

国際協力事業団

南アフリカ共和国 貿易産業省
クワズールナタール州 経済開発観光局

南アフリカ国
クワズールナタール州
中小企業振興計画調査
報告書

(要約)

2002 年 3 月

ユニコ インターナショナル株式会社

鉦調工

JR

02 093

国際協力事業団

南アフリカ共和国 貿易産業省

クワズールナタール州 経済開発観光局

南アフリカ国
クワズールナタール州
中小企業振興計画調査
報告書
(要約)

2002 年 3 月

ユニコ インターナショナル株式会社

Abbreviations

ABET	Adult Basic Education and Training
AIDC	Automotive Industry Development Centre
ANC	African National Congress
BEBP	Bureau of Economic and Policy Analysis, DTI
CBU	Completely Built-Up
CKD	Completely Knocked Down
CQD	Cost, quality, and delivery
CSBP	Centre for Small Business Promotion, DTI
CSIR	Council for Scientific and Industrial Research
DEDT	
DTI	Department of Trade and Industries
DUMAC	Durban Manufacturing Advisory Centre
EU	European Union
FDI	Foreign Direct Investment
GDP	Gross National Products
GEAR	Growth, Employment and Redistribution Strategy
GEIS	General Export Incentive Scheme
GGP	Gross Geographical Product
IDC	Industrial Development Corporation
IEC	Import-Export Complementation Scheme
JIT	Just-in-time
JV	Joint Venture
KHULA	Khula Enterprise Finance Limited
KMI	KwaZulu-Natal Marketing Initiative
KZN	KwaZulu-Natal (Province)
LBSC	Local Business Service Centre
LC	Local contents
LCP	Local Contents Program
LCR	Local Contents Regulations
MAC	Manufacturing Advisory Centre
MERSETA	Metal, Engineering and Related Industrial Sector Educational Training Authority
MIDP	Motor Industry Development Programme
NAACAM	National Association of Automotive Component and Allied Manufacturers
NAAMSA	National Association of Automotive Manufacturers of South Africa
NGO	Non-Governmental Organization
NPI	National Productivity Institute
NQF	National Qualification Framework
NSDS	The National Skills Development Strategy
NTSIKA	Ntsika Enterprise Promotion Agency
OEM	Original Equipment Manufacturer
OJT	On the job training
PDI	Previously Disadvantaged Individual

RDP	Reconstruction and Development Programme
REM	Replacement Equipment Manufacturing
RFI	Retail Financial Intermediary
SABS	South African Bureau of Standards
SADC	Southern African Development Community
SAQA	South African Qualification Authority
SETA	Sector Educational Training Authority
SME(s)	Small and medium enterprise(s)
SMME(s)	Small, medium and microenterprises
SPF	Service Providers Forum
Stats SA	Statistics South Africa
TAC	Tender Advice Centre

目 次

提言要約

要約

I	調査の概要と報告書の構成	S-1
1	調査の背景、目的・範囲	S-1
2	調査実施の概要と報告書の構成	S-3
II	現状分析	S-4
1	南アフリカ国およびクワズールナタール州の社会経済と経済・産業開発計画	S-4
2	南アフリカ国およびクワズールナタール州における製造業部門と機械産業および同裾野産業部門の概要	S-9
3	南アおよびクワズールナタール州における自動車および同部品産業	S-13
4	南アフリカ国およびクワズールナタール州における中小企業	S-41
5	中小企業振興政策・施策、体制および活動の現状	S-45
III	結論と提言	S-55
1	結論	S-55
1.1	南アおよびクワズールナタール州中小企業の現状と課題	S-55
1.2	中小企業振興の方針	S-55
1.3	振興の体制について	S-60
2	クワズールナタール州中小企業振興マスタープラン提言	S-62
2.1	振興の方向と戦略目標	S-62
2.2	中小企業振興全般にかかる政策・施策	S-66
2.3	機械産業裾野産業の高度化を目標とする政策・施策	S-67
2.4	PDI 企業の振興を目的とする政策・施策	S-73
2.5	中小企業支援環境整備を目標とする政策・施策	S-80
2.6	実施計画案	S-82
3	アクションプランの詳細	S-85
	戦略目標 1: 機械産業裾野産業の高度化	S-85
	戦略目標 2: PDI 企業の振興	S-89
	戦略目標 3: 中小企業支援環境の改善	S-89

提言要約

1 振興の方向と戦略目標

振興の方向

中小企業振興の方向について次のように提案する。

- 中小企業に期待される社会経済的役割を活用
 - 南ア産業の競争力強化に中小企業の役割を活用する
 - 社会経済上の不均衡、貧富の差是正に中小企業の役割を活用する
- 中小企業の困難な状況の改善を支援
- PDI の中小企業開業・成立を促進

(1) 中小企業に期待される社会経済的役割を活用

南アおよびクワズールナタール州における中小企業の振興は、まず第一に、以下に述べるような中小企業に期待される社会経済的役割を活用する視点から行う。

1) 南ア産業の競争力強化に中小企業の役割を活用する

中小企業はその成立が比較的容易であり、機会があれば多様な分野での成立が期待でき、これにより産業の多様化を促進する。また、規模が小さいため創造性に優れ、大企業の手がまわらない分野を補完、強化する可能性を持っている。更に、経営上柔軟な対応ができることから、大企業の手が回らない小回りの効く生産ができる。このように、大企業と補完しあって産業を構成する中小企業の競争力を高めることによって、産業の国際競争力を高めるために中小企業を振興する。

2) 社会経済上の不均衡、貧富の差是正に中小企業の役割を活用する

他方、南アにはアパルトヘイト政策下で形成された負の遺産があり、それが現在なお大量の失業という形で引き継がれてきている。南アの社会経済開発上これを放置することはできない。中小企業は一般に、容易に入手可能な、手作業を含む小規模生産に適した技術を使用するため、労働集約的で失業改善効果が大い。また、中小企業家は機会さえあれば容易に企業を起こすこと、規模が小さいため排他的範囲が小さく全国各地に多数設立可能であることなどから、地域間の不均衡や貧富の差是正に貢献できる可能性を持っている。従って、中小企業家のもつ活力を活用し、失業の改善、地域間経済格差の是正を図ることを目的とし、中小企業の成立を促進する。

(2) 中小企業の困難な状況の改善を支援

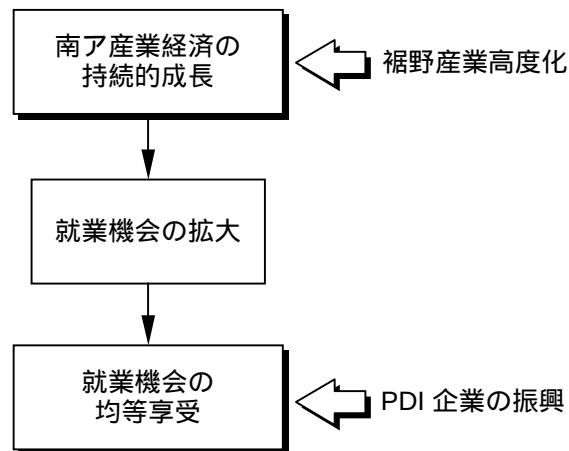
中小企業はすべてが中小企業の特性を生かせる経営資源をもって存立しているわけではなく、大多数は中小企業としての優位性を生かせていない。このため貿易、投資の自由化を基本とする南アの政策のもと、中小企業は国際的な競争に巻き込まれ、多くの経営上の困難に直面している。こうした問題をそのままにしておくことは、産業の多様化を阻害し輸入品への依存を強め、産業全体の競争力を弱める。同時に、中小企業の持つ雇用吸収力を削ぎ失業の増大を招く。しかし、中小企業は、資本力、組織力の面で規模が小さく、一般に大企業と比べて弱体であり、その救済を市場メカニズムだけに任せておくことはできない。従って、中小企業の直面している問題解決を支援し、中小企業の存続、育成を図る視点から中小企業を振興する。

(3) PDI の中小企業開業・成立を促進

南アでの中小企業数には人種グループ別に顕著なアンバランスが見られる。これは南アにおける人種差別という歴史的な背景に根ざしている。この事態の解決は、PDI の集中する地域・地区での就業機会の創出、国内消費需要の拡大など、南アでの最大の社会経済問題の改善に重要な役割を果たすことが期待される。しかし、この問題は中小企業開業・成立支援の枠組みの中で一般的に取り扱われるべきではない。PDI による中小企業開業の遅れには長い歴史的背景を持つ多面的な要因が含まれており、一部の問題解決だけでは十分な成果は期待しがたいためである。すなわち、PDI の中小企業開業・成立支援に直接焦点を当てた中小企業の振興を行う。

「失業の減少」、「就業における人種的不平等の是正」は南アの社会経済開発上の最重要課題である。これらを達成するためには、まず就業機会を全体として拡大することが必要であり、さらにその就業機会を均等に活用できるようにすることが必要である。

したがって、中小企業の振興では、「南ア産業経済の持続的成長」の前提となる中小企業の競争力の強化と、その結果得られる経済的效果をあらゆる層で均等に享受することを、いずれも欠かせない重要な２つのセットとして取り組む必要がある。



The National Strategy for Small Business Developmentに見られるように、これらの課題は「中小企業振興」のもとで表裏をなすものとして扱われてきた。しかし、これらの課題の対象とする企業層は明確に異なるし、政策の性格もそれぞれ産業政策、中小企業政策、社会政策のいずれに視点をおくかで異なっている。いずれも重要な課題であり、中小企業の振興がそのキーとなるものではあるが、施策の策定、実施に当たってはその対象、目標における違いを明確にして取り組むべきである。

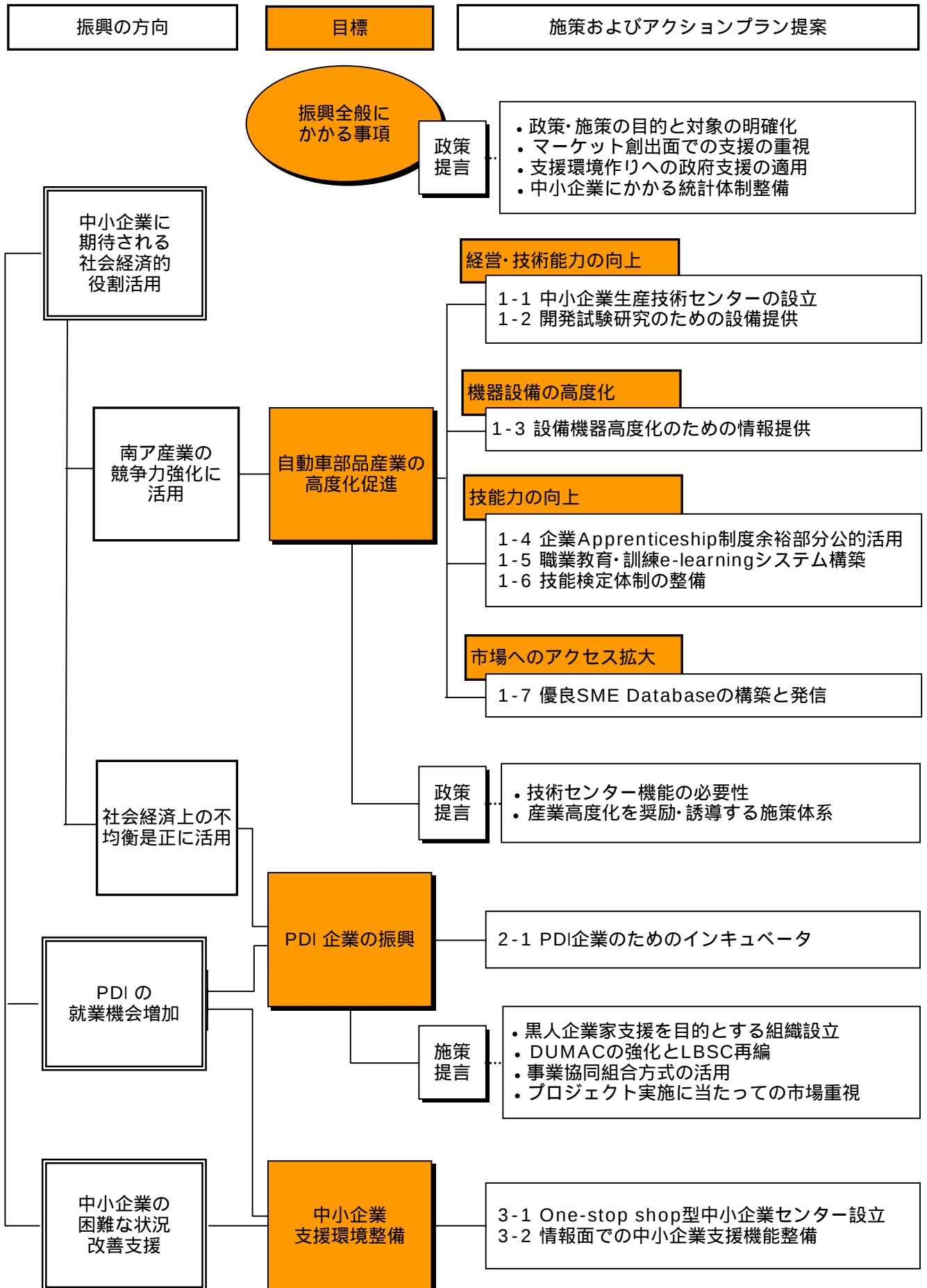
戦略目標

上に述べた視点から、クワズールナタール州における中小企業振興の戦略目標を次のとおり提案する。

- 自動車部品企業の高度化促進
南ア経済の持続的成長に貢献する。
- PDI企業の振興
経済の成長効果の国民各層への均等化に貢献する。
- 中小企業の支援環境整備
中小企業が大企業と対等な立場でビジネスを行うことができる支援環境を整える。

以下、それぞれの目標に向けての政策と施策を提言する（図1）。

図1 中小企業振興マスタープランの体系



2 中小企業振興全般にかかる政策・施策

提言 1: 政策・施策の目的と対象を明確にすること

南アおよびクワズールナタール州には異なった性格の中小企業問題がある。振興の政策・施策はそれぞれ対象を明確にして設定する必要がある。

提言 2: マーケット創出面での支援の重視

中小企業振興施策の重点は、マーケットの創出、経営・技術能力の養成・強化、利用可能な信用・金融システムの提供などを柱とする中小企業育成環境の提供を基本とすべきである。その中でも特にマーケットの創造創出面での支援を重視する必要がある。現在行われている官公庁による調達の活用はその事例である。さらに、中小企業振興を狙った経済プロジェクトの実施も有効である。民間企業による Affirmative Action も事業機会創出に貢献している。

提言 3: 中小企業支援環境の構築に対する政府支援適用

後に述べる中小企業振興の支援環境作りにおいては、従来に増しての政府による資金的支援が求められている。特に、以下で提案する振興のために、次の点が検討されるべきである。

- 1) 産業高度化を目的とする金融支援プログラムでの、設備機器購入資金や開発試験研究資金の貸付における優遇低金利の提供あるいは利子補給
- 2) 中小企業生産技術センターの提供する支援プログラムについて、適格中小企業者への手数料、技術料助成処置

また、支援環境構築に当たっての初期資金準備は、特に公益を目的とするプランにおいてはもっとも困難な課題であり、後述の、情報へのアクセス、市場へのアクセスを支援するシステムの構築や、経営・技術支援体制整備における初期資金の支援（場合によっては融資）についても政府の積極的な資金的支援が望まれる。

提言 4: 中小企業にかかる統計体制の整備

中小企業の統計実態把握に必要な体制の整備を急ぐべきである。

3 機械産業裾野産業の高度化を目標とする政策・施策

これら企業の高度化には次の 4 つの面での向上が必要とされる（図 2）。すなわち、1) 経営・技術能力の向上、2) 設備機器の近代化、3) 従業員の技能力の強化、4) 市場へのアクセス改善、である。

当戦略テーマ実現のための施策の体系とアクションプランの提案を表 1 にまとめている。

これらのアクションプランに加えて、当目標の達成にむけて必要な中小企業振興上の一般施策を次のとおり提言する。

提言 1: 産業の高度化についての情報を集約し、官民に技術指針を検討するに当たってのベースを提供できる生産技術センター機能の必要性

中小企業がどのような方向で設備機器の近代化、高度化を進めるべきか、その指針と奨励の方向についての示唆を与える事のできる体制が現在では欠けている。このような機能を作り上げることが提言する。

提言 2: 産業高度化の奨励を目的とする金融プログラムの必要性

現行の中小企業金融施策はいずれも一般的金融支援を目的とするものであるが、産業政策、中小企業政策の重点課題の解決を明確にその目的とする、奨励的性格を持った金融プログラムをうち出す必要がある。

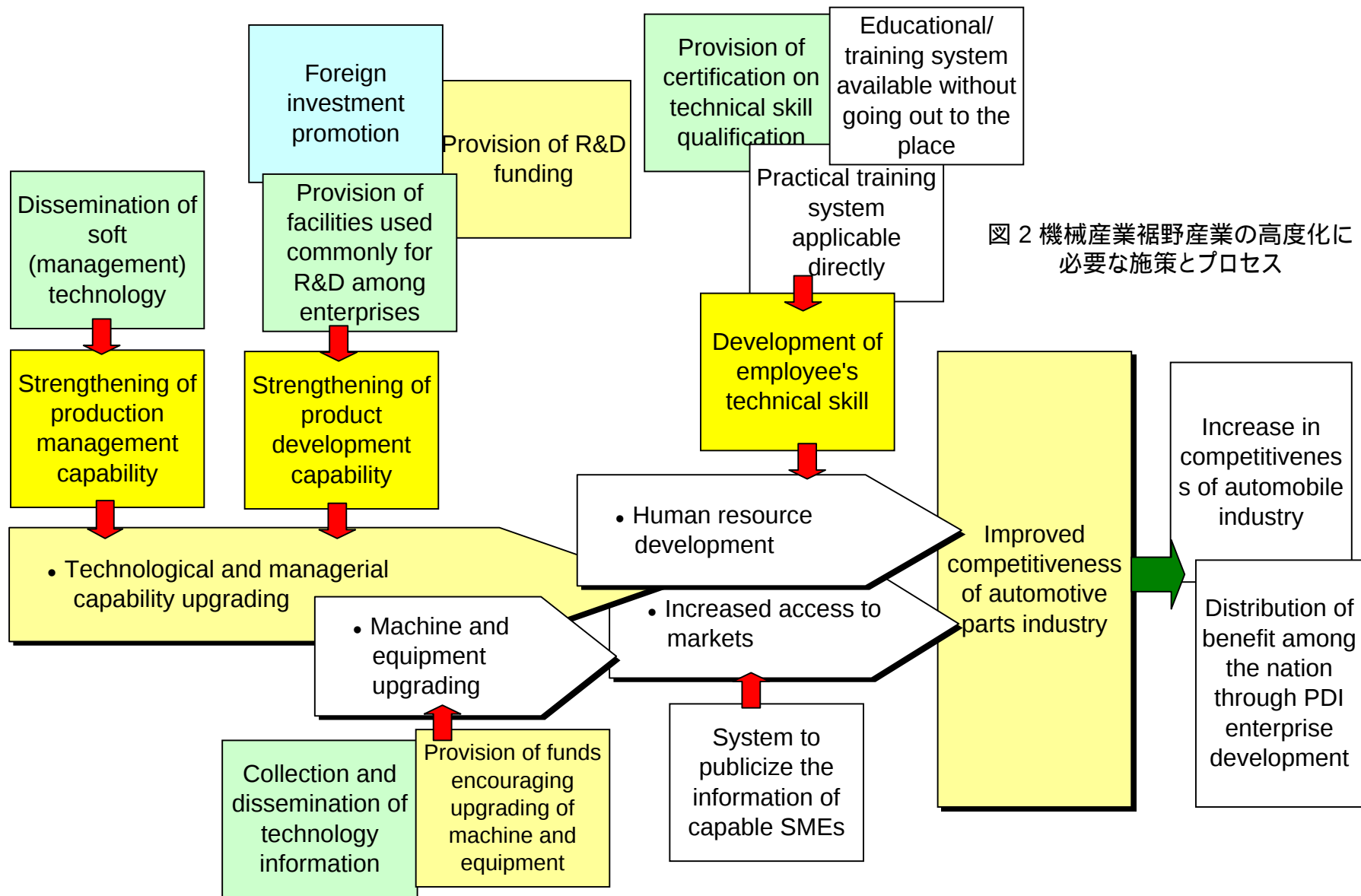


表 1 機械産業裾野産業(特に自動車部品産業)の高度化促進

目標達成に必要な要素		施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
技術・経営能力の向上	生産管理能力		
	・生産管理技術、工程技术、製品技術	R-1: 技術センター機能整備	AIDCの設立: 遠隔地にあり、指導料も高い。
		(生産技術情報の収集、提供の核になるセンターが必要)	Work Place Challenge プログラム: 生産管理手法は含まれていない。
		A 1-1: 中小企業生産技術センターの設立 (中小企業での現場ベースでの生産管理技術等普及を主目的とする機関の設立)	DUMAC プログラム: 自動車部品製造における経験不十分。
	開発能力		
	・技術の導入		外国直接投資奨励
			投資自由化策
	・開発試験研究設備	A 1-2: 開発試験研究のための設備提供 (既存機関等での利用可能設備についての情報提供、将来は開放型機器設備提供)	委託研究プログラム (CSIR)
	・開発研究投資	R-2: 産業高度化を奨励・誘導する施策体系の必要性	SMEDP プログラム (DTI): 一般投資に対する助成金。但し、新規事業に限定。
		(産業高度化を目的とする投資への奨励・助成処置を提言)	Khulaによる一般融資プログラム
機器設備の高度化	技術情報	A 1-3: 設備機器高度化のための情報提供	
		R-1: 技術センター機能整備 (生産技術情報の収集、提供の核になるセンターが必要)	
	購入資金	R-2: 産業高度化を奨励・誘導する施策体系の必要性	SMEDP プログラム (DTI): 一般投資に対する助成金。但し、新規事業に限定。
		(産業高度化を目的とする投資への奨励・助成処置を提言)	Khulaによる一般融資プログラム

目標達成に必要な要素		施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
技能力の向上	実務性の高い訓練制度	A 1-4: 企業Apprenticeship制度余裕部分の公的活用 (企業のApprenticeship制度の余裕を公的に活用)	NQF、SETAによる新制度導入準備 一般の職業訓練機関は多数。但し、直ちに実用に供せる訓練の不足（特に、中小企業従業員、非雇用者）
		A 1-5: 職業教育・訓練e-learningシステム構築 (Web netを利用した体系的職業教育システム構築)	
	教育・訓練制度の公的認知	A 1-6: 技能検定体制の整備 (MERSETAと連携した技能検定体制整備)	NQF、SETAによる新制度導入準備
市場へのアクセス拡大	市場へのアクセス支援施策	A 1-7: 優良SME Darabaseの構築と発信 (公知の資格を得ている部品関連企業データベース構築と発信)	Preferential market access: EU, SADCなど

Notes: A: Action plan, R: Policy recommendation

4 PDI 企業の振興を目的とする政策・施策

PDI による開業、事業継続上の困難は対象とする事業分野ごとにやや様相を異にしているが、おおむね次の点に集約される。

- 1) 適切な顧客、市場開拓上の困難
- 2) 開業時における情報、経営知識・経験の不足、初期投資および操業資金調達上の困難
- 3) 事業継続に当たっての経営、技術、技能確保における困難と、信用・資金上の困難

今までにも PDI 企業支援の施策は多数採用されてきた。それにもかかわらずその効果が顕著でなかったことに留意し、対象企業に対する総合的な（パッケージとしての）支援の提供を提案する。

PDI 企業の振興に必要な諸要素を図 3 に示す。

表 2 に施策・アクションプラン提案を要約して示す。

また、PDI 企業振興の目標に向けて必要とされる次の施策を提言する。

提言 1: 黒人企業家の支援を目的とする組織の設立

現在の中小企業振興関連機関は基本的に PDI 企業支援に焦点が置かれているかに見える。しかし、実際の施策、特に中小企業金融に関しては目標が明確ではないものが多い。更に、PDI 企業家支援と黒人企業家支援は基本的に同じ施策、同じ実施機関により実施されている。このために緊急の課題である黒人企業家支援に必要なきめ細かい配慮が施策に反映されていない（特に、黒人企業創出には多面的な支援が不可欠である）。

提言 2: DUMAC の強化と LBSC の再編

DUMAC の企業指導機能を拡大し、製造業だけに限定せず経営面での支援を含めて強化する事を提言する。

他方、LBSC については、全体の LBSC をひとつの組織とし、独立採算で運営できる既存組織との分担を調整した上で、全体の運営効率を考慮した再配置を行うべきである。

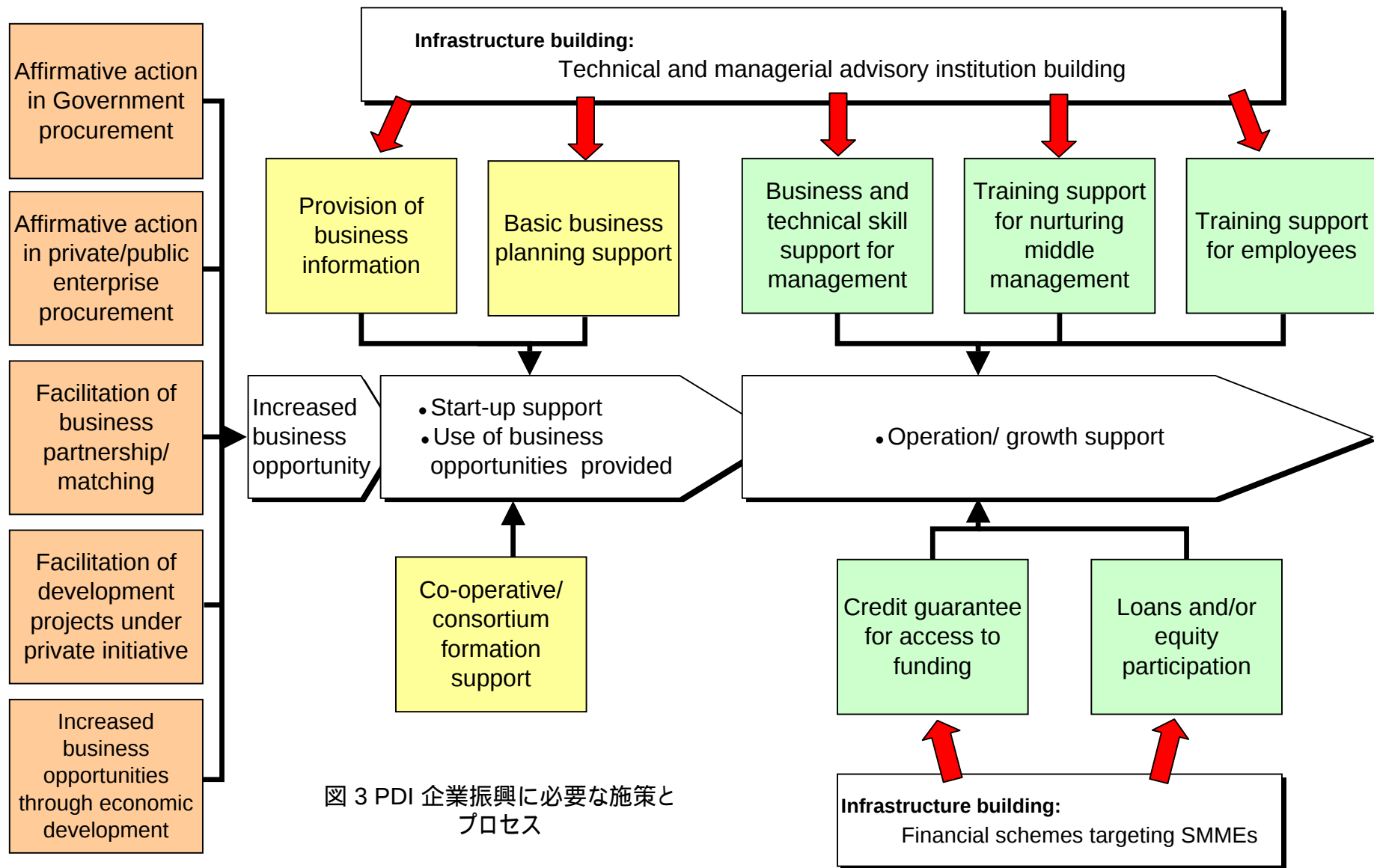


図 3 PDI 企業振興に必要な施策とプロセス

表 2 PDI 企業の振興

目標達成に必要な要素	施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
事業機会の創出	R-4: プロジェクト実施に当たっての市場重視 (マーケティング重視、市場開発プロジェクト実施を通しての支援提供)	・官公庁調達における配慮 ・民間企業によるaffirmative action
開業時支援および事業継続支援	A 2-1: PDI 企業のためのインキュベータ (インキュベータによる総合的支援の提供)	下記に示す個別領域ごとの支援プログラム ・LBSCのトレーニングプログラム ・Tender Advice Centerプログラム ・Khulaによる融資、信用保証プログラム ・The Thuso Mentorship プログラム
	R-1: 黒人企業家支援組織の設立	DEDT、LBSCなど。
	R-2: DUMACの強化とLBSCの再編	
	R-3: 事業協同組合方式の改革と積極的な活用	

Notes: A: Action plan, R: Policy recommendation

提言 3: 事業協同組合方式の積極的な活用

黒人企業家（あるいは潜在企業家）の事業開始・継続に必要な知識・経験を習得する場として事業協同組合を重視し、必要な法制上の改定、事業協同組合に対する支援プログラムの実施などにより事業協同組合の活用を図る。

これに加えて、後継者のない企業の事業協同組合による買い取りを検討すべきである。これは従業員、顧客を前企業からそのまま受け継ぎ、事業基盤のない PDI にこれを提供しようというものである。

提言 4: プロジェクト実施にあたっての市場重視

多くの創業支援プロジェクトは、一定の成果物の販売を前提として始められるがそのマーケティング活動は十分ではない。このため多くのプロジェクトは国内外からのドナーの支援が途絶えるとそのあと持続が困難となる。プロジェクトが持続できるためには、顧客のニーズを分析・把握し、それに対応したものづくりを行わなければならない。

まわりに関連プロジェクトを誘発する可能性を持った、中核となるプロジェクト¹を政府、地方政府が民間と協力して企画し（できれば共同投資し）、その誘発する経済活動に中小企業プロジェクトを参加させることで中小企業に対する新しい市場を提供することもひとつである。

また、後継者のない企業を公社等で買い取り、PDI 企業あるいは事業協同組合として継続させる等も、これまでの顧客経営・技術を生かせるという点で考慮すべきである。

¹ 例えば地域観光開発プロジェクトなど。

5 中小企業支援環境整備を目標とする政策・施策

これまでに述べてきた支援機能のうち主要なものは次の4つに分類することができる。

- 1) 経営・技術面での支援提供機能
- 2) 情報収集・提供機能
- 3) 金融面での支援提供機能
- 4) 人材育成支援機能

ここでは、情報収集・提供機能についての2つのアクションプランを提案している（表3）。

表 3 中小企業支援環境の整備

目標達成に必要な要素	施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
経営・技術面での支援機能	A 1-1: 中小企業生産技術センターの設立 (前出)	下記があるが、中小企業の競争力開発の視点は主たるテーマとはなっていない。 ・DUMAC ・LBSC
情報収集・提供機能	A 3-1: One-stop shop型中小企業支援センター設立 (中小企業関係先機関が1ヶ所に相談員を派遣し、SMEの相談に乗る)	下記組織があるがPDI企業振興に焦点が当てられている。 ・SMMEデスク (DEDT) ・LBSC
	A 3-2: 情報面での中小企業支援機能整備 (中小企業の競争力強化、事業開発、顧客開発に焦点を当てた多様な情報を扱うセンター設立)	下記があるが、中小企業の競争力開発の視点は主たるテーマとはなっていない。 ・BRAIN
金融面での支援機能	R-2: 産業高度化を奨励・誘導する施策体系の必要性 (前出)	・Khulaによる一般融資プログラム ・SMEDP プログラム(DTI)
人材育成支援機能	A 1-4: 企業Apprenticeship制度余裕部分の公的活用 (前出)	・SETAによるNQF認定プログラム準備が進行中。 一般の職業訓練機関は多数。但し、直ちに実用に供せる訓練の不足（特に、中小企業従業員、非雇用者）
	A 1-5: 職業教育・訓練e-learningシステム構築 (前出)	
	A 1-6: 技能検定体制の整備 (前出)	NQF、SETAによる新制度導入準備

Notes: A: Action plan, R: Policy recommendation

6 アクションプランの概要

戦略目標 1: 機械産業裾野産業の高度化

1-1 中小企業生産技術センターの設立

自動車産業および自動車部品産業の国際競争力強化を図るためには、自動車産業の生産システムと一体となった生産・納入システムを自動車部品供給企業側に確立することが不可欠である。このプランはそのために必要な技術の普及のための生産技術センターを設立することを目的とする。

上記を効果的に行うためには講義型ではなく現場指導型の普及が望ましく、当センターは現場での指導を主たる機能とし、それに基礎事項講義機能を加えて構成する。

当面はその緊急性から自動車部品製造にかかわる企業を主たる対象とするが、将来はこうした技術力を必要とする他のセクターの企業にも順次対象を拡大する。

1-2 自動車部品開発力向上のための開放型試験研究設備提供

自動車部品供給企業が部品の改善等のための試験研究をおこなうに際して、自社で保有しない機器が必要な場合に、試験研究設備を提供できる体制を整える。

まず第一に次の内容でセンターにおける機能を充実させる。すなわち、

- 既存の公設試験研究機関、大学、大企業の試験研究施設等が提供可能な試験研究設備機器に関する情報を調査し、希望企業にその情報を提供できるようにする。南アの場合、ネットワークによるこうした協力関係の構築にはすでに多くの経験がある。

こうしたサービスニーズの顕在化にはまだ 2～3 年を要するものと推定される。従って当面は第 1 ステップに活動をとどめる。

なお、将来的には地域の企業が研究開発、特に産学官共同研究、異業種企業間の共同研究開発を行おうとする場合、そのための研究スペースおよび研究設備を貸し付けるとともに、共同研究プロジェクトのアレンジなどの技術指導も行う。

1-3 中小企業の設備機器高度化のための情報提供

機械産業分野の裾野産業中小企業に対し、コンピュータネットにより先端生産機械に関す

る情報を提供、これにより中小企業の設備機器高度化への意欲を奨励・支援する。

次の機関、業界などの協力を得て情報ソースとなってもらい、情報が常に更新できる体制を確保する：CSIR、SABS、NPI、大学、NAAMSA、NAACAM およびその会員企業、産業機械関係業界とその会員企業、関係外資企業など。

1-4 企業の Apprenticeship 制度余裕部分の公的活用

民間企業の Apprenticeship 制度において、当該企業の採用従業員数が少なく訓練生に欠員がでている場合、その欠員分を社外に開放し、実用度の高い職業訓練を受ける機会と制度を持たない中小企業従業員に提供できるよう、関係企業の協力を得て制度を整備する。

すなわち、Apprenticeship 制度を持つ企業と、制度を持たず欠員部分の活用を希望する企業とを協議会として組織する。年々制度の欠員状況について制度を持つ企業から情報を受け、欠員部分を活用したい企業の希望を聞き調整する。

1-5 コンピュータ・ネットワークを利用した職業教育・訓練 e-learning システムの構築

職業教育・訓練を行うコンピュータ・ネットワークを利用した e-learning システムを構築する。これにより体系だった職業教育・訓練を企業従業員等に対し提供する。

このシステムでは企業の従業員が勤務場所から離れることなく、勤務時間の途中、あるいは勤務時間後の短時間を利用して体系だった職業教育・訓練を受けることができるようにするものである。コンピュータ、場所、時間は企業から提供してもらい、従業員は自主的に受講、終了時は資格を得ることができるようにする。

1-6 技能検定体制の整備

労働者の有する技能を一定の基準によって検定し、これを公証する。これにより、技能者の技能習得意欲を増進させ、他方、技能および職業訓練の成果に対する産業界の信頼性を確保する。このために必要な体制を整備する。

すなわち、検定手法、基準の確立、技能検定に必要な設備機器の確保、検定審査員の確保などを行う。

1-7 優良 SME Database の構築と発信

一定の資格を得ている自動車部品供給関連中小企業を限定的に収録したデータベースを構築し、データベースから関係顧客が検索できるようホームページを立ち上げ、関係顧客に情報を発信する。

データベースには、人材、使用機器、客先からの評価などについて第三者が当該自動車部品企業を適切に判断できるデータを収録する。また、必要に応じそれぞれの企業が提供するホームページにリンクさせることで宣伝の支援を行う。

戦略目標 2: PDI 企業の振興

2-1 PDI 企業(あるいは事業協同組合)のためのインキュベータ

開業を計画する PDI 企業(あるいは事業協同組合)、創業後間もない PDI 企業に対し、事業場スペース、コンピュータなどの事務機器を低廉な料金で貸し付けるとともに、財務・経営指導、経営相談、技術支援等の事業を立ち上げるに当たって必要な支援、あるいは操業を安定させるに必要な支援を総合的に提供する。

このためのインキュベータ施設を建設、また、支援体制の整備を行う。また、施設入居企業の物流、流通、販売などの共同化を支援する。

戦略目標 3: 中小企業支援環境の改善

3-1 One-Stop Shop 型中小企業支援センターの設立

多様な中小企業支援施策について中小企業に普及し、また、中小企業が利用するに際し、容易に活用できるよう関係機関が一箇所に集まって相談にのるセンターを設立する。これにより、中小企業振興施策の積極的活用を図る。

各省、中小企業振興機関等がそれぞれの組織内において中小企業相談員(複数)を指名する。各相談員にはそれぞれの機関の実施している施策・プログラムについて正確な知識と運用上のアドバイスができる経験を持つものを指名する。

3-2 情報面での中小企業支援機能の整備

中小企業の競争力強化、事業開発、顧客開発に焦点を当て、中小企業振興にかかる多様な情報を扱うセンターを設立する。特に、地域中小企業情報センターとして総合的な情報発信の核を構築し、運営する。

次の目的での情報利用が可能な Web based センターとする。

- 1) 加工技術、管理技術、工程技術、新素材、環境保全技術などに関する技術情報を外部ソースより提供してもらい、中小企業が最新の技術情報に触れられるようにする。
- 2) 技術機関からは調査研究成果情報、技術指導機関からは技術指導事例情報などの提供を受け、新しい技術動向や、新事業の可能性についての情報把握ができるようにする。
- 3) メンバー間のニーズ、シーズ情報（同業種だけではなく異業種間を含む技術的ニーズ、シーズ、製品ニーズ、シーズなどの情報）の相互交流により、顧客開発、新事業企画、同業種・異業種事業者との提携などの可能性を提供する。
- 4) ソフト情報（コンピュータの業務用アプリケーションプログラムに関する情報）の提供により、経営の効率化に資する。

I 調査の概要と報告書の構成

1 調査の背景、目的・範囲

調査の背景

南アフリカは 1994 年に行われた全人種の総選挙による国民融和政府の成立で新しい時代に入った。これにより社会経済政策にも新たな方向が打ち出され、現在の主要な目標は、経済成長を強化することと、所得と機会のより良い分配に貢献できる社会経済開発を確実にする事に向けられている。

このような状況のもと、中小企業の振興は特に 2 つの面から重要な意味を持っている。すなわち、ひとつは競争力を持った産業を築きあげる上で、産業の裾野を形成し競争力を支える視点からである。もうひとつは、人種間の経済格差を是正する上で、特にこれまで不利益をこうむってきた層 (PDI) を対象とする雇用の創出、所得向上の視点からである。

しかし、いずれについてもまだ目に見える効果をあげていない。

調査の経緯

上記背景から、JICA は南アフリカにおける中小（零細）企業振興に対する協力方法の検討を始め、中小規模の企業を対象にすること、裾野産業を重点業種とすること等についての確認がなされた。

以上の結果を踏まえて、本要請は開発調査案件として 2000 年 1 月に採択され、事業団は 2000 年 3 月に事前調査団を派遣し、2001 年 3 月に南ア国貿易産業省、クワズールナタール州経済開発観光局との間で本調査実施にかかる実施細則（S/W）署名を行った。

調査の目的

クワズールナタール州における中小企業振興による雇用の拡大に寄与することを目標としつつ、以下の 3 点を本調査の直接的な目的としている。

- 1) 裾野産業を主たる対象とし、中小企業振興戦略およびアクションプランを含む中小企業振興計画を策定すること。
- 2) ワークショップを通して、クワズールナタール州内関係者が中小企業振興に対するビジョンを共有し、官民が意見を交換する場を提供すること。
- 3) 南ア国のカウンターパートおよび中小企業に対し技術移転を行うこと。

調査業務の内容

本調査に関する調査実施細則¹により、本調査の内容は次のように規定されている。

調査項目

- (1) 南ア国およびクワズールナタール州の経済一般について現状を調査する。
- (2) クワズールナタール州における中小企業を取り巻く諸制度、振興施策、および民間部門を含む各種支援制度について、機能状況を把握し問題点の分析を行う。
- (3) クワズールナタール州において、自動車を含む機械産業とその裾野を形成する戦略的サブセクターとしての金属加工、プラスチック成形、アルミニウム加工²について、現状を把握し問題点の分析を行う。
- (4) アセンブラー、外資系サプライヤー、裾野産業を現在構成している地元企業および将来的に構成する可能性のある予備軍企業をについて、各企業の現況を調査し、裾野産業（予備軍企業も含む）に対して企業診断を実施する。
- (5) 関連機関・企業からの参加者を広く集め、次を内容とするワークショップを開催する。
 - 1) 裾野産業としての戦略的セクターを現在構成している地元企業および将来的に構成する可能性のある地元予備軍企業の直面している問題、成長阻害要因の抽出
 - 2) 調査団作成による計画案を基にした中小企業振興計画の策定
- (6) 中小企業振興戦略、および特定製造業へ部品供給を行っている、又は将来的に行う可能性のある中小企業（裾野産業）を主な対象としたアクションプラン/プロジェクトを含む中小企業振興計画を策定する。

調査対象業種

機械産業（自動車産業を含む）の裾野産業を対象とし、特に次のサブセクターを優先させるべき戦略サブセクターとする。

1. 金属プレス加工
2. その他金属加工
3. プラスチック成形

¹ 2001年3月10日付

² 調査開始にあたり、金属プレス加工、その他金属加工、プラスチック成形に改められた。

2 調査実施の概要と報告書の構成

調査実施の概要

本調査は次の主要調査項目より構成されている。

(1) 中小企業実態の把握と振興計画の策定

- 1) 企業調査による中小企業、機械産業概要把握
- 2) 企業診断・技術指導を通じての問題精査、施策の有効性検証
- 3) ワークショップ、分野別協議を通じての問題確認、振興計画策定プロセスの理解促進、施策の有効性検証

(2) 中小企業競争力強化を目的とする技術移転

- 1) 企業診断・セミナーを通じての中小企業に対する技術移転
- 2) 企業診断・セミナーを通じてのカウンターパート、ローカルコンサルタントに対する指導手法技術移転

報告書の構成

報告書の構成を図 I-2-1 に示す。

図 I-2-1 報告書の構成

- 要約
 - 提言要約
 - 要約
- 本文
 - I 調査の概要と報告書の構成
 - II 現状分析
 - III 結論と提言
- 付編
- 企業診断事例集

II 現状分析

1 南アフリカ国およびクワズールナタール州の社会経済と経済・産業開発計画

1.1 南アフリカ国およびクワズールナタール州の社会経済概況

南アフリカ国およびクワズールナタール州の主な社会経済指標を表 II-1-1 に示す。

GDP は約 7,280 億ランド（1,300 億米ドル）でありほぼインドネシアなどと同レベルにある。また、一人当たり GDP は平均約 3,000 米ドルでありマレーシアと同レベルではあるが、貧富の差が極めて大きい、高い所得層と低い所得層とが両極に分離しており、平均所得層はほとんどいないと推定される。クワズールナタール州の GGP は約 940 億ランドであり、南ア全体の 13%に当たる。一人当たり GGP は約 1 万 1,000 ランドで、Gauteng 州の約 3 分の 1 であるが、Eastern Cape 州よりも高い。

失業率の高いことが南アにとってきわめて深刻な問題であり、99 年では 23%に達している。中でも African における失業率が高く全国レベルでは 29%を越えている。この状態はクワズールナタール州においてはさらに深刻で、全体の失業率 26%、African では 30%に達している。

クワズールナタール州の南アフリカ全体の GDP におけるポジションは Gauteng 州について高い。1996 年におけるクワズールナタール州の GDP は 550 億ランドで、その 36%を製造業が占めており、商業と観光がそれに続く。

1.2 経済構造と経済成長推移

産業構成では製造業部門が最大の部門でありほぼ 20%を占めている。その他部門では金融、政府、商業、運輸部門がそれぞれ 18%、15%、14%、11%を占めいずれも年々増加している（恒常価格ベース）（表 II-1-2）。

南アフリカは現在金融・貿易自由化を進めており、このため国内市場は開放され、国内産業は外国との競争増大にさらされている。経済の門戸開放に対応して、成熟に達した産業は再建をすすめ、他方多くの新規産業がみられる。

このような構造調整が効を奏して、1998 年の後半以降南ア経済は緩やかな上昇傾向を示している。1999 年代 4 四半期に至る 5 四半期では実質 GDP の増加が年率換算 4%を越えるなど高い成長を見せた。2000 年の前半期には若干の逆行も見られたが、その後民間部門投資の拡大に先導されて再度上向きに転じ、実質 GDP は 2000 年には 3%の成長を示した（表 II-1-3）。

表 II-1-1 南アおよび KZN の主要社会経済指標

	South Africa	KZN Province	(For reference)	
			Gauteng	Eastern Cape
Land areas (km ²)	1,219,090	92,100	17,010	169,580
Total population	40,583,573	8,417,021	7,348,423	6,302,525
African	31,127,631	6,880,652	5,147,444	5,448,495
White	4,434,697	558,182	1,702,343	330,294
Colored	3,600,446	117,951	278,692	468,532
Indian / Asian	1,045,596	790,813	161,289	19,356
Other	375,204	69,423	58,654	35,849
Population density	33.3	91.4	432.0	37.2
GDP / GGP (R mil.)	728,055	93,851	267,973	51,760
(Per capita, R)	17,940	11,150	36,467	8,213
GDP distribution (%)				
Agriculture	3.3	2.8	0.6	5.3
Mining	5.9	0.5	4.1	0.4
Manufacturing	16.6	28.8	19.4	20.2
Electricity & water	3.0	2.3	2.2	1.6
Construction	2.6	3.0	3.1	2.8
Trade	11.9	12.2	13.6	13.3
Transport	9.1	11.9	11.5	7.8
Finance	26.7	14.1	25.7	11.8
Community services	21.0	24.3	19.6	36.8
Unemployment ratio (%)	23.3	25.9	20.6	29.8

Sources: Statistics South Africa, "South African Statistics 2000"

IMF, "International Financial Statistics 2000"

WEFA, "Regional Economic Focus 1999"

表 II-1-2 經濟活動別国内總生産 (GDP) (1995 恒常價格表示) (1988 - 2000)

	1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%	R million	%
13 Agriculture, forestry and fishing	22,283	4.7	25,559	5.3	23,735	4.9	24,795	5.2	18,036	3.9	22,366	4.7	24,125	5.0	19,317	3.9	23,950	4.6	24,313	4.6	22,539	4.2	23,304	4.2	24,200	4.3
14 Mining and quarrying	35,827	7.6	35,451	7.3	35,171	7.3	34,397	7.2	34,978	7.5	35,782	7.6	35,946	7.4	34,830	7.0	34,542	6.6	35,118	6.6	34,846	6.5	34,499	6.3	33,875	6.0
15 Manufacturing	105,851	22.4	107,828	22.2	105,405	21.9	100,590	21.1	97,291	20.9	97,114	20.6	99,706	20.5	106,180	21.2	107,648	20.7	110,249	20.7	108,447	20.2	108,282	19.7	112,198	19.8
16 Electricity, gas and water	14,350	3.0	14,881	3.1	15,141	3.1	15,436	3.2	15,520	3.3	16,133	3.4	17,069	3.5	17,408	3.5	18,403	3.5	19,206	3.6	19,317	3.6	19,688	3.6	20,598	3.6
17 Construction	16,242	3.4	17,611	3.6	17,774	3.7	16,942	3.6	15,889	3.4	14,804	3.1	15,233	3.1	15,774	3.2	16,092	3.1	16,572	3.1	16,777	3.1	16,135	2.9	15,987	2.8
18 Wholesale and retail trade, catering and accommodation	67,754	14.3	68,031	14.0	68,580	14.3	67,349	14.2	65,768	14.1	66,121	14.0	67,780	14.0	71,768	14.3	74,415	14.3	74,748	14.0	73,704	13.7	74,676	13.6	78,499	13.9
19 Transport, storage and communication	36,157	7.6	37,732	7.8	37,745	7.8	36,919	7.8	37,620	8.1	38,507	8.2	40,281	8.3	44,538	8.9	47,368	9.1	50,884	9.5	54,443	10.1	58,558	10.7	62,355	11.0
20 Financial intermediation, insurance, real estate and business services	73,172	15.5	74,546	15.4	74,720	15.5	75,875	16.0	76,199	16.4	76,580	16.2	79,378	16.3	82,162	16.4	87,668	16.8	91,454	17.1	96,602	18.0	102,721	18.7	107,679	19.0
21 General government services	73,537	15.5	75,337	15.5	76,552	15.9	78,286	16.5	79,161	17.0	79,366	16.8	80,157	16.5	80,832	16.2	82,422	15.8	82,860	15.5	82,458	15.3	81,879	14.9	80,930	14.3
22 Other services	10,521	2.2	10,728	2.2	10,880	2.3	11,035	2.3	11,198	2.4	11,341	2.4	12,420	2.6	13,690	2.7	14,210	2.7	13,971	2.6	13,902	2.6	14,186	2.6	14,517	2.6
23 Other producers	12,858	2.7	13,318	2.7	13,353	2.8	13,432	2.8	13,499	2.9	13,556	2.9	13,687	2.8	13,855	2.8	14,066	2.7	14,298	2.7	14,626	2.7	14,918	2.7	15,281	2.7
24 Gross value added at basic prices	473,121		484,728		481,077		475,697		465,159		471,670		485,782		500,354		520,785		533,673		537,662		548,846		566,119	
47 Gross domestic product per capita	15,128		15,167		14,806		14,357		13,749		13,621		13,759		13,884		14,150		14,196		13,979		13,847		n.a.	

Source: Statistics South Africa, "South African Statistics 2001"

表 II-1-3 GDP 實質成長率

Year	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
GDP at Constant 1995 prices (R billion)					531.5	548.1	570.9	585.1	589.1	600.2	618.7
GDP (%)	-0.3	-1.0	-2.1	1.2	3.2	3.1	4.2	2.5	0.7	1.9	3.1

Source: 1990-1994; IMF, International Financial Statistics, 1995-2000; South African Statistics 2001.

1.3 経済政策と経済・産業開発計画

経済政策の主眼は、現在の経済成長を強化することと、所得と機会のより良い分配に貢献できる社会経済開発を確実にする事に向けられている。政府の構造改革においてキーとされているのは、金融政策、民営化、国際貿易、および労働市場改革である。

また、失業は南アでは重要な問題であり、特に中途退学者や若い求職者には問題が深刻である。94 年以来、労働力供給が増加を続けている一方で、経済成長によって通常ならば期待できるはずの雇用需要は、経済の生産構造の雇用吸収能力減のほうを上回る結果となり、相殺されてきた。

再建開発計画（RDP）は現在もこの目標を達成するための基本的な政策の枠組みであり、成長・雇用・再配分（GEAR）プログラムはそれに付随するマクロ経済戦略である。

産業戦略をより明確にし、その後の環境の変化に対応できるものとするため、討議用資料、「競争力の向上：持続可能な雇用と成長のための統合的工業化戦略」が 2001 年 5 月に策定された。

上記討議資料は、工業化を進めるに当たっての留意点として次の点を指摘している。これらは現工業化戦略の基本的考え方をあらわしている。

1. 今までに輸出品の競争力の源泉となってきた原料やエネルギーは今後は必ずしも競争力を与えてくれるものとはならない。
2. 安く使い捨て可能な未熟練・半熟練労働は持続可能な産業政策の基本とはなりえない。
3. 政府は貿易の自由化をさらに進める。製造業者は、内外の市場でより厳しい競争に直面するであろう。
4. 南ア製造業企業は一般に、イノベーションにかかる費用が少ない。イノベーション活動の強化が重要である。
5. 世界の貿易では、より知識集約型の商品やサービスへの構造的シフトが見られる。

2 南アフリカ国およびクワズールナタール州における製造業部門と機械産業および同裾野産業部門の概要

2.1 製造業部門概要

南アフリカ国における製造業部門

製造業部門は南アの GDP の中では 99 年で約 20%を占めており、単独部門としては最大の産業部門である。製造業部門の中で最大のサブセクターは金属製品・機械・家電製品製造部門で全体の約 25%を占める。自動車を含む輸送機器製造部門は約 8%を占める³。

州別製造業生産では Gauteng 州が最大で全体の 39%を占め、ついで、KwaZulu-Natal 州の 20%、Western Cape 州の 16.5%とこれら 3 州で 75.5%を占める（表 II-2-1）。

表 II-2-1 州別・産業別 GGP

Sector	Gauteng	Western Cape	KwaZulu-Natal	Eastern Cape	Mpumalanga	North-West	Free State	Northern Province	Northern Cape
Agriculture	1,486.9	6,191.9	2,650.7	2,725.2	2,732.7	2,843.3	3,653.7	2,360.3	1,989.3
Mining	11,941.6	492.5	492.3	217.8	8,417.9	13,779.3	7,273.7	3,376.4	1,147.6
Manufacturing	51,910.4	21,928.8	27,063.0	10,431.5	11,368.8	3,583.3	4,107.2	1,506.0	741.1
Electricity & water	5,912.9	1,987.2	2,141.8	810.7	8,609.4	491.4	2,150.5	1,378.0	303.2
Construction	8,227.3	4,329.1	2,852.8	1,443.1	1,053.2	763.3	824.7	1,103.3	321.2
Trade	36,443.8	21,576.5	11,445.4	6,905.8	4,499.0	4,635.3	4,059.0	3,915.3	1,731.0
Transport	30,822.1	15,311.9	11,193.9	4,052.3	2,686.0	2,367.4	3,166.6	1,982.7	1,563.1
Finance	68,797.2	39,802.4	13,198.4	6,100.9	2,520.4	2,676.9	3,911.6	2,345.9	1,278.3
Community services	52,431.1	27,778.3	22,812.6	19,072.4	9,228.1	10,720.5	10,884.1	11,471.9	3,551.1
Total	267,973.3	139,398.6	93,850.6	51,759.7	51,115.6	41,860.6	40,031.0	29,439.7	12,625.9

Source: WEFA, Regional Economic Focus, 1999

工業製品輸出は着実に重要性を増してきた。しかも、1994 年以後の強い輸出成長は、製造業部門のほとんどあらゆるセクターに及んでいる（最も伸びの大きいセクターは、化学、金属、金属加工製品、機械、自動車およびその部品である。食品、衣料、履物は輸出が低下している）。1994 年には製造業部門生産高の 15%が輸出されたが、2000 年には倍増して 28%であった。

³ 自動車部品のうち、プラスチック部品は化学製品に、金属部品は金属製品に分類されており、輸送機器には含まれていない。

特に関心を払わなければならないのは、雇用数が確実に減少していることである。1994 年から 1996 年まで雇用は若干増加したが、その後 5 年間、製造業部門の雇用数は 11.5%減少した。

クワズールナタール州における製造業部門

クワズールナタール州には製造業が集中しているのが特徴的である。製造業部門の GGP に占める割合は全国平均で 18%であるが、クワズールナタール州の場合は 29%である。

セクター別に見た全国生産に占める割合は、繊維・衣料・皮製品、木工品・紙製品・出版印刷が全工業部門平均より高い一方、電気機械器具、テレビ・通信機器、医療機械・器具、精密機械、光学機器などのセクターでは低い。

州内では、コークス・石油精製品・化学品・ゴム・プラスチック製品と基礎金属・金属製品・機械が、州全体の総産出高の約 18%強をそれぞれ占め最大のサブセクターとなっている。

クワズールナタール州内で事業所数が最も多い製造業セクターは、基礎金属・金属製品・機械・設備であり、製造業事業所数全体のほぼ 4 分の 1 占めている。このセクター内では、「その他の組立金属製品」、「金属加工サービス」が大きい。

しかし、このセクターは雇用数では 2 番目で、総雇用数の 14.6%を占めるにすぎない。このセクターの一事業所当たり平均雇用者数は 40.6 人で、全体の平均 64.4 人より少ない。雇用数が最大のセクターは繊維・衣料・皮製品で、総雇用の 3 分の 1 を占め、一事業所当たり平均 103 人の雇用者を抱えている。

クワズールナタール州は 1997/1998 年に、州への投資受け入れの 9 つの主要目標業種を明らかにしている。すなわち、繊維、衣料、プラスチック製品、ケミカル、組立金属製品、自動車部品、木材・木工品、履物、機械・機器である。

2.2 機械産業（自動車産業を除く）および同裾野産業概要

自動車産業を除く機械産業概要

南アの産業構造は 1994 年の政策転換以来大幅な変化を遂げてきた。政策転換以前においては、各国による経済制裁に対応するためにあらゆる産業を国内に持つことが必要であった。このために圧倒的な国内産業保護政策がとられ、基本的な産業いずれもが国内に成立した。

機械産業の場合も同じであった。ダイヤモンド、金、石炭などの鉱山をサポートする鉱山機械産業、精糖機械産業、造船および船舶修理業、自動車産業、農業機械産業などが成立し、その部品を生産する部品産業、金属エンジニアリング産業も成立した。これらの機械産業は一般に重機械エンジニアリング産業として成立していた。

しかし、94 年の政策転換は各国からの経済制裁解除をもたらし、同時に経済政策としても開放市場政策、規制緩和が急速に進み、今まで保護産業政策下で成立していた各産業は海外からの輸入品との競争をもたらし、早急に国際競争力をつける必要に迫られるにいたった。

機械産業においても急速にリストラクチャリングが進行している。重機械エンジニアリング産業、鋳造産業などでは多くの企業が閉鎖に追い込まれた。

クワズールナタール州での機械産業の成立と変遷もほぼ南ア全体の動きと類似している。ダーバン商工会議所の会員企業のうち、機械アSEMBラーとして記載されている 65 社のうち 45 社は次の 5 分野に分類される。

Agricultural Machinery:	4 社
Hydraulic Equipment:	15 社
Mechanical Engineering:	11 社
Hoists, Winches, Lifting Equipment:	6 社
Boiler & Heating Equipment:	9 社

機械関連産業の多くはこうした背景を持ち多様なエンジニアリング業務需要に対応するものであるが、船舶修理や機械エンジニアリングの業務は衰退の方向にある。このため自動車部品生産に転換し成功した企業もあるが、かなりの企業は閉鎖に追い込まれている。

自動車および同部品産業以外の機械産業の中で目立つ大手企業には、農業機械および建設機械の生産を行う Bell Equipment 社と白物家電を生産する Defy Appliances 社がある。

家電関係では他に小物の電気用品を作る企業が数社ある程度である。

機械関連サブセクター

金属工業は大規模で程度も高く、生産範囲も広い。製造業全体のほぼ 3 分の 1 を占め、9,000 社で 32 万人を雇用している。

製品は、ステンレス鋼から、電気トースター、触媒変換装置（自動車の公害防止装置）、鋼管、車体、エンジン・ブロック、合金製歯車、ケーブル・ワイヤー、板金、刃物、容器など多岐にわたる。

プラスチック産業は包装セクター向けの製品が主役である。包装セクターには多数の小 - 中規模の、エンドユーザー向け各種成形ビジネスが存在する。パイプ、ケーブル、灌漑水路の備品、梱包用クレート、フィルムシート、飲料などの容器ほか、数多の射出成形品の市場があり競争が激しい。

現在、プラスチック業界では、1,018 社がヨハネスブルグ、ダーバン、ケープタウン周辺にひしめいている。

3 南アおよびクワズールナタール州における自動車および同部品産業

3.1 自動車産業

概要

自動車産業は単一産業としては最大の機械産業である。

南アの自動車産業では、国内新車販売総数 30 数万～40 数万台の小さい市場に 7 社の主要アセンブラーが進出して、乗用車、小型、中型、大型の商用車を生産している（図 II-3-1）。この他、小規模ながらバス、大型トラックの組立も行っている。この国に生産拠点を持っていない自動車メーカーで、自社の CBU を輸入したり、生産拠点を持つ他のアセンブラーへ CKD 部品を供給して組立を委託しているところもある。

産業規模

南アフリカでの自動車生産の規模は年約 31 万台から 39 万台のレベルにある。表 II-3-1 に南アの自動車生産・販売台数および輸出入の推移（1995～2000 年）を示す。また、表 II-3-2 に車種別新車販売台数および輸出台数の推移（1995～2000 年）を示す。国内市場は 96 年に 42 万台に達したが、その後年々 10%以上の減少を続け、99 年には 32 万台まで落ち込んだ。他方、輸出は年々上昇傾向にあり、2000 年には 6 万 6,000 台を記録した。この結果、国内生産も 95 年最高時の 38 万 9,000 台にまでは回復していないが、2000 年には 35 万 7,000 台に戻っている。

自動車関連産業の収入は表 II-3-3 に示すように最近順調に増加している。国内関係では、98 年に約 633 億ランドであったものが 2000 年には 813 億ランドに増加している。この中で最大の活動は新車関係であるが部品、アクセサリ関連も大きい。輸出による収入も 98 年 100 億ランドから 2000 年には 189 億ランドに増加している。この中では完成車輸出による収入よりも自動車部品輸出による収入のほうが大きいことに注目すべきである。

投資、生産設備

自動車産業における投資は年々増加してきたが 1999 年、2000 年における投資はいずれも 15 億ランドを超えるにいたっている（表 II-3-4）。NAAMSA の予測では、さらに 2001 年には 27 億ランドを超える見込みである。なかでも、開かれた市場で国際競争力をつけ、輸出を増加させるための投資に焦点が当てられており、製品改善、部品の現地調達、輸出対応の投資が顕著な増加を示している。

これに対し、生産設備に対する投資は逆に減少気味である。これは、表 II-3-5 に見られるように、生産設備にまだなお余裕があるためであり、乗用車生産では 2000 年においてもまだそ

図 II-3-1 南アの自動車メーカー立地図

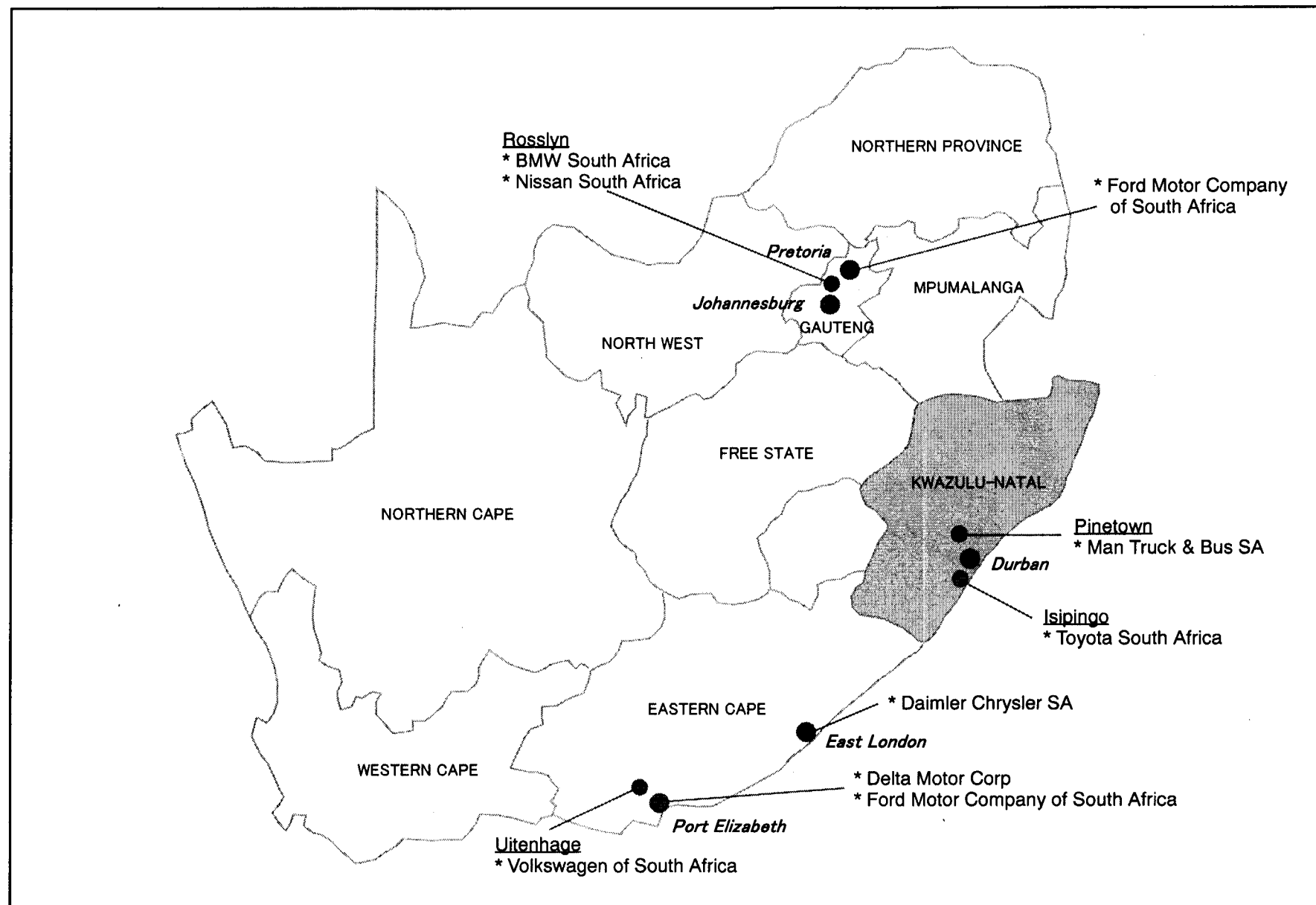


表 II-3-1 南アの自動車の生産・販売(1995 - 2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sales of domestically produced vehicles	373,712	374,758	342,535	286,159	266,349	289,333
Exports	15,764	11,553	19,569	25,896	59,716	68,031
Total domestic production	389,476	386,311	362,104	312,055	326,065	357,364
Exports as percentage of domestic production	4.0%	3.0%	5.4%	8.3%	18.3%	19.0%
Imports	22,081	46,318	56,740	65,351	59,426	66,749
Total local market (including imports)	395,793	421,076	399,275	351,510	325,775	356,082
Imports as percentage of local market	5.5%	11.0%	14.2%	18.6%	18.2%	18.7%

Note: Domestically produced vehicles include cars, light, medium and heavy commercials.

Source: NAAMSA

表 II-3-2 南アフリカ年間新車販売・輸出状況(タイプ別)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<Domestic sales>						
Motor cars	236,584	249,838	239,762	203,821	189,370	224,122
Light commercials	128,397	129,575	114,354	99,078	96,169	105,235
Medium commercials	4,139	5,457	5,636	5,092	4,668	5,162
Trucks and buses	7,664	8,110	7,123	6,419	5,568	6,563
Total domestic sales	376,784	392,980	366,875	314,410	295,775	341,082
GDP growth rate (%)	3.4	3.2	1.7	0.1	1.2	3.1
<Exports>						
Cars	8,976	3,743	10,458	18,342	52,347	58,204
Light commercials	6,356	7,125	8,000	6,806	6,581	9,148
Trucks and buses	432	685	1,111	748	788	679
Total exports	15,764	11,553	19,569	25,898	59,716	68,031

Source: NAAMSA

表 II-3-3 南アフリカの自動車関連産業における収入

(Unit: R million)

	1998	1999	2000
Domestic sales revenue			
New vehicles	24,200	24,900	32,650
Used vehicles	12,372	14,477	18,320
Workshop revenue	8,650	8,746	10,122
Spares, accessories & other trading revenue	18,064	17,671	20,190
Total	63,286	65,794	81,282
Export revenue			
Components	7,895	9,600	11,500
Built-up vehicle	2,100	5,200	7,400
Total	9,995	14,800	18,900
Total revenue	73,281	80,594	100,182

Source: NAAMSA

表 II-3-4 南アフリカの自動車組立産業における資本支出

(Unit: R million)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Product, Local content and Export investments	388.5	586.1	729.7	734.5	1,170.4	1,108.7
Plant, Machinery and Production facilities	345.3	409.6	294.9	409.1	143.7	202.5
Land and Buildings	34.9	46.2	129.1	60.0	81.5	109.7
OEM support structure	78.1	129.4	111.6	138.5	115.4	140.6
Total	846.8	1,171.3	1,265.3	1,342.1	1,511.0	1,561.5

Source: NAAMSA

表 II-3-5 自動車製造能力の実働水準

(Unit: %)

	Industry average capacity utilisation levels					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Cars	84.3	78.9	77.3	64.3	64.6	66.1
Light commercials	81.7	75.9	70.6	59.1	57.5	60.2
Medium commercials	81.3	80.0	77.6	73.6	69.7	64.2
Heavy commercials	81.9	68.3	74.2	69.3	61.9	74.8

Source: NAAMSA

の稼働率は 66%のレベルにとどまっている (国際平均では 76%)。

雇用

自動車組立産業の従業員数は表 II-3-6 に示すように、現在約 3 万 2,000 人のレベルにある。これは、95 年の 3 万 8,600 人から減少を続けてきたものであるが、2000 年では若干の上昇に転じている。自動車部品製造、自動車販売を加えた関連産業全体としての従業員数は 2000 年で約 25 万 4,000 人であり、内、自動車販売における雇用が大きい。

市場の見通し

国内での自動車需要については、次の点から今後とも増加すると期待されている (DTI, “Current Developments in the Automotive Industry,” (September 2000) による)。

表 II-3-7 は NAAMSA による自動車の国内販売、輸出入予測である。これによれば乗用車の国内市場は 2001 年には 8%、2002 年には 8.3%拡大し、2002 年の乗用車販売は 27 万 4,000 台になると見ている。この場合輸入は 2001 年 26.3%、2002 年 20.5%と著しい増加が見込まれている。しかし同時に輸出についてもそれぞれ 63.2%、10.5%の増加が見込まれ、結果として国内生産はそれぞれ 17.1%、5.6%の増加、2002 年には 28 万 5,000 台に達すると予測されている。

クワズールナタール州における自動車産業

クワズールナタール州に立地する主要自動車メーカーはダーバンにある Toyota SA 1 社であるが、他にトラックの組立を行う MAN 社が Pinetown にある。また、Richards Bay にはダンプトラックを組み立てる Bell 社がある。

Toyota SA 社の全南アフリカでの販売シェアはほぼ 25%前後であり、販売台数は 1997 年までは 9 万台を超えていた。1998、99 年には生産台数が大幅に減少、7 万台強にまで落ち込んでいる。

生産車種は 7 車種に上り (2000 年時点)、最大車種であるカローラでさえも年間生産台数は 4 万台程度である (国際平均では 7 万台程度)。この多種少量生産を国際競争力を保ちつつどう維持するかが南アの自動車メーカーの課題であり、現地自動車部品メーカーもこれに対応できることが求められている。

表 II-3-6 月間平均雇用水準

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Assembly industry	38,600	38,600	37,100	33,700	32,000	32,300
Component industry	47,000	45,000	44,000	40,000	39,000	38,500
Tyre industry	11,000	10,000	9,500	9,100	9,000	8,600
Motor trade	178,000	180,000	180,000	170,000	175,000	175,000
Total	274,600	272,600	270,600	252,800	255,000	254,400

Source: NAAMSA, Retail Motor Industry organisation (RMI), National Association of Automotive Component and Allied

表 II-3-7 自動車市場の成長予測

	2000	2001	2002
Cars			
Domestically produced			
Local sales	172,373	175,000	180,000
Exports	58,204	95,000	105,000
Sub-total	230,577	270,000	285,000
CBU imports			
NAAMSA	51,749	64,000	94,000
Non-NAAMSA	10,000	14,000	-
Sub-total	61,749	78,000	94,000
Total local market	234,122	253,000	274,000
Light commercials			
Domestically Produced			
Local sales	105,235	113,500	123,000
Exports	9,148	9,000	10,100
Sub-total	114,383	122,500	133,100
CBU imports (Non-NAAMSA)	3,000	3,000	3,000
Total local market	108,235	116,500	126,000
Medium and heavy commercials			
NAAMSA sales	11,725	13,000	14,000
Exports	679	800	900
Imports (Non-NAAMSA)	2,000	2,200	2,400
MCV/HCV market	13,725	15,200	16,400
Total aggregate market	356,082	384,700	416,400
Total aggregate exports	68,031	104,800	116,000
GDP growth rate (%)	3.1	3.3	3.5

Source: NAAMSA

部品調達

部品調達の現状は各社の事情によってかなり異なる。更に、LCP のもとで増加してきた国内部品調達率は、MIDP 導入により大幅な方向転換の段階にある。国内部品調達率は社によって異なるが一般に 40～60%のレベルにある。

全国レベルでみた部品調達の概要を図 II-3-2 に示す。

金属加工部品

1) プレス部品

自社内に大型プレスラインを持つ社は、大型部品を社内で製造し、中小物部品は国内メーカーより調達している。社内に持たない所では、重要保安部品については輸入するが、他は国内より調達している。

2) 鋳・鍛造部品

エンジンおよび足回り部品に多く使われる鋳・鍛造部品については、各社共社内プラントを持っておらず、輸入部品を除き国内メーカーより調達している。これらの金属加工部品は国産化の歴史も古く、なお改善の余地は残すもののその品質は一応の水準に達しているものとアセンブラーは見ている。

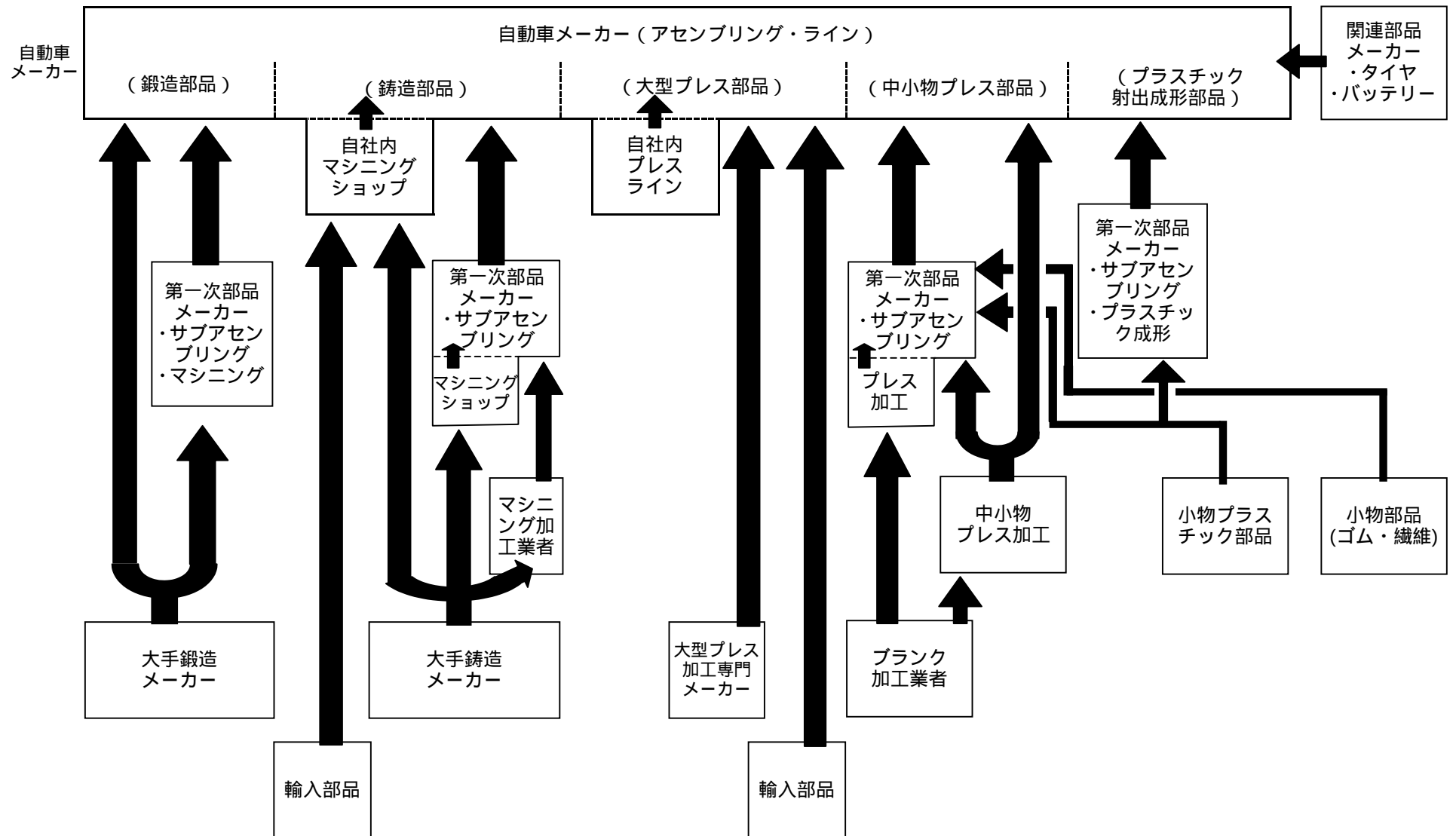
プラスチック射出成形品

自動車部品用プラスチック射出成形品を作れる会社は少なく、外資系を中心に 10 社に満たない。特にバンパーインストルメントパネル等の大型成形品になると、未だ内製するか、あるいは輸入に頼るアセンブラーが多い。国産化をはじめた外資系メーカーもあるが、その品質、技術、コストに対するアセンブラーの不満は強い。

組立部品

組立品の国内調達に対するアセンブラー各社の対応は必ずしも同じではない。MIDP・IEC 対応が速かったドイツ系の自動車メーカー等は、いち早く部品のモジュール化と JIT 納入態勢の確立を進め、1 次サプライヤー、特に欧米系大手部品メーカーに協力を呼びかけた。この結果、外資系大手部品メーカーの進出、国内大手サプライヤーとの J.V. 技術提携が進み、組立部品の国内調達も促進されつつある。

図 II-3-2 南アにおける自動車部品の生産フロー



（出所）調査団による自動車アセンブラー、部品メーカーからの聞き取り

3.2 南アにおける自動車部品産業

概要

1961年から始まって、1995年に終わった Local Contents Program のバックアップもあって部品の国産化が進んだ。国産化の程度が一番進んでいるのは鋳鍛造品、プレス部品、機械加工部品等の機械・金属コンポーネントと射出成形品を除くプラスチック成形品（モールデッドプロダクツ）である。

他の発展途上国に比べて、南アにおける部品供給構造上の特徴として次の点を上げることができる。

- 1) ヨーロッパ系の国際的部品企業の進出が目立ち、大型鋳造、鍛造に専門メーカー（いずれも複数）が見られる。プレス加工についても自動車アSEMBラー自身が社内にプレスラインを持つなど、大型プレス加工メーカーの成立が見られる。マシニングについても高度なものは専門メーカーが進出している。このようにならかなり国際的にも高いレベルの部品加工技術が、大手・中企業として存在している。
- 2) 地元資本により（あるいは外資と提携し）大手の自動車部品企業グループの形成が行われている。高度なプロセスはすでに述べたように外国部品企業が進出するか、あるいは自動車アSEMBラーが直接プロセスを保有して製作を行っている。
- 3) 上記の自動車アSEMBラー、大手金属加工企業、大手自動車部品供給企業が、それぞれかなりの範囲で自社内に必要なプロセスを抱え込む形で成立しており、それ以外の周辺産業（特に自動車部品関連専門企業としての）との連関は比較的貧弱である。その中でもこうした連関の最も見られるのは中・小物スタンピング部品関係である。プラスチック部品についても周辺産業間の連関は希薄である。自動車アSEMBラーあるいは大手第1次部品メーカーが自社内にほとんどの成形機を保有し、外部から調達しているのは小さな部品だけである。
- 4) 自動車アSEMBラー、部品供給企業の関係は特定アSEMBラーの下でアSEMBラーを頂点とする供給構造をなしているわけではない。第1次部品供給企業、大手金属加工業者（鋳鍛造、プレス加工など）は特定アSEMBラーとだけ取引を行っているわけではない。それぞれ多数のアSEMBラーと供給関係を形成している。第2次、第3次メーカーになるとますますその系列関係は希薄となる。

自動車部品供給に関連している企業は概ね次のタイプにグループ分けすることができる。

- 1) 大型鋳鍛造、プレス、機械加工などをベースとする企業で、大型あるいは高度の専門部

品を製造している。外資との技術提携、あるいは資本系列下にある企業が多く、JV 企業の場合は現地資本グループ傘下企業が多い。

- 2) 専門部品企業で、第 1 次部品供給の主要な部分を占める企業。前記タイプの企業と異なるのは特に金属加工などに特化しているのではなく、それぞれの企業によって異なったタイプの多様な部品製造技術を保有している。たとえば、ワイヤハーネス、フロントエンドモジュール、ドアモジュール、座席モジュールなどを製造している。サブアセンブリングに特徴があり、欧米系自動車アセンブラーのアセンブリングのモジュール化に対応してゆくのもこうした部品企業であると推定される。現地資本グループ傘下の企業が多く外資との技術・資本提携をしている。外資部品企業の進出も盛んである。電子安全装置などを開発している現地企業もある。
- 3) 上記に比べるとより下請け的性格が強い部品企業で、スタンピング部品を中心とし、マシニング、塗装、金属表面処理などをともなう金属加工部品を製造、自動車アセンブラー、あるいは第 1 次部品企業に納入している。プラスチック部品を製造しているところもあるが少ない。ほとんどのプラスチック部品は上記 2) の企業グループが大型のプラントを保有している。このタイプの企業では自動車部品の製造が主たる業務であり、中小企業がほとんどである。
- 4) 上記 3) に比べて、業務のきわめてマイナーな部分としてより小さなあるいは単純な部品を加工し部品メーカーに納入している企業である。納入先により、第 1 次～第 3 次部品供給企業の立場におかれる。スタンピング、板金加工、マシニングなどの金属加工作業によるものが多いが、プラスチック成形部品、ゴム部品、繊維部品などの供給を行っている企業もある。いずれも他の顧客が業務のメインであり自動車部品はその中の一部分でしかない。いずれも中小・零細企業である。
- 5) これら企業のように部品の注文を受けて納入する企業に対し、部品メーカーから半完成部品を持ち込まれ金属加工を中心とする作業の依頼を受けている企業がある。塗装、めっき、熱処理、マシニングなどの作業が見られる。これらの業務も主体は他の顧客であり、自動車部品は彼らの業務のマイナーな一部でしかない。持ち込む企業は第 1 次～第 2 次部品企業が多い。いずれも中小・零細企業である。
- 6) スタンピング用のブランクや、チューブ、鋼鉄製ワイヤの一部加工品、フランジ、ばね類などを自動車部品企業に納入する企業が多数ある。また、同様にボルトやナットなどのハードウェアを供給する企業も多数ある。これらの中には必ずしも常時自動車部品メーカーにこれらを供給しているのではなく、供給する可能性がある企業も多数含まれている。原材料流通業に属するともいえる企業で、一部の加工を請け負っている。中小・零細企業が多いが、鋼材センターなどもこうした機能を持っている。

自動車アセンブラーが社内に保有する部品供給プラントは、一般に大型で輸入に向かず、また現地にはこれを担当できる企業がない製造設備を使う必要のあるものであったが、次第に外注が可能になってきている。欧州系アセンブラーでは、モジュール化を進め一層の外注化が進む傾向にある。従って、内製の意義は必ずしも一定でなくなっている。むしろかつての部品現地生産化の流れの中で製造設備を社内に持った経緯からそれを継続あるいは発展・維持しているケースも見られる。

第 2 次、第 3 次供給メーカーを含めると部品供給メーカーは南ア全体で 300 社前後はあると推定される⁴。これらには上記 4) ~ 6) に分類される企業のうち比較的自動車部品の発注を受けている企業も含まれているものと推定される。なお、主として 1) ~ 3) に分類される企業で構成される自動車部品製造企業の業界 NAACAM のメンバー数は 84 社である。

規模

部品産業における従業員数は 2000 年時点で 3 万 8,500 人であった。

販売額は 2000 年の NAACAM 会員企業 84 社で 116 億 2,300 万ランドで前年対比 37% 強の増加となっている。NAACAM では、売上のほぼ 50% をメンバーが占めていると見ているので、非会員の売上を含めると南ア全体の売上高はほぼこの 2 倍になるものと推定される。

自動車部品のフロー概要を図 II-3-3 に示す。このデータは NAACAM 会員のデータに基づくものであるため、第 2 次部品供給額が少なくでているが、それを考慮しても第 2 次部品供給は少ない。これは裾野産業の形成が進んでいないことを示すものである。

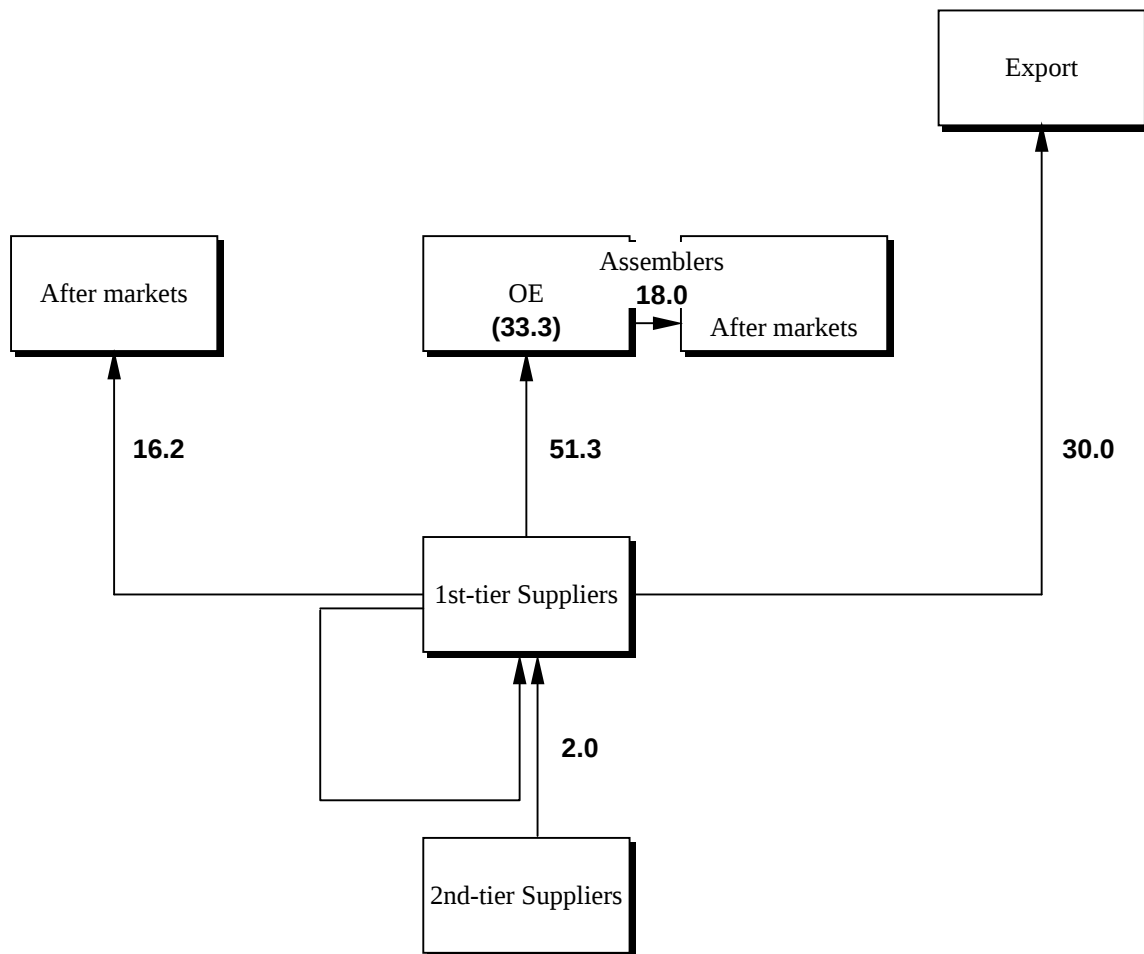
輸出は MIDP・IEC スキーム実施後急速に伸びている。DTI では、2000 年の輸出額は控え目にみても 120 億ランドに達すると推定している。

特に、国内資源を活用した Catalytic converters と Stitched leather components の両品目が総輸出額に占める比率が高い。また、Silencers / exhaust pipes と Road wheels (アルミ合金) の伸びも大きい (表 II-3-8)。

輸出の主要向け先は、EU 向けが 70% を超えている。特にドイツ向けが最も多い。

⁴ 各自動車アセンブラーからの聞き取りによる。

図 II-3-3 南アにおける自動車部品の流れ



(注) 数字は全部品生産量を 100 とする指標 (1999 ~ 2000年平均)。

NAACAM会員のみ。

(出所) NAACAM

表 II-3-8 主要部品の輸出状況

(Unit: R million)

	1995	1996	1997	1998	1999	% of total (1999)
Catalytic converters	388	485	835	1,520	2,569	29.6
Stitched leather components	1,019	1,259	1,408	1,854	1,888	19.5
Tyres	219	296	342	498	639	6.6
Silencers/ exhaust pipes	76	170	151	493	598	6.2
Road wheels and parts	175	227	325	446	518	5.4
Engine parts	112	137	285	390	383	4.0
Wiring harnesses	41	92	136	207	304	3.1
Automotive tooling	259	279	309	256	264	2.7
Glass	49	71	105	112	147	1.5
Radiators	77	107	93	108	111	1.1
Ignition/ starting equipment	4	16	30	47	94	1.0
Transmission shafts and cranks	29	38	7	62	85	0.9
Filters	13	42	55	72	85	0.9
Brake parts	23	29	38	76	79	0.8
Shock absorbers	38	53	56	63	77	0.8
Body parts/ panels	18	39	39	30	75	0.8
Car radios	7	4	29	47	73	0.7
Batteries	53	60	88	79	68	0.7
Gauges/ instruments/ parts	18	28	29	30	59	0.6
Clutches/ shaft couplings	16	21	33	51	54	0.6
Other components	684	598	722	1,454	1,504	15.5
Total component exports	3,318	4,051	5,115	7,895	9,674	100.0

Note: Complete disaggregation of customs data is not always possible and certain categories, such as tooling, may contain a small percentage of non-automotive exports.

Source: DTI

3.3 クワズールナタール州における自動車部品産業

概要

クワズールナタール州唯一の自動車の主要アセンブラーである Toyota SA によれば資材、原材料、サービスを含む現地購買先は約 300 社を越えるとしている。これには州外の調達先も含まれている。また、部品以外の原材料、サービスの提供先も含まれている。これを自動車部品に限れば 108 社である。

他方、Toyota SA の場合社内に二つの自動車部品内製部門を持っている。ひとつは TSD (Toyota Stamping Division) で、大型のプレス加工部品を内製している。もうひとつは TAC (Toyota Automotive Components) であり、組み付け部品および予備部品、アクセサリーを製造している。さらに社内には大型のプラスチック成形機があり、バンパーを成形している。

クワズールナタール州内の主たる第 1 次部品供給企業は 28 社あり、このうち 19 社が Toyota SA に部品を供給している。Toyota SA の部品現地調達率は 48%であり、うち、15%は TAC が供給している。従って、残る 33%が外部から調達されていることになる。しかし、ほとんどすべての鑄鍛造部品、かなりのプレス部品が州外から調達されている。

州内の主たる第 1 次部品供給企業 28 社のうち、11 社は州外の自動車アセンブラーに部品を納入している。また、2 社が海外の自動車アセンブラーに部品を輸出、12 社が海外のアフターマーケットに直接輸出している。

その他に 12 社の自動車部品製造を主たる業務とする企業があり、これらは第 1 次部品企業に部品を供給する第 2 次部品供給企業である。構成はスタンピング部品製造を中心に機械加工、表面処理などを行うもの 5 社、プラスチック成形 3 社、ダイカスト 2 社、その他 2 社である。これらはいずれも、その他 (アルミニウム押し出しパイプを供給する大手企業) 1 社を除き中あるいは小企業である。

これらの主たる部品供給企業 40 社の他に、クワズールナタール州内には次の部品製造に関連する企業が見られる。いずれも自動車部品供給は主たる業務ではなく、その業務の一部であるに過ぎない。また、毎年確実に自動車部品関連業務が発生しているわけではない。

分類		推定企業数
金属小物部品の供給	マシニング部品を中心に	3 +
	スタンピング部品を中心に	7 +
	組立部品/アクセサリ	10 +
プラスチック小物部品の供給		5 +
ブランク、チューブ、ワイヤ、フランジ、その他金属製品の予備加工と供給		18 +
塗装、めっき、機械加工などの金属加工サービスの提供		7 +
その他小物部品の供給	ゴム部品	2 +
	皮革部品	1 +
	その他部品/アクセサリ	4 +

(注) +は上記を若干上回る数の企業が存在すると推定。

また、これらの企業のほかに、ハードウェアの供給、金属加工サービス・エンジニアリング企業を中心に約 50～60 社程度の企業があり、上記の予備軍企業を形成している。ただし、この中にはトレーディング・エージェントも含まれている可能性が高い。

また、このほかに関連産業としては、鋼材の供給企業、燃料・化学品などの材料の調達先などがある。

以下では、上記に述べた主たる自動車部品メーカー（第 1 次供給および第 2 次供給を含む）40 社について現状を統計的に分析する⁵。これら 40 社はクワズールナタール州の自動車部品メーカーの代表的企業であり、その所在地、規模別の分類は表 II-3-9 に示すとおりである。

自動車部品産業の立地

自動車部品産業の立地は、下記の 5 つの地域に集中している。すなわち、Southern Durban Industrial Basin (Prospecton, Jacobs, and Mobeni)、Pinetown (New Germany と Westmead を含む)、Central Durban (Springfield Park を含む)、Pietermaritzburg (主として、Willowton)、および Rest of KZN (主として、Isithebe と Stanger)である。

⁵ これら 40 社のデータは KZN Benchmarking 社の自動車部品企業データベースから集計している。

表 II-3-9 KZN における自動車部品産業の立地状況 (n=40)

Location	% of firms	Large firms (employ <200)	Medium firms (employ <100, >=200)	Small firms (employ >=100)
Southern Durban Industrial Basin ¹⁾ (n=13)	32.5	· Aunde TAP · Federal Mogul Friction · Feltex Foam Mouldings · GUD Filters · Rockham · Wayne Rubber (n=6)	· Fascor · Feltex Automotive Trim · Venture SA (n=3)	· Commercial Elastic · Grupo Antolin · L&J Tools · SAI Automotive Autoplastic (n=4)
Central Durban ²⁾ (n=3)	7.5	· Aunde Cartrim · PFK Electronics (n=2)		· Sabex Manufacturing (n=1)
Pinetown ³⁾ (n=16)	40.0	· Behr Engine Cooling · Federal Mogul Engine Bearings · Midlands Trim · Smiths Manufacturing (n=4)	· Duys Component Manufacturers · Federal Mogul Valves · Microfinish · Natal Die Casting (n=4)	· Automould · Braceable · era-Beier · Component Technologies · Triple C · Houghton Plastics · Sondor · Technique (n=8)
Pietermaritzburg (n=7)	17.5	· Filpro · Shurlok International · Ramsay Engineering (n=3)	· Pressure Die Castings (n=1)	· Kaymac Rotomoulders · Stronga Exhausts · Webroy (n=3)
Other ⁴⁾ (n=1)	2.5	· Hesto Harnesses (n=1)		

Notes: 1) Including Mobeni, Jacobs, Prospecton, Rossburgh and Umbogintwini

2) Including Umbilo and Springfield Park

3) Including Westmead and New Germany

4) Areas outside of metropolitan locations

Source: KZN Benchmarking cc

この内、最も重要な所在地は Pinetown であり、40% の企業が立地している。次に重要な所在地は、Southern Durban Industrial Basin で、32.5% の企業が立地している。Southern Durban Industrial Basin の重要性が主として、同地にトヨタ SA 社が立地していることに起因するのに対して、Pinetown の重要性は過去からの工業投資地としての良好な評価、用地のアベイラビリティ、ダーバン港、Gauteng 州、Southern Durban Industrial Basin (トヨタ SA 社への供給) 等へのアクセスの有利性等の諸要因によるものである。

雇用

雇用の観点から見ると、Southern Durban Industrial Basinの方がより重要である。これら 40 社の総雇用数 9,722 人のうち、33.6% にあたる 3,263 人が Southern Durban Industrial Basin で雇用されている。ついで Pinetown が、総雇用の 30.2% にあたる 2,936 人を雇用している。

雇用の大半は 201 人以上を雇用する大企業に集中している。従業員の 78% がこれらの大企業で雇用されており、12% が中企業 (従業員数 101 人から 200 人まで) で、10% が小企業 (従業員数 100 人以下) で雇用されている。

製造活動および生産量

クワズールナタール州には自動車部品の 1 次サプライヤーだけでなく 2 次サプライヤーも存在する。

	第 1 次	%	第 2 次	%	計
企業数	28	70.0	12	30.0	40

同州の自動車部品産業の生産額は約 31 億 5,000 万ランドであり、Pinetown が 11 億 3,500 万ランド (全体の 36.1%)、Southern Durban Industrial Basin が 9 億 4,500 万ランド (同 30.3%)、Central Durban が 5 億 9,000 万ランド (同 18.7%) である。

従業員 200 人以上の大企業が生産額の大半を創出し、重要な役割を果たしている事が明確である。大企業 16 社の売上高の合計は 27 億ランドで、中小企業の売上高の合計の 6 倍に達し、全体の 85.7%を占めている。

自動車部品産業における主要サブセクターは金属加工、金属プレスおよび組み立てで、そ

れぞれ同州の製造活動の 17.5% を占めている⁶。他に、成形も重要なサブセクターであり、製造活動の 15.9% を占める。成形には、回転成形やゴム成形もあるが、主要なものはプラスチック射出成形である。金属加工および金属プレス・サブセクターでは、小規模零細企業が過剰傾向にある。

South Durban Industrial Basin では成形および組立を行う企業が多く、Pinetown では金属プレス、金属加工、成形に従事する企業が多い。

市場

Southern Durban Industrial Basin に立地する自動車部品メーカーにとって、単一かつ最重要なマーケットは、トヨタ SA 社であるが、他の OEM、アフターマーケット、輸出マーケットも同様に、重要である。大規模自動車部品メーカーのすべてがトヨタ SA に製品を供給しているわけではなく、MAN Truck and Bus 社（Pinetown に立地）や Bell Equipment 社（Richards Bay に立地）も同州の自動車部品の重要な購入者である。

トヨタは Southern Durban Industrial Basin に立地する企業にとって最重要のマーケットである。これらの企業ではアフターマーケットへの輸出比率も極めて低く、国際的な OEM を行っているものも存在しない。他方、Pinetown の企業は Southern Durban Industrial Basin の企業とは異なり、トヨタは依然として彼らのマーケットの重要部分を構成しているものの、彼らの第一のマーケットは 1 次サプライヤーとなっている。これは、Pinetown およびその周辺地域に 2 次サプライヤーが多数立地していることに起因している。

輸出

アフターマーケットへの進出意向が高まっていること、および Greater Durban 地域でレザーシートの大企業が 2 社設立されたことによって、クワズールナタール州の輸出水準は他州より高くなっている。2000 年の輸出額は約 13 億ランドであり、これは 40 社の生産額の 40.6% に当たる。輸出は Pinetown と Central Durban の 2 つの地域に集中しており、Southern Durban Industrial Basin からの輸出は少ない。輸出の大半は大企業によるものであり、中小規模の企業は依然として国内自動車産業向けに限られている。

⁶ 一部の企業では 2 つ以上の製造活動を行っているため、製造活動数（71）が企業数（40）を超えている。

3.4 自動車産業のポジションと部品調達の今後の見通し

自動車産業政策と自動車産業の対応

1961 年から 95 年まで続いた LCP は、南ア自動車産業の国産化を推進した反面、小さい市場に 7 社のアSEMBラーがひしめいていることから、34 モデルの自動車を作る多種少量生産（1993 年）、高コスト体質を作り上げた。

このため、自動車産業を輸入代替型から自由化し、国際競争型産業へ軌道転換をはかることを意図し、1995 年に第一次 MIDP（1995～2002 年）が導入された。この MIDP では、すべての Local contents 規制を廃止し、CBU、CKD 部品に対する関税を 2002 年までにそれぞれ 40%、30%に段階的に減らすことにしたものである。

同時に、Import-Export Complementation Scheme (IEC) もスタートし、Duty rebate 制を導入、アSEMBラー、部品メーカー両者の輸出入意欲を刺激することになった。この MIDP は更に 2007 年まで延長されることになっている。CBU 関税も 2007 年までに 30%まで引き下げられ、CKD 部品関税も 2007 年までに 25%に引き下げられることになっている。

こうした自動車産業政策の変化に自動車アSEMBラーは次の方向で対応している。

- 1) まず第一は車種の合理化である。各社ともに車種の整理を進めている。これにともない、プロダクトミックス上必要な車種には輸入車をあてている。同時に部品調達は現地ソースにこだわらず、国際的調達戦略の中での最適な供給業者から調達、部品のモジュール化、JIT 納入を進めるなど、生産の合理化を進めている。
- 2) 第二に、集中した車種について完成車としての輸出拡大を進めている。車種の合理化と、この輸出拡大により 1 車種あたりの生産量が増加する事になる。
- 3) 第三に、部品自体の輸出拡大である。IEC の活用をねらった部品輸出にドライブがかかっている。車種の合理化と、この部品輸出の増加により、部品種別ごとの生産量は増加する事になる。

上記政策はこれまで自動車、部品の輸出を促進し、投資、生産、雇用の増加を招くなど、予定通りの成果を収めつつある。これにともない投資も増加している。

部品調達の今後の見通し

部品の調達は今後ますます各社の部品供給の世界戦略の中で決定されることになる。国内生産される車種の集中が行われ、これにともない部品点数は減少する。また、国内生産される車種の部品についてもすべてが国内生産されるわけではない。特定の部品への集中が行わ

れる。

しかし他方、市場のニーズに応え国内生産される車種を補完するために完成車輸入が行われる。また、国内で生産する部品以外は輸入される。従って、少なくともこれらの輸入に対応するだけの完成車あるいは部品の輸出をする方向でのドライブがかかるはずである。

図 II-3-4 はある第 1 次自動車部品メーカーによる自動車部品の種類別現地化目標であるが、自動車アSEMBラー、他の第 1 次自動車部品メーカーもほぼ見方は共通している。すなわち、

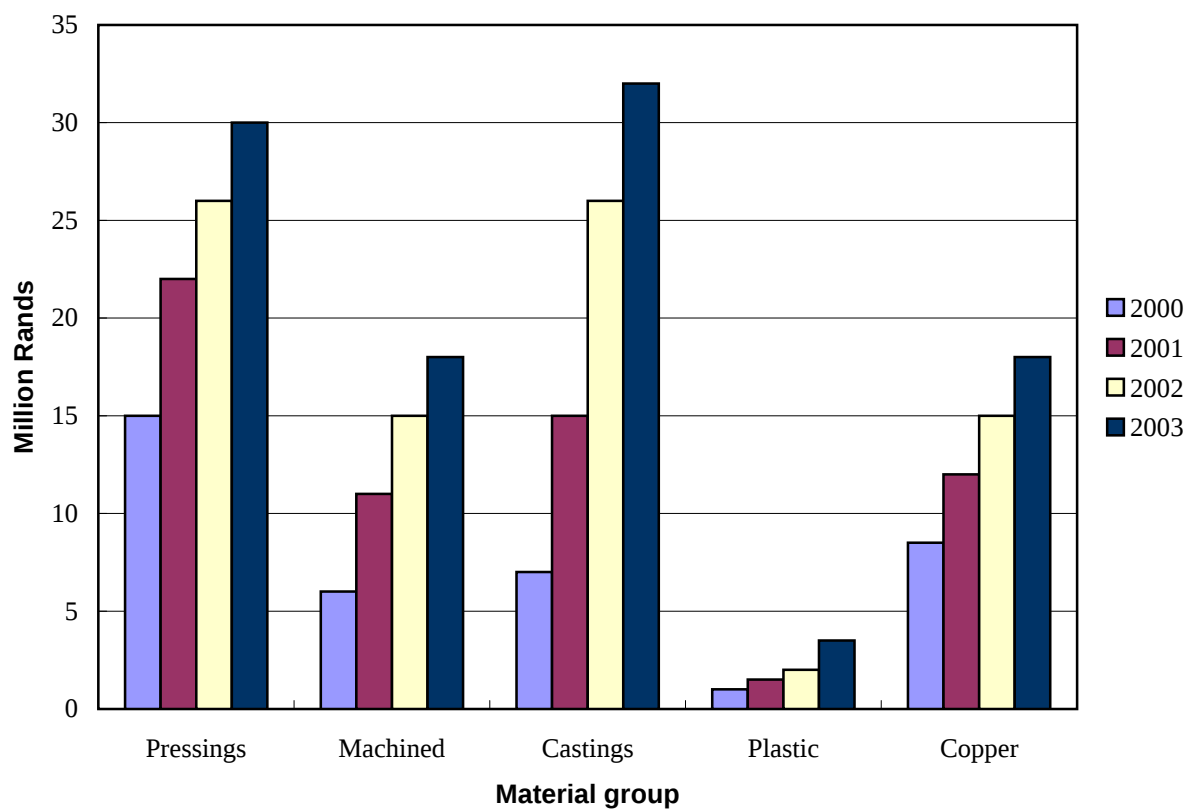
- 1) 現在最も現地化が進んでいるのはプレス加工部品である。しかし、まだこれからも現地化を進める余地は大きい。大型部品については専業加工業者あるいはアSEMBラーが大型プレスラインを持っており、その稼働率にはまだ余裕がある。しかし、中小物については現地化が進めば、それにともない外注の機会はますます増加するものと見込まれる。
- 2) もっとも急速な伸びの見込まれるのは鋳物部品である。しかし、優れた鋳物部品供給業者は Port Elizabeth や Gauteng など特定地域に集中している。クワズールナタール州に見られるのは中小物のダイカストだけである。
- 3) プラスチック部品については、適切な能力を持った成形業者を見つけることが困難であり、もっとも現地化が進んでいない上に今後も進めにくい部品と見ている。ただし、自動車アSEMBラーが内製したり、大手部品企業が自社内設備の拡張を図るなどの動きは見られる。

MIDP の実施にともないアSEMBラー各社は完成車輸出において競争力をつけなければならないだけでなく、国内でも輸入車との競争に打ち勝たなければならない立場にある。第 1 次部品供給メーカーについても国際競争力の強化が強く求められる立場にある。すなわち、国内 OEM においては各アSEMBラーからの要求が厳しく出されており、欧州系メーカーではモジュール化、JIT 化促進のため国内部品メーカーが対応できないなら欧州部品メーカーを誘致してでも競争力をつけなければならないとの考えを持っている。また、REM においては自社で直接輸出する場合はいうに及ばず、アSEMBラーを介して輸出する場合にも国際市場で競争のできる商品が求められている。

すなわち、今後の現地での部品生産の拡大の視点からいえば、南アフリカの場合特に次の点が特徴的であるといえる。

- 1) 自動車の国内市場が小さく、モデル数が大きいなど、今後ともますます多種少量生産に対応できる部品供給が求められる。すなわち、多種少量生産を行ってもなおかつ国際競争力を持った部品供給である。この点に関し、多数の企業において企業の実行力を国際的に類似企業と対比するベンチマーキングの試みがすでに進められてきた。結論としては、南

図 II-3-4 タイプ別自動車部品現地化計画



(出所) 大手自動車部品メーカー

ア企業が品質、コスト、生産時間、在庫レベルなど、"lean manufacturing" ベンチマークの点で国際レベルに遅れをとっていることが指摘されている。これらは基本的に広義の生産管理に関する事項であり、後に述べるように多くの企業がその内容について理解できていない。

- 2) 部品の生産技術については、南ア全体としてひとつのレベルがカバーできている。現在の小さな市場でこれ以上の鋳鍛造メーカー、大物プレス加工業者などの成立は規模の経済からも困難である。また、鋳造、鍛造部品についてアSEMBラーからも特に問題を指摘する声は聞かれていない。大物プレスは基本的にアSEMBラーが自社内にラインを持ったり、外資系大手部品企業が実施しており、特に問題は生じていない。中小物プレス加工については、ひとつには、生産効率や製品品質を考慮した金型設計ができていないこと、もうひとつには、古い設備機器による精度の低下の問題が指摘できるが、最大の問題は生産技術よりも上記の生産管理が問題である。生産技術上で最も問題が多いのはプラスチック成形である。中小企業はもちろんではあるが、大手企業でも生産技術の基礎が理解されていないのが一般的である。

こうして、アSEMBラー、第 1 次部品供給メーカーは取引先部品供給メーカーの品質、コスト、納期対応能力を厳しく評価しなおし、その選別を進めつつある。各社それぞれに品質要求基準を示し、部品供給メーカーの努力には協力している。

しかし、旧態依然としたメーカーも数多くあり、ある自動車アSEMBラーの評価では将来既存メーカーの少なくとも 30%以上が淘汰されることになると見ている。実際、Natal 大学 Dr. Justin Barnes の調査は、クワズールナタール州における自動車部品メーカーのうち、上位 4 分の 1 については受注も増加し好況を呈しているのに対し、下位 4 分の 1 のメーカーは受注量が低下し経営の困難を感じていると報告している。

3.5 クワズールナタール州における金属加工およびプラスチック成形サブセクター 中小企業育成の可能性と課題

概況

自動車部品製造企業の主要な企業は大手企業を入れても約 40 社である。

金属加工部門に属する企業では主たる部品企業（ほとんどは第 1 次部品供給業に分類される）の他、主としてスタンピングに従事し自動車メーカーに直接、あるいは第 1 次部品供給企業に部品の一部を納める企業がある。また、企業全体のビジネスの中での割合は低いが自

自動車部品を構成する小物部品を作っている企業もある。しかし、大部分の金属加工部門の企業は自動車およびその部品とかかわりのないところにある。

プラスチック成形部門ではほとんどの中小企業が自動車部品製造とはあまり関係がない。一部に自動車部品に使われる単純小物部品を成形している企業もあるが、その企業の全体の事業量に比べれば小さい。

自動車部品産業としての育成の可能性と課題

自動車アセンブラー、第 1 次部品サプライヤーは共に厳しい国際競争にさらされる立場にあり、競争力を彼等のサプライヤーを含めて（Supply Chain として）確保しようとしている。

具体的には各部品サプライヤーに対し、次の点についての更なる向上を要求している。

- 1) 品質
- 2) コスト
- 3) デリバリー
- 4) 製造技術

品質面では継続的な品質改善活動、顧客クレームに対する迅速な処置、工程での作りこみと不良を後工程へ出さない品質維持活動などが必要である。コスト低減面からは生産性の向上と継続的な低減活動などが必要で、ポイントは能率向上、在庫縮小、品質不良ゼロである。

デリバリー改善にはリードタイム縮小、納期日程管理・生産管理向上、品質不良ゼロなどが必要であり、品質、コスト、デリバリーそれぞれ関連している。製造技術の向上には設備面での新たな対応とノウハウの取得が必要となる。

プラスチック成形のサブセクターの場合、現在ほとんどのプラスチック成形部品は少数の外資系あるいは大手部品サプライヤーにより供給されており、他の中小プラスチック成形企業は単純な小物部品を主として金属部品メーカーなどに納入しているに過ぎない。現在外資系あるいは大手プラスチック部品サプライヤーと他のプラスチック成形メーカーとの間には、技術および経営姿勢の面で著しいギャップが存在している。更に、これら外資系および大手成形メーカーはほとんどが過剰設備を保有している。従って、一般のプラスチック成形メーカーが新たに自動車部品生産に参入する可能性は極めて限られている。

他方、金属加工サブセクターでは、各主要メーカーは自らの得意とする分野に注力し、単純部品、小物部品、および社内に抱えることが適当でない補助的工程をアウトソーシングする傾向にある。従って、このセクターの中小企業は、第 2 次あるいは第 3 次の部品サプライヤーとして生き残る可能性を持っている。しかしながら、一定水準の技術力とアクティブな

経営姿勢を持たない企業は淘汰され、中小企業の数は一減少するとみられる。

こうした状況から、自動車部品産業への新たな企業の参入はあったとしても（実際外国投資による新たな参入の可能性は大きい）全体としては企業数は減少するものと見込まれ、この分野において中小企業が新たに部品供給産業に参入する可能性は、特に短中期的に見ると、限定されることが考えられる。

しかしながら、MIDP が継続され、部品サプライヤーが競争力強化への努力を続けるという条件下で、南アの自動車部品産業の未来は明るいと考えられ、サプライヤー数は減少するけれども、全体の産業規模は拡大すると予測される。

中小企業がこの分野で存続、成長するためには、自動車アセンブラー、あるいは 1 次部品供給企業の国際競争力向上のニーズに応え、かれらの生産・経営の合理化を下支えできる生産・経営を確立する必要がある。

4 南アフリカ国およびクワズールナタール州における中小企業

4.1 中小零細企業の定義と統計的現状

中小零細企業の定義と態様

中小企業の一般的定義はないが、いろいろな機関がそれぞれの業務上中小零細企業について定義をしている。

南アにおける中小企業政策の基本方向を提示している The National Strategy for the Development and Promotion of Small Business in South Africa (以下、the National Strategy と呼ぶ) では、次に示す 4 つのタイプの中小零細企業の特徴をベースに、定義を必要とする政策のそれぞれの視点により定義づけることを提唱している。

- 1) サバイバリスト企業 Survivalist enterprises
- 2) 零細企業 Micro-enterprises
- 3) 小企業 Small enterprises
- 4) 中企業 Medium enterprises

実際、中小・零細企業の大部分は個人経営から始まり今なお家族・親戚による経営の色彩を残しているところが多く、製造業では従業員 200 人前後が中小企業と大企業との境界に近い。しかし、業種によっていろいろであり、当然従業員数が少なくとも近代的組織的経営を行っているところもあれば、従業員数は多くとも家族経営的色彩を多く残しているところも見られる。

また、南アの中小零細企業問題においては、こうした経済的分類に加えて、過去にみられた人種差別という特殊な条件下で不利益をこうむった人々に対する配慮をすることが極めて重要である。

中小零細企業の統計的現状

Ntsika の Annual Review 2000 によれば、全国で約 162 万 9,000 人の企業家があり、内、114 万人はインフォーマル・セクター、残る 48 万 9,000 人がフォーマル・セクターであるとしている。また、経済人口は全国で 1,037 万人で、内、270 万人がインフォーマル・セクター、767 万人がフォーマル・セクターにかかわっているとしている。

中小企業は多くの国において次のような点で社会経済上貢献しており、これらは中小企業振興への主要な期待のひとつである。

- 1) 労働集約的で失業改善効果が大きい。
- 2) 全国各地に多数設立可能であり、地域間の不均衡や貧富の差是正に貢献。
- 3) 大企業の先端技術に比べ中小企業の技術は移転が容易。従って産業の多様化を促進。
- 4) 創造性に優れ、大企業の手がまわらない分野を補完、強化。産業の活性化に貢献。
- 5) 経営上柔軟な対応ができることから、大企業の手が回らない小回りの効く生産ができ、その基盤の上に立つ大企業の発展を通して国全体の経済開発促進に貢献。

南アにおける中小企業も雇用創造効果、起業効果の点では顕著な貢献をしている。すなわち、南アにおける中小企業は GDP の 34.8%を占めるのに対し、雇用では 54.5%、企業数では 97.5%を占めている。これに対し大企業は GDP の 65.2%を占めるが、雇用では 45.5%、企業数では 2.5%を占めるに過ぎない。

ただし、雇用、起業効果ともに、人種グループ (Population Group) 別の視点からはかなりのアンバランスが見られる。

産業の多様化への貢献では、大企業の従事しない多様な分野で中小企業の展開が見られるもののまだ不十分であり、産業、個人消費ともに多くの分野で輸入品に依存する結果となっている。また、経済基盤の形成という点では、いろいろな産業における裾野産業の形成において十分な技術力、競争力を持った中小企業の育成が遅れており、中小企業の競争力強化が南ア産業全体の国際競争力強化上重要な課題のひとつとなっている。

4.2 クワズールナタール州における中小企業

中小企業の態様

クワズールナタール州における中小企業には、当地における歴史的背景を反映し、概して次のタイプの中小企業が見られる。

(1) 白人企業

1) 上昇型企业

白人企業者による企業で、経営者には他の企業で技術・技能を修得し開業したケースが多い。この中には、先に勤めていた企業等においてかなりしっかりとした経営・技術能力を身につけ、また、比較的安定した客先を確保した上で開業、その後も外資企業や外国企業との技術支援、技術提携などを通じて新しい技術を導入、また、客先の開発にも成功している企業がある。中には他社に見られない独特の開発力を持ちニッチマーケットを確保している企

業もある。自動車部品企業の中でも客先から評価され受注好調なのはこのような企業である。規模的には小から中規模のことが多い。

2) 停滞型企業

しかし、同じ白人企業者による企業でも、技術力、経営力が不十分で、機器設備も中古機械に依存し、製品も特徴を持ったものではなく、特に特徴のある経営方針を打ち出せないまま、国内市場が拡大しない中で低操業にあえいでいる企業が多い。ほとんどの企業は客が注文を持ってくるのを待っている。これらの企業では企業内組織の確立があまり行われておらず、経営者がすべてを抱え込んでしまっているため新たな取り組みにも困難が生じる。自動車部品（1次、2次部品）などは自分たちの分野ではないとし、その他に低価格、低品質品を自分たちの対象としている。

3) 独創型小・個人企業

白人企業者による小・個人企業で、家具、インテリア用品、家庭用消費財などに独創的なデザインを開発、製造上の特徴を持ち、それぞれのニッチ分野を確保している企業がある。機械産業分野ではたとえば独自で南アの生産形態にあった機械を設計、組み立てるなどの企業もある。また、機械産業、建設産業などで使用する装備類に独自の分野を開発している企業などもある。国内市場の規模に限界があるためこれらの企業は決して大きな需要は期待できないが、それなりのマーケットを確保している。

(2) PDI 企業

PDIにより設立、操業している製造業は極めてまれである。彼らが設立、操業している企業はほとんど建設、ビル保全、庭園維持、選択、食事サービス、警備、車の改造、家具製造などに限られている。その内、黒人により設立、操業されている企業になると更に限られてくる。

1) Asia 人企業

アジア系住民による企業は、後に述べる黒人企業の場合と同様 1994 年までは表面上自由な事業機会は奪われてはいたが、たとえば表面上白人を企業者に立てるなどして一定の事業経営を行ってきた。また、94 年以降の規制緩和後は学歴も比較的高く事業意欲も高いため急速に企業数を増やしてきている。自動車部品を直接生産する企業はまだ見られないが、めっき分野などで他企業が追随できない大物分野に特徴を出すことで客先の確保に成功しているものもある。一般に官公需の恩恵を多く受けている。

2) 黒人企業

小規模で最低限の機器を保有し経営する黒人零細製造企業がいくつかある。彼らの場合販売先が限られ、また、販売先に商品を卸した後、商品がそこで売れるまで資金を回収できず、次の材料購入に困難が生ずる。他方、事業に対するスキルが不足しており、記帳、収支計算なども行われていないケースも見られる。福祉団体による買い付け、官公需などが中心であるが、それ以上の販売ルート開発は行っていない。

しかし、黒人企業で製造分野で成功している企業もある。この企業は自動車部品産業においてアSEMBラーからも一応の評価を受けている。このケースは CSIR のインキュベーションセンターから育ったものであるが、経営者のマインドも客先指向である。

4.3 PDI 企業家による中小企業

PDI 企業家に対する過去の制約

アパルトヘイトの時代には、政府は種々の政策を使って黒人企業の展開を制限した。黒人は白人人口の多い都市部においては一切の事業を行うことを禁じていた。

黒人企業は事業上困難に直面した場合に対応する能力に欠けていると指摘されるが、その主要な要因のひとつにこのようなアパルトヘイトからの負の遺産があり、何十年にもわたって、大多数の黒人はいろいろな事業機会を奪われてきたことを指摘しなければならない。

PDI 企業家の特徴と問題点

PDI 企業家には優れた操業を行っている企業もあるが、大部分の企業、特に黒人企業の場合、過去における制約もあり、事業に対する基礎的な知識・経験が欠如している。

かれらは事業をやりたいとは考えているが、具体的に何をやるかについての知識が不足している。自分たちは何でもできると信じているが、何でも知っているわけではない。何でもいいからやりたい。何か客先が提示してほしい。そうすれば自分たちは何とかできると考えている。しかし、買う立場から見ればその企業から買い付けることを期待できるものはほとんどないのが実態である。すなわち、実際には彼らは客がほしいものについて理解できていない。誰が買ってくれるのか、どのレベルの品物なら買ってくれるのかが理解されていない。

すなわち、ビジネスプランニングができない。

5 中小企業振興政策・施策、体制および活動の現状

5.1 中小企業振興にかかる政策方向

南アフリカ国における中小企業振興についての基本文書として National Strategy for the Development and Promotion of Small Business in South Africa がある。この「戦略」はきわめて包括的なもので、ビジョン、目的、基本原則、支援の枠組み、組織的改革、2005 年までの行動プログラムなどが含まれている。

中小企業およびその振興を総括的に扱う法は存在せず、中小企業も金融、税制、雇用・労働、取引関係などそれぞれの領域における法が適用される。また、振興関連機関についてはそれぞれの機関についての法が根拠となっている。

上記、National Strategy は他国の例から、中小企業の振興について総括的に扱う法の存在が振興上有効であると認め、少なくとも取引関係、官公庁による調達関係、金融関係についての立法を検討すると述べている。

中小企業が関連する各法・規制については、The National Small Business Regulatory Review により、中小企業への影響という視点から見直しが行われ、その勧告に基づき改定等が予定されている（一部は改定済み）。

基本視点

経済の活性化と成長は 94 年の選挙以来の全国民統合政権のテーマのうちでも高い位置におかれているが、失業・潜在失業が極めて高いことから、特に雇用創造という基本的な課題への取り組みと、持続的で均等な経済成長に全力をつくすことが選択の余地のない政策テーマとなっている。

The Strategy はその Foreword において、中小企業 (SME) はこれを達成する重要な手段と位置づけている。すなわち、The Strategy は、世界中において中小企業が雇用の吸収、新規市場への浸透、創造的・革新的な経済の伸張に重要な役割を果たしてきたことを指摘し、南アの中小企業振興の基本的視点も中小企業のこうした特性を生かし、南ア経済の多様化、生産性強化、投資促進、企業家精神の高揚に貢献させることにあるとしている。

また、the Strategy は、中小企業振興における政府部門の役割について、政府はビジネス環境の整備には最大の努力を行うが、持続性のある、バランスの取れた成長の推進主体は民間部門であるとしている。

5.2 中小企業振興の体制と活動の現状

中小企業振興体制の概要を図 II-5-1 に示す。

中央レベルでの体制と活動

National Small Business Strategy を中央政府レベルで担当するのは DTI である。しかし The Strategy の実施については、より中小企業の実態を把握できている諸機関を通じて実施することを想定している。すなわち、DTI の役割はここではプロモーター (facilitator) であり、(1) 財政的サポートと、(2) 現地の中小企業関連団体 (service providers) に対する能力強化 (capacity building) のためのサポートを提供することとなっている。

DTI 内で上記を直接担当するのは CSBP (Center for Small Business Promotion) である。CSBP の機能は、the Strategy の実施、モニタリング、評価であり、実施では活動の企画立案、法制化、関係機関の強化支援などが主たる活動である。

CSBP のもとには the Strategy に基づき新しく設立された 2 つの全国レベル機関がある。Khula Enterprise Finance および Ntsika Enterprise Promotion Agency であり、前者は金融面から、後者は非金融面から中小企業振興を担当している。

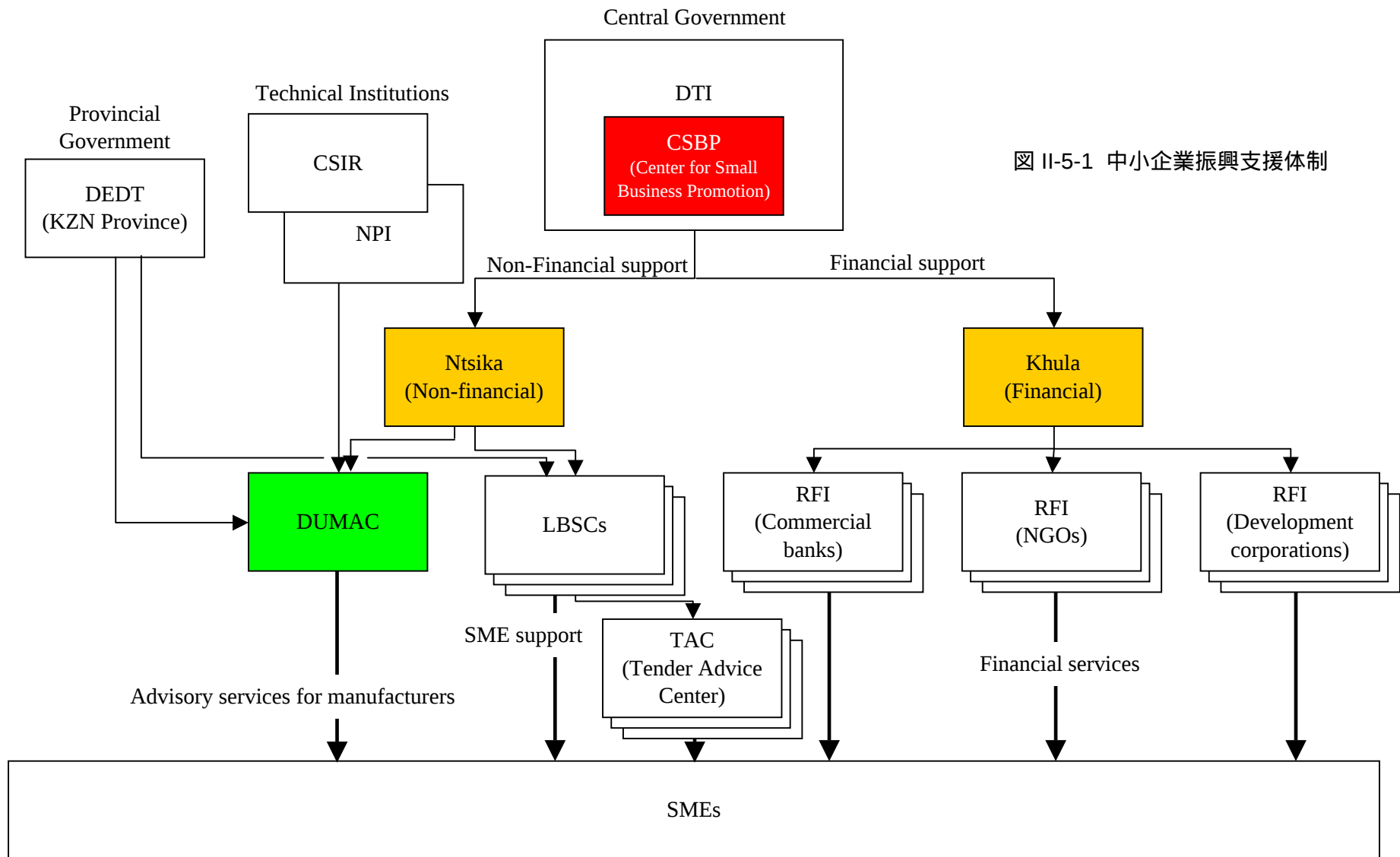
非金融面での中小企業振興活動の主要なものは Ntsika によるものである。

Ntsika がクワズールナタール州において実際に行っている活動の主なものは LBSC (地域ビジネス支援センター) の設立と運用支援である。Ntsika は中小・零細企業に対し適切なビジネス開発支援を行える機関・団体を探し出し、認定 LBSC として認定している。また、適切な機関・団体の見つからないところでは新たに組織することも行っている。

Ntsika のもうひとつの重要な活動は TAC (入札業務指導センター) の展開である。このセンターは中小・零細企業が政府や大規模企業が行う入札に参加するのを支援し、両者間の連携を促進しようとするものである。

Ntsika の提供している業務で主要なものにはこの他に次のようなものがある。

- 1) BRAIN (Business Referral and Information Network): インターネットベースでの情報提供プログラムである。他の関係機関からの情報も取り入れ、中小企業が必要とする情報を提供することを目的としている。サービスプロバイダーの検索、ビジネスの方法についての指導、LBSC と地域との情報交換などができるようになっている。



- 2) SMEDP (Small and Medium Enterprise Development Program): 製造業をはじめとするいくつかの業種において新規事業投資の一部を助成するもので、労働集約的事業への投資、外国投資をともなう機器設備への投資が対象となっている。

また、Ntsika は州政府（クワズールナタール州の場合は DEDT）、CSIR、NPI、DTI と共同し MAC（製造業指導センター） をダーバンと Port Elizabeth に設立している。このセンターは製造業における中小企業の競争力と成長を促進しようとするものである。

南アの中小企業向け金融では商業銀行部門の果たす役割が圧倒的に大きい。一般の、既存中および小企業向け貸し出しは銀行にとって利益が期待でき、概して中および小企業は銀行から融資を受けるに当たってあまり問題は見られない。しかし、新しく事業を始める中および小企業では、しばしば銀行からの融資を受ける上で困難な場合がある。

零細企業以下の企業への融資は銀行にとってコスト高であるため、困難である。これから事業を始めようとする零細企業以下の企業の場合、リスク高という要素も加わり、さらに融資を受けることは困難な状況にある。

南アでは、中小企業振興を目的とする制度金融は Khula が担当している。

Khula の主たる資金ソースは政府による拠出、外国ドナーから提供される有償・無償の資金である。Khula の融資等の運用は、一般銀行、NGO、州レベルの開発公社などの末端金融機関（RFI）を経由して行われている。

Khula の主たる活動は、RFI を通しての事業融資と RFI への信用保証である。

海外ドナーからの資金が融資等の重要なソースとなっている。

Khula の提供する主要なプログラムには次のようなものがある。

- 1) KhulaStart: 初めて融資を受ける人を対象とした小規模融資プログラムで、MCOs (Micro Credit Organizations) を通じて融資される。MCO は 7 つの州に 22 機関存在する。1 件当たり平均融資額は約 850 ランドである。
- 2) Micro Lending Program: 上記より一段大きな融資プログラムである。一般商業銀行、NGO などの RFIs (Retail Financial Intermediaries) を通じて融資される。規模は 600 ランドから 50 万ランドまでいろいろである。実際には一般商業銀行を経由しての融資はほとんど見られない。小企業が一般銀行に対するアクセスを持たないためである。
- 3) Credit Guarantee Scheme: さらに大きな規模の融資を対象とするプログラムで、一般商業銀行経由で行われる融資において、保証、担保を準備できない利用者に Khula が信用保証を行うものである。年間全国で 550 ~ 800 件の利用が見られる。
- 4) Equity Funds: さらに大規模な金融プログラムであり、事業開始や拡大に当たって事業パ

ートナーとして Khula が参加するものである。

- 5) The Thuso Mentorship Program: 商業銀行経由のローンを申請する中小企業に対し、融資前支援（ビジネス計画作成とアドバイス）、融資後支援（アフターケア）をおこなうもので、先に述べた Credit Guarantee Scheme の推進を目的としている。このために Khula は、Mentor のネットワークを構築しており、必要に応じ彼らを指導に派遣する体制を作っている。

こうした融資、信用保証のほか、RFI や MCO に対するトレーニングが Khula の重要な業務とされている。

その他

DTI の他、中小・零細企業支援を行っている政府省庁には、農業省、社会関係省などがありその活動は特に小・零細企業に焦点を当てている。これら機関の活動のひとつに協同組合活動がある。

財務省は中小・零細企業に官公調達における優遇条件を与えている。

CSIR、NPI、SABS などの技術機関もそれぞれの分野での中小企業支援を行う部門を持っている。

多くの商工会議所もセミナーやワークショップなどを通して技術・経営面での支援を行っている。

私企業でも自主的な小規模事業育成を目的とする支援プログラムをもつところが多い。NGO、大学、民間コンサルタントも中小・零細企業に対するサービスを提供している。

州レベルでの体制と活動

クワズールナタール州においては DEDT に SMME Desk が設置され、「戦略」実施の調整を担当している。また、SMME Desk のもとには、直接的な中小企業サポート活動を行う LBSC が多数設立されている。LBSC は非金融面での支援サービスを提供する主要機関と前提されている。DUMAC（ダーバン製造業アドバイスセンター）は Ntsika の MAC プログラムのもとで設立され製造業企業にサービスを提供している機関である。CSIR、NPI、SABS などの技術機関もそれぞれ支部を持ち、それぞれの分野でのサービスを提供している。

かなりの数の NGO があり、主として PDI を中心に多様なサービスを提供している。民間および大学のビジネスコンサルタントもビジネス関連サービスを提供している。ただし、彼らのサービスは大部分政府のプログラムのもとでのサービスに限られている。

大手企業には特に PDI に対してビジネスチャンスを提供するプログラムを実施しているところが多い。この中には、物品の調達にかかるプログラムや、事業を行う小企業に対して工場内の敷地に小さなオフィスをつくりこれを無料で提供するようなプログラムが含まれている。

州政府ではその物品やサービスの調達にあたり中小企業に優遇条件を与えている。

金融面でのサービスでは、Ithala が中小企業に金融サービスを提供する唯一の公的機関である。中小企業は多くの場合、一般銀行のほうが日常からの付き合いがあるということで一般銀行を利用している。

現行体制と活動の問題点

現行の体制および活動についてまず第一に指摘しなければならないのは、ここまで述べてきた組織、活動のほとんどが PDI 企業の振興に焦点を当てており、中小企業の生産性向上、競争力強化は必ずしも中小企業政策の枠組みの中では扱われてこなかったということである。これらの問題はむしろ産業政策の中で扱われ、中央政府の DTI と関係産業界との関係で取り組まれてきた。

それでは中小企業振興のすべての活用可能資源を PDI 企業振興のために集中していたかという点必ずしもそうとはいえない。多くのプログラムが、振興上の必要な目的にあわせ用意されているにもかかわらず、必ずしも目覚ましい効果が見られていない。とくに黒人企業の創出ではいまだ限られた数の黒人企業が見られるにとどまっている。さらに、そうした企業において、これらのプログラムは必ずしも活用されていない。

これは、推測するに、これらプログラムが支援の対象と目標が明確でなく、使いにくい、あるいは使えない状況にあったのではないと思われる。すなわち、生産性向上、国際競争力強化を目指す中小企業にとっても、これから開業を意図する PDI 企業家にとってもいずれも中途半端なプログラムとなっている可能性がある⁷。

また、The Strategy はきわめて総合的でいろいろな要素に配慮がなされており、また、いろいろな法的、組織的体制作りも行われてはきたが、実施面では必ずしもうまくいっていない。

今までの努力の多くはこうした機関の設立に使われてきたこともあり、実質的な効果を生み出すまでにはまだいたっていない。

⁷ 本調査で実施された、中小企業振興計画を討議するためのワークショップ（2001 年 11 月 Pinetown にて開催）での発言より。

さらに、施策実現にあたっては、関係する機関・団体が多く、その間のコンセンサス形成に多くの時間が使われている。

次に指摘できるのは、多くの企業創出プロジェクトにおいて、マーケット・インの発想が不足している事である。いいかえれば、対象となる中小企業や、これから事業を起こしたい人たちのニーズ側から出発しすぎているのではないかということである。すなわち、プロジェクト開始に当たってマーケット側のニーズを把握し、それに対応する形でのプロジェクトとして発想されていないためである。

現状では多くの場合、主たる販売先が特別な条件を付与された官公庁調達、企業の社会貢献活動としての調達、福祉機関による調達などに限定されている。これらの販売先はプロジェクトの出発点としては大いに活用すべきではあるが、さらに活動を拡大してゆくためにはこれらの範囲を超えた一般販売先に参入してゆく事が必要となる。また、需要の拡大を意図した先行誘導プロジェクトの開発（たとえば観光開発など）についても、支援側は積極的に取り組む事が必要と考えられる。

5.3 民間企業による振興への協力

多くの大手、中堅企業は社会貢献のプログラムをもっており、小規模企業支援、特に黒人企業・創業支援もこうしたプログラムに含まれている。

自動車アセンブラーの場合も同様な活動を行っている。その中で特に特徴的なのは買い付けにおける PDI 企業に対する特別な配慮である。しかしながら買い付けの最も大きな部分を占める自動車部品の買い付けについては非常に難しさがある。すなわち、自動車メーカーにとっては当然必要な安全度と精度を確保しなければならない。その上、国際市場での競争に打ち勝つ必要があり、部品の調達はこの競争力を形成する極めて重要な要素である。実際、自動車部品供給企業はすでに自動車メーカーから選別されつつある段階である。他方、PDI 企業側にとっては技術、経営手法、事業経験があまりにも不足しており、PDI 企業の製品から自動車部品として使えるものを探し出すことには極めて困難がある。

実際、現在クワズールナタール州にある自動車メーカーが PDI 企業から自動車部品を調達できているのはまだ 4 社である。また、いずれの部品も非保安部品や高度の技術の要求されない部品である。これらの調達では、自動車メーカーの要求する CQD で必ずしも満足できる状態にないものも多い。

5.4 人材育成

南アにおける人材育成の重要性

人材育成は中小企業振興の視点からだけでなく、南ア経済の持続的発展を確保する上でもきわめて重要なテーマとなっている。

一方では 37%にも上る高い失業率の問題がある。これら失業者の大部分は少なくとも 9 年間の学校教育を終えた若年層である。彼らの問題は働きたくとも要求されるスキルがないことである。他方、産業・企業から見れば適切な資格を持った人材が見つけれないという問題がある。

南アにおける教育訓練制度における今後の見通し

1995 年 the South African Qualification Act が制定され、その後 South African Qualification Authority (SAQA) が設立された。SAQA の重要な業務のひとつとして National Qualification Framework (NQF) の設定がある。これは今まで別個に発展させられてきた教育制度と訓練制度を統合された資格構造とし、職場や訓練提供団体等での学習と正規の教育訓練機関での学習を統一して扱おうとするものである。

現在、各 SETAs との詳細な協議をとおして実施について詰めが行われており、それが終わったところで必要資金の支出が決定され、実施に移されることになっているが、実施までにはまだ数年を要すると見込まれる。

新教育訓練制度

新しい教育訓練制度は NSDS (National Skills Development Strategy) に基本コンセプトをおくもので、次の要素から構成されている。

- 1) Skill Development Levyの実施者への還元
- 2) NQFの設定とSAQAによる修了生に対する公的認定資格供与
- 3) National Skills Authorityによる実務に有効なプログラムの策定

さらに、NQF の構造に見られるように、1) ABET (Adult Basic Education and Training) が含まれており、また、中学卒業以前のコースも設定されるなど、今まで十分な教育を受けることができずに社会に出た成人に対する配慮が行われている。また、2) 学校、大学などの教育機関だけでなく、職場、コミュニティなどで行われるプログラムも 1 モジュールとして認められるため、とりやすくまた取得にインセンティブが働く。

現在クワズールナタール州では今まであった Natal Training Center が新しい制度への移行にともない助成金を受けられなくなり、最近閉鎖された。そのほかに金属機械・エンジニアリング産業で利用されているシステムには、製糖業者によって製糖工場のエンジニアリング、メンテナンスを行える人材育成を目的として設立されているトレーニングセンターがある。実際には砂糖工場に関係ない企業からの訓練生も受け入れてはいるが、基本的には旧来の apprenticeship によるもので対象が狭い。従って、現状では適切な外部トレーニングの施設はない。

スキルトレーニングの方向

スキルトレーニングの必要性については多くのところで語られている。しかし、必要とするトレーニングの内容と目的、対象等をより明確にして議論する必要がある。

1) 中小企業の競争力強化の視点から

中小企業の競争力強化のベースとなるのは経営、技術面での人材育成（すなわち、経営者、管理職層、技術者層の育成）、また、実際の操業を支える現場ワーカーおよびその管理者の積極的な経営、生産管理への参加である。この視点から特に次の面での能力を持った人材の育成が必要である。

- 1) 広義の生産管理をベースとした経営・生産管理手法を習得した経営者、上級管理職層、技術者層（レベル 1）
- 2) 上記経営・生産管理手法を理解し、上司の指示を受けて、自主的に具体的アクションをとれる中間管理職層（レベル 2）
- 3) 実用度の高い技能と生産管理の基礎を身につけた労働者層（レベル 3）
- 4) 就業についての基礎的な理解、基礎教育、基礎技能など何らかの職につくのに必要な基本事項を身につけた労働者予備軍（レベル 4）。

これらのうち、レベル 4 については、すでに職業訓練機関や学校が存在しており、それぞれがむしろ応募者の確保に苦勞している状況である。しかし他方で、基礎教育を含め極めて基礎事項についての知識も持たない労働者しか採用できないため、採用後の訓練に苦勞をしている企業が多く見られる。

レベル 3 については、実際に適用する場によってそのニーズが異なる。大手企業の場合は自社内の訓練制度である Apprenticeship System を持ち、従業員を教育しているケースが多い。中小企業の場合は OJT で必要な部分はしのいでいるが実際にはほとんどこのレベルの教育は

できていない。

レベル 2、レベル 1 については現在これらの訓練の機会を提供するところはなく、競争力強化の必要性に対応できていない。

2) PDI の就業機会、開業機会増加の視点から

PDI の就業、開業機会に関し、PDI の基礎的なスキルの欠如が就業、開業に対する大きな障害であると指摘されることが多い。これには 3 つのレベルの教育・訓練が指摘されている。

- 1) 上記レベル 4 に対応し、就職するのに必要なまさに基礎的なレベル。すでに述べたようにこのレベルの教育・訓練を提供する機関は存在するが、問題は金、時間、あるいはさらに基礎的な教育の欠如によりこうした教育・訓練を受けられない人たちが多く存在していることである。
- 2) 上記 3 レベルに対応するものであるが、特に企業家の中にこの要求が見られる。事業意欲は十分にありながら、事業に必要な技術的な知識がないために事業拡大ができないことに根ざしている。この場合はそれぞれのケースによってかなり要求する分野も異なり、また、より実用的な教育・訓練が要求される。従って、このケースの場合は、教育・訓練というより技術相談制度などによる対応が適しているといえる。

零細企業家の場合、帳簿付け、事業計画の立て方、販売のやり方などなどの基礎事項についての知識不足がしばしば指摘されている。しかし、問題はスキル不足だけの問題ではなく、金融、マーケティング、原材料調達等、より多面的に問題が解決される必要があるといえる。

III 結論と提言

1 結論

1.1 南アおよびクワズールナタール州中小企業の現状と課題

中小企業は一般に大企業とは異なった特性を持ち、それゆえに産業・経済の活性化、強化に役立つと期待されると同時に、弱者の立場にも置かれる。中小企業はその規模が大企業に比べて小さいが、その特性、弱さはともにその小ささに由来している。

南アの中小企業も同じ特性を示しているが、中小企業開発は他の先進工業諸国に比べると遅れており、雇用の創出、競争力のある裾野産業の形成などにおいてまだ十分な効果をあげるにいたっていない。

産業の多様化への貢献では、大企業の従事しない多様な分野で中小企業の展開が見られるもののまだ不十分であり、産業、個人消費ともに多くの分野で輸入品に依存する結果となっている。

また、産業基盤の形成という点では、いろいろな産業の裾野産業分野において十分な技術力、競争力を持った中小企業の育成が遅れており、中小企業の競争力強化が南ア産業全体の国際競争力強化上重要な課題のひとつとなっている。

更に、不安定で持続可能な状態にない中小企業が数多く存在している。貿易、投資の自由化を基本とする南アの政策のもと、中小企業は国際的な競争に巻き込まれ、多くの企業が閉鎖に追い込まれている。

また、南ア固有の問題として、雇用、中小企業成立についての人種グループ (Population Group) 別アンバランスを見逃すことはできない。

1.2 中小企業振興の方針

1.2.1 基本的考え方

中小企業振興の目的は、そこに中小企業があるからではなく、中小企業の存在・新たな開業が南アの社会経済開発上の問題解決に役立つためである。

The Small Business Development Strategy は中小企業振興の必要性を南ア経済の多様化、生産性強化、投資促進、企業家精神の高揚の上で必要であると述べている。これは、世界中において中小企業が雇用の吸収、新規市場への浸透、創造的・革新的な経済の伸張に重要な役割

を果たしてきたことを踏まえての結論である。本調査も基本的に同じ立場をとる。すなわち、この視点が南アの中小企業振興の必要性の第一の視点であるべきである。

ここでは、機械産業（特に自動車産業）の裾野を形成する中小企業に焦点をあてている。その理由は次にある。

1994 年にいたるまでの国際的な経済制裁下であって、国内産業は保護された状態に実質的におかれ、その経営は国際競争下での厳しさに対応できない体質を作り上げてきた。このため、経済制裁が解除され、また、政策的にも市場の自由化が進められるに従って、大手企業を中心に国際競争に直接さらされる企業にとってはその原材料調達を国内に優先権を与えることなく国際的視点から調達するようになり、経済の成長はそれ以上の原材料、資本財の輸入増加と、同時に国内産業における停滞を生み出すこととなった。

同時にこれまでの南ア国内の閉鎖的市場での労働生産性のレベルは、市場が開放化されるに従いそのままでは受け入れられなくなり、国際市場で通用する労働生産性のレベルへと改善が急がれている。

こうして、国内産業の停滞と労働生産性の引き上げという 2 つの要因が働き、経済成長の成果は直接的には雇用の増加に結びついていない。

すなわち、経済成長がフルスケールでその効果を表すためには関連産業の競争力強化が同時に行われ、基幹産業や大手企業の成長に合わせその裾野を広げ、全体として成長してゆくことが必要となっている。

他方、こうした基幹、大手企業の成長も当初は政府によって与えられた支援を得て一定程度は競争力をもつことが可能ではあったが、これを更に持続させるためには輸入原料に依存しているだけでは限界に達することも明らかとなっており、この点からも、これらの産業の基盤を支える裾野産業からその競争力の強化を図り、その上に競争力のある基幹、大手企業の成立を目標とすることが必要となってきた。

クワズールナタール州における中小企業にはそれぞれの中小企業のおかれた社会経済および産業開発上の位置により、明確に異なった課題が見られる。本調査の対象である機械産業裾野産業における中小企業を中心としてみれば⁸、主要な中小企業のグループは 3 つのタイプに分けられ、それぞれにおける開発上の課題は次のとおりである。

1) 自動車部品供給関連産業における中小企業

⁸ クワズールナタール州の工業部門ではこれら以外に繊維・衣料、木材・紙・印刷なども重要なセクターであるが、本調査ではほとんどその実態は把握できていない。

自動車産業と一体になって国際競争力をつけること。また、それを短期に達成すること。

2) その他の中小企業一般

輸入代替、保護政策下での体質をあらため、市場開放、投資・貿易自由化の新しい環境のもとで存続・成長を図れる体力をつけること。

3) PDI 企業および潜在 PDI 企業家

1994 年以来展開されてきた振興の政策、施策にもかかわらず振興の実が十分にはあがっていないことから、政策・施策の見直しと有効な新たな方針を打ち出すこと。

これら中小企業の振興にあたっては、それぞれの対象を明確にし、それに最適な手法を適用することが重要である。

1.2.2 自動車産業を中心とする機械産業への部品供給関連産業中小企業における振興の方針

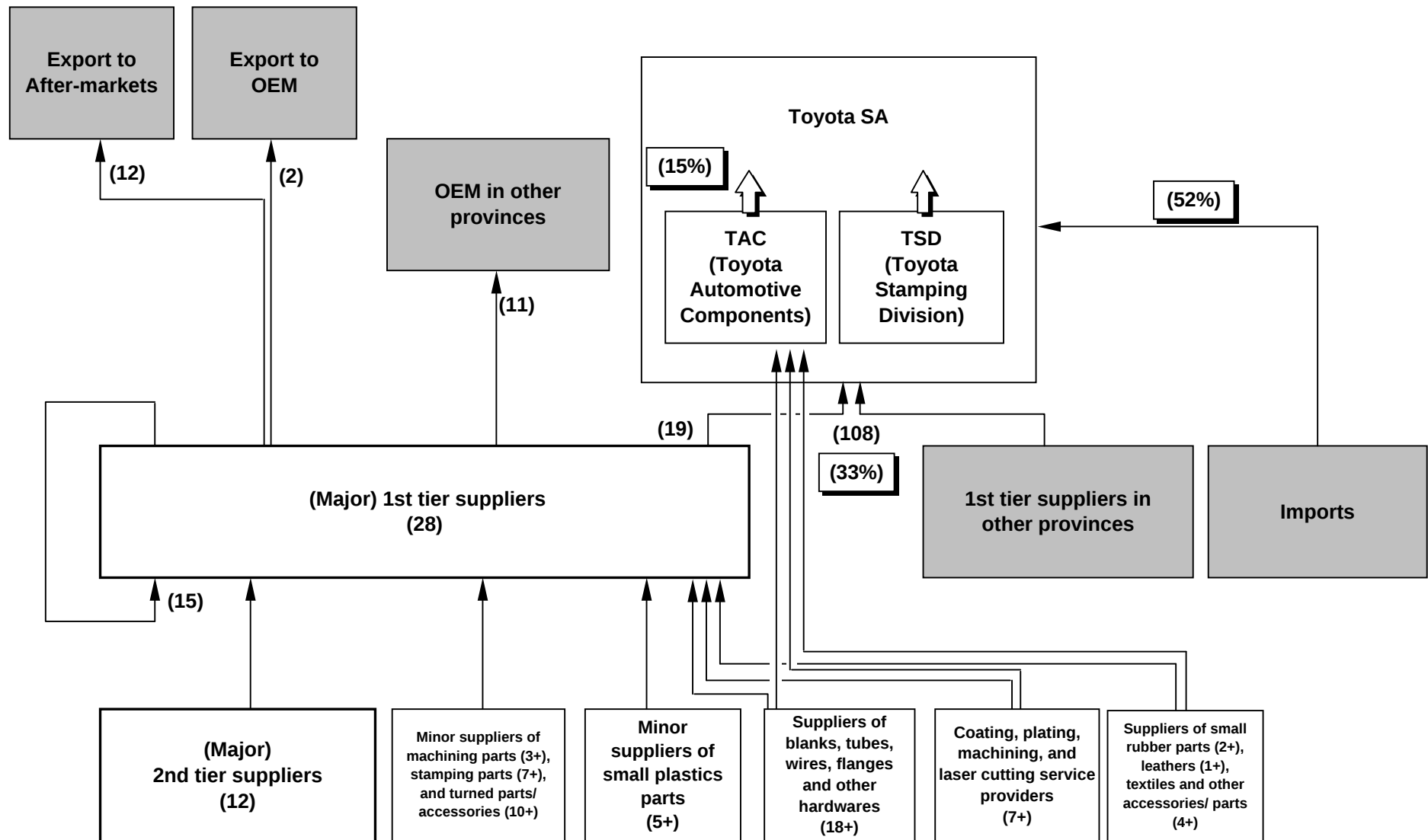
このグループの中小企業の振興は、その核になる機械産業（ここでは主として自動車産業）の産業開発上の課題、すなわち国際競争力の強化と密接に関連しており、その振興政策は中小企業政策としての性格よりも、より産業政策としての性格が強い。

また、自動車産業における国際競争の激化の中にあって、自動車企業はそれぞれの国際企業戦略の中で南アをどう位置づけ展開してゆくか（あるいは再編・縮小してゆくか）を明確にしてゆくことを迫られている。従って、その国際競争力強化の重要な要素である部品供給企業の競争力向上は短期的に解決を迫られている課題である。

クワズールナタール州における自動車部品製造関連企業の概要を図 III-1-1 に示す。ここで対象となるのは自動車部品製造を主たる業務とする第 1 次および第 2 次部品供給企業 40 社の内、中小企業 24 社と、自動車アSEMBラーおよび部品製造企業に金属加工サービスを提供する企業、自動車部品製造予備軍企業などである。

クワズールナタール州の自動車部品産業の中小企業は、自動車産業に直接部品を供給するポジションよりも、第 1 次部品供給産業にその構成部品を供給する第 2 次部品供給部門であったり、あるいは金属加工や金属表面処理など自動車部品製造企業の一工程を担当するサービス部門として成立している。その工程は比較的単純であり生産技術の視点からは問題は少ない。むしろ、自動車産業と一体となって効率のよい生産工程を作り上げることが重要である。特に南アのように市場が小さく、多くの車種が競合しているところでは、多品種少量生産をこなせることが要求される。そのための管理技術や工程技術を習得することがテーマと

図 III-1-1 クワズールナタール州における自動車部品供給構造



Notes: Figures in brackets mean the estimated number of companies involved on the flows or the jobs.

Figures in boxes mean the approximate percentage of parts supplied to Toyota SA, through the route.

なっている。このため、このグループの中小企業の振興の目標は、それぞれの中小企業がこのような力を持てる産業の高度化におく。

1.2.3 その他の中小企業一般の振興方針

このグループに分類される中小企業の振興は、主要な産業活動の隙間を補完し、産業の空洞化を防止する役割を果たす。従来、輸入代替、保護政策下で培われてきた企業体質を色濃く残しており、その体質をあらため、市場開放、投資・貿易自由化の新しい環境のもとで存続・成長を図れる体力をつけることが重要である。

業態は多様であり、産業政策の視点からのアプローチよりも中小企業振興の視点からのアプローチのほうが有効である。

ここで扱う「その他の中小企業一般」は、本調査での調査対象となった自動車産業を中心とする機械産業裾野産業の中小企業の内、自動車部品を主として製造する企業以外の企業である。すなわち、図 III-1-1（前掲）に示した企業の内、(1) に述べた企業を除くすべてが主たる対象である。

これら企業は大企業では対応できない市場での多様な需要に、小回りの効く対応を行い、産業の多様化を支える上で重要な意味のある企業グループとして位置づけることができる。

これら企業に加え、大部分のプラスチック加工メーカー（200～300社はあると推定される）もこの分類を代表する企業群である。

これらの企業における振興上の問題は、先の自動車部品供給中小企業に比べて、体質の改善・強化をしなければならないというインセンティブが小さいことである。

この企業グループに必要な施策の大部分は先の(1)のグループの施策と共通であるが、業態が多様であるため明確な開発目標を提示できない。従って一般的共通な支援施策にとどめざるを得ない。

1.2.4 PDI 企業に対する振興方針

PDI 企業振興は、事業を行うことに関心があり意欲的な PDI に対し、その開業と引き続く操業持続、成長を支援し、こうした産業開発効果を国民各層が同様に享受できるようにすることに目標を置くものである。

PDI 企業振興におけるポイントは、一つは、総合的支援の提供であり、もうひとつはマーケ

ットの創出である。PDI 企業の困難はひとつにとどまらずきわめて多面的である。これらの必要な支援が個々に提供されても支援の実はあがらない。

このグループに分類される企業では自動車部品製造関連企業はほとんどない。今後とも自動車の主要部品製造に PDI 企業が参入することを短期の内に期待することは、これら企業の技術力、経営能力の面から難しいと見られる。

しかし自動車産業が外部から買い付けているのは自動車部品だけではない。自動車部品産業の強化は自動車産業の競争力強化をもたらし、自動車産業の持続的成長とその結果としての多様な調達増加に結びつく。従って、経済成長の成果の国民各層への均等な配分は単に自動車部品産業への中小企業参入を通じてだけ達成されるものではなく、雇用の増加や自動車部品以外のサービス・物品調達を通じて行うことができる。

現在 PDI 企業、特に黒人企業の最大の問題は、こうした調達において信頼できる供給者となりうる企業がまだ育成されていないことである。

雇用、就業機会の創出という目的自体からは直接的に PDI 企業振興という結論は出てこない。後に述べるように、PDI 企業家たちは一般に、現段階では事業企画、経営に対する知識も経験も不足している。従って、PDI 企業家にこだわることなく、より事業家としての基礎のある人たちに対する支援を集中するほうが経済効率が高いといえる。むしろ、PDI が企業に就職し、そこでビジネスというものを学び、スピンアウトして自ら事業を行うというのが順当なプロセスである。しかし、同時に、PDI の失業率が高い事実からも分かるとおり、彼らに対する就業機会もまだ均等化されておらず、従って事業家としての基礎を得る機会も限られている。この意味から、事業計画と意欲を持つ PDI 企業家に対する支援は、経済効率だけでは議論できない課題であるといえる。

1.3 振興の体制について

中央政府と地方政府間の担当分け

州政府は州内に特有の産業開発や地域開発を進めることが想定されている。しかし南アにおける産業政策の大部分は地域的性格のものよりも国際調整にかかるものが大部分であること、現在の州政府の陣容および財政規模では産業政策を扱うことが難しいことから、産業政策は基本的に中央政府で一括して扱っており、この体制はこれからも継続されと考えられる。

これに対し、中小企業政策分野に関しては、州あるいは地域特有のものが多くことから、将来は州政府主体となって施策の具体化、実施への調整を行えるようになることが望ましいが、現状ではやはり要員、資金的限界が見られる。中小企業分野では、中小企業の競争力強化、PDI 企業振興、中小企業への支援環境整備という三つの開発戦略テーマがあるが、中小企業の競争力強化は産業政策分野に密接にかかわっていることから、中央政府を中心に扱うことが望ましい。他方、PDI 企業振興および中小企業への支援環境整備については、きめ細かい施策の実施が必要であり、基本方向の策定は中央で行い、施策の具体化と調整は州政府が主体となって実施すべきである。

施策の具体化、実施サービス・プロバイダー

施策の具体的な実施についてサービス・プロバイダーに委託する方法は、サービス・プロバイダー間に競争原理を導入すること、政府機関の要員上の制約（数だけでなく知識・経験の点からも）を緩和できることの点から引き続き活用すべき手法である。しかし、実施を委託するにあたっては、プログラムの精神、内容、手続き方法などを明確にし、中小企業側がプログラムの意図するサービスを適切に受けられるよう注意する必要がある。

更に、プログラムの実施段階だけでなく、プログラム準備の段階においても経験ある諸機関、団体を活用し、迅速かつ適切なプログラムの企画・具体化を委託するなどについても考えるべきである。

2 クワズールナタール州中小企業振興マスタープラン提言

2.1 振興の方向と戦略目標

振興の方向

中小企業振興の方向について次のように提案する。

- 中小企業に期待される社会経済的役割を活用
 - 南ア産業の競争力強化に中小企業の役割を活用する
 - 社会経済上の不均衡、貧富の差是正に中小企業の役割を活用する
- 中小企業の困難な状況の改善を支援
- PDI の中小企業開業・成立を促進

(1) 中小企業に期待される社会経済的役割を活用

南アおよびクワズールナタール州における中小企業の振興は、まず第一に、以下に述べるような中小企業に期待される社会経済的役割を活用する視点から行う。

1) 南ア産業の競争力強化に中小企業の役割を活用する

中小企業はその成立が比較的容易であり、機会があれば多様な分野での成立が期待でき、これにより産業の多様化を促進する。また、規模が小さいため創造性に優れ、大企業の手がまわらない分野を補完、強化する可能性を持っている。更に、経営上柔軟な対応ができることから、大企業の手が回らない小回りの効く生産ができる。このように、大企業と補完しあって産業を構成する中小企業の競争力を高めることによって、産業の国際競争力を高めるために中小企業を振興する。

2) 社会経済上の不均衡、貧富の差是正に中小企業の役割を活用する

他方、南アにはアパルトヘイト政策下で形成された負の遺産があり、それが現在なお大量の失業という形で引き継がれてきている。南アの社会経済開発上これを放置することはできない。中小企業は一般に、容易に入手可能な、手作業を含む小規模生産に適した技術を使用するため、労働集約的で失業改善効果が大い。また、中小企業家は機会さえあれば容易に企業を起こすこと、規模が小さいため排他的範囲が小さく全国各地に多数設立可能であることなどから、地域間の不均衡や貧富の差是正に貢献できる可能性を持っている。従って、中小企業家のもつ活力を活用し、失業の改善、地域間経済格差の是正を図ることを目的とし、中小企業の成立を促進する。

(2) 中小企業の困難な状況の改善を支援

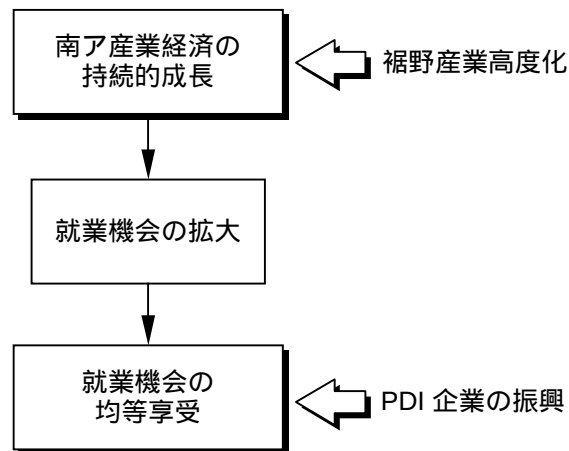
中小企業はすべてが中小企業の特性を生かせる経営資源をもって存立しているわけではなく、大多数は中小企業としての優位性を生かせていない。このため貿易、投資の自由化を基本とする南アの政策のもと、中小企業は国際的な競争に巻き込まれ、多くの経営上の困難に直面している。こうした問題をそのままにしておくことは、産業の多様化を阻害し輸入品への依存を強め、産業全体の競争力を弱める。同時に、中小企業の持つ雇用吸収力を削ぎ失業の増大を招く。しかし、中小企業は、資本力、組織力の面で規模が小さく、一般に大企業と比べて弱体であり、その救済を市場メカニズムだけに任せておくことはできない。従って、中小企業の直面している問題解決を支援し、中小企業の存続、育成を図る視点から中小企業を振興する。

(3) PDI の中小企業開業・成立を促進

南アでの中小企業数には人種グループ別に顕著なアンバランスが見られる。これは南アにおける人種差別という歴史的な背景に根ざしている。この事態の解決は、PDI の集中する地域・地区での就業機会の創出、国内消費需要の拡大など、南アでの最大の社会経済問題の改善に重要な役割を果たすことが期待される。しかし、この問題は中小企業開業・成立支援の枠組みの中で一般的に取り扱われるべきではない。PDI による中小企業開業の遅れには長い歴史的背景を持つ多面的な要因が含まれており、一部の問題解決だけでは十分な成果は期待しがたいためである。すなわち、PDI の中小企業開業・成立支援に直接焦点を当てた中小企業の振興を行う。

「失業の減少」、「就業における人種的不平等の是正」は南アの社会経済開発上の最重要課題である。これらを達成するためには、まず就業機会を全体として拡大することが必要であり、さらにその就業機会を均等に活用できるようにすることが必要である。

従って、中小企業の振興では、「南ア産業経済の持続的成長」の前提となる中小企業の競争力の強化と、その結果得られる経済的効果をあらゆる層で均等に享受することを、いずれも欠かせない重要な2つのセットとして取り組む必要がある。



The National Strategy for Small Business Developmentに見られるように、これらの課題は「中小企業振興」のもとで表裏をなすものとして扱われてきた。しかし、これらの課題の対象とする企業層は明確に異なるし、政策の性格もそれぞれ産業政策、中小企業政策、社会政策のいずれに視点をおくかで異なっている。いずれも重要な課題であり、中小企業の振興がそのキーとなるものではあるが、施策の策定、実施に当たってはその対象、目標における違いを明確にして取り組むべきである。

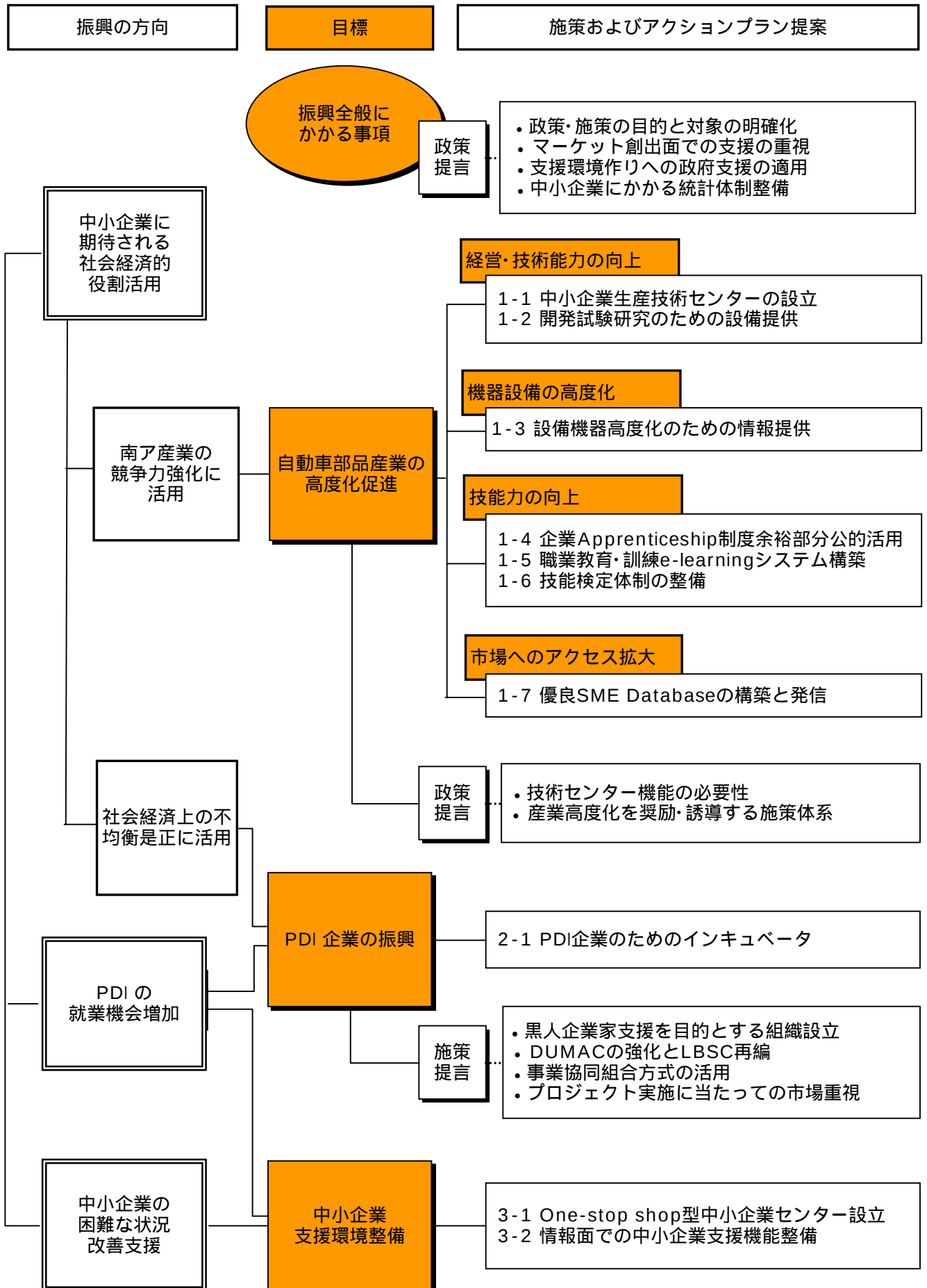
戦略目標

上に述べた視点から、クワズールナタール州における中小企業振興の戦略目標を次のとおり提案する。

- 自動車部品企業の高度化促進
南ア経済の持続的成長に貢献する。
- PDI 企業の振興
経済の成長効果の国民各層への均等化に貢献する。
- 中小企業の支援環境整備
中小企業が大企業と対等な立場でビジネスを行うことができる支援環境を整える。

以下、それぞれの目標に向けての政策と施策を提言する（図 III-2-1）。

図III-2-1 中小企業振興マスタープランの体系



2.2 中小企業振興全般にかかる政策・施策

提言 1: 政策・施策の目的と対象を明確にすること

南アおよびクワズールナタール州には異なった性格の中小企業問題がある。振興の政策・施策はそれぞれ対象を明確にして設定する必要がある。

自動車部品産業中小企業の国際競争力強化の問題と、他の中小企業の存続あるいは業種転換を図ることを支援する問題、PDI 企業あるいは潜在的企業家支援の問題は、両者共通のテーマに焦点を当てた施策ではどちらにも最適な施策とはなりがたい。

それぞれの対象についてプログラム、実施機関を別にして取り組み、実施を通して得た教訓を次のステップに生かせるようにする必要がある。

提言 2: マーケット創出面での支援の重視

中小企業振興施策の重点は、マーケットの創出、経営・技術能力の養成・強化、利用可能な信用・金融システムの提供などを柱とする中小企業育成環境の提供を基本とすべきである。その中でも特にマーケットの創造創出面での支援を重視する必要がある。現在行われている官公庁による調達の活用はその事例である。さらに、中小企業振興を狙った経済プロジェクトの実施も有効である。民間企業による Affirmative Action も事業機会創出に貢献している。

提言 3: 中小企業支援環境の構築に対する政府支援適用

後に述べる中小企業振興の支援環境作りにおいては、従来に増して政府による資金的支援が求められている。

政府はこれまでも中小企業支援環境作りや支援プログラムには資金的支援を行ってきた。他方、公設機関は経営の独立採算制を進めるよう政府より求められている。公設機関の独立採算制採用は国際的な流れであり、公設機関による無駄、非効率を防止する上で有効である。しかし、公設機関の独立採算制は、高い手数料、技術料の設定により公設機関としての機能を発揮する上での問題を引き起こしがちである。支援プログラムにおける高い手数料、技術料は中小企業が技術サービスを利用する上での障害となることが多い。

政府が行ってきた公設機関あるいは第三者非営利機関を使った支援に当たっての基本的スタンスは、各機関の経営全般は独立採算制を指向させ、個々のプログラムにおいて目的とす

る利用者に助成処置（補助金支給など）を提供するというところにあるように見られる。

同様に、より積極的な支援環境構築の視点から、後述の振興目標に沿って、同じ手法の適用を次のとおり提言する。

- 1) 産業高度化を目的とする金融支援プログラムでの、設備機器購入資金や開発試験研究資金の貸付における優遇低金利の提供あるいは利子補給
- 2) 中小企業生産技術センターの提供する支援プログラムについて、適格中小企業者への手数料、技術料助成処置

また、支援環境構築に当たっての初期資金準備は、特に公益を目的とするプランにおいてはもっとも困難な課題であり、後述の、情報へのアクセス、市場へのアクセスを支援するシステムの構築や、経営・技術支援体制整備における初期資金の支援（場合によっては融資）についても政府の積極的な資金的支援が望まれる。

提言 4: 中小企業にかかる統計体制の整備

中小企業の統計実態把握に必要な体制の整備を急ぐべきである。

中小企業の統計的実態把握のために次の点の整備を急ぐ必要がある。

- 1) 独自の実態把握の定期的実施（サンプル調査による傾向・問題点把握）
- 2) 既存統計の加工による定期的実態把握
- 3) 既存各種企業・労働関係調査に対する、統一された規模分類による規模別調査の導入

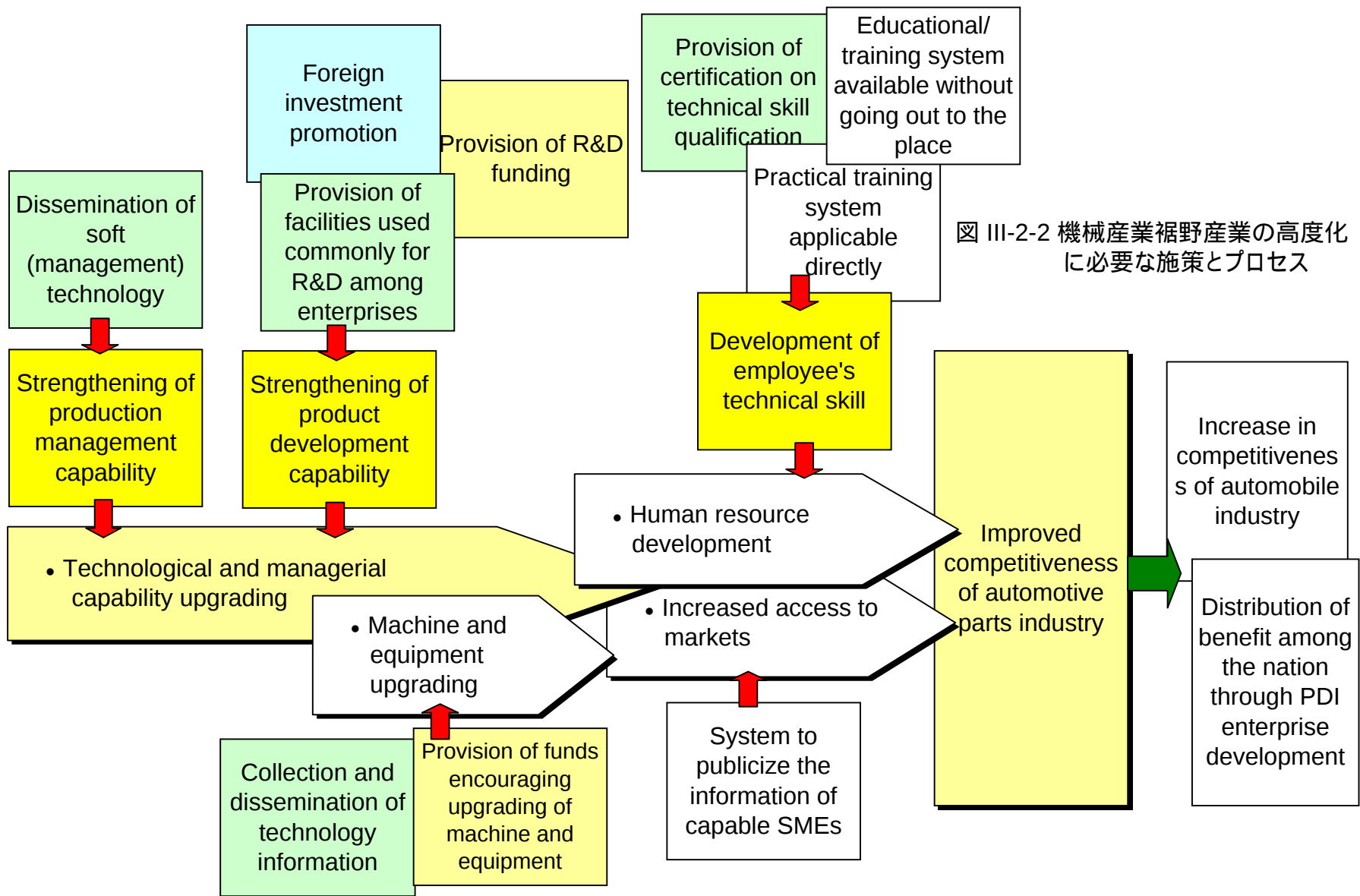
2.3 機械産業裾野産業の高度化を目標とする政策・施策

南アおよびクワズールナタール州における自動車産業の占める位置の大きさ、自動車産業の裾野の大きさ（後方連関効果 - 部品・原材料調達効果の高さ）に注目し、その自動車産業の国際競争力強化を支えることのできる裾野産業育成のために、自動車部品産業分野の中小企業の経営・技術面での高度化を支援する。

施策およびアクションプランの提案

自動車アセンブラーは第 1 次部品供給企業を中心にその経営および技術力の向上を支援してきたが、安定した競争力の確保のためには第 2 次部品供給企業を含めた経営・技術力の向上が必要であるとの認識を強くしている。

これら企業の高度化には次の 4 つの面での向上が必要とされる（図 III-2-2）。すなわち、1)



経営・技術能力の向上、2) 設備機器の近代化、3) 従業員の技能の強化、4) 市場へのアクセス改善、である。

これら課題に取り組むことにより、1) 自動車産業と一体となったプロセスで競争力ある部品を提供できる、2) 将来の自動車産業の部品開発の現地化を支援できる力をつけることができる、3) 南アの小さい自動車市場規模にもかかわらず規模の経済上国際市場で対抗できる力をつけることができるようになる」と期待される。

当戦略テーマ実現のための施策の体系とアクションプランの提案を表 III-2-1 にまとめている。

(1) 経営・技術能力の向上:

- 1) 経営・技術力の向上の対象となるのはまず第一には、アセンブラーと一体となった生産・輸送プロセスを実現する上で必要な生産管理能力の強化であり、これは今最も緊急に特に OE 供給企業に求められている。

とりわけ、当面の必要性からは、生産管理技術、工程技術の普及が求められている。また、すでに工業先進諸国では一般的技術となっているが南アの企業にはまだ十分に普及されていない生産技術の習得も重要である。

このための生産技術普及を機能とする機関設立を提案している ◀ 1-1 中小企業生産技術センターの設立。

- 2) 次に、製品開発力の強化である。現在は部品の仕様がアセンブラーから供給されているため一部の企業を除き各企業とも製品開発力は持っていない。しかし、アフターマーケットへの部品供給を行う企業にとっては独自の商品開発が競争力を維持・拡大する上で必要であり、さらに OE を主力とする企業にとっても近い将来アセンブラーが部品の現地開発を行おうとしていることから、この一部を分担できる力をつけてゆくことは次第に重要性が増してくる見込みである。

このために、公設機関が保有する機器設備で利用可能なものについて、中小企業の開発活動のために開放する活動を提案している ◀ 1-2 自動車部品開発力向上のための開放型試験研究設備提供。

表 III-2-1 機械産業裾野産業(特に自動車部品産業)の高度化促進

目標達成に必要な要素		施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
技術・経営能力の向上	生産管理能力		
	・生産管理技術、工程技術、製品技術	R-1: 技術センター機能整備	AIDCの設立: 遠隔地にあり、指導料も高い。
		(生産技術情報の収集、提供の核になるセンターが必要)	Work Place Challenge プログラム: 生産管理手法は含まれていない。
		A 1-1: 中小企業生産技術センターの設立	DUMAC プログラム: 自動車部品製造における経験不十分。
		(中小企業での現場ベースでの生産管理技術等普及を主目的とする機関の設立)	
	開発能力		
	・技術の導入		外国直接投資奨励
			投資自由化策
	・開発試験研究設備	A 1-2: 開発試験研究のための設備提供 (既存機関等での利用可能設備についての情報提供、将来は開放型機器設備提供)	委託研究プログラム (CSIR)
	・開発研究投資	R-2: 産業高度化を奨励・誘導する施策体系の必要性	SMEDP プログラム (DTI): 一般投資に対する助成金。但し、新規事業に限定。
		(産業高度化を目的とする投資への奨励・助成処置を提言)	Khulaによる一般融資プログラム
機器設備の高度化	技術情報	A 1-3: 設備機器高度化のための情報提供	
		R-1: 技術センター機能整備 (生産技術情報の収集、提供の核になるセンターが必要)	
	購入資金	R-2: 産業高度化を奨励・誘導する施策体系の必要性	SMEDP プログラム (DTI): 一般投資に対する助成金。但し、新規事業に限定。
		(産業高度化を目的とする投資への奨励・助成処置を提言)	Khulaによる一般融資プログラム

目標達成に必要な要素		施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
技能力の向上	実務性の高い訓練制度	A 1-4: 企業Apprenticeship制度余裕部分の公的活用 (企業のApprenticeship制度の余裕を公的に活用)	NQF、SETAによる新制度導入準備 一般の職業訓練機関は多数。但し、直ちに実用に供せる訓練の不足（特に、中小企業従業員、非雇用者）
		A 1-5: 職業教育・訓練e-learningシステム構築 (Web netを利用した体系的職業教育システム構築)	
	教育・訓練制度の公的認知	A 1-6: 技能検定体制の整備 (MERSETAと連携した技能検定体制整備)	NQF、SETAによる新制度導入準備
市場へのアクセス拡大	市場へのアクセス支援施策	A 1-7: 優良SME Databaseの構築と発信 (公知の資格を得ている部品関連企業データベース構築と発信)	Preferential market access: EU, SADCなど

Notes: A: Action plan, R: Policy recommendation

(2) 機器設備の高度化:

機器設備の高度化は急ぐ必要のある重要な事項である。クワズールナタール州自動車部品関連企業では、自動車部品製造を主たる業務とする約 40 社の内、その半数の大手・中堅および外資系企業にあっては比較的新しい機器の導入が進んでいる。しかし、残る半数の企業では中古機械が多く使われている。さらに、これら以外の自動車部品製造を主たる業務としない製造企業や金属加工サービス業にあってはその傾向は著しい。

品質・精度の確保が特に必要な場面においては、新しい機器を導入し、人手作業の不安定性を除去することが必要とされている。

機器設備の高度化のためにはまず現在どのような機器が新しいのか、どのような効果が期待できるのかといった情報が必要である。アクションプランではこうした情報を提供する活動を提案している ◀ 1-3 中小企業の設備機器高度化のための情報提供。

(3) 従業員の実務上有用なスキル向上:

現在職業訓練を提供する機関は多数あるが、実務上すぐに活用できるスキルトレーニングについては各企業が自社で実施している。しかし中小企業にとってはこうした訓練を行う余裕がないのが現状である。中小企業従業員に対する教育・訓練の機会を与えることを検討する必要がある。

直ちに取り組みが可能なアクションとして、大手・中堅企業の提供する実務訓練の場である Apprenticeship 制度を他の中小企業にも開放することを提案している ◀ 1-4 企業の Apprenticeship 制度余裕部分の公的活用。

また、長期的、全国的視点からのアクションとして、従業員が体系だった職場教育・訓練を受けられるシステムをコンピュータ・ネットワークを利用した E-learning のシステムとして構築することを提案している ◀ 1-5 コンピュータ・ネットワークを利用した職業教育・訓練 e-learning システムの構築。

さらに MERSETA による教育・訓練制度の実用度を強化すると同時に、訓練受講のモチベーションを与える、訓練終了後の技能検定制度を提案している ◀ 1-6 技能検定体制の整備。

(4) 部品企業の市場アクセス支援

自動車部品の南ア市場は規模が小さく、南アの自動車部品企業は市場の大きな他の国のメーカーに比べ規模の経済の面で不利である。その上、7 社もの自動車メーカーがあり、車種の集約もまだ進んでいない。このため、各部品企業は特定の OEM 向け供給のほか、国内の他の OEM、海外の OEM についても広く顧客を探す必要に迫られている。

ここでは、経費リスクが少なく、特定分野の顧客に焦点を当てたアクセス手法として部品

企業のデータベース化とホームページを通じてのその情報の発信を提案している ➡ 1-7 優良 SME Database の構築と発信。

これらのアクションプランに加えて、当目標の達成にむけて必要な中小企業振興上の一般施策を次のとおり提言する。

提言 1: 産業の高度化についての情報を集約し、官民に技術指針を検討するに当たってのベースを提供できる生産技術センター機能の必要性

経営・技術力の向上、そのうちでも生産管理能力の習得・活用はすでに述べてきたように、自動車アSEMBラーと一体となった生産プロセスを作り上げる上で欠かせない課題である。また、機器設備の近代化、高度化も重要である。しかし、中小企業がどのような方向で設備機器の近代化、高度化を進めるべきか、その指針と奨励の方向についての示唆を与える事のできる体制が現在では欠けている。このような機能を作り上げることを提言する（図 III-2-3）。

提言 2: 産業高度化の奨励を目的とする金融プログラムの必要性

今後中小業が高度化を進める上で資金的支援を必要とするテーマに次の点がある。

- 1) 設備の近代化、高度化（品質の改善、原価の切り下げ、生産効率の向上等企業の合理化に役立つ設備）
- 2) 研究開発

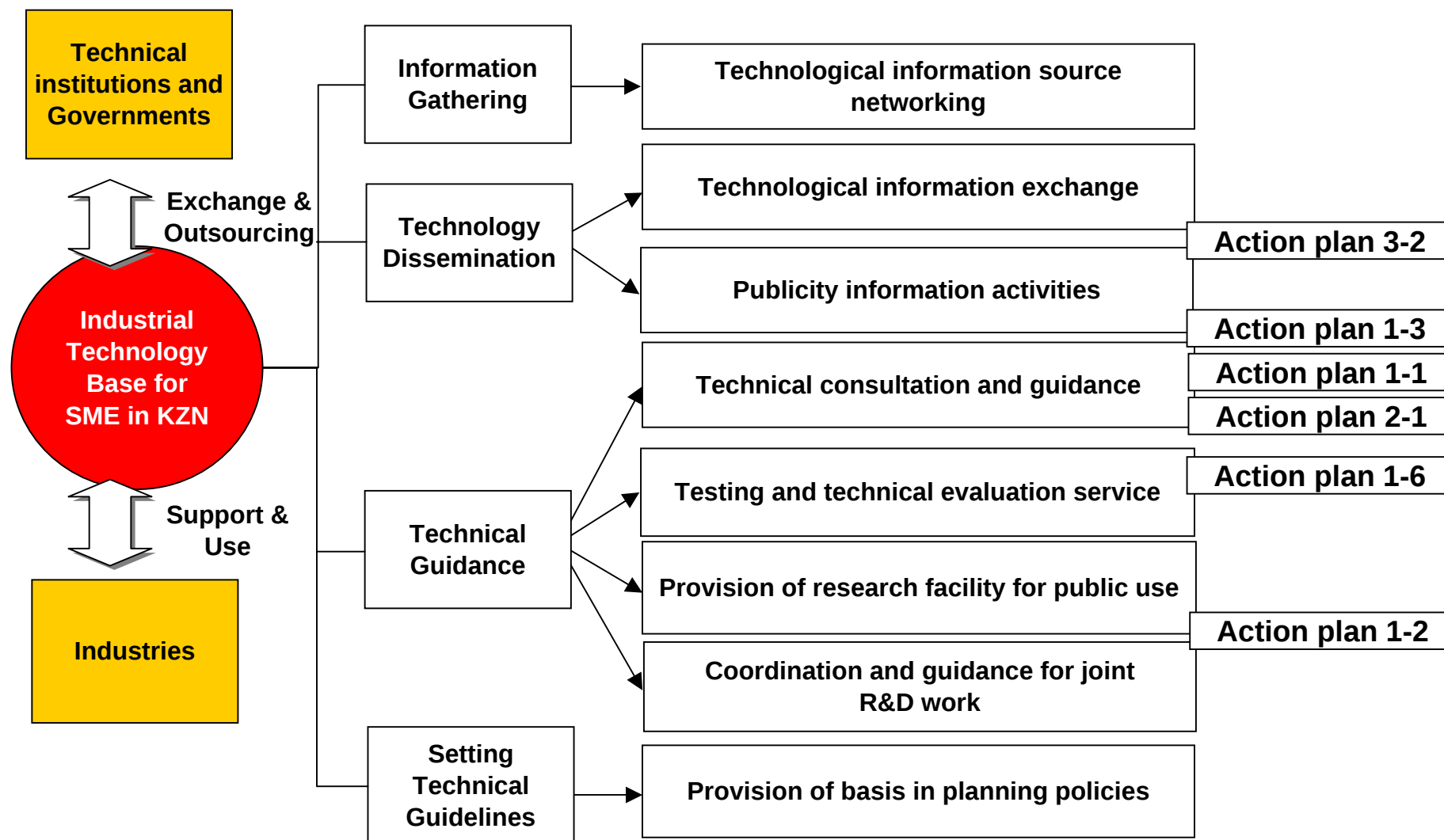
現行の中小企業金融施策はいずれも一般的金融支援を目的とするものであるが、産業政策、中小企業政策の重点課題の解決を明確にその目的とする、奨励的性格を持った金融プログラムをうち出す必要がある。

提案している産業高度化を目的とする施策では、まず適切な技術指針を確立し、その方向を持ったものについて奨励的条件をつけた金融プログラムを適用することが効果的である。

2.4 PDI 企業の振興を目的とする政策・施策

国民の多数を占める PDI による開業、事業継続を支援することで、経済開発がもたらす便益を国民各層に配分する。

図 III-2-3 クワズールナタール州、中小企業産業技術拠点の概念図



PDI による開業、事業継続上の困難は対象とする事業分野ごとにやや様相を異にしているが、おおむね次の点に集約される。

- 1) 適切な顧客、市場開拓上の困難
- 2) 開業時における情報、経営知識・経験の不足、初期投資および操業資金調達上の困難
- 3) 事業継続に当たっての経営、技術、技能確保における困難と、信用・資金上の困難

今までにも PDI 企業支援の施策は多数採用されてきた。それにもかかわらずその効果が顕著でなかったことに留意し、対象企業に対する総合的な（パッケージとしての）支援の提供を提案する。

さらに、その実施を通じての問題を把握し、次のアクションに結びつけることも重要である。

施策およびアクションプランの提案

PDI 企業の振興に必要な諸要素を図 III-2-4 に示す。

表 III-2-2 に施策・アクションプラン提案を要約して示す。

これまでの限られた数の PDI 企業の経験から結論される PDI 企業振興の最も重要なポイントは、適切な市場のニーズ、顧客の存在である。

しかし、本調査での限られた事例からの判断ではあるが、官公需の活用、民間企業による社会的貢献プログラムの活用などにより現段階で必要な一定の顧客、市場を開拓できる可能性はあると考えられる。問題はこの事業機会が企業家側の知識・経験不足により生かされていないことにある。

PDI による企業開業や操業継続には多面的な問題がついて回る。これまで、Ntsika および Khula により、開業時、事業継続上のいずれにもわたって、多くの支援プログラムが提供されてきた。

しかし、これらが PDI 企業家によつて的確に活用されてきたかについては疑問である。彼らにとって必要なのは事業を開始し継続してゆく中で起こってくる具体的な問題についての対処法の指導であり、部分部分の支援ではなく問題のすべてに対する支援である。こうした支援を提供できるアクションとしてここではインキュベータを提案している（図 III-2-5）◀
2-1 PDI 企業（あるいは事業協同組合）のためのインキュベータ。

また、PDI 企業振興の目標に向けて必要とされる次の施策を提言する。

提言 1: 黒人企業家の支援を目的とする組織の設立

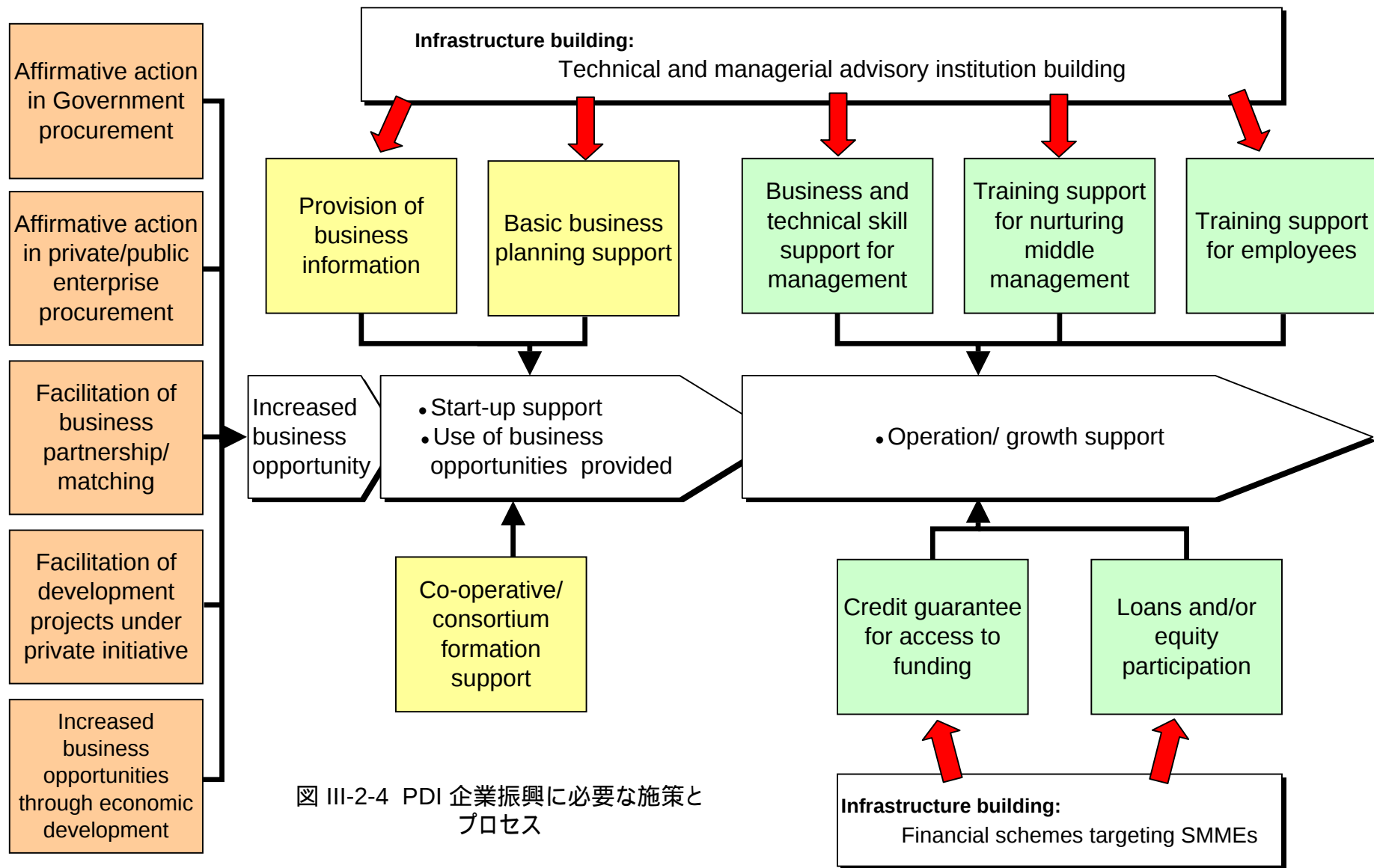


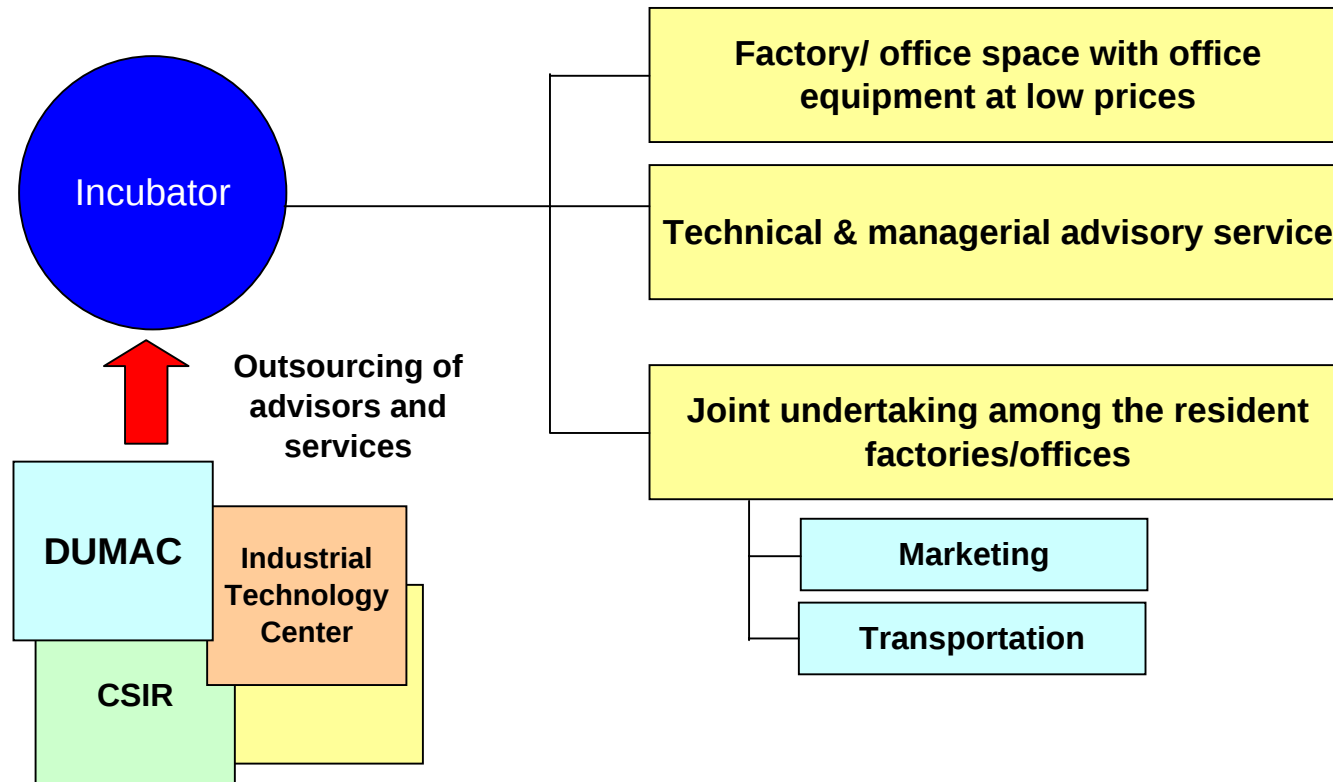
図 III-2-4 PDI 企業振興に必要な施策とプロセス

表 III-2-2 PDI 企業の振興

目標達成に必要な要素	施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
事業機会の創出	R-4: プロジェクト実施に当たっての市場重視 (マーケティング重視、市場開発プロジェクト実施を通しての支援提供)	・官公庁調達における配慮 ・民間企業によるaffirmative action
開業時支援および事業継続支援	A 2-1: PDI 企業のためのインキュベータ (インキュベータによる総合的支援の提供)	下記に示す個別領域ごとの支援プログラム ・LBSCのトレーニングプログラム ・Tender Advice Centerプログラム ・Khulaによる融資、信用保証プログラム ・The Thuso Mentorship プログラム
	R-1: 黒人企業家支援組織の設立	DEDT、LBSCなど。
	R-2: DUMACの強化とLBSCの再編	
	R-3: 事業協同組合方式の改革と積極的な活用	

Notes: A: Action plan, R: Policy recommendation

図 III-2-5 インキュベータの概念図



現在の中小企業振興関連機関は基本的に PDI 企業支援に焦点が置かれているかに見える。しかし、実際の施策、特に中小企業金融に関しては目標が明確ではないものが多い。更に、PDI 企業家支援と黒人企業家支援は基本的に同じ施策、同じ実施機関により実施されている。このために緊急の課題である黒人企業家支援に必要なきめ細かい配慮が施策に反映されていない（特に、黒人企業創出には多面的な支援が不可欠である）。

提言 2: DUMAC の強化と LBSC の再編

DUMAC の企業指導機能を拡大し、製造業だけに限定せず経営面での支援を含めて強化する事を提言する。また、地方の LBSC など指導機能のないケースでは DUMAC に指導機能を委託し、より質の高いサービスを提供できるようにする。

他方、LBSC については、それぞれが独立であり採算責任もそれぞれであるため、地元産業界に力があるところとないところでその運営状況に大きな差がみられる。一般に LBSC がそのサービスの手数料で運営する事は特定の地域を除いて困難である。人材確保の上でも難しさがある。むしろ、全体の LBSC をひとつの組織とし、独立採算で運営できる既存組織との分担を調整した上で、全体の運営効率を考慮した再配置を行うべきである。

提言 3: 事業協同組合方式の積極的な活用

黒人企業家（あるいは潜在企業家）の事業開始・継続に必要な知識・経験を習得する場として事業協同組合を重視し、必要な法制上の改定、事業協同組合に対する支援プログラムの実施などにより事業協同組合の活用を図る。

ここでいう事業協同組合は、より独自採算型、利益追求型のものであり、協同組合としての長所である小額資金の持ち寄りによる事業、マーケティング・流通などの共同化による効率化、技術・経営面での相互協力などに焦点を当てたものである。

これに加えて、後継者のない企業の事業協同組合による買い取りを検討すべきである。これは従業員、顧客を前企業からそのまま受け継ぎ、事業基盤のない PDI にこれを提供しようというものである。

提言 4: プロジェクト実施にあたっての市場重視

多くの創業支援プロジェクトは、一定の成果物の販売を前提として始められるがそのマーケティング活動は十分ではない。このため多くのプロジェクトは国内外からのドナーの支援

が途絶えるとそのあと持続が困難となる。これらは一般にプロダクト・アウトの発想からプロジェクトが始められており、物を作ることに主な焦点が当てられているためである。プロジェクトが持続できるためには、顧客のニーズを分析・把握し、それに対応したものづくりを行わなければならない。

まわりに関連プロジェクトを誘発する可能性を持った、中核となるプロジェクト⁹を政府、地方政府が民間と協力して企画し（できれば共同投資し）、その誘発する経済活動に中小企業プロジェクトを参加させることで中小企業に対する新しい市場を提供することもひとつである。

また、後継者のない企業を公社等で買い取り、PDI 企業あるいは事業協同組合として継続させる等も、これまでの顧客経営・技術を生かせるという点で考慮すべきである。

2.5 中小企業支援環境整備を目標とする政策・施策

戦略目標 1 および 2 は南アの中小企業にとって現在の緊急テーマである、開放された市場での競争力の強化と PDI 企業の振興を達成しようとするものである。これらとは別に、自動車部品とは関わりなく、また、PDI 企業でもない中小企業は多数存在し、彼らもまた雇用の創出、産業の多様化などの役割をになっている。こうした企業もまた、南ア経済の開放・自由化のもとでいろいろな問題に直面している。

ここでは、先に述べた中小企業だけでなく、こうした中小企業も含めて、支援を行う環境を整備することを目的とする。

施策およびアクションプラン提案

中小企業を支援する環境一般を整備するにはきわめて多岐にわたる政策・施策の改善・充実が必要となる。

これまでに述べてきた支援機能のうち主要なものは次の 4 つに分類することができる。

- 1) 経営・技術面での支援提供機能
- 2) 情報収集・提供機能
- 3) 金融面での支援提供機能
- 4) 人材育成支援機能

それぞれ、振興目標に合わせアクションプラン、政策提言を行ってきたが、ここでは、残る情報収集・提供機能についての 2 つのアクションプランを提案している（表 III-2-3）。

⁹ 例えば地域観光開発プロジェクトなど。

表 III-2-3 中小企業支援環境の整備

目標達成に必要な要素	施策・アクションプランの提案	現状、現行関連施策・制度
経営・技術面での支援機能	A 1-1: 中小企業生産技術センターの設立 (前出)	下記があるが、中小企業の競争力開発の視点は主たるテーマとはなっていない。 ・DUMAC ・LBSC
情報収集・提供機能	A 3-1: One-stop shop型中小企業支援センター設立 (中小企業関係先機関が1ヶ所に相談員を派遣し、SMEの相談に乗る)	下記組織があるがPDI企業振興に焦点が当てられている。 ・SMMEデスク (DEDT) ・LBSC
	A 3-2: 情報面での中小企業支援機能整備 (中小企業の競争力強化、事業開発、顧客開発に焦点を当てた多様な情報を扱うセンター設立)	下記があるが、中小企業の競争力開発の視点は主たるテーマとはなっていない。 ・BRAIN
金融面での支援機能	R-2: 産業高度化を奨励・誘導する施策体系の必要性 (前出)	・Khulaによる一般融資プログラム ・SMEDP プログラム(DTI)
人材育成支援機能	A 1-4: 企業Apprenticeship制度余裕部分の公的活用 (前出)	・SETAによるNQF認定プログラム準備が進行中。 一般の職業訓練機関は多数。但し、直ちに実用に供せる訓練の不足（特に、中小企業従業員、非雇用者）
	A 1-5: 職業教育・訓練e-learningシステム構築 (前出)	
	A 1-6: 技能検定体制の整備 (前出)	NQF、SETAによる新制度導入準備

Notes: A: Action plan, R: Policy recommendation

すなわち、

3-1 One-Stop Shop 型中小企業支援センターの設立

3-2 情報面での中小企業支援機能の整備

である。

前者は、現行中小企業支援施策の内容を中小企業に広報し、また、中小企業が利用するに際し、容易に活用できるよう関係機関が一箇所に集まって相談にのるセンターを設立するもので、これにより、中小企業振興施策の積極的活用を図ることを目的としている。

後者は、中小企業の事業開発、客先開発を主たるテーマとして情報センターの機能を構築することを提案するものである（図 III-2-6）。

現在中小企業の情報機能を支援する目的で、Ntsika は BRAIN (Business Referral and Information Network) プログラムを開始、SME に有用な情報をこれを通じて発信するようにしている。

しかしながら、この BRAIN における SME に関するテーマは基本的に PDI 企業振興に焦点を当てるものが中心であり、本プランが意図する、産業開発の視点から中小企業の競争力強化、客先の開拓などに焦点を置いたプログラムとはなっていない。これに代わるもの、あるいは補完するものとして本プランは提案されている。

2.6 実施計画案

表 III-2-4 に、アクションプランへの取り組みの時期についての試案を示す。

同試案は、アクションプラン内容の緊急度、他のアクションとの関連を考慮して策定されている。

図 III-2-6 中小企業情報拠点の概念図

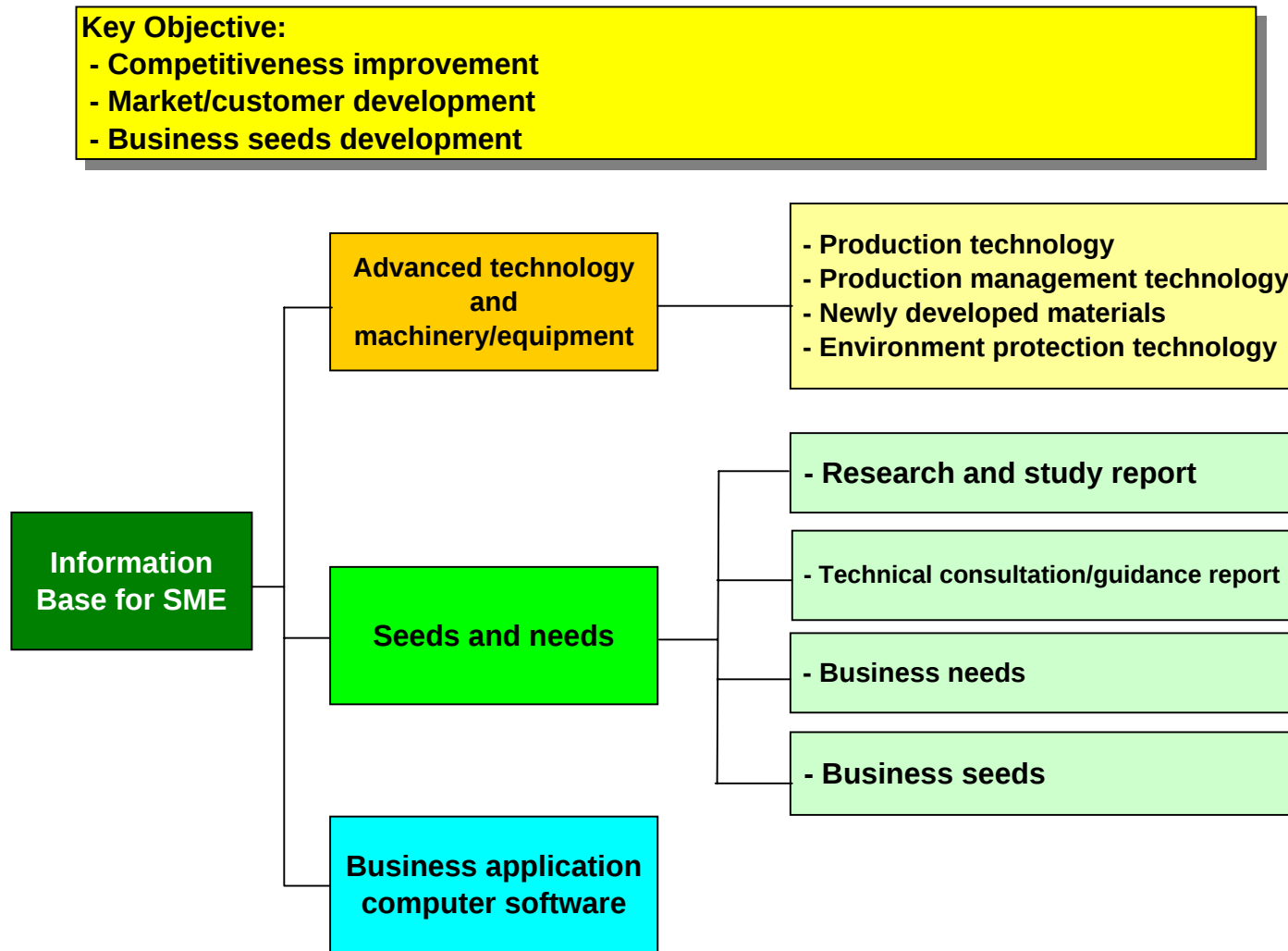


表 III-2-4 段階的实施計画試案

戦略目標/ アクションプラン	2002	2003	2004
1 機械産業裾野産業の高度化			
1-1 中小企業生産技術センターの設立(第1ステップ)			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
1-2 自動車部品開発力向上のための開放型試験研究設備提供(第1ステップ)			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
1-3 中小企業の設備機器高度化のための情報提供			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
1-4 企業のApprenticeship制度余裕部分の公的活用			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
1-5 コンピュータ・ネットワークを利用した職業教育・訓練e-learningシステムの構築			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備	(up to 3rd quarter of 2005)		
3) 実施	(4th quarter of 2005)		
1-6 技能検定体制の整備			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
1-7 優良SME Databaseの構築と発信			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
2 PDI企業の振興			
2-1 PDI企業(あるいは事業協同組合)のためのインキュベータ			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施(建設開始)			
3 中小企業支援環境整備			
3-1 One-Stop Shop型中小企業支援センターの設立			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			
3-2 情報面での中小企業支援機能の整備			
1) 計画詳細化/最終化			
2) 実施準備			
3) 実施			

3 アクションプランの詳細

戦略目標 1: 機械産業裾野産業の高度化

1-1 中小企業生産技術センターの設立

自動車産業および自動車部品産業の国際競争力強化を図るためには、自動車産業の生産システムと一体となった生産・納入システムを自動車部品供給企業側に確立することが不可欠である。このプランはそのために必要な技術の普及のための生産技術センターを設立することを目的とする。

普及内容は南アの機械産業裾野産業に不足している経営、生産技術能力向上に必要な事項全般とするが、当面の必要性からは、生産管理技術、工程技術の普及が中心となる。また、すでに工業先進諸国では一般的技術となっているが南アの企業にはまだ十分に普及されていない生産技術の普及も当面のテーマである。ただし内容は、対象企業、時代の要請に対応して柔軟に設定すべきである。

上記を効果的に行うためには講義型ではなく現場指導型の普及が望ましく、当センターは現場での指導を主たる機能とし、それに基礎事項講義機能を加えて構成する。

当面はその緊急性から自動車部品製造にかかわる企業を主たる対象とするが、将来はこうした技術力を必要とする他のセクターの企業にも順次対象を拡大する。

次の3ステップでセンターを設立・充実させる。

- 1) 工場診断、相談による現場指導型の普及のみを対象としセンターを発足させる。インキュベーション・センターに対する経営・技術相談サービスも合わせて実施できる体制とする。
- 2) ワークショップ型訓練コース（集合講義型サービス）を設置する。この段階で指導に必要な設備機器を導入する。
- 3) 生産技術支援関連機能を追加する。すなわち、技術情報の収集・普及機能、技能者資格制度のための技能検定機能、開発力向上のための開放型試験研究設備提供機能などである。

1-2 自動車部品開発力向上のための開放型試験研究設備提供

自動車部品供給企業が部品の改善等のための試験研究をおこなうに際して、自社で保有しない機器が必要な場合に、試験研究設備を提供できる体制を整える。

次の3つのステップでセンターにおける機能を充実させる。

- 1) 既存の公設試験研究機関、大学、大企業の試験研究施設等が提供可能な試験研究設備機器に関する情報を調査し、希望企業にその情報を提供できるようにする。南アの場合、ネットワークによるこうした協力関係の構築にはすでに多くの経験がある。
- 2) 上記既存機関で保有しない設備機器をセンターが保有し、利用希望企業に利用させる。
第1ステップにおいての企業の機器設備活用状況を踏まえ第2ステップを計画する。すなわち、保有すべき設備機器は第1ステップにおける企業の各種機器利用状況、既存機関でのアベイラビリティを検討の上決定する。また、上記生産技術センターによる技術相談、指導などを通して需要の実態を把握し、計画に反映させる。
- 3) 業界における研究開発活動が活発化し、より先進的な機器へのニーズが高まった段階において、比較的自動車部品業界として共通性がある先端生産機械をセンターに導入し、センターはその機能と活用方法の習得に努めるとともに、希望企業に対しその使用方法等を普及し、また、希望企業がその設備を利用できるようにする。

こうしたサービスニーズの顕在化にはまだ2~3年を要するものと推定される。従って当面は第1ステップに活動をとどめる。

なお、将来的には地域の企業が研究開発、特に産学官共同研究、異業種企業間の共同研究開発を行おうとする場合、そのための研究スペースおよび研究設備を貸し付けるとともに、共同研究プロジェクトのアレンジなどの技術指導も行う。

1-3 中小企業の設備機器高度化のための情報提供

機械産業分野の裾野産業中小企業に対し、コンピュータネットにより先端生産機械に関する情報を提供、これにより中小企業の設備機器高度化への意欲を奨励・支援する。

各種情報誌、インターネット等より先端生産機械、試験・計測機器などについての情報を収集、データベースとして蓄積する。センターとしてホームページを立ち上げ、ホームページにアクセスすることで希望する企業がこのデータベースを活用できるようにする。

次の機関、業界などの協力を得て情報ソースとなってもらい、情報が常に更新できる体制を確保する：CSIR、SABS、NPI、大学、NAAMSA、NAACAM およびその会員企業、産業機械関係業界とその会員企業、関係外資企業など。

1-4 企業の Apprenticeship 制度余裕部分の公的活用

民間企業の Apprenticeship 制度において、当該企業の採用従業員数が少なく訓練生に欠員がでている場合、その欠員分を社外に開放し、実用度の高い職業訓練を受ける機会と制度を持たない中小企業従業員に提供できるよう、関係企業の協力を得て制度を整備する。

すなわち、Apprenticeship 制度を持つ企業と、制度を持たず欠員部分の活用を希望する企業とを協議会として組織する。年々制度の欠員状況について制度を持つ企業から情報を受け、欠員部分を活用したい企業の希望を聞き調整する。

1-5 コンピュータ・ネットワークを利用した職業教育・訓練 e-learning システムの構築

職業教育・訓練を行うコンピュータ・ネットワークを利用した e-learning システムを構築する。これにより体系だった職業教育・訓練を企業従業員等に対し提供する。

このシステムでは企業の従業員が勤務場所から離れることなく、勤務時間の途中、あるいは勤務時間後の短時間を利用して体系だった職業教育・訓練を受けることができるようになるものである。コンピュータ、場所、時間は企業から提供してもらい、従業員は自主的に受講、終了時は資格を得ることができるようにする。

同時に、システムとしては実務訓練を外部（前記 Apprenticeship 制度を持つ企業、Technikon など）に委託し、e-learning の実務部分を補完する。

クワズールナタール州に限らず全国展開を計画する。

システム全体の概念を図 III-3-1 に示す。

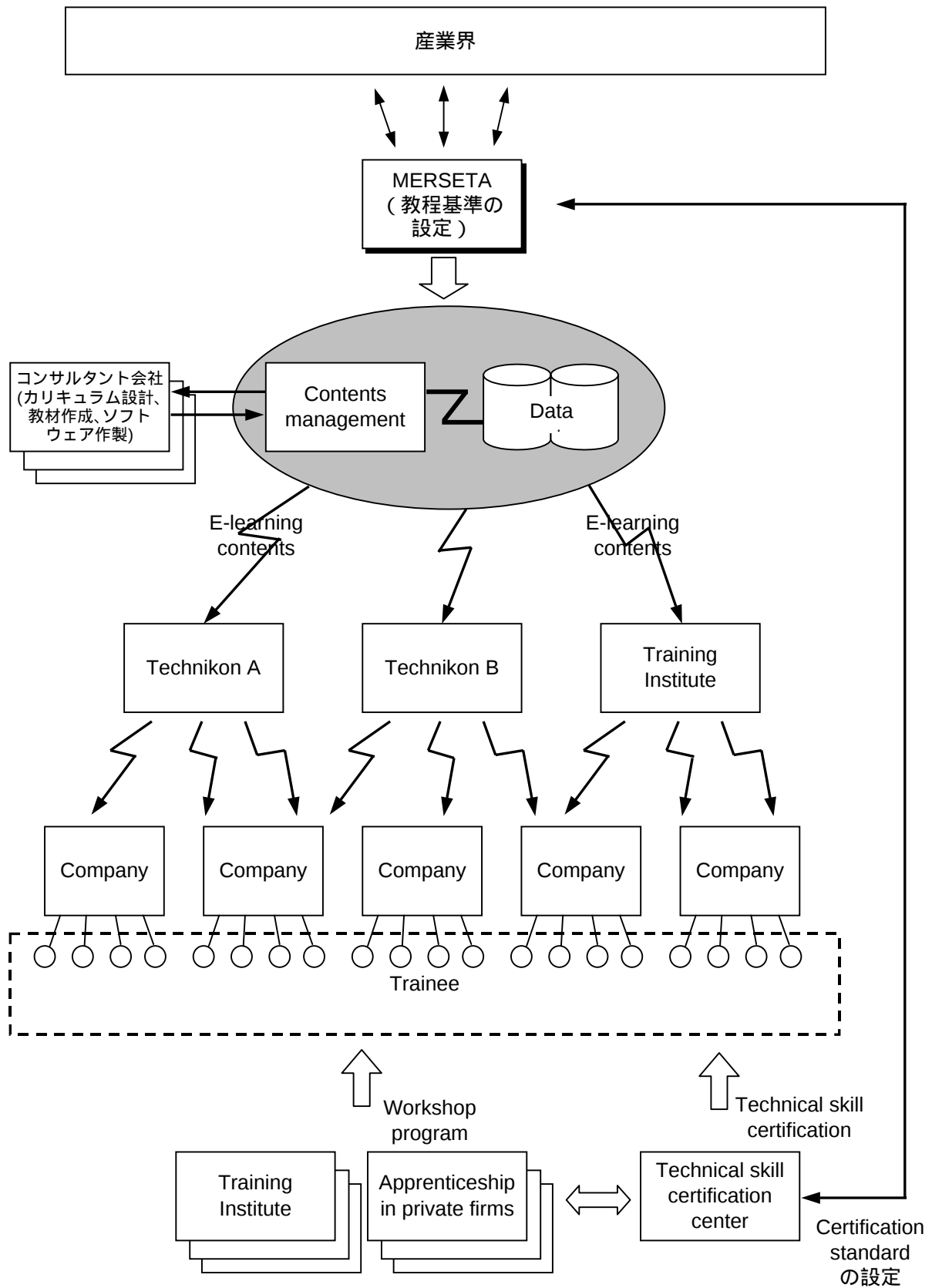
1-6 技能検定体制の整備

労働者の有する技能を一定の基準によって検定し、これを公証する。これにより、技能者の技能習得意欲を増進させ、他方、技能および職業訓練の成果に対する産業界の信頼性を確保する。このために必要な体制を整備する。

すなわち、検定手法、基準の確立、技能検定に必要な設備機器の確保、検定審査員の確保などを行う。

対象は金属・エンジニアリング関係技能とし、特に当面、プラスチック成形、機械加工、金型製作（プレス金型製作作業、プラスチック成形用金型製作作業）から始める。

図 III-3-1 職業教育・訓練 E-learningシステムの概念



1-7 優良 SME Database の構築と発信

一定の資格を得ている自動車部品供給関連中小企業を限定的に収録したデータベースを構築し、データベースから関係顧客が検索できるようホームページを立ち上げ、関係顧客に情報を発信する。

資格には、ISO 9000 およびそれに類する品質システム認証、自動車メーカーが独自に設定している優秀部品メーカー表彰（QS1、VD6 など）などの既存認証、表彰制度の結果を利用する。

データベースには、人材、使用機器、客先からの評価などについて第三者が当該自動車部品企業を適切に判断できるデータを収録する。また、必要に応じそれぞれの企業が提供するホームページにリンクさせることで宣伝の支援を行う。

戦略目標 2: PDI 企業の振興

2-1 PDI 企業（あるいは事業協同組合）のためのインキュベータ

開業を計画する PDI 企業（あるいは事業協同組合）、創業後間もない PDI 企業に対し、事業場スペース、コンピュータなどの事務機器を低廉な料金で貸し付けるとともに、財務・経営指導、経営相談、技術支援等の事業を立ち上げるに当たって必要な支援、あるいは操業を安定させるために必要な支援を総合的に提供する。

このためのインキュベータ施設を建設、また、支援体制の整備を行う。また、施設入居企業の物流、流通、販売などの共同化を支援する。

戦略目標 3: 中小企業支援環境の改善

3-1 One-Stop Shop 型中小企業支援センターの設立

多様な中小企業支援施策について中小企業に普及し、また、中小企業が利用するに際し、容易に活用できるよう関係機関が一箇所に集まって相談にのるセンターを設立する。これにより、中小企業振興施策の積極的活用を図る。

- 1) 中小企業者に対する施策・支援の窓口（中小企業支援センター）を設置する。
- 2) 各省、中小企業振興機関等がそれぞれの組織内において中小企業相談員（複数）を指名する。各相談員にはそれぞれの機関の実施している施策・プログラムについて正確な知識

と運用上のアドバイスができる経験を持つものを指名する。

- 3) 定期的に主要な地方都市や中小企業集積地での巡回相談を行い、地方のニーズにもこたえる。
- 4) 相談内容、指示した対応策、その結果については記録・分析し、支援施策の有効化に活用する。

3-2 情報面での中小企業支援機能の整備

中小企業の競争力強化、事業開発、顧客開発に焦点を当て、中小企業振興にかかる多様な情報を扱うセンターを設立する。特に、地域中小企業情報センターとして総合的な情報発信の核を構築し、運営する。

次の目的での情報利用が可能な Web based センターとする。

- 1) 加工技術、管理技術、工程技術、新素材、環境保全技術などに関する技術情報を外部ソースより提供してもらい、中小企業が最新の技術情報に触れられるようにする。
- 2) 技術機関からは調査研究成果情報、技術指導機関からは技術指導事例情報などの提供を受け、新しい技術動向や、新事業の可能性についての情報把握ができるようにする。
- 3) メンバー間のニーズ、シーズ情報（同業種だけではなく異業種間を含む技術的ニーズ、シーズ、製品ニーズ、シーズなどの情報）の相互交流により、顧客開発、新事業企画、同業種・異業種事業者との提携などの可能性を提供する。
- 4) ソフト情報（コンピュータの業務用アプリケーションプログラムに関する情報）の提供により、経営の効率化に資する。