５．　標準的指標例及び代表的教訓(貿易・投資促進)

本レファレンスに記載のモデルと対応する中間サブ目標

モデル名	対応する中間サブ目標
モデル①産業基盤制度の整備（うち、知的財産制度）	1-1-2 産業基盤制度の整備（うち、知的財産制度）
モデル②産業基盤制度の整備（うち、基準認証制度）	1-1-2 産業基盤制度の整備（うち、基準認証制度）
モデル③貿易手続円滑化	2-1-2 貿易手続円滑化
モデル④海外市場へのアクセス向上	2-2-1 海外市場へのアクセス向上
モデル⑤投資促進政策の策定・実施	3-1-1 投資促進政策の策定・実施
モデル⑥投資促進能力・体制の強化	3-2-1 投資促進能力・体制の強化

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル①「産業基盤制度の整備（うち、知的財産制度）」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
1.ビジネス環境整備	1-1 関連政策・制度整備	模倣品取り締まり件数（日本企業の被害例等）	1-1-2 産業基盤制度の整備（うち、知的財産制度）	（モデル記載案） 知財庁（局）の出願審査制度や、審査能力及び知的財産権の取締り、執行能力の強化を行うことにより、 （アウトプット） 知的財産制度の整備と運用強化を図り、 （アウトカム） 当該国で事業を行う企業からの投資呼び込みなど投資環境の改善に寄与する。 （インパクト）		・知財の審査・登録は主に知財局・知財庁をカウンターパートとし、日本の特許庁のノウハウを移転しており、過去JICAでは多数の実績・成果を有している。一方で、知財の執行取締り（エンフォースメント）に関しては、審査・登録に比べると過去の実績は必ずしも多くない。執行取締には関税局、警察、裁判所といった執行機関の能力向上と連携強化が必要となり、相手国側の複数カウンターパートのプロジェクトへの参画、活動における機関間の調整が不可欠となる。また、日本側もそれに合わせたリソースの確保が必要となる。（「課題別指針　貿易・投資促進」P43より）	エンフォースメント関連機関の機能が向上し、法務人権省知的財産権総局（DGIPR）の審査の能力が向上し、大学を中心とした研究・教育機関において知財の活用が促進し、知財が普及されることにより、 DGIPRを主体としたインドネシア政府の知的財産権の保護実施体制が強化され、知的財産権制度の活用促進を図り、 知的財産権の適切かつ効果的な保護・活用の観点から見た投資環境の魅力が増大することに寄与する。	1. インドネシア 知的財産権保護強化プロジェクト（協力期間：2011年4月8 ～2015年 4月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①知的財産権保護・活用の観点から見た事業環境に関する投資家・企業等の評価 ②起草・審査プロセスに関する執務参考資料に則って制定されたビジネス関連法に対する事業者及び法曹関係者の整合性評価 ③知的財産法を含むビジネス関連法に基づく各種手続についての事業者、弁護士等の評価		ベトナムやインドネシアの事例では、知財局・知財庁をカウンターパートの核とし、そこから執行機関間のネットワーク強化を行う方法をとったが、途上国の執行取締の状況、課題によっては別のカウンターパート機関を選定し、その機関に焦点を当てた協力を行うことも考えられる。各国で行う執行取締りの協力にあたっては、相手国のカウンターパート機関や日本国内のリソースの状況を踏まえ、効果的でかつ現実的なプロジェクトの内容・範囲を検討する必要がある。（「課題別指針　貿易・投資促進」P43より）		
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①審査、エンフォースメント、活用の一体的強化に関する国家知的財産権タスクフォースの活動事例等 ②審査、エンフォースメント、活用の一体的強化に関するユーザー（企業、個人等）の○●国の知財行政サービスに関する満足度評価 ③特許、意匠、商標の出願数と登録件数の推移 ④知的財産権の取得手続き、執行手続きについての出願人、権利者、弁護士等の評価 ⑤起草・審査プロセスについての法務人権省職員の評価		・適切な指標に基づくモニタリング 事前評価時には成果、プロジェクト目標の一部で不明確な指標が設定されており、運営指導調査の結果、より具体性のある指標へと修正された。また、事業効果の発現を確認する指標の多くが、プロジェクト実施中や事後評価時点でデータ収集がなされていなかった。プロジェクト実施中から、出願増や審査期間の長期化は始まっており、それらの指標を踏まえて、プロジェクト内での対応を検討すべきだったと考えられる。プロジェクト計画時に関係機関が組織運営のためデータ収集している指標を確認した上で、継続的にデータ収集が可能な指標を選定し、モニタリング体制を確立することを検討することが望ましい。（右記レファレンスプロジェクト3. より）	知的財産権情報システムに必要な機器・設備が整備され、利用され、検索システムが知的財産権実体審査業務で利用可能になり、知的財産権情報がインターネットを通じて一般に提供され、電子化されたIP出願の受付けが可能になり、知的財産権情報システムが適切に運用・管理されることにより、 知的財産権庁（NOIP）において、知的財産権情報システムの活用を通じて、知的財産権の効率的な処理・管理・情報提供が行われることを図り、 ベトナムにおいて知的財産権が適切に管理・保護されることに寄与する。	3. ベトナム　知的財産権情報活用プロジェクト（協力期間：2005年1月～2009年3月）
						・コンティンジェンシープランの検討 システム開発を行うローカルベンダーの経験不足により、専門家が望むレベルの成果品が計画通りに作成されず、またNOIPのカウンターパート、派遣専門家、ローカルベンダー間でのシステムの技術仕様に関して意思疎通が難しかった。その結果、プロジェクト終了時までに、既存の検索システムと比較して、IP Seaのユーザーインターフェースは審査官を満足させるものに至らず、プロジェクト終了後のシステム利用の制約となった。システム開発を行うプロジェクトにおいて、カウンターパート、派遣専門家、ベンダーで技能面の格差、意思疎通の制約が想定されうる場合には、どのような対応が可能かを計画段階から精査し、実施監理を行っていくことが望ましい。（右記レファレンスプロジェクト3. より）	知的財産権エンフォースメントの適切な執行が実効あるものとして実施され、知的所有権関連の普及啓発が促進され、知的財産権行政にかかるサービス能力が向上し、審査及び方式審査マニュアル等の整備が促進されることにより、 知的財産権のエンフォースメントの確立、制度の啓発・普及を中心に、法制度の運用・執行面での改善が図られ、 実効ある知的財産権行政が実施されることにより、模倣品等の被害が減少し、公正な事業活動・投資環境整備が図られることに寄与する。	4. インドネシア 工業所有権行政改善プロジェクトフェーズ 1（協力期間：2005年2月～2007年7月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						・法制度運営に必要となる政府機関の確認 事前評価時には電子出願に関する法規整備は重要な外部条件として認識され、現況が把握されていたが、電子出願にあたり必要となる公的認証機関の設立は外部条件として認識されていなかった。本事業実施中に電子出願に関する法規整備は進んだものの、公的認証機関の設立が遅れた結果、出願のオンライン化は見送られた。効果発現にかかるリスクを広く適切にとらえ、計画時、実施中を通じて、効果発現にかかり必要な対応を取ることが必要だったと思料される。法規整備を外部条件とする場合、単に外部条件として整理するだけでなく、法制度運営に必要な政府機関の有無や設立の見通しを予め確認し、政府機関が設立されないことによるプロジェクトへの影響、プロジェクト内での対応の可否といった事業効果発現のリスク要因を十分把握することが望ましい。（右記レファレンスプロジェクト3. より）	プロジェクトの組織・運営体制が整備され、特許事務処理の現状分析と改善策の提示ができる人材が育成され、適切な機材が導入され、適切に維持・管理され、書誌データベースが構築され、活用され、文献データベースが構築され、活用され、特許事務処理システムを運用できる人材が育成されることにより、 フィリピン知的所有権庁（IPO）において、特許事務処理が促進されることを図り、 フィリピンにおいて工業所有権が早期に正確さを増して付与されることに寄与する。	6. フィリピン　工業所有権近代化プロジェクト（協力期間：1999年5月～2007年3月）
							プロジェクト・マネジメント・ユニット（PMU）の設置・強化、必要な機器の設置・維持管理、業務分析能力の強化、IPAS（Industrial Property Administration System）のデザインとインストールを行う能力の強化、IPASの運用・管理を行う能力の強化、IPASの日常業務での円滑な活用を行うことにより、 知的所有権庁（NOIP）の出願事務処理能率が向上することを図り、 NOIPがより迅速かつ的確に産業財産権を付与できるようになることに寄与する。	7. ベトナム 工業所有権業務近代化プロジェクト（協力期間：　2000年4 月～2004 年6月）
							本事業は、インドネシアにおいて、知的財産の審査の質の向上、知的財産事件の処理の予見性の向上、各執行機関の執行・取締体制の改善、知的財産法を含むビジネス関連法令の起草・審査における整合性を向上させる手続きの整備等を支援することにより、 知的財産権制度について法的整合性を向上させ、知的財産権を保護する体制の強化を図り、 もって知的財産法を含むビジネス関連法の法的整合性及び法執行手続の改善に寄与するものである。	新. インドネシア ビジネス環境改善のための知的財産権保護・法的整合性向上プロジェクト（協力期間：　2015年12月～2020年12月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル②「産業基盤制度の整備（うち、基準認証制度）」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例 （プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例 （プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
1.ビジネス環境整備	1-1 関連政策・制度整備	①TBT（Technical barriers to trade、貿易の技術的障害）通報件数	1-1-2 産業基盤制度の整備（うち、基準認証制度）	（モデル記載案） 標準化に必要な技術指導や制度構築／強化支援を行うことにより、 （アウトプット） 基準認証制度の整備と運用強化を図り、 （アウトプット） 同国で生産する工業製品の国際競争力強化に寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1. 上位目標の指標例 ①貿易額（輸出入額、貿易収支、経常収支） ②貿易構造（各国輸出先内訳、輸入元内訳／各国商品別） 2. プロジェクト目標の指標例 ①基準及び規格の開発件数 ②基準及び規格の認定件数 ③製品試験件数		・ものを正確に測るための基盤となる国家計量標準制度の導入は、タイやマレーシア等で協力を行っているが、数多くの測定項目をカバーするため、指導のための専門家や整備するべき機材・設備は多数にわたり、規模の大きな支援事業となる。この際、数多くの測定項目の中で優先的に整備する項目の選定、整備後の測定・維持管理体制の構築を適切に行わないと、協力によるインプットが効果的・継続的に活用されなくなるリスクもあるため、留意が必要である。一方で、一定の時間をかけて支援を行うことによって、計量標準制度が根付き、製造業振興の基盤として成果を上げている例が多い。 規格化、認証制度は、どのような製品のどのような性能を評価する規格・認証制度を協力の対象とするか、相手国内の、日本を含めた（周辺）地域の生産・貿易の市場ニーズの状況による。電気製品の安全基準といった国内の消費者保護を目的とするもの、電気製品の省エネルギー性能評価といった国内のエネルギー政策に資するものなど、相手国の政策的要求に合致するものが対象となることが多い。一方で、域内の貿易が活発な製品で、国内の基準認証を国際的な相互認証が認められるレベルとし、国内輸出産業や地域経済の発展を目的とすることもある。また、日本の優れた技術を適切に評価する規格・認証制度を対象とし、相手国のみならず、日本との互恵的な協力を行う場合もある。本分野の協力を行うにあたっては、以下なる分野を協力対象とするか、相手国、周辺地域、日本企業等のニーズ、意義を十分に確認し、事業の形成・実施を行うことが重要である。なお、当該分野の協力は特定の行政機関、関係機関に知見が存在するため、日本国内のリソース確保は必ずしも容易でない。案件の実施に際しては、国内リソース確保の可否も注意を払う。（「課題別指針　貿易・投資促進」P47より）	タイ国家計量標準機関（NIMT）側のプロジェクトに対する運営管理体制が強化され、 NIMTの計量標準機材が適切に操作・維持管理され、カウンターパート（NIMT職員）の技術力が向上し、NIMTにおける計量標準の精度が向上し、NIMTが国家計量標準を適切に供給することにより、 NIMTが国際的に承認されるレベルの正確さで国家計量標準を設定・維持することを図り、 タイにおける国家計量システムが強化されることに寄与する。 マレーシア工業標準研究所（SIRIM）がIEC335及びIEC598の製品試験が出来るようになり、SIRIMのスタッフがIEC335及びIEC598の部品および絶縁体試験についての手法を理解し、SIRIMのスタッフがIECEE-CB体系の概要についてより深く理解することにより、 ECEE-CB体系に位置づけられる試験機関(CBTL)及び認証機関(NCB)になるため、 IEC335（家電用電気機器の規格番号）及びIEC598（照明器具の規格番号）についてのSIRIMの試験能力が向上することを図り、 SIRIMがIEC認証機関のIECEE-CBという体系に加盟することに寄与する。 電気・電子分野における基準認証政策の立案能力が強化され、電気・電子分野における基準及び規格を作成する能力が向上され、認定能力が向上され、電気・電子分野における認証能力が向上され、電気・電子分野における試験能力が改善されることにより、 科学技術省標準・計量・品質総局（STAMEQ）および他の関連機関の電気・電子分野における基準認証制度の運用体制が強化されることを図り、 「ベ」国で製造された電気・電子製品の品質及び消費者の安全確保状況が改善されることに寄与する。	3. タイ 国家計量標準機関プロジェクトフェーズ2（協力期間：　2004年10月～2007年10月） 1. マレーシア　電気用品国際基準試験能力向上プロジェクト（協力期間：　2005年1月～2009年3月） 4. ベトナム 基準認証制度運用体制強化プロジェクト（協力期間：　2009 年11 月～2013 年4 月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル③ 「貿易手続円滑化」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
2.貿易促進のための体制整備	2-1 貿易阻害要因の削減	①貿易額（輸出入額、貿易収支、経常収支） ②貿易構造（各国輸出先内訳、輸入元内訳／各国商品別）	2-1-2 貿易手続円滑化	（モデル記載案） 貿易関連法令の統廃合・簡素化、貿易関連法令データベース及びその更新・更改の維持体制の整備、輸出入関連手続き、貿易推進制度の改善、貿易関連省庁間と輸出入者間の官民対話の促進を行うことにより、 （アウトプット） ○●国において、貿易手続きに係る行政が効率化することを図り、 （アウトカム） ○●国において、貿易が円滑化することに寄与する。 （インパクト）		・貨物の輸出入手続には多くの官公庁が関係する。このため、輸出入手続を簡素化・合理化しようとする際、省庁間の調整に多くの時間を要することも少なくない。こうした事態を避けるためには、①貿易手続合理化に関する相手国の政策的取り組み状況（例：ASEANシングル・ウインドウ計画など）を確認するとともに、②右取り組みにおいてフォーカルポイントとなる省庁をカウンターパートとすることが必要である。（「課題別指針　貿易・投資促進」P58より）	貿易関連法令の統廃合、簡素化について実現可能性の高い提言が取りまとめられ、達成状況のモニタリング体制が確立され、データベース及びその更新・更改の維持体制が整備され、貿易関連手続きが改善され、貿易推進制度が改善され、貿易関連省庁と輸出入者間の官民対話が促進されることにより、 インドネシア国において、貿易手続きに係る行政が効率化することを図り、 インドネシア国において、貿易が円滑化することに寄与する。	2. インドネシア　貿易手続行政キャパシティ向上プロジェクト（協力期間：2009年7月～2012年7月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①貿易額（輸出入額、貿易収支、経常収支） ②貿易構造（各国輸出先内訳、輸入元内訳／各国商品別） ③○●国における貿易手続きに対する輸出入業者の満足度 ④世銀／IFC Doing Business調査の“Trading Across Borders”指標 ⑤年間貿易手続き申請者数			プロジェクトの運営・管理が強化され、効果及び効率の改善とNSW システムの構築を伴い、貿易関連の法令、システム及び手続きが簡素化、整理され、貿易関連の法令、システム及び手続きにかかる人材育成（の質）が高められ、関連省庁・機関の間のより良い調整、連携により、貿易関連の法令、システム及び手続きが改善し、以上の達成をつうじて貿易関連の法令、システム及び手続きの透明性が向上されることにより、 特にタンジュン・プリオク港における貿易関連の法令、システム及び手続きが改善されることを図り、 貿易手続システムに関するビジネス環境が改善されることに寄与する。	1. インドネシア 貿易手続行政改善プロジェクト（協力期間：2005年10月～2008年1月）
							関税分類にかかる統括機能（タイ税関における関税分類の統一的適用をサポートするために必要なハード・ソフトの体制）が強化され、関税分類及び関税評価にかかる透明性・予見性が向上することを図り、 貿易円滑化のための税関手続きがさらに効率化・近代化されることに寄与する。	3. タイ　関税分類及び関税評価における透明性及び予見性向上プロジェクト（協力期間：2012年10月～2015年10月）
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①貿易手続きに要する時間・費用 ②貿易関連手続きに係る輸出入業者による提出書類・情報の数・量			輸出入・港湾関連情報処理システム/通関情報総合判定システム導入にあたって、法規程の整備及びベトナム税関総局の人材育成や体制整備を行うことにより、 当該システムの円滑な運用維持管理を図り、 もって通関手続きの迅速化・効率化に寄与するものである。	4. タイ　通関電子化促進プロジェクト（協力期間： 2012 年4 月～2015 年3 月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル④　「海外市場へのアクセス向上」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
2.貿易促進のための体制整備	2-2 国際競争力強化	①貿易額（輸出入額、貿易収支、経常収支） ②貿易構造（各国輸出先内訳、輸入元内訳／各国商品別）	2-2-1 海外市場へのアクセス向上	（モデル記載案） 貿易促進機関職員の貿易促進に係る知識実務及び企業への研修実施能力を強化することにより、 （アウトプット） 現地企業の貿易実務やマーケティング能力の向上を図り、 （アウトカム） 現地企業の海外市場へのアクセスが向上し、ビジネスマッチングが増加することに寄与する。 （インパクト）		・地方分権化における中央政府と州政府の協力のあり方州政府の強いリーダーシップと中央政府のきめ細かい支援との融合は、プロジェクトを成功へと導く。本プロジェクトで、州政府は土地、建物の設備、RETPC のスタッフ及び活動経費を負担し、中央政府はRETPC 支援要員の派遣、活動経費等の一部負担を行なった。両政府の密接な協力関係の下、プロジェクト運営が行われたことが、本プロジェクト成功の大きな要因であった。（右記レファレンスプロジェクト1. より）	商業省・輸出振興庁（NAFED）の組織改編が促進され、NAFED の輸出中小企業向けの輸出情報サービスが改善され、NAFED の輸出中小企業向けの輸出振興サービスが改善され、NAFED の輸出中小企業向けの製品開発サービス（ブランド／デザイン振興）が改善し、インドネシア国内の輸出促進関連機関とのネットワーク及び連携機能が強化されることにより、 NAFED の輸出関連サービスが改善されることを図り、 NAFEDのサービスを利用する輸出中小企業の数と輸出実績額が増加することに寄与する。	2. インドネシア 輸出振興庁機能改善プロジェクト （協力期間：2010 年5 月～2015 年5 月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①貿易促進機関のサービスを利用した輸出現地企業の輸出実績額		・貿易研修サービスと貿易情報・振興サービスの統合の有効性 多くの国々で地方分権化が推進されている中で、地方に各地方貿易研修・振興センター（RETPC）のように貿易研修サービスと貿易振興サービスの二つのサービスを統合し、相乗効果を生み出すサービスを実施する政府機関は稀であり、このプロジェクトから学ぶべき点が多いと思われる。（右記レファレンスプロジェクト1. より）	各地方貿易研修・振興センター（RETPC）において、貿易研修・情報/振興サービスを提供するためのプロジェクト運営実施体制が、プロジェクト・チームとの協力により、確立され、RETPC のC/P が貿易研修サービスの運営・管理に習熟し、RETPC 及びプロジェクト・チームのC/P が、貿易研修サービスのためのIT 利用（遠隔研修を含む）に習熟し、 RETPC 及びプロジェクト・チームのC/P が、貿易情報・振興サービス（常設展示、ミニ・リソース・センター、及びオフライン情報発信）の運営・管理に習熟し、RETPC 及びプロジェクト・チームのC/P が貿易情報・振興サービスにおけるIT 利用（バーチャル見本市、ウェブ上のビジネス・マッチング等）に習熟し、プロジェクト・チームの C/P がRETPC の能力形成プログラムを他地域で繰り返すためのノウハウを獲得することにより、 モデルRETPC（スラバヤ、メダン、マカッサル、バンジャルマシン）が、貿易研修・貿易情報/振興サービスを地域の中小企業に提供することを図り、 RETPC設立地域の中小企業の輸出を促進することに寄与する。	1. インドネシア 地方貿易研修・振興センタープロジェクト （協力期間：2002年7月～2006年6月）
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①輸出情報サービス、輸出促進サービス、製品開発サービスといった貿易促進機関のサービスを利用した現地企業の満足度のレベル ②貿易促進機関のサービスを継続的に、繰り返し利用する顧客の数 ③貿易促進機関のサービスを利用した輸出現地企業数		・PDM の策定プロセス 本プロジェクトで行った改定は、当初の記載がエジプト輸出振興センター（EEPC）の活動に照らして必ずしも適切ではないとの認識から生じている。事前評価調査において、集中的な協議、調整を行っているものの、特に新たに設置される組織、機関の機能強化を図る事業では、プロジェクト開始直後の一定期間を組織機能把握にあて、PDM の調整、確定を行うことが適当であろう。（右記レファレンスプロジェクト6. より）	貿易促進に係る関係機関の連携が強化され、貿易促進に係る実施計画の策定・実施・レビュー・フィードバックの一連のサイクルが確立され、民間セクター向け、貿易促進局（DPTP）職員向けの貿易促進に係る知識・実務能力が強化され、貿易促進に係る情報の収集機能及び提供機能が強化され、貿易促進のための効果的なビジネスマッチング機能が強化されることにより、 DPTPの貿易促進に係る機能が強化されることを図り、 DPTPが民間セクターに対してラオス国の貿易促進のための効果的なサービスを提供することに寄与する。	3. ラオス貿易促進強化プロジェクト（協力期間：　2009年3月～2012年3月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル④　「海外市場へのアクセス向上」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例 （プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						・関係団体との協力 本件では、JETRO など他の機関との連携もスムースに行われ、又同活動によるインパクトも大きなものであった。一方で、PDM 上は明確に他機関による投入が整理されているわけではなく、プロジェクト上、その位置づけは明確となっていないのが現実である。成果の因果関係の特定という視点では、類似の事業においては、PDM 上の他機関による投入の位置づけを検討する必要もあろう。（右記レファレンスプロジェクト6. より）	貿易・投資に関する研修機能が強化され、情報提供・ビジネスコンサルティング機能が強化され、展示・イベント機能が強化されることにより、 貿易投資促進人材育成センターが、輸出及び投資に関する研修、企業へのビジネスコンサルティング支援、展示・イベントにおいて質の高いサービスを持続的に提供できるようになることを図り、 「ド」国の輸出業者数・輸出額、及び投資件数・投資額が増加することに寄与する。	4. ドミニカ共和国　貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクト（協力期間：　2008年 7月～ 2011年 6月）
							エジプト輸出振興センター（EEPC）の組織構成が改善され、輸出審議会（EC）との共同作業を通じて、EEPC 職員の能力が拡大し、EEPC とEC の組織的連携が強化されることにより、 EC及びビジネス界に対する、EEPC による支援システムが構築されることを図り、 エジプトビジネス界に対する、EEPCによる支援システムが十分に機能することに寄与する。	6. エジプト 輸出振興センター（EEPC）プロジェクト（協力期間：　2006年 11月～ 2010年 11月）
							プロジェクトの実施体制が整備され、必要な機材が提供され適切に管理・運営・維持され、研修ニーズに関する詳細な情報が収集・分析され、研修プログラムの企画・運営・評価が行われ、ニーズ調査結果及び研修プログラムの評価結果を元に、エジプト貿易研修センター（FTTC）の本格的な活動のための諸計画が作成されることにより、 FTTCが本格稼働する準備が整えられることを図り、 FTTCが本格稼働を開始することに寄与する。	5. エジプト 貿易研修センター（FTTC）計画 フェーズ1（協力期間：　2002年8月～2004年7月）
							貿易研修計画、カリキュラム及び貿易研修マニュアルが作成され、中小企業輸出業者向けの貿易研修が実施され、貿易研修計画の策定や貿易研修の実施を通して貿易産業省・輸出促進協会（EPC）職員の能力が向上することにより、 貿易研修の効果的・効率的実行により、ケニア中小企業輸出業者の輸出貿易に関する技術が強化されることを図り、 ケニア中小企業の輸出量と中小企業の輸出割合が増加することに寄与する。	7. ケニア 中小輸出業者向け貿易研修プロジェクト（協力期間：　2007年 2月～ 2010年 2月）
							貿易研修プログラムの質の改善及び実施、中小企業向けの支援体制及び中小企業のネットワークの強化、カウンターパート機関の中小企業支援に関する能力強化により、貿易研修プログラムの実施を通じ、中小業者及びカウンターパートの能力が強化されることを図り、ケニアの中小業者の競争性が強化されることに寄与する。	8. ケニア 中小輸出業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ2（協力期間：　2010年 8月～ 2012年 12月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル⑤　「投資促進政策の策定・実施」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
3.投資促進のための体制整備	3-1 投資政策・制度の整備	①直接投資受入額・推移 ②海外直接投資受入額・推移 ③海外直接投資受入れ件数・推移 ④進出外国企業数 ⑤進出企業国別内訳 ⑥外国投資企業雇用者数 ⑦海外直接投資受入額—固定資本形成比率 ⑧海外直接投資—GDP比率	3-1-1 投資促進政策の策定・実施	（モデル記載案） 投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善されることにより、 （アウトプット） 海外直接投資及び国内投資を増加させる経済・ビジネス環境が整備されることを図り、 （アウトカム） 海外直接投資及び国内投資が増加することに寄与する。 （インパクト）		・近年、開発途上国から投資促進アドバイザーの派遣要望が増加しているが、「投資政策全般の助言」と「投資促進（プロモーション）」（サブ目標3-2-1に近い）は求められる専門家の知見が異なる。前者については投資政策アドバイザー／投資振興政策アドバイザーといった名称として、専門家人材として本邦行政官（経済産業省等）が主たる人材となる。後者については投資振興／促進アドバイザーといった名称として投資促進に係る業務経験のある商社OB等がリソースの候補となりうる。両者とも当該国のニーズに適合した専門性のある人材の確保は必ずしも容易ではないところ事業形成・採択に当たっては留意が必要となる。加えて、後者については中央省庁から独立した投資促進機関に配属されるなど途上国政府内の位置づけが異なるところ、相手国のニーズを見極める必要がある。（「課題別指針　貿易・投資促進」P70より）	アクションアジェンダ、TOH（トライアングル・オブ・ホープ）関連プロジェクトの実施状況をモニタリングするしくみ（ステアリングコミッティの設置）が構築されるとともに、投資促進に係る政策、法律、制度、規制及び行政サービスが改善され、投資家に必要な情報が適切に整備され、公開され、行政管理インフラに係る実施計画を作成することにより、 海外直接投資及び国内投資を増加させる経済・ビジネス環境が整備されることを図り、 12政策提言書/活動計画で示されているターゲットセクターにおいて、海外直接投資及び国内投資が増加し、また、それに伴い、雇用機会及び富が増加することに寄与する。	2. ザンビア　南南協力を通じた投資促進環境整備プロジェクト（協力期間：2006年7月～2009年3月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①海外直接投資（FDI）件数・額 ②国内投資件数・額		・アジアの経験の重要性 日本人専門家は、日本の経済・産業政策に係る経験を技術移転する優位性は有しているが、東南アジアの専門家は、日本や欧米の経験や知見を受け入れ、異なる環境に適用する経験を有している。また、1970年代の東南アジアの経済成長を経験した人材を活用することは、意義が高いと思われる。その意味では、アフリカ諸国にとって、日本の経験のみならず、東南アジアからの経験を学ぶことは有効である。（右記レファレンスプロジェクト2. より）	ザンビア開発庁（ZDA）の組織・能力構築、ZDAの情報機能の強化、民間セクターとの関係構築、投資環境改善に係る政策提言・助言により、 投資家に好ましい環境が整備されることを図り、 国内外からの外国直接投資が促進されることに寄与する。	3. ザンビア　投資促進プロジェクト-トライアングル・オブ・ホープ-（協力期間：　2009 年 8 月～ 2012年8 月）
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①投資に係るサービスや政策環境に対する投資家/顧客の満足度 ②Doing Business指標（注：同指標は国内中小企業のビジネス環境についての指標）		・投資促進ミッションを通じた能力強化の有効性 投資促進に関する能力強化において、研修による知識、技能の移転だけでなく、実際に投資促進ミッションを通じて、投資実践経験を積むことは極めて有効である。（右記レファレンスプロジェクト3. より） ・非伝統的な分野への投資の多角化 本プロジェクトでは教育や医療等の非伝統的な分野への民間投資を促進させ、投資の多角化を図った。このようにして産業構造の多角化を推進することは、国の産業・経済構造の多角化を推し進めることにおいて有効である。（右記レファレンスプロジェクト3. より） ・経済協力開発機構（OECD）の投資のための政策枠組み（PFI）の活用 本プロジェクトでは能力開発活動の実施に先立って、国際的な投資政策のベンチマークであるOECD のPFI に基づいてサーベイを実施した。PFI はザンビア開発庁（ZDA）の投資促進活動をレビューするのに非常に有用であったと考えられ、今後も他の投資促進機関の能力強化プロジェクトにあたって有効利用することが可能である。（右記レファレンスプロジェクト3. より）	外国直接投資に関わるスタッフが、投資管理・促進のための適切な知識とスキルを習得することにより、外国投資庁及びモデル地域における投資関係機関において外国直接投資案件の効果的管理・促進にかかる体制が強化されることを図り、 ベトナムにおいて、プロジェクトで実施された情報管理手法や人材育成が他の地域でも実施され、外国投資の管理および促進が効果的に実施されることに寄与する。	1. ベトナム 外国投資環境整備プロジェクト（協力期間：2007年8月～2010年8月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（貿易・投資促進）　　モデル⑥ 「投資促進能力・体制の強化」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
3.投資促進のための体制整備	3-2 投資促進機能の強化	①直接投資受入額・推移 ②海外直接投資受入額・推移③海外直接投資受入れ件数・推移 ④進出外国企業数 ⑤進出企業国別内訳 ⑥外国投資企業雇用者数 ⑦海外直接投資受入額―固定資本形成比率 ⑧海外直接投資―GDP比率	3-2-1 投資促進能力・体制の強化	（モデル記載案） 投資促進機関の計画・運営に関する能力強化を行うことにより、 （アウトプット） 投資促進機関が、投資に関する研修、企業へのビジネスコンサルティング支援、展示・イベントにおいて質の高いサービスを持続的に提供できるようになることを図り、 （アウトカム） 投資促進機関がサービスを提供した企業による投資件数・投資額が増加することに寄与する。 （インパクト）		・開発途上国の投資促進機能・体制の強化は、上述のとおり、専門家の指導等によって投資促進活動の具体・実践的な活動をとおして行われる。このため、東南アジア等を中心に日系企業等の具体的な海外直接投資の実現に至った例など、目に見える成果をあげている協力もある。一方で、投資誘致は投資促進活動だけでなく、当該国の市場の魅力、現地の労働力の質、各種法制度、治安等の投資環境（中間目標3-1の事項）も大きな決定要因となっており、特に日系企業等の関心がそれほど強くない地域、国においてすぐに目に見える成果が発現するものではないことに留意する必要がある。	貿易・投資に関する研修機能が強化され、情報提供・ビジネスコンサルティング機能が強化され、展示・イベント機能が強化されることにより、 貿易投資促進人材育成センターが、輸出及び投資に関する研修、企業へのビジネスコンサルティング支援、展示・イベントにおいて質の高いサービスを持続的に提供できるようになることを図り、 「ド」国の輸出業者数・輸出額、及び投資件数・投資額が増加することに寄与する。	2. ドミニカ共和国　貿易投資促進人材育成センター強化プロジェクト（協力期間：　2008年 7月～ 2011年 6月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①投資促進機関がサービスを提供した企業による投資件数・投資額 ②投資促進機関が認可した海外直接投資及び国内投資の認可件数及び認可金額 ③投資促進機関が認可した海外直接投資及び国内投資の実行件数及び実行金額		また、協力期間中の目に見える成果に加え、持続的な投資促進機能・体制の強化が重要であることは論をまたず、カウンターパートの能力強化、組織内の業務改善といった技術移転の要素も重視することが重要である。近年では、技術協力プロジェクトや開発計画調査型技術協力による技術移転、提言策定の例も増えており、具体的にはベトナム「外国投資環境整備プロジェクト」、カンボジア「開発評議会投資関連サービス向上プロジェクト」、また、ザンビアにおいては「投資促進プロジェクト トライアングル・オブ・ホープ」を通じた支援を行っている。また、開発計画調査型技術協力（旧開発調査）による協力の事例としては、インドネシアの「投資政策改善調査」、カンボジアの「投資誘致窓口の機能強化調査」などがあげられる。（「課題別指針　貿易・投資促進」P77より）	モンゴルにおける投資環境改善に係る実行計画が策定され、投資サービスの提供にかかる外国投資貿易庁（FIFTA）の機能改善に向けた分析が行われ、関連機関との協力のもとで、FIFTAの投資サービスにかかるワーキング・プランが改善されることにより、 投資促進にかかる調査・コーディネーションが強化されることを図り、 民間セクターに対する投資促進サービスが改善されることに寄与する。	1. モンゴル 外国直接投資促進のためのキャパシティ・ディベロップメントプロジェクト（協力期間：　2010年11月～2013年5月）
							日系企業向け投資案内情報ツールが整備され、投資促進庁による日系企業対象の投資促進セミナーが検討され、妥当と判断された場合実施されることにより、 投資促進庁の日系企業を対象とする投資誘致体制・能力が強化されることを図り、 投資促進庁の日系企業を対象とする投資誘致体制・能力が強化され、日系企業のマケドニアに対する投資ポテンシャルについての理解が進むことに寄与する。	3. マケドニア　投資促進能力向上プロジェクト（協力期間：2008年8月～2009年7月）
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①投資促進機関による情報提供（セミナー、投資ポテンシャル情報、投資ミッション等）・コンサルテーションに対する満足度 ②投資促進機関による行政手続き（ワンストップサービス）及び投資後のアフターケアの満足度 ③政策提言の件数 ④投資促進機関が提供する投資促進・円滑化サービスに対する投資家の満足度 ⑤投資認可・各種ライセンス取得までの所要日数			カンボジア開発評議会（CDC）による必要な情報およびデータを投資家に提供するサービスが向上し、CDCの広報活動、コンサルテーション・サービス及び政策提言が向上することにより、 投資促進サービスを提供するCDCの能力が強化されることを図り、 カンボジアへの海外直接投資（FDI）が増加することに寄与する。	4. カンボジア　開発評議会投資関連サービス向上プロジェクト（協力期間：　2010年12月～2013年3月）
							本事業は、主に首都マプト市において、1）投資促進センター（Investment Promotion Centre: CPI）の投資促進活動の改善、2）CPIの投資認可、ライセンス取得支援、投資モニタリングに関する業務の実効性向上及び円滑化、3）CPIによる調整を通じた投資促進戦略（PEPIP）の実施推進、を支援することにより、 CPIの投資促進・円滑化の能力強化を図り、もってモザンビークの海外直接投資及び国内投資の増加に寄与するものである。	新. モザンビーク 投資促進・円滑化能力強化プロジェクト（協力期間：　2016年3月～2020年3月）