

南アフリカ共和国  
クワズールナタール州中小企業振興計画  
事前調査  
報告書

2000年3月

国際協力事業団  
鉱工業開発調査部

## 目次

I. 調査の概要、結果	
1. 調査の背景、経緯	1
2. 調査団派遣の目的	2
3. 調査期間	3
4. 団員構成	3
5. 調査日程	3
6. 対処方針	
(1) プロ形調査での合意事項の確認	3
(2) 中小零細企業振興に関する取り組みの確認	4
(3) 本格調査の詳細に係る協議	6
7. 調査結果概要	
(1) プロ形調査での合意事項、中小零細企業振興に関する取り組みの確認	9
(2) 本格調査の詳細に係る協議	9
(3) アンダーテーキングに関する協議	9
(4) 先方実施体制の確認	10
(5) ミニッツへの署名	10
8. 今後の留意事項	
(1) 先方の体制	11
(2) 鈴木専門家との連携	11
(3) ナタール大学との関係	12
(4) 国際協力銀行との連携	12
9. 資料	
*1 調査日程	13
*2 Summary of Discussion (KwaZulu-Natal)	14
*3 Summary of Discussion (DTI)	16
*4 南ア中小零細企業振興と JICA による協力	18
*5 SMME Development Multi-Dimensional Approach	19
*6 Framework of SMME Development and JICA Cooperation	20
*7 DUMAC 報告書 - 産業別比較要約	21
*8 Flowchart of JICA Development Study	22
*9 Development Study Implementation Structure	23
*10 Minutes of Meeting	24
*11 面会者一覧	31
*12 収集資料一覧	33
*13 関係機関との協議議事録	34
II. 参考資料	
1. KZN Brief	47
2. Khula Donors/Shareholders Forum 概要報告	51

## I. 調査の概要、結果

## 1. 要請の背景、経緯

(1) 南アフリカでは、1994年4月に初の全人種による総選挙の実現により国民融和政府が成立した。新政府は民族融和・協調を掲げ、アパルトヘイト体制下で生じた人種間の社会・経済格差の是正、及び国際社会の対南アフリカ経済制裁によって起こった経済不況からの回復を柱とする経済再建復興計画を策定した。この中でも、特に黒人層を対象とする雇用の創出、所得の向上を目的とする中小零細企業の育成は、同計画の最重要課題の1つであるとされているが、製造技術や経営能力の欠如、資金不足等の理由から、その経営基盤はいまだ脆弱である。

(2) 一方で我が国は、1993年の第1回アフリカ開発会議において人作りへの協力拡大を表明、さらに1998年の第2回アフリカ開発会議でも小渕首相がアフリカの中小企業支援拡大等を表明した。南アフリカは同地域の大国であり、アフリカ全体の発展に対し大きな影響力を持つことを勧案すると、我が国としても、同国への支援を拡大・充実していく必要がある。

また、中小零細企業振興について、同国政府は、戦後生まれた中小企業から世界的な規模にまで成長したのも少なくない日本の経験と、日本企業が持つ技術力とから中小企業振興政策として我が国から学べるところも多いと期待している。よって、同国重点州における中小零細企業振興に関し、我が国が協力を行うことは意義があり、今後の同国における企業開発の実行に際し重要な役割を果たすことが期待される。

(3) かかる背景から、まず国別特設コースの研修員受け入れが始まり、次いで同国における中小零細企業振興に関する協力の可能性を探るため、企画調査員による調査、在外プロジェクト形成調査、プロジェクト形成調査が行われた。これらによりクワズールナタール州における専門家派遣、研修員受入、開発福祉支援等の活用によるプログラム協力計画について議論がなされ\*、とくに開発調査については、中小規模の企業を対象にすること、裾野産業を重点業種とすること等についての確認がなされた。

(4) 以上の結果を踏まえて、本要請は開発調査案件として、専門家派遣の目

処がついた 2000 年 1 月に採択された。

(\*参考) 中小零細企業振興分野での JICA の協力

- 1) 中小企業施策担当者、経営者の育成  
研修員受け入れ (中小企業育成—97 年度より、中小企業診断—95 年度より、  
中小企業経営—99 年度より開始、うちクワズールナタール州からは 3 名)
- 2) 基礎的情報の収集  
企画調査員 (98 年 7 月より 3 ヶ月)  
第 1 次在外プロジェクト形成調査による開発調査対象州の絞り込み (98 年 9 月)  
旧基礎調査部との合同プロジェクト形成調査団 (99 年 2 月)  
第 2 次在外プロジェクト形成調査によるクワズールナタール州に関する産業調査  
(99 年 3 月)
- 3) 政策作りへの協力  
クワズールナタール州への専門家派遣 (2000 年 2 月より 2 年間)
- 4) 零細企業育成への協力  
開発福祉支援による職業訓練実施 NGO 支援 (2000 年 1 月より)

## 2. 調査団派遣の目的

昨年 2 月のプロジェクト形成基礎調査の結果を受け、本年 1 月に採択された「クワズールナタール州中小企業振興計画」調査について、先方政府及び関係機関との間で、本格調査実施準備のための協議を行う。先方との協議が整った場合には、実施細則 (S/W) を締結することとする。

なお、在南ア日本大使館から入った情報では、開発調査の実施に先立つ口上書の交換に関し、先方政府は口上書の交換に 6～8 週間を要する見通しであり、それまでは S/W の署名は困難と述べている模様につき、S/W の署名が出来ない場合は、内容について実質的に合意を形成し、署名は口上書交換後、事務所長に委ねるラインで対応する。

### 3. 調査期間

2000年2月27日(日)から3月7日(火) 10日間

### 4. 団員構成(3名)

- ①団長・総括 : 植嶋 卓巳 (Takumi UESHIMA)  
JICA 鉱工業開発調査部工業開発調査課長
- ②技術協力行政: 田村 修司 (Shuji TAMURA)  
通産省通商政策局技術協力課技術協力専門職
- ③調査企画 : 舟橋 學 (Gaku FUNABASHI)  
JICA 鉱工業開発調査部計画課

### 5. 調査日程

資料1、調査日程参照。

### 6. 対処方針

本格調査の大枠に関しては、昨年2月のプロジェクト形成調査で、調査団と先方政府との協議内容を確認した Summary of Discussion (資料2、3) において合意がなされており、今回の事前調査では、S/W 締結へ向け、その結果を基に、調査実施対象サブセクターの選定も含め、より具体的な内容について先方と協議を行う。

#### (1) プロ形調査での合意事項の確認

議論の前提として、プロ形調査で合意した協力アプローチについて、以下の2点を再確認する。



## 1) Two-Track Approach

南ア国の中小零細企業振興に関しては、JICA の様々なスキームを活用したパッケージ協力を行うことが予想されるため、別途派遣される個別専門家等、他のスキームとの役割分担を踏まえ、どの規模・業種の企業を開発調査での振興対象とするか検討し、以下の通りで南ア側も概ね合意した。

- ・南アに対する協力については中小零細規模企業全般を対象とする。
- ・ただし、JICA スキームを次の2トラックに分けて対応する。
  - トラック1 (零細企業対象)・・・開発福祉支援、協力隊等
  - トラック2 (中小企業対象)・・・開発調査
- ・さらに専門家が全体の政策アドバイスとともにコーディネーター的役割を担い、研修は両トラックを補完する。

## 2) 開発調査の主たる調査対象

裾野産業を主たる調査対象とする点で先方の理解を得、合意がなされたが、特定のセクター名については自動車部品、アルミ等が例として挙げられたに留まった。

## 2) 中小零細企業振興に関する取り組みの確認

プロ形調査が実施されてから1年が経過しており、その後、政策立案におけるナタール大学の活用などクワズールナタール州における中小零細企業振興のための体制が変化していることに加えて、派遣専門家のTORをはじめとした変更点も生じていることから、同州における中小零細企業振興の取り組み方法を再度確認する。確認内容は以下の通り。

(同国同州における振興体制とJICA スキームとの関わりについては資料4、確認すべき取り組みについては資料5、6を参照)

### 1) 中小零細企業とその振興方法論 (資料5)

今回の調査の上位目標は、以下の3つの戦略に沿って中小零細企業振興を図ることにより、景気変動、為替相場による影響を受けにくい州経済構

造への変革を目指すものである旨を説明。

#### < 3つの戦略 >

- ①ヨコ戦略 → 企業数の増加による雇用創出（小、零細企業振興）
- ②タテ戦略 → 特定産業振興による州としての強み創出（裾野産業振興）
- ③ナナメ戦略 → 零細から小、小から中へと企業を成長させることによる雇用創出と産業強化（裾野予備軍企業振興\*）

\*ここでいう裾野予備軍企業とは、将来的に裾野産業を構成する一員となる潜在性を持つ企業のことを指す

#### 2) 3つの戦略と必要とされる政策・施策（資料6）

中小零細企業に影響を与える各政策・施策をカテゴリー化することにより、それぞれの政策・施策と上記3戦略との関係を説明。

#### < 3つの政策カテゴリー >

- ①ビジネス環境整備（市場の整備） → Level Playing Field 整備のための法制度、税・会計制度
- ②市場の確保、拡大 → 貿易政策
- ③企業への直接的施策 → 中小企業政策、裾野産業振興策

この際に、JICA 開発調査では、上記3つの戦略と各政策・施策とをカバーし、分析さらに提言まで行うが、より社会政策的要素を併せ持つ零細企業振興策については、中小規模への移行が期待される企業の引き上げについては扱うものの、零細企業全体を対象とした政策・施策は、開発調査内容には含まないことを再度確認する。

また、調査対象となる産業については、自動車を含む機械産業とし、その裾野産業として、以下のサブセクターを戦略的サブセクターとして選定することを、先方に提案する。

- ①金属加工
- ②プラスチック成形



### ③アルミニウム加工

この理由としては、資料7にもあるように、クワズールナタール州には、既にトヨタ等のアセンブラーが進出しているのに加えて、関連企業が既に100以上存在していること、金属加工、アルミ、プラスチック（化学も含む）等の、現在は直接は関係していないものの、将来的なリンクの可能性が高いサブセクター内の企業が数多く存在していることが挙げられる。

ただし、自動車産業のみに絞ってしまうと、アセンブラー側の意向によっては、裾野産業振興の可能性自体が低くなってしまうこともあるため、輸送機械としての自動車を含めた機械産業とする。

また、これら3サブセクターは、自動車のみならず、他産業との関わりが高いため、将来的に他産業の外資企業が進出する際にも、応用が効く分野であることも、選定の要件として大きな意味を持つ。

## 3) 本格調査の詳細に係る協議

(2) の議論をもとに、日本側から提示する本格調査の詳細案は概要次の通り。(調査の流れは資料8参照)

### 1) 調査目的

今回調査の提言が、長期的には中小企業振興による雇用の拡大に寄与することを大目標に置きつつ、以下の2点を目的とする。

- ①特定製造業へ部品供給を行っている、又は将来的に行う可能性のある中小企業（裾野産業）を主たる対象とする中小企業振興戦略及びアクションプラン/プロジェクトを含む中小企業振興計画を策定する。
- ②ワークショップを通して、クワズールナタール州内関係者が中小企業振興に関するビジョン及び方向性を共有し、官民が意見を交換する場を提供する。

### 2) 調査項目

- ①南ア国及びクワズールナタール州の経済一般について、以下の項目の現状を調査する。

- 1) 全般的経済状況
- 2) 産業連関
- 3) 産業開発計画

②クワズールナタール州における中小企業を取り巻く諸制度、振興施策、及び民間部門を含む各種支援制度について、以下の項目の調査を通して、機能状況を把握し問題点の分析を行う。

- 1) 関連法制度
- 2) 関連機関の概要とその機能状況
- 3) 金融制度
- 4) 税・会計制度
- 5) 貿易と投資促進
- 6) 経営アドバイス
- 7) 技術振興
- 8) 情報提供サービス
- 9) その他関連プログラム
- 10) 他ドナーによる協力

③クワズールナタール州において、自動車を含む機械産業とその裾野を形成する戦略的サブセクターとしての金属加工、プラスチック成形、アルミニウム加工について、以下の項目の調査を通して、現状を把握し問題点の分析を行う。

- 1) アセンブラーとサプライヤー間リンケージも含めた産業構造
- 2) 産業成長率
- 3) 生産性及び付加価値
- 4) 外国投資状況
- 5) 現存及び潜在的市場
- 6) 裾野産業予備軍企業の把握
- 7) その他産業関連情報

④アセンブラー、外資系サプライヤー、裾野産業を現在構成している地元企業及び将来的に構成する可能性のある予備軍企業を中心に訪問することに

より、以下の項目を含む各企業の現況を調査し、裾野産業（予備軍企業も含む）に対して企業診断を実施する。

- 1) アセンブラーの下請取引強化に関する意向
- 2) 業績推移
- 3) 経営能力（マーケティングを含む）
- 4) 技術レベル
- 5) 政府及びその他振興機関へのニーズ

⑤関連機関・企業からの参加者を広く集めたワークショップを開催する。ワークショップの内容は次の通りとする。

- 1) 裾野産業としての戦略的セクターを現在構成している地元企業及び将来的に構成する可能性のある地元予備軍企業の直面している問題、成長阻害要因の抽出
- 2) 調査団作成による計画案を基にした中小企業振興計画の策定

\* 2) により抽出された問題点、成長阻害要因は、ワークショップ後に、ビジネス環境・政府及びその他機関による政策・施策との連関について詳細な分析を行う際に活用する。また、ワークショップの参加者は、中央政府からは DTI、NTSIKA、KHULA、クワズールナタール州からは経済開発観光局、ナタール大学、LBSC、Retail Financial Intermediaries、関連 NGO、関連企業等とする。

⑥以下の項目を含む中小企業振興戦略、及び特定製造業へ部品供給を行っている、又は将来的に行う可能性のある中小企業（裾野産業）を主な対象としたアクションプラン／プロジェクトを含む中小企業振興計画を策定し、報告書に取りまとめる。

- 1) クワズールナタール州における中小企業振興の方向性
- 2) 中小企業振興の位置づけ、目標
- 3) ビジネス環境整備
- 4) 政府以外の機関も含めた中小企業振興サポート体制の強化
- 5) 裾野産業としての戦略サブセクター振興
- 6) 企業診断結果

## 7. 調査結果概要

### (1) プロ形調査での合意事項、中小零細企業振興に関する取り組みの確認

約1年前に派遣されたプロ形調査団において、JICAによる同国に対する中小零細企業への協力を、スキームによって役割分担するパッケージ協力とし、開発福祉支援、協力隊等では零細規模を、開発調査では中小規模を対象とすることで、先方との間で概ね合意されていた。

一般の調査団では、まずこれまでの同分野における様々なスキームによる協力実績と共に、クワズールナタール州における中小零細企業振興について分析する際のフレームワーク案を説明し、あらためて開発調査では、主に裾野産業に属している、或いは将来的に属する可能性のある中小規模の企業を対象とすることを確認した。

また、主たる調査対象となる裾野産業のサブセクターとしては、同州における各セクター内の企業数も参考にし、輸送機械としての自動車を含む機械産業の裾野産業として、金属加工、プラスチック成形、アルミニウム加工の3サブセクターを提案し、先方の合意を得た。

### (2) 本格調査の詳細に係る協議

調査団より調査目的案、調査項目案に関する説明を行い、中央・州政府との協議を実施した。調査団が提示した案がほぼ受け入れられ、合意に至ったが、調査目的に関して、先方の提案により、本格調査団からの南ア国側カウンターパート、ローカルコンサルタント、企業等への知識・技術移転を促進する、との項目が加えられることとなった。

また、調査目的中の官民の意見交換を行うという点について、先方もその重要性を深く理解し、開発調査によって、そのような場が確立することへの期待が表された。

### (3) アンダーテキングに関する協議

対処方針に従って調査団より案を提示しつつ、南ア側負担事項の内容を説明



した。具体的な文言の調整は、南ア大蔵省と日本大使館の間で進行中の開発調査案件の口上書交換に関する協議の結果を踏まえつつ、別途検討する必要があるとの認識で双方一致した。このため、今回の協議では先方実施体制の部分を除き実質的な議論は行われなかったが、本件担当官庁の貿易産業省（以下「DTI」）によれば、S/W のアンダーテーキングは、大蔵省の承認を得る必要があるとの由であり、今後本件の文言を詰める際には、他の開発調査案件との整合性に配慮する必要があることが判明した。

#### （４）先方実施体制の確認

クワズールナタール州の経済観光省貿易産業局（州の中小企業デスクを兼務。以下「DEDT」という。）が、本件の総合調整業務を行うカウンターパート機関となることで合意し、調査開始までに、カウンターパートの氏名を JICA に連絡することとなった。また、本件に対する南ア側関係機関の積極的な参画を確保するため、南ア側で、ステアリング・コミッティー（調査の進め方や内容に関する諮問機関）を構成することが合意された。ステアリング・コミッティーは、鈴木専門家並びに DTI 及び DEDT からの代表者をコアメンバーとし、必要に応じて他のステークホルダーの参加を得て実施することで合意した。

また、本件調査の実施段階では、現地の状況に詳しいローカルコンサルタントを JICA 調査団の再委託先として積極的に活用する方向で意見が一致し、調査のどの部分を再委託するかに議論が集中した。先方より、南ア国における自動車産業については、ナタール大学のコンサルティング部門（別組織の民間企業となっている）が既に多くの情報を有しており、その活用等も提案されたが、DEDT が用意するローカルコンサルタントのリストを参考にし、各コンサルの強みを勘案しつつ、再委託の TOR を決定する旨伝えた。

#### （５）ミニッツへの署名

以上の結果を基にして、資料 10 の Minutes of Meeting への署名を行った。南ア側の署名者は、南ア側提案により DTI、DEDT 両方が署名を行った。

また、口上書の交換がなされ次第、アンダーテーキングの文言を詰めたうえで、JICA 南アフリカ事務所長と DTI、DEDT との間で S/W の締結を行うこと



も合意された。

## 8. 今後の留意事項

### (1) 先方の体制

本件のカウンターパートとなった DEDT は、クワズールナタール州の中小企業振興を担う行政組織であるが、設立後日も浅く、経験もノウハウも乏しい。中小企業デスクの人員も7名程度と、その体制は脆弱で、調査団から技術移転を受けるカウンターパートの配置も実際には相当な困難が予想される。調査の実施に際しては、DEDT の実施能力に過度な期待を抱かず、長い目で DEDT 自体を育てていく配慮も必要である。

同時に配慮しなければならないのが、中央との関係である。特に、今回の協議では、中小企業デスクの取りまとめを行う DTI の中小企業振興センターと接触する機会が得られなかった（注：DTI アジアデスクによれば、本件に関する全ての情報はアジアデスクから中小企業振興センターに報告されているとの由）。中小企業施策の効果的な実施には、中央と地方の連携プレーが重要なことから、本件調査においても、州政府と中央政府との連携には十分な留意が必要であろう。

### (2) 鈴木専門家との連携

本年2月、クワズールナタール州の中小企業政策アドバイザーとして派遣された鈴木専門家は、本件調査の南ア側ステアリング・コミッティーのコアメンバーとなることが決まっている。鈴木専門家との間では、日頃から十分な情報交換、意志の疎通を図り、我が国全体として効果的な協力ができるよう特段の配慮をする必要がある。

また、同専門家より開発調査の現地調査開始前に、アジア各国の裾野産業振興政策、施策を調査すること等も提案されている。

### (3) ナタール大学との関係

ナタール大学との関係は微妙である。ナタール大学は、中央政府（DTI）から産業構造改革や企業育成のためのプロジェクトを請負い、今回の調査ターゲットである裾野産業についても、相当な情報と知見を有している。その実力は DEDT を遙かにしのぐものがあると推察される一方、州政府の一部には、白人主導のナタール大学のアプローチに違和感を持っている節も見受けられる。

（注：今回の調査のステアリング・コミッティーのメンバーにナタール大学を入れることを調査団から提案したところ、DEDT はこれを拒否。）。ナタール大学の知見を十分に活かしながら、州政府を立てつつ調査を実施していく配慮が必要である。

### (4) 国際協力銀行との連携

現在 JBIC は南ア工業開発公社との間での製造業向けアンタイドローンの交渉を行っているところ、同ローンとの連携の可能性についても、今後検討を行う必要がある。

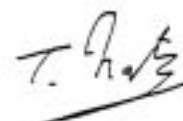
## 調査日程

月日	曜	宿泊地	行程
2 / 27	日	機中	成田発 (JL735/17:25) → 香港着 (21:30) 、 香港発 (SA7801/23:50) →
28	月	プレトリア	ヨハネスブルク着 (6:40) JICA事務所 9:00 日本大使館 14:15
29	火	プレトリア	Dept. of Trade and Industry 9:00
3 / 1	水	ダーバン	ヨハネスブルク発 (SA509/10:00) → ダーバン着 (11:10) Dept. of Economic Development and Tourism 14:00 Office of the Premier 16:00
2	木	ダーバン	University of Natal 11:00
3	金	ダーバン	Durban Manufacturing Advisory Centre 8:30 Joint Meeting with DTI、DEDT、Office of the Premier 10:00 (Minutes of Meeting)
4	土	プレトリア	ダーバン発 (SA512/12:00) → ヨハネスブルク着 (13:10)
5	日	プレトリア	団内打ち合わせ
6	月	機中	JICA事務所報告 8:30 大使館報告 11:00 ヨハネスブルク発 (SA7800/13:45) →
7	火		香港着 (8:40) 、香港発 (JL730/10:05) → 成田着 (14:50)

## Summary of Discussion

February 5, 1999

1. Project Formulation Study Team, organized by Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Takao Natsume, visited the Premiers Office of KwaZulu-Natal Province in the Republic of South Africa for the purpose of discussing cooperation possibility on the Promotion of Small and Medium enterprises as well as Micro Enterprises and Survivalists.
2. Japanese side explained the frame work of cooperation possibility in the future and the relevant schemes such as (1)Dispatch of Expert, (2)Community Empowerment Program, (3) Dispatch of Volunteers (JOCV), (4)Training in Japan, (5)Development Study and also (6)Grass-roots Grant.
3. South African side showed their great interest and expectations to the possibility of cooperation by Japan.
4. Japanese side addressed that it is more efficient and effective to have two track approach targeting different levels of enterprises. One track is Micro enterprise and Survivalist promotion by way of Community Empowerment Program, Dispatch of Volunteers and Grass-roots Grant. The other is targeting mainly Small and Medium enterprises through Development Study. And South African side showed their understanding of the importance of two track approach.
5. South African side proposed the prompt action by JICA regarding Dispatch of Expert and Development Study, and Japanese side suggested to expedite the official procedure of proposal through the diplomatic channel.
6. Japanese side expressed that they prefer to consider the cooperation possibility of Development Study focusing on the area Japan has experiences, namely Small and Medium manufacturing enterprise promotion, in order to implement effective and efficient cooperation.
7. Responding to the above mentioned point, South African side proposed to conduct the study focusing on Small and Medium enterprises as Supporting Industries of prioritized sectors such as Automobile and Aluminum industries.
8. In addition to JICA schemes, South African side showed their ardent interest in Japanese cooperation tools of JETRO, AOTS and JODC.

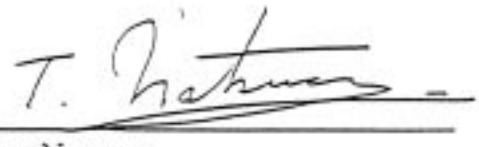


9. UNIDO observer delegation briefly introduced UNIDO services and Investment Promotion Program conducted by its Tokyo office. It is expected that investment promotion experts from the most appropriate institution of South Africa will be fielded to Tokyo.

10. Both side agreed that it is important for South African side to understand Japanese cooperation schemes in depth and to have close communication and consultation between South African side and Japanese Embassy / JICA South Africa Office to smoothly promote cooperation relationship between two countries.



Dr. D. D. Arbuckle  
Deputy Director-General; International Liaison  
Office of the Premier  
KwaZulu-Natal  
South Africa



Takao Natsume  
Leader  
Project Formulation Team  
Japan International Cooperation Agency



## Summary of Discussion

February 8, 1999

1. Project Formulation Study Team, organized by Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Takao Natsume, visited Department of Trade and Industry, Ntsika Enterprise Promotion Agency and Office of the Premier of KwaZulu-Natal in the Republic of South Africa for the purpose of discussing technical cooperation possibility on the Promotion of Small and Medium Enterprises as well as Micro Enterprises and Survivalists.
2. Japanese side explained the framework of technical cooperation possibility in the future and the relevant schemes such as (1)Dispatch of Expert, (2)Community Empowerment Program, (3) Dispatch of Volunteers (JOCV), (4)Training in Japan, (5)Development Study and also (6)Grass-roots Grant.
3. South African side showed their great interest in and expectations to the possibility of cooperation by Japan, explained policies on Small, Medium and Micro Enterprises and presented "White Paper on National Strategy for the Development and Promotion of Small Business in South Africa". Also, roles and operations of Ntsika were explained in detail.
4. Japanese side addressed that it is more efficient and effective to have two track approach targeting different levels of enterprises. One track is Micro Enterprise and Survivalist promotion by way of Community Empowerment Program, Dispatch of Volunteers and Grass-roots Grant. The other is targeting mainly Small and Medium Enterprises through Development Study. And South African side showed their understanding of the importance of two track approach.
5. Ntsika proposed the prompt action by JICA regarding Dispatch of Expert, and Japanese side suggested South African side to expedite the official procedure of request through the diplomatic channel.
6. It was agreed that JICA representative office in Pretoria together with the Asia II Sub-directorate of Department of Trade and Industry would be coordinating bodies.
7. In addition to JICA schemes, South African side showed their ardent interest in Japanese cooperation tools of JETRO, AOTS and JODC.



8. UNIDO observer delegation briefly introduced UNIDO services and the Investment Promotion Program conducted by its Tokyo office. South African side requested that coordination of selecting experts would be made through Department of Trade and Industry and relevant Japanese authorities.



---

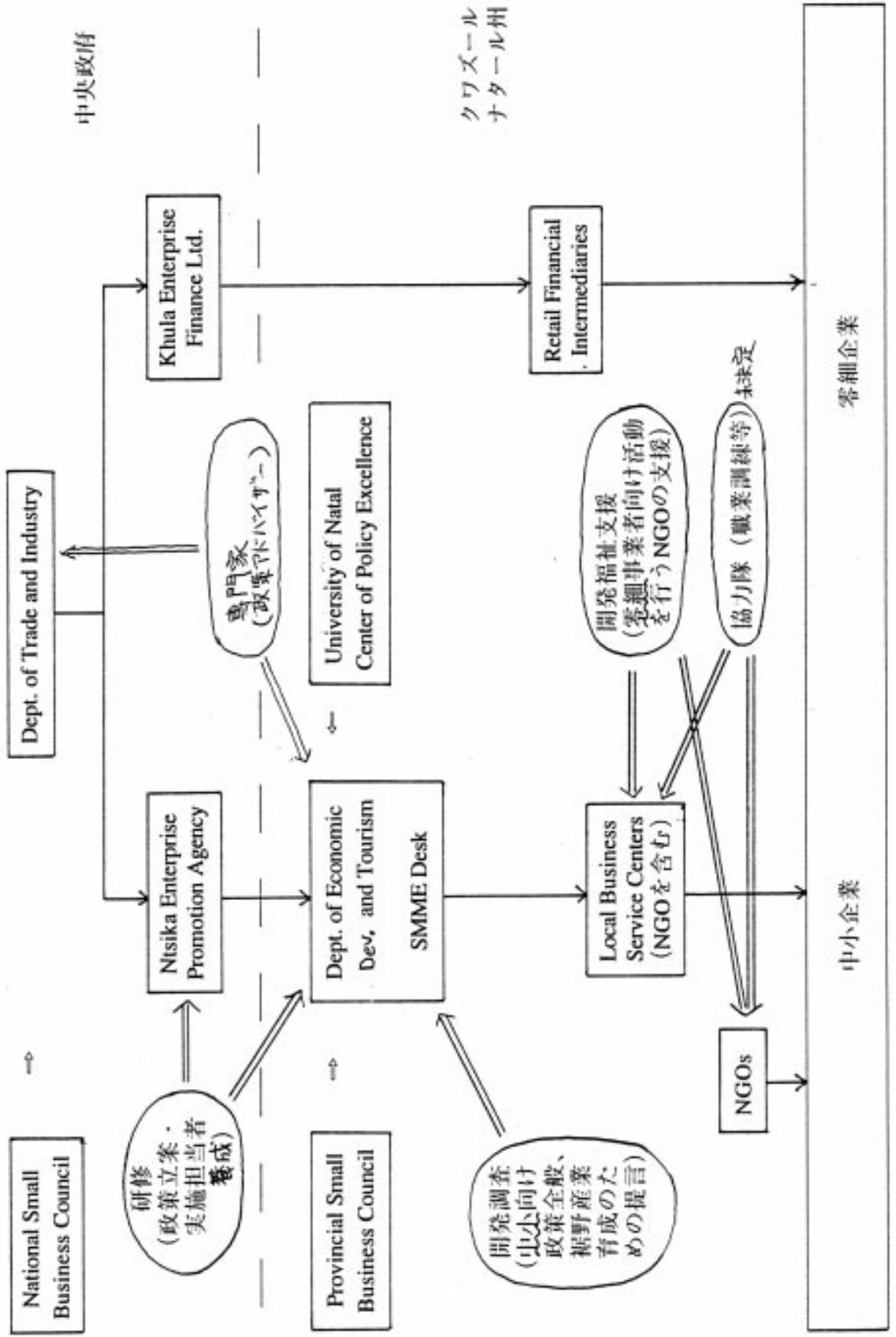
Peter Draper  
Deputy Director, Bilateral Trade Relations Asia Desk  
Department of Trade and Industry  
Republic of South Africa



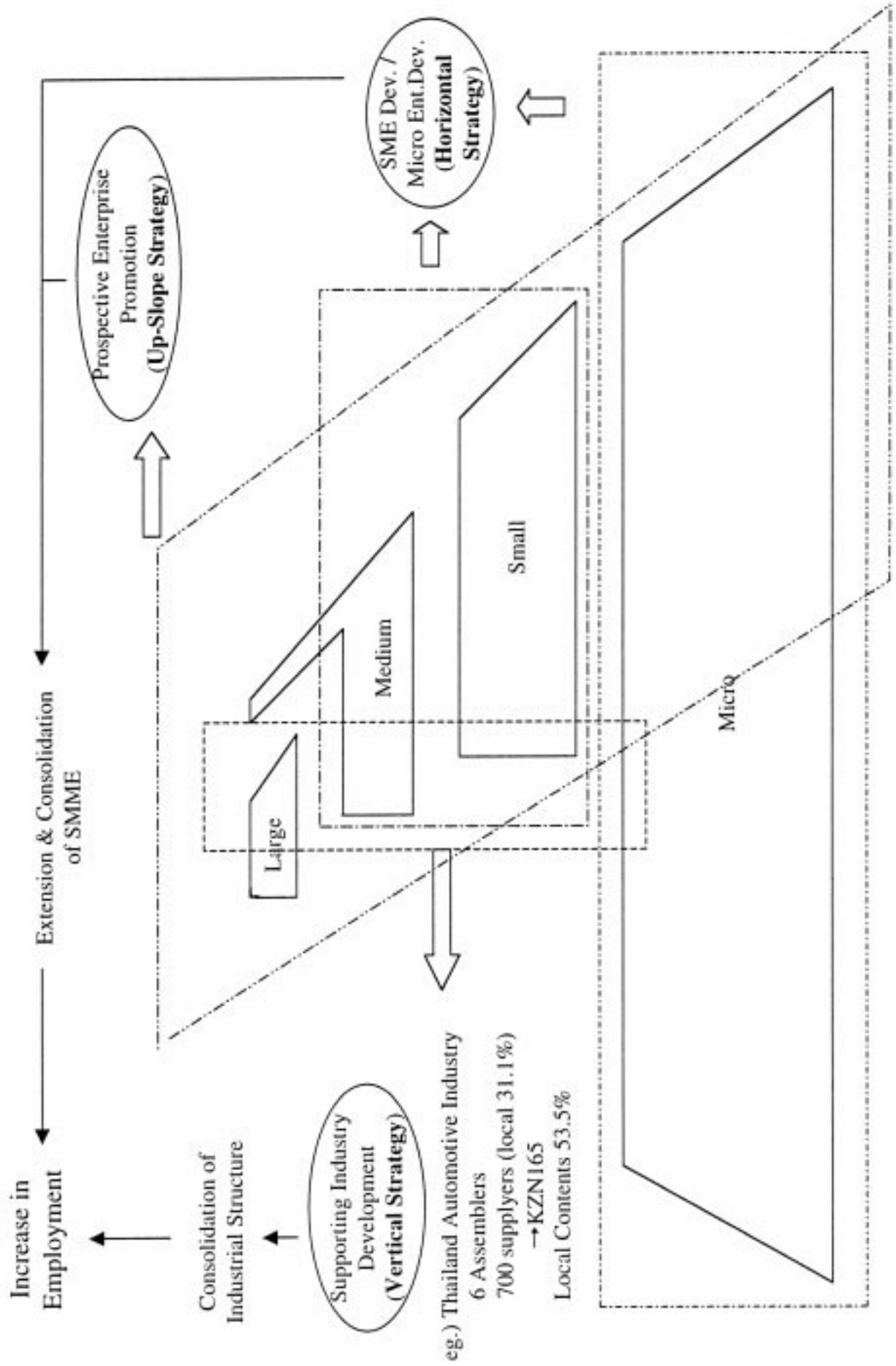
---

Takao Natsume  
Leader  
Project Formulation Team  
Japan International Cooperation Agency

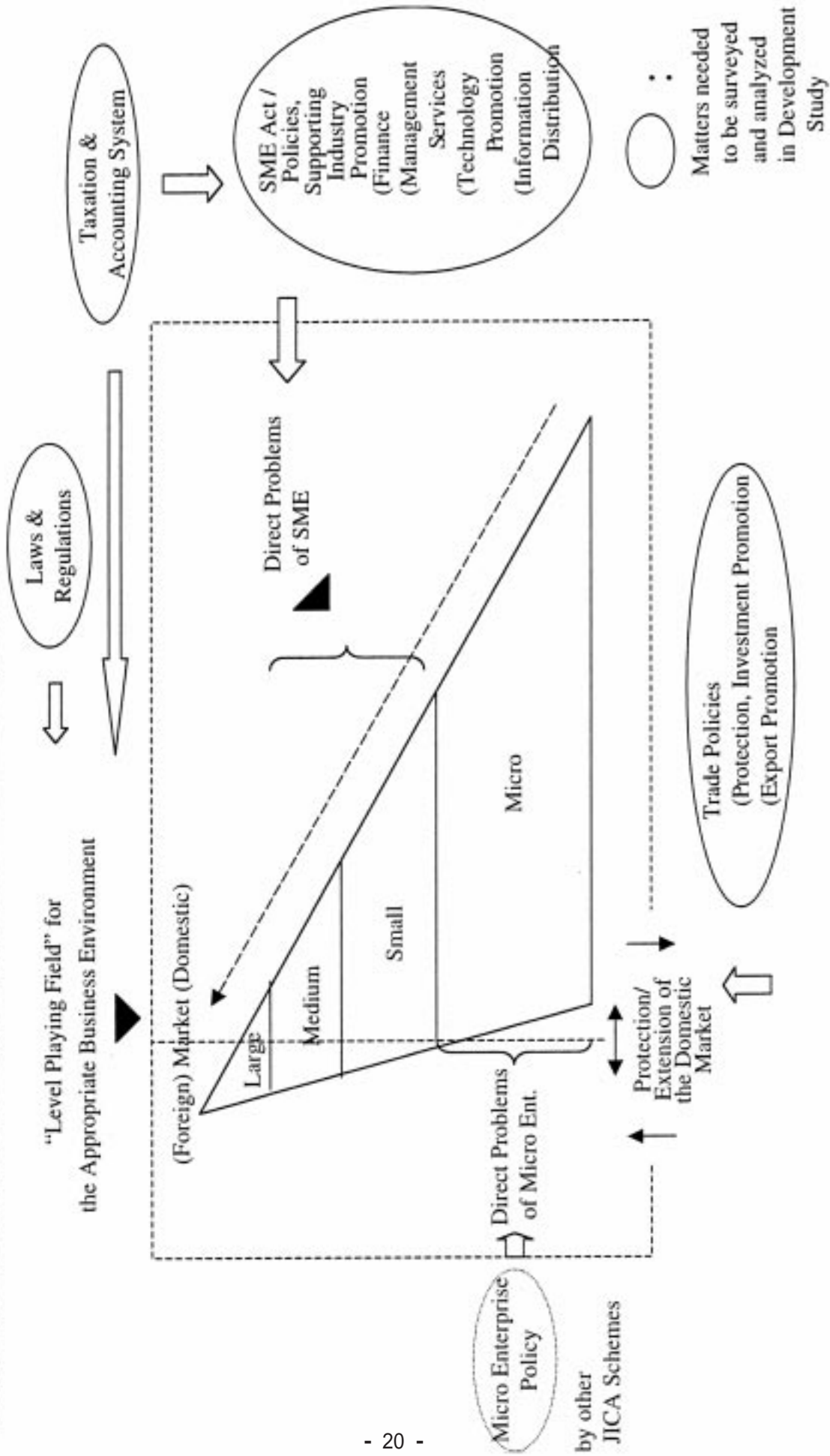
南アフリカ クワズールナタール州中小零細企業振興とJICAによる協力



## SMME Development Multi-Dimensional Approach



Framework of SMME Development and JICA Cooperation



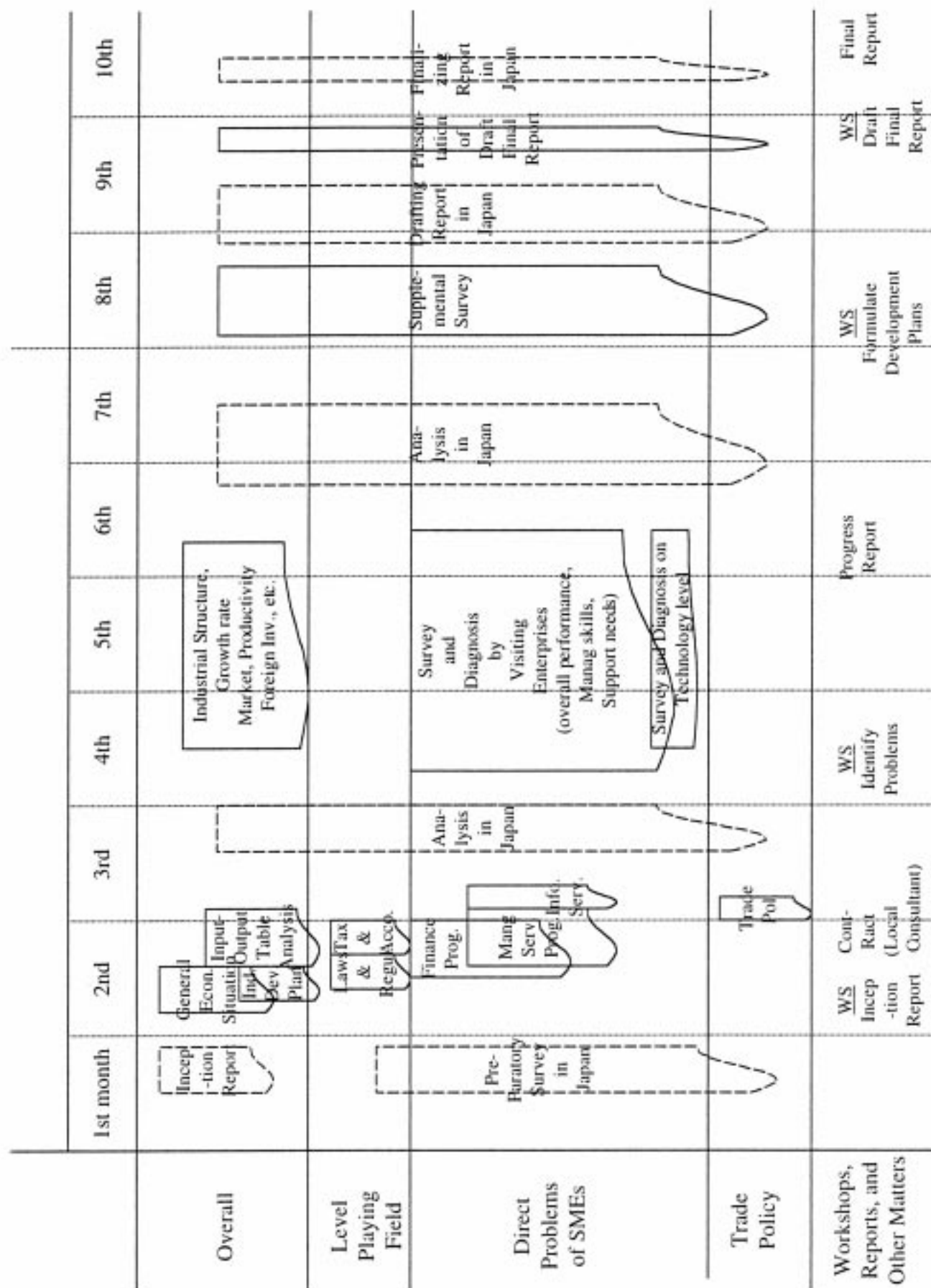


Durban Manufacturing Advisory Centre (DUMAC) 報告書 産業別比較要約

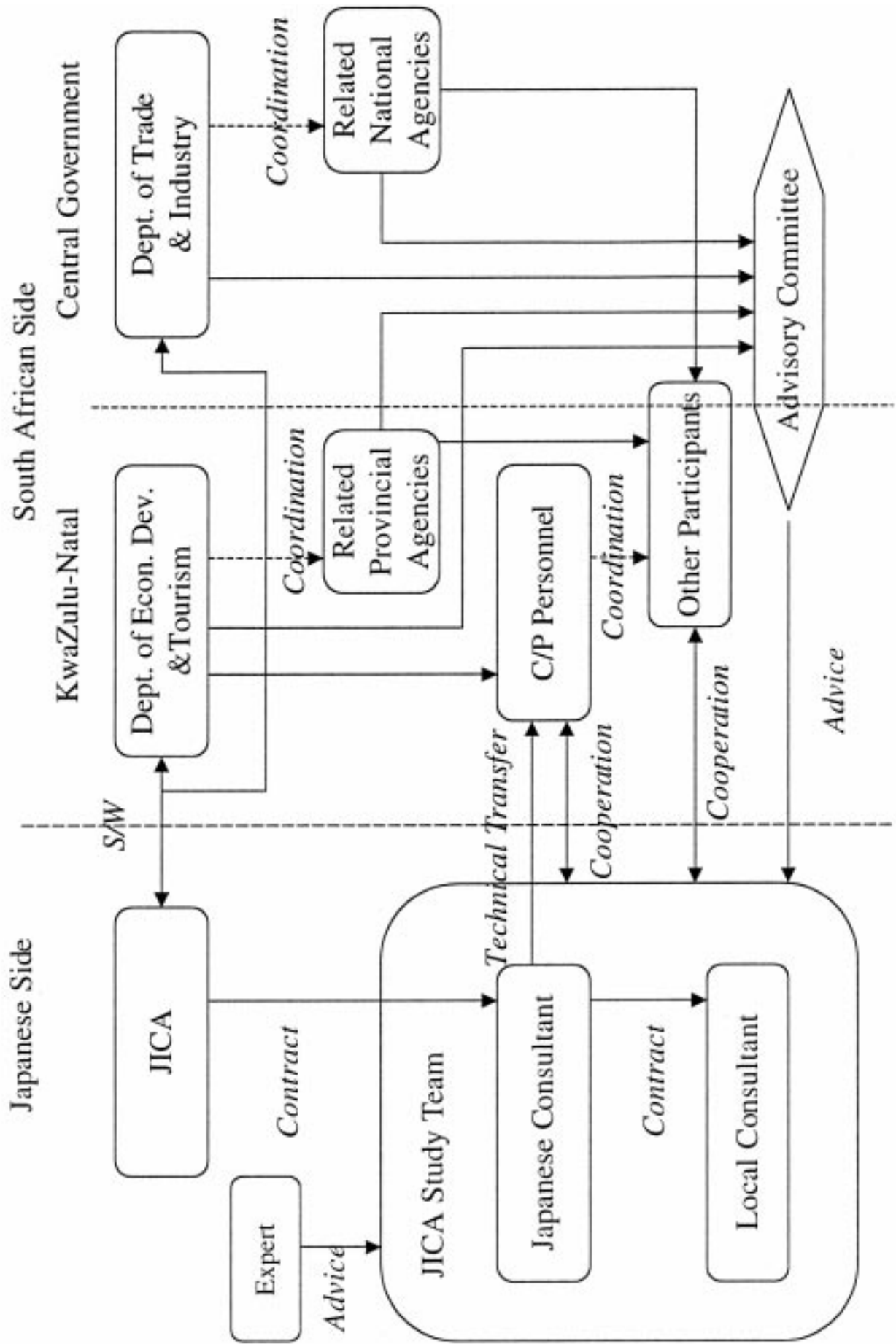
	自動車	家具	アルミ	紙製品	靴	衣類	化学	金属加工	プラスチック	電気・電子
企業数	165	308	約220	376	160	182	59(basic chemicals)	639	282	8
内 中 小	77	170	200(down-stream prod)	180	110			310		
内 零 細	38	126		159	22			314		
従業者数	9,598	10,242	15,000 *1 (d-s)	28,992	20,135	17,893	2,529	15,694	15,061	
内 黒 人	5,041	6,529		10,695	6,872	11,086	1,204	9,347	9,726	
平均賃金	R32,398	18,198		34,215	17,850			27,311		
内 中 小	R27,871	17,364		30,281	16,863			26,104		
総生産 (R mil.)	R951.6	760.4		6,162.6	1,291.9			1,827.0		
1人平均	R99,146	74,243		212,562	64,162			116,414		
内 中 小	R157.5	432.2		906.2	405.3			595.8		
1人平均	R82,982	65,684		122,030	58,748			166,100		

\* 1 : アルミ (downstream products) - パッケージ・電気・建物・自動車等向け加工品

## Flowchart of JICA Development Study



## Development Study Implementation Structure



Minutes of Meeting  
for  
the Study  
on  
the Development of Small and Medium Enterprises  
in  
KwaZulu-Natal, Republic of South Africa

agreed upon between

Department of Trade and Industry /  
Department of Economic Development and Tourism  
of KwaZulu-Natal  
and  
Japan International Cooperation Agency

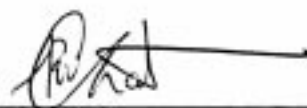
Durban, March 3, 2000



Takumi Ueshima  
Leader  
Preparatory Study Team  
Japan International Cooperation Agency



Peter Draper  
Deputy Director  
Bilateral Trade Relations Asia II Desk  
Department of Trade and Industry



Ntokozo Majola  
Director, Trade and Industry Services  
Department of Economic Development  
and Tourism  
KwaZulu-Natal



The Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") sent by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Takumi Ueshima visited the Republic of South Africa from 28th of February to 6th of March, 2000, for the purpose of discussing the framework of a Study on the Development of Small and Medium Enterprises in KwaZulu-Natal (hereinafter referred to as "the Study").

The Team had a series of discussions with the representatives of the Department of Trade and Industry (hereinafter referred to as "DTI"), Department of Economic Development and Tourism of KwaZulu-Natal (hereinafter referred to as "DEDT") and other relevant offices.

The salient results of the discussions are as follows:

## I. Concept of the Study

As was explained by the previous mission, Development Study is one of the schemes of cooperation by JICA to develop enterprises including micro and survivalists in South Africa. Hence both sides agreed that the target of the Study is small and medium enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") with special focus on the development of existing and prospective suppliers of parts, components and accessories (hereinafter sub-sectors these enterprises exist are referred to as "Supporting Industry") to contribute to the competitiveness enhancement of the specific manufacturing industries.

Also, both sides recognized that the Study should be conducted in such a way the partnerships between government sector, private sector and academics will be promoted by the joint operation. Therefore both sides agreed that several workshops would be held with the participation of stake holders such as DTI, DEDT, Office of the Premier, University of Natal, Local Business Service Centres, Retail Financial Intermediaries, Non-Governmental Organizations, private firms, etc.

## II. Objectives and Scope of the Study

Both sides agreed with objectives and scope of the Study as below and the tentative work schedule shown in Appendix 1.

### 1. Objectives

With the understanding of the long-term objective that the support policies and institutions recommended by the JICA study team will contribute to reducing unemployment rate in KwaZulu-Natal, the objectives of the Study are to:

- (1) Formulate the SME development plan with the strategy and action plans / projects, especially for the existing and prospective SMEs in Supporting Industry;
- (2) Offer the place where people in KwaZulu-Natal share the common vision and direction and where the government officials and people from the private sector exchange their opinions regarding SME development by organizing several workshops; and



(3) Promote knowledge and technology transfers from the JICA study team to counterparts and SMEs in South Africa as a subsidiary objective.

## 2. Scope of the Study

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

(1) Review of the background and relevant conditions of Republic of South Africa and KwaZulu-Natal Province such as:

- 1) General economic situations;
- 2) Industrial Correlation (Input-Output Table analysis); and
- 3) Industrial development plans

(2) Review and analysis of current policies and institutions related to SMEs by the government and private organizations in KwaZulu-Natal through the study on:

- 1) Laws and regulations;
- 2) Organizations and systems;
- 3) Financial system;
- 4) Taxation and Accounting Standard;
- 5) Foreign trade and investment promotion;
- 6) Management advice services;
- 7) Technology promotion;
- 8) Information distribution services;
- 9) Other programs concerned in the development plan; and
- 10) Assistance from other donors

(3) Analysis of the machine industry including the automotive industry and Supporting Industry as strategic sub-sectors including processing of metal, plastic and aluminum through the study on:

- 1) Industrial structures including linkages between component suppliers and assemblers;
- 2) Growth rate;
- 3) Productivity and added value;
- 4) Foreign investment;
- 5) Existing and potential markets;
- 6) Identification of Supporting Industry prospective enterprises; and
- 7) Other aspects concerned in the industries

(4) Survey on assemblers and foreign suppliers in KwaZulu-Natal, and scrutiny and analysis of the present and prospective SMEs, mainly in strategic sub-sectors through the interview and the enterprise diagnosis of selected enterprises on:

- 1) Assemblers' opinion regarding the sub-contracting;

- 2) Overall performances;
  - 3) Management skills (including marketing);
  - 4) Technology levels; and
  - 5) Support needs
- (5) Conveying workshops with participants from various organizations and enterprises in order to:
- 1) Identify problems and constraints which existing and prospective SMEs in strategic sub-sectors are facing; and
  - 2) Formulate the SME development plan with a draft prepared by the JICA study team
- (6) Formulation of the SME development plan with the strategy and action plans / projects for SMEs, especially the existing and prospective enterprises in strategic sub-sectors including:
- 1) Direction and objectives of SME development in KwaZulu-Natal;
  - 2) Enhancement of Business Environment;
  - 3) Consolidation of the support system by the government and private organizations;
  - 4) Development of Strategic sub-sectors as Supporting Industry; and
  - 5) Result of the enterprise diagnosis

### III. Implementing Framework

#### 1. Counterpart Personnel

Both sides agreed that DEDT would nominate their staff as the counterpart personnel of the Study who is a direct contact person of the JICA study team and have a role of contacting with relevant organizations for workshops and steering committees. They are the ones who will be transferred knowledge and technology on the process of the Study. Therefore they are expected to accompany the JICA study team members in various occasions.

Also, the Japanese side noted it is preferable that the counterpart personnel has or will have a qualification or a position in the fields such as SME policy, enterprise diagnosis, investment promotion, metal fabrication, aluminum processing and plastic processing.

#### 2. Steering Committee

Both sides recognized the significance of close cooperation and coordination among relevant departments and offices for the efficient and effective implementation of the Study and the realization of plans.

In order to give advice to the JICA study team and to disseminate the results and findings of the Study, both sides agreed to establish a Steering Committee. Core members of the Steering Committee are DTI, DEDT and JICA Expert.

#### 3. Local Consultant

Both sides agreed that the Japanese consultant makes a sub-contract with the South African local consultants for the Study. Local consultants will support the JICA study team.


The South African side will provide the Japanese consultant with a list of candidate local consultants with their brief qualifications a month before the inception of the Study. And the JICA study team will select local consultants using the list provided.

Terms of Reference of local consultants will be finalized by the Steering Committee.

#### IV. Next Steps to be followed

Both sides agreed that as soon as an agreement of undertakings to be finalized between the South African government and the Japanese government by way of Note Verbale has been completed, Resident Representative of JICA South Africa Office and South African authority concerned will sign on Scope of Work.

P. D

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

Tentative Schedule for The Study  
 on the Development of Small and Medium Enterprises  
 in KwaZulu-Natal in the Republic of South Africa

Month	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th
Work in South Africa		■ ▨	■			▨	■		■	
Work in Japan	□	□				□		□	□	
Reports		△ IC/R				△ P/R			△ DF/R	△ F/R

■ Local Survey by Japanese Consultants with South African Local Consultants

▨ Local Survey by South African Local Consultants only

- IC/R : Inception Report
- P/R : Progress Report
- DF/R : Draft Final Report
- F/R : Final Report



## List of Attendants

### South African side

- Mr. Peter Draper (Deputy Director, Bilateral Trade Relations Asia II Desk,  
Department of Trade and Industry)
- Mr. Willem van der Spuy (Assistant Director-Project Manager, Bilateral Trade Relations  
Asia II Desk, Department of Trade and Industry)
- Mr. Bongani Ngubane (Director, Government Policy & Co-ordination, Office of the Premier,  
KwaZulu-Natal)
- Prof. Sipho R. Shabalala (Advisor, Director General's Office, Office of the Premier,  
KwaZulu-Natal)
- Dr. Bheki Langa (Chief Director, SMME Development and Internal Trade, Department of  
Economic Development and Tourism, KwaZulu-Natal)
- Ms. Ntokozo Majola (Director, Trade and Industry Services, Department of Economic  
Development and Tourism, KwaZulu-Natal)
- Mr. Thulani Mdadane (Assistant Director, SMME Desk, Department of Economic  
Development and Tourism, KwaZulu-Natal)

### Japanese side

- Mr. Takumi Ueshima (Director, Industrial Development Study Division, Mining and Industrial  
Development Study Department, JICA)
- Mr. Shuji Tamura (Technical Cooperation Specialist, Technical Cooperation Division,  
Ministry of International Trade and Industry)
- Mr. Norio Suzuki (JICA Expert)
- Mr. Gaku Funabashi (Planning Division, Mining and Industrial Development Study Department,  
JICA)



面会者一覧

Department of Trade and Industry

Mr. Peter Draper (Deputy Director, Bilateral Trade Relations  
-Asia Desk)

Mr. Willem van der Spuy (Assistant Director-Project Manager-  
Bilateral Trade Relations-Asia Desk II)

Ms. Tebogo Mpolokeng (Trade and Industry Advisor, Bilateral Trade  
Relations-Asia Desk II)

KwaZulu-Natal, Office of the Premier

Mr. Bongani Ngubane (Director, Government Policy & Co-ordination)  
Prof. Siphso R. Shabalala (Advisor, Director General's Office)

KwaZulu-Natal, Department of Economic Development and Tourism

Dr. Bheki Langa (Chief Director, SMME Development and  
Internal Trade)

Ms. P.N. Majola (Director, Trade and Industry Services)

Mr. Thulani Mdadane (Assistant Director, SMME Desk)

University of Natal

Prof. Mike Morris (Head, School of Development Studies)

Mr. Justin Barnes (KwaZulu-Natal Industrial Restructuring Project)

Durban Manufacturing Advisory Centre (Dumac)

Mr. Sifiso Kunene (Industrial Advisor)  
Mr. Bisson Girran (Industrial Advisor)  
Mr. Nilesh Mistry (Industrial Advisor)  
Mr. Claude Moodley (Trainee Industrial Advisor)  
Mr. Nico Swartz (Trainee Industrial Advisor)  
Ms. Sithandiwe Nsele (Trainee Industrial Advisor)

JICA 専門家

鈴木 紀夫氏

日本大使館

大塚公使  
石塚一等書記官  
片岡二等書記官

JICA 事務所

高橋所長  
木藤所員

収集資料一覧

- ① “Globalisation and the Restructuring of Durban’s Industry”  
Mike Morris, Justin Barnes, Nikki Dunne
- ② “Globalisation and Change: Major Trends in the International Automotive Industry and their Likely Impact on South African Automotive Assembly and Component Manufacturers”  
Justin Barnes
- ③ “Changing Lanes: the Political Economy of the South African Automotive Value Chain”  
Justin Barnes
- ④ “The Formulation and Implementation of Industrial Policy in South Africa: a View from the Edge”  
Raphael Kaplinsky, Mike Morris
- ⑤ “Providing Institutional Support for International Competitiveness: Evidence from the Clothing, Automotive, Textile and Furniture Manufacturing Sectors in KZN”  
Jayanthi Aniruth, Justin Barnes, Mike Morris
- ⑥ “Competing in the Global Economy: the Competitiveness of the South African Automotive Components Industry”  
Justin Barnes
- ⑦ “An Investigation into Middle-Management’s understanding of International Competitiveness in KwaZulu-Natal’s Manufacturing Sector”  
Justin Barnes
- ⑧ “Using Production Pipelines as a Research Methodology for Understanding Competitiveness: a Case Study of an Automotive Plastics Component”  
Justin Barnes, Mike Morris
- ⑨ KZN BRIEF
- ⑩ Khula Donors/Shareholders Forum 概要報告

## 関係機関との協議議事録

JICA事務所

2月28日 10:00-11:30

事務所側出席者： 高橋所長、木藤所員

オブザーバー： 鈴木専門家

1. 冒頭、調査団より今回調査の対処方針について説明がなされ、口上書の交換に関して、南ア国側では関係している省と外務省以外に、大蔵省の了解を得ることが必要であり、社調の観光案件では、結局 S/W ではなく、Agreement on S/W という形でサインをすることになりそうである旨、事務所側より説明された。

また、これに関連して、今回調査団の滞在中に S/W 署名は困難であるが、状況によっては、金曜（3月3日）の午後に、本格調査の内容に関する、ワークショップでの協議を反映させたミニッツの署名を行うことは充分あり得るとの点で、確認がなされた。

2. 続いて、他ドナーとのコーディネーションが諸処の事情によりこれまではなされていなかったことについて、調査団より質問がなされ、最近ではドナーコーディネーションが活発になりつつあること、各ドナーが担当分野を持ち、セクター毎に過去5年間の施策評価を実施中であり、日本が担当している中小零細企業振興、インフラ関連で、先週コンサル（南ア国大蔵省よりアサインされた）により、ファイナディングスに関するワークショップが行われたが、これに関連して他ドナーも JICA のクワズールナタール州における開発調査に興味を示していることが事務所側より説明された。

3. 鈴木専門家と調査団との関係については、先方の関連機関が入るアドバイザー委員会に加わっていただき、それ以外にも、適宜調査団にアドバイスを行うという点で確認がなされた。

以上

## 関係機関との協議議事録

JICA事務所

2月28日 10:00-11:30

事務所側出席者： 高橋所長、木藤所員

オブザーバー： 鈴木専門家

1. 冒頭、調査団より今回調査の対処方針について説明がなされ、口上書の交換に関して、南ア国側では関係している省と外務省以外に、大蔵省の了解を得ることが必要であり、社調の観光案件では、結局 S/W ではなく、Agreement on S/W という形でサインをすることになりそうである旨、事務所側より説明された。

また、これに関連して、今回調査団の滞在中に S/W 署名は困難であるが、状況によっては、金曜（3月3日）の午後に、本格調査の内容に関する、ワークショップでの協議を反映させたミニッツの署名を行うことは充分あり得るとの点で、確認がなされた。

2. 続いて、他ドナーとのコーディネーションについて、調査団より質問がなされ、最近ではドナーコーディネーションが活発になりつつあること、各ドナーが担当分野を持ち、セクター毎に過去5年間の施策評価を実施中であり、日本が担当している中小零細企業振興、インフラ関連で、先週コンサル（南ア国大蔵省よりアサインされた）により、ファイナンスに関するワークショップが行われたが、これに関連して他ドナーも JICA のクワズールナタール州における開発調査に興味を示していることが事務所側より説明された。

3. 鈴木専門家と調査団との関係については、先方の関連機関が入るアドバイザリーコミッティーに加わっていただき、それ以外にも、適宜調査団にアドバイスを行うという点で確認がなされた。

以上



先方出席者： 大塚公使、片岡二等書記官

オブザーバー： 鈴木専門家、木藤所員

1. 冒頭、調査団より今回調査の対処方針について説明がなされ、特に S/W のアンダーテーク部分と密接に関連している口上書の交換について、大使館側より以下の説明がなされた。

- 1)現状では日本側の案を提出済みであり、南ア国側のクリアランスを待っているが、外務省 Legal Section の人員不足という点からも、返事をもらうまでには至っていない。
- 2)ただし、内容的には、既に先方より返事の来ている協力隊派遣に関する口上書とほとんど同じであり、それ程時間はかからないと思われる。
- 3)従って、調査団が協議を行う際には、こういったアンダーテークはどうかと、案を示すといった程度で対応するのが妥当であろう。

2. 引き続き、公使より、南ア国の中小零細企業に関して、次の視点が示された。

- 1)これまで南ア国政府は中小零細企業振興で問題となっているのは、資本、情報、技術であり、これらに関わる問題の解決が最も重要であるという見方をしてきたが、一番の問題は、黒人の中でのビジネスカルチャーの無さであると感じている。

その原因としては、アパルトヘイト時代に白人が黒人によるビジネスを禁止し、ビジネスを行うのに必要とされる算数などの基礎的科目を教えなかったことがその1つとして考えられ、南ア黒人がイスラムの影響を受けていないということも、少なからず影響があると思われる。

いずれにせよ、ビジネスカルチャーの無さは、政府が全て用意してやらなければならないという発想に繋がっており、これが官民のパートナーシップを阻む原因ともなっている。

- 2)94年以降の政権による経済政策の失敗の原因は、資本、情報、技術のアクセスが可能となれば、それで十分であると考えていたことの他に、中小規模と零細規模の企業振興を同じであると考えていたことも挙げられる。

また、一見したところ、中央と地方政府との役割分担がうまくなされているようでも、実はセクターによって中央政府の絡み方がバラバラであり、その分、仕事が2重3重の手間をかけて行われているように見受けられる。これに加えて、一般的に関係者が納得するまで議論を行うので、余計に時間がかかることも考えられる。

- 3)南ア国の構造改革の流れは予想以上に早く、政府間の取り決めで実施される ODA はそもそも時間がかかり、プロジェクトが動き出すまでに5～6年もかけていると、実際にそのプロジェクトが動き出すまでに、国内の産業構造自体、或いは政府関係者内での構造改革に対する考え方が変化してしまうことも大いにあり得る。

例えば、一時期対策を講じる必要があると考えられていた繊維産業は、今では切り捨てられた存在に近く、政府関係者がことあるごとに情報技術（IT）産業や金融部門に興味を示していることを考えると、現在はまだ重要視されている機械産業も、数年先には切り捨てられる存在になっている可能性もある。

これは従来白人の積み上げた（様々な意味での）資産の上に頼っていたものの、世の中の流れの早さに、大統領自らが気付いたという点から出てきていると思われるが、とほいうものの、その流れに乗れるような中小零細企業対策が、現状では、特段打ち出せているわけではない。

4)職業訓練に関わる専門家等の意見を聞いたところによると（ナミビア専門家）、一般労働者は計算も出来ないため、簿記等をその仕組みから教えることは非常に困難であるが、財務諸表作成ソフト等に関する指導には、大いに興味を示すところもあるらしく、1つ1つ積み上げるよりも一足飛びに先進国並のものを導入することも一案である。

3. 上記視点に加えて、南ア国における製造業の技術レベル、その他問題に関して、大使館側より、以下の情報が提供された。

- 1)A社がシート等を南アにおいて生産し輸出しているが、南ア製はA社の部品の中でも、質の悪い典型として考えられている。
- 2)B社がスワジランドにおいて工場を稼働させているが、世界30以上あるB社の工場の中でも、歩留り率が最も高く、最低の品質であると言われている。
- 3)ヨハネスブルクと同じハウテン州にはC社の工場があるが、ここで生産される自動車の品質は他国で生産されるC社の自動車の中で最も低い。
- 4)ダーバンにあるD社の工場では、1000人労働者を削減しても、現在と同じ生産性を維持できると言われているが、労働組合の強さ、社会的影響から人員削減は実施できない状況にある。

4. 他ドナーの同分野に関する協力については、日本のように特定製造業の生産性を上げるための協力を行っている国は、皆無（唯一ドイツが近いことをしているとも言えないことはない）であり、例えばイギリスのDFIDなどはジェンダーと技能開発といった視点から零細レベルに的を絞った協力を行っている旨、大使館側より説明がなされた。

また、日本式の協力に関しては、現通産大臣など、要素技術の開発による民間セクターの発展に期待をかけている人もいないわけではないとの見解が大使館側より示された。

5. 最後に、治安面に関して、ヨハネスブルクは例外として、日本で認識されている程には特別悪くはないと思われるが、避けるべきところは避ける、調査団員は単独では行動しないなど、十分な配慮を怠るべきではないとの見解が大使館側より示された。

以上



先方出席者： Mr. Peter Draper (Deputy Director, Bilateral Trade Relations  
-Asia Desk)  
Mr. Willem van der Spuy (Assistant Director-Project Manager-  
Bilateral Trade Relations-Asia Desk II)  
Ms. Tebogo Mpolokeng (Trade and Industry Advisor, Bilateral  
Trade Relations-Asia Desk II)

オブザーバー： 鈴木専門家、片岡二等書記官

1. まず、調査団より、団員の紹介の後、これまでの JICA による南ア国の中小零細企業振興を対象とした協力、S/W と口上書との関係、本格調査を行う際のフレームワーク案、調査項目案、及びアンダーテーキング案に関して説明がなされた。

2. これに対して、DTI 側より、内容に関して理解が不明瞭な点を明確にするための質問があり、引き続き、調査団側より出された案への DTI よりのコメント・提案がなされたが、内容は以下の通り。

1)示された調査内容は包括的かつ詳細であり、まずまず納得できるものである。(ただし本日説明に使われたハンドアウトをさらに詳細に読み込む必要があり、ダーバンでのワークショップの際に、細かい点についてのコメントを出すとのこと。)

2)自動車産業を調査対象に入れていることは、望ましいと思われる。

3)ナタール大学の School of Development Studies は研究とともに、コンサルティング活動も行っており、同大学のバーンス教授などが南アの自動車産業に詳しく多くの情報を有していることを勧案すると、ローカルコンサルタントの一部として組み込むことも良案と思われる。

4)S/W の調査目的には、次の一文も載せるのが望ましい。

Subsidiary objective is to promote knowledge and technology transfers from Japan to South Africa.

(これに対して、目的部分の追加については、調査団より、加えることには問題なしとの回答がなされた。)

5)アンダーテーキング案中、2)に使われている表現の内、facilitate を assist に変更し、secure も強い意味合いを持たない、別の表現に変更したい。(これに対しては、調査団に決定権限がないため、帰国後、外務省と相談する旨説明し、理解を得た。)

3. 3月3日のワークショップでの議論を踏まえミニッツを作成し、同日にサインすることが調査団より提案され、先方の了解を得た。

以上

先方出席者： Ms. P.N. Majola (Director, Trade and Industry Services)  
Mr. Thulani Mdadane (Assistant Director, SMME Desk)

オブザーバー： 鈴木専門家、木藤所員

1. まず、調査団より、団員の紹介の後、これまでの JICA による南ア国の中小零細企業振興を対象とした協力、S/W 特にアンダーテーキングと中央政府間で交換される口上書との関係、本格調査を行う際のフレームワーク案、調査項目案、に関して説明がなされた。

2. これに対して、DEDT 側より、内容面での理解を明確にするための質問があり、引き続き、調査団側より出された案への DEDT よりのコメント・提案がなされたが、内容は以下の通り。

- 1)クワズールナタールも含め南アでは、政府と民間の間で信頼関係が確立されておらず、その点からも、本格調査中の企業訪問に関しては、州政府からの要請があっても容易に応じるかどうか、応じて必要な情報を提供してもらえるかどうかには大いに疑問がある。従って、調査目的の訪問の前段階として、挨拶程度の訪問を行い、顔見知りになった上で、あらためて訪問することが必要であると思われる。これは、全ての企業を事前に訪問すると言うよりも、産業・セクターごとの団体あるいは、キーとなる企業を訪問すればよいので、それ程の負担にもならないであろう。
- 2)ステアリング（アドバイザー）コミッティーのメンバーとなる組織はどこが妥当であるか、又どの組織が議長となるかは、DTI と相談しながら、第1次現地調査開始までに決定する。
- 3)ローカルコンサルタントに関して、JICA 側が求めている業務が分析中心であるならば、ナタール大学の School of Development Studies が適当であると思われるが、アポイント取りや質問票に対する回答などの集計といったセクレタリー業務中心となるならば、他のコンサルの方が適している。いずれにせよ、再委託の際の TOR は出来るだけ詳細にする必要がある。また、昨年在外プロ形で調査を行った DUMAC は、ダーバンのみで活動しているため、州全体の企業調査を行うには不適當である。

3. 調査団より、3月3日にワークショップでの議論を踏まえたミニッツにサインをすることについて言及され、既に DTI の Mr. Draper から電話で聞いており、了解しているとの回答を先方より得た。

以上

先方出席者： Mr. Bongani Ngubane (Director, Government Policy &  
Co-ordination)

オブザーバー： 鈴木専門家、木藤所員

1. 冒頭、DEDTより調査団訪問の目的が説明され、続いて調査団より、団員の紹介の後、これまでの JICA による南ア国の中小零細企業振興を対象とした協力、口上書交換についての現況、開発調査の内容案概要に関して説明がなされた。

2. これに対して、先方より、日本が協力を行う目的、及び期待する将来的な成果を確認するための質問等が出され、南ア国を始め、各国の経済状況が安定することが世界経済の安定に繋がり、そのような状態が日本にも恩恵をもたらす（田村団員）等の見解が示された。

3. 最後に先方より、専門家派遣、開発調査等、一連のクワズールナタール州における協力に対する感謝の意が表され、必要ならば首相府もアシストを惜しまない旨、言及された。

以 上



先方出席者： Prof. Mike Morris (Head, School of Development Studies)  
Mr. Justin Barnes (KwaZulu-Natal Industrial Restructuring Project)  
オブザーバー： 鈴木専門家、Mr. Mdadane (DEDT)

1. 冒頭、調査団より、JICAによる南ア国での中小企業関連協力、本格調査の概要、調査内容案等についての説明がなされ、先方より内容確認のための質問とともに、以下のコメントが出された。

- 1) JICA 開発調査の対象とはなっていないが、クワズールナタール州での主要な産業としては衣類が挙げられる。
- 2) 本格調査団が調査すべき項目として挙げられているものの中には、既にかんがりの情報が手元にあるものも少なくない。
- 3) 自動車産業関連では、タクシー（コンピバス）として営業出来る車輛の規制がスタートするため、ライセンスの条件に合致する車の生産が始まる場所である。
- 4) クワズールナタール州での外資系自動車産業（部品製造を含む）の大部分はドイツ系が占めている。

2. 引き続き、調査団よりナタール大学のコンサルティング部門に関する質問がなされ、以下の説明を得た。

- 1) School of Development Studies では、EU からのファンドを元に、Industrial Restructuring Project として自動車、家具、繊維、衣類、情報技術等の各産業を対象としたリサーチプロジェクトを、DTI のために全国規模で実施している。（情報技術についてはカナダの IDRC から資金が提供されている）
- 2) 自動車産業については、DTI（65%）、企業（35%-12社）からの資金により、Auto Club という団体が2年半前に発足し、ベンチマークを活用したサービス等を提供しているが、Auto Club に属する企業は、世銀資金による Sector Partnership Fund を利用して、3ヶ月ごとに集まり、経営に関する改善状況、課題等についての意見交換も行っている。
- 3) 先方出席者は大学とは別に、KwaZulu-Natal Benchmarking という会社を立ち上げ、リサーチ活動とともに生産性向上のための指標の整備、及びそれらを活用したコンサルティングサービスも実施しているが、EU からの資金を活用し、Department of Arts, Culture, Science and Technology と共同で、経営・生産が如何にしたら向上されるかといった内容の Innovation Project も並行して行っている。
- 4) 調査団が必要とするデータ・情報のうち、大学としての資料は無料で提供するが、コンサルティング部門の情報は別である。

以上

入手資料：

Globalisation and the Restructuring of Durban's Industry

Mike Morris, Justin Barnes, Nikki Dunne

Globalisation and Change: Major Trends in the International Automotive Industry and their Likely Impact on South African Automotive Assembly and Component Manufacturers

Justin Barnes

Changing Lanes: the Political Economy of the South African Automotive Value Chain

Justin Barnes

The Formulation and Implementation of Industrial Policy in South Africa: a View from the Edge

Raphael Kaplinsky, Mike Morris

Providing Institutional Support for International Competitiveness: Evidence from the Clothing, Automotive, Textile and Furniture Manufacturing Sectors in KZN

Jayanthi Aniruth, Justin Barnes, Mike Morris

Competing in the Global Economy: the Competitiveness of the South African Automotive Components Industry

Justin Barnes

An Investigation into Middle-Management's understanding of International Competitiveness in KwaZulu-Natal's Manufacturing Sector

Justin Barnes

Using Production Pipelines as a Research Methodology for Understanding Competitiveness: a Case Study of an Automotive Plastics Component

Justin Barnes, Mike Morris

先方出席者： Mr. Sifiso Kunene (Industrial Advisor)  
Mr. Bisson Girran (Industrial Advisor)  
Mr. Nilesh Mistry (Industrial Advisor)  
Mr. Claude Moodley (Trainee Industrial Advisor)  
Mr. Nico Swartz (Trainee Industrial Advisor)  
Ms. Sithandiwe Nsele (Trainee Industrial Advisor)

オブザーバー： 鈴木専門家

1. まず、調査団より昨年度の在外プロ形調査の際に、Dumac が作成した報告書のクオリティーに対して賛辞が述べられた後、JICA がクワズールナタール州において実施しようとしている開発調査の概要についての説明がなされ、それに対して Dumac 側より、前回調査に対する謝辞と、その際の教訓が述べられたが、内容は以下の通り。

- 1) 在外プロ形調査は1ヶ月しか与えられず、時間的に非常に困難な状況にあった。
- 2) 上記調査に先立ち、プロ形調査団のコンサルが企業訪問をする際のアポ取り等を行ったが、コンサルが訪問調査の際に、各企業に対して Dumac から来たと説明していた。

2. 引き続き、先方より本格調査内容に関して、調査後のプロジェクト実施の可能性、企業診断の際のコミットメントの深さ（診断後のフォローの有無）等についての質問がなされ、さらに、以下のようなコメントが出された。

- 1) アルミニウム産業は精錬を行う大企業1社と、加工を行う多くの小企業という産業構造になっている。また、アルミ以外にもステンレス関連企業も数多く存在する。
- 2) ナタール大学がかなりインボルブされているように見受けられるが、同大学は研究のみならず、ベンチマーキングに関するコンサルティングも実施しているので、ローカルコンサルの行うべきことと、大学に期待する内容を明確にして、オーバーラップのないようにする必要がある。

3. また、Dumac は直接企業へのサービスを行っている組織ということもあり、日本の民間企業・人を活用したスキームである AOTS、JODC に関して、調査団より説明がなされた。

4. 最後に、調査開始時期についての質問が先方より出され、調査団より、外交上の問題が解決された後に、複数のローカルコンサルを比較するためのリストを作成するため、DEDT がいくつかのコンサルに連絡を取るはずであり、Dumac がそのひとつとして考慮される場合には、調査開始前に十分な時間的余裕をもって知らされる旨伝えた。

以 上



会議出席者： Minutes of Meeting 中の List of Attendants 参照

事前調査団は、標記各機関との合同ミーティングを催し、調査概要の説明に引き続き、詳細な調査内容、及び実施体制についての協議を実施した。最終的に、協議結果を取りまとめたミニッツへの署名を行ったが、協議の過程で、先方より、内容に関する質問とともに、以下のようなコメントが寄せられた。

1. 調査項目には、業種を問わず中小企業全般に関するものと、特定セクターに関するものがあるが、裾野産業振興のための計画と謳うならば、後者のみに絞った調査の方が妥当ではないか。（これに関しては、調査団より、裾野産業に含まれる中小企業のための施策の中には、金融制度、経営指導等、他産業に属する企業一般も対象となるものが数多くあるため、まずは裾野産業に絞らない広い視点から施策を検証する必要がある旨説明した。）

2. クワズールナタール州のみならず全国規模の政策・施策の中には、例えば Industrial Development Zone のような、産業振興に大きな影響を及ぼすと思われるものが既に存在しているため、それらを取りこぼしの無いように調査した上で、これらの政策・施策との整合性にも充分配慮し、相乗作用が実現されるような、いわばパッケージ的な（既存の施策と調査団により新たに提言される施策を包含した）計画策定を行ってほしい。

また、ローカルコンサルタントの TOR については、先方よりリストが提出された後に、どの程度までの調査をローカルに再委託することが可能かを検討した上で、決定する旨、調査団より伝えた。

なお、調査団より、開発調査団のオフィススペースについての質問が出され、これについては、関係部署との調整を行い、DEDT 内に確保出来るよう努力するとの回答を DEDT より得た。

以上