

グアテマラ国
地域産品競争力強化プロジェクト
形成調査報告書

平成21年3月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
中南米部

中南
JR
09-007

グアテマラ国
地域産品競争力強化プロジェクト
形成調査報告書

平成21年3月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
中南米部

序文

グアテマラにおける中小零細企業従事者は、就業労働人口の 70%以上を占めますが、政府からの支援が行き届いているのは、中小零細企業全体の内 23%に留まっています。その中でも零細企業従事者は、非農業労働機会外の収入向上を目指してはいるものの、その従事者の多くを農村部貧困層（特に女性）が占め、生計を維持するのみの状況下であり、インフォーマルセクターを構成するに過ぎない状況です。

それら状況の中で、グアテマラ国では大統領府地域開発委員会を通じてこうした零細企業とある程度の組織化を実現した民間セクターとの連携調整を促進するとともに、経済省では、中小零細企業支援政策に則り、ファイナンス・技術支援サービス局、中小零細企業開発サービス局を設置するなど、零細企業の組織強化のための支援を展開しています。

しかしながら、未だ地域振興や地場産業の育成を促すような「地域産物」の創出という成果は出ておらず、必ずしもコミュニティの活性化やエンパワーメントには繋がっていない現状にあり、そのため現場資源の活用方法、市場情報、商品開発、販売力強化、人材育成を包括的に行っていくなどの問題解決を目的に、平成 19 年度に地域産品競争力強化に関する技術協力プロジェクトの要請がなされました。

グアテマラ国政府の要請を踏まえて、独立行政法人国際協力機構は、平成 20 年 8 月 19 日から 28 日までの 10 日間に互りプロジェクト形成調査団を現地に派遣し、本件要請の背景を確認するとともに、グアテマラ政府の意向を聴取し、右技術協力の枠組みに関する関係者との協議を行いました。

本報告書は、今回の調査の経緯を取りまとめたものです。

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 21 年 3 月

独立行政法人国際協力機構
中南米部 部長 蔵本文吉



写真



グアテマラシティの様子



経済省



経済省次官(左)と
中小零細企業開発局長(右)



ケツアルテナンゴ市内の様子



経済省第6地域事務所(ケツアルテナンゴ)



チョコレート生産者協会



カカオ豆加工の様子



民生委員会全国網事務局(RNGG)



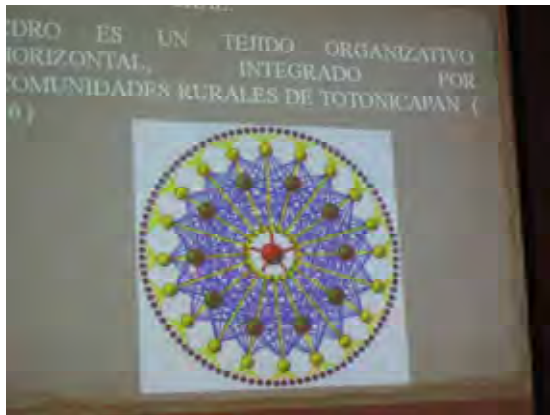
ケツアルテナンゴ市役所



ケツアルテナンゴ商業会議所



西部地域農村開発協会(CDRO)への訪問



マヤ族伝統的コミュニティ連携システム図



CDRO による農村コミュニティ支援で開発された伝統ハーブを使ったシャンプーなど



トニカパン市の様子



トニカパン市役所



トニカパン市の女性生産グループ



草の根無償「道の駅」での商品販売を予定している女性生産グループ



ドライフルーツ生産用フルーツ乾燥装置



フルーツジャムなども生産



世界的な観光地アティトラン湖



アティトラン湖畔
サンファンデララグーナ町の民生委員会



女性生産者の一人(手に持つハーブで染める)



一族毎に違うマヤ族伝統文様



アティトラン湖の最奥の町にある
観光客用の土産物販売店の様子

略語集

略号	名称	和文名
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores	グアテマラ輸出業者協会
CD	Capacity Development	能力開発／キャパビル
CDRO	Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente	西部地域農村開発組合
GG	Grupos Gestores	民生委員会
IDB/BID	Inter-Amrrican Development Bank Banco Interamericano de Desarrollo	米州開発銀行
MINECO	Ministerio de Economía	(グアテマラ)経済省
M/M	Minute of Meeting	協議議事録
RNGG	Red Nacional de Grupos Gestores	民生委員会全国網事務局
S/W	Scope of Works	事業範囲等の合意文書

序文
地図
写真
略語集

目次

第1章 調査団派遣の概要

1-1 調査背景	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査方針	2
1-4 団員構成	2
1-5 調査日程	3

第2章 調査結果の概要

2-1 調査結果の要約	4
2-2 想定される協力内容	7
2-3 JICA プログラムでの位置付け	9

第3章 団長所感

11

付属資料

1. 主要面談者
2. 面談記録
3. JICA 提案協力コンセプトペーパー（西語）
4. JICA 提案協力枠組み概念図（パワーポイント資料）
5. 対処方針マトリックス（調査結果）
6. 経済省企業開発サービス局事業戦略（パワーポイント資料）
7. 経済省顧問による中小企業振興戦略（パワーポイント資料）
8. 経済省中小零細企業統計（パワーポイント資料）

第1章 調査団派遣の概要

第 1 章 調査団派遣の概要

1-1 調査背景

グアテマラにおける中小零細企業は経済活動の約 2/3 を占めており、これに従事する人口は経済活動人口全体の 70%以上になる。しかしながら、政府からの支援が行き届いているのは、中小零細企業全体の内 23%に留まっている。その中でも零細企業従事者は、非農業労働機会外の収入向上を目指してはいるものの、その従事者の多くを農村部貧困層（特に女性）が占め、生計を維持するのみの状況下であり、インフォーマルセクターを構成するに過ぎない*。

*経済省は零細企業を「生産性及び資本の低い経済活動を行う組織で、そのほとんどはコミュニティの住民組織やその他インフォーマルセクター」と定義している。

係る状況を踏まえて、グ国では大統領府地域開発委員会を通じてこうした零細企業（インフォーマルセクター）とある程度の組織化を実現した民間セクターとの連携調整を促進しているが、所管官庁である経済省は、中小零細企業支援政策に則り、省内に「ファインダンス・技術（主に法的）支援サービス局」と「中小零細企業開発サービス局」を設置した。本件の C/P 機関を予定する後者の主たる機能として、（1）技術支援・研修調整（2）民芸品とマーケティング調整（3）共同経営の調整（4）地域事務所調整の 4 つがあり、各部署がインフォーマルな零細企業の組織強化のための支援を展開している。

しかしながら、未だ最終的に地域振興や地場産業の育成を促すような「地域産物」の創出という成果は出ておらず、必ずしもコミュニティの活性化やエンパワーメントには繋がっていない現状にある。そのため現場資源の活用方法、市場情報、商品開発、販売力強化、人材育成を包括的に行っていく必要がある。

係る問題解決のため、昨平成 19 年度にグアテマラより地域産品競争力強化に関する技術協力プロジェクトの要請がなされた。

これを受けて、今般本件要請元であるグ経済省及び関係機関との協議を通じて先方構想詳細の把握と JICA 対案を提案すべくプロジェクト形成調査団を派遣するものである。

1-2 調査目的

（1）経済省や政府の支援を必要とする零細企業体等との協議を通じたプロジェクト案の形成。

（2）対グアテマラへの戦略的アプローチとして、本要請（案）が位置付けられる「西部高原地域農村生活改善 PG」内「生産サブコンポーネント／サブプログラム」と「小規模零細企業の強化 PG」／（ないし、中小企業及び経済基盤の強化 PG）との所管整理をする。

1-3 調査方針

(1) 原要請内容は、特定地域における収入向上のための産品開発に重点が置かれている上に、主要な C/P と目される実施主体が地域住民で構成する民生委員会で占められ、要請元である経済省のプレゼンスが薄いものに見受けられることから、本協力が一過性のものに終わり、協力終了後の自立発展性が担保し得るかが憂慮される。

要請機関である経済省の考えを確認し、同省が如何に参画し、何を学び、案件終了後に如何に活かすかの意向を確認する。

(2) 経済省の地場産業振興策と今次要請内容の関連性を確認し、経済省としてどのように貧困地域の生活改善に協力するか、地域振興に資する仕組みを如何に考えて今次要請となったか確認する。

(3) 上記確認を踏まえた上で、JICA 側で考える対案として、中小零細企業を支援する立場にある経済省内組織と職員の C/D プロジェクトを PDM と共に提案し、大筋につき合意を得る。

1-4 団員構成

	氏名	分野	備考
1	十郎 正義	総括	産業開発部課題アドバイザー
2	三義 望	国別協力企画	中南米部中米・カリブ課主査
3	砂田 雅則	協力企画	産業開発部中小企業課

1-5 調査日程

平成20年8月18日（月）～同30日（土）13日間

行程	月日	曜日	活動	備考
1	2008/8/18	月	11:45 成田出発 (JL006) 11:30 ニューヨークJFK到着	N. Y. 同日着
2	2008/8/19	火	03:15 ニューヨークJFK出発 (TA573) 06:15 グアテマラ到着 10:00 JICA事務所 (調査団に対する諸注意及び調査内容等打合せ) 12:30 経済省次官 15:30 日本大使館 (表敬: 調査目的説明等) 17:30 IDB日本基金担当者との意見交換会	グアテマラシティ泊
3	2008/8/20	水	09:00 経済省中小企業開発次官局との会合 (先方要請及び課題に対する当方提案説明及び質問事項への回答確認) 午後 ケツアルテナンゴ市へ移動	ケツアルテナンゴ泊
4	2008/8/21	木	09:00 経済省 第6地域事務所 (現況調査) 11:00 ケツアルテナンゴチョコレート生産者協会* (現況調査) 15:30 ケツアルテナンゴ市役所関係部署 (現況調査)	ケツアルテナンゴ泊
5	2008/8/22	金	09:00 民生委員会事務局 (現況調査) 14:00 グアテマラ輸出業者協会 西支部 (現況調査) 16:00 ケツアルテナンゴ商業会議所 (現況調査)	ケツアルテナンゴ泊
6	2008/8/23	土	09:00 西部地域開発協力協会* (現況調査) 11:30 トトニカパン市長 (現況調査) 13:00 草の根無償「道の駅」での出店計画のある生産者団体*2 ソロラ県バナハチエル市へ移動	バナハチエル泊
7	2008/8/24	日	09:00 民生委員会サン・ファン・デ・ラ・ラグーナ支部 (現況調査)	バナハチエル泊
8	2008/8/25	月	午前 グアテマラシティへ移動 16:00 欧州連合 投資通商振興プロジェクト グアテマラ零細小企業セクター支援*3	グアテマラシティ泊
9	2008/8/26	火	10:00 スウェーデン国際協力庁 (現況調査+意見交換) 13:00 農村開発委員会 (現況調査) 16:30 JICA事務所 (経済省報告に向けての事前打合せ)	グアテマラシティ泊
10	2008/8/27	水	09:00 経済省中小企業サービス次官局 (調査結果報告) 14:00 団内協議/確認 16:00 JICA事務所 (調査結果報告及び今後の案件スケジュール確認)	グアテマラシティ泊
11	2008/8/28	木	10:00 日本大使館 (調査結果報告) 15:35 グアテマラ出発 MX384 18:35 メキシコ到着	
12	2008/8/29	金	10:15 メキシコ出発 (JL011)	
13	2008/8/30	土	17:00 成田到着	

第2章 調査結果の概要

第2章 調査結果の概要

2-1 調査結果の要約

(1) 経済省

現在、中小零細企業開発次官局としては、特に生産共同体（零細企業）の結成と彼らの市場参入施策を課題としている点が確認された。

その上で、ケツアルテナンゴ地域の貧困層の生活向上に資するような技術協力プロジェクトが実施されることを期待し、現地の実情を把握してから協力の枠組みについて見極めて、日本の政府機関の経験をもとに、組織としてあるべき状況を提案してもらいたいとの意思が当方に伝達された。小規模零細企業のニーズを測るための方策についてのコンポーネントを含めることの可能性を検討してほしいと付言された。

というのも、新政権の打ち出した新機軸により、ここ4、5年のうちに西部の3県で非農業分野の開発計画の実施が至上命題とされているからで、正確な経済統計すら得られず、少ない人員体制の中で相当の無理を強いられている様子が窺え、SWOT分析の必要性や調査団への現地での調査結果に期待と早期の成果を出すことへの焦りが強く感じられた。

今回、原要請の主たる対象とされる地域第6事務所も僅か3人の職員で、自治体（市）、商工会議所やGGと戦略的な連携を持って活動しており、村落の零細企業家への研修（企業運営、ITの活用、輸出のための各種ルール遵守や品質向上に向けた活動の必要性）を実施している。

自分たちの製品の競争力強化のためのブランド化やパッケージングの高級化、流通促進のためのセミナー、国内外のフェア開催と参加促進、道の駅（構想中）への出店などの試みを実施されている。特に力を入れている企業家への働きかけは、企業の統合化を通じた販売力強化や企業体質の強化策である。

経済省としては零細企業主にとっての焦眉の課題は、起業のための資金ソースの確保の困難性と理解している。そのための、組織化であり、さらには零細企業のグループ化であるが、各種支援組織からのサービスを得られやすくなるよう、合法的組織に進化するための指導を重点的に実施している。

(2) 地方視察

①経済省第6地域事務所／自治体

中小零細企業の振興に関心を払うのにも、地元からの貧困削減、地域民の生活向上の観点からである点が確認された。従って、ケツアルテナンゴ市、トトニカパン市、何れも機構上、産業開発、産業振興といった専任の部署を設置していない。例えば、ケツアルテナンゴ市では、「女性事務所」、「社会協力事務所」といった部署の生活向上政策の一環として零細農業・手工芸者の支援に当たっている。

生産者が製品の品質を向上させ、生産性を上げ競争力を強化するための方策として、零細インフォーマル・女性企業家等の組織化、グループ化の促進を第一の優先課題としており、これら組織体への技術研修、市場へのアクセス便宜を民間セクターとの連携で実行に移している。ただ、事務所の人員不足・予算不足により、研修を必要とする全体需要の8%にしか対応出来ていないとの認識にある。

それでもメディアを通じてのグループ化、企業化のメリットを呼びかけた結果として、企業体の態をなした組織がいくつか生まれ、経営が起動に乗りつつあることを喜び、第6地域事務所の成果としての自負が見てとれた。

②生産者団体

経済省の把握している範囲では、所謂インフォーマルの零細企業として、ケツアルテナンゴ県に10万、トトニカパン、ソロラに5万が存在するとされている（但し、経済センサスの未実施から、何れも推定値）。ケツアルテナンゴ市内の中小零細企業は、7,500（第6地域事務所）。

生産者団体の代表が更に地域のGG構成員となっている事例が多いことが確認されたが、150名規模を誇る組織が例外的に認められる他は、何れも30名弱程度の規模の模様。

生活の苦境から抜け出すための収入向上を求めての組織化・企業化である点を認め、個人経営に抛らずグループ化、組織化する有用性を認識するに至ったのには何れも経済省、GG等支援組織の提言があった点は認めている。また、各種の技術研修や国内・国外でのフェアへの出展に経済省地域事務所の尽力があった点を評価する声は確認された。

中間業者の利得が大きく、自らの生産物の市場価格での正当な利益配分を得られない流通構造への不満が大きく聞かれた（企業化したものの）。現在、必要とする支援については、経営拡大のための資本増資や生産機器の拡張・更新の設備投資の必要性を訴える声が多く聞かれ、調査団に対して直接の日本からの支援への期待が窺われたが、これらは何れも公的支援が十分でないことの証左であり、事実、上記のとおり公的支援に対し一定の評価をする一方で、市場アクセスへの支援を始め、これら支援が不十分である点に不満を訴える点でも何れの団体も一致している。

ただ、織物や農産加工品（チョコレート、ジャム、ドライフルーツ、コスメティック等）を中心に生産物は確たるものを有しており、自らが従来手掛けたことのない新たな産品を開発する必要性や意向を訴えるものはなかった。取り扱い品目の多様化は、まず組織化した各グループの経営状況が好転してからの課題と言え、事実多角化に成功した組織もあるとのことだが、多角化それ自体のノウハウに日本の協力を求める声は聞かなかった。

③民間支援団体（GG,RNGG,AGEXPORT,商業会議所等）

ケツアルテナンゴを中心に、人口が多く、豊かな観光資源を誇る郷土に経済発展の潜在能力を自負し、それがゆえに自立発展に寄与しようとの意気込みを感じた。事実彼らも生

産者への技術研修実施には熱心である。問題は、起業・事業拡張のための融資に預かれない点を指摘する。

経済省地方事務所や農牧省の活動への一定の評価を認める一方で、官庁中央には不信感が根強く、政策自体が大企業向けに傾いているといった見方を始め、地方や家内工芸、零細事業主への支援の不足に強い不満を表明している。経済省については、地域事務所の人員不足を明確に指摘する声を確認された。

市役所の行政機構を反映してか、自治体や行政へのアクセスには組織的な対応でなく、個人的・属人的関係に拠っている点が目立った。これは政権の交代とともに政策、行政事務の継続性が担保されない当国政治への視点の反映とも言えようが、官民ともにこうしたアプローチを良しとする／せざるを得ない点がまさに我が方支援の介在の余地と有用性の証左と考える。

ただ、これは一人経済省の責めによるものではなく、例えば零細企業への税制優遇措置への強い要望など、財政・税務当局の政策に関係するものなども指摘されたが、いずれにせよ支援を必要とする側のニーズを行政側が丁寧に汲み取り、双方が対話するための恒常的な機会・メカニズムの欠落を指摘し、訴えているのが確認された。この点も、上述同様に我が方構想プロジェクト案の方向性を示唆していると考ええる。

(3) 他ドナー

欧州連合中小企業支援プロジェクトとスウェーデン援助庁 (Asdi/SIDA) をヒアリング。何れもグ政府の要請を元に中小企業を支援する何らかのプログラム／プロジェクトを実施中である。ただ、何れも産業振興のための協力の基礎は、特に地方域に多い貧困者の生活改善、生活向上に置いている点を確認された。従って、EU「中小企業支援プロジェクト」の場合は当然としても、SIDAも必ずしも中小零細企業振興を対グ協力の第一優先としている現況にはなく、EU全体としての対グ協力の優先分野は確認できなかった。

何れの組織も必ずしも資金協力のみで留まるものでなく、技術協力を実施するが、本セクターでの欧州連合の技協はGTZが一手に引き受けている由。

但し、零細小企業のグループ化、組織化については、他ドナーも必要性を認識している。経済省中央組織への支援が重要との見解では一致し、産業環境を整備するために必要となる法律の制定、民間側が必要としているニーズを汲み取るための調査と現状分析、残念ながらこれらの能力には未だ欠けるところが多いとの指摘が確認された。

グアテマラで協力展開中の第三国13ドナー間の調整をスウェーデンが行っている点を確認したが、互いの協力の重複を避ける観点での調整が主で、何れも同一プロジェクトの連携実施を日本に望む発言は見られなかった。米州開発銀行 (IDB/BID) だけが、自らの融資先での事業進展を確保する意味でボランティア派遣による現場での技術指導を求めている。

(4) 結論

今回の現地調査を通じ、自立を求め組織化した零細企業主自身を始めとして、中央官庁である経済省、貧困層や先住民の集中する地方の自治体等、多くの関係者がそれぞれの立場と必要に応じた努力をし、事業／活動を展開している点が確認された。官民双方が対話を通じてニーズの確認と対応の協議の場を持ち、これらの結果をもって支援メカニズムをグ経済省内に確立することを促すとの我が方のプロジェクト構想が現状改善に適い、有益性を持つことに意を強めた。

従って、経済省との二度目の面談では現地調査や各ステイクホルダーから聴取した同省への見方や政策への批判・要望等を伝達し、グ政府・経済省自身が必要なことを明らかにすることを始め主体性を持つ重要性と日本側が特定の技術を指導するのではなく、グ側自身が考える場を提供する機会である点を再度念押しした上で、事前に準備した「プロジェクト構想」を経済省に提示した（別添 1）。勿論、プロジェクトコンポーネントについて全くの硬直したものでなく、流動要素を多分に残したものである点は付言している。

2-2 想定される協力内容

今回の現地調査を踏まえて、初期の要請内容に対する当方からの提案として、以下の通り、プロジェクト概要案及びポンチ絵を用いた協力枠組み概念図を示した。経済省では、この提示案を精査した上で要請書の改定を行い、再度要請書の提出を行うことで合意した。

**グアテマラ国「地場産業振興支援プロジェクト(仮称)」
プロジェクト概要案について**

平成 20 年 8 月 27 日

(1) プロジェクト

タイトル: 地場産業振興支援プロジェクト

(2) 実施機関

グアテマラ経済省

(3) 上位目標

グアテマラ国における地場産業が振興される(結果的に西部地域も裨益)

(4) プロジェクト目標

グアテマラ国の地場産業振興のための支援人材の育成と、村落組織の支援体制を確立する

(5) 成果

1. 零細企業支援人材の支援能力が向上される
2. 経済省を中心とした、零細企業のための振興制度が構築される

(6) 活動

(成果1. 零細企業支援人材の支援能力が向上される)

- 1-1 本邦研修で得られた知見を元に支援人材への研修セミナーの実施
- 1-2 本邦研修で得られた知見を元に企業成長ステージ別支援ガイドラインの策定
- 1-3 支援ガイドラインの普及と理解促進

(成果2. 経済省を中心とした、零細企業のための振興制度が構築される)

- 2-1 本邦研修で策定した各地域に対する振興計画案をもとに振興計画の策定
- 2-2 本邦研修で得られた知見と策定した振興計画をもとに振興制度の設計
- 2-3 振興制度の普及と理解促進に資するWEBやパンフレットの作成
- 2-4 零細企業のための振興組織(合同調整委員会)が整備される

(7) 先方側投入

C/P の任命、執務室、機材

(8) 日本側投入

本邦研修、長期専門家、短期専門家

(9) C/P 機関

グアテマラ経済省中小企業開発サービス局

(8) 直接裨益者

グアテマラ経済省中小企業開発サービス局

(9) 間接裨益者

村落組織(西部高原地域グループ優先)、民生委員会(Grupos Gestores)

実施期間:

3年間: 2008年度~2010年度(2009年3月~2011年3月)

以上

2-3 JICA プログラムでの位置付け

本プロジェクトの「西部高原農村生活改善プログラム(以下、「西部高原 PG」と略)」内での位置付けの適性につき再確認。

西部高原 PG は、生活改善を通じての農村振興を図るとする目標の下、分野横断的プログラムとして、農業、保健、教育、水、生産という5つのサブプログラム(ないし、「サブコンポーネント」と呼称)を包含する。本案件は、「生産」サブの中核となるプロジェクトとなることが目されているが、経済省を軸にした中小零細企業支援のためのプラットフォーム構築に係るキャパシティディベロップメントを図る本件がグアテマラ西部高原地域のみの開発のみに資するものでない点と同プログラムへの帰属の不自然さとして映じている。

確かに、中小企業支援には経済省本省中小零細企業開発サービス局全体の能力アップが不可欠である一方、同省ケツアルテナンゴ事務所の人員は僅か3名に過ぎず、本プロジェクトのターゲット(直接の受益者でありカウンターパート)としては狭過ぎる。本プロジェクトで目指す手法や成果は、経済省本省は勿論、グ国全土の地方自治体や各種支援団体に至るまで普遍的に適用し得るものであって、本プロジェクトは西部高原地域のみ偏在する特別の開発課題であるわけではなく、広くグアテマラ全国に隔たりなく存在し、採り上げ得る課題と言えることが中小企業開発サービス局との面談の中でも確認できた。

とはいえ、地場産業振興が、西部高原地域の開発にとって必要とされない要素でない点も明らかであり、本プログラムを構成する分野としての適性を欠くとする評価は当たらない。ケツアルテナンゴ市を中心とする西部高原地域は、グアテマラ国内でも有数の貧困層の数多く集住する地域であり、今次調査を通じて、貧困層の集住という事実と共にインフォーマルセクターとしての零細企業が多く、開発ポテンシャルも高い点が経済省、グループヘストレーレス、ケツアルテナンゴ市、トトニカパン市等自治体の代表者、商業会議所メンバーとの調査から次々と明らかにされた。調査を経ていく中で、西部高原地域には、本プロジェクトをモデル的に実施していく上での下地としての大きなポテンシャルが質、量共に備えられているとの認識を有するに至った。

また、発足後、半年強を経たコロン政権の開発の方向性の志向が地域単位であることにも留意したい。国内の開発格差の状況を前提に、貧困層の集中との相対的な開発遅れを主な理由に、ケツアルテナンゴ市を中心とする西部地域の開発が政策の重点とされており、優先開発地域として選定されている自治体に西部地域の自治体が数多く挙げられている状況である。

このように現政権が国家開発のビジョンを重点セクターによる全国一律の開発といった手法よりも特定の地域を区切った形での地勢的連結を単位に据えている姿勢が経済省や大統領府農村開発委員会との面談においても確認されたところに、国内西部地域への開発展開の計画が一通り整理された現状で、次なる開発のターゲットとして北部地域への展開が検討されているとのヒアリング結果も得た。

従って、グアテマラ政府の志向する「地域単位」でのマルチセクター開発といったアプローチを尊重し、分けてもまずは西部地域をその重点の第一とする考え方に足並みを揃え、「西部高原 PG」を対グアテマラの最重要プログラムとすることは十分に合理的と考えられる。同プログラムの一構成要素となる本プロジェクトについては、広く全国的な課題として捉え得るものであるにせよ、政府方針に沿った経済省の西部地域優先(地域単位別開発)を支持する場合には、まずは西部高原地域をモデル的に同地域からの関係者を主たる能力開発の対象者に据えた投入を以てプロジェクト構成することで西部高原地域開発 PG 内に捉えることとしても違和感なく、グアテマラ事務所が当初企図した構成の維持を適当としたい。

第3章 団長所感

1. 現地事務所との意見のすり合わせ

(1) 派遣前

調査団派遣前の本部と現地事務所関係者によるTV会議を通じて、双方の考える協力の概念を議論する中で、地場産業振興分野（「地域産品競争力強化プロジェクト」）においてグアテマラ協力の具体的投入に関し突っ込んだ意見交換がなされた。本部側は、あくまで持続性が見込みが高いと考えられる中央の経済省を協力対象の軸にすえて、さらに現場関係者（市役所、経済省の出先、商業会議所、GG事務局など）を幅広く取り込むことを想定したプロジェクトを形成するという調査方針を打ち出し、まずはJICA事務所にも理解が共有されることを期待しつつ、グアテマラへの調査団派遣を実施したものである。

(2) 現地打合せ

事務所関係者との冒頭打ち合わせにおいては、当方対処方針案および提案内容について所長以下関係者からは特に異論の声はなく、事務所からの理解を得られたものとしてJICA本部及び現地事務所が一体感を持ってグアテマラ側に対応する体制が出来た。グアテマラ国においては、「中小零細企業への支援強化」（現地に行ってから概念整理後の案件名）を課題として取り組む複数の国際機関や国内の支援機関（公、民）が複層する中で、その整理が十分になされていなかったことから、JICAとして具体的に何に取り組むかがこれまで見極めがつかなかったのではないかと。このことがこれまでの本部と事務所間における意見の錯綜の原因ではなかろうか。その観点からも今回調査の最後に、事務所には支援関係者と援助関係者との相関図の作成をあらためて依頼した。零細企業への支援そのものはそれほど複雑なものでもないにもかかわらず、多様な関係者がこの中に含まれていることは、それなりに大きな課題がこの分野にあり、グアテマラ国として取り組むべき課題の重要性の裏返しであろう。

2. 現地経済本省からの期待

(1) 冒頭挨拶

初日でもあり、双方表敬の色が濃い雰囲気でのミーティングで、先方がJICAに何かをやってくれると期待していることは経済省大臣主催の昼食懇談会（中小零細企業開発次官局担当副大臣および多国間競争投資担当副大臣の2名が出席）からも明らかで、中小零細企業支援を優先課題として取り組んでいるとの大臣からのメッセージも紹介されて、先方のJICA協力への期待度の表れと感ずるものがあった。しかし、期待の内容が協力をもらえる、零細企業のために何か具体的な開発事業もしくは、企業への直接指導などの支援活動をしてもらえるのではないかと期待であれば、そこはまったく我々の考えるところとはすれ違ふ話である。経済省の筆頭副大臣（多国間競争投資担当）によれば、経済省として民間からのニーズをよく把握できていないことと、当然ながら何をしたらよいかもわからない

状況であることを挨拶で述べていた。この言葉を小職としては、あえて経済省が自ら民間の期待に応えるだけのキャパシティを有していないから何とかしないといけないという追い込まれた状況にあると理解した。わが方からは、常に主役はグアテマラ政府でありまた民間企業そのものであることを強調して、JICA として考える経済省を軸とする政策実施のためのキャパシティディベロップメント（CD）への協力を構想している旨述べおいた。

経済省によれば、調査団来訪の10日前に中小零細企業開発次官局担当副大臣が交代したばかりだが、経済省としてこれまで取り組んできた零細企業の強化を継続する方針に変更がない旨の発言を確認した。ただし、これも歴代大統領の中で現コロン大統領が始めて貧困対策について言及していることへのフォローの姿勢を見せているだけかもしれない。この見極めをこれからの現地調査で行うことになる。

（2）経済省のキャパビル

2日目の中小零細企業開発次官局との協議の場では、担当副大臣からケツアルテナンゴ地域の貧困層の生活向上に資するような技術協力プロジェクトが実施されることを期待する発言があり、現地の実情を把握してから協力の枠組みについて見極めてほしいとの発言が続いた。JICA 事務所からの事前の調整もあってか、先にグアテマラ政府から提出された要請内容には決して拘るものではなく、現地調査を踏まえて改めて内容の変更を協議したいとのことであった。省としての役割は法律の制定や法規の遵守指導であるが、それ以外のことにまで、たとえば企業に対する研修にまで省の担当者が従事している部分があるとのこと。よって、経済省に関する SWOT 分析により強化すべき点を日本の経験にもとづいて指摘してもらいたいとのこと。日本の政府機関の経験をもとに、組織としてあるべき体制を提案してもらいたいとのことであったが、この発言をいかに解釈するかはこの時点では困難。

（3）企業の複合化

また、ここ4、5年のうちにケツアルテナンゴ県、ソロラ県、トトニカパン県の3県で、非農業分野の開発計画を実施に移すことが大統領からの至上命題になっていて、着任早々ではあるが、今後経済大臣とともに鋭意取り組むことにしているようだ。具体的取り組みは、特に市場への参入強化や支援を受けやすくするために企業の複合化（生産共同体の結成）が大きなテーマに挙げられていて、各地でそのための動きが活発化しているとのこと。副大臣の発言からは、まだ着任して10日ばかりであるが、切羽詰った状況で大統領からの指令が出ているようだ。ただし、一方で、現状の担当部局の体制からしてかなり無理な指示を受けていることもあるように見受けられた。その意味でも SWOT 分析の必要性や、調査団の現地調査結果に対する期待とあわせて早期に成果を出すことへの焦りが感じられた。

（4）経済センサス

副大臣がしきりに問題視していたのは、施策を実施する根拠となる中小零細企業に関する統計の脆弱さで、人口センサスはあるものの経済センサスが皆無であることから法律を

作っても予算化が難しいし、支援の対象となる企業の数も不確定では法律を作る根拠もなく、中小零細企業開発次官局担当副大臣としては、そもそもここをはっきりさせなければ行政としては雲をつかむような仕事をしているも同然といわんばかりであった。西部高原地域には貧困層の割合が多く、しかも全人口の 1/5 が集中している。当地には10万の零細企業があるが、これも根拠のある明確なセンサス（2002年の人口センサスはあるが、1964年以降経済センサス派実施されていない）に基づく数字ではなく、これについても経済省としては今後の取り組みの課題と考えている。現地調査から戻った後の第二回会議でも同じことを強調していたのが気にかかるし、小職としても同感である。これは、今回の協力案件に限らず他案件を含めて、他の国際機関がどう考えているのか JICA 事務所でもフォローを願いたい。

（5）重点地域の選定

経済省として3つの地域を重点地域として選定した背景には、零細企業のグループ化が進んでおり、今後のポテンシャルが期待されることである。ケツアルテナンゴには10万、トトニカパンとソロラには5万のインフォーマルセクターとしての零細企業が存在している。GGの活動も零細企業を対象に支援しているが、これもセンサスがないうえに対象企業も数も限定しきれていない。2006年に一部企業に対してアンケート調査を実施した結果を基に、上記の10万という数字を推定してはじき出したものである。副大臣としては、今回の協力の中で、中小零細企業のニーズを測定するための方策についてのコンポーネントを含めることの可能性を検討してほしいとのことであったが特に当方から言及することはさけた。今回当方から提案する技術協力プロジェクトへの参加者を上記の重点地域から招聘することはパイロットとしての意義とインパクトの面でも大きいと判断される。

（6）企業への直接協力

副大臣は、大統領から中小零細企業の生産性を高める方策を検討するようにとの指令を受けているようで、結果が早く発現する協力の実施を期待している印象があった。この最後の発言には少しがっかりした。というのも我が方からは終始経済省の主体者としての行動を期待しながら、JICAの技術協力はそれを促進するためにあることを言い続けたにもかかわらず、最後にまた、JICAに対する他力依存性の強い発言があつて遺憾に感じられるまま席を立った。

3. 現場中小零細企業支援機関の取り組みと現地零細企業の実情

（1）支援機関

経済省の出先事務所にしても、その他 AGEXPORT、商業会議所、GG 全国網事務局（RNGG）それぞれが、それぞれの役割を持って取り組んでいて、経済省は特に零細企業、AGEXPORT は中小企業、商業会議所は小企業、GG は小零細企業をターゲットに無償の支援や有料のサービスを提供している。また、CDRO（西部地域農村開発組合）という機関は企業家への融資や地域社会貢献を実施している。わずか3名体制の経済省ケツアルテナンゴ事務所は零

細企業の複合化に取り組むためのセミナーや研修を実施しているが、手一杯で要望にはまだまだ応え切れていないようだ。一方民間の団体である AGEXPORT は6つの産業別委員会があって、幅広くサービスを提供している。商業会議所は地元で強力な基盤を持ち長年地元で密着した地元企業への支援を続けている。市議会との人的な関係が長く続いており持続性が高い。いずれの民間団体も組織としての長期的展望を持っていて、地元企業を育てていこうとする意欲が見られる。GG 全国事務局は長期的に財政面での自立計画を持っていて、現有の基金を活用してトレーディング企業を立ち上げるためにアメリカのコンサルタントに依頼して計画作りをやっている。これは小零細企業家に裨益するフェアトレードの仕組みに貢献したいと考えているようだ。現場の企業向け支援の状況についてあえてポジティブにとらえた表現をすれば、官が企業の複合化を進めるための精一杯の努力を講じながら、民間の支援機関はそれらの複合体を支援するツールを駆使しているといったところである。ただし、民間の機関から中央を見た場合、決して地方における企業支援に軸をおいた政策が実行されているとは観ていないようだ。現地で耳にした意見の中には、官と民の協議の場がない、民から官への陳情のチャンネルが閉じられている、大企業中心の政策が幅を利かしているなどの声もあり、当方の考える官民の協議のためのプラットフォーム作りという考えがまさしく的をいた協力であるとの思いを強くした。

(2) 零細企業

訪問したチョコレート協会や道の駅にフルーツジャムや伝統織物、パンなどを出品予定の企業グループに面会すると、いずれも女性のグループが個人で事業をやっていたときに比べ企業化したことでいろんな便益を受けることが可能になったことを異口同音にしていた。彼女たちが期待する支援は数多くあるようだが、その中でも教育を受けられなかったことを理由に、会計の基礎に関する研修や食品加工や伝統製品の市場競争力向上のための技術指導を上げていた。とにかく彼女たちの不撓不屈の精神で取り組む元気な様子を見て、こちらも何とかまい官民の支援の仕組みが実行されることを願うばかりである。彼女たちの企業家精神は行政の施策を元から当てにするのではなく事業主体者としての意識が高い点を評価できるし、行政施策を今後いかに能動的に活用するか仕組みが必要であろう。もうひとつ彼らグループに対し評価する点は各グループには必ずリーダーシップがあるという点である。単なる横並びの仲良しグループではなく組織としてのそれぞれの役割分担が決められていることは一種驚きであった。

4. 今後の JICA としての協力の枠組み

経済本省だけでなく、その他支援団体や国際機関（EU 中小零細企業支援プロジェクトチーム、SIDA）からもわが方が考える経済省を軸にした中小零細企業支援のためのプラットフォーム構築に係るキャパシティディベロップメントの重要性を説明して、いずれの機関からも賛意を得られたと考える。経済省との最後のラップアップミーティングでも当方の協力コンセプトの概要を説明し、他の援助機関が実施するような企業現場での技術指導や

事業展開のための直接支援は行う意思がないことを改めて強調した。企業を支援する民間の団体はそれぞれ力量があり地元の活性化に取り組んでいることから、これまで存在しなかった中央との対話のパイプが構築されることで、より企業支援が進むことが期待される。投入については、本邦研修スキームと長期専門家1名を現地経済省に派遣することについても大方先方の了解は得られたものと理解するが、改めて先方経済省から改定要請書が提出されることになっているのでそれにあわせてわが方提示案への反応が盛り込まれると思料する。再提出要請書の内容を確認のうえ、当方案が理解されていると判断されるのであれば採択の方向で進めるべきと考える。

5. 課題

経済省自身が懸念していた点は、これまで政権が代わるたびに政策が変わり、しかも役所の陣容までがらりと替わるというわが方にとってもよろしくない政治システムが出来上がっている中で、今回の技術協力の成果が果たして持続可能なものとしてハンドオーバーできるかということである。その点については日本大使館からも懸念が表明されていて、いかにその課題を克服しながら官民が協議を継続していけるプラットフォームの構築を目指すかである。魔法の杖があるわけではなく、これは今回の技術協力プロジェクトに参加するグアテマラ国関係者（官と民）が自ら考えることである。主体はグアテマラ国関係者であり、JICAはそのための場を設定し、恒久的な官と民の協議の場として構築するためのファシリテーション技術を提供することである点を経済省には最後のミーティングでも釘をさしたつもりである。

今回の調査では特に企業に対する技術支援を実施するような試験機関や大学を訪問する機会はなかったため、次回事前調査ではその存在の有無を含めて実態の確認は必要であろう。

また、今回の調査でも経済省から課題として提示された経済センサスの実施はいずれ必要であり、今後この点は機会あるごとにフォローする必要がある。

以上

付 属 資 料

主要面談者

グアテマラ側関係機関

【経済省 Ministerio de Economía : MINECO】

(中小零細企業開発次官局 企業サービス部 Servicio de Desarrollo Empresarial)

次官 Raúl Villatoro, Viceministro

次官アドバイザー Enrique Estuardo Maladonado*1, Asesor

研修・技術協力課長

Brenda Deydania Cerón Ordoñez, Coordinadora de Capacitación y Asistencia Técnica

マーケティング・工芸課長

Herbert N. De Leon Urizar, Cooridnador, Comercialización y Artesanía

担当アシスタント Pablo Martínez M

【経済省第6地域事務所】

所長 Mynor Gómez, Encargado

研修担当 Cruz Simon Tzul,

(*1 Enrique Estuardo Maladonado同席)

【大統領府農村開発委員会 Comisión Nacional de Desarrollo Rural】

上級調整官 Mr. Robie Dalton, Coordinador Ejecutivo

農村開発プログラム部長 Mr. Estuardo Hegel,

Director Ejecutivo del Programa Nacional de Desarrollo Rural

【ケツアルテナンゴ市役所 Municipalidad de Quetzaltenago】

Jaime Sacor, Advisor of Community Mayor at the Municipal Commission)

Luis A.Rivera, Asistente of the Director of the Municipal Commission)

Julio Cesar Anguilar, Director de Comisión Municipal

Oscar Saul de Leon

(Adviser of Development Council at the Department Level:COCODES)

Armando Lopez de Leon

(Advisar on elder people programs,at the Municipal Commission)

Carlos Escalante, The person in charge of Inter-cultural issues)

Sonia Lopez, Director Ejectivo de Casa Noj

Rosario Coti(Municipality of Quetzaltenango's Councillor)

Carlos Prado(Municipality of Quetzaltenango's Councillor 1)

Carlos Pereira(Municipality of Quetzaltenango's Councillor 2)

Julia Rodas Paredes(Internship at the Municipal Woman Commission)

【(ソロラ県)トニカパン市役所 Municipalidad de Totonicapán】

市長 Miguel Bernado Chavaloc Tacam, Alcalde Municipal

筆頭市会議員(市長に事故ある際代行) Baltazar Batz Cano, Concejal Primero

計画課長 Cayetano Alvarado, Coordinador de Oficina de Planificación

【グアテマラ輸出業者協会 西部支部

Asociación Guatemalteca de Exportadores, Filial Occidente : AGEXPORT】

支部長 Mr.Juan Manuel Polacios Morales, Gerente

【グアテマラ商業会議所 ケツアルテナンゴ支部

Cámara de Comercio de Guatemala, Filial Quetzaltenango】

会頭 Manolo Véliz, Presidente

書記 Marco Tulio Zelada, Seretario

事務局長 Alvaro H. Solis, Gerente

*上記 2 名は、役員。事務局長は専従職員

【ケツアルテナンゴチョコレート生産者協会

Asociacion Integral de Productores de Chocolate, Quetzaltenango】

協会副会長 Victoria Pacajoj, Vicepresidenta

監査役 Marvia Escobar,

他協会員4名

【トニカパン県女性生産者グループ】

女性グループ「新星 Nueva Estrella」

代表 Rosario Marcelina

会計 .Luisa Gutiérrez

加工担当 .Juana Santa Gutiérrez

女性グループ「女性の手 Manos de Mujer」代表者1名

女性グループ「マヤ・キチェ Maya Quiche」代表者1名

【西部地域農村開発組合 Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente: CDRO】

最高責任者 Gregorio Tzoc Norato, Director Ejecutivo

コミュニティ担当

Bernabe Vasquez, Director Departamento Atencion a la Comunidad

地域課顧問 Heraldo Escobar,

計画評価課長

Williams Alexander, Director de Planificación, Monitoreo y Evaluación

【民生委員会全国網事務局 Red Nacional de Grupos Gestores: RNGG】

事務局長 Alejandro Arango, Gerente General

技術調整員 Carlos Soco, Coordinador Técnico*2

プロジェクト調整担当 Gabriela Dominguez, Coordinadora de Proyecto

【(ソロラ県)サンファン・デ・ラ・ラグーナ民生委員会 Grupo Gestores - San Juan de La Laguna】

副会長 Cristóbal Cholotio, Vice-Presidente(教育団体代表)

事務局長 Nicolas Pop, Secretario(ラ・クエバ皮工芸団体代表)

会計 Leticia Méndez, Tesorera (サン・フアン女性工芸協会代表)

役員 Baltolomé Cholotio, Vocal (織物工芸団体代表)

役員 Andes Cholotio Ixfamer, Vocal(ベジャスクリスティナ繊維工芸協会)

会員 Concepción Cholotio
会員 Carmen Hernández Méndez
会員 María Rosario Méndez
(RNGGトニカパネーソロラNODO事務所)
調整員 Ana Isabel Hernández, Coorinadora
プロジェクト担当 Miguel Tzunún, Encargado de Proyecto
(*2 RNGG技術調整員 Carlos Soch同席)

他ドナー関係

【米州開発銀行 Inter-American Development Bank】

(グアテマラ事務所)

マルチラテラル・ファンド担当 Floridalma Correa, Especialista FOMIN

(ワシントン本部 Grants and Cofinaicing Management Unit, Vice Presidency for Countries

融資・組織化スペシャリスト Susana R. Cárdenas, Finacial and Institutional Specialist

日本基金担当 温泉川 要 Institutional and Financial Specialist

次期東京事務所長 吉村宗一

【欧州連合 中小零細企業強化プロジェクト事務所

Promoción de Inversiones e Intercambios Comerciales Apoyo al Sector de la Micro y Pequeña Empresa en Guatemala】

所長 Rocio Molina Najarro, Directora Nacional

技術部長(GTZから出向)Francisco Villela, Jefe de Asistencia Tecnica Europea

【スウェーデン国際協力庁

Agencia Suecia de Cooperación Internacional para el Desarrollo:Asdi】

プログラム担当 Odilia López, Oficial de Programa

日本側関係機関

【在グアテマラ日本国大使館】

上野 久 参事官

山内隆弘 一等書記官(経済協力担当)

【JICA グアテマラ駐在員事務所】

齋藤寛志 所長

青木英剛 次長

光岡真希 企画調査員

Rolando Quiñonez 在外専門調整員

面談記録

JICAグアテマラ事務所

日時：8月19日（火）10：00-12：00

場所：JICAグアテマラ事務所

先方：齋藤寛志所長、青木英剛次長、光岡企画調査員

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

（JICA 事務所長他との打ち合わせ）

- ・ 調査団派遣前の本部と現地事務所関係者による TV 会議を通じて、双方の考える同分野での対グアテマラ協力の具体的投入について突っ込んだ意見交換がなされ、本部側としてのスタンスである持続性が見込まれると考える中央の経済省を中心とした現場に近い市役所や経済省の地方の出先事務所、さらに零細家内企業と呼ばれるインフォーマルセクターなどのグループリーダーなど、関係するステークホルダーを幅広く取り込むことを想定した形のプロジェクトを形成するという内容に少しずつ理解が得られるようになってきたと期待して、グアテマラへの調査団派遣を実施したものである。
- ・ 今次調査における事務所関係者との打ち合わせにおいては、改めて事務所からの理解を得られたものとして、あらためて、事務所における課題の抽出と案件形成における取り組みの課題を明らかにする努力をしている。特に、グアテマラ大統領が掲げているとされる貧困地域における零細企業群の強化というものが、果たして経済省の最重点政策になっているのかが確認されていないこと。さらに、経済省関係者が貧困地域の開発というものが本当に自分たちの本来のミッションであり、その重要性、必要性、さらには国の経済発展にとって有効と考えているのかが明確でないことも課題である。私見ではあるが、貧困対策と産業開発を同じ役所でしかも同じ部署が担当することにも一種疑問を感じざるを得ない状況であり、その点の解明をもっと早い時点でなされるべきであったのではないか。
- ・ また、産業振興という観点からですら、経済省を中心としてどのような仕組み（政策官庁—政策実施を担う公的機関の存在すら不明—地方市役所—商工会議所など、それぞれの役割と連携の実態も不明）で政策が実行されていくのかもよくわからない状況で調査団が派遣されたのではないだろうか。調査団がこの任に当たるには到底時間的制約のなかで困難であり、そこを事前に見極めるのが事務所としての役割ではないだろうか。この点においては、事前の本部と現地事務所の間での準備作業のやり方に課題が見えた。この仕組みの現状調査と組織機構図の作成作業については、事務所ローランド調査員に宿題を残したので、フォロー願いたい。
- ・ 所長から、調査団には、本部による調査の所感を出してくれるだけでも大きな貢献であり、経済省との案件に関する協議までは困難ではないかと思うが、案件のコンセプトペーパー（基本概要）を出すぐらいの成果で良いと考える。なお、本案件が政策提言出来るレベルの成果を出す技術協力となることを期待している。
- ・ 経済省の中小企業担当次官は先般交替したため本案件の理解度は不明。
- ・ 経済省から昼食を招待されているが、めずらしいことであり、期待が伺える。
- ・ 経済省ではケツアルテナンゴ事務所長がもっとも零細企業事情を知っている。
- ・ 2007年3月ぐらいに経済省企業開発サービス局から要請の打診が届いた。
- ・ 要請内容は複合村落共同体を形成して欲しいとの要請であった。
- ・ グループヘストーレスは1996年に自主的に立ち上がった組織で、世界銀行が支援したと仄聞している。
- ・ 現在、新政権発足7ヶ月なので経済省職員はしばらくは交替することは無いと考える。
- ・ コロン大統領の政策は世間にも評判が悪いと感じている。
- ・ 当国は、GNPの10%を出稼ぎ収入が占めている。
- ・ 中小企業への政府の支援は全体の2%と行き届いておらず、零細企業までは届いていない。
- ・ それは政府には、人材も資金も無いからだと考えている。

- ・ しかし、資金についてはドナーから取れるので、支援のアイデアさえ提供すれば、支援が進むと考える。
- ・ そういう意味で、本案件の要請は、効果的な支援となる可能性を感じている。
- ・ 経済省は県レベルにしか出先機関が無く、330 の市町村には支援が行き届いていない。
- ・ なお、市町村は政府から交付金をもらって運営している。
- ・ 経済省の予算は、国家予算の 0.6%程度で少ないと感じている。
- ・ ところで、先日実施した JICA 集団研修「地方公共政策立案」は非常に評判が良かった。

経済省主催昼食会

日時：8月19日（火）12：30-14：30

場所：Hotel Marriot Guatemala

先方：

Mr.Oscar Erasmo Velasquez Rivera（副大臣：中小零細企業開発次官）、
 Mr.Lic.Enrique Gil（国際協力部長）、
 Mr.Lic.Oscar H Andrade Elizondo（総務部長）、
 Mr.Sra Brenda Ceron（中小企業開発サービス局長）、
 Mr.Lic.Enrique Estuardo Maladonado（中小企業次官アドバイザー）、
 Ms.Brenda Deydania Ceron Ordonez（中小企業開発サービス局研修・技術協力課長）、
 Mr.Herbert N De Leon Urizar（企業開発サービス局マーケティング・民芸品課長）、
 Ms.Brenda Deydania Ceron Ordonez（中小企業開発サービス局研修・技術協力課長）、
 Mr.Pablo Martinez M（零細企業プログラム担当アシスタント）、
 Mr.Lic.Juan Carlos Ramos Morales（国際協力部技術グループ長）、
 Mr.Sr.Raul Villatoro（中小企業担当次官）

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所：光岡企画調査員、Rolando在外専門調整員

（経済省とのキックオフミーティング）

- ・ 初日でもあり、双方表敬の色が濃い雰囲気でのミーティングで、先方が JICA に何かをやってくれと期待していることは経済省の副大臣 3 名が出席した会合（大臣主催であったが所要のため欠席）で、先方の期待度の表れと感じるものがあった。しかし、期待の内容が協力をもらえる、零細企業のために何か具体的な開発事業かもしくは、企業への直接指導などの支援活動をやってくれるのではないかと期待であれば、そこはまったく我々の考えるところとは食い違う話である。経済省の筆頭副大臣（多国間競争投資担当）によれば、経済省として民間からのニーズをよく把握できていないことと、当然ながら何をしたらよいかもわからない状況であることを挨拶で述べていた。この言葉を小職としては、あえて経済省が自ら民間の期待に応えるだけのキャパシティを有していないから何とかしないとイケないという追い込まれた状況にあると感じるところが大であった。
- ・ わが方からは、常に主役はグアテマラ政府でありまた民間企業そのものであることを強調して、JICA として考える経済省を軸とする地場産業振興のためのキャパシティ開発の協力を構想している旨述べた。
- ・ 経済省によれば、調査団来訪の 10 日前に中小企業開発サービス局担当次官が交代になったばかりだが、経済省としてこれまで取り組んできたとされる零細家内企業の強化に取り組み続けるという方針には変更がない旨の言質があった。ただし、これも歴代大統領の中で始めて貧困対策について言及していることへのフォローの姿勢を見せるためのものかもしれないが、その点の見極めは容易ではない。
- ・ 経済省の零細企業支援の課題は、グアテマラ全土をカバーするほどの人員体制が無いこと。特に地域事務所の人員は少数で支援を提供している。
- ・ 次に、零細企業のニーズを把握出来ていないこと。それら振興の障害になっているのがどうい

- う問題であるかを理解できれば、それに対応したいと考えている。
- ・ 現在は、経済省として出来るところから、あるいは把握している問題から対応している状況。
 - ・ そのひとつは融資支援プログラムである。
 - ・ 経済省の目標は、零細企業の競争力強化である。
 - ・ そのために必要な課題が、市場へのアクセスであれば、たとえば自由貿易協定を結ぶなどを検討するし、それらモデルとなる対応策を示したいと考えている。
 - ・ 新しい政権となったことで、目標は「社会福祉」と「貧困削減」に定まった。
 - ・ 貧困削減は、貧困度により選定した 45 市町村に対する支援を考えているが、将来は、125 市町村まで対象を拡大したい。市町村全体の 35% である。
 - ・ JICA から提案するのは、経済省職員を中心にしたキャパシティビルディングである。

在グアテマラ日本大使館

日時：8月19日（火）15：30-16：30

場所：在グアテマラ日本大使館

先方：上野久参事官、山内隆弘一等書記官（経済協力担当）

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員

JICAグアテマラ事務所：光岡企画調査員、Roland在外専門調整員

（日本大使館への表敬および調査団としての対処方針説明）

- ・ 一通りの調査団派遣にかかる背景および先方要請に対する調査団としての対処方針を説明の後、次のようなコメントを頂戴した。参事官からは特に、わが方投入に対し先方の行動の内容が評価するに値しないと判断されるのであれば、協力半ばであっても勇気を持って中断することもありうることを先方に確実に意識付けされることが重要であるとの意見を頂戴した。われわれもそのつもりで事にあたるように心がけているのは当然である。一方担当書記官からは是非とも何らかの指標をもってプロジェクトの成果を図れるような工夫を心がけるようにアドバイスがあり、これについても、プロジェクトへの投入計画（長期専門家など）を検討する中で、先方の主体性だけに任せるのではなく当方も、彼らの政策実行のための活動状況を現地で把握し、行政活動のモニタリングと評価に関する技術移転も含めて検討することの課題を改めて意識させられた。
- ・ 上野参事官から、広報マインドを重視し日本の技術協力を知らしめてほしいとのコメントがあった。

（以下、質疑応答）

山内書記官（以下、書記官）：

- ・ 対象はケツアルテナンゴか？

十郎団長（以下、団長）：

- ・ 現時点では決定していない。

（書記官）

- ・ プロジェクトは 3 年という期間と承知しているが、当国は 4 年後にまた大統領選挙があるため、政権交代した場合に経済省職員が入れ替えとなり、職員を能力向上しても居なくなる可能性があるが、その点はどうか考えるか？

（団長）

- ・ 職員の能力向上だけではなく、内部に現場の課題を把握するためのプラットフォームを設置することも目的としているため、職員が変わってもそれら仕組みが残れば機能すると期待している。

（書記官）

- ・ プロジェクト終了後の成果指標がよく分からないがどのような物を成果とするのか？

（団長）

- ・ 零細企業側の満足度などを考えている。

（上野参事官）

- ・ 今回の調査では、経済省の熱意や要請案件の実施が困難な状況がある場合には、無理せずに案件形成しないという判断をして欲しい。

Inter-American Development Bank (米州開発銀行)

日時：8月19日（火）18：00-19：00

場所：JICAグアテマラ事務所

先方：

湯ノ川氏（日本基金担当ワシントン駐在）、

吉松氏（次期東京事務所長）、

Ms.Floridalma Correa(マルチテラルファンド 担当：Fomin)、

Ms.Susana R.Cardenas(Vice Presidency for Countries)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳、

JICAグアテマラ事務所: 青木次長、光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

在グアテマラ日本大使館: 山内一等書記官

(IDB との意見交換)

- ・ IDB との意見交換の場が設定されて、IDB がケツアルテナンゴを中心に展開する協力と JICA の協力隊派遣など想定される投入との連携の可能性を探り、今後の展開への参考とするはずであったが、先方からは自画自賛的なプレゼンテーションに終始し、我が方への期待とか、当方の協力の企画内容についてすら聞く姿勢も見せず、ちぐはぐといわざるを得ない会議となってしまった。当方からは、今後ともとにかく意見交換や情報交換の場を持つことでお互いに重複しない協力を展開することを心がけたいとの姿勢で締めくくった。
- ・ 経済省の零細企業支援は機能していないため、団体を通じて支援すべきという結論に達した。
- ・ 当方は、企業個別ではなく企業をまとめる団体に対する資金援助を行うように配慮してきた。
- ・ グループヘストレス全国事務局の支援を通じて、零細企業の育成強化を考えている。
- ・ 支援内容として、同団体の零細企業を支援するトレーナーズトレーナーを育成したいと考えている。
- ・ グループヘストレスは、現在全国 60 団体において 300 のプロジェクトを計画中であり、今後それら運営管理が必要となってくる。
- ・ 多数の団体を管理し支援するためには、本部主導ではなく、地域事務所を設置した現地主導を進めたいとの要請を受け、IDB から資金援助を行い、5 箇所の地域事務所 (NODO と呼ぶ) 設立と新たに雇用した 15 人の職員の経費について支援した。
- ・ JICA には、同様の支援の中で、IDB が持っていない能力を発揮していただきたい。

(質疑応答)

(砂田)

- ・ 団体を通じた技術支援や団体の地方支部や職員の雇用などを支援した理由は理解したが、その後の肥大した団体自身の自立支援については、どのような根拠を持っているのか、ご教示願う。

(IDB)

- ・ 各地域事務所が支援する融資（どこからかは不明）手続きに対し、それが成立した場合に、数%を手数料として徴収する仕組みがあり、プロジェクトが増えれば、それらから手数料を管理費に回せると考えている。また、組織が大きくなることで支援するプロジェクト数も増えるが、団体職員自身のキャパシティビルディングにより、対応できると考えている。
- ・ また、これら支援は現在のところ、どれも試行的で投機的な事業として位置付けており、行く末を見ている段階である。

JICAグアテマラ事務所

日時：8月19日（火）16:50-17:50、19:00-20:00

場所：JICAグアテマラ事務所

先方：齋藤寛志所長、青木英剛次長、光岡企画調査員、山内一等書記官、Rolando在外専門調査員

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

（一村一品に関する概要説明及び意見交換）

- ・ 事務所関係者および、大使館の技術協力担当官に対して日本における一村一品運動の事例を紹介し、JICA 中小企業課もこのような日本の地場産業の発展を目指す住民主体の活動を参考に途上国での協力プロジェクトを展開しつつあることの理解を求めた。今回のグアテマラでもこの運動に類似した活動が行われつつあるようで、参考になるものと期待する。あわせて、JICA として提案する経済省の中小企業開発サービス局を中心に行政組織および現場においては経済省の出先事務所や市役所、民間企業を支援しているグループ組織などを巻き込んだ形の技術協力（本邦研修が主な投入）について意見交換を実施した。

経済省

日時：8月20日（水）9：00-12：00

場所：経済省

先方：

Mr.Oscar Erasmo Velasquez Rivera（副大臣：中小零細企業開発次官）、

Mr.Sra Brenda Ceron（中小零細企業開発局長）、

Mr.Lic.Enrique Gil（国際協力部長）、

Mr.Lic.Enrique Estuardo Maladonado（中小企業次官アトバ・イザ）、

Ms.Brenda Deydania Ceron Ordonez（中小零細企業開発局研修・技術協力課長）、

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所：光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

（経済省中小企業開発サービス局との協議）

- ・ 中小企業開発サービス局担当次官から、冒頭ケツアルテナンゴ地域の貧困層の生活向上に資するような技術協力プロジェクトが実施されることを期待しているとの発言があり、現地の実情を把握してから協力の枠組みについて見極めてほしいとの発言が続いた。当初グアテマラから提出された要請内容にこだわることはなく、改定や内容の充実も含めて可能であると考えている由。
- ・ 省として担うことは、法律の作成や法規を遵守するように指導することであるが、それ以外のことにはまだ省の担当者が従事している部分がある。よって、経済省の現時点における SWOT 分析が必要と思料するし、強化すべき点を日本の経験から指摘してもらいたいとのこと。日本の政府機関の経験をもとに、組織としてあるべき状況を提案してもらいたいとのこと。
- ・ また、ここ4、5年のうちにケツアルテナンゴ県、ソロラ県、トトニカパン県の3県で、非農業分野の開発計画を実施に移すことが至上命題になっている。また、特に生産共同体の結成が大きなテーマに挙げられていて、市場参入強化のための施策として各地でそのための動きが活発化しているとのこと。
- ・ 次官からの発言からは、まだ着任して10日とのことであるが、かなり切羽詰った状況で大統領からの指令が出ているようだ。ただし、一方で、現状の担当部局の体制からしてかなり無理な注文を強いられていることもあるように見受けられた。その意味でも SWOT 分析の必要性や、調査団への現地での調査結果に期待と早期の成果を出すことへの焦りが強く感じられた。
- ・ 次にブレンダ中小零細企業開発局長から地域事務所の体制が3人の職員で、GG や、市町村の商工会議所と戦略的な連携を持って活動していることの説明があった。

- ・ 具体的活動内容は、村落の零細企業家への研修（企業運営、IT の活用、輸出のための各種ルール遵守や品質向上に向けた活動の必要性）を実施しているとのこと。関係機関との連携で、自分たちの製品の競争力強化のためのブランド化やパッケージングの高級化、流通促進のためのセミナー、フェアの開催と参加促進、道の駅（構想中）への出店などの試みを実施されている。特に力を入れている企業家への働きかけは、企業の統合化を通じた販売力強化や企業体質の強化策である。
- ・ ロスアンゼルスで開催された国際フェアや、中米域内でのフェアにも経済省が支援して製品を出展して市場拡大と販売促進に貢献している。
- ・ 起業に関心を示す起業家にはビジネスチャンスをつかむための課題など、実業経験を有する経営者などの人材を講師として招聘してセミナーの場を提供しているが、すべての参加応募に対応し切れていないのが現状である由。
- ・ 西部高原地域には貧困層の割合が多く、しかも全人口の 1/5 が集中している。当地には 10 万の零細企業があるが、これも根拠のある明確なセンサス（2002 年の人口センサスはあるが、1964 年以降経済センサス派実施されていない）に基づく数字ではなく、これについても経済省としては今後の取り組みの課題と考えている。現状における貧困零細企業の数値を把握しないままに政策を実行しても効果が測れないのは雲をつかむような話になりかねないからである。
- ・ 経済省として把握している彼らの課題は、起業のための資金ソースの確保が困難であることがあり、これを解決するためにも零細企業のグループ化により合法的組織が形成されて、各種支援組織からのサービスを得られやすくすることも重要と考えてそのための指導を重点的に実施している。
- ・ 経済省として 3 つの地域を重点地域として選定した背景には、零細企業のグループ化が進んでおり、今後のポテンシャルが期待されることである。ケツアルテナンゴには 10 万、トトニカパンとソロラニは 5 万のインフォーマルセクターとしての零細企業が存在している。GG の活動も零細企業を対象に支援しているが、これもセンサスがないうえに対象企業も数も限定しきれていない。2006 年に一部企業に対してアンケート調査を実施した結果を基に、上記の 10 万という数字を推定してはじき出したものである。
- ・ 次官としては、今回の協力の中で考えたのは、小規模零細企業のニーズを測るための方策についてのコンポーネントを含めることの可能性を検討してほしいとのことである。
- ・ 次官自身、大統領からは、中小零細企業の生産性を高める方策を検討するようにとの指令を受けている。できればその辺についても JICA に協力の枠組みで検討してほしいとの印象があった。
- ・ この最後の発言には少しがっかりした。というのも我が方からは終始経済省の主体的行動を期待しながら、JICA の技術協力はそれを促進するためにあることを言い続けたにもかかわらず、最後にまた、JICA への依存性の強い発言があったのは遺憾である。
- ・ 生活向上に資するプロジェクトを期待する。
- ・ 現地の実情を知った上でプロジェクトを考えて欲しい。
- ・ 例えば、資本金な技術などが少ない中でどうしたら起業できるか、特に新しいアイデアについて期待している。
- ・ 経済省として本来は、法律を整備したり遵守させたりする様なレベルでの役割を担うべきであるが、現在は中小零細企業への研修など、本来の役割ではない部分も行っている状況である。
- ・ 今回の調査で経済省の弱点を見つけ出し、強化すべき点を提案していただきたい。
- ・ 日本の戦後成長は政府の経済分野が強かったことにより発展を支えることとなったと理解している。
- ・ 調査団に対して、冷静な目で見たと、かつ厳しい目で見たと提言を期待している。
- ・ すでに提出済みの要請書をあらためて見直した結果、内容として足りない部分があると考えており、補完したいと考えている。
- ・ 当国ジニ係数は 55.1 であり、大きな格差があると理解している。

(質疑応答)

- ・ 課題解決や知見についての技術支援を行いたいと考えている。
- ・ 技術協力PJに対する経済省のオーナーシップが成功のために重要です。
- ・ 経済省職員のキャパシティデベロップメントに繋がる仕組みづくりについて提言したい。
- 「要請書の対象地域を西部地域とした理由は？」
- ・ まず、経済省企業開発サービス局を設置している7地域からひとつに選定。
- ・ 理由は、7地域の中で最も人口が多く企業複合体が多く存在するなどポテンシャルが高い。
(ケツアルテナンゴ県10万社、ソロラ・トカパン県で5万社)
- 「10万社という数字の根拠は？」
- ・ 2002年の国勢調査を受けて2006年アンケート調査を実施し算出した数値。正確ではない。
- ・ 正確なデータを把握していないことは大きな問題である認識している(次官)。
(日本の事例紹介)
- ・ 砂田団員がJETROのDVD(英語)を用いて大分一村一品運動や他国事例を紹介。
- ・ その後、パワーポイントを用いて説明し、日本の零細企業振興などの事例につき、説明した。
- ・ 次官からは、日本同様に、チリにおいて新しい取り組みが出来ないか、それら可能性に期待している。とのコメントあり。

経済省中小零細企業開発局ケツアルテナンゴ事務所

日時：8月20日(水) 9:00-12:00

場所：経済省中小零細企業開発局ケツアルテナンゴ事務所

先方：

Mr.Lic Mynor Gomez(所長)、Mr.Cruz Simon Tzul(研修担当)、Mr.Mardonaldo(経済省顧問)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員

(経済省ケツアルテナンゴ事務所への訪問)

- ・ ゴメス事務所長からの説明によれば、当該事務所は2004年11月に設立されて、2006年3月から3人体制で活動を開始したとのこと。所長は民間コンサルタントの出身(詳細不明)で、ケツアルテナンゴを含む8つの県を所掌して、第6事務所の名称で、中小零細企業次官室の地方事務所としてはもっとも活動が盛んな事務所として誇りを持って仕事をしている由。事務所の予算は3人の給与(12,000ケツアル/3人×13ヶ月)に相当する部分がほとんどで事務所は無料で借りている。また文房具などは中央から直接支給されている。
- ・ 当該事務所の最初の仕事は、地元の民芸品の市場強化への対応であったとのこと。この地域には約50万人の工芸職人がいて、その80%が織物関係の仕事をしている職人で、伝統産業であった零細な織物産業は従来から国内需要を満たすだけのものであったものを海外や、観光客相手にも販売できるようなマーケティングを試みるものであった。織物職人はほとんどがマヤ族の女性が占めており、事務所として大半は女性を対象とするものであった。伝統産品としての織物だけでは、ショールなど製品の多角化を図って海外市場にも販売できるように試みているとのこと。観光旅行者に対しても売れるように各グループに指導しているとのこと。以上が事務所としての最初の仕事であった。
- ・ 次にスウェーデンやベルギーからの支援資金を活用して3年ぐらい前にインパクトのあるプロジェクトを実施した。内容はデザインの指導のために事務所が専門家を雇ったり、現地にいる外国人がボランティアで協力してくれたりしている。
- ・ さらに、海外各国との自由貿易協定が締結されて、挑戦的事業に取り組んだ。特に食品加工の分野での市場開拓と製品開発に力を注いだ。FTAは大規模企業にはメリットが大きいが中小零細企業にとっては決して有利ではないことから、ドライフルーツやチョコレート製品の開発に取り組んだ。ラジオ放送というメディアを活用して、小規模零細企業がグループ化することをまずは呼びかけた。ここ4、5年の活動はこれらの中小零細企業に対してグループ化して組織化

することで企業体としての強化を進めてきた。また、中小零細企業を営む人たちには文盲の人が多くて、企業家を目指すための基本的な知識の習得を必要としていたため彼らに対する識字教育や企業としての会計の基礎を身につけるための研修を実施した。

- そのほかに、有機コーヒーを作るグループがあつて、大きなスーパーマーケット（ハイパーバイスという現地名でウォールマートの資本）で販売する試みがあつて、事務所として 2,000 ドルを使って販売のプロモーション（事務所がグループからプロモーション用に 2,000 ドルでコーヒーを買い上げた）を実施した結果、現在スーパーマーケットに納入が実現している。
- その他の事例として、食肉加工を行っている女性グループがいて農業家庭の女性たちがひとつのパイロットプロジェクトを立ち上げて販売ルートの確保を試みて現在では上記と同じようにハイパーバイスに納入している。さらに、収益の 15% を村落の保健所の活動に還元しているというように、地域住民として地元の活性化を目指して企業を起こすという企業家としてのひとつの明確なビジョンを持っている。これらの社会貢献も含めた地元を愛するビジョンを持つことは重要であり、そのようなグループには事務所としても積極的に支援をしていきたいと考えている。
- 次の事例は、工業製品の開発に取り組んだケースで、黒い石鹼といわれるグアテマラ特産のものとして、現在は馬の毛艶を出すために効果があるとして、コスタリカあたりに輸出されている。当該事業に対してはパッケージング技術やブランド化の推進のためにラファエルランディバ大学の協力を得てグループの支援に当たっている。これらのグループはもともと織物職人（女性グループ）だった人たちで製品の多角化を自分たちで意識して取り組んだケースである。
- 経済省としては、特に開発事業に取り組むプロジェクト予算は多く持たないこともあり、その他のステークホルダーの協力や連携によって中小零細企業の経済活動を支援する努力をしている。たとえば工場を建てたくても用地を持たないグループのためには市からの土地の無償提供を呼びかけているケースもある。また、企業家研修の実施においては、その専門性を有する NGO や民間の企業経営者や起業経験者と連携して FTA がどのようなものであり、また企業としてどのような市場対策を講じていく必要があるかなどをテーマにしている。その他、事務所としての活動に必要な車両や研修視聴覚機材なども 12 の各種団体から協力を得ている。
- しかしながら、これまで事務所として所管する地域ですら、研修の全体需要の 8% しか実施されていない現状である。起業を目指すグループに対して、「企業とは何か」、「起業の方法」、「企業運営」などなどについてまだまだ多くの研修を受けたいというグループが残っている。ケツアルテナンゴ事務所が所管する第 6 地域全体の内、市内だけでも 7,500 の中小零細企業があり、起業を試みようとしている人たちをグループ化して合法的な企業登録を実施して、市民や市行政に対して企業の存在を認知させることができた。これには先にも述べたとおり、メディアの協力は欠かせないものであった。メディアを通じてグループ化のメリットを呼びかけたのが、一言で言えばこれまでの大きな経済省第 6 事務所の活動であり実績であったと自負している。
- 一方で、経済省第 6 事務所として抱えている課題は当然のことながら予算がほとんどなく、企業の製品開発のための積極的支援ができていない。しかし、企業家への研修を通じて彼らの製品開発を促進してあわせて製品の審査を実施していくことが重要と考えている。研修のツールは持っているし、講師も提供してもらっている。
- 台湾からの経済協力で IT を活用するための研修を実施している。経済省の職員が台湾での ICT 研修を受けており、彼らが講師となって企業グループに対して IT 活用の手法や有効性などについての研修が実施されている。この協力は 3 年前から開始されていて、継続中であるが終了時期は未定である。
- 企業グループに対する支援としては、グループ化の促進のほかに、各種国内海外フェアへの出品活動支援である。フェア参加のためにグループから一定量の製品を買い上げることでそれをフェア会場に出品するという仕組みになっているようだ。ケースによってはグループの代表者がフェアに参加するための支援も行っている。

Asociacion Integral de Productores de Chocolate, Guetzaltenango
ケツアルテナンゴチョコレート生産者協会（零細企業グループ）

日時：8月21日（水）11：30-13：00

場所：副会長住居兼チョコレート工房

先方：Mrs.Victoria Pacajoj（協会副会長）、Mr.Marvia Escobar（監査役）、他協会員4名

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

（チョコレート製造グループの訪問）

- ・ 女性グループでチョコレート製造している零細企業グループを訪問した。おばあさんと娘さんで家内工業を実施していて、その家が10名ぐらいのグループの活動の場としても使われている。4坪ほどの作業場にはカカオの粉碎とチョコレート加工が一体になった機械が2台設置されていて、壁にはグループ化を目指したチラシや海外フェアに参加したときの写真が貼り付けられていた。チョコレート販売アソシエーションという名前のプロモーション用のパッケージがあるが、現在はまだグループとしての企業登録が完了していないためグループとしての製品販売は実現していない。彼女たちの企業家を目指す意欲を強く感じ、それに対して第6事務所が支援する姿勢も彼女たちによく伝わっているという印象を受けた。これから企業グループとしての承認手続きや課題は残っているが、今後輸出市場にもチャレンジしたいとの意識や共同作業所の建設など大きな夢を持っていることもポテンシャルとして感じた。資源の少ないグアテマラにおいて、チョコレートという伝統的製品の加工度合いを高めていこうとする女性企業グループの可能性は大いに評価されるべきところであり、行政がその意欲を如何に側面から支えていくかがこれからの課題であろう。障害はたくさんあるだろうが、彼女たちの事業意欲を通じて成功すればケツアルテナンゴ経済ひいてはグアテマラ経済の起爆となることも期待したい。
- ・ 経済省の官民連携視察団でイタリアのトゥリン市への派遣を契機（現協会長、副会長が派遣）に2006年発足。asociación（協会）との名称だが、事実上の「会社組織」
- ・ 現在、16socio（会員のことで、実態上、家族単位 1socio に4～5名の従事者有り）。
- ・ 各会員毎に自宅に taller（工場と訳すが、家内手工業）を持ち、現在も、昔なじみの顧客への商売を個別に展開。
- ・ （会員により異なるが平均して）一ヶ月に Q1,500/100ポンドの袋を2袋の売り上げ。25%は材料費。
- ・ ブランド名、包装等、確立し、既に3度の「チョコレートフェア」を開催。知名度があがるものの、未だ市場に出すミニマムリクアイアメントを満たしておらず、フェアでの小額の売り上げを除いては出荷なし。
- ・ カカオ品質に自信を有し、海外市場への展開が目標。カカオの皮剥き機等、最新機器を導入した新工場建設と事務所開設が現在の課題。
- ・ （経済省以外の公的支援として）既にケツアルテナンゴ市からの新工場建設用地の提供確約。
- ・ 国家平和基金（FONAPAZ）への工場建設・事務所開設資金（US\$70,000弱）を申請中。FONAPAZにはケツアルテナンゴ事務所があるが、申請者側が足を運ぶのみで、FONAPAZ側からの勧奨等はなし。
- ・ EUと経済省の”Proyecto de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Union Europea”によりドイツからのチョコレート技術者の派遣を受け、品質管理の技術指導を受けた実績有り。
- ・ 経済省第6地域事務所の共同経営呼びかけに賛同しない生産者も多数あり、同事務所概算では、協会員以外に200弱のチョコ生産者有り

ケツアルテナンゴ市役所

日時：8月21日（水）15：30-16：30

場所：ケツアルテナンゴ文化会館

先方：

Mr.Jaime Sacor(Adviseer of Community Mayor at the Municipal Commission),

Mr.Luis A.Rivera(Assistant of the Director of the Municipal Commission),

Mr.Julio Cesar Anguilar(Director of the Municipal Commission),

Mr.Oscar Saul de Leon(Adviser of Development Council at the Department Level:COCODES)

Mr.Armando Lopez de Leon(Advisar on elder people programs,at the Municipal Commission)

Mr.Carlos Escalante(The person in charge of Inter-cultural issues)

Mr.Sonia Lopez(Executive Director of the Casa Noj)

Mr.Carlos Prado(Municipality of Quetzaltenango's Councillor 1)

Mr.Carlos Pereira(Municipality of Quetzaltenango's Councillor 2,in charge of Economic Development Programmes)

Mr.Rosario Coti(Municipality of Quetzaltenango's Councillor)

Mr.Julia Rodas Paredes(Internship at the Municipal Woman Commission)

Mr.Enrique Maidonado(Adviser of the MINECO's Vice-Minister)

Mr.Mynor Gomez(Director of the MINECO's Regional Office in Quetzaltenango)

Mr.Cruz Simon Tzul(Assistant of the MINECO's Regional Office in Quetzaltenango)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

- ・ 女性課ではこれまで7つのプログラムを策定してきた。予算は市の予算で小さなスペースを使って仕事している。この2年間で7つのグループと作業を展開して農村の活性化に支援してきた。女性課の予算はほとんどが人件費のみで、活動事業予算は他の援助機関やボランティアによる活動でまかなわれている。以下の活動は女性運動の一環で現在の市長の肝いりで実現した。
 - ① コミュニケーションプログラム：ラジオ、TV のスポットを通じてコマーシャルを実施している。TV のないところではラジオを通じて女性の局面に関する支援を試みてきた（詳細不明）
 - ② 教育プログラム：女性の識字率向上の関する支援活動。
 - ③ 統合的保健プログラム：5月28日の会というグループで精神衛生に関する活動。
 - ④ 人権と公平に関するプログラム：家庭内暴力排除のための活動。
 - ⑤ 市民参加、政治参加プログラム：パーマネントなりーだー育成の活動。
 - ⑥ 経済振興プログラム：2つの農産品プロジェクト（養鶏所、トマト・チリのグリーンハウス）、1つの手工芸品プロジェクト（手芸、お菓子）を実施している。その他雇用創出のための技術研修なども実施している。3月8日の会の活動を支援して、家庭用菜園、盆栽など環境配慮に関する技術研修への支援。ケツアルテナンゴ市役所
 - ⑦ 機関間連携プログラム：市のアジェンダを通じて実施されるプログラムで、目的は官と民が連携・歩調をあわせて仕事をするということである。3つのグループが活動していて、女性のための条例策定に貢献している。SIGARUMNO という NGO と市役所、女性グループの共同プログラムで、イタリアの資金的な支援を受けている。
- ・ 社会連繫課は社会的局面に対応するための事業を実施している。保健、教育、環境、多文化性、ジェンダーなどにおける課題についてコミュニティの市町村開発審議会などと一緒に取り組んでいる。県にはコミュニティ審議会が107あって、24の市町村審議会がある。これらの審議会と協力して事業を促進するための協力協定を締結した。エイズ委員会などもあって、ケツアルテナンゴの若者のための活動を実施している。
- ・ そのほか、現在構想として、経済省と相談していることが、手工芸品開発のための Free Trade

Zone の設置を考えている。

Red Nacional de Grupos Gestores (RNGG:民生委員会全国網事務局)

日時：8月22日（木）9：00-11：00

場所：民生委員会事務局

先方：

Mr.Alejandro Arango（事務局長）、

Mr.Carlos Soch（技術研修担当）、

Ms.Gabriela Dominguez（プロジェクト調整担当）

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

（全国グループヘストーレス事務局（アレハンドロ事務局長ほか）

- ・ グルーヘストーレス及び Red National GG の設立の沿革と現在までの経緯については以下のとおり。
- ・ 1996 年に運動の起源がケツアルテナンゴで始まった。起業家と市民が地場産業の開発について懸念を持って運動が始まった。競争力強化とビジネス環境改善のための運動であった。ケツアルテナンゴはグアテマラで 2 番目に大きな都市で、その意味でも多くの企業家がリーダーシップを持って取り組む必要性と重要性を感じていた。市のサポートを得て最初のグループヘストーレスが誕生した。
- ・ 最初の活動は市の域内での経済活動の実態調査を実施した。調査の結果、特に教育、保健、観光のセクターがポテンシャルのあるセクターとして特定された。多くの学生がケツアルテナンゴを訪問していて教育関連産業（宿泊、本屋など）が充実していることから教育クラスターという構想が生まれた。観光と保健についても同様の調査が実施された。
- ・ ケツアルテナンゴの GG の活動を知って、他の県の民間企業の人たちから GG の活動を参考にしたいとの要望が寄せられ、当初の GG が主体になって、80 名の人たちに GG の活動を紹介してきた。その結果もあり、現在全国で 58 の GG が存在している。GG には法律的な義務は特にないようだ。
- ・ 2005 年ぐらいから、GG の組織に対しダイナミックな変化が生じ始め、全国がテリトリー別に組織化を開始した。
- ・ 2004 年に Red National GG が設立された。当時 22 の GG が存在していたが、それぞれが設立された後はばらばらの活動となっていたものを、すべてを統括する動きが見られ Red National GG ができた。22 の GG はそれぞれ生産者の生産性向上という観点から活動が始まったようだ。全国事務局の予算は 2007 年度で、233,000 ドル（人件費および活動経費）、2008 年は 573,000 ドルで、収入源は IDB、セメント会社からの寄付、ソロス基金などである。将来の財務的な自立のために新規に GG 会員のためのトレーディングカンパニーを設立して事業化を図りながら、財務健全性を高めるために、現在アメリカのコンサルタントから指導をうけている。
- ・ ケツアルテナンゴ GG は当初、企業家からの出資をもとに活動してきた。理由は、地元に対する社会貢献、企業の利権的観点からも貢献することであった。特に観光業を営む企業家にとっては、観光ビジネス環境の改善と向上につながるという利点があった。
- ・ GG の登録は 2006 年以降、内務省での登録が義務付けられた。それ以前は市役所で認可手続きがとられただけだった。
- ・ 全国事務局の役割は、研修コースの提供が主で、外国援助機関との連携協定についても独自に実行できる。また、GG 結成のための助言、指導も行う。
- ・ これまで Red National が全国 GG を統括してきたが、テリトリーが広すぎることなどにより、サービスが行き届きにくいことが理由で、2008 年に 5 つの地方 Red National 事務所を設立した。設置場所の決定プロセスは、全国 333 市町村のうち、各種要素を勘案して 154 市町村が有望な

設置場所として選定された。それらを23のテリトリーにそれぞれ分割して、サービス提供や経済ポテンシャルを考慮した結果、そのうち6つのテリトリーをカバーする5つの事務所（うち1つは2つのテリトリーを所管）の配置が決定した。来年度は3つのテリトリーをカバーする新たな地方事務局が設置される予定である。

- ・ 経済省との関係と連携の有無を確認したところ以下のとおり。
- ・ 特に経済省と積極的な関係や連携の状況はなく、ただひとつ経済省のプログラムのひとつである全国競争性向上プログラム（世銀借款プログラム）があって、同委員会に、Red National GGの会長が名前をつらねているぐらいだ。よって、積極的な連携関係のような仕組みは存在していないとのことである。経済省との連携については否定的ではあったが、経済省が実施する各種のプログラムには関心があり、Red National GGとしても何らかの参加をしたいとの意向をこれまで経済省の中小企業局に対して申し入れをしてきたが、特に反応がなく、大臣、副大臣（前の副大臣）にもしかるべきルートを通じて要請してきた。中央は、地方分権化への動きには、それほど関心がなく、中央省庁は大企業中心の利権につながった政策しか実行しないと考えているようだ。ひとつの顕著な事例として、先方の説明ではあるが、経済省（中央 400 人で地方は 16~20 人）と Red National GG（本部 9 人で地方に 19 人）の人員配置についての乖離の状況があると説明があった。すなわち、経済省の関心は首都に集中しているとのことであるようだ。

AGEXPORT (Asociación Guatemalteca de Exportadores : グアテマラ輸出業者協会)

日時：8月22日（木）14：00-15：00

場所：ケツアルテナンゴ地域事務所

先方：Mr.Lic Juan Manuel Polacios Morales（西部地区事務所マネージャー）

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員

- ・ AGEXPORT はグアテマラ国輸出協会として 1982 年に設立され、1985 年にケツアルテナンゴ事務所ができた。AGEXPORT は利益を追求しない機関としてグアテマラ製品を輸出市場に導入する役割を担っている。ケツアルテナンゴ事務所は8つの県を所掌している。西部高原地域の AGEXPORT の主要な目標は中小企業の教科。企業の運営の弱点を強化することである。対象とする産業は多種多様である。木工、家具、ソフトウェア、農業、などなどである。セクターのコミッティを通じて機能している。
- ① 農業委員会は一番大きなもののひとつである。これが小さなコミッティに分かれている（野菜、フルーツ、などなどである）
- ② 製造業委員会は加工食品、皮革、お菓子、キャンドルなどの装飾品、プラスチック、ゴム製品、紙、クリーニング用洗剤、アクリル製品などのサブセクターをカバーする。
- ③ 観光委員会は旅行会社、スペイン語学校（ケツアルテナンゴ市には45校）、エコツーリズム、民俗音楽、観光情報センター、オペレーターツアー、ホテルなどの業者が加入している。
- ④ 繊維関係委員会は中小企業関係の多いセクターである。
- ⑤ 木工家具委員会は中米地域への輸出業者が多い。
- ⑥ 水産業委員会はえび養殖業などである。
- ⑦ 手工芸製品委員会は家庭用品などを扱う業界関係者でこのセクターも中小企業者が多く参加している。この委員会に所属する企業は国レベルのネットワークを設立して中米域内での活発なトレードフェアを開催している。
- ・ 会員へ提供されるサービスは以下のとおり。
- ① 輸出企業のディレクトリーに掲載されることで輸出商談の機会が増える。
- ② 機関誌が発行されて各種有用な情報が提供される。
- ③ 会員として優遇価格で研修（セミナー、ワークショップ）に参加できる。
- ④ 外国への通商ミッションやビジネスミッションに参加できる。

- ⑤ フェア参加、個人バイヤーの紹介、市場調査など優遇価格でのサービスが受けられる。
 - ・ 協会の活動は以下のとおり。
 - ① マーケティング部門は、新規会員を導入して AGEXPORT の強化を図っている。
 - ② マーケットインテリジェンスを活用して情報収集に取り組んでいる。
 - ③ 対外貿易すくルールで対外貿易の投資家を育成している。
 - ④ ワンストップサービス（輸出に必要な手続きの指導や代行）を請け負っている。
 - ⑤ 大学などに INFO-KIT を販売している。
 - ⑥ 企業家の育成。
 - ⑦ 製品のプロモーション。
 - ⑧ 輸出のための新製品の開発。
 - ⑨ その他、2008 年に農産品の多様化に取り組んで、南部沿岸地の製品のフォーラムを実施した。このようなイベントは他の機関（INTECAP や CONCIT？）との協力で実施した。イベントの目的は対外貿易のために生産性向上のための指導や活性化を目指すことである。参加資格は多様で、企業、協会、学生など
 - ⑩ 投資誘致を目的とした雇用フェアを実施している。その成果としてコールセンターの誘致に成功して 600 人の応募者から 450 人が採用されて雇用されている。
 - ・ 組織の概要は以下のとおり。
 - ① 常勤の職員が 5 人と学生のインターンが 8 人いる。
 - ② 収入源は、国際援助機関、協会メンバーの会費（7 ドル/月）、イベントへの賛助金や参加費などである。全部で約 6 万ドルとのこと。
 - ・ 政府との関係については、地方レベルでも定期的に経済省の地方事務所とミーティングを持つことになっている。しかし、もっと強化したいと考えている。国家計画が企業家の要望するところと必ずしも一致しないこともある。たとえば、西部地域では観光ポテンシャルが高いにもかかわらず、一度計画された空港建設が計画延期になったりしているなど、こういった課題について行政との関係強化が必要と考えている。また、税制優遇措置などについての中央行政機関との対話の場がない。経済省、農業省とは定期的な対話の場があるが、その他大蔵省や公共事業省との対話の場が設置されていない。
 - ・ 1982 年、工業会議所内に同業者組合として発足。「西支部」設立は 1985 年
 - ・ 1997年、会議所から独立し、「非伝統産品¹輸出業者組合協会 (Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales: AGEXPORT)」と改称
 - ・ 2005 年現行組織に再改編。伝統産品と非伝統産品の区別が不要となったことと、グローバル化の中で組織名称に「グアテマラ」を冠する必要性が認識されたことによる。
 - ・ 西部8県を所管し、現加盟企業数は、135。加盟は、個人事業主、組合、Asociación²と多岐に亙るが、半数はケツアルテナンゴ県が占める。
 - ・ 「農業委員会」、「観光」、「衣料・繊維」、「家具・木工」、「水産養殖(エビとティラピア)」、「手工芸」の7分野での活動を展開するが、最大手は農業で30%を占める。
 - ・ 年間予算 US\$60,000(管理費、事業費とも)。資金リソースは、①US\$7.00 の協会会費、②国際機関拠出金、③主催イベントへの参加費と企業からの賛助金。
 - ・ 「市場調査部(mercadeo)」、「海外通商学校(Escuela de Comercio Exterior y Competitividad)」、「情報解析部(información y análisis)」、「輸出サービス部(Ventanilla única para las exportaciones)」の4セクションに分かれるが、5名の職員と8名の学生ボランティアで経営。

¹ 「伝統産品」は、1945 年当時のグアテマラの輸出主要品目であったコーヒー、綿花、砂糖、カルダモン、バナナ、牛肉の一次産品 6 品目を意味し、これら以外を全て「非伝統」としたことによる。

² 「チョコレート生産者協会」同様、「協会」と称するも事実上の企業体裁の組織体を言う。

- ・ 企業家の育成や新製品開発等のため、職業訓練庁(INTECAP)や CONCYT, SENACYT 等の支援を得ている。最近では、新製品紹介として、竹、カカオ、マカダミナナッツを扱った。
- ・ 実例として、ケツアルテナンゴへの投資誘致と雇用促進を目的に「雇用フェア(Feria de Empleo)」の開催(2008.07.25)で600名の参加者のうち英語を解する450名の学生が採用決定。「第一回進取精神者と企業発展の会議“I Congreso de Emprendedores y Desarrollo Empresarial EMPRENDE2008”」317名の参加。29 企業。最近の新たな試みとしては、農村での企業、学生の起業促進のセミナーや、危機の時代の不正や汚職防止の対処法等の研修を実施。
- ・ 政府からの支援はあることはある。経済省、農牧省との定期的な会合はあるが、十分とは考えていない。
- ・ その他、通信省や公共事業省、財務省と関係があるが、税制について民間の意見聴取・交換といった機会の設定はなく、往々にして政策は企業家の意向と合わない場合があると考えている。

Quetzaltenango Chamber of Commerce (ケツアルテナンゴ商業会議所)

日時：8月22日(木) 16:00-17:00

場所：ケツアルテナンゴ市内

先方：

Mr.Lic Manolo Véliz (会頭)

Mr.Alvaro H. Solis (事務局長)

Mr.Marco Tulio Zelada (書記)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所：光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

- ・ ケツアルテナンゴ県におけるすべての商業活動をカバーしている。
- ・ 商業セクターの中には商業を企てようとしてもどうやったら商いができるようになるかもわからない人や、技術的手段がない人、事業立ち上げの資金がない人などがいる。
- ・ 西部地域は商業的チャンスが多くあって人口も多いしメキシコとの国境にも近く、輸出市場とのアクセスにも有利である。
- ・ 会議所としてはケツアルテナンゴを工業都市に変革したいと考えているが、課題は電力不足である。
- ・ 市議会メンバーと一緒に検討しているプロジェクトがあって、この地に FREE TRADE ZONE を設置することを目指していて、パイロット的存在になりたいという野心がある。
- ・ 会議所は 1976 年に設立された。1896 年にシティに Commercial Chamber があって、その支所をケツアルテナンゴに設立しようとした。当時ドイツ人が多くいて繊維産業が盛んであって、工業の拡大を目指していた。しかし、すべての活動がグアテマラシティ中心で地方は置き去りにされてきた。現在は工業会議所や建設業会議所、観光業会議所が別にあってそれぞれ独自に活動を行っている。2年前から小さな規模の工業や商業団体を合法的団体として登録する努力をしていて、そのために経済省や INTECAP などとも共同で研修やセミナーを実施している。そのほか民間企業とは定期的に朝食会議を開催して情報の交換や活動に関する議論をおこなっている。また、市役所とは密な関係を維持していて、開発審議会(県)のメンバーにもなっている。また全国開発審議会や予算審議会のメンバーにもなっている。市との関係では、テリトリー開発プロジェクトというものがある。その中で市場の移転計画やバスルートの変更計画など、市長や市会議員と話をしている仕組みがある。
- ・ 会員の数は 300 企業・個人で、会費は企業規模によって月当たり Q50 (約 750 円) から Q100 (1,500 円) となっている。カバーする範囲は県全体で、活動予算は年間 Q120,000。支出は 9 万~10 万ケツアルでほとんどが常勤職員 3 人(マネージャー、会計担当、秘書)の給料である。その他役員が 9 名いて全員無報酬。会員の基準は個人事業主、株式会社。その他納税者登録や商業者パテント登録をしている個人など。
- ・ 経済省に対する評価は決してよくない。経済省の中での連携も取れていないことがある。流通

に関する課題を抱えている零細企業があつて、経済省は研修はやってくれるがそれ以上の個人の課題には対応し切れていない。また、中央省庁の官僚は政権が替わると、地域事務所も含めてすべての体制が入れ替わる傾向があつて、それまでの努力や構築された人脈や制度がすべてもとに戻ってしまう。このことからどうせ経済省の Capacity Development をせつかくの技術協力で実施することには疑問があるとのこと。地域の代表者に対して直接支援してくれるほうが効果的であると考えている。活動の代表者（行政に対して意見を述べられる人や組織）を探して、行政を監査してくれる仕組みを作るほうが良い。これまでは、行政の継続性が欠如しているために、どうしても一過性の大きなインフラ開発事業でインパクトの大きさを追求しがちであつた。

- ・ 1976年、1896 年設立のグアテマラ市商工会議所の支所として設立。当時のケツアルテナンゴには、ドイツ人が多く、ドイツ人経営者による繊維産業が隆盛。チャンペリエまでの輸送電車があるなど、会議所設置の機運が高まつた。
- ・ 年間概算収入 Q120,000、概算支出 Q90,000~120,000(専従職員3名の給与含む)。
- ・ 事務局長、秘書、集金(cobrador)の専従職員 3 名。
- ・ 所掌はケツアルテナンゴ県。現加盟法人/個人数は、300。加盟は、個人事業主、組合、Asociación³と多岐に亙るが、加盟者間の経営規模には大きな幅がある。
- ・ 加盟には、商業登記、納税者登録を必須としているが、加盟会費は、Q50~100⁴/月と経営状況により、差を設けている。
- ・ ケツアルテナンゴ市内の商業登記済み企業数 4,800 社⁵(所謂、フォーマル企業)と認識しているが、所謂「インフォーマル企業」についての情報は持ち合わせない。
- ・ ケツアルテナンゴ県は人口密度も高く、成長の潜在能力は大きいと見ている。何より大きな市場であるメキシコに近いのは利点。
- ・ ケツアルテナンゴ市を一大工業地帯としたい意向を持つが、最大のネックは電力不足。
- ・ ケツアルテナンゴ市へのフリーゾーン設置が国会審議中。
- ・ 経営、操業、技術といったあらゆる面に支援を行うが、貧困な人にもチャンスを与えたいとの考えから、こうした支援は会員以外にも及び、加盟者からも理解を得ている。自らが非会員だった頃に会議所からの各種支援で事業を軌道に乗せた(加入にまで至った)経験からと認識している。
- ・ 研修には、経済省、職業訓練庁と連携。
- ・ 県開発審議会 (Consejo de Departamento de Desarrollo:CODEDE)⁶等に代表を送る。
- ・ 都市整備プロジェクト(Proyecto de Ordenamiento Territorial)でケツアルテナンゴ市に協力。市場の移設やバス路線の変更が大きな課題。市役所との連絡には、市議員の Pereira 氏を通じている。
- ・ 経済省や農牧省の支援には、零細企業の振興に真に役立つものは少ないと認識している。製品の品質向上には、一定の成果を認めるが、流通に関しては、地域フェアの開催等は未だ十分に成果を挙げるに至っていないと認識。
- ・ 一時的な支援に留まらず、政府の各種取り組みに恒常的に参画するプラットフォーム的な機会が欲しい。

CDRO (Cooperacion para el desarrollo Rural de Occident : 西部地域農村開発協会)

日時：8月23日(土) 9:30-11:00

³ 「チョコレート生産者協会」同様、「協会」と称するも事実上の企業体裁の組織体を言う。

⁴ US\$ 1 ≒ Q7.3

⁵ 経済省第6地域事務所での聴取7,400社と異なるが、フォーマル、インフォーマルの定義自体も不明確な実態がこうした点からも窺われる。

⁶ 大統領任命の県知事が座長を務め、NGO、第三世代(高齢者)、先住民、民間セクター等からの代表で構成される。

場所：CDROS事務所（トトニカパン市郊外）

先方：

Mr.Gregorio Tzoc Norato(Director Ejecutivo最高責任者),

Mr.Bernabe Vasquez(Director Departamento Atencion a la Comunidadコミュニティ担当),

Mr.Heraldo Escobar(地域課顧問)、

Mr.Williams Alexander(Direstor Planipacacion,Monitoreo y Evaluacion計画評価課長)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員、Rolando在外専門調整員

- ・ 組織の沿革は以下のとおり。
 - 1981年に各種のコミュニティに対して実施した活動で、農村地域での活動から始まった。
 - 1984年：グループが結成された。
 - 1986年：法人格を取得した。
 - 1987年：トトニカパンに事務所ができて組織化と研修が始まった。
 - 1988年：資金の運営（ロータリー基金の創設）により、融資事業を始めた。現在のマイクロクレジットの元になった。シード資金をロータリー基金として運用を開始した。
 - 1997年：プロジェクトとしてコミュニティ参加のための地域研修センターを創設した。西部高原地域のコミュニティが能力を高め組織強化、運営力強化を通じて農村地域の開発に資する目的があった。現在も増設中で、これは零細企業家への研修を提供するための施設として使う予定である。
 - 1998年：地域開発銀行が創設された。CDROも創設メンバーになって、これまでのマイクロクレジットシステムが合法的でなかったため、銀行の創設メンバーになることでマイクロファイナンスを合法化した。
 - 2000年：CDROが社会貢献したことに対し中央から表彰された。その他、国連からはCDROが世界の第6番目のサクセスケースとして認めた（2008年）。
 - 2002年：プロジェクト「マベリ」が公式化した。世銀がマベリプロジェクトに対してNational Prizeの対象として認めた。中小零細企業の生産性向上に資するプロジェクトを通じて農村女性の生計向上に役立った。
 - 2003年：CDROは①マベリの生産や②マイクロファイナンス③地域化のプログラム、そのほかにコミュニティ活動に対するプロジェクトがある（④教育、⑤保健、⑥農村企業化、⑦食品安全、⑧農業、⑨女性対応、⑩組織化）。これらは30のコミュニティを対象に実施している。実際には45のコミュニティがある。すでに5つの教育センターができています。保健については、5歳以下の幼児と妊産婦を対象にクリニックを作り、CDROには保健所を作った。
 - 2005年：マベリの製品化によって企業化のモデルケースとして、アメリカのWorld Conferenceで賞を受賞。この企業はコミュニティのメンバーが株主になっていることも賞を受けた理由である。
 - 2006年：環境に資する試みを開始して、環境小道を作って子供や学生に環境の大切さを学ばせる機会になっている。企業化プログラムを設けて、マイクロファイナンスを通じて、経済省との連携で起業家精神を持つ人に対して支援の試みを開始した。その一環で研修センターの増築をやっている（上述）。
- ・ CDROのミッションは、トトニカパンの農村住民の生活向上にむけた総合的環境改善を通じて実現することである。生産性の向上、コミュニティの参加と持続性が確保できることを目指している。
- ・ 企業から始まって、コミュニティを経由して最後にCDROの役員会にいたる組織の概念は、マヤ文化の概念で統合を意味する織物のPOPシステムで成り立っている。最初の外輪は5人から20人から構成されるグループが1つの単位として、それが次にコミュニティ単位でまとめられ、さらにコミュニティのカウンシル、さらにいくつかのカウンシルがまとまり、最後に代表者の役員会にたどり着く仕組みができています。
- ・ CDROは政治色や宗教色は有していない。政権が変わっても特に支援の関係で影響を受けること

はない。ただしこの企業やコミュニティレベルではそれぞれ支持政党などはあってもよいとしている。

- CDRO として認識している中小企業の抱える課題は、優遇税制の不足、研修や教育の不足、融資制度の不足などである。CDRO は経済省から融資を受ける制度があるが、個別の企業に対しては柔軟性（たとえば担保などの条件）に欠ける。経済省に対する要望としては、市場アクセスのための機会提供を期待している。経済省は仲介者としてだけでなくもっとステークホルダーのニーズを聞く必要があると考える。
- これまでの国際機関のうち、最も効果があったと思われるケースは、NOVIB-OXFAM-Holland の協力である。
- CDRO の役割の重要性を MINECO に伝えることを約束した。

(事業概要)

- 1981 年にコミュニティへ開始されたプログラムです。
- 1984 年に組織として発足し、1986 年に公式に設立された。
- 1987 年にトトニカパンに事務所を設立し、コミュニティの組織化支援事業を開始。
- 1988 年にマイクロクレジットを開始した。
- 1997 年に研修を開始した。
- 1998 年に地域開発銀行（勸業銀行）が半官半民で創設され、CDRO は創設メンバーである。現在、グラミン銀行と提携している。
- 2000 年に組織の貢献が評価され、国家文化資産功労賞の表彰を受けた。
- 2002 年にソロス財団と世界銀行から〇〇賞を受賞した。
- 2005 年にアメリカテキサスで起業モデルとして評価され、世界ビジネス賞を受賞した。
- 2008 年に国連からも世界で 6 番目のコミュニティ貢献組織として評価された。
- 組織の主な事業は、商品開発・マイクロ、地域化の三つであり、実際のプログラムとしては、教育、保健、起業家、食品安全、農業、女性対応、組織化の七つがある。
- また、5つのコミュニティへ教育センターを設立し、小学校、中学校、タイプライター学校、奨学金制度を実施している。
- 我々はトトニカパンに存在する 40 のコミュニティの内、30 コミュニティを対象としている。
- 保健では、コミュニティに独自の保健所を 5 つ設立し、1048 家族への予防研修を実施し、1080 件の分娩を実施し、5 歳以下の幼児を対象に薬草治療を 8 保健婦提供するとともに、二次医療センターを 1 つ設立している。なお、職員を独自に配置し監視員（保健婦）もいる。
- 零細企業は、73 零細企業へ研修を実施し、ビジネスプラン指導、44 名の女性家族起業家が成立。
- 薬草栽培による「Maberi」シャンプー加工と販売を行っている農村女性の生活向上に資する支援を実施している。
- 環境理解教育も始めており、環境小道を整備し、子供達を対象に環境の大事さを教育している。
- 起業家プログラムを設けて、経済省と連携しながら、生産者の中で、起業家精神を持つ人を対象に、研修の実施等を行っている。
- 統合的な開発を推進することで収入改善を行い生活改善を進めることと、コミュニティを強化することで持続するようにしたい。
- マヤ伝統的な組織体系「POP システム」を利用。末端組織は最低 5~20 人が 1 単位です。
- 末端は 129 グループ。
- マイクロクレジットは、2027 名を対象に 34.9 ミリオンの資本金（5 億）を投入した。
- 援助関係者と連携していきたいと考えている。
- 組織の定款により、政治と関係しないことが明記されている。
- 零細企業が抱えている最も大きな課題は、国家の税制が問題であり、零細企業への免税措置などが成長に必要だが、そういう制度は無い。また、融資機会の不備も問題である。担保が無い人への配慮が必要である。

- ・ 経済省から生産者が融資を受けているが、固い内容であり、柔軟性がなく、不動産を担保に必要であるなど問題である。また、利息も高く問題である。都市と農村で同じというのは問題。
- ・ 経済省に求める零細企業への支援は、融資と人材育成への研修と市場へのアクセス機会の提供という支援が必要である。研修は重要で、学校に行っていない人が多いので企業活動が十分に出来ない。
- ・ 経済省と零細企業とのネットワークは非常に有用である。ステークホルダーの意向を理解することが不足している。セオリーは知っているが現場を知らないことが問題である。
- ・ ドナーでは、Oxfam-NOVIB が有効だったが、モルモン教の団体はよくなかった。

トトニカパン市役所

日時：8月23日（土）15：00-16：00

場所：トトニカパン市役所

先方：

Mr.Miguel Chavaloc(市長Alcarde Municipal),

Mr.Baltazar Batz Cano(No.1順位の市会議員),

Mr.Cayetano Alvarado(計画課長Coorinator Oficina de Planificasion)

調査団： 十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所: 光岡企画調査員、Rolando在外専門調整員

- ・ 日本大使館、JICA を通じてグアテマラに協力してもらっていることを聞いている。道の駅プロジェクトも日本政府の協力（草の根無償）を得て実施に取り掛かりつつあって、設計図もできている。土地はグアテマラ側で準備している。資金は日本側が65万ケツァール、グアテマラ側が20万ケツァールの合計85万ケツァールを予定している。
- ・ 経済省との関係では、今のところ経済省と環境サークルという NGO が中小零細企業に対して研修（内容は不明）を提供してくれることになっている由。
- ・ 県として現在取り組んでいるのは、農業、林業、水である。市役所としては、予算が不足しているが、コミュニティにちゃんと還元している。一部の NGO はドナーから支援を受けているにもかかわらず、コミュニティへの還元をしていない団体もある。自分は市長として今が4期目であるが、インフラ整備が7年前は全体（22 県）のうち 21 番だったのが、5,000 万ケツァールの投資があって、2008 年には 13 番目になった。
- ・ 経済省との連携については、市の開発審議会を通じて県の地方事務所の代表者とのミーティング機会の設置が必要と考えている。トトニカパンという地域はコミュニティ組織の局面ではよい組織を形成していて、治安も安定している。232,000 人の人口に対して警官はわずか5人しかいない。
- ・ 民芸品などを作っているような零細企業に対して、2～3 人のとリーダーがいてかなり搾取が行われているので市としては改善を考えている。
- ・ （市長）前から日本との連携をしたいと思っておりまして、日本大使館の草の根無償資金援助により道の駅プロジェクト（日本大使館 60 万 Q、市役所 20 万 Q）申請中で土地取得を進行中です。1 階は手芸品販売で 2 階はカフェテリアの予定。
- ・ また、協力隊員の派遣により、植林活動の協力を 10 ヶ月受けることになっています。
- ・ 経済振興部を設けて、零細企業を支援しようと検討している。具体的には、ビジネスの教育や納税者登録方法の支援等を行う予定です。それら支援は、経済省と環境 NGO から受ける予定です。
- ・ 1 番目の課題として、森林保護と管理があり、協力隊員の支援を受けている。
- ・ 2 番目の課題として、農業の問題があり、農業者への技術研修を行っており、2 名の技術者を雇用し、生産者に対し、トウモロコシ以外の代替製品の指導を行っており、生産者グループの形成も行っているが、種や農薬や肥料や農機具などの調達に係る資金の問題がある。

- ・ 3 番目の課題として、衛生環境の整備という問題がある。上下水道の整備が必要であり、乾季には水不足が発生する。また、協力隊員にも協力してもらいたいと考えている。
- ・ 市長として 4 期目である。トトニカパン県はインフラ整備度が 22 県中 21 番目であったが 13 番目に改善した。
- ・ 経済省地方事務所が市開発審議会への参加を通じて課題ニーズを承知すべきである。
- ・ 市には、良いコミュニティが存在し、治安が良く暴力指標が最低で警察官が 5 人だけである。
- ・ 生産者からの仲買人は 2・3 人しかおらず利益を搾取している状況がある。

トトニカパン県零細企業グループ（道の駅においての商品販売予定グループ）

日時：8月23日（土）16：30-17：00

場所：零細企業グループ住居兼工場（トトニカパン市郊外）

先方：

女性グループ「新星」

Mrs.Rosario Marcelina（会長）

Mrs.Luisa Gutiérrez（会計）

Mrs.Juana Santa Gutiérrez（食品加工担当）

女性グループ「女性の手」代表者

女性グループ「マヤ・キチエ」代表者

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所：光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

- ・ 織物やフルーツジャム、その他みやげ物などを作る女性たちがわざわざわれわれと会って話をするために遠路はるばる荷物を担いで集まってくれた。彼女たちの元気の良さと、見かけとは違って、グループとしての構想や意欲についてはっきりとプレゼンテーションもできるし、行政に対する要求も明確にしめされた。ただ、彼女たちは貧困のために学校に行けなかった人たちが多く、基礎的な計算や文盲のため書類の作成などにも苦勞するなど基礎的な研修が必要であるとの印象を受けた。ただ、彼女たちから、経済省の中でも中小零細企業局と他の局との連携の欠如を指摘する場面もあったことには驚かされた。ぜひとも経済省に伝える事項として記録にとどめる。

（新星：Nueva Estrella）

- 1990 年設立。会員 19 名。
- ジャム 5,000～6,000 缶／月を生産。
- リンゴ、イチゴ、マンゴー、パパイヤ、パイナップル等”Casa Doña Flor(フロールおばさんの家)”のブランドで販売
- 発注に応じて、本工場に来て生産
- 食品フェアへの出展要請で販売可能。当該フェアでの取引先開拓も

（女性の手：Manos de Mujer）

- 2 コミュニティに分かれる 10 名で構成。
- ドライフルーツ（パパイヤ、パイナップル等）

（マヤキチエグループ：Grupo Integral de Desarrollo, Maya Quiche）

- 150 名織物、ブラウス、T シャツ、家具・木工、陶器、
- チョコレート、パン、菓子など 扱い品目は多種に亙る。
- 農牧省(MAGA)からの融資で、学業資金を貸した。
- 経済省(MINECO)との連携でフェア開催。国際市場に出すだけの品詞の運命。
- 経済省には比較的感謝の意強い。
- 資本金の積み上げ、機材不足の解消という即時的な要望が多い。
- 経済省の融資要件の緩和を望む。

- 所掌はケツアルテナンゴ県。現加盟法人／個人数は、300。加盟は、個人事業主、組合、Asociación⁷と多岐に亙るが、加盟者間の経営規模には大きな幅がある。
- 加盟には、商業登記、納税者登録を必須としているが、加盟会費は、Q50～100⁸／月と経営状況により、差を設けている。
- ケツアルテナンゴ市内の商業登記済み企業数 4,800 社⁹(所謂、フォーマル企業)と認識しているが、所謂「インフォーマル企業」についての情報は持ち合わせない。
- ケツアルテナンゴ県は人口密度も高く、成長の潜在能力は大きいと見ている。何より大きな市場であるメキシコに近いのは利点。
- ケツアルテナンゴ市を一大工業地帯としたい意向を持つが、最大のネックは電力不足。
- ケツアルテナンゴ市へのフリーゾーン設置が国会審議中。
- 仲買い中間業者を通さない、自社流通が希望。

Groupos Gestoresu - San Juan La Laguna (サンファン・ラ・ラグーナ民生委員会)

日時：8月24日（日）12：00-13：00

場所：ソロラ県アティトラン湖畔

先方：

Mr.Cristobal Cholotio(副会長:教育団体代表)

Mr.Nicolas Pop(事務局長:ラ・クエバ皮工芸団体代表)

Ms.Leticia Mendéz(会計:サンファン女性工芸協会代表)

Ms.Baltolome Cholotio(役員:織物工芸団体代表)

Ms.Andes Cholotio Ixfamer(役員)

(ベジャスクリスティナ繊維工芸協会)

Ms.Concepción Cholotio(会員)

Ms.Carmen Hernández Méndez(会員)

Ms.María Rosario Méndez(会員)

(GG全国ネットワーク事務局)

Mr.Carlos Soch(技術研修担当)

(GG全国ネットワーク事務局 トトニカパンーソロラNODO事務所)

Ms.Ana Isabel Hernández (調整員：NODO事務所)

Mr.Miguel Tzunún (プロジェクト調整担当：NODO事務所)

調査団：三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所: 光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

- ・ 当 GG は、零細企業の同業者組合設立を経て、仲介業者の買い叩きに対抗する目的で 2007 年に設立。
- ・ GG には、
- ・ サン・ファン・デ・ラグーナ地区の人口 12,000 人。男性は農業に従事し、Asociación を組織するのは女性が大半。
- ・ 130 の団体。25～30 名／1 団体。
- ・ 手工芸(織物、皮、木工)、観光、教育と多岐に亙るが、織物工芸組織が最大。

⁷ 「チョコレート生産者協会」同様、「協会」と称するも企業体裁の組織体を言う。

⁸ US\$ 1 ≒ Q7.3

⁹ 経済省第 6 地域事務所での聴取 7,400 社と異なるが、フォーマル、インフォーマルの定義自体も不明確な実態がこうした点からも窺われる。

- ・ 所掌はケツアルテナンゴ県。現加盟法人／個人数は、300。加盟は、個人事業主、組合、Asociación¹⁰と多岐に亙るが、加盟者間の経営規模には大きな幅がある。
- ・ 加盟には、商業登記、納税者登録を必須としているが、加盟会費は、Q50～100¹¹／月と経営状況により、差を設けている。
- ・ ケツアルテナンゴ市内の商業登記済み企業数 4,800 社¹²(所謂、フォーマル企業)と認識しているが、所謂「インフォーマル企業」についての情報は持ち合わせない。
- ・ ケツアルテナンゴ県は人口密度も高く、成長の潜在能力は大きいと見ている。何より大きな市場であるメキシコに近いのは利点。
- ・ ケツアルテナンゴ市を一大工業地帯としたい意向を持つが、最大のネックは電力不足。
- ・ ケツアルテナンゴ市へのフリーゾーン設置が国会審議中。
- ・ 仲買い中間業者を通さない、自社流通が希望。

EU中小零細企業強化プロジェクト事務所

日時：8月25日（月）16：10-17：30

場所：EUグアテマラ事務所

先方：

Mr.M.A.Rocio Molina Najarro(所長：Directora Nacional)、

Ms.Francisco Villela(技協担当：Jefe de Asistencia Tecnica Europea：GTZからの出向職員)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:Rolando在外専門調査員

- ・ 実施中の中小零細企業強化プロジェクトは5年間（当初計画では4年で、その後1年の延長を決定）のプロジェクトで来年5月に終了する予定。中央政府と民間との連携が必要と考えていてその面での取り組みを続けてきた。経済省と商工会議所などの間の連携が保たれることが重要と考えている。JICA が西部地域ということであれば、われわれは全国を対象にしている。（この点では先方に誤解があったようで、当初のグアテマラ国からの要請が西武高原地域であると当方からプレゼンしたことで誤解があったようだ。）ケツアルテナンゴではチョコレート協会を支援した。生産性向上やバーコードによる製品管理などの技術指導を行った。EU プロジェクトには5つのコンポーネントがある。
 - ① 企業立ち上げのための融資制度を確立させること。
 - ② 製品の品質向上、競争力向上、市場へのアクセスの改善を行うこと。
 - ③ グアテマラ経済を国際貿易市場環境に参加させること。
 - ④ 零細企業の複合化と企業を支援する各種機関の間での連携強化を行うこと。
 - ⑤ 女性起業家の育成を図ることで、雇用の促進と住民の生活改善に資すること。
- ・ EU の External Commission の協力として 2000 年から 2007 年にかけてのプログラムの中で本プロジェクトが実施されて中小零細企業の強化および貿易振興のプログラムとして始まった。予算は EU 側から 600 万ユーロ（無償）が支出され、グアテマラ政府からも 55 万ユーロを負担することになっている。プロジェクトの実施主体は MYPENES である。協力の中身は主に技術研修を中心に行っていて企業への直接の資金融資などは行っていない。EU は資金を提供して、実際の技術協力の部分は GTZ が担当する仕組みになっている。技術協力を実施するに当たっては、

¹⁰ 「チョコレート生産者協会」同様、「協会」と称するも企業体裁の組織体を言う。

¹¹ US\$ 1 ≒ Q7.3

¹² 経済省第 6 地域事務所での聴取 7,400 社と異なるが、フォーマル、インフォーマルの定義自体も不明確な実態がこうした点からも窺われる。

全国の中小零細企業の強化を念頭に協力の成果が持続するような協力の仕組みが重要と考えている。行政組織だけを持続するのは簡単だが、行政と民間の間の連携というものを持続していくのは容易ではない。行政と民間との対話のプラットフォーム形成は非常に有益と考える。特にコーディネーションや対話の場を設けることが重要であり、EU プロジェクトの場合はそれが、企業家間の団体を想定していた。具体的には商工会議所や協会などである。

- ・ EU が実施する協力の資金のディスバース方法は、EU プロジェクトオフィスが資金を管理して、MYPENES から資金の支出依頼があるたびに実行する仕組みになっている。EU プロジェクトはすべてグローバルオペレーションプランにより実施される。すなわち当初4年を想定した計画を策定して、さらにアニュアルオペレーションプランを作成する。年次活動計画に基づいてさらに必要資金額を算定する。協力はロジカルフレームワークに沿って実施されるので、必要な活動にそれぞれ資金が当てはめられるようになっている。
- ・ JICA が今後経済省と技術協力を実施するに当たっての留意点を EU プロジェクトオフィスから聞いた内容は以下のとおり。
 - ① いろいろな意見があるが、経済省が行政の施策を実施する機関でもあり、国内の政策にかかわっている重要な機関であることに変わりない。どの政策を実施するにしても関係者間での連携は重要であり、中小零細企業の強化という観点からどこの省が主導性を持って動くかといえば、当然経済省以外にはありえない。
 - ② 中小零細企業の開発というのは大きな課題であり、どうしたらよいか、ニーズの存在がどこにあるかを明確にする必要があると考える。
 - ③ 全国で見た場合、各エリアで課題は異なっている。エリアごとにたとえば流通の問題もあれば、生活向上などの貧困対策などの課題もあるように多岐にわたっている。融資制度が必要だったりするので、それに関連する省庁や機関にも参加してもらうことが重要である。
 - ④ 各省庁の役割は各省の政策を民間セクターが経済活動を実施するための法律と基準作りである。技術協力の挑戦的課題は政策と基準作りを所管する行政と経済活動を行う民間企業との連携のプラットフォーム作りといえる。
 - ⑤ さらに、関係者間でのミスコミュニケーションに留意すべきである。現場において活動する場合は政治的色彩が強く出る場合があるので、特に経済省と相談して実施することが必要である。また、協力の投入は専門家や機材（中身は不明）の提供が有効である。
- ・ EU が現行プロジェクトを形成した際に、EU としてグアテマラ国における課題をどう認識し、そのための解決手段をどう構築したかについて確認した結果は以下のとおり。
 - ① まずは MINECO から中小零細企業支援を要請されて、課題についての調査を実施した。その結果グローバルオペレーションプランなるものを策定した。課題としては「零細企業の人たちにとって起業資金や運営資金へのアクセスが困難な状況にある」、および「起業家にとって、各種情報たとえば企業運営や製品の販売方法、流通などの情報へのアクセスが困難である」の2点であり、これを解決することをプロジェクトの成果とした。プロジェクトの目的は企業の競争性を高めて、新しい雇用の機会を生むことで生活の向上を実現することである。
 - ② 協力対象地域の選定をまず行うにあたって、どの地域が貿易や経済的にポテンシャルがあって、選定された地域においては農産品加工と繊維織物に可能性があるとの見極めを行った。選定の過程では経済省地域事務所との連携を当初から考えていた。
 - ③ 協力の対象とする企業を選定する際の基準を作った。組織がすでにできていること、収入がすでにあること、活動が定着していて、将来も成長のポテンシャルが見込まれること、を選定の基準とした。多くのニーズがある全国の中小零細企業グループの中から50のグループが選ばれた。今回 JICA 調査団が面談したケツアルテナンゴのチョコレート協会もそのひとつである。
- ・ EU が行う優先プロジェクトは、2007年から2014年においては、Social Co-relation にフォーカスしている。EU 諸国共通の戦略計画にもとづいて、①Social Co-relation、②人権、③保健、

- ④若者、⑤貿易（自由貿易協定）、⑥食品安全が主要なプログラムがある。これらのプログラムに対して横断的な課題として女性、環境、多文化というものを考慮することになっている。結果、今回はEUのデレゲーションとMINECOの間で合意文書が締結された。
- ・ 調査団から現地調査を踏まえて特に伝統織物についての輸出市場の可能性に対する疑問へのアクションは以下のとおり。
 - ①自然にやさしい製品として海外への輸出市場にはポテンシャルがあると考えている。
 - ②特定した市場調査をやってはいないが、国際フェアに出品するなどして、需要があることもバイヤーから確認しているし、ガイドをつけて全国を回って市場調査を実施することで24時間以内に市場の実態がわかる。
 - ③製品市場のポテンシャルは経験からわかるとのこと。
 - ④技術指導の内容はマーケティング、市場調査、貿易、投資、組織拡大、品質向上、リソースのアロケーション、イノベーションというふうに広がりが出てくる。これらは協力ツールのミックスで対応している。
 - ・ 企業に対する直接協力をやっている。しかし、一種の橋を造るのとは違って、市場のリスクもあってこれは企業のリスクでもある。市場に対する信頼を持っているが、企業家にとってリスクは伴うものであることを認識させる必要がある。EU市場は非常に厳しい。需要が供給サイドを支配している。プロジェクトでは、国内市場や中米市場を見て仕事をしている。いくつかの事例があるが、そのひとつとして、UPAPINというグループがあって、1996年に支援したが、62名が参加して農産加工品から品質向上を行ってその後、製品の多様化をはじめて織物などに拡大して参加者が82名に増えた。各種フェアに参加して市場トレンドの調査を行ったケースがある。
 - ・ 役所の役割を議論する前に、国としての政策と戦略が必要であってその後に初めて役所の役割としての法律の制定と基準の制定ということができる。競争性国家審議会（CONAPE）があるが、実態はないとのこと。各セクターが発展する中で、課題を多く吐き出してきたことで、経済省自身も少なからず成長してきた。経済省自身がこれまで自分たちの役割を認識しないでつまみ食いをしてきたこともあって、民間からは不安をもたれるのは当然であった。10年先を見てビジョンを持つ必要があるだろう。グアテマラでは民間の団体（商工会議所など）が非常に能力が備わっているので行政がそれらをいかに活用するかを政策戦略の中で考えればよいとEU（プロジェクト）として考える。
 - ・ 中小零細企業支援事業は5年計画でしたが2009年5月に終了する予定であり、支援の重複という面では、当方とJICAに問題は無いと考えますし、是非当方の後に継続する形で実施してほしい。
 - ・ 当初は4年計画でしたが不十分と判断されたので、5年計画となりました。
 - ・ EUは全国を対象にしている中で、ケツアルテナンゴのチョコレート工場への短期専門家派遣を実施した。
 - ・ 支援内容は、ファイナンスサービス・製品の品質向上や競争力強化や市場アクセス強化・国際貿易へのグアテマラ経済の誘導・零細企業の組織化及び機関間連携・女性の起業支援です。
 - ・ 基本的に我々EUの任務は、資金援助ではなく技術援助です。
 - ・ 中小零細企業の振興と貿易の振興の支援で、600万ユーロの予算です。グアテマラ政府は200万ユーロです。裨益者も55万ユーロ拠出する必要があります。
 - ・ この事業は、中小零細企業次官室が中心となっており、技術協力部分のみはGTZが実施している。
 - ・ カバレッジは全国で、持続性の担保を意識した事業実施を行っている。
 - ・ 持続性が保障されるためには、現場から全国レベルまで至る構造が確立できなければ持続しないと考えているものの、行政の構造構築は容易だが民間セクターとの連携構造の構築については難しいと感じている。なので、調査団の提案する、行政と民間との対話の場については、重要と考えます。

- ・ 民間機関には有能な部分が多いため直接支援は効果的とは感じるものの、経済省を通じて援助を実施すべきと考える。
- ・ 零細企業の課題ニーズを考えた経済省の施策を実施すべきと考える。
- ・ 地域によって企業課題は違うため、ひとつの方法で対応できるものではない。
- ・ 各省庁の役割として、政策を策定し、実施することであり、援助機関が留意すべきは、企業と政府間に対話空間を設けることである。
- ・ ミスコミュニケーションが発生すると、重複事項が生まれるため、コミュニケーションに留意すべきである。事業実施前には、経済省への情報共有をすべきである。
- ・ 経済省は予算がすくないため、あてにしないほうがよい。
- ・ EUの本案件は、経済省からの申請により、調査団を送ったことから始まり、その問題分析の結果、零細企業は融資が得られないこと、さまざまな事業活動に必要な情報が手に入らないこと、という二つの問題が存在すると分析し、現在の案件を形成するに至った。なお、本案件の上位目標は、零細企業支援を通じた起業家支援により雇用を促進することで住民の生活を改善することである。
- ・ 全国レベルの支援の中で、50 の村落組織をクライテリアにより選定した。クライテリアは、組織が出来ていること、収入があること、事業内容が定着している、成長の可能性があること、である。なお、分野としては、農産加工品と繊維製品に成長の可能性があるかと判断している。
- ・ 経済省との地域事務所との連携が当初の目的でした。それは、持続性の観点と機動力や情報力の観点です。
- ・ 自然志向の増大により、有機（オーガニック）製品は海外に大きな市場が存在し、需要が見込まれるため、それに答えるための組織化や品質向上が必要と考えている。
- ・ 実績として、5つの成功事例が存在し、雇用促進となり、生活改善に至っている。
- ・ 1996 年 62 名で農産加工を始めて、多様化を開始し織物を生産し、86 名に拡大するとともに、市場調査や品質向上も行っている。
- ・ 経済省は徐々にではあるが中小零細企業支援体制を固めつつあると思う。それは対外的な環境が変化しているにより、外側からの影響を受けていることも一因である。

SIDA（スウェーデン援助庁）

日時：8月26日（火）10：00-11：00

場所：SIDAグアテマラ事務所

先方：Ms.Odilia Lopez(プログラム担当)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所: 光岡企画調査員、Rolando在外専門調査員

- ・ スウェーデンの協力の現状は以下のとおり。これまで、実施してきた計画が終1)了時期に来たので、2012 年にかけての新しい戦略計画を立てるように本国政府から指示を受けている。これは対グアテマラの国別戦略で、行政機関に対してアンケートなどやヒアリング方法を使って、ニーズ調査を実施して優先事項を列挙した。5つのテーマを3つのセクターで実施することにした。すでに最初の計画をスウェーデン政府に提出した。方針として本国から指示されているのは、国別戦略であって、主体的に取り組むテーマは①民主主義とガバナンス、②人権、③紛争予防、④女性と先住民の開発、⑤和平協定後の持続性である。スウェーデン政府が重点国としているのはこれまで70カ国を対象にしていたが、上記のテーマを考慮して33カ国に絞った。中米では特にグアテマラ、コロンビア、ボリビアに絞った。これらの3カ国は紛争後の安定のために協力が必要であるとの結論に至った国である。グアテマラ SIDA 事務所として本国に提案した3つのセクターは民主主義およびガバナンス、保健、それ貧困対策のための経済成長である。これらには紛争防止や女性の人権が横断的に含まれている。今後のスケジュールは、11月または遅くても12月には新戦略の承認を受けると見込まれるのでそれを前提に10月

中にオペレーションプランを策定する。協力の基準は貧困地図を基に対象を絞る。戦略をオペレーション化するためのプロジェクト案を策定する。プロジェクト案の策定のために、セクターのニーズを把握する必要がある、行政と連携をとりながら準備を始めている。戦略計画の実施スキームは、行政機関を通じて国連やいくつかの民間組織を活用する予定。これまでは分散的で集中を欠いていたという反省から国別戦略で国を強化するために、公共政策を通じて協力したいと考えている。パリアジェンダに基づいて行動する。スウェーデン SIDA はグアテマラ国内において、ドナー間の調整役をやっている。13の国際協力機関が協力しているが、役員会の会長も引き受けている。

- 和平協定以降 SIDA が何をやってきたかは、以下のとおり。貧困対策のための経済成長のためのプログラムの中でいくつかのプロジェクトをやっている。以前からの戦略に基づいてやってきたもので、まもなく終了するのは「中小零細企業に対する振興支援」で、大統領府の戦略計画庁（CEGEPLAN）と一緒に農村地域の経済開発のために、8 県でパイロットプロジェクトを実施することをグアテマラ政府と合意実施している。そのプログラムは近い将来 IDB と WB からそれぞれ 300 万ドル、合計 600 万の借款により実施されるプログラムの事前パイロットプロジェクト（PP）として SIDA が実施したものである。この PP には SIDA から無償で 500 万ドルを提供した。この計画（500 万ドル）では MINECO, FONAPAS, 大統領府 CEGEPLAN、FONDETEL（農村地域への電話設置機関）に対して支出している。このプログラムは生産連鎖の強化を主な目的として行ったが、その主要な実施機関は MINECO である。PP の結果として、何かが出来上がるというもの想定したのではなく、MINECO が地方に技術ユニットを設置し、またキーパーソンとなる人材を任命することに活用された。このことで次の本格的なプログラムの実施に向けた体制整備であり、プラットフォームの設置が実現した。残念ながら、PP の実施が遅れていて、スウェーデンの協力期間中に生産連鎖の活動を開始することはできなかったが、教訓を IDB と WB に伝えてある。実施のスキームはサービスを提供する企業組織と契約して流通を担っているトレーディングカンパニーなどを通じて実施した。具体的にはビジネスプラン作成への支援やマイクロファイナンスによる支援を実施することができたが、これをすべてやれたわけではなく今後の大きな借款の資金を活用してこのようなスキームを実施していこうとするものである。PP は一応終了し、次の IDB と WB による協力でその継続性を期待している。プログラムの目標は中小零細企業を強化することで、農村開発に貢献することであった。CDRO はスウェーデンが提供する基金の一員として中小零細企業に対するマイクロファイナンスを実施している。
- スウェーデンが供与する 500 万ドルの支出方法は、グアテマラ国政府が作成するオペレーションプランに基づいてディスパースしていく。大統領府企画庁（CEGEPLAN）の計画に基づいて MINECO, FONAPAS などのプロジェクトに支出していく。SIDA は支出に関する監査もやっていて、必要に応じて現地へのフィールド視察にも出かける。その他、大使館がコンサルタントを使ってプロジェクトのフォローアップやモニタリングを実施している。
- JICA の考える行政を中心にキャパビルを実施して官民の対話のプラットフォームの設置を促進するような技術協力の枠組みには賛成との表明があった。行政の存在感が重要にもかかわらず、まだまだ行政能力が不十分であり、十分な役割を發揮できていない。民間のニーズにちゃんと向き合っていないのが現状である。SIDA としては MINECO と直接関係をもっていないが、CEGEPLAN との協力関係を通じて、MIPENES にはそのミッションを十分認識していてまたその役割を發揮しようとする意欲もあると SIDA は見ている。
- グアテマラでは地方分権化、都市と地方の開発のための各種法律が整備されたことで新たな前進の動きが見られるようになった。特にグアテマラ国会において、農村開発のための政策を実施するための大統領令のようなもの「大統領提案に対する閣僚合意文書」が策定されたとの動きがあるのでこれには期待したい。実はこれが IDB と WB からの借款の行き先である農村開発委員会なるものであり、SIDA の後に訪問した農村開発委員会事務局から詳細を聴取した。

大統領府農村開発委員会 (Presidential Rural Development Comission)

日時：8月26日（火）14：00-15：30

場所：大統領府農村開発委員会事務局

先方：

Mr.Robie Dalton

(農村からの経済振興プログラム代表：comissonor de presidenncial Rural Development Mission)

Mr.Estuardo Hegel(「農村からの経済振興プログラム」事務局長：Exective Director)

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:Rolando在外専門調査員

- ・ 新しい機関として農村開発全国プログラムで今年の半ばに立ち上がったばかりである。現政権が中心になって農村開発の生産プロジェクトを担当する機関（MIPENES など）が、自分たちのストラクチャーやアプローチをもう一度見直すために打ち出されたものである。MIPENES は現在の組織を見直して全国開発プログラムを担うことになるだろう。そのための法規を制定して零細企業には優遇税制など必要な法律の制定など自分たちの役割を再度認識しなければならない状況にある。現状の枠内で MIPENES に必要なのは中小零細企業セクターの開発推進のための法律を制定するだけのキャパシティが必要だろう。中小零細の生産セクターを支援するためのより有効な支援策を策定することが必要である。MIPENES のキャパシティを向上させるためには、彼らが他国において実施した成功事例（支援のための各種法律や制度）を学び、他国がどのような試みを実施したのかを実例で学ぶことで制定する法律の参考とすべきであろう。最初にやることは、企業が抱えるニーズを調査診断して中小零細企業の中にどのような障害や課題があるかを見極めることが必要である。経済省（MINECO）は企業の規模にかかわらず、各企業が行うビジネス活動がスムーズになることに配慮しなければならない。MIPENES は中小零細企業のために方策を考えるべきである。
- ・ JICA の技術協力に対する助言として、個別にいろいろ努力するのもよいが、全国レベルですすでに調査を実施してまとめられたものがあるのでそれを活用すべきではないか。PRONACOM という組織がありすでに民間企業のニーズなどを診断した結果を持っているはずである。経済省に付属した機関としてあるので、経済省で確認してもらいたい。
- ・ 審議委員会の設置の経緯について以下のとおり説明があった。
- ・ 審議会という名称は法的問題があって、全国農村開発委員会という名称になった。実施機関としては農村開発プログラムが立ち上がった。委員会のメンバーは大統領が委員長でその他関係閣僚、民間機関（銀行、農村の代表者、組合のリーダー、商工会議所、コミュニティの生産者の代表）で、政策と戦略を策定してそれを実施していくのがプログラムの役割である。
- ・ プログラムの活動は以下のとおり。
- ・ プログラムは地域的観点からことを進めていくことになっている。今年は国内45の最貧地域が対象となる。来年は次の125地域が対象となる。目標はこれらの地域において生産振興プロジェクトを実施することである。農産品であったり工業品であったり地域の振興に貢献することを目指す。経済省 MIPENES が実施する零細企業の強化プログラムとどこが違うのかとの問いに対し、今のところは明確な区別はないとの回答があった。このプログラムができる前はいろいろな形でいろんな機関が取り組んでいた。現政権はひとつのプログラムが主導的にことを進めていくことが必要であると判断して本プログラムが決定した。ひとつの事例として、プロルーラルというプログラムの中でニーズとして指摘されたのが、より柔軟性のある労働法が必要であるということである。それによって工業が興って投資家を呼ぶことができ当該地域の産業が振興するという仮説のもとに、MIPENES においては必要な法律を制定することになる。このように農村開発プログラムと経済省との役割分担を明確にすることで連携も取れるようになるわけである
- ・ 今年度のプログラムの予算は既存のトラストファンドの残金を使うことで事業を実施すること

になっている。来年からはすべて国家予算に計上されることになっている。ドナーからの直接の資金支援などはないが、国連からの農業開発資金などを活用するし、また IDB と WB の借款も利用する。資金の管理は委員会にゆだねられる予定。つまりどのような活動計画に資金を投入するかを委員会が承認する仕組みになっている。委員会の組織図とプログラムの体制などの詳細を求めたが、現時点では大統領が承認しているだけでまだ公表されていない。プログラムの体制は民間出身者と官出身者のバランスが取れていて半々である。（9月1日に公表予定とのこと）。（2008年のプログラムの実績を JICA 事務所にもらうことになっているのでフォロー必要）。MINECO という機関が委員会のメンバーになっているので、MIPENES 担当次官室とも対話をする機会がある。CEGEPLAN との関係では45の農村開発プログラムの実施におけるお互いのコーディネーションを実施する役割がある。中小零細企業の強化というプログラムの優先順位について確認したところ、すべてのプログラムについて中小零細企業のニーズに対して支援するものであり、時には企業をグループ化して支援することもある。

- ・ 農村開発審議会では、農村開発全国プログラムを2008年に開始した。
- ・ 経済省は零細企業支援のために免税措置など新しい法律が必要か再度取り組まなければいけないと考えている。
- ・ そのためには経済省に中小零細企業振興のための法律等を提案する能力が必要でしょう。
- ・ 生産セクターを振興するための効果的な枠組みを作る必要があります。
- ・ 外国での成功事例などを参考にして政策提言を行うことなどが効果的である。
- ・ 企業に対する成長の障害等を診断した上で、何が阻害要因であるのかを把握すべき。
- ・ 経済省は企業規模に関わらず成長のための支援策を講じる必要がある。
- ・ PRONACOM（競争力向上プログラム）により診断結果を大統領へ提出したので、その内容を利用して事業を進めてはいかがでしょうか。
- ・ 農村開発審議会はプログラムベースであり、その実施をする機関として農村開発審議着亜が発足しました。農村開発委員会には、大臣から民間セクターの方、個人も参加して協議する。
- ・ 前政権では農村振興を様々な省庁がバラバラに実施していたところを、コロン政権からひとつに集約したプログラムの形に形成した。
- ・ 地域振興への貢献としては農村開発審議会から経済省へ提言する形が望ましいと考えている。
- ・ 当該組織は現在、これまでの基金の残金を活用しているが来年度からは政府予算が出る予定。
- ・ 提案している構造は2009年に向けて提案している状況。
- ・ 法律にはいくつかのレベルがあるが、この委員会は大統領令「アグリーメント」により発足した機関であり、大統領令には具体的な支援内容としていくつかの中のひとつとして零細企業支援が明記されている。
- ・ 大統領府企画庁とは45市町村に対する農村開発プログラムの実施について連携する予定である。
- ・ プログラムのメンバーには、行政と民間が半々の陣容です。
- ・ 懸念は持続発展性が最も重要だと考えております。そのために必要なのは人材育成と考えます。ですので JICA の協力提案である人材育成に対して完全に同意します。

経済省

日時：8月27日（水）9：00-12：00

場所：経済省

先方：

Mr.Oscar Erasmo Velasquez Rivera（副大臣：中小零細企業開発次官）、

Mr.Sra Brenda Ceron（中小企業開発サービス局長）、

Mr.Lic.Enrique Gil（国際協力部長）、

Mr.Lic.Enrique Estuardo Maladonado（中小企業次官アドバイザー）、

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

JICAグアテマラ事務所:光岡企画調査員、Rplando在外専門調査員

(次官発言)

- ・ 現地での調査を踏まえての調査団の率直な意見を聞いたことは幸いである。商業会議所からのコメントで指摘されているようにこれまで政策の継続性が欠如しているというのは確かであったし、これは1980年のワシントンでのNew Liberal派によるワシントンコンセンサスが原因となっている。これがきっかけでグアテマラ国における中小零細企業に対する政策の継続性がなくなり、支援も行き詰ってしまった。これを受けて、新大統領は、経済省大臣およびMIPENES担当次官も含めて経済省として必要なインフラ整備を改めて開始しようと考えている。GG全国事務局の話のような民間からの要望を受け付けられないようなことが無いように、インタビューの申し入れなどをちゃんと次官室や次官につなぐような対応についてのインストラクションを出したばかりである。
- ・ MINECO、農業省だけでなく大蔵省なども参加する形のニーズをくみ上げるためのプラットフォームについては、農村開発委員会の全国レベル、地方レベルのシステムができていますが、やはりワシントンコンセンサスが障害になっている。MINECOとしてはそのようなニーズのくみ上げの仕組みづくりには積極的に取り組みたい。
- ・ 大企業に政策が偏っているとのGG事務局の話については、グアテマラの産業構造を見ると大企業というものは少なく、たとえばセメント、飲料、精糖などの産業であってもほとんどが国内の中規模程度の企業である。JICA調査団が指摘するように多くの援助関係機関や国内支援団体が中小零細企業を対象にして支援に当たっているということはそれだけ中小零細企業が多いということの裏づけである。その観点からもJICAが指摘するような支援の構図(全体の相関関係図)を作成してMIPENESとしても複雑な支援の実態スキームを整理する必要性を感じる。
- ・ MIPENEとしては、先週の冒頭会議でも述べたように、行政と民間が連携を持って政策の実施にあたるためにプラットフォームの立ち上げが必要であると考えているが、そのためには経済調査を実施して、実態を把握することが先決と次官自身は考えている。正確なデータを得ることが先決で、それなくして政策を作ったり法律を作っても有効な実施に結びつかないと考えている。

(JICA提案プロジェクトへのコメント)

- ・ 詳細が書かれていないが、調査団としてどのような分野での協力が見込んでいるのか、リーダー的存在の専門家が調整役を果たすとともに必要な短期専門家の派遣も決めていくのか。
- ・ 調査団からJICA協力の大きなコンセプトであるグアテマラ国側の主体的取り組みを促進することであると前置きして、協力の主なスキームである日本研修の目的と期待される成果、ならびに現地に派遣される長期専門家の役割を説明した。次官から特に研修の重要性は認識しているが、政府の雇用制度が流動的であるので協力の合意文書を結ぶ際に、研修参加者は必ず最低協力期間中は転職や退職をしないことを条件とするような内容を盛り込むように要請があった。背景として、グアテマラ国にはCivil Service Careerというシステムがない。どの組織でも長期間にわたって人材を留め置くような雇用制度になっていない。次官自身はCEGEPLANに勤務する前に外国に留学してCEGEPLANで14年間勤めたが、今ではこのように長期間にわたって同一の組織にとどまることはほとんどない。調査団として状況は理解し、先方がよいと考える方法で人材の流動性を防止する方策がプロジェクトの合意文書で確認することも検討する余地がある旨回答した。ただし、人材の流動性を理由に政策が不安定であるというのはわが方としては受け入れがたいことではあるが。

(十郎団長からの報告)

- ・ 地方では、さまざまな零細企業を支援する団体があり、それぞれが似たような支援活動を行っていた。
- ・ 経済省の地方事務所では少ない人員であるにもかかわらず成果をあげる活動をしており評価したい。
- ・ ケツアル商業会議所からは経済省の支援体制に対し政権交代の度に職員が代わってしまうような状況ではなく、持続的に発展できるような体制にすべき、また、行政の業務を監査する第三者機関が必要だという声があった。

- ・ グループヘストレス全国事務局からは、前的大臣や次官に対し要望を伝えて来たが、何ら回答がなかったこともあり、経済省は大企業に対する支援のみが重要視されているという不信感を持ったと聞いている。また、経済省の職員配置を見ても、中央には 400 人、地方には数十人しかおらず、地域別に見ても首都と中小零細企業への支援との乖離を指摘していた。
- ・ AGEXPORT からは、中小零細企業への税制優遇が必要だとの発言があり、経済省だけでなく財務省らとも一緒に協議できる体制を求める声があった。
- ・ 西部地域への空港建設計画が止まっていることへの指摘があり、それを継続する支援の声があった。
- ・ 中小零細企業へのきめ細かな支援が必要だという声が多かった。
- ・ CDRO は、政治的な影響を排除した組織と活動を展開しつつ、零細企業への支援を効果的に展開し、実際の実績を積んでいる団体であった。また、国際的にも認知され評価を受けており、JICA としても技術協力プロジェクトにおいて何らかの役割を協力してくれる団体になると期待している。
- ・ トニカパン女性グループでは、事業活動への熱意があり、成長への支援を熱望していると感じました。経済省への要望としては、中小零細企業開発局の支援は届いておらず、他の部局を巻き込んで効果的な支援を届けてほしいとのことでした。
- ・ 他のドナー機関として、EU とスウェーデンを訪問しました。EU では、中小零細企業に対する技術的な支援を行っていたが、経済省の支援は不十分であるとの指摘が出た。JICA の行おうとしている経済省への持続的な中小零細企業開発に対する支援に対して協力したいとのコメントもあった。
- ・ 経済省は今後、IDB や世銀からの資金援助を受けるとの情報も聞きましたが、大きな事業を担うと理解しておりますが、プログラムとしては農村開発委員会が計画などで主導的な役割を担うようですが、中小零細企業開発次官室が政策や制度の策定による支援を行うと聞きました。
- ・ 農村開発委員会からは、経済省は、今後、中小零細企業に対する法律を策定する能力を持つ必要があるとのコメントがあり、そのためには、他国での成功事例などを学び、それら法律や政策の制定が出来るような職員の能力開発が効果的ではないか、との意見が出た。また、その具体的な能力としては、中小零細企業のニーズを理解し、政策へ反映することでしょう。また、PRONACOM においてすでに企業診断などの報告が出ているため、それらを活用すべきとの指摘もあった。
- ・ これら調査の結果の所感として、さまざまな政府機関や民間団体などが、それぞれで似通った中小零細企業に対する支援事業を行っており、それらをすべて承知するのは非常に困難であると感じている。したがって、重複する事業を整理することで効率化を目指すためにも、経済省が主体的に、それら支援団体らの情報収集と調整などを行うべきと考える。
- ・ 最後に、調査団からは、現時点での技術協力プロジェクトのコンセプトについて、文書にて提案しますが、現地調査においても、当方の提案するプロジェクトが中小零細企業支援に効果的な役割を果たすとの印象をあらためて感じた、と申し添えます。

(中小零細企業開発次官)

- ・ 前回の会議で、現地調査の結果を社交辞令ではなく、率直に伝えて欲しいとの依頼をしましたが、今回の調査報告では、それら率直な意見を伝えていただいたことに対し、感謝いたします。
- ・ 商業会議所が指摘したような、政権が変わることで経済省の職員が変わることは理解しているものの、それら方法というのは、ワシントンコンセンサスに基づいた方法でもあり、これまで継続してきた経緯があります。また、それによって、経済省が蓄積したノウハウなどが継続しないという問題も理解しています。
- ・ 今政権のコロン大統領は、経済省がインフラ整備を再開すべきとの意向を持っている。
- ・ グループヘストレスが言っていた、要望などの対応不備については、先日、職員に対し、すべての要望や意見に対し、かならず対応するように指示をしたところです。
- ・ JICA が提案する、経済省内における現場ニーズ把握システムについては、すでに農村開発委員会においてそれら課題を解決するための枠組みが出来ているはずですが、ワシントンコンセンサスが障害となり、十分に機能していないと感じてました。
- ・ 先日、商業会議所の会議に参加したところ、それら中小企業と経済省とのプラットフォーム構築の重要性について指摘があったところです。ワシントンコンセンサスから考えを変えた、取り組みを進める必要があるとの話が出ていた。

- ・ 行政が主導権を握って支援を実施するためには、せめて西部3県だけでも、正確に現状把握する必要があると考えますが、そのためにはまずはそれら対象県に対する経済調査を実施する必要があると考えます。
- ・ JICA の技術協力プロジェクトの提案書を見たところ、特定の支援分野が書かれていないと思いますが、どのような分野の支援が得られるのか分からないのですが、あらためてしっかり提案書を読み込んで、後日質問をとりまとめたいと思います。

(十郎団長)

- ・ 本提案のコンセプトは、グアテマラ政府の自主性を尊重するという立場から考えています。日本の専門家を活用し、様々なステークホルダー間の協議を場を構築し相互で議論する際の議論のファシリテートすること、日本の地場産業振興の事例を聞くことで、グアテマラに生かすことが出来ると考えます。
- ・ 出来るだけ多くのステークホルダーに参加してもらうことで、持続性を担保したいと考えている。
- ・ 3年間で本邦研修を3回行おうと考えている。長期専門家は一人配置したい。

(次官)

- ・ 経済省には、正職員と契約職員が存在するため、日本への研修後に契約が解除されてしまうという問題もある。また、若い職員を送りたいとおもっているが、何らかの退職制限となる協定を結ぶことで帰国後の退職を防ぎたい。
- ・ 政権が交代したら職員が変わることも想定されることから、何らかの協定を結んで退職による流出することを食い止めたい。
- ・ 行政機関には、人材を留めておくシステムが無い。大統領企画庁に14年勤めた。日本に研修に行っても、その方が留まるシステムが無い。ですので、JICA との R/D に、研修派遣者が3年間退職しないという文言を加えていただきたい。

(団長)

- ・ 私たちが教えるのではなく、グアテマラ自身が考える仕組みを作りたいと考えています。
- ・ 研修には、経済省職員のみならず、中小零細企業支援を行っている民間団体の方も加えて欲しいと考えています。
- ・ 研修後の退職制限に対するコメントについては、次回の事業事前評価調査において検討すべきであり、今回は申し送り事項として覚えておく。

(今後のスケジュール)

- ・ すでに要請書を受け取っているが、今回の調査により、当方で対応可能な提案を示したところ、それを元にあらためて、外交ルートを通じて、新規要請書を提出してください。それを元にあらためて調査団を送り、公式文書による合意を結びたいと考えます。
- ・ 2009年の2~3月頃に、新しい調査団として訪問できると思います。その後の専門家の派遣は、2009年4月を想定しております。事業の詳細は、次回の事業事前評価調査により協議の上、合意したい。
- ・ 当方の提案に対する経済省からの提案文書については、それを新規要請書として提出すれば、時間的にも効率的だと考えます。また、質問などあれば JICA 事務所へ連絡ください。

JICAグアテマラ事務所

日時：8月27日（水）16：00-17：30

場所：JICAグアテマラ事務所

先方：齋藤寛志所長、青木英剛次長、光岡企画調査員、Rolando在外専門調整員

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員、山脇通訳

(調査報告書を用いた概要報告を実施した)

- ・ 要請内容の変更に関し、要請の外交ルートによる追加要請が必要なのかどうかにつき、事務所でフォローして下さい。
- ・ 経済省からは、当方の提案を元に新たな要請内容の要請が出されることとなるのでフォロー願う。

- ・ 当方の提案するプロジェクトは職員の CD であるため、経済省が望む企業への直接支援についてボランティアの投入などで対応していただきたい。技プロとボランティアの連携を期待する。また、IDB 日本基金等による経済省へのローンプログラムもあり、資金協力と技術協力とボランティア協力という連携モデルとしても期待できるものである。
- ・ 今回の調査で、零細企業への支援には多数の機関が独自の事業を進めているが、今後技術協力プロジェクトの参考になるのみならず、グアテマラ事務所としても価値ある情報となることから、それら支援体制を整理し、相関図を作成していただきたい。
- ・ プログラムの整理については、本案件が複数のプログラムに貢献することになるため、ひとつのプログラムに入れることは困難と考える。引き続き本部と事務所間で協議したい。
- ・ 事前事業評価調査においては、技プロの多数のステークホルダーを呼び、PCM を実施するなどしてPDM形成を行うことを考えたい。
- ・ 経済省には、PRONACOM が零細企業の診断を実施しているとの情報を農村開発委員会からの発言があったが、経済省に聞いたところ分からないようだったので、事務所でフォローし再度確認していただきたい。

(所長)

- ・ 本案件には、今政権が続く 3 年間で、一定の成果をあげ、政策提言まで出来るようになれば良いと思う。
- ・ 心配なのは、当国の零細企業の統計が存在せず、実態とニーズを把握するのが困難であること。

在グアテマラ日本大使館

日時：8月28日（木）10：00-11：00

場所：在グアテマラ日本大使館

先方：上野久参事官、山内隆弘一等書記官（経済協力担当）

調査団：十郎団長、三義主査、砂田職員

JICAグアテマラ事務所：光岡企画調査員

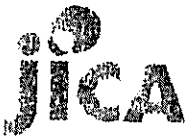
(大使館)

- ・ 草の根無償により道の駅には、ボランティアの派遣を検討している。今年度案件であり建設は 10 月開始予定。
- ・ この国では、1996 年の和平合意後の平和の配当が出来ていない。
- ・ 4%の人間が98%の土地を支配している、累進課税が無く、富める者がいつまでも豊かであり、富の分配が進んでいない。
- ・ 期待される効果や成果をどこに求めるかという部分は、今回の調査の結果でどうなりましたか？
- ・ 事前事業評価調査に期待するのは、持続性の担保です。PDM 作成時にも持続性について明示するなどして、認識させていただきたい。

(調査団)

- ・ 順調に行けば、来年年明け頃に事業事前評価調査を実施するスケジュールで進める予定です。
- ・ 来年 2～3月頃に事前事業評価調査を通じて、PCM ワークショップを予定しており、PDM などの具体化を目指します。
- ・ 成果としては、3 年間のプロジェクトを通じて「考える力」を養うことです。

以上



Guatemala 27 de agosto del 2008

Licenciado Raúl Villatoro
Viceministro de Economía
Para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
Presente

Estimado Señor Viceministro:

En respuesta a una solicitud de apoyo técnico presentada por el Ministerio de Economía de Guatemala –MINECO-, a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón –JICA-, una Misión de las Oficinas Centrales de JICA en Tokio visitó Guatemala del 19 al 28 de agosto, con el propósito de entrevistarse con funcionarios del Ministerio de Economía y diferentes actores locales como la Red Nacional de Grupos Gestores, Asociación CDROS, Municipalidades de Quetzaltenango y Totonicapán, entre otros.

Como resultado de la conversación e intercambio de opiniones con estos agentes, la Misión de Japón elaboró la siguiente propuesta de perfil para el proyecto de cooperación técnica con MINECO:

**Propuesta de Perfil de Proyecto de
Cooperación Técnica Elaborado por la Misión de JICA**

1. Título del Proyecto:

Proyecto de Apoyo para la Promoción de las Industrias Locales (nombre tentativo)

2. Entidad Ejecutora:

Viceministerio de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, del Ministerio de Economía -MINECO-.

3. Objetivo Superior del Proyecto

Promover el desarrollo de las Industrias Locales en Guatemala (Preferentemente en la Región Occidental)

4. Objetivo del Proyecto

Formar los recursos humanos (funcionarios tanto del Viceministerio de Desarrollo de Mipymes de MINECO central como de las oficinas regionales de la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial), que brindarán los apoyos a los organismos regionales, así como establecer un sistema (mecanismo) de soporte y coordinación con estos organismos regionales para una efectiva promoción de las industrias locales en Guatemala.



5. Resultados esperados

- A. Mejoramiento de la capacidad de los recursos humanos para apoyar a las industrias locales
- B. Establecimiento del sistema (mecanismo) de promoción para Industrias Locales dirigido por el Ministerio de Economía (como pilar fundamental)

6. Actividades

Para resultado A:

- A-1 Ejecutar un seminario para los recursos humanos que brindarán los apoyos sobre la base de los conocimientos obtenidos en cursos de capacitación realizados en el Japón.
- A-2 Elaborar Guías de Trabajo (GUIDE-LINE) de soporte según el nivel de desarrollo de las empresas sobre la base de los conocimientos obtenidos en cursos de capacitación realizados en el Japón.
- A-3 Difundir dichas guías y promover su estudio y entendimiento.

Para el resultado B:

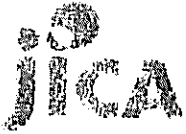
- B-1. Formular el plan de promoción de las industrias locales con base en los borradores de plan de promoción para cada región que se elaboraron en los cursos del Japón
- B-2. Diseñar el sistema de Promoción con base en el plan arriba mencionado sobre la base de los conocimientos adquiridos en los cursos en el Japón.
- B-3. Elaborar la página WEB y/o folletos para la difusión del sistema de promoción y su entendimiento.
- B-4. Establecer un organismo de promoción (por ejemplo, Comité Conjunto de Coordinación) para las Mipymes.

7. Insumos por parte del Gobierno de Guatemala

- Asignación de los funcionarios contrapartes
- Espacio para la oficina
- Salarios y otros gastos para el personal contraparte relacionado con el proyecto.
- Presupuesto para costo de operaciones, consumibles y equipo de oficina para el proyecto.
- Otros.

8. Insumos por parte del Gobierno de Japón

- Capacitación en Japón
- Expertos japoneses
 - Largo Plazo: Promoción para desarrollo de Industrias Locales y Coordinador del Proyecto (doble cargo)
 - Corto Plazo: Promoción para el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas
- Provisión de equipos básicos.



9. Beneficiarios Directos

- Funcionarios de la Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Economía

10. Beneficiarios Indirectos

- Miembros de Asociaciones o grupos rurales (Los grupos de Región Occidental tienen preferencia)
- Miembros de Grupos Gestores (Los grupos de Región Occidental tienen preferencia)

11. Período de Implementación

- 3 años
- Del año fiscal japonés 2009 al 2012

Para finalizar, deseo hacer de su conocimiento que la evaluación final y aprobación de este proyecto estará a cargo de las Oficinas Centrales de JICA en Tokio.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Masayoshi Juro', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

JURO, Masayoshi,
Jefe de la Misión

cc. Oficina JICA-Guatemala

グアテマラ 地場産業振興支援プロジェクト(仮称) 概念図

PJ目標: 地場産業振興のための支援人材の育成と村落組織の支援体制を確立する

実施機関: 中小零細企業開発次官局

↓
企業開発サービス局長

↓
各ユニット職員(①~④)

JICA投入: 本邦C/P研修(受益者含め)
長期専門家(産業振興)
短期専門家(要請に応じて)
経済省投入: C/Pの任命、執務室、
事務機器、プロジェクト運営経費

インセプションレポート案
(当初計画)の作成

本邦研修(アジア太平洋大学)

アクションプラン作成の流れ:

<受講内容>

- ★コミュニティ・キャンパシティ・
開発の概念習得
- ★計画・評価の概念習得
- ★スタディツアー
- ★ケーススタディ
- ★グループディスカッション

研修参加者: 経済省職員+自治体担当+GG+村落組織

インセプションレポートの紹介

↓
改定・修正

↓
インテリムレポートの作成

ファシリテーション
& モニタリング

JICA専門家

(今後、必要となる知識や技術の抽出)
本邦研修の内容及び研修人選の提案

改善アクションプランの
計画・実施・評価

(本邦研修参加者によるヒヤリング実施、
セミナー実施、地方・中央間ネットワーク構築)

インテリムレポートをベースに
(企業開発サービス局内での)
改善アクションプランの作成

帰国後

改善された振興策の確立を目指す

グアテマラ「地域産品競争力強化プロジェクト」形成調査 対処方針（調査結果）

調査事項	現状	調査項目	調査・協議結果
<p>1. 西部高原地域の生活改善運動の現状（地域住民主体の活動状況）</p> <p>1. 先方要請事項の確認</p>	<p>中小零細企業は経済活動の約 2/3 を占めており、これに従事する人口は経済活動人口全体の 70% 以上になる。しかしながら、政府からの支援が行き届いているのは、中小零細企業全体の内 23% に留まっている。</p>	<p>経済省／農村開発審議会としての「西部高原地域」への政策重点について確認する 住民の生活改善のための重要施策について確認する 農村開発、生活改善のための地場産業振興についての認識を確認する。</p>	<p>(経済省)</p> <ul style="list-style-type: none"> 後述「農村開発委員会」のメンバーにも名を連ね、「農村開発プログラム」において明示的に「中小零細企業振興」が謳われ、特に地方部に多い貧困層の生活改善・向上に資する政策の展開が求められている。 経済省は、中小企業担当次官局が同課題を担当。中小零細企業の生産性向上のため、各企業に対し研修に至るまで一部を試みているが、最優先課題は、家内生産に頼り、インフォーマルに留まる零細の個人事業主を、市場への参入の強化、公的支援を得られやすくするために生産共同体としての零細企業体 (Asociación) を結成させることに置いている。 <p>(ケアルナンゴ 市役所)</p> <ul style="list-style-type: none"> 自治体としては、「経済部」とか「産業支援部」といった形での地域産業の支援といった形での組織編制は成されていない。 市政の組成もケアルナンゴ単位の「アプローチ」になっており、地域の産業振興的な取組みは「女性課」と「社会連携課」がそれぞれに行う課題の中に横断する形で取り込まれている。 <p>(大統領府農村開発委員会)</p> <ul style="list-style-type: none"> 同委員会の実施機関としての「農村開発プログラム」が立ち上がっている。 プログラムは地域的観点から進める。今年には 45 の最貧地域が対象とされ、ケアルナンゴを含む西部地区が含まれる。ケアルナンゴはグ第二の都市であり人口も集中し各種インフラが高い。 目標は生産振興プロジェクトを実施することで、農産品、工業品に拘らず、地域の振興に貢献することを目指す。 現状では、経済省中小企業次官局の進める施策との明確な区別はないが、現政権ではひとつのプログラムが主導的にことを進めていくことが必要であると判断して本プログラムが決定。 プログラムの今年度予算は既存のドナトアンの残金を実施し、来年からはすべて国家予算に計上される。ドナーからの直接の資金支援などはないが、国連からの農業開発資金、IDB と WB の借款も利用する。資金の管理は委員会にゆだねられる予定。つまりどのような活動計画に資金を投入するかを委員会が承認する仕組み。 <p>民生委員会全国事務局 (RNGG)</p> <ul style="list-style-type: none"> ケアルナンゴにケアルナンゴ初の GG が誕生した際から、先ず掲載活動の実態調査から取り組み、これを基に次々と新たな GG が形成されていった経緯に鑑みても、GG 黎明期から、零細・小規模生産者の生産性向上が活動の主眼。 中間業者／仲介業者の不当利得を排し、生産者の手許に最も収益が残るよう、会員である各 GG の生産物を一手に買受け、輸出・販売する商事会社の設立・事業化を検討中。

グアテマラ「地域産品競争力強化プロジェクト」形成調査 対処方針（調査結果）

調査事項	現状	調査項目	調査・協議結果
2. 西部高原 PG における生産 PG の成果水準、期間、投入の確認	「西部高原 PG」内の「生産プロジェクト」が捉えられている 「生産プロジェクト」の成果が「上位目標：農村生活改善」にも資する整理。	「西部高原 PG」での零細企業育成/地場産業振興と「小規模零細企業強化 PG」による差異を明らかにする。 形成中の本 PJ が整理されるべき PG の望ましい形について協議する	(JICA 事務所) ・ 大統領府農村開発委員会の「プロジェクト」の展開基調が地域別である点を尊重し、これに呼応する形で地域を括りにしてのプロジェクト編成。 ・ 政策の重点が置かれている貧困層の生活向上・改善に資する 177 プロジェクトとして、中小零細企業振興が捉えられている点も同様に踏襲している。 ・ 但し、内包する PJ が当該地域を越える展開を図ることそれ自体は何等支障なく、PJ の主たる対象に展開 PG の地域的優先が考慮されれば十分。 ・ 現在の ODA T/F での議論は、「援助重点分野：持続的経済開発」内の「開発課題：生産性向上・競争力強化」内の「小規模零細企業の強化 PG」を寧ろ解消し、内包 PJ を「その他」群で位置付ける案も検討中。
2. 経済省の地場産業育成に関する政策			
	地場産業振興政策の成果と課題	地場産業振興に関する現在の政策の成果と問題点および、今後どのような政策的支援が必要かなどの課題について確認し、提案 PJ 形成の参考とする	質問したところ「ワシントンコンセンサス主導の小さい政府での自由競争による市場（企業）成長という国家戦略の下、特に中小零細企業に対する支援が行われて来なかったことがそれら企業が育たなかった原因のひとつ」との説明あり。 なお、現状課題については零細企業のニーズを把握出来ないこと、出先機関の人員体制が少ないことと、経済省職員が頻繁に交代するなど雇用体制に問題がありノウハウが蓄積しないこと、等の説明あり。 (経済省)
	地場産業振興政策の貧困地域生活改善への配慮	既存の政策が西部高原含め貧困地域での生活改善に資する視点を持つているかについて確認し、JICA グアテマラ事務所の戦略 PG と産業開発部が提案する変更 PG との折衷案の可能性について確認し、提案 PJ 形成の参考とする	新政権の大統領は「社会福祉」「貧困削減」の 2 点を強調し、経済省に対して出た指示として、貧困地域への生活改善対策としての零細企業支援（収入改善）の成果を上げること、と説明したこと。 なお、西部高原は人口第 2 の都市が「グアテマラ」を中心として周囲に高い貧困度が存在し零細企業も約 20 万社存在しており、経済省の出先機関も設置していることから、支援対象地域として望ましいとの見解を有しているとの説明あり。 (経済省)
	地場産業振興政策から見た提案 PJ の妥当性	提案 PJ が政策的に適合するか、また政策を後押しする成果が見込まれるかについて確認し妥当性判断の参考とする	経済省次官は中小零細支援というこれまでに取り組んで来なかった課題に対してする有効な成果を出せていないことに関し苦悩していることを率直に調査団に説明したが、それら課題に対する協力となる本 PJ に対してとでも期待しているとのコメント (経済省) また、経済省は、 ①新政権の大統領の表明した国会課題の克服と、 ② IDB と世界銀行の借款事業（農村からの経済振興プログラム）零細企業の競争力強化と実施機関の能力向上を目的としている）、 という当面の二つの課題を抱えているが、経済省職員らの能力向上を目標とする本 PJ は有効な協力と成り得ると思料される。 (調査団)

グアテマラ「地域産品競争力強化プロジェクト」形成調査 対処方針 (調査結果)

調査事項	現状	調査項目	調査・協議結果
3. 経済省がターゲットとしている企業規模と現行の企業支援メニューと実施の仕組み	<p>経済省がターゲットとしている企業規模</p> <p>経済省が実施しているすべての企業(大企業、中小零細企業すべて) 支援のメニュー</p>	<p>経済省が支援対象とする中小零細企業の規模(企業数、雇用者数等のデータ)を確認し、それら支援がグアテマラ国へのどの程度の規模で裨益するかについて分析する材料とする</p> <p>また、それら確認を通じて、経済省が中小零細企業の課題について、どの程度現場認識が出来るか、それら課題認識能力を確認する</p>	<p>零細企業支援を対象にしており、1,413,762 企業存在。対象 3 県地域には、合計 20 万社の企業が存在。零細企業の 80%が開業 15 年以内 (1991 年以降開業)。開業資金の 80%が貯蓄、3%銀行融資、1%NGO 融資。(経済省ブレゼン資料)</p> <p>ただし、これら統計データは、2002 年の国勢調査を元に零細企業へのアンケートを元に想定した数値であり、正確な数値ではないとのコメントあり。</p>
4. 企業訪問 (企業の抱える課題、支援ニーズの有無、経済省の支援内容)	<p>企業の抱える課題</p> <p>支援ニーズの有無</p> <p>経済省の支援内容</p>	<p>中小零細企業が抱えている課題について、実際の企業からヒヤリングを行うとともに、経済省の認識とのギャップなどを確認し、提案 PJ 形成の参考とする</p> <p>中小零細企業が抱える課題に対する支援して欲しい内容など、支援ニーズについて実際の企業から確認し提案 PJ 形成の参考とする</p> <p>経済省等政府系以外に民間系で中小零細企業を支援する BDS が存在するのにかについて確認する</p> <p>中小零細企業が実際に受けている経済省(企業開発サービス局の事業等)からの支援内容、及びその成果について、企業へのヒヤリングを行い確認する</p>	<p>大企業への支援は無いが、中小零細企業に対しては、経済省企業開発サービス局が以下の支援を実施。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技術研修支援 2. ICT 情報支援 3. 手工芸マージング支援 4. 企業連携・統合支援 5. 地方支援事務所 <p>経済省は企業開発サービス局が民間コンサルタント等と契約し各種研修やセミナーを提供している。一部、地方事務所においては、元コンサルタントの職員が自らが講師をすることもある。</p>
		<p>経済省が有するさまざまな企業支援メニューや、全体的な方向性について確認する。</p> <p>また、それらメニューがどのような経緯や変遷をもつて現在に至るのかについても確認する</p> <p>政府だけでなく民間による BDS が無いのか、またどの程度のレベルにあるのかについて確認するとともに、それら民間育成による課題克服や成果達成への意向についても確認する</p> <p>経済省のさまざまな企業支援の仕組み及び実施体制について、確認し、それら成果や課題について理解すること、提案 PJ 形成の参考とする</p>	<p>経済省：市場アクセス、開業資金 民生委員会：市場アクセス、開業資金 商業会議所：流通手段 村落支援組織：開業資金、市場アクセス、税制度 (市場アクセス問題→仲買人の買い叩き問題含む)</p> <p>政府による零細企業の課題把握が必要との声が高く、それら現場の声を吸い上げる中央政府の取り組みへの期待が高いことを確認。 (民生委員会、村落支援組織、零細企業 G など多数) 民間 BDS は都市部と一部地方にも存在し零細企業への研修の際に契約されている様子を確認。 (経済省 地方事務所)</p> <p>これまでは明確な支援なし、近年ようやく小規模ながら出先機関からの支援が始まり成果が出つつある。</p>

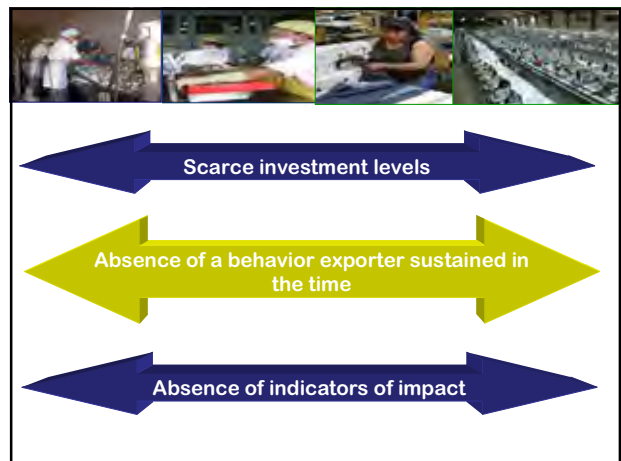
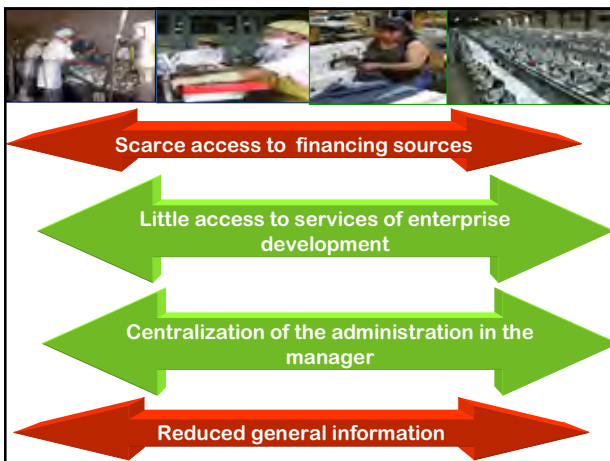
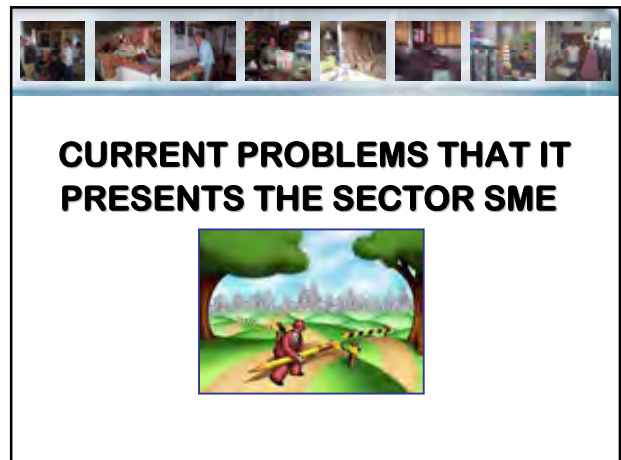
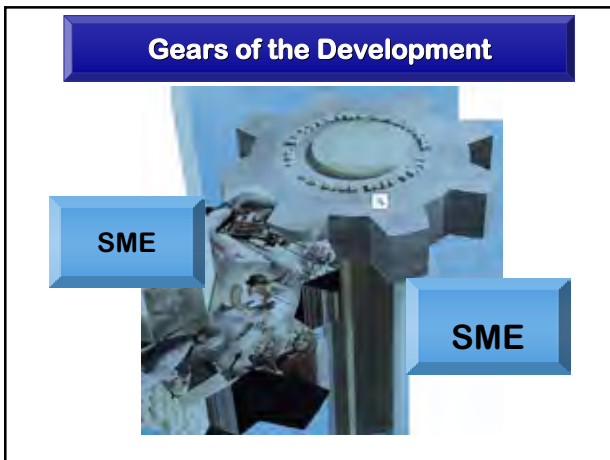
グアテマラ「地域産品競争力強化プロジェクト」形成調査 対処方針（調査結果）

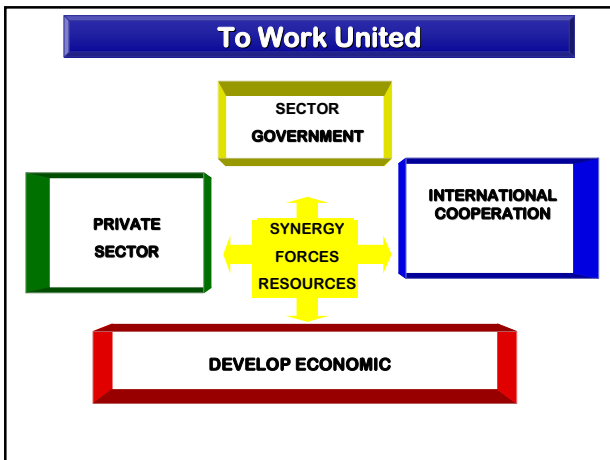
調査事項	現状	調査項目	調査・協議結果
5. 経済省の実施体制（支援活動状況、活動資金、出先機関）	<p>支援活動状況</p> <p>活動資金</p> <p>出先機関</p>	<p>提案 PJ の C/P 機関と想定される企業開発サービス局の、PJ開始時の実施体制（受入体制）について確認・協議する</p> <p>企業開発サービス局の予算額と内訳（可能であれば）について確認し、局の事業内容の優先順位について予算面から確認する</p> <p>また、提案 PJ 実施時のローカルコスト等について確認・協議する</p> <p>経済省にて全国7つの出先機関の位置付けや事業内容および実施体制、予算について確認する</p> <p>ケツアテルナンゴ事務所にて事業内容や実施体制、予算について確認する</p>	<p>当方からPJに対する提案書（コンセプトペーパー）を提出。それを受けて、経済省では、実施体制を含め新たに要請書を作成中。変更要請として再度要請の意向を確認。</p> <p>（実施体制に至るまで案件自身の議論には到達せず）</p> <p>予算不明。</p> <p>（同様に確認に至らず）</p> <p>少ない人員で全国を7つに分けてカバーしているが、3人程度の配置であり、零細企業からの支援要請の数%しか対応できず。また、雇用形態も契約であり不安定。予算は職員の給与のみとの回答あり。</p> <p>（経済省地方事務所）</p>
6. 他ドナーの協力の有無／内容	<p>IDB（米州開発銀行）</p> <p>EU（欧州連合）</p>	<p>対グ協力方針、計画の確認</p> <p>農村開発、生活改善への協力和地場産業振興、中小企業強化に対する考え方を</p> <p>経済省への支援内容と成果や課題について確認する</p> <p>対グ協力方針、計画の確認</p> <p>農村開発、生活改善への協力和地場産業振興、中小企業強化に対する考え方を</p> <p>経済省への支援内容と成果や課題について確認する</p>	<p>先方の協力案件へのポランテアへの派遣のみが関心の模様。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実施中の中小零細企業強化プロジェクトは5年間（当初計画では4年で、その後1年の延長を決定）のプロジェクトで来年5月に終了予定。中央政府と民間との連携が必要の取り組みを継続。 <ul style="list-style-type: none"> ・ EUプロジェクトは5コホ-ネット。 <ul style="list-style-type: none"> ① 企業立ち上げのための融資制度を確立 ② 製品の品質向上、競争力向上、市場へのアクセスの改善。 ③ グアテマラ経済の国際貿易市場環境への参加。 ④ 零細企業の複合化と企業を支援する各種機関の間での連携強化。 ⑤ 女性起業家の育成を図り、雇用の促進と住民の生活改善に資する。 ・ 協力の対象とする企業を選定する際の基準を作り、全国で50選択した有望と審査したプロジェクトからケツアテルナンゴ製品管理などの技術指導を実施。PJコルトの品質向上、生産性向上やバ-コード製品管理などの技術指導を実施。予算はEU側から600万ユーロ（無償）が支出され、グアテマラ政府からも55万ユーロを負担することになっている。協力の中心は主に技術研修を中心に行っている企業への直接の資金融資などは行っていない。資金提供がEUで、実際の技術協力の部分はGTZが担当 ・ 技術協力の実施には、全国の中小零細企業の強化を念頭に協力の成果が持続するような協力の仕組みが重要と考えている。行政と民間との対話のプ

グアテマラ「地域産品競争力強化プロジェクト」形成調査 対処方針（調査結果）

調査事項	現状	調査項目	調査・協議結果
	<p>スウェーデン国際協力庁</p>	<p>対グ協力方針、計画の確認 農村開発、生活改善への協力と地場産業振興、中小企業強化に対する考え方を 経済省への支援内容と成果や課題について確認する</p>	<p>プラットフォーム形成は非常に有益と考える。特にコーディネーションや対話の場を設けることが重要であり、EU プロジェクトの場合はそれが、企業家間の団体を想定していた。具体的には商工会議所や協会などである。</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小零細企業の開発というのには大きな課題。ニーズの存在がどこにあるかを明確にする必要があり、主導は経済省以外にはありえない。 生活向上といった貧困対策のみならず、流通の問題や、融資制度など課題は多岐に亘り、関連省庁、機関の参加も重要。 現計画が終了時期にあり、2012 年にかけての新しい戦略計画を立て、本省の決裁待ち。 主体的に取り組むテーマは①民主主義とガバナンス、②人権、③紛争予防、④女性と先住民の開発、⑤和平協定後の持続性である。 従来協力対象としていた 70 カ国を上記のテーマを考慮して 33 カ国に絞った。中南米では特グアテマラ、コロンビア、ボリビア。 「中小零細企業に対する振興支援」間もなく終了する。70カ国の目標は中小零細企業を強化することで、農村開発に貢献すること。 農村地域の経済開発のために、SEGEPLAN と一緒に 8 県でハ・イット・ロ・ジェ外 (PP) を実施する。これは近く DB と WB からそれぞれ US\$3,000 万合計 US\$6,000 万の借款により実施される70カ国の事前 PP として実施したもの。 この PP には SIDA から MINECO, FONAPAS, 大統領府 SEGEPLAN, FONDETEL (農村地域への電話設置機関) に対して無償で 500 万ドルを提供が、主要な実施機関は MINECO。 MINECO が地方に技術ユニットを設置し、またキーパーソンとなる人材の任命に活用された。 JICA の考える行政を中心にキャパビルを実施して官民の対話のプラットフォームの設置を促進するよう技術協力の枠組みには賛成。行政の存在感が重要にもかかわらず、未だ行政能力が不十分であり、民間のニーズに引き合えていないのが現状である

訪問先：JICA グアテマラ事務所、日本大使館、経済省（地方含む）、市役所、商業会議所、グアテマラ輸出業者協会、民生委員会 (GG) 及び全国網事務局 (RNGG)、村落組織、他ドナー (IDB、EU、SWEDEN) 等





Reformulation Mission of Technical Cooperation to Increase Competitiveness of Local Products


Vice Ministry for Development of Micro, Small and Medium Enterprises –MSM-

Prepared by enrique maldonado
Enriquemaldonado@yahoo.com




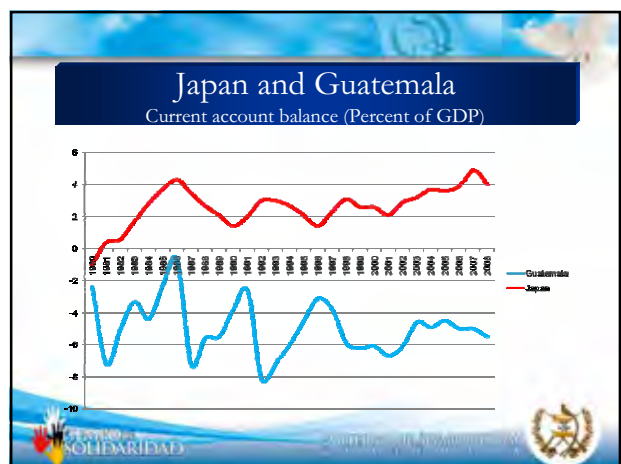
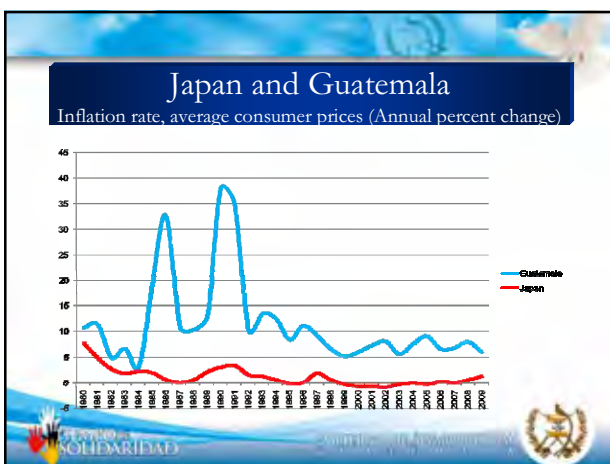
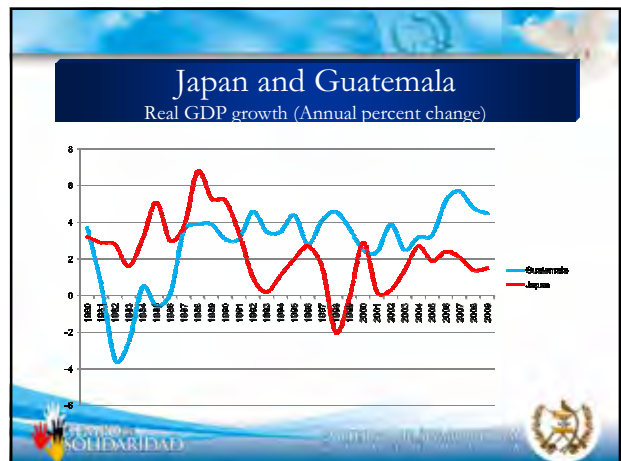
Agenda

- Japan and Guatemala
- Guatemala country profile
- Development strategy of Msm's



Japan and Guatemala

	Japan	Guatemala
Population (thousand persons)	127,716 (feb 2008)	13,677 (jul 2008)
Territorial extension	374,744 sq km	108,430 sq km
Population density people per sq. km (2008)	340.80 people/m ²	126.13 people/m ²
GDP based on PPP per capita 2008 (Current international US\$ per capita)	34,743	4,900
Human Development Index (2005)	0.953	0.689
Life expectancy at birth, annual estimates (2005)	82.3	69.7
Suicide rate per 100,000 in males	35.6	3.4
Homicides per 100,000	0.5	25.5

Guatemala country profile

- Country risk / Doing Business
- Economic Growth
- Poverty / HDI

Country risk

Standar & Poor's / Fitch Ratings
BB+/B foreign, BB/B local currency sovereign credit ratings

Major Rating Factors

Strengths:

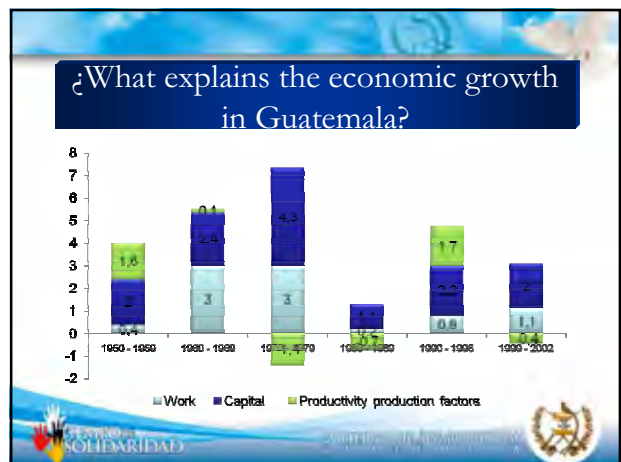
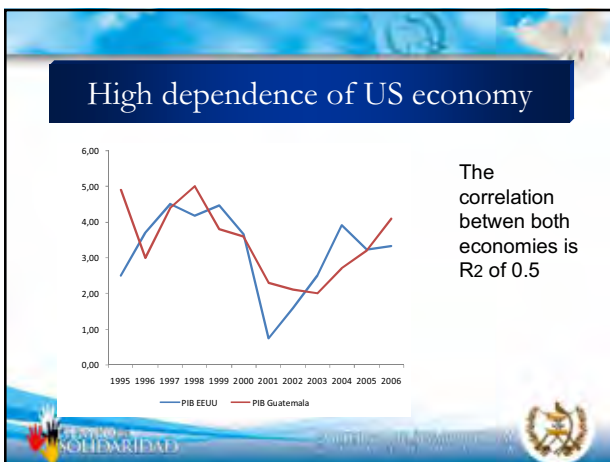
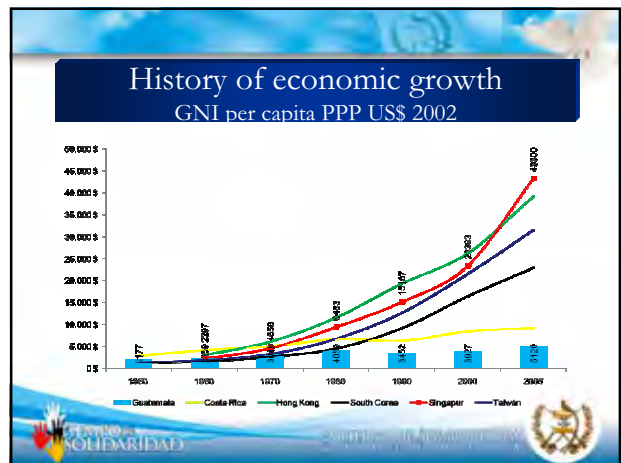
- A long track record of cautious fiscal policies that has been enhanced by recently improving transparency on governance and public institutions;
- Improved general government debt profile;
- Strengthening international reserves position;
- And improved economic prospects as a result of the Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement (DR-CAFTA).

Weaknesses:

- Family remittances going down.
- Limited fiscal flexibility due to low tax revenue compared with its rated peers;
- Poverty and a highly skewed income distribution, which continue to constrain economic and social development;
- And the persistence of large current account deficits.

Doing Business 2008 rank 114 of 178 countrys.
A lot of things to do... in 2007 Guatemala was made 5 reforms

Ease of...	Doing Business 2008 rank	Doing Business 2007 rank	Change in rank
Doing Business	114	115	+1
Starting a Business	128	130	+2
Dealing with Licenses	167	166	-1
Employing Workers	105	106	+1
Registering Property	23	25	+2
Getting Credit	68	62	-6
Protecting Investors	122	120	-2
Paying Taxes	116	115	-1
Trading Across Borders	116	134	+18
Enforcing Contracts	98	98	0
Closing a Business	86	83	-3



- Despite the lag economic growth in Guatemala, was recognized for its macroeconomic stability and to have the best economic indicators in Central America.
- Being such a condition advantageous to increase the standard of living of its habitants, the country has great socio-economic setbacks

Best economic indicators in Central America 2007

	GUA	E.S.	HON	NIC	C.R.	PAN
GDP (US\$ billions)	33.694	20.373	12.279	5.723	26.238	19.740
Current account balance % GDP	-5.00	-4.83	-9.97	-17.28	-5.79	-8.00
External debt (US\$ millions)	4,226.0	5,342.0	3,036.0	2,493.9	3,634.1	8,300.0
Total external debt (%GDP) 2006	13.3	29.0	45.3	100.7	16.2	46.2
Reservas Internacionales (US\$ millones)	4,320.3	2,197.5	2,508.2	1,103.3	4,113.6	1,100.1

Setbacks in socioeconomic indicators

	GUA	E.S.	HON	NIC	C.R.	PAN
Poverty before the commodities crisis	51.4	35.1	69.5	41.5	19.7	37.8
Poverty after the commodities crisis	59.4	41.7	73.4	46.8	23.6	41.4
Gini	55.1	52.4	53.8	43.1	49.8	56.1
Human development index 2005	0.689	0.735	0.700	0.710	0.846	0.812
Adult literacy rate (aged 15 and older) 2005	69.1	80.6	80.0	76.7	94.9	91.9
Child mortality under 5 years (per 1,000 live births) 2005	43	27	40	37	12	24
GDP based on PPP per capita (Current international dollars per capita) 2008	4,900	6,035	4,275	2,714	10,762	11,140

Inside Guatemala 2006

- Population living under US\$ 2.0 daily 51.02%
- Population living under US\$ 1.0 daily 15.22%
- Poverty in departamentos where the project will be implemented
 - Sololá 74.6%
 - Totonicapan 71.9%
 - Quetzaltenango 44%

Poverty maps 2006

Quality live index in Sololá

Vice Ministerio de Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa

Las microempresas no agrícolas.
Datos de la Encovi 2006

Elaborado por: Enrique Maldonado
Guatemala, mayo de 2008



Justificación

- Debido a la ausencia de estadísticas empresariales por parte de las entidades públicas y privadas, difícilmente se tiene certeza sobre la cantidad de mipymes que existen en el país. De igual manera pocas veces se aprovecha la información que proveen las encuestas de hogares. En esta presentación se resumen los principales resultados de la Encovi 2006, sobre las microempresas en Guatemala al referido año.

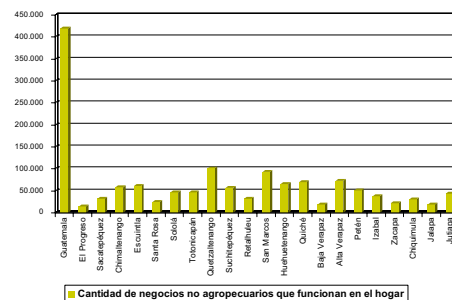


¿Cuántas microempresas existían en Guatemala a 2006?

- A 2006 en el país habían 2,650,915 hogares, de los cuales el 53% poseía al menos un negocio en el hogar, es decir, habían 1,413,762 microempresas.
- El 62% de esos negocios están ubicados en el área urbana y el restante en el área rural.
- El 69% de esos negocios pertenece a hogares “no pobres”, el 25% a hogares pobres y el 6% a hogares en extrema pobreza



¿Dónde están ubicados esos microempresarios?

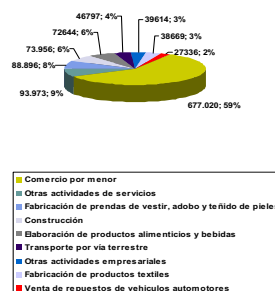


¿Dónde están ubicados esos microempresarios?

- Siendo el departamento de Guatemala quien más microempresarios como porcentaje de su total de hogares tiene, y siendo el departamento menos pobre del país, se podría asumir que la empresariedad está en función de los niveles de pobreza. Sin embargo no existe evidencia econométrica de ello; en virtud de que hay departamentos con mayores niveles de empresariedad que el de Guatemala y con mayores niveles de pobreza.



Actividad económica de las microempresas.

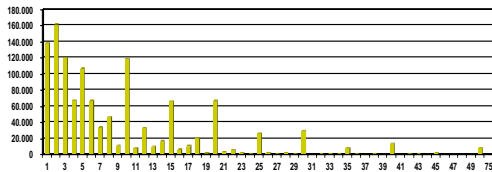


- El gráfico representa la actividad económica a la cual se dedica el 80% de las micro empresas existentes a 2006
- Sobresalen:
 - Comercio al por menor
 - Fabricación prendas de vestir
 - Construcción
 - Elaboración alimentos y bebidas
 - Transporte terrestre

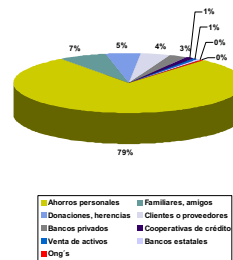


¿Cuántos años tiene el negocio?

- Se puede apreciar que el 80% de los negocios tienen menos de 15 años, es decir, fueron fundados después de 1991. Muy poco son los que logran una transmisión intergeneracional, o bien se puede tratar de personas que no logran insertarse al mercado laboral y optan por ser microempresarios.



Principal fuente de financiamiento



- La principal fuente de financiamiento de las micro empresas no agrícolas a 2006 eran los ahorros personales, (80%), le sigue en importancia los préstamos familiares.
- Únicamente el 3% ha recibido financiamiento por parte de los bancos privados y menos del 1% por parte de Ong's. Se puede apreciar la poca profundización financiera.

Generación de empleo

- Los negocios no agropecuarios que poseen los hogares generan un estimado de 2.79 millones de empleos, equivalentes a un 30.67% de la PEA a ese año. En otras palabras **UNO** de cada **TRES** guatemaltecos están empleados en negocios no agropecuarios. De los cuales un 90% tiene entre uno a seis empleados

Salario promedio pagado

- El monto total de salarios pagados por estos negocios equivale al 5.2% del PIB de 2006
- El salario promedio de un trabajador de estos negocios era de Q1,000.02 en 2006. ¿*efectividad del salario mínimo?* Habían 2.79 millones de guatemaltecos empleados sin percibir el mínimo por ley.
- El 50% de la población empleada y remunerada tenía un ingreso superior a Q823.33 y el 50% restante un ingreso inferior a esa cifra.
- La probabilidad de que un empleado de estos negocios tenga un salario mensual superior a los Q1,666.67 a precios de 2006, es de 30.6%

¿Otras preguntas?

- La Encovi 2006, puede entregar resultados de las siguientes preguntas que no se consideraron oportuna en esta ocasión.

P15A11	En total, ¿cuánto gasta al mes en alquiler de local y servicios?
P15A12	En promedio, ¿cuánto gasta al mes en compra de insumos...?
P15A13	En promedio, ¿cuánto vende al mes en este negocio ?
P15A14	El mes pasado, ¿las personas de este hogar consumieron o usaron productos del negocio?
P15A15	Si hubiera que comprar esa cantidad, ¿cuánto pagaría por ello?
P15A16	Ingreso neto o ganancia mensual

- En aras de una intervención conjunta entre el Mineco y el Ine. ¿qué otras preguntas creen se debería de realizar a negocios NO agrícolas que posean los hogares?

