

# 平成5年度

## 帰国研修員フォローアップチーム報告書

### — 中小企業対策Ⅱ公開セミナー —

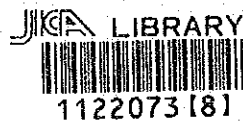
平成6年1月

国際協力事業団  
大阪国際センター

大阪セ
JR
94-01



平成5年度  
帰国研修員フォローアップチーム報告書  
——中小企業対策Ⅱ公開セミナー——



28399

平成6年1月

国際協力事業団  
大阪国際センター

国際協力事業団

28379

## 序文

この報告書は、国際協力事業団大阪国際研修センターが、1968年度より実施してきた集団研修「中小企業対策Ⅱ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派遣した調査団によるものです。

本調査団は、1993年10月21日から11月8日までの19日間ケニア、エジプトの2ヵ国において、帰国研修員所属機関を訪問の上、帰国研修員の活動状況を聴取し、必要に応じて助言を行いました。また本分野に関する公開セミナーを開催し、我が国中小企業の最近の動向について講演するとともに、意見交換を行う機会を持ちました。

本報告書が各国の中小企業の現状、帰国研修員の活動状況等について関係各位の一層深いご理解をいただくための一助となり、今後の研修コース及び研修員受入れ事業の改善に資することができれば幸いです。なお、本調査団派遣にあたりご協力を賜わった流通科学大学、奈良県立商科大学、中京大学ならびに現地において数々のご指導とご協力を賜わった在外公館他、関係機関のご指導にあらためて謝意を表します。また、本コース発足以来25年の長きにわたり、コースの実施をコースリーダーとして支えて下さり、本年1月にご逝去された奈良産業大学（故）山本順一教授のご生前のご協力に感謝し、深い哀悼の意をささげます。

大阪国際研修センター  
所長 溝 淵 高 生



# ケニア



ケニア工業団地を視察



公開セミナー（於：インターコンティネンタルホテル）



公開セミナー（於：インターコンティネンタル）

# エジプト



工業デザインセンター（IDDC）を訪問



公開セミナー（於：シェファードホテル）



# 目 次

## 序 文 写 真 目 次

I. 公開セミナーチーム派遣の概要	1
1. 公開セミナー派遣の経緯と目的	1
2. 団員構成	1
3. 日程表	2
4. 主要面談者	3
II. 各国における中小企業分野の状況	5
1. ケニアにおける中小企業の現状と政策課題	5
2. エジプトにおける中小企業の現状と政策課題	14
3. 質問表とりまとめ結果	20
III. 公開セミナーの概要	25
1. 実施状況	25
2. セミナーでの主な質疑応答内容	32
3. セミナーの感想・反省点	34
IV. 研修コース改善への具体的提言	35

## 添付資料

1. 公開セミナー英文配布資料
2. 帰国研修員リスト及び質問表
3. 持ち帰り資料一覧
  - 3-①ケニア工業団地メルー事務所資料
  - 3-②エジプト工業化総合機構（GOFI）資料
  - 3-③エジプト工業デザインセンター（IDDC）資料



## I 公開セミナーチーム派遣の概要

### 1. 公開セミナーチーム派遣の経緯と目的

開発途上国の経済発展において、中小企業の振興は最重要課題である。しかしながら開発途上国では、中小企業を育成する効果的な施策が、未だ充分には行われていない状態である。今後、各国の中小企業振興施策を促進する上で、それに関わる人材の育成が急務となっている。このような背景のもと、本センターは昭和43年「中小企業経営管理コース」として、日本の中小企業発展の経緯、環境、施策等を紹介するコースを発足した。本コースは後に「中小企業対策コース」として20年にわたって実施され、平成元年度のコース見直しの結果多大な要請に応うべく「中小企業対策コースII」として3ヶ年にわたり、よりきめ細かい指導を奈良産業大学（故）山本順一教授をコースリーダーとして、各関係機関、各企業、各大学のご協力のもとに実施してきた。

今般、このような研修コースを今後も継続する上で、コースの受入れ体制の改善に寄与するべく、次のような目的で本チームを派遣することとなった。その目的とは、1) 帰国研修員、その所属先の技術的問題に対する助言 2) セミナー開催等による最新情報の提供 3) 研修効果の調査 4) 研修ニーズの調査 である。なお派遣国については、受入れ実績の多いケニア（11名）、エジプト（9名）の2か国とした。

### 2. 団員構成

団長（総括・日本における下請け・系列関係の特徴）

流通科学大学 商学部教授 高田亮爾

団員（日本の中小企業の役割）

奈良県立商科大学 商学部教授 上野 紘

団員（日本の中小企業政策の現状）

中京大学 経営学部助教授 寺岡 寛

団員（業務調整）

大阪国際研修センター 研修課 横田京子

### 3. 日程表

10月21日(木)	9:20 大阪発(JL152) ⇨ 東京(JL401) ⇨ 16:35 ロンドン着
10月22日(金)	15:00 ロンドン発(BA718) ⇨ 20:00 チューリヒ発
10月23日(土)	6:45 ナイロビ着
10月24日(日)	資料整理
10月25日(月)	10:00 JICA事務所打合せ 11:30 在ケニア日本国大使館表敬 14:30 人事院表敬 15:30 商工業省表敬 16:30 ジェトロ、ナイロビセンター訪問
10月26日(火)	9:00 商工業開発公社訪問 10:00 商工会議所訪問 12:30 JEPAC主催昼食会 14:30 KIE(ケニア工業団地) ナイロビ事務所訪問
10月27日(水)	9:00 ~ 16:00 公開セミナー 12:00 ~ 13:00 ナイロビ大関係者との昼食会
10月28日(木)	9:00 JICA事務所報告 9:30 移動(ナイロビ→メルー) 15:30 KIE(メルー事務所)訪問
10月29日(金)	9:00 移動(メルー→ニエリ) 11:30 KIE(ニエリ事務所)訪問
10月30日(土)	9:00 移動(ニエリ→ナイロビ)
10月31日(日)	18:00 ~ 19:30 ナイロビ大教授との懇談
11月1日(月)	7:35 ナイロビ発(MS760) ⇨ 11:15 カイロ着 15:00 JICA事務所打合せ 16:00 在エジプト日本国大使館表敬
11月2日(火)	11:00 工業省表敬 13:00 工業化総合機構訪問
11月3日(水)	10:00 工業デザインセンター訪問 12:30 中小工業協会訪問
11月4日(木)	9:00 ~ 14:30 公開セミナー
11月5日(金)	資料整理
11月6日(土)	8:30 カイロ発(BA154) ⇨ 12:00 ロンドン着
11月7日(日)	10:00 ロンドン発(BA017)
11月8日(日)	10:30 大阪着

#### 4. 主要面談者

##### (1) ケニア

① 在ケニア日本国大使館

堀江正彦氏

公使参事官

② 人事院 Directorate of Personnel Management

Mr. James, O. Ndisi

Manpower Development Division

Senior Assistant Director

③ 商工業省 Ministry of Commerce & Industry

Mr. G. H. OLUM

Director of Industries

④ 商工開発公社 Industrial & Commercial Development Corporation

Mr. G. A. G. KIMARU

Chief Industrial Manager

⑤ 商工会議所 The Kenya national chamber of Commerce & Industry

Dr. J. K. YABS

National Chairman

Mr. Fred K. KIONGO

Membership officer

⑥ ケニア工業団地 Kenya Industrial Estates LTD.

Mr. B. M. KIKUVI

Managing Director

Mr. John OMWOYO

Regional Manager (Nairobi)

Mr. David O. NYAANGA

Regional Manager (EMBU)

Mr. George M. AWICH

Centre Manager (MERU)

Mr. Harry M. NDETO

Regional Manager (NYERI)

⑦ ナイロビ大学 University of NAIROBI

Dr. P. C. Samanta

Professor, Economics Department

⑧ 日本貿易振興会

平岩昌彦氏

ナイロビセンター所長

⑨ J I C A 事務所

長島俊一

所長

高木美早

所員

(2) エジプト

① 在エジプト日本国大使館

渡辺泰造氏

特命全權大使

皆川 猛氏

一等書記官

② 外務省 Ministry of Foreign Affairs

Mr. Ahmed Elmessiry

③ 工業省 Ministry of Industry Egypt

Eng. Ibrahim Fawzy

Minister of Industry

Eng. Ashraf G, Hamdi

First Under Secretary of State

④ 工業化総合機構 General Organization for Industrialization

Ms. Faika O SEDKY

First Under Secretary of State

⑤ 工業デザインセンター Industrial Design Development Center

Eng. Badran Mohaned Badran President

Eng. Nabil H. SOLIMAN

Director General, General Industrial  
Extension Services

⑥ 中小工業協会 Small Industry Association

Prof. Nagra Mortagi

Director

⑦ J I C A 事務所

米林達郎

次長

小林尚行

所員

## II 各国における中小企業分野の状況

### 1. ケニアにおける中小企業の現状と政策課題

#### (1) ケニアの産業特性と中小企業の位置付け

##### ① 産業構造

ケニア統計局の統計資料「Economic Survey 1991」によると、ケニアの産業構造は1990年現在、農業を中心とする第一次産業がGDP（国内総生産）の約30%、就業者数（1,408万人）の約20%、輸出額の約60%を占めていずれも最も多く、依然として農業国の色彩が濃い。これに対し、鉱業、製造業、建設業の第二次産業はGDPで17%、就業者数で約20%、このうち製造業はともに13%程度である。しかし、全産業就業者の約半数が国営部門に従事している中であって、製造業の場合には就業者の約80%が民間部門に従事しており、製造業においてより民営化が進展している実態にある。

##### ② 製造業

ケニアにおいては、従業者数50人以上の企業を大企業、それ未満を中小企業と捉えている。「ケニア統計年報」（1990年）によると、中小企業を含めた製造業全企業（2,387社）のうちの25%、全従業者数のうちの87%、全生産額の78%が大企業の占めるところとなっており、概して大企業のウェイトの高い実情が窺われる。

ケニアにおける製造業の業種別構成を、統計で確認できる大企業の分野から見ると、企業数では「金属製品」（74社）、「繊維」（64社）、「食品加工」（64社）、「衣服」（47社）、「木材・コルク」（41社）の順で多く、雇用者数では「繊維」（21.6千人）、「食品加工」（17.2千人）、「輸送機械」（13.8千人）、「砂糖・菓子」（11.8千人）、「金属製品」（11.3千人）の順、さらに生産額では「石油製品・化学」（1,401百万ケニアポンド）、「食品加工」（1,224百万ポンド）、「金属製品」（365百万ポンド）、「輸送機械」（357百万ポンド）、「製粉」（352百万ポンド）といったところが多くなっている。

これらの製造業大企業は、地域別には首都であるナイロビを筆頭にしつつ、モンバサ、キスム、ナクル、テイカ、エルドレットの6都市に集中しており、これら地域で全国大企業総数の78%、同雇用者総数の85%、そして同生産総額の85%を占めるに及んでいる。

### ③ 中小企業の位置付けと政策課題

ケニアにおける中小企業は従業者数50人未満の企業であり、その全雇用者数・生産額に占める割合はそれぞれ13%、12%にしかすぎない実態にあるものの、企業数に占める割合は75%と、軽視できない状況にある。

そうした中小企業のうちでも多くを占めている従業者数1～9人規模の零細経営ないし家内工業を中心とした小企業層について、ケニアでは一般的に「インフォーマル・セクター（納税していない部門の意味）」あるいは「ジュアカリ（JUA KALI、熱い太陽という意味）」企業と称しており、主に織物、衣服、皮革、木工、家具、金属製品、出版・印刷などの業種に分布している。さらにこのジュアカリ企業の中には、各種零細小売業・サービス業のほか、行商人、露天商、美術・工芸職人などの生業層・職人層も含まれている。概して技術レベルは低く、また労働集約的で先端技術とは無縁の状況が支配的となっている。

なお、JETRO「ケニア製造業の実態調査」（1993年3月）によれば、ケニアではサポーター・インダストリー（裾野産業）が未発達の状況にあり、そのために下請企業関係も医薬品などごく一部の業種を除いてほとんど見られるに至っていない段階にある。

## (2) 工業化政策と中小企業対策の実態

### ① 工業化政策

ケニアは、1963年12月にイギリスの植民地から独立した後、輸入代替工業化政策を基本とする産業開発を志向してきた。加えて、70年代前半までには資本財などを安価に輸入するための高めの為替レート設定、金利補助による投資誘発、公営企業を通じた政府による工業部門への直接投資などが推進されたことにより、東アフリカ地域の中では最も大きな工業基盤が形成されるに至った。

しかし、石油危機に伴う市場環境の悪化、東アフリカ共同体の崩壊、公営企業のケニアナイゼーションによる資金負担増、一次産品価格低下による農業部門の不振による内需縮小などから、70年代後半以降には国際収支の悪化と雇用低下に陥り、構造的問題を抱えることになった。

そこで政府は、80年代前半に為替レートの弾力的運用とその切下げ、実勢金利の適用、実質賃金の引下げ、輸入自由化、企業の民营化などを実施するとともに、86



年には世界銀行、IMFの構造調整政策を導入しつつ、外国企業投資受入奨励策、輸出奨励策、輸入代替工業化から輸出指向型工業化への移行策など、競争原理の積極的導入に基づいた工業化重点政策への転換を推進してきた。

だが、このような前向きの工業化政策の下でも、現実的には政府の工業化投資が資本不足からそれほどには進んでいないことや、外資企業も大きな投資を進めていないこと、さらに低い所得水準から国内市場がなお狭小であることなど、必ずしも成果は良好となっていない。このため、最近になって輸出加工区、保税加工制度、外資リテンション制度の導入などを設けて一層自由な企業活動のための保障を行っているが、輸出指向型工業化を現実のものとするためには、製品の品質向上をはじめとする輸出力基盤の強化や生産品目の多様化を進めつつ、さらにこれを支援するサポーター・インダストリーとしての中小企業の育成・強化が重要な政策課題となっている。

なお、ケニア政府は目下、繊維、砂糖、パルプ・製紙、輸送機械、金属・機械、セメントの各工業において民間資本の参加によるリハビリテーションを推進しつつあるとともに、第6次開発計画（1989～1993年）における工業化政策の一環として中核産業と中小企業・ジュアカリ企業の育成・活性化対策を進めている。そこでの中核産業とは、次のような業種を指している。

- ・鉄・鉄鋼を主とする金属工業、工作機械・ダイス・歯車など機械類や工具の生産のための資本財生産部門。
- ・化学工業、バイオテクノロジー工業。
- ・肥料・殺虫剤・化学工業薬品・包装材料など農業や食品加工に関連する化学・生命工学部門。
- ・医薬品・ワクチンなど製薬部門。
- ・食用油・殺虫菊、穀物、皮革、酪農製品など廃棄物や副産物を利用した地場工業とアグロインダストリー。
- ・コンピュータ・遠隔通信装置など遠隔通信情報処理部門。

また、中小企業・ジュアカリ企業育成の重要性としては、以下のような点を掲げている。

- ・この部門が生活に深く関連し、地方に根ざした産業であるため、国民生活の向上と雇用機会の創出を中心とする地域活性化に貢献する。

・しかしこの部門は、これまでローテクレベルの技術しか要求されていなかったために成長に限界があるため、これをミドテクレベルまで引き上げ、より付加価値の高い製品の製造を可能にする必要がある。

## ② 中小企業対策の実態——中小企業関係機関の訪問調査から——

上記の中小企業・ジュアカリ企業の育成・強化にあたっては、政府機関等が設立資金の助成、企業立地場所の選定、技術・経営指導、情報提供などの諸対策を実施し、これをサポートしている。

これら関連機関には、監督官庁である①工業省、②科学技術省のほか、③商工業開発公社 (ICDC; Industrial and Commercial Development Corporation)、④ケニア工業団地公社 (KIE; Kenya Industrial Estate)、⑤ケニア工業開発研究所 (KIRDI; Kenya Industrial Research and Development Institute)、⑥中小企業金融公社 (SEFCO; Small Enterprises Finance Company)、⑦工業開発銀行 (IDB; Industrial Development Bank)、⑧ケニア開発金融公社 (DFCK; Development Finance Company of Kenya)、⑨職業訓練所 (KITI; Kenya Industrial Training Institute)、⑩商工会議所 (Kenya National Chamber of Commerce and Industry) などがある。

以下では、これら中小企業関連機関のうち、今回の調査で訪問した①、③、④、⑨、⑩の5機関・2支所について面接者からヒヤリングした中小企業対策・育成に関する各機関の実情およびJICAの中小企業対策コース研修に対する要望を中心にまとめておくこととする。

### ●工業省

- ・中小企業の育成には特に重点を置いているとともに、中小企業に関わる女性の働きにも注目しており、これを支援する方法も検討している。
- ・JICAの研修に対しては、政策担当者を対象に、彼らが中小企業全体を見渡せるリーダーとなるような中小企業政策の研修内容であってほしい。具体的には、管理職に対する中小企業政策コース(3週間程度)、課長レベルに対する「日本の中小企業の発展における技術革新や日本的特色の関係」などの研修(2カ月程度)、職業訓練所で研修指導している立場の人を育成するコース(3カ月程度)、などが望まれる。

- ・研修員の所属機関にJICAから専門家を派遣して日本の先端技術を移転するとともに、そのカウンターパートとして研修員を受け入れるシステムを組んでほしい。

#### ●職業訓練所（KITI）

- ・今後、ケニアにおいて中小企業を育成するためには、高学歴の者が企業家となって成功することが必要である。従来、大学卒業者は企業に就職するか公務員になるかのいずれかが多く、起業家はほとんどいなかったが、これも特に最近は大学卒業者の失業率が高くなっていることと併せて、彼らの中から起業家を育成するプログラム作りが重要になっている。
- ・そこで、JICAの研修に際しては、起業家のためのプログラムを運営する人材育成に関する研修を行ってほしい。

#### ●商工開発公社（ICDC）

- ・ICDCは、国営企業の管理にあたってるとともに、民営企業については主に大企業を対象に融資、合弁などの振興に関わっている。
- ・現在ケニアでは国営企業の民営化を推進しており、そのために国内資本および外国資本との合弁を支援している。
- ・特に農村における工業化を振興しているが、外国企業に対しては無関税地区への誘致も進めている。
- ・JICA研修に対しては、専門学校の卒業者を対象とした技術研修と彼らが企業家となるための研修コース、ケニア工業団地公団（KIE）など中小企業指導機関の職員に対する経営指導コース、中小企業信用保証制度など投資振興政策に関するコース（1カ月程度）、などを要望する。

#### ●ケニア工業団地公団（KIE本部）

- ・KIEは、ジュアカリ企業を含む中小企業振興の中核機関であり、この機関の役割は、アフリカ人による中小企業の育成、工業部門における雇用機会の創出、輸入代替型工業の振興、工業製品の輸出振興、地方の工業化の促進、などに重点が置かれている。

- ・具体的活動内容は、国を通じた中小企業への中期、短期の財政支援、企業運営の援助と技術サービスの提供、都市と地方に分布している工業団地、地方工業開発センターおよび工業促進地域の設立と管理、企業が必要とする事業費への融資（25%以内）などである。
- ・JICA研修に期待する内容は、技術分野として一般的技術研修のほか、先端技術研修、生産管理・品質管理研修（3カ月程度）、中小企業政策分野としては金融政策、融資制度、などである。
- ・また、ケニアでの研修指導者のための研修として、KIEの地方事務所の課長級が地方で指導できるようなプログラムを組んでほしい（1カ月程度）。例えば、融資企業選定のための研修、企業家育成のための研修、特にジュアカリ企業に対する信用保証制度、中小企業団体・組合制度、プロジェクト管理、環境影響アセスメント、経営指導、品質管理、などである。
- ・さらに、以上の研修にあたって、何年かごとにフォローアップされることが望まれる。

KIE本部でのヒヤリングの後、同団地内の以下の施設および企業を視察した。

1. KUESTA Industrial Engineering Service——機械加工の試験研究施設。一部の加工部品については実用の受注生産にも携わっている。
2. Frera Engineeri——鉄鋼材料のシャーリング関連企業。
3. Specialised Towel Manufacture——タオルメーカー。
4. Leather Waste——革製の鞆・袋物メーカーで、手作りを主としている。

これら施設・企業のうち1~3については、5年前にJICA研修に参加した人がいる。手作り中心の鞆・袋物メーカーを除いて、タオルメーカーの場合は設備投資が比較的進んでいるものの、他の2者は概して老朽設備に依存している状態のように思われた。

#### ●KIEメルー事務所

- ・この施設は、ナイロビから車で北方へ約3時間の地方都市メルー（MERU）にあるKIEの地方事務所で、1977年に設立され、1981年に12の工場が開業した。その中には動物性食物、ベーカリー、ブロック製造、家具製造、製粉業などが含まれ

ていた。

- ・当事務所の管轄は近隣4地区である。フォーマルセクターとインフォーマルセクター（ジュアカリ）の両方を対象としており、融資、経営指導を主な事業としている。
- ・これまで70のプロジェクトを管轄してきたが、現在動いているのは約20である。
- ・経営指導にあたって、訓練された指導員が不足しているのが問題である。
- ・経営指導の際のマニュアルとして現在ILO作成のテキストを使用しているが、内容的に不十分であるため、もう少し先進的なものが欲しいと思っている。
- ・推進していくプロジェクトの評価や融資の際の事前調査などに関するスキルが**必要**である。

メルー工場団地における工場視察は、下記の4箇所である。

1. Makena Textiles——婦人子供服、絨毯製造。
2. EL-Star Studio——写真店・現像所。
3. Kaaga Printers——印刷業。
4. Choice Dry Cleaners——クリーニング店。

これら訪問工場のうち、絨毯製造工場に関しては価格競争力強化策による低賃金活用のためもあってか、製造工程（特に糸製造工程）におけるきわめて強い労働集約性が目立ったが、他の工場については中級設備を中心にしつつ、一部では先端設備（印刷工場）も導入されるなど、近代的経営への対応姿勢が強く感じられた。これは、KIEによる指導の成果と見られる。しかし、従業員の作業のテンポは全体としてスローであり、仕事の段取りも要領を得ていない印象が強かった点は否定できない。この点の改善は、中小企業一般における今後の課題と言えよう。

#### ●KIEニエリ事務所

- ・ナイロビから車で約2時間、メルーに比較的近い小都市ニエリ（NYERI）に所在するKIEの地方事務所で、業務はメルーの事務所とほとんど同様であるが、技術サービスセンターとしての機能も持ち合わせている。
- ・この事務所の管轄内には、コーヒー、紅茶、米、綿花、家畜などに関連する超零細なジュアカリ企業が多く（約250）、事務所の指導業務も基礎的な記帳や原価計

算に関するものが中心になっている。

- ・当事務所としては、ジュアカリ分野における起業家の育成と経営指導員の育成が今後の目標であり、課題でもある。

工場団地企業の視察については、製材工場、家具製造、モーター再生業、印刷所の4箇所であったが、前3工場は同一建物内でもあったため、騒音と作業に伴う埃とが互いにミックスされてひどく、作業環境としては劣悪であったのが特に気になった。機械修理工場の使用設備はかなり年代物の中古品を導入していたが、印刷所については先進的製版機が導入されるなど、一応の形を整えていた。しかし、インキの品質が低級であることによる印刷物の品質のムラや、作業の段取り不備による生産性の低さが目立ち、まだ操業が軌道に乗ってない初期段階にあるものと判断された。基礎的な設備の設置もさることながら、設備の使いこなし方や作業の段取りに関する研修・訓練こそ、この国の中小企業経営指導の重点課題であるように思われる。

#### ●ケニア商工会議所

- ・全国統一の商工会議所で、生産管理、マーケティング、国際マーケティング、プロジェクト・マネジメント、貿易管理などのセミナーを実施している。
- ・これらのセミナーは、JETRO、USAIDなどの外国機関からの援助を得て実施されることもあり、また、カナダのInternational Relation Centerのような機関が第3国でセミナーを行うケースもある。
- ・JICAの研修について：JICAの研修は公務員対象の研修という意味合いが非常に強く、民間人には不向きである。また、工業省からのアプローチもない。
- ・貿易関連の研修、合併企業の振興に関する研修、さらに特に情報システムの研修などが必要である。
- ・研修員の対象は30～45歳位の課長級で、研修期間は最長2カ月が望ましい。

ケニアでのヒヤリング調査は以上の機関のほか、JICA研修員派遣の窓口になっている人事院でも行った。その概略は以下のようなものである。

## ●人事院

- ・人事院はJICA研修員派遣に際してのケニア側窓口になっており、そのルートはJICAケニア事務所から人事院へ通知した後、人事院から各関係省庁へ通知している。各省庁は人事担当部所を中心に選考するとともに、選考会には人事院からも職員が参加して人選し、人事院からJICA事務所にその結果が提出される形式になっている。
- ・JICAの中小企業対策コースに関して、ケニアの場合1987年以降割当て国になっていないが、その理由は、人事院が本コースをジュアカリのような零細企業における経営方法を研修するものであり、公務員の育成として相応しくないと考えていたことにあるようである（先の商工会議所との間に研修内容に対する認識ギャップがある）。
- ・そのように、人事院が窓口であるにもかかわらず、本コースの内容を正確に把握していないことも問題であるが、JICA事務所においてもその辺の実情チェックが必要と思われる。
- ・研修員の研修評価について、これまでは研修員の人事院へのレポート提出さえなかった。今後は、研修員の評価について研修員の所属機関とJICA側との合同評価が必要との示唆があった。

## 2. エジプトにおける中小企業の現状と政策課題

### (1) エジプトの産業構造と中小企業の位置付け

#### ① 産業構造

エジプトは、中東で最大の人口（5,000万人）を擁する社会主義国である。GDPに見る産業構成では第一次産業17%、第二次産業（石油・建設・製造業）35%、第三次産業48%であるが、就業者数構成では農業が35%を占めるなど、実質的には農業国としての色彩が濃い。また、1974年以降の門戸開放政策への転換にも拘らず人口増を吸収する産業が育っていないこともあって、その分政府機関・国営企業の雇用過剰が進んでいるとともに、海外への出稼ぎ労働者の割合が高く、これが外貨獲得の上で最も多い状況になってきている。

#### ② 製造業

エジプトにおける製造業の業種別生産額構成を政府統計（1987年度）によって見ると、「食品」（35%）が最も多く、次いで「紡績」（22%）、「金属・機械」（20%）、「化学」（10%）、「皮革」（6%）、「木製品」（4%）、「建設資材」（2%）、「パピルス・竹製品」（0.1%）の順になっている。

これら業種は、企業組織別には公共部門、民間部門、軍需部門の3部門に分かれており、生産額に占める各部門の割合では順におおむね70%、25%、5%と、社会主義国から当然ながらも、公共部門のウェイトがきわめて高いのが目立っている（従業者数に占める公共部門の割合は約45%である）。公共部門企業の支配的な業種は化学、食品、紡績、金属・機械など資本集約的業種であり、民間部門企業の支配的な業種は逆にパピルス・竹製品、皮革、木製品、日干し煉瓦など労働集約的業種が中心である。また、民間部門の場合は、従業者数10人未満の小零細企業の割合が圧倒的に多くなっている（Federation of Egyptian Industries, Yearbookより）。

#### ③ 中小企業の位置付けと政策課題

エジプトでは、中小企業の範疇を中企業について従業員100~1,000人位、小企業について10~50人程度などと曖昧に捉えられているが、実際のところ中小企業を管



轄する省庁が錯綜し、かつそれぞれの省庁で業務に応じて独自区分している傾向にあり、「中小企業の統一した定義はない」、というのが実態のようである。すなわち、社会保障庁では従業員1~4人で、家族構成員が家庭内で簡単な機械を使用して繊維、家具、加工食品などを製造する家内工業・職人を対象とし、手工業庁では従業員5~24人を雇い、小さな作業場で簡単な機械を使用して製品の製造・サービスを行う小規模手工業者を管轄している。さらに工業省では、従業員数25~99人、資本金110万エジプトポンド未満の企業で、一定程度の経営ノウハウと技術を有して製品の製造販売を行っている場合を中小企業所として捉え、政策対象としている、といった具合である。

しかし、先にも指摘したように、いずれにしてもエジプトでは民間部門の場合、小規模層を中心にして事実上中小企業が圧倒的存在となっている。しかも1990年のムバラク大統領による民営化宣言と併せて、そうした中小企業のエジプト経済発展に対する役割が一層重要視されるようになってきていると同時に、新たな民間中小企業の育成が今後の大きな政策課題として登場してきている。

ただ、これまでの民間中小企業の経営に関しては、原材料の調達および仕入価格の面で公共企業に比べて著しい格差があり、また、製品価格も政府により統制されてきた。あるいは高い法人税や老朽化している設備、新技術に対する知識不足、資金調達難、マーケティングの能力不足など、諸面で困難な問題を抱えてきたところであり、個別企業では解決困難なこれらの問題に対し、政府として如何に対処していくかも今後の重要な政策課題になっていると言えよう。

## (2) 工業化政策と中小企業対策の実態

### ① 工業化政策

1970年代のエジプト工業部門は、潤沢な政府資金と外国投資の増加によってそれ以前に比べては改善されたとはいえ、運輸・通信、金融など他の部門に対してなお遅れが見られたため、80年代に入って政府は第一次5カ年計画(1982~87年)として経済の安定成長、雇用機械の創出、国際収支改善、生産性向上、外国投資の拡大を図るべく、工業の成長を最重要視する政策を打ち出した。しかし、機械関連など高付加価値業種へのシフトなど工業構造の高度化が進まなかったこともあってその成果は必ずしも良好とは言えず、その後第二次5カ年計画(1987~92年)を策定し、輸

出指向型工業化、地域分散、重化学工業重視の下に、以下のような政策を推進してきた。

- ・経済の自立性を高めるため工業製品の輸入を制限し、消費財の自給自足を達成する。
- ・外国の近代的技術を導入し、コストダウン、品質向上を通じて輸出競争力の強化を図る。
- ・設備とその部品の調達ができる国内企業を育成する。
- ・従業員の教育・訓練を行うことによって、作業の効率性を高める。
- ・財政上の軽減措置を通じて投資を活発化する。

しかしながら、これらの目標を達成するためには、やはり工業の中で高いウェイトをもつ公共企業の体質改善が不可欠となる。その公共企業は、経営上の自主裁量権に制限があり、加えて資金、技術の不足による設備の老朽化、製品販売価格の統制、過剰労働力の存在などから生産性が低く、採算性も赤字傾向にあるというのが実情のようである。

したがって、目下、経済構造調整政策の下で合併企業の公共部門での持ち株の売却、地方政府の所管する中小企業の売却、未利用生産施設の民間部門へのリース・売却など公共企業の民営化が推進されつつあるが、その民営化促進のための一つの条件である資本市場がなお未整備な状態であり、民営化の方向もそれほどスムーズではないようである。

結局のところ、エジプトの工業にとっての基本的政策課題は競争原理の一層の促進と企業家精神の高揚を図ることにあると見られるが、その際、一つに自由競争の促進者としての機能をもつ中小企業の果たす役割に期待をかけることが重要であるとともに、エジプト政府としても最近は中小企業経営の向上とその育成策に熱心に取り組みつつある。

## ② 中小企業対策の実態——中小企業関係機関の訪問調査から——

エジプトにおける中小企業関係機関は、関連省庁に限ってもかなり多岐にわたっており、その具体的対策も機関それぞれに独自性があるが、今回は、工業省、工業化総合機構 (GOFI; The General Organization For Industrialization)、工業デザインセンター (IDDC; Industrial Design Development Centre)、マネジメント開

発センター (MDCI, Management Development Center for Industry) 、中小企業協会 (SIA, Small Industry Association) の5機関を訪問した。面接者の発言の概略は、以下の通りである。

#### ●工業省

- ・中小企業のイメージとしては「Industry」を念頭に置いており、「Craftman」とは区別している。
- ・中小企業の振興による工業化の促進は、雇用機会を拡大する上からも必至と考えており、中小企業の育成に力を入れている。
- ・民营化の推進により、工業省の管轄下にあった34の公共企業は現在では17に減少するとともに、かつて存在していた従業員数が100万人規模の大企業も現在では大幅に規模縮小している (例、アルミ工場 200万人→55万人) 。
- ・これまでは輸入代替型産業の育成を図ってきたが、国内需要が不足しているため今後は輸出指向型産業を育成しようと考えている。しかし、そこでの問題は製品の品質にある。
- ・そこで、QC (品質管理) を強化する一方、中小企業にとっての市場となる大企業をサポートする中小企業を数多く育成しつつ、競争原理の導入により企業競争を活発にしていく。目下、第二次5カ年計画の中で若い企業家の育成に取り組んでいる
- ・中小企業の育成について、現在エジプトには金融政策がなく、銀行制度を用いて投資しているが、資金は政府が保証している。また、経営指導、ローン、プロジェクト管理を行っているNGOのSocial Fundも活用している
- ・外国企業として日本の企業の進出に期待しているが、現在は7社しか進出していない。それは何故か？韓国の場合は「現代」や「大宇」がトラックなどの40%をエジプトで現地生産している。日本の企業がリスクを気にするのは、“エジプトは怖い”というイメージがあるためではないか。
- ・エジプトとしては、日本に対して資本の支援よりもQCなどの技術移転・指導に期待している。
- ・JICAの研修に対する要望としては、若い世代の人がどのように中小企業を起し、QC、生産管理など経営管理をどのように行っていくか、というような研修

が必要である。特に経営管理については普遍的なものなので、是非とも必要と考える。また、コスト面から、経営管理分野の専門家の派遣を要望する。

- ・労働者の再研修、市場メカニズムなどについての研修も必要である。

#### ●工業化総合機構（GOFI）

- ・GOFIには8部8課があり、工業化プロジェクトの評価や事前調査、投資などを主な業務としている。下請制度のプロジェクトもある。
- ・企業は、登録し、ライセンスをとることが必要で、GOFIはその業務も担当している。登録、ライセンス取得にはそれぞれ料金がかかる（100～6,000エジプトポンド）。
- ・中小企業を育成するためには、外国企業との競争から守ることも必要と考えている。
- ・JICAの研修は100%有益ではあるが、研修項目が多彩であり、一つのトピックについて深く学べない点もある。
- ・例えば、テキスタイル・アドバイザーについての概論→現場研修→カウンターパート機関での研修といったコースが望まれる。
- ・その他、下請制度や経営に関する問題も重要である。

#### ●産業開発デザインセンター（IDDC）

- ・主な業務は、技術の提供、情報サービス、各種の研修などであり、技術的なものだけではなく、生産管理などについても指導している。
- ・UNIDOによる下請プロジェクトのようなものにも取り組んでみたが、うまくいかなかった。理由は、事前調査と資金に問題があったことにある。
- ・研修に際しては開発銀行を通じてローンにより実施している。中小企業に対して特別に行われる研修の料金は、中小企業が利益を得てから徴収している。
- ・日本におけるデザインセンターの仕組みについて知りたいと思っている。
- ・JICAの研修は、管理者を対象に1カ月程度のものにしてほしい。

#### ●マネジメント開発センター（MDCI）

- ・主な業務は、各種のマネジメント・プログラムを通じた管理者向けの教育・訓練

である。

- ・エジプトの企業経営における問題点は、経営者の考え方が生産中心の考え方になっており、市場を考慮していないところにある。経営者に競争という感覚を植え付ける必要があると考えている。
- ・また、企業の組織が専門別に分かれすぎており、経営全体をコーディネートできないところにも問題がある。同時に、他企業とのコーディネートを振興していくことも大切である。

#### ● 中小企業協会（S I A）

- ・当協会は、起業家育成のためのNGOである。アメリカのNGOから資金援助を受けて地方の村で起業家となる若者を教育し、その育成に取り組んでいる。
- ・エジプトには、中小企業を育成するためのきちんとした政策がない。人材の育成こそ重要である。

### 3. 質問表の取りまとめ結果

研修員受入窓口機関は ケニア人事院に関し（前述してある）質問表を回収した。次に、所属先については、ケニアが2件、エジプトが1件の質問表を回収した。GI、受入れ回答等の情報の早期提供と、より多数の研修員受入れが希望されている。また研修員については、ケニア6名、エジプト5名の回答があり、研修については役に立ったことが述べられている。詳細は次のとおりである。

< ケニア人事院 >

Questionnaire to the Participants' nominating organization (援助窓口機関への質問)

中小企業についての国家対策	独立達成以来、ケニア政府は工業や商業の経済分野で強い援助をしている。殊に小企業の果たす役割を認識している。収入や労働者。 国は、価格構造を含んだ構造改革や自由化、貿易制度の自由化、資金や投資政策、財務の構造改革などによる轉錄の発展の成功を期待している。政府はまた轉錄を抑制する規則や条例を改定した。
中小企業対策IIコースのGI受領後の人選の手続	人選された企業団体は応募用紙を記述し、人事管理の理事会に送られ、そこから通産省、JICAに送る。
必要な期間 2カ月以上 or 2カ月未満	1カ月
当該研修分野への需要 応募者多数で人選が困難 or 応募者少数で人選が容易	応募者多数で人選が困難
人選方法 GIの基準で人選 機関の規定で人選 理 由	機関の規定で人選  ・小産業開発で2年以上の職務経験のある人。 ・人事管理と適当な人材であるかを討議。 ・応募者の推薦状やコースの機関での適切さを承認のため管理理事会に送る。 ・承認後通知され、申請書を記述する。
GIについて GIは目的、内容、レベルが明確か Yes or No	Yes : 承認の通知は、少なくともコース開始1月前に受けたい。
渡航までの期間 1カ月以上 or 2週間以上 or 2週間以内	2週間以上
研修後の報告 Yes or No	Yes : 研修評価のためにコース終了の報告書と帰国報告書を用意する。
中小企業対策コースIIの評価 最高 or 良い or それほど良くない 理 由	良い  SMES促進における日本での経験の概を得た。
他国の研修に比べて	このコースは役員が参加した他コースのまとめのようなものである。 ほとんどのプロジェクト担当者に轉錄 養成系一般的な政策を持つこのコースに参加すべきと薦めている。
この分野における将来的要求等 関連情報	・轉錄の誕生の割合はとても早く、3年とかからない。 ・制定法律、大企業と戦う必要性を解く地域的な法令、短期間の実行で資金を得る必要性の項目において特別な状態を与えることで生き残りを助ける必要性がある。 ・轉錄は、一般に充分な資金ベースを持たず、資金貸付の運用を安全にするために必要な保障を持たない(短期貸付、簡単な期日貸付) ・JUA KALI団体と共に小企業の団体は生き残りの理由としてメンバーを防御する機会が与えられる。
フォローアップ活動への 提案・コメント	フォローアップ活動は、2年に1度とするべきである。 過去の轉錄の多くが仕事や業務が変わった時、見つける時間がかかる。訪問日程に基づいて、は、フォローアップの準備に2~3カ月あたえられるべきである。
その他 コメント等	このコースの参加者のためのフォローアップ活動してくれて感謝している。 将来、小企業の資金繰りの業務で役員功績を向上させるような研修の機会を要求したい。

Questionnaire to the Organization of the ex-participants  
研修員所属先に対する質問

	ケニア		エジプト (GoPE)
	I C D C	K I E	
G I 受領後、人選の手順  G I が送られる時期について	①人選のためのリスト作成 (1W) ②規定の基準をもとに選択 (1W) ③応募書類を満たし形式的な手続 (2W)  コース開始の8週間前までに年間を通してのプログラム情報が欲しい。	研修申請書に記入し、通産省へ送り、そこからJICAへ送られる。期間として、少なくとも1カ月。  GIは少し早めに受け取りたい。準備のために1カ月はかかる。	①機関内で募集 ②次の理由により人選 ・コースの目的と応募者の仕事の性質の関係 ・コース概要による応募者の年齢 ・応募者の適正 ・経験
当該研修分野への需要 応募者多数で人選が困難 OR 応募者少数で人選が容易	コースの内容による	人選が困難 KIE は、他の機関と競わなければならない。機会を増やす必要性	人選が容易
人選方針	職員の業績記録 職員開発の必要性 職員の予備研修	・小産業開発で2年以上の職務経験のある人 ・候補者リストを基に適当な人材であるかを討議 ・役員推薦により将来その仕事において適切である人 ・承認後通知され、申請書を記述	すでに類似したコースに参加した人を除き、前述の人選理由にあたる人
人選等の十分な情報の有無 Yes or No	Yes	Yes	Yes
研修員の渡航までの手続き期間 人選が承認される時期	JICAから推薦者の承認の通知が届く2-3週間	少なくとも1カ月。 情報はできるだけ早く手に入れたい。	①大使館よりコースについての通知を受ける。 ②機関内で募集 ③渡航において工業大臣からの指令を出す。 ④チケットやビザの手配
研修参加と人事評価との関係 Yes (a lot or No somewhat)	Yes somewhat	Yes 参加したコースや他国での経験は評価される。将来の昇進に必要なとされる所もある。	Yes somewhat 規定により、管理職の昇進のための応募は研修中でもっとも重要な成果を含む報告書を提出する。その成果は、すべてのコース、修了証明書を含む。
研修へのコメント 期 間	良い	ちょうど良い	評価は、類似した他のコースと比べて評価される。コースに参加した研修員のコメントを考慮に入れる。
内 容	もっと理論的な情報が必要	適当 (満たされている)	
レ ベ ル	もっと深い知識が必要	ちょうど良い	
研修成果の活用度 Yes (a lot or No somewhat)	Yes somewhat	Yes somewhat 日本での研修中に得、開発されたもの全てが実際的に適用するわけではなく、毎日の仕事の中に取り入れられている。また、研修後の向上を期待している。	Yes somewhat
アフターケア活動へのコメント	なし	・フォローアップ活動は2年に1度の定例とすべき。 ・情報誌等は定期的に。 ・同窓団体を強化させ、機関間のコミュニケーションをとる。	記述されているもので充分
同分野での将来ニーズ等の関連情報	①研修員候補の可能性のある団体の記録を残す ②問い合わせのため外務省にこのリストを提供 ③研修員候補の可能性のある団体にGIを渡す	・中小企業の一層深い研修が必要 ・コースのために準備する時間が欲しい ・1月以上前にGIを送付して欲しい ・このSME 開発援助におけるスタッフ開発に重要な役割。	産業における技術過程の自動化で、人的作業に限界があり、職の無い人が増えている。解決策の1つとして、より多くの労働者とより少ない自動化が必要な小企業を多くする。そのため、将来的により多くの関係者に研修の機会を与えたい。





年度	種別	実施機関	現在実施中の事業		研究の成果		後5つの項目・技術		研究で得た成果の活用		普及啓発について		自費の小学生対象研究費の概算	取組の概要
			実施期間	実施内容	研究の概要	研究の成果	研究の概要	研究の成果	普及啓発	普及啓発	普及啓発	普及啓発		
91	研究費補助金	NPO法人 日本児童教育協会	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進
			児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進
92	研究費補助金	NPO法人 日本児童教育協会	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進
			児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進	児童教育の推進

### III 公開セミナーの概要

#### 1. 実施状況

ケニアのナイロビ・インターコンティネンタルホテル、及びエジプト、カイロのシェファードホテルにて次のように行われた。ケニアで40名、エジプトで50名近い関係者が集まり、盛会裏に終了した。当日のプログラムは次のとおりである。

(1) ケニア

## SEMINAR - MEASURES FOR SMALLER INDUSTRIES

### PROGRAMME:

DATE: 27th October, 1993 (Wednesday)

VENUE: Hotel Inter Continental, Ball Room B

08.30	Registration
09.00 - 09.15	Outline of the Seminar Introduction of Team Member HIROSHI TERAOKA
09.15 - 09.30	Address - Team Leader
09.30 - 09.40	Introduction/outline of the training course KYOKO YOKOTA
09.45 - 11.00	The Place of Small-Medium Sized Enterprises in Japan (Question & Answer) HIROSHI UENO
11.00 - 11.15	TEA BREAK

- 2 -

11.15 - 12.30

The Future of Shitauke Keiretu (Sub-  
contracting) in Japan  
(Question & Answer)  
RYOJI TAKADA

12.30 - 14.00

LUNCH BREAK

14.00 - 15.15

The Policies for Small-Medium Sized  
Enterprises  
(Question & Answer)  
HIROSHI TERAOKA

15.15 - 16.30

Open Discussion

18.00

Dinner Party

(2) エジプト

## *Seminar On Measures For Smaller Industries*

8:30 - 9:00    *Registration*

9:00 - 9:05    *Opening Address*

*H.E. Amb. Ahmed Elmessiry  
Ministry of Foreign Affairs*

9:05 - 9:10    *Opening Address*

*H.E. T. WATANABE  
Ambassador of Japan*

9:10 - 9:15    *Opening Address*

*H.E. Eng. Ibrahim Fawzy  
Minister of Industry*

9:15 - 9:30    *Presentation of Present Situation  
for Smaller Industries in Egypt*

*Eng. Sayed Abdel Kader  
V. Chairman of GOFI*

9:30 - 9:50    *First Break*

9:50 - 10:10    *Introduction of the Course*

*Ms. Kyoko YOKOTA  
Staff, training division  
Osaka International  
Training Center JICA*

*...continue =>*

10:10 - 11:25 *Lecture I*  
*The Place of Small - Medium  
Sized Enterprises in Japan.*

*Mr. Hiroshi UENO*  
*Prf. of Commerce*  
*Nara University.*

11:25 - 11:40 *Second Break*

11:40 - 12:55 *Lecture II*  
*The Feature of SHITAKE -  
KEIRETU in Japan.*

*Mr. Ryoji TAKADA*  
*Prf. Faculty of Commerce*  
*University of Marketing*  
*and Distribution Science.*

12:55 - 14:10 *Lecture III*  
*The Policies for Small - Medium  
Sized Enterprises*

*Mr. Hiroshi TERAOKA*  
*Assistant Prf. Faculty of*  
*Management*  
*Cyukyo University.*

14:10 - 14:45 *Panel Discussion*

14:45 ~ *Lunch*

**A list of guests for the seminar Of  
small industries on 4th Nov1993  
At Shepeard Hotel**

Names Of guests	Names of Organisation
1- Dr. Eng. Ibrahim Fawzy	ministry of industry
2- Eng . Ashraf Hamdy	ministry of industry
3- Eng . Sayed Abd El Kader	General Organisation for Industry
4- Eng . Mohamed Fakhr Suliman	G .O. F.I
5- Eng . Abbas Abd El Azim	G .O. F.I
6- Eng. Gamal Rady	G .O. F.I
7- Eng . Mohamed Amin	G .O. F.I
8- Eng . Aly Fawzy	G .O. F.I
9- Eng . Massrat	G .O. F.I
10- Eng . Hazem Abd El Wahab	G .O. F.I
11- Eng . Samir Ragab	G .O. F.I
12- Eng . Faykah Sadki	G .O. F.I
13- Eng . Mourad Police	G .O. F.I
14- Eng . Nadia Barakat	G .O. F.I
15- Eng . Mahmoud Emad El Din	G .O. F.I
16- Eng . Nagwa Mahmoud Yassin	G .O. F.I
17- Eng . Soheir Helmy	G .O. F.I
18- Eng . Nahed Khairy	G .O. F.I
19- Eng . Soad Abd Rabouh	G .O. F.I
20- Eng . Wafaa Khaled Saleh	G .O. F.I
21- Eng. Badran Mohamed Badran	Industrial Design Developing Center
22- Eng . Nabil Hanah	I.D.D.C
23- Eng . Mohamed Mazen Hassan	I.D.D.C
24- Auditor. Raafat Badr El Din	I.D.D.C
25- Eng. Alaa El Din Saleh	I.D.D.C
26- Eng . Essam Labib Fahmy	I.D.D.C
27- Eng . SanaaNour El Din	I.D.D.C
28- Samir Mohamed El Sayed	I.D.D.C
29- Naamat Talaat	I.D.D.C
30- Eng . Michal Nashed	I.D.D.C
31- Eng . Mohamed Abd El Baseer	I.D.D.C
32- Eng . Mohy Mohamed Aly	I.D.D.C
33- Eng . Sanaa Afifi	I.D.D.C
34- Eng . Gamal Shaalan	I.D.D.C
35- Eng . Taher El Sherif	Business Man Club
36- Dr. Ahmed Bahgat	Business Man Club
37- Mr. Samir El Nagar	Business Man Club



- 38- Amb. Ahmed El Messiri  
39- Mrs. Mona El Garhy  
40- Dr. Mohamed Bahaa El Din  
I  
41- Dr. Sourour  
42- Dr. Fouad Abou Zaghlal  
43- DR. Hussein El Gamal  
44- Mr. Ahmed Abd El Salam  
45- Dr. Mohamed Helal  
46- Dr. Naglaa Mortga  
47- Eng . Moustafa Ebbeid

Deputy Prime Minister Of Culture  
Affairs

Ministry Of Foreign Affairs  
Center Metallurgical Research

Institute

Small Industries Assembly

JICA

Social Fund

Chairman Of Investment Insurance

Chairman Of Standardization Org.

Faculty OF Commerce Helwan Un.

Department Of Productivity &

Vocational Training

## 2. セミナーでの主な質疑応答内容

### (1) ケニア

- 親企業と、下請企業との発注の仕組みについて
- 日本の中小企業はハイテク技術を駆使する中小企業であり、ケニア他アフリカの中小企業はローテク技術しかない中小企業でありその違いはかなり大きいものであるといえる。しかしその違いを超えて得られる知識の限りを日本から得たい。
- 日本のインフォーマルセクターに対する中小企業政策はどのようなものがあるのか。
- トヨタの下請け制度はジェネラルモーターズの制度に比べて不平等ではないか。
- 親企業と下請企業の技術開発における役割分担について。
- 親企業が下請け企業のヒエラルキーを維持する方法。
- 親企業と下請け企業が長期間契約を継続できる理由。
- 下請け企業の技術改善への対応が一般的に柔軟であると言われているその理由について
- 中小企業の定義を明確にする方法。
- ケニアのインフォーマルセクターの振興策について。
- 中小企業対策コースには日本の歴史をもっと取り入れて欲しい。
- 組織化を行う際の問題点は資金不足、技術の不足があり、それらをにやう研修機関が必要となっている。そこで技術力のある専門学校の卒業生がより技術力を研修によって身につけて企業家となり、資金を運用できるようなシステムが望ましい。
- ケニアは植民地だった歴史もあり、一部の人々に市場が取りしきられており、その仕組みを変えなければ中小企業の台頭はないだろう。JICAがケニアに援助をする際、中小企業の下請け制度を通してそのプロジェクトに必要な資材を調達すれば中小企業もその市場を分かち合うことができるのではないだろうか。
- 帰国研修員が帰国後セミナーを開き、情報の伝達が計られることが望ましい。研修コースの講師陣が調査団等で各国の事情を理解したうえで講義されるのが望ましい。

## (2) エジプト

- エジプトで中小企業振興のための方法を2つ上げるとすれば何か。
- 日本中小企業と政府との関係について。
- 中小企業の技術開発の仕組みについて。
- エジプトでは信用保証協会が現在設立されているが、この協会が銀行に働きかけ、中小企業の活性化を促せるのではないか。
- 日本がエジプトに工業地域を建設し、日本とエジプト人が融合できる地域にしてはどうか。
- エジプトのような長い間政府が市場を管理していた国が、市場経済の競争原理を取り入れていく過程にあるが留意すべき点とは何か。
- 民間活力の振興施策として工業団地の建設があるが、経済の活性化を計る運営方法。
- 特にエジプトに於ける中小企業振興施策の重点に置くべきポイントとは。

### 3. セミナーの感想、反省点

ケニア・エジプトでのセミナーを終え、日本の中小企業の現状の紹介が果たして彼らのニーズに合っているのか疑問を持った。

今回、さまざまな中小企業への指導機関、工場への訪問及び本セミナーを通して彼らの現状を見聞したところ、彼らの産業の発展段階が軽工業の段階であって、現在の日本の段階は彼らにとってレベルが高すぎる。日本側も各国の段階をよく理解し、日本の産業発展段階のうちどの段階が紹介するのに適当かどの段階の政策が有効であるのか、十分に検討する必要があると思われた。

#### IV 研修コース改善への具体的提言

我々中小企業対策Ⅱコース公開技術セミナー調査団は訪問したケニア、エジプト両国において各関係機関、関係者から大変高い評価を受けることができた。これは、こうしたフォローアップ事業の重要性、有用性を示すものであると同時に、すでに20年以上実施してきた本中小企業対策Ⅱコースの現地での評価の高さを反映したものといえるであろう。

事実、我々が実施した訪問国におけるアンケート調査（対象は①援助窓口、②研修員所属先、③研修員本人）においても、本研修コースは「大変役に立つ」もしくは「役に立つ」という回答が圧倒的に多く、評価が高い（詳細はアンケート集計結果を参照されたい）。

しかしながら、本研修コースに改善の余地がないかという点、決してそうではないと思われる。以下、現地事情をつぶさに調査した結果を基にして、本研修コースを発展途上国の経済発展により貢献しうるコースとするため、次のような具体的提言が考えられる。

- (1) 本研修コースの目的、内容等の情報提供には十分配慮する必要があるだろう。的確な機関への研修員募集の周知や、本研修コースの目的・内容にふさわしい研修員選考のための十分な情報の提供が、本研修コースをより充実したものにするであろうことはいうまでもない。

これは、とくに「中小企業」という言葉の概念において、各国の違いがかなり大きいことから派生しがちな問題でもある。研修コースの案内にあたって、あらかじめ日本の「中小企業」概念を簡潔に説明することも必要と思われる。

- (2) 中小企業対策に関する、発展途上国のニーズは多様であり、したがって研修員の研修目的もまた多様であることが多い。このため、研修期間の前期段階（例えば研修期間の $\frac{1}{2}$ ないし $\frac{1}{3}$ 程度）は全員受講の一般研修（その総論的内容として、例えば日本経済発展の歴史、経済政策・中小企業振興政策の歴史と役割等）、研修の後期段階（例えば研修期間の $\frac{1}{2}$ ないし $\frac{2}{3}$ 程度）は研修員それぞれの専門分野ないし関心の深い分野別にした分科会研修（例えば、経営指導、技術指導、金融制度等）のきめ細かな研修が望まれよう。そのため、研修員募集段階から各分科会コースを設定し、カリキュラム内容を明示することも有用であると考えられる。

- (3) 研修期間については、政策担当省庁の管理職クラスを対象としたコースならば3週間程度、職業訓練所の研修指導者育成コースでは3ヶ月程度というように、研修員を派遣できる期間について所属機関の都合等の要望があった(詳細は III各国における中小企業分野の状況を参照されたい)。研修内容、研修期間、研修対象者については相互に密接な関連があり、今後研修内容を検討する際には研修期間、研修対象者等との兼ね合いについても十分考慮する必要があると考えられる。
- (4) 一部の研修員ではあるが、「研修で得た知識や技術を帰国後役立てる機会が少ない」という問題もでてくる。こうした問題は当該国内の諸般の事情によるところが大きいとはいえ、我々のフォローアップ事業の充実により、少しでも改善を図る必要がある。現在フォローアップ事業は5年間隔で行われているが、これを2～3年間隔程度に短縮することも望まれる(この点はアンケート調査結果にもみられるように現地研修員所属機関からも強い要望として出ている)。2～3年間隔のフォローアップ事業実施においても、対象国は極めて多数であることから、特定国へのフォローアップはかなりの年数に一度の割り当てにすぎないとみられ、この面での充実も検討の余地がある。
- (5) また、そのためにも専門家派遣事業等 J I C A の研修事業における他の事業との連携を密にし、より総合的、体系的事業へと発展することが望まれる。

以上、5点の提言を述べたが、もちろんこうした指摘が本研修コースの有用性をいささかなりとも減ずるものではない。本研修コースの有用性、重要性は現地でも十分認識されており、非常に高い評価を得ていることは前述したとおりである。また将来的にも、この分野の研修の重要性はますます高まるものとみられ、今後、本コースにおいて、より多くの研修員への研修機会提供が強く望まれるところである。

本調査団の現地訪問にあたっては、現地 J I C A 事務所の多大の協力と努力により、盛会なオープン・セミナー開催のみならず、各訪問国において多くの関係機関、関係者との懇談の機会を得て、各国の実情を総合的に調査・把握することができた。調査団として、フォローアップ事業の所期の目的を十分果たすことができたうえ、J I C A 事業を関係先に幅広く周知できたことは非常に大きな成果であった。

*Open Seminar*  
*for*  
*Measures for Smaller Industries II*

KENYA / EGYPT

Nairobi, 27 October Cairo, 4 November

1993

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

**1. The Place of Small-Medium Sized Companies in  
Japan**

.....Hiroshi UENO

Professor, Faculty of Commerce

Nara University of Commerce

**2. The Feature of SHITAUKE-KEIRETSU in Japan**

.....Ryoji TAKADA

Professor, Faculty of Commerce

University of Marketing and Distribution  
Sciences

**3. Public Policy towards Small Business**

—*Japanese Experience*—

.....Hiroshi TERAOKA

Associate Professor, Faculty of Management

Chukyo University



## THE PLACE OF SMALL-MEDIUM SIZED COMPANIES IN JAPAN

Nara University of Commerce  
Professor Hiroshi UENO

### Introduction

In our report, we will seek to introduce Japanese small-medium sized companies from three different perspectives. The first is the function of small-medium sized companies, the second is the subcontracting system, and the third is the management characteristics of small-medium sized companies.

Firstly, I will offer a simple explanation regarding the place and function of small-medium sized companies in Japan. After that, we will watch a video together concerning the place of small-medium sized companies in Japan.

As I am sure you already know, since the latter half of the 1970's, in both developed countries and developing countries, recognition of the place of small-medium sized companies in the economic life of a nation and interest regarding small-medium sized companies has grown immensely. Recently, in formerly socialist countries and even in socialist countries there has been the same tendency.

This growing tendency to recognize the place of small-medium sized companies started at the time of the first oil shock. From that time, mass-production and mass-marketing by large companies started to decline and diversified small-quantity production and flexible sales systems experienced greater demand.

In order to stimulate a new period of economic growth it is considered more effective to foster small-medium sized companies which have relatively high employment rates, great flexibility, unique techniques for diversified small-quantity production and the ability to stimulate free competition and foster new industries.

The role and expectations placed on small-medium sized companies in Japan in relation to economic development is no exception to this pattern. . Indeed, due to the large number of small-medium sized companies, the diversity of the fields which

they represent, their high employment rates and their close cooperation with large companies, it is not an exaggeration to say that Japan has been and is a nation of small-medium sized companies.

National and local government measures regarding small-medium sized companies are many and varied. As Japan has no natural resources, it has been small-medium sized companies which have earned valuable foreign currency for her. Even today, small-medium sized companies continue to provide the necessities of life to the people of Japan. They are an indispensable part of Japanese society. In addition they play an integral part in sustaining the strong competitiveness of large companies producing motor vehicles, electrical appliances and high technology products by supplying them with high quality precision parts. It is expected that they will continue to play a leading part in the development of local economies.

#### 1. The Place of Small-Medium sized Companies in Japan

Small-medium sized companies are defined by the 1973 amendments to the Minor Enterprises Act of 1963 in the following way.

- (1) Manufacturing, mining, construction and transportation companies with less than 300 employees and capitalized at less than 100 million yen.
- (2) Wholesale companies with less than 100 employees and capitalized at less than 30 million yen.
- (3) Retail and service companies with no more than 50 employees and capitalized at less than 10 million yen.
- (4) Of the above, manufacturing companies with less than 20 employees and commercial and service companies with less than 5 employees shall be referred to as small-scale companies.

However, this definition of small-medium sized companies is really an all-purpose definition to cover a wide range of policy situations and may alter in the case of individual policy matters. It is also possible that as the scale of firms' operations grows with the

expanding economy, further changes will be made.

As shown in Table 1., in 1991, with the exception of the primary industries, the number of workplaces in Japan was 6.5 million. Of these, 99% were small-medium sized companies and of these 75% were small-scale companies. This proportion was the same regardless of industry and has remained the same over a long period of time. When looking at the number of workplaces by industry, we see that the commercial, service and manufacturing companies saw the largest numerical increases.

This proportionally overwhelming number of small-medium sized companies also accounted for 80% of the total number of workers (the number of workers accounted for by small-scale companies was 30%). Small-medium sized companies accounted for 52% of the total number of shipments in the manufacturing industry, 62% of sales among wholesalers, and 78% of overall retail sales. I am sure you will see, therefore, the important place of small-medium sized companies. This also suggests the high number of new companies started by former employees of small-medium sized companies.

Although there are a number of small-medium sized companies which have been unable to keep up with changes in the economic environment both within Japan and overseas, most have grown with the economy by means of hard work, attempts to reduce costs, technical help from large companies and public organs and financial assistance from state and local governments in order to improve facilities, techniques and quality. Of these small-medium sized companies there are many which have grown to be classed as large companies.

## 2. Areas of Small-Medium Sized Company Involvement in Japan.

Japanese manufacturing industries may be divided into three categories. 1. Large companies. 2. Small-medium sized companies. 3. Large and small-medium sized companies working together in cooperation.

Large companies are mainly active in the fields of heavy and chemical industry which involve extensive facilities, large-sized products, mass production and large amounts of capital, for

example, steel, petrochemicals, beer, glass, electrical products and motor vehicles.

Small-medium sized companies in contrast are engaged in light industry producing everyday goods, for example, apparel, carpets, furniture, tools and pottery .

Small-medium sized companies cooperating with large companies are involved in handling one part of the production process such as the production of parts or the processing of raw materials. For example, the cutting or punching of metals, pressing, the making of molds, coating, heat treatment, sheet metal processing, welding, casting, forging and sewing. These companies are referred to as subcontractors in Japan and they play an important part in the production of large companies. Small-medium sized companies acting as subcontractors account for 60% of small-medium sized companies within the manufacturing field. As the subcontractor structure is an important part of the overall production system in Japan, Professor TAKADA will address this topic after me.

### 3. The Position of Small-Medium Sized Companies in Relation to Exports.

As we can see from tables 2 and 3, which show the overall structure of industrial production and exports, in 1990, machinery accounted for 43% of total production, of which 75% was exported. Here we can see a transition to the assembly of high-valued added products.

Of the exports of small-medium sized companies, a large proportion are exported indirectly in the form of completed goods from large companies. The proportion exported directly by small-medium sized companies is, therefore, comparatively small. The reduction in exports of completed products such as textiles and small goods in Japan is basically due to the fact that products from developing countries have become more internationally competitive.

Due to this reduction in the proportion of exports, small-medium sized companies are turning to internal markets and the number of companies moving overseas has also increased. Figure 1. shows these trends. Japan's overseas investments since 1986 have

greatly increased. The fact that small-medium sized companies account for 40-50% of this total is an indication of their thirst for growth. The areas which small-medium sized companies generally invest in are Asian NIEs and ASEAN, although recently investment in America is greatly increasing. As the number of small-medium sized companies investing overseas is increasing, it can be said that although this is a way to overcome the strong yen, foreign countries are now actively courting Japanese small-medium sized companies. It can also be said that the level of technical know-how and management expertise has also greatly increased.

#### 4. The Role of Small-Medium Sized Companies in the National Economy.

In order to summarize the above we will now take a look at the role of small-medium sized companies in the national economy.

(1) The role of small-medium sized companies in terms of industry and the economy.

It is said that one of the most important roles which small-medium sized companies play is that of maintaining free competition. In Japan, within each industry there are many large companies and recently competition between them has somewhat increased. In addition, due to the fact that there are many small-medium sized companies involved, competition is becoming even fiercer. Through this, fixing of prices by large companies and stagnation of technology is prevented. This means that small-medium sized companies are making an important contribution to both industry and the economy.

Originating new industries is also another important role of small-medium sized companies in Japan. The fields which small-medium sized companies are involved in are usually those which large companies are not involved in, those which have not yet been fully developed, or those fields requiring specialized technology. There are many cases where new applications of technology or revolutionary new ideas for new products are conceived which then give rise to new industries. It is said that many of the new products which sprang up after the Second World War were the result of ideas from small-medium sized companies.

The fact that many small-medium sized companies exist in the areas of undeveloped industry or specialized technology and are actively involved in supporting large companies is proof that the products and technologies which they possess are very unique. Further, small-medium sized companies are actively involved in the development and introduction of new products. It is a fact that today, Japan's industrial products are highly competitive in the international market in terms of cost, quality and reliability of delivery. This is not merely the achievement of large companies, but rather the result of the active use of computers by small-medium sized companies, the introduction of the latest equipment and the use of new materials.

## (2) The Role of Small-Medium Sized Companies in Society.

The role that small-medium sized companies also play in society must not be overlooked. The fact that 80% of Japan's workforce is employed by small-medium sized companies is proof of their ability to provide work for the people of Japan. In addition, people are greatly reliant on small-medium sized companies in almost every aspect of daily life. For example, household goods, furniture, tableware, kitchen utensils, carpet etc. The great majority of these products are produced by small-medium sized companies. In addition, the majority of retail outlets, restaurants etc, and service industries which people pass by everyday are small-medium sized companies. The fact that there are many small-medium sized companies in the areas of production, transportation and service means that people are being offered the opportunity to run their own businesses and to prove themselves. In Japan, the overall number of companies has continued to rise due to the fact that more small-medium sized companies are being established than going bankrupt. It can therefore be said that the desire of people to run their own business has encouraged high-level industrial growth in Japan. Small-medium sized companies are the vital majority.

## (3) The Role of Small-Medium Sized Companies in the Local Economy.

As small-medium sized companies function within their own specific locality, it can also therefore be said that they play an important part in the local economy. In localities where there are

no large companies or industries, the role of small-medium sized companies is especially important. Small-medium sized companies based in rural areas, in contrast with large companies which have moved there from urban areas, have strong ties to a locality and in the majority of cases the income of the company will also be used within that same locality. It can also be said that small-medium sized companies also make comparatively high contributions to local cultural events such as festivals. In this way, rural-based small-medium sized companies are important entities in the local economy.

As we have seen from the above, the roles that small-medium sized companies play in Japan are extremely diverse. This in turn also reflects the diversity of the economy of Japan as a whole.

In conclusion, it can be said that it is impossible to understand Japan's economic, industrial and social problems without taking into consideration small-medium sized companies.

Table 1. Small and Medium-sized Establishments and their persons Engaged by Industry

	Number of establishments		Their share in the total establishments (%)		Persons engaged (L. 000)		Their percentage in the total within the industry concerned (%)	
	1978	1991	1978	1991	1978	1991	1978	1991
	Mining	6,782	5,263	99.5	99.7	101	66	69.4
Construction	494,889	602,191	99.9	99.9	3,866	5,039	92.9	95.4
Manufacturing	837,093	852,295	99.5	99.5	8,929	10,396	70.5	73.8
Wholesale trade	2,853,436	2,902,364	99.6	99.4	10,703	14,579	86.8	86.4
Retail trade								
Finance and insurance	74,861	103,796	99.4	99.6	1,239	1,750	82.6	84.7
Real estate	213,310	286,210	100.0	100.0	454	892	97.6	97.0
Transport and communication	114,568	160,438	99.5	99.5	1,751	2,875	85.6	87.4
Electricity, gas and water	4,911	3,598	97.5	97.7	125	147	63.3	73.5
Services	1,215,032	1,568,141	98.6	97.9	4,361	7,655	71.1	63.8
<b>Total</b>								
<b>Total (Secondary and tertiary ind.)</b>	5,814,882	6,484,296	99.4	99.1	31,500	43,299	79.5	79.2

Source: Statistics Bureau, the Prime Minister's Office, Statistics of Business Establishments, 1978 and 1989 editions.



Table 2 Structure of industrial production in Japan  
(%)

		1970	1980	1990
Total		100.0	100.0	100.0
Light Industries	Food	10.3	10.5	7.1
	Textile	7.7	5.2	3.8
	Wood products	4.2	3.9	2.5
	Others	15.6	16.1	13.1
	Total	37.8	35.7	26.5
Heavy Industrial and chemical industries	Metal	19.3	17.1	13.8
	Machinery	32.3	31.7	43.3
	Chemical	8.1	8.4	7.2
	Others	2.5	7.1	9.2
	Total	62.2	64.3	73.5

Source: Ministry of International Trade and  
Industry (Industrial Statistics)

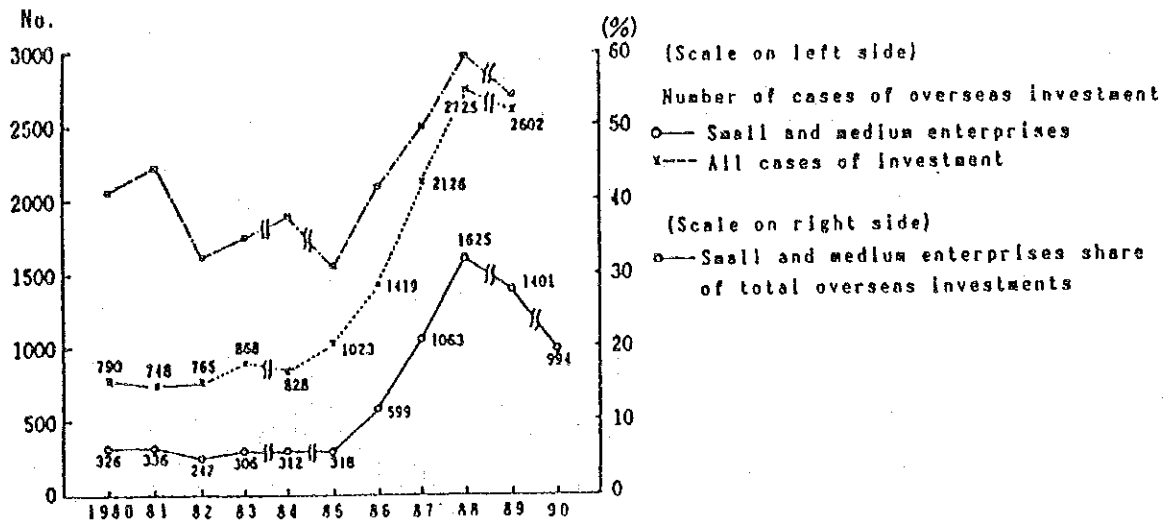
Table 3 Structure of exportation in Japan

(%)

	1970	1980	1990
Food	3.5	1.2	0.6
Textile products	12.5	4.8	2.5
Non-metallic mineral products	1.9	1.4	1.1
Chemical products	6.4	5.2	5.5
Metallic products	19.7	16.4	6.8
Steel	13.2	11.9	4.4
Machinery and equipment	46.3	62.8	75.0
Others	9.8	8.1	8.5
Total	100.0	100.0	100.0
Total amount (million \$)	19,318	129,807	286,948

Source: Ministry of Finance (Trade Statistics)

Fig. 1 Change in the number of cases of overseas investment by Japanese enterprises



Source: all scales: Statistics of Ministry of Finance, Small and medium enterprises: Survey by Ministry of International Trade and Industry

Notes:

1. Number of cases of new acquisition of securities (establishment of new local corporations or new capital participation only)
2. The number of cases of investment by small and medium enterprises includes that of joint investment with large enterprises and personal investment.
3. The objects of study were changed from investments in the amount of over 3 million yen to those in the amount of over 10 million yen in April 1984. They were changed again from those in the amount of over 10 million yen to those in the amount of over 30 million yen in July 1989. Therefore, the figures are not continuous.
4. All cases of investment are for fiscal years, and those by small and medium enterprises are for calendar years.

# The feature of SHITAUKE-KEIRETSU in Japan

Ryoji Takada

(University of Marketing and  
Distribution Sciences)

## 2. Subcontract system as a division-of-labor-in-production system

### 2-1 Its significance and problems

The subcontract system is one which supports the existence of small and medium enterprises in Japan. A typical form of this system is the division-of-labor-in production relationship between large and small and medium enterprises. It is one aspect of the "KEIRETSU" relationship, which has recently become an international issue.

When the industrial structure is viewed from the standpoint of industrial organization, no explanation can be made without referring to the subcontract system, and no one can explain small and medium enterprises in Japan without referring to the system. The industrial structure and this system are so closely related to each other in Japan.

In this chapter, therefore, the history, actual situation, characteristics, problems, etc. of the subcontract system as a division-of-labor-in-production system are described using the manufacturing industry as an example.

## 2-2 Definition of the subcontract system and the industrial structure in Japan today

The subcontract system means a system of contract production with orders placed directly with the order-accepting enterprise (subcontractor) by the order-placing enterprise (parent company) to execute manufacturing, processing, assembly, repairs or alike of products and parts based on specific instructions, specifications, etc.

According to statistics of the Small and Medium Enterprise Agency, MITI, a "subcontractor" is defined as follows in a case where a consignment is given by an enterprise with a larger number of employees (called "parent company").

- 1 Production of products, parts, accessories, raw materials, etc. used in products of the parent company
- 2 Production or repairs of equipment, apparatuses, tools, etc. used by the parent company for the production of products

(Small and Medium Enterprise Agency, MITI "Report on the 5th Basic Survey of the Actual Situation of Japanese Industry", (1976)

As a result, the actual forms of the relation between the subcontractors and the parent company include contract production, sales on consignment, contract processing and repair, and any combination of these.

However, in the case where an enterprise sells through its usual physical distribution channels the products manufactured based on its own planning and design, such an enterprise is not called a "subcontractor". It is engaged in general business

transactions.

An enterprises is defined as a "subcontractor" when it receives orders directly from its parent company along with product specifications as well as specific instructions as to quality, performance, form, design, etc.

### 2-3 History and current situation of the industrial structure in Japan

In the industrial structure in Japan, the relation between large and small and medium enterprises was characterized by the problem of dual structure" in the mid-1950's.

This "dual structure" problem included the following.

- (1) The weight of medium enterprises with 100 to 999 employees was extremely small in the composition of employees by scale of business. There were modern large enterprises on the one side and small enterprises based on a pre-modern labor-management relationship on the other side petty businesses characterized by family management and farmers were located, with the weight of intermediate businesses being extremely small.
- (2) Unemployment remains of a very low rate, and a cheap labor force is absorbed by the low productivity department through full employment.
- (3) Such backwardness is characterized firstly by the large weight of family employees.
- (4) It is characterized secondly by extremely wide differences in scale of business, etc.
- (5) They are also closely related to the fact that the labor market provides dual-structure-wise blocking nature -- namely, the fact that although movement of labor force from large enterprises to small and medium enterprises is extremely mobile, move in the opposite direction lacks mobility constitutes a main factor for the dual structure in Japan.

During the period of high economic growth in the 1960's, however, the modernization of small and medium enterprises was promoted in the following three ways. First, small and medium enterprises made self-help efforts through severe market competition. Secondly, large enterprises provided management service such as technical guidance to small and medium enterprises through the subcontract system. And thirdly, a small and medium enterprises modernization policy was taken by the national government.

Medium enterprises in particular grew rapidly as a result. Medium enterprises were also improved both qualitatively -- in terms of technical level -- and quantitatively. The differences in technology level between large enterprises and medium enterprises became continuous state from former non-continuous state. As a result, a mutual relationship between the two was built as a close KEIRETSU relationship. This can be interpreted as a shift from "dual structure" to "hierarchical structure".

In the case of the manufacturing industry, chaining of inter-company division of labor to consign part of the production processes to enterprises with a reasonably small scale is continued successively from a large enterprise to medium enterprises and further to smaller enterprises, and all the processes became segmented in and in states.

Such an efficient division of labor system in which enterprises most suitable in terms of production scale, technology, etc. take partial charge of the process was established as a result.

Table II-1 can be interpreted as a statistical verification of the relations of the internal functions of such a reproduction structure of the Japanese economy.

As many as 55.8% (1986) of small and medium manufacturing

Table II-1 Manufacturing Relationship of Manufacturing Industry

(As of 1986)

		No. of enterprises giving outside order (%)	No. of outside makers (subcontractors) per an enterprise	Type of Top Customer's Industry (%)							Subcontracting Enterprises (%)	No. of parent company per a subcontractor
				Manufacturing ※1 Industry			Wholesale industry	Retail industry	Others			
				Less than 50 (persons)	50 ~ 300	More than 300						
Total		33.7	10	55.4	50.3	29.6	20.1	24.6	7.8	10.5	55.8	5
No. of Employee	1~3	17.7	4	57.1	71.1	23.0	5.9	20.8	8.8	11.6	61.7	3
	4~9	37.5	6	54.0	45.0	36.1	18.9	25.8	7.5	10.8	53.7	5
	10~19	52.3	10	54.1	24.3	39.9	35.8	28.9	6.3	8.9	48.7	7
	20~29	57.0	12	52.8	14.1	36.9	49.0	30.5	6.7	8.6	47.4	8
	30~49	64.2	17	54.7	9.1	29.3	61.6	32.2	4.6	7.7	47.7	10
	50~99	69.9	21	55.6	4.3	22.3	73.4	32.4	5.3	5.5	47.2	10
	100~199	74.5	30	58.2	2.4	13.6	84.0	29.8	4.8	5.7	45.7	12
	200~299	79.3	41	55.7	1.3	7.8	90.9	32.9	5.2	5.3	41.5	18
Food		5.6	5	12.3	51.2	31.6	17.2	34.3	41.3	8.3	8.2	3
Textile		24.2	8	58.6	72.5	22.1	5.4	34.4	1.9	4.7	79.6	3
Textile Product		35.4	9	41.5	64.2	27.3	8.5	46.4	7.3	3.9	79.0	3
Wood & Wooden Product		17.1	4	42.4	57.3	25.5	17.2	31.3	6.7	18.7	21.7	5
Furniture-Fixture		30.5	6	36.8	77.8	15.4	6.8	22.7	6.7	31.7	38.5	5
Pulp-Paper		37.0	10	61.9	45.1	34.2	20.7	25.9	6.0	5.1	41.1	7
Publishing-Printing		60.8	10	47.9	52.2	32.8	15.0	13.1	6.3	23.5	42.0	9
Chemical Product		24.6	10	43.2	23.0	26.6	50.4	46.8	5.5	3.4	21.7	5
Petroleum-Coal		15.5	4	34.4	23.7	25.6	50.7	26.6	2.5	35.6	18.1	6
Rubber Product		31.8	10	71.0	53.2	26.3	20.5	25.7	0.8	2.1	65.3	4
Leather		26.9	9	57.3	76.4	20.1	3.5	36.5	3.2	2.6	64.6	3
Earthen & related Product		23.8	6	41.9	59.7	25.8	14.5	29.7	7.1	20.5	35.4	4
Iron-Steel		41.1	11	70.5	39.2	33.5	27.3	21.1	1.3	6.7	52.3	9
Non ferrous Metal		42.2	11	79.4	35.1	37.0	27.9	15.8	0.9	3.6	61.7	7
Fabricated metal Product		39.3	8	69.6	50.8	31.0	18.2	14.8	1.3	13.5	70.9	7
Ordinary machinery		50.5	13	86.7	38.8	34.1	27.1	8.5	0.7	3.7	74.5	5
Electrical machinery		51.0	15	88.9	20.9	35.8	43.3	7.5	0.3	2.9	79.4	4
Transport machinery		43.8	16	82.0	27.1	35.3	37.6	6.3	0.9	9.7	79.6	5
Precision machinery		50.0	16	75.4	36.9	31.8	31.3	17.9	1.0	5.2	70.1	4
Others		32.5	9	39.3	64.4	22.6	13.0	37.1	8.7	12.6	43.4	4

Source; MITI, Kougyou Jittai Kihonchousa Houkokusyo, 1986

Note; ※1 Percentage below is the component ratio, when manufacturing industry = 100%



enterprises are subcontract enterprises. By category of business, textile product (79.0%), textile (79.6%), transport machinery (79.6%), electrical machinery (79.4%), ordinary machinery (74.5%), precision machinery (70.1%), fabricated metal product (70.9%), etc. show high ratios.

By the number of employees, medium enterprises are mostly subcontractors of large enterprises, and most of small enterprises are subcontractors of medium enterprises. This means that the larger is the scale of business, the higher is the ratio of subcontractors making delivery to large enterprises (with more than 300 employees); and the smaller is the scale of business, the higher is the ratio of subcontractors making delivery to enterprises of with less than 50 employees.

Furthermore, many of those enterprises (primary subcontractors) which are subcontractors of large enterprises capitalized at over 100 million (=medium enterprises), and small enterprises are subcontractors of such medium enterprises or those which are a little smaller than the medium enterprises. Thus, such a correlation of functions that the close production transaction division of labor relation sequentially descends from the upper level to the lower level is observed in the stratified hierarchical structure.

As for the number of enterprises placing orders with outside suppliers (Table II-1), although the average in the manufacturing industry is 33.7%, the figures are considerably high in such categories of business as publishing-printing (60.8%), electrical machinery (51.0%), ordinary machinery (50.5%), precision machinery (50.0%), transport machinery (43.8%), non ferrous metal (42.2%), etc.

The number of outside suppliers (subcontractors) per enterprise is 10 on average in the manufacturing industry.

These figures indicate that in those industries in which products' international competitive power is strong, such as electric products (electronic products) and transport machinery (automotive vehicles, etc.), the ratio of enterprises placing orders with outside suppliers (making use of subcontractors) is large, and that the use of the subcontract system is one of the sources of the international competitive power of these industries.

#### 2-4 History of the subcontract system

The subcontract system played the role of outside departments of commercial capitals such as wholesalers as wholesaler factor system once in the history. The merits of the use of outside suppliers as subcontractors were as follows in those days.

- (1) Cost reduction by the use of wage differences
- (2) Regulator valve in business fluctuations
- (3) Saving of capital (fixed capital, working capital)
- (4) Means to avoid pressure from organized labor

The subcontract system grew as the outside department of industrial capital out of a wholesale subcontract system controlled by commercial capital in parallel with the growth of the heavy and chemical industries after the financial crisis that occurred in 1927. Furthermore, the subcontract system was reorganized into a cooperative factory system during World War II which broke out in 1941, and grew into KEIRETSU (inter-company relations involving not only capital and human resources but also production) toward the end of World War II.

Particularly, since around 1955, the move to establish "KEIRETSU" was observed widely, mainly in the synthetic fiber and steel industries, in keeping with the progress of technical innovation.

KEIRETSU can be classified into two types. One is the

inter-company network of large enterprises. It represents a close relationship characterized by share holding, financing, dispatch of directors, etc., and it is, as it were, a horizontal KEIRETSU relationship among enterprises.

Another is the inter-company network between a large enterprise and small and medium enterprises. Share holding and dispatch of directors are also observed at occasions, but many of these networks are for routine business transactions. It is, as it were, a vertical KEIRETSU relationship.

The subcontract system grew into a more rational and efficient division-of-labor-in-production system during the period of high economic growth after 1960. Furthermore, it is further evolving into functional division of labor between a parent enterprise and its subcontractors with focus on the research/technological development function, the product development function, the planning function and the information function after the first oil crisis of 1974/75.

Therefore, the subcontract system can be valued highly as a system which helps increase productivity through division of labor. However, a problem is involved in the productive relationship between the parent enterprise and its subcontractors, as described later. In such a relationship the parent enterprise tends to exercise its market controlling power as a monopoly enterprise.

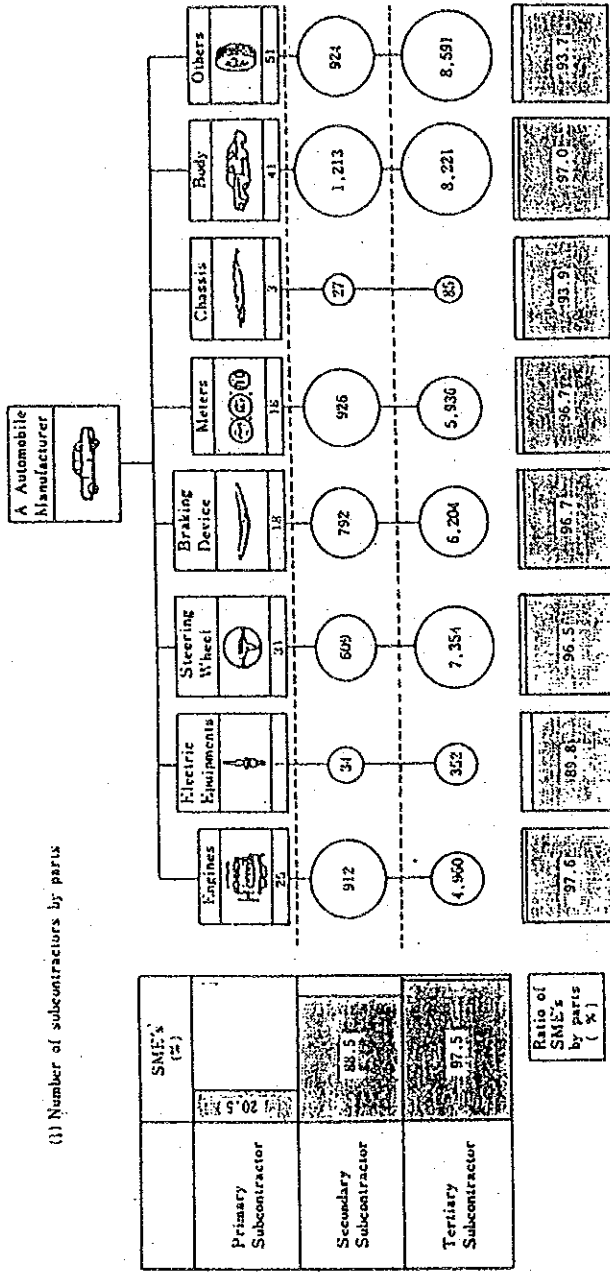
## 2-5 Actual examples of the subcontract system in and its roles the industrial structure in Japan

Let us study the position, roles and characteristics of the subcontract system in the industrial structure in Japan through actual examples in major industries in Japan.

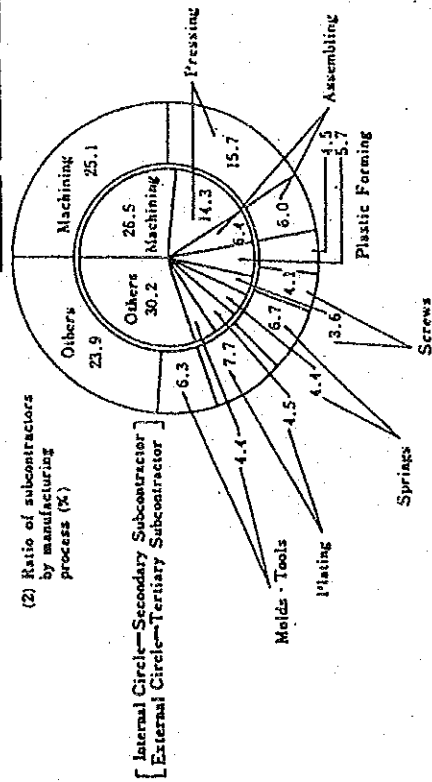
### (1) Automobile industry

Fig. II-1 gives an outline of division of labor in production at Automobile Manufacturer A.

(1) Number of subcontractors by parts



(2) Ratio of subcontractors by manufacturing process (%)



Source: Small & Medium Enterprise Agency, MITI., White paper on Small and Medium Enterprise in Japan., 1978.

Fig. II-1 Specialization in Automobile Industry

This is a hierarchical structure consisting of 167 primary subcontractors, 5,437 secondary subcontractors and 41,703 tertiary subcontractors, with the parent company (Automobile Manufacturer A) at the top. It indicates that Automobile Manufacturer A at the top is supported by such division of labor.

The ratio of small and medium enterprises to all primary subcontractors is 20.5%, which is relatively small. But as many as 88.5% of secondary subcontractors and as many as 97.5% of tertiary subcontractors are small and medium enterprises.

The number of subcontractors receiving orders for parts, the ratios of subcontractors in charge of specific parts, and the ratios of subcontractors in charge of specific production process are also shown in Fig. II-1.

These figures indicate a hierarchical structure, and they also indicate that numerous subcontractors (primary, secondary and tertiary subcontractors) support the parent company directly or indirectly.

In sharp contrast with the above is the case of Automobile Manufacturer B of U.S.A. This company has direct business transactions with a total of 1,988 parts manufacturers. (Fig. II-2) While the ratio of orders placed with parts manufacturers is 75% in the case of Japanese Company A, it is as low as 52% in the case of U.S. Company B. Even though the number of subcontractors with which by U.S. Company has direct business transactions B is 1,988, which is for larger than 167 for Japanese Company A, the ratio of parts ordered from suppliers is lower than that for Japanese Company A.

## (2) Electrical machinery manufacturing industry

A similar situation exists in the electrical machinery

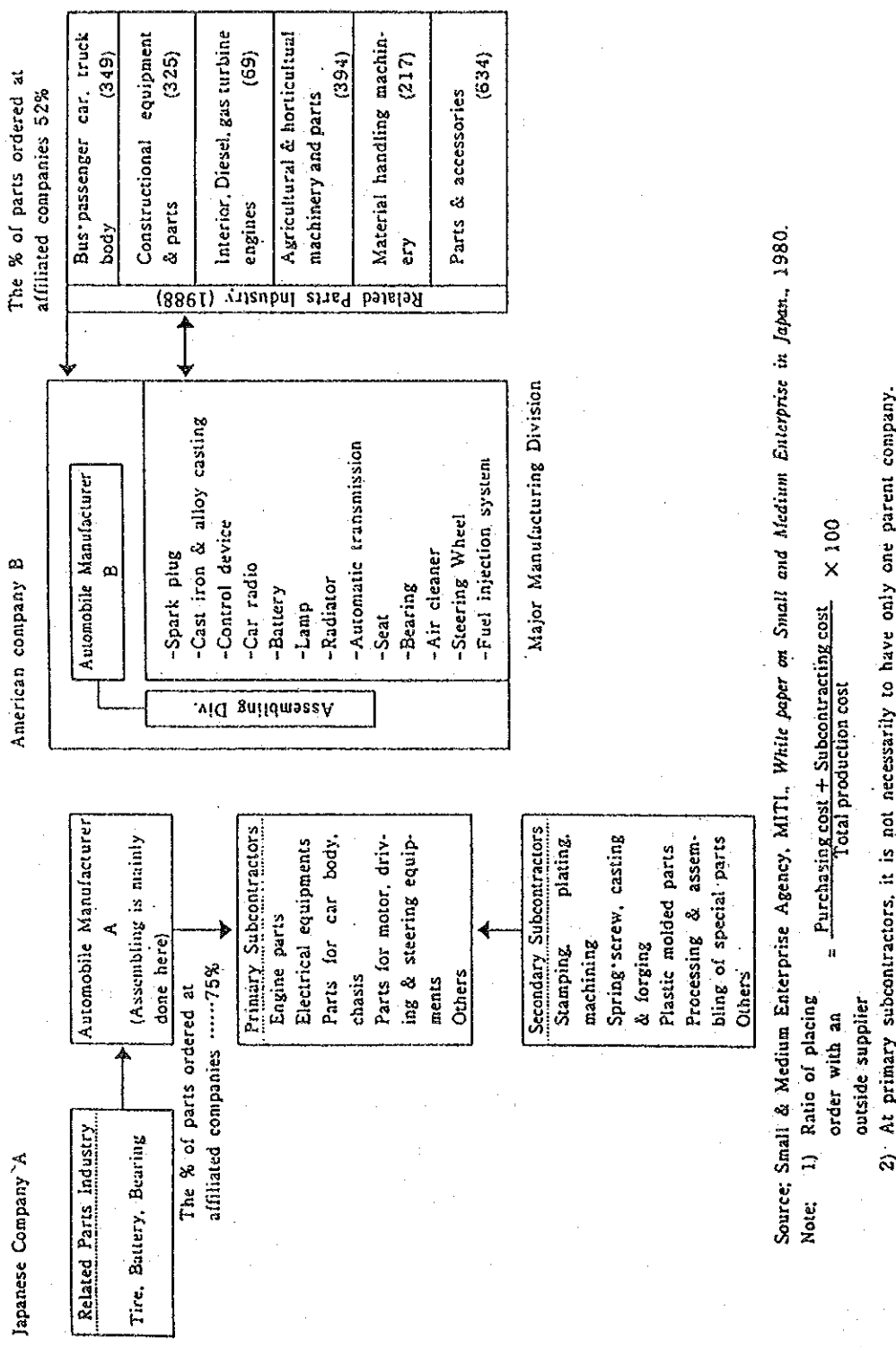


Fig. II-2 The Comparison of Parts Ordered at Affiliated Companies between Japanese Company A and U.S. Company B

manufacturing industry. Table II-2 indicates that the productive relations in the electrical machinery manufacturing industry is similar to those in the automobile industry, and the subcontract production structure of the electrical machinery manufacturing industry as shown in Fig. II-3 also bears a close resemblance to that of the automobile industry.

In the case of the TV manufacturing department of Company A, which is an electrical machinery manufacturer, 50 primary subcontractors (42 of which are located in Osaka Prefecture as Company A is). (Fig. II-4) The subcontract production structure of the TV manufacturing department of Company A is a hierarchical one similar to that of the automobile industry as shown in Fig. II-5. About 400 secondary subcontractors and about 4,000 tertiary subcontractors are operating under the control of 42 primary subcontractors in Osaka Prefecture.

In both of the automobile industry and the color TV manufacturing industry, Japanese products have improved their international competitive power. More specifically, they excel in product quality, prices, delivery time, after sales service, etc., and it is attributable largely to their subcontractors (primary, secondary and tertiary subcontractors), as well as to their parent companies.

## 2-6 Features of the subcontract system in Japan

The subcontract system in Japan has a number of features. First of all, the ratio of orders placed with outside suppliers is high. For example, while U.S. Automobile Manufacturer B mentioned earlier places orders for 52% of parts with outside suppliers, Japanese Automobile Manufacturer A is dependent on its subcontractors for supplies of 75% of parts.

The second is that the number of parent enterprises per

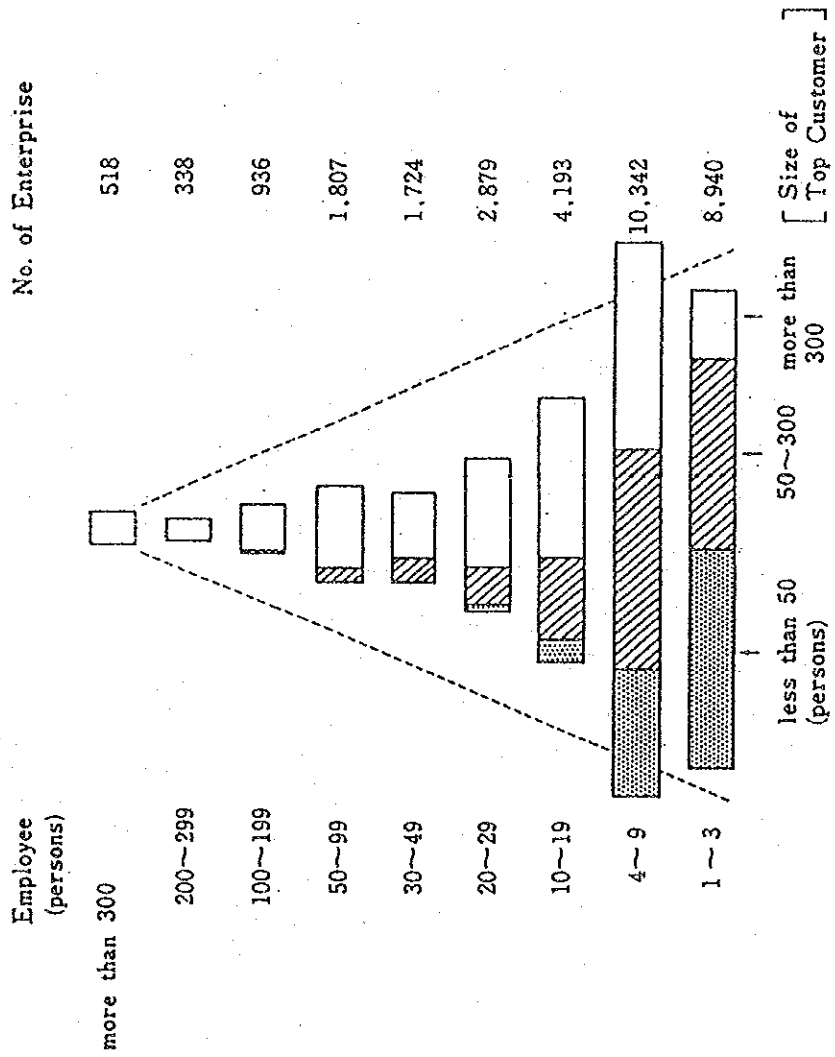
Table I-2 Manufacturing Relationship of Electrical Machinery Manufacturing Industry

	Enterprises	Parent Manufacturing Company	No. of Type of Top Customer's Industry (%)		
			50 Persons less than	50~300	more than 300
1~3 Persons	7, 591	87. 3	49. 7	35. 2	15. 1
4~9	11, 444	90. 6	24. 2	46. 1	29. 7
10~19	6, 060	88. 0	11. 3	41. 7	47. 0
20~29	3, 799	90. 3	5. 9	34. 1	60. 0
30~49	2, 414	90. 0	3. 7	24. 2	72. 1
50~99	2, 108	87. 5	0. 9	17. 5	81. 6
100~199	1, 400	89. 7	0. 4	6. 9	92. 7
200~299	502	86. 7	-	5. 8	94. 2
more than 300	778	79. 3	0. 2	2. 2	97. 6

Source: MITI, Kougyou Jittai Kihonchousa Houkokujo., 1986

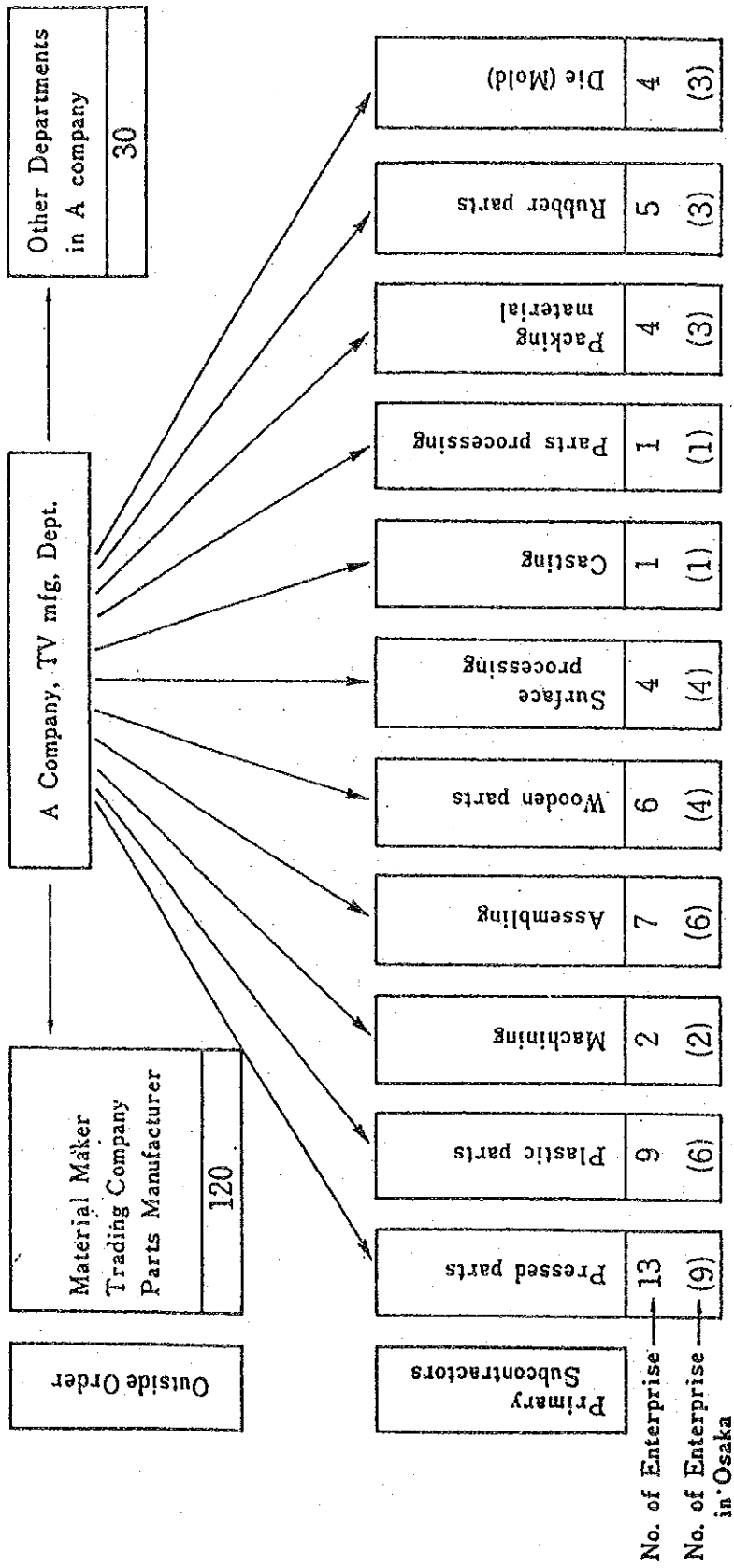
Note: (\*) No. of enterprise with 300 persons or more is excluded in this table.





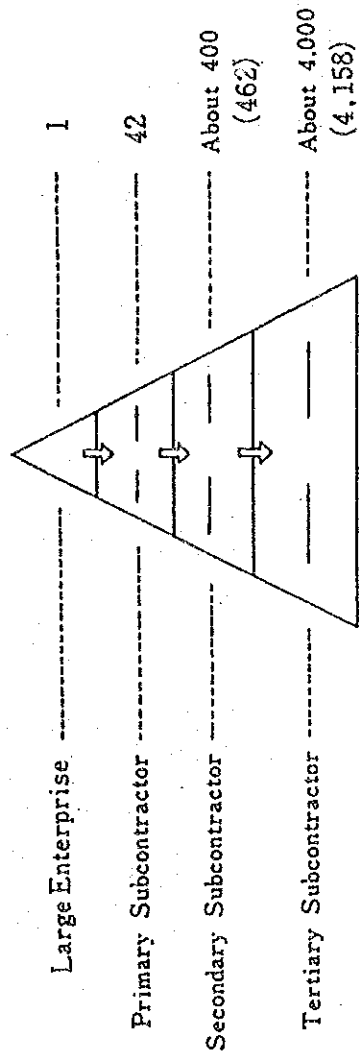
Source: MITI, *Kogyou Jittai Kihonchousa Houkokuho*, 1981.

Fig. II-3 Subcontracting Structure of Electrical Machinery Manufacturing Industry



Source: Kyoji Takada., *Studies on the Structural Change of Small and Medium Enterprises.*, Shinhyoron, 1989.

Fig. II-4 Specialization Relation in A TV Manufacturing Dept. of A Company



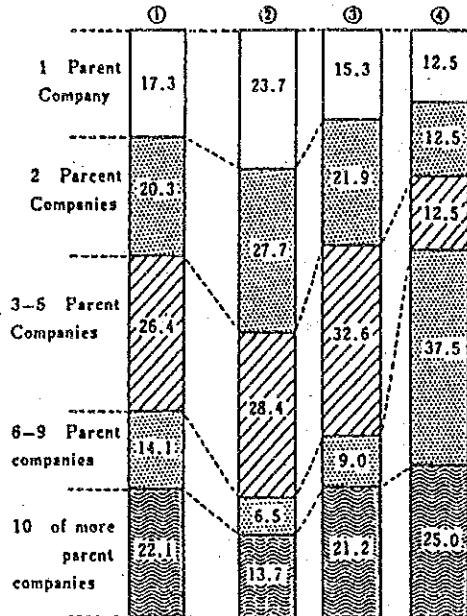
Source: Ryoji Takada, *Studies on the Structural Change of Small and Medium Enterprises*, Shinhyoron, 1989.

Fig. II-5 Subcontracting Structure of A TV Dept. of A Company

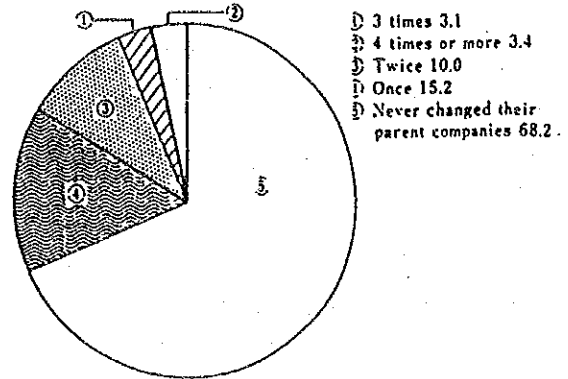
(1) No. of parent companies with which subcontracting enterprises have transaction relationships.

- ① Total
- ② Subcontracted processing work on a commission basis.
- ③ Subcontracted manufacture of parts.
- ④ Subcontracted work in the factories of parent companies.

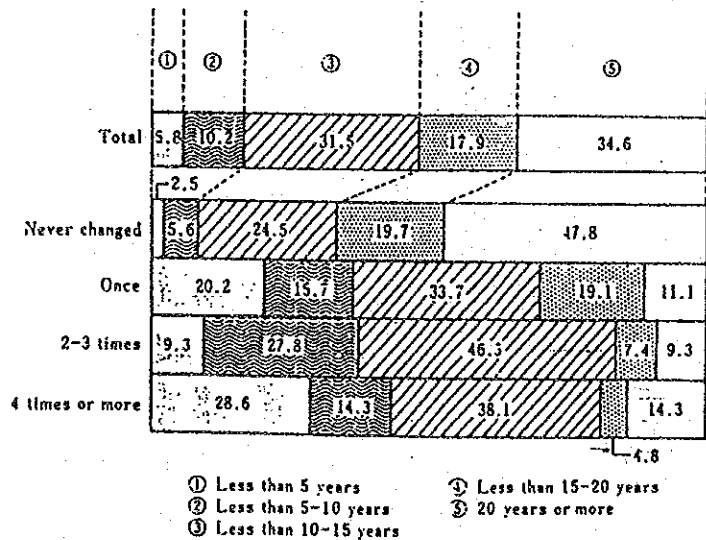
(Unit : %)



(2) Continual transaction relationships with parent companies (unit : %)



(3) Years of transaction relationship with parent companies. (Unit : %)



Source: Small and Medium Enterprise Agency, MITI, *White Paper on Small and Medium Enterprise in Japan*, 1988.  
 Small and Medium Enterprise Agency, *Field Survey of the Division of the Process of Production in the Manufacturing Industries*, December 1987.

Note: The figures are rounded up to the nearest whole number, so the total does not add up to 100.

Fig. II-6 Subcontract Transactions of Subcontracting Enterprises with Parent Companies

subcontract enterprise is small. Subcontractors dealing with only one parent enterprise account for 17.3% of all subcontractors and those dealing with only two parent enterprises make up 20.3% of all (Fig. II-6). However, such an exclusive deal with parent enterprises has been on the decline in recent years, and it is a fact that advancement is being made in subcontractors' efforts to deal with a number of parent enterprises.

The third is that the duration of subcontract deal relation is long, and many subcontractors have long-standing business relations with parent enterprises. There are many data which verify that subcontract deals in Japan continuous. But according to Fig. II-6, enterprises continuing business transactions with specific parent enterprises for over 20 years represent as much as 34.6% of all the subcontractors. It is also indicated that as many as 68.2% of all subcontractors have never changed parent enterprises. Important parts are produced only after repeated complicated negotiations between the order-placing enterprise and the order-accepting enterprise. Therefore, continued business relations save the cost of such negotiations, and as a result long-term dealing is considered significant. It is an intermediate organization, not a market or an organization.

The fourth is that, even though both the ratio of production carried out by subcontractors and the ratio of orders parent enterprises place with outside suppliers are high, the number of subcontractors with which a parent enterprise directly deal, namely, primary subcontractors, is not large. However, parent enterprises are supported indirectly by numerous secondary or tertiary subcontractors.

The fifth is that a hierarchical structure was formed. There are a number of reasons for the formation of such a

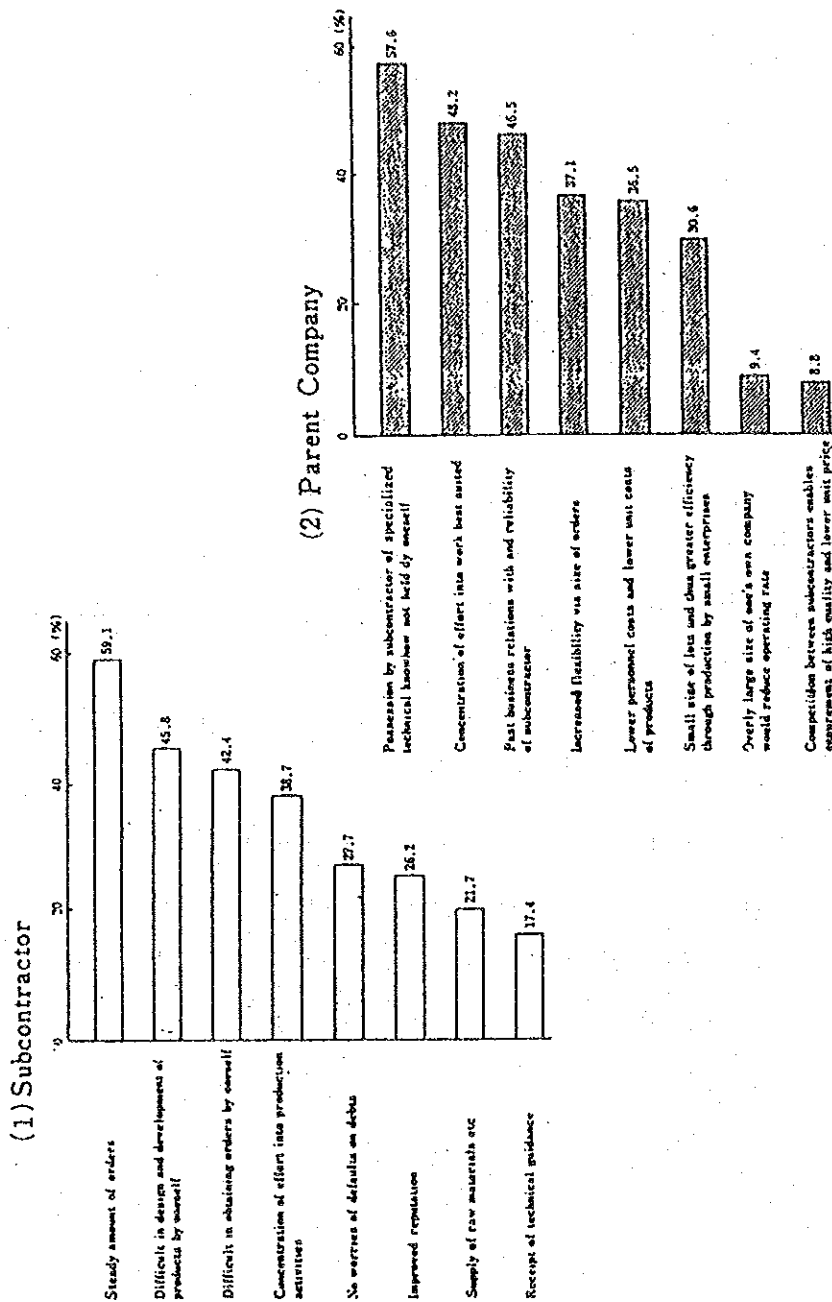
hierarchical structure in Japanese industry.

- (1) Since Japanese industries enterprises (the machinery industry in particular) in Japan was a latecomer, parent enterprises mainly took the lead in technological development, and thus vertical-type technology transfer became the norm.
- (2) The wage level varies with the scale of business due to the dual structure of the labor market.
- (3) Since the employment situation is unstable and the seniority system is not well established at small and medium enterprises, employees of small and medium enterprises tend to try to become independent when they reach a certain age.
- (4) Since the vertical society in Japan has a long history, a "parent-children" relationship has been formed also between enterprises.
- (5) Medium enterprises grew through the process of high economic growth because of the three reasons as stated earlier.

The sixth is that the inter-company networks in Japan have flexible functions. Even subcontract dealings are based on mutual trust and implicit agreement with no strict written agreements being signed. However, this has enhanced their ability to deal with economic fluctuations and contingencies. To continue research on peripheral technologies, as well as main technologies is a condition for being competitive, and thus a incentive perpetuating the ambiguity of contracts is given.

## 2-7 Growth potential of and setbacks for and of the division-of-labor-in-subcontracting system

The principal reasons for the implementation of subcontracting deals of both of subcontracting enterprises and



Source: Small and Medium Enterprise Agency, MITI, *White Paper on Small and Medium Enterprise in Japan, 1986*.  
 Small and Medium Enterprise Agency, *Survey on Division of Labor in Manufacturing Industries, February 1986*.

Note: Figures do not total 100 due to rounding off.

Fig. II-7 Main Reasons for Subcontracting

parent enterprises are as shown in Fig. II-7. What is worthy of note is that parent enterprises mentioning as a reason "subcontractors own specific technical knowhow not owned by ourselves" make up as much as 57.6% of all.

The main reasons for the use of the subcontract system have thus far been as follows.

- (1) Cost reduction by taking advantage of wage differences
- (2) Regulator valve in business fluctuations
- (3) Capital saving (fixed capital, working capital)
- (4) Means to avoid pressure from organized labor

However, now the following is added to the above.

- (5) Utilization of technical knowhow and specialized machinery and equipment owned by subcontracting enterprises

Efficiency in production is involved in the hierarchical structure of a production organization. First, technology transfer was smoothly carried out from parent enterprises to primary subcontractors and then to secondary subcontractors. Second; the most suitable enterprise from the viewpoint of scale of production, technology, etc. took charge of production by division of labor. Third, as a result, small and medium enterprises grew .

However, some aspects of the productive relation are problematic. Parent enterprises tend to shift the strain of the system on to their subcontractors. The exercise by parent enterprises of the market controlling power attributable to the monopoly power is a case in point.

To use an extreme expression, the subcontract system in Japan involves problems in terms of productivity and productive relationship. Therefore, the subcontract system in Japan has both great growth potential and drawbacks.

Accordingly, the pursuit of efficiency and equity should be made simultaneously. It is necessary that each



one of small and medium enterprises and large enterprises play sufficient roles and perform sufficient functions in the inter-company network, and such efforts are indispensable for the growth of the entire national economy.



CHUKYO UNIVERSITY  
RESEARCH INSTITUTE OF SMALL BUSINESS

中京大学 中小企業研究所

101-2 YAGOI HONMACHI,  
SHOWA-KU, NAGOYA 466 JAPAN  
TELEPHONE : 052) 832-2151  
FACSIMILE : 052) 835-7156

〒466 名古屋市昭和区八事本町101番地の2

## Public Policy towards Small Business

-Japanese Experience-

October, 1993

Teraoka, Hiroshi

Chukyo Univ.

Nagoya

### Introduction

Small business plays vital roles in national economies of any countries. In terms of number of firms as well as employment, small business has been a majority and playing an active. In Japan, small business in non-primary sector estimatedly accounts for roughly over 90 percent of all enterprises. The share of employment by small business goes round about 80 percent of total work force. In case of shipment value of products, small business has a share of over 50 percent in manufacturing, 60 percent in wholesale trade and 80 percent in retail sector.

Why small business with such a majority status must be helped? Is there any good reasons for the public policy towards the small business? Is there any social concensus why small business must be supported by the public fund such as grants or subsidies? Is there any reasonable criteria for classifying small businesses into either one deserving public assistance or another not worthwhile for having government help, while almost every firms belong to small business as the statisitics indicate?

The purpose of the consideration in this small paper will center on the points mentioned above through the Japanese experience. It is not intended here merely to praise the successful part of the Japanese policy. For the observers of foreign cases in order to have more in depth understanding for the different policies, critical points would be more important and desirable for its application. So would be the Japanese small business policy.

#### "Small Business" for Its Policy Implication

What is "small business"? Small business for public policy has been defined in "The Small Business Basic Act of 1963 as amended", i.e. as follows in Table 1.

Japanese definition is insufficient to distinguish various firms into small businesses. Major obstacle is that it has no quality standard which defines independence of ownership or management from big business. Japanese standards are not clear enough to exclude affiliates or subsidiaries of big enterprises.

As for quantity side of the definitions, firms filling up either conditions of capital or employment are classified as small ones. This alternative standards are quite ambiguous., i.e. Japanese firms generally tend to minimum capital size even though their employment sizes are a far beyond small standards listed above. So it is possible for the big firms to stay within the small business size standard for having public loans of small business assistance programs by the government. Capital standard has not been modified almost last twenty years considering inflationary adjustments, which is also another impediments for more strict qualification.

Japanese footloose definition may allow a quite large range of enterprises to belongs to small business for the public assistance. Wide-ranged criteria

definitely reduce the expected effects of policies which the genuine small business sectors need. Narrow-defined and case by case categories are necessary for the effective implementation of the policy.

Quality standard, i.e. exclusiveness of affiliates of big business or dominant firm in its field of operation is requisite. As for the dominance, firms with high market share should be rejected, which means the necessity of different quantity standards depending on the type of industry. Competitive industries should have lower standards as compared with the higher concentrated ones.

Quantity standard is desirable to have more diversified criteria such as annual turnover, capacity of plants, especially in the field of oil refinery, etc., capital intensity, besides employments or capital. These standards should be temporarily set for more flexible implementation of small business policies which fit national priorities of economic development.

#### Outline of Small Business Policy

Brief summary of Japanese small business policy is introduced in Chart A-1. We have five main pillars of small business assistance programs, i.e. financial, management improvement, information, government procurement, small business cooperatives association promotion.

Financial policy has many programs which are direct loans, participation loans, guaranty loans with private financial institutions that are usually granted and made by Small Business Agency (S.B.A.), Small Business Corporation (S.B.C.), subsidiary body of S.B.A., local governments, governmental financial institutions such as Small Business Finance Corporation (S.B.F.C.), Central Bank of Commerce and Industry Cooperatives (C.B.C.I.C), etc. Lending terms are quite preferable for small business.

Management improvement policy was introduced by the strong recommendation of economic attachè of American occupation force after the war and smoothly settled down hereafter. It has various programs, mainly in the following areas, i.e. counsellings and seminars which are usually provided free of charge under the sponsorship of national and local governments. S.B.C. has Small Business Management Academy for higher educational programs like various management techniques or information technologies, etc.

Information policy has been very active last ten years especially for filling up the gap of various strategic information between the big and the small and has been implemented with the close cooperative networks. Participants for the network are Japan External Trade Organization (J.E.T.R.O.) in international trades, central and local Small Business Information Centers (S.B.I.C.) in general management informations, and many other local business associations like Chamber of Commerce. Informations through these institutions are in general free of charge.

Government procurement is for equal treatment of small vendors for enhancing their proper shares in central and local government purchasing. Small Business Cooperatives Association Promotion policy is quite unique for developing the programs of various small business associations in manufacturing, wholesale, retail and service industries with the purpose of promoting the common interests through getting together for the association. Their projects are supported by the government.

As already mentioned, these programs are systematically organized and implemented by both central and local government with collaboration of various business bodies illustrated in Chart A-2. As reference, important small business legislatures introducing small business assistance programs above are listed in

Table A-2.

### Some Concluding Remarks

Some of the problems of Japanese public policy toward small business are as follows;

1) Do small firms in real need for government help receive it? The answer would be negative. Small firms which have chances to be borrowed from the government are, in my observation, repeat applicants who experienced staffs tackling paperwork burdens for the public assistance. These firms are usually accessible to private banking institutions. The purpose of the public loan program is helping the small business which has difficulty and less chances in the private money market. Some survey results indicate smaller firms have insufficient knowledge of government's assistance programs already introduced above. The target for small business development should be directed to these smaller business entities with higher potentiality for future growth in job generation as well as research/development capacity, however, are not easily accessible to private financial market.

2) We should have more strict small business definition and its size standards. This point is related quite well with the first point above. For instance, "small" firms which successfully borrowed loans often seem to be, in general, the upper class of concurrent small business category. They used to need the government support partially because they have had the potentiality for the growth but not enough collaterals for borrowing the private bankings, public fund were crucial for them. However, they are able to stand alone independently from the public supports. These strong enough firms should be rejected from the list of small business policy.

3) Reexamination of public policy toward small business in international context is necessary. Among the advanced nations of North America, E.C. countries, and Japan, small business is well acknowledged as an important economic sector for promoting local employment and giving a boost to national economy. Small business development is one of the essential measures for each of those nations.

However, the financial size or programs of small business policy are quite different among the countries. Some countries are more aggressive to implement policies for promoting small business. Some countries are not and are busy with criticizing some other countries' seemingly excessive government intervention in small business sectors. Then what is the fair standard of assistance program for promoting small business? What should be left to market mechanism and what should be done as the name of policy? The answer is still in the fog but necessary to think for fair practice of the efficient policy.

4) Japanese small business policy has seemed to be successful and attractive for the nation which intends to learn and apply for its economy. However, it should be noted that the number of small firms which were successfully supported by the government is not much enough, those firms are just a part of small business community. In fact, the budget size for promoting small business has not been big enough to include every small ones even as compared with the budget size for the agricultural sectors.

The meaning of the small business policy is in fact symbolic and a "vision" oriented measure. In every stages of the economic development after the war, government always gave some administrative "vision" which strongly indicate the direction of small business management. Small business owners have been able to check out their management and strategy along with the government's

concept of the industrial structure which should be desirable for changing the Japanese economy to more competitive and more efficient. These visions were generally accompanied with financial assistance programs or subsidies. However, as repeatedly emphasized, the symbolic vision itself were used to be more important.

We should be more eager to make the goal of the small business policy more clear and then target the small business, which should be supported by the policy, into the narrowly defined field, considering the stage of the economic development in your national economy. The target of the policy might be the cottage industries, labor intensive sectors or capital intensive sectors, etc.



Chart A-1 Outline of Small Business Policies

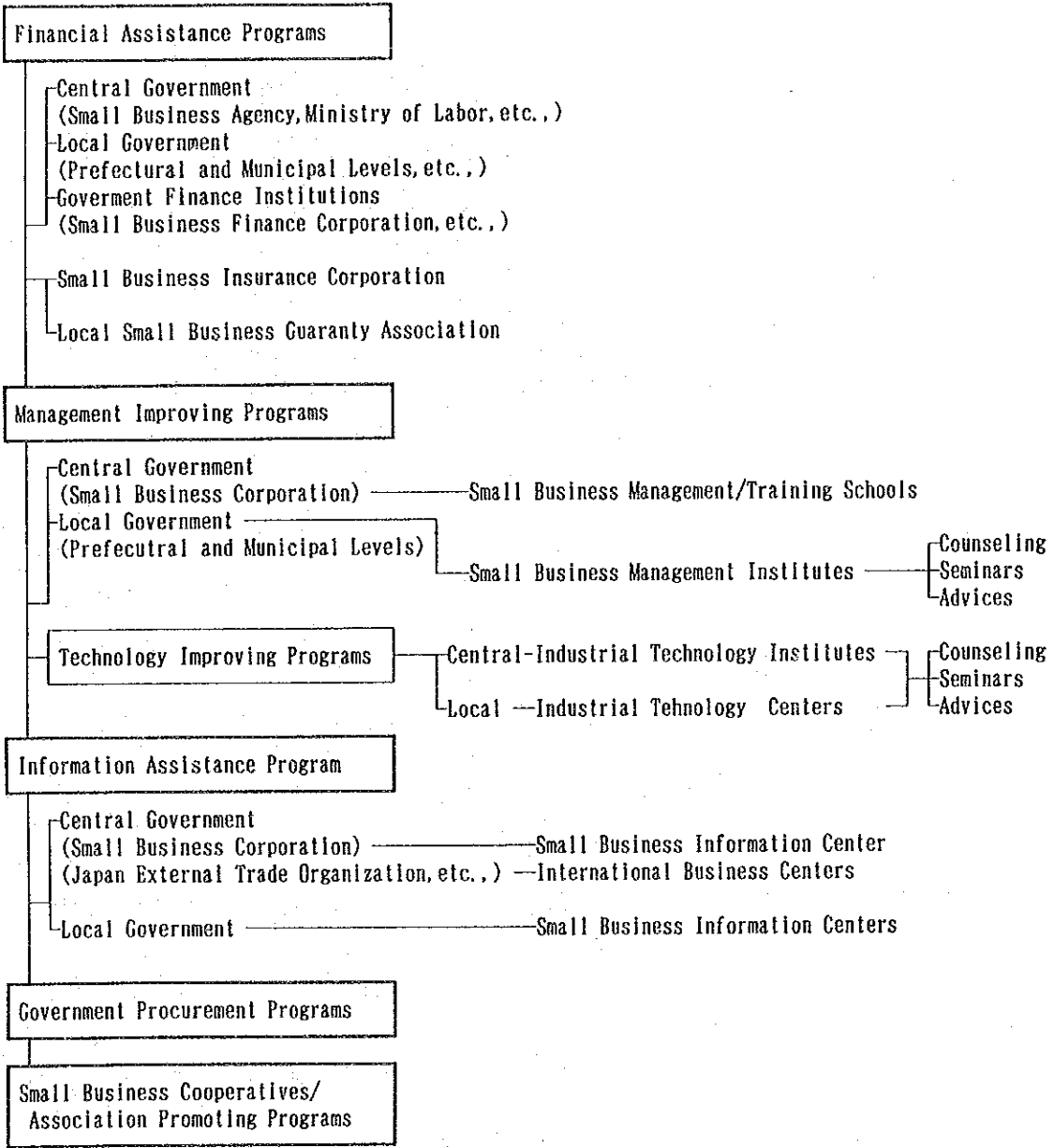


Table A-1 Japanese Definition of Small Business

Type of industry	Definitions
Mining/Manufacturing Transportation/Construction	Less than ¥100 million in capital or less than 300 employees
Wholesale	Less than ¥30 million in capital or less than 100 employees
Retail/Services	Less than ¥10 million in capital or less than 50 employees

Note:1)Definitions are based upon "Chusho Kigyo Kihonho"  
(Small Business Basic Act of 1963).

2)Little business are specifically defined as (a)Manufacturing  
:20 or less employees (b)Wholesale/Retail/Services:5 or less  
employees.

Chart A-2 Inter-government Relations in Small Business Policies

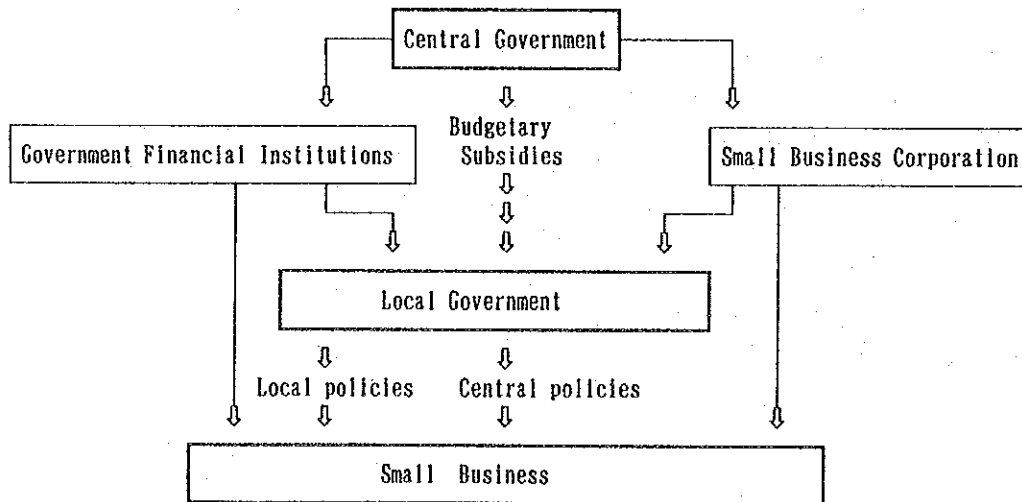


Table A-2 Brief History of Major Small Business Legislatures in Japan

Year	Small Business Legislature	Short Note
1936	Small Business Cooperatives Finance Corporation Act	
1948 1949	Small Business Agency Establishing Act National Finance Corporation Act Small Business Cooperatives Act	
1950 1953 1954 1956 1957 1959	Small Business Credit Insurance Act Small Business Guaranty Association Act Small Business Finance Corporation Act Delayed Payment Prevention Act Small Business Modernization Finance Act Small Business Association Organizing Act Small Business Employees Retirement Pension Act Minimum Wage Act	Subcontracting S. B.
1963    1965 1966 1967 1969	Small Business Basic Act Small Business Modernization Act Small Business Investment Company Act Small Business Management Improvement Act Little Business Mutual Welfare Benefit Act Small Business Procurement Promotion Act Improvement of Textile Industry Act Coordination & Adjustment of Retail Business Act	Temporary Temporary
1970  1973  1974 1976 1977  1978 1979	Subcontracting Small Business Promotion Act Home Industry Improvement Act Large Store Control and Retail Business Act Small Retailer Promotion Act Traditional Art-craft Industry Promotion Act Small Business Conversion Act Small Business Bankruptcy Prevention Act Small Business Industry Preserving Act Act of Small Business Promotion in Depressed Areas Specific Machinery Industry Promotion Act Local Small Business Improvement Act	Temporary Temporary
1980 1985 1986 1988	Small Business Corporation Establishment Act Small Business Technology Innovation Promotion Act Act of Promotion for Small Business in Special Areas Act of Development of New Business Fields through Intergrading Knowledge of Small Business in Different Industries	Temporary Temporary Temporary