

No. 1

平成 9 年 度

帰国研修員フォローアップチーム報告書

— 集団研修中小企業診断コース —

— 南アフリカ国別特設研修中小企業診断コース —

— 南アフリカ国別特設研修中小企業育成政策コース —

平成 10 年 4 月

JICA LIBRARY



J 1144073 (2)

国際協力事業団

名古屋国際研修センター

名古屋
J R
98-4

南アフリカ国別特設研修中小企業診断コース
南アフリカ国別特設研修中小企業育成政策コース
集団研修中小企業診断コース

27
28
INC
ARY



1144073 (2)

序 文

国際協力事業団は、集団研修コースの帰国研修員に対するアフターケアの一環として、フォローアップ調査団を派遣しております。

本報告書は、名古屋国際研修センターが委託先である愛知工研協会、実施機関である中小企業診断協会を始め、各関係機関の協力を得て実施している集団研修及び南アフリカ国別特設研修「中小企業診断」コースのフォローアップ調査団が平成9年12月6日から同年12月21日まで、南アフリカ共和国及びタンザニア連合共和国を訪問し、調査した結果を取りまとめたものです。

また、本調査団は平成10年2月より新設される南アフリカ国別特設「中小企業育成政策」コース立ち上げのための事前調査も併せて行っており、その内容も本報告書に含まれています。

したがって、本報告書は当該分野における各国の実情、帰国研修員の活動状況及び研修に対する要望について関係者の理解を深め、今後の研修コースの改善に役立つものと確信しております。

本調査にあたりご協力いただいた各国政府機関、研修員所属先及び帰国研修員並びに日本大使館、JICA事務所に心から感謝の意を表します。

平成10年4月

国際協力事業団
名古屋国際研修センター
所長 鈴木 信一

目 次

(序文)	
(写真)	
第1章 調査団の概要	1
1. 派遣チームの概要	1
2. 対象研修コース概要	2
3. 調査日程	3
4. 主要面接者	5～6
5. 調査事項	7
第2章 南アフリカ	9
1. 中小企業振興の現状	9
2. 政府関係機関の活動状況	10
3. 民間機関の活動状況	12
4. 他の援助国の動向	13
5. 研修員選考の流れ	13
6. 帰国研修員の活動状況	14
7. セミナーの実施状況	14
8. 研修コースに対する研修員のコメント	15
9. 調査結果が診断研修コースに与える課題	15
10. 帰国研修員に対する質問表集計結果	17
添付資料:	
表1 南アフリカの中小企業概要	19
表2 南アフリカにおける中小企業分類	19
表3 南アフリカにおける研修員募集の流れ	20
表4 南アフリカにおいて中小企業振興に関係する組織	21
表5 NTSIKA組織図	22
表6 NBSCの組織図及び政府機関との関係	23
別添1 収集資料リスト	24
別添2 南アフリカの国情	26
別添3 帰国研修員リスト	28
別添4 セミナー用資料	40
別添5 中小企業育成政策コースにかかるクエスチョネア	62
第3章 タンザニア	73
1. 中小企業振興の現状	73
2. 帰国研修員の活動状況	74
3. 研修員選考の流れ	75
4. 研修コースの評価/研修への要望	76
5. 帰国研修員に対する質問表集計結果	77
添付資料:	
表1 タンザニアにおける研修員募集の流れ	79
別添1 収集資料リスト	80
別添2 タンザニアの国情	81
別添3 帰国研修員リスト	83
別添4 技協窓口機関、帰国研修員所属機関、帰国研修員用クエスチョネア	84

第1章 調査団の概要

1. 派遣チームの概要

(1) 派遣目的

本チームは、「帰国研修員フォローアップチーム派遣要綱」に基づき、南アフリカの国別特設「中小企業診断」研修コース及びタンザニアの集団「中小企業診断」研修コースの帰国研修員に対するフォローアップ調査団として派遣された。調査は、帰国研修員、その所属機関及び当該国の技術協力窓口機関を対象に、帰国研修員の活動状況、日本での研修の効果、当該国の中小企業分野の水準、所属先の現状と技術的問題点及び当該国の研修に対するニーズ等を調査し、今後の研修コースの改善に資することを目的とした。

これに加え、平成9年度より新設コースとして南アフリカ国別特設「中小企業育成政策」が実施されるが、本コースのカリキュラム策定に必要な同国の中小企業育成政策分野の現状及び研修ニーズを把握することも目的の1つとした。

また、南アフリカについては、研修員所属機関の直面している技術的問題点について、調査団として可能なものに対して改善を助言するとともに、帰国研修員をはじめとした中小企業分野の関係者に対して、わが国における最近の当該分野の実情についての技術セミナーを実施し、当国の当該分野の開発・発展の一助となることを目的として派遣されたものである。

(2) 対象コース名

ア. フォローアップ調査

集団「中小企業診断」コース

南アフリカ国別特設「中小企業診断」コース

イ. 事前調査（研修ニーズ）

南アフリカ国別特設「中小企業育成政策」コース

(3) 派遣国

南アフリカ共和国、タンザニア連合共和国

(4) 期間

平成9年12月6日～平成9年12月21日

(5) チームの構成及び業務分担

団 長（総 括）	ほざの みつる 萩野 瑞	国際協力事業団 国際協力総合研修所 国際協力専門員
団 員（技術指導）	まつお さくら 松尾 櫻	（社）中小企業診断協会 愛知県支部 事業部長 中小企業診断士
団 員（研修評価）	じん きみあき 神 公明	国際協力事業団 名古屋国際研修センター研修課 課長代理
団 員（業務調整）	さおとめ じゅん 五月女 淳	国際協力事業団 名古屋国際研修センター研修課 職員

2. 対象研修コース概要

(1) 集団中小企業診断研修コース (第8回)

設立年度	平成2年度(1990年度)
研修期間(今年度)	平成9年9月1日～平成9年12月22日
定員	10名(今年度13名参加)
割当国	15カ国
受入人数	85名(平成2年度～平成9年度)
参加国	33カ国(アジア7、オセアニア2、中近東4、アフリカ9、中南米8、東欧3)
目的	途上国において中小企業を指導する立場にある専門員を対象に、中小企業振興に必要な知識やノウハウを付与し、診断、コンサルティング、セミナー、訓練等を通じて、適切な指導を行える能力を取得させ、ひいては途上国の中小企業振興に寄与することを目的とする。
主な研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ・企業経営に必要なマネジメントの一般知識と手法 (生産管理、労務管理、マーケティング管理、情報管理、財務管理) ・診断、勧告を推進するための技法 ・日本の中止企業経営の実情 ・日本における中小企業施策
委託機関	愛知工研協会
実施機関	中小企業診断協会愛知県支部

(2) 南アフリカ国別特設中小企業診断研修コース (第6回)

設立年度	平成4年度(1992年度)
研修期間(今年度)	平成10年1月6日～平成10年3月9日
定員	11名(今年度8名参加)
割当国	南アフリカ共和国のみ
受入人数	55名(平成4年度～平成9年度) — (平成4年度参加の個別研修員1名除く)
背景及び目的	現在南アフリカにおいては多年に亘るアパルトヘイト体制が撤廃されるなど民主化へ向けて動き始めているが永年の人種差別政策のため人口の8割を占める黒人の技術者不足が深刻化している。このため南アフリカにおける中小企業の開発と振興は、程遠い段階にあると言わざるを得ない。こうした現状を踏まえ当国の産業及び経済発展を促進するため、中小企業の経営効率化、生産性向上、品質管理、財務管理、及び人材育成、訓練等について経営者を指導できる専門家を養成することを目的とする。
主な研修項目	同上
委託機関	同上
実施機関	同上

(3) 南アフリカ国別特設中小企業育成政策研修コース (第1回)

設立年度	平成9年度(1997年度)
研修期間(今年度)	平成10年2月23日～平成10年4月27日
定員	10名
割当国	南アフリカ共和国のみ
受入予定人数	10名
背景及び目的	長年のアパルトヘイト体制下で白人以外の民族にビジネスチャンスが与えられなかったことが今日の南アフリカ経済の停滞の一因となっている。また、南アフリカの経済は少数の大企業によって成り立ち、中小企業が極端に不足している。この中小企業の育成によって、市場の活性化をもたらす、寡占的な市場に多くの中小企業隊参入することで経済、雇用、技術の革新に寄与できる。こうした現状を踏まえ、日本の中小企業がどのようにして経済に貢献しているか、及びその振興のためにどのような政策がとられているかを学び、南アフリカの中小企業育成政策の向上に資することを目的としている。
主な研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業を取り巻く日本の歴史・環境 ・日本の中小企業振興施策 ・中小企業経営の実際
委託機関	愛知工研協会
実施機関	中部通産局、中小企業事業団、商工会議所

3. 調査日程

日付	時間	内容
12月6日(土)	12:00 20:00	名古屋発(BA022)→ロンドン15:50着 ロンドン発(BA057)
12月7日(日)		→ヨハネスブルグ08:55着 午前ヨハネスブルグ→プレトリア 午後 団内打ち合わせ
12月8日(月)	9:30 10:00 15:00	JICA南アフリカ事務所訪問 南アフリカ日本大使館表敬 帰国研修員職場訪問 (South African Import Export Promotion Agency)
12月9日(火)	11:00 13:00	国家中小企業審議会(National Small Business Council) NTSIKA(Small Enterprise Promotion Agency)
12月10日(水)	11:00 15:00	NTSIKA PROJECT訪問 Soshanguve Technical College Satellite Campus NICRO - Gauteng
12月11日(木)	7:30	プレトリア→ザニン Boskop Training Centerを訪問するが移転
12月12日(金)	9:00 17:00	JICA事務所にて打ち合わせ(工業調査課調査団と合同) セミナー及び帰国研修員との懇親会
12月13日(土)	12:00 17:00	プレトリア出発→ヨハネスブルグ着15:00 ヨハネスブルグ(南ア航空)→ダレスサレム21:15着
12月14日(日)		資料整理
12月15日(月)	9:00 11:00 14:30	JICAタンザニア事務所訪問 タンザニア日本国大使館表敬 Civil Service Department訪問(大統領府人事院)→援助窓口機関
12月16日(火)	9:00 11:00 14:30	Ministry of Industry and Trade 訪問 Small Industries Development Organization (SIDO) SIDO Project 視察 中小企業(パン、小麦粉、木材等の製造工場)及びSIDO工業団地
12月17日(水)	7:00 14:30	ダレスサレム→ドドマ 帰国研修員職場訪問(SIDO - Dodoma Regional Office) SIDO Project 視察 中小企業(ひまわり油、とうもろこし粉、パン等の製造工場)
12月18日(木)	7:00 11:00 14:30	ドドマ→モロゴロ 帰国研修員職場訪問(SIDO - Morogoro Regional Office) ドドマ→ダレスサレム
12月19日(金)	15:00	JICA事務所報告
12月20日(土)	0:35 12:30	ダレスサレム発(KL569)→アムステルダム着08:05 アムステルダム発(KL869)
12月21日(日)		→名古屋着9:55

4. 主要面接者

(1) 南アフリカ共和国

所属機関	役職	氏名	備考
NTSIKA (Small Enterprise Promotion Agency)	Head of Man. & Ent. Dev. Div. Head of Special Project Unit Program Manager Program Coordinator Program Coordinator Program Manager	Mr. John Francis Dr. Piet Bothma Mr. Khaya Njingolo Ms. Arti Ramgobin Mr. Saul Levin Mr. I. P. Silo	中小企業育成政策参加予定 (97)
National Small Business Council	Organizational Dev. Manager	Mr. Vusi Mazibuko	
South African Import and Export Association	President Chief/Senior Consultant Export Manager	Mr. Mzondi Nathan Motsa Ms. Edith Vuyeiwa Mabuz Ms. Belinda Mabotse Maponya	帰国研修員 (96) 帰国研修員 (96) 中小企業診断参加予定 (97)
Soshanguve Technical College Satellite Campus NICRO - Gauteng	Manager (ABET) Project Manager: EOP Deputy Provincial Director	Mr. Freddie Orsmord Mr. Bongane Nhlapo Ms. Kungeka Ntuli	
在両アフリカ日本国大使館	二等書記官 専門調査員	寺村 英信氏 北川 裕久氏	
国際協力事業団 南アフリカ事務所	所長 所員	下村 則夫氏 中村 俊之氏	

(2) タンザニア連合共和国

大統領府・Civil Service Department	Director of Training	Mr. Samson K. Fimbo	
Ministry of Industries and Trade	Principal industrial Economist Industrial Engineer	Mr. M. M. Shemakame Mr. Abrahaman S. G. Kilimo	帰国研修員 (95)
SIDO (Small Industries Development Org.) Head Office	Director General	Mr. E. B. Toroka Ms. Thereza Ballonzi	中国七育成政策参加予定 (97)
SIDO Dodoma Regional Office	Regional Manager	Mr. Joseph Henrik Haule	帰国研修員 (91)
SIDO Morogoro Regional Office	Regional Manager Regional Economist	Mr. Titus G. Kyaruzi Ms. Herieth Othiniei	帰国研修員 (96)
在タンザニア日本国大使館	特命全権大使 一等書記官	佐々木 伸太郎氏 吉岡 賢治氏	
国際協力事業団 タンザニア事務所	所長 所員 企画調査員 Senior Advisor	中井 信也氏 大野 忠伸氏 井口 次郎氏 Raymond H. T. Msoffe	研修担当

南アフリカにおけるセミナー出席者

KPMG (Black Management Forum)	National Development Manager	Mr. Molefi Madisakwane	帰国研修員 (95)
SMME Desk - Northern Province	Business Economist	Mr. Maxwell Mathebula	中小企業診断参加予定 (97)
Korema Consultants CC for North West Province	Community Dev. Consultant	Ms. Ellen Mokgohloa	中小企業診断参加予定 (97)
Q & Q Enterprise	Owner	Mr. Themba P. Qwabe	帰国研修員 (92)
SMME Desk - Northern Province	Assistant Director	Ms. Ramadiba M. A.	
Northern Province Development Corporation	Business Development Officer	Mr. Thamaga Alfred Thaba	帰国研修員 (95)
Soshanguve Technical College	Lecture	Mr. Calvin Modzuka	中小企業診断参加予定 (97)
Northern Training Trust	Senior Manager; Training	Mr. Ramaja Albert Moloto	帰国研修員 (94)
Eastern Metropolitan Substructure	Financial Manager	Mr. Danny Gumbi	中小企業診断参加予定 (97)
PATH Development Solution	Director	Mr. Anthony W. Mkhwanazi	中小企業診断参加予定 (98)
NAMPAK	Director	Mr. Keith Mokoape	President of Alumni
National Industrial Chamber	Deputy Executive Director	Mr. Cleopas Elliot Mtshali	帰国研修員 (93)
Greater JHB Metropolitan Council	Strategic Executive	Mr. Peta Qubeka	
Propnet	Senior Manager	Mr. Siphon Mashinini	
Mpumalanga Development Corporation	Training Officer	Mr. Kehwile Frans Senoamadi	溶接技術参加 (93)
Northern Region Local Business Service Center	Executive Director	Ms. Tandiwe Florence Fadane	帰国研修員 (96)
Telkom SA LTD. (Pretoria)/Black Man. Forum	Manager/Regional Vice Presid.	Mr. Joseph Richard Claassen	帰国研修員 (95)
Resource Development Consultants	Consultant	Mr. Samuel Choshi	中小企業診断参加予定 (97)
Lekoa Vaal City Council Local Government	Head; Management Services	Mr. Simon M. Mqwathi	帰国研修員 (94)
South African Import and Export Association	Chief Executive	Mr. Nathan Motsa	帰国研修員 (96)
South African Import and Export Association	Export Manager	Ms. Belinda M. Maponya	中小企業診断参加予定 (97)

5. 調査事項

調査対象	項目	調査事項	調査方法
援助窓口機関	候補者の募集・選考	①全般的な選考及び出発までのプロセス ②G I の配布先及び記載内容の適否 ③他先進国の援助による研修と J I C A による研修との比較 ④ニーズ等関連情	面接 質問表
研修員所属先	研修員所属先の現状等	①組織概要 ②所内外の人材養成 ③当該分野の現状及び技術的問題点 ④関係機関の存在	面接 質問表
	J I C A への要望等	①日本での研修の評価 ②当該分野のニーズ及びコース改善への提案	
帰国研修員	研修員の動向 研修の効果	①帰国後から現在までの仕事と職位 ②日本での研修成果の活用度 ③直面する技術的諸問題 ④同コース改善への提案（カリキュラム等） ⑤アフターケア事業に関する要望	面接 質問表
中小企業支援機関 (南アフリカ)	中小企業の現状	①中小企業の現状及び当該分野のニーズの把握	面接
	支援機関の活動状況	①中小企業への支援政策 ②政策策定の問題点	

南アフリカ共和国

南アフリカ・ヨハネスブルグにて開催された技術セミナー後の懇親会



NTSIKA PROJECT - Soshanguve Technical College (Satellite Campus)



第2章 南アフリカ

1. 中小企業振興の現状

アパルトヘイト時代、黒人は指定区域に閉じ込められ、その中で一部の生活関連事業への参入のみ認められていた。1990年黒人の政治活動禁止解除以来人種差別法の撤廃を経て、国の方向は定まり多くの黒人が、議会、国政、経済活動に進出可能となったが、行政、企業経営、組織管理、ビジネスの実務に関し、経験する事が少なかった為、運営・推進に関し困難を伴った。一部の白人支配層は国外に退去し、黒人は指導層を失った。この間少なからぬ、国外NGOからの支援活動が実施されたが、永年のマイナスの遺産と各種の抵抗により、十分に成果を挙げるに到っていない。外国NGOの支援は縮小の方向にあり、多くの零細企業が挫折した。

(1) 背景

南アフリカ最大の課題は失業率を低下させることである。失業率の増加が直接的に犯罪の増加につながっていると政府は考えている。今現在、労働人口の32.6%が失業状態にあり、この国の経済の低迷の原因として次に述べるいくつかを挙げる事ができる。まず第1の原因として、現在まで南アフリカは少数の大企業が経済を支配してきた。アパルトヘイト時代は、閉鎖的な経済政策をとっていたため、それらの大企業は外国企業との競争が殆どなく利益を伸ばしてきた。しかし、1994年のアパルトヘイト政策撤廃後、政府は関税を引き下げ、自由貿易を推進した。そのため、大企業は国際競争力について行けず、経営状態が悪化しリストラが行われた。第2の原因は、アパルトヘイト時代、黒人は起業が禁止されていたためである。また、黒人の理数学系・社会学系への進学も禁止されていた。その結果、総人口の75%を占める黒人層に企業家精神が育ってこなかった。最後の原因として、南アフリカ政府は長年のアパルトヘイト政策に対する国際的な経済制裁などにより財政赤字が多く、公共事業の投資ができない。よって、公共事業による雇用創出が難しい状態にある。それに加え、多くの公共事業が民営化され、リストラも進行している。

この経済の低迷という状況下、1994年南アフリカ政府は中小企業振興（特に黒人ビジネスの振興）により雇用を創出することが最重要課題の1つとして位置付け、1995年2月に大統領主催の第一回中小企業会議を開催した。その取り組みは中小企業白書（White Paper）に取りまとめられた。この中では中小企業に係る政府系機関の設立及び、中央政府から州政府・地方自治体への権限委譲が盛り込まれている。NTSIKA及びKHULAはこの基本方針に従い、1996年に設立され、又、同年9月には中小企業法（National Small Business Act）が制定された。

1997年11月には第二回中小企業会議（大統領主催）が開催され、我が国政府からも近畿通産局伊藤企画課長が出席した。この会議のテーマは、「ローカルガバメントの責任と役割」として、地方政府が中小企業を支援できるような体制をどう作るかが取り上げられた。

(2) 現在の状況

中小企業の振興における主要な問題点は、三つ程挙げられ、まず起業家にとって資金調達が難しい。次に、起業家の経営・管理能力が乏しい。最後に、マーケットへの情報、アクセスが乏しいということである。

金融面では、黒人企業への貸出に非協力的な民間企業に対し、政府は公金口座を一部閉めると圧力をかけているが、黒人層への融資は顕著な拡大を見せていない。民間銀行の融資に際しては担保が必要なため、今まで土地の所有を認められていなかった黒人は実質的に借りることができないことが多く、担保があっても黒人に対する貸出金利が30%と白人（18%）に比較して高く、かえって負担となるケースもある。また、最低貸出額は5万ランド（約130万円）であるため黒人企業家にとっては額が大きすぎることも借りられない要因の1つである。これに対し、NGO等は上限を1

万～2万ランドとしたMicro Lendingを行っているが、2万～5万ランド程度の資金調達が可能なスキームが空白となっている。

財政赤字を抱えた政府もまた十分な資金援助ができない状態にあるが、現在、郵便貯金の貸出の可能性を検討している。

経営管理能力の育成については、これまでNGO/NPOが支援機関として中心的役割を果たしてきたが、政府機関はNTSIKAを設立し、支援を開始している。

市場へのアクセスについて南アフリカ政府は、中小企業振興の責任と権限の移譲を進めているが、財政困難のため州政府への予算措置が難しい。又、地域レベルの中小企業振興実働部隊であるLBSC（2.（2）参照）は全国ネットで育っていないため、地方政府が独自に振興策を実施するにはまだ時間を要すると思われる。

補足となるが、教育面ではPresident Education Initiative（マンデラ大統領）による理数系教育の充実をめざしている。

2. 政府関係機関の活動状況（表4参照）

（1）DTI（Department of Trade and Industry）／CSBP（Center of Small Business Promotion）

日本の通産省に当たる機関。法律制定、政策立案、計画策定を主たる業務とし、中小企業振興政策の実施については下部機関であるNTSIKAおよびKHULAに予算を配分することにより実施している。

また、中小企業振興の計画策定等についても、現在州政府へ権限を移譲中である。

（2）NTSIKA Enterprise Promotion Agency

1996年以来の政府の中小企業振興推進体制は、経営指導面を担当するNTSIKA（柱の意味／Enterprise Promotion Agency）と融資を担当するKHULA（成長の意味／Financial Agency）により実施されている。NTSIKAは57名程度の組織で地方事務所を持たず、同一ビル内にローカルガバメントの連絡員を置き、これと連携しながら具体的施策・計画を推進している、上位組織DTI（Department of Trade and Industry）の実施機関である。地域毎にそのプロビンスのニーズに合わせた、振興計画を承認し、推進している。予算措置は政府及び国際援助機関により、活動内容は、次のとおりである。

ア. 活動内容

（ア）中小企業育成のニーズを把握・分析し、LBSCや民間支援機関の関係者を対象に研修を行う。（役員研修、一般職員対象の財務・会計研修、経営管理研修等）

（イ）Local Business Service Center(LBSC)を認定し、支援している。現在までに27機関を認定し、技術指導及び資金援助を提供している。1998年3月までに更に30機関を認定する予定である。LBSCとは、NGO（Non Governmental Organization）であり、地域のニーズに適合した、中小企業振興計画をNTSIKAに提案し、それが認定されると費用の割り当てがあり公式に推進の役割を負う。NGOの中で一定以上の要件を満たす団体をLBSCとして認定し、中小企業振興の役割を發揮させている。LBSCの一例として我々は、帰国研修員の所属先である、「South Africa Import & Export Association (SAIEA)」及び、NTSIKA傘下の「Micro Business Service Centre」を訪れた。（詳細は、「3. 民間機関の活動状況」を参照）

（ウ）Service Provider Interim Grant (SPIG)による中小企業育成機関の支援も行う。これらの機関は主にNGO、NPO、民間組織、銀行、大学等の中小企業支援機関である。LBSCの認定を受けるための予備的支援ともなる。現在対象となっているのは40機関。97年度末までに30機関が新たにSPIGの対象機関となる予定である。

イ. プログラムの進め方

NTSIKAとLBSCはプログラムの進め方が類似しているが、次のような流れになる。まず、地域に密着したニーズを絞り込み、指導力を発揮出来る分野を確立する。その後、活用出来る地域資源と人材を発掘し、プログラムに動員する。そこで動員された人材に対して技能及び知識訓練を行う。活用可能な地域資源及び人材が確保されると、次にテスト受注をする。最後に独立を支援するため、経営指導等を行う。

調査団は、Soshanguve Technical College (※)で実施されているNTSIKAのプロジェクトを視察した。そこでは、テクニカレッジの設備、教授、助教授に協力を求め、煉瓦製造訓練、煉瓦積み技能訓練、陶磁器製造訓練、縫製訓練、木工訓練、学童教材製作訓練を夫々実施し、作品は、ビジネス担当の訓練生が販売する。研修終了後は、契約方法の指導を経て、独立を支援している。その他、住宅省と協力し、住宅建設技術研修も実施している。主に住宅建設に必要なブリキ製造、鉛管工事、配線、溶接、大工、石膏等の技術者の育成を目的とする。研修を終えると、各々の分野の者でチームをつくり平均50戸/月の住宅を建設している。(最低25戸/月建設義務)研修期間は1コース当り320時間で最長のものは8ヵ月続く。97年4月より開始以来研修生は840名にも上っている。

※Soshanguve Technical College

Soshanguveと呼ばれるTownship (黒人居住地区)内にある文部省傘下の技術大学でありNTSIKAと契約(レンタル料:50Rand/時)を結び、NTSIKAのプロジェクトを実施している。技術研修を行う際の環境が整っているため、こうした大学等の施設を利用したNTSIKAのプロジェクトは多い。

ウ. NTSIKA組織 (表5参照)

NTSIKAにはPolicy & Research, Management & Entrepreneur Development Division, Business Development Service Division, Marketing & Business Linkagesの4部門があり、その主席クラスの職員でも研修参加を希望している。更にM.E.D.V.の中にTraining & Capacity Building Unit, Special Project Unit, Targetted Assistance Unitの3部門があり、各々にProgramme Managerが配置され、Programme Co-ordinator使って、Programmeの推進を図っている。そのProgramme現場を視察することが出来た。

これらの要員の研修参加も期待している。

(3) KHULA ("成長"の意味の金融支援機関)

白人政権時代に政府・民間が50%づつ出資し設立したSmall Business Development Corporation (SBDC)が白人を対象とした融資を主に行っているため、黒人企業家の支援を目的にSBDCの政府出資額(50%)のうち30%を引き上げKHULAを設立した。設立に際しては民間金融機関の人的支援を受けた。その活動内容はMICRO LENDINGを実施しているNGOへの資金提供(Grant)及びその信用保証である。(金利は15-18%)ちなみに、プロジェクト融資は行っていない。

役割を融資に特化しているとのことで、JICA研修には関心が薄い模様である。

(4) Provincial SMME desk

州政府レベルの中小企業育成担当部署として、各州の経済局に設置されている。政策実施について中央政府からの業務移譲期間中であるが、州毎に実施状況は異なり現時点での実質的な権限は少ない。四半期に一回、全国会合を行う。活動内容はDTIとの連携の下で州の中小企業育成の戦略を策定や中小企業家のデータベース作成及びNTSIKAとの協力による中小企業支援機関への研修等を実施している。97年度、中小企業診断コース参加の研修員がノーザン州のSMME deskに所属している。

(5) Provincial Development Corporation
州営の金融支援機関。

3. 民間機関の活動状況

(1) National Small Business Council (NSBC) (pressure group)

会議体であり、行政府に対して業界意見を反映させる機能を持つ。中小企業家、商工会議所、商工会議所連合会等が、階層毎に代表を出し、中小企業者に不利な取り引き実態があればチェックすることが求められている。組織及び活動内容は表6の通り。

(2) South African Import and Export Association (SAIEA) (Non profit public organization)

1991年に設立された、公益民間団体である。団体の代表及びその部下は、96年度の中企業診断研修に参加しており、97年度もこの団体から研修員が参加している。主な活動内容としては、輸出入に関する教育訓練、事業計画の提案、相談、経営指導等を行うと同時に輸出入の市場開拓も行っている。(輸出入促進団体) 予算措置は主に会員の企業からの会費及び研修の費用による。

研修は、毎年9コース実施しており、40名程度収容する研修室を使用し、1コース当たり20人~30人が参加している。コースは通常3日間継続し、参加者には参加費として、500Rand(約13,000円)を徴収している。(SAFTOで同じ研修を受けるとしたら、2,000Randが必要といわれている)

今後の展望として、巨大な黒人組織(NGO)で、全国各地に拠点を持つ、NAFCOC(National African Federated Chamber of Commerce)への参入を検討している。NAFCOCには輸出入のセクターがないため、当団体の特異性を生かす。

(3) NICRO (NGO)

NICROは若い青少年を犯罪から防ぎ、安全な地域社会を実現するために1910年に設立された全国的な組織である。この組織は、以前何らかの犯罪を犯した者、または失業しているもの(失業者の事をPotential Criminalと呼ばれている)を対象に彼等が社会に復帰できるようなサービスを提供している。主な内容は、ビジネス訓練、融資、事業機会の斡旋、施設の貸与等である。

現在、NICROは以下の5種類のプロジェクトを全国的に実施している。

ア. Economic Opportunities Project

失業者(研修生の80%は前科持ち)を対象に起業のための研修を行う。研修期間は通常1週間(59時間)行われ無事研修を修了した者に対し、年率35%の利子を課し、小額融資(マイクロレンディング)を提供し、起業の手助けも同時に行う。通常、マイクロレンディングでは、470Rand(約100ドル)が融資され6ヵ月間ビジネスを保たねばならない。(最初の6週間は情報提供などの支援をする)

イ. Diversion (転換)

法制度の知識がなく、模倣に犯罪を繰り返してきた若者に対し、自分の行動に対し責任を持てるような教育をする。(具体的には、被害者に対する賠償及び謝罪、コミュニティー活動の参加等)その他に、法廷で被告が不当に裁かれないために、裁判所へ同席しサポートする。

ウ. Offender Reintegration

犯罪を犯したことのある者が再び犯罪を繰り返さないようにカウンセリングを行う。(本人及びその家族対象)その他、教育ローン及び囚人の家族に対し刑務所まで輸送するサービスも実施している。(1994、1995年の2年間で20,369回運行)

エ. Support for Battered Women

女性への暴力を阻止するためのカウンセリングを実施する。(暴力の80%は家庭内(配偶者)で起きている)

オ. Action for Safety

安全な地域社会の実現のためにのキャンペーン活動を行う。笛を配り、犯罪に巻き込まれそうになったら笛を吹くように地域住民に呼びかけを行う。(助けを呼ぶ時は、2回長い息で吹くということは全国的に認識されている)

4. 他の援助国の動向

ア. 欧州

- (ア) 中小起業家のスポンサー企業が多い
- (イ) 地方におけるセミナー(NGOを通じたコミュニティーの自立支援)
- (ウ) デンマーク、EUはNSBCを資金援助
- (エ) ドイツ:州政府に対する支援

イ. US AID

- (ア) NAFCOを通じた支援
- (イ) 黒人優良企業のデータベース化
- (ウ) 企業における黒人研修

5. 研修員選考の流れ(表3参照)

89年以降徐々にアパルトヘイト政策を緩和する努力を行った南アフリカに対し、わが国は黒人の自立を支援する必要があるとの観点から、90年より研修員の受入を行っている。研修事業の流れは通常の日国間政府協力の要請ルートとして位置付けられている相手国政府窓口機関を通じた手続きとなるが、本協力はアパルトヘイト政策に関する日国とわが国との外交関係上、日国間協力の形ではなくUNETPSA(日国連南部アフリカ教育訓練計画)を通じた日国機関研修員の受け入れの形を採って開始された。この方式においては、研修員の人選は在南ア日国大使館が研修員候補者の所属先へ直接連絡をとることにより行っており、書類手続き上は日国大使館より送られた候補者の要請書にUNDP日国事務所内にあるUNETPSAが裏書きをする位置付けであった。

しかし、94年のマンデラ日国融合政権の誕生後、わが国は日国借款、日国開発調査等日国間協力の援助を実施してきており、現在では理論上は研修事業を日国間協力の方式で実施することを阻害する要因はなくなったため、通常の日国間協力の形態に基づき援助窓口機関を定め、要請・回答授受・調整を実施することとして、南ア側が94年度に日国蔵省日国国際開発財政局にIDCC(日国国際開発協力委員会)を設置した。しかし、設置当初のIDCCには常勤職員が殆どいなく、十分に機能しているとは言い難い現状であったため、短期的には従来のUNETPSA方式と日国間協力方式を併用することとした。

この方式は97年度から日国間方式に一本化されたが、IDCCの能力の低さおよび担当者異動による日国政府内の混乱等により、依然として人選に時間がかかるまたは人選自体が困難になるケースが散見される。このため、「中小企業診断技術コース」及び「中小企業育成政策コース」においてもJICA南アフリカ事務所はコースインフォメーションを日国蔵省に送付するとともに日国関係機関に直接送付し、応募を奨励している。具体的な手続きは表3の通りであるが、JICA南アフリカ事務所は特にNorthern州、Mpumalanga州、Eastern Cape州、KwaZulu-Natal州の4州が経済的にも立ち後れており、研修員受入による支援の必要性が高いと認識しており、これら州政府に対して応募を積極的に奨励している。

研修員に人選に関し在外事務所が取りまとめをすべて行うことは、業務的にも非常に煩雑でありかつ難しい判断を迫られることとなり、調査団は南アフリカ事務所の努力に深く感謝するとともに、南アフリカ日国国内の研修実施体制が早急に確立されることを願うものである。

6. 帰国研修員の活動状況

政府中枢に近く繋がった職場については見聞出来たが、全南アフリカには多くのNGO組織が職業訓練、事業機会の提供、相談指導を実施しており、各種の情報ルートで応募している。今回訪問した職業訓練センターの一つは現地の住人の好意的な協力にも関わらず移転先が許容時間内に確認出来なかった例もあった。

詳細は質問表に譲るが、夫々、行政府、NGO組織の中で、中小企業振興に関する業務に就いており、事業計画の立案、経営相談指導、教育訓練に係わっている。総じて要職に就任し、これまでの業務経験が限定的であるため、幅広い経営問題を扱う上で、日本での研修は、非常に参考に成り、同僚にも助言するなど役立っているとのことである。

多くの研修員は、今後も経営に関する情報が入手出来ることを期待し、加えて更なる研修の機会が得られる事を希望している。

現地で開催した、セミナーには47名の帰国研修員の内、約半数と今年度参加予定者および、他の研修コースの参加者が出席した。当地の起業成功率が低い（半年以内に80%倒産）ことに関連して、事業の成功率を高める基本的な方法として、事業計画の立案検証の重要性を説明したところ、好評であった。

セミナー後の親睦会に於いては、同窓生が親しく歓談し、研修受講時の記憶を呼び戻し旧交を暖めていた。

7. セミナーの実施状況

(1) 日時 : 12月12日 (金)

(2) 場所 : ヨハネスブルグ市内の会議場

(3) 参加者:	本コース帰国研修員	9名
	他コース帰国研修員	2名
	本年度来日中の研修員	7名
	その他	3名
	合計	21名

(4) 内容

セミナーは、南アフリカ事務所所長から、事務所の開所式の開催案内と帰国研修員同窓会の活動の推進等の説明の後、萩野団長からフォローアップチームの訪問目的の説明と団員紹介を行った。そして、南アフリカ帰国研修員同窓会会長から歓迎の言葉があり、本題である松尾団員の講義「日本の中小企業の動向」へと移った。講義の具体的な内容は以下の通りである。(別添2参照)

ア. 序文

- (ア) 日本の経済構造
- (イ) 日本社会の特長とその問題

イ. 従来の中企業振興施策

- (ア) 個別の中企業への支援対策
- (イ) 集団化、指導事業

ウ. 最近の中企業振興施策

- (ア) 規制緩和と行政の簡素化の動き
- (イ) 資金調達上の問題点
- (ウ) 指導ツールの紹介
- (エ) 最近の開業の動向

エ. まとめ

(5) 参加者の感想

21名の参加者を募ったセミナーは講義とその後の質問で活発な議論が交され、好評であった。21名のうち15名分のアンケートを回収し、14名の参加者が、有益であったと答えている。感想の中には、日本の中小企業の現状、また中小企業が抱えている問題等を知ることができて良かったという意見が多く含まれていた。また、ビジネスプランの作成方法を実用化していきたいという意見も挙げられた。

8. 研修コースに対する研修員のコメント

12月11日に開催したセミナーにおいて帰国研修員より中小企業診断コースのカリキュラムに対して出された改善意見は以下の通り。

- ①労務管理については日本と南アの社会背景の違いにより応用は難しく、期間を短縮した方がよい。
- ②ケーススタディーは効果的であり、一般的理論からケーススタディーに重点を移し、より応用性のあるものにする。
- ③新たに参加する研修員にたいしてビジネスプランを作成させた上で参加するよう指示する。

これらの意見を効果的に研修内容に反映させるために、調査団は以下の可能性が考えられる。

①については、多くの南ア中小企業の現状が労働者を雇用し労務管理が重要となる規模まで発達しておらず、個人が起業家として会社を設立し維持する道筋を理解することを研修の主たるテーマとした内容にする。また、マーケティングや品質管理についても零細企業の経営を想定した製品計画等を研修内容とする。

②及び③についてはカリキュラムに演習として事業計画の策定をもちこむことにより、研修員が企業家の直面する問題について自ら体験し考察できる内容とする。

セミナーにおいては中小企業育成政策コースに対する期待を表明する研修員もあり、行政の支援体制を強化することが企業家支援には重要であることを確認した。

また、日本大使館においては中小企業関連の課題として以下の2点を挙げていたため、育成政策コースのカリキュラムに盛り込むことが効果的と考える。

- ①民間企業の製品の品質検査／技術指導を行う機関の設立を促す。
- ②各地方のLBSCが重点分野を設定し、地域として特色ある産業振興を行う。

9. 調査結果が診断研修コースに与える課題

帰国研修員の多くは研修コースを価値ある体験と受け止め、現在の活動に非常に役に立つ多くのことを学ぶことができたと感じている。所属組織は更に多くの職員を派遣したい意向を表明している。

他方、意見として、①日本の現状は、南アが振興対象としている中小企業者層と隔たりのあり、知識、技術、事例の応用に戸惑っている。南アの状況の中で、身近な知識技術に重点を於いて欲しい。②労務管理の講座は、活かせない。③マーケティングも状況が違い過ぎる。④品質管理もそれが目標とは理解出来るが、応用しきれない。⑤診断業務は、対象として既に企業活動が存在することを前提としているが、南アの現状は、企業活動を如何にして起こさせ、軌道に乗せるかが当面の課題となっている。

南アの産業構造は、5～6と言われる白人系大企業グループが主要産業を支配し、農業、製造、鉱業、電力、金融、貿易分野で活動し、そこへ経済の国際化の流れにのって、製造、流通、サービス分野に外資が進出している。カラード系住民は金融、流通、サービス分野で定着し、黒人層は大企業の労働力として使用され、自主的経済活動は、黒人居住区内に於ける生活関連の特定業務に限定されてきた。従って企業活動の経験蓄積が薄い。アパルトヘイトの撤廃により、一部の白人は国外に移住、黒人層が、各分野に進出し

ているが、過去の環境から、理数、管理、計画、技術、経営ノウハウから遠ざけられてきた為、充分能力が備わっていない。

南アは国家目標として、中小企業振興を通して、多数の住民に、技術を修得させ、職に就させ、事業を起させ、生活水準の向上、地域を発展させる方向に進んでいる。

その中で事業を起させ、発展させる組織の中の指導的人材が、南アフリカ国別特設中小企業診断研修コースに参加している。

南アの産業発展段階は、近代的大企業、進出外資系企業を除いて、初期段階にある。日本経済に置き換えれば、1950～1960年代、移動手段としての自転車、オートバイが少ない。生活関連の耐久消費財も購買力が限られており、一部に普及するに留まっている。当面住宅建設が国家的課題である。

従って、診断研修においても、現状技術（日本は成長、発展、成熟段階を越え、構造改革段階にあるとして）を紹介指導すると同時に、成長段階を支える指導法に、現代的修正を加えて（日本の発展段階の足跡にも改めるべき点はある）伝える必要がある。

既に存在する企業を対象とするのみでなく、事業を如何に計画するかを指導する必要がある。

南ア社会の現状に、課題を設定して、指導方向を展開して見せる必要がある。

(1) 労務管理

以前の評価会に於いても、南アには内容が適合しないとの意見は表明されていた。それに対しては、研修員から実情を良く聞き出して、それに対して如何に指導するか、基本理念は同じであっても、応用範囲を広げるよう講師に依頼してきた。

今回調査で把握出来た事は、「使用者の論理で展開する労務管理」を応用出来る企業は、極めて少数である。その前に、(-3)企業家精神を育てる、(-2)能力を高め技術を修得する、(-1)兄弟・家族と協力する、(0)事業を軌道に乗せる、(1)労働者を採用する。過程が必要であり、(1)で初めて使用者の位置に到達する。

(-3)～(0)の部分に重点を於いて有効な手法を取り上げることが求められる。

(2) マーケティング

これまでも、南アの現状とは結び付かないとの意見はあった。やはり南アの状況を聞き取って、満足を得られるよう幅を広げて頂く事を研修を担当する講師に依頼してきた。しかし、まだ隔たりは解消されていない。

南アの市場は、大企業が対象とする、輸出先（鉱物資源、農産品、工業製品）、国内インフラ、金融がある。次に主として移民により支えられてきた、都市部流通・サービス業がある。更に海外資本による国際競争力の強い、低価格輸入品があり、原住民社会にも流通している。

これらの業種には、黒人は労働力として以外、関わる事は少なかった。競争力を高めて既存市場に挑戦するにも、先ず基礎体力、購買力、黒人自身の中で需要開拓を進めなければならない。そのためには、南アを幾つかの市場に区分して、地域における需要調査を基に市場戦略、商品開発、営業活動を指導する事が求められる。

(3) 品質管理

応用力の高い研修員ならば、問題はないが、前段で述べたように、論理的、理数的環境から隔てられてきた背景を踏まえて、事例と共に解説する事が必要であろう。品質管理の七つ道具は有効な管理技術であるが、それを活用するまでに克服すべき事がある。

先ず、製造業の経営には、基準（ゲージ）の採用、道具化、機械化、精度向上、作業設計、工程設計、効率向上を十分に理解してもらう。次いで、製造品質水準・生産性の維持向上に視点を移す。どの分野においても、初期段階の課題を多く抱えているのが現状であり、競争的輸入製品が登場すると競争力の維持困難と言うのが起こり易い障害である。

(4) 机上演習

研修員が最も興味を以って取り組んできた、課題でありそれなりに満足は得てきたが、今回の現地調査で、「創業しても、80%は6ヶ月以内に倒産する」、「毎年企業の廃業数が創業数の5倍に達している」、「借入れ金利は危険率を反映して、年30%水準である」と聞くと、事業への取り組み、貸し出し審査が不十分であるか、指導が行き届いていないことを痛感する。

そこで今年の研修では、準備期間は短いですが、事業計画立案・策定研修を取り入れる事が期待される。これが定着すれば、現地指導員の指導力が高まり、成功率の高い計画に対して、貸し出し金利も引き下げが可能となるであろう。しかし、資金貸出のチェックが厳しくなる面も出ると予測されるが、それが活きた学習の機会になると考える。

10. 帰国研修員に対する質問表集計結果

a. 現在の職務に照らして本研修コースで最も有益であった部分

- ・ 中小企業と政府とのつながり
- ・ 企業診断、下請け制度、労働組合
- ・ 企業見学(2)
- ・ 企業の従業員との交流
- ・ 生産、労務管理
- ・ マネージメントとプロジェクト計画

b. 帰国後のレポート提出

提出したか。 YES 7 NO 1

c. 帰国後取った技術移転の方法

- | | | |
|------------|----------|-------------------------|
| ・ OJT | <u>7</u> | ・ 企業診断、企業活動の評価、ワークショップ |
| ・ 機関内研修 | <u>4</u> | ・ 企業の起業方法 |
| ・ レポート提出回覧 | <u>3</u> | ・ QCサークルを使用した企業家への説明 |
| ・ そのほか | <u>3</u> | ・ 日本企業の職員研修のビデオ上映 |
| | | ・ 下請制度をつくる構想はあるが、実行が難しい |

d. 職場で最も実際に適用された研修プログラム

- ・ 中小企業、大企業、政府の協力(結び付き)
- ・ 共同組合、下請け制度(2)
- ・ 財政管理、労務管理、マーケティング管理
- ・ 管理手法を変更

e. 技術移転の際の問題点

- ・ 助言のみで実行に移せない。
- ・ 他の支部と技術の共有ができない。
- ・ 資金不足
- ・ 労働意欲が薄い

f. 現在の職務を遂行するに当たっての問題点

- ・ 資金不足(研究機関、施設等も含め)
- ・ 技術文献不足
- ・ 人々の能力及び教育水準の格差が大きい
- ・ 人材不足
- ・ データベース
- ・ 投資家が消極的

- g. 研修カリキュラム改変やコース新設についての提案
 - ・ローカルガバメントには中小企業分野の大幅な改革を実行する権力がないため、力のある中央政府の行政官を対象に研修をおこなうべき。(2)
 - ・研修期間の延長(テーマを絞って)
- h. 同窓会の活動について
 - ・活動はしていない
- i. JICAのアフターケア事業についての要望等
 - ・KENSU-INは大変有益だが、それだけではなく専門的な文献が必要

添付資料

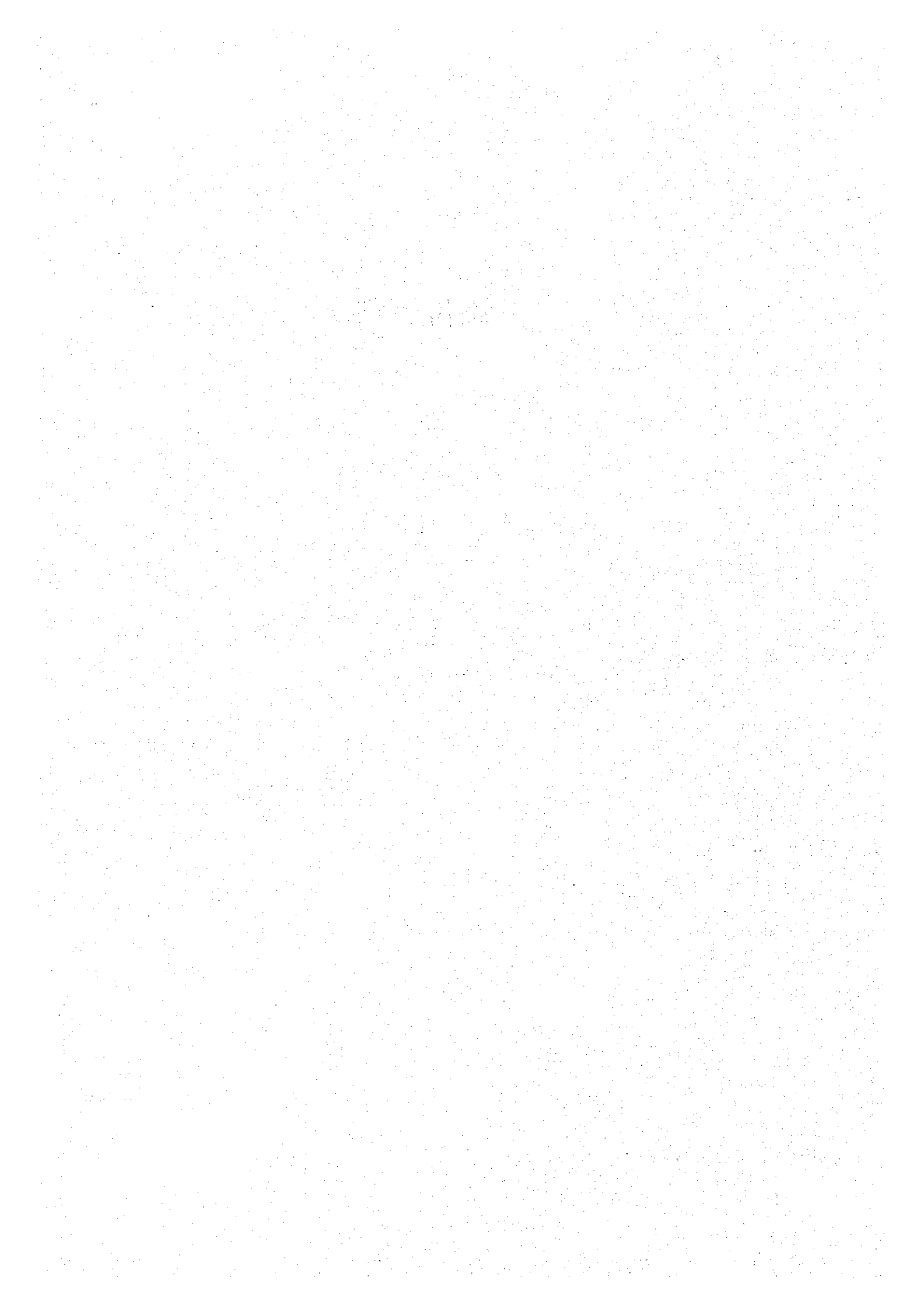


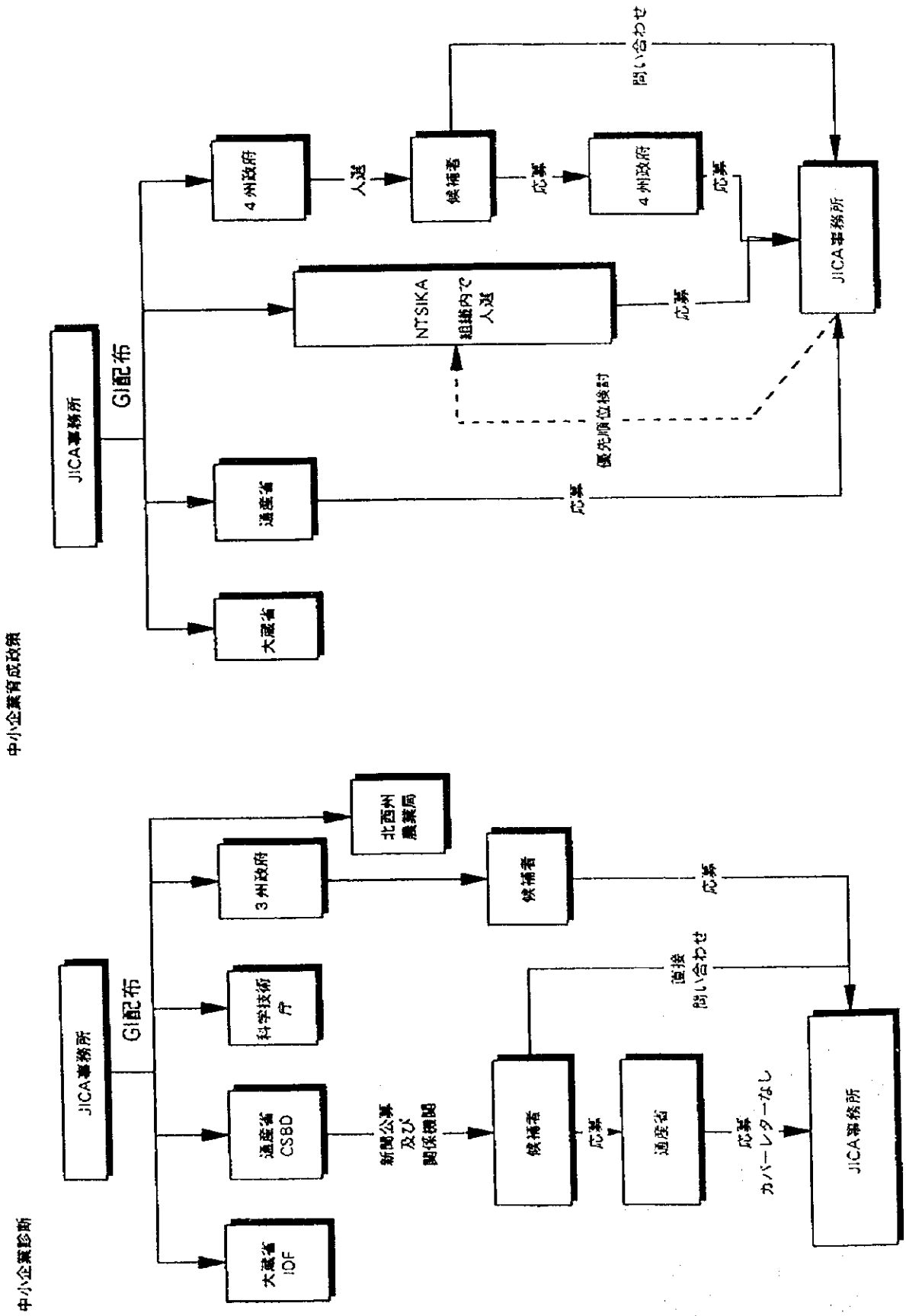
表1 南アフリカの中小企業概要

1 人種構成	77リカ人：76.3%		白人：12.6%		カド：11.1%	
2 就業状況	非農業小企業	34%	非農業大企業	26%	農業小企業	10%
	サバ・ハリスト	23.30%	マクロ	47.40%	ミナマ	0.70%
3 私企業数	836850					
4 GDP 貢献率	製造業	69%	金融	93%	鉱業	97%
大企業		31%		7%		3%
中小零細	1990年度	7,188	1991年度	6,841	1992年度	6,851
創業・廃業数		38,933		34,552		35,002
創業数					1993年度	7,370
廃業数						9,840
					1994年度	12,630
						56,399
					1995年度	16,758
						64,556

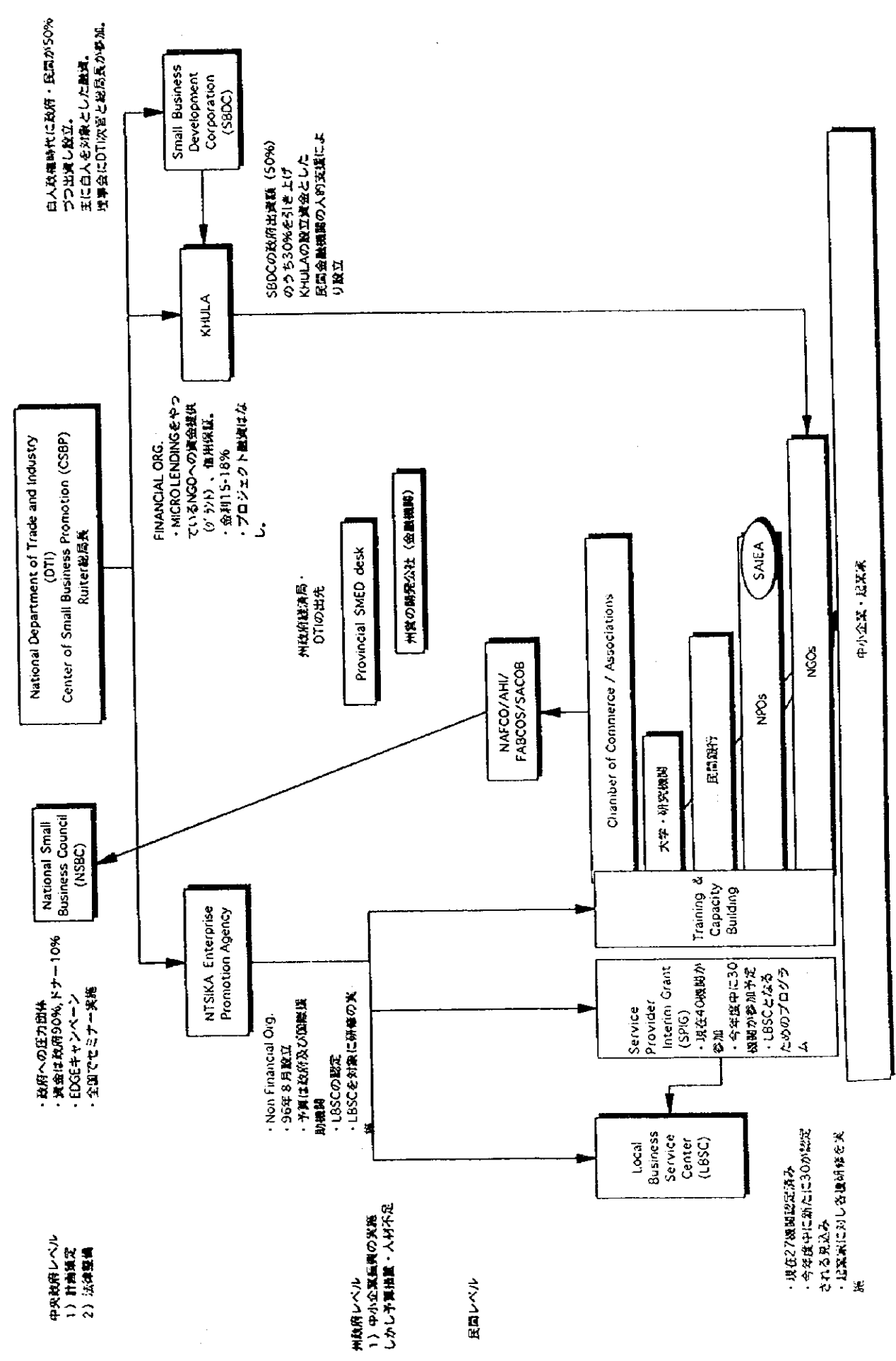
表2 南アフリカにおける中小企業分類

従業員	マイクロ	クエリ-セトル	セトル	ミナマ
1 従業員	< 5名	< 10	< 50	< 100名
2 年商 (RはRand通貨単位)	< R0.15m	< R0.4m	< R2m	< R4m
農業	< R0.15m	< R3.00m	< R7.5m	< R30m
鉱業	< R0.15m	< R4.00m	< R10m	< R40m
製造	< R0.15m	< R4.00m	< R10m	< R40m
電気ガス水	< R0.15m	< R2.00m	< R5m	< R20m
建設	< R0.15m	< R3.00m	< R15m	< R30m
小売修理業	< R0.15m	< R5.00m	< R25m	< R50m
卸売り	< R0.15m	< R1.00m	< R5m	< R10m
物品供給	< R0.15m	< R2.00m	< R10m	< R20m
物品供給	< R0.15m	< R2.00m	< R10m	< R20m
輸送補完通信	< R0.15m	< R1.00m	< R5m	< R10m
金融ビジネスサービス	< R0.15m	< R0.4m	< R2m	< R4m
共同社会サービス	< R0.15m	< R1.8m	< R4.5m	< R18m
3 総資産 (固定資産を除く)	< R0.10m	< R1.5m	< R3.75m	< R15m
農業	< R0.10m	< R1.5m	< R3.75m	< R15m
鉱業	< R0.10m	< R0.4m	< R1.75m	< R4m
製造	< R0.10m	< R0.5m	< R2.5m	< R4m
電気ガス水	< R0.10m	< R0.5m	< R4m	< R8m
建設	< R0.10m	< R0.2m	< R1m	< R2m
小売修理業	< R0.10m	< R0.5m	< R2.5m	< R5m
卸売り	< R0.10m	< R0.4m	< R2.5m	< R5m
物品供給	< R0.10m	< R0.5m	< R2.5m	< R5m
物品供給	< R0.10m	< R0.5m	< R2.5m	< R5m
輸送補完通信	< R0.10m	< R0.4m	< R2.5m	< R5m
金融ビジネスサービス	< R0.10m	< R0.5m	< R2.5m	< R5m
共同社会サービス	< R0.10m	< R0.5m	< R2.5m	< R5m

南アフリカ国における研修員募集の流れ

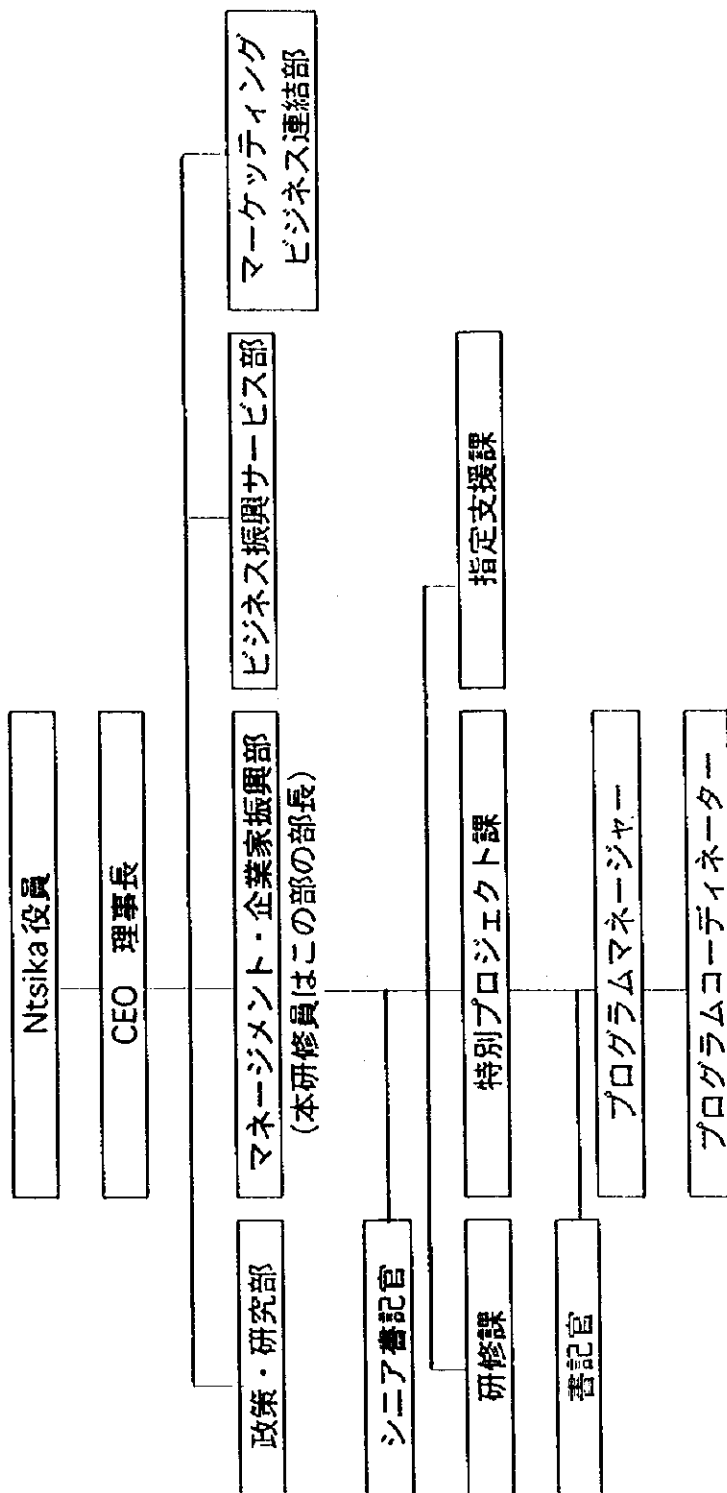


南アフリカ国において中小企業振興に関係する組織



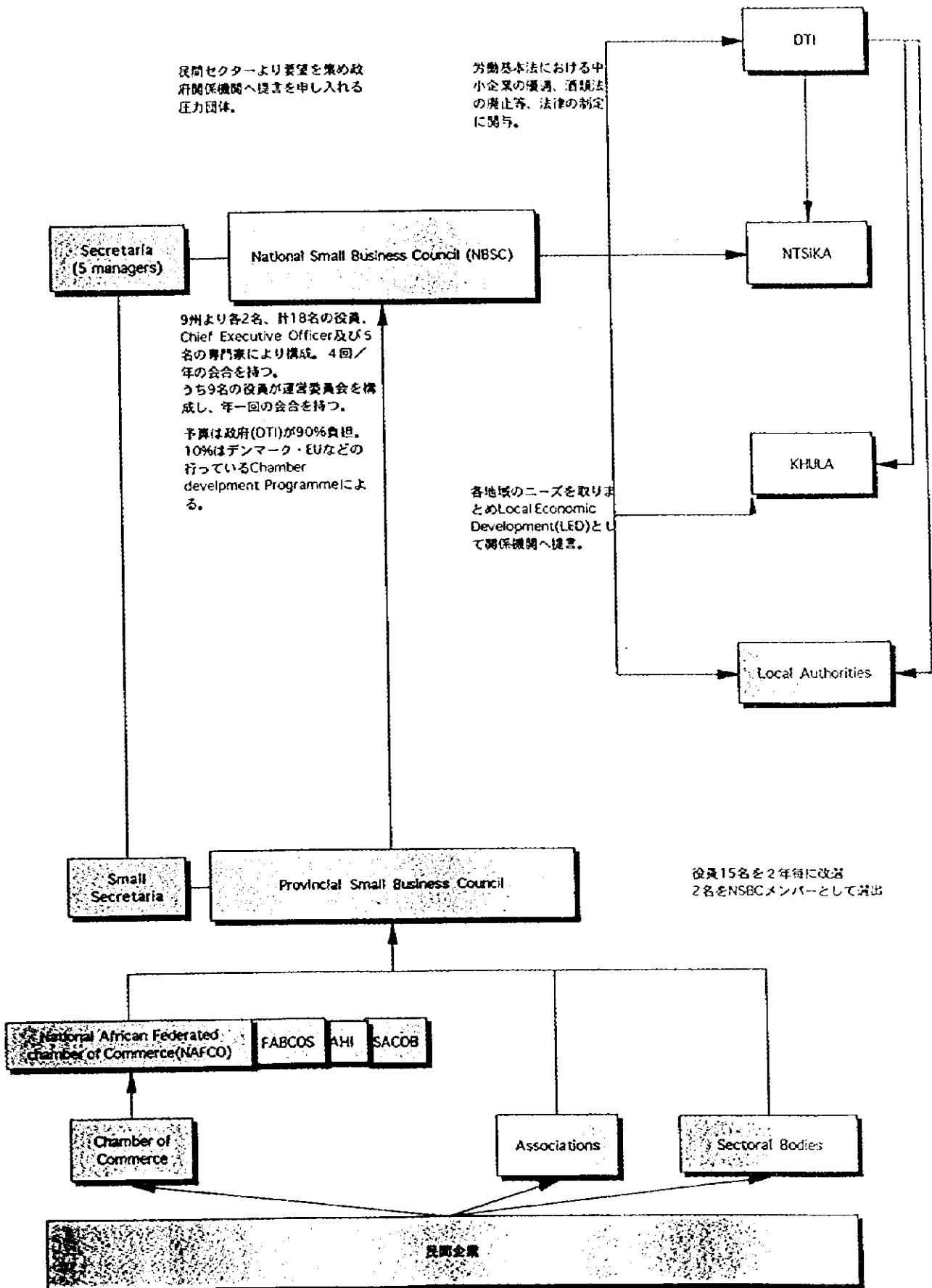
97年度中小企業育成政策コース参加予定の研修員Mr. John Francis

1. 研修員所属機関：NTSIKA
2. 設立年度：1994年
3. 組織図：



NSBCの組織および政府機関との関係

政府関係機関



中小企業診断F/U・中小企業育成政策二一又調査収集資料

番号	タイトル	内容	様式	入手先
1	INVITATION, The second national conference on small business, November 3-7, 1997	Background, Conference Topics, Conference Structure, Programme, Registration Form	A4, 20pages	日本大使館
2	中小企業会議 (結果報告)	第二回会議の報告公電 (写)	A4, 6pages	日本大使館
3	The state of small business in South Africa, Annual Review 97, NTSIKA	Defining and classifying Small Business, Strategies on SB, Enterprise density, National SB support activities	A5, 32pages booklet	日本大使館/ JICA
4	NTSIKA at work, Working Today for South Africa's Tomorrow	Brief introduction of Project staff and programme in 6 Provinces	A4, 14pages booklet	NTSIKA
5	NTSIKA NEWS, Issue2, Feb. 97-Apr 97	Technopreneur project launch heralds The Beginning of a new era	A4 leaflet	NTSIKA
6	Fact sheet, Targeted Assistance	Activities	A4 sheet	NTSIKA
7	Fact sheet, Service Provider Interim Grant	The purpose of SPIG, Implementation Process	A4 sheet	NTSIKA
8	Fact sheet, Training and Capacity Building	Course list and Contact Person	A4 sheet	NTSIKA
9	Fact sheet, Rural Research Project	Findings of the research	A4 sheet	NTSIKA
10	Fact sheet, Local Business Service Center Programme	Objectives of LBSC Programme and Current Status	A4 sheet	NTSIKA
11	NTSIKA Enterprise Promotion Agency	Brief introduction of activities of 4 divisions	booklet	NTSIKA
12	Creating New Opportunity	Introduction of NTSIKA	leaflet	NTSIKA
13	Local Business Service Center Programme	The vision of the Programme, Current Status	leaflet	NTSIKA
14	TACs Tender Advice Centers	What is TAC, List of TACs	leaflet	NTSIKA
15	Basic Steps to Tendering, NTSIKA Enterprise Promotion Agency, for SMME	How to use this booklet, Basic tendering procedures, Contact list for Service Providers	A5, 24pages booklet	NTSIKA
16	National Small Business Council, BUSINESS PLAN 97/98	Framework and Vision, Core value, Programme Strategies and Activities	A4, 16pages booklet	NSBC
17	NSBC ANNUAL REPORT for the year ending 31 March 1997	Profile, Vision, Mission Statement, Motto, Organization Structure, CEO's Report, Financial statement	A4, 17pages booklet	NSBC
18	National Small Business Council GUIDE for the competitive EDGE	What is the competitive EDGE, your partners in creating the competitive EDGE, Investment opportunities	A5, 33pages booklet	NSBC
19	Tools for competitive EDGE (Enterprise Development for Growth and Equity)	10 tools (How to mobilize your community, Strategic planning, Possible roles of chamber of commerce, Creating and sustaining partnership, etc.), Video tape	loose-leaf	NSBC
20	Invitation to Workshop on the National Small Business Council	NSBC Terms of Reference on Proposed structure, Role and Functions, June 1995	A4, 4pages	SAIEA

中小企業診断F/U・中小企業育成政策二一ノ調査収集資料

番号	タイトル	内容	様式	入手先
21	SOUTH AFRICA IMPORT & EXPORT ASSOCIATION, MISSION STATEMENT	Goal and objectives, Who is SAIEA, What SAIEA offer, Black business in SA, etc.	A4, 12 pages	SAIEA
22	SAIEA Training Programs 1995/6	Brief information on 6 courses	A4, 1 page	SAIEA
23	SAIEA "Spearheading trade in the new SA"	Brief information on ASIEA services and facilities	A4, 1 page	SAIEA
24	SAIEA APPLICATION FOR MEMBERSHIP	Application form	A5, 1 page	SAIEA
25	March 1996, Minister Trevor Manual....	Fully accredited 15 LBSCs; Partially accredited LBSCs	A4, 4 pages	SAIEA
26	nicro, working with people working against crime	Economic opportunities project, Diversion, Offended reintegration, Support for battered women, Action for safety	leaflet	nicro
27	nicro, Business Service Center	the organization, response to unemployment. HOT LINE no.	leaflet	nicro

参考資料

1. 南アフリカの国情

- (1) 正式国名 : 南アフリカ共和国
 (2) 独立年月日 : 1910年5月31日 (南アフリカ連邦発足)
 (1961年にイギリス連邦より離脱、南アフリカ共和国として発足)
 (3) 首都 : プレトリア
 (4) 総人口 : 4050万人
 (5) 民族構成 : アフリカ系黒人75.2%、白人13.6%、カラードと呼ばれる混血8.6%
 インド人を主とするアジア人2.6%
 (6) 公用語 : アフリカーンス語、英語
 (7) 宗教 : キリスト教、アジア系はイスラム、ヒンズー教
 (8) 産業構造 :

過去5年間の産業別GDP構成比

(%)

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年
農業	5	5	4	5	5
工業(内製造業)	44(26)	44(25)	42(25)	39(23)	31(23)
サービス業	51	51	54	56	65

(出所: World Development Report 1992-1996, 世界銀行)

- (9) 貿易 :

主要商品類別輸出入 (93年)

輸出			輸入		
品目	金額 (100万R)	構成比 (%)	品目	金額 (100万R)	構成比 (%)
真珠・貴石・半貴石	10,137	12.7	機械・電気機器	17,169	29.1
ベースメタル・同製品	9,918	12.5	輸送用機械	8,928	15.1
鉱物性産品	8,446	9.5	化学品	6,600	11.2
化学品	3,374	4.1	プラスチック等	2,641	4.5
繊維・同製品	1,794	2.3	ベースメタル・同製品	2,610	4.2

(出所: 世界各国経済情報ファイル1995, 国際協力事業団)

(10) 雇用 :

失業率

労働人口	32.6%
黒人	41.1%
カラード	23.3%
アジア系	17.1%
白人	6.4%

(出所: APIC資料、1996)

(11) 所得分配 :

家計所得の所得階層別分布 (一人当りの支出により分配)

総所得に占める各階層の比率				
最低分位 20%	第2分位 20%	第3分位 20%	第4分位 20%	最高分位 20%
3.3%	5.8%	9.8%	17.7%	63.3%

(出所: World Development Report 1996, 世界銀行)

(アパルトヘイト体制時代は全人口の13%に当る白人が全国土の87%を所有し残る13%の土地に全人口の75%を占める黒人が押し込められていた)

(12) 経済指標 :

GNP指標

(1ドル=約5ランド)

年	1992年	1993年	1994年
GDP (百万ランド)	340,963	383,071	432,753
一人当りGNP(ドル)	2,670	2,980	3,040
実質GDP成長率	-2.2	1.1	2.3
消費者物価上昇率	13.9	9.7	9.0

(出所: International Financial Statistics Yearbook 1995, IMF)

帰国研修員リスト

コース名: CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL & MEDIUM

南アフリカ

Mr. M.S.O. APHANE D9206656	前職	SENIOR CONSULTANT UNIVERSITY OF THE WITWATERSRAND	居住地 住所	9114 PEDI STREET, TSAKANE, BRAKPAN, 1541 TEL (011) 738-7821
	現職	PROJECT DIRECTOR VOLUNTEERS IN TECHNICAL ASSISTANCE	職場 住所	P.O.BOX 7176, HALFWAY HOUSE, 1685 TEL (011) 315-8831
Mr. A. SENTSO D9206657	前職	BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION LTD.	居住地 住所	M197 SITE L KHAYELITSHA CAPE TOWN 8754 SOUTH AFRICA TEL
	現職	BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION LTD.	職場 住所	60 SIR LOWRY ROAD CAPE TOWN 8000 SOUTH AFRICA TEL 021 4621910
Mr. M.W. KHOZA D9206658	前職	CO-ORDINATOR FUNDA CENTRE COMMUNITY DEVELOPMENT PROJECTS ASSOCIATION	居住地 住所	204 CREDI SECTION PO KATLEHONE 1832 SOUTH AFRICA TEL 0119094804
	現職	CO-ORDINATOR FUNDA CENTRE COMMUNITY DEVELOPMENT PROJECTS ASSOCIATION	職場 住所	PO BOX 359 ORCANDO 1804 SOUTH AFRICA TEL 0119381485
Ms. B.C. MBILI D9206659	前職	SENIOR BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION LTD	居住地 住所	9417 ZONE 6 EXTENSION PIMVILLE 1808 TEL 0119382542
	現職	SENIOR BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION LTD	職場 住所	PO BOX 4300 JOHANNESBURG 2000 TEL 0113343076
受入期間	1993.1.6 ~ 1993.3.6			
受入期間	1993.1.6 ~ 1993.3.6			

帰国研修員リスト

2

南アフリカ コース名：CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL & MEDIUM

Mr. J.R. KOLA D9206660 受入期間 1993.1.6 ~ 1993.3.6	前職	MARKETING OFFICER GET AHEAD FOUNDATION	居住地 住所	16377 MAMELODI EAST PO RETHABILE PRETORIA TRANSVAAL TEL 0128012162
	現職	MARKETING OFFICER GET AHEAD FOUNDATION	職場 住所	PO BOX 55159 ARCADIA TEL 0123423585
Mr. E.C. MOLOTO D9206661 受入期間 1993.1.6 ~ 1993.3.6	前職	MANAGER NATIONAL AFRICAN FEDERATED CHAMBER OF COMMERCE	居住地 住所	296 BLOCK K SOSHANGUVE PRETORIA SOUTH AFRICA 0152 TEL 0121482815
	現職	MANAGER NATIONAL AFRICAN FEDERATED CHAMBER OF COMMERCE	職場 住所	NAFCOC CENTRE PRIVATE BAG X81 SOSHANGUVE PRETORIA 0152 TEL 01214320456
Mr. P.M. RANTLOANE D9206662 受入期間 1993.1.6 ~ 1993.3.6	前職	MANAGER FABCOS	居住地 住所	938 MAMELODI GARDENS PO RETHABILE PRETORIA R.S.A. TEL 0128016810
	現職	MANAGER FABCOS	職場 住所	PO BOX 269 PRETORIA TEL 0123271940
Mr. B.S. SHAMASE D9206663 受入期間 1993.1.6 ~ 1993.3.6	前職	BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION	居住地 住所	E553 UMLAZI TOWNSHIP PO UMLAZI 4031 TEL 0319075218
	現職	BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION	職場 住所	PO BOX 636 WESTVILLE 3630 TEL 031867130

帰国研修員リスト

3

南アフリカ コース名: CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL & MEDIUM

Mr. P.R. MACHABA D9206664	前職	PO BOX 844 KEMPTON PARK JOB CREATION (PTY) LTD	居住地 住所	2552 ZONE L SOSHANGUVE 0152 RSA TEL 0121480003
	現職	PO BOX 844 KEMPTON PARK JOB CREATION (PTY) LTD	職場 住所	PO BOX 844 KEMPTON PARK 1620 RSA TEL 0113942206
Mr. T.P. QWABE D9206665	前職	MANAGER STANDARD BANK OF SA LTD	居住地 住所	7309 TIMDEKWANE STREET MARIMBA GARDENS VOSLOORUS EXT 9 SOUTH AFRICA 1468 TEL
	現職	MANAGER STANDARD BANK OF SA LTD	職場 住所	PO BOX 8703 JOHANNESBURG 2000 SOUTH AFRICA TEL 0116362966
Mr. Frankie Zolile LINCKS D9307399	前職	SENIOR MANAGER SMALL BUSINESS DEVELOPMENT COORPORATION	居住地 住所	26 PATERSON STR. REDHOUSE PORT ELIZABETH SOUTH AFRICA TEL 041632912
	現職	SENIOR MANAGER SMALL BUSINESS DEVELOPMENT COORPORATION	職場 住所	P.O.BOX 1745 PORT ELIZABETH 6000 SOUTH AFRICA TEL 041521601
Mr. Willie Manyala MHLABA D9307400	前職	CONSULTANCY MANAGER GDC	居住地 住所	P.O.BOX81 MKHUHLU 1246 SOUTH AFRICA TEL 0131886296
	現職	CONSULTANCY MANAGER GDC	職場 住所	P.O.BOX151 MKHUHLU 1246 SOUTH AFRICA TEL 0131886012
受入期間 1993.1.6 ~ 1993.3.6				
受入期間 1994.1.9 ~ 1994.3.13				

帰国研修員リスト

4

コース名: CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL & MEDIUM

南アフリカ

Mr. Stanley MNGUNI D9307401 <u>受入期間</u> 1994.1.9 ~ 1994.3.13	<u>前職</u>	TRAINING OFFICER GAZANKULA TRAINING TRUST	<u>居住地</u> <u>住所</u>	100/806 SOI SA157 TSENELONG SECTION TEMBISA 1628 S. AFRICA TEL 0131886133
	<u>現職</u>	TRAINING OFFICER GAZANKULA TRAINING TRUST	<u>職場</u> <u>住所</u>	P.O.BOX151 MKHUHLU 1246 SOUTH AFRICA TEL 0131886133
Mr. Julian Cecil Edward ADAMS D9307403 <u>受入期間</u> 1994.1.9 ~ 1994.3.13	<u>前職</u>	INSTRUCTOR WESTERN CAPE TRAINING CENTRE	<u>居住地</u> <u>住所</u>	30 BASS STR. LABORIA PARK BELHAR 7490 CAPE TOWN SOUTH AFRICA TEL 0219523067
	<u>現職</u>		<u>職場</u> <u>住所</u>	30 BASS STR. LABORIA PARK BELHAR 7490 CAPE TOWN SOUTH AFRICA TEL
Ms. Mathuding Julia Ouma RAMATLHODI D9307404 <u>受入期間</u> 1994.1.9 ~ 1994.3.13	<u>前職</u>	COORDINATOR CONSULTATIVE FORUM ON DROUGHT & RURAL DEVELOPMENT	<u>居住地</u> <u>住所</u>	72 JORISSEN STR. PIETERSBURG 0700 SOUTH AFRICA TEL 0152171555
	<u>現職</u>	COORDINATOR CONSULTATIVE FORUM ON DROUGHT & RURAL DEVELOPMENT	<u>職場</u> <u>住所</u>	P.O.BOX 2075 PIETERSBURG 0700 SOUTH AFRICA TEL 0152171555
Mr. Teddy Wellington MTSHALI D9307405 <u>受入期間</u> 1994.1.9 ~ 1994.3.13	<u>前職</u>	REGIONAL MANAGER ENTREPRENUERIAL DEVELOPMENT SOUTHERN AFRICA	<u>居住地</u> <u>住所</u>	PLOT 293 SOURBEKOM WESTERN AREA SOUTH AFRICA TEL 0118511295
	<u>現職</u>	REGIONAL MANAGER ENTREPRENUERIAL DEVELOPMENT SOUTHERN AFRICA	<u>職場</u> <u>住所</u>	100 CROWNWOOD NOTHERN PARKWAY BLOCKE ORMONOE SOUTH AFRICA TEL 4961638

婦国研修員リスト

5

コース名: CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL & MEDIUM

南アフリカ

Mr. Alfred LEGOABE D9307406	前職	PROJECT MANAGER INDEPENDENT DEVELOPMENT TRUST	居住地 住所	13 CHRISTIAN DE WET RD.VERWOERDBURG P.O.BOX 1710 VERWOERDBURG PRETORIA S. TEL 0126610145
	現職	PROJECT MANAGER INDEPENDENT DEVELOPMENT TRUST	職場 住所	P.O.BOX23 AUCKLANDPARK JOHANNESBURG 2006 S. AFRICA TEL 0114822180
Ms. Daphne MASHILE D9307407	前職	FIELD FINANCE OFFICER RURAL FINANCE FACILITY	居住地 住所	720 NALEDI EXT2 P.O. KWA-XUMA 1868 SOWETO JOHANNESBURG SOUTH AFRICA TEL NONE
	現職	FIELD FINANCE OFFICER RURAL FINANCE FACILITY	職場 住所	P.O.BOX 665 JOHANNESBURG SOUTH AFRICA2000 TEL 40424056
Mr. Cleopas Elliot MTSHALI D9307409	前職	BUSINESS CONSULTANT JOB CREATION S.A. PTY LTD.	居住地 住所	5475 ZONE 5 PIMVILLE SOWETO JOHANNESBURG R. SOUTH AFRICA TEL 0119384657
	現職	BUSINESS CONSULTANT JOB CREATION S.A. PTY LTD.	職場 住所	P.O.BOX 844 REMPTON PARK 1620 SOUTH AFRICA TEL 0113942206
Mr. MOTLOUNG MOSIUOA JOSEPH D9403674	前職	TRAINER BOSKEP TRAINING CENTRE	居住地 住所	BOX1522 MARBLE HALL 0450 SOUTH AFRICA TEL 0120202407
	現職	TRAINER BOSKEP TRAINING CENTRE	職場 住所	BOX177 MARBLE HALL 0450 SOUTH AFRICA TEL 0120202483
受入期間 1994.1.9 ~ 1994.3.13				
受入期間 1994.1.9 ~ 1994.3.13				
受入期間 1995.1.8 ~ 1995.3.13				

帰国研修員リスト

6

南アフリカ コース名: Consultancy Service for Small Industries

Mr. PHETO Montshioa Phillip D9403676 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	CONTROL OFFICER BOSKOP TRAINING CENTRE	<u>居住地</u> <u>住所</u>	4597 MATSITSE STR. IKAGENG LOCATION POTCHEFSTROOM 2520 SOUTH AFRICA TEL NONE
	<u>現職</u>	CONTROL OFFICER BOSKOP TRAINING CENTRE	<u>職場</u> <u>住所</u>	TZANEEN P.O.BOX 1652 TZANEEN 0850 SOUTH AFRICA TEL 01482981116
Ms. Lawrence PAULINE Jeanette D9403677 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	TRAINING OFFICER CHAMDOR TRAINING CENTRE	<u>居住地</u> <u>住所</u>	P.O.BOX 9032 AZAADVILLE KRUGERSDORP JOHANNESBURG SOUTH AFRICA TEL NONE
	<u>現職</u>	TRAINING OFFICER CHAMDOR TRAINING CENTRE	<u>職場</u> <u>住所</u>	1 JACOB STR. CHAMDOR KRUGERSDORP JOHANNESBURG SOUTH AFRICA TEL 0114101340
Mr. Moyeni DYKE D9403678 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	BUSINESS CONSULTANT GAZANKULU DEVELOPMENT CORPORATION	<u>居住地</u> <u>住所</u>	P.O.BOX 235 MKHUHLU 1246 JOHANNESBURG SOUTH AFRICA TEL 0131886792
	<u>現職</u>	BUSINESS CONSULTANT GAZANKULU DEVELOPMENT CORPORATION	<u>職場</u> <u>住所</u>	P.O.BOX 151 MKHUHLU 1246 SOUTH AFRICA TEL 0131886012
Mr. MOLOTO Ramaja Albert D9403679 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	SNIOR TRAINING OFFICER LEBOWA DEVELOPMENT CORP.(NORTHERN TRANSVAAL PROV.)	<u>居住地</u> <u>住所</u>	BOX 296 LONSDALE 0710 SOUTH AFRICA TEL 01522230300
	<u>現職</u>	SNIOR TRAINING OFFICER LEBOWA DEVELOPMENT CORP.(NORTHERN TRANSVAAL PROV.)	<u>職場</u> <u>住所</u>	LEBOWA DEVELOP.CORP.(N.TVL PROVINCE) BOX 951 PIETERSBURG 0700 SOUTH AFRICA TEL 01522230300

帰国研修員リスト

7

南アフリカ コース名: Consultancy Service for Small Industries

Mr. TLADI Seth Seaitiwe D9403680 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	TAINING MANAGER NORTHWEST DEVELOPMENT CORPORATION	<u>居住地</u> <u>住所</u>	881 BOIPUSO ST. UNIT 3 MMABATHO 8681 SOUTH AFRICA TEL 0140863115
	<u>現職</u>	TAINING MANAGER NORTHWEST DEVELOPMENT CORPORATION	<u>職場</u> <u>住所</u>	P.O.BOX 3011 MMABATHO 8681 REPUBLIC OF SOUTH AFRICA TEL 0140893213
Mr. NKAMBULE Joseph Ntulli D9403681 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	BUSINESS COUNSULTANT KANGWANE ECONOMIC DEVELOPMENT CO.(PTY) LTD.	<u>居住地</u> <u>住所</u>	P.O.BOX691 KABOKWENI 1245 SOUTH AFRICA TEL NONE
	<u>現職</u>	BUSINESS COUNSULTANT KANGWANE ECONOMIC DEVELOPMENT CO.(PTY) LTD.	<u>職場</u> <u>住所</u>	PRIVATE BAG X1013 KANYAMAZANE 1214 REPUBLIC OF SOUTH AFRICA TEL 01316940223
Mr. METSWAMERE Ramosikare Gidion D9403682 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	SENIOR BUSINESS COUNSELOR NORTH WEST DEVELOPMENT CORPORATION	<u>居住地</u> <u>住所</u>	900 UNIT TWO MOGWASE 0302 PRIVATE BAG X1010 MOGWASE 0302 REPUBLIC OF SOUTH AFRICA TEL 0146555328
	<u>現職</u>	SENIOR BUSINESS COUNSELOR NORTH WEST DEVELOPMENT CORPORATION	<u>職場</u> <u>住所</u>	PRIVATE BAG X1010 MOGWASE 0302 REPUBLIC OF SOUTH AFRICA TEL 0146582230
Mr. KHABO Victor Sesinyi D9403683 <u>受入期間</u> 1995.1.8 ~ 1995.3.13	<u>前職</u>	EXECUTIVE COMMITTEE MEMBER PRETORIA ECONOMIC FORUM	<u>居住地</u> <u>住所</u>	28 MASIJANA STR. ATTERIDAENVILLE PRETORIA SOUTH AFRICA TEL 0123734913
	<u>現職</u>	EXECUTIVE COMMITTEE MEMBER PRETORIA ECONOMIC FORUM	<u>職場</u> <u>住所</u>	P.O.BOX 724 ATTERIDAENVILLE PRETORIA SOUTH AFRICA TEL 0123734137

帰国研修員リスト

8

コース名: Consultancy Service for Small Industries

南アフリカ	Mr. MQWATHI Mncedisi Simon D9403684	前職	WORLD CLASS EXECUTIVE MEMBER GOSATU VAAL ECONOMIC FORUM	居住地 住所	253 ZONE 7 EXT 1 SEBOKENG 1982 JOHANNESBURG 2000 SOUTH AFRICA TEL NONE
		現職	WORLD CLASS EXECUTIVE MEMBER GOSATU VAAL ECONOMIC FORUM	職場 住所	P.O.BOX 6070 VANDERBIJLPARK JOHANNESBURG 2000 REPUBLIC OF SOUTH AFRICA TEL 016930495
受入期間 1995.1.8 ~ 1995.3.13	Mr. Kirankumar FAKIR D9409076	前職	SENIOR CONSULTANT ESKOM CONSULTING SERVICES	居住地 住所	NO. 15 ASHLEY, EDISON CRESCENT, SUNNINGHILL, SANDTON, 2157 TEL NONE
		現職	MANAGEMENT CONSULTING MANAGER ESKOM CONSULTING SERVICES	職場 住所	P.O. BOX 1091, JOHANNESBURG, 2000 TEL (011) 800-2127
受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.11	Mr. MENTJIES Wisizwi D9502430	前職	SENIOR TRAINER INDEPENDENT BUSINESS ENRICHMENT CENTRE (IBECO)	居住地 住所	28 MASETI ST. PO BOX 6035 MARKET SQUARE GRAHAMSTOWN 6140 EASTERN CAPE PROVINCE TEL 0461-321-441
		現職	BUSINESS CONSULTANT CO-OPERATIVE DEVELOPMENT SUPPORT PROJECT (CDSP)	職場 住所	P.O.BOX 6035 MARKET SQUARE GRAHAMS TOWN 6140 EASTERN CAPE PROVINCE SOUTH AFRICA TEL 0461-32-1313
受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.10	Mr. MAHLO Jerry Motinki D9502431	前職	PRO PUBLI RBLATION OFFICER REGIONAL SMALL BUSINESS LOUNCIL	居住地 住所	PO BOX 481 SHILUVANA 0873 TEL 0152-3553738
		現職	PRO PUBLI RBLATION OFFICER REGIONAL SMALL BUSINESS LOUNCIL	職場 住所	RSBC PO BOX 3009 TZANEEN 0850 TEL 0152-2912590

帰国研修員リスト

9

南アフリカ

コース名: Consultancy Service for Small & Medium Industries

Ms. MNIKATI Nonhlanhla Winniefred Petronella D9502432 受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.9	前職	ACTING DIRECTOR KWAZULU-NATAL PROVINCIAL GOVERNMENT DEP.OF ECONOMI	居住地 住所	PO BOX 3197 PIETERMARITZBURG 3200 S AFRI CA OR LOS PREMIER CRT 200 UMBILO RD DURBAN TEL 0331-81263
	現職	ACTING DIRECTOR KWAZULU-NATAL PROVINCIAL GOVERNMENT DEP.OF ECONOMI	職場 住所	PRIVATE BAG X54323 DURBAN 4000 SOUTH AFRICA QR 17 VICTORIA EXBANKMENT TRURO TEL 031-374190
Mr. FIHLA David Vuyisile D9502434 受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.11	前職	MANAGER BUSINESS OUT SOURCING BUSINESS SUPPORT CENTRE	居住地 住所	P.O. BOX 49471, INBALI UNIT 13, 4503 TEL (0331) 92-1514
	現職	OUT REACH LIAISON OFFICER PIETERMARITZBURG CAREERS RESOURCES CENTRE	職場 住所	THEMSALETHU CENTRE, 206 BURGER STREET, PIETERMARITZBURG, 3201 TEL (0331) 94-5416
Mr. MBELEKANE Zola D9502436 受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.11	前職	MANAGER ZOLA MANAGEMENT CONSULTANTS CC	居住地 住所	1554 MSOBOMVU TOWNSHIP BUTTERWORTH TEL 0474-610453
	現職	MANAGER ZOLA MANAGEMENT CONSULTANTS CC	職場 住所	OFFICE NO. S CILIWE BUILDING BOX 6199 6 SCANLEN STREET BUTTERWORTH TEL 0474-3444
Mr. CLAASSEN Joseph Richard D9502438 受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.10	前職	REGIONAL MANAGER BLACK MANAGEMENT FORUM	居住地 住所	126 LIMERICK ROAD, BRONBERRIK, CENTURION, 0157 TEL (012) 660-0278
	現職	CORPORATE ACCOUNT MANAGER TELKOM S.A. LTD	職場 住所	178 VERMEULEN STREET, PRIVATE BAG X74, PRETORIA, 0001 TEL (012) 324-5158

帰国研修員リスト

10

コース名: Consultancy Service for Small & Medium Industries

南アフリカ

<p>Mr. MADISAKWANE Kgosietsile Arthur Benedict D9502439</p>	<p>前職 MANAGER BLACK MANAGEMENT FORUM JHB BRANCH</p>	<p>居住地 住所</p>	<p>17 OAK PARD 5TH AVE FONTAINEBCEAQ RANDBQRS 2194 TEL 792-0369-011</p>
<p>受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.10</p>	<p>現職 MANAGER BLACK MANAGEMENT FORUM JHB BRANCH</p>	<p>職場 住所</p>	<p>17 OAK PARK 5TH AVE FONTAINEBCEAY RANDBURG 2194 TEL 636-6965-011</p>
<p>Mr. THABA Thamaga Alfred D9502440</p>	<p>前職 COUNSELLING OFFICER NORTHERN TRANSSVAAL DEVELOPMENT CORPORATION</p>	<p>居住地 住所</p>	<p>PO BOX 3798 PEITERSBURG 0700 TEL 0152-232-1579</p>
<p>受入期間 1996.1.7 ~ 1996.3.10</p>	<p>現職 COUNSELLING OFFICER NORTHERN TRANSSVAAL DEVELOPMENT CORPORATION</p>	<p>職場 住所</p>	<p>PO BOX 211 SESHEGO TEL 0152-232-1120</p>
<p>Mr. legshaan ARIEFDIEN D9603344</p>	<p>前職 BUSINESS ADVISOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION</p>	<p>居住地 住所</p>	<p>36 BILSTON ROAD, CRAWFORD, 7764 TEL (021) 696-1914</p>
<p>受入期間 1997.1.6 ~ 1997.3.9</p>	<p>現職 BUSINESS CONSULTANT / RESEARCHER CENTRE FOR ENTREPRENEURSHIP, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</p>	<p>職場 住所</p>	<p>UNIVERSITY OF STELLENBOSCH, P.O. BOX 610, BELLVILLE, 7535 TEL (021) 918-4286</p>
<p>Ms. Tandiwe Florence FADANE D9603345</p>	<p>前職 FINANCE ADMINISTRATION CONTROLLER TRANSKEI SMALL INDUSTRIES DEVELOPMENT ORGANISATION</p>	<p>居住地 住所</p>	<p>4 MAPLE CRESCENT, WESTHOF, QUEENSTOWN, 5320 TEL (0451) 8-3332</p>
<p>受入期間 1997.1.6 ~ 1997.3.9</p>	<p>現職 ACCOUNTANT EASTERN CAPE DEVELOPMENT AGENCY</p>	<p>職場 住所</p>	<p>PRIVATE BAG X7180, QUEENSTOWN, 5320 TEL (0451) 8-1910</p>

帰国研修員リスト

南アフリカ コース名：CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM

Mr. Don MASHELE D9603347	<u>前職</u> BUSINESS ADVISOR INDEPENDENT BUSINESS ENRICHMENT CENTER	<u>居住地</u> 住所	2840 CHIAWELO PO CHIAWELO JOHANNESBURG SOUTH AFRICA TEL 011-9841963
		<u>職場</u> 住所	132 MARKET STREET JOHANNESBURG SOUTH AFRICA TEL 011-336-9851
Mr. Malefane, Benedict MOKOENA D9603348	<u>前職</u> COMMUNITY DEVELOPMENT COORDINATOR MANGAUNG UNIVERSITY OF FREE STATE COMMUNITY PARTNERSHIP PROGRAMME LBSC	<u>居住地</u> 住所	380 KHUMALO SIR BATHOL LOCATION TEL 051-43326005
		<u>職場</u> 住所	BOX 23160 RAGISSANONG BLOEWONTEIN 9323 SOUTH AFRICA TEL 051-4352902/3
Ms. Edith Vuyelwa MABUZA D9603351	<u>前職</u> CHIEF/SENIOR COUSULTANT THUSO CONSULTANCY SERVICES	<u>居住地</u> 住所	76 CARTWRIGHT ROAD ELANDSPARK TEL 0116133138
		<u>職場</u> 住所	PO BOX 9736 JOHANNESBURG TEL 839-3932
Mr. Mzondi Nathan MOTHA D9603352	<u>前職</u> PRESIDENT SOUTH AFRICAAN IMPORT EXPORT ASSOCIATION (SAIEA)	<u>居住地</u> 住所	31 RAYNOR COURT, 89 CLAIM STREET HILLBROW JOHANNESBURG 2000 RSA TEL 27117251349
		<u>職場</u> 住所	PO BBOX 9736 TEL 27118391385
受入期間 1997.1.6 ~ 1997.3.9	<u>現職</u> PRESIDENT SOUTH AFRICAAN IMPORT EXPORT ASSOCIATION (SAIEA)		

帰国研修員リスト

12

南アフリカ コース名: CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL AND MEDIUM

<p>Mr. Michael Tiro SEGOLE D9603354 <u>受入期間</u> 1997.1.6 ~ 1997.3.9</p>	<p><u>前職</u> EXECUTIVE MEMBER SOTH AFRICAN IMPORT EXPORT ASSOCIATION</p> <p><u>現職</u> EXECUTIVE MEMBER SOTH AFRICAN IMPORT EXPORT ASSOCIATION</p>	<p><u>居住地</u> <u>住所</u> 279 DR NOGANTSHI CRESENT, POI BOX 20060 SPRUITVIEN 1832, REPUBLIC OF SOUTH AFRICA TEL 27-11-866-9734</p> <p><u>職場</u> <u>住所</u> P.O. BOX 20060, SPRUITVIEW, 1832, SOUTH AFRICA TEL 2711-866-9734</p>
<p>Mr. Thula Luyanda GWINA D9608977 <u>受入期間</u> 1997.1.6 ~ 1997.3.9</p>	<p><u>前職</u> CHIEF EXECUTIVE OFFICER GOLDEN CORPORATION</p> <p><u>現職</u> CHIEF EXECUTIVE OFFICER GOLDEN CORPORATION</p>	<p><u>居住地</u> <u>住所</u> 94 DARRAGH HOUSE 13 WANDERER'S STREET, JOHANNESBURG TEL 27113335650</p> <p><u>職場</u> <u>住所</u> PO BOX 784, JOHANNESBURG 2000 TEL 27114033150</p>
<p>Mr. Stanley Zolile CAKATA D9608978 <u>受入期間</u> 1997.1.6 ~ 1997.3.9</p>	<p><u>前職</u> MANAGER BLYDAWN PRODUCTS CC</p> <p><u>現職</u> MANAGER BLYDAWN PRODUCTS CC</p>	<p><u>居住地</u> <u>住所</u> PRIVATE BAG X 3179 BUTTERWORTH SOUTH AFRICA TEL 0474-610147</p> <p><u>職場</u> <u>住所</u> P/BAG X 33179 TEL 0474-610147</p>

PROGRAM OF THE SEMINAR ON CONSULTANCY SERVICE FOR SMALL INDUSTRIES

December 12, 1997

TIME	CONTENTS
16:30 - 17:00	Registration of Attendants
17:00 - 17:15	Opening Address by Mr. Norio Shimomura, the Resident Representative of JICA (Introduction of JICA/Introduction of Team Members)
17:15 - 17:20	Introduction of Team Members
17:20 - 17:45	Welcome Speech by Guest (Mr. Keith Mokoape-President of JASA)
17:25 - 18:00	Lecture by Mr. Sakura MATSUO, Managing Director of Member's Business Dept, Japan Small & Medium Enterprise Management Consultants Association, Aichi Prefecture Branch <ul style="list-style-type: none"> ● 「Introduction of the Training Course in Consultancy Service for Small Industries」 ● 「The Recent Trend of Japan's Small and Medium Size Industries」
18:00 - 18:10	Questions & Answers
18:10 - 18:25	Comments and Opinions from the Ex-participants on the training course 「Consultancy Service for Small Industries」
18:25 - 18:30	Closing Address by the Resident Representative of JICA

★19:00 - 20:30 Friendship Gathering (Party)

Outline of the Lectures

『The Recent Trend of Japan's Small and Medium size Enterprise (SME).』

by Mr. Sakura MATSUO

1. Introduction

- (1) Economic Structure of Japan
- (2) Problems and Characteristics of Japanese Society

2. Former Policies to Support SME

- Support for individual SME
- Group formation and Instruction

- (1) Share of SME's
- (2) Share of SME's in the manufacturing sector
- (3) Change in Company Size
- (4) Number of Employees
- (5) Causes of the Change

3. Recent Policies to Support SME

- (1) Deregulation and Simpler Administrative Procedures
- (2) Problems for Seeking Financial Funds
- (3) Introduction of Instruction Tools
 - (a) Planning Procedures
 - (b) Equipment purchase planning procedure
- (4) Recents Trend of Starting a Business

4. Conclusion

日本の中小企業の動向

研修機関指導員 松尾 櫻

最近の日本の中小企業の動向とこれに対する施策の進展状況をお話し致します。

日本の経済構造は、過去は赤字体質でした。これを、収支均衡、黒字体質に進める過程で、中小企業は産業経済活動に於いて重要な役割を果たしてきましたが、国際収支均衡が必然的に要請されており、需要が低迷した結果、過剰生産力を保有するに至りました。現在は生産能力調整過程にあります。従来は、輸出型大手企業の系列下、労働集約的な、或は 周辺部分を 担当してきた企業群と、国内需要に対し、自社能力を発揮して、生産流通に従事してきた企業群がありましたが、輸出型産業に従事する中小企業の変動幅が大きく、国内需要向け産業の中小企業への影響は間接的な関係にあります。国内需要の伸びも止まり、逐次下降傾向にある中で外国企業も含めた販売競争が徹しく展開されています。

経済が拡大する過程では、生産部門が先行し、流通が補完しましたが、成熟・下降過程では、流通段階の需要把握に、生産が追随します。この転換過程で、過剰生産設備、過剰労働力が取り残されました。この様な、我が国に於ける厳しい体験が参考になれば幸いです。外部から見て好結果を出した様に見える経済運営も、詳細に見れば、多くの問題点があります。日本社会には次の様な特徴があります。

- ①既得権優遇社会 (改革が頓調に進まない)
- ②老人、先輩尊敬社会 (新しい、先例のない意見は責され易い)
- ③農耕民族的村社会 (集団の論理、和、調和優先、少数意見に対し理解が無い)

これらが不運な組合わせと成った場合、a) 変化への対応の遅れ、b) 改革、創造的発想の枯渇、c)

少数意見の軽視、に到り回復し難い困難を招く場合があります。

1 従来の中小企業支援施策

法規制による保護、金融、税制、補助金、指導等が行われました。

(1) 個別の中小零細企業への支援対策

支援が通常化、当然化して、自立化、上位への促進に繋がらなかった。農業の零細状態の、生業的小売業の、多数零細製造業の固定化に繋がっていました。保護、優遇措置を受ける事が既得権化し、経営体質強化に繋がらなかった。支援施策の期限付き適用、期限内に一定水準に達しない企業は、支援の打ち切り、支援策の逐次撤廃が必要であったと反省されます。

(2) 集団化、指導事業

国は幾多の企業集団化事業を推進しましたが、経営の本質的集団化には到りませんでした。経営の補助的分野に於ける共同化に留まっていました。(福利厚生、金融、地域対策、等が主で、本来事業の業務提携・集団化は極めて少数であります。)

以上の例の如く、問題を含んでいても、活動領域が小さいか、経済が拡大している限り、夫々の経済活動はどうか維持されてきましたが、規制緩和、経済の国際化の流れはビジネス活動の競争を激化し、従来体質の企業群を一気に消し去ろうとしています。生き残るのは、国際競争力か個性のある、存在価値の高い企業に絞られます。

脱落した企業の経営者・従業員はどうなりますか？ 求職するか、自給自足生活に復帰する事となります。

(以降 グラフ、データ 参照)

1 中小企業の比率

中小企業の数は一九七八年に 99.4%でありましたが、その後比率を下げ一九九四年には 99.0%に低下しました。廃業の増加と、新規起業の減少が影響しています。小売業 22.8%、サービス業 24.5%であります。生産を支える中小製造業は 5.8%であります。その他 建設業 9.3%、卸売業 6.5%であります。

2 製造業の中に占める中小企業の位置付け

1981 企業数比率 99.17% 従業員比率 71.9% 生産高比率 51.1%

1995 99.04 71.9 51.3

生産高比率を伸ばしながら企業数が減少しているのは、零細企業が撤退し、中上位の比率が高まって為です。

3 企業規模の変化 (一企業当りの平均従業員)

1981 製造業 17.56 人、建設業 8.57 人、サービス業 4.18 人、卸売業 8.22 人、小売業 3.28 人

(一部 1982 年数値)

1994 19.63 7.88 4.82 8.98 4.22

建設業を除き、零細規模が減少しています。

4 雇用労働者数

1981 全中小企業 37,206,159 であったが

1991 42,399,294 (1.14%増) まで増加していますが

1994 42,273,745 (0.003% 外減少) 減少しています。

これにたいし企業数は

1981 全中小企業数 6,229,572 であったが

1989	6,571,942	(5.5%増) まで増加していますが
1994	6,470,532	(1.6%増) 減少しています。

5 変化の原因

企業の体質強化は、中小企業支援施策の結果、成果を挙げた面はありますが、それは向上意欲の旺盛な企業に於いて実現されたのであり、努力の不足する企業は、機会均等な支援策に係わらず、競争の激化とともに衰退する運命にありました。最近10年間の企業動向傾向値は、存続企業と、衰退企業の影響が現れています。特に近年は、廃業に比べて、創業が減少しています。

II 最近の中小企業振興施策

1 規制緩和と行政の簡素化の動き

需要低迷環境下、経済を活性化させる為、効率的な行政運営と競争状態を刺激する狙いから、政府・経済界は、新技術・新製品・新サービス、の開発促進、企業の新分野進出、新事業創造を促進する施策を進めています。

新技術・新製品・新サービスの出現は需要の創造とともに、従来技術の陳腐化を促す面もあり、普及には慎重な配慮を必要としますが、中小企業の力の及ぶ部分では大きな変化を起すには到っていません。

新分野進出は、従来企業間競争の緩やかであった、分野に新風を吹き込み、競争を刺激し、品質の向上、価格引き下げを生み出し、競争を刺激しますから、弱小な企業は撤退を余儀なくされます。

新事業創造に於いては、アイデアを元手に資源のない状況から事業活動を始めますから、資金の確保が重要課題となります。

政府・自治体は中小企業からの計画書の提出を受け付け、妥当なものを認定し、指導、融資、減税

補助金等の面で優遇処置を与えます。

2 資金調達上の問題点

しかし問題点が無い訳では有りません。金融機関のある部分には、本来の銀行家精神を失い、担保を取らないと融資しないと言う慣行が、根強く残っています。技術評価が出来ない、事業が不確実、事業家を信頼出来ない等、多くの理由があります。

そこでベンチャー企業専門の、ベンチャーキャピタルの育成を進めると共に、企業に対しては、適切な事業計画を策定し事業見通しを、確実にするよう指導しています。また株式の店頭公開条件を緩和する動きがあります。

3 指導ツールの紹介

(1) 計画策定手順

計画策定については、事業を考える程の人は、既に承知しています。しかしながら実際に提出される計画は、着想のみ先行し、事業家の夢を内容としたを、叙述的に表現してある段階のものが多く、その実現性については、具体化への道筋も、投入資源も、販売方式も、生産方式も数値的に固められていません。それを元に融資の折衝が出来る段階には到っておりません。施策実施の初めは金さえ手に入れば何とかなるだろうという、楽観的な事業着想が多い状況でした。従って期待通り事業が進まないものが少なくありませんでした。そこで計画を着実な物とする思考過程を整理する指導をしています。その手段のモデルを参考にして下さい。(別紙ビジネスプラン参照)

(2) 設備導入に於ける配置計画検討手順

設備を要する製造業に於いては、生産手段としての設備配置は、将来を左右する重要課題です。学術的には研究し尽くされている、それが実務として活かされているか、疑問が残るところです。

企業指導に当たっては自信を以って指導して頂くことが求められています。(別紙SLP参照)

4 最近の開業の動向

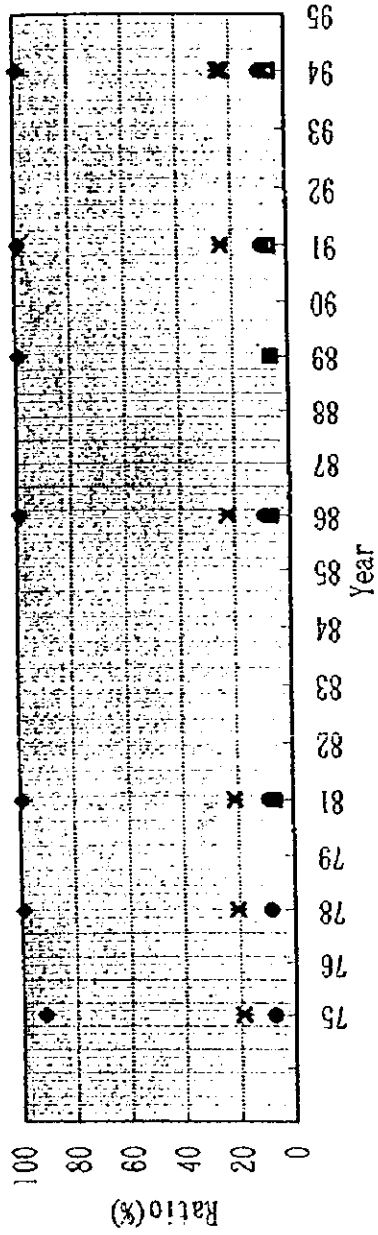
開業は、製造業・小売業において廃業を下回っており、企業の減少傾向を代表している。新規参入コストの増大、技術・人材・情報の経営資源の不足、独立意欲の減退等が障害となり、独立開業は製造業に於いて50%を越えるものの、困難さを示しており、既存企業の関連会社としての開業の比率が次に高く、41%を示し、既存企業の資源に依存する傾向が現れています。

進出業界としては、①情報通信関連、②医療・福祉関連 ③住宅関連、④環境保全関連 ⑤流通・物流関連、が主な分野であります。

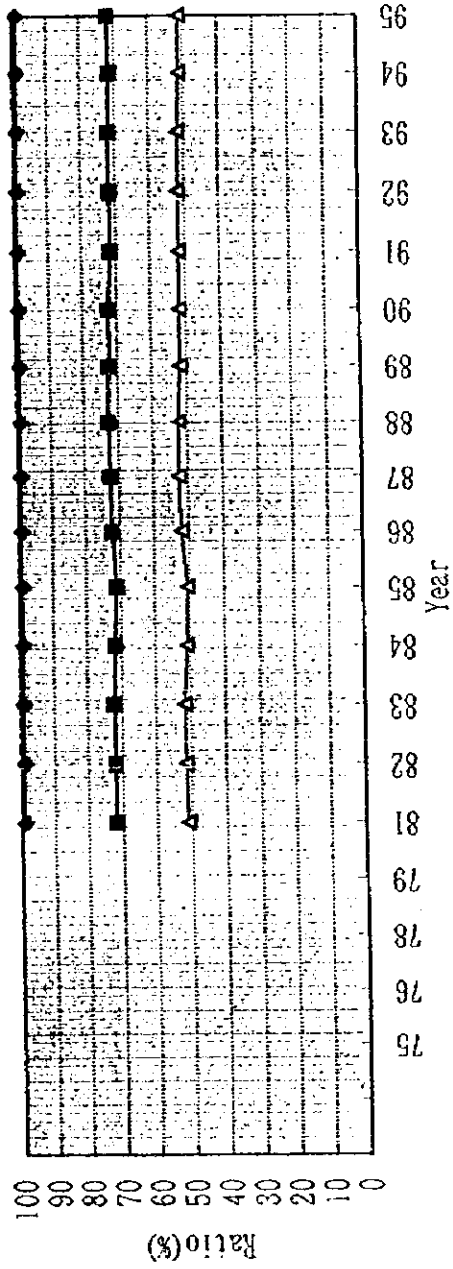
さて 我が国の現状として、経済規模が限界に近い程度に拡大し、需要は伸び悩み、購買力も余力も少なく、業界の勢力分野も定まった環境で、開業が困難な話をしましたが、産業は、大企業が担当する分野と、中小企業が担当する分野があり、固有技術・技能の専門化、家内工業・小規模工業の成長、之に伴い流通機能の発達があります。他方、固有技術・技能を以って、大企業を補完する分野に進出する事も可能です。従来充足されていなかった隙間の、或は潜在的な要求に応える方向で創業振興を図っています。

この国に於いては、衣食住を中心とする生活関連産業の、延いては輸出産業の成長が期待されていますので、無駄の無い、効率的な、産業の発展を願います。

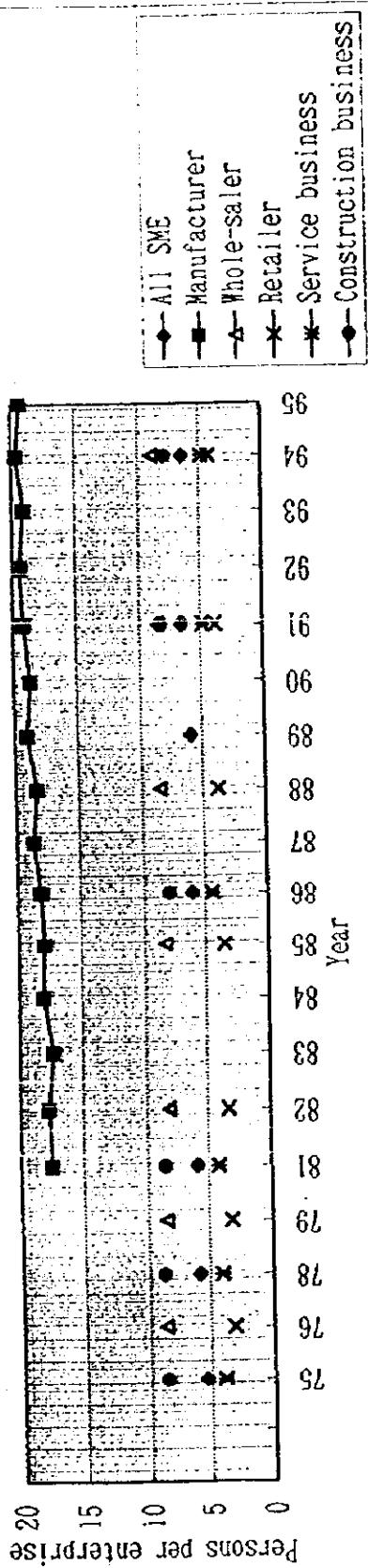
Part of SME in All Private Enterprise



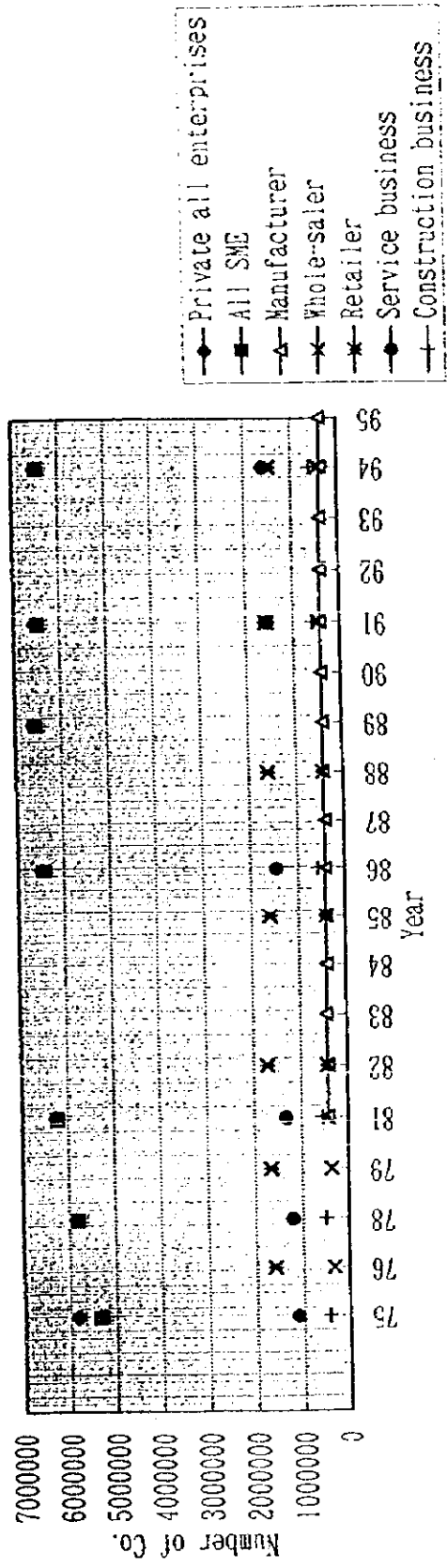
Part of SME in all manufacturer



Trend of Enterprise Scale



Decreasing trend of SME



Trend of small & medium enterprise

Item	Year						
	75	76	78	79	81	82	83
Number of enterprise							
Private all enterprises	5,839,300		5,849,321		6,269,071		
All SME	5,358,012		5,814,882		6,229,572		
Manufacturer					432,874	424,470	443,383
Whole-saler		337,600		366,100		426,000	
Retailer		1,609,200		1,668,000		1,715,100	
Service business	1,119,716		1,215,032		1,334,709		
Construction business	446,516		494,889		550,044		

Item	Year						
	75	76	78	79	81	82	83
Persons per enterprise							
All SME	5.40			5.86		5.93	
Manufacturer						17.56	17.76
Whole-saler			8.72		8.55		8.22
Retailer			3.09		3.18		3.28
Service business	3.90			4.03		4.18	
Construction business	8.66			8.79		8.57	

Item	Year						
	75	76	78	79	81	82	83
Ratio to all private Co.							
All SME	91.76			99.41		99.37	
Manufacturer						6.90	
Whole-saler							
Retailer							
Service business	19.18			20.77		21.29	
Construction business	7.65			8.46		8.77	

Item	Year						
	75	76	78	79	81	82	83
Part of SME in all manufacturer							
Ratio of enterprise						99.17	99.2
Ratio of Employee						71.9	72.2
Ratio of output						51.1	51.4

Sheet 1

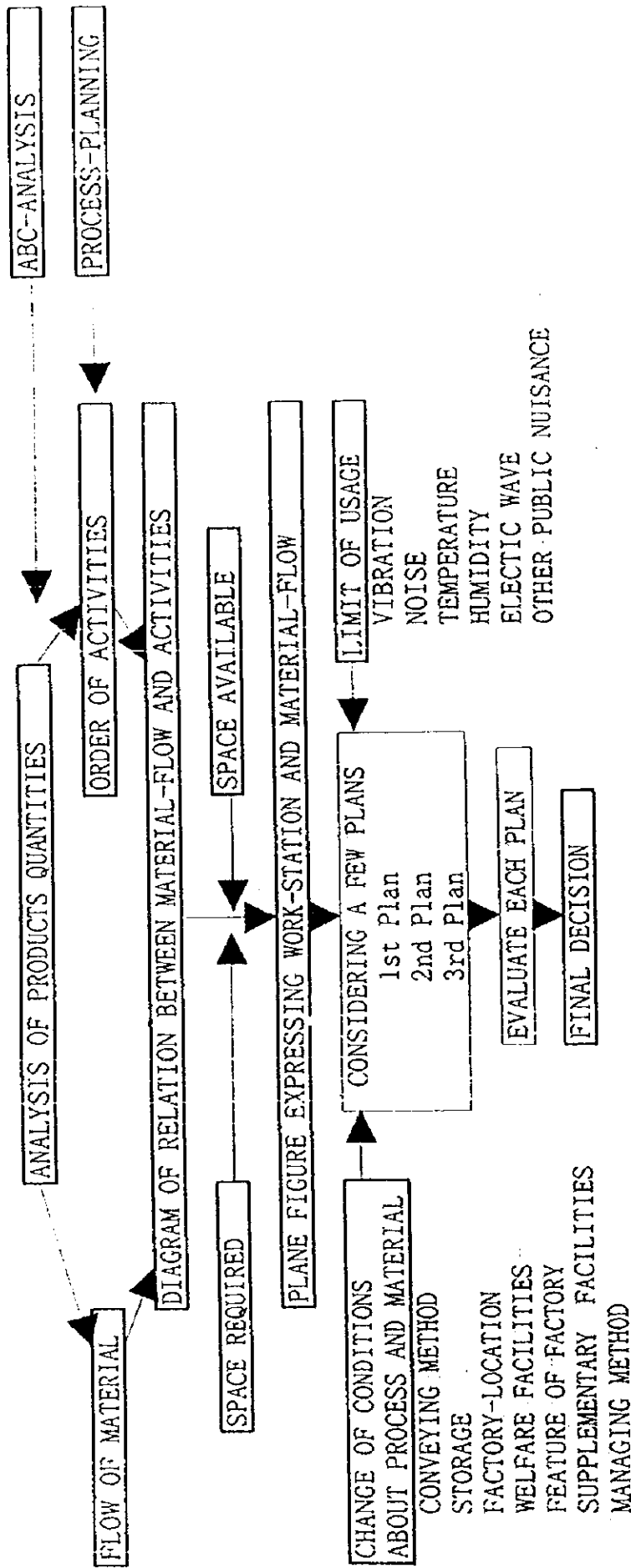
84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
		6,494.341			6,622.246		6,541.741			6,531.980	
		6,448.128			6,571.942		6,484.296			6,470.532	
425.334	434.754	432.270	417.114	433.809	417.962	432.157	426.477	411.178	409.815	379.071	384.019
	410.300			433.500			472.500			425.700	
	1,621.900			1,612.300			1,583.100			1,489.900	
		1,467.168					1,568.141			1,602.915	
		575.957					602.191			611.997	

84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
		6.08			5.97		6.63			6.47	
18.12	17.97	18.20	18.70	18.34	19.02	18.73	19.20	19.46	19.05	19.63	19.33
	8.35			8.57			8.54			8.98	
	3.43			3.74			3.81			4.22	
		4.39					4.88			4.82	
		7.98					8.37			7.88	

84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
		99.29			99.24		99.12			99.06	
		6.66			6.31		6.52			5.80	
							7.22			6.52	
							24.20			22.81	
		22.59					23.97			24.54	
		8.87					9.21			9.37	

84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
		99.14	99.14	99.12	99.14	99.1	99.11	99.08	99.05	99.06	99.02
99.14	99.14	99.14	99.12	99.12	99.14	99.1	99.11	99.08	99.05	99.06	99.04
71.8	71.1	72.2	72.6	72.9	72.9	72.5	72.4	71.6	71.7	71.7	71.4
50.9	50.5	52	52.6	52.5	52.5	51.8	51.8	51.8	51.9	51.7	51.3

SYSTEMATIC LAYOUT PLANNING



HOW TO USE WORK-SAMPLING

PROCEDURE

- 1 Decide observation-object.
At the machine work-shop, we want to know working-ratio of 20 machines.
- 2 Classify situations of the object and decide observing items.
 - ① Separate situation to detail items and decide each item working or not.
 - ② Prepare the work-sampling record-sheet, containing record-column of every detail situation.
 - ③ Pre-observe and confirm whether record-sheet is useful.

(Instance) Adding value	Working
Not adding value	Attachment of workpieces Removal of workpieces Check of drawings Check of measurement Adjustment of machine Prepare of material Conveyance of workpieces Cleaning machine Meeting Waiting Resting Absence Others

- 3 Decide number of observation.

$n = 4P(1-P)/e^2$ Absolute precision $n =$ number of observation $e =$ absolute precision $= 2\sqrt{P(1-P)}/n$
 $n = 4(1-P)/S^2P$ Relative precision $P =$ ratio of working $S =$ relative precision $= e/P$
 ① Decide number of pre-observation. (Instance: 5 times, 20 machines, 100 sample-data.)
 ② After pre-observation, calculate the ratio of P. (Instance: working=72, not=28. $P = 72/100 = 0.72$)
 ③ Decide precision required. (Instance: 4% on absolute precision. $e = 0.04$)
 ④ Calculate number of observation. $n = 4 \times 0.72(1-0.72)/0.04^2 = 504$
 ⑤ Besides sample data, we require 404 data.
- 4 Decide observing-time.

We can choose one from 2 ways.

 - ① Observing at same interval. Systematic sampling Avoids this at same interval phenomena or conscious working.
 - ② Observing at random interval. Random sampling Generally used.
 - 1) Decide minimum interval of observation.

- 2) Decide maximum interval of observation.
- 3) Divide difference between minimum and maximum to 10 sections.
- 4) Decide detail observing time.
 - a) Distribute width of random number to each section.
 - b) Decide start-time of observation.
 - c) Set one random number and find a section apply to the random number.
 - d) Set the first observation time, adding applying interval-time to start-time.
 - e) Repeat c) & d) above mentioned on and after the 2nd until required times.
 - d) We can prepare the random time-table for general use.

5 Observe and record each situation.

- ① On the half-way, we had better calculate above mentioned P and confirm precise number of sample,
- ② On pre-observation, $n=100$, working= $\frac{1}{2}$, $P=0.72$
On formal-observation, $n=300$, working= $\frac{2}{4}$, then total $n=400$, total working= $\frac{296}{400}$, $P=296/400=0.74$,
precise $n=4 \times 0.74(1-0.74)/0.042=481 \approx 500$.

Because 20 data per 1 round, remained required data = $500-400=100$.

6 Put the records in order and guess the ratio of required item to all.

(Calculate appeared frequency of required situation-item / number of observation.)

Instance: Working= $\frac{369}{500}=0.738$. Absolute precision= $\frac{2}{\sqrt{0.738(1-0.738)}}$ / $500=0.039$

Thus this precision is less than required precision 0.04.

In brief, average working ratio is 0.738 and on 95% precision ratio, each datum is contained between 0.699 and 0.777.

WORK SAMPLING SHEET

Division name: Machine shop Date: / / Observer:

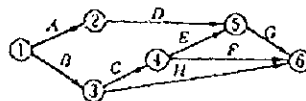
Object: 20 Engineering machines

Observation time	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	25 Total
Observation item	8:35	9:05	9:20	9:30	9:55	10:20	10:35	11:10	11:25	11:50	369
1 Working											
2 Attachment of workpieces											
3 Removal of workpieces											
4 Check of drawings											
5 Check of Measure											
6 Adjust. of machine											
7 Prepare of material											
8 Conveyance of workpieces											
9 Cleaning machine											
10 Meeting											
11 Waiting											
12 Resting											
13 Absence											
14 Others											
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	500
Note											

BUSINESS PLAN

(1) To clarify market/customer, merchandise/service/product, business function, you provide, business process.

(2) To make chart of PERT(program evaluation & review technique)



(3) To make schedule.

SCHEDULE

Section Action-item	Description	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	Total

(4)

FACILITIES INVESTMENT PLAN

Section Item	Quantity	Description	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	Total
Total Amount								

(5)

FUND RAISE PLAN

(Include all debt)

Section	Interest	Terms	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	Total
Creditor								
Governmental fund								
Financier fund								
Owner's fund								
Promised income								
Previous debt								
Total Amount								

(6)

REPAYMENT PLAN

Section	Amount	Description	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	Total
Creditor								
Governmental fund								
Financier fund								
Owner's fund								
Promised income								
Previous debt								
Total Amount								

(7)

INTEREST PAYMENT PLAN

Section	Amount	Description	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	Total
Creditor								
Governmental fund								
Financier fund								
Owner's fund								
Promised income								
Previous debt								
Total Amount								

(8) To make other detail-schedule, take much time or expenses.

Estimation of P/L

in thousand yen

Item	Year	1996	Distribution ratio	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Note
Sales amount			#DIV/0!									
			#DIV/0!									
			#DIV/0!									
① Total		0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cost of product purchased			#DIV/0!									
			#DIV/0!									
			#DIV/0!									
Electric power expense			#DIV/0!									
Consumption			#DIV/0!									3&LP
goods expense			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	0
Repair expense			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Freight & cartage			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Fuel expense			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	0
			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	According to increase-ratio of sales
Tax & impost			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	0
Insurance premium			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Rent			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Communication charge			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Gas & water expenses			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Travelling & transportation expenses			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Social & reception expenses			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Advertisizing expense			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Salary to director			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Salary to office worker			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3&LP
Welfare expense			#DIV/0!									According to increase-ratio of salary
			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Interest paid (newly required)			#DIV/0!									3&LP
Same item(continuous need)			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	0
Discount charge			#DIV/0!									
Depreciation(newly required)			#DIV/0!									
Same item(continuous need)			#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	0
			#DIV/0!									
Tax for gaining real estate			#DIV/0!									
Tax for registration			#DIV/0!									
Tax for real estate			#DIV/0!									
Total manufacturing cost		0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
			#DIV/0!									
			#DIV/0!									
			#DIV/0!	5								
② Total amount		0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
③-①-② Income before taxes		0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
④ Provision for taxes		0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
③-④-④ Net income		0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

(Increasing ratio of sales)

#DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!

In thousand yen

Item	Year	Distri- bution ratio	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Note
	1996										
①	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
Products purchased		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Materials purchased		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Parts purchased		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Outside order cost		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Electric expense		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Consumption goods expense		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Repair expense		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Freight & cartage		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Fuel expense		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tax & impost		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Insurance premium		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Rent		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Communication charge		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Gas & water expenses		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Travelling & transportation expenses		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Social & reception expenses		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Advertisizing expense		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Salary to manager		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Salary to worker		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	3%UP
Welfare expense		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	According to increase-ratio of salary
Interest paid (newly required)		#DIV/0!									3%UP
Same item(continuous need)		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	
Discount charge		#DIV/0!									
Depreciation(newly required)		#DIV/0!									3%UP
Same item(continuous need)		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	0	
		#DIV/0!									
		#DIV/0!									
		#DIV/0!									
		#DIV/0!									
		#DIV/0!									
		#DIV/0!									
		#DIV/0!									
② Total manufacturing cost	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

INVESTIGATION OF LOANS-REPAYMENT

Item	Year						Total
	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	6th year	
A	Estimated sales amount						
B	Estimated income before taxes						
C	Estimated income after taxes						
D	Depreciation						
E	Repayment of loans						
F	Income destined beforehand on fund-raise plan.						
G	Bills payable for facilities						
H	Spare fund (C+D)-(E+F+G)						

Term of repayment of loans = (balance of long-term loan + new loan) / (C+D)

If spare fund indicate (-) , you need another new loan.

Japan International Cooperation Agency
**Questionnaire on the Seminar
in Consultancy Service for Small Industries**

The Follow-up Team would appreciate it if you could kindly answer the following questions.

1. Name of attendant : _____

2. Name of organization : _____

3. Your position : _____

4. Have you ever attended any JICA training course ?

Yes _____ No _____

If yes, please write down the name of the course and the year.

Name of the course _____

Year _____

5 Was the seminar useful to you ?

Yes _____ Not much _____

Please explain more about your answer.

6. Please write down the name of subject you would like to have a training in Japan if you have such a chance.

Thank you very much for your cooperation.