

独立行政法人 国際協力機構

パラグアイ国
輸出振興機関強化のための
診断・提言プロジェクト
業務完了報告書

平成 17 年 9 月
(2005 年)

財団法人 国際開発センター

目次

要約	1
1. 業務実施プロセスの概要	3
2. 業務の実施手法	6
2.1 業務内容	6
2.2 活動実績	11
2.3 業務実施人月表	11
2.4 当初計画との変更点及びその理由	12
3. 技術移転実施方法	14
3.1 「協同作業方式」の採用	14
3.2 プロパラグアイとの協同作業	15
4. 業務・技術移転の成果	17
4.1 直接的な成果	17
4.2 プロジェクトの各段階における技術移転の成果	23
4.3 成果品	24
5. 相手国との会議議事録	27
5.1 報告会及び会議	27
5.2 ワークショップ及びセミナー実施記録	40
6. 業務実施機材の譲渡品目リスト	55
7. 収集資料一覧表	56
別添セミナー資料 1 : 「外から見たプロパラグアイ」(稲葉 JETRO ブエノスアイレス所長) ...	58
別添セミナー資料 2 : 「世界市場の変化と輸出振興機関のあるべき姿」及び「プロパラグアイの経営最適化」(建部 JICA 専門家)	64

通貨換算率

2005年3月:	1 グアラニ = 0.016 円
2005年4月:	1 グアラニ = 0.017 円
2005年5月:	1 グアラニ = 0.017 円
2005年6月:	1 グアラニ = 0.017 円
2005年7月:	1 グアラニ = 0.018 円
2005年8月:	1 グアラニ = 0.019 円
2005年9月:	1 グアラニ = 0.018 円

要約

1. 「パラグアイ国輸出振興機関強化のための診断・提言プロジェクト」は 2005 年 3 月から 9 月にかけての約 6 か月において財団法人国際開発センターの専門家 2 名により実施された。

カウンターパートとしては「プロパラグアイ改革委員会」が予定されていた。しかし、同委員会は常設の組織ではなく、事務局もない、単にプロパラグアイ事業に関係する 10 名が任命されているだけで、過去の活動も活発ではないことから、カウンターパートとはいえ「名目的」でしかない。その結果、実質的な「カウンターパート」は同委員会の総括責任者であるウルデ大統領経済顧問・大臣（以下ウルデ大統領顧問と略す）であった。

当プロジェクトは現状分析及び課題の明確化のフェーズ 1、他国事例調査のフェーズ 2、両フェーズを踏まえての輸出振興機関プロパラグアイの行政上の位置付け検討及び同機関の経営改革案の検討のフェーズ 3、の三つのステップを踏んで行なわれた。

2. フェーズ 1 の現状分析においては主として二つの調査を行なった。第一はパラグアイの非伝統産品輸出の現状及び課題の分析で、約 40 社の輸出企業訪問により実態を明らかにした。第二はプロパラグアイの組織・経営の現状分析及び経営課題の整理で、同機関の役職員ほぼ全員へのインタビュー及び提供された資料分析により行なわれた。なお、その調査過程において輸出関連機関 REDIEX¹ (Red de Inversiones y Exportaciones)の存在及びプロパラグアイとの業務重複が大きな問題となっていることを把握、同機関の現状分析も合わせて実施した。以上の調査を踏まえ、プロパラグアイ改革の重点テーマを三つ選定した。即ち、行政上の位置付け再検討を含むプロパラグアイの事業再構築、プロパラグアイ強化のための経営体制の改革、持続的かつ安定的事業運営資金の確保、である。

3. フェーズ 2 においては、他国事例調査に先立ち、先ず、カウンターパートの要請に基づき、フェーズ 1 の追加作業として、プロパラグアイの「行政上の位置付けのありかた」を考える際に不可欠な情報として、パラグアイの輸出拡大についてのあらゆる角度からの課題抽出、パラグアイの輸出システムのあるべき姿の整理、当システムの中での輸出振興機関の基本的機能整理、プロパラグアイの行政上の位置付けについての代替案の作成、の諸作業を行なった。

他国事例調査においてはチリ、エルサルバドル、グアテマラ、日本について、プロパラグアイと同

¹パラグアイ国の「国家輸出計画」の実施機関として 2004 年 10 月商工省内に設立された機構で、輸出拡大に向けた輸出関連機関、輸出企業のコーディネーション機能を有する。2005 年 8 月末現在職員は 12 名。

種の輸出振興機関を対象に行政上の位置付け、基本機能、経営組織、事業運営体制、事業運営資金の財源、を中心に調査し、プロパラグアイ改革案策定の際の参考とした。

4. フェーズ3の作業の冒頭、フェーズ2における上述追加作業の結果をカウンターパートに報告した。それを踏まえてカウンターパートはプロパラグアイの「行政上の位置付け」につきかねがね考えていた「外務省から商工省への移転」の妥当性が裏付けされた、として行政上の位置付け変更の手続に入った。こうしたパラグアイ政府の決断を踏まえて専門家は次の二つの作業を開始した。第一に、商工省傘下に移った場合における、同じ商工省傘下にある REDIEX との機能分担のありかたの整理で、プロパラグアイ、REDIEX の機能の特色を考慮、「棲み分け」を検討、提言した。第二に、プロパラグアイの経営改革で、事業運営資金の持続的かつ安定的確保のためには、プロパラグアイの事業特性、即ち、「サービス産業」、「情報産業」、「ネットワーク産業」、「人材育成産業」を踏まえると、「顧客サービスの向上」による顧客の信認の獲得が不可欠として、サービス向上にむけての「経営体制の抜本的対策」を検討し提言した。その主要点は「輸出情報回廊（データベース）の整備」及び「在外公館機能強化のための商務官向け研修体制整備」の二つである。

5. 今次プロジェクトには多くの利害関係者が絡むことから、「関係者と共に考え、合意形成を図る」目的で「協同作業方式」の下で調査を進めることにした。この点、カウンターパートはもとより、プロパラグアイ職員との協同作業はほぼ実現出来た。ただ、プロパラグアイの最高責任者である総局長とは今次プロジェクトの狙い、目的に関する「コミュニケーションギャップ」が最後まで埋まらず、その意味では「協同作業方式」の完遂に課題が残った。

1. 業務実施プロセスの概要

非伝統産品の輸出拡大のために 1991 年、輸出振興機関としてプロパラグアイが設立された。設立後数年は予算額、職員数ともに豊富で、業務内容も充実していたが、ここ数年間は極度な財政難から本来の機能を果たせず、「機能不全」状態に陥っている。今次プロジェクトは非伝統産品の輸出拡大を目的として、プロパラグアイの機能強化を、行政上の位置付けのありかた、人事制度・職員が最も能力を発揮できる制度、機能・活動のポートフォリオのありかた、事業運営形態・予算制度・資金調達のありかた、の検討を通じて、実現すべく開始された。

本プロジェクトの実施プロセスは図 1 に示す通りである。「プロパラグアイ機能強化のための組織経営改善」という課題に対して、まずプロパラグアイにはどのような課題があるか、どのような機能強化が顧客から望まれているかを「現状分析」にて明らかにした。その上で重点的に取扱うべきテーマを明確にした（フェーズ 1）。次に課題解決のための参考情報として他国事例調査を実施した。同時にカウンターパートの要請により、パラグアイの輸出システムの問題点を明らかにする調査を追加作業として行なった（フェーズ 2）。前述追加作業結果及び現状分析結果並びに他国事例調査結果を参考にしてプロパラグアイの機能強化策を提言した（フェーズ 3）。機能強化策の視点としては次の 2 点に焦点を合わせた。そこに至るプロセスについては、後述「2. 業務の実施手法」参照。

- ・ 行政上の位置付けを変えることにより輸出関連機関同士の連携強化を図り、重複排除による輸出関連予算の適正配分を通して予算全体に変化がなくとも実質的に多くの事業運営資金を確保できるようにする
- ・ プロパラグアイの経営体制を顧客サービス向上の視点から改革、顧客満足度の向上を背景に市場からの事業運営資金の獲得を可能にし、財務基盤を強化することで、一層の機能強化を可能にする

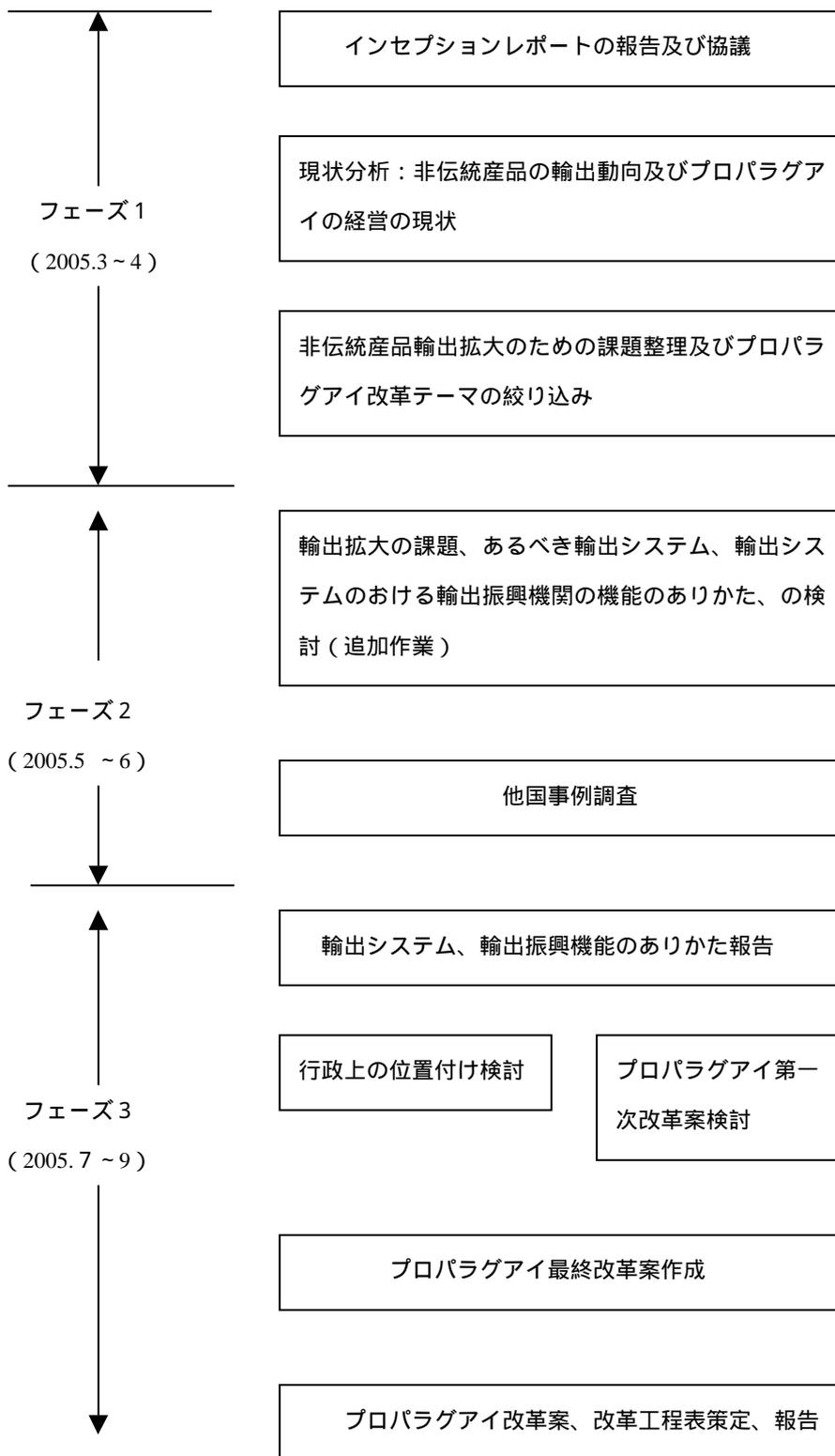


図1 業務の実施プロセス

なお、プロパラグアイの改革については過去、大統領府、大統領府企画庁、外務省、商工省、農牧省、プロパラグアイの各機関の総勢 10 名にて構成される「PPY 改革委員会」が設立されて検討されてきたが、過去 3-4 回の会合を開催しただけで実質的には機能せず今日に及んでいる。今次プロジェクトのカウンターパートは同委員会であるが、常設の組織体ではなく、事務局もなく、単にプロパラグアイの事業に関連する人材が「委員」として名を連ねているだけで、実際にはワルデ大統領顧問が同委員会の総責任者及び指揮官として今次プロジェクトを切り回した。その意味で実質的なカウンターパートはワルデ大統領顧問であり、「PPY 改革委員会」は名目的な組織でしかなく、カウンターパートとしては機能しなかった。ただ、同委員会の各メンバーはプロパラグアイの事業に深く関連する業務を行なっていることから、今次調査の過程において JICA 専門家は彼らとは「委員会」としてではなく委員会「メンバー」として度々顔を合わせ意見交換することとなった。

実質的なカウンターパートであるワルデ大統領顧問はその職責上、多忙を極める身で、今次プロジェクトだけに関与しているわけではないため、コミュニケーションをとることに苦勞が予想された。しかし、この点、幸いなことに彼は専属のコンサルタントであるヒメネス氏を傭っており、同コンサルタントが専門家とワルデ大統領顧問との間の連絡役になってくれた。

2. 業務の実施手法

2.1 業務内容

調査内容についてはほぼインセプションレポート通りに行なわれたが、いくつか特記事項を述べると以下の通りである。

(1) フェーズ1:

- 非伝統産品輸出の現状分析：統計分析に加え、40社の輸出企業訪問を行なった。その過程でパラグアイの非伝統産品の輸出競争力の源泉につき分析を行い、輸出に成功している企業に共通の因子をいくつか確認した。例えば、環境の良い自然条件の下で育つ原材料を使用、機械による大量生産ではなく手間と人手をかけて生産する企業、である。
- プロパラグアイ経営の現状分析：職員ほぼ全員に対しインタビュー調査を行なったが、皆非常に協力的であった。この過程で以下の諸点が明確になった。
 - 1) プロパラグアイの経営状況は深刻で「機能不全」に陥っている
 - 2) 「機能不全」の最大要因は事業運営資金の極度の不足である
 - 3) 事業運営資金の不足は予算カットから生じているが、これをカバーする戦略、対策は何もとられずに今日に至っている
 - 4) 上述のような環境下、プロパラグアイ職員の定着率も低く、人材流出も看過出来ぬ問題になっている
 - 5) プロパラグアイの事業運営資金不足から職員の活動もオフィスの中で通常のインターネットで得られる情報を流すだけで、情報に付加価値がついていない。その結果、顧客離れが生じている。顧客離れとともに「顧客」からの情報も少なくなり、情報サービスの提供も魅力がなくなる、という悪循環に陥っている。顧客のプロパラグアイ離れも生じ、顧客自身、プロパラグアイに対し期待しなくなっている
 - 6) 在外公館機能の弱体化も深刻で、この面での顧客離れも看過出来ない状況にある
なお、REDIEXの活動に対して非常に神経質になっていることを知り、同機関に対しても詳細に調査することになった。この点、台湾政府からの2百万ドルに及ぶ援助を背景にREDIEXはプロパラグアイの業務分野に進出する動きを見せており、両者の機能分担の必要性が極めて大きいことが判明した。とりわけREDIEXの「プロパラグアイが本来なすべきことをしていないので我々が顧客の求めに応じて行なっているだけ」との主張には一理あることから、プロパラグアイの事業運営資金確保策の検討は優先課題、と認識した
 - 7) プロパラグアイが事業運営資金の枯渇を背景にその機能を全う出来ない状況にある中、2004年に誕生したREDIEXがプロパラグアイの本来の機能の一部を手掛けるようになり、

両者間で業務の重複が弊害となりつつあることを認識した。

- 非伝統産品輸出拡大のための課題整理及びプロパラグアイ改革テーマの絞り込み：上記 REDIEX の出現、インターネットなど情報技術革新への輸出企業への浸透、などプロパラグアイを巡る「新たな現実」の発生を踏まえて、プロパラグアイの課題を次の5つに整理した。
 - 1) 「プロパラグアイ」とは何か、の事業再定義
 - 2) プロパラグアイの強み、競争力優位分野を踏まえての事業分野の確定
 - 3) プロパラグアイの事業分野確定後の他の輸出振興関連機関との連携・分野調整
 - 4) 「新プロパラグアイ」を実現するための内部組織・業務処理体制の刷新
 - 5) 上記4項目を実施するに必要な安定的事業資金の確保その上で「プロパラグアイ改革重点テーマ」として次の3つを選定した
 - 1) プロパラグアイの事業再構築：事業コンセプトの明確化、業務範囲・重点業務の再確認、他の輸出振興関連機関との連携のありかた、行政上の位置付け
 - 2) プロパラグアイ強化のための経営体制の改革：組織改革、業務処理体制、経営管理体制、人事制度、インフラストラクチャー整備、「国のイメージアップ」の具体的手法検討
 - 3) 財源の確保：財政性資金、市場性資金
- 以上の「現状分析」の報告に対し、ワルデ大統領顧問より「輸出拡大のための課題を輸出振興分野のみならずあらゆる分野につき整理して欲しい。その上で輸出システムのあるべき姿、輸出振興機関の基本的機能、プロパラグアイの行政上の位置付けのありかた、につき検討して報告してほしい」旨要請あり。フェーズ2の作業として国内にて作業を行い、6月中旬のフェーズ3の開始時期に報告する旨約した

(2) フェーズ2：

- 輸出拡大の課題整理：輸出拡大の基本的課題として、1) 国内情報ネットワークの整備、2) 在外公館機能など海外ネットワーク機能の強化、3) 輸出産品の開発力強化、4) 通商交渉力の強化、5) 「パラグアイブランド」の確立、6) 輸出認証制度整備、動植物検疫体制整備、輸出回廊などインフラストラクチャー整備、を掲げた
- 輸出システムのあるべき姿の分析：輸出には政策・目標・戦略立案機関、輸出産業育成・振興機関、輸出振興機関の3つのアクターが必要で、各機関との連携を考慮、輸出振興機関の行政上の位置付けを考えるべきとした
- 輸出振興機関の基本的機能整理：上記輸出システムのあるべき姿との関連で輸出振興機関が果たすべき基本的機能を、貿易・投資相談機能、調査機能、輸出開発機能、貿易促進機能、広報機能、の5つに整理した
- プロパラグアイの行政上の位置付けについての代替案の整理：以上3つの作業を踏まえてプロパラグアイの行政上の位置付けに関して五つの代替案を、各案の利点、問題点とともに示し

た。5つの案とは

- ・ 従来通り外務省傘下
- ・ 商工省傘下入り
- ・ REDIEX との並列のかたちで「国家輸出計画」の枠組み入り（商工省傘下入り）
- ・ REDIEX と合体
- ・ REDIEX と合体、但し「独立行政法人化」（主務官庁は商工省、在外公館機能については外務省主管）

代替案のそれぞれには一長一短があるが、JICA 専門家はその中でどれが相応しいかを決める要素として、1) 輸出システムのあるべき姿に即応すること、2) 機能が重複する機関との連携の容易性、3) プロパラグアイの予算獲得の容易性（重複があればあるほどその整理により結果的に予算を増やせる可能性大）、4) 在外公館機能の強さ、を取り上げ、それぞれにつき評価し、最終的には「商工省傘下入り」がよいのではないかと結論づけた。とりわけ決定的な要素となったのは「在外公館機能の弱体化」である。仮にこの機能が相当強い状態の下ではあえて商工省傘下入りを提言しなかったであろう。

上述報告を踏まえワルデ大統領顧問は「かねがねプロパラグアイは外務省より商工省の傘下にあったほうが力が発揮出来ると考えていたが、JICA 専門家の調査でその妥当性が裏付けられた」として、商工省傘下入りを決断した。

- 上記作業に基づくプロパラグアイ改革テーマの再設定：プロパラグアイの機能強化には「持続的な事業運営資金の確保」が不可欠であること、それには現在の行政上の位置付けの再検討が必要である一方、今以上の予算確保を可能にすると同時に自前で事業運営資金を捻出しようような「経営体制」を構築することが必要であること、を確認、この2点をフェーズ3の主要テーマと設定した。同時に後者のテーマにおける切り口が「顧客サービスの向上」であることを明確にした。
- 他国事例調査：チリ、エルサルバドル、グアテマラ、日本を取り上げた。プロパラグアイの行政上の位置付けを考える際のヒント、在外公館機能強化策、財政資金以外の資金調達方法に関して参考となる情報を得た。即ち、
 - ・ 輸出振興機関は中小企業活性化施策の一環として設立されており、外務省よりは経済産業省との関係が深い（プロチリは産業開発を担当する産業開発公社設立前に設立されたことから外務省傘下）
 - ・ 輸出振興機関はあくまでも生産された製品の海外市場への売込みを機能としおり、産業の育成には関与していない
 - ・ 事業運営資金の出所についてはチリ、グアテマラにおいては市場性資金が既に30～50%を占める
 - ・ 在外公館における商務官は「公僕」であることから、輸出振興機関がたとえ外務省の

傘下になくとも、同機関の活動に協力するのは当然

なお、日本についてはジェットロにつき詳細を分析したが、プロパラグアイの「独立行政法人化」の可能性を展望して、日本における独立行政法人の動向についても調査した。

(3) フェーズ3:

- 行政上の位置付けの検討：輸出拡大の阻害要因の分析、輸出システムのありかた、輸出関連機関の連携の現状、についての検討が役に立った。位置付けが決まった後は、同じ商工省傘下に置かれるプロパラグアイ及び REDIEX の機能分担が大きなテーマとなり、前者は輸出振興機関、後者は輸出産業振興・育成機関として機能を果たすこととした。なお、仮に行政上の位置付けが変更されることになった場合、プロパラグアイの職員の地位保全に関連して、待遇のありかたについても考慮する必要が生じたため、後述プロパラグアイ改革案の中味の一つとして検討することとなった。

行政上の位置付け検討について、JICA 専門家は当初、上述「代替案」をプロパラグアイを始めとする関係者に報告、どの代替案が望ましいか意見を聞くことを考えていた。またそのために第1回ワークショップ(当初7月下旬開催予定)の主たるテーマの一つと考えていた。しかし、ワルデ大統領顧問は「行政上の位置付けをどうするかは政府が決めること、関係者で議論する問題ではない」との考えをもっており、結局、彼自身が JICA 専門家の提供した調査結果を踏まえ、商工大臣、外務大臣の意向も勘案、「商工省傘下」入りを決断した。

- プロパラグアイ改革案の検討：「行政上の位置付け」につき結論が出された後は、作業の重点は次の2点に移った。即ち、第一にプロパラグアイが商工省傘下入りした場合の同じ商工省傘下にある REDIEX との連携のありかた、第二に事業運営資金の安定的調達のために不可欠な「顧客サービスの向上」を如何に実現するか、である。

前者については

- ・ REDIEX とプロパラグアイの性格の明確化
- ・ 両者の機能の明確化
- ・ REDIEX の一部予算のプロパラグアイへの移転方法の検討
- ・ 両者間で発生する諸問題解決の方法検討

が主要テーマとなった。

一方、後者については

- ・ プロパラグアイ事業の再定義検討
- ・ プロパラグアイの経営理念の明確化
- ・ プロパラグアイの基本機能の明確化
- ・ プロパラグアイ機能の中でとりわけ強化すべき機能
- ・ 強化すべき機能を踏まえての組織の改変及び要員強化

- ・ 「顧客サービスの向上」のための決め手となる「輸出情報回廊整備」及び「在外公館ネットワーク整備」計画の検討
- ・ 新たな事業運営資金の源泉検討

が主たる作業となった。

「輸出情報回廊整備」についてはプロパラグアイの業務処理フロー分析が必要となりこれを行なったが、その結果、セクション間の連携の欠如、本来なすべき業務がなされていないこと、戦略的な経営がなされていないこと、情報の一元管理が行なわれていないこと、等が明確になった。

在外公館機能強化策については輸出拡大のネックとなっている弱体している在外公館機能を強化すべく在外公館商務官研修計画、インセンティブ計画、を検討、提言した。

- 7月中旬に第1回ワークショップ開催を予定し、準備を進めたが、行政上の位置付け変更の決定に関し、その手続に手間取り決定が大きくずれこんだため、ワークショップも延期され、実施は8月初旬となり、テーマを在外公館機能強化に絞って行なうことになった。
- 第2回ワークショップについてはセミナー形式にて行なうこととし、テーマもウルデ大統領顧問の要請により「輸出関連機関の連携の重要性」を強調するものとなった。

2.2 活動実績

本プロジェクトの活動実績は表1の通りである。

表1 活動実績

項目	March	April	May	June	July	August	September
フェーズ1							
1.1 カウンターパート、ワルデ大統領顧問表敬訪問	*						
1.2 インセッションレポート報告会	*						
1.3 プロジェクトチーム立ち上げ	*						
1.4 非伝統産品輸出動向及び輸出企業分析		■					
1.5 プロバラグアイの組織経営分析	■	■					
1.6 輸出関連制度の実態分析		■					
1.7 プロバラグアイが抱える課題の整理		■	■				
1.8 プロバラグアイ改革の重点テーマ整理		■	■				
1.9 フェーズ1 関連報告書作成 (問題分析報告書、SWOT分析報告書、ステークホルダー 分析報告書、改革の重点テーマ(案))		■	■				
1.10 フェーズ1 調査結果のカウンターパート報告			■				
フェーズ2							
2.1 カウンターパート要請のフェーズ1 追加調査 (輸出拡大のための課題整理、輸出システムのありかた 輸出振興機関の基本的機能、プロバラグアイの行政上の 位置づけ案)			■				
2.2 他国事例調査(日本)			■				
2.3 他国事例調査(近隣諸国)			■				
フェーズ3							
3.1 フェーズ1 追加調査のカウンターパート報告				■			
3.2 他国事例調査(近隣諸国): 続				■			
3.3 行政上の位置づけ案検討及び関係者協議 並びに関係者間決定				■	■		
3.4 プロバラグアイ改革フレームワーク第一次案 作成、カウンターパートへ提出				■			
3.5 プロバラグアイ改革第二次案作成					■		
3.6 行政上の位置付け変更についての大統領府決定					■		
3.7 プロバラグアイ改革第一次、第二次案協議開始					■	■	
3.8 第1次ワークショップ開催						■	
3.9 改革工程表(案)作成						■	
3.10 第2次ワークショップ(セミナー)開催						■	
3.11 プロジェクト事業完了報告書等作成						■	
3.12 プロジェクト事業完了報告書のカウンター パートへの報告及び協議						■	
3.13 国際協力機構、日本大使館報告							■

2.3 業務実施人月表

表2の通りで当初契約から変更はなかった。

表 2 業務実施人月表

(単位：人月)

氏名	担当業務	現地	国内	合計
建部 直也	プロジェクトリーダー / 組織経営診断 1 / 輸出振興 2	4.50	0.37	4.87
長谷川祐輔	輸出振興 1 / 組織経営診断 2	3.03	0.33	3.36
合計		7.53	0.70	8.23

2.4 当初計画との変更点及びその理由

表 3 の通りである。

表 3 当初計画との変更点及び理由

番号	変更点	理由
1	<p>現地調査項目の追加：</p> <p>(1)プロパラグアイと機能が一部重複する REDIEX の動向調査</p> <p>(2)輸出拡大の課題整理（輸出振興のみならずあらゆる角度から見た課題）</p> <p>(3)輸出システムのあるべき姿の提示</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート及びプロパラグアイの要請 ・カウンターパートの要請 ・カウンターパートの要請
2	<p>改革フレームワーク第一次案作成におけるプロパラグアイの不参加：</p> <p>(1)元来プロパラグアイとの協同作業で作成すべきところ、調 JICA 専門家のみで作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロパラグアイ経営陣によるプロパラグアイ参加拒絶
3	<p>第 1 回ワークショップ実施の変更：</p> <p>(1)時期につき 7 月上旬が 8 月上旬に</p> <p>(2)テーマについては「在外公館機能強化」に絞る</p> <p>(3)招待者を外務省の商務官関係者及び一部輸出企業に限定、アンケート実施も極めて小規模なものに</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政上の位置付け変更が決まり、その手続に時間がかかったことに伴うカウンターパートの要請

4	<p>第2回ワークショップ実施の変更：</p> <p>(1)ワークショップをセミナー形式で実施</p> <p>(2)実施時期も8月下旬に</p> <p>(3)テーマ:輸出関連機関の連携強化の重要性</p>	<p>・行政上の位置付け変更実現に関し、輸出関連機関の連携強化の重要性を強調して欲しい旨のカウンターパートからの依頼に基づく</p>
---	--	--

3. 技術移転実施方法

今次プロジェクト実施に際しては次の二つの工夫を施すことにより技術移転を試みた。

3.1 「協同作業方式」の採用

今次プロジェクトの特色として、プロパラグアイ、REDIEX といった輸出関連機関、大統領府、外務省、商工省の関係省庁の利害はもとより、「プロパラグアイの改革」という性格上、プロパラグアイ役職員の利害が深く絡む、ことがあげられる。それだけに、プロジェクトの進め方として「関係者が現実の姿を一諸に見聞きし、改革案をともに考え、作り上げる」という「協同作業方式」(当プロジェクトに深く関係する機関から専従でスタッフを出してもらい「プロジェクトチーム」を結成、当チームが作業を行なう方式)を指向した。即ち、本プロジェクトの開始に際しては図 2 の通り、JICA 専門家、プロパラグアイ、同改革委員会、の三者でプロジェクトチームを結成、同チームで作業を最初から最後まで行なうことを試みた。その結果、大統領府、外務省、商工省、REDIEX、プロパラグアイ、JICA 専門家からなる「輸出振興機関機能強化プロジェクトチーム」が結成された。しかしながら、同チームのメンバーには輸出に詳しい、かなり力のある人材を配したがために、彼らの当プロジェクトに割きうる時間が極めて限られ、同チームは機能しなかった。メンバーの入れ替えも一部行なわれたが、代わりに入ってきたメンバーも多忙で状況は変わらず、結局、JICA 専門家、プロパラグアイの二者で調査を行なうことになった。このような状況に対してプロパラグアイは不満を抱いた。プロパラグアイの経営陣には、プロパラグアイの経営組織の改革もさることながら、輸出システム全般の見直し、同機関と業務が重複する他の機関(例えば REDIEX)の経営のありかたの見直しが先ずは重要なのに、プロパラグアイだけが俎上に登るのは納得がいかないと考えたからである。

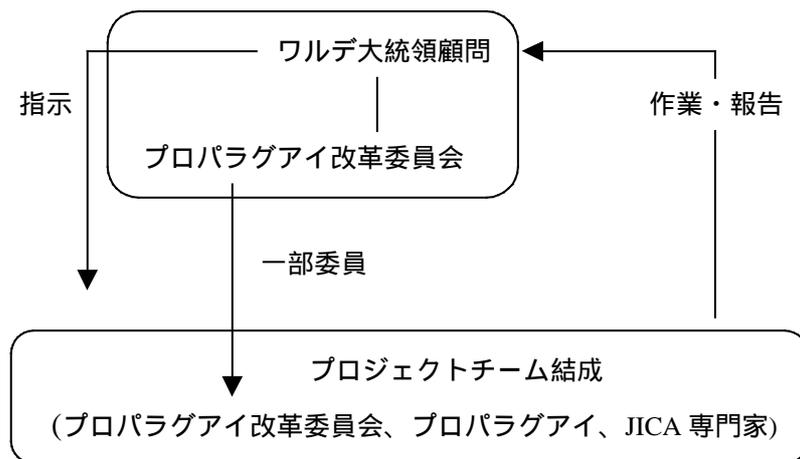


図2 作業組織

3.2 プロパラグアイとの協同作業

現状分析のフェーズ1においては、比較的順調に行なわれた。プロパラグアイ職員全員のインタビューによる今次プロジェクトに対する当事者意識の醸成、輸出企業訪問における職員の同行、と問題意識の共有化に成功した。しかし、フェーズ3の経営改善作業に入ると、途端に頓挫した。その背景には次の2つがある。第一に「行政上の位置付け変更」への抵抗で、変更が実現すれば自分は解職されるので、改革には何の興味もない、という態度である。第二に、今次調査の狙い、目的に関する JICA 専門家と総局長との間での「意見の食い違い」、「コミュニケーション・ギャップ」の存在である。即ち、プロパラグアイ総局長の「本プロジェクトにおいてプロパラグアイの診断までは認めたが、改革については同意していない。本プロジェクトにおいて優先されるべきはプロパラグアイの経営改革ではなく、REDIEX など他の関連機関の業務重複の排除である」との主張の下、JICA 専門家がプロパラグアイの中で作業を進めることを阻害しだしたからである。この点、JICA 専門家は「確かに REDIEX との業務重複問題は重要であり、それ故にこそ当該問題を解決する中でプロパラグアイの経営改革を進めることを考える改革案を作成している」と主張したが、総局長は「経営改革については主務官庁の外務大臣の意向がなければ受入れることが出来ない」との主張を繰り返しなかなか実現しなかった。これに対して JICA 専門家は「外務大臣の意向を聞いて頂きたい」と再三再四依頼したが、「なかなか時間がとれない、本プロジェクトのカウンターパートのワルデ大統領顧問と相談してみる」等といった言い逃れを連発したため、事態を打開するのに相当の時間をとられた。そうこうするうちにワルデ大統領顧問の「プロパラグアイは外務省管轄から商工省に管轄に移る」との方針が決定されるに及び、総局長の抵抗は激しくなり、プロパラグアイとの協同作業は壊滅的状況になった。8月始めに商工大臣から総局長への働きかけがあり総局長は軟化し、JICA 専門家のプロパラグアイでの作業を容認してくれたが、それまでの6月下旬~7月末までの30日間、協同作業は全く出来なかった。8月以降も一応作業は認めてくれたものの、職員に対

しては「あまり協力するな」との姿勢をとっていたため、決して実のあるものではなかった。職員は総局長の意向で動いており、彼らを責めることは出来ない。むしろよく協力してくれたと感じている。本プロジェクトの提言が活きるかどうかはひとえに総局長にかかっている。

4. 業務・技術移転の成果

4.1 直接的な成果

パラグアイの輸出振興機関プロパラグアイの機能強化を次の4点により実現すべく、関係者との議論を経て実現性のある提言を行なった。このうち「行政上の位置付けの変更」については政府は外務省傘下から商工省傘下への変更を決断、7月下旬に大統領府が大統領令を起草し、その実施準備に入った。一方、「プロパラグアイの経営体制の改革」及び「新たな事業運営資金の源泉の検討」並びに「商工省傘下入りする場合のプロパラグアイ職員の待遇」に関しては、プロパラグアイの各セクションのマネジャーはJICA専門家との議論を重ねた結果、ほぼ改革内容に同意したが、最高責任者である総局長は「調査団の提言は全て受入れる」と表明したものの、「JICA 専門家に依頼した業務は診断までで、改善作業は依頼していない、プロパラグアイには経営改革の優先度は低い」との思いが強く、十分な協議が出来なかった。その意味では成果は「提言」にとどまっている。なお、輸出情報回廊整備及び在外公館機能強化のための研修体制整備については国際協力機構の2006年度新規要請案件の一つとして検討するよう提案済みで、同機構も「可能性のある案件」との意向である。

- ・ 行政上の位置付けの変更
- ・ 経営体制の改革
- ・ 新たな事業運営資金の源泉の検討
- ・ 商工省傘下入りする場合のプロパラグアイ職員の待遇

4.1.1 内容

表4 プロジェクト成果一覧表（表中No.は別添の付属資料番号）

項目	内容	狙いなど
1. 行政上の位置付け変更	(1) 外務省傘下から商工省傘下へ ・ プロパラグアイの行政上の位置付けに関して五つの代替案を提示 ・ 輸出拡大のためのあらゆる課題の整理、輸出システムのあるべき姿、輸出振興機能の基本的機能のあるべき姿、を踏まえ、商工省傘下入り、を提言 （資料1, 2, 3, 4）	・ 輸出産品の開発（生産）から輸出実現（販売）までの工程の総合化 ・ REDIEX との連携緊密化及び輸出システム関連予算の有効活用

	<p>(2) REDIEX 及びプロパラグアイの機能分担の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ REDIEX：国家輸出計画関連企画、輸出産業育成、輸出スキーム開発 ・ プロパラグアイ：輸出振興 6 機能（貿易・投資相談、調査、輸出開発、貿易促進、研修、広報）に特化 <p>（資料5）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重複業務の排除 ・ 「専門性」の確保
2. 経営体制の改革	<p>(1) プロパラグアイ事業の再定義</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サービス産業 / 情報産業 / ネットワーク産業 / 人材育成事業 <p>（資料6）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員間での目標、認識の共有
	<p>(2) 経営理念の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国策的使命を有する、幅広い顧客に奉仕する、公平かつ公正な機関 <p>（資料6）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員間での目標、認識の共有
	<p>(3) 基本機能の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貿易・投資相談機能 ・ 調査機能 ・ 輸出開発機能 ・ 輸出促進機能 ・ 研修機能 ・ 広報機能 <p>（資料7）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選択と集中による「専門性」の発揮 ・ REDIEX との棲み分けの明確化 ・ 重点志向分野の明確化
	<p>(4) 特に機能強化を図る分野</p>	
	<p>(4) -1 企画機能</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業運営資金確保策の継続的検討
	<p>(4) -2 調査機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員（質・量）拡充 ・ 戦略的調査テーマ設定 <p>（資料8）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的経営への転換 ・ 顧客へのサービス充実（事業機会の提供） ・ 「情報」の事業化 ・ 「調査」のプロパラグアイ

	<p>(4) -3 研修機能</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修事業を新たな収入源の一つとして育成（中小企業による輸出情報回廊アクセス研修、中小企業の貿易実務研修、在外公館商務官向け研修など）
	<p>(4) -4 広報機能</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ カントリーブランドの確立、浸透のための企画事務局 ・ 公的機関としての高い業績評価を得る手段 ・ プロパラグアイ発信情報のデジタル化
	<p>(5) 組織改編</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記基本機能を果たす組織を再確認 ・ 管理業務をまとめるコーディネーターを置き、各種管理業務を統括 ・ 経営諮問委員会を復活 <p style="text-align: right;">(資料9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT 関係業務及び広報業務の重要視を明示 ・ トップへの報告ラインを明確化
	<p>(6) 適正要員数</p> <p style="text-align: right;">(資料10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状、最低必要数、理想型の 3パターン

	<p>(7)「情報」の戦略的活用体制の構築のための輸出情報回路整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営体制に大きな変化 <p>(資料11)</p>	<p>(整備の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客サービスの向上 - 輸出企業のみならず輸出関連機関、県政府など幅広い顧客に対する輸出関連情報の即時提供 - 海外バイヤーによる国内輸出企業へのアクセスが容易に - デジタル化情報の提供 ・ 職員間での情報の共有による業務処理の効率化 ・ 管理体制強化 —必要な顧客管理、業績管理のためのデータの取りだしを容易に ・ プロパラグアイ内業務処理のモニタリングの適正化 ・ 「情報」の事業化への第一歩を踏み出す
	<p>(7)-1 統計情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客からの貿易相談業務に対する対応サービスの向上
	<p>(7)-2 製品情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外バイヤーによるパラグアイ輸出産品情報へのアクセスが容易に
	<p>(7)-3 顧客情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客管理及び業績管理を可能にする ・ 海外バイヤーによるパラグアイ輸出企業情報へのアクセスが容易に
	<p>(7)-4 投資情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資環境ハンドブック、国内企業の投資誘致情報
	<p>(7)-5 調査情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出に関する特別レポート
	<p>(7)-6 在外ネット情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貿易関連

	(8) 在外公館ネットワーク整備	
	(8)-1 在外公館への赴任職員研修体制整備 (資料12)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外における情報収集の充実及び商談セット ・ 輸出情報回廊活用のための研修もとりこむ
	(8)-2 在外公館への赴任職員評価体制整備 (資料13)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正当な評価によるインセンティブ供与
	(8)-3 在外公館への赴任職員に対するインセンティブの枠組み <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的インセンティブ ・ 非金銭的インセンティブ (資料14)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出拡大努力への意欲増強
	(8)-4 商務官派遣に関する新たな制度の模索(現在は外務省職員) <ul style="list-style-type: none"> ・ プロパラグアイによる派遣 ・ 海外輸出振興機関に業務委託 ・ 企業代理店の活用 ・ プロパラグアイと輸出企業団体との共同派遣 ・ 公募制(「市場メカニズム」導入)試行 (資料14)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 抜本的な改革を展望
	(9) 主要業務フローの見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出情報回廊整備のための基礎作業 (資料15)	(狙い) <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務実施の標準化による効率化 ・ 業務実施に際して戦略的な視点を深める ・ 職員間での情報の共有：情報を中央に登録 ・ 顧客管理及び業績管理に不可欠な指標の取りだしを容易にする

<p>3. 新たな事業運営資金の源泉の検討</p>	<p>(1) 市場からの資金獲得のための方策検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報の有料化とそのため顧客サービスの向上 ・ 研修事業など新規事業立ち上げ ・ 予算拡大要請への理解を得るための業績評価実施 <p style="text-align: right;">(資料 16&17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政基盤強化 ・ 顧客サービス向上～顧客の信認～顧客からの運営資金確保・政府予算の増額、がシナリオ ・ 研修事業の例：中小企業貿易研修、輸出企業貿易研修、在外公館商務官研修、輸出企業からの貿易トレーニー受入れ
<p>4. 職員の待遇</p>	<p>行政上の位置付けが実現した場合における職員の待遇のありかた</p> <p>(1) 雇用条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外務省時代の待遇を下回らない ・ 本来法律にて保護されているにも関わらず実施されていない条件の順守 ・ 経営陣による恣意的な条件決定の排除 <p>(2) 身分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1年ごとの不安定な契約からより安定的な雇用契約へ <p style="text-align: right;">(資料 18)</p>	<p>人材の確保</p>

4.1.2 改革工程表

(前提)

輸出情報回廊整備に関する資金手当てが可能となる。

表5 改革工程表

	2005				2006												
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
行政上の位置付け変更	*																
経営改革準備	■																
経営改革実施					■												
輸出情報回廊整備												■					
事業運営資金多様化検討・準備												■					

4.2 プロジェクトの各段階における技術移転の成果

各作業の過程において、経営組織改革のノウハウの技術移転を心掛け、次のような分野で技術移転の成果を挙げた。この点、プロパラグアイ総局長からは「JICA 専門家の、一つ一つ作業を積上げて結論を生み出す手法を高く評価する」とのコメントを受けた。

- ・ 制度設計の手法
- ・ 問題解決の手法
- ・ 経営分析の手法
- ・ 職員との対話の手法
- ・ 輸出業者との対話の手法
- ・ 輸出競争力の源泉の発見の手法
- ・ 経営改革の手法

今後、プロパラグアイが引き続き組織改革を行ない、輸出分析やパラグアイの輸出競争力分野の見極めを定期的に行なっていく際に参考としうるものである。

なお、経営改革の直接の対象となるプロパラグアイの職員は技術移転に積極的であったが、経営陣については、今次プロジェクトの目的に関して前述のような調査団との「コミュニケーション・ギャップ」が存在したことから、決して積極的であったとは言えない。総局長の完全な指揮下にある職員の行動にもその影響が出、ある時は積極的であるが、他の時は消極的とむらがあった。その影響でフェーズ3の作業は大きな遅れを余儀なくされた。

4.2.1 フェーズ1

- ◆ プロパラグアイ職員に対するインタビュー調査による組織経営診断の手法、市場における非伝統産品輸出の動向調査、競争力の源泉の分析手法を解説し、「問題解決」手法の態様につき技術移転を行なった（成果品：インセプションレポート）
- ◆ 「問題解決」のための有効的な手段として「協同作業方式」の導入など新機軸を取り入れ、コンサルタントの業務の進め方につき新たな知見を移転した（成果品：現地活動計画表）
- ◆ 非伝統輸出産品の輸出動向分析、プロパラグアイの経営分析を通じて、統計分析、企業インタビュー手法、組織経営分析のための職員インタビュー手法、に関する技術移転を行なった（成果品：問題分析報告書、ステークホルダー分析報告書、SWOT分析報告書）

4.2.2 フェーズ2

- ◆ 他国事例調査を通じて、同調査の重要性、取りまとめかた、同調査結果のプロパラグアイ改革案への反映の仕方につき技術移転（成果品：他国事例調査ベストプラクティス事例集）

4.2.3 フェーズ3

- ◆ 与えられた問題の解決への取り組み方、まとめかた、プレゼンテーションの手法についての技術移転に加え、問題解決の結果としての制度設計の手法の技術移転（成果品：輸出拡大の課題図、輸出システムのあるべき姿図、輸出振興機関の基本的機能表、プロパラグアイの行政上の位置付け(案)）
- ◆ 経営改革の議論を通じて、職員が「経営問題」につき関心を持ち自ら経営のあり方を考える機会を提供した結果、今後は職員自身で経営問題の解決に取り組む事が可能となった。

4.3 成果品

技術協力成果品は表6の通り。

表 6 技術協力成果品

番号	成果品	内容、特記事項、参考事項等
1	現地活動計画（西語）	・ インセプションレポート報告会討議資料、日本で作成
2	インセプションレポート（西語）	・ インセプションレポート報告会討議資料、日本で作成 ・ 附属資料として詳細な「調査のすすめ方」紹介資料作成
3	現地活動計画表（西語）	・ 上記現地活動計画（西語）と変化なし。
4	ステークホルダー分析報告書（西語）	・ 「プロパラグアイの事業の特色は何か」を切り口に分析
5	ワークショップ招待者リスト（西語）	・ 上記ステークホルダー分析報告書（西語）に同時掲載
6	問題分析報告書（西語）	・ パラグアイの非伝統産品輸出の現状、パラグアイの輸出振興関連機関動向、プロパラグアイの経営組織・運営状況、輸出企業のプロパラグアイ活動に対する評価、の四項目にわたり分析、まとめとして「プロパラグアイの抱える課題間関連図」を添付 ・ 同時に、当分析を踏まえての「プロパラグアイ改革の重点テーマ（案）」（西語）及び「他国事例調査計画案」（西語）を作成、配付
7	SWOT 分析報告書（西語）	・ プロパラグアイを取巻く環境、プロパラグアイの経営、の2点につきまとめた
8	パラグアイ輸出課題関連図（西語）	・ フェーズ1 調査結果報告の際、カウンターパートより要請のあった追加調査の報告書の一つ ・ パラグアイの輸出拡大のために解決すべき課題を輸出振興に限らずあらゆる角度から検討
9	輸出システムのあるべき姿図（西語）	・ フェーズ1 調査結果報告の際、カウンターパートより要請のあった追加調査の報告書の一つ ・ 政策・戦略・目標設定～輸出産業育成～輸出振興の流れをまとめる
10	輸出振興機関の基本的機能表（西語）	・ フェーズ1 調査結果報告の際、カウンターパートより要請のあった追加調査の報告書の一つ ・ 輸出システムの中で輸出振興機関が果たすべき基本的機能をまとめる

11	プロパラグアイの行政上の位置付けに関する代替案（西語）	<ul style="list-style-type: none"> ・ フェーズ1 調査結果報告の際、カウンターパートより要請のあった追加調査の報告書の一つ ・ 5つの案を利点、問題点とともに提案
12	ベストプラクティス事例集（西語）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本、チリ、エルサルバドル、グアテマラにおける輸出振興機関の状況を紹介（日本については最近話題の「独立行政法人」化の背景、いくつかの事例を紹介） ・ 調査のポイントは、輸出振興機関の行政上の位置付けの現状及びその理由、輸出振興機関の業務運営状況（基本的機能、海外ネットワーク、事業運営資金の調達を重点に）の紹介
13	改革フレームワーク第一次案（西語）	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロパラグアイとの意見交換のために作成 ・ 内容：行政上の位置付け、事業の再定義、目指す方向、職員の労働意欲、REDIEX との機能分担、組織改革案、業務処理要領、新業務企画案、新規事業の立ち上げ、事業運営資金の多様化 ・ しかしプロパラグアイ総局長の「改善作業の必要はない」との強い反対に当案の議論は行なわれず
14	第1回ワークショップ資料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第1回ワークショップ開催経緯 ・ 出席者リスト
15	ワークショップ評価報告	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後述ワークショップ記録参照
16	改革フレームワーク第二次案（西語）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前述第一次案を見直して提出、プロパラグアイ職員と意見交換 ・ 総局長の態度が軟化したことから、当資料をもとに職員と意見交換 ・ 内容的には第一次案をより具体化した外、在外公館機能強化策など新たな提言を織り込む
17	改革工程表（案）（西語）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政上の位置付けの変更に伴う政令公布、新経営陣の選任等のスケジュールが固まらぬため、前提を置いての検討にとどまった。また同様の理由からプロパラグアイ総局長との協議はなされぬまま
18	改革フレームワーク及び改革工程表（最終版）（西語）	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト事業完了報告書に詳細記述 ・ セミナーにて要約を報告

5. 相手国との会議議事録

5.1 報告会及び会議

5.1.1 インセプションレポート報告会

(1) 月日：2005年3月17日

(2) 場所：大統領府内会議室

(3) 出席者：

パラグアイ国側：ワルデ大統領顧問、ソサ PPY 改革委員会事務局長外

日本側：武田 JICA 次長、福井職員、モリナ職員、(JICA 専門家) 建部財団法人国際開発センター主任研究員、長谷川同研究員、松本(通訳)

(4) 議事次第：

1) ワルデ大統領顧問挨拶

2) 武田次長挨拶

3) 「インセプションレポート」及び調査の進め方につき報告(JICA 専門家)

4) 意見交換

協同作業グループには商工省も加えて欲しい。同グループメンバーは10名程度とし、原則専従(ワルデ顧問)

(5) 提出資料：

- 「インセプションレポート」
- 調査のすすめかた
- 調査開始に際しての資料提供依頼

5.1.2 フェーズ1 調査結果報告会

(1) 月日：2005年4月27日

(2) 場所：大統領府内執務室

(3) 出席者：

パラグアイ国側：ワルデ大統領顧問、ソサプロパラグアイ改革委員会事務局長

日本国側：斉藤 JICA 所長、モリナ職員、(JICA 専門家) 建部、長谷川、村岡(通訳)

(4) 議事次第：

1) フェーズ1 調査結果報告

JICA 専門家より、問題分析報告書、ステークホルダー報告書、SWOT 分析報告書、プロパラグアイ改革方針、フェーズ2 調査計画につき報告

2) 意見交換

非伝統産品の輸出伸び悩みに関してパラグアイの輸出システムのどこにいかなる問題があるのか、という分析を加えて欲しい。その中でプロパラグアイの機能強化のあり方を検討して欲しい(ワルデ顧問)

了解。6月中旬パラグアイ再訪時までには作業を行い報告する(JICA 専門家)。

プロパラグアイの行政上の位置付けとしては自分としては商工省の傘下においたほうがよいと考えている(ワルデ顧問)

(5) 提出資料:

- 問題分析報告書(付要約)
- ステークホルダー報告書
- SWOT 分析報告書
- プロパラグアイ改革の重点テーマ案
- フェーズ2 調査計画書

5.1.3 プロパラグアイに対するフェーズ1 調査結果報告会

(1) 月日: 2005 年 4 月 28 日

(2) 場所: プロパラグアイ

(3) 出席者:

プロパラグアイ側: ジナールコーディネーター局長外職員全員(モリニゴ総局長は欠席)

日本国側: JICA 専門家(建部、長谷川)村岡(通訳)

(4) 議事次第:

1) フェーズ1 調査結果報告

JICA 専門家より、問題分析報告書、ステークホルダー報告書、SWOT 分析報告書、プロパラグアイ改革方針、フェーズ2 調査計画につき報告

2) 意見交換

プロパラグアイの改革案づくりに際してはパラグアイの国情を十分考慮して欲しい(プロパラグアイ)。

改革案はコンサルタントがつくるものではなく、職員とコンサルタントの協同作業によりつくるもの、コンサルタントはあくまでも「お手伝い役」(JICA 専門家)

改革案の方向性については、複数ある輸出振興関連機関の機能を一元化すべき(プロパラグアイ)

プロパラグアイの努力だけで非伝統産品の輸出拡大を図ることは難しい。輸出業者の教育も重要(プロパラグアイ)

ワルデ大統領顧問へ報告したところ、輸出システムのありかたを検討するなかでプロパラグアイなどの輸出振興機関の機能強化策を考えて欲しい旨要請があったので、その作業を

日本で行い、6月中旬、再度アスンシオンを訪問する際、皆さんにその結果を報告、議論したい（JICA 専門家）

（5）提出資料：

- 問題分析報告書（付要約）
- ステークホルダー報告書
- SWOT 分析報告書
- プロパラグアイ改革の重点テーマ案
- フェーズ2 調査計画書

5.1.4 フェーズ1 追加調査結果報告会

（1）月日：2005年6月17日

（2）場所：大統領府内執務室

（3）出席者：

パラグアイ国側：ワルデ大統領顧問、ソサ PPY 改革委員会事務局長、ヒメネス
大統領顧問コンサルタント

日本国側：斉藤 JICA 所長、福井職員、JICA 専門家（建部）松本（通訳）

（4）議事次第：

1）フェーズ1 追加調査結果の報告及び意見交換

JICA 専門家より輸出伸び悩みにかかる課題関連図、輸出システムのありかた、輸出振興機関の基本的機能、輸出振興機関の機能上の位置付け、を報告

輸出システムのありかたが整理され、輸出振興機関の機能のあるべき姿も明確になった。4月の報告会后、大統領府内でも輸出振興機関機能のあり方、同機関の行政上の位置付けにつき作業してきたが、ほぼ同じ結論になっている。従ってこの報告を踏まえて、プロパラグアイを商工省傘下に置くことについて商工大臣、外務大臣の意見を聞くことにする（ワルデ顧問）

2）第一回ワークショップ開催（案）の説明及び意見交換

JICA 専門家より第一回ワークショップの開催につき提案

開催日時は7月14日（木）がよい。ただ、上記外務大臣との協議を6月30日（木）に行なう予定であるので、この日取りは「暫定」としたい。また目的については、輸出振興機関の再編成の方向に関しては政府が決定することであるので、ワークショップで議論するテーマではない。輸出システムのありかた、課題、輸出振興機関の基本的役割を中心に意見交換したらどうか。民間機関も出来るだけ参加してもらおう（ワルデ顧問）

(5) 提出資料：

- 輸出伸び悩み課題関連図
- 輸出システムのあるべき姿
- 輸出振興機関の基本的機能
- 輸出振興機関の行政上の位置付け
- 第一回ワークショップ開催要領(案)

5.1.5 フェーズ1 追加調査結果報告会

(1) 月日：2005年6月20日(月)

(2) 場所：プロパラグアイ会議室

(3) 出席者：

プロパラグアイ側：モニゴ総局長、ジナルコーディネーター局長外全職員

日本国側：JICA 専門家(建部)、松本(通訳)

(4) 議事次第：

1) フェーズ1 追加調査結果の報告及び意見交換

JICA 専門家より輸出伸び悩みにかかる課題関連図、輸出システムのありかた、輸出振興機関の基本的機能、輸出振興機関の機能上の位置付け、を報告

(意見交換)

= 内部管理体制 =

内部管理体制強化とあるが、具体的にはどのような点が課題か(プロパラグアイ)

プロパラグアイは私企業と異なり「コストセンター」である。それだけにコストに見合う業績を上げることが出来たかを、何等かの指標で把握し、事業運営に活かす必要がある。具体的には毎年の業務実績の結果、どの程度非伝統製品の輸出拡大に効果があったか等の指標を把握し、業務の効率化を図る必要がある。この点、他国事例調査における PROCHILE の事例は大いに参考になる。プロパラグアイにおいてもすでにある程度の情報を得ている。しかし、1) 指標が足りない、2) 指標を活用していない、3) 指標を外部に公表していない、といった問題がある(JICA 専門家)

= 財政問題 =

プロパラグアイの抱える課題につき種々、述べられているが、その解決には何よりも「資金」が必要。財政的裏付けのない改革案は意味がない(モリニゴ総局長)

確かに課題の多くは財源不足に起因していると思われる、従ってフェーズ3の作業では資金調達が多様化も考えたい。フェーズ2の他国事例調査の結果、ジェットロ、PROCHILE では顧客サービスに対してある程度の料金を課していることが判った。国情が異なるとは言え、その可能性も考えて見たい(JICA 専門家)

PROCHILE の年間予算は30百万ドルと我々のそれとは桁違い。プロパラグアイとの比較は無意味(モリニゴ総局長)

以前 GTZ が財源について調査を実施したが、その結論としてはパラグアイでは輸出振興のためのコストを輸出業者に課するのは適切でないということであった。市場性資金の導入は無理ではないか(ジナルコーディネーター局長)

確かに輸出企業に対して振興のためのコストを一律に課するのは適切ではない。しかし、特別なサービス提供(例えば特定輸入業者とのアポイントのアレンジなど)に対してはいくらか負担してもらうのは可能ではないか。可能性について職員の方々と議論してみたい(JICA 専門家)

= 国際フェア、投資誘致 =

国際フェアにおける商談のアレンジの重要性は指摘の通り。これまで十分出来ていないのが実態(プロパラグアイ)

輸出振興機関の基本的機能に関して「投資誘致」が含まれていないが、パラグアイでは他に当該業務を行なう機関がないため PROPARAGUAY で実施している。この状態をどう考えるか(プロパラグアイ)

マキラドールスキームに関する投資は「輸出」のためのものであるため、輸出振興機能の一つに位置付けてもよいと思う。ただ、パラグアイに対する投資一般の振興をも担当するというのは、荷が重すぎるのではないか。どの国でも投資誘致は経済政策の優先課題に位置付けられており、そのための機関として輸出振興機関とは別の組織が設けられている。パラグアイでも理想型としては独立の機関があるべきと思う(JICA 専門家)

現実の姿はプロパラグアイに投資誘致ミッション受入れなどの要請が外務省からよせられている。他に手掛ける機関がないから断り切れず全て受入れている。そうしたプロパラグアイの機能の多様性を理解して欲しい(モリニゴ総局長)

投資誘致業務については当方もどうしたらよいか迷っている。皆と協議しながら基本的機能に含めるか検討したい(JICA 専門家)

2) 第一回ワークショップ開催(案)の説明

調査団より第一回ワークショップの開催〔案〕につき報告

7月14日はEXPO開催中につき民間企業がどの程度参加出来るか不安(モリニゴ総局長)

(5) 提出資料:

- 輸出伸び悩みの課題関連図
- 輸出システムのあるべき姿
- 輸出振興機関の基本的機能
- 第一回ワークショップ開催要領(案)

5.1.6 ボガド商工大臣に対するフェーズ1調査及び同追加調査結果の報告

(1) 月日: 2005年6月29日

(2) 場所: 商工省内大臣執務室

(3) 出席者:

パラグアイ側: ボガド商工大臣、ヒメネス・ワルデ顧問コンサルタント

日本側調査団: JICA 専門家(建部)、松本(通訳)、福井職員(国際協力機構)

(4) 意見交換:

JICA 専門家)より、準備してきた輸出拡大のための課題関連図、輸出システムのあるべき姿、輸出振興機構の基本的機能、輸出振興機構の行政上の位置付け、の4点につき説明、意見交換

(意見交換—1—)

日本ではジェットロはどの官庁の管轄下にあるのか(大臣)

主務官庁は経済産業省(JICA 専門家)

パラグアイの場合、外務省傘下にあるが、外務省、商工省いずれの傘下にあるほうがよいと考えるか(大臣)

本来の機能からすれば、「産業の近くにいたほうがよい」という理由から商工省の傘下のほうがよいと考える。ただ海外ネットワークをかかえていることから、単純に商工省というわけでもない。(JICA 専門家)

= 海外ネットワーク問題 =

海外ネットワークに関して、日本の状況を聞きたい。ジェットロと在外公館の関係はどうなっているのか(大臣)。ジェットロは海外に独自の数多くのネットワークを擁している。主務官庁は経済産業省であり、在外公館からは独立した存在。勿論両者は連携を維持している。なお、大使館には経済問題支援のために経済産業からスタッフが派遣されているケースが多い(JICA 専門家)

仮にが外務省傘下から商工省傘下になった場合、海外ネットワークはどうなるのか(大臣)

商工省がジェットロのように自前でネットワークを用意することはコストがかかりすぎる。結局、外務省の協力を得ることになる。ただ、重点地域において商工省が現地の貿易エキスパートを雇用する方式も考えられる(JICA 専門家)

プロパラグアイが商工省傘下に入っても外務省に引き続き輸出促進業務を依頼する場合、何等かのインセンティブがないとうまくワークしないと思うが、何か名案はあるか(大臣)

同じ公僕というわけにはいかないか。他国事例調査によると、大統領が在外公館職員に輸出促進のマンデートを与えるので、外務省の職員とか商工省の職員とかといった議論はない、とのことである(グアテマラ)。但し、ヒューマンファクターは極めて重要な問題である。少し考えて見たい(JICA 専門家)

パラグアイの場合、「公僕」ということで済ますことは難しい(大臣)

= REDIEX、プロパラグアイの機能重複 =

機能が重複していると思うか(大臣)

現在のところ、輸出・投資誘致ミッション派遣といった程度の重複であり目立ってはいない。しかし、REDIEX が海外ネットワークづくりに乗りだすような動きがあったりして、このままでは問題が顕現化する。特に資金力がある上、政令上でも読み方如何では何でも出来るようなことになっており、ここにプロパラグアイは危機感を抱いている。何らかの機能調整は是非必要(JICA 専門家)

(意見交換—2—)

プロバラグアイ機能の重要なものとして貿易に関するデータセンターがある。これを整備することを考えている (JICA 専門家)

REDIEX でも同様なことを考えているようだ (大臣)

いや、これは製品台帳、顧客台帳、貿易情報台帳からなるものであり、実際に顧客と向きあいデータを蓄積していくべきものである。この整備はプロバラグアイのほうが適していると考え。なお、このデータベースの延長線上に種々の顧客管理データ、業務遂行実績データがあり、これらが経営管理データとして活用されることになる (JICA 専門家)

= プロバラグアイの商工省傘下入り問題 =

商工省の下に入る場合、REDIEX と一諸にすることについてどうは考えるか (大臣)

確かに選択肢の一つ。当方でも考えた。「行政上の位置付け」の資料にも一案として掲げている。しかし、双方の機能が大きく異なることから、当面は別のほうがよいのではないかと (JICA 専門家)

政策・戦略機能、輸出産業育成機能、輸出振興機能が商工省の下に置かれる場合、各機能に対する予算配分の方法をどう考えるか (大臣)

非常に重要な問題だが、今の時点では名案をもっていない。考えてみたい。ただ、輸出振興機関については財源の一つとして「市場性資金」を考えてもよいのではないかと思う。例えば、普遍的なサービスについては勿論無料とするが、特別なサービス (相手企業を指定しての商談

アレンジ) に対しては一定金額の料金を徴収する、ということも考えてもよいのではないかと (JICA 専門家)

確かに考えて見る価値がある提案だ。同じサービスでも「起業段階」にある企業には無料にする、ということも中小企業に対する起業支援策として考えてもよい (大臣)

= カントリーブランドの形成 =

この問題は極めて重要で、商工省でもブランド形成のための関係者間連携組織を考えている (大臣)

当方もプロバラグアイが有する顧客資産を活用して、こうした顧客の意見を吸収しながらブランドを形成したらどうか、と考えている (JICA 専門家)

= プロバラグアイの人材 =

離職率が高いということであるが、理由は何か (大臣)

トップの方針で外交的な業務がかなりあり、本来の輸出振興という業務で経験を積むというインセンティブがないからではないか。潜在能力のある人材が多いので、商工省傘下に入ってきた場合にも是非活用して欲しい (JICA 専門家)

(5) 提出資料:

- 輸出拡大のための課題関連図
- 輸出システムのあるべき姿
- 輸出振興機関の基本的役割

- 輸出振興機関の行政上の位置付けについて
- PROPARAGUAY:データセンター化構想

5.1.7 ワルデ大統領顧問との今後の作業に関する協議

(1) 月日：2005年7月8日

(2) 場所：大統領府内執務室

(3) 出席者：

パラグアイ側：ワルデ大統領顧問、ヒメネス・ワルデ顧問コンサルタント

当方：斎藤 JICA 所長、福井職員、モリナ職員、JICA 専門家（建部）、松本（通訳）

(4) ワルデ大統領顧問の発言内容

当初より、私はプロパラグアイは REDIEX と一諸になることがよいのではないかと考えていた。しかしコミュニケーションの問題がありアドバイスが必要であった。今回コンサルタントの方々に作業をしてもらった結果、輸出産業の育成、製品開発を行なう REDIEX とそれを世界市場に売込むプロパラグアイが同じ商工省の下にあったほうがよい、との感を強くもった。6月30日、私は外務大臣、商工大臣とこの件で会議を行なった。その結果、合理的に考えるとプロパラグアイは商工省の下においたほうがよい、という結論に達し、大統領の承認を得ることとなった。承認が取れ次第、物理的なスス、予算の組替えなどやっていきたい。この決定は合理的、経済的、有益な方針と考えている。プロパラグアイはもともと政治的理由で商工省の手から外務省に渡ったもので、その結果、経済的に無理が出てきている。こうした無理な状態を放置する時間はもうない。早急に事態を回復させたい。この点、外務大臣も本件に好意的であり、協力的である。彼女がプロパラグアイを外務省にもってきたのではなく、そもそも外務省には市場のニーズを踏まえ輸出振興を図る、専門性がない、と認識している。従って今次の改革を好ましいものと考えている。個人的に抵抗していない。

大統領の承認が取れ大枠が決まった後は技術的なことを夫々の担当者がつめて行く、ことになる。これに関連して、承認が取れ次第、私と商工大臣、それに調査団とで今後の進め方につき一度会議をもちたい。ワークショップについても、大統領の承認が取れ次第、日取り、内容をつめていきたい。

別れ際、プロパラグアイ第一次改革案を手交、改革の進め方を説明したのに対し、この方向で準備して欲しい旨発言あり。

(5) 提出資料：

- プロパラグアイ第一次改革案

5.1.8 ボガド商工大臣との協議

(1) 月日：2005年7月18日

(2) 場所：商工大臣執務室

(3) 出席者：

先方：ボガド商工大臣、ヒメネス氏ワルデ大統領顧問コンサルタント、

当方：JICA 斎藤所長、福井職員、モリナ職員、JICA 専門家（建部）、松本（通訳）

(4) 先方発言要旨

明日（7月17日）大統領と経済諮問委員会において会うので、プロパラグアイの行政上の位置付けを変えることの承認を得るための時間を来週早々にセットしたい。

プロパラグアイの位置付けについては、商工省の傘下に組入れるが、あくまでも REDIEX とは独立の存在として考え、統合することは考えない。プロパラグアイはあくまでも現在の、対外的な輸出促進機関としてのアイデンティティを、維持する。但し、一方で REDIEX の輸出促進政策推進機関としての制度化、最適化を図る。

昨日、プロパラグアイのモリニゴ総局長と会い、両機関の連携強化のためにプロパラグアイを商工省の傘下にもってこようことを話した。彼は両者の連携が必要であることを認めつつも、一寸心配していた。REDIEX との協力には予算確保の必要性がある、と言っていた。彼は「連携、協力の強化」には「制度の強化」が必要と言っている。プロパラグアイを商工省の傘下にもってこるとしても、外務省との縁を切ることには出来ない。外務省との協力関係は従来通り、必要。大統領の承認の後、将来の職員採用の規定を制定する。適任者を採用する準備のためである。ただ、現在の職員を解雇することはない。彼等が蓄積してきた知識、経験を活用するためである。

REDIEX には重要な資源がある。従って一時的な組織ではなく、永続的なものとするそれを可能にする制度的政策が必要。台湾政府の予算に支えられているプロジェクトであるが、そのプロジェクト期限が切れた後の財源について、100%国の予算をつけてこの組織を維持していくことは不可能。調査団が案として示してくれたような、市場性資金の活用などを考えて行く必要がある。それにはとにかく「成果」を挙げねばならない。プロパラグアイには既に活動実績があり予算もついてくる。REDIEX も早くセクター委員会、作業部会を形成し、国家に対して「存在根拠」を提示する必要がある。

5.1.9 プロパラグアイとの今後の作業方針についての協議

(1) 月日：2005年8月1日

(2) 場所：プロパラグアイ会議室

(3) 出席者：

先方：モリニゴ総局長、ジナルコーディネーター局長

当方：ヒメネス（ワルデ大統領顧問コンサルタント）、JICA 専門家（建部、長谷川）、松本（通訳）

(4) 意見交換要旨

今次プロジェクトの中心課題はパラグアイの輸出関連機関の重複を整理することだ。プロパラグアイの経営改革はそれに比べると優先度は低い。調査団はまず REDIEX を始め、PR100 など同種計画の整理に手をつけるべきであった（モリニゴ総局長）

コンサルタント（JICA 専門家）は自分の好みで仕事はしない。今回いただいたテーマがプロパラグアイの機能強化ということであったために、この点に焦点を合わせて作業をおこなってきた。作業の途中で REDIEX という機関の立ち上げがあり、その活動に気になる点が見え始めたため、プロパラグアイの機能強化策の検討に際して、同機関との業務調整も視野に入れるという方向転換もおこなっている。なお、プロパラグアイの経営改革につき優先度が低い、とのお話であるが、事業運営資金の安定的な確保のためには、顧客サービスの向上による市場性の資金の確保というこれまでにない新たなルートを開発することが不可欠で、それにはそれを可能にする体制整備が必要と考えている（調査団）

今後の作業は REDIEX との機能整理を重点的に行なって欲しい（モリニゴ総局長）。REDIEX と PR100 など他の計画との調整については別途、JICA に次のプロジェクトとして提案したい（ジナルコーディネーター局長）

今後の作業は REDIEX との業務調整、プロパラグアイの経営改革の 2 本立てで行ないたい。後者については、パラグアイの経営基盤が既に出来あがっているの、見直しが中心になる。ただ、商工大臣から懸念が表明された、商工省傘下入りした後のプロパラグアイと在外公館との連携のありかた、それに顧客サービス向上のためのデータベース整備については突っ込んだ作業を行なったほうがよいと考える（JICA 専門家）

その方向で明日から作業にはいってもらいたい。協力する（ジナルコーディネーター局長）

5.1.10 プロパラグアイとの同機関改革案についての意見交換

(1) 月日：2005 年 8 月 2 日～26 日

(2) 場所：プロパラグアイ会議室

(3) 出席者：

先方：ジナルコーディネーター局長外職員

当方：JICA 専門家（建部、長谷川）、村岡（通訳）

(4) 提出資料

- 8 月 2 日付け協議資料及びその後作成された協議資料

(5) 意見交換

(意見交換—1—)

1) REDIEX とプロパラグアイとの分野調整

プロパラグアイの商工省傘下入りの政令が発布され業務分野が再確認されるのに従い、REDIEX との業務調整の明確化の観点から、同機関の機能に関する政令の見直しも是非行なうべき。その余裕が時間的に確保できないならば、最低限「覚書」のような形で残しておきたい(プロパラグアイ)

REDIEX との業務調整の意見交換の場ではこの点も議論したい(JICA 専門家)

2) プロパラグアイの経営革新

= プロパラグアイの基本機能 =

コンサルタントが作成した基本機能案についてはおおまかには案通りであるが、より細かく決めて置くべき。数年前まで実施していたが予算がなく、現在なされていない機能も多い。しかしこれら、現状なされていない機能もプロパラグアイが果たすべき機能であるので明示しておきたい。また各機能の下、現に行なっている活動は極めて多様であるので、その点に関係者に理解してもらうために、各職員の現在の活動表を添付したうえで基本機能表を提言してもらいたい(プロパラグアイ)

了解(JICA 専門家)

意見交換の末まとめられた基本機能は別紙のとおり

= 貿易相談機能 =

プロパラグアイが世界の貿易投資の窓口となっていることにかんがみ「投資相談」としての機能をもつべき。ただ、投資促進のための制度整備など誘致そのものに従事するには要員が少なすぎるので、これについては REDIEX、マキラドーラ委員会などに譲るべき(JICA 専門家)

プロパラグアイは海外投資パンフレットを作成して海外からの問い合わせに対応出来る体制をとっている。ただ、国内の担当機関を紹介する役割に徹するのがよい。なお、国内企業が誘致したい海外投資についてその希望をとりまとめその情報を海外に情報発信している。この機能も今後とも果たす(プロパラグアイ)

= 調査機能 =

今後強化すべき機能。従来は貿易相談業務を行なう上で発生する調査を中心に業務を行ってきたが、データベースの整備が進むとその貿易相談に関わる調査も減少する。一方、輸出促進につながる調査が必要になる。前者の調査が「受け身」であるのに対して後者の調査は「プロアクティブ」な調査である。この分野は輸出企業との対話の多いプロパラグアイでなくては出来ないものも多い。REDIEX もこの分野の調査に興味を有しているが自分では出来ないのでコンサルタントを活用することになる。プロパラグアイがそのコンサルタントの一つとなることも考えられる。それには「調査力」をつけることが不可欠(JICA 専門家)

賛成である(プロパラグアイ)

(意見交換—2—)

=輸出開発機能=

輸出企業企画懇談会の設営についてはかつて同種の会を設営していったが、予算の減少の過程でいつしか実施されなくなった。しかし、再度実施するだけの意義はある(プロパラグアイ)

輸出開発には調査も不可欠。個別企業にまつわる業種調査は輸出開発セクションでおこなったほうがよい。調査機能ではマクロ、セミマクロの調査を実施、ということになる(プロパラグアイ)

=貿易促進機能=

国際フェア参加、視察団の企画が主要機能だが、国内学会、フェア開催支援もおこなっている(プロパラグアイ)

=広報機能=

カントリーブランドの確立の重要性については異議なし。ただ、プロパラグアイだけで手掛けることができるものではなくいろいろな機関との協同作業が不可欠(プロパラグアイ)

プロパラグアイが「カントリーブランド委員会」の事務局となることを提言したい(JICA 専門家)

中小企業に対する貿易研修及び情報アクセス研修、在外公館に対する研修を明示する(プロパラグアイ)

=管理機能=

マネジメントグループの考え方、管理機能のうち全社企画機能の強化についての考え方に賛成(プロパラグアイ)

協議資料に描かれている事業運営資金の確保策の考え方に賛成。資金源の中には当面実行が無理なものもあるが、今回「検討した」ということで記録にとどめることが重要(プロパラグアイ)

=組織図=

パラグアイではフラットな組織図は歓迎されない。今後強化すべき機能を組織図でも明確にすべき。広報機能及び IT 関連機能は他のセクション全てに関係するので、その思想を組織図でも出したほうがよい。以前存在した経営諮問委員会を復活させるべき。ただし人選には十分留意する必要がある(プロパラグアイ)

3) 在外ネットワーク

各セクションともその業務推進に際して直接在外ネットワークと連絡している。従って、今後においても例えば、在外公館への依頼は各セクションが必要に応じておこなうべき。窓口一本化も考えられるが、官僚的な仕事のやりかたは不便。ただ、どのセクションの誰が在外公館に何を依頼したか、どのような結果になったかの記録をセンターに登録、関係者全員がその情報を共有出来るような体制をとるべき(プロパラグアイ)

データベースは指摘の点を考慮した設計とする(JICA 専門家)

4) 輸出情報回廊整備構想

コンサルタント作成案につきプロパラグアイと意見交換。プロパラグアイから現状の業務手順、データ処理の課題を踏まえた修正案がだされ、合意

5.1.11 セミナーにおけるプレゼンテーション資料の協議

(1) 月日：2005年8月22日

(2) 場所：大統領府会議室

(3) 出席者：

先方：ワルデ顧問、ボガド商工大臣（退席後、ヴァレラ REDIEX 局長、アチョン REDIEX 次長が代理出席）、ヒメネス・ワルデ顧問コンサルタント、大使館（島田二等書記官、鈴木館員）

当方：武田次長、福井職員、モリナ職員（国際協力機構）JICA 専門家（建部、長谷川）、松本（通訳）

(4) 意見交換要旨

調査団からのセミナーにおける報告内容紹介につきワルデ顧問より、導入部において「世界の輸出市場の現状と、現状をふまえた場合に如何に政府関係機関の連携、協力が必要か」を強調してほしい旨要望あり。調査団は了解、要望に沿い、報告資料を手直し。

(5) 提出資料：

- セミナー報告資料（案）

5.2 ワークショップ及びセミナー実施記録

5.2.1 第1回ワークショップ

日時： 2005年8月4日（木）9:00-13:30

場所： Gradanaspark Hotel

プログラム： 別添1

出席者： 別添2

議事要旨：

(9:20)

1. 開会挨拶（JICA パラグアイ事務所 斎藤所長）

- ・ パラグアイ経済は農産物に依存していることから、パラグアイ政府は非伝統産品の輸出拡大により経済発展と雇用の促進を図るために、日本に技術協力を要請した。
- ・ 日本政府はこの重要性を鑑み、様々な協力を展開している。上記の目的を達成するためにはこのセミナーが必要であり、輸出促進に関連する組織の役割及び連携方法を見出せることを期待している。

2. プロジェクト概要について（建部専門家）

- ・ プロパラグアイの機能としては、貿易投資相談、調査、国際フェア・ミッション等の貿易促進、輸出開発等があるが、とりわけ強化が必要なのは、貿易投資相談機能と貿易促進機能

である。いずれも顧客である輸出企業に支援サービスを行うものである。

- ・この 2 つの機能強化に関しては、「顧客満足度の向上」のために以下の 2 点の改善が不可欠である。第一に、海外の市場動向や取引先、海外で何が売られているのか、また輸出手続きについて知りたい輸出企業に対して、適時適切に情報を収集・提供することである。これについては、データベースを整備して顧客の期待に応えたい。
- ・第二に、以上の情報に基づき企業が海外に出て行く決意をした際に、海外輸入業者とコンタクトをとりたい、国際フェアに出展したい、商談を行いたいといった企業ニーズに対して、側面支援をすることである。
- ・プロパラグアイは海外事務所をもっていないため、上記の機能については、在外公館の商務官の方々の協力が重要であり、期待も大きい。従って、「在外公館機能」強化のために、本日は商務官の方々の業務の実態とご意見を伺いたい。

3. 商務官の業務について（外務省）

- ・商務官の職務について説明申し上げる。外務省だけでなく国全体に通じる問題であるが、予算的な制約がある。商務官は商務のみの役割を果たしている訳ではなく、数多くある業務のひとつである。専属の商務官としては、1年半前にブリュッセルに農産参事官を置いた。
- ・PPY が準備する輸出可能産品に基づいて商務官派遣の検討をする。市場はいくつもあるが予算不足から十分には対応できない。
- ・以前エクアドルに派遣されていたが、パラグアイ大使館は人材不足にある。一般的に、大使以外に 2 名で、最大でも 3 名である。その人員で、領事業務、外交、文化、観光、スポーツその他、全ての業務を行う。予算の制約によって、インターネットもつながらない場合もあり、PPY とのコンタクトを常時保つことは難しい。資料を保管するデータベースも最新のものではなく、ハードコピーもない場合も多い。一般には領事館で勤務する書記官は商務の訓練をさほど受けた人ではない。商務は第一、第二の課題ですらない。
- ・在イスラエル大使館に 5 年間商務官として勤務していたが、一人で全ての細かい業務を行わなければならなかった。特定分野の活動に集中するのは非常に難しい。また、商務がうまくいかないのは民間にも責任は一部ある。例えば、イスラエル企業がある商品を 500 万個求めてきても、パラグアイでは 200 個しか作れないというような場合がある。また欠陥品も多く、イメージが低下してしまう。失った信頼を回復するのは難しい。一部の輸出業者にも費用を負担してもらって、官民の間で平等な条件で仕事を進められればよいと思う。

4 . 自由討議

[輸出企業 (Confecciones Catedral)]

- ・当社は毎月 1 万 5 千程度の皮革製品を輸出しているが、我々にとっては 1 万 5 千個を要望しているニッチ市場を探さなければならない。そのような面での手助けが必要である。

[外務省]

- ・ 外務省にもできることできないことがある。大使館に無理な要望（航空券の引き取りなど）をして、できなければ非難する人も多い。外務省の機能を明確に定める必要がある。先程の企業の要望については、少なくとも、どのような市場を求めているか、また生産可能な個数などの情報が欲しい。貿易交渉官は販売担当ではない。最初のコンタクトであって、その後は企業がやることである。

[輸出企業(Laboratorio Laska)]

- ・ 政府には民間企業の輸出目標を知ってもらい、民間と政府ができるだけ協力していくことが必要である。また、商務官に我々の製品についての知識がないことがあった。パラグアイ政府として輸出促進政策は明確にあるのか？

[外務省]

- ・ 民間がどんなものを作っているのかを知るために、まず食肉部門について商務官を対象としたセミナーを開催する予定である。一商務官がパラグアイの全ての製品を理解するのは難しい。特に薬品は技術性も高い。薬品業界でもセミナーを開催して、輸出しているものを我々に紹介してほしい。
- ・ 輸出促進政策はあるが、実施には時間がかかる。外務省の在外ネットワーク機能は、プロパラグアイが準備する輸出可能産品品目をもとに、体制を作っている。但し、我々は連携役であってセールスマンではない。外国の輸入業者が具体的に輸入可能な色、サイズ、値段などを聞いてきても、商務官がすぐに答える情報がない。

[輸出企業(James May)]

- ・ 当社はマテ茶やハーブ茶を輸出している。FDA の基準も満たしており、全て英語ラベルで作っている。サンプルや製品概要などの情報を各在外公館に送っているが、それに対する回答がなかなか得られない。また、コンタクトしてきた相手企業が信頼できるのか、大使館に調査してもらえないのか。

[外務省]

- ・ 我々の業務をできるだけ手助けしていただきたい。手当たり次第ばらまくのではなくて、どんな市場を優先するのか明確に提示してほしい。また、狙いたい市場の言語で作るなどの工夫が必要ではないか。相手企業については、貿易協会に照会するという方法もある。

[プロパラグアイ]

- ・ 我々が反省すべき点も沢山ある。政府の中での機能重複の問題もある。プロパラグアイは1991年からあるが、現在の予算は残念ながら20万ドル以下である。プロパラグアイは情報が豊富に有しているが、頼ってくれる企業は少ない。プロパラグアイは素晴らしい人材を擁

しているが予算不足で身動きがとれない。JICA をはじめ様々な機関が改革を求めてきているが、これからはその行動に移る時である。

(コーヒーブレイク)

[REDIEX]

- ・ REDIEX の活動について説明する。REDIEX は輸出促進政策の一貫として設立された。国家輸出計画の実施のために、それぞれの関係者が相互に情報交換をし、連携して作業するのが目的。国家輸出計画は、輸出の効果や潜在性が高い分野を選んで実行するというものである。すでに食肉で活動が進んでいる。予算の集中を分野別協議会によって図る。あくまで民間が主体となって、政府は黒子となる。あくまで REDIEX は連携役である。
- ・ 外国ネットワークについては我々もこれまで出た関係者の連携の重要性や、人員数不足、人選の問題、研修の必要性といった課題を認識している。一方、輸出のためには商工省を通じた国内でのネットワークも重要である。我々は様々な関連団体と連携を進めており、できるだけ戦略的に企業に市場の見つけ方を教えていく。

[プロパラグアイ]

- ・ PPY は他国の貿易促進機関とのネットワークもあり情報収集を行っている。また PPY は外務省の中の一つの総局として機能しているからネットワークが活用できる。一方で国内の各地方との提携も進めているが、予算不足から進んでいない。また、PPY 総局長は大使級の扱いとして、外交ネットワークの一部である。JICA による PPY 改革が進められているが、これらの状況を考慮してほしい。

[大統領府]

- ・ ワルデ大臣に代わり、いろいろな機関が参加したこと感謝する。今日の議論の目的は、輸出に向けた機能を集結し、方向性を定めることであり、制度的なものを変更するのは大臣が考慮すべき事項である。

[プロパラグアイ]

- ・ 商務官にはフェアの開催等において、非常に協力してもらっている。自家用車で荷物運んでくれるなど各展示者の負担をできるだけ少なくするような協力や、商談がまとまるような支援をしてくれている。

[外務省]

- ・ 大使館に現地企業から問い合わせがあった場合、Webpage にアクセスしてくれ、そこに情報がある、と案内している。我々外務省としてはできるだけのことを行っている。企業側にも、もっと貢献をしてほしい。例えば、どこの市場に集中したいかということをもとめて、具体

的な依頼をしてほしい。インターネットもできるだけ更新してほしい。

[プロパラグアイ]

- ・ プロパラグアイから大使館に情報を要望する場合、特に欧州では、有料情報である場合が多い。また時間もかかる。企業は素早い回答を待っているのに対して、外交官ルートでは 15 日間かかることもある。それが外務省とプロパラグアイとの連携の問題点である。

[商工省]

- ・ プロパラグアイが外務省傘下でありながら、連絡に 15 日間かかるというのは組織的な問題である。予算配分も組織的な問題である。そもそも商務官というものは、パラグアイに有利になるように働かなければならない。専属の担当者が必要ではないか。また予算をもっと投入する公館も設けるべきではないか。

[外務省]

- ・ 大使館に組織的な問題あるのは事実だが、基本的な問題である予算が解決されない限り無理である。企業から送られてきた 100 頁もあるカタログを FAX でどうやって流すのか。ひとつの業務に 3 人や 10 人さける外国とは異なる。プロパラグアイを強化するにしても予算が必要である。

[商工省]

- ・ 確かに PPY と PROCHILE では、予算の違いは大きいだろう。しかし、ひとつの仕事をするのに 15 日かかるような小さなことから体制を変えていくべきではないか。商務官の仕事の評価についても、どれだけ対応をしたかを考慮すべきである。

[REDIEX]

- ・ PPY が市場化価格より安く情報提供する仕組みを作らなければならない。もしも法律に反するということであれば、改正すればよい。また、商務官の人選、評価、報酬をどうするかを考えなければならない。

5 . まとめとコメント

[建部専門家]

- ・ 今日是有難うございました。予想以上に在外公館の仕事は大変だと感じた。しかし非常にショックだったのは、商務が第 3 順位以下であることである。もちろん地域によって違うと思うが。この原因は業務量の多さに対して予算が限られていることである。この場合、解決策はふたつしかない。予算を増やすか、予算を有効に使うか。後者の場合、選択と集中で、本当に必要なところに思いきって投入するという方法を取らざるを得ない。もうひとつ、外

務省、在外公館にとっては、もしも商務が重荷であるならば、海外エージェントに商務を委託する、という道もあるのではないか。

- ・ 商務官業務が忙しい、という点については企業及び在外公館ともに改善する必要がある。ひとつは、企業がいい要求をぶつけられる（商務官の活用の仕方）ように研修を行うこと。もうひとつは、派遣された商務官がどう情報を集めるかについての研修である。両方とも PPY の仕事だと思う。

[外務省]

- ・ 一点コメントしたい。商業部門は決して重荷ということはない。プロパラグアイの輸出可能産品 23 品目に対して、できるだけ商務官を配置するのが理想だが、なかなか難しい。また、外交官育成学校に商務官コースあるが、世界の趨勢に照らして最適なものを実施されるようにしたい。研修強化には賛成である。
- ・ 商務官の仕事は企業のニーズに答えることで、企業から話がなければ発生しない。従って、こういった商品があって何をどうしたいという要望を伝えてほしい。

(12:55)

別添 1： 第 1 回ワークショップ・プログラム

Reunión sobre la “Función de las Oficinas Diplomáticas en el Aumento de la Exportación de los Productos No Tradicionales de Paraguay”

1. Día y hora: 4 de agosto de 2005 (jueves) de 9:00 a 13:30 horas
2. Lugar: Hotel Granados Park
3. Objetivo: Discutir sobre las funciones que podrán cumplir las oficinas diplomáticas en el aumento de la exportación de los productos no tradicionales de Paraguay y sobre las medidas necesarias para fortalecer sus funciones.
4. Participantes: Personas con experiencias en la tarea de agregado comercial en las oficinas diplomáticas, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Industria y Comercio, REDIEX, empresas exportadoras, Proparaguay, JICA (aproximadamente 30 personas)
5. Programación:
 - (1) 9:00 - 9:05 Palabras de apertura (organizador)
 - (2) 9:05 - 9:15 Presentación del resumen del Proyecto y sobre la conciencia crítica (consultor)
 - (3) 9:15 - 9:35 Perfil de las funciones que cumplen las oficinas diplomáticas (Ministerio de Relaciones Exteriores)
 - Receso -
 - (4) 9:50 - 11:30 Experiencias (Personas con experiencias en la tarea de agregado comercial)
 - (5) 11:30 - 12:20 Debate
 - Tema de debate: Método de recolección de informaciones en el país asignado, aspectos a tener en cuenta en relación a las solicitudes de estudio hechas por el país, método de programación de ruedas de negocio, necesidades y método de capacitación.
 - (6) 12:20 - 12:30 Recomendaciones para el fortalecimiento de las funciones comerciales (consultor).
 - (7) 12:30 - 12:35 Palabras de clausura (organizador)
 - Almuerzo -

別添 2： 第 1 回ワークショップ・参加者リスト

No.	Nombre	Apellido	Entidad
1	Carolina	Vargas	Confecciones Catedral
2	Margarita	Duarte	James May
3	Hiroshi	Saito	JICA
4	Yasushi	Fukui	JICA
5	Andres	Molina	JICA
6	Naoya	Takebe	JICA (consultant)
7	Yusuke	Hasegawa	JICA (consultant)
8	Jose Maria	Britos	Laboratorio LASCA
9	Anibal	Gimenez	MIC
10	Kazuo	Sato	MIC (JICA)
11	Miguel Angel	Romero A.	MRE
12	Carlo Luigy	Waju	MRE
13	Lethicia	Paredez	MRE
14	Luis	Copani	MRE
15	Elizabeth	Rojas	MRE
16	Luis	Sosa	MRE
17	Gustavo	Gimenes	Presidencia
18	Koko	Ginard	PROPARAGUAY
19	Sady	Caceress	PROPARAGUAY
20	Salvador	Valdez	PROPARAGUAY
21	Luis	Morinigo	PROPARAGUAY
22	Bruno	Geraci	REDIEX

5.2.2 第2回ワークショップ(セミナー)

日時： 2005年8月24日(水)9:00-13:30

場所： Gradanaspark Hotel

プログラム： 別添3

出席者： 別添4

議事要旨：

(9:20)

I. 開会挨拶

1. 高橋日本大使

(1) パラグアイの輸出については大豆、食肉、棉花の比重が高く、非伝統製品の比重は15%を占めるにすぎない。この状況はメルコスルなど域内統合が進む中、危機に瀕した状況と言える。これを変えるべく、パラグアイが輸出産品を増やしていくには改革、とりわけ、輸出振興機関の強化が必要。

(2) また、パラグアイ企業が世界市場に進出するためには輸出支援政策が必要で、とりわけ国際貿易及び市場情報の提供を支援する必要がある。これを進めるために必要な技術の明確化が必要である。

(3) 輸出関連機関の連携も不可欠で、連携強化がパラグアイの競争力に良好な影響を与えることを期待する。

(4) 日本はニカノール政権の政治・経済改革を高く評価しており、今回の技術協力や他のドナー機関の協力がこれら改革に貢献出来ることを期待したい。

2. ボガド商工大臣

(1) パラグアイの持続的な開発達成には輸出促進が不可欠で、輸出促進政策は公共政策の中でも重要な位置を占めている。これは経済規模が小さいパラグアイでは輸出がとりわけ重要であるからである。輸出については従来の輸出産品のみならず新たな産品の輸出拡大が必要である。

(2) 国家輸出計画の中で関係者が連携を深め、どの市場が有望かを効果的にみつけそこに焦点をあてることが重要。そのためには、それなりの資源、予算をつける必要があると同時に関連機関の連携を促進する。

(3) 国際的な取引は外務省のmatterだが、輸出品目の決定は商工省のmatter。輸出促進計画の中では輸出品目の生産だけでなく、制度そのものに対する支援が大切。

(4) 輸出品目の拡大、生産支援・指導・研修計画の啓蒙普及、の外、海外への輸出促進が商工省の役割だが、この点については外国においてどの市場が何に興味を有しているかを国際フェア等を通して把握し戦略的に調査する必要がある。

(5) 今回の JICA 調査団が行なった作業はこのことの重要性を適確に指摘してくれている。商工省を代表して JICA にお礼を述べたい。

3. ワルデ大臣

(1) 現在、世界的に改革が進行中であるが、国の潜在能力全てを開発し国民の福祉向上を実現するためには競争力強化しかない。貿易形態も変化しつつあり従来のやりかたも変わりつつあり、標準化対応もすすみつつある。

(2) パラグアイも同様のことをやる必要があるが、「内陸国」というハンディがある。世界的な市場への進出を実現するには経費、時間、国の信頼性、が影響するが、パラグアイの場合精神的な内陸指向を打開したい。

(3) パラグアイでは既に民主化が進んでおり、政治的なリーダーの地位は確立したが、責任を果たしているかどうかとなると、疑問がある。新しい世代がリーダーとなって世界のリーダーの一つとなってもらいたい。パラグアイはこれまで政府の助成金や他国の資金に頼ってきたが、今後は他国を支援する方にまわる国にしたい。そう出来る潜在力はある。税制改革を 2 年間かけて行い 20~30%の税収増を可能にしたことはパラグアイの潜在力が大きいことを示している。ただ、こうした改革にはスピードが重要である。

(4) JICA はいい仕事をしてくれたと思う。これをもとに国際市場に参加していきたい。このプロジェクトのみでなく、全ての協力に対して大使にお礼を申し述べたい。

(5) 改革は精神的な抵抗感が強く困難であるが、やる必要はある。70~80 年代の体制はもう維持出来ない。国際貿易に携わる省庁の皆さん、一省庁が個別に動く時代は終わった。皆で連携せねばならない。

4. ラミレス外務次官

(1) 国際市場への進出というのはグローバル化への対応として我々パラグアイ全体の課題である。一国の経済は生産能力、財務能力、流通、収益の 4 本柱に支えられているが全ての面で外交が重要になりつつある。

(2) 国際市場の参加をめざし、外交機関全てがこれに協力するのが大使館の方針で、関連機関全ての効率的連携の下、国の産業政策を基に貿易交渉を行なっている。WTO、メルコスル交渉がその例であるが、これを進めるには情報整備が不可欠である。輸出拡大には競争力についての知識が不可欠であるが開発途上国においては研究、調査に資源を割く余裕がないことから国際協力に依存せざるを得ない。国際協力取付けも重要な任務である。また、国の存在、生産・販売状況を広く報道することも大使館の重要な任務である。

(3) なお、国際的な市場参加には政策の整合性、各機関の役割の明確化、一貫性の外、同じ目標

に向かって歩む際のコンセンサスが必要である。

II. 報告

1. 記念講演「外から見たプロパラグアイ」：稲葉 JETRO ブエノスアイレス所長

別添セミナー資料 1 参照

2. 「世界市場の変化と輸出振興機関のあるべき姿」及び「プロパラグアイの経営最適化」

：建部 JICA 専門家

別添セミナー資料 2 参照

III. 質疑応答

VUE (Cuevas 氏)：提案されたデータベースでは、国内での生産物に関する情報はとれるのか。

建部：パラグアイで生産されるもののデータは VUE で整理されると聞いている。こちらのデータベースは他国の輸出情報を整理するものである。

パラグアイ輸出協会 (Josefina 氏)：民間の立場からも、輸出拡大のために政府機関の機能や予算の重複は大きな課題である。まずは、今ある予算を効率化することが必要である。商工大臣への質問だが、このプロジェクトの結果を単に資料としてまとめるだけでなく、本当の成果はいつ実現するのか。

商工大臣：資料として引き出しにしまっておくつもりはない。日本の政府の協力は大統領府の要請に対応したものであり、成果品は大いに取り込みたい。今回のセミナーで各機関の適切な役割分担が明確になったので、外務省とも連携して効率的に取り組みたい。民間部門や大学との協力も重要である。企業の輸出商品の競争力の強化を目指して、商工省は REDIEX を通じて観光、牛肉の分科会を既に設立している。近々、繊維・縫製・綿花の分野での分科会設立を予定している。

また、財源についての先程のご意見には必ずしも同意しない。財源は民間を巻き込むことが必要である。提供するサービスを改善する前に金をとることは好ましくないが、どのようにすればうまく料金をとる仕組みができるかを検討したい。

CONACIT (Schvartzman 氏)：JETRO の稲葉氏に質問したい。日本ではどのような形で市場調査を研究開発にフィードバックしているのか。市場から商品か、それとも商品から市場という流れなのか。

稲葉：JETRO では海外事務所により商品マーケティングを行っているが、具体的には主に 80-90

年代の活動として、調査会社を活用して、市場の需要、商品の需要などを調査していた。そこから得られた情報を業界団体に提供し、更に業界団体が企業に情報提供を行っている。その他に、輸出入の法的枠組みの検討も行っている。但し全ての市場について実行することは容易ではない。市場毎の重要品目を見極めてやっていきたい。

また、輸出拡大のためには、産業政策と貿易政策の調和が重要である。日本では経済産業省は産業政策だけでなく貿易政策も担っている。同時に外務省も貿易交渉を経済産業省の担当部長と一緒にやる。農産品について外務省と農水省とが共同で行う。従って産業政策と貿易政策の連携は日本では非常に強い。JETRO は経済産業省の下にある。

James May(Duarte 氏)：商工大臣に質問がある。REDIEX の分科会と PR100 の競争力フォーラムの違いはどこにあるのか。また、今回の調査結果についてどのように民間を巻き込んでやっていくのか。

商工大臣：PR100 は国内での競争力強化をめざしている。PR100 はビジネス計画、REDIEX は輸出計画に対するファイナンスを行っている。企業の特成品目の商品輸出をどうしたらいいかというのが競争力フォーラムの仕事である。

外務省外交官学校長(Lopez 氏)：在外公館機能について、在外公館には本当の意味での商務官はいない。我々外務省が海外に拠点をもっているものの、商務に十分に対応できるような体制をもっていないことは認めざるを得ない。従って、今回の建部氏の商務官研修についてのプレゼンテーションについては、非常に大きな期待をもっている。外務省としても協力したい。実際に外交官学校があるが、以下の 2 点について今後改善する必要がある。第一は、商務官は外務省からだけでなく、農業や畜産、金属加工の専門家など、他省庁からの生徒も確保するようにしていくこと。第二に、商務官にはビジネスに対する熱意が重要なので、熱意をもたせるような教育を行うことが必要である。

IV. 閉会

(12:15)

別添 3： 第 2 回ワークショップ・プログラム

Agenda del Seminario para la Presentación de Resultados del Proyecto

**“Diagnostico para el fortalecimiento de la
Organización Promotora de Exportación”**

- (1) Organizadores: JICA/Presidencia de la República, Asesoría Económica.
- (2) Objetivo: Realizar un Seminario que presente los resultados finales del Proyecto “Diagnostico para el fortalecimiento de la Organización promotora de exportación”
- (3) Invitados: Autoridades del gobierno, empresarios, medios de prensa, Agencias de Cooperación Internacional, personas u organismos participantes de la exportación.
- (4) Tema: “Estrategia Efectiva para la Participación al Mercado Mundial”.
- (5) Horario: 9:00 a 13:30 (almuerzo incluido)
- (6) Lugar: Granados Park Hotel. Salón de Convenciones
- (7) Programación:

9:00 - 9:05	Palabras de apertura
9:05 - 9:15	Palabras del Embajador de Japón Don Toshihiro Takahashi
9:15 - 9:25	Palabras del Ministro Don Raúl José Vera Bogado
9:25 - 9:35	Palabras del Ministro Don Carlos Walde Siemens
9:35 - 12:15	Informe
9:35 - 10:05	Charla conmemorativa del Director General de la Oficina de JETRO en Buenos Aires, el Sr. Kimihiko Inaba “Proparaguay visto desde afuera”
10:05 - 10:20	Receso
10:20 - 11:00	Cambios en el Mercado Mundial y la Estructura Ideal de un Organismo Promotor de Exportación
11:00 - 11:45	Optimización administrativa de Proparaguay
11:45 - 12:15	Preguntas y respuestas
12:15 - 12:20	Palabras de clausura
12:30 - 13:30	Almuerzo

別添 4： 第 2 回ワークショップ・参加者リスト

Nº	Apellidos	Nombres	Institución	Cargo
1	Achon	Jorge	Rediex	Director Programas Sectoriales
2	Báez	Enrique	PROPARAGUAY	
3	Becker	Michael	Cámara de Comercio e Industria Paraguayo Alemana	
4	Britez	Pablo	Secretaria Tecnica de Planificacion	Dirección General de Promoción de Inversión y Financiamiento Externo
5	Britos	Jose Maria	Laboratorio LASCA	Gerente Comercial
6	Britos	Miguel Angel	Ministerio de Relaciones Exteriores	Coordinador de la Academia Diplomatica y Consular
7	Caceres	Sady	PROPARAGUAY	Coordinadora
8	Camacho Sandoval	Victor	PROPARAGUAY	Coordinador
9	Cortez	Mariluz	Banco Interamericano de Desarrollo	Especialista Sectorial
10	Cuevas Gimenez	Pablo	VUE	Director Ejecutivo
11	de Fleitas	Iris	Cámara de Comercio Paraguayo Francesa	Gerente
12	Duarte	Josefina	Cámara Paraguaya de Exportadores	Representante ante el Comité
13	Duarte	Margarita	James May	Encargada de Comercio Exterior
14	Fukui	Yasushi	JICA	Director Adjunto
15	Gamarra de Velázquez	Maria Antonieta	Instituto Nacional de Tecnologia y Normalizacion	Directora
16	Geraci	Bruno	REDIEX	
17	Gimenez	Gustavo	Presidencia de la Republica	Asesor Económico
18	Ginard	Eligio	PROPARAGUAY	Director de Coordinacion
19	Gómez	Sandra	Consejo Nacional de Industrias Maquiladoras de Exportacion	Asesora Técnica
20	Gonzalez	Jorge	PROPARAGUAY	Coordinador
21	González Ávila	Javier	PROPARAGUAY	Coordinador
22	Hannelore	Götzl de Encina	PROPARAGUAY	Coordinadora
23	Hasegawa	Yusuke	IDCJ	
24	Igagne	Tomoo	Cámara de Comercio e Industria Japonesa del Paraguaya	Director Administrativo
25	Inaba	Kimihiko	JETRO Buenos Aires	Director General
26	Jure Junis	Cesar	CAPECO	Presidente
27	Kasamatsu	Félix		
28	León Frutos	Mario	Ministerio de Agricultura y Ganaderia	Director

29	Maciel	Miguel	M.A.H.A.S.A.	Gerente de Comercio Exterior
30	Matsumiya	Yusaku	Cámara de Comercio e Industria Japonesa del Paraguay	Vice Presidente
31	Molina	Andres	JICA	
32	Morinigo	Luis	PROPARAGUAY	Director General
33	Otter	Thomas	ECI - Investigacion y Analisis	
34	Ramirez	Ruben	Ministerio de Relaciones Exteriores	Vice Ministro
35	Ricciardi Jara	Rodolfo	Cámara de Comercio Italo Paraguaya	Presidente de su Cámara y Representante ante el Comité Ejecutivo
36	Rojas	Elizabeth	Ministerio de Relaciones Exteriores	Dirección de Comercio Exterior
37	Saito	Hiroshi	JICA	Representante Residente
38	Sato	Kazuo	Ministerio de Industria y Comercio	Expeto de JICA
39	Schvartzman	Jose	Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologia	Director de Desarrollo Cientifico y Formacion de RR HH
40	Segovia	Miriam	Ministerio de Industria y Comercio	Vice Ministro de Comercio
41	Shimada	Yoshiyuki	Embajada del Japon	Segundo Secretario
42	Shirosawa	Toshikazu	Cámara de Comercio e Industria Japonesa del Paraguay	Presidente
43	Solano Lopez	Miguel	Ministerio de Relaciones Exteriores	Embajador, Director General Academia Diplomatica y Consular
44	Sosa	Pedro	Secretaria Técnica de Planificación	Encargado de la Cooperacion con el Japón
45	Suzuki	Akira	Embajada del Japón	
46	Takahashi	Toshihiro	Embajada del Japón	Embajador
47	Takebe	Naoya	IDCJ	
48	Takeda	Hiroyuki	JICA Agencia de Cooperación Internacional del Japón	Representante Residente Adjunto
49	Tanaka	Yuichi	Cámara de Comercio e Industria Japonesa del Paraguay	Director de Planificaciones
50	Tomassone	Sonia	CAPECO	
51	Urdapilleta	Eduardo	Banco Interamericano de Desarrollo	Representante Residente
52	Uriarte	Alex	USAID	Oficial de Programas
53	Usher	José	Cámara Paraguaya Mexicana de Industria y Comercio	Representante Comité Ejecutivo
54	Valdez	Salvador	PROPARAGUAY	Administrador
55	Varela	Victor	Rediex	Director General
56	Vargas	Carolina	Confecciones Catedral	
57	Vasconcellos	Daniel	Comunidad Europea	Oficial de Programas
58	Vera Bogado	Raul	Ministerio de Industria y Comercio	Ministro
59	Walde	Carlos	Asesor Económico	Ministro
60	Yanagida	Kaoru	Embajada del Japon	

6. 業務実施機材の譲渡品目リスト

以下の表 7 の通り。

表 7 業務実施機材の譲渡品目リスト

機材	員数	備考
パソコン機器一式	2 セット	本体 (ViewTech)、モニター(Acer)、キーボード(BenQ)、 関連ケーブル
プリンター	1 台	HP Laserjet 1300
電話 / Fax 機	1 台	Panasonic KX-FHD333
企画庁内用内線電話機	1 台	NORTEL NETWORKS

7. 収集資料一覧表

収集資料は表 8 の通りである。大部分はプロパラグアイの所有物であったため現地業務の終了時にプロパラグアイに返却した。一部 JICA 専門家が収集した会社パンフレットについてはプロパラグアイに寄贈した。

表 8 収集資料一覧表

番号	資料名	作成年月	発行者（提供者）	備考
1	プロパラグアイ 2005 年活動計画	2004.11	プロパラグアイ	
2	当該プロジェクトに関するコーディネーション会議資料	2004.7	プロパラグアイ	JICA とパラグアイ濃く側との当プロジェクトに関する会議
3	プロパラグアイプロジェクト：貿易拡大及び機能の地域分散	2005.2	プロパラグアイ	
4	プロパラグアイプロジェクト：イタイプ地域活性化計画	2005.3	プロパラグアイ	
5	プロパラグアイ再構築計画	2003.11	プロパラグアイ	
6	外務大臣宛進言書	2003.11	プロパラグアイ	輸出・投資機関としてプロパラグアイの地位確立を進言
7	プロパラグアイの一省庁への昇格案	2004	プロパラグアイ	
8	勸業銀行とパラグアイとの協力協定書（案）	2003	プロパラグアイ	
9	プロパラグアイ評価レポート	2001.1	UNDP	
10	UNDP-PROPARAGUAY	2002.5	UNDP	
11	PROPARAGUAY 1991-2000	2005	プロパラグアイ	10 年の歴史を回顧
12	REDIEX 2005	2005.2	REDIEX	REDIEX の計画紹介

13	PROPARAGUAY に関する各法令		プロパラグアイ	
14	PLAN NACIONAL DE EXPORTACION 2004-2008	2005.1	商工省	「国家輸出計画」
15	Paraguay Exporta Guia de Empresas,2004	2004.5	プロパラグアイ	パラグアイの輸出企業名鑑
16	Maquila Paraguay	2005.7	国家輸出マキラ産業委員会	マキラ紹介
17	パラグアイ競争優位の確立	1997.11	GTZ	調査報告書
18	Paraguay Vende 紹介書		Paraguay Vende	
19	会社パンフレット：Te Guarani		Te Guarani	
	会社パンフレット：Ranch		Ranch	
	会社パンフレット：Lacaoba		Lacaoba	
	会社パンフレット：Instant Foods		Instant Foods	
	会社パンフレット：Chortitzer Komitee Ltda		Chortitzer Komitee Ltda	
	会社パンフレット：Arasy		Arasy	
	会社パンフレット：Pechugon		Pechugon	
20	ITAIPU: The Project of the Century	2004	Asesoria De Comunicacion Social Direccion General Paraguay	ITAIPU 水力発電計画の概要
21	国家輸出計画抜粋	2005.2	REDIEX	

ProParaguay: Nuestra Contraparte

Seminario para la Presentación de Resultados del Proyecto de Diagnóstico para el Fortalecimiento de la Organización Promotora de Exportaciones

Asunción, 24 de Agosto de 2005

Kimihiko Inaba
Director General

JETRO Buenos Aires

Mi opinión: Fortalecimiento de ProParaguay

Aumentar las exportaciones es el gran motor del crecimiento económico de Paraguay

Existencia de Mercado

- Socios del Mercosur: 100 veces más grande que la escala de la economía paraguaya
- Japón: 7 veces más grande que el Mercosur
- Unión Europea: 16 veces más grande que el Mercosur
- TLCAN: 19 veces más grande que el Mercosur

Tres elementos para desarrollar Mercados Extranjeros

- Competitividad de la Industria
- Búsqueda de Demanda Externa
- Vinculación de la Industria con los Mercados Extranjeros

JETRO



Se estableció en 1958 para aumentar las exportaciones

- Estudio de Mercados Extranjeros – Información
- Participación en Ferias en el exterior

La promoción de las importaciones empezaron en la década del 80

- Cuatro razones para la Promoción de las Importaciones

Actualmente

- Promoción de Inversiones Extranjeras en Japón
- Nuevamente Promoción de Exportaciones de Pymes
- Asociaciones Económicas con las Economías del Este de Asia

Cooperación entre JETRO y ProParaguay

JETRO: Promoción de importaciones

ProParaguay: Promoción de Exportaciones

= Promoción de la Exportación de productos paraguayos hacia Japón

- South America, Organic Land: Productos Orgánicos
- Mate
- FOODEX Japan: Alimentos y Bebidas

ProParaguay es siempre nuestra Contraparte (C/P)

Esfuerzos de ProParaguay: Participación de empresas paraguayas en Ferias de Japón



BioFach Japan

BIOFACH Japan 2002:
(Productos orgánicos)

- Ingenio Santa María S.A.
- Azucarera Paraguaya S.A.
- OTISA Sugar Mill
- Agrícola KH S.A. – ARASY
- Estancia FD
- Fundeca
- Chicoló SRL
- Almisa Almidones S.A.

BIOFACH Japan 2004:
(Productos orgánicos)

- AraVore
- Azucarera Paraguaya S.A.
- OTISA Sugar Mill

FOODEX.JAPAN

FOODEX Japan 2004:
(Mate)

- Lauro Raatz S.A.
- Estancia FD

FOODEX Japan 2005:
(Alimentos y bebidas)

- AGROSEM
- ARASY



Gracias a ProParaguay

PROPARAGUAY

- Nuevo Programa para Promover la Transferencia de Tecnología de Envases de Alimentos
160 participantes en el Seminario organizado en Febrero de 2005
- Recopilación de Información sobre la Economía, Industria y Comercio Exterior de Paraguay
Organización de entrevistas

Gran Colaborador: ProParaguay

Sin ProParaguay, no podríamos implementar actividades promocionales en conjunto con las empresas y entidades paraguayas.

IPVC: Cuatro elementos para mejorar la Promoción

- I: Idea (propia idea)
- P: Pasión (entusiasmo)
- V: Velocidad (clave en la globalización actual)
- C: Continuidad (hasta el cumplimiento)

Mi Observación:

ProParaguay cuenta con suficiente I,P,V y C
Pero no tiene suficiente respaldo por falta de financiamiento

Difícil: Evaluación del TPO

Organización Promotora de Comercio Exterior (TPO)

Estricta evaluación del Sector Privado para el TPO
JETRO, ProChile

En el caso de ProParaguay

1. No se puede implementar proyectos con propia iniciativa
 2. Más recepción de Misiones comerciales que envío de Misiones = Posición Defensiva
- Por falta de Financiamiento

No existe método para evaluar la gestión de ProParaguay
Hay gran expectativa para mejorar la gestión de ProParaguay con mayor financiamiento

Ventajas de ProParaguay

- Capacidad de comunicación con empresas privadas
= Activos de Clientes
- Experiencia en la organización de eventos para la promoción de Exportaciones:
Ferias, Misiones, Seminarios, Ronda de negocios, etc.
- Relaciones con TPO de otros países:
Confiabilidad
- Reconocimiento en el Mundo:
Identificación

Son tesoros de ProParaguay

Política de Comercio Exterior y Política Industrial

- Ministerio de Relaciones Exteriores: Política de Comercio Exterior = Negociación bilateral, regional y mundial
- Ministerio de Industria y Comercio: Política Industrial = Fortalecimiento de las industrias de exportación

Agencias para Implementar Políticas

Rediex: Distribución de Fondos para fortalecer la industria de exportaciones

ProParaguay: Promoción de las exportaciones

Nuestro deseo (otra vez): Conclusión

- Queremos continuar trabajando con nuestra C/P, ProParaguay
- Esperamos el fortalecimiento de ProParaguay

Más concreto:

- Queremos Promover la transferencia de tecnología de envase para alimentos
- Queremos Organizar la Exposición de Paraguay en Japón, el próximo año, junto con ProParaguay
- JETRO desea trabajar más con las empresas paraguayas

Gracias por su atención

JETRO Buenos Aires está siempre a su disposición.

JETRO Buenos Aires

Avda. del Libertador 498 Piso 29

(C1001ABR) Buenos Aires, República Argentina

Tel: +54-11-4327-2399 Fax: 4327-2708

E-mail: infobuenosaires@jetro.go.jp

Web: www.jetro.go.jp/argentina

別添セミナー資料 2 : 「世界市場の変化と輸出振興機関のあるべき姿」及び「プロパラグアイの経営最適化」(建部 JICA 専門家)

(セミナー資料) ²

**「世界市場進出のための効果的戦略」
シナジー効果を高めるための政府機関間連携**

2005 年 8 月 24 日

JICA プロジェクトチーム

² 本資料は西語プレゼンテーション資料の和文抄訳版である。オリジナル版はプロジェクト事業完了報告書(西語版)を参照のこと。

1.世界市場の変化

(1) 変わる競争条件

- ・ 「生産出来るもの」から「市場が求めるもの」の生産に
- ・ 需要の identification の重要性
- ・ 柔軟性及び多様性の重要性
- ・ スピードの重要性
- ・ 情報技術の活用
- ・ 世界規格、標準への迅速な対応
- ・ 世界認証制度への対応

(2) 制度的対応

- ・ 国家間での調和戦略
- ・ 異なる政府機関間の連携
- ・ 官民協調

2. パラグアイの輸出振興機関のあるべき姿

(1) 考慮すべき要素

- 輸出拡大にむけ解決すべき課題
- 輸出システムのあるべき姿
- 輸出振興機関の基本的機能
- 輸出関連機関との業務重複の現状と連携強化の可能性
- (参考) 他国の事例

1) 輸出拡大にむけ解決すべき課題

(図：巻末付属資料 資料1「輸出問題関連図」参照)

2) 輸出システムのあるべき姿

(図：巻末付属資料 資料2「輸出システムのあるべき姿」参照)

3) 輸出振興機関の基本的機能

- 貿易・投資相談機能
- 調査機能
- 輸出開発機能
- 貿易促進機能

国内のみならず海外のネットワークと直接つながっている点に大きな特色

在外公館との連携は国内輸出関連機関との連携同様、極めて重要

4) 輸出関連機関との業務重複の現状と連携強化の可能性

- 各機関が本来のなすべき業務に集中、専門性を発揮することが重要
- 特に REDIEX との連携強化の必要性
- 輸出関連予算の増加に大きな期待が出来ない環境下
連携強化による予算の効率的利用が不可欠

(2) REDIEX と PROPARAGUAY との機能分担

(表) REDIEX とプロパラグアイの機能分担

	REDIEX	PROPARAGUAY
主要機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家輸出計画の実施機関として輸出システムの企画に幅広く関与 ・ 輸出産業の育成・振興、輸出スキーム開発に重点 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出振興機能に特化：貿易相談業務、調査業務、輸出開発業務（個別企業）、国際フェア業務、広報業務
特色	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画、オーガナイザー部隊 ・ プロジェクトの創造、開発 ・ 業務開発 ・ 仕組み案件 ・ エンジニアリング的業務 ・ メサ運営 ・ 中小企業の生産及び生産性関連研修 ・ 「投資銀行業務」型 	<ul style="list-style-type: none"> ・ デイリーオペレーション部隊 ・ プロジェクト終了後の顧客フォロー ・ 個別企業の輸出相談・輸出促進支援 ・ 輸出先国市場動向調査 ・ 中小企業に対する輸出関連研修強化 ・ 「商業銀行業務」型
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関連機関のまとめ役 ・ カントリーブランドの創造 	<ul style="list-style-type: none"> ・ データベースセンター（台帳管理） ・ 在外ネットワークの維持・管理 ・ カントリーブランドの広報
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト委員会を設置、PROPARAGUAY をオブザーバーに迎える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出企業企画懇談会を設置、REDIEX をオブザーバーに迎える

(3) PROPARAGUAY の経営の最適化

1) 最適化の必要性

- ◆ 機能不全の最大の要因は事業運営資金の大幅削減
- ◆ 予算の増額が容易ではない状況下、市場性の事業運営資金の確保が必要に
- ◆ 市場性資金の確保には顧客サービスの向上が不可欠

2) 顧客サービス向上を可能とさせる道

- ◆ PROPARAGUAY 事業の再定義
- ◆ 強化すべき機能の明確化：「選択」と「集中」
- ◆ 「情報」を戦略的に活用する経営体制への転換：データベース整備
- ◆ シナジー効果を発揮しての在外公館機能の強化支援

3) PROPARAGUAY 事業の再定義

PROPARAGUAY とは

- 「サービス産業」：顧客がいて始めて事業が成り立つ
- 「情報産業」：事業の「情報化」
- 「ネットワーク事業」：ネットワークが付加価値の源泉

- 「輸出振興」の専門機関
- 「人材育成事業」：企業、職員を育てる

PROPARAGUAY が目指す方向

- エクセレントオーガニゼーション
 - ・ 明確な事業理念
 - ・ 誇れる社風
 - ・ 高度の専門家集団
- 国策的制度機関
 - ・ 使命を持つ機関
 - ・ 幅広い顧客に奉仕する機関
 - ・ 公平かつ公正な機関

4) 強化すべき機能

PROPARAGUAY の基本機能

(表：巻末付属資料 資料7「プロパラグアイの基本機能」参照)

新たに強化する機能

- 調査機能：情報の「事業化」

：顧客に対し「事業機会」を示唆

トピックスの事例

- ・ 世界のニッチ市場の事例調査
- ・ パラグアイの輸出拡大非伝統産品の共通因子：競争力の源泉
- ・ パラグアイの輸出拡大産品に見る「マニュファクチャリングコンセプト」の共通点

- ・パラグアイの「カントリーイメージ」: アンケート調査
- ・「マクロリージョン」の市場動向及び特性
- ・パラグアイにとっての真の「商圈」とは
- ・パルミートの日本市場売込み戦略
- ・共同配送による輸送コスト削減の可能性
- ・輸出に見る非価格競争力の重要性
- ・メルコスルの中心地に立地することの真の優位性

■ 研修機能：新規事業化を展望

：輸出企業向け
未輸出中小企業向け
在外公館商務官向け

■ 広報機能：デジタル化

5)「情報」を戦略的に活用する経営体制への転換：輸出情報回廊整備

整備の目的

- 顧客サービスの向上：必要情報が即時に入手可能
- 業務処理の効率化：短縮化される情報処理時間は調査業務にまわす
- 必要とする顧客管理、業績管理データの入手
- 広報機能のデジタル化
- 情報の「事業化」：市場性資金の取り入れの端緒
- 情報の戦略的活用

「経営」全般が大きく変わる

特色

- PROPARAGUAY 内部の情報のネットワーク化
- 国内と海外を結ぶ
- アスンシオンと地方政府を結ぶ
- 海外バイヤーが国内輸出企業にアクセス
- PROPARAGUAY と他の輸出関連機関とを結ぶ
- 網羅する情報：顧客、製品、統計、調査結果、投資、在外ネット情報

整備のイメージ図

(図：巻末付属資料 資料 11 掲載図参照)

作成が容易になる管理資料例

- パラグアイ国の輸出額
- パラグアイ国の非伝統産品輸出額
- 輸出企業数
- 中小企業における輸出企業数の変化
- 輸出関連プログラム活用企業数
- 首都圏以外の地域における輸出企業数
- 新規輸出企業数
- 新規中小輸出企業数

- 輸出仕向け国数
 - 新規輸出仕向け国数
 - 輸出品目数
 - 新規輸出品目数
 - 国際フェア参加企業数
 - 国際フェア新規参加企業数
 - 国際フェア新規出展産品数
-

- 貿易相談に対する平均回答時間
- 国際フェア参加満足度

6) シナジー効果による在外公館機能強化の支援

狙い

- 顧客の海外における輸出活動の支援強化

強化策

- 研修制度の確立による商務官の業務支援
- 商務官に対するインセンティブの提供

研修制度

- 商務官向け研修
- 在外公館活用についての企業向け研修

インセンティブ制度

7) 事業運営資金の確保策

■ 事業運営資金の源泉

(表：巻末付属資料 資料 16「事業運営資金の源泉」参照)

■ 財政基盤強化策

目標：当面 10%、最終的には 30%を市場性資金で確保（現在の財政制度の枠組みの中で）

手段：

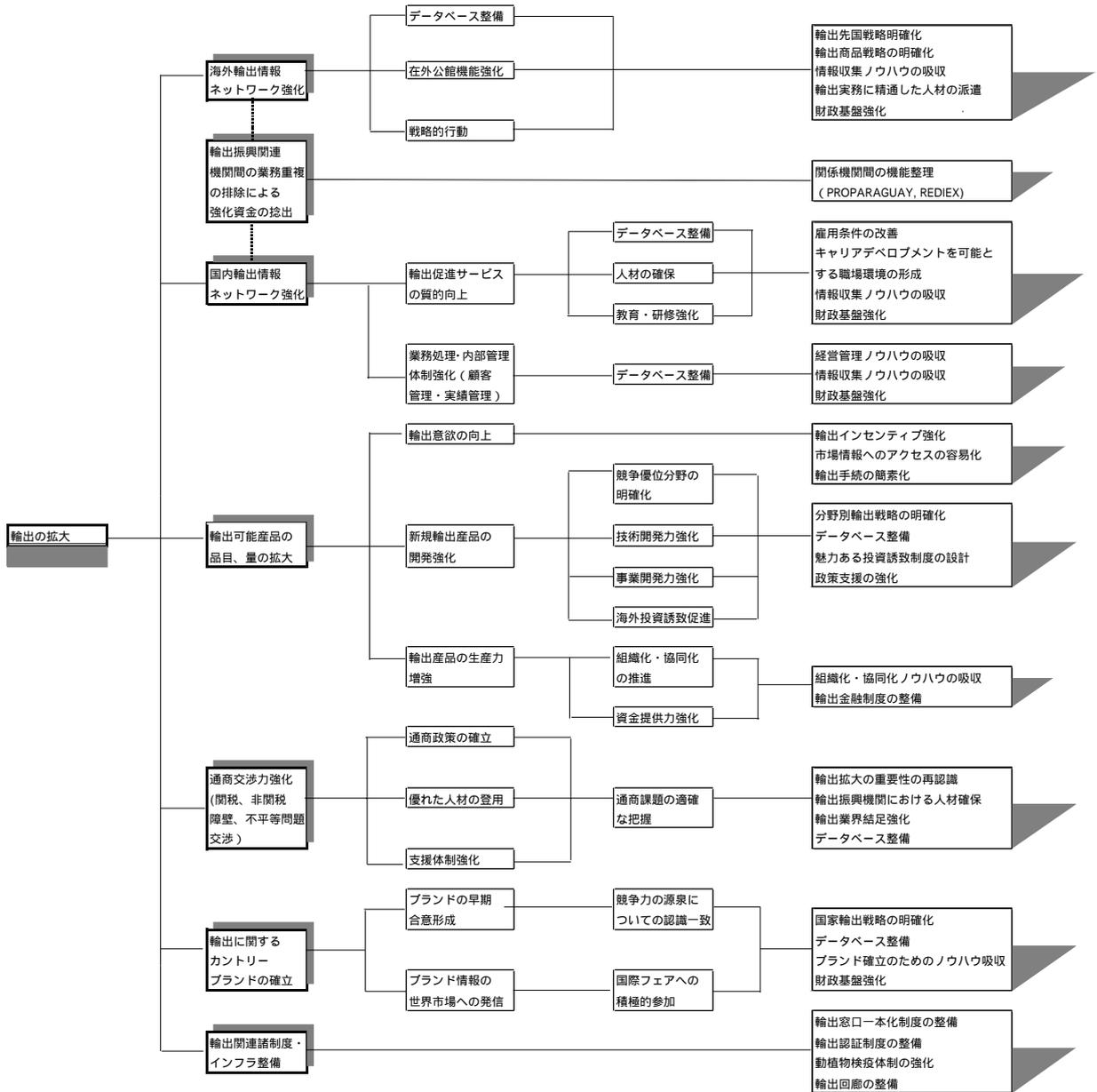
- 受託調査
- 輸出に関する特別サービス提供
- 研修事業（含む輸出企業からのトレーニー受入れ）
- 調査結果の出版
- 新聞等メディアへの寄稿

付属資料

付属資料目次

資料 1：輸出拡大のための課題.....	1
資料 2：輸出システムのあるべき姿.....	2
資料 3：輸出振興機関の基本的機能.....	3
資料 4：輸出関連機関の行政上の位置づけ（案）.....	5
資料 5：REDIEX 及び PPY 間の連携のありかたについて.....	6
資料 6：プロパラグアイ事業の再定義.....	8
資料 7：プロパラグアイの基本的機能.....	9
資料 8：今後の調査機能のあり方.....	11
資料 9：望ましい組織図.....	12
資料 10：適正要員数.....	13
資料 11：輸出情報回廊整備：「情報」を戦略的に活用する経営体制への転換.....	14
資料 12：在外公館商務官研修計画.....	17
資料 13：在外公館職員評価制度の新設（案）.....	23
資料 14：在外公館商務機能強化策について.....	25
資料 15：主要業務フローのあるべき姿（西語）.....	27
資料 16：事業運営資金調達.....	34
資料 17：財政基盤強化策.....	35
資料 18：望ましい職員の待遇.....	36

資料 1：輸出拡大のための課題



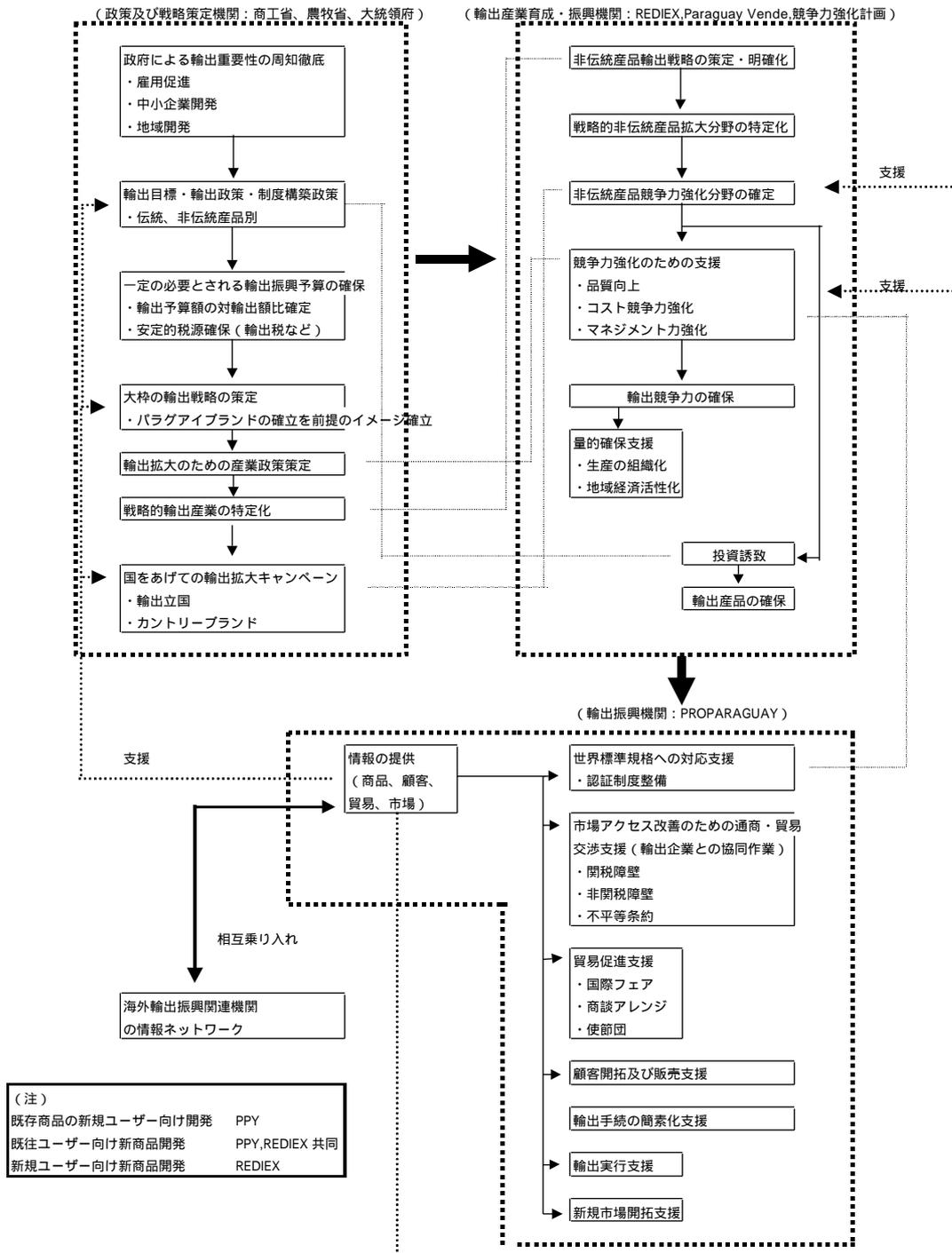
結論
 (1) 輸出拡大にかかる明確な政策・戦略の策定
 (2) 政策・戦略策定に必要なデータベースの整備
 (3) 輸出拡大にかかる種々のノウハウ吸収
 (4) 財政基盤強化
 が行なわれれば輸出拡大に道が開ける

戦略
 データベース + 人材
 経営ノウハウ
 財政力

資料2：輸出システムのあるべき姿

・主たるプレーヤー

- (1) 政策及び戦略策定機関
- (2) 輸出産業育成・振興機関
- (3) 輸出振興機関



資料 3：輸出振興機関の基本的機能

機能	内容	備考
1．貿易相談機能	<p>(1) 顧客からの輸出入に関する問合せに対して、既存情報にて対応可能なものは直ぐ回答</p> <p>(2) 対応に調査が必要なものについては責任者がその必要性を判断、調査機能担当セクションあるいは在外公館に調査依頼</p> <p>(3) 調査終了後、直ちに顧客に回答</p> <p>(4) 後日、顧客に調査結果が役に立ったかを聴取</p> <p>(5) 業務遂行につき記録を作成、年次終了時点で統計作成</p>	<p>(1) 新規調査の必要性の見極めが重要、そのために責任者が関与</p> <p>(2) 在外公館への調査依頼については焦点を絞った依頼とする</p> <p>(3) 在外公館との緊密な協力体制が不可欠。在外公館の海外での情報ネットワーク整備に協力</p>
2．調査機能	<p>(1) 調査項目につき (a) 常時把握項目 (b) トピックス、(c) 特別調査項目に分類</p> <p>(2) 年初、常時把握項目及びトピックスにつき機関決定</p> <p>(3) 常時把握項目については常時調査、顧客からの問合せに備える</p> <p>(4) トピックスについては輸出開発機能遂行のための材料とする</p> <p>(5) 特別調査結果を直ちに貿易相談機能担当セクションに報告</p> <p>(6) 常時把握及びトピックス並びに特別調査項目につきデータベース化</p> <p>(7) 業務遂行につき記録を作成、年次終了時点で統計作成</p>	<p>(1) 常時把握項目の例：メルコスルの貿易動向、現在の通商交渉動向</p> <p>(2) トピックスの例：既往輸出産品（例パミート）の日本市場調査</p>
3．輸出開発機能	<p>(1) 年初、今年次の開発戦略及び目標を策定</p>	

	<p>(2) 既往輸出製品の既往顧客向け輸出拡大、新規市場・新規顧客向け輸出拡大を働き掛ける。その際の調査機能部の調査結果を活用</p> <p>(3) 上記働き掛けにおいて問題点が明らかになれば、その解決に協力</p> <p>(4) 1、2の機能がやや受動的な機能であるのに対して、能動的機能</p> <p>(5) 業務遂行につき記録を作成、年次終了時点で統計作成</p>	
4．輸出促進機能	<p>(1) 年初、顧客のニーズヒヤリング</p> <p>(2) 予算を勘案して国際フェアへの取り組み方針、戦略を機関決定</p> <p>(3) 国際フェアへの参加呼びかけ、アレンジ</p> <p>(4) 国際フェア終了後における現地での商談会のアレンジ</p> <p>(5) 国際フェア参加の結果のフォローアップ</p> <p>(6) 国際フェア終了後、参加企業にアンケート調査を実施、評価を聞く</p> <p>(7) 業務遂行につき記録を作成、年次終了時点で統計作成</p>	
5．広報機能	<p>(1) パラグアイ国の輸出イメージアップの戦略及び具体策検討</p> <p>(2) 輸出振興機関そのものの定期的 PR</p> <p>(3) 輸出振興機関の活動内容の周知徹底により、その活用と輸出拡大を慫慂</p> <p>(4) 1～4の業務遂行状況を定期的に公表、また年間実績をまとめ公表</p>	<p>(1) 媒体： abc、他の新聞コラム、業界誌、テレビ、ミッション、フェア</p>

資料 4：輸出関連機関の行政上の位置づけ（案）

（前提）国家輸出計画の枠組みを大きく変えない

ケース	形態	内容	備考
1	引き続きPPYは従来通り国家輸出計画から独立した存在	<ul style="list-style-type: none"> REDIEXとは機能明確化により機能の重複を回避 連携のありかたを明示 	<ul style="list-style-type: none"> 主務官庁は従来通り外務省 連携確保のためのしかるべきスキームが不可欠（包括的業務委託契約、定期的業務連絡会設置、役職者兼任等） 国家輸出計画の対象にならない輸出企業支援も対象となる利点
2	引き続きPPYは従来通り国家輸出計画から独立した存在だが商工省傘下に	<ul style="list-style-type: none"> PPYの主務官庁の変更 連携を重視 	<ul style="list-style-type: none"> REDIEX,PPYともに主務官庁は商工省 国家輸出計画の実現までの時間が長引くことを考慮、同計画から独立 REDIEX,PPYとも一部機能の見直しが必要 在外公館の情報ネットワークをどう確保するかが課題（商工省は自前の予算で対応可能か？） 国家輸出計画の対象にならない輸出企業支援も対象となる利点
3	PPYをREDIEX同様国家輸出計画の枠組みの中の一組織に 	<ul style="list-style-type: none"> PPYの主務官庁の変更 REDIEXはUp-stream, PPYはDown-stream(両組織は並列、ただし上流工程か下流工程かの差はある) 	<ul style="list-style-type: none"> 主務官庁は商工省 PPY, REDIEXの機能分担は一部の重複を整理すれば明確 国家輸出計画の枠組みに入るためPPYの予算上の問題はなくなる 在外公館の情報ネットワークをどう確保するかが課題（商工省は自前の予算で対応出来るか？） 業務の性格が異なるPPY, REDIEXの併存に違和感はない PPYは国家輸出計画からもれる業種、企業の輸出促進にも関与 国家輸出計画が予定通りに進捗しない場合への備えが重要
4	PPYを国家輸出計画の枠組みの中に入れ同時にREDIEXと合体	<ul style="list-style-type: none"> PPYもREDIEX同様技術作業部会に 	<ul style="list-style-type: none"> 主務官庁は商工省 連携の確保は容易に 性格の異なる両機関の合体の利点の明確化が必要（各業務実施ベースに大きな差があるというハンディを克服出来るか） 「技術作業部会」の名称に違和感 在外公館の情報ネットワークをどう確保するかが課題（商工省は自前の予算で対応？） 国家輸出計画が予定通りに進捗しない場合の打撃は大きい点留意が必要
{ 5 }	PPY,REDIEXの合体、独立行政法人化	<ul style="list-style-type: none"> 独立行政法人化 	<ul style="list-style-type: none"> 国家輸出計画の枠組みの見直し（実現は困難？） 主務官庁は商工省(商工省、外務省共管もありうる) 性格の異なる両機関の合体の利点の明確化が必要（各業務実施ベースに大きな差があるというハンディを克服出来るか） 在外公館の情報ネットワークをどう確保するかが課題（共管にすれば予算は外務省？） 独立行政法人評価委員会の評価を受ける 国家輸出計画の対象にならない輸出企業支援も対象となる利点

資料 5 : REDIEX 及び PPY 間の連携のありかたについて

(1) 基本的な考え方

- 1) パラグアイの置かれた輸出環境の厳しさ
 - ・ 世界各国が輸出拡大に血眼
 - ・ ブラジルという手強い競合先が近隣に存在
 - ・ アジア諸国という世界の成長地域から距離的に遠い
 - ・ 内陸国というハンディ
 - ・ 既存産業に成長分野が見当たらない
- 2) 革新的なことをやらねば輸出拡大は難しいのではないか
 - ・ クラスタ戦略の確実な実施による輸出可能製品の創造
 - ・ クラスタ以外の分野での輸出開拓：輸出競争力の源泉の見極め
 - ・ 輸出スキームの「エンジニアリング」：小規模生産業者のためのスキーム開発等
- 3) 以上の革新的業務は本来の輸出振興機能とは別のもの
 - ・ REDIEX 設立の存在意義はこの点にあると理解
 - ・ 上記革新的業務の成功には相当の腕力が必要、PPY の本来業務分野に踏み込む余裕は皆無のはず

(2) 具体的な機能分担

	REDIEX	PROPARAGUAY
主要機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家輸出計画の実施機関として輸出システムの企画に幅広く関与 ・ 輸出産業の育成・振興、輸出スキーム開発に重点 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出振興機能に特化：貿易相談業務、調査業務、輸出開発業務（個別企業）、国際フェア業務、広報業務
特色	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画、オーガナイザー部隊 ・ プロジェクトの創造、開発 ・ 業務開発 ・ 仕組み案件 ・ エンジニアリング的業務 ・ 「投資銀行業務」型 	<ul style="list-style-type: none"> ・ デイリーオペレーション部隊 ・ プロジェクト終了後の顧客フォロー ・ 個別企業の輸出相談・輸出促進支援 ・ 輸出先国市場動向調査 ・ 中小企業に対する輸出関連研修強化 ・ 「商業銀行業務」型
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関連機関のまとめ役 ・ カントリーブランドの創造 	<ul style="list-style-type: none"> ・ データベースセンター（台帳管理） ・ 在外ネットワークの維持・管理

		・ カントリーブランドの広報
その他	・ プロジェクト委員会を設置、PROPARAGUAY をオブザーバーに迎える	・ 輸出企業企画懇談会を設置、REDIEX をオブザー バーに迎える

(3) 機能分担の担保策

- ・ 機能分担を「制度」として定着化
- ・ 両機関に業務がまたがるような場合、これを避けるべく最善を尽くすが、共同で実施したほうがよい場合には「主担当」、「副担当」をさだめる
- ・ 両者間で協定を締結
- ・ 両機関の予算を合算、再配分（「一部共通予算化」等の工夫を含む）
～主として REDIEX 予算のうち本来 PPY が手掛けるべき業務に関して
- ・ 年度終了時に第三者評価機関（商工大臣の下に設置）による業績評価を実施
- ・ 両機関間で発生する困難な問題の解決のために「3人委員会」（一種の調停委員会で、輸出産業出身者、官庁出身者、言論界出身者で構成）を設置、裁定を仰ぐ

資料6：プロパラグアイ事業の再定義

プロパラグアイとは

- 「サービス産業」：顧客がいて始めて事業が成り立つ
- 「情報産業」：事業の「情報化」
- 「ネットワーク事業」：ネットワークが付加価値の源泉
- 「輸出振興」の専門機関
- 「人材育成事業」：企業、職員を育てる

経営理念の明確化：プロパラグアイが目指す方向

- エクセレントオーガニゼーション
 - ・ 明確な事業理念
 - ・ 誇れる社風
 - ・ 高度の専門家集団
- 国策的制度機関
 - ・ 使命を持つ機関
 - ・ 幅広い顧客に奉仕する機関
 - ・ 公平かつ公正な機関

資料 7 : プロパラグアイの基本的機能

機能	内容	備考
1 . 貿易・投資相談機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外顧客からのあらゆる輸出入及び投資並びに国際フェアに関する問合せへの回答 ■ 国内外顧客からのあらゆる輸出入及び投資に関する相談への対応 ■ 海外投資希望企業のパラグアイ訪問の際のアレンジ ■ 国内企業による海外投資誘致希望情報の海外への発信（公募～情報発信） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対応に調査が必要な場合には調査セクションあるいは在外公館に協力依頼 ■ データベースの整備
2 . 調査機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以下 3 種の調査項目 <ul style="list-style-type: none"> (1) 常時把握項目 (2) 依頼による特別調査項目 (3) 年次トピックス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 常時把握項目事例：非伝統産品の輸出動向、メルコスルの貿易動向、通商交渉動向 ■ 年次トピックス事例：マテ茶のアジア市場動向、パラグアイのカントリーブランド
3 . 輸出開発機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業に対する輸出の重要性 PR ■ 毎年戦略商品分野を決め、潜在輸出業者に輸出の働き掛け ■ 働き掛けのおために重点顧客リストを作成 ■ 輸出開発のためのセクター別及び個別業種別動向調査 ■ 国内企業向け世界市場での売れ筋商品の調査、情報発信 ■ 中小企業に対する輸出手続の支援 ■ 国際フェア参加企業への同行によ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担当者の行動は営業マンに類似 ■ 1 が受動的機能に対し能動的機能 ■ 2 . の調査がマクロ、セミマクロ調査であるのに対して、3 . の調査は個別企業向けサービスを念頭においたセミマクロ調査

	<p>る参加企業の並行商談アレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 輸出企業企画懇談会の開催 	
4. 輸出促進機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際フェア、視察団参加への企画、よびかけ ■ 国際フェア参加企業のための商談会アレンジ ■ 国内学会、フェアの準備及びスケジュールの作成 ■ 国内フェアの主催者指導 ■ 国内県政府事務所、在外ネットワークを通じてのサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在外公館との連携が不可欠
5. 広報・研修機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ パラグアイのカントリーブランドの確立及び浸透に関する企画事務局 ■ パラグアイ国ブランドの世界市場への情報発信 ■ パラグアイ国ブランドの国内への情報発信 ■ 特定分野、商品の輸出促進 ■ メルコスルレベルでの共同貿易振興専門委員会の活動 ■ 輸出及び投資に関するパンフレットの作成及び配付 ■ 情報アクセスに関する中小企業研修実施 ■ 貿易に関する企業研修実施 ■ 在外公館に対する輸出振興関連研修実施 ■ 年度毎の事業報告書作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在外公館、政府関係者、輸出企業、同団体との連携

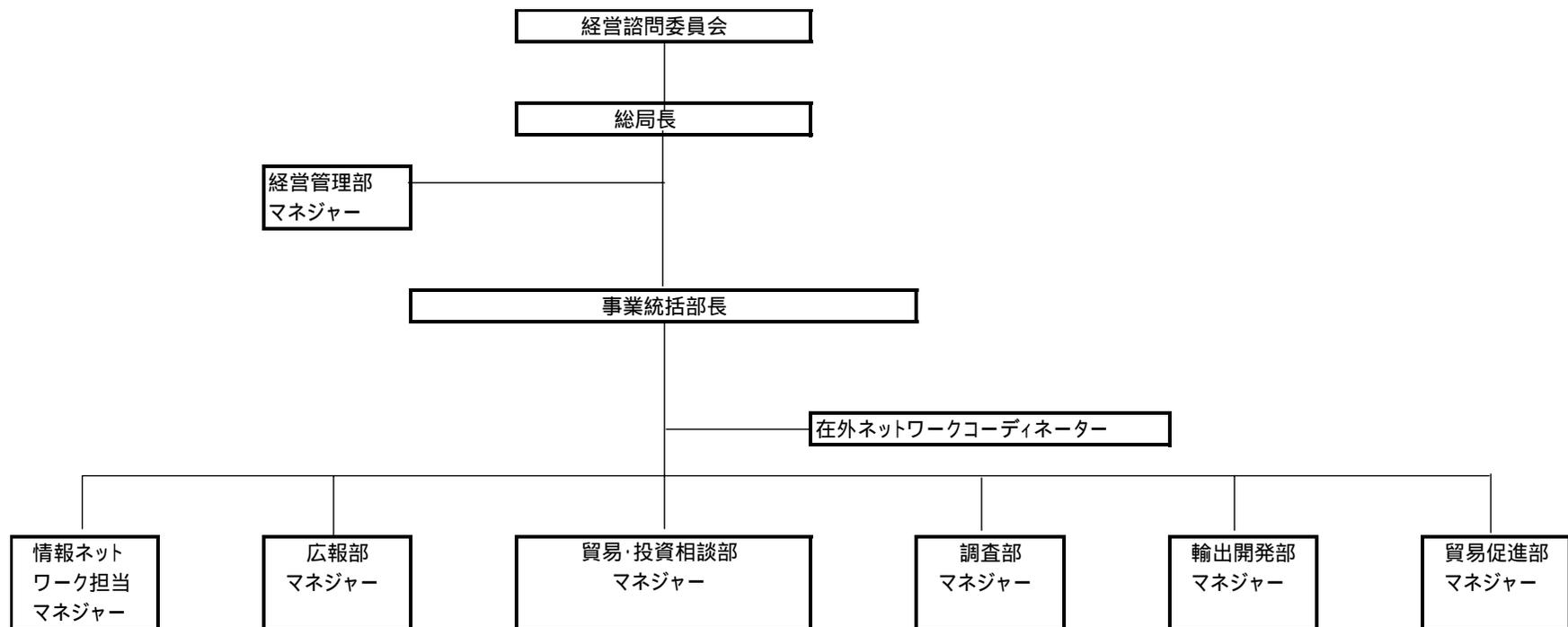
資料 8：今後の調査機能のあり方

- 受け身の調査から能動的調査へ
- 顧客に「事業機会」を示唆する調査へ
- プロパラグアイにおける「情報」の事業化の中核

能動的調査トピックスの事例

- ・ 世界のニッチ市場の事例調査
- ・ パラグアイの輸出拡大非伝統産品の共通因子：競争力の源泉
- ・ パラグアイの輸出拡大産品に見る「マニュファクチャリングコンセプト」の共通点
- ・ パラグアイの「カントリーイメージ」：アンケート調査
- ・ 競合大国ブラジルに輸出出来ている産品の共通因子
- ・ 「マクロリージョン」の市場動向及び特性
- ・ パラグアイにとっての真の「商圏」とは
- ・ パルミートの日本市場売込み戦略
- ・ 繊維半製品の日本市場への輸出可能性：プライベートブランドの活用
- ・ 原料～半製品一貫生産は競争力の源泉になるか
- ・ 共同配送による輸送コスト削減の可能性
- ・ 輸出に見る非価格競争力の重要性
- ・ メルコスルの中心地に立地することの真の優位性

資料9：望ましい組織図



資料 10 : 適正要員数

基本機能	現状			最低必要人員数			理想人員数		
	技術者	その他	合計	技術者	その他	合計	技術者	その他	合計
1. 貿易・投資相談	1	2	3	4	2	6	4	2	6
2. 調査	1	1	2	1	4	5	4	4	8
3. 輸出開発	3		3	5		5	5		5
4. 輸出促進	1	1	2	2	1	3	2	2	4
5. 研修		1	1	1		1	1	1	2
6. 広報				2	1	3	3	1	4
7. 情報部門	1		1	1	1	2	1	1	2
8. 管理部門	1	6	7	1	6	7	1	6	7
合計	8	11	19	17	15	32	21	17	38

総局長、統括コーディネーター、施設秘書を除く

資料 11：輸出情報回廊整備：「情報」を戦略的に活用する経営体制への転換

整備の目的

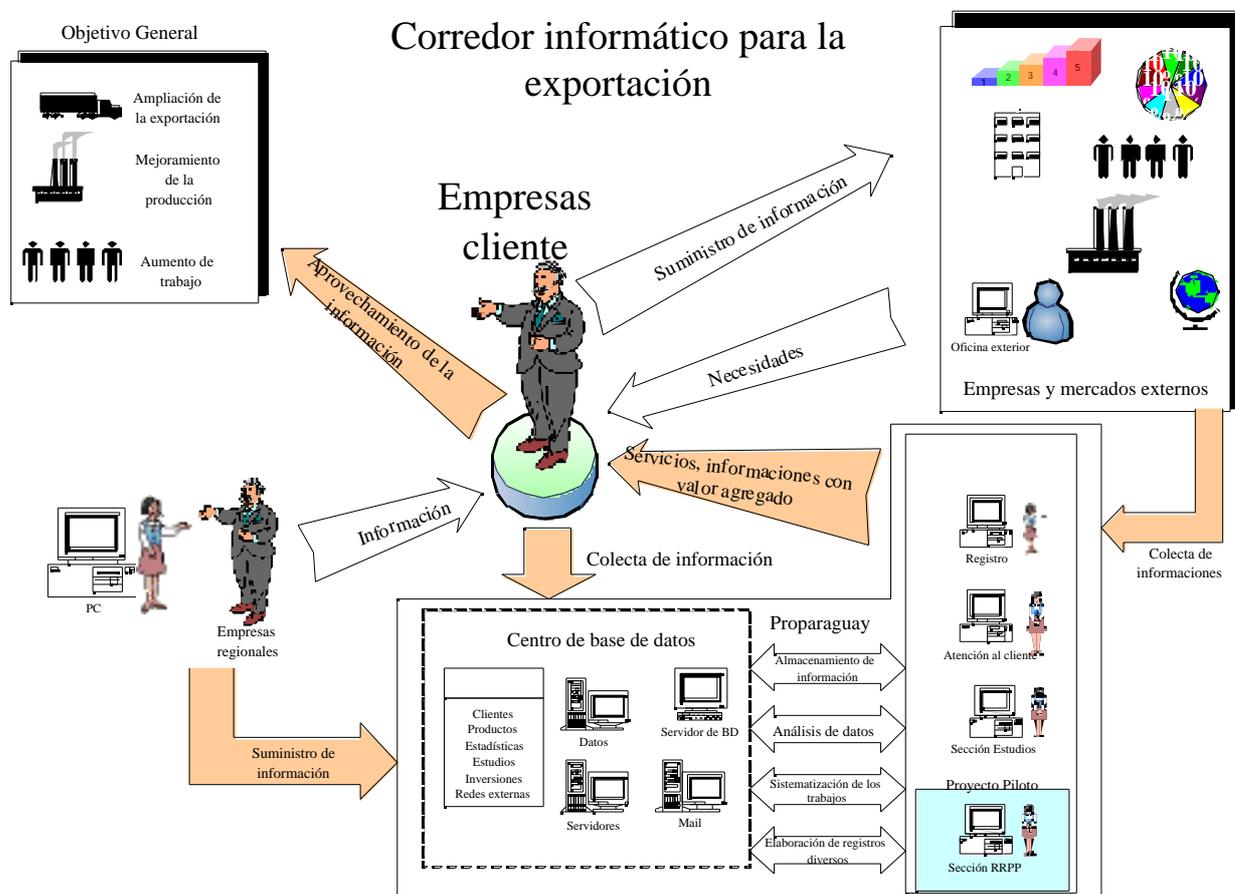
- 顧客サービスの向上：必要情報が即時に入手可能
- 業務処理の効率化：短縮化される情報処理時間は調査業務にまわす
- 必要とする顧客管理、業績管理データの入手
- 広報機能のデジタル化
- 情報の「事業化」：市場性資金の取り入れの端緒
- 情報の戦略的活用

〈「経営」全般が大きく変わる〉

特色

- 内部の情報のネットワーク化
- 国内と海外を結ぶ
- アスンシオンと地方政府を結ぶ
- 海外バイヤーが国内輸出企業にアクセス
- プロパラグアイと他の輸出関連機関とを結ぶ
- 網羅する情報：顧客、製品、統計、調査結果、投資、在外ネット情報

整備のイメージ図



作成が容易になる管理資料例

- パラグアイ国の輸出額
- パラグアイ国の非伝統産品輸出額
- 輸出企業数
- 中小企業における輸出企業数の変化
- 輸出関連プログラム活用企業数
- 首都圏以外の地域における輸出企業数
- 新規輸出企業数
- 新規中小輸出企業数
- 輸出仕向け国数
- 新規輸出仕向け国数

- 輸出品目数
- 新規輸出品目数
- 国際フェア参加企業数
- 国際フェア新規参加企業数
- 国際フェア新規出展産品数
- 貿易相談に対する平均回答時間
- 国際フェア参加満足度

資料 12：在外公館商務官研修計画

1. 目的

海外に赴任する在外公館商務官が任地においてパラグアイ製品の輸出支援に十分力になれるよう事前に基礎教育を行なう

2. 対象者

始めて海外に赴任する商務官で過去、輸出事業ないしは輸出振興事業に従事した経験のない者

3. 研修の時期

赴任決定後のしかるべき時期。集合研修により実施するため、ある時期にまとめて行なう

4. 研修期間

他の業務（例えば領事業務など）と合わせて研修を行なうものとするが輸出支援関連研修は 10 日程度

5. 特色

- ◆ ケースメソッド方式
- ◆ 討論を重視
- ◆ 輸出支援活動の面白さ、営業の面白さを教え込む工夫
- ◆ 集合研修

6. 講師

- (1) プロパラグアイ職員
- (2) 輸出事業家
- (3) 商務官経験者（特に素晴らしい実績をあげた経験者）
- (4) 大学のマーケティング専門家
- (5) 輸出主要国(注)のパラグアイ在住ビジネスマン

(注)メルコスール諸国、米国、ドイツ、英国、イタリア、スイス、日本、韓国など

7. 内容

- パラグアイの非伝統産品輸出の現状と問題点
- パラグアイ輸出産品の競争力の源泉
 - ・ 輸出産品の特色
 - ・ 魅力の源泉
 - ・ セールスポイント
- 最近のマーケティング理論
- 主要国の市場動向
 - ・ 市場規模
 - ・ 市場の特色
 - ・ 流通経路の特色
 - ・ 消費者購買動向
- 情報源と情報入手の方法
 - ・ 情報種類ごとの情報源（例えばマクロ経済指標は「国民経済計算統計」）
 - ・ 情報入手先拡大の「こつ」
- 赴任職員に求めるもの
- プロパラグアイの活動内容
 - ・ 機能別に詳細説明

8. 研修実施機関

プロパラグアイ（外務省の協力を得つつ行なう）

9. その他

講師への謝礼、教材費など実費が発生する場合は外務省負担

もし可能であれば、開講時に大統領自ら開講式に出席「輸出支援」のマンデートを発する

研修強化策（例）

1. 背景

輸出企業が輸出先市場の情報入手及び顧客紹介に関する在外公館商務官に寄せる期待は大きいですが、外務省予算の制約から派遣商務官の要員には限りがあるうえ、インターネット等情報活用経費にも不足がちであることから、商務官が期待に応えることが出来ない状況下にある。こうした状況の打開には、外務省（商務官）～プロパラグアイ～輸出企業の間で連携を強め現予算内で業務を効率よくこなすしか道はない。そのために三者間で商務官向け研修を強化する。商務官向け研修はこれまで外交官アカデミーにて実施されてきたが、「外交官養成コース」の一環としておこなわれてきたもので商務官向け専門コースではない。本強化策は「商務官養成」専門コースを設定するものである。

2. 目的：在外公館商務機能強化

3. コンセプト：

（1）外交官アカデミーが実施している現プログラムの改善

（2） 任国の如何にかかわらず研修が必要な共通のメニューと任国の特殊性を考慮した特別メニューの二本立て

4. 内容及び期間

（1）共通メニュー（2週間程度）

- ・ 商務官の任務 ・ 商務官心得 ・ パラグアイ国の経済政策及び貿易政策並びに輸出戦略
- ・ 輸出情報回廊の利用方法 ・ パラグアイ国輸出産品の特色 ・ パラグアイ輸出産品の競争力
- ・ 任国における情報収集の手法 など

（2）特別メニュー（1週間程度）

- ・ 任国の経済情勢 ・ 貿易政策 ・ 輸出入動向 ・ 市場の特性 ・ 流通ルートの特性 ・ 貿易に関する情報源 ・ パラグアイからの輸入の実態と主要輸入業者 ・ 任国における主要情報ルート ・ 輸出情報回廊の利用方法など

5. 研修体制

（1）主催者：外交官アカデミー

（2）協力者：プロパラグアイ

6. その他

（1）外部講師として政府関係者、プロパラグアイ、輸出企業、大学関係者、商務官経験者、海外在住経験者、を考える

（2）輸出の現場を知るべく、輸出企業数社を実地訪問

なお、当該研修強化策の実施に際しては、仮に国際協力機構が別途提言した「輸出情報回廊整備」計画に協力する場合には、同計画とセットにして同じく国際協力機構が協力することを提案したい。

= 在外公館における情報ネットワークづくり(案) =

1.目的

・ 輸出企業にとり国内における輸出支援体制と同じ位重要なのが海外における支援体制である。この支援体制はプロパラグアイ自体が直接顧客のために提供する場合もあるが、主として在外公館にいる商務官により提供される。従って商務官の力量如何で支援の効果が決まるといっても過言ではない。

・ 在外公館における商務官による支援が効果的なものとなるよう、支援の進め方についての標準的なマニュアルを整備する。

2.2 種類の情報ネットワーク

・ 商務官が有すべき情報ネットワークには2種類ある。一つは統計などの一般的に出版されている、あるいはインターネット等の公共情報システムにて得られる情報ネットワークである。この情報ネットワークを利用すれば、基礎的かつ一般的な市場情報、企業情報は入手しうる。従って、その活用方法の一般原則さえ知れば新しく着任した商務官でも2~3件の案件をこなせば容易に情報を入手することが出来るようになる。ただ、商品により、参照する統計も異なる。従って、パラグアイにとり重要と思われる「商品群」に照準をあて、これら商品群については、なるべく多くの統計書の「顔」を知っておくべきである。いかなる「商品群」に照準を合わせるかはプロパラグアイが責任をもって指示すべきである。

・ しかし、市場の特性、消費者の好み、マーケットリーダー、などの情報は上記のような一般情報源からは必ずしも入手出来ない。そこで第二の情報ネットワークが不可欠になる。それは、個別かつ特殊な入手先による情報ネットワークで、市場の状況に良く通じている人とのコンタクトである。商務官は以下にしてこうした個人的なコンタクト先をつくるかが重要になる。これは商務官の相当な努力と行動力、人柄の3拍子が揃わないと出来ないことである。

3.一般情報のためのネットワーク

・ 日本市場を例にとれば以下のような情報ネットワークが利用可能である。

- 1) 基礎的データベース：国民経済計算報告書、家計調査年報、工業統計表、商業統計表、ジェトロ、日本関税協会など
- 2) 業界団体情報：日本には数多くの業界団体が存在、そこには業界統計、業界団体加盟企業動向など多くの情報がある（大体が公表されている）
- 3) 金融機関：調査部が種々の情報をもっている（業界動向調査、取引先ベースの情報）
- 4) 商社情報

5) 個別企業訪問：企業によってはかなり詳しい市場動向を教えてくれる

・なお、具体的な情報入手技術については具体的な経験をするのが重要で、2～3案件実際にやってみることにより基本的な技術は身につく。まずは経験。赴任国で3か月程度トレーニーとして市場調査会社に派遣させてもらいある程度経験を積むとその業務に興味が湧くようになる、ものである。

4. 個別情報のためのネットワーク

・こうした情報の一例としては「国際フェアに参加することにしたが、その機会をとらえて有力なバイヤーと商談あるいはその前段階の挨拶をしたいが、そのアレンジをしてもらいたい」という要請に応えるための情報の入手である。

・こうした情報源は組織だったものというより「個人的な知りあい」を通じたものが多くなりがちである。この際、重要なのは「個人的な知りあいが市場の事を必ずしも知っている必要はない。知りたいことを知っている人を知っている」ということである。

・こうした個人的な情報源としては各国10人位は是非リストとして持っておきたい。その一例を日本に関して示すと以下の通りである。

- 在日パラグアイビジネスマン
- ジェトロ
- 国際開発センター
- JICA

Box.1 日本市場への羊肉の輸出のためのバイヤー紹介

国際開発センターの T 氏の下に 2001 年 3 月上旬、プロチリ日本事務所の Larain 氏から、4 月に東京で開催される FOODEX の招待状が届けられた。T 氏は国際協力機構の「チリの地域バランスのとれた経済開発調査」の実施過程でプロチリと付き合いが出来、調査終了後も日本において懇意になっていた。T 氏は FOODEX 見学に行く旨返答した。

それから約 1 週間後、Larain 氏から次のような依頼を受けた。「FOODEX に始めて出展する企業が一社ある。チリ第 11 州にある羊肉製造業者で社長の Bahamonte 氏直々来日し、セールスを行なう。当社は民間の羊肉製造会社破産したのを州政府機関が買収したもので、事業再構築の一環として、国内市場だけでは規模が小さすぎるので輸出を手掛けて規模を拡張し採算ラインに載せたいとして、日本に売る込みにやってくる。しかし、プロチリではこの市場については初めての出展でもありよく判らない。しかも潜在的バイヤーの知識もない。力になって欲しい」という内容である。

T 氏は早速羊肉市場につき一般的な統計などを頼りに調べてみた。その結果以下のようなことが判明した。日本における羊肉の消費は牛肉、豚肉、鶏肉など全肉の消費の約 5%、そのうち国産はほとんどなく全量輸入、消費の約 6 割が北海道で、主として「ジンギスカン料理」むけであることである。しかし、どの企業が輸入しているのかは公表されているデータからはわからなかった。そこで国際協力機構のアルゼンチン経済開発案件の牛肉市場調査で世話になった日本最大のミート（牛肉・豚肉が主）パッカー日本ハムの K 氏に相談した。彼は快く調べてくれ、専門商社 2 社の市場占有率が群を抜いていることを教えてくれた。この結果を踏まえて、この 2 つの商社に電話を入れ、用件を話したところ、「担当は北海道支社であるので、紹介するのでそこと連絡をとって欲しい」旨、回答を得た。そこで北海道支社に電話を入れ、用件を話したところ、「札幌までお越しいただけるならお会いしたい」との返事を得た。これを基に Larain 氏に Bahamonte 氏の予定を確認してもらい、面談日時をセットした。同時に日本に到着次第、2 つの商社に前もって会社及び製品のカタログを送付する手はずを整えた。

国際フェア終了翌日 Bahamonnte 氏、Larain 氏は札幌に飛び、2 つの商社を訪問、予備商談に臨んだ。そのうちの 1 社には昼食に「ジンギスカン鍋」なるものをご馳走になった。後日、結果を Larain 氏に面談の結果を問い合わせたところ「価格、品質両面ではお互いの言分に大きな開きはなかった。ただ、バイヤーが考えていた量が Bahamonnte 氏が考えていた量をはるかに上回り、初年度からとても量的な確保はむずかしい、ということになり事業の再構築に成功し輸出量の拡大が可能となった段階でふたたび検討することとなった」ということであった。後日、T 氏の下に Bahamonnte 氏から、アレンジの感謝とともに同様の結末が記された手紙が届いた。

上記 2 つの商社が面談に快く応じてくれた要因をあげると以下のとおりである。

- 1) 2 商社とも輸入先の多様化に興味を有し、何時も新たなビジネスチャンスを探していたこと
- 2) 紹介をした国際開発センターの非営利団体としての特色
- 3) プロチリ（2 つの商社とも良く知っていた）の知名度
- 4) T 氏が以前働いていた銀行が 2 商社のメインバンク

資料 13：在外公館職員評価制度の新設（案）

1. 目的

外務省職員が赴任地における商務官活動に積極的に取り組んでいるかどうかを公平に評価することにより、職員の志気、インセンティブ向上の一助とする

2. 実施時期

毎年度始めに前年度の活動を評価

3. 評価者

商工大臣

4. 評価方法

以下掲げる四者に対するアンケートを実施

- 赴任先大使
- プロパラグアイ
- 輸出業者
- 輸入業者

アンケートはなるべく簡素かつ記入しやすいフォームを考える
四者の評価を踏まえ商工大臣が最終的に評価

5. 評価内容

- 輸出支援に対する熱心度（5段階評価）
- 輸入企業との接触頻度（5段階評価）
- 輸出企業との接触頻度（5段階評価）
- 輸入企業の満足度（5段階評価）
- 輸出企業の満足度（5段階評価）
- 実績
 - (ア) 取り扱い件数
 - (イ) 商談アレンジ件数
 - (ウ) 商談成立件数
- 総合評価（5段階評価・自由記入）

6. 評価の活かし方

四者の評価結果を踏まえ商工大臣は最終評価結果を外務大臣に報告、外務大臣は今後の人事異動の参考資料とする。評点の高い職員については次の赴任先決定の際、これに十分に配慮する。

資料 14：在外公館商務機能強化策について

1.在外公館商務官に期待する機能

- (1) パラグアイ本国からの貿易及び投資に関する各種問合せに対する調査、回答
- (2) パラグアイ企業が参加する貿易及び投資に関する国際フェア及び視察団についての
アレンジの支援
- (3) パラグアイ企業が貿易及び投資に関して行なう商談アレンジに対する支援
- (4) パラグアイ企業にとっての輸出商機（ビジネスチャンス）の発掘

2.機能発揮についての現状の評価

評価はかならずしも高くない。理由は3点

- ・ 商務官の業務は多様で、時間的ゆとりがない
- ・ 商務官の商務についての知識、経験にバラツキがある
- ・ 商務に熱を入れるインセンティブがない

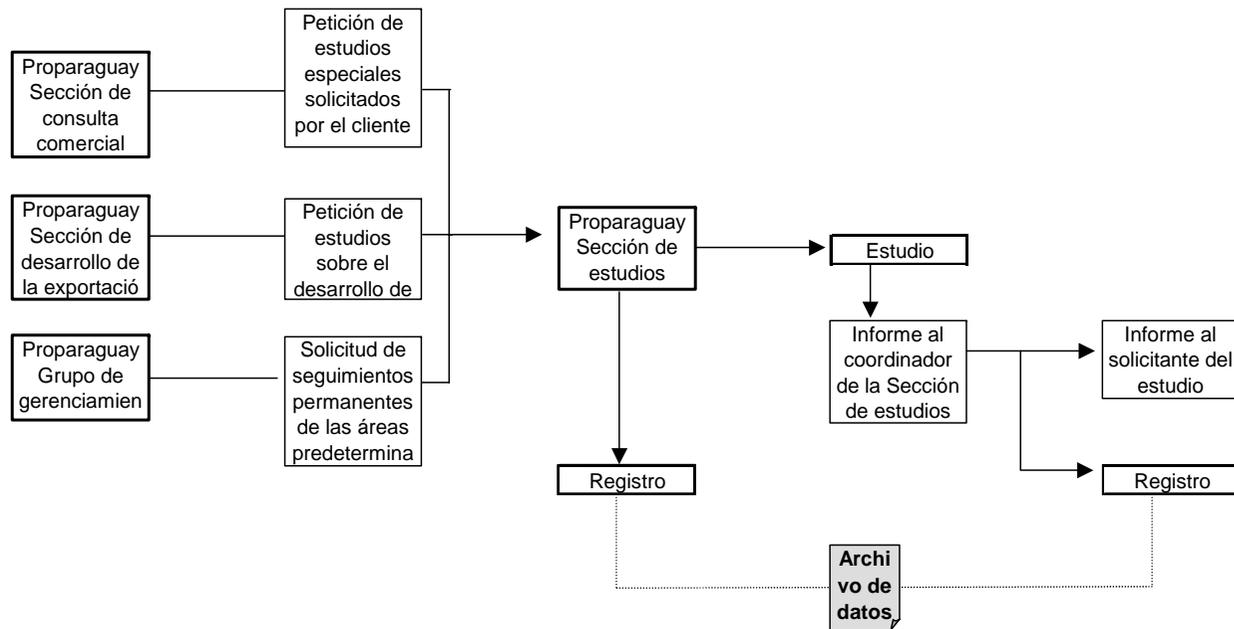
3.機能強化策

当面の対策、構造対策を取り混ぜて実施。また内容も「工夫」レベルから「制度変更」（「市場原理」の導入）レベルまで考える

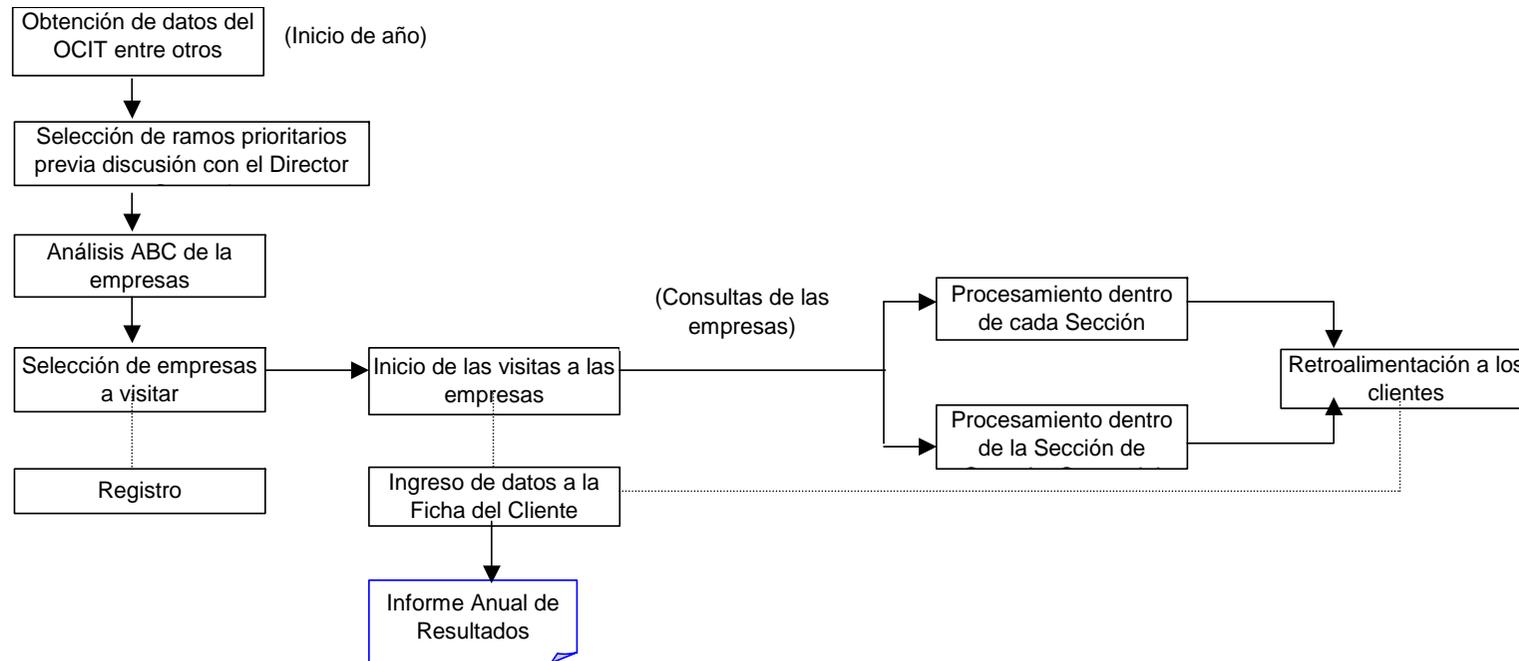
分野	当面の対策	構造対策
ニーズを明確にした業務依頼の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出企業に対する「在外公館活用」研修実施 ・ 整備されるデータベースの有効活用 	
商務官研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 赴任前にプロパラグアイなどによる研修を実施 ・ 「商務業務マニュアル」作成 	
インセンティブ提供 (1) 金銭的インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出増加目標を設け、達成度に応じ報酬を支払う ・ 透明性を確保する前提で営業経費を認める 	

<p>(2) 非金銭的インセンティブ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公平な業績評価(*)を踏まえて次期赴任国を優先的に推薦 (*) 外務省、商工省、輸出企業、輸入事業四者による共同評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 退官後の輸出企業就職推薦、斡旋(キャリアデベロップメント)
<p>制度変更</p> <p>(1) 商務機能のアウトソーシング</p> <p>(2) 商務機能の「市場化テスト」導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロパラグアイ職員 ・ 一部地域に於いて代理店を活用 ・ ジェトロ等に一部業務依頼 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロパラグアイと輸出企業との共同プロジェクトとしてアウトソーシング機関を設立 ・ 商務官の公募

(2) 調査機能

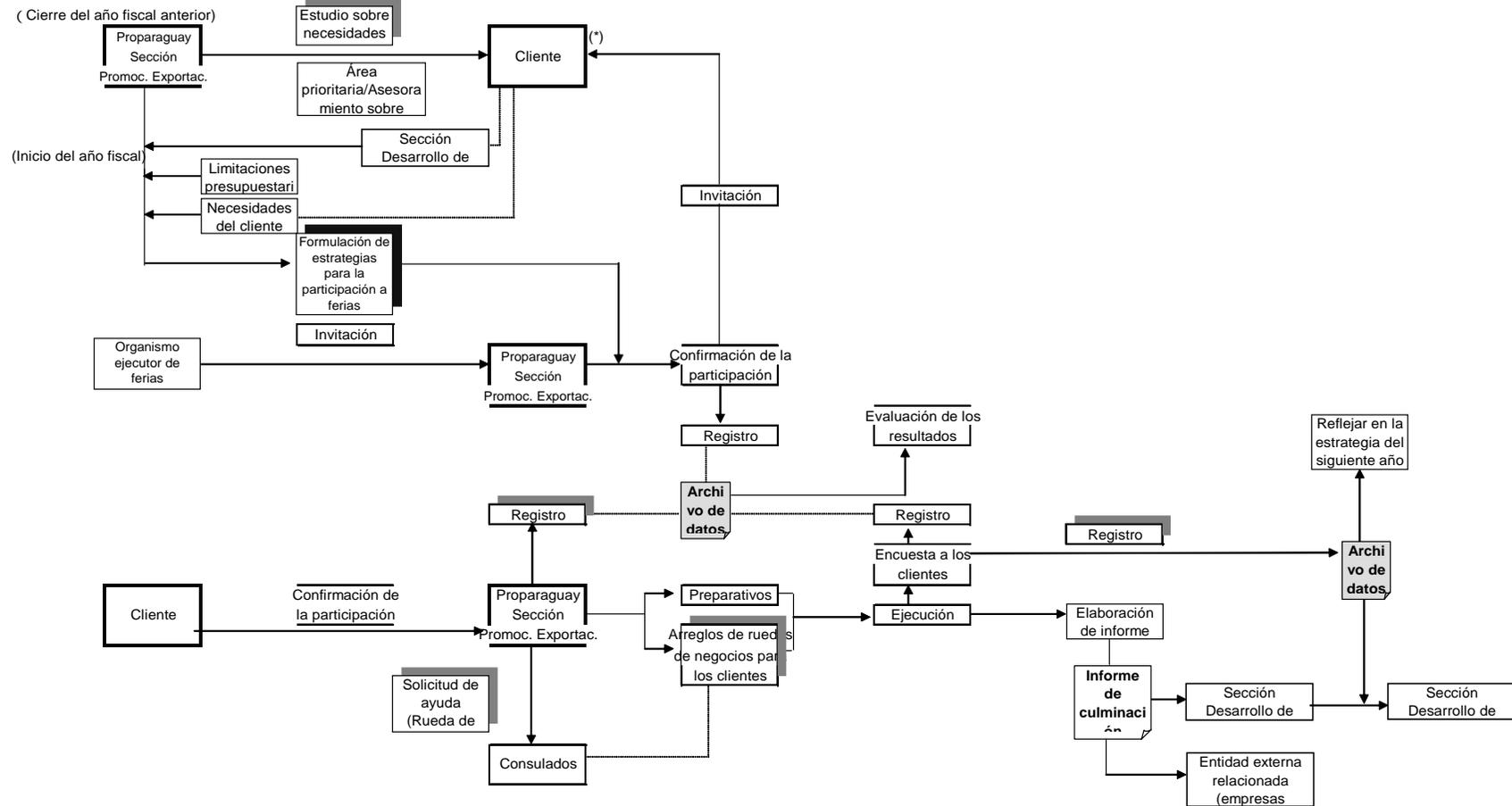


(3) 輸出開発機能



(4) 輸出促進機能

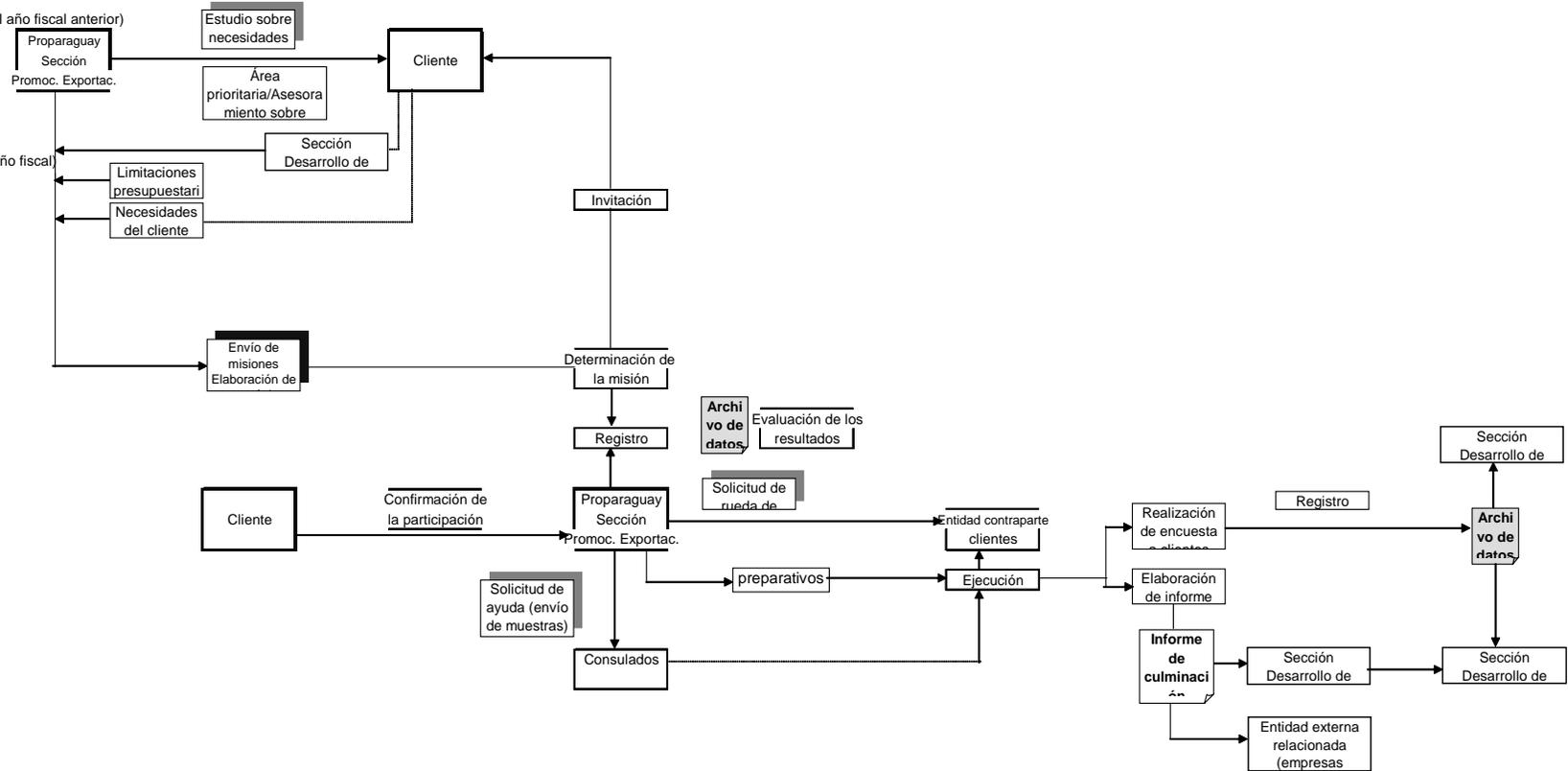
(Ferias internacionales)



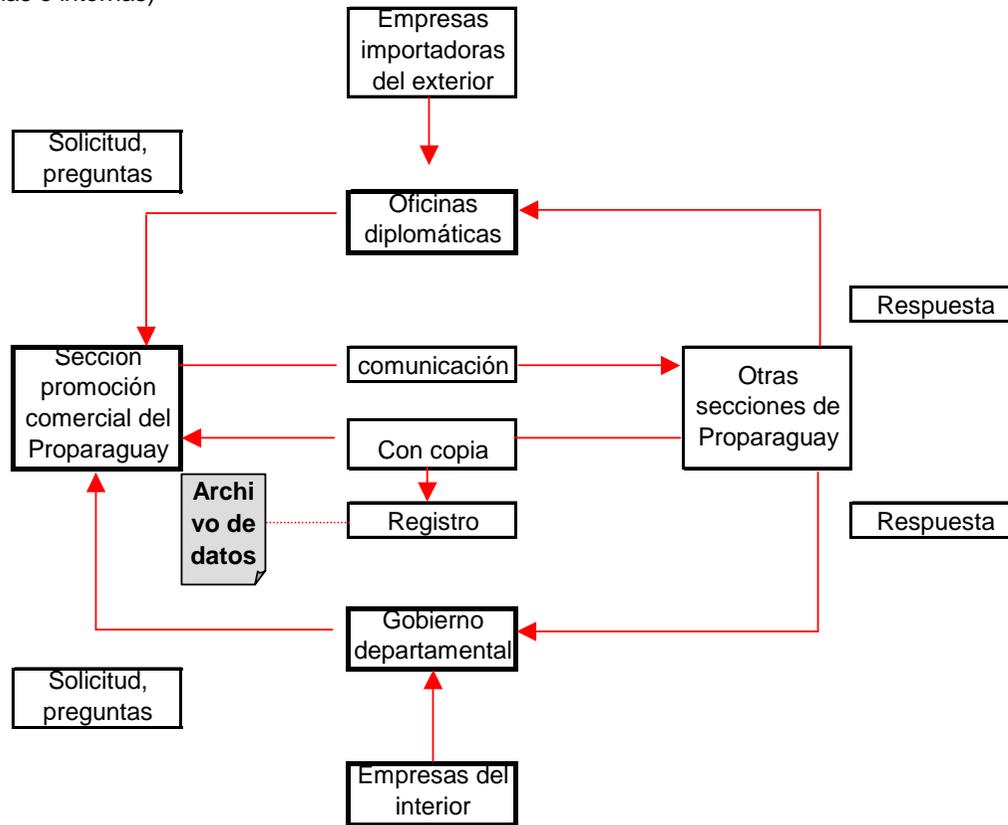
(Envío de misiones comerciales)

(Cierre del año fiscal anterior)

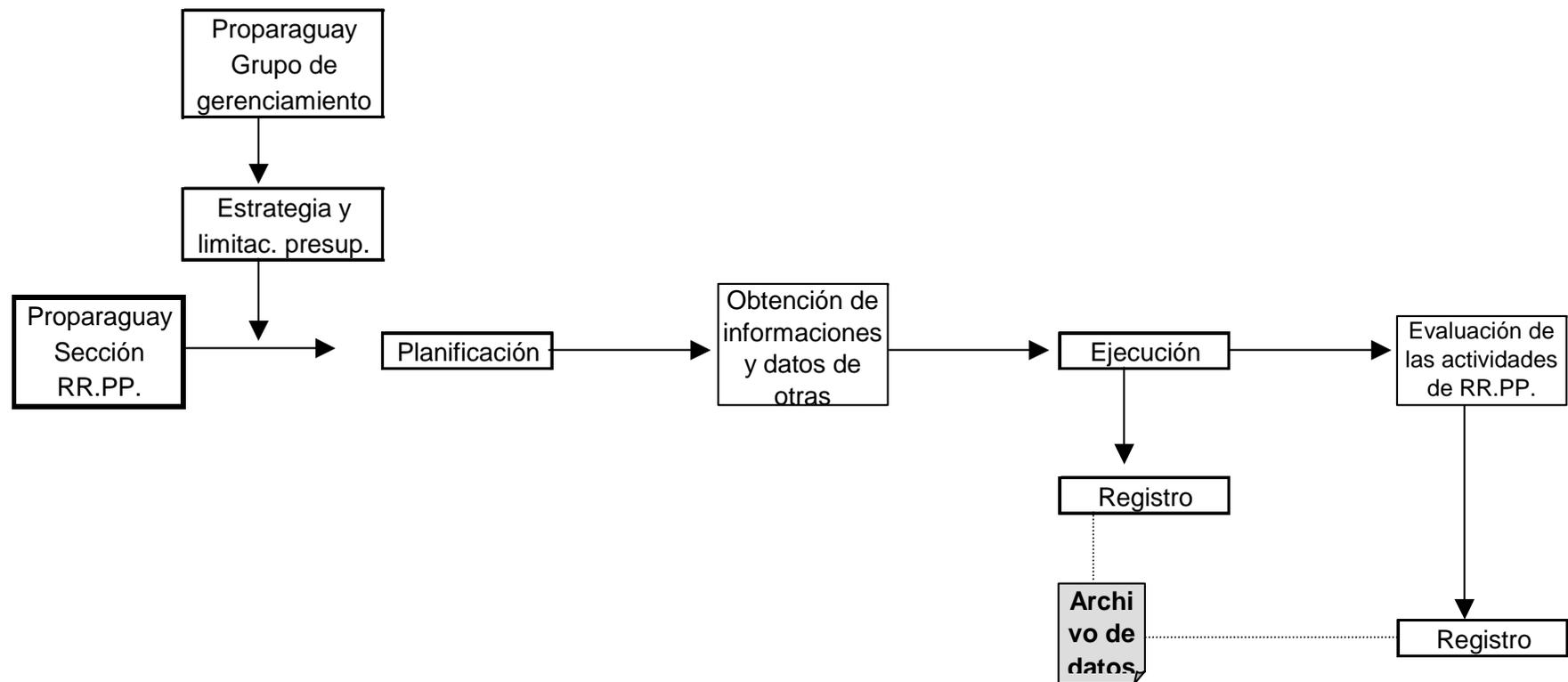
(Inicio del año fiscal)



(Redes externas e internas)



(5) 広報機能



資料 16 : 事業運営資金調達

形態	政府予算		ドナー資金	寄付・出捐金	手数料			料金	
供給者	中央政府		外国政府機関	民間企業	公的・民間機関			公的・民間機関	民間機関
内容	出資金		年次予算 (補助金)		フィーベース 調査	複数クライアント プロジェクト 調査	コンサルティング	情報源への自由 アクセス 出版物	海外アポイント アレジメント サービス
	資本金	有価証券投資基金							
使途	基本財産取得	事業運営資金	事業運営資金	事業運営資金	事業運営資金	事業運営資金	事業運営資金	事業運営資金	事業運営資金

資料 17：財政基盤強化策

1.基本的な考え方

- ・ 財政資金だけに頼らない
- ・ 市場からの資金獲得にあらゆる手段を考える
- ・ 当面の目標は全事業運営費の 10% を自力調達でまかなう。最終的には 30% 程度にまで引き上げる
- ・ 質の高い調査及び顧客満足度の向上が市場資金獲得を可能にする

2.市場からの資金獲得の具体案

(1) 受託調査

- ・ 大手企業、業界団体、政府機関
- ・ 企業数社からの共同受託調査も考える
- ・ 質の高い調査体制が不可欠

(2) 手数料を徴収しての特殊サービスの提供：工数を見積もり料金設定

- ・ 特殊な商談アレンジ
- ・ 特殊な研修
- ・ 特別な調査

(3) 研修事業

- ・ 政府からの委託に基づく研修（中小企業向けデータアクセス研修など）
- ・ 企業からの委託に基づく研修
- ・ 企業及び輸出関係機関における講演（題材は調査テーマから選択）

(4) 出版事業（日頃の事業活動を出版物にまとめる）

- ・ 月に一度「輸出」に関する小冊子をシリーズで刊行、低料金で販売
- ・ 調査セクションのほか国際フェア担当なども手掛ける
- ・ 「輸出企業企画懇談会」での発表材料としても活用
- ・ 職員に対して二年に一冊を執筆することを義務づけ

(5) abc に定期的に寄稿

資料 18：望ましい職員の待遇

1. プロパラグアイの行政上の位置づけの変更について

プロパラグアイの所管が外務省から商工省へ変更になった場合の職員の待遇について、職員の意見を聴取。合理的と判断される以下意見については可能な限り考慮すべきと考える。

(1) 外務省傘下にあった時期の待遇を下まわらない

(2) 外務省傘下にあった時期において本来法律で保護されているにもかかわらず順守されていなかった条件については可及的速やかな対処を行なう

(例) 医療保険の加入、年金保険の加入、賞与の支払、有給休暇の取得

(3) 総局長による恣意的な条件決定

(例) 契約の解除

2. 職員の身分について

プロパラグアイはすでに 10 数年の歴史がある機関であることを考慮するともはや「プロジェクト」との位置づけではない。職員の身分も 1 年ごとの契約形態による不安定なものからより安定的なものへと改善すべき。