

チリ共和国
地域産業振興のための行政能力強化プロジェクト
事前調査報告書

平成 19 年 10 月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

正誤表

大変申し訳ございませんが、以下の点につきまして訂正をお願いいたします。

P.6 (6) 1)3 行目

【誤】「・・・Industrial Promotion in The・・・」→「・・・Industrial Promotion in the・・・」

p.16 2 段落 5行目、6 行目

【誤】「サンアントニア」→【正】「サンアントニオ」

p.52 段落 8 行目

【誤】「零細企業」→【正】「零細企業」

目 次

略語表

事前調査団写真

第1章 事前調査の概要	1
1-1 調査背景・経緯	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査日程 2007年9月17日～10月4日	1
1-4 団員構成	2
1-5 調査内容	3
1-6 対処方針	3
第2章 事前調査の協議結果	5
2-1 協議結果	5
2-2 研修計画	7
2-3 米州開発銀行（Inter-American Development Bank：IDB）の支援	14
2-4 団長所感	15
付属資料	
1. Minutes of Meetings	21
2. Record of Discussion	39
3. 議事録	48

略 語 表

略 字	名 称	和 名
AGCI	Agencia de Cooperacion Internacional de Chile	国際協力庁
APU	Ritsumeikan Asia Pacific University	立命館アジア太平洋大学
CCLIP	Conditional Line of Credit for Investment Projects	クレジットライン開設
CD	Capacity Development	キャパシティ・ディベロップメント
CORFO	Corporacion de Fomento de la Produccion	産業振興公社
C/P	Counterparts	カウンターパート
FNDR	El Fondo Nacional de Desarrollo Regional	国家地方開発基金
GI	General Information	基本情報
IDB	Inter-American Development Bank	米州開発銀行
KITA	Kitakyusyu International Techno-Cooperative Association	財団法人北九州国際技術協力協会
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
PDL	Performance-Driven Loan	実績主導型融資
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SUBDERE	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo	内務省地域開発次官官房
TPS	Toyota Production System	トヨタ生産方式
TQM	Toyota Quality Management	統合的品質経営
TPM	Total Productive Maintenance	総合生産保全

事前調査団写真



サンチアゴ市



AGCI への挨拶



SUBDERE とのスクリーンを
使用しながらの協議



サンアントニオ県庁での同県
に関する概要説明



サンアントニオ県商工会議所



アラウコ県産業振興事務局



アラウコ県知事によるアラウコ県の説明



アラウコ県の主産業(林業)



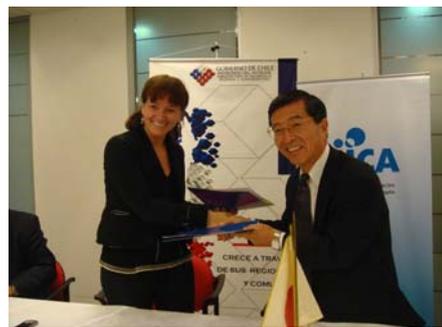
アラウコ県丸太を運ぶトラックの列



アラウコ県クラニラウエ市役所での市長との協議



アラウコ県の町並み



R/D 及び M/M 署名式

第1章 事前調査の概要

1-1 調査背景・経緯

チリ共和国（以下、「チリ」と記す）は、1970年代初めに他の中南米諸国に先駆けて国家主導型産業育成政策から民間主導・開放経済へと政策転換し、その後、1980年代初めの債務危機を克服、1985年から1995年までの10年間で平均成長率6.4%という高い持続的成長を達成した。その後も、アジア経済危機を契機とする1次製品の低迷等により一時的に経済の減速がみられたものの、着実な経済成長を果たしている。

しかしながら、国内総生産の約50%が首都圏州に集中し、それ以外の12州のうち10州において首都圏州を上回る貧困率を記録していることにみられるように、地域間格差の是正が課題となっている。地方行政は主に内務省が担っているが、州知事は大統領任命により選出されるなど、中央集権的な地方行政が行われている。このため、地方における地元ニーズに基づいたきめ細かな地場産業育成を図る地方行政機能は弱いのが現状である。

これを受け、現バチエレ政権（2006～2010年）は新たに全国13州¹において「州産業振興局」を設置し、地方分権型の地場産業育成とイノベーション振興を図る政策を打ち出した。過去において地方分権型の地場産業育成の経験のほとんどない同国において、今後、中央政府、州政府、県政府、市町村における整合性の取れた地域産業振興政策や制度を、内務省や経済省等多岐にわたる関連省庁の間で調整し、確立することとしている。

係るなか、2007年度新規要請案件として「地域産業振興のための地方行政機能強化」が提出されたが、同要請で想定されている支援範囲は広範で、限られた投入では効果が分散する懸念があった。そこでJICAは2007年4月に「チリ地域産業振興のための地方行政機能強化プロジェクト形成調査」を実施し、①支援範囲の絞りこみ、②カウンターパート（Counterparts：C/P）の確認、③プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）（案）、④本邦研修等につき確認をした。

同調査報告を受け、2007年9月、本案件の採択通報がなされ、今回案件実施に係る具体的な事業の枠組みの確定と事前評価を実施するため、調査団を派遣することとなった。

1-2 調査の目的

今回の事前調査では、①先方政府の意向の確認、②技術協力プロジェクト実施体制の確認、③技術協力プロジェクト内容の確認を行い、討議議事録（Record of Discussion：R/D）及び協議議事録（Minutes of Meetings：M/M）にて合意、署名することを目的とした。

1-3 調査日程 2007年9月17日～10月4日

日付	曜日	(総括) JICA 榎下専門技術嘱託 (協力計画) JICA 津守特嘱	(研修計画) 三好教授〔立命館アジア太平洋大学 (Ritsumeikan Asia Pacific University：APU)〕
09/17	月		14:25 大分発(JL1790) 【東京泊】
09/18	火		打合せ 【東京泊】

¹2007年10月、第1州と第10州が分割される形で、それぞれ第15州（アリカ・バリナコタ州）と第14州（ロスリオス州）が誕生し、州の数は合わせて15州となった。

09/19	水	12:00 成田発 JL006	
09/20	木	06:35 サンチアゴ着 (LA533) 10:00-11:30 チリ事務所との打合せ 12:00-13:00 国際協力庁 (Agencia de Cooperacion Internacional de Chile : AGCI) 及び内務省地域開発次官官房 (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo : SUBDERE) あいさつ (於 : AGCI) 15:00-17:00 SUBDERE との協議	
09/21	金	09:30-18:00 SUBDERE との PDM に関する協議	
09/22	土		
09/23	日		
09/24	月	07:30-09:00 サンチアゴ発 サンアントニオ着 09:00-17:00 サンアントニオ県視察、県産業振興事務局ほか 17:00-18:30 サンアントニオ発 サンチアゴ着	【日帰り】
09/25	火	07:50-08:50 サンチアゴ発 コンセプション着 (LA203) 09:00-11:30 アラウコ県レブ市へ移動 午後アラウコ県産業振興事務局他	【一泊】
09/26	水	09:00-15:00 アラウコ県視察 15:00-18:00 コンセプション空港へ移動 (LA212) 20:05 サンチアゴ着	
09/27	木	09:00-18:00 SUBDERE : APU 研修の協議・財団法人北九州国際技術協力協会 (Kitakyusyu International Techno-Cooperative Association : KITA) 研修の協議	
09/28	金	09:00-15:00 SUBDERE : PDM、R/D に係る協議	
		16:00-18:00 SUBDERE : M/M に係る協議 17:00-17:30 R/D 署名	サンチアゴ LA600 (21:10) 発
09/29	土		—
09/30	日		大分 JL1795 (20:30) 着
10/01	月	09:00-16:30 SUBDERE : M/M 案に係る取りまとめ 16:30-17:00 M/M 署名	
10/02	火	09:00-11:00 報告準備 12:00-13:00 チリ事務所報告 15:00-15:30 大使館報告 21:15 サンチアゴ発 (LA530)	
10/03	水	—	
10/04	木	成田 JL005 (16:20) 着	

1-4 団員構成

- (1) 団長/総括 榎下 信徹 JICA 専門技術嘱託
- (2) 研修計画 三好 皓一 APU
- (3) 協力計画 津守 美江子 JICA 経済開発部 第一グループ 中小企業チーム

1-5 調査内容

(1) 先方政府の意向及び技術協力プロジェクト実施体制の確認

- 1) SUBDEREの組織、人員配置状況、事業実施状況、プロジェクト予算及びC/P（人員）等の最終確認
- 2) 関係機関及び関係機関相互の役割分担

(2) 技術協力プロジェクト内容の確認

1) 長期専門家

前回調査時点で協議した長期専門家TOR（案）をベースに内容を確認する。

2) 本邦研修内容

以下の2つのポジションに分けて協議、内容を合意する。

① 一村一品・地場産業振興（C/P研修）

今回の事前評価調査では、本研修の受入機関として想定しているAPUから研修内容を提示し、協議・合意する。

② 中小企業振興（地域別研修を利用したC/P研修）

本研修は、KITAが実施する南米5ヵ国を対象とした地域別研修にて対応する。今回の事前評価調査では、地域研修計画（スペイン語）を先方に提示し確認する。

3) PDM（version0）

前回調査団派遣時作成のPDM（要約版）に基づいたPDM（version0）を今回の協議結果を踏まえて作成する。

1-6 対処方針

(1) プロジェクトタイトル

プロジェクトタイトルは、要請書及び通報では「Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion」としており、このタイトルを技術協力プロジェクトのタイトルとする²。

(2) プロジェクト期間

長期専門家派遣時から3年間とする。

(3) PDM

プロジェクト形成調査で策定されたPDM（要約案）を基にPDM（version0）を策定する。プロジェクト形成調査調査時は、日本側の投入は①長期専門家1名、②短期専門家、③C/P研修、④必要機材供与としており、以上①～④を最終的に確認する。④については、先方より具体的な機材のリストが提示されれば、M/Mに添付する。

²前回のプロジェクト形成調査の時点で、「Strengthening of the Management Capacity of SUBDERE and of Regional/ Provincial/Municipal Governments in the field of Local Economic Development」が提案されたが、支援対象はSUBDEREであり、「Regional/ Provincial/Municipal Governments」は、SUBDEREに含まれると解釈される。

(4) 研修計画（案）の策定

「1-5 調査内容（2）-2）」にて記載しているとおり、本調査団では、①及び②の2本立てで協議する。

上記①では、APUを受入機関とすることを検討しているため³、今回調査にはAPUからの団員である三好教授とともに研修計画（案）を策定し、同案をM/Mに添付することとする。

同②については、調査団員が地域別研修（案、スペイン語）を先方に提示し、コメント等あればM/Mに記載する。

モニタリング・評価に係る研修については、①と②の研修プログラムのなかで調整を行う旨確認しM/Mに記載する。

(5) その他パイロット地域の取り扱い

本技術協力プロジェクトはSUBDEREの行政能力強化が目的であるところ、パイロット地域はその検証の場としての位置づけである旨説明し、理解を得る。プロジェクト形成調査の時点では、アラウコ県、チロエ県、サンアントニオ県が候補としてあげられたが、パイロット地域を1カ所に絞る方向で協議することとする。

³ APUは地域振興に関する研修を多数実施している。「アジア・アフリカ知識共創セミナー（地域振興分野）（2003～2004年度）」、マラウイ技術協力プロジェクトC/P研修（2006年度）フィリピン「地方自治」クラスター活性化セミナー（2006～2007年度）」、チュニジア「一村一品国別コース（2006～2007年度）」、アセアン地域振興地域別研修（2007～2008年度）、地域別研修地域振興（2007～2009年度）など。

第2章 事前調査の協議結果

2-1 協議結果

以下のとおり、本プロジェクトの骨子につき合意を得た。

(1) プロジェクトタイトル

地域産業振興のための行政能力強化プロジェクト

(2) 上位目標

チリ国内で経済的に遅れた地域の不均衡格差の改善に貢献する。

(3) プロジェクト目標

アラウコ県・サンアントニオ県・チロエ県の経済開発における SUBDERE 及び地方自治体の組織・管理能力の強化

(4) 成果

- 1) SUBDERE にチームが創設され、研修準備及び研修で得られた知見を基に、地方政府とともに SUBDERE の実施体制が整う。
- 2) 地域経済開発に従事する行政官に対する地域開発の移転・普及方法が確立される。
- 3) 本プロジェクトで得られた地域開発に関する知識の理解と組織化（内部化）をフォローアップするメカニズムが確立される。

(5) 活動

(1-1) SUBDERE 内の「地域経済開発イノベーションチーム」の設立

(1-2) JICA-SUBDERE プロジェクトの技術調整・実施・モニタリングの実施ユニットの設立

(1-3) 同ユニットの機能・業務の確立

(1-4) 同ユニットの業務計画と予算の策定

(1-5) 本邦研修の研修計画の策定

(1-6) 同研修員の選考基準及び適性要件の策定

(1-7) 経済開発・県チームの助言とともに研修員の活動計画（ドラフト）
推敲

(1-8) 同研修の実施

(1-9) 研修及び技術協力のための基準を含むガイドラインの策定

(2-1) 研修及び技術協力プログラムの策定

(2-2) 研修及び技術協力量マニュアルの推敲

(2-3) 研修及び技術協力の実施

(2-4) セミナー、ワークショップ及びウェブサイトによるマニュアルの普及

(2-5) セミナー、ワークショップ及びウェブサイトによるグッドプラクティスの普及

(2-6) 研修生の活動計画を研修員の所属機関における有効化

(2-7) 研修生の活動計画を研修員の所属機関における実施

- (3-1) 指標をつけたモニタリングメカニズムの策定
 - (3-2) 変化をモニタリングするためのベースラインの策定
 - (3-3) モニタリングの実施
 - (3-4) モニタリング結果の分析
 - (3-5) 内部化された知識により創出されたグッドプラクティスの普及
- また、SUBDERE 及び調査団の主要な論点は以下のとおりである。

(6) 協議主要点

1) プロジェクト名

プロジェクト名は、英語では“The Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion in The Republic of Chile”、スペイン語では“Proyecto para el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial” とする旨確認した。

2) APU による研修

① 概要

APU による研修については、ミニッツ (Annex2) にて記載されているとおり、以下の内容を計画した。

- (i) コミュニティ・キャパシティ・ディベロップメント (Capacity Development: CD)
- (ii) プロジェクト (プログラム) の計画、実施、評価
- (iii) フィールド視察
- (iv) ケース・スタディ
- (v) グループ・ディスカッション
- (vi) アクションプランの策定

② 研修員の人数に対する要望

先方からは APU、KITA 合わせて 40 人程度の水準の研修員を送り込みたいという意向があった。プロジェクトの目的に沿った研修員を送るべく厳選な人選方法をとる必要がある旨確認した。なお、最終的には予算により制約される旨付記した。SUBDERE が計画している研修員の所属先は以下のとおりである。

(i) SUBDERE 内の PDM にて記載されたチーム

[地域経済開発イノベーションチーム ("Local Economic Development and Innovation Team")]

(ii) 県産業振興事務局

[Provincial Industrial Development Office (PIDO)]

(iii) 市役所産業開発課

(Industrial Development Division of Municipal Offices)

(iv) その他必要に応じ

3) 長期専門家

SUBDERE は、長期専門家 (コーディネーティングサービス/調整) の派遣期間を 3 年

間とすることを希望している。その理由としては、KITA 実施の研修及び APU 実施の研修の派遣支援が重要になることに加え、帰国後の C/P 機関における研修内容の内部化の支援が必要であることが認識されており、以上を鑑みると 3 年間の派遣が望まれるとしている。

4) 短期専門家

必要に応じて派遣を検討することで確認した。

5) プロジェクトサイト

2007 年 4 月に実施したプロジェクト形成調査時では、以前より要望のあった 3 県（アラウコ県、サンアントニオ県、チロエ県）をプロジェクトの評価の対象とせず、PDM 上で記載しない「パイロットサイト」としての位置づけとして合意していた。しかしながら、今回の事前調査では「プロジェクト目標の設定については、目標はあくまで SUBDERE の地域産業振興のための行政機能強化であるが、プロジェクトの実施においては、県産業振興事務局を設置した 3 県から始めたい、また、プロジェクトが成功した際には他県にもその経験を普及させたい」という意向があったことから、プロジェクト目標に上記 3 県の記載を含めた。

以下は、プロジェクト調査時に SUBDERE と確認したプロジェクト目標と事前調査にて確認したプロジェクト目標をあげたものである。

【プロジェクト形成調査時のプロジェクト目標】

Strengthen the management capacity of SUBDERE and of Regional/Provincial /Municipal Governments in the field of local economic development.

【今回の事前調査時に新たに合意されたプロジェクト目標】

To strengthen the institutional and management capacity of SUBDERE and Region, in the field of economic development in the Provinces of Arauco, San Antonio and Chiloé.

6) KITA による研修への要望聴取

協議において、SUBDERE は以下の要望を調査団に向けた。

- ① 産官学連携の事例の視察
- ② 中小企業支援センターの事例の視察
- ③ 来年度以降の研修においては、研修コースにイノベーション関連の内容を盛り込むこと

また、長期専門家の助言も踏まえ、適切な研修員候補の選考を行う旨確認した。

2-2 研修計画

本技術協力プロジェクトの C/P 研修は、APU による研修と地域別集団研修（KITA 委託）の 2 本立てで担っている。本報告書の「2-4 団長所感」にあるように、本技術協力プロジェクトにおいては、本邦研修が日本側の投入活動としてはすべてに近く、プロジェクトの成果は研修員の受入事業の成否にかかっていると見える。他方、プロジェクト自体は、本邦研修を基に、経済開発及び州のイノベーション・チームを編成し、訓練及び技術支援を県などの地域に対して行うことをめざしており、チリにおいては、本邦研修での学習の現地への適用化が重要となる。本邦研修はこのような位置づけを踏まえて設計・実施することが必要である。

以下、このような点を踏まえ、APU での本邦研修及び KITA での地域別集団研修の概要を説明する。

(1) APU での本邦研修の枠組み

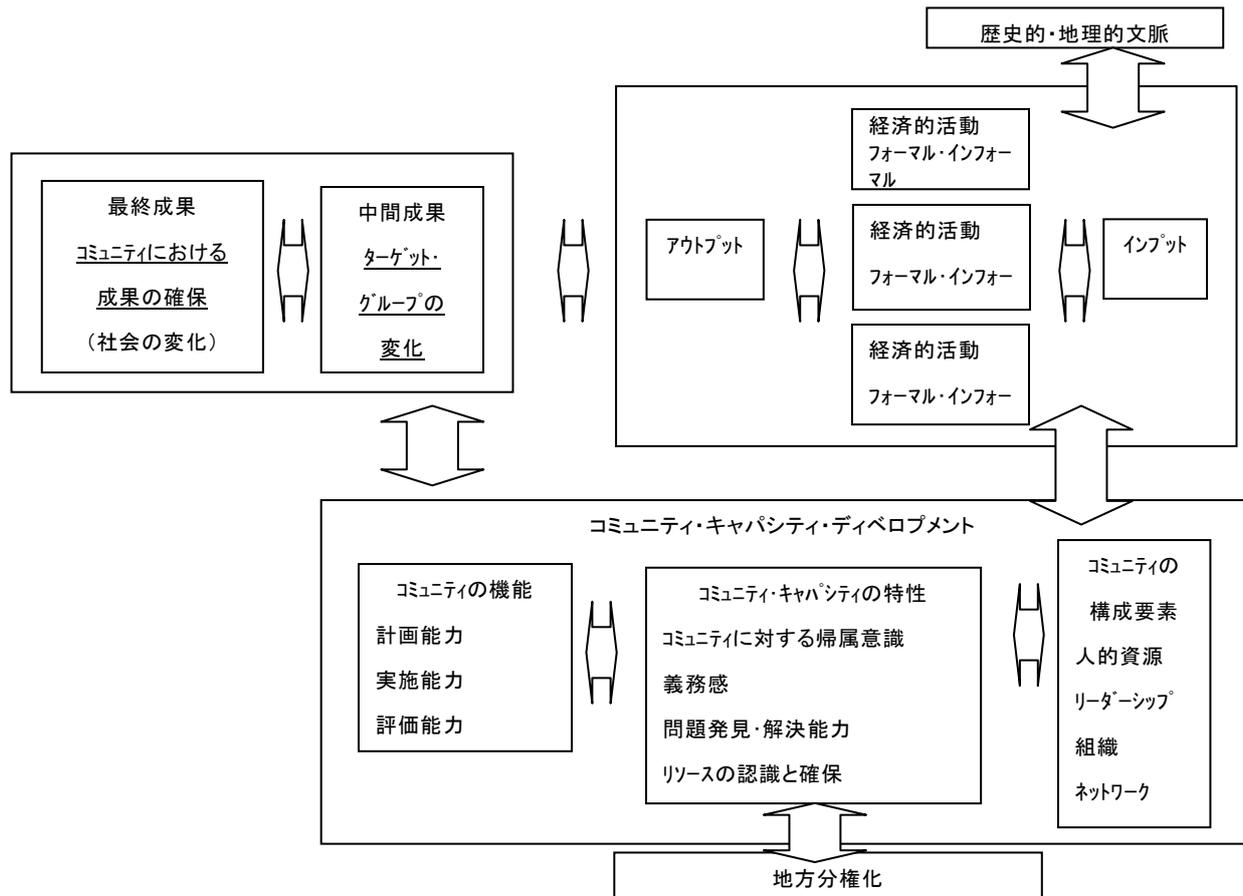
本研修は、わが国、特に大分県の一村一品運動、道の駅、グリーン・ツーリズムなどに代表される市町村などの地域開発の経験と APU が実施する JICA の集団研修の経験を基に計画を行うこととしている。

開発途上国では貧困削減のための政策・施策として地方の振興・開発に努めている。しかし、そのための適切なモデルを待てず、従来よりも模索していた。近年、大分県などの一村一品運動などの日本の地方の市町村の開発事例に刺激を受け、多くの開発途上国で一村一品を政策として導入するようになってきている。しかし、これら途上国において一村一品運動などの地方振興・開発運動は、政治的スローガンの下に実施されているが、概念的、理論的な整理が行われておらず、様々な定義や解釈が行われている。

APU はこのようななかで、JICA の地方振興・開発の技術協力プロジェクトの個別研修や集団研修を実施している。これらは、地域別研修「アセアン地域産業振興研修」、国別研修「チュニジア一村一品運動」、国別研修「フィリピン地方自治クラスター活性化セミナー」、地域別研修「アフリカ地域産業振興」(2008年3月に実施予定)などの多くにわたっている。

他方 APU では、これらプロジェクトのために、より効果的な開発政策体系の構築に対して概念的、理論的枠組みを提示している(図-1)。この理論的枠組みは、より付加価値の高い、また、より豊かな経済・社会・政治活動を行うためのコミュニティー・CD と、より豊かな社会的変化を求めるための経済・社会・政治活動からなる政策体系からなるデュアル・モデルである。モデル自体は、Chaskin et al (2001年)、Friedman (1992年)及び三好他(2003年)を基に、研修の実施(各ケースの調査を含む)、研修マテリアルの作成を通して策定したものである。市町村の地域振興・開発は、その特定の組織、例えば民間企業などの技術力向上にとどまらず、そのコミュニティー構成員がコミュニティーという塊のなかで、自らの力で主体的に課題に取り組む能力(キャパシティ)の向上が不可欠である。例えば、大分県旧大山町の一村一品運動にみられるように、地域コミュニティーのキャパシティの向上を通じて、「梅栽培」による新たな農産物の産出、また、「木の花ガルテン」による町独自の流通システムの展開による農産物の販売など活力ある活動を生み出している。このようなアプローチは、JICA がこれまで行ってきた農産物の加工や手工芸品の作成など、特定の技術指導に重点を置いた協力を更に一歩進めたものといえる。

本技術協力プロジェクトにおいては、このモデルを枠組みとして研修を行うことを想定している。本研修は、こうした背景を踏まえ、特定の組織への技術指導ではなく、コミュニティーの CD を念頭に、地域産業振興、地域開発の研修を行うものである。



(出所) Chaskin et al (2001)、Friedman (1992) 及び 三好他 (2003) を参照し作成

図ー1 コミュニティー・CD及び政策体系モデル

(2) APUにおける研修内容

本プロジェクトの研修は、上記のモデルを基に、下記の内容で行うこととしている。

1) 研修全体概念

本件研修は下記のプロジェクト概念を基に実施する。

- ・地域コミュニティの開発の概念を理解する。
- ・大分県の一村一品運動などの地域産業振興、地域開発事例の研究を基に、地域コミュニティのCDのための仕組み・施策を理解する。
- ・地域産業振興、地域開発のための計画、実施、評価の仕組みを理解する。
- ・チリにおける地域コミュニティのCDを踏まえた地域産業の振興のための計画書を作成する。

2) 研修概要

研修活動は、APU学内における講義と討議と学外における視察とそこでの講義により実施する。実施にあつたては、APU内外の研修を適切に組み合わせ行うこととする。

学内講義及び討議等

基本的に下記とする。

- ・インセプション・レポート発表

- ・コミュニティー・CDについて
- ・プロジェクトの計画・評価
- ・特定分野
- ・地方自治の役割／日本の行政体制
- ・マーケティング／ブランド・プロモーション等
- ・ケース・スタディ
- ・グループ討議
- ・インテリム・レポート発表・討議

研修項目の内容及び研修のねらいは次のとおり。

① インセプション・レポート発表

地域振興開発プロジェクトを基に、地域産業振興、地域開発のための現状、問題の所在、今後の方向性を確認する。参加者によるインセプション・レポートの発表と討議。

② コミュニティー・CDについて

コミュニティー・キャパシティの概念を紹介するとともに、地域産業振興、地域開発の事例をあげ討議を行う。特に、地域コミュニティーの価値観・規範、コミットメント、問題発見・解決能力、開発資源の対する認識と確保からなるコミュニティーのキャパシティの概念とその向上のためのリーダーの育成、人材育成、均衡ある開発関連組織の持続的な発展、構成員・構成組織の組織化、コミュニティー内外のネットワークの維持・促進についての理解を促進する。

③ プロジェクト（プログラム）の計画・評価

プロジェクトの計画・評価の枠組みと手法を理解する。計画及び評価では、一連の目的と手段の関係を表すプログラム・セオリー、または、ロジック・モデルを政策体系(policy structure)と呼ぶことによって対象を明らかにしている。政策体系は、政策、施策、事業を構成する最終成果（対象社会の変化として実現される効果）、中間成果（人や組織を含むターゲット・グループの変化として実現される効果）、アウトプット（活動によって生み出される財やサービス）、活動（投入を使ってアウトプットを生み出すための一連の行為）、投入（人材、資機材、運営経費、施設、資金、専門技術、時間など）からなる。この政策体系を基に、計画と評価の概念の理解を促進する。

④ 地方自治の役割／日本の行政体制

地方政府の役割/日本の行政体制の概念を理解する。概念と事例の提示と討論。

⑤ マーケティング／ブランド・プロモーション

マーケティング/ブランド・プロモーションの概念と手法を理解する。概念と事例の提示と討論。

⑥ ケース・スタディ

地域コミュニティーの開発事例を把握・理解する。事例の提示と討論。ケースとしては、姫島村と大山町の経験などを取り上げる。

⑦ グループ討議

研修参加者のインセプション・レポートを基に実施する。市町村の地域コミュニティーのCD、政策体系の明確化、及び中央政府、県政府のコミュニティー・CDと地域開発に対する介入に焦点を当て議論する。議論結果はインテリム・レポートとしてまとめることとする。

⑧ インテリム・レポート発表・討議

地域コミュニティ開発のための開発計画の確認。参加者が本研修を通して策定したインテリム・レポートの発表と討議。

⑨ 学外講義・視察

下記を候補とする。

- ・ 姫島：姫島村役場、姫島村婦人会活動、姫島車えび養殖（株）
- ・ 安心院：イモリ谷松本集落、安心院里の駅小の岩の庄
- ・ 日田市大山町：大山町ひびきの郷、大山町農業協同組合、マル金ファーム、日田市あぜみちグループかりんとう製造・販売
- ・ 豊後高田市：昭和の町
- ・ 由布市湯布院町：由布院温泉、湯布院観光協会、湯布院音楽祭
- ・ 大分県漁業共同組合佐賀関支店
- ・ 社団法人竹田市わかば農業公社
- ・ 大分市野津原今市：若妻の店
- ・ グリーン・ツーリズム：安心院
- ・ マリーン・ツーリズム：蒲江
- ・ お祭り：日田市祇園山鉾
- ・ 道の駅、里の駅
- ・ ブランド製品等、麦焼酎：いいちこ、カボス、シイタケ、関サバ・関アジ等

(3) 研修にあたっての留意点

本邦研修を成果に結びつけるための留意点は次のとおり。

- 1) 今までの研修実績を基に、研修テキストの作成を行うことによって研修内容の理解を促進することは重要と考える。また、このような研修テキストを整えることにより、チリにおける SUBDERE の研修事業の実施が容易になると考える。
- 2) 研修に当たっては、対象者の特性をよく考え、より効果のあるものにすることが重要である。研修には、政策決定者、行政担当者、中央省庁、州、県などの対象者の視点を取り入れていくことが重要である。
- 3) 他方、チリでの研修に当たっては、最初から完璧なものを狙わず、本邦研修での経験を基に研修を実際に実施しながら、研修制度また研修コースを改善していくことがよいと考える。実施の状況をみながら改善を行っていくアクション・リサーチ的な手法を取り入れていくことが有効と考える。

(4) KITA による地域別集団研修 「南米地域中小企業・地場産業活性化」の枠組み

本プロジェクトのC/P研修のもうひとつの柱は、KITA委託の地域別集団研修である。同研修は、行政による日本の中小企業支援及び地場産業活性化に係る研修であり、本プロジェクトにおいても重要な位置づけにある。同研修は、既にコース内容及び日程等の詳細が確定している。本プロジェクトでは、チリからは3名の研修員が予定されている。プロジェクトが開始されたのち、研修の基本情報（General Information：GI）を策定し、研修員の人選が進められる予定である。

研修コース名：地域別研修「南米地域 中小企業・地場産業活性化」

協力年度：2007年度～2009年度（3年間）

研修期間（2007年度）：2008年2月25日～3月29日

言語：スペイン語（日本語をスペイン語に通訳）

定員と割当国：合計10名

ボリビア2名、ブラジル1名、チリ3名、パラグアイ2名、ペルー2名

所管：JICA 九州国際センター

研修委託先：KITA

研修対象者：中小企業支援・地場産業育成を担当する公的機関関係者（中央省庁、地方自治体、その他公的機関、民間企業連盟等）

研修目標：参加者が、日本の中小企業振興・地場産業振興施策を理解するとともに、担当行政官としての役割を理解し、参加国にあった中小企業支援・地場産業育成施策を立案できるようになる。

研修成果1：日本の中小企業振興政策、地場産業振興等を学ぶとともに、政府機関担当者としての役割を理解する。

研修内容：（講義）日本の経済発展と中小企業、北九州市の中小企業振興、北九州市の貿易振興、商工会議所の役割、産学官の連携、中小企業大学校、大分一村一品運動、農産物加工振興と農業協同組合

研修成果2：中小企業支援・地場産業育成に必要な管理知識（経営管理、商品開発とマーケティング・営業、品質管理と生産性向上など）を理解する。

研修内容：（講義）中小企業の経営戦略、経営管理（キャッシュフロー管理、原価管理）、商品開発とマーケティング・営業、5Sと品質管理、生産性向上、コストダウンとオートメーション、企業改革活動3T〔トヨタ生産方式（Toyota Production System：TPS）、統合的品質経営（Toyota Quality Management：TQM）、統合生産保全（Total Productive Maintenance：TPM）〕、行政からの中小企業振興支援の利用

研修成果3：実際の中小企業、地場産業を訪問、視察することにより、研修成果2の各知識がどのように活用されているかを理解する。

研修内容：（視察）裾野産業：自動車部品製造、金属加工

地場産業：石鹼製造、醤油製造、製油業

農村開発：グリーン・ツーリズム、ハーブ加工、農産物加工、大分一村一品運動、ベンチャー企業

(5) KITAによる地域別集団研修日程(案)

2月	A M	P M
25(月)	<来 日>	
26(火)	ブリーフィング(JICA)	
27(水)	交流日	
28(木)	ジェネラル・オリエンテーション	
29(金)	ジェネラル・オリエンテーション	
3月		
1(土)	休 日	
2(日)	休 日	
3(月)	コースオリエンテーション(KITA)	ジョブレポート発表会(KITA)
4(火)	日本の産業発展(三木)	日本の中小企業(三木)SS活動、企業改革活動3T
5(水)	北九州市産業・中小企業振興施策(北九州市)	シャボン玉石鹸工場視察(若松)
6(木)	WS-0:ブレイクスルー(B/T)思考概要(三木)	北九州市貿易振興施策(北九州市)
7(金)	経営管理(三木)国際貿易、経営戦略、CSR、CS	ベンチャー企業訪問(エコタウン見学)産業クラスター
8(土)	休 日	
9(日)	休 日	
10(月)	WS-1:地場産業活性化(三木)B/Tワークショップ	TOTO(本社)衛陶工場
11(火)	北九州商工会議所	北九州中小企業連合会
12(水)	臼杵市街づくり(臼杵市)	臼杵市のB/T思考による街づくり視察
13(木)	大分一村一品運動現場視察(推進事務局)	大分一村一品運動現場視察(大山町)
14(金)	大分一村一品運動(グリーン・ツーリズム、ハーブ園)	農業協同組合(農産物加工と地域ブランド品)
15(土)	休 日	
16(日)	休 日	
17(月)	WS-2:地場産業活性化(三木)B/Tワークショップ	中小企業訪問(松本工業)経営理念
18(火)	東陶ハイリビング(行橋工場)木工工場	行橋近辺農水振興施策(行橋商工会議所)
19(水)	経営管理(三木)人材育成、コーチングなど	九州ポリテクカレッジ(九州職業能力開発大学)
20(木)	中小企業訪問(戸畑ターレット)5S活動	サンアクアTOTO視察(身障者採用工場)
21(金)	経営管理(三木)品質管理、問題解決手法	アクションプラン作成、他
22(土)	休 日	
23(日)	休 日	
24(月)	WS-3:地場産業活性化(三木)B/Tワークショップ	新小倉九州発電所(エネルギー施策)
25(火)	経営管理(三木)キャッシュフロー経営、原価管理	中小企業大学校直方校視察(教育支援)
26(水)	ポリテクセンター八幡(雇用・能力開発機構)	安川電機(ロボット)
27(木)	WS-4:地場産業活性化(三木)B/Tワークショップ	日産自動車九州工場(自動車)
28(金)	評価会	アクションプラン発表、閉講式
29(土)	<帰 国>	

2-3 米州開発銀行(Inter-American Development Bank : IDB)の支援

本プロジェクトとの関連分野での援助としては IDB の以下のプロジェクトがある。IDB からの融資は 2 つあり、①州産業振興局の設置にむけた産業振興公社 (Corporacion de Fomento de la Produccion : CORFO) の設置に向けた融資、及び②公共事業を含めた地方行政機能強化支援のための SUBDERE への融資がある。

(1) 州産業振興局の設置に向けた CORFO 向けの融資

IDB は中央集権体制が続くチリにおいて、地域開発を進めることで、地方分権化を促進すべく、州産業振興局の設立に向けて技術的・組織的な支援を行っている。また、各州の州産業振興局間のネットワーク構築への支援、地方分権化促進プログラム等を行っている。

プロジェクト名 : Program of Regional Productive Development Agencies

採択日 : 2006 年 12 月 18 日

実施機関 : CORFO

融資期間 : 5 年間 (返済期間 20 年間) →融資期間は延長した模様。

プロジェクト総額 : 4,000 万ドル

(うち IDB 融資額 : 2,000 万ドル、CORFO 負担額 : 2,000 万ドル)

2007 年 7 月末現在のディスバース額 : なし

(2) 公共事業を含めた地方行政機能強化支援のための SUBDERE への融資

本プロジェクトはチリの地方分権促進に向けた、SUBDERE の 2 億ドルのクレジットライン開設(Conditional Line of Credit for Investment Projects : CCLIP) の一環として行われているもので、既に 4 フェーズが実施されてきた。CCLIP に対する第 1 回ディスバースは 5,000 万ドルとのことで、実績主導型融資 (Performance Driven Loan : PDL) にて実施されている。この PDL プログラムは、①地方行政レベルでの質の高い行政サービスの創出、②地域行政と文化的アイデンティティの統合に向け、公共投資の促進、という特徴を有している。

プロジェクト名 : Program to Support Subnational Governance in Chile

採択日 : 2006 年 12 月 18 日

実施機関 : SUBDERE

IDB 融資額 : 5,000 万ドル

融資期間 : 5.5 年間 (返済期間 : 15 年間)

2007 年 7 月末現在のディスバース額 : なし

なお、この SUBDERE の地方行政機能支援への IDB 融資は、基本的にチリ国庫から SUBDERE に予算配分される国家地方開発基金 (El Fondo Nacional de Desarrollo Regional : FNDR) において活用が認められている範囲となっている (コンディショナル・クレジット・ライン)。通常 FNDR の活用は地場産業振興そのものに充てられる比率は低く、地方のインフラ整備等に活用されることが多いようである。本融資も地場産業振興に限定することなく、広く地方行政機能強化を目的としている。

2-4 団長所感

(1) 案件の背景と妥当性について

チリ政府は30年以上の期間にわたり一貫した開放経済、市場経済の新自由主義経済政策をとってきた。その政策は「小さな政府」を定着させた堅実な財政金融政策の下に今日、“チリモデル”とまで称される1次産品を中心とした輸出指向型の経済発展をもたらした。その順調なマクロ経済は、1990年の民政移管後の歴代連合政権のなかで脈々と堅持されてきたが、2006年3月に発足した中道左派の現バチェレ政権は、チリモデルがもたらした開発の“影”の部分に対する社会セーフティネットとして「社会的不平等の是正」を掲げ、とりわけ地域格差の是正に重点を置いた政策に取り組んでいる。しかしながら、当国の政治が歴史的に中央集権的政治体制であったため、地域開発に対応する地方行政機関が不備・脆弱であり、そのことが同政策の遂行に少なからず隘路となっている。本案件には「地域産業振興」というタイトルが冠されているが、C/P機関が経済省ではなく、内務省であるゆえんは以上の背景からきている。そして、開発対象地域の概念が15州の州単位ではなく、県の市町村レベルに照準されており、まさにチリモデルでは行政サービスが不十分であったことへの補完的政策の意味合いが読み取れる。係る現政権の優先政策は、JICAの当国に対する国別事業実施計画の重点分野「地域格差の是正」と合致するものとなっている。

(2) 案件の協カスキームについて

わが方の本案件への投入は、プロジェクト・コーディネーター役の専門家派遣を除けば、本邦研修がすべてに近く、プロジェクトの成果は研修員受入事業の成否にかかっているといっている。従来の技術協力プロジェクトは、現場に派遣された日本人専門家が技術移転の主役というケースが多かったが、最近では本邦研修がC/PのためのCDの主役とする例も珍しくないようである。日本側がオファーする傾向を有する本スキームも、成果主義に基づき、変貌・改善を遂げつつある。プロジェクトの現場は在外であり、本邦ではない。研修員受入事業がプロジェクトの主体となることから、限りなくOJTの効果・インパクトが期待できる状況を設定し、提供することが求められる。その環境のなかでC/Pである研修員は、現場の模擬体験をし、自らの課題解決の策を思い巡らすことができる。投入スキームとして研修員受入事業が主体ということは、自ずとプロジェクトの人的主役も研修員ということになる。今次の協議の相手方であった全員が本邦研修の候補者であり、そしてプロジェクトの立案者、実施者である。彼らのCDの行方がプロジェクトの成否を決めるのである。すなわち、本邦研修の成果として作成されるであろう「アクションプラン」が、現場で有効に活用されるものに成っていくかが、最終的に本プロジェクトの評価を決定づけるものとなろう。彼らの作成したPDM案からも全く同旨の意図が汲み取れ、さらにはその成果を組織的に活用・共有しようとする普及戦略が確たるものとして描かれている。それゆえ、協議にあたって彼等の本邦研修にかかる期待は大きく、その熱意に圧倒される思いであった。

(3) 実施上の留意点について

1) 対象地域

本地域をプロジェクト・デザイン上、いかに位置づけるかは、今次の調査の課題のひとつであった。結論としては要請どおり、3カ所ともにプロジェクトの対象地域に含めると

いうこととなった。ただし、プロジェクト目標である「SUBDERE の組織強化」は当初案どおりと確認されたので、同3地域とのかかわりはあくまで計画策定とその導入の段階にとどまるということになる。この結論は3地域の代表者が SUBDERE の地域産業振興チーム（本プロジェクトの C/P）に含まれていることからロジックとして合点がいくものとなっている。したがって3年間の協力期間中の成果としては、SUBDERE の地域産業政策が3地域で具体的な案件として着手、実施される検証の場として位置づけることが妥当と考えられる。

今次の調査ではサンアントニオ県とアラウコ県を訪れたので、その概略と印象を以下に記してみる。

前者は SUBDERE の県産業振興局が2ヵ月前に開所したばかりで、同局としての活動はこれからの段階であった。それに引き換え、州（バルパライソ）産業振興局が先導的に組織的な活動を開始している。サンアントニア県は港湾施設の近代化に伴って失業率が高い地域となっているが、同県サンアントニア市は驚くことに今やバルパライソ港を凌ぐ貨物取扱量を誇り、当国最大の商業港に発展している。その背景には高速道路などの整備によりサンチアゴ市から陸路1時間強に位置する後背地首都との地理的關係があり、地域開発も首都経済圏としての視点が各産業セクターに反映されているように見受けられた。同県関係者が今後優先したいとした観光分野においても、ノーベル文学受賞者等の詩人が残した文化史跡もさることながら、首都からの需要（避暑客等）を期待してのアイデアがベースになっている。

一方、後者アラウコ県は4月に SUBDERE の県産業振興局が開所され、対象7市との関係も構築されつつある。逆に同県が属するピオピオ州の産業振興局の体制整備が遅れており、県主導型で開発は進行すると予測される。同県は先住民族が住む貧困率の高い地域であり、社会セーフティネットの意味合いが強い。前回調査に引き続き再度現地を訪れて発見したものは、SUBDERE の県産業振興局と関係市との連携が胎動を始めている一例であった。同局のアレンジで訪れたクラニラウエ市がその例であるが、同市は「アラウコ開発計画」の対象7市の1つであり、同市長はその7市連合会の会長も務めている。以下は同市長が語った市からみた地方分権の実態、そしてとられた地域開発の施策である。

『中央集権から地方分権の流れが市町村まで届くのはいまだ容易ではない。たとえ中央政府が地方の開発予算を公表しても、それが実現段階に至るには複雑・稚拙な手法からあまりにもプロセスに労苦を要している。また、その以前の問題として案件の中味を実現性あるものとする技術能力にも欠けている。私はこの現実を打破するために自ら中央政府に何度も足を運び、2年前に「クラニラウエ市地域開発事務所」を開設した』。

市長の言葉から、地方分権化は唱えるのはやさしいが、それに伴う権力の確執、事務の混乱があり、掛け声が市単位では依然として試行錯誤の過程にあることがうかがえた。同事務所は中央政府の開発関係省（経済省、企画省、農牧省、労働省等）から獲得した僅かな予算とはいえ、サービス提供者も受益者も非常に活気を帯びた雰囲気で行っていた。市長の言葉どおり、地方分権化の遅延をブレイクし、地域住民側の意識や人的能力の向上に果敢に取り組んでいる。

そして特筆すべきことは、事務所の運営が地域住民の起業や就業のための研修や資金情

報のサービスを提供しているのだが、そのサービスは押しつけでなく、住民の意識を尊重した形で行われていることである。すなわち、市民への啓発・研修活動の結果生まれるであろう彼らのイニシアティブを引き出す取り組みが貫かれている。今後の SUBDERE・アラウコ県産業振興局には、このクラニラウエ市を「点」とし、アラウコ県7市を「面」とする事業戦略、いわば行政としての「線」の役割が期待されることである。その結果、本プロジェクトが地域開発のモデルとして脚光を浴びる可能性も高くなろう。幸いにもクラニラウエ市長が7市連合の会長でもあり、人材育成の必要性にも言及していることから、本プロジェクト内で地域産業振興のリーダー役として処遇することが勧奨される。

開発の現場には必ずや中核となる人材が求められるが、その存在は現地に踏み込まないと見出せない。その発見は私達の協力を継続するモチベーションとなり、喜びとなる。まさに今次調査でクラニラウエ市長と出会ったことは新しい発見であり、望外の喜びであり、現地調査の冥利に尽きるできごとであった。

なお、残る3つ目の候補地チロエについては、時間的制約から現地往訪がかなわず、JICAチリ事務所における早急な現地の情報収集をお願いしたところである。

2) 研修員の受け入れ枠

上記したように本案件は研修員受入事業がすべてと称しても過言ではなく、研修内容に特段の配慮が必要なことは論を待たないが、さらに受け入れ枠についても同様の配慮がなされて然るべきかと思われる。協議においてもこの点に対する先方の期待を切に感ずるところであり、一方機材供与などには全く関心がないゆえに、なおさらその思いを強くする。

3) プロジェクト調整員

前回調査でも述べたが、本邦から派遣する本専門家は本邦とC/Pとの間に入り、一手に事業の調整を図る存在であり、プロジェクト・マネージングとスペイン語双方の高い能力が求められる。活動としては本邦との間の研修アレンジ、候補者の人選など研修の事前業務が重要なことはいままでの間でもないが、それにも増して彼等研修員の帰国後のフォローが任務として大きな比重を占めている。この点についてのチリ側の期待には絶大なものがあり、案件の舵取り役としてプロジェクトを左右する役割を担うこととなる。その人選にあたっては特別な配慮が必要であろう。

(4) 協議の総括について

- 1) 先方の協議に臨む姿勢には、PDMを事前に作成するなど自助努力が明瞭に確認され、本案件にかかる期待が大きいものを感じた。わが国から何かを学ぼうとする真摯な態度が一貫しており、自ずと当方の態度も真剣味を帯びたものにならざるを得なかった。
- 2) 上述したように先方が最も関心を表明したのは本邦研修であり、固執したのも受け入れ枠(先方の要望40名)であった。わが方の単年度予算制度では明瞭にコミットメントできないので、ミニッツには「要望の実現に最大の努力をする」旨の表現で合意がなされた。
- 3) 協議の過程で本プロジェクトの成果を“グッドプラクティス”として、将来の地域産業振興モデルとする戦略が脈々と伝わってきた。彼らが作成したPDMには当初から成果の組織的共有と展開が盛り込まれており、制度としての波及効果が著しく期待されているので、協力開始にあたっては本旨を胸に刻んで臨むことが肝要である。
- 4) PDMの協議にはなかなか白熱したものがあつたが、事前調査団として予定どおりミニツ

ツ、R/Dの署名を了することができた。

付 属 資 料

- 1 . Minutes of Meetings
- 2 . Record of Discussion
- 3 . 議事録

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF CHILE
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR THE ENFORCEMENT OF REGIONAL ADMINISTRATIVE
FUNCTION FOR LOCAL INDUSTRIAL PROMOTION IN THE
REPUBLIC OF CHILE

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita, conducted a survey from September 20th to 2nd October, 2007 for the purpose of working out the details of the Project for the Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion in the Republic of Chile (hereinafter referred to as "the Project").

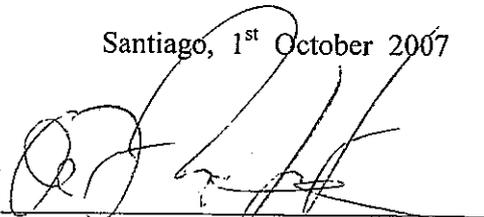
During its survey, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Chilean authorities. As a result of the discussions, the Team and the Chilean authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

The Minutes have been made in English and Spanish. In case of divergence as to its interpretation, the English version shall prevail.

Santiago, 1st October 2007

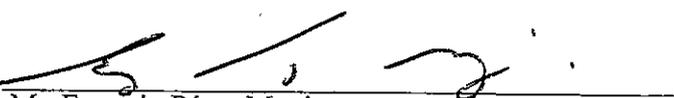
榎下信徹

Mr. Nobutetsu Enoshita
Leader
Japanese Preliminary Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Ms. María Angélica Ropert-Dokmanovic
Division Chief of Regional Development
Subsecretaría de Desarrollo Regional y
Administrativo, Ministry of Interior
Republic of Chile

Witnessed by



Mr. Eugenio Pérez Monje
Director Chilean International Cooperation Agency
República de Chile

THE ATTACHED DOCUMENT

1. The title of the Project

Both sides agreed that the title of the Project is as follows; "The Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion in The Republic of Chile" in English and "Proyecto para el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial" in Spanish.

2. PDM (version 0)

Both sides agreed the PDM (version0) attached as Annex 1.

3. Counter Part Training Course (Draft)

(1) Both side agreed the Counter Part Training conducted by Ritsumeikan Asia Pacific University College of Asia Pacific Management (APU) attached as Annex 2.

(2) Expectation to the Counter Part Training conducted by APU

SUBDERE explained that they expect the Training above to provide the opportunity to SUBDERE and related institutions to get Japanese local government experience in Development of Community Capacity. Based on the knowledge, SUBDERE would like to make Planning of Implementation and Evaluation, conduct Field Studies, Case Studies and Group Discussions and make Action Plan at the final stage of the Training.

(3)The number of the trainees

(a) According to the expectation mentioned above, SUBDERE requested that the number of participants of the Training above be approximately forty (40). The team took note of it.

(b) SUBDERE considered the participants would be from;

(i) A team in SUBDERE mentioned in PDM ("Local Economic Development and Innovation Team")

(ii) Provincial Industrial Development Office (PIDO)

(iii) Industrial Development Division of Municipal Offices

(iv) Others if necessary



(c) Selection of Participants

Both sides agreed for SUBDERE to take the strict way of selecting appropriate candidates who meet the objective of the Project.

4. Japanese Expert

(1) Long Term Expert

SUBDERE requested to send a Japanese Long Term Expert (coordinating services/ arrangement) for three years. SUBDERE explained that the Expert would give an effective support for SUBDERE in advance to the Counter Part Training Courses conducted by APU and The Regional Training Course conducted by Kitakyushu International Techno-Cooperative Association (KITA). In addition, SUBDERE explained that support by the Expert to follow up the Trainings would be indispensable to digest the experience of the Trainings.

(2) Short Term Expert

Both sides agreed for SUBDERE to evaluate the needs for experts in the specific fields of technology transfer.

5. Plan of Operation (PO)

Both sides agreed on the content of Plan of Operation (PO) attached as Annex 3.

6. Project site

Both sides agreed that the Provinces of Chiloe, Arauco and San Antonio would be selected as the Project sites.

7. The Regional Training Course conducted by KITA

(1) SUBDERE had an interest in the following points;

- (a) to visit sites that show the experience of the collaboration of industry, public and academic bodies
- (b) to visit support center for SMEs
- (c) to incorporate topics of innovation in the courses in the following years

(2) SUBDERE, with consultation of the Long Term Expert, confirmed to select appropriate candidates.

- ANNEX 1. : PDM (version0)
- ANNEX 2. : Counter Part Training Course conducted by APU (Draft)
- ANNEX 3. : Plan of Operation
- ANNEX 4. : List of Attendants

Handwritten signature
M-8

Version No. 0

Date: October 1st., 2007

Project period:
Three years from the date of arrival of the Japanese long-term expert.

Project Title:
Strengthening of Regional Administrative Function for the Local Industrial Promotion.

Target Area :
Socially and economically disadvantaged areas or in productive transition in the provinces of Chile, Arauco and San Antonio.

Target Group:
1) Professionals of SUBDERE and Regional / Provincial / Municipal Governments, and
2) Associations of Municipal offices, guild , chamber of commerce, universities and public services in charge of economic and private sector development in the Provinces of Chile, Arauco and San Antonio.

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
To contribute in overcoming of provincial inequity in zones which are economically put behind in Chile.		<ul style="list-style-type: none"> - Increase in average earned income per capita in regional and provincial households. (Earned income: excludes income by subsidies) - Increase in the number of employment in the province. - Rate of unemployment 	<ul style="list-style-type: none"> - National Survey of Characterization of social-economic research (CASEN) - National Survey of Employment (National Institute of Statistics, INE) / Regional Competitiveness Index Study (INE, SUBDERE) - CASEN / INE 	<ul style="list-style-type: none"> -The Government of Chile maintains priority of public policy toward decentralization, equity and development of the country.
Project Purpose To strengthen the institutional and management capacity of SUBDERE and Region, in the field of economic development in the Provinces of Chile, Arauco and San Antonio.		<ul style="list-style-type: none"> - Integrated strategic plan for local industrial development and its implementation in the frame of the project - Existence of professional service to support the competitiveness, training, and employment in provinces. - Increase in number of new users who access to the SME support program in provinces, managed by Provincial Industrial Development Offices and Regional Government in the frame of the project. - Existence in the SUBDERE of a professional team with capability for implementing integral analysis of the public interventions in the provinces defined in the project. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publication / Project Document - Survey on key information sources. / Registry of provided services. / Annual report of budget execution (SUBDERE) / Manuals and published reports. - Registry of attended users and services provided at the office. / Annual report of Industrial Development Institutions. - Published Reports 	<ul style="list-style-type: none"> -SUBDERE maintains political priority with respect to transfer of competencies and support to local government management. -The conditions of political, institutional and social stabilities in the project sites maintain.
Outputs 1. A team in SUBDERE, in alliance with Regional Governments, is strengthened to make it capable of transferring knowledge, adapting and applying of the experiences and good practices acquired under this project. 2. A know-how transfer process addressed to the public sector professionals who are in charge of the territorial economic development is being established.		<ul style="list-style-type: none"> - There is a "Local Economic Development and Innovation Team", which supports the strengthening of Regional Governments in the field of local economic development. - Chilean professionals trained in Japan. - There is established quality standard for technical assistance and training in SUBDERE. - Chilean professionals trained in Japan (at least 2/3 of them) provide technical assistance service and/or participate in training of other professionals of Regional Governments, municipalities, and other public services in the field of local economic development. - Institutional utilization of the Manual of Training and Technical Assistance, in the application of the methodology. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formal formation of the Team. - Official authorization by the External Service Commission of the Ministry of Interior. - Project Document elaborated by the counterpart team and the long term expert. - Project Document elaborated by the counterpart team and the long term expert. - Project document elaborated by Chilean counterpart and Japanese long term expert. 	

<p>(Example of methodology: replicating workshops, seminars, courses, technical consulting, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - There are publications for diffusing Good Practices. - Other professionals (Regional Governments, municipalities, associations of municipalities, guild, etc.) are trained in the field of local economic development with support of SUBDERE. - At least 3 of 4 trainees participated in APU courses get validated and implement their action plan in their institution of origin in Chile. - There is a mechanism to monitor the internalization of knowledge. 	<ul style="list-style-type: none"> - SUDERE web site publication. - Project document / Final Report of the Training <p>Reports of the trainees / Project Document</p>	
<p>3. A monitoring mechanism to follow-up the internalization of knowledge acquired under this project is established.</p>	<p>Inputs</p> <p>Japan Personnel Long-term expert Short-term experts (if necessary) Training courses in Japan</p> <p>Chile Personnel Director of the project Manager of the project Local Economic Development Team < Municipality Division (1), Policy and Study Division (1), Regional Development Division (2-4), Special Plans Unit (2), Directors of the Provincial Industrial Development Office (3)></p> <p>Facilities described in R/D</p>	<p>Preconditions</p>
<p>Activities</p> <p>(1-1) To create the "Economic Development and Provincial Innovation Team".</p> <p>(1-2) To create the Operational Unit for the technical coordination, execution, and monitoring of the project JICA-SUBDERE.</p> <p>(1-3) To establish functions and tasks of the unit.</p> <p>(1-4) To establish work plan and budget of the team.</p> <p>(1-5) To design and plan a training program in Japan.</p> <p>(1-6) To establish criteria and requirements for selection of trainees.</p> <p>(1-7) To elaborate trainee's preliminary action plan with advice of the team.</p> <p>(1-8) To execute courses in Japan.</p> <p>(1-9) To design guidelines with standards for training and technical assistance.</p> <p>(2-1) To design training and technical assistance program.</p> <p>(2-2) To elaborate "Training and Technical Assistance Manual"</p> <p>(2-3) To execute the training and technical assistance.</p> <p>(2-4) To diffuse manuals through seminars, workshops and web site.</p> <p>(2-5) To diffuse good practice through seminars, workshops and web site.</p> <p>(2-6) To make trainees' action plan validate in their institution of origin.</p> <p>(2-7) To make trainees' action plan put in practice in their institution of origin.</p> <p>(3-1) To design a monitoring mechanism with its indicators.</p> <p>(3-2) To set up the base-line to monitor the changes.</p> <p>(3-3) To conduct the monitoring.</p> <p>(3-4) To analyze monitoring results.</p> <p>(3-5) To diffuse good practices created by the internalized knowledge.</p>		

Counter Part Course conducted by APU (Draft)

Note: "the Course" means the total courses conducted by APU in the Project
"each course" means a group of specific activities (participants) conducted by APU in the Project

1. Outline of the Course

The outline of the Course includes the following contents.

- (1) Development of Community Capacity
- (2) Planning of Implementation and Evaluation
- (3) Field Studies
- (4) Case Studies
- (5) Group Discussions
- (6) Action Plan

2. The number of participants

- (1) In order to attain the effectiveness of the Project, the appropriate candidate for the participants shall be selected. Therefore, SUBDERE, with the consultation of Japanese Expert shall decide the way to select those candidates carefully.
- (2) The total number of the participants would finally be decided on the Project budget.

3. Period of the Course

In order to pursue the effectiveness of the Project, the period of the each course is considered basically 3-4 weeks per time, depending on the diversity of the theme and the participants' profiles.

List of Attendants

< Chilean Side >

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), Ministry of the Interior

María Angélica Ropert, Chief of Regional Development Division
Hernán Del Canto, Chief of International Relations Unit
Arturo Sáez, Chief of the Special Plans Unit: Arauco, San Antonio
Mónica Villablanca, Chief of Regional Strengthening and Management Department
Roberto Castillo, Special Plans Unit
Francisco Lira, Policy and Study Division
Lenia Planas, Advisor, Local Economic Development
Cecilia Cordero, Advisor, Field of Innovation, Sciences and Technology
Angélica Hernández, Advisor, Local Management
Francisco Vásquez, Director, Provincial Industrial Development Office of San Antonio
Margot Inzunza, Director, Provincial Industrial Development Office of Arauco

Chilean Internacional Cooperation Agency (AGCI)

Iván Mertens, Program Coordinator, Bilateral and Multilateral Cooperation Department

< Japanese Side >

The Japanese Preliminary Study Team

Nobutetsu Enoshita, Team Leader
Prof. Koichi Miyoshi, Training Course Planning
Mieko Tsumori, Study Planning

JICA Chile Office

Tamayo Ito, Project Formulation Advisor

MINUTA DE LAS REUNIONES
ENTRE
LA MISIÓN JAPONESA PARA ESTUDIO PRELIMINAR DEL PROYECTO
Y
AUTORIDADES CONCERNIENTES DEL GOBIERNO DE
LA REPUBLICA DE CHILE
SOBRE
EL PROYECTO JAPONES DE COOPERACIÓN TÉCNICA
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE
SUBDERE Y GOBIERNO SUBNACIONAL EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO
ECONÓMICO TERRITORIAL EN LA REPUBLICA DE CHILE

La Misión japonesa para Estudio Preliminar del Proyecto (en adelante denominada "Misión") organizada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA") y encabezada por el Sr. Nobutetsu Enoshita entre el 20 de septiembre al 2 de octubre de 2007, con el propósito de discutir el contenido detallado del Proyecto sobre el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial (en adelante denominado "el Proyecto").

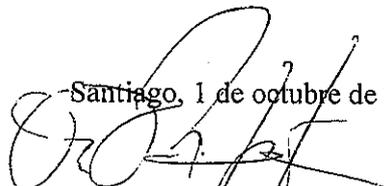
Durante su estadía en Chile, la Misión intercambió puntos de vista y sostuvo una serie de discusiones sobre temas relativos al Proyecto con las autoridades chilenas. Como resultado de dichas discusiones, la Misión y las autoridades chilenas concernientes llegaron a establecer entendimientos mutuos sobre las materias referidas en el documento adjunto.

La minuta de las reuniones ha sido redactada tanto en inglés como en español. La versión en inglés prevalecerá sobre la versión en español en caso de divergencia en su interpretación.

榎下信敏

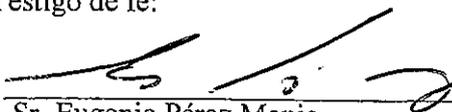
Sr. Nobutetsu Enoshita
Líder,
Misión Japonesa para Estudio Preliminar del
Proyecto
Agencia de Cooperación Internacional de Japón
Japón

Santiago, 1 de octubre de 2007.



Sra. María Angélica Ropert D.
Jefa de División de Desarrollo Regional
Subsecretaría de Desarrollo Regional y
Administrativo
Ministerio del Interior
República de Chile

Testigo de fe:



Sr. Eugenio Pérez Monje
Director
Agencia de Cooperación Internacional de Chile
República de Chile

DOCUMENTO ADJUNTO

1. Nombre del Proyecto.

Ambas partes han confirmado que el nombre del Proyecto sea el siguiente: "Proyecto para el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial" en español y "The Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion in The Republic of Chile" en inglés.

2. Matriz del Diseño del Proyecto (Versión 0)

Ambas partes han acordado la Matriz del Diseño del Proyecto (versión 0) adjunto como Anexo 1.

3. Curso de Pasantía para la Contraparte (Versión Preliminar)

(1) Ambas partes han concordado lo relativo al Curso de Pasantía para la Contraparte dirigido por APU adjunto en Anexo 2.

(2) Expectativas sobre el Curso de Pasantía dirigido por APU

SUBDERE ha señalado sus expectativas sobre el Curso de Pasantía esperando que APU provea oportunidades para SUBDERE e instituciones relevantes que permitan conocer las experiencias del gobierno local en el desarrollo de la capacidad de la comunidad. Basándose en este conocimiento, SUBDERE desea efectuar la planificación, implementación y evaluación, así como dirigir estudios en terreno y estudio de casos, y finalmente efectuar la discusión grupal y formular el plan de acción.

(3) Número de becarios

(a) En relación a las expectativas mencionadas anteriormente, SUBDERE ha sugerido que el número de becarios mencionados sea aproximadamente cuarenta (40). La Misión ha tomado nota de ello.

(b) SUBDERE ha mostrado interés en que los becarios fueran de:

- (i) El Equipo de SUBDERE mencionado en PDM ("Equipo de Desarrollo Económico e Innovación Territorial")
- (ii) Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (OPDP)
- (iii) Oficina de Fomento Productivo de las Municipalidades
- (iv) Otros, si fuera necesario.

M.S. [Signature]

(c) Selección de becarios

Ambas partes han acordado definir, con el apoyo del experto a largo plazo, una exigente metodología de selección de becarios de acuerdo al propósito del proyecto.

4. Expertos Japoneses

(1) Experto a largo plazo

SUBDERE ha solicitado el envío de un experto japonés a largo plazo por tres años. SUBDERE ha explicado la necesidad de recibir una efectiva asesoría y servicios coordinados antes de participar en el Curso para la Contraparte dirigido por APU, para implementar el Proyecto con éxito. Adicionalmente, SUBDERE ha explicado que los asesoramientos de follow-up por parte del experto a largo plazo después de la participación al Curso para la Contraparte, serían indispensables para la apropiación de conocimientos y experiencias adquiridos en el Curso.

(2) Experto a corto plazo

Ambas partes han acordado evaluar la necesidad de expertos en áreas específicas de transferencia tecnológica.

5. Plan de Operación (PO)

Ambas partes han acordado el contenido del Plan de Operaciones (PO) adjunto en el Anexo III.

6. Territorios seleccionados

Ambas partes han acordado que los territorios seleccionados para el proyecto sean Chiloé, Arauco y San Antonio.

7. Curso Regional (dirigido por KITA):

(1) SUBDERE está interesada en:

- (a) Visitas a terreno que muestren la experiencia de colaboración gobierno-industria-academia.
- (b) que sus becarios visiten el Centro de Apoyo a PyMes.
- (c) La incorporación de los temas de innovación en los cursos de los años venideros.

(2) SUBDERE ha confirmado que seleccionará los candidatos apropiados para el curso con el apoyo de experto a largo plazo.

- ANEXO 1. : PDM (versión 0)
ANEXO 2. : Curso de Pasantía para la Contraparte dirigido por APU
(versión preliminar)
ANEXO 3. : Plan de Operaciones.
ANEXO 4. : Lista de participantes.

M. 8 073

ANEXO I

Versión Nro: 0

Título de Proyecto:

Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el ámbito del Desarrollo Económico Territorial.

Área Objetivo:

Territorios en situación de rezago social y económico o en reconversión (transición) productiva pertenecientes a las provincias de Chiloé, Arauco y San Antonio.

Periodo de Proyecto:

Tres años de duración desde la fecha de la llegada del experto a largo plazo.

Grupo Meta:

- 1) Funcionarios y profesionales de SUBDERE y de Gobiernos Regionales del Bío Bío, Valparaíso y Los Lagos, y
- 2) Asociaciones de municipios, Asociaciones Gremiales, corporaciones empresariales, universidades y servicios públicos que se desempeñan en ámbitos del desarrollo económico y empresarial en las provincias de Chiloé, Arauco y San Antonio.

Fecha de elaboración:

1ro. de octubre de 2007

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<p>Objetivo Superior Contribuir a la superación de inequidades territoriales en zonas económicamente rezagadas de Chile.</p>	<p>- Aumento del ingreso promedio per cápita autónomo del hogar en regiones/provincias. - Aumento del empleo en la provincia. - Tasa de desempleo</p>	<p>- Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) - Encuesta Nacional del Empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE) / Estudio Índice de Competitividad Regional. (INE, SUBDERE). - CASEN / INE</p>	<p>- Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) - Encuesta Nacional del Empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE) / Estudio Índice de Competitividad Regional. (INE, SUBDERE). - CASEN / INE</p>	<p>- Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) - Encuesta Nacional del Empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE) / Estudio Índice de Competitividad Regional. (INE, SUBDERE). - CASEN / INE</p>
<p>Objetivo del Proyecto Fortalecer la capacidad institucional y de gestión de SUBDERE y gobiernos regionales en el ámbito del desarrollo económico de las provincias de Chiloé, Arauco y San Antonio.</p>	<p>- Planes estratégicos integrales para el desarrollo productivo de las provincias, implementados en el marco del proyecto. - Existencia de servicios profesionalizados de apoyo a la competitividad, la capacitación y el empleo en las provincias. - Aumenta el número de usuarios nuevos que acceden a programas de apoyo a las MYPES en las provincias. - Gestionados por las Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo y el Gobierno Regional en el marco del proyecto. - Existencia en la SUBDERE de un equipo profesional con capacidad para realizar análisis integral de las intervenciones públicas en los territorios definidos en el proyecto.</p>	<p>- Encuesta a informantes claves. / Registro de prestaciones de servicio / Informe anual de ejecución presupuestaria, SUBDERE / Informes, manuales y reportes publicados - Registro de la atención de usuarios y prestaciones entregadas en las Oficinas / Memorias anuales institucionales de los sectores de fomento productivo. - Informes y Reportes publicados</p>	<p>- Encuesta a informantes claves. / Registro de prestaciones de servicio / Informe anual de ejecución presupuestaria, SUBDERE / Informes, manuales y reportes publicados - Registro de la atención de usuarios y prestaciones entregadas en las Oficinas / Memorias anuales institucionales de los sectores de fomento productivo. - Informes y Reportes publicados</p>	<p>- Encuesta a informantes claves. / Registro de prestaciones de servicio / Informe anual de ejecución presupuestaria, SUBDERE / Informes, manuales y reportes publicados - Registro de la atención de usuarios y prestaciones entregadas en las Oficinas / Memorias anuales institucionales de los sectores de fomento productivo. - Informes y Reportes publicados</p>
<p>Resultados</p> <p>1. Se fortalece un equipo especializado en SUBDERE, en alianza con los Gobiernos Regionales, capaz de transferir conocimientos, adaptar y aplicar experiencias y buenas prácticas conocidas en el marco de este proyecto.</p> <p>2. Se establecen procesos de transferencia de conocimientos para profesionales del sector público que se desempeñan en el ámbito del desarrollo económico territorial.</p>	<p>- Existe un "Equipo de Desarrollo Económico e Innovación Territorial" funcionando, que apoya el fortalecimiento de Gobiernos Regionales en el ámbito del desarrollo económico territorial. - Profesionales chilenos capacitados en Japón - Existen estándares de calidad establecidos para la asistencia técnica y capacitación por parte de SUBDERE.</p>	<p>- Profesionales chilenos capacitados en Japón (al menos dos tercios), prestan servicios de asistencia técnica y/o participan en la capacitación de otros profesionales de gobiernos regionales, municipales y de otros servicios</p>	<p>- Constitución formal del equipo. - Resolución del Ministerio del Interior Comisión de servicio en el exterior. - Documentos del proyecto elaborados por contraparte chilena y experto a largo plazo. - Documentos del proyecto elaborados por contraparte chilena y experto a largo plazo</p>	<p>- Constitución formal del equipo. - Resolución del Ministerio del Interior Comisión de servicio en el exterior. - Documentos del proyecto elaborados por contraparte chilena y experto a largo plazo. - Documentos del proyecto elaborados por contraparte chilena y experto a largo plazo</p>

M. J. 2023

<p>3. Se establece un mecanismo de monitoreo para dar seguimiento de la apropiación de conocimientos en el marco de este proyecto.</p>	<p>públicos en el ámbito del desarrollo económico territorial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización institucional del "Manual de capacitación y asistencia técnica" en la aplicación de metodologías de transferencia de conocimiento (Ejemplos de metodología: talleres de réplica, seminarios, cursos, asesoría técnica, etc.) - Existen publicaciones para la difusión de buenas prácticas. - Otros profesionales (gobiernos regionales, municipios, asociaciones de municipios, asociaciones gremiales, etc.) son capacitados en ámbitos de desarrollo económico territorial con apoyo de SUBDERE. - Al menos tres de cada cuatro becarios APU logran validar y aplicar su plan de acción en la institución de origen en Chile. 	<p>- Documentos del proyecto elaborados por contraparte chilena y experto a largo plazo.</p> <p>- Publicación sitio web SUBDERE</p> <p>- Documentos del proyecto / Informe final de capacitación</p> <p>- Reporte de los becarios / Documento del proyecto</p>	<p>Documentos del proyecto elaborados por contraparte chilena y experto a largo plazo.</p> <p>Publicación sitio web SUBDERE</p> <p>Documentos del proyecto / Informe final de capacitación</p> <p>Reporte de los becarios / Documento del proyecto</p>
<p>Actividades</p> <p>1-1 Se crea el "Equipo de Desarrollo Económico e Innovación Territorial"</p> <p>1-2 Se crea la Unidad Operativa para la coordinación técnica, ejecución y monitoreo del proyecto JICA-SUBDERE.</p> <p>1-3 Se establecen las funciones y tareas de la unidad.</p> <p>1-4 Se establecen el plan de trabajo y presupuesto.</p> <p>1-5 Se diseña y planifica un programa de capacitación en Japón.</p> <p>1-6 Se establecen criterios y requisitos de selección de becarios a Japón.</p> <p>1-7 Se elaboran planes de acción preliminares de becarios con asesoría del equipo.</p> <p>1-8 Se ejecutan cursos en Japón.</p> <p>1-9 Se diseñan guías con estándares para la asistencia técnica y capacitación.</p> <p>2-1 Se diseña programa de asistencia técnica y capacitación.</p> <p>2-2 Se elabora el "Manual de capacitación y asistencia técnica".</p> <p>2-3 Se ejecuta el programa de asistencia técnica y capacitación.</p> <p>2-4 Se difunden manuales a través de seminarios, talleres, página web, etc.</p> <p>2-5 Se difunden las buenas prácticas a través de seminarios, talleres, página web, etc.</p> <p>2-6 Se validan los planes de acción de los becarios en sus instituciones de origen.</p> <p>2-7 Se ejecutan los planes de acción de los becarios en sus instituciones de origen.</p> <p>3-1 Se diseña un mecanismo de monitoreo, estableciendo los indicadores.</p> <p>3-2 Se establece la línea de base para monitorear los cambios.</p> <p>3-3 Se realiza el monitoreo.</p> <p>3-4 Se analiza el resultado del monitoreo.</p> <p>3-5 Se difunden las buenas prácticas surgidas por la apropiación de conocimientos.</p>	<p>Utilización institucional del "Manual de capacitación y asistencia técnica" en la aplicación de metodologías de transferencia de conocimiento (Ejemplos de metodología: talleres de réplica, seminarios, cursos, asesoría técnica, etc.)</p> <p>Existen publicaciones para la difusión de buenas prácticas.</p> <p>Otros profesionales (gobiernos regionales, municipios, asociaciones de municipios, asociaciones gremiales, etc.) son capacitados en ámbitos de desarrollo económico territorial con apoyo de SUBDERE.</p> <p>Al menos tres de cada cuatro becarios APU logran validar y aplicar su plan de acción en la institución de origen en Chile.</p> <p>Existente un mecanismo de monitoreo de la apropiación de conocimientos.</p> <p>Aportes e insumos</p> <p>Japón</p> <p>Personal</p> <p>Experto a largo plazo</p> <p>Experto a corto plazo</p> <p>Cursos de pasantía</p>	<p>Chile</p> <p>Personal</p> <p>Director del proyecto</p> <p>Gerente del Proyecto</p> <p>Equipo de Desarrollo Económico Territorial</p> <p>< División de Municipalidades (1),</p> <p>División de Políticas y Estudios (1),</p> <p>División de Desarrollo Regional (2-4),</p> <p>Unidad de Planes Especiales (2),</p> <p>Directores de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (3)></p> <p>Coordinador del proyecto</p> <p>Secretarías, etc.</p> <p>Instalaciones</p> <p>Oficina para el experto</p> <p>Costo local</p> <p>Implementación y manejo del proyecto</p>	<p>Chile</p> <p>Personal</p> <p>Director del proyecto</p> <p>Gerente del Proyecto</p> <p>Equipo de Desarrollo Económico Territorial</p> <p>< División de Municipalidades (1),</p> <p>División de Políticas y Estudios (1),</p> <p>División de Desarrollo Regional (2-4),</p> <p>Unidad de Planes Especiales (2),</p> <p>Directores de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (3)></p> <p>Coordinador del proyecto</p> <p>Secretarías, etc.</p> <p>Instalaciones</p> <p>Oficina para el experto</p> <p>Costo local</p> <p>Implementación y manejo del proyecto</p>
<p>Condiciones Previas</p>	<p>Condiciones Previas</p>	<p>Condiciones Previas</p>	<p>Condiciones Previas</p>

Curso de Pasantía para la Contraparte dirigido por APU
(Univesidad de Ritsumeikan Asia Pacífico)
(Versión preliminar)

Nota: "Curso" significa el número total de cursos realizados por APU durante el proyecto
"Cada curso" significa un conjunto de actividades específicas (pasantías) dirigidas por APU en el proyecto.

1. Marco general del Curso

El marco general del Curso incluye los siguientes contenidos:

- (1) Desarrollo de capacidad comunitaria
- (2) Planificación, implementación y evaluación
- (3) Estudio en terreno
- (4) Estudio de casos
- (5) Discusión grupal
- (6) Plan de acción

2. Número de pasantías

- (1) Para optimizar la efectividad del proyecto, el becario candidato apropiado para el proyecto será seleccionado. Por lo tanto, SUBDERE, con la asesoría del experto japonés, decidirá la metodología para seleccionar cuidadosamente a los candidatos.
- (2) El número total de becarios será finalmente definido según el presupuesto del Proyecto.

3. Duración del Curso

Para alcanzar la efectividad del Proyecto se considera que la duración de cada curso sea 3 a 4 semanas, dependiendo de la diversidad temática y del perfil de los becarios.

Handwritten signature and initials

Listado de Participantes

<Parte chilena>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

María Angélica Ropert, Jefa de la División de Desarrollo Regional
Hernán Del Canto, Jefe de la Unidad de Relaciones Internacionales
Arturo Sáez, Jefe de la Unidad de Planes Especiales: Arauco, San Antonio
Mónica Villablanca, Jefa del Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional
Roberto Castillo, Unidad de Planes Especiales
Francisco Lira, División de Políticas y Estudios
Lenia Planas, Asesora, Desarrollo Económico Territorial
Cecilia Cordero, Asesora, Área de Innovación, Ciencia y Tecnología
Angélica Hernández, Asesora, Gestión Territorial
Francisco Vásquez, Director, Oficina Provincial de Desarrollo Productivo de San Antonio
Margot Inzunza, Directora, Oficina Provincial de Desarrollo Productivo de Arauco

Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)

Iván Mertens, Coordinador de Programas, Departamento de Cooperación Bilateral y Multilateral

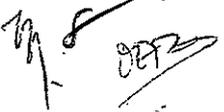
<Parte japonesa>

Misión para la Formulación del Proyecto

Nobutetsu Enoshita, Jefe de la Misión
Prof. Koichi Miyoshi, Planificación del Curso
Mieko Tsumori, Planificación del Proyecto

Oficina de JICA en Chile

Tamayo Ito, Asesora en Formulación de Proyectos



RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF CHILE
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR ENFORCEMENT OF REGIONAL ADMINISTRATIVE FUNCTION FOR LOCAL
INDUSTRIAL PROMOTION IN THE REPUBLIC OF CHILE

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita, visited The Republic of Chile from September 20th to October 2nd, 2007 for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion.

During its stay in the Republic of Chile, the Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and Chilean Government for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Republic of Chile, signed in Santiago on July 28th, 1978 (hereinafter referred to as "the Agreement"), the Team and the Republic of Chilean authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Santiago, October 1st, 2007

榎下信徹



[Handwritten signature]

Mr. Nobutetsu Enoshita
Leader
Japanese Preliminary Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Ms. Claudia Serrano Madrid
Subsecretaria de Desarrollo Regional y
Administrativo
Ministry of Interior

Witnessed by

[Handwritten signature]

Mr. Eugenio Pérez Monje
Director Chilean International Cooperation Agency
Republic of Chile

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE CHILEAN GOVERNMENT

1. The Government of Republic of Chile will implement the Enforcement of Regional Administrative Function for Local Industrial Promotion (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA. The Project shall be started after the notification of official approval by JICA Headquarters to the Government of Republic of Chile.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article II of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

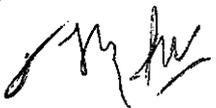
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. TRAINING OF CHILEAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Chilean personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF CHILE

1. The Government of the Republic of Chile will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Republic of Chile will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Chilean nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Chile.
3. In accordance with the provisions of Article V and VI of the Agreement, the Government of the Republic of Chile will grant in Chilean privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. The Government of the Republic of Chile will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Chilean personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.



5. In accordance with the provision of Article V-(b) of the Agreement, the Government of the Republic of Chile will provide the services of Chilean counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III.
6. In accordance with the provision of Article V-(a) of the Agreement, the Government of the Republic of Chile will provide the buildings and facilities as listed in Annex IV.
7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Chile, the Government of the Republic of Chile will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

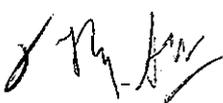
1. Chief of Regional Development Division, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministry of Interior (hereinafter referred to as "SUBDERE"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Chief of Department of Regional Strengthening and Management, SUBDERE, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Coordinator/Planning and Management will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Chilean counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex V.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Chilean authorities concerned, (at the middle and) during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VII of the Agreement, the Government of the Republic of Chile ~~undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese~~ experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Chile except for those arising from the willful misconduct or gross



negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Republic of Chile on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

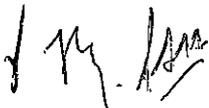
VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Republic of Chile, the Government of the Republic of Chile will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Chile.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from the date when Japanese Expert arrive in the Republic of Chile.

ANNEX I	:MASTER PLAN
ANNEX II	:LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	: LIST OF CHILEAN COUNTERPART PERSONEL
ANNEX IV	: LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX V	: JOINT COORDINATING COMMITTEE



ANNEX I

MASTER PLAN

1. Overall Goal

To contribute in overcoming of provincial inequity in zones which are economically put behind in Chile.

2. Project Purpose

To strengthen the institutional and management capacity of SUBDERE and Region, in the field of economic development in the Provinces of Arauco, San Antonio and Chiloé.

3. Outputs of the Project

- (1) A team in SUBDERE, in alliance with Regional Governments, is strengthened to make it capable of transferring knowledge, adapting and applying of the experiences and good practices acquired under this project.
- (2) A know-how transfer process addressed to the public sector professionals who are in charge of the territorial economic development is being established.
- (3) A monitoring mechanism to follow-up the internalization of knowledge acquired under this project is established.

4. Activities of the Project

- (1-1) To create the "Economic Development and Provincial Innovation Team".
- (1-2) To create the Operational Unit for the technical coordination, execution, and monitoring of the project JICA-SUBDERE.
- (1-3) To establish functions and tasks of the unit.
- (1-4) To establish work plan and budget of the team.
- (1-5) To design and plan a training program in Japan.
- (1-6) To establish criteria and requirements for selection of trainees.
- (1-7) To elaborate trainee's preliminary action plan with advice of the team.
- (1-8) To execute courses in Japan.
- (1-9) To design guidelines with standards for training and technical assistance.
- (2-1) To design training and technical assistance program.
- (2-2) To elaborate "Training and Technical Assistance Manual".
- (2-3) To execute the training and technical assistance.
- (2-4) To diffuse manuals through seminars, workshops and web site.

- (2-5) To diffuse good practice through seminars, workshops and web site.
- (2-6) To make trainees' action plan validate in their institution of origin.
- (2-7) To make trainees' action plan put in practice in their institution of origin.

J. M. A.

- (3-1) To design a monitoring mechanism with its indicators.
- (3-2) To set up the base-line to monitor the changes.
- (3-3) To conduct the monitoring.
- (3-4) To analyze monitoring results.
- (3-5) To diffuse good practices created by the internalized knowledge.

J. M. M.

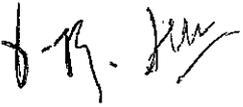
ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Fields of Experts

(1) Coordinator/ Planning and Management

(2) Other experts in the specific fields of technology transfer may be dispatched, if necessary.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. R. J. J.', located to the left of the text in item (2).

ANNEX III

LIST OF CHILEAN COUNTERPART PERSONNEL

1. Counterpart personnel

Project Director

Chief of Regional Development Division, SUBDERE

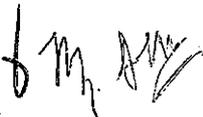
Project Manager

Chief of Development of Regional Strengthening and Management, SUBDERE

Staff of Members of SUBDERE

The Local Economic Development Team which consists of approximately nine to eleven members from SUBDERE

- (1) One professional from the Municipality Division
- (2) One professional from the Policy and Study Division
- (2) Two to four professionals from the Regional Development Division
- (3) Two professionals from the Special Plans Unit
- (4) Three Directors of the Provincial Industrial Development Office:
 - a. Chiloé
 - b. Arauco
 - c. San Antonio



ANNEX IV

LIST OF BUILDING AND FACILITIES

1. List of land, buildings and facilities

- (1) Office space and necessary facilities for the Japanese Experts
- (2) Office space and necessary facilities for the Chilean counterpart personnel
- (3) Lecture rooms and meeting rooms necessary for the transfer of technology
- (4) Buildings, facilities and space necessary for materials to be provided by JICA
- (5) Other facilities mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project

Handwritten signature

3. 議事録

日時：2007年9月20日 10:00～11:30

協議先：チリ事務所

参加者：西木チリ事務所次長、一の戸所員、伊藤企画調査員、榎下団長、三好教授、津守特別囑託

協議内容：

伊藤企画調査員：(日程の確認を行った。) SUBDERE より指標化モデル(案)を入手したので、協議はこれをたたき台にして議論をしていくことになる。このプロジェクトのメインは研修員数と、研修の枠組みである。

榎下団長：R/Dの意味を先方は理解しているか。これは技術協力協定に準じたものであり、外交文書に準ずるものであることを理解してもらおう。PDMをつめたらM/Mの協議に入ることができる。3つのサイト(サンアントニオ県、アラウコ県、チロエ県)のプロジェクトにおける位置づけが議論になる。PDMに入れると、評価の対象にもなるため、あくまで「検証の場」としての位置づけにできればと思う。本プロジェクトのメインは、SUBDEREの能力強化である。3地域(ないしどれか)を入れるとなると、ベースラインと目標ラインの設定が難しい。

伊藤企画調査員：SUBDEREと一緒にナラティブサマリーに基づき、指標案を出してきたが、SUBDEREの人材育成がメインととらえているという印象である。

榎下団長：もしそれらの地域を入れるのなら、(すべては今回のプロジェクトの成果いかんだが)例えば第2フェーズでやるなどの手があるのでは。

三好教授：誰がこのプロジェクトの主体となるか(やるのか)が気になる。チュニジアの例では、村は動かなかったが、地域開発局の出先がありその出先機関が動いた。フィリピンの例では市長がイニシアティブをとった。

三好教授：大分県の大山町は、村が強くなるために何をするか、何ができるかを考えた。そのため大分県のどの地域を強くするかという観点でやっていたので一村一品ではなく「一村多品」でもよかった。

伊藤企画調査員：チリにはまだ一村一品の概念がない(理解していない)。研修で理解していくことになる。

三好教授：タイは産業振興のための一村一品運動である。強い企業を育成するための取り組みである。

伊藤企画調査員：SUBDEREがめざしたいと考えているのは、大分県のタイプの一村一品である。

三好教授：一村一品運動は、誰の意識を変えるのか、どの部分にインターベーションを加えるのか、誰がプロモーターとなり音頭をとるのが重要である。

伊藤企画調査員：音頭をとる人は今はいないが、県産業振興局ができたので、彼らが村民に対して音頭をとれるかもしれないが未知である。どれだけの土壌があるのか視察で見ていただきたい。

三好教授：例えば「賞」を作ったり、カリスマ性をつくり出すことが重要である。日本は村ごと、タイでは企業ごとにそれを作り出した。表彰することで競争原理を働かせるという意味もある。

伊藤企画調査員：もともと要請内容は現場への支援であった。今はSUBDEREの人材育成が要請内容であるので、現場のどこまで言及できるのかが課題となる。

榎下団長：行政主導でやらねばならないと思う。チリは市場経済主導で、地域間格差を生んだ。

米州開発銀行（IDB）の役割は何なのかがクローズアップされるプロジェクトだろうと思う。SUBDERE は自分たちには知恵がないから日本からそれを得たい、と思っているということである。たしかにアラウコ県はアラウコ計画があるが、それは IDB などのドナーがコンサルタントを雇ってつくったものの可能性もあり、実態としては村民に変えていこうという意識は現時点ではないだろう。

伊藤企画調査員：SUBDERE には IDB からの予算があるとのこと。農協のような組織があるわけではないし、協力し合って何かをやるという素地はもともとない。話し合いの機会があっても日本と違って共同出資して何かをするというものではない。アラウコ県にはマルゴットさんというコンサルタントがいるが、彼女に一村一品の概念を入れればプロモーターになり得る。アラウコ県には既にもいい事例（産物）があると聞いている。

三好教授：どこまでをプロジェクトの成果とし、どこからがプロジェクトのアウトカムとするのか、が重要なポイントとなってくる。

西木次長：チリ、ラ米での議論は、（現場の実態に基づかない）机上の空論のきらいがあるように思われる。経済的に強みのありそうな地域を現場として入れていく、現場の関係者を奮起させるものを入れるのがいい。また研修も SUBDERE だけを対象とするのでは人数的に（プロジェクトへのインパクトを考えると）少ない。

日時：2007年9月20日12:00～13:00

協議先：国際協力庁（AGCI）

参加者：Hernan Del Canto Riquelme（AGCI 国際関係部部長）、Cecilia Cordero Simunovic Monica Villabanca〔内務省地域開発次官官房（SUBDERE） 地域開発局地方行政強化部部長〕、Monica Villablanca（SUBDERE 地域開発局地方行政強化部部長）、Maria Angelica Roppert（SUBDERE 地域開発局局長）、榎下団長、三好教授、津守特別囑託、伊藤企画調査員

協議内容：

Mr. Galle：新しいミッションを受け入れることができ嬉しく思う。協議だけでなく視察も重要であるので、サンアントニオ、アラウコをぜひ見てきてほしい。このプロジェクトの展開する内容は既にチリ事務所とも一緒に協議しているので承知している。本政府の政策でも取り組もうとしているところだが、遅れた地方の経済発展、中小企業育成が我々にとり重要である。

榎下団長：我々は4月にプロ形調査でプロジェクトの枠組みを合意しに来たが、今回は案件が採択されたのでプロジェクトの内容を具体化するために来た。特に今回は研修内容につき詰めていきたいと思っている。一村一品分野の専門家である三好教授も参団し、アラウコ県等を訪問し、実際に現場をみて、教授のご意見をうかがえると思う。研修は SUBDERE がカウンターパートとなる。SUBDERE の取り組みに資する研修となるので大いに活用してほしい。年度内に予算をつけていく予定で、コーディネートの長期専門家は3年の予定である。今回のミッションでは SUBDERE と議論し、M/M に反映させたい。コース内容についてもより具体的につめていけたらと思う。前回大枠を合意しているので今回もうまくいくと考えている。2008年2～3月には KITA が受け入れを行う、レディメードで5カ国を対象とする地域別研修があるので

それにも参加してもらえればと思う。

津守：(KITA の研修計画、日程につき説明) KITA の研修は、JICA 九州のほうで計画しているものであるが、本プロジェクトの一環としてみている。KITA の研修計画と日程は既に決定されており、5 カ国を対象としたレディメイドのものである。APU の研修についてはこれから三好教授が計画案を策定する。

三好教授：APU は一村一品の発祥地大分にある。大分は全国のなかでも経済的に遅れた地域であった。大分のなかでも遅れた地域は大山町であった。遅れたところをどう開発するか、が一村一品運動の原点であった。大山町は大分のなかでも貧しい地域だったが、今ではそれなりに豊かな地域となっている。経済活性化させるため、一村一品の名の下、観光を売っているところもある。一村一品の核心は、地域の力をつけて活性化することであり、研修でしっかり理解してほしい。研修では考え方を議論したい。地域の計画力、ブランド力をどう高めていくか、内なる計画があればそれを生かし、とり入れ、将来は国の開発に役立ててほしい。

Mrs.Roppert：3つの県に産業振興局を設立した。アラウコは産業振興局があるだけでなく既に機能している。今回も有意義なミッションとなるよう願う。

日時：2007年9月20日 15:00~18:00

協議先：内務省地域開発次官官房 (SUBDERE)

参加者：Hernan Del Canto Riquelme (SUBDERE 国際関係部部長)、Monica Villabanca (SUBDERE 地域開発局地方行政強化部部長)、Cecilia Cordero Simunovic (SUBDERE 地域開発局 地方行政強化部科学技術分野担当)、Lenia Planas (SUBDERE 地域開発局地方行政強化部地域開発担当)、Arturo Saez (SUBDERE 次官官房室特別計画部部長)、榎下団長、三好教授、津守特別囑託、伊藤企画調査員

協議内容：

榎下団長：今回のミッションの最後に協議・調査結果を M/M と R/D に纏め締結する。その進め方につき相談したい。まず PDM を先に、それから M/M を作成したいと思っている。PDM 合意ができれば視察の後、M/M の議論に入りたい。もうひとつ R/D という公式文書がある。こちらはチリ政府と日本政府が技術協力協定につき合意した取り決めに基づいた文書であり、本プロジェクトもこの協定に沿っており、R/D という文書を作成することになる。この R/D 内容は形式的なものであり、R/D の内容については協議すること、またスペイン語役版の作成を割愛させていただきたい。

先方：了解。

榎下団長：本プロジェクトの研修は最も重要なコンポーネントである。APU 研修計画 (概要) は M/M に添付したい。SUBDERE はスタッフが 11 名と聞いているが、研修に参加する者の人選方法についても協議、精査していきたい。

先方：前回の M/M には研修参加人数が全体で 40 名くらいを希望する旨 M/M に記載した。

榎下団長：了解している。その点、当方でも内部で確認中である。パイロット地域について、PDM でどう位置づけるか、評価の対象とするのかにつき協議していきたい。プロジェクトの目標を

SUBDERE の人材育成としているが、それとの関係で了解か議論したい。

三好教授：コミュニティーのリーダー、産業のリーダーをどう考えているかを聞きたい。大分の一村一品では八幡さんという運動のリーダーでありプロモーターがいた。例えば湯布院という町では、温泉観光開発を促進するため、自分たちの町の哲学、街づくり、条例の制定を進めた。南部の高田町は、町並みを保存して観光促進をし、街づくりに努めた。開発にはプロモーターが必ず必要である。行政の役割はそういうプロモーターと一緒に活動することが必要である。場合によっては行政がそのリーダーとなってもいい。具体的にそのリーダーは誰かという考えをもっているか興味がある。

先方：サンアントニオには関係者が来るので話ができるだろう。アラウコにもいる。具体的に名をあげられるのは、アラウコの市の出先機関のマネージャーかもしれない。

三好教授：一村一品運動は、ものを作り出すとか、ひとつひとつの企業を強くするというのではなく、1つのコミュニティが強くなることだと思う。

日時：2007年9月24日 09:30～10:30

協議先：サンアントニオ県庁県産業振興局

参加者：Mr. Fernando Aldea（バルパライソ第5州産業振興局事務局長）、Francisco Vasquez（サンアントニオ県産業振興事務局長）、Ms. Andrea Mora（振興地区部長）、Mr. Rogrigo Muñoz（連帯社会投資基金（FOSIS））、Mr. Rpberto Castillo Jara SUBDERE 特別計画室、榎下団長、三好教授、津守特別囑託、伊藤企画調査員ほか

プレゼン・協議内容：

Mr. Aldea バルパライソ州産業振興局事務局長：バルパライソ州は地理的にはチリの中心にあり、ブロードウェイとしての位置づけにある。人口150万人、労働人口は62万人である。チリ中央の貿易の入り口として重要な地域であり、ダイナミックかつ多様化された経済活動を行い、港、道路、テレコムなど効果的なインフラが整備されつつある。バルパライソには2003年に世界遺産に認定された観光地があり、幅広い教育を提供している。高技術へのイノベーションに積極的である。ここは中小企業が数にして9割を占め、雇用人口の4分の3を占めるが貿易額としては4%を占めるにすぎない。中小企業は競争力が弱いので改善が必要。中小企業は需要供給に対して柔軟性を欠き、市場へのアクセスも悪い。将来的に10～20%は中央政府からの予算で残りは地方政府独自の意思決定で予算を組めるようにしていきたい。我々州政府は、州産業振興局（Agencia Regional de Desarrollo Productivo: ARDP）を設立した。官民の連携を図り、社会開発とインフラ整備などの経済開発を総合的に進め、競争力強化のための対策を講じている。柱となる戦略は、①アグリビジネス、②高等教育、③観光である。

榎下団長：州産業振興局（ARDP）と県産業振興事務局（Oficina Provincial de Desarrollo Productivo: OPDP）はどう関連しているか。OPDPの計画はいつできるか。

Mr. Aldea バルパライソ州産業振興局事務局長：OPDPはARDPの一部である。OPDPの提案からARDPに持ち上げていく。OPDPは計画の実際の活動を担う実施部隊である。11～12月にサンアントニオ県の計画を策定予定である。

三好教授：アグリビジネス、高等教育、観光が戦略の3つの柱だとのことだが、ターゲットとするグループは何か。また、地方格差是正との関係では、どう説明できるか。

Mr. Aldea バルパライソ州産業振興局事務局長：過程としては複雑である。だが、中小企業と行政とのネットワーク構築をする。

Mr. Francisco サンアントニオ県産業振興事務局長：サンアントニオ県は6つの市に分かれる。ぶどう生産、漁業、貿易などの産業が発達している。サンアントニオは人口18万人で、貧困率は20%、失業率は7.3%で、それらは国内の州のうち6番目に高い水準であり、ともに全国平均を上回っている。観光、製造、アグロビジネスも零細企業が多い。最近はワイン製造が増加しつつある。しかしブドウ園が増えているもののブドウは他地域に運ばれワインが製造されてしまうのでサンアントニオ県は受益していない。

榎下団長：ARDPとOPDPの関係はいかがか。

Mr. Francisco サンアントニオ県産業振興事務局長：OPDPにはARDPのアジェンダに沿った活動計画がある。

津守特嘱：漁業加工、養鶏加工業、ワイン製造等の加工業は、それぞれ水産業、農業、畜産業などに入るのか、それとも製造業に入るのか。

Mr. Francisco サンアントニオ県産業振興事務局長：加工部分は製造業に入る。

日時：2007年9月24日11:00～12:00

協議先：サンアントニオ港湾会社

参加者：Mr. Patricio Pinto（サンアントニオ港湾会社広報部長）、Roberto Castillo（SUBDERE 次官官房室特別計画部担当）、Mr. Fernando Aldea（バルパライソ州産業振興局局长）、Francisco Vasquez（県産業振興事務局長）、Ms. Andrea Mora（振興地区部長）、Mr. Saez 特別計画室長、Mr. Rpberto Castillo Jara SUBDERE 特別計画室、伊藤企画調査員、榎下団長、三好教授、津守特別嘱託ほか

協議内容：

（先方よりサンアントニオ港湾に係るプレゼンを受けた）

津守特嘱：サンアントニオはこのようにチリ国内の巨大な港湾を有している一方で、観光振興を戦略のひとつとしていると聞いた。港湾業との関係で訊ねたい。観光業には零細事業者数が突出しているとのことだが、この地域ではどういった事業をしているのか。また、観光戦略をもっているとのことだが、その方向性はいかがか。

港湾局局长：観光業における零細事業者というのは、港湾の近辺での個人経営の民宿を意味している。それら民宿の顧客は所得が低いため、民宿はその経営規模の拡大に向け新たな投資のインセンティブをもたない。

三好教授：同地域は、低所得だと聞いているが、港湾荷役や零細漁業等の低技術労働が多いということか。

港湾局局长：そのとおりである。

三好教授：港湾の労働荷役等に携る人口は全体の労働人口の何%を占めるか。

港湾局局长：労働人口のうちの18%である。

榎下団長：バルパライソ港よりサンアントニオ港が大きいとは驚いた。バルパライソの観光資源や港の価値（重要度）をサンアントニオに移行させようという政策なのか。

港湾局局長：そのとおりである。

三好教授：サンアントニオの港湾開発のモデルというものは存在するのか。例えばスペインの例でいえばバレンシアは産業主体、バルセロナは観光主体である。

港湾局局長：具体的なモデルというものは現在ないが議論していきたいと思っている。

日時：2007年9月24日 12:30～13:30

協議先：サンアントニオ県商工会

参加者：Mr. Rodolfo Torrealba 会長、Mr. Julio Pailamilla 理事、Mr. Claudio Ortega 財務部長、Francisco 県産業振興事務局長、Mr. Saez 特別計画室長、Mr. Rpberto Castillo Jara SUBDERE 特別計画室室長、榎下団長、三好教授、津守特別嘱託、伊藤企画調査員ほか

協議内容：

Mr. Torrealba 会長：同地域は大規模小売業者が進出し、地元の中小企業が打撃を受けている。地元の製造業、工業も打撃を受けている。商工会議所としては地元の小規模企業のポテンシャルを高めるための機会を提供している。具体的には能力向上トレーニング、ビジネスチャンスを見つけるための機会（必要な融資先も）提供を行っている。これらへの支援をしてもらえれば助かる。ここは県の25小売業だけでこの商工会議所ができています。このほかに小売業者組合、民芸品生産者組合がある。

榎下団長：25という数は小さいがこの地域を代表しているものか。

会長：現在積極的に数を増やしていこうという動きはない。この地区のひとつの問題は企業が誘致される政策がとられれば、サンチアゴから大企業がきてしまう。現在チリでCSRの盛り上がりがある。商工会議所もそのメンバーだけでなく同じような境遇の企業に対しても活動を行っている。

Mr. Aldea 州産業振興局長：商工会議所はこの地区の開発に対し、どのような将来的な予測をもっているか。

Mr. Torrealba 会長：2つある。1つ目は港湾の拡大に伴い産業団地ができるであろう。資材を調達できるシステムが必要になるだろう。②観光面としてホテル、レストランを備えた大規模カジノ（サンチアゴの資本）の建設が予定されている。

榎下団長：どのような能力開発を行っているのか。

Mr. Torrealba 会長：外部の研修コースに参加させたり、奨学金を出したりしている。近々、中小企業に対してマーケティング講座を開催する。

三好教授：研修は何回くらい開催されるのか。

会長：1日4時間で、4日間の合計16時間である。内容は技術・マーケティング理論、マーケティング実践、サービスのマーケティング等である。

伊藤企画調査員：メンバー企業から資金調達するのか。また、それらの用途はいかがか。

Mr. Torrealba 会長：収入源は3つあり、信用調査の提供、政府のトレーニングプラン予算、メン

バーの会費である。用途は主にトレーニングである。メンバーの低所得者公共住宅提供に関して橋渡しの役割を担う。我々の夢としては常設のビジネス講座をもつことである。

Mr. Jara SUBDERE 特別計画室室長：当局と話し合う機会はあるのか。

Mr. Torrealba 会長：イベントなどの機会を通じたものはある。

日時：2007年9月24日13:30～14:30

協議先：サンアントニオ市小売業者組合

参加者：Mr. Rafael Letelier（サンアントニオ市小売業者組合長）、Mr. Fernando Aldea（バルパライソ州産業振興局局長）、Francisco（県産業振興事務局長）、Mr. Saez 特別計画室長、Mr. Rpberto Castillo Jara SUBDERE 特別計画室室長、榎下団長、三好教授、津守特別嘱託、伊藤企画調査員ほか

協議内容：

Mr. Letelier 組合長：この地域の1,000の小売業者のうち386小売業者がメンバーであり、レストラン、売店、ガソリンスタンド、部品屋等である。市の複数の業界団体のうち自前の建物をもっている唯一の団体である。我々は企業の紹介をしたパンフレットを配布している。市役所との窓口となったり、大・中・小企業の格差是正に努めたりしている。不利な状況にある零細中小企業の補完をし、競争力を高める支援を行う。中小企業は、融資へのアクセスが悪いので、インフォーマルな融資に手をつけてしまい、累積債務をかかえてしまうという悪循環もある。小売業者やその従業員のメンタルな改革にも努めている。市としても商工会議所に対し支援を行っている。我々の地域の商店街は大規模なショッピングモールに比べて安全面で弱みをもっており、その面からも客を奪われている。私は会長を務めているが無償である。自分のビジネスの合間をぬって家族との時間を犠牲にしてこの地区の地元零細中小企業への支援にささげている。会費は集まらないので資金調達のためにビンゴ大会をここ商工会議所で開催したりする。

Mr. Aldea 州産業振興局長：市が支援をしてもその受け手側の能力も一定程度あることが前提条件となる。

Mr. Letelier 組合長：商工会議所の運営は自分のように持ち出しでやるのではなく、能力のある専門家がしきるよう、市当局に働きかけている。専門家が入れば入ってこなかった情報も入り、サービスや技術提供を受けることができるだろう。

伊藤企画調査員：運営のための資金が不足しているというが、日本では共同購入したり、街のPRを共同で行ったり、具体的な目標に向かって活動を行っているが、そのような具体的なものはあるのか。

Mr. Letelier 組合長：観光プロジェクト準備を行っている。公共スペースの整備（清掃、照明器具の設置、防犯警備体制強化、モニュメント建設、電線の地中化等）を行っているが、資金捻出にはなっていない。しかしこうした活動をすることで街の意見を市役所につなげることができる。

三好教授：州、県、市のプロジェクトではどれが重要ととらえているか。

Mr. Letelier 組合長：市役所のやっている観光促進を行っているが、それに必要となるトレーニングに興味がある。

榎下団長：クレジットへのアクセスが悪いとのことだが、クレジットへのアクセス方法がないのか、クレジットの存在を知らないのか、借りても返済できないということなのか。

Mr. Letelier 組合長：数年前に CORFO が中小企業を対象とした融資プロジェクトを行ったが、市中銀行に我々が行っても、長い要綱があり、融資を受けるための条件が多くハードルも高いため零細中小企業が応募できるようなものではない。大企業の金利は 0.39%である一方で、中小企業には 2.4%の金利がつくのでとうてい借りることができない。

三好教授：開発リーダーと思える人がいるか。

Mr. Rafael Letelier 組合長：いない。当然、市長や当局がリーダーとなるべきである。しいて言えば、副会長でレストランを経営している女性が観光分野のリーダー格かもしれない。

三好教授：能力とっているが、能力とは何だと思っているか。

Mr. Letelier 組合長：まず技術力である。今の時代にあった技術力が我々にあるべきである。カスタマーサービス、経理、ICT などの知識を会員に知ってもらいたい。

日時：2007 年 9 月 25 日 11:45～12:30

協議先：アラウコ県産業振興事務局

参加者：Mr. Rodrigo Daroch アラウコ県知事、Mr. Carlos González レブ市長、Ms. Margot Inzunza 県産業振興事務局長、Mr. Saez 特別計画室長、榎下団長、三好教授、津守特別嘱託、伊藤企画調査員ほか

協議内容：

Mr. Daroch 県知事：アラウコ県は 7 つの市町村からなり、海外からのリソースがくることを歓迎している。官民の発展に着実に計画を実施していきたい。JICA といい関係をつくっていきたい。（ゴンザレス市長よりアラウコ計画のプレゼンがあった）

三好教授：プレゼンでアイデンティティを作るとはいつていたが、どういう考えで、何をやろうとしているか。

Mr. González 市長：マプーチェ族が我々アラウコ県の原点である。マプーチェ族を主軸とした観光開発をしていきたい。

三好教授：生活の質を改善していきたいといつていたが、どういうものを望んでいるか。

Mr. González 市長：平穏な生活を望んでいる。他の地域からコンフリクトのある地域と思われなようにしたい。そのために経済発展が必要である。他の県や州と同等の基盤を得ることである。以前も降雪により 4 2 日間この地域の道路状況が悪くなり、他の地域と隔離されてしまった。

三好教授：分権化といつていたが、どういう状況が完全な分権化された状況だと思うか。

Mr. González 市長：公共投資の意思決定がサンチアゴで行われている。アラウコで必要な投資をサンチアゴで行っており、地元のニーズに基づいていることが求められている。

榎下団長：州と県の産業振興局の関係はいかがか。県から州へその意見はどのように吸い上げられるのか。

Mr. González 市長：州も県も事務所を立ち上げたばかりでわからない。

榎下団長：日本への研修生を送り出す際にも、県と州の連携が重要になってくる。

Mr. González 市長：現在、アラウコ県でも起きている一連の過程は地方分権化の一環である。過去 5,6 年で地方分権化の流れで本事務局も設置された。アラウコ計画も初の地方発の組織の産物である。

日時：2007 年 9 月 26 日 11:00～12:30

協議先：クラニラウエ市役所

参加者：Mr. Ahimalec Benítez クラニラウエ市長（アラウコ県 7 市役所連合会長を兼任）、Mr. Saez 特別計画室長、榎下団長、三好教授、津守特別嘱託、伊藤企画調査員ほか

協議内容：

Mr. Benítez 市長：私はクラニウエ市長でもあり、市長連盟の会長も務めている。軍事政権の時代以来、左派が多い同市は辛い経験をしてきた。他の地域より 20 年の遅れがあると思われる。第二次世界大戦の敗戦後、奇跡的な発展を遂げ、国が社会福祉にも介入した日本の歴史は我々のモデルとなっている。

榎下団長：（本調査の目的を説明した）

Mr. Benítez 市長：市長連盟はアラウコ計画の実施に貢献するものと思われる。同連盟は 1999 年に設立され、農村地域の貧困解決に向け、3 年間 2 億 5,000 万ペソが投資されてきた。2001 年に同連盟は法人登録され、FOSIS 基金との合意で零細企業向けに 3,000 万ペソ投資してきた。また、政府観光局との協力を行い、地域の観光開発に努力している。ゴミ埋立地建設のため政府環境委員会と立地確定調査を実施している。市役所職員を対象とした研修も行っている。唯一市役所の抱える問題は資金が不足していることである。県のプロジェクトの連携も図っており、観光開発を中心とする経済開発に取り組んでいる。同連盟は民間とも連携したいと考えている。「チリバリオ」は数年前、地方分権の一環で行われたキャンペーンで、水道、電気、トイレのない世帯にそれらを整備しようというものであった。同キャンペーンにより 3,500 世帯が恩恵を受けた。それなりの実績を残したが、キャンペーンが終わると財源がなくなりその取り組みは消滅してしまった。その後、住宅省でも同じ内容のキャンペーンが実施されたが、官僚的な手続きにより実行性が失われた。

榎下団長：バチェレ政権で地方への特別支援枠が増えたときいたが、資金が足りないということはどういうことか。

Mr. Benítez 市長：大臣等もアラウコ県にきたが、実際に事務レベルに計画が降りてきていない。CORFO からもビジョンが示されておらず、結果が目に見えていない。

Mr. Saez 特別計画室長：州や市単位のプロジェクト運営をがんばってきたが、生産性向上への支援、外部からのアドバイス、技術支援、イノベーションが必要であることを関係者にもわかってほしい。

三好教授：SUBDERE の実施したチリバリオのキャンペーンと住宅省の実施したプロジェクトでは何が違うのか。

Mr. Benítez 市長：チリバリオは現場で意思決定でき、迅速で柔軟な対応をできた。住宅省のプロ

ジェクトはそうはできず、無駄なものであった。

三好教授：ではなぜ、住宅省のプロジェクトは現場で意思決定をしなかったのか。

Mr. Ahimalec Benítez 市長：住宅省はチリ平均を念頭におき、どこで実施するのかを決めた。基準がそもそも高く、支援を引っ張ってくることができなかった。中央集権型で実施したために失敗したといえる。ただ現在、県の貧困率は44%から28%に減ってはいる。

三好教授：SUBDERE 市町村強化部と市とはどういう関係になっているのか。

先方出席者：同部と我々現場とは実際上、関係がない。SUBDERE がサンチアゴで決めるので、こちら（地方）の意見は反映されない。

先方出席者：市町村運営資金を通じた関係が進んでいる。能力強化の機会を通じて、認定証の授与も行っている。

先方出席者：コンセプション大学技術研修は、中小企業経営と起業に貢献している。

以上

