

**ドミニカ共和国
貿易投資促進人材育成センター
強化プロジェクト
第1次事前調査報告書**

平成19年9月
(2007年)

**独立行政法人国際協力機構
経済開発部**

経済

JR

07-115

**ドミニカ共和国
貿易投資促進人材育成センター
強化プロジェクト
第1次事前調査報告書**

平成19年9月
(2007年)

**独立行政法人国際協力機構
経済開発部**

序 文

日本国政府は、ドミニカ共和国政府の要請に基づき、ドミニカ共和国貿易投資促進センター（CEI-RD）における貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構がこのプロジェクトを実施することとなりました。

当機構は2007年9月2日から9月15日にわたり、経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム長、木下康光を団長とし、調査団を現地に派遣しました。

調査団は、本件の背景や現状を確認するとともにドミニカ共和国政府の意向を確認し、関係者との協議結果を踏まえ、その結果をM/Mにて署名しました。

この報告書が本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成19年9月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 佐々木 弘世

目 次

序 文
目 次
写 真

第1章 調査の概要	1
1. 調査の目的	1
2. 団員構成	1
3. 調査日程	2
4. 主要面談者	2
5. 調査範囲及び調査内容	4
第2章 ドミニカの輸出投資の現状と問題点	5
1. ドミニカの輸出投資の現状と課題	5
第3章 輸出投資振興/人材育成機関の現状と課題	8
1. ドミニカ貿易投資促進センター (CEI-RD)	8
2. 国家競争力強化審議会 (CNC)	9
3. 商工省 (SEIC)	10
4. 農業省	11
5. 職業訓練技術庁 (INFOTEP)	12
6. サントドミンゴ商工会議所 (CCPSD)	13
7. 輸出業者連盟 (ADOEXPO)	14
8. 高等教育科学技術省 (SEESCYT)	15
9. 輸出民間企業	15
第4章 プロジェクト形成・実施に係る諸考察	19
1. プロジェクトの計画について (オリジナル要請内容)	19
2. 他ドナーの動向と関連する活動概要	21
3. ワークショップ調査結果	21
4. プロジェクトの妥当性に係る視点	23
5. プロジェクトの効率性に係る視点	25
6. プロジェクトの有効性に係る視点	26
7. プロジェクトのインパクトに係る視点	26
8. プロジェクトの自立発展性に係る視点	26
9. ドミニカの思惑 (Institute化について)	28

第5章 結 論	30
1．無償資金協力との関係	30
2．技術協力プロジェクトの今後の組み方	30
付属資料	
1．ミニッツ（M/M）	35
2．ドミニカ共和国貿易投資データ	60

写 真



新センター建設現場



新センター建設現場



新センター建設現場



CEI-RD協議



企業訪問



企業訪問



PCMワークショップ



企業訪問



CEI-RDミニッツ協議



ミニッツ署名

第1章 調査の概要

1. 調査の目的

(1) 調査実施の背景

ドミニカ共和国（以下、「ドミニカ」と記す）では「国家競争力向上計画」の下、輸出文化（輸出マインド）と外国直接投資（外国企業誘致）の振興を通じて競争力の向上と発展をめざしている。係る状況下、貿易・投資分野の人材育成を目的として、ドミニカ貿易投資促進センター（CEI-RD）の一部として日本の無償資金協力により、貿易投資促進人材育成センター（以下、「新センター」と記す）を建設中である。本件事前調査は、新センターが有する計画である機能、すなわち研修、技術支援・情報提供、展示・イベントの業務の実施能力向上を目的として採択された技術協力プロジェクトに関して、協力実施にあたって必要な情報の収集及びプロジェクトの内容について検討を行うことを目的として実施された。

(2) 調査の目的

- 1) ドミニカの貿易・投資振興戦略の全体像について把握する。
- 2) CEI-RDの組織体制、機能の現状を調査するとともに、組織の将来構想について確認する。
- 3) 他の貿易・投資振興/人材育成機関の機能と現状を調査する。
- 4) 技術協力プロジェクトの内容について検討を行う。

2. 団員構成

氏名	分野	所属
木下 康光	団長/総括	独立行政法人国際協力機構 経済開発部 第一グループ 貿易・投資・観光チーム長
若林 寛之	貿易研修/ 輸出投資振興	財団法人 国際貿易投資研究所 専務理事
十津川 淳	評価分析	佐野総合企画株式会社 主任研究員
武尾 昭秀	協力計画	独立行政法人国際協力機構 経済開発部 第一グループ 貿易・投資・観光チーム

3. 調査日程

ドミニカ共和国貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクト事前調査 調査団 日程表			
日数	月日	予 定	内 容
1	8月19日 (日)	<コンサルタント> 移動;成田→ニューヨーク	JL008 19:35日本発 19:05ニューヨーク着
2	20日 (月)	移動;ニューヨーク→サントドミンゴ	AA635 12:00ニューヨーク発 15:45サントドミンゴ着
3	21日 (火)	JICA事務所訪問、CEI-RD訪問	
~	~	国家競争力強化審議会(CNC)、商工省(SEIC)、商工会議所、農業省、職業訓練技術庁(INFOTEP)、高等教育科学技術省(SEESCYT)、現地企業訪問	情報収集、聞き取り調査
13	31日 (金)		
14	9月1日 (土)	資料整理	
15	2日 (日)	資料整理	
		<官団員> 移動;成田→ニューヨーク	JL006 12:00日本発 11:30ニューヨーク着
16	3日 (月)	<コンサルタント> 情報収集、聞き取り調査	
		<官団員> 移動;ニューヨーク→サントドミンゴ	AA635 12:00ニューヨーク発 15:45サントドミンゴ着
17	4日 (火)	JICA事務所訪問	調査内容についての打合せ
		大使館表敬	調査内容についての打合せ
		CEI-RD	長官表敬、調査方針の説明、調査スケジュールの確認、SVからの聞き取り
18	5日 (水)	経済企画開発庁(SEEPyD)、CEI-RD、現地企業訪問	経済企画開発庁表敬訪問、情報収集、聞き取り調査
19	6日 (木)	CEI-RD	PCMワークショップ
20	7日(金)	CEI-RD	PCMワークショップ
21	8日(土)	資料整理	
22	9日 (日)	資料整理	
23	10日 (月)	現地企業訪問、CEI-RD	情報収集、聞き取り調査、M/M(案)にかかる協議
24	11日 (火)	CEI-RD	M/M(案)にかかる協議
25	12日 (水)	CEI-RD	M/M署名
		大使館報告	調査結果について報告
		JICA事務所報告	調査結果について報告
26	13日 (木)	移動;サントドミンゴ→ニューヨーク	AA618 11:45サントドミンゴ発 15:35ニューヨーク着
27	14日 (金)	移動;ニューヨーク→成田	JL005 13:30ニューヨーク発
28	15日 (土)	移動;ニューヨーク→成田	16:20日本着

4. 主要面談者

(1) ドミニカ共和国側

< CEI-RD >

Mr. Eddy Martinez Manzueta	Secretary of State/Executive Director
Mr. Horacio Alvarez	Export Advisor
Mr. Roberto Turull	Planning and Cooperation Manager
Ms. Mireya Carbonell	Planning and Cooperation Assistant
Ms. Sofía Elizabeth Ortíz	Director of Export Promotion
Ms. Mildred Romero	Director of Human Resources

Ms. Wilvia Medina Leal	Director of Promotion of Foreign Direct Investment
Ms. Miguellna Tejada	Director of International Office
Ms. Gretchen Pockels S.	International Office Manager
Ms. Altagracia Vásquez	In charge of Documentation Center
Mr. Ocirema Caminero	Business Export Officer
Mr. Victor M. soto Talavera	Financial Manager
Mr. Federico Martí Gutiérrez	Planning and Cooperation Officer
Ms. Raquel Rodríguez	Export Promotion Officer
Mr. Héctor Rafael González	Sub manager of Investment Promotion
Ms. Evelyn Valoy	Manager Industrial Sector
Ms. Fior D´aliza Peña	Investment Promotion Officer
Ms. Dulce Miranda	Export Promotion Officer
Mr. Pablo Pérez Espinosa	Quality Manager
岡広 敏孝	シニアボランティア
林田 尚久	シニアボランティア
田中 忠昭	シニアボランティア
梅原 洋	シニアボランティア
藤田 和久	シニアボランティア

< SEEPyD >

Mr. Fnocencio Garcia Favier	Director General of Bilateral Cooperation
-----------------------------	---

< Textile Hilast Dominicana, C. por A. (Hunterブランド) >

Mr. Ivan E. Velaz Cabral	President
--------------------------	-----------

< Pasteurizadora RICA, C.por A.>

Mr. Braulio Brache	Director of Export
--------------------	--------------------

(2) 日本側

< 在ドミニカ共和国日本国大使館 >

四宮 信隆	特命全権大使
檜谷 弥生	専門調査員

< 株式会社フジタ >

野上 善正	建設部担当課長
-------	---------

< 株式会社山下設計 >

望月 裕明	国際設計部主任
-------	---------

< JICAドミニカ共和国事務所 >

吉元 清

所 長

篠山 和良

次 長

瀧口 暁生

所 員

Ms. Doris Holguín

ナショナルスタッフ

5 . 調査範囲及び調査内容

新センターの組織変更の可能性が事前に伝えられたため、本調査の範囲及び内容は組織の機能、関連機関との関係等の情報収集と新センターが有する機能等の調査にとどまった。PDM作成等具体的なプロジェクト実施に係る協議及びR/D署名は本調査時点では未実施であり、今後実施予定の第2次事前調査のなかで協議する予定である。

第2章 ドミニカの輸出投資の現状と問題点

1. ドミニカの輸出投資の現状と課題

ドミニカの2006年の輸出額は64億USドルで、このうちフリーゾーンからの加工品輸出が70%を占めている。過去5年間のフリーゾーンの輸出は43億USドルから47億USドルの間を推移する一方、それ以外の国内産業の輸出は同5年間で2.2倍になったとはいえ19億USドルと低い水準にとどまる。他方、輸入額は112億USドルで、フリーゾーンの輸入は24億USドルでこの5年間毎年わずかながらも減少を続けている。一方国内産業・市場向けの輸入額は87億USドルで総輸入の78%を占め、この5年間で40%増大した。フリーゾーンは国内に58ヵ所あり、約600の企業が20万人の雇用を生み出しており、加工貿易（輸出）がドミニカ経済にとって極めて重要であることは論を待たない。フリーゾーン制度が2015年まで延長されたこともあり、フリーゾーン地区への企業誘致をより積極的に進め、加工貿易の更なる拡大を図ること、また、それ以外の国内産業による輸出をいかに拡大していくかが中小企業振興策と相まって喫緊の課題であることがうかがえる。

ドミニカの輸出商品構成は、約3割が衣類、IT関連部品が1割、精密機械・電気電子部品等が約15%で、これら3分野で5割強を占めておりこれらが加工品輸出の代表である。これ以外の国内産業の輸出は農産物、加工食品など一次産品や低付加価値製品が多い。また、これら分野が中国をはじめ多くの途上国からの競争に晒されていることは誰もが知るところである。これらのことから、より付加価値を高め国際競争に耐える製品の輸出をどのようにして拡大していくかが、ドミニカの最大の課題であることが分かる。

表 2 - 1 ドミニカからの輸入財別一覧表

輸出国	価額(100万米ドル)							シェア(%)	伸率(%)
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006	2006
総額	4,820	4,610	4,709	5,085	5,427	5,571	5,889	100.0	5.7
機械機器	812	753	806	979	1,014	1,313	1,349	22.9	2.8
一般機械	6	9	24	24	53	243	171	2.9	-29.5
鉱山・建設機械	0	0	0	0	2	0	0	0.0	101.6
工作機械	-	0	0	0	0	0	0	0.0	-98.1
コンピュータ及び周辺機器類一合計	0	1	1	1	27	222	129	2.2	-41.6
コンピュータ及び周辺機器	0	0	0	1	1	2	1	0.0	-60.4
コンピュータ部品	0	0	0	1	26	219	128	2.2	-41.4
事務用機器類	0	0	0	0	0	0	0	0.0	-52.5
電気機器	418	337	361	450	476	546	616	10.5	12.8
通信機器	0	1	2	22	56	64	61	1.0	-5.1
音響機器	0	0	0	0	0	0	0	0.0	-92.0
映像機器類	0	0	0	0	0	0	0	0.0	99.2
半導体等電子部品類	9	7	7	6	7	9	16	0.3	72.5
電子管・半導体等	9	7	6	5	6	7	8	0.1	6.1
集積回路	0	1	1	0	1	2	8	0.1	354.1
その他の電気・電子部品	316	246	249	311	296	351	392	6.7	11.5
フラットパネルディスプレイ	0	0	0	1	2	2	6	0.1	158.9
輸送機器	3	7	5	7	12	11	15	0.2	37.4
自動車	0	0	0	0	1	0	1	0.0	520.4
乗用車	0	0	0	0	0	0	0	0.0	16.3
二輪自動車	0	0	0	0	0	0	0	0.0	623.8
自動車部品	2	4	4	5	10	10	8	0.1	-17.8
自動車用エンジン	-	0	-	0	0	0	0	0.0	-71.0
精密機器	386	400	417	498	473	513	547	9.3	6.6
計測器・計器類	22	23	15	4	6	12	19	0.3	60.3
食料品	534	566	625	672	739	730	886	15.0	21.4
魚介類	1	1	2	3	2	4	6	0.1	28.7
まぐろ	-	-	0	-	0	0	0	0.0	206.4
穀物	0	0	0	5	0	0	0	0.0	-99.9
加工食品	420	443	481	511	587	541	651	11.1	20.3
エタノール(エチレン・アルコール)	-	-	-	-	-	0	-	-	-
油脂・その他の動植物生産品	6	8	9	7	6	5	7	0.1	48.9
動植物性油脂	0	0	1	0	0	2	3	0.1	115.0
化学品	73	105	138	180	183	224	304	5.2	35.7
化学工業品	27	40	50	45	46	48	68	1.2	43.0
核燃料(放射性物質を含む)								-	-
医薬品及び医薬用品	2	5	6	10	12	22	33	0.6	50.9
プラスチック・ゴム	46	64	88	134	138	176	235	4.0	33.7
プラスチックの一次製品	2	2	2	3	4	8	7	0.1	-8.7
自動車用タイヤ(新品)	-	0	-	0	0	-	0	0.0	-
その他原料及びその製品	2,992	2,772	2,778	2,873	3,128	2,961	3,009	51.1	1.6
鉄鉱石	-	-	0	0	-	-	0	0.0	-
鉱物性燃料等	1	2	0	1	2	0	0	0.0	207.9
鉱物性燃料	0	2	0	1	2	0	0	0.0	207.9
石炭類	-	0	0	0	-	-	-	-	-
液化天然ガス								-	-
石油及び同製品	0	2	0	1	2	0	0	0.0	207.9
原油								-	-
卑金属及び同製品	262	183	196	293	540	458	731	12.4	59.6
鉄鋼	234	153	163	254	486	404	663	11.3	64.0
鉄鋼の一次製品	216	140	147	239	473	386	631	10.7	63.6
鉄鋼製品	18	13	15	15	12	18	31	0.5	71.6
繊維及び同製品	2,475	2,321	2,283	2,232	2,160	1,987	1,685	28.6	-15.2
合成繊維及び同織物	1	1	0	0	1	1	1	0.0	-42.2
衣類	2,431	2,261	2,208	2,148	2,071	1,870	1,575	26.7	-15.8
衣類-ニットのもの	868	785	823	885	899	889	752	12.8	-15.4
衣類-ニット以外のもの	1,564	1,477	1,385	1,262	1,172	980	823	14.0	-16.0
雑製品	287	292	228	223	218	214	199	3.4	-6.7
【参考】									
IT関連機器一合計	347	278	273	344	392	658	617	10.5	-6.3
IT関連機器-部品	325	254	256	318	329	580	536	9.1	-7.5
IT関連機器-最終財	22	24	18	26	63	79	81	1.4	3.2
【注】	主要51カ国の輸入額を合計したもの。								
【原資料】	各国貿易統計(価額評価は輸入国の輸入統計の作成方法に従う)								
【出所】	国際貿易投資研究所「財別国際貿易マトリックス」データベースより作成								

ドミニカも世界の大勢にならい積極的に地域統合や自由貿易協定(FTA)の締結を進めている。米国・中米・ドミニカ自由貿易協定(DR-CAFTA)や周辺国とのFTAをフルに活用し輸出の拡大を図ることが必要である。また、輸出拡大には国際標準や品質規格、環境基準など国際的なルールの遵守が極めて重要になっており、国内産業界の意識改革が求められている。例えば、対米輸出されたドミニカ農産物が米国の残留農薬規制によって大量に返送された事実が指摘される。こうした失敗を繰り返さないよう、産業界と一体になった輸出戦略の策定と着実な実行が求められている。

これらの課題に取り組むために今最も求められているのは、「人材育成」である。輸出振興がドミニカの国家命題のひとつであるが、そのためには輸出可能な国際競争力のある商品の開発・生産がまずなければならない。ドミニカにとっては農産物であれ工業製品であれ、まず生産段階の生産性向上、品質改善、そしてそのための経営者・従業員の意識改革が行われなくてはならない。

そのうえで、どの市場のどの顧客に商品を効率的に輸出するかというマーケティングが次の課題となる。そのためには市場情報や商品情報、各種の規則・制度情報、競合相手の情報など、インテリジェンス機能の充実と、それを活用し輸出促進活動を実践する人材の育成が重要な課題となっている。

現在ドミニカにおける貿易投資に係る人材育成はドミニカ貿易投資促進センター(CEI-RD)を中心として展開されている。職業技術訓練庁(INFOTEP)では、全国で広く職業訓練から経営者研修に至るまでの様々な活動を展開している。また、サントドミンゴ商工会議所(CCPSD)や輸出業者連盟(ADOEXPO)などの各種団体においても、輸出企業を含む会員企業に対して研修活動や情報提供サービス等の活動を活発に実施している。

新センターに期待される人材育成の主たる分野は、輸出文化(輸出マインド)の振興、インテリジェンス機能の充実と、それを活用し輸出促進活動を実践する人材の育成の研修であろう。生産性向上、品質改善、そしてそのための経営者・従業員の意識改革等の研修についてはINFOTEPや農業省・商工省(SEIC)など関連省庁等との連携を行い、CEI-RDの人材リソースを有効的かつ効率的に活用することが重要と思われる。

第3章 輸出投資振興/人材育成機関の現状と課題

1. ドミニカ貿易投資促進センター（CEI-RD）

(1) 現状と課題

調査時においてドミニカの輸出促進をどのように進めていくのか、ということについてCEI-RD長官及び幹部職員からもうひとつ明快な戦略や方針が示されなかった。いずれも異口同音に「国際競争力の強化」や「生産性の向上」を課題としてあげ、「開放経済」や「二国間の自由貿易協定（FTA）や地域協定の活用」などを新たな政策として掲げるものの、それをどの産業セクターに対し、どういう手順で具体化させていくかとなると、歯切れが悪くなる。輸出部門の担当者は「相談に来る企業に対し専門的なアドバイスを行っている」「工場まで出かけ相談に乗り、必要なアドバイスや情報を提供している」とのことである。担当者は一生懸命勉強し、相談に来る輸出企業にまじめに応えようとしているが、それがどれだけ効果をあげ成果につながっているのかは不明である。

開発途上国共通の問題、すなわち、「モノ＝輸出可能産品」があるかどうか、「企業とヒト＝輸出実務ノウハウを知る企業」があるかどうか、という輸出促進のスタートラインに立つ前の条件がどの程度そろっているかどうか、という問題がここにも垣間みえる。そしてそれに対し、CEI-RD及び新センターがどのような役割を演じるのか、ということについての認識が共有されているかという問題がある。

関係者を集めて実施したSWOT（Strength、Weakness、Opportunity、Threat）分析ワークショップで明確になった重要なことのひとつは、輸出企業（メーカー）をCEI-RD職員が指導する際に、その内容が個人の判断に任されており、一定の政策や戦略の下での組織的な対応ができていないのではないか、という点であった。彼らは生産性向上や品質管理など工場の生産ラインに関することまで、顧客から求められればアドバイスするのだが、これは生産現場の経験をつんだ専門家の分野であり、素人がにわか勉強でできるものではない。

CEI-RDが本気で「生産性向上問題」に取り組むのであれば、それにふさわしいきちんとした組織をつくり専門家を招く必要がある。これは狭義の輸出促進活動よりもっと体系だった長期的かつ専門的に取り組むべきテーマである。幸いドミニカでは別機関として職業技術訓練庁（INFOTEP）がある。ここではいわゆる職業訓練をはじめ、品質管理や生産工程管理など技術面も含めた指導・訓練をやっているため、この機関とCEI-RDとの役割分担と協調戦略が極めて重要である。

CEI-RDが特化すべき領域とは本来の輸出促進活動である。Martinez長官が強調されたように、「輸出文化の普及」（輸出マインドの高揚）がまずあげられる。ドミニカから外国市場に輸出するためには、越えなければならないハードルがいくつもあることを国内の生産業者や輸出業者に知ってもらい、身につけてもらうことから始める必要がある。例えばアメリカに輸出されたドミニカ産農産物が米国税関で輸入拒否され大量に返送された事例があるが、これは米国の残留農薬規制を生産業者が知らなかったからであり、知っているても検査体制が不十分だったからである。これこそ輸出に取り組む姿勢に問題があり、まさに文化やマインドを変えていく必要があることの一例である。

次の課題は輸出マーケティングである。ここでは特に輸出可能市場に関する市場情報が重要だが、ドミニカの情報収集・分析機能は十分でない。CEI-RD独自の海外ネットワークに対

する認識が希薄で、輸出促進部ですらその存在をほとんど意識しないで活動しているのではないかとさえ思われる。独自の海外事務所をニューヨーク、プエルトリコ、及びマイアミの3ヵ所にもっており、あとは大使館のネットワークに頼っているものの、商務官業務については大使の意向と人材の有無に左右されるのが実情である。輸出促進活動（後述の投資促進も同様だが）にとって海外ネットワークは生命線のはずだが、その認識がCEI-RDとして希薄である。CEI-RD内の意識改革も必要と思われる。

CEI-RDでは産業セクター別に担当を置き輸出相談や指導にあたる体制になっているが、短期、中期、長期の輸出戦略と具体的なアクションプランなどはないようである。優先セクターは選定されているので、今後はセクター別の3～5か年の輸出拡大計画をつくり、実行していくやり方を導入することも検討すべき課題である。

ドミニカ輸出の7割をフリーゾーン輸出が占めるにもかかわらず、CEI-RDはその振興に触れないことになっているが、ドミニカ全体の輸出を考えるうえでフリーゾーンへの外国企業誘致による加工品輸出の促進は重要課題であり、CEI-RD設立趣旨が国内産業輸出の振興にあるので、これに全く触れないでよい訳ではない。ドミニカ全体の輸出構造をよく分析し、理解したうえで国全体の輸出促進策を構築していく必要がある。

CEI-RDのもうひとつの事業である投資促進（外国企業の対内投資誘致）活動については、2007年1月から就任した女性部長の積極指導により、活発な企業誘致活動を展開中との説明があった。また、日本人シニアボランティアによる企業誘致のためのホームページ作成が進んでおり、今後の活動に期待される。企業誘致には国の関連機関が一致協力し、戦略目標を立てじっくりと取り組む必要があるが、そのなかでCEI-RDがいかにして中心的役割を果たしていけるか、他の関連省庁や機関との連携が重要になってくる。

また、ドミニカは国内マーケットが極めて小さいので、外国企業にとって何が投資のメリットなのかを明確に説明できなければ誘致できない。加工貿易がその答えとなるが、CEI-RDの輸出促進部との連携が又重要となる。

2. 国家競争力強化審議会（CNC）

（1）組織概要

CNCはドミニカ経済の競争力強化に資するために2001年11月に設立された機関である（法律1-06）。その後、2004年に組織の機構改革を実施し、現在20名の職員を擁する。CNCはその組織の性格上、官民双方が参加する組織体制となっており、理事会（Junta Directiva）には双方から8名、計16名が構成メンバーとして出席している。

CNCの具体的な活動としては以下があげられる。

技術支援（人材育成に関する研修支援を主体）
調査（人材育成関連）
法規制の見直し
企業に対する財政支援
政策・戦略策定（及び策定に資するための調査）

上記 については、企業及び省庁職員向けの研修指針、研修内容についての策定を支援している。企業向けの研修内容についてはINFOTEPとの共同作業を主としており、一方、省庁職員向けの研修内容策定については国家行政院（INAP）とともにやっている。

また については、主に研修に関連したニーズ調査の実施を指している¹。

については、グローバルスタンダードに適合するように、現行の国内法を見直す作業を意味している。現在は特に会社法、中小企業法、産業競争力法、品質改善に係る各種法律、規制に係る見直しを進めている。

については、一定規模の企業グループ・クラスター（5社以上が条件）に対して、財政支援を行うものであり、企業側より支援要請のあったプロジェクトに対して、総額の20%若しくは50万USドルを上限として無償支援を行う²。

については、政策・戦略策定のための基礎調査を行うことが主である。CNCは総職員が20名と限られていることから、基本的には調査業務を主体としており、政策策定についてはあくまでもコーディネーター的な役割を果たすことが多い。

（2）輸出投資振興/人材育成に係る実績

上述のとおり、CNCは輸出投資振興に係る人材育成を研修指針、研修内容策定の側面から支援を行っている。なおCNC単体で研修を実施することはない。

3．商工省（SEIC）

（1）組織概要

SEICはドミニカにおける商業・工業分野の経済発展を担当する省庁であり、具体的には右記分野： 産業政策の策定、 国内産業の発展及び海外貿易の促進に係る政策策定（特に貿易協定の促進）、 中小企業支援、 エネルギー政策（特に代替燃料利用に係る政策）、 鉱物資源政策、 海上交通及び港湾管理に関する規制・許認可等における活動を展開している。

（2）CEI-RDとの関係

CEI-RDはその設立の経緯³からSEICの管轄下とされているが、実質上はそれぞれ独立した機関とみるのが適当であり、事実、SEICとCEI-RDはそれぞれ同格の別省庁として位置づけられている。そのため、CEI-RDの政策に対してSEIC側から干渉することはなく、あくまでもCEI-RDの理事会などで活動方針や内容等について協議・提言等をするにとどまる。

この点はCEI-RDの予算についても同様であり、CEI-RDの予算はCEI-RD自らが立案するものであり、SEICで承認等は行っていない。そのためCEI-RDの予算は、SEICとしての予算上限などには影響されないこととなっている。

¹ 一例として、2007年8月現在全国レベルで国内の各種セクター（製造業、観光業、農林水産業等々）企業及び研修実施機関を対象に研修ニーズ調査を実施中。同調査はローカルコンサルタントによって実施されており、2007年9月末には終了予定とのこと。

² 2001年以降、これまでに20グループに対して、約1,000万USドルを支援してきた（CNC技術プロジェクトコーディネーター聞き取り）。

³ CEI-RDは2003年7月にSEIC管轄下の投資振興庁と輸出促進センターが統合して新設された組織である。

4. 農業省

(1) 組織概要

農業省はドミニカにおける伝統的作物（砂糖、コーヒー、カカオ等）及び果物等の生産性向上へ向けた取り組み、それらに伴う農民への技術支援、更に近年では有機農業の振興（輸出振興含む）など、幅広い分野から同国の農業振興を担当する省庁である。

(2) 輸出投資振興/人材育成に係る実績

輸出投資振興に関連した人材育成については、農業省普及研修総局の農産物無害性部での取り組みが特筆される。

同部は2006年に新設された部署であり、現在18名のスタッフ（そのうち5名が技術者）が在籍する。主たる業務は、農民がより質の高い農作物を生産するために、適正な病害虫対策や農薬使用等を行えるように農民へ直接指導、研修を行うことである。同部のスタッフは週のうち1、2日間の頻度で、農民に対する小セミナーや現場における直接技術指導を行っている。

なお本部署の取り扱う業務を実施できる専門スタッフは地方支所には配置されていないため、同本部スタッフが全国を管轄している。そのため自ずとマンパワーの面で不足していることが現状活動の最大の課題として考えられている。

(3) CEI-RDとの関係

CEI-RDとは昨年来、2テーマで計4回の研修を共同で実施している。ひとつはバナナ、アボカド、コーヒーなどの生産者向けに「（無害性を焦点とした）農業生産管理」、もうひとつは農産物搬出・梱包・加工業者を対象とした「（無害性を焦点とした）製造管理」研修である。これら研修はすべて研修参加者が居住する地方都市で実施され、おのおのに約40名程度の出席者があった⁴。

表3 - 1 農業省とCEI-RDの共同実施による研修

研修名	研修者対象	研修実施回数	参加人数	開催地
「（無害性を焦点とした）農業生産管理」研修	農民（農業組合）	3	約40名/回	バオルコ、アポリナール、
「（無害性を焦点とした）製造管理」研修	農産物搬出・梱包・加工業者	1	約40名	タマヨ、バライセイ

研修ではCEI-RDが主にロジスティック業務を担当し、農業省が講師を派遣する役割分担となっている。なお、上記研修は農民（農業組合）がCEI-RDに対して研修実施のリクエストを行い、それを受けてCEI-RDが農業省に講師派遣を依頼したものである。恒常的に農業生産物の輸出を行っている農業組合は、CEI-RDと既知の関係があるものと推察される。

なお加えて、農業省内でCEI-RDとの関係がある他部署としては食物検疫局、農産物・農産加工物の展示会開催の関連において農産物企業局や企画局などもあげられるが、人材育成の視点からは当部署が最も関係が深い。

⁴ 本年9月末にも有機バナナを扱う加工業者に対して、食品衛生管理（HACPP）に係る研修を共同で実施する予定（25名程度の参加者を予定）。

5. 職業訓練技術庁 (INFOTEP)

(1) 組織概要

INFOTEPは国民の能力強化を図ることを主目的として、1982年に設立された機関である。その取り扱う分野は電気・電子、自動車、機械、家具製造等の職業訓練に係る分野から経済・経営等の社会人教育に至るまで幅広い分野を包括している。

組織はサントドミンゴの本部のほかに、全国で計9カ所の地方事務所（兼研修センター）及びサテライト事務所を設けており、組織全体で約300人のスタッフを擁している。

現在、INFOTEPにおいて実施されている研修は大きく以下のごとく分類される。

表3 - 2 INFOTEP研修内訳

コース分類	コース名	主たる対象者	履修機関	時間帯	コース内容
標準コース	特定ダブルコース	14～22歳	2年3ヵ月	夜間	一般的な職業訓練系の科目及び関連基礎科目などを履修。
	継続フォーメーション・コース	14～22歳	8～12ヵ月	昼間	上記同様の科目を網羅。昼間の授業であるため、履修期間自体は短期になる。
	科目養成コース	16～22歳	60～2,000時間	適宜	特定の職業訓練分野を個別に履修。分野によって履修時間に大きく差異あり。
	経営者コース	管理者クラス	2年間 (約2,800時間)	適宜調整	管理者のための経営知識を体系的に履修。
	インストラクター・コース	インストラクター希望者(セミナー等実施機関関係者等)	120時間	適宜調整	インストラクターになるための各種コース
特別コース		企業等	適宜	適宜	企業等に対するテーラーメイド研修

出所：Regional Central Department局長からの聞き取りを基に作成

上記研修はINFOTEPの中央・地方研修センターとともに、全国各地にある提携先の職業訓練校や学校なども合わせて利用し、広範に実施されている（2007年8月現在78カ所と提携）。これら施設を利用した2006年の実績では、合計で約6,000コース、11万6,000人に対する研修を実施している。

なお、INFOTEPの予算はその一部が企業・個人からの源泉徴収額によって賄われている。現行では、各企業は給料支払い総額の1%、社員は個々の給料の0.5%相当額をINFOTEPに源泉徴収される仕組みとなっている。

(2) 輸出投資振興/人材育成に係る実績

INFOTEPはその研修内容の特性から、とりわけ労働生産性及び経営マネジメントの側面において、輸出振興の人材育成に寄与しているものと判断できる。研修は表3 - 2のように個別企業に対する短期のテーラーメイド研修や、中長期にわたる研修協定を締結する例があり、その対象者の範囲は広範にわたっている。現在実施中の後者に係る代表例としては、ドミニカフリーゾーン協会 (ADOZONA) との能力強化研修協定などがあげられる。

(3) CEI-RDとの関係

双方組織の基本理念に照らした場合、INFOTEPとCEI-RDの実施すべき研修内容は補完関係こそあれ、重複は生じないはずであるが、実際には一部の研修や技術支援内容において重複が生じているものと考えられる。

概して、研修内容の重複は企業への研修の一部にのみ散見されるものであるが、他方、技術支援についてはCEI-RDが自らの技術支援人員を企業に直接派遣して生産性向上の診断を行うなど、両組織間の活動において非効率な重複が垣間みられている。

本来INFOTEPもCEI-RDの戦略計画策定には携わっており、又双方がCNCの理事会メンバーとなっているため、これら会合の機会を利用して情報を交換し、極力効率的な活動をしていきたいとする意向を双方がもっているものの、現状では解消のための具体的な取り組みはさほどなされていない。

6. サントドミンゴ商工会議所 (CCPSD)

(1) 組織概要

1848年に設立されたCCPSDは、現在約1,000社の会員企業を有している。また、会員企業のうち約40%程度が輸出関連企業で占められている。CCPSDの年会費は会社規模によって約50～300USドルの範囲で設定しているが、同様主旨の輸出業者連盟（後述ADOEXPO）よりも低い年会費を設定し、より多くの会員企業を募集したいとの意向を有する。なお、CCPSD本部のスタッフは管理部門に10名、秘書等アシスタント15名で構成している。

(2) 輸出投資振興/人材育成に係る実績

CCPSDの主たる役割は、技術支援、情報提供、研修実施、イベント・展示会の実施である。

技術支援については、折々での電話の問合わせや面談などの形態が大半であるが、大規模なプロジェクトに係る技術支援要求の場合には、企業のために外部コンサルタントを雇用して技術支援を行うこともある。その場合のコンサルタントフィーにかかる企業のコスト負担は一部にとどまる（多くはCCPSDが負担）。

情報提供については、貿易統計、各国市場などの情報を提供している。情報ソースとしては、インターネットなどのほかに、中南米諸国の商工会議所からの情報も活用しており、現在ベネズエラなど、10カ国の商工会議所とCollaboration Agreementを締結している。

研修については毎年会員企業に対してニーズ調査を行い、そのうえで研修・セミナーを実施している。これら研修の多くは1日若しくは2日間の短期研修であり、毎回平均で約25人程度の出席者がある⁵。

イベント・展示会については、会員企業の参加支援を行っている。昨年は外国への出展支援を8回、国内でのイベントを2回実施している。

⁵ 無料の研修もあるが、多くの研修では75～100USドル（1日研修・セミナー）の参加費用を徴収している。複数日にまたがる場合は300USドル程度を上限として設定している。

(3) CEI-RDとの関係

CCPSDはCEI-RDの理事会メンバーの一員である。また両者は相互活動の活発化を目した Collaboration Agreementも締結している。ただし、これまでのところ、イベント・展示会においては協同実施された例があるものの、その他の活動においてはさほどの接点はない。むしろ、研修・セミナーなどでは同様の内容を取り扱っている例も多くみられる〔最近では特に米国・中米・ドミニカ自由貿易協定（DR-CAFTA）に関連した研修が多く実施されている〕。

7. 輸出業者連盟（ADOEXPO）

(1) 組織概要

ADOEXPOは1972年に設立された輸出業者を対象とした連盟団体であり、現在約200社の会員企業を擁している。他方ADOEXPOの日常業務に携わる本部スタッフは計5名であり、地方支所は有していない。組織の収入源はメンバー会費や同組織の実施するゴルフトーナメントなどからの収入に拠っている⁶。

(2) 輸出投資振興/人材育成に係る実績

ADOEXPOの主たる役割は、情報提供（広義には技術支援も含む）及び研修実施である。イベント・展示会は基本的に行わない。研修・セミナーとしては、特定国の輸出方法セミナー（最近ではカナダ、台湾）、貿易協定等の動向などに関する内容が多い⁷。また毎月、会員企業のマネージャークラスを出席者としたミーティングの場に、会員企業の関心事項に関連したゲストを招待し、話を聞く機会を提供するなどのサービスにも努めている（最近では税関の副長官を招待してゲストスピーチを依頼）。

また2006年からディプロマコース（Diplomad：国際商業コース）を実施している。実施についてはサントドミンゴのBUCMM大学と協同で実施しており、履修に計3カ月間、86時間を要するコースとなっている。学費は1万8,000ペソ（会員企業）若しくは2万ペソ（一般）。

(3) CEI-RDとの関係

ADOEXPOはCEI-RDの理事会メンバーであり、CEI-RDの短・中・長期の活動戦略/計画策定に携わっている。

ただし実際の活動においては、両者が共同で研修や技術支援などの活動を行ってきたことはほとんどなく、むしろ研修内容においては類似の内容が多く散見される。

(4) その他

米州開発銀行によるプロジェクト「Opportunities & Technical Requirements for Gaining Market Access under DR-CAFTA」がADOEXPOをカウンターパート（C/P）として2007年秋から開始される予定である（2007年3月調印済み）。プロジェクトコスト、期間はそれぞれ約110万USドル、3年半。同プロジェクトの目標は、DR-CAFTA市場においてドミニカ企業の輸出がより振興されることであり、具体的にはADOEXPOが提供するセミナーやミーティングの内容をより充実させる活動が主となっている。支援対象は輸出企業一般であるとしているが、

⁶ メンバー会費は入会金5,000ペソ（中小企業）、1万ペソ（大企業）、年会費1万2,000ペソ（中小企業）、2万ペソ（大企業）。

⁷ 研修・セミナーは基本的には無料。ホテルや海外からの講師を呼ぶ場合には有料（30～40USドル程度）になることもある。

特に中小企業の輸出振興に注力することとしている。

8. 高等教育科学技術省 (SEESCYT)

(1) 組織概要

同省は「高等教育」と「科学技術」の2局に大きく分かれており、それぞれに次官ポストを置いている⁸。「高等教育」局は後期中等教育修了後の教育機関を管轄しており、具体的には下表のとおり3種類の高等教育機関がその管轄下となっている。

表3 - 3 SEESCYTの管轄する高等教育機関

高等教育校の類型	学校数 (全国)	履修期間	授与学位
高等教育学校	5	2年間	修了証 (サーティフィケート)
高等教育専門学校	5	4-5年間	学士 (修士)
大学	33	4年間	学士 (修士、博士)

(2) 輸出投資振興/人材育成に係る実績

同省によって直接に輸出投資振興に係る人材育成は行われていないものの、管轄下である大学においては通常の学士課程や修士課程と並行して、特に短期のディプロマコースにおいて輸出投資振興に関連した講義が行われている。

ディプロマコースの例としては、INTEC大学における「国際貿易ディプロマコース」: 授業時間120時間、授業料1万5,000~2万RD\$や、ボンティフィカ大学での「国際商業ディプロマコース」: 同86時間、1万8,000~2万RD\$といった例があげられる。これらのコース参加者はほとんどが社会人であり、輸出企業及び輸出を志向している企業の人員も多く含まれている。

(3) CEI-RDとの関係

現時点では同省とCEI-RDの関係はほぼ皆無である。ただし将来、仮にCEI-RDの新センターのInstitute化が検討された場合は、SEICと並んでSEESCYTの双方が管轄官庁の候補になり得るものと考えられる⁹。

9. 輸出民間企業

【NORUEL Laboratorios】社

(1) 会社概要

同社は1983年設立の頭髮関連の化粧品メーカー。シャンプー、コンディショナー、整髪剤が主力商品であり、自社製品の輸出とともに海外製品の販売代理も行っている。従業員は約140名。売上げは約5,000~6,000万ペソ/年。輸出額は総売上げのうち5~10%程度を占めており、主な輸出先としてはアメリカ、プエルトリコ、ベネズエラ、パナマ、スペインがあげられる。

⁸ 次官ポストはそのほかに企画、国際関係、財務、総務の各局に置かれている。

⁹ 表内の高等教育学校及び高等教育専門学校は、Instituteと呼ばれている。これらInstituteには、教育機能に重点を置くInstituteと研究機能に重点を置くInstituteの2通りが存在する。後者の例としては、Water Institute、Chemical Institute等。これら後者の機能を有するInstituteを設立する場合には、組織の管轄は研究対象の関連省庁(水利庁など)になる場合と科学技術の観点から本SEESCYTの管轄下になる場合との両ケースがみられる。

(2) CEI-RDの研修について

同社の場合、社外で受ける研修はCEI-RDでの研修、セミナーがほとんどであり、ADOEXPOなどの他機関による研修参加はほとんどない。

CEI-RDの研修内容についてはおおむね満足しているが、研修内容によっては現状よりも長い研修期間を希望している。その場合、輸出関連担当者は2日間以上連続して職場を空けることはできないため、週1回で複数週にまたがるような開催方法が望ましいと考える。

なお、研修実施の案内については、CEI-RDから直接メール、ファックス、電話等で連絡がなされており、適切なタイミングと評価されている。

(3) 展示・イベントについて

展示会には2005年にグアテマラにCEI-RDの支援で出展した実績がある。ドミニカ国内では昨年、アグロインダストリーフェアの際に一部ブースで出展している。

【FORMATO】社

(1) 会社概要

同社は1991年設立の工芸品製造会社であり、主に壁掛け、置物、絵画、アクセサリ類等を自社ワークショップで製造している。従業員は7人。年間の売上額は約5万USドルであり、そのうち輸出はおおむね5,000～1万USドルを占める。輸出先はプエルトリコ、バハマ、カリブ諸国で、観光地用の土産物として輸出されている。

(2) CEI-RDの研修について

これまでのCEI-RDの研修内容についてはおおむね満足としているが、研修によって講師陣の不適切性が指摘された（工芸品関連の知識・経験をあまりもっていない場合があるため、業界の視点から乖離した研修が行われている例など）。

CEI-RD以外にはCaribbean Exportにおいて展示会への参加方法について研修を受講している。

(3) 展示・イベントについて

2007年9月にキュラソー（カリブ海オランダ領）の展示会に参加を予定している。展示会の参加については、CEI-RDとCaribbean Exportの両者の支援を受けている¹⁰。また、ドミニカ国内では12月の工芸品展示会に参加を予定している。

【Taller Manos Creativas】社

(1) 会社概要

1995年設立の工芸品製造会社。主要な商品はセラミックの置物、人形、壁掛け、絵画、アクセサリ類等である。従業員は12人。売上げは約500万ペソ。国内業者の買い取りが売上げの約8割、来訪してくる海外業者の買い取りが約2割をしめる。輸出実績はなく、今後徐々に輸出を行いたいと考えている。

¹⁰ 展示会のブース利用、商品の輸送等についてはCEI-RDが負担。参加者側は交通、宿泊費等を負担（およそ3,000USドルの自己負担を見込んでいるとのこと）。

(2) CEI-RDの研修について

同社の場合、経営者が経営管理全般を担当しており、研修への参加についても同氏のみが参加している状況である。昨年はCEI-RDの研修に6回参加しており、そのほかにもビジネス関連のディプロマコース（Business People School）を受講するなど、積極的に各種研修を受講している。

CEI-RDの研修については内容が非常によくまとまっており、充実度が高いとの印象を有している。今後のリクエストとして、コスト計算方法、効率的人事・組織、税・会計関連の項目を加えてほしい旨があげられた。

(3) 展示・イベントについて

2007年9月にキュラソー（カリブ海オランダ領）の展示会に参加予定。ドミニカ国内では12月の工芸品展示会に参加を予定している。

乳製品・果汁飲料メーカー【RICA】社

(1) 会社概要

創立1965年、本社2工場の従業員が2,000名のドミニカでは大手の飲料メーカーである。面談したBraulio Brache輸出部長はADEXPOの理事長を務めると同時にCEI-RDの理事を務める業界リーダーの1人。RICA社はドミニカ産の果汁ジュースを濃縮状にし、カナダ、米国（ニューヨーク、マイアミなど）、プエルトリコやハイチに輸出している。輸出比率は総売上げの15%ほど。

サントドミンゴ市内にある本社工場は、衛生管理、品質管理など行き届いた生産管理が日常的に行われている。カナダや米国へ輸出しているのも、こうした先進国の食品衛生基準を遵守しているようだ。製品運搬用のダンボール類は国内製であるが、牛乳パック紙は国産されておらず輸入に頼っているとのこと。

(2) CEI-RDとの関係

ADEXPOの役割とCEI-RDとの関係についてはBraulio輸出部長によると、両者間でより密接な関係を築きCEI-RDが民間のニーズに沿ったサービスの提供に努める必要があるとのこと。特にBraulio氏がCEI-RDの理事であるが、長官が多忙なこともあり理事会が召集されない状態にあること、そのためCEI-RDが理事会の承認のないままに各種事業を実施していることなどを憂慮している、との発言があったことに留意する必要がある。

縫製品メーカー【Textil Hilast Dominicana】社（Hunterブランド）

(1) 会社概要

Tシャツ、ポロシャツ類の製糸から縫製までの一環繊維加工メーカー。同業メーカーでは上位3番目の規模。社長はIsan E. Veloy Cabralで、販売輸出部長は社長令嬢が務めている。同社の輸出は全体の3割程度で、輸出と国内販売を半々にもっていききたいとのこと。輸出先はプエルトリコやハイチのほか、一部米国にも輸出している。

業界3位にしては、工場内の整理整頓が十分でなく、工場の「5S」運動から始める余地が多々あるように見受けられる。現状では比較的低価格のTシャツ類を生産しているが、

更に品質の向上を図る必要があるように思われる。ドミニカにとって繊維縫製加工は最重要部門であり、中国をはじめ諸外国との競争が最も激しい分野である。今後とも生き残るための業界あげての努力と政府の的確なサポートが必要だろう。

同社長によると業界が一体となって繊維関連技能労働者育成のためのカレッジを建設中で、政府の助成は受けていないとのこと。こうした動きは持続的な競争力強化策のひとつとして極めて重要であり、国として積極的にサポートしていくべきではないかと思われる。

第4章 プロジェクト形成・実施に係る諸考察

1. プロジェクトの計画について（オリジナル要請内容）

本プロジェクトは2006年8月7日付にて日本側に提出された要請書に基づくものであり、プロジェクト上位目標・目標及び成果、活動は表4-1のとおりとなっている。

表4-1 プロジェクト要請内容

上位目標	ドミニカの国内生産品の振興、外国直接投資の促進を通じてドミニカ経済の競争力が向上する
プロジェクト目標	貿易投資促進人材育成センター（新センター）が、輸出及び投資の発展に関する研修、企業への技術支援、プロモーションイベントなどの質の高いサービスを持続的に提供できるようになる
成果	1. 貿易・投資に関する研修プログラムの質・量的増加 2. 情報提供、技術支援機能の強化 3. 展示・プロモーションイベントの実施
活動	1.1 各研修の個別カリキュラムのデザイン 1.2 全体プログラム（ターゲットグループ、手法、講師、料金設定等）のデザイン 1.3 ドミニカ貿易投資促進センター（CEI-RD）講師チームの育成 1.4 教材の作成 2.1 CEI-RD 技術支援チーム及び情報チームの育成 2.2 技術支援プログラムの策定（ターゲットグループ、手法、講師、料金設定等） 2.3 情報提供戦略の策定（ターゲットグループ、手法、講師、料金設定等） 3.1 CEI-RD 展示・イベントチームの育成 3.2 展示・イベント戦略の策定（ターゲットグループ、展示品目、手法、期間、料金設定等）

注：上記文章は日本側で PDM のロジックを考慮して校正を加えたものである。

本プロジェクト要請では、将来にわたるドミニカの競争力強化を念頭に置いたうえで、新たに建設される新センターの機能の充実・強化をプロジェクト目標として据えている。

より具体的には、それらセンター機能の充実・強化の柱として、「研修」機能、「情報提供・技術支援」機能、「展示・プロモーション」機能の3分野への注力を掲げており、同時にこれら内訳はプロジェクト内で達成すべき「成果」項目として規定している。

新センターは CEI-RD の一部局として位置づけられることとなっており、基本設計調査時には図4-1のごとく新センターの組織構成が計画されている。本センターの建設をもって CEI-RD 内部での組織構成の変更も企図されているが、新センターの各種機能に対応して既存部署を移行させるか、若しくは既存部署と新センターでそれぞれ役割を共有するか等については、現在なお検討されている。

なお、図4-2「CEI-RD 組織図（2007年9月時点）」における網掛け部署：対外研修課及び資料センターは、基本設計調査時において新センターへの移行計画があることが既に記載されている部署である。組織構成の検討においては、これら部署を予定どおりに移行させるか、及び図表内その他網掛け部署：輸出部促進課（主に展示・プロモーションを担当）及び市場調査部（新センター下のビジネスセンター業務と予想される業務内容を現在担当）の取り扱い等がひとつの焦点である。

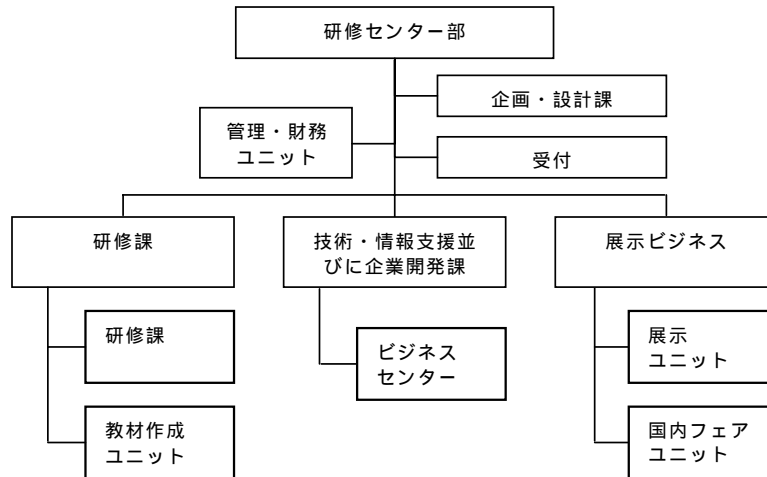


図 4 - 1 新センター組織図案（基本設計調査）

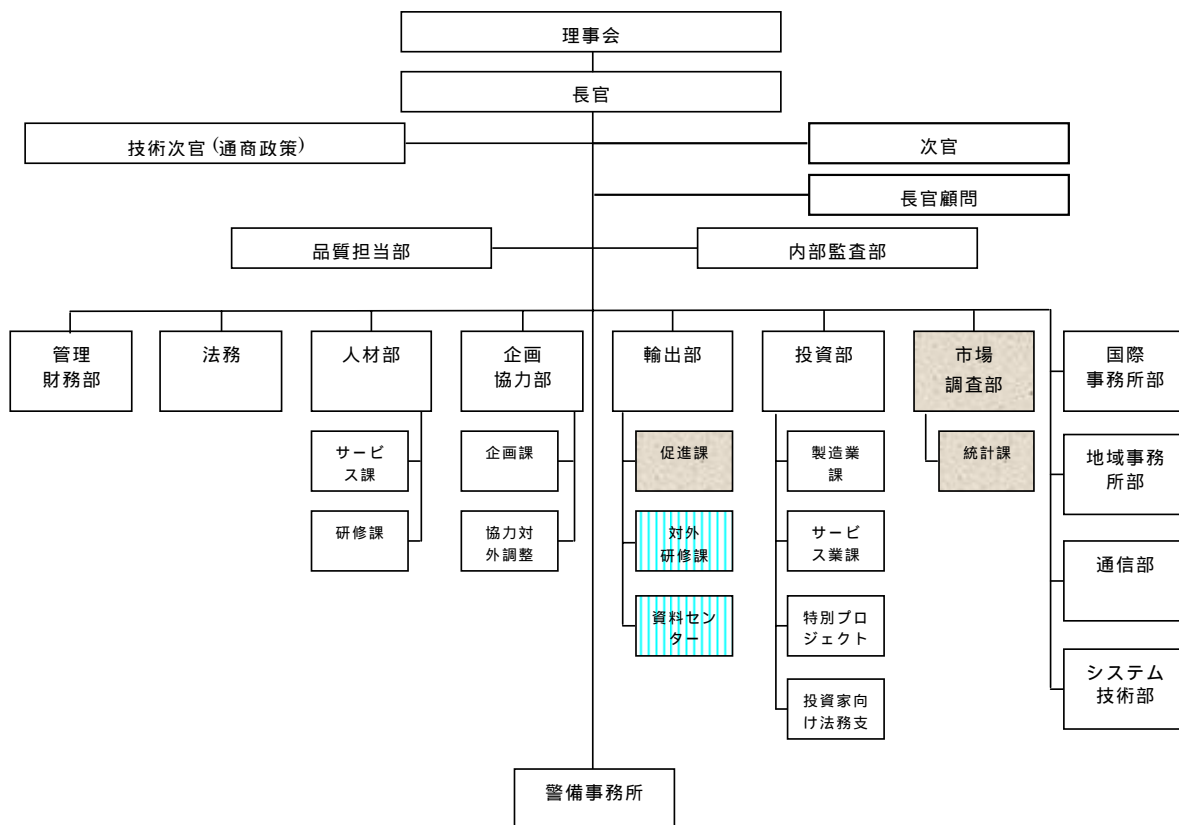


図 4 - 2 CEI-RD 組織図（2007 年 9 月時点）

ドミニカ産業の課題に対し政府としてどのように対処していくのか。ひとつのセンターをつくり何もかもそこで問題が解決できると考えるのは無理がある。いいモノがなければ売れない（輸出できない）のは当然だが、モノづくりに求められること（専門性）と、販売（輸出）促進に求められることは専門性が全く異なり、それを支援する側も中途半端なまま支援を開始することはできない。一方で又、売る現場（輸出市場）のニーズや情報を生産現場に的確に伝えることも極

めて重要である。販売額（輸出額）を拡大するという目標達成にはこの両者がかみ合っではじめて可能となる。

新センターの貿易研修事業については今回の調査であまり議論できなかった。第2次事前調査の際に十分議論する必要がある。その際、UNCTAD/WTO の下部機関で開発途上国貿易投資支援機関である International Trade Center（ITC）、エジプトの Foreign Trade Training Center（FTTC）やインドネシアの貿易研修センター、タイの同様機関など先駆的モデルを参考にできる。

新センター支援のために派遣される専門家（チーフアドバイザー）は新センター長をカウンターパート（C/P）とするよりも、CEI-RD 長官を C/P とし発言権の範囲をできるだけ広くしておくことが望まれる。すなわち、CEI-RD だけを見るのではなく、広くドミニカの輸出振興全体に対してアドバイスする役割を担うことが、より効果的支援につながるものと考えられる。いみじくも、新センターには研修事業のためのスペースに加え、展示スペースや情報サービスのための資料センター及び企業相談・専門的指導のためのスペースなどが設けられることになっており、これらは CEI-RD の主たる事業活動に直結するものであるから、CEI-RD 本体の事業活動に対してもアドバイスできるポジションにすることが必要と思われる。

2. 他ドナーの動向と関連する活動概要

CEI-RD に対する主要協力ドナーとしては、日本及び米州開発銀行があげられる。また技術支援ではないものの、台湾による CEI-RD に対する資金協力は規模も大きく特筆される¹¹。なお、CEI-RD を除く貿易投資関連機関への支援としては、輸出業者連盟（ADOEXPO）に対する米州開発銀行の支援（第3章7. ADOEXPO 参照）などがある。

以下に現在実施中の米州開発銀行による CEI-RD 支援プロジェクトの概要を述べる。

対外貿易強化プログラム（Programa de Fortalecimiento de Comercio Exterior）	
• 期間：	2006～2008年
• プログラム目標：	貿易の拡大に向けた関係機関・関係者の能力・機能を強化する
• プログラム C/P：	外務省、商工省（SEIC）、CEI-RD
• 主要活動項目（CEI-RD に該当する部分のみ）：	
	国家輸出促進計画の素案策定
	CEI-RD 内の情報普及システムに係る調査
	輸出企業のニーズ調査
	輸出促進に係る効果的な法的枠組みについての分析及び評価
• プログラム予算：	550万 US ドル
	〔内訳：外務省（総予算の33%）、SEIC（同15%）、CEI-RD（同17%）、その他資機材等（同35%）〕

3. ワークショップ調査結果

(1) ワークショップの目的

本ワークショップは本件プロジェクト内容の具体的な策定に先立ち、個々の CEI-RD 職員がもっている認識・問題意識について協議する場を設け、そのうえで CEI-RD 職員自身が改めて組織の方向性及びプロジェクトに期待するものを明確化させることを企図して実施したものである。

¹¹ 台湾からの資金援助(2006年)は3,210万ペソで、同年 CEI-RD 予算の約16%を占めている(CEI-RD Memoria Annual 2006)。

(2) ワークショップの内容

ワークショップは以下の内容・スケジュールで開催された。

表 4 - 2 ワークショップ内容

実施内容	午 前	SWOT 分析 ¹² 及び分析に係るディスカッション
	午 後	技術協力プロジェクト要請案に基づくプロジェクト内容・組織体制に係るディスカッション（アクションプランの検討）
参加対象者	CEI-RD 職員 * CEI-RD 内の各主要部署から部長クラス及び課員が出席。延べ約 25 名出席。	
実施時期	2007 年 9 月 6 日（木）全日及び 7 日（金）午後に主要者のみを対象としてフォローアップ協議実施	

(3) ワークショップの結果概要

SWOT 分析

今般 SWOT 分析では、CEI-RD がドミニカの貿易投資を促進するミッションを果たすために、組織としていかなる長所（S）、弱点（W）、機会（O）、脅威（T）を有するかとの視点からディスカッションを行った。主な協議内容は以下のとおり。

表 4 - 3 SWOT 分析結果

長所（Strength）	機会（Opportunity）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 才能、経験のある人材がいること 2. 資金管理が上手であること 3. 技術支援があること 4. 輸出業者からの依頼があること 5. 法規制への影響力があること 6. 部間の協調的な仕事への取り組みがあること 7. 研修プログラムがよいこと 8. 企業からの信頼があること 9. 更新された輸出統計をもっていること 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新センターができること 2. 人事評定法の見直しが見直される予定であること 3. 海外事務所の役割が見直される予定であること 4. ドミニカならではの熱帯性作物があること 5. 地理的条件がよいこと（アメリカ市場へ近い） 6. 新たな協定があること（DR-CAFTA など） 7. 投資促進部の新しいウェブページができること 8. ISO9001 を取得する予定であること
弱点（Weakness）	脅威（Threat）
<ol style="list-style-type: none"> 1. 予算が少ないこと 2. チームワーク/チーム間のコミュニケーションが脆弱であること 3. 企業に対するコンサルティング後のフォローアップがないこと 4. 輸出と投資促進分野で人材が不足していること 5. 責任感が足りないこと 6. インストラクターが足りないこと 7. 自前のテキストがないこと 8. 目標達成に対してインセンティブがないこと 9. 輸出業者へのオリエンテーションが足りないこと 10. 国際的なネットワークがないこと 11. 展示技術の能力が不足していること 12. 他機関との連携が不足していること 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政権交代があること 2. 国際的多国間競争が激化すること 3. 確固な通商政策がないこと 4. DR-CAFTA 下で競争力がないこと 5. 製品の品質が悪いこと 6. 予算が減る可能性があること 7. コストが高いこと 8. 輸出業者の意識が低いこと 9. 法律が必ずしも適用されないこと 10. 原油高・対ドル為替レートの変動

¹² SWOT は S: Strength、W: Weakness、O: Opportunity、T: Threat の略。

プロジェクト内容・体制に係るディスカッション（アクションプランへの検討）

続くディスカッションでは、プロジェクト要請案（2006年8月）で新センターの主要業務と予定された「研修業務」「情報提供・技術支援業務」「展示・イベント業務」の具体的な活動内容及び組織体制について協議を行った。調査団側からもこれら協議過程において適宜示唆を行い、今後 CEI-RD として更に検討を要する諸事項を明確化した。

これらディスカッションの内容を受けて、CEI-RD は下表項目に即したアクションプランを策定することとしている（2007年10月に作成完了予定）。検討項目は以下のとおり。なお各検討項目に対応するワークショップ時のディスカッション内容については付属資料参照。

表 4 - 4 アクションプランへの検討事項

	研修事業	情報提供・技術支援業務	展示・イベント業務
検討課題	<ul style="list-style-type: none"> 研修事業における基本方針の確認を行うこと 	<ul style="list-style-type: none"> 情報提供・技術支援業務における基本方針を再検討すること 	<ul style="list-style-type: none"> 展示・イベント機能における活動方針・内容を再検討すること 輸出促進と投資促進の両部門が新センターの展示施設をどのように活用するか検討すること
主たる検討項目	研修事業実施体制の確立 研修参加者ターゲットの明確化 研修プログラムの作成 テキストブックの作成・インストラクターの育成	ビジネスセンターのターゲットの明確化 ビジネスセンターに不足している情報の収集 顧客志向のサービスのあり方の検討 技術支援業務のターゲットの明確化 個別相談、企業支援スペースの活用方法	展示・イベント業務のターゲットの明確化 展示・イベント戦略の策定

4. プロジェクトの妥当性に係る視点

以下、プロジェクトのオリジナル要請内容を基礎として記載する。

(1) ドミニカ政策との整合性

ドミニカ政府は、同国経済の競争力強化を国家の重大目標のひとつとして掲げており¹³、現レオネル・フェルナンデス大統領は「2020年までにドミニカが世界経済において持続可能な競争力を有した国家となる」ことを国家の長期ビジョンとして掲げている。

本ビジョンに際して、これまで同国政府は国家競争力審議会を2004年に再構築したうえで、「国家競争力計画」の推進に向けた取り組みを強めてきた。同計画では、フリーゾーンにおける競争戦略、中小企業の輸出戦略、競争力を支えるためのインフラ整備、企業者のメンタリティ改革など、多岐にわたる視点から競争力の向上に向けた戦略方針が掲げられている

¹³ 同政権は社会的平等・公正と経済成長の両立を通じた民主国家の強化を開発戦略として掲げ、民主主義的統治の強化、各種制度改革による民主主義の強化、経済の安定と成長の回復、経済の生産性と競争力の強化、社会の公正・平等の達成の5点を基本目標としている。

が、そのなかでも「(輸出及び投資促進に寄与し得る)人材の育成」はひとつの重要課題として明記されている。

また一方、競争力強化のミッションを担う CEI-RD については、その「CEI-RD 2005-2008 戦略計画」において、下記 8 項目を活動戦略目的として掲げている。

競争力のある産品を有する輸出企業数の増大 (企業における)輸出文化・輸出マインドの醸成 輸出プロセスの簡素化 ハイテク資本の投資増大 戦略計画達成のための人材確保(CEI-RD 内部の人材育成、及び外部人材=企業人の育成) 輸出投資に係るビジネス環境の改善(改善には透明性と効率性を有する法律整備を伴う) 実行と結果を計測する文化の醸成(計画-モニタリング-評価を実施するビジネス文化の醸成)
--

注：カッコ内は聞き取りを基にした筆者の補足訳
出所：Plan Estrategico 2005-2008

上囲みからも明かなように、CEI-RD は輸出投資の促進を企業の文化・マインド面から、又法律・規制・プロセスの側面等から多面的に支援するとともに、CEI-RD 内部の人材育成及び企業人の育成も合わせて重要な活動課題として掲げていることが分かる。

以上のとおり、輸出投資の促進を支える人材の育成は、国家レベルでの政策ニーズに即しているとともに、CEI-RD 自体の活動戦略目的にも合致したものとなっていることから、本プロジェクトの方向性は同国政策と整合しており、妥当性は高いものと判断される。

(2) 国別事業実施計画との整合性

日本の対ドミニカ援助重点分野は、農林水産業、保健、教育、環境、貿易投資促進、観光開発の 6 つの分野から構成されている。

上記「貿易投資促進」に係る支援は、具体的に以下の 3 つのコンポーネントから支援プログラムが構成されている。

- 1) 民間企業の貿易/投資活動を円滑化/サポートする協力
- 2) 活力ある民間セクターの育成に関する協力
- 3) 職業訓練機能の向上、国内技術者/労働者の育成に関する協力

本プロジェクトは上記のうち、1) の協力を構成する主要な活動と位置づけられており、日本の国別事業実施計画の観点からも整合しているものと判断される。

(3) 日本国技術の優位性

日本は世界でも有数の貿易大国であり、貿易投資促進に係る様々な取り組みについて長年にわたる経験を官民ともに有している。

特に本プロジェクト対象である CEI-RD については、その機能、役割の充実・明確化、組織強化の方策等々において、日本の貿易投資促進において中心的な役割を果たしてきた日本貿易振興機構(JETRO)の経験・知見が、ひとつのモデルになるものと考えられる。

また合わせて、日本国には国際協力機構を中心として、東南アジアやその他諸外国において新センターに類する組織体への技術支援を数多く実施してきた経緯がある。これら支援で

得られた教訓・知見も本プロジェクトにおいて有効に活用することが可能である。

以上のことから、本プロジェクトは日本の有する教訓・知見を十分に活用することが可能であり、技術面における優位性を兼ね備えているものと判断される。

(4) 案件内容の公益性・ODA としての適格性

本プロジェクトの目する CEI-RD 職員の人材育成及びそれに伴う組織力強化は、直接的には CEI-RD 本体が裨益者となるものであるが、間接的には CEI-RD からのサービスを受受する輸出企業、投資企業にも多大な便益が与えられることは自明である。CEI-RD の場合は、その支援対象者に民間団体からの支援を受けづらい（団体に所属しない/できない）中小・零細企業も多く含まれていることから、本件の便益は広義での公益性を兼ね備えているものと判断できる。

また中長期的に国家の競争力向上に資するとの視点からは、本プロジェクトは限定された個々人に便益を与えるばかりでなく、地域社会、国家全体の便益にもつながるものであり、公益性は非常に高く、ODA としての適格性を十分に備えているものと判断される。

(5) 他ドナーとの重複・補完関係

現在 CEI-RD に対する支援を行っている主要ドナーとしては、日本及び米州開発銀行があげられる。米州開発銀行のプロジェクトは「輸出分野の促進」が目標であるが、一部の活動項目において「経営情報の普及」など、本プロジェクトが念頭においている活動と類似するものがみられる（第4章2. 他ドナーの動向と関連する活動概要参照）。

そのため、今後本件のプロジェクト成果、活動を計画する際には、両プロジェクト間で非効率な重複関係を生じないように留意することが必要である。

5. プロジェクトの効率性に係る視点

(1) 人的投入¹⁴

本プロジェクトにおいては現在派遣されているシニアボランティアとの連携活動がプロジェクトの効率性促進要因として期待される。現在シニアボランティアはコーディネーターを含め、輸出促進部、投資促進部、市場情報部に計5名が配置されており、本プロジェクトの活動・成果促進において直接的、間接的な役割を果たすものと考えられる。

ただし、現時点においては新センターと既存部署間の機能移行/デマケーションに係る計画が明確に定まっていないため、今後のシニアボランティアとの役割分担も不明瞭である。追って提出される CEI-RD 側のアクションプランと並行して、本プロジェクトとシニアボランティアの効率的連携の具体策を定める必要がある。

一方、ドミニカ側人的投入の視点からは、現時点までに C/P 配置に係る予算申請は既になされているものの、具体的に配置される人員は未定である。

ドミニカの抱える現状として、政権交代に伴う人事異動はほぼ必至と考えられることから、部長レベルの人材離職も念頭に置いた人材配置、技術移転の方策を考慮することが肝要である。

¹⁴ 日本側の専門家投入については、CEI-RD 側のアクションプラン（3. ワークショップ調査結果参照）の策定及び今後の各種追加調査の過程を経て今後決定される。

(2) 物的投入

本プロジェクトは無償資金協力によって建設されるセンターを利用して実施される。そのためプロジェクトが利用できる施設、資機材は質・量の両面において、現地事情/ニーズを十分に考慮して計画されたものであることから、本プロジェクト活動の効率性においても大きな促進効果が見込まれる。

6. プロジェクトの有効性に係る視点

一般にプロジェクトに係る5項目評価のうち、「有効性」については、「プロジェクト目標達成の見通し」の観点、「プロジェクト目標及び成果との因果関係」「プロジェクト目標・成果に係る指標」の側面から分析がなされる。

本プロジェクトにおいては今後のCEI-RD作成のアクションプラン及びPDM策定の過程を経たうえで、有効性にかかる考察を行うものとする。

7. プロジェクトのインパクトに係る視点

本プロジェクトでは下記の波及効果が期待できる。

・ ドミニカ全体での輸出投資額の増大

CEI-RDによる、より改善された研修・情報提供・技術支援サービスを享受することで、輸出投資に係る企業、団体の活動が活発になり、結果同国の輸出投資額が増大することが期待される。

また輸出額の増大については、「輸出企業純数の増加」と「既存輸出企業を中心とした輸出量の増大（輸出企業数の増加は伴わない）」という「数」と「量」に起因する両面からの増大が考えられる。

・ 国内の個々の企業における経営状態の改善

上記に関連して、個々の企業レベルにおいても輸出増を契機とした経営状態の好転・伸長が期待される。

・ 人材育成機関間の連携促進

現在、CEI-RD と他の人材育成機関〔職業訓練技術庁（INFOTEP）等〕との間で、相互の活動内容に若干の重複及びそれに伴う非効率性が指摘されている。本プロジェクトが企図するCEI-RDの方針・役割の明確化の過程において、他機関との非効率な重複も解消され、有効な連携が促進されることが期待できる。

8. プロジェクトの自立発展性に係る視点

(1) 政策面

ドミニカをとりまく対外的な経済環境の変化～DR-CAFTAの発効やフリーゾーン特恵の撤廃予定（2015年）、欧州との経済パートナーシップ協定締結への進展など～は近年特に著しい。これら変化に対応するべく、政府の掲げる「競争力強化」の基本方針は仮に政権が変わっても維持される可能性は高いと考えられる。

(2) 財政面

表4-5からも明かなように、CEI-RDの予算（収入）は2003年の創設以降、基本的に増

加傾向を続けている。2006年からは輸出手続き窓口統一システム業務が CEI-RD 管轄から税関に移行されたため、本業務からの直接収入はなくなったものの、当面はこれまでの収入とほぼ同額の1,200万ペソが補助金として充てられることとなっており、短期的には財務面でのマイナス要因とはなっていない。

表4 - 5 CEI-RD 支出入 (ペソ)

収入	2003	2004	2005	2006	2007 (-5月)
中央政府	93,434,938	89,670,738	101,429,729	78,703,580	32,221,025
サービス・商品の販売(注1)	22,697,966	53,262,180	61,994,159	45,905,085	225,500
出版物	88,334	177,951	182,467	155,078	16,205
各種支援・イベント展示(注2)	1,858,062	4,148,395	1,050,645	88,082,602	61,010,220
その他	1,800,888	2,829,874	327,209	8,576,617	384,862
計	119,880,188	150,089,138	164,984,209	221,422,962	93,857,812
支出(注3)	2003	2004	2005	2006	2007 (-5月)
長官	28,291,225	34,258,877	49,465,199	76,757,489	35,833,296
管理・財務部	26,514,625	30,621,932	37,997,513	54,481,157	22,068,109
輸出促進部	8,983,548	10,884,261	21,513,274	39,445,164	17,507,894
経済研究部	7,282,306	8,603,937	11,149,708	-	-
法律部	-	-	-	9,202,747	8,616,054
規制・インセンティブ部	9,419,968	9,127,450	11,914,980	-	-
地方・外国事務所	8,494,831	12,369,595	13,817,983	-	-
システム・技術部	7,317,560	6,624,981	7,247,048	7,761,321	3,214,752
投資促進部	4,995,037	5,336,094	15,765,466	32,160,103	13,265,261
開発(投資関連)部	4,917,005	6,139,978	3,126,369	-	-
人事部	-	-	-	7,201,313	3,115,263
対外関係部	906,214	2,177,524	1,594,068	-	-
計	107,122,319	126,144,629	173,591,608	227,009,294	103,620,629

注1：主たるは輸出手続き統一様式、原産地証明書式、フリーゾーン登録、国境通過書式の販売料金からなる。

注2：主たるはプロジェクト資金、ドナー支援等から構成される。例として2006年のCEI-RD アニュアルレポート(CEI-RD Memoria Annual 2006)に記載されている収入内訳は以下のとおり(本表とは費目名が異なる点は注意。単位：1,000ペソ)：中央政府：7万8,703(約39%)、書式販売等の自己収入：4万6,485(23%)、税関補助金：3万(15%)、米州開発銀行ローン：7,400(4%)、PYMES プロジェクト補助金：5,000(3%)、台湾による寄付金：3万2,100(16%)。

注3：本件資料では支出が部署ベースで算出されている(各部署における活動費、人件費等すべてを網羅)。組織構成の変更などに伴い、年度によって一部の部署で表内が空欄となっている。

出所：CEI-RD 資料

今後の CEI-RD に対する予算配分についての見通しは、現時点では明確ではないものの、基本的には政策面からの支援と同様に財政面においても急減する可能性は少ないと考えられている。

なお、現在 CEI-RD においては自己収入を増加させる努力がいわれており、今後の研修事業の有料化も視野には入れているが、現時点まで具体的な計画策定にまでは至っていない。

(3) 組織面

CEI-RD の組織面における自立発展性への考察は、自立発展性を構成する各側面のなかでも最も注視すべき側面と考えられる。

上述したように、ドミニカにおいては政権交代に伴う人事異動はほぼ必至であり、特に部長から上位の人事はその異動対象の範疇となる場合が極めて多い。これらレベルの職員は実務の方向性を指揮・管理する中心人物であるため、人事異動や離職が生じた場合には相応の経験的・時間的な損失が生じることは明らかである。

このような状況に対する明確な妙手は容易に無いが、本プロジェクトではこれら政権交代・人事異動をいわば必至のものとして念頭に置き、そのうえで少しでも有効な手段、組織構成を考慮することが求められる。

なお、プロジェクト要請時に計画された組織図はこれまで既に改定がなされており（2007年7月承認）、更に今般のアクションプラン策定等の過程を通して、改めて CEI-RD 及び新センターの組織構成は考慮されることとなる（第4章1.プロジェクトの計画について参照）。

(4) 技術面

今後いかなる活動内容をプロジェクトが包含するかによって、技術面での自立発展性に係る見通しは異なる。

これまで CEI-RD では「研修」業務においては一定の活動実績があるものの、「情報提供」及び「展示・イベント」業務については、やや限定的な活動実績にとどまってきた。業務実施体制についても1、2名程度の担当者のみで行われてきたため、必ずしも CEI-RD 内部に業務での経験が蓄積されている状況とはなっていない。そのため、本プロジェクトでは後者の2つの業務については専任の担当者を中心としたうえで体系的な技術移転を実施するなど、技術移転に係る方法、マンパワー配置なども考慮する必要がある。

また「研修」業務においても、仮にプロジェクト活動に「CEI-RD 独自のテキスト作成」など未経験の新規活動を組み入れた場合には、自立発展性を担保できる技術力を有するまでには一定の時間を要することを念頭に置く必要がある。

(5) 社会・環境・文化面

標記側面からは本プロジェクトの自立発展性を阻害する要因は生じないと考えられる。

9. ドミニカの思惑（Institute 化について）

（Institute 化に係る先方の動向・経緯）

2007年8月第2週前後において、CEI-RD 側から新センターの帰属を CEI-RD から独立させる考えがある旨、及びその独立に伴って新センターの名称をセンターから Institute に変更することも併せて考慮している旨の連絡が日本側にあった。この点について、日本側からは、これら変更の可否について無償資金協力に係る国際約束、及び基本設計報告書において相互確認していた内容について先方に再度説明を行った。結果、業務内容に関しては、CEI-RD 側より上記変更案を撤回する旨の説明を受けた（付属資料「ミニッツ」参照）。ただし、依然として、名称変更についてはこだわりをもっている様子がうかがえるが、調査団としての対応は困難であり、外務省、日本大使館の対応に拠ることとなる。

(Institute 化の模索背景)

ドミニカにおいては、政権交代を契機とした省庁内部の大幅な組織改編、人事異動が実質常態化されている。これら一連の変化は、組織刷新による利点も一部で指摘されるものの、多くの場合は政策の非連続性、人事交替による非効率性など負の側面のほうが際立っているのが現状である。

このような現状を勘案して、今般 CEI-RD としては新センターが極力政権交代の負の影響を被らないように、センターの政治性をでき得る限り払拭する方策を考慮した結果、センター独立の考えに至ったものと推察される。

また Institute 化の意味するものは、CEI-RD 側の当初の説明によると、一般的な学士レベルの研修ではなく、修士レベルを念頭に置いた研修実施を考慮していることから、その目的を対外的にアピールしやすい Institute との呼称を考えたとのことであった。

しかしながら、この点については 2007 年 9 月時点において、実は CEI-RD が研修対象や研修内容を必ずしも明確に規定しきれていないことが明らかになったため、先方に対する必須検討事項として早急の結論提示を逆に依頼する形となった。その結論を受けて改めて学士・修士レベルに係る議論も整理されるものと考えられる。

なお一方で、そもそも CEI-RD の果たすべき役割は研究開発の類ではないという事実から、研修内容を学士・修士レベルといった切り口で規定することは難しい旨、調査団側から示唆したところ、CEI-RD 側も理解を示したといった経緯もあった旨、付記する。

第 5 章 結 論

1．無償資金協力との関係

今次調査団出発前に、ドミニカ貿易投資促進センター（CEI-RD）が新センターの組織的位置づけ、業務内容に関し、無償資金協力の基本設計調査実施時点からの計画変更とセンター自体の名称変更を要望しているとの情報が入った。無償資金協力実施中（建設中）に、先方がこのような計画変更を要望することは極めて異例であるが、係る問題は、E/N に基づく国際約束との関係で議論・解決されるべき問題であった。技術協力部分を担当・実施する JICA としては、無償の基本設計調査の報告書を基にプロジェクトの計画について CEI-RD と議論を行う予定であったが、同問題が出発直前に発覚したため、調査の対処方針としては「無償サイドの問題が解決する前に技術協力プロジェクトの計画策定は困難。しかしながら、ドミニカの貿易・投資促進の現状等あらかじめ調査すべき事項は多いので、今回は同基礎的調査を実施しつつ、輸出・投資促進人材育成機関としてめざすべき CEI-RD 及び新センターの方向性について議論・検討を行う」とし、プロジェクト実施のための計画策定調査は別途実施を検討することとした経緯があった。

ところが、今次調査初めの段階において、CEI-RD は前言を撤回し、組織、業務内容は同基本設計のとおりで変更なしと調査団側に伝えてきた。調査団の現地到着前に日本側へ伝えてきたもろもろの計画は、あくまでも「アイデア」であり法的裏づけがあるものではないとの説明があった。ただし、「名称」については変更したいという要望が依然としてある。CEI-RD 側としては、原則、E/N で定められた名称「貿易投資促進人材育成センター」の名称はそのまま使用することとしつつ、同時にいわゆるニックネームのようなものを付与したいとの提案をしてきたが、新センターの名称に関するいかなる事項も調査団としての協議事項ではなく、外交ルートに委ねられる事項であることを伝えた。

2．技術協力プロジェクトの今後の組み方

今次調査においては、既述のとおりドミニカ側の当初とは異なる思惑が明らかとなったことから、調査のスコープを広めにとり本調査を基礎的調査の位置づけとした。しかしながら、今回調査を進めるにしたがって明らかになったことは、CEI-RD 側の要望した新センターの 3 本柱の業務（研修、技術支援・情報提供、展示・イベント）のうち、真にテコ入れしていかなくてはならない分野についての CEI-RD の自己分析、ひいては、いずれの分野に特に光をあてて JICA の技術協力を受けていくべきかの計画等、本来カウンターパート（C/P）機関として周到に準備されているべき部分がほとんどできていないことであった。したがって、調査団は CEI-RD に対して、以下の 2 点、新センターの C/P 配置計画、3 本柱おのおのについてのアクションプラン、について提出を求めることとし、同提出及び、無償資金協力実施上の問題点が解決されることを条件として、次期調査団を派遣しプロジェクトの詳細計画を詰めていく予定とした。

調査団側としては、もともとの要請の趣旨及び、ワークショップでの議論に照らし合わせ、JICA の技術協力の優先分野について検討した結果、CEI-RD がまず取り組むべきこととして、新センターに与えられた最も大きな使命である「研修/人材育成」を中心にプロジェクト活動を実施すべきと考える。そもそも、現在実施中である無償資金協力がドミニカの中小企業の輸出振興を通して同国の貧困削減に資することを目的として採択されたことを鑑みても、直接的に中小企業への協力の裨益効果が確保される分野に光をあてることが肝要である。技術支援・情報提供、展示・

イベントの業務については、新センターになって CEI-RD が本格的に担う業務となり、スキーム的には中小企業の輸出振興及び外国企業の投資誘致に資するものであるが、CEI-RD にとってこれまで経験のある研修業務に比して、現段階では将来的な業務の展開、ビジョンが不透明であり、又ほかの政府機関〔職業訓練技術庁（INFOTEP）等〕との業務のデマケーションについてもあまり検討されてはいないことが明らかとなった。プロジェクトにおけるおのこの業務に対する比重のかけ方については、次回の調査結果と国内リソースの関係に拠るところでもあるが、現時点でのプロジェクト活動を想定した場合、研修業務のマネジメント及びそれにかかわる CEI-RD の人材育成に係る活動が 50%程度を占めてよいのではないかと思われる。

付 属 資 料

- 1 . ミニッツ (M/M)
- 2 . ドミニカ共和国貿易投資データ

1. ミニッツ (M/M)

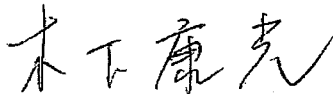
MINUTA DE DISCUSIONES ENTRE LA MISIÓN JAPONESA DEL ESTUDIO PRELIMINAR Y
EL CENTRO DE EXPORTACIÓN E INVERSIÓN DE LA REPÚBLICA DOMINICANA
SOBRE LA COOPERACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO DE CREACIÓN DEL CENTRO DE
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA REPÚBLICA
DOMINICANA

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante "JICA") organizó y envió una misión del estudio preliminar encabezada por el Sr. Yasumitsu Kinoshita (en lo adelante referido como "la Misión") durante el periodo que comprende del 3 a 12 de septiembre de 2007 con el objetivo de recabar información y realizar estudios pertinentes para iniciar la etapa de ejecución del Proyecto de Cooperación Técnica en el marco de la Creación del Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior en la República Dominicana (en lo adelante referido "el Proyecto").

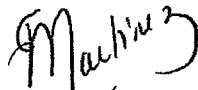
Durante su estadía en la República Dominicana, la Misión realizó estudios in situ y sostuvo una serie de discusiones e intercambio de opiniones con las autoridades dominicanas, representadas por funcionarios del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) (en lo adelante referidos como la parte Dominicana).

Como resultado de las discusiones, ambas partes acordaron el contenido del documento adjunto y sus anexos.

Santo Domingo, 11 de septiembre del 2007



Sr. Yasumitsu Kinoshita
Líder
Misión del Estudio Preliminar
Agencia de Cooperación
Internacional del Japón
(JICA)



Llc. Eddy M. Martínez Manzueta
Secretario de Estado
Director Ejecutivo
Centro de Exportación e Inversión de
la República Dominicana (CEI-RD)

DOCUMENTO ADJUNTO

1. Antecedentes y Objetivos de la Misión

(1) Antecedentes

Actualmente la República Dominicana impulsa activamente las estrategias para lograr el desarrollo de la cultura exportadora y la inversión extranjera directa, para ello promueve el “Plan Nacional de Competitividad Sistémica” que tiene como objetivo principal lograr mayor competitividad y desarrollo del aparato productivo y su inserción en los mercados internacionales. En este contexto bajo la Cooperación Financiera No Reembolsable otorgada por el Gobierno del Japón, se está construyendo un nuevo edificio para ser utilizado como “Centro de Capacitación para el Desarrollo del Comercio Exterior en la República Dominicana” (en lo adelante referido como “el nuevo Centro”) que forma parte del CEI-RD. Este estudio preliminar se llevó a cabo para recabar información necesaria para su ejecución y sostener discusiones sobre el contenido del Proyecto, que fue acordado para mejorar la capacidad de desarrollar la función y actividades del nuevo Centro que comprende: Capacitación, Distribución de Información y Asistencia Técnica y Exhibiciones y Eventos.

(2) Objetivos del estudio

- a) Conocer la visión global de la estrategia del comercio exterior e inversión de la República Dominicana.
- b) Conocer las ideas y propuestas sobre el futuro del CEI-RD, estudiando la situación actual de la estructura orgánica y las funciones y actividades que desarrolla.
- c) Realizar estudios sobre otras instituciones dominicanas que se dedican a la promoción de comercio exterior e inversión y la formación de recursos humanos incluyendo la situación actual y función de cada organismo.
- d) Estudiar el contenido del Proyecto.

2. Resultados del estudio y discusiones

(1) Reflexión de la Misión con respecto a la situación actual y los retos que tiene la República Dominicana en el comercio exterior.

a) En el 2006 las exportaciones de la República Dominicana fueron de US\$6,400 millones, de los cuales representan el 70% las exportaciones de zonas francas, las cuales se incrementaron de US\$4,300 millones a US\$4,700 millones durante los últimos 5 años. Las exportaciones de productos nacionales registraron un crecimiento importante de casi 2.2 veces durante el mismo periodo, sin embargo se mantiene un nivel poco significativo de US\$1,900 millones. Por otro lado, en el 2006 las importaciones alcanzaron US\$11,200 millones, y las de zonas francas fueron de US\$2,400 millones manteniendo una tendencia a disminuir durante los últimos 5 años. Las importaciones para el mercado nacional representan el 78% del total con valor de US\$8,700 millones, y se han incrementado casi 40% en el mismo periodo. Actualmente en la República Dominicana existen 58 parques de zonas francas con unas 600 empresas, que generan casi 200 mil empleos. Sin lugar a dudas, las exportaciones de zonas francas son muy importantes para la economía dominicana. Debido a que la derogación del régimen de zonas francas se pospuso hasta el año 2015, el país enfrenta

ahora los siguientes retos: Aumentar aún más las exportaciones de las empresas de zonas francas, promoviendo IED; promover las exportaciones de productos nacionales, aunado con la política de fomento para las pequeñas y medianas empresas.

b) Los principales productos de exportación de la República Dominicana están compuestos de la manera siguiente: Prendas de vestir el 30%, Productos de Tecnología de Información el 10%, Equipos de precisión y Partes eléctricas y electrónicos el 15% aproximadamente. Estos son los tres renglones más importantes del sector de zonas francas y representan más del 50% de las exportaciones totales.

Los principales productos de exportación nacional son productos agropecuarios y alimentos procesados que generalmente tienen poco valor agregado. Además es bien sabido que estos sectores enfrentan una feroz competencia con los productos de países en vías de desarrollo, incluyendo China. En vista de lo anterior, el reto más grande de la República Dominicana es cómo lograr efectivamente el crecimiento de las exportaciones, con productos capaces de competir internacionalmente, elevando el valor agregado de los mismos.

c) Como ocurre en varios países del mundo, la República Dominicana también impulsa la integración regional y la firma de tratados de libre comercio. Es necesario asumir el reto de incrementar las exportaciones aprovechando el DR-CAFTA (Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centro América y la República Dominicana) y otros acuerdos. Por otro lado, el punto clave para lograr el aumento de las exportaciones es el cumplimiento de las reglas internacionales, tales como diferentes tipos de estándares internacionales, normas relacionadas con la calidad y el medio ambiente, etc. Por lo tanto es urgente trabajar para lograr el cambio de mentalidad de los empresarios y trabajadores del sector industrial y de otros sectores. Por ejemplo, existen varios casos de devolución de embarques dirigidos al mercado de los Estados Unidos, debido al incumplimiento de los reglamentos de controles sanitarios, como es el caso de los residuos de pesticidas. Para evitar la repetición de esta situación, es necesario establecer e implementar las políticas de exportación contando con la participación activa y comprometida de todos los sectores productivos del país.

d) A fin de enfrentar los retos arriba mencionados, lo que más se necesita es la formación de recursos humanos. La promoción de las exportaciones representa un compromiso nacional del Estado Dominicano, sin embargo para ello hay que desarrollar primero productos competitivos a nivel internacional. En este contexto, es indispensable impulsar el mejoramiento de la productividad y la calidad, y al mismo tiempo el cambio de conciencia de los empresarios y trabajadores, no importa que sean productos agropecuarios o manufacturados.

e) El siguiente reto es el relacionado con el mercadeo internacional, es decir, la captación de nuevos clientes dentro de una vasta posibilidad de mercados que existen en el mundo. Para ello constituyen factores claves la función de inteligencia de mercados que está relacionado a cómo recabar y proporcionar información sobre los mercados y productos, reglamentos y sistemas y los posibles competidores, etc, así como la formación de recursos humanos capaces de promover y apoyar a los exportadores utilizando con gran destreza dicha información.



f) Actualmente, en la República Dominicana el CEI-RD es el principal organismo gubernamental en el área de formación de recursos humanos en comercio exterior e inversión. El Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), desarrolla actividades de formación, capacitando en el área técnico-vocacional, incluyendo a los empresarios. Asimismo, los organismos del sector privado como la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo (CCPSD) y la Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO) organizan activamente cursos de capacitación y de servicios de información a sus miembros.

g) En base a lo anterior, la prioridad del nuevo Centro con respecto a la función que debe desempeñar en cuanto a la formación de recursos humanos será el fomento de la cultura exportadora, la inteligencia de mercados y la capacitación del personal capaz de promover la exportación utilizando eficientemente dicho instrumento. En cuanto a la capacitación para elevar la productividad, lograr el mejoramiento de la calidad y el cambio de conciencia de los empresarios y trabajadores, es indispensable impulsar la coordinación entre diferentes entidades públicas como INFOTEP, Secretaría de Estado de Agricultura y Secretaría de Estado de Industria y Comercio, etc., a fin de aprovechar en forma efectiva y eficientemente los recursos humanos del CEI-RD.

h) El CEI-RD explicó a la Misión que la relación organizacional del nuevo Centro y el CEI-RD no cambia el concepto ni función del mismo, tal como se había planificado en el INFORME DEL ESTUDIO DEL DISEÑO BASICO PARA EL PROYECTO DE COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE (en lo adelante referido como D/B de julio del 2006), manteniéndose formando parte del CEI-RD. El contenido del Proyecto de Cooperación Técnica referido en 2.-(2) es un estudio que tiene como premisa mantener sin cambio los planteamientos de D/B.

(2) Estudio sobre el Proyecto de Cooperación Técnica

a) A fin de estudiar la función y las actividades del nuevo Centro, se organizó un taller participativo en el Salón de Eventos del CEI-RD, con la participación activa y comprometida del equipo técnico relacionado al proyecto y otros funcionarios del CEI-RD, los Voluntarios Senior de JICA y los miembros de la Misión. El taller buscaba los dos objetivos abajo mencionados:

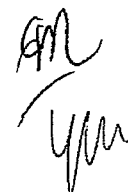
- Analizar y comprender la situación actual del CEI-RD a través del método de matriz de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver detalle en Anexo 1).

- Analizar la función y actividades que deben ser desarrolladas en el nuevo Centro, después de comprender el papel que desempeña el CEI-RD en la promoción de la exportación e inversión.

b) A continuación se muestran algunos puntos relevantes debatidos en dicho taller (ver el detalle en Anexo 2):

A. Capacitación:

- Establecer el organigrama de capacitación
- Determinar el grupo objeto de la capacitación.



- Elaborar los programas de capacitación.
 - Confeccionar los textos.
 - Formar los instructores.
- B. Distribución de Información / Asistencia Técnica
- Establecer claramente el grupo objeto del nuevo Centro.
 - Fortalecer la recolección de información no disponible actualmente para el nuevo Centro.
 - Estudiar la forma de facilitar los servicios orientados al cliente.
 - Establecer claramente los grupos objeto de asistencia técnica.
 - Discutir cuál sería la forma más eficiente de utilizar los espacios destinados a la consulta y apoyo para las empresas.
- C. Exhibiciones y Eventos
- Establecer claramente el grupo objeto de Exhibiciones y Eventos.
 - Establecer estrategias para Exhibiciones y Eventos.

Con respecto a los planteamientos arriba mencionados, ambas partes acordaron que CEI-RD realizará estudios más profundos y entregará el resultado y planes de acción correspondientes a la Oficina de JICA en la República Dominicana, antes del 19 de octubre del 2007. Asimismo, acordaron que se establecerá un orden de prioridades de las actividades que el CEI-RD quisiese desarrollar en el nuevo Centro. Cabe destacar que la formulación de los planes de acción es un proceso importante, ya que le permite al personal del CEI-RD la oportunidad de crear ideas sobre el papel que desempeña el nuevo Centro, y le permite a la JICA contar con información valiosa para analizar el aporte concreto y efectivo dentro del presupuesto limitado para la Cooperación Técnica.

3. Proceso a seguir

(1) Requisitos para la ejecución del Proyecto

a) Relación organizacional entre el CEI-RD y el nuevo Centro

- La Misión explicó a la parte Dominicana que es condición necesaria para el inicio del Proyecto, que el nuevo Centro se mantenga formando parte del CEI-RD, como se había planificado en D/B, y que respecto a la función que ejercerá el nuevo Centro tampoco habrá cambio alguno.

b) Designación de Contrapartes

- La Misión explicó que el principal objetivo de la cooperación técnica que ofrece JICA consiste en la transferencia tecnológica de expertos japoneses a contrapartes, de manera que en este Proyecto es una condición necesaria el nombramiento del Director del nuevo Centro para iniciar la etapa de ejecución. Al respecto, la parte Dominicana afirmó su intención de analizarlo lo más pronto posible, y que durante el mes de septiembre del año en curso comunicaría su respuesta a la Oficina de JICA en República Dominicana.

c) Presupuesto del nuevo Centro

- Con respecto a la asignación del presupuesto del nuevo Centro, la parte Dominicana explicó que se presentaría la solicitud de fondos a la Secretaría de Estado de Economía Planificación y Desarrollo antes de concluir el mes de septiembre. La Misión solicitó a la parte Dominicana entregar los

documentos referentes a dicha solicitud y la parte Dominicana afirmó que entregaría este documento a más tardar el 19 de octubre del 2007, la misma fecha en la que se entregarán los planes de acción. El año fiscal de la República Dominicana comprende de enero a diciembre de cada año. La Misión enfatizó que asegurar la asignación de presupuesto del nuevo Centro sería una condición indispensable para iniciar el Proyecto, así como para la entrada en operación del nuevo Centro, cuya etapa de construcción está prevista para concluir en marzo del 2008.

d) Elaboración de Planes de Acción

El CEI-RD entregará los planes de acción descritos, referentes a las actividades de Capacitación, Distribución de Información y Asistencia Técnica, Exhibiciones y Eventos en 2.-(2)-b) antes del 19 de octubre de 2007.

(2) Envío de la Segunda Misión de Estudio Preliminar

La Misión comunicó al CEI-RD su intención de enviar otra Misión de Estudio, a fin de estudiar los planes más detallados del proyecto una vez que los requisitos descritos en el 3.(1) (requisitos para la ejecución del proyecto) se hayan cumplido.

Anexo1: Análisis de matriz FODA sobre CEI-RD (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Anexo2: Temas a analizar por parte del CEI-RD para elaborar Planes de Acción.

<ANEXO1>

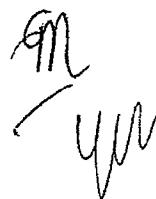
ANALISIS DE MATRIZ FODA SOBRE CEI-RD

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Tiene recursos humanos con talento y experiencia.2. Buen manejo de recursos financieros.3. Recibe asistencia técnica.4. Exportadores solicitan nuestro servicio.5. Ejerce influencia sobre disposiciones legales.6. Se coordinan trabajos entre secciones.7. Cuenta con buenos programas de capacitación.8. Existe confiabilidad de las empresas.9. Estadísticas actualizadas de las exportaciones.	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Construcción del nuevo Centro.2. Se trabajo con un nuevo sistema de evaluación de desempeño.3. Se está revisando la función de sus oficinas extranjeras.4. La República Dominicana cuenta con productos agrícolas propios del clima tropical.5. Tiene la ubicación geográfica ventajosa (cercanía al mercado norteamericano).6. Nuevos tratados comerciales (como DR-CAFTA).7. La sección de inversión trabaja la creación de nueva página Web.8. Trabaja para obtener la certificación de ISO9001.
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Tiene presupuesto limitado.2. Falta de Team work o comunicación entre los equipos de trabajo.3. Falta de seguimiento después de consulta.4. Falta de personal.5. Falta de motivación y responsabilidad.6. Falta de instructores.7. No cuenta con textos propios.8. Falta de incentivos para cumplir las metas.9. Falta de orientación para los exportadores.10. Falta de la red internacional.11. Falta de conocimiento para organizar exhibiciones.12. Escasa coordinación con otras instituciones	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Cambio del gobierno.2. Crecimiento de competencias multinacionales.3. Falta de una política bien fundada del comercio exterior.4. Limitaciones para competir en el ámbito de DR-CAFTA.5. Baja calidad de productos.6. Reducción del presupuesto.7. Falta de conciencia de los exportadores.8. Altos costos.9. No se aplican las leyes.10. Alzas de los precios del petróleo y fluctuación de la tasa de cambio del dólar.

A continuación se presentan las opiniones relevantes:

- a) Existen común acuerdo sobre la confianza de empresas a través de encuestas o retroalimentación directa de las empresas.

- b) Para resolver problemas de la falta de personal hay que organizar más eficientemente los trabajos.
- c) Hay que unir esfuerzos para construir una sólida estructura de CEI-RD que, como una institución, resista cualquier efecto por cambio del gobierno, y por ende, por cambio del personal. También es importante la capacitación del personal de CEI-RD.
- d) Para aprovechar el espacio de exhibiciones del nuevo Centro, se quiere poner una exposición permanente de los productos exportables nacionales, que pueda ser visitada también por los inversionistas extranjeras. Se requiere un estudio de diseño sobre el enfoque de esta función.
- e) Por lo general, los cursos de capacitación que ofrece actualmente CEI-RD cubren las necesidades de empresas, sin embargo no son suficientes aun. Se está elaborando un mecanismo para dar seguimiento sobre el impacto y la utilización de los conocimientos adquiridos entre los participantes.
- f) Faltan los instructores con conocimientos especializados del comercio exterior. Hace falta elaborar los textos propios de CEI-RD.
- g) "No se aplican las leyes" se refiere a dos aspectos. Por un lado, aunque existan, en la República Dominicana no se aplican las leyes para mejorar el ambiente de exportación, y por otro lado, los exportadores no cumplen las normas de los países de destino de sus productos. En éste CEI-RD debe trabajar más para difundir las normas o reglamentos de distintos países para que sean del conocimiento de los exportadores nacionales.
- h) Cuando CEI-RD empiece a cobrar cuotas para sus cursos de capacitación tendrá que competir con otros organismos como Cámara de Comercio y ADOEXPO, sin embargo piensan que puede disminuir la amenaza, realizando capacitación conjunta.
- i) Reconocen que antes de realizar capacitación conjunta con otros organismos, deben fortalecer el programa de capacitación del CEI-RD.
- j) El CEI-RD tiene una ventaja al contar con un programa sólo enfocado a la capacitación en comercio exterior. Las demás instituciones tienen programas de capacitación, pero no están centrados exclusivamente en comercio exterior.



<ANEXO 2>

TEMAS A ANALIZAR POR PARTE DEL CEI-RD PARA ELABORAR PLANES DE ACCIÓN

La Misión solicitó al CEI-RD la elaboración de planes de acción más concretos para facilitar la labor de definir la función del nuevo Centro planteada en el Proyecto, enfocando principalmente las siguientes tres áreas de actividades: Capacitación, Distribución de Información y Asistencia Técnica, Exhibiciones y Eventos. La Misión y CEI-RD acordaron que se elaborarían dichos planes reflejando las opiniones y discusiones surgidas en el taller realizado el día 6 de septiembre de 2007 en el CEI-RD.

1. CAPACITACIÓN

- Establecer lineamientos básicos de la capacitación
- 1) Establecer el organigrama pertinente para la capacitación.
- 2) Establecer claramente el grupo objeto de capacitación
- 3) Elaboración de programas de capacitación.
- 4) Elaboración de textos / Formación de instructores.

TEMAS A ANALIZAR	OPINIONES EXPRESADAS EN EL TALLER
Establecer el organigrama pertinente para la capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Es necesario confirmar cuál será el Departamento que se encargará de la capacitación. ¿Pasará completamente la actual Subdirección de Capacitación Externa al nuevo Centro o se comparte la función con CEI-RD? (La Misión piensa que será adecuado el traslado completo de la actual Subdirección arriba mencionada)
Establecer claramente el Grupo objeto de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Es necesario establecer claramente el público al cual se deben dirigir los cursos de capacitación.• Es posible clasificarse en siguientes los dos grupos: 1) Empresas exportadoras, 2) Empresas que aspiran exportar sus productos.• Es necesario buscar la forma de lograr el

FM
yan

	<p>crecimiento tanto vertical (las empresas exportadoras logren aumentar su exportación) como horizontal (incremento del número de empresas que exportan, sobre todo las PyMES)</p>
Elaboración de programas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los programas de capacitación necesarios (una vez establecido claramente el Grupo objeto). • Analizar si los cursos que ofrece el CEI-RD deben de abarcar los temas como productividad, administración de empresas, etc. o corresponde a otras instituciones.
Elaboración de libros de texto/ Formación de Instructores	<ul style="list-style-type: none"> • Es una idea excelente la elaboración de los textos propios del CEI-RD. Sin embargo, se requiere cierto nivel de capacidad para hacerlo. • Planificar la elaboración de diferentes tipos de texto: 1) Textos que reflejen las condiciones peculiares de la República Dominicana, 2) Textos dirigidos a cierto sector/ mercado. • Incorporación y aprovechamiento de los textos existentes. • Hay que confirmar el número y la especialización de los instructores existentes. Al mismo tiempo, analizar el programa encaminado a la formación de los instructores.

2. Distribución de Información / Asistencia Técnica

- Analizar de nuevo los lineamientos básicos de la función de Distribución de Información / Asistencia Técnica
- 1) Establecer claramente el Grupo Objeto del Centro de Negocios.
 - 2) Recabar la información que hace falta para el Centro de Negocios.
 - 3) Estudiar la forma de facilitar los servicios orientados al cliente.
 - 4) Establecer claramente el Grupo objeto de Asistencia Técnica.
 - 5) Uso eficiente del espacio para la consulta y asistencia.

TEMAS A ANALIZAR	OPINIONES EXPRESADAS EN EL TALLER
------------------	-----------------------------------

GM
/ Ym

Establecer claramente el Grupo objeto del Centro de Negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver el mismo renglón de CAPACITACIÓN
Recabar la información que hace falta para el Centro de Negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cuáles son la información o materiales que deben disponer el nuevo Centro (Enlistar los materiales e información del actual Centro de Documentación, así como los que hacen falta para el nuevo Centro). • En vez de los estudiantes, se debe considerar la promoción de exportación como objetivo principal de este servicio.
Estudiar la forma de facilitar servicios orientados al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario crear la imagen del nuevo Centro con su nuevo mecanismo, flujo de público al cual ofrecer servicios, tomando en cuenta también la coordinación que debe existir entre los diferentes departamentos. • Analizar la necesidad de tener un bibliotecario. • En algunos países, también se designa personal con suficientes conocimientos sobre los sectores con mayor demanda. • Cómo lograr el control eficiente de la información de promoción de exportación y de inversión. ¿No será conveniente concentrar toda la información en un sólo Centro de Negocios?
Establecer claramente el Grupo objeto de Asistencia Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver el mismo renglón de CAPACITACIÓN. • Una vez queda establecido el Grupo objeto, es necesario analizar: Qué tipo de Asistencia se debe proporcionar considerando también los recursos humanos con que cuenta el CEI-RD. • Los temas relacionados a la productividad son importantes, sin embargo no corresponden a la función que debe ejercer

SM
Ym

	<p>el CEI-RD. Es necesario analizar el Grupo objeto y el contenido de asistencia técnica del CEI-RD, poniendo énfasis en la importancia de establecer una coordinación eficiente con INFOTEP, Secretaría de Estado de Agricultura, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trata de importantes sectores o mercados, se deben establecer estrategias de promoción de exportación.
<p>Uso eficiente del espacio para la consulta y asistencia a las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo definir el Grupo objeto de Incubación: ¿es para empresas extranjeras o nacionales? (En el caso de Japón, la incubación está destinada a las empresas extranjeras que tratan de exportar sus productos al mercado japonés). Es necesario establecer un propio programa si el nuevo Centro quiere ofrecer este servicio para las empresas nacionales. • Una de las ideas consiste en empezar con las consultas que ofrecen información sobre: promoción de exportación, atraer la IED y cómo participar en las ferias y exposiciones, entre otros. • Para analizar este renglón también debe referirse a los puntos descritos en el acápite "Estudiar la forma de facilitar servicios orientados al cliente".

3. Exhibiciones y Eventos

- Estudiar nuevamente los lineamientos de actividad y el contenido de la función correspondiente a Exhibiciones y Eventos.
- Analizar cómo deben aprovechar el espacio de exhibiciones en el nuevo Centro los departamentos de promoción de exportación y promoción de inversión.
 - 1) Establecer claramente el Grupo objeto.
 - 2) Establecer estrategias para Exhibiciones y Eventos.

EM
 W

TEMAS A ANALIZAR	OPINIONES EXPRESADAS EN EL TALLER
Establecer claramente el Grupo objeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver el mismo renglón de CAPACITACIÓN.
Elaborar las estrategias de Exhibiciones y Eventos.	<ul style="list-style-type: none"> • Debe organizar eventos y exhibiciones con óptima eficiencia desde el punto de vista del costo.

GM
 YW

(和 訳)

ドミニカ共和国貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクトへの技術協力
にかかる国際協力機構事前調査団とドミニカ共和国貿易投資促進センターとの
協議議事録(ミニッツ)

国際協力機構(JICA)により組織された事前調査団が木下康光団長の下、2007年9月3日から2007年9月12日までドミニカ共和国を訪問し、貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクトに関して技術協力実施に必要な情報収集、およびプロジェクトの内容について検討を行うことを目的として調査を実施した。

ドミニカ共和国訪問中、プロジェクトに関する協議および意見交換をドミニカ共和国側と行った。協議の結果、共通の理解に達した内容を付属書およびAnnexに示す。

2007年9月11日、サントドミンゴ

国際協力機構(JICA)
事前調査団長
木下康光

CEI-RD
長官
Lic. Eddy Martinez Manzueta

付属書

1. 調査実施の背景と目的

(1) 調査実施の背景

ドミニカ共和国（以下「ド」国）では「国家競争力向上計画」のもと、輸出文化（輸出マインド）と外国直接投資（外国企業誘致）の振興を通じて競争力の向上と発展を目指している。係る状況下、貿易・投資分野の人材育成を目的として、ド国輸出投資センター（以下「CEI-RD」）の一部として日本の無償資金協力により、貿易投資促進人材育成センター（以下「新センター」）を建設中である。本件事前調査は、新センターが有する計画である機能、すなわち研修、技術支援・情報提供、展示・イベントの業務の実施能力向上を目的として採択された技術協力プロジェクトに関して、協力実施に当たって必要な情報の収集およびプロジェクトの内容について検討を行うことを目的として実施された。

(2) 調査の目的

- a) ド国の貿易・投資振興戦略の全体像について把握する。
- b) CEI-RD の組織体制、機能の現状を調査するとともに、組織の将来構想について確認する。
- c) 他の貿易・投資振興／人材育成機関の機能と現状を調査する。
- d) 技術協力プロジェクトの内容について検討を行う。

2. 調査、協議結果

(1) ド国の貿易振興の現状と課題についての調査団の考察

- a) ド国の 2006 年の輸出額は 64 億ドルで、このうちフリーゾーンからの加工品輸出が 70% を占めている。過去 5 年間のフリーゾーンの輸出は 43 億ドルから 47 億ドルの間を推移する一方、それ以外の国内産業の輸出は同 5 年間で 2.2 倍になったとはいえ 19 億ドルと低い水準に止まる。他方、輸入額は 112 億ドルで、フリーゾーンの輸入は 24 億ドルでこの 5 年間毎年わずかながらも減少を続けている。一方国内産業・市場向けの輸入額は 87 億ドルで総輸入の 78% を占め、この 5 年間で 40% 増大した。フリーゾーンは国内に 58 箇所あり、約 600 の企業が 20 万人の雇用を生み出しており、加工貿易（輸出）がド国経済にとって極めて重要であることは論を待たない。フリーゾーン制度が 2015 年まで延長されたこともあり、フリーゾーン地区への企業誘致をより積極的に進め、加工貿易の更なる拡大を図ること、また、それ以外の国内産業による輸出を如何に拡大していくかが中小企業振興策と相まって喫緊の課題である

ことが窺える。

- b) ド国の輸出商品構成は、約 3 割が衣類、IT 関連部品が 1 割、精密機械・電気電子部品等が約 15% で、これら 3 分野で 5 割強を占めておりこれらが加工品輸出の代表である。これ以外の国内産業の輸出は農産物、加工食品など一次産品や低付加価値製品が多い。また、これら分野が中国をはじめ多くの途上国からの競争に晒されていることは誰もが知るところである。これらのことから、より付加価値を高め国際競争に耐える製品の輸出をどのようにして拡大していくかが、ド国の最大の課題であることが分かる。
- c) ド国も世界の大勢にならい積極的に地域統合や FTA の締結を進めている。DR-CAFTA (米国・中米・ド国自由貿易協定) や周辺国との FTA をフルに活用し輸出の拡大を図ることが必要である。また、輸出拡大には国際標準や品質規格、環境基準など国際的なルールの遵守がきわめて重要になっており、国内産業界の意識改革が求められている。例えば、対米輸出されたド国農産物が米国の残留農薬規制によって大量に返送された事実が指摘される。こうした失敗を繰り返さないよう、産業界と一体になった輸出戦略の策定と着実な実行が求められている。
- d) これらの課題に取り組むために今最も求められているのは、「人材育成」である。輸出振興がド国の国家命題の一つであるが、そのためには輸出可能な国際競争力のある商品の開発・生産がまずなければならない。ド国にとっては農産物であれ工業製品であれ、まず生産段階の生産性向上、品質改善、そしてそのための経営者・従業員の意識改革が行われなくてはならない。
- e) その上で、どの市場のどの顧客に商品を効率的に輸出するかというマーケティングが次の課題となる。そのためには市場情報や商品情報、各種の規則・制度情報、競合相手の情報など、インテリジェンス機能の充実と、それを活用し輸出促進活動を実践する人材の育成が重要な課題となっている。
- f) 現在ド国における貿易投資にかかる人材育成は CEI-RD を中心として展開されている。職業訓練庁では、全国で広く職業訓練から経営者研修に至るまでの様々な活動を展開している。また、サントドミンゴ商工会議所 (CCPSD) や輸出業者連盟 (ADOEXPO) などの各種団体においても、輸出企業を含む会員企業に対して研修活動や情報提供サービス等の活動を活発に実施している。
- g) 新センターに期待される人材育成の主たる分野は、輸出文化 (輸出マインド) の振興、インテリジェンス機能の充実と、それを活用し輸出促進活動を実践する人材の育成の研修であろう。生産性向上、品質改善、そ

してそのための経営者・従業員の意識改革等の研修については職業訓練庁や農業省・商工省など関連省庁等との連携を行い、CEI-RD の人材リソースを有効的かつ効率的に活用することが重要と思われる。

- h) CEI-RD、および新センターが CEI-RD の一部門であること、新センターが有する機能の構想は、我が国無償資金協力の基本設計調査報告書（以下 B/D、2006 年 7 月）で報告されたとおり、変更のない旨を CEI-RD が調査団に対して説明した。以下、2. - (2) で検討される技術協力プロジェクトの内容については、これら変更がないことを必要条件とした検討である。

(2) 技術協力プロジェクトについての検討

- a) 新センターの活動内容について検討するために、CEI-RD におけるプロジェクトチームと他管理職、JICA シニアボランティアおよび調査団の参加を得て参加型ワークショップを実施し、活発な議論が行われた。本ワークショップの目的は以下の 2 点であった。
- A. CEI-RD の組織を SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)手法により現状を分析し、理解する。(詳細は Annex1)
 - B. CEI-RD の輸出・投資促進機関としての役割を理解した上で、新センターに求められる事業内容、活動について検討を行う。
- b) ワークショップで議論された点で特に重要な点は以下のとおりである。(詳細は Annex 2)
- A. 研修業務
 - 研修事業実施体制の確立
 - 研修対象 (ターゲット) の明確化
 - 研修プログラムの作成
 - テキストの作成
 - インストラクターの育成
 - B. 情報提供業務・技術支援業務
 - ビジネスセンターのターゲットの明確化
 - ビジネスセンターに不足している情報収集強化
 - 顧客志向のサービスのあり方の検討
 - 技術支援業務のターゲットの明確化
 - 個別相談、企業支援スペースの活用
 - C. 展示、イベント業務
 - 展示、イベント業務のターゲットの明確化
 - 展示、イベント戦略の作成

これらの点については、CEI-RD 内でさらなる検討を行い、アクションプランを作成し、結果を JICA ドミニカ共和国事務所へ 2007 年 10 月 19 日までに提出することで合意した。また、同プランの中で、JICA による技術協力プロジェクトにおいて CEI-RD が取組みたい活動について優先順位を付すこととした。このプロセスは JICA、CEI-RD 双方にとって重要なプロセスであり、アクションプランの作成は大きな意義を持つ。CEI-RD にとって重要なことは、CEI-RD 職員がセンターの役割について自ら考え、プランを策定する機会を持つこと、JICA にとっては技術協力のための限られた予算の中で具体的かつ効果的な投入内容が検討できる重要な資料となることである。

3. 今後のプロセス

(1) プロジェクト実施のための条件

a) 新センターと CEI-RD の関係

調査団はド国側に対して、新センターが、B/D で計画されたとおり、CEI-RD の一部門であること、新センターが有する機能についても将来的に変更のないことが本プロジェクト開始のための必要条件であることを申し伝えた。

b) カウンターパートの配置

JICA の実施する技術協力は、専門家がカウンターパートに対して技術移転を行うものであることから、本プロジェクトにおいては新センター長が任命されることが協力開始の必要条件であることを調査団から申し入れた。ド国側はこれに対して、早急に検討し 9 月中に JICA ドミニカ共和国事務所へ回答することとした。

c) 予算の確保

新センターの運営予算については、新センターの運営経費をカバーするための予算要求を経済企画開発省に対して 9 月末日までに行う予定である旨説明があったが、調査団からド国側に対して同要求資料の提出を求めた。これに対して、ド国側は、アクションプラン提出日と同様に 2007 年 10 月 19 日までに提出する旨、回答をした。ド国の予算年度は 1 月から 12 月である。2008 年 3 月に竣工を予定している新センターが運営を開始するため、また技術協力を効果的に開始するためには、同予算の確保が必須条件であることを申し伝えた。

d) アクションプランの作成

2. - (2) - b) で記載された研修業務、情報提供業務・技術支援業務、展示・イベント業務のアクションプランを CEI-RD が 2007 年 10

月 19 日までに JICA ドミニカ共和国事務所へ提出することとした。

(2) 第 2 次事前調査団の派遣

以上、3 . - (1) “ プロジェクト実施のための条件 ” に記載した条件が
充たされたことを確認した後に、技術協力プロジェクトの詳細計画を検
討する調査団を派遣する考えである旨、調査団から CEI-RD に伝えた。

以上

Annex 1 CEI-RD に関する SWOT 分析 (SWOT: Strength, Weakness,
Opportunity, Threat)

Annex 2 CEI-RD アクションプラン策定のための検討事項

CEI-RD に関する SWOT 分析

<p>強さ (Strength)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 才能、経験のある人材がいること 2. 資金管理が上手であること 3. 技術支援があること 4. 輸出業者からの依頼があること 5. 法規制への影響力があること 6. 部間の協調的な仕事への取り組みがあること 7. 研修プログラムが良いこと 8. 企業からの信頼があること 9. 更新された輸出統計を持っていること 	<p>機会 (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新センターができること 2. 人事評定法が見直されること 3. 海外事務所の役割が見直されること 4. ドミニカ共和国ならではの熱帯性作物があること 5. 地理的条件が良いこと(アメリカ市場へ近い) 6. 新たな協定があること (DR-CAFTA など) 7. 投資促進部の新しいウェブページができること 8. ISO9001 を取得すること
<p>弱さ (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 予算が少ないこと 2. チームワーク/チーム間のコミュニケーションが悪いこと 3. コンサルティング後のフォローアップがないこと 4. 輸出と投資促進分野で人材が不足していること 5. 責任感が足りないこと 6. インストラクターが足りないこと 7. 自前のテキストがないこと 8. 目標達成に対してインセンティブがないこと 9. 輸出業者へのオリエンテーションが足りないこと 10. 国際的なネットワークがないこと 11. 展示技術の能力が不足していること 12. 他機関との連携が不足していること 	<p>脅威 (Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政権交代があること 2. 国際的多国間競争が激化すること 3. 確固な通商政策がないこと 4. DR-CAFTA で競争力がないこと 5. 製品の品質が悪いこと 6. 予算が減ること 7. コストが高いこと 8. 輸出業者の意識が低いこと 9. 法律が必ずしも適用されないこと 10. 原油高・対ドル為替レートの変動

主な意見を以下に紹介する。

- a) 調査や直接的な企業からのフィードバックによって企業からの信頼があることは共通認識。
- b) 人材不足に関しては、より効率的に業務を進める必要があることを認識。
- c) 将来的に政権交代による人事異動が起こっても組織運営に大きな影響が及ばないように CEI-RD を育てていかなければならない。スタッフの能力開発も重要。
- d) 新センターの展示スペースを使い、国内企業の商品を海外からの投資家のために常時展示する。どのような機能を強化するかは検討する必要あり。
- e) 研修は概ね企業のニーズをカバーしていると考えられるが、まだ十分ではない。研修を受けた企業へのインパクト調査やどのように活用しているかといったフォローをする準備をしている。
- f) 専門分野のインストラクターは足りていない状況にあり、テキストも同様に不足しているとの認識あり。
- g) 法律が適用されないというのは、輸出環境を改善する法律があるにも関わらず守られていないという面と、輸出先国の基準を輸出業者が守らないという面の両方ある。後者に関しては、企業へ輸出先国の法律を教えるのが CEI-RD の仕事とすべきである。
- h) 研修を有料化した場合、サントドミンゴ商工会議所 (CCPSD) や輸出業者連盟 (ADOEXPO) などが競合先となるが、共同で研修を行うことで脅威を軽減できると考えている。
- i) CEI-RD は独自の研修プログラムを持っているが、さらに充実させる必要がある。
- j) CEI-RD は貿易研修にフォーカスしたプログラムを持つという優位性を持っている。その他の機関は研修プログラムは持っているが、対外貿易の研修にフォーカスしているわけではない。

以上

CEI-RD アクションプラン策定のための検討事項

調査団は本件技術協力プロジェクトの活動内容策定にあたり、CEI-RD 側に対して、より具体的なアクションプランの策定を求めた。アクションプランにおいては、特に新センターの主要業務と目される「研修業務」、「情報提供・技術支援業務」、「展示・イベント業務」を包括するものとする。なお検討に当たっては、先般 2007 年 9 月 6 日に CEI-RD にて実施されたワークショップ内容を十分に反映したうえで、アクションプランの策定を行なうこととする旨、調査団および CEI-RD 双方が確認した。

1. 研修事業

- 研修事業における基本方針の確認を行なうこと

研修事業実施体制の確立

研修参加者ターゲットの明確化

研修プログラムの作成

テキストブックの作成・インストラクターの育成

検討事項	ワークショップにおける議論
研修事業実施体制の確立	<ul style="list-style-type: none">• 研修事業担当セクションの確認が必要。既存の輸出促進部研修課から移設されるのか、もしくは既存の研修課も残存するのか確認要（調査団としては、既存研修課から全て移設されることが望ましいと考える）。
研修受講者ターゲットの明確化	<ul style="list-style-type: none">• CEI-RD としての研修対象者を明確にする必要がある。• 対象としては、大きく既輸出業者、輸出を志向している業者に分類される。• CEI-RD のミッションとして、輸出量（タテ軸）と輸出業者数（ヨコ軸）の両方を増やしていく努力が求められる。
研修プログラムの作成	<ul style="list-style-type: none">• （上記研修対象者の明確化を受けて）必要な研修プログラムを検討する。• その際、生産性向上、管理者研修などは CEI-RD の行なう研修内容なのか。他機関の管轄ではないか再度検討要。
テキストブックの作成・インストラクターの育成	<ul style="list-style-type: none">• CEI-RD 独自のテキストを作成することは良いアイデア。ただしテキスト作成は一定の作成能力が求められることを認識しておく

	<p>こと。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 既存のテキストの活用、ドミニカ共和国の実態に即したテキストの作成、特定産業セクター/特定市場向けのテキストなど、テキスト作成のための計画を策定する必要がある。 • 既存インストラクターの人数・専門性など現状を確認。同時にインストラクター養成計画の検討が必要。
--	---

2. 情報提供・技術支援業務

- 情報提供・技術支援業務における基本方針を再検討すること

ビジネスセンターのターゲットの明確化

ビジネスセンターに不足している情報の収集

顧客志向のサービスのあり方の検討

技術支援業務のターゲットの明確化

個別相談、企業支援スペースの活用方法

検討事項	ワークショップにおける議論
ビジネスセンターのターゲットの明確化	<ul style="list-style-type: none"> • 研修受講者対象における議論と同様。
ビジネスセンターに不足している情報の収集	<ul style="list-style-type: none"> • 如何なる資料・情報を揃えるべきか検討（既存のセンターが有する資料、新たに揃えるべき資料、情報などをリストアップする）。 • 学生向けを主眼に置くのではなく、輸出投資促進のミッションを念頭に置いた資料・情報を考慮すべき。
顧客志向のサービスのあり方の検討	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客志向のサービスを提供する体制、仕組み、人の流れなど具体的にイメージする必要有。その際、CEI-RD 部署間との連携がどうなるか確認。 • 図書館司書のような専門職の配置を検討。 • 他国の例としては、ニーズの高い産業セクターについては専門性を有した人材を資料センターに配置している例もあり。 • 輸出促進部や投資促進部の有する情報を如何に管理するか。ビジネスセンターに情報を一元化すべきではないか。

<p>技術支援業務のターゲットの明確化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 研修受講者対象における議論と同様。 • (上記対象者を明確にしたうえで)如何なる技術支援を行なうべきか、および CEI-RD の人的リソースを勘案したうえで、行いうる技術支援を検討する必要有。 • 生産性向上などの分野は重要ではあるものの、CEI-RD の果たすべき役割ではないはず。INFOTEP や農業省などとの連携も十分に考慮したうえで CEI-RD の技術支援対象、支援内容を考慮すべき。 • 重要産業セクターや重要市場については、輸出促進戦略を策定すべきである。
<p>個別相談、企業支援スペースの活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> • インキュベーションの対象者を如何に考えるか。外国企業が利用者となるか、ドミニカ国企業であるかを考えるべき(日本のインキュベーション支援の場合は、日本での事業展開を試みる外国企業を対象としている。そのため新センターにおいて自国企業のインキュベーション支援を考慮する場合は、相応するプログラムを考える必要あり)。 • 輸出および投資を促進するための情報、展示会・展示会参加方法等の情報提供サービスなどのコンサルティング活動からスタートすることも一案である。 • 上記顧客志向のサービスのあり方検討も参照。

3. 展示・イベント業務

- イベント・展示機能における活動方針・内容を再検討すること
- 輸出促進と投資促進の両部門が新センターの展示施設をどのように活用するか検討すること。

展示・イベント業務のターゲットの明確化

展示・イベント戦略の策定

検討事項	ワークショップにおける議論
展示・イベント業務のターゲットの明確化	<ul style="list-style-type: none"> • 展示・イベントの対象者の明確化については、上記研修、技術支援等の議論と同様。
展示・イベント戦略の策定	<ul style="list-style-type: none"> • コスト面における効率性の高いイベント・展示の実施を検討してゆくこと。

以上

2. ドミニカ共和国貿易投資データ

主要国からドミニカへの投資額

(単位:100万米ドル)

	ドイツ	韓国		スペイン	スウェーデン	米国	
	ストック	認可額	実行額	実績額 (ネットフロー)	フロー	フロー	ストック
1996	8	0.00	0.00	2.90	0.00	66	400
1997	7	0.00	0.00	3.55	0.00	91	488
1998	10	0.90	0.00	6.84	0.00	75	645
1999	18	0.20	0.03	174.75	0.00	125	968
2000	23	0.20	0.25	18.60	0.00	175	1,143
2001	25	0.00	0.07	60.08	0.00	217	1116
2002	30	0.30	0.00	26.83	-0.04	-3	983
2003	10	0.03	0.03	334.48	0.00	-99	816
2004	16	0.00	0.00	-43.29	0.00	-21	962
2005		0.00	0.00	33.42	0.00	-188	770
2006						96	896

(出所) ドイツ: Deutsche Bundesbank

韓国: THE EXPORT-IMPORT BANK OF KOREA

スペイン: 経済大蔵省

スウェーデン: SVERIGES RIKSBANK (スウェーデン中央銀行)

米国: BEA (BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS, DEPARTMENT OF COMMERCE)

ドミニカの内直接投資額

(単位:100万米ドル)

	フロー	ストック
1996	96.50
1997	420.60
1998	699.80
1999	1337.80
2000	952.90
2001	1079.10
2002	916.80	3668.70
2003	612.99	3598.41
2004	909.10	3955.73
2005	1023.15	4949.36

(出所) IFS

韓国へのドミニカへの直接投資額

(単位:100万米ドル)

	全産業計	農業・漁業	鉱業	製造業	建設	卸・小売業	運輸・倉庫	通信	金融・保険	ホテル・レ스토랑	サービス	不動産業	その他
認可額													
1996	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1997	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1998	0.90	0.00	0.00	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1999	0.20	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2000	0.20	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2002	0.30	0.00	0.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2003	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2004	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2005	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
実行額													
1996	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1997	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1998	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1999	0.03	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2000	0.25	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2001	0.07	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2002	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2003	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2004	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2005	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

(出所) 韓国: THE EXPORT-IMPORT BANK OF KOREA

米国のドミニカへの直接投資額

【Flow】

(単位:100万米ドル)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
All industries	125	175	217	-3	-99	-21	-188	96
Mining	(*)	0	0	0	0	0	0	0
Utilities	(D)	(D)	(D)	(D)				
Manufacturing Total	137	43	96	11	-7	27	47	122
Food	(D)	(D)	33	-15	6	4	2	5
Chemicals	(D)	(D)	4	17	7	-3	(D)	(D)
Primary and fabricated metals	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)
Machinery	0	0	0	0	0	0	0	0
Computers and electronic products	0	0	0	0	0	-7	(D)	(D)
Electrical equipment, appliances, and components	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportation equipment	0	0	0	0	0	0	0	0
Other manufacturing					(D)	(D)	8	(D)
Wholesale trade	-23	25	22	11	-12	13	51	(D)
Information	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	-1
Depository institutions	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)
Finance (except depository institutions) and insurance	(*)	-2	-2	-2	-46	-2	-1	1
Professional, scientific, and technical services	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Holding companies (nonbank)					0	0	1	0
Other industries	10	9	11	3	(D)	-240	(D)	(D)

(出所) 米国: BEA (BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS DEPARTMENT OF COMMERCE)

【Stock】

(単位:100万米ドル)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
All industries	968	1,143	1,116	983	816	962	770	896
Mining	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)
Utilities	(D)	(D)	(D)	(D)				
Manufacturing Total	687	729	577	473	433	450	496	620
Food	(D)	32	65	50	37	54	53	58
Chemicals	(D)	31	35	41	33	54	(D)	81
Primary and fabricated metals	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	44	(D)	(D)
Machinery	0	0	0	0	0	0	0	0
Computers and electronic products	0	0	0	0	0	-50	(D)	4
Electrical equipment, appliances, and components	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportation equipment	0	0	0	0	0	0	0	0
Other manufacturing					(D)	348	357	(D)
Wholesale trade	106	132	156	163	140	126	177	(D)
Information	(D)	(D)	(D)	52	(D)	(D)	4	2
Depository institutions	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)	(D)
Finance (except depository institutions) and insurance	2	1	-1	-3	-49	-7	-8	-7
Professional, scientific, and technical services	1	1	1	1	1	1	1	1
Holding companies (nonbank)					0	-1	0	0
Other industries	7	15	62	18	154	59	(D)	-2

(出所) 米国: BEA (BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS DEPARTMENT OF COMMERCE)

ドミニカ共和国向け輸出の財別一覧表

輸出国	価額(100万米ドル)							シェア(%)	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006	2006
総額	7,540	7,150	7,323	6,820	7,470	8,673	9,787	100.0	12.9
機械機器	2,494	2,226	2,253	1,512	1,798	2,517	2,898	29.6	15.2
一般機械	803	793	719	430	486	654	744	7.6	13.9
鉱山・建設機械	50	48	72	21	24	41	65	0.7	58.6
工作機械	1	6	2	2	1	2	3	0.0	87.1
コンピュータ及び周辺機器類一合計	83	141	97	58	71	105	114	1.2	8.8
コンピュータ及び周辺機器	53	100	62	34	53	79	77	0.8	-3.3
コンピュータ部品	30	41	35	24	18	25	37	0.4	47.1
事務用機器類	5	6	4	4	2	2	4	0.0	44.5
電気機器	758	647	602	530	733	772	1,045	10.7	35.4
通信機器	190	198	132	100	96	110	129	1.3	17.3
音響機器	2	2	4	9	11	10	5	0.1	-45.1
映像機器類	17	16	16	14	10	19	23	0.2	16.4
半導体等電子部品類	12	15	19	30	43	58	84	0.9	46.1
電子管・半導体等	7	7	12	21	15	15	28	0.3	85.6
集積回路	5	8	8	8	28	42	56	0.6	32.1
その他の電気・電子部品	135	149	132	161	338	335	469	4.8	39.8
フラットパネルディスプレイ	15	6	8	8	41	15	13	0.1	-15.1
輸送機器	718	595	730	332	380	853	843	8.6	-1.2
自動車	512	389	524	206	277	676	634	6.5	-6.3
乗用車	331	247	276	119	217	530	457	4.7	-13.8
二輪自動車	60	40	52	15	13	38	51	0.5	32.6
自動車部品	51	52	54	45	44	48	61	0.6	25.3
自動車用エンジン	2	2	2	1	3	2	7	0.1	204.3
精密機器	216	190	202	220	199	238	266	2.7	11.6
計測器・計器類	32	35	29	28	29	38	43	0.4	12.1
食料品	794	786	832	718	743	906	1,039	10.6	14.6
魚介類	36	63	55	39	45	68	72	0.7	6.4
まぐろ	0	0	0	-	0	0	0	0.0	1,006.7
穀物	165	154	164	165	187	190	240	2.5	26.3
加工食品	417	410	437	380	361	418	503	5.1	20.4
エタノール(エチレン・アルコール)	0	0	1	3	0	4	2	0.0	-54.8
油脂・その他の動植物生産品	78	81	92	90	134	105	122	1.2	15.6
動植物性油脂	68	70	84	83	116	96	111	1.1	14.9
化学品	631	721	799	722	793	881	1,022	10.4	16.0
化学工業品	327	373	383	332	373	404	485	5.0	19.9
核燃料(放射性物質を含む)	0	0	0	0	0	0	0	0.0	15.6
医薬品及び医薬用品	75	72	74	59	69	71	86	0.9	20.3
プラスチック・ゴム	303	348	416	390	420	476	537	5.5	12.7
プラスチックの一次製品	101	118	153	124	157	182	201	2.1	10.7
自動車用タイヤ(新品)	30	31	31	23	28	34	40	0.4	17.8
その他原料及びその製品	3,161	2,915	3,006	3,428	3,668	3,861	4,246	43.4	10.0
鉄鉱石	0	1	0	0	0	-	-	-	-
鉱物性燃料等	454	336	315	846	913	1,174	1,408	14.4	20.0
鉱物性燃料	452	335	313	842	910	1,172	1,402	14.3	19.6
石炭類	3	10	13	20	29	24	46	0.5	89.7
液化天然ガス	-	0	0	-	-	-	-	-	-
石油及び同製品	436	318	296	796	864	1,135	1,330	13.6	17.2
原油	298	204	165	305	350	484	490	5.0	1.3
卑金属及び同製品	335	306	376	352	468	489	622	6.4	27.1
鉄鋼	213	206	264	240	341	341	453	4.6	33.1
鉄鋼の一次製品	110	78	144	97	213	244	308	3.1	26.1
鉄鋼製品	103	128	120	143	128	97	146	1.5	50.7
繊維及び同製品	1,724	1,544	1,542	1,471	1,485	1,277	1,187	12.1	-7.1
合成繊維及び同繊維	108	139	166	180	167	148	169	1.7	14.5
衣類	1,208	870	719	631	560	492	386	3.9	-21.6
衣類—ニットのもの	525	449	406	382	394	370	284	2.9	-23.1
衣類—ニット以外のもの	684	421	313	249	166	122	101	1.0	-17.1
雑製品	235	250	208	198	172	204	197	2.0	-3.4
IT関連機器一合計	477	562	434	405	600	678	871	8.9	28.4
IT関連機器—部品	178	205	187	214	400	418	590	6.0	41.1
IT関連機器—最終財	299	357	247	191	200	260	281	2.9	8.0

[注] 主要51カ国の輸出額を合計したもの。

[原資料] 各国貿易統計(価額評価は輸出国の輸出統計の作成方法に従う)

[出所] 国際貿易投資研究所「財別国際貿易マトリックス」データベースより作成

表：ドミニカ共和国からの輸入財別一覧表

輸出国	価額(100万米ドル)							シェア(%)	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006	2006
総額	4,820	4,610	4,709	5,085	5,427	5,571	5,889	100.0	5.7
機械機器	812	753	806	979	1,014	1,313	1,349	22.9	2.8
一般機械	6	9	24	24	53	243	171	2.9	-29.5
鉱山・建設機械	0	0	0	0	2	0	0	0.0	101.6
工作機械	-	0	0	0	0	0	0	0.0	-98.1
コンピュータ及び周辺機器類一合計	0	1	1	1	27	222	129	2.2	-41.6
コンピュータ及び周辺機器	0	0	0	1	1	2	1	0.0	-60.4
コンピュータ部品	0	0	0	1	26	219	128	2.2	-41.4
事務用機器類	0	0	0	0	0	0	0	0.0	-52.5
電気機器	418	337	361	450	476	546	616	10.5	12.8
通信機器	0	1	2	22	56	64	61	1.0	-5.1
音響機器	0	0	0	0	0	0	0	0.0	-92.0
映像機器類	0	0	0	0	0	0	0	0.0	99.2
半導体等電子部品類	9	7	7	6	7	9	16	0.3	72.5
電子管・半導体等	9	7	6	5	6	7	8	0.1	6.1
集積回路	0	1	1	0	1	2	8	0.1	354.1
その他の電気・電子部品	316	246	249	311	296	351	392	6.7	11.5
フラットパネルディスプレイ	0	0	0	1	2	2	6	0.1	158.9
輸送機器	3	7	5	7	12	11	15	0.2	37.4
自動車	0	0	0	0	1	0	1	0.0	520.4
乗用車	0	0	0	0	0	0	0	0.0	16.3
二輪自動車	0	0	0	0	0	0	0	0.0	623.8
自動車部品	2	4	4	5	10	10	8	0.1	-17.8
自動車用エンジン	-	0	-	0	0	0	0	0.0	-71.0
精密機器	386	400	417	498	473	513	547	9.3	6.6
計測器・計器類	22	23	15	4	6	12	19	0.3	60.3
食料品	534	566	625	672	739	730	886	15.0	21.4
魚介類	1	1	2	3	2	4	6	0.1	28.7
まぐろ	-	-	0	-	0	0	0	0.0	206.4
穀物	0	0	0	5	0	0	0	0.0	-99.9
加工食品	420	443	481	511	587	541	651	11.1	20.3
エタノール(エチレン・アルコール)	-	-	-	-	-	0	-	-	-
油脂・その他の動植物生産品	6	8	9	7	6	5	7	0.1	48.9
動植物性油脂	0	0	1	0	0	2	3	0.1	115.0
化学品	73	105	138	180	183	224	304	5.2	35.7
化学工業品	27	40	50	45	46	48	68	1.2	43.0
核燃料(放射性物質を含む)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
医薬品及び医薬用品	2	5	6	10	12	22	33	0.6	50.9
プラスチック・ゴム	46	64	88	134	138	176	235	4.0	33.7
プラスチックの一次製品	2	2	2	3	4	8	7	0.1	-8.7
自動車用タイヤ(新品)	-	0	-	0	0	-	0	0.0	-
その他原料及びその製品	2,992	2,772	2,778	2,873	3,128	2,961	3,009	51.1	1.6
鉄鉱石	-	-	0	0	-	-	0	0.0	-
鉱物性燃料等	1	2	0	1	2	0	0	0.0	207.9
鉱物性燃料	0	2	0	1	2	0	0	0.0	207.9
石炭類	-	0	0	0	-	-	-	-	-
液化天然ガス	-	-	-	-	-	-	-	-	-
石油及び同製品	0	2	0	1	2	0	0	0.0	207.9
原油	-	-	-	-	-	-	-	-	-
卑金属及び同製品	262	183	196	293	540	458	731	12.4	59.6
鉄鋼	234	153	163	254	486	404	663	11.3	64.0
鉄鋼の一次製品	216	140	147	239	473	386	631	10.7	63.6
鉄鋼製品	18	13	15	15	12	18	31	0.5	71.6
繊維及び同製品	2,475	2,321	2,283	2,232	2,160	1,987	1,685	28.6	-15.2
合成繊維及び同織物	1	1	0	0	1	1	1	0.0	-42.2
衣類	2,431	2,261	2,208	2,148	2,071	1,870	1,575	26.7	-15.8
衣類—ニットのもの	868	785	823	885	899	889	752	12.8	-15.4
衣類—ニット以外のもの	1,564	1,477	1,385	1,262	1,172	980	823	14.0	-16.0
雑製品	287	292	228	223	218	214	199	3.4	-6.7
[参考]									
IT関連機器—合計	347	278	273	344	392	658	617	10.5	-6.3
IT関連機器—部品	325	254	256	318	329	580	536	9.1	-7.5
IT関連機器—最終財	22	24	18	26	63	79	81	1.4	3.2

[注] 主要51カ国の輸入額を合計したもの。

[原資料] 各国貿易統計(価額評価は輸入国の輸入統計の作成方法に従う)

[出所] 国際貿易投資研究所「財別国際貿易マトリックス」データベースより作成

Trade of the Dominican Republic (Top20)

● Exports

Rank	Country	Value (Millions of US dollars)							Share % 2006
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
	World	5,736.7	5,332.8	4,509.2	4,877.4	5,265.6	5,475.0	5,938.6	100.0
1	U.S.A.	5,006.7	4,611.2	3,882.8	4,143.5	4,216.2	4,292.2	4,226.6	71.2
2	U.K.	41.3	38.9	72.5	72.5	70.4	87.3	188.4	3.2
3	Belgium	99.9	89.3	42.0	44.3	76.3	96.7	140.7	2.4
4	Bermuda	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	38.2	128.3	2.2
5	Mexico	9.5	6.4	17.8	16.5	37.9	102.1	126.1	2.1
6	Netherlands	63.2	94.6	59.8	62.1	90.8	129.3	121.3	2.0
7	Finland	2.3	2.1	10.6	29.2	72.4	67.6	119.3	2.0
8	Canada	40.9	29.6	75.0	81.4	98.4	98.9	100.3	1.7
9	China	6.4	4.0	1.6	3.2	13.7	26.5	85.9	1.4
10	Korea	27.7	42.6	19.8	65.3	110.8	62.3	77.0	1.3
11	Spain	26.2	40.7	27.4	36.1	87.8	53.2	73.6	1.2
12	Germany	37.2	41.7	50.9	49.6	53.9	49.6	57.4	1.0
13	Italy	27.2	28.1	28.5	25.5	32.7	34.0	53.2	0.9
14	Japan	11.7	26.4	32.1	40.4	54.5	43.4	46.7	0.8
15	Cuba	15.7	11.4	12.4	15.7	20.6	23.5	29.0	0.5
16	Jamaica	11.5	9.1	11.0	16.2	14.5	21.1	26.1	0.4
17	France	39.2	61.9	39.7	30.2	35.4	23.4	24.6	0.4
18	Guatemala	2.8	2.7	14.7	15.8	10.3	18.0	22.3	0.4
19	Singapore	1.0	0.9	1.6	0.9	2.0	11.3	18.9	0.3
20	Hong Kong	5.0	1.5	1.7	4.0	6.2	9.3	16.2	0.3

● Imports

Rank	Country	Value (Millions of US dollars)							Share % 2006
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
	World	10,426.4	9,662.6	9,161.8	8,007.9	9,186.0	10,831.0	12,684.7	100.0
1	U.S.A.	6,307.2	5,658.4	4,687.7	4,635.0	4,777.1	5,179.2	5,882.7	46.4
2	Venezuela	1,079.4	820.8	833.4	206.5	577.9	841.6	1,058.0	8.3
3	Colombia	85.4	94.6	186.6	377.1	480.6	641.6	793.0	6.3
4	Mexico	492.8	431.2	468.5	403.6	473.0	597.0	737.8	5.8
5	Brazil	105.9	127.6	230.1	249.1	294.5	365.1	451.2	3.6
6	China	84.5	99.2	116.1	163.3	248.2	290.4	441.8	3.5
7	Spain	278.2	258.9	360.3	280.8	272.6	244.7	309.9	2.4
8	Japan	308.9	383.4	338.8	129.6	167.0	346.3	287.3	2.3
9	Trinidad And Tobago	48.4	51.4	86.1	109.0	143.2	163.6	202.2	1.6
10	Germany	167.2	184.8	168.8	108.6	130.7	150.0	196.9	1.6
11	Italy	91.4	98.8	149.7	116.4	178.3	165.7	179.6	1.4
12	Canada	47.1	57.2	87.5	65.6	82.3	130.5	168.7	1.3
13	Argentina	25.8	44.5	76.7	76.6	118.9	135.1	167.0	1.3
14	Korea	164.6	134.0	203.5	89.7	81.3	132.5	163.7	1.3
15	Costa Rica	45.4	96.7	39.1	74.7	80.0	111.1	137.3	1.1
16	U.K.	30.9	33.3	84.9	73.0	61.9	103.5	104.8	0.8
17	France	70.9	64.8	78.3	64.9	68.9	97.6	95.2	0.8
18	Netherlands	58.6	68.0	64.3	64.5	58.6	75.6	86.9	0.7
19	Cuba	11.9	32.9	35.7	45.2	59.3	67.8	83.8	0.7
20	Russia	20.3	27.0	14.9	5.0	29.8	28.2	70.3	0.6

(Source) IMF; Direction of Trade Statistics (DOT) (2007.7)

Dominican Republic (Export to) (Top10)

● Value

Rank	Country	Value (Millions of US dollars)						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	World	5,736.7	5,332.8	4,509.2	4,877.4	5,265.6	5,475.0	5,938.6
1	U.S.A.	5,006.7	4,611.2	3,882.8	4,143.5	4,216.2	4,292.2	4,226.6
2	U.K.	41.3	38.9	72.5	72.5	70.4	87.3	188.4
3	Belgium	99.9	89.3	42.0	44.3	76.3	96.7	140.7
4	Bermuda	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	38.2	128.3
5	Mexico	9.5	6.4	17.8	16.5	37.9	102.1	126.1
6	Netherlands	63.2	94.6	59.8	62.1	90.8	129.3	121.3
7	Finland	2.3	2.1	10.6	29.2	72.4	67.6	119.3
8	Canada	40.9	29.6	75.0	81.4	98.4	98.9	100.3
9	China	6.4	4.0	1.6	3.2	13.7	26.5	85.9
10	Korea	27.7	42.6	19.8	65.3	110.8	62.3	77.0

● Market Share

Rank	Country	Market Share %						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	World	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1	U.S.A.	87.3	86.5	86.1	85.0	80.1	78.4	71.2
2	U.K.	0.7	0.7	1.6	1.5	1.3	1.6	3.2
3	Belgium	1.7	1.7	0.9	0.9	1.4	1.8	2.4
4	Bermuda	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	2.2
5	Mexico	0.2	0.1	0.4	0.3	0.7	1.9	2.1
6	Netherlands	1.1	1.8	1.3	1.3	1.7	2.4	2.0
7	Finland	0.0	0.0	0.2	0.6	1.4	1.2	2.0
8	Canada	0.7	0.6	1.7	1.7	1.9	1.8	1.7
9	China	0.1	0.1	0.0	0.1	0.3	0.5	1.4
10	Korea	0.5	0.8	0.4	1.3	2.1	1.1	1.3

● Growth Rate

Rank	Country	Growth Rate %						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	World	-	-7.0	-15.4	8.2	8.0	4.0	8.5
1	U.S.A.	-	-7.9	-15.8	6.7	1.8	1.8	-1.5
2	U.K.	-	-5.7	86.4	0.0	-2.9	24.0	115.8
3	Belgium	-	-10.6	-53.0	5.5	72.2	26.7	45.5
4	Bermuda	-	226.1	8.5	26.6	31.3	39,738.0	236.1
5	Mexico	-	-32.3	176.6	-7.4	129.3	169.6	23.6
6	Netherlands	-	49.8	-36.8	3.9	46.1	42.4	-6.2
7	Finland	-	-8.3	400.4	174.5	147.9	-6.5	76.4
8	Canada	-	-27.5	153.2	8.6	20.8	0.6	1.4
9	China	-	-37.6	-59.0	93.7	327.7	93.6	224.5
10	Korea	-	53.7	-53.4	229.4	69.6	-43.7	23.6

(Source) IMF; Direction of Trade Statistics(DOT) (2007.7)

Dominican Republic (Import from) (Top10)

● Value

Rank	Country	Value (Millions of US dollars)						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	World	10,426.4	9,662.6	9,161.8	8,007.9	9,186.0	10,831.0	12,684.7
1	U.S.A.	6,307.2	5,658.4	4,687.7	4,635.0	4,777.1	5,179.2	5,882.7
2	Venezuela	1,079.4	820.8	833.4	206.5	577.9	841.6	1,058.0
3	Colombia	85.4	94.6	186.6	377.1	480.6	641.6	793.0
4	Mexico	492.8	431.2	468.5	403.6	473.0	597.0	737.8
5	Brazil	105.9	127.6	230.1	249.1	294.5	365.1	451.2
6	China	84.5	99.2	116.1	163.3	248.2	290.4	441.8
7	Spain	278.2	258.9	360.3	280.8	272.6	244.7	309.9
8	Japan	308.9	383.4	338.8	129.6	167.0	346.3	287.3
9	Trinidad And Tobago	48.4	51.4	86.1	109.0	143.2	163.6	202.2
10	Germany	167.2	184.8	168.8	108.6	130.7	150.0	196.9

● Market Share

Rank	Country	Market Share %						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	World	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1	U.S.A.	60.5	58.6	51.2	57.9	52.0	47.8	46.4
2	Venezuela	10.4	8.5	9.1	2.6	6.3	7.8	8.3
3	Colombia	0.8	1.0	2.0	4.7	5.2	5.9	6.3
4	Mexico	4.7	4.5	5.1	5.0	5.1	5.5	5.8
5	Brazil	1.0	1.3	2.5	3.1	3.2	3.4	3.6
6	China	0.8	1.0	1.3	2.0	2.7	2.7	3.5
7	Spain	2.7	2.7	3.9	3.5	3.0	2.3	2.4
8	Japan	3.0	4.0	3.7	1.6	1.8	3.2	2.3
9	Trinidad And Tobago	0.5	0.5	0.9	1.4	1.6	1.5	1.6
10	Germany	1.6	1.9	1.8	1.4	1.4	1.4	1.6

● Growth Rate

Rank	Country	Growth Rate %						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	World	-	-7.3	-5.2	-12.6	14.7	17.9	17.1
1	U.S.A.	-	-10.3	-17.2	-1.1	3.1	8.4	13.6
2	Venezuela	-	-24.0	1.5	-75.2	179.8	45.6	25.7
3	Colombia	-	10.9	97.2	102.1	27.4	33.5	23.6
4	Mexico	-	-12.5	8.6	-13.9	17.2	26.2	23.6
5	Brazil	-	20.5	80.3	8.2	18.2	24.0	23.6
6	China	-	17.4	17.0	40.7	52.0	17.0	52.1
7	Spain	-	-6.9	39.2	-22.1	-2.9	-10.2	26.7
8	Japan	-	24.1	-11.6	-61.8	28.9	107.3	-17.0
9	Trinidad And Tobago	-	6.2	67.4	26.6	31.3	14.3	23.6
10	Germany	-	10.5	-8.6	-35.7	20.3	14.8	31.3

(Source) IMF; Direction of Trade Statistics (DOT) (2007.7)

