

2-4 研修コースの立案

本節では、2-1でのアセアンにおける研修ニーズの把握・分析、2-2の研修実績のレビュー、2-3における研修実施機関に関する分析を踏まえて、金融分野において実施することが望ましいと考えられる研修コースを選定する。選定された個々の研修コースの内容（目的、主たる対象者、実施機関候補、カリキュラムの内容、期間など）については、2-5を参照されたい。

2-4-1 研修立案にかかる基本方針

金融分野におけるカリキュラムの選定に当たっての基本方針として、重要性、適合性、補完性の3点を挙げたい。それぞれについて以下に説明する。

重要性：アセアン諸国の経済危機からの脱却において重要なイシューであること

研修の効果を高めていくためにも、アセアン諸国にとって重要性の高いイシューを優先的に選定していくべきである。アジアにおける金融の国際化、グローバル化、市場化の急速な流れを考えると、今後のアジアの金融機関経営はアメリカ並み、日本並みとは言わないまでも、相当程度、国際的なスタンダードに則した経営がなされなければ生きていけない。国際的なスタンダードとは、市場に耳を傾けた、透明度の高い、ディスクロージャーされた経営ということである。こうした要件が具備されていない経営の金融機関はまず資金調達面で行き詰まり、営業に大きな障害が生じよう。

こうしたことを考えると、まず採り上げられるべきは環境変化の重要性をトップマネジメントが十分に認識すること、即ちマネジメント改革であり、そのための研修が必要である。その内容は1) 環境変化の実態、2) 経営戦略のたて方、3) リスク管理、4) 金融新技術の動向、が中心テーマとなろう。トップ・マネジメント向けが最優先されるのは、新たな環境変化に対する鋭敏な認識があれば、金融機関内で何か手を付けたら良いか（例えばリスク管理）、配下に適切に指示ができるようになるからである。

次に同程度に重要なイシューがリスク管理である。なぜならリスク管理がどの程度なされているかどうかで市場の評価が決まるからである。リスク管理の徹底は何よりも優先されるべきイシューで、また大きな効果が期待されるものでもある。

次に重要なのが、産業金融のインフラを整備する研修であり、これは上記イシューとはやや異なりどちらかといえば官セクターへの研修となろう。今次アジア金融危機で、アジア経済は力をつけてきたものの、産業金融インフラがまだ十分ではないことが認識された。それだけにこの面での研修は、じっくりと行う必要がある。

こうした基本方針を踏まえ、それぞれの国の状況（ニーズの強さ）に応じて研修コースを策定していく

ことが必要である。各国における金融分野のニーズの重要度を図2-4-1に示す。

	インドネシア	マレーシア	フィリピン	タイ
総合評価	XXX	X	X	XX
金融規制、監督、政策、運営	XXX	XX	X	XX
(金融の種類) (対象) (担い手) (市場の種類) 金融実務 — 財政 — 政府 — 政府 — 資本 — 産業 — 大企業 — 政府 — 金融 — 民間 — 金融 — 資本 — 中小企業 — 政府 — 金融 — 民間 — 金融 — 個人 — 金融	XXX X XXX XX XXX XXX X	XX X XX X XX XX X	XX X XX XX XX XX X	XX X XXX XX XXX XX X

注：Xの数が多いほど、ニーズが高いことを示す。

図2-4-1 各国における金融分野のニーズ

図に示すように、国によって金融分野における研修の重要性は異なる。対象4カ国において、金融分野における研修の重要性を示すと以下のようになる。

- 1) インドネシア
- 2) タイ
- 3) マレーシア、フィリピン

したがって、研修の実施に当たっては、インドネシア及びタイを優先的に考えていくことが望ましいであろう。

適合性：研修に適したイシューであること

イシューによって適した技術協力の形態があると考えられる。研修の場合は、とりわけ専門家派遣との使い分け・連携及び研修の枠内での手法の選定（講義形式、ケーススタディー形式、意見交換・セミナー形式、視察形式）を考慮することが必要である。イシューとそれに適した技術協力の形態とは図2-4-2のよう分類することができる。

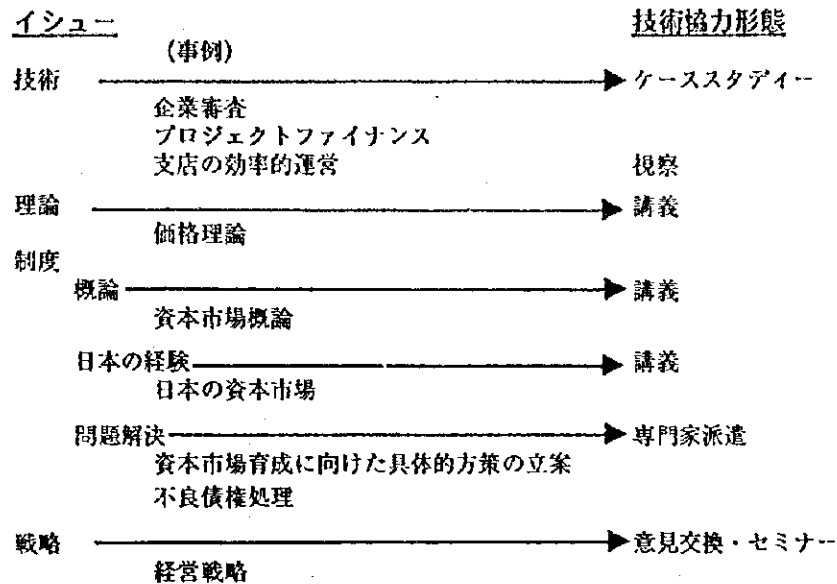


図2-4-2 イシューと技術協力の形態

注：数多くの研修コースで意見交換は重要な要素となっており、ケーススタディー、講義、視察形式の研修が意見交換を行わないわけではない。上記の分類は、主要な研修形態という意味合いである。

図2-4-2に示すとおり講義、セミナー、視察などを組み合わせることによって研修は多様なイシューを対象とすることができるが、問題解決型のイシューについては、研修よりも専門家派遣が適していると考えられる。例えば、資本市場の育成を目的とする場合、概論や日本の経験については講義などの形態が有効だが、各国で抱えている問題の解決となると、専門家派遣の方が効果的である。この他にも、金融改革の進め方や債務のリストラクチャリングにかかる研修への要望が強かったが、これらも研修よりも専門家派遣が適したスキームであると考えられる。

補完性：他のドナーの実施する研修と補完的であること

金融部門の研修を実施する際には、他の援助機関との補完性に留意すべきである。他の援助国による金融分野の研修の動向は不明であるが、世界銀行及びアジア開発銀行は、アセアン4カ国を対象とした金融分野における研修をそれほど実施していないようである。インドネシアでは世界銀行、アジア開発銀行とも金融に関連した研修は現在実施されていないことをヒアリングにおいて確認した。シンガポールに設立されたIMF-STIIは、官の職員のみを対象として「金融実務」、「ブルーデンス規制」、「銀行の監督」、「金融セクター改革」、「金融新技術（デリバティブ）」などの研修を実施している。このうち金融新技術は、今次調査で提案しているコースと類似しているが、IMF-STIIは対象が官であり、民間を対象とした今次提案とは重複せず、補完性を有している。

なお、日本の民間銀行はアセアン諸国の官民の金融関連機関を対象とした研修をかねてより実施してい

るが、主たる目的が営業、すなわち人的ネットワークの構築であり、人材育成とは少し異なるものである。研修内容も、日本市場や日本の金融の紹介などにとどまる場合が多く、今次調査で提案している研修とは重複しない。

2-4-2 優先的研修分野

基本方針を踏まえ、一般的にニーズが高く、優先的に実施すべきと考えられる研修テーマとして以下の6項目が挙げられる。

① マネジメントを対象とした研修

経済危機からの脱却に当たっては健全な金融セクターの構築が不可欠であり、そのためには個々の金融機関の経営が健全であることが必要である。それには、個別金融機関のマネジメントがアジア経済の展望を踏まえた明確な経営理念、経営戦略、行員の指導・育成を行っていくことが不可欠である。こうしたマネジメントを対象とした研修（意見交換が主たる目的であることからセミナー形式となる）については、インドネシア、タイ、フィリピンにおいて、民間金融機関に限らず、金融監督当局からも強い要望が出されており、「トップ・マネジメント・セミナー」の実施が考えられる。本セミナーは、世界・アジア経済の展望を踏まえ経営戦略、金融技術、リスク管理等、金融機関の経営に関連するすべての 이슈について討議するものであり、そうした過程を通じて参加者の意識の向上、新たなアイデアの構築を目指すものである。

② リスク管理

リスク管理は銀行の健全な経営に必須であり、4カ国すべてにおいてその重要性及び研修ニーズが指摘された。優先的に採り上げるテーマであると考えられる。

ここで、リスク管理は包括的な 이슈であり、リスク管理をプログラムとして捉え、その中で個別のコースを実施していく形態が望ましいと思われる。具体的には、マネージャー・レベルにリスク管理の概要、及びその重要性を理解してもらうことを目的とした「リスク管理」にかかる包括的な研修を行い、その上で日々の業務を担う実務クラスを対象として、リスク管理の個々の 이슈である「企業審査」や「資産負債管理 (ALM)」についての研修が考えられる。

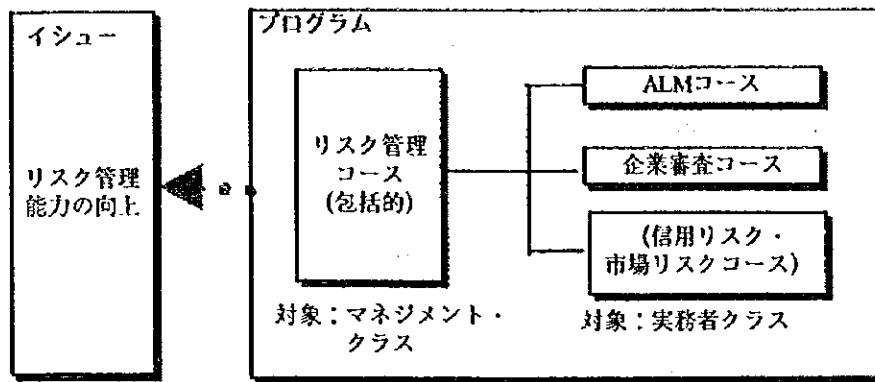


図2-4-3 リスク管理に関する研修プログラム

なお、本プログラム（とりわけ実務者を対象とする研修）は、できるだけ各国の実情に即した形で、国別に実施されることが望ましいと考えられる。

③制度金融・政策金融の役割

「制度金融・政策金融の役割」は、各国におけるヒアリングでは研修ニーズとしては上がってこなかった。しかしながら、基本方針で述べた通り、各国において経済の再活性化を図っていくに当たって政策金融の果たす役割、その制度をどのように構築していくか、即ち産業金融のインフラ造りはたいへん重要なテーマであり、「政策金融の役割」を研修テーマとする研修が考えられる。

④中小企業金融

中小企業金融の推進は各国において政策的に推進されている。例えば、タイでは小規模企業金融公社（Small Industry Finance Corporation：SIFC）や小規模企業信用保証公社（Small Industry Credit Guarantee Corporation：SICGC）が設立されている。インドネシアでは、中小企業金融を主たる目的とする機関こそ設立されていないものの、商業銀行に対し融資額の20%を中小企業向けとすることを義務づけ、それをクリアできない銀行にはペナルティーを課している。しかしながら、タイではSIFC及びSICGCとも所期の成果を挙げておらず、インドネシアでも大半の銀行が20%基準をクリアできないなど、中小企業金融の進展には必ずしもつながっていない。そもそも、例えばインドネシアにおいては、中小企業の大半が財務諸表を作成しておらず、また銀行においても財務諸表なしでの融資に精通した人材も不足していることから、施策自体を再考する必要があると考えられる。

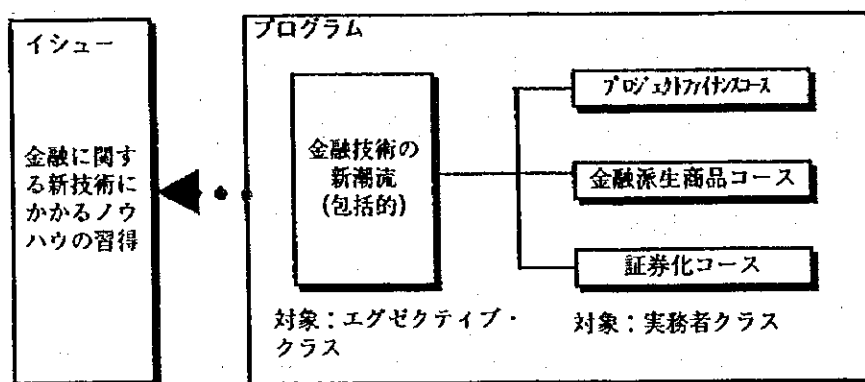
そこで、中小企業金融のあり方を探ることを目的として「中小企業金融のあり方に関するセミナー」を実施することが考えられる。本セミナーは、各国における中小企業関連政府機関の担当者、商業銀行、中

小企業オーナーなどが一堂に会し、日本の経験、事例を踏まえて、各国において実効性のある中小企業金融を進めていくための方策について意見交換を行うものである。セミナーの実施に当たっては、包括的な議論を4カ国を対象として実施し、その上で各国の事情に則して国別にセミナー・意見交換を行うことが望ましいと考えられる。

本セミナーで打ち出される具体策を踏まえて、第2弾、第3弾の技術協力策を検討していくことができよう。

⑤金融技術にかかる新潮流

金融技術についての研修ニーズも各国で強い要望が出された。本イシューにおいても、②リスク管理と同様に、マネジメント・レベルを対象に金融新技術にかかる包括的な研修を行い、その重要性にかかる理解を深めたうえで、実務者を対象に「プロジェクトファイナンス」、「証券化」、「金融派生商品」など個別事項にかかる研修を行うことが考えられる。



なお、本プログラム（とりわけ実務者を対象とする研修）も、できるだけ各国の実情に即した形で、国別に実施されることが望ましいと考えられる。

⑥資本市場の整備

中小企業金融とともに、資本市場（とりわけ公社債市場）の整備も各国共通の課題である。そこで、「公社債市場の育成・整備」にかかる研修を実施することが考えられる。しかし国によって発展レベル、ニーズが大きく異なることから、研修の実施に当たっては、国別にカリキュラムを立案することが重要である。また、資本市場の整備は問題解決型のニーズであり、研修よりも専門家派遣が適しているとも考え

られる。この場合、図2-4-5に示すとおり、概論を研修で行い、さらに専門家派遣で問題解決を図るという、研修と専門家派遣とをリンクさせた形態が望ましいと考えられる。

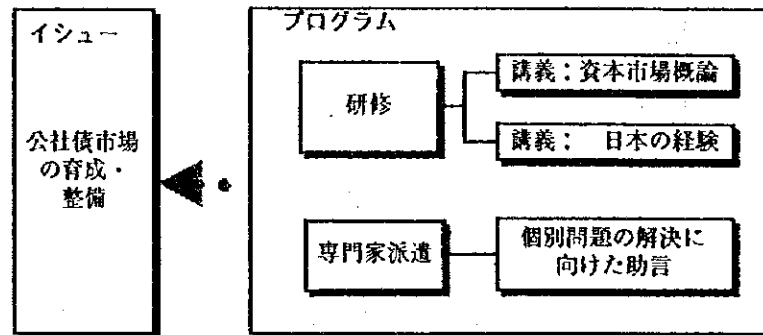


図2-4-5 資本市場の育成・整備に向けた研修・専門家派遣アプローチ

以上が主たる研修テーマであるが、その他にも研修で採り上げるべきと考えられる研修テーマは数多い。それらを以下に取りまとめる。

⑦その他

インドネシアでは貿易与信業務に精通した人材の不足が、貿易の拡大にかかる一つの制約要因となっている。そこで、インドネシア国別特設の「貿易金融（インドネシア特設）」にかかる研修の実施を提案したい。本研修の実施に当たっては、できるだけ多くの研修員の参加を得るために基礎知識を現地国内研修で習得し、その中から優秀な研修員を本邦研修に参加させる方策が考えられる。

「支店の効率的運営」は、日本での実施に適したテーマである。アセアン諸国において金融部門の底上げを図って行くときに、商業銀行の支店のレベルアップは欠かせない。そこで、「支店の効率的運営」が研修テーマとして考えられる。

研修の効果を高める（裨益人口を増やす）手法の一つとして、途上国における研修講師の研修、あるいは行内研修のあり方に関する研修を行うことが挙げられる。後者については、日本の企業の社内研修は世界的にも評価が高く、日本に比較優位がある分野であると考えられる。そこでアセアン諸国の金融部門のレベルアップを効率的に進めていくために、「行内研修に関する研修」の実施が考えられる。なお、本研修は、意見交換が主たる形態であり、参加者による自行での研修内容の発表及びそれに基づく討議が中心となる。

2-4-3 研修のターゲット

2-4-2で取りまとめた優先研修分野を、研修のターゲットの視点から体系的に取りまとめると以下の

ようになる。



図2-4-6 研修コースとターゲット

図2-4-6に示すとおり、本研修コースは立体的に構築されている。すなわち、トップマネジメントセミナーにおいては、金融技術、リスク管理、行内研修などをカリキュラムとして組み込み、それらの意義、重要性を十分に把握したうえで、経営戦略にかかる議論を行う。マネージャークラスを対象とした研修は、「リスク管理」「金融技術」などそれぞれの 이슈を包括的に紹介・議論するものである。個別の内容については、実務者クラスを対象に研修することになる。

これらの中では、まずトップマネジメントに対して環境変化、リスク管理、産業金融インフラの重要性を理解させるべく集中的に行うべきである。そして彼らにリスク管理の詳細研修に参加させるマネージャを推薦させる、という方策が考えられる。そしてマネージャーが次の段階においてリスク管理などの実務レベルの研修を受ける部下を推薦させる。こうした手順を進めることができれば、参加者を適確に厳選することができる。

2-4-4 研修実施場所

研修は本邦研修、現地国内研修、第3国研修、さらにはそれらの組み合わせなど、研修実施場所の選択肢が豊富であり、個々の研修コースに適した実施場所を選定することができる。研修実施場所の選定に当たっての考え方を以下に示す。

1. 現地国内研修は研修費用の面でも、現地のニーズに則した研修内容の立案という点でも優れており、JICA研修全般において現地国内研修を拡大することが望ましいと考えられる。そこで、現地国内研修で対応可能と考えられるものは、現地国内研修として実施する。
2. 現地国内研修にそぐわない場合のみ、第3国（シンガポールを想定）あるいは本邦研修とする。シンガポール及び日本のどちらで実施するかは、両国の金融分野における特性、比較優位を踏まえて選定する。
3. 日本の事例の視察が重要となる研修コースについては、基本的には本邦研修とするが、その比重が低いものについては、現地国内研修を行った上で日本での視察を行うという現地と本邦との組み合わせで行う。
4. その他の留意点。
 - －研修実施国が研修内容にどれだけ精通しているかだけでなく、研修員がそれを十分に認識していることが重要である。研修員が実施国・機関の有する技術を認めていない場合、質の高い研修を行うことは困難となる。
 - －現地以外で研修をする場合には、研修員が言葉（英語）を十分に理解できることに留意することが重要である。

以上を踏まえて、それぞれの研修コースの実施場所を以下にまとめる。なお、以下の順番は、ニーズの大きさ（重要性）、研修への適合性などを踏まえ、実施を優先すべきと考えられる順番に並べられている。

「1. トップマネジメントセミナー」はJICA及び実施機関にとって有力な人的ネットワークの構築につながるものであり、戦略的にも日本で開催することが望ましいと考えられる。

「2. リスク管理」はマネージャーレベルを対象とする包括的コースであり、グローバルスタンダードを理解してもらうためにもシンガポールあるいは日本において実施することが望ましい。

「3. 企業審査」「4. 資産負債管理（ALM）」は実務者レベルを対象とする研修であり、各国の事情に則した内容であること、及び言葉が理解できるものであることが必要であり、現地国内研修が望ましい。但し、現地でのコースはその内容が十分ではないことが想定されることから、実施機関をシンガポールあるいは日本の機関とする、あるいは一部講師を日本あるいはシンガポールから派遣することが望まし

い。

「5. 支店の効率的運営」は、研修員が主に現地語しか理解できない可能性が高いが、他方、日本での支店を視察することも、研修の重要なコンポーネントである。そこで、現地国内研修で最初に研修を行い、その中から優秀な研修員のみを対象に本邦研修を行うことが考えられる。なお、現地国内研修ではあっても、その実施機関及び講師は日本から派遣することが望ましい。

「6. 制度金融・政策金融の役割」は、他国の経験などを踏まえて議論する研修であり、また日本の経験が役立つと考えられることから、日本での研修が望ましいと考えられる。

「7. 中小企業金融のあり方に関するセミナー」は、意見交換を主たる目的とするものであり、日本の中小企業金融制度では世界的にも比類なきものであるため、日本で開催することが望ましい。

「8. 行内研修に関する研修」は、各行における事例の紹介及び意見交換が主たる内容ではあるが、日本が比較優位を有する分野であり、また対象がマネージャークラスであり、英語を理解できる階層であることから、日本で実施することが望ましいと考えられる。

「9. 貿易金融（インドネシア特設）」は、対象が実務者であり、現地国内研修が適していると考えられる。本コースも日本の得意分野であることから、必要な場合には、日本人が講師を務めることもできよう。

「10. 金融技術の新潮流」「11. 金融派生商品」「12. プロジェクトファイナンス」「13. 証券化」の金融技術に関連する研修は、欧米式の技術の導入が進んでいるシンガポールにおける研修が望ましいと考えられる。但し、その場合、研修員の選定に当たって、英語力を考慮する必要がある。

「14. 公社債市場の育成・整備」は、対象が課長クラスであり英語を理解できること及び日本の経験の紹介も重要なコンポーネントであることから、日本で実施することが望ましいと考えられる。

以上の分類を取りまとめたものが表2-4-1である。

表2-4-1 研修実施場所

	現地国内研修	現地以外での研修		備考
		(本邦研修) 日本	(第3国研修) シンガポール	
1 トップマネジメントセミナー		○		
2 リスク管理		○	○	
3 企業審査	○			実施機関あるいは一部講師を日本またはシンガポールが務めることが望ましい。
4 資産負債管理 (ALM)	○			実施機関あるいは一部講師を日本またはシンガポールが務めることが望ましい。
5 支店の効率的運営	○	○		現地国内研修と本邦研修との組み合わせだが、現地国内研修の実施機関及び講師は日本が務めることが望ましい。
6 制度金融・政策金融の役割		○		
7 中小企業金融のあり方に関するセミナー		○		
8 行内研修に関する研修		○		
9 貿易金融 (インドネシア特設)	○			日本人が一部講師を務めることが望ましい。
10 金融技術の新潮流			○	
11 金融派生商品			○	
12 プロジェクトファイナンス			○	
13 証券化			○	
14 公社債市場の育成・整備		○		

2-5 研修コース案

本節では、2-4で立案された研修コースの詳細を示す。コースの提案に当たっては、原則としてコースの背景、目的、対象、期間、特徴、内容、実施機関候補、備考を含めることとする。

金融分野にかかる研修として以下の14のコースを提案する。

1. トップ・マネジメント・セミナー
2. リスク管理
3. 企業審査
4. 資産負債管理 (ALM)
5. 支店の効率的運営
6. 制度金融・政策金融の役割
7. 中小企業金融のあり方に関するセミナー
8. 行内研修に関する研修
9. 貿易金融 (インドネシア特設)
10. 金融技術の新潮流
11. 金融派生商品
12. プロジェクトファイナンス
13. 証券化
14. 公社債市場の育成・整備

以下にそれぞれの詳細について説明する。

1. トップ・マネジメント・セミナー

- 背景： 大競争の時代、経営戦略の巧拙が金融機関の生き残りを決める。「選択と集中」が今ほど必要な時期はない。各金融機関、過去の歴史を踏まえ、特色ある戦略を立案する必要がある。
- 目的： 各金融機関が特色ある経営戦略をどう立案するか学んでもらう。
- 対象： アセアン4カ国及び韓国の民間銀行のトップ・マネジメント（役員）クラス
- 期間： 最大で2週間
- 特徴：
- ・ 戦略的
 - ・ アジア経済の中長期的視点に基づく
 - ・ 個人的ネットワークの構築
 - ・ ディスカッションの重視
- 内容
- (1) 21世紀のアジア
 - －アジア経済、産業論
 - －世界の中のアジア
 - (2) 金融のあり方
 - －金融制度改革（法規制、金融改革のスピード、日本の事例紹介等）
 - －金融技術の新潮流（デリバティブ、プロジェクトファイナンス、証券化、コンピューター化等）
 - (3) 金融戦略
 - －経営戦略の類型化
 - (4) 個別事項
 - －リスク管理（市場リスク、信用リスク、ALMなど）
 - －企業倫理、不正防止（Compliance）
 - －支店のあり方
 - －行内研修のあり方
- 実施機関候補：
- ・ (株) 東銀リサーチインターナショナル
 - ・ (株) 三和総合研究所
- 備考：
- ・ 参加者による派遣元の戦略とそれについての意見交換が目玉になる。
 - ・ 日本の銀行のトップ・マネジメントも講師として参加することが望ましい。
 - ・ 参加者は10人程度（あまり多いと議論にならない）
 - ・ トップ・マネジメント・セミナーは欧米において商業ベースで実施されている。これらのセミナーに、アセアンの金融機関も参加していたが、経済危機以降参加が困難となっている。

2. リスク管理

- 背景： 市場化の進展、金融機関のグローバル化、取引先経営の悪化などを背景に、金融機関の経営上のリスクは急速に拡大している。リスク管理の巧拙が金融機関の優劣を決める時代である。
- 目的： 金融機関の抱えるリスクがどのようなものであり、それをどう把握し、把握されたリスクをいかにして管理していくかを研修にて学んでもらう。
- 対象： 商業銀行のマネージャークラス
- 期間： 1ヶ月
- 特徴： 戦略的かつ実務的
- 内容
- ・ リスク管理の重要性とその分類
 - ・ 市場リスク
 - －バンキング取引、トレーディング取引
 - －定義、内容、大きさを図る尺度、
 - －市場リスク管理の手法
 - －市場リスク管理システムの構築について
 - ・ 信用リスク1
 - －バンキング取引、トレーディング取引
 - －定義、内容、大きさを図る尺度
 - －信用リスク管理手法
 - －ポートフォリオ管理
 - ・ 信用リスク2
 - －個別企業に対するリスク管理
 - －審査
 - ・ 資産負債管理 (ALM)
- 実施機関候補： ・ Institute of Banking and Finance (シンガポール)
- ・ (株) 三菱総合研究所
 - ・ (株) 三和総合研究所
 - ・ (株) 東銀リサーチインターナショナル
- 備考： ・ 参加者は自行におけるリスク管理にかかる方策を発表する。
- ・ 本研修はマネジメントを対象とした包括的なものであり、実務者を対象とする個別事項に関する研修（「3. 企業審査」、「4. 資産負債管理 (ALM)」）と組み合わせることで、より大きな効果が期待できる。

3. 企業審査

- 背景： 信用リスク軽減の原点は審査の充実にある。また、審査の充実は取引先に対する新規業務開拓にも資する。
- 目的： そもそも審査とは何で、審査はどのように行うものかにつき事例を交えて学んでもらう。
- 対象： 官民の銀行のアナリスト、実務者（課長代理）クラス
（既に審査の経験のある人が望ましい）
- 期間： 4週間（ケーススタディーを2つ実施するとして）
- 特徴：
・実務的
・中小企業対策が重要
- 内容
・個別企業の審査について
－審査とは
－審査の全体像：何に重点を置くのか
－企業の見方
－審査項目の解説（諸指標の計算の仕方などを含む）
－審査の手順（内部資料請求、外部資料収集、資料分析、ヒアリング実施、結論検討、審査調書作成）
－ケーススタディー
・「中小企業」審査のあり方
- 実施機関候補：
・ Indonesian Bankers Institute（インドネシア）
・ Institute Bank-Bank Malaysia（マレーシア）
・ Asian Institute of Management（フィリピン）
・ Thai Institute of Banking and Finance（タイ）
- あるいは
・（株）東銀リサーチインターナショナル
・（株）三和総合研究所
・（株）三菱総合研究所
・ Institute of Banking and Finance（シンガポール）
- 備考：
・事例研究を重視する。
・各行における審査手法を紹介・意見交換する。
・既に行内で研修を行っている銀行もあるが、研修内容を改善するために、JICA研修を受けたいというニーズは強い。
・インドネシアで特に重要（世銀インドネシア）
・企業会計基準が似ていれば、各国共通でも可能。

4. 資産負債管理 (ALM)

- 背景： ALMは、リスクをできるだけ回避していく経営手法として1970年代後半にアメリカにおいて開発され、一般化されたものである。世界的に急速に普及しつつあるが、アセアンを含む開発途上国の銀行では、本手法の導入はそれほど進んでいない。
- 目的： ALM手法を研修・習得してもらうことで、リスクの少ない経営を行い、金融セクターの安定化に資する。
- 対象： 大蔵省、中央銀行、官民商業銀行の実務者クラス
- 期間： 1週間
- 内容：
 - ・ バランスシート上のリスク
 - ・ リスクのヘッジ手法
 - ・ リスクの計測
 - ・ リスク管理の実務
- 実施機関候補：
 - ・ Indonesian Bankers Institute (インドネシア)
 - ・ Institute Bank-Bank Malaysia (マレーシア)
 - ・ Asian Institute of Management (フィリピン)
 - ・ Thai Institute of Banking and Finance (タイ)
- あるいは
 - ・ (株) 東銀リサーチインターナショナル
 - ・ (株) 三和総合研究所
 - ・ (株) 三菱総合研究所
 - ・ Institute of Banking and Finance (シンガポール)
- 備考：
 - ・ 商業銀行だけでなく、金融当局の職員も対象にすることができる。

5. 支店の効率的運営

- 背景： 支店は銀行が顧客と直接接する場であり、いわば銀行の顔である。支店レベルの底上げが、銀行全体の底上げに直結する。
- 目的： 支店経営を預かる支店長を対象に、支店経営のあり方について研修する。
- 対象： 支店長クラス
- 期間： 3週間（うち2週間は現地国内研修、1週間は本邦研修）
- 特徴： 実務的
- 内容：
 - ・支店長の役割
 - ・行員の雇用、研修
 - ・ビジネス仲介機能
 - ・カウンター・サービス
 - ・オフィス・オートメーション
 - ・顧客管理システム
 - ・年間計画の策定
 - ・不正防止
- 実施機関候補：
- 現地国内研修：
 - ・ Indonesian Bankers Institute（インドネシア）
 - ・ Institute Bank-Bank Malaysia（マレーシア）
 - ・ Asian Institute of Management（フィリピン）
 - ・ Thai Institute of Banking and Finance（タイ）
- 本邦研修：
 - ・（株）東銀リサーチインターナショナル
 - ・（株）三和総合研究所
 - ・（株）三菱総合研究所
 - ・（株）富士通総研
- 備考
 - ・ 現地国内研修を最初に実施し、その中から優秀な研修員に対して本邦研修を実施する形態はどうだろうか。現地国内研修の一部の講義に日本から講師を派遣することが望ましい。
 - ・ 国、銀行により支店の役割が大きく異なる。例えば、フィリピンでは本店に機能が集中し、支店の役割はそれほど大きくない銀行もある。

6. 制度金融・政策金融の役割

- 背景： 金融市場が十分に成熟していない場合、政策金融が経済発展に重要な役割を果たすことが多い。しかし、方法を誤り失敗に終わった例も多く見られる。
- 目的： 政策金融の理論的裏付けと成功例・失敗例を通じて、各国の実状に合った政策金融制度は何かを考える。
- 対象： 大蔵省、中央銀行及び政府系開発銀行の局長クラス
- 期間： 1週間程度
- 特徴：
 - ・日本の経験の紹介
 - ・参加者による自国の例の紹介
 - ・参加型研修
- 内容：
 - ・概要
 - －政策金融とは、政策金融の成功例・失敗例
 - ・自国の政策金融例の紹介
 - －各参加者によるプレゼンテーション
 - ・政策金融は何故必要か
 - －政策金融の理論的背景
 - ・日本の政策金融の歴史と教訓
 - ・アジア諸国における経済危機と政策金融の事例
- 実施機関候補： (財) 国際開発センター
- 備考：
 - ・一方的な講義ではなく、議論を重視するため、参加者はまず自国の現状を客観的に把握してることが求められる。

7. 中小企業金融のあり方に関するセミナー

背景： 中小企業の発展は、ソーシャルセーフティネットの観点からも、国家経済の強化のためにも、たいへん重要である。各国政府とも中小企業金融を政策的に推進しているものの、なかなか進展していない。実効性のある中小企業金融を進めていくための方策について、根本的な議論が必要となっている。

目的： 実効性のある中小企業金融の実現に向けて、包括的な対策を踏まえて、意見交換を行う。

対象： 中小企業関連政府機関及び商業銀行のマネジメントクラス、中小企業オーナー

期間： 1週間

特徴： ・戦略的

内容： ・中小企業とは
・国家経済における中小企業の役割
・中小企業金融のあり方
・中小企業金融制度
・中小企業金融の技術的視点
・中小企業オーナーの意識
・主たるプレイヤー（政府、銀行、中小企業など）の役割
・日本の中小企業金融にかかる経験

実施機関候補： 中小企業金融公庫

備考： ・アセアン4カ国では中小企業金融を促進するために様々な施策が導入されている。例えばインドネシアでは、銀行の融資額の20%は中小企業を対象とすることが義務づけられており、それをクリアできない場合にはペナルティーが課せられることになっている。しかしながら、中小企業の大半は財務諸表も作成されておらず、商業銀行としても中小企業への貸出の増加には限界がある。

・実効性のある中小企業金融を進めていくためには、各国における関連政策・制度の根本的に見直しが必要である。また、技術協力においても、簿記や財務諸表に依存しない融資手法の技術移転など、より根本的且つ工夫を凝らした協力が求められる。また、中小企業オーナーの意識改革も必要であろう。

・本セミナーは、各国における中小企業金融の進め方について、日本の経験、事例の視察を踏まえながら、意見交換するものである

8. 行内研修に関する研修

- 背景： 金融セクターの発展に向けて、金融分野の人材全体の底上げを図っていくことが必要である。行内研修への取り組みは、銀行によってまちまちであり、研修内容の充実が望まれる。
- 目的： 商業銀行の行内研修の充実を図る。
- 対象： 商業銀行の研修担当役員あるいはマネージャークラス
- 期間： 1週間
- 特徴： 実務的
- 内容
- ・ 人材育成の意義
 - ・ 各行における人材育成戦略
 - ・ 研修体系
 - ・ 研修の内容
 - ・ 研修とプロモーション
- 実施機関候補： ・ (株) 東銀リサーチインターナショナル
- 備考：
- ・ 参加者は自行における研修制度、研修内容について発表する。
 - ・ 意見交換が重要となる。
 - ・ 日本の銀行の研修施設の視察を含む。

9. 貿易金融（インドネシア特設）

- 背景： インドネシアでは貿易与信業務に精通した人材の不足が貿易拡大の一つの制約要因となっている。
- 目的： 商業銀行において貿易与信業務に精通した人材の拡充を図り、インドネシアの貿易の拡大に資する。
- 対象： 商業銀行における貿易与信にかかる実務者クラス
- 期間： 1週間
- 特徴： 実務的
- 内容
- ・ 信用状輸出・輸入取引の概要
 - ・ 輸出取引の諸段階と輸出金融
輸出前貸、輸出為替手形の買取、輸出関連保証、為替先物予約など
 - ・ 輸入取引の諸段階と輸入金融
輸入信用状、輸入ユーザンス、輸入決済手形制度など
 - ・ 輸出入銀行の役割
- 実施機関候補： ・ (株) 東銀リサーチインターナショナル
- 備考： ・ 現地国内研修を最初に実施し、その中から優秀な研修員に対して本邦研修を実施する形態はどうだろうか。現地国内研修の一部の講義に日本から講師を派遣することが望ましい。

10. 金融技術の新潮流

- 背景： 金融技術の進展には目覚ましいものがある。この点は金融のグローバル化に伴い、開発途上国においても同様である。このテーマについては、書物を読んでもなかなかわかりにくいので、研修にてわかりやすく解説する。
- 目的： 主要な金融技術について、その基本的事項を学んでもらう。これを通じて金融の本質を理解してもらおう。
- 対象：
 - ・ 商業銀行のマネージャークラス
 - ・ アセアン4カ国をまとめて実施する。
- 期間： 2週間
- 特徴：
 - ・ 戦略的かつ実務的
- 内容：
 - ・ 金融におけるイノベーションの歴史
 - ・ 金融新技術の類型
 - ・ 金融派生商品（デリバティブ）
 - － 定義、事例紹介、プライシング
 - ・ 証券化商品
 - － 定義、プレーヤー、ストラクチャー、事例紹介
 - ・ プロジェクトファイナンス
 - － 定義、コーポレート・ファイナンスとの違い、プレーヤー、ストラクチャー、
キャッシュフロー分析、事例紹介
 - ・ インフォメーションテクノロジー
- 実施機関候補
あるいは
 - ・ Institute of Banking and Finance（シンガポール）
 - ・ (株) 富士通総研
 - ・ (株) 三菱総合研究所
- 備考：
 - ・ 本研修はマネジメントを対象とした包括的なものであり、実務者を対象とする個別事項に関する研修（「3. 金融派生商品」、「4. プロジェクトファイナンス」、「5. 証券化」）と組み合わせることで、より大きな効果が期待できる。
 - ・ 各行で実施している行内研修の講師を対象にすることで、波及効果が見込まれる。

11. 金融派生商品

- 背景： 金融派生商品（デリバティブ）は銀行の収益源としてだけでなく、リスクヘッジ手段としても重要である。また、近年急速な発展を遂げている分野でもある。
- 目的： デリバティブの仕組み、リスクヘッジ手法などについての知識を習得してもらう。
- 対象： 大蔵省、中央銀行、官民商業銀行の実務者クラス
- 期間： 1週間
- 特徴： 教養的
- 内容：
- ・デリバティブの歴史
 - ・世界的なデリバティブ市場の現状
 - ・デリバティブの基本的理論
 - ・Volatilityの理解
 - ・デリバティブ市場の仕組み
 - ・スワップの価格付け
 - ・オプションの価格付け
 - ・デリバティブ市場（先物、スワップ、オプション）の育成
 - ・経理処理
- 実施機関候補： Institute of Banking and Finance（シンガポール）
- 備考：
- ・各国の事情にあわせて、国別のプログラムを策定することが望ましい。
 - ・商業銀行だけでなく、金融当局の職員も対象にすることができる。

12. プロジェクトファイナンス

- 背景： プロジェクトファイナンスは開発資金の調達に有効な手段であり、今後いっそうの発展が望まれる。
- 目的： プロジェクトファイナンスの仕組みを理解し、成功の要因などを探る。
- 対象： 大蔵省、中央銀行、開発銀行、官民商業銀行の実務者クラス
- 期間： 2週間程度
- 特徴：
 - ・実務的
 - ・ケーススタディーの重視
- 内容：
 - ・概要
 - ー定義、歴史、適性、コーポレート・ファイナンスとの違い
 - ・スキーム
 - ープレーヤー、ストラクチャー
 - ・リスク分析、リスク管理
 - ーリスク指標、キャッシュフロー分析
 - ・成功のための留意事項
 - ・ケーススタディー
- 実施機関候補：
 - ・ Institute of Banking and Finance (シンガポール)
 - あるいは
 - ・ (株) 東銀リサーチインターナショナル
 - ・ (株) 三菱総合研究所
 - ・ 日本開発銀行
- 備考：
 - ・ ケーススタディーの重視
 - ・ 政府系開発銀行の行員を対象としたプロジェクトファイナンス・コースの場合には、通常のプロジェクト分析に加えて、地域経済への波及効果などにかかる評価手法にかかる講義を含めることが望ましい。日本開発銀行では、このような講義を準備している。

13. 証券化

- 背景： 証券化は金融技術革新の中でもデリバティブと並び最も画期的なものであり、今後その成長が期待されている。不良債権処理の手法としても注目されている。
- 目的： 金融全体について大きな影響を与える、証券化スキームについて学ぶ。
- 対象： 大蔵省、中央銀行、官民銀行のマネージャー及び実務者クラス
- 期間： 1週間
- 特徴： 教養的
- 内容：
 - ・ 定義
 - ・ 証券化の対象となる資産
 - ・ 証券の種類
 - ・ プレーヤー
 - ・ ストラクチャー
 - ・ 証券化の利点と課題
 - ・ ケーススタディー
- 実施機関候補：
 - ・ Institute of Banking and Finance (シンガポール)
- 備考：
 - ・ 基本的考え方の講義が中心となる。
 - ・ 各国の現状（法規制、不良債権など）に合わせて国別に行うことが望ましい。
 - ・ 商業銀行だけでなく、金融当局の職員も対象にすることができる。

14. 公社債市場の育成・整備

- 背景： アセアン4カ国では間接金融は短期資金の融資が中心となっている。企業の長期資金の確保において公社債市場の発展が望ましい。
- 目的： 公社債市場の整備に向けた方策を、実例を交えて学んでもらう。
- 対象： 大蔵省、中央銀行の職員（マネージャークラス）
- 期間： 2週間程度
- 特徴：
 - ・実務的
 - ・日本の経験の紹介
- 内容：
 - ・公社債市場とは
 - －発行市場・流通市場、プレーヤー、ストラクチャー
 - ・発行条件の決定
 - ・市場育成のポイント
 - ・日本及び各国の事例
 - －成功例と問題点
- 実施機関候補：
 - ・（株）大和総研
- 備考：
 - ・基本的項目を講義した後に、参加者が自国における事例を紹介し、その成功例、課題、対策などについて意見交換を行う。
 - ・国によって公社債市場の発展レベル、抱えている課題が異なることから、コースは国別とする必要がある。
 - ・本研修では概論及び日本の経験にかかる講義に重点を置き、実際の問題解決に当たる専門家派遣とリンクさせることが望ましい。

第3章 中小企業部門

3-1 アセアンにおける研修ニーズ

中小企業部門はアセアン4カ国に限らず一国の経済・産業構造に欠くことのできない重要な要素を構成し、これの基盤強化は経済発展のキーファクターとなると同時に、政治・社会の安定に直結する。このような観点から、中小企業振興はすべての途上国の重要政策目標に掲げられている。もっとも今回調査の対象であるアセアン4カ国はそれぞれ微妙な差異があるが、それは経済地理的、生産要素の初期的条件等の相違から派生する歴史的な結果である。

今回の現地調査（中小企業部門）は、主としてインドネシアとタイに焦点を当て、他の2カ国はこの2カ国との対比で言及することとした。

中小企業の位置付け

まず中小企業セクターの位置付けを明確にする必要がある。政策目標・対象を明らかにし、その実体が把握されない限り、具体的な施策・実行策は形成されないからである。

表3-1-1 中小企業の位置づけ (%)

		インドネシア	マレーシア	フィリピン	タイ
事業所数	中小企業	99.8	92.6	99.0	97.0
	大手企業	0.2	7.4	1.0	3.0
従業員数	中小企業	88.0	40.2	55.0	70.0
	大手企業	12.0	59.8	45.0	30.0
GDP寄与率	中小企業	38.9	26.1	58.0	24.0
	大手企業	61.1	73.9	42.0	76.0

表3-1-2 中小企業の定義

	インドネシア	マレーシア	フィリピン	タイ
従業員 (人)	—	小企業~50 中企業51~150	零細企業1~9 小企業10~99 中企業100~199	—
資産/ 資本	小規模： —6億Rp以下 中規模： —6~20億Rp	—	零細：150万ペソ未満 小企業：150万~1,500万ペソ 中企業：1,500万~ 6,000万ペソ	(製造業) 零細：5000万Bt未満 中小：5,000万~2億Bt 製造業以外は3-1-4を 参照
年商		小企業~RM10mil 中企業RM10~25mil		

出所：各国中小企業担当官資料より。

複数の基準はどれか一つを満たせば良い。インドネシアの場合、土地建物含まず。

3-1-1 インドネシア

(1) 現状と課題

インドネシア経済とPeople's Economy

インドネシアでは32年に及ぶスハルト政権下、特に85年以降積極的に外貨導入による近代工業化政策を進めてきた。その結果第1次25カ年計画（PJP I-REPELITA 1~5）の間に平均成長率6.8%という高い記録を示し、94年にはGDP構成比で工業が始めて農業部門を越えるまでになり、1人当たりGNPは1,000米ドルに達し、2000年には1,300米ドルと予測されるまでになった。その基礎となるのは、95年GDPの14%の製造業が2000年には30%と倍になるという予測に基づいている。（現実に87年の対外貿易統計では非石油・ガス製品が石油・ガスの輸出を超えて以来経済危機直前まで年々その差が大きくなっている）

タイの金融危機は8月にはただちにインドネシアに飛び火し、1ドル=3,000Rpに、12月には政局不安とドル建て短期借入金の返済のためのルピア売りが重なり5,000Rpに下落、翌年1月にはIMFの緊縮予算の要請にもかかわらず、従来の拡大型予算を発表したためIMFの追加支援が凍結された。5月には要請通りの緊縮財政方針のもと各種補助金の打ち切りや減額で暴動が起き、瞬間的に13,000Rpまで暴落した。

インドネシアの産業構造の特徴的なことは、第1次産業（製油・ガス）がGDPに占めるシェアが高く、過去政府主導で進めてきた第2次産業の中核をなす製造業は、外国資本と技術をワンセットとして誘致しインドネシアの文化、社会等と隔絶した形態で立地してきたという点にある（「アジア経済読本」渡辺利夫編の飛び地経済）。これら製造業のなかで部品・素材を輸入し製品を国内市場に販売する形態の産業（自動車、家電製品等）は特に大きな打撃を受けることになった。同様に製品を輸出するという産業も大きな為替変動もあり、政局の不安定性もあって輸出信用状開設がままならない状況で生産規模の縮小に陥った。

輸入係数の非常に高い輸出主導型産業では、付加価値の点でインドネシアにとって大きなメリットはなく、わずかに労働集約型産業（繊維、家電、自動車等の組み立て産業）における労働力の吸収（毎年200万人以上が市場に参入）にある。今回の調査で、裾野産業や関連する素材、機械産業の強化が謳われる所以である。

インドネシアの経済危機の特徴は、政治の不透明性・不安定性が相乗的に重なったことである。一握りの政商的グループが主導する経済（汚職、腐敗、縁故主義=KKN）から脱却して、全国民の経済（People's Economy）に重点を置く方向に大きく転換し、世界的に弱者・貧者救済・福祉厚生を目指す Social Safety Netという潮流に沿って、一般庶民の経済を重視する政策に中心が置かれることになった。特

にインドネシアの場合、もともと多民族、多言語社会のため経済的混乱がただちに社会的政治的変動を起こしかねない。

(2) 中小企業の現状

上記に見てきたように、インドネシアにおいては、中小企業 (SMEs) といわゆる裾野産業 (SIs) というコンセプトはある程度明確に区別する必要がある。後者における行政機関として産業貿易省の小規模企業総局 (Directorate General for Small Industries and Trade) が所管し、前者 (中小企業) を所管するのは協同組合・小規模省 (Ministry of Cooperatives, Small & Medium Enterprises) である。輸出産業育成や小額融資制度等のプログラムでは相互に協力しあうようになっている。

裾野産業の育成強化は、当然のことながら日本を始め各国の援助・協力が必要であるが、全国に展開する零細・小規模企業の育成強化は、真の意味で国民経済の底上げに資するもので、特に一時期緑の革命で自給可能になった米や食料品もエルニーニョのためもあり、輸入に陥っているインドネシアにとって、緊急な課題であろう。為替の大幅な下落の経済では、地場の素材を利用する産業形態—加工産業—可能ならばそれらを輸出する—が育成強化の政策ターゲットとして浮上してきた。インドネシアにおいてははまだ第1次輸入代替産業振興の余地が十分にある。

表3-1-1に見るように小規模企業は全体の98.81%、雇用労働力は88%を占めているにもかかわらず、国民総生産寄与率は40%にも達していない。このことは表3-1-3で見られるように圧倒的多数が年間取扱高で5千万ルピア以下の零細・小規模経営の事業体で占められているためである。

表3-1-3 インドネシアにおける小規模企業

	全 体	小規模企業	内 訳	
事業所数	38,902,303 (100)	37,662,908 (98.81)	Rp50mil~Rp500mil	1,146,151 (2.95)
			Rp500mil~Rp1bil	92,054 (0.24)

出所：Min. of Cooperatives and SMIs。ただし、1996年の数値。

また、同省所管の協同組合は大きく分けて5分類で、生産者組合、消費者組合、サービス組合、マーケティング組合、貯蓄・融資組合である。第6次計画時と97年の増減を見ると、表3-1-4となる。

表3-1-4 協同組合数・メンバーの推移

	協同組合数	メンバー (千人)
1994	40,760	25,700
1997	51,879	29,100
増 減	11,446 (28%)	3,400 (13.3%)

出所：Min. of Cooperatives and SMIs.

また、協同組合組織を地域別に見ると、表3-1-5のようになっており、ジャワ島への集中が明らかである。全人口の地域別分布でジャワ島が過半数を占めることから当然の数値である。

表3-1-5 協同組合の地域別分布

	組合数	組合員
ジャワ	29,324 (52.8)	14,010,042 (68.1)
スマトラ	11,965 (21.5)	3,050,814 (14.8)
スラウェッシュ	5,391 (9.7)	1,555,527 (7.6)
カリマンタン	4,215 (7.6)	692,923 (3.4)
その他	4,650 (8.4)	1,263,427 (6.1)
計	55,545 (100)	20,572,733 (100)

出所：同上。ただし12月現在の数値。

組合全体で、年間約5千万ルピアの純利益を上げていることから、政府の手厚い支援に支えられているとはいえ、一般大衆のレベルで健全な経営が行われていると判断される。

インドネシア政府は、今回の経済危機への緊急的対応策として、協同組合・小規模企業省を中心に大蔵省、農業省、国家開発企画庁等の各省庁との協議を経て、政策金融スキームを発足させた。内容は全国に展開する協同組合や小規模事業者の事業展開に必要な資金や信用を供与する目的で17種類にのぼるきめ細かい金融支援策であり、今後の実行性が期待される。

(3) 研修ニーズ

前述のとおり、外資を中心とした近代的工業はジャカルタ等大都市圏の工業団地に立地し、インドネシア全土から見れば点の存在にしか過ぎない。1967～96年の外資認可累計残高で日本、NIEsで41.3%を占めているが、ほとんどすべてインフラストラクチャーが整備された工業団地に集中している輸出主導型工業、ないしは国内市場向け耐久消費財製造工業である。

金融危機以来、經常収支赤字削減のため、内需抑制型の政策運営を余儀なくされ、これが基礎生活必需品等への補助金廃止・物価の上昇へと直結し、国民の反発を招いた。構造調整を進めるIMFとしても最も打撃の大きい貧者・弱者の救済のためのプログラム (Social Safety Net) への支出を認めざるを得なくなっ

た。インドネシア政府としても米を初めとする基礎生活物品への補助金の支出、コミュニティーへの援助プログラムの実施、小規模事業への小額融資制度の導入などを実施している。産業貿易省の小規模企業総局や協同組合・小規模企業省等は、この意味で全国的な普及活動を実施している。訪問（省等）別ヒアリングは以下のとおり。

① 産業貿易省

【優先テーマ】 1.流通機構の再構築、2.輸出振興、3.中小企業振興、4.農産物加工の強化。

【対象】 テーマの3と4に関連して1,500人の技術指導員。全国に97の技術サービス・ユニット（UPT=Unit Pelayanan Teknis）があり、中小企業の市場機会の提供、技術指導等を行っている。主な分野は、食品、繊維・皮革、金属、化学で、研修分野は特許、財務コンサルティング、技術、マーケティングである。

【施設】 農産物加工産業調査研究所（ボゴール）、工業経営アカデミー（ジャカルタ）、繊維産業開発研究所（バンドン）、セラミック産業開発研究所（バンドン）、機械産業開発研究所（バンドン）、人材育成研修センター（PCMの初級）

② 協同組合・小規模工業省

【優先テーマ】 ビジネス・プランニングを基礎とした「企業家精神」

【対象】 全国に24（州）のトレーニング・センターを持ち、これらを通じて「企業家精神」をインプットしていく。更に既存の協同組合のマネージャーや組合長を対象とした「マネジメント」の研修が重要と強調してきた。ILOのタイプ別（業種、規模、製品等）の研修プログラムを参照している。同省では研修実施の際、5つのクライテリアを考慮している。すなわちビジネス・プランを作成の際、①Realistic、②Workable、③Achievable、④Profitable、⑤Marketableの観点から。また、対象をレベル別に3つに分け、最も低いレベルでは簿記のつけ方の研修を含めている。

【施設】 全国27州にそれぞれトレーニング・センター、協同組合運営研究所（バンドン）、協同組合協議会（バンドン）

③ インドネシア科学院（LIPI）（適正技術部）

【優先テーマ】 マネージメント、新しい適性技術の開発。分野は食品加工（テンベを含む）、木材加工、金属加工、タイル製造、陶器等。

【対象】 全国の地方職員（BAPPEDA）、軍人（軍人が技術移転の重要な担い手）等。

Social Safety Net強化の下、LIPIの「住民のニーズに合致した利用可能な天然資源にもとづく技術の開発」、「天然資源と人的資源、特に地方住民の技術能力の可能性にもとづく地方の開発」を目的としており、IPTEKDA (Iptek Daerah=地方への科学技術普及) 計画が強力に推進されている。近年スパン (西ジャワ) で実施、99年度予算は大幅に増額。

【施設】 スパン適正技術センター、全国の地方政府事務所や参加者 (オーナー) の工場等

④ 労働省

【優先テーマ】 生産性向上、地方の振興、企業家精神。

【対象】 小企業のオーナー。

各州に支所があり、それぞれ20人程の職員がいる。指導員や研修やコンサルティング活動に従事しているが、絶対数も不足しており、資質の向上も必要。同省はAPOのインドネシア側のNPOの役割も果たしている。カリキュラムや実施方法等はAPOの指導を受けて整っているが、実態は予算不足で十分機能していない。

【施設】 各州の労働省の支所

以上を総合してインドネシアの中小企業における研修ニーズは、以下のようになる。

1. 基本的な方向

- 1) Social Safety Netにかかわる住民の生活安定の確保
- 2) 地場の素材を利用した産業の育成・強化
- 3) 適正技術の開発・普及
- 4) 新規産業の発掘と企業家の支援

2. 具体的施策

- 1) 企業家精神の育成に関わる研修
- 2) 起業に伴う情報の提供・普及
- 3) 適正技術の研究・開発と普及
- 4) 既存産業の持続的経営、ブック・キーピング、マーケティング、パッキング、デザイン

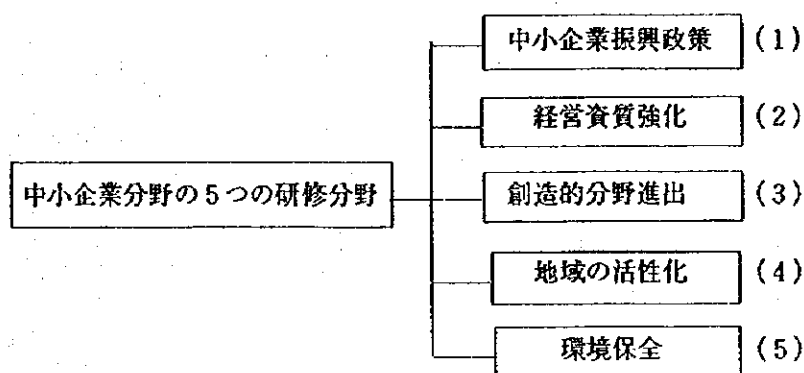
3. 対象

- 1) 地方職員—技術指導員、サービス・ユニット職員、BAPPEDA職員、協同組合組合長、マネージャー、
トレーニング・センター職員
- 2) 民間—小企業オーナー等

4. 実施方法

- 1) 本邦研修と現地国内研修のリンケージを考慮とする
- 2) 当該分野における詳細な実態調査の実施（研修実施前）
- 3) 専門家・ロジステック関連職員の派遣
- 4) 参加者の中から選抜して日本に招聘して研修－研修リーダーとして活用

これらのニーズを研修内容（縦軸）及び研修対象（横軸）のマトリックスを使ってまとめると以下のようになる。ここで使用している研修内容の分類は中小企業分野での歴史的発展段階、産業をとりまく環境の変化等を考慮して類型化したものである。後の「3-2 研修実績の分析」の項でも説明するが、ここでも簡単に説明しておく。



(1) 中小企業振興政策：中小企業発展のために国／政府レベルにおける政策策定の分野であり、産業振興制度の整備、インフラ整備、企業金融、貿易／投資促進、流通システム整備等が含まれる。

(2) 経営資質強化：この分野は大きく生産技術面の強化と経営方法の強化の2つからなり、前者は企業の製品の品質向上と従業員の技術的向上を目指すものである。生産工程改善、技術革新／設備更新、熟練工育成等が含まれる。後者は企業の経営というソフト面に焦点を当てており、生産管理、財務管理、労務管理といったマネジメント全般を含む。

(3) 創造的分野進出：この分野は比較的新しいもので、企業の新しい在り方を必要とするものである。具体的には創業支援、製品開発、市場開発、研究開発、ネットワーク造り等の課題が含まれる。

(4) 地域の活性化：生産者と消費者の両方の立場を考慮することを前提に、地域、コミュニティに密着し、地域住民のニーズに合うように、生産、流通、販売の一連の流れを有機的に結合させることにより、地域を1つのかたまりとして発展させていくことを意味する。この役割を果たすために協同組合的事業の展開を要求する。

(5) 環境保全：公害防止と省エネルギーの2つからなり、地球環境をよりよいものとし、限られた資源を有効活用していくことを目的としている。

上記の5x3のマトリックスによってインドネシアでの現地調査で得た研修ニーズを類型化すると以下のようになる。

表3-1-6 インドネシアにおける中小企業分野の研修ニーズ

	官のみを対象にする 研修内容	民間のみを対象にする 研修内容	官・民間両方を対象 にする研修内容
中小企業振興政策			
経営資質強化		・企業家精神の育成	・ブックキーピング
創造的分野進出		・起業家支援 ・パッキング ・デザイン	・適正技術の研究・ 開発及び普及 ・現存産業の持続可 能な経営 ・マーケティング
地域の活性化			・協同組合的活動
環境保全			・現存産業の持続可 能な経営

3-1-2 マレーシア

(1) マレーシアの中小企業の特徴

マレーシアの中小企業、裾野産業育成に関する現状並びに政策の特徴は以下のように要約できる。

- ① 工業部門の製造業における裾野産業の育成。一資本財、中間財にかかわる裾野産業育成による体力強化・輸入代替産業の展開と経常収支の改善を図る。
- ② MSC (Multimedia Super Corridor) に代表されるハイテク技術情報産業の育成強化。
- ③ インドネシアではSMEs (Enterprises) と称し、主に地方農村部での地場産品をベースとした農業・

林業・水産業分野の振興とこれら一次産品加工業を展開することを、Social Safety Netとの関連で重要視しているが、マレーシアでは電子・電気産業、自動車産業、情報産業の3分野に重点を置いている。

したがって、マレーシアでは中小企業部門はSMIs (Small and Medium Industries) と称し、近代工業部門育成強化に政策の最重点を置いている。人口規模 (2千万人) からいって、また、強力な政治的リーダーシップの下2020年には先進工業国入りを目指すマレーシアは経済成長への寄与率の低い第1次産業よりは第2次・第3次産業への重点的投資を明確に選択している。もちろん第1次産業を軽視しているわけではない。人口の7割以上が都市以外に住み、更に彼らが大部分ブミのマレー人のため種々の施策を講じているし、その中心的行政機構として企業家省 (Ministry of Entrepreneur) を設置している。

(2) マレーシア中小企業の現状と課題

近代的工業部門に限っては、一般的傾向として他の途上国同様外資導入-製品の輸出-経済成長というパターンを近年までたどってきた。そのため高度な先端部門に進めば進むほど、高価額の中間財 (素材、機械等) の輸入に頼らざるを得ない。鑄造・鍛造、金型等の近代的工業部門を広く裾野から支える産業構造を構築しない限り近代的工業先進国入りは不可能である。表3-1-1 各国の中小企業の位置づけに見られるように、他のアセアン3カ国と比較して中小企業部門の雇用吸収力もGDP寄与率も共に低い。

マレーシアでは以上のように裾野産業育成に重点を置き、しかも官主導で強力に押し進めている。そのため以下のごとく官・民協同して実施機関を設置し公的資金を投入している。

(3) 研修ニーズ

訪問先別のヒアリングは以下のとおり。

① マレーシア工業開発庁 (MIDA)

【優先テーマ】 サポートイング・インダストリーの育成強化、理工系人材の育成 (大学ではArt系は3年で終了可、理工系は4年が必要。一般的にDesk-workを好むので理工系人材が少ない)。MIDAの工業専門家に日本の産業政策とSI (サポートイング・インダストリー) の振興策とその成果を研修させたい。

【対象】 MIDAの若手工業専門家

【施設】 特になし。必要な場合他の省庁等の施設を利用。またドイツ (GMI)、フランス (FMI)。日本 (日マ技術学院-ベナン) では技術側面に特化しているが、How to Promote Businessも含めてほ

しい。

② マレーシア技術開発公社 (Malaysian Technology Development Corporation : MTDC)

【優先テーマ】 ハイテク・先端分野 (電子、情報、バイオ等)、技術の商品化の専門家の育成 (技術評価と市場性の判断ができる専門家)。

【対象】 上記専門家 (内外から招致) をサポートする職員研修。さらに商品化に関し企業の設立や株式化の知識。

【施設】 4つの国立大学と協同してMTDC Technology Incubation Centresを設立。そのうちの一つ

UPM-MTDCではアカデミーを併設し、約200人の高卒者を対象に (電子関連の) 基礎技術コースを実施 (終了者にはマレーシア文部省より証書が授与される)

③ マレーシア工業標準研究所 (Standards and Industrial Research of Malaysia-SIRIM)

【優先テーマ】 SMIs部ではビジネス・マネージメントをOne Package (技術、経営、経理・融資、市場) とした研修が必要。

【対象】 SIRIM職員と地方在住 (直接SMIsに接触する) 職員。

【施設】 SIRIM本部 (KL) に研修室多数。ただし宿泊施設なし。

(その他: SMIs融資を政府資金で実施しているが、貸し出し率が低い一実績は20%位、6月までに50%に増加すべく努力中、しかし取り扱う17銀行が回収不可能 (NPLs) になるのを恐れるあまり慎重になっている。また各地に設立された連合会や組合に加盟しているSMIsを対象としているため、多くのSMIsが情報などの不足から加盟・登録していないため恩恵を受けられないのが現状である)

④ 中小企業開発公社 (SMI Development Corporation-SMIDEC)

【優先テーマ】 中小企業振興に関するあらゆる研修; 大手企業と中小企業のリンケージ、エクステンション・サービス (資金、融資、技術評価、情報へのアクセス、マーケティング、特に生産性向上 (マレーシアの場合付加価値18%で非常に低い) 等。

【対象】 SMIDECの若手職員 (特にJICAの資格要件の職歴年数に満たない若手)

【施設】 2年前に移転した際、本部に研修室を設けた。

(中小企業分野への助政策ITAF-Industrial Technical Assistance Fundスキームを一元的に管理・運営することになった。内容的にコンサルティング、サービス、製品の改良・デザイン、品質向上・生産

性向上、マーケティング等)

(4) その他

SIRIMはインドネシアに対し中小企業分野で研修を過去提供している。同国の10ヶ所に所在する Institutesから10人規模を招聘してマレー語で実施(費用は世銀とマ政府が折半)している。(1999年は4月にSumuran Institute of Industryの職員を2週間招聘の計画)

3-1-3 フィリピン

(1) 中小企業の抱える課題

フィリピン産業の特色

フィリピンは、アセアン経済危機の打撃の最も小さかった国の一つとして、その経済構造・産業構造の特異性が指摘されている。まず第1の特徴は、フィリピンの産業構造は第一次産業、特に農業が中心となっていることである。GDPに占める第一次産業の割合は18.7% (1997) であり、タイ (12.4%)、マレーシア (11.5%)、インドネシア (16.1%) よりかなり高い。さらに、製造業がGDPに占める割合では、フィリピンは22.3%にとどまっており、タイ (28.4%)、マレーシア (34.4%)、インドネシア (25.6%) に比べ低い数値となっている¹⁾。このように今だ付加価値の低い農業中心とし、付加価値の高い製造業の発展が相対的に遅れている産業構造は、フィリピンの経済発展を妨げる原因となっている。この状況は世界市場におけるフィリピンの輸出競争力を弱める結果となった。1996年において、フィリピンの生産品輸出の世界貿易全体に占める割合はわずか0.40%であり、タイ (1.04%)、マレーシア (1.50%)、インドネシア (0.95%) に大きく差をあげられている²⁾。

現地国内研修の特徴は、貿易面でのアメリカ合衆国及びヨーロッパ諸国との関係が深いことである。1997年には、輸出相手国のトップはアメリカ合衆国で全体の34.9%を占め、続く日本の16.6%にかなり大きな差がある。またオランダ、イギリス、ドイツへの輸出も盛んであるのが特徴である。このように欧米依存型の産業構造をもつに至った背景として、フィリピンが英語圏であったということが大きい。

第3の特徴として、95年以降急速に電子産業部門及び衣類部門が発展し、その輸出が著しく伸張している事実が挙げられる。電子産業の発展は1970年代後半以降にアメリカ系のモトローラ、テキサス・インスツルメント、インテル等の半導体メーカーが進出し、活発な操業を開始したことによる。英語圏である地

¹⁾ EIU Country Report 1st quarter 1999, Thailand, the Philippines, Malaysia, and Indonesiaによる。

²⁾ NEDA, The Philippine National Development Plan, 1998, P6-24による。

の利と高等教育を受けた人材が豊富である環境とが、この状況を生み出した。これは一見、農業に比重のある産業構造にもかかわらず、外資系企業によるハイテク産業が発展しているというアンバランス感としての印象を与えるが、これも一つのフィリピンの特徴である。

脆弱な中小企業とフィリピン政府の政策

フィリピンは他のアセアン諸国と比較して、中小企業の発展が遅れている。1996年8月の統計によると、フィリピンの中小企業数は全企業数のおよそ99% (494,962戸) を占めているにもかかわらず、雇用者数は全体の55%、販売額は全体の25%となっている¹⁾。また、中小企業の輸出総額は全輸出額のわずか1.1%しかなく、中小企業の競争力の弱さを露呈している。

表3-1-7 フィリピン中小企業及び零細企業の定義²⁾

中企業	1,500万ペソ以上 6,000万ペソ未満
小企業	150万ペソ以上 1,500万ペソ未満
零細企業	150万ペソ未満

表3-1-8 労働雇用省 (Department of Labor and Employment) の定義

中企業	100~199人
小企業	10~99
零細企業	1~9

フィリピンの中小企業は、主にアグリ・ビジネス (海草、野菜及び果樹の加工、地方特産食品)、金属加工や組立工業、セラミック、家具、靴、バッグ、貴金属等の製造、小売業、包装業を担っており、これら中小企業はもともと家内工業から出発し、発展したものがほとんどである。そして現在では大企業への製品供給源としての役割を果たすようになってきた。また、これらの中小企業は多くの場合地方に立地しており、地方の産業化に若干なりとも貢献している。

こうした中小企業は大企業に比して様々な問題を抱えており、それによって中小企業そのものの脆弱な体制を改善できないでいるのが現実である。中小企業の抱える問題は以下のようにまとめられる。

¹⁾ BOIから入手した統計による (1999年3月入手)。

²⁾ Philippines Republic Act 6977(as amended by RA8289)による。

①経営資金確保の困難

多くの中小企業は金融機関から経営資金を借り受けることが難しい。その理由として、金融機関における個々の中小企業の情報不足により、借り手である企業の信用性が低い、中小企業の返済能力に疑問がある、中小企業の融資手続が不適切である、中小企業は明確なビジネスプラン、ファイナンスプランをもたない等の原因が挙げられる。

②生産性の低さ

フィリピンの産業における生産性は、東アジア諸国のそれと比較して大変低い。特に中小企業の技術は遅れており、今なおマンパワーに依存している企業も少なくない。フィリピン中小企業の低生産性の要因として、以下の点が挙げられる。

- ・研究・開発面の遅れ：フィリピンの企業、特に中小企業においては、技術開発への投資は少なく、企業に適切な技術情報が伝わらないという現状である。
- ・高い労働コスト：フィリピンの労働者の最低賃金はアセアン諸国の中では高く、その労働コストの高さが労働者一人あたりの生産性の低さとなって数値に表れてきている。
- ・人材のミスマッチ：国内市場において高い教育及び技能を有する人材がいるにもかかわらず、企業の欲している人材とのミスマッチが産業全体の低成長の要因の一つとなっている。中小企業は限られた情報はアクセス、厳しい資金運営等の制限によって、必要な人材にアプローチできないという問題を抱えている。
- ・未整備のインフラストラクチャ：輸送システムや港湾設備等のインフラが十分整備されておらず、原料をアウトソーシングに頼っている企業は、原料調達に高いコストを支払わなければならない。

③マーケティングの限界

中小企業の多くは厳しい財務状況にあるため、ものを作ってもその製品の販路を見つけるだけの資金的余裕がない。近年のマーケティングは情報がすべてであり、いかにより新しい情報を素早く得るかが鍵となる。その意味で、資金難の中小企業は国内及び海外の市場情報を得ることは非常に困難である。

以上のような問題は中小企業の発展を妨げ、ひいては今後のフィリピン経済全体の発展に係る大きな疎外要因として発展していく可能性は十分ある。このためフィリピン政府は、この問題解決に乗り出し様々な対策を講じている。その具体的対策は以下の通りである。

①経営資金融資に関する支援

政府は共和国法 (Republic Act:RA) 6977に基づいて、金融機関の中小企業に対する強制的融資割り当てを決定した。それによると中企業には全融資額の2%を、小企業には6%の融資を最低限行わなければならない。また同時に融資手続の簡素化、利子率の低減等の措置も模索している。

②生産性向上のための支援

労働者の技術水準向上のための訓練が各地で実施されており、政府及び大企業がそれを積極的に支援している。さらに、最新技術開発分野においては、政府関係機関と企業間の関係を密にし、必要な情報を必要としている企業に素早く提供できる工夫を模索中である。加えて、港湾、道路等のインフラ設備充実も検討されている。

(2) 研修ニーズ

本調査ではフィリピンの産業（特に中小企業部門）に関連する組織として、以下の機関を訪れ研修ニーズについてヒアリングを行った。

<政府系及びそれに準ずる機関>

- ・ Board of Investment (投資庁、BOI)
- ・ Occupational Safety & Health Center (職務安全及び保健センター、OSHC)
- ・ Department of the Interior & Local Government (内務及び地方政府局、DILG)
- ・ Development Bank of the Philippines (フィリピン開発銀行、DBP)

<民間の機関>

- ・ Asian Institute of Management (アジア経営学院、AIM)

<日本及び国際的機関>

- ・ 日本貿易振興会 (JETRO)
- ・ Asian Development Bank (アジア開発銀行、ADB)

これらの機関から提言された研修ニーズとしては、中小企業分野にとどまらず、フィリピン産業全般の発展に係わる比較的高度な能力・技術を要するものが多かった。例えば、バイオテクノロジー技術、産業情報処理・分析等である。また、欧米文化の影響を色濃く反映している国にふさわしく、国際的に話題となっている課題、例えば環境問題、モニタリング・評価手法等のニーズも提出された。具体的には、以下のようなものになる。

①Board of Investment (投資庁、BOI)

- ・経済分析
- ・情報処理/分析
- ・マーケティングと流通
- ・国際的経営管理 (経営手法)
- ・モニタリング手法
- ・消費者団体の形成
- ・公共サービスのマネジメント
- ・環境に関する法律、規則、規制等
- ・贈答品開拓の技術
- ・バイオテクノロジー分野の先端技術
- ・テクノロジーマッチング
- ・展示会施設の経営
- ・モニタリング・評価の手法
- ・プロジェクト・ファイナンス
- ・トータル・クオリティ・マネジメント
- ・業界団体の役割、業界団体と政策、消費者との関連

②Development Bank of the Philipinnes (フィリピン開発銀行、DBP)

- ・産業発展と環境問題
- ・輸出振興
- ・ソフトインフラ部門 (特に情報) の整備

前述5x3のマトリックスによってフィリピンでの現地調査で得た研修ニーズを類型化すると以下のようになる。

表3-1-9 フィリピンにおける中小企業分野の研修ニーズ

	官のみを対象にする研修内容	民間のみを対象にする研修内容	官・民間両方を対象にする研修内容
中小企業振興政策			・輸出振興 ・流通 ・ソフトインフラ整備
経営資質強化		・トータルクオリティマネジメント	
創造的分野進出		・贈答品開拓の技術 ・テクノロジーマッチング ・展示会施設の経営	・情報処理・分析 ・マーケティング ・バイオテクノロジー
地域の活性化			・消費者団体の形成 ・業界団体と政策及び消費者との関連
環境保全	・産業発展と環境問題 (法律、規則、規制)		
その他	・経済分析 ・公共サービスマネジメント ・プロジェクトファイナンス		・国際的経営管理 ・モニタリング手法と評価手法

これらのニーズをもとに、これまで実施されてきた研修カリキュラムを考察するにあたり、幾らかの制約要因が挙げられる。第一点目は、これらのニーズの中には本調査の主題である中小企業振興と多少焦点を異にするものが含まれている。これらはよく吟味し、取捨選択しなければならない。例えば、「経済分析」は産業振興全体には重要であるが、中小企業振興というテーマには少々遠い内容であり、かつ、この分野での研修は過去にも行われており、ここで敢えて取り上げる必要はないと思われる。また、「モニタリング/評価手法」も様々なケースで有用な知識であるが、中小企業振興のテーマからは少々はずれる。第二点目として、フィリピンに特色のあるニーズは、フィリピン特有の課題を含んでいるので研修として具体化する場合には、国別研修にするのか、それともアセアン諸国合同の研修にするのか、分析することが必要である。

以上の諸事項を考慮すると、次のような研修内容が考えられる。

表3-1-10 フィリピンにおける中小企業分野の研修内容

	官のみを対象にする研修内容	民間のみを対象にする研修内容	官・民間両方を対象にする研修内容
中小企業振興政策	・ソフトインフラ整備(法制度)セミナー		・輸出振興セミナー ・流通に関するセミナー ・ソフトインフラ整備(情報部門)セミナー
経営資質強化		・中小企業診断セミナー	
創造的分野進出		・製品開発戦略セミナー(新製品開発・ブランド製品開発・パッケージング) ・展示会場施設運営セミナー	・市場開拓セミナー ・研究・開発のノウハウに関するセミナー ・農産物加工セミナー(コーヒー加工技術) ・アパレル・繊維業界振興セミナー ・ハイテク・電子産業振興セミナー
地域の活性化			・消費者団体の役割に関するセミナー ・生活協同組合セミナー
環境保全	・環境と産業振興セミナー(環境保護のための政策)		

注) 上記はフィリピン現地調査で得られたニーズをもとにして研修という形にするとどのようなセミナーになるかという名称のみを示したものであり、これらの研修コース(セミナー)がすべて実施されなければならないという意味ではない。実際には他の国におけるニーズも考慮して研修コースを厳選している。

3-1-4 タイ

(1) 中小企業の抱える課題

通貨危機下のタイ産業

タイに始まった通貨危機は、タイパーツの急激な下落を引き起こし、これは経済部門に大きな影響を及ぼした。多くの企業がリストラクチャリングを実施したり、不幸にも倒産に追い込まれ、それによって全労働人口の10%にあたる300万人が失業するという事態が発生している。こうした危機的状況は報道を通して世界各国に伝わり、タイ経済の深刻さを露呈した。しかし、そのような深刻な状況の中であって順調に発展している企業も見受けられる。これらの企業は経済危機によるパーツの下落を利用して伸びた企業である。このように、倒産、解雇といったニュースが前面に押し出されているため、これら順調に発展している部門は見落とされがちである。以下に、産業セクター別影響を考察する。

タイ通貨危機の影響の度合によって産業セクターを分類する時、「調達」、「販売」面に注目すると明確な違いが浮かび上がる。まず、最も危機の打撃が大きかったセクターは原料等を国外から調達し、最終製品を国内で販売する産業である。具体的には自動車、鉄鋼産業等である。これらの産業は多くの原料、中間財を輸入に頼っており、パーツの下落は相対的にそれらの価格を吊り上げた。コスト上昇と同時に国内の景気低迷による消費鈍化は、これら完成品の販売に大きな打撃を与えた。例えば、現地調査においてホンダのタイ現地法人である「HONDA Car Manufacturing Co. Ltd」を訪れ、経済危機の影響を聴取した。関係者の話によると1998年は販売台数の低迷から平均300台/月の生産水準まで縮小を強いられ、これは平年の生産量からすると90%の減少となった。1999年に入って、2,000台/月まで回復しているものの、危機以前と比較してまだその影響は残っているということであった。

次に影響の大きかったものとして建設業等の原料は主に国内で調達し、国内の市場での販売を主とする業種である。この分野では調達面ではそれほど大きな影響はないが、国内での不景気が販売の低下を招いた。

それとは反対に、危機下において順調に販売を伸ばしたのが食品関係部門である。これは原料を国内で調達し、製品は主に輸出に向けられていたために、パーツ下落が製品の価格を相対的に低下させ、割安感を与えたことによる。以上をまとめると表のようになる。

<u>分類形態</u>	<u>具体的産業分野</u>	<u>経済危機の打撃の程度</u>
・ 国外調達/国内販売	自動車、鉄鋼、化学、非鉄金属等	打撃が大きい。特に自動車、次に鉄鋼、石油化学
・ 国内調達/国内販売	建設、サービス等	多少打撃あり。
・ 国外調達/国外販売	電気機械、精密機械等	さほど打撃なし。
・ 国内調達/国外販売	食品等	順調な伸び。

タイ政府の政策

政府は1998年末、危機下の国内産業の立て直しのために産業構造戦略を発表し、その実施にあたってのアクション・プランを承認した。このアクション・プランは8つの課題、すなわち、①生産工程の改善、②技術革新・設備更新、③熟練工育成、④中小企業・裾野産業育成、⑤製品開発・市場開発、⑥労働集約型産業の地方移転、⑦外国ハイテク産業の投資促進、⑧公害防止、から成っている。この中には本調査の柱の一つである中小企業育成、さらにそれに関連する多くの事項が含まれている。また、政府は重点産業として13産業部門を提唱しており、①自動車、②電子部品、③ゴム・ゴム製品、④食品、⑤繊維、⑥セラミック・ガラス、⑦皮製品、⑧プラスチック製品、⑨木製品・家具、⑩医薬品・化学、⑪宝石・貴金属、⑫石油化学、⑬鉄鋼、がそれに含まれる。

タイ経済における中小企業の担っている役割は、非常に大きい。最近の正確な統計はないが、企業数では全企業の95%、雇用者数では85~90%を中小企業が占めているといわれている¹⁾。しかし、これまで長らく中小企業の明確な定義というものはなく、何をもちて中小企業とするかにおいては各組織が独自の解釈をとっていた。政府は近年益々重要性を増してきている中小企業の統一した定義策定のため、大蔵省(MOF)、工業省(MOI)、タイ中央銀行、タイ産業金融公社(IFCT)、小規模産業金融公社(SIFC)、政府貯蓄銀行(GSB)、輸出入銀行(Exim Bank)、タイ商工会議所(TCC)、農業協同銀行(BAAC)等からなるワーキング・グループを組織し取り組んできた。そして、1999年初頭ようやく統一定義が策定された。この定義によれば、企業は固定資産によって分類され、詳細は以下のようである。

表3-1-11 タイの中小企業の定義

	中小企業	零細企業
製造業	5,000万パーツ以上 2億パーツ以下	5,000万パーツ未満
サービス業	5,000万パーツ以上 2億パーツ以下	5,000万パーツ未満
卸売業	5,000万パーツ以上 2億パーツ以下	5,000万パーツ未満
小売業	3,000万パーツ以上 6,000万パーツ以下	3,000万パーツ未満

このように中小企業の占める比重が非常に高い同国において、その定義が明確化されたことと相まって、「中小企業(SMEs: Small and Medium Enterprises)」という言葉が一躍流行し、それを巡る様々なニュー

¹⁾ NEDA(National Economic Development Authority), The Philippine National Development Plan, 1998, P6-9より Jiravilai Tharanapakom, Country Report for the seminar on SME promotion and Kaizen, IFCT, 1999.による。

スが毎日のようにマスコミを賑わせている。これまで中小企業は、その規模の小ささから生産工程、製品開発、そして資本や資源の配分、市場戦略、情報・技術開発へのアクセス等を含むマネジメントにおいてかなりの制約があり、また政府も大企業に注目してきたことから中小企業へのサポートを怠っていた。

現在、中小企業がタイ経済において重要な役割を担っているという認識から、タイ政府は本格的に中小企業に焦点を当てた短期的政策及び長期的政策の両面において政策作りを進めている。例えば、中小企業発展のための開発調査の計画、金融及び金融以外の基準設定、中小企業庁設立である。中でも中小企業庁の設立は重要な施策であり、政府機関の中小企業に対する施策を計画したり、その実施をモニタリングすることを目的として設立される。その他、公的部門と私的部門の連携、中小企業間の協調、情報交換等の役割も担うことが期待されている。さらに、タイ政府は中小企業支援制度を考えており、これには次のようなものを含んでいる。①新たなルートでのファイナンス方法、②県単位の工業会を通しての助言・提言、③製品の拡大を目的とした中小企業間の情報ネットワーク、④中小企業保証及び保険制度である。これらの制度を通して、中小企業のよりよい発展と成長を目指そうとしている。

タイ政府はまた、自国の経済にとって鍵となる法律の見直しを次々に行っており、特に5大主要経済法の草案は1999年3月17日に国会に提出され議論された。これらは中小企業分野に限らず、産業全般に関わる問題であるが、議論された経済法を列挙すると、倒産法改正法（Bankruptcy Amendment Bill）、抵当受戻権喪失法（Foreclosure Bill）、外国企業法改正法（Alien Business Law Amendment）、コンドミニアム所有権法（Condominium Ownership Bill）、市民規律改正法（Civil Code Amendment Bill）がある。さらに、この時点では倒産訴訟法（Bankruptcy Court Bill）、国营企業法（State Enterprises Corporation Bill）、財産賃借権法（Bill on Property Lease and Rights）等が国会の審議を受けており、内容の見直しが行われていた。

こうした政府の積極的な経済面での政策・方針は、我が国のタイ国経済支援における大きな指針となるだけでなく、他のアセアン諸国の経済改革の1つのモデルとなり得るものである。

タイ中小企業の抱える課題

通貨危機が多くのタイ企業、特に中小企業に与えた影響は大きいものがあるが、将来的にこれら中小企業の立て直し、体質強化を目指していく上で、従来のタイ中小企業を取り巻く環境を改善していくことは重要な点である。タイの中小企業及びそれを取り巻く環境の脆弱さは以前から指摘されてきたように、中小企業自体に資する問題、タイの経済文化的背景からくる問題、タイ政府の政策不備から生じる問題等に分類することができる。これらの問題は最終的にはお互い関連しあっているが、ここでは3つの分類にしたがって議論していく。

1) 中小企業自体に資する問題：この問題は早くから指摘されてきた問題の一つで、製造業においては、

製品の品質が悪く、かつ製品の納入日時が守られない等が頻繁に発生している。この原因の一つに技術面の問題があり、品質管理、量的管理をしっかりと行えるだけの技術と知識の習得が急務である。中小企業が大企業の下請企業の場合、親会社が要求するものを製造し、提供することが要求されるため、低品質であることは親会社の要求に合わず、信頼を失い、ひいては契約を打ち切れ、倒産に追い込まれる事態が生じる。この状況を改善するためには、労働者の技術面での向上が必死である。

また、多くの中小企業が資金調達において困難に直面している。この状況は経済危機後より明確化し、運転資金が調達できないことから、やむなく閉鎖に追い込まれた企業が多数見られる。この理由は、企業の会計制度が未整備で収支バランス等が不明瞭であることが考えられる。資産状況が不明瞭である企業に金融機関は融資はしない。このような状況は、やはり経営者の財務管理の知識・技術の欠如から来ている。

こうした企業自体に資する問題の解決策として、経営に関する基礎的技術及び知識の向上のための何らかの措置をとることが必要である。研修という形で短期の集中的教育を施すのも効果的であろう。しかしながら、このような労働者及び経営者の能力不足は、もとをたどればタイ政府が人材育成において、これまで軽視してきた現われであり、国を挙げて人材育成に取り組まなければ将来の発展はあり得ないであろう。タイは他のアセアン諸国に比べて、初等、中等教育への就学率は低く、高等教育、専門教育への就学率に至っては際立って低い。タイ政府は、中等・高等教育の充実、技術系・科学系の人材育成にもっと力を入れていく必要がある。

表3-1-12 アセアン4カ国の教育（1995）

	初等教育就学率 (%)	中等教育就学率 (%)	自然・応用科学系高等教育就学率 (%)
インドネシア	114	48	28
マレーシア	91	57	NA
フィリピン	116	79	31
タイ	87	55	19

出典：UNDP, Human Development Report 1998

2) タイの経済文化的背景から生じる問題：タイの産業構造を見ると、日本のものとは明らかに違っている。日本の中小企業の多くは、大企業の傘下に置かれ、親会社の手厚い保護のもとに発展を遂げてきた。これは、いわゆる財閥の産業組織構造であり、資金をはじめ、生産管理、労務管理に至るまで一つの集団の中で保護的に行われてきた。日本の中小産業が発展してきた理由がここにある。ところが、タイにおいてはこのような親会社を頂点にした長期的・専属的な下請制度がなかったの日本ほど形成されておらず、中

小企業はそれぞれが独立しているため、資金調達、市場獲得等、あらゆる面で自力で行わなければいけないという厳しい環境にある。その意味では競争力の弱い企業は常に閉鎖の危機にさらされていると言える。特に経済危機等の緊急事態時には、唯でさえ経済基盤の弱い中小企業は倒産に追い込まれることは必死である。

3) タイ政府の政策不備から生じる問題：上記1)でも触れたが、タイ政府はこれまで人材育成面での努力を怠ってきた。特に1980年中盤から90年代にかけて急速な経済発展を記録し、タイがNIEs (New Industrial Economies) につぐ、新興工業国 (Emerging Industrial Countries) の一つとされた頃でさえ、多くの近代産業はバンコク一点に集中し、その他の地域は依然として伝統的な農業中心の産業構造を呈していた。バンコクの人口はわずか560万人ということを考慮すると、近代的産業群が吸収する労働力はバンコクだけでは賅いきれず、地方から首都バンコクへの急激な人口流入を引き起こした。しかし、これらの地方からの労働者は教育を十分に受けておらず、いわゆる単純労働者として企業に吸収された。当然、彼等には必要とされる技術が欠けているため、生産工程における品質管理が十分でなく、最終製品の低品質化を招いてきた。さらに、技術系、科学系高等教育機関の不足により、高度な技術を身につけた労働者の絶対数が足りない状況である。こうした人材の不足はタイ産業界の発展に大きな障害となっている。

現地国内研修点目の問題として、産業の発展に必要な不可欠である道路、港湾、貯蔵設備、輸送システム等のハード面でのインフラストラクチャの整備が遅れている点が挙げられる。一歩首都バンコクを離れると、道路も未舗装で輸送手段がないという状況が聞かれる。産業発展のためには地方のインフラ整備に力を入れていかなければならない。そして、同時に産業振興を支援する政策、法律、規制緩和面での整備をしていく必要がある。外国からの投資を積極的に誘致するため税制面でのさらなる優遇措置、地方産業振興に係わる企業の特恵待遇等である。今後の産業発展を目指すためには、こうしたハードのインフラと制度面等のソフトインフラの充実が産業発展の鍵となる。

(2) 研修ニーズ

本調査ではタイの産業（特に中小企業部門）に関連する組織として、以下の機関を訪れ研修ニーズについてヒアリングを行った。

<政府系及びそれに準ずる機関>

- ・ Ministry of Industry (工業省)
- ・ Industrial Finance Cooperation of Thailand (タイ産業金融公社、IFCT)
- ・ Small Industry Finance Corporation (中小工業金融公社、SIFC)
- ・ Small Industry Credit Guarantee Corporation (中小工業信用保証協会、SICGC)
- ・ Board of Investment (投資庁、BOI)

- ・ Thai Chamber of Commerce (タイ商工会議所)
- ・ The Federation of Thai Industry (タイ産業連盟、FTI)
- ・ Ministry of Finance (財務省、MOP)

<民間の機関>

- ・ University of Thai Chamber of Commerce (タイ商工会議所大学)
- ・ Technological Promotion Association (タイ技術振興協会、TPA)

<日本及び国際関連機関>

- ・ The Association for Overseas Technical Scholarship (海外技術者研修協会タイ事務所、AOTS)
- ・ Honda Cars Manufacturing Co. Ltd. (本田自動車工業アユタヤ工場)
- ・ World Bank (世界銀行)
- ・ United Nations Development Programme (国連開発計画、UNDP)
- ・ International Labour Organization (国際労働機関、ILO)

上記訪問機関から出された研修ニーズを各機関別に列挙すると以下のようである。

① Ministry of Industry (工業省)

- ・ 物流面での知識強化 (流通制度、法規制、輸出入等)
- ・ 競争力強化と輸出振興及び輸出戦略 (ポテンシャル開発)
- ・ 研究開発 (長期的な視野から必要)
- ・ 情報システムの整備
- ・ 個人経営手法
- ・ 企業家育成
- ・ 協同組合的組織の役割

② Industrial Finance Cooperation of Thailand (タイ産業金融公社、IFCT)

- ・ 会計基準整備

③ Small Industry Finance Corporation (中小工業金融公社、SIFC)

- ・ 会計基準整備

④ Small Industry Credit Guarantee Corporation (中小工業信用保証協会、SICGC)

- ・ テクノロジー・ノウハウ
- ・ マーケティングマネジメント
- ・ 財務管理、労務管理

⑤ Board of Investment (投資庁、BOI)

- ・ 将来予測
- ・ 情報システムの整備
- ・ 産業化政策とプロジェクト実施
- ・ 投資促進戦略
- ・ コスト低減
- ・ ビジネスプラン

⑥ Thai Chamber of Commerce (タイ商工会議所)

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・情報システムの整備
- ・人材育成ノウハウ
- ・マイクロファイナンス
- ・マネジメント能力の養成、経営の合理化
- ・品質管理、品質標準化、ISO等（特に製造業）

⑦ The Federation of Thai Industry（タイ産業連盟、FTI）

- ・競争力強化と輸出振興及び輸出戦略（ポテンシャル開発）
- ・高品質－市場開拓－輸出振興の包括的知識
- ・法制度の整備
- ・市場開発戦略（新製品開発、ブランド商品開発、パッケージング）
- ・情報システムの整備（例、インターネットによってどこで、どのような商品が売れているか、どんな色が市場で人気があるか等の情報を得られるように）

⑧ Ministry of Finance（財務省、MOF）

- ・税制度の整備（特に地方政府における新税制導入のためのノウハウ）

前述5x3のマトリックスによってタイでの現地調査で得た研修ニーズを類型化すると以下のようになる。

これらの訪問機関から提出された我が国への研修ニーズとしては、タイ政府が発表した産業構造戦略が大きく反映されており、加えてタイの中小企業が抱える問題への対応が鮮明にうかがえる。具体的には以下のようなニーズが上がってきた。そして、そのニーズを以下のように典型的にまとめた。

表3-1-13 タイにおける中小企業分野の研修ニーズ

	官のみを対象にする研修内容	民間のみを対象にする研修内容	官・民間両方を対象にする研修内容
中小企業振興政策	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質ー市場開拓ー輸出振興の一連過程 ・法制度（税制度面） 		<ul style="list-style-type: none"> ・将来予測 ・投資促進 ・マイクロファイナンス ・コーポレートガバナンス ・物流面の知識（流通、法規制、輸出入） ・輸出振興 ・会計基準の整備
経営資質強化		<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理／品質標準化（ISO等） ・財務管理 ・労務管理 ・校正 ・コスト低減 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計基準の整備
創造的分野進出		<ul style="list-style-type: none"> ・新製品開発／ブランド製品開発／パッケージング ・個人経営手法／起業家育成 ・ビジネスプラン 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの整備 ・研究開発／テクノロジーノウハウ ・人材育成手法
地域の活性化			<ul style="list-style-type: none"> ・協同組合的組織の役割
環境保全			
その他			<ul style="list-style-type: none"> ・ソーシャル・セーフティ・ネット

上記の表から解るように、研修ニーズとして中小企業振興政策に関すること、企業の経営資質強化に関すること、創造的分野のもの、さらに地域の活性化に関するもの等が提出された。また、ソーシャルセーフティネットの整備等の前記の3分野以外の内容も提出されている。これらのニーズに対応する研修を実施するという視点で考えると、幾つかの望ましい条件が出てくる。まず、一点目は他の省庁との協力のも

とにやっていくか、または他省庁が既に実施している内容と重複を避けることが望ましい。実際に、タイにおいては通商産業省が従来より中小企業育成のために民間人の育成を盛んに支援しており、最近では中小企業に携わる関係者の教育機関設立の第一歩として中小企業大学校構想も具体化している。

現地国内研修点目として、官・民を問わず、最も適切な人物を研修対象者にするとの観点から、民間部門を対象にした内容をもできるだけ取り入れることである。特に中小企業育成支援においては、実際に経営に携わっている民間人の育成は重要な柱である。

これらの条件を鑑みて、研修ニーズを具体化する研修内容は以下のように整理される。

表3-1-14 タイにおける中小企業分野の研修内容

	官のみを対象とする研修内容	民間のみを対象とする研修内容	官・民間両方を対象とする研修内容
中小企業振興政策	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業振興戦略セミナー（品質管理、市場開拓、輸出振興） ・地方勢制度と地方行政セミナー（新地方税の導入） 		<ul style="list-style-type: none"> ・投資促進セミナー（投資環境整備） ・ソフトインフラ（法制度）整備セミナー ・物流に関するセミナー ・輸出振興セミナー ・会計基準整備セミナー
経営資質強化		<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業診断セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計基準整備セミナー
創造的分野進出		<ul style="list-style-type: none"> ・新製品開発戦略セミナー（新製品開発、ブランド製品開発、パッケージング） ・マーケティングセミナー ・起業家育成（個人経営者養成）セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業関連人材育成手法セミナー（人材育成ノウハウ） ・ソフトインフラ（情報）整備セミナー ・研究開発セミナー（R&Dのノウハウ）
地域の活性化			<ul style="list-style-type: none"> ・生活協同組合的組織の形成と役割
環境保全			

3-2 研修実績の分析

アジアの通貨危機によってアセアン諸国における多くの中小企業が大きな打撃をうけたことは前節で述べた通りであるが、今後の経済再建に向けて、各国の中小企業の復興はその国の経済に重要な鍵となる。このため各国政府は経済危機以来、新たに産業復興のための政策を発表している。例えば、タイ政府は1998年末、産業構造戦略を発表し、その実施にあたる具体的なアクションプランを承認している。このアクションプランは生産工程の改善、技術革新、熟練工育成、製品開発、外国ハイテク産業投資促進、地域振興、公害防止等8項目から成っている。これらすべては産業振興において非常に大切なものであり、たとえ国によって産業を取り巻く環境の違いはあっても、このタイ政府の新政策は他の諸国（特にアセアン4ヵ国）においても十分適応させることができると考えられる。実際にインドネシアでも98年以降、経済危機からの脱却、危機の影響緩和のための緊急プログラムに重点をシフトしている。すなわち、①経済危機の影響が深刻な社会・経済グループの支援、②中小企業の事業機会の拡大、③輸出を通じた市場拡大などに重点が置かれている。

ここで、日本の過去に採ってきた産業振興政策、特に中小企業の振興のための政策を見ても同じようなことが言える。1960年代の技術革新、設備の近代化から、70~80年代には企業内人材育成、技術力向上、情報化等のソフト面を重視した近代化政策と地域振興政策、さらに90年代に入っの製品開発、研究・開発、産業集積活性化等の尊重というふうに移してきている⁹。これらの一つひとつの政策はタイのアクションプランの中に盛り込まれている事項と類似している。また、欧米諸国の中小企業政策を外観してもやはり共通事項が見い出せる。50~60年代の生産技術面での向上を重視した中小企業の活性化、80年代以降の創業支援や地域振興政策、そして近年の中小企業の市場における活力強化や雇用創出を目的とした技術開発、人材育成、コンサルティング等のソフト面での支援といったものである。これら一連の政策は日本の過去40年の中小企業政策、そして今回のタイで発表された産業構造戦略アクションプランとかなり共通するものがある。このように中小企業政策は国によって多少の差異はあれ、基本的にはかなり類似していると考えられる。ただ日本、欧米諸国とアセアン諸国の政策の違いを挙げるとすると、前者が長い歴史のなかで一步一步積み上げてきた各発展段階での政策が、後者のような途上国では一度に出てきたということが言えるのではないだろうか。

以上に述べた日本、欧米諸国が経験してきた中小企業政策および今回のアセアン諸国のとっている産業政策から、中小企業発展に必要とされる要素として

- ①政府が主導権をもって実施すべき政策面での中小企業支援、
- ②経営における資源の強化、

⁹ 中小企業庁、平成10年版中小企業白書、1998。P.293より

- ③創造的分野への進出、
- ④地域の活性化を目指す取り組み、
- ⑤環境の保全、

の5つが考えられる。以下にこの5分野（サブセクター）をこれまでの研修実績を考慮しながら分析していく。

①中小企業振興政策

このサブセクターは中小企業発展のための基本となるもので、日本でも戦後及び60年代に産業政策の中心に位置付けられた。これには各種の産業分野に係る制度整備、インフラ整備、企業金融、貿易及び投資促進、流通システム等が含まれる。

これまでの研修はこのサブセクターにおいてほぼ全体をカバーしており、非常に活発に、また積極的に研修コースを実施している。1997及び98年度に実施された主要な研修コースをサブサブセクターの分類に基づいて列挙すると；

- 1) 政策一般：中小企業政策セミナー、中小企業育成政策セミナー、中小工業開発セミナーⅠⅡ
工業プロジェクト評価、商工会議所マネジメント等
- 2) 制度整備：APEC工業所有権、工業所有権行政、工業所有権審査実務
独占禁止法と競争政策、産業統計セミナー等
- 3) 貿易促進：貿易促進のための指導者、貿易振興政策セミナー等
- 4) 投資促進：投資促進セミナー、太平洋民間協力、投資環境法整備等
- 5) 流通システム：物流近代化、日本市場商品流通システム等
- 6) 企業金融：該当なし

上記分類でわかるように、JICA研修コースはほぼ全サブサブセクターを網羅している。

ただしサブサブセクターである企業金融においては過去の研修実績がない。さらにもう少し掘り下げて内容面を見てみると「2）制度整備」に関して工業所有権を始めとして各種研修コースが実施されてきたが、今回のアセアン諸国のニーズ調査の中で判明したものが十分に内容に盛り込まれていない。すなわち、アセアン諸国は産業分野での知的所有権を始め、税制度、人材育成、金融システム等を含んだ包括的コースを希望している。

②経営資源強化

このサブセクターには大きく分けて、生産技術面強化と経営方法強化の2つからなる。前者は企業の製

品の品質向上と従業員の技術的向上を目的としたもので、生産現場において必要とされる適切な技術の改善及び向上を主眼にしている。これには生産工程改善（品質改善）、技術革新・設備更新、熟練工育成が含まれる。後者の経営方法強化は企業の経営というソフト面を指し、生産管理、財務管理、労務管理といったマネジメントに焦点を当てている。

生産技術面強化は、最も多く研修コースを実施しているセクターであり、また他の省庁（例えば通産省）及びその関連諸機関も積極的に研修コースを実施している。日本の企業における従業員の手先の器用さによる高品質製品の製造の背景から多くの途上国の模範となっているセクターでもあるので、研修ニーズも高くかつ日本が十分な教授ノウハウをもっている。

各サブセクター、サブサブセクター別の研修実績は以下のようになっている。

I 生産技術面強化

1) 生産工程改善：TQC標準化活動実践I,II、中小企業診断、標準化・品質システム活用

(品質改善) 適合性評価制度（工業分野）、法定計量、計測技術研究
農産物加工（インドネシア）、高品位鋳物技術I,II、鋼材の加工と加工特製
金属加工高品位化技術I,II、生産システム改善技術、熱処理
自動制御、設備診断技術、繊維製品検査技術等

2) 技術革新 : 設備リノベーション・設備更新

3) 熟練工育成 : 実践的総合生産性向上、生産性向上（タイ）、生産性向上技術

メカトロニクス訓練、工業標準化・品質管理シニアセミナー等

II 経営方法強化 : アジア企業経営、中小企業診断、上級経営診断I,II等

生産技術強化に関しては研修コースの種類、内容とも充実しており非常に評価できる。特に生産工程改善（品質管理）面ではある種の製造分野に特化した研修コース、例えば鋳物、金属加工、繊維製品等も研修コースとして実施されており充実している。このようなハード面に対し、経営方法強化というソフト面では「アジア企業経営」、「中小企業診断」等の研修は行われているものの、1998年実績ではそれぞれ1コースのみ実施で定員10名、12名と受け入れ人数はかなり少ない。現在この分野でのニーズはアセアン諸国で高まってきており、さらなる充実が必要である。

③創造的分野進出

このサブセクターに属するものとして、創業支援、製品開発、市場開発、研究開発（R&D）、ネットワーク造りがある。今回のアセアン調査でもこの分野における研修希望は高かった。この背景には、経済危機の中で多くの失業者が発生し、国家としてはそれらの失業者の雇用の場を早急に創出することが課題

とされた。まず、実際に失業者たちは個人で新規事業を開始し始めており、そのためのノウハウがどうしても必要になっている。また、従来の企業方針では企業の成長は望めない状況が明確化してきており、将来の成長のためには新製品の開発とそれに係る新たな市場を見つけていくことが必要であると認識されており、この分野での研修ニーズが高くなってきている。

このサブセクターにおけるJICAの研修は非常に遅れている。以下のサブサブセクター分類におけるJICA研修コースを見て明らかなように、創業支援分野の研修コースは過去実績なし、製品開発分野に特化した研修コースも該当なしとなっている。研究開発(R&D)分野においてはいくらかの研修コースが実施されているが、技術的なものに片寄っており、現地調査の中で判明した情報面での研究開発に関する研修はほとんどないと言える(第3国研修(シガポール)で唯一「高度情報技術管理」が実施されている)。

- 1) 創業支援 : 該当なし
- 2) 製品開発 : (企業ネットワークによる地域開発)⁹⁾
- 3) 市場開発 : 日本市場マーケティングセミナー
- 4) 研究開発(R&D) : 物質工学研究、生命工学研究、触媒化学研究、バイオインダストリー
高分子材料工学、フィジック応用技術、先進材料、有機メカニクス工学
バイオテクノロジー、セミコン解析計測化、高度情報技術管理等
- 5) ネットワーク作り : 企業ネットワークによる地域開発

このサブセクター分野における研修には今後十分力を入れていく必要がある。特に早期に実施されなければならないコースとして創業支援に係る研修コースが挙げられる。現在の経済低迷期における個人創業者の増加に十分日本が答えられなければならない。また、同時に製品開発、市場開発の面でも研修を拡充していくことが必死である。R&Dに関しては、今回のテーマである中小企業支援という切り口で研修コースをみていくならば、従来の特定技術のみに特化した研修コースでは適切ではなく、むしろ中小企業が製品開発、市場開発、そして流通・販売といった一連の商業活動をサポートするために重要な情報システムに関する研修が望まれる。

④地域の活性化

ここで言う「地域の活性化」とは生産者と消費者の両者の立場を考慮し、地域、コミュニティに密着し、そこに居住する住民(消費者)のニーズに合うように、生産、流通、販売といった一連の活動を有機的に結合させていくことにより、地域を1つのかたまりとして発展させていこうという意味である。この役割を果たすために結成された協同組合(生活協同組合や農業協同組合)の思想を発展させ、協同組合活動を

⁹⁾ 本コースの中でカリキュラムの一部として製品開発に触れている。

活発にしていこうというものである。

このサブセクターでは既存の研修コースとして「企業ネットワークによる地域開発」と「農業協同組合 I,II」が実施されている。ただし、前者は地域開発計画策定や地域開発戦略という政策的な面に重点が置かれており、ここで目的としているものとは相当違う。後者に関しては、ここで意図する協同組合の活性化を起点とした地域的な協同意識、そして最後に地域の発展につなげる一連の過程は教授されており、この分野での研修としては効果を上げているといえる。

今回調査の中でアセアン4カ国同様にこの分野において強い関心を示しており、特にインドネシアでのこのサブセクターに対する要望は強かった。その意味から現在の「農業協同組合 I,II」のみの実施というのでは、十分にアセアン諸国のニーズに答えられているとは言い難い。現在実施中の研修の継続はもちろん、もっと「住民=消費者」という概念を前面に押し出した研修コースの設置が望まれる。

⑤環境保全

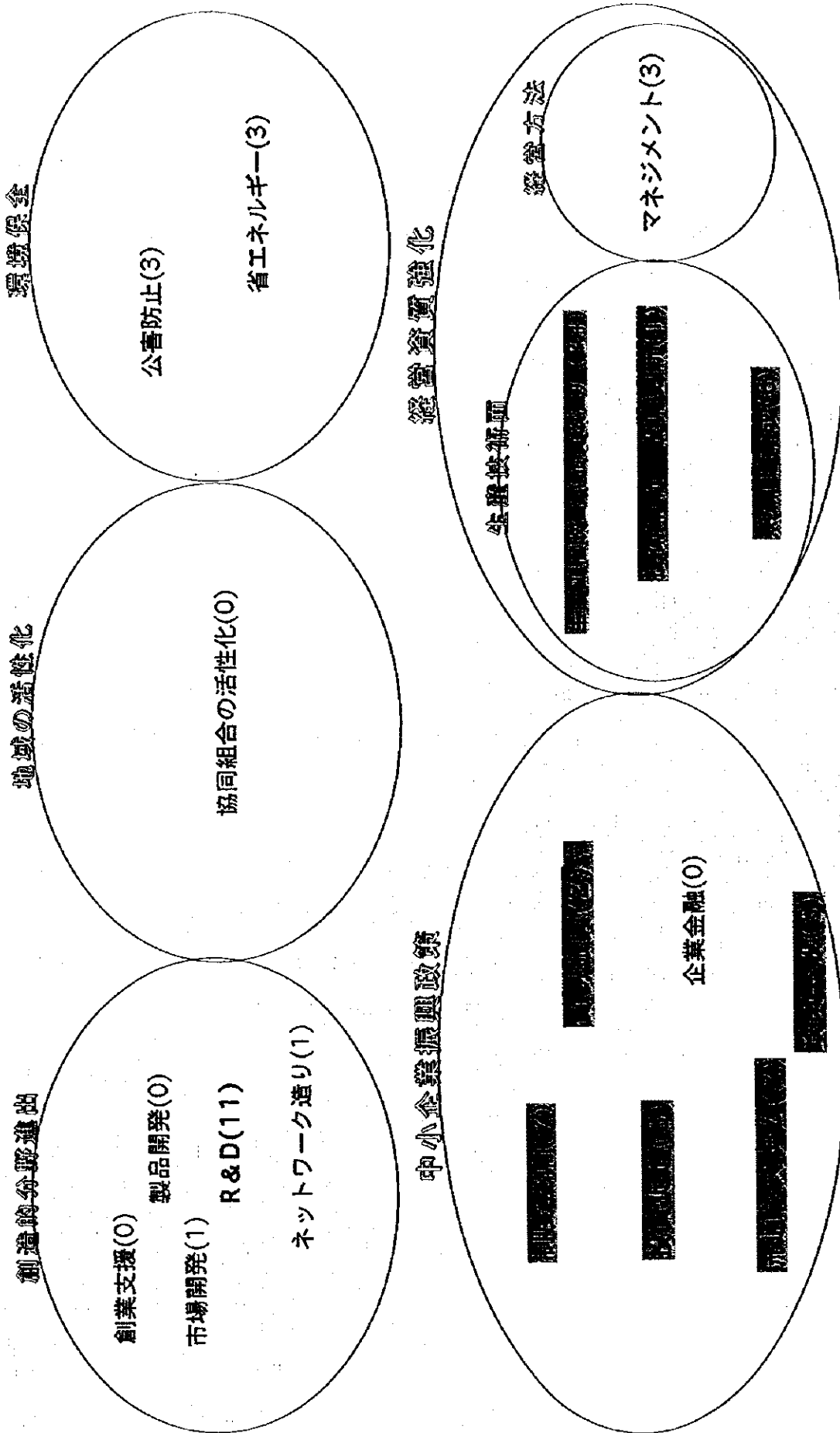
近年、地球規模で自然環境悪化が深刻化している状況において、多くの環境団体、NGO等が出現し世界各地で活発に活動を行っていることから、90年代になって非常に流行してきたセクターである。このサブセクターには大きく公害防止と省エネルギーの2サブサブセクターが含まれる。

日本は産業公害に関して水俣病、四日市喘息といった高度成長期に生じた苦い経験とその克服施策をもっており、公害防止分野では貴重なノウハウを提供することが可能である。また省エネルギー分野においても高度の技術を有しているため、その経験とノウハウがうまく生かされているといえる。

- | | | | |
|-----------|-----------|-----------------------|---------|
| 1) 公害防止 | : 産業公害防止 | 持続可能な産業開発トツマネジメントセミナー | 環境管理等 |
| 2) 省エネルギー | : エネルギー管理 | 太陽光発電及び利用の技術システム | 省エネルギー等 |

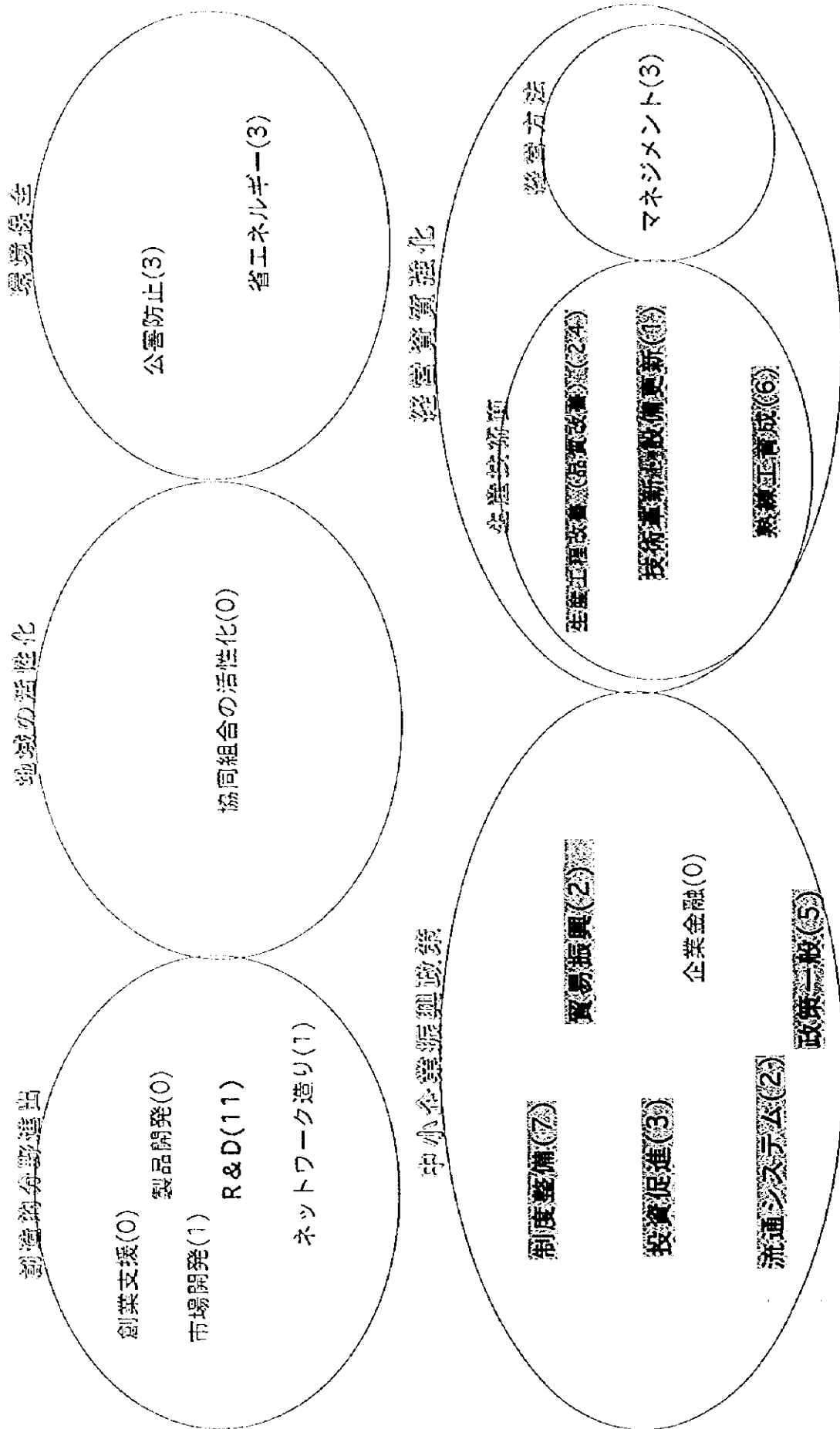
今後これらの研修は益々重要になってくることは必死であるため、現在の研修コースの継続とともに、さらに各国の特殊状況にあったコースを新設することも必要であると思われる。

中小企業振興に必要な研修内容と研修実績



* 文字の太さ及び濃度は、各々のセクター内における充実度を示す。* () 内の数値は1997年度及び1998年度の研修コース実績の数を示す。
 (充実)文字 (普通)文字 (不十分)

中小企業振興に必要な研修内容と研修実績



* 文字の太さ及び濃度は、各々のセクター内における充実度を示す。* () 内の数値は1997年度及び1998年度の研修コース実施の数を示す。

文字 (充実) 文字 (普通) 文字 (不十分)

3-3 研修実施機関の分析

本節では中小企業分野における研修実施機関に関する分析を行う。日本国内（本邦）、現地国内研修国（現地）、第3国における研修実施機関についてとりまとめる。なお、中小企業分野の研修実施機関リスト（研修実績及びJICA研修への関心の有無、途上国の現状の把握度合いなどを取りまとめたもの）、研修実施機関データベースについては別冊としてまとめた。

3-3-1 本邦研修

今回の国内調査では、アセアン諸国への現地調査で得た研修ニーズを基に作成した研修プログラム及びコース案を実施できると思われる日本国内における研修機関を訪問した。およそ30余りの機関を訪問し、研修受託の可能性を調査した。それらの機関をそれぞれの機関の研修実施方法という点から見た場合、①技術の指導を中心に研修を行うことのできる機関、②経営その他の方法論を研修できる機関、③マクロ的な政策・制度面での研修を実施できる機関、④地元の企業の視察を手配し、若干の企業紹介等を主要内容とする機関、⑤分野に片寄らず、あらゆる研修を実施（再委託）できる機関、の4種類に分けられる。これを表にまとめると、以下のようになる。

表3-3-1 今回調査を行った研修実施機関の類型化

番号	種類	機関名
①	技術指導型	・小岩井乳業 ・東大阪市立産業支援センター ・大阪府立産業開発研究所 ・すみだ中小企業センター ・佐伯メカトロセンター 等
②	経営手法指導型	・日本生活協同組合連合会 (COOP) ・アジア農業協同組合振興機関 (IDACA) ・愛知学院大学流通科学研究所 ・京都工芸繊維大学 ・関西情報センター ・企業経営研究所 ・国際環境技術移転研究センター ・地球環境センター ・大阪国際ビジネス振興協会 ・大阪商工会議所 等
③	政策・制度指導型	・大阪国際ビジネス振興協会 ・神戸大学国際協力研究課 ・国際開発センター 等
④	企業視察紹介・斡旋型	・秋田県国際協力課 ・岩手県農政部 ・山形県国際協力課 ・愛知県国際課 ・東大阪市経済企画課 ・東大阪市商工会議所 ・大田区産業振興協会 ・中小企業振興公社/協会 ・都立産業技術研究所 等
⑤	あらゆる研修可能型	・愛知工研協会 ・神戸国際協力交流センター ・中郵産業連盟 ・太平洋人材交流センター 等

以下ではそれぞれの類型における研修実施機関としての可能性と特徴について概観する。

①技術指導型

この類型に属する機関は主として特定技術を習得することを目的とした研修が可能である。特に製造業、機械工業部門の研修が中心であり、品質管理等の技術を学ぶことができる。研修対象者は主として技術労働者が考えられるが、彼等を指揮する上級の工具にも適している。研修は活動を伴うので、集団研修よりも個人研修に適しているが、集団研修でも人数を抑えて実施すれば可能である（3-5人程度）。しかし、

研修実施可能機関の中には設備的に複数の研修員の受け入れが難しいところもある。例えば、佐伯メカトロセンターは1-2人以上の同時受け入れは不可能であるとの回答があった。

また小岩井乳業のようにオン・ザ・ジョブ・トレーニングによって研修を実施している機関もあり、やはり大人数の同時受け入れは難しい。ただし、今回のアセアン諸国対象研修では技術面での研修のプライオリティはあまり高くない。

②経営手法指導型

この類型に含まれる機関は今回の研修の中心機関となるものである。企業のマネジメントから市場開発、流通分野まで幅広い研修を実施できるのがこの類型の機関である。ただし、それぞれの機関は独自の特色をもっており、例えば国際環境技術移転研修センターは環境面、大阪国際ビジネス振興協会は市場開発面、企業経営研究所はマネジメント面等の得意分野がある。当類型内の機関はそれぞれの地域の産業振興の軸として地域の産業振興に貢献しており、かなりのノウハウをもっている。これらの機関を研修の目的、研修員のニーズをもとにうまく利用すればかなり効果のある研修ができると考えられる。研修受け入れに関しても好意的な回答が多く、今後の中小企業及び産業振興分野での研修の中心的役割をなしていくものと思われる。

③政策・制度指導型

この類型は主に産業振興におけるマクロ面からのアプローチを中心とした研修を実施できる機関グループである。JICAは従来からこの産業政策・制度面での研修を実施しており、実施機関の情報においても豊富な機関リストが蓄積されている。

④企業視察紹介・斡旋型

この類型に属する機関は主として地方自治体である。これらの機関は研修を自らコーディネートして実施するノウハウはないといえる。多くの場合、地元の関係機関に再委託をしておき、いわば仲介的な機能を果たすのみの機関といえる。訪問時において研修実施にあまり積極的ではない機関が多かったのが印象的である。ただし、研修カリキュラムの全行程を受託するのではなく、その中の一部分(1-2日)のみを受託し、地元の企業の視察をコーディネートすることならできるといった意見が多かった。

⑤あらゆる研修可能型

この類型に属する機関は、中部産業連盟や太平洋人材交流センターのように研修をアレンジすることを主要業務としており、地元企業や政府機関との共同のもとかなり広範囲な内容の研修をコーディネートしている。したがって、受け入れ機関が見つかりにくい等の状況では、これらの類型に属する機関を活用するのも一案であり、研修実施に関しては大変積極的である。

3-3-2 現地国内研修

(1) インドネシア

インドネシアにおける主な研究機関は以下のとおりである。

①工業経営アカデミー（APP、産業貿易省）

同省は、従来より中小企業振興には熱心な機関で、そのため中小企業総局を設け、中央・地方の職員研修を州レベルで実施している。

特にジャカルタ市郊外にある同省管理下にある工業経営アカデミー（APP）は、3年制の大学で基礎的な工業技術や企業経営に関する授業を提供している。常時700人規模の学生が在籍している。国の施設のため運営費や人件費はすべて産業貿易省の予算で賄っている。ただし、市の中心部から距離があり（車で1時間）しかも宿泊施設がないのが難点である。平成10年度の補正予算で「企業家精神セミナー」（2週間）を初めて外国機関との共催で実施したが、今後ともJICAとの協力を強く希望していた。講師は120人前後いるが、英語での授業は難しいようなので、使用言語はインドネシア語にならざるを得ない。

②インドネシア科学院（LIPI）、適正技術部

スパン（西部ジャバ）の適正技術センターで、適正技術の移転に関するセミナーを同じく補正予算で実施した。特にインドネシアにおいては、金融危機後コミュニティーの発展を重視する政策（People's Economy）の下、適正技術部の活動予算が大幅に増額となった。現地に適したローテクノロジーの開発・研究・普及が主要目的である。

分野は金属加工、テンペ、タイル製造、陶器等。技術面と経営面をあわせて実施する方向で、特に前者はセバン他全国の適正技術センター（IPTEKDA）で行いたいという希望を持っている。

③協同組合・小規模企業省

輸入代替産業の育成や中小企業融資の分野は、産業貿易省と共同して実施するが、特に組合（表2-2-4と5）関連の人材育成については、同省の主管で実施することが望ましい。中小企業の実態・現状把握・分析の技能は、地方職員の能力向上に欠かせない要素であり、彼らが日常接する組合の幹部や職員と共に実施することが望ましい。同省所管の研修施設としては、協同組合経営研修所（Institute of Cooperatives Management－バンドン）、協同組合協議会（Council of Cooperatives－バンドン）、協同組合・小規模訓練センター（Training Center for Cooperatives and SMIs－各州）の2種類がある。将来的には、マネージャー対象の研修、協同組合職員対象の研修、経営技術に関する研修というふうに改組したい意向を持っている。過去JICAの現地国内研修を3回実施したが、その後予算的措置が続かずとざれているので、ぜひ継続実施

したいという強い希望がある。

研修ニーズの項で指摘した通り、近代産業における裾野産業の育成強化や活性化・近代化は、同国の産業政策の重点的要素をなしているが、経済危機と政治的混乱の重複している現状から真に必要とされる人材育成分野と対象は、インドネシア全土に展開する39万にも上る小規模・零細産業の育成・活性化であり、これらの産業活動に直接的に携わっている地方公務員や経営者である。ソーシャル・セーフティネットの観点からも重要且つ緊急な人材育成事業のターゲットと言える。

表3-3-2 インドネシアの企業構造

	(単位：%)			
	サービス関連	農業関連	交易	製造業
企業総数	65.28	22.53	9.44	2.75

具体的には、農業関連以下製造業までの約1350万社が対象となろう。地域的には表にあるように、ジャワとスマトラを中心に実施するのは効率的である。特に言語や習慣あるいは公教育の地方差などを考慮して、研修には現地に則して実施されるのが前提条件である。

その場合、この種の援助・協力は殆どを例を見ないもののため、具体的なプログラムの作成や実施方法などについては十分な事前調査が必要である。一部、専門の近い既派遣専門家のノウハウや青年海外協力隊員の活用が非常に有効と思われる。

現地調査では限られた日程と情報ではあったが、現地国内研修として展開するべき機関や内容は概略以下の通りである。

表3-3-3 インドネシアの中小企業関連の現地国内研修実施機関、研修内容

	対象者	期間	場所	研修の内容など	
1	産業貿易省 中小企業総局	技術指導員	1週間	各地のセンター	地方の実情把握、指導方法、企業概念、市場の理解、金融へのアクセスなど
	同上	同上	同上	工業経営アカデミー	企業家研修全般
2	科学院適正技術部	地方職員、経営者	2日間	同部のセンター	適性技術の器具の設計開発・普及、企業経営。コンサル事業、資金供与(職員用)
3	協同組合・小規模省	地方職員組合員	2~3日間	訓練センター	現状分析手法、マネジメント全般

(2) マレーシア

日程の都合で訪問できなかったマレーシアの企業家省 (Ministry of Entrepreneur) は、インドネシアと同種の研修ニーズを持っているようである。同省の所管する地方在住のプミプトラに如何に企業家精神を育てるかが大きな命題である。中小企業の14,000社を対象にした調査によれば、6割が中華系資本で残りの3割弱がマレイ系に過ぎない。そのため政府による手厚い支援政策・制度が以前より設けられ、実施されている。

農業関連では、特に加工産業/輸出産業では隣国のタイに大きく水を明けられていることから、国内市場への供給と生産性の向上に関心が向けられ、そのため更なる制度的整備に努力しているのが現状である。小規模ゴム農園経営者に対する施策として古くからあるRISDA等その典型である。また、近代的製造業の製品・部品を「自国・自社ブランド」で世界市場に送りだしたいという強い意向を持つマレーシアには、そのための制度も資金援助スキームも一応整備されている。例としてあげれば、起業に際し、融資・保証援助制度としてITAF (Industrial Technical Assistance Facilities/Funds) が1990年に設立されている。内容はITAF IからITAF IVまで分かれ、コンサルティング・サービス、製品開発・デザイン指導、品質・生産性向上、市場開拓など広範囲に及んでいる。その他にも中小企業基金、研究開発基金、技術取得基金、輸出信用保証公社など細部に渡り企業家育成に関する機構・資金制度を設けている。しかしながら、これらの支援は現実には計画の20%ぐらいしか達成されていない。政府はこれを少なくとも50%の融資達成率を指示しているが、現実にはうまくいっていないようである。

企業育成全般の政策として、Vender Development Programme (VDP)がある。これに基づいて政府+大企業(アンカー企業)+金融機関の三者が相互に協力しあって、下請け=裾野産業を強化するというスキームである。日本における系列システムのモデルである。1988年のプロトン・コンポーネント・スキームから始まって、2000年までにアンカー企業で90社、各社平均で5社のベンダー企業育成を目指している。この関係で非常に熱心な機関を表3-3-3に挙げる。

表3-3-4 マレーシアの中小企業関連の現地国内研修実施機関、研修内容

	対象者	期間	場所	研修の内容など
1	マレーシア中小企業開発公社 職員・潜在的起業家	1週間	公社の研修室	企業家精神、経営のノウハウ、政府の諸制度の理解
2	工業規格研究所 職員・地方職員	1週間	研究所の会議室	ビジネス・マネジメントをOne-Packageとして研修する。

(その他はMinistry of Entrepreneurの職員が対象となろう。)

マレーシアにおける主な研修機関は以下のとおりである。ただし時間の都合上訪問できなかった企業家

省 (Ministry of Entrepreneur) については記述は省略する。

①マレーシア中小企業開発公社 (SMIDEC)

マレーシアの中小企業振興に関する政策の立案、実施の統合的に所管する政府機関である。1996年に設立された。職員数60名、研修室6、図書室1。中小企業関連の業務がマレーシア産業開発公社 (MIDA) から移管されてから独立の政府機関となった (ちなみに我が国と比較すると中小企業庁+中小企業事業団+中小企業企業金融公庫他をそれぞれ全部ないしは一部の機能を合わせ所管する機関とみなせる)。ただし SMIDECの対象は近代産業部門を主な対象としているので、政府の重点政策の対象である手工芸分野は企業家省の所管である。研修対象は同公社の職員をまず実施したい。分野は、大企業と中小企業のリンケージのあり方、普及指導の方法と実施に関する研修 (fund, finance, technology evaluation, information access, SMIs management, marketing等)、生産性向上。

②マレーシア工業標準研究所 (SIRIM)

100%政府出資の公社で、所管は科学技術環境省。しかし運営は民間的経営方針を堅次している。5局23部、職員数1,100人。広い敷地内に26棟の建物を有し研修場所としては適切である。23部の中に中小企業振興部が20年前から設置され活動。ただ同部のスタッフはわずか22人しかおらず、手が足りないのが現状である。そのためもあって、特に昨年危機下での中小企業振興のため75億リングの予算が計上されたが、十分な成果を上げておらない (予算はマレーシアの中小企業全般について)。JICAと過去1度協力して研修を実施したが、今後も拡大していきたい。研修対象はSIRIMのスタッフや末端の職員。内容はBusiness Management をOne Package (technology, management, finance, marketing) とする。

その他としては、MIDAの職員、特に工業専門官が日本の戦後の産業政策について学ぶ必要があると強調。また、企業家省では、手工芸品の品質向上や輸出マーケティング戦略についての研修希望があるようである (総理府のEconomic Planning Unitでのヒアリング)。

(3) フィリピン

フィリピンにおいては、時間の関係上中小企業関係機関への訪問が十分できなかったために、新規の研修実施機関は1つしか開発できなかった。

研修機関

①アジア経営大学 (Asian Institute of Management : AIM)

アジア経営大学は規模はそれほど大きくはないが、世界各国から学生が経営学を学びに来ており、実用面を重視した高度で充実した教育を行っている。中小企業振興政策、経営資質強化、さらに創造的分野進出の各サブセクターでの研修を企画し実施できる十分なノウハウをもっている。さらに、当大学は金融部門での教育ノウハウも兼ね備えており、有力な現地国内研修機関である。因みに、当大学には日本から津坂氏（現神戸流通科学大学講師、前日本銀行、アジア開発銀行勤務）が非常勤講師として教鞭をとっており、研修実施に非常に積極的である。

フィリピンにおける現地国内研修としての内容は、AIMの得意の分野を考慮して、以下の様なテーマ・内容となる。

研修テーマ

①中小企業振興政策に関する分野の研修

②経営資質強化に関する分野の研修

上記2分野においては、現在大学の講座として開講している種々の講座があり、専門の講師もいる。

③創業支援に関わる研修

④製品開発

⑤市場開発

③～④の研修に関しては現行の大学カリキュラムにおいて単独のものはないが、経営全般の講義の中で教授されており、AIMで実施可能であると考えられる。

(4) タイ

タイは最初に通貨危機の発生した国であり、インドネシアと並んで最も経済危機の影響が大きかった。経済不況によって、多くの金融機関をはじめ企業の倒産が相次いだため、政府も経済再建に積極的に乗り出している。その中で人材育成面は大きな比重を占めており、自国内ではもちろん、外国の援助による研修スキームを活用していきたいという希望は大変強い。そこで日本政府の実施する現地国内研修は非常に人気が高く、現地の機関と連携して広範な研修を実施していきたいという要望が出ていた。現地調査での多くの訪問機関の中で、研修実施において非常に積極的かつ研修ノウハウをある程度もっている機関として以下のものが挙げられる。

主要研修機関

①タイ商工会議所大学 (University of Thai Chamber of Commerce)

当大学には中小企業スタディセンターが開設されたばかりで、中小企業分野の政策、経営等の研究を行っている。また、同大学には理工学部、人文科学部も併設されているため、必要であればこれら他学部とも共同で研修することができるとのことであった。大学の独自講座として99年4月から10月の期間中「中小企業講座」を実施予定で受講生を募集している途中であるとの話があった。

ここでは、中小企業振興政策及び経営資質強化関連の研修は詳細なカリキュラム作成から実施まで十分可能な能力を有する。

②タマサート大学 (Tamasat University)

当大学は日本の支援で中小企業開発研究所が1999年3月下旬に開校され（1999年3月調査時）、中小企業診断士育成をはじめとした中小企業関連の人材育成を中心に実施していく見通しとなっており、今後タイの中小企業人材育成の主要機関となっていくであろうと思われる。

当大学においてもタイ商工会議所大学と同様の政策及び経営資質強化関連のカリキュラム実施が十分可能である。

③経済技術研究所 (Technological Promotion Institute)

当機関はタイ日経済技術協会 (Technological Promotion Association、通称ソーソート) の管轄する産業技術部門での研修機関である。ここでは多種多様な技術研修がタイの産業界の人々を対象に実施されており、十分なノウハウをもっている。

前章での分類にある生産技術面における研修実施は十分可能であり、生産JICAの研修受託にも大変積極的な態度である。現地国内研修機関としての評価は高い。

さて、ここでもう一度タイでの現地国内研修として適切と思われる研修テーマについてまとめておく。

中小企業振興政策や経営資質強化に関わる分野は十分に現地国内研修で研修目的を達成することができる（ただし、現地国内研修後に本邦研修を実施し、さらに研修効果を高めることも考えられる）。また、ある種の産業分野に特化したコースの実施も現地国内研修が適当である。その中でタイでのニーズが高く、同国における特殊性をもったものとして、「農産物等加工セミナー」と「繊維・アパレル産業振興セミナー」がある。特に後者においては、外国市場における需要ニーズより国内市場における需要ニーズと深く関係しており、タイ市場において好まれる生地、デザインの開発、生産が必要であることからタイ本国で研修

を実施することが必要である。

以上をまとめると、

研修テーマ

- ①中小企業振興政策に関する研修
- ②経営資質強化分野での生産技術面と経営方法に関する研修
- ③ある産業部門に特化した研修として農産物等の加工、繊維・アパレル産業振興に関する研修
- ④創業支援における起業家育成（個人経営者養成）に関する研修

3-3-3 第3国研修

第3国研修は中小企業部門では、残念ながら適切な研修ニーズ、希望する研修機関などは見いだせなかった。その理由は、上記に述べた研修プログラムは一般的普遍的な内容を包含していないからである。もちろん、その地方特有の状況を捨象してより普遍的な内容とすれば、可能かもしれない。その場合は、当然のことながらアセアン4カ国からしかるべき参加者を得て我が国で実施することで代替できる。また、日本以外ではマレーシアやシンガポールで実施する可能性がある。

マレーシア工業規格研究所（SIRIM）の中小企業振興部門が既に実施している対インドネシア人研修、対アフリカ人研修（南南協力）に対する日本側の支援・援助がむしろ考慮に値するのではないだろうか。

中小企業振興一般で言えば、シンガポールのSingapore Productivity and Standards Boardなどは研修のノウハウ・施設ともに申し分はない。しかし、プログラムは品質管理や生産性向上に特化しているため、分野的に狭い感じである。