

パラグアイ共和国
品質生産性センター強化計画プロジェクト
合同中間評価報告書

平成20年12月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

国際協力機構（JICA）はパラグアイ共和国の民間セクター開発分野に対する支援として、1999年8月から2002年8月まで個別専門家として商工政策アドバイザーをパラグアイ共和国商工省に派遣し、2002年3月から2005年3月まで生産技術と企業経営管理技術の向上を目的とする技術協力プロジェクト「中小企業活性化のための指導者育成計画」〔パラグアイ工業連盟（UIP）を実施機関〕を実施しました。さらにそれまでの協力・成果の拡大を図るために、同国商工省・UIPは支援分野の拡充、プロジェクト成果を産業界に制度的・組織的・継続的に引き継いで発展させていく機関として、中小企業へのコンサルティング活動と各種の研修・情報提供を柱とする「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」の設立を決定しました。しかしながら、同国は品質生産性センターの運営経験・ノウハウに欠けることから、経験・実績が豊富なわが国に支援要請があり、これを受けてJICAは「品質生産性センター強化計画プロジェクト」（2007年1月～2010年2月）として実施することとしました。

本プロジェクトでは、わが国の得意分野である5Sやカイゼン活動を通じた品質・生産管理について、同センターが中小企業を指導できるように専門家による技術移転を行っています。

今回、プロジェクトの開始から約2年という折り返し点に達したことを受けて、中間評価を実施しました。今回調査では、これまでの活動の進捗を整理し、プロジェクト目標等の達成状況を確認したうえで、今後の活動に向けての提言をまとめました。

本報告書は、同調査の評価結果等を取りまとめたものです。調査団派遣にご協力頂いた日本国・パラグアイ共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げますとともに、今後も引き続き最大限のご支援を頂けるようお願いする次第です。

平成20年12月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長 新井 博之

目 次

序 文

目 次

地 図

評価結果要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 中間評価の目的	1
1-2 調査団構成と調査日程	1
1-2-1 調査団構成	1
1-2-2 現地調査日程	1
1-3 プロジェクトの概要	1
1-4 調査の視点	2
第2章 評価の方法	3
2-1 評価項目	3
2-1-1 妥当性 (Relevance)	3
2-1-2 有効性 (Effectiveness)	3
2-1-3 効率性 (Efficiency)	3
2-1-4 インパクト (Impact)	3
2-1-5 自立発展性 (Sustainability)	3
2-2 情報収集・分析の方法	3
第3章 プロジェクト実績と実施プロセス	5
3-1 実績の検証	5
3-1-1 投 入	5
3-1-2 実 績	6
3-2 実施プロセスの検証	8
3-2-1 プロジェクト活動	8
3-2-2 プロジェクトのマネジメント体制	10
第4章 評価5項目による評価	11
4-1 妥当性	11
4-2 有効性	11
4-3 効率性	12
4-4 インパクト	12
4-5 自立発展性	13

第5章 結論と提言	14
5-1 結論	14
5-2 提言	14
5-2-1 組織強化に関するコンセンサスづくり	14
5-2-2 零細及び小企業へのコンサルティング・サービス提供可能性の検討	14
5-2-3 生産性向上についての啓発活動	15
5-3 PDMの改訂	15
5-3-1 モデル企業の数等	15
5-3-2 地方展開	15

付属資料

1. インタビュー対象者リスト	19
2. 中間評価：実績一覧	20
添付資料1. 供与資機材リスト	25
添付資料2. カウンターパート	26
添付資料3. 研修セミナーの満足度	27
添付資料4. 研修セミナーの実績	32
添付資料5. 作業委員会での研修見直し用資料	42
添付資料6. 認知度	43
添付資料7. コンサルタント育成対象者募集	48
添付資料8. コンサルタント育成集中講義カリキュラム	51
添付資料9. コンサルタント育成集中講義実績	78
添付資料10. コンサルティング実績	80
添付資料11. 業務計画	92
添付資料12. MISION VISION	98
添付資料13. 組織図	100
添付資料14. コンサルティング料計算	104
添付資料15. 事業収支	105
添付資料16. 宣伝広告	110
3. 合同調整委員会（JCC）資料	137
4. 調査結果一覧（評価グリッド）	195
5. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）	199
6. 協議議事録（M/M）	201



評価結果要約表

1. 案件の概要	
国名：パラグアイ共和国	案件名：品質生産性センター強化計画プロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発部中小企業課	協力金額（評価時点）：1億2,273万3,000円
協力期間	(R/D)：2007/1/7～2010/2/28
	(延長)：
	(F/U)：
	(E/N)：(無償)
先方関係機関：工業連盟（UIP）・商工省	
日本側協力機関：	
他の関連協力：商工政策アドバイザー（2002～2004）、中小企業活性化のための指導者育成計画技術協力プロジェクト（2002～2005）	
1-1 協力の背景と概要	
<p>パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」と記す）の中小企業（従業員数10～99人/約1,300社：主たる業種は食品加工、化学・薬品、繊維縫製等）がGDPに占める割合は6割近く、被雇用者のうち93%を占め（2002年）、経済開発において重要な役割を担っている。しかしながら、1995年の南米南部共同市場（メルコスール）への加盟以降自由貿易に対応し得る競争力は極めて低いのが現状である。</p> <p>かかる背景下、わが国がJICAを通じて1998年度に実施した「経済開発調査（EDEP）：開発調査」の提言をも踏まえて、JICAはこれまでにセミナー・座学・モデル企業に対するコンサルティング等を通じた中小企業の経営・生産指導者育成を目的とする「中小企業活性化のための指導者育成計画」〔パラグアイ工業連盟（UIP）をカウンターパート機関とする〕を実施した（2005年3月終了）。</p> <p>本プロジェクトにより延べ46研修コースを実施、約1,000名が受講、12名が準指導員として育成され、またプロジェクト開始以前には接客・電話の応対等ビジネスマナーの基礎が中心であったUIP研修部の研修は、プロジェクト開始後2年間で全研修コースのうち9割が本プロジェクトをベースとしたものになる等、UIPのみならずパラグアイ産業界に大きなインパクトをもたらした。</p> <p>これを踏まえて、商工省・UIPは支援分野の拡充、かつプロジェクト成果を全パラグアイ産業界に制度的・組織的・継続的に引き継ぎ発展させていく機関として、中小企業へのコンサルティング活動と各種の研修・情報提供を柱とする「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」の設立を決定した。しかしながら、同国は品質生産性センターの運営経験・ノウハウに欠けることから経験・実績が豊富なわが国に本件を要請してきたものである。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
パラグアイの産業、主に中小企業の競争力が、品質生産性センター（CEPPROCAL）により提供されるコンサルティング・サービスを活用して強化される。	
(2) プロジェクト目標	
品質・生産性に係るコンサルティング・サービス及び研修を提供するセンターとしてのCEPPROCALが組織として確立され、高品質のコンサルティング・サービスが提供される。	
(3) 成果	
1：CEPPROCALの事業実施能力が強化される	
2：CEPPROCALのコンサルティング・サービスが改善される	

3：CEPPROCALのコンサルティング・サービスが地方に拡大される

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	3名	機材供与	約1,181万2,000円
短期専門家派遣	延べ8名		
研修員受入れ	延べ5名		

相手国側：

カウンターパート配置	11名		
土地・施設提供	プロジェクト執務室等		
ローカルコスト負担	2008年1～9月UIP支出予算（プロジェクト費用のみの区分は困難） 5億1,659万5,936グアラニー≒1,226万9,000円		

2. 評価調査団の概要

調査者	団長：	吉田 榮	JICA産業開発部	技術審議役
	評価分析：	奥田 浩大	国際開発センター（IDCJ）	主任研究員
	協力企画1：	坪井 正人	JICA産業開発部計画・調整課	調査役
	協力企画2：	高倉 潤	JICAパラグアイ事務所	職員
調査期間	2008年10月28日～2008年11月12日			評価種類：中間評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

日本側投入及びパラグアイ側投入ともに、計画どおりに投入されている。

成果1：CEPPROCALの事業実施能力が強化される。

プロジェクト期間が終了していないために結論は出せないが、研修対象企業数は2007年度に比較して5.9%増加し、セミナー参加企業の満足度は72～98%に分布し、マニュアルや業務分掌が整理されるなど、設定した指標を達成する見込みである。

成果2：CEPPROCALのコンサルティングサービス能力が改善される。

コンサルタントは2分野計10名が育成中である。コンサルティング対象のモデル企業数は、2007年度は計画どおりに目標が達成されたが、2008年6月の合同調整委員会にて「半期ごとに2分野各4社」から「各3社」に引き下げられている。

成果3：コンサルティングサービスの地方展開

地方展開の対象としてはイタプア県エンカルナシオン市が選定されてコンサルタントの育成とコンサルティング実習が計画されたが、同上の合同調整委員会にてコンサルタント育成数は「2分野各6名」から「2分野各2名」に、コンサルティング対象企業は「半期ごとに2分野各2社」から「半期ごとに2分野各1社」に引き下げられている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

高いものと評価される。プロジェクトは貿易自由化等にさらされて競争力強化が命題となっているパラグアイの産業・中小企業への支援となっており、経済政策上も合致している。日本のODA政策や国別事業計画上の項目とも合致している。

(2) 有効性

高いものと評価される。測る指標の1つとしてコンサルティング先の満足度があるが、アンケート結果は概して参加企業の高い満足度を示している。

(3) 効率性

比較的高いものと評価される。投入は計画的かつタイミングよく実施されているが、想定していなかった要素としてコンサルティング・サービスの地方展開の難しさが、コンサルタント育成対象者・モデル企業ともに設定した目標数の確保が困難であり、合同調整委員会の合意を得て引き下げた経緯がある。結果として地方展開においては投入に対して対象が少なくなったことから、投入の効率性が引き下げられている。

(4) インパクト

評価するには時期尚早と判断される。予測しなかった好ましいインパクトとしては、CEPPROCALによる日本の品質・生産性向上手法によって立つ「具体的で実践的」なコンサルティング・サービスが、パラグアイの企業経営者のコンサルティング・サービスに対するマイナス・イメージを改善する可能性がある。

(5) 自立発展性

比較的高いものと評価される。カウンターパートは異動せずに固定しており、常駐のプロジェクト・マネージャーが雇用され、組織強化の基盤は整えられている。また、コンサルティング事業の収益性を確保する方策が試行されて、経営的な持続性も確保される見込みである。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

専門家による座学（講義）、研修実施、セミナー開催、OJT（オンザジョブ・トレーニング）実務（現場）指導の組み合わせが効果発現の要因となっている。短期専門家を、長期専門家が担当していない分野での指導やパラグアイで関心が高い事項に関するセミナー講師として派遣することも、効率的で効果があったと考えられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の表現振りに論理的な弱さがあったために、中間レビューを機に若干修正した。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3-5 結 論

本プロジェクトはメルコスールに代表される地域経済自由化の下で、パラグアイの産業、特に中小企業が競争力を強化していくことが、生き残りそして経済発展のために不可欠という点からして極めて重要なプロジェクトである。

講義形式で知識を伝達したあとで、実際の企業におけるコンサルティングの実践を通じてOJTを行うというコンサルタント育成スキームも、その実効性をCEPPROCAL関係者のみならずコンサルティング先企業からも高く評価されている。

本プロジェクトで確立をめざしているCEPPROCALの組織体制についても、規定等の形式要件の整備が進んでいることに加え、パラグアイ側のカウンターパート体制も強化され、かつ安定してきている。

今後に向けて考えていかなければならないのは、コンサルタントを育成しながら企業でのコンサルティング実績を積み重ねていくという地道な進め方は、成果を確実に達成するという意味での妥当性、有効性はあるものの、直接に裨益する企業が限られており、手法としての限界ももっていることである。本プロジェクトの限られた経営資源を最大限に生かしつつ、限られた数の個別企業の成果をもって、産業界、特に中小企業に向けてインパクトを与えていく仕組みを構築する必要がある。

第1章 調査の概要

1-1 中間評価の目的

本プロジェクトは、パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」と記す）商工省及びパラグアイ工業連盟（UIP）をカウンターパート機関として、2007年1月より3年間の予定で実施されている。

現在3名の長期専門家（品質・生産性、マーケティング・販売、業務調整）が派遣されているほか、延べ8名の短期専門家（生産計画及び工程管理、組織強化1、顧客満足及び市場調査、組織強化2、電子商取引、食品工業品質管理、組織強化3、企業管理）がこれまでに派遣されている。

2010年2月の協力期間終了に向け、JICAは、パラグアイ国関係機関と合同で本プロジェクトの目標達成度、成果等を確認・分析する。これらの機関は、プロジェクトの残余期間における課題及び今後の方向性について確認し、合同評価報告書に取りまとめ、合意することを目的としている。

1-2 調査団構成と調査日程

1-2-1 調査団員構成

（日本側）

団長：	吉田 榮	JICA産業開発部 技術審議役
評価分析：	奥田 浩大	国際開発センター（IDCJ） 主任研究員
協力企画1：	坪井 正人	JICA産業開発部計画・調整課 調査役
協力企画2：	高倉 潤	JICAパラグアイ事務所 職員

（パラグアイ側）

Sr. Gustavo Riveros	企画庁国際協力局 技術協力担当
Sra. Nathalie Rodriguez	商工省工業調査ユニット コーディネーター
Sra. Carmelita Gallagher	商工省技術官房 技術補佐官
Sr. Christian Eulerich. Z.	パラグアイ工業連盟（UIP） 役員

1-2-2 現地調査日程

2008年10月28日（火）～11月12日（水）

1-3 プロジェクトの概要

本プロジェクトは、2005年3月に終了した、パラグアイ国「中小企業活性化のための指導者育成計画」の後継プロジェクトとして位置づけられる。

「中小企業活性化のための指導者育成計画」においては、商工省とともにカウンターパート機関であったパラグアイ工業連盟（UIP）の企業向け研修コース実施体制の強化を目的として、生産性向上・品質管理分野の研修カリキュラム等の整備、UIPの内部人材、大学教授や個人コンサルタント等の外部有識者を研修トレーナーとして育成することを目的に活動を行った。

具体的には、UIP内部に新設された「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」が、パラグアイにおける品質・生産性コンサルティングのモデル機関として確立することを目標とする。

その内容は、CEPPROCALの組織強化、コンサルティング・サービス能力強化及びコンサルティング・サービスの地方展開を主要な活動としている。

1-4 調査の視点

本中間評価対象である「パラグアイ品質生産性センター強化計画」プロジェクトは、日本の品質・生産性向上技術を他国に移転することを目的にJICAによって各国で実施されてきたプロジェクトの1つである。パラグアイに対する品質生産性向上に関するJICAプロジェクトは、第1フェーズで、「中小企業活性化のための指導者育成計画」として経営管理・生産管理分野の研修事業の強化が実施され、2005年3月に終了している。

本中間評価の対象は、第2フェーズとして実施中の、「品質・生産性、マーケティング・販売に係るコンサルタント及びコンサルティング事業育成」を目的としたプロジェクトとなる。

対象プロジェクトを評価するにあたっては、CEPPROCAL・スキームのパラグアイでの妥当性・有効性を分析することに加え、本プロジェクトがUIPという民間団体を直接のカウンターパートにしている点及びパラグアイ側の強い要望により協力の3本柱の1つとして「組織強化」が含まれている点を意識した。

また、本対象プロジェクトは2010年2月に終了が予定されているため、本中間評価ではこれまでの実績・実施プロセスの検証を行い、問題点の把握、改善を図るとともに、プロジェクト期間終了後もカウンターパート機関によって事業の持続・発展が図られ、かつ本プロジェクトの上位目標が達成されるよう、残りのプロジェクト期間で何をすべきかを明らかにする。

第2章 評価の方法

2-1 評価項目

プロジェクト開始以降現在までの実績（投入、アウトプット、プロジェクト目標達成見込み等）の確認及び実施プロセス（活動、技術移転方法、実施体制、等）の検証に加え、「JICA事業評価ガイドライン」に示された5項目評価に基づき、下記のような視点により中間評価を実施した。

2-1-1 妥当性（Relevance）

プロジェクトは、受益者のニーズと合致しているのか、パラグアイ及び日本の政策との整合性はあるか、課題解決のための適切な手段と考えられるかを評価する。

2-1-2 有効性（Effectiveness）

プロジェクト実施（投入、アウトプット、活動実績、等）によるプロジェクト目標達成の見込みはどうか、アウトプットはプロジェクト達成に十分かを評価する。

2-1-3 効率性（Efficiency）

プロジェクトの投入（投入の質、量、タイミング、等）とアウトプットを比較し、投入がどのくらい効率的に使われているかを評価する。

2-1-4 インパクト（Impact）

プロジェクト目標達成による上位目標の達成予測、プロジェクト目標と上位目標の関係、実施の結果としてもたらされる直接的、間接的効果（プラス効果とマイナス効果、長期的効果、波及効果）を評価する。

2-1-5 自立発展性（Sustainability）

プロジェクト終了後、プロジェクトにより達成された目標が持続・発展することで、どのように上位目標達成に貢献するか（すると見込まれるか）を評価する。

2-2 情報収集・分析の方法

(1) 情報収集・分析の方法

本中間評価では、関連資料に基づきこれまでの経緯を確認、5項目の評価項目ごとに明らかにすべき事項を検討し、この結果を「収集対象資料リスト」と「質問票」に展開した。質問票は、長期専門家、カウンターパート、コンサルティング先企業の3種類を準備した。

実際の評価にあたっては、各種記録による実績やプロセスの確認に加え、両国のプロジェクト関係者に対する質問票に基づく個別インタビューにより、複数の視点から現状の背後にある要因を探り、可能な限り中立的・客観的な評価を行うように努めた。また、残されたプロジェクト期間において「上位目標－プロジェクト目標」の達成をより確実にするための要素について情報収集を行った。

(2) 評価用PDM

評価の実施にあたっては、2007年2月の運営指導ミッションによって作成されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に、2008年6月に開催された第3回合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）で合意された目標数値変更を反映させたPDM（PDM1）を基に評価にあたった。

第3章 プロジェクト実績と実施プロセス

3-1 実績の検証

3-1-1 投入

(日本側)

日本人長期専門家に関しては、下記のように計画どおりの投入が行われている。

土屋 茂機	リーダー/品質・生産性	2007.1.7～派遣中
中嶋 修	マーケティング・販売	2007.5.13～派遣中
矢口 宏一	業務調整	2007.3.31～派遣中

日本人短期専門家に関しては、組織強化担当の短期専門家と、コンサルタント育成及び公開セミナーを担当する個別分野の短期専門家に分けられる。投入実績は下記のとおりである。

本田 勝士	生産計画・工程管理	2007.8.11～2007.8.27
高橋 広人	組織強化	2007.9.29～2007.10.14 2008.3.1～2008.3.22 2008.8.31～2008.9.28
山本 俊夫	市場調査及び顧客満足	2008.2.14～2008.3.22
市川 明彦	電子商取引	2008.5.31～2008.6.15
植田 浩之	食品工業品質管理	2008.7.12～2008.7.27
山長 昌彦	企業管理	2008.10.1～2008.10.28

なお、組織強化の短期専門家は年間2回派遣が計画されていたが、パラグアイ側からの要請により次回の派遣は2009年9月が予定されている。

日本でのカウンターパート研修については、下記のとおり実施された。

平成19年度 研修名「パラグアイ品質生産性センター強化計画」

実施期間:2007.10.12～2007.11.4

参加者:

Mr. Anibal Giménez	商工省工業次官
Mr. Luis Tavella	パラグアイ工業連盟 (UIP) 副総裁
Ms. Natalie Bordas	パラグアイ品質生産性センター (CEPPROCAL) プロジェクト・マネージャー
Ms. Jacqueline Heilbrunn	CEPPROCALカウンターパート (組織強化)
Ms. Lorena Fernández	CEPPROCALカウンターパート (品質・生産性)
Mr. Carlos Fariña	CEPPROCALカウンターパート (マーケティング・販売)

技術移転に必要な資機材は、車両、パソコン、プリンター、コピー機等、平成19年度に総額4億9,734万8,080グラニーの資機材供与が行われた。

(パラグアイ側)

建物と設備については、UIP旧本部ビルが本プロジェクトのために供与され、今後CEPPROCALを中心とした企業サービスだけのために使用されることが決定されている。

カウンターパートについては、プロジェクトのジェネラル・マネージャーであるUIP副総裁及び「組織強化」、「品質・生産性」、「マーケティング・販売」の3カウンターパートはプロジェクト開始時から変わっていない。CEPPROCALプロジェクトのマネージャーについては、UIP本部移転によりMs. Natalie BordasがUIPの本部常駐となったため、2008年5月にMr. Héctor Gómez de la Fuenteが新たに雇用された。

本プロジェクトでは、「品質・生産性」、「マーケティング・販売」の2つの分野でアスンシオンにおいて8名ずつ計16名、地方部において2分野計4名のコンサルタントを育成することになっている。

	品質・生産性	マーケティング・販売
アスンシオン	8名	8名
地 方	2名	2名

また、外部から希望者を募り、日本人専門家等による講義終了後に選考を行って、準カウンターパートとしてコンサルタント育成対象に含めている。これら準カウンターパートは、個人で研修の初期費用をUIPに支払い、企業でのコンサルティング実習も無給で行っている。準カウンターパートについては、育成途中でやめてしまうことを考慮し、計画以上の人数を採用している。現時点での準カウンターパートの人数は下記のとおりである。

	品質・生産性	マーケティング・販売
アスンシオン	10名	9名
エンカルナシオン	2名	3名

資機材については、日本人専門家により、適切な供与とメンテナンスが行われていることが確認された。

プロジェクト実施に必要な予算については、建物や設備の維持、改修費用をUIPが全額負担しているほか、コンサルタント育成に係る経費も負担しており、特に問題は発生していない。

3-1-2 実績

成果1：CEPPROCALの事業実施能力が強化される

指標1-1) プロジェクト期間中に、研修及びセミナーに参加した企業が10%増加（5%以上の新規参加企業を含む）

プロジェクト期間が終了していないので結論は出せないが、参考までに2007年度と2008年度の状況を比較すると下記のようになっており、研修対象企業数は昨年同時期との比較で5.9%増加し、そのうち、新規企業の占める比率は21.2%である。

	2007.1～ 2007.12	2007.1～ 2007.9	2008.1～ 2008.9	増加率 (同時期比較)
研修対象 企業数	562社	440社	466社 (100.0%)	5.9%
うち、新 規企業数			99社 (21.2%)	

指標1-2) 研修及びセミナーの参加者の65%以上が満足する

研修及びセミナーについては、終了後に参加者にアンケート調査を行い、「講義内容」「資料」「講師」「内容の現地適用性」の4項目について、「非常によい5点」「やや良い4点」「良い3点」「普通2点」「悪い1点」の5段階で内容の評価してもらっている。

評価にあたっては、それぞれの選択肢を選んだ人数と配点を掛け合わせて総合点を算出し、最高点である500点に対する割合を算出し、参加者の満足度を測定している。

参加者満足度は72～98%に分布しており、非常に高い評価を受けていると判断される。

指標1-3) コンサルタントの倫理規定、報酬規定及び業務実施マニュアルが作成され、適用される

コンサルタントの倫理規定の内容については、守秘義務についてUIPとコンサルタントの間で交わされる契約書及びコンサルティング先企業との契約書に既に盛り込まれた。

コンサルタントの報酬規定は未整備であるが、業務分掌は整理されている。

指標1-4) カリキュラム、マニュアル、テキストが作成され、企業に対するコンサルティングと新規コンサルタント育成に使用される

コンサルタント育成のカリキュラム及び使用するテキストは作成済みであり、新規コンサルタント育成に活用されている。

企業コンサルティング用のマニュアルはコンサルタント育成テキストの一部に含まれている。

指標1-5) 広報宣伝活動のための能力の確立（小冊子、ポスター、電話勧誘、等）

広報宣伝活動のための小冊子、ビデオ、ポスター等は整備が進められ、活用されている。

指標1-6) ニーズ調査及びモニタリング調査の定期的実施（年1回）

CEPPROCALの認知度調査とコンサルティングに対するニーズ調査をあわせた調査が、2007年11月に行われており、2008年度については現在調査実施中で結果の取りまとめを待っている状況である。

指標1-7) 年度計画、中期（3年）経営計画の策定能力が確立し、計画がUIPの理事会によって承認される

2007年11月から2010年2月までの業務計画（作業計画）が策定された。プロジェクト終了後の自立発展性を考えた場合、残りのプロジェクト期間で、コンサルティング顧客獲得、サービス

に対する価格設定等についての長期的な戦略を確定する必要がある。

指標1-8) 研修コースの定期的見直し (年1回)

研修コースについては、研修マネージャーを中心に見直しが行われ、週1回行われている作業委員会で検討が行われている。

成果2：CEPPROCALのコンサルティング・サービス能力の改善

指標2-1) 16名の新規コンサルタント育成 (集中研修の修了と、それぞれ3つのモデル企業のコンサルティングの実施)

コンサルタントとしては2つの分野で各10名の育成が進められている。

コンサルティング対象のモデル企業数は、2008年6月の合同調整委員会で、それまでの「半期ごとに2分野それぞれ4社」から「3社」に引き下げることが合意された。実績としては、2007年度は「品質・生産性」「マーケティング・販売」の2分野において上期4社下期4社の合計8社、2008年度上期は各分野3社の計6社に対してコンサルティングが行われており、数としては目標を達成している。

ただし、当初は他社の改善モデルとなるような企業を選定し、これらの企業でのコンサルティング成果をPRすることで、生産性に対する概念を広めることを考えていたが、目標の企業数を確保できているものの、必ずしも他社のモデルとなるような企業を選出できているわけではない。

成果3：コンサルティング・サービスの地方展開

指標3-1) 選択された地方で4名の新規コンサルタントが育成される集中研修の修了と、それぞれ1つのモデル企業のコンサルティングの実施

地方展開の対象としてはイタプア県エンカルナシオン市が選定され、アスンシオンと同様コンサルタントの育成とモデル企業での実習が計画された。

しかし、業務実施を通して、参加者のレベル、モデル企業を探す難しさといった問題が表面化し、2008年6月の合同調整委員会で、目標育成コンサルタント数を「各分野6名、計12名」から、「各分野2名、計4名」に引き下げること、モデル企業数をそれまでの「半期ごとに2分野それぞれ2社」から「1社」に引き下げることが合意された。

実績としては、「品質・生産性」分野2名、「マーケティング・販売」分野3名の計5名の準カウンターパートが選任され、目標とする人数は達成した。また、モデル企業についても、1社から2分野のコンサルティング契約を取り付けたため、延べ企業数としては目標を達成している。

3-2 実施プロセスの検証

3-2-1 プロジェクト活動

(1) 組織能力強化

組織能力強化については、短期専門家がこれまで3回派遣された。

初回 (2007.9.29~2007.10.14) は、短期専門家による組織診断が実施され、組織整備に関する

る報告書が提出された。

2回目（2008.3.1～2008.3.22）には、前回の診断で明らかになった課題の改善状況の確認が行われた。また、中期的経営計画策定とその運用手順を説明、市場分析等に必要な情報収集を指示した。

3回目（2008.8.31～2008.9.28）については、カウンターパートと協働で2010年2月までの業務計画を策定した。

これらの業務の結果、業務計画に加え、規定類等が整備されつつあり、残りのプロジェクト期間内でこの業務計画を実施していくことで、組織体としての形式要件の整備を進めている。

一方、CEPPROCALのパラグアイ初めての生産性センターとして望ましい姿、コンサルティング販売の方法、価格戦略、生産性やマーケティングに関する社会的認識の向上策等、更に検討が必要な事項もあり、早急に残りプロジェクト期間における組織強化の活動内容について関係者間でコンセンサスを形成し、活動内容を決定する必要がある。

(2) コンサルティング事業の確立とコンサルタント育成（アスンシオン）

コンサルタントの育成業務は計画どおり実施され、集中講義及びモデル企業におけるコンサルティング実習を通じて、コンサルタントを育成中である。

ただし、プロジェクト開始前に行われたアンケートでは比較的容易と思われていたコンサルティング対象企業の確保が難航しており、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の目標数を確保するのに精一杯である。コンサルタント育成のための企業数は確保できているものの、他社の「モデル」となるような企業を自由に選定するような状況には至っていない。

要因としては、パラグアイ企業における品質・生産性及びマーケティング・販売の重要性認識の低さ、企業の内部情報開示に関する抵抗感があげられているが、1,000～3,000米ドルというコンサルティング料金も、特に零細企業にとってコンサルティング活用に対する大きな障壁となっている。

(3) コンサルティング事業の地方展開（イタプア県エンカルナシオン市）

業務を実施する過程で、対象地域の参加者の資質からして目標数のコンサルタント育成対象者を集めることが困難であること、アスンシオンに比べ企業がより閉鎖的であること等からモデル企業を確保するのが著しく困難であることが明らかになっている。

現状ではコンサルタント育成対象者が2分野で計5名、モデル企業が1社（2分野とも契約）という状況にあり、CEPPROCAL（アスンシオン）から約370kmという距離にあるエンカルナシオン市への複数回の訪問を含め、相当の投入を行っている割に期待した成果があがっていない。

(4) セミナーの実施

準カウンターパートをコンサルタントとして育成するため、特定分野の短期専門家がパラグアイに来るたびに公開セミナーを行っている。セミナーに関しては、相当数の参加者も集まっており、有料としていることからCEPPROCALの収支にも貢献している。

今のうちから、プロジェクト終了後もセミナーの継続方法等について検討しておく必要がある。

テーマ	講師	受講者数	日時	備考
ムダとり	本田	100名	2007.8.23	
5S	土屋	137名	2007.9.27	
顧客満足	山本	95名	2008.3.14	
顧客満足	山本	169名	2008.3.19	Copalsa社対象
電子商取引	市川	45名	2008.6.11	
食品工業品質管理	植田	40名	2008.7.24	
チーム活動を通じての組織強化	高橋	66名	2008.9.18	
5S	土屋	100名	2008.10.17	COOP Sanc.社対象
企業管理	山長	26名	2008.10.22	

3-2-2 プロジェクトのマネジメント体制

これまで、下記のように3回の合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）が開催されている。

第1回合同調整委員会	2007年7月3日
第2回合同調整委員会	2007年12月6日
第3回合同調整委員会	2008年6月27日

また、プロジェクト開始当初のPDMでは、半年ごとの合同調整委員会では調整の機会として不十分ではないかという理由で、この間に運営委員会（Steering Committee）が計画され、下記のように2回実施された。

第1回運営委員会	2007年3月22日
第2回運営委員会	2007年9月27日

運営委員会については、第2回合同調整委員会において、第3回以降は開催を中止することが合意された。JICA事務所報告のために日本人長期専門家が毎年3月と9月にモニタリングを行っていることに加え、作業委員会が毎週1回開催されており、ここにはCEPPROCAL内のカウンターパート全員、商工省代表、日本人専門家、JICA事務所代表が参加して、業務実施レベルの調整が行われていることから、継続して開催する必要性が少ないためである。

なお、この会議体に加え、マネージャーのHéctor氏と日本人専門家3名は、毎朝ミーティングをもつことで日常的に発生する様々な事項の調整を行っており、関係者間の関係は極めて良好である。

第4章 評価5項目による評価

評価5項目の観点から、「高い」、「比較的高い」、「普通」、「比較的低い」、「低い」の5段階による評価を行った。

4-1 妥当性

妥当性は「高い」ものと評価される。

パラグアイ産業、特に中小企業は、メルコスール（南米南部共同市場）に代表されるラテンアメリカ地域経済自由化の下で厳しい競争にさらされつつある。このような環境下で、品質・生産性、マーケティング・販売能力の向上を図ることは、企業の競争力強化に欠かせない条件である。

パラグアイとしても、企業の92%が従業員100人以下の中小企業であり、85%は従業員10人以下の零細企業であることから、経済政策上のみならず社会政策上も中小企業振興は重要と認識されている。2008年8月に新政権が発足しているが、この重要性は変わらないとされている。日本側のパラグアイに対する国別事業計画上も、重点協力分野の「2：持続的経済開発の開発課題：雇用創出、2-1産業振興」に合致している。

本プロジェクトにおけるコンサルタント育成は、コンサルタント候補に対して講義で知識を移転し、企業でのコンサルティング実習を通してOJT（オンザジョブ・トレーニング）を行う形になっている。同時に、このコンサルティング対象企業で成果をあげて、その成果を産業界に広報することで、品質・生産性、マーケティング・販売についての重要性認識を向上させることをねらっている。パラグアイの企業経営者、特に中小企業経営者に生産性等の重要性認識が低いという現状においては、直接企業で成果をあげてみせるという方法論は極めて現実的である。

本プロジェクトのもう1つの柱であるパラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）自身の組織能力強化については、まず組織能力を診断して課題を明らかにし、その分析に基づき2010年2月までの業務計画が策定されている。組織の形式要件が整ってきた現状を考えると、これからはプロジェクト終了後に向けて戦略等、組織のベクトルを明確にしていく必要がある。現時点までの業務は妥当性があると判断されるものの、残りのプロジェクト期間で何を行っていくかで成果に大きな違いが出るのが予想される。

4-2 有効性

有効性は「高い」ものと評価される。

CEPPROCALにおける研修事業は既に確立しており、本プロジェクトの目標であるコンサルティング事業の確立については、現時点までの投入が日本側、パラグアイ側とも順調に行われ、プロジェクト・スキームの妥当性も高いなか、プロジェクトが順調に進行していけば、十分可能と予測される。実際にまだ模索中でありながらもコンサルティング事業で収益をあげることも可能となっており、経営的にも確立されつつあると考えられる。

本プロジェクトでは、コンサルティング先の満足度をプロジェクト目標確立のひとつの指標としている。これに対し、既往コンサルティング先企業へのアンケート結果は概して企業の高い満足度を示しており、この点ではプロジェクト目標達成の見込みは高いものと思われる。しかし、企業数が限られているうえ、満足度は主観的判断であるため、この指標で目標達成を判断するには限界がある。

一方、一般的に基本的な経営上のデータさえ取られていないパラグアイ企業においては、コンサルティングの成果を定量的・明示的に把握することは難しいことが分かってきており、プロジェクト目標達成の指標については、このような限界を考慮しての判断が必要である。

4-3 効率性

効率性は「比較的高い」ものと評価される。

本プロジェクトを通じ、投入は計画的かつタイミング良く実施されてきており、投入の規模や質も特に問題はない。投入結果として、コンサルタント候補も順調に育成されてきており、コンサルティング先からも彼らの成長は高く評価されている。この点から考えて、本プロジェクトの投入は着実に成果に結びつきつつある。

ただし、プロジェクト開始前に想定していなかった要素として、コンサルティング先を確保するのが相当難しいという状況がある。その結果、アスンシオンではコンサルタント育成対象者、コンサルティング先企業（モデル企業）の目標数を確保したものの、地方展開先として選定されたエンカルナシオンでは、コンサルタント育成対象者、モデル企業ともに目標数の確保が困難であったため、合同調整委員会での合意を経て目標数値自体を引き下げたという経緯がある。

エンカルナシオンでの事業展開にあたっては、「品質・生産性」「マーケティング・販売」両分野の長期専門家が、コンサルタント育成のために週末の金曜日と土曜日、各分野5回にわたる集中講義を行ったが、講義後の面接でコンサルタントの資質を有していると判断された育成候補は2分野合わせて5名しかいなかった。同じ講義内容と選考過程を経て、2分野で計20名を確保できているアスンシオンの状況から考えて、かなり効率が悪いと判断せざるを得ない。また、コンサルタント育成の実習先となるモデル企業確保も難航しており、現時点ではやっと1社（2分野の診断を受注）が確保できているのみであり、ここまでの投入を考えれば効率性が高いとはいえない。

以上のことから、プロジェクト全体で見れば投入は効率的に成果に結びつく形になっているものの、地方展開の効率性には疑問があり、残りのプロジェクト期間で限られた投入資源を最大限に活用するためには、プロジェクト活動の重点の置き方を十分検討する必要がある。

4-4 インパクト

インパクトを評価するには時期尚早と判断される。

プロジェクトの中間段階であり、CEPPROCAL自体の確立を進めている現段階では、本プロジェクトのインパクトを評価するには時期尚早と判断される。

ただし、CEPPROCALがプロジェクト終了後も自律的に機能し、その活動を拡大したとしても、1つの機関が実施できるコンサルティングの数は限られており、パラグアイの産業、特に中小企業に対して与えられるインパクトは限定的であることは、現時点で十分認識されている。しかし解決のための具体的方策についてはいまだ明らかになっておらず、プロジェクト終了後に向け、インパクトを最大化するための方策の検討を鋭意行う必要がある。

そのためには、コンサルティング実施先企業の具体的成果を広く産業界に向けて広報することによって、企業経営者の生産性やマーケティング分野に対する重要性認識を向上させていくことが重要と思われる。また、コンサルティング実施にあたっては、業種や企業規模等の観点から他社の参考になるような企業を選び、具体的そして可能な限り定量的な成果をあげていくことが、産業界にインパクトを与えていくという観点からは非常に重要と考えられる。

本プロジェクトのパラグアイ側、日本側の関係者は、このような課題を既に認識しているが、具体的解決のための方法論についてはまだ模索中である。この課題解決がプロジェクト自体のインパクトを左右すると思われるだけに、プロジェクトの残り期間で解決に向けて努力することが望まれる。

一方、予測していなかった本プロジェクトのプラス効果として、企業経営者がコンサルティング・サービスに対してもっているマイナス・イメージを改善する可能性が指摘されている。パラグアイの経営者のなかには、コンサルティングは「多量の情報を集めて報告書を作成して置いていくが、実質的には役に立たない」、あるいは「理論的なことに終始し実践的でない」ものであるというマイナス・イメージがあるが、CEPPROCALの提供する「具体的で実践的」なコンサルティングがこのイメージを変える可能性をもっている。イメージの話であり効果を測ることは難しいかもしれないが、コンサルティング自体に対するイメージを変えることができれば、長期的にみれば産業の高度化に資するものと思われる。

4-5 自立発展性

自立発展性は「比較的高い」と評価される。

CEPPROCALの組織については、プロジェクトのジェネラル・マネージャーを努めるパラグアイ工業連盟（UIP）副総裁及び「組織強化」「品質・生産性」「マーケティング・販売」3分野のカウンターパートがプロジェクト開始当初から固定されているのに加え、2008年5月からはCEPPROCAL常駐のプロジェクト・マネージャーが雇用され、残りのプロジェクト期間で追求されるべき組織強化の基盤は整えられたと評価される。また、コンサルティング事業の収益性を確保する様々な方策が試行されており、経営的な持続性も確保される見込みである。

この結果、本プロジェクトによって確立されるべきCEPPROCALの自立性は確保される可能性が高いと思われる。これからの課題は、本プロジェクトの上位目標である「パラグアイ国の産業、特に中小企業が強化される」ことに向けて、プロジェクトの発展性をどのようにして確立していくかである。

コンサルティング対象企業を確保することが、コンサルティング事業の存続のみならず、コンサルタント育成のためのOJTには欠かせない要件であることは間違いない。この点については、CEPPROCAL関係者の努力により、アスンシオンにおいては、現在の活動内容に必要な企業数を確保できるようになりつつあり、これがCEPPROCALの自立性確保に重要な役割を果たすことは疑いない事実である。

その際、CEPPROCALがコンサルティングを実施できる限られた企業の成果を、産業界へのインパクトに結びつけていくためには、単に組織存続のための企業数を確保するだけでは不十分である。特に、業種別・規模別に他社の模範となるような企業を確保し、そこで具体的成果を出していきけるような状況をつくりあげていくこと、その成果を普及することで経営者の意識改革を行っていくメカニズムを確立することが必要である。

しかしながら、特に零細な企業に対し、コンサルティングを普及させていくためには、現状の比較的高額なコンサルティング料金は、障壁となる可能性がある。プロジェクト終了後に向けてコンサルティング料金の引き下げ、若しくはより廉価なコンサルティング商品の開発等を実現しなければ、コンサルタントを受け入れる企業数が増加せず、結果的にCEPPROCALの発展のみならず、コンサルティングの普及という政策そのものについても自立発展性が阻害されるおそれがある。

第5章 結論と提言

5-1 結論

本プロジェクトはメルコスール（南米南部共同市場）に代表される地域経済自由化の下で、パラグアイの産業、特に中小企業が競争力を強化していくことが、生き残りそして経済発展のために不可欠という点からして極めて重要なプロジェクトである。

講義形式で知識を伝達したあとで、実際の企業におけるコンサルティングの実践を通じてOJT（オンザジョブ・トレーニング）を行うというコンサルタント育成スキームも、その実効性をパラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）関係者のみならずコンサルティング先企業からも高く評価されている。

本プロジェクトで確立をめざしているCEPPROCALの組織体制についても、規定等の形式要件の整備が進んでいることに加え、パラグアイ側のカウンターパート体制も強化され、かつ安定してきている。

今後に向けて考えていかなければならないのは、コンサルタントを育成しながら企業でのコンサルティング実績を積み重ねていくという地道な進め方は、成果を確実に達成するという意味での妥当性、有効性はあるものの、直接に裨益する企業が限られており、手法としての限界ももっていることである。本プロジェクトの限られた経営資源を最大限に生かしつつ、限られた数の個別企業の成果をもって、産業界、特に中小企業に向けてインパクトを与えていく仕組みを構築する必要がある。

5-2 提言

5-2-1 組織強化に関するコンセンサスづくり

CEPPROCALの組織強化活動については、2010年2月のプロジェクト終了時までの業務計画が策定された。今後ここに明らかにされた作業を行っていくことで、組織内の各種制度等が整備されていくことが期待されている。

しかし、一方では組織のイメージづくり、コンサルティング事業の販売力強化、人材育成等々について、取り組まなければならないという声もあり、「組織強化」が意味する内容についても、日本側とパラグアイ側の間で完全にコンセンサスがとれているわけではない。

限られた経営資源を有効に活用するためにも、「CEPPROCALにおける組織強化」が何を意味するのかについて、関係者間で十分話し合ったうえでコンセンサスを形成し、次のステップに向けて課題と活動を明らかにすべきである。

5-2-2 零細及び小企業へのコンサルティング・サービス提供可能性の検討

パラグアイの産業においては、従業員100人以下の中小企業が92%を占めており、特に従業員10人以下の零細企業だけで85%を占めている。本プロジェクトの上位目標に示されるように、この中小企業の競争力を強化することはパラグアイにとって非常に重要である。

一方、本プロジェクトにおいては、コンサルティング料金が1,000～3,000米ドルと零細企業にとっては高価であることもあり、これらの企業に対する直接裨益効果は限られている。

産業界の構造を考えた場合、零細企業及び小企業に対してコンサルティングを行うことで産業界全体の底上げを図ることは重要である。

この点を考慮した場合、廉価なコンサルティング商品の開発や、国や援助機関による財政支援の可能性を含め、これらの企業に対するコンサルティング・サービスの提供可能性を検討する意義は高い。

本プロジェクトの終了時を目標に、零細・小企業へのサービス提供の可能性及び具体的なツールについて、商工省等の関係機関とともに真剣に検討し、その骨格を固めるよう努めるべきである。

5-2-3 生産性向上についての啓発活動

個別企業のコンサルティング成果を事例として社会に広め、直接コンサルティングを受けていない経営者に対してこそ重要性認識を喚起するための活動を継続し強化する必要がある。これは、CEPPROCALのコンサルティング受注の継続性を確保する基礎ともなり、したがって長期的、発展的に裨益者を増やすことにもつながる。

また、中小企業の経営者の生産性や品質についての重要性認識を高めるには、パラグアイの消費者自身が、企業の提供する商品やサービスについて厳しい目を持ち、企業経営者にプレッシャーをかけられるようになることも重要である。

こうした社会啓発的な活動については、パラグアイ工業連盟（UIP）本体や商工省等との連携の下に、長期的視野に基づいて継続することが必要である。

5-3 PDMの改訂

5-3-1 モデル企業の数等

本プロジェクト開始当初においては、CEPPROCALとしては、モデル企業は容易に選定できると考えていたが、実際にはコンサルティングに応募する企業が期待に比べ少なかった。CEPPROCALとしてもモデル企業の確保に最大限の努力を行ったが、結果として、当初のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）で設定した数の確保は困難である。

当初のPDMで規定されたモデル企業の確保は重要であるものの、これに本プロジェクトリソースを更に投入することは本プロジェクトの効率性を下げるとの判断から、2008年6月27日に開催された第3回合同調整委員会において、本問題について議論した結果、PDMの変更・修正について合意され、モデル企業の数や面談を行う企業数について縮小することになった。

5-3-2 地方展開

さらに、本プロジェクトにおいて、コンサルティング・サービスの地方展開（イタプア県エンカルナシオン市）に関する事業は、CEPPROCALの組織強化、コンサルティング・サービス能力強化と並ぶ3本柱の1つとなっている。

しかし、商工省の協力を得てCEPPROCALがモデル企業発掘に向けて努力したものの、エンカルナシオンにおいてコンサルティング契約に至ったのは1社のみである。

地方展開がこのように困難な状況であることにかんがみ、PDM達成のために今後もイタプア県エンカルナシオン市での活動にリソースを割くのは、プロジェクトの効率性を損なう可能性があることから、地方展開についての活動内容を見直し、必要ならPDMの変更も含め、関係者間での必要な議論を要請することとしたい。

ただし、既に選定されたコンサルタント育成対象者及びモデル企業についての今後の対応につ

いては、安易に切り捨ては行わないよう慎重な対応が必要である。

付 属 資 料

1. インタビュー対象者リスト
2. 中間評価：実績一覧
 - 添付資料 1. 供与資機材リスト
 - 添付資料 2. カウンターパート
 - 添付資料 3. 研修セミナーの満足度
 - 添付資料 4. 研修セミナーの実績
 - 添付資料 5. 作業委員会での研修見直し用資料
 - 添付資料 6. 認知度
 - 添付資料 7. コンサルタント育成対象者募集
 - 添付資料 8. コンサルタント育成集中講義カリキュラム
 - 添付資料 9. コンサルタント育成集中講義実績
 - 添付資料 10. コンサルティング実績
 - 添付資料 11. 業務計画
 - 添付資料 12. MISION VISION
 - 添付資料 13. 組織図
 - 添付資料 14. コンサルティング料計算
 - 添付資料 15. 事業収支
 - 添付資料 16. 宣伝広告
3. 合同調整委員会（JCC）資料
4. 調査結果一覧（評価グリッド）
5. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）
6. 協議議事録（M/M）

1. インタビュー対象者リスト

- (1) 商工省 (Ministerio de Industria y Comercio : MIC)
Lic. Walter Bogarín 工業次官
Msc. Ada Lezcano 中小企業総合支援センター/パラグアイ品質生産性
センター (CEPPROCAL) プロジェクト・コーディネー
ター
- (2) パラグアイ工業連盟 (Union Industrial Paraguaya : UIP)
Lic. Gustavo Volpe 総 裁
Arq. Luis R. Tavella 副総裁/CEPPROCAL ジェネラル・マネージャー
M.A.E. Héctor Gomez de la Fuente CEPPROCAL マネージャー
Lic. Jacqueline Heilbrunn CEPPROCAL カウンターパート (組織強化)
Lic. Lorena Fernandez CEPPROCAL カウンターパート (品質・生産性)
Lic. Carlos Farina CEPPROCAL カウンターパート (マーケティング・販
売)
Lic. Estela Gonzalez UIP コンサルタント/コンサルタント育成コース講師
- (3) CEPPROCAL 準カウンターパート (UIP 外部のコンサルタント育成対象者)
Srta. Viviana Saldiva 準カウンターパート (マーケティング)
Lic. Monica Acevedo 準カウンターパート (生産性)
Lic. Sara Acosta 準カウンターパート (生産性)
Lic. Jorge Velazquez 準カウンターパート (生産性)
Lic. Fatima Morinigo 準カウンターパート (マーケティング)
- (4) Achón 社
Lic. Alice Achon Gerente de Administracion y ventas
Lic. Veronica Achon Asistente de Ventas
Ing. Jesus Achon Jefe de produccion y Post ventas
- (5) Agrofield 社
Ing. José A. Lima Gerente de Logistica
- (6) 在パラグアイ共和国日本国大使館
渡部 和男 特命全権大使
宍戸 孝志 二等書記官
- (7) JICA パラグアイ事務所
桜井 英充 所 長
岩谷 寛 次 長
佐久田 朝親 業務第 1 班班長
高倉 潤 所 員
- (8) CEPPROCAL プロジェクト日本人長期専門家
土屋 茂機 リーダー/品質・生産性
中嶋 修 マーケティング・販売
矢口 宏一 業務調整

2. 中間評価：実績一覧

パラグアイ品質生産性センター 中間評価：実績一覧

CEPPROCAL確立の指標

コンサルティングの成果として、25%以上のモデル企業において改善が達成又は期待されている	- 一般的に基本的な経営上のデータさえ取られていないパラグアイ企業においては、コンサルティングの成果を定量的・明示的に把握することが困難であり、コンサルティングのなかでデータを取ることから指導している状況。 - 「改善が達成又は期待される」という状況が明確に定義されていないが、定量的データが取りにくい状況で、本プロジェクトでは、コンサルティング先の満足度をプロジェクト目標確立の1つの指標として取っている。
CEPPROCALのコンサルティングサービスを受けた企業の65%以上がサービスに満足しているか	- 既往コンサルティング先企業11社へのアンケート結果では、企業による満足度評価が100点満点中、72点から100点という結果になっており、企業の満足度は概して高い。
CEPPROCALのコンサルティングを受けた地方企業の50%以上がサービスに満足しているか	- 地方企業のコンサルティングはこれから実施するが、対象が1社（2分野で契約）なので評価は困難。

投入（日本国側）

日本人長期専門家	- 土屋茂機 リーダー／品質・生産性 2007.1.7～派遣中 - 中嶋 修 マーケティング・販売 2007.5.13～派遣中 - 矢口宏一 業務調整 2007.3.31～派遣中
日本人短期専門家	- 本田勝士 生産計画・工程管理 2007.8.11～2007.8.27 - 高橋広人 組織強化 第1回2007.9.29～2007.10.14、第2回2008.3.1～2008.3.22、第3回2008.8.31～2008.9.28 - 山本俊夫 市場調査及び顧客満足 2008.2.14～2008.3.22 - 市川明彦 電子商取引 2008.5.31～2008.6.15 - 植田浩之 食品工業品質管理 2008.7.12～2008.7.27 - 山長昌彦 企業管理 2008.10.1～2008.10.28
日本でのカウンターパート研修	平成19年度 研修名「パラグアイ品質生産性センター強化計画」 2007.10.12～2007.11.4 Mr. Anibal Giménez 商工省工業次官 Mr. Luis Favella パラグアイ工業連盟 (UIP) 副総裁 Ms. Natalie Bordas CEPPROCALプロジェクト・マネージャー Ms. Jacqueline Heilbrunn CEPPROCALカウンターパート（組織強化） Ms. Lorena Fernández CEPPROCALカウンターパート（品質・生産性） Mr. Carlos Fariña CEPPROCALカウンターパート（マーケティング・販売）
資機材の供与	- 車両、パソコン、プリンター、コピー機等、平成19年度で総額4億9,734万8,080グアラニーの資機材を供与（添付資料1）
ローカルコスト負担	- 予算執行実績1億808万7,000円（2008/9月上旬）、プロジェクト期間総額2億288万2,000円

投入（パラグアイ国側）

建物と設備の供与	- 旧UIP本部ビルを、CEPPROCAL事業を中心とした企業サービスに使用することを決定、順次使用スペースの拡大、研修スペースの回収等をUIP負担で実施中。建物改修費：約2億グアラニー（2008年9月現在の支出）
カウンターパートの配置	- プロジェクトのジェネラル・マネージャーであるUIP副総裁及び「組織強化」、「品質・生産性」、「マーケティング・販売」の3カウunterパートはプロジェクト開始時から変わっていない。CEPPROCALプロジェクトのマネージャーについては、UIP本部移転により Ms. Natalie BordasがUIPの本部常駐となったため、2008年5月にMr. Héctor Gómez de la Fuenteが新たに雇用された。（添付資料2）
資機材の供与とメンテナン	- 適切な供与とメンテナン
プロジェクト実施に必要な予算供与	- 「CEPPROCALの組織強化」取支」の項参照

セミナー事業

<p>プロジェクト期間中に、研修及びセミナーに参加した企業が10%増加(5%以上の新規参加企業を含む)</p>	<p>- 現時点での受講企業数は下記のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="316 629 491 1541"> <thead> <tr> <th></th> <th>2007.1～ 2007.12</th> <th>2007.4～ 2007.9</th> <th>2008.4～ 2008.9</th> <th>増加率 (同時期の比較)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>研修対象企業数</td> <td>562社</td> <td>440社</td> <td>466社 (100.0%)</td> <td>5.9%</td> </tr> <tr> <td>うち、新規企業</td> <td></td> <td></td> <td>99社 (21.2%)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					2007.1～ 2007.12	2007.4～ 2007.9	2008.4～ 2008.9	増加率 (同時期の比較)	研修対象企業数	562社	440社	466社 (100.0%)	5.9%	うち、新規企業			99社 (21.2%)																																				
	2007.1～ 2007.12	2007.4～ 2007.9	2008.4～ 2008.9	増加率 (同時期の比較)																																																		
研修対象企業数	562社	440社	466社 (100.0%)	5.9%																																																		
うち、新規企業			99社 (21.2%)																																																			
<p>研修及びセミナーの参加者の65%以上が満足する</p>	<p>- 終了後の参加者アンケート調査で、「講義内容」「資料」「講師」「内容の実地適用性」の4項目について、それぞれ「非常に良い、5点」「やや良い、4点」「良い、3点」「普通、2点」「悪い、1点」の5段階で内容を評価してもらっている。(添付資料3)</p> <p>- 全体の結果を分析したような表は存在しないが、一覧表で見ると、参加者満足度は72～98%に分布しており、非常に高い評価を受けている。</p>																																																					
<p>セミナーの実施</p>	<p>- 長期専門家、短期専門家によるセミナーの実績は以下のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="635 600 933 1541"> <thead> <tr> <th>テーマ</th> <th>講師</th> <th>受講者数</th> <th>日時</th> <th>備考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ムダとり</td> <td>本田</td> <td>100名</td> <td>2007/8/23</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5S</td> <td>土屋</td> <td>137名</td> <td>2007/9/27</td> <td></td> </tr> <tr> <td>顧客満足</td> <td>山本</td> <td>95名</td> <td>2008/3/14</td> <td></td> </tr> <tr> <td>顧客満足</td> <td>山本</td> <td>169名</td> <td>2008/3/19</td> <td>Copalsa社対象</td> </tr> <tr> <td>電子商取引</td> <td>市川</td> <td>45名</td> <td>2008/6/11</td> <td></td> </tr> <tr> <td>食品工業品質管理</td> <td>植田</td> <td>40名</td> <td>2008/7/24</td> <td></td> </tr> <tr> <td>チーム活動を通じての組織強化</td> <td>高橋</td> <td>66名</td> <td>2008/9/18</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5S</td> <td>土屋</td> <td>100名</td> <td>2008/10/17</td> <td>Coop Sanc.社対象</td> </tr> <tr> <td>企業管理</td> <td>山長</td> <td>26名</td> <td>2008/10/22</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				テーマ	講師	受講者数	日時	備考	ムダとり	本田	100名	2007/8/23		5S	土屋	137名	2007/9/27		顧客満足	山本	95名	2008/3/14		顧客満足	山本	169名	2008/3/19	Copalsa社対象	電子商取引	市川	45名	2008/6/11		食品工業品質管理	植田	40名	2008/7/24		チーム活動を通じての組織強化	高橋	66名	2008/9/18		5S	土屋	100名	2008/10/17	Coop Sanc.社対象	企業管理	山長	26名	2008/10/22	
テーマ	講師	受講者数	日時	備考																																																		
ムダとり	本田	100名	2007/8/23																																																			
5S	土屋	137名	2007/9/27																																																			
顧客満足	山本	95名	2008/3/14																																																			
顧客満足	山本	169名	2008/3/19	Copalsa社対象																																																		
電子商取引	市川	45名	2008/6/11																																																			
食品工業品質管理	植田	40名	2008/7/24																																																			
チーム活動を通じての組織強化	高橋	66名	2008/9/18																																																			
5S	土屋	100名	2008/10/17	Coop Sanc.社対象																																																		
企業管理	山長	26名	2008/10/22																																																			
<p>研修コースの定期的見直し(年1回)</p>	<p>- CEPRROCAL全体での研修、セミナー実績は以下のとおり。(添付資料4)</p> <table border="1" data-bbox="991 880 1201 1541"> <thead> <tr> <th></th> <th>2007年1月～12月</th> <th>2008年1月～9月末</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>公開講座</td> <td>79回</td> <td>72回</td> </tr> <tr> <td>企業内講座</td> <td>14回</td> <td>11回</td> </tr> <tr> <td>公開セミナー</td> <td>6回</td> <td>3回</td> </tr> <tr> <td>企業内セミナー</td> <td>2回</td> <td>4回</td> </tr> <tr> <td>合計回数</td> <td>101回</td> <td>90回</td> </tr> <tr> <td>合計参加者数</td> <td>2,154人</td> <td>2,113人</td> </tr> </tbody> </table> <p>- 作業委員会で定期的に議論(添付資料5)</p>					2007年1月～12月	2008年1月～9月末	公開講座	79回	72回	企業内講座	14回	11回	公開セミナー	6回	3回	企業内セミナー	2回	4回	合計回数	101回	90回	合計参加者数	2,154人	2,113人																													
	2007年1月～12月	2008年1月～9月末																																																				
公開講座	79回	72回																																																				
企業内講座	14回	11回																																																				
公開セミナー	6回	3回																																																				
企業内セミナー	2回	4回																																																				
合計回数	101回	90回																																																				
合計参加者数	2,154人	2,113人																																																				

コンサルテイング事業・コンサルタント育成事業

コンサルテイング事業・コンサルタント育成事業	<ul style="list-style-type: none"> - 認知度調査の中にニーズ調査が含まれている。(添付資料6) - コンサルタント育成対象者募集 (添付資料7) - コンサルタント育成状況は以下のとおり。 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">品質・生産性分野</th> <th colspan="2">マーケティング・販売分野</th> <th rowspan="2">計</th> </tr> <tr> <th>C/P</th> <th>準C/P</th> <th>C/P</th> <th>準C/P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>アスシンシオン</td> <td>1名</td> <td>10名</td> <td>1名</td> <td>9名</td> <td>21名</td> </tr> <tr> <td>エンカルナシオン</td> <td>—</td> <td>2名</td> <td>—</td> <td>3名</td> <td>5名</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>1名</td> <td>12名</td> <td>1名</td> <td>12名</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>C/P (カウンタパート) とは、UIP職員でコンサルタント育成対象者、準C/PとはUIP外部の人材のコンサルタント育成対象者である。</p> <ul style="list-style-type: none"> - コンサルタント育成に関する集中講義のカリキュラム作成済み (添付資料8) - コンサルタント育成に関するテキスト作成済み - コンサルテイング実施マニュアルはテキストの一部に含まれる - 集中講義の科目・時間数 (添付資料9) <ul style="list-style-type: none"> アスシンシオン： <ul style="list-style-type: none"> 品質・生産性 <ul style="list-style-type: none"> 長期専門家による講義：計68時間、短期専門家による講義：計30時間 マーケティング・販売 <ul style="list-style-type: none"> 長期専門家による講義：計54時間、短期専門家による講義：計65時間 エンカルナシオン： <ul style="list-style-type: none"> 品質・生産性 <ul style="list-style-type: none"> 長期専門家による講義：計68時間、短期専門家による講義：計30時間 マーケティング・販売 <ul style="list-style-type: none"> 長期専門家による講義：計54時間、短期専門家による講義：計65時間 - モデル企業に対するコンサルテイング実績 (添付資料10) 		品質・生産性分野		マーケティング・販売分野		計	C/P	準C/P	C/P	準C/P	アスシンシオン	1名	10名	1名	9名	21名	エンカルナシオン	—	2名	—	3名	5名	計	1名	12名	1名	12名	
	品質・生産性分野		マーケティング・販売分野		計																								
	C/P	準C/P	C/P	準C/P																									
アスシンシオン	1名	10名	1名	9名	21名																								
エンカルナシオン	—	2名	—	3名	5名																								
計	1名	12名	1名	12名																									

CEPPOCALの組織強化

組織強化活動

- 短期専門家3回派遣：
 - 第1回目 (2007.9.29～2007.10.14) 組織診断の実施、報告書の提出
 - 第2回目 (2008.3.1～2008.3.22) 課題の改善状況の確認。中期的経営計画策定とその運用手順の説明。市場分析等に必要な情報収集指示
 - 第3回目 (2008.8.31～2008.9.28) カウンターパートと協働で2007/11～2010/2の業務計画を策定
- 2007/11～2010/2の業務計画を策定済み (添付資料11)
- コンサルタントとUIPの倫理規定については、日本国側とパラグアイ国側の理解が異なっており、守秘義務関連の事項については既にコンサルタントとUIPの契約書、企業とのコンサルテーション契約書に記載済み。コンサルタント心得の部分は特に作成されていない。
- 給与規定は未整備
- 組織のミッションとビジョン、価値基準整備済み (添付資料12)
- CEPPOCALの組織図整備済み (添付資料13)
- 業務分掌 (組織と機能マニュアル) 作成済み
- 各種広報活動資料整備済み
- 年度予算策定済み
- コンサルティング料金の算出式 (添付資料14)
- 企業とのコンサルテーション契約書作成済み
- コンサルタントとUIPの間の誓約書 (守秘義務等) 作成済み
- 研修及びセミナー参加者への満足度調査票作成済み (添付資料3)
- コンサルティング先企業の満足度調査票作成済み

CEPPOCAL事業別収支 (添付資料15)

研究事業	(単位：グアラニー)	
	2007年度	2008年1～9月
収入	309,837,540	222,532,615
変動費	140,218,271	87,717,577
利益	169,619,269	134,815,038
コンサルテイング事業	90,657,163	168,376,115
収入	14,802,503	75,508,483
変動費	75,854,660	92,867,632
利益	174,804,197	217,996,709
固定費合計	440,347,390	719,438,974
収入合計	336,254,105	516,595,936
固定費+変動費	104,093,285	202,843,038

- それぞれの事業収支の変動費には、インストラクター等の外部人件費、教材等の費用、交通費等を含む
- 固定費には、UIP職員人件費、建物維持費等を含む。CEPPOCALはUIPの一部門であるため費用項目の明確な区分は困難である
- 3人のカウンターパート (組織強化、品質・生産性、マーケティング・販売) はUIP職員であるため、その人件費は固定費の方に含まれる
- 額は小さいが、UIPの事業にはISOコンサルテイング事業、LATISというウルクグアイからの援助による研修事業があるため、収入合計、変動費合計は、研修事業とコンサルテイング事業の収支の合算にはならない

CEPPROCALの認知度	<ul style="list-style-type: none"> - 2007/10～11、第1回CEPPROCAL認知度調査（コンサルティングニーズ調査を含む）実施（添付資料6）CEPPROCALを知らない239社（90.5%）、名前は知っている23社（8.7%）、提供するサービスを知っている2社（0.8%）：計264社 - 2008/10～11、第2回CEPPROCAL認知度調査（コンサルティングニーズ調査を含む）実施中。結果待ち。
広報宣伝活動	<ul style="list-style-type: none"> - 下記の資料等が作成済み。すべてに商工省、JICA、UIPのロゴマークが入っている。 CEPPROCALペーパーフォルダー（研修等で資料を挟んで配布するためのフォルダー） CEPPROCAL名刺 CEPPROCAL封筒 CEPPROCAL用箋 CEPPROCAL封筒 CEPPROCAL紹介用パンフレット CEPPROCALホームページ CEPPROCALポスター - マスコミ等を含む広報活動一覧（添付資料16）
プロジェクト関係者間調整、意志決定、モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> - 合同調整委員会(Joint Coordination Committee：JCC) 3回開催 第1回合同調整委員会 2007年7月3日 第2回合同調整委員会 2007年12月6日 第3回合同調整委員会 2008年6月27日 - 運営委員会(Steering Committee) 2回開催。（第2回合同調整委員会において、第3回以降は開催を中止することに合意） 第1回運営委員会 2007年3月22日 第2回運営委員会 2007年9月27日 - 作業委員会：毎週火曜14:30～16:00、カウンタート全員、長期専門家3名、商工省代表1名、JICA事務所職員 - 毎朝の打合せ：毎朝1時間程度、CEPPROCALマネージャーHector氏、長期専門家3名

添付資料 1. 供与資機材リスト

パラグアイ品質生産性センター強化計画

平成19年度機材供与リスト

No.	年度	購入月日	機材名	メーカー、モデル等	金額 (US\$)	数量	合計 (US\$)	価格 (Gs.)
1	2007	3/22/07	コピー機 (ソーター付き)	Canon IR3045 con ADF y Finisher(Sorter)	7,770.00	1	7,770.00	38,461,500
2	2007	3/22/07	コピー機	Canon IR2016	1,435.00	3	4,305.00	21,309,750
3	2007	3/21/07	パソコン及びソフトウェア (デスクトップ型)	PC HP Compaq DC5100, software Office 2007	1,290.00	12	15,480.00	76,626,000
4	2007	3/21/07	パソコン及びソフトウェア (ノートブック型)	HP Notebook NX-6230, software Office 2007	1,620.00	6	12,960.00	64,152,000
5	2007	3/21/07	パソコン及びソフトウェア (ノートブック型)	HP Notebook NX-6230, software Office 2007	2,430.00	4	9,723.00	48,128,850
6	2007	4/13/07	プロジェクター (大)	INTL Powerlight 76C, Luminosidad 2000	810.00	2	1,620.00	7,866,720
7	2007	3/27/07	プロジェクター	Epson Powerlight S4 Luminosidad 1800	710.00	4	2,840.00	14,058,000
8	2007	3/27/07	スクリーン (移動式)	con Tripode de 1.8m×1.8m	225.00	2	450.00	2,227,500
9	2007	3/27/07	スクリーン (固定)	con Tripode de 1.8m×1.8m	150.00	1	150.00	742,500
10	2007	3/13/07	ホワイトボード	(1m×1.5m)		1		472,000
11	2007	3/13/07	ホワイトボード (大)	(1m×2m)		5		2,710,000
12	2007	3/21/07	インクジェットプリンター	HP-D1360	43.00	5	215.00	1,064,250
13	2007	3/21/07	レーザープリンター	HP-1320	440.00	3	1,320.00	6,534,000
14	2007	6/29/07	ポータブルプリンター	HP Deskjet 460cb	310.00	2	620.00	3,067,760
15	2007	3/29/07	パソコンソフト	MS Project Estandar Ver.español.	455.00	13	5,915.00	29,279,250
16	2007		車輛	NISSAN PATROL	36,000.00	1	36,000.00	180,648,000
合計								497,348,080

供与総額 Gs.497,348,080

プロジェクト関係者、カウンターパート配置表

パラグアイ品質・生産性センター強化計画

氏名	プロジェクトの役割	役職	配 置 状 況 (2007年1月～2008年10月末現在)												摘 要					
			2007年						2008年											
			1	3	6	9	12	1	3	6	9	12								
Luis Tavella	ジェネラル・マネージャー	工業連盟副総裁																		
Héctor Gómez de la Fuente	マネージャー	工業連盟職員																		
Nathalie Bordas	マネージャー	工業連盟職員																		
Jacqueline Margaret Heirbrunn Bailey	組織強化分野担当	工業連盟職員																		
Lorena Verónica Fernández	品質・生産性分野担当	工業連盟職員																		
Carlos René Farfía González	販売・マーケティング分野担当	工業連盟職員																		
Johnny Ojeda	ディレクター	商工省副大臣																		
Geraldo von Glassenapp	ディレクター	商工省副大臣																		大臣就任期間 8月15日から10月29日
Jose Aníbal Giménez Kullak	ディレクター	商工省副大臣																		大臣就任期間 2007年10月5日から2008年3月27日
Leopoldo Ostertag	コーディネーター	商工省副大臣官房																		
Maria Ada Lezcano Roman	コーディネーター	商工省中小企業総合支援センター長 商工省中小企業総合支援センター職員																		