

新たなるアジアとの関係
中小企業支援と
診断士の役割

 SMECA

社団法人 中小企業診断協会

[目 次]

まえがき	東京支部	関本征四郎	1
第1章 アジア諸国中小企業の実態	東京支部	関本征四郎	2
1. 成長著しいアジア諸国			
2. 各国中小企業と政策			
第2章 日本の中小企業政策への関心と期待	東京支部	河野 誠	16
1. わが国におけるアジア諸国への中小企業支援の実態			
2. それぞれの国における支援のニーズ			
第3章 アジア地域における中小企業診断士の活動			
1. 国別・団体別活動事例			
i (財)海外技術者研修協会の遠隔研修講師 (AOTS)	東京支部	芹田勇三	32
ii ベトナム・日本人材協力センターでの活動報告 (JICA)	東京支部	倉原健二	35
iii ベトナム長期専門家派遣での支援活動 (JICA)	東京支部	小谷泰三	39
iv アゼルバイジャン国経営コンサルティング事業 (民間)	埼玉支部	堀口 敬	43
v 中国における企業診断シニア海外ボランティア活動 (JICA)	東京支部	小林 隆	46
vi ミャンマー連邦における経営コンサルティング事業 (民間)	神奈川県支部	都築 治	49
vii タイ国中小企業診断士育成事業 (JODC)	東京支部	林 隆男	53
2. 診断士として海外活動に私はこう取組む			
i モンゴル他日本センター・ビジネスコースでの活動 (JICA)	東京支部	河越丈雄	56
ii II インドネシア国の中小企業診断士養成コース支援 (JICA)	東京支部	出穂靖弘	59
iii フィリピン及びマレーシア国等国際研究協力事業総合評価 (NEDO)	東京支部	鹿子木基員	62
iv カンボジア国のビジネスセミナーにおける中小企業診断士の活動 ～JICA 日本センターでの活動を通じて～ (JICA)	東京支部	鴨志田栄子	66
v イラン国専門家派遣 (JETRO)	東京支部	藤原義行	70
vi 癒しの風が吹くラオスでの技術指導 (JICA)	東京支部	竹山 隼	74
第4章 新時代に対応する中小企業診断士の役割	東京支部	小出康之	77
1. わが国のアジア・中小企業支援の課題			
2. 新時代に対応する中小企業診断士とは！			
参 照			
1. タイ国における「中小企業診断・診断士育成プログラムプロジェクト」	東京支部	遠藤英彰	81
2. 開発援助機関・団体一覧			
3. 海外における中小企業診断士の活動実績 (近3年・関東地域一例)			85

まえがき

アジア諸国は、1997年タイ通貨バースを皮切りに世界を襲った「マネーの嵐」を乗り越え、順調な経済発展を果たしている。アメリカに次いで、中国が世界第2位の経済大国になるであろうことは、世界中の認めるどころであり、中国のみならずアジア中が世界の生産拠点：市場拠点として2つのパワーを持ち出したという共通認識ができつつある。それに加えてアジアには経済成長が目覚ましいインドがある。インドは世界第2位の人口を誇る国であり、世界挙げてこの国に送る視線は熱い。2000年に入り、アジアのみならず世界中が好景気循環の中にある。世紀上、これほど広い経済圏で、同時経済成長をきたしている時代は例を見ないのでなかろうか！

我国日本+NIES+中国+ASEAN+インド+豪州・ニュージーランドを加えた16国でアジア版OECD構想が持ち上がっている。我国の貿易取引高の地域別中味を見ると、貿易総額の半数はアジアであり、台湾を含めると中国関係だけでその半数を超える。アジアとは切っても切れない重厚な関係にあることは自明の理である。アジアの諸国にとっても、域内の貿易は50%を超えており、お互いの経済ネットワークが形成されている。最早お互いに協力・連携し合うしか道は残されていないといっても過言ではなかろう。

アジア諸国の経済連携の形を見ると、これまでの外資依存一辺倒から脱却し、国内産業の振興によりバランスをとろうとする動きにある。それは日本・NIES・最近はそれに中国から原材料・加工品を輸入し、それを自国で製品化し、アメリカ・欧州にあるいは日本・NIESに輸出するという三角構造体制が機能することにより可能となってきた。

そして夫々の国において、更なる発展を目指すには新しい産業クラスターの育成が必要であるとの考えが生まれてきた。今や、その産業クラスターを構成する中心が中小企業であるということも共通の認識であろう。アジアにおいては中小企業の位置づけをよく理解し、長い間その支援・育成に取り組んできたのが我国であり、日本を追い形で経済成長を遂げる韓国、中国が中小企業政策の立法化と推進に力を注ぐこともうなずけることである。

欧州・アメリカにも中小企業政策はあるが、アジアにおいては、我国の中小企業政策に対する評価は高く、日本中小企業の実態及び政策研究が進んでいる。我国においても、進出日系中小企業への支援軸を同一にしつつ、ODAの活用とあわせ、現地中小企業への支援活動が注目されつつある。三角貿易一番の受益者である我国のためではあるが・・・

日本における中小企業政策の遂行に欠かせないのが、長年に亘り中小企業の育成・発展に役立っている-中小企業診断士制度である。広くアジア地域においても我々中小企業診断士が必要とされ、社会に貢献する時代がやってきた。本レポートは、アジアにおける経済発展の現状を見ると同時に、我国中小企業政策及び支援における諸外国の暑い視線と、アジア地域で活躍する中小企業診断士の業務事例を取り上げ、今後へのテーマと問いかけをしたものである。

2007年3月
東京支部 関本征四郎

第1章 アジア諸国中小企業の実態

東京支部 関本征四郎

1. 成長著しいアジア諸国

(1) 存在感を増すアジア経済

1998年のアジア通貨危機を乗り越えたアジア経済は、その後も順調な発展を続けている。2006年中小企業白書「東アジア諸国の実質GDP」にあるようにアジアにおける経済成長はめざましく、中でも中国のそれは抜きん出ている。アジアにおける世界の中に占めるGDP割合は2005年で27.0%、2015年で29.4%を占めると予測されており、高い成長率の元でその存在感はより高まりを見せている。

2050年にはBRICs-ブラジル、ロシア、インド、中国-の4カ国が世界のベスト10に入り、世界経済をリードするであろうと言うゴールドサックスのレポートにあるように、アジアには世界の人口N01.2国で有る中国・インドがあり、その予測は現実性を帯びてきた。

1990年代アジアは、世界の工場といわれた中国をはじめとして、「生産拠点地域」でクローズアップされたが、2000年に入り経済の発展、国の成長に伴い、「市場のとして地域」で評価が高い。域内では日本に続いてNIESが先行、中国、ASEANがそれを追う形でアジアの経済サービス化が進行している。インドは蛙跳び的な成長を持続、ベトナムは分散投資の受け皿として魅力が増加、オーストラリアはアジアの一員としての関係を強化している。今や、アジア地域は北米地域、EU地域に次ぐ、第3の経済エリアとして確固たる地位を築きつつある。

2006年度の通商白書によると、2004年度における日本とASEANの貿易額はほぼ同額である。この段階では中国もほぼ拮抗しており、日本・中国の存在がアジアの発展に大きく寄与している事実を見ることができる。又、中国は2010年にもGDPで日本を追い抜くとの説もあり、その存在感はより高まることが予想される。

一方、製造業における分野では、世界の製造業生産に占める東アジアの比率は高い。中でも日本の位置づけは極めて高くMADE・IN・JAPAN製品・ものづくりの日本への信頼度は厚い。ただ、グラフ(図1-1)(図1-2)で見られるように、2000年代に入り、中国の製造業生産高は急増し、一段と生産拠点としての重要性を増しつつある。

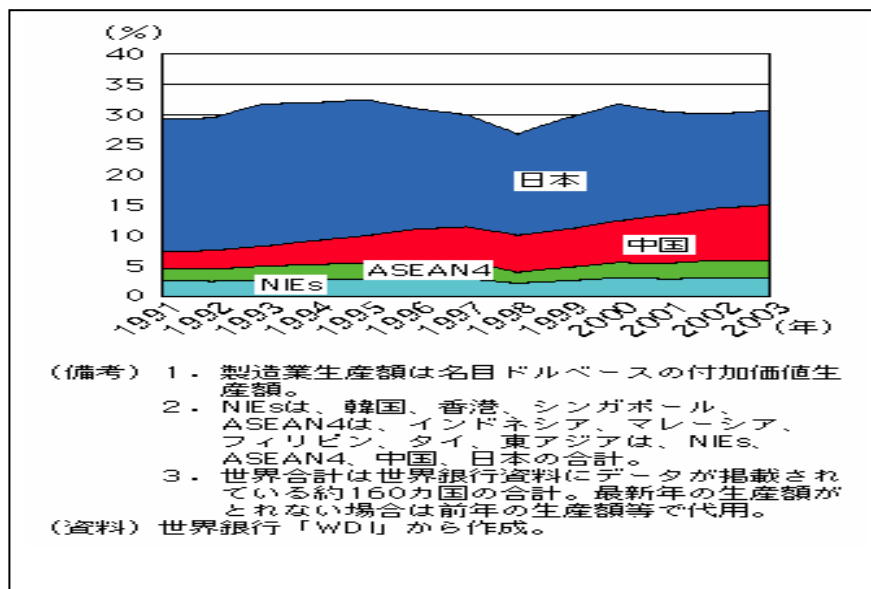
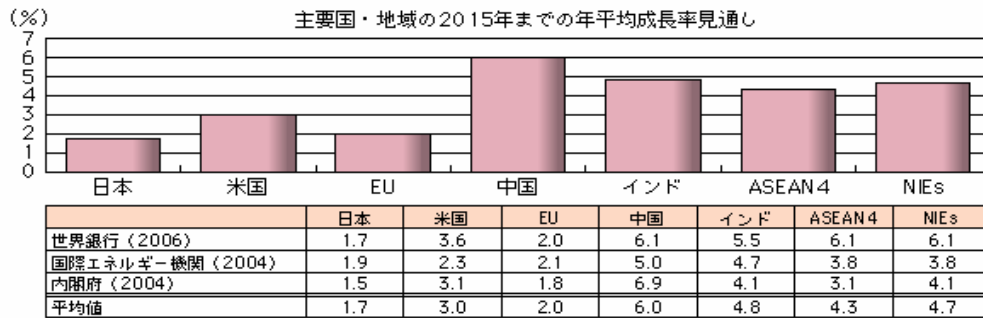
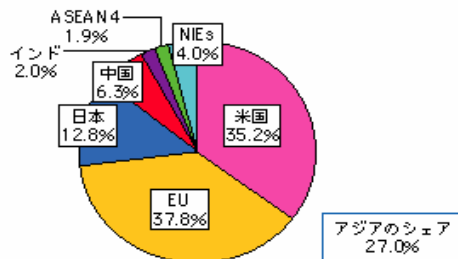


図1-1 世界製造業生産に占める東アジアの比率
出所：世界銀行

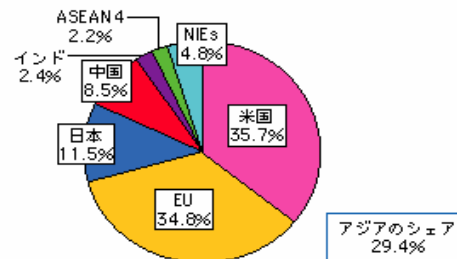


- (備考) 1. 各予測では、地域区分や対象期間が異なるので、ここに掲げた平均値は一つの目安である。
 2. 各予測によって地域区分が異なるため、次のように扱った。
 ・世界銀行の予測では、中国、ASEAN4という区分がないため「東アジア・大洋州」、インドについては「南アジア」、EUについては「ユーロ圏」の数値を使用した。
 ・国際エネルギー機関の予測では、日本という区分がないため「アジアOECD」、米国については「米国・カナダ」、EUについては「ヨーロッパOECD」、ASEAN4、NIEsについては「東アジア」の数値を使用した。
 ・内閣府の予測ではEUは15カ国ベース。
 3. 各予測の対象期間は内閣府、国際エネルギー機関は2030年まで、世界銀行は2015年まで。
 4. 世界銀行の日本、米国、EUについては、2006年版に先進国の長期予測が含まれていなかったことから、2003年版の数値を使用した。

2005年における主要国・地域のGDPシェア



2015年における主要国・地域のGDPシェア



- (備考) 1. 上記の予測成長率(年平均値)を用いて、2005年におけるGDP実績を基に、2015年のアジアのシェアを予測した。
 2. 米国、EU、アジアを全体としたシェア。
 3. ここではアジアとは日本、中国、インド、ASEAN4、NIEsとした。EUは25カ国ベースで計算した。
 4. 2005年GDPは国・地域によっては速報値の場合がある。
 5. 為替レートについては2005年のレートが将来変わらないと仮定した。経済成長の高い国の通貨は増価する傾向があることを考えれば、2015年のアジアのシェアは更に大きくなる可能性がある。
 (資料) World Bank (2006)「Global Economic Prospects 2006」、IEA (2002)「World Energy Outlook 2002」、IMF「IFS」、内閣府(2004)「世界経済の潮流(2004年秋)」、台湾中央銀行Webサイトから作成。

図 1-2 成長見通しと主要国・地域の GDP シェア
 出所：経済産業省 2006 通商白書

I-3 日本とASEANの関係
 Relationship between Japan and ASEAN

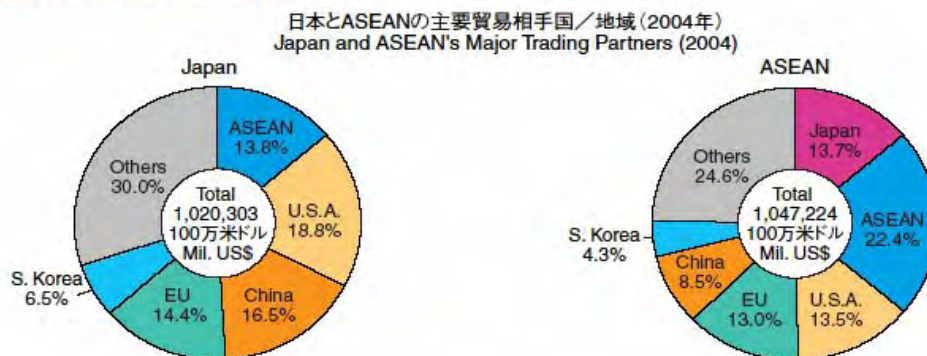


図 1-3 日本と ASEAN の主要貿易相手国・地域 (2004 年)
 出所：2006ASEAN-JAPAN Statistical Pocketbook
 ASEAN_JAPAN CENTRE

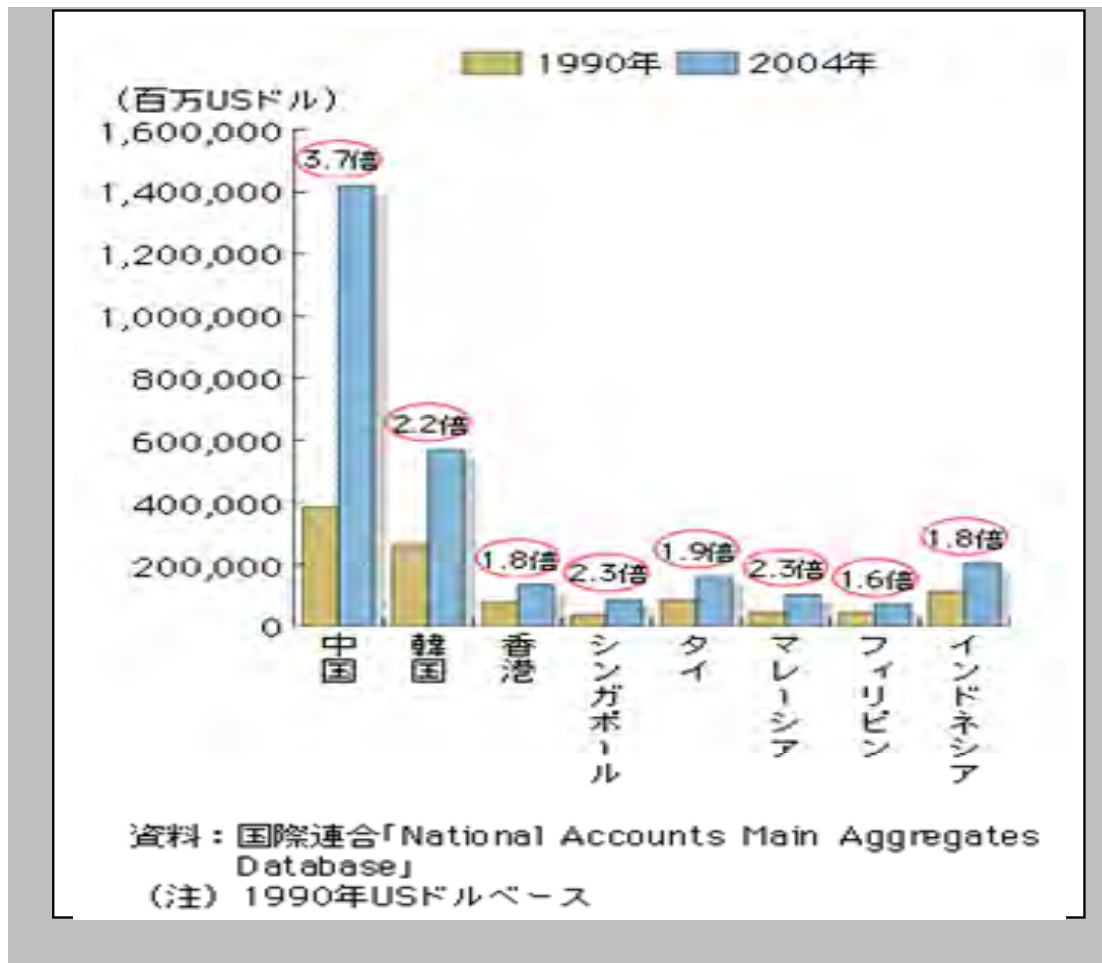


図 1-4 東アジア諸国の実質 GDP
 出所：2006 年中小企業白書

(2) アジア域内における経済連携の形成

産業別に見ると、特に ASEAN4 及び NIES 4 の電気及び電子製品製造業を中心に、東アジアでの域内貿易割合が非常に高い。我国の貿易は輸出においては部品、輸入では加工品のシェアが最大となっている。一方の最終製品のシェアは輸出・輸入ともに低下しており、貿易構造が部品・加工品など中間財中心へとシフトしつつある様子が窺える。一方中国は、輸入においては中間財の比率が高いが輸出においては最終財の比率が高く、一部では加工品・部品を輸入し、安価な労働力を活用して最終財に組み立て、アメリカ・EU 及び日本に向けて輸出するという三角構造が見て取れる。

ASEAN の場合は、国と企業により特徴があり、日本・NIES・中国から部品・加工品を仕入れ、それを加工し北米・EU・日本へ輸出するという貿易構造にある。アジア域内にあっては相互関係がより深まり、確固たる国際事業ネットワークが構築されてきた。

(3) 持続する成長力を保持するための取組み課題

① 国際的な事業環境整備の推進

経済連携の形成で見たように、夫々の国の役割が相互補完の関係にあり、更なる国際事業ネットワークをより強化するためには、ネットワーク形成上の 3 つの視点が必要である。それは [自由化]・[調和]・[安定化] である。自由化とは貿易・投資の自由化であり、調和とは経済ルールの調和、安定化とは為替・金融市場の安定のことと考える。国際事業ネットワークの形成に当っては、事業拠点間をヒト・モノ・カネ情報などが往来するコストが重要であり、それが一定の水準に保たれることも必要な条件である。そして、貿易・投資の

自由化促進の手段としては、EPA/FTA の推進が重要である。勿論、夫々の国の政治が安定し、法の整備がなされることが前提であろう。

② 投資の持続と拡大

アジアに対する主要な直接投資国の推移を見ると、我が国は1980年からの累計で首位であるとともに、期間別に見ても常に上位に位置しており、直接投資を通じてアジアの発展に貢献してきている(図-5)。発展途上にあつたアジアが今日まで発展してきたのは、欧米先進国とともに投資を重ねてきた我国の貢献が大きく、アジア諸国の政策の不足、インフラの未発達、物流のシステム、金融システムにおける未整備など幾多の問題点を乗り越え、今日のネットワーク形成までにいたっている。

アジアにおける経済圏は、NIES、ASEAN、中国からオセアニア・西南アジアまで広がりを見せ、アジアグローバル化が実現しようとしている。2008年にも我国を中心として、ASEAN+日中韓+インド・豪州/NZの16カ国でEPA交渉が始まる。その経済効果は日本のGDPを5兆円、他の国全体のGDPを25兆円押し上げるといわれる。更なる投資がなされることを期待する。

③ 中小企業の育成支援

アジア経済圏の更なる発展に不可欠なのが、地域で90%以上を占めるといわれる中小企業の育成、支援である。中国のように、国有企業以外は全て中小企業ではないか? と解釈される国もあり、国々によって中小企業の意味合いが大きく違いがあり、一まとめには難しい理解が伴うが、いずれにしても、経済の成長には中小企業とそれに係る人材の育成、支援が欠かせない。

我国においては、1963年の中小企業基本法の制定以来、一貫して中小企業の育成をおこなってきた。経済成長に沿って、我国中小企業政策も、保護の対象から成長志向のある中小企業にスポットを当て、更なる発展に支援を行うという政策に変化してきている。先進国の中でも、我国中小企業政策運営に高い評価があり、ODAを活用した発展途上国の中小企業への支援が関心を呼んでいる。

(単位：100万ドル)

	1980年 - 2003年	1980年 - 1989年	1990年 - 1999年	2000年 - 2003年	2003年
1	日本 103,358	日本 19,684	日本 65,426	米国 35,368	米国 7,432
2	米国 85,444	米国 4,821	米国 45,255	日本 18,248	日本 5,351
3	英国 23,288	英国 3,055	英国 14,133	ベルギー 8,112	ベルギー 5,049
4	ドイツ 15,234	フランス 648	スイス 10,643	ドイツ 6,722	英国 2,280
5	フランス	ドイツ 561	ドイツ 7,950	英国 6,100	韓国 1,684

(備考) 1. アジアとは中国、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、インドの合計。
 2. 2000年-2003年のベルギーはルクセンブルクを含む。
 3. 統計の変更から2000年-2003年のベルギーは2000年-2001年の2年間の投資額となっている。

(出所) 社団法人日本経済研究センター (2005)「検証：日本の東アジアへの経済的貢献」から作成。

図 1-5 アジアに対する主要投資国の推移
出所：2006年通商白書

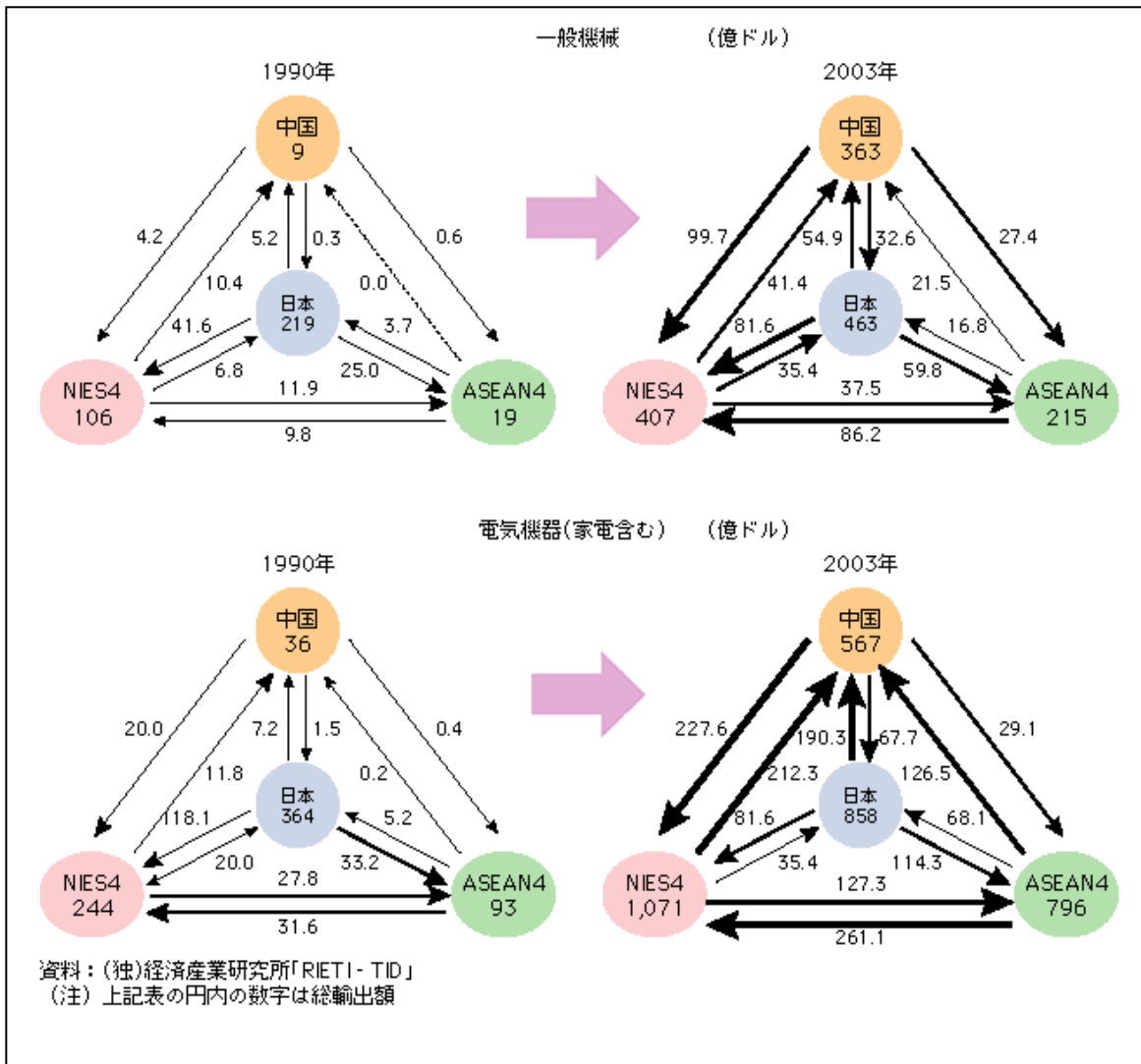


図 1-6 中間財貿易の拡大
出所：2006 年中小企業白書

2. アジア各国中小企業と政策

(1) アジアにおける中小企業の現状

アジア各国における中小企業の経済地位は下記(図 1-7)の通りである。我国の中小企業の割合は 99.7%(2006 年中小企業白書)であるが、アジア諸国においても、中小企業は国経済の土台を支えているといえよう。但し、韓国・インドネシア・中国などでは相当な地位を占めているにもかかわらず、マレーシア・シンガポール・フィリピンなどは相対的に低い地位にとどまっているなど、国により違いが見られる。

国々において、中小企業概念、評価の違いが見られつつも、いずれの国も中小企業は保護の対象ではなく、国際的な市場経済下で、競争力を持った主体として位置づけられている。自立的成長や自助努力を支援する政策として、資金供給面での支援策、技術面での支援策のほか、海外進出への支援策が整えられていることが挙げられる。海外からの投資については製造業分野では比較的開放的な政策が採られており、サービス部門においても、近年は規制緩和が進んでいる。

各国とも製造業全体における中小企業の割合は 90%を超えているが、韓国では生産活動が首都圏に集中し、地方の中小企業は脆弱である。台湾の中小企業は独立性が強く、輸出志向が強いという特徴がある。シンガポールの中小企業は、近代的産業を担う大企業の狭間で伝統的な軽工業部門にとどまっている。又、台湾・シンガポールの中小企業は華人の

伝統的な家族・同族経営の傾向が強いなど、地域、歴史などにより特有の個性がある。いずれも国も、設備の導入・投資は盛んで、生産管理面での知識などは普及しているが、生産管理の実効面では不十分などところがある。只、韓国・台湾においては、高度化に向けて技術開発、導入が急ピッチで進んでおり、我国を追い越している分野もある。労働市場はほぼ完全雇用近く、賃金も上昇している。中小企業にとっては、労働力不足と高労働コストに苦しむ状況になりつつあり、労働力の定着性も悪く、専門家が育ちにくい環境にある。労働コストだけの進出はかえって将来の足かせになる恐れもあろう。

アジア各国経済に占める中小企業の地位					
					(%)
国名	事業所数	従業員数	生産額	輸出額	(調査年)
韓国	99.0	69.1	47.9	n.a	1994
台湾	96.1	80.0	33.0	50.0	1994
シンガポール	94.7	46.4	29.4	21.3	1996
タイ	98.6	73.5	n.a	n.a	1994
マレーシア	92.6	40.2	19.6	n.a	1994
インドネシア	99.3	61.4	58.2	n.a	1993
フィリピン	98.6	50.0	26.3	n.a	1988
中国	98.6	n.a	56.6	n.a	1996

図 1-7 アジア各国経済に占める中小企業の地位
出所：(財) 中小企業総合研究機構

中小企業の主たる製造業分野	
1996年調査	
国名	製造業分野
韓国	機械設備、衣類、毛皮製品、家具、ゴム、プラスチック製品
台湾	金属製品、食品、プラスチック製品、機械、電子、電機
シンガポール	印刷、木製家具、プラスチック製品、機械、金属
タイ	食品、飲料、タバコ、非鉄金属、陶器、繊維、医療
マレーシア	食品、飲料、金属製品、機械機器、木材製品、繊維、衣料、金属加工
インドネシア	建設資材、食品、飲料、繊維、衣料、皮革加工、木材製品、家具、雑貨
フィリピン	食品、飲料、木製品、繊維、衣料、プラスチック加工、各種雑貨
中国	食料品、タバコ、繊維、衣料、機械、金属

図 1-8 中小企業の主たる製造業分野
出所：(財) 中小企業総合研究機構

(2) アジア各国における中小企業政策

夫々の国で経済発展が進むにつれて、特に中小企業にとって大きな問題は資金調達である。近年アジアでは金融基盤の弱い中小企業を育成する為に様々な制度を導入しつつあり、我国における信用保証制度など、多岐にわたる研究がおこなわれている。

以下に、2005年経済産業省がまとめた東アジア諸国、地域の中小企業向け政策金融制度をみる。

第2-4-31表 東アジア諸国・地域の中小企業向け政策金融制度抜粋

	政策立案及び法体系	政策金融制度	信用保証制度	その他
韓国	<ul style="list-style-type: none"> ○主務官庁 中小企業庁(1996年)…産業資源部傘下 ○関連法規 中小企業基本法(1966年) ○中小企業の定義 中小企業基本法施行令(2002年)により業種別に細かく定義。 	<ul style="list-style-type: none"> ○政策金融機関 中小企業振興公団…事実上の中小企業政策金融機関。 韓国中小銀行 ○低利融資制度 韓国銀行総額限度貸出制度 中小企業振興公団融資 (その他中央官庁による融資・補助金制度多数) ○市中銀行貸出義務制度 最高で総貸出残高の75%以上。 	<ul style="list-style-type: none"> ○信用保証機関 信用保証協会(ソウル首都圏中心) 技術信用保証協会(ソウル首都圏、ベンチャー中心) 地域信用保証協会(地方中心で個人も対象) ○保証料 0.5-1.5% 	<ul style="list-style-type: none"> ○ベンチャー企業育成 ベンチャー企業認定制度(優遇税制) KOSDAQ(新興企業向け株式市場)
タイ	<ul style="list-style-type: none"> ○主務官庁等 中小企業振興委員会(2000年) 中小企業振興事務所(実施機関) ○関連法規 中小企業振興法(2000年) ○中小企業の定義 工業省、政府系金融機関等により異なる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○The SME Bank of Thailand 1999年の日本政府の「水谷ミッション」でSIFC(中小企業金融公社 = Small Industry Finance Corporation)が①銀行免許を取得して預金を受入れ資金調達力を強化、②企業再生部門を設置。 	<ul style="list-style-type: none"> ○信用保証機関 SICGC(小規模産業信用保証協会)(唯一の保証会社) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ベンチャー企業育成 MAI(新興企業向け株式市場)
マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> ○SMIDEC(Small and Medium Industries Development Corporation) …国際貿易産業省(MITI)傘下 ○関連法規 …会社法 ○中小企業の定義 …正規従業員150人以下、かつ売上高2,500万RM以下。 	<ul style="list-style-type: none"> ○低利融資 SMIDEC及びマレーシア中央銀行(Bank Negara Malaysia)の低利融資ファンド。 ○補助金 SMIDECのITAF(工業技術支援ファンド)等をはじめとする多種多様な補助金制度あり。 	<ul style="list-style-type: none"> ○信用保証機関 Credit Guarantee Corporation(唯一の保証会社) 	特になし
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> ○主務官庁 …協同組合中小企業庁 ○関連法規 …小企業法 ○中小企業の定義 売上高10億ルピア未満(小企業法)。 	<ul style="list-style-type: none"> ○市中銀行貸出義務制度 1件につき5億ルピア未満の小口融資で総融資残高の20%以上とする。 	なし(保証会社が必要であるという議論はある)	特になし
中国	<ul style="list-style-type: none"> ○主務官庁 国家発展改革委員会中小企業司(1998年) ○関連法規 …中小企業促進法(2003年) ○中小企業の定義 …業種によって異なる 製造業は従業員2000人以下、売上高3億元以下、総資産4億元以下のいずれかに該当。 	<ul style="list-style-type: none"> ○政策金融機関は特に定められていないが、これまでインフラ融資を担当してきた国家開発銀行が最近になって中小企業向け融資に注力している。 ○融資金利は依然として規制金利であるが、中小企業を対象とした低利融資はない。 ○その他補助金制度などもない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○信用保証機関 全国に955機関(2003年末) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ベンチャー企業育成 創業板(新興企業向け株式市場) 技術創新ファンド(1999) 政府が10億元の出資をして技術力が高い中小企業を支援するためのファンドを設立。

(資料) 経済産業省作成。

図 1-9 東アジア諸国、地域の中小企業向け政策金融制度
出所：JETRO ホームページより

① 韓国

韓国では特にソウルへの集中度が高く、国全体の人口構成比 21%に対し、ビジネス度は24%を占めている。世界的に見ても大都市への経済力の集中化が進んでいるが、日本における東京経済圏がそうであるように、ソウルでも特にその傾向が顕著である。ソウルは創意ビジネス産業が集積し、人的資源が豊富で成長潜在力が高い。反面伝統的な繊維産業が製造業の中心をなしている。そのため生産性が上がらないという欠点をもっている。

又、国として伝統的に特定の産業、企業の育成をおこなってきたという歴史があり、財閥に経済力が集中するという特徴がある。その狭間にあつて、活力ある中小企業をいかに育成するかがこれからの課題である。特にソウルでは、知識基盤の経済を中心にして、それに関連する産業を育成しようという考えのもと、具体的にはデジタルコンテンツやIT・BT・NTなどR&Dを中心とする産業の育成を果たすという目的のために、国際支援も含め、中小企業政策として次のような政策が採られている。

- a. 技術開発におけるサポート
- b. 資金調達への支援
- c. 創業支援
- d. 販路開拓、マーケット開発支援

Support for Market Penetration and Marketing

- ▶ Many SMEs have difficulties penetrating the market without any established sales network in spite of quality product. To help them gain a strong foothold in the market, the SMG has opened up stores for SME products and give preference over SME products when it comes to government procurement.

- ▶ The SMG also assist SMEs' overseas venture and export by dispatching overseas trade and investment mission and supporting online trade and SMEs' participation in overseas trade shows.
 - Trade mission dispatched to 15 cities including Dubai, Singapore, Tokyo, Osaka, Hong Kong and Guangzhou
 - Online Trade Support available at www.hiseoultrade.com
 -
 - Support for trade show participation (a total of 14 times): CeBIT, CHINA MED, COMMUNIC ASIA, Tokyo Game Show, etc.

- ▶ The SMG allows promising but struggling SMEs trying to establish a strong brand image to use the city brand "Hi Seoul". Supported by co-marketing efforts of the city government, the companies are quipped with stronger competitiveness.

Exchanges between Seoul SMEs and Foreign Businesses

- ▶ Exchange new technology in areas such as IT, BT, precision machine and medicine with major global cities and launch joint research projects
<Seoul-Berlin Technomart>

Dispatch technology mission consisting of Seoul based SMEs to expand technical cooperation in high-tech industry

Arrange one on one business meeting between local companies, investors and buyers

Cover all cost for running the event such as leasing of the event site, translation and production of promotional materials

- <Seoul-Moscow SME Technology Exchange>

Support Seoul based SMEs advancing into the Russian market and their joint ventures with Moscow business, academia or research institute

Establish a network of Russian technology experts and promising Seoul based companies & introduce advanced technology to Korea

情報：2006年アジア中小企業フォーラム（パネルディスカッション）
ソウル特別市産業局産業支援課長・ユン・ジュン・ビョン氏発表より

② シンガポール

シンガポールにおける中小企業数は約3万社、全国企業数の99.6%を占める、就業者数は57.0%GDP比は42%である（2005年シンガポール中小企業庁データ）。シンガポールはASEANの中では経済発展戦略において先行しており、早くから世界に向けて外資導入を図り、国際戦略に取り組んできた歴史がある。土地が狭く、土地代が高いなどの特質の中、高付加価値化産業の育成に努めてきた。世界に伍して連携できる企業育成と言う事で、大企業支援が先にあり、中小企業といえども必ずしも保護の対象ではない。シンガポールの中企業は、起業家精神の文化が弱く、専門家・技術人員が不足しており、経営における専門能力も弱い一面を持っている。

又、生産施設が時代遅れであり、規模の経済において見劣りがする。それに、華人特有の同族経営、家族精神があり、それが特有の経営組織を形成している面がある。しかし、新しい産業、技術の開発には、創業に係る幅広いチャレンジャーが必要であり、それは起業としてベンチャーからのスタートとなる。国の施策においても、グローバルに適応できる中小企業の育成に力が入る。政策としては、

- a. 起業家育成プログラム
- b. 雇用の創出のための支援策
- c. メンバー制度、教育係り制度、師弟制度プログラムの採用
- d. 技術革新支援
- e. 戦略的連携支援
- f. 情報ネットワークシステムの構築（エンタープライズワン）
- g. 資金調達支援
- h. 規制の見直し、緩和政策の実施

情報：2006年アジア中小企業フォーラム（パネルディスカッション）
シンガポール中小企業庁エンタープライズワン代表チャン・チュー・コン氏発表より

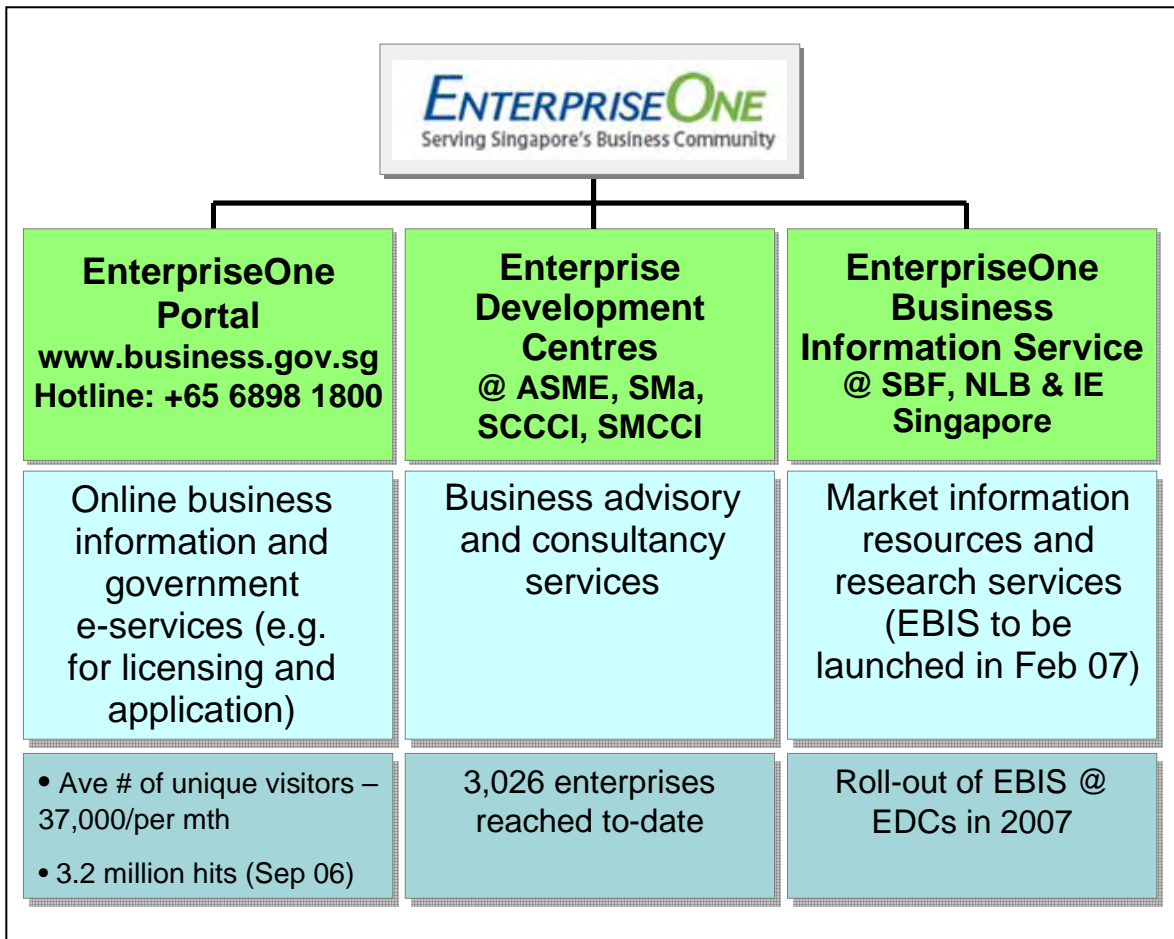


図 1-10 シンガポールの[エンタープライズワン]

出所：シンガポール中小企業庁

③ タイ

タイにおける中小企業は 224 万社、全体に占める割合は 99.6% である。就業者数は 76.4% GDP 比は 39.0%、貿易に占める割合は 30.9% (2005 年中小企業振興局) である。中小企業の定義は 200 人以下の従業員、資産 2 億バーツ以下 (土地資産を除く) の企業をその対象とする。中小企業振興局がおこなった SWOT 分析では、タイにおける中小企業における、強みは非常に柔軟性が高い・適用性が高いであり、弱みは労働集約的で、資源ベースの減少で競争力が弱い、機会では中小企業は新しい分野に得意、脅威ではグローバル化のプレッシャーがあるとしている。

アジアにあってはこの近年、最も発展をした国の 1 つであり、その成長はめざましい。海外からの投資をよび込むための様々な施策を展開し、インフラを整備、中国について、アジアの生産拠点としての地位を確立した。その中に占める中小企業製造業の役割は大きく、タイ経済の支えになくてはならないポジションに有るといえる。

国の政策では、中小企業の振興に力点がおかれ、法の整備も進んでいる。2000 年 2 月に制定された中小企業振興法がその基本となり、2002 年には中小企業開発銀行法が制定された。その法律にもとづき、2003 年 1 月には中小企業開発銀行 (SME バンク) が設立され、中小企業を対象とした融資、保証、共同投資、アドバイス、預金受入れなどをおこなっている。

海外分野においては、SME の振興のマスタープランとして様々な戦略を展開する。特に、国際的な SME の協力では、

- 政府間の協力 (1 例としてシンガポールとの協力：図 1-11 がある)
- 各国省庁間との協力
- 中小企業の事務所間での協力
- 中小企業の国際フォーラムのもとでの協力 (APEC など)

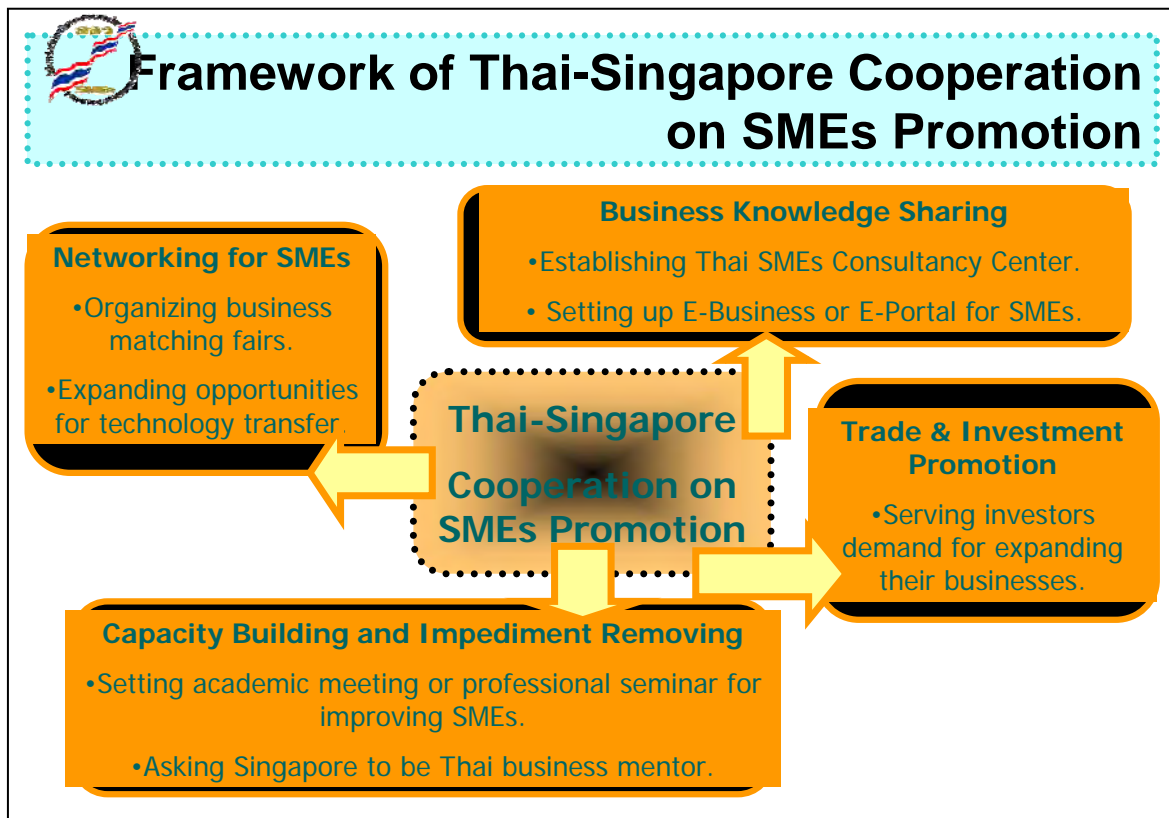


図 1-11 タイ国:シンガポールとの国際協力展開
出所：2006 年中小企業国際フォーラム（タイ国中小企業振興局）

タイ国においては、成長著しい中国との産業差別化を狙い、[ニッチ市場の世界のリーダー]として今後の重点産業を具体的に選択している。タイ国政府によれば、重点産業は外国投資の流入状況及びタイ自身のもつ強みなどを勘案してきめた・・・とのことで、食品・自動車・観光・ファッション・ソフトウェア（グラフィックデザイン）の5つの分野が重点産業として挙げられている。タイの強い産業、分野としての中にあって、中小企業の占める役割は大きい。

情報：2006年アジア中小企業フォーラム(パネルディスカッション)
タイ中小企業振興庁副室長ニットニラン・スワンナゲート氏発表より

⑥ 中国（全体）

社会主義体制の中で資本主義的経済発展を目指す中国は今、世紀上誰も果たしたことの無い新しい試みにチャレンジ中であるが、一言に中国といっても、あまりにも広い、23省・4直轄市・5自治区・香港・マカオ・台湾（？）があり、夫々の自治があり経済がある。大きく経済圏をみても92年に政府発表された7大経済圏がある。

人口13億人の住む中国には上海を始めとした沿岸地域で、所得1万ドルを超える層が1.5億人も住まいますと言われ、西北地域とは何十倍の開きがあるといわれる。又、中小企業の定義も定かでなく、ある中国人経済学者によれば、公有企業以外は全て中小企業である・・・とする考え方もある。

中国の中小企業政策は1998年に「中小企業司」が設立、国務院科学技術部傘下のもと[生産力促進センター]は全国に1000箇所が設立されるに至った。2002年「中小企業促進法」が成立したことにより中小企業に係る法令が確立し、2003年には簡素化された規模区分が公表となった。2005年、更なる経済成長のための国務院文書が発行され、中小企業経営者を支援する体制が整っている。



図 1-12 中国 7 大經濟圏

出所：中国全省を読む地図-新潮新書 莫邦富著

[個人・私営等の非公有制經濟の發展を奨励、支持及び導くことに関する国務院の見解]

公有制を主体とし、様々な所有制經濟を共同で發展させることは、わが国の社会主義初期段階における基本的な經濟發展の考え方である。公有制經濟をゆるぎなく發展させ、かつ非公有制經濟の發展も同時に奨励、支持及び導き、両者を社会主義現代化の進行過程において相互に促進させ、共同で發展させることは、長期的に堅持しなければならない基本方針であり、また社会主義市場經濟体制を整備し、中国の特色である社会主義を建設する上での必然的な要求である。・・・・・・・・

で、始まる国務院文書の中味をみると、正に中小企業に関する政策が網羅されている。この国務院通達は 7つの大項目と 36の小項目から構成されている。これから中小企業政策を整備しようとする国にとって、とても参考になる内容で構成されているように思われるので項目だけ掲載する。

- a. 非公有制經濟の市場進出規制を緩和する
 - 1) 平等な進出許可、公平な待遇の原則を貫徹する
 - 2) 非公有資本の独占業界及び分野への進出を許可する
 - 3) 非公有資本の公用事業及びインフラストラクチャー分野への進出を許可する
 - 4) 非公有資本の社会事業分野への進出を許可する
 - 5) 非公有資本の金融サービス業への進出を許可する
 - 6) 非公有資本の国防科学技術工業建設分野への進出を許可する

- 7) 非公有制経済が国民経済の構造調整と国有企業の再編に参加するのを奨励する
 - 8) 非公有制経済の中国西部大開発、東北地区などの古くからの工業基地の振興と中部地域の躍進に参加するのを奨励し支持する
- b. 非公有制経済の財政、税務、金融支持を増大する
 - 9) 財政、税務を支える力を増大する
 - 10) 融資の支援策を強化する
 - 11) 直接融資のチャンネルを開拓拡大する
 - 12) 新しい金融サービスを奨励する
 - 13) 信用担保体系を確立し、健全化させる
 - c. 非公有制経済に対する社会サービスを整備する
 - 14) 社会の仲介サービスを強力に発展させる
 - 15) 創業サービスを接客的に展開する
 - 16) 企業経営者と従業員のトレーニングを支援し、奨励する
 - 17) 科学技術開発サービスを強化する
 - 18) 企業が国内外市場を開拓するのを支援する
 - 19) 企業信用制度の建設を推進する
 - d. 非公有制経済と従業員の合法的權益を維持保護する
 - 20) 私有財産保護制度を整備する
 - 21) 企業の合法的權益を維持保護する
 - 22) 従業員の合法的權益を保障する
 - 23) 社会保障制度の建設を推進する
 - 24) 企業内労働組合組織を確立、健全化する
 - e. 非公有制企業が自身の資質を高めるよう導く
 - 25) 国の法律法規と政策の規定を貫徹執行する
 - 26) 企業の経営管理行為を規範化する
 - 27) 企業の組織制度を整備する
 - 28) 企業経営管理者の資質を高める
 - 29) 条件を有する企業の発展を支援する
 - 30) 専門化協力と産業のグループ化発展を推進する
 - f. 非公有制企業に対する政府の監督管理を改善する
 - 31) 監督管理方式を改善する
 - 32) 労働監察と労働関係の協調を強化する
 - 33) 国家行政期間と事業単位の費用徴収行為を規範化する
 - g. 非公有制経済発展に対する指導と政策の協調を強化する
 - 34) 非公有制経済発展に対する指導を強化する
 - 35) 良好な世論の雰囲気を作り出す
 - 36) 徹底的な実行を実現する

⑦ 中国（北京）

広い中国にあって、特に中小企業政策を重点施策として取り組む北京は中小企業発展のための環境づくりをすすめる。1つは政策法規と発展計画の重視である。2つ目は財政支援に力を入れていることであり、3つ目は融資環境を整えている。4つ目に信用保証システム作りを進めていることが挙げられる。

1つ目の政策法規と発展計画であるが、発展の方向を明確にし、中小企業の発展に有利な環境を作るため、2005年に北京市は第11次5ヵ年計画期間中に、中小企業の発展を促進する計画を制定した。

2つ目の財政面での支援強化においては、2005年中小企業専用資金を設立し、模範的で他の手本となるような産業プロジェクトを支援している。又、中小企業サービスシステムや融資保証システムの建設に対しても支援を行う。

3つ目の融資環境の整備では、2006年中小企業融資サービスプラットフォームを設立、企業と政府が北京市の中小企業に貸し付ける金額の取り決めを行い、融資を実行する。保証機関は便利で迅速な保証サービスをおこなっており、中小企業はインターネットを通してローンを申し込むことができる。

又、北京市は2003年中小企業信用サービスの施行を始め、格付けシステム、新サービスを建設した。チュウカンスン科学技術パークでは、企業の格付けにより手形の割引率を変えているなどのサービスをおこなっている。このほか、中小企業サービスセンター、中間支援機構による社会サービスシステムの構築、産・学・官連携の組織化、科学技術の条件市場の建設などをおこなっている。

企業の国際化を奨励する政策では、①国外で展示会を開催、参加を図る、②国際標準化機構の認証の取得を支援、③国際市場でのプロモーション、新興市場の開拓、研修やシンポジウムの開催、海外での入札などがある。

情報：2006年アジア中小企業フォーラム(パネルディスカッション)
北京市商務局副局長テイ・ギョクカ氏発表より

⑧ 中国（上海）

中国の別世界といわれる上海は、中小企業数は2003年の25万社から、2005年34万社に増加した。この34万の生産高は上海全体の60%以上を占め、上海の経済発展の大きな推進力となっている。雇用においても2005年の中小企業就業者は800万人で全市の80%を占めている。上海における中小企業は技術革新を進める新興勢力であり、この5年間で科学型の中小企業は26%のスピードで増加している。又、この5年で100あまりの工業パークを建設し、100あまりの中小企業が集まり、新興産業クラスターを形成している。クリエイティブ、工作機械、研究開発など、お互いに補完しつつ、その特色を生かして上海の経済発展に貢献している。

上海市における中小企業政策は

- a. 金融における支援
- b. 起業支援
- c. 技術革新支援
- d. 中小企業むけの社会サービスのシステム構築
- e. 電子行政基本ネットワークの構築の活用
- f. 中小企業の合法的圏域の保護がある。

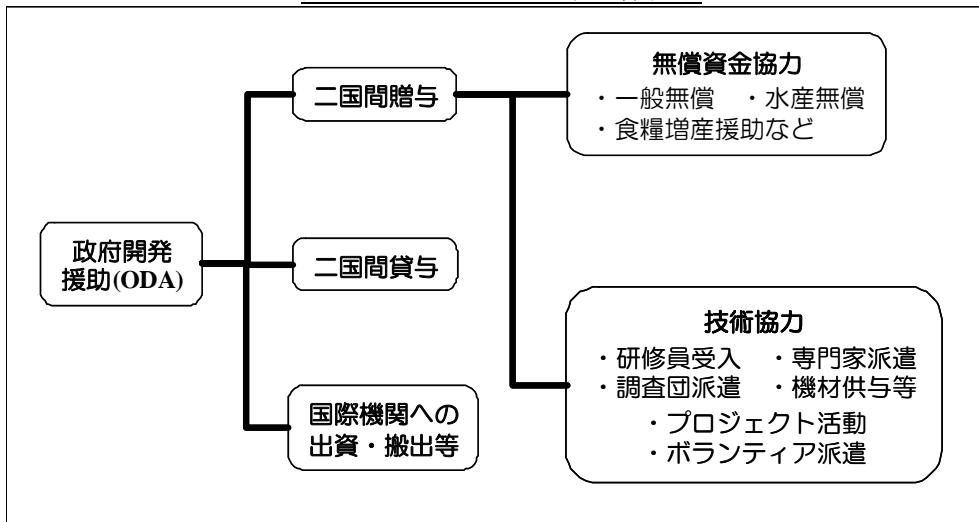
情報：2006年アジア中小企業フォーラム(パネルディスカッション)
上海市経済委員会副主任コウ・ウン氏発表より

1. わが国におけるアジア諸国への中小企業支援の実態

(1) ODA (Official Development Assistance : 政府開発援助)

わが国の海外経済協力に関する政策は、ODAの一環として行われており、ODAの基本的枠組みは図2-1-1に示すように、二国間贈与（無償資金協力と技術協力）と二国間貸与（円借款など）、国際機関への出資（国連など）に分かれる。

図2-1-1 : ODAの基本的枠組み



2005年（暦年）のODA実績は、2006年度のODA白書（概要）によると、対前年比47.3%増の1兆4,474億円である。実績の大幅な増加は、イラクに対する債務救済の約3,546億円及びインドネシアへの債務猶予による増額分の約1,477億円という特殊要因があり、これらを差し引くと9,451億円、対前年比3.8%減となっている。実績の内訳は、二国間ODAが全体の79.2%、国際機関を通じたODAが20.8%を占めている。具体的には、無償資金協力約1,924億円（構成比13.3%）、債務救済約5,258億円（同36.3%）、技術協力約2,941億円（同20.3%）、政府貸付等約1,334億円（同9.2%）、国際機関への拠出等約3,017億円（同20.8%）となっている。

わが国のODAは1954年の開始以来、日本の国際貢献の重要な手段として時代とともに変化する課題に対応してきているが、近年のBRICs諸国等が台頭する国際環境にあつて、ODAにも新たな使命が求められている。特に、アジア市場の拡大・発展によって各国の相互依存関係が一層深まっており、貿易・投資環境を整備するための経済協力を通じて民間経済活動を促進し、連携を深めること及び資源・エネルギーの確保にODAを活用すること等が重要とされている。

このようなODA政策の大きな動きの中で、海外の中小企業支援に関係する政策は主に技術協力である。技術協力には研修員の受入、専門家派遣、調査団派遣、機材供与、プロジェクト活動、ボランティア派遣などがある。ODA事業の主たる実施機関であるJICA（Japan International Cooperation Agency：独立行政法人国際協力機構）が行った2004年度の技術協力の実績は、表2-1-1、2-1-2、2-1-3に示す通りである（2005年ODA白書のデータを加工）。

分野 形態	合計 人数	(単位:人、%)																			
		計画・行政		公共・公益事業					農林・水産				鉱工業		商業・貿易		人的資源				
		開 発 計 画	行 政	公 益 事 業	運 輸 交 通	社 会 基 盤	通 信 ・ 放 送	農 業	畜 産	林 業	水 産	鉱 業	工 業	エ ネ ル ギ ー	商 業 ・ 貿 易	観 光	人 的 資 源	科 学 ・ 文 化	保 健 医 療	社 会 福 祉	そ の 他
研修員受入	21,239	534	3,895	1,297	724	601	334	1,455	248	439	705	134	707	345	679	123	4,589	159	3,421	564	286
構成比	100.0	2.5	18.3	6.1	3.4	2.8	1.6	6.9	1.2	2.1	3.3	0.6	3.3	1.6	3.2	0.6	21.6	0.7	16.1	2.7	1.3
専門家派遣	5,850	301	691	93	256	182	45	507	106	207	127	63	133	110	93	9	600	9	809	1,404	105
構成比	100.0	5.1	11.8	1.6	4.4	3.1	0.8	8.7	1.8	3.5	2.2	1.1	2.3	1.9	1.6	0.2	10.3	0.2	13.8	24.0	1.8
調査団派遣	7,829	636	756	539	1,209	661	52	664	86	146	154	108	261	456	92	59	584	51	517	65	733
構成比	100.0	8.1	9.7	6.9	15.4	8.4	0.7	8.5	1.1	1.9	2.0	1.4	3.3	5.8	1.2	0.8	7.5	0.7	6.6	0.8	9.4
協力隊派遣	3,751	0	610	13	2	98	5	484	62	55	30	2	193	0	4	24	1,180	266	625	29	69
構成比	100.0	0.0	16.3	0.3	0.1	2.6	0.1	12.9	1.7	1.5	0.8	0.1	5.1	0.0	0.1	0.6	31.5	7.1	16.7	0.8	1.8
その他	1,415	61	147	23	44	61	36	74	17	7	26	6	248	12	110	27	284	72	75	44	41
構成比	100.0	4.3	10.4	1.6	3.1	4.3	2.5	5.2	1.2	0.5	1.8	0.4	17.5	0.8	7.8	1.9	20.1	5.1	5.3	3.1	2.9
総合計	40,584																				

表 2-1-1 : JICA 技術協力 2004 年度実績 (分野・形態別人数)

表 2-1-1 は、分野・形態別にどのくらいの人数の活動があったかを示すもので、人数の総合計は 40,584 人で、長期では 1 年以上、短期では 1~2 週間のものがあり、人・日では膨大な数字になる。分野は計画・行政から人的資源などまで多岐に渡るが、海外からの研修受け入れと、海外への人材派遣が約半々である。中小企業診断士が貢献している形態は専門家派遣と調査団派遣に多く見られ、またその分野は多様であるが、あえて関連性をつけると、表中で網掛けをした部分に重点的に分散していると思われる。なお、かつては技術協力といえば日本の製造業の生産・加工技術のスキル移転が代表的存在であったが、経済のサービス化・高度化につれて、ソフトな技術面（人的資源＝経営管理能力等）のニーズが高まり、中小企業診断士が貢献すべき場が急速に広がってきている。

表 2-1-2 : JICA 技術協力 2004 年度実績 (形態・地域別人数)

	人員合計		研修員受入		専門家派遣		調査団派遣		協力隊派遣		その他	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
アジア地域	19,243	56.2	11,099	55.2	3,287	75.7	4,114	54.5	397	27.9	133	29.1
大洋州地域	980	2.9	566	2.8	57	1.3	187	2.5	119	8.4	36	7.9
北米・中南米地域	4,697	13.7	2,740	13.6	363	8.4	929	12.3	401	28.2	201	44.0
中東地域	3,290	9.6	2,007	10.0	269	6.2	826	10.9	95	6.7	59	12.9
アフリカ地域	5,043	14.7	3,153	15.7	306	7.1	1,146	15.2	363	25.5	12	2.6
欧州地域	862	2.5	499	2.5	57	1.3	249	3.3	47	3.3	0	0.0
国際機関	42	0.1	25	0.1	1	0.0	0	0.0	0	0.0	16	3.5
その他の地域	98	0.3	0	0.0	0	0.0	97	1.3	0	0.0	0	0.0
合計	34,256	100.0	20,089	100.0	4,340	100.0	7,548	100.0	1,422	100.0	457	100.0

表 2-1-3 : JICA 技術協力 2004 年度実績 (形態・地域別経費)

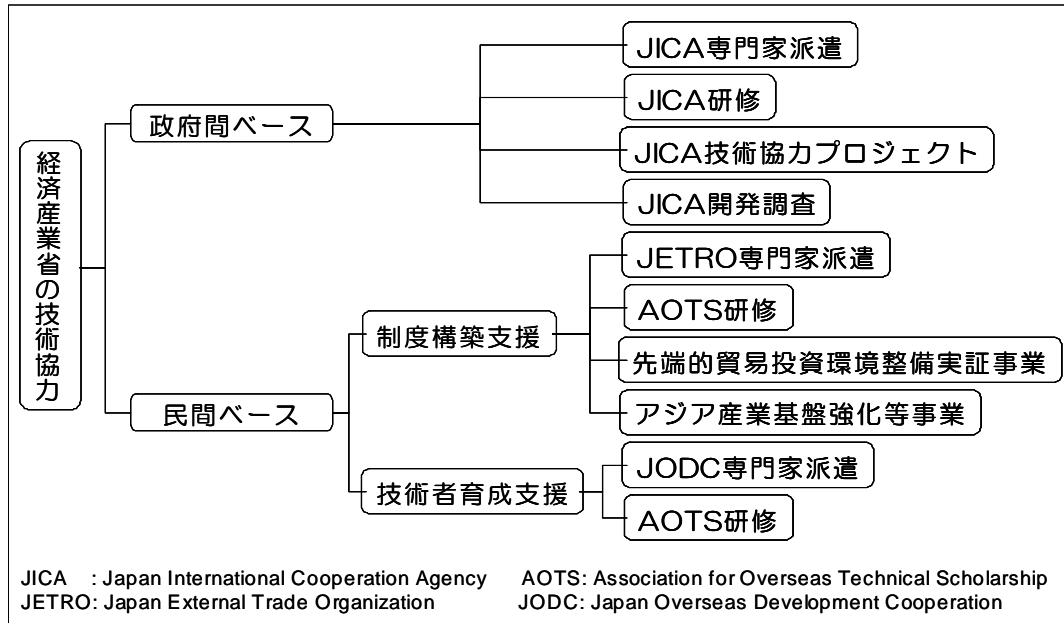
	経費総額		人的支援		機材供与		その他	
	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%
アジア地域	61,671,915	33.0	56,666,836	37.6	4,671,175	51.0	333,815	1.2
大洋州地域	4,988,884	2.7	4,555,753	3.0	431,608	4.7	1,515	0.0
北米・中南米地域	23,679,341	12.7	22,316,544	14.8	1,283,091	14.0	79,677	0.3
中東地域	13,993,009	7.5	13,174,250	8.7	773,571	8.4	45,171	0.2
アフリカ地域	22,913,580	12.3	21,203,080	14.1	1,669,210	18.2	41,258	0.2
欧州地域	3,924,095	2.1	3,706,045	2.5	210,251	2.3	7,794	0.0
国際機関	262,756	0.1	262,756	0.2		0.0		0.0
その他の地域	55,529,664	29.7	28,685,433	19.1	127,341	1.4	26,716,870	98.1
合計	186,963,244	100.0	150,570,697	100.0	9,166,247	100.0	27,226,100	100.0

表 2-1-2 と 2-1-3 は、地域別の技術協力の実績を人員別、費用別で表したものである。両表において、地域別構成比で第 1 位の形態に網掛けをしたが、アジア地域は人員合計、費用総額共に第 1 位、形態別でも 5 項目で第 1 位、残りの 3 項目で第 2 位であり、アジア地域に重点的に投入されていることが一目瞭然である。

(2) 技術協力政策

(1) では、JICA の技術協力実績を見てきたが JICA は政策実施機関の一つであり、大元である技術協力の政策を司るのは経済産業省である。そこで、経済産業省が行う技術協力の内容を分かりやすく図にまとめた (図 2-1-2)。

図 2-1-2：経済産業省の技術協力



この図に示すように、技術協力は政府間ベースと民間ベースに大きく別れ、政府間ベースは JICA が担当し、民間ベースは JETRO、AOTS、JODC などが担当する。また民間ベースでは制度構築支援と技術者育成支援に支援内容が分けられ、それぞれ担当が決められている。ただし、経済の高度化複雑化に伴い、上記のような政策実施機関の個別対応で完結できるものばかりでなく、横連携も求められるテーマも出てきており、経済産業省の舵取りが重要度を増してきていると思われる。

では、経済産業省の技術協力政策はどのようなものであるかを見てみよう。同省では毎年、技術協力の基本方針を出しており、平成 18 年度の基本方針から、その主な点を以下に抜粋・整理した。(基本方針は例年 4 月に出されており、本報告書の完成から間もなくのタイミングで平成 19 年度の方針が出されることになりそうだが、現在、民間として知りうる情報の範囲ということで平成 18 年度の方針をベースにしている。)

経済産業省ではまず、重点分野と重点地域を次のように設定している。

【重点分野】

- ① 知的財産権の保護
- ② 基準認証の制度整備・共通化
- ③ 物流の効率化 (貿易手続円滑化を含む)
- ④ 環境・省エネ
- ⑤ 産業人材育成

【重点地域】

東アジア (アセアン、中国) に加え、南西アジアに対する貿易投資の円滑化にむけた協力を重点をおく。

- ① これまでの協力により一定の成果が見られるタイ、マレーシアから当面の経済発展支援が重要な国インドネシア、ベトナム、フィリピンに重点を移行する。
- ② アセアン全体に対する広域あるいは包括的協力及びカンボジア、ラオス、ミャンマーに対

する協力の具体化を進める。

- ③ 中国に対しては、自立的な経済成長が一定程度期待できる状況になったことを踏まえ、相互理解促進のための人的交流のほか、知的財産権の保護、経済法制度整備、環境保全、省エネルギー分野の協力を重点をおいて行う。
- ④ インドについては、日本にとって第一位の円借款供与国でありながら、技術協力は制度的、社会的要因により進まなかった経緯がある。我が国との経済関係が急速に深化しつつある中で、インフラ整備が優先課題であるものの、貿易投資環境整備の観点から、中長期的な協力関係の構築を目指し、民間ベースの協力など可能な分野を中心に技術協力を実施する。

重点分野は、まさに中小企業診断士の出番を要請しているかのようなテーマばかりである。そして重点地域も、我々の研究対象であるアジアそのものである。

これらの重点項目の個々について、経済産業省の方針のポイントを表にまとめると以下のようになる。

1) 重点分野①：知的財産の保護（表 2-1-4）

表 2-1-4：知的財産の保護

これまでの主な取り組み	今後（平成 18 年度）の方針
民間知的財産関係機関の機能強化（中国、ベトナム：JETRO）	模倣品対策等は、執行機関等政府機関への支援に加え、民間への支援（団体機能強化、企業に対する啓蒙・普及）を行う。
映像・音楽等のコンテンツにかかるライセンス育成研修（中国：AOTS）	
渉外事務所の能力構築のための研修（中国：AOTS）	中国において、日系企業が活用しやすい質の高い渉外事務所（弁理士等）を増やすため、渉外事務所の充実化を支援する。また、知的財産に係る誤訳問題に関する意識の向上、翻訳人材育成についての協力を検討する。
知的財産権研修（タイ、ベトナム：AOTS）	アセアンにおいては、引き続き各国政府機関、民間企業に対する知的財産権保護にかかる啓蒙・普及活動を実施する。
機械化支援関連（マレーシア、フィリピン、ベトナム、インドネシア：JICA）	特許関連の機械化支援は、インドネシアにおいて審査検索処理系の機械化、IPDL の整備、フィリピンにおいて出願事務処理系の機械化、ベトナムにおいて電子出願、審査検索処理系の機械化、IPDL の整備を実施する。

* IPDL：Industrial Property Digital Library：特許電子図書館

深刻化する模倣品・海賊対策を中心に技術協力を実施してきている。特に、模倣品・海賊版対策の最重点国である中国については、適切な権利執行を促す協力を中心に実施してきたが、今後は民間への支援も加え、官民両面での支援啓蒙の方向を打ち出している。また、中国以外では、知的財産権保護の啓蒙と特許関連の機械化支援によるインフラ整備を行うとしている。

2) 重点分野②：基準認証の制度整備・共通化（表 2-1-5）

経済産業省は、『国際標準化の推進の観点から、ISO（国際標準化機構）や IEC（国際電気標準会議）等の国際的機関を通じた標準化が重要であるが、アジアの開発途上国における取組は十分とは言えない。また、アジアの開発途上国における貿易投資環境の観点から、適合性評価及び計量制度の整備を進めていく必要がある。』としている。その意向が整理した表 2-1-5 にもよく現れている。また、我が国で確立された TQM（Total Quality Management：総合品質管理）手

法をアジア諸国の産業界に普及させる動きも積極的に行われており、今後も継続の方向である。

表 2-1-5：基準認証の制度整備・共通化

これまでの主な取り組み	今後（平成 18 年度）の方針
<p>【標準化分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術／規格標準化及び適合性評価プロジェクト（中国：JICA） ・総合的品質管理（TQM）導入指導・普及事業（JETRO） ・基準認証行政担当者、民間部門基準認証業務従事者向け人材育成支援（JICA、AOTS） 	<p>【標準化分野】アジア発の国際規格提案等、具体的な成果を得ることができるよう分野を絞り込み、関係者との交流を深めていく。TQM 協力は、アジア生産性本部との連携等による効率的な実施について検討する。また、アセアン諸国からの要請を受け、専門家派遣等を引き続き実施していく。</p>
<p>【適合性評価分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電気電子インスティテュート試験能力向上プロジェクト（タイ：JICA） ・標準・適合性評価プログラムプロジェクト（フィリピン：JICA） ・基準認証行政担当者、民間部門基準認証業務従事者向け人材育成支援（JICA、AOTS） 	<p>【適合性評価分野】引き続き人材育成及びタイ、フィリピンにて実施中の JICA 技術協力プロジェクト等を通じて、各国の試験機関・製品認証制度の基礎的能力の底上げを図る。さらに、タイについては、日タイ経済連携協定交渉における議論を踏まえ、必要な協力を検討していく。</p>
<p>【計量分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国家計量標準機関プロジェクト（タイ：JICA） ・基準認証行政担当者、民間部門基準認証業務従事者向け人材育成支援（JICA、AOTS） ・法定計量システム整備開発調査（インドネシア：JICA） 	<p>【計量分野】我が国はアジア地域でイニシアティブを発揮することが期待され、そのためには、当該地域の国々の技術力のボトムアップとスキルアップが必要であり、制度整備に向けた人材育成の一層の支援を図っていく。また、タイ国家計量標準機関プロジェクトの成果を踏まえ、タイから周辺国に対する計量技術協力の展開可能性を検討する。</p>
<p>【化学品安全】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GHS*導入支援（JETRO、AOTS） ・レスポンシブルケア活動支援（JETRO） 	<p>【化学品安全】引き続き GHS の指導員養成を実施していく。レスポンシブルケアについては、フィリピン、ベトナム等で実施する。</p>
<p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電子政府推進のための PKI セキュリティ基盤実証実験（インドネシア：JETRO） ・GIS 標準普及に向けた実証事業（ベトナム：JETRO） ・グリーン調達管理モデル実証事業（タイ：JETRO） 	<p>【その他】アセアン市場の統合化に資するため、個々の産業のニーズを踏まえつつ AMEICC や二国間協力の場を通じて、アセアン域内の基準認証の調和を図るための技術協力を推進する。</p>

*GHS：Global Harmonized System of Classification and Labeling of Chemicals：化学品の分類及び表示に関する世界調和システム

*PKI：Public Key Infrastructure：公開鍵基盤

*AMEICC：AEM-METI Economic and Industrial Cooperation Committee：日 ASEAN 経済産業協力委員会

3) 重点分野③：物流の効率化（表 2-1-6）

経済産業省は、『物流効率化に関する協力は、従来から道路、港湾等ハードインフラ整備に焦点が当てられる傾向が強かった。しかしながら、製造業ではロジスティクス面での効率化が競争力強化の源泉となる重要な課題であることから、物流効率化に関わる人材の育成や物流自体の重要性に対する理解の醸成を目的として、物流マネージメントの研修や、物流実務の研修、

物流効率化に関わるセミナーの開催等を実施してきた。これらは一定の成果が得られているものの、アセアン地域内各国毎の物流を巡る環境の相違は明確であり、引き続き、各国の状況を踏まえた上で適確な協力を進めていくことが必要である。』としている。

表 2-1-6：物流の効率化

これまでの主な取り組み	今後（平成 18 年度）の方針
<p>【物流人材育成関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・物流高度化支援事業（タイ：JETRO） ・アセアン ユニットロード研修（AOTS） ・物流管理研修、中国物流・購買管理研修（AOTS） ・アセアン 諸国における物流効率化に関する調査（ア産強（アジア産業基盤強化等事業委託調査）） 	<p>【物流人材育成関連】フィリピンでパレット共通化を目標とした団体が設立され、アジア大での団体設立の動きもあることから、これらの動きをサポートすることは必要で、団体設立等を通じたパレット共通化に向けた検討が進んでいる場合、各国の状況に応じた協力を国別を実施することとする。</p> <p>ロジスティクス分野で、タイにおいて物流アドバイザー育成のテキストを作成し、物流アドバイザー制度構築のため専門家派遣を実施した。今後はマルチの展開として、AMEICC・人材養成 WG の場で、COE 機関強化として、タイの事例を踏まえた協力を実施する。</p>
<p>【貿易手続円滑化関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アセアン 展開に向けた貨物の自動認識技術の物流効率化・貿易円滑化への応用に関する実証事業（JETRO） ・貿易手続行政改善プロジェクト（インドネシア：JICA） ・貿易円滑化に係る各国調査（ア産強） 	<p>【貿易手続円滑化関連】技術協力ニーズに有關手続きに関するものが多く、技術協力案件の形成が進みにくいとの問題点があったが、ア産強調査等の結果を踏まえ、技術協力について今後の案件形成の可能性を検討していく。インドネシアにおいては、ジャカルタ港をモデルとして、通関手続き円滑化のための業務改善支援を行っていく。</p>
<p>【マルチ案件：ルート調査】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メコン地域における陸路物流網構築に関わる実証事業（JETRO） ・第 2 西東回廊を利用したバンコク－ホーチミン間貨物陸上輸送調査（ア産強） 	<p>【マルチ案件：ルート調査】メコン地域におけるルート調査は一定の成果をあげた一方、ハードインフラの未整備により、同地域の広域開発に資する技術協力案件形成には制約があるため、今後、いかなる技術協力を講じていくことが適切かを検討していく。</p>

*COE：Center of Excellence：AMEICC 人材養成 WG における中核研修機関

4) 重点分野④：環境・省エネ

表 2-1-7：環境・省エネ

これまでの主な取り組み	今後（平成 18 年度）の方針
<ul style="list-style-type: none"> ・中国：セメント工場の省エネモデル事業 ・タイ：大気関連システム構築支援、LCA（ライフサイクルアセスメント）手法の導入支援、蛍光灯リサイクル支援、繊維工場における省エネモデル事業 ・インドネシア：環境汚染防止管理者制度構築支援、ゴム産業の環境対策支援、エネルギー監査手法導入支援、製鉄所及び製油所における省エネモデル事業 ・ベトナム：廃棄物処理問題、産業廃水問題への対応、環境管理推進のための人材育成支援、廃水課徴金制度導入にかかるデー 	<p>我が国の環境・省エネに関する技術・手法、制度・システムを移転することで、①途上国における環境保全の推進、省エネルギーの推進、②酸性雨問題等我が国にも悪影響を及ぼす問題への対応、③日系企業と現地企業の環境面での競争条件のイコールフィッティング化を目指す。</p> <p>【産業公害問題】タイでは大気、水質、廃棄物の産業環境管理者制度が構築され、インドネシアにも水質に係る制度が構築されたところである。今後は、フィリピンで当該制度が適切に</p>

<p>タベース構築支援)、ビール工場における省エネモデル事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フィリピン：食品産業の省エネ指導（エネルギー管理士制度の導入支援）、環境管理に係る指導（PCO 制度に係る助言、マリキナ市に対する環境管理に係る指導）、産業廃水問題への対応、リサイクル支援 ・マレーシア：省エネルギーガイドライン作成支援、LCA 導入支援、リサイクル支援、製紙業における省エネモデル事業 ・インド：省エネルギー推進に係る支援（省エネガイドラインの作成、小集団活動）、セメント工場及び製鉄所における省エネモデル事業 ・このほか、開発途上国が ESCO に強い関心を有することから、これらの国に対する省エネ効果の普及啓発、実証に取り組んでいる ○タイ：ESCO カンファレンス ○中国：建物の省エネに関する実証試験（JETRO） 	<p>運用されるための協力、その他の国に対しても環境管理を行う体制整備の協力を行う。また、生産過程で生じる汚染物質の対応として、生産プロセス、エンド・オブ・パイプにおける環境対策に主眼をおいて協力を実施する。生産活動の実施において汚染物質を低減させる対策・手法を根付かせるため、人材育成推進体制、推進協議会の設立等推進体制の基盤が構築されているタイや、関心を有しているマレーシアにも普及をさる。</p> <p>【省エネ分野】産業分野でエネルギー管理士制度の導入等による省エネ推進体制の強化、省エネ診断、省エネガイドラインの策定等の協力を行うほか、民生分野において ESCO の導入をはじめとする省エネ協力を行う。既に、インドネシア、マレーシア、フィリピンにおいてはエネルギー管理士制度導入にかかる事業を展開していくことが決まっている。省エネ協力実施に当たっては、二国間政策対話により、相手国のエネルギー事情、省エネへの取組の熟度に応じたものとする。</p> <p>【3R（リデュース、リユース、リサイクル）分野】</p> <p>「持続可能なアジア循環型経済社会圏」の構築を目指す必要がある。アセアン諸国及び中国では、手作業での解体や分別等を行い、循環資源を有効に活用している一方で、廃棄物処理・リサイクルは産業化されているとは言えず、法的枠組等も整備されておらず、日系企業が、現地において廃棄物を適切に処理・リサイクルすることが困難なケースが生じている。アジア各国における循環型経済社会構築にかかる取組をサポートするために、①3R 推進に当たっての我が国の経験、ノウハウの提供、②3R 制度構築に向けたソフトインフラ整備（人材育成、交流）、③各国で懸案になっている製品を中心に、3R 技術・手法の指導等の協力を行うことが考えられる。</p>
---	--

*PCO：Pollution Control Officer：（フィリピンにおける）公害防止管理者

*ESCO：Energy Service Company：省エネルギー改善に必要な、技術・設備・人材・資金などすべてを包括的に提供し、省エネ効果相当分の一部を報酬として受け取る事業

全世界において、環境と経済の調和のとれた持続的成長を達成するため、環境対策及び省エネルギーは重要な課題であるが、特に東アジアでは、経済開発を優先して環境問題、エネルギー消費増大に直面している開発途上国が多いのが現状である。世界的に高いレベルにある日本のこれらの分野の技術・ノウハウを活かし、東アジアを中心とした各国に対する協力を行っていくことは、環境先進国を提唱するわが国にとって責務にも近いものといえる。経済産業省の方針も、今後は3Rにまで踏み込んでさらなる国際貢献を図ろうとするものになっている。

5) 重点分野⑤：産業人材育成（表 2-1-8）

表 2-1-8：産業人材育成

これまでの主な取り組み	今後（平成 18 年度）の方針
<p>【自動車分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アセアン（4カ国）自動車裾野産業巡回指導（JETRO、JODC） ・自動車産業資格制度構築（タイ、フィリピン：JETRO、AOTS） 	<p>【自動車分野】タイ、マレーシアで EPA 交渉に伴い自動車裾野産業の人材育成ニーズが寄せられており、EPA 交渉の進捗を踏まえつつ適切に対応する。</p>
<p>【中小企業分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業診断事業（タイ、インドネシア：JICA、JODC、JETRO） ・中小企業人材育成計画調査（インドネシア：JICA） ・逆見本市、中小企業ミッション・投資セミナー（インドネシア：JETRO） ・中小企業診断制度導入プロジェクト（フィリピン：JICA） ・中小企業振興公社人材育成（マレーシア：JICA） ・産業振興支援（ベトナム：日越共同イニシアティブ、JICA） 	<p>【中小企業分野】インドネシアでは、平成 18 年度に中小企業診断研修を実施し、フィリピン、マレーシアでは、中小企業診断に係る能力向上支援を進める。また、AMEICC（日アセアン経済産業協力委員会）中小企業 WG を通じてアセアン各国への生産性及び品質管理の向上ノウハウの移転を図る。</p>
<p>【人材育成機関機能強化分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タイ／カンボジア／ラオス起業家育成支援事業（ア産強、AOTS） ・民間人材育成団体構築支援（ベトナム：ア産強） ・カンボジア・ガーメントセンター支援（JODC） ・AMEICC 人材養成 WG COE 関連プログラム（JODC、AOTS） ・サービス関連人材（日本語環境下における IT 人材育成、看護師・介護士に対する日本語研修等）育成（AOTS） 	<p>【人材育成機関機能強化分野】AMEICC 人材養成 WG・COE 発展プログラムでは、事業評価を念頭におきつつ、先進アセアンにおける重点分野（平成 18 年度：物流、省エネ）の着実な事例展開を図る。また、タイにおける起業家育成プログラムのカンボジア・ラオス・ミャンマー地域への展開を図るほか、AMEICC 各 WG における産業人材育成ニーズを踏まえ適切な協力を実施する。</p>
<p>【業界団体分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商工会議所機能強化（インドネシア、ベトナム、GMS：JETRO） ・IT 人材育成支援：（フィリピン、ベトナム：JICA、JETRO、AOTS） 	<p>【業界団体分野】アセアンにおける商工会議所機能強化について、広域協力も念頭におきつつ推進する。その他の事業として、フィリピン、ベトナムにおけるアジア IT イニシアティブプロジェクトのフォローアップ、アセアン各国との試験相互認証を踏まえた情報処理技術者試験制度の普及・拡大等についてフォローを行い、より専門性の高い人材の育成を図り、アセアン地域の競争力強化に資する人材の育成を進めていく。</p>

アジア地域では、平成 9（1997）年のアジア経済危機を契機に、経済発展の基盤となる裾野産業育成の重要性が認識され、これを契機として表にもある中小企業診断事業がタイで始まり、筆者もそれに参加した。発展途上国においては、裾野産業での製造技術や経営管理技術の改善・向上に必要な人材を自力で育成することは困難であり、日本の技術・ノウハウを習得させる「産業人材育成協力」を実施している。これまでの産業人材育成に関する取り組みでは「産業分野

別の支援」、「人材育成機関の機能強化支援」、及び商工会議所、工業会といった「業界団体の機能強化支援」を実施してきている。なお、筆者はフィリピンの商工会議所の機能強化支援の業務で、平成18年の10月末から平成19年1月末までマニラに滞在したが、これもこの分野の一環の仕事である。

続いて、重点地域についても表にまとめた。

6) 重点地域 (表 2-1-9)

表 2-1-9 : 重点地域のポイント

	ポイント
総論	<ul style="list-style-type: none"> ・ アセアン包括 EPA と各アセアン諸国との2国間 EPA が並行して進んでおり、資源制約の中で重点化を図りつつ、技術協力による対応を行うことが求められている。 ・ アセアン全体に対する協力は、協力意義を明確化し、今後の協力のあり方を検討していく必要がある。 ・ アセアン域内各国に対しては、国別の経済成長の進捗等を踏まえ政策資源投入の優先度を徐々に移行させて行く。 ・ 具体的には一定程度の経済発展を実現しつつある国（タイ、マレーシア）から当面の経済発展支援が重要な国（インドネシア、ベトナム、フィリピン）に重点を移行させつつ、後進国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）への政策資源の戦略的投入の検討に着手する。 ・
中国	<ul style="list-style-type: none"> ・ すでに自立的な成長が一定程度期待できる状況になってきていることから、平成20年までに円借款の新規供与を終了させることとされ、対中 ODA のあり方についても国全体の議論が行われている。 ・ 国境を接する隣国として我が国との相互理解の促進を図っていくことも必要である。「日中経済産業交流アクションプラン」（平成18年2月）等の相互理解促進のための人的交流を行うと共に、両国協働を理念として、知的財産権保護対策強化、基準認証、経済法制度整備等のソフトインフラ整備、日中共通の課題である環境・省エネルギー分野における協力等を推進していく。なお、環境・省エネルギー協力については一層取組を強化する。 ・ 産業人材育成分野においては、技術流出の恐れがない部分であって、現地日系企業の管理能力向上に資する分野について、我が国企業の海外展開の状況を踏まえつつ協力をを行う。 ・
タイ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動車、省エネ分野の協力事業の具体化を進める。 ・ 知財・物流分野等での周辺国に展開できる先行事例の確立に努めるとともに、第三国支援の可能性について引き続き検討を進める。先行事例については、中小企業政策、物流効率化（内需面）、自動車人材育成プロジェクトなどの国際競争力を有する分野の人材育成（外需面）を中心に検討を進める。 ・ 比較的充実した研究機関リソースの有効活用の観点から、研究協力の可能性について検討を進める。 ・
マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> ・ EPA が締結されたことから、自動車、電機・電子分野の人材育成事業の具体化を進める。 ・ 環境・省エネ分野を中心とした先行事例の確立に努める。 ・
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシア政府の経済政策を踏まえた重点5分野を中心とする協力について、官民合同投資フォーラム等の政策対話及びそれに関連した提言等を踏まえつつ積極的に推進する。EPA 交渉の帰趨を踏まえつつ、適切に対応していく。

ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> 平成 18 年からの第八次 5 年計画策定過程、日越共同イニシアティブの後継として平成 18 年 2 月に開始されたイニシアティブ 2 など、投資環境整備の観点から、政策的な対話が行える環境が整っており、これらに沿って技術協力案件を体系的に実施していく。 これと並行的に日越 EPA 交渉が開始されたところであるが、これにも適切に対応していく。 .
フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> EPA 交渉の帰趨を踏まえつつ、看護介護、IT 分野の人材育成等フィリピン政府の経済政策を踏まえた事業を展開する。 .
カンボジア ラオス ミャンマー	<ul style="list-style-type: none"> アセアン 包括 EPA の帰趨、日本・カンボジア・ラオス・ミャンマー・ベトナム経済大臣会合の議論を踏まえつつ、物流、産業人材育成分野を中心とした事業を展開する。
インド 等南西 アジア	<ul style="list-style-type: none"> インドの潜在的な経済成長力、経済連携の深化の可能性を踏まえ、東アジア共同体形成を視野に入れつつ、産業人材育成及び省エネ分野を中心とした事業を実施。 中長期的な協力関係の構築を目指し、民間ベースの協力など可能な分野を中心に技術協力を実施する。 その際、南西アジア地域の安定化に配慮し、パキスタン等周辺国への事業展開とのバランスを考慮する。 .

*EPA：Economic Partnership Agreement：経済連携協定

重点地域については、先（本章のページ 3）に述べたように、東アジア（アセアン、中国）に加え、南西アジアに対する貿易投資の円滑化にむけた協力を重点をおくとしており、上表もそれに対応した形でポイントをまとめた。アセアン全体での包括的な協力と、国の成熟度に応じた個別の協力とのバランスも見ながら、多様化していく協力環境に工夫の様子が見て取れる。

なお、経済産業省では、今後の技術協力の展開の上で考慮しておくべきものとして、以下のような点をあげている。

（ア）経済連携協定（EPA）交渉への対応

アセアン地域を中心に EPA 交渉が進められている。具体的にはタイ・マレーシアにおける自動車人材育成プロジェクトへの協力や、フィリピンからの看護師・介護士への日本語研修の実施など、先方政府から新たなニーズが提示される事例が出てきている。アセアン各国及びアセアン全体との経済連携強化の重要性から、EPA 交渉の帰趨を踏まえつつ、適切に技術協力案件の形成に努める。

（イ）WTO交渉への対応（一村一品への取組支援）

開発途上諸国を主たる対象とした「一村一品」キャンペーンを実施している。各種展示会の開催を通じた開発途上諸国等の産品を広く紹介するとともに、開発途上諸国等における一村一品運動確立のための協力を中長期的な観点から行っていく。具体的には、一村一品運動にかかるコンセプト等の理解促進のための研修を我が国において行うことを手始めとして、専門家の派遣等を通じた有望商品の特定、製品の改良指導、研修生受入等を通じた人材育成、情報提供を可能なものから行っていく。

（ウ）その他の分野・・・(省略)

2. それぞれの国における支援のニーズ

アセアンを中心とする東アジアは近年まで輸出を経済振興の基本におき、外資導入も含めてそれに沿った国内のインフラ整備や人材育成を行ってきた。ただし、その政策がある程度軌道に乗った国とこれからの国とでは経済成長に大きな差が見られる。また、この中の一部の先行的外需振興国では、グローバル経済市場の中で、これまでのような輸出の伸びが期待できず、内需振興に目を向け始めているところもある。前節で、わが国の技術協力政策の方向性を見てきたが、これらがそれぞれの国のニーズに基づいて策定されていることは言うまでもないことである（それに我が国の存在意義を高める意味での政策的意図が盛り込まれていることも当然であるが）。ここではこれらの政策が採択されている背景を理解する観点から、アジア各国の経済状況などを概観する。

表 2-2-1：アジア諸国の経済指標（抜粋）

2003年経済指標														
国名	人口 (百万人)	順位	GNI (百万ドル)	順位	GNI/人 (ドル)	順位	経済成長 (%)	順位	輸出 (百万ドル)	順位	輸入 (百万ドル)	順位	貿易収支 (百万ドル)	順位
中国	1,288.4	1	1,409,162	1	1,100	3	9.3	1	485,003.2	1	448,924.2	1	36,079.0	1
インド	1,064.4	2	597,574	2	540	6	8.6	2	90,568.0	4	96,590.0	3	-6,022.0	10
インドネシア	214.7	3	199,028	3	810	5	4.1	9	68,546.8	5	56,662.9	5	11,883.9	3
フィリピン	81.5	4	86,607	6	1,080	4	4.5	8	37,812.0	6	40,292.0	6	-2,480.0	8
ベトナム	81.3	5	39,157	7	480	7	7.2	3	23,357.6	7	26,839.3	7	-3,481.6	9
タイ	62.0	6	140,277	4	2,190	2	6.9	4	93,881.7	3	85,077.5	4	8,804.1	4
ミャンマー	49.4	7	-	-	-	-	-	-	2,810.4	8	2,287.7	9	522.6	5
マレーシア	24.8	8	97,809	5	3,880	1	5.3	5	118,577.0	2	96,820.4	2	21,756.6	2
カンボジア	13.4	9	4,060	8	300	9	5.2	6	2,572.4	9	2,989.5	8	-417.2	7
ラオス	5.7	10	2,084	9	340	8	5.0	7	482.5	10	502.7	10	-20.3	6

表 2-2-1 は、外務省発行の 2005 年度版 ODA 国別データブックから、対象とする国の情報を抜粋したものである。項目ごとに順位を示し、その国の相対的な位置づけもある程度感じ取れるようにした。

経済規模（特に内需）の基本的要因である人口で見ると、中国とインドが 12 億、10 億と圧倒的な数字で 1 位と 2 位を占め、21 世紀の世界経済に大きな影響力を持つようになることは明らかである。次いでインドネシアがアセアン最大の人口国で、経済発展のポテンシャルが高い国といえる。一人当たりの GNI (Gross National Income) では、1 位マレーシア、2 位タイ、3 位中国となっている。この指標は内需の旺盛さに関係してくると共に、ある程度経済・社会の成熟度を表すものでもある。相対的に低位にあるミャンマー、カンボジア、ラオスは、政治的背景もあって経済発展が立ち遅れている。その意味では、国家的な視点での支援が必要であろう。

ここで、国別に概要を整理し一覧にしておく（次ページ：表 2-2-2）。主に 2005 年度版 ODA 国別データブック、および JETRO のホームページの情報を参考にした。表 2-2-2 中で国名の後の DAC 分類とは、OECD の Development Assistance Committee（開発援助委員会）が、国ごとの所得水準を評価し設定しているもので、国際的な各援助機関の間での共通理解の促進等のために、一人当たり GNP または GNI の額によって分類している。後発開発途上国 (LDC)、低所得国 (LIC)、低中所得国 (LMIC)、高中所得国 (UMIC)、高所得国 (UIC) そして中東欧諸国及び旧ソヴィエト連邦からの独立国という分類を設けている。低所得国は 2001 年の一人当たりの GNI が 745 ドル以下、低中所得国は 746 ドルから 2,975 ドル、高中所得国は 2,976 ドルから 9,205 ドル以下の国や地域としている。2003 年では、後発開発途上国は 50 カ国、低所得国は 22 カ国／地域、低中所得国は 46 カ国／地域、高中所得国は 33 カ国／地域となっている。

表 2-2-2 : 国別概要

マレーシア DAC 分類：高中所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>大別してマレー系(65.5%)、中国系(25.6%)、インド系(7.5%)により構成される多民族国家。2020年までの先進国入りを国家目標として掲げており、外交面では非同盟・中立を大きな柱とし、ASEAN及び域外国との協力の強化、南南協力及び対外経済関係の強化等に重点を置くとともに、日本及び韓国との関係も緊密化している。同国は、OIC(イスラム諸国会議機構)、NAM(非同盟運動)の立場・権利の擁護を主張するなど、途上国のスポークスマンの役割を果たしている。</p> <p>経済面では、かつてはゴムと錫中心のモノカルチャー型経済であったが、1985年以降、急速な工業化政策を通じて著しい経済成長を達成。しかし1997年のアジア経済危機の影響を大きく受け、1998年にはマイナス成長を記録。政府は、景気刺激策をとり、不良債権処理や金融機関のリストラに取り組み、また固定相場制を導入(2005年7月に撤廃)。こうした政府の景気刺激策や我が国による大規模な資金援助等により、経済は急速に回復に向かい、近年の経済成長率は2002年4.1%、2003年5.2%、2004年7.1%となっている。</p>	<p>ある程度の経済発展段階にあるマレーシアでは、自力成長の分野も多いが、自助努力のみでは克服が困難な課題や分野としては、以下のようなものがあると考えられる。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 経済の競争力強化のための支援(高度化、効率化など) ② 高度な知識・技能を備えた人材育成 ③ 環境保全、省エネ等国際的協調の視点に立った課題への対応
タイ DAC 分類：低中所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>2001年2月に発足したタクシン政権は、数々の経済政策を推進してきた。輸出に加えて国内需要も経済の牽引力とするため、農村や中小企業の振興策を打ち出した。こうした政策により経済は回復し、2003年6.9%、2004年6.1%のGDPの成長を達成。しかし、2006年9月19日に軍によるクーデターが発生。「国王を元首とする民主主義統治改革評議会」が政権を掌握。暫定憲法が2006年10月1日発効し、暫定首相にはスラユット・ジュラン枢密院議員が指名され、10月9日プミポン国王が署名した暫定内閣の閣僚名簿を発表。暫定政権は、恒久憲法の制定・総選挙を経て正式な内閣が発足するまでの約1年間、政権を担うとしている。</p> <p>政治的な混乱が続いたにもかかわらず、主な企業(含む外資系)では2007年も意欲的な投資計画が継続されようとしている。また、コンシット工業相はタイの産業政策について労働集約型産業から技術開発、革新技術を基盤とした産業に転換させるとしている。</p> <p>一方2007年1月10日の閣議で外国人事業法の改正案が了承された。従来、出資比率が過半を超える企業を外国人企業としていたものを、外国人株主の議決権も判断基準とするなど厳しい方向になる。また、昨年には出入国管理法(ビザ)の適応が変わり、通常の入国時に与えられる滞在許可が6ヶ月間に90日以内となるなど、外国人職業規制法での労働許可の関係や、タイへの直接投資がどのような影響を受けるのかなど、懸念材料もでてきている。</p>	<p>政変の動向が注目される場所であるが、基本的には前政権の経済政策から大きくかけ離れることは考えにくく、デュアル政策(内・外両需要促進)の視点は変わらないであろう。また、工業相の技術開発・革新技術基盤の構築という発言から、産業の高度化の方向性が伺える。一方、すでにある程度自立発展の力を付けてきている国として、マレーシアと同様なニーズをここでは取り上げておく。すなわち、</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 内外需両面において、自国企業の競争力強化のための支援(高度化、効率化など) ② 高度な知識・技能を備えた人材育成(特に技術開発) ③ 環境保全、省エネ、リサイクル等 <p>などをあげておく。</p>

中国 DAC 分類：低中所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>1979 年から 2004 年までの年平均 GDP 成長率は実質 9.4%、2003 年の一人あたり GNI が 1,100 米ドルを突破している。その一方で、依然として多くの貧困人口を抱えており、多くの構造的問題を抱えている。経済発展と社会発展のアンバランスが顕著で社会的不安定性が大きくなりやすい懸念がある。急速な経済発展の歪が社会的弱者の格差拡大や深刻化、自然環境破壊といった面で顕在化している。これらの課題解決へ向けては、適切かつ精力的な構造改革政策が望まれる。具体的には、農業、農村部における生活向上、環境問題に配慮したエネルギーや資源の効率的利用のための施策、地域間、都市・農村間及び都市内における経済格差の是正、市場経済化のために必要な各種改革(国有企業、金融制度、法執行体制等)などが挙げられる。</p> <p>2001 年 12 月に WTO に加入して以来、中国経済はグローバル経済に組み込まれ、また、グローバル市場に意欲的に進出しているが、その一方で、欧米諸国等との間での貿易摩擦や、知的財産権にまつわる頻繁な違法行為などが喫緊の課題となっている。</p>	<p>2006 年からの「第 11 次 5 か年計画」には以下のようなキーワードが見られる。</p> <p>a.産業構造の高度化、b.資源利用率の向上、c.都市と農村の格差是正、d.持続可能な発展能力の強化、e.市場経済体制へむけた改善</p> <p>これらのうちで、自助努力で推進できるものを除いて、次のような項目を挙げておく。</p> <p>① 知的財産権に関する公的・私的人材の育成と保護体制の整備</p> <p>② 環境保護、省エネ、資源リサイクルに関する体制の構築と人材育成</p> <p>③ 地域格差解消に向けた、農業、農村部の生産性改善</p>
フィリピン DAC 分類：低中所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>2001 年 1 月のエストラダ大統領退陣により昇格したアロヨ大統領は、2004 年 5 月の大統領選挙で当選し、さらに 6 年間政権を担当することになり、行財政上の課題に取り組んできている。経済面での最大の課題は財政赤字の解消である。税収基盤が脆弱なため、単年度の財政収支は、赤字で推移してきており、経済成長に必要な投資を十分に行えない状態が続いている。2004 年 6 月 30 日の大統領就任演説において、今後 6 年間の重点事項として「10 項目のアジェンダ」を示し、このアジェンダに沿って中期開発計画が策定され推進中であるが、増税など政府の強力なリーダーシップが必要とされている。10 項目のアジェンダは下記のとおりである。</p> <p>①雇用創出、②学校の新設、奨学金の創設、③財政均衡、④インフラ整備等による地方分散化推進、⑤全国のバラングイ(最小行政区)の電化と水道整備、⑥マニラ首都圏の過密解消に向けた拠点都市の創設、⑦アジア地域の最高水準の国際物流拠点としてクラーク及びスービックを開発、⑧選挙システムの電算化、⑨反政府組織との和平達成、⑩国内分裂の終結</p>	<p>フィリピンが低中所得国に仲間入りしている要因の一つに、GDP の 10%強にもなる海外労働者からの送金がある(2005 年 107 億ドル)。ホスピタリティーを活かした活動であるが、数字的に豊かに見える裏に国内産業の弱体が隠れている。これがアジェンダの①雇用創出になるわけで、以下のようなニーズにつながる。</p> <p>① 裾野産業の育成</p> <p>② 経済インフラの整備(交通、エネルギーなど)</p> <p>③ 貧困と地域格差対応</p> <p>④ 環境保全・再生</p> <p>⑤ 人材育成制度構築</p>
インドネシア DAC：低所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>1997 年のアジア通貨危機以後、構造改革が積極的に進められた結果、ここ数年、経済は安定的な成長を続けている。最近では成長の要因が、これまでの個人消費中心から投資にも広がり、安定成長の潜在力も強まり、財政赤字・政府債務残高の減少、物価・金利の安定等、マクロ経済状況が改善されてきている。アチェ及び北スマトラでの、2004 年 12 月の地震・津波、2005 年 3 月の地震により未曾有の被害が生じたが、経済全体への影響は軽微に留まった。一方、こうした安定成長が</p>	<p>① 民間主導の持続的な成長実現させるために</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資環境改善のための経済インフラの整備 ・裾野産業・中小企業の振興 ・経済諸制度整備 ・金融セクター改革 <p>等が必要である。</p>

<p>必ずしも貧困削減に結びついているとは言えず、依然として多くの貧困人口を抱えており、また、失業率も悪化しつつある(2003年 9.67%、2004年 9.86%)。</p> <p>こうした状況において、当面の課題は、刻々と変化する経済環境に適切に対応し、マクロ経済の安定と、投資環境の整備と投資の拡大を通じて経済成長を高めるような構造改革の推進であるといわれている。2004年末に策定した中期開発計画(2004年～2009年)に沿って、ガバナンス改革(汚職対策、司法制度改革、地方分権等)、治安強化、労働市場改革の円滑な実施、インフラ整備などによる投資環境改善等を行っているが、必ずしも満足な成果に至っていない。</p>	<p>② 民主的で公正な社会づくりのために</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農漁村開発による雇用機会の創出 ・教育及び保健・医療等の公共サービスの向上 ・環境保全等 <p>等があげられる。</p>
--	---

ベトナム DAC 分類：低所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>共産党による一党支配体制を取りつつ、1986年に採択された「ドイモイ(刷新)」路線により、市場経済化、対外開放に努め、外資導入に向けた構造改革や国際競争力強化に取り組んでいる。ASEAN10か国の中でインドネシアに次いで第2の人口規模をもち、勤勉で向上心に富む国民性から力強い経済発展の可能性を持つ国と見られている。アジア通貨危機の影響を受けて経済成長率は一時的に落ち込んだが、その後回復し、6～7%台で推移してきている。</p> <p>2001年に策定された「2001年～2010年社会・経済開発戦略」において、2020年までに工業国への転換を遂げるとのビジョンが掲げられている。また、2002年に策定された「包括的貧困削減成長戦略文書」においては、経済成長と貧困削減の二つの達成が目標とされている。</p> <p>2006年11月7日、世界貿易機構(WTO)の一般理事会でベトナムの加盟が承認され、今後は、加盟議定書の批准など国内手続きを経て、正式加盟となる見通しである。</p>	<p>キーワードは以下の通り</p> <p>① 成長促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資環境整備 ・中小企業・民間セクター振興 ・経済インフラ整備(運輸交通、電力、情報通信) ・人材育成 ・国営企業改革など <p>② 生活・社会面の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育 ・保健・医療 ・農業・農村開発/地方開発 ・都市開発 ・環境分野

インド DAC 分類：低所得国	
概要	課題・ニーズ
<p>世界第2位の人口を有し2003年には10億6,400万人を数えるに至った。経済成長率は、2003年度 8.5%、2004年度 6.9%と高成長を維持している。2004年度のGDP構成比は、農業及び関連産業 21%、鉱工業 22%、サービス業 58%であった。経済成長に伴い、中間層の人口は増加傾向にあるが、反面、所得格差や地域格差が拡大しつつある。低所得層、低カースト層にとって貧困問題は深刻である。また、インフラ整備が経済成長に追いついていないため、産業の発展に大きな障害となっているほか、人口流入によって膨張する都市部の生活基盤を悪化させている。</p> <p>農村経済や社会的弱者層が経済成長から取り残されたこと等を背景として、2004年5月の下院総選挙では与党が破れ、統一進歩連盟が連立政権として発足。投資拡大や規制緩和の実現等を経済政策として掲げつつ、農村開発や貧困・雇用対策の重要性を踏まえた「雇用を伴った経済成長」、「人間の顔をした経済改革」を目標として挙げている。</p>	<p>成長著しい国であるが、低所得国として類似の課題を抱えている。</p> <p>すなわち、</p> <p>① 経済成長の促進にむけたインフラの整備と民間セクター振興(IT産業の更なる進展と国際競争力強化など)</p> <p>② 貧困・差別問題の改善に向けた雇用機会の創出(農業振興、裾野産業振興など)</p> <p>③ 人材育成・人的交流の拡充</p>

カンボジア DAC 分類：後発開発途上国	
概要	課題・ニーズ
<p>1970年にクーデターが発生し、その後約20年の内戦と混乱を経て、1993年に国連の監視下で新生カンボジア王国が誕生。国連における代表権が1998年12月回復され、1999年4月にはアセアンに正式加盟するなど国際社会との関係も正常化した。2004年7月にフン・セン首相を首班とする政権は、カンボジアの経済社会開発の基本方針として四角形政策を打ち出し、優先的開発課題を明示。四角形の図の中心部にグッド・ガバナンスを置き、グッド・ガバナンスの確立を最優先課題とし、四角形の4辺には、①農業セクターの強化、②インフラの復興と建設、③民間セクター開発と雇用創出、④キャパシティー・ビルディングと人材開発を掲げ、これらを推進するというもの。</p> <p>経済面では、内戦前の1960年代には食糧自給を達成し、米やゴムの輸出を行っていたが、1970年代以降の内戦と混乱、恐怖政治により国土は大きく荒廃した。1998年の新政権成立により政治的安定を達成した後、1999年には6.9%のGDP成長を遂げ、その後も経済は上向きに推移している。</p>	<p>以下のような問題があげられる。</p> <p>① 経済インフラと法制が不備なため、透明性が脆弱で、外国投資を十分に呼び込めない</p> <p>② 輸出製品は縫製品以外に目ぼしいものがない</p> <p>③ 税制が未熟なため、国家財政が脆弱</p> <p>④ 内戦及びその後の経済制裁に起因する人材の不足</p> <p>こうした経済の基盤を強化するための支援が求められている。</p>
ラオス DAC 分類：後発開発途上国	
概要	課題・ニーズ
<p>1986年に経済改革を進め、市場原理導入等の経済開放化政策を推進しているが、内陸国という地理的条件と、長期間にわたった過去の内戦の影響により経済発展は遅れており、後発開発途上国の位置にある。</p> <p>国連開発計画発行の2001年「人間開発報告書」によるとラオスはアジア諸国では下から4位の最貧国とされている。このような中、政府は市場経済メカニズムの積極的な導入を通じて経済の活性化に努めている。</p> <p>ラオスの主要産業は農林業(米、野菜、木材等)で、国内総生産の約52%を占めており、労働人口の80%以上が従事している。その他の主要産業は農林関係加工業、水力発電等に限定されている。</p>	<p>① あらゆる分野で人材不足。人づくりが最重要課題 (市場経済化促進、行政機能強化、基礎生活分野、農業開発、インフラ整備等)</p> <p>② 基礎生活分野における施設整備と制度構築 (初等教育校舎、基幹病院など施設整備と当分野の制度構築・改革)</p> <p>③ 農業分野の強化・安定化 (農村基盤施設の整備、森林資源の持続可能な利用の促進、生計向上事業等)</p> <p>④ インフラ整備 (民間部門の育成、幹線道路・橋梁を中心とする運輸インフラの整備、発電・送電システムの整備等)</p>
ミャンマー DAC 分類：後発開発途上国	
概要	課題・ニーズ
<p>1988年、全国的な民主化要求デモにより26年間続いた社会主義政権が崩壊。1990年に総選挙が実施され、アウン・サン・スー・チー女史率いる国民民主連盟が圧勝したが、政府は民政移管のためには憲法が必要であるとして政権移譲を行わず、この状態が今日まで続いている。</p> <p>1962年以来、農業を除く主要産業の国有化等社会主義経済政策が推進されてきたが、閉鎖的経済政策等により外貨準備の枯渇、生産の停滞、対外債務の累積等経済困難</p>	<p>政府は第3次5か年計画として、以下のような重点課題を設定している。</p> <p>① 農業を基礎とした産業の発展</p> <p>② 産業発展を支える電力・エネルギー・セクターの発展</p> <p>③ 農業・水産業の発展による国</p>

<p>が増大し、1987年には国連より後発開発途上国の認定を受けるまでに至った。経済は、非現実的な為替レートや硬直的な構造、電力、道路、通信等の経済インフラの未整備、外国投資の低迷、先進国からの援助の停止、米国及びEUによる経済制裁等多くの制約を抱えている。しかし、最近では、経済構造改革を通じて経済成長を実現しようとする新たな動きも見られ、2003年にはコメの取引自由化を発表し、公務員・軍人向けのコメ及び食用油の配給制度を廃止した。</p> <p>2003年12月には、ラカイン州沖合の海中で大規模なガス田が発見され、主にタイ向け天然ガス輸出の好調を反映して外貨準備高は約7.2億ドル（2005年1月）と増加。タイ、中国、インド等の近隣諸国は、ミャンマーに対して積極的に経済交流・経済協力を行う姿勢を明確にしている。</p>	<p>内需要の充足と輸出促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ④ 植林と緑地化の推進 ⑤ 教育と保健・医療改善による人的資源開発 ⑥ 農村開発
--	---

以上、国別に課題とニーズを見てきたが、発展途上国にあっては、産業のほぼ全てが中小企業、零細企業、個人事業であり、彼らが独自で成長戦略を策定することはもとより、そのための支援ニーズさえも自力でアピールすることは不可能である。しかし、経済のグローバル化の波は国や地域の差別無く発展途上国にも押し寄せているのである。これらの国の課題・ニーズを彼らのニーズと捉え、先進国に在する中小企業診断士として、彼らの声を待つのではなく、国際貢献の視点からアジア諸国の経済・産業の発展に寄与する支援を公的・私的に遂行することが求められていると考えるべきであろう。そしてそのような活動が、日本も含めたアジア全体、ひいては国際社会全体の発展・繁栄につながることは言うまでもない。

第3章 アジア地域における中小企業診断士の活動

1. 国別・団体別活動事例

i (財) 海外技術者研修協会の遠隔研修講師 (AOTS)

東京支部 芹田 勇三

私は2005年9月に(財)海外技術者研修協会(AOTS)が東南アジア諸国の経営コンサルタントに対して東京からシンガポールに向けて実施した遠隔授業に講師として参加し、講義を行った。以下、その体験を綴る。

1. 経緯

(財)海外技術者研修協会(AOTS)はODAの実施機関のひとつとして経済産業省が管轄する公益法人で、その設立目的は「海外の産業技術研修者の受入および研修に関する事業を行い、もって国際経済協力を推進して相互の経済発展および友好関係の増進に寄与する」というものである。主要な活動は(1)海外産業技術研修者の受入れ(2)海外産業技術研修者の研修等です。同協会は北千住に立派な研修センターを構えており、相手国の研修生を受け入れる他、ここから世界各地を衛星中継で結んで遠隔授業も行なっている。本件は、AOTSから診断協会に講師派遣の依頼があり、診断協会、AOTSの推薦を頂いて私が担当することとなった。

2. 内容

私が担当した授業は、2005年度産業構造支援研修事業海外研修プログラム「経営コンサルタント能力向上」というものであり、シンガポール能率協会(Singapore Productivity Association)が実施機関として現地で運営を担当し、東南アジア各国からの研修生23名をシンガポールの地に集めて2週間の集中講義(座学)及び実地研修を行なうというプログラムである。

参加者は東南アジア8カ国(カンボジア3名、インドネシア3名、ラオス3名、マレーシア2名、ミャンマー3名、フィリピン3名、タイ3名、ベトナム3名)の政府系教育機関、独立研修機関に所属する人々で、事前に送られてきた経歴書を見ると肩書きは殆どが教官、専門家、マネジャー等である。既にそれぞれの国において中小企業の指導を行っている実務経験者が多く、今回はいわゆる専門家のための教育という設定であった。1週間の座学のカリキュラムを見ると①コンサルティングの手順、②TQC、③職場の管理(5S)、④IE、PDCA、⑤トヨタ方式生産管理など、わが国で行われている経営管理手法のメニューと大差はない。2週間目はシンガポールに所在する日系現地法人の工場を視察して実地研修するというスケジュールが組まれていた。

私に与えられたテーマは「日本の中小企業診断事例」というものであった。3時間半という長時間をどのような内容にするか、いろいろと悩んだが、私の専門分野であるISOのコンサルティング事例を中心にし、それに職場の改善の重要性を強調すべく「5S」及び「改善事例」を組み合わせて、タイトルも「私のコンサルティング経験」として説明することとした。AOTSより事前に23名の受講生が書いたこのプログラムに臨む受講生自身の目的と決意を綴ったものが私に送られてきた。これを読んだ限りでは、受講生にも知識、経験の差、さらには問題意識の差が相当にあるように感じた。考えてみると、一口に「東南アジア8カ国」とまとめて表現しているが、工業化の面では、国々のバラツキが大きく、大まかに3つのグループに分けられる。マレーシア、タイという工業化の進んだ第1群、フィリピン、インドネシア、ベトナムという中間の第2群、そしてラオス、カンボジア、ミャンマーなどの第3群である。第1群の国と第3群の国とは発展過程が大きく異なっているため、同じ内容の話をして、受講者にとっては、その体感的なレベルでの理解の差は如何ともしがたい部分があるはずである。

実は、この辺が集合講義の難しいところであり、私が日本での ISO の研修においても、常日頃受講者のレベル合わせに苦勞しているところである。一言で言うと、「どこにレベル合わせをするか」という問題が必ず発生するはずである。東南アジアでは、総じて日本の経営管理の考え方、手法は「概念的に」よく理解されていると聞くが、実際の応用面になると、必ずしも日本人と同じように問題解決できるとは限らないのが実情である。日本人の問題発掘力、分析力、解決力は世界に冠たるものがあるわけだが、これをどのように伝授するかが現地日系企業の最も苦勞している部分ではないだろうか。

そういうことを考えながら、私は、ISO はもとより様々なマネジメントシステムで根本理念として認識されている PDCA の考え方に力点を置いて説明することにした。TQC においても、5S においても、共通するのはこの PDCA の思想である。「計画し」「実行し」「チェックし」「改善する」ことを繰り返すのがどんな企業にとっても効果的であるかは分かりやすいはずである。テキストはパワーポイントで約 60 枚が目安ということであったが、今回は合計 72 枚となった。

3. 言語

使用言語は英語が指定され、通訳なしの直接コミュニケーションという方式を予定していた。しかしながら、AOTS の事務局から今回の受講生は英語の能力にバラツキがありそうなので、通訳をつけたほうはいいかもしれないがどうするか、という相談を受けた。たしかに受講生の事前のレポートを見ると、見事な英語を書いている人と舌足らずな英語の人がいる。旧フランス領の国の人には英語には強くないのだと思う。私自身は米英の英語には若干慣れてはいるものの、東南アジア現地の英語に初めて接するという不安もあり、とくに、経験者の話では、Q&A で話がすれ違うことがあるということだったので、安全のためにお願ひすることとした。ただし、すでにテキストは作成済みであったため、今更日本語に翻訳することもおかしいのでこのまま使うこととし、講義ではメインの説明は私が英語で直接行い、その後続く説明と Q&A を通訳の方にお願ひするという分担で行うこととした。

4. 講義

講義は 3 時間半であったが、途中 2 回約 10 分間の休憩を挟んで進めた。当初予想していたような大きなカメラの前でスタッフに囲まれながら進める、というのとは違って、ブラウン管モニター画面を前方遠くに見ながら、そのモニターの上にある小さなカメラに向かって進める方式であり、カメラマンもいなかったため、最初は緊張したものの、次第になれてきた。ただし、先方の質問などの声は回線の都合上少しこもりがちであり、独特の現地の英語の発音と相俟って聞き取りにくく、やはり通訳さんに入っていたらよかったと思った。通訳さんは AOTS の仕事を永年続けてきておられるベテランの女性で、また、専門用語にも通じており、大変スムーズにコミュニケーションしていただいた。

5. 総括印象

総じて、受講生は明るく人懐こい印象であった。画面の向こうから彼らの意欲と熱意が伝わってきた。日本における 5S や職場改善の話など、具体的な話になると、先方も真剣な様子で聞いており、やはり現場での実体験が何よりも説得力があることを改めて感じた。Face to face の「空気」を感じられないもどかしさはあったが、こちらの考え方はそれなりに伝わったのではないかと思う。終わった時には拍手がおこり、また AOTS の担当の方にも「よかった」という趣旨の言葉をいただき、一応責任を果たすことができたのではないかと思う。初めての遠隔授業であったが、振り返れば緊張の中にも大変楽しい経験であった。こういう機会を与えていただいた AOTS 及び診断協会に感謝する次第である。今後、様々な局面でこうした機会は増えていくと思う。アジアの中小企業発展のために我々が果たすべき役割も一層増えることであろう。画面を通じて海外の人たちとの接触機会が増えることを願っている。



TVによる集中講義風景

ii ベトナム・日本人材協力センターでの活動報告

(JICA)

東京支部 倉原 健二

筆者は、長期専門家として 2004 年 7 月から約 2 年半をベトナム国ホーチミン市を中心に市場経済化を担う人材を育成する目的で活動を実施したので、その内容を報告する。

1. 日本人材協力センターとは

JICA は、「日本の顔が見える拠点をつくる」として東南アジア（ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー）、中央アジア（カザフスタン、キルギス共和国、ウズベキスタン、ウクライナ）、モンゴルと市場経済化へ移行した又は移行しつつある国々 9 カ国・10 カ所に対して日本センターを開設した。

各センターには、柱であるビジネスコースの他に日本語コース、相互理解促進事業を中心にそれぞれの国の事情に合わせた活動を実施している。ベトナム、ラオスが 2000 年 9 月にスタートし他の国が続いている。カウンターパートは、ウズベキスタンを除いては全てその国を代表する大学となっている。

2. ベトナム・日本人材協力センター(VJCC)について

(1) 2つのセンターが存在

ベトナムは日本と同様に南北に細長い国で首都ハノイとホーチミンとは 1,800km の距離があり、それぞれセンターを構えている。他センターが 1,000 万人以下の国が多い中、ベトナムは 8,500 万人と多くの人口を抱え、経済成長率もここ 5 年間毎年 10 (%) 近く WTO への加盟とともに今後の高い発展が期待されている。まさに日本の 1960 年代の高度経済成長が始まる時期のような雰囲気をかもしだしている。

ハノイには国営企業が多くまた海外の大企業を政策的に誘致していることもあり、比較的落ち着いた環境である。一方、ホーチミンは元々商業都市であったこともあり大変活気があり、若き起業家たちが一旗上げようと虎視眈々と機会を狙っており、その熱気が伝わって来る。

2) フェーズ I からフェーズ II へ

最初にスタートしたベトナム、ラオスは 2005 年 8 月にフェーズ I が終了し、2005 年 9 月から更に 5 年間のフェーズ II が開始した。ベトナムでのフェーズ II のキャッチフレーズとして「より広く、より深く」を掲げ、活動の多様化と深化を図っている。フェーズ I ではハノイやホーチミンを中心に活動して来たが、次第にダナンなどの中部地区、カントーなど南部メコンデルタ地域など全土に対象地域を広げ、また、ベトナム商工会議所 (VCCI) や MPDF (Mekong Private Sector Development Facility) など他機関との連携を深めている。

(3) 一括委託方式へ

2000 年のセンター発足以来、ビジネスコースは JICA が長期・短期専門家派遣を担当して来たが、2007 年 4 月以降はコンサル企業への一括委託となる事が決まっている。この方式には一長一短があり、ベトナムのように今まで試行錯誤しながらセンターの進むべき方向をじっくり模索して来ている場合には、その方向に向かって幅広い人材を集めることが出来るなどのメリットがある。



印刷組合所属の中小企業社長たちへの
日本の着物下請け製造工場に対する ISO
9001 の講義風景



5 S 指導

3. VJCC-HCMC（ホーチミン）の活動状況

（1）HCMC センターの活動概要

2001年、2002年はそれぞれコース・セミナーの受講者は200人、600人に留まった。この間は経営戦略、マーケティング、輸出戦略などベトナム在住の日系企業のビジネスマンを講師としてテーマが選ばれていた。2003年ハノイに中小企業診断士の河越先生が赴任してからは、経営基本管理、人事・労務管理、マーケティング、財務管理、生産管理のいわゆる基礎5教科を中心として系統立てたコース設定が実施され、基本的な方向が固められた。尚、ホーチミンには2004年6月迄は長期専門家は不在であった。

5教科を中心に、生産管理を重点にした実践的な内容のコース・セミナーが組まれている。コースなどの参加者は2003年から2005年までの3年間は1,000人前後であるが、2006年度は2,000人近い受講生が見込まれている。コースなどの講師にはその都度日本から中小企業診断士、技術士の専門家に来て頂いている。

（2）最初に力を入れたこと、「現場指導」

2004年7月に着任してから2週間もたたない頃にある有名なアオザイ生地メーカー（Thai Tuan 社）の副社長から電話が入った。当社は社長、副社長を始めマネージャー・リーダークラスを当時すでに50人余りを送り込んでいたが、実際の工場現場でその知識を生かすことが出来ずに一向に改善が進まず何とかして欲しいとのことであった。

早速工場を訪問し副社長と議論した結果、「5S活動」を中心とした日本的な生産管理の指導（有料）を実施することとした。この Thai Tuan 社に対しては3工場（各500人前後の作業員）に対して6ヶ月間に渡り主に現場のリーダー達の意識改革を中心に進めた。

幸いにも各工場12回（1回/週）の指導回数のうち5～6回目頃になると5Sを実施する真の目的を工場長や数人のリーダー達が理解出来るようになり、改めてベトナム人の優秀さに感心した。

この成功がベースとなりベトナム企業ばかりでなく、日系企業からも工場現場における実践的な指導の要請が相次ぐようになった。すなわち、コース・セミナー後のフォローアップ活動としての工場指導を実施することが求められるようになり、とても一人では対応出来なくなり日本から3ヶ月、6ヶ月間の短期専門家をお願いすることとした。

（3）コースと診断・指導とは車の両輪

ハノイ、ホーチミンで活躍しているシニア・ボランティア(S/V)の方々と話し合う機会があり S/Vの方が大変苦勞をしていることに気が付いた。個別企業の指導では殆どの企業が QC などの基礎知識が欠落したまま改善や5Sなどの指導に当たっていたのである。一般的にベトナム企業にはトレーニングルームがない。日系企業との大きな違いである。

上記（2）のことと考え合わせてコースによる知識の習得と実践的な指導と両方がかみ

合って初めて大きな効果を挙げることが出来るのである。

(4) 活動の柱

当センターで実施している活動は主に次の3つである。

- ① コース・セミナーの開催：コースは1週間単位とし基礎5教科の他、2～3日間の特別コース（コスト削減、マーケットリサーチ、I E, POKAYOKE など）受講者の要請に即した絞り込んだテーマを多く取りいれている。コースでは午前中講義とし、午後は個別企業に対するコンサルを実施している。一方セミナーは半日程度のトピックスを実施している。
- ② フォローアップ活動：「5S活動」をツールとした経営改善、不良率削減、QCC活動導入、給与体系の構築などその企業が抱える具体的な課題に対して実践的な指導を行う。
- ③ ネットワークづくり：ホーチミン商工会議所を始めとする周辺の都市との交流や日本のいわゆる異業種交流会を当センターの受講者が中心となってバックアップする。又、毎年、成績優秀企業が毎年5社ずつ日本へ短期訪問を続けており、今年度派遣企業を中心にネットワークを構築する。



KAIZEN の宝庫。人件費が安いメリットもそろそろなくなりつつある。

4. VJCC の今後

前述の通りベトナムの社会は大きな熱気の中で発展を続けている。急激な変化によりベトナム企業は様々な問題を抱えている。今は30代の若き起業家達が事業を起しわずか数年のうちに100人、200人を超える企業となっている。これらの企業に共通する課題は、社長に次ぐNO.2の人材が不足していることである。当センターとしてはこれらの新しい企業を含め、国際化が進む中で人材育成をどのようにバックアップしていくことが出来るかが大きなテーマである。

(1) VJCC-HCMC が進む方向

フェーズⅡが終了する3年半後に向けて、今からその対応を進めていくことが肝要である。

- ① 自立化に向けて事業の多様化を図る。
- ② All Japan 体制に向けて各機関の調整を行う。

(2) 当センターが求める人材

最後になったがどのような方に来て頂きたいかを簡単に記す。当センターには今までに短期(2～3週間)、中期(2～3ヶ月)など多くの中小企業診断士の先生方が派遣された。

① 日本でもコンサルなど実際に現場で指導の経験があること。: 年々受講生のレベルが上がってきている。彼らは単なる知識ベースではなくすぐに役に立つ泥臭いノウハウを求めている。

② ベトナム人の中に溶け込むことが出来ること:いくら素晴らしい知識やノウハウを持っていても相手に受け入れられなければ意味を成さない。



ベトナムに進出した企業 5S 指導後の成果写真

iii ベトナム長期専門家派遣での支援活動

(JICA)

東京支部 小谷 泰三

はじめに

私が初めて海外支援活動に携わるようになったのは、定年退職の翌年の 2000 年である。それまで、私は海外勤務の経験がなく、海外支援とは関わりのない国内企業でのサラリーマンであったので、いきなり 2 年間もの長期にわたり、JICA 専門家としてベトナムの中小企業の振興支援で派遣されることには戸惑いもあった。

しかし、この年齢で一度、海外への長期派遣の経験をすると、日本に戻ってきても、定年後の仕事は見つからず、海外での働き場所を真剣に探すことになり、現在までに、長期および短期の海外支援活動を合わせると、5 回も派遣される機会に恵まれたことになる。

2005 年の (財) 国際海外貿易機構 (JODC) の専門家として、6 ヶ月に亘る日系中小企業の物流現場指導でタイ国に派遣された他は、すべてがベトナムである。

そのベトナムでの支援活動は、JICA 専門家としての派遣期間が一番長く、最近では、2005 年 9 月から 2006 年 1 月まで、ベトナムのバイク産業発展のマスタープランづくりに、工業省傘下の政策・戦略研究所に派遣されたことである。2003 年から 2004 年にかけては、ベトナム商工会議所ホーチミン支所に席を置き、JODC 専門家として、「ベトナム南部の裾野産業のマッチング・ネットワーク形成」と JETRO の専門家として、「ベトナム国のロジスティクス・プレ調査」の案件にも携わってきた。いずれの派遣においても、プロジェクトメンバーとしての派遣はなく、全てひとりでこなす独立専門家としての派遣ばかりであった。

この間、正に中小企業診断士としての実務経験を如何なく発揮できる場が与えられ、私にとっては日々変化に富んだ苦しくも、楽しい 6 年間ではあったが、就職してから 50 年近くの人生の中で、10 年以上にも匹敵する価値ある経験を積んだような充実した気分を感じている。現在、私は (財) 海外職業訓練協会 (OVTA) の国際アドバイザーとしてのお手伝いを行っている。

1. 中小企業診断士としてのベトナムタイでの指導内容

私の 21 世紀からの中小企業診断士としての国際貢献の指導活動の内容を箇条書きにすると、下記の通りである。

1.1 指導分野：ベトナム・ホーチミン市の中小企業振興支援

1.1.1 派遣元：独立行政法人 国際協力機構 (JICA) (推薦団体：中小企業診断協会)

1.1.2 派遣期間：2000 年 9 月～2002 年 9 月 (2 年間)

1.1.3 派遣先：ベトナム・ホーチミン計画投資局 (DPI・HCM)

1.1.4 具体的指導内容：

- (1) DPI のカウンターパート等に、日本の戦後からの中小企業施策の変遷を紹介
- (2) 日本の鋳工業の中小企業診断マニュアルの内容紹介
- (3) ホーチミンの鋳工業、IT 産業および水産加工業等延べ 60 軒の訪問および指導
- (4) ベトナムにおける IT 産業および機械工業発展計画のレポート作成
- (5) DPI でのデータベースの作り方および電子行政取込みに対するアドバイス
- (6) DPI 認可・登録企業の経営者・管理者に対する DPI と VCCI HCM の協賛による経営管理セミナーの講師 (MARKETING、HRM、KAIZEN、5S、TQC など) (月に 2 日間)
- (7) VCCI 主催のベトナム各地での経営管理セミナーの講師 (延べ 24 日間)
- (8) ホーチミン女性経営者ユニオンにて HRM の講師 (2 日間)
- (9) JETRO HCM の投資タスク・ワーキングメンバーに参加



カウンターパート等と会食



小生の講義に参加した女性経営者と共に

1.2 指導分野：ベトナムの中小企業振興、サポート・インダストリー（S I）企業の発掘・育成、企業間ネットワーク形成

1.2.1 派遣元：（財）海外貿易開発協会（JODC）（推薦団体：JETRO HCM、中小企業診断協会）

1.2.2 派遣期間：2003年1月～2003年3月（2ヶ月間）

1.2.3 派遣先：ベトナム商工会議所（VCCI）ホーチミン支所

1.2.4 具体的指導内容：

- (1) 進出日系企業のベトナムにおけるS Iの活用実態および必要性の調査
- (2) 2000年9月から2002年9月のホーチミンD P I滞在期間中に私が訪問した中小企業、工科大学や職業訓練施設等に進出日系企業の幹部クラスの訪問希望者を募り、案内し、マッチングの可能性を探ってもらう。一方、ホーチミン工業局側でアレンジしたベトナムS I企業の幹部を進出日系企業に案内し、日系進出企業がローカル企業に何を望んでいるかを体得する。
- (3) JETRO HCM事務所にて(1)、(2)に関する状況報告を進出日系企業に対し実施する。
- (4) セミナーを4日間実施：ホーチミン皮革・シューズ下請け協同組合参加者に、「改善」「5S」および「TQMのための7つ道具」について講義を行う。

1.3 指導分野：日越イニシャチブに基づく二輪車マスタープラン策定支援

1.3.1 派遣元：JICA（推薦団体：日本自動車工業会（JAMA）、経産省）

1.3.2 派遣期間：2005年9月～2006年1月（4ヶ月）

1.3.3 派遣先：ベトナム工業省（MOI）政策・戦略研究所（IPSI）

1.3.4 具体的指導内容：

- (1) 日系・他の外資企業並びにローカル企業のバイク・アSEMBラー（7社）および部品メーカー（18社）の実態調査
- (2) IPSIで策定されたバイク産業発展計画の草案内容の検討・アドバイス
- (3) バイク産業発展計画のマスタープラン策定に関するアドバイスおよび織込むべき項目の検討・提示
- (4) マスタープラン策定スタッフに対し、SWOT分析、コア・コンピタンス、バリューチェーン、成長ベクトル理論、ポジショニング、5フォース、ギャップ分析などの企業で活用される事業計画に関する手法の紹介
- (5) ベトナムでのバイクの産業の裾野産業の実態と今後の発展方向の示唆

2. 受注にあたって工夫したことまたは留意したこと

箇条書き纏めると次のようなことがあげられる。

- (1) 診断協会と密接に付き合い、支部・支会の会合や研究会に参加し、協会や診断士のメ

ンバーとの知己を増やす。

- (2) 一度派遣の機会が得られたら、お世話になった方や、関係機関に派遣で得られた情報を、機密保持の契約に反しない限りは、惜しみなく報告したり情報を提供する。
- (3) ODA に関わる派遣では、推薦団体や推薦者を求められるケースが多いので、日本を代表する組織団体や人脈のネットワークを形成しておくが良い。
- (4) 海外派遣で現地滞在中、同じ団体から派遣されている専門家の集まりや会合があるが、万難を排し参加する。現地 JETRO の所長やスタッフには、自分の存在をアピールし、必要に応じては、情報を頂くばかりでなく、こちらからもいろいろな場面で、彼らにとっても有益になるようサポートしてあげる。これにより、リピートが来るきっかけが掴める。
- (5) コンサルタント会社を経由で応募される時は、そのコンサルタント会社の実績や応募者に対するバックアップの熱意によって決定されてしまうので注意を要す。
- (6) 個人での直接応募の際は、派遣元を安心させる推薦者か推薦団体がないと受注にまで至らない場合が多い。
- (7) ODA 等に関わる企業および経済支援の際は、経産省技術協力課が JICA、JETRO や JODC の専門家派遣の最終窓口の役割を担っているのも、この部署との緊密なコンタクトが大切。帰朝報告も早めに、丁寧に行うこと。

3. 業務遂行上、中小企業診断士として意識したこと

私が体験したベトナムやタイのローカル中小企業の現場レベルは、日本の昭和30年から40年代といったところで、私がメーカーに就職した当時の工場の様子が思い出された。

現在、日本の生産現場は省力化によるロボットの採用や無人化が当たり前になっているが、戦後の復興期から高度成長期にかけては、投資資金が不足し、機械も最新鋭なものは手に入れられず、地方の中卒・高卒を競って採用し、人海戦術で大量生産を志向する時代であった。その後、オイルショックを経て低成長化の時代を向かえ、わが国製造業の生産システムは、プロダクト・アウトからマーケット・インの傾向に変わり、少量多品種生産と海外生産へのシフト、さらに IT を取り入れた企業経営に切り替わって行った。

このような戦後復興の激動の時代を企業戦士として働き詰めで、その間寸陰を惜しんで診断士の資格に挑戦、鉦工業の診断士の資格を取ったのが昭和53年当時で、トヨタ生産方式が世に認められつつある時期であった。

このような経験が、現在のベトナムやタイでのローカル企業の経営診断や指導には大変役立ち、まさしく診断士として学び、実践してきたことが生かされ、診断士冥利に尽きる経験が足掛け6年間アジアで磨けたことは大変幸運なことであった。タイやベトナムのローカル企業はまだまだ企業管理者のレベルが低く、日本のような中小企業診断士レベルの指導やサポートが望まれている。進出日系企業も、ローカルのサポート・インダストリーの活用がうまくいかないのは、現地企業に Q (品質) C (コスト) D (納期) 管理の出来、マーケット志向の管理者が不足していることに起因している。したがって、東南アジアの国々や中国では、鉦工業の資格を取った中小企業診断士の活躍出来るチャンスは、今後ますます増えてくるものと期待できる。

4. 海外コンサル業務の留意点

終身雇用制、ボトム・アップや小集団活動など、所謂日本式といわれる経営も、昨今変わりつつあるが、ベトナムやタイでは仏教国でありながら、経営は欧米式のトップ・ダウン方式が一般で、ホワイトカラーの管理者は、現場労働者と一線を画し、現場に入りたいがらない。一方、作業者は自分の与えられた仕事以外に手を染めたがらず、生産効率が上がらない。企業全員に知ってもらいたい情報は、自分の宝とし、なかなか相手に教えたがらない。日本のように、学力の平均レベルが高く、偏差値にそれ程ばらつきのない企業とは

異なり、格差社会での経営指導には、「郷に入っては、郷に従えで」気長な付き合いが必要と言えよう。発展途上国でのコンサル業務の留意点を箇条書きに列挙すると次のようになる。

- (1) 机上での新しい理論や高度の数式などの手法や技法をやたらに教え込まない。
- (2) 常に現場に足を運び、経営幹部やスタッフだけでなく、現場の作業者を加えて、現物、現実にそって問題点や改善案を話し合う
- (3) 出来る限り、大勢に参加してもらい、ビデオやスライドなどを準備し、視覚・聴覚に訴えた講義をする。特に、改善事例などは、改善前・改善後の写真が効果的。
- (4) 現場の改善などは、出来ればコンサルタント自らが見本を示すなどやってみせることで相手側の信頼が得られる。
- (5) 経営学や工科系などの大学以上を出た優れた秘書か通訳を必ず付けてもらうか、自ら面接し採用すること。絶対に観光ガイドのように、日常会話は上手いが、企業のことは全く分からないようでは、通訳や翻訳がいい加減になり真意が通じない。(完)



出荷待ちバイク完成品



ハノイの朝

1、海外における業務内容

コンサルティング先は、カスピ海東岸のバクー油田で有名なアゼルバイジャン共和国の缶詰工場である。この工場では工場周辺で収穫した野菜を使った牛肉入りの缶詰などを生産している。近年は、安価な競合製品の登場によりコストダウンに迫られている。しかし、工場では生産工程での材料ロスや作業ロスが多く、コストダウンは遅々として進まない状況であった。

以上の状況を踏まえて、今回のコンサルティングの目的は、以下の3点に絞って行った。

- ① 材料ロス削減によるコストダウン
- ② 作業時間短縮による加工費削減
- ③ 製品別原価管理の指導



指導風景

2、業務遂行上、中小企業診断士として意識したこと

経営分析が中心のコンサルティングだけでは実務者の納得は得られない。したがって、経営分析は短期間に収め、対策を実際に行い、その効果を披露することで工場管理者の理解を得た。

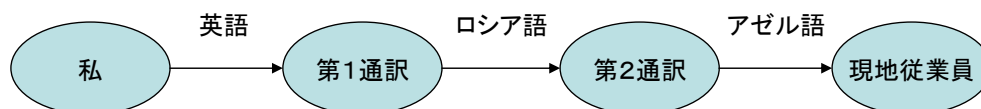
3、海外コンサル業務の留意点

基本的にはコンサルティング業務の進め方は国内での中小企業への指導と同じである。唯一異なる点は言語の問題だけである。今回指導したアゼルバイジャン共和国は、管理職レベルは英語を話せるので、管理職へのコストダウン指導などは私が直接行った。しかし、一般従業員はアゼル語しか話せない。しかし、日本国内でアゼル語を話せる「日アゼ通訳」は見つからなかった。しかも、今回はアゼル語を話せる通訳はロシア語しか話せなかったために、一般従業員への講義は、私から第1通訳へは英語、第1通訳から第2通訳へはロシア語、第2通訳から従業員へはアゼル語という3人のリレーで講義を行った。

そのために日本で同じ講義を行うのに比べて3倍も時間がかかった。このような通訳経由での指導を行う場合は、発言内容は出来るだけ短くし、表現も簡潔にすることで、誤訳を極力防

ることが重要である。

リレー通訳



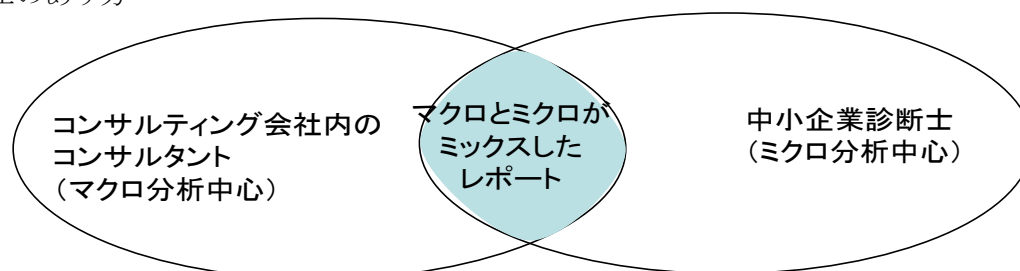
4、海外支援機関での中小企業診断士のあり方

アゼルバイジャン共和国での指導が終わり、その後、大人数の調査団に入っていて分かったことだが、一般のコンサルティング会社から派遣されてくるコンサルタントは、社会人として初めての就職先がコンサルティング会社という方が多い。そのような方は、もちろん製造業などでの実務経験は全くない。

したがって、彼らの作業は「経営学者の理論を使った提案や、統計データの分析による提案」が中心になる。そのような提案はそれなりに大きな価値がある。しかし、我々中小企業診断士がそのような実務経験がないメンバーの中に入ったときには、我々は実務作業に集中することで、診断士の特徴を生かすべきである。私の場合はとにかく「工場調査」を徹底して行い、その中で統計データを見ただけでは分からない「新しい事実」を発見することに集中している。

その事実情報と、他のメンバーが整理した統計情報の両方を使うことで、ミクロ的視点とマクロ的視点ミックスした貴重なレポートが出来たと信じている。

診断士のあり方



5、次に取組む課題や思い

今年からはケニア共和国で産業振興のためのマスタープラン作りを行っている。06年10月まで、インド洋側のモンバサ市からビクトリア湖畔のキスム市まで、現地企業65社への工場診断を行った（最終目標は100社）。その診断結果を使い、机上のプランではなく、「自分の目で見えた情報」をベースとしたマスタープランを作る予定である。

また、工場診断を行うなかで、現地中小企業の経営者からは「経営についての相談相手がいない！」という意見が多く聞かされた。その対策として、私も一部手伝わせて頂いた「タイの診断士制度」と同じようなものを、今度はケニアで立ち上げることを提案するつもりである。これが実現できれば、私のライフワークになるだろう。

ケニア共和国で工場診断を行った65社の内訳

業種	診断企業数
自動車	5
電気電子	5
金属加工	7
プラスチック、ゴム	8
食品加工	9
医薬品	3
衣料	3

業種	診断企業数
建材	2
紙、印刷	4
化学	5
ICT	8
農業機械	3
革製品	1
木工製品	2



v 中国における企業診断シニア海外ボランティア活動 (JICA) 東京支部 小林 隆

私は2003年10月22日から2005年10月22日まで、中国の広西壮族自治区の広西生産力促進センターで2年間JICAのシニア海外ボランティアとして企業診断手法の技術移転活動を実施した。その活動経験から、1. 中国における中小企業振興の状況、2. 私の中国での活動、3. 次に取り組む課題や思い、というテーマで振り返ってみる。

1. 中国における中小企業振興の状況と日本の支援

中国は各種の社会体制の変化の中で、20世紀末から沿海地域を中心に急速な勢いで市場経済化の道を歩みだした。企業の99%が中小企業と位置付けられ、中小企業を支援する法整備が2003年1月1日施行の中小企業促進法を皮切りに始まりだした。

また、中小企業の資金不足とそれを支援する金融制度や信用保証制度の整備、中小企業経営者を支援するサービス面での強化も実施されだし、中国国務院科学技術部傘下に生産力促進センター（日本の中小企業支援センター的機能を持つ組織）が出来だして10年を経ようとしており、現在では生産力促進センターの数は広大な中国全土で1000以上、私が配属された広西壮族自治区では43箇所におよんでいる。

2. 広西生産力促進センターでの私の活動

(1) 広西生産力促進センターの簡単な紹介

広西生産力促進センターは1998年11月25日に設立され、広西壮族自治区内の中小企業に総合的なサービスを提供している自治区政府下部の非営利機構で、広西における中小企業生産力レベルの向上及び経済、社会の発展を目指している。主な事業内容は、モデル企業プロジェクト推進事業、市場調査事業、中小企業からの相談窓口、科学技術文献センター（2800種類の蔵書、5000種類の雑誌、300種類の新聞の閲覧可能）、科学技術普及事業、科学技術情報検索サービス、研修事業などを実施している。人数は広西生産力促進センター 180名、配下に南寧生産力促進センター 30名、桂林生産力促進センター 35名、柳州生産力促進センター 40名、北海生産力促進センター 30名ほか、全43箇所 680名の陣容である。

(2) 2年間の活動

私はこの広西生産力促進センターに特聘顧問という立場で配属され、広西壮族自治区（人口7千万人）内の中小企業振興を目的として、広西内の生産力促進センターの企業診断レベルの向上を目指しての人材育成、モデル企業を通しての企業診断手法の技術移転活動を実施した。具体的には大きく次の3つのカテゴリーの活動に集約される。

- ① 人材育成のための各種講演・研修
- ② モデル企業を通しての企業診断手法の技術移転
- ③ それらの総括として、中国全国版月刊誌『中小企業科技』への寄稿各活動を簡単に紹介する。

① 人材育成のための各種講演・研修

内容としては、バランススコアカードを活用した『企業診断手法ケース研修』、『新規創業とビジネスプラン』、『企業経営管理論』、『バランススコアカードを活用した経営戦略策定』、『IT動向と経営に役立つIT事例』などを、生産力促進センターの職員、企業経営者、大学の教授・学生などへ広く啓蒙活動をするとともに、『企業診断手法ケース研修』や『バランススコアカードを活用した経営戦略策定』では次の企業診断活動に繋げた。



② モデル企業を通しての企業診断手法の技術移転

まずは、広西壮族自治区内の各都市の中小企業に対して一日ほどの巡回診断（簡易診断）を実施した。IT ソフト開発販売企業、蚊取り線香等製造販売企業、消毒剤・消毒設備・浄水消毒装置等製造販売企業、機械設備用潤滑油製造販売企業、生物農薬製造販売企業、生糸製造販売企業、工芸美術製品製造販売企業などである。その中から、あるいは別途要求のあった蚊取り線香等製造販売企業、IT 企業、タルク採掘販売企業の3 企業に対して、モデル企業プロジェクトとして、1 プロジェクト5 ヶ月ほどの期間をかけて、本格的な企業診断を実施し経営戦略策定のお手伝いをした。

これらのプロジェクトでは、プロジェクト体制の確立、マスタースケジュール決定、企業診断重点の仮説、現状事業ドメインの確認、市場調査、競合分析、決算書分析、データ収集・分析、経営者・管理者とのインタビュー、SWOT 分析、経営課題の整理に2 ヶ月の期間をかけ、戦略策定として新事業ドメインの再定義、CSF（成功要因テーマ）の明確化、主要マネジメント要件の定義、戦略マップの作成、モニタリング評価指標と目標値の設定にも同様に2 ヶ月の期間をかけ、最後の1 ヶ月はそれらのドキュメンテーションとその内容の関連者へのプレゼンテーションというプロセスを実施した。

勿論このプロジェクトには、これら企業の経営幹部のみならず、夫々の生産力促進センターのメンバーも加わり、これらプロジェクトで使用したバランススコアカードなどの手法の技術移転にも役立てた。



モデル企業プロジェクトとして『経営戦略策定』プロジェクトの報告会

③ 総括として、中国全国版月刊誌『中小企業科技』への寄稿

それらの総括として、中国全国版月刊誌『中小企業科技』への寄稿も依頼され、『創業とビジネスプラン』（2004 年6 月号）、『企業経営診断手法のご紹介』（2004 年11 月号）、『バランススコアカードのご紹介』（2005 年9 月号）にも私の執筆した内容が記載されている。

活動期間を通して感じたことであるが、沿海地域での市場経済化は凄まじい勢いで進んでいるが、中国そのものは非常に大きく内陸部ではまだまだ人材育成の必要がある段階である。

例えば法整備においても、日本の中小企業基本法が施行されたのが1963年に対して、中国ではそれに類する中小企業促進法が施行されたのが2003年である。それに関連する各種法体系の整備はまだこれからというところで、全体的にみると、日本と中国の法整備の環境は40年くらいの開きがあると思われる。そして、沿海部の素晴らしい経済成長と内陸部での貧困との経済格差の拡大、情報統制をしながらの難しい政治の舵取りをしているのが、現在の中国のような気がする。しかし、2年間一緒に活動を共にした仲間は本当に愛すべき人々ばかりであった。また、広西壮族自治区政府からも私の2年間の活動に対して、外国人専門家栄誉賞なる記念すべき賞もいただき、また中国の人々への恩返しをしてあげたいとも感じている。

3. 次に取り組む課題や思い

中国から帰国後、2007年前半はチュニジアで政府配下のインキュベータ入居者の起業家にビジネスプラン作成指導、2007年後半はモンゴル日本センターでビジネスコース運営と途上国での活動が続いている。日本の経済成長とそれとともに日本での企業活動に携わって経験したことが、これほどまでに途上国の人々に役立てることができるとは思っていなかった。これからも、途上国の社会の仕組み造りに私の経験してきたことが役立てていただけるのなら、喜んでお手伝いしていきたいと思っている。

vi ミャンマー連邦における経営コンサルティング事業（民間コンサル） 神奈川県支部 都築 治

1. 海外における業務内容

(1) NPO ザ・コンサルタンツ ミャンマー（TCM）の業務内容

特定非営利活動法人のTCMは、現在次のような活動を行っている。

- ①人材の交流と育成 人材育成等の国際協力の促進を図る活動
国内外における人材の指導と育成、ITや市場経済など国際化についての支援活動。
- ②産業の振興と地域開発 環境保全に配慮しつつ、産業の振興と地域開発の推進を図る活動
住民の生活改善に資するモノ作りとマーケティング活動の支援、エコツーリズム観光地の整備と観光産業の育成。
- ③経営・技術指導
市場経済適応のための技術力等向上支援、マネジメント原理や会計理論・各種資格検定等の学習支援。

(2) 具体的な活動状況

①観光資源調査

海外からの観光客を受け入れることは、外貨を流出させることなく外貨を獲得する最良の方法の一つである。また、観光客が増大することにより、各種インフラの整備が進むことになる。この考えの下に、我々はミャンマーの各地を踏査し観光の可能性を探った。以下は実際に踏査し、宿泊したことのある都市または町である。ヤンゴン、ピイ、バガン、マンダレー、モンユア、シュエボー、ミッチーナ、バモー、ムセ、ラショ、ピンウールーウィン、メイッティエラ、カロー、カウンダイン、ニャウンシュエ、チャイット、バゴ、ンガバリ、チャウンタ、その他シットウェ、ミエイ

②地場産業の経営支援

U Kyaw Aye & Daw Than Sein の家内縫製工場、シャン州ニャウンシュエ郡インチャン村。デザイン指導、品質管理、マーケティング指導等を平成15年以來、数次に亘って行う。バガン Royal Golden Tortoise Lacquerware のマーケティング指導、平成18年9月。

③IT企業調査

ミャンマーにおける有力IT関連企業15社の実態調査を行う。平成15年11月～12月。インターネットの普及状況、パソコン等の活用状況、企業規模、社歴、具体的な事業内容、今後の事業展開等を経営者にヒアリング調査する。

④パソコン研修

平成15年12月KMD研修室、平成17年3月TICC研修室 初級クラス・中級クラス 講師長屋勝博、鎌田昭男、土井司、犬伏雄一

⑤経済視察団の派遣

平成8年以來中小企業診断士、中小企業の経営者を中心に10数回経済使節団をミャンマーに派遣し、交流を深めている。平成12年3月の折りには、ミャンマー連邦情報委員会が我々の視察団をタイ国の農業大臣の訪緬と同格の扱いで、インターネットで海外に報道した。また、CLMTV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、タイ、ヴェトナム）2004年12月開催の第1回の見本市には、VIP扱いでミャンマー連邦商工会議所連盟が招待してくれた。この時の見本市には、日本の政府関係者は誰も出席していない。

2. 活動にあたって工夫、留意したこと

現在、ミャンマー連邦は同国国内に人権的な問題があるとして、アメリカを中心とする欧米諸国の一部により経済制裁を受けている。日本政府もアメリカ等の意向に同調し、医

療活動、麻薬対策、井戸掘りなど人道に関する分野を除き、経済支援を原則的に中断している。このために、ミャンマーは活路を隣接する中国、インドに求め、両国とは現在良好な関係にある。

また、ミャンマーは世界の最貧国のひとつに数えられるほどに、国家の外貨準備高が極端に少ない。2005年度の準備高は7億7千ドルで、年間必要準備高の1ヵ月分程度に過ぎないといわれている。国民の平均月収は、地域により差があるが2千円ないし6千円程度で、ヤンゴン市内の1家族の生計費は、我々がヒアリングした範囲では現在1万5千円位とのことである。

しかし、摩訶不思議なのは、日本製の中古車の値段が2百万円から3百万円で取引されており（20万円ではない）、ヤンゴン市内では渋滞がしばしば見られるほどであることである。



車と人であふれるヤンゴンの繁華街
マハバンドーラ通り



パソコン研修の様子
平成17年3月

いずれにせよ、ミャンマーと日本との経済格差は歴然としており、我々がミャンマー側から報酬を得て活動することは正鵠を射った事柄ではない。それ故、日本政府からの活動資金を期待することになるが、日本国は経済支援を中断しており現状ではそれは期待できない。したがって、我々が活動することは手弁当な仕事になる。ミャンマーの将来性を信じ、同国の国民性が好きではなくては行動できない。ちなみにミャンマーの面積は日本の1.8倍、人口は5,600万人、天然ガスや宝石を始めとする豊富な地下資源、余力十分な農水産・林業資源がある。

3. 業務遂行上、中小企業診断士として意識したこと

ミャンマーでは、ミャンマー連邦商工会議所連盟(UMFCCI)が唯一の全国的な経済団体であり、ヤンゴン、マンダレー等の主要都市、モン州、タニンダーリ管区など各地に地域商工会議所がある。ミャンマー連邦商工会議所連盟は、日本商工会議所と「ミャンマー・日本商工会議所ビジネス協議会」(代表U Win Myint, 日本側代表室伏 稔氏)を設けており、相互に訪問し研究大会を開催している。過去ミャンマーで3回、日本で3回大会を開催し、2回目の日本側開催では、我々のグループは(社)神奈川県経営診断協会(通称経診)と共催し、横浜市内での工場視察、交流会を設けた。さらに6回目の大会では、経診と共に診断協会神奈川県支部の協力を得て、同じく横浜市で工場視察と交流会を開催した。同じ時に、別に東京支部国際部は平塚市で工場視察などを行っている。また、平成15年には研修ミッション(団长安田平八氏)を派遣している。

1回目のヤンゴンの大会では、私が最初に質問に立つことになり、中小企業診断士をアピールした。さらに3回目の大会では、当時のジェトロバンコクセンター所長大辻義弘氏が発表され、内容の大半は日本の中小企業診断制度についてであった。司会者から私に質

間の指名があり、中小企業診断士であることを告げると、大辻氏はびっくりされ喜んでくれた。意識する、しないにかかわらず、ミャンマーに関する事業では診断士の立場で行動している。しかし、ミャンマーの地方で工房内に入り経営指導の話をしようとする、同国では経営コンサルタントの職業の存在を知る人はほとんどいないため、商品を仕入れにきた業者がいろいろ注文を付けていると勘違いされる場合が多い。

4 ミャンマーにおけるコンサル業務の留意点

(1) アメリカによる経済制裁の影響

ミャンマーを始め発展途上国では、経済格差の問題もあり、日本人コンサルタントに見合う報酬を払うことは不可能に近い。したがって中小企業診断士の多くは、ジャイカやジェットロなどの日本政府の関連機関から派遣されて活動している。日本政府は、ミャンマーに対する経済支援を現在凍結しており民間企業に頼るしかないが、日本の有力企業はアメリカを主要マーケットにしているところが多く、ミャンマーに経済制裁を課する同国からの反発を考慮して活動することになる。それ故、現状では資金援助（コンサルタントフィー）を日本企業から期待することはきわめて難しい。

(2) 身分格差と女性の地位の高さ

ミャンマーではイギリス支配時代の影響を受けて、経営者と従業員の間的身分格差は歴然としている。経営者が現場に入ることはほとんどない。率先垂範という考え方は、同国にはないといっても過言ではない。さらに、他人の職分に分け入ることもない。ということは、決められた仕事以外は従業員はほとんどしない。また同一業務では男女間の賃金格差はない。以前、仲間の診断士が男女の賃金格差について経営者に質問したことがあったが、経営者は何のことか直ぐには分からず、きょとんとされていた。ミャンマーでは女性の地位がきわめて高い。ちなみにミャンマーでは姓がなく、名前があるのみである。反政府活動で知られるアウンサンスーチー女史の場合、アウンサンを苗字、スーチーを名前と日本人の多くは勘違いしている。アウンサンスーチーでは長すぎるので、日本では単にスーチーさんと呼ぶことが多い。スーチーさんはミャンマー独立、建国の英雄といわれたアウンサン将軍の娘である。

ミャンマーでは普通名前の前にウー、ドーなどを付けるが、ムッシュー、マダムなどと同様な意味の敬称である。私はミャンマーでは、同国人のようにU Aung Moe（ウー・アウンモー）と呼ばれている。男性にはコー、マウン、ウー、女性にはマ、ドーの呼称がある。それぞれ年の若い順の呼び名で、日本語のちゃん、君、さんと同じように考えてもよい。

(3) インフラ整備の遅れと品質管理

ミャンマーで経営指導する場合、電力事情の悪さ、輸送手段の整備の遅れを頭に入れてから取り掛かなくてはならない。中国がしきりにミャンマーに経済援助を行い、10年前と比べると格段に整備が進んだが、いまだに不十分である。ミャンマー人の人によくいわれるようになった。「中国がよくしてくれるので、もはや日本には期待していませんよ。」

電力事情の悪さにより、品質の安定した製品はなかなかできないし、輸送手段の貧弱さにより、生鮮品などの鮮度管理は十分に行うことが難しい。また南国特有のおおらかさ故に、日本人のような品質という概念は、ミャンマー人にはほとんどないと考えてもよい。

5 ミャンマーにおける中小企業の現状及び特質

ミャンマーでは、日本で見られるような巨大企業は存在しない。けれども市場経済化の恩恵を受け、いくつかの企業グループが形成されている。日本の主要地方都市で見られる、中堅企業の企業集団のような存在である。ミャンマー産業の現状は、昭和30年代初頭の日本企業の様相に近い。ようやく近代化の軌道に乗ったばかりである。軌道には乗ったものの、動力不足で加速できないでいる。アメリカの経済制裁による外貨不足の影響である。外貨不足より、中小製造業が外国から資材を購入しようとする場合、政府の政策を優先す

る余り資材を手当てできないこともありうる。ミャンマーでは国内で入手できる材料を使った製造業の方が、生産する場合の安定性が高い。ミャンマーの現状は、近代的な設備を備えた企業は非常に少なく、1次産業や縫製業、木工業のような労働集約的な産業、原材料加工型の企業が中心である。

6 次に取り込む課題等

ミャンマー経済の将来性は大きいものがあるが、現況ではコンサルタントや中小企業診断士が活躍できる場はきわめて小さい。ミャンマーに進出しようとする企業は少なく、コンサル依頼はほとんどない。また、日本政府やその関連機関のミャンマーに対する経済的支援は、優先度の低いものとなっている。現在ミャンマーに常住する日本人は約600人で、ヤンゴン（ミンガラドン）空港に降り立つ日本人は年間で約2万人に過ぎない。隣国タイの60分の1である。したがって、中小企業診断士としてできることはミャンマーに対する認知度を高め、ビジネス機会の拡大を図ることである。そのために我々のグループでは経済使節団の派遣、交流会の開催等を行って来た。今後の課題としては、ミャンマーからの研修生を日本企業に紹介し、習得した技術を同国に持ち帰ってもらって、ミャンマー企業の技術の向上を図ることである。

1. 事業の概要

タイ国における 1997 年の経済危機の影響は深刻であり、企業活動特に製造業に大きな影響を与えていた。そこで失業問題の解消と、特にタイ国の主要部門である製造業の振興のために工業省は診断 Project を 1997 年に立ち上げた。

診断 Project は TPA(Technology Promotion Association(Thailand and Japan))と SME 産業金融局の協力の下に設立され、1997 年 7~12 月に企業診断入門コースを 200 人実施した。また中級コースを 100 人実施し、この中の 28 人が OJT のフルコースを受けた。私が参画した「診断士育成事業コース」は診断 Project 第 3 期に当り、100 人が受講した。診断 Project は日本の支援の下で立ち上げられ、多数の中小企業診断士が参画している。

2. 私の本事業における役割

診断士育成事業コースのカリキュラムは、レクチャ、TOD(Training On the Desk)及び TOS(Training On the Site)から構成されているが、私が指導講師を務めたのは TOS であり、2002 年に 2 回、2003 年に 1 回訪タイしている。3 回の指導の概要は以下であるが、思い出深い 2002 年の総合診断実習について調査・研究報告を行い、中小企業支援と診断士の役割について提言したい。

- ・ 2002 年 5 月(OJT3) 工程管理・原価管理実習 ネームプレート製造業
- ・ 2002 年 8 月(OJT4) 総合診断実習 ビジネスフォーム印刷
- ・ 2003 年 5 月(OJT3) 工程管理・原価管理 スポーツ用ボール製造業



グループでの作業風景

3. タイ国における中小企業診断士育成

(1)企業概要

【業種】 ビジネスフォーム印刷業

【創業・設立】 1982年

【資本金】 200万バーツ

【売上高】 30,000万バーツ

【従業員】 250人

(2)指導概要

日本の中小企業大学校同様、複数の研修生に対して一名の指導員が付く体制で指導を行った。昨年度のコースを終了し成績優秀な者を診断士補(TA)と称し指導能力の向上を目指すことから、研修生6名、TA2名の大人数の体制である。

総合診断実習は全13日の日程であるが、事前準備1日、工場調査・ヒアリング5日、データ分析・報告書作成5日、報告会1日、インハウスプレゼンテーション1日の構成である。以下に指導中に感じたことや特徴的な指導内容を記す。

・個人主義

研修生には協調性のなさや Going My Way 的な性向が強く感じられた。にこやかに話し合っただけで作業を進めているようであるが、本質的な部分では同意出来ず、一匹狼が集団を作っているような関係である。日本人の協調性や集団主義とは相容れない彼らの個人主義は一つの特徴であり、指導場面でも我流の世界で突っ走る者が全体の足を引っ張ることが散見された。

・資本家による企業支配

診断企業は典型的な同族企業である。母親が会長、長男が MD、長女が経理・会計担当のディレクター、妹が購買担当マネージャー、工場長は親戚筋の男性、また売上の60%を担うエージェント（大手企業に商権を有する総合販売会社）の多くは親戚筋で固めている。タ



重量物のコイル紙を女性が手作業で搬入（サンダル履きでの作業で非常に危険）

タイ国中小企業では資本家が投資対象の1つとして、企業経営を手がけるケースが多く、企業経営者としての能力は概して高くなく、階層社会による活力低下とともに、中小企業発展の障害となっていると思われる。企業経営者の能力開発育成は大きな課題である。

- ・知識偏重・実践軽視

内部検討会やインハウスプレゼンテーションでは、収集した企業の実態情報を全く無視し延々と持論を述べる者がよくいる。報告書の作成が遅い理由は、内容がなく美辞麗句で飾り立てられたボリュームが多い報告書が良いと勘違いによるとのことである。日本でも高学歴や難解な理論を無批判に受け入れる傾向にあるが、日本企業、特に製造業の強みは現場改善力にあり、実践重視に改めていかないと、企業経営との溝は埋まらず、中小企業診断士の価値はなくなる。

- ・ISO は金で買う

当社はISO取得済の企業であり一通りの資料は出てくる。しかし管理のための資料や取得を目的とした資料であることが多く、作成後のメンテナンスを怠っている。研修生はこうした資料を鵜呑みにしているが、現場やヒアリングで確かめ現実を反映した資料を作成する必要性を指導した。日本でもISO指導後のサーベランスが通らないことから、ISOを返上する企業があると聞くが、真に経営向上に役立つISO取得を行うべきである。

- ・戦略診断と現場改善診断

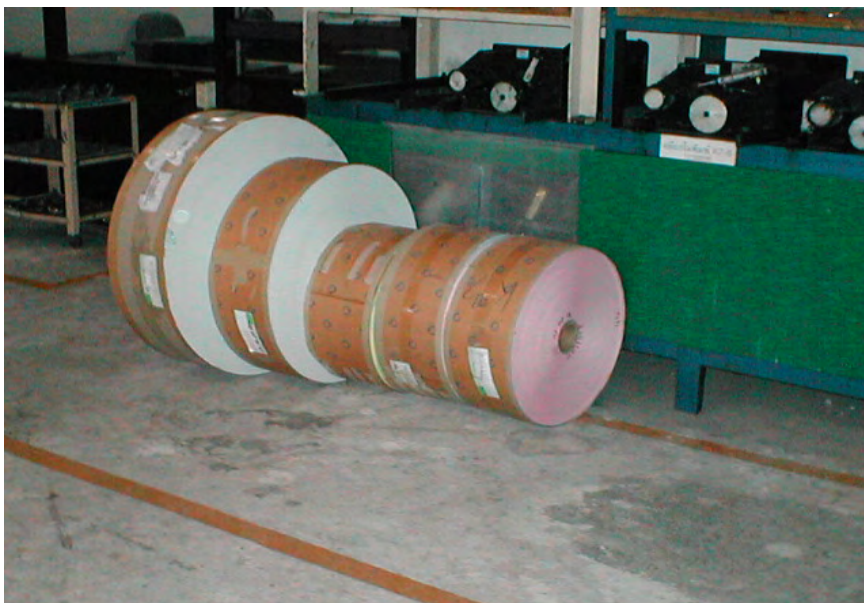
タイ国でも座学でSWOT分析を行うことから企業診断でも、SWOT分析を行い、CSF（主要成功要因）→アクションプランの一貫した改善ストーリーに重点を置き指導した。前回5月の指導では、SWOT分析を飾り物程度にしか認識していないTAがいたが、タイ国中小企業は中国の成長により低賃金だけでは海外中小企業に勝てなくなりつつあり、タイ国中小企業診断士も戦略的視点を持ち指導に当たることが求められている。

- ・タイ人女性は良く働く

研修生、TA、通訳を含めると9名のうち5名が女性である。タイの女性は良く働くといわれるが、当診断班においてもそれが実感される。主体性、行動力、リーダーシップいずれにおいても男性陣を凌いでいる。

- ・多数の質問や意見が出る。報告会は大成功

プレゼン内容に一部改善すべき部分はあったが、報告会は大成功した。多数の質問や意見が出るのは、報告内容と企業の実態にズレがなく、具体的で目線があった報告であるからである。現状把握を怠ると中小企業経営者が敬遠する抽象度の高い報告書になりがちであるが、戦略から現場のオペレーションまで一貫した改善提案を行わなければならない。



コイル紙が通路に置かれている。（これが常態化しており、通路が使えない）

2. 診断士として海外活動に私はこう取組む

i モンゴル他日本センター・ビジネスコースでの活動 (JICA) 東京支部 河越 丈雄

1. 中小企業診断士に国際的活躍は可能か

直近の活動は本年3月まで6ヶ月間の「モンゴル日本人材センター (MJC) ビジネスコースの運営管理」であるが、その前、2003年3月から、2004年3月まで1年間、ベトナム日本センター (VJCC) にてビジネスコース企画、運営を担当した。モンゴル、ベトナム双方で実感したことは、滞在が長期になるとそれなりに疲れが溜まるので、肉体・精神面の体調管理が絶対条件ということである。

本報告書の表題「新たなるアジアとの連携—中小企業支援と診断士の役割」を見て、事情をご存じない方は、中小企業診断士はアジア等海外で企業支援をする役割を監督官庁から与えられていると錯覚するかも知れない。実態は、中小企業診断士制度は、本来国内の中小企業支援を目的に設けられており、その資格取得の試験科目や講義の中で、海外での中小企業支援を念頭においた教育はなされていない。にも拘らず、中小企業診断士が海外中小企業を指導する場面が、ODAを中心に少しずつ増加してきている。

2. 活動増加の理由

(1) ODA 供与対象物がハードから、ソフトへと移行する中、日本国が提供可能なソフト案件で受益国の産業振興ニーズに的確に応えられる項目として中小企業振興が注目され取上げられた。

(2) 日本人が中小企業振興を目的に指導する際、大学教授等教育専門家の中で中小企業経営指導を行える層は極めて限られている。一方、中小企業診断士の中には診断技法について海外で指導する理論、実践能力を備えたものが、少数ながら存在した。

(3) 海外での指導は、一定期間日本を離れ任国に滞在して指導する必要がある、そのような時間的余裕のある講師には、雇用関係がなく時間制約の少ないコンサルタント等、自由業が適している。

(4) 海外へ拠点を移す中小企業も増加している中、診断士としての海外での役割も増加しつつある。かかる状況下、一部中小企業診断士がアジア諸国の ODA 関係等で活動し始めたが、先述のように診断士は海外活動前提に育成されていないので、海外での活動には次のような問題を抱えている。

ア. 診断士が教える科目の内容が現地で行なわれている経営管理の原則や経営実態とかげ離れている場合がある。——例えば、財務管理は国際会計基準採用国が多く、診断士が学んだ日本式会計基準は不適。労務管理では、終身雇用制、年功序列、企業内組合が当てはまる国は少なく、日本をベースにした労務管理論を指導しても意味がない。

イ. 教える際の使用言語はどの国、どの ODA 組織でも原則英語とされているが、英語で講義が行える診断士は少ない。

ウ. 日本式生産管理には、QCC 等、現場からのボトムアップ的改善活動が多いがトップダウンが原則の外国では指導しても定着が難しい。

上記アの問題に対しては 4(1)で更にふれる。

イの問題は、

- ① タイ、ベトナム、モンゴルのように日本語のできる現地語通訳が存在する国においては問題が少ない。
- ② 日本語—現地語通訳が存在しない中央アジア等の国においては、講師に英語力が求

められ、現地語への通訳により受講者へ伝わる。

- ③マレーシア、フィリッピンのような英語通用国は、現地語に通訳することが適切かという問題がある。マレー語、タガログ語は本来日常会話用言語であり、ビジネス関係用語をこれら現地語に翻訳すること自体に無理がある。英語で話せば、円滑に会話できる。

モンゴル語の語彙にも限界があるらしく、講義途中で通訳に全幅の信頼を置けないことが分かり苦労した。英語は海外で講師になる場合かなり重要で、英検、TOEFL等の資格取得が望ましい。

上記の問題にも関わらず、英語が苦手な診断士でも上記①の国から始まり、徐々に国際業務に進出し始めているのは、昨今、需要が供給を上回っているからである。

3. 診断士等への需要を分類すると、大きく以下の5種類に分かれる

- a. JICA が市場経済化支援のため各国に置いている「日本人材センター」(以下 JC と略) のビジネスコース——ベトナム、ラオス、カンボディア、モンゴル、カザフスタン、キルギスタン、ウズベキスタン、ウクライナ
- b. 経済発展中進国に対して行なう中小企業診断士育成プログラム——タイ、インドネシア、マレーシア、フィリッピンが対象 (経済産業省の主導で JICA の仕組みと資金で行なわれている。筆者はこの内、タイを経験し、現在マレーシアに関与している)
- c. JICA 以外の日本 ODA 関係組織、中小企業支援組織が行なう海外中小企業支援活動——J-BIC (旧輸銀+OECE), JETRO, JODC, AOTS (経済産業省), OVTA (労働省) 等
- d. 日本以外の ODA 関係組織による支援——EBRD (欧州復興開発銀行: 日本がドナーの場合日本人コンサル) 等
- e. ODA 以外の民間組織の海外活動への参加

この内、a と b とが業務量として圧倒的に大きい。

JICA の場合、最近ほとんどの業務が公示による公開入札制をとっているため、透明性が高く、且つ挑戦しやすくなった。公示へ応じるには、個人登録もあるが、当初は JICA 登録企業を経由応札する形態がよいであろう。どのような企業があるかは個別に筆者或いは診断協会国際部に聞いていただければよい。なお、最近各 JC 毎にビジネスコースを登録企業に一括委託する形態が多くなってきた。JICA の全ての案件が 5 年を単位としているので、設立後 5 年経過した JC は、丁度今年辺りから、次の 5 年の第 2 フェーズに入るところが多く、これを機に入札による企業一括委託形式に移行しつつある。

この形式では、現状のコース開催の都度個人募集の公示が出る形ではなく、一括契約の際に担当専門家を確定してしまう。JICA はこの参加専門家メンバーの専門性を評価して、委託先企業を選定する。ここで、その組織のコース参加メンバーになっておかないと、以後 5 年間近く、その日本センターへは原則足を踏み入れることができないことになる。この事情は上記 b の診断士育成プログラムの場合もほぼ同様である。

4. JC、診断士育成における指導業務の内容と改善について

(1) 講義

コース受講の最終目的は人材育成を通じた企業競争力の向上である。競争力には、「オペレーションの効率による競争力」と「経営能力による競争力」があることは定説である。JC として最初の VJCC では経営能力による競争力を狙って、経営戦略、マーケティング、財務管理、HRM を主体に教えていた。しかし、ベトナム特にハノイでは他の先進国 ODA による MBA コースもあるので、JC で同じことを行なうのには抵抗を感じ、「オペレーションの効率化による競争力」を志向する方向へ舵を切った。これには、日本人講師の供給

ソースを何処に求めるかを考えた場合上記 2(2), (3) から、診断士が最適と判断したことにもよる。(注 3) この結果、「日本の顔の見える援助」という JICA の基本方針の一つにも応えることができています。

MJC では、日本中小企業診断士採用時の科目が講義され、周囲に競合する組織がないので受け入れられてきた。このような環境では「経営能力による競争力」のための教育は無視できない。ただし、JC で行なう以上、欧米の受売りでは芸がなく、先述 2・アのように、日本式の直輸出でも現地に合わない。日本企業においてもこれ等分野の経営活動は当然行なっており、学問とは異なり、国際企業競争ではこの分野が劣位ではないので、日本で改良され、且つ国際的に受入れられるものであれば、JC の教壇に持込む意味はある。この面は現在講師個人の力量に任されているが、組織的対応が必要ではないか。

(2)Case Study

教育手段として MBA コースで Case Study は一般的だが、JC では教育手段は公募による講師の裁量に任せられ、定着していない。すぐ使える Case は日本のものしかないが受講者は当該国の例を希望する。JC も第 2 フェーズに入った段階で当該国 Case の開発を受託コンサルタント企業に義務付け、作成に当たって各地 JC ビジネスコースの卒業生に協力を依頼するのが良いであろう。(Case 開発はある程度費用がかかる)モンゴルでは、ここに第 2 期生創設のカイゼン協会の活用が考えられる。

(3) 診断コーナー

MJC で実践したが、コースへの参加者を対象に始めるのが効果的。講義講師を活用し、実施中コース参加者の空き時間利用が望ましい。ここで発掘された問題点を次の診断(4)へ繋げる。

(4)企業診断実施

対価水準に拘わらず、企業がコンサルティングを受ける成熟度に達していることが条件である。現地進出の日系企業などは、このサービスを受けるメリットを感じているが、モンゴル等の企業はその意味を理解するレベルに達していない。地域差の出る問題である。

(5)診断士育成の 3-b 等では現場での指導があり有効である。

(6)指導の評価

評価指標としては、①受益者数と②受益者満足度(アンケート)が採用されている。傾向として、上記(3),(4)は受益者満足度が高いが受益者数が少なく、一方、(1),(2)は受益者満足度は普通で、受益者数は多くなる。

以上

(注 1) ①最近ハード案件では中国までがドナーとして、モンゴル、アフリカ等に参入。

②モンゴルで診断受診を希望する企業に訪問した際、既に独 GTZ から ISO9000 の指導を受けていた。

(注 2) 今年 2 月に、インドのコンサルタントがモンゴルで Balance Score Card の講義を行ない、同時に BSC ソフトの販売を行なった。

(注 3) 当時(2003 年まで)は長期専門家が講師を選定した。

ii II インドネシア国の中小企業診断士養成コース支援 (JICA) 東京支部 出穂靖弘

インドネシア工業省*中小企業総局と国際協力機構 (JICA) が共催した第 1 回中小企業診断士養成コースが 2006 年 4 月 24 日から 10 月 13 日までの約半年間開催された。これはインドネシア政府が JICA の指導の基に診断士制度を導入し、国家資格を創設したことに伴うものであり、中小企業診断士を国の制度として認定するのは、日本に次いで世界で 2 番目である。

* (注) 地元邦字新聞は産業省と呼称している

なお、中小企業診断士制度は、2005 年 6 月にユドヨノ大統領と小泉首相によって共同宣言された「戦略的投資行動計画 (SIAP)」に盛り込まれている重要案件でもある。

この診断士制度導入のプロジェクトは、2000 年に日本政府のインドネシア政府に対する政策支援の一環として、JICA が提出した「中小企業振興にかかる政策提言」(浦田レポート) に端を発する。私は、引き続き 2003、4 年に行われた「インドネシア共和国中小企業人材育成開発調査」に参加して政策的提言とモデル研修を実施し、その中で中小企業マネジメントコンサルタント資格制度の制定を提言した。そして、具体的な診断士制度導入についての提案と指導は、2003 年から JICA の長期専門家として中小企業総局に派遣された伊藤直樹氏によって行われた。尚、診断士養成に対する JICA の支援は、2008 年の第 3 回まで行われるとのことである。

1. 診断士育成プロジェクトへの参加

日本から派遣された中小企業養成コースの座学講師および実習指導員のほとんどが公募で選ばれた人たちであったが、筆者は指名によって参加した。それは、上記の「インドネシア中小企業人材育成開発調査」におけるモデル研修講師やタイの中小企業診断士養成コースにおける実習指導員を担当した際の教材や経験を活かして下記の業務を行う、ということであった。

- (1) 診断士制度および診断士コースの創設・開講に向けた準備 (講師選定、テキスト作成、実習企業選定、実習・演習教材の作成など)
- (2) 中小企業総局および傘下の研修機関などが必要とする研修プログラムおよび必要な教科基準およびカリキュラムの策定支援
- (3) 研修講義、実習指導の実施
- (4) 中小企業人材育成委員会および人材育成クリニックなどからの研修指導に関する質問、相談への対応

以上の業務を遂行するため、2006 年 1 月 4 日から 10 月 15 日までインドネシアに 4 回渡航し、通算 204 日間滞在した。

2. 診断士養成コースの受講生

インドネシア全国の州政府機関と県/市政府から職員 283 人が応募し、2006 年 3 月の一次試験 (書類選考)、4 月の二次試験 (筆記および面接試験) を経て合格した 100 人が受講生として参加した。その構成は、男性 72 人、女性 28 人で、学歴は大学卒 95 人、大学院卒 5 人で、経済学、経営学などの文系 30 人以外は工学、化学などの理系であり、年齢的には最年少 23 歳、最高齢 53 歳で、平均年齢は 35 歳であった。

3. 養成コースの会場

養成コースの開講式は、4 月 24 日工業省の講堂で開催され、100 人の受講生の他にインドネシア政府から工業省事務次官、中小企業総局長などや日本側から日本大使館、JICA イ

インドネシア事務所、中小企業基盤整備機構（本部）などの関係者が出席した。

養成コースは5月中旬まではジャカルタ市内の政府の研修施設で行われたが、それ以後はジャカルタ郊外のPUNCAK 高原にある民間の研修施設に移動して開催された。この施設は‘インドネシアの軽井沢’と呼ばれている涼しくて空気のさわやかな保養地にあり、広い緑に囲まれた敷地の中にあるコテージに宿泊して研修生たちと起居を共にした。

インドネシア国民の9割はイスラム教徒（ムスリム）といわれているように、受講生のほとんどがムスリムである。彼らはイスラム教の義務的行為である1日5回の礼拝や1年のうちの決められた時期に約1ヶ月間断食を忠実に実行している半面、自由時にはのびのびと生活をエンジョイしている。毎日のように施設内でテニスやサッカー、カラオケやダンスを楽しんでいる。筆者もカラオケやダンスに参加して多くの受講生たちと交流を深めることができた。

修了式はインドネシア工業省大臣も参加して10月13日工業省の講堂で開催された。



右の写真は修了式に出席の（左から）筆者、サクリ・ウィディアント中小企業総局長、ファフミ・イドリス工業大臣、加藤圭一 JICA インドネシア所長

4. 養成コースのカリキュラム

養成コースは、89日間の講義と50日間の診断実習で編成され、1日6時間、毎週月曜日から土曜日まで行われた。

講義の内訳は、中小企業政策などに関する基礎知識（5日間）、経営基本管理（8日）、財務管理（9日）、生産管理（35日）、販売管理（9日）、労務管理（9日）、事務管理（5日）、経営革新計画（8日）

で、製造業に重点をおいた診断士を育成することを目的としている。生産管理は、大別すると作業管理、工程管理、品質管理、原価管理、工業知識、資材・購買管理で構成される。これらの科目のうち、財務管理、生産管理（品質管理など4科目）、販売管理、労務管理それぞれの講義の最終日に択一問題15問による試験が行われた。

診断実習は、中小企業の生産現場で5回各回約10日間行い、4回目までは生産管理が中心で、5回目は総合診断実習が行われた。1回の実習約10日間のうち、全員で企業を訪問するのは2日間で、他にさらに調査が必要な一部の者が1日訪問した。最終日には企業に対する診断結果の報告会が実施された。日本から講義の講師として7人（他にインドネシア駐在長期専門家1人）、診断実習の指導員として5人が担当し、私は生産管理の約半分と経営基本管理の講師および診断実習計4回の指導員を担当した。

講義の前に毎日約30分間、受講生から要望があつて日本語のレッスンを行った。養成コースの後半には、受講生たちは我々講師と日本語による挨拶や簡単な会話を交わすように

なった。講義は、インドネシア語に翻訳されたテキストやパワーポイントを使い、通訳が介在して行われた。

5. 診断実習

計5回の診断実習の1回から4回までは、日本人指導員が3人であったため、100人の受講生は1グループ33人または34人の3つのグループに分けられ、3つの企業で実習をした。このような多数の人数を受入れることができるのは、経営者などからのヒアリングの場所や調査・分析を行う製造現場の規模から従業員が少なくとも100人以上の企業が必要であった。

最後の5回目の実習では、日本人指導員4人が担当したので、1グループ25人で4グループの編成となったが、サクリ中小企業総局長の発案で各グループはそれぞれ5企業、合計20企業を1企業5人ずつが診断実習を行うことになった。それは、4回までの実習では同じテーマについて数人の受講生が担当し、その代表者が診断報告を作成していたので、診断能力習得が全員に行き渡らず、また各個人の診断能力を評価することができないのは問題であり、それを改善しようということであった。実習を行う企業として、特定地域の4つの業種（食品製造業、金属加工、靴製造業、かばん製造業）から、それぞれ5企業、合計20企業が選ばれた。

6. 中小企業コンサルタントの資格の内容と登録

2006年6月に発令されたインドネシア共和国工業大臣令に、中小企業診断士の資格に関して次のようことが述べられている。中小企業コンサルタントの資格の内容として、

- (1) 中小企業コンサルタントとは、中小企業コンサルタントサービスを提供するための能力証明書を保有し、中小企業総局にすでに登録された個人のことを指す。
- (2) 中小企業診断コンサルタント（診断士）とは、中小企業の問題に対して全般的な分析と診断活動を行う中小企業コンサルタントのことである。
- (3) 中小企業専門コンサルタントとは、中小企業診断コンサルタントの診断結果より、特定の側面に関し、より詳しい分析活動を行う中小企業コンサルタントのことである。

また、中小企業コンサルタントの資格の付与・登録については、

- (1) 中小企業コンサルタント研修に参加して、試験に合格したコンサルタント候補者には、研修修了証書があたえられる。
- (2) 中小企業コンサルタント候補者は、職業証明機関により定められた能力試験場において、能力試験を受ける義務がある。（5回目の診断実習の報告会に当該機関の評価担当者が同席し、能力評価が行われた）
- (3) 能力試験を受け、合格となったコンサルタント候補者は、職業証明機関により能力証明書が付与される。
- (4) 能力証明書に基づき、中小企業総局に中小企業コンサルタントとして登録される。
- (5) 登録を行った能力証明書保有者は、当該能力証明書の有効期限に即して有効期限を定めた中小企業コンサルタント身分証明書が付与される。

なお、中小企業コンサルタントサービスを利用する中小企業には、全コンサルタントサービス費用の90%の奨励金が与えられる、と述べられている。

今回の養成コースの参加者への資格の付与は、養成コースの中で数回行われるテストの成績に基づいて判定される予定であったが、10月の修了式直前になって、11月と12月に各月1企業、計2企業の診断を行ってその報告書を提出し、その内容を加味して合・不合格の判定をすることに変更されたので、今日現在まで合格者が確定していない。

iii フィリピン及びマレーシア国等国際研究協力事業総合評価
(NEDO)
東京支部 鹿子木 基員

1. 海外における業務内容（発注主の関係上、詳しく不可？）

委託された業務は、NEDOの「国際研究協力事業」の総合評価（事業終了2年後に行う事後評価）に関する調査の一部である。私が担当した2件は、「籾殻ガス化・炭化エネルギー利活用による環境汚染対策の実証研究（フィリピン・稲作研究所(PHILRICE)）」及び「マレーシア国におけるバイオマスエネルギー（パーム油の空果房）の高効率回収（標準工業技術研究所(SIRIM)）」であった。

総合評価は、DACの評価5原則（効率性、有効性、インパクト、妥当性、自立発展性）に沿って、国際協力事業団(JICA)がプロジェクト評価に使っているPCM(Project Cycle Management)手法のPDM(Project Design Matrix)を使って行った。JICAの評価システムでは、プロジェクト計画段階からPDMを作成することになっているが、本件の場合には作成されていなかったため、私たちが評価用のPDMeを作成した。

まず、国内作業で情報収集し、プロジェクトの目標、投入と活動と成果、それぞれ指標を整理し、PDMeについて日本側実施機関とすり合わせる。つぎに、現地に各1週間ほど出張する。現地側実施機関では、プロジェクト参加者と面談したり、試験装置を視察したりして実情を把握する一方、責任者からも所見を聴取する。この段階では現地側の真剣さがひしひしと感じられる。成果の利用者やプロジェクトへの協力者がいれば、訪問して状況を把握する。所管省庁など訪問調査を実施して政策面での整合性をチェックする。帰国後、総合評価報告書を作成して提出する。

(1) プロジェクトの背景と概要

マレーシア案件

マレーシア政府は2001年度を初年度とする第8次5カ年計画及び2001-2010第3次構想(OPP3)において、地球温暖化ガスの排出削減の施策としてパーム油関連バイオマスからの再生可能エネルギーの導入を推進する「小規模再生エネルギープログラム(SREP)」を進めることにした。SREPでは全発電量の5%を再生可能エネルギーで賄うという目標が掲げられている。「標準工業技術研究所(SIRIM)」は、政府からの委託を受けてフィージビリティ・スタディを行った。

一方、日本側実施機関は循環流動層プロセスの実績を有していた。両者は共同して、本プロセスをマレーシアのバイオマスの主要材料であるEFB（パーム空果房）のガス化について小規模の試験設備をSIRIM内に設置して、生成ガス組成や発熱量、タール発生量などに関する基礎的データを採取した。

これにより政策面ではSREP推進に関する問題点の整理、知見の蓄積に寄与するとともに、技術的にはバイオマスガス化発電のトータルプロセス構築に必要なガス精製及びプロセスについての諸検討を実施することが可能になった。2006年2月の調査時点で、SREPは、事業化の面では経済性その他の理由から顕著な進展を見せていないが、マレーシア政府の推進の方針は第9次5カ年計画の中でも堅持されている。

フィリピン案件

フィリピン国のエネルギー省は、2002年から2011年までの10年間にわたるエネルギープランを作成している。最新の「Philippine Energy Plan 2005」では、エネルギー分野の基本方針として、再生可能エネルギーの積極的な導入が掲げられている。フィリピン国では、約30年前から地方電化を実施しておりバランガイ単位で電化率を管理している。バランガイ単位の電化率は2005年の年頭で91.4%であり、2008年までに100%を目標としてい

る。フィリピン国においては、既設の電力系統から孤立した地域や島嶼では未電化の村落も多く、太陽光、風力およびバイオマスなどの再生可能エネルギーの活用が期待されている。再生可能エネルギーを利用したプロジェクトに関しては、2005年に総容量180MWを導入している。内訳は、風力発電65MW、地熱発電60MWおよびバイオマス発電55MWである。

フィリピン国は、農業国である。2003年の稲作の収穫面積は400万haであり生産量は1350万トンにもなる。フィリピン国の精米副産物である籾殻は、年間200万トンにも及ぶが、有効利用されずに野焼きまたは廃棄処分され、煙害や水路汚染など環境汚染の一因になっている。しかしながら、籾殻は農業やエネルギーなどに有効に利用することが出来る資源でもある。このような状況の下、フィリピン国の国立稲作研究所から支援要請を受けて、環境対策の籾殻利用として、小型籾殻ガス化・炭化による熱電併給システムの共同研究を5企業のコンソーシアムにより実施している。本事業は、フィリピン国で大量に投棄されている籾殻を有効に活用するために、小規模の籾殻ガス化・炭化装置の研究開発を行うものである。

2. 受注にあたって工夫または留意したこと

2006年2月に本件を受注するにあたって工夫または留意したことは無い。しかし、私が「評価の専門性」に注目したのは2001年中頃、JICAのメキシコ中小企業診断制度調査に参加してメキシコシティに滞在中に「FASIDの平成13年度評価ワークショップ」への参加を勧める一つのEmailだった。2002年の政策評価法施行を間近にして、「評価」が注目されていることを知った。

1999年、中小企業診断士に成り立ての頃、「IT時代の課題達成型目標管理」(産能大学出版)の共同執筆を通じて、指導していただいた故浅江季光氏も評価に注目して取り組んで居られるということにも背中を押された。爾来、評価に関するセミナー等に数多く参加して、資格を充実させていた。



マレーシア国標準工業技術研究所 (SIRIM) のパイロット設備と研究者たち

2004年には、FASID-KEIO-UNUが共催するコースに参加して、地球温暖化防止条約について研究し、「京都議定書の実施に向けてのチャレンジ」(Title: Japan's Challenge -Toward the Execution of Kyoto Protocol-)の発表をするなど、環境とエネルギーの問題の学習並びに英語での発表訓練を進めていた。そのような準備が、その間の国際協力専門家としての実績に加わって、受注の機会に巡り会ったのだと思う。

私の場合は、中小企業診断士という資格をベースにしているが、他の仲間はすべて中小企業診断士ではなかった。

3. 業務遂行上、中小企業診断士として意識したこと

業務に従事する際に中小企業診断士だからと意識したことはないが、「研究成果が事業化される条件」が気にかかる。どのような条件が満たされれば事業化出来るのか。案件がエネルギーに関係しているから、オイル価格の動向の影響を受ける。この案件に従事していた2006年のはじめの原油価格は60ドルを超えていた。大まかに睨むと200ドル程度になると定量的に比較検討する段階になる。もっともそれより前に、地球温暖化防止条約の京都議定書の枠組みで排出権取引の対象になると、研究成果が取引材料になるから、経済的に機能することになる。

このような案件に従事する場合のパートナーは、中小企業診断士ではない方が普通である。皆さんそれぞれの基盤を持っておられる。

私の場合は、自分の活動基盤は中小企業診断士なのだ、という意識は常にある。診断士になって以来、研究会に参加したり、執筆活動に参加させて貰ったり、いろんなことを教わった。知識だけでなく、姿勢というか、気持ちの持ちよう、例えば「生涯学習・訓練」とか。また、診断協会等が提供してくれる理論研修の受講機会を大切に、都合がつく限り真っ先に受ける。ここ数年は第一回目に受講するのを続けている。本家本元の中小企業の状況や中小企業政策の概要を真っ先に聞くことが出来るのだから有り難い。

それと実務経験機会を積極的につかまえるようにしている。国内でも機会さえあれば、企業の相談相手にさせて貰う。海外でも、本稿の事例の場合は出来ないが、企業を指導するような機会には、チャレンジさせて貰う。

4. 海外コンサル業務の留意点

基本的なスタンスは次の2点である。

- 国益を考えつつ、仲間との連携のなかで自分の立場・能力を活かして、プロジェクトの使命を達成する。
- 相手国の国益を考えつつ、相手の立場に立って、カウンターパート（共同作業）に資する態度・活動に励む。

技術的には、生活環境と現地情報の収集体制を手早く構築する。情報収集には、人脈の活用とIT活用がある。最近では、どこの国でも、インターネット環境の進展が進みつつあるので、その現況を把握して活用する体制を素早く取る。無料の翻訳ソフトを活用して現地の知識レベルを把握するのも非常に有効なことが多い。

現地側の事情を素早く理解することが重要なことは言うまでもない。日本流とは異なる反応に違和感を感じる前に、その反応の原因・事情・因果関係を理解することが絶対に必要である。

1日24時間しかない時間配分は絶対的に必要で、睡眠時間を十分に取る体勢を維持する。生産管理で学んだ連合作業を出来るだけ減らす工夫をするなど、調査団員間のコミュニケーションを効率的に行うことが極めて大切である。私たちが従事するのは、人材育成のようなソフトな支援である。業務指示書や予算の枠に従って行動するわけだが、行動のなかでPDCAのサイクルを活用して継続的改善を実現していきたいと思う。

しかしながら、現実的に既定の枠組みを変更する仕組み（PDCAサイクルを機能させる）は十分でない。この点での発注元機関の担当者の役割は重要で、調査団としてのコミュニケーションも重要である。統合されたPDCAサイクルが機能するようになれば、もっと、有効な国際協力が出来るのに、といつも思っている。

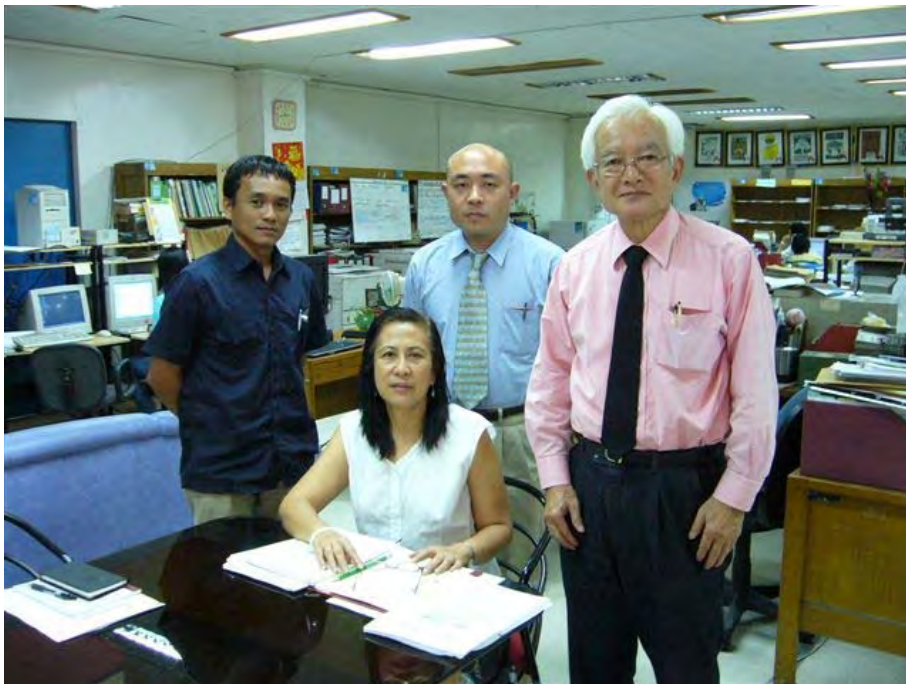
5. 次に取り組む課題や思い

今年は(財)アジア学生文化協会の設立 50 周年に当たるとのことで、記念行事が行われている。11 月 17 日には、東京商工会議所のホールで「アジアのヒューマンネットワークを問う」が開催され、内容豊かなパネルディスカッションがあった。ひとつの指摘は、「アジアには多様性があるが、原理主義国家はない」であった。仏教、キリスト教、イスラム、ヒンズー、八百万の神・・・など多様だが、確かに原理主義はほとんど無い。出席者から「アジアの仲よし倶楽部に留まるな！次回は、原理主義者も加えての企画を」という要望があったが、アジアは対話しやすい地域を形成していると言える。

私が今取り組んでいる案件は、北アフリカのチュニジアで「品質/生産性向上調査」である。チュニジアはイスラム教国家だが、原理主義ではない。おへそをだした若い婦人を見ることもまれでなく、厳格なイスラム教の近隣諸国からの非難を受けることもあるそうだ。それでも、ラマダンの行事などはきちんと行われる。今回の調査では、ラマダン期間中も行動を共にしたので、昼間の断食とかも実質的に経験した。

主題の品質/生産性向上については、戦後 60 有余年の日本のものづくりの発展を改めて学習して、現在の相手国の状況に適した提言作成に取り組んでいる。その過程で、日本やアメリカの発展の経緯が、フランス語圏でどのように紹介されているかを調べた。その結果は、たいへんに興味あるものであったが、紙数の関係で別の機会に譲ることにしたい。

自分の活動領域がアジアから、はみ出していることを踏まえて、国際部の視点もアジアに留まることなくグローバルに発展されることを願っている。



フィリピン国 DENR（環境省）にて、責任者と面談後

iv カンボジア国のビジネスセミナーにおける中小企業診断士の活動 ～JICA 日本センターでの活動を通じて～ (JICA) 東京支部 鴨志田 栄子

2006年2月11日から3月3日まで、プノンペンのカンボジア日本人材協力センター(Cambodia Japan Cooperation Center 通称 CJCC)に、「集中コース 起業セミナー マーケティングセミナー」の講師として出張したときの経験を中心に、モンゴルやベトナムの日本センター(MJCC,VJCC)での出張体験もあわせて、体験記として下記に紹介する。

1. 私はこう取組む

(1) 中小企業診断士の資格をどのように生かせるのか

ビジネスコースの講師という立場から中小企業診断士の資格が必ず必要かといえば、答えは「ノー」である。CJCCでは、むしろ中小企業診断士の資格を所有しないコンサルタントが多く活躍していた。セミナー講師という仕事においては、中小企業診断士が所有する基本的経営知識と、現場を踏まえた実践的知識を活かすことができる。また、センターの運営という視点では、マネジメント能力や顧客志向の発想が要求される。したがって、資格取得をきっかけに、自分の活動世界をどのようにして「質・量」とともに高めていくのかといった点が重要である。具体的には、資格取得をきっかけにどのような活動を展開しているのか、また、どのような人脈を形成してきたのかといったことである。

私自身の場合、(財)新潟県県央地域地場産業振興センターの販路開拓アドバイザーの経験や、10年前から行っているCS(顧客満足)研究活動の経験を、セミナーの事例や内容に取り込み、活かしている。販路開拓アドバイザーは先輩の中小企業診断士から紹介された仕事で、地場産業振興策の1つとして受注支援活動を通じて、現場を知るという貴重な体験ができる。また、マーケティング調査やCS調査の経験も講義をする上で役立っている。この他に国内での豊富な研修講師の経験も欠かせない。研修では受講生のアンケート評価で次回も講師として指名をいただけるかが決まる。受講生から評価を得られるポイントは、その人がどれぐらい講義に参加できたか、研修を通じてどれだけ動機づけがなされたかという点である。これらの経験は、中小企業診断士という資格取得をきっかけとして積み重ねてくることのできたのは事実であり、これらにおいてご指導いただいた諸先輩方に感謝している。



CJCC

(2) 国民性を理解したうえで臨むこと

講師という仕事は、教える仕事ではなく、受講生の立場にたち、受講生の気づきを引き出すことである。講義を通じて、各自がビジネスへのヒントをどれだけ掴むことができるかが大事である。そのためには、一方的な講義ではなく対話が求められる。また、グループ討議やケーススタディを通じて、受講生の考えを公表してもらおうことも有効な方法である。

しかし、同じグループ討議にしても、



ベトナムでのグループ討議風景

国民性の違いにより、やり方を変えていく必要がある。たとえば、モンゴルとベトナムでは対照的な国民性であり、それがグループ討議に顕著に現れる。モンゴルのような開放的な国民性のもとでは、みんなで情報を共有しあって楽しく討議をしていきたいと思いますという雰囲気があり、非常に盛り上がる。自社企業を事例として提供する受講生もいる。

一方、勤勉性の高いベトナムでは、自分の企業の情報をオープンにしたがらないので、受講生の中で共通して取り上げられるテーマを選ぶことが望まれる。カンボジアも、とても勤勉性が高い点ではベトナムと似ているが、ベトナムよりも素朴でユーモアがある。そして自ら道を切り拓いていこうという姿勢がある。そのため、質疑応答で理解が得られない場合、「他の人に聞くからよい」というドライで割り切った部分も持ち合わせている。もちろん、このような場合は、休憩時間などを利用して、再度コミュニケーションを図ることが必要である。

いずれの国にも共通していえるのは、日本と違って、自己主張をきちんと行う点である。それらに対して、きちんとコメントをすることが求められる。

(3) 受講生と対等な関係で向き合うこと

講師業において、受講生とのフランクな関係づくりも大切である。たとえば、教室に少し早めに入り、教室に入ってくる受講生に挨拶の声かけをすることも効果的である。プノンペンでは、CJCCの開所セレモニーと講義がぶつかった。マハティール元マレーシア大統領の講演が予定されていたため、警備の都合上、センターではなく隣接するプノンペン大学の教室を借りての講義も経験した。

臨時会場となった3階の教室への案内をするため、事務局の講座担当者と一緒に、1階の階段の前でバイクで駆けつけてくる受講生を迎え、教室へ案内したりもした。

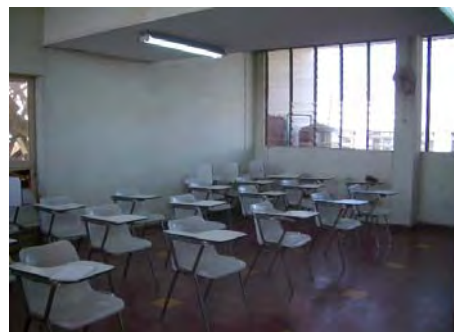
また、講義を通じて、私自身もいろいろな知識を得ることができる。カンボジアでは、カシューナッツの販売計画を考えている受講生がおり、カシューナッツの木のことや、傷つけないで、形を壊さないように実を収穫するのが難しいという話を伺った。

カシューナッツの価格が高いのはそのような農家の苦労があるからなのかとあらためて思うことができた。受講生との対話を通じて、自分が知らなかったことを教えていただいたときは、「おかげで、私も賢くなった、ありがとう」という感謝の気持ちを示すことも大切である。

(4) その国を好きになること

ベトナム、モンゴルに続くこの出張であらためて感じたことは、どれだけその国が好きになれるのかといったことである。滞在の期間に関係ない。好きであることを意思表示する手段として、講義の最初は、「こんにちは。私は鴨志田栄子です」だけだが、現地の言葉で挨拶をするように心がけている。自ら、受講生に歩み寄るといった最初の印象がとても大切である。

カンボジアは、これからどんどん伸びていくと



プノンペン大学の教室



プノンペン大学



メコン川

いう未来を感じる。

レクサス、ハマー、ジープなどの4駆の車も走り、バイクや自転車で行きかう人々もいる、そして、観光のために出勤する像も公道をノッシノッシと歩いて通勤し、歩道ではにわとりが放たれている。こんなごちゃ混ぜの景色、そして悠々と流れるメコン川、とても親しみを感じる国である。一方、ベトナムは、大変に真面目で勤勉である。そのため人々の向上心は大変に高く、訪問するたびに私もエネルギーをもらえるのが嬉しい。そしてモンゴルは、とにかく明るく、ユーモアにあふれ、頭の回転が速い。歌って踊って、楽しく過ごすことがすきな国民性と、豊かな自然は大変魅力的な国である。

(5) その国の企業の現状の把握に努めること

以上の他に、その国の企業の現状把握に努めることも大切なことである。日本では、なかなか、出張先の国の現状を把握することはできない。せいぜい、物産展に足を運ぶ程度である。年々、受講生のレベルがアップすることもあり講義の中に日本の事例はもちろんのこと、国内の事例も盛り込んで欲しいという要望が聞かれる。特に、発展が目覚ましいベトナムではその要望が強い。カンボジア国でも、講義の合間の時間を利用して、センターの配慮により企業訪問、市場調査の機会を得ることができた。このような機会は積極的に掴むことが大切である。

また、自らチャンスを作り出し、現地の現場と触れ合う機会をつくる姿勢も望まれる。カンボジア出張の半年前に、偶然にもベトナム・カンボジアの視察のお誘いをいただいた。カンボジアはまだ訪問したことがなかったので、カンボジアの訪問先はプノンペンではなくシェムリアップだったが、すぐに参加を決めた。一度、訪問しているのか、初めてなのかでは、自分自身がもちあわせる知識が異なる。

この訪問では、カンボジアの子供たちの教育に関する実情を知ることができた。学校に行けるのは長男だけで、弟や妹たちは家業の農業の手伝いをしている。そのかわり長男は将来、弟や妹たちの世話をすることになる。プノンペン市内だけを見ていけば、当たり前のように幼稚園や学校に通う子供達を見るが、地方ではまだまだそこまで行き届いていない現実がある。また、学校に行けない子供たちを地方から招いて手に職をつけさせようと指導している外資の会社なども見学した。視察団として海外に行くのは、通常の観光旅行とは違ったその国の現状を目で見ることが出来る。時間と費用が許すならば積極的に参加をすることが、海外で仕事をする上での自己投資であると考えている。

2. エピソード

(1) 暖かなハートをもった受講生

カンボジアの人は、とても素朴だが、ユーモアも持ち合わせている。CJCCで講義をしているときに、何度か停電を経験した。真っ暗になった教室に、パソコンのディスプレイだけが、ほのかな灯りをはなっていた。そんな中、受講生の1人がHappy Birthdayの歌を口ずさみ始めた。もし、また、カンボジアに来ることがあったら、ペンライトの演出も素敵だろうな、そんな素敵なコミュニケーションを図れるハートを持ち合わせた受講生が嬉しかった。

(2) 目の輝き

一生懸命に前向きに生きている人は、目の輝きが違う。そして、感謝する姿勢を持っている。宗教のせいかもしれないが、手をあわせることが習慣になっていて、それが気持ちよく伝わってくる。受講生も町の中でシクロ（人力自転車）を運転していた少年も、キラキラとかがやいた目をしていた。

(3) 日本人の女性起業家との出会い

私の講義の通訳をしてくださったのは33歳の日本人女性であった。短大を卒業後、海

外青年協力隊でカンボジアに赴任したが、その後、健康診断にひっかかって、協力隊が続けられず、悔しさから自費でプノンペン大学に留学したという。ちんぷんかんぷんの講義に始まり、通訳のアルバイトをしながら、自転車通学から、バイク通学へ、そして運転手つきのマイカー通学へとステップアップしていった。今では、10人を雇い、1200ドルの家賃をはらって、通訳、企業の商談支援、地域コミュニティ誌などを発行する事務所兼オフィスをもつ、女性起業家である。彼女に出会って、自分のちっぽけさを感じるとともに、勇気と励ましをいただけたことは私の財産となっている。

(4) 子供と向き合うボランティアの日本人女性

市内の孤児院ではたらく、シニアボランティアの日本人の年配女性とも出会った。小学校にあがるかどうかという男の子をつれて、孤児院の子供たちが作った品を売りに、センターに来ていた。私は、レース糸を編んだ小物を購入した。その際、その男の子に、計算の仕方を教え、お金の受け渡しをさせ、それが時間がかかっても、暖かく見守っている姿勢を見ているうちに、ささやかな感動が私の心の中に生まれた。

(5) 蚊と停電対策

CJCCでは、よく停電が起きた。照明はコジェネですぐに復旧するものの、一度停電をすると空調の復旧には時間がかかる。そうすると窓や扉を開けるしかない。蚊も飛びたい放題となる。講義中も同様である。講義をしながら、虫除けスプレーをシュッシュッと巻くということも何度かあった。

1度、プノンペン大学の教室で講義をしたときは、もっとひどかった。羽は回ってはいるがほとんど機能していない扇風機があるだけで、エアコンはもちろんない。夜間の講義は、外が暗くなるや、羽虫の大群が教室に入り込んできた。蛍光灯を占拠する。その勢いはすさまじい。帽子で虫をはらいながら講義を続けるが、講義を聴く受講生にもその支障が出始める。そこで、思い切って消灯し、プロジェクタの放つ光だけに絞込み、スクリーンとの間に全ての虫を集めた。手元は懐中電灯で、講義を継続した。でも、その努力の甲斐もなく、途中、停電で、真っ暗になり、講義は打ち切った。外では、オリオン座がきれいに輝いていた。

1. イラン国における政治・経済の現状

現在、中小企業診断士が海外において活躍する地域は東南アジア・東アジアを主体にして中央アジア・アフリカに及んでいる。しかし中東アジア地域において活動する機会は少ない。その地域の一つであるイラン国に専門家派遣として出向く機会（2003.12~2004.1）があったことから報告をし、今後の活動に資するように願って提言を行いたい。

まず、この2年間におけるイラン国の国情・国際的な状況を見ると、大きな変化が見られた。ご存知のように次の3点を挙げる事が出来る。これらの状況変化がわが国との関係にも影響し、ODA活動にもどうなるか関心がもたれるところである。

- ① 政権の交代である—民主化路線から保守派路線へ転換
- ② 核開発の問題—国際世論の動き
- ③ 油田開発の問題—石油エネルギーの確保は日本の重要課題

2005年に政権交代をしたあとに「第4次経済社会文化開発5ヵ年計画」（2005.3~2010.3）を推進している。政治姿勢が経済の発展を左右する国であり、経済自由化を進めてきた前政権の方針を今後どのようにカジとりするのが大変重要であることは間違いない。新聞報道によると、大統領発言として国内において「投資環境の整備をする」とか、「国際社会における調和と競争力のあるダイナミックな産業構造の育成」などが揚げられている。その中の一つに、中小企業の育成も当然考慮されていると思われる。これまでの支援の延長を考えていけるのか関心がもたれる。

2. わが国との交流活動

これまでの日本との二国間の関係を政府関連データより見ると、1951~2003年までの日本企業の投資件数（110件）と投資額（1,385百万ドル）という累計数字がある。貿易については輸入の90%以上が原油と天然ガスである。これは日本の輸入量の約15%（第3位の供給国）をしめる。日本からの輸出は機械機器類、自動車と鉄鋼製品などの素材であるが、輸出入のバランスは悪い。進出日本企業数—15社（貿易販売—10社、製造—3社、建設—2社、2006年現在）、イランに在留日本人数—約700名である。

3. ODAの動き

(1) 基本方針と重点分野

ODAを行うことから期待される効果としては、次の2点が代表的な事項として挙げられている。しかし、どちらも2006年における結果から見ると、日本にとってバラ色ではなかったと言える。

- ① 原油の安定供給の確保、（アザデガン油田の開発交渉経過）
- ② 日本外交への支持（国連における日本への支持）

ODAを行う基本方針はそのなかで技術協力として、技術協力プロジェクト、専門家派遣、研修員受け入れ、開発調査等が挙げられており、今後も変わらない。重点分野は農業生産の拡大、職業訓練、市場経済への移行支援などである。わが国のスタンスとしては、アメリカなど国際社会の動きを懸念しつつODAは今後も継続されると言われている。

(2) これまでの具体的な支援活動

この関係を主として「技術協力」についてみると、金額的にはここ毎年約15百万ドル程度で推移し大きな増減は見られない。

わが国の年度別・形態別実績 (技術協力における参加人員数—政府開発援助国別データブック ODA 2005 より)

	研修員 受入れ	専門家 派遣	調査団 派遣	日本からの調査・指導およびイランからの研修 来日などの事業 (中小企業対象—JETRO 関連)
2000	82	21	75	
2001	96	30	78	
2002	204	39	127	イランにおける自動車部品産業における調査および生産管理技術指導
2003	211	100	170	イラン中小企業分野の調査・指導およびセミナーの開催 (筆者参加)
2004	115	19	131	イランからの研修員来日—食品分野、自動車部品および中小企業施策について調査を支援 (筆者参加)
2005				イランの中小企業育成および指導を目的として食品分野の専門家派遣
2006				イランのサフラン産業のミッション受け入れと来日に伴うセミナー開催支援、

(3)2003年に行った「イラン中小企業分野の調査・指導およびセミナーの開催」について2週間にわたって、現地企業24社について訪問調査・指導および4地域(州)において州知事など関係者を交えて懇談とセミナーを行った。訪問先地域(州)および企業についてはJETROテヘラン事務所において事前に選定し、予備調査を出来るだけ行うこと(経営状況、財務諸表の準備、問題点など)、またセミナーの資料についてはペルシャ語に翻訳するなど事前準備に1ヶ月近くを要した。

企業24社の業種については機械部品加工(自動車部品)、食品、プラスチック、建材などが比較的多かった。現地企業の調査・指導には、今回のように中小企業の業種を問わず全般にわたって行うものと対象を限定してスポットをあてていくものとある。前者のケースでは時間が限定された状況下では全体を的確に把握することは難しいことを実感した。

イラン側のニーズとして出されたことをまとめると、「日本との貿易・日本からの投資を期待する。技術力はあるんだ—工場を見てくれ」という意向が強く感じられた。しかし外側からみてイランのビジネス環境がどう評価されるか、グローバルな市場において競争力がどの程度あるかはあまり認識しないという印象であった。

またセミナーにおいては、政府関係者や一部の有識者には日本の中小企業施策や日本の生産管理方式(Top down/Bottom-up, Small group activity)に関心がもたれた。

中小企業振興という観点からは、

①輸出促進をすることと(食品、プラスチック関係)

②裾野産業育成として自動車関係の技術力アップを目指していることがうかがわれた。

4. 中小企業の診断・指導の進め方

(1) 支援の窓口

中小企業支援は政府間の支援体制が主軸であり、当然ODAの形をとる。日本側の政府関係機関として、これまで長年にわたり、現地における技術協力はJICA/JETROが窓口であり、さらに2005年8月にJICA駐在員事務所が開設されるなどしている。また(財)中東協力センター(JCCME)が在る。また、イラン側においては2003年の調査時には中央政府に中小企業庁(ISIPO)が置かれ、地方の州(Kurdistan, Kermanshah, Farsなど)においては知事を中心に中小企業の育成を検討する体制がとられていた。

このイラン国の中小企業を育成するには、中央政府が如何に動くかが重要であり、施政

方針や中小企業施策などがしっかり出されることが大前提になる。さらに二国政府間の方向付けが基本となって、日本側からは長期的な視野にたつて民間企業やコンサルタントなどを含めて地道な支援活動が必要になると思われる。

(2) 支援する分野とかたち

a イラン国中小企業庁 (ISIPO) の活動支援

中小企業庁 (ISIPO) はイラン側の中央省庁の窓口として設置されている。ただし、現政権における活躍程度はわからない。2004年に日本の中小企業支援政策を調査する名目でスタッフが来日しているが、その後の法的な整備などがどうされたかは関心もたれる。日本側から中小企業支援制度や施策などへの助言をすることが良いと思う。

b 製造業を対象とする研修事業

失業率が高いことから雇用創出が重要であり、州政府関係者、企業主などはこれを第一に考えている。技術的にはコストダウン、生産性向上などに併せて品質管理が重要になるのはどこの国においても同じである。しかし東南アジア諸国と異なることは、日系企業を含めて外国企業の進出が少ないことから、国際的なマーケットにおける競争力がどんなレベルにあるべきか十分に把握されていないことである。

前の訪問でセミナーを行ったときにも参加者からの発言にあったことは、「企業管理知識としては生産管理・品質管理は知っているが、実務に活かすことが不足している」ということであった。また20数社の企業指導において財務管理のシッカリした様子は知ることは出来なかった。したがって、今後重要なことは日本からのコンサルタントなどが現地において、中小企業振興策の一環として、指導体制の構築を図り企業経営・生産管理などの研修(座学と実務指導を含む)を行う機会が得られることである。

(3) 業種・業界を捉えた指導

日本からの支援を考えると、重要なことは個々の企業を指導することより政府団体を取り込んだ業界なり集団を対象にした育成を図るべきである。これは指導成果をより効果的にあげることと公的に定着することを期待してのことである。

これまでにイラン側の要望は自動車部品産業や食品加工産業にあったが、その自動車部品裾野産業育成は当面国内産業を対象になってくるだろう。海外向けの自動車部品加工にしても日本の自動車メーカーが投資をしてくれることがカギになると思う。

食品産業(クミン、ピスタチオ、サフランなど)は完成品を輸出することから日本向けにも可能性は高い。前2003年の訪問における事例(成功例)として、大規模なトマトケチャップ製造会社があったが、生産設備はイタリア製の全自動であり、原料のトマトはイランの農産物である。製品はすべてヨーロッパに輸出されるというものであった。



Kermanshah 州におけるセミナー (2003. 12. 27)



Kermanshah 州における工場の指導 (2003. 12. 27)

提言—1：イラン国の現政権下における中小企業政策はどうなっているか。また地方州政府の政策はどうなるかなども併せて関心事である。

提言—2：イラン国の海外からの投資環境の整備状況、日本やヨーロッパ諸国との貿易や直接投資の動向はどうであるか。ビジネス環境を調査する。

提言—3：イランに対する ODA の考え方を知る

提言—4：日本からのイラン国中小企業支援の具体的なプランを策定する（短期・長期）

1 ラオス日本センターの概要

ラオスという国にはアンコールワットのような壮大な遺跡もなく、エメラルドグリーンのリゾートもなく、ベトナム戦争ではベトナムに落された何倍もの爆弾が落され、東南アジアにおいて一番経済開発が遅れており、海外からの経済援助に頼っている国である。しかし、人々は貧しくとも心は豊かで、仏教を大切にし、毎朝お坊さんに喜捨し、常にほほ笑みを絶やさない。日本の本州ほどの広さを持つラオスは、国土の約70%が山岳地帯で、良好な耕作地はメコン川流域に限られており、人口520万人のうち約10%がビエンチャン市に集中している。多くの国と国境を接し、また海岸をもたないため、隣国の協力なしでは貿易が出来ない国である。

ラオスは社会主義計画経済の国であり、主要輸出品は農作物であるが、零細農業であるため先進国市場の要求を満たすほどの大量輸出は困難で周辺国への輸出に留まっている。最近日本などの支援により開発した水力発電の電力をタイやベトナムへ輸出したり、工業化に成功したタイやベトナムの下請的産業が育ちつつある。「ラオス日本人材開発センター」は、ラオス国政府の自然経済から商品経済へ転換する工業化推進政策支援依頼に応える形で設立され、生産管理コース、日本語コース、相互理解促進事業の3事業を推進してきている。

センター開設以来、生産管理コースはラオス大学経営学部の教授による理論的講座となっていたが、より実践的な生産活動への支援が求められ、新たに中小企業診断士による日本の生産管理手法(5S、カイゼン等)による講座、および各種現場改善手法を用いた工場診断指導を実施することとなった。



生産管理講座の受講生と共に 縫製工場での指導風景

2 ラオスにおける中小企業支援の問題点

ラオス経済界はラオス国立商工会議所を中心として、傘下に農業、木工業、テキスタイルなど多くの部会に分かれている。それぞれの部会はその分野の代表的な企業の社長が会長を務めている。

ラオス経済の現状は、経済全体は成長していると判断されているが、輸出面で伸びているのは鉱業関係、すなわち金銀の輸出だけであり、ラオス経済の伸びは内需を輸入品から置換えることで成長している。したがって、ラオス企業経営者のほとんどが内需中心の現状品質・現状価格で満足しており、競争が厳しい輸出や自社の経営改善に対して積極的とはいえない。中小企業における現場指導では企業経営者以上の現場管理者はおらず、企業経営者を対象に技術移転を行った。現地企業はコンサルタント業務に慣れておらず、また、経営改善に対しても積極的とは言えず苦勞した。

経営指導した3社の中の1社、M社の社長は家具部門の会長でもあり、当初より自社の改善だけでなく、家具業界全体の改善にも積極性を見せ、ビジネスに関する多くの質問をしてきた。しかし、工場経営に対する意欲は高かったが、実際の会社業績はスローでほとんど製造する商品がない状況であった。他の2社は、指導開始から2週間は、情報収集および改善活動に関する意識を高めるために費やされた。対象企業が改善活動に意欲を示すようになったのはそれ以降であった。生産管理コースには多くの企業経営者が出席しており、コースでの学習効果が大きかったのか、コースとコンサルテーションの組合せはかなり効果を上げることができたと考える。



3 ラオスにおける診断士の役割

現地中小企業の現状は家内企業がそのまま大きくなり、大きいといっても数十人の企業に育ったものが大部分であり（一部に1000人に達する従業員を抱える企業もある）、最低限度の帳票により運営されている。また、それなりの経験をつんでいるという自負も持っている。したがって各企業にあった非常に具体的な事例を提示して改善を促さないと、手を付ける必要性も理解できず、どこから手を付けて良いかも分からない状況にある。

一方国立会社や外国資本などの大企業は、従来からラオス大学教授による生産管理コースに多くの従業員を派遣し、それなりの合理化を行っており、中小企業とはかなりの格差が存在する。実際、実践的生産管理コースは中小企業を対象として、推進すべきと考える。

診断士の活躍の場としては、実践的ビジネス生産管理コースの設計および教材の作成、作成した教材を利用したラオス人講師の育成、実践的企業診断指導を通じた現地指導員の育成、特にラオスのように経済開発が遅れた国にはベンチマーキング対象となるモデル企業が存在しないため、モデル企業の育成およびその活動を通じた企業トップ同士のネットワーク作り支援など、中小企業の意識改革を社長レベルにとどめず、中堅管理職にまで広げることが大切と考える。

4 日本の海外支援に関する提言

開発途上国に設置された日本センターは 100%JICA 資金で運営されている。現在の運営状況を見ると JICA の支援が終ると共に日本センターも活動を止めなければならない状況にあるといえる。一方チュニジアにおける職業訓練校支援は、建物は EU の支援で、技術は日本の支援で、運営はチュニジア自身で行われている。このように建物と技術と運営を組合わせて行うことで支援の目的がはっきりして支援効果が高まると考えられる。

2006 年度のノーベル平和賞に「貧者の銀行」の創設者バングラデシュのムハマド・ユヌス氏に授与されると聞いた。ラオスのような現地資本が育っていない国においては、起業において、あるいは企業規模の拡大において資本調達が限定されており、資金提供できる知人がいなければ難しい状況にある。日本の原始農業協同組合のような組織作りを支援する活動が必要と思う。

また、ラオスの輸出品は隣国との国境貿易で行われている。このため貿易による利益はほとんど隣国の業者に吸上げられ、ラオス国民の生活向上に役立っていない。ロシアのような大国でもガスプロムのように貿易利益を国内に還元しようとしているが、このような手法こそ発展途上国に指導すべき技術と考える。



毎朝の喜捨風景

第4章 新時代に対応する中小企業診断士の役割

東京支部 小出 康之

1. わが国のアジア・中小企業支援の課題

(1) アジア版中小企業診断士の育成への対応

1996年の第1フェーズに始まったタイにおける中小企業診断及び中小企業診断士養成事業は、2003年9月の第4フェーズをもって終了した。インドネシアでは、2006年4月に始まった中小企業診断士研修コースの修了式が10月に行われた。タイの事業には、JICA、JODCなどから派遣された多くの中小企業診断士がタイ工業省のTPAに専門家として協力した。インドネシアの場合は、JICAとインドネシア産業省中小企業総局が共催し、わが国の中小企業診断士が協力、将来1万人の中小企業診断士の育成を目指している。

アジア各国では経済基盤を支えるサポーター・インダストリーを担う中小企業の育成・強化・底上げを国づくりの基本と捉え、わが国の中小企業診断士制度への注目が集まっている。タイ、インドネシアに続きフィリピンでも同様な動きがあり、中国でも関心を示している。

かかる状況を踏まえて、経済産業省では、自動車産業関連資格制度、公害防止管理者制度、中小企業診断士制度といったわが国の産業発展に寄与した制度や技術を「アジア標準」と位置づけ、東アジアでの展開を検討中である。

タイ、インドネシアの事例に見られるごとく、現地事情の違いから厳密にはわが国の中小企業診断士制度の求めている内容とは一致していないが、制度の根幹・養成プロセス自体は似通ったものとなっている。すでに一定の成果をあげているとはいえ、今後の様々な東アジア諸国からの要請に応じて、中小企業専門家として派遣されるためには、現在以上の要請に応えられる中小企業診断士の質と量の確保、要請に即応できる機関の準備体制が重要な課題となってくる。

(2) 専門家として協力機会の多様化への対応

現在のところ専門家としての中小企業診断士の派遣は、JICAが募集する業務実施契約に係る短期・長期専門家、役務提供契約に係る調査事業が中心であるが、JODCやJETROが募集する専門家派遣事業も増えつつある。JICAでもジャパンセンター(カザフスタン、キルギス、ウズベキスタン、カンボジア、ラオス、モンゴル、ベトナム)への専門家派遣事業が最近目立つが、拠点ごとに特定企業への一括発注が流れとなっており、多数の専門家を擁する中小企業診断協会への発注も期待される場所である。

さらには、AOTS(海外技術者研修協会)、OVTA(海外職業訓練協会)などへのセミナー講師派遣も望まれる。財務省が資金拠出している欧州復興開発銀行が推進するTAM(Turn Around Manager)プログラムへの参加もある。経済先進国であるわが国への期待から派遣元は益々多様化し、増える傾向にある。

派遣先の中小企業振興政府機関も一律ではなく診断する現地中小企業の状況もわが国標準でははかり知れない場合も多い。東アジア諸国には、財務内容を把握しがたい個人企業、小規模企業も多い。APEC(アジア太平洋協力)では、これらの中小企業振興の一環として1996年以来、小企業カウンセラー要請・認定プログラムの制度づくりを行っていたが、2001年には完成した。中小企業診断協会では、このプログラムを4年半かけて翻訳し、わが国中小企業レベル以前の東アジア小規模企業にも対応できる体制を整いつつある。多様化のなかで如何にニーズに応えるか、国内同様の状況がアジア諸国にも共通している。



(3) 派遣専門家養成への対応

専門家派遣事業へ即応できる中小企業診断士の数は限られている。今後の派遣ニーズの多様化・増加を前提にすれば、とても応えられない。わが国標準の中小企業診断を現地で指導する専門家を養成する上での課題は下記の通りである。

① 国内中小企業に明るい中小企業診断士

現在のプロ中小企業診断士は、一般的に元大企業に在職していた実績を持つ。在職中の仕事の内容が海外での指導内容と合致する場合は不都合を生じないであろうが、海外での専門家としては十分な中小企業指導実績が問われる。海外では理論的なものでなく、わが国中小企業の成功事例を踏まえた指導が期待されている。例えば、生産管理の基本となる5Sであっても、国内での中小企業の実践事例があれば説得力を持つ。

② 支援業務の連続性

当たり前であるが、個人の中小企業診断士のスケジュールにあわせて海外での仕事があるわけではない。代表的な機会である JICA の場合であっても、水面下での動きがあるにせよ公募から意向表明、決定に至るプロセスはいかにも性急で、国内に仕事を持っている該当専門家能力と資格がある中小企業診断士であっても即参加できる状況にない。海外専門家としては、常に研鑽を積みつつスタンドバイし、生計維持に必要な業務の連続性—ある程度期間をおいても—を確保することが現実的な課題となる。

③ 受け皿機関の強化

専門家として派遣される中小企業診断士の国内外業務併存の困難性、支援業務が断続的にせよ受注できる安定性を考慮すれば、受注する受け皿機関の受け入れ体制の強化が望まれる。現在、中小企業診断士が管理・運営する国際業務専門受け入れ民間組織としては、(株)経営技術開発、(有)グローバル開発経営コンサルタンツ、(株)ワールド・ビジネス・アソシエイツなどがあるが、何れも応募する専門家条件に合致する中小企業診断士の発掘に腐心しているのが実情である。これらの民間組織の人的ネットワーク強化も必要であるが、中小企業診断士の民間組織と JICA、JODC、JETRO などをつなぐ中小企業診断協会の受注機能強化・国際ネットワーク強化、が期待される。

2. 新時代に対応する中小企業診断士とは!

(1) 中小企業支援法に規定する使命の認識

専門家として派遣されて業務を行うのは海外であるとはいえ、派遣元の大半は政府関係機関である。実施結果は個人の評価であると同時に派遣政府機関の信義が問われる。

中小企業診断士資格を持った個人が専門家として派遣される根拠は、個人が持っている専門性に加えて、資格の根拠となっている中小企業支援法に規定している中小企業診断士としての使命にある。

(2) 国際関連業務の絞り込み

一概に国際関連業務といっても多くの分野があり、求められている専門性は多岐にわたる。複数の業務に携わることも可能であるが、これからの中小企業診断士は業務が求める専門性を理解した上での絞り込みが必要となろう。

① JICA、JODC、JETRO に代表される海外派遣専門家

現状は、生産管理指導などに代表される製造業支援が目立つ。アジアでは、卸機能が弱体であり、現状、卸・小売・サービス業への専門家派遣は相対的に少ない。

② 国内中小企業の国際化支援

単に海外進出する中小企業の支援に止まらず、国内に溢れるアジア産廉価製品に対抗する戦略支援も含む。業種の偏りは見受けられず、支援分野も多岐にわたる。

③ 国内に進出する外国企業の支援

わが国中小企業のパートナー募集を基本的な内容とするが、外国の中小企業関連機関を相手とする場合は、わが国企業の視察・セミナー実施を内容とする。

④ 国内での海外専門機関での講演・セミナー

AOTS、OVTA、APO などでの外来研修生相手の集合研修をその内容とするが、研修内容は多岐にわたる。

(3) 先見性をもった交流の広がり

中小企業診断協会の東京支部では、毎年海外研修視察を行っており、視察先も今後の展開有望国(タイ→ベトナム→中国華南経済圏→インドネシア→ミャンマー→オセアニア→極東ロシア→インド)に絞り、現地中小企業関連機関との交流を図り、今後の事業への布石としている。また、毎年12月には在日アジア留学生との交流会を開催し、中小企業診断士とアジアからの留学生計100名以上の参加を得ている。何れも先見性を伴う行事であり、今後は1東京支部に止まらない中小企業診断協会全体の主催とすることが望まれる。

(4) 新たな展開を囑望して

現在の中小企業診断士制度に止まらず、また上記(2)の国際業務に止まらない展開を見込んで一部の中小企業診断士は下記の取り組みを行っている。

① APEC 診断士への期待

タイ、インドネシア、フィリピン、また中国へのわが国中小企業診断士制度の普及が期待される状況ではあるが、この制度は厳密な意味での「ジャパン標準」であり、そのまま期待しているような「アジア標準」化するかどうかは、今後の展開を待たざるを得ない。

これと同時並行的に、APECのSmall Business Counselor Programに基づく、より汎アジア・オセアニア的なAPEC診断士なるものを発足させることにより、診断指導する中小企業の規模要件に適った協力ができることとなり、相互補完機能を果たすものと思われる。

② TAM への期待

わが国経済は長期停滞を脱し、いざなぎ景気を超える局面を迎えていると喧伝されているとはいえ、今日生き残っている中小企業であってもバブル時期の後遺症を抱えて疲弊から脱するべく尽力中である。かかる中小企業を再生すべく再生専門家(ターンアラウンドマネージャー)もわが国で輩出し、中小企業診断士もその一翼を担っている。

一方、わが国財務省は、1991年に日本・欧州協力基金(JECF)を設立し、英国に拠点があるEBRD(欧州復興開発銀行)を通してTAM/BASプログラムを推進中である。TAMは事業再生を意味するTurn Around Managerであり、BASはBusiness Advisory Serviceである。特に、TAMは中央アジア、極東ロシア、バルカン諸国、モンゴルを重点目標にわが国専門家による支援募集を行っている。このプログラムは特定中小製造業への支援であるが、個々の中小企業そのものを1~2年かけて再生させるものであることから、中小企業診断士の本来の専門的業務とみなされる。期待が高まる所以である。

[参 照]

タイ国における中小企業診断・中小企業診断士養成事業のスタート

(JICA)

東京支部 遠藤 英彰

1. 背景

1997年の通貨危機、経済危機でタイの経済は大きな打撃を受けたが、これを契機に、タイ経済を担う中小企業対策の重要性が国全体として強く認識され、より効果的、効率的に中小企業振興策を展開することが急務とされるようになった。

1998年以降、タイ政府は中小企業対策を含む産業構造調整計画（IRP）の制定と金融支援や中小企業振興法などに取り組み、これに対して日本政府は円借款や宮沢基金に代表される資金協力、制度面の技術協力をおこなった。

2. 中小企業診断制度導入の決定

以前よりタイ工業省は日本の中小企業診断制度の成果に注目し、その制度導入を検討しており、1998年2月には中小企業事業団（現中小企業基盤整備機構）によるタイ工業省産業振興局（DIP）を始めとする中小企業関係者を対象とした工業診断実習が実施されている。

さらに IRP には診断士養成を含む工業診断制度の導入が盛り込まれていたが、これを企業診断プロジェクトとして DIP 傘下の BSID（裾野産業開発部）主管で推進することが 1999年3月23日の診断制度推進委員会で決定され、この日から5年間（1999年3月—2004年3月）にわたるタイの中小企業診断・中小企業診断士養成プロジェクトがスタートした。

3. 中小企業診断・中小企業診断士養成事業のスタート

(1) スタート時の疑問点

中小企業診断・中小企業診断士養成事業スタート決定時、下記の疑問が出されていた。

- ① 予定された中級コース研修生（約 100 名）が確保できるか
- ② 日本から必要な数（10 名）の長期滞在専門家（中小企業診断士）の支援が受けられるか
- ③ 計画したとおりの企業診断（当面 160 件）ができる受診希望企業が確保できるか
- ④ 診断士養成研修事業が予定された 1999 年 6 月に開講できるか

3月のプロジェクトスタート決定時に用意されていたのは講義をおこなう場所（泰日経済振興協会＝TPA 付属の技術振興センター）と5名のスタッフ（タイ側2名、日本側 JICA 派遣専門家3名）のみで、全体予算、講師、通訳、研修スケジュール、テキスト、教室諸設備、事務所スタッフ、診断先企業などを極めて短期間に手配・準備する必要があった。幸いにして研修生は関係機関縁故のほか、公募により300名弱の応募者があり、テスト（問題は日本人専門家が作成）、面接をおこない、予定の100名の研修生を確保できた。

一方講師の確保では、タイ側の希望する最低6ヵ月滞在できる日本人講師（中小企業診断士）をスタート時10名確保する必要があったが、中小企業診断協会の協力により一部3ヵ月毎の交替でやりくりすることで、何とか10名確保することができた（この段階では JICA、JODC 派遣、TPA 契約など派遣形態が3つあったが、後 JODC 派遣に1本化）。



タイ中小企業診断士育成プロジェクト スタート時のメンバー

座学研修はタイ人が講師を担当するという前提で選定したが、中小企業診断士養成という趣旨にそって講義をおこなってもらうために日本側とのすり合わせが必要であった。

企業診断は製造業対象に基本的には受講生のOJTと兼ねておこなわれたが、6月の開講前に日本人の中小企業診断士のみの手でスタートした。当初一部で心配された受診企業の確保問題は、途中で受診企業の手持ちがなくなり、一時診断を中止するというハプニングがあったが、プロジェクトスタート1年目で172社の診断ができず順調であった。このほか研修スケジュールの設定、テキスト作成、講義にかかわる諸設備の準備、通訳の確保、事務所の設営などもやや突貫作業的であったが何とか無事間に合った。

本プロジェクト運営の予算については宮沢支援をバックにタイ政府が予算を組んだが、タイの国会で難航した。その原因の1つは、日本から招聘する中小企業診断士の一部(5名)をタイ政府(=委託先TPA)契約とすることになっていたが、その報酬額がタイの大学教授などと比較し、著しく高額であったことである。予算面の正式決定は遅れたが、ある程度見切り発車をおこない、プロジェクトスタート決定後わずか3ヵ月後の1999年6月23日に診断士養成研修の開講式を迎えることができた。

(2) スタート時の中小企業診断士養成研修

中小企業診断士養成コースの具体的研修内容と方式は5年間の間に変化していったが、スタート時(1999年6月-12月)の内容を簡単に述べると下記のとおりである。

- 中級コース:これは全日制で、基本的には日本の中小企業大学校方式をベースに運営、座学と診断を兼ねたOJT(診断実習)を併せておこなった。座学は原則としてタイ人講師が講義をおこない、診断を兼ねたOJTは日本人専門家が指導をおこなった。ただスタート時の段階ではタイ人講師の手配が十分でなかったため、日本人専門家が座学にかなりタッチするケースが多かった。またOJTは1グループ10名のメンバーを各5名のA、B班に分けて、それぞれの班が座学とOJTを交互に受ける方式をとった。当該期間の養成研修事業で99名の修了者が出ている。
- 基礎コース:週末に座学のみを約3ヵ月間おこなうコースで、当該期間に2コース設けられ、245名の修了者が出ている。

(3) スタート時の企業診断

1999年6月-12月の企業(製造業)診断の実施は171件であったが、OJTを兼ねた診断が

大部分で（162 件）で、一部診断を日本人専門家のみでおこなった。この段階での正式な診断報告書は日本語で作成、これをタイ語に訳したものに工業省 DIP 局長のサインを得て企業に交付する形をとった。また診断結果の内容説明も日本人専門家がおこなった（その後診断報告書の作成、診断結果の説明はタイ人研修生等がタイ語でおこなうこととなった）。

4. プロジェクト成功の要因

本プロジェクトは当初、走りながら考えるというタイの特徴的な方式で推進され、障害、試行錯誤的な面も多々あったが、短期間に具体的な成果を出したため、当時タイで計画された 400 の IRP 関連プロジェクトの中で最も成功したプロジェクトの 1 つといわれた。

その要因として、①プロジェクトの目的と方向性が明確であった、②主管するタイ側カウンターパートが確固たる信念と沈着・冷静な判断によりプロジェクトを引っ張るとともに、上司の工業省有力幹部の全面的なバックアップがあった、③日本側の特に専門家派遣における全面的支援、④プロジェクト関係者の努力と、難航する場面もあったが、タイ側と日本人専門家との間の協力、意思疎通が全体的にはうまくいったことなどがあげられる。

開発援助機関・団体一覧

独立行政法人国際協力機構(JICA)
独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)
独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)
国際協力銀行(JBIC)
欧州復興開発銀行 (EBRD-TAM)
アジア経済研究所
(社)国際建設技術協会
(社)建設コンサルタント協会
(社)海外運輸協力協会
(社)日本コンサルティングエンジニア協会
(社)全日本上下水道コンサルタント協会
(社)日本技術士会
(社)海外農業開発コンサルタント協会
(社)日本経済団体連合会(経団連)
(財)海外貿易開発協会(JODC)
(財)国際開発高等教育機構(FASID)
(財)国際協力推進協会(APIC)
(財)エンジニアリング振興協会(ENAA)
(財)海外職業訓練協会(OVTA)
(財)海外技術者研修協会(AOTS)
国際開発ジャーナル
国際協力 NGO センター (JANIC)
日本自転車振興会

(社)中小企業診断協会 2006 年度 調査・研究事業
レポート[新たなるアジアとの連携・中小企業支援と診断士の役割]

■ 執筆者一覧(執筆順)

(社) 中小企業診断協会正会員

東京支部 関本征四郎
東京支部 河野 誠
東京支部 芹田勇三
東京支部 倉原健二
東京支部 小谷泰三
埼玉支部 堀口 敬
東京支部 小林 隆
神奈川県支部 都築 治
東京支部 林 隆男
東京支部 河越丈雄
東京支部 出穂靖弘
東京支部 鹿子木基員
東京支部 嶋志田栄子
東京支部 藤原義行
東京支部 竹山 隼
東京支部 小出康之
東京支部 遠藤英彰

編集責任 関本征四郎

連絡先(株)ワールド・ビジネス・アソシエイツ

〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町 1-17-1 ティオ・スカラ御茶ノ水 II 410

TEL&FAX 04-7188-8786

E-mail : rome121@jcom.home.ne.jp

URL : <http://www.wba.co.jp/index.html>

■ 参考文献

2006 年中小企業白書 経済産業省

2006 年通商白書 経済産業省

2006ASEAN-JAPAN Statistical Pocketbook ASEAN_JAPAN CENTRE

アジア各経済に占める中小企業の割合 (財) 中小企業総合研究機構

中小企業の主たる製造業分野 (財) 中小企業総合研究機構

東アジア諸国、地域の中小企業向け政策金融制度 JETRO

2006 年アジア中小企業フォーラム 大阪府

シンガポールエンタープライズワン シンガポール中小企業庁

シンガポールとの国際協力展開 タイ国中小企業振興局

中国 7 大経済圏 「中国全省を読む地図」新潮新書

中国国務院文書 (社) 中小企業基本整備機構

経済産業省ホームページ「平成 18 年度経済産業省技術協力基本方針」

JETRO ホームページ「国・地域別情報」

外務省ホームページ「2006 年 ODA 白書 (概要)」

政府開発援助 (ODA) 白書 2005 年度版 外務省

APEC 小企業カウンセラー養成・認定プログラム 詳細報告書 I、II、III

(社) 中小企業診断協会 東京支部

発行所 社団法人 中小企業診断協会

〒104-0061 東京都中央区銀座 1-14-11 銀松ビル
TEL03-3563-0851 FAX03-3567-5927
<http://www.j-smeca.or.jp/>

発行人 (社) 中小企業診断協会東京支部
国際部長 関本征四郎

編集人 関本征四郎

印刷

東京リスマッチ株式会社
〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-6-12
TEL03-3595-4081 FAX03-3595-4080



社団法人 中小企業診断協会