

第 3 部

企業環境分析の事例

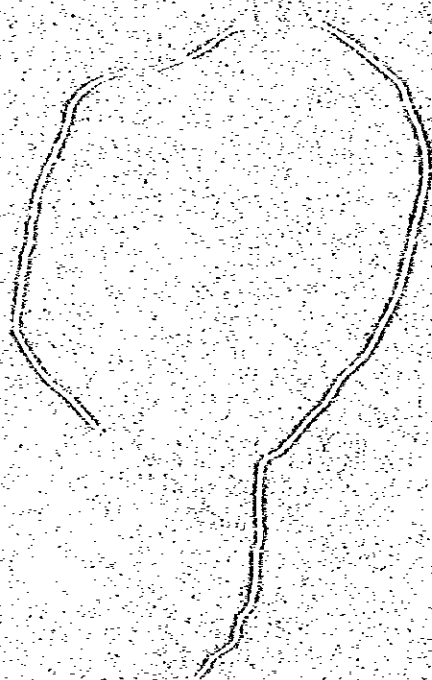
第1章 企業環境が生産性向上に与える影響の事例

1. 1 ブラジルの事例

1. 2 ウルグアイの事例

1. 3 タイの事例

1. 4 シンガポールの事例



第1章 企業環境が生産性向上に与える影響の事例

ここでは、第1部第1章で扱った「企業の外部環境要因が企業の生産性向上に与える影響」について、図1-1-2に示した6つ観点からの環境が実際、途上国においてどのように整備されているのか、その事例を紹介する。これは1996年の9月から10月に実施したブラジル、ウルグアイの現地調査、および1997年1月に実施したタイ、シンガポールの現地調査に基づいている。

1. 1 ブラジルの事例

1. 1. 1 生産性向上の成果を確認することができる環境

外部環境要因例1：インフレの抑制

ブラジルでは1980年代からインフレが急激に進行しており、これに対して、政府はたびたび物価統制を繰り返したほか、高金利政策、信用抑制策などを採ったが、永続的な効果はほとんどなかった。1990年にはインフレ率は史上最悪の1,780%に達し、1990年3月には、月間81.32%というハイパーインフレの様相を呈すまでとなった。その後、預金凍結、価格・賃金統制などのショック療法が採られたにも関わらず、1990年代初頭までインフレは月間20～25%の高水準で継続していた。政府の発表するインフレは実態インフレより常に低く発表されており、実質給与の目減り、預貯金の目減り等をはじめとして、多くの中産階級に被害をもたらした。このようなハイパーインフレの下で、多くの企業は正常な経営が困難な状態に陥った。企業経営者は高金利のため、資金の借入ができない上、在庫コストが負担しきれなくなるため、可能な限り投資を減らし、在庫を減らす方針を採用するようになっていった。当然のことながら、ハイパーインフレは、多くの企業を短期的な資金運用に走らせ、投資意欲を喪失させることとなった。今回訪問した一企業では、ハイパーインフレ時には正確な販売計画の立案や原価計算が困難な状況であり、年間売り上げを12月に集中させることによって利益を計上していたとのことである。

その後、ブラジルでは、1994年に導入されたリアルプランによってハイパーインフレは鎮静化し、正常な経営が可能となる素地が出来つつある。現在では、政府も企業も高インフレ政策の下ではどこかの時点で破綻がくることを認識し、ブラジルは着実な回復を見せている。また、インフレの収束によって低所得層の購買力が増大し、国内市場も拡大し始めている。ある日系企業においては、ブラジル経済の安定に伴い、より充実した生産性向上策の導入を図ろうとしており、そのために労使関係の安定化に努力している様子が伺えた。

外部環境要因例2：為替の安定

ブラジルでは、度重なる為替の切り下げおよびデノミネーションによって、為替の変動が激しい状態が近年まで続いていた。その結果、輸入部品を必要とする企業によっては、為替変動に十分対応できず、経営がたちゆかなくなったケースも報告されている。ブラジルでは、その後1994年に導入されたレアルプランにより、通貨がUS\$に対して1：1に推移し安定している。為替レート of 安定は企業が、生産性向上に取り組む基礎をつくっている。

外部環境要因例3：政策の長期的整合性・一貫性

ブラジルでは、大統領が変わる度に経済政策が発表されてきたが、政策の長期的整合性や一貫性に欠けていた上、そのほとんどが実行されず、政府施策に対する企業の信頼は非常に低かった。その結果、企業と業界団体と国が三位一体となって国全体の産業競争力を高めていくという努力がなされず、企業は国の経済政策の中で、短期の利益を得られる条件に注目して企業活動を行ってきた。日系のある企業では、政府の購買価格が準備期間をおかず、通告なしに変更されたために、その対応に苦慮した時期があり、政策・制度の漸進的な変更を要望するという声が聞かれた。

特に税制の変更が行われる場合、それが段階的に行われなかったために、企業がその変化に対応できないケースも見られる。近年までブラジルは、部品産業優遇政策を進めており、部品産業に対して税制の優遇措置がとられていたが、組立産業優遇政策への転換にあたりその優遇措置が事前の通告なしに廃止されたため、政府の保護政策に頼って経営をおこなってきた部品製造企業の大部分は、経営がたちゆかなくなっている。

1994年カルドーソ大統領就任後、レアルプラン等の経済政策が一定の成功をみたということもあって、大統領の再任を認めるように憲法を改正するという声も含めて、政策の長期的整合性、政策変更の段階的な実施を求める声が高まってきている。企業が長期的利益を目標に企業経営を立て直す努力を始めていることが伺えた。

1. 1. 2 生産性向上の必要性認識をつくり出す環境

外部環境要因例1：競争原理の導入

市場開放

国内向けの製品であろうと、輸出向けの製品であろうと、市場経済の中で競争が激しくなれば、買い手市場となるため、納期・品質・コストの面で企業努力が必要となる。ブラジルの生産市場は寡占的な大企業と数多くの零細企業によって成り立っているが、その影響として、特定部門への集中的な保護による競争不足が見られた他、寡占企業によって関連企業が垂直統合されているために裾野産業が育たないという問題が存在していた。また、国内産業保護政策により、輸入規制、国内部品調達率規制などが設定されていたが、1990年より開放経済体制への転換が図られ、それに伴う輸入関税の低減、輸入規制・部品ローカル調達規制の緩和、外資規制の撤

廃によって輸入が増加し、ブラジル企業は、輸入製品・部品との競争にさらされるようになった。これが、企業が品質向上・コスト削減の努力の必要性を認識する大きなきっかけとなった。それまで政府の部品産業保護政策によって保護されていたために、競争力をつけてこなかった部品産業の中には、市場価格の急激な低下に耐えることができず、経営がたちゆかなくなった企業も見られる。また、国内の自由貿易地域（マナウス）の特権が2000年初頭に撤廃されることが決まっている上、国内全土の自由化によって自由貿易地域の優位性が喪失されることになり、今まで自由貿易地域の保護政策によって競争力を保っていた企業においても、国内生産品の種類を変化させ、より効率の良い生産体制への切り替えが始まっている。

製造セクターの民営化

1991年から1996年までに実施された民営化は46件、企業規模では124億ドルにのぼり、鉄鋼会社などの生産セクターでは民営化が進められている。しかし、電力や通信等、セクターによっては、保護政策がとられているために民営化後も輸入との競争がなく、企業体質にあまり変化がみられないという意見も聞かれた。

外部環境要因例2：国際標準へのリンク促進

外資の導入に伴って、外資系企業がブラジル企業の部品メーカー等に対し、品質管理活動やISO9000等の国際標準規格の取得を要求する動きが高まっている。政府の支援としては、コンサルティング等の技術的な支援を実施しているが、国際標準へのリンクの促進は、政策よりも外資の主導でおこなわれている状況である。

外部環境要因例3：消費者への働きかけ

ブラジルでは、1990年に企業に対するペナルティを含む消費者保護法が成立しており、消費者への働きかけを通して品質向上を促進している。法律の実施に伴って、スーパーマーケットが法律の要求を満たしていない製品の受入を拒否する、製造業者も仕入先から調達する原料および部品の品質に格別の注意を払うようになる等、工業・商業・サービス業の各部門において自発的な変化が見られている。

1. 1. 3 生産性向上の成果が企業の利益に結びつく環境

外部環境要因例1：市場拡大

輸出振興

ブラジルの場合、輸出税の引き下げおよび免税措置（輸出の場合、流通税18%と工業税15%が無税）の実施による輸出振興政策が採られている。しかしブラジルの国内市場は大きいため、輸出は内需が落ち込んだ時の手段であるという認識がブラジル企業に未だ根強く残っている。

市場統合、域内自由貿易の成立

国内企業に、メルコスールを中心とする輸出増強活動が芽生えているだけでなく、諸外国企業のメルコスールを対象とした投資が拡大しており、それがブラジルの部品メーカーなどの地場産業を活性化している。しかし国内市場が大きいために、ブラジル企業にとっては、周辺の小国と比べて、市場統合の影響は未だ弱いようである。

物価の安定

インフレの収束に伴って、低所得層の購買力が近年急速に拡大している。1992年には250万人であったテレビ市場が、1996年には900万人に拡大すると見込まれている等、特に電化製品、自動二輪車、自動車の需要が拡大している。

外部環境要因例2：生産コストの削減

公共インフラセクターの民営化

電力、通信等公共部門の民営化の速度は遅い。

税制簡素化・減税

ブラジルでは、部品や製品の州間の移動に州間流通税が課せられる。また、輸出の場合は工業製品税、商品流通税が非課税になる等の規定があり、経営方針は税制によって左右されている場合が多い。特に製造業においては、工業製品税、流通税、付加価値税等の間接税によって課税負担が重く、訪問した企業においても税率の高さが生産活動の意欲をそぐ結果となっている状況がみられた。

1. 1. 4 生産性向上の効果を促進する環境

外部環境要因例1：ハードインフラの整備

ブラジルでは、1960年代の経済成長期に、輸出関連のインフラを整備することによって輸出の振興を図ろうとしたが、その後の石油危機や国際金融危機を経て、ブラジル政府が財政難に陥った。その結果、政府による運輸部門に対する新規投資や整備保全のための投資が十分に行われておらず、運輸施設は老朽化し、非効率なサービスしか提供できない状態であり、それが輸出製品の競争力低下を招いている。特に港湾については、強い労働組合の影響もあって、非効率なサービスと高い輸送コストに苦慮している話が聞かれた。

外部環境要因例2：ソフトインフラの整備

産業教育の振興

労働力に関しては、多くの途上国が産業教育や高等科学技術教育の不備に加えて、基礎教育の不備による技術力や能力の不足という課題を抱えている。ブラジルでは、

基礎教育の不備により、約2,000万人が非識字者であると言われており、経済発展の遅れている北部の労働者の中には、初等教育を修了していない者も多い。日系のある企業では、初等教育にあたる識字教育や基礎的数学教育を企業内教育で実施し、労働力の質の向上に努めているところもあった。また、高学歴者や熟練労働者は少数であり、ごくわずかの熟練労働者と多くの未熟練労働者というように労働市場が両極化されている。このため、労働者の職務分担が明確化されると共に固定化され、それが、同じ仕事でより良い賃金を求める労働者の意識を生み出している。

科学・技術の基盤開発

科学技術省は技術開発奨励基金を設けており、企業の技術開発を促進しているが、その活用状況については、明らかではない。

規格・認証

安全基準や工業標準のソフトインフラは、各国で徐々に整備されつつある。ブラジルでは1988年憲法による環境財産の保護、1990年の消費者保護法による消費者の保護が規定されており、安全基準は整備されている。工業標準については、ISO9000などの国際標準を管理検査する行政機関（INMETRO）があり、この機関に登録した民間の認定機関によって、認証がおこなわれるという制度が確立している。

外部環境要因例3：労働政策

労働者に、企業の利益配当の権利を認める法律が成立し、労使関係の近代化が進んでいる。また、労働組合や大学教員への情報提供や、教育も実施している。

外部環境要因例4：中小企業育成政策の整備

融資制度の整備

国内の5地域に対して、零細・中小企業支援サービス（SEBRAE）が、融資パイロットプログラムを実施しており、SEBRAEが保証団体となって、民間融資の拡大も促進している。国内の大部分の企業が中小・零細企業であることから、迅速な融資プログラムの拡大が望まれている。

人材育成制度の整備

ブラジルでは、工業連盟が付属の教育訓練機関（SENAI）を持ち、労働者の職業訓練および、中小企業の管理者の再教育を行っている。しかし、地方オフィスの訓練内容は、企業のニーズに合致しておらず、活用しづらいという企業の声も聞かれた。

零細企業の立ち上げ支援

工業連盟がインキュベーター機能を持っており、零細企業の立ち上げを支援している。

外部環境要因例 5：裾野産業の育成

具体的な取り組みは明確にされていなかった。

1. 1. 5 生産性向上を直接支援する環境

外部環境要因例 1：生産性向上への支援（啓蒙・教育・コンサルティング活動）

ブラジルでは、輸入製品に対する国内企業の商品競争力強化、輸出力強化のための政府のプログラムが計画されており、国を挙げて「生産性向上」および「品質向上」を目指したプログラム（PBQP）が実施されている。しかしPBQPの活動は、企業が各自の予算で実施することが前提となっているために、継続的な活動が期待できるかどうかは、今のところ明確ではない。またPBQPの実施機関であるIBQP-Nacionalは、各州に対して目標設定や時期設定をすることができず、その役割は情報の共有化にとどまっているため、PBQPの全国的な普及にはかなりの時間が必要であると予想される。実際、プログラムの導入には地域によって格差が大きく、そのようなプログラムを実際に活用していこうと考えている企業も限られていた。中小企業を対象とした品質管理、生産性向上に関する研修、ISO9000取得の支援はSEBRAEで実施しているが、内容がどの企業に対しても画一的で、ブラジルの企業環境を考慮せずに、日本のカイゼンを翻訳してそのまま導入している状況であるという企業の意見もあった。

1. 1. 6 生産性向上を促進するための資源の効果的配分・重点産業政策

外部環境要因例 1：優位産業の設定・育成

ブラジルでは、各産業の分析は行われているものの、優位産業の設定、具体的な振興策、さらに産業の川上から川下まで垂直的にみたアプローチに欠けており、中小企業が意欲的に経済活動に取り組み、拡大していくことを支援する政府の施策が不足している。産業別に税免除、政府購入金額の設定などがあり、産業による差別化はおこなっているが、産業を垂直にみたアプローチはなく、裾野産業で活躍すべき中小企業が成長できる見込みはまだ明らかとなっていない。ブラジルでは、その経済社会を大きく支えているのは、中小企業と零細企業であり、企業数では全体の98%、雇用では60%を占めている。これらの企業群は資金面、税制面、技術面などで有効な、継続性のある支援策を必要としている。近年までの輸入代替の工業化政策で大企業は部品の内製化をかなり進めてきているために、ブラジルの中小企業の中には、大企業と補完関係にある専門性のある部品メーカーや下請メーカーが少ない。したがって中小企業の育成、裾野産業の育成は、ブラジル企業の今後の課題であり、企業自身によるサプライヤー、バイヤーとの関係改善を図る努力に加えて、業界団体を通して政府に働きかけていくことが必要と思われる。

1. 2 ウルグアイの事例

1. 2. 1 生産性向上の成果を確認することができる環境

外部環境要因例1：インフレの抑制

近年は安定しており、企業は特に問題としていない。

外部環境要因例2：為替の安定

近年は安定しており、企業は特に問題としていない。

外部環境要因例3：政策の長期的整合性・一貫性

段階的な市場開放政策をとっており、企業に、制度の変更に対応するための準備期間を与えている。

1. 2. 2 生産性向上の必要性認識をつくり出す環境

外部環境要因例1：競争原理の導入

市場開放

1990年以降、国内産業保護政策から自由競争政策に転換しており、輸入関税も段階的に引き下げている。外資の導入については、外資合弁企業や外資企業の税免除、一定期間のタックスホリデーなどの優遇策も設定している。経済省、外務省、工業会議所、サービス会議所が参加する輸出・投資促進委員会が1996年10月に発足し、メルコスールに向けての地場産業の強化を進める予定である。ウルグアイ企業は、この自由競争政策に対して自社の生き残りについてかなりの危機感を持っており、労使が協調して企業の競争力の強化にむけて努力していこうとする気運があらわれている。

外部環境要因例2：国際標準へのリンク促進

大統領直属の国家品質委員会が設立され、国際標準へのリンクを進めている。

外部環境要因例3：消費者への働きかけ

消費者の品質に関する意識を高めるために、国家品質委員会が、学校教育を通じた情報提供、教育プログラムを実施している。

1. 2. 3 生産性向上の成果が企業の利益に結びつく環境

外部環境要因例1：市場拡大

輸出振興

輸出・投資促進委員会が発足したものの、具体的なプログラムはまだ立案されておらず、今のところ企業側は、国の活動にほとんど期待を寄せていない。

市場統合、域内自由貿易の成立

ウルグアイの工業は従来、高い関税に保護されており、競争する国内企業もないために、製造すれば製品が売れるという国内市場が確保されていた。しかし、メルコスールの到来により、ブラジル、アルゼンチンの企業等、他国企業との競争にさらされるようになった。このため労働組合側も、「組合の存立は企業あってのものであり、賃上げよりも、企業の生き残りがまず必要である」という認識を持つようになっており、徐々に労使関係も変化している様子が伺えた。生き残りの方策として、メルコスール域内からの輸入原材料の関税が撤廃もしくは低くなったことを利用し、域内の企業と提携して市場を確保するなど、経営者が企業を守るために種々の方策を実施している様子が見られる。

他国の企業との競争が厳しくなる一方、域内自由貿易の確立は、人口300万人のウルグアイ市場から、1億9000万人のメルコスール地域への市場の拡大をも意味している。このため、ウルグアイ企業で輸出製品を生産している企業の中には新たな市場獲得に意欲を燃やしている企業が多くみられ、域内自由貿易の確立はウルグアイの企業に対して、生産性向上の大きなインセンティブになっていることが感じられた。

外部環境要因例2：生産コストの削減

公共インフラセクターの民営化

ウルグアイは小国であるために運輸・通信に関するインフラの問題はないが、港湾は、効果的には機能していない。

税制簡素化・減税

建設セクターの産業機械については輸入の免税措置が実施されているが、そのほかの製造業の機械についての輸入税は高く、商品にかかる付加価値税が高いことが、企業の生産性向上への意欲をそぐ結果となりうる。

1. 2. 4 生産性向上の効果を促進する環境

外部環境要因例1：ハードインフラの整備

特に問題となっていない。

外部環境要因例2：ソフトインフラの整備

産業教育の振興

公的技術教育は実施されているが、企業のニーズに合っていないため、業界独自で職業訓練を実施している。例えば、繊維業界団体では定年退職者による教育訓練コースの設置を計画中である。

外部環境要因例3：労働政策

ウルグアイの組合は基本的に産業別組合で、従来組合の力が強く、労使協調がなかなか進められない状況であったが、企業環境の変化にともない、労使関係も除々に変化している。しかし、労働政策上での変化はみられない。

外部環境要因例4：中小企業育成政策の整備

融資制度の整備

中小企業（従業員100人以下）育成のための低金利の融資制度は存在する。しかし、ある企業は、「融資条件が非常に限定されており、有効ではない」という見方をしていた。

1. 2. 5 生産性向上を直接支援する環境

外部環境要因例1：生産性向上への支援（啓蒙・教育・コンサルテーション活動）

ウルグアイでもブラジルと同様、輸入製品に対する国内企業の商品競争力強化、輸出強化のための政府のプログラムがある。工業省傘下に国家産業技術・生産性センター（CNTPI）があるが、活発に機能しておらず、近々他の機関と統合の予定である。メルコスールに関する情報提供、および企業や組合に対する技術支援は、メルコスール分野別委員会（COMISEC）が実施している。

外部環境要因例2：品質向上活動への支援

国家品質委員会による研修が実施されている。

1. 2. 6 生産性向上を促進するための資源の効果的配分・重点産業政策

外部環境要因例1：優位産業の設定・育成

ウルグアイでは、各産業の分析は行われているものの、優位産業の設定、具体的な産業振興策、さらに産業の川上から川下まで垂直的にみたアプローチに欠けている。この国では1970年から1990年までは、「工業政策を持たないことが良い工業政策」という認識があり、政府主導の産業育成政策は存在しなかった。しかし、市場開放経済になって状況が変化するにつれて、工業政策の必要性の認識が高まっている。1996年には、UNDP等の支援を得て、業種別の調査は実施しているものの、比較優位産業を設定し戦略をたてることのできる人材が不足しているため、明確な垂直の産業育成政策はない。業種内の垂直な発展に対しては、「企業のアイデアが基本にあり、政府はそれを業界団体に働きかける」形の支援にとどまっている。

ウルグアイで競争力のある食品加工業および林業については、投資を増加するために免税を計画している。幼稚産業の保護については、関税の段階的撤廃で対応している。

1. 3 タイの事例

1. 3. 1 生産性向上の成果を確認することができる環境

外部環境要因例1：インフレの抑制

タイではマクロ経済は安定しており、インフレが企業に与えるインパクトは少ない。94年～96年のインフレ率が5.4%であり、企業の経営戦略立案に多大な影響を与える要因とはなっていない。

外部環境要因例2：為替の安定

タイにおいても、第二次世界大戦後から1950年代半ばまで、インフレの沈静化および外貨準備の積上げを目的として、為替に対して厳格な管理制度（量的規制、複数為替制度）を採っていた。この時期、タイの輸出品に対する旺盛な世界需要によって貿易収支の黒字幅が大幅に増大し、タイの国際収支は改善された。しかし、世界市場の悪化による貿易赤字を経験した後、政府は「為替政策による巨大な財政赤字の解消は不可能である」と判断し、単一為替レートを取り、ほとんどの製品について貿易・工業生産の自由化を進めていくことになる。タイでは為替レートが輸出促進の手段として使われたことはなく、1980年代までに何回かの為替の切り下げはあったものの、米ドルとの交換レートはほとんど変更されなかった。したがって、ドルが急騰した1980年代初頭にバーツは過大評価されていると考えられるようになり、それが製造業品の

輸出を妨げ、輸入資本財を安価にして輸入を促進する効果をもたらした。

外部環境要因例3：政策の長期的整合性・一貫性

急激な政策の変更で企業が対応に困難をきたすというコメントは無かった。

1. 3. 2 生産性向上の必要性認識をつくり出す環境

外部環境要因例1：競争原理の導入

市場開放

タイでは1960年代から一貫して民間投資を中心とした投資奨励を行ってきており、早くから外資の積極的な導入を図ってきた。60年代の輸入代替工業化政策から、輸出指向型工業化政策への政策転換期である70年代初期に外資出資比率規制や現地化政策の強化がみられたものの、77年には「投資奨励法」が改正され、この中で外国資本、特に輸出企業の奨励がおこなわれてきた。しかし現在は、タイへの投資ブームにより工業化が急速に進んだ一方で、裾野産業が未成熟なためにおこる資本財・中間財の輸入急増による貿易収支の赤字の拡大、インフラ・技術者不足によるボトルネックが明らかになってきている。政府はこのような問題に対処すべく、地方投資や、裾野産業の育成、産業の高度化に寄与する投資に対する恩典強化を打ち出している。タイ投資委員会は、14業種を選定して重点産業政策を打ち出しているが、これは外資系セットメーカーの需要という外的要因の影響を受けた政策である。

関税措置については、1994年以降、電子・電気分野などを中心に広範囲な分野にわたって、関税引き下げが実施されている。しかし、急速な関税引き下げが、国内の産業界に与える影響も大きく、業界団体が猛反発している。

また、必ずしも外資の導入が競争の激化につながるケースばかりとは限らない。たとえば、タイの場合、1960年代から外資の導入を進めてきており、その経済成長の大部分を外資系企業に頼っている。タイには、未成熟ではあるものの様々な分野の産業がそろっている、政治的に安定している、地理的に優位であるなど、外資の導入では他国とくらべて未だ相対的な優位がある。そのため、外資に頼って経済を成長させることができ、タイの産業の技術力の向上が図れるという認識がある。近年になって市場開放経済による輸入品との競合が激化したブラジルとは異なり、30年間におよぶ外資導入政策によって、地場産業と外資系企業との棲み分けがなされている。

外部環境要因例2：国際標準へのリンク促進

セットメーカーのみならず、裾野産業にも外資を導入し、国際標準とリンクさせることによって国内産業の技術力を高めることを狙っている。

1. 3. 3 生産性向上の成果が企業の利益に結びつく環境

外部環境要因例1：市場拡大

輸出振興

近年、タイの地場産業の中には他のインドシナ諸国における新興市場の動きに敏感になっている企業もあり、タイで競争力のあるセメントや建設業が進出している。政府としては積極的な対応をしておらず、情報提供に限定している。

市場統合、域内自由貿易の成立

アジアではAPECおよびAFTAによる地域経済への動きがあり、タイでは、「東南アジアのデトロイト」を目指して外資導入が進められてきている。また、ASEAN全体で成長していこうという動きがあり、自由化、民営化、地方分散化も今後一層進められていくと考えられる。1993年2月には、AFTA創設に向け、1,474品目を対象とした関税引き下げが行われた。こうした輸入自由化策は、国内産業に輸入品との競争をもたらすことによって国内企業、なかでも部品メーカーの事業環境を厳しくするが、一方、コストの削減や品質の向上によって、国際競争力を強化することが予想される。

外部環境要因例2：生産コストの削減

公共インフラセクターの民営化

タイにおいては、基礎的な産業インフラの整備に特に問題はない。

1. 3. 4 生産性向上の効果を促進する環境

外部環境要因例1：ハードインフラの整備

基礎的な産業インフラはもとより、外資の誘致のための工業団地も整備されており、企業が早急に生産を開始できる体制が整っている。

外部環境要因例2：ソフトインフラの整備

産業教育の振興

タイでは、技術労働者が不足しているために、日系企業を中心とした民間ベースの教育訓練機関が設立され、職業訓練が行われている。このように、多くの途上国においては、政府機関の公的な教育訓練が不足しており、それを補完する形で、業界団体や企業による教育訓練が行われている。

タイにおいては、直接投資の急増がエンジニア・熟練労働者の不足をもたらし、給与の高騰、引き抜き合戦、ジョブホッピングの問題をひきおこしている。このため、工科大学・学部の新設や増設がおこなわれているが、タイ開発研究所の予測によると、今までの高度成長を維持した場合、2000年では、大学卒技術者の供給数は、

需要数の5割にも満たず需給ギャップはますます拡大すると指摘されている。したがって人材養成においても、多国籍企業を中心とした民間の活力の活用が不可欠な状況にある。

外部環境要因例3：労働政策

タイでは、労働組合は通常企業内組合であり、これが結合して労組連合となり、さらにナショナルセンターを形成している。現在8つあるナショナルセンターは個別に企業内組合の取り組みを行っているため、労働組合が結果的に分裂されてしまうこととなっている。労組は団体交渉権を持つが、その手続きにはさまざまな制限が加えられており、実際には、交渉を持つことが困難状況にある。労働争議については、政府が国家体制維持・投資家保護のため急進グループを排除するとともに、労使関係改善に努めており、争議件数は減少している。

外部環境要因例4：中小企業育成政策の整備

融資制度の整備

競争力の弱い伝統的な、繊維、靴加工、農産物加工、玩具産業などの労働集約的産業の生産性向上については、R&Dや技術革新、設備投資の面でも対応していかなければならないという認識を政府は持っている。具体的には、繊維産業の技術革新を目的とした研究機関の設立、農産物加工のための研究機関の設立、設備投資のための融資プログラムなどの実施である。タイには、産業金融を行う産業金融公社と中小企業を対象とした中小企業金融公社があり、中小企業については、中小企業育成のための融資（SIFC）プログラムを通して、企業が市中の金利より低い金利で資金を調達することが可能となっている。融資プログラムでは企業の生産性向上を促進するために、融資の基準として、製品の質の向上のための機械設備の向上、および大量生産が可能な新工場の設立を挙げている。

1. 3. 5 生産性向上を直接支援する環境

外部環境要因例：生産性向上への支援（啓蒙・教育・コンサルティング活動）

1995年に財団として、工業省の予算でタイ生産性向上センター（FTPI）が設立され、コンサルティング、広報、研修サービスなどを実施している。大企業は数も少なく、自助努力で競争力強化が図れること、中小企業は経営資源が限られ自助努力だけでは競争力強化が困難であることから、この組織が対象とするのは中小企業としている。また、FTPIの活動の重点は、工場（生産部門）、国際標準へのリンク、産業界の安全対策、ビジネス倫理に置かれている。この組織は設立されたばかりで、モデル企業を対象に試験的に生産性向上のコンサルティングを行なっているが、企業のニーズに迅速に対応し、民間の協力を活用することをふまえて財団として設立されており、今後の活躍が期待される場所である。

1. 3. 6 生産性向上を促進するための資源の効果的配分・重点産業政策

外部環境要因例1：優位産業の設定・育成

タイでは、特定産業に政府が力を入れ、関連産業が大きく成長しており、専門家はこのような政府の政策を把握し、その動きを積極的に活用することができる。競争力強化の観点から、製造業を3つの業種に分類し、具体的な振興策を打ち出している。まず、繊維、靴加工、食品加工など伝統的で労働集約的な産業については、技術力を高め、ブランドネームなど付加価値を高めることに力をいれている。第2に、電子・電気産業、パッケージング、ゴム製品産業など、海外直接投資の対象や技術移転の対象となる新技術製品産業の振興、第3に、自動車や電子・電気産業の部品産業の振興を進めている。

特に裾野産業育成については、近隣諸国との比較優位性が薄れるにつれ、タイの輸出産業の国際競争力の強化、産業高度化や国際収支バランスの改善をすすめる上で重要となる、経済波及効果が大きい自動車や電気・電子産業の育成を支える裾野産業の充実、強化の必要性が広く認識されるようになってきている。これに伴い、中小の部品メーカーの投資誘致を積極的に進める政策を打ち出している。タイ投資委員会は、近年、従来の機能別組織から業種別組織へ変更する、裾野産業育成を担当する部署を設置するなどの機構改革を実施している。さらに工作機械、切削、研削、プラスチックなど14業種を特別重要産業に指定し、優遇措置の対象としている。こうした投資政策と関連し、税制改革、貿易自由化、金融自由化といった、国全体の制度改革も進められている。

現実には、地場産業の技術の不足等により、外資のセットメーカーは、2次、3次の下請けも外資系企業に頼らざるを得ない状況にある。現在、第1次～3次の下請けの7割は外資系との合弁会社となっており、今のところ、タイ政府の目指す輸出拠点としての産業を支える裾野産業の育成は十分ではない。しかし、裾野産業育成のための外資優遇政策、外資系企業との技術提携を求めるタイの地場産業へのマッチングサービスなどの産業育成政策は、意欲のある地場産業の成長を支援しており、政府の産業政策の効果は、徐々に現れると考えられる。

1. 4 シンガポールの事例

1. 4. 1 生産性向上の成果を確認することができる環境

外部環境要因例1：インフレの抑制

シンガポールでは94年～96年のインフレ率が1.7%と非常に安定しており、インフレが企業に与えるインパクトは少ない。

外部環境要因例2：為替の安定

シンガポールでは、1970年代後半以降、為替管理が緩和され、1978年から為替管理の完全な自由化が行われている。国外からの影響をきわめて受けやすい、市場の開放された小国にとって、為替相場は、重要なインフレ抑制手段であると同時に、輸出競争力維持にとって有効な手段であるという認識が強い。しかしこの2つの目的のバランスを採ることは困難であり、為替相場は国内物価の安定のために利用され、輸出競争力の維持は賃金政策などで対応していくという状況にある。

外部環境要因例3：政策の長期的整合性・一貫性

経済政策は、工業省下にある経済開発庁（EDB）によってその方向性が決定されている。この組織が1961年に設立された当時は、EDBの役割は雇用の創出であった。輸入代替政策による閉鎖的な経済であった期間は短く、1960年代初頭には市場開放経済に切り替わり、それ以降、縫製業等の労働集約・低技術産業が発達した。1970年代初頭から1980年代にかけて、シンガポールは完全雇用を達成し、資本集約的産業の育成を進め、1990年代にはさらに知識集約的産業へと高付加価値化を進めている。

1. 4. 2 生産性向上の必要性認識をつくり出す環境

外部環境要因例1：競争原理の導入

市場開放

シンガポールは開国以来、わずかな期間を除いて、市場解放政策をとり続けている。シンガポール政府も、企業はその置かれている環境が厳しければ厳しいほど、企業努力をするという認識を持っている。

外部環境要因例2：国際標準へのリンク促進

多国籍企業のスタンダードに合致しなければビジネスができない状況にある。

1. 4. 3 生産性向上の成果が企業の利益に結びつく環境

外部環境要因例1：市場拡大

輸出振興

シンガポール企業に対する輸出奨励策は、3年前に導入されている。特にマレーシア、インドネシアを対象に化学、電子、機械、バイオ、自動車部品で輸出する企業が増えてきた。対外進出する企業も出てきているが、基本的には外資の動きについていくという形が多い。

市場統合、域内自由貿易の成立

AFTAによって、多国籍に展開していた企業の中では、会社・工場の統廃合が進むと考えられている。ある日系企業では、工場の統廃合により、現在のミニ家電工場等による多品種少量の生産から、少品種大量の効率的な生産へ変わらざるを得ないと考えている。

外部環境要因例2：生産コストの削減

税制簡素化・減税

外資を対象とした税制上の奨励措置は、工業の拡大、輸出振興、産業の高度化、研究開発目的など、工業化推進のために広く使われてきた。工業投資の促進のために、創始産業優遇税と拡大奨励措置があり、様々な免税期間を設定している。また、製造業の輸出を奨励するために、輸出企業奨励措置が導入され、輸出利益に対する減税が認められている。このような税制上の投資奨励策は企業が活動を拡大していく上で、魅力的な要因となっている。

1. 4. 4 生産性向上の効果を促進する環境

外部環境要因例1：ハードインフラの整備

シンガポールのインフラは優れており、中でも港湾機能は非常に優秀であると言われている。近隣諸国の港湾と比較して、効率、コストともに優れている。また、製品に占める物流費は、日本の11%と比較してシンガポールでは1.4%となっている。

その他にも効率的な公共施設、通信、輸送ネットワークの整備をはかっており、法定事業体の課す料金が高すぎるために企業の生産コストを押し上げ、競争力を低下させていると政府が見なした場合には、経済開発委員会が広範囲にわたる料金の引き下げを行なったケースがある。また、土地が乏しいシンガポールにおいて、早くから工業団地を整備したことによって、外資系の工場が容易に生産を開始することが可能になった。

外部環境要因例2：ソフトインフラの整備

産業教育の振興

企業の産業訓練に対する資金援助は、経済開発庁の各種制度と技能開発基金を通じて提供されている。今までにも、賃金コストがシンガポールの輸出競争力を損なっていると政府が認識した際には、賃金抑制策がとられ、雇用者が拠出する必要がある技能開発基金などの掛け率の減額などが認められた。

シンガポールにおいても中間管理職の不足という問題を抱えている。また工場労働者は近隣諸国からの出稼ぎで来ている労働者である場合が多く、教育程度が平均的に低い上に、将来的にシンガポールに残る見通しがないため、彼等に対する教育が問題になっている。

外部環境要因例 3：労働政策

使用者側の認定した労組のみに団体交渉の交渉資格が与えられており、組合活動は非常に限定されたものとなっている。

外部環境要因例 4：中小企業育成政策の整備

融資制度の整備

合弁企業とのマッチメイキング、ISO9000取得のための融資、グラント、奨学金、表彰等による企業広報に対する支援をEDBおよび、生産性・標準委員会（PSB: Productivity & Standards Board）が実施している。

1. 4. 5 生産性向上を直接支援する環境

外部環境要因例 1：生産性向上への支援（啓蒙・教育・コンサルティング活動）

シンガポールの場合では、工業省傘下の生産性・標準委員会が、産業振興、人材育成、技術のアプリケーション、標準と品質の開発など、生産性の様々な分野で、企業に対する支援をおこなっている。これによって企業の生産性向上やISO取得のためのコンサルタント費用の負担が減り、また技術的支援を受けることができるため、生産性向上策の導入を意欲的に進めることが可能になる。現地で企業を訪問した際にも、カイゼンに対するコンサルティングをPSBから受ける以外に、EDBからの新規投資のためにグラントを受けるなど、企業は政府の施策を活用している。

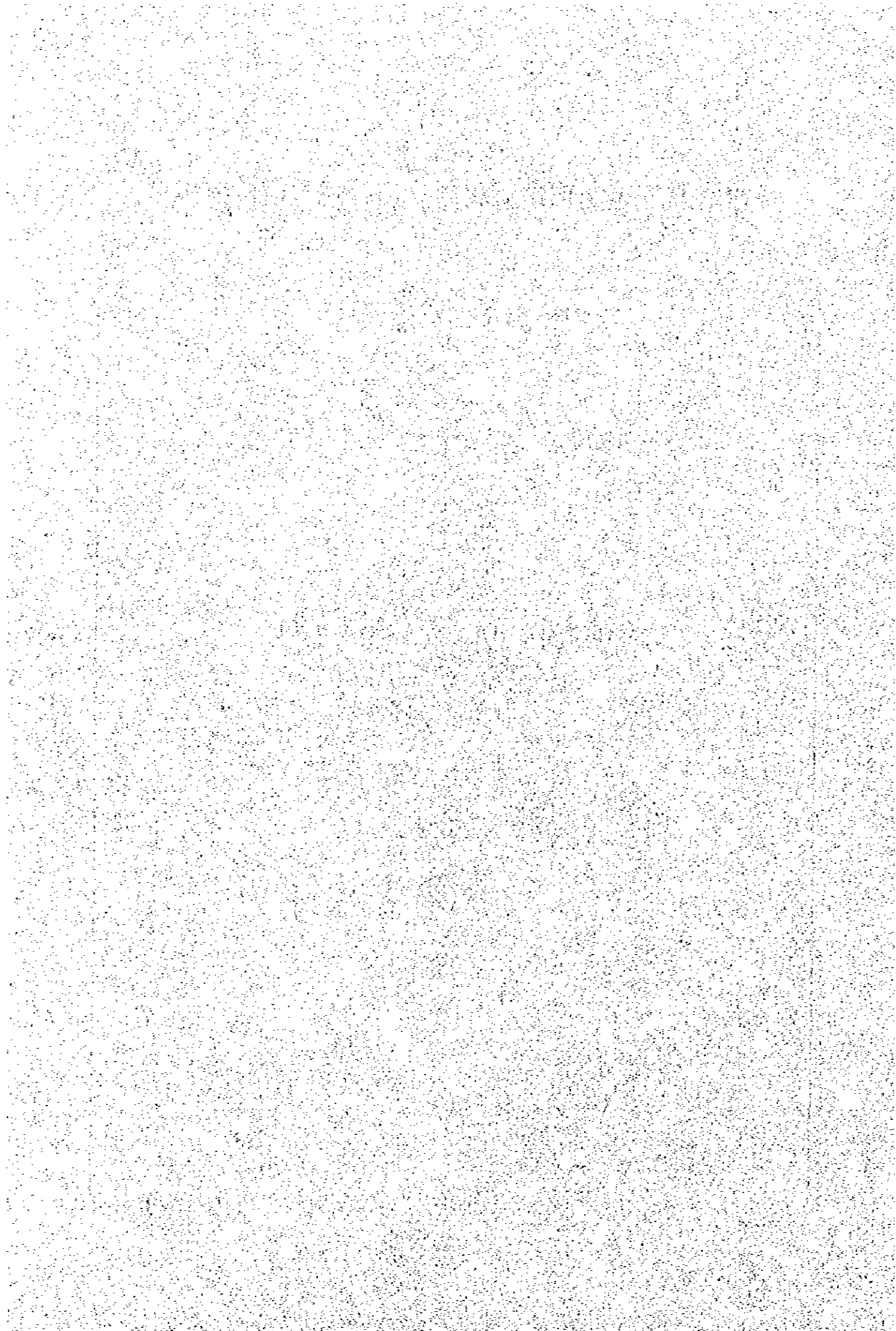
1. 4. 6 生産性向上を促進するための資源の効果的配分・重点産業政策

外部環境要因例 1：優位産業の設定・育成

シンガポールのマクロ経営環境は安定している上に、政府のサポートも充実している。例えば、ある日系メーカーは、EDBとの協力によって、半導体の工場を設立するなど、政府が育成を目指している業種に合致したものであれば、非常に有利である。しかし、シンガポール政府が現在重点産業と位置づけている高付加価値産業と異なる場合、以前に受けた優遇政策の更新ができないために、相対的に不利な立場に置かれていると感じている企業も多い。例えば、開発商品に対する10年の免税という優遇措置を、1980年代初期に取得した企業では、その期間が切れると、更新できない場合がある。また、投資減税も以前の50%から20%と下がってきており、投資企業にとって、そのインパクトは大きい。

第2章 企業環境分析のための調査項目の例

企業環境分析のためのチェックリスト



第2章 企業環境分析のための調査項目の例

1995年度の報告書において、生産性向上にあたっては次のポイントが重要であることが明らかになった。

1. 経営者の生産性向上へのコミットメント
2. 経営理念の設定・明確化
3. 生産性向上三原則（雇用の安定維持・拡大／労使協調／成果の公正配分）
4. 生産性向上実現のための戦略の明示

これら4点は、生産性向上のために重要な「第1ステップ」として位置づけられた。即ち、企業レベルでみると、経営者の強い信念とコミットメントがなければ生産性向上への取り組みはスタートせず、経営理念を明確化し、生産性向上三原則が徹底されなければ、導入された生産性向上策が持続的なものにならない。

経営者が生産性向上に対し強い信念を持ち、コミットするような環境とは、競争力のある企業に成長する可能性がある環境である。すなわち、第1部第1章で説明された「マクロ経済環境・産業政策」、「要素要因」、「需要要因」、「ライバル／支援産業要因」が、企業の努力を支援、あるいは促進するような環境である。現実には、途上国における多くの場合、これらの要因は必ずしも企業の努力を支援するものとはなっていない。そのような状況の下で、企業はこれらの外部要因に対して、短期的・長期的に適切な戦略をたて、競争力の向上を図っている。

ここで、競争力の源泉となる要因をまとめておくと、以下のようになる。

- ・マクロ経済環境・産業政策：インフレ率、為替の変動、税制、重要産業政策
- ・要素要因： 資源、労働力、工場、インフラ、資金
- ・需要要因： 納期、品質、コスト面の国内・海外需要
- ・ライバル／支援産業要因： ライバル企業・下請け、供給、関連企業

「企業環境分析のチェックリスト」では、競争力の源となる「要素要因」「需要要因」「ライバル／支援産業要因」の現状を分析し、専門家が「経営者の企業環境に対する認識」を理解する助けとなる質問例を挙げた。派遣される専門家の方々が上記の質問等を現地で行うことで、カウンターパートあるいは現地経営者と企業活動のどの部分を深掘りしていくのが効果的か、即効性があるか等について判断していく参考にしていただければ幸いである。項目によっては政府関連機関への働きかけを行うことができれば、より効果的な生産性向上技術移転が実施できると思われるものもある。

ただし、生産性向上策の中でも特に「カイゼン」の視点から重要なことは、「企業環境分析のチェックリスト」に挙げた各項目の内容を「途上国企業が実施しているかしないかを確認して、実施していない項目を実施するように提言すること」ではなく、「現状で、各企業がそれぞれの項目に対して、どの程度の理解・認識を持っているか、理解・認識がある場合は、どのレベルまで実施できているかを専門家が把握する点」にある。常に「当該企業の現状を今より一歩進めること」に重点を置いたアプローチを心がけることで、カイゼンを組織に根付かせることができると思われる。

企業環境分析のためのチェックリスト

要素要因：原料

現状認識：原料納入業者の納入能力をどのように審査しているか？（納期、品質、コスト）
 将来認識：長期的に安く入手する具体策は何か？

質問例 (短期対策)	現在の納入業者の期日管理を行っているか？ 期日管理を行っている場合： その方法は？ 納期が遅れた場合には、納入業者への督促はどの様にされているか？ 再発を防ぐ為の施策はどの様に行っているか？ 納期が遅れによるコスト面への影響（製造遅延）、完成品の納入遅延による信用面への影響等について管理しているか？ 期日管理を行っていない場合： 管理を行わないことによる問題点を明確に把握しているか？ 例：自らの製造遅延－信用問題 他の部品等在庫増 労働者の活動停止／低下－コスト面／モラル面の問題 再発防止が困難 等 ブラジルの場合、多くの企業は期日管理を行ってこなかった。その理由は数十年にわたり売り手市場であり、購入者の立場が弱かったこと、高インフレで殆どの企業が在庫を持たず、注文を受けてから製造、輸入することが多かったためである。低インフレになった現在でも、急激に低インフレ下の経営手法が定着するわけではないので、こうした基本的なポイントからチェックする必要がある。 現在の納入業者は、同じ品目の納入の場合一定期間毎に値段を下げているか？ 賃料効果により米国や日本等の場合は年間10%値引きするのが通常である。 国際的には、長期契約締結の場合は一定期間毎に値引きが当然であることを常々啓蒙する必要がある。 現在の納入業者の納入品のうち、納入時検査での不良品の割合を時系列的に管理しているか？ 管理を行わないことによる問題点を明確に把握しているか？ 例：自らの製品の不良率の原因分析ができない 数字で示すことによる指導ができない 等 ブラジルのケースでは、輸入品や質のよい外資の製品等が不足していたため、競争心に欠けた前近代的な製品でも市場では問題なく販売されていた。故時や不具合は当然と見られ、消費者もそれを前提に「修理しやすい商品が良い商品」といった観念をもっていた。開放経済に移行して徐々に状況は変わってきたが、経営者の意識をチェックする必要がある
質問例 (長期対策)	同業者団体の会合等にフォーマル／インフォーマルな情報によって納入業者を定期的に見直す作業をしているか？ 競争が盛んになれば、新規進出外資や部品／製品の購入先は広くチェックする必要がある。 途上国の企業の購買担当の場合、従来からの関係を踏襲したままということが多い。 その際に、納期／コスト／品質面からチェックするリストを準備しているか？ 途上国企業の場合、一部の大企業の代表を頂点に関連会社が多数存在するケースが多い。 主要な製品、部品をそれらの企業に握られているため、他の企業からの購入が不可能というケースが多数見受けられる。ブラジルの事例でも数十年間そうした状況が続いたわけで、一部経営者は未だ従来の考え、慣習に縛られているケースもある。

質問例 (政策レベル)	品質／生産方法等に対する保証／認証システムは整備されているか？ 取引相手の製品品質が容易に判断できる国家規格を設定、それを検査できる体制が整備されているか？ 例：日本の場合ではJIS規格、米国の場合ANSI規格 国家規格等がない場合、業界団体等を通じ制定等を政府に働きかけているか？ ない場合、企業規格／業界規格等で品質を保証することになるが、途上国の場合は政府の関与なしには第三者への品質保証は困難なケースが多い。ない場合は、政府に対し国家規格の整備、情報宣伝等の働きかけが必要 一次産品を付加価値を高めて販売／輸出するためのR＆D研究を政府（地方／中央レベル）が行っているか？ その成果／施設を有効活用する様にしているか？ ない場合は、政府に対しR＆D研究の整備、広報等の働きかけが必要 業界団体／商工会議所／地方・中央科学研究所等で、原料／部品の技術的進歩につき定期的にチェックしているか？ 一時産品を産出したままの形で販売／輸出を続けていると、それを加工した企業／国から購入／輸入することで、長期的には必ず競争に負けることを企業も政府も認識する必要がある 外国から資源加工等用の技術を導入する場合、政府はロイアリティ料を支払うことに制限を課していないか？ 政府のロイアリティ法／外資法等の整備は、技術を導入する外資に安心感を与えるという意味で重要である ロイアリティ支払いの制限によって実際に技術導入に問題がある場合、業界団体等を通じ状況を改善する努力を行っているか？
------------------------	---

要素要因：労働コスト

現状認識：短期的な教育訓練をどのように実施しているか？

将来認識：長期的な教育訓練をどのように実施しているか？

質問例 (短期対策)	短期的な職業訓練プログラムを保有しているか？ 職業訓練後の実際の職場でのパフォーマンス評価は行っているか？ 一般的に途上国では労働集約的な単純作業のみを担当させる結果、従業員の職業訓練や評価が実施されない場合が多い。ブラジルでも1990年頃までは、従業員のパフォーマンス評価を行っている企業はほとんどなかった。 日々の活動に対しカイゼン等の提案ができる体制になっているか？ ブラジルを含め、経営者はOJT等現場を重視しデスクワークを嫌う傾向の強い場合がしばしばみられる。カイゼン提案を導入することで、従業員の意識、経営者の意識が変化する可能性はある 短期経営方針（年度計画等）と訓練計画は連携しているか？ 商工会議所等業界団体の職業訓練プログラムのスケジュール、内容等を定期的にチェックし活用しているか？
質問例 (長期対策)	長期職業訓練プログラムを保有しているか？ 長期経営計画と、長期職業訓練プログラムはリンクしているか？ 商工会議所等業界団体の職業訓練プログラムに対し、企業にニーズを表明しているか？
質問例 (政策レベル)	政府は長期経済計画と人材育成を連携させ、重点産業の職業訓練所等を整備しているか？ 政府の長期経済政策立案、発表、実行に対する企業の期待は高い。特に職業訓練等人材育成プログラムの場合はその広がりが必要 政府（地方／中央）の職業訓練等を、企業の長期職業訓練とリンクさせて活用しているか？ 集団職業訓練／生産性向上に関するトレーニングに対する企業のニーズは大きい

要素要因：工場

現状認識：日々カイゼンが行われる環境になっているか？

将来認識：経営活動の「核」として競争力向上のための活力が生み出される環境になっているか？

質問例	本報告書第3章の内容でカバーするため省略
------------	-----------------------------

要素要因：インフラ

現状認識：種々代替策を検討しているか？

将来認識：政府等へ改善要望を出しているか？

長期経営計画の中で自社で対応可能なものについて対策をたてているか？

質問例 (短期対策)	通信、電気、用水、運送方法等で代替策を定期的に検討しているか？ 例：通信方法（電話、郵便、電子メール、メッセージ等）の比較（コスト／緊急性／確実性・重要性） エネルギー源（電気／ガス／重油／石油等）の比較（効率性／コスト／環境対策費等） 用水（水道／井戸等）の比較（環境対策費等） 運送コスト（船／飛行機／トラック等）の比較（コスト／確実性・重要性／緊急性等）
質問例 (長期対策)	商工会議所等業界団体を通して、地方/中央政府レベルの公共投資計画の定期的にチェックし、有効的活用を図っているか？ 業界団体等を通して、公共投資計画（特にインフラ対策）等についてき、政府関係者からヒアリングをする機会を設けているか？ 自らのインフラ対策を立案できる体力をつけるべく、内部留保を高めるような配当方針をたてているか？
質問例 (政策レベル)	政府の公共投資計画/長期経済計画等を入手し、定期的に自企業のインフラ見直しとリンクさせているか？ 産業の競争力向上を基本視点にした公共投資計画の立案、実行、公表へのニーズは大きい。立案にあたっては、産業界の意見を吸収する仕組み作りが必要。 インフラの民営化や規制緩和政策が出た時には、自企業のインフラ見直しとリンクさせているか？ 公共部門も含めた規制緩和が必要

要素要因：資金力

現状認識：現金ベースの決算を定期的に行っているか？

将来認識：長期経営計画と資金繰り予想をリンクさせているか？

政府の融資プログラムを定期的にチェックしているか？

質問例 (短期対策)	短期経営計画と現金ベースの決算はリンクさせているか？ 販売を現金でなく、手形や売掛金で行っている場合や、買掛金の支払い期間より売掛金の回収期間が長い場合は、黒字倒産の事例が多い。 販売先の与信管理を定期的に行い、売掛金の期間設定見直し等を定期的に行っているか？ 買掛金を期日管理しているか？ 買掛金の期間を伸ばしてもらう努力を定期的に行っているか？ 退職準備金や貸倒引当金、納税準備金等将来の負債への準備を行っているか？
質問例 (長期対策)	長期計画の中の投資必要資金等について、開発銀行等と話をしているか？ 政府の貿易関連資金のプログラムを定期的にチェックし、活用するようにしているか？
質問例 (政策レベル)	施設、器材等への投資に関し、政府の融資プログラムを定期的にチェックしているか？ 中小企業の機器／施設投資関連の融資プログラム整備が必要 開発銀行からの借入がある（予定している）場合、経営計画の中で返済の可能性（事業の収益性）を計算しているか？ 貿易を行う場合は、地方／中央政府レベルの融資プログラムを活用できるよう、定期的に情報をチェックしているか？ 輸出／入金融プログラム整備が必要

需要要因：納期 現状認識：納期の期日管理を行っているか？ 将来認識：短期の積み重ねを堅実に行う体制を整備しているか？	
質問例 (短期対策)	納期の期日管理を行っているか？ 期日管理を行っている場合、納期遅れの統計をとっているか？ 納期遅れの原因を統計にとっていますか？ その原因に対して対策をたてているか？ 部署毎の責任体制は整備されているか？ 在庫を持つことはコストがかかっていると強く認識されているか？ 決めた時間の中で製造し、決めた時間に納入し在庫が搬出されることの重要性が認識されていない場合がある。
質問例 (長期対策)	短期対策を長期的にも継続するような体制を整えているか？
質問例 (政策レベル)	政府購入の製品に関し、厳しい納期管理が行われているか？ 政府系企業／政府自身が購買する製品に関し、厳しい納期管理を行うことによって産業界の啓蒙活動を行うことができる
需要要因：コスト 現状認識：すべての面でコスト対策を行っているか？ 将来認識：長期的にコスト対策を行っているか？	
質問例 (短期対策)	ライバル企業等の価格を定期的にチェックしているか？ (製品価格と関税部分を分けて) 輸入品の価格を定期的にチェックしているか？ 販売先と長期価格交渉等を行い、価格の安定化努力を行っているか？ 同業の外国の企業の価格を定期的にチェックしているか？
質問例 (長期対策)	販売先と長期価格契約等を行い、価格安定化の努力を行っているか？ 商工会議所等業界団体を通じ、政府の輸入政策／外資政策等を定期的にチェックする体制をとっているか？ 輸入価格の内、製品部分の価格に対抗できるよう、経営計画の中に製造コスト対策を組み込んでいるか？
質問例 (政策レベル)	政府の輸入政策／関税政策等を定期的にチェックできる体制にしているか？ 輸入政策の明確化（輸入規制や関税政策等について長期的に計画を立案し、時系列管理をしながら実行、詳細な情報公開）が政府に求められている。

需要要因：品質

現状認識：顧客の要求を確認する方策を準備しているか？

将来認識：長期的傾向をチェックしているか？

質問例 (短期対策)	顧客アンケート等を取り、品質に対する要求をチェックできるような対策を整備しているか？ 例：直接の販売先／代理店／消費者等 顧客クレームに対処する体制をとっているか？ 納入時クレームへの対策／統計はとっているか？ アフターサービスへの対策／統計はとっているか？ 商工会議所等業界団体の会合で、政府の独禁政策／外資政策／貿易政策等を定期的にチェックする体制をとっているか？ 安全規格等守るべき制度を定期的にチェックしているか？
質問例 (長期対策)	顧客との対話で定期的に達成すべき品質条件があるかチェックする体制を整えているか？ ISO9000等、品質保証システムの認証を取得する計画はあるか？ 顧客要求に応えるために、施設・器材への投資及び人材への長期投資が必要と判断された場合、開発銀行等に相談し長期的対策を講じているか？
質問例 (政策レベル)	自動車部品であればQS9000、その他の製造業であればISO9000等工業標準関連品質保証システムを利用しようと考えているか？ 国立科学研究所、政府の認定する品質保証検査機関、検査試験所等の整備を行い、企業が品質保証を欲する時に何として応えられる体制の整備が必要 消費者保護等の観点からの安全対策に対応できるよう、施設と訓練を準備しているか？ ヨーロッパの安全規格＝CEマーキング等、世界の規格に関する情報収集、それに対応できる品質保証システムの整備が必要

ライバル／支援産業要因：ライバル 現状認識：競争相手の能力チェックを定期的に行っているか？ 将来認識：政府の方針を定期的にチェックしているか？	
質問例 (短期対策)	業界内での自社の地位（利益／売上等）を把握しているか？ 急速に伸びている他社の変化の理由を定期的にチェックしているか？ 例：競争相手の技術能力／決算分析 業界団体情報による外資との技術提携の情報など
質問例 (長期対策)	政府の外資政策／貿易政策をライバルの出現という観点から定期的にチェックしているか？ 外資との技術提携等の可能性の模索をしているか？ 自社が目指すモデル企業を選出し、部門別にベンチマークを設定しているか？
質問例 (政策レベル)	政府の外資政策／貿易政策等を定期的にチェックし、その政策の一貫性／変更を検討する仕組みを整備しているか？ 政府は長期経済政策の中で、市場開放への傾向、度合い、産業による違い等を明確にすることが必要
ライバル／支援産業要因：支援産業 現状認識：下請け（外注）を含めたネットワーク作りをしているか？ 将来認識：政府の方針を定期的にチェックしているか？	
質問例 (短期対策)	下請け、外資を含めた技術提携先等の可能性をもった企業を選出し、その可能性を定期的に検討しているか？ 自社内部で生産を続けることと、一部外注をする場合のコスト比較、外注企業のチェックを行っているか？ ライバル分析等により技術的に自社が劣位にあると判断した場合、外資を含めた技術提携の可能性を検討しているか？
質問例 (長期対策)	商工会議所等業界団体を通じ、国の裾野産業育成方針に関する情報を入手し、それを活用しているか？
質問例 (政策レベル)	裾野産業育成に関し、政府は何かプログラムを持っているか？ 持っている場合、そうした振興策関連の情報を自社の長期経営計画に組み込んでいるか？ 金属加工／セラミック等、応用範囲の広い産業の振興策が重要

マクロ経済環境	
調査項目	インフレ率 過去数年間のインフレ率の推移 高インフレの場合はその理由 急減した場合はその理由 今後の見通し 為替の変動 過去数年間の為替レートの切り下げ推移 インフレ率との比較 乖離が大きい場合にはその理由および今後の見通し 税制 法人税の内容と税率 間接税の内容と税率 政府の重要産業政策 R & Dプログラム 融資プログラム 中小企業育成／裾野産業育成政策

あとがき

本報告書においては、第1部で、「カイゼン導入を中心とした生産性向上技術移転」について、企業をとりまく環境に対する分析の枠組み、生産性向上技術移転での留意点、種々の生産性向上策の概要、カイゼンの導入による生産性向上技術移転の進め方をまとめました。第2部では、カイゼン導入を中心とした生産性向上技術移転のための技術協力参考資料として、事例を加えて、カイゼンの導入に役立つ考え方や活動をまとめています。第3部は、第1部の企業環境分析の部分の補足として、現地調査対象国の事例と企業環境分析のためのチェックリストをまとめたものです。今年度の報告書は、途上国で実施されるカイゼン導入を中心とした生産性向上技術移転の基本的な考え方、あるいは個別の生産性向上技術移転の方針づくりの参考になる資料となっています。

南米地域と東南アジア地域における現地調査を基にしつつも、本報告書の適用範囲は、特定の地域のみ限定されず、かなり普遍的に活用できるものとすべく、努力いたしました。内容に関しては、技術移転で「どのようなことが網羅されていることが望ましいか」「どのような活動が有効か」という点にポイントを置いて述べています。また「実際に技術移転を実施する際にどのように進めていくのか」について、技術移転を行う専門家の方々が、それぞれ活動しやすいスタイルをフレキシブルに採ることができるよう配慮したつもりです。

本調査の実施にあたりご協力を頂いた関係各機関、企業、専門家の方々にお礼を申し上げますとともに、本報告書が専門家の方々の活動の一助となることを願い、あとがきいたします。

参考文献リスト

参考文献リスト

- ・アーンスト アンド ヤング、【アメリカ経営・税務ガイドブック】、中央経済社、H6.7.30、p. 257。
- ・安保哲夫、板垣博他著、【アメリカに生きる日本の生産システムー現地工場の「適用」と「適応」】、東洋経済新報社、1992.3.23、p. 279。
- ・伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重、【日本の企業システム 第1巻 企業とは何か】、有斐閣、1995.4.10、p. 384。
- ・伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重、【日本の企業システム 第3巻 人的資源】、有斐閣、1995.6.30、p. 320。
- ・今井一孝、【現代の経営組織 構造と形成】、中央経済社、平成元年5.25、p. 244。
- ・今井正明、【カイゼンー日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ】、講談社、1992.4.25 (1988 第1刷)、p. 399。
- ・植藤正志、【アメリカ経営管理の生成】、森山書店、1995.3.30、p. 299。
- ・占部都美、【経営学辞典】、中央経済社、55.8.1。
- ・LC. プレッセル・ベレイラ、【ブラジル経営者の研究】、新世界社、S53.11.25、p. 259。
- ・遠藤武男、【生産性向上プロジェクトを通じて韓国で学んだ事そして今韓国の中小企業に臨まれる事】(韓国生産性向上プロジェクト実施担当レポート) 1996.3.31、p.24。
- ・遠藤武男、【これからの管理者のあり方と生産性の基本】(研修用レジュメ) 1996、p.10。
- ・大蔵省、【トヨタ自動車株 平成7年3月】、有価証券報告書総覧、H7.7.20、p. 99。
- ・大島俊一、【経営管理論の史的研究】、成文堂、1994.10.25。
- ・大野耐一、【トヨタ生産方式ー脱規模の経営をめざして】、ダイヤモンド社、1995.8.4、p. 232。
- ・岡本康雄、【現代経営学辞典 改訂増補版】、同文館、H8.1.10 (S61 初版)。
- ・小川英次、【現代の生産管理】、日本経済新聞社、1994.7.13 (1982 第1刷)、p. 194。
- ・小川一夫、【改訂新版 社会心理学用語辞典】、北大路書房、1995.2.10 (1987 初版第1刷)、p. 422。
- ・小沢正義、【TQCと経営の実際ー海外の経営体験を生かして】、日科技連、1989.5.25、p. 243。
- ・グレゴリー・H・ワトソン、【戦略的ベンチマーキング】、ダイヤモンド社、1995.8.24、p. 304。
- ・工場管理編集部、【5Sテクニクー整理・整頓・清潔・清掃・躰】、日刊工業新聞社、1992.9.30 (1986 初版1刷)、p. 148。
- ・西郷幸盛、相馬志都夫、【アメリカ経営管理発展の研究】、八千代出版、63.6.1。
- ・榎原英資、【日米欧の経済・社会システム】、東洋経済新報社、1995.10.5、p. 161。
- ・佐久間賢、【国際経営と日本型労使関係】、有斐閣、昭和62年3月30日、p. 358。
- ・佐原昌弘、【日曜日だから経済思想史を学んでおこうー経済学とは何かを知るために】、中経出版、1994.4.8、p. 259。
- ・澤田善次郎、【CIMと経営管理】、日刊工業新聞社、1994.6.15、p. 315。
- ・実践経営研究会、【現場管理者のための超ミカタ「7つ道具」集】、日刊工業新聞社、1991.9.10、p. 241。
- ・柴野直一、【見てわかる生産性分析のノウハウ】、経営実務出版、1988.12.25 (1983 初版) P. 231。
- ・(財)社会経済生産性本部、【労働生産性の国際比較(1995年版)】、(財)社会経済生産性本部生産性研究所、1995.9、p. 220。
- ・鈴木孝憲、【目覚める大国ブラジル】、日本経済新聞社、1995.2.13、p. 252。
- ・田中一成、【「時間生産性」をどう高めるか】、東洋経済新報社、1993.2.18、p. 220。
- ・田中元二、【海外工場の運営と管理ー成功への条件】、日刊工業新聞社、1991.5.30、p. 207。
- ・通商産業省、【平成6年度版 総合経営力指標、製造業編】、通商産業省産業政策局企業行動課、1995.2.28、p. 366。
- ・角野信夫、【アメリカ経営組織論】、文真堂、1995.4.10。

- ・東澤文二、『手っとり早い改善ノウハウーKAIZEN活動の「しくみ」と「しかけ」』、日刊工業新聞社、1994.12.12、p. 203。
- ・東澤文二、『手っとり早い改善ノウハウIIIーKAIZEN活動の「原則」と「事例」』、工場管理 臨時増刊号、日刊工業新聞社、1995.7.20、p. 201。
- ・徳重宏一郎、『経営管理要論』、同友館、1995.4.25 (1986 第1刷)、p. 255。
- ・徳永重良、野村正實、平本厚、『日本企業・世界戦略と実践ー電子産業のグローバル化と「日本的経営」』、同文館、1991.10.12、p. 288。
- ・中條毅、『日本の労使関係』、中央経済社、昭和63年3月15日、p. 199。
- ・中村亘、『生産性向上のための徹底見直しー必ず成功する3つのポイント』、日刊工業新聞社 1992.10.30、p. 238。
- ・日刊工業新聞社、『工場管理 11 1995, Vol.41, No.13 ー特集 目で見てわかる“ヒト・モノ”の効果的活用術』、1995.11.1、p. 132。
- ・日刊工業新聞社、『工場管理 12 1995, Vol.41, No. 14』、日刊工業新聞社、1995.12。
- ・日本プラントメンテナンス協会、『私達のTPM』、1993.10.30、p. 114。
- ・野口祐、『CIM経営管理の国際的展開』、同文館、1995.1.18。
- ・野中郁次郎、『経営管理』、経済学入門シリーズ、日本経済新聞社、1995.2.15 (1983 第1刷)、p. 210。
- ・ハーシー、P.、ブランチャード、K. H.、『入門から応用へ 行動科学の展開 人的資源の活用』、生産性出版、1995.4.1 (1978 第1刷)、p. 468。
- ・花岡正夫、『日本型労務管理の特質』、白桃書房、1994.9.26、p. 301。
- ・ピーター・M・センゲ、『最強組織の法則ー新時代のチームワークとは何か』、徳間書店、1995.9.25、p. 404。
- ・平野裕之、『工場を合理化する事典』、日刊工業新聞社、1990.2.28 (1984 初版1刷)、p. 229。
- ・平野裕之、『図解 5S・JIT基本用語555』、日刊工業新聞社、1994.1.20、p. 327。
- ・藤森英男、『アジア産業政策の事例研究』、アジア経済研究所、1991.3.30、p. 221。
- ・マイケル・B・ポーター、『国の競争優位』(上巻・下巻)、ダイヤモンド社、1992.3.19。
- ・水上喜久、『サントリーの改善は知恵と勇気と遊び心』、日刊工業新聞社、1994.2.10、p. 163。
- ・宮田薫、『管理者のためのマネジメント理論ー時代変化と発展の構図』、日本コンサルタントグループ、1995.9.1、p. 199。
- ・村上元彦、『生産性とは何か』、生産性出版、1993.3.10 (1986 第1刷)、p. 197。
- ・谷津進、『ベーシック生産入門』、日本経済新聞社、1993.11.8 (1990 第1刷)、p. 159。
- ・山本広太郎、『経済学史』、青木書店、1995.4.25。
- ・リム・チョンヤー編著、『シンガポールの経済政策』(上巻・下巻)、勁草書房、1995.4.15。
- ・『ファクトリ・オートメーション Vol. 13, No. 11』、日本工業出版、1995.11。
- ・Charles A. Aubrey, II & Patricia K. Felkins, Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement, ASQC Quality Press, 1988.
- ・Comite Nacional de Calidad, Premio Nacional de Calidad 1996, May, 1996.
- ・GM and Local 1112 United Auto Workers(UAW), Local Agreements between General Motors Corporation North American Operations Lansing Automotive Division Lordstown Assembly Plant, October 8, 1993.
- ・Hitachi Automotive Products Inc.(HAP), Employee's Handbook.
- ・HITACHI Mexico, Manual del Empleado.
- ・Honda of America Manufacturing Inc., Associate Development Center: Our Success Depends on Your Development, 1993.
- ・Honda of America Manufacturing Inc., HAM VIP, 1994.
- ・Hoover's handbook of American Companies 1996.
- ・James H. Saylor, TQM Field Manual, McGraw-Hill Inc., 1992.

- James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production, Harper Perennial, 1990.
- Judith R. Gordon, Third Edition, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, ALLYN AND BACON.
- Marion Mills Steeples, The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award: Proven Strategies for Building Quality into your Organization, ASQC Quality Press, 1992 and 1993.
- Masaaki Imai, KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill Inc., 1986.
- Meg Hartzler and Jane E. Henry, Team Fitness: A How-To Manual for Building a Winning Work Team, ASQC Quality Press, 1994.
- Michael J. Stahl & Gregory M. Bounds, Competing Globally through Customer Value: The Management of Strategic Suprasystems, Quorum Books, 1991.
- Robert C. Camp, Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, 1995.
- Rudolph G. Boznak with Audrey K. Decker, Competitive Product Development: A Quality Approach to Succeeding in the 90s and Beyond, ASQC Quality Press, 1993.
- SEBRAE, Gerenciamento e Desenvolvimento, 1988.
- SEBRAE, Implantacao Orientada, 1988.
- SEBRAE, Temas, 1988.
- Edicao SEBRAE, D-Olho Na Qualidade, 1994.
- Thomas L. Weekley, Jay C. Wilber, and Betsy Reid Creedon, United We Stand: The Unprecedented Story of the GM-UAW Quality Partnership, McGraw-Hill Inc., 1996.
- Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc. (TMM), Information Kit 1995.
- Y. Krishna Shetty & Vernon M. Buehler, Quality and Productivity Improvements: U.S. & Foreign Company Experiences, Manufacturing Productivity Center, 1983.

JICA