

## 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

メキシコでのコンサルタント資格認定システムの現状について触れる前に、本章では政府事業に参加するコンサルタントの現状について紹介したい。

#### 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

メキシコでは、1995年の世界銀行の支援による労働者の技能資格検定制度の構築、及びそれに伴う技能資格検定制度が実施されて以後、政府事業の参加するコンサルタントについても資格を認定しようという動きが CIPI の提案によって具体化してきている。

技能資格検定制度を運営するために1995年に設立された CONOCER は、CIPI のこの提案を受けてコンサルタント資格の認定のための「一般基準」を作成した。2000年6月には CIPI によって、この「一般基準」とその評価プロセスが有効なものであるかいなかの検証を目的とする調査が実施された。CIPI はこの調査結果をもって、2001年8月より政府事業に登録・参加するコンサルタントには、CONOCER が実施するコンサルタント資格の取得を義務づけようとしている。

#### 1. 2. コンサルタント登録の現状

中小企業向けに技術支援及びコンサルテーション・サービスを提供している政府の産業振興プログラムにあって、コンサルタントがどのような基準でリクルートされているか、その登録の現状を紹介する。

##### (1) CETRO-CRECE

CETRO-CRECE の外部コンサルタントの登録要件は以下の通りである。

- 1) 自然人
- 2) 実務経験3年以上
- 3) 中小零細企業のコンサルティングやその補佐の仕事で成功経験を有すること

以上の要件をもって、CETRO-CRECE のコンサルタントになろうとする者は CRECE に対して申請書を提出し、かつ CRECE が実施する評価プロセス (PROCACE) に参加した後に、外部コンサルタントとして登録される。

評価プロセスでは、一般特性として、年齢、住所、学歴、職歴等が審査され、さらに、専門分野、コンサルタントとして必要な知識、経験、資質、能力が評価され、かつ納税義務の履行状況や業務実施に付帯するコンピューター機器、

電話等の機材の有無が確認される。なお、内部コンサルタントの基準も用意されている<sup>8</sup>。

## (2) COMPITE

COMPITE には内部コンサルタントはいない。約60人の外部コンサルタントを擁しているが、その登録要件は、以下の2つである。

- 1) 個人であること
- 2) COMPITE の謝金ベースで仕事のできること

## (3) ISO 9000 (Calidad) 認証取得支援サービス

ISO9000 認証取得サービスの外部コンサルタントの登録要件は、以下の2つである。

- 1) シニア・コンサルタントには、(1) 5年以上のコンサルタントの経験、(2) コンサルタントした企業の中から少なくとも ISO9000 認証取得企業が3社以上あること、(3) ISO に関するトレーニングの講師経験があることが要求される。
- 2) ジュニア・コンサルタントには、(1) ISO などの品質に関する仕事の経験があること、(2) ISO に関するトレーニングに参加した経験のあることが要求される。

## (4) CIMO

CIMO にあっては約5000人の外部コンサルタントがいるが、その登録要件は厳密には規定されていない。それは、このプログラムが地方ユニットの中で運営されていることに加えて、CIMO から企業に対してコンサルタントを派遣するのは、企業自身が適当なコンサルタントを見つけ出せない場合に限ってであり、通常は企業がコンサルタントを自主的に見つけ出すからである。

## (5) BANCOMEXT

BANCOMEXT のプログラムは、BANCOMEXT 自身が直接コンサルタントを雇って実施するものではない。したがって、コンサルタントの登録要件は設けられていない。

## (6) NAFIN

NAFIN は内部コンサルタントによるコンサルテーション・サービスを行って

---

<sup>8</sup> 収集資料5及び6を参照。

いる。現在内部コンサルタントの基準作りを、企業診断モデルの開発と並行して行っている。なお、外部コンサルタントを活用するための登録要件の整備は行っていない。

#### (7) CNEC (全国コンサルタント協会)

先に挙げた政府の産業振興プログラムに限らず、民間においてもコンサルタントの登録を行っている団体がある。その一つの例が CNEC である。

1980年代までメキシコのコンサルタントはすべて CNEC に法律上強制登録させられた。その後法律の改正によって CNEC への登録は任意登録となり、CNEC のコンサルタント登録は CNEC の会員となるための資格要件として現在扱われている。CNEC の年鑑によれば、登録コンサルタントは現在約700 (法人、個人事業者、個人含む) となっている。

#### <登録>

正会員として登録されるのは法人と個人事業者で、個人は賛助会員として登録される。また、メキシコ国内だけでなく国外の企業等であっても登録申請が可能である。CNEC の会員として登録されるには、CNEC 独自のコンサルタント資格認定基準による審査を受けることが条件となる。

#### <登録分野と登録実績>

コンサルタントはその専門分野によって以下の5つの部会に登録される。

1. A: 経済・投資・財務部会：経済調査や財務調査を専門とするコンサルタント向け
2. B: 管理・経営部会：経営管理を専門とするコンサルタント向け
3. C: 計画・工程デザイン部会：土木工学、電子、機械、環境の計画やデザインを専門とするコンサルタント向け
4. D: 工事監理部会：工期の監督、プロジェクト管理、資材試験などを専門とするコンサルタント向け
5. E: 専門技術サービス部会：地形、地理、地震、水利、気象、農業、農産物加工、養殖、バイオ、プロセス管理、テレコミュニケーション、グラフィック、情報を専門とするコンサルタント向け

以下は CNEC 登録コンサルタント688の登録分野を表にまとめたものである。なお、1コンサルタントが複数の分野に登録することは妨げられない。

表：CNEC登録コンサルタントの登録分野（登録コンサルタント数：688）

登録分野	登録数	構成比
<b>A：経済・投資・財務</b>	210	5.0%
A1；経済調査	69	1.7%
A2；投資調査	82	2.0%
A3；財務調査	59	1.4%
<b>B：管理全般</b>	766	18.4%
B1；生産・物流	82	2.0%
B2；マーケティング	91	2.2%
B3；コミュニケーション・広報	95	2.3%
B4；管理	85	2.0%
B5；情報処理	90	2.2%
B6；検査・認証	93	2.2%
B7；人材	80	1.9%
B8；法務	76	1.8%
B9；財務	74	1.8%
<b>C：計画・工程デザイン</b>	1,746	41.8%
C1；都市計画	256	6.1%
C2；建設	256	6.1%
C3；インフラ調査・プロジェクト	272	6.5%
C4；工業プロジェクト	229	5.5%
C5；構造	242	5.8%
C6；設備	245	5.9%
C7；環境	246	5.9%
<b>D：工事監理</b>	649	15.5%
D1；管理・監督	249	6.0%
D2；調査・技術的な助言	198	4.7%
D3；その他	202	4.8%
<b>E：専門的な技術サービス</b>	806	19.3%
E1；技術開発	116	2.8%
E2；品質試験所	237	5.7%
E3；地形学	125	3.0%
E4；地質・地質技術	103	2.5%
E5；地震学	119	2.8%
E6；水利・気象学	106	2.5%
E6；農牧開発	0	0.0%

資料：Directorio de Socios 2000, CNEC をもとに調査団が加工

<登録要件及び登録の手順>

- 1) 登録の申込：会員になろうとするコンサルタントは下記の3)のチェック項目に挙げられた書類を含み、登録申請書類をCNECに提出する。
- 2) CNECの技術コーディネータによるオンサイト審査（申請書類等のチェック）が実施される。企業の規模によって異なるが、通常1日でオンサイト審査は終了する。
- 3) オンサイト審査では下記の項目がチェックされる。

- (1) 過去3年の業務実績とその専門分野
  - (2) クレジット・ライン（資本金、会社登記書、株主や役員の確認）
  - (3) 会社の組織、正規従業員とその内訳、及び賃金
  - (4) 機材、設備、使用面積、またそれが自己のものか、リースか
  - (5) 会社の財務データ、納税登録、税務申告書、社会保険登録
  - (6) 業務の専門分野とその売上構成比、及びその内容明細
  - (7) ISO 品質認証の取得の有無
  - (8) 備考（審査官の所見）
- 4) オンサイト審査の結果は CNEC の理事会に提出される。理事会の決定をもってコンサルタントの入会が許可される。
  - 5) その他、CNEC コンサルタントの職業倫理規定に関する誓約書、入会金の払い込みをもって申請者は会員として登録される。

#### <コンサルタント登録の効果>

CNEC のコンサルタント登録要件は上記のチェック項目に見られるように厳格なものである。

このような審査をへて登録を許可されたコンサルタントには、1) 業界団体による対政府をはじめとする受注面でのバックアップが得られること、2) 公共セクターを専門に仕事をするコンサルタントにとってある程度の官公需を期待できること、3) CNEC の会員向けサービスが得られることなどがメリットとして挙げられている。

一方、コンサルタントを活用する側からは、この審査をもって登録コンサルタントの業界での信用度の確認をすることは可能であるが、個々の登録コンサルタントの専門能力についてのレベルを確認することは不可能である。

### 1. 3. 各機関の動向

#### (1) CETRO-CRECE

CETRO-CRECE は従来の会計や財務管理を中心としたコンサルテーション・サービスをより中小企業向けの総合的なコンサルテーションに発展せしめようとしている。JICA の協力によって、新しい時代のコンサルタントを養成すべく、内部コンサルタントを育てあげたいとしている。

#### (2) COMPITE

COMPITE は、2001年から政府事業にコンサルタントが参加する条件として CONOCER の資格が必要であるとの政府方針（CIPI）に対応すべく、以下で紹介する CONOCER の資格認定システム体系にある資格認定機関（RICSA）

との間で、COMPITE が将来資格試験機関（通称、評価センター）になるための仮契約を結んだ。この流れにそって COMPITE は政府プログラムの実施機関であることに加えて、さらに近い将来、コンサルタントの資格を得たいとする者を「基準」に照らして評価する資格試験機関となることを目指している。

### （３）ISO9000 認証取得サービスプログラム

ISO9000 認証取得サービスプログラムは、2000年10月から完全民営化される。このプログラムに携わる SECOFI の職員は民間人の資格に移るとともに、SECOFI にあった担当部局は廃止される。

ISO9000 認証取得サービスプログラムでは、2001年に CONOCER と共にコンサルタントの資格基準づくりの作業部会（ISO 分野）を設ける予定である。この CONOCER との作業部会での協力を通して ISO9000 認証取得サービスプログラムも COMPITE と同じく資格試験機関の機能を有し、CONOCER の資格認定システムの中に位置づけられることになる。さらに、資格試験機関のひとつの事業としてインストラクターの養成事業も目指している。

### （４）CIMO

内部コンサルタントと外部コンサルタントを合わせると約5000人のコンサルタントを活用している CIMO は、CONOCER の資格認定によってもっとも大きな影響を受けるが、CIMO は自身のコンサルタントが CONOCER のシステムで正当に評価されるかについての懸念がぬぐいきれず、現在のところ具体的な対応策を示していない。

### （５）政府系金融機関

NAFIN は CONOCER 資格には関心を示していない。それは産業振興専門の政府系金融機関であるとの自負と、独自に技術サービスを開発し、かつそのための基準を作り上げていることによる。また、この自行の基準作りが完了した時点でその基準の則ったコンサルタントの養成を目指している。

### （６）CNEC

大きな影響を受けるであろうことが予想される CNEC であるが、表面的には冷静である。その一つに、CNEC が CONOCER の運営委員会メンバーかつ技術委員会のメンバーであることが挙げられる。むしろ CNEC は、1) CONOCER の考えた基準によってコンサルタントの粗製乱造が起きないか、2) さらに、玉石混合のコンサルタントの間でコンサルタント・フィーのダンピングが発生しないかということに心配している。

## 2. コンサルタント資格認定制度の現状

### 2. 1. CONOCER の資格認定制度

#### (1) 背景

メキシコ国内には1995年以前、教育機関による卒業証明や一般企業が独自に行う社内技能検定の他には、個々人の技能や専門能力を公に証明できるものが存在しなかった。テキーラ・ショック後の1995年からWBやIDBの支援によって、労働者の技能にかかわる資格を認定するシステム (Certification System) の構築作業が開始された。

WBの支援はProject of Modernization of the Technical Education and Training (PMETYC)と呼ばれている。WBの支援と同時にPilot Projectとしていくつかの基準づくりがIDB (Inter America Development Bank)の支援により実施された<sup>8</sup>。

さらに、この労働者の技能にかかわる資格を認定するシステムの中でコンサルタントの資格を認定しようとする構想がCIPIによって提案された。それは、中小企業振興を目的に実施されている多くの政府プログラムにあって、内部コンサルタントの中小企業に与えるインパクトが必ずしも期待通りでない、すなわち成功ケースの分析によれば、それは外部コンサルタントが係わったケースが多いというCIPIの調査結果が出たことによる。すなわち、中小企業支援が成功したケースにはコンサルタントの質が大きく影響していることが判明した。そこでCIPIでは、内部コンサルタントの活用を抑え、外部コンサルタントの積極的な活用に移るべく、外部コンサルタントの能力を判定する資格認定及びその基準づくりを、CONOCERを中心にして積極的に推し進めることとなった。

#### (2) 資格認証システムの体制

以下はCONOCERにおける資格認証システムの体制についての概要説明である。

##### 1) 運営組織体制

Council for Normalization and Certification of Competency Standard (CONOCER)

(1995年8月2日設立：文部省と労働省の共管の特殊法人)

CONOCERの運営及び意思決定は以下の2つの運営委員会によってなされる。

##### a) 組織運営に関する委員会

➤ 官メンバー；CIMO、CETRO-CRECE、NAFIN、SECOFI、BANCOMEXT

<sup>8</sup> WB支援の内容は、収集資料7「The Council for Normalization and Certification of Competency Standards」を参照。

➤ 民間メンバー；CNEC、DynExcel、FUNDAMECA

➤ アカデミック・メンバー；UIA、UNAM、ITESM

なお、太字で示した機関は今回の予備調査でヒアリング調査を行った機関である。

#### b) 技術委員会

メンバーは、検討・採択する基準の専門分野毎に異っていて、官・民・アカデミックの各分野の専門機関の代表者によって構成される。

### 2) 認証システム体系と各機関の役割

#### a) 認証機関 (Accreditation Body)；CONOCER

CONOCER の役割は以下の通りである。

➤ 国家資格認定システムの運営。

➤ 資格認定証への所長の署名と資格取得者の登録（現在コンピュータを使ったデータ・ベース化を検討中）。制度運用開始の1998年10月から2000年9月5日までの資格取得者は18,555人（内訳は後記）である。

➤ 個々の資格の基準作り；現在256の基準（National Competency Standards; NTCL）を作成、もしくは作成中にある。基準は官報での公示をもって効力を発する。なお、一度公示された基準といえどもその見直しは可能である。認定した資格の有効期限に関する規定は今のところない。将来、公示された基準が見直されることによって旧資格の有効性に問題が出るのが予想されるが、その際には登録要件の再整備と併せて、資格の有効期間および更新条件を決める予定である。

➤ Verification System（資格認定機関（Certification Agency）、資格試験機関（Accredited Testing Center）、及び評価者／審査官（Independent Assessor）を認証するシステム）の運営とシステムの評価

#### b) 資格認定機関；現在18機関が CONOCER から認証を得ている。

資格認定機関は、CONOCER による書類審査とオンサイト審査、その後の CONOCER の運営委員会の審査、契約手続を経て認証される。なお、この認証には2400ペソの費用が発生する。なお、コンサルタント資格に関する資格認定機関では RICSА と ICQS がこの認証を得ている。

資格認定機関の役割は以下の通りである。

➤ 資格試験機関の監督：資格試験機関の行う（申請者の）評価プロセスのチェック。チェックは審査官によって実施される。

➤ 資格試験機関から提出された評価結果に基づく（申請者に対する）資格の



認定、非認定の決定。

- 資格認定証への署名（機関長）
- 資格認定証には資格名、資格取得者の写真、CONOCERの所長のサインと資格認定機関の所長のサインが書き込まれる。なお、資格認定取得費用は基準やそのレベルによって異なるが、160ペソからとなる（コンサルタント資格は3000ペソ）。

c) 資格試験機関；現在356機関がCONOCERから認証を得ている。

資格試験機関が認証を得る手続きは先の資格認定機関と同じである。当該機関はその専門分野によって現在18ある資格認定機関のいずれかに属す。

資格試験機関の役割は以下の通りである。

- 資格の取得を申請する者は資格試験機関に資格取得の申請を書面で行う。その申請書をもとに、資格試験機関は申請内容がCONOCERの定めた基準のどのレベルに該当するかを評価する。実際には評価委員が評価（メキシコでは審査と言わずに Evaluation という言葉を使う）を行う。この評価結果は資格認定機関に送られる。
- 一方、基準やそのレベルに達していない申請者に対してはトレーニング機関が紹介される。トレーニングを提供する機関と費用は、資格やトレーニング・インスティテュートによって異なる。だいたい1,000ペソからとなる（1999年1月にスタートしたコンサルタント・コースは4級で30,000ペソ、5級で60,000ペソ。ITESMでは60,000ペソ～それ以上）。

d) 評価委員／審査官

資格試験機関をアセスメントする審査官、及び資格試験機関内で申請を評価する評価委員のことである。CONOCERの資格認証システム体系においても、資格の認定手順（評価プロセス）の中での役割においても、その質、量ともにウィックネスとなっている部分である。

それは、この評価委員／審査官の養成及び認証方法が確立されていないことによる。現時点ではCONOCERの技術委員会のメンバーや当該システムで評価プログラムを経験した者（コンサルタント経験のあるもので、かつ当該スキームでコンサルタント資格認定を取得した者）がこの任にあたっている。

e) トレーニング・インスティテュート

資格申請者が評価の結果資格の認定を受けられない場合には、CONOCERがトレーニング・インスティテュートを紹介する。受講は有料かつ任意である。

先のトレーサビリティのところでも触れたように、CONOCER の基準がトレーニング・インスティテュートまで十分にトレースしていない。

f) CONOCER の主な資格名と資格取得者の内訳

- ▶ 観光 4, 441人
- ▶ アパレル 3, 885人
- ▶ グラフィックアート 2, 324人
- ▶ 木工 1, 805人
- ▶ 製薬 1, 339人
- ▶ 商業 1, 150人
- ▶ 保存食品 866人
- ▶ 農業機械 705人
- ▶ ゴム 721人
- ▶ 漁業 328人

他にも家具、眼鏡、コンサルタント（48人）、電気製品修理、コーヒー、美容、建設等々と続く。これらはあくまで上位のものでありすべての資格について列挙したものではない。資格のイメージが日本や国際的なそれと大きく異なるのは、この制度が発展途上にあること、及びこの制度へのニーズが以下にあることに起因する。

メキシコでは個人が自己申告する経験や技能等の信憑性は薄い。そこで、公の機関による国家基準をもとに技能を証明し、かつ、個人人の労働市場へのアクセスを支援するという役割が、この制度に求められていることによる。

(3) システムの特徴

1) 概観的特徴

先の背景にあるように、メキシコでの資格認定は、当初の段階では国家技能検定制度の構築というものであった。この労働者の技能を検定する枠組みの中でコンサルタントの資格を認定しようとしているところに大きな特徴がある。

2) 認証システム (Accreditation System)

以下の図に示したように、認証ボディー (CONOCER の設立) にはじまる認証システムの構築が既に完了しているのが特徴である。このシステムは、ISO の品質認証のシステム体系に似せて構築されている。

3) 認定システム (Verification System)

資格を認定するシステムもでき上がっている。

#### 4) 包括的なプライマリーな基準 (Standard)

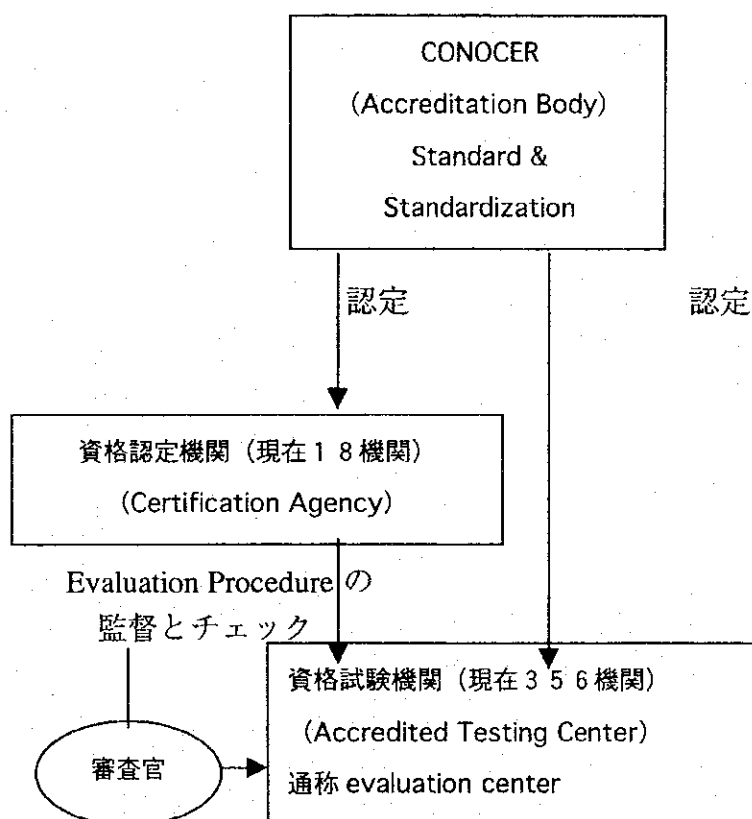
あらゆる資格の基準作りのもととなる包括的な基準の存在については不明。ただ、説明によると、資格の難易度として5つのレベルがあるとのこと。

#### 5) 個々の基準 (Standardization)

メキシコでの基準作りは、ISO の認証のドキュメンテーションを模している。事実、CONOCER や RICSA、CNEC のヒアリングでは、(登録を含む) 資格の認定には ISO の認証システムを参考に行っているとの確認ができた。

公にしようとする個々の資格の基準は、CONOCER の委員会 (運営委員会と技術委員会) で批准され、かつ官報に公示することで発効する<sup>9</sup>。

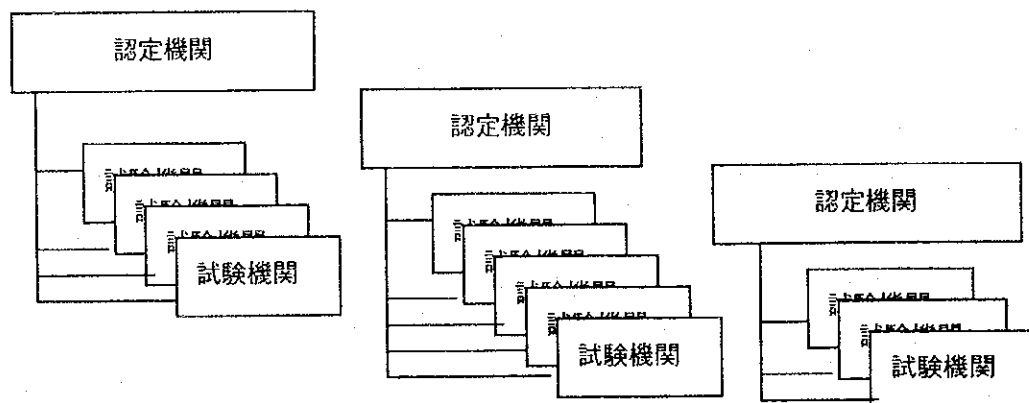
図：CONOCER の認証システム体系 (Accreditation & Verification System)



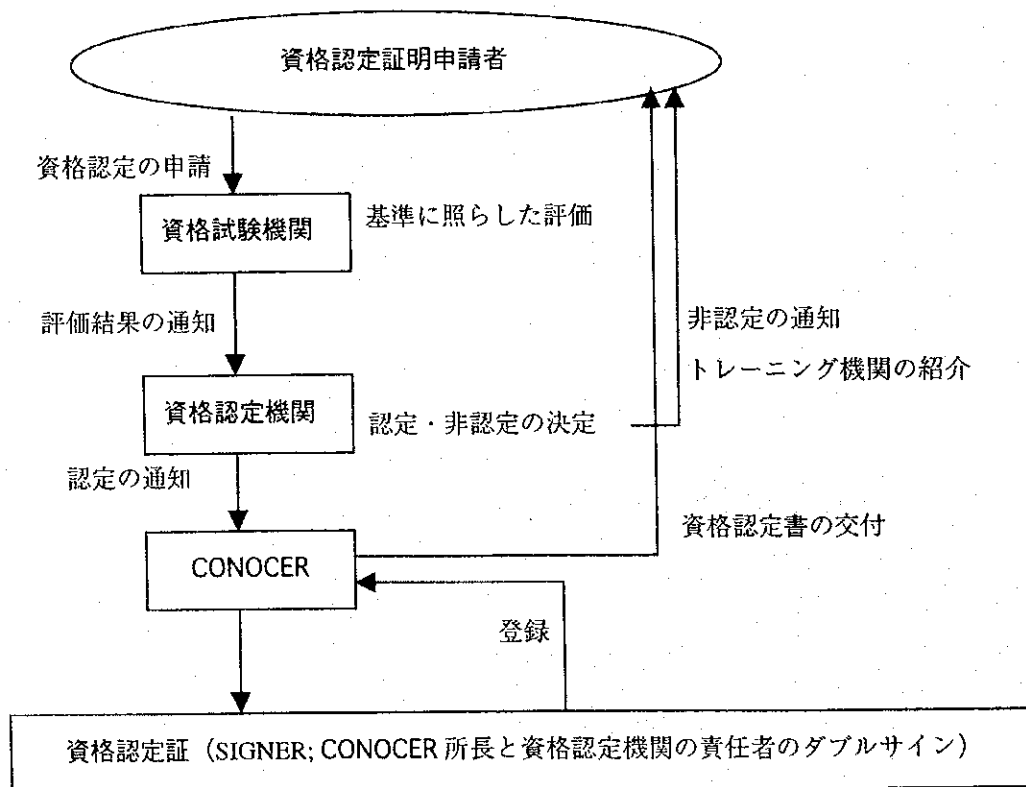
注：トレーニング機関はこのシステム体系には入っていない。

<sup>9</sup> CONOCER の「基準」及びコンサルタント資格認定の「一般基準」は収集資料 8 を参照。

図：CONOCER の資格認証システム体系の補足：資格認定機関と資格試験機関（通称、評価センター）との関係



図：CONOCER の資格認定システム（Certification System 資格認定の手順：有料）

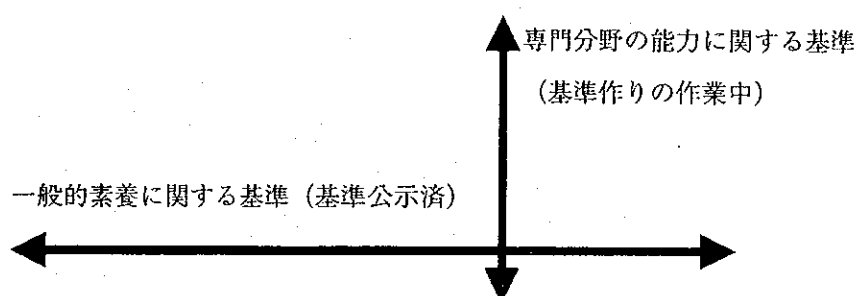


注：申請者のトレーニング機関への参加は任意。

## 2. 2. CONOCER の資格認定基準

CONOCER ではコンサルタント資格について以下の基準作りを行っている。なお、CONOCER によれば、メキシコの企業の95%近くが中小企業であることから、コンサルタント資格の基準は必然的に中小企業向けのものとなると指摘している。

図：CONOCER のコンサルタント資格認定基準（2000年9月10日現在）



### コンサルタントの一般基準（コンサルタントの素養に関する基準）

コンサルタントに求められる一般的な素養に関する基準として、一般的基準を作成し、すでに官報に公示し運用している（基準コードは CCONO147.01 Consultoria General<sup>9</sup>）。この一般基準にそって既に RICS A と ICQS は試行的に48人に対してコンサルタント資格を認定している。

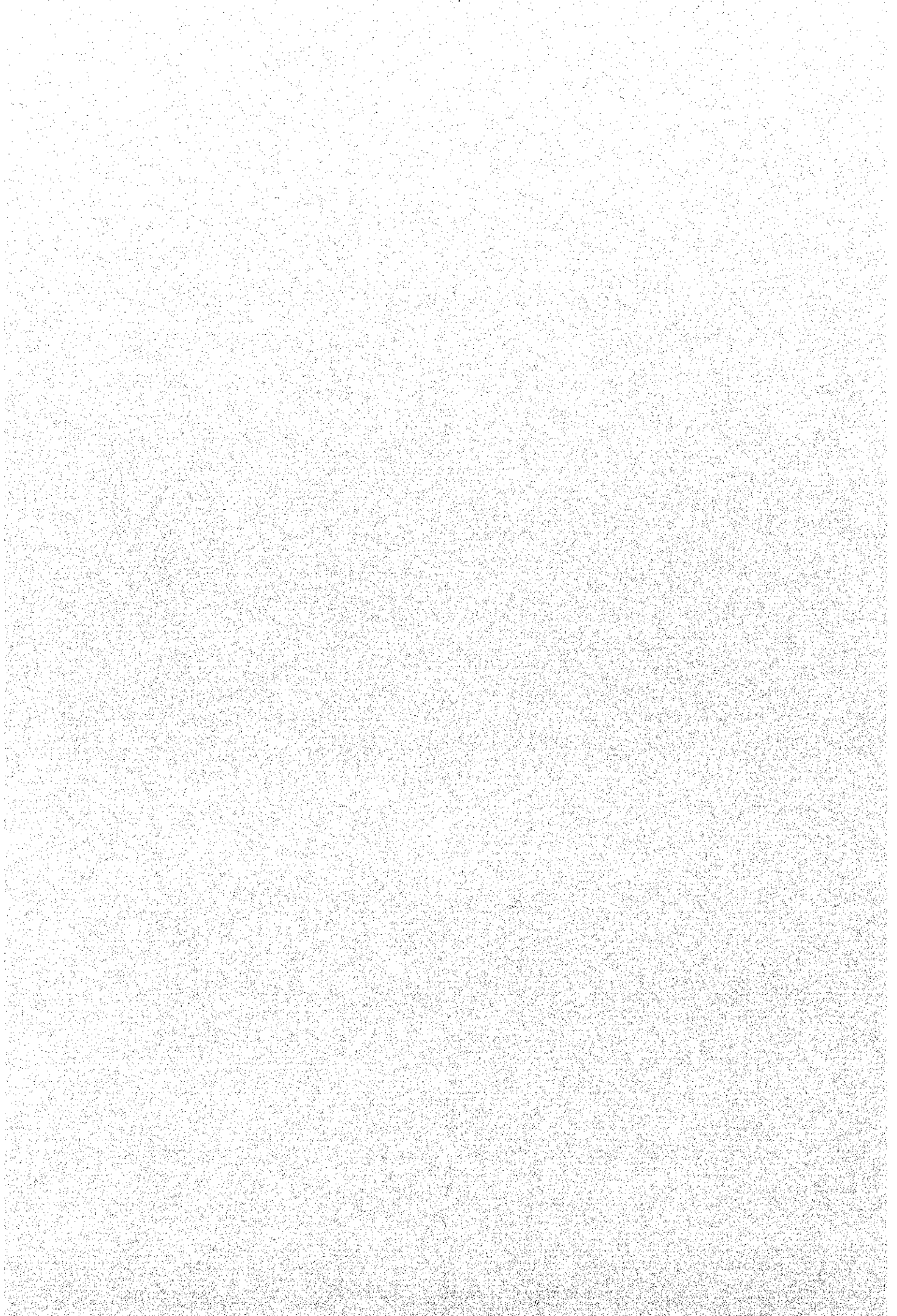
一般基準の概略は以下の通りである。

- 一般基準の難易度はレベル4（事業体がコンサルテーションを受けるための準備作業を助言できる者、コンサルテーションすべき問題（専門分野）の発見とコンサルテーションを受ける方法の助言のできる者）と、レベル5（専門的なコンサルテーションができる者）に別れている。
- 一般基準においてコンサルタントに要求される能力は、(A) 営業能力（顧客にコンサルタントのサービス内容を十分説明することのできるコミュニケーション能力やネゴシエーション能力、及びお客を開拓する能力を指す）、(B) 診断能力（日本で言うところの診断ではなく、顧客が用意する書類等をチェックできる能力を指す）、(C) 計画説明能力（改善ために求められる計画を顧客に説明できる能力）、(D) 助言能力（改善に必要なサポートの種類や段取りを顧客に助言できる能力）、及び (E) アフターケア（先の4つのことをすべて満足し、かつ顧客に対するレポートをまとめあげることのできる能力）の5つである。

<sup>9</sup> 収集資料8「CCON 0147.01 Consultoria general」を参照。

- ▶ CONOCER では、中小企業向けコンサルタントに要求される能力は、上記の5つのうち、特に、営業能力、診断能力、アフターケアの3つが重要であると認識している。しかしながら、CONOCER が独自に開発を進めてしまうことのできるのは営業能力とアフターケアについてとしている。、診断能力については APEC プログラムの動向を気にしており、いまだに未着手となっているのが現状である。
- ▶ さらに CONOCER では、診断能力には以下の5つの専門的な能力のいずれかが要求されると認識している。これはレベル5に属するものである。  
(A) 人材開発を含む人事管理、(B) 経営戦略策定＝経営管理、(C) 生産・工程管理、物流等のオペレーション、(D) 法務・財務、(E) 販売管理やマーケティング。すでに (A) と (C) についてはその基準を作成し官報に公示している。
- ▶ 日本に対して期待しているのは、既に作成されたコンサルタントの一般基準を踏まえつつ、中小企業向けの診断・指導を行うコンサルタントに対する専門的な基準（中小企業コンサルタントの認定基準）である。

## 第4章 本格調査の実施に向けて





## 第4章 本格調査の実施に向けて

### 1. 本格調査の方向性

すでに紹介してきたところから明らかなように、メキシコでは、コンサルタントの登録制度やコンサルタント資格を認定するための「一般基準」（コンサルタントの素養に関する基準）、さらには資格を認定するための認証システムが存在する。しかしながら、中小企業を総合的に診断する者に求められる専門分野での能力を評価する「基準」ができていない。

中小企業向けにコンサルテーション・サービスを提供している各機関の動向と日本の協力への期待を整理すると以下のようなだろう。

#### 1. 1. CETRO-CRECE

従来の会計や財務管理を中心としたコンサルテーション事業をより中小企業向けの総合的なコンサルテーション事業に発展せしめようとしている。日本の協力によって、日本の中小企業診断制度における総合診断を参考にしつつ、既存企業の診断・指導、新規創業企業へのコンサルテーション方法を検討し、それを実施する能力を有する中小企業コンサルタントを養成すべく、CETRO-CRECEの内部コンサルタントをパイロット的に訓練することも希望している。

#### 1. 2. COMPTTE、ISO9000 認証取得サービスプログラム

製造・技術面での指導に弱い CETRO-CRECE との連携・協力の在り方を検討していく必要がある。

#### 1. 3. その他 コンサルテーション実施機関

CIMO は自身が育てたコンサルタントが CONOCER のシステムで正当に評価されるかいなかについての懸念がぬぐいきれず現在のところ具体的な対応策を示していない。

NAFIN は CONOCER 資格には関心を示しておらず、独自に診断モデルを開発中である。また、コンサルタントのトレーニング・プログラムで PNUD/UN 支援を受けている。

CNEC は CONOCER の委員会にメンバーを出しているが、自身はこれといった対応はしていない。

#### 1. 4. CONOCER

CONOCER が新しい基準を作る際にはその経済効果調査（評価）を行う必要があるが、企業診断に係わるコンサルタント資格の基準に限ればこの調査は未

実施の状態にある。したがって、本格調査でメキシコの中小企業及び中小企業コンサルタントのフィールド・サーベイを行うのであれば、その点も踏まえつつ、CONOCER に提言してもらいたいとの意向が表明されている。

さらに、SECOFI や CETRO-CRECE は CONOCER の運営委員会の官サイドの委員であり、本格調査の初期段階から SECOFI、CETRO-CRECE、CONOCER の3者間で十分な意見交換、共同作業によって調査を進めて行くべきである。

#### 1. 5. CIPI

コンサルタント資格認定を提案したり、2001年8月を目処に政府事業へ参加するコンサルタントに対して CONOCER 資格を要求する新しい規定を作ることに積極的な CIPI は、上位政策審議機関として本格調査が SECOFI/CETRO-CRECE と CONOCER との共同作業になることを期待している。

#### 1. 6. トレーニング・インスティテュート

今回の調査では、ITAM、UTESM、ラサール大学といった高等教育機関でのコンサルタント養成プログラムの実情について調査を行った。プログラムの内容や実施形態（政府プログラムの受託や自主事業）は様々で、特にコンサルタント資格認定システムとの有機的な連携を行うための検討はなされていないが、コンサルタントの養成プログラムが新たな政府事業として確立されるかいなか、すなわち新たな事業を自らが受託できるかどうかに関心がある。

### 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

以下に日本の中小企業診断制度をもとに、メキシコへの同制度の適用可能性を検証してみたい。

#### < 中小企業振興施策の体系 >

メキシコには日本の中小企業基本法に相当する法律は存在しない。国の施策は法律上規定されるものではなく、第2章に記載したように、最上位計画である国家開発計画をもとに、産業政策が策定される。

行政上、産業政策は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で調整される。このコミッティーが CIPI である。日本の中小企業庁に相当する政府機関はなく、また、中小企業総合事業団の役割を担う組織もない。産業政策の中で中小企業振興施策をプログラムとして作成するのは主に SECOFI であり、さらに他省庁の各種施策はこの SECOFI のプログラムを参考につくられる。

産業振興にかかわる財政処置は連邦政府予算で賄われ、政府プログラムに委

託金や補助金をもって投入される。

#### <法的根拠>

このように具体的な法的根拠を持たない国の産業振興施策であることから、振興策実施に関する法制上の処置は規定されていない。したがって、各施策実施機関のコンサルテーション・サービスには特に法的根拠を定めているわけではない。

#### <中小企業向けコンサルテーション・サービスの体系>

メキシコには日本の中小企業指導（支援）法に相当する法規はない。しかしながら日本と同じ体系をとっていなくても、以下の点で相似点が認められる。

- 産業振興施策が中央政府のコミッティーや SECOFI においてプログラムとして策定される。この施策は少なくとも政権の継続期間である5年間は継続される。
- 内容において必ずしも同じではないが、中小企業の経営管理の合理化や技術向上を目的としたコンサルテーション・サービスが、連邦政府予算で実施されている。CETRO-CRECE がその例である。
- 日本のように地方公共団体を実施機関とするコンサルテーション・サービス（公的診断）は存在しないが、代わりに CETRO の CRECE や CIMO のように地方センターが整備され、実際のコンサルテーションはここを核として展開される。
- コンサルタントの登録（及びその要件）は、各プログラム実施機関毎にそれなりに運営されている。

一方、以下について相違点が認められる。

- メキシコには日本の「中小企業指導事業の実施に関する基準を定める省令」に明記されている項目に相当するものが認められない。すなわち、
- 日本の一般診断や近代化促進診断に該当するコンサルテーションの種類がない。
- したがってコンサルテーション実施要領（CETRO-CRECE にはガイドラインが存在するが）が存在しない。
- コンサルタントの資格（登録）に関する詳細な規定、コンサルタントの養成（研修）基準（教科基準を含む）や登録事務（コンサルタントになろうとするものの評価に関する基準を含む）細則も規定されていない。

### 3. 本格調査の実施方法を検討する際の留意点

#### 3. 1. 技術移転に重点を置いた調査

本格調査に対するメキシコ側の希望は単に制度導入に関する調査提言だけではない。メキシコ側はCETRO-CRECEを中心とする既存の中小企業コンサルタントのレベルを向上することを目的に、パイロット・プロジェクトによって試行的にコンサルタントを訓練し、その成果を他の中小企業診断・指導機関にも波及させたいとの意向を持っている。

本格調査では調査の主たる活動として「現地コンサルタントの訓練、試験・認定」をパイロット的に実施（パイロット・プロジェクト）、現地コンサルタントの現状把握と技術移転に重点を置きつつ調査を進め、その成果を踏まえて、中小企業コンサルタントの適切な養成・認定制度計画を策定するものとする。これは、SECOFIが本格調査の活動の配分について以下割合で比重をおいて欲しいと希望していることにもからも伺える。

- 中小企業政策・施策のレビュー、及び中小企業の現状分析：10%
- コンサルタント養成・認定制度の検討：20%
- 診断・指導のパイロット的实施及び CETRO-CRECE のコンサルタントへのコンサルテーション方法の技術移転：40%
- 診断・指導方法の提案：30%

#### 3. 2. メキシコに適した制度の検討

本協力の実施にあたって、メキシコ側は中小企業診断士制度の構築実績をもつ日本の知見に期待している。一方、日本の診断士制度の背景は、上述のとおりメキシコのそれとは異なっており、一概に日本の制度を引き写せないことにも留意し、調査においてはメキシコの中小企業振興策の全体を理解の上、整合性をもった制度作りを行う必要がある。また、日本における中小企業診断士制度については平成13年度以降、制度内容の変更が行われる予定であり、メキシコ側への制度の紹介、適用を検討する際にはこの点も十分留意する必要がある。

#### 3. 3. 本格調査実施内容案

このような SECOFI の期待を踏まえると、本格調査の実施内容は以下になるう。

- メキシコの中小企業の現状、課題及び診断・指導ニーズを明らかにし、同国に適した中小企業診断・指導の内容・方法を検討する。さらに現地コンサルタントの診断サービスの実態を把握し、中小企業コンサルタントに必要な知識、技能を明らかにする。

- ▶ 上記を踏まえ、メキシコに適した診断・指導のパイロット的实施（パイロット・プロジェクト）を行い、活動を通して「診断マニュアルづくり」と CETRO-CRECE のコンサルタントを対象としたインストラクター・トレーニングを実施する。
- ▶ パイロット・プロジェクトの実施結果に基づき、「中小企業コンサルタント認定基準作り」と「要請・認定制度作り」を行う。それが同時に CONOCER の認定基準、制度となるような方向で作業を行う。
- ▶ 診断・指導分野はメキシコの実状を調査して検討することとするが、生産管理・技術面の知識・技能が不足している現地コンサルタントの状況を踏まえ、（１）経営管理・創業支援、（２）生産管理／品質管理、（３）製品開発・技術管理、（４）販売管理／マーケティング、（５）財務・会計等の分野から検討することとする。

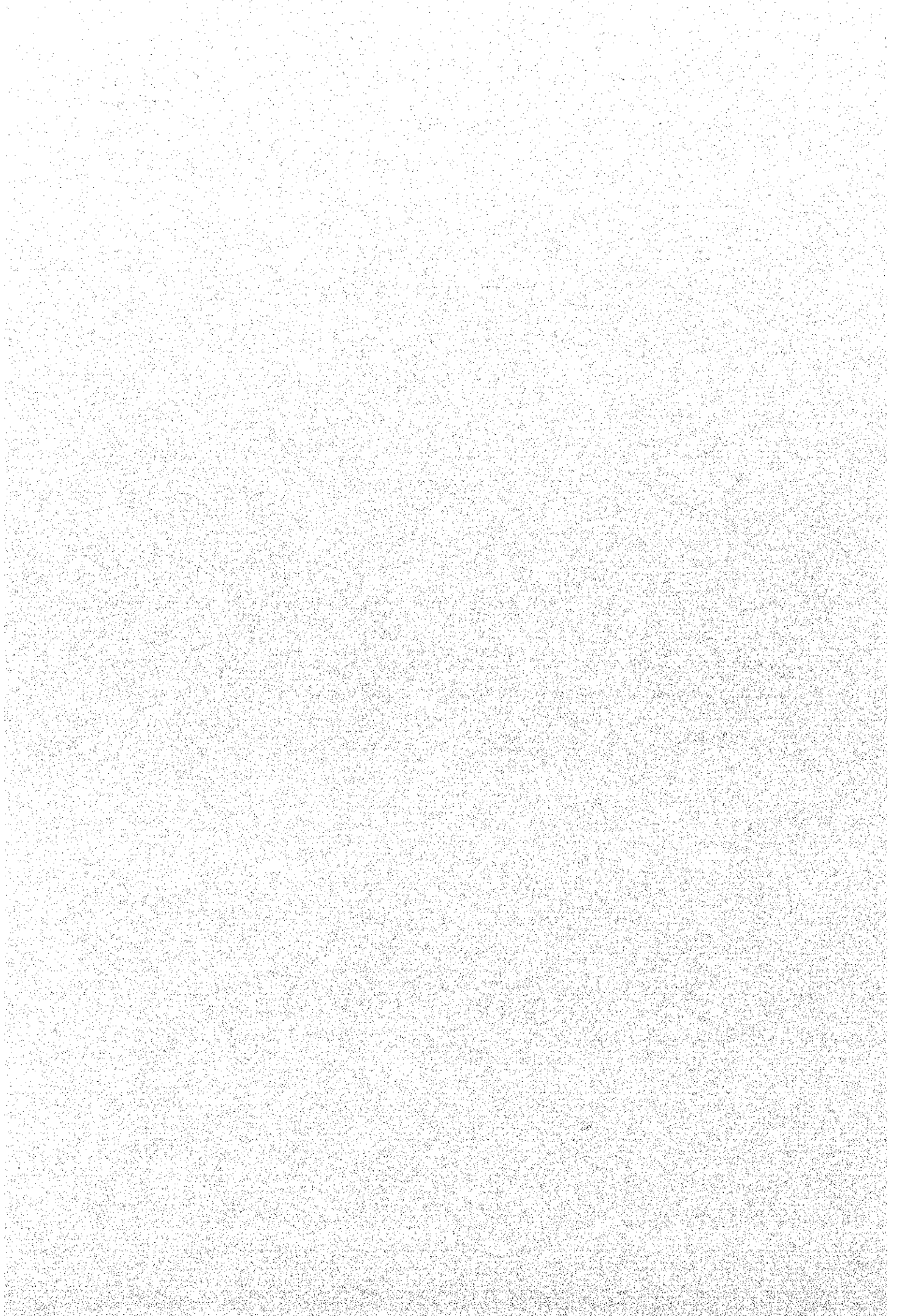
以上に関しては、コンサルテーション実施要領、コンサルタントの資格（登録）に関する詳細な規定、コンサルタントの養成（研修）基準（教科基準を含む）や登録事務（コンサルタントになろうとするものの評価に関する基準を含む）細則などに関する日本の経験が十分に活かせるものと思われる。

また創業者支援は、SECOFI/CETRO-CRECE がもっとも期待する技術移転の一つである。調査団メンバーには創業支援の経験を有する要員の参加が期待される。

なお、全国に配置されている CETRO-CRECE ネットワークの強化についても本格調査においてその本質を見極め、本格調査のアウトプットの一つとすることが望ましい。



## 添付資料





（１） メキシコからの要請書

Study On  
The Introduction of Certification System for Local Counsellors  
In the United Mexican States  
Agreed upon between  
the Ministry of Trade and Industrial Development and  
the Japan International Cooperation Agency

Mexico City, February 7, 2000

## 1. Project Digest

- (1) **Project title:**  
Study on the Introduction of a Certification System for Local Counsellors in the United Mexican States
- (2) **Location:**  
Mexico, City
- (3) **Implementing Agency:**  
Ministry of Trade and Industrial Development (SECOFI), General Directorate of Industrial Promotion  
**Number of staff of the Agency:**  
Ministry: 5,000 employees: Central office: 3,500 and regional offices, 1,500, General Directorate of Industrial Promotion: 66 employees.  
**Budget Allocated to the Agency:**  
n/a
- (4) **Justification of the Project:**

### **Present conditions of the sector**

In Mexico, there is an urgent and identified need for professional development and upgrading of competencies and skills through training leading to certification for Small and Medium Enterprises (SME's) counsellors.

At present, there are no standards nor certification system for SME counsellors nationally acknowledged. Several institutions already have their own counsellors, but they are not certified. A task force has been created in order to elaborate the core competencies that a SME's counsellor should have in order to be certified. This special team is integrated by CONOCER (Standardization and Certification of Labor Competencies Council), CETRO (Center for the Development of Small Business Competitiveness, institution who has the largest number of small business counsellors), NAFIN (a mexican development bank), ITESM (Technological Institute), CONACYT (National Council of Science and Technology), UNAM (Mexico National University), IPN ( National Polytechnic Institute), CNEC (National Enterprises Consulting Chamber) and other private counsellors.

Furthermore, CETRO has been working in an international team in the Asia-Pacific Economic Council (APEC), under the Program for Training and Certification of Small Business Counsellors, in order to set same standar in the members countries.

### **Sector development policy of the national / local government**

The Mexican Program of Industrial Policy and Foreign Trade, under SECOFI responsibility, proposed to create a National Network of Entrepreneur Competitiveness Regional Centers (CETRO-CRECE's) and to establish a national system of counselling services in order to facilitate the small business access to

6

technical assistance, financing, marketing, administration and specific information to enhance its competitiveness. Nowadays, CETRO accredits the counsellors that shall be recognized among the CRECE Network. In addition to the CRECE network, SECOFI promotes the COMPITE Program based upon in-house workshops which roster SME productivity through the application of efficient production processes.

#### **Problems to be solved in the sector**

- The lack of standards and a formal system of certification for small business counsellors and training counsellors method.
- The lack of certified counsellors produces distrust among entrepreneurs
- Improve the competitiveness of the SME's, specially to strengthen the supporting industry in Mexico.

#### **Outline of the sector**

At present, there is some progress in the SMI's counsellors training and certification process. This study would allow to support, to validate and to conclude the performance in this subject.

#### **Purpose (short-term objective) of the project**

To validate the process to be implemented in Mexico for training and certification of SME's counsellors.

#### **Goal (long-term objective) of the project**

Set the methodology for the counsellors certification system and to counsellors training method.

#### **Prospective Beneficiaries**

Small and medium enterprises, Government institutions, development banks, etc.

#### **The project's priority in the National Development Plan / Public Investment Program**

The main objective of the Mexican Industrial Policy is to improve the competitiveness of small and medium enterprises. Therefore, to establish a national system of counselling services in order to facilitate the small business access to technical assistance, financing, marketing, capital and specific information, has been one of the most important task during the President Zedillo Administration. In the future, is necessary to assure the quality of counsellor services to SME's.

*Handwritten mark*

**(4) Desirable or Scheduled time of the commencement of the project**

1 year

**(6) Expected funding source and assistance (including external origin)**

N. A.

**(7) Other relevant Projects, if any**

APEC Program for Training and Certification of Small Business Counsellors.

**2. Terms of references of the proposed study**

**(1) Necessity / justification of the study**

- To diagnose the actual situation of the counselling services in Mexico.
- It is necessary to have support for the small and medium enterprises in order to increase their competitiveness.
- To promote the quality of counselling services for SME's by certified counsellors.

**(2) Necessity / Justification of the Japanese Technical Cooperation**

The Study of the Master Plan for the Promotion of the Supporting Industries in Mexico proposes a Study on the Introduction of Certification System for Local Counsellors in the United Mexican States. Japan has wide experience, for thirty years in training and certifying small business counsellors, this experience will contribute to set a similar system in Mexico.

**(3) Objectives of the study**

The objective of the Study is to formulate a research and to evaluate the progress of the standards elaborated by the working group and to evaluate the plan for setting a system to certify local counsellors.

**(4) Area to be covered by the study**

The consulting services to the SME's in Mexico, review the progress on the standards elaboration and propose a methodology for a certification system and counsellors average of level.

**(5) Scope of the study**

- Evaluate the standards in process elaborated for the working group.



- Formulate a proposal for to set a certification for standards.

**(6) Study Schedule**

1 year

Stage 1. Evaluation, analysis and recommendations for standards in process and counsellors average of level.

Stage 2. Proposal on the methodology on certification system for local counsellors in the United Mexican States

**(7) Expected major outputs of the study**

Methodology to settle standards and certification system for SME's counsellors and training counsellors method.

**(8) Request of the study to other donor agencies, if any**

No

**(9) Other relevant information, if any**

No

**3. Facilities and information for the study**

SECOFI and others concerned government bodies, universities, development banks will provide necessary support to the Japanese team in order to assure the success study.

- Available data and information related to the Study;
- Counterpart staff;
- Suitable office space with necessary equipment and facilities at the project site;
- Credentials or identification cards.

**(1) Assignment of counterpart personnel of the implementing agency for the study (number, academic background, etc.)**

Name: Lic. Nora Elisa Ambriz Garcia, General Director of Industrial Promotion SECOFI.

Profession: Master on Economics, El Colegio de México, Mexico City, F.D.

**(2) Available data, information, document, maps, etc. )**

SECOFI and government bodies concern provides:

- Available data and information related to the Study;
- Counterpart staff;

*ES*

- Suitable office space with necessary equipment and facilities at the project site;
- Credentials or identification cards.

**(3) Information on the security conditions in the study area**

No problem

**4. Global issues (Environment, women in development, poverty, etc.)**

**(1) Environmental components (such as pollution control, water supply, sewage, environmental management, forestry, biodiversity) of the project, if any**

**(2) Anticipated environmental impacts (both natural and social) by the project, if any**

**(3) Women as main beneficiaries or not**

**(4) Project components which requires special considerations for women (such as gender difference, women specific role, women's participation), if any**

**(5) Anticipated impacts on women caused by the project, if any**

**(6) Poverty alleviation components of the project, if any**

**(7) Any constraints against the low-income people caused by the project.**

**5 Undertaking by the Government of Mexico**

The Government of Mexico shall accord privileges, immunities and other benefits to the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "Study Team") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Mexico.

In order to facilitate the smooth and efficient conduct of the Study, the Government of Mexico shall take necessary measures:

(1) to secure the safety of the Study Team,

(2) to permit the members of the Study Team to enter, leave and sojourn in Mexico in connection with their assignment therein, and exempt them from foreign registration requirements and consular fees,

(3) to exempt the members of the Study Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into and out of Mexico for the conduct of the Study,

(4) to exempt the members of the Study Team from income tax and charges of any kind imposed on, or in connection with, any emoluments or allowances paid to the members of the study team for their services in connection with the implementation of the Study,

(5) to provide necessary facilities to the Study Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Mexico from Japan in connection with the implementation of the Study,

(6) to secure permission for entry into private properties or restricted areas for the conduct of the Study,

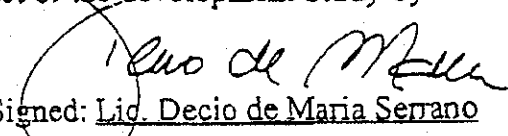
(7) to secure permission for the Study Team to take all data, documents and necessary materials related to the Study out of Mexico to Japan, and

(8) To provide medical service as needed. Its expenses can be charged to the members of the Study Team.

6 SECOFI shall bear claims, if any arise, against the member of the Team resulting from occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study. Except when such claims arise from gross negligence, or willful misconduct of the Team members as established in the aforementioned Agreement.

7 SECOFI, through the General Director of Industrial Promotion Industrial, and in collaboration with CONOCER shall act as the counterpart agency to the Team- and also as a coordinating body in relation with other governmental bodies concerned for the smooth implementation of the Study.

8 The Mexican Government through SECOFI, assures that the matters referred to in this form will be ensured for the smooth conduct of the development Study by the Japanese Study Team.

  
Signed: Lid. Decio de Maria Serrano

Titled: Undersecretary of Industry and Foreign Trade Promotion

On behalf of the Government of: United Mexican States

Date: February 7, 2000



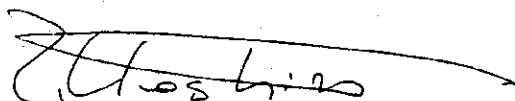


SCOPE OF WORK  
FOR  
THE STUDY  
ON  
TRAINING AND CERTIFICATION SYSTEM OF  
CONSULTANTS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES  
IN  
THE UNITED MEXICAN STATES

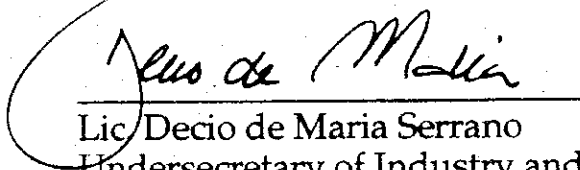
AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRIAL DEVELOPMENT  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

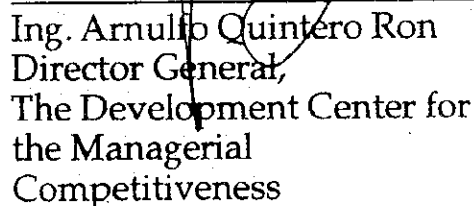
Mexico City  
September 5, 2000



Mr. Takumi Ueshima  
Leader,  
Preparatory Study Team,  
Japan International Cooperation  
Agency

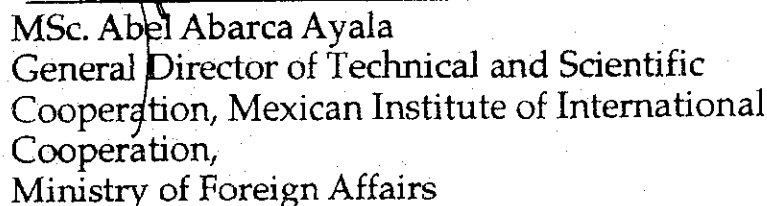


Lic. Decio de Maria Serrano  
Undersecretary of Industry and  
Foreign Trade Promotion,  
Ministry of Trade and  
Industrial Development



Ing. Arnulfo Quintero Ron  
Director General,  
The Development Center for  
the Managerial  
Competitiveness

Witnessed by



MSc. Abel Abarca Ayala  
General Director of Technical and Scientific  
Cooperation, Mexican Institute of International  
Cooperation,  
Ministry of Foreign Affairs



## I INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the United Mexican States (hereinafter referred to as "the Government of Mexico"), the Government of Japan decided to conduct the Study on Training and Certification System of Consultants for Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Mexico signed on December 2<sup>nd</sup>, 1986 (hereinafter referred to as "the Agreement")

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with the authorities concerned of the Government of Mexico.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study.

## II OBJECTIVE OF THE STUDY

The objective of the Study is to formulate a workable plan of Training and Certification System of Consultants for Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "SMEs consultants") in Mexico that provides SMEs appropriate and effective diagnoses and technical guidance to upgrade their management and technical levels.

The plan includes (1) a consulting methodology for improvement of existing SMEs and creation of new enterprises, and (2) organization design and implementation guidelines of training and certification system.

It is also expected that the implementation methods of training and certification system would be transferred to Mexico in the course of the Study, through conducting a pilot project of enterprise diagnosis and SMEs consultants training.

## III SCOPE OF THE STUDY

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

### 1. Review of SMEs' situation and development policies of SMEs in Mexico

1-1 Review of general situation of SMEs and identification of consulting needs of SMEs

1-2 Review of policies and measures related to SMEs development

### 2. Study on existing system of SMEs consultants

2-1 Review of existing SMEs consultants system

2-2 Assessment of SMEs consultants' activities and their level

2-3 Examination of applicability on Japanese training and certification system of SMEs consultants

### 3. Review and elaboration of the consulting methodology for improvement of existing SMEs and creation of new enterprises

3-1 Review of Japanese experience on the consulting methodology

3-2 Elaboration of the consulting methodology applicable to the Mexican SMEs

### 4. Pilot project implementation of enterprise diagnosis and SMEs consultants training

4-1 Identification of SMEs consultants' formation and training needs for the pilot

project

4-2 Conducting pilot training for CETRO-CRECE Network consultants

4-3 Conducting pilot diagnoses of model companies based on the elaborated consulting methodology

4-4 Assessment of the pilot project results and the applicability of the experience of the pilot project to CETRO-CRECE Network

5. Formulation of organization design and implementation guidelines of training and certification system

5-1 Designing implementation organization of training and certification system

5-2 Formulation of enterprise diagnosis guideline

5-3 Formulation of training guideline

5-4 Formulation of examination and certification guideline

6. Conclusion and Recommendations

**IV STUDY SCHEDULE**

The Study will be carried out in accordance with the tentative work schedule given in Appendix.

**V REPORTS**

JICA shall prepare and submit the following reports in Spanish to the Government of Mexico in accordance with the attached tentative work schedule.

- (1) Twenty (20) copies of the Inception Report
- (2) Twenty (20) copies of the Progress Report (I)
- (3) Twenty (20) copies of the Interim Report
- (4) Twenty (20) copies of the Progress Report (II)
- (5) Thirty (30) copies of the Draft Final Report
- (6) Thirty (30) copies of the Final Report

**VI UNDERTAKINGS OF THE MEXICAN SIDE**

1. The Government of Mexico shall accord privileges, immunities and other benefits to the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team") in accordance with the Agreement.

2. To facilitate smooth conduct of the Study, the Government of Mexico shall take the necessary measures:

2-1 To secure safety of the Team.

2-2 To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Mexico for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien registration requirements and consular fees, as established in the aforementioned Agreement.

2-3 To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into, and out of, Mexico for the

conduct of the Study, as established in the aforementioned Agreement.

2-4 To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on, or in connection with, any emoluments or allowances paid to them for their services for the implementation of the Study, as established in the aforementioned Agreement.

2-5 To provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Mexico from Japan for the implementation of the Study.

2-6 To secure permission for entry into private properties or restricted areas for the implementation of the Study.

2-7 To secure permission for the Team to take all data and documents including photographs and maps related to the Study out of Mexico to Japan.

2-8 To provide medical service as needed. (Its expenses can be charged to the members of the Team.)

3. SECOFI shall bear claims, if any arises, against the member of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Team members, as established in the aforementioned Agreement.

4. SECOFI, through General Directorate of Promotion B, and in collaboration with CETRO-CRECE Network shall act as the counterpart agency to the Team and also as a coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.

5. SECOFI and CETRO-CRECE Network shall, at its own expense, provide the Team with the following in cooperation with other organizations concerned:

5-1 Available data and information related to the Study

5-2 Counterpart personnel

5-3 Suitable office space with necessary equipment and facilities at the project site.

5-4 Credentials or identification cards

## **VII UNDERTAKINGS OF JICA**

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures:

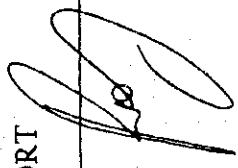
1. To dispatch, at its expense, a series of study teams to Mexico
2. To pursue technology transfer to the Mexican counterpart personnel in the course of the study.

## **VIII OTHERS**

JICA and SECOFI shall consult with each other in respect of any matters that arise from, or in connection with, the Study.

Appendix Tentative Schedule

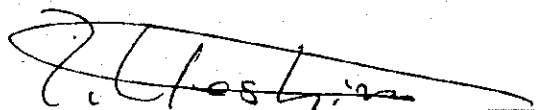
year	2001												2002	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	
Month														
Work in Mexico		■	■			■	■	■	■					
Work in Japan	▨				▨	▨	▨	▨		▨	▨	▨	▨	
Submission of Report	△		△					△		△	△	△	△	△
	IC/R		Pr/R(I)					IT/R		Pr/R(II)	DF/R		E/R	
	IC/R : INCEPTION REPORT													
	Pr/R : PROGRESS REPORT													
	IT/R : INTERIM REPORT													
	DF/R : DRAFT FINAL REPORT													
	E/R : FINAL REPORT													



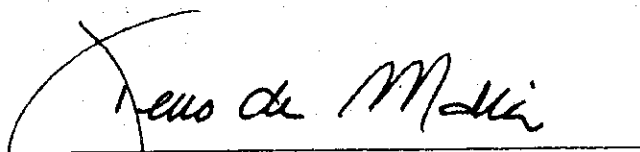
MINUTES OF MEETING  
OF  
THE PRELIMINARY STUDY  
ON  
TRAINING AND CERTIFICATION SYSTEM OF CONSULTANTS  
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES  
IN  
THE UNITED MEXICAN STATES

AGREED UPON BETWEEN  
MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRIAL DEVELOPMENT  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

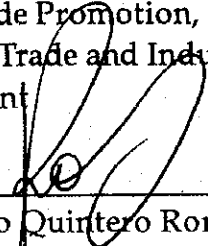
Mexico City  
September 5, 2000



Mr. Takumi Ueshima  
Leader,  
Preparatory Study Team,  
Japan International Cooperation  
Agency




Lic. Decio de Maria Serrano  
Undersecretary of Industry and  
Foreign Trade Promotion,  
Ministry of Trade and Industrial  
Development



Ing. Arnulfo Quintero Ron  
Director General,  
The Development Center for  
the Managerial Competitiveness

Witnessed by \_\_\_\_\_



MSc. Abel Abarca Ayala  
General Director of Technical and Scientific  
Cooperation, Mexican Institute of International  
Cooperation,  
Ministry of Foreign Affairs

The Japanese Preliminary Study Team organized by Japan International Cooperation Agency ("JICA") headed by Takumi Ueshima visited the United Mexican States from August 29 to September 5 for the purpose of discussing the framework for the Study on Training and Certification System of Consultants for Small and Medium Enterprises ("the Study").

During its stay in Mexico, the Team had a series of meetings with the representatives of Ministry of Trade and Industrial Development ("SECOFI") and other related organizations.

This minutes of meeting summarizes the discussions and agreements reached between the parties concerned with regard to the Study. It should be read in conjunction with the Scope of Work dated September 5, 2000.

## 1. Implementation of the Study

### (1) Target sector

Japanese side proposed that the Study should mainly focus on SMEs in manufacturing sector, and Mexican side agreed with it.

### (2) Field survey on SMEs

Japanese side requested Mexican side to prepare 50-enterprise list (25-enterprise list in two locations of the pilot project) for the field survey before initiation of the Study so that JICA study team could start the study activities smoothly. Mexican side agreed with it, and suggested that the field survey should be implemented on the enterprises which have an experience of receiving CETRO-CRECE's consulting service previously.

### (3) Pilot project

Japanese side suggested that the pilot project could be implemented in two locations. In response to the suggestion, Mexican side proposed that CRECEs in Mexico State and Puebla State would be suitable implementing organizations for the pilot project.

Japanese side explained that detailed plan of the pilot project would be designed in the first field survey (planned to be conducted from February to March 2001) in consideration with the situation of SMEs and CRECE consultants in the two locations.

## 2. Administration of the Study

### (1) Steering Committee

Mexican side suggested that SECOFI would organize a steering committee for the Study with the participation of the following organizations;

- 1) SECOFI (Secretaria de Comercio y Fomento Industrial)



- 2) CETRO-CRECE (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, Centro Regional para la Competitividad Empresarial)
- 3) CONOCER (Consejo de Normalización Certificación y Certificación de Competencia Laboral)
- 4) COMPTTE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica)
- 5) CIMO (Calidad Integral y Modernización)
- 6) NAFIN (Nacional Financiera, SNC.)
- 7) ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey)
- 8) ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)
- 9) CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría)
- 10) CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología)

It was also confirmed that Mexican side would inform the Japanese side of the list of the steering committee in case it changes.

(2) Counterpart

Mexican side proposed to assign counterpart personnel from SECOFI and CETRO-CRECE who would work with the JICA study team. Japanese side stated that the expected number of counterpart and each of their roles would be recommended to the Mexican side by the middle of October 2000.

(3) Office Space

Mexican side agreed to provide office space with necessary equipment and facilities at each study locations. Japanese side stated that the number of JICA study team would be informed to the Mexican side by the middle of October 2000.

(4) Transition to the new administration

Japanese side requested that the agreements of the Study stated in the Scope of Work and the Minutes of Meeting would be duly transferred to the new administration.

3. Mexican side and Japanese side agreed that in case any discrepancies arise in the interpretation of the Scope of Work between English and Spanish version, English version prevails.



## List of Attendants

Mexican SideSECOFI

Lic. Decio de Maria Serrano

Undersecretary of Industry and Foreign Trade  
Promotion

Lic. Nora Elisa Ambriz Garcia

General Director of Promotion B

Lic. J. Alfredo C. Mena Sanchez

Director de Analisis y Promocion Industrial

Mr. Humberto Noguera Blanco

Subdirector de Estudios Sectoriales

Ing. Maximo Garcia Sanchez

Subdirector de Evaluacion (CIPI)

CETRO-CRECE

Ing. Arnulfo Quintero Ron

Director General

Ing. Roberto Amador Olivares

Director de Investigación y Desarrollo

Lic. Jaime Gutiérrez Jones

Gerente de Desarrollo

Ministry of Foreign Affairs

MSc. Abel Abarca Ayala

General Director of Technical and Scientific  
Cooperation

Lic. Judith Garcia Hernandez

Coordinator Program of Technical and Scientific  
CooperationJapanese SideStudy Team

Mr. Takumi Ueshima

Director,  
Industrial Development Study Division,  
Japan International Cooperation Agency

Mr. Yoichi Nishitani

SMEs management consultant,  
Nishitani Consulting Office

Mr. Yoshio Koyama

Development Specialist,  
Japan International Cooperation Agency

Mr. Kazunori Horiguchi

Economist, Development Studies Division,  
International Development Center of Japan

Mr. Mikiya Saito

Industrial Development Study Division,  
Japan International Cooperation AgencyIICA Mexico Office

Mr. Keitaro Fujii

Subdirector

Lic. Bethesda Quintana

Administrative Secretary

Mr. Setsuro Morishima

Technical Adviser of General Director of Promotion B  
(SECOFI)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Roj', located to the right of the text for the Technical Adviser.A small, vertical handwritten mark or signature on the left side of the page.A small, horizontal handwritten mark or signature on the right side of the page.



## 日本の中小企業診断制度

2000年9月

JICA メキシコワークショップ

西谷 洋一

### I. 日本における中小企業診断の生い立ちと発展

#### 1. 企業診断(Management Consulting)とは

##### 1) 企業診断の定義

「企業の経営上の問題点とくに管理技術について、経営専門家(Management Consultant)が企業の要請に応じて調査・分析し、必要な勧告ならびに指導助言をおこなう経営指導の方法」

##### 2) 多様な経営コンサルタント

①中小企業診断士 ②都道府県・12大都市等の中小企業指導担当職員 ③大手コンサルティング会社 ④中小コンサルティング会社 ⑤その他特定問題のコンサルタント(技術士・情報処理技術者等)

##### 3) 日本の中小企業診断の特徴

- ・法律に基づいて、通商産業大臣が認定し登録する者による診断
- ・中小企業支援政策の一環としての中小企業診断支援事業の中核
- ・融資・補助金等の政策支援に結びついた診断
- ・第2次世界大戦後の工業発展を生んだ生産技術・生産管理における合理化・生産性向上に役割
- ・中小企業者の依頼に基づく総合的な調査・分析と長期的・具体的な改善勧告
- ・半世紀余の実績を基に、経営環境と中小企業の変化に対応し新たな発展を開始

### 2. 中小企業診断の生い立ちと発足

#### 1) 第2次大戦前の企業診断

- ・科学的管理法の導入
- ・能率改善指導

#### 2) 中小企業診断制度の発足

- ・中小企業庁の設置と中小企業診断制度の創設(1948)  
中小企業診断実施基本要領
- ・「企業合理化促進法」と中小企業診断員登録制度の創設(1952)

## 診断制度の法制化、補助金交付

### 3. 中小企業診断制度の発展

#### 1) 中小企業基本法の制定(1963)

産業構造の高度化と国際競争力の強化 —— 経済の二重構造・企業間格差の是正

#### 2) 中小企業指導法 (1963)

中小企業指導事業の計画的かつ効率的な推進

・ 日本中小企業指導センター (1962) ——▶中小企業総合事業団(中小企業大学校  
- 1980)への発展

・ 中小企業診断協会による中小企業診断士試験・登録・研修の開始 (1969)

#### 3) 診断方式の変遷

個別診断から集団診断・系列診断へ

部門診断から総合診断へ

#### 4) 近代化促進診断の創設と発展

・ 設備近代化診断 (1961)

中小企業設備近代化資金制度 —— 中小企業振興資金助成法(1956)

・ 高度化事業診断

中小企業高度化資金制度 —— 中小企業近代化資金助成法(改正 1963)

## II. 中小企業診断の現状

### 1. 中小企業の定義

1999年11月以降	資本金	従業員数
製造業・その他業種	3億円	300人
卸売業	1億円	100人
小売業	5千万円	50人
サービス業	5千万円	100人

2. 中小企業診断指導事業の仕組み：添付「仕組み図」参照

1) 中小企業診断協会

公益法人、中小企業診断士の全国組織

事業内容：政府指定法人事業—中小企業診断士の資格認定試験・登録・研修  
 出版・情報事業—中小企業の経営指標」、「中小企業の原価指標」他  
 人材情報提供、能力開発、経営戦略工学研究センター

2) 中小企業大学校

中小企業総合事業団の人材養成機関、東京校を含め全国に9校

研修内容：中小企業診断士養成、中小企業指導担当者研修、中小企業者経営研修、  
 中小企業技術指導員養成／研修、他

3. 中小企業診断士

1) 診断士登録制度

国または都道府県が実施する中小企業診断士登録制度の基本的な仕組みは後記のごとく変化  
 企業指導事業にて経営診断を担当する資格有る者を通商産業大臣が認定、登録  
 社会的には民間経営コンサルタントの資格制度として認知の方向

2) 資格認定〈工鉱業・商業・情報 3部門〉

① 中小企業診断士試験：第1次試験 8科目〈経営基本管理・財務管理・販売管理・  
 労務管理・生産管理・資材／購買管理  
 工鉱業経済知識・工鉱業技術基礎知識  
 —工鉱業部門例〉

第2次試験 4科目〈中小企業対策・診断実務事例3科目〉

第3次実習 2社 〈15日以上〉

(または前3年以内に10回の診断従事)

〈試験合格比率〉

1999年	第1次試験	第2次試験
受験者数 (A)	8,992	3,967
合格者数 (B)	1,694	716
(A) / (B)	18.8%	18.0%





### 3) 診断の手順

- ①診断申し込みと診断方針策定
- ②診断班の編成と日程作成・契約
- ③予備診断
- ④本(現場)診断
- ⑤報告書の作成と報告会
- ⑥事後指導

### 4) 診断のツール

- ・設備近代化診断要領、高度化事業診断要領
  
- ・中小企業の経営指標、中小企業の原価指標
  
- ・工業／商業診断実施要領  
診断重点のチェックポイント

## III. 中小企業診断制度の今後

### 1. 中小企業政策の新展開

#### 1) 中小企業基本法の改正(1999)

- ・経営環境の長期的変化
- ・中小企業の多様化と経済の二重構造の変容
- ・21世紀に向けた日本経済のダイナミズムの源泉としての中小企業の役割

#### 2) 新基本理念

「多様で活力ある中小企業の育成・発展」

中小企業に期待される役割

- ①市場競争の苗床
- ②イノベーションの担い手
- ③就業機会創出の担い手
- ④地域経済発展の担い手

#### 3) 新政策体系

- ①経営革新や創業の促進(自ら頑張る企業の支援)
- ②経営基盤の強化(経営資源の充実)
- ③経済的社会的環境の変化への適応の円滑化(セイフティネットの整備)
- ④金融・税制(共通の施策ツール)

⑤小規模企業への配慮

4) 中小企業定義の変更

2. 診断指導事業充実の方向

1) ソフトな経営資源の重要性と充実の方向

2) 中小企業指導法の一部改正 → 中小企業支援法(2000年2月)

①国・都道府県の「指導」から行政の「支援」へ

②都道府県等中小企業支援センターの設置 → 情報のワンストップサービス化

③地域中小企業支援センターと地域中小企業団体・経営コンサルタント等との協力

④中小企業診断士制度の充実

3. 中小企業診断士制度の見直しの方向

1) 都道府県等の中小企業支援事業の協力者

(制度の対象者：都道府県等の職員等 → 民間の経営コンサルタント)

2) 中小企業の多様な経営課題に応じて助言する能力の充実

①部門区分の廃止

②試験科目の改正：第1次試験 経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、  
(8科目) 運営管理、経営法務、新規事業開発、経営情報  
システム、中小企業経営・中小企業政策・助言理論

第2次試験 中小企業の診断および助言にかんする実務の事例  
ならびに助言能力についての論文・口述

③更新登録の充実

・ 20時間以上の理論政策研修または論文審査に合格

・ 実務能力更新研修

中小企業指導事業の仕組み図

