

独立行政法人  
国際協力機構

フィリピン国貿易産業省

フィリピン国  
中小企業開発計画  
策定支援プログラム

要約

平成 16 年 3 月

ユニコ インターナショナル株式会社

## 略語表

ACAPP	: Association of Consolidated Automotive Parts Producer, Inc.	
ACTETSME	: APEC Center for Technology Exchange and Training for Small and Medium Enterprises	APEC 中小企業技術交流・訓練センター
ADB	: Asia Development Bank	アジア開発銀行
AFFI	: Association of Filipino Franchisers Inc.	
AFIC	: ASEAN Furniture Industries Council	アセアン家具産業協議会
AFTA	: ASEAN Free Trade Area	アセアン自由貿易圏
AICO	: ASEAN Industrial Cooperation	ASEAN 産業協力計画
APEC	: Asia-Pacific Economic Cooperation	アジア太平洋経済協力
AHAM	: Association of Home Appliances Manufacturers	
ASEAN	: Association of South East Asian Nations	東南アジア諸国連合
ASPBI	: Annual Survey of Philippine Business and Industry	
BAP	: Bankers Association of the Philippines	
BBC	: Brand-to-Brand Complementation Scheme	ブランド間補完スキーム
BDT	: Bureau of Domestic Trade, DTI	
BEMB	: Bonded Export Marketing Board, DTI	
BETP	: Bureau of Export Trade Promotion, DTI	
BIS	: Bureau of Import Services, DTI	
BITR	: Bureau of International Trade Relations, DTI	
BMBEs	: Barangay Micro Business Enterprises	
BOI	: Board of Investments, DTI	投資委員会
BPS	: Bureau of Products Standards, DTI	製品標準局
BSMED	: Bureau of Small and Medium Enterprises Development, DTI	中小企業開発局
BSMI	: Bureau of Small and Medium Industries	中小工業局（旧 BSMED）
BSP	: Bangko Sentral ng Philipinas	フィリピン中央銀行
BTRCP	: Bureau of Trade Regulation & Consumer Protection, DTI	
CAD	: Computer Aided Design	コンピュータ支援設計
CALABARZON	: Cavite, Laguna, Batangas, Rizal, Quezon	カラバルソン（地域）
CAMPI	: Chamber of Automotive manufacturers of the Philippines, Inc.	
CARP	: Comprehensive Agrarian Reform Program	包括農地改革プログラム
CDP	: Car Development Plan	乗用車開発計画
CEPMA	: Consumer Electronics Products Manufacturers Association	
CEPT	: Common Effective Preferential Tariff	共通効果特惠関税
CFIF	: Cebu Furniture Industries Foundation, Inc.	

CFIP	: Chamber of Furniture Industries of the Philippines	
CIC	: Center for International Competitiveness, DTI	
CIDA	: Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
CKD	: Complete Knocked Down	完全現地組み立て
CITC	: Cottage Industry Technology Center, DTI	
CITEM	: Center for International Trade Expositions & Missions, DTI	
CMDF	: Construction Manpower Development Foundation	
COMDDAP	: Computer Manufacturers, Distributors and Dealers Association of the Philippines	
CVDP	: Commercial Vehicle Development Plan	商用車開発計画
DBP	: Development Bank of Philippines	フィリピン国立開発銀行
DOE	: Department of Energy	エネルギー省
DOF	: Department of Finance	大蔵省
DOLE	: Department of Labor and Employment	労働雇用省
DOST	: Department of Science and Technology	科学技術省
DTI	: Department of Trade and Industry	貿易産業省
EBITDA	: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	利払い前、税引き前、償却前利益
EDC	: Export Development Council	輸出促進審議会
EIAPI	: Electronics Industries Association of the Philippines, Inc.	
EMG	: Economic Mobilization Group	
EPZ	: Export Processing Zone	輸出加工区
FAME	: Fashion Accessories Manufacturers and Exporters. Inc.	
FDA	: Food & Drug Administration	
FDC	: Food Development Center	
FMS	: Financial Management Services	
FPRDC	: Forest Product Research & Development Center	
GAS	: General Administrative Services, DTI	
GDP	: Gross Domestic Product	国内総生産
GFI	: Government Finance Institutions	政府系金融機関
GFSME	: Guarantee Fund for Small and Medium Enterprises	
GNP	: Gross National Product	国民総生産
GPJI	: Guild of Philippine Jewelers, Inc.	
GSIS	: Government Social Insurance System	
GTEB	: Garments & Textile Export Board	
GTZ	: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH	ドイツ技術協力公社
HACCP	: Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析重要管理点方式

HRDS	: Human Resource Development Services	
IAC-IPR	: Inter-Agency Committee on Intellectual Property Rights	
IAP	: Individual Action Plan	
ICCA	: International Coffee and Certifying Agency	
ICT	: Information and Communication Technology	
IDE	: Institute of Development Economics	アジア経済研究所
IMF	: International Monetary Fund	国際通貨基金
INFOMAP	: Integrated Food Manufacturers Association of the Philippines, for Productivity	
INTERSMEX	: Internet Services for SMEs	
IT	: Information technology	情報技術
ITG	: International Trade Group	
JASDAQ	: Japan Association of Securities Dealers Automated Quotations	株式店頭市場システム
JBIC	: Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JETRO	: Japan External Trade Organization	独立行政法人 日本貿易振機構（ジェトロ）
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
KfW	: Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興銀行
LBP	: Land Bank of the Philippines	フィリピン不動産銀行
LGU	: Local Government Unit	地方自治体
MDF	: Medium-density Fiber board	中密度ファイバーボード
MDPPA	: Motorcycle Development Program Participants Association, Inc.	
MEP	: Market Encounter Program	
MIAP	: Metal Working Industries Association of the Philippines	
MIRDC	: Metals Industry Research and Development Center	
MIS	: Management Information Services	経営情報システム
MISSI	: Monthly Integrated Survey of Selected Industry	
MJAI	: Meycauayan Jewelry Association, Inc.	
MNC	: Multinational Company	多国籍企業
MOI	: Ministry of Industry	工業省
MSP	: Monthly Survey of Production	
MTPDP	: Middle Term Philippine Development Plan	フィリピン中期国家開発計画
MVPMAP	: Motor Vehicle Parts & Manufacturers Association of the Philippines	
NASDAQ	: National Association of Securities Dealers Automated Quotation	
NBR	: National Business Registry	

NCAC	: National Consumer Affairs Council	
NCC	: National Computer Center	
NCIDA	: National Cottage Industry Development Authority	
NCR	: National Capital Region	マニラ首都圏
NDC	: National Development Company	
NEDA	: National Economic Development Agency	国家経済開発庁
NGO	: Non-Government Organizations	
NIMTC	: National Industrial Manpower Training Council	
NLSF	: National Livelihood Support Fund	
NPCC	: National Price Coordinating Council	
NSCB	: National Statistics Coordination Board	国家統計調整委員会
NSO	: National Statistic Office	国家統計局
ODA	: Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	: On-the-Job Training	実務訓練
OLA	: Office of Legal Affairs	
OOP	: Office of Operational Planning	
OPR	: Office of Policy Research	
OSC	: Office of Special Concerns	
PAFI	: Philippine Automotive Federation, Inc.	
PBSP	: Philippine Business for Social Progress	
PEARL	: Private Enterprise Accelerated Resource Linkage	
PCB	: Printed Circuit Board	プリント基板
PCCI	: Philippine Chamber of Commerce & Industry	フィリピン商工会議所
PCFM	: Philippine Chamber of Food Manufacturers	
PCNFI	: Philippine CEFE Network Foundation, Inc.	
PDCD	: Program Development & Coordination Division	
PDDCP	: Product Development & Design Center of the Philippines, DTI	
PDMA	: Philippine Die and Mold Association	
PEEAIF	: Philippine Electrical, Electronics & Allied Industries Federation	
PEZA	: Philippine Economic Zone Authority	フィリピン輸出加工庁
PFA	: Philippine Franchise Association	
PHILEXPORT	: Philippine Exporters Confederation, Inc.	
PHILFOODEX	: Philippine Food Processors and Exporters Organization	
PHILTINS	: Philippine Trade Information and Network Systems	
PIC	: Philippine Investment Corporation	
PIMSSG	: Policy, Information & Management Support Services	

PITC	: Philippine International Trading Corporation	
PMAI	: Philippine Metal Casting Association, Inc.	
PPRD	: Policy Planning & Research Division	
PPSE	: Promoting Participation in Sustainable Enterprises	
PQIP	: Productivity and Quality Improvement Program	
PRA	: Philippine Retailers Association	
PRDCP	: Packaging Research and Design Center of the Philippines, DOST	
PRIA	: Philippine Rubber Industries Association	
PTTC	: Philippine Trade Training Center, DTI	フィリピン貿易研修センター
QSPBI	: Quarterly Survey of Philippine Business and Industry	
QUENDANCOR	: Quedan & Rural Credit Guarantee Corporation	
ROG	: Regional Operation Group	
SBC(SBGFC)	: Small Business Guarantee and Finance Corporation	中小企業金融保証公社
SBIC	: Small Business Investment Company	
SEC	: Securities and Exchange Commission	証券取引委員会
SEDCOP	: Socio-Economic Development through Cooperative in the Philippines	
SEIPI	: Semiconductor and Electronics Industries in the Philippines, Inc.	
SERDEF	: Small Enterprises Research and Development Foundation	
SME	: Small and Medium Enterprises	中小企業
SMEDC	: Small and Medium Enterprises Development Council	中小企業開発審議会
SMEPC	: SME Promotion Center	
SRTC	: Statistical Research and Training Center	
SSS	: Social Security System	
SULONG	: SME Unified Lending Opportunities for National Growth	
TESDA	: Technical Education and Skills Development Authority	技術訓練センター
TIDC	: Trade & Investment Development Council	
TLRC	: Technology & Livelihood Research Center	
UL	: Underwriters Laboratories, Inc.	損害保険者研究所
UP-ISSI	: University of the Philippines Institute for Small Scale Industries	フィリピン大学中小企業研究所
USAID	: U.S. Agency for International Development	米国国際開発庁
WB	: World Bank	世界銀行
WTO	: World Trade Organization	世界貿易機関

表1 開発課題と戦略提案概要

現状と問題点	問題の原因と背景	開発課題と戦略	現行計画による取り組みの進捗状況	ドナーの取り組み	想定される成果目標
<p>地場資源ベース輸出指向産業(家具、輸出雑貨、食品加工産業など)の中小企業</p>					
<p>輸出市場、国内市場での厳しい国際競争。主要市場でのシェアも小さい。</p>	<p>特に大量低価格生産による中国との競合。フィリピンは大量生産が出来ないためニッチマーケットを開発することが必要。</p>	<p><u>国際競争力強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 創造性の高い商品開発とマーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外向けトレードフェアの開催(実施中。高く評価されている)</li> <li>・常設商品展示場の設置(計画あるも実施に至らず)</li> <li>・海外市場調査支援(実施中)</li> <li>・デザインワークショップ(過去に実施した経験あり。外国ドナーからの支援打ち切りにより中断)</li> <li>・バイヤー・サプライヤー紹介(計画あるも具体化に進捗せず)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出売り上げの増加</li> <li>・市場分析に基づく創造的商品開発の必要性についての認識向上</li> <li>・フィリピンデザイナーのデザインレベル向上</li> </ul>
	<p>家族や地域をベースとするアルバイト的作業から始められた事業が多く、近代的経営手法が定着していない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 経営・生産管理能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品デザイン・包装改善(PRDCPのプログラムとして実施中。ただし、予算・要員上の制約が大きい)</li> <li>・政府関係機関の提供する研修プログラムのリスト作成(実施済み)</li> <li>・HACCP認識向上キャンペーン(National Caravanなどを通して実施中)</li> <li>・業界によるトレーニングプログラム作成推進(計画あるも具体化なし)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品付加価値の向上</li> <li>・価格競争力の向上</li> </ul>

現状と問題点	問題の原因と背景	開発課題と戦略	現行計画による取り組みの進捗状況	ドナーの取り組み	想定される成果目標
<b>フィリピン先進企業(電子・電気、自動車産業など)裾野産業を形成する可能性のある中小企業</b>					
フィリピン産業を主導する先進企業と地場中小企業とのリンケージの欠如。先進企業は部品・サービスの供給を輸入や国内の外資系企業に依存。	先進企業の経営・管理、技術に対する要求とのギャップが大。	<u>リンケージ形成促進</u> - 先進産業との部品・サービス供給関係成立のための具体的な支援が必要	バイヤー・サプライヤー紹介(計画あるも具体化に進捗せず)		・先進企業への部品・サービス供給の拡大 ・先進企業以外の国内他産業とのリンケージ拡大 ・部品輸出
	リンケージ促進のベースとなる経営手法、管理手法、技術力を持った中小企業の不足。	- 裾野産業の底辺拡大		・JETRO「裾野産業育成」(実施中。専門家派遣) ・GTZ "Dual Education and Training"(実施中。技能者養成)	・先進企業以外の国内他産業とのリンケージ拡大
<b>限られた地場の需要に立脚する中小企業</b>					
企業数では大部分を占める小・零細企業の安定・成長、新たな開業での困難。	事業機会の不足。また、開業や事業拡大に当たっての中小企業が抱える諸問題に適切に対応し支援できる体制がない。	<u>事業機会発掘・創出</u> - 経営上の多様な問題への対応(基礎経営力強化)と事業機会の創出、発掘、提供	・DOST開発技術の商品化キャンペーン(実施中) ・商品クリニック/相談プログラム(実施中)	・GTZ "Private Sector Development Program"(計画中) ・CIDA "Private Enterprise Accelerated Resource Linkages"(終了予定。新たなプログラムを検討中) ・CIDA "Promoting Participation in Sustainable Enterprises"(実施中)	・輸入代替 ・雇用の増加



現状と問題点	問題の原因と背景	開発課題と戦略	現行計画による取り組みの進捗状況	ドナーの取り組み	想定される成果目標
<b>各中小企業セクター共通</b>					
<p>短期資金を中心に金融に対する需要は高いが、1/3を越える中小企業がインフォーマルなソースからの資金に依存しており、高金利に悩まされている。フォーマルなソースからの融資を受けている企業についても、その手続きや金利などに大きな不満を持っている。</p>	<p>高い物的担保への依存、審査手続きの複雑さ、高金利により、融資を受けられる中小企業が限られている。</p>	<p><b>中小企業の金融アクセス改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業融資の高リスク感緩和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SULONGプログラム(実施中。融資実績上昇中なるも審査プロセスでの遅れが指摘されている。)</li> <li>・Rural bank, thrift bank認定制度(実施中)</li> <li>・クレジット・ビューローの開発(計画中)</li> <li>・ベンチャー・ファンドの設立(準備中)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JBIC "ISSEP-II"(実施中。中小企業向けツーステップ・ローン)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担保に過度に依存しない中小企業金融</li> <li>・中小企業経営の近代化、信用情報の提供</li> <li>・融資審査処理の迅速化</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業金融における政策ニーズにあった施策展開</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・SBCによる積極的な中小企業金融プログラムの実施</li> </ul>
<b>中小企業開発計画実施の中央体制構築</b>					
<p>中小企業振興政策・制度は従来より確立されたものが存在する。しかし、実効が伴っていない。</p>	<p>中小企業開発政策の立案、実施促進、管理が多数機関でそれぞれに行われており、その調整はDTI内ではSME コアグループ、省庁間ではSMED審議会など会議を中心として運営されている。</p>	<p><b>中小企業開発計画策定、実施促進、進捗管理の体制構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業開発担当中央政府機関の創設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SMEコアグループのDTI内恒常組織化(検討中)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA「中小企業政策アドバイザー派遣」(実施中)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業開発庁の創設</li> </ul>
	<p>振興政策・開発計画実施の裏づけとなる資金が確保できていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業開発計画実施のための資金確保</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業開発計画実施のための資金確保</li> <li>・ドナーの提供するプログラムの有効活用</li> </ul>

表2 提言アクション・プランの概要

開発課題	開発戦略	開発施策の視点	開発施策	実施計画							実施上のポイント	
				2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
地場資源ベース輸出指向産業(家具、輸出雑貨、食品加工産業など)の中小企業												
国際競争力強化	創造性の高い商品開発とマーケティング	これまで行われてきた「国内外トレードフェア参加者への総合的支援」は高い評価を受けており、この施策を継続・補強する施策の展開に焦点を当てる	* 国内外トレードフェア参加者への総合的支援の提供	—	—	—	—	—	—	—		
			1 デザイン(商品開発)ワークショップによるデザイン開発力支援		...	...	...	...	...	...	...	・海外の目標市場に詳しいデザイナーの招聘
			2 国内、海外デザイナーを対象とするデザインコンペの実施			..	..	..	..	..	..	・国際レベルでのデザインコンペ
			* 市場調査支援	—	—	—	—	—	—	—	—	
			3 新たな素材・事業機会シーズ発掘とその事業化支援		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
			4 バイヤー・サプライヤーデータベースの構築と運用		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
			13 家具・輸出雑貨産業支援センター		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
			14 食品加工産業支援センター		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
	経営・生産管理能力の向上	商品付加価値の向上、生産効率向上による価格競争力維持に焦点	5 食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	・資金、技術ノウハウについての外部からの支援が必要
			6 生産管理、品質管理、衛生管理の浸透		...	...	...	...	...	...	...	
			11 実効性の高い技能工トレーニング用標準カリキュラム策定・普及		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
			13 家具・輸出雑貨産業支援センター		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
			14 食品加工産業支援センター		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	

注: ■ は主たる施策、□ は実施体制整備施策、— 現行施策の継続、..... 提案施策、開発施策番号は図III-2-1による参照番号





## 目 次

頁

### 第I部 序

第1章 調査の背景・目的、範囲 .....	SI - 1 - 1
1.1 調査の目的 .....	SI - 1 - 1
1.2 調査の背景 .....	SI - 1 - 1
1.3 調査の範囲 .....	SI - 1 - 2

第2章 調査実施の概要と報告書の構成.....	SI - 2 - 1
-------------------------	------------

### 第II部 中小企業の現状と開発課題解析

第1章 フィリピンの経済と経済開発計画.....	SII - 1 - 1
1.1 1990年代フィリピン経済の概況.....	SII - 1 - 1
1.2 貿易の自由化とフィリピンへの影響.....	SII - 1 - 1
1.3 産業構造の特徴と開発課題.....	SII - 1 - 2
1.4 中期国家開発計画と中小企業開発.....	SII - 1 - 6

第2章 フィリピン中小企業の概要.....	SII - 2 - 1
2.1 中小企業の定義.....	SII - 2 - 1
2.2 中小企業の統計的現状.....	SII - 2 - 1
2.3 中小企業質問表調査結果に見る中小企業開発における問題点の概観 .....	SII - 2 - 2

第3章 主要業種における中小企業の現状と開発課題.....	SII - 3 - 1
3.1 食品加工産業における中小企業の現状と開発上の課題 .....	SII - 3 - 1
3.2 家具 .....	SII - 3 - 4
3.3 輸出雑貨産業.....	SII - 3 - 7
3.4 電気および電子部品産業.....	SII - 3 - 10
3.5 自動車部品産業.....	SII - 3 - 12

	頁
第4章 中小企業金融の現状と課題.....	SII - 4 - 1
4.1 フィリピンの金融制度.....	SII - 4 - 1
4.2 中小企業向け金融の現状.....	SII - 4 - 2
4.3 中小企業金融改善への課題.....	SII - 4 - 7
第5章 中小企業振興政策・制度および組織.....	SII - 5 - 1
5.1 主要な中小企業関連法.....	SII - 5 - 1
5.2 中小企業開発計画.....	SII - 5 - 1
5.3 中小企業振興機関・体制.....	SII - 5 - 2
5.4 中小企業振興施策.....	SII - 5 - 4
第6章 その他政策立案のための環境と現状.....	SII - 6 - 1
6.1 外国ドナーによる中小企業支援状況.....	SII - 6 - 1
6.2 中小企業統計整備の課題.....	SII - 6 - 2
第III部 中小企業開発計画提言	
第1章 中小企業開発計画の基本方向と政策枠組み.....	SIII - 1 - 1
1.1 中小企業開発の目標と課題.....	SIII - 1 - 1
1.2 政府の役割.....	SIII - 1 - 5
1.3 開発計画の必要性.....	SIII - 1 - 6
1.4 中小企業開発計画の対象.....	SIII - 1 - 6
1.5 現行中小企業開発政策、制度、施策上の制約.....	SIII - 1 - 7
第2章 中小企業開発計画の提言.....	SIII - 2 - 1
2.1 中小企業開発の戦略.....	SIII - 2 - 1
2.2 中小企業開発アクションプラン提言.....	SIII - 2 - 4
2.3 中小企業開発計画の実施体制.....	SIII - 2 - 21
2.4 中小企業開発計画の重点と実施のタイムフレーム.....	SIII - 2 - 23

## 第 I 部 序

## 第1章 調査の背景・目的、範囲

### 1.1 調査の目的

本調査は、フィリピン政府による「中小企業開発計画」の策定を側面から支援すると共に、調査を通し、貿易産業省を中心とするフィリピン側関係諸機関の施策担当者、関係支援機関、中小企業者等への知識・技術移転を行い、中小企業発展に関する能力向上を支援することを目的として行われた。

「中小企業開発計画」策定の主体はフィリピン側であり、その策定の過程においてフィリピン側へ必要な支援を行うことが調査の役割とされている。

### 1.2 調査の背景

フィリピン経済における中小企業の役割は大きく、これまでの歴代政権は、主に社会経済政策の観点から中小企業育成の重要性を認識し、様々な施策を実施してきた。

しかし、一方でフィリピン政府は、既存の開発施策の策定において、

- 根拠となるべき基礎情報の収集、及び中小企業に対するニーズ分析が不十分
- 施策の実際面においても予算や人員の制約、あるいは関係機関の連携の悪さから生じる非効率性
- 中小企業振興施策を実施していく上で国内体制の未整備

などを認識、長期的展望に立った 2010 年までの中小企業開発計画の策定を新たに行うこととなった。

この策定に際し、フィリピン貿易産業省は日本政府に対し、「中小企業開発計画」の策定支援を目的とした開発調査の実施を要請した。これに対し、日本政府は、中小企業開発計画策定がフィリピン側主導により実施されることを基本方針として、支援することとなった。

本調査での支援を受けて策定される「中小企業開発計画」の枠組みは以下のとおりである。

- (1) 政策的位置付け： 国家中小企業開発計画として全国で適用される中小企業開発の基本計画とする。
- (2) 開発計画期間： 2004 年より 2010 年までの長期開発計画とする。
- (3) 開発計画の基本骨子： 2002 年 11 月に発表された「National SME Development Plan」の基本方針を参考にし、本調査での調査結果を踏まえ新たな中小企業開発計画を策定する。



## 1.3 調査の範囲

### 1.3.1 業務の範囲

- (1) 基礎調査の実施・分析
- (2) 「中小企業開発計画」策定に資する参考情報及び関連施設情報の提供
- (3) フィリピン中小企業振興における重要課題の特定
- (4) 「中小企業開発計画」の中で実施される個別施策及びアクションプランの提言
- (5) 「中小企業開発計画」策定の支援
- (6) セミナー/ワークショップの開催

### 1.3.2 調査対象地域

調査は全国レベルでの中小企業開発計画策定を目的としている。しかし、時間的制約から次の4地域を調査対象とした。

- (1) マニラ首都圏およびカラバルソン (CALABARZON) 地域
- (2) 中央ルソン
- (3) セブ
- (4) ダバオ

これら地域には、全国の65%の中小企業が立地しており、この5地域での現状把握により、概ねフィリピン中小企業の実態は類推出来る。

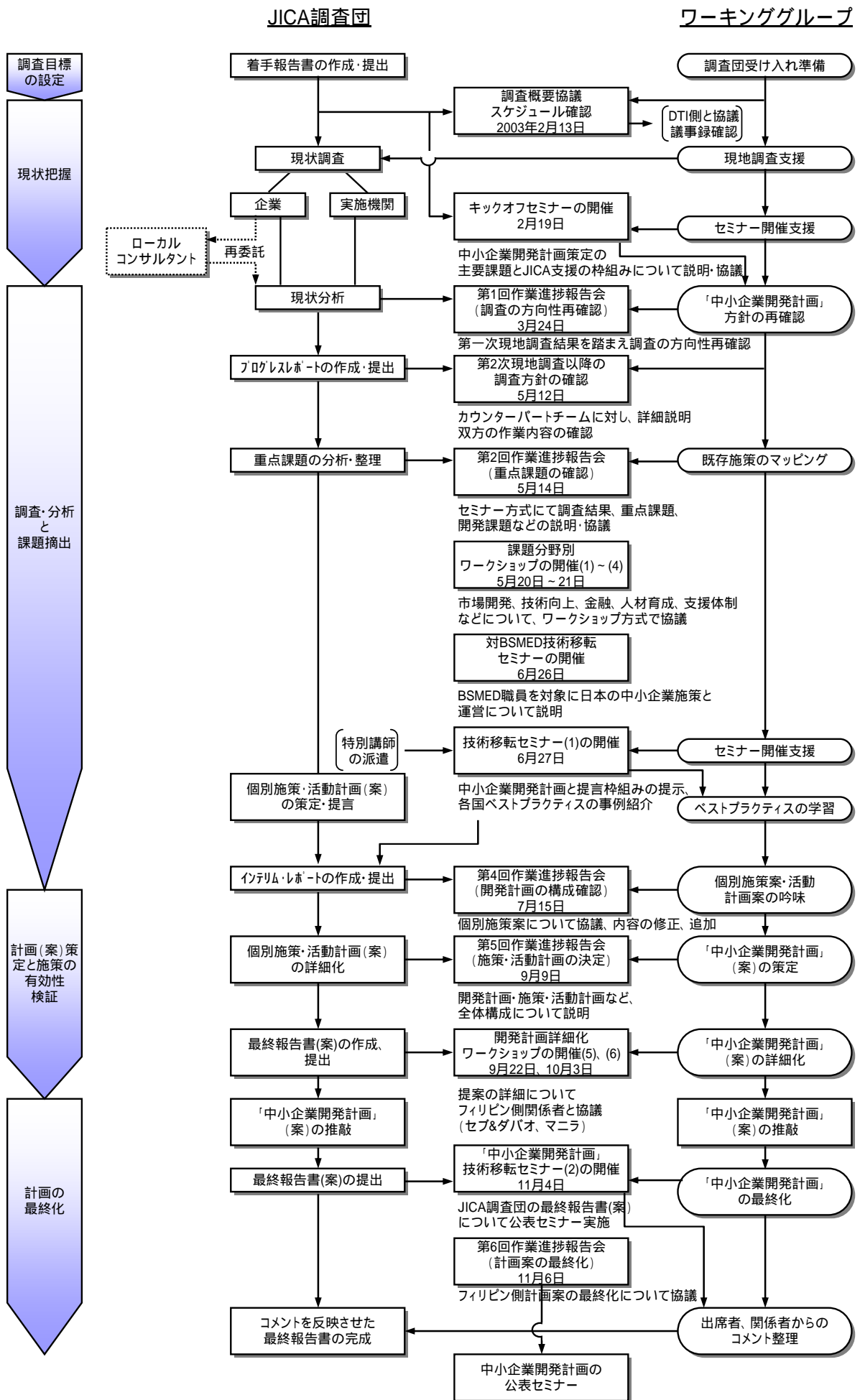
## 第2章 調査実施の概要と報告書の構成

本調査は2003年1月下旬より日本国内で作業を開始し、2004年3月に最終報告書を提出した。

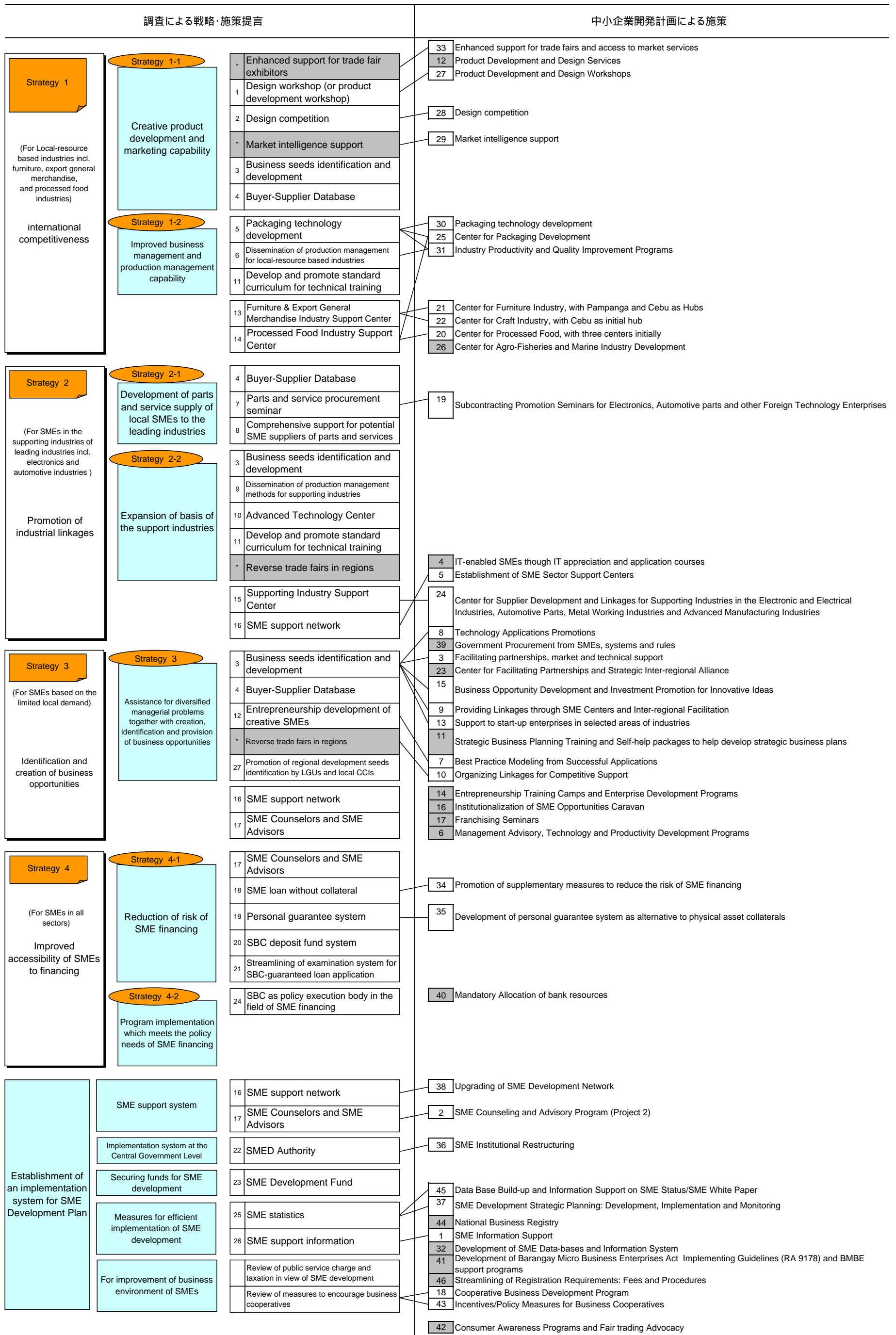
調査フェーズ	調査時期
I. 現状調査・分析 ・現状調査・分析（中小企業、政策・制度など） ・課題の分析、整理 ・キックオフセミナーの開催	2003年1月下旬～同年5月中旬 （国内準備作業、第1次現地調査、第1次国内作業）
II. 振興策 / 短期活動計画の策定支援 ・技術移転セミナー、ワークショップの開催 ・現状分析に係る補足調査 ・重点課題の特定 ・個別施策、計画策定に関する提言・支援	2003年5月中旬～同年9月下旬 （第2次現地調査、第2次国内作業、第3次現地調査）
III. 振興策 / 計画の公開・確認 ・技術移転セミナー、ワークショップの開催 ・個別施策、計画の推敲・公開・検証 ・最終報告書（案）の作成 ・中小企業開発計画の完成 ・最終報告書の完成	2003年10月上旬～2004年3月中旬 （第3次国内作業、第4次現地調査、第5次現地調査、第4次国内作業）


調査ならびに計画策定支援プロセスの概要を図 I-1 に示す。

図I-1 調査ならびに計画策定支援プロセス



調査による戦略・施策提言とフィリピン側中小企業開発計画プロジェクト対比



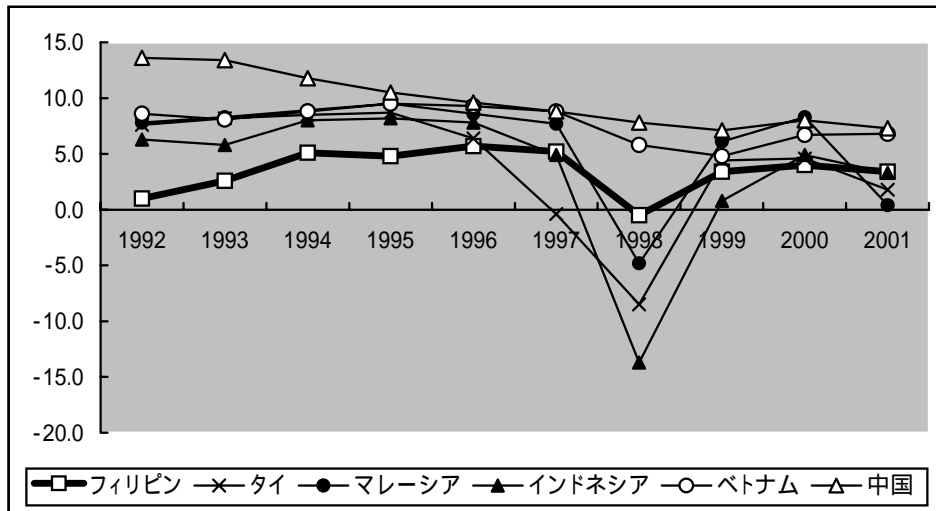
Notes: Figures refer to the project reference numbers.  
 Projects with  show the projects already under implementation.

## 第 II 部 中小企業の現状と開発課題解析

# 第1章 フィリピンの経済と経済開発計画

## 1.1 1990年代フィリピン経済の概況

図 II-1-1 GDP 実質成長率の推移



(調査団作成)

1990年代のフィリピン経済を国内総生産（GDP）実質成長率で見ると、アジア金融危機の影響が残った1998年を除き、概ね順調に推移してきたと言える。しかし、これをASEAN諸国との比較すると、必ずしも高い経済成長を示したとは言えない。むしろ1990年代は様々な内政面の問題から東アジア地域の中での発展に十分に同調できなかった面が覗える（図II-1-1参照）。

実質的に失業率はいまだ10%近くあり、ASEAN諸国の中では最も高い比率となっている。この失業率の高さの一因として、製造業における雇用吸収力がタイやマレーシアに比べて弱いことが指摘される。

## 1.2 貿易の自由化とフィリピンへの影響

AFTAではCEPT（Common Effective Preferential Tariff）スキームにおいて、2008年までに原則として域内の関税を0から5%にまで下げることが加盟国間で合意されている。一方、APECに関しては、フィリピンのIndividual Action Plan（IAP）として、2003年1月から原材料・中間財については3%、最終製品については10%の関税率を適用し、さらに2004年からは最終製品についても5%以下を目指すことになっている。

こうした国際的な貿易自由化の流れは、国際競争力の弱い企業、あるいは産業にとって  
は厳しい局面に直面する事を意味する。フィリピンでも伝統的な繊維・縫製産業、木工・  
家具、雑貨、食品産業などは、すでに欧米市場で中国や他の発展途上国との厳しい競争  
にさらされているが、こうした競争は輸出市場だけでなく、フィリピンの国内市場にお  
いても大きな脅威となっており、貿易の自由化はこれにさらに拍車をかけることになっ  
ている。

### 1.3 産業構造の特徴と開発課題

#### (1) 製造業の伸び悩み

アジアにあって第二次大戦後いち早く工業化に成功したフィリピンは、1975年の時点  
でGDPの製造業比率は既に25.6%に達していたのに対し、タイやマレーシアは当時10%  
台にすぎなかった。それから25年以上経過した今日、フィリピンのGDPにおける製造  
業の割合は2001年で24.9%であるのに比べ、タイやマレーシアは既に30%を超えている。  
またこの間、タイ、マレーシアの農林漁業の割合は低下し、順調に工業国としての産業  
構造を形成しつつある(表II-1-1)。

表II-1-1 主要経済指標での比較

	年	1人当りGDP (名目ドル)	対実質GDP構成比(%)		総輸出額 (百万USDドル)	貿易収支 (百万USDドル)	失業率(%)
			農林漁業	製造業			
フィリピン	2000	953	20.0	24.8	38,078	6,691	10.1
	2001	892	20.1	24.9	32,150	2,600	9.8
タイ	2000	1,926	8.8	33.6	67,889	5,466	3.6
	2001	1,800	8.6	33.5	63,190	2,525	3.9
マレーシア	2000	3,853	8.4	33.4	98,429	20,854	3.1
	2001	3,678	8.6	31.5	87,754	18,204	3.3
インドネシア	2000	748	17.0	26.2	62,124	28,609	6.1
	2001	n.a.	16.4	26.1	56,035	25,248	n.a.
ベトナム	2000	400	24.3	18.7	14,308	-892	6.5
	2001	n.a.	n.a.	n.a.	15,100	-900	n.a.
中国	2000	855	15.9	44.3	249,212	24,115	3.1
	2001	908	15.2	44.4	266,200	22,600	3.6

出所:「アジア動向年報2002」IDE-JETROより編集

表II-1-2に見られるように、製造業の対前年伸びは2000年を除きGDPの伸びを下回っ  
てきた。

表 II-1-2 フィリピン国民総生産の推移

単位：百万ペソ、%

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2001年構成比
	(対前年比)	(対前年比)	(対前年比)	(対前年比)	(対前年比)	(対前年比)	(6年間平均)
製造業	214,613	223,672	221,151	224,667	237,223	244,082	24.7%
	(5.6)	(4.2)	(-1.1)	(1.6)	(5.6)	(2.9)	(3.13)
GDP計	849,121	893,151	887,905	917,382	953,578	989,258	100.0%
	(5.8)	(5.2)	(-0.6)	(3.3)	(3.9)	(3.7)	(3.55)

出所：NSCB; NEDA

(2) 特定工業分野への投資の集中

1990年代におけるタイ、マレーシア、インドネシアなどの高度経済成長は、日本を初めとする東アジアからの直接投資、および工業化の進展による輸出促進が大きな推進力となっている。

フィリピンにおいては、予期せぬ自然災害の発生や、政情不安など投資促進において不運な面も重なり、結果的に1980年代後半から90年代前半にASEANでおきた「第二次投資ブーム」では、タイ、マレーシア、インドネシアに比べ外資導入と言う面で大きく水をあけられてしまった(表 II-1-3 参照)。しかもフィリピンへの投資内容を見ると、半導体後工程を含む電子機器・部品分野への投資に偏っていることがわかる(図 II-1-2)。

表II-1-3 主要ASEAN諸国への外国投資

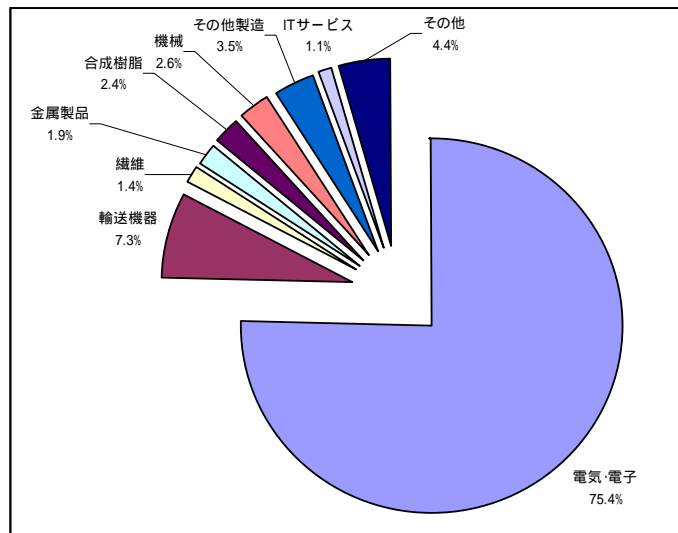
(単位：百万ドル、%)

	フィリピン		タイ		マレーシア		インドネシア	
	金額	伸び率	金額	伸び率	金額	伸び率	金額	伸び率
1989	804	75.1	7,966	29.3	3,188	71.1	4,719	6.4
1990	961	19.5	8,029	0.8	6,517	104.4	8,750	85.4
1991	838	-12.8	4,987	-37.9	6,201	-4.8	8,778	0.3
1992	285	-66.0	10,022	100.9	6,796	9.6	10,313	17.5
1993	569	99.6	4,295	-57.1	2,995	55.9	8,144	21.0
1994	2,470	334.1	5,881	36.9	4,385	46.4	23,494	221.9

注：外国投資は製造業分野への投資のみ示すものではない。

出所：「アジア動向年報1995」IDE





図II-1-2 PEZA業種別投資金額累計(1994～2001年)

出所:国家統計調整委員会(NSCB)

### (3) 多様性を欠く産業構造

フィリピン製造業を事業所数、雇用者数、および付加価値額で見ると、いずれも「食品加工」、「繊維・縫製」、「電気・電子及び周辺機器」の3業種で全体の45.3%、49.1%、そして付加価値額で37.6%を占めている。この内、特に企業数では食品加工業への特化が顕著である。タイで見られるように、食品加工業、縫製業の減少にかわって機械や輸送機器が伸び、主要業種が5～6業種あるという多様な業種構成に成功していない。

### (4) 委託加工形輸出への依存

フィリピンの輸出品目はココナツ製品、砂糖、木材、フルーツなどを中心とした伝統品目と、電子製品、アパレル、自動車部品などの非伝統輸出品目に分けられる。70年代から徐々に増えてきた非伝統輸出品目の輸出は1987年に全体の70%を超え、さらに外資系輸出企業の進出により1998年にはついに90%を超えるまでに増大している。この間、伝統品目の輸出額には大きな変化はなく、輸出の伸びはもっぱら非伝統品目によるものである。

表II-1-4 フィリピン10大輸出品目

単位:百万ドル

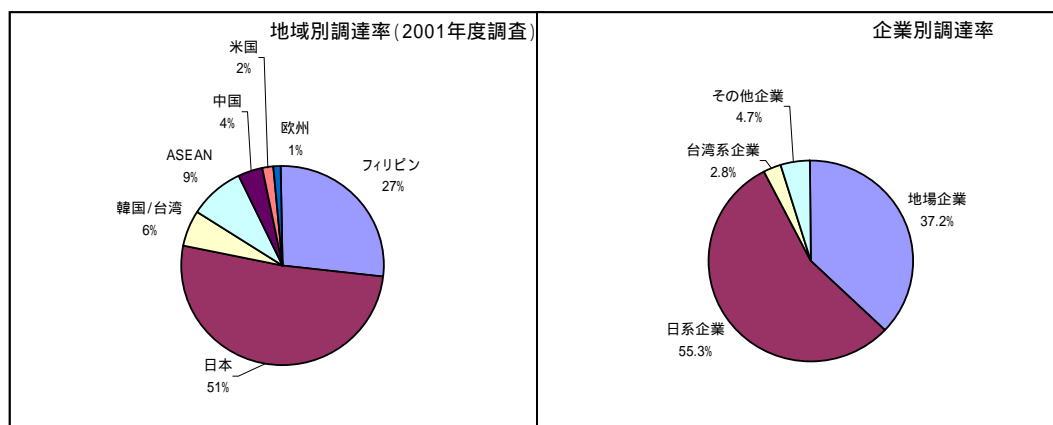
	1995	1996	1997	1998	1999
電機・電子器機及び部品	7,413	9,988	13,028	17,138	21,166
機械及び輸送機械	741	1,294	2,685	3,316	4,951
衣類	2,570	2,423	2,349	2,356	2,267
ココナツ油	826	571	673	706	342
化学品	343	353	383	340	294
加工食品及び飲料	292	334	346	306	256
家具及び装備品	276	293	322	323	353
織物用糸及び織物	208	253	299	242	219
石油製品	171	273	257	129	216
銅金属	341	297	232	178	236
輸出総計(その他含む)	17,447	20,543	25,228	29,496	35,032

出所: BSP

表 II-1-4 に示すように、非伝統輸出品目の中でも電子機器・部品は圧倒的な比率を占めている。フィリピンにおける電子機器・部品の生産は輸入部品を使って組み立て、国内の次工程で使用するのではなくそのまま輸出される委託加工形のものが大半で、結果としてフィリピンの工業構造は前方・後方への産業連関性が薄い。

(5) 現地下請産業の未成熟

フィリピンの自動車、および電気・電子産業には、関連産業として部品を供給したり様々な加工（金属加工、プラスチック加工、ゴムなど）を行ったりする現地中小企業が少ない。電気・通信機器、電子部品や輸送機器などの組立企業では国内の裾野産業との結びつきは比較的範囲が広く、また組立企業側が今後も国内部品調達を増やす方向にある。しかしこうした国内調達ニーズに对应しているのはほとんどが国内に立地する外資系企業であり、現地中小企業はまだ十分に育っていない（図 II-1-3）。



図II-1-3 2001年度ジェトロ日系製造業実態調査(現地調査)

出所: JETROマニラ事務所

#### 1.4 中期国家開発計画と中小企業開発

2001年11月に発表された「中期国家開発計画( Medium-Term Philippine Development Plan 2001-2004 : MTPDP )」は、2002年を境に高い成長率を達成することを想定している。

中小企業振興は MTPDP 2001-2004 において重視されている分野のひとつである。そこではまず、零細を含む中小企業をステップアップさせ、最終的にはグローバルエコノミーの中でやっていけるだけの競争力をつける事を目標としている。

これを受けて DTI は 2002 年 11 月、国家中小企業開発計画 ( National SME Development Plan ) の開発目標として向こう 3 年間に零細企業を除く中小企業の数に現在の 8.7% から 12% に、同じく中小企業の付加価値額比率を 32% から 40% に増やすと言う目標数値を設定している。

## 第2章 フィリピン中小企業の概要

### 2.1 中小企業の定義

フィリピンにおける中小企業の定義は、現在、総資産額（土地資産部分除く）か、従業員数によって行われている。この定義は2003年1月に中小企業開発審議会（SMEDC）の決定（Resolution）No.1によって改訂されたものである。

フィリピン中小企業の定義		
	総資産額（土地資産除く）	従業員数
零細	P3,000,000 以下	1-9 人
小規模	P3,000,001 - P15,000,000	10-99 人
中規模	P15,000,001 - P100,000,000	100-199 人

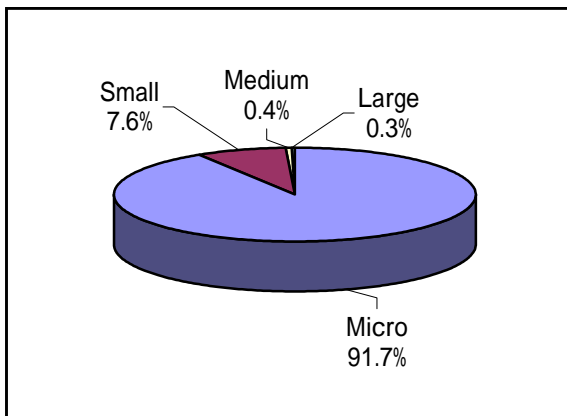
上記は、フィリピン中央銀行（BSP）でも適用している。

### 2.2 中小企業の統計的現状

#### 2.2.1 中小企業事業所数及び従事者数

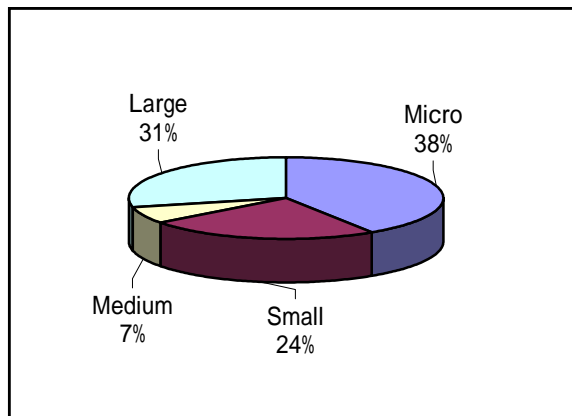
##### 企業規模別構成比

フィリピン国家統計局（NSO）が公表した2001年の全国事業所統計<sup>1</sup>によれば、国内総事業所数は811,589社となっている。その内、中小企業は事業所数で全体の99.6%、従事者数で69.1%を占めている（図II-2-1、II-2-2）。



(出所)NSO

図II-2-1 企業規模別事業所分布



(出所)NSO

図II-2-2 企業規模別従事者分布

<sup>1</sup> NSO, “Establishments in the Philippines in 2001”

### 構成比の変化

1999～2001年の3年間の統計では、全体の事業所数や従事者数は年々減少する傾向にあるが、企業規模別構成にはほとんど変化が見られない。

### 産業セクター別構成比

「製造業」の企業規模別事業所数分布は{零細 88.0%、小規模 10.2%、中規模 0.8%、大企業 1.0%}であるのに対し、「卸し・小売業」では圧倒的に零細企業の比率が高い。従事者別分布は製造業での大企業の比率が高く、産業セクター間の特性の違いが如実にでている。

### 2.2.2 中小企業の地理的分布

中小企業の地理的分布では、事業所数、従事員数いずれもマニラ首都圏（NCR）への集中度が高く、それぞれ 24.4%、40.1%となっている。これを今回調査対象とした5地域（NCR、Region-3、4、7、および 11）とすると、全国中小企業の 65%、中小企業従事者の 72%が調査対象5地域に集中していることになる。

### 2.2.3 中小企業の売上高と付加価値額

事業所数や従事者数に占める中小企業の大きさに比べ、付加価値額や売上高に占める割合は全体の約 30%程度に留まっており、この点から中小企業の開発可能性はまだまだ大きいとも言える。

### 2.3 中小企業質問表調査結果に見る中小企業開発における問題点の概観

本調査で実施した中小企業質問票調査（調査件数 175 件）に見る中小企業開発における問題点を概観する。

#### (1) 振興上の問題点

中小企業の振興上の問題としては、マーケティングおよび金融が全体として最大の問題として指摘されている。

マーケティングを特に問題としているのは、食品加工、家具であり、金属加工がこれに次いでいる。金融上の問題を特に指摘しているのもこれらの業種である。これに対し、贈答品・家庭用品、高級宝飾品、木工製品では問題が分散しており、マーケティング、金融、客先の要求、生産能力不足などが同列に上げられている。

この違いは、食品加工、家具にあっては小企業もサブコントラクターを抱えて仕事をしており、それぞれが運転資金の確保をする必要があるのに比べ、贈答品・家庭用品では輸出業者が資金手当てを行う（中小メーカーはむしろ輸出業者に製品を納入する間接輸出）ためではないかと推測される。

電子部品の場合は他の産業と異なり、マーケティング、金融を特に問題とはしておらず、むしろ客先の要求に困難を感じている。

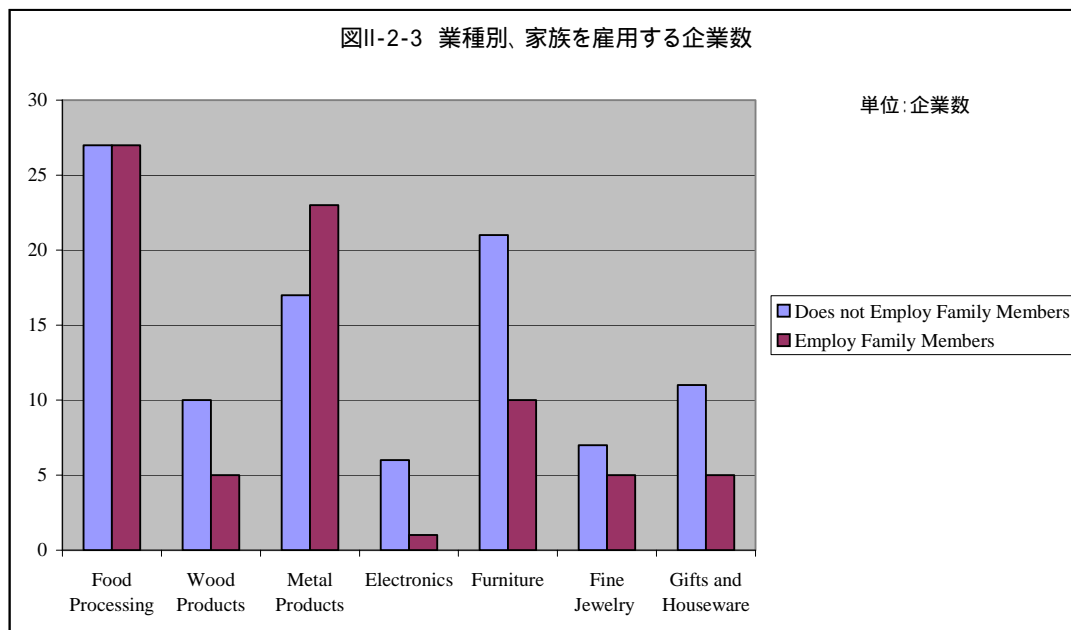
客先からの要求に困難を感じている件数が多いのは、食品加工、家具、金属加工、電子部品、贈答品・家庭用品であり、この問題は性格はことなるが最終製品を製造する業種、部品として納入する業種のいずれにも存在することを示している。

生産能力不足をあげている企業が多いのは、食品加工、家具、金属加工、高級宝飾品、贈答品・家庭用品である。食品加工、家具、金属加工では一方で運転資金の制約から生産能力をあげることができない（原料調達、サブコントラクターへの支払いが資金不足により制約される）、機械設備への投資が行われていないために能力上の制約があるなどが見られ、この問題は金融上の困難と密接に結びついているといえる。

これらは中小企業振興上の困難についてはあるが、起業上の困難についての指摘も上記とほぼ同じ傾向を示しており、各業種ともに他の問題点と比べて金融上の困難が第一に指摘され、ついでマーケティング上の困難が指摘されている。

## (2) 経営

中小企業は個人・家族企業から出発するケースが多く、経営が発展してもなおその経営を家族に依存するケースが多い。フィリピンの場合、金属加工業および食品加工業にその特徴が最も多く出ており、金属加工業では家族を従業員として雇用する企業が、しない企業を上回り、食品加工業では両者がほぼ同数である。



出所:調査団作成

これに対し電子部品企業では、家族を従業員として雇用しない企業の方がほとんどであり、他の業種における中小企業との経営形態の違いを浮き彫りにしている。その他の調査対象業種である家具、木工品、ファッションジュエリー、贈答品・家庭用品では一般に家族企業から出発してもその後の発展により家族労働力だけに依存できないこと、サブコントラクターを必要とすることなどから家族経営的性格を脱皮する方向にあり、家族従業員を雇用する企業は、しない企業の半数程度にとどまっている。

しかしながら、このことは必ずしも家族経営的経営から十分脱皮し、近代的経営を行えるに至っていることを示すものではないことは、同時に行った訪問調査からも明らかであり、この点については後に述べる。

近代的経営を示す指標のひとつである財務報告書の作成は調査対象企業の85%が行っていると回答しているが、これは調査対象企業がいずれもDTIあるいはSEC(あるいは両方)に登録企業であるという点で全体の中小企業の実態を代表しているとはいえない。

それにもかかわらず、各業種ごとの経営態様の違いを示している。電子部品産業の企業はいずれも財務報告書を作成しているが、その他の業種では作成していないか時々作成するという企業がいくつか見られる。業種ごとのサンプル数によりデータが振れやすいのでその違いはあまりはっきりとしないが、贈答品・家庭用品、高級宝飾品、食品での作成しない企業数の割合が高く17~29%である。

### (3) 資金調達

資金調達上の困難についてはいずれの業種においても最大の問題として指摘されている。事業規模が小さい場合には自己資金による運営を目標としているところも多いが、事業の拡大にともない外部資金の調達を行うようになる。

外部資金調達を行っている 146 社（調査企業総数 175 社）の内、41%は商業銀行から、34%がインフォーマルなソースから資金を調達している。インフォーマルなソースを利用している企業には、高級宝飾品、金属加工、食品加工の内 Region 4 の企業など、国内市場を主たる市場とする企業に多い。

これに対し輸出指向度の高い電子部品企業では全企業が商業銀行から資金を調達している。

これに対し、今後期待する資金ソースとしては 43%の企業が商業銀行を、次いで 25%が政府系銀行を挙げている。商業銀行をあげている企業は、取引実績による融資額の引き上げと迅速な対応に期待しており、政府系銀行をあげている企業は金利や返済期間等の融資条件のよさを期待している。また、政府の融資プログラムに対しては、融資条件のよさに加えて DOST が融資に伴い実施している技術的支援にも期待している。

資金の用途は、電子部品企業の場合を除き運転資金が圧倒的に多い。電子部品企業の場合は運転資金と設備資金がほぼ同率となっている。

必要資金規模は 100 万ペソから 1,000 万ペソの範囲が最も多いが、最も多いのは 300 万ペソのレベルである。

ローンを利用する上で最大の障害となっているのは担保の不足であり、40%の企業が指摘している。これに次いでいるのが手続きの煩雑さ・緩慢さ（27%）、金融機関の消極的スタンス（17%）である。

### (4) 人材育成

労務面で最も指摘されているのは規律やモラルの不足で（45%）、次いでトレーニングの困難さ（35%）がある。特に、家具、高級宝飾品ではトレーニングの困難さが規律やモラルの不足を上回り強く指摘されている。



### 第3章 主要業種における中小企業の現状と開発課題

#### 主要業種の概要

	生産 (2001年) <sup>*1)</sup>		企業数 <sup>*2)</sup>	従業員数 <sup>*2)</sup>	輸出 (2002年) <sup>*3)</sup>	
	付加価値 産出額 (億ペソ)	(全製造業 に対する 割合)			輸出額 (百万米ドル)	(全輸出額 に対する 割合)
食品加工産業	3,900	47%	約20万社	40万人以上	1,393 <sup>*4)</sup>	4.0%
家具産業	48	1.5%	約15,000社 <sup>*5)</sup>	78万人以上 <sup>*5)</sup>	316	0.9%
輸出雑貨産業	不詳	--	3,200社以上 <sup>*6)</sup>	40万人以上 <sup>*6)</sup>	608	2.0%
電気および 電子部品産業	960	11.5%	約800社	34万人	24,221	69.0%
自動車部品産業	88	1%	194社 <sup>*7)</sup>	4万人 <sup>*7)</sup>	1,167 <sup>*7)</sup>	3.3%

(出所) \*1) NSCB、\*2) 業界等の情報による、\*3) BETP、

(注) \*4) 加工食品、新鮮食品、水産物を含む。加工食品だけでは、588百万米ドル、1.7%

\*5) サブコントラクターを含む。

\*6) ホリデー装飾品、バスケット類のみ。

\*7) 自動車部品産業のみ。

#### 3.1 食品加工産業における中小企業の現状と開発上の課題

##### 3.1.1 フィリピン食品産業における中小企業

フィリピンの加工食品国内市場での最大の特徴は、外資系企業、国内大企業グループが占めるブランド品が主流を占めていることである。スーパーマーケットなどをとおしての食料品流通の約95%程度はこれらブランド品が占めている<sup>1)</sup>。

これに対し、中小企業製品が主体を占めているのは、スーパーマーケットなど全国レベル市場では濃縮ジュース、調味料、ソース、香辛料などの分野の食品と有機食品(Organics)である。ファーストフードチェーン向けの食材供給、大手食品加工メーカー向けの原料供給でも中小企業の比率が高い。しかしこうした分野の中小企業は、一般に中規模企業であり、小・零細企業はまとまった規模の注文に対応できないこと、安定した供給ができないこと、品質管理が難しいことなどからこうした市場へは参入できていない。

<sup>1)</sup> あるスーパーマーケットの情報による。

輸出分野での中小企業製品もこの国内市場供給の延長線上にある。海外に居住するフィリピン人を対象とした上記のような製品（濃縮ジュース、調味料、ソース、香辛料など）の他、フィリピン独特の味付けをしたスナック菓子、ナッツ類などが多い。

最近は中小企業における商品開発も盛んに行われており、果物や野菜の加工品、缶詰、瓶詰めなどフィリピン独特の特徴を持つ素材を生かした商品が生み出されている。

### 3.1.2 食品加工産業における中小企業開発上の課題

#### (1) 限られた地場需要から地方/全国市場需要への脱皮

地場の食品店や菓子店で売られる特定の地場の需要を対象とする加工食品（たとえば、菓子類、スナック類、あるいは調味料類など）がさらに地方あるいは全国市場に進出できるよう脱皮するに当たっては、特に次の点での向上が必要である。

##### 1) より広い市場での販売を可能とする保存可能期限の改善

主要な要素としては、品質保持に悪影響を与えないよう菌の混入を防止するための対策、包装上の改善などがある。

##### 2) 包装の改善

ほとんどがまったく包装されていないか、されていてもその場限りの包装でしかない。商品イメージの向上を図る包装の改善が必要である。また、包装を改善することで賞味期限を延ばすことができる商品も多い。

##### 3) 経営記録および事業計画の策定

取引上の最小限必要なルール、手法についての知識が必要である。これには、帳簿をつけること、事業計画を立てることなどが含まれる。

##### 4) 食品産業として必要な技術基準、法的規制などについての遵守

食品衛生、使用の許容される添加物、食品の表示についての規制など、食品を供給する者として最低限守らなければならない技術基準、法的規制などについて十分理解し、それに沿った管理を行うことは最低限必要である。

#### (2) 国内・輸出マーケットにおける国際競争力の確保と有望商品の供給力拡大

既に地方/全国レベルの市場に販売している中小企業の開発では、今後さらにこれら市場での競争力をつけ、販売を拡大できるようにすることが必要である。

### 1) マーケット情報の入手、商品開発、商品改善、販売促進能力の向上

第一に、自分の商品に対する消費者の反応など基本的なことについて十分な情報が得られていない。さらに、買い手側のニーズについて情報を入手出来ていない。

国内バイヤー（スーパーマーケットやフランチャイズなど）のサプライヤーに対する情報ソースも限られており、トレードフェアが主たるものである。サプライヤーが直接の売り込みを行っているケースは極めてまれである。

### 2) 国際競争力強化

中小企業が多く従事するエスニック系加工食品においては、中国やタイとの競合が激しくなっている。これは、輸出市場における競合だけでなく、国内市場においても同じである。

中国やタイなどの商品は、味付けなどについてフィリピンの調理上の特性を研究しフィリピン人市場に浸透を図っている。フィリピン商品はさらに、包装上のイメージなどでの改善を図り、消費者にアピールできるようにしなければならない。

フィリピン商品はコストが高いため価格の面でも厳しい立場に追い込まれている。

### 3) 供給能力の拡大

有望な商品でありながら供給力不足でオーダーに対応できていないものが多く見られる。小規模食品加工企業では注文を受けてから原材料を調達し、生産にかかることが多い。この間の資金繰りが中小企業にとっては重要な問題である。受注分に応じた融資しか受けることができず、生産規模を拡大するための資金は得られない。したがってたまたま市場に大幅に受け入れられる商品の販売促進に成功しても引き合いの増加に対応することができないで終わっている。

設備の近代化が遅れていることも供給力拡大上の制約となっている。

### 4) 品質安定、技術基準遵守

中小企業の加工食品では品質の安定していないことがバイヤーからは指摘されている。食品安全、衛生、栄養分表示など市場が要求する技術的規制をクリアし消費者が安心して購入できる商品とする努力も必要である。

特に輸出食品については、輸入国側からの厳しい衛生基準、添加物規制、栄養表示規定などがある。

### 5) 原料供給の安定化

食品加工産業にとって、品質の一定した、量的にまとまった原料の供給は重要な課題である。原料調達の難しさのために需要があるにもかかわらず生産規模を拡大できないケースも多い。

原材料調達では輸送・保管プロセスでの損傷も大きな問題である。一般に輸送・保管プロセスでの損傷の発生によるコストは原材料コストの 20-40% を占めると推定されている。

#### 6) 金融へのアクセス容易性改善

輸出や国内でも信用力のある顧客向けを受注できた場合には LC や Purchase Order により融資を受けることができるが、それ以外のオーダーでは担保力がないため、担保を要求しない友人や親戚から高利で資金を調達している。

金融機関での問題は、担保能力がないことによる金融機関へのアクセス困難の他、金利の高さ、要求される書類の煩雑さ、融資までに時間がかかることなどが上げられる。やむを得ずインフォーマルなソースから借り入れることでさらに高い金利を支払っているケースが多い。

中小企業でも輸出好調な企業の場合は商業銀行による輸出限度額設定を受けることができている。しかし、限度額は安全を取って設定されており、受注好調な場合にはたちまち資金不足に陥る。

中小企業製品の輸出販売流通に当たっては Consolidator (輸出混載商社) が仲介している。食品業界ではコンソリデータがメーカーに対する資金融通を行っており、このコンソリデータに設定される金融機関の融資限度額が小さいため輸出拡大のネックとなっているケースが見られる。

#### 7) 技術基準、ビジネスルール遵守

管理面では特に衛生管理が重要である。衛生面での基準をクリアすることは特に輸出を指向する企業には重要なテーマである。

さらに今後特に留意しておく必要があるのは、それぞれの国で規制している食品添加物、使用規制成分、残留農薬などの問題である。

今後は水質、廃棄物処理の問題などについても経営の責任が要求されることになる。

### 3.2 家具

#### 3.2.1 フィリピン家具産業における中小企業

家具産業に従事する企業のほとんどは中小企業である。DBPのFurniture Industry Profileによれば、大企業は 10% に過ぎず、65% が小・零細企業、25% が中企業であるとしている。なお、家具生産ではサブコントラクターが果たす役割が大きく、特にセブの場合、サブコントラクターが生産にしめる役割の重要度は全生産の約 80% にも達すると見ている<sup>2</sup>。

中小企業の中でもいくつかの層がある。有力なバイヤーと関係を維持し、デザイン開発力も優れている中企業では国際トレードフェアの開催など事業実施上の環境整備で政府の

---

<sup>2</sup> CFIFによる。

支援を期待している他は、技術情報の入手など基本的に自社で全てを行うことができる力を持っている。

これに対し、継続的なバイヤーを持っていない小企業では、トレードフェアへの参加における支援、金融上の支援、技術情報の入手など多くの支援を必要としている。

部品供給を請け負ったり、一部工程を請け負うサブコントラクターの場合は、家具メーカーと工程を分業している。また、サブコントラクターは受注量が変動した場合の緩衝機能も果たしている。

家具の主要産地はセブ、パンパンガ、マニラ首都圏であり、最近ではミンダナオでも生産が活発化している。

### 3.2.2 家具産業における中小企業開発上の課題

#### (1) 開発の方向

特に中国製との競合が激しくなっている。中国は設備の近代化も進んでおり、大量生産で価格競争力がある。これに対し、フィリピンでは、機械化が進んでおらず、さらに、国内産家具用材が安定的に入手できない状況にある。

フィリピンが中国に対抗して大量生産品を手がけることは、中国に比べて各種インフラが整備されていないこと（輸出のための製品輸送費も高い）、人件費が高いこと、労働生産性が悪いこと、家具用材の適切な価格での入手が困難なことなどから、難しいと見られている。

このため、フィリピンの家具業界は、新たな素材を使った家具、一品作りの高級家具、デザインを生かした家具など競合しない分野でのニッチを追及している。

ここでキーとなるのは商品開発であり、素材とデザイン開発力である。

#### (2) 開発上の課題

##### 1) トレードフェアを中心に据えたマーケティング活動・商品開発への総合的・集中的支援

家具のマーケティング上最も重要な役割を果たしてきたのが国際トレードフェアである。小規模企業も含めマーケティングにはかなりの力を注いでおり、トレードフェアには各企業とも積極的に参加している。

家具業界はトレード・ミッションの派遣にも力を入れており、一般的な販促ミッションの他、マーケット情報収集ミッション、商品開発ミッション、比較調査ミッションなどいろいろな目的でトレード・ミッションを派遣しており、そこで得られた情報は業界で共有活用されている。

現在こうしたミッション派遣のための費用はそれぞれの参加者が負担しており、負担が大きい。他方、外国ドナーの提供する海外トレードフェア出典も利用されているが、

これを利用するとフィリピン製品もアジアのコーナーにまとめられるなど、フィリピン製品のニッチを主張するためには限界がある。

#### 2) デザイン開発力、素材開発力の強化

フィリピンの家具業界は新たな商品提案をすることで他国との競争に打ち勝つことがますます必要となっている。商品提案の基礎は上記のようなマーケティング活動、情報収集活動にある。収集された情報をもとに新しい提案をするに当たって特に重要なのは、デザイン開発力と素材開発力である。

フィリピンには工業デザインコースをもつ大学がなく、工業デザインについての知識・経験を持つデザイナーが不足している。また、デザイナーが海外に行って研修できる機会がほとんどない。

素材開発の面では、活用できる素材の特性について家具として使用するという視点から十分把握し、家具メーカーからの相談に乗ったり、試験を行ったり、指導できる体制が必要である。

#### 3) 生産管理手法の修得

管理面で最も問題が多いのはサブコントラクターの品質、納期管理である。納期が信頼できない、納期に間に合って納入された場合でも、品質管理に問題があり、10-20%の不良品（やり直し品）があり、結局納期が遅れることになる。

他方家具メーカーについても大量生産よりも多種類少量生産を売り物としている。これらの工程に合わせた多量少量生産の管理、外注管理などの工程管理技術を修得することにより生産性の向上を図ることが、競争力の向上を図る上で重要である。コンピュータによる管理などの手法も多く取り入れてゆく必要がある。

#### 4) 実用度の高い技能工トレーニング

中小企業家具メーカーにとって自社で技能工をトレーニングできる余裕のあるところは少ない。ほとんどは外部の訓練コースを利用している。しかし、一般的トレーニングが多く社内で再教育が必要という意見が強い。また、既存の設備では設備が古く、実際の工場設備にそのまま適用しがたいところがほとんどである。

セブでは一般の研修コースに飽き足らず、CFIF が家具業界向けの総合的トレーニングカリキュラムを長年かけて作り上げてきた。

これらは TESDA の認定コースとして認定を受け、講師は CFIF の内部で養成している。研修施設は保有せず、他の施設を利用している。機器設備が必要な場合にはメンバー企業のものを借りて行っているが、やはり他社の人間を生産現場に入れたがらないので適切な場所の確保が難しい。今では CFIF で作成したカリキュラムを職業訓練校に提供している。

#### 5) 金融へのアクセス容易性改善

中小家具企業にとっても最大の問題は金融である。大手や中企業は輸出金融を中心に商業銀行を利用しているが、小・マイクロ企業にとっては政府関係金融機関、商業銀行とも 1) 金利の高さ、2) 親しみにくい手続き・時間の長さ、3) 担保要求などの点でアクセスが困難であると指摘している。

また、輸出業者はサブ・コントラクターに対し前払金や一部払金の金融機能を果たしており、輸出業者への金融がスムーズでなければそれに続く小規模企業などでの生産にも影響を与えることになるなど、輸出業者への金融確保も重要なテーマである。

### 3.3 輸出雑貨産業

#### 3.3.1 フィリピン輸出雑貨産業における中小企業

フィリピン国内市場での日用品、雑貨品流通は、スーパーマーケットなどの情報では国内製品 70%、輸入製品 30%程度である。国内製品の内では大企業製品が 60%程度を占め、中小企業製品は 40%程度である。

しかし、輸出雑貨の生産はほとんどが中小・零細企業によるものである。輸出雑貨生産の頂点には中小企業である製造・輸出業者がある。彼らは一般に自社工場で大量生産をすることは行わず、中小・零細企業のサブコントラクターを傘下に持ち、サブコントラクターが作ったものを集荷し、最終加工、塗装、包装を行って出荷している。サブコントラクターは一般に零細企業、家庭・内職型の企業あるいは個人で、製造・輸出業者がデザイン、材料支給を行うケースが多い。また、発注に当たっては一定の前払い金を手渡すなど問屋的機能も有している。

#### 3.3.2 輸出雑貨産業における中小企業開発上の課題

##### (1) 開発の方向

世界の輸出雑貨市場が拡大しているにもかかわらず、フィリピンからの輸出が減少し、フィリピン国内市場への輸入が増加している。これには中国の輸出雑貨が大量生産品（プラスチックや金属製品を含む）を主体とするものであり、フィリピンの場合は手作りをベースとしているといったフィリピンの輸出雑貨における品揃えの特性によるところも大きい。しかし、タイ、インドネシア、ヴェトナムなどの製品との競合の場合は価格であったり、品質であったりさまざまな要因が推定されるものの、市場での問題点の分析はこれまでのところ十分には行われていない。

フィリピンの雑貨デザイナーの能力はバイヤーから高く評価されているが、他国の輸出業者によるデザインのコピーがあったり、中国ではフィリピンのデザイナーや職人 craftsmen をフィリピン国内での報酬より高い水準で雇用しているところもある。

また、素材についてもインドやタイなどの素材とフィリピンの素材があまり変わらないという見方もある。さらには、フィリピンの素材が中国へ輸出され、そこで加工されて輸出されているものも多い。

このように、フィリピンの国際的なシェアはまだ小さく、努力によっては大きな潜在市場があると見る事が可能であるが、他方でこの分野での他国との競合は激しく、フィリピンがはっきりとした特徴を打ち出せなければ、このまま減少は続く恐れも大きい。

## (2) 開発上の課題

### 1) 市場分析の不足

輸出雑貨のマーケティングもトレードフェアを中心に組み立てられている。一般にトレードフェアでバイヤーにアピールし受注の機会を作るのがパターンである。

家具の場合に比べると輸出雑貨企業には一般に小・零細企業が多く、自分で市場についての情報を集めるだけの余力のある企業は少なく、トレードフェアに出展するだけに終わっている。近年、輸出が年々減少しているが、それについて組織だって情報を集め、分析する力に欠けている。

### 2) トレードフェアに向けた総合的なマーケティング・商品開発

トレードフェアは現段階では最も重要なマーケティングの機会を提供している。しかし出展するだけでなく、出展に当たってどのようにバイヤーをひきつけるか、市場の動向を十分に把握し、新しい、バイヤーをひきつけられる商品開発によりいっそうの力を注ぐ必要がある。

これをさらに総合的、集中的に行うためには、家具の場合に見られるように、マーケット情報収集ミッション派遣など業界が商品の市場についての情報を絶えず収集し商品動向を十分に把握するとともに、指導力のある国内外の民間のデザイナーやバイヤーの力を借りるなどにより行うことが必要である。特に、フィリピンの場合は素材、技術、キャラクターなどの面での情報が十分に入手できていない。

### 3) デザイナー育成

日用品・室内装飾品については、基本的には伝統的生活用品等が現代的感覚で見直され、再造形・デザインされたものである。民芸品、おみやげ物の範疇から脱皮し、現代の生活の中で使用されることがポイントである。素材の持つ自然の美しさを引き出すことが必要であり、創作力（発想とデザイン）が求められる。同時に輸出国の消費者感覚



を十分に備えていることが必要である。また、製造技術も重要ではあるが、特に難しい技術を必要とするものでもなく、一般にはデザインとそれを表現する技能が基本となっている。

海外の市場の動向をつかむためには、その市場のデザイナーを招く方法がある。フィリピンのデザイナーでは理解しにくい特別な好みを持つ市場にはフィリピンのデザイナーにそれを学ばせるよりも、その市場からデザイナーを招く方がよりの確に状況を把握する上で有効である。

#### 4) 組織的な素材開発

フィリピンの輸出雑貨ではフィリピン産の素材であることにその特徴を出しているが、その開発に当たって素材の特徴を十分に引き出す研究開発が必要である。

研究開発に当たっては、素材から出発するのではなく、輸出雑貨の商品開発の視点からは始める必要がある。すなわち、フィリピンでは現在、研究所が素材別研究所となっているため素材の研究から始められがちであるが、商品の機能、デザインなどから始まり、それを実現できる素材とその利用技術の開発に集中すべきである。

#### 5) 常設の市場への対応体制

フェアが開催されていないときにバイヤーからの問い合わせ等に対応できるシステムができていない。常設展示場の確保、インターネットを介しての情報発信システムなどを確保する必要がある。

#### 6) 輸出雑貨生産工程に対応できる生産管理技術

フィリピンの輸出雑貨は手作りが主体であり、多品種、少量受注が可能であるところに強みがある。しかし、他方で手作りの良さは品質不安定、不ぞろいが多いという欠点を伴いがちである。納期にも問題が発生しやすい。

中国と対抗できる力をつけるには、生産性向上、コスト管理により、生産の合理化を図る必要がある。

#### 7) 事業経営の基礎の不足

フィリピンの雑貨企業には主婦のホビーなどから始めた企業も多く、ビジネス経験が未熟であり、価格政策、コスト管理、下請け管理などが不十分である。

このセクターの場合（特に、ジュエリーやファッションアクセサリーなど特定地区に小・零細企業が集積している場合）、CSF（共同設備）やそれを核とした共同事業組合などは生産・経営の合理化の上で検討すべき事項である。

最近米国のバイヤーは供給者コンプライアンスを求めてきており、それには、労働条件、環境基準、電気製品における UL や CE 規格などの技術基準について基本要件を満た

した操業が行われていることをベンダーとしての取引要件とするとしている。こうした買い手側からの要件に対応するための取り組みは、早急に行わなければ将来ビジネス上の決定的な障害となる恐れがある。この点からも、技術面だけでなく、セクター振興の視点から業界指導を行える政府指導機関の必要性が痛感される。

#### 8) 金融へのアクセス容易性改善

輸出雑貨産業の場合、生産のほとんどは零細企業あるいは個人の下請け作業に依存している。これらの零細企業、個人の必要資金を供給しているのは輸出・製造企業である。

比較的安定した中企業（輸出企業）の場合商業銀行から融資限度額 credit line 設定を受けており、その範囲内で銀行から借り入れることが可能である。しかし一般にその限度額は低く設定されており、事業規模の拡大に必要な運転資金確保は難しい。このような場合企業はインフォーマルなソースから資金を調達する。

### 3.4 電気および電子部品産業

#### 3.4.1 フィリピンの電子産業における中小企業

電子産業の分野の内、半導体分野は全て欧米系の多国籍企業により占められており、その部品供給においても中小企業の存在余地がない。

コンピュータ周辺機器分野（HDD、FDD、プリンター、CD-R/W、DVD など）では、電子企業は大部分の部品を国際的生産拠点戦略に基づく他国の自社工場から輸入するか、自社の国際調達本部あるいは国際調達企業により各国から調達するケースが多い。半導体分野に比べるとフィリピン国内で調達される部品も多い（ある日系企業では約 20%）が、そのほとんどは国内に立地する外資系企業からの調達である。

電子産業企業あるいはその裾野産業企業と位置づけられる中小企業はほとんどが外資系企業であり、いずれもマニラ周辺から 2 時間程度の範囲を中心に立地している。それ以外の電子企業と位置づけられている現地中小企業はきわめて限られた先進的存在の企業であるか、あるいは他の産業に主要な顧客を持つ金属加工産業企業、プラスチック成形産業企業などである。

#### 3.4.2 電子産業分野およびその裾野産業分野での中小企業開発上の課題

##### (1) 開発の方向

進出外資系電子産業企業は、彼らが部品等を調達するに当たって現地調達と国際調達の間で特に差をつける理由がない。電子産業企業（アSEMBラー）は、自社の仕様に合う技術的水準にあり、納期が遵守され、コストが希望に合うならばどこから調達してもよいとしている。しかし実際には、主要な部品調達への現地中小企業の新たな参入は、多くの面からほとんど不可能となっている。

電子産業分野での現地中小企業育成の焦点を主要部品供給に当てるならば、その可能性は極めて低いといえる。このことは、これまで長期にわたって多様な努力が行われてきたにもかかわらず実際に効果が上がらなかったことから十分に推定される。

しかし他方、部品の現地調達傾向に見られるように、ある程度規模の経済性が関係しないもので、かさ高品などには現地企業に優位性が期待されるし、メッキや熱処理などの加工プロセスについては物流の視点から現地でのサービス提供が期待されている分野もある。その他、規模は小さいが多面的な資材の供給やサービスの提供という面での中小企業に対する新たな事業機会を提供できる可能性もある。

また、進出電子産業企業の中には、フィリピンを優秀かつ豊富で質の高い労働力を持ち、英語が標準語であること、ペソ安、地理的利点などから、従来の輸出型生産拠点とみなすだけでなく、ソフトウェア開発、IT、R&D 拠点などとしてフィリピンを見てゆこうという動きも見られる。

むしろ、この分野での中小企業振興の焦点は、部品供給にこだわらず、多様な事業機会の提供を期待することに置くべきである。

また、部品供給については、可能性のある企業だけに焦点を当て、パイロット的に集中育成を図り、そこでの経験を順次広げてゆくことが必要である。

## (2) 多様な事業機会の追求

### 1) 電子企業、現地中小企業間のコミュニケーション手段の開発

この分野での市場開拓に当たってのまず第一の課題は、一方で、中小企業側にとっては顧客情報の不足であり、他方で、顧客側にとっても中小企業についての情報がないことである。

逆見本市はこうした電子産業企業が現地調達を進める上で一つのきっかけを提供するものと期待される。

しかし、リバース・トレードフェア自体は効果の割には経費がかかりすぎる面がある。これに変わるセミナーや、ITを使った他の手法を検討することも必要である。

### 2) 生産管理・品質管理の向上

電子産業企業と現地中小企業とのリンケージを進める上で焦点を当てるべきは、製造技術も必要ではあるが、求められる品質のものを定められた納期に納入できる生産管理能力が特に必要とされる。

### 3) 部品供給のための技術導入の奨励

電子産業企業に対する供給関係を現地中小企業との間に主要部品について進めることは、基本的にむりである。これは技術上の問題ではなく、部品生産の経済規模の問題である。

むしろ、電子産業企業と現地中小企業とのリンケージはすでに実際に一部で成立している、かさ高部品の供給、金型の供給など、生産規模があまり問題とならない部品、金型類の供給関係で進めるべきである。

しかし、これについては供給企業側がかなりの技術力をつけることを要求される。このレベル達するための技術力は、こうした企業の大部分がその発展プロセスで先進工業諸国から技術を導入したり、共同研究により技術を開発したりしてきたものである。工業機械産業分野への部品や金型供給を行っている企業や鉄工所などの保有する技術では、公的支援を受けたとしてもこの分野の部品・金型供給者としての技術力を開発することは困難である。こうした技術力を持つ企業からの技術導入が不可欠と考えられる。

### 3.5 自動車部品産業

#### 3.5.1 フィリピンの自動車部品産業および裾野産業における中小企業

現地資本部品企業は、ワイヤハーネスの組み立てに従事している企業を除くと、ほとんどが第二次部品以下を供給する企業か、あるいは予備部品を自社で製造・販売する企業である。各企業の実態についての詳細は不明であるが、機械加工、プラスチック成形、金型製造、組み立て加工などの分野に、事業の一部として自動車部品製造を行っている企業が多い。

#### 3.5.2 自動車部品産業およびその裾野産業での中小企業開発上の課題

##### (1) 開発の方向

自動車産業は裾野の広い産業である。フィリピンの自動車企業はいずれもそれぞれ MNC グループとしての国際的生産戦略のもとで生産、輸出を行っている。部品調達に関してもグループ内での国際最適調達の視点から行われている。BBC スキーム、AICO スキームといえどもその国の既得権益ではなく、そこで最適な部品供給が行えるという前提で成り立っている。

しかし他方、国際調達される重要部品以外については、ほとんどの MNC が現地調達を進める方針を採っている。すなわち、技術的、コスト的に要求を満たせる部品供給が可能な場合には、いずれの現地企業も部品供給に参入できる可能性はあるといえる。

##### (2) 開発上の課題

###### 1) 自動車メーカー、自動車部品メーカー、裾野産業企業間のコミュニケーション手段の開発

一般に自動車メーカーは、部品供給企業にグループを結成させ、そのグループに属する企業には自社の今後の買い付け方針や、生産管理上の改善要求などを徹底させる方法をとっている。しかし、こうした自動車メーカーの傘下にある企業を除く他の現地中小

企業は、自動車部品業界のニーズについて把握できていない。まず第一にコンタクトする方法について知らない中企業の中には自分たちでコンタクトしているところもあるが限られている。

他方、自動車企業側も自社部品について、現地調達可能と想定されるものについて展示し、供給力を持った企業の参入を期待している。しかし、こうした情報は現地中小企業の間であまり知られていない。これを一般化した方法としてリバース・トレードフェアがある。

しかし、リバース・トレードフェアは自動車部品に関しても、あまり有効には活用されていない。訪問客は多いものの、自動車部品の製造経験のない企業の参加が多く、成果に結びつかなかったという評価である。

リバース・トレードフェアに変わる、調達側、供給側を結び情報を交換できる手段を検討する必要がある。この場合、第一次部品供給だけでなく、第二次、第三次供給関係についても同様であり、可能性のある手段としては、例えば、部品調達者によるセミナー開催や、供給者データベースの構築などがある。

## 2) 目標部品に合わせた総合的・集中的技術支援の展開

自動車企業が新しい部品の買い付けを行う場合には、可能性のある企業から試作品を提出させ、それを評価した上で買い付けるのが一般的方法である。すでに自動車部品供給に参加している企業はこうした情報を得ることができるが、それ以外の企業については情報もなく、また、試作品を作るために技術的、資金的支援を受ける先もない。自動車企業や部品企業の調達情報を提供するとともに、技術、金融面でのこのような相談に乗り、適切な支援先、あるいは共同先を紹介するような総合的支援がまず第一に必要である。

次に、生産技術面では金型技術、設計指導など、より高度でソフトな技術について中小企業は学ぶ機会がなく、調達情報があっても断念せざるを得ないことが多い。

さらに、外資系企業からの受注を目指すのであれば、品質管理、生産管理について習得することが不可欠である。

潜在的可能性を持った企業に対し、それぞれの目標部品のレベルにあわせ、こうした技術的支援を総合的に展開し、効果的な支援を行うことが必要である。

## 3) 技能者育成

技能者育成については TESDA をはじめ多くの公的機関がトレーニングコースを提供している。外国ドナーによるトレーニングコースも設定されている。しかし、目標レベルと内容とがちぐはぐなものが多いという評価がある。

将来は、セブの家具業界に見られるように、業界が中心となり、部品調達企業などの意見を求めて実用性の高い標準カリキュラムを策定、その実施を企業や学校、訓練機関などに委託するなどの方法も考えるべきである。

#### 4) 設備近代化のための投資奨励

フィリピンの企業は最近の景気後退を反映し、特に設備投資には慎重である。結果として他の競合国との間に生産性の上で大きな差をつけられる結果となっている。また、品質・精度についても遅れをとっている。このような設備機器の老朽化は先進企業にも見られる。

#### 5) 金融へのアクセス容易性改善

地場の金属加工業で金融にアクセスできる企業は極めて少ない。

金融機関へのアクセスが困難な理由の第一は、多くの中小企業が適切な事業記録を持たないか、二重帳簿のような不適切な帳簿をつけていることである。第二は担保における問題で、資産の 20%しか担保として評価してもらえなかったり、機械類が担保の対象とならないことなどである。第三に、煩雑な書類準備が必要なことである。多くの中小企業ではこうした書類を準備できるのは、いたとしてもせいぜい経営者ぐらいであり、経営者はあらゆることを担当せざるを得ず時間が割けないなどである。

## 第4章 中小企業金融の現状と課題

### 4.1 フィリピンの金融制度

#### 4.1.1 概要

フィリピンの金融制度はフォーマル金融とインフォーマル金融に大別できる。フォーマル金融はフィリピン中央銀行（Bangko Sentral ng Philipinas: BSP）を頂点として、商業銀行（Commercial Banks）、拡大商業銀行（Expanded Commercial Banks）、政府系特殊銀行（Governmental Specialized Banks）、貯蓄銀行（Thrift Banks）、農村銀行（Rural Bank）、および非銀行金融会社などによって構成されている。一方、インフォーマル金融は町の個人金融業者、無尽講（Rotating savings and credit associations : ROSCAs）、あるいは親類縁者からのファイナンスが含まれるがその実態は十分に把握出来ていない。また、政府系特殊銀行や非銀行金融会社はノンバンクとして分類される場合もある。ノンバンクの中には、フィリピンで最大規模の年金組合である Social Security System（SSS）と、Government Social Insurance System（GSIS）も含まれている。これらは組合員に対してハウジングローンや小規模ローンを提供している。また近年は、卸売銀行として地域の金融機関を通じて中小企業へのローン原資の提供も行っている。

#### 4.1.2 金融関係規制

1997年7月にタイの通貨危機を発端に発生したアジア通貨危機は、元々脆弱なフィリピン金融機関にも影響を与え、政府は金融制度改革の動きを加速させている。具体的に近年実施に移された金融関係規制としては次の項目があげられる。

- 1) 自己資本規制
- 2) 最低資本金規制
- 3) 貸出に関する規制
  1. 1社あたりの与信限度額（Single Borrowers Limit）
  2. 農業及び農地改革に関する貸付規制
  3. 不動産融資規制
  4. 中小企業貸付規制

各銀行は総貸出額の内、6%を小規模企業、2%を中規模企業に融資しなければならない。但し、中小企業への8%枠融資が行えない場合には、中央銀行への資金放出、政府認定の債券の保有による代替が認められている。

- 4) 不良債権と貸倒引当金

### 4.1.3 金融機関と活動状況

2002 年末現在、金融機関の数は、商業銀行が 42 行（内、拡大商業銀行 17 行）、貯蓄銀行が 94 行、農村銀行が 776 行となっている。これら銀行の合計支店数は 7,454 店にのぼる。

## 4.2 中小企業向け金融の現状

### 4.2.1 民間銀行による中小企業向け金融

#### (1) 中小企業向け貸出状況概要

表 II-4-1 は 1998 年 12 月から 2002 年 6 月までの中小企業向け貸出額の推移を示している。1998 年以降年々、全体の貸出額が僅かながらも減少する中、中小企業向け貸出の割合は増加してきている。但し、貸出額に大きな変化が見られない。しかし、2002 年ごろからは資金需要も増えてきており、表には現れていないが 2003 年の SULONG 導入後は中小企業向け融資が明らかに増加している。

表 II-4-1 中小企業向け貸出額の推移

(単位：10 億ペソ、%)

Year	Small		Medium		Small & Medium		Net Loan Portfolio	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
'98.12	141	13.7	99	9.6	240	23.3	1,028	100
'99.12	148	14.8	100	10.00	248	24.8	1,002	100
'00.12	125	12.7	106	10.8	231	23.4	986	100
'01.12	155	15.6	94	9.5	249	25.1	992	100
'02.12	166	16.9	99	10.1	265	27.0	983	100

出所：中央銀行

#### (2) 銀行群別貸出状況

表 II-4-2 は 2002 年 6 月時点での銀行群別に見た中小企業への貸出状況を示している。都市部を基盤とする商業銀行が中小企業向け融資の大半を占めており、貯蓄銀行や農村銀行は小規模、零細企業が多い地方部で事業を展開している割には、中小企業向け貸出比率が低い。しかしこれは、貯蓄銀行や農村銀行の規模が小さく、また拠点とする地域に中規模企業が少ない（零細以下が中心）ことによるものでもある。



表 II-4-2 銀行群別中小企業向け貸出状況(2002年6月)

(単位：10億ペソ)

	Small		Medium		Small & Medium		Net Loan Portfolio	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
商業銀行	136	82.4	84	84.9	220	83.3	879	89.4
貯蓄銀行	19	11.5	12	12.1	31	11.7	76	7.7
農村銀行	10	6.1	3	3.0	13	5.0	28	2.9
合計	165	100.0	99	100.0	264	100.0	983	100.0

出所：中央銀行

中小企業融資の 58.6%は 5 つの金融機関に集中している。しかも融資総額がトップの銀行は一行で 36%を占めている。全国に 912 行の銀行があるが、わずか 5 行で中小企業金融の半分を占めていると言う現状は、中小企業側にとって見れば、実質的にアクセスできる銀行が限られているかを示していると言える。

(3) 地域別貸出状況

商業銀行の地域別・業種別中小企業向け貸出残高は、おおよそ Luzon80%、Visayas10%、Mindanao10%の配分となっている。貸出先の業種として最も多いのは卸・小売業であり、次いで製造業である。

表 II-4-3 商業銀行による地域別・業種別中小企業向け貸出傾向(2002)

(単位：100万ペソ)

	Luzon	Visayas	Mindanao	合計
製造業	46,842	4,530	1,947	53,319
電気・ガス	409	109	59	577
建設業	6,276	996	1,149	8,421
卸・小売業	49,076	7,407	8,674	65,157
運輸・倉庫	3,734	777	806	5,317
不動産業	20,718	2,109	1,642	24,469

出所：中央銀行

製造業は依然として都市部や Luzon に集中しており、中小企業からの金融ニーズもそれらの地域で高いといえる。貯蓄銀行や農村銀行が基盤とする地域では零細・小規模企業が中心で、産業金融としての金融制度より、むしろ社会政策的な金融制度が依然として求められている。

## 4.2.2 政府系金融機関による中小企業向け金融

### (1) 貸出状況

#### 1) DBP、LBP

政府系金融機関における貸出残高は、約 2,000 億ペソ、商業銀行合計に対する割合では 12%～13%を占めている。民間銀行へのホールセール機能を果たしている点からも、政府系金融機関の役割は大きい。

政府系金融機関による中小企業向け貸出残高は増加している。

表 II-4-4 政府系金融機関の中小企業向け貸出残高

(単位：百万ペソ)

Year	Small	6% 構成比 (%)	Medium	2% 構成比 (%)	Small & Medium	8% 構成比 (%)	Net Loan Portfolio	構成比 (%)
	2000年12月	11,290	10.0	6,497	5.7	17,787	15.7	113,053
2001年12月	12,334	15.9	8,826	11.4	21,160	27.3	77,548	100

出所：中央銀行

近年、政府系金融機関は、中小企業振興分野においてより積極的な役割を果たそうとしている。その表れが例えば、貸出条件を緩和した中小企業向け貸出プログラムの創設や積極的な店舗の増設などである。しかし一方では中小企業への直接的な貸出を増やす事により民間金融機関との貸出競争が激化する方向にある。また、リテイル金融における健全性を確保する必要性から融資条件（中でも担保の徴求）を厳しくする動きがあり、結果として民間補完の役割が疎かになってきているとの指摘もある<sup>1</sup>。

#### 2) SBC

SBC は中小企業の金融機関からの借入債務を保証することにより、中小企業に対する金融の円滑化を図ることを目的とし、中小企業金融保証を行っている機関である。1991年の Republic Act 6977（通称“中小企業マグナカルタ”）において設立が規定され、今日では中小企業への直接融資のほか、ベンチャーキャピタルについても創設準備中であり、総合的な中小企業金融機関への道を歩んでいる。設立経緯から貿易産業省（DTI）の管轄下におかれ、中小企業開発審議会（SMEDC）の政策プログラムに従って業務を行っている。

<sup>1</sup> 企業訪問調査による。

SBC は金融保証プログラムとして 5 種類、融資プログラムとして 6 種類を提供している。2002 年度の業務実績は次のとおり。

- 1) Guarantee Program 119 百万ペソ
- 2) Long-term Loan 53 百万ペソ
- 3) Short-term Loan 242 百万ペソ
- 4) Wholesale Lending 17 百万ペソ
- 5) Discount Financing 741 百万ペソ

本来の金融保証業務よりも融資や再割引業務の比率が高くなっている。

## (2) SULONG プログラム

SULONG (SME Unified Lending Opportunities for National Growth) プログラムは 2002 年 12 月、大統領令によって定められた、新たな中小企業向け融資プログラムである。現行の National SME Development Plan の施策の一環として行われている。政府系金融機関 (government financial institutions :GFIs) が連携して 2003 年 1 月より実施している。

本プログラムの為に政府が基金を特別に設けているわけではない。各参加銀行が本プログラムの為に準備できる原資額をコミットしているにすぎない。本年上半期 (2003.1-6) の予定額は参加銀行全体で 100 億ペソが設定されている。

各参加銀行の融資はホールセール (卸し貸付) とリテイル (直接貸付) の二つによって行われる。卸し貸付は全国の Thrift Bank と Rural Bank (ただしこれらも一定の基準を満たした銀行でなければならない) を通じて行われる。中小企業にとっては申請用紙が統一化されているため、以前に比べ多くの金融機関へのアクセスが容易になった。本プログラムでは返済期間 1 年以下の運転資金と、返済期間 5 年 (内、猶予期間 1 年含む) 以下の長期資金が提供される。運転資金の金利はプログラムに参加している政府系金融機関から直接借入れる場合、9% / 年、長期資金が 12.75% / 年である (この他、3 年ものとして金利 11.25% / 年もある)。なお、融資限度額は長期・短期に関わらず、5 百万ペソを限度としている。

これまでの中小企業向け融資と SULONG プログラムの違いとして、つぎの点が上げられる。

- 金利が従来に比べ低い。参加 GFIs から直接借入れる場合、1 年もので年 9% である。一般の中小企業向け金利が GFIs の場合、11% ~ 12% 程度である事からすれば、かなり低いと言える。
- これまで担保設定を 100% 求めていたが、SULONG については個人保証など他の担保要件を補う形で物的担保を求めている。

- 申請書類は 2 枚で、しかも各行で使えるよう様式が統一されており、従来に比べ簡素化された。またこれによって、審査期間が短くなった（但し、現在は申請件数が多い事から、期間短縮効果があまりでない）。

まだ返済開始の案件が少なく、プログラムとして全体を評価するには早過ぎるが、概ね、中小企業には従来に比べてよりよいプログラムとして受け止められている。ただし、SULONG の狙いとした、担保徴求の見直しや、審査の簡素化、金利の低減化などは、まだ十分に徹底されていないとの点も指摘されている。

### (3) 零細企業金融

フィリピン中央銀行（Bangko Sentral ng Pilipinas : BSP）は、中小企業金融とは別に零細企業金融への取組みについて指針を出している。その中で零細企業金融は、金額が 15 万ペソ以下、無担保の短期貸しで、返済期日が一日、1 週間、半月、1 ヶ月ベースのものとしている。金利について BSP は、特別に低く設定するということではなく、市場金利ベースで適切に設定すべきとしている。BSP では全貸出額の 15% 以上を零細企業に貸し出す Microfinance-Oriented Banks を Thrift Banks と Rural Banks において定め、再割引を行うことによって資金を供給している。2003 年 2 月現在、Microfinance-Oriented Banks は 4 行あり、それ以外にも 88 の Rural Banks を零細企業金融に特化している金融機関として認定している。

昨年 11 月に大統領が署名した Barangay Micro Business Enterprises (BMBEs) Act of 2002 は、新たに零細企業金融について優遇措置を規定している。同法では零細企業金融について GFIs による特別融資窓口の設置を決めている。また同様に信用保証についても零細企業向け特別枠を設けることとしている。

#### 4.2.3 信用保証制度

SBC は、マニラの本店及び 4 ヶ所の支店を通じ、合計 45 の金融機関（商業銀行 20 行、貯蓄銀行 15 行、農村銀行 10 行）に対し信用保証の提供を行っている。2002 年（単年）の信用保証実績の保証目標額達成率は 17% と低調であった。供与銀行別では商業銀行向けが 50%、貯蓄銀行向けが 35%、残り 15% が農村銀行向けとなっている。地域別に見た実績は次のとおりである。

メトロマニラ	15 件	42.8 百万ペソ	(1 件当たり平均 285 万ペソ)
ルソン	9 件	27.0 百万ペソ	(1 件当たり平均 300 万ペソ)
ビサヤス	16 件	43.7 百万ペソ	(1 件当たり平均 273 万ペソ)
ミンダナオ	2 件	5.3 百万ペソ	(1 件当たり平均 265 万ペソ)

#### 4.2.4 ベンチャーキャピタル

フィリピンの中小企業金融は、今のところインフォーマルを含む間接金融が唯一の手段となっている。直接金融の役割を担うベンチャーキャピタル（VC）やプライベート・エクイティ（PE）は未発達であり、中小企業向けに限定すれば皆無とっていい。

### 4.3 中小企業金融改善への課題

#### (1) 金融機関の脆弱性

フィリピン金融機関の特徴として、資産規模が小さい（かつ、金融機関数が多い）。この背景として、国民の所得が低いことや貯蓄性向が低いことが上げられる。さらに、金融機関自体への信頼性が低く、このため資金の海外への逃避やインフォーマル金融への流出が見られ、資金回収が十分に機能していない点が指摘できる。その結果、多くの金融機関が融資を行うための原資調達に問題を抱えている。預金が少ないため、大手金融機関、政府系金融機関から資金調達を行い、これがコストアップ（金利を含む）の要因となっている。また、規模が小さいことによって機械化など低コスト体制への取り組みが遅れている。

#### (2) 担保偏重主義による弊害

フィリピンの中小企業融資案件評価においてプロジェクトの採算性、人的担保による信用力を重視する考え方はほとんど取られていない。2003年より導入されたSULONGプログラムではこの点での改善がなされているが、実際の運営上は、いまだ担保偏重の動きが強い。その背景には、物的担保を評価する以外の方法を持たない金融機関の審査能力にも問題があると言える。

担保不足については信用保証制度をさらに利用し易くすることが先ずあげられる。これは、信用保証制度の仕組み（保証料など）を改善するとともに、まずは取り扱い窓口や職員数を増やすことが必要である。また、中小企業側でも金融機関の要求に耐えうる申請書類の作成能力や、企業経営の能力向上が求められている。またさらには、物的担保以外の信用保証として人的担保の活用も今後増やすことを検討すべきである。

#### (3) 信用情報システムの未整備と中央集中審査体制

全国展開を行っている大手金融機関では大半の融資を本店の審査部において決定している。この結果、審査期間の長期化が見られ、顧客が支払や投資のタイミングを逸するなど顧客サービスと言う観点から問題がある。さらに、審査に必要な信用情報（企業情

報、土地評価額、過去の債務履行状況など)が整備されておらず、各金融機関での審査体制のシステム化が遅れている。

#### (4) 中小企業への助言・指導體制の整備

民間金融機関は貸出に際し、中小企業から財務諸表の提出、事業計画や資金使途等の説明を受けているが、中小企業との窓口相談に応じたり、中小企業への助言・指導を行っている例は少ない(企業調査より)。金融機関が地域における金融ドクターとして、中小企業への助言・指導を行える(コンピュータ診断等を利用)体制を整える必要がある。

#### (5) 中小企業向け直接金融における課題

##### 1) SME ボードの魅力欠如

まず、新興株式市場である SME ボードの魅力ある投資先があまりにも少ないことである。当市場が開設されてすでに3年が経過しようとしているが、上場会社数は2社のみである。

##### 2) 投資家、投資会社の育成

政府系投資会社の設立も検討すべきである。現在、Small Business Guarantee and Finance Corporation (SBC) が中小企業向け投資を行うべく社内体制を整えようとしている。しかし、アセット・ライアビリティ・マネジメントの観点からも、投資部門は別会社とすることが必要である。

##### 3) 上場基準の見直し

証券市場においても、企業家や投資会社が上場することにインセンティブを感じるよう、その上場基準や運用政策を見なおさなければならない。

#### (6) SBC の信用保証制度における課題

##### 1) 信用保証制度についての認知度が低いこと

銀行関係者は全員が金融保証制度の内容について理解していたが、企業レベルでは SBC についてまったく知らないか、名前は聞いていても金融保証制度についてその概要さえ知らない経営者が全体の半数近く見られた。

##### 2) 企業信用情報に関わるデータ整備の遅れ

フィリピンには信用調査所 (Credit Bureau) としての役割を果たす機関がない。そのため各金融機関は独自の顧客蓄積データにより、企業の評価付けを行っている。こ

の信用調査所機能の不在が、中小企業金融、あるいは小規模金融において審査に時間がかかる要因として問題視されている。

### 3) 保証条件面の見直し

信用保証に関し保証料や審査手数料が高いという指摘が聞かれる。保証料は、基本的には過去の経験値に基づいて設定された事故率、および回収率を前提として、収支が運用益を含めて均衡する範囲内で設定されるべきである。しかし他方で、今後、優良案件、あるいは戦略分野については利率を優遇するなどの工夫、あるいは政府補填による仕組みづくりなども検討すべきである。

## 第 5 章 中小企業振興政策・制度および組織

### 5.1 主要な中小企業関連法

#### (1) 小企業憲章 ( RA6977、RA8289 改訂 )

フィリピンには中小企業基本法にあたるものとして小企業憲章 ( Magna Carta for Small Enterprises ) がある。中小企業振興の基本を定めたもので、中小企業の定義もこの中で決められている。また、現行の中小企業振興体制・施策の重要な部分である、中小企業開発審議会 ( Small and Medium Enterprises Development Council : SMEDC ) 設置、中小企業金融保証公社 ( Small Business Guarantee and Finance Corporation : SBC ) 設立、金融機関に対する中小企業向け融資の貸出 ( 最低保証 ) 枠規制などもこの法律の規定によるものである。この小企業憲章は 1997 年に改訂され ( RA8289 )、更に現在も内容の見直し作業が行われている。

#### (2) バランガイ零細企業法 ( RA9178 )

バランガイ零細企業法 ( Barangay Micro Business Enterprises Act: RA9178 ) は金融危機を切りぬけた零細企業やインフォーマルセクターを支援するために、2002 年 11 月に新に制定された法律である。RA9178 は貧困緩和のための諸プログラムに対応した公的支援を規定している。また、地方における産業振興、特に地場資源活用、雇用創出に焦点を当てた企業振興を規定している。同法は零細企業に対し次の奨励施策を用意している。

- 2 年間の事業税免除
- 最低賃金制度の適用除外
- Development Bank of the Philippines ( DBP )、Social Security System ( SSS )、Government Service Insurance System ( GSIS ) など政府系金融機関からの金融支援
- DTI、DOST、UP-ISSI、TESDA などの機関を通じた技術、生産管理、市場開拓などの支援

### 5.2 中小企業開発計画

現在の中小企業開発の方向を示すベースとなっているのは、1998 年 6 月に発表した「SME Development Strategy 1998」である。その後、これを踏まえるかたちで「SME Development Plan/SME Core Group Action Plan for 2002」が 2002 年 9 月に公表され、さらに 2002 年 11 月発表の「National SME Development Plan 2002」へと繋がっている。これらにおける主たる方向性は次の 3 点にある。

- 1) 産業 ( 企業間 ) リンケージを強化すること
- 2) 中小企業への金融支援 ( アクセシビリティ ) を強化すること



### 3) これまでの施策を見直し、施策体系全体としての効率化を図ること

現行の中小企業開発計画とは 2002 年 11 月の「National SME Development Plan 2002」を指している。

## 5.3 中小企業振興機関・体制

### 5.3.1 DTI の中小企業振興体制

#### (1) 中央レベル

フィリピンの中小企業振興に関わる行政は貿易産業省（DTI）の中小企業開発局（Bureau of Small and Medium Enterprises Development：BSMED）が担当している。

さらに、中小企業行政については中小企業開発審議会（Small and Medium Enterprises Development Council：SMEDC、DTI 長官を議長とする）が小企業憲章（RA6977）に基づき設置されている。当審議会は中小企業振興に関わる施策、組織・制度全体の監督や、関係機関への意見具申などを行う機関として中小企業行政上極めて重要な地位が与えられている。

小企業憲章（RA8289 改訂）の中では、従来の組織を踏まえて、政府横断的な新たな中小企業振興機関の設置を想定している。しかし、今のところ、検討はなされているものの、具体的に新たな機関を設置するまでには至っていない。

#### (2) 地方レベル

地方における振興体制として、全国に DTI 地方および州事務所（DTI-Regional/Provincial Offices）がおかれている。これは州あるいは地域の DTI 窓口である。中小企業振興については、BSMED の予算の枠内で地方に降ろされ、DTI 地方事務所を通じて実施される。DTI 地方事務所は DTI 内の組織では Regional Operation Group（ROG）の管轄下にある。DTI 地方事務所（DTI-Regional Office）の規模は職員数で平均 55 名程度で、地域内の Provincial Office を管轄している。

#### (3) 中小企業センター

中小企業センター（SME Centers）は 1996 年以降各州毎に設置する方針で展開され、現在全国に 79 ケ所あるが、その内 65 ケ所は DTI の地方事務所（DTI-Regional/Provincial Offices）に併設されている。それ以外は、地方の商工会議所、ないしは地方政府に置かれている。中小企業センターの主な機能は中小企業に対する情報の提供、及びプロジェクト/プログラムの実施である。

しかし、現在実質的な活動を行っているセンターは 10 ヶ所にも満たない。その主な原因は DTI の予算不足、人員不足にあり、活動しているセンターは地元商工会議所の支援を得ているケースが多い。

#### (4) 中小企業生産センター (SME Production Center)

政府は 1994 年一般支出法 (General Appropriations Act of 1994) により全国 7 ヶ所に「SME Production Center」を設置することを DTI に認めている。

これらのセンターは基本的に最初の 5 年間のみ政府から運営基金が拠出されるものの、その後は独立採算で運営することが求められている。しかし、採算上の問題から、7 センターのうち、既に 3 ヶ所 (Los Banos、Bicutan、Albay) が業務を中断している。また操業を継続しているセンターも予算不足から、施設・設備の維持が必ずしも十分とは言えない。

### 5.3.2 その他の中小企業支援機関

#### (1) その他の公的機関

DTI の他にも、各省に中小企業支援を実施している機関がある。

DTI 以外で中小企業支援プログラムを最も多く実施しているのは科学技術省 (Department of Science and Technology) である。技術分野での支援が中心であるが、これには設備更新に関わる融資プログラムも含まれる。

#### (2) NGO と中小企業振興

地方の零細企業に対しては、NGO (Non-government Organizations) が様々な支援活動を行っている。全国規模で活動を行っている NGO から、限定された地域で活動している NGO まで様々である。

NGO の支援分野は技術分野での訓練、指導が多い。外国ドナー機関の提供する支援を委託されて行うケースが多い。フィリピンの NGO の活動として金融を扱うものが多い事も特徴のひとつである。地方において零細企業との接点が多い NGO を貸付先の信用確認や、貸付けた後の回収に活かそうとするものである。

### 5.3.3 地方自治体による中小企業振興

1991 年地方自治法により、一定の政府業務が LGU に移管されている。その中には工業振興に関わる業務も含まれているが、現在までのところ LGU が独自の判断で予算をつけている分野は、道路などのインフラ整備や、教育、医療などの分野が中心であり、工業振興まで手掛けている LGU は極めて少ないのが現状である。

## 5.4 中小企業振興施策

### 5.4.1 BSMED による現行中小企業振興施策の評価

BSMED が中心となって現在取組んでいる中小企業支援策（短期開発計画プログラムとして位置づけられる）には次のプログラムが上げられる。

- 1) トレード・フェア
- 2) SME キャラバン（SME Opportunities Caravans）
- 3) 企業家トレーニング（Entrepreneurship Training）
- 4) フランチャイズ・セミナー（Franchise Seminars）
- 5) 展示館あるいは中小企業コーナーの設置（Display House/ SME Corner）
- 6) 中小企業センター（SME Centers）活性化プログラム

このほか BSMED の継続的なプログラムとして SME Week や、SME Awards の開催などがあげられる。

### 5.4.2 その他の中小企業振興施策

中小企業支援のプログラムを実施している代表的公的機関 32 機関（内、13 機関は DTI の管轄下にある）が提供するサービス分野を集計すると、市場情報の提供と関わりがある機関は 28 機関に上る。公的金融機関は数が少ないため、金融サービスを提供する関連機関数は少ない。全体的に見れば、教育・訓練、あるいは技術面での支援機関が多い。これら機関にほぼ共通して言える問題として、設備の老朽化、稼働可能な機械の少なさ等がある。

### 5.4.3 これまでの中小企業振興政策・制度における問題点

フィリピンでの中小企業振興政策・制度の枠組みは、従来よりかなり確立されたものが存在する。実際、フィリピン政府の中小企業振興への取組みは他のアセアン諸国と比較しても早い方である。しかし、その実効がともなっていない点が、これまでの最大の問題である。その主要な原因として、予算実行の遅れや、人材不足による施策実施上の限界があることが挙げられる。

## 第6章 その他政策立案のための環境と現状

### 6.1 外国ドナーによる中小企業支援状況

#### (1) 日本政府による支援

フィリピンは、日本の政府開発援助の最重点供与国の一つであり、一方、フィリピンにとって日本は最大の援助供与国（トップドナー）である。フィリピン援助における日本政府の重点分野として次ぎの4分野を定め、援助の基本方針としている。

- 1) 持続的成長のための経済体質強化及び成長制約要因の克服  
（産業構造の強化として特に裾野産業育成への支援が含まれる）
- 2) 貧困削減及び地域格差の是正  
（農村における基礎的社会・経済インフラ整備が含まれる）
- 3) 環境保全及び防災  
（産業公害対策を含む）
- 4) 人材育成及び制度作り  
（地域社会の産業ニーズに合った技能・技術教育の充実が含まれる）

工業開発、あるいは中小企業分野への協力では、JICAによる開発調査、および、JODC や JETRO などを含む専門家派遣・指導など、技術協力が中心となっている。特に DTI に対し現在、中小企業専門家を長期で派遣しており、新たな中小企業開発計画の策定を含む中小企業振興に積極的に寄与している。また、JBIC では、フィリピン開発銀行（DBP）を通じて、中小企業向けのツーステップ・ローン（ISSEP-II）を提供している。

#### (2) その他主要ドナー国の支援状況

##### 1) GTZ

ドイツの GTZ がフィリピンで行っている援助プログラムで最も規模が大きいのが TESDA をカウンターパートとして実施している Promotion of Dual Education and Training である。1996 年に始まり、現在も継続中である。このプログラムでは、TESDA などの訓練施設での教育を受けながら、同時に、自らの職場でも与えられた課題に取り組むことで、より高い技能者養成を目指している。

その他、2004 年から本格的に開始予定の Private Sector Development Program では中小企業振興体制への強化や、Business Development Service を行うことになっており、向こう 3 年間で 5 百万ドルの予算がつけられる予定である。このプログラムにはカウンターパートとして商工会議所が中心となることが想定されている。GTZ とは別に

KfW が中小企業（特に零細、小規模）金融での支援を以前より行っており、今後も地域を限定する形で継続される予定である。

ドイツの援助はこれまでのところ主として職業訓練など人材育成に向けられており、対象地域はフィリピン全土を対象とはするものの、ビサヤス地域に集中しているのが特徴的である。

## 2) CIDA

CIDA は現在、合計 15 件のプロジェクトを実施している。このうち “ Private Enterprise Accelerated Resource Linkages (PEARL) ” や、 “ Promoting Participation in Sustainable Enterprises (PPSE) ” などが中小企業振興と深く関わりのあるプログラムである。基本的に小規模企業の競争力強化が狙いであり、技術指導やコンサルティングを通じて企業を支援している。CIDA では一旦、PEARL を終了させ、新たな中小企業支援プログラムを現在検討中である。

CIDA の対フィリピン援助の 60% がミンダナオ地域、30% がビサヤス地域である。また、きわめて規模が小さい零細企業への支援が多い事も CIDA の特徴的な点である。

## 3) その他

アメリカからの援助は、ミンダナオの経済開発に資する援助が中心となっているのが特徴である。そのような中、1997 年まで USAID が PCCI をカウンターパートとして主要都市での商工会議所の機能強化と地域開発政策調査を行ってきた (Regional Enterprises Development Project)。

オーストラリアは農村における現金収入の確保、衛生改善や、ミンダナオ島における環境改善などを行っている。その他、世界銀行やアジア開発銀行が行う中小企業支援は貧困撲滅に関わる基礎的分野での支援が中心である。

## 6.2 中小企業統計整備の課題

フィリピンの企業統計は NSO をはじめ様々な機関がデータベースを持っているが、お互いが似たような内容を独自に整備しようとしているのが現状である。政府として予算を含む統計整備への資源を特定機関に集中的に配分し、効率的な統計整備を図る事が求められている。特に、事業所母集団リストなどは DTI が最初から構築するのではなく、NSO や他機関のデータベースとのリンク構築を図る方が統計の網羅性からも、また継続性からも勧められる。他の省庁はそれぞれの統計活用目的に沿って、この基本統計との調整を図ることになる。

中小企業政策の立案と、実施結果モニターの視点からは、統計的に次の点が特に重要である。

- 1) マクロ経済的視点から、事業所数、従事者数、地域分布、産業別分布など中小企業の量的な実態とその変化の把握
- 2) 政策立案に際し必要な、中小企業定義指標と経営実態との関係の把握
- 3) 特定の政策テーマ（あるいは施策）についての影響、効果などの把握

従って、中小企業政策担当機関（現在のフィリピンでは DTI あるいは SMED Council）は NSO と連携して企業規模、従業員数などについての区分を定め、企業統計集計に使用されるようにすることが必要である。これにより、上記 1)、2) に関する総量把握（あるいは推定）が可能となる。

また、上記の国家統計とは別に、中小企業政策担当機関として、2) および 3) についての把握を目的とし、独自のサンプル調査を定期的を実施すべきである。これには、企業規模と経営実態を把握する定型調査と、特定政策あるいは特定の経済変化による影響を把握するための政策影響把握調査（実施前および実施後）を組み合わせる実施することが望ましい。

## 第 III 部 中小企業開発計画提言

## 第1章 中小企業開発計画の基本方向と政策枠組み

### 1.1 中小企業開発の目標と課題

#### 1.1.1 経済開発における中小企業への期待と役割

中小企業開発はフィリピンの経済開発課題に、次のような点で貢献することが期待される。

- 1) 第二次、第三次産業分野における中小企業開発は地場産業の多様化に貢献し、その地域における付加価値を増加させる。国レベルの経済でも、多様な産業での中小企業開発は、産業間の隙間を埋め、輸入品への依存を軽減する。
- 2) 中小企業は隙間的サービスを提供する裾野産業を形成するのに向いており、委託加工生産と現地産業との連携の希薄さで特徴付けられているフィリピンの主要工業の強化と、産業構造深化に貢献することが期待できる。
- 3) 中小企業の開発は雇用を創出し、貧困の緩和に役立つ。これにより所得の向上と公平な分配が行われるならば、工業製品に対する国内需要が増加し、工業開発の強力な基礎を形成することになる。

#### 1.1.2 中小企業開発目標と課題

##### 中小企業開発目標

中小企業の経済開発への期待を実現する上で必要とされているのは、国際的に開かれた市場、自由な経済活動というフィリピン経済の基本前提のもとで、中小企業が経営の安定と成長を確保し、また、新たな開業が促進されることであり、これが中小企業開発の目標である。

##### 開発課題

中小企業の開発課題は、個々の中小企業がおかれている経営環境により多様であり、中小企業各セクター毎には次のようにまとめることが出来る。

##### (1) 地場資源をベースとする輸出指向型中小企業の開発課題

家具、輸出雑貨、一部の食品加工産業などの、地場資源をベースとし、製品を輸出する中小企業では、輸出市場、国内市場において外国製品、特に中国製品が圧倒的なシェアを確保している（国内市場の加工食品の場合は国内大手企業の力が強い）。

フィリピンはこれらの分野では、巨大な国内市場をバックに大量生産品を輸出する中国などとは対抗できる立場になく、それとは異なる独自の顧客層にアピールして浸透を



図りその市場を維持してきた。今後もさらにフィリピン製品としての独自性を維持し、ニッチを確保してゆくことがこれらセクターの安定と成長のためには不可欠である。

また、これらのセクターでは、輸出を通して国際市場でのビジネス感覚を身につけた中小企業がある一方で、家族や地域をベースとするアルバイト的手作業から始められた事業も多く、近代的経営には程遠い企業が圧倒的に多い。他方、多くの輸出指向中小企業が生産工程の大部分をサブコントラクターに依存しているが、輸出市場の要請に応えられる品質、納期、コスト管理を実現するためには、これらサブコントラクターを管理できる能力と、サブコントラクター自身の経営・生産管理改善とが必要とされている。

このような点から、この中小企業セクターでの課題は、上記のようなフィリピン産業のおかれている立場を認識した上での国際競争力の強化にあり、そのポイントは次の点にある。

- 1) 適切な市場分析に基づく創造性の高い商品開発とマーケティング
- 2) 商品付加価値の向上、市場で要求される技術基準のクリア、納期厳守・品質の向上などを含む経営・生産能力の向上

## (2) 裾野産業型中小企業の開発課題

電子・電気機器産業、自動車産業などは電気機器産業を除くと、その部品のほとんどは輸入に依存するか、あるいは国内調達の場合にはフィリピンに進出している外資系企業から調達されているのが現状である。このため、フィリピンの重要な生産活動であるこれら産業の裾野分野に、フィリピンの中小企業はほとんど参加できていない。その主たる要因は、先進企業が要求する技術や生産管理と、現地中小企業が提供できる技術・生産管理実態との間に大きなギャップがあることである。

フィリピンでは電子産業との本格的なリンケージ促進はまだしばらく時間がかかると見られる。しかし、自動車組み立て産業においては最近、部品の現地調達を今後増やし、自社の国際競争力強化を図りたいという意向を示す企業が見られ、次回のモデルチェンジ時を目標として現地調達企業を選定している企業もあるなど、リンケージ形成促進の機運は高まってきている。

但しこれまで、先進企業と現地中小企業との間の取引の経験が極め限られており、先進企業側は部品等の供給可能性を持った中小企業について情報を持っておらず、他方、現地中小企業側は先進企業側の技術・管理上の要求について理解できていない。

したがって、ここでの開発上の課題は両者間のリンケージを如何に促進するかであり、そのポイントは次の点にある。

- 1) バイヤーとサプライヤー間のコミュニケーション促進と、先進企業が要求するレベルへの技術・管理面での現地中小企業能力の引き上げ

- 2) 現時点ではサプライヤーとしてのポテンシャルを持った現地中小企業が極めて限られていることから、裾野産業の底辺拡大

### (3) 地場の需要に立脚する中小企業の開発課題

フィリピンで最も多くの中小企業が対象としている、限られた地理的範囲に限定された、地場の住民の衣食住、生活、教育、運輸交通にかかる需要、地場の産業へのサービスや物品の供給にかかる需要は多様である。これらの中小企業は経営の規模が小さく、基本的な経営手法すらも欠いている場合が多い。

こうした中小企業にとっては、事業機会が限られていることと、市場・顧客を拡大するために必要な経営・生産・資金能力などに限界があることが開発上のボトルネックとなっている。しかし、その状況は個々の企業により異なり、特定の産業としてまとめて取り上げることは困難であることから、開発にあたっては次の点がポイントとなると想定される。

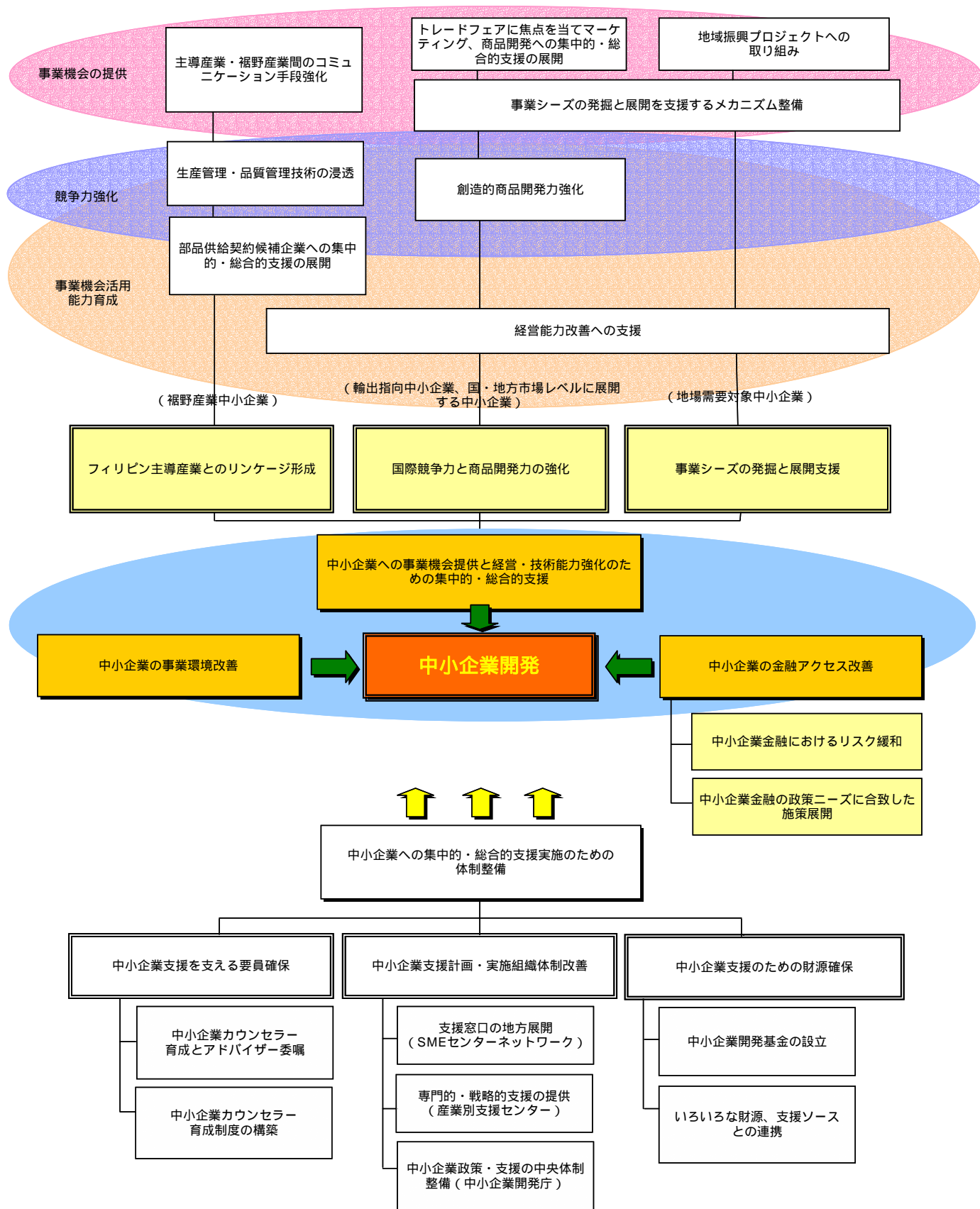
- 1) 個々の企業の抱える多様な経営上の問題への対応
- 2) 事業機会の創出、発掘、提供

#### 1.1.3 中小企業開発に向けての政策枠組み

先に述べた開発目標（1.1.2）の実現に向けて、政府は以下の政策・施策に取り組む必要がある（図 III-1-1）。

- (1) 中小企業への事業機会提供と中小企業の経営・技術能力強化のための、集中的・総合的支援の提供
- (2) 中小企業の金融アクセス改善
- (3) 産業構造の多様化と深化に焦点を当て、中小企業の事業環境の改善を支援
- (4) 中小企業への集中的・総合的支援実施を可能とするための体制の整備

図III-1-1 中小企業開発の政策枠組み



## 1.2 政府の役割

### 政府による中小企業支援の必要性

フィリピンの社会経済開発にとっての中小企業の役割と重要性（1.1.1 参照）を認識し、また、経済の国際化のもとで中小企業が持続することの困難性について真剣に受け止め、政府は中小企業を支援する適切な行動をとることが必要とされている。

### 中小企業支援における政府の役割

国際的なレベルで活動する準備がまだ整っていない中小企業が多数存在し、他方で経済の国際化を進めることが重要な経済開発目標となっているフィリピンのような場合、中小企業が大企業や海外の競争者と対等な立場で競争が行えるよう、中小企業の体質強化を図るための積極的な支援を行うことは緊急に求められており、この場合政府が直接的に支援を提供することもまた必要であると考えられる。

### 政府の支援の持続可能性・採算性

中小企業支援施策は、中小企業がそうした活動を自分の力で実施できないからこそ実施するのであり、個別プロジェクトごとにすべてを採算が取れるように有料化していたのでは、支援を受けることの出来る中小企業が限られてきて、支援の実効が上がらなくなる恐れがある。

しかし、どのような採算状態の支援もが正当化されるわけではない。また、必要のない無償でのサービスの提供や、無駄な補助金の支出は極力避けるべきであるし、一般の商慣習で収入を期待できるものについてはその収入を追及すべきである。

### 支援施策実施に当たっての民間・非政府機関の能力活用

中小企業支援施策の実施に当たっては、他に適切な実施機能を有する企業や団体がある場合には、政府機関が直接運営するのではなく、その様な適切な企業や団体に実施を委託することとし、委託に当たっては競争原理を導入するなど、民間・非政府機関の能力を政策の実施に積極的に活用してゆくべきである。

他方、フィリピンにおいては支援手段がまだ十分に用意されていないことを考慮すると、政府がより直接的な支援に参画することも必要とされている。

民間や LGU を積極的に支援活動に関与させることは、その支援活動を実用性があり効果的なものとする上で有効である。しかし、政策立案、実施の管理とモニタリング、支援プログラムやプロジェクトを確実にさせるための活動などについては、今後とも政府が率先して行うべきである。

また、現段階では LGU の支援提供能力には限界があることも認識し、それを補完することも不可欠である。

### 1.3 開発計画の必要性

中小企業開発がフィリピンの社会経済開発にとって重要であるという事実にもかかわらず、そのために配分することが出来る資金と要員は極めて限られている。

今後は効果を最大とするために、戦略的な政策・プログラムに選択的に資金や人材を集中する必要がある。また、明確な国家戦略的枠組みに沿って、支援機関間の協調と協力を確立する必要がある。現在策定中の中小企業開発計画は、問題の十分な分析の上に立って政策・施策の重点を見極め、中小企業開発に向けた支援の道順を示すことになる。

### 1.4 中小企業開発計画の対象

#### (1) 「中小」企業 (SME) と零細企業 (Micro Enterprises)

開発計画の対象として零細企業は、中小企業とは異なった政策的配慮を必要としている。

しかし、フィリピンの場合こうした零細企業が中小企業の中に占める割合が圧倒的に高く (事業所数で大企業を含めた全企業数の 92%、従業員数で 38%)、このため、零細企業だけを中小企業一般から分けて取り扱う意味が少ない。

但し、中小企業開発政策は貧困層の生計支援のための政策とは異なる。すなわち、中小企業政策は、企業として経済活動を行うもの (および新たに開業するものを含む) を対象としており、そのもとで展開される施策は、企業が行う事業活動を支援あるいは奨励するものである。

もちろん、生計改善を目的として始められた事業が、企業 (あるいは協同組合) としての活動となればそれは中小企業政策の対象となる。

#### (2) 産業政策と中小企業政策

日本を始めとする諸国では、中小企業の振興を特定産業に対する開発政策をキーとして進めた事例がこれまで多数ある。

フィリピンの場合も、地場資源ベースの輸出指向産業における中小企業や、先進企業の裾野産業における中小企業のように、業種に焦点を当ててマーケット開発や技術開発にかかる施策を展開することが有効と考えられるケースが多く、こうしたセクター開発アプローチを採用することを薦める。

他方、多くの中小企業の開発にかかわる政策・施策ではあっても、中小企業政策担当機関がその政策・施策を実施することが適切とはいえない場合がある。ひとつは、その政策・施策が中小企業だけでなく多数の大企業を対象とする場合である。もうひとつは、その政策・施策の実施に中小企業開発とは異なる専門的、あるいは技術的な配慮を要する場合である。

しかし、中小企業側のニーズを把握し、中小企業開発の視点からこうした問題に対しても対策・施策を提案できるメカニズムは、中小企業開発支援体制の下で構築しておくことが必要である。この点からも、後に述べる中小企業政策企画・立案、実施を統括的に担当する中央政府機関の設立が必要とされている。

### 1.5 現行中小企業開発政策、制度、施策上の制約

主要な点は次のとおりである。

- (1) 資源上の限界、特に不十分な資金。また、必要な要員の不足も重要な制約要因である。
- (2) 支援提供の要となる担当職員に対する研修不足。
- (3) 支援の窓口が中央に限定されていること。
- (4) LGU の参画が不十分。
- (5) 中小企業政策の企画・立案、実施管理を行う中央体制がない。SMED 審議会、SME コアグループはともに調整のためのアドホックな機関であり、事務局は持つものの会議を中心に進められている。

## 第2章 中小企業開発計画の提言

### 2.1 中小企業開発の戦略

#### 2.1.1 開発課題の確認

フィリピンの中小企業を大まかに3つのタイプに分類し、それぞれの開発課題を次のように設定した。

- 1) 家具、輸出雑貨、食品加工など、フィリピン中小企業が国際市場で活躍している産業分野での国際競争力を強化し、そこでの中小企業の操業の安定と成長を図ること、
- 2) 電子・電気機器産業、自動車産業など後方への連鎖効果の期待されるフィリピンの先進産業に着目し、その裾野を形成する可能性のある地場中小企業や新たに開業を意図する起業家との、リンケージ形成を促進すること、
- 3) 地場での需要に根ざして多様な分野で活動する中小企業への、さらなる事業機会提供や、ビジネスシーズ開発支援をとおして、既存の地場中小企業の成長と、あらたな開業の促進を図ること。

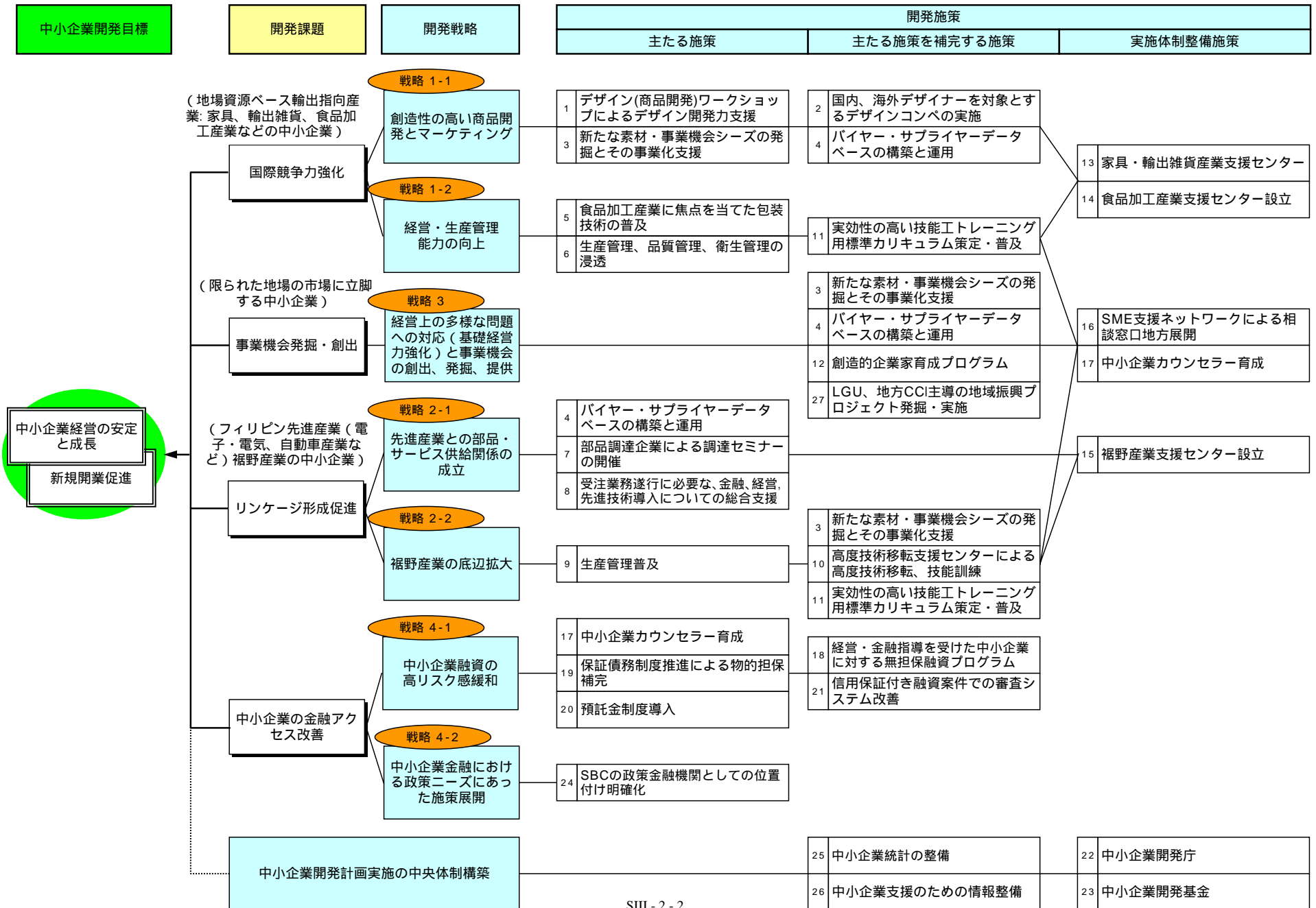
#### 2.1.2 中小企業開発の戦略

資金および人材を戦略的に重要な政策方向に集中して効果を上げることが重要である。

中小企業開発上最も重要なのは、市場、顧客あるいは事業機会が適切に提供されることである。しかし、市場、顧客、事業機会は、中小企業側が適切に活用できて始めて開発上有効となる。したがってここでは、事業機会の提供と、提供された事業機会を中小企業が活用できるようにすることとを最も重要な戦略テーマとする。

( 中小企業開発課題、戦略、施策の体系を図 III-2-1 に示す。 )

図III-2-1 中小企業開発課題・戦略・施策体系





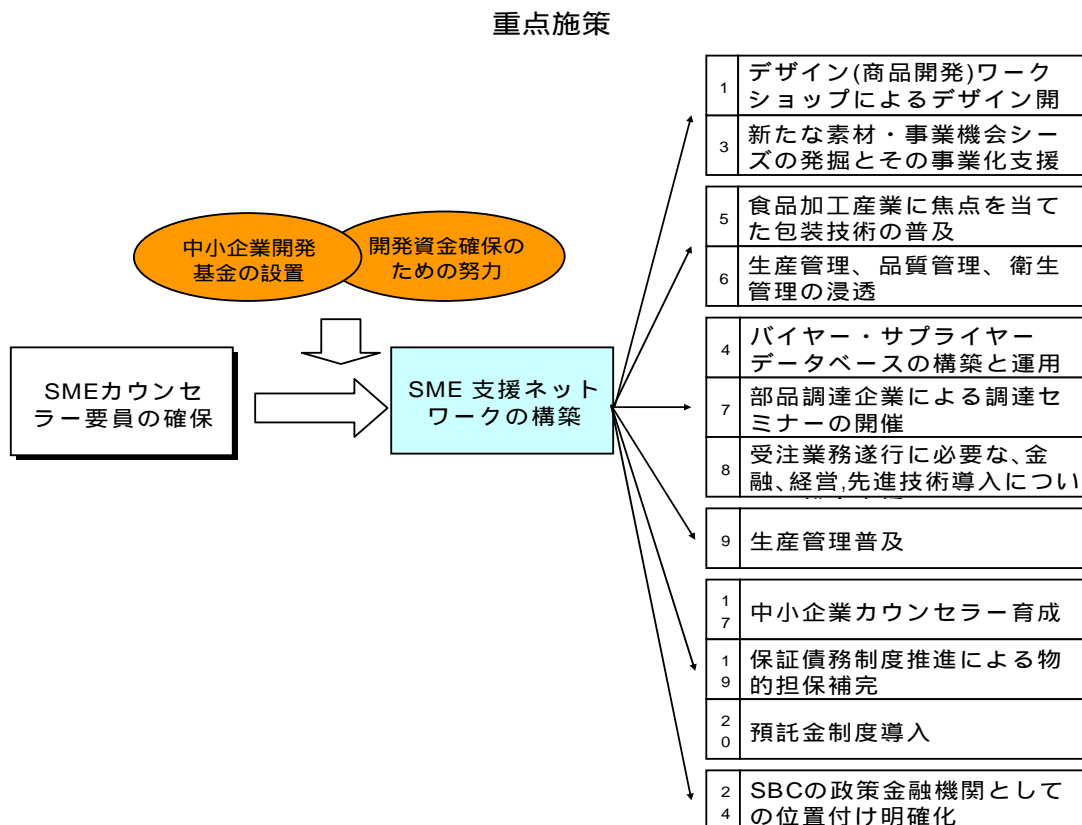
### 2.1.3 重点施策

2.2 で提言する諸施策の内、最も緊急性が高いのはSME支援ネットワーク活性化のキーとなるSMEカウンセラー要員の確保（#17）<sup>1</sup>である。2.2 の施策提言で分かるように、各施策の実施の主体となっているのは専門的相談・指導を提供する産業支援センターとSMED地域センターであり、SMEカウンセラーはこれら機関の相談・指導要員としてほとんどのプログラムの実施で重要な役割を果たしている。さらに、この要員育成は時間を要するという点からも実施上の緊急性が高い。

次いで重要なのは、こうした施策の確実な実現を図る上での資金的裏づけである。このための中小企業開発基金の設置（#23）をはじめ、開発資金確保のための努力（2.3.2 参照）が重視される必要がある。

また、個々の開発施策（プログラム、プロジェクト）の中では、

- 1) 市場の創造・開拓に直接効果のある施策
  - 2) 上記につながる経営・技術力の向上を目的とする施策
- を重視すべきである。



<sup>1</sup> (#)は図III-2-1 に示す開発施策の参照番号を示す。

## 2.2 中小企業開発アクションプラン提言

**戦略 1:** 家具、輸出雑貨、食品加工産業など地域資源ベース輸出指向産業における中小企業の、創造性の高い商品開発とマーケティング活動への支援強化

### A 戦略の背景と概要

(図 III-2-2 参照。)

各企業の商品開発における創造力を高め、有効なマーケティング活動が出来る支援を提供するプログラム(下記 1-1)を第一に重視し、次いで業界や個別企業の経営・生産面での向上を確保するプログラム(下記 1-2)をその支援体制を充実することで実現することを提言する。

### B 戦略を構成する開発施策

#### 1-1 家具、輸出雑貨、食品加工産業の創造力・商品開発力強化支援プログラム

これまで CITEM および BSMED を中心として実施してきた、国内外のトレードフェアへの出展を支援する施策を今後も支援の中心に据え、その充実のために、デザイン開発・商品開発力強化を支援する施策、主要な目標市場・消費者についての情報収集と分析を支援する施策(CITEM が実施してきたプログラムの強化)、素材開発や種々の事業シーズを取り上げ育成してゆくための施策などを実施する。

#### 主要施策

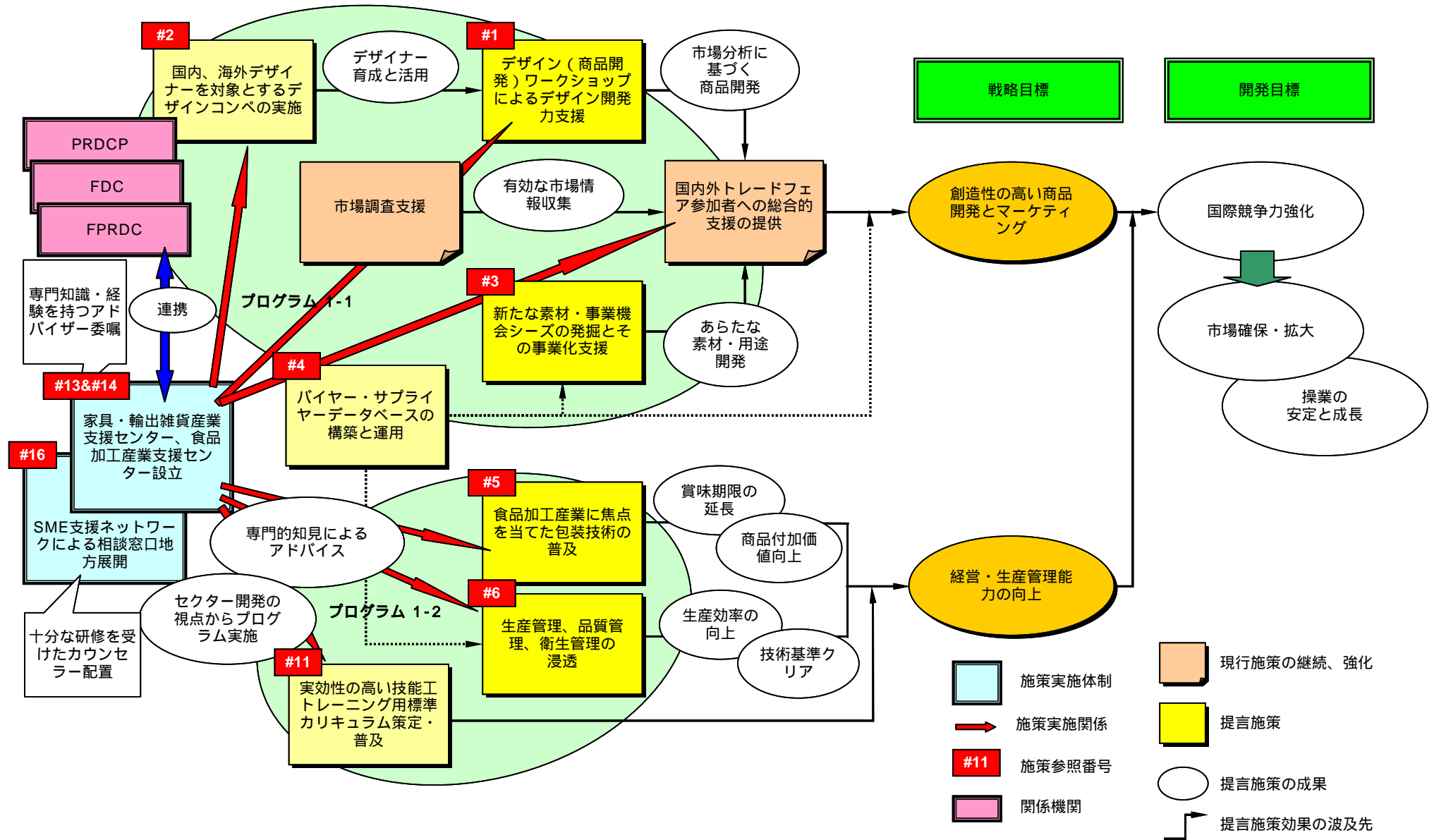
- (1) 国内外向けトレードフェア参加者に対する総合的支援の提供(現行プログラムの継続・強化)

これまでの支援を継続するとともに、さらに下記(2)および(3)の施策と連携をとり支援をより効果あるものとする。

- (2) デザインワークショップ(あるいは商品開発ワークショップ)によるデザイン開発力支援(#1)

デザインワークショップ(商品開発ワークショップ)では、新しいターゲット市場、顧客層について分析し、その分析結果にもとづく商品開発を行う。参加者に市場、顧客の動向についての分析手法と、その結果に基づく商品開発の手法(生産技術への配慮も含めて)を理解させるうえで有効である。

図III-2-2 地域資源ベース輸出指向産業(家具、輸出雑貨、食品加工産業など)における  
中小企業の、創造性の高い商品開発とマーケティング活動への支援強化



(3) 市場調査支援事業（現行プログラムの継続・強化）

業界が実施する各種の市場調査事業（トレードミッション、市場調査ミッションなど）について、必要経費の一定額を補助する、これまで CITEM が大使館、商工会議所などと連携して実施してきた事業を次の点で強化する。

- 1) 必要資金を確保し、その規模と対象を拡大・安定させる
- 2) 参加しなかった関係者も成果を活用できるよう電子情報化し提供する
- 3) CITEM、BETP など保有するマーケット情報について地方でも活用可能なようにシステムを構築する（産業支援センター、SMED 地域センターとの情報ネットワーク化）

(4) 新たな素材・事業機会シーズの発掘とその事業化支援（#3）

新たな事業についてのシーズの展開や、地場の素材の活用など、中小企業や新たに事業を起こしたいと考えている起業家が持っている個別の相談を受け付け、適切な経験・知識のあるところへ紹介、その事業化に至る全工程にわたって支援を提供できるメカニズムを構築する。

主要施策を補完する施策

(1) 国内、海外デザイナーを対象とするデザインコンペの実施（#2）

国内デザイナーのデザイン力を向上させ、また、商品開発への意欲を持たせるためにデザインコンペを実施する。

ここでは国内のデザイナーだけを対象とするのではなく、海外のデザイナーを含めたコンペとして実施する。

重要なポイントは単にデザインコンペを実施するのではなく、レベルの高いデザインコンペを企画することである。

年1回の開催とし、Cebu X や Manila FAME などの主要な国際見本市時期にあわせて表彰式を行う。これによりフィリピンデザインを数多くバイヤー等の目に触れさせ、バイヤーからの評価が同時に得られるようにする。

(2) ビジネス・マッチング支援を含む中小企業支援に統一的に利用するバイヤー・サプライヤーデータベースの構築と運用（#4）

中小企業支援に取り組む政府機関、技術機関等で統一的に利用できるバイヤー・サプライヤーデータベースを構築し、産業支援センター、SME センター、SMED 地域センターなどでビジネス・マッチング等に活用する。

データベースは一般公開も可能であるが、SME センター、SMED 地域センターなどが顧客から相談を受け利用することを主たる目的として構築する。データベースが構築されたからと言って、それがそのまま効果を表すことは期待できない。運用のための調整委員会を利用機関間で設立し、データ更新などのルールを明確にすることが必要である。

#### 1-2 産業支援センターおよび同地方支所による、産業・市場にかかる専門的知見をベースとした、主として経営・生産管理面での支援の提供

問題を抱える中小企業の便宜性を考慮し、また、産業・市場にかかる専門的知見をベースとした支援の必要性に鑑み、産業支援センターを中小企業開発庁（SMED Authority）の内部組織として主要な産業ごとに設立する。当面は家具・輸出雑貨産業支援センター（#13）、食品加工産業支援センター（#14）、裾野産業支援センター（#15）を設立する。また、地域の産業立地を考慮し、必要な地域にはその地方支所を SMED 地域センター内に設置する。

同センターの日常的活動として、産業・市場にかかる専門的知見をベースとした、特に経営・生産管理の向上に焦点を当てた支援を提供する。

#### 主要施策

##### (1) 食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及（#5）

中小企業の包装面での相談に乗れる体制を、地方展開を含めて整備しようとするものである。中央での PRDCP の設備、要員と SME 支援ネットワークを活用した地方窓口を整備することを主たる目的とする。このため第一に、包装技術面での改善ニーズを把握し、支援提供体制の拡充計画を立てること、同時に並行して、既存の利用可能な組織、設備を活用して、包装技術面の普及に取り組むことが内容である。

##### (2) 生産管理、品質管理、衛生管理（食品加工産業の場合）の浸透に焦点を当て、セミナー、ワークショップ、トレーニングコース、工場診断と指導の実施（#6）

中国の大量生産品と対抗する上で、フィリピンの中小企業の生産は多種少量生産を売り物としている。しかし、多種少量生産は生産効率の悪い生産方式であり、生産管理が適切に行われなければコスト高を招き、製品のニッチ性をも損なうことになる。また、多くの輸出指向中小企業が、生産工程の大部分をサブコントラクターに依存しており、輸出市場が要請する品質、納期、コスト管理に応えるためには、これらサブコントラクターを管理できる能力を持つことと、サブコントラクター自身の経営・生産管理改善が必要とされている。このように、生産管理手法の修得が競争力をつける上できわめて重要であるにもかかわらず、ほとんどの中小企業はその重要さに気づいていない。

また、食品加工産業では衛生管理上の厳格な規定があるが、小・零細企業は設備、労働者教育のいずれの面でもこうした規制についての知識に乏しい。輸出市場、国内の主

要な流通市場（ファーストフード・フランチャイズ、大手スーパーなど）では HACCP や GMP を要求するところが増えている。

外国のバイヤーでは最近、生産における労働条件、労働環境、廃棄物の処理方法での配慮など、一定の基準を満たしたメーカーだけを調達の対象とするところもあり、こうした規制や要件を理解し、それを生産現場へ適用することはこれからますます重要性を帯びてくると考えられる。

本施策では特に、産業支援センターによる日常的認識向上活動と、中小企業でも受け入れられるよう時間等に配慮した管理手法研修プログラムの展開を想定している。

#### 主要施策を補完する施策

- (1) より実効性の高い技能工トレーニングコースの設定のため、業界との協力により、業界のニーズを反映させた特定産業向け標準研修カリキュラムの策定と、TESDA やその他職業訓練機関への標準カリキュラム普及（#11）

職業訓練校や技能工トレーニングコースは多数用意されているが、大部分は一般的技能工養成コースであり、産業側のニーズが十分に反映されていない。このため、やむを得ず自社内で技能工の育成をせざるを得ない場合が多い。これは人材育成のための組織をもてない中小企業には負担となっており、CFIF のように進んだ業界では独自のトレーニングカリキュラムを策定し、それを職業訓練校に提供、協調して技能工育成を行っている。技能工育成上問題を抱えている他の産業界にもこの手法を適用することを進める。

#### C 戦略の実施体制

戦略 1 実施上中心的な役割を果たすのは、家具・輸出雑貨産業と食品加工産業の両産業支援センター（#13、#14 参照）である。両センターともそれぞれの産業・市場についての専門的知見を持ったアドバイザーを委嘱し、中小企業の期待に応えられる要員体制を整える必要がある。また、必要に応じ海外の専門家を招聘することで、その専門性の向上に努める。

**戦略 2:** 電子・電気産業、自動車産業など後方連関効果の高いフィリピン先進産業と、地場中小企業とのリンケージ形成を促進するために、ポテンシャルの高い中小企業に総合的支援を選択的に集中

## A 戦略の背景と概要

(図 III-2-3 参照。)

ここでは、リンケージ形成の可能性の高い中小企業に、支援を選択的に集中して取り組む方向で施策をまず展開する(下記 2-1)。

次いで裾野産業の底辺を拡大することを目的とし、先進産業側とのリンケージ形成上の最低要件となる生産管理の普及を、裾野産業支援センターが中心となって実施する。その他リンケージ形成上必要な、高度技術や技能面における基盤形成のための施策を、他の技術指導機関、技能訓練機関と提携し展開する(下記 2-2)。

## B 戦略を構成する開発施策

### 2-1 先進産業企業、地場中小企業間のリンケージニーズについてのコミュニケーション手段の整備と、リンケージ形成可能性の高い企業に対する総合的支援の選択的提供

リンケージ促進上必要とされているのは、第一に先進産業側のニーズを中小企業側へ伝える手段である。多くの現地中小企業は外資系企業との交流がなく、彼らの調達上のニーズについて理解していない。他方、先進企業側は現地企業からの調達可能性について十分な情報を持っていない。

次いで、受注可能性の高い企業に対し、金融面、技術面を含めた総合的支援を提供する。一般的支援を提供するよりも、技術の導入に必要な具体的な支援を、受注可能性の高い企業に焦点を当てて提供する。

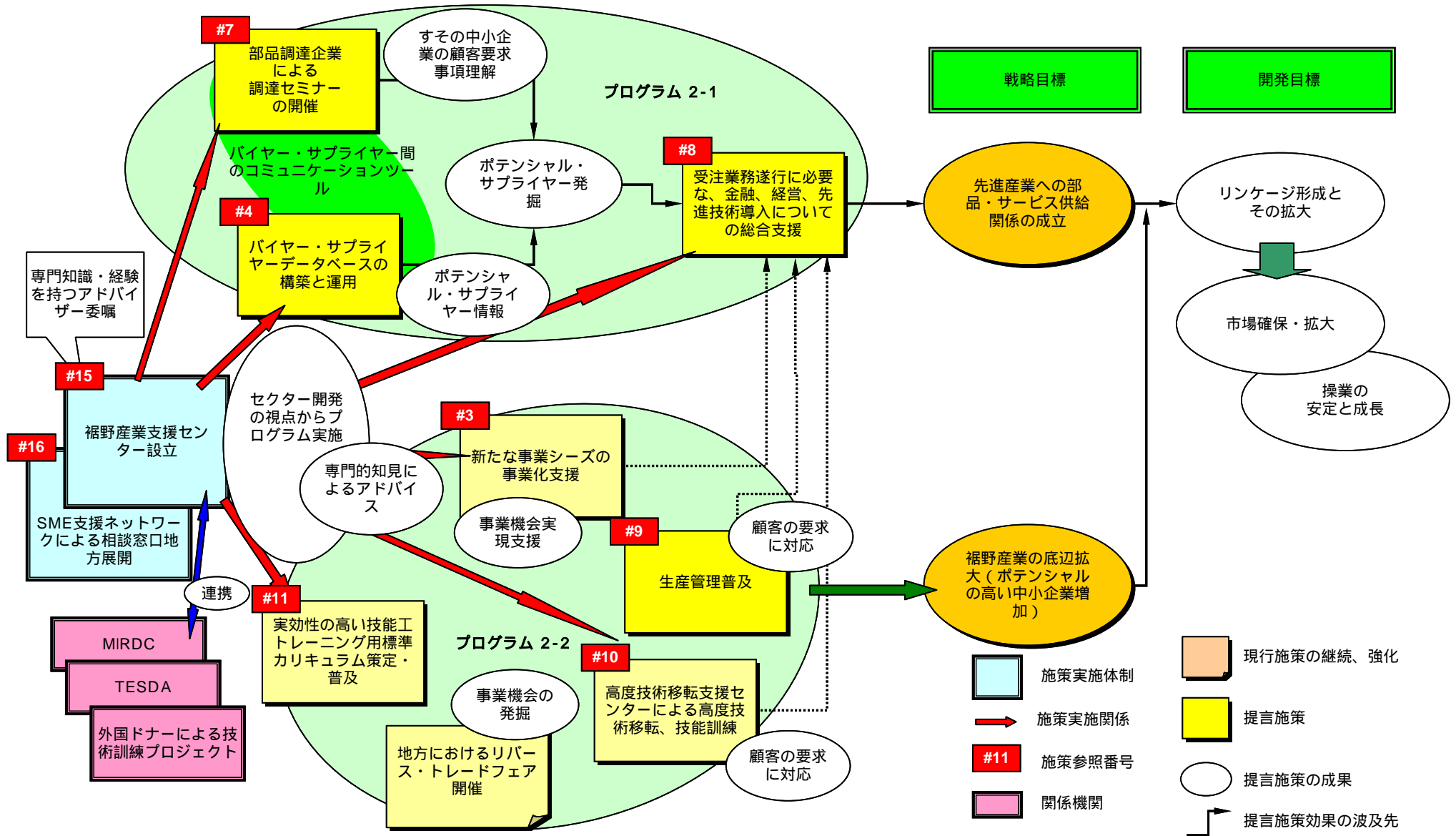
#### 主要施策

##### (1) 企業データベースの構築、ビジネス・マッチング支援(#3)

中小企業支援に取り組む政府機関、技術機関等で統一的に利用できるバイヤー・サプライヤーデータベースを構築し、バイヤー、サプライヤー双方からの問い合わせに活用する。

また、データベースの効果的な活用のためには、適切な要員を置いた運用担当機関が必要であり、裾野産業分野については裾野産業支援センターがその運用とデータ更新を担当する。

図III-2-3 高い後方連関効果を期待できるフィリピン先進産業(電子・電気および自動車産業)とその現地裾野産業中小企業のリンケージ形成を促進するために、ポテンシャルの高い中小企業に焦点を当て総合的支援を提供





## (2) 部品調達企業によるセミナー開催（#7）

自動車企業や同部品企業で部品・資材の調達を予定している企業に依頼し、受注に関心ある企業の参加を得てセミナーを開催する。セミナーでは部品・資材調達を希望する企業に、調達品の仕様、調達に当たっての要件（価格、納期など）、生産管理、要素技術上の要件などを述べてもらう。

こうしたセミナーであればテーマが絞られ、また中小企業側に何が不足しているのかを理解させる上でも役に立つ。

## (3) 先進産業企業より発注を受けた企業の、受注業務遂行に必要な、金融、経営、先進技術導入についての総合的支援提供（#8、#15 裾野産業支援センター、#16 SME 支援ネットワーク参照）

先進産業企業より発注を受けた（あるいは発注を受ける可能性の高い）企業が、その事業の採算を検討したり、融資を申請したりする場合に総合的な相談にのる。事業計画の作成、融資申請支援を中心に、経営・金融にかかる相談には SME センター、SME デスク、SMED 地域センターのコンサルティング機能を活用する。受注可能性の高い企業に対する資金供給支援の一環として、事業拡張や設備投資に対応するベンチャキピタルの紹介を行う。

受注を予定している部品の製造について特定の技術ノウハウを必要とし、その技術ノウハウを所有する企業が部品発注元の協力で紹介してもらえる場合、その技術導入のための相手先の紹介、技術導入のための諸手続きを支援する。

## 2-2 産業支援センターおよび同地方支所による、裾野産業底辺拡大を目的とする経営・生産管理、生産技術面での向上を支援する施策の展開

先進産業側とのリンケージ形成上の最低要件となる生産管理の普及、リンケージ形成上必要な高度技術・技能面での基盤形成など、裾野産業の底辺拡大を支援する施策を展開する。

### 主要施策

#### (1) セミナー、研修コース、企業診断・指導の組み合わせによる生産管理手法の普及（#9）

電子産業、自動車産業などの先進企業に対し、部品等の供給企業として取引を成立させる上で、供給側中小企業での生産管理の修得は最低必要条件となっている。

生産管理手法の理解と実践のためには、理論や手法の理解だけでなく、実際の生産現場での適用についての指導が必要である。ここでは、各種の手法を組み合わせることで生産管理の普及を図る。裾野産業支援センターが関係企業の技術者、技術機関などの協力を得て組織・運営する。

主要施策を補完する施策

(1) 現地中小企業の、先進産業および同部品産業とのリンケージ形成に必要な高度技術  
移転支援センター（#10）

ある程度多数の顧客から需要が期待できる高度技術を先進産業側と協議の上選択し、その移転を図れる体制を整える。

具体的な技術分野は、先進産業側とも協議の上決定すべきであるが、次の分野が想定される。

- 金属表面処理技術
- 精密金属加工技術
- プレス金型技術
- ダイカスト技術
- 粉末や金技術

機器を利用した研修や、機器貸与・操作指導（公開設備）などが可能である。

また、技能訓練についても、先進企業が現地裾野産業に期待する高度技術について、技能訓練を行うコースを先進企業側と協議の上設定する。

(2) 地方におけるリバース・トレードフェアの開催（継続・強化）

先進産業以外の産業に目標を設定し、リバース・トレードフェアを展開する。但し、リバース・トレードフェアの企画はより地域の実情に応じて行われるべきであり、SMED 地域センター、LGU、地方民間セクターなどが中心となって企画すべきである。

(3) 新たな事業機会シーズの発掘とその事業化支援（#3）

中小企業や、新たに事業を起こしたいと考えている起業家が持っている、新たな事業についてのシーズについて個別の相談を受け付け、適切な経験・知識のあるところへ紹介、その事業化に至る全工程にわたって支援を提供できるメカニズムを構築する。裾野産業分野では、開発工程を必要とするあらたな部品生産などを始めようとする場合、中小企業が自社だけで技術的問題を解決したり、開発製作を行ったりすることは困難であり、ネットワークによる協力が有効である。

- (4) より実効性の高い技能工トレーニングコースの設定のため、業界との協力により業界のニーズを反映させた特定産業向け標準研修カリキュラムの策定と、TESDA やその他職業訓練機関への標準カリキュラム普及（#11）

職業訓練校や技能工トレーニングコースは多数用意されているが、産業側のニーズに合わせたカリキュラムで実施されているところが少なく、やむを得ず自社内で技能工の育成をせざるを得ない場合が多い。業界と協議し独自のトレーニングカリキュラムを策定、それを職業訓練校に提供、協調して技能工育成を行う。

### C 戦略の実施体制

中小企業開発庁（SMED Authority）内の裾野産業支援センターが中心となって取り組む。同センターは SMED 地域センターに地方支所を設置し、中小企業がコンタクトする窓口として第一段階の相談に応じる。本部および各支所では、裾野産業での実務経験があり中小企業を指導できる技術アドバイザーを委嘱し、技術面での相談にも応じる。但し、技術指導は MIRDC と連携して実施する。

**戦略 3:** 地場の市場に立脚する中小企業の多様な支援ニーズに対応した、中小企業  
カウンセラー、中小企業アドバイザーの育成と地方展開を中心とした支援  
の提供

## A 戦略の背景と概要

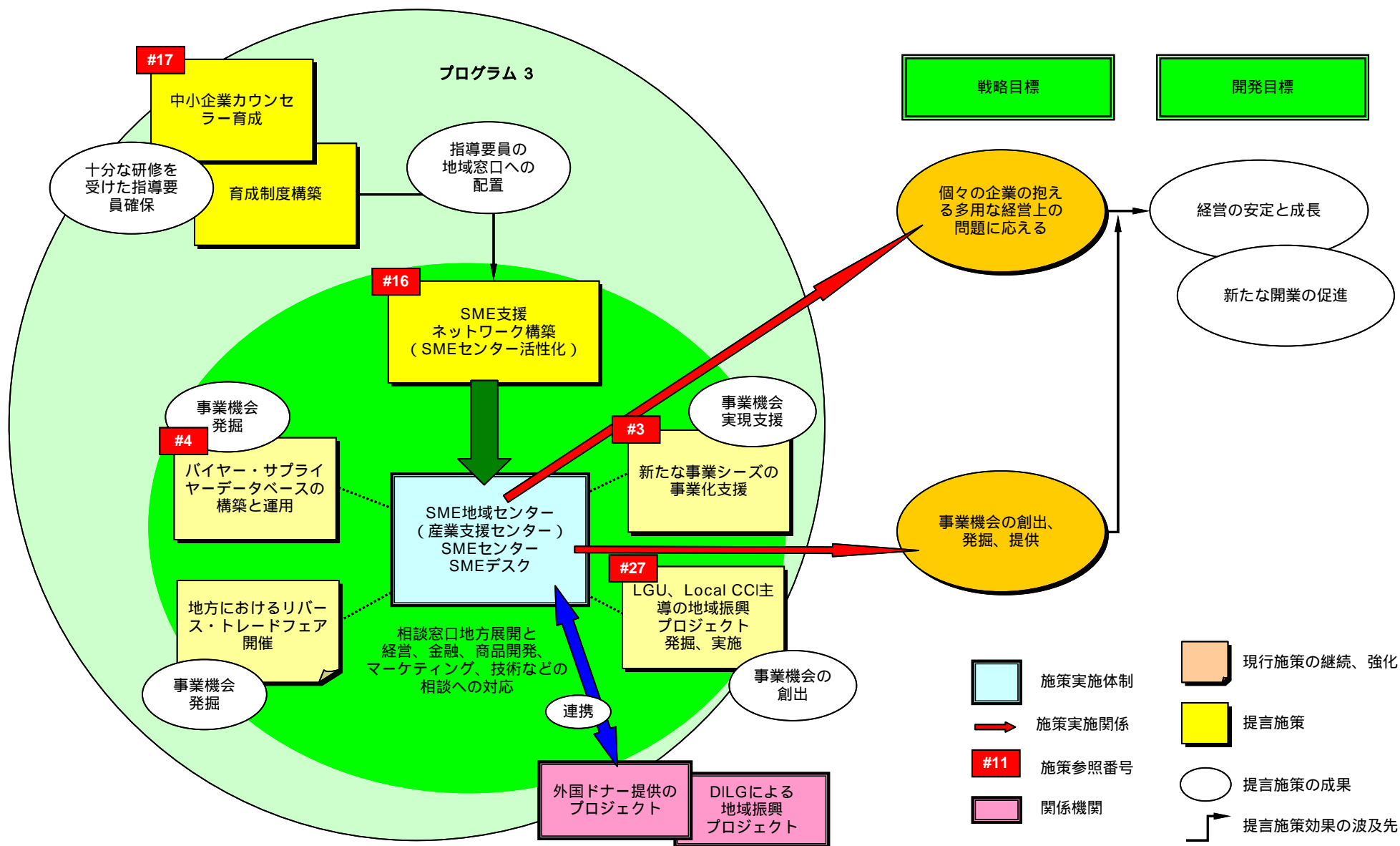
( 図 III-2-4 参照。 )

第一に、個々の企業が経営面で抱える問題で相談にのり、安定、成長を支援する体制を整えること、次いで、地方政府、地方の民間セクターの持つ潜在能力を引き出し、地場の中小企業に対する事業機会の創出に焦点を当てた支援を展開することを提言する。

個々の企業の抱える多様な問題への対応のためには、現行計画の SME センター展開の考え方をより実質的、効果的に行えるよう、地場中小企業に対し経営、マーケティング、金融指導などを行える能力を持った要員を早急に育成し、その地方展開を図ることを第一に提言する。つぎにその地方展開の受け皿として、現行の SME センター網の再活性化を念頭に、限られた資金と要員を集中的に活用する SMED 地域センターを支援需要に応じて展開する。より末端の窓口として、既存 SME センターを地方政府、地方民間セクターの主導の下で活性化を図る。この支援体制をとおして中小企業に対する経営面の指導を強める。輸出に従事する企業や、全国レベルの国内市場を対象とする企業には競争力を高める指導を( 戦略 1 )、限られた地場需要を対象とする小規模企業には経営の安定を確保する指導を行う。また、金融・税務などの面での適切なアドバイスを行うことで、中小企業の金融機関に対する適切な信用情報提供能力を高め、中小企業の金融アクセスの改善を同時に図る( 戦略 4 )。

次に、個々の中小企業の持つ事業シーズの発掘とその事業化のための支援体制を整備する。また、地方政府、地方民間セクターが主導して地域振興プロジェクトを起こし、地場の中小企業に事業機会を提供することを奨励・支援する。

図III-2-4 地場の市場に立脚する中小企業の多様なニーズに対応した、  
中小企業カウンセラー、中小企業アドバイザーの育成と地方展開を中心とする支援の提供



## B 戦略を構成する開発施策

### 3 中小企業カウンセラー、中小企業アドバイザーの育成と、中小企業支援ネットワークの地方窓口への配置による、地場中小企業の多様な支援ニーズへの対応

#### 主要施策

#### (1) 中小企業カウンセラー育成と育成制度構築（#17）

次に述べる SME 支援センターネットワークでは、それぞれのセンターの窓口を訪れる SME の相談に乗り、経営、金融面での助言を行うとともに、より専門的助言・指導の必要な相談に対してはそれぞれ適切な相談先を紹介する SME カウンセラーと、一定の事業経験を持ち、マーケティング、技術、商品開発など特定専門分野についての指導を行える SME アドバイザーを想定している。

現在こうした指導を行える要員がほとんど確保できていないことから、既存の育成制度を準用して早急に必要な要員の育成を図るとともに、フィリピン中小企業支援のニーズにあったカウンセラー育成のための制度を構築し、さらに育成の強化を図る。

#### (2) SMED 地域センター、SME センター、SME デスク、産業支援センターによる SME 支援ネットワークの展開と、SME カウンセラー、SME アドバイザーの配置、同支援ネットワークのワン・ストップサービス窓口による経営・金融面での支援提供（#16）

これまでの SME センター設立を軸とした中小企業支援体制構築の基本的考え方を受け継ぎ、しかし、限られた要員と資金をより重点的に配置する方向で再活性化を図る。すなわち、SME 支援の中心となる SMED 地域センターを、将来は 16 地域すべてに配置することを前提とし、当面は支援に対する需要が大きな数ヶ所だけに設置する。現行の SME センターは実際に活動しているセンターのみを残し、実質 DTI 州事務所がそのスタッフだけで担当しているセンターは SME デスクとする。中小企業指導要員の育成を図り、集中的・戦略的に地方に配置を行うことで、地方における中小企業指導体制を拡充する。

#### 主要施策を補完する施策

#### (1) ビジネス・マッチング支援を含む中小企業支援に統一的に利用するバイヤー・サプライヤーデータベースの運用（#4）（前出）

#### (2) 新たな素材・事業機会シーズの発掘とその事業化支援（#3）（前出）

#### (3) 地方におけるリバース・トレードフェアの開催（継続・強化）

地方の大企業、食品チェーンなどに目標を設定し、リバース・トレードフェアを展開する。但し、リバース・トレードフェアの企画はより地域の実情に応じて行われるべき

であり、SMED 地域センター、LGU、地方民間セクターなどが中心となって企画すべきである。

(4) LGU、地方商工会議所の主導による、地域振興シーズ掘り起こしプロジェクトの奨励と支援（#27）

地域資源の掘り起こし、活用を図ることで、地場の中小企業がそれを核として事業を発展できるよう総合的な支援を行う。

現在提唱されている“1 Municipality, 1 Product, 1 Million Project”（一村一品 100 万ペソプロジェクト）について、事業企画が難しいため頓挫しているケースを見直し、計画立案を支援することも一案である。また、DILG が展開している地域振興プロジェクトとの連携も有効である。外国ドナーの提供するプロジェクトなどもこの方向で活用する。

### C 戦略の実施体制

SMED 地域センター、SME センター、SME デスクおよび中小企業開発庁（SMED Authority）（産業支援センターを含む）で構成する SME 支援ネットワークが中心的役割を果たす。戦略を成功させる鍵の一つは相談要員である。適切な研修を受けた SME カウンセラーの確保と SME アドバイザーの委嘱は重要な要件である。

**戦略4: キャッシュフローと経営者等の信用を重視し、担保に過度に依存しない中小企業向け金融のSBCを中心とした展開**

**A 戦略の背景と概要**

(図 III-2-5 参照。)

戦略は短期的・手続き的な改善を促す施策および提言と、中期的に中小企業金融の体質を見直す提言により組み立てられている。

短期的・手続き的には、金融機関の持つ中小企業融資への高リスク感を緩和するための補完的手段(信頼できる信用情報の提供、物的担保に変わる信用保証手段の準備)導入を進める施策と、中小企業融資審査の合理化を薦める提言より構成されている。中期的には、中小企業金融体制の強化のために、SBCの政策金融機関としての性格づけを明確にすることを求めている。

**B 戦略を構成する開発施策**

**4-1 金融機関の中小企業融資に対する高リスク感を緩和するための補完的手段導入**

**主要施策**

**(1) 中小企業の信用情報提供能力向上のための経営・融資申請指導(#16)**

中小企業の経営についての指導(標準化された帳票の導入・記帳、事業計画への助言など)、融資申請に当たっての正確な情報準備などの指導をSME支援ネットワークのカウンセラーにより実施し、中小企業が融資に当たって提出する情報の信頼度を高める。

同時に、補完施策に述べるように、このプログラム利用中小企業に対し無担保融資プログラムを提供することでこのプログラム利用のインセンティブとする。

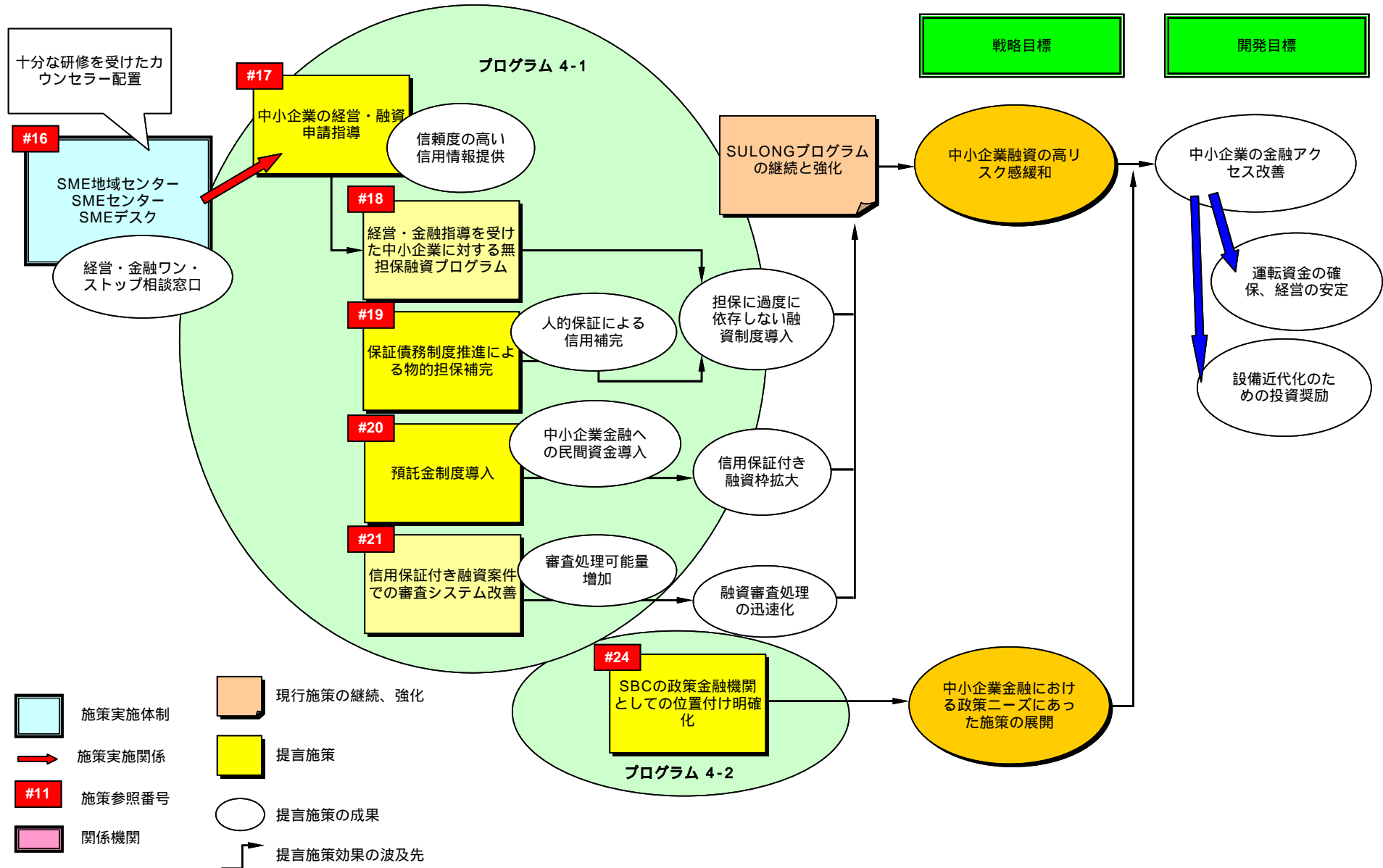
**(2) 保証債務制度の推進による物的担保の補完(#19)**

物的担保に過度に依存するこれまでの中小企業金融に対し、人的保証による信用補完を導入し、融資を容易にするよう提言するプログラムである。

すなわち、中小企業の信用力を、法人代表者や第三者の個人保証により担保する(信用債務)ことで、物的担保の不足を補うものである。制度の推進に当たっては、保証人の責任範囲を一定限度に制限し、過大な保証債務となることを避けるシステムが必要であり、このプログラムではそのための法の準備と、保証債務の推進の活動を行う。



図III-2-5 キャッシュフローと経営者等の信用を重視し、担保に過度に依存しない中小企業向け金融のSBCを中心とした展開



(3) 預託金制度導入による、SBC 信用保証契約金融機関の信用保証付き融資枠拡大  
(#20)

政府が SBC に対し民間資金導入資金として SBC の保証目標額に見合った額を出資し、この出資額を SBC は保証契約を行っている金融機関に預託、同時にその預託額の約 3 倍の信用保証付き融資を行うことを要請するプログラムである。

これにより、信用保証による中小企業向け融資額が増加する。また、そのソースには民間金融機関の持つ民間資金が当てられるため、あらたな資金調達にも役立つことになる。

主要施策を補完する施策

(1) SME 支援ネットワークにより経営・金融指導を受けた中小企業に対する無担保融資プログラム (#18)

SME 支援ネットワークを通して、経営について 6 ヶ月以上にわたって指導を受け（上記主要施策(1)、(#16)）、また、融資申請に当たっても指導を受けた企業に対し、融資条件を満たしていることを条件に無担保、無保証で融資を行うプログラム。物的担保以外の方法による信用補完を進めるとともに、中小企業が積極的にその経営を改善することの重要性を意識させるのに役立つ。

(2) 信用保証供与案件での審査システム改善 (#21)

中小企業金融における問題点の一つである、審査に時間がかかりすぎる点についての改善を提案するものである。

この提案は、審査にあたっての職位に応じた権限明確化・移譲と、グループ審査の廃止などを内容とし、これにより審査処理可能量の増加を図るものである。

4-2 SBC を中小企業金融分野での政策金融機関として強化するために SBC における政府の位置の強化

Magna Carta で中小企業金融分野における中心機関と位置付けられている SBC について、実際の運営面で、中小企業金融政策方向に沿った施策の展開をより強力に行えるように、SBC における政府の存在を増加させることを提言するものである。

フィリピンの中小企業金融は、多分に金融機関側の事情に左右され、政府系金融機関についても一般銀行並みの規制や、市場金利が適用される上、融資コストの金利への上乗せ体質、リテール機能を担当する機関の未成熟などもあり、これらが中小企業金融改善上の障害となっている。

Magna Carta は SBC を中小企業向け金融の中心となる機関とは位置づけているが、中小企業政策を代表するメンバーの割合を増やし、政策金融機関としての運営方針をより強く打ち出すことが必要と考えられる。

## 2.3 中小企業開発計画の実施体制

### 2.3.1 中小企業開発計画実施の中央体制構築

中小企業開発計画の実施に当たって実施をモニター、一定期間後に計画の見直しを行うなど、開発計画の計画・管理を行うと同時に、計画実施をサポートする中央体制が現在では弱体である。

- 中小企業支援の中央機関としての中小企業開発庁 (SMED Authority) 設立 (#22)

本提言は現在策定中の中小企業開発計画の実施を担当する単一の中小企業開発庁 (SMED Authority) 設立を提言するものである。これにより、活用可能な資金と人材を集中し、DTI が管轄する中小企業政策を統一的、重点的に実施し、断片的に行われてきた活動を統合して中小企業支援を総合的で適確なものとする。

ここでは地方での実施担当部署を含め、DTI 傘下で中小企業支援を行っている BSMED を始めとする政府機関、技術機関を再編・統合し、次の事項を含む中小企業開発全般に責任を持つ政府機関を新たに作ることを提言している。

- 現在 DTI の管轄とされる中小企業開発にかかるすべての行政事項を担当
- 政府の中小企業開発施策実施主導省庁である DTI を代表して、中小企業開発行政に関する関連省庁間の調整を担当

中小企業開発庁 (SMED Authority) は次の機能を持つ。

- DTI の管轄にかかる中小企業開発の (金融、非金融) 政策立案、管理、および実施のモニタリング
- 中小企業開発にかかる非金融諸施策の実施 (金融諸施策は SBC により実施するものと想定)

### 2.3.2 中小企業開発資金の確保

各プロジェクト実施に必要な投入額推定を表 III-2-1 に示す。

政府は本中小企業開発計画実施に必要な資金確保のためにあらゆる努力をする必要がある。実施のための資金の中心になるのは年々の政府予算である。しかし、予算枠の拡大には歳入上の制約が多いことから、予算枠拡大への努力に加えて、「中小企業開発基金の設立」による資金確保を提言する。

しかし、開発計画実施に必要な資金上の問題解決の方法は、必ずしも資金そのものを確保する方法だけにとどまらない。次のような方法も合わせて検討すべきである。

- 1) 支援サービスの有料化
- 2) 外国ドナーの提供するプログラムの有効活用
- 3) 関係機関でばらばらに行われている予算の執行を、統一的・集中的に執行
- 4) LGU の開発関係予算による寄与
- 5) プロジェクト実施に伴う広告収入やスポンサー収入

● 中小企業開発基金の設立（#23）

開発施策は確保された資金計画に基づき重要度を再検討し、重点的に実施すべきである。このためにもあらかじめ確保できる資金について目途をつけておく必要がある。政府予算の本計画への配分は実施資金のベースではあるものの、その他資金についても計画実施資金財源として確保することを検討する必要がある。例えば、下記財源などである。これらの資金の受け入れ・支出のために、中小企業開発基金の設立を提言する。

- 事業所名登録手数料
- 企業登録料
- LGU 予算の一定割合

### 2.3.3 中小企業開発実施の効率向上を図る施策提言

(1) 中小企業支援プログラムにおける IT の一層の活用（#26）

開発の成果を効率的・効果的にする上で中小企業開発に IT を活用することは重要である。フィリピンはマレーシアやタイなど周辺諸国に比べてこの点ではかなり遅れている。

ここでは第一段階として、ビジネス・マッチング、支援情報提供、遠隔相談サービスに焦点を当てて提言している。

(2) 中小企業統計データの収集と活用（#25）

統計は政策立案およびモニタリング上不可欠である定量的評価のベースを提供する。現行の統計システムは必ずしも中小企業開発政策にかかるデータを創出するシステムになっているとは言いがたい。下記は、中小企業開発政策に関し必要なデータを収集する上で最低かつ実用的な方法である。

- 関連データを収集するための定期的調査（一般的傾向および問題点を明確にするためのサンプル調査）
- 既存統計データの中小企業開発に関連するデータへの加工
- 標準的分類を統一的に使用し、企業数や従業員数に関する標準調査の既存産業・経済調査への適用

#### 2.3.4 中小企業の事業環境改善のための政策・施策変更への取り組み

中小企業開発担当関係機関は、中小企業の事業環境改善のために、下記するような問題について中小企業への影響を含めその内容を明確にし、また、改善策とその期待効果について検討し、関係省庁に改善策を求めることを行う必要がある。

現行制度では SMED 審議会の席上、参加している関係省庁とは直接調整が行えるシステムとなっはいるが、その前に問題点についての把握、改善策の検討などを担当する体制が不十分である。

この点からも中小企業開発実施の中小企業開発庁（SMED Authority）の設立、特に、提出された問題について、その評価、施策の提案などを行えるメカニズム（#22 の Executive Director for Policy & Planning）の確立が必要である。

- (1) 公共料金・課税についての中小企業開発の視点からの見直し
- (2) 事業協同組合を奨励するための施策見直し

#### 2.4 中小企業開発計画の重点と実施のタイムフレーム

開発計画実施のタイムフレームは 2004 年から 2010 年の 7 年間である。ここでは全ての提言施策（新しい実施体制の構築を含め）を最初の 3 年間で実施し、2.5 年目でその結果のレビューを行い、その上に立って更に強化された施策を展開することを提言する。

提言した中小企業開発計画の重点事項としては、第一にカウンセラー養成に取り組むべきである。この場合、中小企業開発庁（SMED Authority）、SMED 地域センターに配置し計画実施の中心となるカウンセラーをまず確保する。同時に、カウンセラー養成制度構築を担当する少数の要員を確保する。これらの要員が核となり、現在の DTI の担当スタッフを支えつつ徐々に要員を拡大する。第一段階のカウンセラー要員確保を 2004 年 9 月末までに完了し、これらの要員をベースとして 10 月以降相談・指導に関係する諸施策を展開する（これらカウンセラーの実際場面でのフォローアップ指導を同時に継続する）。

次いで重要なのは産業支援センターと SMED 地域センターの設立・展開である。戦略 1 および 2 の実施の中心となるのは産業支援センター（食品加工産業、家具・輸出雑貨産業、裾野産業支援センター）である。戦略実施の時間フレームもこれらセンターの設立時期と密接に関係してくる。いろいろな手続き過程を考慮するとこれらセンターの設立は 2005 年 10 月となるため、現行法、規則等の範囲内で既存組織を活用した暫定代替組織を 2004 年 10 月時点までに立ち上げ、その暫定代替組織により計画の実現を図る。

SME 支援ネットワークについてはまず SMED 地域センターをセブ、ダバオの DTI 地方事務所内に設立する。同時に、将来中小企業開発庁 (SMED Authority) のベースとなる機関とルソン地域における地域センターとしての機能を兼ね備えたセンターを、マニラ地域センターとして BSMED あるいは DTI-NCR 内に設立する (組織および機能は中小企業開発庁 (SMED Authority) の組織、機能に準じ、産業支援センターのベースになる組織も含む)。その際、実施調整だけに力をとられすぎることがないように、政策企画・立案・管理機能と実施機能とは明確に異なる組織の担当とする必要がある。

いずれも完全な形での実施には時間がかかることを考慮し、既存機関等を活用する形で将来組織のベースを 6 ヶ月以内に計画、2004 年 9 月末までに上記に示した暫定的な構築を完了する (現行法、条例、規則などの範囲で実施する)。

これらは暫定組織であり、引き続き、組織の機能、統合すべき機関、要員配置等について詳細計画が出来、必要な承認手続きが済み次第、順次開発計画に沿った組織構築を図る。

また、開発計画の中で重要な施策については、上記組織体制および既存の組織体制 (SMED 審議会のスコープ内の) を活用し、取り組みを開始する。

施策の実施に当たっては、特別な予算処置を必要とせず、また、内部要員により基本的に実施可能なものを先行させる。

戦略を支える各施策の中には資金的裏づけ、専門家招聘が前提となるものがあり、海外ドナーへの協力要請のためのプロジェクト説明・協議なども、早期に着手される必要がある。

表 III-2-2 は開発計画実施タイムフレームの概要を示す。

表III-2-1 投入必要要約

(単位：米ドル)

		要員			設備機器 (投資)	追加経費 (年間)	摘要
		外国人	フィリピン人				
		外国専門家 (報酬、交通費、 滞在費等を含む) (年間)	政府/関係機関 スタッフ (年間)	外部要員			
1	デザイン(商品開発)ワークショップによるデザイン開発力支援	75,600	6,300	13,000		32,800	2 Workshops at 2 different locations each.
2	国内、海外デザイナーを対象とするデザインコンペの実施		3,200	8,500		23,000	To be held once a year.
3	新たな素材・事業機会シーズの発掘とその事業化支援						As a part of ordinary operation.
4	バイヤー・サプライヤーデータベースの構築と運用			500	(*) 30,400		(*) Computers to be installed at SMED Regional Centers and Industrial Support Centers.
5	食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及	(*) 430,900	5,400		120,000	27,600	(*) Including 14,500 as costs for local staff.
6	生産管理、品質管理、衛生管理の浸透		2,200			19,800	3 sessions a year.
7	部品調達企業による調達セミナーの開催		500			800	1 session a year.
8	受注業務遂行に必要な、金融、経営、先進技術導入についての総合支援						As a part of ordinary operation.
9	生産管理普及	73,800	2,200			24,800	Including a half-day seminar, factory diagnosis program, and training course.
10	高度技術移転支援センターによる高度技術移転、技能訓練	330,000	32,400		1,800,000	34,200	

		要員			設備機器 (投資)	追加経費 (年間)	摘要
		外国人	フィリピン人				
		外国専門家 (報酬、交通費、 滞在費等を含む) (年間)	政府/関係機関 スタッフ (年間)	外部要員			
11	実効性の高い技能工トレーニング用標準カリキュラム策定・普及		900	7,600		1,500	
12	創造的企業家育成プログラム		7,900	3,200		6,000	
13 14 15	家具・輸出雑貨産業支援センター 食品加工産業支援センター設立 裾野産業支援センター設立		133,200	22,500		5,000	3 Centers.
16	SME支援ネットワークによる相談窓口地方展開			(*) 64,800	12,500	58,000	(*) Increase in salaries of local staffs.
17	中小企業カウンセラー育成			9,000	(*) 68,000	31,500	(*) Plan and preparation of the training courses.
27	LGU、地方CCI主導の地域振興プロジェクト発掘・実施	330,000	36,000			75,000	

注:

1) 必要経費を算出するには上記の30%に当る予備費を計上すること

2) US\$ 1.00= 55 Pesos.



表III-2-2 中小企業開発計画実施タイムフレームの概要

