入であるため量的にまとまらず、ブローカーを通じた高い仕入価格になっている。

2) 主な金属加工業の状況

ブラジルの自動車工業の立地は南西部に移動しており、パラグアイにおいても自動車部品加工のチャンスが広がっている。パラグアイは、低い光熱費に加えて、金属加工の熟練工の賃金がブラジルと比べて1/3程度であることは優位な点となる。

農業機械については、国内に9社のメーカーがあるが、主な供給はブラジルから受けている。ブラジルの業者はパラグアイにある農業機械のメンテナンスも行っており、補修部品の加工やメンテナンス・サービスでは国内企業にもチャンスはある。農業機械化のプロジェクトがいくつかの地域で進められており、追い風としてみる事ができる。

3) 開発戦略

このクラスターを強化するには、次のような戦略が必要となってくる。

- 専門技術に特化した専門化の推進
- 加工技術の訓練の実施
- マーケティングや購買活動における共同化の推進

また、国内の安価な電力を生かし、鉄鋼の輸入代替をはかるために電気炉鋼の推進プロジェクトも有望である。

3.4 アクションプラン

ここで取り上げるプログラム・プロジェクトの重要度と優先基準とは、各セクターで検討されたプログラム・プロジェクトのなかから、2006年までに着手すべきものを選定するための基準である。

3.4.1 プログラム・プロジェクトの重要度と優先基準

重要度基準として、効果性、効率性、即効性、波及効果の4つが考えられる。効果性は、経済発展にどれだけ直接的に寄与するかを示すものであり、効率性は、一定の効果に対してどれだけ小さなコストで実現できるかを示すものである。即効性とは、着手してから効果が出てくるまでの期間の短さを意味し、波及効果は、プログラム・プロジェクトの直接的な効果から波及して期待できる間接的な効果の大きさを示す。重要度基準は、経済開発にとって経済的効果の大きさによって判断される基準であり、投資資金調達や人的資源などの裏付けを考慮していないものである。

これに対して、優先基準は、あるプログラム・プロジェクトを実行するのに先だって着手または実行しておく必要のプロジェクトがある場合や、資金や人的資源に制約があり、プロジェクト間でどれを先にし、どれを後にするかを判断するためのものである。

(1) 重要度基準

1) 効果性

効果性とは、経済の発展に直接的にどれだけ寄与するかを示すものである。ここでいう経済の発展とは、持続的にGDPを増加させることと雇用を創出することで代表させる。即ち、GDPの創出が大きく期待できるようなプロジェクトの効果性は高いと判断できる。また、雇用吸収力や雇用創出力が大きいプロジェクトも効果性が高いと判断される。GDPと雇用の両面にわたって創出力が大きい場合もあるが、ここでは、どちらか一方でも大きければ効果性が高いと見ることにする。なお、ここであげる経済発展への寄与は、直接的なものをいう。当該プロジェクトによって直接創出されるGDPや雇用のことであり、間接的なものは含めないことにする。

2) 効率性

効率性とは、一定の効果に対してどれだけ小さなコストで実現できるかを示すものであり、いわゆる費用対効果のことである。ここでいう効果とは、1)で取り上げた経済発展への寄与だ

けでなく、プロジェクトが狙っている目的を含んだ幅広いものである。効果をあげるのに対してかかる費用が少なければ少ないほど効率性は高いと判断される。効果が大きくてもかかる費用が大きければ効率性は低いことになり、他方で、それほど効果が大きくなっても費用が極端に少なければ効率性は高いと判断される。費用には、中央・地方政府が負担する公的な費用のほかに、民間が負担する費用も含まれる。効果に対して政府が負担する費用が小さくても、民間が負担する費用が大きすぎれば、効率性で問題があると判断されるし、実現可能性が劣ることにもなる。

3) 即効性

即効性とは、着手してから効果が出てくるまでの期間の短さを意味する。パラグアイの経済開発にとって、きわめて限られた財源という制約下で、民間の政府に対する信用が低いなか、即効性を求めることは重要である。即効性の高いプロジェクトは経済開発の弾みとなることが期待できるからである。他方で、着手してから効果が出るまでの期間が長いほど、予想外の環境変化に遭遇する可能性が高くなり、当初予定していた効果が期待できなくこともある。

4) 波及効果

波及効果は、プログラム・プロジェクトの直接的な効果から波及して期待できる間接的な効果の大きさを示す。たとえば、幹線道路の整備というプロジェクトの場合、それによる道路建設によって雇用やGDPが一時的に創出されるが、この効果は1)による効果性で判断される。幹線道路の整備によって、輸出市場への物流が迅速化し、生鮮野菜や果物が輸出できるようになった場合、この効果は波及効果と判断される。プロジェクトによって特定の産業の育成が図られたときに、関連する産業の発展にも間接的に貢献することが大なるときにも、そのプロジェクトの波及効果は大きいと判断される。

(2) 優先基準

重要度の高いBというプロジェクトに着手するには、その前にAというプロジェクトに着手しているか実行していることが前提となる場合、たとえAプロジェクトそのものが効果性その他の項目で低い評価がなされていても、先行性があり優先順位が高いことになる。また、重要度が大きく早期の実行が望まれるプロジェクトであっても、資金調達でボトルネックがあったり、人的資源が揃わなくて、すべてのプロジェクトを一度に実施できない場合、どれを先に回し、どれを後にするのかを決めるのが優先基準である。優先基準は、先行性の高さや実行のために必要な諸資源の制約があった場合を想定して、つぎの3つにランク付けされる。

- 1：すぐ実行する必要があるもの
- 2：1、2年後に延ばせるもの
- 3：3年以上後に延ばせられるもの

3.4.2 重要度基準と優先基準によるプロジェクトの評価

当経済開発調査では、おもに3つのセクターと、各セクターを横断的にまとめたクラスターからのプログラム・プロジェクトが俎上にあげられる。プロジェクトによっては比較的計数化が容易なものもあるが、数値で試算するのに適さないプロジェクトも提案されている。計数化できないからといって、そのプロジェクトの優先順位が劣るとは判断できない。また先に述べたように、項目を単純に計数化し、項目間でウエイトをつけて各プロジェクトを総合的に計数化して優先順位を決めることは難しいものがある。

そのために、ここではつぎの手順でプロジェクトの優先順位をつけることにする。なお各ステップの評価は、調査団およびカウンターパートが行う。

- a) 俎上に載せられたプロジェクトすべてについて、3.4.1の(1)に示す4基準で評価を行う。評価は、大・中・小の3段階とする。評価は、プロジェクト間の相対評価で行うこととし、あらかじめ「中」に相当するプロジェクトを選定しておき、それよりも「大」か「小」か、あるいは同等の「中」かを採点する。
- b) プロジェクトごとに採点された4基準を参考にしてプロジェクト全体について、大・中・小を総合的に判断する。大は重要度の高いもの、重要度の低いものを意味する。
- c) 優先基準をいれた。

以上の評価をおこなうフォーマットは次のようなものになる。

表 15 プロジェクト優先順位評価の凡例

L:大(Large) M:中(Medium) S:小(Small)

プロジェクト名	重要度基準				総合評価	優先基準
	効果性	効率性	即効性	波及効果		
A	L	M	M	L	L	1
B	L	L	S	M	L	2
C	M	S	M	S	M	2
D	M	L	S	S	L	1
E	S	L	S	S	S	3

3.4.3 アクションプラン絞込みの為の手順

本調査は、全セクターから取り上げられた 90 プロジェクトの重要度と優先度について暫定的に格付けを行った。その後、カウンターパートと共に、この格付けが適切であるかどうかを判定する為に、再度、協議を行った。他方で、どれだけのプロジェクトが実施可能かどうかを見る為、パラグアイ国の財政規模の将来予測を行い、プロジェクト投資可能財源を試算した。それに基づき、90 プロジェクトから最終的に 28 プロジェクトをアクションプランに入れることを決定した。

3.4.4 プロジェクトリスト

前項にて述べたプロジェクトリストを下記の通り別途添付した。

- 優先 28 プロジェクト
- その他プロジェクト

Project List
- 28 priority projects (1) -

Program	Project	Importance	Priority		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007/2010	2011~
Agriculture												
A.1 Assisting regional production												
	A.1.4 Assist production of new livestock products	L	2	2001								
A.2 Assisting the export of agricultural products												
	A.2.2 Hygiene management for livestock products	L	1	2001								
Industry												
I.2 Upgrading quality and productivity												
	I.2.1 Industrial standardization	L	1	2001								
	I.2.3 Diffusion of quality control	L	1	2001								
I.4 Strengthening marketing												
	I.4.1 Market studies of principal products of selected clusters	L	1	2001								
Transport infrastructure												
<Hard>												
T.1 Improvement of the export corridor												
	T.1.1 Road projects for export corridor development	L-M	1-2	2001								
	T.1.1(1) Asunción~Gascua	(L)	(1)	2004								
	T.1.1(3) Carmelo Peralta~Mariscal Estigarribia	(L)	(1)	2001								
	T.1.1(4) Mariscal Estigarribia~Infante Rivalora	(L)	(1)	2001								
	T.1.1(5) Neuland~Pozo Ondo	(L)	(1)	2001								
	T.1.1(6) Second Amistad Bridge	(L)	(1)	2004								
	T.1.1(8) Route 9 (La Patria~Sargento Rodriguez)	(L)	(1)	2001								
	T.1.1(9) Route 2 and 7 (San Lorenzo~Caaguazú)	(L)	(1)	2002								
	T.1.2 Port and river transport projects for export corridor development	L-M	1-2	2001								
	T.1.2(3) Acquisition of dredgers to be used in Paraguay River	(L)	(1)	2001								
	T.1.2(5) Improvement on River Navigation System	(L)	(2)	2001								
T.2 Improvement of domestic mobility												
	T.2.1 Project for domestic main road improvement	L-S	1	2001								
	T.2.2 Project for provincial road improvement	L-S	1	2001								
T.3 Improvement of transport infrastructure supporting distribution												
	T.3.2 Local Road (farm road) improvement project	L-S	1	2001								
<Soft>												
T.4 Program for decentralization of infrastructure control												
	T.4.2 Project on division of road administration	L	1	2001								
	T.4.3 Project for establishment of road planning department in prefectures	L	1	2001								
T.6 Program for strengthen transport infrastructure maintenance and administration												
	T.6.1 Project on elaboration of administrative standards	L	2	2001								
Human resource development												
H.2 Assisting agricultural high schools in Paraguay												
	H.2.1 Educational improvement of agricultural high schools in Paraguay	L	1	2001								
Institutional finance												
F.1 Stabilizing and rationalizing banking operations												
	F.1.1 Simplification of loan procedures	L	1	2001								
F.3 Export financing												
	F.3.2 Introduction of a system of export insurance and rediscount of export bills	L	1	2001								
F.5 Strengthening of self-financing ability												
	F.5.1 Assistance for organization of cooperatives	L	1	2001								
Quality and productivity												
Q.1 Establishing a certification system												
	Q.1.1 Institution building of the ONA	L	1	2001								
Q.2 Strengthening testing and inspection laboratories												
	Q.2.1 Consolidation of INTN	L	1	2001								
P.1 Simplifying export procedures												
	P.1.1 Export procedures simplification	L	2	2001								
	P.1.3 IVA refund procedures simplification	L	2	2001								

Project List
- 28 priority projects (2) -

Program	Project	Importance	Priority		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007/2010	2011~
Promotion of exports and investment												
E.1 Cultivating export markets	E.1.1 Cultivation of market for differentiated products	L	1	2001								
E.2 Improving the trade related information system	E.2.1 Establishment of a trade information network through the internet	L	1	2001								
D.1 Promoting foreign direct investment	D.1.1 Maquiladora	L	1	2001								
Cluster												
L.1 Mixed feed cluster	L.1.1 Plant investment promotion	L	1	2001								
	L.1.2 Eradicate Newcastle disease and Pig pests	L	1	2001								
V.1 Vegetable cluster	V.1.1 Plant investment promotion	L	1	2001								
Promotion organization												
O.1 Promoting implementation of the development strategy	O.1.1 Establishment of the organization to implement the development strategy	L	1	2001								

Project List
- other projects (1) -

Program	Project	Importance	Priority		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007/2010	2011~
Agriculture												
A.1 Assisting regional production												
	A.1.1 Increase production of major grains	L	1	2001								
	A.1.2 Assist cotton production	L	1	2001								
	A.1.3 Increase production of new export products(horticulture)	L	1	2001								
	(A.1.5 Assist production of useful trees and shrubs in the eastern region)	M	-	2007								
	(A.1.6 Establish a regional market in order to create a produce production region)	M	-	2007								
	A.1.7 Integrate, systematize, and utilize the research findings of investigation institutions and MAG agricultural experiment	L	2	2001								
A.2 Assisting the export of agricultural products												
	A.2.1 Plant disease prevention	L	1	2001								
	A.2.3 Analyze harmful substances in meat	L	2	2001								
A.3 Strengthening agricultural producers and cooperatives												
	A.3.1 Support agricultural cooperatives	L	2	2001								
	A.3.2 Promote small-scale farmers participation in agricultural processing	L	1	2001								
A.4 Agriculture financing												
	(A.4.1 Crop specific finance)	M	-	2007								
	(A.4.2 Financial assistance for agricultural cooperatives)	M	-	2007								
	A.4.3 Crop insurance (Refer to project profile F.1.2)	M	3	2002								
Industry												
I.1 Investment promotion												
	I.1.1 Promotion of investment incentives	M	1	2001								
	I.1.2 Two-step loan for renovation and reconversion of technology	L	2	2004								
I.2 Upgrading quality and productivity												
	I.2.2 Center for quality and productivity	L	2	2004								
	I.2.4 Technology information system	L	1	2001								
I.4 Strengthening marketing												
	I.4.2 Orientation for marketing	M	2	2001								
I.5 Industrial statistics												
	I.5.1 Industrial statistics	M	2	2001								
I.6 Establishing consultation desks for enterprises												
	I.6.1 Consultation desks in department offices	L	2	2001								
	I.6.2 Consultation desks for cluster development	L	1	2001								
Transport infrastructure												
(Hard)												
T.1 Improving the export corridor												
	T.1.1 Export corridor road improvement	M-L	1-2	2001								
	T.1.1(2) Ciudad del Este~Natalio	(L)	(2)	2004								
	T.1.1(7) Pilar Port~Argentine Bridge	(M)	-	2007								
	T.1.2 Export corridor port/waterway improvement	M-L	1-2	2001								
	T.1.2(1) Expansion of Pilar Port	(L)	-	2007								
	T.1.2(2) Expansion of Encarnación Port	(M)	(2)	2004								
	T.1.2(4) Rehabilitation of foreign free trade zone, expansion of functions	(M)	(2)	2004								
	T.1.3 Railroad improvement	M-S	1-2	2004								
	T.1.3(1) Functional renovation between Asunción~Encarnación	(M)	(1)	2004								
	T.1.3(2) Villarrica~Ciudad del Este(Cascavel)	(M)	(2)	2007								
	T.1.3(3) Ciudad del Este~Encarnación	(S)	(2)	2011								
	T.1.3(4) Ypacarai~Villeta Port	(S)	(1)	2011								
T.2 Improving domestic mobility												
	T.2.3 Improvement of water transportation for passengers	M-S	2	2004								
	T.2.3(1) Asunción~Concepción	(M)	(1)	2004								
	T.2.3(2) Fuerte Olimpo~Bahía Negra	(S)	(1)	2007								
T.3 Improving transport infrastructure for physical distribution												
	T.3.1 Improvement of transport center for physical distribution	M-S	1-2	2004								
	T.3.1(1) Storage facilities	(M)	(2)	2004								
	T.3.1(2) Cargo-pickup point	(S)	(2)	2004								
	T.3.1(3) Truck terminals(Ciudad del Este, Oviedo, Ypacarai, Pozo Colorado)	(M)	(1)	2004								
(Soft)												
T.4 Decentralization of infrastructure control												
	T.4.1 Reinforcement of planning coordination functions	M	1	2001								
T.5 Improving the regulations of river transport												
	T.5.1 Improvement of the efficiency of transport by means of law modification	L	2	2001								
T.6 Strengthening transport infrastructure maintenance and administration												
	T.6.2 Implementation of road transport census	M	1	2001								
	T.6.3 Road/Bridge database elaboration	M	1	2001								
T.7 Securing funds for infrastructure improvement												
	T.7.1 Creation of special funds collection system for road improvement	L	2	2004								
	T.7.2 Creation of special funds collection system for port/waterway improvement	L	1	2001								
T.8 Creating and promoting transport sector												
	T.8.1 Establishment of a special tax system for transport companies	M	2	2004								
	T.8.2 Establishment of a special financing system for transport companies	M	1	2004								

Project List
- other projects (2) -

Program	Project	Importance	Priority		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007/2010	2011~
Human resource development												
H1 Assisting technical high schools in Paraguay	H.1.1 Educational improvement of technical high schools in Paraguay	L	1	2001								
H3 Improving quality of vocational training in Paraguay	H.3.1 Improvement of the quality of training at SNPP	L	1	2001								
	H.3.2 Development of the system for securing financial resource at SNPP	M	3	2001								
Institutional finance												
F.1 Stabilizing and rationalizing banking operations	F.1.2 Introduction of agricultural insurance	L	2	2001								
	F.1.3 Completion of nationwide land registration	L	1	2001								
F.2 Strengthening the evaluation capability of credit risks	F.2.1 Education and job training for the staff in charge of credit evaluation	L	1	2001								
	F.2.2 Unification of evaluation criteria	M	1	2001								
F.3 Export financing	F.3.1 Education and training assistance for staff in charge of export financing	L	1	2001								
F.4 Promoting the capital market	F.4.1 Review of security market laws, regulation and the tax system	M	2	2001								
	F.4.2 Creation of shareholders through privatization	L	1	2001								
	F.4.3 Privatization of the pension system	L	1	2003								
	F.4.4 Establishment of a rating institution	L	1	2001								
	F.4.5 Education of domestic corporations about the capital market	M	2	2001								
F.5 Strengthening of self-financing ability	F.5.2 Supervision of cooperatives by Supervisory Bureau of Banks of the Central Bank	L	2	2002								
	F.5.3 Improved use of commodity exchange	M	2	2001								
Quality and productivity												
Q.2 Strengthening testing and inspection laboratories	Q.2.2 Strengthen INAN	M	1	2001								
Promotion of exports and investment												
P.1 Simplifying export procedures	P.1.2 Simplified export procedures for small value exports	L	1	2001								
	P.1.4 Export procedures computerization	M	2	2001								
E.3 Promoting internationalization of companies	E.3.1 Enhancement of export consciousness of companies	L	1	2001								
	E.3.2 Establishment of Paraguayan trademarks	M	2	2001								
	E.3.3 Establishment of export service centers for small and medium companies	L	1	2001								
	E.3.4 Support for creation of export departments	M	2	2001								
	E.3.5 Assistance in trade fairs	M	2	2001								
Cluster												
L.1 Mixed feed cluster	L.1.3 Implementation of mixed feed standards	L	2	2001								
	L.1.4 Publicity	M	1	2001								
V.1 Vegetable cluster	V.1.2 Publicity	M	2	2001								
C.1 Revitalizing the textile industry	C.1.1 M/P study for revitalization of textile industry	M	3	2001								
W.1 Reforestation and processing of Paraiso Gigante	W.1.1 Plantation of Paraiso Gigante by small farmers	L	1	2001								
	(W.1.2 Promotion of furniture industry)	L	-	2007								
M.1 Developing steel and metalworking industries	M.1.1 Upgrade the steel industry	M	3	2001								
	M.1.2 Steelmaking by electric furnace from scrap iron	L	2	2001								
	M.1.3 Vocational training for metalworking technicians	M	2	2004								
	M.1.4 Center for metalurgy and metalworking technology	L	2	2004								

3.5 推進組織の設置

3.5.1 推進組織設置提案の背景

パラグアイも市場経済化への道を歩み、政治・経済改革を進めてきた。過去の経済発展は主として公共事業や賦存資源をベースにした農業に依存してきた。またグローバル化やメルコスールへの加盟により、競争に一層晒され経済改革の必要が強くなっている。

民間の活力に基礎を置く市場経済では、政府の役割も変容せざるを得ない。期待される政府の役割は、マクロ経済の安定化、法的枠組み、透明な公共サービス、市場情報、基本インフラの提供、環境保護等である。

政府計画 1999-2003 は、生産力、透明な行政、対話の実施そして統合をもとに、グローバルな競争力を有す国家を目指す。国家の役割を規範、監督、開発推進に転換している。

他方、民間は国内外で十分な競争力を現在持たない。自由な市場の確保だけでなく、市場参加者の強化も必要であり、民間を支えていくことが政府に求められている。しかし、その場合、民間の活動に直接介入するのではなく、民間がイニシアティブを持ちながら、補完する役割である。

調査を通じて、民間が公共部門に非常な不信感を持っている一方で、次のような支援を公共部門に求めていることが分かった：技術支援、人材開発・職業訓練、品質管理、輸出振興、制度金融、法制度、民間との協働。

現在は、公共部門が主導する経済開発は求められていない。民間から乖離した政策も不要である。また民間のニーズに全て対応する必要もない。民間に必要なのは実効的な政策である。

本調査では、競争力強化を目指す開発戦略を実施する為に、官民からなる推進機関の創設を提案する。但し、民間が十分な競争力を持たず、また戦略的な連繋を持たないことから、公共部門が本提案に強くコミットすること、そして組織の組成が軌道に乗るまでは主導することが必要となる。

最近の地方の動きを以下に紹介する：a)イタプア県が商工省と相互協力に関して合意を交わす予定を有す、b)同県は、官民協議の為に審議会を設置する予定も有す、c)グアイラ県は官民協議機関を既に有し、2000年5月にはクラスターに関しセミナーを開いた。

本章の提案は、調査中に実施した面談やワークショップで明らかになったように、官民によ

る組織の設置という提案が受容られたことに基づく。この組織を通じて共通の目的である経済開発が進められ、公共部門への不信が払拭されていくと期待される。

3.5.2 推進組織の一般構造

開発戦略を実施する為に、推進組織は3つの機関を有す。その役割を当初次のように考えた：1つは開発戦略“EDEP”全体のコーディネーション、他の2つは個々の開発戦略其々の推進。組織の組成については下記の点を考慮した。

- a)各開発戦略専管の推進機関を設置する
- b)民間のイニシアティブを出来る限り活用する
- c)公共部門の役割は補完的である
- d)中央政府は地方のニーズを反映する
- e)開発戦略は長期ビジョンで実施するプログラムもあり、政権交代による不安定を避ける為に推進機関は常設とする
- f)政府のコミットが、とりわけ初期には重要である

しかし、調査を通じて下記の点を再考した。

- a)新たな行政機関は一切作らない
- b)地方分権は相当時間を要す
- c)各省の利害をコーディネートする行政機関が現実にはない
- d)政権交代にも影響されない組織の確保は不可能であろう

以上に基づき、上述推進機関について：[開発戦略 EDEP 全体]及び [セクター別ノ一般競争力制約要因克服戦略]の推進機関は新たに設けず、Consejo Económico Asesor(経済諮問委員会)及び Consejo Nacional de Política Financiera y Económica(国家財政経済委員会)が其々担い、推進機関 [クラスター戦略]は新設する。そして、これら機関が構成する推進組織について、現状のもとで作る”当面”の組織及び地方分権が更に進んだ時の”将来”の組織の2つを示した。

(1) 推進機関の区分

1) 推進機関 [“EDEP”戦略全体]：

役割は以下の通り：a)開発戦略全体の推進、b)進行の監督、c)アクションプログラムの合意、d)政府による政策・予算化の要求、e)技術支援と助言。

経済諮問委員会には、幅広い産業団体の代表があり、官民協議の場となる。役割として本調査をも視野に入れている。ここに開発戦略専任のチーム EDEP を新に設ける。

2) 推進機関 [セクター別 / 一般競争力制約要因克服戦略] :

主たる役割は、競争力制約要因克服の為に提案した戦略及びセクター別戦略を実施するのに必要なプログラムを議論し、政策化及び予算化を求めることである。制約要因の多くが制度的な枠組みに関することであり、早急な決定が必要で、政府当局の責任が大である。各省レベルの決断と大統領の最終判断を求める役割が定められている国家財政経済委員会がこの役割を担う。

3) 推進機関 [クラスター戦略] :

新たに設けるこの機関の役割は以下の通り：a)全国にクラスター戦略を普及させる、b)クラスターへの参加を呼びかける、c)クラスター形成と展開を主導する、d)技術支援や助言の手配をする。クラスター戦略は民間部門の主導性に依拠しており、生産者、協同組合、加工業者等がリーダーシップを発揮する必要がある。推進機関の構成員は、先述民間代表者に加えて、県・市、商工省・農牧省の地方事務所、そして場合によっては各県の開発委員会である。

(2) “当面”の組織と“将来”の組織

1) “当面”の推進組織

既存の機関と制度を用いて構成するこの組織では、企画庁(STP)は執行機関として開発戦略全体を進めていく。現状を把握して、政府が然るべき決定を行えるよう主導していくことが必要である。この為、STP 内に専任のチーム“EDEP”を設けることを提案する(詳細は後述)。地方分権が不十分な状況では、地方に形成されるクラスター活動に諸問題が発生し得る。県や市は限られた権限・予算しかない。また、人材やインフラ等の面で主導性を完全に発揮することは出来ない。現実には地域を代表することも出来ない。

省庁の地方事務所は、中央へのパイプとして重要であるが、事務所の数は少なく、あったとしても専ら自らの上級庁に報告するのみである。県や市と有効的な議論を持つことは期待できない。また民間は其々の代表団体と連絡している。ここに STP のコーディネーションが必要となる。

2) “将来”の推進組織

地方分権が進むと、推進機関の役割そして他の推進機関との運営フローも変わり得る。STP は、引続き執行機関として開発戦略全体を進める。経済諮問委員会及び国家財政経済委員会も引続き同じ役割を果たす。

この組織での地方分権とは以下の通り：各省庁の地方事務所の増員が行われ、一層の権限が

与えられる。その結果、省庁の各地方事務所は統一事務所となり、県とこの事務所との間でのコーディネーションが行われる。最終的には、地方のニーズは県の事務所を通じて、国家財政経済委員会に伝えられる。STPはこの委員会と県の事務所とのパイプ役を務める。

3.5.3 クラスタ推進機関の形成

本調査で提案する6つのモデルクラスターの内、配合飼料クラスターの例で説明する。

(1) クラスタ推進機関の構成員

配合飼料クラスターは、イタプア県をモデル地域とした。従って県及びエンカルナシオン市が官側の代表となる。既に組織的に幅広く活動する農業協同組合と、生産その他業種との連繋を求める加工業者が現状としては民間の代表となる。イタプア県開発委員会も含まれる。

他の5つのモデルクラスターについても、同様に官民代表より成る。クラスターの成否は推進機関の実行性に大きく依存する。推進機関を先ずは組成することに焦点をあて、各機関のリーダーがリーダーシップを取って他のメンバーと共に推進・運営にあたる。

誰がこのリーダーとなるべきかは、各クラスターの特徴に基づき決める。以下、配合飼料クラスターを例にとり述べる。

(2) クラスタ推進機関のリーダー

配合飼料クラスターを構成する多くの産業の内、農業協同組合と加工業者は幅広く展開をし、更に拡大を予定している。現在、外資系は搾油業に携わっているが、独自の戦略で業務を展開している。搾油業自体は本クラスターで中心的存在にならず、製肉業に進出した場合は中心と成り得る。現環境下で推進機関の組成を開始するには、川上・下への展開に意欲を有す国内の協同組合、加工業者の内いずれか或いは双方がリーダーとなるのが現実的であろう。他国の例では、加工業者がイニシアティブをとっている。

2000年5月に話し合いをもった各リーダー候補は、推進機関の構成の必要性和リーダーシップを取ることにについて受諾した。但し、a)民間の他の代表と共に作業する、b)組織活動への支援が必要、という条件付きである。民間のリーダー候補者達をSTPがコーディネートしてリーダーシップを発揮させ、STP内に新設するチームEDEPと専門家達が支援することで上記条件に対応できよう。

(3) クラスタ推進機関の活動と作業フロー

クラスタ形成前の活動は主として以下の通り：推進機関のリーダー候補者を STP が共に作業出来るよう先ずコーディネートする。次にリーダーは推進機関を形成する。推進機関は作業計画・アクションプラン等を策定し、先ずはクラスタの便益、連繋及び官民相互協力の必要性の教宣をセミナー等で行う。ここでは、STP の支援、県及び市による人員、輸送、会場等の便宜提供、また必要に応じて他の中央政府省庁の支援が求められる。

クラスタ形成後は、主として以下の活動となる：a)クラスタ構成者間の統合を進める(STP・省庁の地方事務所、県や市が提供するニーズ・市場・技術等に関する情報交換)、b)技術支援を行う(STP が専門家派遣アレンジ、共同技術開発等)、c)インフラ・人材開発・金融等につき政府に支援を求める、d)他クラスタとの交流、e)クラスタ戦略の普及。

3.5.4 ケーススタディー： エルサルバドル

エルサルバドルは、輸出競争力ある非伝統産品を見出す為の国家計画を導入した。官民間で戦略的な連繋が展開され、競争力強化の手段のひとつがクラスタ戦略である。特徴的なのは、クラスタ戦略が国家計画に盛込まれ、政府が強いコミットを示し、政権交代ののちも引継がれたことである。民間の経験や技術の利用が意図されたことは特筆される。

経済省が内部にチームを作り、スタッフは民間登用でクラスタ戦略専任とした。民間が戦略推進の中心に置かれた。このチームの役割は、クラスタを普及し民間に連携を伴うことである。クラスタ構成員候補者を対象に、繰り返しセミナーや面談を実施した結果、次のような点が判明した。

(1) リーダーの選定

1) 公共部門のイニシアティブ

- a) 経済省が、開催するセミナーへの参加者から、展開ビジネスや各自の性向等を検討し適任者を得た
- b) 農牧省自らが、創造的な製品をつくる企業を見出した

2) 民間部門のイニシアティブ

- a) 輸出問題を共有する同業者の集まりが会を重ねる中で、自然と選ばれた
- b) クラスタが中小生産家に便益をあたることを認識し、自薦

(2) 生じた問題点

- a)一旦特定の富豪者を中心に動いたが、クラスターが全ての構成員を利すると分かって彼らが去り、クラスターを再構成する必要が生じた
- b)公共部門の代表が権限を有さず、迅速な決定や正常な運営が難しくなった。権限のない代表を民間は尊重しない
- c)リーダー選定を間違えた。単に経営の継承者で創造性やイニシアティブを有していない人物、或いは実務経験のない学者を選定した

個々のクラスターリーダーとの面談から判明した点：

- a)リーダーは代表的企業である必要はなく、イノベティブで、進取に富み、リーダーシップを発揮出来ることが必要
- b)セミナー等を通じてクラスターの教育を継続的に行うことが必要。この活動が長期にわたることから費用、専門家派遣、施設の提供等、公共部門の支援が必要で、とりわけ初期の段階でリーダーシップが求められる。
- c)公共部門の代表はクラスター専任とし、円滑な運営と適当なモニタリングを確実に行うこと。十分な権限を代表に与えその場での決断が出来るようにすること。
- d)クラスター戦略は、一般的に競争力強化の名目で採用されるが、特定分野のみに利益をもたらしがちである。透明な政策と競争原理をベースとしたクラスター形成が不可欠である。

当該国では政府が強いイニシアティブを取ってきた。今後も民間がクラスターを独自に導いていけるようになるまでこの役割を続ける意向である。

3.5.5 提案

本調査が提言する開発戦略の具体化には実施推進組織の設置が急務であり、まずは先述の通り、クラスター推進機関と STP の改革が必要である。そこで次の提言を行う。

STP に開発戦略実施専任のチームを新設し、また連絡を良くし現状を把握する為に、地方にスタッフを配す。モニターとフィードバックも担当する。STP の顧問部署(Asesoría Técnica)に経営管理、セールス、法律、技術、クラスター形成の専門家を配する。

主たるアクションプラン：

- a)地方でのクラスター戦略の教育の為に専門家派遣
- b)クラスター戦略を普及させる為に各推進機関の中心的人物を研修する
- c)クラスター戦略普及の為にセミナー開催
- d)上述のように各分野に専門家等を STP 内に配する

e)STP 内にチーム EDEP を設置する(必要ならば、民間人を登用し戦略 EDEP 専任とする)

期間：

2001 年の早い時期に開始し、2006 年までに終了する。

必要条件：

STP のイニシアティブ、民間の参加、既存行政機関の最大限の協力

概算費用：

US\$ 2,160,000

調査団関係者

パラグアイ国側

ステアリングコミティーメンバー：

ルイス アルベルト メイヤー

ウーゴ ラミレス

リカルド ペドレッティ

ミリアム モリーナス

フアン ブーファ

マヌエル アラルコン

ホルヘ ルイス フォン ホロッシュ

ホセ ルイス アルガ - ニャ

企画庁長官

企画庁経済政策局長

農牧省 PROMODAF 局長

農牧省企画局長

外務省経済政策局長

大蔵省財政政策局長

商工省テクニカルキャビネット チーフ

公共事業通信省テクニカルキャビネット 顧問

カウンターパートチーム：

パブロ ブリテス

セルソ アヤラ

マリア デル カルメン B.

イシドロ フェルナンド カバジェーロ

カルメーロ アランダ

ミルタ カステジャーニ

エンリケ カドガン

アルフレド パレデス

カルミーニャ ソト

ヴィクトール アル - ア

ヘナロ コロネル

ロベルト ハーラ

アドルホ ミランダ

ホルヘ コロネル

ダマーソ バルーハ

セバスティアン リオス

マリオ ルーベン レオン フルーツ

エステラ オヘーダ

ルイス ヴァスケス

ナタリア トレード

エルネスト ガジアーニ

ウルシーナ レヒサモン

エンリケ フランコ

企画庁経済政策局職員

企画庁経済政策局職員

企画庁経済政策局職員

企画庁経済政策局職員

企画庁経済政策局職員

企画庁経済政策局職員

企画庁経済政策局職員

企画庁公共部門局職員

農牧省天然資源環境課 国際担当職員

農牧省畜産課職員

農牧省企画局技術顧問

農牧省農業普及局技術顧問

農牧省野菜保護局検疫チーフ

農牧省天然資源環境課副大臣顧問

農牧省商業局職員

農牧省企画局技術顧問

農牧省 INCOOP 技術顧問

農牧省種苗局病理試験所チーフ

農牧省野菜保護局次長

農牧省野菜保護局職員

農牧省野菜保護局職員

農牧省 INCOOP 技術顧問

外務省経済政策局長

マリア アマリージャ
カルロス ウーゴ セントゥリオン
ギジェルミーナ フリッサ
ブリディゴ レスカーノ プリートス
カルロス セスペデス
アニバル レイエス
オスカル カセレス
マルガリータ ペーニャ コンチャ
マヌエル アキーノ ラミレス
ホセ ゴメス パラシオス

外務省貿易局長
外務省経済政策局技術顧問
外務省 PROPARAGUAY 総裁
外務省 PROPARAGUAY 輸出振興局長
外務省 PROPARAGUAY 情報宣伝局長
大蔵省経済調査局長
商工省工業政策局顧問
商工省副大臣顧問
公共事業通信省交通統合計画局 企画計画課主任
公共事業通信省企画プロジェクト課主任

日本側

JICA 調査団：

賀来 景英

団長

(1999年10月まで)

古田島 秀輔

団長

(1999年11月以降)

浦辺 忠徳

副団長 / 輸出振興

杉本 清次

農産加工

西川 邦広

公共部門

(1999年11月以降)

佐藤 祐一

マクロ経済 / 財政金融政策

小出 一晴

投資推進 / 財政金融政策

(1999年11月以降)

ホルヘ バレイロ

投資推進 / 財政金融政策

(1999年10月まで)

溝辺 哲男

農業政策

寺神戸 曠

農業経営 / 農業共同組合

(1999年11月以降)

畠山 道子

工業政策

佐藤 正忠

企業経営・生産管理

堀井 俊明

物流・流通計画

(1999年11月以降)

涌井 哲夫

交通経済インフラ

(1999年11月以降)

藤田 和宏

交通経済インフラ

(1999年11月以降)

小澤 義弘

輸送・インフラ / 物流 / サービス

(1999年10月まで)

山田 元良

交通経済インフラ

(1999年10月まで)

トゥリオ デュラン

交通経済インフラ

(1999年10月まで)

飯塚 謡子

人材開発 / 職業訓練

(1999年11月以降)

山川 英明

人材開発 / 労働政策

(1999年10月まで)

C. ムルガ プーパティ

環境

横溝 聡史
井海 万里
(1999年12月まで)
吉川 敦子
(2000年4月以降)

業務調整員
通訳

通訳

JICA 作業監理委員会：

細野 昭夫
遅野井 茂雄
佐藤 和親
永代 成日出
田島 久歳
(2000年3月以降)

委員長 / 神戸大学経済経営研究所教授
南山大学教授
開発専門家
国際協力専門員 (農業開発)
城西国際大学助教授

JICA 社会開発調査部

社会開発調査第一課：

貝原 孝雄
本田 恵理
小泉 幸弘
(2000年8月まで)
大山 高行
(2000年8月以降)

社会開発調査第一課長
社会開発調査第一課 課長代理
社会開発調査第一課 課員

社会開発調査第一課 課員

JICA パラグアイ事務所：

山口 公章
(2000年1月以降)
榎下 信徹
(1999年12月まで)
室澤 智史
(2000年5月まで)
菊池 和則

所長

所長

次長

企画調査員