

国際協力事業団
ヴェネズエラ国生産貿易省

ヴェネズエラ国
中小企業振興計画調査
最終報告書
(要約)

2001年12月

ユニコ インターナショナル株式会社

鉞 調 I

J R

01-130

List of Abbreviation

Abbr	Spanish	Abbr.	English
ALADI	Asociacion Latinoamericana de Integracion	LAIA	Latin American Integration Association
ALCA	Area de Libre Comercio de las Americas	FTAA	Free Trade Area of the Americas
ALCAN	Acuerdo de Libre Comercio de America del Norte	NAFTA	North American Free Trade Agreement
ALCASA	Aluminio del Carni S.A.		
AMIA	Asociacion Mejicana de la Industria	AMIA	Mexico's Motor Vehicle Assembly Association
ASP	Suministrador de Equipos de Aplicación	ASP	Application Service Provider
AVIAL	Asociacion Venezolana de la Industrial del Aluminio		
BANCOEX	Banco de Comercio Exterior	BANCOEX	Foreign Trade Bank
BANDES	Banco Nacional de Desarrollo, Economico y Social	BANDES	Venezuela's Economic and Social Development Bank
BCV	Banco Central de Venezuela	BCV	Venezuela's Central Bank
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	IDB	Interamerican Development Bank
BIV	Banco Industrial de Venezuela	BIV	Industrial Bank of Venezuela
BPD	Barriles Por Dia	b/d	barrels per day
CAF	Corporacion Andina de Fomento	CAF	Andean Development Corporation
CAN	Comunidad Andina	CAN	Andean Community
CAPEIPI	Camara de Pequeña Industria de Pinchincha	CAPEIPI	Pichincha's Small Enterprise Chamber
CARICOM	Mercado Comun Caribeño	CARICOM	Caribbean Common Market
CAVENEZ	Camara Automotriz de Venezuela	CAVENEZ	Venezuela's Automotive Chamber
CAVSA	Corporacion Aluminios de Venezeula		
CDI	Centro de Datos de Internet	IDC	Internet Data Center
CEDEA	Centro Eurovenezolano Desarrollo Empresarial de Aragua		
CERT	Certificacion de Reembolso de Tributo	CERT	Tax Reimbursement Certificate
CFN	Corporacion Financiera	CFN	Financing Institution
CNTI	Centro Nacional de Tecnologias de informacion		
CNV	Comision Nacional de Valores	CNV	National Securities Commission
CONAPRI	Consejo Nacional de Promocion de Inversion	CONAPRI	National Council for Investment Promotion
CONATEL	Comision Nacional de Telecomunicaciones		
CVG	Corporacion Venezolana de Guayana	CVG	Venezuelan Corporation of Guayana
ERP	Plan de Requerimiento de Empresa	ERP	Enterprise Requirement Plan
FAVENPA	Camara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores	FAVENPA	Venezuela's Chamber of Autoparts Manufactures
FIEM	Fondo de inversion para la Estabilizacion Macroeconomica	FIEM	Investment Fund for Macroeconomic Stabilization
FIV	Fondo de Inversiones de Venezuela	FIV	Venezuela's Investment Fund
FMI	Fondo Monetario Internacional	IMF	International Monetary Fund
FOB	Free on Board	FOB	Free on Board
FONCREI	Fondo de Credito Industrial	FONCREI	Industrial Credit Fund
FONMIPYME	Fondo Colombiano de Modernizacion y Desarrollo Tecnico de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas	FONMIPYME	Colombia's Fund for the Modernization and Technical Development of Micro, Small and Medium-sized Enterprises
G-3	Grupo de Los Tres	G-3	Group of the Three
GMV	General Motors de Venezuela	GMV	General Motors Venezuela
ha	hectarea	ha	hectare
INAPYMI	Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria	INAPYMI	Institute for Development of Small and Medium Industries
INCE	Instituto Nacional de Capacitacion y Educacion	INCE	National Institution of Training and Education
INE	Instituto Nacional de Estadistica	INE	National Statistics Institute
IP	Protocolo de Internet	IP	Internet Protocol

List of Abbreviation

Abbr	Spanish	Abbr.	English
IPAPC	Instituto Puerto Autonomo de Puerto Cabello	IPAPC	Autonomous Port Institution of Puerto Cabello
IPC	Indice de precios al Consumidor	CPI	Consumer Price Index
IVA	Impuesto al Valor Agregado	VAT	Value-Added Tax
LOA	Ley Organica de Aduanas	LOA	Customs Organic Law
MCCA	Mercado Comun Centroamericano	CACM	Central American Common Market
MCT	Ministerio de Ciencia y Tecnologia	MCT	Ministry of Science and Technology
MEM	Ministerio de Energia y Minas	MEM	Ministry of Energy and Mines
MERCOSUR	Mercado Comun del Sur	MERCOSUR	Common Market of the South
MF	Ministerio de Finanzas	MF	Ministry of Finance
MPC	Ministerio de Produccion y Comercio	MPC	Ministry of Production and Commerce
MRC	Manejo de Relacion de Los Clientes	CRM	Client Relation management
MW	Mega Watts	MW	Mega Watts
OAA	Organización de las N.U. Para la Alimentación y la Agricultura	FAO	Food and Agriculture Organization
OCEI	Oficina Central de Estadística e Información	OCEI	National Statistics and Information Bureau
OEA	Organización de Estados Americanos	OAS	Organization of American States
OEM	Fabricante de Equipos Originales	OEM	Original Equipment Manufacturer
OMC	Organización Mundial del Comercio	WTO	World Trade Organization
ONU	Organización de las Naciones Unidas	UNO	United Nations Organization
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo	OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
PCD	Porcentaje Obligatorio de Contribución de Divisas		
PDA	Asistente Personal de Datos	PDA	Personal Data Administrator
PDVSA	Petroleos de Venezuela S.A.		
PHS	Sistema personal de telefono a Mano	PHS	Personal Handyphone System
PIB	Producto Interno Bruto	GDP	Gross Domestic Product
PIM	Administración personal de Información	PIM	Personal Information management
PyMES	Pequeña y Mediana Empresas	SMEs	Small and Medium-sized Enterprises
SATB	Sistema Automatico de Transacción de Bolsa	SATB	Automatic Stock Transaction System
SECOMLI	Sistema Electronico de Compensación y Liquidación	SECOMU	Electronic Compensation and Liquidation System
SENECA	Sistema Electronico de Nueva Esparta	SENECA	Nueva Esparta's Electronic System
SENIAT	Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria	SENIAT	National Integrated System of Tax and Customs Administration
SIDOR	Siderurgica del Orinoco	SIDOR	Orinoco's Siderurgy
SIEX	Superintendencia de Inversiones Extranjeras	SIEX	Foreign Investment Superintendence
SISTECOR	Sistema de Conexión Remoto	SISTECOR	Remote Connection System
SOGAMPI	Sociedad Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria	SOGAMPI	Reciprocal Guarantee Company for Small and Medium-sized Enterprises
TI	Tecnología de Información	IT	Information Technology
TM	Tonelada Métricas	MT	Metric Tons
UNCTAD	Conferencia de las N.U. Para el Comercio y el Desarrollo	UNCTAD	United Nations Conference for Trade and Development
UT	Unidad Tributaria	TU	Tax Unit
VENALUM	Industria Venezolana de Aluminio C.A.		

目 次

第1章 中小工業を取り巻くヴェネズエラ経済・社会の現状と課題

1.1	マクロ経済	S1-1
1.1.1	GDP	S1-1
1.1.2	物価	S1-2
1.1.3	為替	S1-2
1.2	社会経済	S1-3
1.2.1	人口	S1-3
1.2.2	労働力	S1-3
1.2.3	教育	S1-4
1.2.4	所得・賃金	S1-4
1.2.5	地域経済	S1-4
1.3	貿易	S1-5
1.3.1	対外協定	S1-7
1.3.2	貿易関係政策	S1-8
1.3.3	貿易関係インフラ	S1-9
1.4	投資	S1-11
1.4.1	投資の実態	S1-11
1.4.2	投資環境	S1-12
1.4.3	投資促進政策	S1-13
1.4.4	工業団地への投資現状と将来プロジェクト	S1-14
1.5	金融	S1-19
1.5.1	金融制度および改革	S1-19
1.5.2	中小企業金融	S1-19
1.6	税制度	S1-20
1.6.1	国税	S1-20

1.6.2	地方税	S1-20
1.7	ヴェネズエラの産業の概況	S1-21
1.8	経済開発計画	S1-23
1.8.1	2001年経済プログラム	S1-23
1.8.2	工業開発計画の概要	S1-24
1.9	中小企業振興	S1-25
1.9.1	中小工業振興開発法	S1-25
1.9.2	創業支援	S1-25
1.10	中小企業を取り巻く環境の総括(問題点のまとめ)	S1-28
1.10.1	マクロ経済・社会環境	S1-28
1.10.2	事業環境	S1-28
1.10.3	産業の概況	S1-30

第2章 中小企業振興政策

2.1	中小企業振興の重要課題	S2-1
2.1.1	問題抽出の方法及び結果	S2-1
2.2	政策の基本指針	S2-2
2.2.1	基本的目標	S2-2
2.2.2	中小企業育成方針	S2-2
2.2.3	主要政策の提案と政策体系	S2-4
2.2.4	政策実施体制とアクションプラン	S2-11
2.2.4.1	政策実施上の留意点	S2-11
2.2.4.2	実施計画(アクションプラン)	S2-12
2.3	主要政策・制度および施策各論	S2-21
2.3.1	主要政策	S2-21
2.3.1.1	中小企業金融の課題と対応策	S2-21
2.3.1.2	税制	S2-22

2.3.1.3	創業支援	S2-23
2.3.1.4	研究開発	S2-27
2.3.1.5	中小企業共同化促進	S2-33
2.3.1.6	INAPYMI(中小企業政策の実施体制)	S2-35
2.3.1.7	地域中小企業開発戦略	S2-41
2.3.1.8	貿易・投資戦略	S2-46
2.3.2	主要制度	S2-52
2.3.2.1	情報システム	S2-52
2.3.2.2	ワンストップサービス	S2-56
2.3.2.3	中小企業診断法	S2-57
2.3.2.4	コンサルタント資格認定制度	S2-58

第3章 ターゲットサブセクター振興計画

3.1	ヴェネズエラの自動車組立産業と部品産業	S3-1
3.1.1	ヴェネズエラの自動車組立産業	S3-1
3.1.2	ヴェネズエラの部品産業	S3-7
3.1.3	ターゲットサブセクター振興実施計画	S3-10
3.2	プラスチック製品産業	S3-12
3.2.1	ヴェネズエラのプラスチック樹脂産業の現状	S3-12
3.2.2	ヴェネズエラのプラスチック製品産業の現状と課題	S3-13
3.2.3	ヴェネズエラのプラスチック製品産業セクタ - の改善提案	S3-18
3.3	アルミ製品産業	S3-25
3.3.1	ヴェネズエラのアルミ製品産業の現状と課題	S3-25
3.3.2	改善提案	S3-31
3.4	情報(ソフトウェア)産業	S3-35
3.4.1	ヴェネズエラの情報産業の動向	S3-35
3.4.2	中小企業のIT化推進に関する提言	S3-41
3.4.3	中小企業のIT支援に関する提言	S3-43

3.4.4	情報(ソフト)産業の振興に関する提言.....	S3-44
3.4.5	政府の IT 化に関する提言.....	S3-46

Annex 1 パイロットプロジェクト計画

Annex 2 ベンチャーキャピタル事業計画策定

Annex 3 企業評価マニュアルの構成

Annex 4 ウェブサイト・コンテンツ

第 1 章 中小工業を取り巻くヴェネズエラ経済・社会の現状と課題

第1章 中小工業を取り巻くヴェネズエラ経済・社会の現状と課題

1.1 マクロ経済

1.1.1 GDP

ヴェネズエラ政府は、1970~80年代に OPEC 結成と石油価格の価格改変によって築いた経済基盤を、アルミ 鉄鋼、等の非石油資源産業への拡大によって、より安定した経済基盤へと転換する努力をしたにもかかわらず、1990 年代以降も依然として石油依存の不安定な経済から脱していない。

GDP 伸び率の歴史的推移は以下の通りである。(図 1.1-1 参照)

a. 1960s ~ 1970s 実質 GDP の平均伸び率 : + 3.7%

(1970s : オイルショックによる一時的収入拡大 ('73, '74, '79))

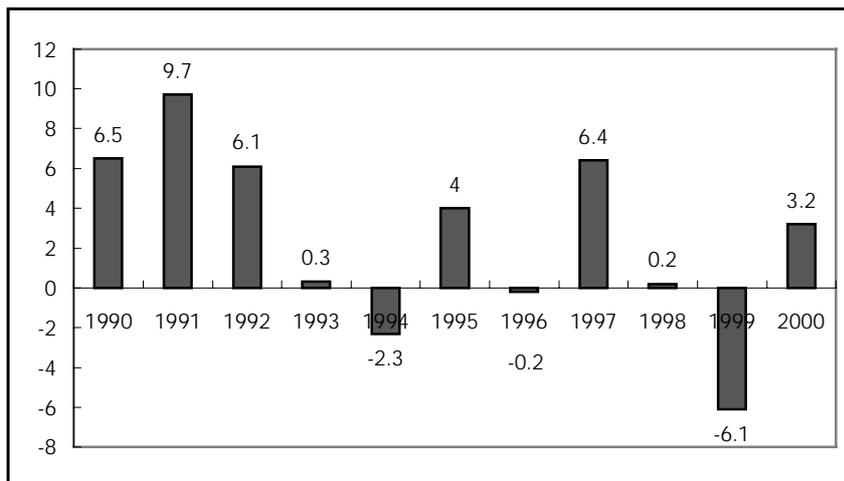
b. 1980 ~ '93 実質 GDP 平均伸び率は + 2.1%

c. 1989 実質 GDP 伸び率は - 7.8%

(1990 8 月・イラクのクウェート侵攻により石油価格高騰)

続いて 1990 ~ 2000 年までの GDP の推移を MPD (企画開発省、May, 2001) 資料より検証すると下記のグラフのごとく示される。

図 1.1-1 GDP 成長推移 (%)

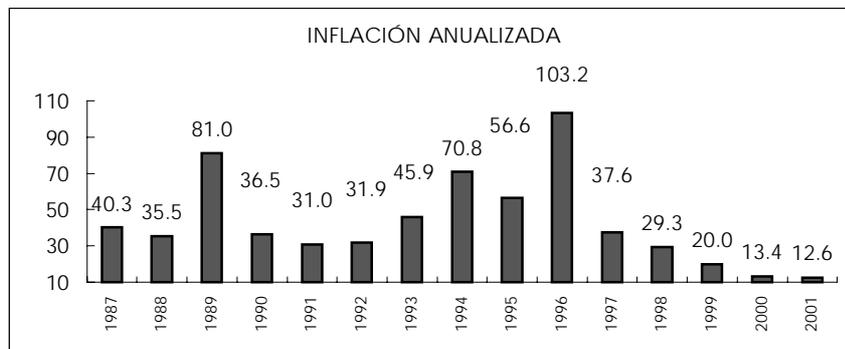


出所 :ヴェネズエラ中央銀行 (BCV)

1.1.2 物価

下記に示すとおり 物価は確実に安定してきている。但し、その背景にはボリバル高政策および高金利政策があり、低い関税率の下で輸入品優位の市場が構成されることによって、物価が国際物価レベルへ誘導され、全体としての物価の安定をもたらしている。しかし、このあおりは当然国内の製造業者が受けており、ボリバル高政策を実施し始めた1995年あたりから中小企業の倒産が急増している。当然、このボリバル高政策を非難する声が業界から多く聞こえるが、物価安定を今後の経済安定の基本にすえて政策を実行しようとしている現政権にとってはやむを得ない措置というべきであろう。

図 1.1-2 インフレーション推移 (1987 ~ 2001 予測)



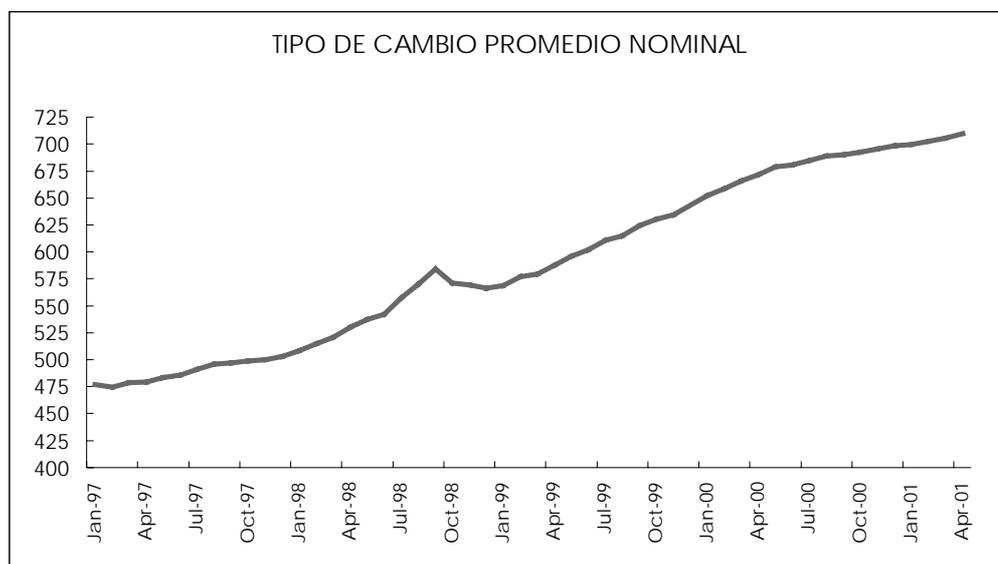
Nota: El dato de 2001 corresponde a la inflación acumulada durante el periodo Dicl. '00-May'01
出所:BCV

1.1.3 為替

2000年度を通じての為替切り下げ率は7.98%であった。比率においては依然として物価上昇率との乖離はあるが、一方で物価上昇が沈静化に向っていることから、絶対乖離幅は縮小に向っていると考えられる。一方、中央銀行は新たな為替変動幅の設定と、為替乖離幅の償却計画により為替安定策を実施中である。

従って、上記の「物価」で述べたとおり、現行の為替政策は物価安定のための措置として受容すべきであろう。何れ、現行政策の継続により物価安定と共に為替の安定も達成されるものと考えられる。

図 1.1-3 為替の平均推移 (Bs./USD)



出所:BCV

1.2 社会経済

1.2.1 人口

1990～1996年の間、ヴェネズエラの人口増加率は年平均2.7%で、南米諸国中パラグアイと並び最も高い増加率を示している。1999年の中銀の公式データによれば、ヴェネズエラ国の総人口は23,710,809人で1997年と比較して4.1%の増加を示した。高い出生率に加え、低い死亡率と周辺からの流入人口(累計で180万人がコロンビアから移民)が人口増加を加速させている。

1.2.2 労働力

総人口の中の15歳以上の人口は15,562,861人で、総人口の65.6%に達し、1997年との比較では5.5%の増加となっている。一方この15歳以上の経済活動人口に対する労働事情を検証すると表1.2-1のようになる。

表 1.2-1 労働人口・雇用状況

項目	1997	1998	1999
労働人口 (1,000 人)	9,507	9,907	10,225
就業者	8,495	8,816	8,742
失業者	1,012	1,091	1,340
失業率(%)	10.6	11.0	14.5

出所 :BCV

1.2.3 教育

基礎教育は社会規範を確立するためにもその充実が重要な課題であり、全国レベルで義務教育の徹底を図る必要がある。このため、政府は昨年 Plan de Escuela Boliviana 計画を発足させ、基礎教育の充実と健全で総合的教育 (integrated education) の促進に着手している。また、経済開発計画に沿った人材育成のため、各地域の産業特性に合った職業訓練学校の地方展開が必要であろう。

1.2.4 所得・賃金

社会経済の安定にとり所得配分は重要な要件である。石油産業偏重の経済下で、且つ非石油部門の活力が停滞している現状では、貧困層への所得配分は政府の公共投資や福祉政策を除き、自らの生活を構築する収入源は限られている。この状況打開にはやはり経済の活性化に伴った雇用機会の創出が不可欠であり、このため地域産業 (農林漁業・鉱業等の一次産業、農産・林産・水産加工産業等の加工産業、観光産業、等) の活性化による所得の地域配分の改善を図る必要がある。また、それらの地域産業を中心とする中小企業の振興は広範にわたる所得配分の有効な手段として機能する。

1.2.5 地域経済

農業の衰退とそれに伴う人口の過疎化により、地域経済は全般的に活性化を失ってきている。政府は、新しい経済計画の中で地域開発と経済の地域分散を重要政策としており、交通網全国計画やオリコ・アプレ軸計画等の一連の地域開発計画の概要が発表されている。また、これらのグランドデザインに基づき、その具体的内容の計画がまもなく完成しようとしている。従って、国内地域の中小企業振興政策はこれらの開発計画の方針に沿った形で策定されることになろう。その主眼とするところは；

- a. 北部中央地域に過度に集中している人口および経済の国内地域への分散、
- b. このための地域経済の活性化、
- c. この手段としての、全国的インフラの開発、特に輸送交通網の開発と通信インフラの普及、である。

また、地域経済活性化のため経営資源の地域配分、情報メディアの普及、地場産業（特に農林業および農産・林産加工業）の開発促進、地域行政の充実、など一連の開発テーマの実施が求められる。

1.3 貿易

ヴェネズエラ国の貿易構造は最近 10 年間をみても輸出においては原油・石油製品が全輸出額の 75～85%を占めており(原油バレル当たり)の価格変動により影響される)、輸入は原材料が 50%近くを占めていたが、近年機械・機器、輸送機械等の割合が増加しており変化が見られる。しかしながら、輸出品に占める製造品輸出は依然として低く、自由経済が急速に進展する中で、製造業部門の確立、競争力・品質強化が求められている。

また 2005 年の FTAA (米州自由貿易地域)設立に際してのヴェネズエラ国としての戦略的市場調査、輸出振興制度・プログラムの設定が望まれる。さて、ヴェネズエラ国の最近 5 年間の貿易動向を MPC 資料から図 1.3-1 に示す。

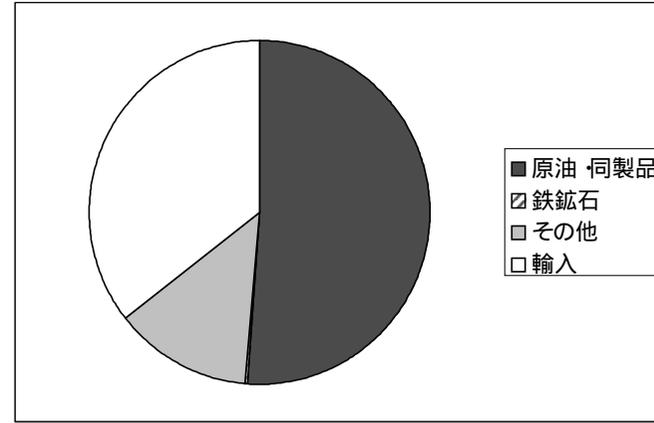
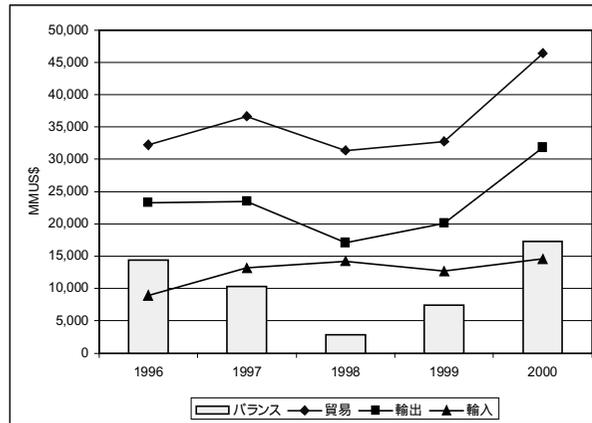
ヴェネズエラ国の非伝統産品(非石油製品)の輸出で主要な製品は金属・同製品がもっとも多く、つづいて化学品、輸送機器、プラスチック、食品、農牧産品、機械・機器等となっている。

ヴェネズエラ国の主要輸出先は原油・石油製品を含めて米国が圧倒的に多く、常に全体の 50%を占めており、非伝統品も 26%を占めている。また非伝統品輸出では米国に次いでコロンビアが 21%を占めている。そして、最近 5 年間の平均伸長率ではメキシコとスペインがともに 18%、次いで日本の 11%、イタリアが 5%、米国は 4%となっている。一方、イギリス、オランダ、コロンビアは 2 桁のマイナス伸び率となっている。

図 1.3-1 ヴェネズエラ国貿易バランス

(Millones de US\$)

	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL	PART%	VAR 00/96
a 貿易	32,221	36,645	31,346	32,749	46,392	179,354	100.0%	10%
b 輸出	23,319	23,486	17,097	20,080	31,811	115,793	64.6%	8%
c 原油 同製品	18,522	17,939	11,833	16,215	26,918	91,427	51.0%	10%
d 鉄鉱石	168	157	160	97	101	683	0.4%	-12%
e その他	4,629	5,390	5,103	3,768	4,792	23,682	20.5%	1%
f 輸入	8,902	13,159	14,250	12,669	14,581	63,561	35.4%	13%
g バランス	14,416	10,327	2,847	7,411	17,230	52,232		



出所： 原油 同製品 鉱山・エネルギー省
 鉄鉱石 鉱山・エネルギー省
 その他輸出 統計局 (OCEI)

注： 貿易 a=b+f
 輸出 b=c+d+e
 バランス g=b-f
 年平均伸長率 VAR 00/96

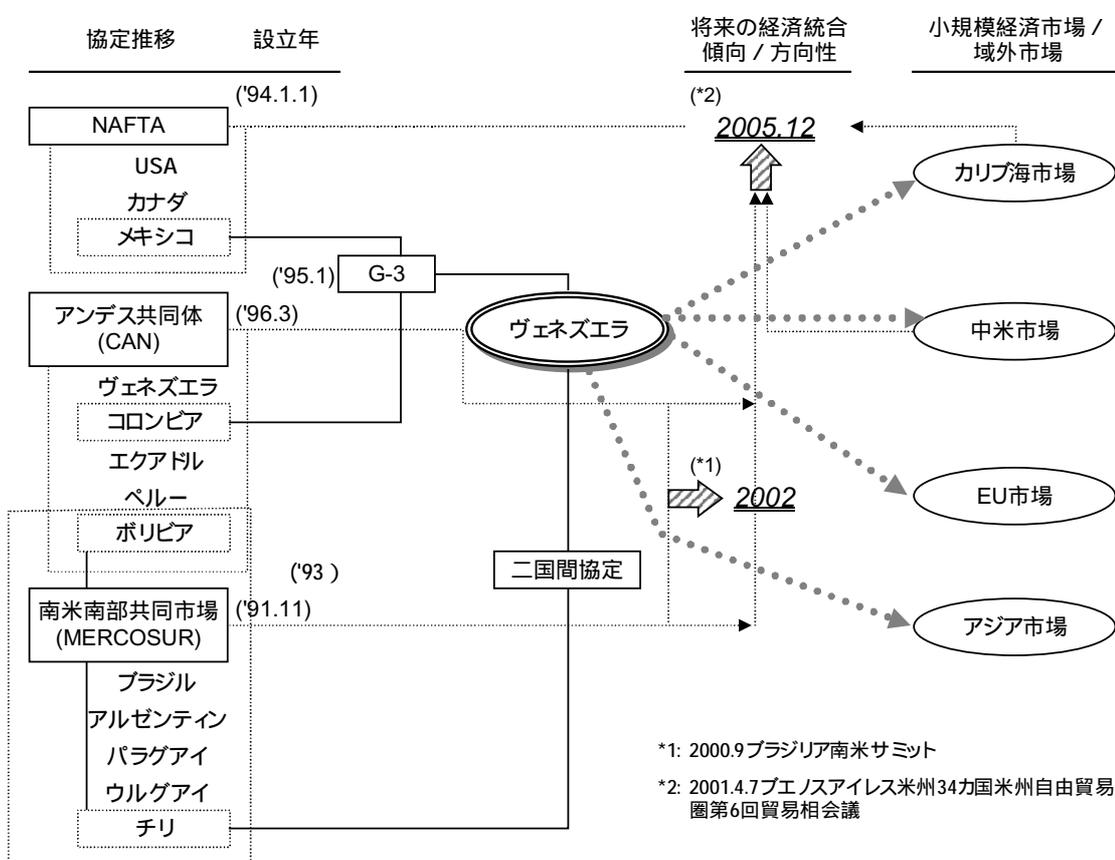
1.3.1 対外協定

米州大陸には'80年代の失われた10年を経て、90年代初頭より自由貿易圏をつくる動きが加速され、北のNAFTA(北米自由貿易協定)、南のMERCOSUR(南米南部共同市場)、そして中間地域にはCAN(アンデス共同体)、CACM(中米共同市場)、CARICOM(カリブ共同体)等の地域経済圏が存在するが、ヴェネズエラ国はこのうちCANに加盟するとともにメキシコとコロンビアとともにG-3(Group-3)を形成、他方チリとの間で二国間自由貿易協定(FTA)を締結している。

一方、今後数年間の域内動向を検証してみると、2000年9月初めにブラジルのブラジリアにおいて開催された「南米サミット(ブラジリア・サミット)」において2002年を目標としてMERCOSURとCANを統合する旨の決議が成されておりFTAA(米州自由貿易圏)に先行して南米大陸が一つの自由貿易圏を形成することとなっている。特にブラジリア・サミットの際はヴェネズエラ国のチャベス大統領のブラジルのカル・ドーゾ大統領への接近と二国間貿易の拡大とエネルギーとインフラ整備面での両国間協力促進への動きが目立ち、その後もヴェネズエラ国の地方分散化開発計画の延長線上としての位置づけとなる南の隣国ブラジルとの積極的交流が続いている。

ヴェネズエラ国を取りまく米州域内の経済協力協定の現状を図示すると次のようになる。

図 1.3-2 経済自由化協力対応



出所 JICA 調査団

1.3.2 貿易関係政策

ヴェネズエラ国の貿易政策の基本は現チャベス政権下で下記の4項目を主体として展開されている。

(1) 世界経済の中におけるヴェネズエラ国の成功のための政治・経済的枠組

非伝統貿易振興に関わる有効な手段の強化、特にヴェネズエラ国のエネルギー原料分野での熟練性と活用手段の利点を活かすこと

- a. 有利な通商の可能性を求めて諸外国または経済ブロックとの貿易交渉を開始する。これらは経済のダイナミズムを追究して過去、歴史的にも関係の薄い国、地域へも拡大する。
- b. 国家の生産振興目的を完成させ、より深く追究するためヴェネズエラ国によって調印、締結された協定の利点について評価する。

- c. 新たなる国際提携戦略の構築と通商業務の多様化を支援し、確認に務める。この戦略ではアジア太平洋地域の重要性が含まれており、WTO 関連で、インド、マレーシア、中国などの提携を重視する。
- d. ヴェネズエラ国内市場の拡大アンデス市場とカリブ海市場への開放と補完を可能にする。特に重要なのはカリブ海とアンデス地域の環境を早急に検証することである。
- e. 自由貿易地域創設の目的を探るため、MERCOSUR、特にブラジルとの関係構築戦略を決定する必要がある。ブラジルとの拡大交渉においては特にエネルギーに関するテーマを入れることが双方にとって重要である。
- f. ヴェネズエラ国の特別な関心事項を決めて、多国間並びに西半球レベルの折衝 Agenda にそれを明記させる。具体的には FTAA (Area de Libre Comercio de las Ameircas) と WTO (Organización Mundial del Comercio) の折衝枠の中に組み入れると都合がよい。
- g. 折衝官僚の訓練を通じてその能力の強化、育成を図り、折衝の重要シナリオについて、その論旨を明確にする。政府、民間を問わず戦略を実行する上で、基本的に国際経済関係のプロポーザルが重要である。

1.3.3 貿易関係インフラ

(1) 南米大陸の主要ハブの現状

一般的に認識され、米州開発銀行 (IDB) が MERCOSUR および CAN の国際物流インフラ整備で具体的に掲げているルートは図 1.3-3 に示す。この中でヴェネズエラ国に関連して貿易上のインフラとして重要なのはヴェネズエラ - コロンビア間物流インフラ、そして大西洋物流インフラである。もちろん CAN および MERCOSUR 内には各国別にインフラ整備計画が存在し、かつ現在国境を隣接する国同士では Sub-Regional Infra Project Plan として実施されている。

図1.3-3 PRINCIPAL CURRENT HUBS IN TERMS OF THE VOLUME OF FLOWS IN SOUTH AMERICA



出所：IDB, Dec., 2000

1.4 投資

1.4.1 投資の実態

表 1.4-1 は 1993～1998 年の部門別投資実績であるが、もっとも多いのが鉱業部門でつづいて製造業、銀行・不動産、貿易・ホテルとなっている。また SIEX の資料から 1991～2000 年までの 10 年間の外国直接投資の推移は以下の表の通りであるが、1998 年実績 15 億 5100 万ドルの実績の 80%は国営製鉄所 SIDOR と国営セメント会社 Andino の民営化に係わる投資が占めている。さらに 1979 年以來の累計では部門別では製造業の 61.6%が一番多く、続いて銀行・不動産の 22.4%、ホテル・レストラン・商業サービスの 5.0%の順となっている。一方、国別地域別の受入先では、1 位が米国の 38.6%、つづいてオランダの 8.3%、メキシコの 6.0%、パナマの 4.3%、アルゼンティンの 2.3%、ブラジルの 1.3%の順となっている。1999 年は 5 億 1575 万ドルで前年比 3 分の 1 へ減少した。国・地域別の受入先はバハマ、オランダ、米国、コロンビア、ケイマン諸島、韓国の順で、部門別では半分が製造業でつづいて商業、建設業、銀行・不動産、電機・ガス・水道という順になっている。2000 年実績では対前年比 13.5%の伸びを示し 5 億 8550 万ドルとなった。国・地域別では 1 位が米国、つづいてオランダ、バミューダ、スペイン、日本、スイス、ケイマン諸島の順となっている。

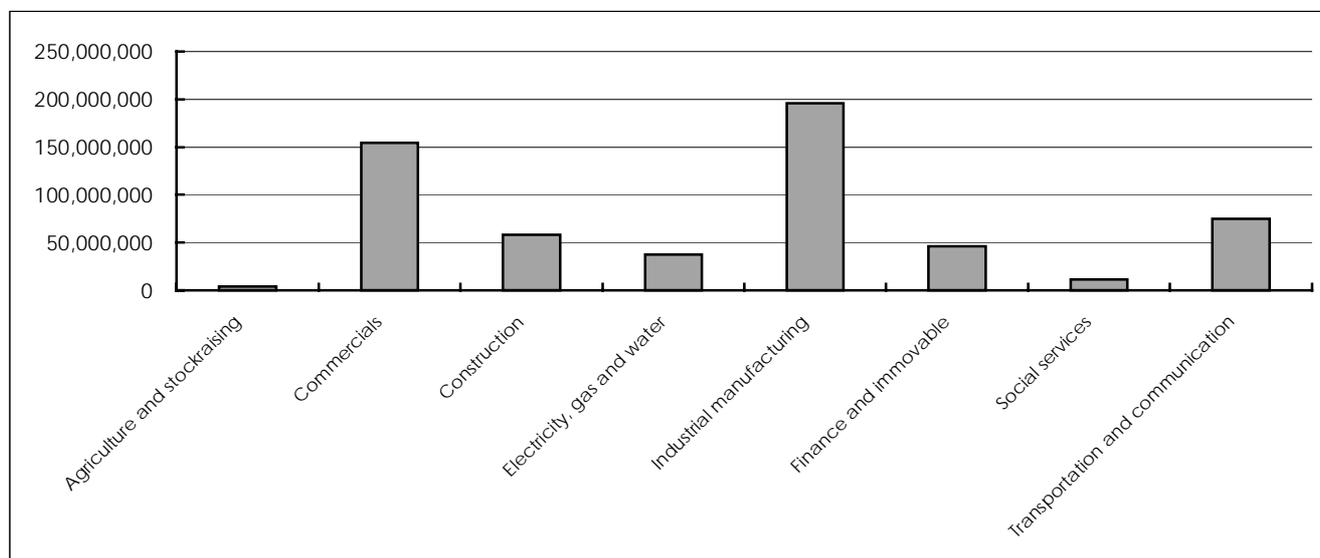
表 1.4-1 ヴェネズエラ国投資実績推移

(単位:USD)

部門	1993	1994	1995	1996	1997	(Jan-June) 1998	合計	年平均 (合計)
農業	12,647,526	3,921,690	16,335,256	14,120,638	49,246,677	154,034	96,425,821	63,521,349
鉱業	52,374,564	38,806,115	38,274,047	254,987,993	2,214,197,203	-	2,598,639,922	2,469,185,196
製造業	275,936,415	339,936,049	122,724,171	228,411,857	361,376,967	1,262,814,689	2,591,200,148	1,852,603,513
電力	719,227	108,325,051	5,317,647	112,311,000	3,982,738	30,314,703	260,970,366	1,490,608,441
建設	4,848,825	9,904,412	3,939,252	7,085,865	32,665,065	6,720,202	65,163,621	46,471,132
貿易・ホテル	23,710,909	40,934,774	31,691,132	64,764,623	70,641,893	7,633,270	239,376,601	1,430,395,786
運輸・通信	20,093,430	128,332,956	28,078,479	13,941,854	16,516,985	5,120,572	212,084,276	35,579,411
銀行・不動産	58,697,558	45,409,810	105,303,401	728,391,569	311,426,511	11,761,576	1,260,990,425	1,051,579,656
保健・娯楽	141,219	560,551	159,298	4,089,147	4,089,147	267,215	6,266,401	5,405,333
合計	449,169,673	716,131,408	351,822,683	1,428,104,546	3,064,143,186	1,325,568,017	7,331,117,581	5,813,993,817

出所 SIEX

図 1.4.1 REGISTERED FOREIGN DIRECT INVESTMENT FOR 2000 BY SECTOR IN VENEZUELA



出所 SIEX

1.4.2 投資環境

最近 CAF が調査したヴェネズエラ国全国中小企業調査 (OBSERVATORIO PYME) によれば、中小企業振興に 3 つの観点から各州を評価してランキングをつけている。その 3 つの観点とは；

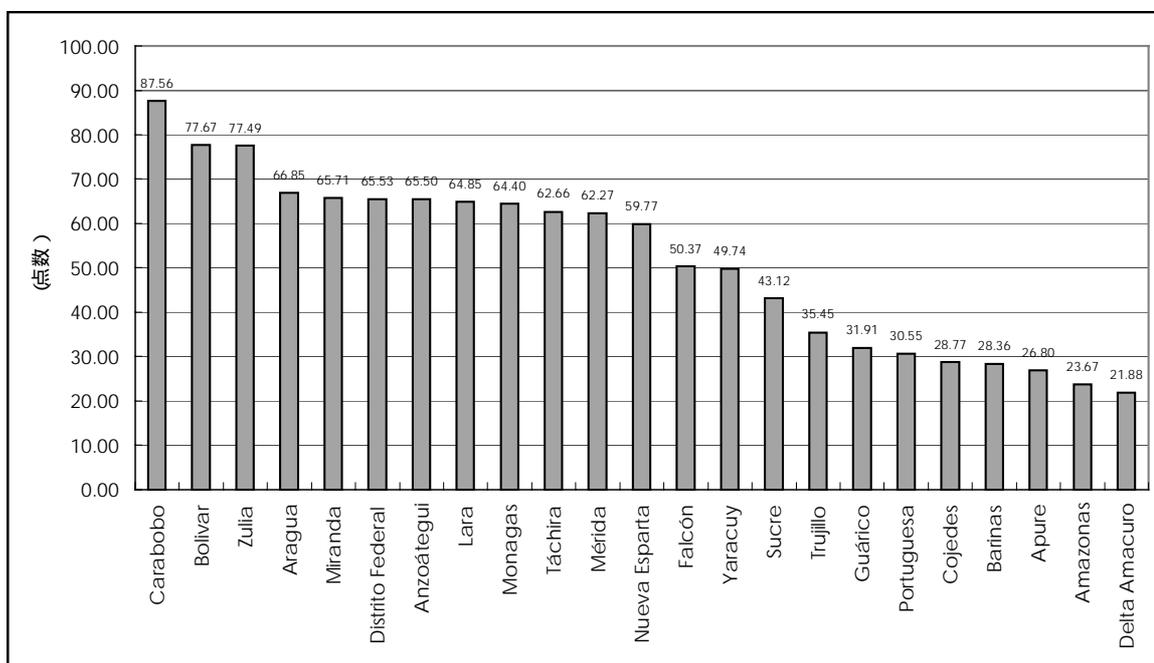
- 1) 中小企業を支援するための国家政策 (35 点満点)
- 2) 中小企業発展のための人材資源戦略 (30 点満点)
- 3) 民間部門の組織、創造、遂行責任 (35 点満点)

また

1) の評価は企業発展に必要な制度および計画の拡大と品質、インフラの品質等が含まれる。2) については各州の人的資本形成の現状分析、識字率、高等教育形成等が含まれる。3) については民間部門やその機構への指示の重要性、地方の民間部門遂行の責任を与える支援政策の展開を含んでいる。

この評価の結果、合計点数が 70 点以上は Carabobo、Bolívar、Zulia の 3 州でヴェネズエラ国の生産活動の中心としての存在が裏付けられている。その次に合計点数が 60 点台が 9 州あり 各州および地域的な特徴を生かした産業支援により 近い将来の活性化の可能性を秘めている。更に、20 点台から 50 点台までが残り 11 州であるが、これらの各州は政策的支援すなわち地域ハブ構想の中でどのようなサポート産業が他の中間地域 (評価が 60 点代以上の地域) に対して育成できるか探る必要があると思われる。

図 1.4-2 ヴェネズエラ国州別ランキング
 < 中小企業振興環境視点 >

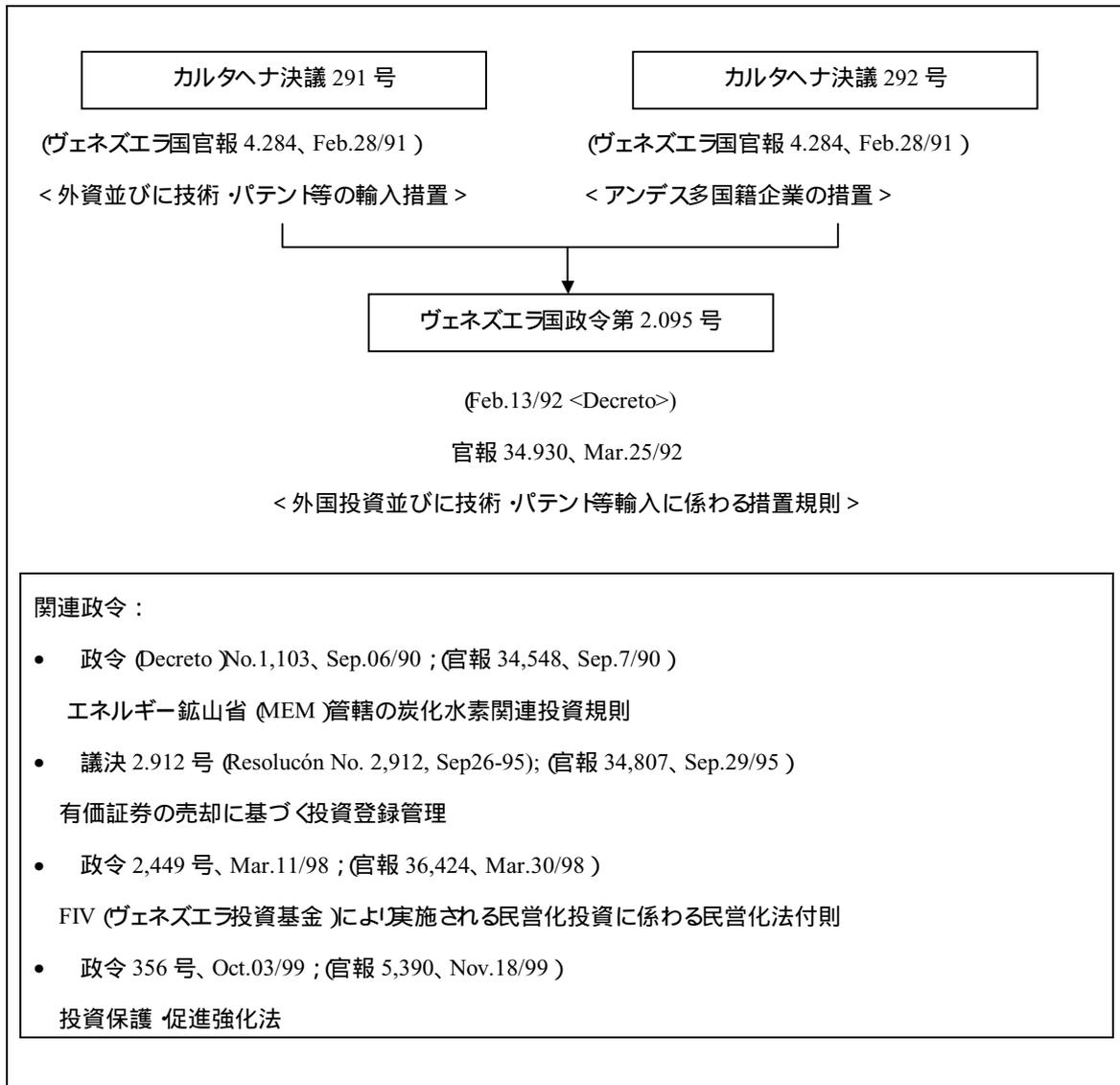


出所 : CAF

1.4.3 投資促進政策

(1) 法的枠組み構成

ヴェネズエラ国の投資における法的枠組みは国内資本と外国資本を差別しないことを原則として投資促進政策が実施されているが、その構成はアンデス共同体 (CAN)における「カルタヘナ協定」決議第 291 号および第 292 号に基づく「外国投資並びに技術移転を規定する主要基準」として下記のごとく構成される。



1.4.4 工業団地への投資現状と将来プロジェクト

第 2 回現地調査で工業団地のうち Carúpano (Sucre 州)、El Tigre (Anzoategui 州)、Tinaquillo (Cojedes 州)、El Tocuyo (Lara 州) の 4 ヶ所を調査した。そして第 3 回目の現地調査では Parque Tecnológico (Mérida 州)、Zona Libre Cultural、Científica y Tecnológica (Mérida 州)、San Fernando-Biruaca (Apure 州)、San Antonio(Táchira 州)、Ureña(Táchira 州)、San Cristobal(Táchira 州)、Coro (Falcón 州) および Punto Fijo (Zona Franca Industrial, Comercial y de Servicios de Paraguaná-Falcón 州) の工業団地および工業地区を訪問し調査した。いずれも各地の商工会議所メンバーと直接対話の場を設けるとともに、地方自治体幹部 (州知事、市長、を含む) 並びに各地域の主要企業の生産現場を見学した。この結果については表 1.4-2 のように概要比較として示した。

また、調査で共通した点は管理体制の欠如に基づく工業用役等のメンテナンスならびにサービス不足、新規プロジェクトへの意欲を示す起業家への支援不足、中央政府機関と地方組織とのコーディネーションの欠落等々の問題を抱えていることが指摘された。各団地、工業地区の存在意義の見直しと今後のグローバル化に対応したヴェネズエラ国内での方向性を示すとともに重点を置くことを考慮する必要がある。

表 1.4-2 ヴェネズエラ国工業団地比較

	EL TIGRE, ANZOATEGUI	EL TOCUYO, LARA	CARUPANO, SUCRE	TINAQUILLO, COJEDES
団地管理 (現在) (設立時)	ASOCIACIÓN CIVIL CORPOINDUSTRIA(約 25 年前)	なし 会議所を構成 1979CORPOINDUSTRIA 開発	なし 会議所を構成 20 年前 CORPOINDUSTRIA 開発	なし 会議所を構成 20 年前 CORPOINDUSTRIA 開発
規模 (Ha.)	49.71	88.0	44 但し、使用は 13ha のみ	64 : 34ha 会議所管理 30ha 市の管理
区画数	92			
平均区画	4200m ²	最低 3000m ² 必要条件	2000 ~ 3000m ²	4000m ²
雇用	520 人	50 ~ 100 人	350 人	600 人
経済活動 または 業種	金属機械 40%、産業サービス 32% 製造 12%、電気製品 7%、化学品 7% 食品加工 2%		ママグロ/鯛缶詰 (ガラス輸出) スペイン技術/ガラススーパーハイスプラスチック袋、家具製造、ブロック製造 魚粉製造	潤滑油、鉄鋼加工、自動車用 フィルター、化学品、事務所机/椅子、 飼料、セラミック接着剤、石鹼洗剤、 ペンキ、タンクローリー用タンク、 コンピューター用紙
稼働企業	15 社(28%) \ 15 社(建設中) \ 23 社 (非活動)	活動 2 社のみ ユニフォーム製造 (布地輸入) 種子販売 (技術指導)	約 10 ~ 15% (10 社)	16 社稼働 (15 ~ 20%)
インセンティブ	8 年間の所得税免除	8 年間の所得税免除	8 年間の所得税免除	8 年間の所得税免除
整地	一応完備、インフラ整備要	今は灌木だらけ要再整地	13ha は整地、他は灌木	リハビリ計画で道路、共有エリアの整地 (再生) 開始
Utilities				
水	OK	OK	OK	OK
電気	OK	OK	事情悪く自家発電で対応	OK
ガス	LPG	×	×	×
下水	OK	処理設備要	処理プラント故障のまま	再整備要
通信	OK	再整備	全くだめ	再整備要
備考 (問題点)	区画購入したが予定プロジェクト立ち上げ資金不足 (金利) 団地リハビリで新たなインセンティブ期待 かんがい事業推進期待	プロジェクトの認可は下りたがファイナンス 申請で中断 団地管理全く不十分	環境改善 (下水処理) 観光ビーチ隣接 Public Service 改善 :ゴミ 水、電信、 観光開発期待 自由貿易区の指定要請あり	プロジェクト認可得たがファイナンス行詰まり J/V capital やりたい この調査結果で末端まで機能するよ うにして欲しい 手続を一本化し、早くして欲しい

	Parque Tecnológico, MERIDA	ZOLCCYT, MERIDA	S. Fernando' Biruaca, APURE	San Antonio, TACHIRA
団地管理 (現在) 設立時)	1992 ULA/CONICIT/CORPOANDES/FUN DACITE	1995 取締役会 (Ley sobre la Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica del Estado de Merida)	-	1973-75 管理なし
規模 (Ha.) 区画数 平均区画	ULA 設備借用	4 県 295.7 Has.	20-30 Has. (将来)	500 Has.
雇用	-	-	-	タバコ製造で 15,000 人
経済活動 または 業種	(実績) 2000 年 17 社を育成 99 人雇用	4 県 (Sucre, Campo Elías, Libertador, Santos Marcolina)へ許可された投資は フリーゾーンとしての恩恵が得られる。	*植林 (1.1MMHas.) Saladillo、ユーカリ カリブ松を既 に 8~10 年続けている) *農牧産品 *淡水魚、綿花	織物、皮革 (くつ、かばん) 家具、金 属加工、アルミ加工、たばこ産業 (30 工場) 輸出 56% (含 Urena)
稼働企業	- Innovation System: * Technology Center * Enterprise Inn & Modernization - Assistant System: * Enterprise Incubation * Publication Service	*組立産業 *CAN、Mexico よりの民芸品輸入	綿花、タバコ、チーズ、米、カカオ、サト ウキビ	*250 件 (コロンビア、メキシコ、 カリブへの輸出も行っている。) *95%は銀行信用あり
インセンティブ	-	官報 4,937、Jul.14、1995	-	法令 315 号 / 327 号 (国境地区開発計画)
整地	-	-	現在は Biruaca 市内に数件あるのみ	市内に工場が散在 Decreto No. 963
Utilities 水 電気 ガス 下水 通信	-	中央政府、州政府と一体となったの支 援	OK 要改善 不足 要改善 要改善	
備考 (問題点)	* 今後の新規分野拡大のための支援 必要。 * 設備の拡大必要 * V/C への誘導	*科学技術、文化の発展特色を維持す る支援	* 河川交通整備 * アグロインダストリーの開発	* 工場再配置計画あり * 排水処理設備必要 * 国境拠点としての再開発要 * タバコ税 (州)

	Ureña, TACHIRA	San Cristoba, TACHIRA	Coro, FALCON	Pto. Fijo, FALCON
団地管理 (現在) (設立時)	25 年前設置	-	-	25 年前 Zona Franca として設置 FONDUR 管理
規模 (Ha.) 区画数 平均区画	55Has.	-	-	246Has. 18 -
雇用	25,000 人	-	-	5,000 人 (ピーク時)
経済活動 または 業種	バス車体、自動車部品、事務器、家具	アンデス地域の 70%の工業が集中	水産 (マグロ、エビ)、石炭、石油精製、 食肉、非鉄金属、エコツアー、塩、セメント、ココヤシ、カカオ、アロエ	* 観光目的の商業 * 石油精製 * 工業団地 (Zona Franca) * 半島全体は CORPOTULIPA 管理
稼働企業	40%稼働	58%が小企業、20%が中企業、 19%が零細 繊維(20%)、木工(20%)、金属機械(10%) 食品(10%)、石灰石(9%)、くつ(9%)、自動車部品(6%)、グラフィックアート(6%)、皮革(4%)	鉱物、農牧、水産活動	* Zona Libre の観光目的商業、401 件 (84%)、観光サービス 73 件 (16%) * ZONFIPCA 内 19 社 (稼働 20%)
インセンティブ	国境地区開発計画	国境地区開発計画	-	10 年間所得税免除 (官報:36157,34772)
整地	市内に工場が散在 Decreto No. 963	市内の一角に集中している Decreto No. 963	Decreto No. 963	* 団地として管理されている。 * 半島全体は観光目的の Zona Libre
Utilities 水 電気 ガス 下水 通信	不足 停電多発 LPG 要改善 OK	不足 停電多発 LPG 要改善 OK	不足 要改善 要改善 要改善 OK	不足 要改善 OK 要改善 OK
備考 (問題点)	* 産業構造・企業診断必要 (方向性) * 人材教育急ぐ (外国人流入) * San Antonio との一体化 (インフラ整備)	* 通関時間 3 日 * プロジェクト選定の折「適材適所」の評価を強化すべき * La Fria は食料の中心地の特色を生かすべき * 貨物輸送整備	* 労働力が石油産業の世界へ流れる。 * 水産業の編成 * 物流としての空港建設 * かんがいインフラ整備	* Zona Franca としての見直し (システムとして) * カリブ市場をターゲットとした再開発

出所 JICA 調査団

1.5 金融

1.5.1 金融制度および改革

銀行法として知られている「銀行と他の金融機関の一般法」は 1993 年に発行され、1994 年の 1 月に施行された。この法律の目的は国内の金融システムおよび金融機関を強化することと、当セクターの強固な基盤を築き競争力を増すことにある。この法律の重要なポイントは、従来規制が強く、保護されていた国内銀行セクターを開放し、外国投資に門戸を開いた点にある。これ以前は商業銀行、住宅ローン専門銀行、リース会社などそれぞれの業務が銀行ごとに限定されていたが、業務制限がないユニバーサル銀行をこの法律で認めた。

現在ユニバーサル銀行の大手 5 行は全体の金融市場のほぼ 60%を占めており、70 あまりの金融機関で残りの市場を分け合っている。小さい銀行は営業コストが高く、結果的に金利も高くていいる。ヴェネズエラ政府はこれらの銀行の効率を高め、発展させるために一番良い方法と思われる銀行間の合併を推し進めている。

1.5.2 中小企業金融

中小製造業向け金融における問題点は、a.金利が高いこと、b.担保が足りないこと、c.手続きが複雑、長いことが挙げられる。すでに記したように、a.の金利については低下しつつあるが、中小製造業向けの金利は高く設定されている場合が多い。また b.の担保については民間銀行の場合、融資額の 2 倍から 3 倍の価値の担保を要求することが通常となっている。c.については金融機関に提出する書類作成が中小企業にとって複雑で時間がかかること、また金融機関側もそれに対して十分な説明をしていない（だいたい文書を渡すだけ）ことが原因となっている。また審査する側は書類が整った時点から審査を始めるので、借り手にとってさらに時間が長く感じるといったこともある。その他一般の民間銀行の場合、短期の資金しか貸し出すことができないので（商業銀行で 3 年、ユニバーサル銀行で 5 年）機械・設備への資金需要にこたえることが難しい。また税金や社会保障の費用を負担していないインフォーマルな企業に対しては貸し出すことができない。

1.6 税制度

ヴェネズエラの税制は基本的には法律によって定められているが、憲法上例外的に大統領が法令によって税をつくる権限を与えられている。またヴェネズエラは連邦制を採用しているため、国レベル、州レベル、および地方自治体レベル (municipality) それぞれで税の創設 課税することができる。このうち国税がもっとも重要である。

1.6.1 国税

国税は Organic Code Taxation によって規制されている。国税の主な内訳は以下のとおり

- 所得税
- ビジネス資産税
- 売上税

このほかに関税、登記料、アルコール飲料、たばこ、マッチおよび塩の生産 購入に対する税金、鉱山と炭化水素系燃料生産にかかる税金などがある。

1.6.2 地方税

(1) 州税

現在までのところ州税は小さく、課税負担が限られている。それはヴェネズエラの連邦州は基本的に国の予算配分に頼っているため、地方分権法によって国家予算の 20%は州に配分されることになっている。州税としては、印紙税、道路、橋、港、空港などの使用税、その他となっている。しかし今後、地方分権が進めば州税の割合が大きくなる可能性がある。

(2) 市町村税

ヴェネズエラの憲法は地方自治体による税の創設や収税を認めている。一般的な地方自治体 (市町村) による税は以下のとおりである。

- a. 州内の生產品
- b. 地方自治体が提供するサービス料金
- c. 工業・商業の License tax
- d. 自動車税
- e. 都市不動産税
- f. その他

1.7 ヴェネズエラの産業の概況

すでに述べたように、ヴェネズエラの経済は石油偏重型であり、このため GDP も国際石油価格によって変動する構造となっている。過去 10 年間に於いては、石油偏重型の経済構造はほとんど変化していない。石油関連（石油とガスおよび製油）の GDP 比をみても 1990 年の 22.3% から、2000 年は 27.5%（速報値ベース）と政府の非石油産業振興に反して、むしろ石油の重要性が増している。非石油産業のうち、サービス以外の全産業は減少傾向を示しめしており、特に 1997 年から 2000 年にかけては、3 年間で 10% 縮小している。ほとんどの非石油産業は、石油収入のインパクトが大きいため石油関連産業の動向に合わせて変動している。

GDP 比での全サービス業の割合は、43% から 45% となっている。一方、サービス以外の非石油産業は、26% から 29% となっている。非石油の全産業のなかで割合が大きいのは、製造業で GDP 比で 14% を占めている（2000 年、以下同じ）。製造業には石油化学工業も含まれており、石油の動向に影響されやすい。その次は不動産（8%）、商業（8%）の順になっている。また農業の占める割合は 5% 以下である（表 1.7-1 参照）。

表 1.7-1 GDP (Constant Price)

Economic Activities	Million Bolivar							Variation Percentage				
	2000(*)	share	1999(*)	1998	1997	1996	1995	2000/99	1999/98	1998/97	1997/96	1996/95
Oil Activities	160,366	27.5%	155,066	167,490	164,247	150,139	139,418	3.4	(7.4)	2.0	9.4	7.7
Petroleum and Natural	129,818	22.2%	123,342	136,256	133,420	121,368	111,959	5.3	(9.5)	2.1	9.9	8.4
Refinery	30,548	5.2%	31,724	31,234	30,827	28,771	27,459	(3.7)	1.6	1.3	7.1	4.8
		0.0%										
Non-oil Activities	407,699	69.8%	396,905	419,533	423,284	406,046	416,494	2.7	(5.4)	(0.9)	4.2	(2.5)
Producers of Goods	155,966	26.7%	153,382	168,549	173,839	163,085	166,866	1.7	(9.0)	(3.0)	6.6	(2.3)
Agriculture	28,359	4.9%	27,748	28,356	28,186	27,526	26,995	2.2	(2.1)	0.6	2.4	2.0
Mining	5,119	0.9%	4,724	5,275	5,520	5,174	5,042	8.4	(10.4)	(4.4)	6.7	2.6
Manufacture	82,620	14.1%	79,771	87,863	93,105	89,186	94,091	3.6	(9.2)	(5.6)	4.4	(5.2)
Electricity and Water	10,933	1.9%	10,711	10,593	10,459	9,987	9,864	2.1	1.1	1.3	4.7	1.2
Construction	28,935	5.0%	30,428	36,462	36,569	31,212	30,874	(4.9)	(16.5)	(0.3)	17.2	1.1
Producers of service	255,974	43.8%	247,584	255,481	253,898	246,960	255,262	3.4	(3.1)	0.6	2.8	(3.3)
Commerce	47,088	8.1%	44,783	50,774	53,079	50,702	55,451	5.1	(11.8)	(4.3)	4.7	(8.6)
Restaurants and Hotels	14,602	2.5%	14,613	14,913	14,665	14,404	14,700	(0.1)	(2.0)	1.7	1.8	(2.0)
Transport, Storage and Communication	36,545	6.3%	33,436	32,896	31,076	28,499	28,027	9.3	1.6	5.9	9.0	1.7
Financial y Security Institutions	6,360	1.1%	6,258	7,261	7,330	7,040	8,733	1.6	(13.8)	(0.9)	4.1	(19.4)
Real estate	47,359	8.1%	46,709	47,235	46,344	45,030	44,919	1.4	(1.1)	1.9	2.9	0.2
Lental service for company	19,035	3.3%	18,779	19,686	19,777	19,215	20,086	1.4	(4.6)	(0.5)	2.9	(4.3)
Serv. Communal, Social, Person, non Lucrative service	39,137	6.7%	38,552	38,768	38,052	36,951	36,433	1.5	(0.6)	1.9	3.0	1.4
Services of the General Government	45,848	7.8%	44,454	43,948	43,575	45,119	46,913	3.1	1.2	0.9	(3.4)	(3.8)
Minus: Serv. Bank. Imputed	4,241	0.7%	4,061	4,497	4,453	3,999	5,634	4.4	(9.7)	1.0	11.4	(29.0)
SUB-TOTAL	568,065	97.3%	551,971	587,023	587,531	556,185	555,912	2.9	(6.0)	(0.1)	5.6	0.0
Plus: Import duty	16,009	2.7%	13,917	15,535	14,003	9,321	10,715	15.0	(10.4)	10.9	50.2	(13.0)
TOTAL	584,074	100.0%	565,888	602,558	601,534	565,506	566,627	3.2	(6.1)	0.2	6.4	(0.2)

出所 B.C.V.

Note: * Primary figure.

1.8 経済開発計画

1.8.1 2001年経済プログラム

ヴェネズエラ政府は 2000 年経済プログラムに引き続き、2001 年経済プログラム(Programa Económico 2001)を発表している。このプログラムの目的は「安定的かつ継続的な経済成長」として、それを達成するためには、さらなるボリバルの交換レートと高金利の是正、そして低インフレーションの環境を作らなければいけないとしている。

またインフレなき経済成長のためには、公的財政支出を質的に改善し、民間セクターの投資を誘発させることにより現在停滞しているセクターを再活性化させ、さらには近代化を計るとしている。加えて安定的な公的財政支出を維持するためには、ノンオイルセクターから収税することが重要であり、またこれはインフレーションに対しても有効な手段として目標としている。

2001 年のヴェネズエラ国のマクロ経済の目標値は以下の通りである。

表 1.8-1 2001 年経済目標値

	2001
実質 GDP 成長(%)	4.5
石油部門	4.1
非石油部門	4.7
総投資<ネット> (対 GDP 比)	17.4
公共投資	8.0
民間投資	9.4
政府財政赤字 (対 GDP 比)	2.0
経常収支 (MMUSD)	7,582.0
外貨準備高 (MMUSD)	18,136.0
インフレ率(%)	
時限	10.0
平均	11.1
平均為替レート(Bs./USD)	725.0
失業率(%)	11.8
貸出金利 (%)	19.0
受取金利 (90 日)(%)*	10.0

*90 日定期預金

出所 :MPD

1.8.2 工業開発計画の概要

1989 年以降、輸入代替化政策から国内経済の自由化と貿易の自由化へと大きく変化した。1990 年にはペレス政権が第 8 次 5 カ年計画を発表し、小さな政府、民間主導の経済、輸出志向などを目標に掲げた。具体的には貿易・為替の自由化、外国企業による投資促進、国営企業の民営化、価格・利子率の自由化などの政策が実施された。

貿易の自由化とアンデス共同体、G-3 (Grupo de los Tres) といった地域の自由貿易の枠組みが確立し、とくにコロンビアとの貿易が飛躍的に伸びた。コロンビアからは繊維・アパレルなどの製品がヴェネズエラ市場に流れ込み、国内の中小企業に打撃を与える一要因になったと考えられる。その一方で天然資源の加工業や自動車産業ではコロンビアへの市場拡大がおこなわれた。

現行の工業開発戦略の目標は国の再工業化、公平な競争ができる環境整備、遅れている部門への政府サポート、生産的で継続的な企業連携 (生産チェーン) の創出などを基礎にしている。特に中小企業の振興と地方の不均衡の是正をうたっている。

1.9 中小企業振興

1.9.1 中小工業振興開発法

中小製造業企業育成を目的とする、中小工業振興開発法は2001年11月12日付け官報5,552号により正式に成立した。中小工業振興開発法の主要点は以下の通りである。

(1) 中小工業の定義

中小工業企業の定義は以下の通りである。

小工業企業	:	従業員	11名 ~ 50名
		税ユニット	9,001 ~ 100,000
中工業企業	:	従業員	51名 ~ 100名
		税ユニット	100,001 ~ 250,000

(2) 行政組織

中小工業企業振興政策の担当部署として、生産貿易省内に新たに中小企業開発局を置く予定であり、中小工業振興政策の実施機関として中小工業開発機関 (INAPYMI) を設置することが中小工業振興開発法の中にうたわれている。

1.9.2 創業支援

ヴェネズエラの経済は基幹産業を除き、中央北海岸部に過度に集中している。これを解消するため、MPC により経済集中地区以外の地域を対象に産業再活性化プログラムが作成された。この産業再活性化プログラムの一環として工業団地再活性化プログラムと起業家支援プログラムがある。MPC は、2001 年度の業活性化プログラムにおいて工業の遅れた地域に新しい産業を興すことにより サプライチェーンを構築したい意向を持っている。また、産業活動のリーダー的なセクターに重点を置く予定である。

この産業再活性化プログラムには以下の2つの主要な計画が含まれている。

- a. 工業団地施設のリハビリ
- b. 起業家支援プログラム (Antonio Jose de Sucre Program) の実施
 - 起業家への技術支援
 - 融資金準備
 - 工業団地への企業誘致

Antonio Jose de Sucre Program (AJS プログラム)は、安定的雇用創出および国の工業化推進と経済への貢献を目的とし、2000年度より発足した。同プログラムは、MPCの工業次官室が中心となり FONCREI、SOGAMPI 等の協力を得て、1999年末から2000年1月にかけて計画され2001年1月以来実施に入った。AJS プログラムは1年単位のプログラムであり2000年度を初年度として今後も継続的に実施する計画である。将来的にはINAPYMIが立ち上がった段階でINAPYMIが中心となって、引き続き実施する予定である。同プログラムはMPCにおいて計画の見直しが行われており2002年度より再開される予定である。

(1) 現状

Antonio Jose de Sucre Program (AJS プログラム)は、安定的雇用創出および国の工業化推進と経済への貢献を目的とし、2000年度より発足した。同プログラムは、MPCの工業次官室が中心となり FONCREI、SOGAMPI 等の協力を得て、1999年末から2000年1月にかけて計画され2001年1月以来実施に入った。AJS プログラムは1年単位のプログラムであり2000年度を初年度として今後も継続的に実施する計画である。将来的にはINAPYMIが立ち上がった段階でINAPYMIが中心となって、引き続き実施する予定である。現在、MPCにおいて2002年度の計画が検討されている。

起業家支援プログラム (AJS プログラム)は2000年度までが第1フェーズ、2001年からは第2フェーズと区切られている。尚、MPCは第2フェーズの実施内容に対し、コンセプトの再設計が必要と考えている。

AJS プログラムの具体的な手順と内容は以下の通りである。

- a. State's Coordinator によるプロジェクトの宣伝と起業家の勧誘
- b. Entrepreneur Assistance Office での仮登録 (Pre-registration)
- c. プロジェクト形成と評価のための Technical Assistance
- d. プロジェクトの提出と発表
- e. プロジェクト評価
- f. 評価結果発表と融資手続きの開始
- g. 生産貿易省による事業開始後の評価とフォローアップ

上記c.の時点でFONCREIのプロジェクト評価方式を使い、プロジェクト形成に役立てている。多くの候補者はプロジェクト形成の経験がないため、大学の教授などが協力してこの評価方法をもとにしたビジネスプラン作成の支援している。

1.10 中小企業を取り巻く環境の総括（問題点のまとめ）

1.10.1 マクロ経済・社会環境

- (1) GDP 伸び率は年を追って低下傾向を示している。石油部門は堅調に推移しているが非石油部門とわけ製造業部門は厳しい低迷が続いており、石油主導経済が更に進行する形になっている。物価は96年以來着実に鎮静化してきているが、一方、物価政策として実施しているボリバル高政策は国内産業の競争力低下を招いており、製造業衰退の一要因ともなっている。
- (2) 人口は2%を超える増加率を保ち、過去10年間ではGDPの平均伸び率を上回っている。労働人口は3.7%の高率で増加し続けているが、就業者増加率は1.4%にとどまり失業率は年々増加している。部門別就業先では、農業部門が増加している一方、製造業は減少しており、第3次産業はさらに増加して全産業の67%と高率になっている。鉱業・石油部門の就業者シェアは僅か0.65%で更に減少傾向にある。
- (3) 産業分野別 GDP シェアによる産業構造は、サービス産業の43.8%に次いで石油産業が27.5%を占め、非石油部門は26.7%で第3位に転落し減少を続けている。所得配分は農林水産業、製造業、サービス産業分野を中心に行われているが、製造業の地盤沈下が雇用減につながり、所得配分機能を減じている。

1.10.2 事業環境

(1) 貿易

輸出入とも米国シェアが50%を超え、原油・石油製品の輸出が全輸出の75～85%を占める。非石油製品輸出および輸入のシェアでコロンビアが第2位を占める。貿易バランスは定常的な石油輸出により常時黒字であるが、貿易構造は石油、米国、コロンビアに偏重している。

今後、経済統合および貿易の自由化が更に進展する中で、ヴェネズエラとして、アンデス諸国、ブラジル等の従来の輸出市場に加え、新たな輸出市場として、カリブ海諸国市場、中米市場、EU市場およびアジア市場への進出を目指す。この他、税関の近代化促進、貿易関連情報のシステム強化などが政策の重点となっている。

(2) 投資

1993～97年までの5年間の平均投資実績では、国内総投資額の33%が直接外国投資(FDI)で、そのシェアが最も高かった1994年のFDIのシェアは89%であった。このFDIのシェアは1994年以来単調に激減してきており、1997年には17.3%まで落ち込んできた。一方、産業分野別でみると建設部門は平均99%、交通・通信部門は平均86%をFDIが占めている。

製造業部門もFDIのシェアは平均で78.8%と高く、製造業投資の殆どがFDIによって行われており国内投資はわずか21%に過ぎない。また、1993年以来、製造業投資額のシェアは単調に減少してきており、93年の56%から95年の35%、97年は12%まで激減している。

この間もFDIのシェアがそれほど減少しなかった理由の一つとして、国内の資金コスト高が考えられる。

(3) 企業数

製造業企業数は、食品工業、機械金属工業、林産工業が上位3業種で全体の62.4%を占め、この内94.5%を中小企業が占める。全業種では中小企業が92.6%を占める。地域別では、Miranda、Carabobo、連邦州、Lara、Araguaの北部地域5州で全体の64%を占め、1%未満の州はGuarico、Cojedes、Nueva Esparta、Apure、Amazonas、Delta Amacuroの6州で僅か2.4%である。

(4) 金融

ヴェネズエラにおける対中小企業金融には多くの問題が顕在化している。まず、預貸間の金利差(スプレッド)が大きく、金融機関の業務コストが高い。また、5年を超える長期金融の出来る民間銀行は無く、製造業部門の設備投資への金融の大きな障害になっている。製造業向けに長期の制度金融(FONCREI)はあるが、仕組みに問題があり余り活用されていない。貸出金利は低下してきたとはいえ、2000年現在の平均貸出金利は約24%で、中小企業向け金利は30%を超え、40%という事例もあった。

また、融資の申請手続き(書類の煩雑さ等)および融資承諾プロセスが長すぎる上、中小企業に対する融資枠は限られている。これは、民間銀行の総資産の大半(80%以上)を国債等の安全な運用に回し、残り内のわずか15%程度(総資産の3%程度)しか中小企業向けに廻らない事が原因と考えられる。また、融資の地域分布は北部工業地域5州に全体の70%が集中している。

中小企業のための公的信用保証機関 (SOGAMPI)があるが組織的にも不十分であり、中小企業国家保証基金 (FONPYME)、地域相互保証機関 (RGF) 設立と合わせ今後の拡充がのぞまれる。資本市場としてカラカス証券取引所があるが取引は不活発で今後ベンチャーキャピタル振興の障害となる。

(5) 税制度

中小企業を対象にした一般税制は無い。輸出奨励のための IVA および輸入関税の還付制度は手続き遅滞していたが改善に向かっている。地方税は州および自治体によって税種および適用税率が一部異なるが、今後地域振興のインセンティブとして地方優遇税制の適用が望まれる。

1.10.3 産業の概況

(1) 分野別生産動向

1999年のGDPシェアで見ると、石油部門が89年までの順位から非石油部門を抜きサービス産業に次ぐシェアとなった。2000年度のGDP構成概要は、サービス産業44%、石油産業28%、非石油産業27%である。また、過去5年間のGDP伸び率は、石油部門が年率2.84%、農業1.0%、サービス産業0.06%、に対し製造業はマイナス2.57%で、非石油部門全体ではマイナス1.34%であり石油偏重経済の傾向が更に拡大されてきている。非石油部門の中では、食品工業、情報産業、農林水産業、等の成長が順調である。

第 2 章 中小企業振興政策

第2章 中小企業振興政策

2.1 中小企業振興の重要課題

2.1.1 問題抽出の方法及び結果

(1) 面談調査結果

先ず、中小企業に関連する政府および機関、国内の異なる地域の官民の団体、中小企業、等、に対して行った約60回に渉る会談の面談記録から約500件の関連意見を収集し、整理分類することで中小企業振興にとり一般的に「問題」とされている事項を事業環境レベルで抽出した。

キーワード分類の結果によれば、政策（行政、金融、産業構造、教育訓練、インフラ、原料、等）の項目に問題意識が高い。一方、環境問題、標準化、等に対する問題意識は低い。

(2) アンケート調査結果

一方、ターゲットサブセクター調査の対象となった製造業3セクターの民間中小企業を対象に行なったアンケート調査結果より、設問への解答を整理し企業レベルでの問題を抽出した。

調査結果では、全体として問題意識の高い項目は、税金・税関システム（特にIVA還付問題）、政府支援不足、訓練機関に対する不満、原料価格、雇用・労務問題、等であり、問題意識の低い項目では製品の市場性不足（0%）、品質競争力不足（16%）、原料納期の不安定（20%）などがある。

業種別では、自動車部品産業では販売組織・要員の弱体、税金・税関システム、政府支援不足、訓練機関不足、低生産性、原料価格、等が指摘されている。アルミ製品産業では政府支援不足が最も重要課題として指摘され、この他では、原料価格と訓練機関不足が指摘されている。プラスチック製品産業では最大の問題は原料価格で（100%）次いで税金・税関システム、政府手続き・サービス、雇用・労務問題などが指摘されている。

2.2 政策の基本指針

2.2.1 基本的目標

経済、社会の現状、およびその他の調査結果より得られた中小企業を取り巻く環境と、中小企業振興に関する多くの意見を総括し、ヴェネズエラにおける中小企業振興に対して期待される基本的戦略目標を下記の通り設定する。

- a. 石油依存経済からの脱出
- b. 産業構造の改革
- c. 所得配分の改善と社会不安の解消
- d. 地域開発促進と経済の地域分散
- e. 投資促進と雇用拡大による経済の活性化
- f. 環境保全の強化
- g. 持続可能な産業分野の開発

2.2.2 中小企業育成方針

上に掲げた基本的戦略目標達成のため、中小企業、とりわけ中小製造業企業を中心に育成、開発をすすめるにあたり、以下のような育成方針を掲げる。

(1) 既存企業の体質強化と強い体質の企業の支援

既存の中小企業の中で、「体質の強い企業」および「潜在力を持つ企業」を選択的に支援する方針をもって今後の政策を策定する必要がある。即ち、発展性および潜在力の無い企業を対象とした弱者救済の政策は、中小企業全体の発展を阻害し、その努力は報われない。

(2) 新企業創業の促進

新時代の新たな環境に適応できる新しい企業のバイタリティに今後の活力ある展開を期待する必要がある。このため、国内資源の新たな利用、開発、新たな資源の開発、新技術の開発、新製品の開発、等、新しい視点での工業化と企業化を促進する新企業の創出を促進する政策が求められる。

(3) 地域中小企業の開発・育成

地域開発政策は単に「人口分散政策」の一環であってはならない。あくまで、実質的に経済合理性に基づいた政策として実施されるべきである。即ち、国内の各地域に実質競争力のある地場産業を興すことが基本であり、経済競争力のある地域資源をいかに開発し、経済的に活用するかが鍵となる。政府は、地域資源の開発研究と経済性創出に有効な公共投資（インフラ投資）を適切に進め、民間投資を促進する基盤形成を行う必要がある。

(4) 蓋然性の無い投資の排除（無駄の無い投資）

かつて、工業団地造成が政策理念先行的配置計画によって失敗した例があげられている。こうした無駄な投資を排除するためにも、計画実施には十分な調査と、資源配分の慎重な計画が求められる。できれば、民間主導の投資計画を中心に進めることが望ましく、インフラ投資主導のプロジェクト開発は慎重な検討が必要である。

(5) 重点業種、重点地域の開発支援

限られた資源配分からも、ヴェネズエラにとり比較優位性のある工業、保有技術に優位性のある分野、国内資源にポテンシャルの高い分野、目的市場にあった製品分野、国内経済・社会の開発に有効な業種、戦略拠点として開発すべき地域、などヴェネズエラとして戦略的に開発促進すべき分野・地域と、将来性を見定めて、集中的に開発を促進することが必要である。

(6) 環境配慮の強化

工業開発に伴う環境破壊は極力防止する方針で望むべきである。これまでのヴェネズエラの中小工業分野は殆ど環境規制の対象となっていなかったため、企業の環境保全に対する姿勢に厳しさが見られない。今後、健全で持続力のある工業の発展を目指すためには、企業は元より政府の行政官庁は厳しい規制条件で公害防止の指導をする必要がある。また、中小企業にとり公害防止設備に対する投資が企業採算の負担になることを考慮し、負担の軽減策（低利融資、助成金等）、公共事業による協力、等の支援策を講ずる必要がある。

2.2.3 主要政策の提案と政策体系

調査結果を基に総括した必要政策を重要度に応じて調整し、以下の通り体系的に提案する。尚、以下に掲げる提案政策は、実施上の順位等とは関係なくヴェネズエラにおける中小企業振興にとっての「必要政策」の提案である。政策の体系は図 2.2-1 に示すとおりである。

(1) 経営基盤の強化

企業体質の強化を図る上で重要な施策は下記の通りである。

1) 資金供給の円滑化

A. 金融政策

- | | |
|--------------|------------|
| a. 長期資金の融資制度 | 既存制度の改善と拡充 |
| b. 短期資金の融資制度 | 既存制度の改善と拡充 |
| c. 債務保証制度 | 既存制度の改善と拡充 |

B. 特別税制

特別税制の適用は、政府による中小企業育成の重点指向を反映したインセンティブであり、その効果的施行が必要である。

- | | |
|----------------|--|
| a. 重点地域特別税制 | : 特別経済地区、過疎地区、3 軸計画対象地域、等が対象 |
| b. 奨励業種特別税制 | : 政府の経済計画に指定された重点セクターを中心に、戦略的新規企業、等、都度その開発効果を基準に業種を指定 |
| c. 研究開発投資特別税制 | : 技術開発投資を促進する目的で設定する特別税制で、地域産品開発研究や商品化試験などが含まれる。 |
| d. 税額控除、特別償却制度 | : 既存の輸出促進税額控除 (D drawback)、IVAの還付、等のほか研究開発投資、公害防止施設投資、等に適用 |

2) 経営資源の強化

A. 経営 技術支援

- | | |
|---------|--|
| a. 窓口相談 | : 中小企業の経営、技術、販売、労務、法務、等あらゆる問題に対する相談を受ける窓口で、INAPYMI 情報ネット、INAPYMI 本部機能、等を活用したアドバイスをできるかぎりワンストップサービス機能として設置する。 |
|---------|--|

- b. コンサルティング制度 : 既存の各種の経営コンサルティング支援制度の機能統括により全国的に均質な条件の制度化を計る。
 - c. コンサルタント資格認定制度 : コンサルタントの資格の標準化とレベルアップのため資格試験による認定を制度化する。
- B. 人材育成
- a. 企業家、管理職研修制度 : 経営技術、管理技術の教育訓練制度 (INAPYMI 上級職研修制度)
 - b. 技術労働者訓練制度 : 既存の INSE 訓練センターの拡充と改善を図る。
- C. 情報化支援
- a. INAPYMI 情報ネットシステム : 中小企業に関連した広範な情報を全国ネットで提供するシステムを構築し、PC の無い中小企業者のために INAPYMI 地域支援センターで自由閲覧に供する。
 - b. 中小企業情報化支援 : 中小企業の情報化促進のための支援
- D. 特許制度普及
- a. 特許取得普及と取得支援 : 工業所有権相談窓口 (SPIC) による支援、INAPYMI 地域支援センター相談窓口でも対応
 - b. 特許技術利用促進 : 公的研究機関による開発技術の公開と利用促進、特許情報の提供
- E. 環境対策
- a. 環境対策促進 指導 : 中小企業の環境監査の強化と改善指導
 - b. 環境投資促進 : 環境投資促進のための特別措置 (特別融資、税制措置)
- 3) 交流・連携・共同化
- A. 共同化 (2.3.1.5.参照)
- a. 企業間交流促進 : 同業種、異業種企業間の交流促進 (INAPYMI のイベント事業として実施)
 - b. 組合化促進支援 : 組合化の指導、高度化融資、等
 - c. 産業集積活性化支援 : 工業団地活性化、関連インフラ整備、クラスター促進支援

B. 取引の適正化

- a. 不公正取引の是正 : 不正取引の防止、下請け条件の適正化指導

4) 市場流通の整備

A. 物流の効率化

- a. 卸売業の活性化支援 : 卸売り(商社)機能の開発促進 指導
b. 物流システムの効率化促進 : 物流コストの軽減、研究開発、インフラ整備

(2) 創業の促進

1) 戦略的企業の創出

A. 研究開発

- a. 公的研究開発機関利用促進 : IVIC、大学、テクパーク、等の公的研究施設の利用 (施設開放、共同開発、委託研究、他)
b. 研究開発費助成制度 : 特別融資、特別税制、補助金、等の適用
c. 特許取得支援 : (上記 2)D 参照)
d. 事業化支援 : 政府ベンチャーキャピタルの利用、事業化へのアドバイス

2) 起業促進

A. 新規企業の創出

- a. インキュベーションの促進 : テクパーク付属インキュベータの全国的拡充
b. 企業化支援プログラム : Antonio Jose de Sucre プログラム、他

B. 創業手続き支援、アドバイス

- a. 窓口相談、情報提供 : INAPYMI 地域支援センターによる対応

C. 教育訓練

- a. 経営者、管理者教育 : INAPYMI 上級職研修制度 (上記 2)B参照)

D. 研究開発支援

- a. 事業化、商品化、調査研究支援 : 新規企業の開発支援 - 特別融資、VC、特別税制、補助金、等

E. イベント実施

- a. 各種交流会の企画 : ベンチャー企業交流会、異業種交流会、等 (INAPYMI イベント事業)
- b. フェア開催 : 新商品フェア、新技術フェア、国際見本市、等 (INAPYMI イベント事業)
- c. セミナー開催 : 各種の経営、技術セミナー (INAPYMI イベント事業)

(3) その他の施策

1) 地域中小企業の振興

A. 重点戦略地区の開発

- a. INAPYMI 支援センターの優先配置 : 特別経済地区 (8 地区)への配置を優先、情報機能の整備、地域産業専門家の配置
- b. 地域重点分野の開発戦略 : 起業促進体制の整備、情報の整備、人材投入、重点地域特別インセンティブの適用、他

2) 輸出促進

A. 輸出産品開発と生産体制確立

- a. 工業団地の再活性化と地域特化産品の開発促進 :
MPD 地域開発政策における重点開発戦略との整合、Antonio Jose de Sucre プログラムの実施

B. 輸出市場開発

- a. 重点地域輸出市場の開発 (CAN、Caribe、中米):
地域市場の調査研究、輸出インフラの整備

C. 貿易インフラの整備

- a. VENEXPO の設立 : 輸出市場情報収集、市場調査

3) 行政組織、体制の整備

A. 人材育成制度

- a. 中小企業行政担当者の育成 (INAPYMI 上級職研修制度の利用)

B. 調査研究

- a. 中小企業施策の調査研究 :MPC 中小企業局による政策の研究
- b. 中小企業白書の作成 :中小企業の現状解析

4) 特別施策の策定

A. 業種別振興策の策定

- a. 奨励業種振興策 :個別政策の立案

B. 経済特別区開発戦略の策定

- a. 地区別開発戦略の研究 地域産品および関連工業製品の開発研究
- b. 地区別開発計画作成 地域開発実施計画の作成

図2.2-1 中小企業振興施策の体系

	基本戦略	基本施策の方針	基本施策	施策・制度	備考	実施機関	
I	経営基盤の強化	資金供給の円滑化	制度金融	投資金融資産制度	長期資金融資	FONCREI, BANDES	
				運転資金融資制度	短期資金融資	民間銀行、信用保証組合	
				債務保証制度	債務保証	SOGAMPI, RGF	
			特別税制	地域特別税制、奨励業種特別税制、研究開発特別税制、税額控除制度、特別償却制度、他		MPC / MF / SIEX	
			経営資源の強化	経営・技術・販売支援	INAPYMI地域支援センター窓口相談	経営・技術相談 (ワンストップサービス)	INAPYMI
					コンサルタント起用制度	補助金	MPC / INAPYMI
		コンサルタント資格認定制度			コンサルタント登録制度	MPC	
		人材育成	企業家・管理職研修制度	INAPYMI上級職研修制度	INAPYMI上級職研修制度	INAPYMI	
				技術労働者訓練制度	INSE訓練センター	INSE	
		情報化支援	INAPYMI情報ネットシステム (情報提供システム)	中小企業情報化支援	データベース、政策情報、技術・商品情報、金融情報、VC情報、Q&Aシステム、イベント情報、市場情報、他	INAPYMI	
						MPC/MCT / INAPYMI	
		特許制度普及	特許取得普及と取得支援	特許利用促進	SPIC相談窓口	SPIC/MPC	
					特許情報普及、公的機関の特許公開	SPIC/MPC	
		環境対策	環境対策促進・指導	環境投資促進	環境対策技術指導	環境資源省	
					環境投資特別融資制度	MF/環境資源省	
交流・連携・共同化	共同化	企業間交流促進	INAPYMIイベント事業	INAPYMI			
		組合化促進支援	組合化指導、高度化融資制度	MPC / MF			
		産業集積活性化支援	工業団地活性化計画、インフラ整備、クラスター促進指導	MPC/MCT / MINFRA			
	取引の適正化	不正取引の是正	不正取引の防止、下請け条件の適正化	MPC			
市場・流通の整備	物流効率化	卸売業活性化支援	優遇税制、融資・指導	MPC, MF, SIEX			
		物流システム効率化促進	研究開発、インフラ投資、融資	MPC/MINFRA/MF			
II	創業促進	戦略的企業の創出	研究開発(技術、商品)	公的研究開発機関利用促進	IVIC, MCT・EC、大学、テカパーク、他(民間委託研究引き受けの促進)	IVIC, MCT・EC、大学、テカパーク、他	
				研究開発費助成制度	特別融資、特別税制、補助金	MF/MPC	
				特許取得支援	SPIC相談窓口	INAPYMI / SPIC	
				企業化支援	ベンチャーキャピタル投資	FONCREI	
			起業促進	新規企業の創出	インキュベーションの促進	テカパーク、インキュベータの拡充	MPC
					起業家支援プログラム	Antonio Jose de Sucre Program	MPC, FONCREI, SOGAMPI
		創業手続き支援、アドバイス	INAPYMI窓口相談、情報提供 (ワンストップサービス)	INAPYMI地域支援センター	INAPYMI地域支援センター	INAPYMI	
				INAPYMI上級職研修制度	INAPYMI上級職研修制度	INAPYMI	
				融資、特別税制、補助金	融資、特別税制、補助金	MF/SIEX/MPC	
				ベンチャー企業交流会	ベンチャー企業交流会	INAPYMI	
				異業種交流会	異業種交流会	INAPYMI	
				フェア開催 (技術アイデア交流)	新商品・新技術フェア	INAPYMI	
セミナー開催 (技術・知識の普及)	各種経営・技術セミナー	INAPYMI					
III	その他の施策	地域中小企業の振興	重点戦略地区の開発	INAPYMI支援センターの優先配置	情報システム構築、地域・産業専門家の配置	INAPYMI	
				地域重点産業分野の開発戦略	起業促進体制、情報整備、人材投入、地域インセンティブ政策の適用、他	INAPYMI	
		輸出促進	輸出産品開発と生産体制確立	工業団地の再活性化と地域特化産品の開発促進	Antonio Jose de Sucre プログラム、MPD地域開発計画	MPC/INAPYMI	
				重点地域輸出市場の開発(CAN, Caribe, 中米)	市場調査、輸出インフラの開発	BANCOEX/MPC	
				貿易インフラの整備	VENEXPOの設立	BANCOEX/MPC	
		行政組織・体制の整備	人材育成制度	中小企業行政担当者の育成	INAPYMI上級職研修制度	INAPYMI	
				調査研究	MPC中小企業開発局政策企画課	MPC	
		特別対策の策定	業種別振興策の策定	奨励業種別振興政策	個別政策の立案	MPC	
				経済特別区開発戦略策定	地区別開発戦略の研究	MPC/MPD	
				地区別開発計画作成	開発実施計画作成	MPC/MPD	

2.2.4 政策実施体制とアクションプラン

2.2.4.1 政策実施上の留意点

政策実施に先立ち、下記の点に関する留意と十分な準備が必要である。

(1) 上位計画との整合性

現在国家計画としてすすめられている「経済開発計画」、特に国家地域開発計画およびその関連計画との整合性を重視すべきである。また、この地域開発計画のもう一つの重要な目標は、「非集中化」であり、この目標達成の戦略指針として「地域の産業構造の改革と産業の活性化」を掲げ、地域産業の開発を非集中化推進の原動力としている。中小企業開発もまたこの地域開発計画に追随した展開を行う必要がある。

(2) 政策実施体制の構築

中小企業振興政策や関連プログラムの成否は実施体制構築の良否によるところが大きい。現在想定されている実施体制の概要は、MPC 内組織としての中小企業開発局と、その下部機関であり且つ中小企業政策の実施機関である INAPYMI によって構成される。INAPYMI は中央組織の他に地方組織 (INAPYMI 地域支援センター) を持ち、直接中小企業者に対する支援活動を実施する。政策の実施は、この MPC の組織 (MPC と INAPYMI) が中心になり、支援機能を持つ他の省庁 (計画開発省、大蔵省、科学技術省、教育省、環境資源省、インフラ省、等) および関連機関 (政府金融機関、研究開発機関、大学、技術訓練機関、等) との協調関係を持った体制とすることが非常に重要な要件となる。この協調体制を円滑にするため、関係省庁間に連絡会議を形成し、政策実施上の問題につき協議することが必要である。

(3) 政策担当行政官の育成

中小企業振興のための新しい行政組織構築にあわせ、担当行政官の教育が必要となる。特に、INAPYMI の新設段階では纏まった数の職員の配員が必要であり、集中的育成計画を組む必要がある。

(4) INAPYMI 地域支援センター職員の構成

INAPYMI の地域支援センター設置にあたっては、地域の中小企業とのコミュニケーションが重要な役割機能となるので、当該地域に精通した担当者を配員する必要がある。また、企業設立、投資に関連した一連の「政府許認可」業務を、ワンストップサービスとして実施するため、地方政府か

らの出向者を仰ぐことも検討すべきである。この他、最も重要な職員である窓口相談員には、経営、技術、販売、等に精通したコンサルタントレベルの職員、情報提供の職員、等が必要である。

尚、MPC の地方組織である UEMPC を INAPYMI の地域支援センターとして活用する案もあるが、INAPYMI 独自の組織体制、運営方針、命令系統、等の錯綜を避けるため、事務所の共同使用は別として人事の重複は極力避けるべきであろう

(5) 地方政府、自治体の協力体制と開発努力

非集中化の命題の下に地域開発計画が作成され、地域産品開発をテコに開発が実施される。従って、その地域の開発が成功するか否かもまた地方政府および自治体の協力体制によるところが大きい。各地方政府、自治体としても自身の地域の開発を成功させるため、地方税の特別措置、独自の支援体制、工業基盤の整備、等の投資環境整備を計る事により 外国企業を含む民間企業の投資誘致を図るなど、独自の努力を払うと共に INAPYMI の支援活動への積極的協力と活用を計るべきである。

(6) 全国展開による機会均等

中小企業は過疎地を含め全国のあらゆる地域において開発可能であり 従って政府による開発支援もまた国民の機会均等を目指して全国展開とすべきである。但し、開発の潜在力の大小、地域の特性に応じて支援体制の規模と内容は調整の必要があろう

2.2.4.2 実施計画（アクションプラン）

ヴェネズエラの中小企業振興の実施計画を以下の通り提案する。

(1) 短期計画

1) 体制の整備

中小企業振興政策の実施に先立ち、実施体制の整備が必要であり 先ず以下の事項を先行しなければならない。

A. 法整備

中小企業振興法は本年 11 月の成立を目指して準備中であり 同法案中に中小企業政策の実施機関として INAPYMI の設立が規定されている。従って、INAPYMI 設立に関しては特別の法律を必要としないと考えられ、当面これ以上の法整備の必要性は無い。

B. 組織の整備

a. MPC 中小企業開発局

まず、MPC 内に新たに「中小企業開発局」を設置する必要がある。同局は、中小企業政策の立案、法律の作成、中小企業業態の調査、中小企業政策の広報活動、関係他省庁・機関との連携促進と調整、INAPYMI 運営に対する指導と支援、等を任務とした組織とする。但し、組織の規模は、当面の必要機能と必要員数に絞り、順次拡大する方針で臨むほうが良い。

b. INAPYMI 本部 (カラカス)

INAPYMI に求められる機能は広範に涉るが、初期段階の組織は活動可能な機能に限定し、機能の体制整備に合わせて組織の拡充を測る方法で望むほうが良い。但し、支援機能の整備は中小企業のニーズに合わせて、必要度の高いものから整備を始めるべきである。

c. INAPYMI 地域支援センター

地域支援センターの配置は全ての州への設置を原則とし、必要に応じ戦略的拠点への配置も考慮すべきである。但し、初期の段階では、重点配置志向によって立地を選択し、次いで地方部への配置を優先させるべきであろう。当所の優先配地地区としては、地域開発計画における重点開発地域である8つの「経済特別区」への設置が望ましい。

C. 関連支援機関との協力関係構築

今後 INAPYMI が窓口になり、中小企業からの要請に対する支援活動を実施することを前提に、関連政府機関、地域センター設置地区の地方政府・自治体、その他の機関に対し協力要請を行うと共に、その実施協力手順について個別に相互確認をする必要がある。

D. 担当行政官の教育

MPC 内新組織(中小企業局)、新設の INAPYMI 本部および地域支援センターの職員に対する早急な教育を実施する必要がある。将来的には、INAPYMI 自身が「上級職研修制度」を設けて、企業経営者、管理職の訓練を実施することになるが、当面の行政官養成には間に合わない。然るべき専門家(大学教授、シニア・コンサルタント等)の協力を仰いで、中小企業に関する一般基礎教育、中小企業関連法規、創業関連行政手続、企業経営の基礎(経営、財務、経理、人事、生産、販売、等)、情報管理技術、等に関する教育を短期間で履修する必要がある。

2) 支援機能の整備

初期段階から計画通りの機能を保有する事は困難であり、その充実には一定の期間が必要である。従って、当初は既存の機能を活用し、実施を通じてその改善を進める方法が实际的である。例えば以下のような方法が考えられる。

- 経営相談 : INAPYMI 地域支援センターの企業経営窓口相談に既存のコンサルタントを活用
- 企業診断 : PAIPYME の改善による診断制度 (補助金) の復活
- 金融支援 : FONCREI、SOGAMPI の制度改善による活用と新制度の宣伝
- 創業支援 : Antonio Jose de Sucre プログラムの継続
- 情報提供 : MCT の情報ネットの暫定的活用と全国ネット(INAPYMI 情報ネット)の共同開発
- インキュベーター : 既存施設の拡大 (テクパーク付属) と新設 (経済特別区)
- 投資支援 : ベンチャーキャピタル (FONCREI) の稼働
- 研究開発 : 大学、テクパークの機能活用による委託研究、商品開発、分析試験、等の引き受け
- 人材育成 : 技術訓練 (INSE)、管理職訓練 (IESA) の活用
- 企業連携 : MCT 開発のモデルクラスター共同研究と全国展開促進

尚、これらの既存機能に関しては従来広報活動が充分でなかったため、情報ネットと地域支援センターを通じて広く宣伝する。また、中小企業からの支援要請は、INAPYMI の支援センターが全て受け付け、要請に対応する手続きについて中小企業者を指導・支援する必要がある。

3) 情報ネットシステム構築

初期段階での地域センターの主要機能は、窓口相談と情報提供であり、そのバックサポートの受け皿は INAPYMI 本部および、関係政府機関などである。従って、これらのサービスを機動的に提供するには情報ネットの活用が不可欠であり、情報ネットの設立は初期段階での重要要件となる。当面、地域支援センターの設置は 10 箇所内外 (経済特別区を含む) となるが、INAPYMI 本部と支援センターを連結するネットシステムの構築には MCT の協力を仰ぎ、できるだけ早い時期に利用可能な仕組みを構築する必要がある。また、当面は比較的短期間で整備可能な情報のコンテンツを準備し、ネットシステムの全国拡大に合わせて徐々に拡充を図る方向で計画する。ベンチャーキャピタルのウェブサイト(パイロットプロジェクト)は早い時期から閲覧可能になると考えられる。

4) 重要政策の策定

中小企業振興にとり重要な政策については、早い段階からその実施を実現で切るように整備に着手する必要がある。特に以下の重要政策については重点的実施計画を作成し実施に移すことが望ましい。

A. 金融制度の改革と拡充

a. 実施母体

- * 長期金融 FONCREI、BANDES
- * 短期金融 RDF、民間銀行、
- * 信用保証 SOGAMPI、RGF、FONPYME
- * ベンチャーキャピタル FONCREI
- * 貿易金融 BANCOEX

b. 窓口指導協力：INAPYMI 金融協力部、地域支援センター

c. 実施内容の概要

- * 金利の低減 (低利融資)
- * 貸し出し枠の増枠
- * 長期融資に対する保証制度の整備・拡充
- * 融資業務の簡素化 (審査機関の短縮)
- * 金融情報の普及
- * 特別融資枠の設定 (研究開発、事業組合融資、コンサルタント費用融資、他)

詳細は 2.3.1.1 参照

B. 人材育成制度

a. 実施母体：INAPYMI 教育訓練部 「上級職研修制度」

b. 実施内容の概要

- * 中小企業政策担当行政官の育成
- * 企業家育成教育
- * 企業の上級管理職訓練

C. 起業促進支援制度

a. 実施母体：INAPYMI 創業支援部、地域支援センター

b. 実施協力：大学、テクパーク、公設試験研究機関、MCT、制度金融機関、地方自治体、
他

c. 実施内容の概要

- * インキュベーターの全国的配置促進
 - * Antonio Jose de Sucre プログラムの見直しと継続
 - * 地域支援センターの窓口相談
 - * 投資環境の改善協力
 - * 関連情報の提供
 - * 専門家の派遣指導
 - * 研究開発の促進 (商品開発、技術開発、市場開発)
 - * 各種イベントの開催
 - * ベンチャーキャピタルの普及
- 詳細は 2.3.1.3 参照

D. INAPYMI 地域支援センターの機能整備

a. 実施母体：INAPYMI 本部、地域支援センター

b. 実施協力機関：MPC、MPD、MTC、MF、MINFRA、環境省、INE、SIEX、SENIAT、
BANCOEX、FONCEI、BANDES、SOGAMPI、RDF、RGF、INSE、大学、
テクパーク、地域開発公社、州政府、自治体、大学、他

c. 実施内容の概要

- * 窓口相談 (許認可、申請、金融、技術、経営、特許、創業、法務、税務、特別措置、他)
- * 情報提供 (技術情報、金融情報、投資情報、市場情報、商品情報、政策情報、統計データ、イベント情報、登録コンサルタント、企業情報、ベンチャーキャピタル情報、他)
- * Q&A サービス
- * 経営指導
- * 技術指導
- * 創業指導
- * 共同化指導
- * 市場開発指導
- * 地域開発協力
- * インフラ開発協力
- * 各種イベント開催 (業種間交流会、セミナー、フェア、他)

* その他 (地域開発調査・研究、他)

詳細は 2.3.1.6、2.3.2.1 参照

E. 研究開発支援

a. 実施母体 (協力): INAPYMI 技術協力部

b. 実施協力機関: 大学、テクパーク、公設試験研究機関、MCT、国営素材産業企業

c. 実施内容の概要

* 商品開発協力

* 技術開発協力

* 特許出願促進協力

* 開発技術の公開

* 上流産業の技術・商品開発協力促進

* 商品・技術情報の提供

詳細は 2.3.1.4 参照

F. 情報システム構築と情報化支援

a. 実施母体: INAPYMI 情報サービス部、地域支援センター

b. 実施協力機関: 大学、テクパーク、コンサルタント MCT、INE、BANCOEX、財務省、他

c. 実施内容の概要

* MPC ホームページ

* 各種データベース整備

* 経営情報の提供

* 海外情報の提供

* ベンチャーキャピタル情報

* Q&A ネットダイアログ

* イベント情報

* その他

詳細は 2.3.2.1 参照

G. 特別税制

a. 実施母体: 財務省、SENIAT

b. 実施内容の概要:

- * 中小企業一般税制 (所得税率、ビジネス資産税率の軽減)
 - * 創業企業特別税制
 - * 設備近代化特別税制
 - * 研究開発費優遇措置
 - * 公害防止投資特別措置
 - * 零細・小企業納税促進インセンティブ
 - * 重点業種特別税制
 - * 重点地域特別税制
- 詳細は 2.3.1.2 参照

短期計画の推進手順を図 2.2-2 に示す。

(2) 中長期計画

中長期計画としては、上記 2.2.3 に挙げた政策の逐次実施および短期計画において実施された政策の見直しと軌道修正が必要となる。その主要なものは以下の通りである。

1) 金融制度の改善、強化

経済開発の進捗に従って投資需要が増大し、適切な融資条件での潤沢な資金供給が必要となることが予測される。このため、融資機関の人的能力強化、低利資金の導入を含む資金供給量の拡充、保証機関の対応力増強、融資事務の効率化、等の対応が必要になる。

2) 情報システム構築と情報化支援

情報提供サービスは、年とともに中小企業者のニーズに的確対応したシステムに改善され、その内容も充実し、そのサービス活動を通じて蓄積されたデータベースの活用によってより効率的で適切なサービス活動が可能になる。また、近い将来には「電子政府」機能が一般的になり、地域支援センターを通じた全ての政府手続きが可能になると考えられる。このため、INAPYMI 本部の情報整備が非常に重要な機能になり、情報システムが中小企業支援の主要な手段になる。よって、将来に向けて常に情報システムの管理と改善を重ねることが中長期的戦略の要件となる。

現在ヴェネズエラにおける中小企業の IT 化は未発達であるが、今後ソフト産業の拡大と共に企業経営、生産活動面での IT 化が進んでくると見られる (3.4 参照)。IT 活用による生産の効率化と競争力の強化は将来の中小企業にとり不可欠の発展要因となる。よって、政府は中小企業の IT

化促進に対する支援強化を求められる。特に、地方部の中小企業の IT 化支援は、地域製品の効率的開発促進に必要であり、先進的技術の導入にも不可欠の要件である。

3) コンサルタント資格認定制度の構築

過渡期的には、現行の制度と現在までに育成されたコンサルタントを利用することになるが、受け入れ企業に対し常に先進的知識をベースとした均質なコンサルティングサービスを約束するため、中長期的にはコンサルタントの資格を「国家資格」としての認定制度にすべきものである。資格認定制度の構築にあたっては、移行期における既存コンサルタントの活用と資格取得への道を開くなど、暫定措置と移行計画を充分検討する必要がある。

4) 研究開発体制の整備

地域開発計画の指針に沿って、ヴェネズエラ全地域における地域製品を開発し、工業化する基本目標を達成するためには、農牧業、林業、水産業、等の持続可能な生産のレベルアップが基本になる。即ち、これら製品の効率的生産促進には品種改良、生産技術改善、投入材改善、生産手段改善（機械化など）等の技術開発が前提となる。また、それらの素材を原料とする工業開発には、加工技術の開発および商品化のための製品開発が必要となる。これら一連の開発は、十分な施設を持つ研究機関において継続的に行われる必要があり、公営の研究開発機関の参加が不可欠である。即ち、各地域の大学および付属研究施設、中央の研究機関などの間で研究テーマを分担し、中小企業に対する開発技術の利用便宜を図る必要がある。

5) 創業の促進

中小企業振興の究極の目的は、体質の強い戦略的な多くの中小企業の創業を促進することにある。創業促進に関連した政策の内中長期計画としては、以下のものがある。

- a. インキュベーターの全国的設置
- b. Antonio Jose de Sucre プログラムの継続
- c. 投資環境の改善（インフラ、工業用役、金融、税制、情報システム）
- d. 研究開発の促進
- e. 各種イベントの開催
- f. ベンチャーキャピタルの普及

以下、2.2.3 に掲げた主要政策の各項目に応じた政策を、夫々の時点における事業環境とニーズに従って継続的に促進する。

図2.2-2 中小企業振興計画短期アクションプログラム

実施項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
I. 法整備																		
中小企業振興法の立法	■																	
II. 組織整備																		
MPC中小企業局の組織		■	■	■	■													
INAPYMI本部の組織		■	■	■	■	■												
INAPYMI地域支援センター組織																		
モデル地区			■	■	■	■	■											
経済特別区			■	■	■	■	■	■										
各州都																		
担当行政官の教育			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
III. 関連支援機関との協力関係構築																		
科学技術省																		
情報システム構築		■	■	■	■	■	■											
エンジニアリングセンター												■	■	■	■			
モデルクラスター																		
IVIC、他の研究機関				■	■	■	■	■	■	■								
大蔵省																		
政府系金融機関		■	■	■	■	■	■	■	■	■								
保証機関		■	■	■	■	■	■	■	■	■								
SENIAT																		
計画開発省																		
地域開発公社		■	■	■	■	■	■	■	■	■								
教育省																		
大学・テクノパーク			■	■	■	■	■	■	■	■								
INSE			■	■	■	■	■	■	■	■								
環境省																		
環境監査、指導																		
副大統領府																		
州政府、自治体		■	■	■	■	■	■	■	■	■								
IV. 支援機能の整備																		
経営相談窓口機能																		
担当職員の配員																		
バックサポート組織の形成																		
新PAIPYME制度の実施																		
制度改善と実施		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
金融制度																		
制度改善と実施																		
創業支援 (Antonio Jose de Sucre 計画)																		
制度の見直しと実施		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
インキュベーターの拡充計画と実施		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
情報支援																		
暫定的情報ネットの構築																		
全国ネットの構築																		
データ、情報の整備																		
研究開発																		
研究テーマの設定と共同開発																		
民間委託引き受け体制整備																		
人材育成																		
上級管理職訓練制度整備																		
共同化促進																		
モデルクラスターの共同開発(MCT)																		

2.3 主要政策・制度および施策各論

2.3.1 主要政策

2.3.1.1 中小企業金融の課題と対応策

(1) 制度金融の普及

公的金融制度を国内に広く普及するため、地方商工会議所を融資プログラムの窓口とすることおよび融資業務を代行する民間銀行の融資担当者にプログラムに対する理解を徹底する必要がある。

(2) 融資規模の拡大

FONCREI、SOGAMPI の資本規模は増強の方向にあるが、組織体制の拡大も必要である。

(3) RDF および RGF

地方開発基金 (RDF) および地方保証機関 (RGF) の設立に関連し、地方の実情にあった標準運営基準 (運営方法、資金、評価方法、等) および人材育成プログラムを準備し、地方銀行との信頼関係構築と連携の効率化をはかるため、弁済費と保証料の差額を中央政府負担とするなどのバックアップ体制を構築することを提案する。

(4) 高金利

現行の金利はインフレ率を考慮しても高すぎ、特に中小企業向け利率が高く、企業がこの金利率を超える収益を上げることは困難である。金利高の原因として国債の過剰発行によるクラウドイングアウト、銀行のコストが高いこと、等が考えられる。提案としては、中小企業向け金利を低減するため、貸出しリスクの負担を SOGAMPI などの保証制度でカバーすることが現実的である。

(5) 資金量

現状では民間銀行の資金が国債投資に多く向けられることで資金の融資枠が縮小されている。よって、政府系金融機関による融資額の拡大と地方自治体の制度金融への公的資金の供給によって需要に応える必要がある。

(6) 長期金融

現在、中小企業に長期融資ができる機関は FONCREI 他、非常に限られている。また、その貸出し業務を代行する民間銀行が全てのリスク負担をする条件のため、民間銀行も積極的でない。

提案としては、(a)民間銀行に対し債務保証とのセットプログラムを開発し、リスク分担により金利の低減を行うこと、(b)機器設備投資に関し、機器供給業者によるリースや割賦販売を促進し、リース信用保険や割賦・ローン保証販売信用保険などの制度を作ることが挙げられる。

(7) 融資審査期間

融資審査期間が長すぎる問題については融資申請書類の多様さ、審査能力不足、情報不足、担保設定手続き、等が原因として挙げられる。対策として、融資担当者の訓練、情報ネットの活用、融資関係書類の合理化、書類作成マニュアルの作成、INAPYMI 地域支援センターによる指導、等が上げられる。

(8) 公的金融機関に対する提案

1) 融資と保証

経済停滞により資金需要が弱い現時点で、公的金融制度、公的信用保証制度の質的改善を図り、来るべき需要増に応える体制を整備すべきである。重要な点は、利用者と金融機関の信頼関係を築くシステムを築くこと、公的信用保証制度を拡充することである。即ち、公的融資機関は夫々拡大計画があるが、これに対応した信用保証機関が必要となる。

短期的には、新しく出来る RGF の保証制度、および FONCREI のプログラムを取り扱う銀行を増やすこと、と公的金融機関のサービスの向上を図る。

中期的には、(a)RDF、RGF が育成された時点で連合会の組織し、融資関連情報ネットワーク、運営システム、等の共同構築、(b)融資対象となる中小企業支援プログラムの開発、を行う

2) ベンチャーキャピタル

パイロットプロジェクトとして実施中のベンチャーキャピタル設立は、将来的に重要になる産業および技術に対する戦略的投資の手段となることが期待される。当初は、FONCREI を中心に実施し、将来的には民間 VC への技術移転を行う。また、全国展開を意図して WEBSITE の構築を行う

2.3.1.2 税制

中小企業にとり税制上の問題として指摘されたのは (a) ビジネス資産税、(b) DRAWBACK および IVA の還付の遅れ、(c) 市町村税の多さ、であった。ビジネス資産税については、製造業はサービス業に比べ設備資産が多く、税負担に格差がある。税還付については既に改善が進められており、効果が現れると思われるが、できれば還付の進捗状況の公表などにより透明性を高め、信頼度を高めることも考慮するべきである。市町村税については、自治体別の実態比較調査により中

小企業への影響評価を行い、各自治体に税制の産業振興与えるインパクトを理解させることが重要である。

一方、中小企業に対しては納税を促す施策が必要であり、税金を公正に納めている企業に対して支援を施すことが、中小企業の納税奨励につながると思われる。

日本における中小企業税制としては、法人税の軽減を中心とした一般税制のほか、地方税における法人事業税率の軽減などがある。また中小企業の近代化を促進するための、設備費用の税額控除もしくは特別償却や試験研究促進のための費用の一部税額控除が認められている。

以上のことを踏まえて以下の優遇策を提案する。

- a. 中小企業に対する所得税率およびビジネス資産税率の軽減
- b. 創業企業・個人企業の税負担を少なくするための特別税制^{*}
- c. 中小企業近代化のための設備購入・研究開発などの費用に対する優遇措置 (例: IVA の免除、特別償却、一部所得税控除)
- d. 公害防止のための設備購入を促進するための免税措置や税額控除
- e. 零細・小企業に対する納税奨励とインセンティブ (例: 正しく記帳するようなガイダンスと記帳することによる経営の合理化指導)

以上の中小企業一般税制の他、政府として戦略的に振興する重点セクターおよび重点地域に対して特別税制を設けることが重要である。これらの重点セクター/地域については、中央・地方政府が決めるべきものであるが、既存の諸インセンティブの見直しと適用の促進を行う必要がある。なお、重点的開発分野を下記にあげる。

- a. 農産品開発と農産加工業
- b. 林産品開発と林産加工業
- c. 水産開発と加工業
- d. 牧畜および酪農
- e. 観光産業
- f. 関連産業

2.3.1.3 創業支援

中小企業支援の現状における問題点を以下に指摘する。

^{*} すでにビジネス資産税については起業家に対して免除機関がある。本文 1.6.1 参照

(1) 問題点

既存の Antonio Jose de Sucre (AJS)プログラムが抱える問題点は以下の通りである。

1) 基本的な戦略

AJS プログラムでは、支援対象となった企業を特定の工業団地へ立地させる条件が付いているが、起業家自身の意図とマッチしないケースも考えられ、必要以上に地域開発と起業促進を結びつける戦略は望ましくない。

2) 起業家への認識

起業案件をどう認識し評価するかが重要なポイントである。つまり 既存の中小企業と新規起業とでは存立基盤が大きく相違している。しかし、ヴェネズエラ側はこの相違点に対する認識力が不足している。

3) 起業案件の評価

起業案件の評価は、適正な評価法と豊富な経験、ノウハウが必要であるが、現状では既存企業への融資と同様な担保条件を前提とした「融資審査」であり「起業案件の評価」になっていない。

4) 支援の仕組み

起業家支援プログラムは起業案件の成長段階に合わせた支援内容になっておらず、融資と工業団地、工業地域への入居へと収斂するだけであり、中小企業振興政策メニューとして発展性に乏しく、起業家が続々と育っていく仕組みになっていない。

(2) 提言

1) 基本的な戦略の再構築

産業再活性化プログラムは AJS プログラムと工業団地再活性化 (リハビリ)プログラムで構成され、AJS プログラムの大きな目的は、安定的な雇用創出および国の工業化推進への貢献である。しかし、経済の非集中化戦略を目標とする、工業後発地域へ起業家進出、地域の非伝統産業の創出、企業の工業団地への入居誘導だけでは起業家を創出することは困難である。

即ち、従来の中小企業と異なった存立基盤と特徴、行動様式を持つ新規起業の開発戦略は、従来の工業開発戦略の延長線上の視点から行べきではなく、新規起業に適合した新たな戦略に基づいて行わねばならず、そのための十分な検討が必要である。

2) 起業家別に支援体制を構築する。

支援対象となる起業家は、大学生などの新起業家と社会人があり、夫々の支援プログラムの提供が必要である。新起業家については、新しい知識・アイデア、新技術、独創性を育てる視点から大学自体が起業家支援を行うカリキュラムを編成すると共に、大学内に設置されたインキュベータを活用するなどの支援プログラムを提供する。社会人については、企業家教育セミナー、起業家シンポジウムを全国各地域で開催し、全国的に起業家の発掘を行い、次の段階へのスタートアップ支援を行う。

3) INAPYMI の支援体制

INAPYMI の地域支援センターで以下の支援を行う

- a. 専門家による窓口相談
- b. 専門家の派遣
- c. 情報提供
- d. 教育訓練
- e. 研究開発支援、等

4) インキュベータ(テクノパーク)の積極的な導入、活用

ヴェネズエラにおけるインキュベータは全国に5ヶ所あり、計画中のものも数箇所ある。既存のインキュベータの特徴は大学と密接な連携があり、多くのインキュベータは大学内のキャンパスに設置されている。しかし、インキュベータとして入居するスペースが限られている等の物理的な制限や入居企業数、卒業企業数が極めて少ない現状にある。今後、以下を参考にインキュベータの積極的な活用による起業家支援を行う必要がある。

表 2.3-1 各国におけるインキュベータの定量的な特徴

	アメリカ	イギリス	フィンランド	日本	韓国	中国	オーストラリア
拠点数(箇所)	850	90	54	200	135	110	79
平均入居企業数(社)	20	19		20	14	16	
育成企業数(社)	6,458	1,710		1,500	1,902	5,293	
卒業企業数(社)	19,000			800		1,934	
平均設立年(年)	1991			1995	1999		1994
平均スペース(m ²)	4,073	2,044	1,042	1,994	1,712	17,163	1,167
平均スタッフ数(人)	2.8	5.8	6	0.7			3.3

出所 通産省立地政策課坂田一郎氏講演資料、2000年11月開発技術学会発表資料

a. ビジネス・インキュベータの概要

全米インキュベータ協会 (NBIA) によるビジネスインキュベータの定義は、「新しいアイデアや技術シーズを有するスタートアップ企業の成長を助けるため、内部スタッフと外部専門家をまとめて多様なビジネス支援サービスを総合的に提供するプログラム」としている。通常インキュベーション施設を持つが、施設の無いものもありバーチャル・インキュベーション、サイバー・インキュベーションとして区別している。

b. ビジネス・インキュベータの具体的な活動

ビジネス・インキュベータはハード面、ソフト面から構成されている。ハード面としては物理的なインフラとして低廉なオフィススペース、実験施設、共用の会議室・フロア、情報機器設備等を提供する。ソフト面としては起業家に対する総合的な相談・支援、基本的なビジネス支援、産学連携支援、資金調達支援、経営指導支援、弁護士、公認会計士、VC 等へのアクセス支援、関連企業へのネットワーク支援、マーケティング支援等を提供する。

以上のように多種多様なビジネス支援サービス提供が実施されている。米国の 70% 以上のインキュベータが提供している標準的なサービスは下表の通りである。

表 2.3-2 米国インキュベータにおける標準的なサービス

サービス内容	インキュベータの割合 (%)
ビジネスの基本支援	96
マーケティング支援	89
会計・財務管理	77
ローン資金へのアクセス支援	77
VC 等へのネットワーキング	86
高等研究機関との連携	76
会議室の提供	92
シェアードオフィスの提供	88

出所 通産省立地政策課坂田一郎氏講演資料、2000 年 11 月開発技術学会発表資料

c. ビジネス・インキュベータに不可欠な条件

日本新事業支援機関協議会 (ANBO) が 2000 年、アメリカで実施した調査結果によると、ビジネス・インキュベータに不可欠な条件として以下の 8 点を上げている。

- ・有能なインキュベーション・マネージャー及びスタッフの配置とサポートプログラムの実施

- ・外部の多様なリソース・ネットワークの形成と、それによるオーダーメイドのサポート機能の充実
- ・個々のインキュベータの性格に合致した入居者をスクリーニングするためのプロセス
- ・卒業審査卒業支援機能の整備
- ・入居者間の交流、共同化の促進
- ・卒業企業によるネットワークの形成
- ・大学との Win-Win の関係の構築
- ・地元自治体、産業支援機関、基金等との理解と協力の確保

2.3.1.4 研究開発

(1) ヴェネズエラにおける研究開発の現状と課題

ヴェネズエラにおける主な工業技術開発に関連した機関およびその活動の現状は以下の通りである。

A . IVIC

ヴェネズエラにおける公的工業技術開発施設は限られている。その代表的機関として科学技術省 (MTC) 管轄下の IVIC (Instituto Venezolano de Investigaciones Cientificas) があり、他の公的研究開発機関中第一の施設内容を誇る。

併し、同施設は一部の例外を除き、民間企業よりの委託研究は受けていない。即ち、同施設は基本的に政府主導の「基礎研究」を中心とする学術研究所であり、商業レベルの技術開発や商品開発などを行う機関ではない。

B . 大学付属テクパーク

カラカスのシモン・ボリバル大学に付属した Parque Tecnológico Sartenejas (PTS) は、ヴェネズエラにおける大学付属の代表的テクパークである。同施設は、ハイテク工業、研究施設、先端技術訓練センター、企業事務所、支援サービス(インキュベータを含む)、商業設備、等を併設したコンプレックスである。

同施設は、民間企業への協力体制を持ち、実用的研究開発への取り組みも可能だが、企業の集積地から隔離された丘陵地の大学キャンパスに隣接して立地しているため、民間企業のアクセスにやや問題がある。また、ヴェネズエラにおけるこの種の公的研究開発施設の数是非常に限ら

れており、規模的にも小さく、夫々のテクパークは民間協力に対し意欲的ではあるが、広く民間企業からの委託研究を引き受ける十分な体制になっていない。また、そうした機関の存在と利用方法に関する情報も民間企業十分伝わっていないのが実情である。USB 付属テクパーク以外にも地方大学付属のテクパークが数箇所存在する。

C. MCT エンジニアリングセンター

上記 PTS の構内に MCT 管轄のエンジニアリングセンターがあり CAD/CAM による設計、木型作製、機械工作によるプロトタイプ (金属金型) の作製により民間企業に対する金属加工製品の開発協力を実施している。同センターは現在 MPC の予算で拡張計画に着手しており、本年 10 月より MPC のソプレ・マルチャ (Metal Mechanica) 計画として農牧用機械製作のための機械金属設計の訓練コースを開設し、大卒の起業家、企業からの訓練生を受け入れる予定である。尚、同センターの悩みの種は金型製作技術の不足であり、日本などからの金型製作に関する高度の技術移転が求められている。

D. 開発技術と特許申請

ヴェネズエラの民間企業による工業技術開発活動は技術特許申請数から推定して不活発であると思われる。この背景には、基本的には研究開発投資の不足があり、加えて民間企業の特許申請に関する知識不足と特許申請の手続き上の問題があると推察される。この対策としては、テクパーク付属の研究施設の拡充、大学の研究施設を中心とした産学協同研究の促進、公設研究機関 (VIC、テクパークの基礎研究所、等) による開発技術の公開と利用促進、技術開発と特許申請に関する情報の普及、特許出願の促進、などが考えられる。

E. 公営素材産業による技術開発と製品開発

PDVSA を始めとする石油関連産業、アルミ産業、製鉄産業、等の公営素材産業は何れも「バルク素材輸出産業」としての形態を持ち、素材からの誘導体産業育成に関しては関心が薄い。市場経済の原則からしても、国内産業にとり最も重要且つ優位性のある市場は国内市場であり、素材産業にとっても国産素材を原料とする加工産業育成による国内市場開発こそ最重要課題のはずである。一方、ヴェネズエラにおける中小企業の力不足により、自力での技術開発、商品開発が進められない現状を考えた場合、国内市場育成 確保を目的として、上流素材産業自身による国内市場のニーズに合った技術開発、商品開発を進めることが求められる。具体的には、素材産業自身の試験研究施設においてプラスチック、アルミ、鉄鋼、等、素材の加工技術および製品化の研究

究開発を実施し、その技術を中小企業を含む国内工業に提供することにより国内生産と国内外市場を拡大する戦略を展開すべきである。

F. 中小企業による研究開発の課題

上記に見るとおり、ヴェネズエラにおける工業技術に関する研究開発は一部の基幹産業を除き、不十分であり、特に中小企業に必要な分野の研究開発は体制的にも遅れている。これらを総括し、今後求められる強化・支援策の課題は以下の通りである。

- a. 公設研究開発施設の機能拡充と民間への協力体制整備
- b. 大学付属テクニカパークの強化と地域への拡大
- c. 政策的支援体制の整備
- d. 技術特許取得に関する認識の普及
- e. 公設研究機関による開発技術の民間への公開
- f. 新製品、新技術、等の情報の普及

(2) 研究開発の必要性和課題

技術革新の進展する産業社会の中で、中小企業が環境の変化に対応して発展するためには、研究開発は非常に重要なテーマである。しかし、多くの中小企業にとって先行投資となる研究開発は、人的にも資金的にも大きな負担となる場合が多く、中小企業の技術開発を支援する制度が必要である。

A. 研究開発に求められるテーマ

中小企業による技術開発のニーズの重要性は、日本における調査結果を参考にすると、以下のよう順位となる。

- a. 新製品開発
- b. 生産工程の合理化、省力化
- c. 既存事業分野の高付加価値化
- d. 技術力の向上、高度化
- e. 新技術の確保 (技術導入)

a. の新製品開発は、めまぐるしく多様化する市場のニーズと新たな産業ニーズに対応するための企業としての当然の対応であり、工業製品の機能性、デザイン、価格などの面での斬新な製品の開発や、地域市場に密着した分野のニーズにこたえる製品、技術進歩の速さに合致した新製品、

隙間市場への供給品、等を対象に行われる。更に、政府の方針により新たに生じる社会資本整備の進展の中でのニーズとして、住宅開発関連分野、インフラ開発分野、地域産業活性化関連分野、情報・通信関連分野、環境整備関連分野、医療・社会福祉関連分野、などに関連した工業新製品の開発も期待される。

b. の生産工程の合理化 省力化以下の 4 項目は自社生産手段の技術的改善であり これらの技術開発は自社製品の価格、品質の競争力に直結したテーマであり 企業経営の基盤強化に必要なテーマである。

B. 技術開発の体制整備

一般的に、技術開発を進めるうえでの中小企業の問題点は、およそ以下のような点にある。

- a. 技術開発要員の不足
- b. 資金の不足
- c. 企業としての意識不足
- d. 研究開発のための設備不足
- e. 研究開発に必要な情報の不足

これらの問題点解消のための体制整備を、企業として弱体な多くの個別中小企業に求める事はきわめて難しく、自らの力で研究開発を進める事の出来るレベルまで企業の基盤強化を達成するには、何らかの外的支援で補強支援する必要がある。

(3) 研究開発に関して求められる支援策

以上の結果より、ヴェネズエラにおける中小企業の研究開発に対する考えられる支援策は以下のとおりである。

A. 技術的支援策

- a. 研究開発技術指導
- b. 技術研修制度 (研究開発要員の育成)
- c. 新技術の事業化指導 (創業指導)

B. 資金的支援策

- a. 税制による優遇策 (研究開発費の税額控除、設備の特別償却制度)
- b. 研究開発費の融資制度

- c. 研究開発費融資の債務保証
- d. 研究開発補助金（一部負担）
- e. ベンチャーキャピタル
- C. 公的研究施設の利用
 - a. 公的試験研究施設の開放（政府研究機関、大学、テクパーク、などの設備）
 - b. 公的研究開発機関による民間委託研究の引き受け
 - c. 産学協同研究
- D. 情報提供協力
 - a. 技術情報の提供（新技術、新商品）
 - b. 公的機関による開発技術の公開・提供
- E. その他
 - a. 技術交流会の開催
 - b. 技術開発セミナー
 - c. 新商品・新技術フェア
 - d. 特許情報の普及と特許取得促進

(4) 施策の提案

ヴェネズエラにおける中小企業の現状、政府による支援策、関連施設・機関の実情を勘案し、以下の施策の実施を提案する。

A. 技術支援

a. 技術指導

* 政府の補助金により研究開発の専門家を雇用

* INAPYMI 窓口における技術相談およびテクパーク、大学、等の技術相談（無償）

b. 研究開発専門家の養成研修

* INAPYMI の「専門家養成制度」に「開発研究専門家」の養成コースを設ける。

c. 新技術の事業化指導

INAPYMI の「創業指導」により、新技術に基づく事業化を指導する。関連指導事項として、新技術の特許申請支援（知的所有権の保護）、ベンチャーキャピタルの利用支援を含む資金調達支援、起業関連許認可取得指導、事業計画作成指導、等を含む。

B. 資金的支援策

a. 税制による優遇策

研究開発投資額に対する税額控除および加速償却の適用を認める。

b. 研究開発費融資制度

研究開発投資に関する融資制度および債務保証制度設ける。

c. 直接投資（ベンチャーキャピタル、他）

創業指導の一環として、プロジェクトにより、政府のベンチャーキャピタル投資も実施。

C. 公的研究施設の利用と研究開発

a. 公的試験研究施設の開放

公的試験研究機関の少ないヴェネズエラでは、当面、大学付属のテクパークの試験研究施設の拡充が实际的である。テクパークにおけるエンジニアリングセンター施設を拡充し、その一部の施設を民間中小企業に安い費用で開放し、指導員の下で施設の利用を可能にする。開放施設は、中小企業では購入できない最新設備や新技術によるものを整備し、新技術の習得と新技術の利用価値を理解させる。尚、この提案の実施には、全国各地の大学および既存の大学付属テクパークの施設を整備・拡充し、専門指導員を含めた受け入れ態勢を整備する事が前提となる。

b. 公的研究開発機関による民間委託研究の引き受け

中小企業の研究開発機能を補完するため、中小企業の要請による技術開発、製品開発、等の研究開発要請を受託する体制を作る。受託機関としては、大学および付属テクパークが最も可能性が高い。委託費用は政府の研究開発補助金を含め安価に設定される。また、公的試験研究所で開発された技術および製品は、広く中小企業に公開され利用権を与える。

c. 産学協同研究

同じく、大学および付属テクパークと中小企業による共同開発テーマで技術・商品開発を進める体制を作る。産学協同開発の意味は、大学およびその研究機関で開発された技術を商業ベースの生産ラインで実証すること、あるいは生産技術・技能の実績と研究能力を融合させる事で新しいニーズに対応した製品を生み出すことにある。産学協同研究グループには学生の参加も可能にし、地域の企業創出活動の拠点となるような連携の環境を醸成することが期待される。この活動を促進することにより、新しい共同事業の創出、大学の研究者・学生の実業への参加による頭脳流出の防止、等により、地域産業の活性化に貢献する可能性が産まれる。

D. 情報提供協力

a. 技術情報の提供 (新技術、新商品)

情報提供に関しては『INAPYMI 情報ネット』により技術・商品情報を全国地域に提供される。また、技術関連の質問に対してはインターネットによるQ&A サービスが計画される。

E. 特許情報の普及と特許取得促進

技術開発において、その知的所有権を明確にすることは非常に重要である。特許事務は、MPC 管轄の SAPI が担当しているが、現状では特許出願のシステムが充分とは言えず、先ずこの拡充が必要となる。特許出願と技術の知的所有権の保護が充分でないと技術開発と技術普及の大きな阻害要因となるので、特許関係の行政組織の早急な改善が望まれる。具体的には、INAPYMI の地方相談窓口の特許申請に関する情報と相談員(「特許相談窓口」)を置き、中小企業による特許申請支援サービスを行う。

F. その他

a. 技術交流会の開催

INAPYMI 主催による各地域の各種技術交流会を開催する。多様な業種の技術紹介により自社の技術開発や技術改善のきっかけを作るのがその狙いであり、場合によっては、利害一致する同業種間、あるいは異業種の企業同士による技術の共同開発の可能性も生まれる。

b. 技術開発セミナー

INAPYMI 主催の技術開発のためのセミナーを開催する。

c. 新商品・新技術フェア

技術・商品の紹介と普及を目的として、INAPYMI 主催の新商品フェア、新技術フェア等を開催する。

2.3.1.5 中小企業共同化促進

(1) 共同化の現状と課題

1) ヴェネズエラにおける協同組合の現状

ヴェネズエラには、協同組合特別法により全国に 1300 の協同組合がある。全国協同組合監督局は MPC 管轄下の行政機関として、協同組合の促進、協同組合の管理、同監督を行っている。

また、同監督局は、国の地域分散化政策に則り、地域開発促進、各地域の組合化の促進を地方政府と共にやっている。

協同組合特別法によって設立された協同組合は、法人格ではあるが小規模農民、小企業、等と同等に免税扱いとなる。但し、既存の免税措置は時限的であり、近い将来には新たな税制が適用される可能性を示唆している。

(2) 共同化、協業化の促進

1) 共同化、協業化の意義と団体の種類

中小企業協同組合は、元来企業体としては弱体な中小企業の弱点を補い、経営の近代化、合理化を促し、経済社会における自らの適応性を強める目的を持って組織化し、相互扶助の精神を持って共同事業を行う団体である。従って、組合の経営の適否は、組合の事業を通じて組合員の経営がどれだけ合理化され、経済的地位がどれだけ向上したかによって評価される。企業共同組合には目的別に種々の形態がある。

2) 団体の目的と事業

ヴェネズエラにおける組合にも種々の形態が見られるが、活動の現状は必ずしもその恩典を十分に活用しているようには見られない。事業協同組合はその代表的組合であるが、以下ような事業の共同化は経営の合理化や取引の改善に効果的である。

- a. 共同生産、共同加工、共同購入、協同販売、共同運送、共同保管、共同受注、共同研究、等の共同経済事業の実施。
- b. 組合員の福利厚生施設の設置、組合員に対する事業資金の貸付、組合員の事業に関する債務の保証、等の共同事業。

上記のほか、企業団体としての活動を通じ、企業間の相互交流により、以下のような種々の便益を共有することができる。

- a. 技術交流と相互利用
- b. クラスターの形成
- c. 情報の交換と共有
- d. 組合活動の効率化

更に、中小企業支援政策の実施と政策課題のフィードバックを円滑化し、官民協力体制を築くためにも共同化は有効である。

3) 政府による支援策

政府による対組合支援策としては、既存制度(下記)の通りである。

a. 融資制度

事業組合の投資事業に対する融資、債務保証制度

b. 税制

組合活動に関する免税措置

2.3.1.6 INAPYMI (中小企業政策の実施体制)

(1) 中小企業政策と実施体制の現状と課題

1) 現状と課題

ヴェネズエラにおける中小企業政策の政策官庁は MPC であるが、現実の中小企業振興策は、全国的に展開できる統一した行政組織体制として整備されておらず、異なる政策官庁および機関による異なる政策指針と行政組織により実施されているのが現状である。この非効率な形態を改め、全国的に統一された中小企業政策の下で効率的に政策を実施する機関が必要となっている。

このような背景の下で、MPC による中小企業振興政策の統括的策定と中小企業政策の専門実施機関である INAPYMI 設立の基本構想が中小企業振興法の立法と同時に提案されている。

(2) INAPYMI の組織・体制構築計画

以上の現状と課題に鑑み、INAPYMI 設立に関し以下の通り概要条件を提案する。

1) INAPYMI の役割およびその機能

MPC は MPC 内部に政策立案の部署として中小企業開発局を設置する計画である。よって、MPC 中小企業開発局と INAPYMI との役割分担を以下のように明確に区分する必要がある。

a. MPC 中小企業開発局は中小企業政策の立案、法律の作成、中小企業政策のハンドブック作成、中小企業政策の広報活動、関係他省庁・機関との連携促進と調整、INAPYMI 運営に対する指導と支援、等を行う

b. INAPYMI は中小企業政策の実施機関として中小企業に対し、経営支援、技術支援、情報提供、教育訓練等の支援サービスを提供する。

2) INAPYMI の支援サービス主要項目

- a. 経営支援 企業診断の実施、等
- b. 技術支援 技術支援プログラムの実施、等
- c. 情報提供 中小企業施策 制度、専門家の人材情報、経営資源情報、等
- d. 教育訓練 起業家、コンサルタント、中小企業者、中小企業政策担当者を対象
- e. インキュベーション INAPYMI 主導による既存施設の活用、転用による展開、大学、テクノロジーパーク付属・大学付属インキュベータとの連携

3) INAPYMI の組織体制の概要

INAPYMI の組織体制は以下の基本方針の基に構築する。

- a. 中央組織 (HQ) と地方組織 (INAPYMI 地域支援センター) を持ち、国内全地域で均質な支援サービス提供の体制を敷く。
- b. INAPYMI 地域支援センターにはワンストップ・サービス機能を持った相談窓口を設け、中小企業者の日常的ニーズに応える。
- c. 当面、既存の中小企業支援機関とは図 2.3-1 のような協力関係を構築し、それらの機能を活用する。
- d. INAPYMI の機能および組織体制整備は、予算的・人的制約を考慮して段階的に拡充を図る。
- e. 組織体制の整備計画は、MPD による地域開発計画における開発拠点、開発軸、インフラ整備計画、等を考慮して計画する。

(3) INAPYMI の組織

1) MPC - INAPYMI および他の機関との関係

INAPYMI は MPC 内に新設される中小企業局の下部機構として設立される (図 2.3-2 参照)。また、MPC - INAPYMI および外部の中小企業支援機能との関係は図 2.3-1 の通りである。

即ち、MPC は INAPYMI の上位政策官庁として、INAPYMI の運営を管理すると同時に INAPYMI の活動に協力・支援をする。具体的には、INAPYMI の支援活動に組み込まれる中小企業支援の外部機能、制度、情報の収集・提供につき、MPC 自身の組織内機能を含め、MPC の外郭機関、他の省庁および関係官庁・機関、地域開発機関、地方政府・自治体、等との協力・調整を行う。

2) MPC・中小企業開発局

MPC の中小企業開発局は、INAPYMI の上位機関であり 中小企業政策の立案を担当する政策担当局である。また、同局は INAPYMI の監督責任と INAPYMI に対する行政上の協力支援を担当する。依って、同局は 3 部より構成され、以下の業務を担当する。

A. 中小企業政策部

- 中小企業政策の立案・普及、関連調査・研究、環境管理（公害防止）

B. 中小企業振興部

- MPC 関係局および関係機関との協力および調整、地域中小企業振興、国際関係協力（技術協力、他）

C. INAPYMI 管理・支援部

- 運営管理、金融支援関係、技術支援関係、情報、人材育成、市場開発、経営アドバイザー、協業化・クラスター促進、地域開発、創業支援、インフラ開発、等の協力

3) INAPYMI 本部

INAPYMI 本部組織は、その主要機能に応じた構成で以下の部門より構成される。INAPYMI 本部、地域支援センターおよび MPC の関係図は図 2.3-2 の通りである。

A. 業務管理部（業務・総務、財務・経理、渉外）

B. 政策企画開発部（政策協力、組織協力、補助金管理、投資促進、法律顧問、政策立案）

C. 教育・訓練部（行政官訓練、起業家訓練、企業家・管理職訓練、技術訓練）

D. 資金協力部（短期・長期金融、ベンチャーキャピタル促進、債務保証協力、税制・インセンティブ支援）

E. 技術支援部（技術開発、商品化促進、技術相談、知的所有権・特許、工業公害防止、標準化および検査）

F. 情報サービス部（情報企画、技術情報、市場情報、データベース、インターネットシステム管理、Q&A サービス、IT 技術普及）

G. 市場開発サービス部（市場開発、国内市場開発、輸出市場開発（BANCOEX の輸出促進活動への協力窓口））

H. 経営アドバイザーサービス部（経営、経営診断）

I. クラスター促進部（クラスター促進、組合活動促進、会議・交流促進）

J. 地域開発部（地域産品開発、調査研究）

K. 企業創出部 : (インキュベーション、創業支援)

L. インフラ開発部 : (工業用役開発、輸送インフラ開発、通信インフラ開発、公害防止施設)

4) INAPYMI 地域支援センター

INAPYMI 地域支援センターは、INAPYMI の持つ全ての支援機能を直接中小企業に受け渡すサービス窓口である。従って、ワンストップサービスを中心とした、効率のよい迅速で適切なサービスの提供が求められる。また、期待される業務に応じた組織としては、図 2.3-2 のような組織構成となる。

5) 組織形成段階の計画

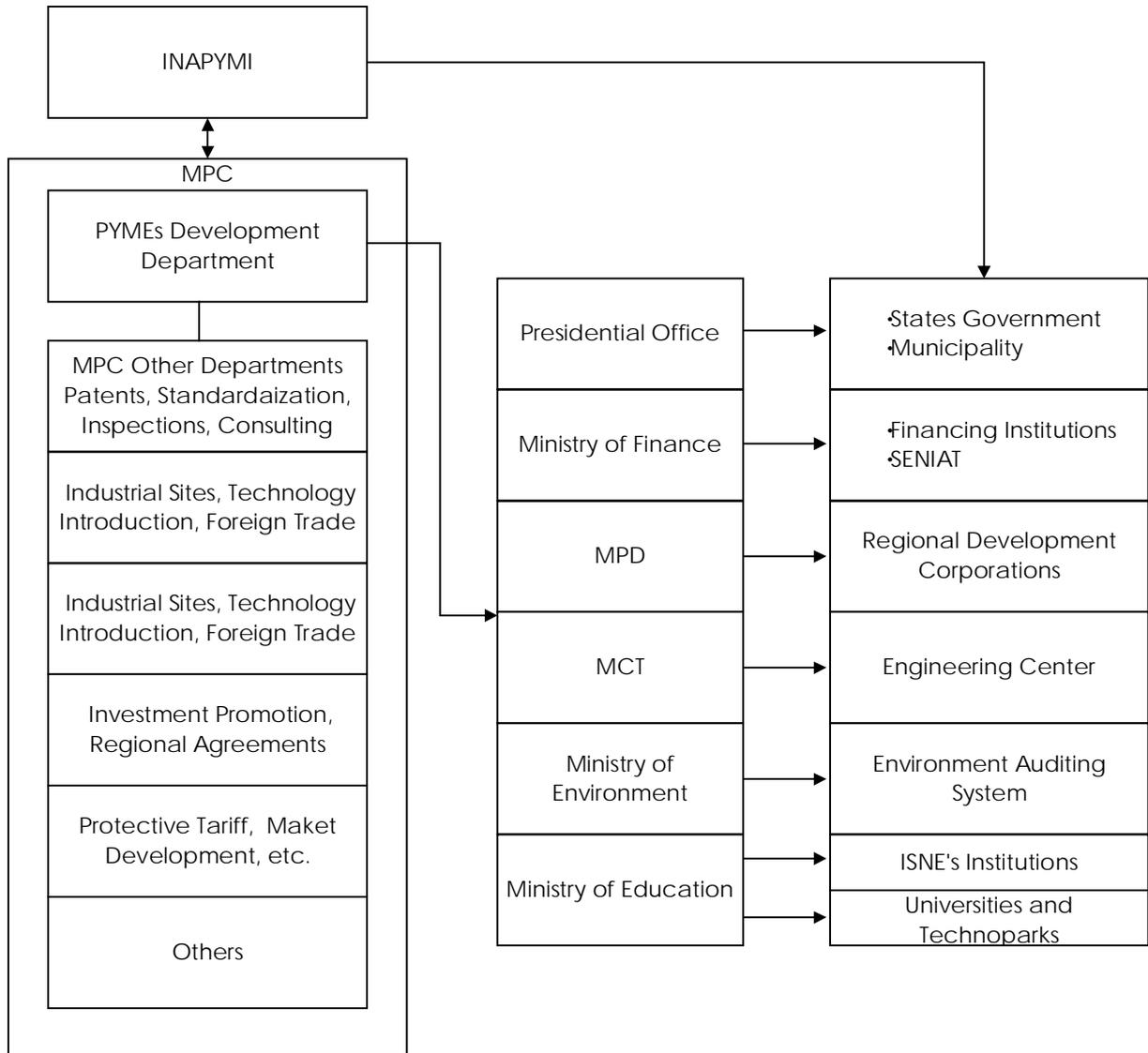
上記の組織は INAPYMI の究極の組織であり INAPYMI 設立当初よりフルサイズの組織と配員をするには、MPC にと十分な予算と人材確保は困難であると想定される。従って、INAPYMI 発足時の過渡的措置として、INAPYMI の保有すべき機能のうち重要性の高い機能に優先度を与える組織とする。

(4) INAPYMI 構築と運営に関する留意点

INAPYMI が意図された目的と成果を挙げるためには、以下の点に留意して実施していく必要がある。

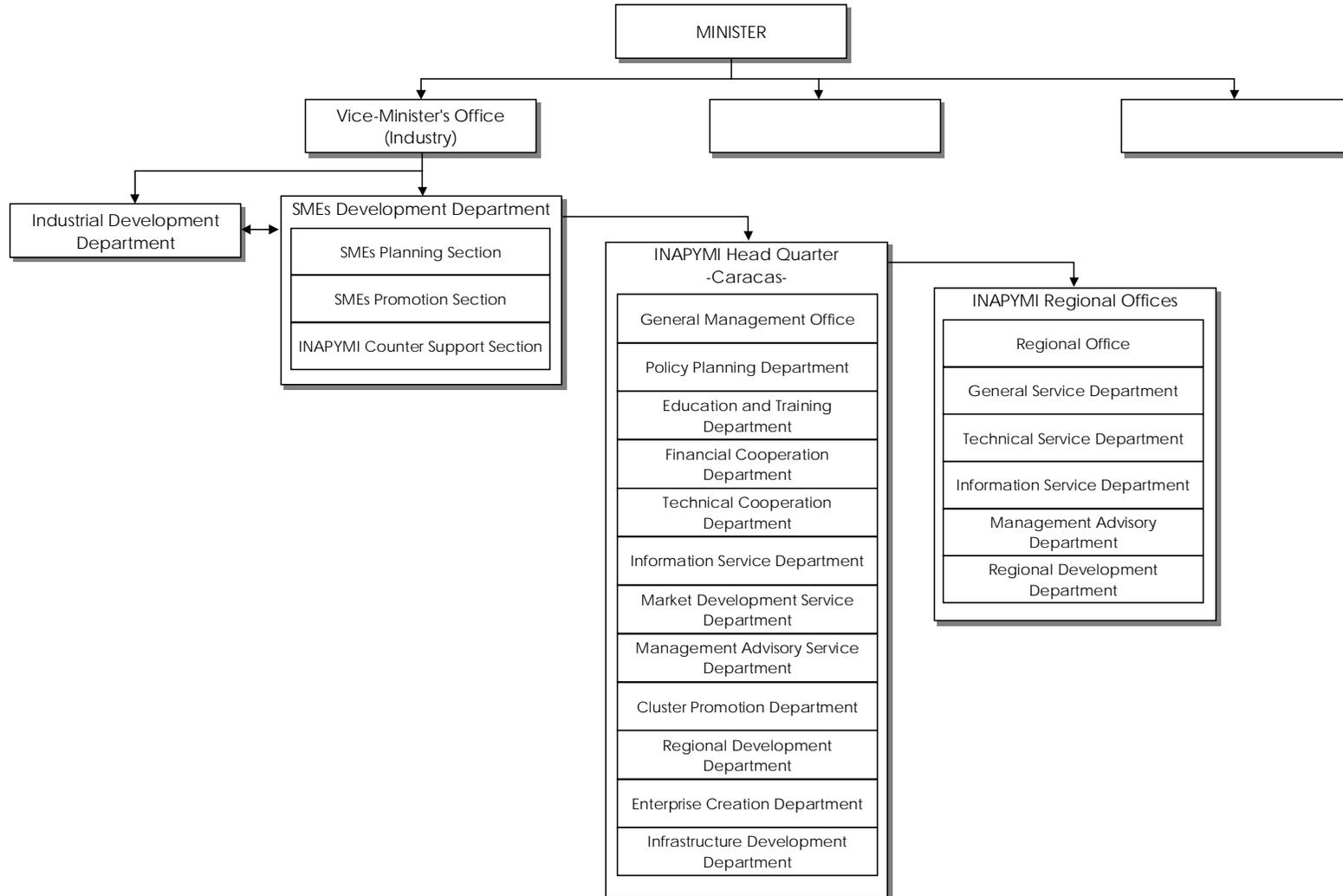
- a. 起業家、中小企業のニーズにマッチした支援内容、支援方法、支援体制の構築
- b. INAPYMI トップの強力なリーダーシップ
- c. 持続的、継続的に取り組む姿勢、体制の構築
- d. 先進的な知識のある人材の確保、育成
- e. UEMPC、地方政府 (州、自治体)との緊密な連携による全国的な展開
- f. 既存支援組織・団体、大学との連携強化
- g. 業務遂行の迅速化、効率化と顧客志向のサービスの提供
- h. 他省庁と機能調整をしながら政府が一体となって支援体制を構築
- i. 外国における先進的な知識、情報の入手
- j. 具体的な成功体験の蓄積、組織としての経験、ノウハウの共有

☒ 2.3-1 COORDINATION STRUCTURES



出所 : JICA調査団

図 2.3-2 MPC ORGANIZATION PLAN FOR SMEs DEVELOPMENT



出所 JICA調査団

2.3.1.7 地域中小企業開発戦略

(1) 地域開発計画の現状

現在 MPD を中心に国家地域経済開発計画が作成されており、未公表であるがその概要は以下の通りである。

1) 3 軸計画

地域開発計画は下記の 3 大開発軸を中心とする。(図 2.3-3 参照)

a. オリノコ・アプレ軸計画

オリノコ川河口から西に遡上しアプレ経由でタチラに至る流域一帯の開発計画で、Tachira, Barinas, Apure, Portuguesa, Cojedes, Cuarico, Anzoategui, Monagas, Bolivar, Delta Amacuro の諸州を含む。開発対象は、農牧業、林業、重質油、水産、水力、等である。

b. オキシデンタル軸計画

コロンビア国境にいたる国土の北西部一帯の開発計画で、Zulia, Tachira, Merida, Trujillo の諸州を含む。開発対象となる産品は石油、石炭、水力発電、リン鉱石、農牧業、林業、農林産加工、観光、綿花などである。

c. オリエンタル軸計画

国土の北東部を中心とした開発計画で、Nueva Esparta, Sucre, Anzoateguie, Monagas, Boliver, Isla de Margarita の諸州を含む。開発対象産品は石油、ガス、アルミ 鉄、リン鉱石、金、ダイヤモンド、ウラン、牧畜業、水産業、林業、林産工業、などである。

3) 開発拠点

地域産業の活性化を展開する手掛かりとして、開発拠点となりうる既存の潜在力をもつ 8 ヶ所の「特別経済区」を指定している(図 2.3-4 参照)。夫々の特別区の潜在力のある産品は以下の通りである。

I. カカオ, Platano, Yuca, , 観光

II. 農業, 観光

III. 環境 (エコツーリズム), 木材, 観光, Name, Ocumo, 電力エネルギー

IV. パーム油, Platano, カカオ, 牧畜, アンデス諸国へのアクセス

V. 牧畜, 米, 観光, 環境(エコツーリズム拠点 :鳥類)

VI . 農業 (ピーナツ、他)、木材(植林木)

VII . 灌漑農業、木材(植林木)

VIII . 観光(22 島)、漁業

(2) 地域中小企業開発戦略

全国地域開発計画による基本戦略指針に基づき、地域中小企業開発の戦略を以下の通り提案する。

1) 特別経済区重点戦略

地域経済開発計画の成否は、既存の潜在性を基に開発拠点として選択された「特別経済区」開発の成否にかかっている。よって、これらの特別経済区における産業振興に当面の重点を置き、その成功実績を基に、戦略的開発軸への拡大・発展を進める戦略で臨むものとする。従って、中小企業振興における地域展開戦略も、この全体計画における地域拠点戦略(特別経済区 - 3 軸計画)に同調して進めることを提案する。

2) INAPYMI 支援センターの優先設置

INAPYMI 地域中小企業支援センターの第 1 次設置箇所を、特別経済区の近隣に優先配置し、重点的支援を行う。また、夫々の経済区に特有な産品とその関連工業製品の開発技術に特化した専門家を夫々配置する。

3) 地域開発戦略における重点産業分野

特別経済区における地域産品の状況から、以下の開発分野を重点分野とすべきであろう

a . 農産品開発と農産加工業

- 穀類(米)、商品作物(カカオ、ピーナツ、等)、油脂産業、綿花および繊維産業

b . 林産品開発と林産加工業

- 製材品、建材・木造住宅産業、パルプ、製紙、その他の林産品(パームオイル、松脂、等)

c . 水産品開発と加工業

- 漁業(沿海漁業、養殖漁業)、水産加工業

d . 牧畜および酪農

- 食肉産業、乳製品産業、皮革・毛皮加工産業

e . 観光産業

- 観光サービス業、エコ・ツーリズム、観光関連軽工業

f. 関連産業

- 農業関連機械産業、林業関連機械産業、総合リース業、アフターハーベスト、製品梱包・貯蔵・輸送業、その他

4) 重点的支援政策

当該経済特別区における特定開発目標を指定し、それらの指定製品の開発につき特別のインセンティブを与える施策を実施する。主要な振興政策として、特別融資制度、特別税制、技術支援、人材育成、研究開発支援、創業支援、市場情報提供、等を実施する。

図2.3-3 3軸開発計画と対外アクセス

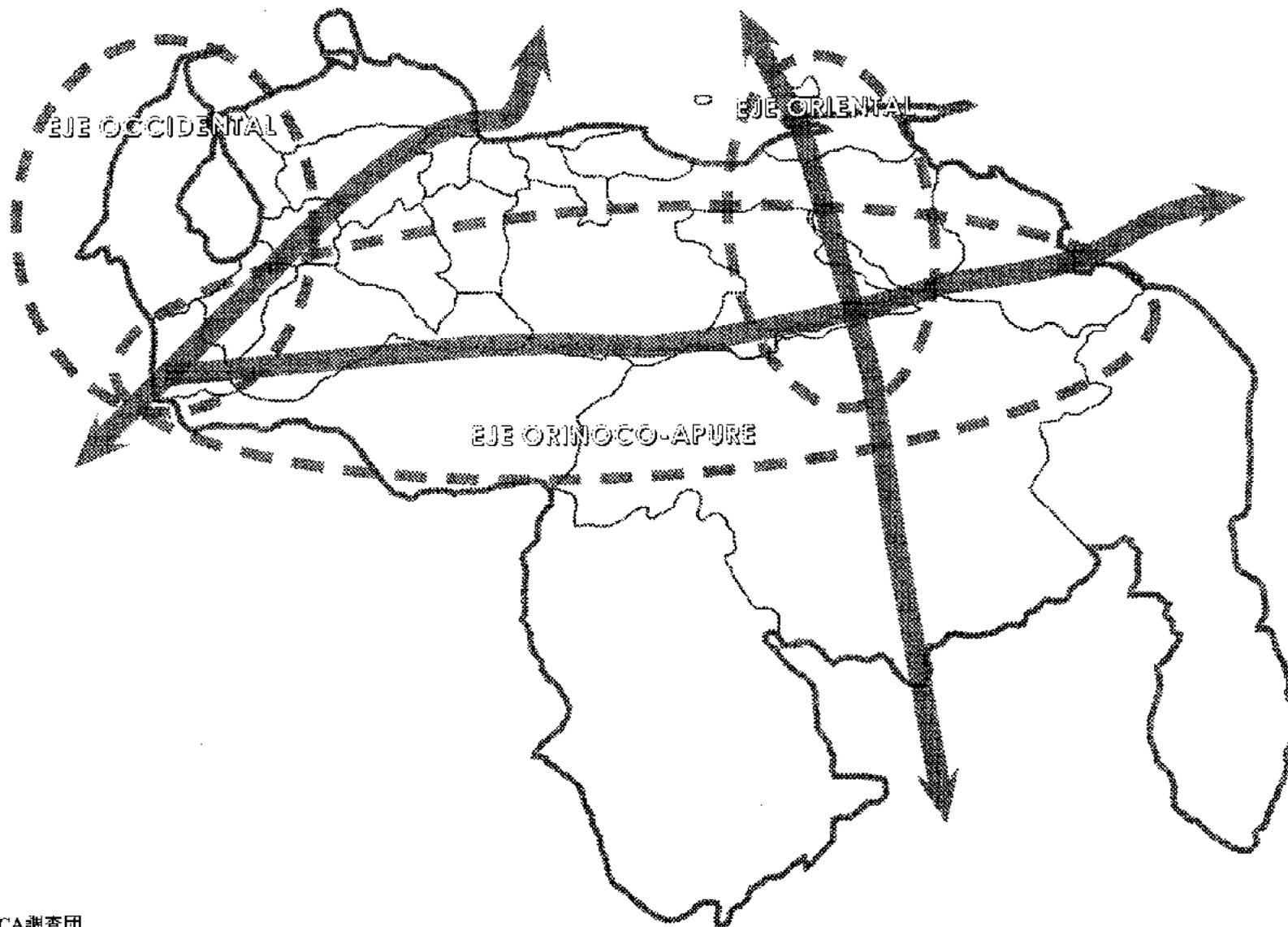


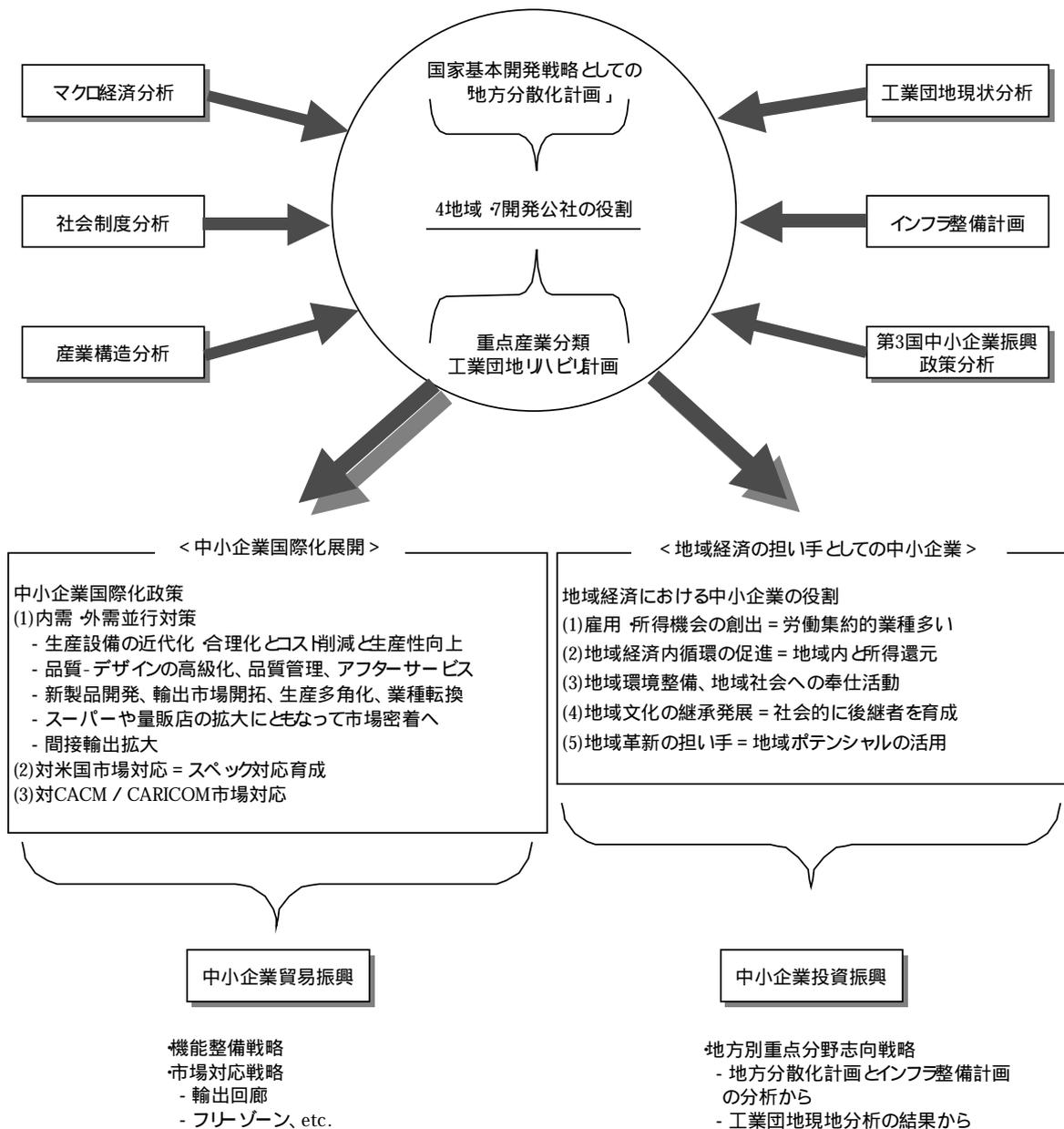
図2.3-4 特別経済開発区の分布



2.3.1.8 貿易・投資戦略

中小企業振興計画の基本となるべき「地方分散化計画」における各地域の重点産業分類と工業団地リハビリテーション計画を組み合わせることによってヴェネズエラ国の中小企業振興計画の貿易・投資を以下のように導くことを提言する。(図 2.3-5 参照)

図 2.3-5 中小企業貿易・投資振興に係わる分析プロセス



出所: JICA 調査団

(1) 貿易；中小企業の国際化展開

1) 内需・外需並行対策

ヴェネズエラ国の場合、急速に迫りくる市場自由化の拡大に対処する必要から、短期的にマーケットを内外共に開拓しなければならない。その対処法として、生産設備の近代化、品質管理の徹底、生産性向上とコスト削減、アフターサービスの強化、等々多くの改善を行う必要がある。

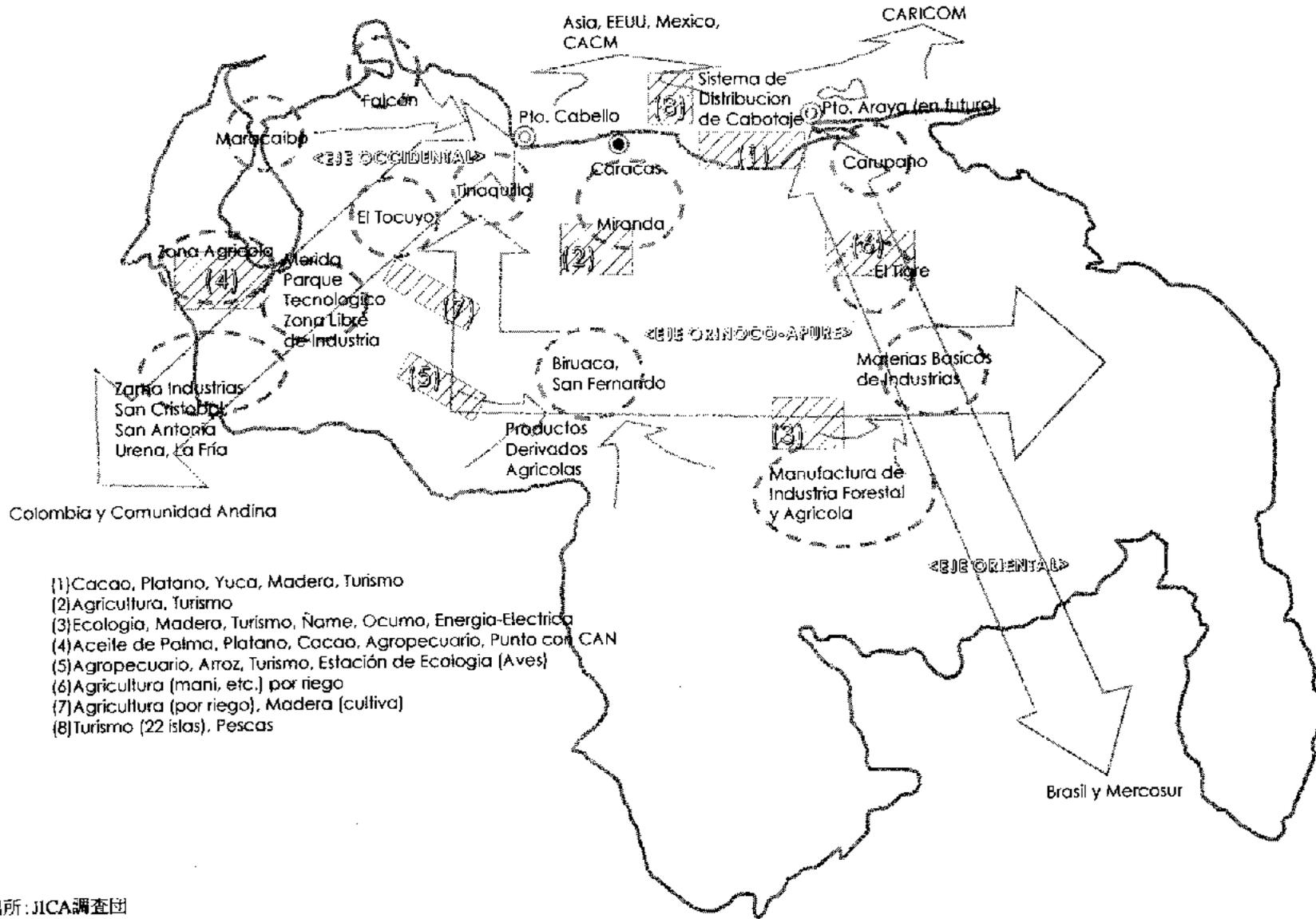
(2) 中小企業貿易振興（地域経済の担い手としての中小企業）

1) 地域別重点分野志向戦略

A) 地方分散化計画とインフラ整備計画の分析から輸出回廊計画に反映させるべく地域ごとに戦略生産品を特化してプロジェクト選定基準、投資優先部門を決定する。

B) 工業団地現状分析の結果から（但し、リハビリプロジェクトは政府主導）、既存生産拠点、地域開発戦略拠点、その他の潜在力の認められる地区において特化すべき生産物および開発モチーフを開発する。（図 2.3-6 参照）

図 2.3-6 輸出回廊並びに工業団地



(3) 中小企業貿易・投資環境整備

1) 問題点

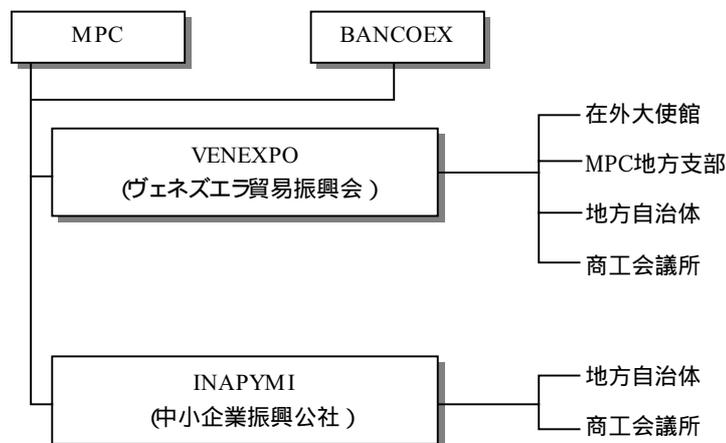
本調査で訪問した 15 州 30 ヶ所以上の地方自治体、工業団地、工業地区、商工会議所、企業、起業家との面接より把握した問題点は下記のとおりである。

- a) 地域開発に担当の各開発公社（地方開発公社）と地方自治体との関係が明確でない。
- b) 産業構造の変化でサービス業が急速に増加している。CAF の報告書に拠れば、全国の大・中・小企業の 93% 近くがサービス産業である。
- c) ヴェネズエラ国内並びに海外の市場調査が欠落している。特に中小企業へのマーケット情報提供が急がれる。
- d) 工業団地、工業地区における工業用役（水、電機、ガス、通信、下水、水処理、etc.）の供給が不十分である。
- e) 経済活動分野間の情報伝達が悪い。
- f) 中央政府各機関と地方自治体（地方政府）間の情報交換、ネットワーク構築を急ぐ必要がある。
- g) 近い将来の地域開発、輸出回廊、ハブ化等々に対処するため、国内流通システムの整備が必要である。
- h) 中小企業間において貿易、マーケット、技術等に係わる情報交換の促進が必要。

2) 機能整備戦略

中小企業の貿易・投資振興のため、「ヴェネズエラ貿易振興会（VENEXPO）」の設立を図り、経済・貿易自由化に対応する体制の構築を行う必要がある。一方、投資振興については、新設の INAPYMI の対中小企業事業サービス強化に重点をおいた戦略立案を行う必要がある。

図 2.3-7 中小企業貿易・投資機能整備戦略



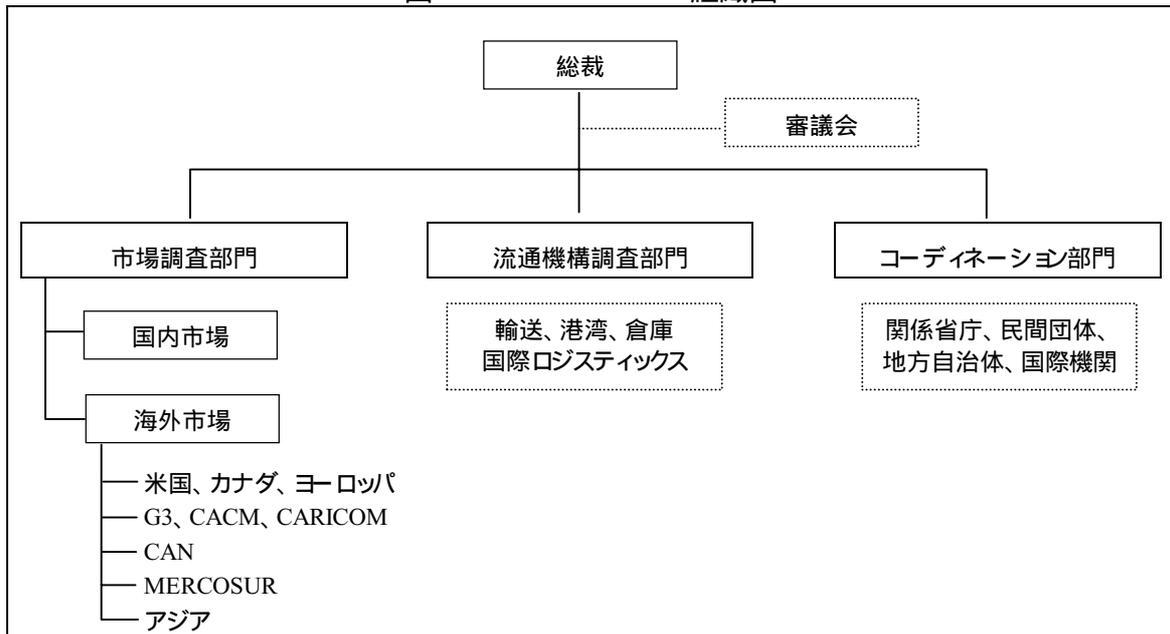
出所：JICA 調査団

3) VENEXPO の組織と機能および設置準備プラン

a. 組織と機能

先ず政府機関として中小企業への情報提供サービスと国際化意識の向上に努めることを重点として、最初の業務の視点を「市場調査」、「流通機構調査」、「コーディネーション業務」として MPC、MPD、BANCOEX さらには副大統領府地域開発企画部門より優秀な人材を確保する。そして図 2.3-8 の組織でスタートさせる。

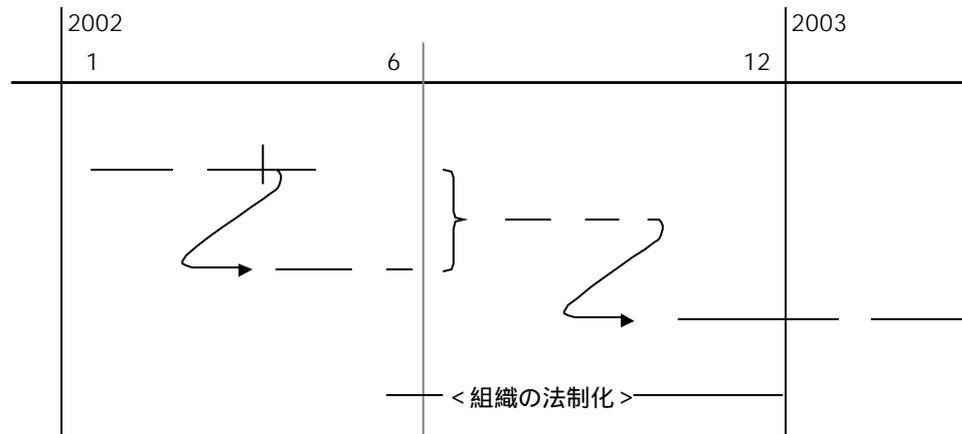
図 2.3-8 VENEXPO 組織図



出所：JICA 調査団

b. 設置準備プラン

- A. 組織・機能確立準備；MPC 内準備委員会設置
- B. 人材確保
- C. アクション・プラン作成 (A/P)
- D. A/P に基づく具体的調査活動開始



4) 貿易支援体制の整備

上記の VENEXPO 設立には多少の時間を要する状況を勘案し、現在 BANCOEX にて進められている支援体制の整備を中心に当面の体制作りを進める考え方を下記に示す。

現在、BANCOEX に係わるヴェネズエラの法令に基づいて、BANCOEX 内に市場調査並びに貿易促進についての機能がおり、次のようなサービスを実施することとなっている。

- Información Comercial (貿易情報)
- Identificacións de Oportunidades de Negocios (ビジネス機会の提携)
- Inteligencia de Mercados (市場知識)
- Estudios de Mercado vinculados con los sectores-productos objetos de la promoción (分野 / 製品別市場調査)
- Programas Sectoriales de Asistencia Técnica (技術支援分野別プログラム)
- Programa de Asistencia Técnica Empresarial (Asesorías Individuales) (企業技術支援プログラム = 個別相談)
- Programas de Capacitación (研修プログラム)

また、日本政府機関 (例 JETRO) との人的交流も実施されている。

上記の支援体制整備計画に関し特に地方の末端における「中小零細企業家」の人々の要望に応え、かつ、輸出促進の強化支援サービスの向上のため、BANCOEX による輸出促進戦略を基本戦略として、同行内の支援機能の強化を第一に計るべきである。また、将来ヴェネズエラの非伝統輸出製品が中小企業振興政策により開発が進み、生産体制が確立された状況に対応する支援組織機能として、上記の機能が重要になる。以上の BANCOEX を中心とする輸出促進機能に対

し、INAPYMI 本部・市場開発部の輸出促進課は地域展開における窓口機能として協力する。将来的には、この機能を中心にして VENEXPO を構築する計画が望ましい。

また、支援機能の中で特に重要なのは、「市場調査」と「ロジスティックス」の組み合わせである。今後、国家経済開発計画の基本である「非集中化地方分散化政策」の中で新しい付加価値の高い製品が生産された際にロジスティックス機能の展開は重要であり、その機能が発揮されて、はじめて市場調査が生きてくる。問題点として指摘した、「国内中小メーカーの人々がどこにどのような原料があり、そのコストがいくらで、どこに何が売れているか」といった質問に対して、明確に対応しサービスを提供することが中小企業の起業家への支援策として重要であると考えている。

2.3.2 主要制度

2.3.2.1 情報システム

(1) 情報システム構築の重要性

ヴェネズエラ政府による経済開発計画の基本戦略である「経済の地域分散化戦略」を広大な国土において実現する為には、インフラの開発と共に情報システムの構築が不可欠の要因である。経済活動に必要な情報が中央部に過度に集中している場合、情報力の不足な中小企業が経済活動を有利に運営するためには、当然その拠点を中央部に立地する事が必要になる。こうした地域的ハンディキャップを情報システム構築によって軽減し、中央部との決定的経済性格差を無くすことが、地域開発のインセンティブとなり地方の中小企業を根付かせる要因となる。

また、政府による中小企業振興政策の実施において、政策伝達、許認可、支援策の実施、ニーズの把握、等の手段として情報システムは重要な機能を果たすこととなる。

この他、中小企業における IT 化の促進は企業の開発力および競争力向上にと不可欠の要件であり、情報システムの普及による情報化の促進は中小企業の新しい発展を促す事になる。地方の中小企業は中央からの情報不足に不満をもち、中央と地域の情報格差が、中小企業間の IT 化の格差を含む技術格差を生み、ひいては経済の中央集中を招くことになる。

(2) 中小企業情報ネット構築における設定条件

中小企業情報ネットの構築は以下を前提条件として計画した。

- a. 中小企業情報ネットは INAPYMI の活動を支える行政システムの一部として構築する (INAPYMI 情報ネットとする)。
- b. INAPYMI 情報ネットは INAPYMI 地域支援センター内の INAPYMI 地域情報部に端末機を設置し、中小企業への情報提供および情報の自由閲覧 (端末機使用) を可能にする。

INAPYMI 地域支援センターの立地場所

- A . 各州の州都所在地
- B . その他、特別指定の工業集積地または開発戦略拠点
- C . 地方情報センターでの相談窓口およびワンストップサービス機能と情報ネットを直結する。

(3) INAPYMI 情報ネットの主要な情報及び機能

A . データベース

- a . INE 統計
- b . 登録コンサルタント名簿
- c . 政府許認可様式および手続きマニュアル (「ワンストップサービス」の項参照)
- d . 企業ダイレクトリー
- e . 主要関連法規・政策およびその解説

B . MPC ホームページ

- a . 中小企業関連の政策情報
- b . 中小企業関連法規情報
- c . 中小企業関連情報
- d . 金融情報 (公的制度金融機関の情報)
- e . イベント情報
 - 技術セミナー、フォーラム開催、国際・国内見本市開催、各種交流会 (異業種交流会、技術交流会、他)、ベンチャービジネス出会い広場の開催、ベンチャーフェア開催、

C . 経営情報

- a . 商品情報
- b . 市場情報
- c . 技術紹介
- d . 特許情報
- e . 企業パートナー紹介

D . 海外情報 (リンク)

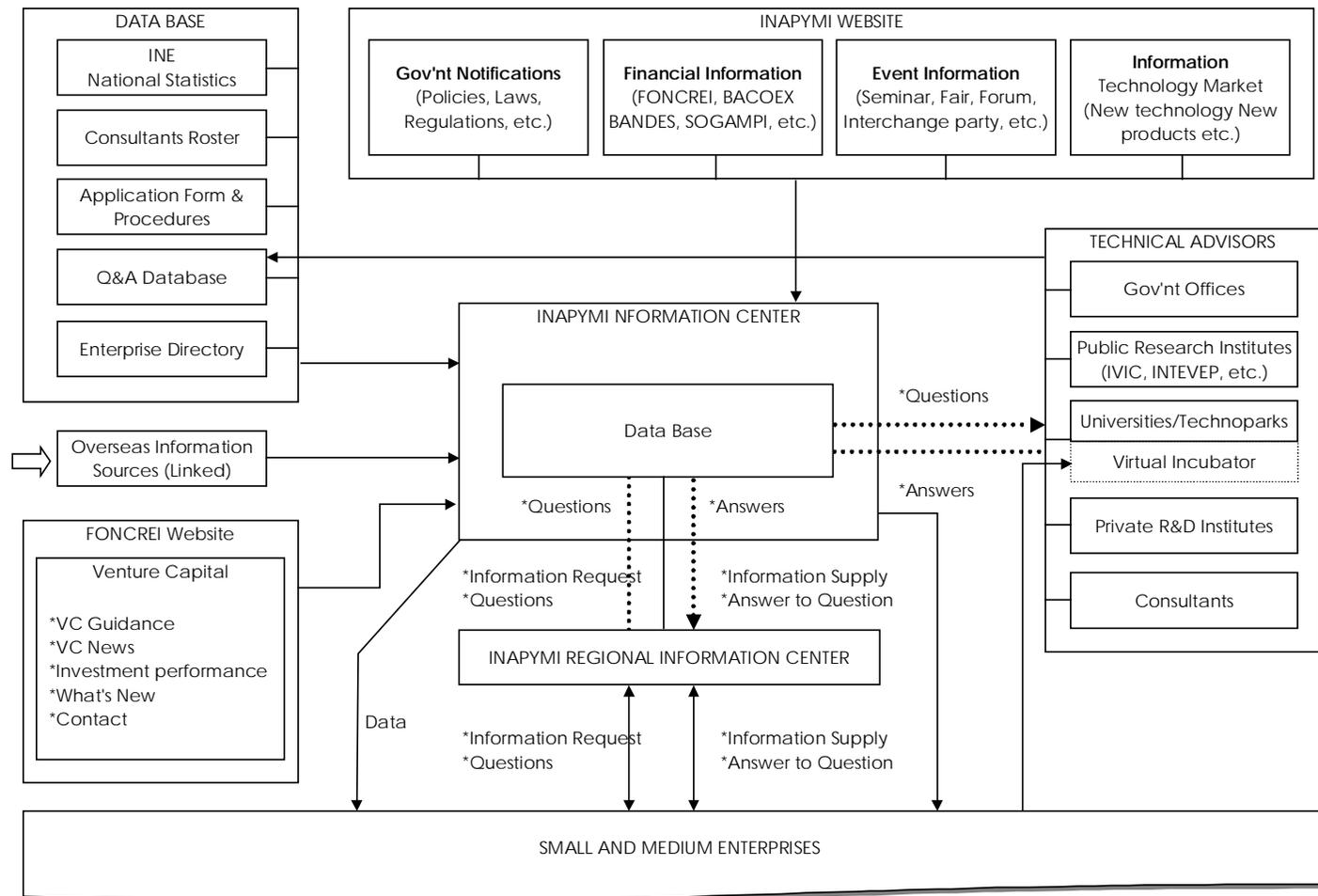
E . ベンチャーキャピタル情報 (FONCREI - WEBSITE)

FONCREI - Venture Capital に関する情報

F. Q&A ネットダイアログ

中小企業の技術支援に関与する機関および専門家のネットワークを構築し、各地方の INAPYMI 地域支援センターを通じて中小企業から相談を受けた質問に対し、専門分野別に回答するシステムを作る。(図 2.3-9 参照)

図 2.3-9 INAPYMI SMEs INFORMATION NET-WORK (Preliminary Plan)



出所 JICA調査団

2.3.2.2 ワンストップサービス

(1) ワンストップサービスの目的

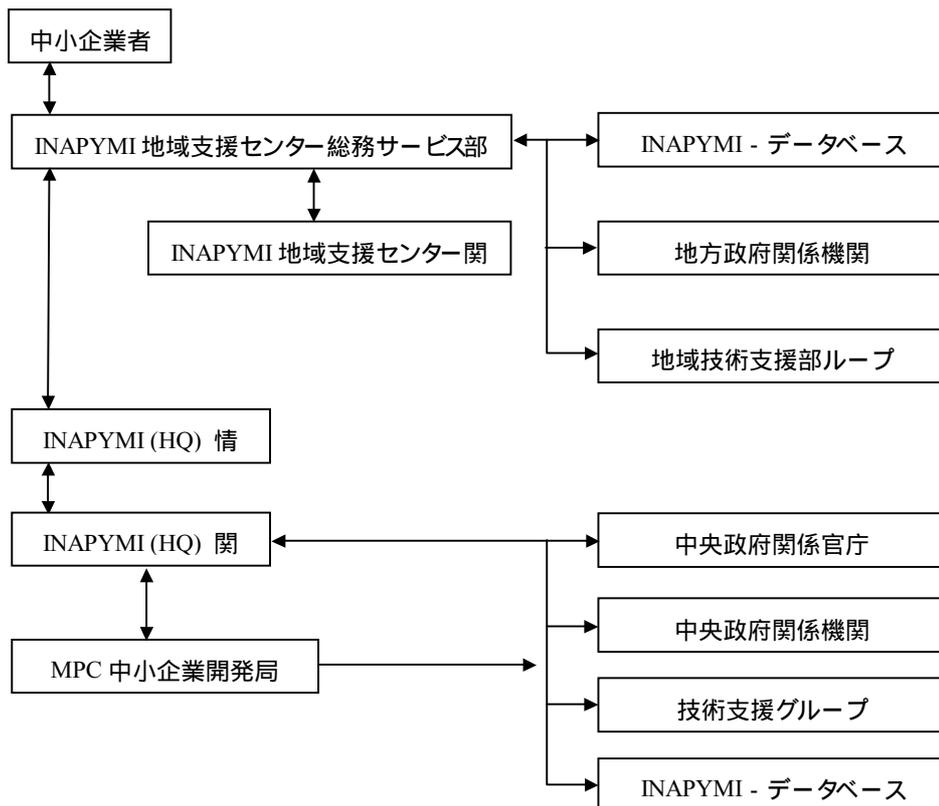
地方部の中小企業より特に要望の多い行政サービスの改善の一環として、INAPYMI の新たな行政機能を利用し、ワンストップサービス方式を導入することが目的である。

(2) ワンストップサービスの窓口

ワンストップサービスの窓口は、INAPYMI 地域支援センターの総務サービス部が担当する。

(3) ワンストップサービスの機能

地方の中小企業者の相談に対し、対応した許認可担当官庁あるいは回答者を検索し申請書提出あるいは情報請求を行う仕組みを構築する。将来的には、電子政府の一部に組み込むべきシステムとなる。具体的メカニズムの概要は下記の通りである。



(4) ワンストップサービスの対象

INAPYMI 地域支援センターにおける「総務サービス部」のサービス業務の中で「政府許認可」と「法務」に関連した業務の一括処理と受付を行う業務である。以下にあげた例は当国の実情にマッチしているかどうかは不明だが、一つの事例である。

A. 許認可業務

(i) 新会社設立関連手続き (地方政府の手続きを含む)

(ii) 他の許認可手続き

輸出入許可証、ドローバック許可申請、他の税額控除許可申請、知的所有権取得申請、他のインセンティブ取得申請

B. 一般相談

(i) 法律相談

(ii) その他の相談

優遇措置とその受け方、政府の申請様式作成と手続き、融資申請様式作成と手続き、企業登記手続と法的要件、その他

2.3.2.3 中小企業診断法

(1) 現状と課題

ヴェネズエラにおける中小企業に対するコンサルティング制度は MPC の PAIPYMI プログラム、CONIINDUSTRIA, FIM, カラボボ州経済開発局 (SEDEC) の PTG プログラム、等、存在するが、いずれも全国的な展開となっておらず、国レベルの制度としては多くの問題点を抱えている。

(2) 提言

- 1) 中小企業政策の一環として、INAPYMI 主導による中小企業の企業診断制度を確立する。
- 2) 企業診断の品質保証を行うため、コンサルタントの国家資格認定制度を導入する。具体的には INAPYMI がコンサルタントに対して国家試験を実施して合格者にはコンサルタントの国家資格を授与する。
- 3) INAPYMI 主導によるコンサルタントの養成と起業家、中小企業者、中小企業政策担当者ための教育訓練を実施する。当面は、既存プログラムを改良して活用しながら他機関と提携する。また、テーマ別には外部講師、MPC 中小企業政策立案担当者等による教育訓練となる。将来的には、INAPYMI が全面的にコンサルタント、起業家、中小企業者、中小企業政策担当者に関する人材育成、教育訓練を実施する体制を構築する。

2.3.2.4 コンサルタント資格認定制度

(1) 現状

1) 現行のコンサルタント養成制度

A . FIM PRODUCTIVIDAD

ヴェネズエラにおける企業コンサルティング活動は FIM PRODUCTIVIDAD (NGO)によって 1980 年代初頭から行われてきた。同組織はコンサルタントの育成に注力し、過去 15 年間で 200 ~ 300 名のコンサルタントを養成してきた。コンサルタント育成の基本的課程としては、理論教育、企業の現場指導教育、診断基準の教育を行っている。企業診断基準に就いては 1981 年以來改定を重ねてきており、現在 CONINPYME が採用している診断基準は FIM の基準である。

B . CONINDUSTRIA

1999 年に開始された CONINDUSTRIA の CONINPYME プログラムの中小企業コンサルタント育成計画 (IDB の支援による)では、190 名のコンサルタントを育成した。実際の養成は委託契約により FIM、メトロポリタン大学、スペイン (バスク) の支援団体が共同で実施した。同計画による養成コースは以下の 2 コースがある。

定期プログラム	: 養成期間	: 6 ヶ月コース
	養成人数	: 20 名
短期セミナー	: 養成期間	: 2 ~ 3 日間
養成人数	: 35 ~ 50 名	

C . INSE

1993 年に開始された企業アドバイザープログラムにより 93 名の企業アドバイザー育成のプログラムが実施された。同プログラムは中小企業の生産性向上と安定性維持を目的とし、養成したアドバイザーによる企業診断を基に改善計画を作り企業に提供する事が最終目標で、計画の実施は企業の自由選択としている。このプログラムは、元々 ISO-9000 の範囲内で品質と生産性向上を目的としたものを拡大したもので、財務的に自らコンサルタントを雇用できない中小企業に安価なアドバイスサービスを提供するために、時間当たり単価 US\$9.00 (通常は少なくとも US\$25.00 / 時) の超安価を設定している。また、同技術サービスの手法としては GTZ (独) の Competency Based Economic by Formation of Entrepreneur を適用している。

D. その他の育成制度

上記の他の育成制度としては FUNDES、IESA の専門家養成コースがあるが、夫々企業化育成、経営者・管理職養成が目的でありコンサルタント養成制度ではない。

2) コンサルタントの資格と種類

ヴェネズエラにおけるコンサルタントは、歴史的には FIM により養成されたコンサルタントが主流で、最近では CONINDUSTRIA の CONINPYME プログラムによる登録コンサルタントが標準的のコンサルタントとなっていると思われる。

CONINDUSTRIA への登録コンサルタントは以下のように分類されている。

コンサルタントの種類

Integrated Consultant	全分野のコンサルタント
Specialized Consultant	特定分野のコンサルタント

コンサルタントの Qualification 別分類

ジュニア・コンサルタント	50 以下
スタンダード・コンサルタント	51 ~ 60
シニア・コンサルタント	61 以上

その他、ロスターに登録されたコンサルタントは、カテゴリー別、資格別、特別技術、一般管理、経験、学歴、学会発表実績、地域的専門性、等に分類されている。

(2) 問題点

1) Qualification が不定

現行制度における一般的問題点は、その Qualification に公的資格を与えられたものが無いことで、その質にはバラツキが多いと推定されることである。特に、自称コンサルタントや、経験や名声だけを元にしたコンサルタントも多く、雇用する企業、とりわけ中小企業にとってはそのアドバイスの信頼性と価値について大きな不安材料となる。

2) コンサルタントの分類が不明確

CONINDUSTRIA によりいくつかの分類が行われているが、夫々分類されたコンサルタントの能力分野が明確でない。また、INSE が養成している技術分野のアドバイザーと CONINDUSTRIA

の Specialized Consultant の守備範囲も不明であり、求められる分野をどのように区分しているのかが明確でない。更に、コンサルティングの対象となる企業規模についても明確な名称を与えるべきであろう。

3) コンサルタント料が高すぎる

ヴェネズエラにおける労働事情を勘案した場合、流通しているコンサルタント料は異常に高価である。現行の価格 (US\$25 / Hr. ~ Bs25,000 / Hr.)は殆ど日本国内におけるコンサルタントと同レベルであり、中小企業が独自で自由に起用できるような価格ではない。コンサルタントをさらに普及させて中小企業のレベルアップを計るためには、もっと普及できるような価格設定が望まれる。

4) 能力の更新システムが無い

日進月歩の工業社会において、技術の進歩にどこまで対応できるかがコンサルタントに求められる技術知識の能力である。また、コンサルタントは常に最新技術の習得とその評価を怠らず、企業に対し適切なアドバイスを行わなければならない。このためにも、一定期間ごとのコンサルタントの認定更新が必要である。

(3) 資格認定制度構築の必要性

中小企業振興における技術支援は最も重要な支援策の一つである。この技術支援を具体的に実行する技術指導要員が中小企業コンサルタントである。従って、中小企業コンサルタントは企業経営および専門技術的に信頼の置ける能力と知識を具備した人材で無ければならない。このため、医師、弁護士、公認会計士、等の他の国家認定資格に準ずる資格認定によって一定レベルの資質が保証されることが必要となる。

(4) コンサルタント資格認定制度の提案

1) 種類の区分

A. 過渡的措置

現行の標準的制度を CONINDUSTRIA の制度とした場合、新制度では過渡的措置として、既存のコンサルタントをそのまま起用することとし、Integrated Consultant を一般コンサルタント (General Consultant)、Specialized Consultant を技術コンサルタント (Technical Consultant) に分類する。但し、新制度発足後 2 年以内に政府の認定試験を受けることが必要となる。

B. 新制度による区分

I. 一般コンサルタント

- a. ジュニアレベル・コンサルタントの認定基準
- b. 全分野のコンサルタント

II. 中小企業マネジメントコンサルタント

- a. プロフェッショナル・コンサルタントの認定基準
- b. B-1 製造業部門コンサルタント
B-2 サービス・流通部門コンサルタント

III. 技術コンサルタント

- a. プロフェッショナル・エンジニアの認定基準
- b. 工業技術分野別のコンサルタント

(日本の例 機械、船舶、電気・電子、化学、繊維、金属、資源工学、建設、水道、衛生工学、農業、林業、水産、経営工学、情報工学、応用理学、生物工学、環境)

2) 認定制度の概要

A. 認定方法

- a. 受験資格 技術コンサルタント(工学士以上、実務経験 7 年以上)を除き受験資格は問わない。
- b. 書類審査 (ウエイト10% ~ 20%)
- c. 筆記試験 (ウエイト50% ~ 70%)
- d. 実習試験 (ウエイト10% ~ 15%、但し技術コンサルタントは除外)
- e. 面接試験 (ウエイト10% ~ 15%)

B. 資格更新

一般コンサルタント	5 年毎に認定更新
中小企業マネジメントコンサルタント	3 年毎に認定更新
技術コンサルタント	3 年毎に認定更新

C. 認定試験制度について

a. 事前資格

大学における^{*}「中小企業コンサルタント教養課程」習得科目合格者は1次試験を免除。

注) *大学の習得科目として新たに「中小企業コンサルタント教養課程」を新設し、本課程の修了試験に合格した学生に終了証を発行する。

b .1 次試験

- 基礎知識 (ヴェネズエラの中小企業振興制度、コンサルタントの倫理規定、総合診断 指導方法、他)
- 一般コンサルタントは上記 1 次試験のみで合否を決定する。

c .2 次試験 (一般コンサルタント受験者は不要)

- 筆記試験
- 研修
- 面接
- 資格更新試験 (筆記試験、面接)
- 中小企業マネジメントコンサルタント(3 年毎)
- 技術コンサルタント(3 年毎)

3) 登録制度

- 登録様式 (MPC 様式として作成)
- 登録機関 (MPC)
- データベース (NAPYMI データベース)
- 利用法に関する留意事項を記載

第3章 ターゲットサブセクター振興計画

第3章 ターゲットサブセクター振興計画

3.1 ヴェネズエラの自動車組立産業と部品産業

3.1.1 ヴェネズエラの自動車組立産業

(1) 自動車市場規模

ヴェネズエラ自動車部品工業会 (Favenpa) のデータによると、1965年から1999年の35年間に国内で販売された自動車の台数は約394万台、その内1999年末現在で保有されている台数は、228万台と58%に相当する。また使用年数から分類すると5年未満が28.33%、6年から10年が19.08%、11年から15年が19.97%、そして15年以上が32.63%となっている。つまり下表で見られる通り半分以上の自動車が11年以上使用されている。

なお自動車の平均使用年数を10年、15年と想定して、現在のヴェネズエラの自動車保有台数から年間の新車需要を推定すると、それぞれ22.8万台から15.2万台規模となる。また保有台数の出所を国産組立車、輸入完成車で分類すると、国産組立車が約88%を占めており、同時に組立会社が輸入販売した完成車と合わせると彼等の供給した自動車の保有台数は約94%に達する。国産組立車が約88%を占めており、同時に組立会社が輸入販売した完成車と合わせると彼等の供給した自動車の保有台数は約94%に達する。

またデザイン(国籍別)で分類したデータによると、米国車が約58%を占め、2位の日本車が20%、欧州車が14%、ブラジル車が5.4%、最近目覚ましい韓国車が2.6%となっており、欧米車の市場となっている。

(2) ヴェネズエラの自動車組立産業

現在ヴェネズエラ自動車工業会 (Cavenez) に加盟している組立会社は下記の7社であるが、その内カラボボ州に米国のビッグ・スリー3社、アラグア州にトラック・バスの組立会社2社が集中し、トヨタ、三菱の日本メーカーは5社とは反対の首都から東側のスクレ州とアンソアテギ州に工場を持っている。なお近年Fiat(1999年5月)、Honda(2000年9月)が組立を断念した。

表 3.1-1 ヴェネズエラの自動車組立会社

組立会社	開始時期	所在地	本社出資
DaimlerChrysler de Venezuela ,L .L .C .	1950 年	カラボボ州	100%
Ford Motor de Venezuela ,S .A .	1962 年	カラボボ州	100%
General Motors Venezolana,C.A.	1948 年	カラボボ州	100%
Iveco Venezuela,C.A.	1992 年	アラグア州	-
Mack de Venezuela ,C .A .	1963 年	アラグア州	-
MMC Automotriz,S.A.	1990 年	アンソアテギ州	日商岩井 90% JAIDO10%
Toyota de Venezuela ,C .A.	1963 年	スクレ州	90%

出所: FAVENPA

ヴェネズエラの自動車組立産業は 1962 年に最初の自動車工業令 (政令) が発令されてから本格化し、下表に見られる通りその後幾度も法令の改定がなされ、組立会社、部品メーカーともに常に不安定な状態での操業を続けてきた。

表 3.1-2 ヴェネズエラ自動車工業令の変遷

改定年度	主要改定内容
75年改定	初代アンデス協定に基づき最終段階国産化を90%と定めた
82年改定	工業化レベルの状況から最終国産化義務率を50%に引下げた
85年改定	輸出義務率を50%に大幅引上げた
90年改定	各種規制の自由化(新規組立メーカーの参入可能、導入車種の変更・追加可能、一部完成車輸入可能)と外貨貢献義務率(PCD)が設定された
91年改定	完成車の完全輸入自由化(従来は原則として組立モデルと同一のモデルの完成車輸入許可)と外貨貢献義務率が低減された
95年改定	アンデス協定に基づき共通のアンデス自動車部門協定へと改定され、同政令は消滅した(改定内容骨子) 域外共通関税の制定 域内生産車の関税ゼロでの輸入 国内調達義務率の制定(99年にC1カテゴリーが33%、C2が18%)
99年改定	99年に新アンデス自動車部門協定が制定され、2000年よりの国産化率が大幅引下げとなった(新アンデス自動車部門協定の骨子) 新自動車部門協定の定める国産化義務率 カテゴリーC1 (1999年) 2000年 2001年 …2009年 (16人乗りまでの (33%) 24.75% 25.75% …34.75% 乗用車とGVW<4.53tまでの商用車) C2(上記以外の車両)(18%) 13.5% 14.0% …18.0% 新自動車部門協定の定める関税 CKD 関税 …3% 域外共通関税 カテゴリーC1 は 35%、カテゴリーC2 については(ヴェネズエラ・コロンビア)が15%、(エクアドル)が10% 協定の有効期限 :10年間でその後同期間の自動延長可能

出所: JICA 調査団

ヴェネズエラ自動車工業会(Cavenez)のデータによる1990年から2000年までの11年間の国産組立車、輸入車の国内販売台数推移は下表のように政権交代期を境として大きく変動してきた。そして輸入車比率が40%に迫ろうとしている。なお表の中カッコ内は組立会社による輸入完成車の比率であり1999年、2000年とFiat、Hondaが脱退したことが一部影響しているが、組立会社がシェア確保のために組立車のない市場に自己の完成車を積極的に輸入している状況が表れている。

表 3.1-3 ヴェネズエラ国内自動車販売台数推移 (1990年 - 2000年)

年度	国産車	輸入車 (組立会社分%)	合計	政権
1990	41316	-	41316	ベレス政権 (1989 - 94)
1991	70656	4267 (1%)	74923	
1992	87913	43676 (45%)	131589	
1993	81225	45086 (54%)	126311	
1994	56126	17948 (52%)	74074	カルデラ政権 (1994 - 99)
1995	77985	10997 (22%)	88982	
1996	55220	12635 (51%)	67855	
1997	133121	44736 (55%)	177857	
1997	33121	44736 (55%)	177857	
1998	121384	54366 (63%)	175750	
1998	21384	54366 (63%)	175750	チャベス政権 (1999-)
1999	71368	32971 (53%)	104339	
2000	88226	57080 (55%)	145306	

出所 :CAVENEZ

一方ヴェネズエラ国産組立車の輸出は近隣国のコロンビア、エクアドル向けを中心にヴェネズエラ自動車工業会データによると下表の通りとなる。1999年より急激な減少であるが、これは近隣両国の国内市場の低迷とヴェネズエラ側の為替高による競争力の低下が原因と見られる。

表 3.1-4 ヴェネズエラ国産組立車の輸出台数推移 (1994 - 2000年) と
アンデス産輸入車

年度	コロンビア向け	エクアドル向け	その他	合計 (アンデス産輸入車)
1994	15514	3598	91	19203
1995	15163	3754	222	19139
1996	12825	1876	22	14723
1997	16563	3236	2	19801
1998	11123	3510	34	14667
1999	1744	121	49	1914 (572台)
2000				3747 (15763台)

出所 :CAVENEZ

(3) ヴェネズエラのファミリーカープロジェクト

さらに昨今のヴェネズエラ自動車市場の顕著な特徴として、1999年8月チャベス政権の進めるファミリーカー構想に組立会社が合意して、5年間の契約を結んだ結果、国産組立車とコロンビア産小型乗用車の国内販売が急伸していることである。ファミリーカーの条件と契約メーカー及びモデルについて概要を以下に示す。

1) ヴェネズエラのファミリーカー・プロジェクト概要

a. ファミリーカーの条件 運転手を含め5人乗りの2ドア・クーペまたは4ドア・セダン

排気量 1000 - 1600cc の 4 気筒エンジン搭載、無鉛ガソリン使用、排気ガス対策の触媒付き、最低燃費 12Km / リッター、車両保証期間最低 3 万 Km または 1 年間、10 年間の補給部品、サービスのサプライ保証、販売価格は 400 万 Bs. から 550 万 Bs. とし、為替レート、インフレに合わせて当局の事前許可で調整されるものとする。

b. ファミリーカーの恩典 車両、輸入部品、国産部品は付加価値税 IVA を免除される

組立会社、部品メーカー、販売店は優遇価格で販売すること、銀行は優遇ファイナンスを行う

表 3.1-5 ファミリーカー契約会社とモデル

組立会社	ファミリーカーモデル	販売価格 (2001年7月)
ヴェネズエラGM	Corsa 1400 マニュアル	Bs.6298000
ヴェネズエラFord	Festiva 1300 マニュアル	Bs.4380000*
	Festiva 1300 オートマ	Bs.4895000*
	Fiesta 1600 マニュアル	Bs.6650000
MMC. Automotriz	Accent 1300 マニュアル	Bs.6200000
Sofaven (ヴェネズエラ・ルノー)	R-19	Bs.7439000
	Twingo	Bs.6250000
ヴェネズエラMazda	323	Bs.6483000

出所: JICA 調査団

ファミリーカーの市場は着実に拡大しており、本年 1-7 月の趨勢が続けば年間では 6 万台近い市場になり、総市場に占める割合は 30% に達しよう。なお Toyota が 1300 cc の Terios でファミリーカーの許可を取得し、本年 12 月に 700 万 Bs. 程度の価格で発売する計画を進めており、DaimlerChrysler も Hyundai 製のファミリーカーをモデル名 Brisa で販売するための政府許可を取得した。国民車構想の先輩格であるブラジルではファミリーカーのシェアが 40% を超えていることから、チャベス政権の低価格ファミリーカー構想は、今後一層国内需要の喚起に寄与するものと期待される。なおコロンビア産輸入ファミリーカーがヴェネズエラ国内で IVA の免税を受けているのに対して、ヴェネズエラ産ファミリーカーがコロンビア国内で同等の免税待遇を与えられていない

不平等につき、現在両政府間で交渉が重ねられており、近い将来平等な扱いが実現されればヴェネズエラ側の国内生産の増加に繋がるものと期待される

(4) 自動車産業と自由貿易協定

ヴェネズエラは近隣諸国と自由貿易協定を進めているが、その主なものはコロンビア、エクアドルと結んだアンデス協定、メキシコ、コロンビアと結んだ G3 協定、更にブラジル、アルゼンチン等 Mercosur と結ぼうとしている協定である。ヴェネズエラの自動車産業の実力を測る意味で、これら諸国との比較を下表で試みるが、当面はアンデスの中のリーダーを目指すのが妥当な線であろう

表 3.1-6 近隣諸国との自動車産業規模比較 (2000 年度実績)

国名	自動車生産台数	自動車輸出台数	自動車保有台数	自動車部品販売額
アルゼンチン	350000 台	130000 台	7000000 台	40 億ドル
ブラジル	1660000	360000	18000000	160 億ドル
メキシコ	1880000	1433000	12000000	130 億ドル
ヴェネズエラ	94000	3747	2000000	8 億ドル
コロンビア	51011	16777	2000000	5 億ドル
エクアドル	10989	2476	1000000	1.7 億ドル

出所: FAVENPA, JICA 調査団

なお国産化義務率に関しては、アルゼンチン、ブラジルの Mercosur では 60%以上、Nafta のメキシコは 2002 年以降 C1 カテゴリーで域内調達率 62.5%、C2 カテゴリーで 60%となり新アンデス自動車部門協定の 2002 年 C1 カテゴリー 26.75%、2009 年 34.75%と比較して遥かに国産化が進んでいることは否定できない。ヴェネズエラの自動車部品産業は、国内市場、輸出市場の規模・可能性から見てもエンジン、トランスミッション等パワートレインを除いた、比較的軽度の国産化を指向しているがこれは現実主義的で妥当な線である。

(5) ヴェネズエラ自動車組立 3 社の状況と組立産業活性化策への提言

ヴェネズエラの自動車産業、特に組立産業の活性化のために、次の諸点を提言したい。

- a. 現行の新アンデス自動車部門協定は 2009 年まで有効であるが、これはコロンビア、エクアドルとの国際協定でもあり従来自動車産業法のように 1 国だけの都合で勝手にルールを変更できないことから、ルールへの信頼性が高まりより長期的なビジョンでアッセンブラーも自動車部品メーカーも計画を立てられるようになった。これは 30 年以上の自動車産業政策の経験と反省から生まれたもので、是非この協定を自動車産業政策の基盤として堅持し、政

策の持続性・一貫性を保って、アッセンブラー及び自動車部品メーカーの中長期的戦略の展開を可能とすることが大切である。

- b. 国内自動車組立台数の増加に寄与するファミリーカー政策の一層の推進が望まれる。それに関連して、ヴェネズエラ製ファミカーが近隣国で自国と同等の優遇措置(IVA免税)が与えられるよう政府は強力に外交交渉を展開する必要がある。またファミリーカーに対する優遇措置は自動車産業活性化と基盤の確立のためにも継続することが大切である。
- c. 国内自動車組立台数の増加に寄与するタクシー車の取扱いについて、現状では1999年5月5日付け政令(Decreto 126)の定めるIVA免税措置が第三国からの輸入タクシー車に適用されながら、国産組立車には適用されない不平等があり、早急に解決される必要がある。上記b.項と並んで法の平等性が求められている。
- d. 国内総保有台数の半数以上が車齢11年以上の高齢車であり、交通安全上もまた人物の流通を盛んにして経済全体の活性化に寄与することから是非これら車両の買替促進策を実施することが肝要である。特に商用車の新車購入に対する減税措置などのインセンティブ政策と政府調達の国産品優先策の推進が望まれる。
- e. 自動車産業を含め経済全体が未だ回復していない状況に鑑み、第三国からの完成車輸入を国内生産台数の一定枠内とし、両者の調和ある拡大を図る必要がある。同時に地域貿易自由化協定においては、相手国と同等の条件で競争出来るような内外政策の展開を図る必要がある。
- f. 自動車産業を含めた脱石油産業依存を目指す工業化政策として、中長期的展望に立った国際競争力を涵養する為替・金融政策の展開を図る必要がある。

3.1.2 ヴェネズエラの部品産業

(1) 部品産業の概要

現在ヴェネズエラには大小合わせて百数十社の自動車部品会社が存在すると言われているが、そのうちの主要80社がヴェネズエラ自動車部品工業会(FAVENPA)の会員となっている。自動車部品産業の実績はこのFAVENPAの公表数字をベースとしているので、ここでも踏襲することとする。

ヴェネズエラの自動車組立会社の多くが首都圏カラカスを取囲む中央部に含まれるカラボボ州、アラグア州の工業団地に存在し、日系のToyota、MMC(三菱・現代)の2社が東方部のスクレ州、アンソアテギ州にあって活動していることは前に述べたが、上記の80の部品会社についても67社が首都圏カラカス(10社)と中央部のミランダ州(15社)、カラボボ州(29社)、アラグア州(13社)

に集中し、西方部タチラ州(3社)、ララ州(2社)、トルヒーリヨ州(1社)、コヘデス州(1社)と東方部スクレ州(4社)、アンソアテギ州(2社)は13社に過ぎない。

(2) 自動車部品の市場

FAVENPA 会員会社の個々の実績についてはデータがなく、総量で見るとは、過去4年間の自動車部品の販売実績は下表のごとく、組立車の減少から、OEM(車両搭載部品)、REP.(補修部品市場)、EXP.(輸出)がほぼ均等化している。また、過去2年間のメキシコ、ブラジル、アルゼンチンの自動車部品販売高との比較においても、ヴェネズエラ及びアンデス3ヶ国(CAN, Comunidad Andina de Naciones)の実力を見ることが出来る。

表 3.1-7 ヴェネズエラの自動車部品売上推移(単位百万ドル)

仕向先	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年予想
OEM	480	390	260	280	350
REP.	310	240	240	260	250
EXP.	215	250	240	260	210
合計	1005	880	740	800	810

出所: FAVENPA

表 3.1-8 ラテン・アメリカ主要国とCAN(アンデス3ヶ国)の自動車部品売上高比較(単位:百万ドル)

国名	1999年	2000年
ブラジル	14500	16000
メキシコ	12000	13000
アルゼンチン	3000	4000
CAN	1500	1470
内ヴェネズエラ	740	800

出所: FAVENPA

(3) ヴェネズエラ国産部品の問題点

部品の種類による部門毎の問題点と共通問題点について FAVENPA 会員同士が互いに討議した要点を下記にまとめた。

1) 共通問題点

- 生産量が少ないためツーリングコストの償却負担が出来ない。

- 高関税による輸入原材料の高コストと国際価格を上回る国内原材料価格。
- 組立会社のコストペナルティー・ゼロ要求が国産部品の組入れを困難にしており、国産化取り止めの口実を与えている(アッセンブラーの示すターゲットプライスの信憑性、CKD 車両価格の守秘性に部品メーカーは不満である)。
- 技術へのアクセスが制限されていること、組立会社の開発部門が技術支援よりコストダウンに熱心なこと。
- 低価格の小物部品はアッセンブラーが国産化に興味を示さない。
- 生産量アップに資する輸出にアッセンブラーの支援が得られない。
- 60%を下回る低稼働率。
- ヴェネズエラ製車両に利用されるコロンビア製部品に比してヴェネズエラ製部品のコロンビア製車両への搭載利用が少ない。

2) 部門毎の問題点

- 排気システム・触媒コンバーターの国産化支援が得られない。アッセンブラーは輸入触媒コンバーターを利用している。
- 金属プレス部品：補修部品需要がないため組立台数減はツーリングコスト負担増となって二重の苦しみとなる。
- エアコン・冷却システム：生産能力に対する稼働率はエアコンが 25%、ラジエターが 50%と低調である。エアコン及びラジエターの国内補修用市場は国産品が 60%、輸入品が 40%のシェアであるが、輸入品のアンダーインボイス、密輸等による競争激化が憂慮されている。
- プラスチック・内装部品：プラスチック部品についてはツーリング・コストの高い射出成型部品以外は生産対応可能なるも、低生産量による金型コスト負担増、輸入原材料や部品に対する高関税(10%から20%)が製品のコスト高要因となっている。
- オーディオ・電気システム：バッテリー、アンテナ、スピーカー、ラジオは輸出経験あるも、技術革新のスピードに部品メーカーは危機感を強めている。
- 絶縁体・チューブ・ホース・フィルター類：基本的にこれら品目は OEM 生産が可能であるが、フィルター類については現状エンジン本体に組み込まれて CKD 輸入されるケースが多い。
- 安全ガラス：設備投資負担の高いカプセル・ガラスを除いて OEM 生産が可能である。
- ブレーキシステム、サスペンション、パワートレイン：エンジン、トランスミッションを除いて、足廻りと駆動関係部品の生産は DANA VEN グループを中心に OEM 対応がなされている。

FAVENPA 会員同士による競争力の総合評価は、補修部品としては国内、アンデス市場レベルで競争力があるが、OEM としては競争力のある部品とややある部品に分かれる。世界市場レベルでは OEM として、また補修部品としてやや競争力のある部品もあるが、大半は競争力がない。

3.1.3 ターゲットサブセクター振興実施計画

(1) 自動車部品の国産化

2009 年までの長期的ビジョンを持ち、国際協定でもある新アンデス自動車部門協定をベースとして、アッセンブラーと自動車部品メーカーとは今後の国産化計画について総合的に協議・検討を直ちに開始すること、そして両者はヴェネズエラ製自動車及び部品の長期的展望に立った競争力強化に努める必要がある。

(2) 関税の一律化と低減

CAN に対し自動車部品の製造に使用される原材料並びに組入れ部品の関税を一律 5%ないしCKD 並みの3%に低減するように提案すべきである。

(3) モジュール生産への対応

自動車部品のモジュール生産化は一種の開かれた(従属関係ではない)部品産業のクラスター化に繋がる可能性がある。関連した部品メーカーが共同でより付加価値の高い部品を作るために、相互の持つ技術、機械設備、労働力を有効に使用できるシステムは、前述の中長期国産化計画をアッセンブラーと部品メーカーとが総合的に検討する際に、合わせて関係者で検討する必要がある。

(4) 研修制度の充実

中小自動車部品メーカーの生産現場で働く人々を対象とする基礎的技術の研修制度の充実が必要である。

(5) ヴェネズエラ中小自動車部品メーカーに対する個別的提言

1) OEM 部品メーカーに対して：

- 自由競争の中で顧客を確保するためには自社商品(製品ではなく商品と考えることが大切な)の品質向上とコストダウンが一番重要である。そのためには経営者が陣頭に立つ

て、事業の合理化に取り組まねばならないが、まずは工場内での欠陥品撲滅のための 5M (Mano de obras ,Materiales ,Maquinas ,Medidas ,Medio Ambiente)を推進する。

- アッセンブラー との関係改善に一層の努力を払い、絶えず相互にアプローチのある状態を保つべきである。彼等の薦める Quality Control の改善要請には前向きに努力すべきであり 自動車産業の技術進歩の流れをいち早く捕まえなければならない。
- 自由競争の時代であり 他のアッセンブラーへの納入、或いは他の販売チャンネル開拓に貪欲である必要がある。損をしてまで不得意分野に進出するようなことは避ける。
- 生産現場に過剰な人員を投入すべきではない。もし余裕があるならば販売や新商品開発に廻すべきである。新商品、新技術の独自開発に努め実力を涵養すること。
- 同業者、競争会社とは付き合いを緊密にしてシナジー効果による新規共同事業の可能性を探る。例えば、相互の生産設備、技能、労働力を利用した共同受注、生産の実現。
- IT 技術を積極導入して業務の改善を図る一方、販路開拓にインターネットの活用を図ること。

2) 補修部品メーカーに対して：

- 自社商品の販路をトップ自身で改めて調査する必要がある。商品が飽きられていないか、何が求められているのか、製品ではなく、商品を作り売っている自覚と誇りを絶えず持つこと。
- 商品の仕上げと包装には特に拘り(こだわり)を持ち、商品をより魅力的にすること。
- ニッチの商品開発に力を割け、新商品の開発は事業発展のカギとなる。
- IT 技術を積極活用せよ、同業者、競争相手とも広く交わり 情報を得るように努めると共に自己 PR を行うこと。
- 背伸びして OEM メーカーを目指すのか、自己の能力と得意分野を生かしてニッチな補修市場での活躍を目指すのか、決断することも必要である。

3) 中小企業経営者に対する政府支援

- 問題に直面している経営者が何時でも何でも相談出来るインターネットを利用したワン・ストップ・サービス制度の実現を強く提案したい。同時にこれらインターネットを使っただけの自己診断制度 (Sistema de Autodianoistico)や、専門コンサルタントの養成制度の実現を図ることも必要である。
- 中小企業向けの低利、中長期融資制度の充実を図る必要がある。
- ラジオ、テレビ、インターネットを利用した自宅で受けられる各種研修コースの開設 (中小企業の従業員には中等教育を受けられなかった人が多い)と終了資格証明制度の実現で、国民の能力開発を図ることも必要である。

3.2 プラスチック製品産業

3.2.1 ヴェネズエラのプラスチック樹脂産業の現状

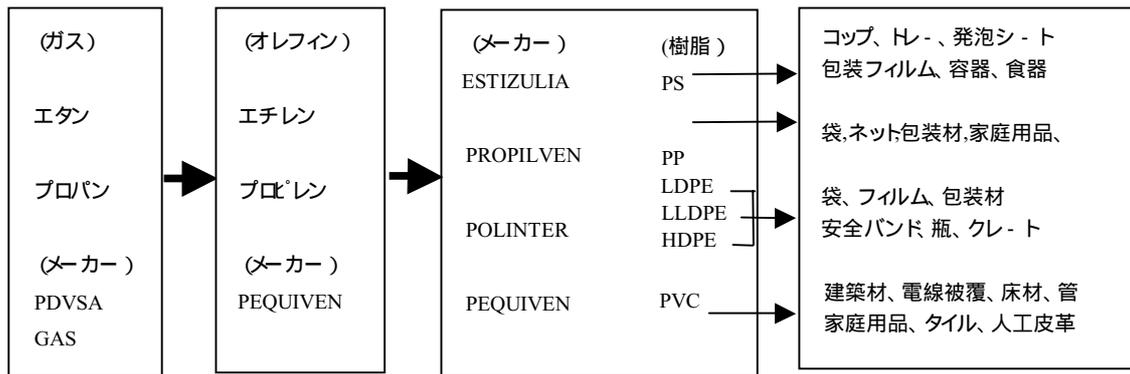
(1) プラスチック樹脂産業の構造

1) 産業構造と国内需要

a. オレフィン - プラスチック樹脂チェーン

オレフィンとはエチレン、プロピレンなどの化学品を総称してオレフィンといい、それから生産された合成樹脂(誘導品)をプラスチック樹脂と呼ぶ。更にプラスチック樹脂を加工した製品をプラスチック成形品と表現する。

オレフィン - プラスチック樹脂チェーンとは石油ガス(原油随伴ガス)からオレフィンを作り更にこれからポリオレフィン樹脂を作りその次の段階のプラスチック成形品生産までの一連の流れをオレフィン - プラスチック樹脂チェーンと言う



b. プラスチック樹脂の需要構造

ヴェネズエラのプラスチック加工製品の主な原料として、PVC¹樹脂、ポリオレフィン樹脂(LDPE²、HDPE³、LLDPE⁴、PP⁵)、PS⁶樹脂等があり、この他に輸入されたプラスチック樹脂⁷がある。国内需要はここ数年の不況とそれによる製品需要の低下、近隣諸国からの低価格製品輸入攻勢などの原因で、各プラスチック樹脂品種それぞれ減少している。プラスチック樹脂 PVC、PP

¹ PVC: Poly Vinyl Chloride resin

² LDPE: Low Density Poly Ethylene resin

³ HDPE: High Density Poly Ethylene resin

⁴ LLDPE: Linear Low Density Poly Ethylene resin

⁵ PP: Poly Propylene resin

⁶ PS: Poly Styrene resin

⁷ ABS, AS, PET, PC, Unsaturated polyester

は 2000 年後半から政府支援による住宅建設、公共投資などが実施され、需要が若干増加している。

1995 年から 1999 年までプラスチック樹脂の年間国内需要は 36 万トンから 30 万トンまで減少した。2000 年の主要プラスチック樹脂の需要量は 32 万 5,000 ton であった。やや回復したが未だ 1997 年の水準である。その内容は PE (LD, LLD, HD) 52.3%、PP 20.3%、PVC 17.2%、PS 7.7%、である。PVC の需要は、2000 年には 1998 年の水準にまで回復した (表 3.2-1)。

表 3.2-1 ヴェネズエラのプラスチック樹脂消費量

(units : 1,000t/y)

Year	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PE (HD, LD, LLD)	123.7	178	169	175	196	160	170
PP	51.5	41	57	56	57	66	66
PVC	61.9	87	72	60	55	41	56
PS	30.0	36	31	27	25	25	25
Others*	9.8	20	11	9	8	8	8
Total	276.9	362	340	327	341	300	325

data at year '97 ~ '00 were estimated by JICA team.

Note: Others (ABS, AS, PET, PC)

出所 : AVIPLA based on data supplied by ASOQUIM.

3.2.2 ヴェネズエラのプラスチック製品産業の現状と課題

上述の考察を踏まえ下記の通りヴェネズエラにおけるプラスチック産業振興のための改善提案をする。

(1) プラスチック製品産業の現状

1) 生産額

1998 年 ~ 1999 年のプラスチック加工業の生産金額は、GDP に対して約 0.6% を占めている。製造業全体では 15%、プラスチック加工業を含む化学・石油化学産業では 1.6% を占めている (表 3.2-3 参照) 資料 AVIPLA 2000 ではプラスチック加工業の設備稼働率が 43% 程度であるが、稼働率が 2 倍 86% 稼働になれば対 GDP 比は 1% を超えるであろう

表 3.2-3 GDP とプラスチック加工産業

(unit: 100 万 ボリバル)

	1998	% GDP	1999	% GDP
Total GDP	587,023	100.0	551,971	100.0
Manufacturing industry	87,863	15.0	79,771	14.5
Chemical, Petrochemical industry,	9,665	1.6	8,775	1.6
Plastic transforming industry	3,500	0.6	3,300	0.6

出所 :ASOQUIM、BCV、AVIPLA2000

2) 企業数と雇用数

2000 年版 AVIPLA の年次報告によると、1997 年から 1999 年までの 3 年間にプラスチック加工業の雇用人員、企業数、設備稼働率、輸出率等全ての項目で減少した(表 3.2-4 参照)。雇用人員はこの 10 年間減少を続けている。1990 年に 24,862 人であったが、1997 年 17,716 人、1999 年 13,048 人と 10 年間で年平均 7%の減少である。特にこの 3 年間は年平均 14.2%と大きく減少している。

全業種 350 企業に対する CONINDUSTRIA の調査によると 2000 年 6~12 月のプラスチック加工業の雇用変化では 29%の企業は雇用増加したが、28.5%の企業は変化なしと答えている。一方全産業では 40%の企業は雇用が減少したと解答している。更にこの調査でプラスチック加工企業のうち、設備稼働率が増加した企業数は 54.9%、販売が増加した企業数は 22%であった。この結果からプラスチック加工業は 1999 年よりやや経済状況が好転してきたと考えられる。⁸

表 3.2-4 プラスチック加工業の近況

Year	Unit	1997	1998	1999	Annual Rate of Change
Number of employee	Person	17,716	15,293	13,048	- 14.18%
Number of enterprises	Number	289	272	245	- 7.93%
Production rate of transformer	%	46.7	44.3	42.6	—
Export ratio of production	%	12.5	10.45	5.81	—

出所 :AVIPLA 2000

プラスチック加工業の 1 企業あたりの雇用人員は図の如く企業数全体の 25%は 21~50 人で、雇用人員 150 人未満の企業がほぼ 80%を占めている。プラスチック加工業には中小企業が多い。

⁸ conindustria :Encuesta de coyuntura industrial (2do Semestre 2000)

3) プラスチック加工業の生産規模

AVIPLA によるとプラスチック加工品の生産金額では以下に示すように、1998 年 35 億ボリバル、1999 年 33 億ボリバルで、生産金額もこの 10 年間毎年減少を続けている。年平均 5.5% の減少率である。

表 3.2-5 ヴェネズエラプラスチック加工企業の総生産量

(unit :Billion Bs)

Year	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Production	5.5	5.0	4.8	4.6	4.7	4.3	4.2	3.5	3.3

出所 :AVIPLA 2000

これに対応して業界の設備稼働率も毎年減少している。1998 年は 44.3%、1999 年には 42.6% となり 1996 年以降 50% 以下になっている。加工業界では設備稼働率が低い分だけ輸出余力があると見ている。

4) プラスチック加工企業の立地と分布

ヴェネズエラのプラスチック加工企業は同国の中央部に 80%、西部地域に 16%、東部地域に 2% の企業が立地している。さらに細かく見ると中央部では Miranda に 37%、カラカス首都圏に 19% でこの地域だけで過半数の企業が立地している。

表 3.2-6 プラスチック加工企業の国内地域分布

West District	%	Central District	%	East District	%
Lara	6	DTO Federal	19	Sucre	1
Zulia	7	Carabobo	14	Anzoategul	1
Merida	1	Aragua	12		
Tachira	2	Miranda	37		
West District	16%	Central District	82%	East District	2%

出所 :AVIPLA information

5) プラスチック樹脂物流と輸送費

プラスチック樹脂供給業者 Polinte 及び PEQUIVEN のレジン倉庫 (SP = Stock Point) が 2 箇所 Tablazo、Los Guayos にある。一方、プラスチック加工業者は表 3.2-6 に示すように、西部地域に 16%、中央部地域に 82%、東部地域に 2% が立地している。レジン供給企業は 2 ヶ所の SP から顧客であるプラスチック加工業者及び販売業者 5 企業に引き渡している。Tablazo から先のプラスチ

ツクレジンの運送費は顧客の負担である。さらに Los Guayos 引渡し価格は Tablazo に比べて、Los Guayos までの輸送費が含まれるので約 3%高い。顧客が希望すれば顧客の工場まで輸送するが、運送費は顧客負担である。このため Tablazo に近い顧客は運送費が安いので、遠くに位置する顧客より有利である。

(2) プラスチック製品の市場

1) 製品品種

国内市場、輸出品、輸入品の品種を表 3.2-7 に示す。この表で国内市場は容器 (Containers)、包装 (Packaging)、建設 (Construction) の分野の商品で 60%を占めている。輸入品市場では建設 (Construction) は同様に多いが、発泡シート (Foamed sheet)、蓋類 (Caps & lids) が各 20%を占め、浴室用品 (Bath room goods)、フィルムシート (Film & sheet) 各 10%強を占めている。

表 3.2-7 ヴェネズエラのプラスチック製品市場

品目	国内市場*1	品目	輸入品%	品目	輸出品%
Containers	18	Film & sheet	12	Containers	18
Packaging	27	Adhesive sheet	11	Bags	11
Electronics	3	Foamed sheet	20	Crates	5
School goods	1	Caps, lids	24	Coolers	3
Hose	2				
Constructions	16	Constructions	19	Constructions	17
Toys	2			Cans	4
Agriculture goods	1			Brushes & Combs	2
Medical goods	3			Cages & Baskets	2
Cages & Baskets	7				
Geomembranes	2			House goods	37
House goods	7	Bathroom goods	13		
Bathroom goods	4	Others	1	Others	1
Others	7				
Total	100		100		100

*1 国内市場のうち 75%は Venezuela 製品であるが 25%は輸入品である。

出所 :AVIPLA

輸出品は家庭用品 (House goods) が 37%を占め、次いで容器 (Containers)、建設材 (Constructions) が 17~18%を占めている。

これらは主としていずれも射出成型品、押出し成型品である。この 3 種の商品で 72%を占め、輸出品として貢献が大きい。輸入品と国内市場製品を比較すると発泡シート (Foamed sheet)、蓋類 (Caps & lids)、浴室用品 (Bath room goods) が輸入品が多い。

(3) プラスチック製品の生産

1) 生産設備

ヴェネズエラのプラスチック製品セクターの中小企業では、ほとんどの企業の生産設備が老朽化している。今回選定し訪問した代表的中小企業約 20 社の中で、新設備を所有している企業は 25%、5 社程度である。残りの 75%の企業は 20 年以上使用している老朽設備で生産している。なおこの 5 社でも生産性の高い設備は一企業あたり 1~2 台で、残りの設備は老朽設備である。しかし質問票の回答では 3 割強の企業しか設備の老朽化を指摘していない。これは現在の稼働率が低いこと、また国内市場では製品の高い品質を要求していないと中小企業がみているためであると思われる。

2) 生産技術

多くの中小企業は生産技術が低く、世界の技術水準に達していない。国際競争の中で生き残るためには、品質、コスト、納期が重要であることを理解しなければならない。2~3 の企業は世界の動向と自社の進むべき方向を分析し、適切な戦略を選定し実行している。しかし、多くの企業は進むべき方向を見出していない。今回の調査における企業に対する質問票の解答では、技術の立ち遅れ、低稼働率を指摘する企業が 3 割以上あった。

3) 生産管理

プラスチックセクターの多くの中小企業では、近代的な生産管理が実施されていない。企業規模の大きさに対応した組織と業務の展開が必要である。

4) 原料供給と品質

中小企業に対する質問票の回答集計では、以下の如く原料に関する不安定性が指摘されている。

国内産プラスチック原料価格が不安定	100%
原料納期が不安定	33%
原料品質が不安定 (PVC)	33%

しかし、ヴェネズエラの石油化学産業は 2004 年に向けて原料供給体勢が大きく変化する状況にある。また国家経済の状況も政府による経済振興政策の浸透、インフレの沈静化傾向など環境が改善される方向にある。このような状況から上記の回答に示された不安定な因子も徐々に改善されるであろう。

(4) プラスチック製品の販売

1) 販売と流通費用

ヴェネズエラの物流体制は十分に整備されていない。特に中小企業の製品物流はそれぞれ自社所有のトラック輸送に依存している。規模の大きい中小企業は、自社の大型トラックで効率の良い輸送体制を組み立てている。

2) 在庫と在庫費用

過剰在庫は需要が低下したり製品の需要構造が変化したりすると大量の不良在庫となる恐れがある。このような負担とリスクを避けるためには企業は原料も製品も在庫は最小限とし、最大 1 カ月分の在庫で経営をする方が良い。

(5) その他

1) 教育訓練

訪問した企業幹部の半数以上は、生産現場に技術水準の高い中堅作業員（職長級）が不足していると発言していた。

2) 設備投資

多くの中小企業は老朽化した生産設備を使用し、高価な国産プラスチック原料を使用して生産を続けている。

3) 労務

企業訪問調査で、多くの中小企業から指摘を受けた点は、雇用・労務管理に難点が多いことであつた。

3.2.3 ヴェネズエラのプラスチック製品産業セクタ - の改善提案

上述の考察を踏まえ下記の通りヴェネズエラにおけるプラスチック産業振興のための改善提案をする。

(1) Vision

ヴェネズエラのプラスチック製品セクタ - の中小企業は 2005 に向かって以下の目標と共に発展する。

政府の中小企業振興開発政策に基づき、主要なプラスチック利用産業との連携による市場の拡大と同セクタ - 内の協業化を軸としたコスト競争力の強化、及びテクノロジー - アップグレード - ディングの 3 大目標の

達成を通じて、ヴェネズエラのプラスチック製品産業セクタ-の中小企業はプラスチック産業の一層の成長と発展に貢献する。』

(2) Mission

1. **工場改善の基本的実施事項**：現場品質管理の実践、マ-ケットインを再評価した製品品質設計の導入、顧客ニ-ズに対するクイックアクションからなる、中小企業の工場現場改善を実施する。
2. **市場の拡大戦略**：産業間リネージュの強化と輸出市場の積極的な開拓を実施する。
3. **コスト競争力の強化戦略**：プラスチック原料の協同購入促進、IT技術の導入からなる情報収集と事業への活用。
4. **テクノロジーアップグレ-ディング**：ナショナルプラスチックセンタ- (仮称)の発足と支援。
5. **その他外資の導入促進、標準化と品質保証体制の確立**：高付加価値製品、特殊品を志向する外資の導入促進、製品輸出を強化する為の標準化と品質保証の体制の整備。

(3) 戦略的提案

1) 石油化学産業への改善要望

ベネズエラでは、2004年完成の計画で、エチレン生産量100万トン、ポリエチレン78万トンの生産を実現しようとしている。この新計画が実現すると、国内のポリエチレン供給が現在の2倍になる。一方ポリオレフィン生産チェーン形成の問題は政府、プラスチックレジジン供給者、プラスチック製品加工業者など関係者の努力によって徐々に解決の方向に向かっている。

新プラントは、高い稼働率を維持することによってのみ目標の生産コストを実現することが可能である。その為には、ポリエチレン78万トンを国内市場と輸出市場に販売しなければならないが、まず国内市場の販売量を拡大することを目標に以下のような支援が必要となる。

- a. 国内のプラスチック樹脂価格を国際価格に近づける。
- b. ASOQUIMを通じて国内の関連企業が使用する容器、包装材料プラスチック製品の消費を促進する。
- c. ナショナルプラスチックセンタ-の機能充実し、特に職長級の実務教育訓練を強化する。
- d. 中小企業の技術向上を支援する。

2) 市場拡大、産業間リンク、輸出市場開拓

国内市場の拡大は容易ではないが、ベネズエラの中小加工企業としては各種の産業セクタ - との連携を強化し、関連産業におけるプラスチック製品の採用と新規用途開発を促進することで市場拡大を図らなければならない。

b. 自動車部品産業の潜在市場

日本の自動車工業会が調査し、予測した普通小型乗用車 1 台あたりに使用されるプラスチック部品の重量は約 8.2kg (2001 年型車)であり、そのうち 50% (4kg)はポリプロピレンで、塩ビは 1kg であるが減少傾向にある。またポリプロピレンの使用量は将来更に増加することが期待される。この将来見込まれる需要に対して、政府と業界は国内製品で対応できるよう今から対策をたてるべきである。そのためにもこの後に述べるナショナルプラスチックセンターの機能が必要となる。

c. 農業用フィルム、シートへのプラスチック製品の応用開発

ベネズエラにはプラスチック材料の農業用途開発の目的で『COVEPLA』が組織されている。ベネズエラの高冷地での、育苗用保湿乾燥防止、紫外線遮光、保温成長調節用シート、果実の出荷熟成調節用袋など用途は広い。この分野の利用技術を開発することは、製品を伴う技術輸出対象の開発テーマとして期待される。南米諸国の清浄野菜生産、果実価格安定化、農業の生産性向上、科学的農業の導入促進、農産物輸出の基礎技術として大きな価値がある。

『COVEPLA』の組織を通じて世界各国における類似技術と応用に関する技術調査と情報入手、技術交流を促進することを提案する。『COVEPLA』の研究開発の促進によって、短期間で有効な成果を得ることが期待される。

d. 輸出市場の開拓

ベネズエラにとって最も可能性の高い輸出市場はカリブ諸国、及びコロンビアである。但し、これらの国は競合相手でもある。国際市場から安価なプラスチック原料を入手しやすいこと、生産技術力、安い人件費による低い生産コストなどベネズエラのプラスチック製品セクターにとってに容易な競争相手ではない。しかし、ベネズエラにはそれらの国と比較して、技術、質の高い労働力、石油化学製品である国産プラスチック原料等の優位性があり、生産を支える一定規模の国内市場もある。

この様な状況の中で、今後短期間に輸出を促進し、貿易収入を高める為にベネズエラが焦点を絞るべき輸出製品および対象、地域は、まず 1999 年頃までに輸出実績がある地域および製

品である。即ち新市場の開拓、新製品の開発には時間がかかるため、まずは失われた市場を回復することに力をいれるほうが合理的であると思われる。

輸出地域 :メルコスール内のブラジル北部市場、ヨーロッパ、カリブ地域、そしてコロンビア等があげられる。先進国市場の北米、ヨーロッパは情報入手と将来の競争力確保の目的で輸出市場開拓に注力するべきである。これら先進国市場への輸出試行は技術を磨くことに貢献する。

輸出製品 : 輸出実績のある射出成型品および押出し成形品につき技術分野、実績ある市場、製品を再点検し、品質と生産コストと量を調査分析し、輸出の可能性を診断することである。この際、ベネズエラ国産プラスチック樹脂の輸出価格適用の協力を樹脂メーカーに求めることも重要である。

中小企業が総力を結集して、輸出振興目的の調査委員会を組織して輸出戦略を作成することを提案する。

3) 競争力強化

ベネズエラのプラスチック製品セクターの競争力とは何かについてこれまで多くの調査分析がなされ、報告がなされてきた。それらはセクターの構造改善、質的变化に大きな貢献をしている。ここでは、過去の報告を繰り返すことを避け、効果が大きいと考えられる2項目につき、要点を絞って述べる。

a. コスト競争力

製品の価格に占める原材料費は、低いケースで50%、高いケースで72%ほどである。したがって、コスト競争力を高める為には、多くの場合原材料費の低減、収率の向上、ロス削減等の効果が最も大きい。購入原材料費を下げるためには、国内生産プラスチック樹脂価格を下げるのが最も有効である。原料価格を15%引き下げるとは製造コストが10-15%低下させると考えてもよいほどである。しかし、その効果を十分に享受するには、ロス削減、収率の向上を確実に実施することである。

b. 原料樹脂の協同購入・・・協同購入組合の設立

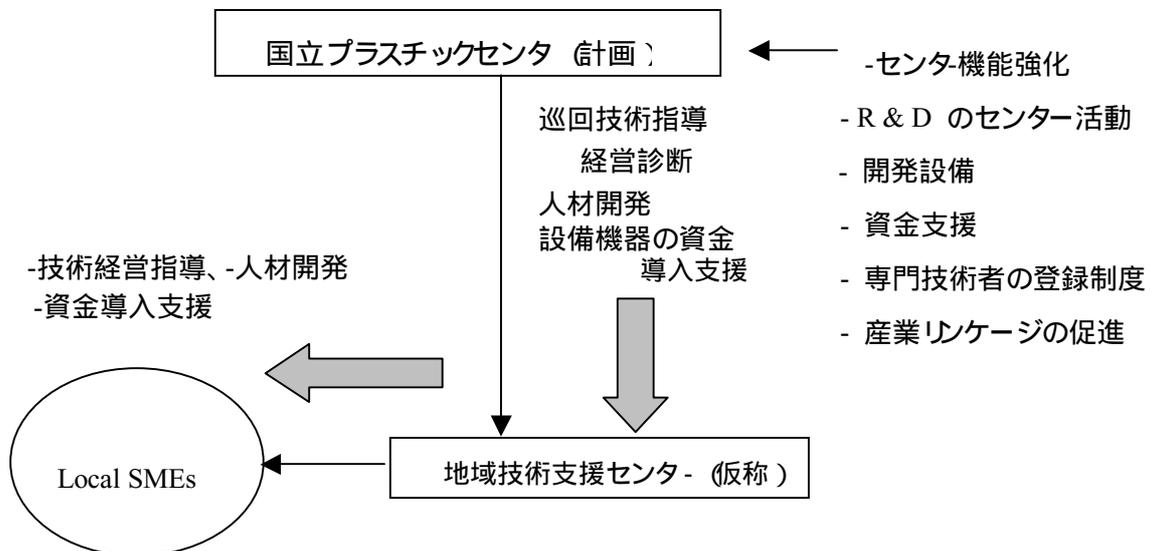
中小企業が共同組合を設立してプラスチック原料を大量に一括購入して原料費を引き下げることが提案される。個別の中小企業に共通する弱さは原材料を購入する為の資金力不足、一度に多くの原料樹脂を購入することが出来ないことである。この対策としては、中小企業が協力して協同

購入組織を設立することである。これにより協同組合は一度に大量購入することが可能、樹脂供給業者と価格交渉を有利に展開できる。また協同組合は信用を背景として銀行の支援を受けることも可能となる。この結果、中小企業は所属する協同購入組織（組合）から必要な時、必要な原料樹脂量を手に入れることが可能となる。このような協同購入（組合）組織は持続することが必要である。そのためには、月間 100 トン～300 トンの樹脂を購入する中規模企業を核とした組織であることが望ましい。中央及び地方政府は、協同購入計画及び原料供給の為に組合の組織を支援することが望ましい。FONCREI は資金面で、PDVSA は原料販売面で組合設立と活動に協力する。なお 2001 年 4 月からアラグア州の協同購入組合が発足しているのは良い例となる。

4) ナショナルプラスチックセンター

ベネズエラのナショナルプラスチックセンター Project は関係者（政府、ASOQUIM、AVIPLA、大学など）が計画細部を作成中である。9 月中旬までに細部の内容が調査団に開示されなかったの参考までに以下の事業内容を提案する。

目的：プラスチック加工産業が競争力を持ち持続的に成長発展することを目的として、加工産業の技術センターを設立する。その主な機能は以下に示す。



スタッフについては既存機関（例、CEDEA、INCE、INDESCA、CIED、INTEVEP）との Tie-Up が考えられる。

- a. 技術相談
- b. 経営診断 指導員制度

- c. 地方機関との連携
- d. 産業間リンケージの促進 (戦略提案参照)
- e. センターとして技術向上工場の職長クラスに対する『技能士』検定認証制度の導入を推奨する。
- f. 技術向上のための研修 訓練

5) 企業レベルの改善提案 (SME 中小企業工場現場改善)

中小企業の現場における品質向上、ロスの削減、生産工程の無理無駄の排除、現場品質改善など速断即決の効果が期待できる項目は多数ある。工場の現場中堅従業員・職長クラスの実務訓練指導、技術のブラッシュアップのニーズが高い。但し、巡回指導制度には費用が伴うので、制度、政策面の整備、支援体制の中に、コンサルタントによる工場巡回指導に必要な助成、工場診断結果に基づく設備改善投資資金の融資制度、高付加価値製品開発促進のための研究開発費の免税処置、などを加えることが必要である。

6) その他

a. 中小企業の老朽設備更新

多くの中小企業は老朽化した生産設備を使用し、高価な国産プラスチック原料を使用して生産を続けている。生産性が低く発生するロスの金額も無視できない。

この解決策は幾つかあるが、その選択肢の 1 つとして、協同生産、協同投資がある。プラスチックセクタ - 企業が共同組合を設立し、政策的に設備廃棄と新鋭設備の導入を行う。過去に日本の繊維産業、プラスチック産業で実施された方法である。これにより余剰設備を廃棄し、稼働率を高める事でコスト競争力を持つことが可能になる。但し、これには政府、中小企業、金融機関、プラスチック原料生産者、プラスチック加工業協会 (AVIPLA) などが協力して取り組む必要がある。

b 中小企業の協同技術導入

ベネズエラの中小企業が活性化される手段として、高付加価値、特殊品、差別化商品などの生産、開発がある。しかし、現状の中小企業にとっては、企業単独で新製品を開発することは容易ではない。近道は技術導入である。この場合は同業種間若しくは異業種間のリンケージが Keyword である。中小企業が協力し、互いが持つ利点を合体して、技術導入または外資導入の受け皿を作る。Keyword は技術基盤か、市場か、人材である。この様な受け皿としての協同化も選択肢である。

具体案の一例：

エアソール容器の特殊キャップ (高密度 PE)

使い捨て注射器ボディ - (注射針も可能なら生産する、特殊鋼メーカーと協力)

金属針を使用しない高圧注射器 (特殊プラスチックをする)

プラスチック歯車 (高密度 PE、特殊プラスチック使用・・・時計、プリンタ、計測機器用)

3.3 アルミ製品産業

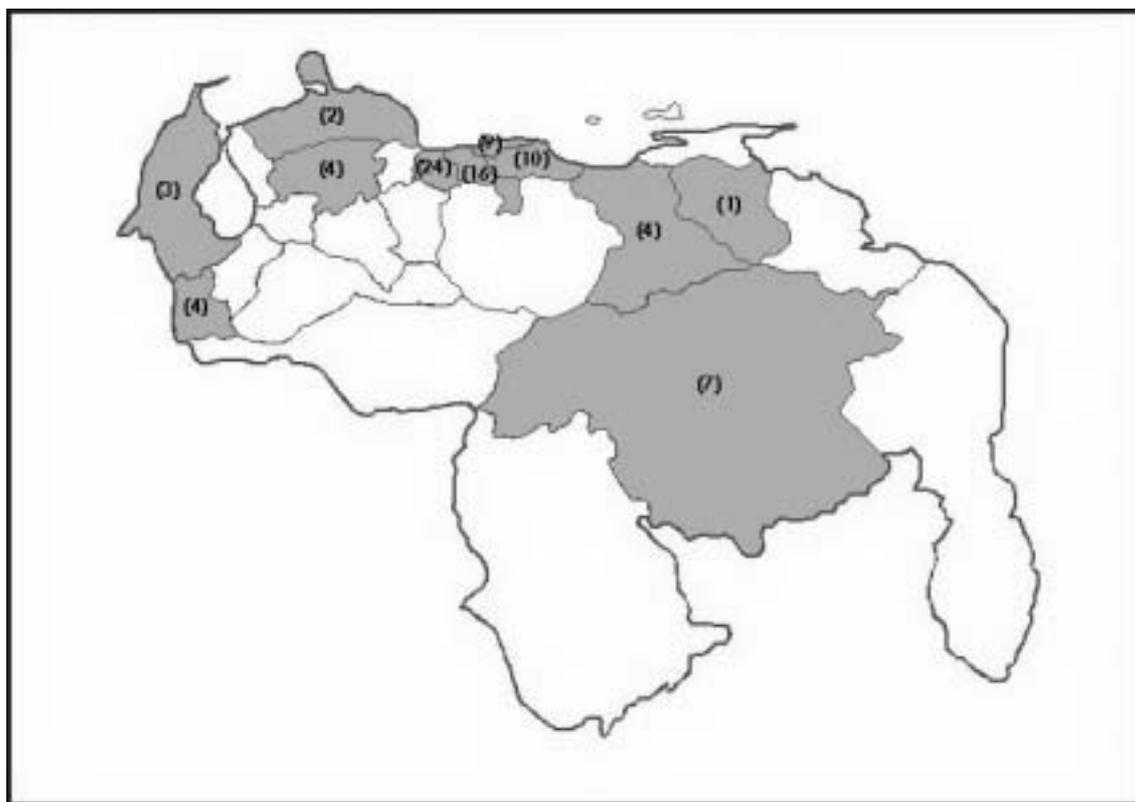
3.3.1 ヴェネズエラのアルミ製品産業の現状と課題

(1) アルミ加工企業の分布と規模

以下に州別のアルミ加工企業数を示す。図 3.3-1 は、ヴェネズエラの地図上に、州別のアルミ加工業者数を表示したものである。

アルミ1次製錬メーカー群は、ボリヴァール州北部のプエルト・オルダスに集中立地している。一方、アルミ加工業の多くは、DCを囲む4州に集中していることが分かる。

図 3.3-1 ヴェネズエラのアルミ加工業の地理的分布



出所： AVIAL、POTENCIAL EXPORTADOR SECTOR TRANSFORMADOR DE ALUMINIO 2001-2003, Junio 2001,

以下に、アルミ加工業の会社数と従業員数を用途別に示す。

表 3.3-1 ヴェネズエラのアルミ加工業数と従業員数

用途	会社数	従業員数
建材	25	1510
電力	4	755
包装	22	2420
輸送機	12	980
冷凍機	16	907
消費材	19	924
合計	98	7496

出所： AVIAL, POTENCIAL EXPORTADOR SECTOR TRANSFORMADOR DE ALUMINIO 2001-2003, Junio 2001

(2) 市場（需要）

1) 国内市場

表 3.3-2 に、ヴェネズエラにおけるアルミニウムの国内向け用途別動向を示す。送電線と建材の需要に大きく支えられていることが分かる。また、国内需要が、1999 年に急激に縮小した。国内市場は冷え切っており、アルミホイールメーカーはピーク生産時の 25%の稼働率で操業している。

表 3.3-2 1997 年～1999 年のヴェネズエラにおけるアルミニウムの用途別国内消費量

用途	(1000 トン)		
	1997 年	1998 年	1999 年
建材/ビル	35.4	34.7	37.7
電力	84.5	85.5	57.7
包装	11.8	11.2	3.3
輸送機	11.5	12.0	12.4
冷凍機	0.8	0.7	0.2
消費材	2.7	2.4	1.0
その他	33.7	33.0	9.2
合計	180.4	179.5	121.3

出所：AVIAL Transforma Dec 2000, p.23

2) 輸出市場

表 3.3-3 に、アルミ製品の輸出量の動向を製品別に示す。主体は、アルミ線、撚り線ケーブル、アルミホイール、アルミ屑であり、この 4 品目で全体の 7 割以上 (1999 年) を占めている。どちらか

という減少傾向にあり 特に 1999 年の燃し線ケーブルの輸出量は約半分となっており 減少が目立つ。

表 3.3-3 1997 年～1999 年のヴェネズエラにおけるアルミ製品の輸出量

(1000 トン)

製品	1997 年	1998 年	1999 年
アルミ製品合計	191.5	190.0	129.1
アルミ屑	14.4	16.2	20.5
アルミ粉・フレーク	8.3	0.0	0.6
アルミ棒・型材	22.4	16.1	10.8
アルミ線	41.2	48.6	38.4
アルミ板	22.0	14.1	6.1
アルミサークル	3.1	3.1	2.0
アルミ箔	26.1	26.2	9.3
アルミ管	0.4	0.4	0.3
配管部品	0.0	0.0	0.0
建材部品	0.2	9.5	0.3
タンク・容器	0.0	0.1	0.1
他のタンク・容器	2.9	4.1	4.2
燃し線ケーブル	34.7	37.8	19.4
家庭用品	0.7	0.8	0.2
アルミホイール	12.3	11.4	15.8
その他	2.9	1.6	1.1

出所 :AVIAL Transforma Dec 2000, p.23

(3) 企業の現状

表 3.3-4 に、第 2 次現地調査での訪問 9 企業の相対評価を示す。評価の数字は、1 :劣る、2 :やや劣る、3 :普通、4 :やや優る、5 :優るである。細目の中の「販売」の個所は、本来であれば、販売能力であろうが、この評価は設備稼働の実態から観ている。また、「品質レベル」の所も不良率の実態から評価している。

表 3.3-4 訪問 9 企業の企業評価表

項目	細目	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
品質	設備	1	2	4	1	1	5	4	2	5
	品質レベル	3	3	3	1	3	5	2	3	3
生産性	生産管理	3	3	3	3	3	5	4	3	4
	設備保全	3	2	4	2	3	5	4	3	4
	生産技術	3	3	3	2	3	5	3	4	5
商品性	デザイン	3	3	3	3	3	5	5	3	4
	機能性	3	3	3	1	3	5	5	5	5
	流行性	3	4	3	3	3	5	5	5	5
価格	内的要因	2	3	3	2	3	5	2	5	3
	外的要因	2	2	3	3	3	3	2	5	2
販売	販売	2	2	3	5	2	5	1	3	2

出所 JICA 調査団

表 3.3-5 に、訪問企業を対象にして行った文書によるアンケート調査の回答から、各企業が自覚している問題を抽出し、集計した。

表 3.3-5 アンケート調査に現れた訪問企業が自覚する自社の問題

項目	細目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
販売、マーケティング	競争力がない											
	品質競争力が不足											
	製品の市場性不足											
	販売要員の能力不足											
	販売組織弱体											
	国内同業者間の過当競争											
	その他	a)	b)		e)				g)		j)	
生産技術関係	設備の老朽化											
	生産技術レベルが低い											
	生産管理システムの問題											
	低生産性											
	その他								h)			
経営管理関係	雇用・労務管理											
	購買管理											
	財務管理											
	在庫管理											
	訓練システム											
	その他											
	原料・用役供給関係	原料品質の不安定										
原料納期の不安定												
原料価格の不安定												
用役供給の不安定												
その他												
政治的・制度的・環境関係	税金・関税システム											
	政府手続き・サービス											
	法規制の厳しさ											
	公害防止、環境保護費用											
	政府支援不足											
	訓練機関不足(技術、販売、経営)											
	訓練機関のレベル低い											
	その他		c)	d)			f)		i)			

- a) グローバリゼーションに適正な環境条件がない。
 b) アルミ板加工業者はあるが、ダイカストは不在。
 c) 訓練機関不足、市場不在、輸出支援不足
 d) 資金調達
 e) 官庁購入の支払い遅延による資金繰り難
 f) 税関問題
 g) 低コストな融資、資本
 h) 国内市場の低迷による。
 i) 有効な輸出インセンティブ不足
 j) 原材料の入手困難と国内市場の厳し、縮小
 出所: JICA 調査団

1) 生産設備

表 3.3-6 に、AVIAL が計算したヴェネズエラのアルミ加工業の 2000 年における設備能力とその稼働率、稼働の輸出向け国内向けの比率を示す。設備能力は 414,240 トン/年、稼働率は 54%、輸出向け/国内向け稼働比は 59 :41 と報告されている。

表 3.3-6 アルミ加工業の設備能力と稼働率

分野	設備能力 1000 トン/年	稼働率 %	稼働中の 輸出向け部分	稼働中の 国内向け部分
電力 (線・ケーブル)	190.0	50	72%	28%
建材 (棒・形材)	47.1	49	30	70
包装 (スラグ・チューブ)	54.5	54	65	35
輸送機 (部品)	22.7	68	80	20
圧延品 (薄板・板金・箔)	100.0	50	50	50
合計	414.2	54	59	41

出所：AVIAL “POTENCIAL EXPORTADOR SECTOR TRANSFORMADOR DE ALUMINIO 2001-2003”

2) 生産技術 生産管理

表 3.3-4 の企業評価表の F 社、C 社、I 社の生産技術および生産管理が優れている。設備保全の面でも、同様の傾向がみられる。

3) 技術導入

訪問したフライパンメーカーは、外国企業のライセンスをヴェネズエラで独占している。チューブメーカーも、アメリカの衝撃深絞りシステム技術を、設備ごと導入している。

4) 購買 販売

表 3.3-5 のアンケート調査の回答では、原料品質の不安定を問題としている会社が 11 社中 6 社、原料価格の不安定を問題としている会社が 7 社ある。アルミ加工業者は、いま、LME 価格で、地金を購入している。

5) 教育 訓練

表 3.3-5 のアンケート調査への回答で、訓練機関不足を訴えたのが 11 社中 6 社、訓練機関のレベルが低い 4 社となっている。

3.3.2 改善提案

アルミ加工業においては、深刻な需要減退に伴う工場稼働率低下と売り上げ低下への対策として緊急課題がある。それと、市場拡大につながる有効な中期的施策を手早く打つ必要がある。この2点に絞って提案を示す。

(1) 戦略的指針

1) 1次アルミ産業の合理化

CVGは、公営企業として、中小企業振興政策に積極的なプログラムを作成し、実行することを期待する。また上流産業として、顧客に対するサービスマインドをもって販売拡張すべきである。その意味で、1次アルミ産業には、当面、2つの大きな仕事がある。一つは、地金価格のディスカウントを含む加工業者からの具体的な要望を誠実に受け止め、中小企業振興の趣旨に沿った最適な対処をすることである。二つ目は、下流産業の技術開発や製品開発に関して指導的役割が果たせるような試験研究、技術相談、資金援助の機能を社内に充実させることである。

2) アルミ加工産業の高度化

高度な要求があつて、はじめて高度な設備や高度な技術が必要となってくる。産業の振興には、まず、それを必要とする需要が存在せねばならない。そのためにはMPCが中心となり中期的なスパンで、特に国内市場に着目して、アルミ製品の市場拡大を図るプロジェクトを展開させる必要がある。

(2) 戦略的指針の展開

1) 1次アルミ産業の合理化

1次アルミ産業とアルミ加工セクターとの原材料供給と販売に関わる折衝は、両社のトップの交代で、頓挫しているようである。ここで話し合われているテーマは、1次アルミ地金業からアルミ加工業への地金の供給ステーションの設置、運賃の負担、ロットサイズの適正化、ディスカウントプライス設定などであろう。これらの問題は、どちらかのプロフィットは片方の負担という命題であり、当事者間の折衝に終始して、調停者が有効に働かないと、問題解決の方向に進みがたい。この際は、供給上の不都合の解消策は、CVG自らが最適方案を立案し、自らの販売促進投資として、不都合解消を図ることを勧める。ディスカウントプライスについても、加工業者からの申請をCVGが個別に受け付け、自ら審査決裁して、ディスカウント分は販売促進費として、負担処理することを勧める。そうすることで、最も効率的な供給システムの初期的構築の緊急な実現を期待できるし、下流産業

の競争力情報を直接入手できる副次的メリットは、CVG の戦略作成に益するところが小さくないと思える。

この国の 1 次アルミ産業が CVG という公営企業で一本化されていることは、すべての政策誘導をたやすくするという利点を持っている。CVG の担当セクターとの十分な了解の下に、ターゲットを定め、目標値を設定して、成果効果の確認評価をし、活動の推進を図ることを提案する。

2) アルミ加工産業の高度化

訪問した企業は、次のように 4 分類が可能である。

- a. チューブメーカーは、国際競争力を持っている。地金価格のディスカウントなどの恩恵があれば、もっと競争力強化される。
- b. 押出メーカーは、継続的な投資を進めており投資意欲もある。有効な需要があれば、現状の設備をベースにして、発展が期待できる。地金価格のディスカウントなどの恩恵があれば、もっと競争力強化される。圧延材加工メーカーも、押出メーカーと同等レベルにあるとみられる。
- c. カーホイールメーカーは、国際競争力が期待されていた。しかし、需要減退のあおりをまともに受けて、急速に、マーケットが縮小している。品質レベルにも問題がある。
- d. カーホイールメーカー以外の鋳造メーカーは、設備的技術的に近代化に遅れている。現状の主要顧客である電気機器や消費材からの受注や商品をこなすには、設備や技術も足りている。しかし、自動車部品を受注して、販売拡大を図るには、設備も技術も足りないと思われる。また、アルミ鋳物を多用する自動車のエンジン、パワートレイン、サスペンションなどは、ユニット部品として、海外から供給されており現状では、国産化のデマンドは生じない。にも関わらず、中小企業振興の視点からは、アルミ鋳造業の振興は欠かせないと考える。

上記の前提に立って、MPC が主導すべき中期的市場開発プロジェクトの呼び水となるテーマを 3 件提案する。

- a. 飲料用アルミ缶需要を拡大するための新しいアルコール飲料の開発
- b. アルミ建材需要を拡大するための低所得者用公営住宅設計へのアルミ部材使用の標準化
- c. 自動車用アルミ鋳物開発工場の CVG 傘下の会社への設置

この 3 つの提案の狙いを簡単に述べる。a. はアルミ消費を高めるために、新しいランチ用アルコールドリンクを開発する、b. は中小企業振興策に、公共事業を有効活用する、c. は技術力と資金力を備えた上流の CVG に自動車鋳物製造能力を付与して、自動車メーカーの部品国内調達の内

センティブとし、中小企業への分業化の拠点とすること等がポイントである。以下に詳細内容を個別に述べる。

a. 飲料用アルミ缶需要を拡大するための新しいアルコール飲料の開発

日本での 1999 年のアルミ板生産 134 万トン中の 30.5% (41 万トン) が飲料缶用であった。ヴェネズエラでも、清涼飲料やビールなどのボトラーの増産に期待するのは容易だが、それでは他社に依存で確実性にかける。そのため新しい商品開発プロジェクトを提案する。

b. アルミ建材需要を拡大するための低所得社用公営住宅設計へのアルミ部材使用の標準化

2001 年のヴェネズエラにおける Dengue 熱の流行は、広範囲に、極めて深刻な状況をもたらした。病原媒体である蚊の大量発生の原因に、相当な人口比率を占める低所得者の住宅の非衛生状態がある。こうした状況の解消は、ヴェネズエラにとって、最緊急の課題といえる。この解決のためには、公共事業により、公営住宅を建設して、住民を移し、インフォーマルな建物のある地域の衛生環境を早急に回復することが望まれる。

c. 自動車用アルミ鋳物開発工場の CVG 傘下の会社への設置

一般的にみて、鋳鍛造品のメジャーユーザーは自動車である。日本の例で示すと、1999 年には、日本におけるアルミ鋳物生産の 90.8% (34.1 万トン) とアルミダイカスト生産の 73.1% (5.7 万トン) が自動車向けであった。なお、1999 年の自動車生産台数は、約 1000 万台であった。一方、ヴェネズエラでは、2000 年の自動車組立台数は 94000 台であった。鋳鍛造品が活用されているエンジン、パワートレイン、サスペンションアームなどは、ユニットとして供給されており、国内では生産されていない。これらの国産化の見通しは、今のところ、ない。この状況では、自動車向けのアルミの鋳物や鍛造品が国産される見込みはない。このため ALCASA もしくは VENALUM に、自動車用鋳物の製作能力を持たせるプロジェクトを始めることを提案する。これらは大企業であるが、ここで蓄積した能力を積極的に中小企業に分業化する仕組みを同時につくれば良い。砂型鋳物、金型鋳物、ダイカスト、スクイズキャストと、需要量や要求品質によって、プロセスの選択は必要である。

d. アルミ製品の研究開発推進

アルミの下流産業を振興し、国内付加価値の向上を図ると共に、国内外の市場への供給を促進するため、アルミ素材産業企業が中心となり、下流の中小企業と共同で研究開発を促進すべきである。具体的には、CVG 傘下のアルミ素材産業企業 (VENALM、ALCASA、等) が、アルミの加工・応用技術の開発を促進し、確立された技術を中小下流産業企業へ技術移転する

と共に製造技術の指導を行う。また、材料代替による新商品開発研究を行うと共に、国内外市場の調査を実施し市場性の高いアルミ製品の選択を行い、それらの商品化を促進する。この市場調査には、INAPYMI (国内市場調査)、BANCOEX (輸出市場調査)等の協力を要請し、必要に応じ大学、テクパーク、公設研究機関、等の参加も求める。

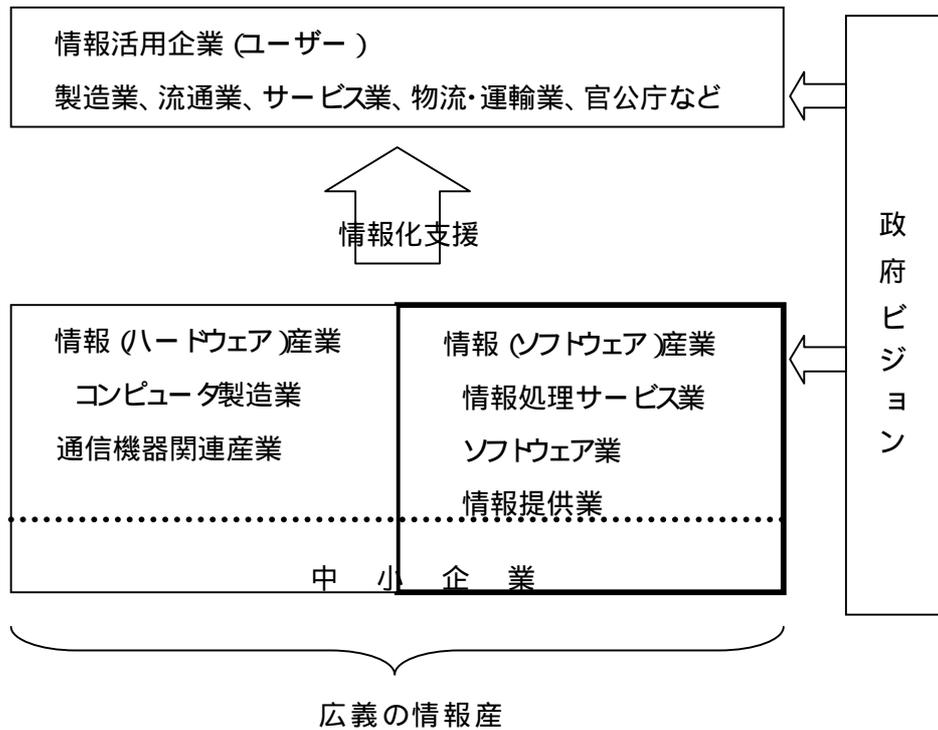
3.4 情報（ソフトウェア）産業

3.4.1 ヴェネズエラの情報産業の動向

(1) 情報産業の定義

情報産業は、下図で示すとおり 広義にはハードウェア産業をも含めるが、本レポートでは、狭義の情報産業、すなわち情報処理サービス業、ソフトウェア業および情報提供業を指すものとする。時に、情報サービス産業、ソフトウェア産業などの言葉を使用することもあるが、すべて狭義の情報産業と解釈する。

また、広義の情報産業が提供する製品・サービスの恩恵を受けて、情報化の効果を楽しむ企業を、情報活用企業、ユーザー企業あるいはユーザーなどと呼ぶ。



(2) 情報技術の動向

1) インターネットホストの数

インターネット・ソフトウェア・コンソーシアムの報告によれば、ヴェネズエラにおけるインターネットホストの数は、2000年1月時点で14,281であったが、2000年7月には15,658となり6ヶ月間で9.6パーセント増加した。この5年間での1月時点での年平均成長率は、95パーセントである。

表 3.4-1 ヴェネズエラにおけるインターネットホストの数

	95/1	95/7	96/1	96/7	97/1	97/7	98/1	98/7	99/1	99/7	00/1	00/7
ホストの数	529	853	1,165	1,679	2,417	4,679	3,869	6,825	7,912	9,424	14,281	15,658
成長率 (%)		61.3	36.6	44.1	44.0	93.6	-17.3	76.4	16.0	19.1	51.5	9.6

出所：CAF report Dec. 2000

2) インターネットの利用状況

ヴェネズエラにおけるインターネットの利用は 1995 年から始まったが、他国に比べて若干遅れたこともあって、利用水準はまだ第一段階である。全人口に対するインターネット利用者率は約 2% である。このインターネットユーザーを、所属先で分類してみると、圧倒的家庭で使用する利用者が多い。企業、政府でインターネットを活用する環境づくりはこれからといえる。

ヴェネズエラのインターネット利用の主な特徴は、

- ・ほとんど(50 パーセント以上)のインターネット利用者は首都カラカスに住み、この都市に集中している。
- ・インターネットプロバイダーは、T-Net や CANTV Service を除けば、10,000 人以下(多くが 5,000 人以下)の利用者を抱えているに過ぎない。

今までのところ、インターネット利用者のほとんどが、主に E メールを使うためにインターネットに接続している。その結果、月間接続時間は、平均 12～13 時間と少ない。

表 3.4-2 1999 年ヴェネズエラのインターネットユーザー数

分類	ユーザー数 (人)	割合 (%)
教育	116,000	22.5
政府	45,500	8.8
大規模・中堅企業	56,000	10.9
小規模企業	49,500	9.6
家庭	247,500	48.1
合計	514,500	100.0
家庭と職場双方でカウントしたダブル調整後	452,000	
_ヴェネズエラ全人口	23,710,809	
全人口に対するインターネット利用者率 (%)	1.91%	

IDC Venezuela 調査

(3) Venezuela 情報 (ソフトウェア) 産業の現状と課題

1) ソフトウェア産業の現状

a. ソフトウェア企業経営者の経営姿勢

訪問したソフトウェア企業は、数人が株主となって起業したものが多いが、ソフトウェア事業の経営姿勢は、技術志向に偏らず、しっかりしている。「顧客満足」を得るために、日常活動のなかで、納期、予算、品質保証を厳守するプロジェクト管理を、コンピュータを駆使して、厳しく実行している。

b. ソフトウェア企業の事業内容

訪問したソフトウェア企業は、コンサルティング、システム開発・導入、情報システムの運用受託、教育・訓練、ソフトウェア、コンピュータ機器の販売代理店、コンピュータ機器の修繕・メンテナンスなどの事業を行っている。どの企業ともウエイトは異なるものの、これら事業を多角化している。システム開発は、各社とも予め業務の核となるモジュール・プログラムを準備しておき、顧客のニーズに応じた意思決定の仕組みを織り込んだシステムにモディファイする方法をとっている。これは、今後、業務のリエンジニアリングと一体になって、ERP(Enterprise Resource Planning)と呼ばれる全社的統合パッケージ・システムを導入する時期が到来しても、抵抗なく推進できる環境になっている。

c. ソフトウェア企業の経営状況

訪問したソフトウェア企業は、今日、多少なりとも安定した経営を行っている。主要顧客として、銀行など金融機関、石油関連企業、地方政府・市役所など行政機関、製造・流通大企業を抱えている企業が多く、経済の変動に人的資源を追従させて、安定して存続している。主要顧客の大手企業とは自社で情報システムを開発・運用する機能を外部に求め、全面的な「アウトソーシング」による継続取引を進めている。このためソフトウェア企業は、大手企業のアウトソーシングを引き受けたことで一定の収入が得られることから、自ら苦勞して新規顧客を開拓する意欲を削ぐ恐れも出ている。一方で訪問したソフトウェア企業のなかには、事業成長を求めて、国外市場に進出する際、単に「made in venezuela」がネックになるとの理由から、マイアミ、アルゼンチン、ブエノスアイレスなどに拠点を置き、国際企業の様相を整える企業もある。

d. 財務状況

ソフトウェアの開発は、自己資本の範囲で行っている模様である。一般的にソフトウェア産業の資金調達には、金融機関の貸出金利が高いうえ、抵当権設定できる固定的資産に乏しいため、外

部調達が少ない。多くの企業は、ソフトウェア特許などの知的所有権を抵当にした資金調達や、新ソフトウェア製品の市場開拓、販売促進に関わる比較的短期間の資金を低利に調達できる手段を期待している。

e. 人材育成・教育訓練状況

訪問したどの企業の経営者も、「ヴェネズエラ国には情報技術の分野で、優秀な人材が豊富に揃っている」という意見を持っている。その根拠として、当国の石油関連企業には、1960年代のコンピュータ創生期以来、常に新製品発売と同時にコンピュータが導入されてきた実績があり、また初等・中等教育に多くの力をいれていることをあげている。ソフトウェア産業の成長・発展は、従業員個人個人の能力に大きく依存するため、多くの企業が、期間と費用をかけて教育訓練を行っている。若年層の定着期間(在籍期間)は短い、管理職は10年程度のところが多く、平均的には4~5年程度である。したがって教育訓練のカリキュラムも、当該職種に特化した速戦的、実践的な情報技術の習得に力をいれている。しかし、なかには中・長期的に、多様な職種を経て昇進していくキャリア・パスを定めている企業もある。

f. 従業員の採用状況

どの企業も、初級技術者は、数年で転職することを見越して採用しているが、優秀な高度情報技術者を、定期的に確保することに血眼になっている。シモン・ボリーバル大学などの情報技術者は、在学中にアメリカ、スペイン行きの切符を手に入れているものが多い模様である。一つの例として人材派遣も行っている企業で試算したところ、シモン・ボリーバル大学級の卒業者が、アメリカ・ヨーロッパでソフトウェア企業に就職したときの給料は、人材派遣経費を除いておよそ当国の2.7倍である。経営者の多くは、給料面での大きな差が情報技術者の流出を加速させ、国内の情報技術レベルを低下させ、情報技術の空洞化を招きかねないという懸念を抱いている。

g. 情報設備の状況

銀行の情報システムの運用管理を受託している企業は、大型ホスト・コンピュータを所有している。UNIX、WindowsNTなどの情報技術を用いたネットワーク・システムは、最新設備で構成されている。LAN/WAN、インターネット通信機器は、自由に調達できる環境にある。ただし、技術革新に追従した情報設備の更新は、資金的に苦しい模様である。

(4) 情報産業の問題点

a. 中小企業への情報システム導入が極端に少ない。

コンピュータ、その他関連機器の調達コストには、輸入関税と間接税を含めて 50%弱の税金がかかっているため、中小企業の情報システム導入負担が大きい。また一部の中小企業経営者を除いて、未だ情報技術に関する知識を持っていないため、コンピュータを活用した合理化のメリットを理解するまでになっていない。ソフトウェア産業の主要顧客が圧倒的に石油関連企業、大手銀行に集中していて、狭いが安定市場でもあるため、危険を冒した中小企業獲得を避けている。ソフトウェア企業のなかには、中小企業に積極的に進出したい希望をもっているところもあるが、中小企業を顧客とする市場を創り出す方策が明確になっていない。

b. ソフトウェア企業間、産学間の連携が積極的に行われているとは言いがたい。

中小企業における情報技術の適切な活用には、ナレッジを持つ機関が連携して、単独では限界のある情報 経営ノウハウ、技術など不足する経営資源を補完することが有効である。インターネットを媒介にした中小企業を交えた企業間商取引をスムーズに実現するためには、情報技術分野における情報交換の場を設けることが重要である。特に、サプライチェーン組織の連携、地域における同業企業間の連携などは中小企業が必然的に参加することになるため、連携機能は避けて通れない。そこでソフトウェア産業は、その中心に位置するコーディネータ役を担うべきである。

c. 情報技術に関わる人材の国外流出を回避する適切な方策が見当たらない。

人材の空洞化は、ヴェネズエラ国の情報産業を揺るがす要因になり兼ねないが、現在、それを避けるための対応策も困難である。訪問したソフトウェア企業の経営者のなかには、むしろ、ヴェネズエラの情報技術者が、近隣諸国で活躍したのちにヴェネズエラの情報産業発展の機動力になるように帰国を促進するような施策を考えるべきではないか、という意見もある。

国外流出の大きな理由の一つある賃金差の問題を超えて、優秀な情報技術者が働きがいのある仕事を全うする環境づくりが必要ではないだろうか。知的生産物の価値を認め、その対価を正当に付与するような労働条件も必要であろう。

政府は中小企業の情報技術の活用が、ヴェネズエラ経済の活力強化に大きく貢献することを期待して、人材、資金、情報などの経営資源の不足を補完する制度が必要である。同時に政府は、中小企業の情報技術の活用を推進するために不可欠な、通信料金の引き下げ、通信回線の容量拡大、高速化など、通信インフラの整備を行うべきである。

e. 電子商取引を円滑に進めるための条件整備を進める必要がある。

電子商取引を円滑に進めるため、電子商取引の特性を踏まえた信用情報の入手、与信、決済、クレーム処理、取引保険、電子認証などの機能をお互いの関連をもたせて、中小企業が活用しやすいように整備していくことが必要である。

f. 中小企業が簡単に使えるアプリケーション・パッケージプログラムが少ない。

資金力に乏しい中小企業が経営を改善し、その管理の水準を維持し、高めていくためには、最新の情報技術を用いた使い勝手のいい情報ネットワークシステムが欠かせない。しかも安くて、信頼性が高い情報システムであることが重要である。とりわけ、どの中小企業にも共通する業務をモジュール化したパッケージ・プログラムの流通が必要である。

3.4.2 中小企業のIT化推進に関する提言

中小企業は自らの責任で以下に述べる方策を参考にして、IT を積極的に活用した経営改革を推進するものとする。

(1) 中小企業のIT化推進の基本課題

1) IT化の効果を認識する

中小企業がITを活用して期待できる主な効果は、生産性を向上すること、ビジネスチャンスを拡大することの2つである。IT化により多くの情報収集・蓄積・活用が可能になるため、意思決定の迅速化、経営組織の効率化、顧客ニーズへの迅速な対応、取引・調達コストの削減、在庫の削減、納期の短縮、生産・流通・販売チェーンの効率化などが実現できる。この結果、旧来のビジネスの仕組み、業務プロセスが抜本的に改革され、労働生産性の向上、売上高、利益の増加を図ることができる。

また、インターネットを活用して一度に多数に向け情報発信を行い、また幅広い情報収集・情報交換を行うことが可能になる。この結果、新しい流通チャネルが開拓でき、今までの取引関係にとらわれることなく多数の企業、消費者と取引できるようになり、新しい市場、販路の開拓・拡大、ビジネスチャンスが飛躍的に拡大することが期待できる。単なる販売力、営業力の強化ということではない、ITを活用したマーケティング革新といえる。

2) 経営者の意識を改革する

経営者は、IT化を推進することが、自社の事業活動に、どのような影響を及ぼすのかをきちんと把握すること、そして、どのような経営改革を行いながらIT化を進めて行けば自社の売上、利益の拡大につながるか、経営改革を進める立場で検討する必要がある。そして、IT導入が必要と判断したら、経営戦略を明確にし、経営者自ら率先してIT化を着実に、計画的に推進すべきである。

経営者の分析、判断、行動を支援するために、政府と情報(ソフト)産業が一体となり、中小企業の視点に立ち、IT化推進を支援するアドバイザーの養成・派遣、中小企業支援の窓口相談、IT活用事例集の編纂・発行・情報提供などを行う必要がある。

3) 組織・人材の強化

IT化の推進には、社員のITリテラシー（IT活用能力）の向上に努める必要がある。社内のグループ活動を活用するなど、できるだけ多くの社員を参画させ、またできるだけ多くの社員にパソコンを触らせることが効果的である。

また、取引先や同業他社と情報交換を積極的に行い、自社の経営改革に適したシステムの構築や、安価で操作性のいいソフトウェア、ハードウェアの採用を図ることが重要である。大学、研究所、地域政府などとのコンタクトも大切である。

このために、政府と情報（ソフト）産業が一体となり、公的教育・研修機関の充実、人的ネットワークの構築などを図っていく必要がある。

3.4.3 中小企業のIT支援に関する提言

(1) 中小企業のIT支援の目標

5年以内に、中小企業のおおむね半数程度が、インターネットを活用した電子商取引などを実施できることを目標とする。ただし、中小企業自身が取り組む課題として、経営者の意識改革と経営革新と相俟ったIT化の着実かつ計画的な推進を可能にする経営戦略の実行がある。

(2) 中小企業支援の方向

21世紀のヴェネズエラの経済・社会を担っていくことが期待される中小企業にとって、総合的に中小企業支援を行う中小企業支援センターの設置、強化が必要である。そして、創業・経営革新などの前向きな事業活動を行う者への支援を徹底し、意欲のある中小企業やベンチャー企業を支援・育成する方向を明確に打ち出すことが急務と考えられる。

具体的には、事業意欲に燃えた、新しい分野に挑戦している創造的な中小企業に対して、「創業支援」、「事業拡大・経営革新への支援」、「エンジェル税制^{*}の拡大」、知的財産(無形資産)への担保設定」、さらに、ベンチャーキャピタルの活用をも含めた多様な資金調達の道を切り開いていく金融・税制面での支援などが考えられる。

(3) 地域情報センターの設置

IT推進、ベンチャー企業の創設や新産業創造、あるいは経営革新を推進している中小企業への支援をきめ細かく推進していくために、その相談窓口として「中小企業支援センター」を開設する。IT推進に関しては、専門的な知識や経営革新を踏まえた適切なアドバイスを行うITアドバイザーを置く。高度な課題や専門的な課題に対しては企業コンサルタントや、税理士をはじめとする専門家を派遣してさまざまなアドバイスを行うこともできるようにする。

(4) 情報投資へのファイナンス

IT投資に必要な資金供給を円滑化するための融資制度(IT貸付制度)、早期償却による税制面からの支援、リース事業の促進、ベンチャーキャピタル制度の積極活用などを行う。

* 「エンジェル税制」とは、一定要件を満たすベンチャーキャピタルに投資した個人投資家に対し、投資で生じた損失を数年間に渉って繰り越し税額控除を認める制度である。尚、ベンチャーキャピタルに投資する個人投資家を「エンジェル」と呼ぶ。

3.4.4 情報(ソフト)産業の振興に関する提言

(1) 情報(ソフト)産業の目標

5年以内に、ソリューションビジネスと情報ネットワーク分野での事業を数段拡大する。このために、マーケティングの4P(Product商品、Price価格、Place流通チャネル、Promotion販促)を明確にしたマーケティング戦略を策定する。ソリューションビジネスの分野では、ユーザー個々の課題解決に的確に対応したIT化推進を行う。また、情報ネットワークを前提としたサービス分野では、ASPポータル、高付加型eマーケットプレースを志向し、ビジネスチャンスを広げる。

(2) 中小企業向けアプリケーションパッケージを多数開発し、積極的に流通させる。

まずは、アプリケーションパッケージの分野は、販売管理・POS自動化、経理・財務・税務、生産・購買管理、事務合理化・OA化、企業経営、人材管理とし、ヴェネズエラ製アプリケーションパッケージの品質を高める。さらに、ヴェネズエラ製中小企業向けERPを開発し、より強固な中小企業経営に寄与することを考える。これらソフトウェアは、インターネットを通してPRしていく、同時に、これらソフトウェアを開発する過程で、企業経営センスとSE技術を兼ね備えたIT技術者をOJT育成する。

(3) 高付加価値e-businessマーケットプレースを創造する。

今後1~2年の間に、国内の限定的なものからグローバルな規模のものまで、多くのeマーケットプレースが開設される。現在でも、自動車メーカーなどの大企業主導型のeマーケットプレースが、部品や間接材の調達を軸に存在している。しかし、単純な仲介では付加価値が低いため、素材購入から配送、決済、手形保証、輸出入の事務処理など、取引先全般に渡って一連のワークフローに必要な機能をカバーしたe-businessマーケットプレースが現れる。しかも、参加企業の要求を組み合わせてサポートするなど、サービスの高付加価値化による競合他社との差別化を図る必要が出てくる。

(4) ASPポータルを設ける。

ASPビジネスは、中小企業を顧客とする市場開拓の切り札として大きな期待が寄せられている。ただし、中小企業の情報化ニーズに応えるためには、

- ・ 低料金で魅力あるアプリケーションを提供する
- ・ 社内開発のみならず、国内外の中小企業市場に影響のあるシステム販社や業界専門のソフト

会社との提携・買収などでアプリケーションの品揃えの充実を図ることが求められる。

(5) IT 化事例集の作成

中小企業にとって、分かりやすい IT 活用事例を蓄積し、インターネットを通じて流通させることを、業界一致で定期的に推進したい。政府と共同でもよいでしょう。調査内容は、記入項目を少なくして簡単なものを作成する。同時に、ユーザー企業の統計情報を整備し、マーケティング活動の貴重な情報源にする。

(6) 情報産業の人材を育成する。

1) 求められる IT エンジニアの職業能力

情報システムの主力が Web 系システムへと移り、ネットワーク分野やインターネット分野の IT エンジニアの需要が大きくなってきた。さらに、プレゼンテーション能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力、チームワーク、リーダーシップ、問題解決能力、想像力などが発揮できる人材が必要になってきている。

2) 人材育成の方向性

これから重点的に確保・育成していくエンジニアは、ネットワーク系 SE、システムコンサルタント、システムアナリスト、ビジネスアプリケーション系 SE、Web コンテンツ系プログラマー、ビジネスコンサルタントなどである。事業領域を、ソリューションビジネスに軸足を移していくほど、コンサルティングやマネジメント機能が必要になり、30 代後半から 40 代～50 代の人材の活躍の場も拡大してくる。したがって、IT エンジニアが永く第一線で活躍できる雇用管理が必要になる。

3) 人事制度の方向

基本的には、個々人の目標や役割、職務レベルなどに応じて、「Pay for Performance」の処遇を実現することになる。個人の動機づけや組織の活性化のために、経営理念の明確化、経営目標の具体化、経営効率評価管理点の提示とそのフォローの実践、人事評価結果のフィードバック、実力主義の人材登用と賃金制度などの取り組みが必要である。また、経営損益数値などを社員に公開するなど、経営管理の透明性を高めることが経営者の大きな役割である。

3.4.5 政府の IT 化に関する提言

(1) 政府の IT 化の目標

法令 825 号の方針にもとづき、5 年以内に、インターネットを活用した電子政府を実現する。本省政府間、および地方政府、地方行政のすべてを情報ネットワーク化し、市民・企業への行政サービスを格段に向上させる

電子政府の実現にあたり、行政の既存業務をそのままオンライン化するのではなく、業務改革、省庁横断的な類似業務・事業の整理および制度・法令の見直しなどを実施し、行政の簡素化・効率化、国民・企業の負担の軽減を実現することをねらいとする。とくに、セキュリティ保護、個人情報保護など、ソフト面の課題解決がより重要である。

(2) 電子政府の基本的な考え方

行政の情報化は、行政の国民に対する利便性の向上、行政運営の簡素化・効率化および透明性の向上などを図る重要な手段である。そのためには、行政の行動、意思決定プロセスを隠さず、公明正大に公開する(ディスクロージャー)ことが必須条件である。国民の立場に立った効率的で効果的な行政を実現することの保証が必要である。

(3) 市民・企業と行政間の情報化

1) 情報提供・収集の電子化

インターネットホームページは、大部分の本省庁、地方支部部局、国立学校、試験研究機関において開設されており、法令、官報、各種広報、報道発表資料、統計資料、調査研究成果、教育教材などが、日常的に広く一般に提供されている。今後は、提供情報そのものの充実に加えて、利用者の利便性を考慮した、タイムリーな情報提供に向けた対応が必要である。

2) 行政情報のポータルサイトの整備

市民・企業が、行政情報のアクセスを容易にするために、各省庁の行政情報の所在案内とホームページを横断的に検索案内する「総合案内クリアリングシステム」の整備が必要である。

3) ワンストップサービスの推進

「ワンストップサービス」とは、各種の行政サービスを、1ヶ所または1回で提供することと言える。このサービスの実現形態としては、「総合行政サービスシステム」と「特定分野のワンストップサービス」がある。前者は、主にインターネットを活用した各種行政手続などを提供するものであるが、行政事務の業務プロセスを改革して、シンプルで分かりやすい仕組みにすることが必須である。その

ためにも、各省庁は、ホームページに掲載している行政手続の案内情報、様式などの情報の一層の充実を図っていく必要がある。後者は既存システムの連携により関連手続の一括処理を可能にするものである。輸出入許可および承認の手続きと港湾緒手続きなどが該当する。ワンストップサービスを支える基盤としての、汎用電子申請システムの開発、利用者が操作する公衆情報端末を活用した信頼性・操作性の実験などを、民間との共同研究で進めることが重要である。

4) 調達手続きの電子化

政府調達にかかわる手続きの電子化は、調達の透明性向上やコストダウンを実現する手段として期待できる。なかでも、調達情報提供の充実と提供情報への簡易なアクセス、競争契約参加資格審査・名簿作成の統一、入札・開札・契約の電子化などは、早急に準備を進めるべきである。また、公共事業については、契約にいたるプロセスを情報公開して、電子データによる公正な受発注体制を完備していくことが大切である。

5) 行政情報の公開の推進

各省庁の文書閲覧に関して、国民のより一層の利便を考慮し、開示請求のあった情報を適切かつ円滑に運用するためには、各省庁が保有する膨大な文書を適切に管理する必要がある。このため、各省庁汎用の電子化による総合的な文書管理システムを構築・運用することとする。行政機関が作成・取得した文書を、情報通信技術を活用して、組織的に管理するための要件やシステム構成を定めていくことが極めて重要である。

(4) 行政部内の情報化

1) 各省庁内の情報化

IT インフラ面の整備として、「一人一台のパソコン」環境を築き上げ、さらに本省庁内の一般業務用 LAN (Local Area Network) を構築することを早急に推進する。その上で、各省庁において、各種グループウェアの導入による電子メール、掲示板、文書の電子ファイル化による共有、会議室予約などの業務に活用するほか、人事・給与関連事務、予算管理、物品管理などの内部管理事務のシステム化を図っていくべきである。

これらの行政部内の事務は、各省庁に共通する部分が多く、足並みをそろえてペーパーレス化を推進するのが効果的である。各省庁がペーパーレス化を実現すべき共通事務を指定し、これらを「連絡通知型」、「情報共有型」、「協議・調整型」、「定型的申請・承認型」および「非定型的申請・承認型」の5類型に分類整理したうえで、その類型に応じ、各省庁内 LAN、省庁間 LAN など

既存のネットワークインフラ、省庁間電子文書交換システム、総合的文書管理システムなどを整備・活用してペーパーレス化を進めることとする。

2) 省庁間の情報化

各省庁のほか国のすべての機関の LAN を相互に接続する行政イントラネットを構築する。具体的には、省庁間連絡システム、許認可など国の関与データベース、統計情報データベース、法令検索、複数省庁間法令協議システムなどのアプリケーションを構築して、省庁間にまたがる事務の効率化を図る。

(5) 電子政府実現の情報基盤の整備

1) 個人情報の保護

今後、ネットワークにおける個人情報の流通が増大するに伴い個人情報が流出し、悪意をもった第三者に使用される恐れも増大する。このため、個人情報の保護対策に万全を期す必要がある。個人情報保護の法制化を行い、適切な個人情報保護対策を講じて、行政機関における個人情報の取扱いには、法令にもとづく厳格な保護管理の下に置かれるようにすべきである。

2) 安全対策の充実

今後構築される電子政府は、国民から信頼を得るだけの情報セキュリティ水準を確保することが必要である。特に、ハッカーへの対応、重要インフラのサイバーテロ対策などに対する監視・緊急対策の整備・強化、総合的・体系的・高度な情報セキュリティ対策の検討を実施することになる。

3) オンライン化推進上の課題への対応

ネットワークを利用した電子政府オンライン化を進めるにあたり、解決すべき課題がある。たとえば、申請者と行政機関との認証の仕組み、インターネット上での課金システムの仕組み、ネットワークによる申請・届出などの到達時間の確定、電子文書の原本性の確保についての制度面、技術面からの検討など、社会経済環境の変化に柔軟かつ適切に対応する仕組み、規則を明確化していく必要がある。

4) アウトソーシングの徹底

本省庁は、極力企画機能に純化するものとし、行政機能の減量（アウトソーシング）を進める必要がある。情報システムにおいても、民間へのアウトソーシングを推進すべきである。行政の情報化の進展に伴い、より効率的・効果的に情報システムを運営するためには、適切な手続きと契約を行い、

徹底的に外注を活用することである。情報システム部門も、重点的に実施すべき企画機能を明確にし、情報システムの開発・運営にかかわるほとんどの業務をアウトソーシングすべきである。

Annex 1 パイロットプロジェクト計画

Annex 1 パイロットプロジェクト計画

1. パイロットプロジェクトの内容

(1) 基本方針

本業務においては、ベンチャーキャピタル設立に対して事業計画の概要素案と投資運用の評価基準(案)を作成し、WEBサイトを構築することが作業項目となっている。

(2) 事業計画概要素案策定

事業計画概要素案には、ベンチャーキャピタルの業務内容について以下の基本的な項目を記述し、関係者と確認する。これに加えて好ましい組織・必要とされる人材に関するを提案を行った。

- 1) 資金
- 2) 投資活動
- 3) 投資資金管理

(3) 投資運用の評価基準(案)

ベンチャーキャピタルの投資の評価においては、将来の事業展開に対する評価が主目的となるので定量的な財務分析に加えて、定性分析が重要である。このため評価には一般的な事項に加えて、ヴェネズエラ特有の産業特性、事業展開の問題点を考慮しアドバイスした。

(4) WEBサイト

WEBサイト構築については以下の目的と基本コンテンツをもとに提案した。

1) サイト構築の目的

ベンチャーキャピタルの存在を広く一般の人々に認知してもらうとともに、起業家候補者および中小企業経営者に対してコンタクトできる機会を提供する。

2) 情報提供対象者

起業家候補者および中小企業経営者(ベンチャーキャピタルの潜在的投資先)および中小企業関連団体

2. アドバイザリー・サービスの経緯

本業務では、ヴェネズエラ国のベンチャーキャピタル設立準備の進捗に応じて、当方から事業計画作成・ウェブサイト構築協力及びハードウェア提供・企業審査マニュアル案の提供を通じて適宜助言・指導を行った。業務を遂行するにあたっては、先方の要望を明らかにした上で、これを十分に勘案した形で素案を作成し、現地調査時に双方で協議するという、一連の流れを積み重ねている。2年次において既に3回の現地調査が行われ、先方との協議を行っている。以下に、それぞれの現地調査時における活動内容を中心として、業務進捗を整理する。

(1) 第2次現地調査

第2次現地調査においては、カウンターパート(以下、CP)である生産貿易省との業務実施方針に関する協議、並びに関係機関に対するヒアリングによるヴェネズエラにおけるベンチャーキャピタル及び株式公開市場の現状把握に主眼をおいた。

主な訪問先は、財務省、政府系金融機関 2 行(FONCREI、BANDES)、カラカス証券取引所、国家証券委員会、海外直接投資促進機構(CONAPRI)、FEDEINDUSTRIAであった。

なお、6月8日に開催したワークショップにおいて、「ベンチャーキャピタルが運営するリミテッド・パートナーシップ」に関する講演を行った。

- 一連の調査を通じて、以下の諸点をCPと協議、確認した。
- 現状において株式市場の低迷・新規株式公開市場の事実上の機能停止、投資組合法の制度上不備等により民間ベンチャーキャピタルの活動は皆無であり、政府がベンチャー企業及び起業に対して直接金融を促す役割が重要である。
- 政府資金投与により、FONCREI や BANDES 等の政府系金融機関がベンチャーキャピタル業務を行う計画があるが、当調査団が直接、協議・助言・指導を行う対象が明確ではない。早急にベンチャーキャピタル開発業務の折衝先の確定を求めた。
- 同国においてベンチャーキャピタルに関する定義や語義が定まっておらず、基本的なベンチャーキャピタルに関する理解が深まっていない。次回ワークショップにおいては基本的なベンチャーキャピタルの情報提供を行うことを約束した。

(2) 第3次現地調査

第3次現地調査においては、折衝先がFONCREIに決定されたため協議の中心が事業計画策定とウェブコンテンツ構築に絞られた。FONCREIは民間銀行を通して中長期融資を製造業セクターに行っている金融機関であり起業化資金も融資している。

調査期間前半は、調査団から FONCREI に対しベンチャーキャピタル事業計画策定の諸点を説明し、調査期間後半においては、それに基づいて FONCREI が事業計画素案を作成しお互いに意見交換を行った。

8 月 31 日のワークショップにおいては、「ベンチャーキャピタルの基本」と題して日米ベンチャーキャピタルの歴史、ベンチャーキャピタルの定義、投資回収と投資リターンの考え方等、ベンチャーキャピタルの基本的情報を提供した。

協議の主要な事項を以下に示す。

- 今回、FONCREI は 50 億ポリアルルの無償資金を政府から供与され、今年度末までに 21 社以上の中小企業に投資することを義務付けられている。具体的には、当資金を基に FONCREI が新会社(ベンチャーキャピタル)を設立して、FONCREI 本体からは独立して企業運営する。
- FONCREI と調査団は投資方針及び投資戦略、投資プロセス、組織、モニタリング及び付加価値活動、投資回収戦略、資本政策及びウェブコンテンツに関する諸点を論じた。
- FONCREI は投資候補先の企業ステージに関して、投資資金の 10% をスタートアップ企業に対して、残りの 90% をエクспанション～レーターステージ企業に対する投資と考えているが、これは適切である判断する。投資先候補企業の企業規模については、今回制定される中小企業法の中小企業定義に準じることになるが、その定義外の企業に対する投資支援も中小企業高度化の観点から必要と調査団は考える。
- FONCREI は、投資金額上限を払込資本金(「アカウントキャピタル」の払込を条件)の 40% 相当額までとするが、調査団は資本金規定とともに投資後持株比率上限も条件とするよう要請した。
- 論点となったのは、投資運用期間と投資先に対するモニタリング費用徴収である。前者に関して FONCREI は投資回収期間を 2 年～5 年を考えていたが、調査団は直接金融の回収タイムスパンから言って短期過ぎることを指摘、結果としては 5 年～10 年が結論となった。後者に関しては、FONCREI は専門家派遣費用を投資先に徴収することを求めているが、投資資金運用者の利害対立を調査団は指摘した。この点に関しては、投資資金源から管理報酬を請求することを討議中。
- 投資運用の効率性から言って、調査団はカラカス市中心の企業発掘を薦めるが、生産貿易省の立場からは地域開発は大きなテーマであることから地方企業への投資を推奨している。

- ウェブコンテンツに関しては、一般の企業概要に加えてベンチャーキャピタルの基本情報提供と起業家/中小企業に対する事業計画投函の窓口となるよう設計することを要請した。将来的には中小企業向けポータル役割を担うべく製品・サービスの情報交換の場となることを期待する。
- 次回の訪問時には今回、時間が足らず説明が出来なかった企業評価マニュアルを取り上げる。

Annex 2 ベンチャーキャピタル事業計画策定

Annex 2 ヴェネズエラ国中小企業振興計画調査 ベンチャーキャピタル事業計画策定

平成13年8月29日から同9月15日にかけて行われた現地調査において、ベンチャーキャピタル設立事業計画案策定に関して、添付の資料を利用し討議を行った。

- A2-2 ページ～A2-9 ページは調査団が作成し、説明した事業計画案である。
- それに基づき折衝相手である FONCREI が作成した事業計画案がA2-10 ページ以降に記載されている。

1. 投資戦略と投資会社概要

投資戦略

- ◇ 企業発掘
 - ✓ 新規企業開拓による企業データの蓄積とリレーション構築
 - ✓ 情報網を築き、“口コミ”による案件発掘ルートの確保
 - ✓ FONCREIの既存融資先のスクリーニング
- ◇ 投資対象地域
 - ✓ カラカス市密着
 - ✓ 地方開発も視野に入れる
- ◇ 投資対象企業
 - ✓ 業界ナンバーワン企業
 - ✓ 技術指向型企业
 - ✓ 新サービス産業
- ◇ 対象企業の成長ステージ
 - ✓ ミドルステージ～レターステージが90%
 - ✓ スタートアップ・ステージが10%
- ◇ ファイナンス・ステージ
 - ✓ エクспанション、レターステージが中心で「成長資金」の提供が中心
- ◇ 投資件数とその金額
 - ✓ 今年度末までに21社以上に対して、50億ポリバール
- ◇ 投資先企業への経営支援
 - ✓ 企業価値創造に寄与するため役員就任、経営陣の紹介、企業提携斡旋、販売ルート等の紹介を積極的に行う。

分別会計管理

株主からの当初出資金に関して、厳密な分別会計管理を行うとともに、資金運用方法に関して明確なガイドラインを設ける。

- ◇ 分別会計管理について
 - ✓ 将来のファンド募集に備え、ファンド運用の発想を持ち資金管理を徹底する。具体的には、投資資金と業務遂行必要資金(会社経費)を分別管理し、投資資金運用の会計帳簿類を別に備え計理を行う。業務遂行必要資金(会社経費)として予め株主と同意した金額を各事業年度期初に投資資金管理報酬として徴収する。

投資業務の流れ

	工程	内容	当社関与部門
1	開発報告会議	発掘企業の概要報告	投資調査部
2	案件会議	企業コンピタンスの検討 資本政策の検討 株価算定、投資金額等の検討	投資調査部 投資管理部
3	外部専門家による投資候補先の短期調査	財務状況調査 係争状況、知的財産権の調査 市場調査、技術力判定等々	会計事務所 法律事務所 コンサルティング会社
4	投資委員会	案件内容の検討 投資条件の検討及び承認 投資契約書の検討及び承認	社長、担当取締役 投資調査部、投資管理部 外部専門家
5	投資案件審理	案件内容、投資条件、投資契約書の形式 審査	考査室
6	投資条件交渉	株価、投資金額、付帯条項に関して投資 予定先との交渉 投資委員会に再申請(4)	投資調査部 投資管理部
7	取締役会承認	承認決議	取締役
8	株式払込事務	投資契約書調印 株式申込証の送付 株券受領	投資調査部 投資管理部 投資業務部

投資後のモニタリング及び経営支援体制

項目	内容	当社担当部門
投資先の重要度判定	リード投資先とフォロワー投資先に分ける。 前者は当社がリードインバスターとして投資案件を主導し、株価交渉・投資金額・投資契約内容等を投資先と2社間で決定した案件。当然、所有株式シェアも高い。 後者は他ベンチャーキャピタルや事業会社の協調投資に参加した案件。通常、持株シェアは低い。	投資委員会
モニタリング頻度	リード投資先に対しては、随時訪問しその経営にも参加する。フォロワー投資先に対しては、3ヶ月に一度訪問し、月次試算表入手、事業進捗度・資金繰り計画等のヒアリングを行う。	投資調査部
投資先状況報告	最低でも半年に1回、出来れば4半期毎に投資先状況レポートを作成し、株主(出資者)に報告する。	投資調査部

投資先企業の取締役就任	リード投資先の中でも、最重要投資先には当該企業の取締役役に就任し、取締役会への出席等を通じて経営策定に携わる。但し、投資先からの役員報酬は受け取らない。	社長及び担当取締役 (補完として投資調査部)
投資先企業取締役会への傍聴権	リード投資先に対しては、投資契約書上、投資先企業の取締役会に出席する権利を取得する。但し、決議には参加できない。	担当取締役 投資調査部
人材紹介	優秀な取締役候補の人材を紹介する。時には社長交代のための派遣もありうる。	担当取締役
専門家派遣	株式上場実務の従事経験者を当社の顧問として契約し、リード投資先に派遣する。当該コストは投資先から徴収する。	外部顧問

2. パフォーマンス管理

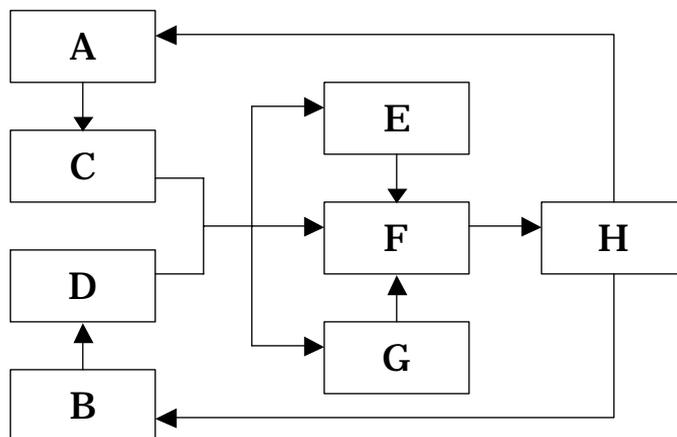
パフォーマンス管理

- ◇ パフォーマンス会議の開催(月1回程度)
 - ✓ 投資先の業績把握、株式公開時期及び企業売却時期の確認、公開予想株価及び売却価格の確認
- ◇ ポートフォリオ全体のリターン分析(添付資料「投資パフォーマンス検討表」参照のこと)
 - ✓ キャッシュフロー割引法による内部収益率(IRR)
 - ✓ 投下資金の回収倍率
- ◇ ポートフォリオ残余財産に対する時価評価基準
 - ✓ 上場株式等
 - 直近月末の最終の価格等により評価する。
 - ✓ 未上場株式等
 - 評価増については、直近ファイナンス価格のうち適正と認められる価格により評価する。
 - 評価減については、直近ファイナンス価格または回収可能価額のいずれか低い価額により評価する。

3. リスク管理

投資意思決定プロセス

◇ 投資意思決定プロセスの明確化・制度化



- A: 投資の目的および制約条件、選好の特定化および数量化
- B: 投資環境の調査・分析(経済的・社会的・政治的、地域・業種/セクター・投資ステージ別の考察)
- C: ポートフォリオの投資政策および投資戦略
- D: 投資環境の予測
- E: 投資の目的・制約・選好を変化させる要因のモニター
- F: ポートフォリオの構築:(地域・業種/セクター・投資ステージ間の)資産配分、ポートフォリオ最適化、投資先決定、投資実行
- G: 投資環境を変化させる要因のモニター
- H: 投資目的の達成、パフォーマンス評価

関連組織

- 投資委員会: 投資の可否および投資金額の決定
- 投資調査部: 案件発掘、調査、投資委員会への投資提案
- 外部専門家: 投資候補先に関する技術面、市場面、経営・営業戦略面などの評価
- 投資管理部: 投資環境の調査(国内外のミクロおよびマクロ分析)および予測、ポートフォリオのリスク・コントロール
- 投資業務部: 投資実行から投資回収に至るまでの実務作業、ポートフォリオの計理
- 考査室 : 内部監査

投資委員会

◇ 会社の組織とは独立の機関

- ◇ 投資意思決定の最終決議機関
- ◇ 投資調査部は、適格と判断した投資案件のみを投資委員会に提案
 - ✓ 投資提案書には、外部専門家の意見書、投資管理部のリスク/リターン分析資料(投資候補先がポートフォリオに与える影響を定量化)が付属
- ◇ 投資の可否および投資金額を決定
- ◇ 各委員は同等の1票の投票権
- ◇ 多数決を原則とする
- ◇ 委員長(議長)には特別議決権(多数決と異なる議決をする権限)
- ◇ 各委員(含、委員長)の可否およびその理由、特別議決権を行使した場合は、その事実および理由を議事録に記載、投資調査部の提案書、外部専門家の意見書、投資管理部のリスク/リターン分析資料とともに保管、出資者の求めがあればこれを閲覧に供する(責任の明確化)

内部監査 (考査室)

- ◇ 会社組織の上下関係に囚われずに内部監査
- ◇ 日常業務が定められたルール通りに行われているか?
- ◇ 明文規定のないケースにつき、公正妥当に行われているか?
 - ⇒ 殊に、投資意思決定プロセスにつき

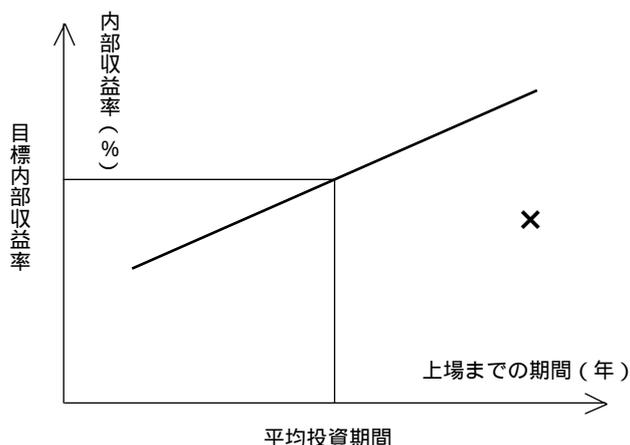
リスク・コントロール (投資管理部)

- ◇ マクロ、ミクロ両面から、常にポートフォリオをめぐる環境をモニター
 - ✓ 投資環境の調査・分析および予測
 - ✓ 投資の目的・制約・選好を変化させる要因の監視
 - ✓ 投資環境を変化させる要因の監視
- ◇ システマティック、定量的にリスク/リターンを評価・管理
- ◇ リスク低減の手段:分散投資
 - ✓ 地域分散、業種・セクター分散、投資ステージ分散
- ◇ 評価基準:ベンチマーク
 - ✓ リスク、リターン両面での基準
 - ⇒ 例:同種ファンド・グループ(投資対象、投資方針等が同じ)のトラック・レコード、インデックス
 - ✓ 投資成績の評価基準でもある
- ◇ 絶対リスク、相対リスクの把握
 - ✓ 絶対リスクを定量的に把握:対ベンチマークでのリスク係数(=ベータ値)
 - ✓ 相対リスク:地域、業種・セクター、投資ステージ相互間の相関関係を定量的に把握(=相関係数)

- ◇ ポートフォリオ全体のリスク/期待リターンを評価(ベータ値、相関係数)
- ◇ 投資候補先がポートフォリオに与える影響を定量化し、投資委員会にリスク/リターン分析資料を提出
- ◇ 投資成績の評価
 - ✓ 対ベンチマークでの、リスク/リターン両面からの評価
 - ✓ 投資結果の要因分析
 - ✓ 投資結果は、投資目的・制約・選好および投資環境を変化させる要因なので、それらの特定化・数量化および調査・分析の基礎データとなり、投資意思決定プロセスは循環プロセスとなる

□ 本件の場合、データ不足から、以上のようなリスク・コントロールは直には実行不可能と思われる。従って、当面の間は、以下のような運営を示唆したい。

- ベンチマーク:横軸に上場までの期間(リスク)、縦軸に内部収益率(リターン)をとって、ポートフォリオ全体の平均投資期間、目標内部収益率プロットする。次に、各投資期間(上場までの期間)に応じ、目標とすべき内部収益率をプロットしていき、グラフを作成する。



- ◆ このグラフよりも上方にくるのは「望ましい」投資先であり、下方にくるのは「望ましくない」投資先と判断できる。
- 絶対リスク:ポートフォリオ全体の平均投資期間(上場までの期間)よりも投資期間が長ければ高リスク、短ければ低リスクと考える。高リスクであれば、ポートフォリオ全体の目標内部収益率よりも高い内部収益率であるべきであるし、低リスクであれば、目標内部収益率よりも低くなることとなろう。
 - ◆ 投資候補先の「企業評価」の最終目的は、この「上場までの期間」および「内部収益率」の予想値を出すことである。
- 相対リスク:当面は、相関係数は無視することとする。
- ポートフォリオ全体のリスク/リターン:添付の「投資パフォーマンス検討表」で記述したように、個々の投資先ごとの投資期間、内部収益率から、ポートフォリオ全体の平均投資期間、内部収益率を算出する。

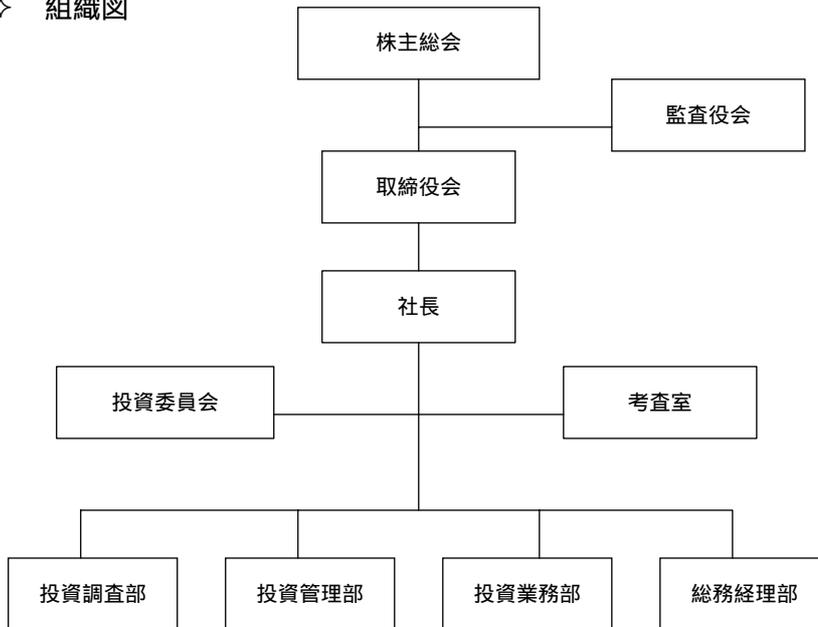
個々の投資先相互間の相関係数なしには、正確には算出できないが、当面は無視することとする

る。

4. 組織とインセンティブ

組織

◇ 組織図



プロフェッショナルスタッフに対するインセンティブ

◇ インセンティブ・スキーム

- ✓ プロジェクト制の導入 (投資案件毎に関与社員と関与割合の明確化)
- ✓ ポイント制の導入 投資業務は息の長い仕事
 - 開発報告企業社数
 - 案件会議提出件数
 - 投資件数及び投資金額 (投資リスクとの関連重視)
 - 成功報酬体系

WORKING PLAN

**REGULATION OF THE FUNCTIONING OF THE INVESTMENT SOCIETY:
VENTURE CAPITAL**

**REGULATION OF THE FUNCTIONING FOR THE MANAGING PARTNERS:
VENTURE CAPITAL INVESTMENT PROGRAM**

APPROVAL SHEET

Document code:

Description of the document:

Regulation of functioning for the managing partners of the Venture Capital Investment Program.

Made by:	Signature	Date
		07/09/2001

CONTENTS

PAGE

1. General Objective
2. Scope, Limitations and coverage
3. Person or entity responsible
4. General Norms
5. Specific Norms
6. Procedures
 - 6.1. Conditions for the Investment Analysis
 - 6.6.1. Description of the Procedure
 - 6.6.2. Flow chart
 - 6.6.3. Forms and manuals.
 - 6.6.4. Annex
 - 6.2. Supervision visits
 - 6.6.1. Description of the Procedure
 - 6.6.2. Flow chart
 - 6.6.3. Forms and manuals.
 - 6.6.4. Annex (do not apply)
7. Glossary of terms

1. GENERAL OBJECTIVE

To norm the procedures through which the Venture Capital Investment Society, established based on the legal figure regulated by the special law in this subject and the trade code, can carry out temporary participations in the capital of the non-financial small and medium enterprises whose projects, once analyzed by the Investment Society, are considered feasible.

2. SCOPE, LIMITATIONS AND COVERAGE

It is regulated and described the participation, of the managing partners of the venture capital investment society, in the capital of a society or a beneficiary company. This participation is temporary or it is up to the day the company or the expansion project is consolidated. The start-up stage of a project is supported with **capital resources and consultancy**, therefore, the company or project, later on, can keep growing by its own.

3. PERSON OR ENTITY RESPONSIBLE

The Board of Directors of the Venture Capital Investment Society created in order to participate in the capital of the non-financial companies whose stocks are not publicly traded.

INVESTMENT POLICIES

4. GENERAL NORMS

1. The venture capital or governmental, and/or private investment capital, aims to develop the regions through the small and medium enterprises dedicated to the activities of manufacture, services, agro industries, software development, hydrocarbon and mining.
2. The venture capital or governmental, and/or private investment capital, defined as the temporal and minority participation in the capital of a beneficiary company, that does not quote in the stock exchange, is managed by a board of directors, conformed by the program's managing partners, who are the people in charge of performing the capital investments in the companies that qualify for that purpose.
3. The venture capital investment society, which has own legal personality, is a diversified entity of investment and it is conformed by the managing partners representatives of FONCREI, FONDO DE DESARROLLO REGIONAL (Regional Development Fund) and any other INSTITUTION or public or private legal person that provides the corresponding resources.
4. The managing partners of the venture capital program can obtain support, for the management of the investment, from the corporations and/or natural persons specialist in the corresponding area; therefore, a control of the executed investments can be performed constantly.
5. The managing partners should invest in preferred stocks with a medium and long horizon for the return of the investment, as well as, in companies with good potential of growth and well defined mechanisms by which the exits of the investments are performed without any inconvenient.
6. It is the responsibility of the managing partners to make sure that the authorized investments were executed and that they are presented in the Balance Sheet of the Beneficiary Companies, according to the general accepted accounting norms.

7. To guard that the operations resulting from the line of business of the beneficiary companies, in other words, the profit and loss in sales, are properly included in the Financial Statements.
8. The venture capital investment society can incorporate new funds destined to the investment in new beneficiary enterprises as follows:
 - a. When the funds comes from the same initial partners. In this case, those funds will be managed within the same portfolio.
 - b. When a new partner joins. In this case, the amount that constitute this fund will be managed as an independent portfolio.
9. The initial capital of the investment society will be formed by the contributions made by the partners of the venture capital fund. Such fund will be invested in the different companies as follows: 10% in start-up companies and the remaining 90% in early and expansion stage companies.
10. The present regulations will prevail over any other internal instrument that regulates the procedures related to the Portfolio of the Venture Capital Investment Society.

INVESTMENT POLICIES

5. SPECIFIC NORMS

1. The small and medium enterprises qualified for the investment should be supported by projects whose useful life correspond to medium and long terms. However, the time to redeem the shares is between two (2) to five (5) years.
2. The managing partners in charge of investing the capital of the society are the responsible of administering the stock portfolio, keeping the registers, books and the files of each beneficiary.
3. The preferred shares obtained from the investment represent the property of the assets of the company. They are acquired in favor of the entity or society that FONCREI creates for such purpose. In other words, a public limited company to administer and execute venture capital programs.
4. The shares that participate as preferred shares in the capital gain and the liquidation of the assets should be convertible into common shares at the moment of redeeming the capital.
5. The qualified enterprise beneficiary from the investment should sign a contract with the Venture Capital Investment Society, in which, it has to be specified the clauses and conditions of the investment to be executed, as well as the duties and obligations of each party.
6. When calculating the maximum amount of the investment to be executed, it will be taken into account the following:
 - a. The accounting capital shown in the Balance Sheet should be capitalized into shares according to the formalities of the law.
7. The investment can be carried out through non negotiable shares and bonds convertible automatically into shares in their expiring day.
8. In case, the investment of the venture capital society is carried out through non negotiable bonds convertible into shares, they can have different expiring days. Once these bonds, in

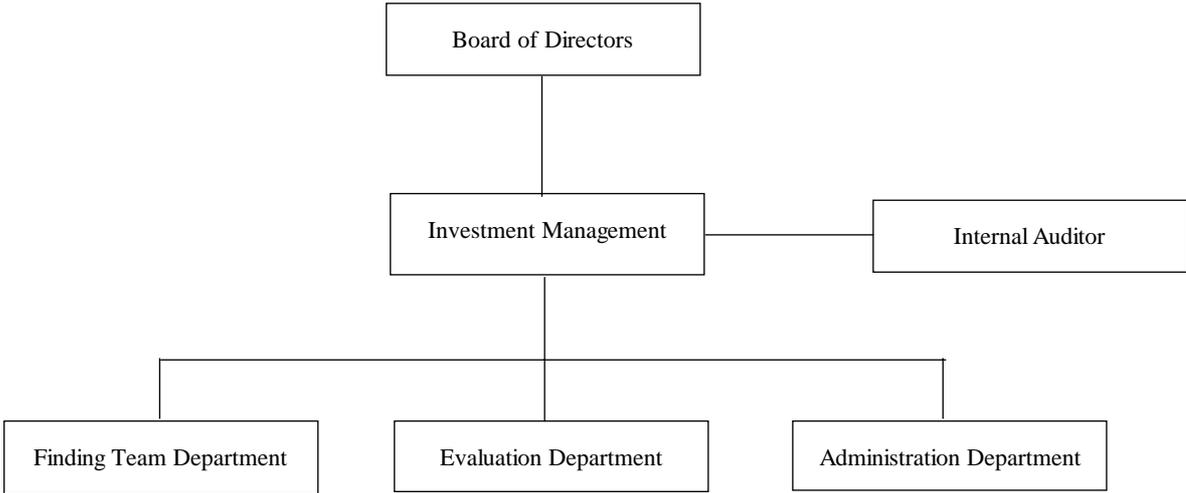
a first expiring stage, are exchanged for the corresponding shares, the company receiving the investment is obliged to acquire the shares. In the second expiring stage of the non negotiable bonds convertible into shares, the first option to acquire the shares is for the issuer company, in the contrary, the resulting shares will be negotiated through third parties or the Stock Exchange.

This process aims for the beneficiary company to remain being the main shareholder.

9. In any case, the maximum amount of the investment should not exceed 40% of the paid-in capital of the company.
10. Annually, the beneficiary company is obliged to establish an amortization fund which is destined to pay the following:
 - a. The shares, coming or not, from the Investment Bonds.
 - b. The remuneration, starting from the second year, of the Manager designated by the Venture Capital Investment Society.
 - c. The interests established in the issuance of the corresponding Bonds.
11. Once the investment is executed, the Venture Capital Investment Society will appoint a representative for the Board of Director of the beneficiary company, having this person voting right.
12. In addition to the representative of the Venture Capital Investment Society for the beneficiary company's Board of Directors, it will also be appointed a Manager who will work together with the legal representative of the beneficiary company, in the operating and financial matters. The remuneration of this Manager will be paid, in the first year, through an account that the Venture Capital Investment Society will create based on the amount of the investment.
13. In relation to possible modifications to the initial project, which was evaluated to be object of investment, these should be previously approved by the Board of Directors of the Venture Capital Investment Society.

ORGANIZATIONAL CHART

SICR C.A. (Venture Capital Investment Society)



Annex 3 企業評価マニュアルの構成

Annex 3 企業評価マニュアルの構成

1. 業務手順

企業評価業務の進め方

2. 評価シート集

企業総合評価表

付録: 財務指標の算定式

株式公開に至るステージの判定基準

対象事業の市場の評価

技術力・商品力・販売力の評価

経営者の評価

投資推薦書

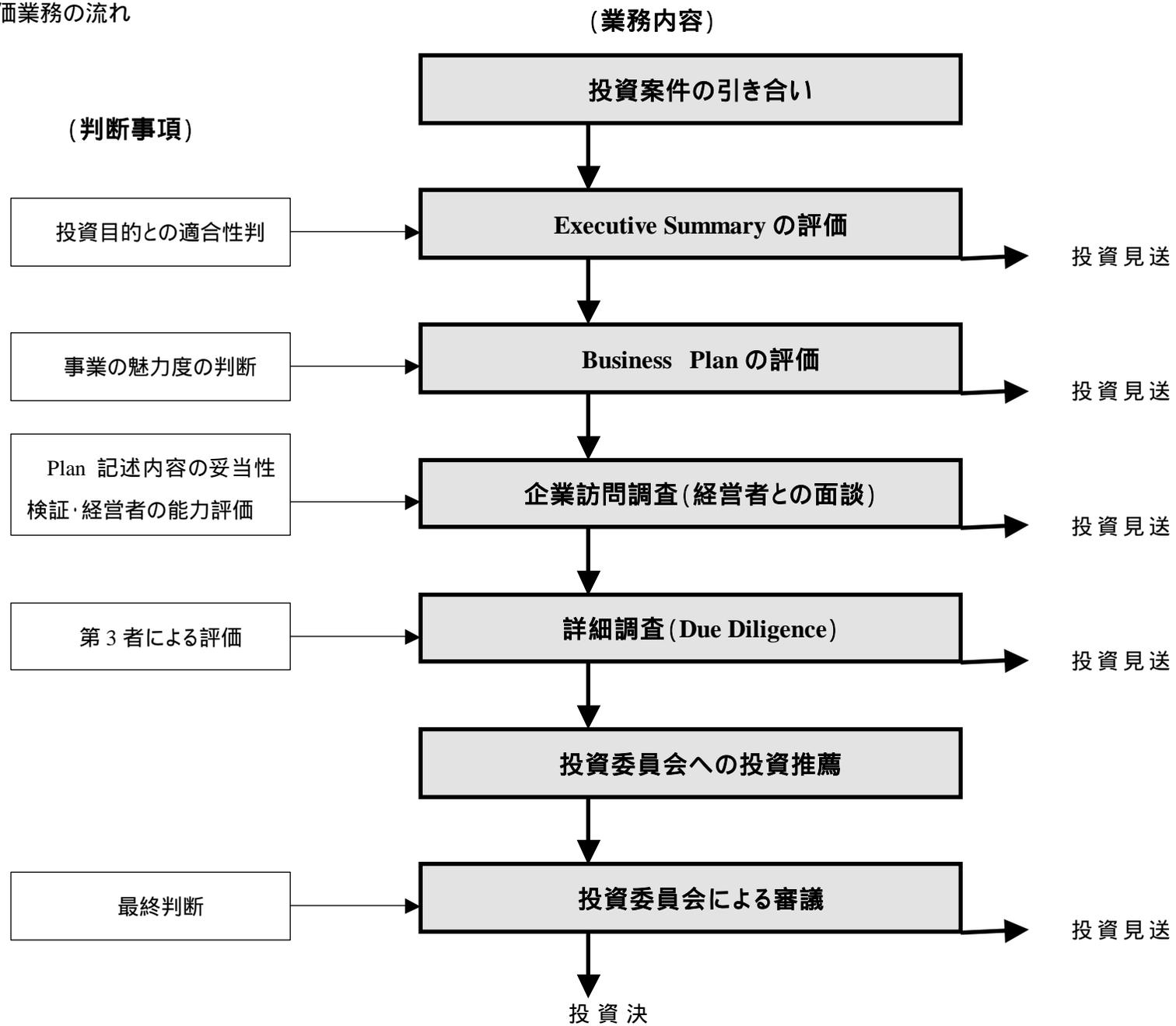
3. 事業計画書

事業計画書(標準フォーマット)

1. 業務手順

企業評価業務の進め方

1) 企業評価業務の流れ



2) Executive Summary の評価

(正味所要時間 : 半日)

目的

- ・投資方針と合致しない案件を振り落とす
- 一読して上記の要件に当てはまる場合は、この時点で投資を見送る

入手方法

- ・相手との最初の接触機会に、提出を求める
- ・その際、下記の分量・項目・記述方法を、明確に相手に伝達する
- ・次の段階では、完全なかたちでの Business Plan の提出を求めることも、伝えておく

分量

- ・分量 : 本文 3 ページ以内
- ・具体的なイメージ : 10 分以内で読了できて、30 分以内で内容判断ができる

構成 (必須記載項目)

- ・表紙 : 会社名、連絡先 (名前・住所・電話番号・ファックス番号・電子メールアドレス)
- ・本文 : 事業の内容 (一言で)、事業の社会的意義、
対象顧客・市場、提供する商品・サービス、
市場分析、顧客の具体的ニーズ、競合状況、
売上予測、開発スケジュール、生産・販売戦略、経営陣

記述方法

- ・結論だけを箇条書きで簡潔に記述する
- ・数字を示して、出来るだけ定量的に記述する

3) Business Plan の評価

(正味所要時間: 1 日)

目的

・事業の魅力度を判断し、本格的な訪問調査や詳細調査に進むか否かの判断をする

Business Plan を入手し、別紙の「評価表」をもとに判断する

評価表: ステージ判断基準、対象事業の市場の評価、技術力・商品力・販売力の評価

一定以上の評価が得られない案件は、この時点で投資を見送る

入手方法

・Executive Summary の審査に合格した旨を伝える際に、あわせて Business Plan の提出を求める

・その際、下記の分量・項目を、明確に相手に伝達する

・もし先方が独力で Plan の作成が困難な場合には、別添の標準フォーマットを送付し、記入後に返送してもらう

分量

・分量: 本文 30 ページ以内

・具体的なイメージ: 1 時間以内で読了できて、2 時間以内で内容判断が出来る

構成 (必須記載項目)

・表紙: 事業のタイトル、目次、連絡先 (名前・住所・電話番号・ファックス番号・電子メールアドレス)

- ・本文:
- (1) 要旨 (Executive Summary を添付)
 - (2) 会社概要 (社名、住所、組織図、株主名簿、特許、従業員数)
 - (3) 事業内容 (商品・サービス、ターゲット市場、販売先、事業化のシナリオ、スケジュール)
 - (4) 市場分析 (顧客属性、市場動向、競合分析、差別化戦略、予想市場シェア、予想売上)
 - (5) 開発計画・マーケティング (開発・生産・販売計画、必要な投資と経費)
 - (6) 経営陣 (経歴と経験、経営能力、技術力、営業力、業務管理能力)
 - (7) 想定されるリスクと対応策 (リスクを出来るだけ列挙し、対応策を挙げる)
 - (8) 収支予測 (四半期ごとの損益予測、大まかな貸借対照表、資金繰り表)
 - (9) 問い合わせ先 (20 人程度、詳細分析のページを参照)

4) 企業訪問調査(経営者面談) (正味所要時間:3日~5日)

目的

- Business Plan の重要項目について、先方の主張の根拠を確認する
- Business Plan の中で説明が不十分であった項目について、先方の真意を確認する
- Business Plan における問題点を指摘し、軌道修正の可能性を確認する
- 一連の会話から経営者の能力と人間性を評価する。
 - Business Plan 評価の際に記述した「評価表」を、面談結果をもとに再度書き換える
 - 一連の会話の内容から経営者の能力と人間性を評価し、別紙の「経営者の評価」に記入する
 - 総合判断を行うために、別紙の「企業総合評価表」を完成させる
 - 一定以上の評価が得られない案件は、この時点で投資を見送る

アポイントメントの設定

- Business Plan の審査に合格した旨を伝える際に、あわせて訪問調査の日程を設定する
- その際、上記の実施目的を明確に伝える
- 当日は経営陣が全員同席するようにする

当日の面談の進め方

- Business Plan の内容確認
 - 先方からの補足説明
 - 主張の根拠、不明事項の確認
 - 当方からの問題点の指摘、対応策の確認
- 経営陣との個別面談
 - 社長、開発・技術担当、販売担当、販売担当、財務・管理担当を対象に実施する
 - 過去の経歴と担当業務について、詳しく話を聞き、以下の事項を確認する
 - a. 専門能力(担当する職務の知識と経験)
 - b. 職務遂行方針(会社のカルチャーや現況に合致するか)
 - c. 人格(事業遂行に必要な情熱・誠実さ・粘り強さ等を持ち合わせているか)

5) 詳細調査 (Due Diligence)

(正味所要時間: 2 週間)

目的

- ・ 第 3 者に対する聞き取り調査により、投資候補企業から得た情報の真偽を検証する
 - 重大な虚偽、見通しの誤り、解釈の誤りが判明した場合には、企業に再度説明を求める
 - 上記の結果をもとに、これまでの評価を全面的に見直す
 - 見直した結果、評価が基準を下回る場合には、この時点で投資を見送る
 - 特に重大な虚偽が発覚した場合には、その時点で投資を見送る

問い合わせ先

- ・ Business Plan 提出時に、以下の問い合わせ先のリストを、提出してもらう
 - 事業内容について問い合わせる人: 顧客、取引先、業界関係者、コンサルタント、業界団体等
 - 経営者の人間性について問い合わせる人: 過去の上司・同僚・部下、取引先、恩師、同級生、友人等
 - 全体で 20 人程度

実施方法

- ・ 電話インタビューを中心とし、必要に応じて面談を行う
- ・ 電話の場合、20 分～30 分程度で、会話を終える
- ・ 相手から適切な追加コンタクト先を、紹介してもらう
- ・ 自分達でも、以下の質問事項に答えられそうな人物を探し、見解を聞いてみる

質問内容

- ・ 事業内容:
 - a. 相手の素性(経歴、会社との関係)
 - b. 製品・技術関連(製品の長所・短所、製品の独創性、開発の問題点、改良すべき点等)
 - c. 市場関連(市場の大きさ・成長率、業界の動向、市場のニーズ、価格の妥当性等)
 - d. 競合状況(競合他社はどこか、勝ち目はあるか等)
 - e. その他(あなたはこの会社の製品を買うか、この案件に投資するか、リスクは何か等)

- 経営陣の人間性：
 - a. 相手の素性(調査対象の人物との関係)
 - b. 対象人物の全般的な印象
 - c. 対象人物の仕事の実績(何がどのように評価されたのか)
 - d. 対象人物の失敗談(その失敗に対して、どのように対応したか)
 - e. 対象人物の長所・短所(仕事面と生活面)
 - f. 対象人物の対人関係
 - g. 対象人物の職務遂行方針(人事・予算・納期の管理)
 - h. 対象人物の逆境に対する強さ
 - i. 対象人物の職務遂行能力(特に現在の会社での役割)
 - j. その他(あなたはこの会社の製品を買うか、この案件に投資するか、リスクは何か等)

6) 投資委員会への投資推薦 / 投資委員会による審議

(正味所要時間: 1 週間)

投資委員会への投資推薦

- 詳細調査を経て、投資業務担当者が投資可能と判断した場合には、投資委員会に対し投資推薦を行う
- 投資推薦にあたっては、これまでの調査結果に基づいて、別紙の「投資推薦書」を作成する
- 必要に応じて、委員の検討に役立つ、補足資料を添付する

投資推薦書の記載方法

- 簡潔に、5 枚以内にまとめる
- 特に以下の項目については、結論をわかりやすく整理する
 - a. この案件の最大の魅力(一言で)
 - b. 市場の規模・成長性
 - c. 製品・サービスの強み
 - d. 企業の競争力(技術・生産・販売)
 - e. 企業の収益力・成長性
 - f. 経営陣の有能さ
 - g. 株式公開
 - h. 資金使途
 - i. 投資採算性
- 投資にあたってのリスクやその他の留意事項についても、隠さずに正確に記載する

投資委員会による審議

- 委員は投資推薦書を事前に読み込み、不明点は担当者に問い合わせる(必要な資料をとりよせる)
- 委員は独自の人脈等を活用しながら、判断材料を別途収集する
- 委員は会社の投資方針、市の政策的意義等を考慮し、自分の意見を決める

2. 評価シート集

- 企業総合評価表、財務指標の算定式
- 株式公開に至るステージの判定基準
- 対象事業の市場の評価
- 技術力・商品力・販売力の評価
- 経営者の評価
- 投資推薦書

株式公開にいたるステージの判定基準

会社名: _____

作成日: _____

作成者: _____

あてはまる段階に 印をつける

		アーリーステージ	ミドルステージ	Pre - IPO ステージ
公開までの期間		5 年以上	2 ~ 5 年未満	2 年未満
定量 データ	企業規模 (売上高)	売上高 Bs 未満	売上高 Bs 未満	売上高 Bs 以上
	成長性 (売上高成長率)	年率 30% 以上	年率 20% 以上	年率 10% 以上
	収益性 (経常利益)	Bs 未満	Bs 以上	Bs 以上
定性的な着眼点		<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発力や成長可能性があるか ・ 既存の公開企業規模に成長しうるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発や成長可能性があるか ・ 事業基盤や収益基盤が確立されているか 	公開基準がクリアされつつあるか
投資の位置付け		リスクの高い投資	本格投資	つなぎ投資
総合評価				

経営者の評価

会社名: _____

作成日: _____

作成者: _____

各項目は 4 段階評価のいずれかに 印をつけ、1～5 の項目の総合判断は ABCD のいずれかを記入する

	非常に よい(A)	よい (B)	普通 (C)	悪い (D)	総合 判断		非常に よい (A)	よい (B)	普通 (C)	悪い (D)	総合 判断
1. 戦略性					1.	・粘り強い					4
・洞察力がある						・決断力がある					
・経営哲学がある						・交渉力がある					
・国際感覚がある						4. 信頼性					
・情報収集力がある						・公私混同しない					
・経営の直感力が強い						・うそはつかない					
2. 計画性					2.	・贅沢ではない					5
・計数把握力がある						・人の話をよく聞く					
・収益概念が強い						・問題点を隠さない					
・適切な計画書を書ける						5. 経営陣					
・計画に具体性がある						・社長に統率力がある					
・話にまとまりがある						・社長にバランス感覚がある					
3. 実行力					3.	・社長に人望がある					
・体力がある						・経営陣にまとまりがある					
・行動力がある						・財務に強い人がいる					

対象事業の市場の評価

会社名: _____

作成日: _____

作成者: _____

各項目は、ABCD のいずれかに 印をつける

市場規模 (3年後の同社売上規模で評価)	A 非常に大きい	B 大きい	C 普通	D 小さい
アーリーステージの場合	Bs 以上	Bs 以上	Bs 以上	Bs 以下
ミドルステージの場合	Bs 以上	Bs 以上	Bs 以上	Bs 以下
Pre - IPO ステージの場合	Bs 以上	Bs 以上	Bs 以上	Bs 以下

市場成長性 (3年間の同社の年平均売上成長率で評価)	A 非常に高い	B 高い	C 普通	D 低い
アーリーステージの場合	50%以上	30%以上	20%以上	20%未満
ミドルステージの場合	30%以上	20%以上	10%以上	10%未満
Pre - IPO ステージの場合	20%以上	10%以上	プラス成長	マイナス成長

競争状況	A	B	C	D
・需要変動や価格変動	激しくない	あまり激しくない	普通	激しい
・同業他社との競争	激しくない	あまり激しくない	普通	激しい
・新規参入	少ない	あまり多くない	普通	非常に多い
・市場の流動性(シェア拡大が容易か?)	シェア拡大が容易	シェア拡大は十分可能	普通	シェア拡大は不可能
・商品の差別化	差別化が容易	差別化は十分可能	普通	差別化は不可能

技術力・商品力・販売力の評価

会社名: _____

作成日: _____

作成者: _____

各項目は、ABCDのいずれかに 印をつける
(技術力・商品力)

	非常に よい (A)	よい (B)	普通 (C)	悪い (D)	総合 判断
商品・サービスの競争力					
・独自性がある					
・マネされにくい					
・他の商品・サービスに展開できる					
・顧客ニーズにマッチしている					
・ライフサイクルが長い					
商品・サービス開発力					
・斬新なアイデアである					
・情報収集力がある					
・設備・体制が十分である					
・開発投資に積極的である					
・優秀な人材がいる					
商品・サービス提供の仕組み					
・明確な仕組みが整っている					
・マニュアルが整備されている					
・品質管理が徹底している					

(販売力)

	非常に よい(A)	よい (B)	普通 (C)	悪い (D)	総合 判断	
対象顧客の把握						
・固定客がいる						
・販売網の形成が進んでいる						
・優良な代理店を有している						
・サービス体制が整っている						
新規顧客の開発						
・明確な販売戦略がる						
・人的投資に積極的である						
・販売網の強化・拡大に積極的である						
広告・宣伝						
・パンフレットがわかりやすい						
・販売促進の方法が整っている						
・販売投資に積極的である						
・企業・商品のイメージがよい						

企業総合評価表(アーリーステージ)

会社名: _____

作成日: _____

作成者: _____

評価結果: _____

	評価項目	数値	採点			
			50	30	20	<20
定量評価	成長性 /10	売上高成長率 (2期平均) (%)	50 5点	30 4点	20 2点	<20 0点
		営業利益成長率 (2期平均) (%)	35 5点	30 4点	20 2点	<20 0点
	収益性 /10	売上高総利益率 (2期平均) (%)	12 3点	10 2点	8 1点	<8 0点
		EBITS (2期平均) (%)	0.5 3点	0.3 2点	0.1 1点	<0.1 0点
		経常利益 (直前期) (Bs)	4点	3点	2点	< 0点
	健全性 効率性 /10	借入金依存度 (直前期) (%)	45 3点	50 2点	55 1点	<55 0点
		経常収支比率 (直前期) (%)	105 5点	100 4点	95 2点	<95 0点
		総資本回転率 (直前期) (回)	1.1 2点	1.0 2点	0.9 1点	<0.8 0点

各指標の算定式は次ページを参照の

採点: /30

	評価項目	採点				
		A/5点	B/3点	C/1点	D/0点	
定性評価	市場 /15	市場規模	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		市場成長性	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		競争状況	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
	技術・ 商品 力 /15	商品・サービスの競争力	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		商品・サービス開発力	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		商品・サービス提供の仕組み	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
	販売 力 /15	対象顧客の把握	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		新規顧客の開拓	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		広告・宣伝	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
	経営 力 /25	戦略性	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		計画性	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		実行力	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		信頼性	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点
		経営陣	A/5点	B/3点	C/1点	D/0点

採点: /70

注)ミドルステージ: 定量評価 50/定性評価 50

Pre - IPO ステージ 定量評価 80/定性評価

財務指標の算定式

1. 成長性

1) 売上高成長率

算定式: $(\text{当期売上高} - \text{前期売上高}) / \text{前期売上高} \times 100$

着眼点: 売上の着実な増加

2) 営業利益成長率

算定式: $(\text{当期営業利益} - \text{前期営業利益}) / \text{前期営業利益} \times 100$

着眼点: 利益の着実な増加

2. 収益性

1) 売上高総利益率

算定式: $(\text{売上高} - \text{売上原価}) / \text{売上高} \times 100$

着眼点: 製品・サービスが直接的に生み出す付加価値の高さ

2) EBITS

算定式: $(\text{営業利益} + \text{研究開発費}) / \text{総資本} \times 100$

着眼点: 本来の事業活動から得られる収益の大きさ

3) 経常利益

算定式: $\text{営業利益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用}$

着眼点: 金融コストも考慮した企業収益の絶対額

3. 健全性

1) 借入金依存度

算定式: $\text{有利子負債合計} / \text{総資本} \times 100$

着眼点: 資金調達における借入金への依存度の高さ

2) 経常収支比率

算定式: $\text{経常収入} / \text{経常支出} \times 100$

着眼点: 通常の事業活動における資金の流入と流出のバランス

4. 効率性

1) 総資本回転率

算定式: $\text{売上高} / \text{総資本}$

着眼点: 資本をどれだけ有効に売上創出に活用しているか

投資推薦書

(投資推薦理由)

会社名	社長名	推薦者名

注意1:本ページを含めて、全体で5枚以内にまとめること

注意2:調査結果を踏まえながら、以下の項目を根拠としながら、案件の魅力に記述すること

事業分野の市場規模・成長性、企業の業界中での競争力、企業の収益力と成長力、経営力、株式公開、投資資金の使途、投資採算

注意3:投資にあたってのリスクや他の留意点についても、正確に記述すること

(案件の引き合いの経緯)

--

(本件の最大の魅力 一言でわかりやすく)

--

--

3. 事業計画書

事業計画書(標準フォーマット)

標準フォーマット

事業計画書

会社名:

代表者名:

設立年月日 年 月 日

本社所在地 _____

資本金 千Bs

発行株式数 株 (額面 Bs)

業種・事業内容 _____

提出日: 年 月 日

1. 経営方針

1) 事業開始の動機

2) 経営理念

3) 今後の事業方針

4) 会社の将来像

5) 株式公開に関する考え方(目標とする公開会社など)

公開予定: 年 月
公開基準期業績目標: 売上高 経常利益 税引き後利益 (千Bs)

2.業界の展望と今後の基本戦略

1) 今後の経営環境の変化(顧客ニーズの変化方向も含めて)

2) 今後の業界動向と当社の戦略

3) 今後の主要な経営上の課題と施策(今後3ヶ年の事業計画の各年毎の力点)

(当期)

(来期)

(再来期)

3. 事業内容

事業・業種名		マーケットの現状と見通し 市場動向・競争環境も含む	当社製品・事業の特徴
既存商品 既存事業			
新製品 新事業			

販売動向 (数量・価格など)	主要販売先	マーケット規模			主要競合先 (各社マーケットシェア)	
		三年前 現在 三年後	千Bs	当社 シェア %		%

4. 注力商品・事業

		製品・事業名()
製品 の 事業 内容	(製品・事業の概要)	
	(採算性)	
顧客 業界	(顧客の特徴)	
	(同業他社・業界の最近の動向)	
事業 化 戦 略	(生産・仕入ルート)	
	(販売方法・販売ルート)	
	(他社との協力関係)	
事業 化 の 予 定	開発試作 設備投資 試作納入 販売開始 などの時期・期間	(前期) (当期) (来期) (再来期)
資金	(必要資金・時期)	
歯 止 め リ ス ク と	(事業計画変更 の可能性)	

5. 予想損益

主要製品・事業名		/ (実)	/ (実)	/ (予)				
	売上高							
	粗利益 (粗利率)	#DIV/0!						
	売上高							
	粗利益 (粗利率)	#DIV/0!						
	売上高							
	粗利益 (粗利率)	#DIV/0!						
	売上高							
	粗利益 (粗利率)	#DIV/0!						
	売上高							
	粗利益 (粗利率)	#DIV/0!						
売上高合計	<対前年伸率>	0	0	0	0	0	0	0
売上原価	<うち労務費>							
売上総利益	(総利益率)	0 #DIV/0!						
販売管理費及び一般管理費	(うち人件費)							
営業利益	営業利益率	0 #DIV/0!						
営業外収益	(うち受取利息・配当金)							
営業外費用	(うち支払利息・割引料)							
経常利益	(経常利益率)	0 #DIV/0!						
特別損失		0						
税引前利益		0	0	0	0	0	0	0
税引後利益								
借入金(長期借入金+割引手形)	(長期借入金+割引手形)							
自己資本	(自己資本比率)							
使用総資本	(割引裏書手形を含む)							

6. 資金計画

		/ (実)	/ (実)
資金 使 途	< 設備投資の内容 > 土地(場所・坪数・単価)=A	-	
	建物(建坪・坪単価)=B		
	機械(設備名・金額)=C 支店・営業所開設に伴う保証 金を含む		
	設備投資額合計=D (D=A+B+C)		
	その他投資 (関係会社投資等)=E		
	運転資金増加額=F		
	借入金返済=G		
	必要資金合計 =H(H=D+E+F+G)		
資 金 調 達	減価償却額=I (繰延資産の償却額を含む)		
	留保利益額=J (税引利益 - 配当・役員賞与)		
	増資・社債発行額=K		
	新規借入額=L (割引手形増加分を含む)		
年間リース・繰延費用 (リース・延払残高)			
研究開発費の金額と内容 研究開発に要した資材・人件費 などの費用の合計額。研究開発 用の設備の取得額を含む。			
期末従業員数(正社員)			
(パート・臨時工)			

$$H=I+J+K+L(\text{資金使途} = \text{資金調達})$$

7. 主要販売先・販売方法

会社名	販売高(割合)		会社名	前期 /	今期 /
	前期 /	今期 /			
			7		
1			8		
2			9		
3			10		
4			上位 10社		
5			輸出		
6			販売合計		

(販売ルートの特徴)

8. 主要仕入先・外注先・仕入方法

会社名	販売高(割合)		会社名	前期 /	今期 /
	前期 /	今期 /			
			7		
1			8		
2			9		
3			10		
4			上位十社		
5			輸出		
6			販売合計		

(仕入ルートの特徴)

9. 月次損益の状況(直近月から12ヶ月)

(単位:千Bs)

	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	計
売上													
(前年同月)													
経常利益													
(前年同月)													

(月次損益の特徴)

10. 決済方法

		締 切 日	決 済 日	内 訳
決 済 条 件	売 上	日	日	現金 %
				手形 % (サイト 日) 相殺 %
決 済 条 件	仕 入	日	日	現金 %
				手形 % (サイト 日) 相殺 %
決 済 条 件	人 件 費	日	日	
	諸 経 費	日	日	現金 % 手形 % (サイト 日)

(決済方法の特徴)

12. 沿革

年次	経営上の主要な出来事				
	(会社設立の背景と経緯、設立メンバー等)				
		業績推移 (直近10年間はすべて記入)			
		決算月	売上高	経常利益	従業員数
		/	(千Bs)	(千Bs)	(人)
		/			
		/			
		/			
		/			
		/			
		/			
		/			
		/			
		/			

13. 経営陣

取締役全員分を記入
スペースが不足する場合は別紙を添付

役 職 (担当職務)	氏 名 (生年月日)	持 株 数 (比率)	略 歴	社長との関係
社長/ ()			出身地: 現住所: (電話) 最終学歴・専攻: 職歴・職務内容: 社長就任年月: 年 月 所属団体 会社から受けている年収 千Bs	本人
副社長 ()				
()				
()				
()				
()				
()				

「社長との関係」は、代表と親族関係位等の特別な関係がある場合素の内容を記入すること

役員総数 名

常勤 名 非常勤 名

14. 会社組織

1) 組織図(主要部署の責任者と従業員数を記入)

2) 定期的な主要会議(取締役会、営業会議、生産会議など)

会議名	開催時期	担当部署	内容・コメント

3) 従業員

	/ (実)	/ (実)	/ (実)
期末従業員数(正社員)合計			
生産人員			
研究開発人員			
営業人員			
管理人員			
パート・臨時工			

4) 今後の組織改革について

15. 事業用資産

時価は推定・概算

(単位:千Bs)

事業設備									
本店・支店 ・営業所及び工場等所在地	土地				建物 設備				抵当権有・無 (主な抵当権者)
	面積	簿価	時価	所有者	面積 台数	簿価	時価	所有者	
(貸借・リースによるもの)	面積	保証金	所有者		面積 台数	保証金	所 有 者		
無形固定資産・投資等・ 及び繰延資産	金額 ・ 内 容								
長期貸付金 出資保証金									

16. 関係会社 (人的関係会社も含めてすべて記入。スペースが足りない場合、別紙を添付。)

(単位:千Bs)

会社名 <設立年> (社長名)	< ()>	< ()>			
資本金					
当社の出資額 (%) (当社への出資額) 当社役員の出資額					
従業員数(人)					
業務内容					
当社との取引内容					
決算機	/	/			
決算	売上高				
	経常利益				
	税引き後利益				
	総資産				
	純資産				
取引状況/機	当社の売上高				
	当社の仕入額				
	当社の売上債権				
	当社の買入債務				
	当社の貸付金				
	当社の借入金				
	当社の保証額				
	役員の兼任状況				

18. 工業所有権(特許権、実用新案権、商標権など)

名称	所有者	内容	有効期間

19. 貴社の経営(製品・販売)についての問い合わせ先

(貴社に対する投資魅力を知るため、ご記入いただいたところには原則としてすべて問い合わせをいたします。)

	会社名	担当者名	所属(TEL)
製品販売先			
技術提携先 協力先			
その他 協会など			

Annex 4 ウェブサイト・コンテンツ

Annex 4 ウェブサイト・コンテンツ

◇ 経営方針

✓ 経営理念

- 建設的なリスクマネーの循環を促し、経済の発展に寄与する。

✓ 経営方針

- 投資家への優良なプライベート・エクイティ投資機会の提供
- 中小企業に対する「創業資金」と「成長資金」の持続的提供
- 企業の「価値創造」の促進

◇ 投資方針

- ✓ 5年以内に内外の証券市場に上場計画を持っている業種一番企業、技術指向型企業、新サービス企業を投資対象とします。投資後5%～40%程度の持株比率を想定しており、場合によっては、投資先の取締役就任も検討いたします。通常、投資先の取締役会に出席する権利を留保いたします。当社は投資先の経営支援を積極的に行い、企業価値創造に寄与したいと考えております。

◇ 投資に至る手順

1. 会社概要表(3ページ～4ページ)を記入し送信してください。
2. 後日、当社内での協議結果をお知らせいたします。当社が前向きに投資検討をさせていただく際には、以下の資料をご用意いただくことになります。

過去3ヵ年の財務諸表

納税申告書

株主名簿

会社謄本

会社定款

直近月の月次試算表

過去6ヶ月の資金繰表

今後6ヶ月の資金繰表

事業計画書(当社のフォームもございますので、ご請求ください。)

3. 受領いたしました資料を元に再度、社内協議をいたしまして、こちらから社長及び経営者面談の日取りをご連絡します。御社の経営陣面談は数回に及ぶことがありますので、ご了承ください。
4. 当社内で御社に対する資本政策案、投資条件(株価、取得株数、投資予定金額等々)を案件会議にて協議してお知らせいたします。

5. 御社と投資条件を煮詰めながら、外部専門家によるヒアリングを行わせていただきます。
最終的な当社投資決定は当社内投資委員会にて協議、承認いたします。
6. 投資契約書を御社と締結し、資金を払い込みます。

◇ 会社概要

- ✓ 商号
- ✓ 取締役社長
- ✓ 本店所在地
- ✓ 設立年月日
- ✓ 資本金
- ✓ 株主数
- ✓ 決算期
- ✓ 従業員数
- ✓ 沿革
- ✓ 株主構成

◇ プロフェッショナル・スタッフの紹介

◇ 当社ニュース

◇ 投資先紹介

◇ What's new?

◇ 採用情報

◇ 当社へのコンタクト

会社概要表

会社名	記入日	
	記入者	

1. 会社概要

本社		業種	
工場・支店		設立日	
連絡先		従業員数	

2. 事業内容

商品名	売上 構成比%	特徴・用途	主要競合先	業界における シェア%

3. 販売先・仕入先

上位 5 社販売先	販売構成比%	上位 5 社仕入先	仕入構成比%
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
輸出仕向地		輸入国先	

4. 関係会社

会社名	資本金額	出資比率%	売上高	業務内容

6. 提携先

--

7. 保有特許等

--

8. 資本金・株主等

資本金額		上位 5 名株主名	株式数	シェア%
株式数				
株主数				
過去の 増資				

9. 経営陣

代表取締役の氏名、経歴、出身地、年収等			
その他主要役職	氏名	生年月日	経歴

10. 過去 3 期の主要財務数値

決算期	売上高	粗利益	税前利益	長短借入高	自己資本

11. 今後の設備資金計画

--