

メキシコ合衆国

中小企業コンサルタント養成・認定制度計画

予備調査報告書

JICN LIBRARY



J1160945 (01)

2000年10月

国際協力事業団
鉱工業開発調査部

鉱調 I

JR

00-200

JICN

メキシコ合衆国
中小企業コンサルタント養成・認定制度計画
予備調査報告書

2000年10月

紙

615
28
PI

1-200

メキシコ合衆国

中小企業コンサルタント養成・認定制度計画

予備調査報告書

2000年10月

国際協力事業団
鉦工業開発調査部

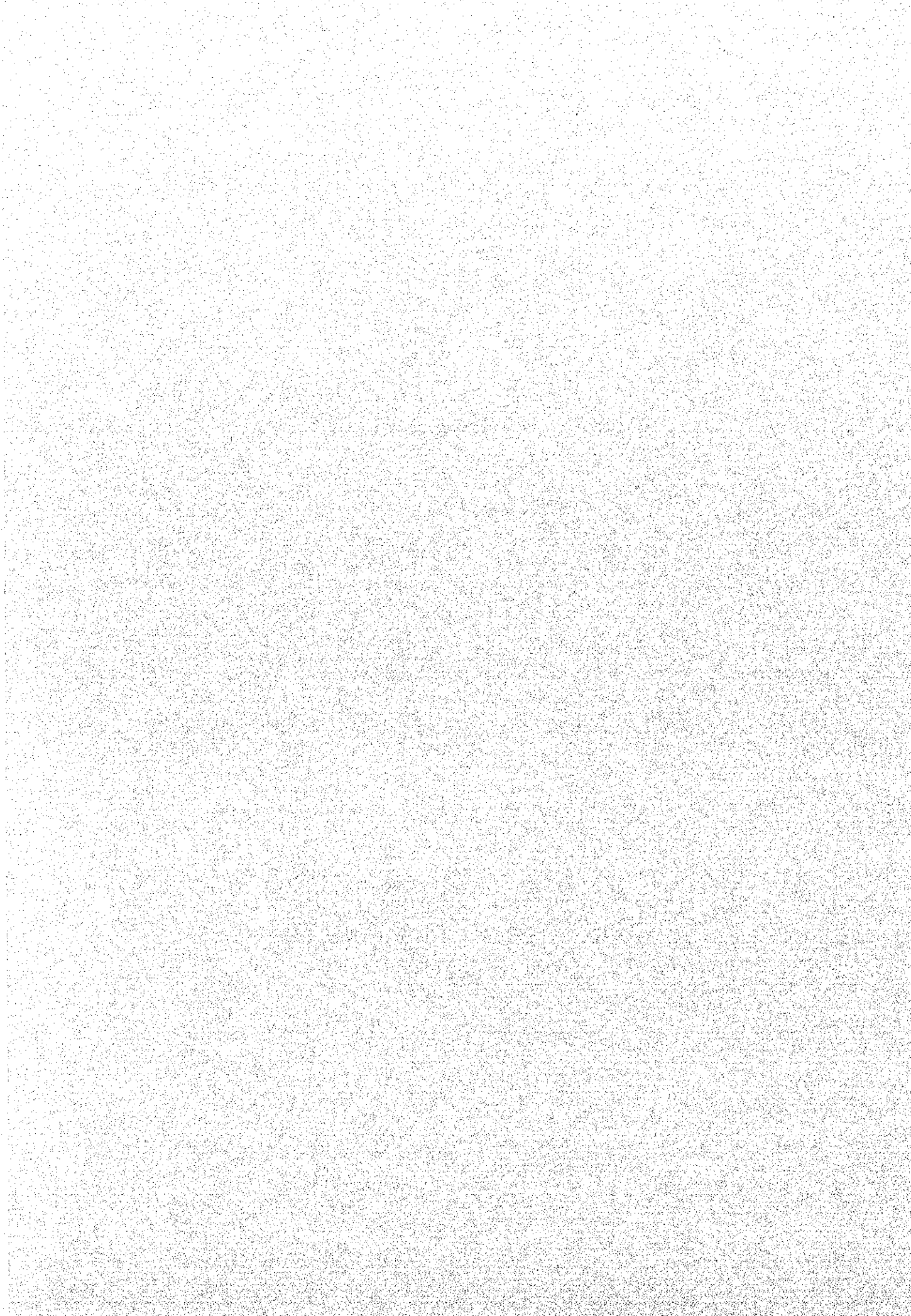


1160945 [0]

メキシコ中小企業コンサルタント養成・認定制度計画 予備調査報告書目次

第1章 予備調査概要	
1. 調査概要	1
1.1. 調査背景・目的	1
1.2. 調査団員構成	2
1.3. 調査日程	2
2. 調査結果概要	3
2.1. 要請背景の確認、調査枠組の合意	3
2.2. 調査内容・方法に係る協議	4
3. メキシコの政権交代と中小企業政策について	6
4. 団長所感	7
第2章 メキシコの中小企業振興策	
1. メキシコの中小企業	11
1.1. 製造業の現状	11
1.2. 企業規模の定義	12
2. 中小企業振興関連施策	12
2.1. 産業振興に係わる行政機関、施策	12
2.2. 中小企業診断・指導に係わる主な産業振興施策	15
第3章 メキシコにおけるコンサルタントの現状	
1. コンサルタントの現状	23
1.1. メキシコでのコンサルタントにかかわる環境の変化とその動向	23
1.2. コンサルタント登録の現状	23
1.3. 各機関の動向	27
2. コンサルタント資格認定制度の現状	29
2.1. CONOCERの資格認定制度	29
2.2. CONOCERの資格認定基準	35
第4章 本格調査の実施に向けて	
1. 本格調査の方向性	37
2. メキシコにおける日本の中小企業診断制度の適用可能性	38
3. 本格調査実施方法を検討する際の留意点	40
添付資料	
(1) メキシコからの要請書	43
(2) 実施細則(S/W)、協議議事録(M/M)	50
(3) ワークショップ「日本の中小企業診断制度」レジュメ	60
(4) APECプロジェクト資料	67
(5) 収集資料1 フォックス次期大統領政策移行チームの顔ぶれ	99
収集資料2 中小企業振興関連の政府プログラム	100
収集資料3 CETRO-CRECEの企業診断・指導用企業向け調査票	119
収集資料4 プエブラ州の経済データ	126
収集資料5 CETRO-CRECEの外部コンカゲ外登録システム	127
収集資料6 CETRO-CRECEの内部コンカゲ外資格基準及びコンカゲ外ガイドライン	156
収集資料7 世界銀行支援プロジェクト(PMETYC)	181
収集資料8 CONOCERの資格認定基準	198

第1章 予備調査概要



第1章 予備調査概要

1. 調査概要

1. 1. 調査背景・目的

(1) 予備調査背景

- ▶ メキシコでは1980年代前半の債務危機の反省から、それまでの国内産業保護政策から、経済の自由化、市場の開放（86年のGATT加盟、94年のNAFTA発効、OECD加盟）政策が展開され、外国資本及び技術導入が進んだ結果、マキドローラ企業を中心として製造業の成長・輸出拡大が進むことになった。一方、国内産業、製品は輸入品との激しい競争にさらされている。中でも国内の中小企業の技術・経営レベルは低調な状態にあり、製造業の国際競争力を高めるためにも、今後国内中小企業の育成・強化が不可欠である。
- ▶ かるる状況の下、メキシコ国内においては中小企業振興が重要政策として位置付けられ、中小企業を支援するための各種プログラムが様々な機関から提供されている。中でも中小企業への診断・指導サービスは企業が技術・経営レベルを向上する上で有効な手段として、メキシコ国内のコンサルタントを活用して各機関（公的支援機関、政府系開発銀行等）が企業診断・指導サービスを提供している。本サービス提供の主要な担い手として現在商務工業振興省（SECOFI）では中小企業へのコンサルティングを専門に行う機関である企業競争力促進センター（CETRO-CRECE）を全国に設置し、サービスを展開している。
- ▶ その一方で、メキシコにおいては中小企業に対して診断・指導を行うコンサルタントが不足しており、提供される診断・指導サービスの内容もより適切なものが求められている状況である。また、同国では各機関が個別に中小企業コンサルタントを認定しており資格認定が錯綜していること、従って企業を指導するコンサルタントの能力にばらつきがあることが問題として指摘されており、同国はSECOFIを中心として中小企業コンサルタントの養成・認定制度制定のための取り組みを開始したところである。
- ▶ このような背景の下、SECOFIは我が国に対してメキシコにおける主要な中小企業コンサルタント機関であるCETRO-CRECEを主たる対象として、既存の診断・指導内容・方法の見直し及びコンサルタントの試験的育成を行うとともに、現状分析を踏まえた適切な資格認定制度の導入計画及びコンサルタント育成方法を策定することを目的とした開発調査を要請してきた。

(2) 予備調査目的

本予備調査は本件の要請内容及び同国関係機関の取り組み状況を確認し、本格調査の枠組み及び内容をメキシコ側と協議することを目的とした。また、本格調査の

内容・成果等について両者で協議の上、合意が得られれば、実施細則（S/W）の署名・交換を行うこととした。

1. 2. 調査団員構成

1. 団長／総括

植嶋 卓巳 JICA 鉱工業開発調査部 工業開発調査課課長
調査期間：2000.8.29～9.7

2. 中小企業振興

小山 良夫 JICA 国際協力専門員
調査期間：2000.8.29～9.7

3. 中小企業診断・指導政策

西谷 洋一 西谷コンサルティング・オフィス
調査期間：2000.8.29～9.7

4. 中小企業診断・指導制度

堀口 一則 (財) 国際開発センター
調査期間：2000.9.3～9.17

5. 調査企画

斉藤 幹也 JICA 鉱工業開発調査部 工業開発調査課
調査期間：2000.8.29～9.7

1. 3. 調査日程

	日順	調査内容
1	8月29日(火)	(植嶋団長、小山、西谷、斉藤団員出発：日本→米国→墨国)
2	8月30日(水)	○JICA 事務所 ○日本大使館 ○メキシコ外務省 ○SECOFI
3	8月31日(木)	○CRECE-EDOMEX ○CERECE-D.F
4	9月1日(金)	○CETRO ○CONOCER ○CNEC
5	9月2日(土)	S/W、M/M作成
6	9月3日(日)	S/W、M/M作成(堀口団員出発)
7	9月4日(月)	○ワークショップの開催(日本の診断制度の紹介) ○実施機関 S/W 協議
8	9月5日(火)	○ITAM(コンサルタント認定候補機関) ○S/W、M/Mの署名・交換 レセプション(日本大使館、JICA事務所報告)
9	9月6日(水)	(植嶋団長、小山、西谷、斉藤団員帰国：墨国→米国→日本) ○CONOCER(認定制度の検討・作業状況確認) ○CIPI

10	9月7日(木)	OCNEC
11	9月8日(金)	OTESM ORICSA
12	9月9日(土)	資料整理
13	9月10日(日)	
14	9月11日(月)	OCRECE-PUEBLA
15	9月12日(火)	ONAFIN OBANCOMEXT
16	9月13日(水)	○ CIMO ○ La Salle Univ.
17	9月14日(木)	○ SECOFI Quality Program, COMPITE
18	9月15日(金)	○SECOFI ○日本大使館 ○JICA事務所
19	9月16日(土)	堀口団員帰国：墨国→米国
20	9月17日(日)	堀口団員帰国：米国→日本

2. 調査結果概要

2. 1 要請背景の確認、調査枠組みの合意

- ▶ 本調査の要請背景には、中小企業に対して適切な診断・指導を行うコンサルタントがメキシコにおいて絶対的に不足しているとの認識が基本にあることを確認した。かかる認識から、現在 SECOFI では中小企業へのコンサルティングを専門に行う機関 CETRO-CRECE¹を全国に設置し、サービスを展開しているところである。
- ▶ このような背景の下、本調査ではメキシコにおけるほぼ唯一の中小企業コンサルタント機関である CETRO-CRECE を主たる対象として、既存のコンサルティング内容・方法を見直すとともに、コンサルタントの養成を行うことに重点を置いて欲しい旨メキシコ側より希望された。
- ▶ これを受け、本調査では認定制度の提案だけでなく、コンサルティング内容・方法、及びコンサルタントの研修・養成に関する分析・提言を含むこととした。
- ▶ またメキシコ側の希望を踏まえ、単に調査提言を行うだけでなく、CETRO-CRECE を対象とした現地企業に対するコンサルティング及びコンサルタントの養成を試験的に実施し、技術移転に力点をおいた調査とすることとした。最終的にはかかる試験事業の結果を踏まえ、メキシコの実情に合った適切な中小企業コンサルタント養成・認定制度を提言することとし、両者で合意²した。

¹ CETRO-CRECE の概要については第3章参照。

² 合意された実施細則、協議議事録は別添1参照。

本格調査枠組み

調査名	メキシコ中小企業コンサルタント養成・認定制度計画調査
目的	メキシコ中小企業の経営・技術レベルを向上するため、適切かつ効果的な診断・指導を提供する中小企業コンサルタント養成・認定制度計画を策定する。 調査を通じてコンサルタント養成・認定制度の実施・運営方法がメキシコ側に移転される。
成果	中小企業コンサルタント養成・認定制度計画 1. 既存中小企業、及び新規創業者へのコンサルティング手法、コンサルタントの養成方法にかかる提案 2. 中小企業コンサルタント養成・認定制度の実施要領及び実施体制にかかる提案
対象業種	製造業を中心とする
調査対象地域	メキシコ・シテイ 及びパイロットプロジェクト・サイト（候補地：メキシコ州、プエブラ州）
受入機関	商務工業振興省(SECOFI)（行政当局） 企業競争力開発中央信託地方センターネット(CETRO-CRECE)（実施機関）
調査期間	2001年1月～2002年1月
調査内容	1. 中小企業の現状及び中小企業政策・施策のレビュー (1) 中小企業振興、産業振興策・施策のレビュー (2) 中小企業の現状、企業診断ニーズの確認
	2. 中小企業コンサルタントの現状分析 (1) 既存のコンサルタント制度及びサービス内容の調査 (2) コンサルタントの能力の現状分析 (3) 日本の中小企業診断制度の紹介、メキシコ国での適用性の検討
	3. コンサルティング手法の現状分析と提案 (1) 日本の中小企業診断手法のレビュー (2) メキシコ中小企業に適したコンサルティング手法の提案
	4. 企業診断・指導及びコンサルタント養成のパイロット的实施及び技術移転 (1) 中小企業コンサルタントの研修ニーズの把握 (2) CETRO-CRECE コンサルタントへのパイロット研修の実施 (3) モデル企業へのパイロット診断・指導の実施 (4) パイロットプロジェクトの評価及び CETRO-CRECE ネットワークへの適用性検討
	5. 中小企業コンサルタント養成・認定制度の実施要領及び実施体制にかかる提案 (1) コンサルタント養成・認定制度及び実施体制 (2) 企業診断要領 (3) コンサルタント養成要領 (4) 試験・認定要領 (5) 結論及び提案

2. 2 調査内容・方法に係る協議

(1) 調査タイトルの変更

上記に基づき、調査タイトルを中小企業コンサルタント養成・認定制度計画調査
("The Study on Training and Certification System of Consultants for SME") と変更した。

(2) 対象業種

日本側より本調査で主に対象とするセクターは製造業とすることを説明、合意を

得た。その理由として日本の経験、知識が最も活用できる分野であること、財務、経営面でのコンサルティングに片寄ったメキシコのコンサルタントの弱い部分を強化する上で重要であることを述べた。

(3) コンサルティング内容・方法論への提言

今回新たにメキシコ側より要請のあった CETRO-CRECE のコンサルティング内容・方法論への提言については、特に新規創業企業に対するコンサルティング方法をその内容として含むよう希望された。

一方、日本においても新規創業企業に対するコンサルティングについては確固とした方法が確立していない状況であり、既存の方法を単純に引き写すことはできないことを説明した。新規創業に対するコンサルティング方法は適切な専門家を調査に配置し、メキシコ側との共同作業により策定していくこととした。

(4) パイロットプロジェクト

メキシコ側の希望である CETRO-CRECE コンサルタントの試験的な養成を行うため、モデル企業へのコンサルティングと CETRO-CRECE コンサルタントの研修を内容とするパイロットプロジェクトを実施することとし、両者で合意した。

パイロットプロジェクトは最大2ヶ所を対象として行うこととし、これに対してメキシコ側よりメキシコ州とプエブラ州を対象とすることが提案された。なお、パイロットプロジェクトの詳細な内容、方法については本格調査の中で計画、決定することとした。

(5) CONOCER によるコンサルタント認定基準と本調査の関係

CONOCER において策定されたコンサルタント認定基準³について本調査との関連を聴取した。これに対し、同基準はコンサルタント業全般に対して策定された一般的な基準であり、中小企業コンサルタントに求められる認定基準は同基準とは別に検討する必要があることが説明された。

本調査で検討される中小企業コンサルタント基準、認定方法が CONOCER が制定したコンサルタント認定基準と同様に扱われるためには、CONOCER の行う技能資格検定の方法、手続きを踏まえる必要があることが確認された。

(6) その他依頼事項

メキシコの中小企業の現状を把握するため、本格調査において50社程度の中小企業を訪問調査することとし、調査開始まで(2001年1月中旬頃まで)に訪問調査が可能な企業リストを準備し、連絡するよう依頼した。

(7) 調査実施体制等

本格調査においては中小企業の診断・指導に関連する諸機関と連携、情報交換を密接に進めていく必要がある。本調査では SECOFI、CETRO-CRECE、CONOCER を中心とした関係10機関よりなるステアリング・コミッティを設置することとした。

また、本予備調査では SECOFI をはじめとする関係機関を対象としたセミナーを

³ CONOCER のコンサルタント認定基準については第2章参照。

開催し、日本の中小企業診断制度を紹介した。メキシコ側からは40名以上の参加があり、活発な質疑応答が行われた。本格調査を実施する上で、診断制度に対するメキシコ側調査関係者が理解が深まったと思われる。

(8) 今後の予定

本予備調査の結果を踏まえ、コンサルタント選定の手続きを進め、2001年2月を目処に本格調査団を派遣予定である。また、2000年10月以降、新政権の概要（体制、人事、政策等）が明らかになる予定であり、JICA事務所等を通じて状況を確認していくこととした。

3. メキシコの政権交代と中小企業政策について

7月2日のメキシコ大統領選挙において、野党の国民行動党(PAN)のVincente Fox氏が、与党(PRI)の候補を破って大統領に選出されたことは周知のとおりである。これにより72年に亘るPRI長期政権に終止符が打たれ、新たに今年12月1日から中道右派の政権が誕生するが、この政権交代のメキシコの産業政策、中でも中小企業政策に及ぼす影響は重大である。

メキシコの中小企業政策は、1988-1993年のサリナス政権以前は、保護主義的な経済政策の下で、体系的とはいかないまでもある程度は存在してきた。その典型的な例がデラマドリ政権末期に試みられたFOGAINという政策で、全国で200人余の企業指導員を2年間かけて養成し、これらを各州に配置して州レベルで中小企業の指導・育成に充てようというものであった。しかしこの施策は、1988年にサリナス政権になり開放経済政策に重点が移されるに伴って、日の目を見ることなく消滅し、養成された指導員も活用されなかった。

1993年にセデージョ政権になり、政権交代後すぐに発生した経済危機の影響もあって、中小企業政策は政治的にも重要視されることになった。このため前政権期間中に、保護的な施策を全て廃止するという方針のもとにほぼ全面的に廃止された中小企業振興政策が、少しずつ復活されることになった。しかしPRI政権の基本的な姿勢は中央集権的であるため、セデージョ政権の間に企画され動き始めた施策は、いずれも中央政府が音頭を取って民間に呼びかける形を取ってきている。

1997年から徐々に形成されたCETRO-CRECEによる中小企業へのコンサルティング制度もこの例の一つであった。これは、これまでコンサルティングの対象（市場）となっていなかった中小零細企業に対して、連邦政府が主導で各州にコンサルタントを配置し、企業診断を実施しようとするものである。このシステムは、2000年9月現在、全国32のCRECEに450人の財務・経営を専門とした診断員を配置しており、年間3000件ほどの中小零細企業の診断を実施しているが、いくつかの問題を抱えているように思われる。それらは：

- 中小企業が診断を受けるインセンティブが弱いこと、（この背景としては、現政権下では包括的な中小企業政策を立案・実施するまでに至らず、部分的な施策の実施に留まっているため、診断をその後の融資や技術指導等に結び付ける制度ができていないことがある。）
- 診断員の多くが経営・財務等専攻の学卒間もない若手で、実務経験の蓄積が浅い

- こと、
- 製造・技術面のコンサルティングを行える内部診断員がおらず、外部のコンサルタントを高い対価を出して雇用せざるを得ないため、予算的にも利用が限られること、
 - これらのため、診断サービスの利用者は全国でも年間 3,000 件程度に限られており、そのほとんどが零細な商業・サービス業であって、期待される中小の製造業のニーズに対してはほとんど対応できていないこと、
 - 当初は商工省の資金投入で、無料の診断を提供してきたが、2年度目からは部分的に対価をとる形にしたが、政府の負担は年間 US\$22mill.に達しており、かなりの財政負担となっていること、である。

今年 12 月から政権を引き継ぐ PAN の新大統領は、どのような産業政策、なかんずく中小企業振興政策を採用するかはまだ不明であるが、この分野のプライオリティーは高まりこそすれ低まることはないだろうといわれている。しかしこれまでのグアナフアト州での実績や、PAN が知事をしている各州の状況などを勘案すると、従来の PRI 政権下での中央集権的な政策から転じて、地方（州）主導で中小企業振興を行う動きが強まりそうである。ハリスコ州やグアナフアト州の方法を全国的に拡大していくような政策が採用される可能性も高いと思われる。

このような中で、CETRO-CRECE という中央主導の診断システムが、新政権の政策の中で今後どのように位置付けられるかを、見極める必要がある。このためには、開発調査の中で、常に新政権と接触し（10 月半ば過ぎにはほぼ全容が決まるだろうといわれている）、産業政策、特に中小企業振興政策に関して意見交換をする必要がある。

この事から、現在の S/W において CETRO-CRECE をメインのカウンターパートとした点は、場合によっては変更される可能性もあるかもしれない事を考慮に入れておくべきである。更に、モデルプロジェクトの実施州についても、プエブラ・メキシコ両州は PRI の影響の強い州であり、PAN の政権に代わることを考えると、今後他の州とするように希望が出される可能性がある。これらのことを考慮して、前政権との約束を実施するに当たってなるべく柔軟な対応をしていくことが、政権交代を挟んだ国に対する協力の方法であろう。

4. 団長所感

4. 1. メキシコ側の真意

本件は、中小企業向けコンサルタントのための「基準・認定制度づくり」を目的として要請越したものである。しかしながら、今回の調査を通じ、要請元たる SECOFI の真意は、一般的な「基準・認定制度づくり」ではなく、その傘下の中小企業向けサービス機関である CETRO-CRECE の組織強化にあることが判明した。これは、S/W 協議において、先方が、案件名を「認定制度づくり」から「養成・認定制度づくり」に変更するよう求めてきたこと、協力内容に CRECE の常勤コンサルタントとクライアント企業を対象としたパイロット・プロジェクトの実施やコンサルティングの方法論の技術移転を強く望んできたことから明らかである。

ちなみに、CETRO-CRECE は、現政権の中小企業対策の目玉として鳴り物入りで設立された経緯があり、予算的にも人員的にも、SECOFI は相当な投入を行ってきた。このため SECOFI 及び CETRO-CRECE 上層部は、次期政権下においても、CETRO-CRECE が引き続き中小企業行政の中心的な執行機関として存続することを強く望んでいることは想像に難くない。こうした中、ここ数年の CETRO-CRECE の活動を顧みたと、SECOFI は、中小企業に対して適切なサービスを提供するコンサルタントの質・量に大きな弱点があるとの認識を有するに至った。SECOFI としては、今回の我が方の協力を通じて、CETRO-CRECE スタッフの育成・組織強化を図ると共に、メキシコにおける中小企業コンサルタントの養成及び認定の中核機関として、CETRO-CRECE を名実共に位置づけたいとの意志を強く有していると思われる。

今回の調査により、SECOFI が本件に対して極めて高いプライオリティーを付していること、認定制度に加えて訓練、サービスのデリバリーも含めたトータルな制度を作る必要性を認識していることが分かったことは収穫であった。他方、心配なのは、今回の要請がいささか SECOFI の独走ぎみで行われており、かつ、CETRO-CRECE の強化に関心の的が向いていることである。(ちなみに、労働に関する基準・認定機関である CONOCER は、SECOFI が中小企業コンサルタントの認定制度づくりを日本政府に要請している事実を承知していない趣であった。)。CETRO-CRECE がメキシコの中小企業行政の中で中心的な役割を担うことは間違いないが、関係行政機関、大学及び民間団体との間で十分な協力関係を保ちながら本件を進めていかないと、協力自体が矮小化する危険がある点注意が必要である。

4. 2. 今後の調査実施上の留意事項

(1) 次期アドミニストレーションへの円滑な引継ぎ

現下のメキシコにおいて、中小企業振興は政権を問わず重要な政策課題となる可能性が高い。SECOFI 自身も本件が次期政権へ円滑に引き継がれる重要性を強く認識していることから、政権交替に伴い本件がキャンセルされるといった事態が生じることは予想し難い。しかしながら、中小企業政策の中で、CETRO-CRECE が如何なる位置を占めるかは見通し難い面が多いのも事実である。S/W の署名が終わったとは言え、本件を巡るメキシコ側の動きを引き続き注視し、適切な対応が素早くとれるよう準備しておく必要がある。

(2) 上位政策の弱さ

SECOFI は、CETRO-CRECE を中心とした経営コンサルティング・サービス体制を強化すれば、中小企業の成長・発展が達成されると単線的に考えすぎている。本格調査の過程では、金融、技術、市場情報へのアクセス改善等を含む包括的な中小企業政策がなければ、CETRO-CRECE の機能も生きてこないことを繰り返してリマインドしていく必要がある。

(3) 関連中小企業施策との連携

中小企業振興に関与する政府、民間のプログラムは、CETRO-CRECE 以外にも多く存在している。特に、他の省庁(例えば CONACYT)が実施しているプログラムの中には、本件との連携が不可欠なものも多いので、本格調査段階では改めて幅広い視野から中小企業施策の現状を調べる必要がある。

(4) 調査対象地

パイロット・プロジェクトの実施を含む調査対象地について、SECOFI は、メキシコ州とプエブラ州の2地域を指定してきた。調査対象地については、政治的な配慮が影響する面が強いと思われるので、次期政権への移行期に再度調査対象地域の確認を行う必要がある。

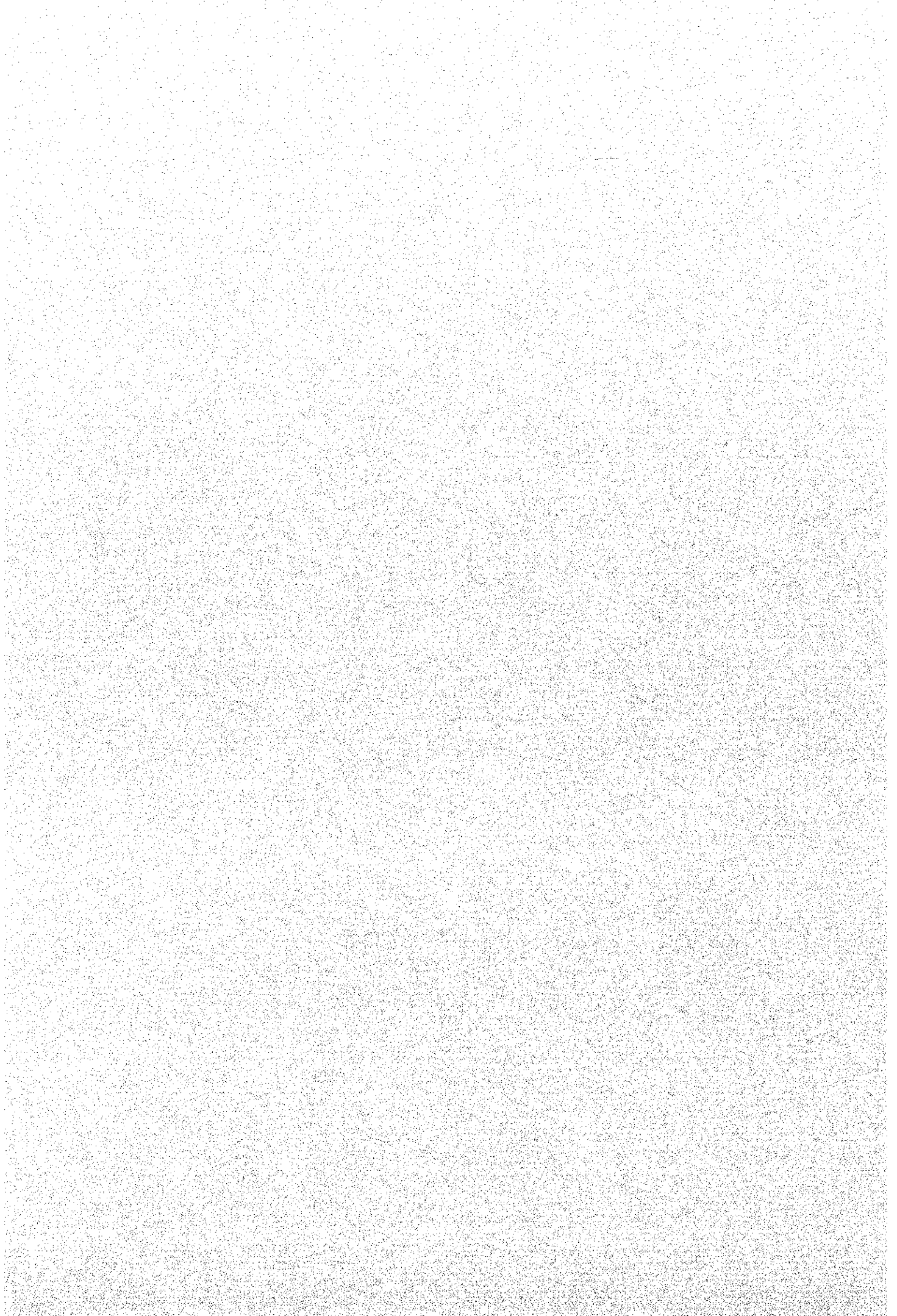
(5) CONOCER との関係

今回の調査で、中小企業コンサルタント認定制度と CONOCER が制定したコンサルタント基準との間に直接的な関係のないことが判明したが、中小企業コンサルタントの認定制度をフォーマライズするには、CONOCER の関与が不可欠なことも明らかになった。現時点、SECOFI と CONOCER の間では必ずしも十分な連携関係が確立していない趣なので、調査実施に際してはこの点に十分な配慮が必要であろう。

(6) APEC プロジェクトの関係

SECOFI は APEC プロジェクトの存在について十分な知識を有しておらず、現時点では、今次協力が APEC プロジェクトから直接的な影響を受ける可能性が低いことも判明した。他方、基準・認定制度のフォーマライゼーションの段階では、接点が生じる可能性もあるので、引き続き APEC プロジェクトの動きには注視が必要である。

第2章 メキシコの中小企業振興策



第2章 メキシコ中小企業振興概要

1. メキシコの中小企業

1. 1. 製造業の現状

下記図は、メキシコの製造業がGDPに占める割合を表したものである。1998年の経済指標によれば、製造業は21.4%を占めている。

図：メキシコ製造業のGDP構成比

1998年 (単位：%)	
農業	5.8
鉱工業	28.9
鉱業	1.4
建設	4.4
電力・ガス・水	1.7
製造業	21.4
サービス	68.1

出所：EIU, Country Report, July 2000

さらに、下記図は1998年～2000年第2四半期までの、メキシコの業種別伸び率を表したものである。

図：メキシコ実質GDP業種別伸び率 (%)

	(伸び率：前年同月比%)		
	1998年通年	1999年通年	2000年第2四半期
実質GDP総額	4.8	3.7	7.6
農牧水産業	0.8	3.5	7.4
鉱業	2.7	△3.2	6.5
製造業	7.3	4.1	7.2
食品・飲料・たばこ	6.6	5.1	3.3
繊維・縫製・皮革	3.7	2.6	8.1
木材	4.4	△0.4	△0.2
紙・出版	5.9	4.6	4.4
化学・プラスチック	6.0	2.8	4.0
非鉄金属	5.2	3.2	8.9
基礎金属	4.0	△0.3	8.5
金属・機械・機器	11.5	5.7	11.5
その他	7.7	3.3	14.9
建設	4.2	4.5	7.1
電気・ガス・水道	1.9	4.4	6.7
商業・レストラン・ホテル	5.6	4.1	13.2
通信・運輸・倉庫	6.3	8.8	12.0
金融・保険	4.5	2.7	3.9
社会サービス	2.8	1.5	3.4

出所：INEGI (地理情報統計院)

1. 2 企業規模の定義

メキシコの企業は従業員数で以下のように定義されている。

図：メキシコにおける企業の定義（CIPIによる定義）

	単位：人			
	零細企業	小規模企業	中規模企業	大規模企業
Industry	0～30	31～100	101～500	501～
commerce	0～5	6～20	21～100	101～
service	0～20	21～50	51～100	101～

2. 中小企業振興関連施策

2. 1. 産業振興に係わる行政機関、施策

(1) 行政機関

メキシコでは中小企業政策は産業政策の一部として扱われ、日本の中小企業庁に相当する中小企業振興を総合的に扱う行政機関は存在しない。

行政上は下記の省庁や公的機関の大臣等の最高責任者で構成されるコミッティーを組織し、産業政策に関しての調整を行う。このコミッティーが CIPI（省間産業政策委員会）である。

表：メキシコの産業政策に係わるコミッティーのメンバー

名称	略称
Ministry of Commerce, Trade and Industry	SECOFI
Ministry of the Treasury and Public Credit	SHCP
Ministry of Control and Administrative Development	SECODAM
Ministry of Labor	STPS
Ministry of Social Development	SEDESOL
Ministry of the Environment, Natural Resources and Fishing	SEMARNAP
Ministry of Agriculture, Livestock and Rural Development	SAGAR
Ministry of Public Education	SEP
National Bank of International Trade	BANCOMEXT
Science and Technology Council	CONACYT
Nacional Financiera (Development Bank)	NAFIN

産業政策策定の体系及び手続きは以下の通りである。

- 1) 国家開発計画（6年計画で大統領の任期と連動）が最も上位の計画
大統領府と議会が産業政策を決める。
- 2) 憲法第90条により、国家開発計画にそってセクター別計画を担当省庁が

省庁別に策定する。この計画は6年間変わらない。

- 3) 憲法第25条と26条により、セクター計画にそって各省庁は年度単位の計画を策定する。
- 4) 年度単位の計画の中で、SECOFI は具体的なプログラムを策定し、大統領府と議会の承認をもって実施に移す。
- 5) なお、中小産業審議会が設置され、3ヶ月ごとに関係省庁間で年度プログラムの意見交換が行われる。
- 6) 政権交代に対応するため近く移行期プログラムが実施される⁴。

(2) メキシコの産業振興施策 (中小企業振興プログラム含む)

SECOFI は産業振興策 (Commerce & Industrial Policy) に基づき各種プログラムを実施している。他省庁の振興プログラムはこの SECOFI の施策を参考につくられる。

SECOFI には中小企業振興局等の名称を用いた部署はなく、中小企業振興にかかわる政策やプログラムは各種部局において実施している。

メキシコの産業振興プログラムは以下に整理される。

1) Financial Incentives

SECOFI (8プログラム) : 輸入税に関する Incentive が中心

SHCP (16プログラム) : Tax Incentives

2) Exclusive Activities of the Federal Entities

SECOFI (8プログラム) : 輸出振興、技術・品質・基準認証等の普及

SECODAM (3プログラム) : 公的レギュレーション情報サービス

SHCP (1プログラム) : 政府の税に関する情報サービス

STEP (4プログラム) : 労働 (雇用) に関する情報サービス

SEMARNAP (4プログラム) : 水産業の衛生、環境評価、水資源

SAGAR (2プログラム) : 農産物

3) Information System

SECOFI (1プログラム) : メキシコのビジネス環境に係わる情報サービス

4) Orientation Service

SECOFI (2プログラム) : 起業、輸出業者向け情報サービス

BANCOMEXT (5プログラム) : プロモーション、助言サービス

NAFIN (4プログラム) : ECとの技術移転、合弁、貿易に係わる融資事業等

SEMARNAP (1プログラム) : 環境管理

SAGAR (1プログラム) : 輸出支援

5) Training, Technical Assistance and Entrepreneurial Consulting

<有料の部>

⁴ フォックス次期大統領政権移行チームの顔触れについては、収集資料1を参照。

- BANCOMEXT (1プログラム)：管理者向けの輸出
 NAFIN (1プログラム)：クレジットリスク
 SEMARNAP (1プログラム)
 SEP (1プログラム)：管理者・オペレータ向けの OJT 訓練
 <無料の部>
 SECOFI (1プログラム)：起業化
 SEMARNAP (1プログラム)：水産業向け事業化
 SAGAR (1プログラム)：資源の有効活用と生産性の改善
 <その他>
 BANCOMEXT (1プログラム)：メキシコ製品のプロモーション事業
- 6) Technical Assistance and Consulting (有料)
SECOFI(5プログラム)：**ISO 9000 (Calidad), COMPITE, CETRO-CRECE, COREMI, MESURA**
 CONACYT (2プログラム)：SEP-CONACYT
NAFIN (1プログラム)：トレーニング、技術支援サービスの提供とその費用の融資
 BANCOMEXT (1プログラム)：輸出に係わる人材（研究者、大卒者）のトレーニング
 SEMARNAP (1プログラム)：環境審査
 SEP (2プログラム)：技術サービス
 SAGAR (2プログラム)：農産物試験
- 7) Technical Assistance and Consulting (補助金対象)
 CONACYT (1プログラム)：技術近代化、PMT
BANCOMEXT (1プログラム)：輸出企業向け、**PAT**
SEP (2プログラム)：**CIMO**
- 8) Technical Assistance and Consulting (その他)
 e-Commerce Program
- 9) Credits
 CONACYT、NAFIN、SEDESOL によるプログラムあり
- 10) Risk capital
 SEDESOL (1プログラム)
- 11) Subsidies
 CONACYT (2プログラム)：アカデミック・セクター・リンケージ、調査
 SEMARNAP (3プログラム)：植林、天然資源開発
- 12) Disadvantaged Community Development
 SEDESOL (2プログラム)
- 13) Credit and Financial Services Awarded by the National Development Bank
 <保証融資>
 BANCOMEXT (5プログラム)：輸出業者向け
 NAFIN (3プログラム)：中小企業向け
 <融資サービス>

BANCOMEXT (4プログラム)：信用状、保証、投資等
NAFIN (7プログラム)：公共機関向け納入、サプライヤー・デベロプメント等

<保証・融資サービス>

BANCOMEXT (1プログラム)：サプライヤー・デベロプメント
NAFIN (2プログラム)：サプライヤー・デベロプメント (大企業と中小企業のリンケージ向け)、下請け企業向け
SECOFI (1プログラム)：鉱業振興向け

<Risk Capital>

BANCOMEXT (1プログラム)：企業のリスク・マネジメント

<その他>

BANCOMEXT (1プログラム)：輸出業者向けアドバイス

SHCP (1プログラム)：映画産業向け投資基金

1 4) Regional and Productive Chain Development

SECOFI (6プログラム)：サプライヤー・デベロプメント (大企業と中小企業の契約促進)、企業の集団化、技術フォーラムの提供、手芸品プロモーション、クラスター、外国企業とのJV促進など

メキシコは現在フォックス次期大統領への政権交替期にある。上記のすべてのプログラムが次期政権において継続される保証はない。しかしながら、予備調査での関係諸機関からの情報をまとめると、本件に関連する中小企業振興プログラムは継続されるであろうとのことである。

2. 2. 中小企業診断・指導に係わる主な産業振興施策

上記に示した Technical Assistance & Consulting に係わるいくつかのプログラムの現状を以下に示す。

(1) SECOFI が所管するプログラム

SECOFI が所管する下記の3つのプログラムは、政府と民間が資金を拠出して設立された公益法人によって運営されている。団体の運営や職員の維持にかかる経費は原則的には政府予算で賄われていることから、技術支援やサービスを受けようとする中小企業がサービスに対して負担する費用は非常に安価な設定となっている。ただし、今後は徐々に完全民営化に移行する方向にある。

1994年のテキーラショック後誕生した現政権は、メキシコの産業競争力のために、品質向上に係わる政府機関や民間団体を集めて、それらの個々の活動の統合と、達成すべき政策目標 (ラボの改善、税制、情報等) を決めるための委員会を設置した。

残念ながらこの委員会はその結論をまとめあげる段階には至らなかったが、SECOFI はこの委員会で検討された事項をもとにして、1997年に、品質、技術、トレーニングの3つを柱とする中小企業向けの支援プログラムを作成した。それが、CETRO-CERECE、COMPITE、ISO 9000 (Calidad) 認証取得支援

サービスである。

○CETRO-CRECE (企業競争力開発中央信託)

<概略>

1997年に SECOFI が設立した公益法人で、メキシコ国内35箇所に地方事務所を開設している。ここでは企業の競争力を強化するためのコンサルテーション・サービスを提供している。CETRO-CRECE の事業は政府予算をもって支給される補助金(2200万ドル)とサービス収入によって運営されている。

<組織>

CETRO-CRECE の地方事務所毎に、所長以下、Master、Senior、Junior、Junior 2000 と呼ばれる4つの階層の内部コンサルタント(CRECE 1ヶ所当たり約6人程度、組織全体では450人程度)を抱えている。内部コンサルタントは経験等に応じて次のとおり、クラス分けされており、クラスによって給与も異なる。

MASTER: 30～34才程度のコンサルタント。CRECE で2年以上の経験を有し、少なくとも2ヶ所以上の CRECE で業務を行ったもの。2～3人の JUNIOR 2000 を率いており、コンサルティング部長に次ぐポジション。

SENIOR: 28～30才程度のコンサルタント。CRECE で2年以上の経験を有する。他のコンサルタントへの教育を行う能力を有する。

JUNIOR: 25～27才程度のコンサルタント。2～3年の実務経験を有し、CRECE で1年以上の経験を持っているもの。業種に関する専門性を獲得、保有するレベル。

JUNIOR 2000: 新卒または卒業後1～2年のコンサルタント。

訪問調査を行ったメキシコ州 CRECE では SENIOR 3人、JUNIOR 1人、JUNIOR 2000 が6人という構成となっている。コンサルタントの経歴、バックグラウンドは証券や銀行の OB といったファイナンス、経営の知識を有した人、工業エンジニアの経験を有する人などがあげられる。

また、PROCACE⁵ と呼ばれる評価プロセスをもって外部コンサルタントの登用と登録を行い、内部コンサルタントではカバーできない分野のコンサルテーションに充てている。

<予算/運営>

CRECE は SECOFI から支出される補助金とコンサルタント収入により運営されている。補助金はコンサルティング実績に応じて額が定まるが、メキシコ州 CRECE の場合、月に30万ペソ程度である。従来コンサルティングは無料だったが、昨年よりコンサルタントフィーを企業からもらうこととなった。一件あたりのコンサルタントフィーは4.5万ペソだが、政府の補助により企業が支払う金額は零細企業2,200ペソ、小企業9,000ペソ、中企業18,000ペソであり、一般の民間コンサルタントが8～25万ペソであることに比べ、安くサービスを提供している。

⁵ PROCACE の内容については収集資料5を参照。

近年の需要増により現在一人当たり1ヶ月最低でも4～6社のコンサルティングを行っており、1社あたり3～4日程度の期間で行っている。需要は企業からのものに加え、SECOFI、CETRO、州政府等のプロモーターからのものも多い。

<実績、対象企業（メキシコ州 CRECE の場合）>

1999年度は75社のコンサルティングを行い、その内零細企業53社、小企業15社、中企業7社であった。今年には既に145社のコンサルティングを行っている。セクター別の構成では昨年は工業29%、商業27%、サービス44%、今年にはコカ・コーラ社との契約によりコカ・コーラを販売する商店へのコンサルティングが増加したことにより、工業14%、商業80%、サービス6%である。

メキシコ州 CRECE では比較的零細企業、商業のコンサルティングが多いが、中企業、工業分野の需要も高い。一方、CRECE のコンサルティングは主に経営コンサルティングであり、業種別の技術的なコンサルティングは行っていない。後者は主に SECOFI 傘下の COMPITE（生産性技術革新全国委員会）により行われており、両者が役割を補完している。

<サービス>

メキシコ全国にある CETRO-CRECE が提供するサービス内容はほぼ均一であることから、ここではプエブラ州の CETRO-CRECE での調査をもとにそのサービス内容を紹介する。

1人のコンサルタントが1社あたり4週間かけて前診断、財務書類の整理・分析、メキシコ経済や同業他社の状況調査と比較、課題の抽出と主に財務データの分析から経営指標を作成し、コンサルテーション・レポートを完成させる。

このレポートでは、貸借対照表、損益計算書、仕入れ・売上げ元帳等々の基本台帳、受注簿、生産計画表、日勤簿にいたるまで、あらゆるドキュメントが分析される。仮にこのような記録や帳簿類の整理が行われていない企業の場合には、そのファイリングから指導する。

さらに、分析をもとにして改善点を指摘し、併せて目標とする利益率の設定といった経営目標を経営者に示す。この目標の設定には、同業他社との比較、州経済の伸びとの比較、メキシコの経済指標との比較等々の客観資料を活用する。

コンサルテーション・レポートはページ数にして50～100ページ程度のものが作成されるが、このなかには生産管理等の生産部門の視点からの解決手段は示されていない。

コンサルテーション・レポートの後、一定の期間を経て、3～4ヶ月間にわたり当該企業に対するフォローアップを実施する。

また、企業規模別のコンサルテーションの内容は以下のとおりである。

零細企業：雑貨等の商店が中心。経営者の学歴不足から会計、経営等の知識がない。家内企業であることから家族関係も経営上の問題として顕著。

小企業：レストラン、ホテル業、印刷、旋盤工場、修理工場など。会計の問題に加えて、従業員への給料、税金、保険等の問題、資金のやりくり、従業員への教育等の問題が主要。

中企業：工業分野の企業が中心。財務、経営、設備更新、輸出等のマーケット、技術的問題の解決が主要。

＜コンサルテーションの手順＞

①企業による申し込み

②CRECE は、企業に対して前診断を行う。その内容は、主として下記の資料や企業宛の調査票の分析である⁶。

- 1) 診断申込の動機
- 2) 最近3年間の財務諸表（貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書）
- 3) 組織図
- 4) 工場配置図および機械設備一覧
- 5) 会社案内、製品カタログ
- 6) 会社の沿革
- 7) 役員履歴
- 8) 従業員構成
- 9) 就業規定
- 10) 給与待遇
- 11) 主要製品、売上構成、販売先、競争相手企業および製品情報
- 12) 借入金構成

これらの資料をもとに、事務、人材、マーケット、生産サービス、財務の5つの視点で分析が行われる。なお、診断開始に際しては秘守義務等に関するいくつかの誓約書に担当コンサルタントと企業がサインする。

③前診断に続いて、企業訪問調査を行う。

なお、診断には、内部コンサルタントだけでは不十分な専門的な部分について外部コンサルタントと共同作業を行う。

プエブラ州⁷では現地 CRECE コンサルタントとともにコンサルテーション・サービスを受けた企業の視察を行った。企業にとって CRECE のサービスは、非常に有益であるとの企業経営者からの回答を得た。その第一は、どんぶり勘定だった経営が、記録や書類の整備（作り方がわかったので）することで、自分の企業内容が数字で明らかにされたこと。第二に、経営に計画性がもてたこと。第三に、マーケットが見えてきたこと。これらのことが複合して、利益額、利益率、売上げ増のいずれかを達成できたことをあげている。

○COMPITE（生産・技術革新全国委員会）

COMPITE の事業は企業の生産プロセスの改善のためのコンサルテーション・サービスである。

⁶ 申し込み企業にはコンサルテーションに入る前に、収集資料3の調査票が送られる。また、コンサルテーションは収集資料6にあるガイドラインに基づいて実施される。

⁷ プエブラ州の概況については収集資料4を参照。

1994年にGMがSECOFIに生産ラインにかかわるGM Methodの技術移転を行った。この流れを継承して1997年に民間との共同で（基金はSECOFI、FNTEC、産業界）設立されたのがCOMPITEである。GMの生産ラインの改善方法を、自動車以外の全産業に普及することをその目的としている。

COMPITEはそのサービスの開始に際して、まず、トレーニングの対象となる企業の従業員やスーパーバイザーを対象にその能力の評価を行う。その後にCOMPITEが提供するワークショップを理解できる従業員に的を絞り、経営者の立ち会いのもとにオンサイト・トレーニングを行う。設立後すでに2300回（工場）のワークショップを実施している。

ワークショップは、COMPITEの登録コンサルタント（外部コンサルタント約60人）が指導者としてこれにあたる。

○ISO 9000 (Calidad) 認証取得支援サービス

このプログラムは1998年に開始された。当時のSECOFIの事務次官が英国でのISO品質システム認証取得の急速な普及に関心を示し、これをメキシコの中小企業向けに安価な費用で提供しようと決断したことによる。

中小企業がこのサービスを受けるには、コンサルタントが、まずその企業がISO品質システム認証取得のための準備を進めているかどうかを確認し、続いて、チェックリストを用いた診断を実施した後に、認証取得に要する費用と期間を記した報告書を企業に提出する。このプログラムのサービスは、厳密にはここまでである。費用は500～2000ペソ。企業はこの報告書を参考にしてISO品質システム認証取得の意思決定を行う。

企業がISO品質システム認証の取得を意志決定した場合には、コンサルタントのデータベースの中からISO専門のコンサルタントを選出し紹介する。コンサルテーションの費用は企業の規模や従業員の訓練時間により異なるが、安価に設定されている。

(2) STPS が所管するプログラム

○CIMO (労働省品質近代化プログラム)

1990年頃からはじまったこのプログラムは中小企業（特に零細企業）の労働者のレベルアップを目的に実施されている。

1) 労働者のトレーニング

企業内での従業員の仕事・労働の改善を指導することで、企業の生産性の向上や競争力のアップを目指している。企業内で従業員の技能や技術の向上のためのトレーニングを実施することで、トレーニングを通して企業自身の体質の改善も行う。

2) 個々の企業を一定の社数に集団化して行うコンサルテーション（日本の集団化とは意味内容が異なる）

全国の72箇所にある競争力・能力開発ユニットと呼ばれる地方ユニット（STPS、地場有力者で構成した委員会）を通じて、主に零細企業を対象に（申請ベース）実施される STPS の補助対象コンサルテーション事業である。業務の改善、品質の向上、労働者の所得向上、さらにはサプライヤー・ディベロップメントを目的に、4社から12社（平均6社）をひとつの集団（単位）として、地方のユニット毎に所属する STPS のコンサルタントが指導する。

受けたサービスの内容は企業自らが決め、コンサルタントは零細企業向けの組織強化、工程管理、プロモーション等の専門家といった立場から、事前調査とフォローアップを担当する。

コンサルタントの費用が補助金の支給対象となる。補助率は規模や内容によって異なり、零細で70%、中規模で50%位である。

1999年現在、CIMO が依頼した外部コンサルタントは約5000人（大学の先生や研究所の職員、民間、CIMO コンサルタント OB など）である。コンサルタントの選定は企業が自分で見つけられない場合に限り CIMO が選定の支援をする。1999年のプログラム参加企業は約500社。1つの企業のコンサルテーションの期間は1年～5年。

なお、CIMO が行った企業の満足度調査の結果、CIMO プログラム実施対象企業の94.7%が満足と答えた（有効回答企業数がベース）。満足との回答をしなかった企業についてはコンサルテーションのやり直しを実施している。

今後5年間の CIMO プログラムの目標は、労働市場の近代化（生産性の管理、人材育成、労働者の所得向上、生産性の向上による所得の再配分）である。

（3）政府系金融機関が所管するプログラム

○BANCOMEXT（国立貿易銀行）

BANCOMEXT の提供する企業向けサービスは、企業の輸出努力に対する支援（プロジェクト単位）に限定される。

1) PAT（技術支援）

以下の4つの分野を対象に政府プログラムとして BANCOMEXT が実施するもので、連邦政府が費用の一部を補助する。

- ▶ 生産プロセスの改善；Par y Paso 方式（かかった費用をある一定の期間を区切りながら企業と BANCOMEXT が折半で負担）という方式によって、2社以上の同業者が集団化されてはじめて実施されるコンサルテーションサービスである。メキシコではこの複数社の参加をもってというところが最大の難関である（共同で何かをするという習慣がない）ため、BANCOMEXT では企業間のチームワークの重要性とそれを強調する活動を行っている。

ここで言う生産プロセスの改善とは、企業が期待する生産量を確保するには企業はどうすべきかをコンサルタントが究明し、かつその対処の手助けをするという意味で使われる。PAT ではこのコンサルタントの雇用費用

が補助金の対象となる。

- 国際規格取得への努力；かかった費用分に対して補助金が企業に支払われるリザーブ方式によって実施される。企業が輸出向け商品を国際基準に合わせる目的で活用される。
- メキシコ製品のイメージの向上；たとえば輸出品展示会の開催など、業界団体の活動に対して、Par y Paso 方式で実施される。
- 国際市場の調査；Par y Paso 方式で実施される。

なお、補助率は企業の規模によって異り、最大で50%である。

2) Suppliers Development Program

輸出業者の競争力の強化を目的に実施されるプログラムである。メキシコ企業がその生産財を海外から直接調達していたり、取引先を経由して海外から調達しているのを、メキシコ国内から調達するよう転換・促進させるための支援策である。方法は2種類ある。1つは、国内で生産財を供給できる企業の能力向上のための技術的な支援であり、もう一つは調達元の企業の技術的な支援である。ともに技術コンサルタントの雇用費用が補助金の対象となる。さらに必要であれば、設備資金の融資を行うが、この融資は本プログラムの範囲ではないので、審査等は通常の基準で行う。

このように、BANCOMEXT のプログラムは企業への技術支援サービスが中心である。そのため通常は、仮に企業がコンサルテーションを受けた結果として輸出競争力のある商品を開発できたとしても、それを生産するための設備投資資金の融資を得られることにはならない。

BANCOMEXT のプログラムでのコンサルタントの活用には、1) 企業自身がコンサルタントを探して BANCOMEXT がそのコンサルタントの雇い入れを許可する場合と、2) BANCOMEXT が、SECOFI や CONACYT 等の公的機関のデータベースからコンサルタントを探す、あるいは民間の ADT (技術管理職の団体) や技術開発コンサルタント等を紹介する場合とがある。

企業が CETRO- CRECE のコンサルテーション・サービスを希望する場合、それが輸出促進分野にかかわるものであれば BANCOMEXT のプログラムの対象となりえる。この場合、BANCOMEXT は企業に対して CETRO の費用である約 2000ペソの半分の 1000ペソを補助し、さらに CRECE が相当の費用を払って外部コンサルタントを企業に派遣している場合には、その費用に対して補助をする。

BANCOMEXT のプログラムに参加するコンサルタントには国籍を問わない。CETRO、CONACYT、独立系コンサルタント等の国内のコンサルタント、国外コンサルタントが活用されている。

ONAFIN (国立開発銀行)

NAFIN は BANCOMEXT と異り、メキシコ国内での産業振興を目的とする政

府系金融機関である。企業の投資決定に際して、1) 直接の技術サービス、2) Agent Loan による長期資金融資、3) 保証を行うのがその業務であり、これらは平行に実施される。技術サービスには内部コンサルタントを活用している。

また、NAFIN は独自のコンサルタント向けトレーニングを企画・実施している。行内での4日間のセミナーの実施や外部 (ITAM や ITESM) にプログラムを委託して実施している。これらのトレーニングの内容は、企業実習、企業の診断記録の作成、診断後のコンサルテーション・プログラムの作成などである。

NAFIN では現在、1) 技術、2) 市場、3) 人材、4) 財務に関する独自の診断モデルを開発している。このモデルは、NAFIN の事業、特に技術サービスに活用するためのものである。問題発見モデルと、問題解決モデルの二つで構成されている。以下が主な内容である。

- 1) 企業の従業員の3割を対象に実施する対面アンケート (採点は10点法)
- 2) 生産プロセスの分析とラインバランス
- 3) 財務分析
- 4) 従業員一人当たりの生産性
- 5) ベンチマーキング (メキシコ最優良企業の指標) との比較

第3章 メキシコにおけるコンサルタントの現状

