

課題別指針
中小企業振興

平成 25 年 10 月

独立行政法人 国際協力機構

序文

民間セクター開発とは、民間企業の活力を活かした経済発展のための取り組みである。民間セクターの成長は、経済成長の源泉となり、人々の雇用機会の拡大、貧困の削減に寄与することが期待される。JICAの民間セクター開発の課題別指針の策定にあたっては、①近年進展するグローバル市場にて国際的な生産・商取引が活発化する中で、開発途上国の民間セクターが如何にグローバル化のメリットを獲得するかを扱う「貿易・投資促進」、②開発途上国の経済に大きな位置を占めており、持続的で力強い経済・産業振興、貧困削減に重要な役割を果たす中小企業を如何に振興するかを扱う「中小企業振興」に焦点を当てて作成している。

多くの開発途上国では、持続的な経済成長、貧困削減のため、富の創出・源泉となる民間セクター開発の支援ニーズが拡大している。中でも、近年の経済のグローバル化に伴い、貿易・投資の促進は、企業にとって市場の拡大や新たな資本・技術の導入といった正の効果をもたらす一方、競争力を有しない産業・企業は淘汰が進むというインパクトも生じさせ、グローバル化によるチャンスの獲得とリスクの削減が開発途上国の民間セクター開発にとって重要な開発課題となっている。このような状況の中、各国の経済産業の重要な構成要素であり、産業競争力の強化と共に雇用の創出・貧困削減に大きな役割を果たす中小企業の振興も本分野の重要な開発課題である。このように、本分野の支援においては、貿易・投資促進と中小企業の振興の両者が平仄を取って実施されることが肝要である。

貿易・投資の促進、中小企業の振興にあたっては、各々に必要な各種政策・施策と共に、民間企業が公正・自由なビジネスを行うための前提となる事業環境の整備も重要である。前者は貿易投資の阻害要因の削減と産業の貿易投資活動への支援策、及び企業間のリンケージや企業の競争力を高めるための各種施策である。後者は政治・マクロ経済の安定に加え、経済社会の運営に関連する政策、法制度、インフラ整備、教育・人材育成など広範で複合的な項目が存在する。「貿易・投資促進」、「中小企業振興」の両課題別指針においては、前者の直接的な政策・施策に加え、後者の経済活動に影響を与える広範な事項については、それぞれの分野を支援する観点から特に関連の強い項目についてとりあげ、議論している。民間セクター開発の支援の検討にあたっては、両課題別指針を活用するとともに、必要に応じて関連する他の課題別指針も参照ありたい。

本課題別指針は、当該分野の最近の概況や援助動向、支援アプローチ等について整理・提示した。前回の指針から、開発途上国及び我が国 ODA を取り巻く

状況も変化しており、当該分野で従来多くの協力が行われていたアジアに加え、アフリカや中東など、他地域における当該分野のニーズの高まり、開発途上国の経済・産業発展における我が国企業を含めた民間との連携についても近年重視されており、かかる諸点も書き加えている。民間セクター開発は開発途上国各国で旺盛な動きと高い支援ニーズが存在する。本課題別指針が本分野における協力事業の内容・方法、今後の方向性や留意点を検討する上で参考となれば幸いである。

独立行政法人 国際協力機構

産業開発・公共政策部民間セクターグループ長 村上裕道

● 「貿易・投資促進」の開発戦略目標

開発戦略目標 1：ビジネス環境整備

中間目標 1-1：関連政策・制度整備

中間目標 1-2：インフラ整備

開発戦略目標 2：貿易促進のための体制整備

中間目標 2-1：貿易阻害要因の削減

中間目標 2-2：企業の国際競争力強化

開発戦略目標 3：投資促進のための体制整備

中間目標 3-1：投資政策・制度の改善

中間目標 3-2：行政の投資促進機能の強化

● 「中小企業振興」の開発戦略目標

開発戦略目標 1：中小企業振興のための政策制度・体制の整備

中間目標 1-1：中小企業関連政策・法制度の整備

中間目標 1-2：政策実施体制の確立

開発戦略目標 2：企業競争力の向上

中間目標 2-1：企業・関係機関間の連携促進

中間目標 2-2：経営・技術能力の強化

中間目標 2-3：資金アクセスの向上

中間目標 2-4：ビジネス・技術人材の育成

目次

序文	1
略語表	5
開発課題体系全体図	7
要約	8
第1章 中小企業振興の概況	12
1-1 中小企業振興の現状	12
1-1-1 経済社会開発における中小企業の位置づけ	12
1-1-2 中小企業が抱える課題、振興支援の必要性	13
1-2 中小企業振興の定義	15
1-2-1 一般的な「中小企業」の定義	15
1-2-2 本指針における「中小企業振興」の定義	15
1-3 国際的援助動向	16
1-3-1 ドナー・コミティー他	16
1-3-2 国際機関、欧米ドナーによる協力の特徴	17
1-3-3 新たな動き	18
1-4 わが国の援助動向	20
1-4-1 ODA 政策と中小企業振興との関係	20
1-4-2 国際公約に見る協力の潮流	21
1-4-3 日本国内関係機関の取り組み	22
1-4-4 日本企業との関連	22
1-4-5 戦後日本の中小企業振興の歩み	24
第2章 中小企業振興に対するアプローチ	29
2-1 中小企業振興の目的	29
2-1-1 中小企業発展の意義と振興の目的	29
2-1-2 中小企業振興にかかる要素とアクター	29
2-1-3 開発戦略目標の設定	32
2-2 中小企業振興に対する効果的アプローチ	32
2-2-1 フレームワークの基本	33
2-2-2 中間目標とサブ目標の設定	34
第3章 JICA の協力の方向性	68
3-1 JICA が重点とすべき取り組みと留意点	68
3-1-1 中小企業振興協力に係る基本的な考え方	68
3-1-2 重点を置くべき課題と取り組み	68
3-1-3 その他留意点	70
3-2 今後の検討課題	70
3-2-1 我が国の経済政策に沿った取り組み	71
3-2-2 効果の測定	72

3-2-3 その他	73
付録 1. 主な協力事例	76
付 1-1 国別案件系譜図	76
付 1-2 代表的な協力事例	87
付録 2. 主要ドナーの中小企業振興に対する取り組み	101
付 2-1 全体的な傾向	101
付 2-2 ドナー別活動概要	102
付 2-3 JICA と主要ドナーの比較	117
付録 3. 基本チェック項目	118
付 3-1 経済概況	118
付 3-2 政府	119
付 3-3 支援機関	120
付録 4. JICA 協力案件実績概要	124
付 4-2 国別重点分野	125
執務参考用ウェブサイト・リスト	126
用語解説	130
参考文献	132

Box 一覧

Box 1-1. ビジネス環境の英語表現	17
Box 1-2. BDS ガイドライン	18
Box 1-3. バリューチェーン	18
Box 1-4. 産業と政府の関わり：最近の議論	20
Box2-1. 日本の中小企業基本法の転換	35
Box2-2. インフォーマルセクター	36
Box2-3. インドネシア国 包括的中小企業振興政策提言（浦田レポート）	39
Box2-4. エチオピアの産業政策対話	40
Box 2-5. 日本の信用保証制度	41
Box 2-6. クラスタ	43
Box 2-7. 一村一品運動	52
Box 2-8. 中小企業等協同組合	52
Box 2-9. カイゼン活動のツール	59
Box 2-10. ツーステップローンにおける実施に当たっての留意点について	64

略語表

AfD	L'Agence Française de Développement
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
AusAID	Australian Agency for International Development
BDS	Business Development Service
BOP	Base (Bottom) of the Economic Pyramid
CIDA	Canadian International Development Agency
CLMV	Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam
DCED	Donor Committee for Enterprise Development
DfID	The Department for International Development
EPA	Economic Partnership Agreement
EU	European Union
FAO	Food and Agriculture Organization
G20	Group of Twenty
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IFC	International Finance Corporation
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
JETRO	Japan External Trade Organization
JFC	Japan Finance Corporation
MBA	Master of Business Administration
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry
MDGs	Millennium Development Goals
MFI	Micro Finance Institution
NGO	Non Governmental Organization
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PDCA	Plan, Do, Check and Action
QCD	Quality, Cost and Delivery
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
SME (MSME)	Small and Medium Enterprise (Micro, Small and Medium Enterprise)

SMRJ	Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation
TVET	Technical and Vocational Education and Training
TICAD	Tokyo International Conference on African Development
UNDP	United Nations Development Program
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
USAID	United States Agency for International Development
WTO	World Trade Organization

開発課題体系全体図

開発戦略目標	中間目標	サブ目標	支援アプローチ	実績	展望	
1. 中小企業振興のための政策制度・体制の整備	1-1 中小企業関連政策・法制度の確立	1-1-1 産業政策・関連法令策定能力の向上	- 産業振興・裾野産業政策の整備	〇〇	○	
			- 他関連政策・制度の改善	○	○	
		1-1-2 中小企業政策・関連法令策定能力の向上	- 中小企業基本法等関連法・政策の整備	〇〇	〇〇	
			- 経営支援政策（技術力強化、創業、経営革新、経営安定、海外展開支援等）の設計・整備	〇〇	〇〇	
			- 制度金融の検討・運用支援	△	△	
		1-1-3 金融制度の整備	- 信用保証制度の整備・運用支援	○	○	
	- クレジットリスクデータ整備		△	○		
	1-2 政策実施体制の確立		1-2-1 関係行政機関の能力強化	- 省庁間連携の体制強化	△	〇〇
				- 登記・ライセンス手続簡素化	△	〇〇
	1-2-2 関連情報整備・分析能力の向上	- 産業・中小企業統計の整備	△	○		
- 中小企業白書の整備		△	○			
1-2-3 政策の周知促進	- 中小企業支援施策ガイド作成	○	〇〇〇			
2. 企業競争力向上	2-1 企業・関係機関間の連携促進	2-1-1 産業の水平・垂直関係強化（バリューチェーン強化）	- ビジネスマッチング機能強化、	○	〇〇〇	
			- 裾野産業振興、クラスター振興	〇〇	〇〇	
		2-1-2 地方における企業・協同組合・経済団体等の活動強化	- 地場産業（一村一品、生産者グループ組織化・活動促進支援）	〇〇	〇〇	
			- 事業協同組合運営支援	△	△	
	- 商工会議所・業界団体機能強化		△	○		
	2-2 経営・技術能力の強化	2-2-1 企業への支援制度の整備・支援人材の能力向上	- BDS 振興、公設試験・技術機関能力向上	○	〇〇〇	
			- コンサルタント能力の標準化・養成	〇〇	〇〇	
			- 中小企業診断士制度の構築・導入	〇〇	〇〇	
		2-2-2 ビジネススキルの向上	- 経営計画策定・財務	〇〇	〇〇	
			- マーケティング知識向上	○	〇〇	
			- （基礎的な）起業支援	○	○	
		2-2-3 技術の向上	- 製造技術向上	〇〇	○	
			- 品質管理・生産性向上	〇〇〇	〇〇〇	
			- デザイン・包装技術向上	○	〇〇	
	2-3 資金アクセスの向上	2-3-1 資金調達機会の拡大	- 金融機関（含むマイクロファイナンス機関）審査能力の向上	△	△	
			- ツーステップローンの供与等	○	○	
			- 企業側の事業計画書、決算書作成能力向上	○	○	
			- 基礎ビジネスとマナートレーニング開催	○	○	
2-4 ビジネス・技術人材の育成	2-4-1 起業家・ビジネス人材育成・ノウハウ習得	- 起業トレーニング開催	○	〇〇〇		
		- 大学・高専での技術者育成	〇〇	〇〇		
	2-4-2 技術者・技能者の育成	- 大学・高専での技術者育成	〇〇	〇〇		
		- 工業高校・職訓校での技能者・ワーカー育成	〇〇	〇〇〇		

*「実績」は過去に実施された関連案件数を目安に判断（○が多い程多い）。「展望」は近年の各国からの要請や案件の傾向、協力効果に関する産業・貿易課の見解等を基に判断（○が多い程増加が見込まれる）。

要約

第1章 中小企業振興の概況	
1-1 中小企業振興の現状	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業は先進国・開発途上国を問わず、一国経済の中で占める企業数、従業員数、事業所数、および付加価値の割合のいずれにおいても大きな地位を占め重要な位置付けにある。 ・中小企業には高度な技術力、経営力を有し、製品を海外市場に輸出する企業や、外資系を含む大企業に部品等を納入しこれら企業にとってなくてはならない「裾野産業」の役割を果たす企業もある。 ・また、労働者に対して雇用機会を提供し、貧困削減や地域経済・コミュニティを活性化する社会の安定機能を有する。 ・中小企業の起業や成長を阻害する要因として、中小企業は規模の小ささゆえに負う企業の外部要因からくる制約（複雑な各種行政手続きに対応するキャパシティの不足、手続き地点への物理的距離によるアクセスの困難さ、金融機関による融資の受け難さ等）があり、これを解決するためには政府の関与が不可欠である。 ・企業の内部要因による制約としては、経営者の知識不足、従業員の技術・スキルの低さ、運転資金・設備資金の不足、情報収集チャンネルの無さが課題であり、これらを解決するために BDS プロバイダー等¹による中小企業への支援が欠かせない。 ・上記のとおり、中小企業は開発途上国の経済成長・貧困削減に重要な役割を果たす一方で、その脆弱性ゆえに地域を限らず、多くの国で政策の重点項目として扱われる。
1-2 中小企業振興の定義	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業振興とは、中小企業と定義される企業に関して、競争力の強化や経営環境の改善に資する支援を行うことを指す。 ・中小企業の定義は国ごとに（場合によっては、関係省庁ごとに）異なるが、従業員数、売上高、総資産額等で定義されることが多い。なお、本課題別指針では特に説明が無い限り、零細企業も中小企業の定義に含まれる。 ・中小企業振興にあたっては、零細企業や生産者組合等を排除するものではなく、また、ビジネスリネージュ強化に資する協力、なかでも、部品産業等の裾野産業振興においては、中小企業のみならず、大企業も含めて裨益することが重要でもある。
1-3 国際的援助動向	<ul style="list-style-type: none"> ・主要援助ドナーが参加する DCED（企業開発ドナー委員会）等において中小企業振興の重要性が議論され、本分野に対する取組が各ドナーで促進されて

¹ BDS プロバイダー: Business Development Service: 企業の能力強化のためのサービスを提供する官民機関。中小企業コンサルタントなどの人材を含む。

	<p>いる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般的に欧米ドナーの当該分野での支援の特徴は「ビジネス環境整備の重視」、「市場メカニズム、民間リソースの活用」、「バリューチェーン強化支援の重視」が特色。金融アクセス面では貧困層等へのアクセス向上の取り組みマイクロファイナンスの促進と、政策・制度の整備をとおした金融の安定化と消費者保護の必要性が掲げられている。 ・新たな動きとしては、民間セクターのリソースの活用のための官民連携促進、中小企業振興の個別施策に大きく影響する産業政策の重要性の見直し、若年層の失業問題への取り組みが行われている。
<p>1-4 わが国の援助動向及び中小企業振興の知見</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業振興をとりまく ODA 関連政策：人間の安全保障の視点、持続的成長、平和構築など、中小企業振興を通じた貧困削減・経済発展に加え、我が国の中小企業・産業との互恵的な発展・成長への期待が高まっている。BOP 市場開拓支援等で ODA の日系企業への裨益、日系中小企業の海外展開支援に対する注目度が上昇している。 ・国際的コミットメント：→ WTO 閣僚会合等の各種国際的な場での中小企業振興の重要性確認、APEC や TICAD 他でのアジア・大洋州、アフリカ等の各地域における産業育成支援など、中小企業振興を主とした民間セクター支援は近年高いコミットメントがなされている。 ・日本の中小企業振興の経験と活用：戦後、わが国は各時代の中小企業の置かれた状況を踏まえ、それに適した中小企業振興政策を実施。かつては中小企業を低賃金・低生産性、大企業との格差是正といった観点から支援したが、近年では新産業創出、市場競争、地域経済活性化の担い手として力強い中小企業を支援する立場。開発途上国の産業の状況を十分踏まえ、これら経験の参照・活用を検討する必要がある。
<p>第 2 章 中小企業振興に対するアプローチ</p>	
<p>2-1 中小企業振興の目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業振興の目的は民間セクターにおける重要なプレイヤーである中小企業が抱える課題を克服し、ポテンシャルを最大限発揮することを支援することである。 ・課題解決にあたって自国の行政機関/関係機関によって支援できる体制作りと能力強化が主たる支援目的。中小企業の外的要因による問題の解決には企業活動に関係する政策制度の整備・改善など、政府の関与が不可欠である。中小企業の内的な問題についても企業の自助努力だけの解決は困難なケースが多く、官民機関による経営資源の強化支援を行っている。 ・なお、開発途上国においては、それぞれが抱える課題も異なる。ゆえに支援実施にあたってその国中小企業がどのような課題を有しているか整理し、課題体系図の全体像及び各項目を参照しつつ、それぞれの国に合った対応を考えることが必要。

<p>2-2 中小企業 振興の効 果的アプ ローチ</p>	<p><u>・開発課題体系</u></p> <p>開発戦略目標 1：中小企業振興のための政策制度・体制の整備</p> <p> 中間目標 1-1：中小企業関連政策・法制度の整備</p> <p> 中間目標 1-2：政策実施体制の確立</p> <p>開発戦略目標 2：企業競争力の向上</p> <p> 中間目標 2-1：企業・関係機関間の連携促進</p> <p> 中間目標 2-2：経営・技術能力の強化</p> <p> 中間目標 2-3：資金アクセスの向上</p> <p> 中間目標 2-4：ビジネス・技術人材の育成</p> <p><u>・課題体系図のポイント</u></p> <p>✓開発戦略目標レベル</p> <p>-中小企業の外的要因・課題に対応する「中小企業振興のための政策制度・体制の整備」、企業の内的要因・課題に対応する「企業競争力向上」の観点から整理。</p> <p>✓中間目標レベル</p> <p>-「中小企業振興のための政策制度・体制の整備」においては、政策策定・法制度の整備に加え、政策の実施体制の確立も重視。</p> <p>-「企業競争力向上」においては企業間の取引・リンク強化を促進する</p> <p>①企業・関係機関間の連携促進、さらに企業のヒト・モノ・カネといった経営資源の強化を支援する②経営・技術能力の強化（モノ）、③資金アクセスの向上（カネ）、④ビジネス・技術人材の育成（ヒト）の観点から整理。</p> <p>✓サブ目標レベル</p> <p>-中小企業振興のための政策制度・体制の整備において以下に取り組む。</p> <p>①中小企業関連政策・法制度の確立のため、産業振興政策等の中小企業を振興するにあたって国の基礎となる産業政策・方針を適切に定めると共に、ビジネスの諸活動を行う上で基盤となる関連の法制度の整備改善に取り組む。</p> <p>②そのための体制の確立として、策定体制・能力の向上支援、関連情報整備・分析能力の向上支援、政策の周知のための支援を実施。</p> <p>-企業競争力向上においては、以下に取り組む。</p> <p>①企業や関係機関間の連携を図るうえで、産業の水平・垂直関係の強化を図ると共に、地方部における企業・生産者グループや協同組合の支援にも取り組む。</p> <p>②経営技術能力の強化のために、BDS等の官民支援機関の能力強化、質の担保に取り組む、また経営・マーケティングといったビジネススキル、日本に高いノウハウのある生産管理や製造技術等を活かす技術の向上支援を実施する。</p>
---	--

	<p>③資金アクセス向上のため、金融機関の審査能力等の向上、ツーステップローンなどを活用した融資資金の拡充、信用リスク情報や信用保証制度の整備といった金融システムを円滑化する仕組みの構築支援を行う。</p> <p>④ビジネス・技術人材の育成のため、起業家・経営者の育成と技術者・技能者の育成に取り組む。</p>
<p>第3章 JICA の協力の方向性</p>	
<p>3-1 JICA が重点とすべき取り組みと留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業振興の協力にあたっての基本的な考え方 中小企業支援を通じて JICA のビジョンである “Inclusive & Dynamic Development” に寄与。産業の多様化・高度化、国際競争力の強化に資する中小企業振興は Dynamic Development という観点から重要。また雇用機会の提供、貧困削減、社会経済の安定に果たす中小企業の役割から、Inclusive Development の観点も重視。dynamic な経済成長と inclusive な裨益は本分野協力の考え方の基本であると言える。 ・ 重点を置くべき課題と取り組み <ul style="list-style-type: none"> - 我が国には中小企業振興の豊富な経験、包括的な施策が存在しており、本分野の政策・施策の策定、実施支援は日本の強みでもあり、途上国の事情・文脈に十分に留意しつつ取り組む。 - 企業の競争力向上のためのヒト、モノ、カネ等の経営資源の強化も日本に豊富なノウハウが存在。5S、カイゼンに代表される生産管理、品質管理、各種要素技術は日本で知見の蓄積がなされている分野。このような強みも活かし、本分野の支援を展開。 - 支援にあたっては、協力事業のデザイン、実施フェーズにおいて、我が国企業、現地企業等の民間との連携も重視し、質の高い協力を行う。 - かつて日本が協力した東南アジア諸国の知見、リソースも今後、アフリカ等の他地域への協力にあたって活用し、この点からも日本としての比較優位を発揮する。
<p>3-2 今後の検討課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本政府の経済政策に沿った取り組みを推進する。開発途上国の産業振興に取り組む中で、日本貿易振興機構 (JETRO) や中小企業基盤整備機構 (SMRJ) などの関係機関とも連携しつつ、日本の中小企業の海外展開にも資する互恵的な協力を実施。 ・ 支援の効果の把握も重要であり、効果の測定への取り組みも検討。 ・ 中小企業振興において、ジェンダーや環境への負荷低減等の取り組みも重要課題。中小企業の雇用において女性の占める割合は多く、中小企業の振興が女性のエンパワーメントに資すると共に、高いポテンシャルを持ちながら活躍の場の少なかった女性の参画を促すといったジェンダーの視点は中小企業振興にも資する。また、開発途上国の著しい産業発展を維持拡大していく上では、企業活動の環境負荷低減への取り組みが今後一層重要。

第1章 中小企業振興の概況

1-1 中小企業振興の現状

1-1-1 経済社会開発における中小企業の位置づけ

一国の発展過程の中で、経済規模が拡大し民間企業が活発に参入する素地が整うに伴い、民間セクターの役割・重要性が再認識され、民間セクターの中で圧倒的な割合を占める中小企業の振興に対する期待が高まる。中小企業が一国の経済社会の中で大きな位置を占め、重要な機能・役割を担うとされる理由は以下の3点である²。

第一に、一国の経済活動に占める中小企業の比重の大きさである。中小企業は、多くの国で、企業数、従業員数、事業所数および付加価値³の割合において、大きな地位を占めており、経済活動の主要なプレイヤーと言える。まず企業数では、先進国、途上国を問わず 99%以上という国が大半である。従業員数の割合、付加価値額（製造業）の割合については日本ではそれぞれ 69%、53%⁴である。製造業付加価値額は OECD 加盟国平均でも 50%程度⁵であるが、途上国における中小企業の製造業付加価値の割合は、例えばインドネシアでは 38%⁶である。先進国に比べると低く、これは途上国において先進国以上に中小企業と大企業の格差が大きく、途上国において中小企業振興が重要な課題となっているということでもある。

第二に、中小企業が一国の経済発展に果たす役割である。一国の経済における中小企業の属性は多種多様であるが、中には高度な技術力、経営力を有し、製品を海外市場に輸出したり、外資を含む大企業に部品を納入し、これら大企業にとってなくてはならない「裾野産業」の役割を果たす企業もある。中小企業であってもこのようないわば「リーディング企業」の振興を積極的に図ることは着実な経済成長、産業の多様化・高度化、ひいては国際競争力の強化に貢献する。また、一般的に中小企業は、大企業に比較して機動性・柔軟性に富む⁷と言われる。小ロット生産でも採算が取れる可能性が高く、人々の生活の隅々にまで入り込むニッチ市場にも参入し易いからである。このように中小企業は産業高度化、市場創造という観点から大きな役割を果たしており、市場競争の苗

² 本指針における「中小企業」の定義は次節で詳説する。

³ 企業がその年に生み出した利益。営業利益に人件費・減価償却費を足した額。（諸説あり）

⁴ 中小企業庁ウェブサイト、数字は 2006 年

⁵ Ardic 他（2011）

⁶ BPS（2007）

⁷ Levy and Powell（2005）

床⁸とも言われる所以である。

第三に、中小企業は労働者に対して雇用機会を提供し、貧困削減や地域経済・コミュニティを活性化する社会の安定機能を有する。上述の高度経済発展に資するような中小企業は特に途上国においてはごく一部であるが、それ以外に都市部のみならず農村部にも様々な業態の中小企業（さらには零細企業や生産者組合、住民グループ等）が広く存在しており、貧困層や若年層、社会的弱者を含む就労希望者に生計の機会をもたらす重要な主体である⁹とともに、このような企業が育つことにより地域経済・コミュニティの振興につながるといえる。また、地域コミュニティにおいて、人々が企業に安定的に就業すること、また独自の努力により起業することは、これらの人々の社会参加、自己実現の手段でもあり、人間の安全保障の観点からも中小企業の存在は重要といえる。

上述の論点を JICA のビジョンである”Dynamic and Inclusive Development”に照らして述べるのであれば、中小企業振興は、一国の高度な経済発展に資するという意味で「ダイナミックな開発」にも、雇用の安定、幅広い階層の自己実現に資するという意味で「インクルーシブな開発（包括的な、すべての人々に裨益する開発）」にも貢献する重要な開発課題であるといえる。

1-1-2 中小企業が抱える課題、振興支援の必要性

上述のとおり重要な役割を担う中小企業であるが、その振興にあたっては多くの課題がある。後段において詳述するが、これらの課題は多様であり、これら課題に途上国が対処し、中小企業が上述の重要な役割を担うことができるように協力を行うことが中小企業振興分野の支援である。地域を限らずほとんどの国で、中小企業支援が政策の重点項目として取り上げられ、それゆえ協力ニーズも大きい。

中小企業振興における課題の第一として、規模の小ささゆえに負う企業の外部要因からくる制約が挙げられる。複雑な各種行政手続きに対応するキャパシティの不足、手続き地点への物理的距離によるアクセスの困難さ¹⁰、金融機関による融資の受け難さ¹¹等がその代表的なものである。外部要因の問題の解決には、ビジネス環境を形作る基礎となる政策と法律、そしてこれらを実現するための各種制度・施策に関して、政府の関与が不可欠となる。しかし途上国では、適正な政策・法制度を整備して運用するだけの政府機関スタッフの能力が十分でなく、企業の活動も阻害しているケースが多い。

⁸ 通商産業省 (2000)

⁹ Mead and Liedholm (1998)

¹⁰ Tybout (2000)

¹¹ Nichter and Goldmark (2009)

第二の課題としては、経営者の知識不足、従業員の技術・スキルの低さ¹²、運転資金・設備資金の不足¹³、情報収集チャネルの無さ¹⁴といった企業の内部要因における制約が挙げられる。例えばある中小企業が質の良い製品を適正な価格で生産、販売出来ないことは、その企業の競争力の低さの要因であることが考えられる。あるいは、ある中小企業はある程度質の良い製品を生産出来るにも関わらず、価格が高すぎるものが原因かもしれない。消費者がそれら製品を知る機会が無いことも考えられる。企業の生産している製品が消費者の欲しているものからずれていることもあり得る。これらのケースでは自社が有する人材・資機材や製品・資金・情報等経営資源のいずれかがボトルネックとなり、業績につなげることができていない。

これらの問題は、大企業ならば、自立的に解決出来る可能性が高い。しかし経営資源に限りのある中小企業は、自助努力だけで解決することが困難であるケースが多い。それゆえ公的機関あるいは民間の支援機関である BDS プロバイダー（Business Development Service: 企業の能力強化のためのサービスを提供する官民機関。中小企業コンサルタントなどの人材を含む。）、金融機関である商業銀行や MFI（Micro Finance Institution: マイクロファイナンス機関）などによるサポートが重要な意味を持つ。なお、BDS のニーズは高いものの、中小企業では民間 BDS プロバイダーのサービスに対し報酬を支払うことができないといった問題も生じていることから、補助金や公的診断といった公的機関の関与が必要となる。

近年、経済のグローバル化に伴う外国資本の参入や、外圧による国内産業保護規制の撤廃（輸入規制撤廃等）、華僑や印僑など二重国籍外国人による市場占有、地方から都市への人口流入とインフォーマルセクターの拡大、世界的な金融・通貨・経済危機の影響等が全世界的に顕著になっているが、特に上述のような課題を抱える途上国の中小企業にとってはその影響は甚大である。このような状況において、途上国各国の経済成長・貧困削減を促進するためには、中小企業自らが様々な工夫によって能力を向上させるための自助努力と、それを支援する役割の途上国の公的機関が適正な政策・施策を整備するとともに、民間 BDS プロバイダーの活用を含めた効果的な中小企業への支援サービスの方策¹⁵を見出すことが益々必要となっている。

¹² Freel (2000)

¹³ Beck and Demirguc-Kunt (2006)

¹⁴ Lybaert (1998)

¹⁵ Hallberg (2000)

1-2 中小企業振興の定義

1-2-1 一般的な「中小企業」の定義

中小企業の定義は国により異なり、通常は業種によって従業員数、売上高、総資産額等で定義されることが多い。例えば従業員数で見ると、零細企業は5～10名以下、小企業は20～50名以下、中企業は100～250名以下等の区分とされることが多い。規模については先進国ほど基準となる従業員数が増える傾向にあり、中企業250名以下というのはOECD加盟国の大半が採用している定義である。また、我が国のように製造業、卸売業、小売業、サービス業と、業種ごとに異なる定義を採用している国もある。

更に、一国の中で異なる行政機関が異なる定義を採用しているケースもあるが、この場合、複数の中小企業振興関係機関が相互の調整なく、非効率な振興施策を実施することから、効果発現は少なくまた中小企業側には無用な混乱を与えているケースも散見される。中小企業の定義付けは、政策の立案および施策の実施にあたり重要かつ必須の作業であると言えよう。

1-2-2 本指針における「中小企業振興」の定義

「中小企業振興」は原則的には、各国で定義されている中小企業の範疇に含まれる企業の振興を指すが、中小企業振興のための施策は、必ずしも大企業や零細企業（生産者組合等を含む）を排除するものではない。例えばビジネス環境整備・改善のための取り組みは中小企業のみならず大企業を含めた企業全般に裨益する。また中小企業振興のためには大企業の役割や存在は無視できないものであり、裾野産業をはじめとする企業間連携（ビジネスリンク）の強化に資する支援では、大企業も裨益する。このように中小企業と大企業とのWin-Win関係を志向することも、中小企業支援の一環であると言える。中小企業振興においては、大企業を主たる協力対象とは位置づけないが、相互補完的な経済活性化を通して大企業に裨益する政策や施策を全面的に切り離す必要はない。

中小企業振興は大企業との対比で相対的に規模が小さく、脆弱な企業を支援するものであり、中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprises）という括りで政策が策定されている国もあるが、本指針ではあえて明記しない場合を除き、これらをまとめて「中小企業振興」と称することに¹⁶する。

冒頭に記述したとおり、JICAにおける「中小企業振興」は、「民間セクター開

¹⁶例えば、企業のフォーマル化支援などは特に零細企業対策という性格が強く、逆に公的な補助金スキーム等では登記がなされていないことが多いインフォーマルな零細企業は含まれず、定義上の中小企業が主たる裨益者になるといった事情はあるが、これらは個々の施策に関する文脈の中で論じるべき事情であり、一般論としてはあえて中小企業振興を緩やかな定義で用いることとする。

発」の一部であり、単独で中小企業振興を定義し実施することなく、貿易・投資促進を含めた民間セクター開発の取り組みの中で総合的に実施されることが望まれる。

1-3 国際的援助動向

1-3-1 ドナー・コミティー他

企業開発ドナー委員会（DCED: The Donor Committee for Enterprises Development）¹⁷が、ドナーコミュニティ内における民間セクター開発（中小企業振興）分野の議論の中心的なプラットフォームになっている。DCED は毎年会議を開催し、今後各ドナーが考慮すべき重要なイシューを議論している。Result Measurement、Business Environment Reform、PSD¹⁸ in conflict-affected environments、Green Growth、Women's Entrepreneurship といったトピックを中心に、テーマグループを形成し、当該分野におけるドナーコミュニティの議論を展開している。なお、DCED の正式名称は、以前は The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development であったが、現在ではここから Small が抜けて Enterprise Development のためのコミティーへと変化している。「中小」企業の振興というよりも規模にとらわれない企業振興（あるいは民間セクター開発）全体で開発イシューを捉える必要がある、という考えの表れであるといえる。

また、国の首脳レベルの会合でも中小（零細）企業が議題に上がることが多い。特に金融アクセスに関する内容が多く、1997 年にマイクロファイナンス・サミットが米国で開催されたのを端緒として度々取り上げられた。G20 でも、2009 年に首脳声明の「最も脆弱な人々への支援の強化」のなかで、貧困層の金融サービスへのアクセスの向上に取り組むことが初めて宣言された。2010 年の G20 ソウル・サミットでは、「革新的な金融包摂（Financial Inclusion）の原則」が採択され、政策・規制の環境整備を促すとともに、金融の安定と消費者保護の必要性が掲げられている。また、同サミットでは、「中小企業金融チャレンジ（革新的モデルの提示）と金融包摂のための融資枠組み」の発足もコミットされている。また APEC の場でも金融包摂（Financial Inclusion）が近年議論されており、2010 年 11 月に京都 APEC 財務大臣会合で採択された「成長戦略と金

¹⁷ 正式メンバーはフランス（AfD）、オーストラリア（AusAID）、カナダ（CIDA、International Development Research Center）、英国（DfID）、ドイツ（GIZ）、スウェーデン（SIDA）、FAO、IFAD、ILO、OECD、UNDP、UNIDO、世銀（IFC）等 23 組織であり、JICA はオブザーバー参加。URL は <http://www.enterprise-development.org/>

¹⁸ Private Sector Development

融」の報告の中には、「中小企業金融」が含まれている。2012年ロスカボス・サミットでも質の高い雇用及び機会を創出するために成長を支え、金融の安定を促進することが目的とされている。

1-3-2 国際機関、欧米ドナーによる協力の特徴

国際機関や欧米ドナーによる中小企業振興（および民間セクター開発）分野の支援については、「ビジネス環境整備の重視」、「市場メカニズム、民間リソースの活用」、及び「バリューチェーン強化支援の重視」といった特色があるといえる。

「ビジネス環境整備の重視」に関しては、特に世界銀行、IMFによる構造調整プログラムの隆盛期であった1990年代以降、ILOやUNIDOなどの一部機関を除き、主に企業の外部的な要素（図1-1におけるメソ・レベル）としてのビジネス環境（Box 1-1参照）の整備に注力する傾向が強い。特に世銀は毎年各国の事業のしやすさ（Doing Business）ランキングを発表しており、各国のビジネス環境の概況を把握するうえで有益なリファレンスとなっている。このような取り組みの背景は、政府が積極的な企業支援策をとる以前に、政府が課している登記、認可、納税等に関する各種規制・手続きが、企業（特に体力の弱い中小企業）にとって煩雑であり、簡素化、迅速化が必要¹⁹との認識がある。

Box 1-1. ビジネス環境の英語表現

ひとえにビジネス環境整備と言っても、英語では複数の慣用表現が使われている。一般的には、企業の活動の場を同じくするという意味の Level Playing Field、企業の自立的な活動を可能にするという意味からの Enabling Environment という表現が多用される。また近年は Environment と並び Climate も多用され、さらには Eco System という表現を自然環境だけでなくビジネス環境として使うケースも見られるようになってきた。

次に「市場メカニズム、民間リソースの活用」である。企業への支援施策を検討する場合にあっても、他ドナーは一般的に低利融資や補助金の活用については、市場を歪曲する可能性があるとして相対的に慎重である。また、企業に対する BDS の提供についても民間で行える事業であり、公的機関による介入は BDS 市場の拡大のためにも適当でないとのスタンスであり、DCEDによるガイドラインにおいても、この点が明記されている（Box 1-2参照）。同ガイドラインの作成では、世界銀行グループとILO、さらにはGIZ、SDCなどが中心的な役割を果たした。このような民間BDSプロバイダーが競争しつつ活動する市場を促

¹⁹ IFC (2010)

進する、というアプローチは、次に説明するバリューチェーン²⁰強化への BDS 活用という形で行われていることが多い。

Box 1-2. BDS ガイドライン²¹

DCED が 2001 年に作成したガイドラインであり、ドナーが BDS に関する支援を実施する際に、どのように介入すべきかの方針が盛り込まれている。特徴は前段の Vision の項で、「政府はビジネス環境整備に注力し、企業への直接的な支援を行うべきではなく、どんなに遅れた国であっても商業ベースの支援を行うべき」と明確に述べている点にある。また、新しいアプローチ方法として、政府あるいはドナーと民間 BDS プロバイダーの間にファシリテーターを配し、BDS プロバイダーの能力強化も実施するとしている。ただし、ファシリテーターとしては、業界団体や NGO と並んで公的機関も可能としている。

国際機関、欧米ドナーの特徴の 3 点目は「バリューチェーン強化支援の重視」である。一般的に欧米ドナーによるバリューチェーン支援では、川上である原材料を供給する農家から川下で販売を行うスーパーや商店までを含む企業間連携を促進することに注力している。これにより製品の品質向上、さらには組織力、構成員の能力、ブランド力などの眼に見えない経営資源²²の向上を通して付加価値を高めることが意図されている²³。(Box 1-3、及びサブ目標 2-1-1 の説明を参照)

Box 1-3. バリューチェーン

Michael M. Porter²⁴が提唱したバリューチェーンの考え方では、企業活動を調達、製造、販売の主活動と、研究開発、人事などの支援活動に分け、どの部分で付加価値が生み出されているか自社の強みと弱みを分析し、どの活動に集中的にリソースを投入するかを戦略を決定する。価値の連鎖とは、自社の各工程が生み出す付加価値を高めて有機的につなげることで利益を最大化すると同時に、顧客にとっても付加価値の高い商品、サービスを提供することを意味する。

1-3-3 新たな動き

(1) 官民連携促進

²⁰ バリューチェーンとは別に、サプライチェーン・マネジメントという言葉も時折使われるものの、単なるモノの流れを管理することによるコスト削減という意味を超えるという観点から、バリューチェーンという表現が好まれる傾向にある。

²¹ CDASED (2001)

²² 伊丹 (1984)

²³ FIAS (2007)

²⁴ Porter (1985)

2010年9月の国連総会では「開発のための民間セクターとのパートナーシップを支持する二国間ドナーによる宣言（Bilateral Donors' Statement in Support of Private Sector Partnerships for Development）」が採択され、MDGsの達成のためには民間セクターは経済成長と開発のためのエンジンであり、その役割とそのインパクトの大きさが重要であることが明言された。中小企業を含めた民間組織と公的機関はイコールパートナーとして関係を強化する必要性が強調された（宣言には日本も参加）。途上国支援にあたっての民間組織との連携は、マーケット志向的な解決策、官民連携政策対話、民間投資の促進が重要視されており、継続的な中小企業の実力強化の実現や、民間資金の活用といった様々な利点が期待される。

（2）産業（振興）政策の見直し

産業政策の扱いに関する各ドナーの意識も変化してきた。1980年代以降は、当時のソ連など共産圏における計画経済の失敗が明らかになったこととも呼応して、政府による産業支援（時に保護）の非効率性と効果の無さが世界的な論調であった。しかし、2008年に世界銀行が事務局を務めた Commission on Growth and Development が出した The Growth Report で、肯定的に取り上げられた。このことを始めとして、これまで懐疑的であった他ドナーの間でも、産業政策を再考する傾向が見られる。

この背景としては、著名な研究者が産業政策の効果を（場合によるという制約があるものの）ポジティブに評価している点が多い（Box 1-4 参照）。日本でかつて採用された傾斜生産方式の産業政策ほどではないものの、ある種の産業保護を伴う政府の産業への関与が肯定されている。ドイツの GIZ によるエチオピアでの Engineering Capacity Building Program では、政府機関に対し総勢で300名程度の専門家やコンサルタントが派遣されている。政府による直接的な産業支援強化へのコミットメントを示す典型的な例である。

ただし、例えば EU への加盟交渉項目の一つでもある Industrial Policy では、国営企業の民営化や政府関与の度合いを減らしていく政策という意味で使われている。他ドナーが産業政策という言葉を使っている場合には、その実質的な意図を確認することが必要とされる。

Box 1-4. 産業と政府の関わり：最近の議論

Joseph Stiglitz と Initiative for Policy Dialogue による「技術と産業の選択を誤らず適切な政策が採られるならば効果がある」とする議論²⁵、Ha-Joon Chang の「全ての主要な先進国は政府が産業政策として介入したにも関わらず途上国には禁じている」とする議論、世界銀行 Justin Lin による「政府は Doer にはなるべきではない、しかし Market Approach を基本とするものの各国の産業構造によって求められる対応は異なるため、Facilitator として関わることもある」とする New Structural Approach などが代表的な議論として挙げられる²⁶。さらに世界銀行 Zoellick 総裁（当時）による「Washington Consensus の欠点を指摘し New Structural Approach を支持した Securing Transformation」の考え方²⁷もこの流れに沿った動きと捉えることが出来る。

(3) 若年層の失業問題への取り組み

「雇用」という文脈で民間セクター開発の重要性が再認識されている。2011年1月以降、連鎖的に広がった中東・北アフリカ地域での政変、いわゆるアラブの春の背景には、高学歴者を含む若年層の失業や抑圧的な政治体制があり、グローバル化や急速な経済成長に伴って拡大する格差で高まった人々の不満が一挙に表面化したといえる。経済成長に伴い生じる『格差』が人々の不満や国の不安定につながることから、すべての人々が恩恵を受けられる発展を実現することが重要である。

2011年5月のG8主要国首脳サミットでは「アラブの春に関するG8宣言」を採択し、持続的成長に向けた経済的枠組みが柱の一つとなっており、経済を近代化し雇用創出を助けるために民間セクターとりわけ中小企業を支援し、人的資源及び技能を発展させることを目標と定めている。関連国際金融機関及び国連機関、民間セクターおよび市民社会で、同イニシアティブに共に取り組むこととしている。

1-4 わが国の援助動向

1-4-1 ODA 政策と中小企業振興との関係

2005年に策定された「ODA 中期政策」では、4つの重点課題のうち「貧困削減（生計能力の強化、雇用創出）」、「持続的成長（経済社会基盤の整備、政策立案・制度整備、人づくり支援、経済連携促進のための支援）」の2つは、中小企業振興と直結している。また「平和の構築（社会的弱者への配慮）」に関しても同様である。経済社会的な不安定さが政治の不安定性を生み、平和が損なわれ

²⁵ Stiglitz (2004)

²⁶ Lin and Chang (2009)

²⁷ Zoellick (2010)

る可能性が高まり易いという事実を考えると、中小企業を振興して人々の経済的安定をもたらすことで、平和の構築にも貢献することが可能であると言える。

また、近年ではアジア等の新興地域の経済成長を我が国の発展にも活用しようとする日本国内の経済政策も打ち出されており、開発途上国におけるビジネス環境の整備、現地人材の育成、ビジネスのパートナーとなり得る現地企業の振興といった途上国への中小企業振興の協力に関連する事項が我が国の政策上でも重視されている。2012年3月には中小企業海外展開支援大綱の改訂に伴い、我が国の中小企業の海外展開支援の取り組みが強化され、我が国中小企業の海外事業展開をオールジャパンで支援することとなった。ODAを活用した中小企業等の海外展開支援が言及されており、ODA事業に我が国の中小企業の技術・製品を活用して、相手国政府・政府機関等を支援するとともに、我が国の中小企業の海外事業展開にも貢献することがJICAにも求められている。

1-4-2 国際公約に見る協力の潮流

1977年に開催された東南アジア諸国連合（ASEAN）首脳会議において、日本政府は加盟国への工業開発協力等を通じた支援を表明した。日本でも東南アジアの工業開発の重要性がより強く認識されるようになり、これを機に工業開発政策の策定や個別産業の振興を目的とする協力案件が急増した²⁸。

このような流れを受け、本分野の協力は1980、90年代はアジアへの支援が中心であった。他地域を明確にターゲットとして支援を表明した動きとしては、1993年に始まったアフリカ開発会議（TICAD）が挙げられる。同年と1998年のTICAD I、IIにおいて、アフリカ民間セクター、及び貿易投資促進に対する支援が宣言に明記された。また2000年の主要国首脳会議（九州・沖縄サミット）でアフリカ中小企業支援を表明し、2003年のTICAD IIIではアフリカ貿易・投資促進をさらに支援することが表明された。これら一連の動きによりアフリカ重視の方針が鮮明となった。

また、2000年に国連で採択されたミレニアム開発目標（MDGs）の達成に向けて、開発と貧困撲滅の推進における民間部門、市民社会団体との強力なパートナーシップを目指す姿勢が示された。これにより日本を含めた各国が、民間セクター開発を通じた貧困削減のための支援を進めていく方針がより明確となった。

2005年に開催された世界貿易機関（WTO）香港閣僚会合では、小泉首相（当時）が「開発イニシアティブ」を表明、グローバル化の中で途上国経済が裨益するために「生産」「流通・販売」「購入」に対して協力を行うことが示されたとともに、2008年TICAD IVでの「横浜行動計画」では、本分野支援に際して

²⁸ 延原 (2001)

の具体的な方法が明記された。特に中小企業振興に関連する施策としては、一村一品支援²⁹が盛り込まれた。また、2010年アジア太平洋経済協力（APEC）首脳会議の「横浜ビジョン」では、成長戦略の重要な要素としてインクルーシブな開発の視点が、日本主導により取り上げられた。特に中小企業振興等を通して、女性の経済活動への支援と成長センターであるアジア太平洋地域の活力を取り入れる点が盛り込まれた。2013年のTICAD Vにおいては、アフリカ向けの産業人材育成等の支援表明がなされている。

1-4-3 日本国内関係機関の取り組み

上記日本政府としての政策コミットメントの実現にも資するべく、日本の中小企業分野については、JICAのみならず、数多くの国内機関が様々な形で協力を実施している。国際協力銀行(Japan Bank for International Cooperation: JBIC)は金融面の支援を行う機関として民間企業の輸出入・投資を促進する輸出入・投資金融、アントアイド・ローンによる協力を行っている。日本貿易振興機構(Japan External Trade Organization: JETRO)は専門家の派遣、見本市、産業交流フォーラム等により、途上国の裾野産業の育成や日系企業の支援を行っている。また、財団法人海外産業人材育成協会(The Overseas Human Resources and Industry Development Association: HIDA)では研修生の受入、専門家の派遣等により途上国の産業技術者の育成を行っている。

この分野の援助を効果的に行う上でこれら国内関係機関が得意分野を相互に活かしつつ、相乗効果を生み出すような連携協力を促進する必要がある、国内関係機関との情報交換を積極的に行うことが今後ますます重要となっている。また、日本の中小企業を支援する独立行政法人中小企業基盤整備機構（SMRJ）や日本政策金融公庫（JFC）等の経験の活用も、ODA 実施機関だけでなくオールジャパンとして日本の中小企業振興の経験を伝えていく観点からもより一層必要となっている。

1-4-4 日本企業との関連

2000年代に入ってから、政府関係機関と民間企業が一堂に会してビジネス環境改善を議論するという動きが見られる。例としては、ベトナムでの「日越共同イニシアティブ」、インドネシアでの「投資環境改善に係る官民合同フォーラム」、カンボジアにおける「官民合同会議」が挙げられる。

また複数国での経済連携協定（EPA）に関して、協定の実効性を高めるための経済分野協力（例えば裾野産業振興、税務・関税制度の改善、基準認証制度の

²⁹ 「横浜行動計画」ではコミュニティ開発の観点も含まれているものの、「開発イニシアティブ」、「横浜行動計画」のいずれにおいても、主に貿易促進という観点に重点が置かれた一村一品支援となっている。

強化)の実施に対して民間企業の期待が高まっている。このような動きを受けて官民連携がさらに強調されるようになってきていることに対応するため、上述のような日本の関係機関による連携も進められている。

先に述べたように、近年の日本の経済政策³⁰では日本企業によるアジア市場開拓への日本政府による支援方針が提示された。同様に日本企業の海外展開支援についても重視されている。これを旗印として、官民連携の推進が益々重視されるという新たな流れが生まれている。さらに、民間企業をアジアだけでなく他地域を含めた市場とつなげるビジネス創出の動きも出てきている。具体的には、Base of the Economic Pyramid (BOP) 市場^{31/32}を開拓するための経済産業省 (METI) による BOP ビジネス支援センターの設立、JICA による協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)、JETRO による先行事例調査や潜在ニーズ調査等の試みが挙げられる。

また、日本の中小企業の海外展開支援についても政府を挙げた取り組みが行われており、中小企業の海外展開を円滑に支援するため、平成 22 年 10 月に、経済産業大臣を議長として、政府、政府関係団体、中小企業団体、金融機関といった支援機関の参加により、「中小企業海外展開支援会議」が設置された。この会議の開催を受け地域ブロックごとに構築した協議会が、市町村等の関係機関 (延べ約 4,300 回の訪問) と約 5,000 社の中小企業からのヒアリングにより把握したニーズを基に、(1) 情報収集・提供 (2) マーケティング (3) 人材の育成・確保 (4) 資金調達 (5) 貿易投資環境の改善、の 5 つを柱とした「中小企業海外展開支援大綱」を決定した。

2012 年 3 月には JICA も中小企業海外展開支援会議のメンバーとして参画しており、ODA 予算による中小企業の製品・技術を活用した途上国支援を行っている。具体的な支援スキームとしては、平成 24 年度 (2012 年度) 予算から外務省委託費による調査支援 (JICA は契約関係事務支援を担当)、平成 24 年度補正予算からは JICA 運営費交付金を活用した「民間提案型普及・実証事業」の取り組みを行っている。

外務省・JICA の中小企業海外展開支援の取り組みについては、本邦の中小企業の優れた技術・製品の普及による途上国政府の開発課題解決を主目的としている。また、事業の実施を通じて開発途上国のニーズ・実態を把握した中小企業が海外展開を図ることが期待されているが、中小企業の海外展開を通じて開発途上国の中小企業も技術革新や新規ビジネス開拓の機会増などの恩恵を受け

³⁰ 新成長戦略 (2010 年)、日本再生戦略 (2012 年) など

³¹ Prahalad and Hart (2002), London (2007)

³² 一人当たり年間所得が 2002 年購買力平価で 3,000 ドル以下の階層であり、全世界人口の約 7 割である約 40 億人が属するとされる。(WRI and IFC, 2007)

るなど、本邦と開発途上国の中小企業双方が win-win の関係を構築されることが副次的な効果として見込まれる。

経済産業省、地方経済産業局、中小企業庁、中小企業基盤整備機構、JETRO や外務省等とも、各省・独立行政法人の支援スキームについて共同で紹介するセミナーを開催するなど、ALL JAPAN（オールジャパン）による中小企業の海外展開に向けた支援を展開している。

1-4-5 戦後日本の中小企業振興の歩み

途上国の中小企業振興分野の課題を検討する参考として、また支援を行う日本の経験の理解促進のため、戦後日本の中小企業振興の歩みを概観する。以下に、4つの時代（1940年代後半～50年代前半、1950年代後半～60年代、1970年代～80年代、1990年代以降）に分けて、①中小企業に関連する問題と②これに対する政府の政策について説明する³³。また、企業独自による取り組み（大企業による中小企業の育成、中小企業自らによる競争力強化）についても説明する。

(1) 中小企業関連の問題と政府の政策

①1940年代後半～50年代前半

ア) 中小企業に関連する問題

終戦直後、大企業及び中小企業は資材難と資金難に直面した。しかし、1950年の朝鮮戦争による特需と輸出振興により大企業の業績が大幅に改善。大企業を中心とした生産体制が復活し、大企業の寡占体制による中小企業への購入価格引き下げなど不利な取引を強制する大企業の収奪問題を中心に中小企業の問題が深刻化した。また、前述 1-1-2にある中小企業が抱える課題（例、金融機関による融資の受け難さ、経営者の知識不足）など中小企業固有の問題も顕著であった。特に、この時期は銀行等による市場の資金供給量が不足しており、逼迫した資金供給の中で中小企業だけでなく、大企業でさえも融資の確保は容易ではなかった。

イ) 政府の政策

政府は、1948年に「中小企業庁設置法」を制定し、中小企業庁を設立。1949年、中小企業向け専門金融機関として、中小企業が手軽に利用できる信用協同組合と小零細企業向けの融資を行う全額政府出資による国民金融公庫の2つを発足させた。また、1949年に「中小企業等協同組合法」による新組合制度を発足した。さらに、1948年に「中小企業診断実施基本要領」を作成、1952年に「企業合理化促進法」の制定に伴い中小企業診断制度を法定化し、診断を実

³³ 本節は、渡辺他（2006）第4章、第5章及び第11章、有田（1997）終章を中心にまとめた。

施する都道府県に対し経費補助を開始した。このように、1950年代前半までに、中小企業が抱える諸問題を解決するための金融対策、組織化対策、中小企業診断制度という基礎的施策が確立した。

② 1950年代後半～60年代

ア) 中小企業に関連する問題

1950年代後半、高度成長期に入ると大企業を中心として市場が拡大した。大企業は、大量生産体制構築のため、優れた中小企業を内部組織のごとく取り込み技術支援や資金援助を行うなど系列化が拡大した。これにより、大企業の収奪問題は前期と比較して軽減した。他方、賃金支払能力・信用力が低いなどの経営資源の問題、中小企業間の競争の激化による市場の喪失や縮小という市場の問題が、中小企業が抱える問題の中心となった。日本経済の特徴とされた大企業を中心とした高生産性部門と中小企業の低生産部門が並存している構造をさす二重構造問題はこの時代に顕著になった。また、百貨店と中小小売業との摩擦拡大、朝鮮戦争後の不況期に下請代金の支払遅延による中小企業への「しわ寄せ」や支払停止にともなう紛争増加が社会問題となった。

イ) 政府の政策

政府は、二重構造解消のために2つの政策を実施した。1つ目の政策は、中小企業の近代化策である。大企業で実施されていた業種別近代化策が、中小企業の多い機械工業、電子工業でも始まった(例、1957年「機械工業振興臨時措置法」、「電子産業振興臨時措置法」)。また、1956年「中小企業振興資金助成法」により、中小企業組合に対する共同設備の設置や個別中小企業に対する設備近代化策も活発化した。1963年に、「中小企業基本法」が制定。国際競争力の強化と産業高度化を目的とした中小企業と大企業の生産性格差の是正、中小企業の規模適正化・集約化という適応策を実施した。2つ目の政策は、中小企業の過当競争や大企業による事業圧迫の解消を目的とした政策である。1957年、構造的な過当競争対策として商工組合制度を設ける「中小企業団体法」、百貨店新・増設について許可制とする「百貨店法」を制定、競争制限的な不利是正策を強化した。また、1956年に不公正取引を禁止する「下請代金支払遅延等防止法」を制定した。

③ 1970年代～80年代

ア) 中小企業に関連する問題

1970年以降、石油ショックなどによる減速経済期に入ると再び大企業の収奪問題が目立ち始めたが、一方で製造業においては知識集約化を進めた中小企業は技術を中心として競争力を強化し、市場を拡大した。

イ) 政府の政策

政府は、1970年代に入り産業構造政策全般として知識集約化路線を図り、中小企業政策においても同様の傾向が確認された。研究開発集約産業（研究開発の比重の高い産業）、高度組立産業（多数の部品の複雑な組み合わせからなる製品を生産する産業）、知識産業（知識、情報の生産、提供する産業）などの強化を図った。政府は、1963年に制定された「中小企業近代化促進法」を数次にわたり改正し、この知識集約化を志向した。また、1980年代に入ると中小企業大学校の設立による中小企業者研修の強化など人材面を中心としたソフト面の強化を図った。

④ 1990年代以降

ア) 中小企業に関連する問題

1990年以降、戦後の大企業を中心とした生産体制が変容し始める。バブル経済崩壊後、大企業は機械工業の失速が代表するように、中小企業へのビジネスを大幅に減少した。そのうえ、中国など東アジアを中心とした分業体制の形成を通じて寡占的取引力を一層強化、中小企業への圧迫を強めた。こうして大企業の収奪問題をはじめとする中小企業問題が激化し、大企業・中小企業の利害対立が拡大した。

イ) 政府の政策

政府は、これまで中小企業政策の中核施策であった「中小企業近代化促進法」を廃止し、1999年に「中小企業基本法」を改正、新たな政策基本構造を示した。新「基本法」は究極の目的を「独立した中小企業者の……多様で活力ある成長・発展」とし、経済の閉塞状況を独立した中小企業の育成によって打破しようとした。この背景として中小企業観の転換もある。旧「基本法」では二重構造の考えに立ち、中小企業を低賃金・低生産性に陥っている企業としたが、新「基本法」では、中小企業を「新産業創出の担い手」、「就業機会増大の担い手」、「市場競争の担い手」、「地域経済活性化の担い手」等として、国民経済において積極的な役割を果たしうる存在と捉えた。現在は、新「基本法」の下、様々な施策が実施されている。

日本の中小企業政策・施策は包括的に中小企業の競争力強化・不利是正に対応するものとなっている。日本の経験及び施策はそのまま途上国に適用できるものではなく、各国の既存の経済社会諸制度・文化などを十分考慮し、検討する必要がある。（なお、現在の日本の中小企業に関する施策については「中小企業施策利用ガイドブック」が参考となる。中小企業庁のWEBからアクセス可能³⁴。）

³⁴ http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h24/ [Accessed 28th March 2013]

(2) 企業による取り組み

① 大企業による中小企業育成

日本の中小企業振興の特徴として、特に自動車産業及び電子機械産業のような組立産業に見られるように、大企業が中小企業を育成した。例えば、トヨタなどの自動車産業の組み立てメーカーは、部品の調達元のサプライヤー（中小企業）の生産性向上のために、以下の様々な支援を提供している³⁵。この支援は、いわゆる系列下における大企業と中小企業の安定的かつ長期的な関係の上に成り立っていた。

- ・ 中古機材の貸付または安価な価格で売却
- ・ 有能なエンジニアを長とする経験豊富な専門家集団の派遣
- ・ 製造担当の従業員向けの特別な研修の提供
- ・ 資金または非金銭的な支援の提供

この大企業による中小企業育成の背景として、前述の「1. 中小企業関連の問題と政府の政策」のとおり、1950年代に政府の政策が中小企業を保護・振興したこと、これに加え、1960年代に大企業が戦略的に外部調達を促進したことがあげられる³⁶。自動車産業を例にとれば、1960年代自動車の需要増加に伴い、トヨタや日産のような大企業は、国内市場に対する大衆車から高級車までフルライン製造戦略の実施を急いだ。多くの大企業は、戦略的に簡単な部品製造を行っている中小企業（サプライヤー）をより複雑なコンポーネント製造のサプライヤーへと成長させた。これは、多品種少量生産による製造の複雑さが増したことや既存の下請制度の活用を意図して実施された。加えて、技術のある一次サプライヤー³⁷は、コンポーネントの設計及び試験、部品の調達に責任を負うようになり、徐々に大企業と中小企業による階層式の生産体制が構築された。

② 中小企業による競争力強化

中小企業は、大企業からの支援を受けるだけでなく、外国技術導入のために自社負担による努力を行った。1950年代及び1960年代において、国内の中小企業は、外国企業からのライセンス取得により、技術革新を実現した（例、1953年日本デンソー社による独国 Robert Bosch 社とのライセンス協定、1955年日本エア・ブレーキ社による米国 Bendix-Westinghouse 社とのライセンス協定など）。

³⁵ Odaka et al., (1988)

³⁶ 西口 (2000)

³⁷ トヨタ・日産等組み立てメーカーと直接取引をするサプライヤー

このようなライセンス協定は、部品やコンポーネント価格の低下をもたらした³⁸。

上記1. のとおり、戦後日本の中小企業問題を大企業の収奪問題や二重構造問題を中心に分析する学説が多数あるが、自動車産業及び電子機械産業等では戦後の産業発展において中小企業の競争力強化及びこれを実現した政府の政策や大企業の支援を積極的に評価する学説もある。日本においては、産業の構造変化に伴い、政府の政策が重点業種を1次産業→1.5次産業→2次産業へと移行させるなど政策の変更が行われた。このような変遷の中で中小企業は常に多様であり、業種によって担う役割も異なっていた。時代ごとに衰退または繁栄する産業も異なるため、課題の検討の際には現在の途上国の産業構造が過去の日本のどのステージにあるかなどを参考にして、各産業の個別具体的な検討・分析が必要であるといえる。

³⁸ 四宮（1998）

第2章 中小企業振興に対するアプローチ

2-1 中小企業振興の目的

2-1-1 中小企業発展の意義と振興の目的

中小企業振興のための取り組みの目的は、民間セクターにおける重要なプレイヤーである中小企業が抱える課題を克服し、ポテンシャルを最大限発揮することを支援することにある（主役はあくまで中小企業であり、政府機関はそれを支援する役割である）。本章では、まず 1-1-2 で概説した中小企業が抱える課題やアクターを整理し、振興アプローチの全体像を示す。その後、課題を克服するための中小企業振興のためのアプローチについて概説する。

2-1-2 中小企業振興にかかる要素とアクター

図 2-1 は、中小企業（民間セクター）を振興³⁹するために、どのようなアクターが存在し、どのような要素（課題）を考慮する必要があるかを示したものである。

まずアクターに関して、中心に配置しているのは、民間セクターにおける市場の「主役」である企業・事業者である。これらは外資を含む大企業、中小零細企業、その他の事業者に分けられる。その他事業者の代表的なものとしては、組合や住民グループが挙げられる⁴⁰。これらの企業等との連携（大企業と中小零細企業の連携、中小零細企業や事業者同士の連携等）を推進していくことが経済活動の活性化のために重要であることから、この関係を両矢印で表現している。図では表現されていないが、このような連携を推進するうえで企業同士が商工会議所/商工会、業界団体といった経済団体を構成するのも一般的である。また、開発途上国において零細企業や住民グループ等の多くは、正式な登記等がなされていないインフォーマルセクターに存在している。中小企業振興にあたっては、これらのインフォーマルセクターの企業・事業者をいかにフォーマルセクターに取り込んでいくかも重要な課題である。

³⁹ 日本語では「振興」という言葉が頻繁に使われるものの、英語では Private Sector Development (PSD) と表現されるため、PSD の訳は民間セクター「開発」としている。

⁴⁰ 以降、本指針で中小企業という言葉を使う場合には、特にことわりがない限り、零細企業、組合や住民グループなどの事業者も含む。

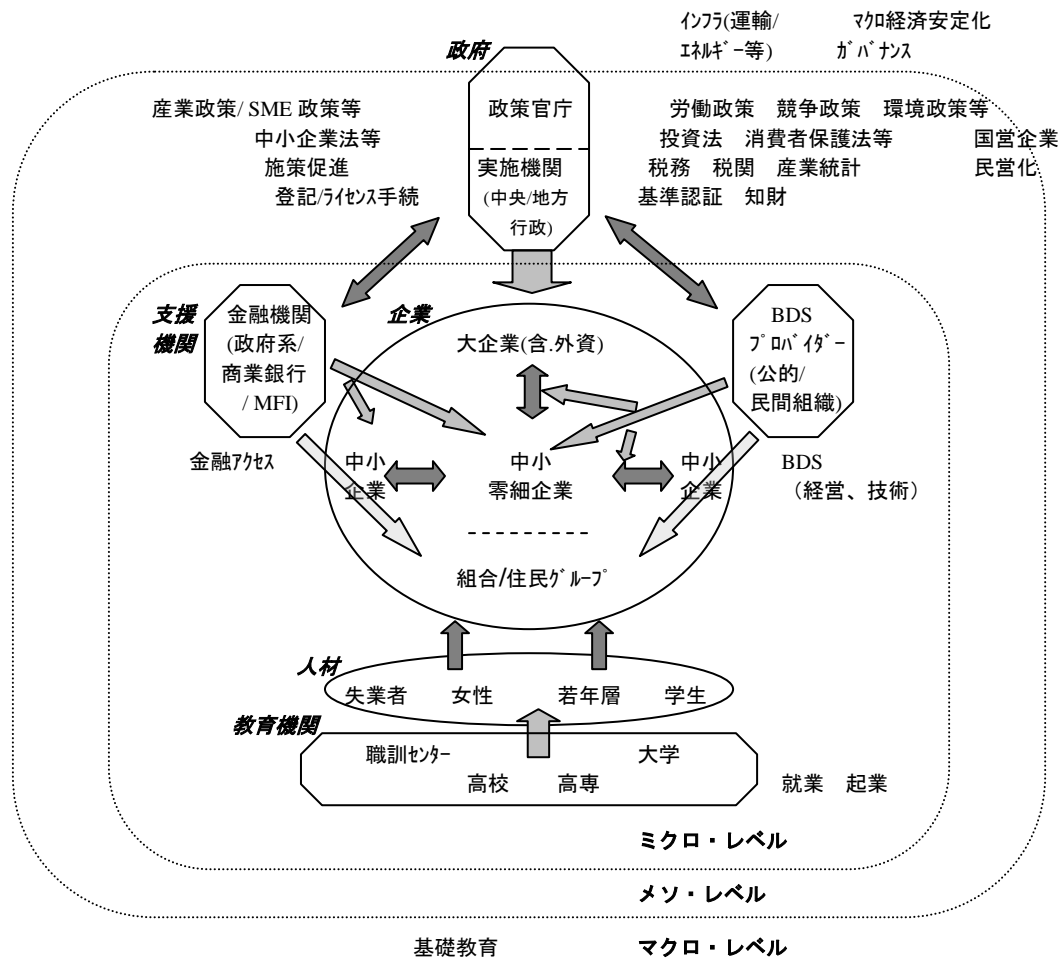


図 2-1. 民間セクター開発のアクターと課題

そして、これら企業群の外側に位置する支援機関として、第一に政策、法律や各種制度を通してビジネス環境そのものに影響を及ぼす政府がある。政策や制度によって形作られるビジネス環境は大中小零細企業、未登記の事業者、これから経済活動に参入しようとする人々による全ての活動に影響を及ぼすものである。第二に企業の内部経営資源の質と量の充実、その効果的な活用、さらには企業間連携をサポートする機関が公的・民間組織を問わず存在している。支援機関は非金融面の支援を提供する機関と金融面の支援を提供する機関に分けて考えるのが一般的である。非金融面の支援（研修、個別コンサルティング等）を援助コミュニティにおいて一般的にビジネス・ディベロップメント・サービス（Business Development Service : BDS）と呼び、これらの支援サービスを提供する機関は BDS プロバイダーと呼ばれている。BDS プロバイダーは組織形態であるとは限らず、コンサルタントの場合は個人で独立していることもある。また、BDS プロバイダーは上述した企業間の連携を推進するための支援も提供

していることから、BDS プロバイダーからの支援を示す矢印は企業間の両矢印にも延びている。一方、金融面の支援を提供する機関とは、商業銀行やマイクロファイナンス機関（Micro Finance Institution : MFI）などの金融機関である。国によっては、公的な金融機関も存在する。

また企業群が含まれる大きな楕円の下には、潜在的な産業人材を配置している。これら人材が将来的に経済活動に参入すると、企業活動を下支えする重要な役割を担うことになる。潜在的な産業人材には学生と失業者（求職者）の双方の階層を含み、また若年層あるいは女性といった社会的属性の切り口から人材のカテゴリーを考えるケースも多い。加えて、既に企業で働いている人材のなかにも、さらなる能力アップを望んでいるような人材が存在する。これら人材を育成する機関としては、大学、高等専門学校（高専）のような高等教育機関から、職業訓練センターやコミュニティ・レベルの研修所まで、様々な形態の教育機関が存在している。

次に、各アクターに関連して、中小企業の振興にあたって考慮すべき要素を、ミクロ・レベル、メソ・レベル、マクロ・レベルの3つに大別して考える。ミクロ・レベルでは、企業の経営資源に直接関係する要素が含まれる。また、産業振興全体の方向性を示す政策、企業が活動上遵守しなければならない税制、関税、基準認証などの各種制度、これらを規定する法律はメソ・レベルに含まれる要素である。メソ・レベルに含まれる各種制度は、道路、橋などのハード・インフラとの対比でソフト・インフラと呼ばれることが多い。さらに、企業による経済活動が円滑に行われる前提条件としてマクロ経済の安定が不可欠であり、これを実現するための財政政策、金融政策などはマクロ・レベルの要素として考える。法による統治が適切に行われているか否かのガバナンスの問題も、ここに含まれる重要な要素である。加えて、事業を行うにあたって使われる道路、港湾や通信施設、電力、水道といったハード・インフラの整備、さらには優秀な産業人材の育成を図っていくうえでの前提となる基礎教育の充実も、本指針ではマクロ・レベルに含めている。民間セクター開発とは、図 2-1 に示す企業活動に関係した3つのレベルの要素全てを考えることを意味する。

上述のとおり、援助コミュニティにおいて、中小企業振興は民間セクター開発に含まれる概念であり、中小企業を振興するうえで考慮すべき要素は、図 2-1 で示した要素とほぼ一致していると捉えるべきである。相違点は、民間セクター開発の場合は、政策が裨益する直接の対象として多国籍大企業まで、あらゆる規模・形態の民間企業が含まれる一方で、中小企業振興という切り口で考える場合には、大企業のみを単体で支援対象とすることはほとんどないという点である。ただし、中小企業の取引相手という観点からは大企業や国営企業の存在も重要であることには、中小企業振興にあたり留意すべき点であることは既に述べた。

2-1-3 開発戦略目標の設定

以上の中小企業を取り巻く課題やアクターに関する議論を踏まえ、中小企業振興のための開発戦略目標を以下のように整理する（図 2-2 も参照）。

開発戦略目標 1	「中小企業振興のための政策制度・体制の整備」
開発戦略目標 2	「企業競争力向上」

（1）開発戦略目標 1 「中小企業振興のための政策制度・体制の整備」

開発戦略目標 1 「中小企業振興制度」は、企業の外的な問題を解決するための取り組みであり、図のマクロレベル・メソレベルに対応するとともに、主体的に取り組むべきアクターは主に政府ということになる。

（2）開発戦略目標 2 「企業競争力向上」

開発戦略目標 2 「企業競争力向上」は、図のミクロ・レベルに対応して、より直接的に企業が抱える内的な問題に取り組む視点であり、官民の BDS プロバイダー、金融機関、さらには企業自身により構成される経済団体といったアクターが主要な役割を担う。また、企業で活躍する、あるいは自ら起業する能力を身に付けた人材の育成は、結果的に企業の競争力向上に資することから、人材育成も当開発戦略目標に包含する。

2-2 中小企業振興に対する効果的アプローチ

本節において、上記開発戦略目標に沿って、それぞれの目標を達成するうえでの効果的なアプローチについて述べるが、その前提として以下の点に留意が必要である。

実際の協力のオペレーションを検討するにあたり、上記開発戦略目標に沿って、中小企業振興にあたっての課題、アクターに注目することが重要であるが、同時にそもそも「どのようなタイプの」企業の育成を目指すのかも重要である。すなわち、既にある程度の実力を有する企業もしくは今後大きな成長が見込める企業が、さらに業績を向上させ一国の経済発展、国際競争力強化に資するような協力を志向する場合と、より貧困レベルの高い地方農村部等において、零細企業や事業者グループを対象に地域経済の振興の観点から協力を行う場合とでは、同じ中小企業振興と言ってもその性格は異なり、協力の内容は相当程度異なってくるものと考えらるべきである⁴¹。

⁴¹ 事実、2003年版の課題別指針においては、開発戦略の類型を「①中小企業の成長発展に資する事業環境の整備・運用」、「②産業競争力強化に資する中小企業の育成」、「③地域社会の活性化・雇用の創出に資する中小企業の育成」として、②の経済志向の協力と③の社会志向の協力を戦略レベルで分類していた。しかしながら、協力のターゲットこそ異なるものの、これら2つの種類の協力の方法論については、多くの

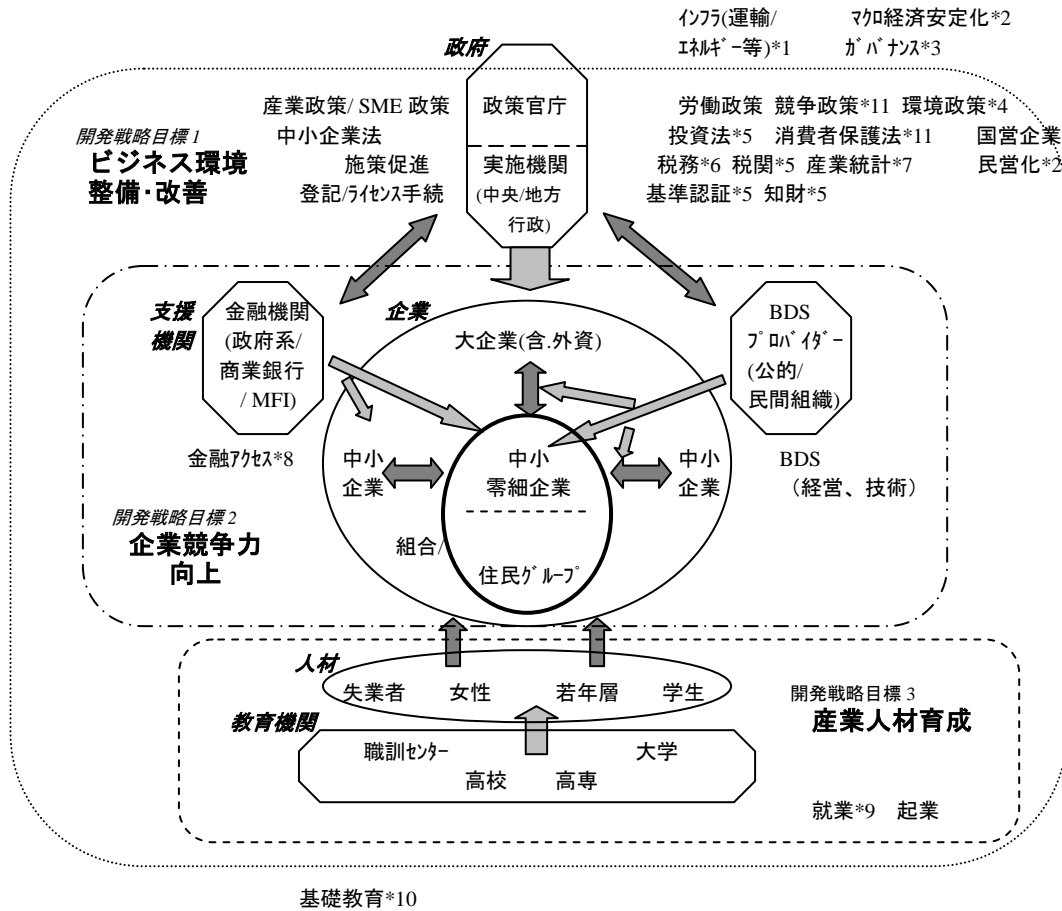
また、開発戦略ごとに支援アプローチを述べることにするが、実際の協力を
行うにあたっては、複数の開発戦略目標を意識し、包括的なアプローチを取る
ことで、より持続的な成果を達成できる可能性が高いことに留意すべきである。
例えば、開発戦略目標「企業競争力向上」の達成に貢献する企業向け BDS の改
善を図るうえでは、開発戦略目標「中小企業振興のための政策制度・体制の整
備」の中で扱われる中小企業政策全般において、BDS の提供体制に関する考え
方が明確に示されていることが望ましい。「カイゼン」、「クラスター」、「一村一
品」といった特定のアプローチ名を冠した案件形成されるケースが多いが、あ
るアプローチから枠組みを設定し、協力の基本コンセプトを考えるのではなく、
まずは中小企業が図 2-1 で示した要素に関してどのような課題・制約を抱えてい
るかを考える。その上で、当該国の課題に必要とされる支援の内容を考えると
いう方法を採用することが望ましい。

2-2-1 フレームワークの基本

図 2-1 で示した要素には、他課題別指針で取り上げられる課題を含め多岐に亘
っている。図 2-2 で示すように、一部の 이슈（金融アクセスと経営に含まれ
る輸出振興、就業に含まれる技術教育等）については、主に他の課題別指針の
中でとりあげている。

点で共通する部分があるとの観点から、今次改訂版課題別指針においては、振興にあたっての課題、アク
ターという切り口から開発戦略目標を立てることが適切と判断するに至った。

図 2-2. 中小企業振興と開発戦略目標



他課題別指針で取り上げる課題：

- *1：「運輸交通」、「情報通信技術」、「エネルギー供給」、*2：「経済政策」、*3：「法整備支援」、*4：「廃棄物管理」、「クリーンアップアクション」、*5：「貿易・投資促進」、*6：「財政」、*7：「統計」、*8：「金融」、*9：「技術教育」、「高等教育」、*10：「基礎教育」、*11：本指針を含め、課題別指針では必ずしも独立したイシューとして取り上げない課題。

2-2-2 中間目標とサブ目標の設定

開発戦略目標1 中小企業振興のための政策制度・体制の整備

中間目標	サブ目標	支援アプローチ
1-1 中小企業関連政策・法制度の確立	1-1-1 産業政策・関連法令策定能力の向上	- 産業振興・裾野産業政策の整備 - 他関連政策・制度の改善
	1-1-2 中小企業政策・関連法令策定能力の向上	- 中小企業基本法等関連法・政策の整備 - 経営支援政策（技術力強化、創業、経営革新・安定等）の設計・整備
	1-1-3 金融制度の整備	- 制度金融の検討・運用支援

		- 信用保証制度の整備・運用支援
		- クレジットリスクデータ整備
1-2 政策実施体制の確立	1-2-1 関係行政機関の能力強化	- 省庁間連携の体制強化
		- 登記・ライセンス手続簡素化
		- 産業・中小企業統計の整備
	1-2-2 関連情報整備・分析能力の向上	- 中小企業白書の整備
		- 中小企業支援施策ガイド作成
	1-2-3 政策の周知促進	- 産業振興・裾野産業政策の整備

【中間目標の設定】

中小企業の「ビジネス環境整備・改善」を図るためには政府（中央、地方）による政策・制度が適切に策定され、かつ適切に実施される必要がある。この観点から、中間目標を「1-1 中小企業関連政策・法制度の確立」と「1-2 政策実施体制の確立」と設定する。中小企業振興のために必要な政策・制度は図 2-1 に示すとおり、多岐にわたるが、他分野の課題別指針で取り上げられている 이슈を基本的に除き、本指針では中小企業振興との直接的な関連がより深い 이슈に触れる。まず、各種中小企業施策を効果的に行っていくうえで、当該国の産業をどのように振興していくか、という上位の産業（振興）政策の検討が必要である。これに加え、産業振興に関連する各種法制度（商法、会社法）、競争政策、消費者保護政策、労働政策、基準認証制度、知的所有権保護、金融システム等が機能していることが、安定的な企業経営のための基本的環境として必要である。その上で、かかる産業振興の中で中小企業の振興をどのように位置づけるか、中小企業振興の当該国における基本理念や実施体制等について規定する中小企業基本法（日本の中小企業基本法について Box2-1 参照）や中小企業開発計画が策定されることが望ましい。

Box2-1. 日本の中小企業基本法の転換

1948 年の中小企業庁設置を経て、日本で最初の中小企業基本法が 1963 年に制定された。同法の主眼は、「中小企業の経済的社会的制約による不利を是正するとともに、中小企業者の自主的な努力を助長し、企業間における生産性等の諸格差が是正されるように～」とあるように、その後 30 年以上にわたって、「中小企業の経済的社会的制約による不利の是正」として中小企業は弱者という考え方が採用されていた。しかしながら、1999 年に改正された新基本法では、支援する対象の基本として「専門性や技術力に富み、競争力のある企業」を打ち出し、それまでのいわゆる弱者救済的な社会政策型施策から自助努力を支援する競争促進型施策へとその重点を移すことが明文化されるなど大きく方針が転換された。

中小企業基本法や基本計画のもとで、中小企業振興のための政策として、何が求められるか、基本理念に基づいて具体的な施策が講じられる。規模の小さ

い企業がアクセスしづらい金融・市場情報および経営指導サービス、研究・技術設備等の提供措置、複雑な行政手続きの簡素化（中小企業にもアクセスが容易な手続き窓口の設置）、中小企業向けの簡易な税務申告制度やそのための会計原則の設定（行政手続きの簡素化）、インフォーマルセクターのフォーマル化促進等、様々な施策があげられる。

Box2-2. インフォーマルセクター

中小企業は大企業と比べ、企業の存続・発展に様々な脆弱性を有するため、その状況を踏まえた政策を検討することが重要であるが、特に途上国においてはインフォーマルセクターの存在も無視できない。非公式であるがゆえに、経済に占める割合やインパクトを正確に把握することは難しいが、途上国ではインフォーマルセクターが実質的な経済規模で大きな位置を占め、人々の生計や外的なショックアブソーバーとして多大に寄与している場合が多い⁴²。本分野の開発途上国への協力において、これらを排除して考えることは包摂的な支援という考え方に反する。一方で、インフォーマルセクターの正確な定義は困難⁴³で、一言にインフォーマルセクターといっても多様な informal の度合いが存在する。まったく法律・規則への適合がされていない企業から、企業として法律・規則へ適合していながら、活動が非公式または違法なものなど、様々なであり、ドナーはその国のインフォーマルセクターの十分な分析と状況に合った施策の検討が求められる。

「インフォーマルセクターのフォーマル化促進」には、インフォーマルセクターが存在する背景を分析・把握する必要がある。その背景にはその国の土地所有制度、特有の参入障壁、移民問題、不平等・貧困といった問題が存在することも多い。そのような背景を理解の上、①フォーマル化を望みながら困難を抱える企業への措置、②フォーマル化を望まない企業への措置を考える必要がある。①については参入障壁の削減、企業登記に係る条件の緩和や手続きの簡素化といったビジネス環境改善等が求められる。②についてはフォーマル化することによって得られる企業側の利益（金融アクセスや公的支援等）を拡充するといったインセンティブを付与すること等が含まれる。例えば税収の観点等からインフォーマルセクターに企業登記を強制することや、インフォーマルセクターの経済活動にむやみに規制を加えることはネガティブな結果をもたらしかねない。

中間目標 1-1 中小企業関連政策・法制度の確立

⁴² Ayyagari 他(2007)

⁴³ DCED 「Conference on Business Environment Reform and the Informal Economy (2010)」。なお、フォーマルセクターとインフォーマルセクターの境界はあいまいになってきているとの指摘もある。池野・武内（1998）は、ケニアの零細企業支援の事例に見られるように政府が積極的にフォーマル化を促進する政策を行う事例を紹介するとともに、ザンビアなどの都市フォーマルセクターの就業世帯のインフォーマルセクターの参入などを事例に、「フォーマル・セクターとインフォーマル・セクターの区分が揺らぎ始めている」ことを指摘している。

【中間目標におけるサブ目標の設定】

「1-1 中小企業関連政策・法制度の確立」を達成するためのサブ目標は、「1-1-1 産業政策・関連法令策定能力の向上」と「1-1-2 中小企業政策・関連法令策定能力の向上」「1-1-3 金融制度の整備」に分けられる。なお、「1-1-3 金融制度の整備」に関しては、課題別指針「金融」も参照のこと。

＜サブ目標 1-1-1 産業政策・関連法令策定能力の向上＞及び＜サブ目標 1-1-2 中小企業政策・関連法令策定能力の向上＞

中小企業政策は当該国の産業政策と連携し策定されることが必須である。1-3でも説明したように、産業政策という言葉の中には、戦後日本の傾斜生産方式から国営企業の民営化まで、政府の関与の在り方という点で多くの意味が含まれ、かつ現在のWTO等の多国間ルールの中で適用できるもの、できないものも含まれる。

日本における中小企業政策・施策は、非金融・金融支援、中央・地方の機関での対応など、きめ細かく包括的なものとなっている。また、税務申告に関する簡易な経理帳簿の作成に基づいた青色申告制度など、中小企業向けに各種の義務を緩和することでフォーマルな企業として存在しやすくする工夫が施されている。これらの事例・メニューを紹介すると同時に、途上国での応用を考えることは有効である可能性が高い。

しかし、国の発展段階によって、中小企業振興を通じて目指す政策目的も変化するものと思料され、上位となる産業振興政策との整合性を図りつつ、その国に合った中小企業振興を進めていく必要がある。例えば、経済発展段階の初期・中期の国においては、中小企業振興が現地の雇用拡大、所得向上、貧困削減、国内裾野産業の形成に資するものとして進められるが、ある程度成熟しつつある発展段階の国、中進国の罨への対応が求められる国においては、産業の高度化、技術レベルの向上といった課題にも資する中小企業振興策が検討され得る。このように中小企業振興の協力にあたっては、背景となる産業政策上の目的も十分に踏まえつつ、支援する必要がある。また、政策の策定と実施にあたって、対象国の対象行政組織に十分なキャパシティがあるかについては慎重な検討が必要である。当該国の実状に即した検討と当局のオーナーシップが発揮されるよう、各省庁及び民間による参加型の政策対話を通じた協力は有用であると言える。また各プロセスで幅広い内外リソースを巻き込むことも必要とされる。ただし多くの関係機関を巻き込むにしても、法令上の根拠に基づいた、中心となる省庁が存在することが、連携を着実に推進するには必要となる。

【支援アプローチ】

どちらのサブ目標に関しても、対応としては従来実施してきたように当該国やそれを取り巻く環境の現状を把握・分析し、我が国のみならず他途上国の過去の経験・教訓等も参考にしつつ、当該国当局者と政策を策定・提言する協力が考えられる。同時に、政策を策定するに当たって当局者の能力向上が伴わなければならない、当局者の政策策定能力を如何に高めるかが重要となる。

政策当局者には大きく分けて政策決定者と、決定者が意思決定を行いやすくする情報を提供するスタッフが存在する。一般的に途上国では、大臣以下数名の人間によるトップダウンで政策決定がなされるケースが多く、政策提言を行うならばこれらの層に対して影響を与えることができるかどうか重要なポイントとなる。

また国によっては「小さな政府」を志向している場合があり、経済的、行政能力的に制約されている、つまり行政リソースを中小企業向けにあまり割けない国も存在する。また中小企業を中心とする民間セクター開発を通じ、事業者からの法人税等納税が増加することが期待されるが、途上国ではガバナンス等の問題からこうしたメカニズムが働かない国も多い。これらの国に対し、過度に積極的且つ包括的な中小企業振興施策を提言することが妥当であるとは、必ずしも言えない。当然のことながら各国の状況を勘案した上での政策策定と提言が求められる。

協力の形態は、政策対話型提言、政策アドバイザーの派遣や開発計画調査型技術協力によるマスタープランの策定、開発プログラム借款等における政策設定・実施支援にかかる協力が主たるものである。日本国内のリソースとしては、まずは経済産業省・中小企業庁や中小企業基盤整備機構といった関連機関をはじめとする公的人材、本分野の開発コンサルタントが考えられる。なお、政策・法制度整備には最適と言える行政機関からの人材派遣のアベイラビリティは限られているのが現状であり、仮に行政人材以外で政策策定協力を実施するならば、日本での政策を一通り把握している上で、現地の事情を考慮した政策を考えられるかどうか重要となる。

これまでに JICA が支援を行った国としては、「1-1-1 産業政策・関連法令策定能力の向上」では 1980 年代を中心にタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンなど東南アジアを中心に工業振興政策支援として数多く実施された。他にもオマーン、ザンビア、タンザニアなど。また 1990～2000 年代にかけて学識経験者を中心とする経済政策支援が、市場経済移行途上にあつたベトナム、インドネシア、ラオス、カンボジアに対して行われ、その他にもエチオピアでの産業政策対話支援などが実施されている。「1-1-2 中小企業政策・関連法令策定能力の向上」についてはベトナム、カンボジアなど。

【事業実施上の留意点】

経済政策支援はこれが機能した際には当該国のトップレベルの意思決定に直結し、大きな開発インパクトを実現できる可能性がある。インドネシアにおける包括的中小企業政策提言（Box2-3）やエチオピア産業政策対話（Box2-4）は、政策対話・提言は施策レベルに直結し、施策の実施支援を行う JICA のプロジェクトを相乗効果をあげた好例であるが、かかる政策対話が機能するためには（１）開発途上国トップレベルのイニシアティブ／コミットメント、（２）本邦リソースの確保、更には（３）政策対話のテーマが当該国の直面している時勢に沿ったものであるか、（４）必要に応じ、対話の提言を実施するための柔軟な支援体制が必要となる。

また、経済政策支援やマスタープラン策定の成果が効果的に活用されるためには、政府の策定する国家 5 年計画や産業振興政策等の政策文書にしっかりと組み込まれることが必要であり、政策文書の策定プロセス・スケジュールに合った活動となっているか、重要なステイクホルダー（意思決定者）への説明、インプットが適切になされているか留意する必要がある。プロジェクトの形成、実施にあたっては、相手国政府側の政策策定のフレームワークを十分に確認することが重要である。

Box2-3.インドネシア国 包括的中小企業振興政策提言（浦田レポート）

1999 年 11 月ワヒド大統領からわが国に対して中小企業政策に関するハイレベル・アドバイザーの派遣要請があり、早稲田大学の浦田秀次郎教授がクイック・キアン・ギー経済担当調整大臣の中小企業振興政策アドバイザーに就任した。浦田教授及び支援チームは政策提言を作成し、2000 年 7 月、クイック・キアン・ギー経済担当調整大臣に包括的な中小企業政策を提言すると共にワヒド大統領に報告を行なった。

提言の内容は、金融、非金融、行政制度整備の 3 つの分野から構成され、その内容はインドネシアの中小企業政策に取り入れられると共に、他ドナーからも評価されている。浦田提言は、インドネシアの中小企業政策の改善あるいは効率化、ドナー間の中小企業支援における協調を通じて間接的な効果を与え、わが国のインドネシアに対する中小企業向け援助の枠組みを設定したといえる。

Box2-4. エチオピアの産業政策対話

TICAD IV等を契機に日本やアジアの産業開発の経験に学びたいとの2008年7月のメレス前首相による要請に基づき、政策研究大学院大学（GRIPS）とJICAの協力により、(1) 産業開発戦略の考え方や日本側からのアジアの開発経験・視点に基づいた提言について定期的に対話を行う産業政策対話、(2) 具体的な施策実践として、品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクトが2009年から実施されている。

前者の政策対話においては、年4回（2012年からのフェーズ2では年2回）、GRIPSとJICAによるミッションを派遣し、(a)首相との面談・対話、(b)首相経済顧問・担当大臣級によるハイレベルフォーラム、(c)大臣級・幹部級との面談・対話、等の複層的な対話チャンネルが設定され、継続的・建設的な対話が行われている。内容としては、(i)政策ビジョン（首相府）、(ii)国家五カ年計画（財務経済開発省・関係各省）、(iii)貿易促進、投資促進等の経済・産業振興政策（関係各省）、(iv)セクター別計画・産業開発戦略（工業省他）、(v)その他個別要望事項（産業開発マスタープラン（M/P）の国際比較、鉄鋼・金属加工分野等）がある。

これらの対話の結果は、国家五カ年計画等のエチオピア政府の政策や政策実行段階に反映され、インパクトをもたらしている。また、上記(2)のカイゼンプロジェクトは、上位の政策対話の下での具体施策の実践という位置づけで政策対話の場へ進捗状況がフィードバックされている。この結果、カイゼン機関の設立やカイゼン全国展開等の国家的なコミットメントによる実践が展開されている。

<サブ目標 1-1-3 金融制度の整備>

金融に関する協力は、まずは金融アクセスに関する問題の全体像把握が必須となる。貸し手側の金融機関、借り手側の企業のどちらか、または双方、さらにはこれらを取り巻く制度面などの制約を精査する必要がある。その上で、中小企業への融資を行う政策金融の設立検討、運用・実施能力強化、または民間金融機関が中小企業へ融資を行い易くする制度として、信用リスク情報の整備や信用保証制度の整備・運用支援等を行うことが有効である。

【支援アプローチ】

日本では政策金融の果たしてきた役割の大きさから、過去の協力事例では政府系の開発金融制度構築や金融機関の設立・強化に関する提言を行うことが多かった。旧中小企業金融公庫などによる通常の融資以外にも、無担保無保証で融資を実行する「小規模事業者経営改善資金融資制度（いわゆる「マル経」融資制度）」は、今でも不況時には融資枠の拡大がなされる主要な中小企業対策である。また、「マル経」融資制度における商工会議所との連携（マル経融資の申請に当たっては商工会議所からの推薦が必要）という形態は、金融アクセスを向上させるシステムとして参考となる。

政策金融については賛否両論あり、政策金融には懐疑的で民間の金融機関を通しての方策に傾注すべきとの意見もある。政府の財政上の問題からも非現実的である国も少なくない。政策金融を提言するにしても、十分な政策対話を行った上で検討することが必要である。

政策金融が使えない状況では、民間の商業銀行をはじめとする金融機関が、中小企業に対して資金を出しやすくする仕組み作りが必要となる。この点で当該国の金融機関全体のカルチャーとして中小企業が有望な顧客群であるとの認識の醸成を図っていくことも含め、金融機関の貸すというインセンティブを如何に喚起するかが重要となる。借り手、貸し手双方を視野に入れた議論を行い、信用リスク情報等の整備、さらなる信用補完の方策が必要である。

信用補完に関して日本は信用保証制度の経験が豊富で、2000年代後半以降も不況時の中小企業対策で必ずと言ってよいほど盛り込まれる。また、多くの途上国からも信用保証制度の導入に関する要望が寄せられている。しかしながら、日本においても不況が長引く場合の財源の持続可能性は常に問題とされ、小さくない規模で国費を投入する政治的決断が必要であることや、信用保証制度の運用には開始時の資金さえ確保すれば毎年の追加的費用は必要ないといった誤解を生んでいる国が多くみられることに留意する必要がある。(Box 2-5 参照)

これらの協力には、政策アドバイザーの派遣による政策提言、技術協力プロジェクト等による制度運営能力支援がある。これまでに JICA が支援を行った国としては、マレーシア⁴⁴、インドネシア⁴⁵、インドなどが挙げられる。

Box 2-5. 日本の信用保証制度

中小企業が金融機関から融資を受け易くなるように、各都道府県（一部の市）の信用保証協会が債務を保証し、倒産などで返済が出来ない場合に肩代わりする制度。各地の信用保証協会は日本政策金融公庫に再保険をかけているため、最終的に国の予算で保証が行なわれていることになる。従来、保証割合は 100%であったが、2007 年 10 月からは 80%に縮小された。

また倒産した企業の経営者などが信用保証協会に対して返済を行うに当たり、通常の金融機関による融資の金利に相当する遅延損害金も支払うことになる。しかし遅延損害金の利率は消費者契約法に定められた上限の 14.6%であることが多く、元経営者の再起の妨げとなっているとも言われており、信用保証制度の内容を当該国の実態に即して、検討し導入することが求められている。

なお、マイクロファイナンス（MF）は他の支援と異なり、途上国で始まった

⁴⁴ 中小企業信用保証における顧客サービス向上プロジェクト

⁴⁵ 信用保証制度強化プロジェクト

取り組みであり、日本をはじめとする先進国において MF に関して経験が豊富なわけではないが、一村一品支援などの住民グループを対象にした支援では、グループ構成員による相互モニタリング機能を活用した融資などの方策が、支援メニューのオプションの一つとして考えられる。

中間目標 1-2 政策実施体制の確立

【中間目標におけるサブ目標の設定】

「1-2 政策実施体制の確立」のために必要な視点は、第一に行政機関が中小企業の必要とする施策を適切に実施すること、第二に中小企業がおかれている状況を正確に把握すること、第三に中小企業自身が政府による施策や支援メニューを知ることである。これらを達成するためのサブ目標として「1-2-1 関係行政機関の能力強化」、「1-2-2 関連情報整備・分析能力の向上」、「1-2-3 政策の周知促進」を設定する。

＜サブ目標 1-2-1 関係行政機関の能力強化＞

政策の実施にあたっては、サブ目標 1-1-2 に設定した政策・施策を適切に策定・実施するための行政当局の能力強化がまず重要である。一方、政策・施策・諸手続きは複数の行政機関⁴⁶にまたがっていることが多く、関係機関間の連携強化が必要となる。多くの国では、縦割り組織の弊害により省庁間の横の連携は希薄であり、地方自治体も含めた連携強化のための働きかけが必要とされる。中小企業のためには、会社の登記や各種ライセンスの付与など企業活動に関連する制度が複雑でなく大幅な時間や人員を割かれることがないように配慮されていることも重要である。行政手続を監督する省庁が複数存在する場合、各種手続ごとに異なる立地場所に出向くことは、それだけで近づこうとする企業の意欲をそぐ要因ともなる。

【支援アプローチ】

中小企業振興の行政能力を強化する技術協力プロジェクト等の協力をとおして、関係機関の能力強化及び機関間の連携強化を行うことが基本となるが、中央とその地方機関、または地方自治体や他の関係機関との連携を強化するアプローチをとる例も多い。日本での「産業クラスター計画」では、都府県をまたがるクラスター設定による地方自治体間連携も参考となる。(Box 2-6 参照)

⁴⁶ 国によっては、経済省、商工省以外にも、財務省、労働省、科学技術省、教育省などが考えられる。また商工会議所などの業界団体もある。

中小企業等の登記・ライセンス手続の簡素化に関しては、手続に関わる諸々の処理を簡素化すると同時に、処理の速度を上げるべく行政効率を高めることが取り組まれる。アクセスという観点からは物理的な距離が重要であり、移動コストという点からも小零細規模の事業所にとって大きな負担とならないことが重要である。

いずれの例にしても各機関の人材の育成、及び連携をファシリテートする人材の育成が重要である。これまでに JICA が本件に係わる事業を行った国としては、タイ⁴⁷、チリ⁴⁸などが挙げられる。

Box 2-6. クラスター

クラスターとは本来ブドウの房を意味する。ブドウの房のように特定産業を基点に企業、行政機関、大学等その他支援組織が集積し、連携・競争しつつ新たな付加価値（イノベーション）を創出する状態を産業クラスターと呼ぶ。また産業クラスターを提唱した米国の経営学者 Michael E. Porter⁴⁹は、集積は地域的なもののみならずネットワークでつながることも、同様にクラスターとしている。

<サブ目標 1-2-2 関連情報整備・分析能力の向上>

政策の策定、分析には現状を正確にタイミングよく把握することが不可欠である。しかし、産業統計などの政策を補完する定量的な情報が整っていない国は多く、策定に当たっての支障となっている。加えて、定量的な情報だけでなく、企業からの定性的な意見を吸い上げることも政策、法制度の質向上には不可欠である。両情報の整備、収集のためのシステムが、適切な政策の策定には必要である。また、日本のように白書の刊行を定期的に行うことは、中小企業の置かれている状況、新たな流れの把握、これらの要因の分析を定期的に行うことにつながる。これにより、中小企業の実状がより反映された政策の策定につながる可能性も高まる。いずれにおいても、一連の中小企業の実態を把握する業務を行う上で、これを行う行政関係者の能力向上のための支援は不可欠である。

【支援アプローチ】

産業・中小企業統計の整備及び関連する白書の整備は、産業関連の統計を整備する中央省庁に対し、技術協力プロジェクト等による能力強化支援を行うことが中心となる。なお支援に当たって、定性的な中小企業情報を対象国の政府

⁴⁷ 地方中小企業振興制度の確立計画

⁴⁸ 中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化プロジェクト

⁴⁹ Porter (2000)

やドナー側の限られたリソースだけで把握することは困難である。そのため情報収集に際しては、現地 NGO や大学、政府機関等を活用した補完調査を行うことも一案である。この他に、特に日本企業が多く進出している国においては、日系企業の関係者からビジネス環境の改善に向けた意見を汲み取ることで、参考になる情報を得られる。

これらの協力には、開発計画調査型技術協力等による生産統計関連の支援がある。これまでに JICA が支援を行った国としては、フィリピン⁵⁰、タイ⁵¹、ベトナム⁵²などが挙げられる。

＜サブ目標 1-2-3 政策の周知促進＞

中小企業者が政府の施策や支援メニューを知るには、行政による政策の積極的な周知活動が必要となる。実際、開発途上国においては、政府による支援の存在そのものが十分に認識されていない、またはアクセスの方法が分かりづらいことにより、支援を必要とする中小企業者がそれらを活用できていないケースが多く見られる。

【支援アプローチ】

如何に有効な中小企業支援施策を設計・導入しても、必要とする中小企業へ周知され、活用されなければ効果がない。どのように真に必要な対象者に施策を周知・説明し、届けるかというデリバリーの仕組みを工夫することが大変重要であり、これをプロジェクトの中に適切に組み込む、または設計・導入フェーズの次の支援として協力することが考えられる。

まず、広く施策を周知する方法としては、日本の中小企業庁が毎年発行している「中小企業施策利用ガイドブック」が参考となる。これは中小企業者が施策を利用する際の手引書として活用されているもので、途上国においても各支援制度の概要を紹介するために考えられる活動の一つであり、要すればこれを各地方行政組織別にも作成することが望ましい。また、中小企業者へ診断やアドバイザー・サービスを提供する現地の指導員が公的機関や民間により提供される支援策メニューを十分に理解し、企業へ周知・説明・紹介することも有効である。

これらの協力には、技術協力プロジェクトや個別専門家派遣等により、行政機関の中小企業向けアドバイザー・サービスを支援する中で、ガイドブックやホームページ等の資料を整備すること、現地指導員等の施策紹介・取次ぎ能

⁵⁰ 生産統計開発調査

⁵¹ 工業統計プロジェクト

⁵² 生産統計開発調査

力の向上を支援すること等が有効である。

【事業実施上の留意点】

本件に取り組む際は、支援を必要とする中小企業者に施策を着実に周知・説明できるような仕組みを入口（施策の存在を知ること）から出口（施策の内容を理解、取捨選択してアプローチ・申請すること）まで十分に検討し、実践することが重要である。JICA ではインドネシアやタイ等では数多くの中小企業振興分野の協力を行い、施策の実施能力を高めてきたが、地方部を含め、これらの成果を中小企業が十分に享受するための周知・紹介の仕組みが重要であるとの認識から、地方部へのデリバリー能力強化をフォローしている例もある。

一般的なガイドブック等のツールの作成については、十分な情報を集めてから、ツールを完成させる必要がある。タイ⁵³の事例では、ガイドブックにおける掲載情報量を大きく包括的にすることで、活用度を高めることが確認されている。情報量が十分でなく、不完全な紹介ツールは、中小企業に適切な情報を紹介できない場合があり、中小企業の支援メニューに対する期待が減少する可能性があることが指摘されている。

一方で、周知内容については、対象地域内の中小企業が実際に活用する意識が高いメニューを特定し、そのメニューの利用可能性を十分な説明を加えて広報することが重要である。具体的には、対象地域における主要な業種や企業規模（小規模のサービス業中心、中規模の製造業中心等）を考慮して、当該地域の公的機関や指導員等が重点的に周知するメニューを決めることが必要である。

さらに、ガイドブック等を印刷・製本された冊子形式にした場合、出来上がった時点では見栄えが良いものの、情報がすぐに古くなる。相手国行政機関の予算制約などにより定期的なアップデート（例えば年 1 回）が困難であるというケースが多いことに注意が必要である。これに対し、冊子形式ではなくウェブサイトでの情報提供は、更新の容易さの点で有利である。インドネシア中小企業サービスデリバリープロジェクトでは広い国土に存在する中小企業に対して施策を周知するため、中央政府にてまとめてガイドブックを整理し、ウェブサイトにて提供するべく取り組んでいる。なお、途上国ではインターネットにアクセス出来ない人々が数多く存在する。このようなデジタル・ディバイドにも配慮することが必要となり、中小企業支援の指導員やファシリテーターが企業側の情報ギャップを埋めるべく、助言を行う等の仕組みを組み込むことも有効である。

【その他】

⁵³ 地方中小企業振興制度の確立計画

上記でも触れたが、基礎環境（ビジネス環境）の整備という点では、マクロ経済の安定、治安の維持、インフラ（道路、港湾などの運輸、電力、水などのユーティリティ、通信、廃棄物処理施設等）の整備、基礎教育の充実、各種経済制度（知的財産権、基準認証、税務、税関、貿易・投資促進等）の整備も、企業が円滑な事業活動を行う上で必須の要因である。（図 2-1 の通り）

これらはそれぞれ「財政」、「金融」、「基礎教育」、「貿易・投資促進」、「運輸交通」、「エネルギー供給」、「廃棄物管理」等の課題別指針で取り上げられているので、中小企業振興に対する協力を検討するにあたっては、必要に応じてこれら分野の課題別指針も参照ありたい。

開発戦略目標 2 企業競争力向上

中間目標	サブ目標	支援アプローチ
2-1 企業・関係機関間の連携促進	2-1-1 産業の水平・垂直関係強化（バリューチェーン強化）	- ビジネスマッチング機能強化、 - 裾野産業振興、クラスター振興
	2-1-2 地方における企業・協同組合・経済団体等の活動強化	- 地場産業（一村一品、生産者グループ組織化・活動促進支援） - 事業協同組合運営支援 - 商工会議所・業界団体機能強化
2-2 経営・技術能力の強化	2-2-1 企業への支援制度の整備・支援人材の能力向上	- BDS 振興、公設試験・技術機関能力向上 - コンサルタント能力の標準化・養成 - 中小企業診断士制度の構築・導入
	2-2-2 ビジネススキルの向上	- 経営計画策定・財務 - マーケティング知識向上 - （基礎的な）起業支援
	2-2-3 技術の向上	- 製造技術向上 - 品質管理・生産性向上 - デザイン・包装技術向上 - 食品衛生管理（HACCAP 等）
2-3 資金アクセスの向上	2-3-1 資金調達機会の拡大	- 金融機関（含むマイクロファイナンス機関）審査能力の向上 - ツーステップローンの供与等 - 企業側の事業計画書、決算書作成能力向上
2-4 ビジネス・技術人材の育成	2-4-1 起業家・ビジネス人材育成・ノウハウ習得	- 基礎ビジネスとマナートレーニング開催 - 起業トレーニング開催
	2-4-2 技術者・技能者の育成	- 大学・高専での技術者育成 - 工業高校・職訓校での技能者・ワーカー育成

【中間目標の設定】

「2. 企業競争力向上」の基本は「2-1 企業・関係機関間の連携促進」、「2-2 経営・技術能力の強化」、「2-3 資金アクセス向上」及び「2-4 ビジネス・技術人材の育成」に分けられる。2-2 から 2-4 は一般的に企業内部の経営資源として議論される「人材（ヒト）」、「原材料、製品、サービスの製造、提供プロセスで生ま

れる付加価値、設備（モノ）」、「資金と信用リスク（カネ）」、「知識・市場情報の収集、発信（情報）」⁵⁴に関連する支援と考えても良い。大中小零細を問わず企業の競争力強化のためには戦略を効果的に策定し実施する必要があり、外部環境要因だけでなく自社における内部経営資源の特徴把握が不可欠である。企業の競争力強化のためには、それらを如何に活用し、消費者の望む、あるいは望むと考えられる製品やサービスを提供できるかにかかっている。

ただしこのような支援は、政策を策定し法制度整備を進める政府、及び公的機関が直に実施するべきものとは限らない。民間組織、さらには個人で活動するコンサルタントなどビジネス支援を行う機関、人材を介して実施されるケースも多い。「企業競争力向上」に関する支援は、これら各種支援機関、人材を対象として、その能力向上を目指すものであるとも言える。

また、より中小企業に近いという意味では中央政府よりも地方自治体の方が情報やネットワークを有している。企業支援を行う官民関係機関の横の連携には中央政府よりも取り組みやすい面もあり、本領域の協力にあたって地方組織を積極的に取り込むことも有益である。

中間目標 2-1 企業・関係機関間の連携促進

【中間目標におけるサブ目標の設定】

「2-1 企業・関係機関間の連携促進」を達成するためのサブ目標として「2-1-1 産業の水平・垂直関係の強化（バリューチェーン強化）」と「2-1-2 地方における企業・協同組合・経済団体等の活動強化」を設定する。

<サブ目標 2-1-1 産業の水平・垂直関係の強化（バリューチェーン強化）>

企業の活発な取引・活動を促進するために、企業・関係機関間の連携強化、リンケージづくりが重要である。連携強化の典型的な事例として考えられるバリューチェーンは、事業活動を機能毎に分類し付加価値が付けられている機能がどこか、またどの機能に強み・弱みがあるかを分析し、企業の競争力強化にはどのような戦略を取るべきかを導き出すことを目的としている。この場合のバリューチェーンは大きく垂直統合（分業）と水平統合（分業）の二つに分けて考えることが出来る。

（垂直統合の強化）

垂直統合（分業）は、企業（群）が、製品・サービスを市場に供給するため、付加価値（競争優位の源泉）となる工程を連携し、仕入先、あるいは販売先とのM&Aやアライアンスを行うことで、事業領域の上流（原材料の供給）から

⁵⁴ 伊丹 (1984)

下流までを統合することである。これに対して水平統合（分業）は、バリューチェーン上に定義される特定の工程で、それを提供する複数の企業グループが一体化することであり、製品製造の上流から下流（消費者への製品・サービスの販売）までの諸工程を複数企業間にまたがり管理することである。ある企業が全体プロセスの中の限られた機能に特化し、他企業が足りない部分を補完することで一つの事業を完結させる、あるいは企業が連携によって共通の目的を達成することができる。

垂直統合では大規模セットメーカー（最終製品の開発・販売を行う企業のこと、サプライヤーに対する元請企業）を頂点として一次・二次下請企業、さらにその下の孫請企業といったように山の裾野が広がっていく形で説明され、裾野産業とも呼ばれている。このような結合は、部品が山の下（裾野）から上に供給されることから垂直に統合している形とも考えられ、国際協力分野ではこのような垂直統合の捉え方が一般的となった。

途上国では、素地がない産業が地場企業の成長だけで急速にリーディング産業となることはほぼ不可能である。それゆえ外国直接投資を誘致し、それらに部品を供給する企業（裾野産業）を育てる⁵⁵という考え方がある。進出企業が現地で製造を行うに当たって、使用する部品を現地で調達することを求める比率（ローカルコンテンツ）を各国政府が設定している場合には、例えば日系の製造業企業が進出する際、ローカルコンテンツを満たすために、日本の部品メーカーと一緒に進出しているケースが多い。しかし全ての部品でこのような対応は不可能である。進出企業も地場企業がサプライヤーとなることを期待している⁵⁶のは、このような背景による。

なお垂直統合型のバリューチェーンでは、外資系セットメーカー、あるいは国内大企業の存在が大きい。これら大企業はクラスター振興ではチャンピオン⁵⁷と呼ばれることなど大きな存在である。一方でチャンピオンの戦略によりバリューチェーンやクラスターの方針が決定されるため、これに支援機関が影響を及ぼすことは難しい。そのため、支援機関としてはポテンシャルのある地場企業との間に入り、触媒として両者をつなぐという役割が期待されている。バリューチェーンに入り込むことを希望する地場の企業が目に留まり、間接的に大企業の戦略決定に影響できるよう成長させることを狙う必要がある。

そもそも日本では行政主導で裾野産業が形成されたというよりも、セットメーカー主導であった側面が大きい。行政としては、むしろ下請企業がセットメーカー等から不当な扱いを受けないように保護する政策で対応してきた⁵⁸。この

⁵⁵ Levy (1994)

⁵⁶ 通商産業省 (1995)

⁵⁷ Rugman and Verbeke (2003)

⁵⁸ 黒瀬 (1997)

ような状況を考えると、裾野産業形成の支援に当たっては、行政の経験だけでなく民間企業のニーズやインセンティブを中心に考える必要がある。その点で現地に進出している日系企業等との連携が不可欠であると言える。

留意点としては、ASEANをはじめとする地域統合の動きが世界中で活発化している中で、部品調達の考え方も変化している⁵⁹ことが挙げられる。当該国での部品調達から域内での調達に変わることによって、域内の別の国に存在する企業同士が競争するという現象が出てきている。同時に、外国直接投資企業も製造拠点を集約する傾向にある。垂直統合の推進をとおして当該国の産業、中小企業を支援するに当たっては、このような地域ごとの企業の進・退出の動き、域内バリューチェーン構築の進展などを確認しつつ進めることが求められる。

上記に加え、垂直統合に付随するリンケージには、生産プロセスに部品サプライヤーとして組み込まれるものでないケースもある。生産プロセスには関係なくとも、当該地域に立地している大企業によるオペレーションの周辺的な部分⁶⁰が、当該地域にとっては大きな経済効果につながる可能性がある。

（水平統合の強化）

水平統合（分業）は、日本でも古くからの産地や中小企業の集積地⁶¹で企業間の連携が見られる。水平統合の推進では垂直統合と異なり、参加する企業がある巨大なチャンピオンの存在によっていつも左右されるとは限らない。同規模、同レベルの企業が集まり、横の連携を通してビジネスを拡大していこうという動きが主流である。この動きを活用して、産業内のバリューチェーン構築そのものを支援することが可能である。

特にバリューチェーンではセクターをまたがる連携が必要である。例えば食品加工産業の水平統合では、原材料の農産物を供給する農家から最終的に製品を販売するスーパー、商店などまでが含まれる。それゆえ支援を行うに当たっては、工業・商業関連の省庁だけではなく農業関連など他省との連携も重要な観点である。このような連携の推進には、外部者であるドナーが関係機関の連携を促進する先鞭役を担うことの意義は大きい。

【支援アプローチ】

垂直統合を強化する形で開発途上国の中小企業を振興する取り組みとしては、日系企業をはじめとする現地の外資大企業（セットメーカー、一次下請企業等）とのビジネスマッチングを強化するアプローチをとることが多い。地場企業の中には、技術的にもある程度の水準を確保しているにも関わらず、あと一歩及

⁵⁹ 助川 (2010)

⁶⁰ 例えば、梱包材の納入、ケータリング、業務車の修理等が考えられる。

⁶¹ 産地の例としては新潟県の燕・三條エリア、福井県鯖江など、機械・電子部品などの集積地の例としては東京都大田区、大阪府東大阪市などが挙げられる。

ばない、あるいは大企業からその存在を知ってもらう機会に恵まれない、裾野産業予備軍と呼べる企業が存在する。これら企業に必要とされるのは、及ばない残りの一歩が何であるかを明確に理解した上で、技術向上を図ることである。その意味で、直接セットメーカーや一次下請企業から足りない点を指摘してもらう機会を設けることは、垂直統合の第一歩となる。また、当該国の裾野産業をターゲットとし、セットメーカーから求められる技術認定等の要求をクリアするために、後述する中間目標 2-2 を通して技術、情報面で支援することも必要とされる。

水平統合を強化する形で中小企業を振興する取り組みとしては、クラスター振興、地場産業の集積を支援するアプローチがあげられる。日本の経験としては「産業クラスター計画」、「農商工連携」なども活用が可能である。日本の試みは、クラスター内の関係企業・機関間の取引がより複雑・多岐にわたること（取引構造の「メッシュ化」⁶²）を意識していた。単一取引が中心で、経済の変化に打たれ弱いという中小企業の特徴を是正するという意味から、日本が他ドナーによるバリューチェーンの議論に付加できる視点でもある。

これまでに JICA が支援を行った国としては、垂直統合に関してはタイ⁶³、メキシコ⁶⁴、水平統合（クラスター、地場産業振興）ではフィリピン⁶⁵、インドネシア⁶⁶などが挙げられる。

【事業実施上の留意点】

垂直、水平いずれの統合においても、各企業がリンケージを強化したい相手企業の連携意識を喚起し、かつそれに必要となる具体的な経営や技術能力を特定し、向上することは容易ではない。特に垂直統合で関係する外資も含めた大規模セットメーカーは、部品納入企業に対して品質そのものに加えて認定取得等の高いハードルを設定していることが多い。そのため後述の中間目標 2-2 と 2-3 で挙げる経営技術力の強化、資金アクセス向上といった課題に取り組む上で、実際のビジネスで改善が求められる経営・技術領域を取引先企業の意向を聴取しながら具体的に特定すること無しには、目標達成は困難である。このため、タイ⁶⁷やメキシコ⁶⁸では、協力している部品納入企業等の取引先企業にプロジェクトに参画してもらい、取引にあたって必要となる技術を特定しながら中小企業の能力向上を図るという方法を導入している。このように民間の取引関係の

⁶² 経済産業省（2006）

⁶³ 地方中小企業振興制度の確立計画

⁶⁴ 自動車産業基盤強化プロジェクト

⁶⁵ ダバオ産業クラスター開発プロジェクト

⁶⁶ 中小企業クラスター振興調査

⁶⁷ 自動車裾野産業人材育成プロジェクト

⁶⁸ BC 州マキラドーラ地域における電気製品産業人材育成プロジェクト、自動車産業基盤強化プロジェクト

実際をプロジェクトで強く意識して取り組むことが本分野の協力では重要である。

＜サブ目標 2-1-2 地方における企業・協同組合・経済団体等の活動強化＞

国内地方の中小零細企業を振興し、地域の産業・経済の活性化を行うことも、国内の格差是正や地方の貧困削減の取り組みとして重視される活動である。一般に、地方においては、市場へのアクセス、技術や情報へのアクセスも限られており、中小零細企業の振興にあたっては条件が不利であるケースが多い。そのような中で、地場零細企業の育成や事業協同組合の形成、住民の生産者グループなど企業組織になっていない事業体も含めて零細ビジネス活動を促進する活動も、地方でビジネスを興し、企業の集積を進め、ひいては地場産業を振興していく上で重要となる。地方における中小零細企業振興は、地方で対象とする企業レベル、政府の担保できる予算・人員・能力のレベルにより、バリエーションが存在する。育成しようとする企業・生産者グループがまだ未熟であり、かつ政府の支援も制約的にならざるを得ない場合は、一村一品をはじめとする企業の自立的な取り組みを側面支援するアプローチがとられることが多い。一方で、ある程度の産業集積を伴った地場産業振興、域外の資本を誘致しての産業振興などは、2-1-1 にあげたようなクラスター振興を含めたバリューチェーン強化と同様のアプローチをとることもある。

【支援アプローチ】

上述のとおり、地方での中小零細企業（インフォーマルセクターを含む）は都市部とは異なり、市場や情報、技術へのアクセスが限られていること、さらには政府の支援もある程度限定的であるといった状況の中での取り組みが求められることが多い。このため、大分県発祥の一村一品運動に代表されるような、企業や生産者グループの創意工夫・自立的な取り組みを側面支援するアプローチ、生産者グループの設立・起業支援や協同組合の組織化・拡大といったアプローチ、地域資源を活用し、地域ブランディングの形成により市場への浸透・拡大を目指すアプローチなど、日本における地場産業振興、村おこし等の経験・方法も活用した支援が行われている。特に 2000 年代より東南アジア、アフリカ等で実施されている一村一品運動支援では、事業協同組合等組織化支援に加え、支援対象コミュニティの「特産品」を発掘・形成・強化することで同コミュニティ特有の「付加価値」を発見または創出し、コミュニティ活性化の原動力とする点にその特質がある。

Box 2-7.一村一品運動⁶⁹

1979年に大分県の平松知事（当時）によって提唱された地域振興運動で、各市町村が特産品（観光も含む）を育てることにより、地域の活性化を図るもの。元々、1961年から同県大山町が稲作に適さない山間地帯という状況の下で、収益性が高い梅や栗といった農作物を生産、加工して出荷することで成功したことから着想を得て生まれた。「ローカルにしてグローバル：地域の文化と香りを持ちながら、全国、世界に通用する「モノ」をつくる。」「自主独立・創意工夫：何を一村一品に選び、育てていくかは地域住民が決め、創意工夫を重ね、磨きをかけていく。一村で3品もあれば、二村で1品もある。行政は、技術支援やマーケティングなど側面から支援する。」「人づくり：一村一品運動の究極の目標は人づくり。先見性のある地域リーダーがいなければ、一村一品運動は成功しない。何事にもチャレンジする創造力に富んだ人材を育てることが重要。」を三原則とする。タイ、ベトナム、ラオス、アフリカ諸国等の途上国から注目を受け、数多くの協力が行われている。

なお、事業協同組合の組織化とは、例えば個々の零細事業者（企業組織になっていないような住民グループ等も含む）が例えば共同購入・共同出資によって原材料を安価に購入し、または個々の事業体では購入できないような資機材を共有する、共同販売するといった活動を促進することを通じて、特に個人事業者のような零細企業の規模的な弱みを克服することを図るものである。

Box 2-8.中小企業等協同組合

日本では中小企業等協同組合法により事業協同組合が定義されており、

- (1)生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査などの共同施設
 - (2)組合員に対する資金貸付けと組合員のための資金借入れ
 - (3)組合員のための福利厚生施設
 - (4)組合員の経営や技術の改善に関する指導、知識普及のための教育、情報提供
 - (5)組合員の経済的地位を改善するための団体協約締結
 - (6)その他以上に付帯すること
- といった役割を担っている。

また、日本の地方においては、商工会議所や商工会、業界団体などの経済団体が、企業の声を政策に反映させるための提言活動を行うと同時に、加盟企業への支援活動も実施している。商工会議所/商工会は、企業活力の増進、魅力ある地域経済社会の創造に向け、政策提言活動、経営革新や融資（マル経）等中小企業振興活動、経営指導員等による企業への日常的な経営指導、地域資源を活用した事業全国展開支援、まちづくり・ものづくりといった地域振興活動、

⁶⁹ 黒川 (2008)

および国際交流活動等を政府・地方自治体と連携しながら行っており、同時に加盟企業間の連携を促進する機能も有する。このように経済団体の中央・地方自治体との連携した企業振興、地場産業振興の知見等を途上国の地方の中小零細企業振興、地場産業振興に活用することもある。商工会議所は、歴史的に見るとほとんどの国で法律に基づいて設置されており、公的な色彩を持ちつつ、一貫して官民対話の接着剤としての役割を果たしてきたという特色がある。直接のカウンターパートでなくともステークホルダーとして積極的に取り込むことで、支援の効果をより高めることも可能となる。ただし国によっては、商工会議所以外にセクター別、規模別、地域別、労使別に異なった団体が並立することがある。各団体間の関係、役割を理解することが必要とされる。

なお（業界別）経済団体は、業界として利害が一致する課題に対し、個々の企業が共同して対応することができるが、時に声大きい特定企業の意向に振り回される傾向がある。そのため注意が必要であり、どの組織を巻き込むか等を見極めることが重要となる。

これまでに JICA が支援を行った国としては、一村一品ではマラウィ、キルギス、ラオスなど、商工会議所や業界団体など経済団体機能強化についてはセルビアなどが挙げられる。

【事業実施上の留意点】

一村一品運動支援の関連では、これまで多くの協力が実施されているが、状況の異なる各国からの地場産業振興、地方中小零細企業のニーズに一律の処方箋・アプローチを当てはめることは適当でない。日本においても、一村一品運動のみならず、各地域の状況に合わせた様々な地域産業の振興経験がある。本分野の協力を行う上では、国、地域の経済・社会・産業の状況、特徴を調査分析し、参照し得る日本の経験等を検討した上で当該国・地域に合った方策をまず考察・計画することに力を入れ、それを踏まえて実践を支援することが重要である。

また、従来の地場産業振興、一村一品支援は地域資源を活用し、「特産品」として生産するというアプローチ上、作れるもの売るという考え方が強く、結果として市場で成果を上げるに至っていない例も散見された。ビジネスを振興する上では、マーケットのニーズを製品に反映し、如何にマーケットにアクセスしていくかというマーケティングの視点、売れるものを考え、作るという視点が重要であり、マーケティングをプロジェクトの活動内容・指導内容に明示的に組み込むなど、本分野の支援でより留意するべきである。

中間目標 2-2 経営・技術能力の強化

【中間目標におけるサブ目標の設定】

「2-2 経営・技術能力の強化」を達成するためのサブ目標として「2-2-1 企業への支援制度の整備・支援人材の能力向上」、「2-2-2 ビジネススキルの向上」および「2-2-3 技術の向上」を設定する。

＜サブ目標 2-2-1 企業支援制度の整備・支援人材の能力向上＞

企業支援の強化は、企業への各種事業支援策（BDS）提供に関する制度整備、同支援策を提供する機関・人（BDS プロバイダー）の能力向上に大別できる。このような企業支援の枠組みの構築、官民 BDS プロバイダーの質・量の向上を図ることは政府の役目の一つである。

BDS プロバイダーは、国や地方自治体といった公的機関に所属している場合もあれば、民間の BDS プロバイダーの場合もある。公的機関は、民間支援組織の数が十分でない国や、コンサルティング対価の支払いが困難で民間支援組織が対象としづらい小零細企業や個人事業主をサポートする場合には、存在意義がある。民間の BDS プロバイダーは、独自のメニューを有しているだけでなく、企業と公的支援を結びつける役割も担っている。時に企業にとっての政府支援の窓口役、時に政府にとって企業への施策普及のための窓口役となる。

BDS プロバイダーには求められる能力は、まず第一として、様々な課題を抱えた企業を理解した上で、最適な支援を実現するような事業支援策の調整・促進である。企業の経営課題を比較的幅広く客観的に分析・診断・助言を行い、要すればより専門的な支援策に繋げる。BDS プロバイダーの求められる第二の役割として、ある特定領域の深い専門性の下に特定課題の解決や企業の能力強化を支援するものである。第一及び第二のいずれを中心とするかは、BDS プロバイダーによって様々である。

【支援アプローチ】

従来の JICA 協力では、公的 BDS プロバイダーを介した支援が中心であった。各国政府の有する公的支援機関の能力向上をとおして、企業支援制度を強化するアプローチである。

また、中小企業診断士制度の導入も JICA 協力の代表例であった。日本では、半世紀以上にもわたって中小企業診断士が企業の成長戦略策定やその実行のための助言を主たる業務を担ってきた。中小企業基本法では、中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者（公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）として中小企業診断士を位置づけている。資格認定制度の下、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い役割を果たしてきた。途上国においてもこのような人材を育成すること、コンサルタントの認定制度を導入

することで、中小企業支援の質・量を拡充する取り組みもなされている。

これまでに JICA が支援を行った国としては、タイ⁷⁰、インドネシア⁷¹、マレーシア⁷²、メキシコ⁷³、チリ⁷⁴、トルコ⁷⁵などが挙げられる。

【事業実施上の留意点】

これまでの JICA 協力は主に公的機関の支援を中心としてきたが、途上国の公的機関には、ビジネスを理解しアドバイザー人材となるべき候補者が十分でない、また継続的に支援サービスを維持または革新できないなどの問題を抱えているケースもあり、一律に公的機関を BDS プロバイダーと位置付けることは適切ではない。支援対象国の民間の BDS 市場の状況が進展するにつれて、民間の BDS プロバイダーの役割が増えることは念頭に置く必要がある。

官民どちらの機関を通した支援を行うかの検討には、当該国の政府が施策を実施するに当たって、どのような企業を対象にアドバイザー人材をどう活用しようと考えているのか、その位置付けを明確にすることが重要となる。既存のコンサルタント制度、民間コンサルタントの能力やパフォーマンス、企業側のコンサルティングに対するニーズ等を把握した上で、どのような人材に役割を担ってもらうか、どのようなシステムで中小企業にサービス提供し、それに必要な人材育成や能力強化を実施するか、対象国の関係者と議論することが極めて重要となる。案件の形成・採択時やプロジェクトのデザイン時にこの点を十分に検討して、協力内容を決定しないと、後々効果の上がらない協力を行っていたことになりかねない。

中小企業診断士制度の導入は、過去の支援実績も豊富にあり、また国内に中小企業診断士になるための各種テキストが数多く揃っていることから分かるように、知識の整理が進んだ分野でもある。支援に際してもこれらコンテンツを活用しつつ、各国の事情に即した研修用テキストブック等を用意することで、効率的な協力が可能となる。ただし、上述したとおり、国としてどのような制度としようとしているのか、育成した人材の活用の方・方法をあらかじめ検討、整備しておく必要がある。実際、中小企業診断士制度等の導入は途上国側関係者に魅力的に映ることが多いものの、制度導入、診断士養成の後、十分な活用がなされていないケースも存在している。診断士の中小企業支援制度全体の中での役割の明確化、中小企業金融等の他の支援策との組合せなどの効果的な活

⁷⁰ 中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティング・サービスの開発計画調査

⁷¹ 中小企業人材育成プロジェクト

⁷² 中小企業振興公社人材育成プロジェクト

⁷³ 中小企業コンサルタント育成プロジェクト

⁷⁴ 中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化プロジェクト

⁷⁵ 中小企業コンサルタント制度構築開発計画調査

用方法の検討など、いかに企業の経営改善に裨益していくかを行政、民間のニーズ、意見を踏まえた十分な検討の下に協力を行うべきである。

<サブ目標 2-2-2 ビジネススキルの向上>

中小企業が外的ショックに弱く不況の影響を受けやすい、同時に取引規模が小さく経済成長の恩恵を受けにくいという点は既に 1-1 で説明した。このような脆弱性を克服するには、まずは経営者、及び企業内人材が自社のビジネスを客観的に分析し、中長期的な視点でビジネスモデルを構築することが必要である。ビジネススキルの主要な項目としては、①経営計画策定（全体戦略）、②人事・組織、③マーケティング・流通、④生産・技術（品質・生産性管理含む）、⑤財務・会計、⑥経営法務などが挙げられる。

特に零細企業ほど経営戦略および事業計画が存在をもっていない場合が多いが、会社の目指すべき方向性、将来の会社の有り様、到達すべき目標を経営者が従業員と共有し一体感をもって会社全体をリードしていくためには、中小企業や零細企業についても戦略や計画の作成はともに重要である。

財務諸表は日本の中小企業も含め、作成・公開の義務を負っていない場合が多く、実際多くの中小企業では作成がされていない。一方で、財務諸表は金融機関への融資の申請にも必要であり、資金調達とも関わりがある。また、財務諸表は、経営実績を把握し企業の抱える課題を早期に発見することに大きく役立つものであり、その重要性は増してきている。

【支援アプローチ】

日本では、中小企業大学校が各地に設置され、中小企業の“人づくり”のため、中小企業支援担当者等に対する研修と、中小企業の経営者・管理者等に対する高度で専門的な研修を実施してきた。また、地方自治体が中小企業支援センターを設置し、様々なイベント・セミナー・研修を実施しているケースも多い。またビジネスのノウハウ本や民間組織によるセミナーなども豊富で、企業内の人材が知識を得られる機会が多い。しかし途上国では現地語のテキストの有無を含め、研修の機会が限られているのが実態である。ビジネススキル向上のための支援ニーズは基本的に大きい。

こういった日本に有するリソースを活用し、開発途上国中小零細企業のビジネススキル向上のための制度的取り組みを行っている。前述でも触れた具体的には途上国の官民の BDS プロバイダーのサービス提供能力強化をとおした支援が多い。これまでに JICA が支援を行った国としては、カンボジア（生産性向上に重点を置いた中小企業支援プロジェクト）、セルビア（中小企業支援機関強化プロジェクト、中小企業メンター制度組織化プロジェクト）などが挙げられる。またモンゴル、ベトナム、ラオス、カンボジア、ウズベキスタン、キルギス、

カザフスタン、ウクライナといった国では、日本センターがビジネス人材育成と日本との人脈形成の拠点として設立され（日本人材開発センタープロジェクト）、各国の民間部門のビジネス・パーソン、起業家や、若手行政官、学生などの未来の国づくりに携わる人々をターゲットに、戦後経済成長を遂げた日本の強みを生かした経営管理、生産管理、マーケティング、IT などの分野で実用的なセミナー、ワークショップ、現場指導などを提供し、日本型経営の具体的なノウハウをビジネスコースの中で提供している。

【事業実施上の留意点】

実際の支援に際しては、これまでは、一般的に政府内に組織を新設するなど、公的機関を経由した支援を基本とするアプローチが多かった。しかし、組織の新設は大きな取り組みであり、自立発展性とノウハウの拡大に構造的な課題が見られるケースが多いことも否めない。例えばノウハウの拡大に関して、先鞭役として政府による研修事業を一定範囲まで実施する意味はある。一方で、行政による事業には、予算制約がある。そのため、一定レベル以上の知識提供や広域展開には、民間の支援組織の活用が重要となることがある。民間組織は、自立のためにも事業拡大を志向する傾向が強いからである。この場合、導入段階は政府が、本格実施は民間 BDS プロバイダーを活用といった具合に、中長期的なタイムスパンで鳥瞰的に見た上で、普及・拡大方法について検討することが必要となる。逆に政府がある程度の規模まで支援を拡大でき、且つ民間で対応するにはリスクが高過ぎるような国では、中長期的にも政府が支援を継続する可能性がある。

上記に加えて、対象企業の規模、料金徴収のあり方、セクター割の技術センターとの連携、労働組合との連携など考慮すべき点が多い。これまでの協力では、このような継続的な仕組みとしてあるべき姿が必ずしも十分に検討されず、相手国からの要請のとおり支援するケースも見られた。案件の形成、デザインにあたって上記諸点を十分に検討、協議することが重要である。

なお、サブ目標 2-2-2 に含まれる支援を実施する対象産業としては、製造業のみならず、サービス業も重要である。例えば JICA が複数国で支援している日本センターのビジネスコースにはサービス業からの参加も多く、インドの産業実態を見ると、製造業のバリューチェーン以外にも IT 産業とコールセンターのようなサービス産業が大きな位置を占める。商業（流通）社会インフラサービス（給水、小規模発電等）などの役割も過小に評価すべきでない。

<サブ目標 2-2-3 技術の向上>

（品質・生産性向上）

品質・生産性向上という日本でも実践のための知識体系化が進んだ 이슈ー

を活用して、製品を製造するプロセスの向上支援に対するニーズは地域を問わず高い。これは工場などの製造業に限らずサービス業でのサービス提供のためのプロセス、企業その他の組織におけるオフィスワークを含めた業務全般の効率を高め、コストを削減することに活用可能である。

同イシューの支援については「カイゼン」という名称で多くの要請があり、実際に協力を行っている国は多い。ただし、これらの国々では、「カイゼン」の名の下で品質にかかわる製品製造設備や製法の改善を期待している場合があることには注意が必要である。場合によっては現場での小集団活動(QCサークル)の結果として、より高い品質を実現する新しいアイデアが出てくる可能性はある。しかし「カイゼン」はあくまでも新規投資によらずプロセスを改善することによって、既に実現されている品質を安定的に生み出す、不適合品を出す頻度を下げる(歩留り率を上げる)、コストを下げることを意図するものである。この点について、相手国関係者にも予め理解してもらう必要がある。(Box 2-9 参照)

【支援アプローチ】

本サブ目標に有効なアプローチと考えられる「カイゼン」は、品質生産性向上を企業向けに指導する官民コンサルタント、支援機関の能力強化を行う形で協力を行っている。「カイゼン」の有用性の背景には日本の文化、歴史を含むものであり、相手国に根付くものとしていくためには時間がかかることを認識する必要がある。例えば1980年代に実施されたシンガポール⁷⁶での協力では、当初2年間を相手側の理解を得るのに要している。しかし、じっくり取り組んだことで、その後同国は他国を支援するほどの力をつけた。短期間の枠組みで、相手国に適応させ定着させることを期待するのは困難であることを理解する必要がある。

これまでにJICAが支援を行った国としては、公的機関対象ではチュニジア⁷⁷、エチオピア⁷⁸、エジプト⁷⁹、コスタリカ⁸⁰、製造業協会対象ではザンビア、NGO対象ではパラグアイ⁸¹、民間コンサルタント活用ではヨルダン⁸²、アルメニア⁸³などが挙げられる。

⁷⁶ 生産性向上(ASEAN 人造り)プロジェクト

⁷⁷ 品質/生産性向上プロジェクト

⁷⁸ 品質/生産性向上プロジェクト

⁷⁹ 生産性・品質向上プロジェクト

⁸⁰ 生産性向上プロジェクト、中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上プロジェクト

⁸¹ 繊維産業品質管理プロジェクト

⁸² 中小企業品質/生産性向上(カイゼン)手法普及プロジェクト

⁸³ 中小企業人材育成プロジェクト

Box 2-9.カイゼン活動のツール

生産性向上・品質向上を実践するためのツールとしては、現場改善の基本である5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）の他、主に統計手法を駆使したQC7つ道具、定性的な情報に基づく新QC7つ道具などがある。業務プロセス毎の管理でムリ・ムダ・ムラを無くし生産性を高め、同時に「品質をプロセスに落とし込む」ことで標準化された品質を生み出す。これによりQCDの向上（Quality確保、Cost低減、Delivery期間短縮）を図るもの。支援に際して中級以上の研修コースでは、IE（Industrial Engineering）や原価計算等にも入り込んだノウハウを提供している。

【事業実施上の留意点】

現地に進出している日系企業からは、JICAが現地の中小企業向けに品質生産性向上支援を行うことに対して、現地で質が高く信頼できる取引先を育成するものとして期待が高いが、①足の速い効果発現（講師育成などに時間を要していると状況が変わってしまいタイミングを逃す）、②現場のニーズを踏まえた具体的（教科書的でない企業が実際に使える内容）な技術指導を求めることもある。特に日系企業の進出の進んだ国に対する支援においては、上述のサブ目標「2-1-1 産業の水平・垂直関係の強化（バリューチェーン強化）」でも記述したとおり、品質・生産性向上の基礎的な内容に加え、実際のビジネスで必要となる技術領域を特定して支援するなど、迅速で柔軟な支援方法を検討することも必要である。

なお「KAIZEN®」という言葉は、国によって民間企業であるKaizen Instituteが登録商標としていることがある。日本でも「KAIZEN®」と「GEMBAKAIZEN®」は同社の登録商標であり、使用に際してはその旨の注記が必要である。

（製造技術）

製造業を対象とするケースにおいては製品の機能、品質を現状レベルから向上させ、消費者のより高いニーズに応えられるようになるための技術支援が求められることもある。製造技術の高い低いによって、消費者に提供しようとする製品が製造可能か否かが決まる。それゆえ企業の業績に直接的な影響を及ぼすものであり、経営に関する知識に劣らず重要な意味を持つ支援と言える。製造技術は、時に「要素技術」と言われることもある。また、要素技術と製造技術のどちらかの名称が付いている案件においても、実際の支援に際しては、個別技術のみならず生産性向上・品質管理という観点からの活動もセットで行うケースが多い。

【支援アプローチ】

製造技術（要素技術）の支援に当たっては、多様かつ高額な機材が必要とさ

れることから、民間の支援組織には重荷で、中小企業向けのサービスでは公的機関の存在意義が高い。このような背景もあり、製造技術に関しては、日本の公設試験研究機関に準じた組織へ製造業の生産活動を行う上で基礎となる鋳造鍛造、溶接、機械加工、プラスチック射出成形といった要素技術の支援能力向上についての協力を数多く行ってきた。具体的には企業への研修の提供、個別指導、試作品の作成、試験サービスなどである。なお、製造技術の向上は、労働者によるスキルだけではなく生産工程で使う機械にも大きく左右される。そのため、養成された人材が属する企業による新規加工機械導入の後押しを、金融アクセス向上を目指した協力などを通して支援することによって、スキル向上のための協力効果をより高めることも可能となる。

また、公的機関の支援としては、公設試験研究機関等の他に、現地の職業訓練校等と技術移転に関する仕組みづくり（体制・制度等）を行い、民間企業が実際に採用人材への技術指導を行う際に負担となるコスト（企業側負担）の低減を目指すことも検討される。

製造技術に関して、これまでに JICA が支援を行った国としては、タイ⁸⁴、インドネシア⁸⁵、マレーシア⁸⁶、フィリピン⁸⁷などが挙げられる。

【事業実施上の留意点】

過去の経験から今後類似の支援を検討する際には、カウンターパートとなる公的機関を単独で支援するだけでなく、現地に進出している日本企業や高専・大学などの組織との連携を含む民間連携および産学連携を最大限考慮した案件の形成が有効といえる。これは、プロジェクト終了後にも公的機関が企業で実際に必要とされる技術を把握できるといった点、他の研究技術・教育機関との役割分担・連携といった点から重要である。

より高度な技術を要する企業への支援に関しては、公的な技術研究・指導普及機関に対する支援を行ったものの、プロジェクト終了後にカウンターパート機関が独自に行った技術支援がプロジェクト期間中と比して低調になったケースが確認されている。インドネシアの事例⁸⁸では、政府の方針によりカウンターパート機関の職員拡充ができなかった等の背景もあるものの、プロジェクト終了後に行った企業への技術援助プログラムの技術レベルが維持発展できていなかったとの報告もあり、カウンターパート機関への技術移転の目的が達成できな

⁸⁴金型技術向上プロジェクト

⁸⁵溶接技術プロジェクト

⁸⁶鋳造技術プロジェクト

⁸⁷金型技術向上プロジェクト

⁸⁸鋳造技術プロジェクト

ったとの指摘を受けている⁸⁹。カウンターパート機関の永続的な人材育成制度の構築や大学・民間企業との連携を含めた持続的な仕組みづくりが重要と言える。また、そもそも公的機関にある程度のレベル以上の民間企業を指導できるのかという議論もあり、公的機関が果たすべき役割、支援の対象企業、技術レベル等は十分に検討して協力を行う必要がある。

(デザイン・包装技術向上、食品衛生管理)

製品を製造する技術ではないものの、業績への影響が大きい要素としてデザインと包装技術が挙げられる。

【支援アプローチ】

デザインと包装技術は、感性に左右されるものとはいえ、訓練如何によって販売効果が大きく変わるものであり、一般的な技術と並び支援ニーズが高い。また、包装技術は産品・製品を保護し、品質を担保して消費者に届けるという重要な役割を持ち、適切な包装技術を企業が身に付けることは、高い品質・生産性を達成することと同様に必要である。

また、企業にとっては満たさなければならない食品衛生基準等、国際規格標準が数多く存在している⁹⁰。このように企業に対する支援に必要な情報は多岐にわたり、企業側からのニーズも高い。

これまでに JICA が支援を行った国としては、フィリピン⁹¹等での包装技術向上プロジェクトなどが挙げられる。

中間目標 2-3 資金アクセスの向上

「中間目標 1-1 中小企業関連政策・法制度の確立」において、「1-1-3 金融制度の整備」を取り上げ、中小企業の資金アクセス向上のための基礎となる体制・制度の整備の必要性を確認したが、ここでは企業の競争力強化のために必要となる経営資源「資金」へのアクセスを如何に向上させるかについて、金融機関及び中小企業自身が取り組むべき事項について検討する。

⁸⁹ 戸堂 (2008)

⁹⁰ 例えば、食品等に関する GMP (適正製造規範、Good Manufacturing Practice)、HACCP (危害要因分析に基づく必須管理点、Hazard Analysis and Critical Control Point)、Eurep GAP (欧州小売業組合の適正農業規範、Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice)、電子・電気機器における RoHS (特定有害物質の使用制限についての EU 指令、Restriction of Hazardous Substances) などが挙げられる。

⁹¹ 包装改善による地方中小企業競争力向上プロジェクト

＜サブ目標 2-3-1 資金調達機会の拡大＞

中小企業による資金調達の機会を妨げている要因の一つとして、民間金融機関における審査能力の低さが挙げられる。適切な審査ができないということはリスクを低減した貸し出しができないということであり、貸出額の減少や貸し倒れの増加を招くことになる。このため、審査能力を高める支援は不可欠であると言えるが、民間金融機関の審査能力向上支援においては、例えば銀行員を養成する銀行協会のような機関に対する協力が一案として考えられる。単に中小企業の財務諸表から判断するのではなく、企業の方針や戦略、経営者のレベルやモチベーション等現場を理解した上で包括的に判断し、審査を行うことが求められている。

途上国の金融事情として、金融機関が資金調達する状況も整っていないケースが多く、国全体の資金量も不足していることが多い。このため、中小企業向けの融資資金の不足が発生し、新規投資のみならず原材料調達や操業に影響を与える状況にも陥りやすく、これら課題への対処も必要である。また、常に挙げられる高い利子率については、各国の公定歩合やインフレ率と比較して極端に高い場合に特に問題となる。この場合、非効率な運営や極端なリスク転嫁等の問題が潜在化しているため、これを一つずつ解決する必要がある。しかし公定歩合から大きくかい離していない場合には、技術的には良いものを有し潜在的な可能性がある企業と、そうでない企業の双方が高い金利を課されていることが問題となるであろう。この場合は、上述のとおり金融機関側のスタッフによる審査能力が低いことは事実であるものの、借り手側に問題も無視できない。つまり借り手に関する財務状況や事業計画の情報が足りないことによる取引費用の増加も要因の一つである。

金融アクセス向上のため安易に低利融資に議論を持っていくことは、借り手側のモラルハザードが生じる危惧があり、借り手の事業実施能力の向上や自社のアカウントビリティの向上といった内容こそが重要と言える⁹²。借り手、貸し手双方の能力も考慮したバランスの取れた議論が必要である。

【支援アプローチ】

支援のアプローチとして具体的に取り得るものとしては、中小零細企業向けの融資を行う金融機関向けの人材育成に加えて、審査マニュアルや信用情報システムの整備も必要となってくる。また、投融資スキームの内容自体に問題を抱えている例も少なくないので、信用保証制度（再保証含む）と特定の業種等に対する利子補給制度の併用の検討など、融資制度の枠組み自体の検討も必要に応じて行うことが重要である。

⁹² Karlan and Morduch (2009)

また、日本の審査ノウハウは、金融機関全般に蓄積されているが、途上国の場合は零細企業が対象となることが多いので、特に個人や新たに起業する人材を対象にした融資を行っている日本政策金融公庫の国民生活事業（旧国民生活金融公庫の業務）の審査ノウハウや「きんざい」が提供している業種別貸出審査事典等が参考となる。

金融機関の中小企業向け融資資金の不足または制約を改善するために、円借款を活用したツーステップローンの供与による資金量確保、海外投融資制度の活用等が意味を持つてくる（Box2-10）。これまでにツーステップローンを供与した国としては、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インドなどが挙げられる。

前述した借り手側の問題については、一定規模の企業に対しては財務諸表（キャッシュフロー計算書含む）の作成能力向上の為の機会を提供すると共に、人材不足等の要因により財務諸表を作成出来ない規模の企業・個人が資金調達を受けられるようにする為に、借り手側の資金需要の必要性や事業の方針が網羅的且つ簡潔に記載出来る事業計画書のフォーマットを統一化するなどして、資金提供機会の増加につなげることが求められる。また、SWOT 分析・マーケティング・財務分析等の視点が事業計画書に記載出来るよう、中小企業及び中小企業支援実施機関の能力向上の支援を行うことも重要である。

借り手側の会計能力向上の為には、中小企業が担保や保証に過度に依存しない資金調達を行い、また、取引先の信用を高めるために日本の中小企業庁が策定した「中小企業の会計に関する基本要領」や「中小企業の会計に関する指針」のような指針を作成し、中小企業でも対応可能な簡便な会計処理の導入を図ることも検討する必要がある。

以上は間接金融を前提にした議論である。中小企業向け資本市場、ベンチャーキャピタル、新規事業向け投資といった直接金融については、これまで JICA の支援においては多くの実績はないが、金融市場の健全性等も勘案しつつ、ケースバイケースで実施を検討することが求められる。

Box 2-10. ツーステップローンにおける実施に当たっての留意点について

ツーステップローンの実施に当たっては、以下のポイントに留意して実施の是非・規模・内容を検討すべきである。

- (1) 対象国の中小企業が真に金融へのアクセスが困難な状況であるか。
- (2) ツーステップローンの導入が対象国の金融マーケットに負の影響を与えないか。
- (3) ツーステップローンの導入が対象国の中小企業振興施策と合致しているか。
- (4) ツーステップローンの規模が適切か。
- (5) ツーステップローンを実施する対象国の民間（公的）金融機関の選定は公正かつ客観的に選定されるか。
- (6) 借り手の中小企業は適切に選定されるか。
- (7) 貸出条件は適切に設定されているか。
- (8) ツーステップローンに関わる関係機関・関係者はツーステップローン実施にかかる能力を有しているか。

ツーステップローンの目的を資金の供与だけにするのではなく、審査機会の増加を通じた金融機関の審査能力向上や中小企業向けの経営改善の為にコンサルティング能力の向上までに繋がるのが望ましい。いずれにしても、協力にあたってはどのような仕組み作りを進め、企業の金融アクセスを改善するのか議論を適切に行うことが求められる。

中間目標 2-4 ビジネス・技術人材の育成

【中間目標におけるサブ目標の設定】

「2-4 ビジネス・技術人材の育成」を達成するためのサブ目標として「2-4-1 起業家育成・経営ノウハウ習得」、「2-4-2 技術者・技能者の育成」を設定する。

「2-4 ビジネス・技術人材の育成」は外資系大企業、国内大企業、中小企業を問わず、企業向け人材と捉えられる。中小企業振興の観点からは、外国からの直接投資を受けている企業向けに人材育成を支援することは主軸にならない。しかし外資企業が欲するような人材の育成機能を強化することができれば、産業人材層の全般的な底上げが実現し、中小企業にも裨益することになる。このような試みは、同時に未就業者の雇用促進にもつながる。

<サブ目標 2-4-1 起業家育成・経営ノウハウ習得>

ここで支援の対象とする人々は、就業支援と大きくは変わらない。異なるのは人に雇われるか、自分で事業を始めて生活の糧の源泉を自分で作り出すかである。当然のことながら就業と比べて起業の方がリスクは高い。しかし、人から雇用されるのを待つのではなく、条件が整えばすぐにでも始められるという

利点がある。

【支援アプローチ】

中小企業において、起業、事業が安定期に入るまで、更にその後の経営には困難が多い。中小企業の人材育成の中でも起業や安定的な経営を行い得る人材育成は、中小企業の特徴である活発な経済活動を促進する上でも重要である。

日本では、地方自治体の中小企業センターあるいは商工会議所などが起業セミナーや経営セミナー等を実施している。また大学が学生及び一般人を対象に、同様なセミナーを開催するケースも見られるようになってきた。民間組織が行う女性向け起業セミナーなども数多くあり、支援内容を考える上で参考となる事例は多い。また、新規事業を支援するインキュベーションについては、日本でも大学が設立したインキュベーションが増えてきており、参考になる事例は増えつつある。

支援に当たっては、政策面での整備とセットで取り組むことが必要となる。例えば事業を始めるに際して直面するリスクを軽減できるセーフティネットの整備、生活保護のために支給される資金をビジネスに活用しやすくするような配慮、起業を容易にするマイクロファイナンスの制度整備などを産業人材の育成と併せて検討する。

これまでに JICA が支援を行った国としては、コロンビア⁹³の事例などが挙げられる。

【事業実施上の留意点】

JICA の支援については実績が限られているが、コロンビアの事例では、3年間の協力期間では、研修終了後の就業・起業ルートへの斡旋及び起業・就業後のフォローアップ段階まで一通りモデルの有効性を検証するには時間が限られていたとの指摘がある。研修による経営知識・ノウハウの習得から実際の起業までは準備期間を含めて一定の期間が必要であり、モデル構築などを含めた支援は長期に亘る支援が必要となる。なお、JICA の支援実績は多くなく、本領域の支援にあたっては、日本国内の事例やリソースの発掘が必要となる。

また、新規事業を支援する新規・創業支援（インキュベーション）については、1980~90年代に数多く設立されたサイエンスパークのイメージから、一般的にハイテク企業向けと取られやすい傾向にある。途上国においても国ごとにインキュベーションについての定義や認識が異なっているため、注意が必要であ

⁹³ 投降兵士家族及び受入コミュニティのための企業・就業支援プロジェクト

る⁹⁴。

＜サブ目標 2-4-2 技術者・技能者の育成＞

製造業において企業が欲しいと考える技術人材は、大きくは技術者と技能者の2つに分かれる。技術者とは現場で行われる作業を設計、管理する立場の人材であり、デスクワークを行いつつ現場では監督的役割などを担う。一方で技能者とは現場で実際に製作、施工を行う人材である。例えば溶接では前者は溶接管理技術者、後者は溶接工と呼ばれる。また製造業に限らず産業全般を対象を拡げると、簿記やITなどの商業・情報分野の知識を持った人材を育成することも重要である。このような人材も、広い意味での技能者と言える。

一般的に技術者はより高度な知識を求められることから、育成の拠点としては大学などの高等教育機関が第一の候補として考えられる。技能者にとっては、知識は当然必要とされるものの、実技が何よりも重要とされる。一般的に途上国の技術者はエリート意識があり手を汚したがないこともあり、現場を重視する企業などでは技能者へのニーズが高い傾向にある。これら人材は高専やポリテクニク、工業高校などの職業関連の中高等教育機関、あるいは職業訓練校、コミュニティ・レベルの研修所等で養成されることが多い。技能者の育成では、これら教育機関の能力向上を通じた支援が想定される。

【支援アプローチ】

一般的に既存の教育・研修機関は既に実施体制を有しており、最低限の教育サービスは自立的に回しているケースが多い。これに、例えば5Sやカイゼン等の手法の研修を付加したり、製造技術系の教育カリキュラムを改善することなどで、新たな機能を付加することが出来、より効果的な協力を行うことが可能となる。また技術者、技能者のどちらの育成に関しても、人材を雇用する立場にある企業側ニーズの的確な把握が必要となる。例えば日系企業に納品しうる部品の製造企業、人材の育成支援においては日系企業等との連携を強化し、カリキュラム作成や実技の組立、インターン等において企業に積極的に関与してもらう工夫⁹⁵が必要である。新規に経済活動に参入する新卒人材のみならず、既に企業内にいる人材の再教育までを視野に入れることで、直接的な企業支援機能を教育機関に期待することも可能である。

これまでに JICA が支援を行った国としては、ベトナム⁹⁶、メキシコ⁹⁷、サウ

⁹⁴ EUのように、インキュベーター支援は敢えてITに特化しているケースもある。

⁹⁵ 例えば、講師派遣、カリキュラム作成への参加、教材の提供、インターンの受入等が考えられる。

⁹⁶ ビジネス人材育成プロジェクト

⁹⁷ 中小企業コンサルタント育成プロジェクト

ジアラビア⁹⁸などが挙げられる。

【事業実施上の留意点】

技術者と技能者の育成は、国内外の企業のニーズに合ったカリキュラムに改善していくことが必要となる。人材の方からみると企業の求めに合った能力を身に着けることで就業に繋がる教育・研修を実施することに他ならない。海外直接投資誘致との関連からみると日本企業等の外国企業が現地で雇用する人材、またはパートナーとなり得る現地企業の人材育成を積極的に行っていくことで魅力的な投資環境が整えられ、投資促進、現地裾野産業の振興という好循環も期待し得る。

例えば、メキシコ⁹⁹においては、プラスチック業界の意見を工業高校のプラスチックコースのカリキュラムに反映させるとともに、企業内へのインターン制度の活用により、企業ニーズに合致した人材育成員の支援を行うことで、現地企業と教育機関双方にとって有益な事業が行われている。

このように企業サイドのニーズ、課題を踏まえた人材育成が必要であるが、その一方で、一時の企業ニーズだけに左右されない当該国の産業振興の全体、将来像を見据えた人材育成が重要であることも論をまたない。本分野での協力を行う際には、具体の企業ニーズ、対象産業に求められる全体的ニーズ両方からのバランスのよい視点をもって関係者と議論し、しっかりとした人材育成のコンセプト、目標を立てて支援を進めることが重要である。

⁹⁸技術教育開発・訓練センタープロジェクト

⁹⁹メキシコ「プラスチック成形技術人材育成プロジェクト」

第3章 JICAの協力の方向性

3-1 JICAが重点とすべき取り組みと留意点

3-1-1 中小企業振興協力に係る基本的な考え方

中小企業への支援は、1-1と2-1でも説明したようにJICAのビジョンであるInclusive and Dynamic Developmentに寄与することが可能で、今後も重点分野の一つとなりうる。特に多様に変化する四囲の経済社会情勢の中で開発途上国が自国の経済発展を進める上で、産業の多様化・高度化、ひいては国際競争力の強化に資する中小企業振興はDynamic Developmentという観点から今後も重要な分野である。また雇用機会の提供、貧困削減、社会経済の安定に果たす中小企業の役割から、Inclusive Developmentの観点も中小企業振興において重視すべき視点である。このような状況を勘案するとdynamicな経済成長とinclusiveな裨益は本分野協力の考え方の基本であると言える。

中小企業振興への協力にあたり、JICAは、中小企業育成のための政策・制度を整備し（開発戦略目標1）、また、中小企業振興を担う機関や産業人材の育成を担う機関の機能強化を通じ、中小企業が経営・技術力の向上、資金アクセスの改善を図り、企業の競争力強化を実現する（開発戦略目標2）。ただし、中小企業においては、課題体系図に整理した課題が単一で起こっていることは少なく、複合的な問題として存在するケースが大半である。そこで、優先とする課題を抽出しつつも、相互のつながりと解決に至るまでのプロセスを考慮した支援によって、課題解決を図って行くことが重要であり、技術協力や資金協力を適切に選択・組み合わせた支援を実施していく。

3-1-2 重点を置くべき課題と取組み

(1) 中小企業振興政策・制度の整備

経済活動の主体である民間企業の状況とニーズを捉え、企業の健全な発展のために必要な政策制度を如何に整備していくかは、中小企業振興を行うにあたっての基盤となる。JICAが行う支援の重点の第一は、中小企業振興のための政策制度の整備を進めることである。我が国は中小企業振興に関する長い歴史と実績、包括的な施策体系、それを立案・実施するための中央・地方の体制が整備されている。開発途上国において、このような包括的な政策制度を同様に整備することは当然ながら困難であるが、JICAは日本の有する経験・リソースを有効に活用し、かつ途上国の状況にあった形にして適用する工夫を行い、本分野における質の高い協力に取り組む。

(2) 企業の競争力向上

企業競争力向上のためには、企業・関係機関間の連携促進、経営・技術能力の強化、および資金アクセスの向上、ビジネス・技術人材の育成といった課題への対応が必要であるが、これら課題の解決にあたって、我が国の有するノウハウを活かし、協力を展開する。経営・技術能力の強化の中でも品質・生産性向上や製造技術（要素技術）は日本の製造業が最も得意とする分野であり、本分野のニーズはとりわけ高い。これらの日本の優位と呼べる理念・手法を生かしつつ、企業向け支援サービス提供体制の強化に向けた協力に取り組む。

(3) 官民連携 PPP (Public-Private Partnership) の推進

Public-Private Partnership (PPP)は広義には官民連携全体を指すが、インフラ整備・運営事業での官民連携のみならず人材育成等の技術協力における連携も含まれる。

現地に進出している日本企業との連携は、支援を通して整備する仕組みが活用され、自立発展性を持つという点から有用であることは既述の通りである。また1-4で触れた日本政府の企業の海外展開支援に貢献する意味からも、日系企業が進出国政府、及び地場の企業に対して求めているニーズを把握することが期待される中で、連携によってこのような情報を掴むことが可能となる。

これに加えて、協力デザインの中に現地の地場民間企業を直接的に取り込むことは、意識の喚起（BDSに対する需要の喚起）、推進力の形成（成功した企業がその経験を語ることで後押しとなる）、民間の声の政策への反映といった観点から有用なケースがある。

(4) 南南協力の推進

アジアの経済成長は、政府の強いリーダーシップの元で、輸出志向の産業化を進めることで実現した。アジアでは、人材育成、制度構築、経済社会インフラの整備などが一体的に進められたことにより、貿易や投資の促進、産業の集積、生産性の向上などがもたらされ、その結果、民間セクターが成長し、経済成長や雇用機会の拡大を実現した。

民間セクターの活動や政府のリーダーシップを通じて2000年以降に急激な成長を遂げているアフリカ各国からは、経済成長をさらに加速するためこうしたアジアの経験を活用したいとの意向が表明されている。アジアの経験を一方的にアフリカに提示するのではなく、アフリカ側が関心を寄せているアジアの経験、アフリカにとって有効なアジアの経験は何であるかを明らかにすることが重要である。

JICA は、これからもアジアにおける開発の成功体験と教訓を、JICA がかつて協力したアジア諸国のリソースも活用しつつ、アフリカの経済開発の文脈に合わせて共有していく。

3-1-3 その他留意点

(1) 多様なスキームの活用

JICA は3つの援助手法（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）による有機的な協力が可能となっている。円借款（ツーステップローンや政策借款等）により金融アクセス向上に関して、より直接的な形で貸し手側である金融機関の審査能力向上、借り手側である企業の資金調達機会の向上に働きかけることも可能となっている。またツーステップローンの借り手企業が、同時に実施された技術協力によって裨益したケースもあり、このような連携は常に検討に値する。

複数スキームの協働という点では、研修事業に注目することも重要である。日本の中小企業支援体系は内外歴史を持ち、規模も大きく、各種のメニューが取り揃えられているが、これを一律に途上国が導入することは現実的でなく、その国に適した政策・施策を検討する必要がある。研修員受入によって幅広い政策・施策体系を学んだうえで、その国に合った具体的な活動を検討・抽出し、現地での活動に役立っている事例もある。また、現地の官民ステークホルダーをチームにして本邦研修に派遣することで、共通認識の醸成、チームビルディングの促進により、官民連携をさらに慫慂することも可能となる。

(2) 現場での援助協調

現場レベルでの援助協調の動きも重要である。本分野のニーズの高まりを受け、同一国内でドナーが各種活動を行っているケースが多い。例えばバングラデシュでは JICA、DFID、SDC、SIDA など多くのドナーが参加して、野菜栽培農家、養殖組合の能力向上を目的とした Katalyst プログラムが実施された。このように実践を通じた協調方法を模索していくことが求められている。

(3) 過去に作成したコンテンツの活用

過去に実施された協力で、各種テキストブック等が作成された。また JICA 東京が中小企業振興に関する研修のためのコンテンツを整備している。各国の事情を考慮してテーラーメイドのテキストを作成することは必要であるものの、作成済みの資料を活用することで、より効率的な対応が可能となる。

3-2 今後の検討課題

3-2-1 我が国の経済政策に沿った取り組み

我が国では、近年日本企業の成長を喚起するために民間の海外展開を支援促進することが重視されている。このため、インフラの海外輸出への取り組みや環境・医療分野における海外市場の開拓などを政府が積極的に支援する取り組みが行われている。

地域としては特に成長著しく高い購買力を備えるまでになったアジア経済の取り込みを如何に図るかという点が注目されている。この点については、途上国の産業・企業を支援する中で、日系企業とのリンケージを強化したり、両者にとって意義のある政策制度、ビジネス環境を整備することなど、JICA 協力による貢献が可能である。またアジアのみならず、より多様な地域への日本企業の進出に際しての対応も当該地の中小企業振興、民間セクター開発の中で、現地でのパートナーとなり得る企業の育成、さらには日本による協力によって日本とのビジネスに親和性を持った企業・人材の育成等を通して貢献することが望まれている。

これらに加え、BOP 市場への日本企業による参入協力も考えられる。BOP については、JICA は民間連携事業部が関連支援事業を既に実施しており、この事業をとおした日本企業の後押し、さらには従来技術協力、円借款等との連携も検討されるべきであろう。

ただし、単に日本企業の利益に偏重した考え方をするのではなく、日本国企業と途上国経済の WIN-WIN の関係を生み出すことがカギとなる。日本企業だけでなく地場企業、さらには地域コミュニティとの Win-Win-Win の関係を築くという、JICA という組織としての基本に忠実なアクションを考えることが肝要であ

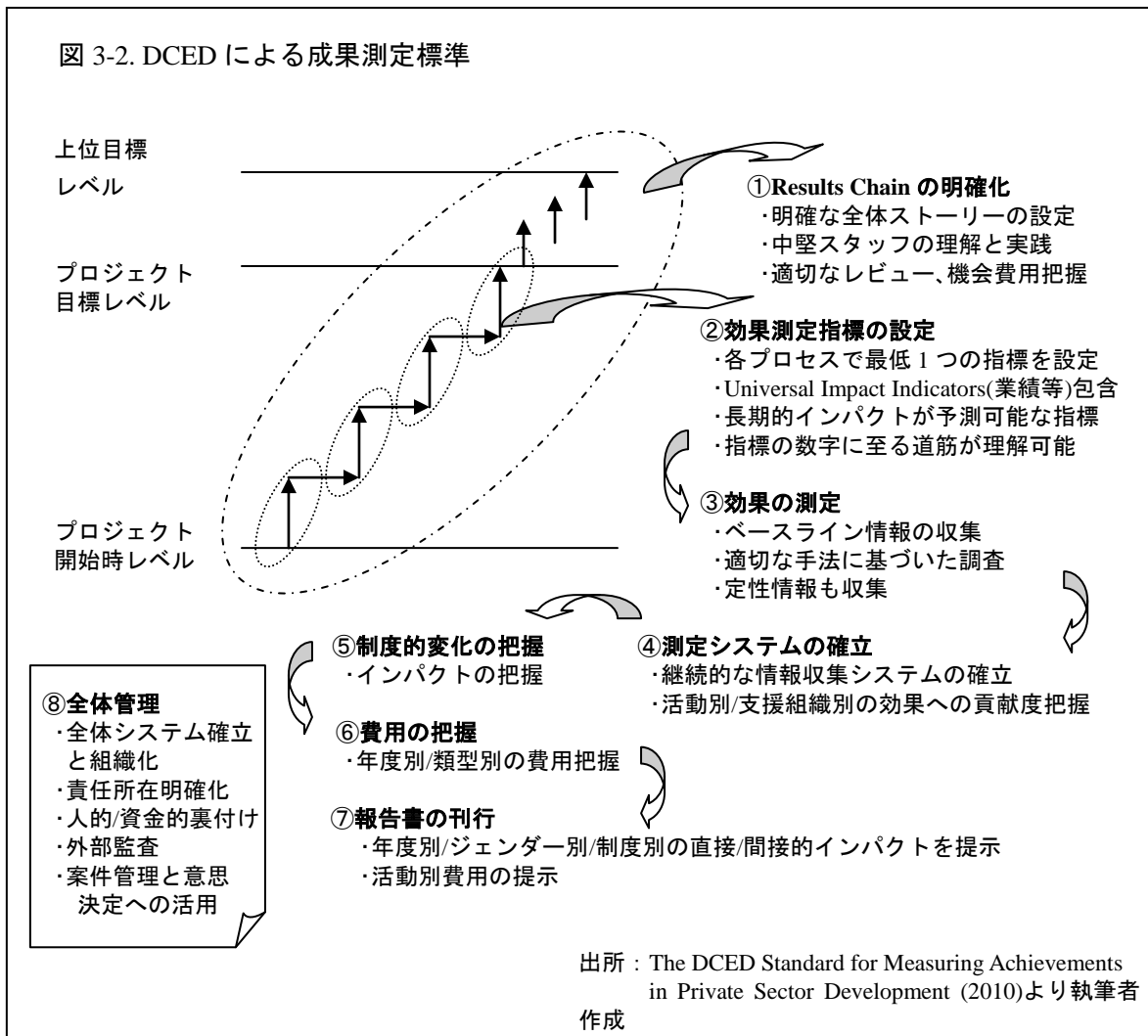
る。この際、JETRO その他の日本の支援機関との連携も不可欠となる。

3-2-2 効果の測定

中小企業振興分野では、関係機関間の連携強化を志向し、現地機関、人材のファシリテーション能力を重視するような協力が増加している。このような状況下では、協力効果に関して定量的に測定することは困難が予想される。この点で、DCEDはあるプロジェクトに関して協力全体だけで評価するのではなく、協力全体の流れをいくつかのプロセスに整理した上で、プロセスごとの成果を測定するという標準を設定しており、参考となる（図 3-2 を参照）。

協力の効果を定量的に示していくことが困難であると理解しつつ、何かしらの定量的な指標を示すことは喫緊の課題の一つであると言える。ビジネスの成否を最終的な利益で見るのが基本であり、JICA も達成状況を数値で示すことを期待される。理想的には、JICA 研究所、及び外部研究者の活用により、計量経済学等の学術的な手法を用いた緻密な分析と評価を行うことも期待される。しかしこのような調査は時間的・資金的に多大な労力を要するため、相手国からの理解を取り付けつつ進める必要がある。

図 3-2. DCED による成果測定標準



3-2-3 その他

(1) ジェンダーの視点

1-1 で説明したように、不利な立場にある、あるいは抑圧された人々の社会参加を促すことに協力がつながるかどうかは、インクルーシブな開発を目指すには不可欠の視点となる。この点で最も優先的に考慮する必要があるのは、ジェンダーの視点である。JICA はこれまでも女性起業家を対象とした支援を行った実績があり、地場産業振興・一村一品協力などでも、明記してはいないものの女性の住民グループを支援した例がある。さらに投降兵士及び女性を含む兵士の家族の起業・就業を支援したコロンビア¹⁰⁰の例もある。

実際、開発途上国におけるインフォーマル部門を含む民間セクター活動への経営者・被雇用者・生産者等としての女性の参加の度合いが高まっている。

¹⁰⁰ 投稿兵士家族及び受入コミュニティのための企業・就業支援プロジェクト

開発途上国の製造業分野の企業数のうち約 9 割は中小企業であり、製造業分野の労働人口のうち 4 割から 8 割を雇用している。それら企業の 3 分の 1 以上は女性が経営しており、これらの多くは小規模・零細企業であり、フォーマル部門、インフォーマル部門ともに社会的セーフティネットの役割を果たしているといえる。

女性のエンパワーメントと民間セクター開発は相互補完的である。中小零細企業の発展にとってこれまで十分に活躍の場がないもののポテンシャルを持った女性の参加の促進は重要であり、また女性にとって、民間セクター開発は家庭での無給労働から賃金労働への（より良い）雇用や所得を得る機会をもたらす。家庭とコミュニティにおけるエンパワーメントと自立をもたらす。女性の経済的エンパワーメントは最終的に国の貧困削減や経済発展にもつながる。したがって、中小企業振興等に関する民間セクター開発においては、以下の点への留意が必要である。

①女性の参画を実現するための政策・制度・組織の強化

－中小企業振興・産業振興等の政策・戦略作りにおいて、女性の経済状況への参画状況を把握したうえで、支援対象とした業種・職種や地域における女性の参加の向上を促進する諸制度・機関等の活動を含めることが望ましい。

②中小企業振興支援における女性のエンパワーメントの推進

－インフォーマルセクターで働く女性が多い中、より高い熟練度や技術・知識レベルが求められるフォーマルセクターで働く機会の拡大は、所得や社会的地位、発言力の向上が期待される。したがって職業能力開発に加え、起業支援の拡充、金融サービスへのアクセスの改善、女性組織の強化、各種活動への女性参加促進等の支援が求められる。

③女性の置かれた状況への配慮

－フォーマルセクターでの労働機会の確保を通じた女性の雇用機会の確保、賃金の向上等が期待される一方、女性の労働条件・労働環境、育児等に関して留意する必要がある。また職場におけるジェンダーに関する理解促進に向けて、男性・女性への啓発活動等の実施が求められる。

(2) 環境問題への対応

中小企業振興に関して経済的社会的な目的以外に、環境負荷の軽減の考え方が広まってきている。特に今後発展著しい開発途上国の産業が拡大していくと、各地域及び全世界的にこれまで以上に大きな環境負荷を抱えることが予想され、近年では Green Growth、Green Manufacturing といったトピックが民間セクター開発の中でも議論され、企業活動を経済の側面のみでなく、環境と社会という側面からも評価しようというトリプル・ボトムラインの考え方も提唱されている。

このような動きを勘案すると、中小企業振興でも、環境という視点に留意した協力が不可欠となる。例えば、中小企業に対する省エネやクリーナー・プロダクションの対応、それに対するツーステップローンの活用などを今後一層促

進することが考えられる。

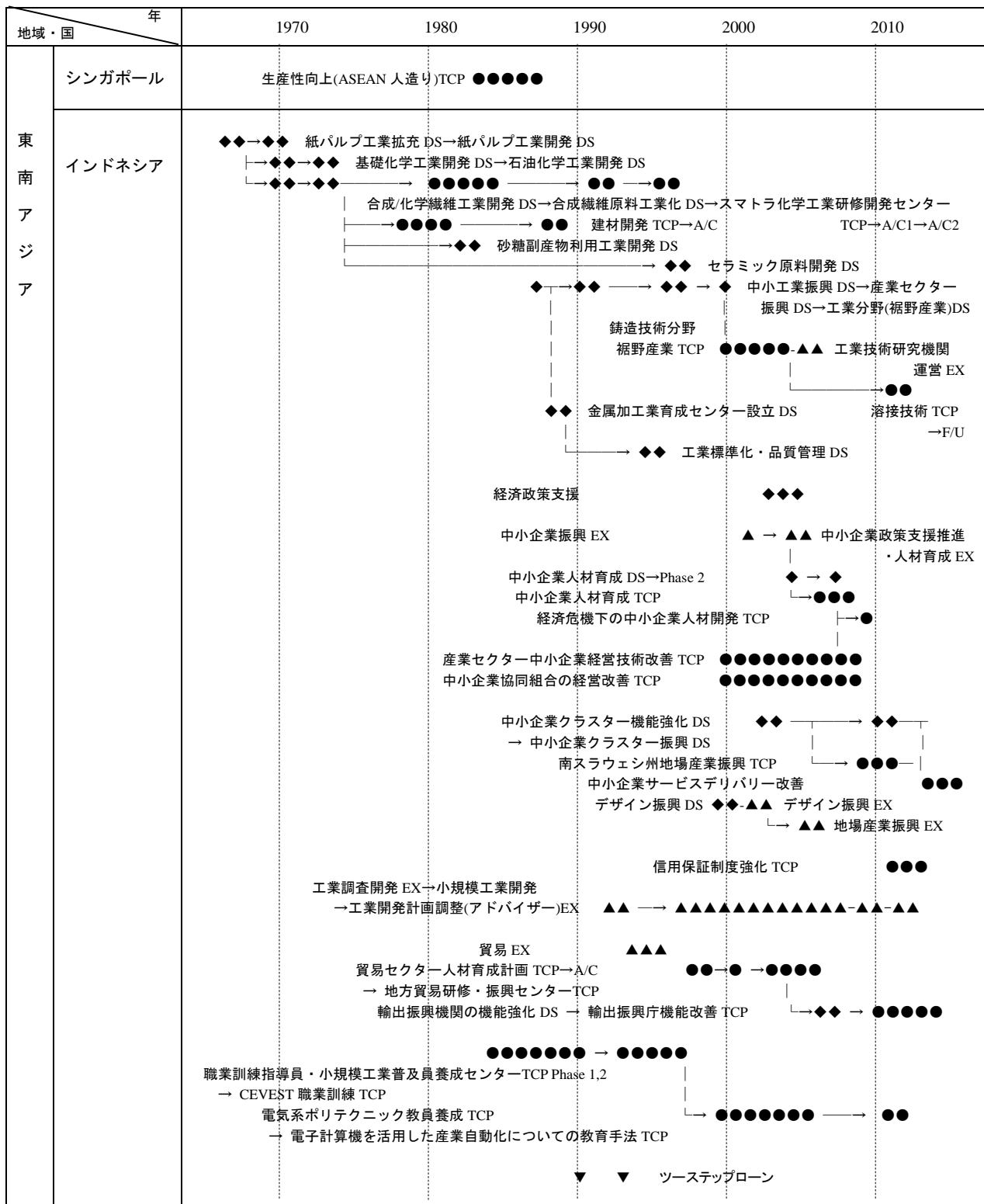
(3) 国内関係機関との連携

当該分野の援助を効果的に行う上で日本国内の関係機関が得意分野を相互に活かしつつ、相乗効果を生み出すような連携協力を促進する必要があり、国内関係機関との情報交換を積極的に行うことが今後ますます重要となっている。SMRJ や JFC（国民生活金融公庫）、JETRO 等の国内関係機関の経験を国際協力分野で一層活かすことにより、質の高い支援を行う。

付録 1. 主な協力事例

付 1-1 国別案件系譜図

* DS : 開発計画調査型技術協力 (含. 旧開発調査) → ◆、TCP : 技術協力プロジェクト (含. 旧プロジェクト方式技術協力) → ● (A/C : アフターケア、F/U : フォローアップ)、EX : 個別専門家 → ▲、ツーステップローン締結 → ▼ (国別・地域別・第三国研修は含めず)



年		1970	1980	1990	2000	2010
地域・国						
東南アジア	マレーシア		●●●●●→●●●●●	金属工業技術センターTCP→F/U→A/C	●●●●●→●●● 鑄造技術 TCP→A/C ▲ 縫製 EX	
		工業分野開発 DS→工業分野振興(裾野産業)DS →裾野産業技術移転DS	クリムテクノセンター経営企画DS ハイク産業 EX	◆◆	自動車部品試験検査センターTCP ▲▲▲	●●●●● 木材産業品質保証システム TCP
	若手起業家教育 EX→ 政府系金融機関中小企業向けアドバイザーサービス DS		▲▲	◆		●●●●●
	中小企業振興公社人材育成 TCP→Phase 2					●●●●●
	中小企業信用保証における顧客サービス向上 TCP					●
	日本・マレーシア技術学院 TCP				●●●●●	
	産業界のニーズに応じていくための職業訓練システム TCP					●●●●●
		▼	▼▼	▼	▼	ツーステップローン
	フィリピン	●●●●●	家内小規模工業技術開発センターTCP	◆◆	石油化学工業開発 DS	●●●●●
				●●●●●	パーティクルボード開発 TCP→A/C	
				●●●●●	窯業研究開発センターTCP→A/C	
			◆◆		活性炭工業振興開発 DS	
	地方食品包装技術改善 TCP →包装改善による地方中小企業競争力向上 TCP					●●●●●
		●●●●●→●●●●●		●●●●●	金属鑄造技術センターTCP →F/U→A/C1→A/C2	
					●●●●●	金型技術向上 TCP
					●●●●●	電気・電子試験技術 TCP
	ダバオ産業クラスター開発 TCP 産業クラスター開発支援 (NICEP)					●●●●●
	電子産業サプライチェーン DS					◆
	中小企業振興政策 EX				▲▲▲▲	
	中小企業開発計画 DS				◆◆	
	DTI-SME カウンセラー人材育成 TCP					●●●●●
	生産統計開発 DS			◆◆		
	◆◆	カガヤンバレー地域総合開発計画 DS		◆◆	カラバルソン地域総合開発計画 DS	
					▼	▼
						ツーステップローン

地域・国		年	1970	1980	1990	2000	2010
東南アジア	タイ		◆◆ 工業団地開発 DS	◆◆ 食肉加工業開発 DS	◆◆ 家具産業振興 DS → 家具産業開発センター TCP	●●●● 天然ゴム品質改善 TCP → F/U → A/C ●●●● 北部セラミック開発センター TCP	●●●● 繊維衣料製品試験・検査技術向上 TCP
			◆◆ 工業分野振興開発 DS → 工業分野振興開発(裾野産業)DS → F/U	◆◆ 金属加工業振興 DS → 金属加工機械工業開発 TCP	◆◆ 金型技術向上 TCP	●●●● 生産性向上 TCP → F/U	▲▲▲ 自動車インスティテュート EX ▲▲▲ 自動車裾野産業人材育成 TCP
			▲▲▲ 電気電子インスティテュート試験能力向上 TCP → 電気電子インスティテュート認証能力向上 TCP	▲▲▲ 中小企業振興・金融対策 EX → 工業分野開発 EX → 中小企業政策・金融 EX → 小規模企業金融 EX → 中小企業買い付けシステム → 中小企業事業促進強化アドバイザー EX	▲▲▲ 中小企業診断制度構築 EX	▲▲▲ 中小企業クアスター及び地域開発に資するコンサルティング・サービスの開発 DS → 中小企業診断士再教育等支援 TCP	▲▲▲ 地方中小企業振興制度の確立計画 DS
		◆◆ ナコンラチャシマ地域産業開発 DS	◆◆ ラムチャバン工業基地開発 DS → バンサパン工業団地開発 DS	◆◆ 生産統計 DS 1 → 2 → 生産統計 EX → 工業統計 TCP	◆◆ 会計法執行支援 DS	●●● 科学技術戦略分野における制度・人材開発(TLO 設立支援) TCP	▼▼ ツーステップローン
	カンボジア				◆◆ 経済政策支援	▲▲ 中小企業振興 EX → 中小企業振興プログラムコーディネーター EX	●●●● 日本人材開発センター TCP → Phase 2
						● 生産性向上に重点を置いたパイロット中小企業支援 TCP	
	ラオス			◆◆ 経済政策支援 → Phase 2	●●●● 日本人材開発センター TCP → 2 → ビジネス人材育成 TCP	●●●● 国立大学経済経営学部支援 TCP	◆ 国境サバナケット地域経済特別区開発計画 DS → サバナケット県及びサラワン県における一村一品 TCP
						●●● 貿易促進強化 TCP	

地域・国	年	1970	1980	1990	2000	2010
東南アジア	ベトナム		ハノイ地域工業開発 DS→ホアラック・ソンマイ地域開発 DS 鉄鋼産業振興 DS 食品工業研究所強化 TCP 電子産業マスタープラン策定支援 EX 技能検定制度構築アドバイザーEX	◆◆→◆◆	◆◆→●●● ▲▲	▲▲
			中小企業振興 EX→中小企業振興計画 EX →中小企業政策実施アドバイザーEX 中小企業振興計画 DS →中小企業支援機能強化 TCP		▲▲▲	▲▲
			ハノイ工科短期大学機械技術者養成 TCP 中小企業技術支援センターTCP ハノイ工業大学技能者育成支援 TCP		●●●●●	●●●
			日本人材開発センターTCP→Phase 2→ビジネス人材育成 TCP 地域振興のための地場産業振興 DS →農村地域における地場産業振興にかかる能力向上 TCP 生産統計開発 DS 法制度支援 TCP ツーステップローン		●●●●●→●●●●●→●●●●● ◆◆→●●● ●●●●●	●●●●● ●●●
	ミャンマー		4 工業プロジェクト近代化計画 DS 日本人材開発センターTCP	◆◆	●●●●●	●●●●●
	東チモール			大学工学部支援 TCP		●●●●●
東アジア	香港		金型技術開発 TCP		●●●●●	
	韓国			中小企業振興・韓日産業協力 EX	▲▲	
	中国		企業管理研修センターTCP→A/C 金型産業振興計画 DS 上海現代金型技術訓練センターTCP→A/C 中国石油化学工業廃ガス処理技術 TCP モデル都市（瀋陽市、杭州市）中小企業振興計画 DS 中小企業金融制度 DS 大連ビジネス人材育成計画 TCP 国営工場近代化 DS	●●●●● ◆◆→◆◆	●●●●● ●●●●●	●●●●● ◆◆

地域・国		年	1970	1980	1990	2000	2010
東 ア ジ ア	モンゴル			工業開発計画 DS 中小企業振興 EX 企業経営管理 EX 工場管理 EX		◆◆ ▲▲▲ ▲ →▲▲	●●●●●→●●●●●
			日本・モンゴル人材開発センターTCP		ツーステップローン		▼ ▼
	ネパール	家内工業育成 TCP→F/U→A/C	●●●●●→●				
	バングラデシュ	小規模工業開発計画 DS	◆◆		●●	チッタゴン地域工業開発計画 TCP	
		輸出産業多角化のためのサブセクター成長支援 DS				◆◆	
		ツーステップローン事業実施アドバイザーEX			▲▲	ツーステップローン	
	インド		工業開発 EX インド工科大学カンプール校に対する製造業リーダー養成 EX 製造業経営幹部育成支援 TCP		▲		▲ ●●●●●
		ツーステップローン		▼	▼▼▼▼▼		▼
	パキスタン	◆◆	西パキスタン中小工業開発 DS		●●●	●●	機械加工技術開発 TCP→A/C
				窯業用非連続炉の焼成技術 EX	◆◆	▲▲	繊維産業振興 DS
						●●●●●	金型技術向上 TCP
					自動車産業振興政策策定 DS		◆◆
					技術教育改善 TCP		●●●●●
				中小企業振興 EX		▲	
	スリランカ	◆◆	マハベリ・ガンガ地域工業開発計画 DS		●●●●●		適正技術研究開発 TCP
						●●●●●→●●	鑄造技術向上 TCP→F/U
						◆◆	工業分野メッキ産業振興 DS
						●●●●●	繊維製品品質向上 TCP
				工業開発政策アドバイザーEX→中小企業開発投資促進 EX		▲▲	▲▲
				ツーステップローン		▼▼▼▼▼	▼

年		1970	1980	1990	2000	2010
中央アジア	カザフスタン		機械産業振興計画 DS		◆◆	
			北カザフスタン州食品加工クラスター振興 DS			◆
			日本人材開発センターTCP→Phase 2→企業振興			●●●●●→●●●●●→●●
	キルギス		工業開発 DS→F/U	◆◆◆◆		
			軽工業拡張 EX 工業開発 EX	▲	▲→▲▲▲	産業政策 EX
			営農改善及び農畜産物加工業振興 DS		◆◆	
		イシククリ州コミュニティ活性化 TCP			●●●●●●●●	
		日本人材開発センターTCP→Phase 2			●●●●●→●●●●●	
ウズベキスタン		重要政策中枢支援		◆◆◆		
		日本人材開発センターTCP→Phase 2→ビジネス人材育成			●●●●●→●●●●●→●●	
グルジア		民間セクター人材育成計画 TCP				●●●
アルメニア		中小企業人材育成 TCP				●●●
アゼルバイジャン		中小企業経営者トレーニング EX			▲▲	
中東	パレスチナ		ジェリコ農産加工団地のための PIEFZA 機能強化 TCP			●●
	ヨルダン		南部地域工業開発 DS	◆◆		
			企業経営能力強化 DS		◆◆	
		IT ビジネスインキュベーターTCP			→●●●	
		品質管理能力向上 TCP			→●●●	
		中小企業品質/生産性向上(カイゼン)手法普及 TCP			→●●●	
		職業訓練技術学院 TCP		●●●●●		
オマーン		◆◆		◆◆	工業開発 DS→工業開発基本計画 DS	
				◆◆	工業開発センター設立 DS	
					◆ 産業振興 DS	
				▲	▲-▲▲▲-▲▲▲-▲▲	
					中小企業育成 EX→中小工業開発 EX→中小工業振興 EX→中小企業振興 EX 2→工業技術 EX	

地域・国		年				
		1970	1980	1990	2000	2010
中東	バーレーン		中小規模工業育成 EX	▲▲▲		
	カタール	商業経営 EX→中小企業振興策策定 EX		▲	▲▲▲▲	
	サウジアラビア	リアド技術短期大学電子工学技術教育改善 TCP			●●●●	
		電子技術教育開発センターTCP			●●●	
		技術教育開発・訓練センターTCP				●●●●●
		自動車技術高等研修所 TCP→Phase 2			●●●●●→●●●●	
		プラスチック研修所 TCP				●●●
		中小企業振興 EX			▲	
イラク		●●●●●		●●●●●	電気産業訓練センターTCP→Phase 2	
イラン		◆◆	石油化学工業製品 DS			
			電気電子工業分野標準化 EX		▲▲	
チュニジア		工業技術支援組織強化計画 DS		◆		
		電気電子技術者育成 TCP			●●●●●	
	機械・電気産業生産性向上 DS→品質/生産性向上 DS→TCP			◆◆◆	◆◆◆●●●	
	ボルジュ・セドリア・テクノパーク運営管理 TCP				●●●	
	ツーステップローン				▼	
シリア			繊維産業開発 DS	◆◆		
エジプト	繊維研究 TCP→A/C1→A/C2	●→●		●●		
	薄板生産工場建設 DS→Phase 2			◆→◆		
	薄板金属加工における総合品質管理技術 TCP			●●●		
	金属加工技術向上 TCP			●●●●●		
	生産性・品質向上センターTCP				●●●●	
	工業開発援助政策 EX→小規模事業育成 EX			▲▲▲	▲	
	貿易研修センターDS→貿易研修センターTCP				▲▲→●●	
	輸出振興センターTCP				●●●	
	ツーステップローン				▼	

地域・国		年				
		1970	1980	1990	2000	2010
ア フ リ カ	ガーナ			中小企業振興 TCP 地場産業活性化 DS 一村一品 EX		●●● ◆◆ ▲▲
	ケニア		◆◆ ◆◆	ニエリ工業団地開発 DS 木材加工業近代化 DS 中小輸出業者向け貿易研修 TCP→Phase 2	●●●●●●●●●● NYS 技術学院 TCP	◆◆◆ ●●●●●● 産業振興 DS
	マラウイ			中小企業振興 EX 一村一品運動のための制度構築と人材育成 TCP	▲▲▲	●●●●●●
	ナイジェリア		◆◆	リバース州合成繊維工業開発 DS	一村一品運動促進 DS	◆◆
	コートジボアール	◆◆		木材利用工業開発 DS		
	南アフリカ			クワズールナタール州中小企業振興 DS 中小企業振興 EX→クワズールナタール州起業家支援 EX	◆ ▲▲▲ → ▲▲▲	
	タンザニア		◆→●●●●●●●●●●●●●●●●	キリマンジャロ州中小工業開発 DS→TCP→F/U→Phase 2 中小企業・産業開発振興 EX	▲	
	ジンバブエ			中小企業振興 DS→中小企業振興政策セミナーTCP 小規模金融機関のキャパシティビルディング EX→中小企業振興政策 EX	◆→● ▲▲▲▲▲	
	エチオピア			品質/生産性向上 DS アパレル産業振興 TCP 一村一品促進 TCP		◆◆ ●●●●●● ●●●●●●
	セネガル			一村一品運動を通じた地場産業振興 TCP		●●
	カメルーン			中小企業振興マスタープラン作成 DS 中小企業振興政策支援アドバイザーEX		◆◆◆ ▲
	ウガンダ			一村一品振興アドバイザーEX		▲▲
	ナミビア			中小企業の技術訓練 EX	▲▲	
ルワンダ			一村一品運動のための能力強化 TCP		●	
モザンビーク				一村一品 EX	●	

地域・国		年				
		1970	1980	1990	2000	2010
中 南 米	コスタリカ		中米域内産業技術育成 TCP	●●●●●		
			生産性向上 TCP		●●●●●	
			中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上 TCP			●●●
	ドミニカ共和国			貿易投資促進人材育成センター強化 TCP		●●●
	エルサルバドル	◆◆	金属機械工業開発 DS			
			中小企業育成振興計画 EX→中小企業育成 TCP		▲▲→●●	
			MEGATEC ラ・ウニオン校指導力向上 TCP			●●●
	グアテマラ			中小零細企業政策支援強化 TCP		●
				地場産業振興 TCP		●●●
	ニカラグア			中小企業振興アドバイザー EX		▲
ベリーズ			中小企業支援 EX		▲	
ジャマイカ			中小企業支援 EX		▲	
トリニダード トバゴ			人的資源開発及び工業スキル訓練 EX→職業計画の充実化 EX	▲→▲		
パナマ			中小零細企業振興支援 EX	▲		
メキシコ		ラグーナ地域綿繊維工業開発 DS ◆◆				
		サポーティング・インダストリー DS		◆		
		要素技術移転 DS→F/U		◆◆		
		ケレタロ州産業技術開発センター TCP		●●●●●		
		プレス加工技術向上 TCP			●●●	
		プラスチック成形技術人材育成 TCP			●●●●●	
		ハハカフォルニア州マキトナ地域における電気製品産業人材育成 TCP			●●	
		中小企業振興 EX→中小企業振興策 EX		▲▲▲▲-▲▲▲		
		サポーティング・インダストリー政策アドバイザー EX		▲		
		中小企業コンサルタント養成・認定制度 DS→F/U		◆◆		
		→中小企業人材養成 DS→中小企業コンサルタント育成 TCP			◆●	

年		1970	1980	1990	2000	2010	
地域・国							
中 南 米	アルゼンチン	工業技術開発行政 EX→工業技術開発マネジメント EX	産業用材料のプラズマ処理センターTCP 産業機械における設計製造能力近代化 DS	▲▲▲→▲▲▲▲	●●● ◆◆◆	◆◆ ◆	
	チリ		地域産業振興のための地方行政機能強化 TCP 中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化 TCP			●●● ●●	
	ブラジル	◆◆ スアッペ	臨海工業開発 DS	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
					パラナ州中小工業開発 TCP→A/C	生産性・品質向上 TCP	
					国際製造オートメーションコース TCP	●●●●●	▲
					デジタルIC設計（デジタル及び先端プロセッサ）EX	▲	▲
					デジタルIC設計（マイクロコントローラ及び内蔵メモリ）EX	▲	▲
					中小企業鑄造技術向上 TCP	●●●●●	●●●●●
							●●●
コロンビア	零細小中規模金属加工工業振興 DS 投降兵士家族及び受入コミュニティのための 起業・就業支援 TCP		◆◆			●●● ▼	
パラグアイ		◆◆	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	
		日パ職業能力促進センターTCP				●●●●●	
		陶器産業技術改善 TCP				●●●●●	
		品質生産性センター強化 TCP				●●●●●	
		商工政策アドバイザーEX		▲▲▲-▲▲▲▲		●●●●●	
		中小企業活性化のための指導者育成 TCP 経済危機対応中小企業支援 TCP				●	
ポリビア		中小企業支援 EX→手工芸品の工業化・輸出促進 EX			▲→▲		
ペルー		小零細企業技術計画・衣料縫製分野 EX→紡績・縫製技術センター強化 TCP			▲	●	
ウルグアイ		◆	●●●●●	●	●●●●●	●	
					紙パルプ産業開発 DS→紙パルプ品質改善 TCP→F/U→A/C		
					林産工業開発 DS		
		プラスチック試験技術 TCP→A/C		●●●●●	●●		
		衣料産業振興 DS	◆			▲ 農村女性の零細企業振興 EX	
エクアドル		中小零細企業経営管理 EX			▲▲		

地域・国		年				
		1970	1980	1990	2000	2010
中 南 米	ベネズエラ		中小企業振興 DS メリダ州地場産業開発 EX		◆ ┌───▶ ▲ ├───▶ ●●●● └───▶ ●●●●	
	トルコ		自動制御技術教育改善 TCP→普及計画強化 TCP 中小企業コンサルタント制度構築 DS		●●●●●●→●●●● ◆◆	
欧 州	ポルトガル		アベイロ・ビゼウ地域工業振興総合計画 DS	◆◆		
	ブルガリア		鉄鋼産業再構築及び近代化 DS 中小企業振興 EX 重要政策中枢支援(産業政策)TCP ビジネス人材育成センターTCP	◆◆ ▲▲▲▲	●●●● └───▶ ●●●●	
	セルビア		中小企業支援機関強化 TCP(モンテネグロを含む) 中小企業メンター制度組織化 TCP		● └───▶ ●●●●	
	ボスニア・ヘルツェゴビナ		パルプ・製紙工場復興計画 DS 中小企業 EX→中小企業振興 TCP	◆◆	▲───▶ ●●	
	マケドニア		金属加工業における生産計画・管理 TCP→生産管理 EX		●───▶ ▲	
	アルバニア				中小企業政策 EX	▲
	モルドバ		企業生産性向上 TCP		●	
	ウクライナ		日本人材開発センターTCP		●●●●●●	
	ハンガリー		生産性向上 TCP 中小企業政策支援 EX 中小企業振興 DS	●●●●●● ▲▲ ◆		
	ポーランド		重要政策中枢支援 TCP 国有自動車部品企業リストラクチャリング DS→F/U	●●●● ◆→◆		
	スロバキア			生産性向上 EX	▲▲	
	リトアニア		パルプ・製紙工業開発 DS→F/U		◆→◆	
	ラトビア			中小工業開発 EX	▲	

付 1-2 代表的な協力事例

イシュー	品質管理 / 生産性向上 (カイゼン)		
国名	チュニジア	案件名	品質/生産性向上マスタープラン
形態	開発計画調査型技術協力	期間	2006年7月~2008年8月
直接的な支援対象	工業エネルギー中小企業省 国家品質事業管理ユニット(UGPQ) 技術センター		
案件開始前の状況と先方の期待			
<p>✓ EU とのパートナーシップ締結で 2008 年の関税障壁撤廃が決定、これにより良質で安価な製品流入の可能性に備えた国内製品の国際競争力強化が課題としてクローズアップ</p> <p>✓ これを受けて 1995 年に政府の政策として「産業レベルアップ計画」を策定</p> <p>✓ 2005 年には UGPQ を設置し品質管理/生産性向上の取り組みを開始、当時の目標は 2010 年までに 600 社、最終的に 1,300 社が ISO 等国际規格取得相当の能力を有するようになること</p> <p>✓ ただし UGPQ は 5 年間だけの時限組織として設定</p> <p>期待 ⇒ UGPQ の指導能力向上、日本人専門家による企業への直接指導</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
		<p>A : 工業エネルギー中小企業省の今後の方策に関する提言</p> <p>B : UGPQ の企業への指導能力の向上</p> <p>C : パイロット・プロジェクトの対象企業への診断/指導(教訓を引き出すことが目的であり対象企業の業績向上が主目的ではない)</p>	
活動概要			投入
<p>フェーズ 1 :- 現状調査の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> - 品質/生産性向上セミナーの開催 - パイロット・プロジェクト対象企業の選定 <p>フェーズ 2 :- 品質/生産性向上マニュアルの作成</p> <ul style="list-style-type: none"> - パイロット・プロジェクト(企業診断・指導)の実施 <p>フェーズ 3 :- 対象企業への提言策定</p> <ul style="list-style-type: none"> - マスタープランのドラフト作成 - セミナーの開催 			<p>調査団</p> <ul style="list-style-type: none"> - 総括 - 普及制度構築 - 品質/生産性向上 1-4 電気技術 1-2 食品加工 1-2

パイロット・プロジェクトと活動上の工夫	
<p><事前の仮説設定と検証></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「製造品質」に加え「設計品質」、「部品品質」、「市場品質」の向上で国際競争力強化が可能である ✓ 現存の機械設備のまま品質/生産性向上の余地がある ✓ 経営者のコミットメントの強い企業はよい成果が期待できる ✓ チュニジア産業の品質/生産性向上活動を多角的に推進するためには中核的な体制が必要である <p><結果：生産性向上に有効な改善手法></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ レイアウトの改善、作業工数バランス、段取り時間の短縮、機械故障と修理の長時間化の回避 <ul style="list-style-type: none"> → 5S、QC7つ道具、動作分析、移動距離/工程近接度分析、作業工数バランス、予防保全が有効 * 対象27社のうち3分の2程が従業員数50名以上の大規模、小零細企業の場合は別途検証が必要 <p><カウンターパート・企業に技術を根付かせる工夫></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ OJTを通じた品質・生産性向上のための手法を習得（1社当たり平均7回訪問） ✓ カウンターパートのマニュアル作成への参加 <ul style="list-style-type: none"> → 専門家とカウンターパートによるミニ・ワークショップを毎週開催 ✓ 毎年3月の「品質週間」を国として制度化し、普及のための催し・大統領賞の授与など活動を強化 	
<p>他ドナーの動向</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ EUが同じくUGPQをカウンターパートとして産業近代化プログラム（起業支援、コーチング、品質向上支援）を実施。ただし実際はISO認証取得支援で競争関係ではなく、相互補完関係にあると認識 	
<p>今後のシナリオ提言</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 政府内支援体制の確立 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 省内産業戦略局に品質/生産性向上委員会を設置（民間機関も参加） ✓ UGPQの期限延長と独立した促進機関の設置 2) 指導の担い手の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 省傘下の技術センター職員と民間コンサルタントへのトレーナーズ・トレーニング実施、カイゼン・コンサルタント認定 ✓ 企業内担当者への検定試験実施とカイゼン・マネージャー任命 3) カイゼンの普及 <ul style="list-style-type: none"> ✓ UGPQによる広報誌発行、普及セミナー、ビジネスコースの開催 	<p>作成コンテンツ</p> <p>品質/生産性向上マニュアル</p> <ul style="list-style-type: none"> - 電気・電子セクター - 食品加工セクター
<p>教訓</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ パイロット・プロジェクトは対象企業への訪問回数が重要であると同時に、アドバイスした事項を実践するための適切な時間を企業に与えることが効果の発現には必要。結果を急ぐあまり、短期間に集中して数多く訪問することが望ましいわけではない。 ✓ 同イシューのように標準化が進んだ知識分野は、汎用性が高く成果が上がり易い。特に理論面での説明とOJTの実施の組み合わせが効果的。 ✓ 官民含め広く関係者に協力の有効性を知ってもらうセミナーは、複数都市での開催で効果が向上。 ✓ 汎用性が高い分、他ドナーも類似内容で協力を行うケースが増えている。差別化を図るためにも、協力事業のポジショニングを勘案した上で協力対象等を決定する必要がある。 	

イシュー	経営アドバイザー / コンサルタント養成		
国名	マレーシア	案件名	中小企業振興公社人材育成プロジェクト
形態	技術協力プロジェクト（業務委託契約）	期間	2006年5月～2009年3月
直接的な支援対象	中小企業振興公社 (Small and Medium Industries Development Corporation : SMIDEC)		
案件開始前の状況と先方の期待			
<p>✓ マ国輸出は電気電子製品が中心で中間財は輸入に依存、この是正のため国産化を推進すべく第2次工業マスタープランで産業全体が総合的に発展することを志向</p> <p>✓ 中小企業開発マスタープランも策定し、裾野産業として部品を提供する中小企業の育成を明記</p> <p>✓ 特に SMIDEC が中小企業育成のための教育/経営相談サービス実施機関として位置付けられた</p> <p>✓ 以上を受け、中小企業の問題やニーズを分析し高度に専門的過ぎない適切なアドバイスを提供できるように SMIDEC 職員（中小企業カウンセラーと呼称）を育成する必要性が生じた</p> <p>期待 ⇒ SMIDEC 職員の育成計画の策定、訓練の実施</p> <p>(2005年12月締結の日マ経済連携協定の中での協力案件として位置づけ)</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
		<p>A : 中小企業カウンセラーの育成（目標 50 人、新たな資格としての導入を意味しない）</p> <p>B : 中小企業カウンセラー研修教官の育成</p>	
活動概要		投入	
<p>研修計画作成：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 研修ニーズ分析 - 予算・調達計画策定 - 研修計画作成 <p>研修実施：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 研修カリキュラム策定 - 研修教材整備 - 研修生選定 - 研修実施 - 研修教官育成 		<ol style="list-style-type: none"> 1) 専門家派遣 <ul style="list-style-type: none"> - 中小企業人材育成（総括） - 経営診断 - 財務・税務 - マーケティング - 生産管理 - 企業支援 等 2) 研修員受入 	

研修概要と活動上の工夫

<単位と修了証>

- ✓ 全 30 日間（10 日間終日集中講座をコンサルタント現地活動時に合わせ 3 回実施）
- ✓ 午前の 2 講義、午後の 2 講義を各 1 単位とする単位制度を採用、修了証の条件は 100% の出席
- ✓ 単位数は合計 60 で内訳は次の通り
 - SME カウンセリングの基礎：2 単位、経営計画：4 単位、税法・税務：4 単位、財務管理：10 単位、
 - 生産管理：10 単位、マーケティング：10 単位、経営診断：20 単位
- ✓ 取得できない単位は以降の研修期間に実施される同一の講義に出席することで取得可能
- ✓ 成績評価は筆記試験、レポート、観察により実施（60 点以上の得点で合格）
- ✓ 各科目の成績を単位数に応じた比率で加重平均し、これらの総計により研修参加者を順位付け

<結果>

- ✓ 53 名の SMIDEC 職員が要件を満たし修了（ただし研修教官の育成には着手できず）
- <参考：他国案件での工夫（フィリピン「貿易産業省中小企業カウンセラー人材育成」）>
- ✓ 基礎知識レベル 1～3 とアドバンスコースの 4 段階を設定した上で、基礎知識レベル 1～3 を実施
- ✓ 対象者の時間的制約から 1 クール 5 日間を単位とする
- ✓ 日本の中小企業診断士における資格試験体系と APEC の General Area of Competence を比較し、共通項目を抽出して体系的な基礎学習内容を設定
- ✓ カウンセリング能力（傾聴能力、感情処理等）養成を重視
- ✓ 指導の目標とする経営指標として利益ではなく売上に着目
- ✓ 多面的評価手法を開発（試験 25 ポイント、専門家評価 40、クライアント評価 40、売上増加 20、出席 25）

他ドナーの動向

- ✓ 類似の事業を行う他ドナーはない
- ✓ 民間コンサルタントが多数存在し、棲み分けが必要であるものの具体的な議論は今後の課題

今後のシナリオ提言

- ✓ 中小企業カウンセラー研修教官の育成（フェーズ 2 として協力を実施）
- ✓ 資格認定、フィー設定も含めたカウンセリング事業全体の詳細設計

作成コンテンツ

中小企業カウンセラー研修
テキスト

教訓

- ✓ カウンセラーとして求められる能力には際限はない。しかし内容・時間的に受講者に過度な負担となると効果が低くなる。研修受講者のニーズと業務内容を知った上でのカリキュラム設定が必要。
- ✓ 研修に際しては知識と実践のためのスキル醸成の組み合わせが有効。また全体あるいはグループに対するアドバイス以外にも、参加している個々人への指導を取り入れると効果がより向上する。
- ✓ カウンセリング成果を正確に観察しフィードバックすると、参加者のモチベーションが向上する。
- ✓ 公的機関の職員をカウンセラーとして養成する形態は、養成研修段階では対象者を特定しやすく研修を行い易い。一方で、その後の人材活用に関して、関係省の幹部が相当程度明確な方針を持って予算も確保する方針を持っていなければ、協力の効果が中小企業に届かない。
- ✓ 研修講師の養成は、通常のカウンセラー研修から優秀な人材を選定し日本での研修も組み合わせるというパターンが一般的。しかし効果が表れたことを示す実績には乏しい。

イシュー	クラスター振興		
国名	フィリピン	案件名	ダバオ産業クラスター開発プロジェクト
形態	技術協力プロジェクト（直営、業務委託契約）	期間	2007年10月～2010年6月
直接的な支援対象	貿易産業省 第11地域事務所		
案件開始前の状況と先方の期待			
<p>✓ フィリピン政府は雇用を拡大する方策として中小企業振興を最重要課題として位置づけ</p> <p>✓ しかし企業間連携の不足などにより競争力に欠け、地域経済活性化の起爆剤となり得ていない</p> <p>✓ ダバオ地域の開発評議会は、企業間及び企業・支援機関間の連携強化による中小企業の競争力と生産性の強化を図るため「ダバオ産業クラスター開発計画」を策定。バナナ、マンゴー、エコ・ツーリズム、ICTなど8分野で官・民関係者によるクラスターチームを結成した</p> <p>✓ しかし計画推進の中核となるクラスターチームは、問題分析、企画立案、調整等を行う能力に欠け、計画も実効性に乏しい。そのため策定された計画は当初の計画通りには実施されていない</p> <p>✓ さらに地方自治体は経験・知識に乏しく、中小零細企業に対して適切に指導・助言出来ない</p> <p>期待 ⇒ クラスターチーム及び地方自治体の能力向上のための研修実施を通じて、クラスター開発計画の実施体制を強化（官官及び官民間の協力体制を構築）</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
<p>A: ダバオ地域クラスターチームの組織的・技術的能力を強化</p> <p>B: ダバオ地域内の各地で中小企業振興を担当するフロントライン・ワーカーの能力を強化</p>			
活動概要		投入	
<ul style="list-style-type: none"> - 既存クラスターチームの実施体制と問題点把握、既存計画レビュー - 研修ニーズ調査、カリキュラム準備、クラスターチームへの研修実施 - 研修受講生による産業クラスター開発計画の改訂 - クラスターチーム運営マニュアルの作成、アクション・プラン策定、実施 - アクション・プラン実施状況のモニタリングとクラスターチーム運営マニュアル及び産業クラスター開発計画の改訂 - フロントライン・ワーカー活動状況・能力の精査 - 研修ニーズ調査、カリキュラム準備、研修実施、実践状況モニタリング 		<ol style="list-style-type: none"> 1) 専門家 <ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/産業振興政策（短期） - 業務調整/研修計画（長） - 商品開発（短期） - 包装改善（短期） 2) 研修員受入（19名） 3) 機材（車両等） 	

活動上の工夫	
<p><カウンターパートの意識を向上させる工夫></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ターゲット・グループの自主性を重んじた計画の策定・実施 ✓ クラスタチーム報告会の定期的な開催（3ヶ月に1度） ✓ 月間情報誌発行、会議、セミナーによる継続的な普及活動 <p><カウンターパートに技術を根付かせる工夫></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ クラスタチーム・メンバーのニーズに合致した知識、技術、ビジネス・ネットワークの提供 ✓ 2段階学習法の採用 <ul style="list-style-type: none"> 第一段階： 産業クラスターの理解（バリューチェーン分析、SWOT 分析等）、 （座学） 行動計画策定技術の習得、チームマネジメントの理解 第二段階： 産業現場での実践 ✓ 標準化されたフォーマットを用いたモニタリング（文章だけでなく棒グラフ、組織図、収支表も記載） <p><結果></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 必要な知識を身につけたクラスタチーム・メンバー185名（当初予定120名） ✓ 必要な知識を身につけたフロントライン・ワーカー103名（当初予定40名） ✓ 8つのクラスタチームによる402の関連機関との協力関係構築 ✓ 産業クラスター計画に基づく69のアクション・プラン策定 ✓ 直接的な受益効果が認められた住民数4,721名 ✓ 観光と鉱業、バナナとココナッツといった異なるクラスタ間での共同開発活動が活発になった 	
他ドナーの動向	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ カナダ開発援助庁がダバオ商工会議所を基点に中小企業向けビジネスコンサルタントを育成 	
今後のシナリオ提言	作成コンテンツ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「改訂版ダバオ地域産業クラスター計画2005-2010」の策定 ✓ 幅広い関係者（例：アグロビジネス大企業）のバリューチェーン参加 ✓ フロントライン・ワーカーのさらなる支援（予算措置と人員配置を含む） 	クラスタチーム運用マニュアル
教訓	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 計画策定に当たって、あくまでも実現可能な計画にとどめたことが結果を残すことにつながった。 ✓ 貿易産業省が関係省庁と協定を結び組織的・財政的な支援を確実なものとするなど、メイン・カウンターパートが積極的にプロジェクトに関与することで、計画を実践に移すことが可能となった。 ✓ Southern Philippines Agribusiness & Marine Aquatic School of Technology をはじめとする地元研究機関の参加が効率的な効果の発現に寄与した。 ✓ 本邦研修期間中に日本の輸入業者と商談を行い、試験的な取引を開始。これにより実践している内容が外の市場にもつながることが実感でき、参加者の積極的な関与を引き出すことが可能となった。 ✓ 追加の短期専門家2名と研修員受入、行動計画実施費用は2009年度の補正予算によって実現した。これらがそれまでの活動の成果をより強固なものとすることに貢献した。 ✓ ローカルコンサルタントに研修教材作成を委託したことにより、現時事情に即した教材となった。同時に業務が効率化され、他活動に注力することが可能となった。 	

イシュー	技能者育成		
国名	ベトナム	案件名	ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト
形態	技術協力プロジェクト	期間	2010年1月～2013年1月
直接的な支援対象	商工省ハノイ工業大学		
案件開始前の状況と先方の期待			
<p>✓ 外資系企業の進出及び合併企業の設立が進む中で技能者の技術レベル向上が重要な課題と認識</p> <p>✓ 2000～2005年に同大学を拠点にJICAが技術協力プロジェクトを実施、訓練環境/指導員の運営管理能力/新技術への理解の向上に貢献し、新技術に対応したカリキュラムを作成。その結果、大学内に設置された日本センターが大学全体の知名度向上に貢献（短大から大学に格上げ）</p> <p>✓ 一方で国内での技能検定制度導入、変遷する企業ニーズに柔軟に対応していく為の教育訓練手法の見直し、講師の育成、関係機関との連携強化等に課題が残る</p> <p>期待 ⇒ ハノイ工業大学がベトナム産業界のニーズに即した教育訓練を提供するべく能力を強化</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
		<p>成果 A：産業界ニーズに応えた教育訓練改善を可能にするマネジメントサイクルを強化</p> <p>成果 B：政策や産業界の需要を踏まえた技能検定制度を構築</p> <p>成果 C：学生に対し効果的なインターンシッププログラムを提供</p>	
活動概要		投入	
<p>活動 A： - 現行教育訓練管理作業の精査とプロセスの整理</p> <p>- マネジメントサイクル案の策定、試行</p> <p>- カリキュラム/教育手法と教材の開発/改善、講師の育成</p> <p>- 評価分析、マネジメントサイクル決定、学内制度化</p> <p>活動 B： - 関係者との意見交換、既存検定の調査、検定計画の策定</p> <p>- 検定基準・試験問題の開発、検定員の育成、検定の実施</p> <p>- 検定の評価分析、教訓抽出、国家技能検定モデルの提言</p> <p>- 普及促進のための技能競技会の運営</p> <p>活動 C： - 現行プログラムの課題調査、改善案の策定</p> <p>- 関連情報の収集/処理/管理/供給能力の向上、サービス向上</p> <p>- プログラムの再評価分析、フィードバック</p>		<p>1) 長期専門家</p> <p>- チーフアドバイザー / 教育訓練</p> <p>- 産業界連携</p> <p>2) 短期専門家（複数名）</p> <p>3) 研修員受入（複数名）</p> <p>4) 機材供与</p>	

パイロット・プロジェクトと活動上の工夫

<産業界ニーズの取り込み>

- ✓ 日越官民の協力枠組みである「日越共同イニシアティブ 裾野産業ワーキングチーム」に専門家が積極的に参画しつつ、ハノイ工業大学内にそれに呼応したワーキンググループを結成。異なる学部の講師でメンバーを構成することにより学部間の情報共有も促進。
- ✓ ベトナム政府（商工省以外を含む）、日本政府関係機関（大使館、JETRO、HIDA 等）だけでなく、ベトナム企業、日系企業との強固な連携をベースに産業界ニーズの取り込みを積極的に推進。
 - 企業への聴き取り調査を実施した上で、ニーズの高い分野で短期コースを試行的に実施。コース形成の過程でも改めて企業から詳細なコメント取付を行い、コース実施の段には特別講師も招聘。
 - 企業で働く卒業生を招待、実際に現場で求められる知識や技術を体験者の視点で伝えてもらう特別講義を実施。

<カウンターパート・企業に技術を根付かせる工夫>

- ✓ カウンターパート：プロジェクトの活動計画作成及び実施を全て参加型で行うことにより自主性を醸成。聞き取り調査の質問票作成、インタビュー、結果分析も大学講師自身が行い、専門家はその指導と裏方に徹する
- ✓ 企業：短期コースだけでなく、現場指導も実施する予定

他ドナーの動向

- ✓ GIZ が 11 のモデル職訓校における教育訓練能力向上（2006～2010 年）を実施した他、ILO が現地民間学校における溶接技能検定実施に向けた取り組みを実施（2008～2010 年）。

今後のシナリオ

- 1) 産業界ニーズの取り込み及び連携促進をカウンターパートの経常的な組織運営に組み込む活動を推進（担当部署の決定、関連マニュアルの作成等）
- 2) パイロット短期コースの実施により産業界ニーズに基づく教育訓練プログラム作成、評価等を講師が実体験（分野：機械保全、品質管理等）
- 3) 工業団地管理会社や業界団体等を巻き込むことにより、産業界との交流をさらに効率的に実施
- 4) パイロット技能検定試験を実施し、卒業生の社会的地位の向上に貢献（分野：機械加工等）
- 5) キャリア・ディベロップメント・サービス制度を改善し、効果的な就職活動を支援（適切な企業へのインターンシップの促進、キャリアコンサルティングの試行実施等）

教訓

- ✓ 企業側も常に自分たちのニーズを明確に把握しているわけではなく、具体的なニーズを得るのは容易ではない。よって、講師たちはまず自分たちが何をgetしたいのかを明確にし、かつ情報を引き出すインタビュー技術を向上しなければならない。
- ✓ 日系企業と連携するには、現地で関係を強めつつ本社からのバックアップを得ることも重要である。
- ✓ 産業界との連携においては、学校内の関係者の間でも温度差がある。全ての人が積極的なわけではなく、且つ外交的でもないことを受け入れつつ、産業界との連携を推進する体制作りを行うことが重要である。

イシュー	起業・就業支援		
国名	コロンビア	案件名	投降兵士家族および受入コミュニティのための起業・就業支援プロジェクト
形態	技術協力プロジェクト（直営）	期間	2008年2月～2011年2月
直接的な支援対象	投降兵士社会・経済的再統合のための高等審議会（ACR）、 ボゴタ市役所（SEGOB）、社会経済問題担当事務所（IPES）、職業訓練学校（SENA）		
案件開始前の状況と先方の期待			
<p>✓ 内戦状態が約40年続いた同国では、政府は治安回復対策と共に「非合法組織兵士の投降・社会復帰」が重要課題として位置付けられている</p> <p>✓ このような方針を受け、内務・法務省を軸として「武装集団の社会復帰プログラム」を推進</p> <p>✓ 同プログラムでは投降兵士への支援と共に、彼らを受け入れる家族への支援も重要と認識されている</p> <p>✓ しかし投降兵士自身に対する政府主導の対策と比較し、家族に対する支援は方法論が定まっていない</p> <p>✓ 中・長期的な視点から投降兵士の社会復帰を定着させるには、投降兵士及びその家族世帯毎の収入向上を促進していくべきであるという考え方の下、起業・就業支援等の充実が必要不可欠との認識に至る</p> <p>期待 ⇒ 関係機関の連携協力体制の強化を図りつつ、投降兵士の家族及び受入コミュニティ構成員の起業・就業を促進する</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
		<p>A: ボゴタ市における投降兵士家族及び受入コミュニティの起業・就業対応モデルの確立</p> <p>B: 関係機関連携の強化</p>	
活動概要		投入	
<ul style="list-style-type: none"> - ベースライン調査の実施 - 対応モデル構築と実施 - 情報収集、プロセス分析及び評価のための共通ツールの設計 - 共通情報システムの設計 - テーマ別ワーキンググループ及び技術委員会の実現 - 各関係機関における幹部/実務者（サービスセンター、市役所プロモーター、SENA コーディネーター）間での提案、進捗、教訓の共有 		<ol style="list-style-type: none"> 1) 長期専門家 <ul style="list-style-type: none"> - 業務調整 / 起業・就業支援 2) 短期専門家（4名） <ul style="list-style-type: none"> - 小規模ビジネス起業支援 x2 - 就業支援事業強化 x2 3) 研修員受入（10名） 	

活動上の工夫	
<p><新しい課題への対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 投降兵士の家族、及びコミュニティを対象にする産業人材育成という新たな試みに対して、カウンターパートとの共同作業を中心としたモデル構築の方法論を採用（ただしその分従来から残っていた関係機関間の役割分担の影響を強く受けた。当初は SENA による投降兵士家族及び受け入れコミュニティを対象とする研修が ACR により認められず、プロジェクトの遅延を招く事態を生じた） ✓ 受益者のモニタリング、フォローアップを緊密に行った <p><コース内容に関する工夫></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門家は事前にカウンターパートへの個別指導を行った上で、現地人材が研修を実施（起業支援） ✓ 現地人講師の経験の少なさをカバーするため、実際に起業した人材を複数招いて経験談を語ってもらう方式を導入。同時に関連施策（例：融資）を実施している機関による説明会も実施（起業支援） ✓ 現地人講師の能力向上と関係機関の有機的な連携を図るため、各機関の実務担当者を集めたミニトレーニンングセッションを毎週 1 回実施（起業支援） ✓ 裨益者のレベルを数段階に分けた対応ロードマップを作成（就業支援） <p><結果（スクリーニングを実施した 294 名中）></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 起業希望 173 名 → 研修終了 27、研修中 28 → MFI に事業計画書提出 14 → 起業 2 ✓ 就業希望 77 名 → 研修受講 42 → 就業決定 16（起業も含め数字はいずれも終了時評価時点のもの） 	
他ドナーの動向	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ USAID（800 万ドル、3 年間）、オランダ（300 万ドル、2 年間）は人権問題や平和構築の協力テーマに関心が高く支援のため多くの予算を投入、また活動に際しては国際移住機関（IOM）と連携 	
今後のシナリオ提言	作成コンテンツ
<p>1) 支援体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトで構築したモデルに沿った各機関の役割を明記した協定の締結 ✓ ACR 主導による関係機関の定例会開催 <p>2) 起業・就業コース</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コース参加者へのフォローアップ指導強化 ✓ 民間企業へのアプローチ拡充（広報等） 	<p>起業支援</p> <ul style="list-style-type: none"> - 基本コース・テキスト - 起業支援ガイドライン・マニュアル - ミニトレーニンングセッション・テキスト <p>就業支援</p> <ul style="list-style-type: none"> - 就業支援ガイドライン - 支援ツール
教訓	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 同一人材が起業を試み、困難ならば就業に切り替えるという流動性が確認された。そのため起業・就業を別モデルではなく一体的に取り組む必要がある。特に起業希望者のうち能力や資金が足りない人材については、まず就業を薦めるなど最初のカウンセリングが重要になる。 ✓ プログラムの自立発展性を考えると、金融面の強化は避けられない課題。プロジェクト実施機関だけで解決しない問題（例：SENA が事業計画書作りを指導しても金融機関の審査で借入が実現しない）に向けて、より広範なステークホルダーを巻き込み、環境改善を図る必要がある。 ✓ 4 つの関係機関の連携強化のため、各機関より 1 名ずつを本邦研修に参加させ共通のアクション・プランを作成した。このことはプロジェクト活動の進捗に正の影響を与えた。 	

イシュー	ビジネス人材育成		
国名	モンゴル	案件名	モンゴル日本人材開発センタープロジェクト
形態	技術協力プロジェクト（直営）	期間	2002年1月～2007年1月（フェーズ1） 2007年1月～2012年1月（フェーズ2）
直接的な支援対象	モンゴル国立総合大学		
案件開始前の状況			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経済体制移行の流れの中で実体経済を支える民間人材と制度面から支える行政官の育成が急務 ✓ 鉱業に偏った産業構造のため外的ショックに脆弱な状況の是正が必要 ✓ 理論面から経済・経営を教える大学は存在、しかし実践的なビジネス知識とスキルを提供する機関は存在せず（＝競合相手はほぼ皆無） ✓ 日本的経営への高い関心 <p>期待 ⇒ 日本センターの設立、日本人専門家による日本的経営他に関する講義と企業への直接指導、日本語コースとの組み合わせで日本企業との取引が増加</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
		<p>A：ビジネスコースの開催 B：モデル企業の育成 C：現地講師の育成 D：日本企業による新興国市場参入への支援 E：ツーステップローンとの連携</p>	
活動概要	投入		
<ul style="list-style-type: none"> - ニーズ調査の実施 - 各種ビジネスコースのカリキュラム設定 - 教材の開発 - 講義の実施 - ビジネスコースの広報 - モデル企業の診断・指導 - 日本語及び相互理解の分野との連携 - 現地講師の発掘と能力強化 - 他ドナーとの連携 <p>* 主な対象産業はサービス業、製造業、IT産業</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 長期専門家（3名） <ul style="list-style-type: none"> - リーダー（日本センター所長） - 業務調整、日本語コース運営（ビジネスコースへの直接関与なし） 2) 短期専門家（約10名/年） <ul style="list-style-type: none"> - ビジネスコース運営 - 日本的経営 - 品質管理、労務管理、財務管理 - マーケティング、他 3) 研修員受入 		

活動上の工夫

<コースの設定>

- ✓ 「通常コース（中小企業経営診断・指導）」以外に「特別コース/セミナー」と「専門コース」を設置
 - 通常コース：5日間/科目×5科目を年1回開講（定員60名）、成績優秀者は本邦研修に派遣
 - 特別コース：ニーズに応じて柔軟に設定（例：工程管理、店舗管理、HACCP取得指導）
 - 専門コース：通常コース修了生対象の上級コース（例：組織業績管理、リーダーシップとモチベーション、標準化とISO）
- ✓ 「地方セミナー」と「入門セミナー」を開催し、知識の裾野拡大も図る
- ✓ 企業によるコンサルティング・ニーズの動向を考慮し「コンサルタント養成プログラム」を開講
- * 実績：2010年度までの9年間で延べ約5千人が参加（通常：445、専門：116、地方：855、入門：945）
 - 修了生の動向
 - 修了生によってカイゼン協会が設立され5Sの普及など活発に活動
 - 商工会議所が選定するトップ100社に参加企業16社がランクイン（2009年度）
 - 「優秀な経営を行なっている企業」として政府表彰を受ける企業を複数輩出

<モデル企業育成>

- ✓ 事例集を刊行予定

<ツーステップローンとの連携>

- ✓ 「ビジネスプラン作成支援コース」を開講し、融資申請を側面支援

<日本企業との連携>

- ✓ 大手IT企業の管理職研修の一部（現地研修）を受託（日本企業より受託費を徴収）
- ✓ 2～3週間現地企業に日本人社員を派遣し、新興国におけるビジネスを体感する機会を提供
- ✓ 現地での受入企業候補の選定と実施期間中の後方支援等を日本センターが担当

他ドナーの動向

- ✓ EBRDは主に欧州のビジネス経験者をアドバイザーとして派遣するTAM（Turn Around Management）と現地コンサルタントを登録し活用するBAS（Business Advisory Service）を実施。特にBASのために40名以上が既に登録済みで、2009～2011年の3年間で200社の中小零細企業を支援予定

今後のシナリオ

- ✓ 連携のさらなる促進・深化（ツーステップローン関連の金融機関、大学ビジネス・コンサルテーション・センター、中小企業庁、EBRD）
- ✓ モンゴルのリーディング・カンパニーへの貢献と知名度向上

作成コンテンツ

- 各科目研修テキスト
- モデル企業診断事例集

教訓

- ✓ アカデミックな知識ではなく実践的ですぐに活用できるノウハウの提供に主眼を置いたことが評価されている。ただし実践的な講座を担当できる現地講師は少なく、日本的経営を教授する日本人講師の存在の重要性は理解しつつも、自立発展のため一定程度の現地講師化が課題。
- ✓ 修了者による組織化（カイゼン協会設立）が実現し、成果の発現及び普及の一助となっている。
- ✓ 日本企業への支援には、企業ニーズの的確な把握と自らの事業の強みの正確な理解が必要（そのために既受講者のネットワーク維持と現地日本商工会との良好な関係は重要）。また受託費をもらう以上、ビジネスマインドと顧客意識を持つスタッフの育成が鍵となる。

イシュー	一村一品		
国名	マラウイ	案件名	一村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト
形態	技術協力プロジェクト（直営）	期間	2005年10月～2010年9月
直接的な支援対象	産業貿易省 一村一品事務局（農業省→地方自治地域開発省→産業貿易省と移管）		
案件開始前の状況			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大分県一村一品運動を視察した大統領が同運動を開発政策の一部とすることを表明 ✓ 理念の普及と今後の展開のためのワークショップを開催すると共に、運動推進のための事務局を農業省内に設置。ここが全国的展開に向けて一村一品戦略計画、プロジェクト・ガイドラインを策定 ✓ 同計画を受けて全国10ヶ所で地域産品振興プロジェクトを開始 ✓ 一村一品運動推進体制の確立に対するさらなる支援と研修を中心とした人材育成の必要性を認識 <p>期待 → コミュニティによる地域資源活用ビジネスを支援するべく政府関係機関の組織・人材を開発</p>			
開発戦略目標における案件の位置付け			
		<p>A: 事務局を中心とする運営体制の確立 (コンセプトの普及、進捗状況の共有を含む)</p> <p>B: 事務局職員及び技術研修講師に対する運営ノウハウ研修等の実施</p> <p>C: Good Practice となるモデルケースの創出</p>	
活動概要		投入	
<p>1) 制度構築</p> <ul style="list-style-type: none"> - OVOP 製品の認証制度構築支援 - マーケティング活動支援（アンテナショップ等） <p>2) 人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> - ビジネススキル、マネジメント、パッケージデザイン、食品加工技術、商品開発に関する研修 - 日本/第三国 OVOP 現場での実地研修 - ビジネス/食品加工マニュアルの作成支援 - 組合化促進 <p>3) 情報共有</p> <ul style="list-style-type: none"> - データベース/ウェブサイト構築 - ラジオプログラム製作 		<p>1) 長期専門家（2名）</p> <ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー、小規模ビジネス <p>2) 短期専門家（5名）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 食品加工 x2、マーケティング x2、品質管理 <p>3) シニア海外ボランティア（1名）</p> <ul style="list-style-type: none"> - マーケティング <p>4) 青年海外協力隊（8名、PDM上は含まない）</p> <ul style="list-style-type: none"> - デザイン x3、村落開発 x4、食品加工 <p>5) 研修員受入</p> <ul style="list-style-type: none"> - 本邦研修（28名） - 第三国（4名、エジプト/マレーシア） <p>6) 機材供与（車両等）</p>	

活動上の工夫	
<p><制度構築への工夫></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ モニタリング体制確立のための各種会合の定期的な開催 ✓ 各地での理解向上とプロポーザル審査体制確立のため全県の行政官・普及員を対象とした研修を実施 <p><住民グループ支援への工夫></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 現地大学との連携による技術向上支援、品質基準局との連携による品質管理支援 <p><結果></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政官向け研修参加者：446名、参加グループ当たりの月次売上高：約56,000円（2009年平均） 	
他ドナーの動向	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ インド（インド製加工機器等を調達する現物貸付） ✓ EU（IDAF：農業省組織開発とアグロビジネス支援、FIPP：綿花、コーヒー、茶、タバコ等の技術支援） ✓ USAID（全国零細農民連合支援、肥料・種子市場開発、農業関連向けマイクロファイナンス等） ✓ DFID（マイクロファイナンス事業、中小零細企業支援） 	
今後のシナリオ	作成コンテンツ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事務局スタッフの能力向上、民間BDSプロバイダーの育成 ✓ アウトリーチ拡大戦略の策定/実施 	<ul style="list-style-type: none"> - 事務局スタッフ研修用テキスト - 普及ビデオ、パンフレット等
教訓	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事務局を中心とする制度の構築は持続的発展と国全体への普及の土台となる。一方でプロポーザル方式は用意できる予算の範囲内での普及に自ずと限られる。一村一品が持続的となるためには、地域住民が主体的に参画できる「場」（透明性を高める周知や広報、やる気があり手をあげた人材を広くインボルブできる環境）の形成と、そのための行政人材の能力開発が必要。 ✓ 大学、他ドナー、MFIとの農民組織化・機材供与・ビジネス支援等における連携は、行政の足りない点を補完するためにも有益。 	
他事例	
<p>マラウイをはじめとしてケニア、ウガンダ、ルワンダなど他アフリカ諸国では、ポテンシャルのある産品が支援開始時点で明確ではない。また支援体制も全くのゼロからスタートしなければならない「体制構築型」と言える。この他に一村一品の協力としては、大別して以下の類型が見られる。</p>	
<p>「産品改良型」（例：ラオス、ベトナム、キルギス）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 元々潜在性の高い産品があるにも関わらず品質、市場アクセスの問題から住民の生計向上に結びついていない。そこで売り先ニーズも踏まえた上で、より質の高い製品を生産するための技術支援が中心。 ✓ 旧(現)共産圏の国では、機能しているかどうかは別にして政府の技術支援機関が何かしら存在している場合が多く、まずはこれらを基点に支援を展開することが可能。 	
<p>「地方行政強化型」（例：チリ、コロンビア、グアテマラ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 軍事政権をベースに中央集権体制にある中南米などの国では、各地の特色を活かした地場産業振興に当たって地方行政の強化が不可欠であり、地域間連携等を通して支援体制を構築することが目的。 ✓ 同時に小さな政府志向も強く、民間BDSプロバイダーのインボルブが重要となる。 	

付録 2. 主要ドナーの中小企業振興に対する取り組み

付 2-1 全体的な傾向

主要なドナーによる支援の特徴と新たな動きは、本文中 1-3 で説明したとおり。ビジネス環境は全てのドナーが取り組んでいる課題であり、大きな差は見られない。企業・人材への支援については、類似しているように見えてもカバーする領域に差も見られる。このような差を以下の図で示した。

図. 主要ドナーによる活動マッピング（ビジネス環境整備を含まない）

活動領域 ドナー	理論 構築	座学 訓練	実践 訓練	民間 取込
IFC	リンケージ事例集 SME Tool Kit	Business Edge	WB Institute	Value chain PDF, PEP
UNIDO	Cluster principle	Cluster mapping	政策策定者 Project manager 訓練	村落/女性 起業家訓練 Twining initiative
UNDP			Business incubator	GIM, GSB Business call to action
ILO	Value chain guideline	Knowledge portal	International training centre	FYB, KAB, SYB Get ahead SCORE MATCOM
USAID	Campus back stop	Micro links	BDS provider	Value chain Cluster
GTZ			CEFE consultant BDS provider	Value chain Cluster 起業訓練
DFID				Value chain BIF

共通点として挙げられるのは、特定の産業・地域を選定した上でバリューチェーンやクラスターという名の下に BDS プロバイダー等を活用して実践を行っている点である。これに民間の大企業を取り込み連携によって地場企業を支援する事業が、独立したプログラムか従来の支援に組み込むかは別にして実施される傾向にある。

またドナーの中には、関連情報をネット上に整備する機関、理論体系化を図り報告書をまとめるケースもある。

付 2-2 ドナー別活動概要

(1) 国際機関

1) World Bank Group

戦 略	ペーパー	Private Sector Development Strategy (2002)
	重点 イシュー	1) 市場機能の健全化 (Extending the Reach of Market) - 投資環境改善 (Enhancing the Investment Climate) - 企業への直接的支援拡充 (Direct Public Support to Firms) 2) 直接支援へのアクセス向上 (Improving Access to Direct Services) - インフラ整備 (Infrastructure) - ソーシャル・サービス拡充 (Social Services)

<p>施策</p>	<p>活動</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 金融アクセス向上 (Access to Finance) <ul style="list-style-type: none"> - SME Banking Knowledge Guide 等の作成 - 中小企業向け融資制度のための資金供与 (従来の形態に加え G-20 の Financial Inclusion 方針の下で実施する Global SME Facility 等を含む) - SME Venture (リベリア、バングラデシュといったハイリスクな 8 カ国で投資事業、同時にアドバイザー・サービスも実施) b) 企業アドバイス (Corporate Advice) <ul style="list-style-type: none"> b-1) サプライチェーン構築 <ul style="list-style-type: none"> - Business Linkage Practice 事例集の作成 - 経営スキル・生産技術向上のための支援 - 各国で操業する大企業 (Coca-Cola, Nestle 等) とのリンク強化 b-2) マネジメント・トレーニング (Business Edge プログラム) <ul style="list-style-type: none"> - SME Toolkit (経営上の様々な側面に関するウェブ版テキストブック、世界共通版とともに各国の事情に合わせた版も整備、多くの場合現地語も) - World Bank Institute を中心にしたトレーニングの実施 c) ビジネス環境改善 (Investment Climate、時に Business Enabling Environment) <ul style="list-style-type: none"> c-1) 改善進捗状況の調査 <ul style="list-style-type: none"> - Doing Business 報告書の作成 c-2) 調査研究の実施 <ul style="list-style-type: none"> - 各種報告書、マニュアル等の作成 d) 環境保護と社会的責任の促進 (Environment and Social Responsibility) e) インフラ整備 <ul style="list-style-type: none"> - Public Private Partnership の促進 - 整備のための資金供与 <p>* 実施に際しては、IFC が各地域・国で展開している PDF (Private Sector Development Facility) や PEP (Private Enterprise Partnership) 等のプロジェクトを基点に実施することが多い。</p> <p>** 上記 IFC 中心の事業以外に、FIAS (Investment Climate Advisory Service、元々 Foreign Investment Advisory Services という名称であったため現在も FIAS と呼ぶ) と MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) の Investment Marketing Services が投資促進政策、ビジネス・ライセンス、税務、企業清算、金融、貿易、競争力強化といった課題に関するアドバイザー業務を実施している。</p>
-----------	---

事例	<p>インドネシアにおける PDF :</p> <p>海藻、ピーナッツ、パッション・フルーツを選定。これらの生産、加工、販売という一連の流れの中で、生産性向上、市場情報収集能力の向上、加工技術向上を実現し、サプライチェーン構築を目指すもの。例えばピーナッツならば現地大手の Indofood、パッション・フルーツならば Body Shop という具合に、IFC が大企業とどの程度の質と生産量を確保できるならば原料として購買可能かを交渉し、契約を結ぶところまでを支援。また、銀行を通した中小企業向け融資のための資金を供与し、相乗効果を狙う。</p> <p>モザンビークにおける PEP :</p> <p>PEP から派生した MOZLINK と呼ばれるプログラムでは、アルミ精錬大企業 Mozal への物品納入、庭園管理、ケータリング、トラック修理などの業務について、地域の中小企業が取引を行えるよう橋渡し役を果たした。</p>
ウェブサイト	<p>www.worldbank.org → About→Topics→Financial and Private Sector Development</p> <p>www.ifc.org → Topics A-Z → Small and Medium Enterprise→ Inclusive Business</p>

2) UN Industrial Development Organization : UNIDO

戦略	ペーパー	Private Sector Development Thematic Priorities (ウェブサイトより)
	重点 イシュー	<ol style="list-style-type: none"> 1) 生産活動を通じた貧困削減 (Poverty Reduction through Productive Activities) 2) 貿易キャパシティ・ビルディング (Trade capacity Building) 3) 環境とエネルギー (Environment and Energy)
施策	活動	<ol style="list-style-type: none"> a) ビジネス環境・政策支援 (Business Environment & Policy Support) <ul style="list-style-type: none"> - SME Banking Knowledge Guide 等の作成 - 政策提言 b) クラスタ、ビジネスリンケージ (Cluster & Business Linkage) <ul style="list-style-type: none"> - Principles for Promoting clusters and networks of SMEs 等の作成 - クラスタ・マッピングの作成 - 政策策定者、プロジェクト・マネージャー向けトレーニングの実施 - スタディー・ツアーの実施 - Twinning Initiative (B2B ネットワーク等) の形成 - 輸出コンソーシア (企業による輸出振興のためのアライアンス) の形成 c) 村落・女性起業家精神 (Rural and Women Entrepreneurship) <ul style="list-style-type: none"> - 職業技術教育の実施 - 創造産業支援トレーニングの実施

	事例	<p>モザンビークにおける UN One 協力 :</p> <p>Nampula、Sofala、Gaza の各 Province を対象地域として特定農産品を選定。UNIDO がビジネスプラン作成、加工技術面でのアドバイスを行う他、FAO が農業の生産性向上、UNDP がジェンダー面で女性の参加、意識改善を担当し、多様な分野の協力連携により解決を図る。</p>
ウェブサイト		www.unido.org → Development Issues → Focus → Private sector development

3) UN Development Program : UNDP

戦略	ペーパー	Private Sector Strategy -Promoting Inclusive Market Development- (2007)
	重点 イシュー	<ol style="list-style-type: none"> 1) 政策・制度構築 (Establishing the Policy and Institutional Framework) 2) 貧困対策としてのバリューチェーン統合 (Facilitating Pro-Poor Value Chain Integration) 3) 貧困層向け財・サービス促進のための投資仲介 (Brokering Investments in Pro-Poor Goods and Services) 4) 幅広い層の人々に対する起業家精神の醸成 (Fostering Inclusive Entrepreneurship) 5) 貧困層を含めた市場開発のための企業の社会的責任促進 (Encouraging Corporate Social Responsibility in Support of Inclusive Market Development and the MDGs)

<p>施策</p>	<p>活動</p>	<p>基本的な活動は上記イシューに関する政策提言とローカル人材・機関のキャパシティ向上であり、民間企業によるビジネスを通して貧困削減の実現を目指す活動に注力。特に次の2つの Global Private Sector Programme を活用。</p> <p>a) Growing Inclusive Markets (GIM)</p> <p>1), 2), 3), 4)のイシュー解決のため Market-based Approach に関する事例データを整備し分析することによりビジネスを通じた貧困削減に関する認知度向上を目的とする。</p> <p>b) Growing Sustainable Business (GSB)</p> <p>2), 3), 5)のイシューに関する課題解決のため他ドナー、民間企業との連携により個別ビジネスの解決策を提供するべくフィジビリティ調査用の費用を一部負担。</p> <p>c) Business Call to Action</p> <p>UNDP 独自の事業ではないものの他ドナーとも連携して民間企業のイニシアティブによる貧困削減促進活動の立ち上げを演出。(他にも DFID、オーストラリア、USAID、オランダ等もパートナーとして参加)</p> <p>また、インフラ整備のために以下も実施。</p> <p>d) Public-Private Partnerships for Service Delivery (PPPSD)</p> <p>3)の課題を解決するため必要インフラ整備のための PPP 促進を目的とする提言活動。</p>
	<p>事例</p>	<p>マラウイにおける GSB :</p> <p>USAID、KAMAL 社との連携で国内コーヒー農家を支援。まず世界中のコーヒー豆輸入業者 75 社にサンプルを送付。11 社が興味を示したことを受け、これら企業からの詳細な質問に答えるための調査を実施。最終的に米国の企業と契約が可能となり、輸出を開始。また、先進国へ輸出出来る品質ということが国内でも知られるようになった結果、国内の大手ホテル等への販売も実現した。</p> <p>インドネシアにおける GSB :</p> <p>Allianz との連携によって Micro Insurance を展開し、貧困層でも保険加入が可能となった。なお同国では民間企業 127 社から成る Indonesia Global Compact Network が 2008 年に発足し、GSB から派生した Growing Inclusive Market プログラムの実施サポート体制が整備された。</p>
<p>ウェブサイト</p>		<p>www.undp.org → Poverty Reduction → Private sector → UNDP and Private sector</p>

4) International Labour Organization : ILO

<p>ペーパー</p>	<p>The Sustainable Enterprise Programme: Strategic Framework (2010)</p>
-------------	---

戦略	重点 イシュー	<p>1) 永続的な企業と雇用のためのビジネス環境 (Enabling Environments for Sustainable Enterprises and Employment)</p> <p>2) 起業家精神醸成とビジネス支援 (Entrepreneurship and Business Development)</p> <p>3) 雇用の維持と質確保 (Sustainable and Responsible Workplaces)</p>
施策	活動	<p>特にジェンダー、若年層、インフォーマル・ビジネス、環境という横断的な切り口を重視。また ILO が意味する Sustainable Enterprise には中小企業のみならず協同組合と大企業・多国籍企業も含まれる。</p> <p>a) 政策提言のための調査・分析</p> <p>a-1) 分析ツールの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> - 17C アセスメント - ビジネス環境アセスメント - ビジネス環境改善のための成長分析 - 女性起業家支援ベンチマーキング <p>a-2) 改革ツールの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> - 雇用インパクト - 労働環境整備のためのベスト・プラクティス・ガイド <p>これらを単体としてだけでなく DCED 等も通して推進。</p> <p>b) ビジネス・サービスの実施</p> <p>b-1) ツールの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> - Value Chain Guideline - ビジネス・サービス・パッケージ <p>Start Your Business (SYB)、Improve Your Business (IYB)、Know about Business (KAB)、Get Ahead、Materials and Techniques for the Training of Cooperative Members and Managers (MATCOM)、Sustaining Competitive and Responsible Enterprise (SCORE)、Green Your Business</p> <ul style="list-style-type: none"> - ナレッジ・ポータル <p>b-2) トレーニングの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> - International Training Centre (トリノ) 中心に展開 <p>(テーマ例 : Enterprise Development through Value Chains)</p>
	事例	<p>インドネシアでの SCORE :</p> <p>自動車部品クラスター内企業の競争力向上を目的として、製品品質、生産性、労働環境を向上、同時に環境負荷を低減させ、より健全な労使関係を構築すべくトレーニングやカウンセリング等を実施。特に現地に進出した日本の自動車メーカーと資本関係にあるアストラ・グループの財団との連携で事業を実施しており、品質管理/生産性向上に欠かせない 5S 指導も活動に盛り込まれている。</p>
ウェブサイト	www.ilo.org → About ILO → Department and Offices → Job creation and	

5) その他（地域開発銀行）

Asian Development Bank : ADB		
戦 略	ペーパー	Private Sector Development Strategy (2000)
	重点 イシュー	1) ビジネス環境整備 (Establish an Enabling Policy and Institutional Environment) 2) 行政の効率化・円滑化 (Promote Public Sector Goods and Services) 3) 民間セクターへの投資促進 (Make Direct Private Sector Investments)
施 策	活動	a) 政策・法制度、競争政策強化、規制緩和に関する提言 b) 民間 BDS のキャパシティ強化のための技術協力 c) 商業銀行への技術支援（ガバナンス強化）と資金供与の組み合わせでの企業生産能力近代化 d) マイクロファイナンス e) 民間支援団体のキャパシティ・ビルディング
ウェブサイト		www.adb.org → Topics → Private sector development
African Development Bank : AfDB		
戦 略	重点 イシュー	1) 民間企業支援 (Supporting Private Enterprises) 2) 金融システム強化 (Strengthening Financial Systems)
	施 策	活動 a) 投資環境整備に関する提言 b) 金融アクセス向上（技術支援と資金供与の組み合わせ） - マイクロクレジット等融資スキーム確立、信用保証制度構築 c) 民間支援団体（協会）、BDS のサポート(African Women in Business Initiative) d) その他（例：農業協同組合等を通じたアグロ・インダストリー振興）
ウェブサイト		www.afdb.org → Topics and Sectors → Private sector development
Inter-American Development Bank : IDB		
戦 略	ペーパー	Private Sector Development Strategy 2004
	重点 イシュー	1) ビジネス環境整備 (Creation of a level playing field) 2) 中小企業、起業家の置かれている不利な状況の改善 (Compensation for unfavorable position)
施 策	活動	a) 金融機関能力向上・資本市場強化 b) 信用保証制度の確立 c) BDS プロバイダー等の設立・能力向上 - 経営スキル、生産技術の向上、市場情報の整備、輸出振興 - 企業間ネットワーキングの構築

		<ul style="list-style-type: none"> - クリーン・エネルギーの導入 * 以上を Multilateral Investment Fund を活用して実施するケースが多い d) その他 <ul style="list-style-type: none"> - Opportunity for the Majority Initiative (BOP 市場へのアプローチを考えるドナー、企業、他機関のオンライン・プラットフォーム)
ウェブサイト		www.iadb.org → Topics → Private Sector → Small and Medium Enterprise
European Bank for Reconstruction and Development : EBRD		
戦略	重点 イシュー	<ol style="list-style-type: none"> 1) 金融アクセス向上 2) 経営能力向上
施策	活動例	<ol style="list-style-type: none"> a) 融資、ベンチャーキャピタル資金の供与 b) 経営アドバイス、ガイダンス <ul style="list-style-type: none"> - TAM (Turn Around Management) / BAS (Business Advisory Service) Programme (中小零細企業に対するビジネス経験者によるアドバイス)
ウェブサイト		www.ebrd.org → Sectors → Manufacturing and services → Working with us → TAM/BAS Programme

(2) 二国間支援機関

1) ドイツ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit : GIZ)

ドイツでは 2011 年 1 月に技術協力系 3 機関 (技術協力公社 GTZ、ボランティア等人材派遣機関 DED、人材開発・研修実施機関 InWEnt) が統合、国際協力公社 (GIZ) が誕生した。ただし従来の業務をそのまま引き継いでおり、以下では 2010 年 12 月までの GTZ の活動を掲載する。		
	ペーパー	Private Sector Development in detail (ウェブサイトより)
戦略	重点 イシュー	<ol style="list-style-type: none"> 1) ビジネス投資環境整備 (Business and Investment Climate) 2) 地域経済開発 (Local and Regional Economic Development: LRED) 3) 中小企業振興 (Small and Medium-sized Enterprises) 4) イノベーションと技術 (Innovation and Technology) 5) 貿易促進 (Trade Promotion)

<p>施策</p>	<p>活動</p>	<p>重点イシューはおおよそ上記のように記述されているものの、地域経済開発は他イシューも包含する幅広い協力概念でもある。GTZ では、まず支援対象を次の4階層で分類した上で把握するアプローチを採用。</p> <p>A) Meta level : 社会文化的価値、政治経済組織の基本的パターン</p> <p>B) Macro level : マクロ経済、政治、法制度（競争政策、貿易政策、消費者保護等）の枠組み</p> <p>C) Meso level : 産業競争力強化に資する政策（産業政策、環境政策、技術政策、輸出振興、地域政策等）</p> <p>D) Micro level : 企業内レベルでの努力を支援する施策</p> <p>以上により全体像を理解し、次の方策によって支援を実施。</p> <p>a) ビジネスリンクージ強化（地域資源活用、ネットワーク構築を含む） - バリューチェーン、クラスター、サブセクター</p> <p>b) 起業支援、企業内人材スキル向上、BDS プロバイダー能力強化</p> <p>c) 金融アクセス向上</p> <p>d) 地域知名度向上（Location Marketing）、投資促進</p> <p>e) ビジネス環境整備、公的セクターの効率化</p> <p>f) インフラ整備</p> <p>上記の a)~d)は、Local Economic Development (LED) という手法を通して行うことが多い。また実施に当たっては、CEFE (Competency-based Economies through Formation of Enterprise) コンサルタントが現場でのアドバイス等を行うケースが多い。これは GTZ から委託された機関が認証するコンサルタント資格であり、認証されるには専用の研修や試験等を受ける必要はないものの、CEFE が求める内容を含んだ企業向けトレーニングのカリキュラムを独自に作成し承認されなければならない、それまでの企業コンサルティング経験も求められる。</p>
<p>事例</p>	<p>事例</p>	<p>インドネシアにおける LRED :</p> <p>中部ジャワ州において乳製品、ラタン家具、観光といった分野の中小企業に対して生産性向上、製品品質、デザイン、イノベーションに関する支援を実施。これによりバリューチェーンを確立することが目的であり、企業支援はローカルの CEFE コンサルタントが行う。</p> <p>エチオピアにおけるエンジニアリング・キャパシティ・ビルディング:</p> <p>農産品加工、繊維、建設、皮革製品、医薬品、金属の 6 セクターに絞って大学、職業訓練校における教育の質の向上と、技術・技能の国際標準の導入のために国家標準機関の能力向上によって民間セクターを振興することを目的とする。また、同時にバリューチェーン、展示会、輸出振興、労使マッチングといった活動を内包し、女性の参加も促進するという総合的な民間セクター開発プログラム。</p>

ウェブサイト	www.giz.de → English → GTZ → Themes → Economic dev and employment
--------	---

2) 英国 (Department for International Development : DFID)

戦 略	ペーパー	Wealth Creation and Private Sector (Website での記述)
	重点 イシュー	<ol style="list-style-type: none"> 1) 民間セクター支援 (Private Sector) 2) ビジネス環境整備 (Business Enabling Environment) 3) 農業・食料政策支援 (Agriculture) 4) 金融アクセス向上 (Finance) 5) 持続的にあまねく人々にもたらされる富の創出 (Safeguarding Wealth)
施 策	活動	<ol style="list-style-type: none"> a) 貧困層を取り込むビジネスモデルの構築 <ul style="list-style-type: none"> - Business Innovation Facility (BIF) <p>Inclusive Business 促進のためのスキームであり、インド、バングラデシュ、マラウィ、ザンビア、ナイジェリアにおけるパイロットを開始。途上国の情報提供、ワークショップやマッチングの開催、コンサルティング・プロジェクトの実施を活動の中心とする。</p> b) 市場アクセス向上 (バリューチェーン構築等) <p>M4P (Markets for the Poor) という市場メカニズム・アプローチを採用</p> c) 金融アクセス向上 (Financial Literacy 向上を含む) d) 政策提言 e) 汚職防止
	事例	<p>マラウィにおける BIF :</p> <p>ナッツの加工工場を立ち上げ、輸出できるレベルにまで加工技術を高めるべく会社設立、資金調達支援等を行う。同時に先進国の企業を巻き込むことによって技術支援も実施する。これにより現地で雇用を創出すると共に栄養問題等の社会的な課題の解決も目指す。</p>
<p>DFID は 2011 年 1 月に Private Sector Department を設置し、民間セクター開発に対する体制強化を図っている。同 Department は Infrastructure, energy and basic services、Investment and finance、Business engagement hub、Policy and management の 4 つのチームから構成される。</p>		
ウェブサイト	www.dfid.gov.uk → Global Issues → Emerging Policy → Wealth creation and private sector	

3) 米国 (US Agency for International Development : USAID)

ペーパー	Securing the Future -A Strategy for Economic Growth- (2008)
------	---

戦 略	重点 イシュー	1) 市場の健全な機能の促進 (Develop Well-Functioning Markets) 2) 生産性向上のための支援強化 (Enhance Access to Productive Activities) 3) 経済成長に資する調査研究の推進 (Strengthen the International Framework of Policies, Institutions and Public Goods)
施 策	活動	<p>マクロとミクロという2つの経済政策を Driver、人材、金融、インフラという経営に密接な3つの資源を Enabler と呼び、両者の強化・促進による企業の競争力強化に注力。</p> <p>a) 経済政策・ガバナンス強化 (Economic Policy and Governance)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 財政政策 - 金融政策 - 司法制度改革 <p>b) 健全な金融システム構築 (Sound, Well-governed Financial Systems)</p> <p>c) ビジネス環境整備 (Business Enabling Environments)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 土地所有制度・財産権確立 - 商法制定 - 労働市場の円滑化 - インフラ整備 <p>d) マイクロファイナンスとビジネス・サービスの整備 (Microfinance Programs and Business Services)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 金融機関の能力強化 - BDS プロバイダーの能力強化 - Value Chain 構築支援 <p>e) 貿易自由化に向けた能力向上 (Trade Capacity)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 貿易手続きの効率化 - 国際標準の導入 <p>上記を米国の大学による知的支援を受けて実施するケースが多く、Campus Back Stop と呼ばれる。また零細企業振興の Micro Links ポータルを開設。</p>

事例	<p>インドネシアにおける競争力強化：</p> <p>SENADA プロジェクトでは、6つのセクター（靴、家具、自動車部品、繊維、家庭用小物、情報通信技術）に関して、主要なアクターの能力強化によってバリューチェーンを確立し、競争力を強化することを目的とする。具体的には、加工製品の品質向上、企業間リンク強化、法制度に関する提言、マーケティング・輸出・生産性向上などに関する経営スキル向上、金融・情報アクセスの向上といった活動が含まれる。同時に Business Innovation Fund を立ち上げ、プロポーザル方式によってイノベティブな企業、NGO、シンクタンクにグラントを提供。</p> <p>モザンビークにおける Rural Business Development Program：</p> <p>農産品のマーケティング、加工工程・販売までも含めたバリューチェーンの構築、組合のフォーマル化に伴う登録など各種手続き等、農村のビジネス振興に関わる様々な側面で、コンサルタントがアドバイスを実施、同時に投資も呼び込む試み。例えばバナナに関して、投資家としてのチキータ社とキャパシティ・ビルディングの対象者である生産者の連携を仲介。また、ゲイツ財団との共同出資の Opportunity Bank による農村順回りのモバイル銀行事業も、農村部の成長に寄与。</p>
ウェブサイト	www.usaid.gov → Our Work → Economic Growth and Trade

4) その他

スウェーデン (Swedish International Development Cooperation Agency : SIDA)		
戦略	<p>ペーパー</p> <p>重点 イシュー</p>	<p>Policy Guidelines for SIDA's Support to Private Sector Development (2004)</p> <p>1) 貧困層の経済活動への取り込み (Direct inclusion of the poor in economic activities、雇用・所得・生産性の向上)</p> <p>2) 社会のリソースと生産性、所得、雇用を向上させるための経済成長 (Economic growth as the means of generating resources in society and enhancing productivity, employment and income)</p> <p>3) リソースの人材開発への再配分 (Redistribution)</p>
施策	活動	<p>a) 市場を効果的に機能させるための政策・組織改革</p> <p>b) 農業、インフォーマルセクターに対する支援</p> <ul style="list-style-type: none"> - 特定の産品を選定した上での農産品生産振興 - 民間 BDS を通したコミュニティ開発 <p>c) 社会開発、ジェンダー、保健衛生等の課題解決も視野に入れた包括的アプローチ</p> <p>d) 貿易、金融、公共セクター等も含めた様々な経済的側面への支援</p> <ul style="list-style-type: none"> - 観光振興 (エコ・ツーリズム等を目的とした観光地の開発、ヨーロッパからの観光客を対象にしたプロモーション)

ウェブサイト	www.sida.se/English/ → Policy	
デンマーク (Danish International Development Assistance : DANIDA)		
戦略	ペーパー	Business Growth and Development –Action Programme for Danish Support to Private Sector Development in Developing Countries (2006)
	重点 イシュー	1) 法制度整備 (More Efficient Public Regulation) 2) 労働市場 (Sustainable Labour Market) 3) 競争力向上 (Developing a Competitive Business Sector) 4) 金融アクセス向上 (Better Access to Financing)
施策	活動	a) 政策・法制度の提言 b) 関連公的機関のキャパシティ・ビルディング (商工会議所や業界団体の機能強化を含む) c) 企業経営者、トレーニング機関等のキャパシティ・ビルディング - Development of Business to Business (B2B) Programme 投資家としてのデンマーク企業と現地企業を結びつけ技術、新市場への参入方法、輸出等に関するノウハウを提供しつつ、実際のビジネスも拡大 - 国によっては他ドナーとの連携も実施 (例: ガーナでは GTZ が Business Development Service 面を、DANIDA が Finance 面での支援を担当) * 民間セクター開発に関しては世界中で 15 カ国ほどに絞った上で活動
ウェブサイト	www.danidadevforum.um.dk/en → Topics → Economic Development	
ノルウェー (Norwegian Agency for Development Cooperation : NORAD)		
施策	活動	a) マッチ・メーカー ノルウェー企業と現地企業との共同ビジネスにより新規雇用創出と新技術導入に貢献 b) ICT ビジネスインキュベーター * NORAD 単体で協力するよりも、世銀や UNIDO、EU といった他ドナーとの連携が多い
ウェブサイト	www.norad.no/en → Macroeconomics and public administration → macroeconomics and poverty reduction	
スイス (State Secretariat for Economic Affairs : SECO、 Swiss Agency for Development and Cooperation : SDC)		
戦略	重点 イシュー	1) ビジネス環境整備 (Improving the business environment) 2) 金融アクセス向上 (Enhancing access to finance for companies and increasing efficiency of the financial sector)

		3) 持続的なビジネス活動の基盤創出 (Creating a sustainable basis for business activity)
施策	活動例	a) 関連法制度の改定 <ul style="list-style-type: none"> - 健全な競争環境の整備 - 投資促進のための制度提案 - One Stop Service 設立 b) 新規金融スキームの導入 <ul style="list-style-type: none"> - マイクロファイナンス機関への出資 - 長期金融、イノベーション創出を促進する金融スキームの立ち上げ - クレジット情報整備 c) ビジネス・スキル開発 <ul style="list-style-type: none"> - BDS プロバイダー能力向上 - クラスタ競争力強化 - 認証制度導入、検査機能強化 * 民間セクター開発に関しては世界中で 16 カ国に絞った上で活動
ウェブサイト		www.seco-cooperation.admin.ch → English → Topics → Private Sector Development
オーストリア (Austrian Development Cooperation : ADC)		
戦略	重点 イシュー	1) 女性の事業機会拡大 (Women's Empowerment) 2) 税収増加と民間セクターへの再配分 (Benefits of the Tax Revenue) 3) ビジネス支援 (From an Idea to Business) 4) バリューチェーン構築 (Value Chain Development) 5) 地域間取引・貿易促進 (Regional and Global Trade)
施策	活動例	a) ビジネス環境整備 b) 中小零細企業支援 <ul style="list-style-type: none"> - 経営スキル、生産技術向上 - 市場アクセス向上 - 金融アクセス向上 c) 起業支援 d) 協同組合・業界団体強化
ウェブサイト		www.entwicklung.at → English → Themes → Private Sector Development
カナダ (Canadian International Development Agency : CIDA)		
	ペーパー	Stimulating Sustainable Economic Growth (2008)

戦略	重点 イシュー	1) 経済基盤の構築 (Building Economic Foundations) 2) 民間企業によるビジネスの促進 (Growing Businesses) 3) 人材への投資 (Investing in People)
施策	活動	a) 政策・法制度、経済・財政運営の提言 b) 中小零細企業（特に女性起業家）に対する支援 - 支援施策の強化 - バリューチェーンの構築による生産性向上 - 金融関連スキーム（マイクロファイナンスを含む）の強化 c) 人材開発に関する支援 - スキルトレーニングの実施 - OJT により学ぶ機会の増加（農業等） - 販路開拓、生産性向上等の知識拡充策の強化
ウェブサイト		www.acdi-cida.gc.ca → English → About CIDA → Priority Themes → Stimulating Sustainable Economic Growth
オーストラリア (Australian Agency for International Development : AusAID)		
戦略	重点 イシュー	1) ビジネス環境整備 (Improving the policy and regulatory environment) 2) 生産性向上、農村開発のためのインフラ整備 (Supporting Increased Investment and Better Management of Infrastructure) 3) 人材育成 (Supporting a Healthy and Well-educated Workforce) 4) 貿易促進 (Encouraging International Trade) 5) 中小企業振興 (Small and Medium Enterprise Development)
施策	活動例	a) 関連法制度の改定 b) 標準の確立（衛生等） b) 金融アクセス向上 c) アグロビジネス中小企業の支援（対象はアジア・太平洋諸国） - 生産技術、品質管理 - マーケティング
ウェブサイト		www.usaid.gov.au → Aid Themes → Economic growth → Rural development

以上のドナー以外にも、欧州（オランダのシニア・ボランティア版 PUM プログラムによる経営・生産管理、イタリアの Italian Cooperation、スペインの Spanish Technical Office of Cooperation などによる金融アクセス支援、職業訓練等）、アジア（韓国の KOICA、台湾の ICDF 等）の各国が支援を行っている。また、ブラジルによる同じポルトガル語圏のモザンビーク支援といった南南協力も増えつつある。

付 2-3 JICA と主要ドナーの比較

	JICA	対比	IFC	UNIDO	ILO	GIZ	DFID
ビジネス 環境整 備・改善	-政策提言、制度整備 -政府職員能力強化 -政府機関間連携 促進	キャパシテイ、 ファシリテーション ↔ ガイドブック	-政策提言 -レポート/マニュアル刊行 -Doing Business レポート	-政策提言 -ガイドブック刊行 -政策策定者訓練	-政策提言の分析ツール 提供	-政策提言(産業政策へ の大規模支援も) -公的セクター効率化	-政策提言
企業競争 力向上	-関係機関間連携促進 -公的/民間BDSプロバイ 強化(診断士/コン サルタント等)	公的機関 中心 ↔ 民間組織 中心	-民間 BDS プロバイ 強化、金融アクセスを含 めた包括的支援 -支援人材研修 (Institute)	-プロジェクトマネージャ 訓練	-支援人材育成 (ITC-ILO 研修)	-民間 BDS プロバイ 強化	-BOP を基点とする 貧困削減 ・Business Innovation Facility
	-バリューチェーン/クラス ター促進 ・振興能力促進 ・経営/生産技術支援 (経営トレーニング) ・生産性向上/品質 管理 ・裾野産業振興	ファシリテーション、 垂直統合 も重視 ↔ ガイドブック、 水平統合 中心	-バリューチェーン促進 ・経営/生産技術支援 (特定地域/特定産業、 World Bank Institute 研修) ・大企業リンク(具体 的な販路確保) ・リンク事例集等刊行	-クラスター/リンクジ 促進 ・テキストブック刊行 ・Cluster Mapping ・Twining Initiative (B2B ネットワーク) -創造産業トレーニング	-バリューチェーン促進 ・ガイドライン刊行 ・SCORE (クラスター内企 業競争力向上) ・経営支援(ITC-ILO 研修)	-LED (Local Economic Development)の名の 下でバリューチェーン/クラス ター促進(認定コンサル タント 活用) ・生産性向上 ・デザイン ・イノベーション	-バリューチェーン促進 ・M4P (Markets for the Poor) アプロ ーチ ・市場アクセス向上支援
	-金融アクセス向上 ・資金供与 ・制度推進		-金融アクセス向上 ・資金供与			-金融アクセス向上 ・金融機関の仲介	-金融アクセス向上 ・Financial Literacy 向上
産業人材 育成・労 働市場参 入支援	-中高等教育/職訓 機関強化 -技能検定制度推進 -起業トレーニング	技術者/ 技能者 重視 ↔ 起業ツール 整備	-Web 版テキストブック整備 ・Business Edge - SME Toolkit 等	-村落/女性起業家 向け訓練	-訓練ツール整備 ・Improve Your Business 等多数 ・ナレッジポータル	-起業支援訓練	

* 特徴的な支援を太字で表示

付録 3. 基本チェック項目

付 3-1 経済概況

中小企業振興分野に限らず協力案件の形成をする際には C/P 機関からの要請内容だけでなく、多角的な視点や数量データを基にした協力の範囲を検討する必要がある。検討に際して留意すべき主な事項は以下のとおり。

● マクロ経済関連指標

	指標	備考
1	- 国内総生産（実質、成長率） - 国内総生産への中小企業の寄与度 - 一人当たり国内総生産（実質、成長率） - 一人当たり国民総所得	一人当たり GDP が同等規模であっても労働人口比率の違いで平均給与は必ずしも同等でない点に注意が必要。また購買力平価（PPP）で GDP 等を他国と比較することは時に有用、しかし官民連携に際して市場規模などを PPP で説明すると誤解を生じ易いことにも留意。
2	- 国内総貯蓄（GDP 比）	将来的な投資のための原資の蓄積度を測る指標。貯蓄の規模と増加のスピードを要確認。
3	- 経常収支（GDP 比） - 対外債務総額（GDP 比） - 短期対外債務（GDP 比、輸出額比）	債務比率自体は高くないとしても、短期債務比率が高い場合には危険性が増す。輸出額の 3 ヶ月分程度までなら許容範囲、越えるようならば要注意。
4	- 輸出額（GDP 比、推移） - 輸入額（GDP 比、推移）	単に輸出が少ない、輸入が多いというだけではなく将来の外貨準備高、債務返済の財源との関係からも変化に注目。
5	- 総資本形成（GDP 比、推移） - 直接投資残高（総額、年度別）	将来的な経済成長率を予測する一つの目安として、GDP 成長率ポイントが資本形成額の増加率ポイントの何分の 1 程度で実現されているかの傾向を掴むことにも活用。
6	- インフレ率（推移）	為替レートと共に各指標の実質的な変化、金融機関による実質貸出金利等を知る場合にも活用。
7	- 失業率（推移）	成長に対する雇用弾力性が低いと単に雇用増加狙いの施策は将来的に産業の体力を弱める危険性がある。初期段階で雇用が増えない、あるいは若干の減少という事態の可能性があっても、産業強化を目指す方向性が望ましいことも。
8	- 為替レート（推移）	固定相場制・カレンシーボードを採用している国は国内通貨がオーバーバリュー状態になる可能性が高く、輸出などにネガティブな影響を及ぼす。
他	- インフォーマル経済（GDP 比）	あくまでも推計に過ぎないもののインフォーマルな地域の事業所が国内経済に与える影響を知る目安になる。

- 格付け会社によるレーティング	Moody's, Standard & Poors, Fitch Ratings などによる国債の格付けは将来的な投資に影響を持つ。
- IFC による Doing Business 報告書 - 世界経済フォーラムによる競争力ランキング、他	ビジネス環境に関して改善の進捗具合を見るために有用。ただし進捗していても相対的な順位が下がることもあり過度にランキングに振り回されないよう注意が必要。

●産業構造（産業別、地域別）

	指標	備考
1	- 生産高、売上高 - 付加価値額	産業によって生産高は金額ではなく重量で見ることが必要な場合もある。
2	- 規模別企業数 - 雇用者数 - 平均給与	企業数は施策対象のおおよその数を知ると同時に、対人口比を他国と比較することによって当該国の起業度合い等を見ることが可能。
3	- 輸出額 - 輸入額 - 投資額	貿易相手・投資流入を国別に確認することは必須。また国によってはわずか数社の大企業（メガ・プロジェクト）が輸出の大半を占めているケースがあり要注意。
注	上記データを産業別に確認するに当たっては、産業分類 2 桁でも全体的な動向を掴むことは可能。ただし実際に協力を行う段階では、少なくとも 4 桁で把握する必要がある（貿易協定では 6 桁レベルで税率を規定）。	

付 3-2 政府

●政策

	確認事項	備考
1	- 産業開発政策 - 中小企業振興政策 - 地域産業開発政策 - 貧困削減戦略ペーパー - 産業別振興計画 - 各年度の事業計画、他	多くの国では中長期、単年度計画など同時に複数の政策ペーパーが存在、しかし内容的に相互の連関が見られないケースが多々見られる。その場合どの政策の優先度が高いのかの見極めが必要。また政策の中で取り上げられていなくても当局者の間で優先度が高い事項も存在するため、より意識が向けられているポイントの確認が不可欠。
2	- 施策実施のシステム	実施体制だけでなく、実施の裏付けとなる予算の確保状況と予算案積上げのスケジュールも要確認。

●法制度

	確認事項	備考
1	- 中小企業法 - 産業法	中小企業の定義の他、振興に際しての基本的方針を明記。下請企業保護等の具体的対応のためには細則が必要で制

		定の有無を要確認。
2	- 会社法（あるいは商法、他）	会社法で企業登記、ガバナンス等に関して規定。取引契約の遵守に関しては会社法とは別に契約法が制定されている可能性が高く、商業仲裁裁判所の有無等も要確認（国によっては商工会議所が同機能を有する場合もある）。
	- 契約法	
	- 倒産法（あるいは会社清算法、他）	
3	- 競争法（あるいは独占禁止法、他）	健全な競争を促進するための市場参入機会の確保と適正な取引条件の確保は国によって解釈が異なるため要注意。
4	- 法人税/所得税法、付加価値税法	税率が高い低いといった議論だけでなく、優遇策活用の際の税還付手続きに必要な手間や時間、付随的に行われる税務調査等が問題で、企業が申請に二の足を踏んでいるケースが多い。
	- 投資法（投資優遇税制等）	
	- 関税規定、他国との協定	
	- 会計原則	
5	- 知的財産権法、工業所有権法	各種標準は地場の零細企業では考慮しないケースが多い。しかし企業が成長して国内他地域あるいは国外の市場に販路を拡大させていくには適用が不可欠。Eurep GAP (Good Agricultural Practice) のような派生系もあり要注意。
	- 技術移転法 - 工業標準関連法（HACCP、GMP、RoHS 等各産業特有の規定を含む）	
6	- 労働法	基本的に労働者を保護するための法律、ただし近年は投資誘致のため労使のバランスに配慮するケースも見られる。
	- 社会保障法	
7	- 土地法	土地の所有権は担保の設定にも影響を持つ。また相続税法との関係で土地活用（及びそこから生まれるビジネス機会）に違いが生じるケースが見られる。
	- 財産法	
8	- 工業団地法	国によっては中小企業が入居しやすいように特例を定めることもある。
9	- 特定産業振興法等	日本でかつて制定された機械産業振興法のように産業構造高度化、保護のための特別法が存在する場合がある。
他	- 消費者保護法	特に先進国の市場に参入するに当たって大きな障壁となるケースが多い。
	- 環境保護法	
注	体制が固まっていない国ほど法律の改正は頻繁に行われる。例えば共産党政権から移行した国では10年間に20回以上も商法が改正された例が見られ、他法令も含め継続して変化を確認することが必要。また法制度は制定されることが第一歩であるものの、実際に施行されないと意味が無く、制定された後に企業にどのような正負の影響が出ているかを確認する必要がある。	

付 3-3 支援機関

	確認事項	備考
1	概要 - 設立の目的、年 - 予算の出所	民間でも機関によって有力組織（大企業）がバックに付いていることがあり、協力に際して施設・ネットワーク等を

		<ul style="list-style-type: none"> - スタッフ数（担当別） - 地方支部 	活用でき、場合によっては企業からの講師派遣も可能性がある。
2	メニュー	<ul style="list-style-type: none"> - サービスの種類 - フィーの設定 - 追加したいサービス 	例えば BDS Provider にも様々なプログラムがあり（経営上の分析とアドバイス、テーマ別トレーニング、行政手続き促進、各種情報提供、金融機関への仲介、ネットワーキングのファシリテーター他）、全てを実施できる機関は少ない。
3	クオリティ	<ul style="list-style-type: none"> - 支援対象にしている企業の規模と特徴 - サービスのレベル（類似機関との比較） - 目指すレベル 	支援する企業をどのレベルにまで向上させることを目的にしているかによって支援機関が提供すべきサービスの質が決まる。目指すべき質が明確であれば現状とのギャップも明確になり協力内容を特定しやすい。また対象のレベルが上がるほど一機関で対応できる内容にも限界が見られ、他機関（例：試験機関）との連携も模索する必要が生じる。
4	アウトリーチ	<ul style="list-style-type: none"> - 支援対象とする企業の所在地域 - 対象とする企業の数 - 対象とする産業 	支援する対象をどこまで拡大するか（例：国全体、州県単位、町村単位、あるいは特定産業）によって支援機関の体制、実施の方法論が異なってくる。広がりが大きくなればなるほどスタッフの俗人的な能力だけでなく知識・スキルの標準化による普及が必要とされる。
5	課題	<ul style="list-style-type: none"> - 能力の問題 - 体制の問題 - 予算の問題、他 	支援機関が自身の課題をどのように理解しているかによって、当該機関と組んだ場合に期待できる協力の効果を想定することがある程度可能。
他	金融機関向け	<ul style="list-style-type: none"> - 概要（設立年、経緯、出資者、支店網） - 貸付条件（貸付上限額、期間、月次金利） - 貸付に必要な書類 	国によっては他支援機関・コンサルタントによる経営アドバイスとの組み合わせで融資を行い、コンサルティングフィーは金融機関が負担しているケースがある。このような場合、純粋な営利を目的とした金融機関への直接支援は困難でも非金融支援を介した金融アクセス向上も可能。

付 3-4 企業

	確認事項	備考
1	概要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 ・ 事業開始のきっかけ ・ 現在の業種を選んだ理由 	事業を始めるモチベーションにいくつかのパターンが見られることがあり、起業支援にも有用な情報となる。
2	人的資源 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者 <ul style="list-style-type: none"> - バックグラウンド（学歴、経験、スキル） - 経営方針（品質重視、低価格、他） - 経営計画の有無（将来の拡充計画） - 経営知識向上のための活動 ・ 従業員 	経営者の方針として聞かれた内容を本当に実践している、あるいはしようとしているならば、その経営者から聞かれた意見はより本質を突いている可能性が高い。これを見るため工場内の視察を通してコメントを検

		<ul style="list-style-type: none"> - 数（製造、他部門） - バックグラウンド（学歴、経験） - スキルトレーニング実施方法（OJT、他） - 労働時間 - 平均給与 - 福利厚生（住み込み、食事提供、他） 	<p>証する眼を持つことが必要。また既に企業内に存在する人材に関する課題だけではなく、将来的に雇用されることが期待される潜在的な人材の教育トレーニング内容を考えるためにも、企業の人材ニーズ把握は重要。</p>
3	生産・流通	<ul style="list-style-type: none"> ・製品/サービス <ul style="list-style-type: none"> - 品揃え - 価格（競合相手との比較） - 品質/技術（競合相手との比較、向上のための方策、新製品導入のプロセス） - 月当たり生産量、販売量 ・原材料（調達先、価格の変動） ・生産機械（性能、使用年数、調達先、価格） ・生産工程の工夫（工場内の様子） ・販路 <ul style="list-style-type: none"> - 市場（同町/村、市、州、国外） - 直販、焦点への直接販売、仲介人活用 - 物流 	<p>製品を製造するために、原材料を調達する時点から顧客に販売するまでのモノの流れと変容の全体プロセス理解が第一。その上で各プロセスの課題と各課題の深刻度を把握することが重要となる。また通常は帳簿がない事業所が多く、作成していても見せてもらうことはほぼ不可能だが、主要な製品の価格、月当たりの生産量と販売量、原材料に支払う金額、従業員の平均給与等を確認することで、目安となるおおよその売上総利益（粗利）/営業利益を算出することが可能となる。</p>
4	資金	<ul style="list-style-type: none"> ・運転/投資資金の用途 <ul style="list-style-type: none"> - 機械、施設、他 - 原材料、給与、他 ・運転/投資資金の調達先 <ul style="list-style-type: none"> - 自己資金、親類 - 金融機関（月当たり利率） - サプライヤークレジット ・帳簿の有無 ・会社/工場施設（経営者の所有、賃貸） 	<p>経営者に質問すると資金が必要と誰もが答える。しかし調達できた資金を何に使いたいのか深く考えていないケースが意外に多い。企業が必要としている資金の規模と切迫度を理解するには、この点を確認することが必要。なお、実態調査目的で訪問した企業に対して帳簿を見せてくれと切り出すことはしない方が無難。</p>
5	情報	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客情報（売先/ニーズ等）の入手方法 ・新製品/技術情報の入手方法 ・ビジネスパートナーの有無 	<p>携帯電話等の普及で情報のやり取り（例：原材料価格の推移把握）が今後劇的に変化する可能性がある。</p>
6	ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none"> ・競争の状況 ・問題/課題 <ul style="list-style-type: none"> - 政府の制度等に起因する問題 - 政府以外に起因する問題 	<p>税制や労働など頻繁に取り上げられる課題でも問題の所在/原因は意外なところにある可能性があり、ユーザーとしての経営者の意見は重要。</p>
7	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・支援施策/サービスの活用 	<p>政府の政策/施策は実際に適用され</p>

			る企業にとっては思惑通りに機能していない可能性があり要確認。
注	<p>企業訪問では表面的な意見の聴取だけで終わらず、なぜそうなっているかの確認が必要。例えば「(2008 年秋以降の) 経済危機の影響を受け困っている」と経営者が回答しても、何が問題でなぜ困っているかをさらに突き詰めると、経済危機ではなくその直前まで深刻であった原油高の影響だと判明したケースもある。問題の要因を取り違えると対応のミスマッチが起きるので注意が必要。</p>		

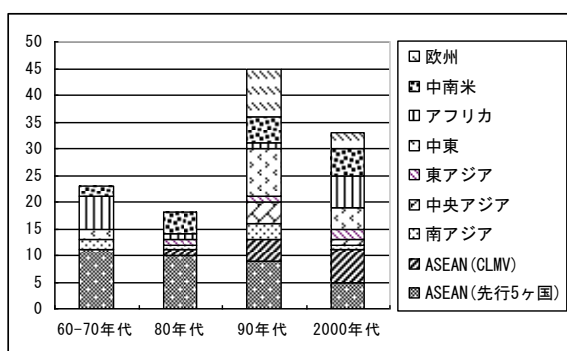
付録 4. JICA 協力案件実績概要

本項では各地域における中小企業振興の概況ではなく、これまでの JICA による協力実績と各国で設定されている重点分野から傾向を読み取り議論する。

付 4-1 経済概況イシュー別案件推移 (案件数には技術協力プロジェクトと開発調査のみ含む)

(1) 開発戦略目標 1 の関連案件数

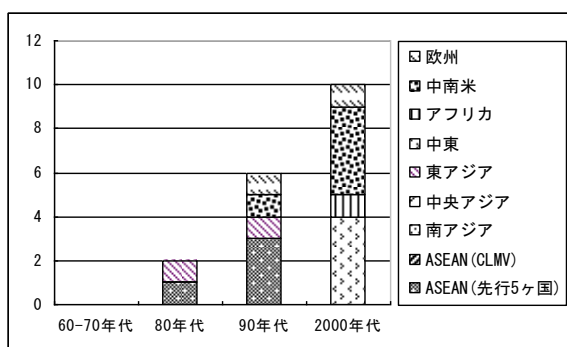
図 4-1 付. 産業/工業振興政策



* 輸出振興は 90 年代に 4 案件(ASEAN3, 中東 1) それ以外は 2000 年代以前には実績なし

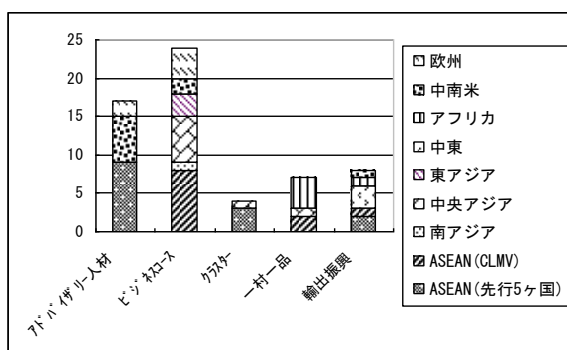
(2) 開発戦略目標 2 の関連案件数

図 4-2 付. 生産性向上/品質管理



従来案件数が多かった ASEAN 先行国では 2000 年代に減少、日本との経済的結びつきの進展から CLMV (ミャンマー以外) で増加した。アフリカでも国際会議での支援表明から 2000 年代に増加。欧州と中央アジアの旧共産圏では、市場経済化支援のため 90 年代は数多く協力が行われた。中南米では数自体は目立って多くないものの、80 年代以降、安定している。

図 4-3 付. その他 (2000 年代)

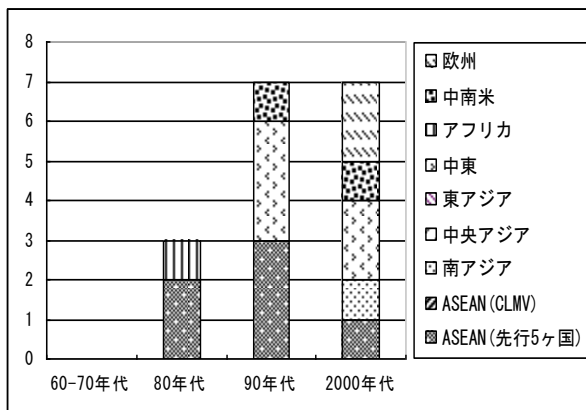


生産性向上/品質管理については、90 年代までは ASEAN 先行国が大半を占めていた。2000 年代に入り中東と中南米で大幅に増加している。ASEAN 先行国では、2000 年代に入って出現したアドバイザー人材でも同イシューが主要な活動の一つであることから、取って代わったと考えられる。中南米ではアドバイザー人材に関しても多くの案件が実施され、90 年代までと一転して開発戦略目標 2 の関連イシューでも関心が高まる傾向にある。CLMV と中央アジアでビジネスコースが多いのは日本センターの存在が理由。東アジアのモンゴル、欧州のウクライナでも同じ理由で一定規模を保っている。一村一品については、TICAD 等での国際

公約からアフリカが最も多い。またアフリカほどではないものの CLMV でも見られる。

(3) 開発戦略目標 3 の関連案件数

図 4-4 付. 職業訓練



* 対象セクターが特定出来る案件のみカウント

90年代以降、ASEAN 先行国以外では中東が目立っている。ただし 2000 年代に入ってから地域的な偏りは無くなる傾向にあり、特にアジア以外の地域で増加した。また職業訓練以外にも、開発戦略目標 2 の範疇として扱っているビジネスコースの中に、産業人材に関連した協力が含まれていることがある。中南米をはじめとして起業支援という形で、潜在的な人材の育成を行った実績がある。

付 4-2 国別重点分野

表 4-1 付. 国別援助（実施）方針における重点分野のキーワード

	経済成長を促進	貧困削減を促進
ASEAN(先行国)	持続的経済成長	貧困層の自立
ASEAN(CLMV)	経済成長、経済基盤強化	
南アジア	自立的発展、市場経済、経済成長	貧困削減、人間の安全保障、社会開発
中央アジア	持続的経済成長、市場経済化	農業開発
東アジア	市場経済化、改革・開放	
中東	持続的経済成長・自立化、経済システム近代化	貧困削減、生活の質向上、格差是正
アフリカ	持続的経済開発、自立発展、 均衡の取れた経済構造	地域経済活性化
中南米	持続的経済開発、経済活性化、経済改革	貧困削減、格差是正、地域開発
欧州	市場経済化、経済社会開発	

国別に設定した重点分野、開発課題、協力プログラムから次の点が傾向として見られる。

- ✓ 中進国、後発国を問わず、経済成長と貧困削減の両観点から中小零細企業振興を捉えている。
- ✓ 経済成長を促進するための協力では、地域を問わず「持続的」な成長を志向している。特に ASEAN では投資促進に結び付けて考えられる傾向が強い。
- ✓ 貧困削減の側面が強い協力では、地域開発、農村開発の一つとして考えられている。
- ✓ 中東では人材育成の観点からの開発課題、協力プログラムが多い。

- ✓ 欧州では（体制転換後 20 年経過し議論の余地はあるが）市場経済化の発想が多い。
- ✓ 中進国（アジアに限らない）では南南協力を中小企業振興を盛り込む国が増えている。

執務参考用ウェブサイト・リスト

1. 日本の機関

- | | |
|-------------------------|--|
| 1) 経済産業省 - 中小企業庁 | www.chusho.meti.go.jp |
| 2) 中小企業基盤整備機構（SMRJ） | www.smrj.go.jp |
| 3) 日本貿易振興機構（JETRO） | www.jetro.go.jp |
| 4) 海外産業人材育成協会（HIDA） | www.hidajapan.or.jp |
| 5) 産業技術総合研究所（AIST） | www.aist.go.jp |
| 6) 日本政策金融公庫（JFC） | www.jfc.go.jp |
| 7) 商工組合中央金庫 | www.shokochukin.co.jp |
| 8) 全国信用保証協会連合会 | www.zensinhoren.or.jp |
| 9) 東京中小企業投資育成 | www.sbic.co.jp |
| 10) 中小企業総合研究機構 | www.jsbri.or.jp |
| 11) 日本商工会議所 - 中小企業関連情報 | www.jccci.or.jp/sme/ |
| 12) 全国中小企業団体中央会 | www.chuokai.or.jp |
| 13) 全国商工会連合会 | www.shokokai.or.jp |
| 14) 中小企業家同友会全国協議会 | www.doyu.jp |
| 15) 全国中小企業取引振興協会 | www.zenkyo.or.jp |
| 16) 日本生産性本部（JPC） | www.jpc-net.jp |
| 17) 中小企業診断協会（J-SMECA） | www.j-smeca.jp |
| 18) 中部産業連盟 | www.chusanren.or.jp |
| 19) 日本立地センター（JILC） | www.jilc.or.jp |
| 20) 全国イノベーション推進機関ネットワーク | www.innovation-net.jp |
| 21) りそな中小企業振興財団 | www.resona-fdn.or.jp |
| 22) 日本経済教育センター | www.keikyo-center.or.jp |

2. 国際機関

- 1) World Bank
www.worldbank.org → About → Topics → Financial and Private Sector Development
 - International Finance Corporation（IFC）
www.ifc.org → Topics A-Z → Small and Medium Enterprise → Inclusive Business
 - Investment Climate Advisory Service（FIAS） www.wbginvestmentclimate.org
- 2) United Nations Industrial Development Organization（UNIDO）

www.unido.org → Development Issues → Focus → Private sector development

3) United Nations Development Program (UNDP)

www.undp.org → Our Work → Partners → Private sector → UNDP and Private sector

- Growing Inclusive Market www.growinginclusivemarkets.org

- Business Call to Action www.businesscalltoaction.org

4) International Labour Organization (ILO)

www.ilo.org → About ILO → How the ILO works → Departments and Offices → Employment sector → Departments and programmes → Job creation and Enterprise Development Department (EMP/ENTERPRISE)

5) United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

www.unctad.org → Areas of Work → Invest and Enterprise → Programmes → Enterprise Development → EMPRETEC

6) Organization for Economic Cooperation and Development

www.oecd.org → Topics → Industry and Entrepreneurship

7) Asian Development Bank (ADB)

www.adb.org → Sector and Themes → Private sector development

8) African Development Bank (AfDB)

www.afdb.org → Topics and Sectors → Private sector development

9) Inter-American Development Bank (IDB)

www.iadb.org → IDB Home → About Us → How We Are Organized → IDB Departments, Offices and Sectors

- Opportunity for the Majority Initiative <http://goo.gl/VXeIH>

- Multilateral Investment Fund www.iadb.org/mif/home/index.cfm

10) European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

www.ebrd.org → Sectors → Manufacturing and services

3. 他国の機関

1) United States Agency for International Development (USAID)

www.usaid.gov → What We Do → Economic Growth and Trade

2) German International Cooperation (GIZ)

<http://www.giz.de/en/html/index.html> → English → GTZ → Themes → Economic dev. and employment

3) United Kingdom Department for International Development (DFID)

www.dfid.gov.uk → Global Issues → Emerging Policy → Wealth creation and private sector Business Innovation Facility

- Business Innovation Facility <http://businessinnovationfacility.ning.com>

- Financial Education Fund www.financialeducationfund.org/index.php

4) Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)

www.sida.se/English/

5) Danish International Development Assistance (DANIDA)

www.danidadevforum.um.dk/en

6) Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD)

www.norad.no/en → Macroeconomics and public administration → Macroeconomics and poverty reduction

7) Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO)

www.seco-cooperation.admin.ch → English → Topics → Private Sector and entrepreneurship

8) Austrian Development Cooperation (ADC)

www.entwicklung.at → English → Theme → Private Sector Development

9) Canadian International Development Agency (CIDA)

www.acdi-cida.gc.ca

10) Australian Agency for International Development (AusAID)

www.ausaid.gov.au → Aid issues → Economic growth → Rural development

4. その他

ドナー・コミティー等：

1) Donor Committee for enterprise Development www.enterprise-development.org

2) G-20 SME Finance Challenge <http://www.changemakers.com/en-us/SME-Finance>

民間企業団体：

3) World Business Council for Sustainable Development www.wbcsd.org

4) World Association for Small and Medium Enterprises www.wasmeinfo.org

5) International Council for Small Business www.icsb.org

6) International Organisation of Employers www.ioe-emp.org

イシュー別ポータルサイト：

7) Micro Links <http://microlinks.kdid.org/>

8) Global Value Chains www.globalvaluechains.org

9) Cluster Navigator www.clusternavigators.com

10) クラスタ Web www.cluster.jp

11) Next Billion www.nextbillion.net

12) Enter Web www.enterweb.org

13) Global Information Network for SMEs www.gin.sme.ne.jp

14) Global Resource Site for Local Economic Development www.ledknowledge.org

15) 起業家教育ひろば www.jeenet.jp

ファンド他：

16) Acumen Fund www.acumenfund.org

17) Grassroots Fund www.gbfund.org

18) E + Co

www.eandco.net

19) Practical Action (former Intermediate Technology Development Group) www.practicalaction.org

20) Ashoka

www.ashoka.org

用語解説

青色申告	一定の帳簿書類を備え付けて所定の取引を記録し、その書類を保存することによって、所得税の計算上、特典を受けられる制度。記帳の改善や申告納税制度の円滑化などを目的に設けられた。(知恵蔵 2011)
インキュベーター	新しく生まれた企業を育成する機関。incubator の原義は孵卵・培養器。電話、コピー機のリースから法律、会計、マーケティングのコンサルティングに至るまで、創成期の企業が必要とする様々な援助を与える。(知恵蔵 2011)
インフォーマルセクター	開発途上国にみられる経済活動において公式に記録されない経済部門のこと。靴磨き・行商などといった職種から構成されている。(デジタル大辞泉)
運転資金と設備資金	運転資金とは、企業の経営において経常的に必要とされる資金。これに対して設備資金とは、企業が建物や機械などの生産設備に投下する資金。(デジタル大辞泉)
経営資源	企業が経営活動に対して投入可能な有形、無形の存在物のすべて。一般に、ヒト、モノ、カネといわれるが、このほか情報なども重要な経営資源とされている。どれだけ良質でより多くの経営資源を投入できるかが、企業の競争力を決定する。(ナビゲートビジネス基本用語集)
傾斜生産方式	第2次大戦後の日本経済の体制的危機と過小生産を克服するため採られた重点主義的生産政策。1946 年下半年から石炭をはじめ電力・鉄鋼等の減産が著しくなったため、1947 年初めからすべてが鉄鋼・石炭の生産に集中され、その循環的な増産により基礎産業の復興が図られた。(百科事典マイペディア)
公設試験研究機関	地方公共団体に置かれる試験所、研究所その他の機関であって試験研究に関する業務を行う機関。公設試とも呼ぶ。(経済産業省)
裾野産業	完成品を製造する企業に、必要な部品や資材を供給する業者のこと。(デジタル大辞泉)
政策金融	国が特定の政策目的を実現するために政策金融機関を通じて行う、融資や保証などの金融的手段のこと。信用リスクなどにより民間金融機関では融資が難しい場合でも、社会的必要性を考慮して、融資等を行う。(デジタル大辞泉)
中小企業診断士	中小企業支援法に基づき、中小企業経営の合理化を図る目的で、国がその資格を認定し、経済産業大臣が登録した経営コンサルタント。(デジタル大辞泉)
直接金融と間接金融	直接金融とは、資金需要者が金融機関を介さずに、資金供給者から直接に資金を調達する金融方式。通常、株式や債券を発行し、証券発行市場を通じて調達する。間接金融とは、資金需要者が金融機関から資金を調達する金融方式。金融機関が資金供給者から預貯金・金融債・保険・信託などによって集めた資金を、借入などの手段で調達する。(デジタル大辞泉)

ツーステップローン	貸し付け相手国の開発金融機関を通じた二段階借款のこと。(デジタル大辞泉)
適正技術	技術の受容者であるコミュニティの環境、文化や習慣、社会経済的背景などに配慮した技術 (weblilo 辞書)。シューマツハーは“Small is beautiful”で中間技術 (intermediate technology) という言葉で表現した。
トリプル・ボトムライン	企業活動を、経済の側面のみでなく、環境と社会という側面からも評価しようという考え方。ボトムラインとは、利益や損失などの最終結果を表す財務諸表の最終行の意味。(ビジネス用語辞典)
ニッチ市場	ニッチとは隙間の意味。大企業がターゲットとしないような小さな市場や、潜在的にはニーズがあるが、まだビジネスの対象として考えられていないような分野を意味する。大企業は収益が低いとの理由からニッチに手を出さないことが多いため、中小企業やベンチャービジネスが参入し、確固たる地位を築くことが可能な領域といわれている。(ASCII.jp デジタル用語辞典)
ベンチャーキャピタル	ベンチャービジネスが発行する株式への投資などによって資金を提供する企業または機関。株式の上場による値上がり益を主たる収益源とする。(デジタル大辞泉)
マル経融資制度	経営基盤が脆弱な小規模事業者を対象に、日本政策金融公庫が資金を低利で貸し出す制度。経済産業省の施策。従業員数が 20 人以下 (商業・サービス業は 5 人以下) の企業が対象で、担保・保証人とも不要。(デジタル大辞泉)
ロット	商品・製品を取引する場合のひとまとまりの単位のこと。1 回に生産できる量、または 1 注文で売買できる量を示す。(ナビゲートビジネス基本用語集)
BOP	経済ピラミッドの底辺層、所得ピラミッドの最下層という意味。年間所得 3000 ドル未満で生活をしている開発途上国の低所得者層で、世界の人口の約 72 パーセント、約 40 億人に相当する。(デジタル大辞泉)
Going Concern	企業が解散する場合の価値を清算価値といい、これに対して継続することを前提にした価値のことを継続価値 (going concern value) という。ここから、企業には継続するという社会的使命・責任があるという意味で使われることが多い。(@IT 情報マネジメント用語辞典)
PDCA	仕事をどのような過程で回す事が効率よく業務を行えるようになるかという理論のことで、第 2 次世界大戦後にウォルター・シューハートとエドワーズ・デミングにより提唱された。Plan (計画)・Do (実行)・Check (点検・評価)・Action (改善・処置)の頭文字を取って命名された。(ビジネス用語集)
QC サークル	職場内で自発的に集まった小人数の集団が、製品・サービスの品質管理 (Quality Control: QC) や改善、不良品の低減、安全対策などに取り組むこと。この活動により、グループ全体の能力・自主性の向上、人材育成、職場活性化などの相乗効果が期待できる。(デジタル大辞泉)

出所：各用語説明の最後に明示

参考文献

Ahrend, Rudiger and Joaquim Oliveira Martins. (2003) Creative Destruction or Destructive Perpetuation: The Role of Large State-owned Enterprises and SMEs in Romania During Transition. *Post-Communist Economies* Volume 15, Issue 3: 331-356

Altman, E. I., and T. McGough (1974) *Journal of Accountancy* 138 (6): 50-57

Ardic, Oya Pinar, Nataliya Mylenko, and Valentina Saltane. (2011) Small and Medium Enterprises A Cross-Country Analysis with a New Data Set. *The World Bank Policy Research Working Paper* 5538

Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck and Asli Demirguc-Kunt. (2007) Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics* 29: 415-434

BPS: Badan Pusat Statistik. (2007) *Statistik Indonesia 2007*

Beck, Thorsten and Asli Demirguc-Kunt. (2006) Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance* Volume 30, Issue 11: 2931-2943

CDASED: Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development. (2001) *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*

DCED: Donor Committee for Enterprise Development. (2010) *Measuring Achievements in Private Sector Development Implementation Guidelines*.

Foreign Investment Advisory Service. (2007) *Moving Toward Competitiveness: A Value Chain Approach*

Freel, Mark S. (2000) Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal* January 2000 vol. 18 no. 2: 60-80

GRIPS(National Graduate Institute for Policy Studies) *Development Forum*: (2009) *Introducing KAIZEN in Africa*

Hallberg, K. (2001) A Market-Oriented Strategy for Small and Medium-Scale Enterprises. *International Finance Corporation Discussion Paper* 48.

Hart, Stuart L. (2005) *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Wharton School Publishing

International Finance Corporation. (2011) *Doing Business 2011*

Karlan, Dean and Jonathan Morduch. (2009) *Access to Finance*. Chapter 2, *Handbook of Development Economics*, Volume 5 Dani Rodrik and Mark Rosenzweig, eds.

Levy, Margi and Philip Powell. (2005) *Strategies for Growth in SMEs -The Role of Information and Information Systems*. Paris: Elsevier Butterworth Heinemann

Lin, Justin and Ha-Joon Chang. (2009) *Should Industrial Policy in Developing Countries Conform to Comparative Advantage or Defy it? A Debate Between Justin Lin and Ha-Joon Chang*. *Development Policy Review* 27 (5): 483-502

London, Ted. (2007) *A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation*. University of Michigan, The William Davidson Institute Working Paper

Lybaert, Nadine. (1998) *The Information Use in a SME: Its Importance and Some Elements of Influence*. *Small Business Economics* Volume 10, Issue 2: 171-191

Mead, Donald. C., and Carl Liedholm. (1998) *The dynamics of micro and small enterprises in developing countries*. *World Development*, 26(1), 61-74.

Nichter, Simeon and Lara Goldmark (2009) *Small Firm Growth in Developing Countries*. *World Development* Vol. 37, No. 9: 1453-1464

Odaka, K., Ono, K. & Adachi, F. (1988) *The automobile industry in Japan : a study of ancillary firm development*. Kinokuniya Bookstore Company & Oxford University Press, Tokyo & Oxford.

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

Porter, Michael E. (2000) *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly* vol. 14 no. 1 15-34

Prahalad, C.K. and Stuart L. Hart. (2002) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. *Strategy +*

Business

Rugman, Alan M. and Alain Verbeke. (2003) Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework. *Management International Review* Vol. 43, No. 3, Governing Knowledge-Processes: 151-169

Stiglitz, Joseph E. (2004) The Post Washington Consensus Consensus. *The Initiative for Policy Dialogue*

Tybout, James R. (2000) Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well do They Do. and Why? *Journal of Economic Literature* 38: 11-44

UNIDO (United Nations Industrial Development): Credit Guarantee Schemes for Small Enterprises

World Resource Institute and International Finance Corporation. (2007) *The Next 4 Billion? Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid.*

Zoellick, Robert B. (2010) *Democratizing Development Economics.* Speech prepared for Georgetown University

有田辰男 「中小企業論 -歴史・理論・政策」(新評論、1997年)

伊丹敬之「新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム」(日本経済新聞社、1984)

池野旬・武内進一編 「アフリカのインフォーマル・セクター再考」(アジア経済研究所、1998年)

楠木建「ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件」(東洋経済新報社、2010)

旧通商産業省/経済産業省「各年度中小企業白書」

黒川 清登「欧米の民間開発セクター支援から見た開発政策としての一村一品運動について—政府の介入を積極的に認めるか否か、欧米との連携も視野に入れて」(国際OVOP学会誌 第1巻 2008年10月号 3, 20-34)

黒瀬直宏「中小企業政策の総括と提言」(同友館、1997)

四宮正親 「日本の自動車産業 企業者活動と競争力：1918~70」（日本経済評論社、1998年）

助川成也 「東アジア経済圏の形成と日本企業」（青木、馬場編『グローバル化と日本経済』文眞堂、2010）

田原 宏 「諸外国に経験にみる保証制度運営上の課題－英国、米国及び韓国の事例－」（中小企業金融公庫総合研究所、2006）

中小企業庁 「中小企業施策利用ガイドブック」

辻 一人 「政策金融支援のあり方についての提言」（JICA 研究所、1994）

戸堂康之 「日本の ODA による技術援助プログラムの定量的評価－インドネシア鑄造産業における企業レベルデータ分析」（RIETI Discussion Paper Series 08-J-035、2008）

西口敏宏 「戦略的アウトソーシングの進化」（東京大学出版会、2000年）

延原敬 「開発援助プロジェクトの最前線」（同友館、2001）

渡辺幸雄・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 「21 世紀中小企業論〔新版〕」（有斐閣アルマ 2006年）