

ANNEX I

中小企業支援プログラム一覧

プログラム名の横に米印と番号（*1）のあるものは、特に中小企業振興に関連の深いものであり、その詳細は ANNEX II に記してある。

表A1-1 経済省 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Ministry of Economy (SE)			
Strategic alliances program ^{*1}	Orientation	Planning	Mainly micro and small enterprises
Sectorial information database	Information	Planning	All enterprises
Regional centers for enterprise competitiveness. CETRO-CRECE ^{*2}	Consulting and technical assistance	Planning, marketing, production, technology, human resources and finances	Micro, small and medium enterprises of all sectors
Mixed commission for exports promotion COMPEX	Orientation	Planning and marketing	All enterprises
Integration enterprises program ^{*3}	Orientation	Planning	Micro, small and medium enterprises
Enterprise guides	Information	Planning, marketing, production, technology, human resources and finances	All enterprises
Promotion of industrial associations program	Orientation	Planning	All enterprises
First contact program	Information	Planning, marketing and production	All enterprises
Exporter orientation national system SNOE	Orientation	Production and marketing	All enterprises
Competitiveness indicators evaluation	Information	Planning, marketing, production,	Small and medium enterprises

system BENCHMARKING *4		human resources and finances	
Mexican enterprise information system SIEM	Information	Planning, marketing and production	All enterprises
Autodiagnosis informatic system *5	Autodiagnosis	Planning, marketing, production, technology, human resources and finances	Micro, small and medium enterprises
Mexican industrial parks promotion system	Information	Planning	All enterprises
Fairs and expositions annual calendar	Information	Marketing	All enterprises
E-Commerce program	Orientation	Marketing	All enterprises
Suppliers development program	Enterprise meetings	Marketing and production	All enterprises
Imports tax devolution to exporters program	Fiscal incentives	Marketing and production	All enterprises
DRAWBACK			
Commercial practices norms diffusion program	Orientation	Marketing	All enterprises
Highly exporting enterprises program	Fiscal incentives	Marketing and production	All enterprises
ALTEX			
Foreign trade enterprises program ECEX	Fiscal incentives	Marketing and production	All enterprises
Mexican exporting fairs FEMEX	Fiscal incentives	Marketing and production	All enterprises
National exporting award	Awards	Marketing	All enterprises
Small commerce training and modernization program *6	Training	Marketing, production and human resources	Micro and small commerce enterprises
Temporary input import to export final products program PITEX	Fiscal incentives	Marketing and production	All enterprises

National quality program	Information	Marketing and production	All enterprises
Sectorial promotion program PROSEC	Fiscal incentives	Marketing	All enterprises
Hand crafts production program	Enterprise meetings	Marketing and production	All enterprises
Nation information and markets integration system SNIIM	Information	Marketing and production	All enterprises
Industrial subcontracting system SSI	Information	Marketing and production	All enterprises
Industrial and commerce opportunities database	Information	Production	All enterprises
National productivity and technological innovation committee COMPITE ^{*7}	Consulting and technical assistance	Production	All enterprises
National quality award	Awards	Production	All enterprises
MESURA program	Consulting and technical assistance	Production	All enterprises
SME's quality assurance program ^{*8}	Consulting and technical assistance	Production	Micro, small and medium enterprises
Certification system SICER	Orientation	Production and technology	All enterprises
National calibration system	Orientation	Production and technology	All enterprises
Technological forums	Enterprise meetings	Technology	All enterprises
Technological services information system SISTEC ^{*9}	Information	Technology	Micro, small and medium enterprises
Training administration system SAC	Information	Human resources	All enterprises

表A1-2 国立貿易銀行 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)			
Investment banking	Financial supports	Planning and finances	All enterprises
<i>Risk capital</i> ^{*10}	<i>Financial supports</i>	<i>Planning and finances</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
On line information center	Information	Planning	All enterprises
Bancomext Eurocenter	Orientation	Planning, marketing and finances	All enterprises
<i>Mexico exports program</i> ^{*11}	<i>Consulting and technical assistance</i>	<i>Planning, marketing, production and finances</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
Advising and technical assistance services	Orientation	Planning, marketing, production and human resources	All enterprises
Training services	Training	Planning, marketing, production, human resources and finances	All enterprises
Orientation and information services	Information	Planning, marketing and production	All enterprises
Mexican external promotion system	Information	Planning and marketing	All enterprises
<i>Export sales credits program</i> ^{*12}	<i>Financial supports</i>	<i>Marketing</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
Mexican exports buyer credit program	Financial supports	Marketing	All enterprises
Suppliers development program	Enterprise meetings	Marketing, production and finances	All enterprises
Guarantee program	Financial supports	Marketing	All enterprises

Promotion services	Orientation	Marketing	All enterprises
<i>Productive cycle credit program</i> ^{*13}	<i>Financial supports</i>	<i>Production</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
<i>Equipment acquisition credit program</i> ^{*14}	<i>Financial supports</i>	<i>Production</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
<i>Technical assistance program PAT</i> ^{*15}	<i>Consulting and technical assistance</i>	<i>Production</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
Letters of credit	Financial supports	Finances	All enterprises
Treasury services	Financial supports	Finances	All enterprises
Fiduciary services	Financial supports	Finances	All enterprises

表A1-3 科学技術審議会 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Science and Technology National Council (CONACYT)			
<i>Technological modernization program PMT *16</i>	<i>Consulting and technical assistance</i>	<i>Marketing, production, technology and environment</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
SEP-CONACYT system technological centers	Consulting and technical assistance	Production and technology	All enterprises
Research and development projects support program PAIDEC	Financial supports	Production and technology	All enterprises
Regional research system programs	Consulting and technical assistance	Production and technology	All enterprises
Technological modernization development and research fund FIDETEC	Financial supports	Technology	All enterprises
Strategic technological and scientific abilities strengthen fund FORCCYTEC	Financial supports	Technology	All enterprises

表A1-4 国立開発銀行 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Nacional Financiera (NAFIN)			
<i>Strategic alliances</i> ^{*17}	<i>Orientation</i>	<i>Planning</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
<i>NAFIN Eurocenter</i> ^{*18}	<i>Orientation</i>	<i>Planning</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
<i>European communitiy investment partners program ECIP</i> ^{*19}	<i>Orientation</i>	<i>Planning</i>	<i>Small and medium enterprises</i>
<i>Technical assistance program</i> ^{*20}	<i>Consulting and technical assistance</i>	<i>Planning, technology and environment</i>	<i>Micro, small and medium enterprises</i>
<i>Training program</i> ^{*21}	<i>Training</i>	<i>Planning and human resources</i>	<i>Micro, small and medium enterprises</i>
<i>Treasury</i> ^{*22}	<i>Consulting and technical assistance</i>	<i>Marketing</i>	<i>Medium and big enterprises</i>
Fixed interests credit program	Financial supports	Marketing and finances	All enterprises
First floor credit operations	Financial supports	Marketing and finances	All enterprises
Second floor credit operations in national and U. S. currency	Financial supports	Marketing, finances and environment	All enterprises

Private sector suppliers development program	Financial supports	Marketing and finances	All enterprises
Public sector suppliers development program	Financial supports	Marketing and finances	All enterprises
Industrial subcontracting program ^{*23}	Financial supports	Marketing and finances	Micro, small and medium enterprises
Foreign trade financial services ^{*24}	Financial supports	Marketing and finances	Micro, small and medium enterprises
U. S. currency auctions	Financial supports	Marketing and finances	All enterprises
Guarantees program	Financial supports	Finances	All enterprises
Investment projects program ^{*25}	Financial supports	Finances	Small and medium enterprises
Fiduciary and industrial valuation services ^{*26}	Financial supports	Finances	Medium and big enterprises
Environment improvement program JBIC	Financial supports	Environment	All enterprises
Ozone layer protection program	Financial supports	Environment	All enterprises

表A1-5 政策開発省 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Ministry of Administration Development (SECODAM)			
Compranet program	Information	Planning and marketing	All enterprises
Norms diffusion program	Information	Planning	All enterprises
Federal procedures registry	Information	Planning	All enterprises

表A1-6 環境省 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Ministry of Environment (SEMARNAP)			
Unique environmental license LAU	Orientation	Planning and environment	All enterprises
No duties for anti pollution equipment program	Fiscal incentives	Marketing and environment	All enterprises
Regional enterprise environment management support centers CRA	Orientation	Environment	All industrial enterprises
Accelerated depreciation for pollution control equipment	Fiscal incentives	Environment	All enterprises
Environment audit national program PNAA	Awards	Environment	All enterprises
Environmental technological and scientific project information system SICTA	Information	Environment	All enterprises

表A1-7 文部省 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Ministry of Education (SEP)			
Work training program	Training	Planning, marketing, production, human resources and finances	All enterprises
External service program	Consulting and technical assistance	Planning, marketing, production, technology, human resources and finances	All enterprises
Research and technological development program	Consulting and technical assistance	Production and technology	All enterprises

表A1-8 大蔵省 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Ministry of Treasure (SHCP)			
Tax payer assistance service	Orientation	Planning and finances	All enterprises
Technologies development and adaptation program	Fiscal incentives	Technology	All enterprises
Sectorial fiscal incentives	Fiscal incentives	Finances	Specific sectors
Immediate asset tax deductions on fixed asset investment	Fiscal incentives	Finances	All enterprises
New car tax exemption on mass consumption compact cars	Fiscal incentives	Finances	All enterprises
Asset tax exemption	Fiscal incentives	Finances	All enterprises
Simplification for the fulfillment of fiscal obligations	Fiscal incentives	Finances	All enterprises

表A1-9 労働省 中小企業支援プログラム

Program	Type	Enterprise area	Scope
Ministry of Work (STPS)			
Technical management guides	Autodiagnosis	Planning, production, human resources and finances	All enterprises
<i>Modernization and integral quality program CIMO ^{*27}</i>	<i>Consulting and technical assistance</i>	<i>Production and human resources</i>	<i>All enterprises</i>
Work norms	Orientation	Production and human resources	All enterprises
Work hygiene and security program	Orientation	Production and human resources	All enterprises
Previous training scholarships	Training	Human resources	All enterprises
Enterprise vacant pre selection services	Training	Human resources	All enterprises

ANNEX II

中小企業支援プログラムの解説

表 A2-1 経済省 中小企業支援プログラムの解説

Program name : Strategic alliances *1
Institution: Ministry of Economy
<p>Description</p> <p>Direct advice to enterprises owners on the creation of strategic alliances. Information on different schemes of association, that would let micro and small enterprises consolidate their acquisition power, improve their stock management, as well as access to training and consulting services at low cost, in order to improve their competitive situation.</p>
<p>Scope:</p> <p>Small and micro commercial enterprises.</p>
<p>Service cost:</p> <p>Free service</p>

Program name: Regional centers for enterprise competitiveness (CRECE) *2
Institution: Enterprise Competitiveness Development Center (CETRO)
Supporting institution: Ministry of Economy
<p>Description:</p> <p>Integral consulting and training services for small enterprises in Mexico. CRECE has the mission of helping micro, small and medium enterprises to reach their development by themselves, through the identification of their needs and the use of the adequate tools to make them competitive. In order to reach this objective, the next services are offered:</p> <p>Integral Consulting: Analysis of the five functional areas of enterprises (management, human resources, marketing, production and finances), trying to optimize the human, technical and financial resources available in the enterprise, by defining specific actions to solve their problems and to improve their competitive levels and future planning.</p> <p>Enterprise Training: Training programs designed with a useful and simple focus, giving the tools to solve and prevent the most typical problems of enterprises. These programs are based on the experience of the CRECE's assisting enterprises.</p> <p>Other services: Additional services offered to help enterprises minimize risks when starting a new business, such as:</p>

- *Financial Analysis*: Interpretation of financial information of the enterprise to help it make better medium and long term decisions
 - *Feasibility Studies*: Analysis of profitability and success probability of business projects
- Sectorial and Market Studies*: Analysis of enterprises and products situation, within the economic sector of the enterprise and the specific market of the product

Scope:

Micro, small and medium enterprises of all economic sectors

Service cost:

Cost of the service according to enterprise size and possibilities

Program name: Integration enterprises *3

Institution: Ministry of Economy

Description:

Promotion of the association of micro, small and medium enterprises through an integration enterprise scheme. Its objective is to facilitate them access to low cost specialized services, which would be otherwise difficult for them to obtain as individual entities, as well as the generation of scale economies by integrating the purchasing, manufacturing and selling activities.

In addition, integration enterprises can be considered for a simplified tax paying program for ten years, without any income limit.

These enterprises have chance to access exports promotion programs as ALTEX and ECEX within the ministry.

Scope:

Micro, small and medium enterprises of all productive sectors

Service cost:

Free service

**Program name: Competitiveness evaluation indicators system
BENCHMARKING *4**

Institution: Ministry of Economy

Description:

On-line system for an enterprise to evaluate its competitive position, in comparison with the other enterprises in the economic sector, locally, regionally, nationally and internationally.

The system requires the entrepreneur to answer 50 questions regarding specific figures of

the enterprise, in order to establish indicators that can be compared with the universe of enterprises in the sector.

The questionnaire is divided in 9 sections, on which more or less 70 indicators can be obtained.

- General information
- Production and logistics
- Research, development, and technological modernization
- Quality
- Commercialization and client service
- Human resources and training
- Direction and management support
- Environment
- Businesses

The system has been designed in such a way, that it does not register the information of one particular enterprise. It has been audited by a selected technical group including representatives of different enterprise chambers, especially CONCAMIN, as well as representatives of private and academic sectors. The system has an absolute confidentiality, as the results are only known by the enterprise.

The results reflect exclusively the information given by the enterprise, hence, the evaluation given by the system is based on the veracity of this information.

Scope:

Small and medium enterprises of different manufacturing areas

Service cost:

Free service

Program name: Autodiagnosis informatic system *5

Institution: Ministry of Economy

Description:

Autodiagnosis on-line service, that lets the enterprise evaluate its internal operation regarding 15 specific issues that include all its functional areas. In addition, the system can provide the enterprise with information regarding other information and consulting instruments within the Ministry.

The enterprise can make the evaluation through one of the following schemes:

- Market: How does the enterprise explores and uses the market signs to develop a competitive position in it.
- Competence: To which extent can the enterprise maintain a competitive position through

time, regardless of the actions taken by its competitors.

- Marketing: In what measure does the enterprise widens its markets and multiplies its penetration capacity, through promotion and distribution actions.
- Prices: How much does prices assure a balance between client's satisfaction and enterprise's expected profits.
- Product: Do products respond to specific client's needs and generate significant benefits to shareholders.
- Costs: How does the enterprise assure an adequate cost control in order to maximize its benefits.
- Purchases: How does the enterprise assures the acquisition of supplies throughout the production process.
- Quality: How does the enterprise respond to the commitment of satisfying its client's higher expectations.
- Technology: To what extent does productive experience, knowledge and research can contribute to improve the results and competitive capacity of the enterprise.
- Environment: Has the enterprise taken on and faced its responsibility of assuring a long term sustainable development.
- Energy: Does the enterprise maximize the utilization of energy resources.
- Personnel: How does it work for the development of a dynamic and healthy organization, to offer its personnel interesting growing opportunities.
- Training: How does it stimulate the development of its members potential abilities in order to strengthen the enterprise.
- Direction and management: How does it combine its resources, in order to take her to a complete development.
- Finances: How does the enterprise obtain the financial resources, how much does they cost and how are they used.

It is possible to obtain an evaluation on specific themes, without having to respond to the content of each questionnaire. Likewise, the answer given by the system are managed independently, and the information is anonymous and confidential.

Scope:

Micro, small and medium enterprises

Service cost:

Free service

Program name : Small commerce training and modernization program *6

Institution: Ministry of Economy

Description

Group of instruments to support and promote the small commerce competitiveness, giving impulse to training and modernization. At the same time, it helps new entrepreneurs to start a business.

It offers its services through one of the following schemes:

Generic Training.

Training aimed to improve business operations in the next areas:

- Basic management and decisions
- Purchases, sales and stock management.
- Accounting.
- Marketing.
- E-Commerce.
- Competitors analysis.
- Marketing research.
- Operations strategies.
- Planning.

Commerce business remodeling.

Suggestions and options to improve the interior and exterior image of micro and small commerce enterprises, to use new equipment, to optimize storage areas, according to the specific operations and size of the enterprise.

Entrepreneur basic formation.

Training for people interest in starting a new commerce business, giving them the knowledge and developing in them the minimum abilities needed to make a business plan.

This program follows three steps:

- Basic formation
- Generic training
- Design for a business plan to create an enterprise.

Enterprise developing center:

It offers orientation, technical and financial advise, promotion and training, as well as physical spaces and service for people interested in starting a new business.

Scope:

Micro and small commerce enterprises

Service cost:

Free service

Program name : National productivity and technological innovation committee COMPITE *7

Institution: Ministry of Economy

Description

The Ministry of Economy, through the COMPITE association, offers the entrepreneurs practical – theoretic courses, to provide them in four days, a methodology developed by General Motors, that will allow them to:

- Improve and increase the productivity of some processes, facilitate the movement of products in the manufacturing process, reduce stocks involved with the process and the space occupied by the production line.
- The courses are given in the enterprise of a certified consultant. During the course the complete production process is analyzed, analyzing the activities according to the aggregated value they transfer to the product.
- The solutions are generated by the factory personnel, during the same course, and do not need any additional intervention. At the end of the course the results are evaluated and validated by the entrepreneurs.

Scope:

All manufacturing enterprises working under traditional series production schemes, except for automotive industry.

Service cost:

The pre diagnosis is free. The course is between 15,000 and 25,000 pesos, according to the enterprise. There are some financing schemes though CIMO and other programs.

Program name : SME's quality assurance program *8

Institution: Ministry of Economy

Description:

Direct consulting and pre-audit serviced, with personalized attention and a specific design according to the needs of each enterprises, through the next activities:

- Enterprise diagnosis according to ISO 9000.
- Use of the computing program: Starting with ISO 9000.
- Advisement on the development and implementation of the quality system documents:
 - Quality manuals
 - Procedures manuals
 - Working instructions

Even though the pre-audits are not an integral part of the program, if the enterprise already has a Quality Assurance Program and would like to know if they are ready for certification, low-cost personalized pre-audit services are offered by a qualified consultant.

The program consists of the next five phases:

First phase:

Enterprises interested in the program are invited to the course "Introduction to Quality", in which they receive an application for enterprise diagnosis.

Second phase:

An specialized consultant visits the enterprise to:

- Make a diagnosis to establish the feasibility of the program.
- If the program is not feasible to be implemented in the enterprise, it is canalized to other programs as CRECE, COMPITE, NAFIN or CONACYT, according to the needs of the enterprise.
- Define the system implementation time and cost, depending on the number of employees, processes and procedures.

Third phase:

The consultant detects the training needs of the personnel involved in the implementation process, and suggests their participation in the next courses:

- Introduction to quality
- Introduction to total quality
- Interpretation and documentation of ISO-9000

- Quality tools
- Basic statistics tools
- Internal auditor

These courses are not exclusive to participating enterprises, and are open to all the public.

Fourth phase:

The specialized consultant visits each one of the enterprises participating in the program, spending 10 hours of assistance a month, in order to implement the system in the organization.

The methodology used by the consultant is based on the software “Starting with ISO 9000.

During this phase, regular meetings are planned on which the consultant assists the enterprise with developing some activities are:

- Quality manuals
- Procedures documentation
- System implantation and working instructions

After this phase is finished the enterprise is ready for certification.

Fifth phase:

The program neither includes the certification cost, nor forces the enterprises to do it. Nevertheless, the Ministry of Economy and NAFIN gives the next supports for enterprises interested in certifying.

- NAFIN financing
- Agreements with certifying organisms to offer accessible plans for enterprises to certify on ISO 9000.
- Information on certifying organisms and agreements is given to enterprises for them to decide on the better option.

Enterprises are canalized to alternate programs to help them pay for the certification.

Scope:

Micro, small, and medium enterprises of all sectors.

Service cost:

	Diagnosis	Consulting	Pre-audit
Micro	500.00	2,000.00	2,000.00
Small	1,500.00	4,000.00	7,000.00
Medium	3,200.00	8,000.00	14,000.00

Program name : Technological services information system

SISTEC *9

Institution: Ministry of Economy

Description

Electronic register of technological services offered by center, institutes, consulting enterprises and independent consultants in Mexico, for solving technical and technological problems in enterprises.

Scope:

Industrial, commercial and services micro, small and medium enterprises

Service cost:

Free service

表 A2-2 国立貿易銀行 中小企業支援プログラムの解説

Program name : Risk capital *10
Institution: Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)
<p>Description</p> <p>Capital to strengthen the enterprise financial structure, fostering the incorporation of national and international investors, or developing expansion projects, through direct temporal and minor participation in social capital of enterprises.</p>
<p>Scope:</p> <p>Mainly small and medium enterprises of all productive sectors</p>
<p>Service cost:</p> <p>According to particular characteristics</p>

Program name : Mexico exports program *11
Institution: Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)
<p>Description</p> <p>Projects development support for Mexican enterprises, using the institution services of information, specialized advise, training and technical assistance.</p> <p>The program is made up by a group of enterprises within a region and an specific productive sector, which obtains the services according to their characteristics and specific problem.</p>
<p>Scope:</p> <p>Small and medium enterprises of all productive sectors</p>
<p>Service cost:</p> <p>Variable cost according to the product that is offered</p>

Program name : Export sales credits program *12
Institution: Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)
<p>Description</p> <p>Financing for exporting enterprises, for them to give credit to their buyers in competitive conditions.</p> <p>US and national currency credits are offered, in installments up to 180 days. The financing percentage is as much as 90%, in short term sales, and up to 85% in long term sales.</p>
<p>Scope:</p> <p>Mainly small and medium enterprises of all productive sectors.</p>
<p>Service cost:</p> <p>The service cost is function of the interest rate applied to the credit.</p>

Program name : Productive cycle credits program *13
Institution: Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)
<p>Description</p> <p>Financing credits for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Purchasing and maintaining raw materials, • Producing, purchasing and storing of finished goods, • Importing goods, • Paying direct salaries, and • Providing any service. <p>According to the client's needs, the financing percentage may be as much as 70% of the sales value, or 100% of the production cost.</p>
<p>Scope:</p> <p>Mainly small and medium enterprises of all productive sectors</p>
<p>Service cost:</p> <p>The service cost is function of the interest rate applied to the credit.</p>

Program name : Equipment acquisition credit program *14
Institution: Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)
<p>Description</p> <p>Financing for acquisition of machinery or equipment, preferably of importation. US and national currency credits are offered, or in the currency of the equipment's country. The financing percentage is up to 85% of its value.</p>
<p>Scope:</p> <p>Mainly small and medium enterprises of all productive sectors.</p>
<p>Service cost:</p> <p>The service cost is function of the interest rate applied to the credit.</p>

Program name : Technical assistance program PAT *15
Institution: Foreign Trade National Bank (BANCOMEXT)
<p>Description</p> <p>Contribution with part of the cost associated with hiring specialists, consultants or public and private research centers, for the development of technical assistance projects, for improving productive processes of groups of enterprises, or fulfilling national or international standards in the case of individual enterprises.</p>
<p>Scope:</p> <p>Small and medium enterprises, exporting directly, indirectly or potentially.</p>
<p>Service cost:</p> <p>Variable cost, shared between BANCOMEXT and the enterprise.</p>

表 A2-3 科学技術審議会 中小企業支援プログラムの解説

<p>Program name : Technical modernization program PMT *16</p>
<p>Institution: Science and Technology National Council (CONACYT)</p>
<p>Description</p> <p>Economic support program, for developing initial technological evaluations (diagnosis) to detect strengths, weaknesses, opportunities and threatens, and can led to strategies, studies and projects for modernizing and obtaining technological knowledge, in order to contribute to the enterprise development and to increase its competitiveness in national and international markets.</p> <p>The enterprise technological modernization is supported by contributing with 50% of the total sum of the project, including the initial technological evaluation, regarding the next areas among other:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Process optimizing • Industrial engineering modern practices • Operation cost reductions • Technological benchmarking and better manufacturing practices • Productivity improvement • Development of products and raw materials • Involvement with products and technological trends • Design and development of process and engineer control systems • Products and processes technological innovation • Environment technology introduction, adaptation and improvement • Reduction of answering times • Technical training as part of projects regarding the previous areas <p>The maximum sums of the projects supported by the PMT are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specialized consulting: 50 per cent of the equivalent in national currency of up to 100,000 US Dollars. • Specialized consulting for joint enterprises projects: 50 per cent of the equivalent in national currency of up to 100,000 US Dollars. • Initial technological evaluation consulting: 50 per cent of the equivalent in national currency of up to 500 US Dollars.
<p>Scope:</p> <p>Small, medium manufacturing enterprises</p>
<p>Service cost:</p> <p>The cost of the service depends on the kind of project.</p>

表 A2-4 国立開発銀行 中小企業支援プログラムの解説

Program name : Strategic alliances *17
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
<p>Description</p> <p>Support for the creation of international strategic alliances among Mexican and foreign enterprises, as a mean to increase the competitiveness of national enterprises.</p>
<p>Scope:</p> <p>Small and medium enterprises, mainly of manufacturing industry with high exporting potential</p>
<p>Service cost:</p> <p>The cost is function of the specific service</p>

Program name : NAFIN Eurocenter *18
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
<p>Description</p> <p>Operative assistance structure based in an agreement with the European Community. It offers the Mexican enterprise community the following services:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification of counterparts in Europe. • Advice in formulating cooperation projects. • Individual project follow through. • Participation in specialized fairs and enterprise missions. • Organization of sectorial enterprise meetings. • Orientation and financing access to capital and credits, regarding strategic alliances. • Consulting regarding the enterprise internationalization capacity.
<p>Scope:</p> <p>Small and medium enterprises, mainly of manufacturing industry with high exporting potential</p>
<p>Service cost:</p> <p>The cost is function of the specific service.</p>

Program name : European community investment partners ECIP

*19

Institution: Nacional Financiera (NAFIN)

Description

Program established through the Financial Cooperation Agreement with the European Union, to support Mexican and European enterprises interested in developing joint investing projects, as well as enterprise chambers and associations interested in identifying investment opportunities for its members, through the organization of enterprise meetings.

Scope:

Small, medium enterprises, mainly of manufacturing industry with high exporting potential.

Service cost:

The cost is function of the specific service

Program name : Technical assistance program *20

Institution: Nacional Financiera (NAFIN)

Description

Program to foster a new enterprise culture, and promote more competitive operations in micro, small and medium enterprises, through technical assistance actions.

Among these technical assistance programs are:

Enterprise technical assistance:

- Technical assistance program for suppliers development.
- Quality certification program.
- Competitiveness and productivity program COMPITE.
- Modernization technical assistance financing program.
- Private enterprise technology NAFIN-PNUD.
- Enterprise diagnosis.
- University-enterprise links.
- Environment improvement program.
- Industrial infrastructure program.
- Direct technical assistance.

Consultants formation:

- Consultants formation program.
- Enterprise technical assistance experts and retired, and financial intermediaries

program.
Scope: Micro, small, and medium enterprises
Service cost: The cost is function of the specific service

Program name : Training program *21
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
<p>Description</p> <p>Program to foster a new enterprise culture, promote more competitive operations in micro, small and medium enterprises, and minimize the credit risk of financial intermediaries, through training actions.</p> <p>Among the services that are offered are:</p> <p>Enterprise training:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Credit access" course for entrepreneurs. • Formulation and evaluation of investing projects. • Management themes. • Continuing improvement process (Total quality for SME's) • Administration for micro industry (PROMICRO) • Strategic decisions program (PDE). <p>Professional formation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enterprise instructors formation. • Investing projects duration. <p>Financial intermediaries:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credit unions guides.
Scope: Micro, small, and medium enterprises
Service cost: The cost is function of the specific service

Program name : Treasury *22
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
Description Development of corporate and public financing schemes, advice and financial intermediation, as well as design of capital and debt instruments for enterprises.
Scope: Medium and big industries, commercial and services enterprises
Service cost: The cost is function of the specific service

Program name : Industiral subcontracting program *23
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
Description Support program for subcontracting enterprises financing working capital, for them to fulfill their contracts on production, quality, time and prices.
Scope: Micro, small, and medium enterprises, suppliers of private sector industries
Service cost: The credit's financial cost; credits can be as much as 50% of the contract, without exceeding 3.26 million UDIS. Installments can be paid in no more than 2 years.

Program name : Foreign trade financial services *24
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
Description Foreign currency financing for Mexican enterprises, in advantageous terms and conditions, comparing them with the current market interest rates and installments.
Scope: Micro, small, and medium enterprises, of all economic sectors
Service cost: There exist different schemes: <ul style="list-style-type: none"> • Credit lines. Through this scheme, the entrepreneur may obtain medium and long term financing for importing goods and services, in advantageous conditions. Advantages: <ul style="list-style-type: none"> • Automatic payment to foreign suppliers • Medium and long term financing, from 2 to 10 years • More opportunities for the enterprise to select suppliers according to prices, quality, guarantees, and conditions. • Short term financing for foreign trade. Financing to pre-export, export or import raw materials, supplies, machinery and equipment, in advantageous conditions. • Credit letters. In addition NAFIN offers credit letters for enterprises to carry out their purchase operations of goods and services, both inside and outside the country.

Program name : Investment projects *25
Institution: Nacional Financiera (NAFIN)
Description Risk capital program to support selectively and temporarily, the enterprise projects/.
Scope: Small, medium enterprises, mainly of manufacturing industry with high exporting potential.
Service cost: The cost is function of the specific service

Program name : Fiduciary and industrial valuation services^{*26}

Institution: Nacional Financiera (NAFIN)

Description

Fiduciary services to assist the enterprises and industries economic necessities, as well as technical evaluation services on goods, rights and industrial assets.

Some of these fiduciary solutions are:

- Bring together actions for an specific end.
- Create corporate conditions, without complete procedures.
- Create investing and saving mechanisms.
- Create funds and treasuries.
- Attract, canalize and manage credits and capitals.
- Take enterprises to stock market, for funding productive activities.

Scope:

Small and medium enterprises mainly of the stock market industrial sector.

Service cost:

The cost is function of the specific sector

表 A2-5 労働省 中小企業支援プログラムの解説

<p>Program name: Modernization and integral quality program CIMO^{*27}</p>
<p>Institution: Ministry of Work (STPS)</p>
<p>Description</p> <p>The Work Ministry attends training necessities offering the next services:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientation and advice for implementing training programs in order to improve productivity and working conditions. • Enterprise integral diagnosis, identifying training necessities to improve productivity and working conditions. • Partial financing of management and technical training programs, as well as technical assistance for improving productivity and quality. <p>Among the services offered, the next programs can be distinguished:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training <ul style="list-style-type: none"> • Instructors formation • Micro enterprises • Small and medium enterprises • Associated enterprises • Consulting <ul style="list-style-type: none"> • Consulting • Instructor formation • Micro enterprises • Small and medium enterprises • Associated enterprises
<p>Scope:</p> <p>All enterprises.</p>
<p>Service cost:</p> <p>Diagnosis, training and advise are free. The enterprise has to pay part of the training courses and technical assistance not included in the program.</p>

表 A2-6 その他の機関による中小企業支援プログラムの解説

Program name : Enterprise programs ^{*28}
Institution: Monterrey Superior Studies Technological Institute (ITESM)
<p>Description</p> <p>It is a personnel training activity for enterprises that apply for the program. The training is provided through short and long term courses, specially designed for the enterprise personnel according the specific needs.</p> <p>Enterprise programs are especially useful for enterprises whose personnel is geographically disperse, and require them to have a uniform training. The training is given in the enterprise, so they are ideal when available time is critical.</p>
<p>Scope:</p> <p>All enterprises.</p>
<p>Service cost:</p> <p>Cost according to specific service.</p>

ANNEX III

ステアリング・コミティー・メンバーへの アンケート調査

- A. 調査団の枠組み提案と関係機関からのコメント分析
- B. 新しい認定制度の実施体制についてのアンケート調査
- C. コンサルタント養成制度の実施体制について

Annex III ステアリング・コミティー・メンバーへのアンケート調査

A. 調査団の枠組み提案と関係機関からのコメント分析

調査団は2001年3月、プログレスレポート(I)によって関係機関代表からなるステアリングコミティーメンバーに対してメキシコのコンサルタント養成 認定制度改善の 枠組み 提案を行った。ここでは、提案概要を簡略に再掲するとともにアンケート形式による関係機関のコメントを整理分析している。但しプログレスレポート(I)の提案内容は、本文で提案した最終提案内容と少し違っている。このアンケート調査結果に従って手直しをした部分があるからである。アンケート用紙を回答した関係機関は下記の11機関である。結論的に言えば調査団提案の枠組みについては、およそ70%~80%の関係機関の出席者が賛成している。

SE, CIPI, CONOCER, CETRO, CIMO, NAFIN, CONACYT, COMPITE, CIMO, UNAM,
無記名1

なお、アンケート依頼時に、結果分析に際しては回答者の所属機関名、回答者名を公表しない約束をしていたので以下記述ではそれに従う。表 AIII-1 に集計表を示したが項目番号を で囲ったのが調査団の提案であり、回答数が11を越えるものは複数回答によるものである。

(1) 中小企業コンサルタント制度の対象企業規模 (質問項目1)

(調査団提案)

調査団は後述する3階建てシステムによる中小企業コンサルタント制度の構築を提案した。そこでは1階は零細・小規模企業振興に重点を、2階は中小規模企業、3階は企業規模に関係なく特定専門分野コンサルタント対象とした。優先企業規模を特に提案したわけではない。

(アンケート結果)

1) 零細企業	= 8
2) (小規模)小企業	= 9
3) (中小)小企業	= 6
4) 中企業	= 4

複数回答が多く企業規模による優先順位はなく、ほとんどが全中小・零細企業を対象にすべきという意見であった。あえて言えば規模の小さい企業ほどコンサルタントを必要としているという意見が読みとれよう。

(分析)

調査団も対象企業規模を特定しているわけではないので格別意見の違いはない。

(2) 中小企業コンサルタント認定の基本思想 (質問項目 II)

(調査団提案)

- 1) 「一般コンサルタント基準」は書類審査主体で審査基準が低く、質のいいコンサルタントに選別的資格を与える基準とはなっていない。知識レベルや能力レベルの審査が書類審査だけでは不十分である。(ハイレベルの質的保証が必要)
- 2) 一方で地方の零細企業などには企業診断・指導のニーズが高く、一定基準をクリアした数多くの指導員を必要としている。しかし企業規模が大きくなる程高い専門性を持ったコンサルタントを要求される傾向がある。(量の確保が必要)
- 3) 総合診断・指導分野におけるコンサルタントと特定技術分野のコンサルタントを一つの基準で認定することには無理がある。(専門分野別認定が必要)
- 4) 関係各機関が独自の審査、認定、登録制度をもっていて錯綜しており、ユーザーである中小企業者、政府金融機関等に不便を与えている。(統一認定・資格制度が必要)

(アンケート調査)

- | | | |
|-----------|---|---|
| 1) 量的充足優先 | = | 0 |
| 2) 質的保証優先 | = | 4 |
| ③) 両者同時並行 | = | 7 |

アンケート結果はコンサルタント認定は質・量ともに充足すべきであるという答えが最も多い。質的保証優先とした機関が記述したコメントは次のようなものがあった。

- 1) 現在当機関が実施しているプログラムは専門性の高いコンサルタントを必要としている。
- 2) コンサルタントサービスは元来品質と深さが要求されるものである。
- 3) 認定制度は高品質を保証すべきもので選択的認定であるべきである。

(分析)

量的充足のみを図るべきと言う意見は皆無で、一般コンサルタント基準による認定制度が量的充足を急がされている傾向があるとすれば、質的保証の面を強化しなければならないだろう。調査団提案のように一つの基準で質量ともに充足するのが困難であるとすれば別の基準の追加を検討すべきであろう。

(3) 中小企業コンサルタント認定の推進機関（質問項目Ⅲ）

（調査団提案）

現行基準はもとより新しい基準を追加するとしても CONOCER が推進機関となるべきである。認定制度がスタートしたばかりでもあるし、CONOCER が継続して推進に当たるべきである。

（アンケート結果）

① CONOCER の枠組みで	=	9
2) 別の枠組みで	=	2
3) その他	=	0

圧倒的多数が CONOCER の現行枠組みの中で認定制度を推進することを求めている。主だった理由を下記に示す。

- 1) 公的制度としてニュートラルな CONOCER がよい
- 2) CONOCER は総合性と一貫性を持って将来見通しも与えている。
- 3) CONOCER は認定に関するノウハウを持っている

CONOCER の枠組みで推進すべきとしながらも下記のような注記もあった。

- 1) 評価者の教育と研修を行うべきである。
- 2) 品質面の強化と倫理性の保全に留意すべきである。
- 3) 関係機関と十分協議し協力を得ながら推進すべきである。

CONOCER 以外の機関が推進母体になるべきであるという意見の中には、自分の機関でも推進可能というのがあった。

（分析）

調査団意見とアンケート結果に違いはない。今から別の機関を推進母体とするのは、ようやくスタート軌道に乗りつつある現在、混乱を起こしもとに戻ってしまう恐れもある。

(4) 一般コンサルタント基準の評価（質問項目Ⅳ）

（調査団提案）

一般コンサルタント基準には前述のような問題点もあるが、多様な要求に対して一つの基準しかないところに問題の原因がある。一般コンサルタント基準は一つの要求を満たし得るものであるから改善点はあるとしても継続実施すべきである。他の要求については別に基準を作ればよい。

(アンケート結果)

- ①) 当面推進し結果を見て再検討 = 4
- 2) 早急に業種別基準に改訂 = 5
- 3) その他 = 3

一つの機関が 1)と2)を重複選択。問題が複雑なため記述式のコメントを読むと同意見でありながら 1)、2)、3)それぞれ別の回答選択をしている。そこでコメントに従って意見を再分類すると下記のような。但し11 機関のうち 1 機関は回答項目の回答だけでコメントがないので 10 機関分のコメントを分析する。

- 1) 一般コンサルタント基準は改善しながらも第一フィルターとして存続させる。別に業種別・専門別の基準を作る = 4 機関
- 2) 一般コンサルタント基準を業種別・専門別に改訂する = 4 機関
- 3) 一般コンサルタント基準を改善しつつ継続させる = 2 機関

(分析)

全ての回答が一般コンサルタント基準の継続を支持しており 廃止すべきと言う意見は一つもない。また全ての回答が今すぐではないにしても同基準の段階的改善の必要性を感じている。8 機関が業種別・専門別のコンサルタント認定制度の導入が必要であるとしている。そのうち一般コンサルタント基準の改訂によるものが 4 機関、別途新しい基準を作成することによって対応すべしという意見が 4 機関と二分されている。

調査団提案は 1)と同じで 4 機関から支持されている。また業種別・専門別認定制度の導入提案は 8 機関によって支持されていると見ることができる。残りの 2 機関も調査団提案に反対しているわけではないことが、次の 3 階建て提案の回答から容易に推測できる。

(5) 3 階建て認定制度導入案 (質問項目 V)

(調査団提案)

調査団提案の 3 階建て認定制度案は表 AIII-1 に示したとおりである。

表 AIII-1 3段階コンサルタント資格認定制度（案）

	一般コンサルタント	中小企業マネジメントコンサルタント	技術コンサルタント（業種別）
1. 認定基準	CONOCER現行基準適用	CONOCER準備中基準の一部変更	CONOCERにて新規作成
2. 認定方法	書類審査主体	書類審査、筆記試験、実習試験	書類審査、筆記試験、実習試験
3. 想定合格率	奨励的認定（合格率：70%程度）	選別的認定（合格率：10%程度）	選別的認定（合格率：10%程度）
4. 主な対象企業の規模	地域零細・小規模企業中心	小中規模企業中心	大企業を含め企業規模を問わない
5. 主な活躍分野	総合診断・指導（全業種）	総合診断・指導 + 管理技術（全業種）	特定技術診断・指導（業種別）
6. 政府プログラムへの参画（資格取得義務）	中小企業マネジメントコンサルタント、技術コンサルタントに特定のプログラムを除き全政府プログラムに参画可能。	技術コンサルタント特定プログラムを除き全プログラムに参画可能。	特定プログラムについて資格取得を義務化。その他プログラムに参画するためには、相応のコンサルタント認定取得が必要。
7. 書類審査の免除	中小企業マネジメントコンサルタント資格取得者は一部のユニットについて書類審査を免除。	一般コンサルタント資格取得者は一部のユニットについて書類審査を免除。	中小企業マネジメントコンサルタント資格取得者は一部のユニットについて書類審査を免除。
8. 該当プログラム例	CIMO、CETRO-CRECE	CETRO-CRECE、COMPITE	COMPITE、CONACYT

- 1 階： 現行の「一般コンサルタント基準」改善を加えながらも継続する。同基準による認定コンサルタントは特に地方の零細企業に対する総合診断・指導分野で活躍する。認定のハードルをあまり高くする必要はなく一定レベルのコンサルタントを輩出し量的充足の要求に応える。
- 2 階： CONOCER が準備中の「中小企業診断コンサルタント基準」に必要な修正を加え「中小企業マネジメントコンサルタント基準」とする。一般コンサルタントではなく中小企業専門コンサルタントの認定基準である点に留意すべきである。比較的規模の大きい中小企業の要求にも答えるために、選別的認定と品質保証を重視する。
- 3 階： 市場は、特定技術分野において深い経験知識能力を有するコンサルタントも求めている。この分野の専門家は必ずしも1階、2階の中小企業マネジメントに関わる知識を持たないし必要ともされない。ハイレベルの有能な特定分野コンサルタントを政府プログラムから排除するのは国の損失となる。従って専門分野別の「技術コンサルタント基準」を新設する。

(アンケート結果)

- | | |
|-------------------|-----|
| ①) 枠組みとしてよい案と思う | = 9 |
| 2) もっと具体的でないと言えない | = 2 |
| 3) 賛成できない | = 0 |

調査団の3階建て案に賛成した9つの機関からのコメントに次のような意見があった。

- 1) 特に技術コンサルタント(3階)が重要である。
- 2) 3階建てでなく2階建てならコンセンサスを得ることが可能だろう
- 3) 一般コンサルタント基準との交換性が必要
- 4) メキシコの制度的枠組みの中で展開するのが望ましい
- 5) 高レベルの中小企業コンサルタントの確保に有効

より具体的な案が欲しいという2つの機関の意見として、大学関係者やユーザーの意味も聞くべきであるというコメントがあった。

(分析)

調査団提案に反対はなくほとんどの機関が提案枠組みを支持したと見ることができる。3階建てよりも2階建ての方が受け入れやすいという意見と、一般コンサルタント基準との交換性を持たせるといふ意見は傾聴に値する。交換性とは一般基準による資格取得者には一部審査・試験の免除をすることと理解する。

(6) 認定制度への筆記・実習試験の導入（質問項目 VI）

（調査団提案）

「一般コンサルタント基準」は書類審査であり 経験評価が主体とならざるを得ない。コンサルテーションにおける知識と能力レベルが測りにくい。筆記試験を実習試験も加味して、バランスのとれた審査システムとすべきである。

（アンケート結果）

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1) 筆記試験・実習試験を主体とする | = 3 |
| 2) 書類審査主体で行くべきである | = 0 |
| ③) 筆記・実習と書類審査の併用が望ましい | = 8 |

書類審査主体で認定すべきであるという意見は皆無である。書類審査と筆記試験の併用を支持した回答の中には次のようなコメントが記入されていた。

- 1) 筆記・実習試験が 60%、書類審査が 40%の比重とする。
- 2) 筆記・実習試験が 80%、書類審査が 20%の比重とする。
- 3) 両者の併用でコンサルタントの能力と知識が保証されるとともに優良コンサルタントの能力を發揮できるようになる。
- 4) 現行基準にも基礎的事項については筆記試験を導入すべきである。またコンサルタントの倫理観もテストすべきである。

認定は筆記試験と実習試験にすべきという意見の中には、「コンサルタントは書類作成を好まない」書類審査では公平さに欠ける」というコメントがあった。

(7) 移行措置の適用（質問項目 VII）

（調査団提案）

新制度導入にあたっては、従来活躍してきた良質のコンサルタントには移行措置として自動認定の特典を与える。移行措置導入の利点は 最初のコンサルタント集団をシーズとして確保できること 制度への既存コンサルタント集団それもハイレベルの高い集団からの反発を避けること 費用（新認定）負担を軽減させることにある。これはまだ既得権の保護ということもできよう。この移行措置は、一部低品質コンサルタントが混入する弊害が予想されるが、利益の方が大きいと考えられる上に、10 年も経ずに一部の悪質は駆逐されるであろう。

(アンケート結果)

- ①) 移行措置の適用に賛成 = 6
- 2) 移行措置の適用に反対 = 5

本提案に対する意見は、はっきり賛否半々に分かれた。コンサルタントを雇用し現実に政府プログラムを実施している機関は賛成が多く、認定制度を推進する政府機関や中立機関は反対多数とかなり立場により賛否が分かれた。

賛成と答えた人のコメントは下記の通りである。原則賛成だが、歯止めが必要というコメントも多い。

- 1) 2002 年義務化されれば認定コンサルタントが不足し、政府プログラムの実施が停滞する恐れがある。
- 2) 無審査認定の移行措置においても、良質なコンサルタントのみに特典を与えるような何らかのスクリーニングは必要。
- 3) 移行期間は 1 年という意見と 2 年という意見もあった。

反対意見者のコメントは次の通り

- 1) 関係機関に所属、登録しているコンサルタントのみに特典を与えると一般コンサルタントを特典から排除することになる。
- 2) せっかくスタートした認定制度が混乱して認定スキームの推進が不可能となる。
- 3) 審査や評価されていない人の認定は問題を起す。認定は公平であるべきである。
- 4) 今メキシコはコンサルタントの専門職化を目指している。そのための認定制度である。

(分析)

調査団の提案理由説明が不十分であったかもしれない。十分理解を得られていないように思える。調査団の提案趣旨は無審査認定者の人数は一定数 (例えば 400 人程度) に限定し現行制度はこのまま推進するというものであった。従って、現行制度の破壊にはならずかえって制度促進効果が出る。またある一定時期に諸機関からある資格を与えられた者だけに限定する。例えば現行期間 1 年間というのはその間だけ受け付けるという意味である。各機関に登録された推定コンサルタント数 6,323 人から較べれば 400 人という人数は多くない。最も人数の多い CIMO の 5,000 人を除外しても 1,323 人がコンサルタントとして各機関に所属、登録している人数である。2002 年までにこれだけの認定達成できるかどうか。一部不公平が残ることは否めないが、移行措置の利点の方を優先すべきと考える

(8) 中小企業コンサルタント養成制度の目的と位置付け（質問 ）

（調査団提案）

調査団は認定制度に筆記試験がなければ養成制度の確立は困難であるという基本認識に立っている。従って調査団提案の筆記試験を含む3階建ての認定制度が実施されるという前提で養成制度の枠組みを提案した。大学での正規課程で行う教育をコンサルタント導入教育と称し、社会人のためにコンサルタント養成コースを充実させる枠組みを提示した。

（アンケート結果）

- ①調査団提案の枠組みは納得できる = 7
- 2) 他の考え方もある = 4

1)、2)の選択者を問わずコメントを下記する。

- 1) コンサルタントの品質確保と倫理観の徹底が重要。
- 2) 補助金を養成コース受講者に与える。
- 3) 養成コース修了者に認定証を与える。
- 4) 専門科目についての養成コースも導入すべきである。

（分析）

調査団の提案はおおむね支持されていると見てよいが、より明確且つ具体的提案が必要と思われる。

(9) 認定更新制度の導入（質問項目 ）

（調査団提案）

現行の一般コンサルタント基準には資格更新制度がなく、一生資格となっている。調査団は下記の提案をした。

- 1) 目的
 - 1 実務に従事しない資格認定者を排除する
 - 2 :コンサルティング手法研さん度合いをチェックする
 - 3 最新の中小企業政策に関する知識をチェックする
- 2) 資格の有効期間の設定
 - 3～5年程度

3) 更新の条件 (基準)

更新の条件は、1)実務に従事していること、2)政策および経営に関する知識をアップデートしていることの両方が必要である。

(アンケート結果)

- | | |
|-----------------|------|
| ①)必要 (厳しくする方向) | = 11 |
| 2)不要 (一生資格とすべし) | = 1 |

解答の一つは 1)と 2)の両方を選択し、一般コンサルタント基準は一生資格とし、新しく導入する専門分野別資格は更新制度が必要と答えている。コメントには次のようなものがあった。

- 1)知識更新、能力保証のために更新制度は必要。
- 2)更新頻度についての具体的コメントをした解答が4つあった。3年ごとが2機関、3～5年ごとと記入したものが2機関である。

(分析)

全ての機関が資格取得したコンサルタントの知識更新、能力保証のため更新制度の導入が必要と答えている。一般コンサルタント基準による認定者は専門コンサルタントより先更新期間を長く取るのも妥当な考え方である。

表 AIII-2 ステアリング・コミティー・メンバーに対するアンケート調査結果
(2001年3月20日)

I. メキシコの中小企業コンサルタント制度はどこに終点を当てて構築されるべきか。	
1.1 零細企業	8
1.2 (小規模)小企業	9
1.3 (中大)小企業	6
1.4 中企業	4
. 中小企業コンサルタント認定の基本思想はどうあるべきか。	
2.1 量的充足を急ぎ奨励的認定とすべきである。	0
2.2 質的充足が必要で選別的認定を急ぎ、低品質の事象コンサルタントを排除すべきである。	4
2.3 量的、質的共に同時並行的に実施するのが望ましい。	7
. 中小企業コンサルタント制度の推進機関はどこになるべきか。	
3.1 CONOCER の枠組みで推進した方がよい。	9
3.2 CONOCER とは別の新しい枠組みで推進した方がよい。	2
3.3 その他	0
. 一般コンサルタント基準について	
4.1 当面はそのまま推進し結果をみて再検討する。	4
4.2 一般コンサルタント基準自体を早急に業種別基準に改定する。	5
4.3 その他	3
. JICA 調査団提案の3階建て案について	
5.1 枠組みとしてはよい案と思う	9
5.2 もっと具体的な点が詰められないと賛否は言えない。	2
5.3 賛成できない。	0
. 中小企業コンサルタント認定への筆記試験・実習試験の導入について	
6.1 筆記試験・実習試験の主体になるべきである。	3
6.2 書類審査主体で行くべきである。	0
6.3 筆記・実習との書類審査併用がよい。	8
. 移行措置の導入について	
7.1 賛成	6
7.2 反対	5
. 中小企業コンサルタント養成制度の目的と位置づけについて	
8.1 納得できる。	7
8.2 他の考え方もある。	4
. 認定更新制度について	
9.1 必要(厳しくする方向)	11
9.2 不要(一生の資格とすべし)	1

は JICA 調査団の提案

B. 新しい認定制度の実施体制についてのアンケート調査

調査団は2001年9月、関係機関代表者からのなるステアリング・コミティー・メンバーに対して、メキシコのコンサルタント養成 認定制度の実施体制に関する提案を行い、アンケート調査を実施した。提案概要とアンケート結果を、整理分析すると以下の通りである。アンケートの回答をした関係機関は下記の10機関である。また1機関から複数の出席者を出して回答している機関もあるため、回答者数合計は12となる。但し同一機関からの複数回答者がまったく同じ回答をしたものは、一回答とみなした。

CIPI、CETRO、COMPITE、CONACYT、CIMO、NAFIN、UNAM、IPN、UVN

1. 新制度導入後の認定システムについて

(調査団質問事項)

現行の CONOCER システム同様に、ISO 認定に似せた認定システムによる3層構造を、そのまま新制度の認定にも適用すべきか。

(アンケート回答)

- | | | |
|---------------|---|---|
| 1) このまま継続すべき | = | 5 |
| 2) 一部変更すべき | = | 5 |
| 3) まったく新しくすべき | = | 2 |

現行踏襲と一部変更が半々の回答になった。現行のシステムは制度として実証 認知されているので、これを適用するのが妥当であるという意見がある一方、現行 CONOCER 制度でのサービス不足やインフラの未整備の課題から、何らかの変更を加えて実施体制を構築すべきという意見があった。まったく新しくすべきという意見には「CONOCER や大学に支えられた新機関を設置する」官僚主義を助長する階層的認定制度は廃止すべき」というようなものがあった。

(分析)

現行制度は、これまで長い準備期間と実験期間を経て、今日の体制に至っている。これに替わる新システムの構築は得策でないというのが約半分である。しかし、その一方で現行システムが完全であるという認識もなく、現行システムを改善して実施するのが妥当とするのが約半分で回答は二分されている。

2. 認定実施体制における役割分担について

(調査団質問事項)

現行の認定実施体制は、認証機関 認定機関 評価機関の3層構造になっている。新しいコンサルタント認定をこの現行体制のまま行うのか、または筆記試験、実習試験、面接試験、書類審査等の評価判定業務を各機関での分担にすべきかについて以下3案を提案した。

	A 案	B 案	C 案
基準策定 (現行どおり)	CONOCER	CONOCER	CONOCER
試験問題作成 (新設)	試験問題作成委員会	試験問題作成委員会	試験問題作成委員会
筆記試験実施	評価機関	大学	大学への委託
実習試験実施		政府系コンサル機関	政府系コンサル機関へ委託
面接試験実施		評価機関	評価機関 (委託事項も含めて総合評価)
書類審査			
総合評価判定			
認定 (現行どおり)	認定機関	認定機関	認定機関

また、上記3案によらないものも回答可能とした。

(アンケート回答)

- | | | |
|--------|---|---|
| 1)A 案 | = | 5 |
| 2)B 案 | = | 2 |
| 3)C 案 | = | 4 |
| 4)それ以外 | = | 1 |

現行の評価機関によって、すべての評価・判定機能を実施すべきというA案への回答が多かった。次に多いのが、評価機関がその責任をもつが、各々の評価判定には専門機関に委託する方式のC案である。

(分析)

現行踏襲で評価機関が、試験全体を実施すべきという回答が5点で一番多い。しかし、それ以外の方法を合計する7点となり、現行踏襲がよいとする回答数を上回る。前項と同様に、現行システムを踏襲しながらも、その改善をはかるのが妥当と読み取ることが出来る。

3. 認定制度実施体制への自由回答

認定制度の実施体制に関して自由回答でのコメント記入は以下のようなものになった。(順不同)

(アンケート回答)

1. A案が運営及びプロセスの中立性を保つために最適
2. A案は、試験作成委員会と認定組織だけで運営され、制度が機動的・機能的になる。
3. C案が最適。専門家を使えば、プロセスの経験をよりはやく自分たちのものにできる。
4. 評価センターはその目的を着実に果たして評価プロセスのリーダー役を担うべき。
5. 高等教育機関をもっと利用すべき。
6. 実技試験比重を40%にあげる。英語力も大切。全評価プロセスをマネージできる機関新設が必要。
7. うまく行ったことが証明されたことはすべて活用して全員が参加できるようにした方がよい。
8. 基準・試験・評価・認定の4つの段階で大学が参加し、CONOCERと協力して新モデル構築。
9. SME市場に現実的なものを評価機関が提供すべき。
10. 各州にすくなくともひとつのオフィスを持ったほうがよい。
11. 実施体制にはすべての関係機関を直接・間接的に組み入れることが重要

(分析)

分類すると以下のようになる。

1) 制度の中立性・簡便性・実行性を重視する考え

コメントのうち、1.、2.、4.が該当する。

A案を主張するコメントの背景となる考えである。先の1.、2.への回答でもあった現行制度がすでにある程度実行されている背景もA案支持の背景となっている。

2) 評価の専門性・多様性・拡張性を重視する考え

コメントのうち、3.、5.、7.、8.、9.、11.が該当する。

C案を中心とした、A案以外のコメントの背景となる考えである。また現行の評価機関の実効機能についての疑問もこの考えに背景を与えている。

3) 制度の実施上の利便性を重視する考え

コメントのうち、6.、11.が該当する。

地理的展開・実習重視の評価体制を主張している。

また、これらは現行の評価機関の機能実行性について、不満足であることを主張しているとも言える。

総合すると、次のように読み取ることができよう。認定の体制としては、現行のシステムが実行可能性、中立性、簡便性の上ですべて揃っている。しかしその具体的評価判定については、各々専門的な機

能を有する機関によって実施される方が望ましい。また地域的な展開や実務能力重視の視点を入れるべきである。

表 AIII-3 認定制度の実施体制についてのアンケート集計表

回答者	Q1 認定制度（ISO）システムでの実施				Q2 認定制度実施体制案					Q3 実施体制への自由コメント
	継	変	新	コメント	A	B	C	他	コメント	コメント
A	X				X					A 案が運営及びプロセスの中立性を保つために最適
B	X				X					A 案は、試験作成委員会と認定組織だけで運営され、制度が機動的・機能的になる。
C		X		一般と技術とのコンサルタントを区別			X		汚職の種になる政府機関は離れるべき	C 案が最適。専門家を使えば、プロセスの経験をよりはやく自分たちのものにできる。
D		X		インフラとサービスの向上	X				認定機関のインフラを利用すべき	評価センターはそのも目的を着実に果たしてプロセスのリーダー役を担うべき。
E		X		CONOCER プログラムと連携させるべき	X					高等教育機関をもっと利用すべき。
F			X	CONOCER や大学に支えられた新機関			X		現行制度での均質化は困難	実技試験比重 40% にあげる。英語力も大切。全プロセスをマネージできる機関新設が必要。
G	X			現システムは実証済み			X		全員参加が望ましい	うまく行ったことが証明されたことはすべて活用して全員が参加できるようにした方がよい。
H		X		大学を共同認証機関とすべき				X	実施システム全てに大学が参加する	基準・試験・評価・認定の 4 つの段階で UNAM が参加し、CONOCER と協力して新モデル構築。
I	X			認知された現行システムの強化	X				大学は養成・試験双方に貢献できる	SME 市場に現実的なものを評価機関が提供すべき。
J			X	官僚主義を助長する階層化を廃止		X			面接も大学、評価機関は書類審査のみ	各州にすくなくともひとつのオフィスを持ったほうがよい。
K	X					X				実施体制にはすべての関係機関を直接・間接的に組み入れることが重要
L		X		認証・認定・評価の各機関の役割変更			X			
(総計)	5	5	2		5	2	4	1		

表 AIII-4 養成制度の実施体制についてのアンケート集計表

			Q4 統一カリキュラムか市場原理か			Q5 適した養成機関(大学・政府系コンサルティング機関・他)			Q3 養成コース卒業者に試験の際の特典を与えるか			
			統	市	他	大	政	他	否	与	他	コメント
			コメント			コメント						
代表者による意見回答												
A			X					X				養成コース修了者は問題なく基準に合格する。認定料を割り引きする。
B		X				X	X			X		政府の保護市場企業にサービスが提供できるという特典がよい。
C		X			新たな養成方法	X	X			X		知識を示す書類でなく、知識自体を基準認定で試すべき
D	X				統一の一方で各機関の専門講習も	X	X			X		特典はコンサルタントにとって、公的な養成コースに入るインセティブになる。
E		X						X		X		評価レベルが満足できる場合に限り与える。
F	X				統一ではじめ、その後市場に委ねる	X				X		特典は認定の権威を落とす。
G		X			資源を無駄使いすべきでない。知識を応用する者だけの講習もまずい。			X		X		養成により認定合格するはず。
H			X		両方。全国統一でありながら需要のある分野に傾注されるべき。	X				X		大学教員の増員が必要である。
I						X					X	特典がなければ潜在市場・保護市場に後戻りしてしまう。
J	X				サービスをはじめのため全国レベルで開始、その後市場需要に対応。	X				X		養成卒業者が再度講習をうけることになる。養成は評価をすでにしている。
K		X			市場原理に委ねたほうが、現実的かつコストが下がる。			X		X		
L		X			知識と実習の最低条件を満たすプログラムが認定にも有効。			X		X		
(参考総計)	3	6	2			7	6	2		5	6	1

C. コンサルタント養成制度の実施体制について

コンサルタント養成制度の実施体制についても、前項の認定制度の実施体制についてのアンケートと同時に、出席者の意見を聞いた。回答者数などは前節 B.に同じである。

1. 統一カリキュラムか市場原理にゆだねるか

(調査団質問)

社会人むけ中小企業コンサルタントの養成は、全国統一のカリキュラムで実施されるべきか、それとも統一カリキュラム等を政府策定することはやめて、各機関が事業化するに任せたほうがよいか。

(アンケート回答)

- | | | |
|------------------|---|---|
| 1) 全国統一カリキュラムがよい | = | 3 |
| 2) 市場に任せるべき | = | 6 |
| 3) その他 | = | 2 |

市場原理にゆだねるとい回答が6点でもっとも多い。これにより現実的で低コストのプログラムが提供されるであろうとコメントしている。また新たな養成方法が開発されるであろうという期待のコメントもあった。全国統一カリキュラム支持およびその他への回答では、統一方式でスタートし、その後地域的・専門的に多様なニーズに対応したプログラムが市場で開発されるべきというコメントが多い。

(分析)

現状の養成制度が需要やニーズを反映していないため、カリキュラムを統一的に開発したところで、実需を伴うか否かは未知数である。ただし、一切を市場での対応にゆだねると養成制度自体が開発されないことも懸念されている。総合的にまとめると次のように読み取ることができよう。先鞭的あるいは指針的なカリキュラム開発は、何らかの形で必要だろう。カリキュラム開発は市場に対応したかたちで開発されるべきである。なぜなら競争市場においては、プログラムの有効性とコスト低減が期待されつからである。

2. 適当な養成機関

(調査団質問)

統一カリキュラムによるか、市場原理によるかいずれかにせよ、中小企業コンサルタントの養成機関として、能力・経験を保有し、これに適した機関はどれか。

(アンケート回答)

- | | | |
|--------------------|---|---|
| 1) 大学 | = | 7 |
| 2) 政府系コンサルティング関連機関 | = | 6 |
| 3) その他 | = | 2 |

全回答合計数は母数を上回る。これは3者が大学と政府系コンサルティング機関の両方にチェックしていることによる。大学と政府系コンサルティング関連機関の二者択一でなく、双方が活用されるべきと解釈するほうが妥当であろう。その他とした回答は、「関係機関が連携を持つべき」「この分野での経験2年以上とすべき」というものであった。

(分析)

二者択一ではなく、能力のある機関が活用されるべきであるという回答であると解釈する。養成は地理的・内容的にも多様な対応が求められる。また筆記試験、実習試験に対応するには単独でいずれかの機関が養成を担うのではなく、ネットワークとして構築されるのが有効である。市場原理中心であれば民間コンサルティングファームでもかまわないというコメントもあった。

3. 養成コース卒業生への特典

(調査団質問)

調査団提案では、社会人向け中小企業コンサルタント養成コースを修了した者に対して認定取得の一部免除等の特典は考慮していない。この妥当性について。

(アンケート回答)

- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| 1) 公的養成コースでない限り特典授与はかえって不公平である。 | = | 5 |
| 2) 一定の研修を受けた者は、なんらかの特典をあたえるべきである。 | = | 6 |
| 3) その他 | = | 1 |

特典を付与すべきという回答が、付与しないという回答を1点のみ上回った。興味深いのは、養成コースを修了した者は認定能力に達しているだろうからという理由で、「特典不要」「特典必要」の2つに回答が別れたことである。実力があるのだから特典不要という回答と、実力があるのだから特典を与えるべき、ということである。

与える特典も資格認定のみでなく、認定料の割引や一部の政府プログラム参加というコメントがある。

(分析)

認定制度の公正な運営を必要とする考えから、認定の一部免除等は望ましくないとする意見がある一方で、養成過程修了で保証された能力を、再度費用のかかる認定プロセスにかけるのは無意味であるという意見もある。また現在不活発な養成制度を、活性化させるためのインセティブが必要とする意見もある。特典を与えるか否かは養成コースの質次第というのはおおまかな共通意見であろう。

Annex III	ステアリング・コミティー・メンバーへのアンケート調査	1
A.	調査団の枠組み提案と関係機関からのコメント分析	1
B.	新しい認定制度の実施体制についてのアンケート調査	12
1.	新制度導入後の認定システムについて.....	12
2.	認定実施体制における役割分担について	13
3.	認定制度実施体制への自由回答	13
C.	コンサルタント養成制度の実施体制について.....	17
1.	統一カリキュラムか市場原理にゆだねるか.....	18
2.	適当な養成機関.....	18
3.	養成コース卒業者への特典.....	19

ANNEX IV

CETRO-CRECE ネットワークの概要

1. CETRO-CRECE ネットワークの機構
2. CRECE
3. ネットワークのパフォーマンス
4. 対象企業
5. 予算と組織管理システム
6. ネットワークの将来構想

Annex IV CETRO-CRECE ネットワークの概要

1. CETRO-CRECE ネットワークの機構

1.1 CETRO

(1) CETRO の設立

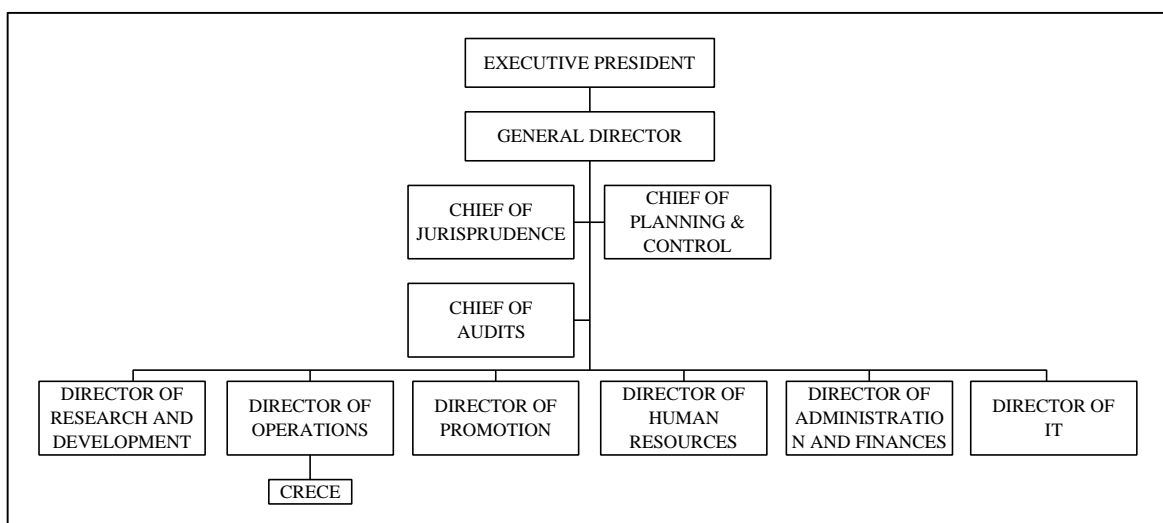
1996 年に、零細中小企業に対する支援を目的に設立された、民間信託基金 (公益法人) である。1996 年 CIPI は、経営・技術・会計コンサルティングサービスに対する国内の零細中小企業のアクセスを容易にするための支援プログラムを設立した。目的は企業の基礎技術能力を強化し、競争力を向上することにある。その後、CIPI はプログラムの具体的内容として、企業競争力地域センター (CRECE) ネットワークおよびその調整機関である企業競争力開発センター (CETRO) のガイドラインを発表した。ついで連邦政府による資金上、運営上の支援策を決定し、1996 年 9 月 17 日および 10 月 10 日付け官報に記載した。これが CETRO-CRECE ネットワークの創立である。基金の出資者は政府、民間の共同出資であり、政府は経済省から NAFIN を通じて出資され、民間は企業連絡会 (CCE) を通じて出資された。

(2) CETRO の使命

零細中小企業に対して直接サービスを提供する CRECE ネットワークに対して、必要な要素を提供し、国の製造業、商業、サービス業の開発に寄与すること。

(3) CETRO の組織

図 AIV-1 CETRO の組織図



CETRO-CRECE は統一的なサービスを提供するため、診断マニュアルや報告様式は調査開発部で開発される。新しい診断方法の開発もこの調査開発部によって開発される。CRECE ネットワークの事業の計画、実施等直接のコントロールは運営部で行われる。人員計画等は人事教育部で行う。その他、ネットワーク全体に対する管理、支援機能を行うための総務部、情報部がある。

2. CRECE

(1) CRECE の設立

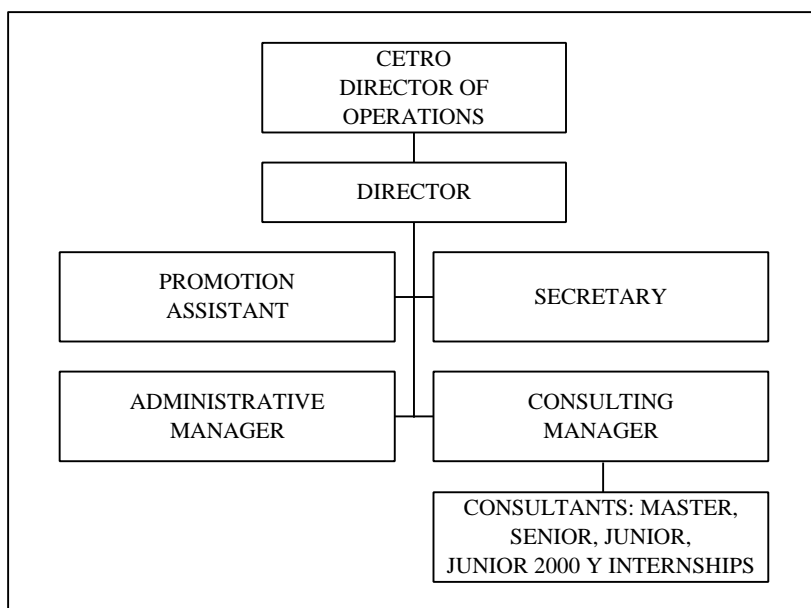
CETRO と同様の民間信託基金 (公益法人)として設立された。CRECE は各州での事業実施機関としてネットワークによるサービス実施機関として設立された。現在 32 州に各々1 箇所の CRECE が設立されている。また CRECE によっては出張所をもっているところもあり 現在 48 出張所が設置されている。出張所では現在増設が実施、計画されている。出資者は連邦政府と民間経営者団体である。

(2) CRECE の使命

零細中小企業に対して、企業の問題を明らかにし、解決のツールを提供して、自立的な問題解決を支援すること。具体的には総合診断サービスおよび経営者訓練の提供である。

(3) CRECE の組織

図 AIV-2 CRECE の組織図



CRECE の設立時には、5 名のコンサルタントと4 名の管理スタッフで合計 9 名の体制がすべての CRECE に適用された。その後地域事情により 増員と減員が各 CRECE になされ、現在の人員は各州ごとに少しずつ異なっている。

(4) 各州の CRECE のコンサルタント数と 2001 年の実績状況

表 AIV-1 各州の CRECE コンサルタント数とサービス件数 (2001 年 1 月～9 月現在)

CRECE	従業員数 ¹⁾	コンサル タント数 ²⁾	サービス件数 ³⁾					
			診断 サービス ⁴⁾	その他 サービス ⁵⁾	トレーニング	会計コンサル への仲介	専門コンサル への 紹介・仲介	会計コンサル への 委託・仲介
Aguascalientes	19	12	318	14	527	81	29	969
Baja California	13	8	160	25	945	28	25	1,183
Baja California Sur	9	5	91	2	32	4	0	129
Campeche	12	8	117	24	410	37	23	611
Coahuila	16	12	253	30	191	10	15	499
Colima	12	7	79	37	369	10	28	523
Chiapas	10	7	116	13	442	18	22	611
Chihuahua	24	18	211	6	661	18	59	955
Distrito Federal	11	7	97	3	188	3	20	311
Durango	9	5	105	6	189	8	24	332
Estado de México	19	16	131	0	131	7	5	274
Guanajuato	7	4	90	2	269	20	35	416
Guerrero	14	9	187	70	1,303	23	23	1,606
Hidalgo	17	13	177	2	619	18	22	838
Jalisco	18	12	239	0	436	7	42	724
Michoacán	19	13	204	22	557	16	25	824
Morelos	22	17	352	41	584	45	62	1,084
Nayarit	13	8	177	1	513	19	63	773
Nuevo León	15	11	160	6	355	47	18	586
Oaxaca	12	7	104	8	396	10	21	539
Puebla	18	13	193	41	1,179	44	92	1,549
Querétaro	13	8	140	12	669	22	26	869
Quintana Roo	13	8	145	35	460	39	46	725
San Luis Potosí	10	6	109	33	239	10	22	413
Sinaloa	19	11	221	54	545	37	24	881
Sonora	12	7	127	0	368	16	19	530
Tabasco	10	4	136	2	384	22	19	563

Tamaulipas	23	17	263	129	839	67	100	1,398
Tlaxcala	10	6	48	33	342	12	15	450
Veracruz	21	16	180	17	1,707	19	32	1,955
Yucatán	11	7	122	2	400	29	19	572
Zacatecas	13	7	98	5	554	24	18	699
Total de la Red	464	309	5,150	675	16,803	770	993	24,391

- 1) 従業員数は (正規に登録された)従業員のみ。奨学生等の名誉職、名誉生徒は含まない。
- 2) コンサルタント数とはジュニア 2000、ジュニア、シニア、マスター コンサルタントの合計である。
- 3) サービスとは総合診断、その他企業診断、企業トレーニング、金融機関への紹介、外部コンサルタント会社への紹介をいう
- 4) 企業総合診断
- 5) その他サービスとは市場調査、実現可能調査、金融機関等の伝播・普及、財務分析、プロジェクトへの投資、組織のマニュアル・手順書作り、内部プロセスのコントロール調査、配送チャンネルの調査、コストシステム調査、アンケート調査、交渉プランの作成、人材募集と選定、財務プラン、負債削減に向けた再編計画、会計監査と管理業務代行など。

(5) ネットワークへの政府補助の根拠

ネットワークにはその設立依頼、政府からの補助がなされている。これはネットワーク活動に対する助成法を制定したものでなく、憲法 28 条に基づく行政判断として実施されているものである。メキシコ合衆国憲法第 28 条最終段に、「補助金が一般的な性格を持ち、一時的で国家会計に一方的な影響を及ぼさない場合には、優先的な活動に対し連邦の資金による助成金を与えることができる」と規定している。

3. ネットワークのパフォーマンス

3.1 コンサルタントの数

ネットワークにおけるコンサルタントの総数は 2001 年 6 月現在で 305 名である。2001 年の規定によれば、ネットワークは、雇用されるコンサルタントに対し CONOCER による一般コンサルティング基準による認定取得を奨励している。また 2002 年度からは政府補助金によるコンサルテーションを行う者には、認定取得が義務とされている。

コンサルタントの内訳は以下である。

表 AIV-2 CRECE のランク別コンサルタント表
(2001年6月現在)

ランク	人数	構成比
Master	16	5.2%
Senior	81	26.6%
Junior	86	28.2%
Junior2000	109	35.7%
Assistant	13	4.3%
合計	305	100%

3.2 サービスの内容

企業に提供するサービスは以下である。

- 企業診断
- 企業トレーニング
- 改善実施支援
- 市場調査
- 分野(財務)分析

これらのサービスのうち、圧倒的に多いのが診断である。この診断は、ネットワーク独自のマニュアルに基づく総合診断とその他診断に分けられる。診断のうち、この総合診断が圧倒的に多い。また、診断は診断実施のみならず、アクションプランの作成、その成功、診断を通じた訓練、金融機関への引継ぎ、他の専門コンサルタントへの引継ぎ等のプロセスを展開している。

表 AIV-3 サービス内容と個々の件数

サービス内容	1999	2000	2001 ¹⁾
企業診断数	2,891	6,312	5,825
アクションプラン作成件数	2,628	5,599	4,076
成功(事例)数	2,606	5,047	4,281
企業トレーニング	5,451	19,179	16,803
金融機関への引継ぎ	345	914	770
他の専門コンサルタントへの引継ぎ	346	929	993

¹⁾ 2001年9月現在までのデータ

3.3 最近の実績

(1) サービス件数

表 AIV-4 企業総合診断件数

	設立～ 1999年12月	2000年 1～12月	2001年 1～9月	設立～2001年 9月累計
総合診断	6,107	5,637	5,150	16,894
その他	410	675	675	1,760
合計	6,517	6,312	5,825	18,654

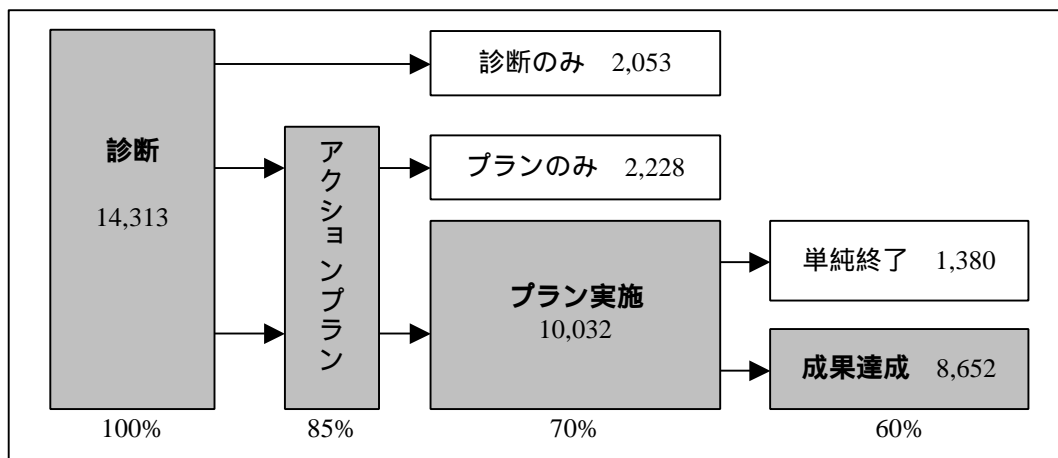
これまでの累計の事業件数で見ると、企業の総合診断が圧倒的に多く、全体の91.1%は総合診断によるものである。この総合診断事業の、平均の月間の事業件数で見ると、2000年は月あたり469件、2001年1～9月では月あたり572件と、月あたりの診断件数をかなり増加させている。連邦政府から交付される補助金は、2001年の総合診断サービスの受益者6,798社分の予算となっている。

(2) コンサルティングの成果

コンサルティングの成果を計る指標は、まず診断件数、次に診断のうちアクションプランの策定に至った数、そしてこの策定プランを実施した件数、最後にこの実施したもののうち何らかの成果のあった件数という段階で把握される。この成果とは企業への直接的なものとして、収益増加、雇用増加という指標と外部機関への橋渡しとして、金融機関、専門コンサルティング機関への紹介件数がカウントされる。

これまで総合診断を実施した14,313件の内容をみると、問題解決が実施されたものが10,032件で全体の70%になっている。そのうち成果をあげたとみなされる件数は8,652件で、全体の60%は、何らかの形で成果があがっていることになる。また、逆のいいかたをすれば、実施したサービスのうち40%は企業の問題解決に結びつかなかったともいえる。その他のサービスの総件数1,393件のうち、成果が確認された件数は783件であり、これは1,393件に対して56%になる。

図 AIV-3 CRECE コンサルティングの概要



次にコンサルタント一人あたりの成果でみると、下表のようになる。昨年と今年の5月の実績を比したものである。これをみると、アクションプランの提示件数は増加している。一方提示したプランを実施に結びつけ、成果に導くためのコンサルタントの活動は横ばいである。

以下のデータは5月期一ヶ月分の2000年と2001年の比較である。

表 AIV-5 コンサルタント1人に対する
アクションプラン作成数とそれによる改善実施企業数

	アクションプラン	改善実施
2000年5月	1.7社	1.8社
2001年5月	2.0社	1.7社

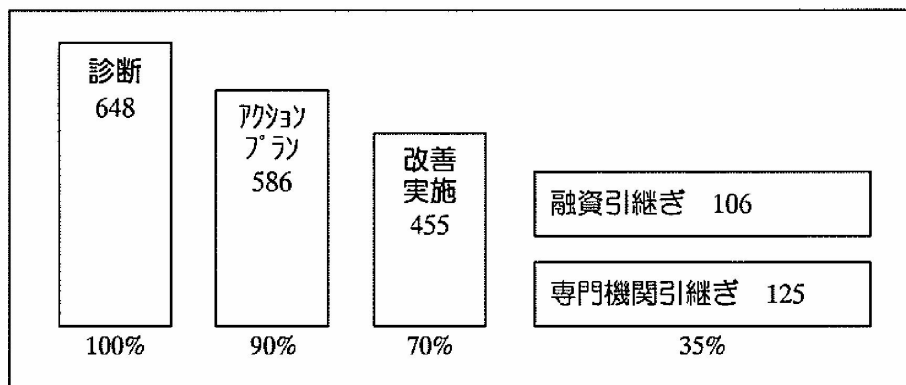
1) 企業への直接的な効果

1998年9月～2001年4月までに成果のあがったと評価された企業は、平均すると50%の収益増加を得たとされている。また1997年3月～2001年4月までの受益企業の新規雇用は8,638名に達している。

2) 外部への引継ぎ

2001年5月の実績をもとに、外部への引継ぎを図式すると以下のようになる。

図 AIV-4 総合診断後の外部への引き継ぎ（2001年5月）



2001年5月の一ヶ月間で企業の診断実施件数は648件であった。そのうち、改善実施にまでいた
りかつ融資や専門コンサルタントに引き継がれた件数は231件で、診断件数に対して35%の割合に
なる。

4. 対象企業

政府の助成金交付規定によれば、補助金の対象となれる企業は、国内に設立されている100%メ
キシコ資本の零細中小企業で、最低1年以上操業している企業が、助成の対象となっている。この規
定はコンサルティングサービスにのみ適用され、研修サービスには適用されない。

2001年1月～5月に実施されたサービス全体の対象別内訳をしめす。

4.1 規模別内訳

表 AIV-6 企業規模別診断件数構成（2001年1月～5月）

零細企業	89%
小企業	9%
中企業	2%

4.2 業種別内訳

表 AIV-7 受益企業の業種別構成比 (2001年1月～5月)

製造業 31%	繊維	7%
	食品、タバコ	6%
	木材加工	3%
	化学、製紙	5%
	非金属鉱物加工	2%
	金属加工	6%
	水加工	1%
商業 40%	小売業	33%
	卸売業	7%
サービス業 30%	保険	2%
	運輸、通信	2%
	医療、教育	4%
	飲食、ホテル	6%
	専門技術	7%
	修理	5%

5. 予算と組織管理システム

5.1 予算構成

CETRO-CRECE ネットワークの収入構成は、コンサルティング事業収入、政府からの補助、民間からの補助、訓練事業収入、その他の事業収入に大別される。2001年1月～5月の収入実績(ペソ表示)は以下の通りである。

表 AIV-8 CETRO-CRECE の収入内訳 (2001 年 1 月 ~ 5 月)

単位 :ペソ		
Jan - May 2001		
Consulting Income	5,557,943	51%
Governmental Income	2,412,597	22%
Private Institution Income	181,908	2%
Training Income	1,637,493	15%
Other Service Income	1,052,027	10%
Total	10,841,968	100%

もっとも構成比の高いの企業からのコンサルティング事業収入で全体の 51%である。これは企業規模のように一律の料金が定められている。またコンサルティング事業は定額料金制で、企業規模によって決められている。

ちなみに、2001 年のネットワークに対する連邦政府の補助金総額は 1 億 9,890 万ペソとなっている。これは 2001 年度に 6,798 社へのサービスと 15,000 社への研修を実施するために振り向けられるものとなっている。また規定上、承認された補助金以外の自己収入や余剰金が発生した場合は、ネットワーク独自で処分できることになっている。よって、ネットワークがコミットしている部分は政府補助金に対応する診断件数であり それ以上ないしそれ以外の事業実施に関しては規制されていない。

5.2 CETRO-CRECE ネットワーク管理

(1) 統治機構

ネットワークの統治機構として技術委員会が設置されている。

規定によるこの技術委員会の権能は以下である。

(以下引用)

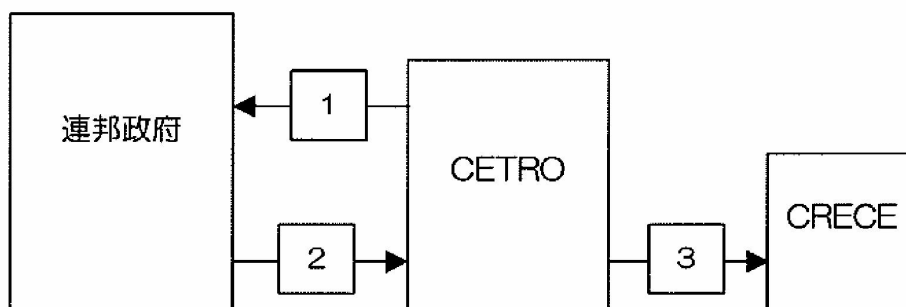
第 11 条 CETRO 技術委員会は下記の権能を持つ。

- I. CETRO 及び CRECE の年間プログラム - 予算原案を承認する。
- II. 大蔵省の承認を得た年間最終プログラム? 予算に基づき、予算スケジュールと目標を承認する。
- III. CETRO 及び CRECE のシステムマニュアル、手順マニュアルを承認する。

- IV. 当決定の枠組みの中で、CETRO 及び CRECE の組織・運営規則を承認する。
- V. CETRO-CRECE ネットワークの自己収入、及び助成金残存分の用途を決定する。
- VI. 経済省中小企業次官局と事前に合意した上、全額を徴収して行うサービスについて、国内に存在する企業の競争力を強化する目的で行うサービスを承認する。
- VII. 必要なオペレーションコスト及びサービス実施期間などを考慮して、CRECE の実施するサービスの料金を設定する。
- VIII. CETRO-CRECE ネットワークの生産性を高めるような給与レベルとインセンティブを設定する。
- IX. ネットワークに対し承認された最大予算枠の中で予算配分の変更を承認する。
- X. CETRO-CRECE ネットワークの組織構成、職業資格構成を承認する。出張費についても、これを承認する。
- XI. 会計監査省の認定を受けた監査人のリストの中から、CETRO-CRECE ネットワークの社外監査人を指名する。

この技術委員会が、ネットワークの最高意思決定機関であり、経済省中小企業次官局との間の調整をはかり、ネットワーク全体を監督統治することになっている。

(2) 予算と執行プロセス、下部統治



1 2 :まず、CETRO は連邦政府 (経済省) に対して補助金の予算要求を行う

これは経済省計画組織予算局の定めるガイドラインに従って策定され、経済省中小企業次官局によって承認をうける。業績評価指標として、CETRO は CRECE の経済的社会的評価の報告事項として下記の項目について、経済省中小企業局に 3 ヶ月毎に提出することとなっている。CETRO が行う予算要求の際にもこの項目に従ったネットワーク全体の計画が提出される情報項目となる。

(以下規定 15 条より引用)

但し、以下の指標は箇条的に羅列するものであり、これに限定することを意味するものではない。

- I. 下記の評価指標を通じ達成することが意図されている成果。
 - a) サービス対象企業指数

- 当該会計年度中にコンサルティングサービスの対象となった企業数。統計管理のベースは事業所数 (企業数)とする。
- b) 企業研修指数
当該会計年度中に研修を受けた人数。統計処理のベースは参加者数 (企業家)とする。
- c) 金融関連指数
企業と金融機関を関連づけの程度を測定する指標 (企業)。
- d) 外部コンサルタント関連指数
企業と外部コンサルタントとの関連付けの程度を測定する指標 (企業)。
- e) 雇用保全指数
コンサルティングサービスを実施しそれが成功裡に終了した場合、企業が維持した雇用を測定する指標 (雇用)。
- f) 雇用創出指数
コンサルティングサービスを実施しそれが成功裡に終了した場合、企業が創出した雇用を測定する指標 (雇用)。
- II. 下記の管理指標を通し達成することが意図されている成果。
- a) サービス対象企業指数
一定の母集団に対し、サービスの対象となった企業の割合を示す指標 (企業)。
- b) 規模別参加指数
サービスの対象となった零細中小企業の割合を示す指標 (企業)。
- c) セクター別参加指数
サービスの対象となった製造業、商業、サービス業企業の割合を測定する指標。
- d) 成功件数
問題処理件数の中、成功件数の割合を測定する指標。
- e) サービス時間短縮による生産性向上指数
1件当たりの平均有効サービス時間の減少の割合を測定する指標 (時間)。
- f) 解決件数の増加指数
解決件数の増加の割合を測定する指標 (解決件数)。
- g) オペレーション経費に占める自己収入の割合
オペレーション経費に占める自己収入の割合を測定する指標 (収入)。
- h) 対前年比で見た自己収入の増加指数
前年に比較して (今年度の)自己収入が増加した割合を測定する指標 (収入)。
- i) 成功例の売り上げ増加指数
コンサルティングの成功例による売上増の割合を測定する指標 (収入)。
- j) 費用対効果指数
企業のオペレーション経費当りの売上高増加を測定する指標 (ペソ)。

k)	<p>コンサルタント1人当り解決件数</p> <p>ネットワークが解決した件数の中、コンサルタントが1人平均何件に関わっているかを測定する指標（件数）。</p>
l)	<p>認定コンサルタント指数</p> <p>職業資格検定基準審議会により承認された一般コンサルタント基準の認定を受けているコンサルタントの数を測定する指標（認定コンサルタント）。</p>
m)	<p>クライアント満足度</p> <p>アクションプラン作成時に於ける企業家のコンサルタントサービスに対する満足度を測定する指標。報告書の対象期間に実施されたコンサルティングサービスで、アクションプランの作成に至ったものの各々につき、企業家が行った評価の平均点をもって測定する。</p>

実際に重視されているCETRO-CRECE ネットワークのパフォーマンス(もしくは計画)を示す評価項目としては、以下の7つの指標が主に活用されている。

総合診断件数(零細、小規模、中規模の3区分で提出)

・アクションプランの件数

・成功事例の件数

・経営者訓練数

・金融機関への紹介件数

・専門コンサルタントへの紹介件数

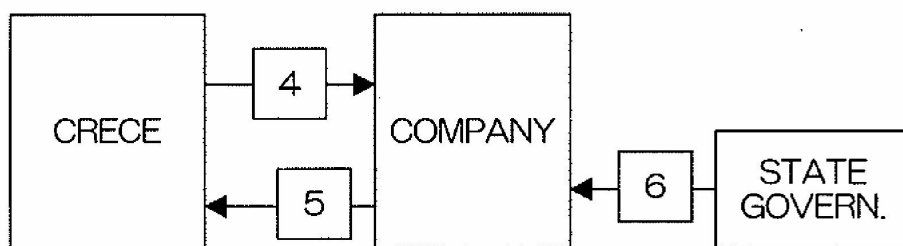
・収入・支出の計画と決算

連邦政府はこれらの計画指標をもとに、総合的に配布補助金の額を決定する。この2年間の獲得補助金額の実勢は、診断件数等にはリンクしていない。

2.3 CETROは受け取った補助金総額から、CETROの運営費用と開発投資費用を差し引いた額を各州のCRECEに分配交付する。分配の際の基準は各CRECEの所属人員数を基礎として予算配布される。

この際、CETROが政府に提出した計画(上記7項目)と同時に各州CRECEに割り当てられる。

ここでも7項目の目標数値は補助金の交付金額とは直接的には連動していない。あくまで人員数に基づく配賦である。



4 5 CRECE は企業の要請に基づいて、CETRO との合意できめられた 7 つの計画指標に基づくサービスを企業に対して提供する。設立当初は企業からは負担を求めないサービスであったが、現在は一回あたり下記の定額料金を徴収している。以下が料金表である。

	コンサルティング料金
零細企業	2,400+tax
小企業	10,000+tax
中企業	20,000+tax

助成金規定によれば、対象企業はネットワークからのサービスを 1 会計年度に 1 回にかぎり補助金を受けることができる。この補助金は企業に直接支給されるのではなく、CETRO-CRECE ネットワークに対して支給される。規定されている上限額は、零細 90%、小企業 60%、中企業 45% となっている。しかし、これは上限を定めている額であり、実際に CETRO-CRECE ネットワークに支給された補助金と企業からの収入の割合を逆算する助成率のパーセンテージの実勢は以下のようにになっている。

	製造業	商業	サービス
零細	90	86	89
小企業	66	62	63
中企業	32	40	53

上記料金表は補助金交付を前提にした企業負担額であり、補助対象外であれば任意で企業はネットワークにサービスを依頼できる。

6 企業は上記テーブルに応じた料金を支払うが、州によっては企業の独自の判断で、州政府に補助金交付を申請して、別途補助を受け取ることができる。これにより企業側では実質負担をさらに軽減することができる。

(3) インセンティブシステム

グループインセンティブ

各 CRECE には、目標指標 (前記 7 項目) をすべてクリアして超過実績を達成した場合、各構成員にボーナスが支給される。これは各 CRECE 間の相対評価でなく、目標に対する絶対評価である。また各 CRECE 内では個人業績は全く関係なく、支部 CRECE 全体での目標達成に対するグループインセンティブである。これは CRECE 内のチームワークの促進の目的で採用されている。

業績評価指標

業績評価指標は、CETRO が連邦政府に提出する業績目標を各州にブレイクダウンした目標数値である。割当は CETRO 側で、各 CRECE の人員数を基礎にトップダウンで割当てられている。

しかし、CETRO 側では各 CRECE から積み上げのボトムアップ方式を期待している。

総合診断件数 (零細、小規模、中規模の 3 区分で提出)

・アクションプランの件数

・成功事例の件数

・経営者訓練数

・金融機関への紹介件数

・専門コンサルタントへの紹介件数

・収入・支出の計画と決算

インセンティブ原資

CETRO は各 CRECE に対して業績評価に基づくインセンティブ給を支給するが、その原資は余剰収入金と政府からの追加補助に基づく。CETRO は全ネットワークの実績を連邦政府に提出し、追加予算要求を行う。この場合も年初の予算要求同様に、連邦政府側では、基準にもとづく定率・定額の増額を決定するのではなく、総合的な判断によって追加支出額が決定される。

6. ネットワークの将来構想

ネットワークの将来構想は中長期的に数値化された計画という形では存在していない。当面の事業拡大方針としての焦点を策定しているのみである。連邦政府および CETRO-CRECE 技術委員会によ

って、支持を受けている将来構想は以下の5つである。ただしこれらの方針に基づく連邦予算の配分が保証されているわけではない。

(1) 総合診断の適用拡大

現在の総合診断を零細企業のグループに対して適用して、零細企業へのより広範な診断事業を展開する。

(2) サービス地域の拡大

現在まだサービス届いていない地域へサービスを拡大し、2001年より30のオフィスを増設し、広範地域カバレッジを実現する。

(3) 技術改善の指導

ビジネスプランの指導を通じて企業の技術改善のための手法、道具、活動を支援する。

(4) 一般コンサルティング基準の改善への参加

連邦政府および関係機関とともに、零細企業のために、CONOCERの一般コンサルティング基準の改定および認定コンサルタント養成コース開発に参加する。

(5) 他の専門コンサルタントとの連携強化

CETRO-CRECEの総合診断ののちに要求される個別課題向け専門コンサルタントとの連携を拡大する。

Annex IV	CETRO-CRECE ネットワークの概要	1
1.	CETRO-CRECE ネットワークの機構	1
1.1	CETRO	1
2.	CRECE	2
3.	ネットワークのパフォーマンス	4
3.1	コンサルタントの数	4
3.2	サービスの内容	5
3.3	最近の実績	6
4.	対象企業	8
4.1	規模別内訳	8
4.2	業種別内訳	9
5.	予算と組織管理システム	9
5.1	予算構成	9
5.2	CETRO-CRECE ネットワーク管理	10
6.	ネットワークの将来構想	15

ANNEX V

APEC Small Business Counsellor プログラムの
概要と調査団提案スキームとの互換性

Annex-5 APEC Small Business Counsellor プログラムの概要と調査団提案スキームとの互換性

1. APEC 中小企業コンサルタントプログラムの概要

1997年のAPEC中小企業政策レベル勧告にもとづき、中小企業コンサルタント資格認定・育成プログラムの実施が検討されている。この目的は、APEC域内において、遠隔地教育等の革新的教育方法による訓練の実施協力により、コンサルタントの質の向上と供給の拡大をはかることにある。

このため各国に担当機関(Economy Institute:EI)を設置し、このネットワークと各機関の中心的活動により、APEC基準に基づくコンサルタント志願者の指導、訓練の提供および資格認定を行うことにしている。EIにはAPEC基準にもとづく「APEC中小企業コンサルタント」を各個人に資格認定する権限が付与される。また認定者の任命も担当機関の役割とされているほか、教育訓練機関の任命もこのEIが行うこととなっている。

またある国のEIで認定されたコンサルタントは、同時に他国の認定も自動的に受ける相互認定を目指している。これらを通じて域内でのコンサルタント資格の相互認証と人材の活用をはかるのがこのプログラムの最終目的である。この認定の能力モジュールおよびそれに対応する訓練科目は2001年11月に米国ロスアンジェルスで開催された分科会により、実施可能なレベルまで具体化されている。最終的には2010年を実施開始期限としている。なお、2002年10月には、同分科会がメキシコ国アカプルコで開催されることになっている。

なお、APEC加盟国21ヶ国・地域のうちSmall Business Counsellor部会には下記の15ヶ国がワークショップアドバイザーを構成している。但し日本と韓国はまだEIを運営していない。

- | | |
|------------|---------------|
| 1. オーストラリア | 9. マレーシア |
| 2. ブルネイ | 10. パプアニューギニア |
| 3. カナダ | 11. フィリピン |
| 4. 香港 | 12. シンガポール |
| 5. インドネシア | 13. タイ |
| 6. 韓国 | 14. 台北 |
| 7. 日本 | 15. アメリカ |
| 8. メキシコ | |

2. プログラムの実施体制計画

プログラムの実施体制は4つの層で構成するよう計画されている。国際的な組織として2層を形成し、この下に各国の担当機関と国内教育機関の2層が構成される。具体的には資格審査は担当機関（EI）と教育の提供は国内教育機関（LDC）によって実施されることになる。

Coordinating Council	Professional Standards Committee	Economy Institutes (EI)	Local Delivery Centers (LDC)
APEC 中小企業部会 (1国1代表で構成)	メンバー国の中で選出 (現在5ヶ国専門家で構成)	各国1機関 (理事会の設置)	各国で設置 (指導、審査員で構成)
プログラムの支援 基準の支持 参加権限の付与 教育内容改善	プログラムガイドライン 審査ガイドライン策定 審査員任命基準策定 教育内容開発	プログラム管理 資格審査の実施 審査員の選定と任命 LDCへ教材供給	プログラムの実施 志願者の受付 指導員の任命 教育の実施

このプログラムを一環して共有化されるものに、APEC 開発による自学習用テキストブックがある。これは APEC により開発されたもので、コンサルタントとして必要な経営管理の知識と、顧客との討論を促す演習問題が含まれている。APEC による資格取得には、この APEC テキストに沿った自習を診断業務に従事しながら行うことにより、無理のない知識習得とポイントを抑えた実務経験が習得できるように設計されている。

各国の担当機関（EI）と国内教育機関（LDC）は、このテキスト使用のライセンスを供与され、資格認定のプロセスを運営するしくみになっている。そして各段階で上位機関にロイヤリティを支払い、有償の教育・認定サービスを提供することになっている。なおメキシコの EI は CETRO である。

3. 資格認定基準

APEC による資格認定の基準はコンピテンシーモデルが採用されている。APEC コンサルタントに要求されるコンピテンシーの構成ユニットは7つに展開されている。

区分	コンピテンシーユニット	ユニットの構成エレメント（例と数）	
A	経営分析と計画の指導	環境分析力など	計 21 エレメント
B	個人の能力の研鑽	顧客への問い合わせ力	計 18 エレメント
C	コミュニケーション	傾聴力など	計 18 エレメント
D	顧客（企業）診断	自己診断指導など	計 22 エレメント
E	起業および事業開発支援	ビジネスプラン重要性指導など	7 エレメント
F	課題の発見および解決	環境分析指導など	10 エレメント
G	ビジネスプラン指導	機会分析指導など	9 エレメント

ただし、認定の判定に活用される事項は、実務経験従事時間と経営に関する専門科目（モジュール）毎の学習成果である。実務従事時間は書類審査により、モジュールは論文、口頭、筆記等による試験を通じて能力が判定される。なおこれらの判定はすべて審査員による判定である。

認定基準

1) 実務従事時間

「過去3年以内で400時間、10社で診断実務に従事」

2) モジュールの構成

- 1：倫理規定、専門職基準
- 2：相談および対人能力
- 3：問題解決と意思決定
- 4：企業診断
- 5：ビジネスプラン
- 6：マーケティング
- 7：財務分析
- 8：人的資源管理
- 9：政府の施策と法的要件
- 10：E コマース

これら10のモジュールに対応して、10冊のテキストブックが用意されている。

4. プログラム概要

APEC のプログラムは中小企業コンサルタントを育成および認定することを目的としており、この教育と認定の一連のプロセスがプログラムの内容となっている。このプログラムの特徴は、能力の判定と資格認定を中心としながらも、その要件に至る学習プロセスを審査員による指導として公式化している点である。そのため、認定資格審査の前段階にプログラムへの参加登録と予備審査が用意されており、予備審査（参加資格認定）をパスしたものは、認定に至るまでの学習計画を策定して、それに沿った能力開発を独自に行うように設定されている。

プログラムのプロセスは、導入（参加）、認定、再認定の3つのステージにわかれている。この段階ごとに、志願者に要求される資格要件が以下である。

No	段階	要件
1	導入（参加）	（学歴） ・ 担当機関の定める要件 （経験） ・ 過去2年間で200時間、10社で診断実務に従事 ・ 担当機関の定める起業実務従事 （その他） ・ プログラム内容を理解していること ・ 資格の重要性を理解していること ・ 倫理規定への宣誓
2	資格認定	（プログラム参加） ・ 担当機関等で参加が受理されていること ・ 審査員により指導された第一段階評価をクリアしていること （学習） ・ 学習計画にもとづく自学習プログラムを通じて、求められる力の証拠のポートフォリオを提出していること （経験） ・ 過去3年以内で400時間、10社で診断実務に従事 （その他） ・ 証拠のポートフォリオの一部として認定のための論文記述 ・ 倫理規定への宣誓
3	再認定 （3年毎）	（再認定申請） ・ 資格有効期間か、失効1年以内であること

		<p>(学習)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 継続学習計画にもとづく自学習プログラムを通じて、求められる能力の証拠のポートフォリオを提出していること <p>(経験)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 過去3年以内で50時間、5社で診断実務に従事 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 証拠のポートフォリオの一部として認定のための論文記述 ・ 倫理規定への宣誓
--	--	--

導入(参加)段階

- 1) まず志願者は、申請様式と倫理規定を受け取り書類を作成し提出する
- 2) 志願者のプロフィールがデータベースに登録される
- 3) 審査員により評価基準に基づく書類審査が行われ、参加資格が確認される。この段階で基準未達であった場合は、知識と経験の不足を指摘し再度の申請を勧告する。
- 4) 参加資格が確認された場合、認定チェックリスト、コンサルティング記録、学習計画を審査する。学習計画には必要学習科目と期限が明記されている必要がある。審査員は志願者の学習に必要なワークショップとそのスケジュールを提供する。

この段階では参加段階での要件を満たしているか否かが書類審査され、次の資格認定までに必要な学習と実務経験の指導が「学習計画」という形で審査員から指示される。学習計画は認定を満たすための必要な経験と自習計画であり、むこう3年間の診断予定10社のリストと、10のモジュール毎の不足度合いのリストで構成される。

志願者は、審査員の指導による「学習計画」に基づいて、国内教育機関の実施するワークショップを受講することになる。ワークショップはモジュール毎にワークショップリーダーによって実施される。ワークショップ自体をアレンジし、志願者の学習プロセスを支援する者としてファシリテーターおよびチューターが設置される。

資格認定段階

- 1) 志願者は審査員に指導された書類を用意する。必要書類は「学習計画」「モジュールポートフォリオ記録」「認定チェックリスト」「コンサルティング記録」で、これらは志願者によって準備されなくてはならない。また志願者の顧客企業からの評価もここで提出される。審査員が特に審査するのは

学習計画」に基づくモジュールの完遂度合いである。審査記録が作成され、認定チェックリストが志願者の学習進捗が記載される。

- 2) 参加段階で策定された「学習計画」が完遂されてる場合、「認定証明ポートフォリオ」に基づき要件が審査員と志願者の面談により確認され、「認定申し込み書」が署名される。
- 3) 「認定証明ポートフォリオ」「認定申し込み書」は国内教育機関に送付され確認され、代表による「認定申し込み書」に署名がなされ、担当機関に送付される。担当機関によって確認 署名されたのち、担当機関理事会で「認定書証明ポートフォリオ」が公表され、APEC に新規認定コンサルタントとして通知される。これにより認定がなされる。
- 4) 審査員は「再申請様式集」を認定コンサルタントに手渡し、その要件を知らせる。

この段階で審査の中心をなすのは、学習計画に基づく実務経験とモジュール学習の完遂度合いである。学習の完遂度合いをチェックするのに各モジュール毎に「ポートフォリオ記録」完遂チェックリストが使用される。前者は与えられた課題に対する短文記述の評価であり、後者は教科書の演習問題の回答の評価である。これらはいずれもモジュール毎に指定された教科書内容に忠実に準拠しており教科書の学習度合いが大きな判定要素である。

再認定段階

- 1) 認定されたコンサルタントは3年以内に再認定の手続きをとる必要がある。
- 2) 失効期限の前後6ヶ月の期間内に、認定コンサルタントは「再認定申請」を行い、審査員は「審査員評価証明」を使用して審査する。

5. 域内での有効性

加盟国が APEC 基準のコンサルタント資格を国内の政府プログラム参加の条件として義務付けるかは基本的に任意である。ただし 2010 年を目標年度として、コンサルタント資格の域内標準化を実施しようとは加わらない。ある国で取得された APEC コンサルタントの認証は域内すべてで有効になる。ただし APEC の定める基準は最低条件であり、各国はその状況に応じて、これより厳しい基準を設けることが認められている。また、各国が政府プログラムへの参加条件として国内独自の認証制度を持つことも認められている。

6. 調査団提案と APEC 認定制度との互換性

調査団提案はメキシコの状況に適応した資格認定制度を提案しているため、APEC 認定制度をそのまま流用していない。しかし、能力要件の内容、認定基準において基本的に同様の枠組みになっている。また、APEC の学習中心の認定制度と調査団のスクリーニング主義の認定制度は、思想は違うものの補完関係を持って展開可能である。

(1) 認定の対象となる専門能力要件

調査団の試験科目	APEC の学習モジュール									
	1 倫理規定	2 相談対人能力	3 問題解決意思決定	4 企業診断	5 ビジネスプラン	6 マーケティング	7 財務分析	8 人的資源管理	9 政府施策法的要求	10 Eコマース
・中小企業振興制度									X	
・診断技法（簡易・専門）				X						
・倫理規定										
・経営管理の基礎										
・簿記・会計の基礎										
・人事労務管理										
・情報管理										X
・運営管理（生産・販売）			X			X				X
・新製品・新規事業開発					X					
・総合診断		X	X	X	X	X	X	X		

APEC の学習モジュールと調査団提案の試験科目の内容の共通性をみると、ほとんどすべての項目で内容的には同一のものを扱っている。モジュール化ないし科目の編成上の違いであり、要求しているコンサルタントとしての専門知識・技能はほとんど同一である。

(2) 資格と認定基準の構成

	認定基準	APEC 案		調査団提案	
下級段階の コンサルタント	学歴	参加段階	担当機関が規定	ジュニア	書類提出で判定対象としない
	経験		100 時間の実務時間報告		実習試験での能力評価
	能力		学習モジュール毎評価		基礎科目による試験
	倫理		倫理規定宣誓		倫理規定も試験科目
	有効期間		3 年		5 年
上級段階の コンサルタント	学歴	認定段階	参加段階で確認済	シニア	不問
	経験		400 時間の実務時間報告		実習試験での能力評価
	能力		モジュール毎学習の完遂		専門分野別複数科目試験
	倫理		倫理規定宣誓		倫理規定も試験科目
	有効期間		3 年		3 年

下級段階（導入段階）のコンサルタント

APEC 案では、初級の参加段階では資格は付与されない、ただしプログラム参加が認められ、担当機関にプロフィールが登録される。調査団案ではこの段階をジュニアコンサルタントとして認定して、量的な普及を目的とする経営近代化の事業には参加させることを念頭においている。

この違いはコンサルタントの活用に関する違いであり、要求している内容はほぼ同一であるとみてよい。

上級段階（専門指導段階）のコンサルタント

APEC 案では実務経験 400 時間を基準化している。調査団案は実務経験時間を基準にしていなが、この段階で実務経験が 400 時間未満であるという志願者は通常想定できない。APEC 案では上級コンサルタントも総合的ひとつのカテゴリーしか設けていないが、調査団案は業種別に専門性を求めている。調査団案のほうがより高度の専門性を求めている。

(3) 学習プロセスと能力スクリーニングの補完性

1) APEC 案の学習プロセス主義

APEC での能力判定は、導入段階で指導された不足能力に対して、モジュール別に自習して完遂させているか否かを基準としている。これと実務経験 400 時間とがリンクしている。各モジュールに準備されている自学習用の教科書には知識と演習問題が含まれている。演習問題は単なる知識の習得用に

ANNEX VI

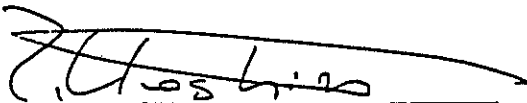
Scope of Work

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

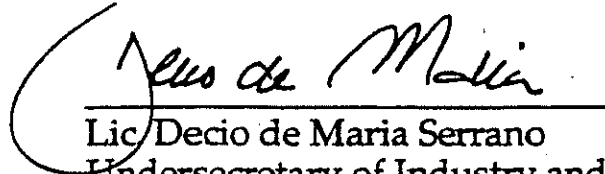
AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRIAL DEVELOPMENT
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

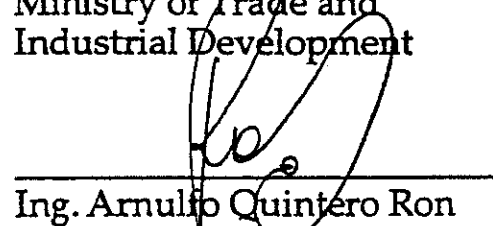
Mexico City
September 5, 2000



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 2nd, 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.

