

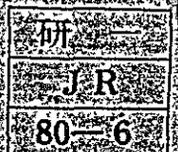
No. 61

昭和54年度帰国研修員巡回指導

中小企業対策帰国研修員巡回指導班

報告書

国際協力事業団  
研修事業部





昭和54年度帰国研修員巡回指導

中小企業対策帰国研修員巡回指導班

報 告 書

JICA LIBRARY



1057685[8]

国際協力事業団  
研修事業部

國際協力事業団	
受入 月日 84.5.9 2	100
登録No. 05837	28
	TAF

724  
22

## はじめに

この報告書は、国際協力事業団が実施した集団研修「中小企業対策」コースに参加した帰国研修員に対するフォローアップ事業の一環として、帰国研修員の所属機関等を訪問し、現地で諸問題に関する指導並びにニーズの調査を行うため、昭和54年11月21日から12月6日までの16日間マレーシア、タイ、フィリピン3ヶ国に派遣した巡回指導中小企業対策班の業務報告である。

本報告書により、当該研修分野における各国の実情、帰国研修員の活動状況、彼らが抱えている諸問題及び研修に係る要望事項等について関係各位のさらに深い御理解をいただき、今後の研修コースの改善に資すれば幸いである。

なお、本件の実施のために御協力を賜った外務省、大阪府、大阪府立商工経済研究所その他関係機関各位に対し深い感謝の意を表したい。

昭和55年2月

研 修 事 業 部

51

1  
2

-----



Industrial Finance Corporation  
of Thailand  
( 11月28日 )



Syarikat MAWAR Sdn. Bhd.  
( 11月23日 )



Industrial Service Division  
ISI  
( 11月28日 )



# 目 次

I 巡回指導の概要 .....	1
1. 中小企業対策コース概要 .....	1
2. 派遣の目的 .....	1
3. 巡回指導班の構成 .....	1
4. 派遣国及び派遣期間 .....	1
5. 日 程 .....	2
6. 現地訪問の要約 .....	4
II 現地の状況と要望 .....	9
1. マレーシア .....	9
2. タ イ .....	11
3. フィリピン .....	12
III 巡回を終えて .....	15
1. 工業化の現状 .....	15
2. 積極的な工業化政策 .....	16
3. 密接なわが国との経済関係 .....	17
4. 新しい問題の台頭と工業化 .....	19
5. 我国の協力のあり方 .....	21
6. 当研修コースの検討課題 .....	22
IV 資 料 .....	23
1. 帰国研修員名簿 .....	23
(1) マレーシア .....	23
(2) タ イ .....	24
(3) フィリピン .....	26
2. 送付質問表 .....	28



## I 巡回指導の概要

### 1. 「中小企業対策コース」概要

本コースは昭和43年に設置され、日本の中小企業の発展の経緯、環境及びその経営指導、指導機関の施策等について広く研修員に紹介してきた。コースの実施は、特にその産業構造の特色として中小企業を持つ関西地区で行われ、当事業団大阪国際研修センターを中心として実施されている。受入研修員数は昭和53年度実施までで31ヶ国117名にのぼっている。

### 2. 派遣の目的

今回、参加研修員数の多いマレーシア、タイ、フィリピン三国について、各々の研修員の帰国後の活動、その問題点及び要望について調査を行い、また同時に各国の実態を視察調査し今後の本コース改善の手掛りとするを目的として巡回指導班を派遣した。

主たる調査項目は以下の通りである。

- a) 研修員の研修終了後の活動及び本コースに対する評価、要望
- b) 研修員所属部署上司の本コースに対する評価、要望
- c) 各国の中小企業に対する施策の実情

### 3. 巡回指導班の構成

団長：大阪府立商工経済研究所所長

山本 順一

団員：国際協力事業団大阪国際研修センター

研修課職員；日野 卓人

### 4. 派遣国及び派遣期間

#### (1) 派遣国

マレーシア、タイ、フィリピン 3ヶ国

#### (2) 派遣期間

昭和54年11月21日より同年12月6日まで16日間

## 5 日 程

### (1) <マレーシア>

11月21日(水) 東京発0900-マニラ着1235

航空機乗継ぎのためマニラ泊

JAL741 マニラ泊

### (2) 11月22日(木) マニラ発0830-クアラルンプル着1120

① 日本大使館表敬 PR507

② MARA本部訪問

Mr. IDRIS BIN LASSIMと面談

Director, Entrepreneurial Development Division

③ 帰国研修員3名と面談

クアラルンプル泊

### (3) 11月23日(金)

現地企業視察

① Sgarikaf MAWAR Sdn. Bhd

(製パン工場)視察

② Peugurus Besar Kulitkraf Sdn. Bhd.

(皮革製品工場)視察 クアラルンプル泊

### (4) 11月24日(土)

① MITEC訪問

日本人派遣専門家と協議

② 帰国研修員懇談会

クアラルンプル泊

### (5) 11月25日(日)

① 資料整理

② クアラルンプル郊外視察

クアラルンプル泊

### (6) 11月26日(月)

① JICAクアラルンプル事務所

クアラルンプル発15:45-ペナン経由-バンコック着18:00

MH824

バンコック泊

<タイ>

### (7) 11月27日(火)

- ① 日本大使館  
JICAバンコック事務所 表敬
- ② DTEC 表敬訪問  
ロンボプラン事務局
- ③ Small Industries Finance Office 訪問  
帰国研修員と面談
- (8) 11月28日(水)
- ① Industrial Service Division ISI, Department of Industrial  
Promotion 訪問  
Mr. Udomsaki Pasavanich, Director General 表敬訪問  
帰国研修員と面談
- ② Industrial Finance Corporation of Thailand 訪問  
Mr. Chitpong Piaratisit, Senior Vice President, Manager,  
Operation Department 表敬  
帰国研修員と面談 バンコック泊
- (9) 11月29日(木)  
バンコック市内及び近郊視察 バンコック泊
- (10) 11月30日(金)  
バンコック発09:20ーマニラ着13:30  
PR715
- ① JICAマニラ事務所職員打合わせ マニラ泊
- (11) 12月1日(土)  
資料整理 マニラ泊
- (12) 12月2日(日)  
自由行動 マニラ泊
- (13) 12月3日(月)
- ① 日本大使館  
JICAマニラ事務所 表敬
- ② Institute for Small Scale Industries U. P. 訪問  
同研究所職員  
Mr. Arnulfo F. Itao と面談
- ③ 帰国研修員と面談

④ フィリピン J I C A 研修員同窓会

事務局訪問

Mr. Bayani I. Gutierrez 他と面談

マニラ泊

(14) 12月4日(火)

① National Cottage Industries Development Authority, Technical  
Development Center 訪問

施設訪問

② National Cottage Industries Development Authority 本部訪問

Mr. Mario R. Reyes, Administrator と面談

マニラ泊

(15) 12月5日(水)

① 帰国研修員懇談会

② 日本大使館

J I C A マニラ事務所に業務報告

参事官表敬及び業務報告

マニラ泊

(16) 12月6日(木)

マニラ発10:45 - 成田着15:30

NW004

6 現地訪問の要約

<マレーシア>

期間11月22日(木)より11月26日(月)まで

(1) M A R A 本部 11月22日(木)

面談者 ; Mr. Idris Bin Lassim Director, Entrepreneurial  
Development Department

帰国研修員

Mr. Ahmed Mahyudin Laidn 他2名

面談結果

① 本研修コースは非常に有意義であった。

② 帰国後、研修員は配置転換される場合が多く、せっかく日本で研修してもその知識を十分に生かすことができない。

③ 現在本コースに受入れられる M A R A 研修員は年間一名のみであるが、その数を増やしてほしい。現在のマレーシアは諸外国から移入した工業(自動車、家電等)をさ

らに発展させるため、下請企業の育成に格別の努力をしている。そのために特に本コースの研修内容は重要である。

- ④ 短期の専門家として本コースの講師を3ヶ月程度派遣してほしい。それにより、より多くのMARRA職員が研修をうけることができる。
- ⑤ 現在の本コースは各種の講義が長時間行われるが、工場等の実習が多くできる方が望ましい。(ケーススタディ等)以上の意見が出された。

(2) 現地企業視察

11月23日(金)

訪問先① Syarikat MAWAR Sdh.Bhd. 製パン工場

内容 ; 同工場はMARRAにより設立され、主に政府機関、学校等にパンを供給している。

同工場は民間工場ではあるが、経営はMARRAによるものであり、製品を製造販売するとともに製パン工の教育、研修を行っている。そこで教育をうけ技術を習得した工員が独立し製パン業が営めるよう指導している。

しかし同工場では製パン技術者が不足しており、指導者の不足が問題となっている。

訪問先② Peugurus Besar Kulitkraf Sdh.Bhd. 皮革製品工場

内容 ; 同工場もMARRAにより設立される。なめしから製品までの一貫型工場で、その製品は軍用靴、一般用靴、婦人靴、カバン、ベルトその他革製小物類と多種にわたっている。同工場は順調に稼働中で、現在の敷地が手狭となり拡張の計画を持っている。しかしながら前出の製パン工場とは異り、同工場では特に研修を行ったり、工員に技術を教え独立の援助をするという機能は持っていない。

MARRAは、上記の2工場以外にも、交通産業、タイヤ産業、ゴム産業、木材産業等の育成を目的とした工場事務所をマレーシア各地に持っており各機関とも順調に稼働している。

また各工場では技術を習得して独立する人々に融資を行っているが、それらが成功する事例はあまり多くはない。

(3) 11月24日(土)

訪問先 ; Metal Industries Technology Center

内容 ; JICA派遣専門家と面談。現地産業の実状説明をうけ同時に専門家の手によるVTRを見る。

< タ イ >

期 間 ; 11月27日(火)より11月30日(金)まで

11月27日(火)午前

訪門先 ; Small Industries Finance Office

面談者 ; Mr. Somchai Toochinda 帰国研修員

面談結果

- ① 本研修コースは非常に有意義であった。
- ② 現在のMr. Somchaiの業務は、融資先の審査を行う業務であり、できれば経営診断についてより深く知識を得たい。
- ③ 資料等の送付を求む
- ④ タイ国中での中小企業対策セミナーを、日本より専門家を派遣することによって開催することを望む

11月28日

訪門先 ; Industrial Service Division, ISI, Department of  
Industrial Promotion

(1) 面談者 Mr. Udomsaki Pasavanich, Director General

面談結果

- ① Mr. Udomsaki Pasavanich に研修コース概要を説明
- ② 本研修コースは非常に有意義であるとの意見を得る。

(2) 帰国研修員面談

面談者 Mr. Thammnu Vasinonta, Mrs. Sawat Choopungartm

面談結果

- ① タイにおけるCottage Industryは、まだ初期段階にあり、強力な指導が必要である。また、その指導は現在、チュンマイ支所を中心に行われている。
- ② 研修は非常に有意義であったが、経営指導の面をより多く取り入れたほうが良いのではないか。
- ③ 企業組合についての研修は参考になった。

訪問先 ; Industrial Finance Corporation of Thailand

(1) 面談者 Mr. Chitpong Piaratisit, Senior Vice President, Manager,  
Operation Department,

面談結果 ; 本研修コース概要説明

本コースの内容は満足のいくものであるとの意見を得た。

(2) 帰国研修員面談

面談者 ; ① Mr. Kraiwan Wichitra

② Mr. Chinsuk Viravan

面談結果

- ① 研修の内容は非常に評価できるものであった。
  - ② 企業組合についての講義は参考になるものであった。
  - ③ タイにおける産業構造は、Supporting Industryが未発達であり、その育成を考えた。
  - ④ Agro-Industry について、その育成法について多く知りたい。
  - ⑤ 研修期間中の工場、会社見学は有意義であったが、経営分析の手法についてより詳しい説明を受けたかった。
  - ⑥ タイ国内において経済セミナーが、日本人専門家によって開催されることを望む。
- 以上の意見が出された。

<フィリピン>

期 間 11月30日(金)より12月6日(木)まで

(1) 12月3日(月)

訪問先 ; Institute For Small Scale Industries, Philippine  
University

面談者 ; Miss Zenaida S. Macaspac, Mr. Arnulfo F. Itao

面談結果 ; ISSIの業務について説明をうける。

(2) 帰国研修員との面談

帰国研修員

Miss Zenadia S. Macaspac

Mr. Feliciano K. Reyes

Mr. Ronaldo A. Sanares

NEDA

Mr. Guillermo A. Salazar

面談結果

- ① 本コースについて、フィリピンからの研修員受入人数増加を求む。(2~3名程度)
- ② 研修開始前、各研修員の特別な希望研修科目を聞き、研修期間の後半において希望科目による研修をそれぞれ適した機関で実施してほしい。また、それに伴い研修期間も現在より1ヶ月程度延長してほしい。

- ③ ケーススタディの機会を多くし、工場見学等を行う場合、研究課題を前もって講義してほしい。
- ④ 協同組合、下請制度充実のためそれらに関する講義を拡張してほしい。
- ⑤ 工業製品の品質を向上させるために品質管理の概念及びその方法についての講義を望む。
- ⑥ 日本における中小企業対策の実施方法については参考になる点が多く、各種の資料の提供を望む。
- ⑦ 研修員相互の親和を計り、研修効果を上げるため、Group Dynamics Method を導入してはどうか。

以上の意見が出された。

(3) 帰国研修員同窓会事務局

面談者 ; Mr. Bayani I. Gutierrez  
Mr. Teofilo A. Sison

面談結果 ; 同窓会の活動について説明をうけ同時に今後における巡回指導班等への協力を依頼

12月4日(火)

(1) 訪問先 ; Technological Development Center, NACIDA

面談者 ; Mr. Anastacio E. Fiangco, Jr.

面談結果 ; 技術センターの業務内容について説明をうける。

現在同センターの持つ問題点は、日本人技術専門家の帰国に伴う新技術教育の不足である。

そのため同センター宛できる限り多くの資料を日本より送付してほしい。また同時に同センター教官の日本での研修を望む。機械設備の老化、及び整備不良が問題となっておりその対策を望む。

以上の希望が出された。

(2) 訪問先 ; National Cottage Industries Development Authority

面談者 ; Mr. Mario R. Reyes, Administrator

面談内容 ; NACIDAの活動内容について説明をうける。

現在Cottage Industryの製品輸出額は、全フィリピン輸出額の上位にランクされ今後の増加が期待される。

## II 現地の状況と要望

大阪府立商工経済研究所  
所長 山本 順一

### 1 マレーシア

マレーシア国ではMARAの本部、金属工業技術センター(Metal Industries Technoly Center)及びMARAの指導下にある製パン工場と皮革工場を訪ね、また3人の元研修員にも会って、現在の状況並びに今後の研修についての希望を見聞することができた。

#### (1) MARA

1966年の第1次5カ年計画の実施にあたって、工業化を推進するために設立された機関である。具体的には商工業の分野で活動する人々の指導や訓練をしたり、あるいは地方の人々を経済的、社会的に向上させることを目的として企業に対する指導や融資、さらには輸送機関などの主要産業とみられる企業の設立、運営までも行なっている。

MARAが現在設立運営している企業は9産業に及んでいる。繊維産業では防績、染色及び縫製の各1企業の他に森林の伐採、住宅建設、自動車輸送企業、皮革製造、澱粉製造、タイヤ再生、商事の各企業となっているし、職業訓練も木工、縫製、自動車整備など8部間に及んでいる。

このような企業の設立、運営はMARA自らが設立、運営することによって産業勃興の契機をつくとともに従業員も教育し、一属産業を発展させ、マレーシアの工業化を進めようとするもので、とくに工業化に対して積極的な姿勢をとっている。

新規企業の創立には職業訓練、資金の援助、あるいは指導などをつうじて援助しているが、脱落する企業も少なくないようである。手工業の指導機関としてはこの他にMARAから分離して1978年に設立された手工業振興のためのMHC(Malaysia Handycraft Center)がある。

このような事情から、MARAの責任者からはつぎのような要望が出された。

- ① 中小企業の経営者についての市場開拓や企業経営についての教育が必要であるので、日本でこれら経営者についての研修を実施して欲しい。
- ② マレーシアは中小企業に要点をおいた工業化に積極的にとりくんでいるので、これまでの1人の派遣をせめて2人にして欲しい。マレーシアの現地で研修ができれば、さらに多くの人々が参加できるので、現地研修のようなことができれば是非実施して欲しい。その費用の一部をマレーシア側で負担してもよいとのことである。
- ③ マレーシアではすでに自動車工業などでノックダウンの工場が操業しているが、国内生産割合を高めることによってさらに工業化を進め、雇用をも拡大したいので、ノ

ックダウン工場の下請企業を育成させるために、下請企業の育成についての研修を強化して欲しい。

(2) 製パン企業

約10年前に製パンの職業訓練機関としてMARRAにより、資金450万M\$で設立されたが、現在は独立して資本金1,000万M\$,従業員26人、年間売上高60万M\$の企業である。現在でもMARRAの出資となっており、管理者はMARRAより出向している。

製品は病院、学校などの公的機関係に販売している。職業訓練生を入れて教育しながらパンを製造しており、訓練生の授業料は3カ月の訓練期間で200M\$である。MARRA本部から受け入れた訓練生については月額80M\$の手当が支給されるが、本人が直接きた場合には支給されない。

工場内は簡単な機械設備も整っているが、生産についての管理体制などは不十分で、いわゆる食料品工場としての衛生的管理などの配慮も欠いている。

(3) 皮革企業

1968年にMARRAによって設立され、従業員30人程度で創業したが、その後次第に拡大して工場敷地3エーカー、工場建物もマレーシア産の原皮のなめしから靴、ベルトなどの皮革製品まで生産する近代的な一貫的生産工場である。現在はMARRAから一応独立して、資本金は5,500万M\$,従業員450人の企業である。製品の市場は政府機関を中心としながらも営業用、一般用としても小売業者に販売し、一部輸出製品も生産している。年間の売上高は1,000万\$で、工場が狭陽したために目下クアラルンプールに新しい工場を建設中である。

工場内の材料、半製品、完製品の管理体制が不十分で、生産のライン体制もよくない工場建物はきわめて近代的で、機械も一応整っているが、管理体制に対する配慮を欠き製品検査などもみられない。

(4) 金属工業センター

機械、金属工業振興のための設立され、日本から技術者が5人が派遣されて協力している。とくにプレス、金型、溶接、鍍金の技術を中心に工場を巡回して指導にあっている。

これらの技術者から巡回指導のVTRなどを示されながら、つぎのような現地の中小工場についての説明をうけた。

- ① 品質管理を問題にする以前の生産体制である。自転車などは一応生産し、一部自動車の補修用部品も生産しつつあるが、金属素材などについての知識が薄くて材質の説明もない素材が多いし、絶えず、材質の異なった素材を使用しているために加工困難

であるうえ、機械設備もよくないので、製品の精度も悪い。ねじなどは使用に不都合がおきるほどである。

- ② 技術者がきわめて少なく、図面の読み書きができない。したがって、精度を求められるような製品の生産はできない。
- ③ 加工法も遅れている。例えば塗装などはどぶづけをしている企業が多い。鋳物などは木型が出来ないし、技術水準も低いために巣がある製品が多い。

(5) 帰国研修員の要望(3人)

- ① 新設企業の指導が少なくないので、製品の市場開拓についての研修を設けて欲しい。
- ② 工場の見学やそこでの実習研修を実施して欲しい。そのような研修後レポートを提出させての指導も必要とのことである。
- ③ 日本の経営者及び管理者の講義を設けて経験や具体的な事例による研修を設けて欲しい。

## 2 タイ

タイ国ではタイ産業金融公社(Industrial Finance Corporation of Thailand) 中小企業金融事務所(Small Industries Finance Office.) 産業指導所(Industrial Service Institute)の3機関を訪ねて各帰国研修員(5人)から今後の研修についての意見を聞くことができる。

(1) タイ産業金融公社

タイ産業金融公社は1959年に産業発展や資本市場の発展を促進するために設立され、具体的には企業創設や拡大、近代化を援助するための資金を供給している機関である。1978年の貸付承認額は10億バーツとなっている。

このような金融機関から派遣された研修員であったため、日本の中小企業金融制度の研修が非常に参考になったとしながらも、2人の帰国研修員からはつぎのような希望が述べられた。

- ① タイでは農産物加工業の振興が重要となっているので、農産物加工業、食品工業、竹製品工業などの見学、研修の機会を設けて欲しい。
- ② 研修の工場などについては事前に資料などを準備して予備知識をもつ機会を設けた事例、研究の研修を増加して欲しい。
- ③ 企業の経営及び管理者を講師にして討論などができる機会を設けて欲しい。

また当機関の幹部からは業務上6-7週間の研修期間とし、むしろ年1回でなく2回にするなど研修回数の増加が望ましいと意見が出された。

## (2) 中小企業金融事務局

当機関は産業者の産業振興局の監督下で中小企業の機械、生産設備、工場建物の近代化によって中小企業の発展をはかるために50万バツ以下の中長期の資金を低利で融資することを目的として1964年に設立された中小企業振興融資事務局がその度機械貸与、信用供与の業務も拡充するなどし、1970年に名称を改めて中小企業金融事務局としたものである。

その機能は(1)融資委員会の事務局としての運営、(2)中小企業及び中小発電所による融資委員会への融資申請書の調査分析、(3)生産性の向上及び利潤の増大のための中小企業への経営相談などである。

1人の帰国研修員からは工場見学の機会の増加、経営及び技術指導についての研修、研修期間の4ヵ月への延長、さらには経営指導員の現地派遣による指導、研修の要望があった。

## (3) 産業指導所

産業指導所も産業省に1941年に設置された産業振興局の1機関である。バンコックとチェンマイにそれぞれあり、軽技術のための技術情報の提供、助言、指導などを行なっている機関である。

2人の帰国研修員からはつぎのような希望が述べられた。

- ① 日本での研修は中小企業の指導業務の研修や工場見学が役立ったが、中小企業の指導について資料及びその分析、さらに指導方法などについての研修を一層拡充して欲しい。
- ② 企業の財務分析についての研修を設けて欲しい。
- ③ 中小企業の団地、あるいは中小企業の共同組合などについての見学を増加するとともにこれらの事例研究の機会を設けて欲しい。

## 3 フィリピン

フィリピン国では家内工業振興機関(National Cottage Industrial Development Authority - NACIDA-)及び同機関の技術訓練センター(Technological Development Center - TDC)とフィリピン大学中小企業研究所(University of the Philippines Institute for Small-Scale Industries)を訪れてそれぞれの機関の帰国研修員と意見を交換する機会を設けた。

### (1) 家内工業振興機関

当機関は1962年に機会によって承認された法律によって設立され、政府の手足となって家内工業を組織化し、振興して不動のものにするように努力をしてきたと言われている。具体的には調査、市場開拓調整、相談振興などの業務を行なっているが、日本政府の協力のもとに1970年に技術訓練センターを設立して労働者の技術教育も実施しているし、また家内工業に対して援助を必要とする企業に無担保の融資をも行っている。その結果、前者の訓練生は1978年までに1,479人、後者の融資額は1963年から77年までに300万ペソに達したそうである。フィリピンは家内工業を、「資本金が10万ペソ以下で工場と住居が一緒になっていて地元で産出した原料を70%以上使用している企業」としているが技術及び資金問題が重要なために、とくにこの点に重点をおいて家内工業の振興をはかっているもようである。

このような努力が結実して、1970年代に入って輸出が急速に増加し、78年には19億ペソの外資を稼ぎ、重要な輸出産業に発展したと言われている。

### (2) 技術訓練センター

当センターはすでに述べたように日本政府の援助を得て1970年に開設され、すでに1978年までに1,479人の訓練生を育ててきたわけであるが、現在は職員数が41人(うち教師37人)と臨時雇用者23人で維持運営されている。

訓練科目は窯業、木工、竹細工、織物、機械及び金属である。訓練期間は6カ月(年2回)生徒は每期80~90人である。授業料は80ペソ、この他に訓練生は200ペソの教材費を負担することになっている。修業後は独立創業する者と転職する者がいるが、すでに就職して企業から派遣される者が少なくないと言われている。

創設時には日本政府から派遣された技術者がおり、主要な役割をしていたが、これらの技術者が帰国してからは技能も低下し、再び日本技術者の援助を望む声が高い。

### (3) フィリピン大学中小企業研究所

当研究所は1966年にフィリピンの中小企業の国家的な教育研究所としてフィリピン大学内に設立され、中小企業に関する教育や調査研究を続けて活動している。

職員は150人おり、主たる事業は教育、調査研究、産業拡充サービスで(1)教育については短期コース、長期コース、特別講座、企業家意識開発講座(2)調査研究については中小企業委員会や政府、さらには産業開発に従事している民間の組織的機関の要請による調査研究、(3)産業拡充サービスは産業会議所、産業団体、共同組合、研究所、財団に対するものである。

(4) 帰国研修員の要望（3人）

帰国研修員は以上職業訓練センター及び中小企業研究所とフィリピン工科大学の3人であるが、要望事項としてはつぎのような諸点があった。

- ① フィリピン政府は中小企業の振興による地域開発を重視して進めており、中小企業振興コースは非常に参考になるので、最低2～3人受け入れて欲しい。
- ② 3カ月の研修期間のうち1カ月は研修員の希望する専門的な研修を実施して欲しい。
- ③ 事例研修を強化し、とくに従業員規模では100人以下の製造業で食品加工業菓子製造業、下請工業などの工場、さらには中小企業の協同組合の協同化の経過、運営状況、協同事業などの研修を拡充して欲しい。
- ④ 従業員の人材養成及び従業員の管理の方法についての研修もして欲しい。できればこれらの英文によるテキストをつくって提供して欲しい。

### III 巡回を終えて

#### 1 工業化の現状

マレーシア、タイ、フィリピンの3国を歴訪したわけであるが、これらの国が工業化に積極的となったのは第2次大戦後のことである。マレーシア及びフィリピンは周知のとおり、植民地としての歴史が長く、農産物及び資源の供給国であった。タイのみが独立国ではあったが、農業を中心とした国であった。

これらの国の工業が発展しはじめたのは第2次大戦、とくに最近のことである。第2次大戦後の植民地の相つぐ独立の動きとともにナショナリズムが高揚し、これらの国は新しい国づくりをはじめ、いずれも工業化を重視して工業開発に積極的となった。このような動きはタイにも現われた。

しかし、予想以上に工業化の道はけわしく、さまざまの困難に当面し、幾多の苦難を経験したが、最近になって漸く工業化が進みはじめている。

これら3国の工業化の様相を各国が発表している統計によってみよう。第1表は国内総生産に占める製造業の割合をみたものであるが、1960年になってその割合が増加し、77年には各国とも20%前後になっており、工業化がかなり進みつつある事情がわかる。

このような工業化の動きは現地において予想以上に新しい近代的工場建物が建設されていることにも現われている。マニラやクアラルンプールの郊外には新しい工場がかなりみられるが、とりわけクアラルンプールでは工業団地が完成してかなりの近代的装いの工場が稼働している。さらにその外にまた新しい工業団地が造成されて近代的工場の建設されつつあるのがみられ、注目される。

第1表 国内総生産に占める製造業(%)

	1960	1965	1975	1977
マレーシア	9	11	16	18
タイ	11	17	18	20
フィリピン	17	17	20	24

これらの工場は現地資本の工場の他に外国資本との合弁の工場もある。また業種も 様子の様である。繊維製品などの一般消費財から家庭電器や自動車などの耐久消費財、さらには電線、鋼管などの資本財など各業種に及んでおり、外からみる限りきわめて近代的な工場であ

る。

タイにおいてもこのような工場がみられ、ここでも工業化が進みつつあることが察される。とくに、タイでは輸入代替のために育成された繊維工業は1950年代の後半から70年代までに急速に成長し、71年頃から輸出産業としての地位を築きつつあると言われており、紡機が113万錠、織機が5万台に達している有様である。

このような繊維産業の発展もさることながら、最近では自動車や家庭電器なども生産されはじめ、とくに自動車は年産10万台に達したとされ、多くの中古自動車の中に混ってこれらの新しい自動車が街を走っているのを見ることができる。

マレーシア、フィリピンでも同じような動きがみられ、自動車は年産8万台を超えているようである。

以上のように3国ともに工業化がこのところ次第に進みつつあり、すでにタイでは繊維製品が輸出されているし、マレーシアでも家庭電器製品が、フィリピンでは家内工業製品が輸出され、後者は19億ペソに達していると言われていたほどである。

## 2 積極的な工業化政策

開発途上国の工業化は非常に困難と言われているなかで、3国ではこのところ以上に工業化がかなり進んでいるのは注目すべきである。

このような工業化の進展については各国の並々ならぬ努力があったことは言うまでもない。各国ともに製造業の開発プロジェクトをつくって工業化に積極的に努めてきた。

マレーシアでは独立して社会資本の拡充にまずつとめるとともに1966年に第1次5カ年計画をつくり、工業開発の推進機関として設立したMARRAを中心に工業の振興につとめて今日に至っている。1958年にすでに産業振興のための創始産業法を制定していたが、68年には投資奨励法に発展させて外資導入に対しても積極的な姿勢をしめて、その後も第2次第3次計画をつくって工業化を一段と促進させる政策を一貫してとっている。

タイは独立国で他の国にくらべ農産物も豊富であったためにマレーシアやフィリピンより経済状態にまぐまれ、そのために工業化政策が遅れたと言われているが、それでもすでに1954年に国家経済開発庁を設立して政府投資を中心とした工業化政策をとるとともに産業奨励法をも制定して民間投資の促進をはかるなど工業化に積極的な姿勢をとっている。これらの政策による効果があまりみられなかったためにさらに1960年に産業奨励法を改正するとともに第1次経済開発6カ年計画をつくって、民間投資を中心とした工業化政策に重点をおいた結果漸く工業化の動きがみられはじめたと言われている。この時に産業への資金供給機関としてタイ産業金融公社も設立されているが、今日では経済開発計画もすでに第4次

を迎え、この間に工業化がかなり進んでいることはさきに指摘したとおりである。

また、フィリピンではフィリピン第一主義政策のもとに経済復興と工業開発に重点をおき、1960年代になって63年から始める組合会社、経済5カ年計画つくっていたが、67年に投資奨励法を制定して外資導入によりバイオニア産業を振興しようとする政策をとるとともに67年からの経済開発4カ年計画、とくに71年からの4カ年計画によって組合的な工業開発を進めようとし、工業団地などの建設をはじめパターン地区を工業生産及び輸出各地として開発を進めているのが注目される。

このように工業化を進めるなかで、また中小企業の役割を重視して中小企業に対する金融制度や指導体制、さらには職業訓練制度を整え中小企業による工業化を積極的に推進するよう努めてきた。

マレーシアにおいてはMARAやMHCの創設による中小工業及び家内工業の振興、タイにおいてはタイ産業金融公社の設立や産業振興局における産業指導所及び手工業課の創立、あるいは中小企業金融事務局の創設による中小企業の振興、また、フィリピンにおいてはNACIDAやフィリピン大学中小企業研究所の創設による復興が行われていることは、すでにみたとおりである。

以上のような各国の工業化の動きに対応して諸外国の経済協力や企業の投資が工業化を推進することになった。

開発途上国の工業化については、国際的に協力体制がつくられて、世界銀行の融資が早くから大きな役割を果たしているが、先進諸国の経済協力も義務づけられるなどし、経済協力は一段と強まった。

このような国際機関及び先進諸国の協力がこれら3国についても行われるとともに外国企業の投資も次第に増加することになり、それらがさらに工業化を進める役割を果たした。

### 3 密接なわが国との経済関係

わが国の経済協力は第2次大戦に対する賠償の支払とともに各種の援助や協力制度をつうじて行われているが、民間企業の投資も次第に活発となっている。それらの状況は第2表のとおりである。統計がやや古いがさらに第3表によってこれら3国に対する外国企業の投資をみると、かなり大きな額となっている。そのうちでもわが国企業の投資は20%余りととりわけ多いのが注目される。大企業については、外国企業との合併が多く、わが国の大企業の投資もかなり多い。その結果がこのような投資額となって現われているのであるが、マレーシア及びタイではわが国企業の投資が第一位となっているし、フィリピンにおいても最近では第1位のアメリカにせまっていると指摘されているほどである。

第2表 わが国の経済協力

		マレーシア	タイ	フィリッピン
政府ベース (1978年末) 単位:百万円	計	506,573	183,544	387,606
	無償協力	3,573	23,704	195,985
	有償協力	503,000	159,840	191,621
	(輸 銀)	—	3,731	2,863
民間ベース (1977年度末) 単位千ドル	延払輸出	494,313	856,646	1,665,653
	海外投資	425,110	276,884	380,959
受入研修員 (1977年度末)		2,570	5,015	2,986
専門家派遣 (1977年度末)		571	1,807	1,536

第3表 各国の外貨累積額

	マレーシア		タイ		フィリッピン	
	(シリング)	%	(百万バーツ)	%	(百万ドル)	%
合計	1,587,519	100.0	3,846	100.0	390	100.0
日本	434,735	27.4	1,208	34.7	92	23.5

このような日本とこれら3国との最近の経済関係をさらに第4表によってみると、日本企業の進出はすでにかかなりの数に及んでおり、また投資額もその数さらに増加している事情が察される。

第4表 各国と日本との経済関係(百万ドル)

		マレーシア	タイ	フィリッピン
対日貿易	輸出 (依存度)	1,900 (22.0%)	843 (20.3%)	1,058 (14.1%)
	輸入 (依存度)	1,157 (23.0%)	1,528 (28.1%)	1,546 (26.9%)
日本企業の進出	件数	518	629	457
	投資額	473	318	434

(注) 貿易は1978年, 日本企業進出は1979年3月現在

このような事情も関連して3国とわが国との貿易も増加し、多くなっている。そしてマレーシアは石油、ゴム、錫などの輸出が多いために対日収支は黒字となっているが、タイ、フィリピンは赤字である。とくにわが国からの輸入は最も大きな割合を占めており、いずれにしてもお互いの経済関係はきわめて密接、重要なものとなっている。

#### 4 新しい問題の台頭と工業化

3国とも工業化はかなり進展しているが、工業国と言えないことは国内総生産に占める製造業の割合をみてもあきらかである。さらに注目されるのは工業化の進展に比較して就業人口の割合はそれほど増大していないことである。第5表によって各国の産業別人口構成をみると、それが一層はつきり現われている。3国ともに農林漁業人口は50%前後であるが、製造業の就業人口は最も高いマレーシアにおいても12.7%であり、タイでは僅か5.3%にすぎない。

第5表 部門別就業人口構成(千人)

	マレーシア (1978)		タイ (1977)		フィリピン	
計	4,486	100.0	1,973.7	100.0	1,451.7	100.0
農林漁業	1,973	43.6	1,543.4	78.2	7,768	53.5
鉱業	90	2.0	99	0.5	54	0.4
製造業	571	12.7	1,046	5.3	1,651	11.4
その他	1,852	41.7	3,158	16.0	5,044	34.7

このような製造業の地位から工業の底の浅さが察されると言ってもよい。工業化が進展して工業の発展がみられるとともにこれらの工業部門での雇用が増加したことは確かであるが、雇用の吸収力はかなり弱い。労働集約的産業であると言われている繊維工業においても、防績工業は近代的なものであるし、織布工業もかなり機械化が進んでいて、雇用数は必しも多くない。自動車や家庭電器工業はいわゆるノックダウンの工場であり、部品工業などの発達もきわめて遅れている。このような工業の性格が雇用の吸収力を弱くしていると言ってもよい。

他方、道路の整備、自動車の普及は予想以上に進んでいて、農村に商品経済を急速に浸透させている。その結果農業の階層分化が進展し、労働力を農村から排出させ失業者を増加させている。マニラやバンコックの人口が急速に増加しているのは経済の発展が行われるなかで、都市での富の蓄積が進み、このような農村から排出させている多くの労働力を移動させ

て、人口を集中させることになるからである。マニラ、及びバンコックの人口の集中は著しく、自動車の騒音や渋滞は交通機関の未発達と相まって東京や大阪以上のものであるし、スラム街もさらに拡大して、大きな社会問題化しているのである。

したがって、新しい工業地区などを建設して工業を発展させ、雇用を拡大することがこれまで以上に重要な課題となっていると言ってよい。

また、輸入代替などの軽工業、とくに自動車や家庭電器などの組立工業の発展は機械、資材などの輸入を増加させることになっている。例えばタイの財別輸入実績の推移を第6表によってみると、消費財よりも原材料及び資本財の増加が著しい。その他が1975年以降急増しているのは原油価格の上昇によるものである。いずれにしても以上のような工業の発達が進むと原材料及び資本材の輸入を増加させて、それが貿易収支を悪化させているために、さらに工業構造の高度化をはからねばならなくなっているのである。

第6表 タイ国の財別輸入推移(100万バーツ)

	1960		1965		1970		1975		1975	
計	9,622	1000	15,433	1000	27,009	1000	66,835	1000	72,877	1000
消費材	3,365	35.0	4,163	29.0	5,378	19.9	8,455	12.7	9,418	7.29
原材料	1,746	18.1	3,210	20.8	6,725	24.9	16,107	24.1	19,897	27.3
資本材	2,367	24.6	4,775	30.9	9,371	34.7	22,239	33.3	19,724	27.1
その他	2,144	22.3	3,285	21.3	5,535	20.5	20,035	30.3	23,838	32.7

したがって、タイでは1976年からはじまった第4次経済社会発展計画で工業の地方分散化を図るとともに鉄鋼、肥料、紙、パルプ資源産業などの基礎産業への政府の資本参加などによる重化学工業化発展の基礎条件を整備するとともに鉄鋼の一貫生産体制や自動車の国産化率の引上げ(現在の30%から1983年までに50%)を進めようとする動きが現われている。

このような動きはマレーシアやフィリピンにおいてもみられる。マレーシアでは家庭電器や自動車工業における国産化を高めることによって工業構造を厚くしようとし、わが国の協力によって金属工業センターをつくったり、下請企業育成に対する研修を要望しているのもその具体化のためである。

また、フィリピンにおいても1970年代に入って自動車の国産化を高めようと努力しているし、最近では工業省が下請企業の指導に積極的な動きをしつつあると言われている。

## 5 わが国の協力のあり方

これら3国にとって、わが国との経済関係はさきにみたとおり、貿易関係はもとより資本投資の面からもきわめて重要となり、それだけにわが国の協力に対する期待も一段と大きくなっていると言ってよい。

わが国はこれら3国に無償及び有償の資金協力や研修員の受け入れ、さらには専門家の派遣など各種の協力を積極的に行なってきたが、3国はいずれもこれまでの協力以上の協力をさらに期待しつつある。

そのうち工業化についての協力ではとくに中小企業の振興に要望が高まっている。わが国の中小企業、とくに下請制度の発達や中小企業政策については早くから強い関心をもってきた。中小企業政策についてはかが国を参考にして、融資制度、指導体制、職業訓練制度などをつくり、拡充している。技術指導や職業訓練機関の設置がわが国の協力によって行われていることはすでにマレーシアやフィリピンにみられるとおりである。

このように中小企業振興の体制は一応確立しているものの、それらの機能については蓄積の不十分さと人材面からの弱さがみられ、中小企業による工業化を重視しているだけにこれら機能の効率化のためにわが国への期待が強まっているのである。

また、3国の工業はノックダウンによる工場が多く、これらの工業の高度化をはかることが貿易及び雇用面から必要となっているので、わが国の中小企業の進出を望む声が若しく高まっている。マレーシア及びフィリピンで下請制度の研修の拡充を要望されたのもその現われであるが、本年1月の関西経済連合会のASEANミッションに対する各国の要望にも大きく現われている。関西経済連合会と言えば大企業を中心とした関西の経済団体である。このような団体に中小企業振興と農産品加工を主とする農村工業育成への支援をシンガポールを除く4カ国から共通して強く要望されたと言われ、その声があまりに強いのに驚かされた様子である。

各国の商工会議所の首脳が「日本の中小企業に販売や技術を学びたいので、若手経営者を日本に受入れて研修の機会をつくって欲しい」とか、各国の政府が「大阪には能力と可能性を持った中小企業が多いことを知っている。これらの会社が進出してくれるように関経連が大阪の中小企業との橋渡しをして欲しい」などを強く、要望したことを同行の新聞記者はこぞって報道している。これらをもても3カ国とも、中小企業の振興の必要性を一段と痛感してわが国の中小企業及び振興、指導協力の協力を強く望んでいることが察される。

したがって、わが国としてもこれらの協力の要望に応えていかねばならないことは言うまでもないが、もともと工業構造の高度化はそんなに容易なものではなく、また短期間に達成できるものでもない。とくに、これらの国の技術水準は低いし、製品の市場についてもそん

なに大きいものでないことは自動車の生産台数をとってみてもあきらかである。まず、どのような部門からの工業化がその国にとって可能なのかなどを検討し、それぞれの国の実情に即した工業化にそった中小企業振興に協力していく必要がある。各国とも工業化の必要性が増大しているので、ともすれば早い成果を期待し、同じような工業化を遂行しようとし、また工業化の政策をみても現実にならなっている。むしろそれぞれの国の特色を活かし、長期的にみて工業化が可能な方向を見出した協力のあり方が望まれるし、それがわが国のみならず東南アジア諸国の相互発展を約束するものであることを改めて認識しておく必要がある。

また、わが国の技術指導などについても、わが国経済発展に当面必要なような技術指導やわが国の技術の強制ではなくて、それぞれの国に育っている。あるいは育ちつつある優れた技術をさらに向上させることの配慮も重要である。とくに、伝統的な工業についてはこのような配慮がきわめて重要であるので、かなり広い視野にたった優れた指導者の派遣が望まれる。

わが国の中小企業の進出についても、中小企業であるだけにその特質からあまりにも当面の利益追求に関心が強くなる惧れがあるので、各国の工業化に協力することによって利益が得られるような経営のあり方を開拓していく必要があると言ってよい。

## 6 当研修コースの検討課題

以上のような3国の実情及び要望のみで当研修コースのあり方を改善することはできないが、とりあえず今後改善すべき検討課題としてはつぎのような点があげられる。

- (1) 各国とも中小企業の振興体が整い、すでに機能しているので、これらの人材をさらに向上していくために、実務的な研修をある程度行なう必要がある。そのためには、工場及び指導機関の事例研修の場を増加する必要がある。
- (2) 下請工業や食品工業などの育成が必要になっているので、とくに開発途上国にとっての成長産業に注目し、これらの講義及び工場見学の機会などを設ける必要がある。
- (3) わが国の中小企業政策についてのテキストは一応できているが、下請企業や伝統産業などの振興が重要になっているので、とりあえず、これらについての英文のテキストもつくる必要がある。

以上のほかに、各国の中小企業振興の重要性から、これまでの研修を中小企業振興一般と経営指導者養成の2分割も検討すべき問題であると思われるし、さらに短期間の現地での研修なども考慮してみる必要があると思われる。

#### IV 資料

##### 1. 歸國研修員名簿

##### (1) MALAYSIA

- |  |   |
|--|---|
| 1: Mr. Vui Leong Chong<br>(1968)                   | home: c/o Sabah Credit Corporation<br>P.O. Box 451 Jesselton<br>Sabah Malaysia  |
| 2: Mr. Kamaruddin Abu Baker<br>(1969)              | home: " Rehat " Jalan Cheras,<br>Kajang Malaysia<br>office: c/o Mara Headquarters<br>Jalan Juanku Abdul Rahman<br>Kuala Lumpur, Malaysia                |
| 3: Mr. Mohd. Zainol Bin Ahmad<br>(1970)            | home: 5 Road 14/52 P. Jana, Malaysia<br>office: MARA Kuala Lumpur, Malaysia   |
| 4: Mr. Ismai Bin Shah Bodin<br>(1972)              | home: Batu 17, Padang Rengas, Perak,<br>Malaysia<br>office: Ass. Director, The Perak State Gov.<br>Malaysia   |
| 5: Mr. Ahmad Mahyuddin Bin<br>Laidin<br>(1975)     | home: No.1 Road 11/14B Petaling Jaya<br>Selangor, Malaysia<br>office: Advisory Service Enterprenerial<br>Development Div.                               |
| 6: Mr. Abu Bakar Sidek<br>Bin Haji Awang<br>(1976) | home: No.50 Tiger Lane Ipoh, Perak<br>West Malaysia<br>office: State MARA office, Ipoh Perak<br>Malaysia  |
| 7: Mr. Chee Chin Min<br>(1977)                     | home: Jalan Haji Karim, Sarikei Sarawak<br>Malaysia<br>office: Cooperative Development Dept.<br>Malaysia  |
| 8: Mr. Azman Bin R.M.N.<br>(1978)                  | home: Lot 299 Taman Paroi Jaya, Ampangan<br>Seremban, N. Sembilan<br>office: Division I (Group A) MARA<br>Headquarters, Pertama Complex<br>Kuala Lumpur |

(2) THAILAND

- 1: Mr. Sawadi Chomcheuy  
(1970)  
home: 1424/18 Taksin Rd. Thonburi Prov.  
Thailand  
office: Small Industries Finance Office  
16 Mansion L Rajdamneon Ave.  
Bangkok Thailand
- 2: Mr. Thamnu Vasinonta  
(1971)  
home: 1219/2 Chareon-Nakorn Rd. Thonburi  
Thailand  
office: Medium and Small Industries Sect.  
Promotion Bureau, Ministry of  
Industries
- 3: Mr. Narong Poolsilapa  
(1972)  
home: 118A Pradit Rd. Ampur Muang Kalasin  
Thailand  
office: Agriculturist, Ministry of Agriculture  
and Cooperatives Thailand
- 4: Mrs. Tiparat Vikitreth  
(1973)  
home: 60 Sol Song-Sa-arb. Super Highway  
Bangkok Thailand  
office: Deputy Chief of Trading Dept.  
United Co., Ltd.  
280 Silon Rd. Bangkok Thailand
- 5: Mr. Somchai Toochinda  
(1975)  
home: 1063/2 Chareon-Nakorn Rd. Klongsan  
Thonburi Thailand  
office: Small Industries Finance Office  
16, Mansion L Rajdamneon Ave.  
Bangkok Thailand
- 6: Mr. Kraiwan Wichitra  
(1976)  
home: 67/19 Mu 5 Tambon Pakkred Amphoe  
Pakkred, Changwat Nontaburi Thailand  
office: Industrial Finance Corporation of  
Thailand  
1770 New Petchburi Rd. Bangkok 10
- 7: Mr. Chinsuk Viravan  
(1977)  
home: 46 Sukhumvit 61 Bangkok Thailand  
office: Industrial Finance Corporation  
of Thailand  
1770 New Petchburi Rd. Bangkok 10

8: Mrs. Sawat Choopungartm  
(1978)

home: 158/7 Tung Hotel Rd. Chiang Mai  
Thailand

office: P.O. Box 82 Chiang Mai  
Industrial Service Institute



- 7: Mrs. Remedios Catungal  
Balbin  
(1973)  
home: No. 56 Maria Flenda, Carmel  
Subdivision, Quezon City Phil.  
office: Associated Proff. Univ. of Phil.  
Coll. of Business Administration  
Diliman, Quezon City, Phil.
- 8: Miss Zenaida S. Macaspac  
(1973)  
home: 135 Mayon St. Quezon City, Phil.  
office: Research Ass. of Institute for  
Small Scale Industries  
11th Fl. SSS Bldg. East Ave.  
Biliman, Quezon City, Phil.
- 9: Mr. Ernesto T. Nicdao  
(1974)  
home: 4247 Pascual Ave. San Sebastian Vill.  
Tarlac, Phil.  
Tarlac Coll. of Technology  
Tarlac, Tarlac, Phil.
- 10: Mr. Roy Yballe  
(1975)  
home: 64 Highland Drive, Blue Ridge  
Quezon City, Phil.  
office: Dept. of Industry  
Chronicle Bldg. Pasig, Rizal, Phil.
- 11: Mr. Feliciano Reyes  
(1975)  
home: 66 Malac St. Corner Cadang  
Masambang Del Monte Ave.  
Quezon City, Phil.  
office: Philippine College of Arts and  
Trades  
Manila, Phil.
- 12: Mr. Juanillo G. Juarez Jr.  
(1977)  
home: 47 D.B. Ledesme St. Jaro  
Iloilo City, Phil.  
office: Industry and Investment  
Bldg. 385 Buendia Ave.  
Extention Makati, Metro-Manila  
Phil.
- 13: Mrs. J. C. Cantre  
(1978)  
home: Block 45, Lot 36 Lamesa Homesite  
Novaliches, Quezon City, Phil.  
office: Institute for Small Acale Industries  
E. Virata Hall U P Camps  
Diliman, Quezon City, Phil.

## 2. 送付質問表

### I. Questions about training

1. Which items, that you had learned during your training in Japan, were most useful for you in your actual work?

(Please show us several items.)

1. Industrialization of Developing Countries and Japan's Contribution
2. Role of Small and Medium Industry in Economic Development of Developing Countries
3. Economic Development of Japan and the Role of Small and Medium Industry
4. Characteristics of Japanese Small and Medium Enterprises
5. The Transition of Policy for Small and Medium Enterprises
6. Measures for Small and Medium Enterprises and Their Implementing Organs
7. Structural Improvement and its Promotive Measures for Small and Medium Enterprises
8. Business Management and Guiding Measures for Small and Medium Enterprises
9. Policy for Financing Small and Medium Enterprises
10. Technology of Small and Medium Industry and Guiding Measures
11. Promotive Measures for Small-Size Firms
12. Organization of Small and Medium Enterprises and Promotive Measures
13. Producing-District Industry and Promotive Measures
14. Policy for Small and Medium Commerce
15. Human Resources in Small and Medium Enterprises and Measures for Their Development
16. Economic Environment of Small and Medium Enterprises --- Its Adjustment, Correction and Policy

2. What kind of improvement you could make in your work with the experiences of the training?

(1) in consulting works for small and medium scale industries

(2) in guiding works for small and medium scale industries

(3) others

•

3. Please show several items you think them necessary to be included or introduced in the future training.









JICA