

第 16 章 戦略の選定

フェーズ I において確認された「戦略的課題」および「優先分野・優先産物・優先課題」につき、調査団はフェーズ II およびフェーズ III においてチリのカウンターパートとともに戦略をつめ、具体的なアクションプランを策定した。この章は、調査団がフェーズ I で確認した戦略的課題の中からフェーズ II およびフェーズ III で策定すべき戦略的課題を選定していった過程を示している。調査団が策定しようとしたのは、戦略を実現するための一連の「計画」、すなわち「戦略的計画」である。ただ、選択された戦略的計画は、フェーズ II およびフェーズ III において新たな情報やデータが入手されていく過程で多かれ少なかれ修正されていったことに留意されたい。

各地域の分析において確認された戦略的課題に加え、部門別分析の結果確認されたいくつかの戦略的課題も選定の対象としてリストアップされた。これらの戦略的課題は以下の 4 つに分類された。(1) 分野あるいは製品、(2) インフラストラクチャー、(3) アジアと南米の間のゲートウェイ、(4) 制度の整備である。これらはまた調査団が貢献しうる分野かどうかで以下の 3 グループに分類された。

グループ 1：アジアにおける市場調査が必要ゆえ、調査団の協力が効果をあげる戦略的計画

グループ 2：アジアにおける市場調査は必要でないが、調査団の協力がなお有効と考えられる戦略的計画

グループ 3：調査団の協力なしでチリ側だけで十分対応が可能な戦略的計画

戦略的計画は次の判断基準に基づき評価された。

- 長期的視点の必要性
- 地域経済に与える影響の大きさ
- 産業連関の深さ
- 中小企業の関与の大きさ
- 関係者間での合意形成の重要性

以上のような経過を経て選定された「戦略的計画」が表 16.1 である。

表 16.1 フェーズ II および III の調査対象として提案された戦略的計画

カテゴリー	戦略的計画
製品ないしは部門	<ul style="list-style-type: none"> ● 「エコ・リージョン」促進（南部および極南） ● 情報技術産業（全国）
アジアと南米のゲートウェイ	<ul style="list-style-type: none"> ● ゲートウェイ機能強化とマクロ・リージョン市場をねらった産業の開発（北部） ● 統合されたゲートウェイ開発（中部）
制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 非自然資源依存型（問題解決指向型）製造業の開発（全国）

第 17 章 北部地域：マクロ・リージョンおよびゲートウェイ

何故この戦略が必要か

北部地域における輸出および投資は同地域と隣国、あるいはいわゆる「マクロ・リージョン」の中での経済統合の進展により大いに促進されることになる。マクロ・リージョン

との経済統合により、第1に北部地域のアジアおよび米国西海岸との貿易が拡大すること、第2にマクロ・リージョン市場をねらった製造業、サービス業、観光業などの新たな産業の発展の可能性が増すことが期待される。こうした経済統合の恩恵を受け、経済の発展を実現するためには、以下の3つの基本的条件を北部地域は満たさねばならない。

- 1) 輸送インフラストラクチャー、とりわけ港湾および道路の改善
- 2) ロジスティクス、金融、保険、通信などの、ゲートウェイを支えるための産業の発展
- 3) マクロ・リージョン市場を目標とした製造業の発展

これら条件が満たされた時にはじめて、北部地域にとり1つの特別なビジョン「マクロ・リージョンにおける太平洋への主要ゲートウェイ：アリカ」が実現する。

戦略

上記ビジョン実現にむけ北部地域が追求すべき戦略は、次の4点である。

- 1) アリカ港の改善
- 2) マクロ・リージョンにおけるインフラストラクチャーの開発
 - チリー・ボリビア・マットグrosso（ブラジル）間の輸出回廊
 - イキケ港の輸出回廊
 - 複合一貫輸送システム
 - 国レベルでの港湾開発計画および運営システムの見直し
 - 通関手続の簡素化
- 3) 多様化したゲートウェイ機能の開発
 - 国内および国際的提携に基づく港湾関係のロジスティクスおよびその他サービスの開発
 - ボリビアおよびペルー向けの教育、研究、医療、観光サービス等の開発
- 4) 戦略的提携による産業開発：戦略的パートナーとしては以下のような企業があげられる。
 - 輸出経験を有するボリビアの木材加工企業
 - サンチャゴおよびボリビアにおける消費財製造業
 - 鉱業関連多国籍エンジニアリング企業
 - アリカに所在するGM

アクションプラン

上記戦略の実現には、以下に述べるアクションプラン実施が必要である。

アリカ港の改善

- 1) アリカ港の設備およびサービス向上のための新たなスキーム開発

マクロ・リージョンにおけるインフラストラクチャー開発

- 2) チリー・ボリビア・マットグrosso（ブラジル）間の輸出回廊についての調査
- 3) イキケ港の輸出回廊の開発
- 4) 複合一貫輸送システムの開発
- 5) 港湾開発および運営システムの再検討のための調査
- 6) 国境地点における税関手続の改善

多様化したゲートウェイ機能の開発

アリカにおけるチリ・ボリビア・ペルービジネスラウンドテーブルの設置

- 7) ゲートウェイ都市としてのアリカの整備：住民参加による都市計画コンペ

- 8) 観光開発：アリカとアルトプラノ（アンデス地域）・ルートとの接合
- 9) 研究および教育：タラパカ大学内における「マクロ・リージョン研究所」の設置
- 10) 医療サービス：タラパカ大学における医療センターの設置

戦略的提携による産業開発

- 11) 木材加工：ポリビア投資家に対する特別なインセンティブ供与
- 12) 鉱業関連：CORFO の支援をうけての企業間提携プログラムの試行
- 13) 鉱業関連：鉱業関連産業の連合会設立
- 14) 鉱業関連：CORFO スキームの強化
- 15) 鉱業関連：直接投資促進のための地方政府内における担当部署の設置
- 16) 鉱業関連：アリカ法による優遇措置を活用しての産業集積の加速化
- 17) 鉱業関連：技術開発のための「マクロ・リージョンセンター」設立
- 18) 自動車産業：アリカ開発委員会立ち上げ（GM も一員に）

第 18 章 中部地域：港湾都市からゲートウェイ都市へ

何故この戦略が必要か

第 4 州および 5 州からなる中部地域は、まさにチリの主要ゲートウェイである。この地域に存在する港はチリの輸出の主要出口であり、またチリ、特に首都圏で消費される商品の主たる入口である。これら港に加えて道路網もかなり発達しているため、この地域はアジアおよび太平洋をアルゼンティン、さらにはその先の地域と結びつける数少ない国際的回廊の 1 つとなっている。輸出および投資促進の戦略は、こうした特性を無視しては考えられない。サンチャゴに近い国際的ゲートウェイであることは、この地域が有する最も価値ある地理上の資産の 1 つである。

アルゼンティンはいろいろな面で、中部地域にとり鍵となるパートナーである。もし、このパートナーシップが維持・強化されなければ、この地域の輸出および投資促進はさほど効果のあるものとはならないであろう。パートナーシップ強化の前提条件として、輸送、通関、検疫における協力に加え、貿易および投資における補完的なビジネス関係の構築が真剣に追求される必要がある。

本調査は国際的ゲートウェイとしてのバルパライソ市の開発に焦点を置いているが、戦略およびアクションプランについては、中部地域全体での活用を視野に入れて立案している。バルパライソ市に焦点を置いた理由は、同市の経済活動および強みの源泉である港が低迷状態にあり、その結果、同市のみならず、同市を取り巻く地域における港湾関連サービスおよび産業の競争力に影響を与えつつあるからである。同市は南米の重要なビジネスセンターに成りうる潜在能力があるだけに、この事態は看過しえない。輸送インフラストラクチャー開発のための戦略およびアクションプランについては、首都圏およびアルゼンティンとの連結に重点を置きつつも、ゲートウェイ開発の基本として、中部地域全体を網羅した。同時に、これら戦略およびアクションプランの他の地域への応用可能性についても検討している。

戦略

バルパライソの戦略は以下のとおりである。

- 1) ゲートウェイに対する需要拡大
- 2) インフラストラクチャー開発
- 3) ロジスティクス分野の強化
- 4) バルパライソの良いイメージの普及

- 5) 地域統合のための研究
- 6) 観光開発

アクションプラン

上記のようなバルパライソ戦略の実現には、以下のアクションプランが必要とされる。

ゲートウェイに対する需要拡大

- 1) 貿易関連サービス輸出の促進

インフラストラクチャー開発

- 2) 北部－南部幹線ルート5の改良
- 3) チリとアルゼンティンとの国際回廊の改良
- 4) 地域経済活性化のための幹線道路の開発
- 5) 港湾および港湾へのアクセスの改良
- 6) 物流についての総合的調査
- 7) 輸送回廊開発を目的とした戦略的プロジェクトについての企業化可能性調査
- 8) 情報技術革新が港湾機能および関連産業に与える影響調査
- 9) バルパライソ港のインフラストラクチャー整備を促進させるための投資スキームの開発

ロジスティクス分野の強化

- 10) 統合化された港湾売込み
- 11) ロジスティクスにかかわる情報システムへの中小企業の組み込み

バルパライソの良いイメージの普及

- 12) 「開放的かつ躍動する国際的ゲートウェイとしてのバルパライソ」のイメージのアジアおよび太平洋地域における普及

地域統合のための研究

- 13) 地域統合に関する共同研究機関の設立

観光開発

- 14) 若手起業家の組織化による観光業の複合的サービス産業への転換

アクションプランの応用

以上のアクションプランのサンアントニオ、ラ・セレナ、コキンボへの応用可能性を検討した。ラ・セレナに適用しうるアクションプランは、以下のとおりである。

- 15) ラ・セレナ観光業の観光客向けサービス指向型産業への転換

第19章 南部—極南地域：エコーリージョン開発

何故この戦略が必要か

南部および極南地域は豊富な自然資源に恵まれており、それが同地域経済の大黒柱である。この地域で産出される鮭、木材製品などは、世界市場において高い競争力を有する。この他にも、自然資源依存型製品を種々生産・輸出している。しかし、自然資源への依存度が高いだけに、この地域の経済は困難な問題に直面している。生産コストの上昇を抑えるために、また引き続き競争力を保つためには、自然資源をより注意深く扱う必要があるし、より環境保全的な生産方法も開発せねばならない。観光地としての潜在力を保護するためには無分別な資源の利用は避けねばならない。先進諸国では環境に適切な配慮を施した生

産物は高い値がついており、「環境にやさしい」という差別化は、高付加価値化の1つの道になりつつある。

「エコ・リージョン」は、環境問題の解決と高付加価値化の機会を同時に達成することを目標とするコンセプトである。それは以下の3つの目的を含有するもので、環境保全と成長という相反する価値目標の間で、長期的に「適切」な均衡を達成するための手段でもある。

- 1) 環境の保全
- 2) 世界市場の確保と観光客の誘致
- 3) 地域経済の活性化

戦略

「エコ・リージョン」開発達成のための戦略は、次のとおりである。

1) 関係者間の調整改善のための新たなメカニズムの創造

この地域では、エコ・リージョンに密接に関連するプロジェクトが多く関係者の手により実施されてきたにもかかわらず、民間企業、政府機関、大学、NGO など関係者間の調整がうまくいっていないために、期待されたような効果をあげていないのが実状である。

2) 新たな革新的製品および生産方法開発のためのメカニズムの創造

南部地域にて生産される製品には、多様性や独創性に欠けるところがある。新工程、新素材、新用途などの開発は製品の差別化を可能にし、高付加価値をもたらし、競争力を高めることになろう。

3) 「エコ・バスケット」：新しい市場化戦略

エコ製品を売込む際の特殊な方法は、製品とサービスを「バスケット」にすることである。地元生産者と地元サービス提供者とが連携し、1つの共通のコンセプト、すなわち「エコ・プロダクト」の下で両者を売込むことである。そうすることにより当該製品およびサービスを差別化でき、新たな販売ルートおよび販売促進方法を確保することにもなる。

4) 「エコ・リージョン」関連産業クラスターの創造

エコ・リージョン・コンセプトの下で産業クラスターを創造することができる。エコ・観光、環境関連のエンジニアリングサービス、ホテル、レストランといった新たなサービス産業が創造され、それらがまた地元の特色を帯びた木材製品を使用するなど、他のサービスおよび製品の開発に相互関連効果をもたらすからである。

5) クリーン・プロダクションの促進

クリーン・プロダクションはすでに、CORFO および経済省により促進されている。これにより、エコ・プロセスおよびエコ・プロダクトの増加が図られる。

6) 協力関係を通しての零細および小企業の強化

「バスケット」戦略に参加できる生産者の数は限定されている。これまで零細および小企業を強化する試みが数多くなされてきたが、期待された効果は得られなかった。したがって、何らかのメカニズムが必要であり、それは関係者全てがこうした企業の強化に携わるメカニズムである。

7) エコ・リージョンへの市民の関心度を高めるメカニズム

市民レベルでのこうした関心度が長期的には最も重要である。エコ・リージョンの発展には子供および若者のこの面での教育が重要である。

アクションプラン

南部および極南地域については、2つのパイロット・プロジェクトを事例調査として取り上げ、具体的なメカニズムおよびその実施のためのアクションプランを策定した。

バルディヴィアの事例：エコ・リージョンクラスター開発計画

- 1) エコ・リージョン戦略実施のための総合的調整機関の設置
- 2) エコ・バスケット販売戦略の策定
- 3) エコ・観光サービス開発のための調整メカニズムおよび委員会の設置
- 4) 民間企業、政府機関、大学など各セクターの協力により、新製品、新プロセス、新観光サービスを開発するイノベーションセンターの設立
- 5) エコ・リージョン・コンセプトの下で零細・小企業の強化を図るためのインキュベーターメカニズムの創造

プエルト・モンの事例：環境問題解決のための革新的メカニズムの創造

- 1) 網洗浄業者の現状についての包括的調査の実施
- 2) 金融的インセンティブ供与を通しての網洗浄業者事業の事業再編成促進
- 3) 網洗浄事業に関する基礎的な技術開発の促進
- 4) 鮭養殖関連産業クラスターにおける投資機会につき日本にてセミナー実施

第20章 自然資源に依存しない（問題解決指向型）製造業³

何故この戦略が必要か

過去10年間においてチリの輸出は、自然資源依存型製品の競争力に支えられ順調に拡大した。しかし、今後10年にわたり過去と同様の成長を維持するためには、輸出の多様化が必要である。多様化達成の戦略としては3つの選択肢が考えられる。すなわち、自然資源依存型製品の高付加価値化、観光および教育サービスなどサービス輸出の拡大、自然資源に依存しない製品の輸出拡大である。

統計によれば、自然資源に依存しない分野での輸出が伸びている。中でも機械類の輸出は最も高い成長率を示している。化学品の輸出もまた相当の伸び率である。常識的に考えられていることとは異なり、自然資源に依存しない分野での輸出にも潜在成長力がある。問題解決指向型製造業の輸出である。

この潜在成長力を実現するためにチリはその強みを最大限活用すべきである。非伝統的な製品の輸出において成功しているチリ企業の実態に関する綿密な調査の結果、彼らが成功の鍵としている点は、1) 高度のエンジニアリング能力、2) 問題解決指向型・サービス指向型分野への集中的な開発、3) 約束履行に対する厳しい態度であるということがわかった。

上記のような成功の鍵に重点を置く戦略をとり、しかもその戦略に一層の磨きをかけることになれば、チリは世界に「チリ・タイプ」として知れ渡る競争力ある製造業を有するようになる。

戦略

問題解決指向型製造業開発のための戦略、とりわけ中小企業に照準を合わせた戦略は、以下のとおりである。

- 1) その場凌ぎの不安定な輸出企業から専門的経営を行う輸出指向型企业への転換の促進

³ 不特定多数のユーザーではなく、特定のユーザー向けに開発される製品で、消費財よりは投資財である。価格競争力よりも、品質やサービス面での競争力が重要な分野で、市場もどちらかといえばニッチ市場である。

- 2) チリの優位性を踏まえた適切な輸出戦略の策定
- 3) チリの主たる3つの資源、すなわち、人的資源、ゲートウェイ、素材に照準を合わせた革新的産業の開発
- 4) 機械産業開発のための提携および統合プログラムの組成
- 5) 「品質の高い投資」実現のための戦略的パートナーの誘致

アクションプラン

上記戦略実現のためのアクションプランは、次のとおりである。

- 1) 今次提言実施を追求する委員会の設置
- 2) 5ヵ年計画の策定
- 3) 新たな研修プログラムの導入
- 4) 新たな経営相談プログラムの導入
- 5) 海外企業との新たな経営者交換プログラムの導入
- 6) MBO、LBOなどの金融スキーム整備
- 7) 中小企業に対する情報サービス提供スキームの整備
- 8) アメリカ大陸所在日系企業に対する問題解決指向型製品の輸出促進
- 9) チリの問題解決指向型製品のイメージ確立・向上および 10 ヵ年普及計画の策定・実施
- 10) 素材関連産業開発のための提携および統合プログラムの策定・実施
- 11) 戦略的かつ選択的投資の促進スキームの開発
- 12) 政府による「問題解決型指向製品の包括的競争力強化」に対する支援声明

第21章 情報技術（IT）産業

何故この戦略が必要か

チリの IT 企業のほとんどは、マイクロソフトのような先進的な IT 企業ではなく、「IT ソリューション・プロバイダー」と位置づけることができる。「IT ソリューション・プロバイダー」とは、先進的なソフトウェア技術を活用してサービスを提供する IT 企業のことである（例、南米市場向けカスタマイズ）。国内市場の規模が限定されるために、チリの IT 企業は恒常的な研究開発の強化に根ざした輸出志向のビジネス展開が必要である。例えば、海外企業向け IT コンサルタント、南米の IT 分野のデータセンター、人的資源開発に向けたセンター、南米市場向けカスタマイズ商品の開発といった、南米のゲートウェイとして輸出振興を図るべきである。ゲートウェイになるためには、政府の適切な施策が必要であるが、まずは、IT 産業の発展に向けて、政府は将来のビジョンをはっきり示す必要がある。また、そのビジョンの確実な実行が必要である。

IT 産業振興に向けた課題

- 1) ビジョン「e-チリ：世界レベルの IT 国家」の制定
- 2) IT 企業、大学、公的セクター間のパートナーシップの促進
- 3) 「国家的研究開発システム」を新設し、国家的プロジェクトとして研究開発を促進する／多国籍企業の研究開発部門を誘致する
- 4) 世界における戦略的パートナーを見つけ、輸出・投資促進を図る
- 5) 人的資源の開発・強化

バルパライソ地域での IT 産業集積に向けての戦略とアクションプラン

バルパライソにおける IT 産業集積に向けた「戦略」は、表 21.1 の通りである。アクションプランのいくつかは、複数の戦略にまたがる。

表 21.1 バルパライソ地域での IT 産業集積に向けての戦略とアクションプラン

戦略		アクションプラン
将来に向けたビジョンの策定	ビジョン 「IT 都市としてのバルパライソ」 の制定	市民参加による「IT 憲章」（世界的な IT 都市に向けた宣言）の制定
		「タスク・フォース」の設立
		投資家向け広報活動（IR）の強化
研究開発の強化	公的支援の改善	「IT 開発センター」の創設
		公的支援システムの再構築：「自律」、「ローカライゼーション」「方向と優先度付け」をキーワードに、公的支援システムを改善
	IT 環境の改善	研究開発支出への優遇策
		多国籍企業誘致に向けた新たな優遇策
公的部門のイニシアティブ	「サイエンス・テクノロジー・パーク」の創設	
輸出志向ビジネスの強化	IT 企業のモチベーションの刺激、サポートの強化	輸出振興に向けた新たな優遇策
	IT 企業へのビジネスサポート	「IT 開発センター」の創設
	世界に向けた IT 企業のプロモーション	投資家向け広報活動（IR）の強化 姉妹都市の活用
IT 環境の改善による競争力強化	良好な IT 環境作り	「サイエンス・テクノロジー・パーク」、「IT 特別ゾーン」の創設
		情報通信インフラの改善
		良好な人的資源の供給増加
		IT 分野を専門とする調停機関の創設
		生活環境の改善
良好な人的資源の供給	金融面での優遇策	
良好な人的資源の供給	良好な人的資源の供給増加	
起業家への支援	「IT 特別ゾーン」内にインキュベーションセンターの創設	
ビジネス機会の拡大	需要側からのアプローチ	「IT 開発センター」での IT トレーニング
		地方政府レベルでの電子自治体の推進
	情報通信インフラの改善	デジタルディバイドの解消
		バルパライソ・サンチャゴ間のインフラ強化
		ブロードバンド・インフラの展開

出所：JICA 調査団。

第 22 章 アクションプランリスト

各地域において策定したアクションプランをそのタイトル、実施期間および現状を示した要約表にまとめた。

