

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

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

フィリピン経済は今後ますます国際経済と一体化した中で安定と成長を確保して行かなければならない立場にある。フィリピン経済は過去にもまた現在においても、その脆弱性を露呈してきた。それは、1997年のアジアの財政危機や、現在の米国および日本における経済後退にあたっての顕著な経済成長の停滞などに見られる。

この脆弱性の最大の要因は、産業構造における多様性と深化の欠如である。産業活動は3業種、すなわち、電子、食品、繊維に過度に集中しており、産業連関は多くの分野で欠如していて、工業生産に使用される原材料、部品、機械類の供給だけでなく、日用消費財についても輸入に大きく依存している。結果として、安定した雇用の創出が進まず、貧困に対する闘いが今なお国家開発計画の重要な政策目標とされている。

中小企業が社会経済開発上、決定的とはいえないとしても重要な役割を果たすことは、世界のいずれの国においても広く認識されてきた。フィリピンについても同様、中小企業開発は上に述べた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) 中小企業は比較的容易に創業が可能であり、大企業では出来ない隙間的サービスを提供するという補完的役割を果たす。中小企業は事業の苗床とみなすことが出来る。フィリピンの場合、非都市部における地場企業は第一次産業に依存し、地場で入手可能な材料に簡単な加工をした程度のものが大部分であり、したがって、付加価値をつける能力が低い。第二次、第三次産業分野における中小企業開発はこうした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同様な効果を期待できる。すなわち、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) 国際競争力を持つ裾野産業を育てることができれば、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が期待できる。中小企業は大企業に比べて意思決定が早く、小ロット、多種生産を特徴としており、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いる。したがって、中小企業開発はフィリピンの産業構造深化に貢献することが期待できる。
- 3) 競争力のある工業およびサービス産業は、安定し、かつ稼得力のある仕事を持続的に生み出す源泉である。単位あたりの雇用創出に必要な資本は、大企業に比べて中小企業の方が少ない。また、中小企業の雇用吸収力が高いという証拠は多数みられる。したがって、中小企業の開発は雇用を創出し、貧困の緩和に役立つ。フィリピ

ンでは多年にわたり失業率が 10%以上と高い。その上、800 万人を越える人々が職を求めて海外にいる。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。

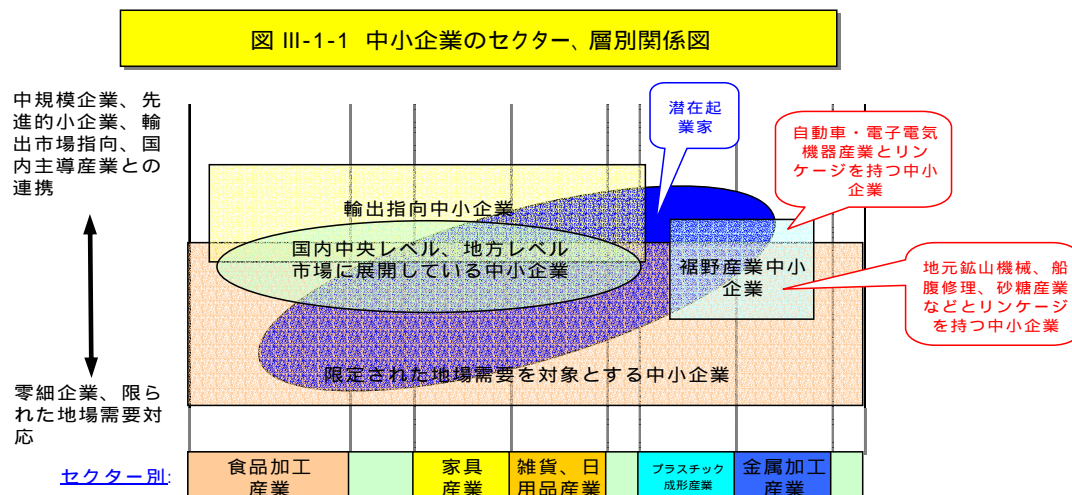
1.1.2 中小企業開発目標と課題

中小企業開発目標

このような、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

フィリピンの中小企業は、1)地場資源をベースとし輸出指向型の家具、輸出雑貨、食品加工産業などにおける中小企業、2)他産業に部品やサービスを提供する裾野産業型の中小企業、3)その他大部分を占める、地場の消費をベースとする中小企業とに分類することが出来る(図 III-1-1)。上記開発目標を実現する上で取り組まなければならない中小企業の開発課題は、II-3 で分析したように、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、上に述べた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は、フィリピンの中小企業の中では振興上のインパクトが最も大きいセクターと推定される。

これらの産業ではいずれも、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、自動車産業などは多数の構成部品を必要とし、また最終製品組み立てにいたるプロセスで多数の加工サービスの提供が必要な産業である。このため、多くの事業機会の創出がこうした産業の成立により期待できる。しかし、フィリピンの場合、早くから成立している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。さらに、これらの部品を供給しているフィリピン国内に立地する外資系企業も、必要な部品や資材調達は輸入するか、あるいはフィリピンに進出している他の外資系企業から調達している。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。

この分野での中小企業の育成は、これまでの経験からすると効果の現れにくい、困難な事業ではあるが、フィリピン現地企業の高度化を図る上で避けて通ることが出来ない課題である。

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市場は、限られた地理的範囲に限定された地場の需要に基づく市場である。この地場の需要は住民の衣食住、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など多様である。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。

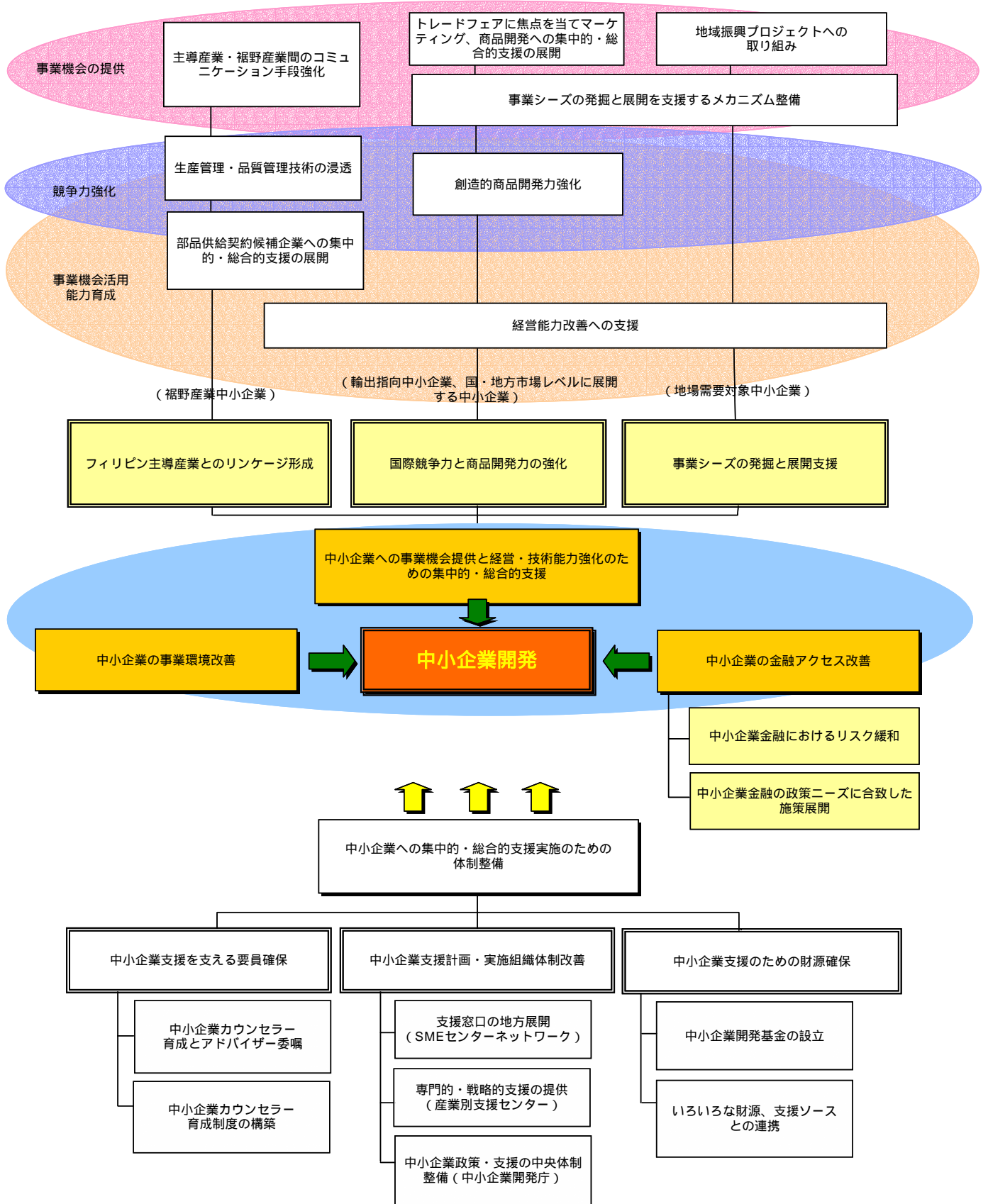
こうした中小企業にとっては、事業機会が限られていることと、市場・顧客を拡大するために必要な経営・生産・資金能力などに限界があることが開発上のボトルネックとなっている。しかし、その状況は個々の企業により異なり、特定の産業としてまとめ取り上げることは困難であることから、開発にあたっては次の点がポイントとなると想定される。

- 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

中小企業は一般に、大企業と異なり企業規模が小さいことから、上記のような開発課題に独自で取り組むには組織力、資金力に不足し、また関連する経営ノウハウも十分ではない。中小企業はこのため外部からの支援を必要としている。このため、先に述べた開発目標（1.1.2）の実現に向けて、政府は次の政策・施策に取り組む必要がある（図 III-1-2）。

図III-1-2 中小企業開発の政策枠組み



(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

中小企業開発の成功・不成功は第一に中小企業が活動できる事業機会があるかどうか、それを活用できるかどうかにかかっている。中小企業開発計画は、フィリピン中小企業が存立基盤としている次の3つの主要分野に着目し、それぞれの市場、事業機会の創出、拡大、確保に焦点を当てた支援を提供する。それぞれの中小企業分野ごとの開発課題は既に述べたように次のとおりである。

中小企業の存立分野	開発課題
輸出指向型中小企業、および国・地方市場レベルに展開する中小企業	国際競争力強化と市場開発
裾野産業型中小企業	フィリピンの先進産業とのリンケージ形成
限られた地場需要に立脚する中小企業	中小企業・地方起業家への事業機会提供、シーズ発掘・開発支援と基礎的経営能力の強化

中小企業に対する事業機会の提供と、その事業機会を活用できる経営・技術能力強化支援では、マーケティング・商品開発、金融へのアクセス、経営・技術力、設備近代化など多岐にわたる領域での支援が必要とされているが、存立分野の異なる中小企業ごとにその重点を置くべき支援領域とレベルとが異なっており、それぞれのニーズに合った支援をそれぞれの対象ごとに、総合的に、しかし重点分野に集中的に提供する。

中小企業の持続的成長の障害となっている決定的な要因の一つとして、中小企業が事業機会を自分たちで探し出すことの困難なことを挙げる事が出来る。中小企業は市場、技術、資源などについての情報を収集し分析する力が弱い。また、中小企業は大企業の場合と違って、マーケティングのための組織を持たない場合が多く、自分たちを可能性のある顧客にアピールする点でも弱体である。

また、既存の事業機会についてもその確保、拡大に困難を感じている。輸出市場、国内市場では中国を始めとする諸国と厳しい競争が見られ、大量生産に限界のあるフィリピンは、ニッチマーケットでの存続を図る努力が求められている。

政府はこれまでトレード・フェアを通じて、国内および輸出市場に対し、中小企業をアピールする努力を続けてきた。多数の中小企業がこのプログラムを通して、顧客との良好な関係樹立に成功してきた。この努力を強化し、より多くの中小企業にこうした機会を提供することが、この分野での重要な課題の一つである。

また、事業機会創出の視点からは、フィリピンの重要な産業との取引の機会をどう提供できるかが同時に重要である。電子産業企業や自動車産業企業などの主導産業と中小企業との連携は、これまでのところ十分とはいえない。

さらに、中小企業の圧倒的部分を占める、地場の需要に依拠する中小企業に対し、地域における経済開発プロジェクトの振興を通じて事業機会を創出することも重要である。これには、その地の事情について詳しく同時にそのプロジェクトの受益者でもある、その地の民間部門や LGU の積極的な参画が不可欠である。

次いで、上記の事業機会を活用できるだけの経営・技術力を中小企業が身につけることは重要な課題であるが、その強化すべき内容と優先分野は、産業と目標とする市場によって異なる。先に述べた 2 つの中小企業セクターにおける、強化の必要な主な場面は次のとおりである。

食品産業、家具産業、輸出雑貨産業

- サブコントラクターを含めた生産工程の効率化、特に、多種少量生産の管理、サブコントラクターにおける生産・品質管理など。
- 食品産業における生産管理、品質管理、衛生管理。
- 主として食品産業における、賞味期限延長、商品付加価値向上を目的とした包装の改善。

裾野産業

- コスト管理、品質管理、納期管理を中心とする生産管理、とくに作業現場管理（Shop floor management）の改善
- 先進産業が要求する高度・高精度技術の修得
- 上記管理技術、製造技術に関する技能工の養成

(2) 中小企業の金融アクセス改善

金融へのアクセス困難の改善は最も多くの中小企業が期待する支援であり、政府も多年にわたり重要課題として取り組んできた。現在実施中の SULONG プログラムはその反映である。この SULONG プログラムを中心に据え、更にその強化の視点から、アクセス困難の主要な要因となっている、担保に過度に依存する金融の改善を主要テーマとして施策を展開する。また、現在は冷え込んでいる中小企業の投資意欲を奨励することも重要なテーマのひとつである。

(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

これまでの輸出振興、投資促進に重点をおいた産業政策に加えて、産業構造の多様化と深化を産業政策の重要なテーマとして取り上げる。この方針に沿って、中小企業の事業環境改善に有効な税制上の見直し、規制の見直しなどについて担当政策機関と調整し実現を図る。

フィリピンの産業政策における焦点はこれまで、主として外国投資促進と輸出促進にあてられてきた。しかしながら、現地中小企業はこうした政策による恩恵を十分に享受できる位置にはなかった。大企業や外資系企業がその恩恵を受けるのに対し、相対的に不利な立場に置かれるケースの方が多かった。

特に、中小企業の産業連関を促進し、国際競争において投資促進・輸出振興優先産業と対等な立場を確保する視点から、産業政策を見直し、改善することが必要とされている。これには次の点が含まれる。

- 1) 完成品輸入に対する関税と比較しての原材料・機械の輸入に対する関税上の不利や、食品加工産業が使用する輸入砂糖に対する高い輸入関税。
- 2) 産業インフラにかかる規制（あるいは独占的運用を認める処置）の改善、特に電力料金や内航運賃の改善

(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

中小企業の開発ニーズに応えられる、質の高い、体系だった継続的な支援を中央だけでなく地方でも提供できるよう、支援のための財源確保、支援体制を支える要員育成、計画・実施・管理を担当できる組織体制への改革を実施する。

1.2 政府の役割

政府による中小企業支援の必要性

現在のフィリピンの、経済の国際化という基本的政策方向のもとでは、中小企業は輸出市場だけでなく国内市場においても海外の競争相手と厳しく競争しながら存続し成長しなければならない。経済の国際化は、市場を拡大したり、フィリピン現地企業が世界レベルで多様な資源にアクセスすることを可能としたりすることで、フィリピン経済に利益をもたらしてきたし、今後も利益をもたらし続けると期待される。しかしながら経済の国際化は、国際的なレベルで活動する準備の出来ていない企業には逆風として作用する。また、経済の国際化は、市場メカニズムの欠陥や失敗を増幅してきた面もある。フィリピンの中小企業も激しい競争にさらされてきた。特に、工業開発の基盤となる巨大な国内市場に恵まれた中国との競争で、厳しい立場に立たされている。

こうした状況は中小企業に経営の不安定と成長上の困難をもたらしている。中小企業は経営規模が小さく、情報収集、資金調達、人材育成などの面で大企業と比べて組織力が弱いため、個別企業としてはこうした競争に太刀打ちできないためである。

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

民間部門が経済の推進力であり政府は事業活動に刺激を与え競争を促進するという、「自由企業の原則」にもとづく役割分担は、中小企業支援においても基本原則である。この場合の政府の基本的な役割は、事業活動の負担を軽減するための手続きの簡素化、市場に優しい規制の促進など、市場が適切に機能するようにすることである。

しかし、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。

その根拠には、先に述べた情報収集、資金調達、人材育成などでの中小企業の組織力の弱さがあり、市場メカニズムだけではその弱さを補完することが出来ないという点がある。

政府の支援の持続可能性・採算性

政府の行う中小企業に対するサービスは、それぞれが採算を取れるよう、有償とすべきという議論がある。しかし、中小企業支援施策は上に述べたように、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。政府の行う支援施策は、施策実施に伴う費用と得られる便益との間で、効果が国家経済の視点から正当化できるように実施されなければならない。ただし、その支援から得られる便益は、支援の直接的かつ数量化できる便益だけに限られるべきではない。数量化できない効果や、その支援により誘発される効果（あるいはその効果の一部）も含まれるべきである。言い換えれば、実施される施策（あるいはプログラム、プロジェクト）の直接の収支による採算だけが求められるべきではない。

実際の運用面では、当該プロジェクトから得られる直接的財務上の便益（すなわち金銭的収入）でそのプログラムやプロジェクトの支出をまかなえなければ、他からの追加資金投入（政府資金の投入や寄付など）が必要となる。こうした支出が後になって（あるいは年々）経済効果を生み出し、その累積が投下された経済価値に期待される標準的な費用便益効果率よりも高いのであれば、そうしたプログラムやプロジェクトは採択されるべきである（個別プロジェクトについての必要な投入と期待される経済効果については III-3 で検討している）。

ただし、上記に関わらず、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。

すなわち、政府が中小企業に対しサービスを提供するに当たっては、

- 1) 基本的に有償にて提供する。全対象者に一律で有償提供することが政策遂行上の目的に沿わない場合にのみ、優遇料率を適用すべき対象（あるいは無償とすべき対象）に対し、当該対象者からの優遇料率（あるいは無償）適用申請をもとに適用すべきである。
- 2) 当該サービスに伴う広告等による収入が期待できる場合や、必要資金の全体あるいは一部についてのスポンサーを募集できる場合などは、その可能性を追求し、サービス提供に伴う政府負担の軽減を図るべきである¹。

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、次のような場合には政府がより直接的な支援に参画することが必要とされている。

- 1) 中小企業にとっては不可欠であるサービスについて、民間部門が必要な水準かつ中小企業が利用できる価格で提供できる状態にない場合
- 2) 公的な基準となるガイドラインの作成や、消費者や産業の利益保護などの活動の必要性がある場合
- 3) 公共的な公平性の視点から、民間部門に依存することが適切でない活動の場合

¹ 現在フィリピンでは、公的機関が実施する活動において広告収入を得ることは禁止されている。このため、活動の実施を民間や非政府機関に委託するなどの検討が必要である。

政府では主として資金および要員の不足から、支援活動を民間や LGU との協調、あるいは全面的に彼らの活動に手渡そうという傾向がみられる。実際、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。ここに言う、支援プログラムを確実にするための活動には次のものを含む。

- 支援を行うにあたって必要な資金の確保
- 組織効率の向上、有能な要員の配置など開発体制の整備

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

これまで多数の政府省庁、機関が中小企業政策・プログラムを立案し実施してきた。これらの実施を通じて中小企業の向上には一定の成果が見られた。しかし、これまでの分析で見られたように、解決すべき問題がまだなお数多く残っている。

現行の短期中小企業開発計画の下での政策・プログラム（複数）も現在実施中である。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。実際、これまでの中小企業支援上最大の問題の一つが資金・要員の不十分なことであり、その結果、折角の努力が断片的となり、効果の低いまま終わってきたことである。

こうしたこれまでの事実を踏まえ、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とって政策・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。

この開発計画は同時に、計画立案、実施の過程において、次の点で中小企業開発上有用な役割を果たす。

- 1) 計画立案過程においては、その検証のための活動を通じて政府省庁、関係機関の中小企業開発についての認識を高め、合意を形成することを可能とする。
- 2) 開発計画は支援の重点分野を明確にし、よって資源の配分を効率的で効果的なものとする事が出来る。

- 3) 担当省庁・機関が明確にされるため、これら担当省庁・機関間の協調と協力関係確立に貢献する。
- 4) 中間段階で計画の見直しを行うことで、計画策定者に計画と実施結果との違いをはっきりと分からせ、彼らが改善のための行動をとることを可能とする。

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。すなわち、零細企業はより家族経営、個人経営の性格が強く、情報収集、資金調達、人材確保・育成、研究開発、経営の安定などの点で中小企業一般と比べてさらにハンディをもつ。また、その事業上のリスクはより直接的に事業主と家族の負担となる。このため、開発計画では特に零細企業に配慮した政策を必要とする。

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。第2章では、これら零細企業の地域に密着した性格に着目し、「限定された地場市場に立脚する中小企業」として開発目標を掲げ、施策を提言している。

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。これに対し、生計支援の政策の最終目的は対象者の生計維持・改善であり、必要な時には直接的な物や金銭の支給ということも含まれ、社会福祉的性格を持つものである。また、生計改善のために実施される事業もあるが、こうした事業は一般に、支援対象者ではなく政府（あるいはその委託を受けたもの）が直接実施し、その利益を支援対象者に提供するものである。

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

中小企業政策は企業の規模に着目し対象を規定する政策であり、産業政策は特定産業の開発に着目し実施される政策である。中小企業政策を政策対象の視点から見ると、中小企業全般を対象とする「一般（基礎）政策」と、特定の業種あるいは特定の規模（零細企業など）の中小企業を対象とする「特定政策」に分類することが出来る。

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。日本の場合の「中小企業近代化促進法」に基づく施策展開などである。

こうした施策の産業政策担当の政府機関が担当すべきか、中小企業政策を担当する政府機関が担当すべきかについて一般的に議論することは難しい。しかし、施策が対象とする企業の規模に着目して組み立てられている場合（すなわち、中小企業の持つ脆弱性に着目し、それを克服することを目的とした施策などの場合）、中小企業政策機関が担当するのが適切と考えられる。

フィリピンの場合も、後に述べる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。

前者には、輸出振興、外国投資促進や、公共料金に対する規制などが含まれる。たとえば輸出促進施策などの場合、対象の圧倒的多数が中小企業である時には中小企業政策担当機関が実施することも可能であるが、関税政策などとも関連があることから、輸出振興政策担当機関が統一的に実施することが望ましい。

後者には家具用木材の入手困難に関する問題や、食品企業に対する環境規制の問題などが含まれる。これらの中には主として中小企業にかかわる問題であるものもあるが、いずれも林産資源政策や環境政策などの枠組みで考える必要があり、中小企業政策担当機関が政策・施策を企画・立案し解決できる問題ではない。

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。すなわち、中小企業がコンタクトする窓口を通して上げられてきたり、中小企業を主体とする業界団体等により提起されたりする問題について、中小企業開発の視点から受け止め、適切な政策機関と解決策について調整を図るメカニズムの構築などである。また、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

最近の、中小企業開発の重要性に対する認識の向上に伴い、現行（短期）中小企業開発計画のもとで、政府は各種の政策・施策を実施してきた。これらの政策・施策は多様化しており、ニーズ指向で、戦略的に重要な活動に焦点を当てる方向で実施されてきた。

また、中央レベルにおける SMED 審議会を通しての民間部門の積極的な関与とともに、関係省庁・技術機関間の良く組織された調整がこれら施策実施上の特徴の一つである。

しかしながら、実施に当たっての重大的な制約がある。その主要な点は次のとおりである。

- (1) もっとも深刻なのは資源上の限界、特に不十分な資金である。また、必要な要員の不足も重要な制約要因である。このため実施するプログラムの対象範囲が納得の行くものではなく、結果も不満足なレベルに終わっている。今後ともこうした資金、要員上の制約は続くものと考えられることから、これら資源を効果の期待できる施策に重点的に集中し、効果を上げることが必要である。
- (2) 次に重要なのは支援提供の要となる担当職員に対する研修不足である。資金不足もあり、SME センターや DTI 州事務所の中小企業担当職員に対する十分な研修が実施されていない。かつては数ヶ月にわたって行われた職員研修が、現在はせいぜい2週間程度で終わっている。
- (3) 第三に、支援の窓口が中央に限定されていることである。ほとんどの技術機関は首都圏に位置し、そのコンタクト窓口を地方に持たない。
- (4) LGU の参画も十分なものではない。中央政府は中小企業のあらゆる問題の詳細について承知しているわけではない。地域の開発に関する知識を掌握している LGU が、地域振興プロジェクトの管理とモニタリングに参画することは有用である。
- (5) さらに、多様な開発施策について一定の方針と戦略に基づき、実施が効果的であるよう調整することが出来る中央機関が欠如している。現在は中央における関係省庁間および民間との調整を SMED 審議会で行い、中小企業施策実施の中心となる DTI 内部部局間の調整を SME コアグループで行うことになっている。しかし、いずれも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おり、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。

第2章 中小企業開発計画の提言

第 2 章 中小企業開発計画の提言

以下では、第 II 部「中小企業の現状と開発課題解析」と、第 III 部第 1 章における「中小企業開発計画の基本方向と製作枠組み」をもとに中小企業開発計画を提言する。

2.1 では 1.1.2 の中小企業開発の課題を確認し、2.2 では 1.1.3 の中小企業開発政策枠組みの具体化のために、限られた資金、要員を重点的に集中させる開発戦略を、その開発戦略を支える諸施策・政策提言と共に示す。また、2.3 では開発計画の実施体制を、2.4 では戦略の重点と実施の時間フレームを提言する。開発施策と政策提言の詳細は第 3 章に示す。

2.1 中小企業開発の戦略

2.1.1 開発課題の確認

第 II 部では中小企業の現状および開発課題分析にもとづき、フィリピン中小企業の抱える問題と開発へのニーズが、その置かれている環境により異なることを把握した。これに基づき III-1.1 では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

多岐にわたる場面で中小企業に対する支援の必要度が高いにもかかわらず、支援に活用できる資金、人材は極めて限られている。このような条件下で効果的・効率的な政策・施策および活動を実施するためには、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挙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を最も重要な戦略テーマとし、限られた資金と要員をこのために集中させる方向で先に述べた 3 つの課題に中小企業各セクター共通の課題である金融アクセス改善を加え、それぞれに対応する次の 4 つの基本戦略と基本戦略をより具体化した 7 つの戦略を提言する。

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国際競争力強化のために、

- 1.1 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
- 1.2 経営・生産管理能力の向上

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、

- 2.1 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し、先進産業との部品・サービス供給関係の成立支援
- 2.2 裾野産業の底辺拡大

戦略 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地方展開を図り、地場中小企業の多様な開発支援ニーズに対応

戦略 4: 中小企業の金融へのアクセス容易性を改善するために、

- 4.1 中小企業融資の高リスク感緩和と、キャッシュフローと経営者の信用を重視し、担保に過度に依存しない中小企業向け金融の展開
- 4.2 中小企業金融における政策ニーズにあった施策展開のための体制づくり

戦略 1 から 3 は、先に述べたフィリピン中小企業の 3 つの主要セクターについて、それぞれの開発課題（2.1.1 参照）に向けての施策を展開するものである。

戦略 4 はこれら中小企業の各セクターを通して切実な課題である金融へのアクセス容易性改善を目指すものである。

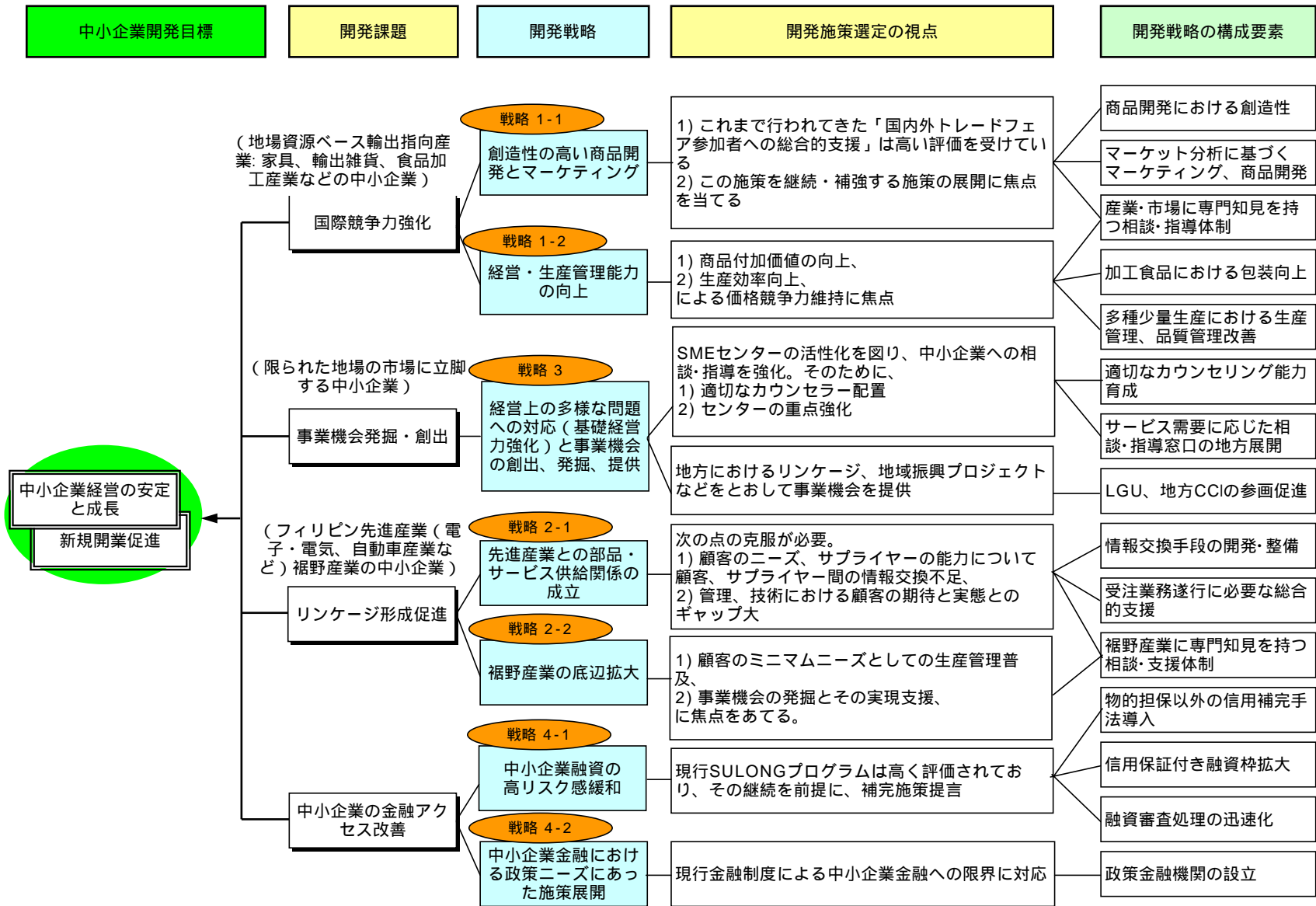
これらの戦略に沿った施策の展開により、中小企業開発という目標を実現する。

2.2 に述べる中小企業開発アクションプランは、こうした戦略に沿って展開される一連の施策実施についての計画である。以下に述べる施策には、新たに提言される施策に加えて、現行中小企業開発計画の主要要素（National SME Agenda Key Components）とし

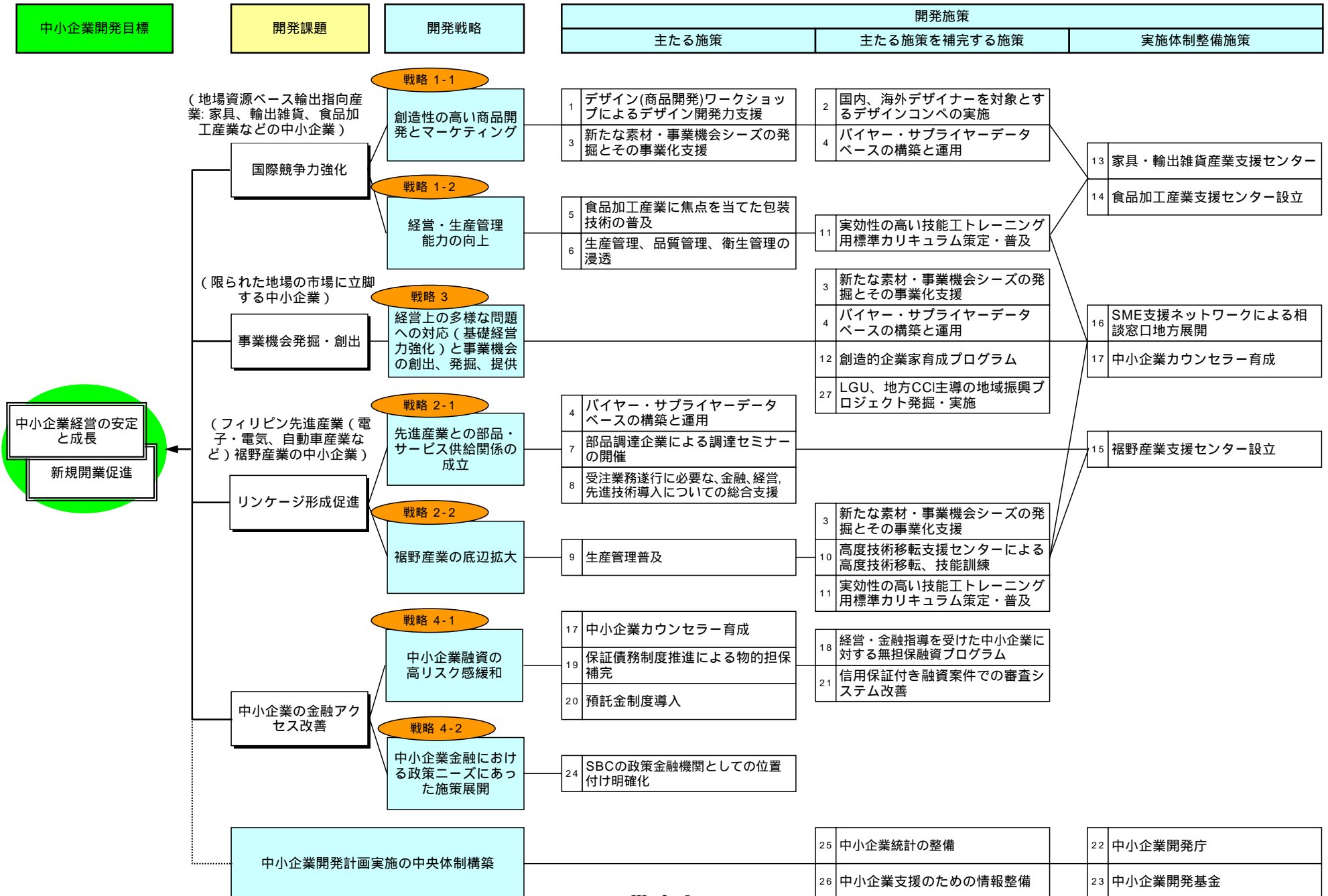
て現在実施中のもの、あるいは実施を計画中のものも多数含まれている。また、これまで中小企業支援関係機関により実施されてきた（あるいは実施されたことがあるが現在は継続されていない）施策もある。さらに、これらは有効な施策と認められ継続することが望ましいもの、より強化した上で継続することが望ましいものに分けられる。以下ではこれらを組み合わせて提言している。図 III-2-1 は、上記開発戦略に対応する施策選定において考慮した視点と、戦略具体化に必要な構成要素を示す。

（各戦略を組み立てる施策および提言の詳細は第 3 章に収録する。施策の体系を図 III-2-2 に、リストを表 III-2-1 に示す。以下、(#)は同表の施策参照番号を示す。また、調査対象産業セクターにおける中小企業開発課題と施策検討結果の詳細は付属資料 III-2-1 に、提言施策の実施可能性、留意点、実施機関などに関する SMED 審議会メンバーを中心とするワークショップでの討議内容を付属資料 III-2-2 に示す。）

図III-2-1 中小企業開発課題・開発戦略体系と開発施策選定プロセス



図III-2-2 中小企業開発課題・戦略・施策体系



表III-2-1 開発戦略を構成する施策リスト

施策	関連活動分野					戦略1		戦略2		戦略3	戦略4		中小企業開発計画 実施の中央体制
	マーケティング	製品開発 / 技術指導	訓練 / 人材開発	金融	制度・開発 / 効率化	地域資源ベース産業の国際競争力強化		フィリピンの主導産業と現地裾野産業中小企業とのリンケージ促進		中小企業カウンセラー育成による地場中小企業の多様な開発支援ニーズへの対応	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		
						1-1	1-2	2-1	2-2	3	4-1	4-2	
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	X	X				XXX						
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	X	X				X						
(*)	市場調査支援	X					XXX						
(*)	国内外トレードフェア参加者への総合的支援の提供	X	X				XXX						
3	新たな素材・事業機会シーズの発掘とその事業化支援	X	X				XXX		X	X			
4	バイヤー・サプライヤーデータベースの構築と運用	X					X		XXX	X			
5	食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及	X	X				XXX			X			
6	生産管理、品質管理、衛生管理の浸透		X	X			XXX						
7	部品調達企業による調達セミナーの開催	X							XXX				
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	X	X	X					XXX				

施策	関連活動分野					戦略1		戦略2		戦略3	戦略4		中小企業開発計画 実施の中央体制
	マーケティング	製品開発 / 技術指導	訓練 / 人材開発	金融	制度・開発 / 効率化	地域資源ベース産業の国際競争力強化		フィリピンの主導産業と現地裾野産業中小企業とのリンケージ促進		中小企業カウンセラー育成による地場中小企業の多様な開発支援ニーズへの対応	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		
						1-1	1-2	2-1	2-2	3	4-1	4-2	
9	生産管理普及	X	X						XXX				
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	X	X						X				
(*)	リバース・トレードフェア	X							X	X			
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			X			X		X				
12	創造的企業家育成プログラム			X			X		X	X			
13	家具・輸出雑貨産業支援センター					X							XXX
14	食品加工産業支援センター設立					X							XXX
15	裾野産業支援センター設立					X							XXX
16	SME支援ネットワークによる相談窓口地方展開					X				XXX	XXX		
17	中小企業カウンセラー育成					X				XXX	XXX		
(*)	SULONGプログラム				X						XXX		

施策	関連活動分野					戦略1		戦略2		戦略3	戦略4		中小企業開発計画 実施の中央体制
	マーケティング	製品開発 / 技術指導	訓練 / 人材開発	金融	制度・開発 / 効率化	地域資源ベース産業の国際競争力強化		フィリピンの主導産業と現地裾野産業中小企業とのリンクージ促進		中小企業カウンセラー育成による地場中小企業の多様な開発支援ニーズへの対応	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		
						1-1	1-2	2-1	2-2	3	4-1	4-2	
18	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			X	X							X	
19	保証債務制度推進による物的担保補完				X							XXX	
20	預託金制度導入				X							XXX	
21	信用保証付き融資案件での審査システム改善				X							X	
22	中小企業開発庁					X							XXX
23	中小企業開発基金					X							XXX
24	SBCの政策金融機関としての位置付け明確化				X								XXX
25	中小企業統計の整備					X							X
26	中小企業支援のための情報整備					X							X
27	LGU、地方CCI主導の地域振興プロジェクト発掘・実施	X									X		

注: **XXX** 主たる施策、**X** 主たる施策を補完する施策、 実施確保のための施策、 実施確保上関連する施策、(*) 現行国家中小企業行動計画項目

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）¹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。2.2 では各施策を「主要施策」と「主要施策を補完する施策」とに分類しているが、「主要施策」はこの視点から選定された重視すべき施策である。具体的には次の施策が「主要施策」である。（*）印は現行施策の継続、あるいは強化を示す。

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

1-1 家具、輸出産業、食品加工産業の創造力・商品開発力強化支援

- (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）（*）
- (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）
- (3) 市場調査支援事業（現行プログラムの継続・強化）（*）
- (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）

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

- (1) 食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及（#5）

¹ 本章及び次章に示す(#)マークを付した番号は、図III-2-2 及び表III-2-1 に示す施策参照番号に対応。

- (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）

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

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

- (1) 企業データベースの構築、ビジネス・マッチング支援（#3）
- (2) 部品調達企業によるセミナー開催（#7）
- (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）

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

- (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）

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するための、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

- (1) 中小企業カウンセラー育成と育成制度構築（#17）
- (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、SME カウンセラー、SME アドバイザーの配置と、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）

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

開発課題

フィリピンの中小企業の内、振興上のインパクトが最も大きいと推定されるのは家具、輸出雑貨、一部の食品加工産業などの、地場資源ベースで製品を輸出する中小企業である。これらの産業は大企業が中心的役割を果たしている電子産業などと比べると、産出規模や輸出額では決して大きくはないが、フィリピンの中堅的位置にある中小企業が従事していること、従事従業員数では重要な位置にあることなどから、中小企業振興の効果をもっとも期待される。

これらの産業ではいずれも、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）。中国製品は大規模工場生産を基調としており、大量生産で安価であることが特徴である。加えて品質管理も行き届いており、デザインについても向上している。

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し輸出する、中国などとは対抗できる立場になく、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したアルバイト的手作業から始められた事業も多く、近代的経営手法には程遠い経営形態の企業が圧倒的に多い。同時に、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。さらに、一部の業種では技能工育成の制度が満足の行くものではなく、それぞれの企業が独自で育成せざるを得ないため、これが各企業には負担となっている。

現行開発計画とその強化への示唆

このセクターの中小企業を対象とし、上記の課題に対応するための施策は、現行開発計画でも主要な部分を占めており、その行動計画項目（National SME Agenda Components）にも多数の関係項目が挙げられている（II-5.2）。

なかでも、国際・国内のトレードフェアへの出展者に焦点を当てた支援は、最も重要な部分を占めており効果も高い。この支援はこれからも継続するだけでなく、より一層効果的とするために内容の強化を図るべきである。

製品の展示にかかるプログラムは、全てが実施されてきたわけではないが、一定の効果が期待できる。しかし、対象とする顧客についての分析、展示場所や時期の選定、展示についての宣伝など、適切なプロセスがとられなければ効果は小さい。

その他のプログラムは、経営・生産についての認識向上を目的とする活動が中心である。この場合、各企業にとって経営・生産向上を図るのは経費がかかる上、その結果、事業の安定と成長が直接約束されているわけではない。取り組みへの意識・動機の点で様々なレベルにある参加者が同時に参加する現行のプログラムでは、参加者全員にフィットしたプログラムを実施することが難しい。その上無償であるため参加はするが、必ずしもそれにしたがって直ちに改善に取り組むというものでもなく、支援効率の悪さが指摘できる。

戦略の提言

(図 III-2-3 参照。)

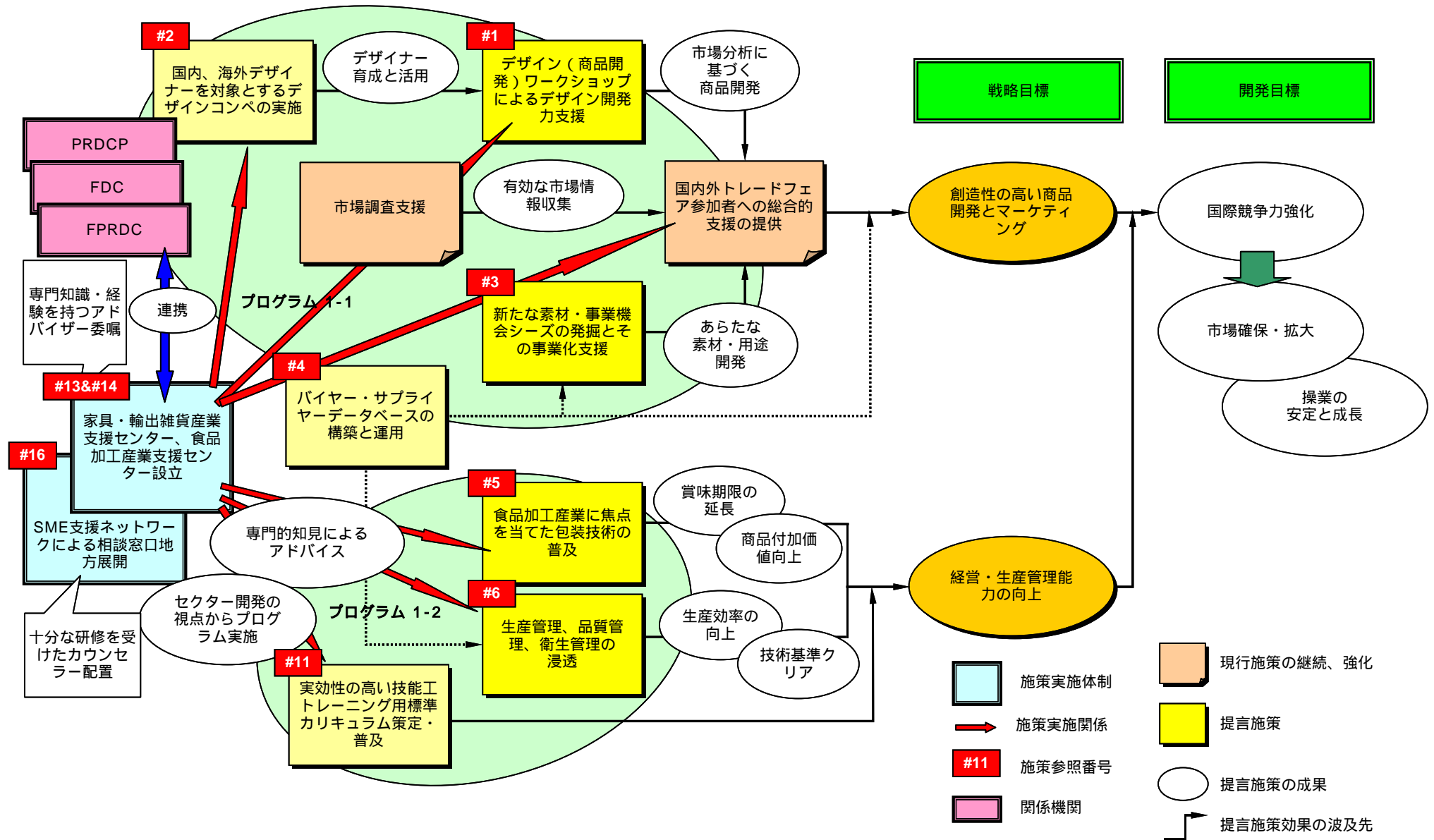
今後の活動はむしろ改善と成長を希望する中小企業に焦点を当てて実施すべきであり、参加者が自らの事業活動に直接結びつく支援に集中すべきである。もちろん一般的な意識改革を目的とするプログラムも重要ではあるが、意欲のある中小企業者の成功事例を見せることが、むしろそのためには有効と考えられる。

したがって、これらのセクターが対象としている市場において、自分たちの力を維持し拡大すること、さらに、あらたに適切な市場を見つけ浸透を図ることなどに重点をおいた支援に集中すべきである。そうした中で自分たちの経営・生産能力向上の必要性を痛感する中小企業に対し決め細かな支援を用意することが望ましい。

以上のような背景の下、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。

ここでは基本的に家具・輸出雑貨、食品加工を重点セクターとして取り上げている。その他セクターの多様な分野での、意欲ある中小企業に対する支援については戦略 3 で取り上げる。

図III-2-3 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



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。

これまで行われてきたマーケティング・商品開発面での支援も、国内外のトレードフェアへの出展に伴う指導に焦点が当てられてきた。国内外のトレードフェア参加支援は、具体的な取引に直接関係するため、参加者にとっても努力をするインセンティブが大きい。

これまで行われてきた商品開発・マーケティングにかかる支援施策について、中小企業開発の視点から検討すべき強化方向は次のとおりである。

- 1) 地方の中小企業からの相談、参加を容易にすること、また、市場・商品情報については利用しやすいようにすること、
- 2) 地場中小企業対象の支援プログラムといえども、その目標としては国際市場レベルを維持すること、
- 3) これまでの指導は出展者が持ち込んだ商品のディスプレイ、包装、販促カタログなどについての指導に集中しており、どのような商品を持ち込むべきかについての指導は不十分であった。今後はさらに進めて、主要な市場の分析や、それをもとにした商品開発、マーケティング手法の検討など、より積極的な市場開発を行うための支援を提供する方向で強化すること。

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）

国際的トレードフェアは CITEM が、国内向けトレードフェアは BSMED が中心となり、他の技術機関の支援を受けて参加者に対する商品のディスプレイ、包装、販促カタログなどについての指導を行ってきた。こ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。

- 商品選択に当たっての下記デザインワークショップ（商品開発ワークショップ）との連携
- 下記の市場調査・分析支援事業との連携

- 地方の中小企業が参加するに当たって、情報、相談をより容易に受けられるシステムの構築（産業支援センター、SMED 地域センターを通しての支援提供）

(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は単にデザインの手法について指導したり、より良いデザインを提供することだけを目的とするものではない。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。

デザインワークショップは過去にも PDDCP により（あるいは CITEM と連携し）実施されたことがあるが、資金的支援が得られなくなったことから中止された。この経験を受けて、特に次の点に注意して実施する。

- 実施は外部（民間、大学、技術機関）に委託する。参加は有料とし、申請により一部を国から補助する。トレードフェアの一環として運営し、トレードフェアでの広告収入等から不足経費を補填する。最終的に不足分だけを政府から運営費補助として支出する。
- 市場分析、その結果に基づく商品開発にはそれぞれの市場について経験・知見のあるデザイナー（あるいは商品開拓専門家）を起用し、それぞれの市場の視点からフィリピン製品の評価を行う。

業界の中には、外国ドナーから支援を受けて海外市場に詳しいデザイナーを短期、あるいは長期にわたり招聘しているところ（あるいは招聘支援を要請しているところ）もある。こうした取り組みはここでの提言と同じ方向を目指すものである。但し、ワークショップ型のプログラムは、比較的短期間の外国デザイナー招聘により実施するもので、必要経費が少なく済み、より多数の商品と市場を取り上げることが出来るという点で有効である。

(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）

市場調査そのものを産業振興機関や中小企業支援機関が直接実施（あるいはマーケット調査会社に委託実施）する方法もある。しかし、現在最も知りたいこと、調査のポイントなどを周知し、より実質的な調査が出来るのは直接利益を受ける業界団体等であり、政府機関が直接運営することは返って非効率や、的はずれの結論を出す恐れがあることから補助金支出方式が適している。

同様に、海外の大使館にこうした機能を期待する声もあるが、それぞれの産業、市場についての知見がないので、こうした情報を大使館スタッフが直接収集することは難しい。但し、調査方法について業界等が設計し、海外の調査会社に調査を依頼するなどの場合の支援は、大使館でも可能であると考えられる。

(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。協同組合、業界などが持つ同様な問題にも対応する。外国の機関でこうしたシーズを活用するシステム（例えば産地間連携の促進プログラムなど）を提供しているところがあり、こうしたシステムも活用する。

テーマ・状況に応じた対応が必要であり、既存関係機関を機動的に活用して組み立てる。標準的な対応は SME 支援センターネットワークのカウンセラーにより行う。カウンセラーの経験不足により貴重な事業シーズが埋もれたままになることを防ぐため、次のメカニズムを定着させ、より組織的に支援する。

- 相談を受けたカウンセラーは、内容の如何に関わらず必ず相談を受けた内容と対応を記録し、上席カウンセラーに報告し対応の是非についてチェックを受ける。必要に応じ追加対応を指示する。
- 記録はすべて電子ファイルに入力し、事業・情報データベース（Business Opportunity Database）として保存する。
- 個別対応の困難な相談について、組織的にどう対応するかを検討するための検討会を、中小企業開発庁（SMED Authority）の主催により定期的に持つ。

CITEM にも同様のプログラムがあり、国際レベルで販売の可能性のあるものは、こうした機関と連携して開発を支援する。

- 開発可能性の高いと判断されるシーズについては、事業開発ワークショップ（#27）で取り上げ、その開発方法を検討する。外国ドナーが実施するプロジェクトとして取り上げてもらえる案件があれば、関係機関との調整も行う。

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）

フィリピンの家具・輸出雑貨産業は大量生産で圧倒的強さを見せる中国と対抗するために、独創的マーケティング・商品開発に活路を見つけてきた。この独創性を支えているのがデザイナーである。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。

デザインコンペはこれまでも家具業界や宝飾業界が独自に実施してきた例があるが、いずれも規模が小さく国内外に効果的に認知されるまでには至っていない。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、次の3つを主要な目的として実施する。

1. 国内外のデザイナーより、フィリピンの家具・輸出雑貨の商品化可能性の高いデザインについての示唆を受ける
2. 国内デザイナーに商品化の機会を与え、デザイン向上への刺激を与える
3. 国内のデザイナーに国際的アピールの機会を与える

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、上記目的を達成できるような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。年一回の開催の負担が重く、高いレベルのコンペを維持できない場合には2年に一回などとすることも可能である。

(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。次のような利用ケースが考えられる。

- 1) トレードフェアの時期以外に訪れる外国バイヤーへの、生産者についての情報提供、
- 2) メーカーが自社の能力を上回る大量発注の問い合わせを受けた場合の、オーダーの分割、分業のための発注先探し、
- 3) 商品開発時のプロトタイプ製作発注先探し、
- 4) 大手企業による部品・サービス調達先探しなど。

現在、BOI、CITEM はそれぞれ企業データベースを持ち、一般に利用可能としている。また、BSMED は各種業界のメンバー企業住所録をハードコピーで作成している。また、バイヤー・サプライヤー・マッチングは現行の開発計画で取り上げられているテーマ（National SME Agenda Key Components）の一つであるが、具体的なアクションにはまだ至っていない。

上記既存のデータは、ここで提言しているデータベース構築の企業情報の一部として利用可能であるが、このデータベースの構築と利用に当たっては次の点に注意する必要がある、これらは既存データにも適用すべきである。

- 1) 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。
- 2) データベースは、上記のような目的に沿って、必要な情報が入力されているものでなければならない。
- 3) データベースへの登録企業は、自社の情報の提供とその更新を自主的に行う必要がある。このため、登録は登録することを希望する企業に限る。また、統計目的で作成する企業リストとは別のものとして作成すべきである。

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

トレードフェアを中心とする支援以外では、PDDCP、PRDCP、FRDCP、CITC、FDC、PTTC などの技術機関がそれぞれで提供する支援があるが、近年いずれの機関も特に資金、要員面での制約があり活動は活発ではない。また、基本的に技術面での支援に限られており、特定の産業や市場についての知見を持った専門的支援は、各機関が特定産業に焦点を当てた機関でないため提供できていない。また、多様な問題にまとめて対応できる窓口機関がなく、問題のある企業はその問題に対応してもらえそうところを探し

て相談を受けている。またほとんどの機関は首都圏に立地しており、地方の企業が相談を受けるにはマニラまで出てくる必要がある。

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。

先に述べた 1-1 の施策の大部分は、産業支援センターおよび同地方支所によって実施されるが、その他、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次の支援を提供する。

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）

食品加工産業の中小企業では包装についての知識がまだ低く、食品の賞味期限を長くしたり、消費者の製品への信頼感向上などの面で、包装技術の普及が貢献できる分野がまだ多く残っている。食品の表示規制についても良く理解できていない企業も多い。さらに、食品材料の荷扱い、輸送、保管などのプロセスで発生している 20 から 40%にも上る損耗についても、包装の改善により顕著な削減効果を期待できる。

しかし、特に地方では、包装技術面での問題について、個々の中小企業が相談を持ち込める体制が出来ていない。包装技術の技術指導に関しては DOST の PRDCP が中心となって提供している。PRDCP には首都圏からだけでなく、ミンダナオからも相談に来る企業が見られる。但し、PRDCP では設備、要員ともまだ弱体である。

製品包装の向上（包装デザインを含めて）は、現行開発計画の行動テーマ（National SME Agenda Key Components）の一つとして採択されてはいるが、PRDCP が実施するプログラム以外に現段階では特にアクションはとられていない。Visayas 地域では外国ドナーの支援を受けて、有料包装（請負）センター（Toll Packaging Centers）を地方に設立しようという構想があるが、まだ具体化に至っていない。

本施策は、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。特に相談窓口の地方展開へのニーズは高く、PRDCP に不足している地方相談窓口を SME 支援ネットワークで補完、PRDCP のコンサルティングサービス機能を強化することが緊急に求められている（地方への相談窓口の展開は、資金、要員配置面での効率を考えると

PRDCP 自身によって独自に行うよりも、SME 支援ネットワークを活用することを薦める)。

(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。

現行中小企業開発計画は、生産技術にかかる行動計画項目(National SME Agenda Key Components)として、HACCP に対する認識向上を取り上げている。現在は、全国キャラバン活動(National Caravan)をとおしてこうした知識の普及を行っているが、生産管理面での研修を継続的・体系的に提供できる体制が必要である。

なお、HACCP については FDC や FDA など普及の活動を行っており、これは PHILFOODEX などが力を入れていて、中小企業もかなり利用している。

他方、生産管理については、生産性向上の普及を行っている機関はあるが、大企業に焦点が当てられており、中小企業に普及する視点から体制を整えることが必要である。また、その普及には講義だけでなく実際の場面での指導が必要である。

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。上記のような既専門機関の人材を活用することは可能であるが、中小企業の生産形態に適用できる研修プログラムとすることが必要であり、その触媒的役割を果たすのが生産支援センターである。

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。

このテーマは現行中小企業開発計画の行動項目の一つとして設定されているものの、具体的実施には至っていない。実施には業界との連携が必要であり、産業支援センターのような、産業開発の視点から取り組める組織がその中心にならなければなかなか前進しない。

以上の他、SME センターネットワークを通して、主として経営指導面での施策を提供する（#16 および 17）。

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。

これまでも海外からの専門家多数が招聘され、企業に対する指導を行ってきたが、それぞれの海外ドナーの提供するプログラムの性格上、一般に指導期間が短い。さらに、フィリピンの指導機関側がその指導内容を受け止めて蓄積できる体制にないため、指導が企業に対し行われるだけで終わってきた。産業支援センターが業界と協調して適切なアドバイザーを委嘱し、そのアドバイザーが海外専門家の指導内容について企業と並行して修得することで、今後はより持続可能な指導体制が可能となる。このような点からも早急に産業支援センター体制を構築する必要がある。

産業支援センターと並んで SME センターや SME デスク（#16 参照）は、戦略 1 を実施する上では、関心を持つ中小企業がプログラムにコンタクトする上でのコンタクト窓口としての役割を果たす。コンタクトしてきた中小企業のニーズやシーズを的確に捉え、

必要に応じて専門性の高い機関などに紹介することが出来るよう、SME カウンセラーの育成、SME アドバイザーの登録奨励を進めることが必要である（#17）。

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

フィリピンの先進産業である電子産業企業、自動車産業企業などと地場中小企業とのリンケージ形成・拡充を促進することを目的とし、下記を内容とする総合的支援をリンケージ形成の可能性の高い企業に焦点をあてて提供する。

開発課題

電子・電気機器産業、自動車産業などは多数の構成部品を必要とし、また最終製品組み立てにいたるプロセスで多数の加工サービスの提供が必要な産業である。このため、多くの事業機会の創出がこうした産業の成立により期待できる。しかし、フィリピンの場合、早くから成立している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。さらに、これらの部品を供給しているフィリピン国内に立地する外資系企業も、必要な部品や資材調達を輸入、あるいはフィリピンに進出している他の外資系企業から行っている。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。

家庭電気製品産業の場合は、組み立て企業各社が長い期間をかけて現地の部品供給企業育成を行い、かなりの部品は地場企業によって供給できるまでになってきている。しかし自動車部品産業ではこうした現地企業からの調達は遅れており、たとえば A 社の場合、第一次、二次部品供給企業 14 社および 45 社はすべて外資系企業で占めている。第三次供給企業は 85 社で現地企業がその大部分を占めるとは言うものの、供給企業各社から見ると、A 社関連取引は彼らの業務のほんの一部を占めているに過ぎない。また、B 社の場合は、全取引先 60 社の内 30 数社が現地資本企業ではあるが、現地企業の取り扱う部品等は付加価値の低いものに集中しており、金額では半分まで到達していない。さらに電子機器産業では部品等調達総額の内、国内から調達しているのは金額で約 20%、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（C 社の場合）。このように、現地中小企業が供給できているのは、包装資材と一部の治具類などに限られている。

しかしながら、この分野での中小企業の育成は、フィリピン現地企業の高度化を図る上で避けて通ることが出来ない。現段階では対象となる中小企業数は限られているが、政府としては重点的に支援に取り組むことが求められる。

フィリピンでは電子産業とのリンケージ促進は当面難しいとしても、自動車組み立て産業においては、最近特に部品の現地調達を増やし自社の国際競争力強化を図りたい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。

現行開発計画とその強化への示唆

裾野産業育成への取り組みの重要性はこれまでも認識され、いくつかの支援施策がBOI、DOST を中心に実施されてきた。現行の中小企業開発計画における行動計画項目（National SME Agenda Components）にも関連事項が含まれている。

しかし資金と要員が限られている上、各プログラムは、リンケージ形成の可能性のまだ低い中小企業も含めた企業を対象として実施されてきた。このため、支援の内容が一般的・初歩的段階にとどまらざるを得ず、先進産業とのリンケージを促進する上での直接効果を挙げるまでに至ったケースが少ない。

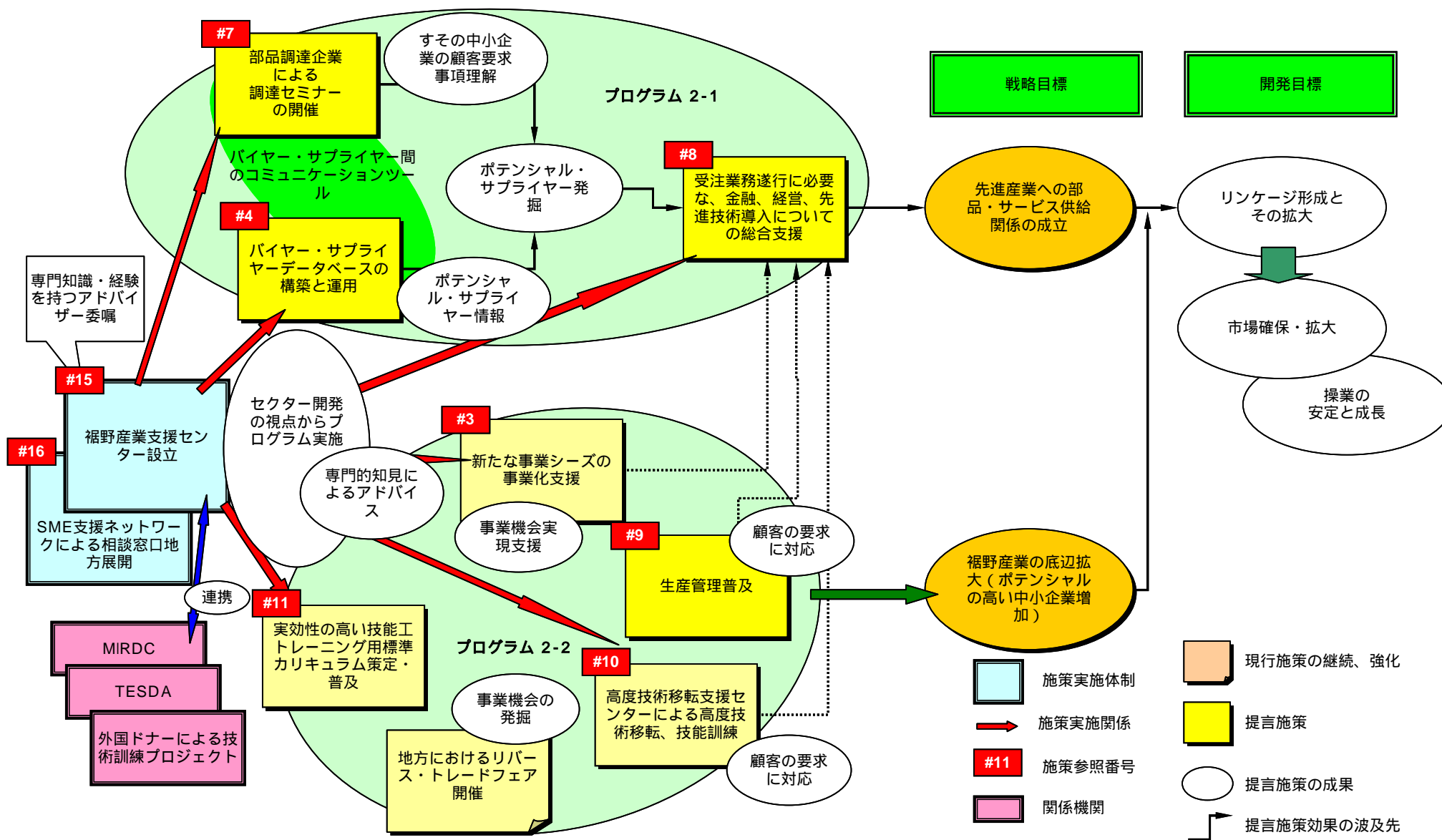
マレーシア、タイでは部品供給に参加できる中小企業を長年にわたって育成してきたため、家庭電気製品産業だけでなく、電子産業、自動車産業でも部品供給を行う地場中小企業が増えてきている。マレーシア、タイにおける事例で特徴的なのは、一般的技術支援の提供ではなく、ポテンシャル企業に着目した、また、顧客と中小企業との具体的な取引を前提とした多面的な支援プログラムの提供である。

戦略の提言

（図 III-2-4 参照。）

ここでは、こうしたマレーシア、タイでの手法に着目し、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）。すなわち、先進産業側のニーズを地場中小企業側が把握し、また、先進産業側が地場中小企業側の供給力を把握できるよう、先進産業・裾野産業間のコミュニケーション手段を強化する施策を展開する。これにより受注できた企業（あるいは受注可能性が高くなった企業）を対象に、その受注を成功させ持続させるために必要な経営、技術、金融などの面での総合的な支援を提供する。

図III-2-4 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



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）。

自動車部品等への部品供給に成功した企業には、将来は電子部品供給に進出できる可能性も出てくる。さらには、国内に立地する電子産業企業、自動車産業企業への部品供給にとどまらず、優れた部品供給企業は、それぞれの電子企業、自動車企業の国際的な部品調達ネットワークを通して、海外のグループ企業に部品を輸出できる可能性も生まれてくる。

また、部品生産技術を他の分野で活用し、産業の多様化に貢献することも出来る。マクロ経済の視点からは、現在輸入している部品を国内生産に置き換えることによって国内での付加価値生産増を期待できる。

電子企業、自動車企業にとっては、国内から競争力のある部品を調達できることになれば、価格競争の面では同等としても、在庫投資面での安定性を得ることが出来るし、新製品開発や生産ライン一部手直しに当たってのリードタイム短期化も期待できる。

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。

これまで両者間のコミュニケーションをとる手段として、リバーズ・トレードフェアがほぼ毎年実施されてきた。成約に至った事例も多く見られるなど一定の効果は見られるものの、先進産業（同時にフィリピンの主要産業でもある）とのリンケージ形成にいたったものはほとんどないと推定される。これまで実施されてきたリバーズフェアは、地場の機械産業などとのリンケージを促進する上では有効であり、その視点から継続することが薦められるが、先進産業とのリンケージ形成の視点からはコストパフォーマンスが悪い。これは関心を持ち参加する企業数は多くても、先進産業側の要求を直ちに満たせるレベルにある企業が少なく、リバーズ・トレードフェアだけで取引成立に至ることがほとんどないためである。

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。これまで行ってきた一般的支援は、裾野を形成できる可能性を持った企業の底辺を

広げるのには役立っても、部品供給に当たって顧客側から要求される技術、管理面での向上には一般的過ぎてあまり役立っていない。特に必要とされる高度技術・特定技術の修得については、技術導入によるしかほとんど技術移転は無理であると考えられる。むしろ、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必要がある。

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、技術機関等で统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。

現在 DTI 傘下では統一されたデータベース構築の考え方があり、現行中小企業開発計画においても行動計画の一つとして提起されているが、具体的には進んでいない。BOI および CITEM はそれぞれ企業データベースを持ち、ウェブ上で利用可能なようにしているが、データベース項目が企業名やコンタクト先程度に限られ不十分である。ビジネスマッチングに活用できるデータベースとするためには、業種、企業の特徴などの情報を含むこと、定期的に改定が行われていることが必要である。

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。

（戦略 1、1-2、主要施策を補完する施策(2)を参照。）

(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。この方法によれば、これまで行われてきたリバーズ・トレードフェアのコストパフォーマンスの悪さを改善することが出来る。

（後述の戦略 2-2、主要施策(1)「生産管理セミナー」を同時に実施することで生産管理を普及させる。）

- (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。

裾野産業固有の問題については裾野産業支援センターが相談にのる。SME センター、SME デスク、SMED 地域センターのカウンセラーがまず相談を取り次ぎ、必要に応じマニラで、あるいは地方に出向いて相談にのる。

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。

先進産業との取引上まず要求されるのが品質、価格、納期に関する厳格な管理である。フィリピンの中小企業の場合この必要性について十分理解できていないため、先進外資企業のほとんどは現地企業との取引を躊躇する。この要求を理解し、実践できるようになるまでには長い時間と厳しい経営努力が必要とされるが、これについての現地企業の指導を個別の先進企業に期待することは難しい（フィリピンでは、これまで電気機器産業の部品供給企業としてこうした努力をし、現在では優秀な企業として認められている現地資本中規模企業がいくつか見られる）。

先進企業との取引において、次いで要求されるのが高度（あるいは精度の高い）技術である。高度技術については特定の分野でだけ活用できる技術である場合も多く、特に産業の規模が小さいフィリピンでは、それぞれの技術について需要が小さい。したがって、中小企業側としては、需要のめどが立たない場合、これを修得するだけの意欲が出ない。このため一般的な普及方法によりこうした高度技術を普及することは困難である。上に述べた先進中小企業でも必要な技術は個別契約等により導入している。ここでは高度技術のうち比較的一般化しているもの、需要が期待できるものに焦点をあて普及を図る。

また、さらに裾野産業の底辺を広げるため、先進産業以外で高い後方連関効果が期待できる産業分野とのリンケージ形成促進を支援する。そのために、地方におけるリバーズ・トレードフェアの開催、個別企業が持つ事業シーズの発掘と展開、より産業界として実用度の高い技能訓練展開などに取り組む。

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は、調達に当たって供給企業側に自社の生産管理と同一レベルでの生産管理を要求する。自社の部品在庫管理のための供給側の納期管理、納入時不良品受け入れ防止のための供給側の生産プロセスでの品質管理などである。これは調達側が、厳しい国際競争に打克つために生産の合理化を、自社工程だけでなく供給側の工程をも通じて実現しようとしているためである。このため、ほとんどの調達企業は供給企業に対し一定の技術指導を行っている。更に、一定期間以内に適切な管理が実現できなければ供給ソースを切り替えることも行っている。しかし、こうした技術指導の対象は第一次供給企業に限られ、第二次供給企業に対しては指導実施が困難であり行われていない。しかし尚生産管理は第二次供給企業にも要求され、それが実現できない企業は調達対象から除外される。このように、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。

フィリピンでは、生産管理の普及は生産性本部などが実施してきており、かなり長い歴史がある。しかし、大企業内での普及に活動の焦点が当てられており、現地中小企業の間ではその必要性についての認識が十分に形成されていない。

また、先進企業の内部では厳格に生産管理が行われているため、先進企業とのリンケージが進んでいけば、現地中小企業にも生産管理の重要性を認識する機会もあるはずであるが、実際にはこうしたリンケージが形成されていないことから、現地中小企業にとっては実際の場で学べるチャンスが限られている。

生産管理の技術移転は、実際に生産管理を行った経験のある技術者によって実施されるのがもっとも好ましい。しかし、現段階ではフィリピンで生産管理を実践した経験を持つ技術者で大企業以外に従事している例は少なく（いくつかの先進中小企業にはこうした経験を持つ技術者またはオーナーがおり、そうした中小企業が現在の限られた裾野分野を形成している）、そのため適切な講師を探し出すことが難しいという側面がある。

こうした人材の提供では外国ドナーの支援を活用すべきである（JETRO では 1 社当たり派遣期間は短い、繰り返し生産管理技術者を派遣し支援を提供している）。

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）

現地中小企業が裾野産業分野に進出できるように支援する施策は、これまで多数試みられてきた。そのほとんどは技術力向上を目的とする技術移転、技能工トレーニングであった。しかし、MIRDC で行われたプラスチック金型技術移転のように効果を表わしつつあるものも一部あるが、大部分は移転する技術レベルが一般的なレベルにとどまっており、先進産業が要求する技術とは大きなギャップがある。このためリンケージ促進という点では効果を表していない。

先進産業が要求する高度技術にもいろいろあるが、あまりに特殊な技術ではその技術を生かせる場に限られるため、修得してもその技術を生かせる部品を受注できるかどうか分からず、修得を希望する企業がない。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

実施にあたっては、技術移転の出来る設備機器の設置が必要である。但し、いずれも高額の設備機器であり、先進企業側と協議の上、ニーズの大きさに合わせ順次整備する。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。

技能訓練についても、これまでは高度技術に関するものは行われていない。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。

なお、技術移転を行うことが出来る要員がフィリピンにはいないため、これらのプログラム実施にあたっては指導要員を海外より招聘する必要がある。研修を実施すると同時に、将来の指導要員育成をあわせて行う。

(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）

リバース・トレードフェアは、現行開発計画においても行動計画の 1 項目として取り上げられている。しかし、既に述べたように、先進産業とのリンケージ形成を目的とする場合には、リバース・トレードフェアは経費がかかる割に成果が期待できない。しかし、先進産業以外（鉱山機械、木工機械、繊維機械、食品機械など）とのリンケージという点では、これまでの実績から推察できるように新たな取引成立をかなり期待できる。

したがって、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。

現在も地方リバース・トレードフェアは、DTI の地方事務所が主体となっていくつか企画している。しかし、開催に必要な資金的制約により計画通りには実施されていない。参加者からの収入だけでは運営が難しく、これからも資金的な問題が残るものと懸念される。その場合には代替方法として、サプライヤー・バイヤーデータベースの活用を図るべきである。

(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（戦略 1-1、主要施策(4)参照）。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。

フィリピンの裾野産業の現段階では、客先から要求される仕様に基づき生産が行われるにとどまるため、特に新たな開発プロセスは当面ほとんど発生しないと想定される。しかし、電子・電気機器産業や自動車産業が、親企業が国際的に設定したモデルを持ち込んで現地生産するというこれまでのパターンから、開発を含む新しいモデルの生産へと移行する方向にあり（特に自動車産業）、開発の一部を裾野産業側と共同で行うなども将来は考えられる。

(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（戦略 1-2、主要施策を補完する施策(1)参照）。

その他、裾野産業支援センター以外に、SME センターネットワークを通して主として経営指導面での施策を提供する（#16、#18、後述）。

C 戦略の実施体制

裾野産業育成は産業政策上も重要な課題であり、政府でもいくつかの部門で取り組んでいる。DTI の中では産業政策として BOI が取り組んでいる。CITEM はリバーズ・トレードフェアを担当している。DOST では技術向上の視点から MRIDC で金属加工セクターに対する支援を行っている。

中小企業に焦点を当てたこの戦略では、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

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市場は、限られた地理的範囲に限定された地場の需要に基づく市場である。この地場の需要は住民の衣食住、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など多様である。

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、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などが主要な開発上の課題ではあるが、その状況は個々の企業により異なり、特定の産業として取り上げて課題を特定することが困難である。

現行開発計画とその強化への示唆

現行開発計画では、こうしたタイプの中小企業に対する開発課題への対応について、家具・輸出雑貨、食品加工産業などの中小企業に対する行動計画項目と同じカテゴリで扱っている。

こうした中小企業は数の上で膨大であり、すべての企業に均等に支援を提供しようとするれば、資金、要員が分散的となり、短期でかつ初歩的な支援の繰り返しとなる危険性が高い。このような中小企業に対する支援の中心になると想定されている SME センターは、極めて限られた数のセンターでしか機能していない。

要員を機動的に活用する視点から実施されている SME キャラバンは、3段階にわたるモジュールとフォローアップで構成されるなど、よく練られたプログラムではあるが、中小企業側から問題を提起するのではなく、支援側から教える形をとっているところに限界がある。特定のセクターを対象とする支援の場合は開発テーマを設定し、それに向けて支援を行うことが出来るが、個々の企業のおかれている条件が異なり、抱える問題が多様であるこれら中小企業に対しては、むしろ、企業側から出された個々の問題に対応できるようにする方が効果的・効率的である。

戦略の提言

(図 III-2-5 参照。)

上記のような状況を勘案し、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。

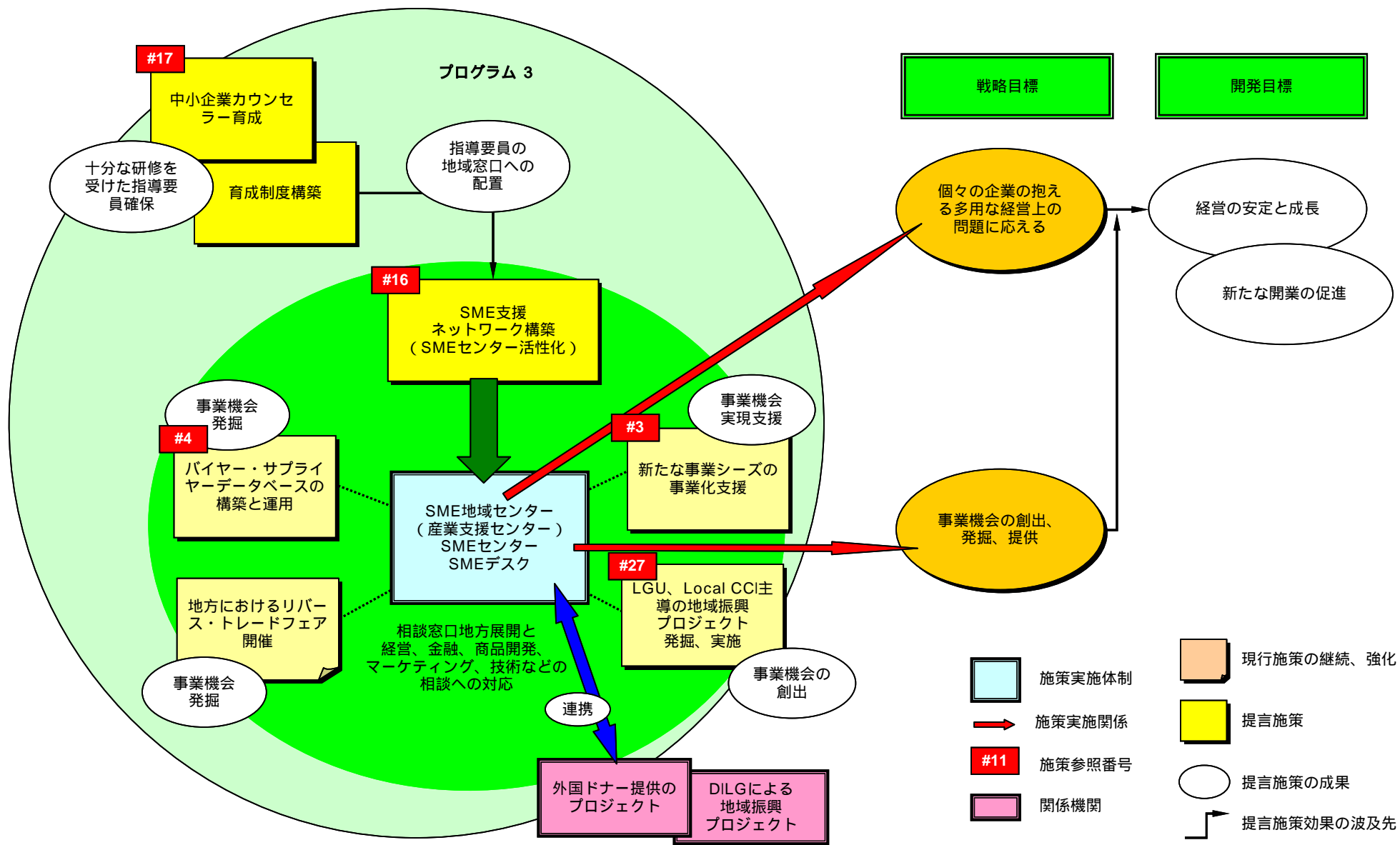
個々の企業の抱える多様な問題への対応のためには、現行計画の SME センター展開の考え方をより実質的、効果的に行えるよう、地場中小企業に対し経営、マーケティング、金融指導などを行える能力を持った要員を早急に育成し、その地方展開を図ることを第一に提言する。つぎにその地方展開の受け皿として、現行の SME センター網の再活性化を念頭に、限られた資金と要員を集中的に活用する SMED 地域センターを支援需要に応じて展開する。より末端の窓口として、既存 SME センターを地方政府、地方民間セクターの主導の下で活性化を図る。この支援体制をとおして中小企業に対する経営面の指導を強める。輸出に従事する企業や、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）。

具体的には次の施策を展開する。

1. まず第一に、DTI スタッフ、商工会議所スタッフなどを中心に候補を選定、地方の相談窓口配置する中小企業カウンセラーを一定の訓練の上確保する。また、ビジネス経験があり経営・金融、マーケティング・商品開発、生産管理・製造技術面での指導を行うことが出来るアドバイザーを委嘱する。
2. 同時に、上記中小企業カウンセラーの育成コース構築を図る。
3. 適切な訓練を施した要員を地方に配置する。
4. 地方における中小企業支援窓口となり、上記カウンセラーの配置先として SME センター、SME デスクの設立、設置を進める。
5. SME センター、SME デスクでの中小企業支援活動をサポートする SMED 地域センターを、指導・相談サービスに対する需要にあわせて設立する。

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-2-5 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。

SME カウンセラーの育成と SME センターへの配置は現行開発計画でも重要な部分を占めている。しかし、適切な研修を受けたカウンセラーがいないことから、SME センターは中小企業の満足する支援を提供できていない。現在のカウンセラーは、1 週間程度の短期の研修を受けて任命されている。研修を受けているのは基本的に DTI のスタッフであり、実務経験を持たない。従って、この程度の短期研修では中小企業の指導を行える力がない。

他方、研修プログラムには、PTTC のプログラムや UP-ISSI のプログラムが使用されている。かつては UP-ISSI が長期の研修プログラムを持っていたが、DTI 側の予算不足によりこうした長期のプログラムは現在では使われていない。

(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。指導要員には先に述べたように、SME カウンセラーと SME アドバイザーを想定している。現行の SME センターの構想に比べて、特に次の点で拡充を図る。

- 十分な研修を受けたカウンセラーの配置
- より高度な相談に乗れる SME アドバイザー委嘱とアドバイザー登録制度設立
- いろいろな行政レベルでの、当該地の地方政府、商工会議所による地方 SME センターの設立推進と、SMED 地域センターによる地方 SME センター運営指導
- SME センター設置に困難のある州の DTI 州事務所への、SME デスク付設
- 中央に産業支援センター（産業別、複数）を設立し、その窓口を SMED 地域センターに設置。これにより産業振興の視点からの専門的な支援の提供

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）

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。

（戦略 1、1-1、主要施策を補完する施策(2)を参照。）

- (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）

新たな事業についてのシーズ、地場で利用可能な素材の活用方法開発など、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。協同組合、業界などが持つ同様な問題にも対応する。外国の機関でこうしたシーズを活用するシステム（例えば産地間連携の促進プログラムなど）を提供しているところがあり、こうしたシステムも活用する。

- (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。

資金的に運営が困難な場合は代替方法として、サプライヤー・バイヤーデータベースの活用を図るべきである。

(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。

先に述べた地方政府、地方民間セクターの主導により運営される SME センターには、こうしたプロジェクト推進の中心的な役割も期待することが出来る。

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。

多様な事業機会を中小企業に提供し、あるいは事業シーズを的確に発掘して事業化を支援するきめ細かい対応が必要である。中央で取り組むだけではこの多様性に対応することは難しく、SME センターのように地方政府と地方の民間部門が中心となって対応する体制が推進される必要がある。しかしながら現状では地方政府がこの期待に応えて対応できるだけの要員を持っていない。また、地方政府の活動は多分にその首長の意欲に左右される。こうした点を考慮し、地方政府の主導を奨励しつつも、十分な機能を期待することが難しいことを考え、ここでは SMED 地域センターが支援の主力となることを想定している。

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

開発課題

中小企業の金融アクセス容易性の改善は、ニーズのレベル、緊急度は異なるがすべての中小企業にとって最重要問題の一つである。

アクセス困難の要因は大きく分けて二つある。ひとつは、貸し手側が借り手側についての信頼できる信用情報を入手できていないことから来るものである。不十分な信用情報を補完するために厳格な担保要求をしたり、審査が慎重になり時間がかかったりすることによるものである。もうひとつは、金融制度そのものからくる要因である。各銀行は中央銀行からその財務体質の強化について厳しい規制を受けている。したがって、大手銀行は中小企業への融資が手続き上コスト高となり、またリスクも高いことから、中小企業への融資を直接扱うことを喜ばず、ホールセールだけを担当する。他方、リテールを担当する銀行・機関は中小企業と日常的な接触を保っていないため、融資申請があると全く白紙の状態から融資申請者についての信用情報を集めなければならない。このためコスト高となり、そのコストを金利に上乗せするため金利高となる。

現行開発計画とその強化への示唆

上記の状況を考慮し、手続き上の容易性、担保要求の緩和、これまでに比べての低金利といった要素を取り入れた、SULONG プログラムが 2003 年当初より導入されている。SULONG プログラムはまだ最終評価が出来る段階ではないが、一定の限界を持ちながらも現段階では高い評価を受けている。

しかしながら、上に述べた中小企業側の信用情報提供能力改善についてはまだ手がつけられていない。また、担保に過度に依存しない信用補完手段としての信用保証、人的保証などについて、特に新たな取り組みが行われているわけではない。

戦略の提言

(図 III-2-6 参照。)

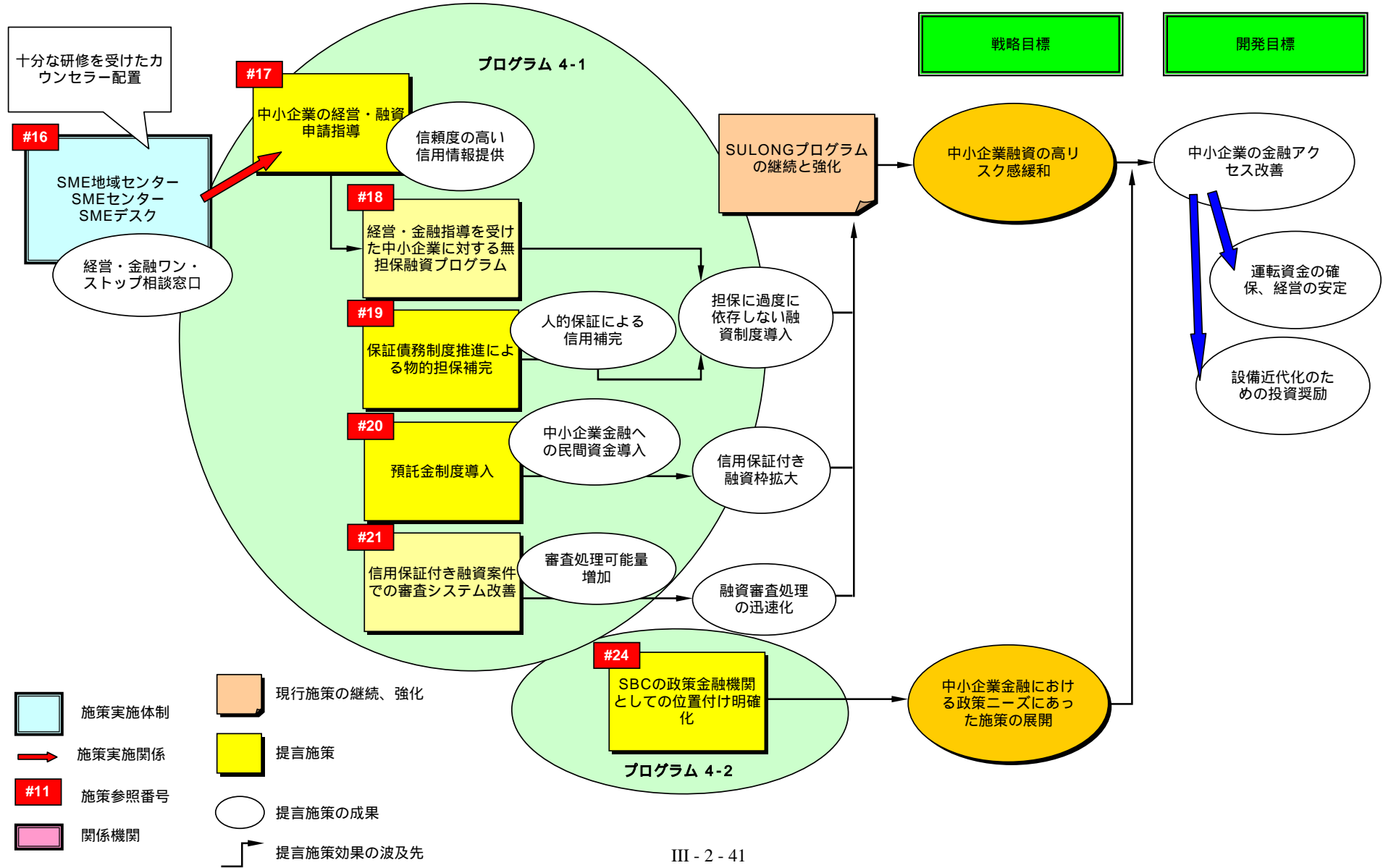
中小企業金融の問題の前提にあるフィリピンの銀行の脆弱性の問題はここではとり上げない。戦略は、現行中小企業金融の中心的プログラムである SULONG を強化し、中小企業の金融へのアクセス容易性を改善する現行施策の継続を前提として、同時に、現在実施準備過程にあるか、または実施に移されたばかりの段階にある次の施策があわせて展開されることを想定している。

- Unified accreditation for rural and thrift banks
- Improved SME lending rules Money Board
- Credit Bureau development
- Equity venture fund establishment

また、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。

図III-2-6 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



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）

中小企業向け融資を取り扱う金融機関にとって、融資先の企業が融資申請のために提出する事業計画の内容や、企業の財務体質についての情報が不正確であったり、信頼がたいものであったりすることが、ますます融資審査上の時間をとらせ、リスク回避のための物的担保徴求につながっている。このため、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。

(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。

この預託金を受けた民間金融機関にとっては、信用保証付き融資におけるリスク率（15～40%）は変わらないが、低コストの資金導入という利益がある。

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。融資の中でも特に信用保証付き融資では、融資審査後さらに受付店への回付、SBC での審査が加わるため時間がかかる。その中でも 1,000 万ペソ以上の案件は月 1 回開かれる役員会での決済が必要とされ、さらに時間がかかる。

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。

「中小企業金融」のコンセプトは、中小企業の、金融上の対象としての体質的弱さを認識し、民間一般の金融システムにとっては魅力的でないこの融資対象に、景気変動や金融機関側の事情などに左右されることなく、安定的に資金を供給することにある。さらに、中小企業の経営上の脆弱性を認識し、低利の資金を供給するようにしているのが一般的である。

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。このため、既存の中小企業金融のシステムは、その時々の方策ニーズに対応し、政策目的に沿った資金需要には一定の有利な条件による貸付を行うなど、市場メカニズムになじまない分野等での政策誘導効果を発揮するという役割を發揮するまでに至っていない。

先に述べた現行開発計画のもとでの行動項目が現在実施に移されようとしているが、これらはこのような中小企業金融のコンセプトに沿った施策展開であると推測できる。

しかし、始まったばかりであったり、まだ計画中のためその効果については評価できる段階にはない。

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、そのボードメンバー10名の内5名は株主にあてられており、実際には政府系を含む銀行が占めている。さらに、財務省長官、民間銀行部門代表など金融セクターからのメンバーは合わせると7名となる。他方、中小企業政策を代表するのは DTI 長官および中小企業開発審議会から選ばれた民間部門代表の2名と圧倒的に少数である（残る1名は SBC の経営代表）。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

現行の中小企業開発組織体制では、中小企業開発計画の実施は関係機関それぞれが行うことを想定している。すなわち、開発計画は実施に移される段階で担当機関に割り振られ、予算が配分される。

他方、地方での実施は ROG が DTI の地方事務所（Region および Province）を通じて行うことになる。

これに対し、この開発計画提言では、実施機関として下記を提言している。

- 1) 産業の視点からより専門的な支援・指導を提供する産業支援センター（複数）
- 2) これまで構築してきた SME センターの組織改革と活性化による、SMED 地域センター、SME センター、SME デスクによる SME 支援ネットワーク

これに加えて、中央レベルで開発計画の実施を統括する体制が不十分であり、以下、2.3.1 ではこの強化について提言している。

また、計画の実施を確保するためにはその裏づけとなる実施のための資金確保が必要であるが、これまでのように、歳入の確保できるのを待って予算の支出を承認するやり方では、これまでと同様計画的な実施が困難であり、中断されたりする恐れもあることから、2.3.2 ではこのための資金確保について提言している。

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。

中小企業開発を進める上での基本法である Magna Carta は、各省庁間の連携をとって開発を進める機関を想定しているが実現するには至っていない。このため現在は中小企

業開発審議会が関係各省庁間の調整を図っている。しかし、中小企業開発審議会は、事務局はあるものの恒常機関ではなく、定期的に会議を開くことでその役割を果たしている。

他方、DTI 傘下の中小企業振興関連組織は SME コアグループとして各機関間の連絡調整を行っている。この事務局は BSMED が担当してはいるが、やはり定期会議により進められている。この SME コアグループに参加する組織はその上部組織（グループ）がそれぞれ異なっており、業務遂行上も混乱をきたしやすいため、現在これら組織を 1 つの上部組織（グループ）のもとに集める動きがある。しかし、その場合もそれぞれの組織は独自の組織であり、あくまでも中小企業振興のための連絡会議としての性格は変わらないと見られる。

ここでは、DTI 傘下関係機関、技術機関の統合による中小企業開発庁（SMED Authority）設立による統一的中小企業政策・施策の実施と、その政策・施策実施に当たって決定的に重要な資金確保を提言する（2.3.2）。また、政策・施策の効率的な実施、モニタリング、計画のレビューと改善に必要な施策を 2.3.3 に提言する。

- 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。

中小企業開発庁（SMED Authority）は次の点から早急な設立必要性が高い。

- 1) 中小企業開発政策・施策の実施統括

1. 開発計画の基本方向に沿って、施策・プログラム実施の状況把握とその結果に基づく迅速な施策改定などが求められるが、その核になる恒常的機関がない。
2. 現行の SME コアグループ定期会議による調整では決定まで時間がかかる。また、会議への代理出席などにより、意思決定に際してその都度意見が振れるなどの欠陥がある。
3. 外国ドナーが提供するプログラムを開発計画の中に位置づけて実施したり、また、開発計画に沿ったプログラムの提供を依頼したりすることでこうしたプログラムを活用すべきであるが、現在では外国ドナーとの接触はそれぞれの機関に任せられており、統一された調整機関がない。

- 2) 現在関係機関それぞれが保有し、各機関の意思により支出方向を決定する中小企業開発予算の統合的運用
- 3) 外国ドナーが提供するプログラム実施の経験蓄積がほとんど行われていない。産業支援センター、あるいは SMED 地域センターの職員が関係プログラム実施にあたっては必ず随伴し、プログラム実施の経験を蓄積する必要がある。

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

過去にも中小企業開発を担当する政府機関設立の動きはあったが、省庁間の調整の難しさから中断された経緯がある。ここでの提言は、その範囲を DTI 傘下の政府機関・技術機関に限定し、BSMED と、CITC、PDDCP、PTTC、BDT を始めとする機関の全体あるいは一部の統合を想定している。

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）

他方、次の中小企業開発に関連する政策・施策実施に関し、次の機能は基本的に中小企業開発庁の機能とはせず、他の関係省庁との協調によりその目的を達成するものとする。但し中小企業開発上、セクター開発アプローチを採る上できわめて重要であり、他の省庁の機能が中小企業支援に十分焦点が当てられていない場合には、中小企業開発庁がその機能の一部を実施する。これらは中小企業開発審議会の場で調整される。

- 産業開発政策に関する事項
- 研究開発および工業技術指導に関する事項
- 職業訓練および一般的技能訓練
- 中小企業金融に関する施策の実施

現在、SME コアグループにより進められている、同グループの恒常組織化提案と、本提案との比較については、3.22 で検討している。

2.3.2 中小企業開発資金の確保

これまで政府による中小企業開発へのリーダーシップを最も阻害してきたのは、施策実施に必要な資金の不足であった。このために計画された施策が実施されなかったり、規模が縮小されたりしてきた。国の社会経済開発にとっての中小企業開発の重要性を認識し、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。

各提言施策の投入必要金額を表 III-2-2 に示す。各施策毎の詳細は 3 章に示す。

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: これは個々のサービスにおいてそれぞれ独立して採算を取らなければならないということを意味しない (III-1.2 参照)。しかし、いずれのサービスも原則として有料とすべきである。但し、手数料が払えないためにサービスを受けられない中小企業や起業家のために、利用者への補助金支給や、サービス料減免制度を合わせて用意する必要がある。
- 2) 外国ドナーの提供するプログラムの有効活用: 外国ドナーが提供するプログラムについて、あらかじめ開発計画の枠内での提供を依頼したり、プログラム内容や重点の置き方を開発計画の方向に沿って調整してもらったり、より積極的にこうしたプログラムの活用を図るべきである。現在はこうした調整は支援を提供する政府機関等が個々に外国ドナーと行っている (最終的には NEDA の承認を得ることによって統一窓口を通すことになってはいるが)。逆に外国ドナー側からは、どのようなプロジェクトが望まれているのか、その場合の調整機関がどこになるのかなどについて明確でなく、この点からも開発計画を統一的に実施するための中小企業開発庁 (SMED Authority) の設立必要性が高い。
- 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: 現行制度では SME コアグループにより一定の活動方向についての調整は行われるものの、具体的な予算の執行はそれぞれの機関に任されている。

表III-2-2 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.

- 4) LGU の開発関係予算による寄与: LGU の予算規模は決して小さくない。また、LGU は LGU コードに基づき地方開発を行うことを期待されている。また、ほとんどの LGU にとって開発上中小企業の役割は大きいはずである。LGU の貢献の方法には、地域振興プロジェクトの実施や地方にある事業シーズの発掘と開発など（プロジェクト提案 #27 参照）、LGU や地方民間セクターが直接主導する方法もあれば、その予算の一定割合を次に述べる開発基金に寄託し SMED 地域センターなどの活動への資金的寄与を行う方法も考えられる。
- 5) プロジェクト実施に伴う広告収入やスポンサー収入: トレードフェア、デザインコンペなど、プロジェクトの中には広告収入やスポンサー収入を期待できるものも多い。また、いろいろな事業の案内や、配布物などでも広告収入は期待できる。現行の法令では政府機関が実施するプロジェクトで、手数料以外で収入を得ることは規制されている。しかし、これらは一般の商慣習からも許容されるものであり、こうした業務を外部民間機関に委託することにより、積極的にこうした収入は追及されるべきである。

- 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。IT の活用が効果的であると考えられる分野には次のものがある。

- ビジネス・マッチングや情報普及を目的とする SME データベースの運用
- 関係政府機関、団体の提供する中小企業支援サービスについての情報提供
- 中小企業支援機関による技術情報、マーケット情報の提供
- 中小企業の事業記録のための標準コンピュータソフトの提供
- ウェブ・ベースでの遠隔相談サービス
- 遠隔訓練の提供

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

現行の産業政策は外国投資促進、輸出振興に重点をおいてきた。当政策はフィリピンの主導産業としての輸出産業創出に成功していることから効果があったと評価できる。しかしながら、産業構造は多様さ、深さに欠けその脆さを露呈してきた。この点から、産業政策はこれまでの重点に加え、現地産業の事業環境を改善し、産業の多様化、深化を促進する方向での見直しが必要であると考えられる。

本調査で中小企業等から指摘のあった点には次の点が含まれる。

- 電力料金
- 現地企業が生産に使用する原料および機械設備に対する課税の輸入最終製品との公平性の視点からの見直し

- 現地企業が生産に使用する原料および機械設備に対する課税の輸出加工区居住企業、重点産業企業との公平性の視点からの見直し
- 加工食品企業が使用する原料用砂糖についての課税見直し

(2) 事業協同組合を奨励するための施策見直し

小・零細企業が全国市場や輸出市場へ事業を展開しようとする場合、マーケティング、流通、原料調達、機械設備への投資などで困難に直面してきた。これらの問題は、小・零細企業が事業協同組合を形成し共同で対応するならば、かなりの程度解決できると見られる。また、事業の共同化は、品質管理の改善、包装の改善、供給能力の安定化など、顧客から信頼を得る上でさらに有効である。

このため、現行の協同組合についての法制を見直し、事業協同組合推進のためのインセンティブ提供を検討すべきである。

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。

実施を確実にするための資金確保が必要なことは言うまでもないが、その他に実施上のキーになっているのは、SME 支援ネットワークの活性化とそれを支えるカウンセラー養成、アドバイザー委嘱である。

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。

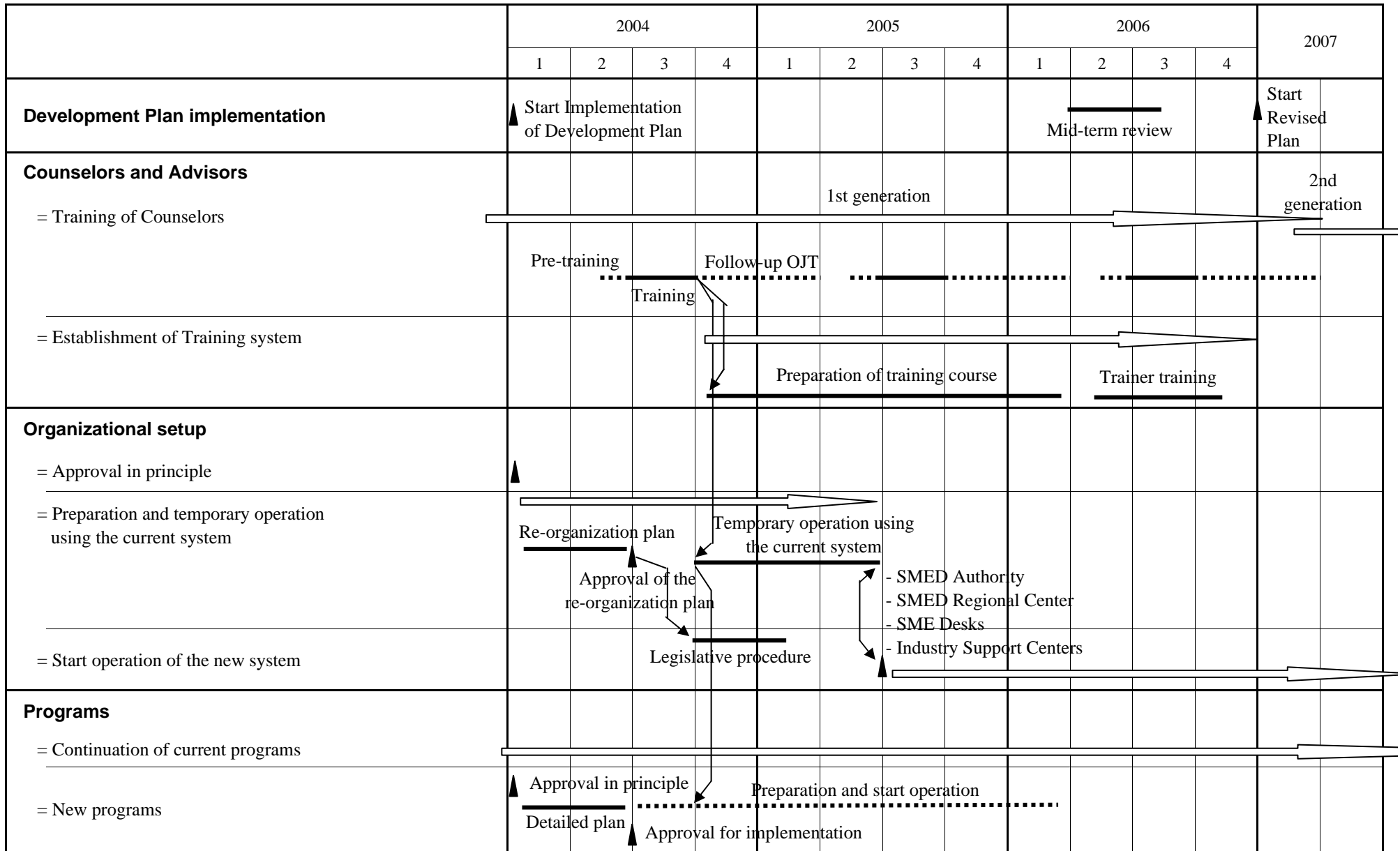
また、開発計画の中で重要な施策については、上記組織体制および既存の組織体制 (SMED 審議会のスコープ内の) を活用し、取り組みを開始する。

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、表 III-2-3 および III-2-4 は戦略実施の時間フレームを、それぞれ戦略別、個別施策別に想定している。毎年実施されることが想定されているプロジェクトについては第一回目の準備作業のみを示している。

表III-2-3 中小企業開発計画実施タイムフレームの概要



表III-2-4 戦略別時間フレーム

Year:	2004				2005				2006				2007	2008	2009
	Quarter:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
Temporary setup for transition															
- 1st Counselor training	▲														
- Selection of trainees	—														
- Training		—	—	—											
- Start operation while continuing the follow-up training				▲											
- SMED-RC at NCR, Cebu, Davao															
- Temporary re-organization planning	—	—													
- Temporary re-organization				▲											
Central organization setup															
- Approval in principle	▲														
- Finalization of organizational plan	—	—													
- Approval of the plan by the SMED Council				▲											
- Legislative procedure				—	—										
- Approval									▲						
- Preparation (incl. budget proposal)								—							
- Start operation									▲						
Strategy 1: Enhancement of international competitiveness of local resource-based industries															
- Approval in principle	▲														
- Setup of temporary organization of SMED-RC, Industrial Support Centers (Food Processing & Furniture-Export General Merchandize)				▲											
1 Design workshop				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2 Design competition				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Market intelligence support	⇒														
Enhanced support for trade fairs	⇒														
3 Business seeds identification & development				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4 Buyer-Supplier Database				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5 Packaging technology development				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6 Dissemination of production management for local resource-based industries															
11 Develop and promote standard curriculum for technical training				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Year:		2004				2005				2006				2007	2008	2009	
		Quarter:				Quarter:				Quarter:							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Strategy 2: Promotion of industrial linkages with the leading industries in the Philippines																	
- Approval in principle		▲															
- Setup of temporary organization of SMED-RC, Supporting Industry Support Center				▲													
3	Business seeds identification & development		▲													
4	Buyer-Supplier Database	▲														
7	Parts and service procurement seminar			▲												
	Reverse trade fair	⇐	→	Program under implementation													
8	Comprehensive support for potential suppliers of parts and services			▲												
9	Dissemination of production management for supporting industries		▲													
10	Advanced Technology Center	
11	Develop and promote standard curriculum for technical training			
Strategy 3: Facilitate support for diversified needs of SMEs in the local markets																	
- Approval in principle		▲															
- Setup of temporary organization of SMED-RC				▲													
16	SME Support Network	
17	SME Counselors and SME Advisors & establishment of the training system	
3	Business seeds identification & development		▲													
4	Buyer-Supplier Database	▲														
	Reverse trade fair	⇐	→	Program under implementation													
5	Packaging technology development		
12	Entrepreneurship development for creative SMEs			▲												
Strategy 4: Develop SME financing programs not dependent on collateral																	
- Approval in principle		▲															
- Setup of temporary organization of SMED-RC				▲													
16	SME Support Network	
17	SME Counselors and SME Advisors & establishment of the training system	
	SULONG Program	⇐	→	Program under implementation													
18	SME loan without collateral			

Notes: ▲ Start of 1st operation. ▲ Start of temporary operation. Preparation

表III-2-5 個別施策別時間フレーム

Ref. No.	Year: Quarter:	2004				2005				2006				2007	2008	2009
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Design Workshop															
	- Approval		▲													
	- Preparation		—	—	—											
	- Start of 1st workshop							▲								
	- Preparation of 2nd workshop							—	—							
	- 2nd workshop															
2	Design Competition															
	- Approval		▲													
	- Preparation		—	—	—											
	- Announcement of 2006 competition							▲								
	- Entry due															
	- Awarding ceremony 2006															
3	Business seeds identification & development															
	- Approval		▲													
	- Preparation		—	—												
	- Start operation w/temporary organization setup															
4	Buyer-Supplier Database															
	- Approval/ Coordination Committee	▲														
	- Database plan	—														
	- Announcement/ start of data entry		▲													
	- Start of operation															
5	Packaging technology development															
	- Approval in principle		▲													
	- Preparation		—	—	—	—										
	- Needs study and development plan															
	- Temporary operation plan		—													
	- Start of temporary operation															
	- Start of system development															

Ref. No.	Year: Quarter:	2004				2005				2006				2007	2008	2009
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
6	Dissemination of production management for local resource-based industries															
	- Approval				▲											
	- Preparation				—	—	—	—	—							
	- Start of operation															
7	Parts and service procurement seminar															
	- Preparation				—											
	- 1st seminar				▲											
8	Comprehensive support for potential suppliers of parts and services															
	- Preparation				—											
	- Start of operation				▲											
9	Dissemination of production management for supporting industries															
	- Approval		▲													
	- Preparation		—	—	—	—	—									
	- Start of operation															
10	Advanced Technology Center															
	- Draft plan preparation	—														
	- Approval		▲													
	- Preparation		—	—	—	—	—	—	—							
	- Implementation															
11	Develop and promote standard curriculum for technical training															
	- Coordination and preparation				—											
	- Standard curriculum development															
12	Entrepreneurship development for creative SMEs															
	- Coordination and preparation				—											
	- Start of operation															
13	Furniture & G. Merchandise Center															
	- Decision for establishment	▲														
	- Reorganization plan	—	—													
	- Start of temporary operation				▲											
	- Legislative procedure				—	—										
	- Establishment															

Ref. No.	Year: Quarter:	2004				2005				2006				2007	2008	2009
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
14	Processed Food Ind. Support Center															
	- Decision for establishment	▲														
	- Reorganization plan	—	—													
	- Start of temporary operation			▲												
	- Legislative procedure				—	—										
	- Establishment							▲								
15	Supporting Ind. Support Center															
	- Decision for establishment	▲														
	- Reorganization plan	—	—													
	- Start of temporary operation			▲												
	- Legislative procedure				—	—										
	- Establishment							▲								
16	SME Support Network															
	- Decision for establishment	▲														
	- Reorganization plan	—	—													
	- Start of temporary operation			▲												
	- Legislative procedure				—	—										
	- Establishment							▲								
17	SME Counselors and SME Advisors															
	- Selection of trainees	—														
	- Counselor training		..	—			..	—			..	—				
	- Start operation while continuing the follow-up training			▲												
	- Establishment of new training system				—	—	—	—	—							
	- Trainer training									—	—					
	- Start of the new training system												▲			
18	SME loan without collateral															
	- Start of temporary operation of SMED-RC			▲												
	- Preparation of management counseling service				—	—										
	- Start of management counseling service						▲									
	- Ready for management counseling required for the program									▲						
	- Start of the loan program									▲						

Ref. No.	Year: Quarter:	2004				2005				2006				2007	2008	2009
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
22	SMED Authority															
	- Approval in principle	▲														
	- Finalization of organizational plan	—	—													
	- Approval of the plan by the SMED Council			▲												
	- Legislative procedure			—	—											
	- Approval					▲										
	- Preparation (incl. budget proposal)					—	—									
	- Start operation							▲								
23	SME Development															
	- Approval	▲														
	- Finalization of operation plan/guidelines	—	—													
	- Start of operation			▲												
25	SME statistics															
	- Approval in principle	▲														
	- Preparation & coordination	—	—													
	- Approval by statistical agency		▲													
	- Preparation by the statistical agency															
	- 1st output from the statistical agency											▲				
	- Approval for the sampling survey		▲													
	- Implementation															
	- 1st output from the sampling survey							▲								
26	SME support information															
	- Temporary operation of SME Support Network			▲												
	- Preparation & coordination			—	—	—	—									
	- Start operation of SMED Authority															
	- Start operation															
27	Local development project promotion															
	- Approval/announcement	▲														
	- Application from LGUs & CCIs for workshop	—	—													
	- Evaluation of the applications			—	—											
	- Workshops					—	—									
	- Project planning					—	—									
	- Budget approval, and establishment of steering committee at each SME Center															
	- Project commencement															

付属資料

(III-2)

1. 家具産出、輸出雑貨産出、食品加工産出、裾野産業における開発課題と施策の検討

- 家具産業 AIII-2-1
- 雑貨産業 AIII-2-3
- 食品加工産業 AIII-2-5
- 裾野産業(主として自動車、電子産業に対する裾野産業)..... AIII-2-9

2. 提言施策にかかる検討

- 戦略 1: 地域資源ベース産業の国際競争力強化 AIII-2-11
- 戦略 2: フィリピンの主導産業と現地裾野産業
中小企業とのリンケージ促進 AIII-2-16
- 戦略 3: 中小企業カウンセラー育成による
地場中小企業の多様な開発支援ニーズへの対応 AIII-2-19
- 戦略 4: 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 AIII-2-21

家具産業

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討事項
マーケティング、商品開発、製品技術の向上	商品開発・市場開発、マーケットへの商品宣伝強化	トレードフェア向け総合支援パッケージの充実	家具指導所を設立し、総合的支援体制を整備。	現行プログラムを高く評価。強化策を補完する。
		Cebu XのNational Flagship Projectとしての支援		費用・効果の検討が必要。
	市場情報入手がトレードフェアへの参加などに限られている。	トレードフェア以外の時点でのバイヤーからの接触に対応	家具指導所を設立し、バイヤーへの常時対応を行う	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口が必要。サプライヤーデータベース構築。
	新たな有望市場の開拓、中国との競争への対応	ターゲットを設定し、市場のトレンド、テイストの把握	家具指導所を設立し、市場情報の収集、デザイン研究などの支援体制を整備。	デザインワークショップなど。市場情報の収集などは業界主導が必要（政府が直接実施することには疑問）
		家具デザイナーの育成	大学でのProduct Designerコースの設置	デザイナー育成は重要なテーマ。特に、首都圏以外ではほとんどデザイナーがいない。
			家具デザインコンペの実施	デザインコンペは現在もいくつか実施されている。しかし、目標レベルに問題。
			デザイナー（民間デザイナーも含め）トレードフェアへの参加、留学制度	
	材料開発のための調査・研究	家具指導所を設立し素材研究などの支援体制を整備。	技術的にはFPRDC。ただし、そこにつなぐ相談窓口がない。	
	サブコントラクターの経営の質的向上	生産管理、品質管理の普及	家具指導所を設立し生産性向上、生産管理手法開発などを実施、成果を産業界へ普及。	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口が必要。産業の視点からこうしたテーマに取り組む。
			家具指導所を設立し生産性向上、生産管理手法開発などを実施、成果を産業界へ普及。	
家具技能者育成システムが不十分	現在使用されている生産設備機器やより進んだ機器をもつ技能研修設備	家具指導所を設立し生産性向上、生産管理手法開発などを実施、成果を産業界へ普及。		

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討事項
金融	設備近代化への投資が遅れており、競争力にも問題	設備近代化を奨励しその裏づけとしての融資体制を整備する	設備近代化特別融資制度 設備近代化のための機械割賦購入制度整備	機器購入には機械ディーラーによる割賦制度が利用されており、特に問題なし。
	輸出業者、中核メーカーの資金力（融資へのアクセス）に限界があり、有望な商品でも供給力拡大ができない	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。 直接金融チャネルの整備	協同組合の保証による信用補完と、その借入れに対する信用保証機関による保証の導入。	担保に過度に依存しない融資に強い期待。
	中小・零細企業の短期資金繰り融資が整備されておらず、融資規模、タイミングが事業上の制約となっている	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。	SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	
経営力の開発	生産性向上、生産管理などの経営手法が活用されておらず、経営の非効率、顧客の要望への対応上の問題が見られる。	経営者研修プログラムの充実。	経営者向け中・上級経営研修コースの設定	

雑貨産業

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討	
マーケティング、商品開発、製品技術の向上	商品開発・市場開発、マーケットへの商品宣伝強化	トレードフェア向け総合支援パッケージの充実	雑貨産業指導所を設立し、総合的支援体制を整備。	基本的には、現行プログラムが高く評価されている。強化策を追加。	
		Cebu Xとの提携トレードフェアの開催		異業種間連携による効果より、商品毎の周辺諸国国際トレードフェアのカレンダーがあり、変更は非現実的。	
	市場情報入手がトレードフェアへの参加などに限られている。	トレードフェア以外の時点でのバイヤーからの接触に対応	雑貨産業指導所を設立し、バイヤーへの常時対応を行う	サプライヤーデータベースの構築。産業専門知識を持った相談窓口の展開が必要。	
	新たな有望市場の開拓、中国との競争への対応	ターゲットを設定し、市場のトレンド、テイストの把握		雑貨産業指導所を設立し、市場情報の収集、デザイン研究などの支援体制を整備。	政府機関の実施能力に疑問。業界等による調査、情報収集の方が有効。現行の市場調査ミッションなどへの支援補助を期待。
				雑貨産業指導所を設立し、海外の雑貨デザイナーを招聘し指導を受ける。	PDDCPによりかつてデザインワークショップ実施。資金・援助がなくなり中止。有効な方法であり再開期待。
			雑貨デザイナーの育成	大学でのProduct Designerコースの設置	デザイナー不足、特に地方では問題が大きい。
				雑貨デザインコンペの実施	デザイナー育成への期待は強い。地方レベルのデザインコンペとの意義の違いについて明確にする必要あり。
				デザイナー（民間デザイナーも含め）の海外トレードフェアへの参加、留学制度	
	材料開発のための調査・研究	雑貨産業指導所を設立し素材研究などの支援体制を整備。	DTIは素材データベースの作成を計画。データは地方より収集済み。		

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討
		雑貨産業を対象とする生産性向上、生産管理手法の開発と普及	雑貨指導所を設立し生産性向上、生産管理手法開発などを実施、成果を産業界へ普及。	特に、サブコントラクターのパフォーマンス向上、あるいはその管理について重要性を認識している。
	サブコントラクターの経営の質的向上	サブコントラクター管理手法の雑貨メーカー、輸出業者への普及	雑貨産業指導所によるサブコントラクター管理手法についての開発と普及	
金融	設備近代化への投資が遅れており、競争力にも問題	CSFの更新、充実	雑貨産業指導所にCSFの設置、充実	CSFについては評価が分かれている。CSFよりもサブコントラクター育成という考え方もある。地方の事情に応じて設定することが重要。
	輸出業者、中核メーカーの資金力（融資へのアクセス）に限界があり、有望な商品でも供給力拡大ができない	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。	協同組合の保証による信用補完と、その融資に対する信用保証。 SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	担保に過度に依存しない融資制度に強い期待あり。
		直接金融チャネルの整備		
	中小・零細企業の短期資金繰り融資が整備されておらず、融資規模、タイミングが事業上の制約となっている	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。	協同組合の保証による信用補完と、その融資に対する信用保証。 SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	
経営力の開発	簿記、事業記録などの経営上の基本事項の修得	小企業経営者に対する基礎を教える体制の整備	経営者向け基礎経営研修コースの設定 SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	適切なアドバイスの出来る要員欠如。相談・指導窓口の地方展開が重要。
	生産性向上、生産管理などの経営手法が活用されておらず、経営の非効率、顧客の要望への対応上の問題が見られる。	経営者研修プログラムの充実。	経営者向け中・上級経営研修コースの設定 SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	

食品加工産業

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討結果
限られた地場需要からの脱却（地場の食べ物屋から食品加工業への脱皮）				
マーケティング、商品開発、製品技術の向上	より広いマーケットに出荷できるよう賞味期限を延ばす	賞味期限延長のための包装の改善	PRDCPの指導体制整備プロジェクト	重要。出来るだけ速やかな実施が必要。PRDCPはToll Packaging Centerの計画あるも進捗なし
		生産現場の衛生対策による菌の混入防止	衛生向上のための小規模設備近代化融資プログラム 従業員の衛生教育徹底	
	訴求購買者向け包装の改善	包装デザインの改善	包装デザインコンペ	デザイン・ワークショップ、デザイン・コンペなどで実施。
金融	衛生環境確保のための設備改善小規模金融が必要	小規模設備投資資金金融の整備	小規模設備近代化資金融資プログラム	金融アクセス改善参照。
経営力の開発	簿記、事業記録などの経営上の基本事項の修得	事業を開始したばかりの経営者、事業を始めたいと希望する個人に対する基礎を教える体制の整備	経営者向け基礎経営研修コースの設定	相談窓口とその地方への展開、適切なカウンセラーが必要。
			SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	
	食品衛生、食品添加物に関する規制、ラベルに関する規制など食品加工業運営上の技術基準の基礎についての修得		食品指導所を設立し、食品加工業固有問題への指導体制を整備	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討結果
国内・輸出市場での競争力をつける。拡販可能性のある商品の供給力拡大				
マーケティング、商品開発、製品技術の向上	商品開発・市場開発、マーケットへの商品宣伝強化	トレードフェア向け総合支援パッケージの充実	PRDCPの指導体制整備プロジェクト 食品指導所を設立し、食品加工業固有問題への指導体制を強化（FDC、PRDCPの統合も含む）	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。さらに専門事項はFDC、FDA、PRDCPなどつなく。PRDCPのToll Packaging Center計画はまだ計画の段階。
	市場情報入手がトレードフェアへの参加などに限られている。	トレードフェア以外の時点でのバイヤーからの接触に対応	食品指導所を設立し、バイヤーへの常時対応を行う	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。データベースの整備。
	新たな有望市場の開拓	ターゲットを設定し、市場のニーズ、テイストの把握	食品指導所を設立し、食品加工業固有問題への指導体制を強化	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。
	食品工業としての国際的 Requirementへの対応	各国の規制、基準などの継続的入手、SMEへの普及	食品指導所を設立し、食品加工業固有問題への指導体制を強化	金融アクセス改善、参照。
			食品指導所を設立し、食品加工産業従業員標準研修カリキュラムの設定 衛生向上のための小規模設備近代化融資プログラム	
		基本的食品試験のできる体制を主要商品加工産業立地地域に整備	食品指導所を設立し、その支所を主要食品産地に設置、食品試験を受け付け。試験のネットワーク化。一部その地での試験も実施。	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。さらに専門事項はFDC、FDA、PRDCPなどつなく。PRDCPのToll Packaging Center計画はまだ計画の段階。
			食品加工産業団地	
	コスト競争力をつける	原料の輸送中損耗減少によるコスト削減	PRDCPの指導体制整備プロジェクト	重要。出来るだけ速やかな実施が必要。相談・指導窓口が必要。

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討結果
		設備近代化投資を奨励する	設備近代化特別融資制度など	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。 さらに専門事項はFDC、FDA、PRDCPなどつなく。 PRDCPのToll Packaging Center計画はまだ計画の段階。
		経営が生産性向上、生産管理を修得	食品機械情報の提供	
		電力料金、製品輸送システムなど産業のソフトインフラ見直し、合理化	経営者向け中・上級経営研修コースの設定	
金融	設備近代化への投資が遅れており、競争力にも問題	設備近代化を奨励しその裏づけとしての融資体制を整備する	設備近代化特別融資制度	機械購入は一般に割賦制度を利用（機械販売業者の）。特にリース制度の必要性なし。 レンタル制度は使用頻度がそれほど高くない専用機器では適用が難しい。
			設備近代化のための機械リース制度整備	
				設備近代化のための小機器レンタル制度設置
	輸出業者、中核メーカーの資金力（融資へのアクセス）に限界があり、有望な商品でも供給力拡大ができない	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。		
		直接金融チャネルの整備		
	中小・零細企業の短期資金繰り融資が整備されておらず、融資規模、タイミングが事業上の制約となっている	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。		

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討結果
経営力の開発	生産性向上、生産管理などの経営手法が活用されておらず、経営の非効率、顧客の要望への対応上の問題が見られる。	経営者研修プログラムの充実。	経営者向け中・上級経営研修コースの設定 SME経営・金融アドバイザー制度による個別相談プログラム	経営指導、相談窓口と適切なカウンセラーが必要。
	食品衛生、食品添加物に関する規制、ラベルに関する規制など食品加工業運営上の技術基準について理解不十分で、市場の要求に対応できていない。		食品指導所を設立し、食品加工業固有問題への指導体制を整備	産業・市場に関する専門知識のある相談窓口とその地方展開が必要。 さらに専門事項はFDC、FDA、PRDCPなどつなく。計画はまだ計画の段階。

裾野産業(主として自動車、電子産業に対する裾野産業)

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討事項
マーケティング、商品開発、製品技術の向上	顧客情報の不足	リバース・トレードフェアの実施などにより顧客情報広報	裾野産業指導所を設立し、総合的支援体制を整備。	リバース・トレードフェア参加者は必ずしもこの意義を理解していない。効率が悪い。
	潜在供給者の情報が顧客に利用可能となっていない	関連産業データベースの作成、維持体制の確立	裾野産業指導所を設立し、関連企業のデータベースを作成、パイヤーへの常時対応を行う	現在あちらこちらでデータベースが計画されているが、統一されていない。現在収録されている企業の大部分は零細企業である。
	生産管理、品質管理について顧客の要求に応えられない	電子・自動車部品産業への参入希望企業に対する企業診断事業の実施	裾野産業指導所を設立し、主として生産管理、品質管理の視点から企業診断の実施。	これまでにも多くの支援プロジェクト。問題はどやって先進企業側が現地調達を増やすかにある。
	生産技術の精度が顧客の要求に応えられない	部品のポテンシャル・サプライヤーに対する技術提携先斡旋の実施	裾野産業指導所を設立し、部品の客先と連携して技術支援企業の斡旋を行う。	
	技能者育成システムが不十分(基礎に集中しており実用度が低い)	現在使用されている生産設備機器やより進んだ機器をもつ技能研修設備	裾野産業指導所を設立し現場指導者層を目標とした、生産管理手法、生産技術研修を設定する。また、標準カリキュラムを策定する。 MIRDC、TESDAなどでのその実施。 専門学校、その他機関への普及。 策定・更新のための業界技術委員会の組織。	

問題の分野	主たる開発上の課題	想定される対応策	施策の事例	検討事項
金融	設備近代化への投資が遅れており、競争力にも問題	設備近代化を奨励しその裏づけとしての融資体制を整備する	設備近代化特別融資制度（部品生産に進出希望企業を対象として）	機械購入にはすでにディーラーの提供する割賦制度が利用されている。
			設備近代化のための機械割賦購入制度整備	
		政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。	協同組合の保証による信用補完と、その借りに対する信用保証機関による保証の導入。	
		有望なSME向けに直接金融チャネルの整備		
	中小・零細企業の短期資金繰り融資が整備されておらず、融資規模、タイミングが事業上の制約となっている	政府系金融機関における短期融資における手続き、審査プロセスの改善。物上担保至上主義の見直し。	SME経営・金融アドバイザー制度による手続き個別相談プログラム	
			協同組合の保証による信用補完と、その借りに対する信用保証機関による保証の導入。	
経営力の開発	生産性向上、生産管理などの経営手法が活用されておらず、経営の非効率、顧客の要望への対応上の問題が見られる。	経営者研修プログラムの充実。	経営者向け中・上級経営研修コースの設定 裾野産業指導所を設立し、主として生産管理、品質管理の視点から企業診断の実施。	APOなど長年にわたり活動を続けている既存機関あり。それにもかかわらず普及していない。専門的知識・経験を持った相談・指導窓口が必要。

Strategy 1: Support Local Resource-Based Industries for Enhancement of Their International Competitiveness and Market Development

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Design workshop	<ul style="list-style-type: none"> Is already being done by PDDCP, the design workshop is part of the SME Caravan. Need Strengthening 	<ul style="list-style-type: none"> Funding (JICA) Availability of Experts (local and foreign) Consultations among SMEs, Scientists and designers Support of management (Secretary) Should be market driven Enhance creativity of Filipinos Better Info dissemination Commitment of SMEs (SMEs think as product design as an expense not investment) 	<ul style="list-style-type: none"> More commercially applicable designs Fee Based (Partly subsidized by government) Market Driven Involve LGUs, schools, Associations JICA Funded workshops on provinces Make it industry based (Geographical) Revival/Scholarship of local designers Advocacy of Available Programs 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation and continuous dialogue with clusters, business Associations. LGUs and JICA Put SME Provincial centers in place More design experts DTI should identify SMEs ready for design workshops 	<ul style="list-style-type: none"> Venue for workshop (BSP) Empowering of Associations Information on current trends Discussions with clusters, DTI and PCCI to develop Design Programs
Market intelligence support	<ul style="list-style-type: none"> Doable, urgently needed and should be aggressively enhanced 	<ul style="list-style-type: none"> Funding Political Will Participation of Industry Associations Fast Access to domestic/foreign data 	<ul style="list-style-type: none"> Fee Based Hire Market Specialists Subsidized participation to international trade fairs and missions for SMEs Internet Better Info sharing/networking among LGUs, Associations and Agencies Tap Commercial / Government (DTI, DA, DOLE, DOF, DFA) attaches and banks with branches abroad Encourage OFWs as CIAs Studies on SME regulatory framework of Competitor countries 	<ul style="list-style-type: none"> Support of LGUs Organized trade missions Leadership and cooperation of Ambassadors Subsidy by government 	<ul style="list-style-type: none"> Teamwork with DTI Commercial Attache Missions and trade fairs can be organized by PCCI Database Tap PCCI Foreign Business Councils

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Packaging technology development	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Much needed/ Necessary 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fund Support for Center ▪ Emphasis on environment friendly technology ▪ Update testing equipment ▪ Decentralization ▪ Affordability ▪ Availability of Packaging materials ▪ Access to technology ▪ Strengthened Assistance by DOST ▪ More Consultants ▪ Experts knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An efficient recycling program for packaging materials ▪ Repository of available packaging Technology ▪ Duty Free Importation of Packaging Materials ▪ Adequate awareness/promotion center ▪ Reasonable/affordable fees ▪ Easier access to technology ▪ Bulk buying of standard container/ packaging materials ▪ Involvement/cooperation partnership of large corporations ▪ Cluster based support ▪ Implementation with industry association 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LGU participation in putting up local centers ▪ Need to assess market demand for packaging ▪ Directory on manufacturers for packaging services ▪ Dissemination of Packaging technology ▪ Compliance with government requirements ▪ Consciousness of importance/value of packaging for effective marketing ▪ Continuous R&D training ▪ Promotion of services of Phil Packaging Research and Dev Inst. ▪ Include packaging in design workshops ▪ Regular dispatch of foreign experts to transfer technology ▪ Coordination between DOST and concerned agencies dealing with SMEs ▪ Briefing tour on BCs on services of Packaging Centers and how SME Clients can benefit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PCCI is assisting DOST in Improving Packaging ▪ Toll Packaging Centers ▪ Partner/Promote observation/in plant ▪ DTI/SMEDC can help info dissemination of packaging initiatives

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Business seeds identification & development	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Much needed ▪ Yes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Who will do the Biz Identification? ▪ SME Awareness of the BIZ SEED Program ▪ Need venture Capitalists “angel financiers” like Henry Sy, Lucio Tan ▪ Incentives and support services for new business ideas ▪ Create funds to support the commercialization new business ideas ▪ Access to data base of other countries needed ▪ Cooperation among private sector, LGU and national government 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposure/market intelligence ▪ Improve the Business environment ▪ Research must be market driven ▪ Establish linkages with international govt SME Agencies to source data on needs of foreign SMEs ▪ Business Plan ▪ Preparation of utility models ▪ Waves of Seminars to promote awareness of significant researches that can be transacted into business projects ▪ Search for viable business in coordination with academe, industry ▪ More affordable/efficient IP System. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Market ▪ Revive Programs which give awards and incentives to new business ideas among students/schools like BIDA ▪ Regular Publication of Business Opportunities ▪ Support Program (Financing/consulting) for new business ideas ▪ Commercial Translation of Biz Ideas ▪ Funding for Biz ideas of indigenous Filipinos (Muslims, Igorots) ▪ More incubation Centers ▪ Active Relationship with Intl SME Assns for sharing of info on Biz Opportunities ▪ Collaboration of Scientists and inventors to commercialize ideas (TAPI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biz Consultancy Services ▪ PCCI can offer network of market and raw materials ▪ Database of SME Support Network

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Dissemination of prod. mgnt. for local resource-based industries	Much needed	<p>Need Awareness</p> <p>Funding</p> <p>More experts/consultancy</p> <p>Initiatives of line agencies ie. ISTIV</p> <p>Productivity should be expanded</p> <p>Integrated Plant Survey/Study (IPS/IPE)</p> <p>Productivity based education of SMEs</p> <p>Top management support to establish/adopt/productivity tools/program in the company</p> <p>Inventory of other govt production programs</p> <p>Dissemination of update</p>	<p>Conduct In-plant Consultancies</p> <p>Conduct of Small Biz Consultancy Course</p> <p>Awards/Incentives for SME Q and P Practitioners</p> <p>Devt of Policy makers and consultants to be development oriented</p> <p>Awareness of Similar Programs in various agencies/inventory</p> <p>Expand ISTIV Program in coop with private sector</p>	<p>Documentation and dissemination of info on Best Practices</p> <p>Re/Activate RPCs role in promoting Best Practices/SME Centers</p> <p>SME Center/RPCs to link/network/Partner</p> <p>Focus on SME Direct immediate needs</p> <p>Need to identify Practitioners/Promoters</p> <p>Collaboration with PCP,CIC, PQPM</p> <p>Need to develop a comprehensive Q and P Programs for SMEs</p> <p>Coordinate with the production Management Association of the Phils</p> <p>Use of IT for info dissemination</p> <p>Capture "Key" Group and link with SME Centers</p> <p>Delineation of functions among government agencies</p> <p>Develop graduated curriculum of Pod Man.</p>	<p>Directory/Database of productivity experts by sector and all government private production Programs</p>

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Furniture Industry Support Center	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Much Needed 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funding ▪ Exposition Hall ▪ Needs over-all reorganization ▪ Acceptance of sector concerned ▪ Presence and availability of Experts ▪ Timely/Accurate repository of info on furniture etc. GTA ▪ Info Sharing active among/with industry centers in real time ▪ Willingness of SMEs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strengthen existing structures (CITC, PDDCP, FPRDI, FDC, SME Centers) ▪ JICA can again author brochure data on furniture and EGMs for dissemination by agencies ▪ Training for people who will man the center ▪ Promote awareness of the services offered by center ▪ Even without enabling law-use existing facilities in SME Centers by building up data on furniture and EGM ▪ Practice of E-commerce for the sector 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ R and D ▪ Timely and accurate info ▪ Clear traffic of information ▪ Need an enabling law to operationalize concept ▪ Hardware and software for e-commerce 	

Strategy 2: Promote Industrial Linkages Between Leading Industries in the Philippines and Local SMEs in the Supporting Industries

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Buyer-Supplier Database	Yes Being done by auto industry in ASEAN But must assess need to consolidate if several are already existing	Regular updating of the database Data reqts. Useful to all users agreed by all users Sufficient logistics Database must be accessible to all (internet based) Work as E-marketplace Adequate communication Methods, technology. Agency cooperation Institutionalized updating/maintenance Accurate info. Focused on sectors being served. There shld. Be coordination among agencies. There must be unselfish exchange of data. Estb.effective networking. Internet update and access. Cooperation of associations. Coop. Of existing Dbowner managers. Internet submission. Assign a pt. Org. to lead/govern the harmonization of existing databases. Networking all existing databases. Should get the cooperation of the LGUs (municipal level) & industry associations.	Should be managed by one body; in charge of monitoring linkages, inquiries and impact. Upgrading of communication technology. Equal focus on technical information (license, standards, etc.) Suggested measure: include market intelligence to S.I. esp. auto parts mfrs./electronics. Follow similar international databases. Monitor matches (buyer-supplier) if successful. Survey/assess existing trade directories/databases as starting point. Improve or consolidate rather than start all over. Appoint single agency to gather data both local and international. Allow access for that agency to be able to gather data. Assign region heads to send data. Strong LGU/industry support.	DTI - Funding for the survey/profiling. DOLE- Info. Sharing of supply data. BOI - Link/hyperlink with existing database/Buyer supplier project in ASEAN. INFOMAPP- Follow up data from that org. IEEE- Assistance from SEIPI (semi-conductors) DOST- Put up incentives to share data. SBC- Knowledge sharing.	INFOMAPP-Disseminate buyer-supplier of products. DTI- Info. Dissemination to industries in the region. DTI-Existing database: BETP-trade line BDT-resource mapping CITEM- trade inquiries BOI – inquiries DOLE - Use info. To prioritize/align program. DOST- Use of Preginet (broadband network) on cost-sharing scheme. IEEE, EIAP -Will disseminate the program & availability of the database to other associations in the electronics industry.

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Parts and service procurement seminar	Doable May implicate MNCs supplier programs. Question is seminars best approach?	How can we ask manufacturers to open up & increase local content. Willingness of large companies to partner with and develop small suppliers. Willingness to SMEs to upgrade to global standards. Accreditation of suppliers. Willingness of MNCs to accommodate requests. Needs for regularity/maintenance/institutionalization Of efforts Technology Upgrade Awareness Needs cooperation from buyers for their immediate requirements Should get cooperation from key industry players for the reverse trade fair Coverage (MNC participation) No. of SME-MNC linkages quality Technology level of the suppliers to meet customers' needs.	Assist SMEs to negotiate with MNCs. * Identify existing suppliers programs of MNCs, categorize seminars- 1 st tier/2 nd tier/RMS. * Marketing/promotion of the project. Availability of support-industry directory. * Access to advanced technology center to upgrade to global standards. Continuing dialogue among key players. Info should go beyond info exchange and extend to actual matching of buyer and provider. Incentives to mftrs. To train SMEs and increase local purchase. Industry center to identify market areas. Give incentives to buyers if they place their orders through this procedure. Clarify policies a part of foreign investment promotion efforts of BOI Come up with an integrated approach in developing/ assisting both sellers & buyers Combine/collapse measures 7&8	DTI - List of requirements of Big buyers –DTI EIAP - DTI needs more participants from industry & private sector in these sessions. DOST- Need to assess technological content of foreign investors to redound to local/SMEs. Cooperation of gov't. agencies/depts. in convincing manufacturers to open up under coordination by SMEDA. INFOMAPP- BOI-DTI-DOF cooperation.	DOLE- supplement system with manpower requirements matching if necessary. DOST's five councils have capacity to make technical assessment in collaboration with BOI.

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
Comprehensive support for potential SME suppliers of parts & services	Doable	<p>Must include assistance in understanding /meeting global quality standards, acquiring ISO certification.</p> <p>Determine the viability of the business venture being endorsed.</p> <p>Accreditation program for both suppliers and buyers.</p> <p>Intensive trainers' training-knowledge of loan facilities.</p> <p>Involvement of key industry associations.</p> <p>Capability of SMEDA to harness technical resources of other agencies.</p>	<p>Advanced Technology Center should be considered as a priority xxx to bring up technical capability.</p> <p>Strengthen existing agencies/resources.</p> <p>Regular collection & analysis of SME statistics.</p> <p>Follow up companies who availed of services. Strict implementation of what has been determined needed by company.</p> <p>Include provisions on awarding of incentives to successful buyer-seller partnership.</p> <p>Better technical capability of SMEs.</p> <p>Enable SMEDA to become facilitator/orchestrator and veer away from providing support services already available from both public/private institution.</p>	<p>INFOMAPP Estb. Of criteria for qualifications of no-collateral loans.</p> <p>SBC- Recommendations/endorsement of qualified loan applicants.</p> <p>DOST- Define clearly areas of cooperation as well as barriers/obstacles to cooperation.</p>	<p>DTI – Inventory of suppliers.</p> <p>Managerial trainings; expertise in installation of QMS, ISO, etc.</p> <p>SB- Liberal guidelines re loan application.</p> <p>SBC- Loans to qualified applicants.</p> <p>DOST – Willing to define institutional arrangements for initial priority sectors.</p>

Strategy 3 Facilitate Support for Diversified Needs of SMEs in the Local Markets with Nurturing of SME Counselors and SME Advisers

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
SME Support Network	Do-able	<p>Proper staffing/facilities for the SME desks & centers.</p> <p>Minimize overlapping of activities & functions.</p> <p>Advisers must be technologically aware/trained.</p> <p>Identify starting point & target in terms of SME statistics to determine growth of SME support network.</p> <p>Adequate funding to implement high impact projects.</p> <p>Funds for setting up the regional SME centers.</p> <p>In-depth training/coaching/mentoring for SME counselors.</p> <p>Provision of equipment.</p> <p>Organizational flexibility for SME to address changing conditions.</p> <p>Cost-recovery scheme for services rendered.</p>	<p>Active support from private sector & LGUs.</p> <p>Function of SMEDRC should be well-defined not duplicating agencies' services instead provide support to existing set-up.</p> <p>Look at a self-sustaining SMC support network.</p> <p>Centers must be private sector run to ensure sustainability of project.</p> <p>Additional SME counselors.</p> <p>May be no need to set up centers/desks in all provinces/cities immediately. Selected sites initially.</p> <p>Operational structure/guidelines must be included in the plan.</p> <p>Give free consultation if company is still struggling.</p> <p>If consultation is a continuing process, there must be a "fee" agreed by both parties.</p> <p>Close coordination among strategic partners.</p> <p>Adopt free charging/cost-recovery schemes.</p>	<p>DOST – Define clearly institutional arrangement at SMEDRC level.</p> <p>INFOMAPP – Full support & acknowledgment by the gov't. in its projects.</p> <p>A mechanism for coordination of activities; harmonization of policies.</p> <p>SBC - Feedback/information re financial assistance needed.</p> <p>EIAPI - Cooperation from other govt. offices, depts., etc. so that SME network can orchestrate.</p> <p>INFOMAPP- There must be networking among training centers & financing establishments.</p> <p>DTI – Policy guidelines in operating SMEDCs (regl & provl.)</p> <p>BSMED - Support in terms of funds from LGUs.</p>	<p>SBC – Loan consultancy/assistance</p> <p>DOST – All technology resources at regional levels.</p>

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
SME Counselors and Advisers	Doable	<p>Continuous upgrading of counselors/advisers capabilities thru training.</p> <p>Appropriate services provided to the needs of the SMEs.</p> <p>No. of effective trainers/counselors.</p> <p>Well-trained counselors.</p> <p>Establish qualification standard for counselors.</p> <p>Number & distribution of Trained counselors</p>	<p>Accreditation of business counselors.</p> <p>Area of expertise must include quality mgt.</p> <p>Make use of existing resources like ACTETSME</p> <p>Tap volunteer business counselors to Augment services of SME Counselors</p>	<p>Relevant Training Programs</p> <p>DOST- coordination with public and private institution.</p>	<p>SBC – SME Counselors’ training on financial loan application/ management</p> <p>DOST – will make available training and some training resources.</p>

Strategy 4: Develop SME Financing Programs, Not Dependent on Collateral, Centering on SBC as Policy Execution Body of SME Financing

Measures	Is this do-able	Critical Success Factors	Suggestions to Improve Implementation	Cooperation/Collaboration	
				Needed from other agencies	Can offer to other agencies
SME support network	Yes	<p>Funds</p> <p>Well rounded training of counselors/advisors</p> <p>Highly capable SME Counselors/advisors</p> <p>Full time Counseling</p> <p>Technology based</p> <p>Let's tap volunteers who can serve as consultants (ex. Partners of SGV, etc)</p> <p>Promotion of SME Centers</p> <p>Mobilize operators of SME Centers – Private and government sector reps activated</p> <p>Availability of support facilities for SME Counselors (Computers, Libraries, Training)</p> <p>Strengthen support network in rural areas</p>	<p>Revive successful aspects of SBAC</p> <p>Regular Training SBAC</p> <p>Promote APEC TRACE Program</p> <p>Updated Information on trends, technology, financing, training programs</p> <p>Accreditation system for SME Counselors</p> <p>Get LGU Cooperation</p> <p>Adapt Shindan training ASAP</p>	<p>Collaboration between Private, government and academe</p> <p>Prioritize Regional Applications of Support Program</p> <p>Exposure of SME Counselors to Services of Research and Development Institutions and Industry Development Centers</p>	<p>PCCI-ECOP Phil Export Network</p> <p>UPISSI to provide-venue/training/Expertise</p> <p>Delivery of training program through Distance Mode</p> <p>Training on framework of SME Registrations</p> <p>Technology updates.</p>

第Ⅲ部 中小企業開発計画提言

第3章 提言施策の詳細

第3章 施策および提言詳細

プログラム 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

参照番号 1:

目標とする市場のトレンドに関して十分な知見を持つデザイナー、又は製品開発専門家を招聘して産業デザインワークショップ(製品開発ワークショップ)の実施。

1. 目的および概要

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デザインワークショップ(商品開発ワークショップ)を、国内外のトレードフェアの前段階として実施する。

- 国内外トレード・フェア出展者支援の強化策として。
- デザインワークショップ(商品開発ワークショップ)は単にデザイン手法について指導したり、より良いデザインを教えることを目的とするものではない。
- デザインワークショップはデザイン開発を目的とするものではあるが、デザイン開発の前提として市場・顧客層の分析を行う。したがって、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(生産技術への配慮も含めて)の手法を理解させるうえで有効である。
- 目標とする市場について経験・知見のあるデザイナー(あるいは商品開拓専門家)を起用し、それぞれの市場の視点からフィリピン製品の評価を行うのが効果的である。

目標とする市場から専門家を招聘しデザインワークショップを開くというコンセプトは新しいものではない。同様のワークショップは過去に PDDCP により実施されているが、運営資金の不足により、中断している。

上位目標

- 地場資源ベース産業の市場確保・拡大とその結果としての操業の安定・成長

プロジェクト目標

- 地場資源ベース産業における、市場分析に基づく、ニッチ需要にあった創造的商品の開発能力向上

期待される成果

- ワorkshop参加者の輸出売り上げの増加

- 参加者周辺への、市場分析に基づく創造的商品開発の必要性についての啓蒙

2. 担当機関

現行システム:

- PDDCP

提案システム:

- 家具・輸出雑貨産業支援センター
- 加工食品産業支援センター
- SMED 地域センター

支援機関 / 組織

- PHILEXPORT、PHILFOODEX
- 関連産業業界
- バイヤー業界、百貨店業界など

3. 背景、根拠、検討

米国市場は家具、輸出雑貨など現地資源ベースフィリピン製品にとって主要な輸出市場である。しかし、フィリピン製品が米国市場で占めるシェアはいずれの商品分野でも決して大きくはない。さらに、米国以外の市場は米国市場に比べるとフィリピンにとっては大きな市場とはなっていないが、いずれの商品分野についてもこれから浸透を図りたい市場である。

また、加工食品輸出の場合、中小企業が多く従事している商品分野では海外に居住するフィリピン人向けの食品が多いことが大きな特徴である。フィリピン人海外居住者は現在約 800 万人いると推定されており、大きなマーケットではある。しかしこの市場では近年、タイ、ベトナムなどの製品と競合するケースが多くなってきている。今後市場を拡大するためには、フィリピン人以外の消費者にも対象を広げることが必要となってきた。

このように、フィリピンの製品を現在の市場、顧客だけでなく、新たな市場、顧客層に浸透してゆく努力が求められている。

これまで実施してきた国内外向けのトレードフェアは、十分な情報収集力、販売組織力を持たないフィリピン中小企業にとって、今では最も主要な（また唯一に近い）マーケティング活動となっている。効果の点からも出展者への支援は、各企業へのインセンティブが高く効果が出やすい。

しかしながら、各市場の好み、需要規模や競合動向などについての十分な調査が行われているわけではなく、トレードフェアなどをとおしてバイヤーの目にとまった商品が、バイヤーによって契約に持ち込まれる程度に終わっている。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ことで、トレードフェアの効果をより高める必要がある。

デザインワークショップはデザイン開発を目的とするものではあるが、デザイン開発の前提として市場・顧客層の分析が行われるのが特徴であり、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（生産技術への配慮も含めて）の手法を理解させるうえで有効である。

実施上の留意事項

参加費の徴収

外国人デザイナーを招聘してのデザインワークショップという考え方はフィリピンでも決して新しいものではない。過去にも PDDCP により実施されたことがあるが、資金的支援が得られなくなったことから中止された。如何に持続できるように実施するかは重要な要件のひとつであり、次の件を検討すべきである。

- 実施は外部（民間、大学、技術機関）に委託する。政府機関の役割は基本計画を作成し、実施に当たっての基本要件を提示するまでにとどめる。参加は原則として有料とし、出展者からの申請により、条件を満たせば一部を国から補助する。トレードフェアの一環として運営し、トレードフェアでの広告収入等から不足経費を補填する。
- また、ワークショップを通じて開発され商品化されたデザインに対しては、起用されたデザイナー、あるいはワークショップで参加企業に協力した現地デザイナーに対し対価を支払うことが不可欠である。これにより外国人デザイナーや現地デザイナーを比較的安価な費用で起用することが可能となる。

外国人デザイナーの招請

目標市場の傾向に詳しい外国人デザイナーの起用が決定的に重要である。国内のデザイナーを起用する場合には、PDDCP 所属のデザイナーに限定せず、国内外で活動しているあらゆるデザイナーを活用することが必要である。

4. 内容

(1) 内容

特定商品・市場の開発目標を定期的に設定し、その市場より有能なデザイナーを招聘、関係企業の自社デザイナーあるいは商品開発担当者、国内の関係デザイナーの参加の下、デザインワークショップを開催する。

デザインワークショップには、デザイン素案を数多く提案できるデザイナーの参加が必ず必要であり、国内デザイナーやデザイン関係学生の参加を奨励することが重要である。参加企業の了解のもと現地デザイナーの無償での積極的な参加を求め、提案デザインが採用され事業化された場合には一定のデザイン料を支払うなどの方法をとる必要がある。デザインワークショップは概ね次のプロセスを含む。

1. マーケティングコンセプトの設定
 - ◆ 目標市場における成功商品の傾向分析
 - ◆ 使用・消費シーンのコンセプト設定
2. デザイン開発
 - ◆ アイデアの展開
 - ◆ ラフスケッチ検討
3. 技術・生産要素の検討
4. デザインの選定
5. デザイン評価

ワークショップから商品化に結びついた商品については、見本市への出展についても支援を継続する。

(2) 必要準備期間

最初の段階ではプログラム承認から商品化検討終了まで約 1.5 年を必要とする。一度その仕組みが出来上がると定期的に開催が可能となる。

(3) 必要投入と、実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-1 参照。ここでは毎年 2 回実施するものとし、各回 2 ヶ所で繰り返す（年間計 4 回）という前提で想定している（それぞれ 5 社、年間計 20 社が参加する）。

最大の経費は外国人デザイナー招聘に伴う経費であり、合計で約 128,000 米ドルが必要となる¹。この外国人デザイナー招聘のための経費と、準備および実施のためのDTIスタッフの経費を除いた、外部に支出する経費だけでは年間45,800 米ドルが必要となる。

これに対しワークショップ実施による経済効果は、年間 20 社が参加し、それぞれの売り上げが年間 5% 増加するものとのすると²、

¹ 予備費を考慮せず。以下同じ。

² 1 企業あたりの年間販売額 350,000 米ドル（1,750 万ペソ）、付加価値生産額 140,000 米ドル（700 万ペソ）、従業員数 50 人と想定（以下、各プロジェクトに共通で、家具、輸出雑貨、食品加工など地場資源ベース中小企業に適用）。

- 売上額（輸出額）の増加: 350,000 米ドル/年³
- 付加価値の増加: 140,000 米ドル/年⁴
- 雇用の創出: 50 人/年（5%増加するものと想定）

これらはワークショップを実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果、他社への波及効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

³ 外貨獲得効果としては同生産のために使用する資材の輸入に支出する外貨額を考慮する必要がある。

⁴ 費用便益効果を計算するには、費用側にさらに生産等に支出する原材料、設備の減価償却などを加える必要がある。

Table III-3-1 実施にあたっての必要投入想定(#1)

参照番号 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

Item	Required Inputs			Remarks	
	Period (months)	Number (Persons)	Costs (US\$)		
Manpower	1) Foreign designer	2.00	2	75,600	@37,800/person (Remuneration 13,500/MM x 2 MM; Transportation 3,000; Accommodation & per diem 140/day x 56 days) @700/MM @200/MM. 2 for each group. Staff of DTI. @450
	2) Local manpower				
	Local designers/ instructors	1.20	4	3,400	
	Design students	1.20	40	9,600	
	Coordinator	3.50	4	6,300	
	Local manpower total			19,300	
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	1) Venue			0	Use of venue under DTI (eg. PTTC)
	2) Materials			8,000	@2,000/workshop x 4 workshops (Sketching tools and supplies, and costs for proto-type development).
	3) Miscellaneous			21,200	@5,300/wprkshop (Meals for participants (@6.5x26x18days), computer rentals (@350x5), other expenses (500))
	4) Preparation			3,600	@900/workshop (Communication etc. (200), advertisement (500), others (200))

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

- Total period required: 1.5 months including 18 days for workshop, and 2 weeks for prototype development.
(10days WS - 2 weeks for prototype development - 8 days WS)
- Participants: 5 Groups/workshop
- 2 workshops every year, with one each to be repeated in other locations (total 4 workshops/year).
- Costs for foreign designer is not included since the foreign designer is assumed to be invited with foreign donor assistance.

プログラム 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

参照番号 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

1. 目的および概要

家具、玩具、事務用品、贈答品、食器類、室内装飾品などを対象とする国内外デザイナー向け工業、インテリア、クラフトデザインのコンペ。

次の3つの点を主要な目的として実施する。

1. 国内外のデザイナーよりフィリピンの家具・輸出雑貨の商品化可能性の高いデザインについての示唆を受ける
2. 国内デザイナーに商品化の機会を与え、デザイン向上への刺激を与える
3. フィリピンのデザイナーに国際的アピールの機会を与える

年1回の開催とし、Cebu X や Manila FAME などのフィリピンで行われる主要な国際見本市時期にあわせて表彰式を行い、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。

上位目標

- 地場資源ベース輸出産業で活躍するデザイナーの育成と活用

プロジェクト目標

- 国内および海外デザイナー層のコンペ参加拡大による同コンペの定着

期待される成果

- フィリピンデザイナーの、地場資源ベース産業製品におけるデザインレベルの向上
- フィリピンの地場資源ベース輸出産業からの、フィリピンデザイナーに対する商品デザイン依頼の増加
- コンペ参加作品の商品化による輸出増加

2. 担当機関

現行システム

- PDDCP

提案システム:

- 家具及び輸出商品産業支援センター
- 加工食品産業支援センター
- SMED 地域センター

支援機関 / 組織

- PHILEXPORT、PHILFOODEX
- 関連産業業界
- バイヤー業界、デパート業界など

3. 背景、根拠、検討

いずれの商品分野においても、世界的に最大の市場である米国では、フィリピンのデザイナーによるデザインに人気がある。このため中国の企業ではフィリピンのデザイナーを起用しているところもある。しかし他方フィリピンの企業について言えば、フィリピンのデザイナーを十分活用するまでにはいたっていない。

デザインコンペはこれまでも家具業界や宝飾業界が独自に実施してきた例があるが、いずれも規模が小さく、また限られたデザイナー間の競争にとどまり、国内外に効果的に認知されるまでには至っていなかった。ここに提言するデザインコンペは従来のデザインコンペとは異なり、商品開発を第一義的目的とし、同時に国内デザイナーに国際レベルでのデザインを感じてもらうことに重点を置く。

4. 内容

(1) 内容

デザインコンペの具体的要項例を次に示す。

- 1) テーマ: 工業デザイン、インテリア・クラフトデザインをテーマとし、家具、玩具、ステーションナリー、贈答品、食器、雑貨、インテリア装飾品など日用品のデザインをテーマとする。毎回サブテーマを設定する(例えば「暮らしを彩る」など)。
- 2) 応募資格: 制限なし。応募に当たっては、国内は関係業界、関連デザイナー協会を通して募集。海外は主要ターゲット市場におけるデザイナー協会を通して募集。
- 3) 選考委員の委任: 関係業界、デザイナー協会などから推薦してもらい委任。
- 4) 賞: 関係業界(バイヤー団体などを含む)、関係大手企業(バイヤーを含む)などからの寄付金を受ける。政府からも一部基金を提供する。寄付金を提供した業界、企業に応募デザインの商品化についての優先交渉権を与える。また、公募に当たっての各種宣伝品に寄付金提供者の広告を掲載する。

(2) 必要準備期間

公募開始から応募申込締切まで 5 ヶ月、応募申込締切から作品搬入まで 1.5 ヶ月、作品搬入から展示・選考まで 1 週間が必要。公募開始前に企画策定、予算承認、寄付金募集、広報など約 1.5 年を必要とする。但し、2 年目以降は約 3 ヶ月の準備期間で公募開始とする。

(3) 必要投入と、実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表III-3-2 参照。ここでは毎年 1 回実施するものとし、外国人デザイナー 2 人が入賞、表彰式に招待されることを想定している。これを含み、審査委員の委嘱、入賞者への賞金を含めて約 35,000 米ドルを必要とする。

これに対し実施による経済効果は、年間 4 社が参加作品を商品化することで、それぞれの売り上げを年間 10% 増加させるものとする、

- 売上額（輸出額）の増加: 140,000 米ドル/年
- 付加価値の増加: 56,000 米ドル/年
- 雇用の創出: 10 人/年（対象企業の従業員数を 5% 増加させるものと想定）

これはコンペ実施の直接効果であり、同じ製品の翌年以降の輸出効果、他社への波及効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

(4) その他

上記により商品化された商品については引き続き見本市への出展を支援する。

Table III-3-2 実施にあたっての必要投入想定(#2)

参照番号 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

Item	Required Inputs			Remarks
	Period (months)	Number (Persons)	Costs (US\$)	
Manpower	1) Foreign designer	2	5,000	@2,500/person incl. traveling costs and accommodation.
	2) Local manpower			
	Judges	5	3,500	@700/person
	Coordinator	3.50	2	3,200
	Total		6,700	
Equipment/ facility	- None			
Building/ offices	- None			
Other major expenses	1) Venue for the ceremony		0	Use of venue under DTI (eg. PTTC)
	2) Venue for the exhibition		0	To be included in the costs of trade fairs
	3) Awards		20,000	
	4) Advertisement, communication, miscellaneous expenses		3,000	

- Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.
2. A part of costs and expenses may be compensated with the revenue from advertisement.

Assumptions

- To be held once a year.

プログラム 3: 新たな素材・事業機会シーズの発掘とその事業化支援

参照番号 3:

新たな素材・事業機会シーズの発掘とその事業化支援

1. 目的および概要

新たな事業についてのシーズ、地場で利用可能な素材の活用方法開発など、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。協同組合、業界などが持つ同様な問題にも対応する。

次の点についての支援を含む。

- 事業機会の発掘
- 市場の発掘、需要の推定
- 製品開発、フィジビリティ調査
- 設備投資、初期運転資本などに対する融資手続き

外国の機関でこうしたシーズを活用するシステム（例えば産地間連携の促進プログラムなど）を提供しているところがあり、こうしたシステムに引き継ぐなどの支援も行う。

上位目標

- 地場資源ベース産業の市場確保・拡大とその結果としての操業の安定・成長

プロジェクト目標

- 新規事業案、事業の拡大案などをもつ企業家（および起業家）が容易にその事業化や開発のための相談を持ち込むことが出来、その相談が適切に処理されるメカニズムの構築

期待される成果

- 事業シーズ実現数の増加と結果としての販売の増加

2. 担当機関

- SME 支援ネットワーク（SMED 地域センター、産業支援センター、SME センター、SME デスク）

3. 内容

(1) 内容

テーマ・状況に応じた対応が必要であり、既存関係機関を機動的に活用して組み立てる。中でも、テーマを受付け、それを取り上げる第一歩は SMED 地域センター、SME センター、SME デスクなどの SME 支援ネットワークのカウンセラーであり、このメカニズムを機能させる上で重要な役割を担う。

具体的内容は次のとおりである。

- Step 1: 事業シーズの把握
 - ◆SME センター、SME デスク、SME 地域センターのワンストップ窓口での SME カウンセラーによるコンサルティングサービス
 - ◆カウンセラーは、産業支援センターのスタッフ、又は SMED 地域センターの SME カウンセラー・アドバイザーと相談して、SME アドバイザーを顧客に紹介する。
 - ◆SME アドバイザーは顧客とコンタクトし、事業シーズの可能性を探り、フィリピン及び海外の技術研究機関とコンタクトする。
- Step 2: 市場開拓及び需要予測の支援
- Step 3: 製品開発及び商品化調査の支援
- Step 4: 投資や運転資本の融資申請の支援
- プログラム支援のためのツール
 - ◆事業機会データベース：SME カウンセラーからの事業シーズに関する情報、有望な原材料に関する情報（関連技術研究機関との連携による）等を収集・蓄積する。
 - ◆主要な海外市場のコンタクトポイントのリスト

(2) 実施上の留意事項

カウンセラーの経験不足により貴重な事業シーズが埋もれたままになることを防ぐため、次のメカニズムを定着させ、より組織的に支援する。

- 相談を受けたカウンセラーは内容の如何に関わらず必ず相談を受けた内容と対応を記録し、上席カウンセラー（あるいは地域センターのカウンセラー）に報告する。報告を受けた上席カウンセラーは対応の是非をチェックし、必要に応じ追加対応を指示する。
- 上記記録はすべて電子ファイルに入力し、ビジネス・データベース（Business Opportunity Database）として保存する。
- 個別対応の困難な相談について組織的にどう対応するかを検討するための検討会を、中小企業開発庁の主催により定期的に持つ。

- 可能性の高いと判断されるが、単独の組織では全面的支援を行うことが難しいと考えられるシーズについては、#27 の事業開発ワークショップで取り上げ、その開発方法を検討する。

CITEM にも同様のプログラムがあり、国際レベルでの販売の可能性のあるものはこうした機関と連携して開発を支援する。

外国ドナーの実施している各種支援プログラムについても承知し、技術・市場情報のソースとしてだけでなく、商品化のためのスキームとしても利用可能なものは参考にしたり、活用する。

このように、SME 支援ネットワークは、これまで取り上げられることなく終わってきたいろいろな事業シーズの開発を進める上での有効な支援手段となる。

(3) 必要準備期間

適切なカウンセラー、アドバイザーの確保と、受け付けた相談を適切に処理できるように関係機関の提供できるサービスについての情報があることが前提となる。この前提の下で、先に述べた相談処理のメカニズムが確立されるための計画作成とその徹底を必要とする。

SMED 地域センターが当プロジェクトでの核になるが、その成立以前にも上記準備が出来次第相談の受付、支援の提供を開始すべきである。準備期間として約 4.5 ヶ月が必要と見込まれる。

(4) 必要投入と実施による経済効果の推定

基本的には、SME 支援ネットワークを中心とする中小企業支援関係機関の日常業務として実施されるため、このプロジェクト実施のためだけに発生する新たな経費はない。

実施による経済効果は、年間 10 社が事業化に成功し、それぞれの売り上げが年間 5% 増加（内、輸出 20%）するものとのすると⁵、

- 売上額（輸出額）の増加: 100,000 米ドル/年
- 付加価値の増加: 200,000 米ドル/年
- 雇用創出: 40 人/年（対象企業の従業員数が 5% 増加するものと想定）

これは実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果、他社への啓蒙効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

⁵ 1 企業あたりの年間販売額 1,000 米ドル（5,000 万ペソ）、付加価値生産額 400,000 米ドル（2,000 万ペソ）、従業員数 80 人と想定（以下、各プロジェクトに共通で、中小企業一般に適用）。

プログラム 4: バイヤー・サプライヤーデータベースの構築と運用

参照番号 4:

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

1. 目的および概要

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、ビジネス・マッチング等に利用可能な情報の提供を行う。

上位目標

- 中小企業の市場確保・拡大。その結果としての中小企業の操業の安定・成長。

プロジェクト目標

- 適時に適切な中小企業情報を検索可能とする

期待される成果

- 適切なバイヤー、サプライヤーについての情報を提供できることにより事業機会の活用が可能となる

2. 背景、根拠、検討

次のような利用ケースが考えられる。

- 1) トレードフェアなどの時期以外に訪れる外国バイヤーへの生産者についての情報提供、
- 2) メーカーが自社の能力を上回る大量発注の問い合わせを受けた場合のオーダーの分割・分業のための発注先探し、
- 3) 商品開発時のプロトタイプ製作発注先探し、
- 4) 大手企業からの部品、サービス調達先探しなど。

現在、BOI、CITEM がそれぞれ企業データベースを持ち、一般に利用可能としている。また、BSMED は各種業界のメンバー企業の住所録をハードコピーで作成している。

また、バイヤー・サプライヤー・マッチングは現行の開発計画で取り上げられているテーマ (National SME Agenda Key Components) の一つであるが、具体的なアクションにはまだ至っていない。

3. 担当機関

- 中小企業開発庁（提案システム下、現行システムでは BS MED）を事務局とし、データベースの運営に関心のある諸機関によりコーディネーション・コミティーを組織。

4. 内容

企業データベースは相互にビジネス関係を持つことに関心を持つものの情報を交換し合うものであるため、ビジネス関係を持つことに関心のない企業まで全て網羅する必要はない。

- データベースは主として、バイヤーが潜在的なサプライヤーを見つけるために使用される。従って、サプライヤーの潜在的な能力やコンタクト方法等について、十分な情報を含むものとする必要がある。
- 情報を更新するためのデータベースメンテナンスが重要である。ユーザーは、必要な情報が更新されていないことを見つければ、以後、そのデータベースを使用しなくなる。データベースに加入している企業は、自身の情報を更新する義務を負う。データベースを常に更新された状態に保つために、情報を更新しない企業は、データベースから削除すべきである。
- データベースに含まれる情報は、フォーマットが統一されているために制約される。情報を補足するため、データベースから各加入企業のホームページにアクセスできるようにすべきである。

(1) 情報の内容

以下の情報が、データベースに含まれる基本的な内容である。

- 企業名
- 担当者の名前及び役職
- 住所、電話番号、ファックス番号、Eメールのアドレス
- 製品及び製品の特徴
- 生産設備、機械、及びそれらの特徴
- 生産技術、技術にかかる他からの表彰・受賞、及び技術に関するその他の特徴
- URL（ホームページにリンクするため）
- 情報の更新月日

将来データベースの利用目的が拡張されるケースも考え、一定の互換性、拡張性を考慮しておくことが必要である。

(2) 実施上の留意事項

統計作成上の目的で作成されるデータベースと共通とすると、本データベースが本来必要とする目的以外の面で維持・管理に膨大な労力を必要とするため、このデータベースとは別に作成されるべきである。

BOI や CITEM の保有する既存のデータはここで提言しているデータベース構築のベースとして利用可能であるが、このデータベースの構築と利用に当たっては次の点に注意する必要がある。

- 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。データベースがそのまま一人歩きして効果を表すことはない。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。
- 上記のような目的に沿って、必要な情報が入力されているものでなければならない。
- データベースへの登録企業は自社の情報の提供とその更新を自主的に行う必要がある。このため、登録は希望する企業に限る。

(3) 必要投入と、実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表III-3-3 参照。中小企業支援の中心となるSMED地域センター4ヶ所および3産業支援センターにそれぞれコンピュータ各2台を設置し検索が可能にする。また、データベース利用のためのソフトの開発を行う。これにより約 31,000 米ドルが必要となる。

データベース構築による直接経済効果は計測困難である。

間接効果としては、データベースを活用し20社にそれぞれの5%に相当する売り上げ増が図れたと想定すると、

- 付加価値の増加: 400,000 米ドル/年
- 雇用の創出: 約 50 人/年 (3%増加するものと想定)

これらは事業紹介を実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

Table III-3-3 実施にあたっての必要投入想定(#4)

参照番号 4:バイヤー・サプライヤーデータベースの構築と運用

Item	Required Inputs			Remarks
	<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)	<u>Costs</u> (US\$)	
Manpower				As a part of the ordinary operation.
Equipment/ facility	- Computers	14	15,400	2 each for 4 SMED-RCs, and 3 Industry Support Centers
Building/ offices	- None			
Other major expenses	1) Computer system development		15,000	Including initial data entry
	2) Miscellaneous		500	Expenses for Coordination Committee (20persons x 4 times)

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

プログラム 5: 食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及

参照番号 5:

食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及

1. 目的および概要

包装改善による製品開発、市場開発面での高い効果が期待される食品加工産業に特に焦点を当て、包装技術の普及を図る。

具体的には、中小企業に対し包装面での相談に乗れる体制を、その地方展開を含めて整備する。中央レベルでは PRDCP の設備、要員を中心とした体制の整備を、地方レベルでは SME 支援ネットワークを活用した地方窓口展開を中心に整備する。このために、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。また、同時並行的に、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。

上位目標

- 食品加工産業中小企業の市場確保・拡大とその結果としての操業の安定・成長

プロジェクト目標

- 食品加工産業中小企業の包装技術向上に伴う
 - 食品加工中小企業製品の商品価値向上
 - 食品加工中小企業製品の対象市場拡大
 - 原料（食品）の荷役、輸送、保管プロセスでの損耗減少

期待される成果

- 中小企業に対する相談窓口の確立（含む・簡単な試験サービス）
 - 包装技術知識のある要員育成、確保
 - 地方での簡単な試験設備の整備
- 包装に関する相談の増加

2. 担当機関

- PRDCP と食品加工産業支援センターとの共同（提案システムが実現した場合）
- （現行システム下）PRDCP

3. 背景、根拠、検討

食品加工産業の中小企業では包装についての知識がまだ低く、食品の賞味期限を長くしたり、消費者の製品への信頼感向上などの面で、包装技術の普及が貢献できる分野がまだ多く残っている。食品の表示規制についても良く理解できていない企業も多い。さらに、食品材料の荷扱い、輸送、保管などのプロセスで発生している 20 から 40%にも上る損耗についても包装の改善により顕著な効果を期待できる。

包装技術の技術指導に関しては DOST の PRDCP が中心となって支援を提供している。PRDCP には首都圏だけでなくミンダナオからも相談に来る企業が見られる。但し、設備、要員ともまだ弱体である。地方では、包装技術面から個々の中小企業が試験を依頼したり相談を持ち込んだりできる体制がない。

外国ドナーでは、JICA がこれまで包装関連専門家の派遣による食品産業中小企業に対する技術指導を行ってきた。JBIC も DBP のプログラムの一環として同様の支援を提供している。これらはいずれも地方の食品企業などの包装改善を促す上で一定のインパクトがあったと評価できる。しかしいずれも短期であり、かつ指導は直接企業向けに実施され、他方、フィリピン側にはその成果を蓄積しさらに広めるための体制が出来ていなかったため、こうした活動は単発的なものに終わっている。

製品包装の向上（包装デザインを含めて）は、現行開発計画の行動テーマ（National SME Agenda Key Components）として採択されているが、PRDCP が実施するプログラム以外に現段階では特にアクションはとられていない。ピサヤ地域では外国ドナーの支援を受けて有料包装請負センター（Toll Packaging Centers）を地方各地に設立する構想があるが、まだ具体化に至っていない。

4. 内容

(1) 内容

プロジェクトは次の 2 つの要素から構成される。

- 包装技術普及のためのニーズ調査および体制作り（計画と実施）
- 普及活動への取り組み

1) 包装技術普及のための体制作り（計画と実施）

フィリピンでの包装改善の必要性と改善方向について把握し、包装技術普及のための組織、設備、要員などの体制の整備計画を策定、整備を実施する。包装改善の必要性と改善方向把握のポイントは次の点にある。

- フィリピンの中小企業における次の視点からの包装の評価
 1. 商品の保存性、品質保持、衛生上の安全性を高めるための包装
 2. 荷扱い、輸送、保管時の損耗に対応できる包装
 3. 包装デザイン、印刷技術
- 包装技術普及に必要な諸要素のフィリピンにおける現状把握
 1. 国内での包装材生産技術力および開発力
 2. 国内で入手できない包装材の輸入可能性とコスト競争力（国内での需要規模との関係を含めて）
 3. 包装にかかる工業規格の整備
 4. 内容物表示、成分・品質表示などに関する規定の整備
 5. 包装材にかかる環境規制、配慮
 6. 包装試験設備および要員
 7. 包装技術普及の体制
- 包装改善へのニーズ把握（中小企業に焦点を当てて）
 - 1) 関連需要産業の分布状況把握
 - 2) これまでの包装改善への相談需要把握

包装技術普及体制整備には上記の必要要素の他に、次の点が含まれる必要がある。

- フィリピンにおける包装技術環境、包装材供給力などの現状に配慮した包装指導ガイドライン作成（相談・指導員の標準マニュアルとして使用）
- 地方における包装相談・指導にかかる体制整備
- 中央・地方における相談・指導体制を念頭に置いた指導要員育成の計画

2) 包装技術普及活動への取り組み

フィリピンの食品加工中小企業における包装技術普及の緊急性にかんがみ、既存の設備、要員を動員した普及活動を、上記と同時並行して実施する。この場合、焦点を加工食品に絞り活動範囲を広げすぎないことが活動内容を効果的とする上で重要である。SME 支援ネットワークを相談受付窓口として活用する。大学や民間企業の機器設備なども利用させてもらう。

また、この活動の成果は集約し、上記体制整備計画策定にも反映させる。

普及活動の主な内容は次のとおりである。

- 包装技術「移動ワークショップ」の実施
 - 改善事例の展示、包装技術相談、包装テストをセットとしたワークショップ

- PRDCP を中心に関係機関や包装関連企業の技術者の参加を得て、移動技術チームを構成して実施する
- 開催は地方の業界あるいは企業グループなどからの申請を前提とし、申請に基づきあらかじめテーマを絞り込んで実施する（地方からの希望がなく、実施者側から地域を選定して実施することはやらない）
- SME センター、SME デスク、SME 地域センター、食品加工産業支援センターを通して申し込み（現行システムでは DTI の地方、州事務所）、計画を調整する
- 包装技術相談移動窓口の設置
 - 上記ワークショップの実施により特に相談需要が大きいと判断された地域に対し実施する
 - PRDCP を中心に要員を構成し、たとえば月 1 回、SME センター、SME デスク、SME 地域センター、食品加工産業支援センターなど（現行システムでは DTI の地方、州事務所）で相談窓口を開く
 - 基本的には相談・指導とし、必要な場合は PRDCP 等にその後の指導を引き継ぐ

(3) 必要準備期間

ニーズ調査および体制作り計画策定までを含めた、包装技術普及体制確立までの準備期間には約 2 年を要する。したがって、フィリピンの食品加工産業中小企業における包装技術普及の緊急性に鑑み、既存の設備、要員（PRDCP、FDC、民間包装関係企業などの）を活用し、普及活動を開始することが必要である。

(4) 必要投入と、実施による経済効果の推定

必要経費の推定を表III-3-4 に示す。簡単な試験機器の購入費、外国の専門家の支援を受けて実施するものとしてその交通費、滞在等を含めると約 585,000 米ドルが必要である。但し、この内、試験機器、外国専門家の費用、政府機関スタッフの経費を除くと、約 34,000 米ドルとなる。

直接効果

ニーズ調査および体制作り計画策定の直接効果は計測不可能である。

普及活動の場合の直接効果は、この活動により 40 社の商品価値がそれぞれ 10% 向上（例えば、販売単価を 30% 上げることが出来、他方、包装コストが 20% 上昇）したとすると、

- 付加価値額の増加: 約 560,000 米ドル/年

間接効果

間接効果としては上記普及活動による効果と同様の効果をより広範囲に、かつ年々期待できる。年々80社に対し、5%の商品価値向上に貢献できるとすれば、

- 付加価値額の増加: 約 560,000 米ドル/年

さらに、食品産業の原料輸送、保管中の損耗を 3%減少させることが出来るとすれば、

- 損耗の減少: 約 3,500,000 米ドル/年⁶

となる。

⁶ 食品加工産業の生産額 2,600 億ペソ/年 (47 億米ドル)、内原料代 15%、その内 40%に 25%の損耗が発生していると想定。

Table III-3-4 実施にあたっての必要投入想定(#5)

参照番号 5: 食品加工産業に焦点を当てた包装技術の普及

Item	Required Inputs			Remarks	
	Period (months)	Number (Persons)	Costs (US\$)		
Manpower	1) Foreign	3.50	6	416,400	@69,400/person (Remuneration 13,500/MM x 3.50MM; Transportation 3,000; Accommodation & per diem 140/day x 105 days) @450/MM. Including roving workshops. Staff of PRDCP and DTI. @450/MM. Staff of PRDCP and DTI.
	2) Local				
	1. Needs study & planning	6.00	3	8,100	
	2. Mobile consultation	6.00	2	5,400	
Equipment/ facility	- Testing equipments (6 sets)			120,000	For roving workshops as a part of needs study (@20,000 x 6 sets).
Building/ offices	- None				
Other major expenses	1) Needs study and system development planning			6,400	Transportation, accommodation, per diem for local staffs, while out of Manila (@400x8timesx2persons).
	2) Roving workshops (8 locations)			9,600	Venues, meals, communications, supplies, etc. (@1,200; Costs & expenses for local staffs are included in the above)
	3) Mobile consultation windows (12 times for each of 6 locations)			18,000	Transportation, accommodation, per diem for local staffs (@250x12 times x 6 locations), while out of Manila, and miscellaneous costs and expenses.

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

2. Detail of required manpower is as follows:

	Period (M/M)	Number (Person)	Costs (US\$)	
1) Needs study and system development planning (Implementation with foreign assistance)				
1. Evaluation of current packaging practice in the Philippines	3.50	2		Including M/M for roving workshops stated below.
2. Study on the current level/ availability/ capacity of factors required for packaging technology dissemination	3.50	1		
3. Survey on SMEs regarding their needs for packaging improvement	3.50	2		
4. System development planning	3.50	1		
5. Local counterparts	6.00	3	0	Staff of PRDCP and/or DTI.
2) SME support programs for packaging improvement using the currently available resources				
1. Roving workshops	0	0	0	Included in the above 1)-5.
2. Mobile consultation windows			0	Staff of PRDCP and/or DTI

プログラム 6: 地場資源活用型産業における生産管理、品質管理、衛生管理の浸透

参照番号 6:

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の実施

1. 目的および概要

家具、輸出雑貨、食品加工など地場資源ベースのフィリピンの輸出指向中小企業に対し、産業支援センターを通して継続的な生産管理普及のプログラムを実施する。その普及には講義だけでなく実際の場面での指導が必要である。

上位目標

- 地場資源ベース産業の国際競争力向上。

プロジェクト目標

- 地場資源ベース産業での経営の質と効率の向上

期待される成果

- 品質管理による不良品減少、生産性の向上による多種少量生産でのコスト削減と納期厳守
- 技術基準クリア、経営への信頼性向上などによる受注の増加

2. 背景、根拠、検討

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実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・生産管理改善と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、特に小・零細企業では設備、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の理解と、その生産現場への適用はこれからますます重要性を帯びてくると考えられる。

現行中小企業開発計画は、生産技術にかかる行動計画項目（National SME Agenda Key Components）として、HACCP に対する認識向上を取り上げている。全国キャラバン（National Caravan）をとおして知識の普及を行っているが、こうした生産管理面での研修を恒常的に提供できる体制が必要である。

3. 担当機関

（提案する新システム下）

- 食品加工産業支援センター
- 家具及び輸出品産業支援センター

（現行システム下）

- PTTC、CITC、あるいは UP-ISSI

4. 内容

普及プログラムには、以下のものが含まれる。

- セミナー及びワークショップ（特に、オーナーや事業経営者を対象とする）
- トレーニング・コース（生産現場の管理者を対象とする）

同プログラムは、業界団体と共同して、計画・実施すべきである。

(1) 実施にあたっての留意事項

HACCP については FDC や FDA など普及の活動を行っており、これには PHILFOODEX などが力を入れていて中小企業もかなり利用している。この分野については新たに体制を整備するのではなく、こうした実績を持つ機関の活用を図ることが重要である。

他方、生産管理については生産性向上の普及を行っている機関はあるが、大企業に焦点があてられており、中小企業に普及する視点から体制を整えることが必要である。また、その普及には講義だけでなく実際の場面での指導が必要である。

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プログラム実施時間等に配慮した、管理の方法についての研修プログラムの展開を想定する必要がある。

上記のような生産性向上関連の既専門機関の人材を活用することは可能であるが、中小企業の生産形態に適用できる研修プログラムとすることが必要であり、その触媒的役割を生産支援センターが果たすべきである。

(2) 必要準備期間

準備段階として適切な指導要員の発掘と、業界等を通しての生産管理等の重要性についての啓蒙が必要であり、約6ヶ月強を見込む。

(3) 必要投入と、実施による経済効果の推定

ワークショップ、トレーニングコースを各3回/年実施するものとして、約22,000米ドル/年を必要とする(表III-3-5)。

実施による経済効果は、年間20社がこれにより5%の付加価値向上に成功すると想定すると、

- 付加価値の増加: 140,000米ドル/年

これは生産管理による直接効果だけであり、この他、新たな受注による付加価値の増加、雇用の創出効果も期待できる。さらに、翌年以降の効果、他社への啓蒙効果を考慮すると十分な経済効果が期待できる。

Table III-3-5 実施にあたっての必要投入想定(#6)

参照番号 6: 生産管理、品質管理、衛生管理の浸透

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)		<u>Costs</u> (US\$)
Manpower	- Coordinator	0.9	2	800	For seminar & workshops (3 times), including preparation (@450/MM)
		1.5	2	1,400	For training courses (5 day course; 3 courses), including preparation (@450/MM)
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	1) Seminars/ workshops (3 times)			6,300	1) Venues, materials, meals, equipment rentals, communications (@1,200) 2) Transportation (@250) 3) Honoraria (@650)
	2) Training courses (5days course; 3 courses)			13,500	1) Venues, materials, meals, equipment rentals, communications (@2,000) 2) Transportation (@500) 3) Honoraria (@2,000)

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

- To be conducted 2 times in Manila, and 1 time out of Manila (according to needs (the arrangement made by industrial associations))

プログラム 7: 部品調達企業による調達セミナーの開催

参照番号 7:

部品調達企業によるセミナー開催

1. 目的および概要

電子産業や自動車産業、同部品産業など、後方連関効果が高いと期待される産業の組み立て企業や主要部品企業に依頼し、受注に関心ある現地中小企業の参加を得てセミナーを開催し、自社の部品・サービス調達計画や調達上の要件について述べてもらう。

上記のような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。この方法によればこれまで行われてきたリバース・トレードフェアのコストパフォーマンスの悪さを改善することが出来る。

- これらのセミナーは以下のリンクージ促進プログラムの一つとして実施される。

Project No. 8: 主要産業に部品やサービスを供給できる可能性の高い SME に対する総合的支援（先進技術の輸入を含む）

Project No. 9: 産業リンクージ形成のために必要な最小限の要求である、生産管理手法の普及

上位目標

- 裾野産業における新規事業機会の創出による操業の安定。

プロジェクト目標

- 現地中小企業の先進産業部品調達についての要件の理解

期待される成果

- 現地中小企業による先進産業部品供給契約受注

2. 担当機関

- 裾野産業支援センター（提案する新システム下）
- BOI と MIRDC（現行システム下）

3. 背景、根拠、検討

リバース・トレードフェアはこれまでも CITEM により実施されてきたが、フィリピンの主要産業の製造企業は、出展者として、それらのフェアに参加することに関心を示さなくなっている。これは、ビジターの大半の技術水準が依然低く、彼らの部品供給に対

する要求を満たすことができず、フェアに参加しても成果が極めて少ないためである。リバース・トレードフェアは、地域市場で期待されるバイヤーについての情報を提供する上では有効であるが、フィリピンの現段階では、主要産業とのリンケージを促進する目的には、コストが高かつきすぎるように見られる。

4. 内容

(1) 内容

部品や材料を国内調達する（又は、フィリピンのサプライヤーを含め国際的に調達する）計画をもっている製造企業を、講師として招請し、セミナーを実施する。参加者は、部品や材料の供給に関心を持つ製造企業とする。

セミナーでは、部品・資材調達を希望する企業に、調達計画、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。

(2) 必要準備期間

講師として招聘に応じてもらえる先進企業の発掘のために約3ヶ月を要する。

(3) 必要投入と実施による経済効果の推定

1回あたり約1,300米ドルの経費を必要とする（表III-3-6）。

実施による経済効果は直接的には計測できない。間接的には、年間5社がこれにより受注に成功し、5%の付加価値増に成功すると想定すると、

- 付加価値の増加: 100,000米ドル/年

これは受注した年次における増加だけであり、翌年以降の継続的效果、他社への啓蒙効果を考慮すると十分な経済効果が期待できる。

Table III-3-6 実施にあたっての必要投入想定(#7)

参照番号 7: 部品調達企業による調達セミナーの開催

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)	<u>Costs</u> (US\$)	
Manpower	- Coordinator (DTI staff)	0.5	2	500	For seminar (1 time), including preparation (@450/MM)
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	- Seminar			800	Venue at DTI. 1) Materials, equipment rentals, communications (@550) 2) Honoraria (@250)

Notes: - Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

- Once a year in Manila.

プログラム 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

参照番号 8：

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

1. 目的および概要

電子・電気機器産業や自動車産業などのフィリピンの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、その契約実行時に直面する諸問題を解決するにあたっての総合的な支援を行う。

上位目標

- 裾野産業中小企業の成長と安定

プロジェクト目標

- 裾野産業中小企業の先進産業企業からの受注促進

期待される成果

- 先進産業企業からの部品・サービス受注

2. 担当機関

- （提案する新システム下）裾野産業支援センター
- （現行システム下）BOI 又は BSMED

3. 背景、根拠、検討

現地中小企業が先進企業から受注する上で最大のボトルネックは、まず第一に生産管理についての理解と生産現場での実行が欠如していること、第二に特定技術、高度要素技術の欠如である。これまでのリンケージ形成促進を目的とする支援プログラム、特に技術移転プログラムは多数実施されてきた。しかし、特定技術、高度要素技術の修得を公的機関が提供するプログラムなどで実現することは、次の理由により困難であった。すなわち、

- その技術を提供するところがないこと、
- 修得には設備が必要であるが中小企業側も具体的な受注の見込みがなければ投資しないためその様な機械を保有していないこと、
- 公的機関がそうした高度技術に対応する機械設備を研修に提供したとしても研修生が職場に戻ってその技術を生かす場がないこと、

- したがって、研修に対する需要がないこと。

今後こうした状況は変わらない。すなわち、特定技術、高度要素技術の修得は、受注の確度の高い企業に対し商業ベースでの技術導入によるしか基本的に方法はないものと考えられる。

このプログラムの最大の特徴は、選択された部品・サービス供給の可能性の高い企業に対し、こうした高度技術、特定技術の導入についての支援を含め、総合的な支援を行うことにある（なお、生産管理技術の習得については#9 参照）。

4. 内容

(1) 内容

総合的支援には次の内容を含む。

- 当該部品供給計画にかかる事業計画の作成
- 融資申請支援、または適当な場合にはベンチャー・キャピタル紹介
- 生産管理改善の視点から企業診断・指導
- 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支援

支援は、サポーター産業支援センター（中小企業開発庁の内部組織として設立することが提案されている）のコーディネーションの下に、関連政府機関や技術機関により実施される。

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 地域センターのカウンセリング機能を活用する。

裾野産業固有の問題については裾野産業支援センターが相談にのる。SME センター、SME デスク、SMED 地域センターのカウンセラーがまず相談を取り次ぎ、必要に応じマニラで、あるいは地方に出向いて相談にのる。

(2) 必要準備期間

関係機関間での支援提供メカニズムづくりのための準備が必要であり、約 3 ヶ月強を見込む。

(3) 必要投入と実施による経済効果の推定

基本的には、裾野産業支援センターを中心とする中小企業支援関係機関の日常業務として実施されるため、このプロジェクト実施のためだけに発生する新たな経費はない。

年間 5 社がこれにより受注に成功し、5%の付加価値増に成功すると想定すると、

- 付加価値の増加: 100,000 米ドル/年

これは受注した年次における増加だけであり、翌年以降の継続的效果、他社への啓蒙効果を考慮すると十分な経済効果が期待できる。

プログラム 9: 裾野産業中小企業に対する生産管理普及

参照番号 9:

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

1. 目的および概要

このプログラムは、部品や材料を調達しようとする製造企業の要求と、それらの要求に関する地場 SME 側の理解との間にある技術及び経営面のギャップを埋めることを目的としている。生産管理に関する知識は、顧客の要求を理解するために必要なツールであり、生産管理手法を適用した生産は、顧客がサプライヤーとビジネスを開始するための最低要件である。

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。

上位目標

- 裾野産業中小企業の成長と操業安定

プロジェクト目標

- 裾野産業中小企業の経営の質と効率の向上

期待される成果

- 品質管理による不良品減少、生産性の向上による多種少量生産でのコスト削減と納期厳守
- 経営への信頼性向上による新たな受注先の開拓、受注の増加

2. 担当機関

- 裾野産業支援センター（提案する新システム下）
- MIRDC、又は PTTC（現行システム下）

3. 背景、根拠、検討

先進企業側と裾野産業中小企業側との連絡を密にすると同時に、リンケージ形成を実現する上で必要なのは、客先のニーズについて現地中小企業側が正確に理解できるようにす

ることである。特に品質管理、精度厳守、納期厳守の重要性についての現地中小企業側の理解は、先進産業が要求するレベルと大きなギャップがあり、このことが先進企業側の現地調達を躊躇させる大きな要因となっている。このギャップを埋める上で重要なのは生産管理についての理解である。

電子産業、自動車産業などの先進企業は、調達に当たって供給企業側に自社の生産管理と同一レベルでの生産管理を要求する。自社の部品在庫管理のための供給側の納期管理、納入時不良品受け入れ防止のための供給側の生産プロセスでの品質管理などである。これは調達側が、厳しい国際競争に打克つために生産の合理化を、自社工程だけでなく供給側の工程をも通じて実現しようとしているためである。このため、ほとんどの調達企業は供給企業に対し一定の技術指導を行っている。しかし、一定期間に要求が実現できなければ供給ソースの切り替えもある。また、こうした技術指導の対象は第一次供給企業に限られ、第二次供給企業に対しては実質上実施が困難であり行われていない。しかしなお生産管理は要求され、それが実現できない企業は調達対象から除外される。このように、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。

4. 内容

(1) 内容

工場現場での生産管理を向上させるためには、生産管理理論や手法の理解に加えて、現場での実地指導が不可欠である。このプログラムでは、以下に示す一連のプログラムを通して生産管理を普及させる。

- 1) 生産管理の必要性理解促進のため、実施事例について、関心のある経営者、上級技術者を対象とし半日セミナーの実施（上記、調達部品セミナー（#7）と併設）
- 2) 上記セミナー参加者で生産管理手法コース受講希望企業を対象に、生産管理の視点から企業診断・指導プログラムを実施
このプログラムは次のプログラムから構成される。
 - 初期診断プログラム：診断・問題点の指摘、改善に必要な手法の指摘を行う。また、これに基づき、下記するトレーニングコースの受講を勧める。
 - 指導プログラム：参加企業が上記診断に基づき改善計画を作成する。この計画について見直しと具体的な改善方法の指導を行う。
 - フォローアッププログラム：一定の時間を置き、実施状況をフォローアップし、その結果に基づきさらなる指導を行う。フォローアップ回数は参加企業が希望することによって時間を置きながら継続する。

3) 生産管理手法トレーニングコースの設定
座学により実施する。

(2) 実施上の留意事項

フィリピンでは、生産管理の普及は生産性本部などが中心となって実施してきており、かなり長い歴史がある。しかし、大企業内での普及に活動の焦点が当てられており、現地中小企業の間ではその必要性についての認識が十分に形成されていない。

また、先進企業の内部では厳格に生産管理が行われているため、現地中小企業といえども先進企業とのリンケージが進んでいけば、生産管理の重要性についての認識も進むはずであるが、こうしたリンケージが形成されていないことから、現地中小企業にとっては実際の現場で学べるチャンスも限られている。

生産管理の技術移転は、実際に生産管理を行った経験のある技術者によって実施されるのが最も好ましい。しかし、現段階ではフィリピンで生産管理を実践した経験を持つ技術者で大企業以外に従事している例は少なく⁷、そのため適切な講師を探し出すことが難しいという側面がある。こうした人材の提供では外国ドナーの支援を活用すべきである（JETROでは1社当たり派遣期間は短いが繰り返し生産管理技術者を派遣し支援を提供している）。

これまでの外国ドナーにより提供されるこうしたプログラムでは、企業に対する直接指導の形態をとっていた。今後はフィリピンでこうした生産管理の指導を行う機関を定め、こうしたプログラムの実施に際してはその機関の担当者が同時に技術移転を受ける体制をとることが極めて重要である。この点からも裾野産業支援センターの早期設立が必要である。

(3) 必要準備期間

準備段階として適切な指導要員の発掘・招聘と、業界等を通しての生産管理の重要性についての啓蒙が必要であり、約7.5ヶ月強を見込む。

(4) 必要投入と実施による経済効果の推定

海外の専門家を招聘する費用を含め、また、セミナー、企業診断プログラム、トレーニングコースを各2回/年実施するものとして、約101,000米ドル/年を必要とする（表III-3-7）。但し、海外専門家招聘にかかる費用、DTIスタッフの費用を除くと約25,000米ドル/年となる。

⁷ いくつかの先進中小企業には、前職あるいは先進企業への部品供給をとおしてこうした経験を持つ技術者またはオーナーがおり、そうした中小企業が現在の限られた裾野分野を形成している。

実施による経済効果は、年間 5 社がこれにより 10%の売り上げ増に成功したと想定すると、

- 付加価値の増加: 200,000 米ドル/年
- 雇用創出: 12 人 (各社 3%の増加として)

これは新たな受注による受注した年の効果であり、さらに、翌年以降の効果、他社への啓蒙効果を考慮すると十分な経済効果が期待できる。

Table III-3-7 実施にあたっての必要投入想定(#9)

参照番号 9:生産管理普及

Item	Required Inputs			Remarks	
	Period (months)	Number (Persons)	Costs (US\$)		
Manpower	1) Foreign experts	4.00	1	73,800	Remuneration 13,500/MM x 4 MM; Transportation 3,000; Accommodation & per diem 140/day x 120 days)
	2) Coordinator (DTI staff)	0.9	2	800	For seminar & workshops (3 times), including preparation (@450/MM)
	Coordinator (DTI staff)	1.5	2	1,400	For training courses (5 day course; 3 courses), including preparation (@450/MM)
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	1) Half-day seminars (2 times/year)			6,300	1) Venues, materials, meals, equipment rentals, communications (@1,200) 2) Transportation (@250) 3) Honoraria (@650)
	2) Factory diagnosis program (2 programs)			5,000	Preparation of training materials, communications, transportation (@2,500)
	2) Training courses (5days course; 2 courses)			13,500	1) Venues, materials, meals, equipment rentals, communications (@2,000) 2) Transportation (@500) 3) Honoraria (@2,000)

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

1. A half-day seminar
A lecturer to be invited from a firm or organization in the Philippines.
2. Factory diagnosis program
5 factories/2 months x 2 sets
 - 1) Initial diagnosis & guidance: 3.5days/factory
 - 2) Guidance: 2 days/factory
 - 3) Follow-up guidance: 2 days/factory
3. Training course
Main lecturer to be invited from a firm or organization in the Philippines.
Special a half-day lecture by the foreign expert.

プログラム 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

参照番号 10:

現地中小企業と、先進産業および先進産業の部品産業とのリンケージ形成に必要な高度技術移転の支援を行うセンターの設立

1. 目的および概要

このプロジェクトは、電気・電子機器及び自動車のサポーター産業に関する、先進的生産技術のための機器設備を持つセンターを設立することを目的とする。同センターは、フィリピンの主要産業と地場の SME との産業リンケージの促進に不可欠である先進技術の移転や技能トレーニングを実施する。

上位目標

- 裾野産業中小企業の成長と操業安定

プロジェクト目標

- 裾野産業中小企業の技術力の向上

期待される成果

- 技術力への信頼性向上による新たな受注先の開拓、受注の増加

2. 背景、根拠、検討

現地中小企業が裾野産業分野に進出できるように支援する施策は、これまで多数試みられてきた。そのほとんどは技術力向上を目的とする技術移転、技能工トレーニングであった。しかし、MIRDC で行われたプラスチック金型技術移転のように効果を表わしつつあるものも一部あるが、大部分は移転する技術レベルが一般的なレベルにとどまっており、先進産業が要求する技術とは大きなギャップがある。このためリンケージ促進という点では効果を表していない。

3. 担当機関

MIRDC

4. 内容

(1) 内容

1) 実施にあたっては、技術移転の出来る設備機器の設置が必要である。

但し、いずれも高額の設備機器であり、先進企業側と協議の上、ニーズの大きさに合わせ順次整備する。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。

2) 技術移転は次の方法で行われる。

- 技術者に対するワークショップ
- 機器の時間貸し

3) 技能者向け訓練を実施する。これら技術に関する技能訓練についてもこれまで対象とされたのは需要の多い一般技能のみであり、高度技術に関する技能の研修は行われていない。先進企業が現地裾野産業に期待する高度技術に対する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。

4) 技術移転を行うことが出来る要員が現在のフィリピンにはいないため、これらのプログラム実施にあたっては指導要員を海外より招聘する必要がある。また、研修を実施すると同時に、将来の研修要員育成をあわせて行う。

(2) 実施上の留意事項

先進産業が要求する高度技術にもいろいろあるが、あまりに特殊な技術ではその技術を生かせる場が限られるため修得してもその技術を生かせる部品を受注できるかどうか分からず、修得を希望する企業がない。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企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

(3) 必要準備期間

詳細計画策定の他、資金確保、指導要員確保など多くの準備事項があり、これらが順調に準備出来たととしても、計画の実現までに少なくとも2年は必要である。

(4) 必要投入と実施による経済効果の推定

1 種類の高度技術に限定してまず実現を図るものと前提しても機器設備の購入、海外からの指導要員招聘を含めて初期投資および1年間分の経費として約2,200,000米ドルが必要となる(表III-3-8)。機器設備投資、海外指導要員招聘費用を除くと約34,000米ドルが必要である。

実施による直接経済効果は計測できない。間接効果として、年間4社がこれにより40%の売り上げ増に成功したと想定すると、

- 付加価値の増加: 640,000米ドル/年
- 雇用創出: 64人(各社20%の増加として)

機器設備投資額を10年間で定額償却すると仮定すると経済効果は投資を上回ると期待されるが、こうした効果が毎年新たに生み出せるだけの業務需要があるとは考えにくい。

十分な需要調査を事前に行ってから実施に移すべきである。たとえば、この技術により国内需要だけでなく輸出需要が開拓できるかどうかなどである。

但し、計測不可能な間接効果として、技術力の向上が期待されるため、費用便益比率が高くなくとも一定の効果が期待できる場合には積極的に実施すべきである。

Table III-3-8 実施にあたっての必要投入想定(#10)

参照番号 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

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)	<u>Costs</u> (US\$)	
Manpower	1) Foreign experts	36.00	2	990,000	For 3 years of technology transfer period. Remuneration 13,500/MM x 36 MM; Transportation 3,000 x 3 times. MIRDC staffs.
	2) Local staff				
	- Center manager	36.00	1	36,000	
	- Officer	36.00	2	36,000	
	- Administrative staff	36.00	2	25,200	
Equipment/ facility	- Machine & equipment			1,800,000	
Building/ offices	- None				The spaces available at MIRDC is used.
Other major expenses	1) Operation costs & expenses (Annually)			7,200	Traveling expenses (1,200), supplies (450), utilities (3,300), communications (450), furniture & fixtures (1,800)
	2) Maintenance and spare parts (Annually)			27,000	1.5% of costs of machine and equipments

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

- The Center is attached to MIRDC. The 1st Phase will focus on the technology of metal surface treatment. The technology transfer project is assumed to be continued for 3 years.
The Center will be operated by MIRDC after the technology transfer project is completed.
- 2 foreign experts are assumed to be invited with assistance of foreign donors.
- All the local staffs are assumed to be newly recruited. However, actually, some of them may be transferred from MIRDC, while some might be newly recruited.
 - Center Manager @P. 55,000 /Mo. (US\$1,000)
 - Officer/ engineer 27,000 (US\$500)
 - Administrative staff 17,000 (US\$350)

プログラム 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

参照番号 11:

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普及

1. 目的および概要

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。

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的コースであり、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。

当プロジェクトは、産業支援センターの支援のもと、学界などとも協力し、CFIF のこの手法を他業界にも適用することを進めるものである。

上位目標

- 裾野産業中小企業の技術力向上

プロジェクト目標

- 実効性の高い技能工訓練コース構築

期待される成果

- 技能工トレーニングの向上
- 生産効率の向上

2. 背景、根拠、検討

このテーマは現行中小企業開発計画の行動項目の一つとしても設定されているものの、具体的実施には至っていない。実施には業界との連携が必要であり、産業支援センターのような産業開発の視点から取り組める組織がその中心にならなければ前進しない。

3. 担当機関

産業支援センター（あるいは、現行制度では MIRDC）および業界

4. 内容

- 1) 業界と協議し標準トレーニングカリキュラムを策定する
- 2) 標準トレーニングカリキュラムを職業訓練校に提供、協調して技能工育成を行う

(1) 必要準備期間

標準カリキュラム作成のための体制作り（業界の参加推進、カリキュラム策定委員の選定など）に約 3 ヶ月、カリキュラム作りに 1 年（実際の作成作業は 4 ヶ月程度）が必要である。

(2) 必要投入と実施による経済効果の推定

- 1 業種分野の標準カリキュラム作成に必要な経費は約 10,000 米ドルである（表III-3-9）。

実施による直接経済効果は計測できない。間接効果として、年間 10 社がこれにより 3% の生産効率向上（あるいは経費削減）に成功したと想定すると、

- 付加価値の増加: 120,000 米ドル/年

Table III-3-9 実施にあたっての必要投入想定(#11)

参照番号 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

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)	<u>Costs</u> (US\$)	
Manpower	- Curriculum development committee members				
	Consultant	4.00	2	6,000	@ 750
	Honoraria		8	1,600	@ 50 x 4 times
	- Coordinator	1.00	2	900	@450/MM. DTI staff.
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	- Project operation costs & expenses			1,500	Documentation (1,000), miscellaneous (500)

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

1. Working committee will be organized among those from industrial associations concerned, academe, and Industrial Support Center.
2. The program development is assumed to take 4 months.
3. 2 local consultants will be engaged for the actual work.

プログラム 12: 創造的企業家育成プログラム

参照番号 12:

企業家精神を持つ創造的 SME の育成

1. 目的および概要

このプロジェクトでは、創造的企業家を育成するためのプログラムを提供する。同プログラムは SMED 地域センター、又は SME センターが主体となって実施する。創造的企業家を育成するための効果的なツールとして、以下のものがある。

- 中小企業のサクセス・ストーリーを紹介するスーパー・セミナー
- 異業種の中小企業間の交流プログラム

上位目標

- 中小企業の事業機会の拡大による成長と操業の安定

プロジェクト目標

- 中小企業経営者の創造的経営への啓蒙

期待される成果

- 経営改善
- 事業機会発掘

2. 背景、根拠、検討

企業家の育成対象にはいくつかのレベルがある。

- 1) 全くこれまで経営というものに携わったことのない人たちを対象とするもの
- 2) 中小企業で自分なりの経営をやってきた人たち
- 3) 中小企業への指導をする人たち
- 4) 企業経営経験はないが、企業での管理職経験のある人たち
- 5) これら各レベルの人材を育成するための指導者を育成する制度

フィリピンの大多数の中小企業（特に小・零細企業）にはこれまで経営の方法について特に学ぶこともなく終わってきた経営者も多い。こうした経営者に対しビジネスの基礎について指導したり、相談に乗ったりすることは極めて重要である。

現行の開発計画の下でも SME キャラバンとしてこうした経営者に対する啓蒙を行ってきた。今後も SMED 地域センターや SME センター、SME デスクを通してこうした指導や相談は続けられるべきである（#16、#17）。

これに対し、創造的な中小企業の経営者は、自分たちの事業の改善のための努力を常に行って来てはいるが、自分たちの事業における改善可能性についてはなかなか気がつかないものである。このような場合経験のある他の経営者などとの交流を図ることが自分たちの事業改善・拡大についてのヒントにもなるし、あるいは相互の連携により事業の強化に役立つ。

3. 担当機関

SMED 地域センター

4. 内容

(1) 内容

SMED 地域センターの日常的プログラムとして、次のプログラムを実施する。

1) スーパーセミナー

1. フィリピンの中小企業家で成功事例といえる経営者を招聘しセミナーを実施する。
2. 各 SMED 地域センターで年 2 回程度開催する。

2) 異業種交流

各 SMED 地域センターにおいて定期的に、10～30 名程度の各々異なる業種の中小企業経営者（あるいは上級の管理者）の会合の場を設け、技術・市場問題についての意見交換会を行ったり、メンバー間の工場の見学を行ったりして、異分野の技術、市場などの経営資源との交流の機会を提供する。具体的には次のようなテーマについての情報交換が有用である。

1. 参加企業の属する業種における技術あるいは市場問題
2. 参加企業が困っている技術上のテーマ
3. 外部講師を招聘してのセミナー、ワークショップ
4. 各分野における参加企業およびモデル的な工場の見学

これらは自分たちの事業機会の発掘にもなるし、共同製品開発や組合・共同会社の設立などによる事業の拡大にもつながる。

(2) 必要準備期間

参加希望企業公募のための準備、啓蒙・宣伝、公募などに 3 ヶ月ほどを見込む。

(3) 必要投入と、実施による経済効果の推定

年間必要経費として約 17,000 米ドルが必要である（表III-3-10）。

実施による直接経済効果は計測できない。間接効果として、年間 10 社がこれにより 3% の販売増に成功したと想定すると、

- 付加価値の増加: 120,000 米ドル/年

Table III-3-10 実施にあたっての必要投入想定(#12)

参照番号 12: 創造的企業家育成プログラム

Item	Required Inputs			Remarks
	<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)	<u>Costs</u> (US\$)	
Manpower	1) Super seminars			Honoraria @ 100/seminar/lecturer @450/MM. Staff of DTI.
	- Resource persons	16	1,600	
	- Coordinator	0.80	700	
	2) Exchange program			Honoraria @ 100/program @450/MM. Staff of DTI.
- Facilitator	16	1,600		
- Coordinator	2.00	7,200		
Equipment/ facility	- None			
Building/ offices	- None			
Other major expenses	1) Super seminars		2,400	Transportation (@75/seminar for lecturers), meals, materials, miscellaneous (@150/seminar)
	2) Exchange programs		3,600	Transportation (@75/program for facilitator), meals, materials, miscellaneous (@150/program)

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

1. Super seminar is held 2 times a year at 4 locations, inviting 2 success SMEs each as the lecturers.
Preparation 0.1 M/M/seminar by coordinators.
2. Exchange programs will be held every 3 months at 4 SMED Regional Centers.
Preparation and proceedings by coordinator: 0.5 M/M/program.

プログラム 13: 家具・輸出雑貨産業支援センター

参照番号 13:

家具及び輸出雑貨産業支援センターの設立と、地方窓口の展開

1. 目的および概要

- CITC、PDDCP 等を統合・再編成し、家具及び輸出雑貨産業支援センターを中小企業開発庁内に設置する。
- 家具又は輸出雑貨産業が集積する地域の SMED 地域センターに、同産業支援センターの支所を設置する。
- 産業支援センターのコンセプトは、ブランド・マネジャーのコンセプトと、産業ノウハウ普及所のコンセプトを結合したものである。
- 同センターの特徴は、「中小企業のためのアドバイスのワンストップ・ウィンドウ」である。同センターでは、家具及び輸出雑貨産業の経営や事業展開に関して「十分な知識を持つアドバイザー」がアドバイスを提供する。

上位目標

- 家具および輸出雑貨産業中小企業の経営・技術の向上
- 家具および輸出雑貨産業中小企業の市場発掘、確保、拡大
- 上記結果として、中小企業の操業の安定と成長

プロジェクト目標

- 家具および輸出雑貨産業における、マーケティング、経営、技術分野の専門的知見をもつ中小企業支援体制の構築

期待される成果

- 家具および輸出雑貨産業における、外国ドナーを含む政府・諸機関の提供する中小企業支援プログラムの調整と重点的・効果的な実施
- 上記プログラムを通しての、マーケティング、経営、技術分野でのノウハウの蓄積
- 中小企業のマーケティング、経営、技術分野での向上
- 中小企業の持つ事業シーズの発掘、開発

2. 担当機関

Project planning at the national level

- (中小企業庁、SME 開発審議会) SMED Authority with SMED Council (提案する新システム下)

- 貿易産業省（DTI（現行システム下））

3. 内容

(1) 組織

- PDDCP、CITC、BETP の一部、BOI の一部、CITEM の一部など DTI 傘下の関連政府機関と技術機関の諸組織を統合し、中小企業開発庁の一部門として組織する。
- 地方支所は、家具又は輸出雑貨産業が集積する地域の SMED 地域センターのユニットの一つとして設立する。

(2) 内部組織および主たる機能

- 産業戦略計画・調整ユニット（対象産業の開発戦略を策定し、その戦略を実施するため関連する業界団体、政府機関、技術機関間の調整を行う。関連する製品、市場、技術に関する情報の収集・普及を行う。戦略計画のベースとするため、定期的にターゲット市場、特に関心をもつ市場・製品に関する調査を実施する。
- 普及サービス・ユニット（本部及び支所での相談窓口を運営する。委嘱アドバイザーの支援を受け、マーケティングや製品開発に関するアドバイスを提供する。他の産業支援センター（#14 及び#15）と協力して、バイヤー・サプライヤー・データベース（#4）の構築、運営、メンテナンスを行うと共に、事業マッチングサービスを提供する。中小企業に対し、工場診断（特に生産管理面、加工食品産業支援センターの場合は衛生管理面）をベースに指導を行う。
- プログラム・トレーニング・ユニット（開発プログラムを計画・実施する。主要な活動には、海外及び国内のトレードフェアの出展者に対する総合的で他機関との調整をとった支援、デザインワーク（商品開発）ショップ（#1）、及びデザインコンペティション（#2）を含む。

(3) 要員

- 常勤スタッフに加えて、指定の産業について十分な知識と経験を有する産業アドバイザーを、民間企業、技術機関、大学等から、非常勤ベースで雇用する。

(4) 必要準備期間

設立のための法的な手続き期間等を含めると設立までに約 1.5 年が必要となる。センターの中小企業支援に果たす役割の重要性を考えると、既存機関間の調整により同様の機能を直ちに立ち上げるべきであり、そのためには、設立についての決定がなされ次第組織変更（配置する要員計画、活動予算などについて）の計画を策定し、その計画が認められ次第既存機関による活動を開始することを提言する。

(5) 必要投入と、実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-11 参照。

当センター設立による年間経費は約 53,000 米ドルと推定されるが、センターのスタッフは基本的に既存の技術機関や政府機関からの移転によるものとする、新たな経費増はアドバイザーの雇用（年間 12M/Mと想定）と活動経費だけであり、約 9,000 米ドル強である。

当センターの活動の直接経済効果は、他のプログラムの効果として推定した効果と重複する部分が多い。他のプログラムと重複しない One-stop 相談・指導により年間 40 社がそれぞれの売り上げを年間 2%増加させることができたとなると、

- 売上額（輸出額）の増加: 280,000 米ドル/年⁸
- 付加価値の増加: 112,000 米ドル/年⁹
- 雇用の創出: 20 人/年（各社 1%の雇用を増加するものと想定）

これらは相談・指導を実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果、他社への波及効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

⁸ 外貨獲得効果としては同生産のために使用する輸入資材の輸入に支出する外貨額を考慮する必要がある。

⁹ 費用便益効果を計算するには、費用側にさらに生産等に支出する原材料、設備の減価償却などを加える必要がある。

Table III-3-11 実施にあたっての必要投入想定(#13、#14 および#15)

参照番号 13、14 および 15: 産業支援センター

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)		<u>Costs</u> (US\$)
Manpower	- Advisors	3.00	12	22,500	@750/MM
	- Center staffs			133,200	See Assumption 2, below.
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	- Cost & expenses for the ordinary activities by Advisors			5,000	Transportation (@300/Advisor), materials, miscellaneous (@200/Advisor)

- Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.
2. Annual costs.

Assumptions:

1. Industry Support Centers will be established using a part of offices of the existing technical institutions/ government agencies.
2. Staffs are mostly transferred from the existing technical institutions/ government agencies.

- Center Manager	@1,000/mo.	1 person	3,000 for 3 Centers
- Engineer/ Officer	@500	4 persons	6,000 for 3 Centers
- Administrative Staff	@350	2 persons	2,100 for 3 Centers

Total/month			11,100
-------------	--	--	--------

In addition, Centers will employ SME Advisors at temporary basis (12 Advisors for the three Centers).

3. The daily activities will be covered by the budget currently allocated to the existing technical institutions/ government agencies.

The costs and expenses required for implementation of the new projects/ programs are estimated under the estimate for the respective projects.

プログラム 14: 食品加工産業支援センター設立

参照番号 14:

加工食品産業支援センターの設立と、地方窓口の展開

1. 目的および概要

- 中小企業開発庁内の組織として加工食品産業支援センターを設立する。
- 加工食品産業が集積する地域の SMED 地域センターに、同センターの支所を設置する。
- 産業支援センターのコンセプトは、ブランド・マネジャーのコンセプトと産業ノウハウの普及所のコンセプトを結合したものである。
- 同センターの特徴は、「中小企業のためのアドバイスのワンストップ・ウィンドウ」である。同センターでは、加工食品産業の経営や事業展開に関して「十分な知識を持つアドバイザー」がアドバイスを提供する。

上位目標

- 食品加工産業中小企業の経営・技術の向上
- 食品加工産業中小企業の市場発掘、確保、拡大
- 上記結果として、中小企業の操業の安定と成長

プロジェクト目標

- 食品加工産業における、マーケティング、経営、技術分野の専門的知見をもつ中小企業支援体制の構築

期待される成果

- 食品加工産業における、外国ドナーを含む政府・諸機関の提供する中小企業支援プログラムの調整と重点的・効果的な実施
- 上記プログラムを通しての、マーケティング、経営、技術分野でのノウハウの蓄積
- 中小企業のマーケティング、経営、技術分野での向上
- 中小企業の持つ事業シーズの発掘、開発

2. 担当機関

Project planning at the national level

- (中小企業庁、SME 開発審議会) SMED Authority with SMED Council (提案する新システム下)
- 貿易産業省 (DTI (現行システム下))

3. 内容

(1) 組織

- BETP と CITEM の一部など DTI 傘下の関連政府機関と技術機関諸組織を統合し、中小企業開発庁の一部門として組織する。
- 地方支所は、加工食品産業が集積する地域の SMED 地域センターのユニットの一つとして設立する。

(2) 内部組織および主たる機能

(#13 の家具及び輸出雑貨産業支援センターに準ずる。)

(3) 要員

(#13 の家具及び輸出雑貨産業支援センターに準ずる。)

(4) 必要準備期間

設立のための法的な手続き期間等を含めると設立までに約 1.5 年が必要となる。センターの中小企業支援に果たす役割の重要性を考えると、既存機関間の調整により同様の機能を直ちに立ち上げるべきであり、そのためには、設立についての決定がなされ次第組織変更（配置する要員計画、活動予算などについて）の計画を策定し、その計画が認められ次第既存機関による活動を開始することを提言する。

(5) 必要投入と実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-11（前掲）参照。

当センター設立による年間経費は約 53,000 米ドルと推定されるが、センターのスタッフは基本的に既存の技術機関や政府機関からの移転によるものとする、新たな経費増はアドバイザーの雇用（年間 12M/Mと想定）と活動経費だけであり、約 9,000 米ドル強である。

当センターの活動の直接経済効果は、他のプログラムの効果として推定した効果と重複する部分が多い。他のプログラムと重複しない One-stop 相談・指導により年間 40 社がそれぞれの売り上げを年間 2%増加させることができたとする、

- 付加価値の増加: 112,000 米ドル/年¹⁰
- 雇用の創出: 20 人/年（各社 1%の雇用を増加するものと想定）

¹⁰ 費用便益効果を計算するには、費用側にさらに生産等に支出する原材料、設備の減価償却などを加える必要がある。

これらは One-stop 相談・指導による効果だけであり、センターは種々の支援プログラム実施の中心になることが想定されているが、その効果を含まない。また、これらは相談・指導を実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果、他社への波及効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

プログラム 15: 裾野産業支援センター設立

参照番号 15:

裾野産業支援センターの設立と、地方窓口の展開

1. 目的および概要

- 裾野産業支援センターを中小企業開発庁内組織として設置する。
- 裾野産業が集積する地域の SMED 地域センターに、同センターの支所を設置する。
- 同産業支援センターのコンセプトは、ブランド・マネジャーのコンセプトと産業ノウハウの普及所のコンセプトを結合したものである。
- 同センターの特徴は、「SME のためのアドバイスのワンストップ・ウィンドウ」である。同センターでは、裾野産業の経営や事業展開に関して「十分な知識を持つアドバイザー」が、アドバイスを提供する。

上位目標

- 裾野産業中小企業の経営・技術の向上
- 裾野産業中小企業の市場発掘、確保、拡大
- 上記結果として、中小企業の操業の安定と成長

プロジェクト目標

- 裾野産業における、マーケティング、経営、技術分野の専門的知見をもつ中小企業支援体制の構築

期待される成果

- 裾野産業における、外国ドナーを含む政府・諸機関の提供する中小企業支援プログラムの調整と重点的・効果的な実施
- 上記プログラムを通しての、マーケティング、経営、技術分野でのノウハウの蓄積
- 中小企業のマーケティング、経営、技術分野での向上
- 中小企業の持つ事業シーズの発掘、開発

2. 担当機関

Project planning at the national level

- (中小企業庁、SME 開発審議会) SMED Authority with SMED Council (提案する新システム下)
- 貿易産業省 (DTI (現行システム下))

3. 内容

(1) 組織

- 中小企業開発庁の一部門として組織する。
- 地方支所は、裾野産業が集積する地域の SMED 地域センターのユニットの一つとして設立する。

(2) 内部組織および主要機能

- 産業戦略計画・調整ユニット（裾野産業の開発戦略を策定し、その戦略を実施するため、関連する業界団体、政府機関、技術機関間の調整を行う。関連する産業・製品、市場、技術に関する情報の収集・普及を行う。戦略計画のベースとするため、定期的にターゲット産業に関する調査を実施する。）
- 普及サービス・ユニット（本部及び支所での相談窓口を運営する。委嘱アドバイザーの支援を受けて、マーケティングや製品開発に関するアドバイスを提供する。#8 及び#9 を実施する。他の産業支援センター（#13 及び#14）と協力して、バイヤー・サプライヤー・データベース（#4）の構築、運営、メンテナンスを行うと共に、事業マッチングサービスを提供する。中小企業に対し、工場診断（特に生産管理面）をベースに指導を行う。新規に裾野産業に進出する企業家に対し、技術力の高い研究機関と協力して、顧客開拓、製品開発・商品化のための R&D 等に関し、支援を行う。）
- プログラム調整ユニット（開発プログラムを計画・調整を行う。主要なプログラムは、部品・サービス調達セミナー（#7）等である。）

(3) 要員

- 常勤スタッフに加えて、裾野産業について十分な知識と経験を有する産業アドバイザーを、民間企業、技術機関、大学等から、非常勤ベースで雇用する。

(4) 必要準備期間

設立のための法的な手続き期間等を含めると設立までに約 1.5 年が必要となる。センターの中小企業支援に果たす役割の重要性を考えると、既存機関間の調整により同様の機能を直ちに立ち上げるべきであり、そのためには、設立についての決定がなされ次第組織変更（配置する要員計画、活動予算などについて）の計画を策定し、その計画が認められ次第既存機関による活動を開始することを提言する。

(5) 必要投入と実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-11（前掲）参照。

当センター設立による年間経費は約 53,000 米ドルと推定されるが、センターのスタッフは基本的に既存の技術機関や政府機関からの移転によるものとする、新たな経費増はアドバイザーの雇用（年間 12M/Mと想定）と活動経費だけであり、約 9,000 米ドル強である。

当センターの活動の直接経済効果は、他のプログラムの効果として推定した効果と重複する部分が多い。他のプログラムと重複しない One-stop 相談・指導により年間 20 社がそれぞれの売り上げを年間 2%増加させることができたとなると、

- 付加価値の増加: 160,000 米ドル/年¹¹
- 雇用の創出: 16 人/年（各社 1%の雇用を増加するものと想定）

これらは One-stop 相談・指導による効果だけであり、センターは種々の支援プログラム実施の中心になることが想定されているが、その効果を含まない。また、これらは相談・指導を実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果、他社への波及効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

¹¹ 費用便益効果を計算するには、費用側にさらに生産等に支出する原材料、設備の減価償却などを加える必要がある。

プログラム 16: SME 支援ネットワークによる相談窓口地方展開

参照番号 16:

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、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におけるワン・ストップサービス窓口による経営・金融面での支援提供

1. 目的および概要

これまで行われてきた 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（#17 参照）、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。これにより、現行の SME センターの構想に比べて、支援サービス提供の視点から特に次の点で拡充を図る。

- 十分な研修を受けたカウンセラーの配置
- より高度な相談に乗れる SME アドバイザー委嘱とアドバイザー登録制度設立
- 地方の多様な中小企業開発ニーズに対応できる SME センターの、いろいろな行政レベルの地方政府・商工会議所の主導のもとでの設立を、サービス需要に応じて柔軟に推進するとともに、SMED 地域センターによりこれら地方 SME センターの運営を指導
- SME センター設置に困難のある州の DTI 州事務所への SME デスク付設
- 中央における産業支援センター（産業別、複数）を設立し、その窓口を SMED 地域センターに設置。これにより産業振興の視点からの専門的な支援の提供

上位目標

- 中小企業の経営・技術の向上
- 中小企業の市場発掘、確保、拡大
- 上記結果として、中小企業の操業の安定と成長

プロジェクト目標

- 中小企業に対する、経営、金融分野の専門的知見をもつ中小企業支援体制の構築

期待される成果

- 外国ドナーを含む政府・諸機関の提供する中小企業支援プログラムの調整と重点的・効果的な実施
- 上記プログラムを通しての、経営、金融分野でのノウハウの蓄積
- 中小企業の経営、融資申請における困難の減少
- 中小企業への近代的経営手法の普及
- 中小企業の持つ事業シーズの発掘、開発

2. 担当機関

中央政府レベル

- 中小企業開発審議会（SMEDC）（現行システムの下）
- 但し、別途提言している「中小企業開発庁の設置」が具体化されれば中小企業開発庁（SMED Authority）が計画、実施機関となる。

地方レベル実施機関

- SMED 地域センターおよび SME デスク：中小企業開発庁（提言している新システム下）、または DTI（現行システム下）
- SME センター：LGU、地方 CCI との協同のもと SMED 地域センター

3. 背景、根拠、検討

現在、DTI の地方組織としては 16 ヶ所の地方事務所と、79 州および NCR に 4 ヶ所の計 83 州事務所がおかれている。本報告書の現状分析で説明したように、これらの事務所は DTI の全業務を地方において代行・代表するものであり、中小企業振興のみに特化しているわけではない。地方では大半の企業が中小及び零細企業であるが、それらを支援する専任の公的機関（地方の中小企業支援機関と呼べるもの）は今のところ SME センターしかない。

SME センターの歴史的推移を見ると、同センターはラモス政権下において、DTI 州事務所とは別に DTI の中小企業支援機関として各州に設置することが決定された。その目的とするところは、地域の中小企業支援センター（ワンストップセンター）としての役割である。具体的には次の業務を行うものとされている。

- 中小企業へのアドバイザーサービスの提供
- 中小企業情報誌等の提供
- フィジビリティスタディ、ビジネスプランの作成支援
- バイヤー・サプライヤー間の連携促進

- ビジネスネームの登録業務
- 起業家育成、経営トレーニングプログラムの実施

DTI の資料では、SME センターは現在 79 ヶ所に設置されていることになっている。これは資料上では SME センターが各州の DTI 事務所内に併設されていることになっている為である。しかし実際は、大半の SME センターが有名無実化しており、当初意図された活動を具体的に行っている SME センターは極めて少ない。現在機能している SME センターはその全てが、地方自治体（LGU）や地方の商工会議所の積極的な支援を受けて活動を行っているものである。その中で DTI の関わり方は、例えば DTI 州事務所（Provincial offices）の事務所内における SME センター用の机の設置、DTI 職員を兼任のかたちで SME センターに派遣しているケース等に限定されている。SME センターの活動・運営に関わる DTI からの財政的支援はまったくない。

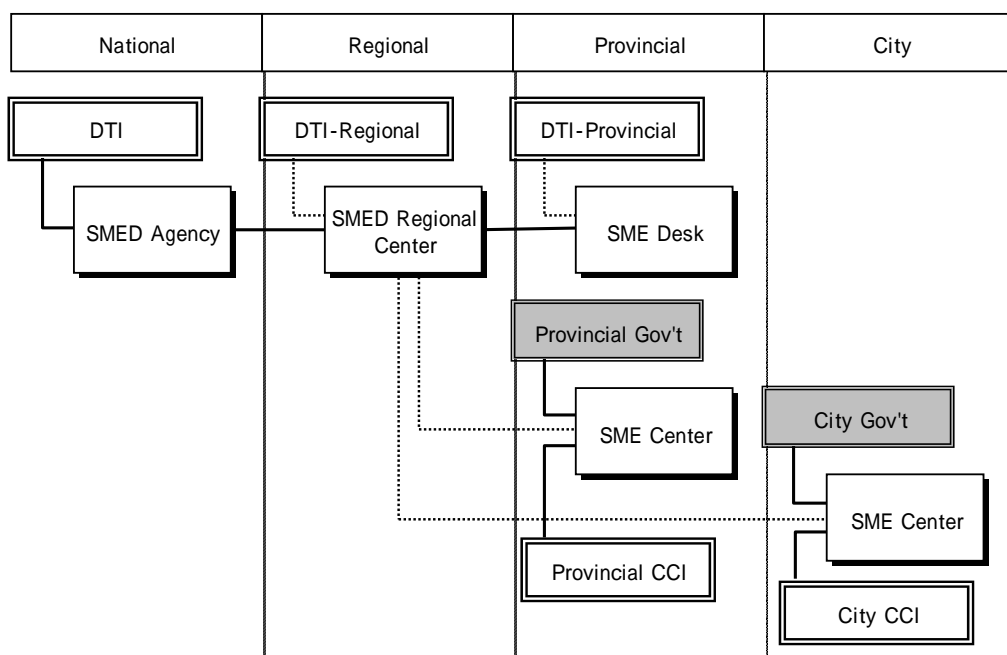
このような現状を改めるため、DTI は SME センターを再生すべく、8 百万ペソの予算を国会審議に諮り、2003 年度中に全国 24 ヶ所の SME センターの再強化を行う方針を打ち出している。その一環として、既に、SME センターに配属される SME Counselor のトレーニングも行っているが、強化予算が要求どおり認められるかどうかは、見通しが厳しい状況である（2003 年 8 月時点）。現在の SME センターは、機関（あるいは役割）としての必要性は認められても予算と人材不足で組織が稼動していない典型的な例と言える。

このように既存の SME センターを含め、地方における中小企業振興支援ネットワークをどのように構築するかは、新たな中小企業開発計画を具体化する上でも重要な点となる。

4. 内容

(1) 概要

本プロジェクトは、(1)地域（Region）レベルでの体制構築（Regional SME Development Center：SMED-RC）と、(2)既存 SME センターを再活用した州より狭い地域内レベルでの中小企業支援体制構築を目的としたプロジェクトに大別できる。各 SME センターで十分に対応できない場合、SMED 地域センターの支援を仰ぎ、両者が一体となって地域の中小企業振興にあたる。また、技術的側面からの産地（業種）振興を推進する機関としても、技術支援機関と連携を図りながら SMED 地域センターと SME センターがその中心的役割を果たす。ただし、SME センターについては後述するように、全国の各自治体、商工会議所に対し財政負担を含め、参加の意思を確認する。これに対し具体的な反応がない地域については、既存の DTI 州事務所に SME デスクを設置し中小企業開発庁のネットワークとする。



(2) SMED 地域センター網の構築

中小企業開発庁設立構想の一環として、中小企業開発庁地方事務所として地域中小企業支援センターを全国 16 ヶ所に設置し、地方における中小企業振興の中核行政機関（コアセンター）として位置付ける。概念的には現在の DTI 地方事務所（DTI Regional Offices）と同様、中小企業開発庁の地方における中小企業行政の代行機関としての機能を持たせると共に、具体的な中小企業振興プログラムの実施機関としての役割も果たす。特に、人材、情報、予算、プログラム実施面で中央の支援機関と地方とのパイプ役を果たすことが重要な役割となる。設置手順は次の通り。

1) SMED 地域センター設置計画書の策定。

全国 16 地域のコアセンターを設置する工程表を策定する。16 ヶ所全てを同時期にスタートさせることは物理的にも、予算的にも不可能であり、中小企業開発の重要拠点から順番に設置を図る内容の工程表を策定する。今回策定される中小企業開発計画は 2010 年までのものであるが、2010 年までに 10 ヶ所程度の地方で設置を進めることが現状では妥当と思われる。SMED 地域センターが設置されるまでは既存の DTI 地方事務所の中小企業担当者グループを中小企業開発庁の地域担当として機能させる。

初年度の対象地域候補としては、中小企業の集積度の高い Region-3、Region-4、Region-7 および Region-11 の 4 ヶ所を想定。NCR については第 2 フェーズグループで対応する。この工程表は 2010 年までに亘る計画となるものである。しかし一方で、SMED 地域センターは単に作る事が目的ではなく、実際にコアセンターとして機能するものでなければならない。

2) 優先的 SMED 地域センターの設置

1. 設置計画書をもとに既存の DTI 地方事務所において中小企業を担当している職員を中心に 20～30 人の規模で中小企業開発庁の地域センターを開設する。20～30 人の職員の大半は DTI 地方事務所ないしは統合された各機関からの転籍のかたちをとる。SMED 地域センターの役割のひとつはその他の支援機関との業務調整、連携であり、この点で DTI の各局、機関とも密接な関係を持つこととなる。
2. SMED 地域センターの設置場所は基本的には DTI 地方事務所の建物内とする。

3) SMED 地域センターの標準業務モジュール

地域における中核支援機関としての役割

- コンサルティングユニット（相談窓口の運営）
- 業種別サービスユニット（産業支援センターの地域窓口、特定業種にかかわる市場、技術情報等の提供）、業種別開発戦略（#1-11）の策定（詳細は#13-15 参照）。
- コーディネーションユニット（SME センター、SME デスク、政府機関、地方自治体などの連携促進。情報の収集、蓄積、ビジネスマッチングのためのバイヤー・サプライヤーデータベースの運営）
- プログラム・トレーニングユニット（トレーニングプログラムおよび業種別サービスユニットで行う以上の中小企業支援プログラムの計画・実施）
- 管理ユニット（地域センター（RC）、SME センター、SME デスクの管理・支援）

中小企業の相談窓口としての役割

（SME センターや SME デスクと基本的には同じモジュール）

最低職員数

- 4 名の SME カウンセラーを含め、約 20 名の正職員
- 4～6 名の SME アドバイザー（非常勤）

- 4) SMED 地域センターの所長以下、職員の採用にあたっては民間からの採用も可能なものとする（出向者とは別枠）。
- 5) 各 SMED 地域センターの運営予算は原則として、中小企業開発庁が全額を負担する。この点は後述する地域の SME センターとは異なる。また、サービスの有料化を図り、自主財源の確保に努めなければならない。年間予算としては 25～30 百万ペソが予定される。現在の DTI 地域事務所の予算額とほぼ同程度である。

(3) SME センターの活性化

既存の SME センターの中から地域の自治体、民間団体の支援を得て各 SME センターの再活性化を図る。組織上は中小企業開発庁 (SMEA) - 各地域センター (SMED-RC) の管轄下に属するが、運営は国 (中小企業開発庁) ・地方自治体・地方民間団体の 3 者による共同管理とする。

SME センターの地域的な設置単位は、最大を州 (Province) レベルとし、最小を町 (Municipality) レベルとする。その設置は地域の自治体、民間団体の関わり方如何による。現在ある SME センターは州レベルを基本とするが、実際稼働している SME センターは市 (City) レベルや町 (Municipality) レベルが多い。従って、この地域的な設置単位は地元の意向を尊重し、中小企業開発庁が強制するものではない。中小企業開発庁と地域 LGU や CCI などとの協議を通じて決定される。SME センターの性格は正に本提言での中小企業支援ネットワーク構築の根幹に関わるものである。すなわち、地場の産業振興の為に、LGU や商工会議所など地域住民を巻き込み、地域密着型での中小企業支援を行うワンストップサービスセンターを作ることが狙いである。

以上のことより各地域のコアセンターの下に、異なる地域レベル、異なる組織・運営形態での SME センターが複数できる体制となる。具体的な設置手順は以下の通り。

- 1) DTI (BSMED が草案作成) は国・地方自治体・地方民間団体の 3 者による SME センター構想を策定し、全国の各自治体、商工会議所に対し財政負担を含め、参加の意思を確認する。SME センター構想とは、センターがカバーする地域、組織・運営形態、業務内容などを具体的に書き表したもので、地方自治体と商工会議所が草案を策定し、連名で DTI (ないしは中小企業開発庁) へ提出する。
- 2) DTI (既に中小企業開発庁が設立されている場合は中小企業開発庁が行う) は現在の SME センターの活動状況などを考慮し、設置優先地域としての承認を与える。
- 3) SME センター 1 ヶ所あたりの職員数は最低 8 名程度 (内、SME カウンセラーは最低 3 名)、年間プログラム予算は 40 万ペソ (2004 年度) を下限とする。
- 4) 年間予算は国が一部を負担し、残りを地方自治体および商工会議所などからの負担とする。
- 5) SME センターの基本サービス・モジュールには次の機能を含む。
 - 事業経営、金融、マーケティング、技術についての第一段階の相談 (ワン・ストップ・サービス) (*)
 - ビジネス・マッチングサービスを含むバイヤー・サプライヤーデータベース運用(*)
 - SMED 地域センター、産業支援センター、各種技術機関、その他専門性を持った関連する機関に対し、必要に応じ中小企業を紹介する事業

- 政府、各種技術機関、その他の機関が提供する、中小企業が利用可能な支援サービスについての情報提供(*)
- その地の必要性に応じて、開業、初期の事業運営に必要なビジネスの基本についてのセミナーやワークショップの実施(*)。また、SMED 地域センターが紹介する、他の機関が提供する同様のサービスに関する情報提供。

(注) (*)印は、現在の SME センターに想定されている機能。また、現在の SME センターに想定されている機能の内、事業署名登録は DTI-ROG で実施されるものと想定した。

- 6) 付加機能モジュールとしては次のようなものが想定される¹²。
- その地に特有の産業集積がある場合、その産業のための指導センターとしての機能
 - 中小企業への事業機会創出に貢献すると期待される地域開発事業の、推進センターとしての機能

7) その他

職員数

最少 2 名の SME カウンセラー（当初は 1 名からスタート）

運営予算

政府は全国 50 ヶ所の SME センターに対し、各々 135,000 ペソを配分し、そのために総額 675 ペソの予算を準備する。

地方自治体参加の重要性

SME センターのように中小企業支援のための組織は各国において見られるが、その運営形態は様々である。例えば日本の場合、中小企業支援センターが各県毎に設置され、政府、自治体あるいは民間からの財政支援により運営されている。タイの場合は地域産業振興センター（工業省の地方機関）が中核的な役割を担っている。日本、タイのケースとも地方自治体が果たす役割は大きく、人材を含め自治体の積極的なサポートが根底にある。

SME デスク

SME センター展開の考え方は継承し、SME センターの各地での設立を奨励する。しかし規模、運営形態、活動内容などはその地での開発上のニーズを反映したものであればよく、設立の奨励に当たっては柔軟に対応するものとする。

¹²付加機能はその地域のニーズと当該地の LGU、商工会議所の政策方針に基づき個別に策定されるものである。

SME センターの設立を全ての州に期待することは短期間のうちには困難であり、したがって、SME センターの存在しないところにはその機能を代替するものとして DTI が州事務所の中に SME デスクを設置し対応する。SME デスクは、中小企業開発庁-SMED 地域センターの傘下の組織とする。

デスクには少なくとも一人の資格ある相談員を配置し、基本サービス・モジュールにもとづき第一段階の相談サービスなどを担当する。

(4) SMED 地域センターの設置計画

- 初年度：4ヶ所設置 (Region 3、4、7、11)
- 3年度：3ヶ所追加設置
- 5年度：さらに3ヶ所追加設置
- 最終的には全国 16 地域に設置する
- SME センターが設置されていない州 (Province) については SME デスクの設置

(5) 必要準備期間

設立のための法的な手続き期間等を含めると設立までに約 1.5 年が必要となる。ネットワークの中小企業支援に果たす役割の重要性を考えると、既存機関間の調整により同様の機能を直ちに立ち上げるべきであり、そのためには、設立についての決定がなされ次第組織変更 (配置する要員計画、活動予算などについて) の計画を策定し、その計画が認められ次第既存機関による活動を開始することを提言する。

(6) 必要投入と実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-12 参照。

ネットワーク構築と運用にかかる、あらたな年間経費は約 135,300 米ドルと推定される。ここでは、ネットワークのスタッフは基本的に既存の技術機関や政府機関からの移転によるものとし、また、事務所については SMED 地域センターの場合は DTI 地方事務所、SME デスクは DTI 州事務所の現有スペースを使用するものとしている。また、活動経費のほとんどは既に他のプログラム経費として推定している。

但し、運用の中心となる SME カウンセラーについては、自己研鑽を含めて質の維持を図ることが必要であることから、現在の給与の 40% 増を支給しインセンティブとする。これを含めて上記の新たな経費増の内訳は次のとおりである。

- SME カウンセラーの給与増額: 64,800 米ドル/年 (30 人分を想定。カウンセラー数が増加すると増額が必要となる)
- 相談・指導活動に必要な機器類の購入: 12,500 米ドル/年 (初期投資)
- プログラム以外の日常的相談・指導活動経費: 8,000 米ドル (相談需要に応じ将来は増額が必要)

- SME センターへの運営補助金: 50,000 米ドル/年 (1 センターあたり 2,500 米ドル/年、20 センターを想定)

当ネットワークの活動の直接経済効果は、他のプログラムの効果として推定した効果と重複する部分が多い。他のプログラムと重複しない One-stop 相談・指導により年間 80 社がそれぞれの付加価値を年間 2% 増加させることができたとすると、

- 付加価値の増加: 224,000 米ドル/年
- 雇用の創出: 40 人/年 (各社 1% の雇用を増加するものと想定)

これらは One-stop 相談・指導による効果だけであり、ネットワークは種々の支援プログラム実施の中心になることが想定されているが、その効果を含まない。また、これらは相談・指導を実施した年の直接効果であり、翌年以降の効果、他社への波及効果を考慮すると十分な経済効果が期待できると考えられる。

(7) その他

- 地方レベルでのネットワークは中小企業カウンセラー / アドバイザーなしでは機能しない (#17)
- 既存の SME センターは SMED 地域センターの下で機能強化を図る

Table III-3-12 実施にあたっての必要投入想定(#16)

参照番号 16: SME 支援ネットワークによる相談窓口地方展開

Item	Required Inputs			Remarks
	<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)	<u>Costs</u> (US\$)	
Manpower	- Increase in salaries of Counselors		64,800	Increase at @180/Counselor-month; 30 Counselors at the 1st year.
Equipment/ facility	- Additional office equipments		12,500	LCD projector, PC and furnitures and fixtures, etc.
Building/ offices	- None			
Other major expenses	1) Additional costs & expenses for undertaking counseling services by SMED-RC		8,000	Transportation (@1,000), materials, miscellaneous (@1,000) for each SMED-RC
	2) Subsidy for SME Centers		50,000	@2,500/Center x 20 Cneters

- Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.
2. Annual costs.

Assumptions:

1. SMED-Regional Centers are assumed to be established in the offices of DTI-Regional Office. Most of staffs are transferred from the DTI-Regional Offices. No additional staff is assumed.
2. The costs and expenses of the daily activities are assumed to be covered by the budget currently allocated to the Regional Offices of DTI.
The costs and expenses required for implementation of the new projects/ programs are estimated under the estimate for the respective projects.
3. The monthly salaries of Counselors are assumed to be increased by 40% when they can successfully complete the training courses.
4. The costs and expenses estimated in the above table are those for counseling program, and the subsidies for the cost of operation of SME Centers.
5. SME Centers are assumed to be operated with budget allocated from LGUs and the contribution by local Chamber of Commerce and Industry. 1/3 of their operation costs are burden by the DTI.

プログラム 17: 中小企業カウンセラー育成

参照番号 17:

中小企業カウンセラー育成と育成制度構築

1. 目的および概要

先に述べた SME 支援センターネットワーク (No.16) では、それぞれのセンターの窓口を訪れる中小企業の相談に乗り、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。

上位目標

- 中小企業の経営・技術の向上
- 中小企業の市場発掘、確保、拡大
- 上記結果として、中小企業の操業の安定と成長

プロジェクト目標

- 中小企業に対する、経営、金融分野の専門的知見をもつ中小企業支援体制の構築

期待される成果

- 中小企業経営、金融分野でのノウハウの蓄積
- 中小企業の経営、融資申請における困難の減少
- 中小企業への近代的経営手法の普及
- 中小企業の持つ事業シーズの発掘、開発

2. 担当機関

中央レベルでのプロジェクト計画および実施

- 中小企業開発庁 (SMED Authority) 提言システム下
- BSMED (現行システム下)

支援機関

- UP-ISSI

3. 背景、根拠、検討

DTI はこれまで中小企業支援窓口として「中小企業開発計画」のもと、各地に SME センターの設置を進めてきた。SME センターはこれまで 79 の州全てに一応設置されたが、実際に活動しているのは 10 ヶ所前後に過ぎない。その内でも積極的な中小企業支援活動が開できていたのは数えるほどである。適切な相談・指導の出来る要員の不足は SME センターの設立と維持の上で、資金の不足とともに重要な課題である。

現在一定の活動が出来ているところでは商工会議所がメンバーの中から経験のあるものを指導員として委託しているところも見られるが、一般には DTI のスタッフが担当している。DTI のスタッフは短期の職員研修を受けてはいるが指導要員としてのトレーニングはほとんどないに等しい。また、ほとんどのスタッフはビジネスにおける実務経験を持たず、中小企業からの相談に適切に対応できない。

SME カウンセラーの育成と SME センターへの配置は現行開発計画でも重要な部分を占めている。しかし、現在のカウンセラー研修は、1 週間程度の短期の研修であり、実務経験を持たない。DTI スタッフにとってこの程度の短期研修では中小企業の指導を行えるまでになるのは難しい。研修プログラムには、PTTC のプログラムや UP-ISSI のプログラムが使用されている。かつては UP-ISSI が長期の研修プログラムを持っていたが、DTI 側の予算不足によりこうした長期のプログラムは現在使われていない。

日本では従来から地方自治体の中小企業支援機関や、商工会議所、あるいは民間の金融機関などが中小企業相談所を設け、専門家が中小企業の経営指導にあたっている。そのもっとも代表的な事例が小規模企業経営問題の改善・向上のため施策として行われている「経営改善普及事業」である。同プログラムの実施主体は全国にある商工会議所や商工会であり、中でも各所に配置されている「経営指導員」が中心的な役割を果たしている。その内容は、小規模企業者に対し、金融、税務、労務、取引、経理などの分野において、きめ細かく相談に応じ、また指導を行うものである。それによって企業の経営能力、あるいは信用力など、企業基盤の強化に資することを目的としている。結果として、多くの小規模企業の企業基盤が強化され、日本の地域経済を支える大きな柱となった。

4. 内容

(1) 定義

当プログラムで想定している中小企業の地方指導体制では、次の指導員を想定している。

1. SMED 地域センター、SME センター、SME デスクの相談スタッフとして直接中小企業とコンタクトする SME カウンセラー。経営・金融面のアドバイスができる能力を

持ち、地場中小企業に対する財務・会計面を中心とする経営指導を行うとともに、より専門性を必要とする相談については支援ネットワークをとおして適切な支援提供先を紹介する。

2. 実務経験を持ち、より高度な相談にのれる SME アドバイザー。中小企業開発庁に登録し、SME センター、SME デスクなどからの要請により地域センターで、あるいは必要に応じ地方に出向いて相談にのる。実業経験者、会計士、弁護士などの中から委嘱し、それぞれの専門分野ごとに中小企業開発庁に登録する。

(2) 研修および資格制度

要員の確保と要員育成制度の構築を並行して実施する。すなわち、指導員を育成制度構築の完了を待つことなく、必要に応じて育成し配置する。

中小企業カウンセラー候補は SMED 地域センター、SME センター、SME デスクなどの職員となることを前提に、DTI スタッフ、商工会議所スタッフなどから選定し、当面既存の訓練コース（UP-ISSI の DTI 指導職員育成コース、外国ドナーが提供する経営コンサルタント育成コースなど）を一部充実させた上で暫定育成コースとして活用し育成する。同時に育成制度を業界、UP-ISSI、PTTC などの協力を得て構築する。

資格制度はカウンセラーには設定するが、アドバイザーには設定しない。アドバイザーは登録制とする。

暫定訓練コースで育成した要員にはカウンセラー仮資格を与える。仮資格を与えたカウンセラーには新しい育成制度完成後、暫定育成コースに不足する部分がある場合、フォローアップ制度により新制度による修了者と同内容の履修が可能ないようにする。育成制度は次の 3 タイプのコースを設定する。

1. 正規カウンセラー育成コース（制度構築後のカウンセラー候補を訓練する普通コース）を修了した者には正規カウンセラー資格を与える。
2. 制度構築前に暫定育成コースで訓練した者にはカウンセラー仮資格を与え、その後構築された正規育成コースに比べての不足分のフォローアップコースを修了することで正規カウンセラー資格が与えられる。
3. 特定の専門分野で実務経験のある者は、中小企業振興政策・施策、カウンセリング手法、最近の経営管理手法などを含む SME カウンセリングについての短期研修を受けた後、SME アドバイザーとして中小企業開発庁に登録される。

SME アドバイザーは、マーケティング・商品開発アドバイザー、経営アドバイザー、金融アドバイザーなどに分類される。アドバイザーになるための研修コースは将来開発されるものとし、このコースを修了した者は SME カウンセリングについての上記短期コースは免除される。

正規カウンセラー育成コースはIからIIIの3コースとし、それぞれ約160時間程度の内容となる。いずれのコースも座学と同時に実際の場での研修を取り入れたものとするが、特にIIIのコースではフィリピンの中小企業での経営診断実習を重視する。

これらの育成コースは、現在検討されているAPECカウンセラー資格や日本の中小企業診断士制度の要求するカリキュラムのすべてをカバーするものではないが、正規育成コース修了者はこれらのカリキュラムの一部を修了していると認定できるように設定する。

(3) SMEカウンセラー養成計画

貿易産業省、商工会議所、あるいは地方自治体の職員の中から中小企業カウンセラーを確保するための、次のような養成計画を組む。

	SMED 地域センター	SME カウンター / デスク	トレーニングコース 構築従事予定者	計
1年目	12	24	2	38
2年目	4	24	2	30
3年目	6	24	0	30

注：SMED 地域センターに対しては2年目までに計16名を養成し、4つのSMED 地域センターに各4名ずつ配置。3年目の6名は引き続き設置される3つのSMED 地域センターに各2名ずつ配置。SME センターおよびデスクには、3年以内に24ヶ所に各3名ずつ配置。4年目からは新たに構築されたコースで研修実施。

(4) 実施プロセス

SME カウンセラー養成制度構築の具体的な手順は以下のとおり。

1) 「SME カウンセラー養成制度」全体計画の策定

フィリピンにおけるSME カウンセラー養成制度ため、実施計画案を策定し、目的、実施機関、実施時期、研修内容、受講者の資格、費用負担等を明確にする。これらを検討し、計画を策定するためのSME カウンセラー養成計画委員会をDTIの中に設置する。同委員会のメンバーは中小企業開発庁（発足前はBSMED）、SMEDC、UP-ISSI、PCCI、ROG-DTIの各代表者を候補とする。

2) 第一世代カウンセラー

SME カウンセラーの適切なトレーニングを確保するために、SME へのカウンセラーサービス実施と、次世代カウンセラー教育の両者において指導的役割を果たすよう期待される人達をこの研修コースに参加させる。彼らは、これから構築される研修制度においてインストラクターとなることを同時に期待されている。

指導員研修の候補者は、貿易産業省、政府系金融機関、大学、州政府、商工会議所、民間コンサルタントの中から職務経験が10年以上の者を対象とする¹³。

これらの対象者の中から、先の SME カウンセラー養成計画委員会が人選を行い、年間約30名の研修員を、約3ヶ月間の研修に参加させる。研修開始にあたってはカリキュラムの見直し、テキスト類の作成など一定の準備期間が必要となる。

3) 研修コース

現在、Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) は Small Business Counselors の養成を加盟国の中で推進すべく、「Training and Certification Program for Small Business Counselors」プログラムを展開中である。同プログラムで養成される Small Business Counselor には日本やタイで養成されている中小企業診断士 (Shindan-shi) に類似するコンサルティング能力が求められている。フィリピンも APEC 加盟国として同プログラムを導入予定であるが、その実際面はいまだ準備中である。

本提言で目指している中小企業支援アドバイザーには、APEC の Small Business Counselor になるためのカリキュラムを全て履修することを求めるものではない。あくまでも中小企業への財務面や経営管理における指導ができる、基本および応用編の習得を義務つけるものである。提言する具体的な研修カリキュラムは次のような枠組みで行うものとする。(参考までに APEC の Small Business Counselor、および UPISSI の2ヶ月間コースのカリキュラムをそれぞれ本プロジェクト記述の後に添付する)。

研修期間:	1ヶ月間×3コース(I、II、III)、1日8時間 1コースあたり総研修時間160時間(座学120時間、実習40時間、ただし、コース毎に変更あり) コースIとIIは基礎研修、コースIIIは専門研修とし、中小企業支援アドバイザーの資格を得るには3コース全てを履修するものとする。各コースとも年に3~4回開催する。
研修生:	政府機関、地方庁、商工会議所、SMEセンター、金融機関等の職員(いずれも各機関の推薦を必要とする)のほか、一定の要件を満たした者。各コースの1回あたり定員は40名。また、民間の金融機関からも積極的に受け入れを行う。
受講資格:	大卒以上で5年以上実務に従事した者(推薦、一般問わず) その他、一般枠での研修生は論文および面談試験が課される。

¹³ かつ、UP-ISSIのSBCC受講者であれば、より望ましい。

研修内容:	<p>コース I</p> <p>中小企業施策と小規模事業対策</p> <p>経営環境と経営基本</p> <p>簿記</p> <p>財務分析（演習を含む）</p> <p>所得税・消費税の実務</p> <p>小規模企業経営の捉え方</p> <p>コース II</p> <p>販売分析・販売計画</p> <p>財務分析（演習含む）</p> <p>IT 導入のポイント</p> <p>マーケティング</p> <p>経営計画作成のポイント</p> <p>実習</p> <p>コース III</p> <p>所得税申告書の見方・作り方</p> <p>経営関連情報の入手のポイント</p> <p>ケーススタディ</p> <p>現地実習</p>
講師:	<p>大学教授、コンサルタント、実務家、政府機関職員、等</p> <p>本研修の立ち上げ時期にはカリキュラムの準備、テキストの作成、運営方法の移転、施設・機材の整備などのために外国からの支援受け入れも検討する。</p>
その他:	<p>本研修終了時に試験を行う。</p> <p>SME カウンセラーとして貿易産業省に登録する。</p> <p>本人へ登録証を発行（5 年間有効）</p>

4) 養成施設

フィリピン国内における研修場所はフィリピン国立大学小規模企業研究所（UP-ISSI）を想定している。この場合、宿泊施設や図書室など、UP の施設が活用可能である。しかし、視覚学習機器が不足している。また、将来の遠隔教育への展開も考慮し、パソコンなども調達する必要がある。

5) カリキュラム、テキストの作成

カリキュラム、テキストは養成計画委員会により、既存のインストラクター教育に使用したものをベースに、フィリピンの現在状況を極力反映させて作り上げる。

6) 有資格者の登録

所定のカリキュラムを終了したものは DTI に「SME カウンセラー」としての登録を行う。登録事務、管理は中小企業開発庁が行うものとする。

(5) 必要準備期間

新しい独自の育成制度構築には約 3 年間が必要である（インストラクターの養成までを含めて）。したがって、まず既存のコースを活用して育成を図り、暫定的な資格を与えるとともに、同時に制度の構築を急ぐ必要がある。

(6) 必要投入と実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-13 参照。

ネットワーク構築にかかる経費は68,000 米ドル。運用にかかる経費は年間約 41,000 米ドルと推定される。

当プロジェクトは中小企業開発計画全体の中でも最も重要な位置を占める。

しかし、当プロジェクトによる直接経済効果は計測困難である。カウンセラーの活動は提言されている多くのプログラムの中心となっており、その結果生み出される効果は、他のプログラムの効果として既に推定されている。他のプログラムと重複しない One-stop 相談・指導の効果も、#16 として推定済みである。

小規模ビジネス・カウンセラーの専門分野 - APEC

"A" Conduct Business Analyses & Planning	Conduct situation analysis A-1	Conduct marketing analysis A-2	Conduct financial analysis A-3	Access & apply statistical data A-4	Negotiate A-5	Analyze organizational behavior A-6	Analyze organizational & operational procedures A-7	Demonstrate selling skills A-8
	Evaluate & apply strategic planning A-9	Perform location planning A-10	Develop a business plan A-11	Interpret credit procedures A-12	Source financing A-13	Recognize need for record keeping & accounting systems A-14	Recognize stages of business development & its implications A-15	Maintain awareness of socio-economic climate A-16
	Interpret political climate A-17	Develop awareness of govt. legal & regulations A-18	Recognize existence of economic development plans A-19	Explain role of small business counseling in eco. devt. A-20	Explain role of entrepreneurship & eco. devt. A-21			
"B" Exercise Personal Competencies	Recognize limitations &/or need to refer client B-1	Manage time B-2	Empower client B-3	Demonstrate organizational skills B-4	Apply analytical skills B-5	Demonstrate creative thinking B-6	Demonstrate professionalism B-7	Maintain currency in profession B-8
	Assume responsibility & accountability B-9	Demonstrate problem-solving approaches B-10	Demonstrate leadership facilitation B-11	Perform primary & secondary research B-12	Manage information B-13	Develop & maintain inventory of resources B-14	Develop & maintain network of expertise & support B-15	Maintain currency in technology B-16
	Develop network of information brokering skills B-17	Manage meetings B-18						
"C" Communicate	Listen C-1	Demonstrate confidentiality C-2	Develop rapport C-3	Apply interview techniques C-4	Identify biases C-5	Identify cultural differences C-6	Identify personality types C-7	Demonstrate empathy C-8
	Deal with sensitive issues C-9	Demonstrate positive attitude C-10	Interpret & apply non-verbal communications C-11	Interpret & apply verbal communications C-12	Communicate in writing C-13	Demonstrate telephone techniques C-14	Identify channels of communication & authority C-15	Deal with resistance & manage conflict C-16
	Employ summarization techniques C-17	Use audio-visual aids C-18						

"D" Assess Client Competencies	Assist client in self-assessment D-1	Assess previous experience D-2	Assess risk-taking potential D-3	Assess client's commitment D-4	Assess client's expectations D-5	Assess family support D-6	Assess business knowledge D-7	Assess interpersonal skills D-8
	Assess financial & human resources D-9	Assess technical competency D-10	Assess client's critical & creative thinking D-11	Assess client's willingness to learn D-12	Assess client's management ability D-13	Assess client's decision-making skills D-14	Assess client's leadership skills D-15	Assess client's knowledge of local region D-16
	Assess client's knowledge of global market place & issues D-17	Assess client's research skills D-18	Assess client's legal & credit status D-19	Assess client's negotiating skills D-20	Assess client's educational background D-21	Assess client's ability to communicate D-22		
"E" Facilitate Client Development & Competencies	Explain value of business planning E-1	Introduce client to business planning tools E-2	Identify learning opportunities E-3	Apply discovery learning methods E-4	Employ coaching techniques E-5	Counsel client in presenting proposals/applications E-6	Transfer business information & techniques to client E-7	
"F" Assist in the Identification of Client & Project Needs/Solutions	Assist client to conduct situational analysis F-1	Assist client to assess client preparedness F-2	Assist client in goal setting F-3	Assist client in identifying alternatives F-4	Assist client in developing an action plan F-5	Assist client in identifying time frames F-6	Advocate with/for client F-7	Perform site observation visits F-8
	Diagnose client's business problems F-9	Diagnose emerging opportunities & potential problems F-10						
"G" Assist Client in Facilitating & Interpreting Business Plan	Assist client in identification of opportunities G-1	Assist client in product development G-2	Assist client in marketing strategies G-3	Interpret & facilitate market research G-4	Assist client in location planning G-5	Assist client in financial analysis G-6	Identify sources & types of financing G-7	Assist client in planning of operations G-8
	Assist client in identification of human resources G-9							

小規模ビジネス・コンサルタントコース計画 - UPISSI
(6週間コース)

Week No./ Sessions	Week 1	Week 2	Week 3
Monday	Opening Ceremonies Course Briefing Unfreezing Session	- Project Appraisal and Evaluation - Overview of Enterprise Mgt. - Into to Marketing Management	- Plant Location and Layout - Case in Production - Nature & Scope of Financial Management
Tuesday	- Overview of SME - Role of Consultants	- Supply-Demand Analysis and Market Segmentation - Product Planning and Dev. - Channel Management	- Cost Accounting - Cost-Volume Profit Analysis - Financial Analysis
Wednesday	- Intro to Enterprise Planning & Dev. - Environmental Analysis and Project Id. - Market Study	- Promotion Strategies - Pricing Techniques - Formulating of a Marketing Plan (FMP I)	- Capital Budgeting - Cash Management - Credit Management
Thursday	- Technical Study - Organization and Management Study - Financial Study 2	- FMP II - Production Functions and System - Materials Management & Inventory Control	- Case; Financial Management - An Intro to Small Business Consulting - Consulting in Marketing Management
Friday	- Financial Study - Social Desirability of a Project	- Quality Management - Cost Control/Techniques - Production Planning and Control	- Consulting in Production Management
Saturday	-	-	-

Week No./ Sessions	Week 4	Week 5	Week 6
Monday	- Consulting in Financial Management - Consulting in Organization Management - Introduction to BSF	Practicum	Fieldwork
Tuesday	Practicum	Practicum	Agency Visit
Wednesday	Practicum	Practicum	Evaluation of BSF Report do
Thursday	Practicum	Practicum	Evaluation of BSF Report do
Friday	Practicum		Closing Ceremonies

Table III-3-13 実施にあたっての必要投入想定(#17)

参照番号 17: 中小企業カウンセラー育成

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)		<u>Costs</u> (US\$)
Manpower	- Lecturers/ Instructors	2.5	-	9,000	@4,000; including implementation of examinations.
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	1) Training pack (For 35 trainees x 21days)			14,000	Including venue (@ 150/day), equipment (@ 50/day), meals (@ 10/person-day), and materials, etc., with 20% of administration fee
	2) Transportation and accommodation for those who come from regions			17,500	6 times and 15 nights for 20 trainees; transportation (@ 70/person-time), accommodation @ 30/person-night)
	3) Plan and preparation of the training courses			68,000	Including preparation of textbook, etc. (4M/M x 4 persons x @ 2,500/MM, with 20% of administration fee, and 20,000 for textbook printing)

Notes: 1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.

Assumptions:

1. The training course consists of the following 4 courses. Each course is composed of base lecture, self-study, follow-up workshop, and final examination, except for Course III, which will be conducted as an OJT.
 - 1) Pre-course (SMEs in the Philippines; History & Current Government support for SME in the Philippines): Base lecture 3 days, and follow-up workshop 2 days.
 - 2) Course I (Basics): Base lecture 5days, and follow-up workshop 3 days
 - 3) Course II (Advanced): Base lecture 5days, and follow-up workshop 3 days
 - 4) Course III (Practical training): 1 months of OJT
2. Training is assumed to be contracted out to an institution, which has capability to undertake the course.
3. Target number of trainees: 35/year
4. Design of training course and preparation of curriculum is assumed to be contracted out to a capable institution to undertake the work.
5. For practical training, invitation of foreign experts as the instructors is recommended.

プログラム 18: 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

参照番号 18:

SME カウンセラーにより経営・金融指導を受けた中小企業に対し提供する無担保融資制度の実施

1. 目的および概要

本プロジェクトは小規模企業の資金調達と経営改善を同時に可能とすることを目的とするもので、一定期間、専門家による経営指導を受けて事業改善に取り組んでいる中小企業に対し、無担保で融資を行う制度である。

具体的には中小企業支援カウンセラーが経営改善指導（特に適正な帳簿の作成、財務・会計管理を通じた経営改善に関する助言・指導など）を 6 ヶ月以上にわたって行った中小企業に対し、一定の条件を満たせば無担保で 200 万ペソまでの融資が受けられる仕組み（プログラム）を作る。なお、中小企業支援カウンセラーは各地の SME センターに配属されているカウンセラーを主体とするが、金融機関や商工会議所に勤務する中小企業支援カウンセラーから、同様に 6 ヶ月以上の経営改善指導を受けた小規模企業もこの融資プログラムの利用が可能なものとする。

2. 担当機関

主管機関:

中小企業開発庁、および MOF

実施機関:

SBC、および全国の商工会議所

3. 背景、根拠、検討

フィリピンの中小企業が抱える問題点として金融調達の問題は大きい。中でも最大の問題点は、金融機関による担保の徴求が厳しい反面、中小企業側にも帳簿類の未整備、経営計画、あるいは融資を受ける際の返済計画策定などに十分に対応できるだけの能力が欠けている点である。特にこのことは企業規模が小さくなればなるほど言える傾向である。一方で、小規模ではあるが堅実な事業経営を行っている経営者が新たな資金を必要とする場合、担保能力には欠けるが、事業としては採算性が期待される案件（not bankable but viable project）への金融支援も求められている。

中小企業の振興・育成は、国の産業政策そのものであり、フィリピンの中小企業を発展させるためには、各中小企業を総合的に診断し、経営指導できる中小企業カウンセラー制度の

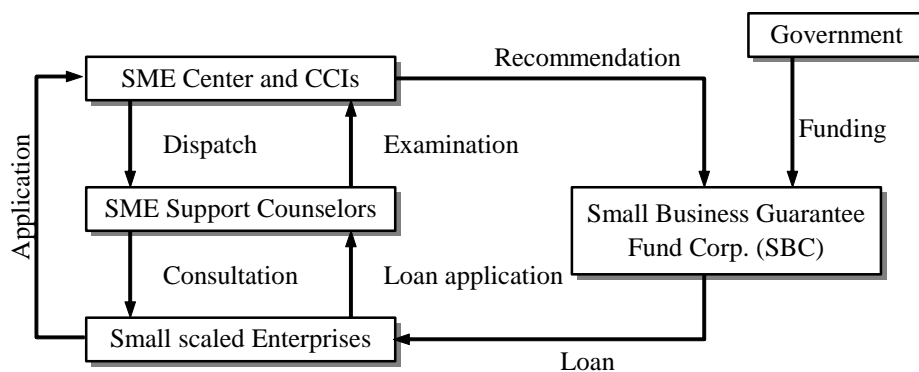
導入が不可欠と考えられる。特に喫緊の課題として、中小企業の経理・記帳の整備に務め、融資の円滑化や企業を支援する人材が必要である。これについては別途、「SME カウンセラー育成制度構築プロジェクト（#17）」として提言している。ここでは、この SME カウンセラーが養成され、全国に配置される（SME センターや、金融機関において）ことを前提として、このカウンセラーを活かした小規模企業金融プログラムを提言するものである。

4. 内容

本プログラムが成立するには、まずアクションプラン#17 で述べた「中小企業支援カウンセラー育成制度」が構築され、そこでカウンセラーが養成されて、実際の現場で活動にあたれることが前提となる。

以下、それを前提とした実施手順である。

- (1) 中小企業開発庁が「小規模企業経営改善プログラム」を施策として計画し、合わせて実施の裏づけとなる「中小企業金融支援法（仮称）」の草案を起草する（草案骨子は後述）。
- (2) 議会の審議を経て、プログラム実施のための予算を確保する。プログラム実施予算は中小企業支援カウンセラーの派遣に関わる部分と、融資制度の基金の部分に分かれる。カウンセラー派遣による経営改善事業は原則として全国の SME センター、および商工会議所を通じて行われる。融資プログラムは SBC によって行われるものとする。将来プログラムが継続し、拡大されれば、一部の政府系金融機関（GFIs）を取り扱い金融機関として加える。プログラムの構図は次のとおりである。



(3) 中小企業カウンセラーの診断・指導の実施

中小企業カウンセラーが配置された地域から、診断希望の企業の受付を開始する。一度に多くの診断は不可能であるため、当初は限定的なものにならざるを得ない。

(実施手順)

- 1) 診断希望の企業は、近くの SME センター、又は商工会議所、金融機関の診断窓口へ、直近 3 ヶ年分の決算書を持参して申し込む。創業 3 年以下の場合は前年分のみ。
- 2) 企業の基本的な資格審査（税金を完納しているか、1 年以上同一地域で同一事業を行っているか、等）
- 3) 決算書から簡易診断を行い、後日、企業の代表者と面接を行う。（将来性がない企業、改善の見込みがない企業等については、診断を断る。）
- 4) 企業訪問を開始する。企業の特性等を把握し、現状分析を行い、問題点を明確にして行く。
- 5) 経営改善計画（帳簿の記帳、伝票のつくり方・つけ方、記帳の代行、事業計画の作成、資金繰り表の作成等）を提言して、指導を開始する。
- 6) 指導事項を検証し、改善事項の見直しを含め再検討する。（繰り返し）
- 7) 効果を評価する。

(受診企業の義務)

- 1) 経営改善を目指しているので、関係資料等は提示してカウンセラーに協力する事。
- 2) 診断によって作成された改善事項を遵守し、目標達成に努力する事。

(参考)経営指標

企業の活動の結果を表す決算書からは、企業が 1)儲かっているか（収益性）、2)効率よく経営されているか（生産性）、3)会社は安全か（安全性）などの経営分析ができる。経営者なら業界における自社の地位、銀行ならばその会社に融資していいかどうか等の意思決定に役立てることができる。ただし、経営分析は財務面に限定されるので、会社の全てがわかるわけではないが、同業他社との比較検討、取引先の財務データの分析等には役立つ。

今後、フィリピンにおいては、この種の企業情報の収集システムの構築を図り、企業情報の提供と経営指標の作成が求められる。

(4) SBC からの融資

中小企業カウンセラーによる財務・会計の指導を原則 6 ヶ月以上受けて、下記の条件を満たすことを必要とする。

(対象企業)

零細企業、個人事業者、小規模企業、

(融資の条件)

- 1) 納期の到来した税金を完納している事
- 2) 同一地域で同一業種を 1 年以上行っている事

(融資の内容)

- 1) 対象資金： 設備資金及び運転資金
- 2) 貸付限度： P2.0M
- 3) 貸付期間： 設備資金 7 年以内，運転資金 5 年以内
(据置期間はいずれも 6 ヶ月以内)
- 4) 利率： 長期プライムレート
- 5) 無担保貸付

(手続きの流れ)

- 1) 主たる事業所の地区の SME センター、又は商工会議所へ指導の申し込み
- 2) 中小企業カウンセラーによる財務・会計の指導
- 3) SME センターないしは商工会議所から政府系金融機関に推薦
- 4) 政府系金融機関が審査して、融資を実施

本プログラムでは中小企業カウンセラー、あるいはその派遣元である SME センターや商工会議所の果たす役割がきわめて重要である。プログラムスタート後は融資の返済状況、融資対象事業の成果などをモニタリングし、カウンセラー事業の評価につなげることも重要である。

(5) 中小企業金融支援法

(目的)

- 第 1 条 この法律は、国が行う中小企業施策を計画的かつ効率的に推進するとともに、主に小規模企業の財務及び会計を補佐・支援し、もって中小企業の振興に寄与することを目的とする。

(定義)

- 第 2 条 この法律において『小規模企業』とは、総資産額（土地資産を除く）と従業員が次の各号のいずれかに該当する者をいう。
1. 総資産 P1.5M 以下又は従業員数が 9 人以下の会社及び個人
 2. 総資産 P1.5M 超から P15.0M 以下又は従業員数が 10 人以上 99 人以下の会社又は個人

(中小企業金融支援事業)

- 第 3 条 1. 中小企業開発庁長官は、毎年、中小企業の財務及び会計を補佐・支援する次の事業に関する計画を定めるものとする。

- (1) 中小企業の依頼に応じて、中小企業の経営者及び従業員に対して財務及び会計に関する助言を行う事業
- (2) 中小企業支援カウンセラーを養成し、又は中小企業金融支援カウンセラーに対して研修を行なう事業
2. 中小企業開発庁長官は、前項の計画を定めるに当たっては適切に中小企業金融支援事業が行なわれるよう配慮しなければならない。
3. 中小企業開発庁長官は、第 1 項の計画を定めたときは、すみやかにその要旨を公表しなければならない。

(基準の作成)

第 4 条

中小企業開発庁長官は、中小企業金融支援事業の効率的な実施に資するため、中小企業開発評議会（SMEDC）の意見を聴いて、貿易産業省令で中小企業の財務及び会計に関する助言の方法について、中小企業金融支援事業の実態に関する基準を定めるものとする。

(6) プログラム予算

プログラムが軌道に乗った時点（開始 3 年目頃）では年間 140 件のカウンセリングと、年間 100 件の融資プログラムの実施を見込む。

カウンセリング 1 件あたり費用 3 万ペソ（6 ヶ月間で）、年間 140 件で 4.2 百万ペソが経営指導事業に必要となる、一方、貸し出し原資は政府からの出資金をリボルビングで手当てされる。当初の原資として 2 百万ペソ/件 × 100 件 × 3 年分 = 600 百万ペソを設定しておく。

なお、中小企業支援カウンセラー養成のための予算は本プログラムの予算に含まれない。

参照番号 19:

中小企業金融における人的担保の適用促進

1. 目的および概要

中小企業向け融資において、保証債務制度（人的担保の提供）を促進することにより、物的担保不足の中小企業に対する融資を支援することを目的とする。フィリピンでは債務保証制度自体は借入人本人など一部の人を対象としてすでに実施されている。従って、本プロジェクトは保証人を第三者まで広げ、中央銀行からの再割引による資金を原資として貸し出す融資にも適用できることを提言するものである。プロジェクトとして新たに工夫する点は、保証人の責任範囲を一定限度に制限し、保証人にとって過大な保証債務とならないようにする点である。

2. 担当機関

主管機関:

中央銀行（BSP）、および SMEDC

実施機関:

各金融機関

3. 背景、根拠、検討

フィリピンにおける中小企業は、殆どが間接金融（フォーマル、インフォーマルを問わず）に依存しており、融資を受ける際に問題となるのが、厳しい担保の徴求である。金融機関にとって貸した金に利息をつけて返してもらうことは当然のことであり、万が一、返済が不可能となった時の手段として換金性の高い担保（土地、家屋、車両等）を徴求している。企業の業績や将来性を重視した信用貸付けは実質上、行われていないのが実態である。従って、十分な担保がない中小企業にとっては、借り入れ自体が困難となっている。

フィリピン政府は 2003 年に中小企業金融を推進するため、政府系金融機関を中心として、担保不足でも一定の条件を満たせば、融資が受けられる SULONG プログラムを実施し、中小企業への資金提供を促進している。同プログラムはスタートしてまだ 1 年が経っていないため、評価を加えるには早すぎるが、金融機関側の担保徴求の姿勢は以前と変わらないとする声が多い。そうは言っても SULONG プログラムによって中小企業金融が担保評価や金利の面で一歩改善されたことは事実である。

現在の担保依存の融資形態が早急に改善されることは難しいかもしれないが、中小企業の事業活動を支援するため、中小企業の信用力を外部から補強（人的担保）することによって、金融機関の信用を得る保証債務制度の活用を提言する。すなわち、中小企業の物的担保不足を補うため、法人代表者の個人保証及び第三者による人的担保¹⁴を主体とした保証債務制度の導入である。

現在、フィリピンの中小企業金融において人的担保が全く取られていないわけではない。物的担保を徴求した上で、借入人本人および借り入れ企業の役員を対象に人的担保により保証債務を求めているケースもある。しかし、あくまで物的担保を補完するもので、人的担保だけで融資を受けられるわけではない。また、地場資本の金融機関は貸し出し原資の一つとして、中央銀行（BSP）からの再割引制度を活用しているが、これを原資とした場合、あくまで物的担保を徴求することが中央銀行貸出し規定において決められている。これを理由に、金融機関の融資制度では、物的担保をとることが一般的として今日に至っている。従って、保証債務制度（人的担保）の促進のためにはこの制度を見直す必要がある。

4. 内容

提言事由で述べたように、本プロジェクトは新たに仕組みを作るものではなく、中央銀行の制度改定を提言するものである。具体的には中央銀行での制度改定に関わる合意と、それを裏付ける法律の改正と言うことになる。以下、制度改正についての考え方を述べる。

（制度の内容）

保証債務制度を定着させるため、政府は「保証債務に関する法律」の特別立法を制定し、国民に広く理解を求める。（この提言での保証人は単純保証人とし、その責任範囲を明確に定め保証人に過大な負担をかけない内容とする。）法律に盛り込まれるべき項目としては以下のような内容である。

（目的）

銀行の業務の公共性に鑑み、中小企業に対する融資について、中小企業の健全経営の確保を図る観点から、銀行に適性な融資を行うべき責務があることを規定する。

（内容）

1. 融資の際の説明義務

融資条件について主債務者及び保証人への説明を義務づける。

¹⁴ 特定の資力ある人、又は法人の社会的信用、経済力、支払能力などに着目して、これらを担保（保証債務）とする場合、これを人的担保という。日本において無担保と呼ばれている融資は、人的担保（保証債務）を取っているものであり、中小企業向け融資の大半は人的担保付融資である。

2. 契約の締結時に書面を交付する義務

契約時に契約書の写しや契約内容を記載した書面を主債務者及び保証人へ交付することを義務付ける。

3. 融資条件の努力義務

融資先企業の経営状態、事業の性質、将来性等を考慮した上で、金利や担保等の融資条件を決定するよう務めなければならないこととする。

4. 担保を取る場合の規定

- a. 物的担保で足りるときは、人的担保を要求しないように務めなければならない。
- b. 物的担保は、事業用の資産に限定するよう務めなければならない。居住用の家屋等は出来るだけ除くようにすること。
- c. 人的担保を取る場合、保証人は代表者個人及び第三者に限定するよう務めなければならない。家族等は出来るだけ除くようにすること。
- d. 人的担保については、下記〈具体的な内容〉の1)～8)を明記しなければならない。

以下、制度の内容についての考え方を示す。

1) 保証債務の範囲

保証債務は、保証能力に応じて部分保証とし、居住用の住宅等日常必要と認められる物品を担保の対象から除く。

2) 保証債務の限度

- a. 保証人1人の保証債務額は、年収の2倍又は1百万ペソのいずれか低い額とし、且つ中小企業が借入する金額(元本)の25%以下とする。
- b. 1つの借入について、保証人の数を代表者の個人保証を除いて3人以内とする。

3) 保証債務の契約

- a. 保証人は、主債務者(借入人)から委託を受けて保証債務する。
- b. 保証債務は、保証人と債権者(金融機関)との契約で成立する。(通常、保証人は主債務者から頼まれて、保証する機会が多いが、法律的には保証人と債権者との契約で有効に成立する。)
- c. 保証債務の契約は、口頭の契約だけでも成立するが、保証の意思、保証の範囲、保証の条件などについて書類で行ない署名する。
- d. 保証債務の契約は、債権保全のために結ばれる。

- e. 保証債務契約書は、別途様式を定める又は特定の書面の中に保証人自筆で署名する。
- 4) 主債務の保証債務に及ぼす影響
- a. 主債務がはじめから存在しない場合は、保証債務も成立しない。
 - b. 主債務が取り消されて無効になれば、保証債務も無効となる。
 - c. 主債務が弁済されて消滅すれば、保証債務も消滅する。
 - d. 主債務が返済により減少すれば、保証債務も減少する。（保証債務は、残高の25%）
 - e. 主債務の弁済期が延長されれば、保証債務の弁済期も延長される。
 - f. 主債務につき時効の中断があれば、その効果は保証債務にも及ぶ。
 - g. 主債務者が「時効の利益を放棄」した場合、その効果は保証債務に及ばない。
 - h. 債権者が、その債権を他に譲渡した場合、保証債務も移転する。
 - i. 保証人の死亡による相続は、被相続人に承継しない。
- 5) 債権者から保証人へ請求があった場合
- a. 保証人は、まず主債務者に催告するよう抗弁できる。
ただし、主債務者が破産の宣告を受けたとき、あるいは行方不明のときは抗弁できない。
 - b. 債権者が主債務者に催告した後、保証人に保証債務の履行を求めた場合、保証人は、まず主債務者に対する強制執行を主張し、履行の請求を拒絶することができる。
- 6) 保証人の求償権
- 保証人が債権者に自分の債務を弁済したときは、主債務者に対して弁済した金額の返還を求めることができる。その求償の範囲は、弁済金額、弁済日以後の法定利息、その他弁済のために避けることができなかった費用、損害賠償とする。
- 7) 保証人間の求償
- 各保証人は責任保証債務額だけ弁済すれば足りるが、保証人の1人が全額弁済した場合、他の保証人に責任保証債務額を求償することができる。求償のできる金額は、7)の範囲内とする。
- 8) 保証人の免除
- 保証人は、債権者の承認を得て保証債務を免れることができる。

注 保証債務契約のとき債権者（金融機関）が注意する事項

保証債務契約は、債権者と保証人との契約だけで成立するため、後日のトラブルに備え 保証人に直接面接して保証の意思を確かめ、自筆によって契約書又は特定の書面に署名させるのが最も確実である。 写真の提出を求める。 その他署名だけでなく、保証債務額や弁済期など主要な文言についても自筆により記入させる等の処置を講じておくことが必要である。

保証債務契約書(案)

第1条

保証人 　　　　は、主債務者 　　　　が債権者 　　　　から 年 月 日に借り受けた金
　　ペソについて、主債務者が契約書通り履行しないときは、保証債務に関する法律に基
づき、一定の金額を履行すべき責に任ずる。

第2条

保証人は主債務者がその債務を履行しない場合、債権者から前条の金額の請求を受けたと
きは、債権者と相談のうえ支払い方法、支払い期日等を定めこれを履行する。

第3条

保証人は催告の抗弁及び検索の抗弁を行使することができる。

第4条

保証人が第2条に定める期間内に保証債務を履行しないときは、遅延損害金を年 %の割
合で支払うものとする。

本契約を証するため本証書2通を作り署名のうえ各自その1通を所持する。

年 月 日

住所
債権者
住所
保証人

プログラム 20: 預託金利制度導入

参照番号 20:

SBC による預託金制度の導入プログラム

1. 目的および概要

本プロジェクトは中小企業金融における民間金融機関の資金と、SBC の信用保証の活用促進を狙いとするものである。

まず政府が SBC へ財政支援の一環として「SBC 預託金原資」を拠出し、SBC は保証契約をしている金融機関の信用保証付融資の目標額に見合った額を預託することによって、その預託額の 3 倍程度の資金を信用保証付融資とするよう要請する。そうすることによって中小企業向け融資を増加させると共に、信用保証付融資とすることで、SBC の信用保証も増加させる。

2. 担当機関

主管機関:

中小企業開発庁、MOF

実施機関:

SBC、保証契約金融機関

3. 背景、根拠、検討

フィリピンの中小企業金融課題を大別すると次の 2 つに集約される。

- 1) 如何にして中小企業に対して十分な貸付資金量を供給するか。
- 2) 中小企業の信用力を補完し、いかに資金の融通の円滑化を図るか。

1)は主として量的な問題であって、金融機関の中小企業向け貸出資金の不足を補うことにある。これについてはフィリピン政府は、2003 年に SULONG プログラムとして政府系金融機関と連携し、実施しているところである。

2)は質的な問題で中小企業の金融アクセスを強化することである。中小企業が融資を受け難い理由の一つは、中小企業に信用力、担保力が乏しいというところにある。従ってこれらの不足する信用力を外部から補完することによって、金融ベースに乗せようとするものである。このための制度として SBC が実施している信用保証制度がある。

即ち、フィリピンにおいて信用保証制度の機能は、質的問題点を補いながら、限られた民間資金を如何に中小企業向け融資に結びつけるかということである。そこで、限られた民間資金を中小企業向け融資に結びつけるための措置として、民間資金を中小企業向け融資に誘導するための「呼び水資金（民間資金導入資金）」を財政援助することによって、SBC の信用保証付融資を増やし、中小企業の金融の円滑化を図ることを提言する。

この提言の概要は、政府が SBC の保証目標額に見合った額を出資し、その出資額の 3 倍程度の保証付融資を SBC が契約している金融機関に要請するものである。日本の信用保証制度では、1957 年にこの制度を実施（現在も継続している。）し、限られた民間資金を中小企業向け融資に繋げて、中小企業の金融の円滑化に貢献している。

4. 内容

(1) 「SBC による預託金制度」の概要

- 1) 民間金融機関は、限られた資金を中小企業向け融資に振り向けることについては、コスト、リスク面を勘案して慎重である。また、SBC の信用保証付融資を行なうことについても金融機関にリスク負担（15%～30%）がある限り同じであるが、低コストの資金を導入することによって資金量を増やし、中小企業向け融資を促進させることができる。
- 2) 政府は、民間資金を中小企業向け融資に振り向けることを目的とした財政支援を行なう。すなわち 政府は、SBC が保証目標額を達成するために必要とする資金を出資する。 SBC は当該出資金を保証契約している金融機関に預託して、その預託額の 3 倍程度の資金を信用保証付融資（中小企業向け融資）とするよう要請する。 信用保証付融資の実効あった金融機関に対しては、翌年、預託額を増額して更なる実効を求める。逆に目的を達成できなかった金融機関に対しては、ペナルティーとして翌年預託額を減額する。 政府は、毎年保証目標額に応じた財政支援（出資金の増額）を行う。

（注：現行規定では、政府が預金できる銀行は Land Bank のみとされている。しかし上記案は一旦 SBC が政府からの財政資金を受領し、SBC が各金融機関へ預託するものである。もしこのやり方が規定上問題となるのであれば、SBC は一旦、Land Bank に預託し、さらに Land Bank が SBC の指定金融機関へ再預託することも考えられる。この点についてはシステムとしてどの方法が最も早く立ち上げることが出来るかを重視し、決定されるものとする。）

(2) 政府の財政支援額

政府の財政支援の額（出資額）は、SBC の保証目標額に応じて定める。例えば、SBC の保証目標額が 6 億ペソであれば、2 億ペソ（預託金の 3 倍を保証目標）の出資金が必要である。

(3) SBCにおける区分経理及び規程の整備

- 1) SBC は、「保証付融資増大のための預託資金」として出資金を受け入れることから、基金の経理を保証部門と融資部門とに分け、更に保証部門の経理を「保証準備金」と「出資金」に分けて区分経理をする。
- 2) SBC は、「保証付融資増大のための預託資金」としての出資金を受け入れるため、規程を整備する。

(4) 金融機関に対する預託条件（取扱基準）

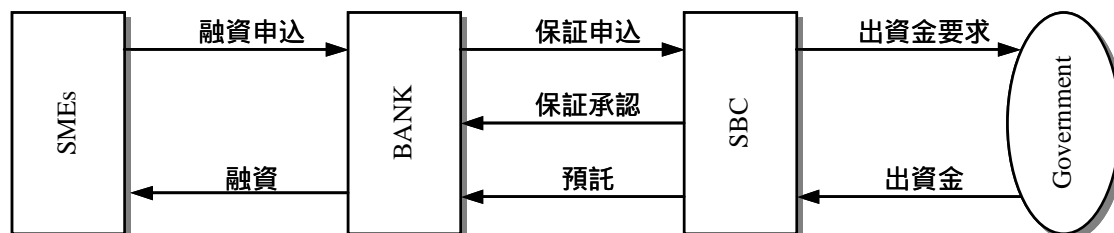
SBC は、保証付融資の増大を図るために必要な原資となるべき資金（出資金）を、保証契約している金融機関へ預託する場合、その預託期間は原則 1 年間（特に必要がある場合は 2 年間）とし、保証実績に応じた金額で洗替方式とする。

また、預託金利は 1 年（又は 2 年）の定期預金の金利とする。

(5) SBCにおける予算措置

SBC は、保証実績の伸長に応じて翌年の保証目標額を設定したときは、必要とする出資金が不足する場合は、その不足額について予算要求するものとする。

(6) 民間資金導入促進プログラムの仕組み



* 場合によっては 3) 預託において Land Bank を加えた 2 段階方式となる場合もある。

<実施手順>

- 1) SBC による預託金制度の導入プログラムについて検討。（政府、SBC、金融機関）
- 2) SBC は、規程の整備を行う。
- 3) SBC は、翌年度の保証目標額に応じて、政府に出資金を予算要求する。
- 4) SBC は、出資金を金融機関の保証付融資目標額に応じて預託する（Land Bank 経由による 2 段階預託方式もありうる）。
- 5) 翌年、SBC は、金融機関の保証実績を勘案して、預託金の洗替を行い、出資金が不足するときは予算要求して、金融機関へ再預託する。

プログラム 21: 信用保証付き融資案件での審査システム改善

参照番号 21:

信用保証供与案件での審査システム改善プロジェクト

1. 目的および概要

本プロジェクトは SBC における信用保証供与案件での審査システムの改善を図り、融資又は保証のための審査期間を短縮することによって、より迅速な資金の提供を中小企業に対して行うことを目的とするものである。

現行の審査システムにおける SBC と指定金融機関での二重審査を極力減らす仕組みを作ると共に、SBC においては、ローンオフィサーにより権限を持たせることで Credit Committee の負担を減らし、同時に審査の迅速化を図るものである。

2. 担当機関

実施機関

SBC を実施機関とする。同時に指定金融機関の協力を得る。

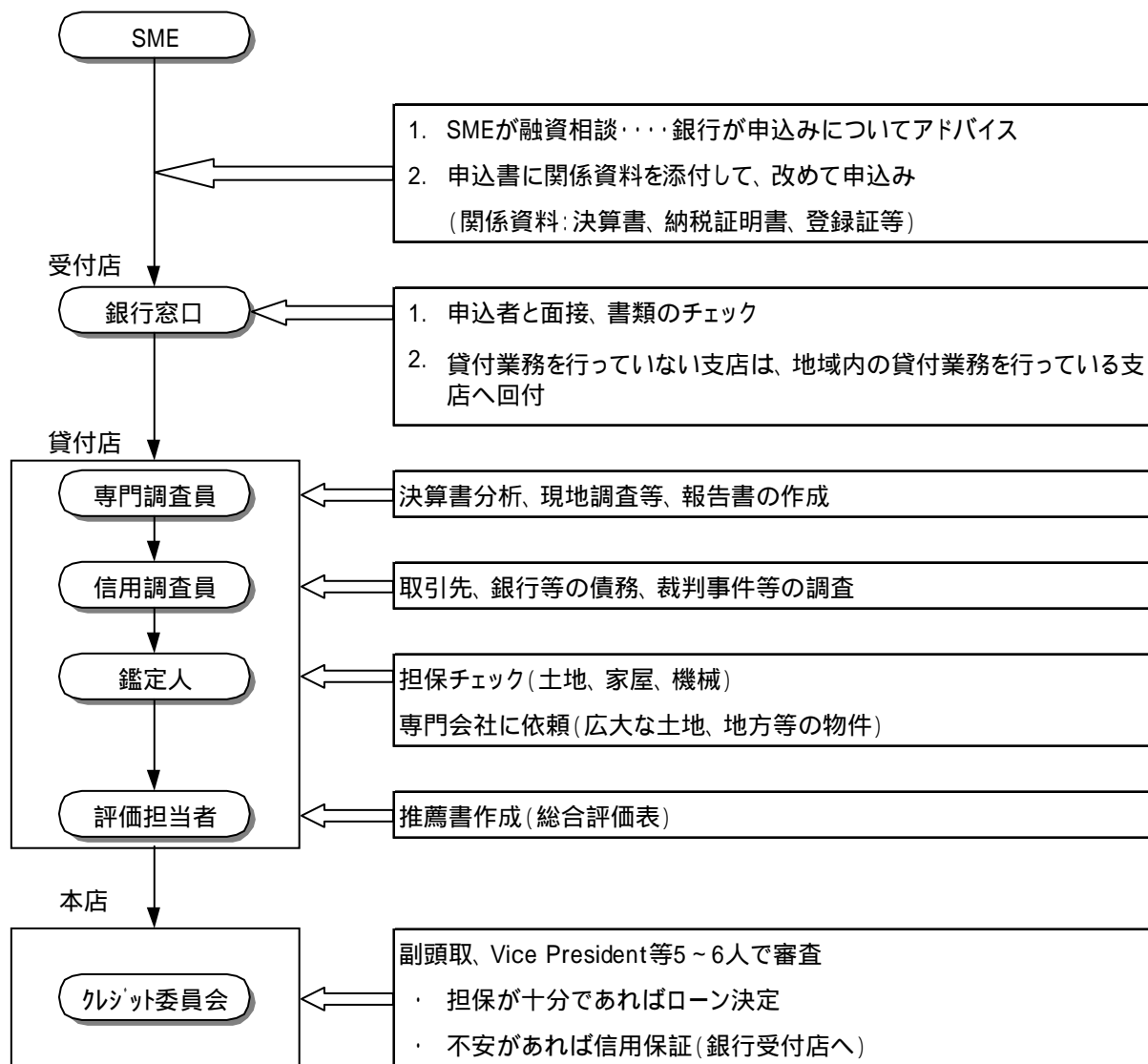
3. 背景、根拠、検討

フィリピンにおいて殆どの中小企業（借入者）が事業資金の調達を間接金融に依存している。しかしながら、金融機関から資金調達する際、担保不足の問題、提出資料の多さに加え、金融機関内での審査に多くの時間が取られることも問題となっている。現状では相当余裕をもって申し込むことが求められており、一般的には銀行から融資を受ける（あるいは拒否される）まで、審査に 2~3 ヶ月を必要としている。この融資が信用保証付で行われる場合はさらに約 1 ヶ月を必要とする。

フィリピン金融機関の審査システムは規模の大小を問わず、調査項目別に専門制を採用し、かつ、本店で集中決裁するシステムを用いている。専門制を否定する訳ではないが、2 度手間になるなど無駄な時間をかけている部分もある。例えば、ローンオフィサーが現地調査を行っているが、鑑定人が担保調査で再び現地調査することなどである。それぞれの専門家は、担当部門の知識を蓄積しているものの、情報の共有化が図られていないため、融資案件の全体像を見る目が養われない。また、システムとして、窓口でのローンオフィサーは殆んど案件の決裁に関する権限を有していない。原則的には本店のクレジット委員会（全国展開している金融機関であればマニラ）で決裁される。さらに本店のクレジット委員会の審議で、事業内容、担保等に不安があれば、SBC の信用保証付とすることが決定され、信用保証付融資とすることを借入申請者に告知、了承を得るため、再び受付店へ書類が戻される。そこで SBC 所定の申込書を作成して、貸付店へ回付した後、SBC へ送付されることとなっており、

書類の回付経路が複雑となっている等、ここでも時間のロスがある（金融機関貸出しフロー図参照）。

（金融機関の貸出審査フロー例）



一般的に組織は拡大すると水平分化により部門化が図られる。さらに垂直分化することによって階層化が進む。組織を有機的にしかも合理的に機能させるためには、それぞれの職位に応じた権限を明確にする必要がある。このことは銀行の融資審査においても同様である。また、フィリピンの銀行は融資案件の審査を財務分析、信用情報調査、担保査定、および総合評価の4部門に分けている。この審査方法は特定分野について深く調査できるメリットがある反面、融資案件の全体像を把握することが出来ず時間がかかるデメリットがある。この問題の解決のためには銀行内の情報を共有化するシステムを作ると共に、ローンオフィサーの能力を高め、権限を委譲することが必要である。

一方、SBC も銀行から信用保証を依頼された案件は、SBC 窓口の行員が 100 万ペソ未満は借入申請者に面接、100 万ペソ以上は現地調査（担保等の確認）を行っている。その後、グループヘッドの審査を経てクレジット委員会に諮り、500 万ペソ以下の案件の諾否が決定されている。（それ以上は役員会での判断となる）。

SBC では、クレジット委員会が毎週 1 回開催されており 1 件あたりの審査時間に平均 30 分程度を要している。クレジット委員会に諮る件数が少ないときは問題ないが、今後、審議案件の増加は目に見えており、クレジット委員会の処理能力に限界が生じるのは時間の問題である。その結果、現在、保証案件の受付から保証諾否の決定まで平均 2 週間程度かかっているが、さらに伸びることが予想される。

借入者は、事業機会を逸しないためにタイムリーな融資を期待している。そこで、銀行の審査システム及び SBC の審査システムを改善して、借入者の資金ニーズに迅速に対応する必要がある。ここでは、銀行間情報の共有化と、ローンオフィサーへの専決制を導入することによって、SBC の審査システムの改善を提言するものである。

（フィリピンでは一般の金融機関においても審査期間短縮のために専決制を取り入れることが薦められる。しかし金融機関によって条件が異なるため、ここでは敢えて提言の対象を SBC に絞っている。また、SBC の業務の中でも信用保証供与案件での審査システムを主な対象としている）。

4. 内容

下記 3 項目の改善を行う。

- (1) 審査基準を改め、小額案件の審査については、借入人との面接及び現地調査を廃止して書類審査とする。
- (2) 専決制度を導入してグループ・ヘッドの専決とする。
- (3) クレジット委員会及び会長の決裁額を上げる。

(1) 保証付融資の小額案件については、借入人との面接及び現地調査を廃止する

小額案件（300 万ペソ以下）は、原則として面接及び現地調査を廃止して、書類審査とする。必要な調査事項については銀行に調査を依頼することとし、SBC の審査は、貸付の妥当性、保証要件（事業概況、保証種別、資金用途、業種、保証金額、保証期間、返済条件、保証料、担保など）の項目チェック、及び必要とする添付書類の審査についてのみ行う。

なお、銀行に調査依頼した事項に虚偽の記入や報告があった場合には、保証契約に基づいて保証金支払時に保証免責（全部又は一部免責）することも出来る。これをシステム化することで SBC と指定金融機関による二重審査を減らす。また、SBC の審査で小額案件でも銀行

の調査に疑義がある場合など特別な場合のみ面接及び現地調査を行うこととし、面接は 300 万ペソ超～500 万ペソ以下、現地調査は 500 万ペソ超に限定して行うものとする。

(2) 小額案件の保証付融資及び貸付ローンは、グループ・ヘッドの決裁事項とする

現在の決裁システムは、金額に関係なく全てクレジット委員会に諮ることとなっている。件数の増加によっては、クレジット委員会も機能しなくなってくる事が予想される。そのため、小額案件（300 万ペソ以下）をグループ・ヘッドの専決事項とし、300 万ペソ超をクレジット委員会へ諮ることとする。なお、グループ・ヘッドにおいて保証承諾を拒否する場合や諾否の判断が困難な場合など特別な案件については、クレジット委員会に諮るものとする。また、グループ・ヘッドが専決した案件については、次の項目を一覧表にして週 1 回開催されるクレジット委員会へ報告し、承認を得るものとする。これによってクレジット委員会は小額案件の諾否を監理する。

グループ・ヘッドが専決した案件 クレジット委員会への報告項目

- 1) 企業名（債務者名）・住所
- 2) 事業概況（特徴など業種を含めて簡潔に記述）
- 3) 保証種別
- 4) 保証承諾金額
- 5) 資金使途（設備資金・運転資金）
- 6) 保証期間
- 7) 返済条件
- 8) 担保の有無
- 9) 面接の有無・現地調査の有無
- 10) 備考

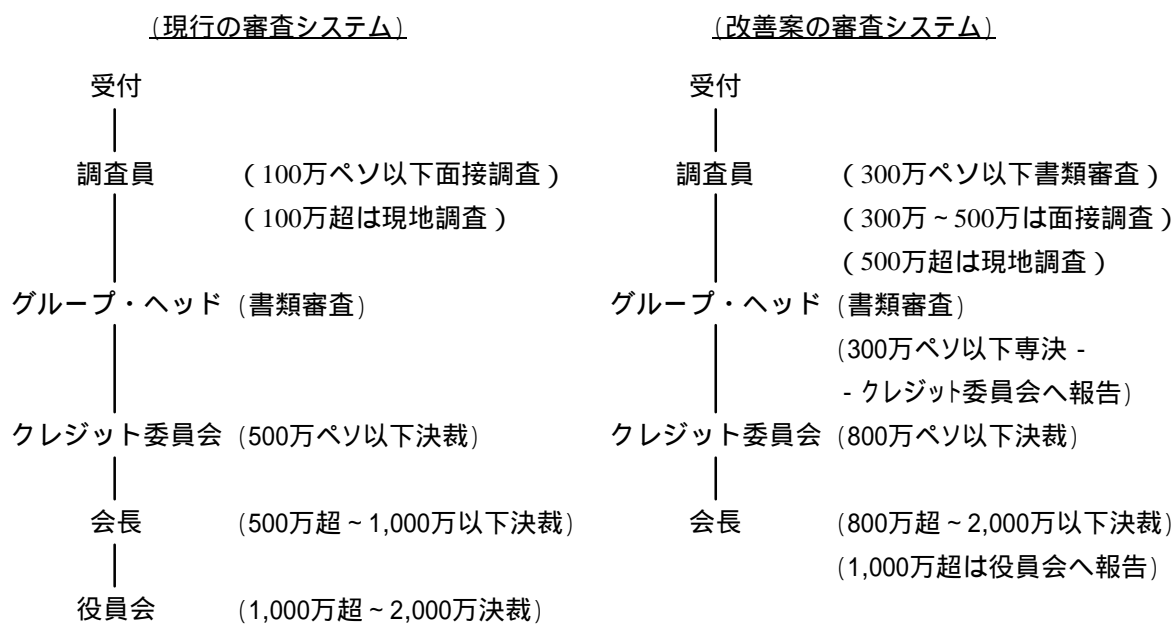
(3) クレジット委員会と会長の決裁金額を引上げる。

クレジット委員会は、保証金額 300 万ペソ超の案件について審査し、800 万ペソ以下の案件を決裁する。また、会長は、800 万ペソ超～2,000 万ペソ（保証限度 2,000 万ペソ）について審査、決裁する。但し、役員会の決裁を廃止することにより、会長は 1,000 万ペソ超の案件を役員会へ報告するものとする（報告内容は(2)のグループ・ヘッドの内容と同じ）。

これらのことによって SBC 内の事務処理においても、クレジット委員会に諮る案件が 300 万ペソ超に限定されるため、将来案件数が増えても十分な審査が可能となるはずである。そして大口案件も会長の決裁とすることにより事務処理もスピードアップし、審査期間が大幅に短縮される等 SBC 及び中小企業の双方にメリットがある。

将来、審査案件の平均金額がアップしてくると、全体のバランスを考慮してクレジット委員会の決裁金額を 1,000 万ペソまで引上げ、会長は 1,000 万ペソ超～2,000 万ペソ以下を決裁することも考えられる。

SBC における審査システムの改善



内部規程の改正（案）

審査基準の一部改正

（調査員の審査）

第 条 調査員は、別に定める審査要綱に基づいて貸付の妥当性、銀行融資・保証の手続き、保証要件、保証料の徴収及び添付資料について精査し、意見を付して上申するものとする。但し、保証案件 300 万ペソ超 500 万ペソ以下については、借入人に対して面接調査を行なう。500 万ペソ超については、現地調査を行なって事業の確認、事業内容、借入の経緯、担保等の保全状況、返済の可能性などについて具体的に確認するものとする。

（グループ・ヘッドの審査）

第 条 グループ・ヘッドは、別に定める審査要綱に基づいて保証案件を精査し、意見を付して上申するものとする。但し、会長の委任を受けて 300 万ペソ以下の金額については保証の諾否を専決する事が出来る。専決した保証案件については、一覧表にしてクレジット委員会へ報告して承認を得ることとする。また、保証を否決する場合や保証の諾否が困難な場合には、クレジット委員会へ諮らなければならない。

（クレジット委員会）

第 条 クレジット委員会は、社長及びバイス・プレゼントで構成し、週 1 回開催するものとする。但し、必要に応じて関係者を同席させる事が出来る。クレジット委員会は、保証案件について精査し、会長の委任を受けて 800 万ペソ以下の額について決裁する事が出来る。

（会長）

第 条 会長が決裁した保証案件のうち、1000 万ペソ超に係わる保証案件については、月 1 回開催される役員会へ報告するものとする。

（実施手順）

企画部門、保証部門及びローン部門で協議

内部規程（審査基準）の一部改正

DTI への届出（報告）

役職員に周知徹底する

実施

- (4) この他、SBC、あるいは一般金融機関において窓口のローンオフィサーが行うべき（審査期間短縮のため）一般的項目を下記に挙げる。

（審査担当者が行う審査項目の例）

上申書（稟議書）とは、審査担当者が融資案件を、本当に取り組んで良いのか審査するための、たたき台となる書類である。

上申書の内容 （審査担当者が作成）

- a. 融資先企業の概要 事業内容、企業の沿革、代表商品など。
- b. 融資先企業の業績 3期の決算内容の分析、最新の試算内容の分析。
- c. 融資案件の内容 貸付形態、貸付期間、返済方法など、その条件で取り組む根拠。
- d. 資金用途 運転資金か設備資金か。その妥当性。
- e. 金利の設定 何%の金利で貸出をするか。また固定金利か変動金利か。
銀行では、企業の格付（財務内容）によって基準金利を決めていて、その基準でない場合の説明。
- f. 返済の安全性 毎年の返済額の合計が、キャッシュフロー（当期利益 + 減価償却費で単純計算されることが多い）を下回るか。
- g. 債権の保全 貸出額と担保の価値（不動産、株式、預金、ゴルフ会員権）を比べ、債務不履行の場合にどのくらい保全できるか。保全が出来ない場合は保証人はどうか、信用保証付とするかの検討。
- h. 含み損益 有価証券などの時価評価、貸付金・売掛金などは回収できるか等。
- i. 経営者の資質 経歴、血縁関係、個性、経営能力など。
- j. その他の調査 業界の地位、後継者、研究開発力など。
- k. 審査担当者の意見 審査担当者が自由に意見を書く。融資先が今回の資金で何をねらっているのか。企業の取引銀行となることによって、手数料、振込銀行等となるメリット等を考慮する。

参照番号 22:

中小企業支援の中央機関としての中小企業開発庁（中小企業開発庁）設立

1. 目的および概要

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機関も含め、BSMED および DTI 傘下で中小企業支援を行っている他の政府機関、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

過去にも中小企業開発を担当する政府機関設立の動きはあったが、省庁間の調整の難しさから中断された経緯がある。ここでの提言では、その範囲を DTI 傘下の政府機関・技術機関に限定し、BSMED と、CITC、PDDCP、PTTC、BDT を始めとする機関の全体あるいは一部の統合を想定している。

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）

また、中小企業開発に関連する政策・施策実施に関し、次の機能は基本的に中小企業開発庁の機能とはせず、他の関係省庁との協調によりその目的を果たすものとする。但し中小企業開発上、セクター開発アプローチを採る上で極めて重要であり、他の省庁の機能が中小企業支援に十分焦点が当てられていない場合には、中小企業開発庁がその機能の一部を実施する。これらは SMED Council の場で調整される。

- 産業開発政策に関する事項
- 研究開発および工業技術指導に関する事項
- 職業訓練および一般的技能訓練

- 中小企業金融に関する施策の実施

2. 担当機関

貿易産業省（DTI）次官室（Undersecretary Office）、
および、SME Development Council（SMEDC）の協力を得る。

3. 背景、根拠、検討

現在、中小企業振興の中心的役割を担っている行政部局は貿易産業省（DTI）の中小企業開発局（BSMED）である。BSMEDの陣容はa) Policy, Planning & Research Division、b) Program Development & Coordination Division、c) Resource Generation Division、d) Management Service Divisionの4課から構成されるが、2003年3月時点で、職員数は30名弱である。その管轄する分野からすれば、少数の体制である。この他、DTI内には地場産業振興を担当する Cottage Industry Technology Center（CITC）や、デザイン開発を支援する Product Development & Design Center of the Philippines（PDDCP）、人材育成の Philippine Trade Training Center（PTTC）など、中小企業振興において深い関わりを持つ機関が存在する。また、DTIの地方事務所が16の地域（Region）と、各州（Province）に設置されているが、これらは Regional Operation Group（ROG）担当の次官（Undersecretary）が所管する体制となっている。各部署がDTI内で連携しているとは言えるものの、基本的には自らの運営方針に基づいて独自に業務が行われている。

一方、組織制度上は Bureau、Office、Center など DTI 傘下の部署として、その権限は限定されている。例えば現在の BSMED が独自に（Bureau レベルで）自らの地方事務所を設置することは出来ない。また、DTI は各州に事務所を持つが、地方における行政金融を行うもので、中小企業振興のみを任務として活動しているものではない。消費者保護、輸出促進、投資促進などの分野も含め貿易産業省の行政を地方において行っている。地方自治組織として LGU の中小企業振興との関わり方は、首長の意向による面が強く、DTI の意向を反映することは難しい。地方における中小企業振興の核となる機関は現在の組織体制では曖昧なままとなっている。

中小企業数や経済の発展度合いからフィリピンとよく比較されるタイでは、これまで工業省（MOI）の一部局である DIP（Department of Industrial Promotion）が中小企業行政をリードしてきた。DIP の職員数は臨時職員、及び DIP 地方事務所の職員も加えれば 1,360 名（2003.2 月末現在）にも上る。さらにタイでは、中小企業政策の立案、中小企業開発関係機関の調整、中小企業予算の管理などを行う機関として、新たに OSMEP（Office of SME Promotion）と呼ばれる独立行政機関を 2000 年に設置している。国それぞれに事情があり、一概に比較することが必ずしも適切とは言えないが、現在のフィリピンにおける政府行政組織・体制は、その期待される役割からすれば、あまりにも弱小であることには違いない。

フィリピンでは中小企業憲章（Magna Carta for Small Enterprises : RA 6977）において、中小企業政策の立案、および行政横断的な調整機関として SMEDC の設置が謳われ、現在機能している。同時に、同憲章では第 3 条 10 項において現行の中小企業振興体制（政策立案、予算管理含む）の再編成が規定されているが、これまでのところ検討はなされたものの、新たな計画作りまでには至っていない。

これまでの検討過程において最大の問題点は、関係各省（Department）の思惑をいかに調整するかであった。しかし、政治的な動きもあり、議論が進展しない状況が生じた。結果として SMEDC では promotion body の設置について一時検討を中止している。しかし、中小企業行政において強い行政権限を持つ中央レベルでの中核機関、およびその政策・施策を具現化する、地方での核となる機関が必要とされている事実は変わらない。そのため、中小企業憲章は 1997 年に改訂を見たが、改訂後の憲章においても上記項目の趣旨は生きているものと理解できる。

本提言の基本的コンセプトは中小企業憲章で述べられている内容と変わらないものの、再編する既存組織の対象は貿易産業省内の関係機関と限定し、機能的な組織を迅速に立ち上げることによって、今回策定される中小企業長期開発計画の実施責任機関としての立場を明確にする必要がある。

設置の必要性

効率的な中小企業行政を行う上で政府関係機関の連携が不可欠なことについては各機関の理解も得られている。中小企業憲章もその必要性を認め、調整機関として中小企業開発審議会（SMEDC）を設けている。DTI においても、中小企業開発アジェンダの実施において戦略的方向性を示すための DTI-SME コアグループを編成する一方、DTI 長官が SMEDC の代表を務め、DTI-地域グループ（ROG）は地方におけるアジェンダの具体化を任されている。

このような現状であるにもかかわらず、中小企業行政の効率性、効果的運営と言う観点から現在の体制には次のような弱点が見られる。

- 1) 意思決定に時間がかかる。特別編成チームの習性として、SME コアグループは広範囲をカバーしながら、専従の権限を持ったスタッフが不在である。
- 2) コアグループによって打ち出された施策実施の困難性。コアグループに入っている各機関・部署はおのこの独自の行動規範によって動いている。従って、予算やその他資源が分散され、断片的で、効果が薄い事しかできない。
- 3) SME コアグループによる決定であっても予算の配分が難しい。各機関・部署の予算はそれぞれの業務範囲を前提として予算どりがなされている。

従って次のような点が考慮されなければならない。

- 1) DTI 付設機関 (attached agency) としての開発庁の設置 (専任スタッフの配置含む)
- 2) 開発庁の組織として地域レベルの組織構築 (SME 地域センター、SME センター、SME デスクなど)
- 3) 予算の開発庁への一元化
- 4) 統合される諸機関の枠を超えた職員人事の開発庁長官のもとでの一元化

政府機関か公社か

ここで提言する開発庁は単に中小企業政策や施策の策定のみならず、施策を実施することを想定している。多くの国々ではこの二つの機能を独立させている。例えば日本の場合、中小企業庁が施策の策定を行う一方、中小企業総合事業団や県の中小企業支援センターが施策の実施を行っている。タイにおいても同様である。しかしながらフィリピンの場合、組織再編は検討課題ではあるが、現在の財政事情等からひとつの機関の下で二つの機能を果たすことが薦められる。

公社として開発庁を設置することも可能であるが、その場合は施策の実施についてのみ責任を負う形となり、計画策定やそのほかの中小企業行政は別の政府機関があたる事になる。

場合によっては、公社化や民間セクター化の方が、プログラム実施上収入を創出する上でよい面もある。こうした場合は、開発庁は入札方式で施策の準備や実施を民間等に委託することで同様の収入を確保することが可能である。

他の政府関係機関との機能分けと連携

- 1) 産業開発政策は中小企業開発庁の担当分野ではない。しかし中小企業開発に当ってはセクターに焦点を当てた振興策を採用する。
- 2) 工業技術分野も含め、研究・開発は開発庁の担当分野ではない。しかし中小企業開発庁は業種別アプローチの一環として、特定セクターの工業集積のある地区でのセクター (クラスタ) について技術指導を行う機能は有する。既存の SME プロダクション・センターは、その地区に限定した技術指導センターとして機能させる。
- 3) 職業訓練や一般的な技能訓練も中小企業開発庁の役割ではない。しかし開発庁は関連業界との協力のもと、セクターの中小企業開発の視点からカリキュラム改善等につき、TESDA やその他の関連機関に対してアドバイスを行う。
- 4) 中小企業金融の実施も開発庁の担当分野ではない。開発庁は中小企業金融分野にかかわる政策・施策には責任を持つものの、実施については SBC が主な担当機関となる。

中小企業開発庁の担当分野外での中小企業開発上重要な活動に関しては、SMEDC が他省庁との調整役を果たす。

中小企業開発庁に統合される政府機関 / 技術機関の内、中小企業開発庁によりカバーされない機能について

中小企業開発庁に統合される政府機関 / 技術機関がこれまで有していた機能の中には、中小企業開発庁によりカバーされない機能がある。これらの機能は中小企業開発庁で当面担当し、将来、他機関に移行することが必要であり、適当であることが判明した時点で移行することとする。

内部組織

組織変更を複雑なものにしないためには、既存（統合前）組織の最小単位（課あるいはユニット）を、解体あるいは統合せずにそのまま中小企業開発庁に移行すべきである。その組織の合理化は、中小企業開発庁としてしばらく運用した後に決定する。

BSMED と SMED Authority の違い

現在の中小企業開発局（BSMED）と提言している中小企業開発庁（SMED Authority）とはいくつかの重要な点で違いがある。まず、政府機関として付与されている行政権限の違いである。中小企業開発庁の長は大統領が任命し、求めに応じて政府閣議（Cabinet meeting）へ出席する。中小企業政策・施策の政府機関として自らの地方組織を持つ。予算要求は DTI を通して行われるが、DTI とは別枠で設定される。2 番目の違いは組織として規模と業務範囲の拡大である。従来の BSMED の機能に加え、地場産業振興、デザイン開発、人材育成などの専門機関を新たに統合することにより、組織規模が拡大すると共に、業務範囲の拡大、深化が図られる。これらのことによって政府内での政策運営と予算管理の効率化が進むことになる。

恒久機関としての SME コアグループ構想との違い

現在、SME コアグループでは、グループを一組織とする強化策を検討している。その目的、機能分野は概ね本中小企業開発庁の設置構想と同じである。相違点は次のとおりである。すなわち、中小企業開発庁は既存の部局を組織としては一度解体し、ひとつの政府機関として新たに作り上げるのに対し、SME コアグループは、各々の組織は残したままグループとしての強化を図るものである。すなわち行政機関としての独立性に違いがある。2 番目の相違点として、中小企業開発庁では金融分野の政策形成については責任範囲とするものの、実施面は SBC を中心とした金融機関に委ねるものとしている。すなわち、金融支援、および研究・開発機能を伴う技術支援分野（DOST 管轄分野）についての施策実施は中小企業開発庁の業務から基本的に除外している（政策および施策形成は中小企業開発庁で行い、実施機関との連携を図る）。

4. 内容

提案する中小企業開発庁の全般コンセプト

- 中小企業開発庁は DTI の外局（付設局）となる
- 中小企業開発庁は中小企業政策の策定・実施の主導省庁と位置づけられる
- 中小企業開発庁はプログラム実施のための自らの地方組織を持つ
- 中小企業開発庁予算は DTI から独立した予算枠として設定される
- 中小企業開発庁長官は大統領が任命する
- 中小企業開発庁長官は必要に応じ政府閣議への出席が求められる。
- 中小企業開発庁発足後、SMEDC は中小企業開発庁長官の諮問機関となる

中小企業開発庁の主要業務

- 中小企業の育成及び発展を図るための基本となる施策の企画・立案・実施
- 法令案及び規則案の審査及び通達
- 中小企業振興関連予算案の策定、国会への提出
- 中小企業に関わる取引の適正化
- 中小企業の経営に関する診断、助言及び指導
- 中小企業の新たな事業創出、技術の向上
- 中小企業支援関係機関間との連携、調整
- 中小企業振興体制・組織の監理、統制
- 中小企業開発庁の所管事項に関わる国際協力の調整

予算

新たに設置される中小企業開発庁の予算は、その構成母体の現予算がまず基となる。先に挙げた候補 5 機関の 2003 年度承認予算を合計すると、1 億 2,159 万にすぎない。この内の半分が人件費であり、新中小企業開発計画で想定されるアクションプランを実施する為には不十分と言わざるを得ない。また、組織の拡充強化のための予算も必要となる。これらの予算は中小企業開発庁が独自に予算局と折衝し、確保するものとする。具体的な長期開発計画の中身が見えない段階で予算を見積もることは困難であるが、少なくとも、中小企業への政府の取り組み姿勢を見せるためにも国家予算の 1%（2003 年で 3.5 億ペソ）は確保すべきであろう。また、政府予算に加えて、中小企業開発庁の実施を確実なものとするため中小企業開発基金の設置（#23）が強く奨められる。

統合対象機関

どの政府機関、技術機関を統合すべきかは、中小企業開発庁設立についての基本承認が得られた後、再編準備委員会で検討すべきである。下記はその一案である。

- 統合されるべき組織：BSMED、PDDCP、CITC
- その組織の中小企業開発以外の機能については統合すべきかどうか検討が必要であるが、統合が望ましい組織：BDT、PTTC
- SBC は中小企業開発庁を担当する次官のもとで、中小企業金融施策の実施に責任を持つ機関として別に存続する。
- 次の政府機関、技術機関の一部組織は中小企業開発庁に移行する（但し、残る機能については検討が必要）：BETP、PITC、CITEM
- DTI の地方事務所、州事務所の中小企業開発担当課（あるいはセクション）は中小企業庁に移行する。

内部組織案

Group & Divisions	Agencies/institutions to be merged
Office of Undersecretary	
General Administration	
Executive Director for Policy & Planning	
Policy Planning and Coordination	BSMED, (BDTP)
Research & Statistics	BSMED
International Coordination	BSMED
SMED Council Secretariat	BSMED
Executive Director for Industrial Operation	
Furniture & Export Merchandise Industries Support Center	PDDCP, CITC, (BOI)
Food Processing Industry Support Center	(PTTC), (BETP), (BOI)
Supporting Industry Support Center	BSMED, (CITEM), (BOI)
Market Research & Product Development Service	BSMED, PDDCP, CITC, (CITEM), (PITC), (BETP)
Executive Director for Regional Operation	
Management Guidance & Entrepreneurship Development Service	BSMED, (PTTC)
Counselor Training	(PTTC)
Administrative Support for Regional Operation	
SMED Regional Centers (Regional Offices)	
SME Desks (Provincial Offices)	

中小企業開発庁の組織編制にあたっては二つの考え方がある。ひとつは機能別の考え方であり、他方は中小企業のカテゴリー（零細、小・中企業や、工業、商業など）である。統合される機関の組織編制状況からは、機能別に沿った組織編制の方がより取り組みやすいものと思われる。

その他

本提言は、次のプロジェクトとともに実施することで中小企業振興体制強化の効果をあげることを目的としている。

- Project No.13-15（産業支援センターの設立と相談窓口の地方展開）
- Project No.16（SME 支援ネットワークの再編と活性化）
- Project No.17（SME カウンセラー、SME アドバイザーの育成と育成制度構築）
- Project No.23（SME 開発基金の設立）

参照番号 23:

中小企業開発計画実施資金確保のための中小企業開発基金設立

1. 目的および概要

これまで政府による中小企業開発へのリーダーシップを最も阻害してきたのは施策実施のために必要な資金の不足であった。このために計画された施策が実施されなかったり、規模が縮小されたりしてきた。国の社会経済開発にとっての中小企業開発の重要性を認識し、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。また、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。

こうした目的のため、下記を含む資金を実施資金財源として確保することを目的として基金を設立する。これにより中小企業開発計画実施の財源は、政府年度予算と当基金からの支出により安定的に確保する。

- 事業所名登録手数料
- 企業登録料
- ODA 資金

2. 担当機関

貿易産業省 (DTI) および大蔵省 (DOF)

但し、別途提言している中小企業開発庁設置後は中小企業開発庁が DOF と連係して実施機関となる。

3. 背景、根拠、検討

現在フィリピンでは、国家予算が逼迫し、中小企業振興の重要性が叫ばれても、特別な予算がすぐにはつき難い状況にある。政府は現行の中期国家開発計画 (MTPDP2001-2004) においても歳入アップを図り財政のバランスをとる事を優先課題として挙げている。このような状況の下、多くのプログラムや公的支援機関の活動が予算不足から停滞を余儀なくされている。ここでは新たな中小企業開発計画の実施に合わせ、効率的な予算配分に基づく計画期間内での目標達成の為に、政府予算の特別枠として中小企業開発基金の設置、および新たな財源を基にした中小企業振興への予算増額を提言するものである。新たな財源としては、ODA 資金や全国の DTI 事務所で徴収されている Business Name Registration Fees からの配分を前提として考える。

これまでフィリピンでは特定の政策目的達成のために、特別に基金を設けるアプローチはあまり採られていない。財源の捻出や基金の管理方法に十分な合意が得られなかった事が大きな要因であるが、基金を使った成功事例が少ないことも躊躇させる一因である。しかし、適正な管理の下、一定の予算を集中的に施策運営に振り向ければ、より高い効果を得られることは明らかである。今回、期間が限定された中小企業開発計画の実施に合わせ、中小企業開発基金を設置し、基金活用の成功例を作ることも必要である。

一方、Business Name Registration Fees は政府にとっても貴重な財源となっている。しかしもと新規企業の Business Name を保護する見返りに徴収されているものであり、その資金使途は登録企業の保護、あるいは産業振興に使われるべきものである。一種の目的税としての扱いが妥当である。産業振興の一環として中小企業振興への還元を提言するものである。ただこれまでの資金配分が壊れてしまえば、関係機関への影響が大きいことから、Fee 自体の増額を企業側にお願いし、その上乗せ分の活用をベースとした提言とした。

新聞報道によれば本年 5 月、Gloria Macapagal-Arroyo 大統領はアメリカを訪問した際、フィリピン中小企業振興の為に US\$95 百万の援助要請をアメリカ政府に対して行っている。結果的に両国政府は合意するに至っていないが、このような努力を続けることはフィリピン政府にとって重要である。因みに US\$95 百万の内訳は、SB Corp.の財源強化の為に US\$30 百万、ベンチャーキャピタル整備費用として US\$25 百万、Credit-scoring の整備に US\$25 百万、その他、20ヶ所の SME センター整備に US\$15 百万が予定されていた。

4. 内容

中小企業開発基金は通常の年度予算とは別に、国会の承認を受け、特定の目的（ここでは中小企業振興）の為に政府が基金を設けることを想定している。

中小企業開発基金の設置

2010 年までの中小企業開発計画の策定に合わせ、中小企業振興のための開発基金を設け、同計画における施策実施のための予算として活用する。基金の規模としては（US\$50 百万）程度を目途とする。（基金規模の見積もりについては、中小企業開発計画の内容が明確になった段階で、改めて行うものとする）。

ODA 資金や政府歳入を基に一定額の開発基金を設けた後、次に述べる Business Name Registration Fees などを原資として基金の規模を増やしていく。

2003 年度の DTI 予算 (16 億ペソ) のみ取り上げれば、政府全体予算の僅か 0.46% を占めているにすぎない。しかもその中の約 41% が人件費に充てられており、DTI 内部の中小企業振興施策に振り分けられる予算を推定しても、金額的にはそれほど多くないはずである。因みに DTI 内で中小企業振興に関わりの深い部署の 2003 年度予算を纏めたのが次の表である。もっとも中小企業に関わりがある BSMED で予算額は 2,146 万ペソにすぎない。なお、地方の DTI 事務所は別途予算が組まれ、各 Regional Office で BSMED より多い平均 3,500 万ペソが支出されている。

(Unit: 1,000 Pesos)

	Personal Services	Maintenance & Operating	Total
BSMED	8,877	12,580	21,457
NIMTC	2,043	989	3,032
CIC	3,972	2,275	6,247
BEMB	3,244	2,160	5,404
C MDF	10,419	7,954	18,373
PTTC	12,876	15,298	28,174
CITC		13,000	13,000
PDDCP	18,606	26,640	45,246
BDTP	5,269	8,443	13,712

Source: DTI Financial Management

このような現状は冒頭指摘したような背景に起因するものである。従って、財政状況が大きく改善しない限り、中小企業振興だけに予算額をアップすることは難しい状況であるが、現行のシステムを見直すことによって新たな財源が生まれる可能性もある。そのひとつとして Business Name Registration Fee (BNRF) をここでは対象とする。現在 DTI の Provincial Offices で徴収された BNRF は国庫 (National Treasury) に納入され、政府予算として使われている。その項目のひとつとして中小企業開発庁が行う施策を付け加える。

プログラム 24: SBC の政策金融機関としての位置付け明確化

参照番号 24:

SBC の政策金融機関としての位置づけ明確化

1. 背景、根拠、検討

Magna Carta で中小企業金融分野での中心機関と位置付けられている SBC について、さらに実際の運営面で政策ニーズに沿った施策の展開が可能ないように、政府の存在を増加させることを提言するものである。

「中小企業金融」のコンセプトは、中小企業の金融上の対象としての体質的弱さを認識し、民間一般の金融システムでは魅力的ではないこの融資対象に、景気変動や金融機関側の事情などに左右されることなく安定的に資金を供給することにある。さらに、経営上の脆弱性から低利の資金を供給するようにしているのが一般的である。

フィリピンの中小企業金融では多分に金融機関側の事情に左右され、政府系金融機関に対する一般銀行並みの規制の適用、市場金利適用の原則に加え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が中小企業金融改善上の障害となっている。このため、既存の中小企業金融のシステムは、その時々々の政策ニーズに対応し、政策目的に沿った資金需要については一定の有利な条件による貸付を行うなど、市場メカニズムになじまない分野等において政策誘導効果を発揮するという役割を發揮するまでに至っていない。

現在 SULONG Program が実施に移され、また SME Agenda の施策が現在実施に移されようとしており、これらはこうしたコンセプトに沿った施策展開であると理解できる。しかしその効果については、始まったばかりであったり、まだ計画中のため評価できる段階にはなく、問題が将来再燃する可能性もある。

こうした場合、上記中小企業金融のコンセプトに基づき、政策ニーズに対応した動きの出来る政策金融機関が必要となる。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付けているが、そのボードメンバー 10 名の内 5 名は株主にあてられており、実際には政府系を含む銀行が占めている。さらに、財務省長官、民間銀行部門代表など金融セクターからのメンバーは合わせると 7 名となる。他方、中小企業政策を代表するのは DTI 長官および SMED Council から選ばれた民間部門代表の 2 名と（残る 1 名は SBC の代表）圧倒的に少数である。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。

プログラム 25: 中小企業統計の整備

参照番号 25:

中小企業開発の計画・モニタリングのための中小企業統計整備

1. 目的および概要

中小企業政策・施策を立案するに際して、その効果を推定する上で中小企業統計は欠かせない。また、実施後の政策・施策を評価する上でも中小企業の実態を把握できる統計が必要である。中小企業統計のシステムそのものを構築することは膨大な時間と経費を必要とするので、ここでは、使用目的を限定し、比較的容易な方法で中小企業に関する統計データを収集する次の方法を提言する。

- 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

上位目標

- 有効な中小企業開発政策・施策の立案

プロジェクト目標

- 中小企業の実態に関するデータの収集体制構築

期待される成果

- 中小企業開発政策・施策立案時の量的な効果推定
- 中小企業開発政策・施策実施後の量的な効果評価

2. 背景、根拠、検討

中小企業政策・施策策定に当たって、その効果を事前に推定する適切な方法が現状ではない（フィリピンの産業統計の現状、限界については II-6.2 参照）。

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

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）を組み合わせ実施することが望ましい。

3. 担当機関

- （現行システム下）BSMED および SMED 審議会
- （提言システム下）中小企業開発庁

4. 内容

(1) 内容

1) 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

NSO を始め他の政府機関が実施している産業統計、労働統計、事業所統計などから、中小企業の実態についてのデータを定期的に加工し、一定フォームで編集する。これにより中小企業の事業所数、従事者数、地域分布、産業別分布などの変化を把握する。

また、これに先立ち、事業所規模分類、地域分類、産業分類について、中小企業実態把握の視点から標準的分類を提案し、関係統計において統一的に使用することを提案する。

2) 独自サンプル調査の実施

毎年定期的にサンプル調査を実施する。次の2種類のサンプル調査を行う。

1. LGU への Business Registration を母集団とし、ランダムサンプリングにより中小企業の実態を把握する。対象とする LGU は、企業の規模別分布、都市・地方間分布、産業別分布について、上記 NSO データをもとに中小企業全体を代表できるように選択し、以後対象 LGU を固定する。各 LGU 内のサンプリングはランダムに行う。質問事項は基本事項と特定事項に分け、基本事項は毎年固定する。特定事項はその時の政策テーマにあわせて設定する。これにより、事業所の改廃、事業規模の変化、従業員数の変化、収益性の変化などを把握する。

2. 業界団体の加盟企業を母集団とし、各業界団体ごとのサンプルはランダムに抽出する。これにより、その都度の政策・施策テーマについての評価が出来るよう（政策実施前と実施後）設計する。なお、このデータの場合、全体よりも上層の中小企業を代表する結果となる。

(2) 実施準備期間

他の統計データに対する標準分類提案とその実現には時間を要する（分類に対する調整と、統計調査期間を含めて）。但し、新たな調査結果についてデータ加工するだけでなく、既存のデータについてもデータ加工をするべきであり、これは集計についての設計が終われば直ちに着手可能である。

サンプリング調査は調査設計、実施調整、実施を含めて約 1 年強でデータ収集が可能となる。但し、第一回目の調査設計には十分時間をかけ、その後の調査との大きな齟齬が生じないように注意する必要がある。

プログラム 26: 中小企業支援のための情報整備

参照番号 26:

中小企業支援プログラムに関する情報システム整備

1. 目的および概要

IT は無限の可能性を秘めており、今後中小企業開発に IT を活用して行くことは極めて重要である。しかし、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、まず第一のステップとして、

- 1) 関係政府機関、団体の中小企業支援サービスについての情報を提供しその活用を促すこと
- 2) 関係政府機関、団体の保有する有用なデータや情報を中小企業に提供することを実施する。

上位目標

- 新たな開業の促進と中小企業操業の安定・成長

プロジェクト目標

- 中小企業による支援サービスの活用

期待される成果

- 中小企業が利用可能な支援サービスについて把握し、積極的に利用
- 中小企業の、中小企業支援ネットワークへのアクセス増加

2. 背景、根拠、検討

IT 化は産業革命に匹敵するほどの変革を企業経営にもたらしつつある。IT 化は次の点で社会に大きな影響を与える。

1. 情報の収集と伝達が短時間、かつ距離を超越して可能
2. 情報の収集、伝達、処理に必要な費用の低下
3. 多数の相手との情報の発信、検索、交流が可能

フィリピンでもすでにながりの企業が IT を活用する方向にあるが、中小企業、特に地方の小・零細企業にとってはコンピュータ、通信回線上の制約からその活用による恩恵を受けられる状態に至っていない。

IT 化は既に中小企業のマーケティング、製造、経営方法などに大きな影響を与つつあるが、中小企業を支援する立場からは、次の点に注力する必要がある。

1. 中小企業への IT 活用の重要性の啓蒙
2. 活用のための情報の提供、IT 人材育成への支援
3. 活用を容易にするためのインフラ整備、ハード、ソフト普及面からの支援

ここではまず第一段階として、支援機関側からの情報の発信（特に支援サービスについての情報および中小企業の経営に役立つ情報の発信）にまず取り組み、順次上記の支援を提供する方向にレベルを上げることが提言する。

3. 担当機関

- （現行システム下）BSMED
- （提案システム下）中小企業開発庁

4. 内容

(1) 内容

次のサービスを提供する。各中小企業は自社、あるいは SMED 地域センター、SME センター、SME デスクなどの支援ネットワークで情報を受け取り利用する。

- ビジネス・マッチングやビジネス情報発信（各社のホームページへのリンク）を目的とする SME データベース（#4 参照）およびホームページの運用
- 関係政府機関、団体の提供する中小企業支援サービスについての情報提供
- 中小企業支援機関による技術情報、マーケット情報の提供、あるいは関係情報提供機関へのリンク
- 電子メールでの遠隔相談サービス

(2) 実施準備期間

既存機関を利用した SME 支援ネットワークの暫定運用後直ちに準備を開始し、中小企業開発庁の開始に合わせ運用を開始する。準備期間は約 1 年を想定している。

参照番号 27:

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

1. 目的および概要

地域資源の掘り起こし、活用を図り、地場の中小企業がそれを核として事業機会を発展させることにより、多様な小・零細企業の創業や成長を総合的に支援することを目的とする。

現在提唱されている「一村一品百万ペソプロジェクト」(“1 Municipality, 1 Product, 1 Million Project”)について、事業企画が難しいため頓挫しているケースについて見直し、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。

中心となる活動

- 1) 地域の住民・企業の参加による地域の資源掘り起こし、市場分析を含む地場産業振興ワークショップの実施。事業計画の作成。
- 2) その事業化のための事業協同組合の組織。
- 3) マーケティング展開のためのナショナルトレードフェア、あるいは国際トレードフェアへの参加。

特に重要なのは、マーケティングの視点から地域資源を見直し、その活用方法について参加者が発掘することであり、その機会としてデザインプロセスを適用するワークショップを開催することである。次いで、有望な事業計画についてその実現化を図るために、参加企業により事業協同組合を組織し、それぞれの発揮できる機能を活用しあいながら事業を展開することである。

支援体制の整備

- 1) 上記プロジェクトで提供される百万ペソに加えての、参加者個人についての信用をベースとした(無担保)小規模事業支援融資プログラム
- 2) SME センター、SME 地域センターによる経営指導、技術指導(開発研究を含む)、トレードフェア参加指導

上位目標

- 新たな開業の促進と地場中小企業の操業の安定と成長

プロジェクト目標

- 地域振興プロジェクトの実現

期待される成果

- 中小企業の持つ事業シーズの発掘、開発
- 新たな事業機会の提供、既存ビジネスの拡張機会の提供

2. 担当機関

全国レベルでのプログラム企画: 中小企業開発庁 / SMED 地域センター

個別レベルでのプログラム実施支援: SME センター (LGU および地場の商工会議所がイニシアティブを取っていることを前提)

主たる支援機関: PDDCP、DILG、その他の関連技術支援機関 (このプログラムに動員する)

3. 背景、根拠、検討

企業数、従業員数の大部分を占める地場の需要をベースとした小・零細企業は、事業の苗床として重要であるとともに、地方における雇用の創出面でも重要である。

これら小・零細企業は中小企業一般に比べて個人的・家族的経営、資本の再生産を行う力が弱く生活費をまかなう程度の財務状況、事業主の生活と事業の密接な関連などで特徴付けられる。他方、事業内容は極めて多様であり、特定の産業政策や開発戦略でカバーすることは困難であり、むしろ、それぞれの企業、起業家の創意工夫を助長しつつ、その漸進的近代化、市場開拓を支援することが重要である。また、新たな開業を促進する上で事業機会を提供することも重要であり、地域開発プロジェクトの実現を積極的に行うことが必要である。

地域振興の芽を発掘しそれをプロジェクトとして育てる努力は個別小規模に実施されてきた (ミニマムの生計創出を意図するレベルでドナーによるプロジェクト、NGO の手によるプロジェクトなど)。最近では DILG による地域振興プロジェクトが実施されているが、農村地帯での地域振興である。

しかし、都市部において、商工業部門に焦点をあて、より専門的、組織的に行われた例はほとんどない。

4. 内容

(1) 内容

1) プログラム実施候補地発掘のためのセミナーの実施

地域開発プロジェクト事例を話せる人による発掘から形成、事業化のプロセスについての事例セミナーを実施し、各地から候補計画を上げさせる。

集まってきた計画案について、デザインワークショップを実施するデザイナー (PDDCP のデザイナー、および公募した一般デザイナー、可能であれば海外からの公募も含む) がそ

れぞれ高い関心を持てるものを選定する。その中から SMED 地域センターが最終的に何件かを選定し採用する。すなわち、このプロセスで担当するデザイナーおよびワークショップで取り上げる計画案の選定も同時に行うことになる。

2) 地域資源活用デザインワークショップ

選定された地域で活用資源発掘デザインワークショップを実施する。ここではデザインプロセスの手法により、対象とする資源について活用可能な市場について分析し、その対象市場に対する商品化アイデアを検討する。

3) 事業化検討

参加者、LGU、商工会議所が（SMED 地域センターの支援を受けながら）上記デザインワークショップの結果を検討し、事業化の可否を決定する。事業化の可能性のあるものについては SME センターの中に事業化計画委員会を形成し、事業計画を具体化する。事業化の形態には、

1. 参加者が事業協同組合を形成する方式
2. 参加者および他の参加希望社がそれぞれ事業の一部（原料、製造、流通、輸送など）を担当する方式
3. 個別企業に事業を実施するかどうかを含めて任せる方式

などいろいろとやり方があるが、いずれの方式でもよい。

4) 事業化にあたっての支援

事業化にかかる次の支援を提供する。

1. 事業計画作成および経営指導（SME センターカウンセラー、SMED 地域センター）
2. 小規模無担保融資（SMED 地域センターの当該事業への指導を前提とし、SBC。有望なものについてはベンチャーキャピタル投資に繋げる）
3. 事業化にあたっての研究開発を含めた技術的指導（中小企業開発庁の産業指導所および技術指導機関）

(2) プロジェクト期間

プロジェクト案の公募、選定等を含め、地域振興プロジェクトの実施までには約 2 年を要する。但し、この準備期間そのものが本プロジェクトの内容である。

(3) 必要投入と実施による経済効果の推定

必要投入の推定は表 III-3-14 参照。

公募されたプロジェクト案をもとに 24 ヶ所を選定し、地場産業振興ワークショップを実施する。外国人専門家の招聘費用を含めて約 441,000 米ドルが必要である。但し、外国人専門家の招聘費用、DTIスタッフの費用を除くと必要経費は約 75,000 米ドルとなる。

当活動は有望なプロジェクトを選定し、具体化するところまでを内容とし、プロジェクトの実施は含んでいない。したがって、これによる直接経済効果は計測不可能である。

間接効果は実施されるプロジェクトの数・内容によって異なるため現段階では推定不可能である。

Table III-3-14 実施にあたっての必要投入想定(#27)

参照番号 27: LGU、地方 CCI 主導の地域振興プロジェクト発掘・実施

Item	Required Inputs			Remarks	
		<u>Period</u> (months)	<u>Number</u> (Persons)		<u>Costs</u> (US\$)
Manpower	1) Foreign experts	12.00	2	330,000	Remuneration 13,500/MM x 24 MM; Transportation 3,000 x 2 times. Staff of DTI
	2) Local staff	24.00	2	36,000	
Equipment/ facility	- None				
Building/ offices	- None				
Other major expenses	1) Workshop costs			48,000	Traveling expenses, accommodations & per diem (1000), supplies (250), meals (500), communications & miscellaneous (250)
	2) Guidance for project planning			27,000	Travelling costs, communications, accommodations & per diem, etc. (350)

- Notes:
1. Costs and expenses in US dollars in rounded figure without contingency.
 2. Costs and expenses for promotion activities only. The costs and expenses for project implementation are not included.

Assumptions:

1. 24 locations are assumed to be selected for undertaking workshops to identify and develop the project ideas.
2. Assistance for project planning and implementation is assumed to be undertaken within the ordinary work of SMED-RCs, and Industrial Support Centers. Only additional requirements are estimated in the above.