

コロンビア共和国零細、小、中規模金属加工業  
振興計画  
事前調査報告書

平成元年1月

国際協力事業団

鉦計工

JR

89-53



# コロンビア共和国零細、小、中規模金属加工業

## 振興計画

### 事前調査報告書

JICA LIBRARY



1073690E8J

平成元年1月

国際協力事業団



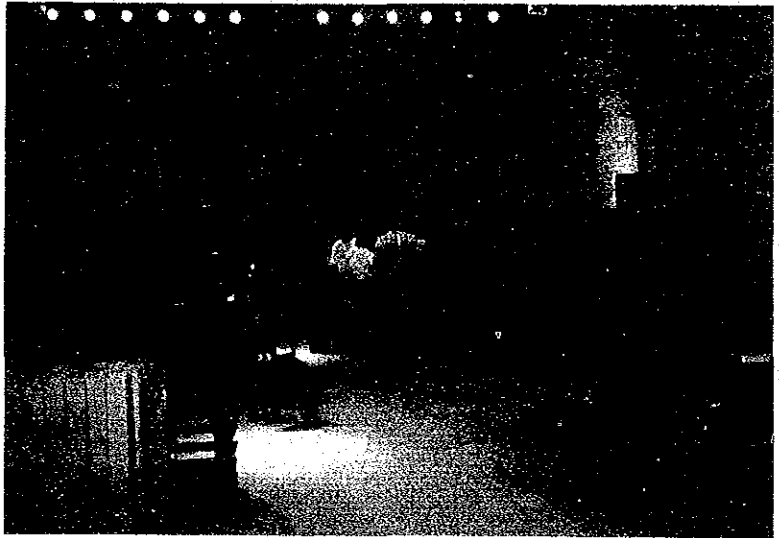
国際協力事業団

19120

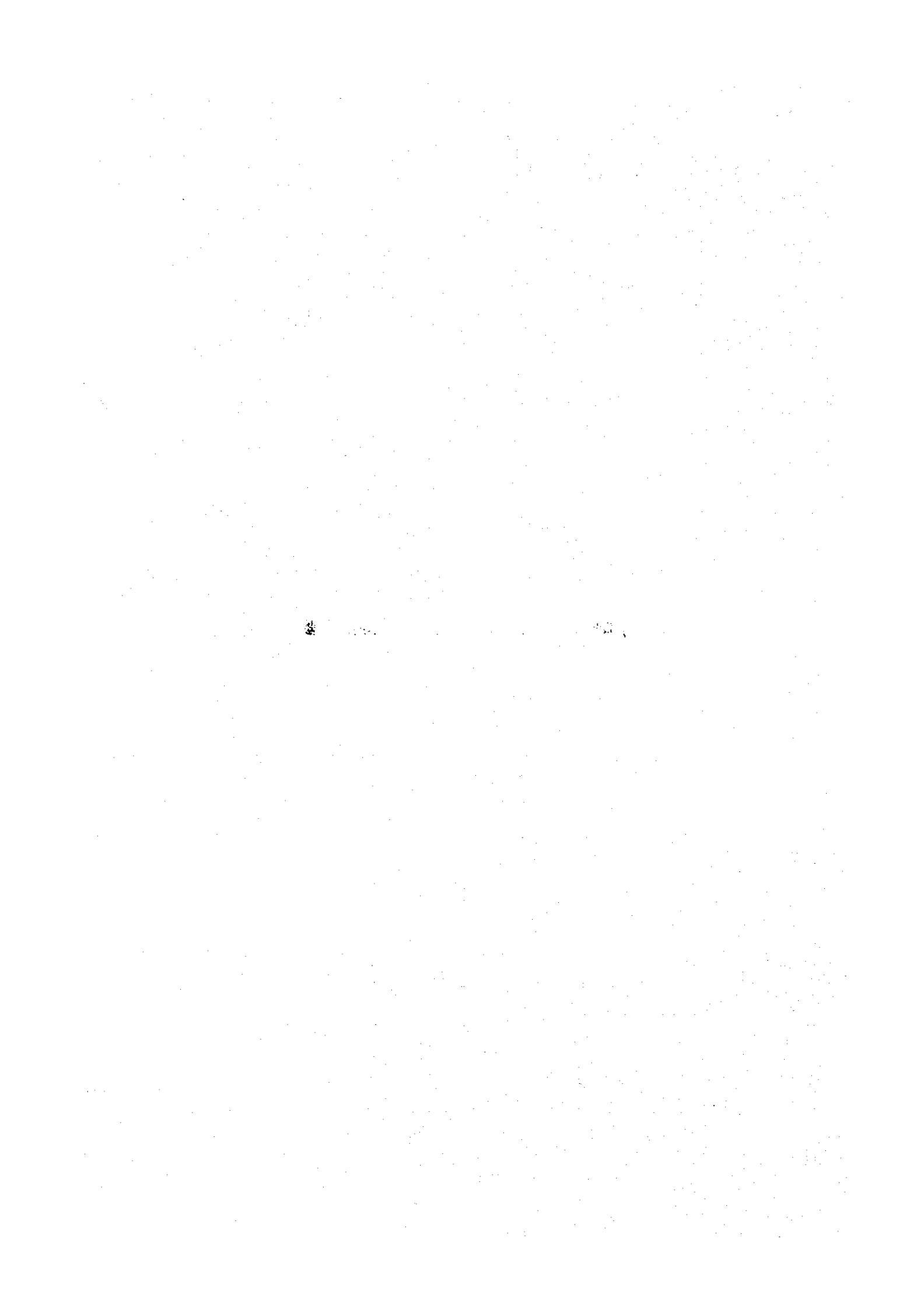


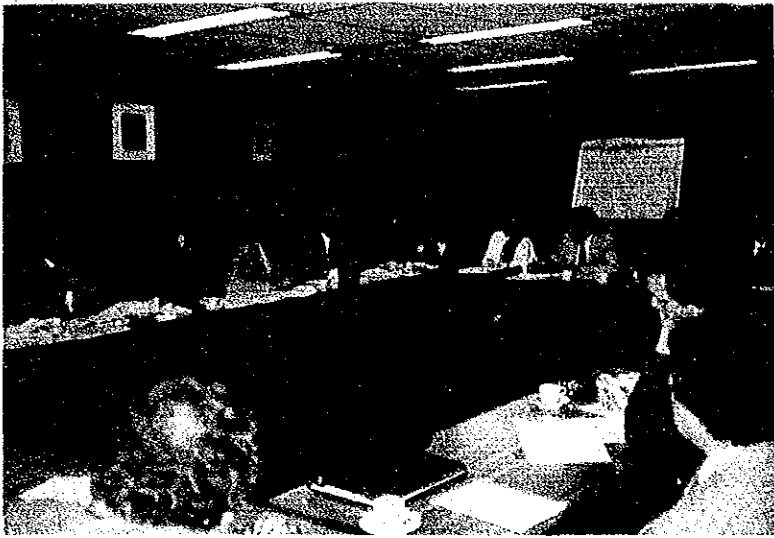
ENSE Ltd. へ

Colombian Industry of  
Scales へ



Maria Cuellap de  
Martinez DNP 長官と  
中村団長との S/W 署名





DNPと関係団体との会談

SENA, Cali, での会談



FEDEMETALの面々と  
調査団





# 目 次

I 事前調査の概要	1
1. 調査要請の背景	1
2. 事前調査団の目的	1
3. 調査団の構成	1
4. コロンビア政府カウンターパート機関	3
5. 主要面談者	3
II 協議の内容	7
1. 交渉要約	7
2. 交渉経緯	7
3. 各会談の要約	8
III コロンビアの中小零細企業の現状と中小零細企業の振興育成策について	21
1. コロンビアにおける大, 中, 小, 零細企業の定義	21
2. ミクロ企業の概要	21
3. コロンビアにおける大企業, 中小企業, 零細企業の関連	22
4. コロンビアにおける振興育成策	22
5. DNP組織図	23
IV 企業訪問	25
1. 企業訪問の概要	25
2. 各企業の概要	25
V 本格調査にあたっての留意点	35
1. 全 般	35
2. 調査の手法	35
3. 調査の内容	36
VI 参 考 資 料	
1. コロンビア零細, 小, 中, 規模金属加工業振興計画調査の位置づけ	37
2. 零細企業開発国家計画	39
3. S/W, M/M	57



# I 事前調査の概要



# 1 事前調査の概要

## 1. 調査要請の背景

- (1) コロンビアには約100万近くの零細企業があり、それらは全雇用の50%近くを創出している。これらの零細企業の振興を支援するため、コロンビア政府は1984年「零細企業開発国家計画」(PNDM)を公表し、支援活動を開始した。これはコロンビアの社会経済開発計画(1987—1990)における工業政策での零細、中小企業振興を達成させるものである。
- (2) このPNDMを達成させるためコロンビア政府は、88年2月日本国政府に対し、零細企業の中でも特に他の業種と関連の深い金属加工業に携る企業の振興計画調査の要請を行った。
- (3) 上記要請をうけて、本件事前調査団は本格調査の実施に必要となるS/Wの協議・署名及び各種情報収集のため派遣されたものである。

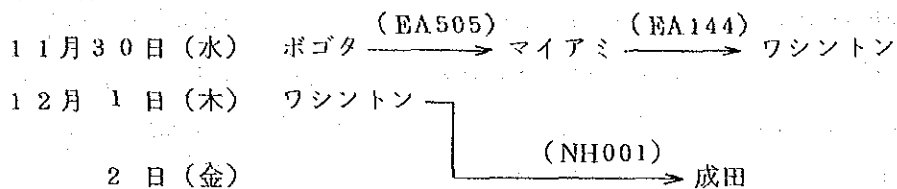
## 2. 事前調査団の目的

- (1) 工場訪問調査
- (2) 本格調査に係るS/Wの協議及び署名
- (3) 関連情報の収集

## 3. 調査団の構成

- |          |               |                       |
|----------|---------------|-----------------------|
| (1) 中村 信 | 団長・総括         | 国際協力事業団<br>鉱工業計画調査部次長 |
| (2) 西脇英隆 | 調査企画          | 国際協力事業団<br>工業調査課      |
| (3) 飯野 茂 | 中小工業育成政策      | 通商産業省<br>産業機械課        |
| (4) 川上隆且 | 中小工業経営(生産・技術) | 日本鋼管                  |
| (5) 不破信彦 | 中小工業経営(経営・財務) | 海外コンサルティング企業協会        |

- 11月20日(日) 成田  $\xrightarrow{(NH006)}$  ロサンゼルス
- 21日(月) ロサンゼルス  $\xrightarrow{(EA518)}$  ヒューストン  $\xrightarrow{(CON1062)}$  フォートロー  
 リムジン  
 ダダール  $\xrightarrow{\quad}$  マイアミ
- 22日(火) マイアミ  $\xrightarrow{(EA518)}$  ボゴダ
- 23日(水) JICA事務所, 大使館, DNPとの協議, 木曜会との会談
- 24日(木) DNP, Bolsa de subcontratación de Bogota, Fundación Cultivar,  
 Fedemetal, Fundación Compartir, Fundación Shell, SENA, Fun-  
 dación Social との会談  
 工場訪問5社 (Takion Electronic Ltd., Kien's Factory, ENSE  
 Ltd., Agroindustria Pérez, Alfonso Umana)
- 25日(金) 工場訪問1社 (EMPLAZ Ltd.)  
 ボゴダ  $\xrightarrow{(AV211)}$  カリ  
 SENA, Microempresas de Antioquia, Camara de Comercio de  
 Palmira, Fundación Carvajal との会談  
 SENA の ASTIN 訪問, 工場訪問1社 (Hector Gil Colonia)
- 26日(土) 工場訪問6社 (Rommel Industries, Equiprac S.A., Colombian  
 Industry of Scales, Technical FDH Factory, Mechanical Servi-  
 ces Factory, Induneval)  
 上記工場訪問に Victor Manuel Quintero U. (Universidad de San  
 Buenaventura), Lianna Dazar (Camara de Comercio de Palmira),  
 Margarita Carvajal (Fundación Carvajal) が参加  
 カリ  $\xrightarrow{(AV212)}$  ボゴダ
- 27日(日) 資料整理
- 28日(月) D.N.P.とのS/W協議, M/Mの作成  
 FEDEMETAL との会談
- 29日(火) S/W, M/Mの署名  
 JICA事務所, 大使館  
 日本・コロンビア商工会議所との会談



4. コロンビア政府カウンターパート機関

Departamento Nacional de Planeacion (DNP) (国家企画庁)

5. 主要面談者

(1) ボゴタ

1) DNP

Maria Cuella de Martinez	Jefe	
Mart Lasprilla	Jefe	Div. de Cooperacion Technica International
Jorge Enrique Vargas	Jefe	Unidad de Desarrollo Social
Ramirez Juan Carlos	Jefe	Trabajo y Seguridad Social
J. Ubernel Arboleda	Asesor	
Marin Carlos	Asesor	
Patricia Henao	Technica	
Polano Ramirez	Technica	

2) Bolsa de Subcontratación de Bogotá

Juan Carlos Montes	Gerente
Ezio Limiti	Jefe

3) Fundación Cultivar

Alfredo Silva	Director	Programa Micro Empresas
---------------	----------	-------------------------

4) FEDEMETAL

Olga Lucia de Morales	Directora Ejecutiva Seccional
Francisco Urdamota	Asistente Seccional

5) Nueva Colombia Industrial

Martha Cecilia Bernal de Arrieta	Directora Ejecutiva
----------------------------------	---------------------

6) Fundación compartir

Ma. Cristina Bernal	Directora Ejecutiva
---------------------	---------------------

- 7) Fundación shell Para el Apoyo de la Microempresa  
 Eduardo Pizano Director Ejecutivo
- 8) SENA  
 Lucio Moncayo Asesor Nacional
- 9) Fundación Social  
 Luciano Carro Sub-Director Microempresas
- 10) 日本, コロンビア商工会議所  
 Luis F. Gutierrez Director  
 Yasuhiro Kimura Secretario Ejecutivo  
 Banido Escobar Manager ACESCO  
 William Manager WESCO  
 Javier Muñoz Jefe Ingeniero Victor Gaskets de Col.  
 Alonso Sanchez Ingeniero "
- (2) 日本大使館  
 色 摩 力 夫 特命全権大使  
 宮本 均 一等書記官  
 矢田部嘉初 二等書記官
- (3) JICA 事務所  
 榎 下 信 徹 所 長
- (4) カ リ
- 1) SENA  
 Cleno Homesert Gerente  
 Ruben Tinjillo Subgerente  
 Gonzalo Gómez  
 R. Cabal
- 2) Microempresas de Antioquia  
 Gonzalo Jinevez Presidente
- 3) パルミラ商工会議所  
 Lianna Dazar  
 Estheo Aciacedo
- 4) Fundación Carvajal  
 Margarita Carvajal



Henry Cardons

5) Universidad de San Buenaventura

Victor Manuel Quintero U. Director Facultad de Economía

(西脇)



## Ⅱ 協 議 の 内 容



## Ⅱ 協議の内容

### 1. 交渉要約

- (1) S/Wについては概ね当方原案どおり「コ」側と合意に達し、11月29日中村団長と国家企画庁（DNP; Departamento Nacional de Planeacion）Maria Cuellap de Martinez 長官との間で署名交換した。
- (2) 交渉で相方が合意した事項についてはM/M（Minutes of Meeting）として取りまとめた。
- (3) DNPは、本格調査において特に零細企業の育成強化に重点を置いた調査を望んでいる。また、本格調査において提言されるプロジェクトについては可及的速やかに実行に移したいとの意向がある。
- (4) 事前調査団がボゴタ及びカリにおいて会談した「コ」側関係機関は、多岐多数に亘ったが、これらの機関からは本件調査への支援・協力を惜しまない旨の申し出があった。

### 2. 交渉経緯

当初DNP（Mr. Vargas）は、本格調査において、零細企業のみを調査し、その振興策を作成してほしいとの主張をしていた（S/Wの中・小を零細に変更してほしい）。その理由として過去においては、中・小・零細企業を振興させようと努力しても、中、小の方に重点が置かれてしまい、零細企業だけがとり残されて来てしまった事実があるためとのことであった。因に零細、小、中、大の定義はその従業員数に応じて決められており、零細（1～10人）、小（11～49人）、中（50～199人）、大（200人以上）である（M/M参照）。

Mr. Vargas は零細企業振興にとって重要なものとして次の3点をあげていた。

#### (1) 従業員の訓練

零細企業の従業員は訓練を吸収するに足る基礎的知識（学力）がない。

#### (2) 機械の購入

零細企業は機械を購入する際に最善の判断ができない。

#### (3) 品質管理

零細企業の生産する部品は品質が悪く、他の企業にその部品を供給できない。

以上のDNPの主張に対して、DNPの零細企業に対する考えは理解できるものの、零細企業だけをとりあげた調査は、コロンビア経済における零細企業と他の中・小企業との結びつきを無視してしまう可能性がある。S/W案は、「中小企業振興を行うなかで零細企業をどのように育成・強化するか」という観点から作成されているとの説明を行った。またこの問題については、調査団が企業訪問をし、「コ」の零細企業の実態をつかんだ上で協議したい

との申し入れをした。

その後、企業訪問、関係団体との会談を重ねて行くうち、コロンビアの零細、小、中企業の実態がわかってきた。またカリで会った Dr. Quintero (Universidad de San Buenaventura) の話しは特に有益であった。

彼自身零細企業に関する調査を種々行っており、その内いくつかの調査レポートは我々が持ち帰ることができた。彼によれば、「零細企業を informal と呼ぶとその実態がとらえにくくなってしまうので妥当でないであろう。零細企業は、以下の3つに分けることができる。

- ① 労働者 1人……必要に応じて企業活動をし、賃金は彼らの能率とか技術という内部的要因よりも、需要の多少といった外部的要因に依存する。通常の企業活動に発展する可能性は少ない。
- ② 労働者 2人～5人……家族とその他数人の賃金労働者が労働に従事する。技術に対する知識もあり、再投資のための資本の蓄積を行っている。
- ③ 労働者 6人～10人……②よりも賃金労働者の割合がずっと多くなり、資本と労働の区分がはっきりしている。技術も高度で近代的である。

DNPの零細企業振興は、②、③を対象にしようとしている。」とのことであった。

また、訪問先企業経営者、FEDEMETAL、日本-コロンビア商工会議所等の会談からは、彼ら自身今後、零細、小、中、大との結びつきを、下請け契約を通して強化していく必要があると考えているとの発言があった。また彼らに調査団が考える、調査の観点(零細企業のみを調査対象とするのではなく、中小企業全体の振興の中で零細企業の育成・強化を考える)についての意見を求めたところ、彼らとしてもまったく同感であるとの回答であった。彼らとしても本件調査に対する興味は並々ならぬものがあり、本格調査に対する支援・協力を惜しまない旨の申し入れが各機関からあった。会談を通じて、民間企業、関係団体の現状、考えをDNPが十分理解していないのではないかと、また、民間企業、関係団体はDNPに対する不信の念があるのではないかと感を得た。

企業訪問、関係機関との会談の後、再度DNPと協議を行い、調査団のコロンビア零細企業に対する認識を述べるとともに、零細企業を含めた中小企業振興の必要性を説明したところ、DNPも日本側の考えに理解を示した。また日本側としてもDNPが零細企業に重点を置いた調査を希望していることは理解できるので、後のとおりS/W(案)を修正することで合意した。

### 3. S/W以外の合意事項(M/Mの記載事項)

- (1) 大、中、小、零細企業の規模については前記のとおり
- (2) 零細金属加工業の調査対象業種は以下の7つ

- (i) 鋳造, (ii) 鍛造, (iii) 板金 / 溶接, (iv) メッキ, (v) 機械加工, (vi) 機械組立, (vii) プレス加工
- (3) 大, 中, 小企業の調査対象製品は以下の4つ
  - (i) 一般機械, (ii) 電気機器, (iii) 運送機械, (iv) 家具
- (4) 調査対象都市は以下の3つ
  - (i) Bogota, (ii) メデジン, (iii) Cali (Palmiraを含む)
- (5) DNPは, 本調査のために, 公的機関, 私的機関からそれぞれなる2つの Screening Committee を設立する予定である。

(中村, 西脇)

SCOPE OF WORK  
FOR  
THE STUDY  
ON  
MICRO  
THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE METALWORKING INDUSTRIES  
IN  
THE REPUBLIC OF COLOMBIA

AGREED UPON BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

BOGOTA, NOVEMBER , 1988

---

MAKOTO NAKAMURA

Leader of Preliminary Study Team,

Japan International

Cooperation Agency

---

Departamento Nacional de

Planeacion



## I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Colombia, the Government of Japan has decided to conduct a Study on the Development of <sup>Micro,</sup> Small and Medium Scale Metalworking Industries (hereinafter referred to as "the Study"), in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Republic of Colombia signed on 22 December 1976 (hereinafter referred to as "the Agreement").

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of technical cooperation programme of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with the authorities of the Republic of Colombia.

El Departamento Nacional de Planeacion (hereinafter referred to as "DNP") shall act as a counterpart agency to JICA study team and also as a coordinating body to other relevant organizations for the efficient and effective implementation of the Study.

The present document sets forth the scope of work for the Study.

## II. Objective of the Study

The objective of the Study is to survey the present situation of the <sup>micro,</sup> small and medium scale metalworking industries (hereinafter referred to as "SMSMI") to identify the promising sub-sectors to be developed and to formulate the development programme of SMSMI.

### III. Scope of the Study

In order to achieve the above objective, the Study will cover the following items:

1. Review of the background and relevant conditions
  - 1-1. General economic situation of Colombia.
  - 1-2. Contribution of the metalworking industries to the economy
  - 1-3. Linkage between metalworking industries and other industrial sectors
  - 1-4. Relevant laws and regulations
2. Study <sup>of small</sup> ~~on the large~~ and medium scale enterprises
  - 2-1. Outline of the enterprises
  - 2-2. Present situation and future plan of purchasing of materials, parts and intermediates
  - 2-3. Supporting schemes to local subcontracting firms
3. Study on the ~~small and medium scale~~ <sup>micro</sup> metalworking industries
  - 3-1. Policies for the development of ~~SMSMI~~ <sup>micro enterprises</sup>
  - 3-2. Organizations responsible for the development of ~~SMSMI~~ <sup>micro enterprises</sup>
  - 3-3. Present situation of ~~SMSMI~~ <sup>micro enterprises</sup>
  - 3-4. <sup>Basic design</sup> Materials and intermediates
  - 3-5. Market and distribution channels
  - 3-6. ~~Linkage with other enterprises~~
  - 3-7. Contribution of ~~SMSMI~~ <sup>micro enterprises</sup> to the economy and the regional development
  - 3-8. Identification of the existing problems in ~~SMSMI~~ <sup>micro enterprises</sup>
  - 3-8. Linkage between metalworking micro enterprises and the small, medium and large enterprises.
4. Formulation of the development programme of ~~SMSMI~~ <sup>micro, small and medium enterprises</sup>
  - 4-1. Potentiality of the development of ~~SMSMI~~ <sup>micro, small and medium enterprises</sup>
  - 4-2. Selection of the promising sub-sectors to be developed

#### 4. 各会談の要約

##### (1) 11月23日 木曜日

コロンビアにおける企業の現状について以下のような説明を受けた。

- 1) コロンビアには「工業政策」と呼べるものは存在しない。また、民間企業には政府に対して不信感がある。
- 2) 日本で言う中小企業はコロンビアでは大手企業の部類に入る。
- 3) 原則として、国産品のある製品は輸入禁止
- 4) 下請関係において、一般に下請側（売り手）優位である。
- 5) 零細企業の製品は、部品類よりも雑貨（消費財）が主体であろう。
- 6) 中小企業育成策に関し、ASEANでの経験をコロンビアに直接応用することは難しいのではないか。
- 7) 現在インフレ対策のため金融引き締め中であり、資金コストが極めて高い。従って企業は投資をひかえる傾向にある。

##### (2) 11月24日 DNP

- 1) コロンビア側参加民間団体7団体の代表者より個々の団体の活動内容に関して概要説明があった（概要については後述）。
- 2) 上記をうけて日本側より本件調査の主旨説明、本格調査の概略説明及びその際の協力の依頼、並びに日本の中小企業育成政策の概要説明が行われた。そのなかで、特に以下の点が強調された。
  - ①日本の経験からしても、零細企業のみを別個に調査するだけでは不十分であり、中小企業全体を含めた下請関係の枠内でとらえることが重要である。
  - ②日本は、以前よりSENAに対して協力を行ってきたが、零細企業対象の訓練にあたっては、経営者の教育水準及び企業家マインドの程度を研究する必要があるだろう。
  - ③本格調査の際の調査対象業種としては、鋳造、鍛造、溶接板金、メッキ、機械加工、機械組立及びプレス加工としたい。
- 3) 日本側からの質問をうける形で、FÉDEMETAL及びBolsa de Subcontratacion de Bngotáより特に下請育成策について説明があった。
  - ①金属機械、プラスチック・ゴム及び縫製の三分野において下請団体結成の促進を行っている。
  - ②そのほか、各下請企業の訪問調査、大企業に対する協力の打診等も行っている。
  - ③現在把握されている下請企業は、鋳造、工作機械、工具等の分野である。
- 4) DNPより、「本件の目的は、零細金属工業の生産能力の分析にもとづいて、下請対象を決定することによって、下請制度の基盤を中小企業のみならず零細企業にも拡大する

ことにある」旨説明があった。

5) 最後に日本側より以下の点に関して再確認を行った。

- ① 今回の本格調査に際しては、過去に既に行われている調査との重複を避けたい。
- ② 調査項目についてはまた改めてDNPと協議を行う。
- ③ 日本側としては、大・中・小企業間のリンケージという枠組のなかで零細企業の調査を行いたい。
- ④ 再度のミーティングの可能性もあるが、その節は御協力を願いたい。

6) 各団体の概要

① Bolsa de Subcontratación de Bogotá

- ・ 工業発展をめざした利益団体、大手企業からなる。
- ・ 品質管理・技術革新の推進、工業下請の促進。
- ・ 大企業と下請け契約をしたい企業の育成。
- ・ 下請け企業の振興が経済発展に重要との認識を持っている。

② Fundacion Cultivar

- ・ 非営利団体。
- ・ 社会・経済問題の解決、特に農民の基本的問題を解決することを目的とする。
- ・ 農民と農村社会を改良しようとする人々にサービスを提供。
- ・ サービスは、農民団体組織化の助言、安い住宅の提供、小企業への金融、小農に対する技術援助等。

③ FEDEMETAL

- ・ 1955年創立。
- ・ 国内の鉄鋼業および金属機械工業の利益を代表し、その成長を刺激し、コロンビア。経済及び社会にしめる地位を向上させることを目的とする。
- ・ 会員は機械金属業の大、中、小企業である。
- ・ 金属機械工業発展のためのレポートを作成中であり本件調査で活用してほしい。
- ・ 下請け制度振興のための諸活動をしている。
- ・ 本件調査にあたっては、会員企業へのcontactに際して協力をしたい。

④ Nueva Colombia Industrial …… FEDEMETALから紹介があった。

- ・ FEDEMETALの主導により1979年設立された。
- ・ 先見性に富む指導的立場にある経営者及び進歩的指導者から成る。
- ・ コロンビアの工業発展に関する諸問題および試案などの研究を通して、統合的、効果的で調和のとれた国の工業化を推進することを目的とする。
- ・ 現在、コロンビア下請け契約サービスの振興を実施中である。

⑤ Fundacion Compartir

- ・ 1979年創立。
- ・ 一般企業からなる非営利団体。
- ・ 低収入者への住宅の確保が主業務である。
- ・ 零細企業発展計画（PNDM）に基づき零細企業に対しては以下のサービスをしている。
  - 零細企業労働者への教育サービス
  - 企業家への助言 等

⑥ Fundacion Shell

- ・ 1987年設立。
- ・ オランダのShellの支援をうけた非営利団体。
- ・ 小企業、特に零細企業を支援することが目的。
- ・ 支援サービスは
  - 経営訓練プログラム
  - 顧問プログラム
  - 融資申請援助プログラム

⑦ SENA

- ・ 1957年設立。
- ・ 労働省に属し、国内企業の資金援助を受けた独立した機関。
- ・ コロンビア労働者の職業訓練を主務とする。
- ・ 金属機械分野では基本～専門的なものまで、また零細～大企業に至るまでを対象として職業訓練をしている。

⑧ Fundacion Social

- ・ 1911年創立。
- ・ イエズス会の思想に基づき、社会奉仕活動をしている。
- ・ 長い間、青年層の組織化をめざしてきた。
- ・ 零細企業に対してのサービス
  - 技術訓練
  - 融資

(3) 11月25日 SENA, Cali

- 1) コロンビア側参加団体（4団体）代表者より、それぞれの団体についての説明をうけた（内容については後述）。
- 2) 更に日本側からの質問をうけて、コロンビアに於て零細企業を含んだ下請関係が発展していない理由は、従来政府が輸入代替を目的とした大企業中心の政策をとってきたので・小・零細企業がとり残されてきたためであるとの説明をうけた。
- 3) 日本側からは、本件調査の主旨説明、本格調査に際しての密接なる協力の要請及び日

本の中小企業政策の概要説明を行った。

コロンビア側参加団体の概要説明の内容は以下の通り。

#### 4) Calvajal 財団の活動

- Calvajal 社により 1961 年設立。
- 貧困地域の社会開発を目的。
- 当初の活動領域は、教育、保健、レクリエーション、及び訓練。
- その後、放送、貧困地帯振興、住宅建設援助、コミュニティーの組織化支援に拡大。
- 非公式部門支援策としては、①経営効率化のための訓練 ②経営者への助言 ③融資機関への申請の援助（実績は 1,300 件、200 百万ペソ、原資は IDB）。
- 対象地域はカリを中心として全国におよぶ。
- 基本は教育にあり。

#### 5) Palmira 商工会議所の報告

##### ① パルミラの金属加工業の現状

- パルミラでは、かつて Industria Metalica de Palmira（家具会社）の倒産によって独立した中小企業約 500 社があり、技術力はある（但し、金融及び経営助言が必要）。
- 零細企業は材料の鉄板輸入や、熟練工の雇用に際して大企業に比べて不利。
- 零細企業は分業による効率化が困難。
- 零細企業は 20% の遊休設備がある一方、時間延長等もある。
- 設備更新の計画は全くない。
- 下請関係が生まれつつある。

##### ② 商工会議所と VALLE 大学の共同調査

- a. 調査内容
  - 金属加工品の流通状況。
  - 大・中・小・零細企業の関連。
  - 工場設備・管理状態。
  - 大・中・小・零細企業の相違。
- b. 提 案
  - 1. 規模を問わず各企業間の連絡を密にする。
  - 2. 大・中・小・零細企業が補完し合えるよう、下請仲介市場をつくる。
  - 3. 新製品の生産普及のための技術指導。
  - 4. 地域金融機関設立。
  - 5. 原材料の共同購入。
  - 6. 輸入原材料購入のための機関設立。
  - 7. 製品の流通促進。

- 8.工業高校，大学，市当局との連携強化。
- 9.企業家対象の経営・管理訓練。

6) Microempresas de Antioquia の活動

- 民間の零細企業育成機関。
- メデジンを中心に 5 都市をカバー（2 都市増予定）。
- 対象 8,000 社中金属加工分野は 1,100 社。
- 対象企業の平均：4.2 人，月間売上 820 チペソ，資産は 2.1 百万ペソ。
- 目標：零細企業の効率向上。
- 方法：訓練，与信，技術的助言に加え，製品流通のサービス，管理者セミナー，協同会計士・弁護士依頼，独立をめざす企業の職業人の支援，アンティオキア州雇用促進策に対する協力。

7) SENA, Cali の活動

- Valle 州において様々な部門の技術協力。
- 特に金属加工については，特定企業，特定分野の支援制度もあり。
- Program ASTIN
  - ① 1976—83 年西独の協力
  - ② { 長期目標：大学，同業組合等の参加による調査，技術援助  
 { 短期目標：中間財，資本財の生産能力増強
  - ③ 内容： { 技術援助  
 { 生産設備改善  
 { 技術の普及，出版  
 { 品質管理
  - ④ 対象企業：大・中・小・零細
- その他の活動： { 中小企業のモデル企業を選定しての育成  
 { 出張講師制度  
 { 夜間コース，土日コース
- 非公式部門に対する姿勢：目的は，非公式部門の摘発ではなく，彼らを公式部門へと押しあげることにある。

(4) 11月28日 FEDEMETAL

- 1) 日本側中村団長より，本件事前調査の経過説明及び現地調査を終えての印象等の報告が行われた。

2) 上記をうけて「FEDEMETAL」側より、本件調査に関して以下のようなコメントがあつた。

- 零細企業に関してはその社会・経済的問題点が重要である。
- コロンビアにおける下請制度はまだ始まったばかりの段階にある。
- 日本での“家族企業 (family firms)”の重要性について耳にしている。
- FEDEMETAL 及びその他の諸団体による各種調査が過去に行われており、その結果を利用されたい。
- 本格調査にあたっては FEDEMETAL としても全面的に協力したい。

3) 日本側より、JICA のアジア地域での類似調査の経験等を活かし、かつ、FEDEMETAL の協力を得つつ本格調査を実施する旨確認した。

4) FEDEMETAL より、1989年4月に20～30人規模のミッションを日本に派遣する予定である旨申し出があり、日本側からは、日本に於てはJETROを中心にJICAも含めて応対する見込みである旨返答があつた。

(5) 11月29日 日本・コロンビア商工会議所

1) コロンビア側より、本件調査全般に関して以下申し出があつた。

- コロンビアに於て中小企業、零細企業間の関連はほとんど存在しないため、今後育成してゆく必要がある
- 本件本格調査には全面的に協力したい。特に現地調査においては“橋渡し”の役割を果たす用意がある
- 大・中・小・零細企業間の協力・統合とともに、企業と大学間の協力・統合も重要である (Director Ejecutivo の Gutierrez 氏は大学の経済学部長でもある)。

2) 更にコロンビア側から参加した3社の代表者より、それぞれ概要説明があつた。

- ① (ACESCO)
  - メッキ会社 在バランキージャ
  - 得意先は中小企業
- ② Victor Gasket
  - 自動車用ガスケット製造、ボゴタ郊外。
  - 下請は以下の理由により行っていない。
    - ① 品質管理の手が届かなくなる。
    - ② 下請会社は専属下請を要求する傾向がある。
- ③ ウェスコシア
  - ステンレス・スティール輸入商
  - 得意先は中小企業
  - Banco de Bogota と協力して中小企業の財政支援を行っている。
  - 日本から講師を招いて技術セミナーを行ったこともある。
  - 現在中小企業対象のアンケート調査を実施中である。



3) 上記をうけて日本側より以下申し出があった。

- ウェスコシアのアンケートは是非参考にしたい
- 本格調査にあたっては、大学の協力をも得たい
- 本格調査対象業種は7業種である

4) 更に日本側より、以下の概略説明を行った。

- 日本の中小企業の実態と中小企業振興策
- 日本の鉄鋼業における下請関係の事例

(不 破)



Ⅲ コロンビアの中小零細企業の現状と  
中小零細企業の振興育成策について



### Ⅲ コロンビアの中小零細企業の現状と中小零細企業の振興育成策について

#### 1. コロンビアにおける大・中・小・零細企業の定義

コロンビアにおいては、大企業、中企業、小企業、零細企業をどの様に定義しているかは必ずしも明確ではないが、従業員によって、

大企業	～250人
中企業	250～1000人
小企業	100～10人
零細企業	10人以下

と、統計上分類している様である。このうち、零細企業（以下マイクロという）については、更に以下の様に細分される。

従業員	2～5人
”	6～10人

一方、企業ととらえるときに、所謂インフォーマルなものと、フォーマルなものに分けて考えることができる。

ここで、インフォーマルセクターとは、共通のアイデンティティを欠き、集合的には扱うことのできない、互いに本質的に異なる活動の幅広い総体を示すものとされている。すなわち、インフォーマルなセクター（現に、コロンビアには多数存在し、非合法的なものも多い）は、国内の経済活動に寄与するものが希少である。

逆に、フォーマルセクターは大企業、中小企業とマイクロ企業、一部から成り、コロンビアの経済活動を支えているものと言えよう。

通常、マイクロ企業のうち、従業員5～10人を有するものは、フォーマルセクターに属するものと考えられている。

#### 2. ミクロ企業の概要

1986年の統計によると、コロンビア主要10都市に存在する企業数は以下の通りである。

従業員数	企業数
1人	7.5万
2～5人	2.2万
6～10人	3万3千

これらより、コロンビア全体では、マイクロ企業数は1,155千社、労働者数2,600千人であり、全体の43%の雇用を占めている。

マイクロ企業のうち、フォーマルセクターに属するもののほとんどは、第二次世界大戦後の数年間の急速な工業化の時代に設立されたものであり、比較的近代的な技術で生産工程において使用している。

コロンビアには現に、大企業、中小企業とともに、これらマイクロ企業が併存しているが、マイクロ企業が生き残っている理由は以下の様に考えられている。

- イ. 大企業により生産される製品の価格が高価であるため、消費者全ての需要に応えるためには、安価に作れるマイクロの存在が必要
- ロ. コロンビア国内市場における一部基本資材の価格が高いため、リサイクルの必要があり、これと関連してマイクロ企業が存在する。

### 3. コロンビアにおける大企業、中小企業、マイクロ企業の関連

コロンビアにおいては、上記各セクターの相互関連は非常に少ない。

日本では製造等において、中小企業の $\frac{2}{3}$ 以上が大企業と下請関係にある等、何等かの関連を有しているのに対して、コロンビアではこの相互関連は皆無に近い。これは、コロンビアにおいては、日本と違い、中小企業の技術レベルが高くなく、従って信頼性に乏しいため、大企業にしてみれば、外注、下請けに出せないことによる。

現状は、大、中企業は生産性、トータルコストを考えれば外注にすべきものも殆んど内製しているのが実情となっている。

### 4. コロンビアにおける振興育成策

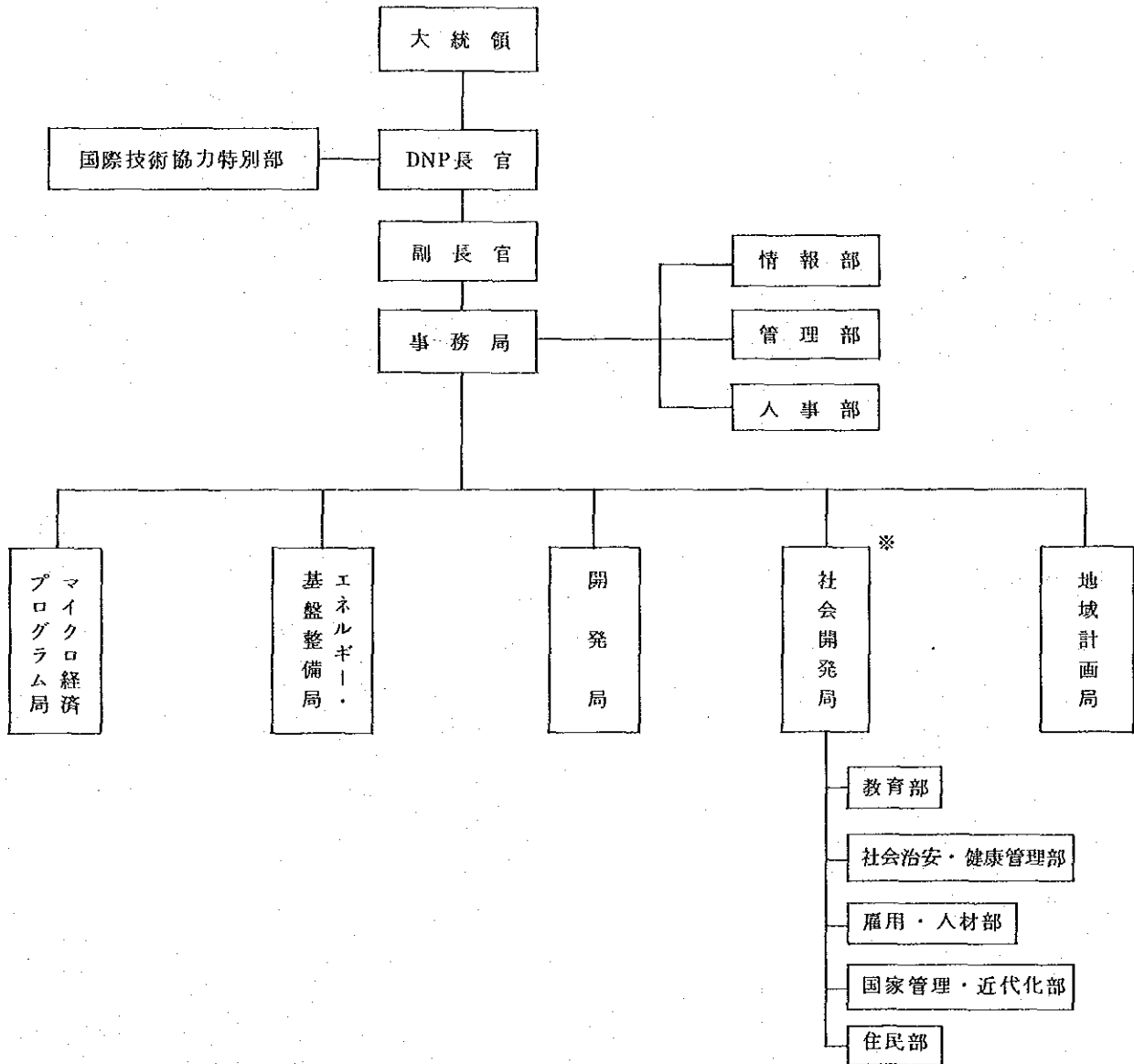
コロンビアにおける中小企業振興育成策は、経済開発省が行っている様であるが、今回の事前調査の範囲ではその内容は不明である。

個別企業のヒヤリングからは、政府からの特別な助成措置が講じられているという話しはなかった。

また、マイクロ企業に対しての振興育成策については、DNP（国家企画庁）による「零細企業国家開発計画」等が発表されてはいるが、全般的に亘り、その内容は概念的、総花的であり具体性に欠け、また予算措置もなく、このままの形で振興育成策として実行し得るものとはなっていない。

今後の本格調査において、十分詰める必要があるところである。

5. DNP（国家企画庁）組織図



※ 今回事前調査のカウンターパート

(飯野)





## IV 企 業 訪 問



## Ⅳ 企業訪問

### 1. 企業訪問の概要

受入れ側 DNPの熱心な事前計画と、対象企業がその規模なりにしっかりした優良会社が中心だった事もあり、少ない時間のわりには多くの企業見学を効率良くこなすことが出来た。

上述のように優良企業中心だったことから全体像をつかむ為のサンプルとしては多少問題が残るものの、その概要は以下の通りである。

- (1) 製品品質は、スチール製家具を除き非常に良い
- (2) 設備は一般的に古く、装備率又は能率とも Poor である。
- (3) 工場 LAY-OUT 的に又面積的に見た場合は全く改善の余地が無い程面積不足であり、効率上からも、安全上からも問題がある。
- (4) しかし労働者は、良く訓練されており、又定着率も良く、今後企業改善を進める場合には十分フォロー出来るものと思われる。
- (5) 財務局には、業績良好であり、資金繰りも問題が無い。
- (6) しかし、設備投資意欲が全般に弱い。これは金融情勢及び国民性等の要因が作用しているものと思われる。

今回の見学13社に於ては、大中企業とのリンケージ生産をしている会社は電気製品の板金作業を行っている1社のみであり、一般に企業間の補完作業は希薄と云える。

又、零細企業のオーナーと云えども、その生活レベルは、かなりのものと見受けられ、現状に満足しきっている感が強い。

### 2. 各企業の概要

別添の表のとおり

(川上, 不破)

社名	TAKION ELECTRONICA	KLEIN	EQUIPRAC, S.A.
所在地, サイズ	BOGOTA "MEDIUM"	BOGOTA "MEDIUM"	CALI "MEDIUM"
設立背景		50年前設立 資本金 161百万ペソ 総資産 730百万ペソ	11年前設立 Carrier(USA)と技術提携 国内同業3社中最大
現況	TAKIONグループ4社で応札多い(約12社) (約120人)		
製品	電圧レギュレーター他(受注生産)	熱交, Vessel, オイルタンク(シユア80%) (組立~現地据付)	Air Conditioner, Refrigerator (受注生産)
売上規模		1,000百万ペソ/年	3,000百万ペソ/年(前年比倍増)
コスト内訳		人件費 6.5百万ペソ	コスト内訳: 80%材料費, 15%労賃
販売条件	原則現金		50%前金, 50%売掛45日
資金繰り	時たまま銀行借入有(容易)。但し金利43% P.A.		運転資金困らず。設備は自己資金
新規投資計画	投資資金は銀行借入にて。制度金融は書類手続きが複雑な為使用せず。		
資金調達計画			
立地		工場地帯	
工場規模・設備	板金, 回路, 配線, テスト, 設計, 1, 2階の室に別れてあり	2 Bay 約2,500m <sup>2</sup> + 屋外 クレーン弱い	1,500m <sup>2</sup> × 2棟 板金設備は良 クレーン弱く, 移動に難
従業員数と賃	60人(内Eng8人)定着率非常によい	185人(内Eng40人)請負800人程度	130人(技師10人) OJT
生産管理状況等	電子部品は輸入	Painting, Welding, Foundation 70%が下請	板金を除き全てParts輸入で assembleのみ良好な感じ
品質	良好(自信を持っている)	良好(国内一と自負) ASME STAMP NDEは客が別会社へ発注	良好(しかし, Carrierからの改善注文が多い)
外	下請12社(内零細2~3社)。設計面で相談する。現金払い(時に30~60日延べ払い)	下請3~6人組織化で請負せ機械, 道具, 技術援助	品質管理上一切Subcon無し。
その他			
感想	電圧レギュレーターや電話交換器の受注生産を行っているが, 従業員の定着率が良く, 又コンピュータを使用した設計手法も軌道にのっており, その製品品質に大変な自信をもっていた。又大型プロジェクトの受注に向けてTAKION Group 4社の共同応札が増えているようである。ここは12社の下請を使っておく他の会社の様に何から何まで自社で作る体制では無いようである。その辺りの状況を時間をかけて調べたい一社である。	ASME STAMPを保有しているというところで組織, 管理状態ともそれなりのレベルを維持している様である。但し, タンク類はともかく Pressure Vessel を扱うには多少設備が貧弱であり小型Vesselしか取扱えない。しかし石油産業の発展を見ながら設備補強が可能な工場面積があり, 築しみな工場の一つではないか。橋梁, 鉄骨等もからめるのだが。	提携先Carrier(USA)の品質に対する見る目はまだまだ厳しい様だが, main partsがUSAからの輸入であり, 機器の型枠製作(板金・溶接)と機器assemblyのみのレベルで見ると既にかなりのレベルに達しており, その製品輸出も増えてゆくのではないか。将来main partsを国内で生産出来る様なメーカーが出てくるかどうかポイントの一つではないか。

社名	AGROINDUSTRIA PEREZ	ENGINEERING SERVICES	ROMMEL INDUSTRIA
所在地, サイズ	BOGOTA SMALL	BOGOTA "SMALL"	CALI "SMALL"
設立背景	25年前設立 資本金 16.5百万ペソ	2年前, 大企業セールスマンより3人で独立 資本金 50万ペソ	27年前に設立。東独出身
製品規模	特殊ポンプ (受注生産)	大型タンク, 熱交, ビールタンク (薬品工場, ビール, 牛乳会社より受注生産)	車パーツ, 農機具パーツ (高硬度鋼中心) 受注生産
売上コスト内訳			45~50百万ペソ/年 (前年比実質5% up)
販売条件		50%前金	原則現金 (時に30日延払信用認めること有)
資金繰り	問題なし。 資金調達予定なし (5年前迄借金有)	前金を運転資金。新しく小企業の為借入不可。	運転資金困らない。かつては政府の一年半信用を利用 (85年廃止)
新規投資計画 資金調達計画	新工場建設中	予定はなし	設備投資として機械工場移設計画中, 資金導入が難しい為自社製造予定
立地		普通の住宅の中の一建	
工場規模設備	鋳物30m <sup>2</sup> , 機械50m <sup>2</sup> 倉庫, 組立場, 塗装場あり	木造の為クレーン無し。約30m <sup>2</sup> 。 溶接機は新しい。切断Pools TIGレベルも高い	
従業員数と質	45人 (他地域に35人) ベテランぞろい	14人 (内技師4人)。全員SENA出身	12人 週9H×5日労働 OJT
生産管理状況	プラス, ブロンス鋳物は自作, 他の鋳物は別会社 (資本参加) のメデイゲンより購入	一般的に良好, 多能化必要だがレベル不明。	鋳物はカナダ, オーストラリアから輸入。原料の50%国産 (原料1年分まで買い)
品質	鋳物の品質が非常に良い。Partsの出来も良い。		
外註			
その他	"making a small Profit" 輸出もあり		"政府の政策は大企業にかたよりすぎ"
感想	高性能特殊ポンプの専門工場であるがその完成品は見ることが出来なかったものの鋳物の品質及び機械加工のPartsの品質は非常に良かった。設備も機械の一部は非常に新しいものをそろえていたが, 手狭になった為, 新工場建設中とのことであった。塗装関係工場に一工夫があればさらに良い工場になるものと思われる。	ステンレス容器を無難にこなしている様子からしてこの種の作業に手慣れている感じである。従業員全員がSENA出身でなおOJTを行っているので技能は全く心配ないとの事であるが, この種の製品を扱うには全く気の毒な設備であり, 運搬移動という観点から改善出来ると思われ。	特殊Partsの生産で独特な地位を築いているようである。その性格から設備特に研摩, 試験機, 等に金がかかっていると思う。 工場が手狭な為, 現工場を焼入れ等熱処理一本とし, 機械工場を移設することである。 独特な性格の為, 判断は難しいが, しっかりと商売が続けられるのではな いか。

社名	COLOMBIAN INDUSTRY OF SCALES	ALFONSO UMANA	EMPLAZ LTDA
所在地、サイズ	CALI, "SMALL"	BOGOTA "MICRO"	BOGOTA "MICRO"
設立背景等	4年前販売会社から生産も兼ねる模範身 TOLEDO と提携。TOLEDO プラントの Scales ラテンアメリカに輸出多い。日本のクボタとも販売契約予定。※	25年前設立(4人でスタート) 資本金 5百万ペソ 総資産 10百万ペソ	8年前設立 資本金 30百万ペソ
製品規模	Scales 96百万ペソ/年(輸入販売35%, 製造50%, メインテナンス15%)	Scales(農民用が多い) 40百万ペソ/年	電気機器の板金(受注生産) 18百万ペソ
販売条件	現金販売(景気よし)		50%前金, 50%現金
資金繰り	運転資金困らず。設立時にカルバハール財団の援助により, CFP 借入300千ペソ, 車担保, 27%及び経営指導	CFPより借入あり(30%P.A.)※	問題なし。CFP借入あり。2百万ペソ3年, 23%P.A.
新規投資計画	最近中銀より7百万ペソ(28%P.A. 2年, 6カ月グレース)借入。申し込みから8カ月かかった。建物資金28百万ペソに充当。更に新規設備, 投資予定あり。	予定なし	予定なし 高金利のため予定なし。
立地			
工場規模・設備		設備らしいもの無し	設備もそれなりにそろっているが, 治工具に工夫がいろいろ。全くの手狭約5室
従業員数と質	14人と経営者1人。OJT	10人	7人。質は高い。OJTのみ。SENA出身は会わなかった。現在臨時社員がいる。
生産管理状況			設計は電気会社支給
品質	品質は良い	製品はあまりよくない。	品質がともよい。自信満々
外注	鋳物(15人程度)専属2社(50%前払, 50%現金)	鋳物, 計量は下請(現金取引)	品質確保上, 下請使わない。
その他	※「Plan Vallego」(輸出向け生産用輸入優遇制度)を利用したい。カルバハールは口コミで知った。	※ CFP (Corporacion Financiera Popular): 人民金融公社。IDBの資金をもとに中小企業等に低利融資を行っている。	企業マインド非常によい。
感想	メーカーと販売店を兼ねた会社で, そのScale製品はUSA TOLEDOのものを小型は自社製作大型機を輸入販売している。今後日本のクボタ製品をも扱う予定とのことである。その製品は同業のAlfonso Umana社に比べ格段に良く, 作業員の動きにもムダが無く, なかなか良い会社の様である。しかし, 高級Scaleを製作するには関連産業の問題もありなかなか難しいのではないかと。	製品品質は良くなく, 工場もその体裁も整っていないので, 競争相手が出てきたら, なかなか大変な状況となるのではないかと。	オーナーに企業家マインドがあり, 生産現場に工夫が一杯の会社であり, その製品品質も非常に良い。今回の工場訪問に於いては最も印象に残る会社である。ただ業績好調から隣家の一室まで借りて生産を行っている様に, 工場のリミットを乗り越えている為, さらに飛躍する為には大型投資が必要であり, その場合の資金調達等がどうなるのか興味のあるところである。

社名	HECTOR GIL COLONIA	MECHANICAL SERVICES FACTORY	TECHNICAL FDH FACTORY
所在地, サイズ	CALI "MICRO"	PALMIRA "MICRO"	PALMIRA "MICRO"
設立背景	2人の兄弟で設立	12年前独立	1946年独立 (その前は製糖所勤務)
経過	奥さんは床屋の内職	奥さんはテーブクロコス内職 (2人雇用)	
現況			
製品	窓枠, シャッター, 家具 (受注生産)	機械パーツ (受注生産)	車のハブ, トラクター等のホイール再生
売上規模	5社共同受注	4.8百万ペソ/年 (うち利益1.2~1.6百万)	
コスト内訳	4~5百万ペソ/年		
販売条件	$\frac{1}{3}$ 前金, 残現金		
資金繰り	運転資金は困らない。銀行にはほとんど行かない。	問題なし	問題なし
新規投資計画	予定なし	機械購入予定。FES借入3百万ペソ2年を申請中※	
資金調達計画			
立地			
工場規模, 設備	ペンダー, グラインダー, 小型ボールスプレー程度。1F 15 m <sup>2</sup> , 屋上 50 m <sup>2</sup>	機械が悪く, 精度の良い物は出来ないと思うが, いわゆる便利屋。	建家 30 m <sup>2</sup> , 屋上 30 m <sup>2</sup>
従業員数と質	4~5人 (現在は7人)	1人 (経営者と2人)	8人 レベルはなかなか良い
生産管理状況			
品質	製品品質良くない		
外証	メッキは外証		
その他		※ FES (Fundacion Para la Educacion Superior) 世銀資金を原資とした高等教育及び零細経営者向け融資機関	
感想	一階は倉庫, 2階の屋上が工場という様な全くの家内工業的な会社であり, この様な会社を今後とも存続させる為にはどのような助成策が必要なのか考えさせられる会社であった。	町の鍛冶屋さんと言った所の便利屋さんである様だ。少しレベルを上げるにも大変な努力がいるだろう。	ホイールの再生工場というユニークな工場, 業績も好調な様子である。コロンビアの事情からはまだまだこの種の仕事が続くのであろうが, 他の分野に脱皮するとしたらどうなるのか, 興味があるところである。





## V 本格調査にあたっての留意点



## V 本格調査にあたっての留意点

### 1. (全般)

#### (1) 本格調査にあたってのコロンビア政府(DNP)の意図

「コ」側の意図は従来の同国の中小企業政策からとり残された存在であった零細企業でのこ入れを行うことにある。従って零細企業に重点をおいた中小金属加工業振興策の立案にあたっては、中小企業とのリンケージ及び従来の中小企業政策との関連等に特に留意する必要がある。

#### (2) DNP及び他省庁との協議

DNP(国家企画庁)は、大統領府の直轄機関であり、官庁としての地位は高く、権限も大きいものがあるが、経済政策的というよりは、社会問題としてとらえる傾向がある。

一方で、経済開発省が存し、大中小企業を対象に経済政策を行っている模様である。今回、DNPをカウンターパートとして中小零細企業振興育成策を構ずることとなるが、大・中・小・零細の相互関連の中で振興育成策を考慮する必要があることから、調査時の訪問先として経済開発省を入れることが是非とも必要である。

#### (3) DNP内関係部局との協議

本プロジェクトは、DNPの社会開発局をカウンターパートとしているが、DNPにはこの社会開発局以外に本件振興育成策に密接な関係を有すると考えられる「開発局」、「地域計画局」等があるので、これら関係部局と十分すり合せを行い、調査を行う必要があると思料される。

### 2. (調査の手法)

#### (1) 対象企業のサンプリング

今回事前調査においては、DNP側のアレンジにより優良企業を中心に訪問したが、本格調査にあたっては現状の問題点を十分把握できるようにサンプルの抽出を行う必要がある。

#### (2) 調査の効率

零細企業を中心に調査を行うため、調査対象が多いこと、財務諸表等もほとんど整備されていないのでインタビューに頼らざるをえないこと、政府担当者を含めて英語が通じないこと、等により相当の労力を要する調査となるので少しでも効率的に調査を進める工夫が必要となろう。

#### (3) 関連諸団体との協力

「コ」国では、Carvajal財団等の民間財団、商工会議所、FEDEMETAL等の業界団体が独自に調査活動や中小企業援助活動を行っており、それら団体の調査結果の利用等、緊

密な連携をとることが望ましい。

### 3. (調査の内容)

#### (1) 調査対象の多様性

零細企業のなかにも業種、下請関係の有無、規模等によりさまざまなものがあり、そのなかでの適当な調査対象のしぼり込みが重要となろう。

#### (2) リンケージの実態とポテンシャル

今回の事前調査の対象企業の中では、大、中企業とのリンケージをもつ零細企業は一社のみであったが、その様なリンケージの発展のポテンシャルを特に重点的に調査することが重要である。

#### (3) 零細企業の経営環境

今回訪問した優良企業においても設備投資意欲は低く、全般に保守的である。従って事業拡大の障害となっている要素（民間金融機関の問題、制度金融上の問題点、政策的問題、オーナーのマインド等が考えられる。）を調査することも重要であろう。

(川上, 不破)