No.

平成14年度
特別案件等調査団報告書

― 南アフリカ中小企業育成政策 ―

平成15年（2003年）1 月

国 際 協 力 事 業 団

中 部 国 際 セ ン タ ー

中部セ
JR
02－03

序　　文

この報告書は、1997年度から中部国際センターが実施している国別特設研修コース「南アフリカ共和国中小企業育成政策」について、南アフリカ側関係機関との協議、帰国研修員の取り組み状況の調査、技術セミナーを開催するために派遣された調査団の調査、活動結果をまとめたものです。

調査団は、2002年11月下旬から12月上旬にかけて南アフリカに派遣され、研修のより効果的な実施に向けた改善のための情報収集をおこなうとともに、本邦における研修終了後の研修員の取り組み状況の調査、技術セミナーの実施を通じて帰国研修員の継続的な中小企業支援に向けた取り組みや学習を支援するしくみの提案などをおこなってきました。その結果も含めてとりまとめたものが、本報告書であります。

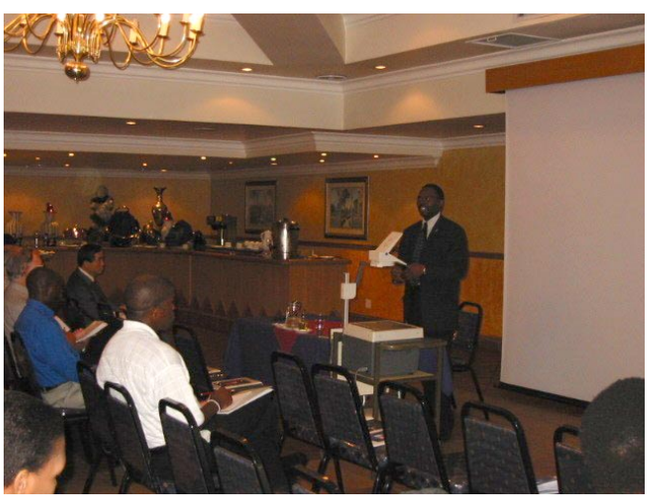
現地での調査、及び報告書の作成にあたられた中京大学日比野教授、セミナー開催にあたって多大なるご協力を賜りましたNtsika Enterprise Promotion Agencyのスタッフの皆様、その他多くの関係者の方々に謝意を表わすと共に、本研修コースの実施にあたって一層のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

２００３年１月

国際協力事業団
中部国際センター
所長　荻原久義

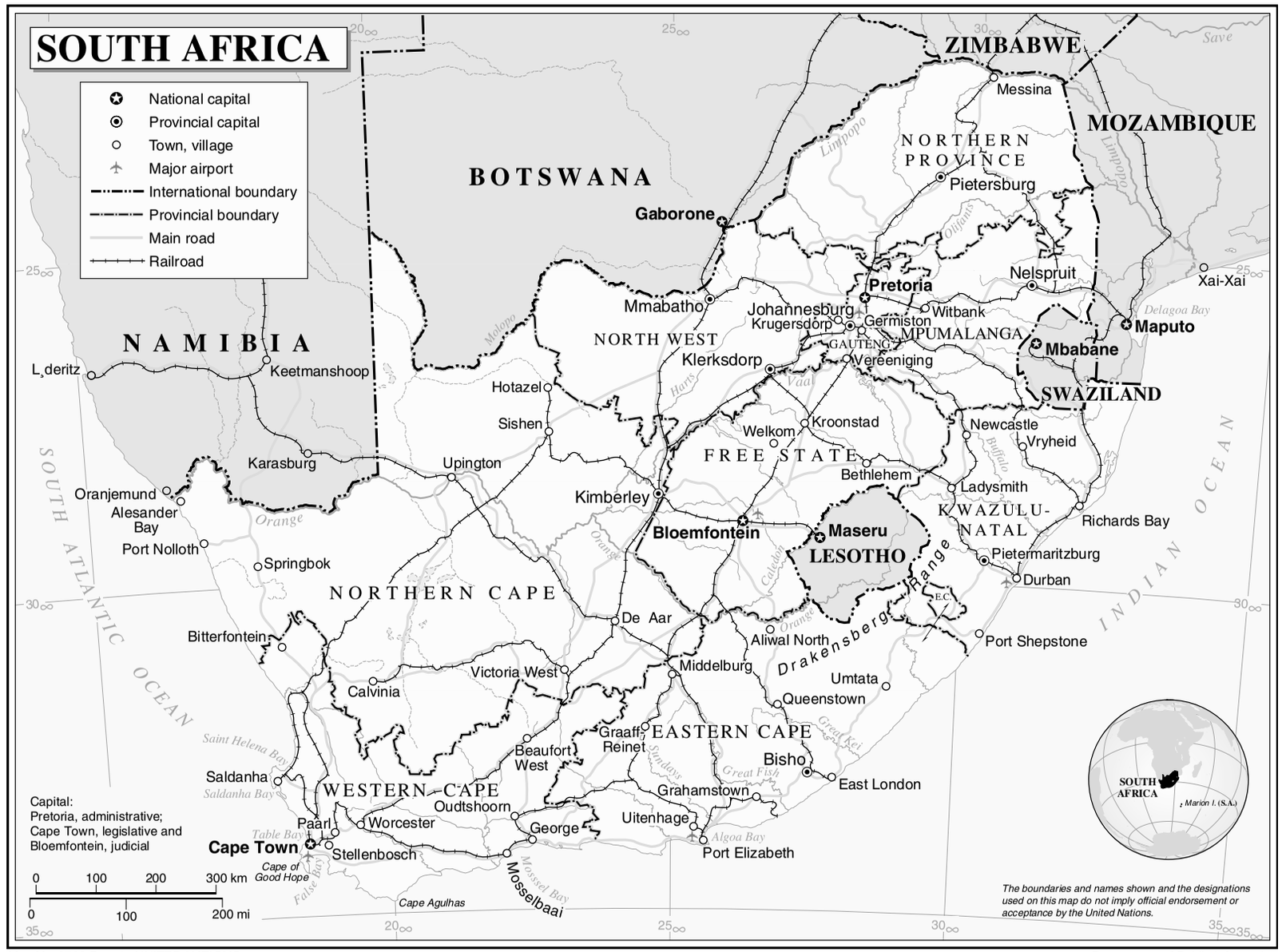
フォローアップセミナー

Soshanguve Collage 内
起業支援プロジェクト



クワズールナタル州における
部品工場視察

Soshanguve Collage 内
技術トレーニング



Map No. 3768 Rev. 4 UNITED NATIONS
October 2001

Department of Public Information
Cartographic Section

目　　次

序文

写真

地図

１．調査団派遣の概要

１－１　派遣目的 …… 1

１－２　調査団の構成 …… 1

１－３　調査日程…… 2

１－４　主要面会者…… 3

２．調査結果

２－１　南アフリカ中小企業振興分野の体制と現状 …… 5

２－２　訪問先別視察報告 …… 5

２－３　フォローアップセミナー …… 13

３．研修コースへの具体的提言

３－１　南ア中小企業開発政策育成への提言 …… 17

３－２　コース編成方針 …… 17

３－３　具体的カリキュラムの改善提案 …… 17

３－４　他スキームとの連携の可能性 …… 18

３－５　新設コースの提案 …… 18

資料編

１．セミナー第１日目アジェンダ

２．セミナー第２日目アジェンダ

３．セミナー参加者を対象としたアンケート集計資料

１．　調査団概要

１－１　派遣目的

本研修コースは南アフリカ共和国において、市場競争力の獲得、雇用機会の拡大、貧富の是正等に対し、中小企業の開発が大きく寄与するとの認識の下、政府と民間が一体となって適切な産業構造を作り上げ、その中で中小企業が高度成長に大きな役割を果たした日本の事例を視察し、中小企業育成政策の立案に幅広い展望を与えることを目的として実施されてきた。

研修を開始後５年が経過し、製造業を中心に実施してきた研修内容について、地場産業開発や農産物加工等幅広い視点から見直しを図る必要性が出てきた。また、南アにおける主要な中小企業支援機関であり、本研修コースにも多数の研修員が参加している Ntsika（Ntsika Enterprise Promotion Agency）よりフォローアップセミナーの開催を強く要望され、帰国研修員が50名近くに至ったこの時期に、セミナーを通じて過去５年間の研修コースの成果を確認し、新たなニーズを調査・把握することは今年度以降の研修の改善に資することから、特別案件等調査団を派遣した。

１－２　団員構成

日比野省三　（総括）　　中京大学大学院教授

瀧本　麻子　（研修計画）　　国際協力事業団中部国際センター業務課職員

１－３．調査日程

月日	曜日	活　　動	宿泊地
11/ 24	日	大阪　18:20 →香港　21:45　（JL709） 香港　23:40 →	
25	月	→ヨハネスブルグ　7:15　（CX749） ・JICA 事務所表敬・打合せ ・大使館表敬 ・DTI（Dept. of Trade and Industries）表敬 ・Ntsika 表敬	プレトリア
26	火	・Ntsika との打合せ及び団長による講義 ・Soshanguve Satellite Campus, Tshwane North College 視察	プレトリア
27	水	・Soshanguve Satellite Campus, Tshwane North College 及び関係プロジェクト地視察	プレトリア
28	木	午前：セミナー準備 午後：セミナー第１日目	プレトリア
29	金	セミナー第２日目	プレトリア
30	土	団内打合せ	プレトリア
12/ 1	日	ヨハネスブルグ　11:10 →ダーバン　12:10　（SA547）	ダーバン
2	月	・DUMAC（Durban Manufacturing Advisory Centre）との打合せ ・DEDT（Dept. of Economic Development and Tourism）表敬 ・Thekwii Business Centre 視察	ダーバン
3	火	・PDI 企業視察 　－ PROMOBAG（Textile Conversion Company） 　－ PHOENIX GALVANIZING 　－ COMPONENT TECHNOLOGY（Parts Manufacturer）	ダーバン
4	水	・University of Natal 訪問	ダーバン
5	木	ダーバン　9:40 →ヨハネスブルグ　10:50　（SA542） ・JICA 事務所報告	プレトリア
6	金	・大使館報告 ヨハネスブルグ　17:20 →	
7	土	→香港　12:30　（SA286） 香港　16:30 →名古屋　21:00　（JL706）	

１－４．主要面会者

- JICA 事務所

村上　所長

木藤　職員

- 大使館

花田　吉隆　公使

松浦　哲也　一等書記官

- Department of Trade and Industry

Jackson M. Penxa: Stakeholder Manager, International External Relations and Policy Co-ordination Executive Management Unit

- Ntsika Enterprise Promotion Agency

Lefa Mallane: Chief Executive Officer

John Francis: Divisional Manager, Institutional Support Division

Otis Letsoalo: Divisional Manager, Human Resources

Godfried Kr ger: Divisional Manager, Finance

- Soshanguve Satellite Campus, Tshwane North College

F. Orsmond: Manager, Skills

D. Muleele: Marketing Officer

Jan Chueu: Project Coordinator

Godfrey Phokojoe: Instructor, Business Development

- KZN Manufacturing Advisory Centre（DUMAC）

Nina H usser: Senior Industrial Advisor

Claude Moodley: Industrial Advisor

- Department of Economic Development and Tourism, KwaZulu-Natal

Chris Mtshali: Deputy Manager, SMME Development

Khosi Mdletshe: Assistant Manager, SMME Development

- Thekwini Business Development Centre

  Bonga Mhionso: Operations Manager

- R.P.B GROUP（Component Technology）: Automotive components

  Clifford Rootman: Operations Manager

- Lemon Tree Trading: Resin mould components children decorative accessories

- Waxing Moon: Hand crafted decorative accessories

  Di Buchan-Swanson: Manager

- Themzak Claning Chemicas CC: Cleaning chemicals

  Stembiso Makhanya: Director

- Nhlapho Steelworks & Construction C.C.

  Mafika Nhlapho: Manager

- University of Natal, Centre for Entrepreneurship

  Abhijit Bhattachrya: Professor & Director

- Business Success Centre

  Raj Rajaram: Managing Director

- EZEMVELO KZN Wildlife

  Sanjay Rabichand: Chief Financial Officer

２．調査結果

２－１　南アフリカ中小企業振興分野の体制と現状

南アフリカにおいて中央政府レベルで中小企業振興を担当するのは貿易産業省（Department of Trade and Industries）の中に CSBP（Center for Small business Promotion）である。CSBP は中小企業振興政策の実施（活動の企画立案、法制化、関係機関の強化支援）を担当としている。

CSBP のもとに、中小企業の実態をふまえ、さらに具体的な活動を行うために設立されたのが、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。本研修にはこれまで多数の Ntsika 職員が参加している。

Ntsika の活動の主なものとして、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（Local Business Support Center）として情報提供プログラムを提供するなどのサポート行っている。本調査団ではこれら LBSC とその LBSC のサポートを受けている中小・零細企業を視察した。また、クワズールナタール州ダーバンで訪問した DUMAC（Durban Manufacturing Advisory Committee：製造業指導センター）も、Ntsika が州政府機関と共同で設立した機関である。

２－２　訪問先別視察報告

（１）JICA 事務所

＜現状＞

南アは、他のアフリカ諸国と異なり、先進国と途上国がアパルトヘイトによって混在しており、協力にもかなり特殊な方針が必要である。この３年間で大きな都市を抱えている州はかなり経済開発が進んできているが、都市の少ない州は遅れ気味なのが現状。経済は未だ白人が大部分を握っている。農産物は流通が進み白人経営の大規模プランテーションからの商品が地方でも手に入るようになっており、黒人の農村からの農産物がどのようにその市場に入り込むかが問題。白人の大農場が黒人農民達に委譲されて共同で経営しているところも、これまで労働者として働いていた人々に経営管理のノウハウが蓄積されていないため、問題が生じているところが多い。

＜ニーズ＞

－　農村の復興が大切で、国内の貧富の差を是正するプログラムに取り組むべきである。

－　Ntsika は南アで南部アフリカ全体の中小企業振興連携も鑑み、第３国研修を行う、あるいは前半を南アで、後半を日本でといった研修形態についても提案してきており、前向きに検討していくべきである。

－　中小企業振興に関わる人材のネットワークを形成することが、日本にとって重要である。メーリングリストの活用等が考えられる。

（２）日本大使館

＜現状＞

南アは、20％の富裕層々と80％の貧困層を抱えている「貧富の差」が激しい国である。それに人種、種族問題が絡んでいる。自由競争の導入で、80％の人々に対する社会保障制度がおいつけていない状況にある。1994年の改革以来、国民の期待は高まっており、政府は現在６％～８％の経済成長率を目標としているが、現実は、２％台である。この目標と現実のギャップが、多くの貧しい人々の不満を増幅させる可能性がある。南アの政権としては、何らかの「成果」を出すことが求められている。この意味からも、本研修コースの意義は大きい。

＜ニーズ＞

－　貧困層の生活レベルを上げるために、職業訓練や教育によって技術レベルをあげる必要がある。この意味で、中小企業育成政策は、非常に重要である。

－　白人の裕福層の需要は、頭打ちである。貧困層の経済水準向上による国内需要の喚起と国際競争力のある中小企業の育成が求められている。

－　貧しい農村を再構築するためのプログラムが、必要である。食料品加工などのアグロビジネスや土産物生産、民族文化の再開発など、地場産業に関する研修プログラムの設置が望まれる。

（３）Department of Trade and Industry

＜現状＞

DTI の現在の中核事業は、南アフリカの経済転換であり、人種・男女差別の撤廃であり、持続可能な経済発展の推進、投資促進や仕事の創造である。最近の DTI のアプローチの特徴は、セクショナリズムを廃止し、システム的な思考を用いた「戦略的で統合的な方法」を取り入れていることである。その統合戦略として、2001年に DTI は、関係機関を集め、COTII（ the Council of Trade and Industry Institutions ）を結成した。Ntsika は、この中で中小企業の促進

に関する関連機関と位置付けている。

＜ニーズ＞

現在の主要なニーズは、VISION 2014に到達するために必要なプロジェクトを推進することである。その中心課題は、次の７項目であり、この課題を達成するためのプロジェクトが望まれる。

１）国的な社会・生産面での投資の拡大

２）付加価値を産む統合生産経済の確立

３）柔軟かつ迅速な対応のできる社会を築く広範囲な情報通信技術と物流システムの構築

４）高いレベルの知識・技術能力の獲得

５）幅広い種類と規模の企業の創業

６）熟練した、知的に優れた、柔軟な国民の養成

７）効率的で、強固、かつ迅速に対応する行政構造の確立。

また、成長セクターとして、政府は、次の５項目に注力している。これらのセクターに関連する新たな研修プログラムが、求められている。

１）輸出産業

２）観光産業

３）アグロビジネス

４）情報通信ビジネス

５）文化ビジネス

（４）Ntsika

＜現状＞

Ntsika は、1996年に設立された中小企業支援機関である。その目的は、LBSCs（Local Business Service Centers）と TACs（Tender Advice Centers）として知られているサービスプロバイダーの全国ネットを活用し、非金銭的な支援とビジネス開発を促進・提供することである。本研修コースには、毎年数名のスタッフが参加しており、CEO の Lefa Mallance 氏 , 事業部長の John Francis 氏も元研修員であり、JICA とのつながりは大きい。調査団では、Ntsika 側の要請によりスタッフに対して、「ブレイクスルー思考」の紹介を行った。

＜ニーズ＞

中小企業の振興事業の一端を担う Ntsika としての要望には、次のような項目がある。

－　激変する南アにとって、「戦略的な思考」、「戦略的企画計画」が不可欠である。過去の遺産を引き継ぎながら、いかに「バイパス」し、トップランナーの国づくり、企業造りをするかが問われている。

－　中小企業振興のファシリテータの育成が重要である。地域の人々を動機づけ、起業させ、相談にのり、考えさせ、自立させ、管理するかを指導できる人材（ファシリテータ）が不足している。このため、いかにファシリテートするかの理論と実践を教える必要がある。

－　ニーズ駆動型（Needs Driven）の企業理念と実践が必要である。Needs Driven Market Development の理論と実践教育が求められている。

－　南アは、他の途上国と異なり、資源が豊富にあり、資金面の援助は必要ない。むしろ「いかに資源や資金を有効に使うか」という知恵が求められている。

－　日本での研修も大切であるが、南アでの研修（海外研修）を実施してほしい。

（６）LBSC（Local Business Service Center）　Soshanguve College

＜現状＞

Soshanguve College は、1987年に首都プレトリアの北部郊外の貧困地区に設置された技術専門高校である。このカレッジのビジョンは、訓練の機会を提供することによって、人々の能力を向上させ、生活を豊かにすることである。２つのキャンパスがあり、本校は、ビジネスと技術を理論的に学ばせるところであり、サテライトキャンパスは、ワークショップ、技能訓練、成人教育訓練を行っている。

実際業務としては、コミュニティに入り、起業や起業のためのグループ作りの奨励、コミュニティからあがってきたプロポーザルの相談、技術指導、初期投資分の資金付与、モニタリング等がある。現在コミュニティからのプロポーザルによる起業プロジェクトを18抱えており、事業は食品加工、木工、金属加工等多岐にわたる。これまでに事業として自立し、このカレッジの協力を必要としなくなった事業が７つある。30％程度が初年度を終えたところで採算性の問題から活動停止を余儀なくされている。

活動資金は、政府の各機関からのファンドで成り立っており、Ntsika の管理下にある。スタッフはカレッジ全体で70人程度、このサテライトキャンパスには３人のみである。

老人、障害者、AIDS 患者等を対象にした救済活動を行っている NGO に対して、職業訓練等技術面でのサポートを行っている。

＜ニーズ＞

－　キャンパス内でのプロジェクトは、職業訓練としては、十分高いレベルとは言い難い。本キャンパスが目指すビジョンを達成するためには、このキャンパスの技術と設備の近代

化が必要である。

－　技術指導者のみならず、プロジェクトを企画計画し、地域の人々を動機付け、起業させ、相談にのり、考えさせ、自立させ、管理できる人材（ファシリテータ）が必要とされている。

（７）Dumac（ Durban Manufacturing Advisory Center ）: KZNMAC

＜現状＞

ＭＡＣ（Manufacturing Advisory Center）は、南アの中小製造業の競争力を強化し、発展させるために設立されたものである。Ntsika や CSIR（Council for Scientific and Industrial Research)、生産性本部との協力体制を組み、対象とする従業員200以下の中小製造業の相談にのり、企業力を強化することによって、国内はもとより、国際競争力を確立することを目標としている。

＜ニーズ＞

－　中小企業支援の実施担当であるサービスプロバイダー（民間企業）の人材育成が重要である。

－　都市部に雇用が集中してしまうので、周辺地域での地場産業の育成も必要である。

－　部品製造等の裾野産業は設備や事業管理体制などに技術支援が必要である。

（８）Department of Economic Development and Tourism（クワズールナタール州）

＜現状＞

DEDT は、クワズールナタール州の持続可能な経済発展に貢献する環境を創る戦略を策定し、実施に移している。2020年までに、ダイナミックな産業、サービスをベースに、世界的な競争力を創り出す計画である。高い雇用率を達成し、人々の生活水準を向上させることを目指している。

＜ニーズ＞

－　研修事例として、ソニーや松下のように、マイクロ企業が成長して大企業に発展していく事例を捉えて、その成功のプロセスを取り上げてほしい。

－　中小企業がどのようにビジネスチャンスを見つけ、創るかについてのやマーケッティングの研修も考えてほしい。

－　農村地帯を豊かにするために、農村工業（産業）の開発を支援する必要がある。

（９）TBDC（Thekwini Business Development Center）

＜現状＞

TBDC は、南アの起業家開発の最高峰となるビジョンを持って創立されたものである。そのミッションとしては、次の４項目である。

１）ビジネス情報の提供

２）アドバイスと支援の提供

３）継続的なビジネス提携の促進

４）ビジネスチャンスの創出

TBDC の活動は、Ntsika をはじめとして、多くの機関が関与している。日本のトヨタも、資金支援を行っている。

＜ニーズ＞

－　中小企業開発ファシリテータの存在は、重要である。南アでは、この人材が不足しているので、ファシリテータの育成には賛成である。

－　特に研修で実施して欲しいことは、メンタルセットの転換である。日本のシステムを見せるだけでは充分ではなく、いかに考え行動するかを研修させるように望む。

－　ただ日本で研修するだけではなく、イーコールパートナーとして相互交流により、OJT で企画計画し、南アの文脈の中でいかに考え、行動するかを訓練して欲しい。

(10) KZNMAC による企業訪問：

● R.P.B GROUP（Component Technology）

＜現状＞

自動車部品をはじめとして、様々な部品を製造している典型的な裾野産業の中小企業である。製品の種類は3000種以上もあり、多種少量生産方式でベルトコンベアーは使わず、雑然と配置された工作機械の中で作業が行われていた。客先はトヨタをはじめとして、自動車メーカーなど大企業へ納入している。JIT は導入されていないが、QC サークル的な活動はなされ、比較的清掃（５S）は、行き届いている。品質管理面では、ISO 9000に挑戦している。従業員数は約50人で、臨時で20名前後が働いている。平均給与は時間給で14～15ランドである。オペレーションマネジャーは、トヨタをはじめとして様々な業態を経験して、この会社に２年前に採用された生産技術の知識と経験を持つ人物である。彼の下に６人の現場監督者がおり工場運営がなされている。技術者は２名で、客先との仕様打ち合わせ、金型設計、金型製作など、全て自前でこなしている。これらの人材を留めておくために、高額な給与を支払っている。工場の機械は、古く中国製の中古機械も使われていた。

＜ニーズ＞

訪問地のダーバンは、多くの企業が存在する工業都市でもある。この経済を発展させるために、関係省庁の中小企業開発スタッフと訪問企業の経営者、工場責任者に対し、裾野産業育成の重要性と方法論を訓練する必要性がある。

生産に関する一応の知識と経験をもっているが、更なる QCD の向上のための訓練を行う必要性がある。MAC スタッフの能力向上が、求められる。

● Lemon Tree Trading

＜現状＞

子供向けの玩具や飾り物を製造。典型的なマイクロ企業である。地元の原料を加工して、経営者が、デザインした商品にしていく。KZNMAC の指導のもとに、最近ようやく生産システムらしい形態になった。地元の黒人の人々を雇い、手作業で製造している。今後は海外にもマーケットを開拓していくことを検討しており、DUMAC のコンサルティングを受けている。

＜ニーズ＞

地場産業の振興の事例で、商品開発者のセンスが企業経営の根幹をなす例である。いかにマーケットのニーズを掘り起こすような商品企画が出来るか、この点を強化できるような訓練が求められている。海外マーケット開発は、マイクロ企業には非常に困難な問題であるため、日本、韓国、中国で成功した事例を学ばせ、行政でこの点を補強させることが重要である。日本の過去のジェトロや商社の事例に学ぶことが多いと思われる。

● Waxing Moon

＜現状＞

この企業は、地場産業を興す事例として取り上げることが可能である活動をしている。この地域在来種で Monkey Apple と呼ばれる木の実を、地元の人々が取り、乾燥させ、キャンドルなどインテリア装飾品に仕上げて販売している。殆ど手作業で、職を創る目的にかなった地場産業である。この企業は、ズールーランド（農村の黒人居住地域）に工房の支部を置くなど、地域開発プロジェクトとして活動している。

＜ニーズ＞

地場の資源と市場のニーズを結びつける力が、地場産業を振興させる急所である。地場商品開発の専門家を育成する必要がある。

（11）ナタール大学　Center for Entrepreneurship

＜現状＞

このセンターは学部から大学院博士課程まで、起業家を育成するためのフルコースを設立する予定で設立され、Abhijit Bhattacharya 教授がセンター長として招かれ、スタートしたものである。現在は、まだスタートしたばかりで、大学の科目としては、実験的なコースが開設されている程度であるが、様々なところで、既に起業プロジェクトが開始されている。

＜ニーズ＞

- トレーナーの訓練が必要である。ファシリテータを創る必要がある。
- 起業家育成コースの設置が望まれる。
- コミュニティレベルの中小企業開発（コミュニティ開発）が必要である。コミュニティに付加価値をつけるためには単に資金を与えるのではなく、貸し付けることによって意識を持たせ、自ら生き抜く力をつけさせる。
- 現在までの中小企業振興のための投資が必ずしも成功していない理由の多くは、無責任な指導であり、アドバイザーのキャパシティビルディングが必要である。

（12）Business Success Center

＜現状＞

この企業は、起業家のファシリテータである。起業したい人たちに対し、企画立案、ビジネスプラン、商品開発、資金調達など、一連の流れに相談に乗り成功に導く仕事である。世界銀行と APDF（African Project Development Facility）の仕事も請負っている。

＜ニーズ＞

- 起業家の成功の要素は、強烈な意欲、優れたビジョン、優秀な人材のチーム、そして資金である。この四点に強くなる訓練をする。
- SME は多様な失敗例を成功例と同様に情報として必要としている。
- 農業はクワズールナタール州では特に今後の可能性が高い分野である。例えば、コカ・コーラが組合によって価格支配を受けている中小のさとうきび生産農家と契約栽培を行う動きがあるなど。通常、生産農家はマーケティング管理のノウハウがないのが問題である。
- 観光産業はまだ未発達だがこれも可能性を秘めている。政府がキックスタートのプロジェクトを民間と提携して初めていくべきである。
- マーケティングと、情報伝達がファシリテーター以外に必要と思われる研修分野である。
- SME のロールモデルをもっと紹介するべきであり、そのためにメディアを利用する広

報等の研修を公共機関向けに行うことも一つの方法である。

（13）EZEMVELO KZN Wild life

＜現状＞

自然公園はこれまで全て国営だったが、保全の部分は公共で受け持ち、エコツーリズムの部分は民間化しようとしており、特に中小企業に事業を渡そうとしている。

－　インフラ、特に道路やホテルの建設を地域住民にアウトソーシングし、地域の雇用の創出をねらっている。

－　観光産業自体は南アで２番目に大きい産業だが、未発達の部分が多く、特に中小企業の進出は遅れている。

２－３　フォローアップセミナー

第１日目公開技術セミナー

１．実施状況

Agenda（資料１）を参照

２．講義内容：

１）SMMEs in Japan and Breakthrough Thinking by Prof. Shozo Hibino.

日本の中小企業の発展の歴史を垣間見ることにより、日本の現状を浮き彫りにした。まず、種子島銃の到来とその後の鉄砲鍛冶屋の活躍を説明し、500年以上も前に、高いレベルの技術が存在していた。その後、江戸時代の幕藩体制による経済振興策により、各地に地場産業が勃興した。明治に入り、近代化計画が推進され、軽工業を中心とした産業が政府主導で立ち上がってきた。大正時代には、富国強兵政策のもとで、産業の重工業化が推進され、下請け産業が生まれた。そして、第二次世界大戦後の日本の中小企業は、地場産業型中小企業と下請け産業型中小企業として発展してきた。しかし、1990年代にはいり、陶磁器産業をはじめとして、各地の地場産業は、途上国に追い上げに会い、厳しい現状になっている。また、グローバル化の進展と共に、強さを誇っていた「下請け構造」が、大きな変化に見舞われてきている。特にバブル経済の崩壊と共に、銀行の不良債権が増大し、中小企業に対する支援が、大きく変わり、多くの中小企業が倒産の危機に瀕している。

21世紀を迎え、日本も南アフリカも激しい変化の中で、物事を考え行動しなければなら

ない状態に陥っている。もはや「過去の延長線上に未来はない」と考えて企画計画せざるを得ない。過去・現在を研究（分析）し、未来を考えるという研究（分析）アプローチが使えない時代になってきている。従来の思考の壁ぶち当たりが、明確になってきている。ここに戦略的思考が、大きくクローズアップしてきている。その代表的な戦略的思考が、「ブレイクスルー思考」である。「ブレイクスルー思考」は、簡単に言えば、次の３つの特徴がある。

（１）根本（本質）から未来をデザインする「デザインアプローチ」である…もう一度根本から物事を考え直せば、成功の可能性を増すことが出来る。

（２）全体から部分をみるアプローチである…全体が観えれば、成功の可能性が増大する。

（３）未来から学ぶ戦略的の思考である…未来を根本からデザインし直し、本質から学べば、成功の可能性を増す。特に戦略的し思考することが出来る。

この新しい思考を理解するためには、認識論から議論する必要がある。従来の思考は、実態観という認識論であり、物とカタチをみることが重要で、根本は、実態である。ブレイクスルー思考の認識論は、「システム観」であり、その根本は、目的である。ブレイクスルー思考は、よって立つ原点が従来の思考とは全く異なり、優れた戦略を産むことができる。また、他社や他国の過去や現在を参照する必要がないが故に、先進国や先進企業をバイパスすることが出来る。途上国は、先進国に追従するのではなく、「バイパスする」必要がある。「ブレイクスルー思考」は、「バイパス理論」である。現在、アメリカ、日本のみならず、アジアの諸国に大きな広がりを見せている。

２）SMME Development in South Africa by Mr. Lefa Mallane, CEO, Ntsika

南アフリカは、現在激しい変化に見舞われている。日比野教授説にある「過去の延長線上に未来はない」という仮説は、南アフリカの中小企業開発にも当てはまるものである。それ故に、従来の思考を用いては考えられない。この点は、南アフリカの特徴でもあり、他の途上国とは、全く異なっていると考えなければならない。その上、南アフリカの中小企業は、マイクロ企業であり、従来の中小企業論とは、まったく違うことを念頭に置かなければならない。ここに根本から物事を考える「ブレイクスルー思考」が、非常に重要になってくる。

南アフリカの（非金銭的）中小企業支援組織として誕生した Ntsika は、この数年で、大きな変革を遂げてきた。その変革には、ブレイクスルー思考の哲学、アプローチが大きな影響を与えた。例えば、「万物はユニークな差がある」というユニーク差の原則を用いることによって、マイクロ企業を浮き彫りにした。また、本質から考え、未来のあるべき姿から、新しい組織作りをした。この戦略的な思考を Ntsika 全体に拡げ、ダイナミック

な中小企業開発支援戦略を繰り広げていきたい。

３．セミナーの評価、及び成果：

参加者の反応は、かなり良いものであった。特に、Ntsika での講演と今回の技術セミナーで、南アの中小企業開発に、新しい開発文化を創ることが出来たものと思われる。南アフリカの中小企業開発支援の中枢機関である Ntsika の CEO、事業部長をはじめ、かなりのスタッフが、「ブレイクスルー思考」を日本で学び、今回再び普及講演をしたことにより、戦略的に思考できる文化が育ちつつあることは間違いない。この点は、大きな成果である。

第２日目ワークショップ

１．実施状況

Agenda（資料２）を参照。

２．ワークショップの内容

本ワークショップは、帰国研修員のフローアップとして企画されたもので、日本で学んだ知識と「ブレイクスルー思考」のリフレッシュを目的として実施された。実施方法は、ワークショップ形式を用い、次の手順で実施された。

１）　第一段階：日本で学んだことを実施して、問題として感じたこと、困難な点を講師（ファシリテータ）との対話で、解決することから、ワークショップをスタートした。特に、ブレイクスルー思考の「目的展開の原則」が、共通の悩みであるということから、「ワークショップ参加」をテーマに、目的展開を全員で実施し、ブレイクスルー思考の実践力をブラッシュアップすることに注力した。

２）　第二段階では、二つのグループに分けて、グループ討議をした。自己紹介の他、自らのブレイクスルー思考の実践の経験と成功事例を話し合い、ブレイクスルー思考を相互に学びあうことに努めた。その後、ブレイクスルー思考の７つの原則に従って、「中小企業開発を如何にすべきか？」を話し合い、各グループの意見として纏めた。

３）　第三段階では、各グループの結論を発表し、全体討論を行った。ひとつのチームは、政府関係者、もうひとつのチームは、NGO 関係者の視点から、中小企業開発の目的、あるべき姿を論じ、議論は大変盛り上がり、参加者に大きな感動を与えることができた。

４）　第四段階では、講師によるコメントと纏めの講義があり、今後とも、メールを通じて交流し、お互いの力をブラッシュアップすることを約束して解散した。

３．ワークショップの評価、及び成果；

今回のワークショップは、帰国研修員のフォローアップ研修という定義づけでスタートしたこともあり、大変有意義なワークショップになった。前日のセミナーに参加し、日本での研修に参加していない参加者が２名いたが、充分帰国研修員と力を合わせて、ワークショップを盛り上げていた。

一番の成果は、今回のワークショップでの交流で、中小企業の開発に必要なファシリテータの力をブラッシュアップできたことである。今回の参加で、ブレイクスルー思考による開発のメリットを再確認し、自信を持って仕事が出来るようになったことである。

３．研修コースへの具体的提言

３－１　南ア中小企業開発政策育成への提言

今回の調査で明らかになったことは、南アという国の特殊性である。先進国と発展途上国の両面を持ち、資源が多く存在する国である。資金援助ではなく、資源を使う知恵を求めている国であることと、激しい変化をしている国であることを考えると、彼らが求める「戦略的思考」の訓練が、最大のニーズである。その上で、戦略的思考の出来るファシリテータの育成が、この国にとって重要である。

また、他の途上国と同じように、植民地化によって形成された「植民地マインドの転換」が、この国の黒人の人々にとって重要な課題である。この二つの視点から、次のような提言をまとめた。

３－２　コース編成方針：

１）戦略的思考の出来るファシリテータの育成という意味から、トップダウンでの教育訓練が必要である。それ故に、出来るだけ、レベルの高い対象者を選び、戦略的な政策立案能力を養う。

２）同時にマインドセットの転換を目指して、ただ単に「知識」や「技術」の訓練のみならず、「如何に考え、行動するか」という「マインドセット」に重点をおいたカリキュラム編成と運営を行う。

３）南アは、特殊な環境に中小企業開発を戦略的にファシリテートするための知識と技術の訓練に的を絞る必要がある。

３－３　具体的カリキュラムの改善提案：

１）戦略的思考の強化を目指すために、岐阜県など、戦略的行政に成功した自治体の見学を事例として取り入れる。

２）ファシリテータの育成を目的として、ファシリテートの理論と実践講義をいれる。

３）戦略的思考を強化しマインドセットを転換するために「ブレイクスルー思考」の哲学、アプローチ、道具を実践レベルで訓練する。

４）農村の貧困の撲滅が経済発展の起爆剤になる。そのために、アグロビジネス・プロセス、お土産産業など、岐阜県、三重県の関連中小企業の見学を取り入れる。

5）輸出振興のために戦略機関として、JETRO の事例を取り入れる。

３－４　他のスキームとの連携の可能性：

1）第三国研修制度を活用して第三国で研修プログラムを動かす。タイやシンガポール、マレーシアなどでの研修も検討する。
2）コンサルタント養成のニーズに対応するために、経営管理の研修コースと連携を図る。また、南部アフリカ諸国との連携も模索する。
3）インターネットやメーリングリストで中小企業開発ネットワークを立ち上げる。

３－５　新設コースの提案

南アフリカ共和国からの要請が前提となるが、以下のコース内容であれば対応可能であり、要請があった場合には同国と協議をしていきたい。

1）中小企業開発プロジェクトファシリテータ育成コース：

中国の開放政策のように戦略的な政策展開により、外国投資を呼び込み中小企業を含めて急速に経済発展させることが可能である。それ故に戦略思考の訓練は必要不可欠で、この点に関しては、現在の研修コースの抜本改革で対処可能と思われる。

今回の調査でマイクロ企業の実態を見学し、この点の底上げが必要であることが判明した。Soshanguve College でのプロジェクトは、底辺の人々を引き上げるためのプロジェクトであり、NGO が活躍する分野でもある。この種のプロジェクトは途上国では一般に行われている。この種の活動は優れたプロジェクトを企画開発し、計画し、人々を動機付け、価値あるモノ・サービスを創りだし、マーケットを創りだすファシリテータの役割が重要である。ファシリテータは、ただ単なる知識･技術をもつだけではなく、「事を仕掛け」「人々を動かし」「大きな成果をもたらす」能力が必要である。ファシリテータは時として「プロジェクトマネージャー」であり、時として「プランナー」であり、「リーダー」であり、「政治家」でもあり・・・と、様々な局面を持つ人間として特徴づけられる。NGO にも、マイクロ企業にも、この種の人物が不足している。このファシリテータを創り出すために、Ntsika の中に組織を創り（例えば、プロジェクトファシリテータ訓練センター）、それを支援するために、プロジェクトファシリテータを特訓するファシリテータ（メタ・ファシリテータ）の研修コースを JICA で創り、中小企業育成を支援する方法が考えられる。

コースの概要は、理論と見学、実践を取り入れた 1 ヶ月コースとして設置する。コースの内容は、ファシリテート理論、ファシリテータの特徴と思考パラダイム、創造的企画力、

ビジネスプラン、実行への仕組づくり、参画・巻き込み、マーケット駆動型商品開発、プロジェクトマネージメント、経営管理などを組み込み実践的なコースとする。

2）南ア裾野産業育成コース：

現在 JICA 中部国際センターで実施しているインドネシア裾野産業育成コースを、南アフリカ向けに適応させて実施する。中部地方は、トヨタをはじめとして製造業が集中している。そのため裾野産業の事例が豊富であり、現在のインドネシア向けのコースの資源も活用できる。

3）南ア市場駆動型コミュニティ産業育成コース：

JETRO のような輸出振興機関とコミュニティ開発を結びつけ、トータルとして地場産業を産み出す戦略的な施策を推進できる人材を育成するコースである。地場産業は地元の資源と市場のニーズとを結びつけ、近代技術を導入して、価値ある製品を産み出し、グローバル市場に戦略的に送り出す。特にアグロ加工もその対象とする。

4）コミュニティベース商品開発コース

今回の調査で、起業家が成功するには優れた商品開発力が求められていることが明確になった。それ故に中小企業振興ファシリテータが、新製品開発をファシリテートする能力を持たなければならない。その点を訓練するコースである。

このコースの内容は、理論的にはブレイクスルー思考を採用し、実践では岐阜県の農村での商品開発の事例を取り上げ、理論と実践を教えるコースである。

飛騨牛、美濃焼き、高山家具など、多くの事例がある。

5）観光産業関連中小企業開発コース：

観光産業の振興による中小企業の開発は、大きな意味がある。岐阜県の事例をもとに、日本の観光産業と中小企業との関係を教えることによって、今後の南アの観光産業関連中小企業の振興のヒントを与えるコースである。

AGENDA

"Seminar on Promotion of SMME Development"

(Thursday) 28 November 2002 / 13:00 - 16:30
Manhattan Hotel, 247 Scheiding Street, Pretoria, Telephone number 012-3227635

13:00 - 13:30	Registration and Refreshments
13:30 - 13:45	Opening remarks
	Mr Hiroshi MURAKAMI Resident Representative, JICA South Africa
13:45 - 14:45	Presentation:
	SMMEs in Japan and Breakthrough Thinking
	Prof Shozo HIBINO Training Course Leader, Chukyo University, Japan
14:45 - 15:00	Refreshments
15:00 - 15:45	Presentation:
	SMME Development in South Africa
	Mr Lefa MALLANE Chief Executive Officer, Ntsika Enterprise Promotion Agency
15:45 - 16:30	General discussion
16:30	Closing

The seminar will be facilitated by JICA.

AGENDA

"Workshop on Promotion of SMME Development"

(Friday) 29 November 2002 / 09:15 - 15:30
Manhattan Hotel, 247 Scheiding Street, Pretoria, Telephone number 012-3227635

09:15 - 09:30	Refreshments and Opening
09:30 - 10:30	Presentation:
	Breakthrough Thinking (Part 2)
10:30 - 11:00	General discussion
11:00 - 11:15	Refreshments
11:15 - 12:30	Group sessions
12:30 - 13:30	Lunch
13:30 - 14:30	Presentation by each group
14:30 - 15:00	Recommendations and Evaluation
15:00 - 15:30	General comments
15:30	Closing

The workshop will be facilitated by Ntsika Enterprise Promotion Agency.

Attendance List for participants in the

SEMINAR ON THE PROMOTION OF SMME DEVELOPMENT

Thursday, 28 November 2002

Name	Organisation	Position	Telephone	Facsimile
Ms N. Mdlalose	City of Tshwane Municipality	Manager – Enterprise Development	012 – 337 4137	012 – 337 4367
Ms S. Bock	Careers Research & Information	Deputy Director	021- 637 8040	021 – 633 9022
Mr E. Jawoodeen	Parliament of South Africa	Researcher	021 – 403 8176	021 – 683 7229
Mr K. Ndou	Department of Agriculture	Principal Economist	015 – 295 7090	015 – 291 2727
Mr J. Francis	Ntsika Enterprise Promotion	Manager – Institutional Support	012 – 483 2000	012 – 483 2072
Mr P. Mokgohloa	Korema Consultants	Manager	012 – 549 2840	012 – 549 2840
Mr K. Njingolo	Ntsika Enterprise Promotion	Programme Manager	012 – 483 2000	012 – 483 2078
Ms M. Molotsi	Ntsika Enterprise Promotion	Programme Manager	012 – 483 2000	012 – 483 2072
Ms P. Msibi	Ntsika Enterprise Promotion	Programme Manager	012 – 483 2000	012 – 483 2078
Mr K. Bhengu	National Productivity Institute	Productivity Advisor	031 – 312 2090	031 – 312 9099
Mr V. Mothibi	Dept. of Economic Development	Director	053 – 839 4000	053 – 831 3668
Mr D. Manana	KZNMAC	Industrial Advisor	039 – 682 6222	039 – 682 1564
Mr T. Lehari	Centre for Business Education	Director	012 – 799 8242	012 – 799 5954
Mr D. Molapo	Kagiso Trust	Programme Manager	011 – 403 6319	011 – 403 1940
Mr M. Maphata	Department of Agriculture	Principal Economist	015 – 295 7090	015 – 295 7028
Mr G. Brand	Cenbis	Consultant	012 – 664 7275	012 – 664 4696

Name	Organisation	Position	Telephone	Facsimile
Mr M. Sema	Anix Trading	Freight Operator	012 – 807 9705	
Mr E. Leteane	Euro Collection	Managing Member	083 416 2811	
Mr G. Taylor	Kopano Imatimba	Chief Executive Officer	082 874 5997	011 – 784 8571
Ms B. Ngwenya	Competition Commission	SME Liaison Officer	012 – 482 9089	012 – 482 9120
Ms L. Mabuya	KIEW	Programme Director	011 – 866 3415	011 – 860 3415
Mr A.G. Manzini	BPFS	Member	072 177 5184	
Mr M. Mtsweni	SAQI	Manager	083 625 5270	012 – 349 1007
Mr J.S. Moloka	SAQI	Administrator	082 342 0411	012 – 349 1007
Mr G.B. Lello	Agri Business Consultancy	Executive	082 681 2472	011 – 884 1427
Ms M. Manjezi	TWIB	Manager	012 – 841 4983	012 – 841 4954
Mr D. Phiri	Ntsika Enterprise Promotion	Programme Manager	012 – 483 2037	012 – 483 2078
Mr S. Mabuza	Anix Trading	Executive Director	073 151 3628	
Mr N. Goba	National Productivity Institute	Divisional Head	012 – 341 1470	012 – 440 1866

Attendance List for participants in the

WORKSHOP ON THE PROMOTION OF SMME DEVELOPMENT

Friday, 29 November 2002

Name	Organisation	Position	Telephone	Facsimile
Ms S. Bock	Careers Research & Information	Deputy Director	021- 637 8040	021 – 633 9022
Mr E. Jawoodeen	Parliament of South Africa	Researcher	021 – 403 8176	021 – 683 7229
Ms P. Msibi	Ntsika Enterprise Promotion	Programme Manager	012 – 483 2000	012 – 483 2078
Mr K. Bhengu	National Productivity Institute	Productivity Advisor	031 – 312 2090	031 – 312 9099
Mr V. Mothibi	Dept. of Economic Development	Director	053 – 839 4000	053 – 831 3668
Mr D. Manana	KZNMAC	Industrial Advisor	039 – 682 6222	039 – 682 1564
Mr J. Francis	Ntsika Enterprise Promotion	Manager – Institutional Support	012 – 483 2000	012 – 483 2072
Mr P. Mokgohloa	Korema Consultants	Manager	012 – 549 2840	012 – 549 2840
Mr D. Molapo	Kagiso Trust	Programme Manager	011 – 403 6319	011 – 403 1940
Mr K. Njingolo	Ntsika Enterprise Promotion	Programme Manager	012 – 483 2000	012 – 483 2078

Questionnaire for Follow-up Seminar of "Policies for Promotion of Small and Medium Scale Enterprises in the Republic of South Africa"

1. How do you evaluate this Seminar on each of the following items?

(1) Lectures

Very good	Good	Fair	Poor	Very Poor
4	11	4	0	0

Comments:

(a) {Very good} It was extremely refreshing to hear Prof. Hibinos breakthrough thinking again. It certainly motivates me to try new approaches in my organisation NTSIKA, input is also very useful in understanding goals & objectives.

(b) {Good} Time was minimal for illustrative examples & success of theory

(2) Open Discussion

Very good	Good	Fair	Poor	Very Poor
3	11	4	1	0

Comments:

No comments

(3) Group Session

Very good	Good	Fair	Poor	Very Poor
2	6	5	0	0

5 participants did not allocate their choice

Comments:

(a) {Good} Would have preferred a longer session with Prof. Hibino

(4) Presentation

Very good	Good	Fair	Poor	Very Poor
3	11	5	0	0

1 participant did not allocate their choice

Comments:

No Comments

(5) Evaluations and Recommendations by lecturer

Very good	Good	Fair	Poor	Very Poor
1	13	4	0	0

1 participant did not allocate their choice

Comments:

(a) {Fair} Objectives must be clarified so that debates are guided

2. Suggestions to improve this kind of Seminar in future?

Comments:

(a) Provide an English speaking lecturer,

(b) The acoustics of the venue should be tested in advance to ensure good delivery of the presentation,

(c) Each session per open discussions,

(d) Evaluation of the programme should take place more often yearly,

(e) Indicate subjects for discussion on the invitations,

(f) Provide more detailed information,

(g) The venue did not have good air conditioning,

(h) The afternoon session is more difficult to pay attention,

(i) Useful for organisers to talk more about challenges & solutions in the endeavour to deal with the SMME sector

3. Influence that JICA's training course has on current job?

Comments:

(a) Personal growth,

(b) The programme impacted positively on the organisation I work for. The exposure and training in Japan provided me with fresh approaches in dealing with my organisations' SMME programme,

(c) A lot since we participated in the programme in Japan,

(d) Improved programme design. Good to work with colleagues who were exposed to breakthrough thinking,

(e) Strengthened my breakthrough thinking concept understanding,

(f) It improves my way of problem-solving (approach),

(g) It opened me up to new thinking and would definitely influence future SMME delivery,

(h) Working in a policy environment one is constantly confronted with policy challenges. The course has provided me with an applied management and international perspective. When dealing with challenges it is very important to talk and interact with people from other countries,

(i) Change the way I think about certain issues,

(j) More input from captioned events, up to date knowledge and practical examples. Better service and products to deliver.

4. ***Request / Suggestion for the Training (Objectives, Curriculum, Target Group, Duration etc.) based on previous years' GI?***

Comments:

(a) The course is fine, however, focus on reaching more people in RSA,

(b) Technical support versus technical assistance intervention, whereby local Japanese companies can be supported & encouraged to provide this form of support to SMME's. The second approach whereby SMME's can benefit from infra-structural development initiatives supported by the Japanese Government by an opportunity to tender as job suppliers,

(c) Training on goal setting. Developing evaluation tools on the service delivery,

(d) There is a need to continue cooperation with JICA on the training of such courses,

(e) The selection and criteria should be opened to a broader group. More women should be on the programme. The content should allow more South African contributions and participation. JICA should provide regular workshops and contact with participants to maintain on-going relationship building.

国際協力事業団（JICA）

中部国際センター（CBIC）

〒465-0094

名古屋市名東区亀の井２丁目73番地

Tel：052-702-1391　Fax：052-702-1397

E-mail：jicacbip@jica.go.jp