

# 中小企業振興における発展段階別 支援アプローチ (プロジェクト研究) ファイナル・レポート

平成18年3月  
(2006年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
有限会社アイエムジー

**中小企業振興における発展段階別  
支援アプローチ  
(プロジェクト研究)  
ファイナル・レポート**

平成18年3月  
(2006年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
有限会社アイエムジー

## 略語集

略語	正式名称	日本語訳
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AIMS	Assessing the Impact of Microenterprise Services	AIMS (USAID のプログラム)
AMSCO	African Management Service Company	アフリカ経営サービス会社
AOTS	The Association for Overseas Technical Scholarship	海外技術者研修協会
APDF	Africa Project Development Facility	アフリカ・プロジェクト開発ファシリティ (IFC の管理する地域ファシリティ)
BCI	Business Competitiveness Idea	
BDS	business development services	ビジネス開発 (支援) サービス
BEE	Black Entrepreneur Empowerment	黒人起業家エンパワーメント
BLCF	Business Linkage Challenging Fund	ビジネスリンクージチャレンジ基金
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest	CGAP (世銀の管理する零細企業融資支援機構)
CIA	Central Intelligence Agency	(米国) 中央情報局
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
CLM	Cambodia, Laos and Myanmar	カンボジア・ラオス・ミャンマー
CLMV	Cambodia, Laos, Myanmar and Vietnam	カンボジア・ラオス・ミャンマー・ベトナム
CORFO	Corporacion de Fomento de la Produccion	(チリの) 産業振興公社
C/P	counterpart	カウンターパート機関
CPDF	China Project Development Facility	中国プロジェクト開発ファシリティ (IFC の管理する地域ファシリティ)
DAC	Development Assistance Committee	OECD の開発援助委員会
DFID	Department for International Development	(英国) 国際開発省
EPZ	Export Processing Zones	輸出加工区
ERP	Enterprise Resource Planning	企業資源計画
ESSA	Enterprise Support Services for Africa	アフリカ企業サポートサービス
EU	Europe Union	欧州連合
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
GCI	Growth Competitiveness Index	GCI (世銀フォーラムの競争力指標)
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GII	Global Information Infrastructure	世界情報基盤
GNI	Gross National Income	国民総所得
GNP	Gross National Product	国民総生産

GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
GVC	global value chain	グローバル価値連鎖
ICT	information and communication technology	情報通信技術
IDB	Inter-American Development Bank	米州開発銀行
IE	Industry Engineering	(無理、無駄、むらをなくし仕事の価値を高めること)
IED	The Internet for Economic Development	IED (USAID のプログラム)
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IFS	International Financial Statistics	IMF の国際金融統計
IGP	Implementation Grant Program	IGP (USAID のプログラム)
ILO	International Labor Organization	国際労働機構
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JODC	Japan Overseas Development Corporation	海外貿易開発協会
LCG	Local Consultative Group	現地ドナー会合
LDC	least developed countries	後発開発途上国
LMC	lower middle income countries	低位中所得国
MBP	Microenterprise Best Practices Project	MBP (USAID の零細企業振興プロジェクト)
MDG	UN Millennium Development Goals	国連ミレニアム開発目標
MFI	microfinance institutes	マイクロファイナンス機関
MGI	McKinsey Global Institute	マッキンゼー・グローバル・インスティテュー ート
MPDF	Mekong Project Development Facility	メコン地域プロジェクト開発ファシリティ (IFC の管理する地域ファシリティ)
MSMEs	micro, small and medium enterprises	零細・中小企業
MVA	manufacture value addition	工業業種別付加価値
M4P	making market systems work better for the poor	市場機能向上による貧困削減
NGO	non-governmental organization	非政府組織
NPL	nonperforming loan	不良債権
NPO	non-profit organization	非営利組織
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OLC	other low income countries	(LDC を除く) その他低所得国

PDA	personal digital assistants	個人用携帯情報端末
PECC	Pacific Economic Cooperation Council	太平洋経済協力会議
PPP	Public Private Partnership	官民パートナーシップ
PRA	Participatory Rural Appraisal	参加型農村調査法
PRIME Fund	Program for Innovation in Microenterprise	零細企業促進プログラム
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略文書
PSD	private sector development	民間セクター開発
PSDC	Penang Skills Development Centre	ペナン技能訓練センター
QCD	quality, cost and delivery	品質、コスト、納期
R&D	research & development	研究開発
SEDA	Small Enterprise Development Authority	小規模企業開発公社
SEED	Southeast Europe Enterprise Development	南欧・東欧企業開発（IFC の管理する地域ファシリティ）
SEEP Network	Small Enterprise Education and Promotion Network	SEEP Network（米国中小零細企業開発 NGO の業界団体）
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency	スウェーデン国際開発協力庁
SMEs	small and medium sized enterprises	中小企業
SPPF	South Pacific Project Facility	南太平洋ファシリティープロジェクト（IFC の管理する地域ファシリティ）
TFI Program	Trade Facilitation and Investment Program	（USAID の）貿易促進・投資プログラム
TOT	training of trainers	トレーナー育成訓練
TPM	Total Productive Maintenance	
UMC	upper-middle income countries	高位中所得国
UNCDF	United Nations Capital Development Fund	国連資本開発基金
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	国連貿易開発会議
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WB	World Bank	世界銀行
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

## 序文

中小企業は一国の経済活動において占める比重が大きく、その振興は多くの開発途上国において重要課題と位置付けられています。また、産業基盤の強化、雇用創出、地域経済の発展、市場経済化の推進といった役割が開発途上国の抱える多くの開発課題の克服に役立つとの認識が広く共有されており、開発途上国側、援助機関側双方にとって重点支援セクターとなっています。

かかる背景のもと、国際協力機構(JICA)は「連携促進事業(中小企業振興分野知的支援)」、「開発課題に対する効果的アプローチ(中小企業振興)」、「低開発国の産業振興支援のための開発調査手法」、「中小企業金融制度に係る日本の経験」、「産業振興分野にかかるキャパシティー・ビルディングにおけるドナーの取組み」等、様々な切り口での調査・研究を行ってきました。

一方、各国においてその発展状況及び中小企業振興の現状を踏まえ優先的に取り組むべき課題や効果的支援プログラム及び具体的支援内容を特定する手法については調査・研究に基づく知見が十分に蓄積されておらず、要請案件毎に様々な手法を用いて、対象国における重要性・有効性を確認しているのが現状であります。

本プロジェクト研究事業においては過去に実施した調査・研究の結果を参考としつつ、特に案件形成を行う際に実務担当者が活用することを念頭においた上で、各国の中小企業振興の現状にあわせた有効な案件の形成・実施手法に関する調査を行いました。

本調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、有限会社アイエムジーに委託され、JICA 内部で今後の援助の方針を検討する上での参考資料として作成されました。このため、本報告書の記載内容は必ずしも現在の JICA の公式見解を反映しているものではありませんが、内外の開発関係者が中小企業振興分野の案件形成・案件実施方法を検討する際の一助となることを願うものです。

最後に本調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し厚く御礼申し上げます。

2006年3月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部長 佐々木 弘世

## はじめに

本プロジェクト研究報告書では、JICA の実務担当者が中小企業振興案件形成の初期段階において活用できるツールの提供を目指し、中小企業振興における 4 つのカテゴリーにおいてそれぞれの発展段階を設定し、発展段階を判断するための手掛かりを提供し、発展段階別の効果的支援アプローチの方向性を示した。

もとより国際的に認知された発展段階が存在して、特定の指標から機械的に発展段階が確定できるわけではなく、発展段階が判れば効果的な支援手法が自動的に導かれるといった都合の良い話があるわけでもない。他方、近年アフリカを初めとする低所得・低開発国向けの中小企業振興案件を形成する機会が増大する中、実務担当者が中小企業振興にかかる案件を形成する際に、中小企業振興に関する課題別効果的支援アプローチでまとめられた内容だけでは、テーマごとに発展段階の異なる国で、何を優先し、どのような支援手法を組み合わせるべきかについて、十分な手掛かりが無いという状況が続いていた。本プロジェクト研究は、中小企業振興の地平が拡大する中、特に現場において実務者が案件形成を進める上で大まかな方向性をつかむ手引きを目指したものである。

本研究は国際的にも中小企業振興分野で同様のマニュアルが存在しない中での初めての試みといえ、今後現場での利用とフィードバックを通じて内容が高められていくことが期待される。関係諸氏の建設的提言を期待すると共に、本報告書が実務担当者の案件形成の一助となれば幸甚である。

最後に、本プロジェクト研究において多大なご協力とフィードバックをいただいた、経済開発部及びインドシナ 3 国と南アフリカの JICA 現地事務所職員を初めとする JICA 関連部局諸氏、有用なご助言・コメントを頂いた早稲田大学浦田秀次郎教授を初めとする諸先生方に、この場を借りて御礼申し上げます。

調査団一同

調査団構成：

総括・中小企業金融	居合 禮（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社）
副総括・BDS	籠橋 秀樹（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社）
政策・制度・ビジネス環境	森 慎一、岩瀬 信久（共に有限会社アイエムジー）
産業技術	松村 克己（株式会社システム科学研究所）
援助分析	安井 秀行（ホイヤシー 有限会社）
中小企業論	萩原 烈（コンサルタント）

## 本報告書の構成と利用法

本報告書では、時間の無い案件形成担当者のために、第 1 章を読めば全体が分かりある程度案件形成の方向性をつかめるようにし、残りの章は各論・補論という構成になっている。第 1 章では、1-1 にて調査の枠組みを示した後、1-2 以降で本プロジェクト研究の対象とする中小企業振興の重要 4 カテゴリーである政策・制度・ビジネス環境、Business Development Services (BDS)、中小企業金融、産業技術それぞれについて、発展段階に基づく案件形成の考え方のプロセスを示した（カテゴリー選択の基準については 1-1-3 参照）。まず各カテゴリーの発展段階を設定し、発展段階を判定する手がかりとなる指標とチェックポイントを示し、それらをチェックシートとしてまとめた上で、発展段階別の効果的アプローチを提示した。最後に、案件形成の具体的なイメージ想起の一助となるように、各分野の効果的アプローチを組み合わせた 5 ヵ年プログラムの例を掲げた。

各カテゴリーについての詳細な議論は、第 2 章（政策・制度・ビジネス環境）、第 3 章（BDS）、第 4 章（中小企業金融）、第 5 章（産業技術）に記した。それぞれの分野での理解を深めるために、案件形成の前あるいは途中で、是非ご一読願いたい。第 1 章 1-2 から 1-6 において、2 章から 5 章を参照すべき点は参照先を明記した。

第 6 章（援助分析）は、2 章から 4 章までの分析・議論で言及されあるいは下敷きとなっている、各カテゴリーにおける他ドナーの援助動向をまとめた。中小企業振興における他ドナーの援助動向を概観したい際にご一読いただくと便利である。但し、中小企業振興を含め開発援助をめぐる議論は日進月歩であり、本報告書でカバーした範囲が全てというわけでもないので、他ドナーの動向は恒常的にウォッチしていく必要がある。

第 7 章には、中小企業の定義、中小企業振興を巡る議論、途上国の中小企業部門の概要など、中小企業振興案件を考える上での基礎知識というべき部分を、補論としてまとめた。

付録 1として、データ整備が比較的進んでいる政策・制度・ビジネス環境と中小企業金融の 2 カテゴリーにつき、本プロジェクト研究で発展段階検討対象とした 21 カ国の分析結果をまとめた。付録 2には、収集資料リストを掲げた。

第 1 章から第 7 章までの関係を図に表すと次ページのようになる。



全体のまとめ

第1章 調査の枠組みと本報告書のまとめ

カテゴリ別  
詳論

第2章  
政策・制度・  
ビジネス環境

第3章  
BDS

第4章  
中小企業  
金融

第5章  
産業技術

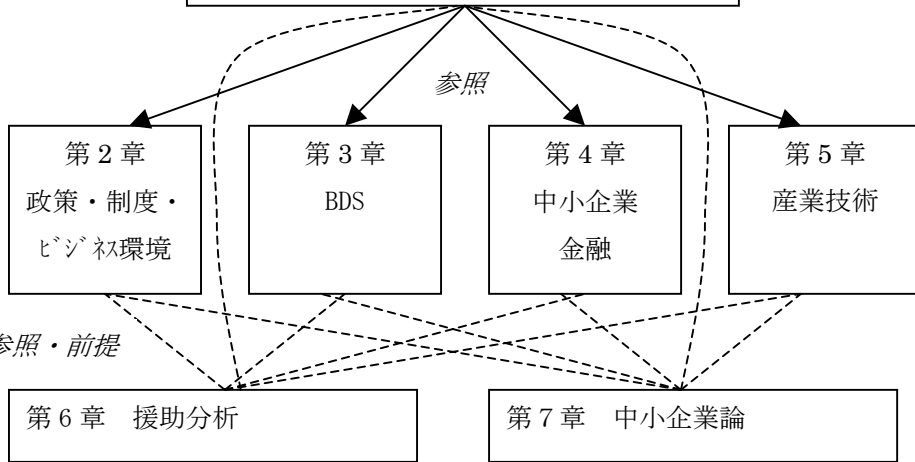
限定的参照・前提

関連する議論

第6章 援助分析

第7章 中小企業論

参照



## 目次

略語集

序

はじめに

本報告書の構成と利用法

ページ

### 第1章 調査の枠組みと本報告書のまとめ

1-1	調査の枠組み	1-1
1-1-1	調査の背景	1-1
1-1-2	調査の目的	1-3
1-1-3	調査対象	1-3
1-1-4	発展段階設定と効果的アプローチに関する仮説	1-7
1-2	各カテゴリーの発展段階	1-11
1-2-1	政策・制度・ビジネス環境の発展段階	1-11
1-2-2	BDS の発展段階	1-14
1-2-3	中小企業金融の発展段階	1-15
1-2-4	産業技術の発展段階	1-19
1-3	各カテゴリーの発展段階区分のためのチェックポイント	1-22
1-3-1	政策・制度・ビジネス環境のチェックポイント	1-22
1-3-2	BDS のチェックポイント	1-26
1-3-3	中小企業金融のチェックポイント	1-28
1-3-4	産業技術のチェックポイント	1-31
1-4	各カテゴリーのチェックシートと記入例	1-34
1-4-1	政策・制度・ビジネス環境のチェックシートと実例	1-34
1-4-2	BDS のチェックシートと実例	1-37
1-4-3	中小企業金融のチェックシートと実例	1-41
1-4-4	産業技術のチェックシートと実例	1-45
1-5	各カテゴリーの発展段階と効果的アプローチ	1-48
1-5-1	政策・制度・ビジネス環境の発展段階別効果的アプローチ	1-48
1-5-2	BDS の発展段階別効果的アプローチ	1-49
1-5-3	中小企業金融の発展段階別効果的アプローチ	1-50
1-5-4	産業技術の発展段階別効果的アプローチ	1-51
1-6	各分野の効果的アプローチを組み合わせた5ヵ年プログラムの例	1-53
1-6-1	カンボジアに対する効果的な中小企業振興アプローチ	1-54

1-6-2	ケニアに対する効果的な中小企業振興アプローチ	1-56
1-6-3	南アフリカに対する効果的な中小企業振興アプローチ	1-58
第2章 政策・制度・ビジネス環境		
2-1	本研究プロジェクトでの位置づけ	2-1
2-2	基本的アプローチと発展段階	2-1
2-2-1	中小企業振興の定義と開発課題体系図	2-2
2-2-2	基本的アプローチと政策・制度・ビジネス環境に係わる発展段階	2-3
2-3	中小企業セクターに大きな影響を及ぼすマクロ経済環境の把握	2-9
2-4	中小企業実態のチェックポイント	2-11
2-5	ビジネス環境のチェックポイント	2-14
2-6	中小企業政策・制度のチェックポイント	2-19
2-7	発展段階と効果的支援アプローチの検討	2-20
第3章 Business Development Services (BDS)		
3-1	本研究での位置づけ	3-1
3-2	BDSに関する基本的認識	3-2
3-2-1	BDSに含まれる活動	3-2
3-2-2	BDSを巡る第2のパラダイムシフト	3-4
3-3	BDSの発展段階	3-10
3-4	BDSの発展段階を判断するための指標	3-14
3-5	BDSの発展段階を検討するためのチェックポイント	3-26
3-6	BDSにおける発展段階と効果的アプローチ	3-31
3-7	BDSの発展段階評価と効果的アプローチ策定の事例	3-35
第4章 中小企業金融		
4-1	中小企業金融の定量的な各国比較	4-1
4-1-1	インフォーマルセクターとの関係	4-1
4-1-2	貸出金利が高くなる要因分析	4-4
4-1-3	貸出の量的供給が少なくなる要因分析	4-6
4-1-4	経営者の問題意識と金融	4-10
4-1-5	外的な中小企業金融基盤	4-11
4-2	各国のグループ化	4-14
4-2-1	定量的分析に基づく特徴	4-14
4-2-2	発展段階の設定	4-16
4-2-3	各国のグループ化	4-17
4-3	チェックリストの作成	4-18
4-3-1	作成上のポイントと構成概要	4-18

4-3-2	個別チェックリストの作成	4-19
4-4	金融サービスの発展段階毎に必要なかつ有効な支援	4-25
第5章 産業技術		
5-1	産業技術形成過程と発展段階	5-1
5-1-1	産業技術の形成（発展）過程	5-1
5-1-2	産業の発展過程と産業技術の構成要素	5-7
5-1-3	中小企業の技術発展段階と支援内容	5-10
5-2	技術発展段階と有効支援策の分析手順	5-13
5-2-1	工業構造・貿易構造分析による技術発展段階の判定	5-14
5-2-2	産業技術のレベル分析	5-20
5-2-3	発展段階の判定および技術支援策の設定	5-26
5-2-4	地域別・業種別の個別分析	5-33
5-3	ケーススタディ	5-34
5-3-1	技術の位置づけ計測（定量分析）	5-34
5-3-2	産業技術のレベル計測（定性分析）	5-40
5-3-3	産業技術発展段階の判定と産業技術支援内容の策定	5-41
5-3-4	各国における発展段階の検証	5-47
5-4	特定業界の技術分析 — 製紙業の分析 —	5-51
5-4-1	技術発展段階のマクロ分析	5-51
5-4-2	中小企業の技術向上のための効果的な支援	5-54
5-4-3	製紙業と中小企業	5-58
5-4-4	技術支援による経済的効果	5-60
第6章 援助分析		
6-1	本章の位置づけ	6-1
6-2	調査の対象	6-1
6-3	中小企業振興に係わるドナーの全体的な動向	6-1
6-4	政策・制度に関する支援の動向	6-6
6-4-1	全体的な流れ	6-6
6-4-2	世界銀行グループの事例	6-6
6-4-3	USAID の事例	6-7
6-4-4	米州開発銀行の事例	6-8
6-5	金融に関する支援の動向	6-9
6-5-1	全体的な流れ	6-9
6-5-2	国際金融公社の事例	6-9
6-5-3	米州開発銀行の事例	6-10
6-5-4	USAID の事例	6-10

6-5-5	DFID の事例	6-11
6-6	BDS に関する支援の動向	6-11
6-6-1	全体的な流れ	6-11
6-6-2	世界銀行グループ・国際金融公社の事例	6-12
6-6-3	米州開発銀行の事例	6-13
6-6-4	USAID の事例	6-13
6-6-5	DFID の事例	6-14
6-7	産業技術に関する支援の動向	6-14
6-7-1	全体的な流れ	6-14
6-7-2	世銀グループ/IFC の事例	6-15
6-7-3	GTZ の事例	6-15
6-7-4	USAID の事例	6-17
6-7-5	UNIDO の事例	6-19
6-8	各ドナーの支援アプローチから見た中小企業振興支援についての示唆	6-20

## 第7章 中小企業論

7-1	途上国の中小企業セクターの概要	7-1
7-1-1	中小企業とは	7-1
7-1-2	中小企業の範囲にかかわる論点	7-3
7-1-3	途上国の中小企業を取り巻く環境	7-7
7-1-4	各国中小企業の状況と論点	7-10
7-1-5	中小企業の発展段階別アプローチ	7-15

付録1. 各国制度・政策・ビジネス環境と金融事情の要約

付録2. 収集資料リスト

## 第1章 調査の枠組みと本報告書のまとめ

### 1-1 調査の枠組み

#### 1-1-1 調査の背景

中小企業は従来より途上国側、援助機関双方にとって重点支援対象であったが、近年の開発の論議の中で新たな脚光を浴びている。従来中小企業が重視されてきたのは、中小企業が総体として一国の経済において重要な位置を占めること（第7章参照）に加え、中小企業振興が雇用の創出、産業基盤の強化、地域経済の発展といった途上国の開発課題への取り組みにおいて重要な認識があったからである。さらに近年の pro-poor な成長<sup>1</sup>を巡る議論の中では、民間セクター開発における pro-poor な成長を実現するひとつの柱として中小企業振興が新たな活況を浴び、中小企業振興が民間セクター開発とほぼ同義で使われる場合も多くなっている。

JICA（Japan International Cooperation Agency：国際協力機構）は、中小企業振興の案件を数多く実施し、同時により質の高い中小企業支援を行う観点から調査・研究を行い、各課題への取り組み手法についての知見を蓄積してきた。2000年に実施した連携促進事業（中小企業振興分野知的支援）が最初の重要な取り組みであるが、その後も「開発課題に対する効果的アプローチ」、「低開発国の産業振興支援のための開発調査手法」、「中小企業金融制度に係る日本の経験」、「産業振興分野にかかるキャパシティ・ビルディングにおけるドナーの取り組み」等の調査・研究が行われてきた（これら知見の蓄積については、BOX 1-1を参照）。しかし、各国の中小企業振興の現状を簡易な手法で把握し、現状に応じて最も優先的に対応すべき課題を特定する手法については調査・研究に基づく知見が十分に蓄積されておらず、先方政府から要請される案件毎に協力内容が対象国の発展状況に適合しているか否かを様々な手法で確認しているのが現状である。さらに案件形成・実施にかかわる権限委譲が国別・地域の事務所に対して行われる中、必ずしも当該分野を専門としない職員・関係者が案件を形成しなければならない場合が少なくない。

加えて、近年の援助動向からも本プロジェクト研究へのニーズが高まってきたといえる。ここ数年の援助の焦点となっているアフリカをはじめ、我が国の援助対象としてLDC（Least Developed Countries：後発開発途上国）及び低所得国の比重が高まっているが、これら諸国では一般的に東アジア型の雁行形態の発展が見られず、初期条件も発展のシナリオも異なることが過去の調査においても現場においても認識されるようになってきた。先進アセアン諸国での経験則が適用しにくいこれら諸国への中小企業振興支援を企画する上でも、何

---

<sup>1</sup> pro-poor は「貧困層重視の」、「貧困層に目を向けた」、といった意味。pro-poor growth は「貧困層重視の成長」、「貧困層の貧困削減と両立した経済成長」、などと訳されているが、日本語においても「pro-poor な成長」、あるいは「pro-poor growth」として用いられることが多い。

らかの目安が求められている。

また、PRSP (Poverty Reduction Strategy Paper : 貧困削減戦略文書) など開発支援戦略策定において中小企業や民間セクターの分科会が設けられ、また現地ドナー会合 (Local Consultative Group: LCG) の中で同様な分科会が設けられており、我が国も現地 ODA タスクフォースの設置以降これらの場において、日本の援助方針・戦略をセクター別に説明する機会が増えている。2005 年には援助効果に関するパリ宣言<sup>2</sup>を受け、日本の重点援助提唱国でもあるベトナムにおいてドナー協調・アラインメントに関するハノイ中核宣言<sup>3</sup>が出されるなど、我が国の援助のあり方を他ドナーと途上国政府に対して、援助をめぐる国際的議論の用語を用いてその正当性を説明していく必要性がかつて無く高まっている。かかる状況の下、これまでの調査・研究の知見を生かしながら、対外的に説明できる枠組みを下敷きにして案件形成を行う上で、専門家やコンサルタント投入以前に実務担当者が活用できるツールの必要性が高まっている。

こうした背景の下、本プロジェクト研究が企画された。

#### **BOX 1-1 中小企業振興支援分野各課題への取り組み手法についての JICA の知見の蓄積**

2000 年「連携促進事業 (中小企業振興分野知的支援) 報告書」: 国際的スタンダードの考え方 (マーケットメカニズムを重視した制度アプローチ) を取り入れ、その上で我が国の支援制度・手法の強みを見出し、他ドナーにも理解される理論的正当化を行うべき、と提言。本プロジェクト研究の主題である発展段階別の支援につき、世銀の発展段階別グルーピングを引いて、必要性を指摘している。さらに同報告書では、「中小企業振興の前提となる基本的な枠組みの整備に係わる協力」、「資金調達に係わる支援」、「市場の確保に係る支援」、「経営・技術ノウハウの確保に係る支援」の 4 分野 (本件調査業務指示書の用語では「カテゴリー」) につき、詳細な提言を行った。

2002 年「開発課題に対する効果的アプローチ (中小企業振興)」: 開発課題別に開発目標と支援事業を纏めた一連の報告書のうち、中小企業振興に係るもので、JICA の中小企業振興手法に関する総合的整理。

2003 年「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書 (中小企業振興に係る援助動向調査)」: 他ドナーの零細企業支援 (マイクロファイナンス=MF を含む) 及び BDS (Business Development Services : ビジネス開発サービス) 面の理論と支援手法・事例の紹介。

<sup>2</sup> “Paris Declaration of Aid Effectiveness, Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability,” High Level Forum, Paris, February 28-March 2, 2005.

<sup>3</sup> “Hanoi Core Statement on Aid Effectiveness, Ownership, Harmonization, Alignment, Results,” the Government of Vietnam, 2 July 2005.

2003 年「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書（中小企業金融制度に係る日本の経験調査）」： 中小企業金融制度に係る日本の経験を整理・モデル化し、他の先進諸国の経験と比較し、基礎金融インフラ整備、金融のミクロレベルそれぞれにおいて、他先進国の事例と本質的な違いはなく、後者において一部日本の独自性があるものには、負の遺産となってしまった慣行と、欧米の事例を導入して取り組んでいるものが主であり、一部の政策金融の経験において日本の強みがある可能性がある、とされた。

2003 年「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書（貿易・産業振興分野に係るキャパシティ・ビルディングにおけるドナーの取り組み）」： 貿易振興及び中小企業振興に係る他ドナーのキャパシティ・ビルディングの取り組みの紹介。

2003 年「マレーシアにおける中小企業振興政策の現状と問題点」： 途上国の中では経済発展が進み、それに応じて日本の支援も高度化してきた事例として、本プロジェクト研究の発展段階の上位に位置づけられるべき国の情報源。

2004 年「低所得・低開発国の産業振興支援のための開発調査手法（プロジェクト研究）」： 貿易・投資連関により成長してきた東アジアの先進途上国と、同様な貿易・投資連関に乏しい LDC・低所得国の違いを明らかにし、後者に対しては東南アジアに対して行ってきた支援とは異なる初期条件と成長可能性を認識した上で支援策を策定することを提言。直接投資と輸出主導型成長を切り口に、投資環境、LDC・低所得国の成長セクター、特恵的市場アクセスの新たな展望、地域大国と周辺の低所得国との関係、海外労働者とその送金のインパクト、他ドナーの LDC・低所得国支援などを分析。

### 1-1-2 調査の目的

本プロジェクト研究は、途上国における中小企業振興の一般的な過程、途上国の中小企業振興の現状を明確なチェック項目を用いて把握するための手法、途上国における中小企業振興の現状及び現状に応じた効果的支援プログラム・支援内容についての分析を行い、より各国の中小企業振興の現状に応じた案件の形成・実施を可能とすることを目的として実施された。

### 1-1-3 調査対象

本プロジェクト研究では、上記の調査目的を達成するため、中小企業振興における重要課題分野として 4 つのカテゴリーを設定し、発展段階検証の対象として途上国 21 カ国を選



定した。さらに、現地調査を発展段階と地域の多様性を考慮し、インドシナ 3 カ国（ベトナム、ラオス、カンボジア）および南アフリカで行い、発展段階に係る詳細な検討を行うと共に、他ドナーの行ったグッドプラクティスに関する事例を収集した。現地調査結果は本報告書の随所に反映されているが、第 3 章末尾と第 6 章末尾で特に詳細に取り上げた。

4 つのカテゴリーと途上国 21 カ国の選定理由は以下のとおりである。

### 中小企業振興における重要カテゴリーの選択

本プロジェクト研究では、中小企業振興案件形成において考慮すべき重要カテゴリーとして、政策・制度・ビジネス環境、中小企業金融、BDS、産業技術の 4 つを設定した。これらの選定に当たっては、前述の連携促進事業報告書で提示された 4 分野、国際機関の中小企業振興案件で頻繁に取り上げられる分野を、我が国援助の強み・弱みと照らし合わせ、さらに専門人材を貼り付ける面からも実面的であり一般的に分りやすい分野を選定した。各カテゴリー選択の詳細な理由を以下に示す。

#### 政策・制度・ビジネス環境：

「連携促進事業（中小企業振興分野知的支援）報告書」で挙げられている「企業発展に必要な基本的な枠組みの整備に係る支援」とは、世銀が必要と考える法制度その他の条件である。内、全ての部門に共通の条件である「マクロ経済の安定」、中小企業とは別個にとり扱われることが多い通商制度（JICA の「開発課題に対する効果的アプローチ」でも貿易・投資促進として別立て）などは、本プロジェクト研究からは外すことができよう。さらに、「基本的な制度インフラ」、「取引のルール」、「国内経済法」の内、金融に関するものは中小企業金融で扱い、その他は法制度整備として、中小企業振興より幅広いアプローチをすることがより一般的と考えられる。

次に、「連携促進事業（中小企業振興分野知的支援）報告書」における「円滑な産業活動、市場メカニズムの円滑な作用を保証するための制度やメカニズムが整備され、さらにこれらが適正に運用されること」に相当する中で、近年、分析・支援手法の整備が進んでいるのが、主に会社設立・事業認可や許認可制度の改善に係る「ビジネス環境」である。詳細は、以下の囲み記事（BOX 1-2）を参照されたいが、世銀の *Doing Business* で示された調査の切り口は他ドナーも積極的に取り入れ始めており、会社設立・事業認可を簡便にし、許認可制度を緩和し、これらに係る手続きの迅速化・低費用化を図ることは、中小企業振興を支援する際の重要な柱として認識されている。

このように考えると、「企業発展に必要な基本的な枠組みの整備に係る支援」の中で中小企業振興策として捉えるべきものとしては、中小企業政策や戦略の有無とその内容に関する「政策」、中小企業振興の管轄省庁・機関（民間商工会議所も含む）の役割と能力に係る「制度」、「ビジネス環境」となり、これらを纏めて 1 カテゴリーと捉えることとした。

## BOX 1-2 : ビジネス環境改善の重要性に関する認識の高まり

ビジネス環境改善の重要性は、国際援助界で近年ますます高まっている。ビジネス環境の重要性の認識の高まりを象徴的に表しているのが、国際開発金融機関による一連の投資環境調査 (the Productivity and Investment Climate Survey (PICS), the Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS), the extended version of the Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS-extended))<sup>4</sup>、世銀のビジネス環境調査 Doing Business の開始、そして投資環境改善をテーマとした 2005 年世界開発報告書である。世銀では 2005 年度の中ごろまでに投資環境調査や投資環境評価の結果は国別援助戦略 15 カ国のうちの 13 ヶ国に反映され、36 のプロジェクト (23 は実施中、13 は準備中)、承諾額は 25 億ドルにも上っている。なお、近年「ビジネス環境」という言い方がされるようになってきている理由のひとつには、「投資環境」が主に外国企業による FDI (Foreign Direct Investment : 海外直接投資) のための環境であるのに対し、「ビジネス環境」の方は国内企業まで含めたより広い概念であることが挙げられよう。

### Business Development Services (BDS) :

中小企業支援で近年必ず挙げられる分野である。「連携促進事業 (中小企業振興分野知的支援) 報告書」においては、「企業レベルでの競争力強化に資するビジネス支援についても、そうしたサービス事態が市場メカニズムで供給されるような制度構築に向けた支援が提唱されており、我が国の伝統的アプローチとのギャップが浮き彫りになりつつある」とされ、「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書 (中小企業振興に係る援助動向調査)」でもドナーのアプローチとしてレビューされている。本プロジェクト研究でも、最新の BDS 手法を確認し、日本の伝統的アプローチの再検討も含め、同分野に対する取り組みを提示する必要性は高いと考えられ、カテゴリー区分のひとつとして採用した。

### 中小企業金融 :

「連携促進事業 (中小企業振興分野知的支援) 報告書」でも取り上げられており、一般的にも中小企業支援で必ず挙げられる分野であるため、本件調査におけるカテゴリーの一つとした。なお、政策・制度・ビジネス環境で検討した中で、「鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書 (中小企業金融制度に係る日本の経験調査)」においても挙げられているような金融関連の制度インフラに相当する部分は、このカテゴリーに含まれる。

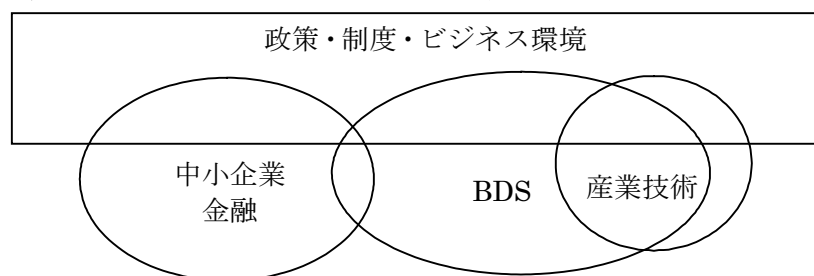
### 産業技術 :

<sup>4</sup> これらはしばしば世銀と地域開発銀行が共同実施し、調査結果はそれぞれの機関の国別支援戦略に繁栄されている。一連の投資環境調査データは、世銀の Investment Climate Surveys Online から検索できる。

他ドナーの中小企業支援では、必ずしもよく挙げられる分野ではないが、次の理由から対象カテゴリーのひとつとして選択した。第1に、東アジアを中心とした裾野産業支援の経験の整理と、その他地域への適用可能性についての問題意識の存在が考えられる。同様の問題意識は、「低所得・低開発国の産業振興支援のための開発調査手法（プロジェクト研究）」でも共有されているが、同報告書では産業技術面のレビューが弱く、本件調査でこれを取り上げる意義は大きいと思われる。第2に、「連携促進事業（中小企業振興分野知的支援）報告書」で言われるところの「我が国の各種支援制度や企業のレベルをベンチマークとして、開発途上国の企業の経営・技術レベルを測り、その差を埋める方策を公的支援の制度として提案していく手法が一般的であった」が、他ドナーのBDS的考え方とのギャップが大きくなってきたという認識の下、「中小企業の現場の近くで問題点と解決策を考える我が国のボトムアップアプローチ」と市場主義的アプローチをうまく組み合わせることが提唱されており、この「我が国のボトムアップアプローチ」の典型が、産業技術であると考えられるからである。

これら4つのカテゴリー相互の関係を記したのが図表1-1である。政策・制度・ビジネス環境は他の全てのカテゴリーの土台となるものである。政策・制度・ビジネス環境とその他のカテゴリーの重複部分は、後者における制度的側面である（それぞれの制度的側面の例は、第2章図表2-1を参照）。中小企業金融とBDSが一部オーバーラップしているのは、BDSの重要テーマに中小企業金融アクセス改善のための非金融面からの各種支援があるためである。BDSの包含する範囲は広く、産業技術も基本的にBDSのサブカテゴリーのひとつと考えられるが、公的補助金によるR&D（研究開発）のようにBDSの範疇からはずれるものもある。なお、本研究の対象とする4カテゴリー以外についても中小企業の発展を左右するの重要要因はいくつか存在し、それらは政策・制度・ビジネス環境に関連してくるものと考えられる。そうした例については、BOX1-3に取り上げた。

**図表1-1 本研究における中小企業振興の4カテゴリー**



出所) 調査団作成

## サンプル国の選択

各カテゴリーにおいて発展段階を検証するための調査対象として、図表1-2のとおり、21カ国を選定した。中小企業振興分野の援助対象として重要度の高い途上国の発展段階の確認にあたっては、1) 地域、2) 国民一人当たりの所得水準などを参考としたレベルを検討し様々な国々が含まれるよう留意した。具体的には東アジア、東南アジア、中央アジア・コーカサス、南西アジア、中東、東部アフリカ、中西部アフリカ、南部アフリカ、中米カリブ、南米、東欧の各地域から最低1カ国を含め、それぞれの地域において、最新のDAC（Development Assistance Committee：OECDの開発援助委員会）援助対象国リストの一人当たりのGNI（Gross National Income：国民総所得）で計った所得水準区分から、なるべく異なる区分の国を含めるようにした。さらにJICAの実績が多い国を考慮した。

図表1-2 サンプル国一覧

地域	東アジア	東南アジア	中央アジア	南西アジア	中東	東部アフリカ	中西部アフリカ	南部アフリカ	中米カリブ	南米	東欧	
国数	21	1	5	2	1	2	3	1	1	2	1	2
新DACリスト区分	LDC	カンボジア ラオス		バングラデシュ		タンザニア ウガンダ						
その他低所得国	中国	ベトナム	アルメニア			ケニア	ガーナ		ニカラグア		モルドバ	
低位中所得国		インドネシア	キルギスタン		チュニジア						ボリビア	ウクライナ
上位中所得国		マレーシア			トルコ			南アフリカ	メキシコ			

LDCおよびその他低所得国は一人当たりGNIが2004年で825ドル以下

低位中所得国は826ドルから3,255ドル以下

上位中所得国は同様に3,256ドルから10,065ドル以下

出所) 調査団作成

なお、カテゴリーによって必ずしもこれら対象国からデータが取れたわけではなく、情報が未整備な場合にどのように対処すべきかの手順も示すように勤めた（例えば第3章のBDSの記載を参照）。

### 1-1-4 発展段階設定と効果的アプローチに関する仮説

本プロジェクト研究では、発展段階により異なる効果的アプローチがあるという仮説の元に、カテゴリー毎におよそ5段階の発展段階を想定した。また、ある国における発展段階はあるカテゴリーでは高くあるカテゴリーでは低いという不均等な発展状況も想定し、特定国の全カテゴリーをまとめた総合的発展段階は設定していない。こうしたカテゴリーごとの発展段階の特定は、案件形成における優先順位付けのひとつの論拠となる。

例えば、カテゴリーごとに発展段階が異なる場合、他のカテゴリーよりも発展段階の低いカテゴリーを優先的に手当てをする、といった考え方が成立する。さらに、カテゴリー

の間でも、政策・制度・ビジネス環境のような、制度インフラに係るようなものは他のカテゴリーの発展の基礎ともなるため優先順位が高まる。それ以外のカテゴリーの中でも同様に、制度インフラ的部分がそれ以外の部分に優先すると考えることができる。

こうしたカテゴリーごとの発展段階と支援課題の優先順位付けは、教条的に考えるものでもなければ、厳密なデータを持って判断できるものでもなく、あくまでも方向性を示すものである。また、優先順位が相対的に低いということが、当該カテゴリーでは何も支援を行わないということでもなく、より優先順位の高いカテゴリーとの相乗効果を高める形で同時進行することが可能でありまた妥当である場合も考えられる。しかし、優先順位付けの逆を行くような案件形成はやはり疑問が示される可能性が高く、その他の要因を勘案する以前の基本的方向性として念頭に置くのが妥当であると考えられる。また、優先順位の高い課題に取り組むことが政治的その他の理由で難しい場合や、優先順位を再考させるような特殊事情が存在する場合は、当然それらの分析をしたうえで総合的判断が要求されることになる。

上記とは別に、「発展段階」という言葉からロストのテイクオフに向けた単線的な発展段階論や、赤松らの雁行形態発展モデルを想起されることも多いと予想されるので、誤解のないよう整理する。まず、本プロジェクト研究における「発展段階」が、1国の経済が先進国型の経済に向けてテイクオフしていくという1960年代の発展段階論と異なっていることは、カテゴリーごとの議論であることから明らかであろう。特に、カテゴリーごとに初期条件から望ましいとされる状態までを5段階程度に区分しているのは、学術的に認められた既存の発展段階があるというわけではなく、5段階程度の区分であれば既存の情報から区分がそれなりに可能であり、かつ支援策の違いが出せないほど他段階でもない、といった実用的な観点からである。また、望ましいと考えられる最終段階は、一般的には市場の失敗や政府の失敗が克服されて、必要な制度に支えられて市場が競争的に機能している状態であり、必ずしも先進国の現状の平均値というわけではない。

次に雁行形態発展モデルとの関係では、本プロジェクト研究では先進アセアン諸国や中国のように組立型産業の国際分業構造（本プロジェクト研究では主にバリューチェーンとして言及）の中での産業の高度化という過程を辿ることのできる国は、現在の低所得国の中ではむしろ少なく、これら諸国は構造的に東アジアの雁行形態発展モデルとは異なる成長の軌跡を辿るのではないかという仮説も念頭においている。この点については、UNCTAD（United Nations Conference on Trade and Development：国連貿易開発会議）のLDCレポートなどを下敷きに低所得国の産業発展パターンを分析した前述（BOX 1－1）のプロジェクト研究<sup>5</sup>を参照されたいが、我が国の組立型産業が多数直接投資を行っているような国で裾野産業振興を行うというパターンが多く、低所得国では成立せず、別な考え方が必要にな

---

<sup>5</sup> UFJ 総合研究所（2004）「低所得・低開発国の産業振興支援のための開発調査手法（プロジェクト研究）」、JICA 経済開発部。

ることは、すでに低所得国での知験の深い JICA 職員や学識者・コンサルタントにより近年急速に認識されつつあるように見える。

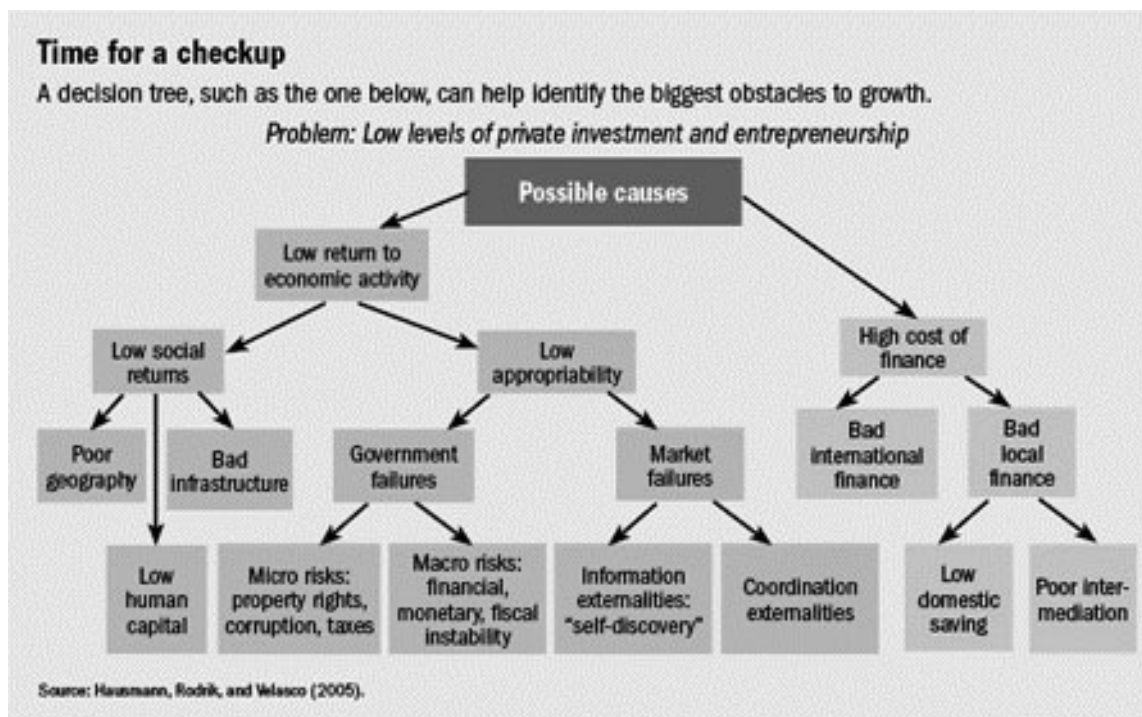
雁行形態発展モデルについては、ICT (Information and communication technology : 情報通信技術) の発達によりリープ・フロギング (発展段階を飛び越す「蛙飛び」) が起こっており、段階的発展を論じられないのではないかという議論もある。本プロジェクト研究の対象カテゴリーは、産業技術以外はリープ・フロギングが起こりにくいと考えられる。そもそもリープ・フロギングは技術レベルの違う産業間の移行の話であり、制度インフラや金融・BDS などでは論じられていない。もちろん、先進国の進んだ制度や技能を取り入れることにより発展を急速に推し進める「後発性の利益」は存在するが、それは開発援助を行う大前提でもあり、リープ・フロギングとは異なる。また、農業主体の経済が開発を進める際に、軽工業から重工業と進み高度な組立型製造業体系を作り上げるという筋道に従わずに、ICT を振興したり観光や特定のサービス産業を振興したりするのは、リープ・フロギング的戦略としてしばしば伝統的工業化戦略よりも実現可能性が高く、他方、産業技術カテゴリーにおいて漸進的工業化を指導していくのは、経済全体の発展シナリオにおいて工業部門が重要であると認識されている限り開発援助としては問題の無いことであり、これを行うことでその他の産業の振興を否定するわけでもない。従って、リープ・フロギングにより雁行形態発展モデルが崩れているという議論は、本プロジェクト研究の成果に問題となるものではないと言える。

### BOX 1-3 成長阻害要因を特定する意思決定ツリーと本件調査のカテゴリー

最近のハーバード大学ケネディ行政学大学院の研究は、民間セクター開発に必要な改革を推し進めるアプローチとして、成長阻害要因を特定する以下のような意思決定ツリーを提唱している。これまで検討してきた本件調査の4つのカテゴリーがこれらのどこに該当するかを確認することは、中小企業振興で取り組まれる課題がその他の課題とどのように関係しているかを理解する上で役に立つ。

ツリーの右側は金融に係るもので、地場金融市場の問題 (Bad local finance)、特に金融仲介の問題 (Poor intermediation) に係る課題が本件調査での中小企業金融の主要課題である。金融仲介の問題の中にも政府の失敗 (Government failures) と市場の失敗 (Market failures) の双方が含まれる。次にツリー左側の枝の右側にある市場の失敗の問題は、主として市場機能の向上を目指す BDS の対象分野である。特に BDS に関する情報の欠落がサポートサービス市場における情報の外部性 (Information externality) の発現を阻んでおり、また価値連鎖におけるアクター間の調整の問題は調整の外部性 (Coordination externality) の発現を阻んでいると考えられる。ツリー上で市場の失敗の左隣にある政府の失敗の下にはミクロレベルのリスクの例として所有権、腐敗、税金の問題が挙げられているが、政策・ビジネス環境に関連するリスクはほぼここに分類される。

うち一部は金融の制度上の問題でもある。ツリーの左端の人的資本の問題（Low human capital）は、本来的に教育の問題であるが、BDS と産業技術は教育の成果を引き継いでこの問題に取り組むものである。同様に社会的低収益の原因として、技術及び研究開発レベルの低さを想定できるが、産業技術を取り上げるのはこのレベルの低さが低レベルの民間投資と企業家精神の主たる原因のひとつであるという仮説に立っているからである。



出所) Hausmann, Ricardo, Dani Rodrik, and Andrés Velasco, 2005, "Growth Diagnostics," John F. Kennedy School of Government, Harvard University (Cambridge, Massachusetts).

本プロジェクト研究で触れていない地理上の問題（Poor geography）やインフラ整備の問題（Bad infrastructure）が同時に改善されるか乗り越えられなければ、人的資本や技術及び研究開発の問題の改善も社会収益の改善にはつながりにくいことが、ツリー上の因果関係から明らかである。これら直接取り組まれない課題はログ・フレームにおける重要な外部要因となるため、中小企業振興における成果の実現を目指すためには、これら直接取り組まれない課題についてもリスク管理の観点から分析し、他のプロジェクトなどでこれらがどのように改善されていくかについて抑えておく必要がある。マクロレベルでのリスクは多くの国で対策がとられてきており、PRSPを含め多くの政策文書で分析されているので、情報収集には困らないであろう。金融のところでは注意すべきは、国際金融の問題（Bad international finance）に対して援助機関からのツーステップローンの提供は市場歪曲的とされ受け入れられないことに加え、他の手法で国際金融市場での資

金調達を支援するにしても、地場金融市場の問題が改善されない限り金融の枝の問題改善につながらないという点であろう。

## 1-2 各カテゴリーの発展段階

以下、カテゴリーごとに設定した発展段階とその特徴を見ていく。以下の主な特徴の列挙はあくまで平均的に見られる特長で、例えばある国を第一段階として区分しても第二段階、第三段階の特徴が見られることがある場合もあるが、第一段階の特徴の幾つかがその国の発展に強く影響を与えているなら第一段階として区分しておくのが妥当と考える。

### 1-2-1 政策・制度・ビジネス環境の発展段階

政策・制度・ビジネス環境においては、まず「中小企業実態」の発展段階があり、これとの関係で「ビジネス環境」と「政策・制度」の発展段階を考えることができる。発展段階については、(1)中小企業実態、(2)ビジネス環境、(3)中小企業政策・制度のそれぞれにつき、以下の層別を基本とする（図表1-3～1-5参照）。これらの発展段階は、1から5に向かって順次、移行（向上）していくべきものではあるが、当該国の経済・社会構造の基本的要件によっては中小企業政策・制度については必ずしも4、5の段階に移行する必要がないことに留意すべきである。すなわち元来、小国でフルセット型の産業構造<sup>6</sup>を有する要件を満たさない国は自立発展可能な独自性のある中小企業構造の形成・発展を目指す一方で、国際産業連関の中での裾野産業育成や輸出競争力の高い中小製造業を振興する必要性が相対的に低いケースもある。したがって、発展段階の評価と当該国の基本的な中小企業支援ニーズはある程度、対応がつくものの発展段階4（以降）の実際の支援の必要性については、当該国の基本要件によって変わってくるべきと考えられる。

<sup>6</sup> 「フルセット型の産業構造」とは素材・中間品の製造から組立にいたるまでのすべての製造業セクターを有することに代表されるように、一国においてすべての産業、技術を保持するとともに、開発から量産にいたるすべてのビジネス・プロセスを展開する産業構造を意味する。人口、資本、技術の3要素すべてにおける規模と質の両面での一定の蓄積と成長が必要である。



**図表 1-3 中小企業の実態の発展段階**

段階	中小企業の主な特徴
第一段階 (初期的段階)	(a) 零細企業、インフォーマルセクターが経済の中心をなしており、生産性が低い。 (b) 教育水準が低く、簿記の能力もない家内工業が大半である。職業訓練を受けたことがなく、問題解決や拡大するための知識がない。 (c) 資本の蓄積がほとんどなく、設備投資は見込めない。また、インフォーマルであることから金融システムへのアクセスがほとんどない。 (d) 垂直、水平の企業間のつながりが少ない。
第二段階	(a) 零細企業、インフォーマルセクターが大きいものの、フォーマル化している企業も少なからずある。 (b) 教育水準は比較的よいものの、雇用機会への貢献度は多くない。 (c) フォーマルな金融へのアクセスは限られているものの、インフォーマルな金融が一部補完している。 (d) 垂直、水平の企業間リンケージをもったものがわずかに存在する。
第三段階	(a) フォーマルな中小企業がセクターとして存在している。 (b) 中小企業はそれぞれ最低限の専門的知識・技術をもっているが、経営ノウハウが不十分で、マーケティング能力、生産・品質管理能力が低い。 (c) 金融システムへアクセスすることは可能であるが、条件面では必ずしも折り合っていない。 (d) さまざまな垂直、水平の企業間リンケージをもったものが存在するが、効果は限られている。
第四段階	(a) 中小企業から大企業へと成長しつつあるものや、国内で確固たる市場を確保している企業がある。 (b) 高い専門性をもつ中小企業が少なからずあるが、品質等、国際競争力は必ずしも高くはない。 (c) 高い能力をもつ企業であれば、金融システムへのアクセスは十分可能である。 (d) クラスタやネットワークを形成して効率性を達成し、競争力を発揮しているものがある。
第五段階	(a) 競争力の高い中小企業が数多く存在し、国際市場へ製品を供給しているものも多い。 (b) 高い専門知識、専門技術をもち、国際的水準に達した品質の製品を作っている中小企業が少なくない。 (a) 金融へのアクセスに問題はない。 (d) 大企業への裾野産業を形成したり、国際ネットワークに組み込まれたりしている。

注：(a) 中小企業セクターの位置づけ (b) 中小企業者の教育水準・技術水準 (c) 金融システムへのアクセス (d) 企業間のリンケージ

出所) 調査団作成

**図表 1-4 ビジネス環境の発展段階**

段階	ビジネス環境の主な特徴
第一段階 (初期的段階)	(a) 企業登記やライセンス取得・更新、輸出入等の手続きが煩雑で取引費用が著しく高く、役人の汚職とあわせ、インフォーマル企業のフォーマル化の阻害要因となっている。 (b) 限られた数のフォーマルな企業に徴税が集中するなど、税金・徴税システムが、ビジネスの成長を著しく阻害するようなものとなっている。 (c) 個人や企業の資産に対する権利が必ずしも保護されておらず、司法システムも極めて信頼がおけない。 国営企業の優遇などにより、市場の競争条件が著しく不公平である。法律や執行制度が不備で、法律上のリスクが高い。 (d) 労働者の雇用・解雇の条件が厳しすぎ、インフォーマルの雇用形態が一般化している。
第二段階	(a) 企業登記やライセンス取得・更新、輸出入等の等の手続きが煩雑で取引費用が高いが、許容範囲ではある。法務局が地方にないなど、不便である。役人の汚職はいまだ存在し、若干のコスト要因となっている。 (b) 税金・徴税システムは概ね許容範囲であるが、申告手続き等が煩雑で取引費用は依然として高い。 (c) 個人や企業の資産に対する権利が概ね守られているが、司法システムが不十分であって、投資家の利益が保護されておらず、契約の履行も確保されていない。 市場の競争は活発であるが、独占禁止法・倒産法などの法律の整備はいまだ不十分である。法律上のリスクは少なからず存在する。 (d) 労働者の雇用・解雇の条件が厳しく、中小企業のダイナミズムを阻害している。

第三段階	(a)企業登記やライセンス取得・更新、輸出入等の手続きが簡素化されつつあり、政府の汚職はほとんどない。 (b)政府の努力により、税金・徴税システムが目に見えて改善されつつある。 (c)司法システムは比較的良好に整備されており、市場の競争を確保されるような法律があるが、手続きやコストといった執行面で改善の余地がある。 法律上、予見できないリスクは実態上少ない。 (d)労働者の雇用・解雇の条件は先進国に比べて厳しいが、大きな阻害要因となるほどではない。
第四段階	(a)企業登記やライセンス取得・更新、輸出入等の手続きにワン・ストップ・ショップが取り入れられ、スムーズである。 (b)税金・徴税システムにほとんど問題がない。 (c)司法システムにはほとんど問題がない。 法律が整備され、法律上のリスクはほとんど存在しない。 (d)労働者の雇用・解雇の条件は、企業の発展にとっての阻害要因とはなっていない。

注：(a) 起業・許認可・貿易手続き (b) 税金・徴税システム (c) 法律の整備・執行 (d) 労働者の雇用及び解雇

出所) 調査団作成

図表 1-5 中小企業政策・制度の発展段階

段階	中小企業政策・制度の主な特徴
第一段階 (初期的段階)	(a)民間ビジネス運営のための基礎的な法的基盤に不備があり、円滑な法制度施行能力も無い。 (b)零細・中小企業振興の意識は一部にあるが、統合的な政策・制度は無く、政府担当部組織・能力が未整備である。 貧困対策、失業者対策が経済・社会政策の中心で、地方・農村部の所得向上策として限定的な零細・中小企業支援を結果的に実施している。 (c)官民の中小企業振興組織が基本的に存在しない。
第二段階	(a)民間ビジネス運営のための法的基盤整備がほぼ整うが、制度の矛盾や実施能力の不備がある。 中小企業基本法は未整備である。 (b)零細・中小企業支援に係わる一定の方針と政府組織が確立するが、組織・実施能力は脆弱である。 都市部・農村部で、政策目的に応じた産業クラスター・アプローチによる零細・中小企業支援を実施している。 (c)官民の中小企業振興組織が一部地域で限定的に存在・機能している。
第三段階	(a)民間ビジネス運営のための法的基盤整備が完了し、実施能力もほぼ問題ないレベルにある。 中小企業基本法の意義と内容に関する議論が進行中である。 (b)零細・中小企業支援の明確な方針と政府組織が確立し、政策目的に応じた一定の実施能力を確立している。 零細・中小企業の内部競争力強化に向けた具体的な振興策(地場産業・輸入代替・輸出指向・裾野等の各産業育成)を策定・実施(産業クラスター形成強化)している。 (c)商工会議所やセクター別産業連盟等の民間の中小企業振興組織が多数、存在し活動している。 中小企業振興に係わる公的機関が複数、存在し活動しているが、効果的な活動を行っているとは言えない。
第四段階	(a)民間ビジネス運営のための基礎的な法的基盤に問題が無く、中小企業法も存在する。ただし、その円滑、適切な実施については依然、改善余地がある。 (b)高い実施能力を持つ政府組織が確立し、中小企業振興に係わる、より踏み込んだ政策・制度を検討・実施している。 特に、国際産業連関(貿易・投資促進)強化に係わる諸制度の設計・運用を模索している。その際、公的部門だけでなく、民間部門との協働を重視した政策・制度の設計・実施を図っている。 (c)官民の中小企業振興組織が多数、存在し、組織間の情報交換、機能分担、協同がある程度、効果的に実施されている。 高次の中小企業振興政策の円滑な実施に係わる支援能力には改善の余地を残している。
第五段階	(a)民間ビジネス運営と中小企業に係わる法制度の基盤・施行状況に問題が無い。 (b)先端技術関連産業の育成・強化、経営のIT化、環境・省エネ対応、経営リスク管理等高度な経営革新に資する政策・制度が設計・実施されている。 (c)高度な実施能力を持つ官民の中小企業振興組織が多数、存在し、起業・創業コンサルティング、

経営改善や技術革新に係わる金融支援等が充実している。

注) : (a) 中小企業基本法を始めとする関連法制度の有無と内容(b) 中小企業振興政策の立案・施行を担当する政府部局の有無、活動内容、実施能力(c) 官民の中小企業振興組織の有無、活動内容、実施能力

出所) 調査団作成

## 1-2-2 BDS の発展段階

BDS の発展を考える際に、先進国でどのような状況が望ましいかを考えておくと整理しやすい。サポートサービスの専門化とアウトソーシングが進み、中小企業がコア業務に集中して資源を振り向けることができるようになってきているのが望ましい最終形態である。経営資源の限られた中小企業では社長が全ての分野を手がけなければならないことが成長のための大きな制約要因であるが、サポートサービスは外部の専門家に任せその管理のみを行うことで、経営者はより戦略的課題に時間とエネルギーを割けるようになるわけである。翻って低所得国の事例を見ると、電気・上下水道のような基礎的サービスさえ満足に提供されない中で自前の発電機や貯水タンクを設けたり、中小企業向けの簡便な税務会計制度が不備な中で高い会計士を社内で抱え込んだり、社長自らが税務会計に振り回されたり、あるいは対応できずにどんぶり勘定ですませてしまうというように、望ましい状態からは程遠い場合が多い。こうしたイメージを前提に、前述の BDS の議論を踏まえて発展段階を設定すると次のようになる。

図表 1-6 BDS の発展段階区分

段階	BDS の主な特徴
第一段階 (初期的段階)	<p><u>基礎的サービスへのアクセス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ほとんどの基礎的サービス (infrastructure services) への中小企業のアクセスが限定的、不安定、高コスト。</li> </ul> <p><u>市場ベースの BDS 提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政府の失敗 (予算の制約、需要とのミスマッチ、非効率性、政治的利害や賄賂に基づく受益者の決定などから質・量ともに効果が薄い状況)。</li> <li>・市場の失敗 (望ましい BDS の需給バランスよりも低位で留まり BDS 市場の発展が開始されない)。</li> <li>・商工会・業界団体によるメンバー向けの BDS は低位。</li> </ul> <p><u>政策・規制・BDS 市場開発アプローチへの認識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・直接サービス提供あるいは補助金以外の政策無し。</li> <li>・BDS 市場開発を促進する規制無し。</li> <li>・BDS 供給/商工会・業界団体認可の官独占規制。</li> <li>・BDS 市場開発アプローチはほとんど認知されていない。</li> </ul>
第二段階	<p><u>基礎的サービスへのアクセス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的サービスのいくつかで改善が見られるものの大半のサービスで問題あり。</li> </ul> <p><u>市場ベースの BDS 提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間 BDS プロバイダーはドナー資金に大きく依存。</li> <li>・商工会・業界団体がドナーの支援を受けて BDS を提供/BDS プロバイダーを支援。</li> </ul> <p><u>政策・規制・BDS 市場開発アプローチへの認識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BDS プロバイダーや商工会・業界団体がアプローチを理解し商業的持続性確保に向けた計画を立て始める。</li> </ul>

第三段階	<p><u>基礎的サービスへのアクセス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的サービスのほぼ半分において改善が進む。</li> </ul> <p><u>市場ベースの BDS 提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・費用負担のある BDS の需給が拡大。</li> <li>・ドナーに依存せず商業的に自立した BDS プロバイダーが出現（民間企業、商工会・業界団体を問わず）。</li> </ul> <p><u>政策・規制・BDS 市場開発アプローチへの認識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策担当者がアプローチを認識し、政策に反映させ始める。</li> </ul>
第四段階	<p><u>基礎的サービスへのアクセス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的サービスの大半は改善されているが、一部に重大な欠陥が残存。</li> </ul> <p><u>市場ベースの BDS 提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商業的に自立した BDS プロバイダーの数が増加。</li> <li>・公的 BDS 提供は民間 BDS の補完的に。</li> <li>・商工会・業界団体のサービス提供は相対的に後退。</li> </ul> <p><u>政策・規制・BDS 市場開発アプローチへの認識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・官民ともにアプローチの認識が広まりと官民の役割分担の認識が進む。</li> </ul>
第五段階	<p><u>基礎的サービスへのアクセス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的サービスがどこでも安定的かつ安価に入手できる。</li> </ul> <p><u>市場ベースの BDS 提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場ベースの BDS が競争的に提供されている。</li> <li>・公的部門は商業ベースの BDS からは基本的に撤退し、研究開発や経済的利益に直結しない教育・人材育成に傾注。</li> <li>・業界団体は直接サービス提供を個々のサービス・プロバイダーに任せ情報提供や政府との政策対話に傾注。</li> </ul> <p><u>政策・規制・BDS 市場開発アプローチへの認識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政府と民間が協力して適切な BDS 政策を立案・遂行。</li> <li>・政府及び業界団体による適切な規制・品質管理。</li> <li>・ステークホルダー皆が商業的 BDS 中心の状態を自然かつサービスの向上に望ましいものと認識し、官民の役割分担が定着。</li> </ul>

出所) 調査団作成

### 1-2-3 中小企業金融の発展段階

中小企業金融においては、先ず、第一段階（初期的段階）の設定に関して、金融機関が全く発達していない国は LDC 諸国でも想定できず、対象 21 カ国中最も遅れている国をもって第一段階とした。一方、最終段階を市場主義原理のもと最も効率的・効果的に機能している金融市場経済と想定することは容易であり、ほぼ理想形をもって第五段階とした。第三段階は第一と第五段階のほぼ中間に位置するとして、中間的な特徴が最も良く出ている似通った国にその国固有の事情を考慮しつつ主な特徴を記した。第二、第四段階は、中間に比べより第一段階に近い国を第二、中間に比べより第五段階に近い国を第四とした。主な特徴の一端を推測させる指標等を例示的に右欄に記している。しかし、現実の金融セクターの発展過程は、必ずしも一段階ごと順を追って発展するものではなく、国際経済情勢や各国固有の社会経済情勢にも大きく左右されることも事実である<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 例えば、太平洋経済協力会議（PECC: Pacific Economic Cooperation Council）報告ではアジア太平洋における各国・地域の伝統や市場慣行、発展段階は様々であり、改革していく場合の唯一のモデルや唯一の戦略というもの存在しないとの認識に立っている。この認識に基づき、金融資本市場に必要な最小限の共通のルールを明確化し、共通のルールを各金融資本市場に拡大していくためのガイドラインを発展させるよう、試みている。

図表 1-7 中小企業金融の発展段階

段階	中小企業金融の主な特徴
第一段階 (初期的 段階)	<p><u>金融業務実態</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の実感では、企業登録や担保設定に時間的・金銭的な負担が極めて過大である。</li> <li>・銀行の支店数は少なく支店は大都市等に集中、地方への店舗展開には消極的。</li> <li>・企業のアクセスは MFIS(インフォーマル又はフォーマル)を除き極めて限定的。</li> <li>・預金・貸出とも残高は大都市や特定地域に集中、地方では預金比貸出はほとんどない</li> <li>・政府系金融機関がほぼ独占してサービスの質は低くコストは極めて割高。</li> <li>・預金金利が CPI 水準比、極めて低く抑えられていたり、中小企業向貸出金利を低く抑えるよう監督当局の指導があったりする。</li> <li>・預金・貸出の金利差が極めて大きい。貸出/預金比率が異常に小さい。銀行への信頼度は低い。</li> <li>・預金準備率が異常に高率な場合が多い。M1 に占める銀行預金の残高が異常に低い。</li> <li>・政府・公的機関向け貸出比率は概して高く、NPL は高止まりしている。</li> <li>・組織・体制審査能力は低く、十分な担保を提出できるか否かが唯一の貸出判断基準。</li> <li>・信用保証機関は存在せず。存在しても規模は小さく、極めて限られた企業のみ利用。</li> <li>・信用保証機関の経営は不安定で、政治家の圧力に左右され慢性的な赤字体質。</li> </ul> <p><u>資金需要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業でフォーマルな金融市場から資金を調達している企業は殆どなく、金額的にも必要額を大きく下回る。</li> <li>・インフォーマルな金融機関が大半を占め、実態の解明は殆ど進んでいない。</li> <li>・地方や貧困地区でのインフォーマル金融機関は小規模かつ組織化にも脆弱である。</li> <li>・規模の大小を問わず殆どの中小企業が財務諸表を作成していない。</li> <li>・会計士の監査は強制ではなく、監査制度が未整備で、監査能力も低い。</li> <li>・企業の情報公開は恣意的な課税の犠牲になることへの警戒感が強い。</li> <li>・殆どの中小企業は事業計画を作成していない。</li> </ul> <p><u>金融機関管理・監督</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監督当局は首都にあるのみで、大手金融機関を検査するのみで地方の中小金融機関の実態は未掌握。</li> <li>・監査担当組織は未熟で長が兼務であったり要員が大幅に定員割れであったりする。</li> <li>・監査ノウハウ・専門性に欠け、施策に一貫性がない。</li> <li>・検査項目・方針に一貫性が少なく、検査結果は賄賂や政治的圧力で変わることも多い</li> <li>・不良債権の定義が曖昧か健全性の面から甘く、定期的な報告の指導もない。</li> <li>・金融機関には営業状況・決算書提出義務はなく、監督当局には分析できる人材が不在</li> <li>・法律が未整備で、中銀の役割や監督権限が不明確であったり、他の監督官庁の権限とに大きな重複がある。</li> <li>・銀行法は金融機関の業務範囲や義務を明確にしておらず、当局の恣意的な判断が入り易い。</li> <li>・破産・倒産法は存在せず、また、あっても規定が曖昧で手続きが非常に複雑である。</li> <li>・担保処分には長時間を要し、裁判所の決定への執行力が弱く、裁判への信頼性がない</li> <li>・会計基準の近代化が遅れ、あるいは外国の制度のコピーで中小企業には馴染み難い。</li> <li>・殆どの中小企業が会計監査を実施しておらず、会計士の数も質も不足。</li> <li>・どの企業も財務・経営情報を出しながら、問診と銀行内情報頼り。会計の2重帳簿も横行。</li> </ul>
第二段階	<p><u>金融業務実態</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業登録は比較的容易であるが、担保設定には時間的・金銭的負担が未だ多く残る。</li> <li>・銀行規模は拡大、支店数は漸次増加、地方の店舗展開が徐々に進みつつある。</li> <li>・預金・貸出とも残高は大都市や特定地域に集中、地方での貸出は小口を中心に幾分進展。</li> <li>・民間商業銀行、ノンバンクの台頭等で政府系金融機関の独占が次第に崩れはじめ、サービスの質の競争も一部で始まるが、コストは未だ割高。</li> <li>・預金金利が CPI 水準比低く抑えられていたり、中小企業向貸出金利を低く抑えるよう監督当局の指導があったりする。</li> <li>・預金・貸出の金利差は概して大きい。貸出/預金比率も概して小さい。</li> <li>・預金準備率が高率な場合が多い。M1 に占める銀行預金の残高が概して低い。</li> <li>・政府・公的機関向け貸出比率が高い国もあり、NPL は高止まりしている。。</li> <li>・審査能力向上への努力が開始されるも未だ低く、十分な担保を提出できるか否かが主要な貸出判断基準。</li> <li>・信用保証機関が設立されるも規模は小さく、利用企業は限定的で、経営にも課題多い</li> <li>・信用保証機関の経営に不安定性を欠き、政治家の圧力に左右され易い体質。</li> </ul>

	<p><u>資金需要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業でフォーマルな金融市場から資金を調達している企業が幾分増加。しかし依然インフォーマルセクターからの資金調達が多い。</li> <li>・MFIs ではフォーマルな機関とインフォーマルな機関が混在、企業金融に大きな存在感をもつ。</li> <li>・フォーマルな金融機関の地方進出が始まるも限定的で、地方や貧困地区では小規模なインフォーマル金融機関が中心。</li> <li>・比較的規模の大きい中小企業では財務諸表を作成していない。</li> <li>・会計士の監査が始まり、監査制度の整備が始まる。</li> <li>・企業の情報公開は恣意的な課税の犠牲になることとの警戒感は強い。</li> <li>・中小企業の一部で、外部コンサルタントが特定目的のため事業計画を作成。活用は殆どされていない。</li> </ul> <p><u>金融機関管理・監督</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監督当局は MFIs や地方の金融機関の実態把握に注力、漸次、地方の中小金融機関への検査を開始。</li> <li>・監査担当組織の人材は増加するも殆ど専門家がおらず、打ち出す施策に一貫性が欠けることが多い。</li> <li>・検査項目・方針に一貫性確保の努力を開始、検査への中立性確保努力が開始。</li> <li>・不良債権の定義が曖昧性を排除、国際的基準への適合を模索。定期的報告の指導が開始されるも、報告の分析と活かし方に課題あり。</li> <li>・金融機関には営業状況・決算書提出義務を課しはじめる。監督当局に分析できる人材が限定的。</li> <li>・中銀の役割や監督権限の明確化や他の監督官庁の権限との重複回避のための法整備を開始。</li> <li>・金融機関の業務範囲や義務を明確にするため、銀行法の制定や改正を行ない、当局の恣意的な判断の排除を目指している。</li> <li>・破産・倒産法等の整備を開始したが、運用や実効性は組織・人材面から制限されている。</li> <li>・担保処分には長時間を要するが、裁判への信頼性確保と裁判所の決定への執行力強化の試行は開始。</li> <li>・現場では旧態とした会計基準ではあるが、政府主導の近代化に向けた整備が進行中。</li> <li>・中堅を中心に中小企業も会計監査の実施を始め、まずは会計士数の増強が課題。</li> <li>・企業は最低限の財務・経営情報しか出さず、問診と銀行内情報が依然中心。会計の2重帳簿も横行。</li> </ul> <p>第二段階は、第三段階への始動と捉える。</p>
第三段階	<p><u>金融業務実態</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業登録は容易になり、担保設定には時間的・金銭的負担の軽減化も漸次進展。</li> <li>・中核となる地場民間商業銀行が成長して規模も拡大、地方での店舗展開が徐々に進み、国民の過半数がフォーマル金融機関のサービス享受。</li> <li>・金融機関のダウンサイジングとマイクロファイナンスの進化が始まり、預金・貸出とも都市への集中は続くものの、地方での増加も見られる。</li> <li>・民間商業銀行、ノンバンク金融機関の成長で、特定分野を除くと政府系金融機関のシェアは漸次低下、サービスの質の競争も始まる。金融機関の2極分解も顕著。</li> <li>・金融機関同士の自由な競争が漸次徹底し、預金・貸出金利規制は漸次撤廃、自由競争に逆行するような監督当局の干渉も減少。</li> <li>・預金・貸出の金利差は縮小、貸出/預金比率は0.8~0.9、場合によっては1.0以上。</li> <li>・預金準備率は概して低率、M1に占める銀行預金の残高は50%以上。</li> <li>・一般に民間セクター向け貸出しが過半を占め、国により差異あるものNPLは低下傾向。</li> <li>・審査能力が向上しつつあり、一部ではキャッシュフローベース、無担保貸出しが行われている。</li> <li>・信用保証機関の規模・機能とも充実しつつあり、零細・小企業の利用も漸次普及。</li> <li>・信用保証機関の経営への政府でこ入れが行われ、安定性が増加、政治家の圧力に左右されることも減少。</li> </ul> <p><u>資金需要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・依然インフォーマルセクターからの資金調達もあるものの、大半の中小企業がフォーマルな金融市場からも資金調達している。</li> <li>・フォーマルな金融機関としてのMFIsが大半で、零細・小企業金融では大きな存在感</li> <li>・フォーマルな金融機関の地方進出も盛んで、地方や貧困地区でもフォーマルな金融機関へのアクセスが向上。</li> <li>・一部の企業を除いて財務諸表の作成と監査済決算書の届出が必要、但し、信頼性に課題あり。</li> <li>・決算書類には会計士の監査が必要、監査制度の強化と監査人に育成が課題。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の情報公開は恣意的な課税の犠牲になることへの警戒感あり。</li> <li>・大半の中小企業は外部コンサルタントの手を借りて特定目的のため事業計画を作成。具体的な活用には課題あり。</li> </ul> <p><u>金融機関管理・監督</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監督当局は MFIs や地方の金融機関の実態をほぼ把握、地方の中小金融機関への検査・指導が定例化。</li> <li>・監査担当組織の人材は増加、専門家養成中、一貫性の欠ける施策は減少。</li> <li>・検査項目・方針に明確な方向性が出て、検査への中立性もほぼ確保。</li> <li>・不良債権の定義は国際的基準に適合、各金融機関での適合の担保が課題。定期的報告の分析とそれを活かした施策が出つつある。</li> <li>・監督当局は金融機関に提出させた営業状況・決算書等の分析を基に施策を打ち出す、適時性・実効性・一貫性の確保とそのための人材育成には課題あり。</li> <li>・中銀の役割や監督権限の明確化や他の監督官庁の権限との重複回避のための法整備はほぼ完了。</li> <li>・金融機関の業務範囲や義務を明確にするため、銀行法の制定や改正はほぼ完了、法制度の堅実な運営には課題あり。</li> <li>・破産・倒産法等の整備は一応完成するも、組織・人材面での充実に課題を残し、運用や実効性には問題あり。</li> <li>・金融機関のインフラ整備進展による銀行・借入人のモラルハザード要因は減少。</li> <li>・担保処分に必要な時間は幾分短縮化され、裁判への信頼性は漸次向上、裁判所の決定への執行力強化が未だ不徹底。</li> <li>・政府主導による会計基準の近代化はほぼ完了し、中小企業の実態に適合した運用が課題。</li> <li>・中堅を中心に中小企業も会計監査の実施、対象企業の範囲の拡大と信憑性の確保に課題あり。</li> <li>・企業の財務・経営情報は漸次充実し、銀行の貴重な融資判断資料。会計の2重帳簿は残る。</li> <li>・企業信用情報センターが発達過程。</li> </ul>
<p>第四段階</p>	<p><u>金融業務実態</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業登録は容易になり、担保設定の時間的・金銭的負担は軽減化進展。</li> <li>・中小企業の殆どが銀行口座を保有、一定の金融サービス享受。</li> <li>・中核となる地場民間商業銀行が成長して規模も拡大、地方での店舗展開も進展、国民の大多数がフォーマル金融機関のサービス享受。大手は、国内においては外銀と対抗できるだけの実力を蓄積。</li> <li>・金融機関のダウンサイジングとマイクロファイナンスの進歩が進展、預金・貸出とも都市への集中は続くものの、地方でも経済規模に応じた増加も見られる。</li> <li>・民間商業銀行の成長に加え核となるノンバンク・MFIs の成長（中小は次第に整理統合）で、特定分野を除くと政府系金融機関のシェアが低下。</li> <li>・金融機関同士の自由な競争がほぼ徹底し、預金・貸出金利規制は撤廃、自由競争に逆行するような監督当局の干渉は先ずなく、サービスの質や商品開発での競争が激化。</li> <li>・預金・貸出の金利差は縮小、貸出/預金比率は0.8~0.9、場合によっては1.0以上。</li> <li>・預金準備率は概して低率、M1に占める銀行預金の残高は60%以上。</li> <li>・一般に民間セクター向け貸出しが過半を占め、国により差異あるものNPLは低下傾向。</li> <li>・審査能力が向上、キャッシュフローベース、無担保貸出しが漸次進展。</li> <li>・信用保証機関の規模・機能ともほぼ充実し、零細・小企業の利用も普及。</li> <li>・信用保証機関の経営への政府てこ入れがほぼ完了、経営の安定性と保証形態の多様化が進展。</li> </ul> <p><u>資金需要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インフォーマルセクターからの資金調達減少、中小企業の多くが必要資金の過半をフォーマル金融市場（間接または直接金融）から調達。</li> <li>・フォーマルな金融機関としてのMFIsが大半で、零細・小企業金融では大きな存在感</li> <li>・フォーマルな金融機関の地方進出もほぼ一巡、都市部、地方や貧困地区ともにフォーマル金融市場へのアクセスが向上。</li> <li>・一部の企業を除いて財務諸表の作成と監査済決算書の届出が必要、財務諸表の信頼性も一定の向上。</li> <li>・決算書類には会計士の監査が必要、監査制度の強化と監査人に育成も進展。</li> <li>・課税制度の整備が進展し、企業の情報公開への抵抗感は減少。</li> <li>・外部コンサルタントの手を借りて特定目的のため事業計画を作成する中小企業も多いものの、自力での作成と具体的に活用する企業も漸次増加。</li> </ul> <p><u>金融機関管理・監督</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政府の規制が必要最低限に後退して、自主的経営の民間金融機関が増加。</li> <li>・監督当局は MFIs や地方の金融機関の実態を把握、地方の中小金融機関への検査・指導の実</li> </ul>

	<p>効性が増加。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査担当組織の人材の質量ともほぼ充実、高度な管理ノウハウ構築が課題、一貫性の欠ける施策は少ない。</li> <li>・検査項目・方針に明確な方向性が出て、検査への中立性も確保。</li> <li>・不良債権の定義は国際的基準に適合、各金融機関への適合もほぼ完了。定期的報告の分析とそれを活かした施策がほぼ出来る。</li> <li>・監督当局は金融機関に提出させた営業状況・決算書等の分析を基に施策を打ち出す、適時性・実効性・一貫性の確保とそのための人材育成が軌道に乗っている。</li> <li>・中銀の役割や監督権限の明確化や他の監督官庁の権限との重複回避のための法整備は完了。</li> <li>・金融機関の業務範囲や義務を明確にするため、銀行法の制定や改正は完了、法制度の堅実な運営にも進展あり。</li> <li>・破産・倒産法等の整備は完成し、組織・人材面での充実も推進中、運用や実効性の向上が期待できる。</li> <li>・金融機関のインフラ整備進展による銀行・借入人のモラルハザード要因は殆ど無い。</li> <li>・担保処分にかかる時間は幾分短縮化され、裁判への信頼性は漸次向上、裁判所の決定への執行力は強化。</li> <li>・政府主導による会計基準の近代化はほぼ完了し、中小企業の実態に適合した運用がほぼ出来ている。</li> <li>・中堅を中心に中小企業も会計監査の実施、対象企業の範囲の拡大と信憑性はほぼ確保</li> <li>・企業の財務・経営情報は漸次充実し、銀行の貴重な融資判断資料。会計の2重帳簿は解消傾向。</li> <li>・情報公開と企業信用情報センターが一定の進展をみせ、銀行の貴重な融資判断資料。</li> </ul> <p>第四段階は先進国の仲間入り寸前と捉える。</p>
第五段階 (先進国 段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府は、市場機能発揮目的のみの最低限の関与。</li> <li>・各種金融機関の殆どが民営化され、自由な競争を展開。</li> <li>・民間企業はニーズ、財務体力に見合った金融サービスを受取る。</li> <li>・情報公開と情報インフラが発達し、多方面から情報収集可能。</li> <li>・直接金融が活発化し、リスクマネーも増加。</li> </ul>

出所) 調査団作成

#### 1-2-4 産業技術の発展段階

技術の発展段階は、一国の1人当たり GNI (Gross National Income : 国民総所得) でみた所得や産業の発展段階と相関しており、以下のような発展段階を設定できる。

第1段階 (農業技術、1次産品) : 技術の初期段階では、農業技術や、農林水産物を加工して工業製品に仕立てるための加工技術の導入を図ろうとする段階である。中小企業も未成熟で、公的機関や技術政策組織等も未成熟な段階であり、支援策も地域の農林水産品等を原材料とした食品、繊維、木製品等の1次産品の1.5次産業化のための技術指導や、地場技術の発掘を行い、工業化への指導が中心となる。

第2段階 (1.5次産業) : 1次産物を加工して工業製品として国内生産を行う。輸入していた製品を自国で生産に切替、輸入代替を進めるが輸出競争力を持つまでには至らない段階である。直接投資企業や、地元リーディング企業から委託を受けて周辺の部品を生産する中小企業が少しずつ生まれ、一部の部品が地域内で調達できるようになる。しかし、基幹部品は直接投資企業や地元リーディング企業でしか対応が難しい。

第3段階 (軽工業の発展) : 第2段階で育った1.5次産業が本格的に軽工業として輸出産業に脱皮する段階である。設備は計画的に予防・保全が可能であり、輸出企業として品質



の維持のみならず納期も守ることができる。また、基幹の部品を自前で生産できる中小の裾野産業が育ちはじめる段階である。

第4段階（装置産業、組立産業(1)）：装置産業については設備の改良・改造ができ、完成品の組立についてはモジュール型の部品の加工・組立ができ、また、在庫削減や資材管理等によりコストダウンを推進し、品質面のみならず、コスト面でも後発の途上国に対抗できる輸出競争力を蓄える段階である。

第5段階（組立産業(2)）：輸入したプラント製品や統合型の組立製品を一貫して製造できる技術力を有し、また、生産管理システムを導入し短納期化や在庫・仕掛の低減、利益管理を進めることができる段階である。

**図表 1-8 産業技術の発展段階**

段階	技術要素の主な特徴
第一段階 （初期的 段階）	<p><b>【業界別】</b>            設備技術：            ・設備を運転操作できる(輸入、FDI等)。            ・設備を修理、メンテナンスを行う技術や資金が不足し、放置されることも多い。</p> <p>固有技術：            ・単純な組立労働力を提供できる。            ・極めて限られた地域での販売に耐える製品製造技術しかない。</p> <p>部品・資材の調達：            ・ほとんどの部品・資材は海外からの調達で自国内調達はできない。</p> <p>業界組織：            ・業界別の組織はほとんど存在せず、情報収集、研究開発等を中小企業が個別に進めている。</p> <p><b>【公的機関】</b>            ・技術の公的試験研究機関が存在しない。            ・技術政策体系が不在・不整合。</p> <p><b>【組織・制度】</b>            ・各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度等はほとんど存在せず。</p>
第二段階	<p><b>【業界別】</b>            設備技術：            ・簡単な修理ができる            ・リーディング企業の導入設備の周辺部品を製造する零細中小企業が生まれつつある。</p> <p>固有技術：            ・一般的な食品加工等の軽工業の技術がある。            ・独自で食品工業等を立ち上げる中小企業が存在する。</p> <p>管理技術：            ・生産管理の基礎            5S、見える管理、標準化等の基礎的な管理の意味が理解できる程度。</p> <p>部品・資材の調達：            ・一部の部品・資材が地域内で調達できる。</p> <p>業界組織：            ・一部の業界で組合や団体が存在するが効果は限られている。</p> <p><b>【公的機関】</b>            ・技術の公的試験研究機関も一部存在する。            ・技術政策が部分的に機能している。</p> <p><b>【組織・制度】</b>            ・各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度等は部分的にしか設置されていない。</p>

<p>第三段階</p>	<p><b>【業界別】</b>  設備技術：  ・計画的に、設備の予防・保全ができ、設備稼働率の向上ができる。  固有技術：  ・軽工業製品を独力で製造でき、輸出競争力のある商品もある。  ・国際的競争に絶える製品製造のための基礎的技術を持ち合わせている（生産技術、製造技能など）。  管理技術：  ・品質向上のための品質検査、組織的展開、統計的管理を進め、認証、標準化が一部の企業で実施。  部品・資材の調達：  ・かなりの部品・資材が地域内で調達できる。  業界組織：  ・いくつかの業界で組合や団体が存在し、情報収集、研究開発等を業界ぐるみで推進している。  <b>【公的機関】</b>  ・技術の公的試験研究機関がいくつか地域的に展開されている。  ・技術政策がかなり機能している。  <b>【組織・制度】</b>  ・必要な各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度等  等は存在するが、あまり機能しない。</p>
<p>第四段階</p>	<p><b>【業界別】</b>  設備技術：  ・設備の改良・改造ができる。  固有技術：  ・簡単な組立型完成品を一貫して製造できる。  ・設計技術者をかかえて自前で個別に受注した製品の設計ができる。  ・中小の裾野産業が育ちつつある。  管理技術：  ・品質管理、在庫削減、外注管理等コストダウンのための管理を実践できる。  部品・資材の調達：  ・地域内に関連産業が存在し水平的分業が成立しているが品質は劣る。  業界組織：  ・かなりの業界で組合や団体が存在し、情報収集、研究開発等を業界ぐるみで推進している。  <b>【公的機関】</b>  ・公的試験研究機関や技術系大学、技能訓練機関や民間団体とも効果的に連携を図っている。  <b>【組織・制度】</b>  ・必要な各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度等は相当整備され一部機能している。</p>
<p>第五段階</p>	<p><b>【業界別】</b>  設備技術：  ・輸入した機械の製造技術の完全な習得と、さらに改善を加えた新たな独自の機械製作技術を蓄積、製造設備の外販・輸出が可能である。  固有技術：  ・新商品を自前で製品開発できる。  ・高度な部品製造技術を有し、複雑な組立型製品を設計/製造できる。  ・治工具の製造、段取りの短縮など多品種少量生産対応技術力がある。  管理技術：  ・短納期化や仕掛・在庫削減等の工程管理が実践できる。  ・生産管理システムの導入・運用可。  部品・資材の調達：  ・地域内に関連産業が存在し熟練労働による水平的分業が成立しており、品質も高い。  業界組織：  ・ほとんどの業界別の組合、業界の振興協会等が存在、情報収集、研究開発等を業界ぐるみで推進している。  <b>【公的機関】</b>  ・技術支援機能が民間団体でも成立。  ・整合的な技術政策体系が存在し効果的に機能。  <b>【組織・制度】</b></p>

・必要な各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度が存在し、機能的に運用されている。
---

出所) 調査団作成

### 1-3 各カテゴリーの発展段階区分のためのチェックポイント

特定の途上国が1-2で設定した各カテゴリーの発展段階のどこに区分されるかを判定するためのチェックポイントを以下に掲げる。類似の既存研究が無いことに加え、データの制約（現地調査を行わずに集められるデータは現状では非常に限られていること、入手できる指標化されたデータも信頼度の点でかなりばらつきがあること<sup>8</sup>など）により数値化してある値を超えたら何段階という判断ができないこと、途上国の場合他国と同様のデータが整備されていない国も多くベンチマークとなる横並びの指標をそろえることが難しいこと、1-2に述べたように指標の間で異なる発展段階を示唆する可能性があることなどから、どうしても専門的知見を下敷きに現地調査を通じて総合的に判断せざるを得ない。よって、残念ながら簡単に入手できるデータから非専門家が容易にカテゴリーごとの発展段階を判断するには限界がある。

他方、まったく手掛かりが無い状態に比べれば、チェックポイントに記した重要質問事項は、案件形成において作業仮説を持ちながら情報収集を行い業務指示書を準備し、プロジェクト形成段階で作業仮説を確認・修正していく上では十分役に立つであろう。特に既存のデータが少ない場合には、チェックポイントに記した重要質問事項を、中小企業支援を行っている他ドナーの担当者・コンサルタントなどとの面談に活用することで、効率的な情報収集の一助となろう。

#### 1-3-1 政策・制度・ビジネス環境のチェックポイント

政策・制度・ビジネス環境では、チェックポイントとして、マクロ経済環境、中小企業実態、ビジネス環境、中小企業政策・制度の4つを用いる。1-2で議論した各カテゴリーの発展段階区分では、中小企業実態、ビジネス環境、中小企業政策・制度の3つの発展段階を設定したが、以下ではこれら3つの発展段階把握のための事前情報（前提条件）としての「マクロ経済環境の確認」に係わるチェックシートを加えている。但し、マクロ経済環境の確認は、中小企業の発展段階を把握する上で「木を見て森を見ない落とし穴」に陥らないための作業であり、マクロ経済環境それ自体は当該国の自然・地理的条件や社会・

<sup>8</sup> 例えばインフォーマルセクターの推計値が過小すぎる例（第3章）のように、一見便利な各国比較の形を取っていても目安の域を出ない指標がある。

文化、さらに周辺国との関係や世界経済との関係で著しく様相が異なってくることから、チェックポイントを利用する上で発展段階を設けて議論することはしない。

#### (1) マクロ経済環境の確認

中小企業セクターについて理解する前提条件として、中小企業を取り巻くマクロ環境を把握することが必須である。中小企業セクターの分析を始める以前にまず、当該国の産業構造や周辺国経済との関係、マクロ経済政策の動向、貿易・関税政策、インフラの整備状況など、中小企業のみならず大企業の発展にも大きく影響する項目について概括的に把握する。

#### (2) 中小企業実態の確認

中小企業の実態をできる限り数量的に把握する。中小企業セクターがどのような構造になっているか、特に発展段階の低い国では中小企業のフォーマル化の度合いがどの程度か、中小企業の経営能力・技術レベルはどうか、金融へのアクセスの度合いはどうか、企業間のリンケージがどのようになっているか、等を把握・分析する。マクロ経済環境の現状や、将来のリスクや機会を的確に捉えた上で、現在の経済・産業構造における中小企業の位置づけと発展状況に目を向けることにより、初めて当該国が最終的にいかなる中小企業振興アプローチ（中小企業の定義や、支援の中心となる企業サイズの特定を含む）を取るべきかが見えてくる。

#### (3) ビジネス環境の確認（政策・制度の実施状況に係わる需要側の評価）

ここでは、政府による政策・制度の問題により、企業家がどのような制約に日々直面してビジネスが阻害されているかについて取り扱う。政策・制度の一定部分がどのように実践されているかについては、世界銀行・IFC（International Finance Corporation：国際金融公社）が主導して”Doing Business”として発表されている（第2章 BOX 2－1 参照）。その最新版を利用して、特に「中小企業振興の前提となる基本的な枠組み」に係わる当該国の指標と OECD（Organization for Economic Cooperation and Development：経済協力開発機構）平均数値との比較を行うことで、ビジネス環境の確認を行う。

#### (4) 中小企業政策・制度の確認（政策・制度に係わる供給側の評価）

当該国政府の基本政策・制度・実施状況がどのようになっているかを、基本法や担当行政組織の有無、予算額や中小企業・産業振興組織の状況等の定性的情報をもとに評価する。なお、これらの情報の一定部分は、政策・制度の需要側の評価である（2）のビジネス環境に係わる指標にある程度、反映されてくるので、これらの指標も参考にするとよい。

#### (5) 発展段階の確認・評価

(1)～(3)の情報をもとに、当該国の中小企業振興に係わる政策・制度面の発展段階を評価する。発展段階については、(1)中小企業実態、(2)ビジネス環境、(3)中小企業政策・制度のそれぞれにつき、以下の層別を基本とする。これらの発展段階は、1から5に向かって順次、移行（向上）していくべきものではあるが、当該国の経済・社会構造の基本的要

件によっては中小企業政策・制度については必ずしも4、5の段階に移行する必要がないことに留意すべきである。

**図表1-9 マクロ経済環境のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
産業構造及び貿易	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第一次・第二次・第三次産業の総生産・総就業者数に占める割合。</li> <li>・ 輸出入の品目や額、変化。</li> <li>・ 比較優位のある産業。</li> <li>・ 地域間・国家間の競合・分業。</li> </ul>	セクター別 GDP・就業者数、製品カテゴリー別生産額・輸出入額、貿易収支
政府のマクロ政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マクロ経済政策（財政、為替、インフレ、金融等）の目標及び達成するための方策。</li> <li>・ 経済に大きな影響を及ぼしている規制やその影響の度合い。</li> </ul>	物価指数、金利水準、為替レート、財政収支
貿易・関税政策、投資政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貿易政策・関税政策や投資政策が国内の産業に与えている影響の内容。</li> </ul>	関税率、民間投資額、海外直接投資額
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間企業経営や投資に影響を与えるインフラの整備状況。</li> </ul>	各種インフラの整備率、料金

出所) 調査団作成

**図表1-10 中小企業実態のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
中小企業セクターの位置づけ		
中小企業の定義・企業数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業は、何によって(法律、機関)、どのように定義されているか？</li> <li>・ 零細企業、小規模企業、中規模企業、大規模企業の数・比率はどうなっているか？</li> </ul>	企業規模別事業所数、企業数
中小企業のフォーマル化の度合い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ どの程度の企業がインフォーマルセクターにとどまったままであるか？</li> </ul>	経済におけるインフォーマルセクターの比率
生産活動における中小企業の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業が、製造業全体における重要性はどの程度であるか？</li> </ul>	製造業企業規模別事業所数、企業数、販売額、付加価値額、設備投資額
中小企業の競争力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の競争力・生産性は、大企業と比べてどの程度であるか？</li> <li>・ 国内・国際市場へ製品を供給しているか？</li> </ul>	従業員一人あたりの販売額、付加価値額、設備投資額、工業製品の輸出入データ
中小企業の雇用吸収力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業は、雇用数に対してどの程度貢献しているか？</li> </ul>	企業規模別従業員数
中小企業のダイナミズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業が産業のダイナミズムを担っているか（開業率、廃業率が共に高いか）？</li> </ul>	開業数（開業率）、廃業数（廃業率）
教育・技術水準		
中小企業者の教育水準・技術水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業家の教育水準はどの程度であるか？</li> <li>・ 専門的技術・経営ノウハウを身につけている企業家の数はどの程度であるか？</li> </ul>	初等・中等・高等教育の就学率、技術専門学校・ビジネススクール等の卒業生数
金融		
金融システムへのアクセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 零細企業、中小企業に対する融資は実施されているか？</li> </ul>	

	・中小企業への融資については、どのような制約要因があるか？	
リンケージ		
企業間のリンケージ	・垂直・水平の企業間のつながりがどの程度存在しており、どのようなシナジー効果が現れているか？ ・大企業の裾野産業を形成したり、国際ネットワークに組み込まれているか？	大企業の国内調達率、中小企業の下請け契約数

出所) 調査団作成

**図表 1-11 ビジネス環境のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
起業・許認可・貿易手続き		
起業	・企業が登記してフォーマル化するの、どの程度容易であるか？	登記するために必要な日数・費用・最低資本金
許認可	・企業活動に関する許認可制度の煩雑さや費用はどの程度であるか？	建設業の、許認可にかかる時間・費用
貿易手続き	・輸出入に関する手続きの煩雑さや時間はどの程度であるか？	輸出入に関する書類数・時間
税金・徴税		
税金・徴税システム	・税負担の度合い、税務手続きの煩雑さの度合いはどの程度であるか？	税金の種類、企業が税務処理にかかる時間、税率
法律の整備・執行		
企業・個人の財産の保全	・企業や個人の財産が、国や地方の有力者によって剥奪されないか？	
投資家保護	・法律の執行面より、投資家の権利がどの程度守られているか？	投資家保護の度合い
契約の履行	・契約の不履行による損害賠償手続きに、どのくらいの時間と費用がかかるか？	訴訟から最終的な損害賠償の支払いに至るまでにかかる時間・費用
倒産手続き	・企業の倒産に伴う債権回収のための法的手続きに、どのくらいの費用と時間がかかるか？	訴訟から最終的な清算に至るまでにかかる時間・費用
競争を確保する法制度	・独占禁止法といった法律が整備されていて、市場における競争が確保されているか？	
雇用・解雇		
労働者の雇用及び解雇	・労働者の雇用及び解雇に関する法律・規則がどの程度フレキシブルであり、どの程度の費用がかかるか？	雇用の困難の度合い・費用、解雇の困難の度合い・費用

出所) 調査団作成

**図表 1-12 中小企業政策・制度のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
中小企業基本法	・中小企業に対する基本政策を規定する法律の存在、内容。	(政府広報等)
政策立案・施行担当省・局	・中小企業振興政策の立案と施行を担当する省・局の存在、その活動内容、責任及び権限の一元化の達成度合いと実施能力。	(政府組織図や政・省令、設立根拠法)

中小企業振興組織	・官民の中小企業振興組織の生む、活動内容、実施能力、組織間の横の連携。	(政府組織図、会議構成メンバーと頻度)
----------	-------------------------------------	---------------------

出所) 調査団作成

### 1-3-2 BDS のチェックポイント

BDS においては、ビジネス環境調査や金融統計のような世界の国々ほとんどを網羅するような定量的データ、ベンチマークが存在しないことから、理論的にいくつかの発展段階を設定できても検証には国別の調査が必要となり、異なる国間の比較や当該国の水準が高いか低いかを判断することが困難である。特に、BDS 分野で基礎的定量データとならなければならない BDS プロバイダーの数すら、多くの国で把握できていないのが現状である。

現状で国別の BDS の発展段階検討に使えるような資料としては以下が挙げられるが、これらはいくまでも BDS 指標の不在を補う近似値であり、利用に当たってはそれぞれの制約を踏まえ、案件発掘期の目安として慎重に用い、プロジェクト形成調査の段階で BDS に詳しい人材を活用して当該国での実態を詳細に検討することで必要がある。

- (1) Schneider (2002) “Size and measurement of informal economy in 110 countries around the world 及び世界銀行の中小企業関連指標比較表
- (2) 世界銀行の Doing Business 指標及び Enterprise Survey の労働関連指標
- (3) UNDP 人間開発指標 (HDI)
- (4) 世界経済フォーラムの Growth Competitiveness Index/Global Competitiveness Index
- (5) BDS 市場アセスメント報告書・コンサルティング業界調査報告書
- (6) 価値連鎖分析・サブセクター分析報告書
- (7) 国別・地区別競争力分析報告書

上述のように、BDS そのものに関する比較可能な指標が存在せず、BDS 市場の発展可能性に関する近似値と国ごとの定性的データが散発的に存在する状況であるので、これらのみを用いて当該国の BDS における発展段階を機械的に判断することは厳に慎まなければならない。この点を踏まえた上で、上記の指標と定性的データを頼りに発展段階を仮置きする際のチェックポイントをまとめたのが下表である。情報源については、必ずしもすべてが入手できるとは限らないが、存在するか否かの確認は重要である。

なお、情報源は、第 1 点のみが UNDP Human Development Indicators、世界銀行 World Development Indicators などが考えられるが、その他については全て BDS プロバイダー・ダイレクトリ、BDS 市場アセスメント報告書・コンサルティング業界調査報告書、価値連鎖分析・サブセクター分析報告書、BDS 関連プロジェクト文書などを現地で探していくよりない。規制などについては当然官報などから調べることも可能であるが、それはプロジ

ェクト形成調査において行うべきことである。

下表の問題は、第 1 点以外についてはすでにプロジェクト形成調査でないと情報収集・分析が難しいことである。それ以前の案件発掘段階でできることは、現実的には上述の各種近似値について押さえておくこと、上記チェックポイントにつき実績のある他ドナーから意見を聴取しておくことで、発展段階を仮置きするとともに、プロジェクト形成調査段階で抑えるべき文献・案件と主要課題を業務指示書に盛り込むことであろう。

**図表 1-13 BDS のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
基礎的サービスへのアクセス		
基礎的サービスの普及	・基礎的サービスはどの程度普及し、安定的かつ安価に供給されているか？	UNDP Human Development Indicators、世界銀行 World Development Indicators など
市場ベースの BDS 提供		
市場ベースの BDS 規模	・組込まれた BDS も含め市場ベースの BDS がどの程度存在するか？	BDS プロバイダー・ダイレクトリートリー、BDS 市場アセスメント報告書・コンサルティング業界調査報告書、価値連鎖分析・サブセクター分析報告書、BDS 関連プロジェクト文書
商業的に自立した BDS プロバイダー	・商業的に自立した中小企業向け BDS プロバイダーはどの程度存在するか？（第 1 段階は存在しない段階なので、第 2 段階から注目）	BDS 市場アセスメント報告書・コンサルティング業界調査報告書、価値連鎖分析・サブセクター分析報告書、BDS 関連プロジェクト文書
官民のサービスバランス	・市場ベースと公的部門の供給する BDS のバランスが後者に傾いていないか（クラウドファンディングアウトの恐れはないか）？（低い段階での政府の失敗）	同上
商工会・業界団体の BDS における役割	・商工会や業界団体は、民間 BDS プロバイダーと競合することなく市場振興支援を行っているか？（第四段階以降民間 BDS プロバイダーに BDS 提供の主役が移るという想定）	同上
政策・規制・BDS 市場開発アプローチへの認識		
政府の BDS 施策	・政府の BDS 施策が直接サービスまたは補助金の提供に偏っていないか？（特に低い段階で）	同上
過剰規制の存在	・政府の規制が BDS 市場振興の妨げとなっていないか？（例えば、コンサルタント企業や業界団体の許認可制度が参入障壁となっていないか？）（特に低い段階で）	同上
自主規制の存在と性格	・BDS に係る公正な競争、監査、サービス品質基準、基準認証などの政府規制・業界の自主規制は存在するか？それらは市場抑制的ではなく市場の失敗を保管する形で起草・運営されているか？（特に高い段階で）	同上
商工会・業界団体の性格	・商工会や業界団体は、どの程度政府から自立した民間の利益を代表する機関となっているか？（特に低い段階で）	同上
BDS アプローチへの理解	・政府、商工会・業界団体、BDS プロバイダーは、BDS 市場開発アプローチを理解しているか？	同上

出所) 調査団作成



### 1-3-3 中小企業金融のチェックポイント

以下のチェックポイントは、対象とする途上国がどの段階に属すると考えるべきかを検討する手掛かりを与えるものであり、その検討過程で次第に明らかになった課題や問題点について、各段階固有の特徴との関連性を念頭に置きつつ、解決の方向性や解決手段を広く討議するツールとする。

中小企業を金融面で支援するに当たって、チェックポイントでもって一国の中小企業金融の実態を包括的かつ詳細に検討することが理想ではあるが、現場での使い易さに配慮して、身近な実態の把握を優先する。チェックポイントの骨子は以下の4点から構成する。

図表 1-14 チェックポイントの骨子

	関係者	中項目	項目	細目例示
中小企業金融	金融業務 <sup>9</sup>	デリバリー	手続き	企業登記、担保設定
			ネットワーク	大銀行の寡占率、地方・都市間融資比率
		預金	金利	貸出金利とのレート差
			残高	預金準備金率、制度外現金比率
		貸出	金利	預金金利とのレート差
			残高	貸出/預金比率、民間向け貸出比率、NPL
	担保		保証機関、担保掛目率	
	資金需要 (中小企業)	資金調達	フォーマル金融	調達企業比率、調達額比率
			インフォーマル金融	非公式マイクロファイナンス
		企業情報	財務情報	会計帳簿、決算書
	事業情報		事業計画	
	金融機関管理・ 監督 <sup>10</sup>	金融機関監督	監査	カバーする金融機関、ブルーデンシヤル(健全性)基準 <sup>11</sup>
			報告書	
		金融インフラ	法制度	銀行法、倒産手続、担保処分手続
			会計制度	会計基準、会計士
		情報	信用情報機関	
	特殊要因	社会構造、金融経済構造、政治的な意思等		

出所) 調査団作成

図表 1-15 金融業務実態のチェックポイントと指標例等

チェック項目	チェックポイント	指標例等
業務手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関に際して、企業登録が必須条件とされ、その登録が時間的・金銭的に過大な負担となっていないか？</li> <li>借入に際しての担保設定手続きが、時間的・金銭的に過大な負担となっていないか？</li> </ul>	借入時提出書類一覧、登録必須書類、登録料  担保設定期間、登記費用、司法書士費用

<sup>9</sup> 銀行三大業務には預金・貸出と為替があるが、中小企業金融の検討を単純化するため、ここでは為替は省く。

<sup>10</sup> 中央銀行、金融監督庁、財務省等法律で金融機関を管理監督する権限が付与された官庁を言う。

<sup>11</sup> 大口融資規制、不良債権定義の厳格化、自己資本比率規制等健全な銀行経営のための基準。

営業ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信用組合を含め、金融機関全体として支店もしくは出張所網が全国的に張り巡らされているか？</li> </ul>	銀行総数、支店総数（分布図）
サービスコスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大銀行の競争制限的な寡占状態が存在し、金融サービスコストを押し上げていないか？</li> </ul>	上位数行の預金・貸出のシェア、上位行の中小企業融資比率
資金の地元還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関の貸出残高が極端に都市に集中していないか？</li> <li>・地方での貸出比率が預金に対し極端に低いことは無いのか？</li> </ul>	地方別（又は都市部）銀行貸出シェア、大手行の地方支店数都市部/地方貸出比率と預金比率推移
預金金利	<ul style="list-style-type: none"> <li>・預金の平均金利と貸出の平均金利との差が大きく、また拡大する傾向にはないか？</li> <li>・物価水準と比較して、預金金利が極めて低く抑えられていないか？</li> </ul>	預金・貸出の平均金利差と推移 CPIと平均預金金利差推移
貸出資金確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関に課された預金準備率が異常に高い水準が継続していないか？</li> <li>・M1に占める金融機関の預金残高が異常に低い状態にないか？</li> </ul>	平均預金準備率推移 M1対金融機関預金残高比率
貸出金利	<ul style="list-style-type: none"> <li>・預金の平均金利と貸出の平均金利との差が大きく、また拡大する傾向にはないか？</li> <li>・一般貸出金利と比較して、政府が中小企業向け貸出金利を低く抑えるよう指導していないか？</li> </ul>	預金・貸出の平均金利差と推移 中銀・政府通達、中小企業向け特別レートと一般平均金利
貸出残高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸出/預金比率が異常に小さくはないか？</li> <li>・金融機関の貸出全体に占める政府・公的機関向け貸出比率が以上に大きくないか？</li> <li>・不良債権（NPL）比率が高止まりしていないか？</li> </ul>	貸出/預金比率、政府・公的機関貸出/総貸出比率 NPL/総貸出比率、貸倒引当金比率
担保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関は全ての中小企業貸出で担保を取っているのか？</li> <li>・貸出額に対する提供担保の評価額が2倍を超過していることはないか？</li> <li>・健全に経営されている信用保証機関は存在するか？</li> <li>・およそ何割の中小企業が信用保証機関を利用しているか？</li> </ul>	担保貸比率、（うち中小企業向）  担保評価額/当初貸出額比率（統計又は銀行の内規）  保証付貸出/中小企業貸出比率、保証実行比率推移、信用保証機関の欠損推移

出所) 調査団作成

**図表 1-16 資金需要（中小企業）のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
フォーマル資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォーマル金融市場から資金を調達している中小企業は社数として何割を占めるか？</li> <li>・フォーマル金融市場から調達する資金量は、平均して必要額の何割か？</li> </ul>	企業登録数対金融機関借入社数 企業登録数対小口借入件数 銀行借入額/投資必要額 (統計又は銀行内規)

インフォーマル資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフォーマルな金融を手懸ける主な組織にはどのようなものがどの程度あると言われているか？</li> <li>・インフォーマルな金融組織は地方・貧困地区とその他の地区とではどのように異なるか？</li> </ul>	(中銀資料、銀行協会資料、マイクロファイナンス協会資料)
企業財務情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般にどの程度の規模の中小企業なら自ら財務情報を作成しているか？</li> <li>・中小企業の決算書は会計士の監査を受けることになっているか？</li> <li>・一般に企業の情報公開への抵抗感は高いか、低いのか？</li> </ul>	(財務省・国税庁資料、会計士協会資料) (会社法、会計法、貴社会計士協会資料) (監査人協会、会計士協会、商工会議所資料、アンケート)
企業の事業情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画の実質的な作成者は誰(例：民間コンサルタント)で、どのような目的で作成しているか？</li> <li>・事業計画に沿った経営と経営チェックが行なわれているか？</li> </ul>	(コンサルタント協会資料、産業省資料、アンケート) (アンケート)

出所) 調査団作成

**図表 1-17 金融機関管理・監督のチェックポイントと指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
金融機関管理・監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監督当局は、どのような金融機関(含む地方)まで、どの程度の頻度で監査を行なっているか。</li> <li>・監査の体制と監査項目は何か？</li> <li>・監査結果のフィードバックは適切に行なわれているか？</li> </ul>	当局の地方事務所数、定員数、担当官数(中銀年報、銀行協会資料、政府広報、アンケート)
当局向け報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監督当局は不良債権や問題債権に係る報告を定期的に求めているか？</li> <li>・監督当局は金融機関の営業状況や決算書の提出を定期的に求めてチェックしているか？</li> </ul>	(中銀年報、銀行協会資料、中銀統計、アンケート)
法制度整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央銀行の役割と監督・指導権限を明記した法律は整備されているか？</li> <li>・各種の金融機関の業務範囲や義務を明確にした銀行法は整備されているか？</li> <li>・破産、倒産に係る規定は明確で、手続きは合理的か？</li> <li>・常識的な期間内に担保処分することは可能か、裁判所の決定に十分な執行力はあるか？</li> </ul>	(中銀法、中銀年報、政府広報)  (銀行法、省令、施行細則)  手続き日数(破産法) 手続き日数(破産法、民事訴訟法)

会計制度整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業に無理なく適用できる会計基準が存在するか？</li> <li>・会計監査はどの規模（種類）の企業まで実施されているか？</li> <li>・会計士数の増加と質の向上が図られているか？</li> </ul>	（会社法、会計法、会計基準、 会計士協会資料） 検査実施企業数（会社法）  会計士数、研修回数
企業信用情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関が企業の信用情報を容易に入手できる体制が構築されているか？</li> <li>・企業の決算書の当局への届出と閲覧可能な制度は存在するか？</li> </ul>	Credit Bureau・格付機関数、格付 企業数、民間信用調査機関数 会社法、商業登記所数

出所) 調査団作成

**図表 1-18 特殊要因のチェックポイント指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
社会構造 例：高い汚職ランキン グ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸出実行に対して取引先担当者へのキックバックが横行していないか？</li> <li>・当局の金融機関監査に際して、検査官への贈賄が横行しているとの噂はないか？</li> </ul>	(IFC Doing Business 資料、ヒア リング等)
金融経済構造 例：高い外銀シェ アー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外資系銀行が収益性の高い取引分野を独占し、地場銀行が基礎体力を養う機会が無いとの噂はないか？</li> <li>・外資系銀行のシェアが著しく低く、金融制度・環境の非効率性・未整備が指摘されていないか？</li> </ul>	外銀シェア、大手外銀現持 ち株比率 外銀シェア（中銀年報、銀億 協会資料）

注) 各国共通する特徴的な課題をチェックシートで確認していくと共に、各国の極めて特徴的な要因（特殊要因）の確認も欠かせない。上記はその代表的一例。

出所) 調査団作成

### 1-3-4 産業技術のチェックポイント

一国の産業技術がどのレベルにあるかを推測する指標として、その国の貿易構造、工業構造を分析することにより、その国のおかれた産業の技術レベル、技術ニーズなど、間接的に産業技術のレベル・段階を把握することができる。貿易構造や工業の構造は、結果としてのこれらの状態を維持するために必要な技術レベルそのものといえる（第5章 5-2-1 工業構造・貿易構造分析による技術発展段階の判定、を参照）。

ここではもうひとつの方法として、直接、供給サイド側から産業技術のレベルを計測する方法を提示する。産業技術のレベルをチェックするためには、以下に示すように、工業技術力（生産管理技術、固有技術力、設備力、原材料・部品の調達力）に加えて、業界の組織力および公的機関の存在、公的組織・制度など中小企業者の技術レベルを引き上げるポテンシャルティ等も考慮してチェックポイントを作成する必要がある。

- (1) 設備技術：導入、輸入した設備を運用、改良等に関する技術

- (2) 固有技術：開発、設計、生産技術、加工・組立の熟練度、製品検査技術
- (3) 管理技術：品質向上、原価低減、短納期化等を管理技術により実現
- (4) 部品・資材の調達：生産に必要な部品や資材を国内で調達できる程度
- (5) 業界組織：産業別の事業協同組合、業界団体（各種工業会、協会等）等の組織化
- (6) 公的機関：公設試験研究機関、各種振興センター、基準・認証機関等の存在
- (7) 組織・制度：中小企業技術振興の担当部局の存在、診断士、技術士制度等の存在

これらを指標レベルで定量的にとらえることは、途上国では一般的に統計が未整備な上、先の技術関連指標に述べたように、年次のズレや不明値も多く、統計の整備に待つところが多い。参考として、下表「技術構成要素別・産業技術チェック項目」にこれらの7つの技術項目の定性的判定をする場合のチェック項目および関連指標を列挙した。

**図表 1-19 技術構成要素別・産業技術チェックポイント・指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
設備技術		
導入設備のレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本では何年位前の設備か？</li> <li>・自動化の程度は？</li> <li>・精度・品質のレベルは？</li> </ul>	業界資料 Annual Report
設備の自給力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内・地域内の設備メーカーから調達か？</li> </ul>	設備の調達元構成比 (自国/海外)
設備の運転・修理力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期点検の回数</li> <li>・TPMの実施</li> </ul>	公的機関へのヒアリング
設備の改造能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・導入した設備を自前で改造しているか？</li> <li>・改造した設備を外販までしているか？</li> </ul>	
固有技術		
開発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品の開発は自前でやっているか？</li> <li>・開発の内容は「核」技術か「枝」技術か？</li> <li>・知的財産権を多く保有しているか？</li> </ul>	研究開発費対売上率 研究開発費平均 特許/実用新案件数
設計力は	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準品よりも個別受注生産が多いか？</li> <li>・設計は自前で対応しているか？</li> <li>・設計技術者が何人いるのか？</li> </ul>	受注/見込生産比率 図面支給率 設計技術者平均人数
生産技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・治工具の製造は自前で行っているか？</li> <li>・段取りの短縮を実行しているか？</li> <li>・金型の設計・製作は自前で可能か？</li> </ul>	段取り替え平均時間
製造技能	(業種別に工程別に異なる) <ul style="list-style-type: none"> <li>・多能工の人数</li> <li>・工場労働者の割合</li> </ul>	技能五輪等出場者数 国際的な技能士の数 (高度熟練技能士、現代の名工等)
管理技術		
生産管理の基礎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5Sに対する認識・実施はあるか？</li> <li>・見える管理が何処まで実施している？</li> <li>・標準化がどこまで進められているか？</li> <li>・現場改善の実施状況</li> </ul>	現地公的機関または中核のモデル企業でヒアリングが必要 相談内容別・相談件数などの統計資料があれば活用する。
工程管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産のサイクルは1ヶ月、1週間</li> <li>・小ロット生産と短納期化の意識および実施状況</li> <li>・生産計画は自社で実施か、頻度は？</li> <li>・生産指示・生産実績管理の方法は？</li> </ul>	同上 平均の納期は？ 日程計画のサイクル

品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小集団による品質管理の実施状況</li> <li>・工程で品質を作り出す意識・組織</li> <li>・統計的品質管理の実施状況</li> <li>・品質検査組織はあるか？</li> </ul>	同上 不良率
原価低減・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コストダウン活動の部門別実施状況</li> <li>・コストダウンの経営寄与効果が社員に十分に認識されているか？</li> <li>・購買・原価管理システムの導入状況</li> </ul>	同上 製造原価構成比
生産管理システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PCなどの導入・設置状況</li> <li>・生産管理にITを活用する意識・知識</li> <li>・社内にIT技術者はいるか？</li> <li>・産地にIT専門業者は育っているか？</li> <li>・生産管理システムの導入状況</li> </ul>	同上

出所) 調査団作成

**図表 1-20 原材料・部品の調達力のチェックポイント・指標例等**

チェック項目	チェックポイント	指標例等
部品・資材の品質	・製品不良の原因は資材・部品によるところが大きい か？	部品・資材による製品不良率
自治域内調達力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料は自給しているか？</li> <li>・部品は自給しているか？</li> <li>・自治域内の集積度合</li> </ul>	原材料の輸入率 国内部品製造業者数 調達元別構成比 主要部品自給率
産地内摺合せ技術力	・特定産業の地域内立地状況	特定産業の域内構成比

出所) 調査団作成

**図表 1-21 技術ポテンシャルのチェックポイント・指標例等**

チェック内容	チェック項目	関連指標
業界組織		
民間団体の能力	・民間団体が結成されているか？	組織化率、団体数
核企業の育成	・域内企業の中に核企業が存在するか？	
元請企業の存在	・域内企業の中に元請企業が存在するか？	元請/下請比率
計画生産企業の数	・域内企業の中に計画生産（最終需要等）が存在するか？	受注生産と見込生産の比率
完成品メーカーの存在	・域内企業の中に組立企業が存在するか？	完成品/部品比率
産地集積・技術集積（分業度合※）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内で社会的分業体制がどの程度か？</li> <li>・地域内の集積度合い</li> </ul>	特定産業の特化係数
公的機関		
公設試験研究機関の活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究機関ほどの程度あるか？</li> <li>・活動内容は中小企業の技術振興とどの程度関連しているか？</li> </ul>	共同研究の件数 依頼試験の件数 技術指導の件数
中小企業の公的技術支援センターの活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術支援センターは存在するか？</li> <li>・技術相談窓口はあるか？</li> <li>・情報提供はどの程度行っているか？</li> <li>・専門家派遣は実施しているか？</li> </ul>	相談件数 インターネットによる提供 専門家の派遣件数
職業訓練機関の活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練機関は存在するか？</li> <li>・理論面での講座はあるか？</li> <li>・実践指導のためのミニ設備は在るか？</li> </ul>	訓練機関数（官民） 訓練受講者数 技術研修員受入人数
設備・研究開発設備の貸与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備のリース、レンタル、割賦</li> <li>・研究開発設備の貸与</li> </ul>	年間件数
組織・制度		

中小企業の技術振興行政組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策立案担当部局は存在するか？</li> <li>・具体的な振興策を策定しているか？</li> </ul>	当該国資料
中小企業の技術振興の関する法律	・中小企業基本法や技術士法のような法律が存在するか？	当該国資料
中小企業技術振興予算	・中小企業の技術振興に関連する予算措置はとられているか？	年間予算額
技術振興に関する諸制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業診断士制度</li> <li>・技術士制度</li> <li>・工業標準制度、基準認証制度</li> </ul>	当該国資料

出所) 調査団作成

#### 1-4 各カテゴリーのチェックシートと記入例

1-3で挙げたチェックポイントの適用を容易にするため、以下に各カテゴリーにおけるチェックシートの形にまとめた。今後案件形成で活用される中で、より精緻化されていくべきものであるが、現状でも案件形成初期段階におけるおおよその目安をつける道具として活用いただけるものと思う。

##### 1-4-1 政策・制度・ビジネス環境のチェックシートと実例

1-3-1に挙げたマクロ経済環境、中小企業実態、ビジネス環境、中小企業政策・制度をひとつのチェックシートにまとめると、図表1-22のようになる。それをカンボジアの例で埋めたのが図表1-23である。政策・制度・ビジネス環境のカバーする範囲は広範であり、各項目を埋めるに当たっては、第2章の「2-3 マクロ経済環境及び中小企業実態のチェックポイント」、「2-4 ビジネス環境のチェックポイント」、「2-5 中小企業政策・制度のチェックポイント」それぞれの説明を参照し、各項目の意味するところをよく理解した上でチェックシートを活用されたい。また、プロジェクト形成調査や事前評価を通じて、各項目を詳細に検討し、初期段階での仮説的發展段階判定を確認・修正のうえで、次の効果的アプローチ策定に進めたい。

なお、本プロジェクト研究サンプル国21カ国についての図表1-22同様のまとめを、付録1として添付した。基本的に既存の報告書などに基づくデスクリサーチのみのまとめであり、各国の情報については実地において確認されるべきものであることを付言する。

図表 1-22 政策・制度・ビジネス環境のチェックシート

制度・政策、ビジネス環境 チェックシート  
 国名:

年

人口 万人  
 一人当たり GNI ドル  
 インフォーマル経済の対 GNP 比  
 産業別比率 農業 %  
                   鉱工業 %  
                   製造業 %  
                   サービス業 %

経済・社会に関する特記事項

中小企業政策・制度指標 中小企業基本法の有無 政策立案担当省・局  中小企業振興にかかる予算額 中小企業・産業振興組織	
--	--

中小企業政策・制度にかかる定性的評価及び支援ニーズ

中小企業の実態にかかる発展段階	
中小企業政策・制度にかかる発展段階	
ビジネス環境にかかる発展段階	

他ドナーによる支援アプローチ	

わが国による支援アプローチの提言	

中小企業数、中小企業の産業に占める割合等

中小企業の実態

ビジネス環境指標	(国名)	OECD 平均
起業所要日数	日	日
起業のコスト(対一人当たり所得比)	%	%
ライセンスの手続き数		
ライセンスの手続き費用(対一人当たり所得比)	%	%
法人が年間に払う税の項目数		
税務所要時間	時間	時間
輸出所要日数	日	日
輸入所要日数	日	日

ビジネス環境にかかる定性的評価及び支援ニーズ



図表1-23 政策・制度・ビジネス環境のチェックシート活用例

制度・政策、ビジネス環境 国別要約表  
 国名:カンボジア

人口	年	
一人当たりGNI	2004	1,340万人
インフォーマル経済の対GNP比	2004	320ドル
産業別比率		n.a.
農業	2003	36.0%
鉱工業		27.7%
製造業		20.2%
サービス業		36.2%

経済・社会に関する特記事項

米生産や繊維縫製業の成長に支えられ、GDP成長率が94年から98年の平均が4.9%、99年から2001年の平均が7.0%と、比較的高水準で推移してきた。特に、繊維縫製業の輸出額は95年に28百万USドルから2004年に20億ドルへと増加したが、2005年からアメリカへの繊維縫製品の輸出割当がなくなるため、今後厳しい競争にさらされることになる。

中小企業政策・制度指標

中小企業基本法の有無	なし
政策立案担当省・局	国家SMEサブコミッティー
中小企業振興にかかる予算額	n.a.
中小企業・産業振興組織	カンボジア投資局 (Cambodian Investment Board)

中小企業政策・制度にかかる定性的評価及び支援ニーズ

繊維・縫製、靴、観光等分野に行われたFDI以外は、ほとんどすべてが小企業であるが、これらの企業を促進するための特定の政策は存在しておらず、ドナーやNGOが農産加工分野などで個別の支援を行っているのみである。首相直属の機関として2004年にSpecial Inter-Ministerial Task Force (SITF)が形成されて、2005年末までの期間、行政手続きや検査の簡素化に取り組むこととなった。一方、2004年に民間セクター開発のためのステアリング・コミッティーがやはり首相の下に作られ、その下に国家SMEサブコミッティーが設立され、SMEセクター開発の戦略策定及び実施を行うこととなった。この新しい組織の強化に対する支援のニーズは大きい。

中小企業の実態にかかる発展段階	1
ビジネス環境にかかる発展段階	1
中小企業政策・制度にかかる発展段階	1

他ドナーによる支援アプローチ

・世界銀行	貿易・税関システムのコンピュータ化
・EU	WTO加盟に向けて、輸出入の書類手続きの簡素化及び窓口の一本化のための技術支援
・USAID	民間業界団体の強化
・ADB	SMEの政策フレームワーク作成及び実施のための支援(情報収集や国家SMEサブコミッティーの能力強化を含む)、登記・ライセンス制度の簡素化・透明化、政府の規制・ルールに関する情報窓口の設置、簡易な税制及びそのガイドラインの確立・トレーニング等を内容としたプログラムローン

わが国による支援アプローチの提言

・SME振興に関する政策・制度面では、形成されて間もない国家SMEサブコミッティーに対する支援ニーズが大きい。同コミッティーにはADBが包括的な支援を行っていることから、ADBの支援を補完するような支援形態が望ましい。支援対象を絞った上で、トレーニングやセミナーなどを開くのが効果的と考えられる。

中小企業数、中小企業の産業に占める割合等

2001年に鉱工業エネルギー省調査によれば、工業分野においては2001年時点で27,475社が存在し、うち、従業員50人以下の小企業は27,155社、50人超200人以下の中企業は46社、従業員200人を超える大企業は274社存在する。

中小企業の実態

カンボジア開発研究所の推計によれば、カンボジアの雇用の95%はインフォーマルであり、これによりGDPの80%を生み出している、ということである。27,155社の小企業のうち、食品加工が約80%を占めているが、鉱工業エネルギー省のデータによると、そのうちの約90%は精米業者となっている。一方、大・中規模の企業は繊維・縫製業が圧倒的に多く、次いで食品・タバコ関連企業がある。

ビジネス環境指標

	カンボジア	OECD平均
起業所要日数	86日	6.5日
起業のコスト(対一人当たり所得比)	276%	6.80%
ライセンスの手続き数	28	14.1
ライセンスの手続き費用(対一人当たり所得比)	607%	75.10%
法人が年間に払う税の項目数	27	16.9
税務所要時間	97時間	197.2時間
輸出所要日数	43日	12.6日
輸入所要日数	55日	14日

ビジネス環境にかかる定性的評価及び支援ニーズ

登記手続きやライセンスは複雑かつ不明確で、多くの省・機関が登録やライセンスの取得を義務づけており、さらにそれに関する検査も基準が検査官の恣意に左右されることから円滑なビジネスが阻害されている。貿易事務が非効率で汚職を招いており、密輸も横行している。司法システムの信頼性が低い。土地登記も著しく遅れている。国際貿易への競争力を高めるためにも、登記・検査・税関・徴税等の手続きを簡素化してビジネス環境を向上させるニーズは極めて高い。

## 1-4-2 BDS のチェックシートと実例

BDS のチェックシートは、図表 1-24 のように定性的評価が中心となるが、これを一定の制度を持って埋めるには、プロジェクト形成調査の結果を待たなければならないのが通常であろう。それ以前の段階においては、既存の資料や BDS 分野で活動している他ドナーとの面談などを通じ、虫食いであってもあくまでも仮説的に図表 1-24 を埋めてみることで、BDS の発展段階の見当をつけることができる。また、データが少ない中、図表 1-25 から 1-27 のような定量的データを押さえておくことで、定性的情報の収集・分析の一助となるであろう。

なお、チェックシートの各項目の詳細説明は、第 3 章の以下の項目を参照されたい。

- 図表 1-24 (国名) における BDS の発展段階権投票は、「3-5 BDS の発展段階を検討するためのチェックポイント」の各関連質問に対応
- 図表 1-25 世界銀行の中小企業関連指標比較表の指標は、「3-4 BDS の発展段階を判断するための指標」の、「(1) Schneider (2002) “Size and measurement of informal economy in 110 countries around the world 及び世界銀行の中小企業関連指標比較表」参照
- Enterprise Survey の labor 指標は、「(2) 世界銀行の Doing Business 指標及び Enterprise Survey の労働関連指標」参照
- 図表 1-26 教育と技術に関する人間開発指標は、「(3) UNDP 人間開発指標 (HDI)」参照
- 図表 1-27 における GCI (Growth Competitiveness Index) 及び BCI (Business Competitive Index) は、世界経済フォーラムの競争力指標である (第 3 章 3-4 BDS の発展段階を判断するための指標、(4) 参照)

BDS のチェックシート :

(国名) :

BDS の発展段階区分総合評価 : 第\_\_段階

- (総合評価の説明)。

図表 1-24 (国名) における BDS の発展段階検討表

基礎的サービスへのアクセス : 第__段階	市場ベースの BDS 提供 : 第__段階	政策・規制・BDS アプローチへの認識 : 第__段階

図表 1-25 世界銀行の中小企業関連指標比較表の指標 - (国名)

GNI per capita (年次)	Private Consumption per capita (年次)	Informal Sector as % of GNI (年次)	SMEs per 1,000 people	Ease of Doing Business Rankings (at ____)	Time to start a business (days)	Cost (% of income per capita)	Min. capital to start a business (% of GNI per capita)

- (他国との比較における評価)。

Enterprise Survey の labor 指標 - (国名) :

- Firms offering formal training (%) : \_\_\_\_%
- Permanent skilled workers receiving training (%) : \_\_\_\_%

図表 1-26 教育と技術に関する人間開発指標 - (国名)

	Adult literacy rate (年次)	Youth literacy rate (年次)	Children reaching grade 5 (年次)	Telephone users (年次)	Internet users (年次)
	% of age 15 and above	% of age 15-24	% of grade 1 students	per 1,000 people	per 1,000 people
(国名)					
average LDC					
average low income					
average middle income					

- (他国との比較における評価)。

図表 1-27 Growth Competitiveness Index - (国名)

(国名)	Company operation & strategy (BCI)	Quality of business environment (BCI)	Technology index	Public institutions index
Ranking				
Score				

- (他国との比較における評価)。

以下に、BDS チェックシート活用の事例としてカンボジアの例を示す。第 3 章（3-7 BDS の発展段階評価と効果的アプローチ策定の事例）では、効果的アプローチも含めて 5 カ国の例を示したので、併せて参照されたい。カンボジアの場合には「世界銀行の中小企業関連指標比較表の指標」が欠けているが、ベトナムの場合には「Enterprise Survey の labor 指標」が無いなど、国によって揃う指標が異なるように、BDS の指標は近似値であっても現状では完全に揃えることは難しく、プロジェクト形成調査、事前評価での現地情報の収集・確認作業が非常に大事である。

**図表 1-28 BDS のチェックシート (例：カンボジア)**

<b>BDS の発展段階区分総合評価：第 2 段階</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎的サービスへのアクセスは少なくとも都市部では第 3 段階程度と見られ、BDS に関する政策・規制は存在しないものの阻害要因ともなっておらず、市場ベースの BDS が育ちつつある。</li> </ul>		
<b>カンボジアにおける BDS の発展段階検討表</b>		
基礎的サービスへのアクセス： 第 3 段階	市場ベースの BDS 提供： 第 2 段階	政策・規制・BDS アプローチへの認識： 初期段階
<p>中小企業 300 社への質問表サーベイ<sup>1</sup>によると：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>固定電話と携帯電話の普及 9 割以上</li> <li>製品の輸送サービスは 6 割のビジネスが利用</li> <li>ファックス・コールセンターサービスは 35% のビジネスが利用</li> <li>インターネットは 2% 以下のビジネスが利用</li> <li>高い電気代</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の失敗の存在：組込まれた BDS (embedded BDS)<sup>2</sup> は提供されているものの、フィーベースの BDS はあまり市場に受け入れられていない。中小企業 300 社へのサーベイによると、会計・簿記サービスの利用は 0%、技術トレーニングの利用は 1% (スリランカでは 15%、タイでは 11%)。</li> <li>MPDF (Mekong Project Development Facility) のコンサルティング業界調査によると、限定的ながら市場ベースの BDS が育ちつつある：</li> <li>83 のコンサルティング企業が、金融・会計、マーケティング・広報、経営管理・戦略経営、ビジネス関連法務、ビジネス関連 IT といったサービスを提供。人材管理や製造・工程管理を提供する企業はない。</li> <li>ビジネス・コンサルティング以外では、53 の企業がビジネス仲介、不動産、調査、トレーニング、農業、設計・建設、電話サービスなどを提供している。</li> <li>上記以外に、240 人の個人コンサルタントの存在が確認されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連省庁の参加する SME Sub-Committee が政策決定機関として設立されたばかりであり、中小企業を対象とした政策・規制はこれからの課題。BDS アプローチへの理解は不明。</li> </ul>
世界銀行の中小企業関連指標比較表の指標：なし		
Enterprise Survey の labor 指標：		

<sup>1</sup> Royal Government of Cambodia Sub-Committee on Small & Medium Enterprises (2005) “Small and Medium Enterprise Development Framework.” での引用から。

<sup>2</sup> 組み込まれた BDS (embedded BDS) とは、例えば機械を購入すると使用法の指導やメンテナンスがパッケージでついてくるようなものを指す。

- Firms offering formal training (%) : 22.47% →本研究对象 21 か国中データの入手できた 16 カ国の中で最も低位。
- Permanent skilled workers receiving training (%) : 64.22%

(次ページに続く)

(全ページより続き)

**教育と技術に関する人間開発指標 :**

	Adult literacy rate (2003)	Youth literacy rate (2003)	Children reaching grade 5 (2001/02)	Telephone users (2003)	Internet users (2003)
	% of age 15 and above	% of age 15-24	% of grade 1 students	per 1,000 people	per 1,000 people
Cambodia	73.6	83.4	61	38	2
average LDC	54.2	64.2		8	16
average low income	60.8	73		32	24
average middle income	89.6	96.8		180	224

- カンボジアは LDC ながら識字率は LDC 平均、さらには低所得国平均をも大きく上回り、BDS 振興の好条件を提供。電話普及率も低所得国平均を上回るが、インターネットユーザー千人中たった 2 人と LDC 平均を大きく下回りラオスよりも低く、情報流通面での問題が大きい。

**Growth Competitiveness Index**

Cambodia	Company operation & strategy (BCI)	Quality of business environment (BCI)	Technology index	Public institutions index
Ranking	103	107	105	114
Score	n.a.	n.a.	2.51	2.90

- BCI 対象 116 カ国中企業経営と戦略の洗練度 103 位、ビジネス環境の質 107 位は最低ランクであり、BCI に含まれない諸国とも近いレベルにあると考えられる。また、ビジネス環境の質が、高い参入障壁と競争の欠如を通じて企業経営と戦略の洗練度の足かせになっているであろうことは、企業登記の簡素化後劇的に登録企業数が増加していることから想像できる。
- 技術指標 2.51、公的制度指標 2.90 は本研究对象 21 か国中 GCI に含まれる 20 か国中ともに下から 3 番目であり、中小企業がアクセスできる新技術は少なく、中小企業政策における政府の実施能力にあまり期待できないと考えられる。

### 1-4-3 中小企業金融のチェックシートと実例

上記1-3-3のチェックポイントに沿って中小企業金融の現状を分析した結果は、下記チェックシート（図表1-31）にまとめることができる。但し、下記シートはチェックポイント以外の項目も記載できるように作成している。一国の金融の発展段階の判断はチェック項目のみならず取り巻く環境にも左右されることが多く、その包括的な金融事情分析から導かれる質的評価もしばしば重要であり、更に、効果的な支援施策を検討するうえで有益と考えるからである。以下に、それぞれの欄の作成に関する留意点を記す。

a. 金融事情欄の作成： 上述のとおり、中小企業金融を取り巻く環境は各国一様ではない。当該国の発展段階の判断のためにはチェック項目では必ずしもカバーしきれない部分も多い。巻末に添付した各国の金融事情に倣って、比較的容易に入手できる情報・資料から主要6項目の簡易版を作成する。各項目で主として何に注目すべきかはそれぞれの項目に小さく例示記載した。図表1-32に金融事情欄記述例としてカンボジアの例を示す。

b. チェックリストによる調査： 発展段階の検討では、チェックポイント項目に沿って出来る限り細かく調べることが第一であることは言うまでもない。また、上記の金融事情の項目と重複すればチェック項目で処理すればよい。チェック項目の細目も例示してあり、まずはそれらの細目に付いて現状を調査（文献調査や問診等）し、要点を現状の記述欄に記載し、先に示した発展段階別の特徴（図表1-7）との近似性を点検して大まかな段階を評価欄に記載する。

c. 公表指標による評価： 世銀グループは、外国の企業がある国で事業を行なう場合、実務的な視点に立って当該国での事業のやり易さや手続き・金融をはじめ様々な課題を指標（Doing Business Report 他）にしている。また、IMFは金融に係る詳しい統計（International Financial Statistics）を発表している。上記の包括的な金融事情の調査やチェックポイントによる調査で確証が得られない場合や、同一発展段階にある他国途上国と比較するにはこれらの資料から指標を拾ってみるとイメージし易い。但し、公表指標には幾つも前提条件があり、また分析に骨に折れる場合もあるので、余力があれば参考にする程度で済ませても良い。

d. 総合的な判断： チェックポイントによる調査を中心に、包括的な金融事情調査で得た情報を総合して、金融業務システム、金融管理監督、中小企業の借入れ成熟度を評価し、最後に総合的に発展段階を判定する。

図表1-29 中小企業金融チェックシート

国チェックシート（中小企業金融）

1. 金融事情（チェックポイントでは言い表せない情報を中心に）

<p><b>(1) 金融システム全般</b> 最近の動向（金融フォーマル・インフォーマル市場、預貸関連統計・指標、中小企業シェア）</p>	<p><b>(4) マイクロファイナンス</b> MFIs（必要に応じ商業銀行）のマイクロファイナンスの沿革・取り組み状況、課題</p>
<p><b>(2) 政府・中銀の姿勢</b> 監督機関・中央銀行の中小企業金融に関する指導方針・規制、法整備、具体的施策、監督能力の状況、課題</p>	<p><b>(5) 中小企業の現状</b> 中小企業の資金調達手段、経営・借入れ能力、情報開示能力、フォーマル市場での資金調達の課題</p>
<p><b>(3) 金融機関の姿勢</b> 主として政府・民間商業銀行の中小企業金融に関する方針・経営状況、ネットワーク、審査基準・能力、課題</p>	<p><b>(6) ドナーの動向</b> 国際金融機関を中心とする主なドナーの方針・主要プログラム、国内の主要カウンターパート、課題</p>

2. チェックポイントによる評価

関係者	中項目	項目	(細目例示)	評価
			現状の記述	
金融業務	デリバリー	手続き	企業登記、担保設定：	
		ネットワーク	大銀行の寡占率、地方・都市間融資比率：	
	預金	金利	貸出金利とのレート差：	
		残高	預金準備金率、制度外現金比率：	
	貸出	金利	預金金利とのレート差：	
		残高	貸出/預金比率、民間向け貸出比率、NPL：	
担保		保証機関、担保掛目率：		
資金需要 (中小企業)	資金調達	フォーマル金融	調達企業比率、調達額比率	
		インフォーマル金融	非公式マイクロ・ファイナンス：	
	企業情報	財務情報	会計帳簿、決算書：	
		事業情報	事業計画：	
金融機関 管理・監督	金融機関 監督	監査	カバーする金融機関、フルデンシヤル基準：	
		報告書		
	金融 インフラ	法制度	銀行法、倒産手続、担保処分手続：	
		会計制度	会計基準、会計士：	
情報	信用情報機関：			
特殊要因	社会構造、金融経済構造、政治的な意思等：			

3. 公表指数による評価（同一段階にある他国との比較の参考に）

外部的要因			金融機関に属する要因					経営者	金融制度整備		
裏経済の規模	金融システム外資金	高金利貸出	預金貸出金利差	預金準備率	預貸比率	外貨資金運用	政府借入	SME資金調達困難意識	法制未整備	信用情報制度未整備	回収のための裁判年数
その他コメント											

わが国による支援アプローチへの提言

4. 総合評価

<b>金融業務・システム</b> 公表指標の外部要因・金融機関に属する要因、チェックシートの金融業務実態等を参考に判断	
<b>金融管理監督</b> 公表指標の外部要因・金融機関に属する要因・金融制度整備、チェックシートの金融機関管理・監督等を参考に判断	
<b>中小企業の借入れ成熟度</b> 公表指標の外部要因・経営者、チェックシートの資金需要(中小企業)等を参考に判断	
<b>総合評価</b>	

図表 1-30 中小企業金融チェックシート活用例（金融事情）

## カンボジアの金融事情

### （1）金融システム全般

90年代中期、銀行監督当局の規制や監督能力が未熟な時期に、JVや地方での銀行設立や外銀の支店の開設が相次いだ。IMF Poverty Reduction Growth Facilityによる支援を得て金融機関法にMFIsを取り込み、00年の保険法の導入がノンバンクの発展を促した。

一方、中銀は、銀行の仲介機能と信頼性向上のため、銀行免許を見直し、02年以降16行の免許剥奪や解散が行なわれた。現在、17行の商業銀行があり、トップ5行（Foreign Trade Bank/国営を含む）が銀行資産の70%を占める。その他では、5保険会社、通貨両替所、5認可MFIs、36登録MFIそして約70のインフォーマルな地方信用機関がある。

銀行再免許計画に沿って、最低資本金制度や高流動性規制を設けて銀行部門の強化が図られる一方では、高金利のスプレッドと短期貸しへの集中が起きている。キャッシュフローベースの貸出増加を目的に、担保付貸出や支払不能に関する法的枠組みの整備が始まっている。

### （2）政府・中銀の姿勢

政府・中銀は、まずは銀行システムが機能するよう環境整備をすることが最も重要としているようである。02年の監督・規則の改正では、国際標準に合わせた中銀の管理監督を目的とし、商業銀行の健全性確保のために全項目検査の実施など積極的な立入り検査、書面による検査に取り組んで、企業の借り入れ環境の改善を図っている。また、ファイナンス免許の見直しや登録規則の設定では、金融機関の法的ステータス見直しを通じて業務能力の向上や地方開発銀行へのリファイナンス、第三者が金融機関へ容易に資本参加できる環境構築を狙っている。

03年には銀行の新勘定科目一覧表（New Chart of accounts : COA）作成して第1ランクの銀行での導入を図る一方、第2、第3ランクの銀行にも、中銀の継続的な監視のもとで導入を図っている。その他、FTB等国営銀行のリストラを進めるほか、資本市場の法的枠組み設定や非政府債券の発行に係る法案の準備、07年までに証券取引所を設立する準備等を行なっている。

### （3）金融機関の姿勢

金融機関の金融仲介機能が依然低い上に支店の開設は制限されている。ノンバンク金融機関の発達も充分ではなく、商品とサービスは限定的な状態が続いている。金融機関の発達が遅れている要因には、融資契約書等が法的強制力競争力を保つために必要なメカニズムの不備、借入人情報の欠如、金融機関の運営費の高コスト体質や透明度の低い経営、人材の能力が遅れているなど根本的な問題を抱えている。

### （4）マイクロファイナンス

マイクロファイナンスはジェンダー問題の解決策の一つとして考えられている。女性が家計借入れの責任をもち信用できるため、融資プログラムの70~85%は女性向けであり主な借入人になる傾向にあるが、一方で、未だ女性が融資決定に関与することは殆ど無い矛盾を抱えている。また、貧しい女性向けの預金スキームの開発も重要と言われている。なお、同分野では貸出の需要と供給との大きなギャップが低金利貸出の障害となっている。

### （5）ドナーの支援

IMFが金融セクターの支援をしているほか、ADBは金融セクターをFinancial Sector Blueprintとして支援している。



図表 1-3 1 中小企業金融チェックシート活用例 (全体)

(例) カンボジア チェックシート (中小企業金融)

1. 金融事情 (チェックポイントでは言い表せない情報を中心に)

<p><b>(1) 金融システム全般</b> 最近の動向 (金融フォーマル・インフォーマル市場、預貸関連統計・指標、中小企業シェア)</p> <p>図表 1-32ご参照 (但し、更に間簡略化も可)</p> <p><b>(2) 政府・中銀の姿勢</b> 監督機関・中央銀行の中小企業金融に関する指導方針・規制、法整備、具体的施策、監督能力の状況、課題</p> <p>図表 1-32ご参照 (但し、更に間簡略化も可)</p> <p><b>(3) 金融機関の姿勢</b> 主として政府・民間商業銀行の中小企業金融に関する方針・経営状況、ネットワーク、審査基準・能力、課題</p> <p>図表 1-32ご参照 (但し、更に間簡略化も可)</p>	<p><b>(4) マイクロファイナンス</b> MFIs (必要に応じ商業銀行) のマイクロファイナンスの沿革・取り組み状況、課題</p> <p>図表 1-32ご参照 (但し、更に間簡略化も可)</p> <p><b>(5) 中小企業の現状</b> 中小企業の資金調達手段、経営・借入れ能力、情報開示能力、フォーマル市場での資金調達の課題</p> <p>図表 1-32ご参照 (但し、更に間簡略化も可)</p> <p><b>(6) ドナーの動向</b> 国際金融機関を中心とする主なドナーの方針・主要プログラム、国内の主要カウンターパート、課題</p> <p>図表 1-32ご参照 (但し、更に間簡略化も可)</p>
--	--

2. チェックポイントによる評価

関係者	中項目	項目	(細目例示) 現状の記述	評価
金融業務	デリバリー	手続き	企業登記、担保設定： 農業を中心に大半がインフォーマル。土地の保有権利不	1
		ネットワーク	大銀行の寡占率、地方・都市間融資比率： 支店開設は制限。ノンバンクも未発達。決裁システム未	
	預金	金利	貸出金利とのレートの差： 金利差は大きい。	1
		残高	預金準備金率、制度外現金比率： 預金準備率は高。銀行預金は世界的に見ても低水準	
	貸出	金利	預金金利とのレートの差： 金利差大	1
		残高	貸出/預金比率、民間向け貸出比率、NPL： 貸出/預金比率小、短期・高金利貸し中心。中期金融欠	
担保		保証機関、担保掛目率： そもそも担保貸出や倒産に係る法的枠組み未整備		
資金需要 (中小企業)	資金調達	フォーマル金融	調達企業比率、調達額比率： 一部企業のみ利用。金融アクセスが悪く、コスト高。	1
		インフォーマル金融	非公式マイクロ・ファイナンス： 未発達。零細経済を担う女性の借入困難	
企業情報	財務情報	事業情報	会計帳簿、決算書： 多くがインフォーマル企業。会計情報開示も不十分	1
		事業計画	大半の企業に作成能力なし	
金融機関 管理・監督	金融機関 監督	監査	カバーする金融機関、ブルーデンシャル基準： 検査は一部銀行で実施。弱小金融機関はインフォーマル	1
		報告書	新勘定一覧表の全銀行での施行をようやく開始	
	金融 インフラ	法制度	銀行法、倒産手続、担保処分手続： 融資契約の法的強制力を保証する枠組み準備中	1
会計制度		会計基準、会計士： 国際会計基準に向けた会計システム構築予定		
特殊要因		情報	信用情報機関： 中銀を中心に検討中	1
			社会構造、金融経済構造、政治的な意思等： 法的枠組みが弱く、裁判所も含め汚職も横行	1

1-44

3. 公表指数による評価 (同一段階にある他国との比較の参考に)

外部的要因			金融機関に属する要因				経営者		金融制度整備		
裏経済の規模	金融システム外資金	高金利貸出	預金貸出金利差	預金準備率	預貸比率	外貨資金運用	政府借入	SME資金調達困難意識	法制未整備	信用情報制度未整備	回収のための裁判年数
NA	◎	◇	◎	◎	○	○	×	×	○	◎	NA
その他コメント											
金融機能が低調。適切な法的枠組みや会計基準等の構築の遅れが課題。経済が圧倒的に農村依存											

**わが国による支援アプローチへの提言**

農村経済の色彩の強い同国では、まずは金融制度への信頼性の構築から始め、その上で基礎的金融機能の向上を図る必要がある。制度改革等様々な試みがなされているが、政府・監督機関の公明性・能力向上と合わせ、市場化経済に対して国民の意識向上に向けた焦らず地道な支援が望まれる。

4. 総合評価

<b>金融業務・システム</b> 公表指標の外部要因・金融機関に属する要因、チェックシートの金融業務実態等を参考に判断	1
<b>金融管理監督</b> 公表指標の外部要因・金融機関に属する要因・金融制度整備、チェックシートの金融機関管理・監督等を参考に判断	1
<b>中小企業の借入れ成熟度</b> 公表指標の外部要因・経営者、チェックシートの資金需要(中小企業)等を参考に判断	1
<b>総合評価</b>	1

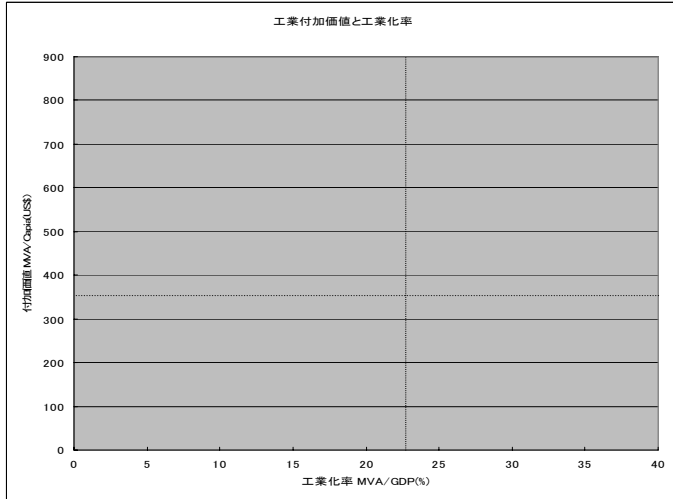
#### 1-4-4 産業技術のチェックシートと実例

1-3-4に挙げた7つの技術項目についての評価は、図表1-34のようなチェックシート（国別カルテ）にまとめることができる。概して、技術発展の初期段階は軽工業中心の技術支援、技術がある程度に進展した段階では、装置産業や完成品組立型製品の裾野産業の育成が中心的課題となる。例えばカンボジアでは、技術の段階は基本的に第1段階であるが、繊維等の軽工業分野の直接投資を受け、特定の産業について輸出競争力を持つ程度の技術レベルにある。チェックシートをカンボジアの例で埋めたのが図表1-35である。

図表1-32 産業技術 発展段階別・技術支援策チェックシート(国別)

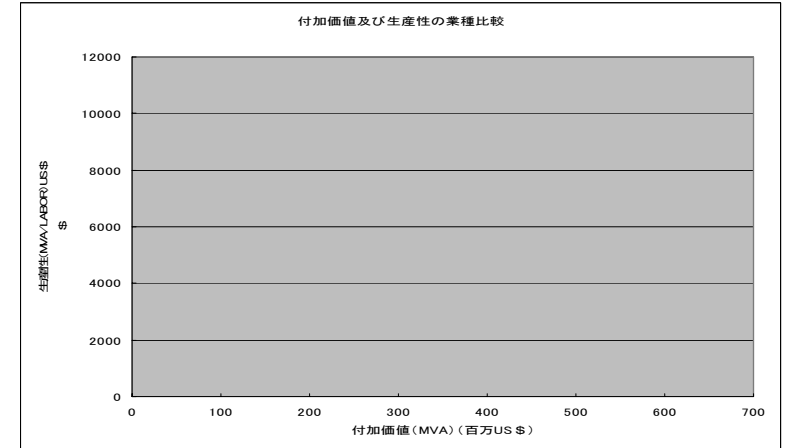
国別分析

(図：工業付加価値と工業化率)



産業別分析

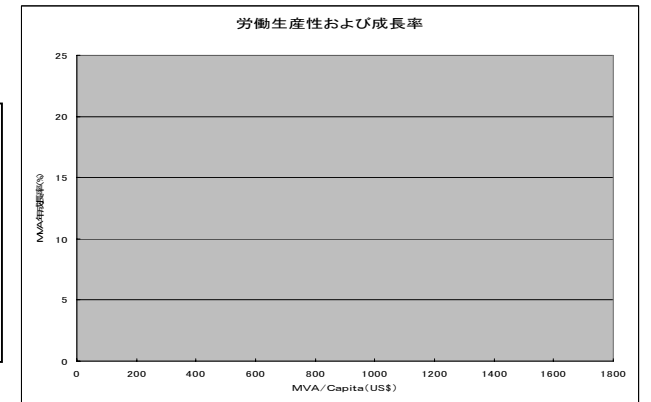
(図：付加価値及び生産性の業種比較)



段階	国名	技術関連指標	指標値
		トレーニング実施率	
		改革着手企業率	
		外国技術ライセンス使用率	
		ISO 認証企業比率	
		特許出願件数/100人	
		日本からの技術輸入額	
		高等教育就学率	
		インターネット利用者/100人	
		乗用車台数/1000人	

(技術関連指標の評価)

(図：MVA/Capita)



技術レベル分析

関係資料等をもとに下記、定性的判断を行う。

固有技術	1. 組立労働 2. 軽工業 3. 輸出対応 4. 組立(1) 5. 組立(2)
設備技術	1. 操作技術 2. 修理技術 3. 予防保全 4. 改良改造 5. 自前製作
管理技術	1. - 2. - 3. 品質管理 4. 原価低減 5. 工程管理
部品調達	1. 輸入部品 2. 一部自国 3. 相当自国 4. 水平分業 5. 熟練裾野
業界組織	1. 存在せず 2. 一部存在 3. 幾分存在 4. 相当存在 5. 共同開発
公的機関	1. 存在せず 2. 一部存在 3. 幾分存在 4. 相当存在 5. 効果発揮
組織制度	1. 存在せず 2. 部分存在 3. 幾分存在 4. 部分機能 5. 機能運用

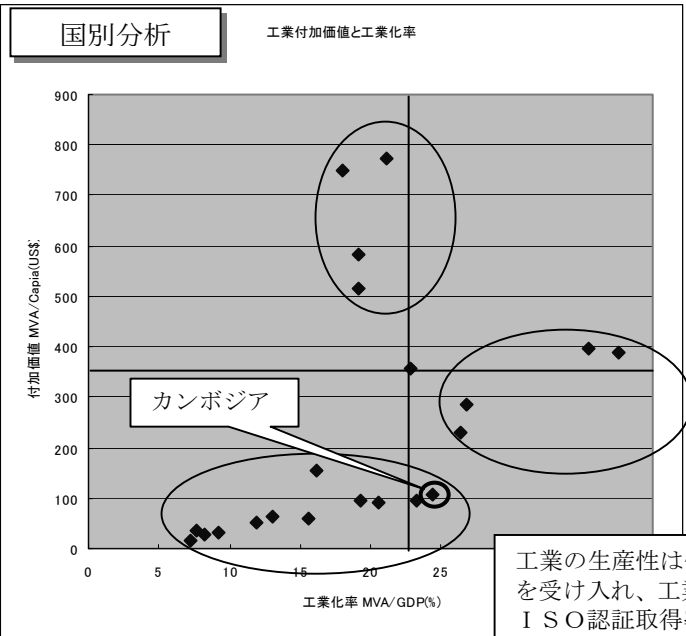
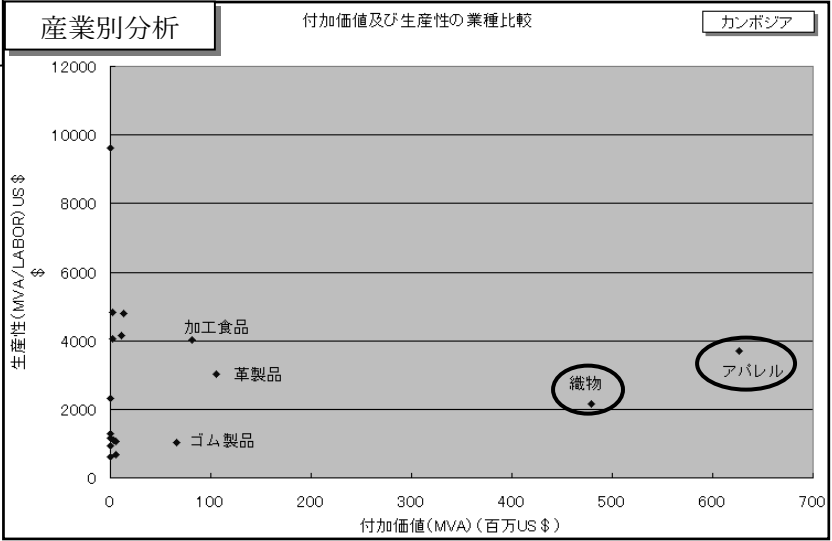
(目指すべき方向性)

技術  
発展  
段階

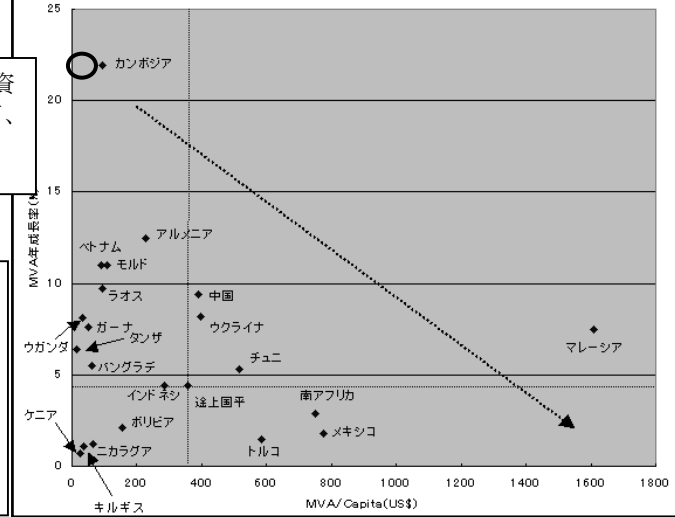
技術  
支援  
策

図表 1-33 産業技術 発展段階別・技術支援策チェックシート(国別)

段階	1-2	国名	カンボジア
技術関連指標		指標値	
トレーニング実施率		22.5	
改革着手企業率		96.2	
外国技術ライセンス使用率		13.1	
ISO 認証企業比率		2.8	
特許出願件数/100人		—	
日本からの技術輸入額		—	
高等教育就学率		3.4	
インターネット利用者/100人		—	
乗用車台数/1000人		—	



工業の生産性は低い途上国の中でも工業化率は高い。縫製・繊維などの直接投資を受け入れ、工業分野の発展は緒に就いたばかりである。また、技術指標として、ISO 認証取得率、外国特許を使用している企業の比率もわずかである。



技術レベル分析 関係資料等をもとに下記、定性的判断を行う。

固有技術	1. 組立労働 2. 軽工業 3. 輸出対応 4. 組立(1) 5. 組立(2)
設備技術	1. 操作技術 2. 修理技術 3. 予防保全 4. 改良改造 5. 設備更新
管理技術	1. - 2. - 3. 品質管理 4. 原価低減 5. 生産管理
部品調達	1. 輸入部品 2. 一部自国 3. 相当自国 4. 水平分業 5. 熟練裾野
業界組織	1. 存在せず 2. 一部存在 3. 幾分存在 4. 相当存在 5. 共同開発
公的機関	1. 存在せず 2. 一部存在 3. 幾分存在 4. 相当存在 5. 効果発揮
組織制度	1. 存在せず 2. 部分存在 3. 幾分存在 4. 部分機能 5. 機能運用

輸出志向型産業発展を目指すべきであるとのいうのがほぼ共通した認識になっている。しかし現状ではカンボジアの輸出全体の75~80%を繊維縫製品が占め、続いて履き物と、輸出構造は非常に脆弱であり根無し草型の外資の縫製業に大きく依存している体質である。現状の繊維を中心とした軽工業を地場企業で対応、品質の向上等輸出対応型の技術支援が重要である。

技術発展段階	繊維・縫製・靴は、欧米の市場に対する優先的なアクセスが得られ、2001年において合計でGDPの約11%を占めるようになった。これらの軽工業や食品・木製品等の第1次産品を加工する技術支援を行い輸入代替からさらに輸出振興へ飛躍する段階である。技術レベル含め、総合的に第1段階と判定。
技術支援策	輸出構造は非常に脆弱であり、産業連関効果の薄い根無し草型の外資の縫製業に大きく依存している体質から脱皮するために、地場の中小企業が繊維・縫製関連の技術を習得するための訓練機関の設置、訓練機関技術指導員の養成、織物設備の操作・修理技術の習得機関の設置などを推進する必要がある。

## 1-5 各カテゴリーの発展段階と効果的アプローチ

以下では、発展段階に応じた支援の標準的な方向性を例示する。既述の通り各国実情は様々であり、ある国が第一段階にあることをもって第一段階の施策だけを実施すればよいものでは必ずしもなく、第一段階であっても幾つかの面で第二段階的な整備状況が見られるならば、その部分の強化が第一段階から早く脱皮するに資するもので、それが他の施策と摩擦を起こすなり資源の分散化を招くものでなければ同時に実施することも考えられる。

同時に、本調査で分類した4カテゴリー間でどれを優先的に実施するか、支援施策の重要性と緊急性のマトリックスとそれに基づく実行計画は、各国の個別事情を十分踏まえて組み直す必要がある。各国別の支援アプローチ方法では本稿第1章1-6-1～1-6-3の「各分野の効果的アプローチを組み合わせた5ヵ年プログラムの例」に取り上げた3例を参照されたい。

### 1-5-1 政策・制度・ビジネス環境の発展段階別効果的アプローチ

当該国の主要な開発支援ニーズとともに他ドナーの支援状況や、当該国中小企業と我が国産業連関の可能性や我が国支援による投入の可能性・優位性等のシーズ（供給）側の評価要因を取り入れて、効果的な支援アプローチの方向性を検討・明示する。重要な点は、1) 優先度の高い支援ニーズ、2) 効果的な支援メニュー、3) 効果的な実施プロセス、という3要素の組合せによる具体的な支援アプローチの実現性を、案件形成段階の大まかなレベルではあっても適切に評価することである。優先度の高い支援ニーズが存在しても、それを効果的に支援・強化してゆくための案件実施におけるオーナーシップを有する適切なカウンターパートや実施機関が存在しない場合は、当該支援ニーズに直接、アプローチするのではなく、それを誘発するための知識普及・啓蒙や組織形成・強化などの間接的な実施プロセスを検討する必要がある（第2章2-6で詳述）。なお、案件形成の詳細設計段階（プロジェクト形成調査や事前評価調査）では、提示された「効果的な支援アプローチの方向性」に基づき、リストアップされた具体的な支援候補案件について、妥当性・有効性・効率性・インパクト・自律発展性の評価5項目を念頭に、詳細な分析・評価を行い、優先順位をつけた有望候補案件の絞り込みと明確化を図ることになる。

**図表 1-34 中小企業の実態、ビジネス環境、中小企業政策・制度面の発展段階と支援の方向性**

段階	支援の標準的な方向性
第一段階 (初期的段階)	・自由・公正なビジネス環境、中小企業政策・制度の意義・あり方に係わる知識普及・情報交流・啓蒙（政策対話） ・制度設計・実施に係わる公務員の基礎的訓練

	・基礎教育・職業訓練の確立・向上による広範な人材育成
第二段階	・自由・公正なビジネス環境整備に係わる制度的基盤の整備・強化 ・中小企業振興政策・制度の明確化・強化のための知識普及・情報交流・啓蒙（政策対話）、技術支援、人材育成 ・中央と地方における中小企業振興関連の官民の人材育成
第三段階	・政策目的に応じた、より具体的な中小企業振興策の策定・実施に係わる知識普及・情報交流・啓蒙（政策対話）、技術支援 ・特定領域（産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題）の振興策に係わる政策・制度の設計・実施の支援 ・特定領域（産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題）の振興に係わる人材育成
第四段階	・日系企業との産業連関強化を意識した制度設計・実施の支援 ・WTO や(日本との) FTA を意識した、広範な貿易・投資促進に資する中小企業の内部競争力強化の制度設計・実施に係わる支援 ・上記2つに係わる人材育成の強化（支援主体は徐々にJETRO、JODC、AOTSに移行）
第五段階 (先進国段階)	・基本的に支援ニーズは存在せず

出所) 調査団作成

### 1-5-2 BDS の発展段階別効果的アプローチ

BDS における発展段階別に効果的アプローチを考える上で、次のような原則を立てることができる（それぞれの原則に係る具体的支援手法については、第3章3-6を参照）。

- ・ 成人識字率、労働者の平均教育水準が低位にある場合：文盲者や基礎的教育を受けていない人への BDS 手法も存在するので BDS の提供は不可能ではないが、相対的に識字・基礎教育の充実が重視されるべきである。
- ・ 基礎的サービスへのアクセスの発展段階が低い場合：その制約を考慮した BDS 提供を考えるとともに、基礎的サービスへのアクセス改善もあわせて検討すべきである。
- ・ ビジネス環境の発展段階が低い場合：ビジネス環境が悪いと、中核市場・サポートサービス市場（BDS を含む）の双方の成長が妨げられるため、ビジネス環境の改善が優先されるべきである。（中核市場・サポートサービス市場については、第3章3-22を参照）
- ・ BDS アプローチに関する理解が欠けている場合：政府・民間ともに、BDS アプローチを理解する層が一定以上（critical mass）に育たないと、いかなる施策もドナー主導による一過性のものに終わりがかねない。特に、ドナーの支援を受ける民間 BDS プロバイダーに比べ、利益誘導的圧力に直面する中小企業担当官庁の意識改革は大きな課題である。
- ・ 公的機関・プログラムの BDS 提供による市場の歪曲（クラウドディングアウト）が疑われる場合：市場の歪曲の是正により BDS 市場の潜在力を発現させるのが基本である。
- ・ BDS プロバイダー規制が参入障壁となっている場合：参入障壁の除去により新規参入と競争を促すのが基本である。具体案としては、上記クラウドディングアウトの場合と同様。
- ・ 上記のような問題が少なくかつ市場ベースの BDS 提供が低位の場合：元来 BDS はこうした状況を想定して発展してきており、適用できる手法は多数ある。

これらを踏まえ、発展段階ごとの効果的アプローチを簡潔にまとめたのが下表である。基本的に BDS 市場の発展が進んでくれば支援ニーズは高度化しつつも減少し、最終的には社会的弱者や貧困層に絞った支援のみが残ることになる。中小企業向け BDS 市場が民間主導で成長軌道に乗るまでは、BDS 振興の制度・組織インフラ的なアプローチは第 1 段階から第 3 段階くらいまで一貫して必要になる。それらが整備された上で、モデルとなる民間 BDS プロバイダーの能力強化、特定顧客に適合した BDS のモデル的導入、市場円滑化ツールの時限的適用などが段階に応じて投入されるのが効果的であろう。

**図表 1-35 BDS の発展段階と支援の方向性**

段階	支援の標準的な方向性
第一段階 (初期段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基礎的サービスの拡充、ビジネス環境の改善を BDS 改善に先行させるか両者を組み合わせる手法をとる</li> <li>・ 官民の意思決定者を対象とした BDS アプローチの導入研修（既存の BDS セミナーへの参加を組込む）</li> <li>・ BDS 市場発達の妨げとなる規制や公的サービスを含む BDS 市場アセスメントを通じ、BDS ロードマップを作成</li> <li>・ 中核市場を見極めその成長を促す形での BDS 戦略策定</li> <li>・ BDS プロバイダーとそのサービスメニューについての情報提供</li> <li>・ 商工会議所、業界団体などの政策対話機能と BDS 市場円滑化機能の育成</li> <li>・ 近代経営学の教育・訓練市場への導入支援や起業家精神の振興</li> </ul>
第二段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記アプローチの延長・高度化</li> <li>・ モデルとなる民間 BDS プロバイダーの能力強化</li> <li>・ 特定顧客に適合した BDS のモデル的導入</li> </ul>
第三段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記アプローチの延長・高度化・限定化</li> <li>・ マッチング・グラントやバウチャーのような市場円滑化ツールの時限的適用も検討</li> </ul>
第四段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記アプローチの適用は限定的となり、まだ解決されていない課題への取り組みに集中</li> <li>・ BDS 分野での新規商品開発支援</li> </ul>
第五段階 (最終段階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貧困層・社会的弱者に絞った BDS 振興支援</li> </ul>

出所) 調査団作成

### 1-5-3 中小企業金融の発展段階別効果的アプローチ

発展段階ごとの特徴をベースに、各段階にグループ分けした各国固有の状況の一般化を試みつつ支援策を以下の通り作成した。但し、支援案の策定は、例えば第一段階にある途上国であれば、少なくとも第二段階あるいは第三段階へ飛躍できることを目指すことが重要と考える。また、多くの途上国ではある大きな政治的・経済的要因により、典型的な発展過程を辿ってはいないので、その政治的・経済的要因が残した影響への対応を加えて策定する等の柔軟性は常に必要である。従って、このような場合には、第一段階から第二段階へ移行するための施策のほかに、本来第三、第四への移行のために必要な施策も部分的に追加されることもある。

**図表 1-36 中小企業金融の発展段階と支援の方向性**

段階	支援施策の標準的な方向性
第一段階 (初期的段階)	<p>モデル金融機関の設立による人材育成と政府系金融機関の業務移転指導                      新たなマイクロファイナンス機関の設立と運営ノウハウ指導、                      フォーマルな金融へのアクセスを阻害する要因の除去                      法規の枠組みの見直しと法執行力強化支援                      借入人が過重な負担が無く借り入れできる制度構築、借入人指導                      信用補完機関の設立と運営ノウハウ指導、信用保証会社利用者指導                      基本的な金融監督体制の構築と人材育成                      中銀（金融庁）設立根拠法の見直し、キャパシティ・ビルディング                      金融機関の適正規模への拡大と経営基盤の拡充                      民間商業銀行へ資本参加、基本的な経営姿勢・審査の基本の指導</p>
第二段階	<p>政府監督機関のキャパシティ・ビルディング支援                      プルーデンシャル（健全性）規制等の明確化と運用の透明化指導、検査技術指導                      企業が負担少なくフォーマルな金融にアクセスできるノウハウ指導                      モデル金融機関の運営ノウハウの普及、企業登記手続き・課税ルールの透明化                      金融機関の審査ノウハウの向上と地方の銀行・支店への普及                      民間商業銀行へ資本参加と経営・審査ノウハウの向上                      抜本的な金融関係インフラの整備の着手                      担保の適正な評価を可能にする法的枠組みの構築、破産・倒産法の整備、企業会計                      関連法規の整備、中銀法の見直し指導</p>
第三段階	<p>政府の指導・介入を最小限に抑えるための金融機関の経営自立性支援                      金融機関のアカウントビリティ、ガバナンス、透明性の指導、金融機関人材育成                      中小企業の多様性に対応した審査能力向上の支援                      業績見通し・キャッシュフロー主体の審査ノウハウ構築、担保の種類の多様化・適                      正な評価技術の支援                      フォーマル金融機関の国際競争力の強化支援                      中小金融機関への資本参加と経営革新指導、経営ネットワークの充実指導                      情報ネットワーク網の拡充支援                      会計の国際基準への適合度向上支援、Credit Bureau 機能の充実支援、IT 化支援                      競争制限的な法規の抜本的な見直し支援                      関係者連携促進プロジェクト指導、監督当局のキャパシティ・ビルディング                      中小企業者の経営管理能力向上指導者の支援                      中小企業の事業計画・資金計画策定指導者支援</p>
第四段階	<p>民間金融機関のガバナンス、経営の透明性、説明責任の履行の支援                      経営人材の指導、柔軟な組織づくり、企業格付けと運用支援                      金融機関業務と範囲の拡大・複雑化への対応支援                      金融業務の高度化に対応する監督・指導技術指導、規制・検査マニュアルの策定                      信用保証機関、中小企業投資機関の機能拡大支援                      新たな保証・投資スキーム開発、信用保証・中小企業投資機関の経営健全化支援                      中小企業の経営力強化支援                      中小企業経営指導員指導、信用情報インフラ整備事業支援</p>
第五段階 (先進国段階)	<p>基本的に支援ニーズは存在せず</p>

出所) 調査団作成

#### 1-5-4 産業技術の発展段階別効果的アプローチ

産業技術のレベルは、技術の項目毎に定義される必要があり、画一的に当該国の技術発展段階を論ずることはできない（第5章5-1参照）が、総括的に発展段階を設定することは可能である。たとえば、産業発展の黎明期においては、農水産品の加工技術や縫製産業や木製品等の製造技術の振興が主要な支援策となる。一方、成長、成熟期には、裾野産業の技術



支援が主要なテーマとなり、段階に応じて、ターゲットとなる業種は限定されてくる（各段階での支援策の説明は、第5章5-2-3を参照）。

**図表 1-37 産業技術の発展段階と支援の方向性**

段階	支援施策の標準的な方向性
第一段階 （初期的段階）	<p><b>【業界別】</b>            設備技術：            ・導入設備の操作技術と簡単な修理技術習得のための技術指導(公的機関)。            ・海外へ派遣した労働者の活用。            ・零細中小企業の発掘・技術育成。</p> <p>固有技術：            ・軽工業（食品、織物、縫製）の現地労働力育成支援（ものづくりとは何か）。            ・1.5次産業の加工技術を指導。</p> <p>部品・資材の調達：            ・地場技術の発掘。</p> <p><b>【公的機関】</b>            ・技術政策の関係行政組織を設置し、技術政策のあり方を指導。            ・単純労働の訓練指導機関の指導。</p> <p><b>【組織・制度】</b>            基本的な科学技術政策について作成指導。</p>
第二段階	<p><b>【業界別】</b>            設備技術：            ・計画的に、設備の予防・保全の技術指導を行うことにより、設備稼働率の向上を図る。            ・輸出指向型中小企業の技術育成。</p> <p>固有技術：            ・軽工業技術、関連部品の加工指導。            ・「徒弟研修制度」を実施、技術を学びたい人材と受け入れ企業を結びつける。</p> <p>管理技術：            ・品質向上のための組織的展開、統計的管理を進める品質検査、標準化の技術指導。</p> <p>部品・資材の調達：            ・地場技術の発掘を行い、部品・資材が自前で調達できるように工業化への指導。</p> <p>業界組織：            ・業界別の組織を設置・指導、情報収集、研究開発等の重要性を啓蒙。</p> <p><b>【公的機関】</b>            ・育ちつつある零細中小工業向けの製品開発のための公的機関を設置、指導。</p>
第三段階	<p><b>【業界別】</b>            設備技術：            ・重化学工業等のプラントの輸入促進を図り設備技術の振興を図るべく設備の改良・改造ができる技術者を養成。</p> <p>固有技術：            ・熟練労働の中小企業の職業訓練機関を指導。            ・設計技術を指導。</p> <p>管理技術：            ・在庫削減、外注管理等コストダウンのための管理の技術指導を行う。            ・優良企業見学会、研究会を実施支援。</p> <p>部品・資材の調達：            ・部品・資材が地域内で調達できるようにやる気のある中小企業の技術指導を行う。</p> <p>業界組織：            ・業界別の組織を設置・指導、情報収集、研究開発等の共同の進め方を指導。</p> <p><b>【公的機関】</b>            ・高度職業訓練の設置により熟練労働者の育成。            ・e-Learningによる研修方式も併用。</p> <p><b>【組織・制度】</b>            ・「施設投資よりも人材投資」「ライフロングラーニング（生涯学習）」の概念を基本に人材育成のロードマップを作成支援。</p>

<p>第四段階</p>	<p><b>【業界別】</b>  設備技術：  ・改造した設備を製造して外販・輸出ができるように、設計、品質管理により低コスト、品質のムラを軽減する技術指導。  固有技術：  ・複雑な統合型組立型製品を設計できる人材開発（経営資源の開発）。  ・製品開発、特許の自力対応能力養成。  管理技術：  ・短納期化や仕掛・在庫削減等の工程管理が実践でき、生産管理のためのシステムの導入・運用のための技術指導。  部品・資材の調達：  ・裾野産業育成のために、技術振興の戦略、リーディング企業との企業リンケージの促進。  業界組織：  ・業界間でクラスター形成を働きかけ地域ぐるみの技術開発体制を整備。  <b>【公的機関】</b>  ・実践のみならず理論にも目を向けた「デュアルシステム」により人材育成。  ・試験研究・検査・認証の指導を推進。  <b>【組織・制度】</b>  ・各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度等の効果的な運用方法について指導。</p>
<p>第五段階  （先進国段階）</p>	<p><b>【業界別】</b>  設備技術：  ・同上  固有技術：  ・同上  管理技術：  ・生産管理の技術指導を進め、QCDの向上を推進。  部品・資材の調達：  ・同上  業界組織：  ・同上  <b>【公的機関】</b>  ・同上  <b>【組織・制度】</b>  ・同上</p>

出所）調査団作成

### 1-6 各分野の効果的アプローチを組み合わせた5ヵ年プログラムの例

各分野の効果的アプローチを組み合わせた5ヵ年プログラムを、LDCの事例としてカンボジア、LDC以外の低所得国の事例としてケニア、上位中所得国の事例として南アフリカを取り上げて例示する。「1-1-4 発展段階設定と効果的アプローチに関する仮説」で述べたように、基本的には、1) ビジネス環境改善とそれに伴う政策・制度の整備が他の分野に先行すべき、2) それぞれの分野においても制度的枠組みの改善・整備からはじめる、3) カテゴリーごとに発展段階が異なる場合、他のカテゴリーよりも発展段階の低いカテゴリーを優先的に手当てをする、のが妥当と考えられる。

1-1-4の繰り返しになるが、これらの原則はあくまでも方向性を示すものであり、優先順位が相対的に低いということが、当該カテゴリーでは何も支援を行わないということ

もなく、より優先順位の高いカテゴリとの相乗効果を高める形で同時進行することが可能でありまた妥当である場合も考えられる。しかし、優先順位付けの逆を行くような案件形成はやはり疑問が示される可能性が高く、その他の要因を勘案する以前の基本的方向性として念頭に置いている。また、優先順位の高い課題に取り組むことが政治的その他の理由で難しい場合や、優先順位を再考させるような特殊事情が存在する場合は、当然それらの分析をしたうえで総合的判断が要求されることになる。

以上を踏まえ、LDC の事例としてカンボジア、LDC 以外の低所得国（OLC）の事例としてケニア、上位中所国の事例として南アフリカを取り上げ、各カテゴリの支援策を組み合わせた5 年計画を試作したのが、1－6－1 から1－6－3 である。ケニアは本プロジェクト研究としては現地調査を行っておらず、カンボジア、南アフリカにしても数日程度の現地調査と二次情報に基づくものであるため、それぞれの5 年計画はあくまでも本プロジェクト研究の提案する発展段階別アプローチを適用した場合に導かれる結論の雛形として考えられたい。

### 1－6－1 カンボジアに対する効果的な中小企業振興アプローチ

アジアにおける数少ないLDC の一つであるカンボジアは、政策・制度・ビジネス環境と中小企業金融が初期段階、BDS が第2 段階、産業技術が1～2 段階にあると考えられる。従って、劣悪なビジネス環境の改善のための基礎的作業から始め、金融においても金融監督機能強化など制度的基盤の充実に特に留意した支援策を優先する。BDS と産業技術の優先順位は、政策・制度・ビジネス環境と中小企業金融よりも落としつつも、BDS においてはビジネス環境改善と組み合わせたBDS 支援策（例えば価値連鎖分析、官民対話、商工会議所支援など→第3 章「3－6 BDS における発展段階と効果的アプローチ」を参照）が検討できる。産業技術では、農水産物加工（1.5 次産業）と繊維など軽工業の両面を成長の柱に据え、7 つの技術側面それぞれで段階的支援を実施する。

図表 1－38 カンボジアにおける中小企業振興支援5 年プログラム（例）

	初年度		3 年目		5 年目	
	主要プログラム	評価	主要プログラム	評価	主要プログラム	評価
政策・制度・ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎的な知識の普及・情報交流・啓蒙（政策対話）</li> <li>自由・公正なビジネス環境、中小企業政策・制度の意義やあり方の認識</li> <li>・公務員の基礎的訓練</li> <li>実情に合った制度設計と実施力の向上、企</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度的基盤の整備・強化</li> <li>自由・公正なビジネス環境の基礎的な整備、登記・検査・関税制度の改革</li> <li>・基礎的な知識の普及・情報交流・啓蒙（政策対話）及び技術支援・</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・実践的知識の普及・情報交流・啓蒙（政策対話）及び技術支援</li> <li>政策目的に応じた、より具体的な中小企業振興策の策定と実施</li> <li>・特定政策・制度の設計・実施</li> <li>特定領域（産業セクター、サブセクター、地</li> </ul>	

	<p>業登録やライセンス申請担当・検査官のモラル向上教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>広範な人材育成</u> 小企業ニーズに合った基礎教育・職業訓練の確立・向上</li> </ul>		<p><u>人材育成</u> 中小企業振興政策・制度の明確化と強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>官民の人材育成</u> 中央及び地方での中小企業振興施策の着実な支援</li> </ul>		<p>域、価値連鎖課題）振興施策の着実な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>特定領域での人材育成</u> 特定領域（産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題）の振興施策の着実な実施</li> </ul>
BDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス環境の改善を優先しながら、それと組み合わせた BDS 案件形成</li> <li>・政策決定者への BDS トレーニング機会の提供</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス環境の改善を優先しながら、それと組み合わせた BDS 案件の実施</li> <li>・商工会議所・業界団体や NGO・民間企業の BDS 振興を上記のビジネス環境改善とともに支援戦略策定</li> <li>・PC・インターネットの情報源あるいはビジネスツールとしての利用を推進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・低位の BDS 市場を振興するためのさまざまな手法を適宜活用</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>金融制度への信頼性構築</u> MFI s のフォーマル化推進、銀行経営の基礎的ノウハウ移転</li> <li>・<u>金融監督機能強化</u> 金融行政の基礎技術指導、検査官の育成とモラルの向上を含む現検査体制の見直し</li> <li>・<u>基礎的金融機能の向上</u> 預金・貸出に付いて都市金融機関・事業者への啓蒙、法的枠組みの再構築</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>制度改革の現況の再検討</u> 法規（含む税法）・会計規則の実施状況の点検、法執行力強化</li> <li>・<u>地方金融ネットワーク構築</u> 金融機関の整理統合・強化、預金に関する地方住民への啓蒙、小口預金への保険制度構築</li> <li>・<u>中小企業者教育の強化</u> 借入に係る地方事業者への啓蒙、都市事業者への経営計画・会計帳簿の作成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>信用補完・情報制度の構築</u> 信用保証公社・情報センターの構築・機能強化、金融機関の審査能力強化</li> <li>・<u>中小企業向け金融手段充実</u> 地方事業者への経営計画・会計帳簿の作成指導、金融機関の商品（無担保貸出、リース、出資）開発力強化</li> <li>・<u>銀行の体力・ガバナンス向上</u> 金融機関の整理統合の見直し、経営基礎体力強化</li> </ul>
産業技術	<p><u>設備技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・織物設備等の計画的な設備の予防・保全の技術指導による設備稼働率向上</li> <li>・輸出指向型中小企業の技術育成</li> </ul> <p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・軽工業技術、関連部品の加工指導</li> <li>・「徒弟研修制度」を実施、技術を学びたい人材と受け入れ企業と</li> </ul>		<p><u>管理技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫削減、外注管理等コストダウンのための</li> </ul>		<p><u>設備技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重化学工業等のプラントの輸入促進を図り、設備技術の振興を図るため設備の改良・改造ができる技術者を養成</li> </ul> <p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・熟練労働のための中小企業の職業訓練機関の指導</li> <li>・設計技術の指導</li> </ul>

	<p>の仲介</p> <p><u>管理技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・繊維・食品加工等の品質向上のための組織的展開、統計的管理を進める品質検査、標準化の技術指導</li> </ul> <p><u>部品・資材の調達</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地場技術の発掘を行い、部品・資材が自前で調達できるように工業化指導</li> </ul> <p><u>業界組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界別の組織を設置・指導、情報収集、研究開発等の重要性を啓蒙</li> </ul> <p><u>公的機関</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・育ちつつある零細中小工業向けの製品開発のための公的機関を設置と指導</li> </ul>		<p>管理技術の指導</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優良企業見学会、研究会を実施支援</li> </ul> <p><u>業界組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界別の組織を設置・指導、情報収集、研究開発等の共同の進め方を指導</li> </ul> <p><u>組織・制度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「施設投資よりも人材投資」「ライフロングラーニング(生涯学習)」の概念を基本に人材育成のロードマップを作成</li> </ul>		<p><u>部品・資材の調達</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部品・資材の地域内調達できるようにやる気のある中小企業を技術指導</li> </ul> <p><u>業界組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界間でクラスター形成を働きかけ地域ぐるみの技術開発体制を整備する</li> </ul> <p><u>公的機関</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高度職業訓練の設置による熟練労働者の育成</li> <li>・e-Learningによる研修方式の併用</li> </ul>
--	---	--	---	--	--

出所) 調査団作成

### 1-6-2 ケニアに対する効果的な中小企業振興アプローチ

LDC ではないが低所得国であるケニアは、政策・制度・ビジネス環境と産業技術が初期段階、BDS が第2段階、中小企業金融が第3段階にあると考えられる。従って、まずは自由・公平なビジネス環境を作ること、汚職・犯罪の撲滅を含む広範なビジネス環境の改善から始めることになる。この点を抑えないと、技術援助を行なっても、例えば、一部の人を益するだけで期待した効果は得られない可能性が高い。公務員の基礎的訓練も重要である。技術面も次いで優先されるべきで、1.5次産業を中心に軽工業振興も念頭において、計画的な設備の予防・保全技術指導による設備稼働率の向上、零細中小工業向けの製品開発と指導などが求められよう。

BDS では、公的制度全般の弱さを前提に、政府の能力にあまり依存しない BDS 支援策が重要だが、識字率以外の教育水準の低さ、フォーマルセクターにおけるインド系企業の支配と多数のインフォーマル零細企業と農村零細企業の存在とその潜在成長力の限界を踏まえると、一般的な BDS プロバイダー強化だけではなく、価値連鎖・サブセクター分析により多数の零細企業を市場に結びつける輸出業者のビジネスと企業の社会的責任両面での支援や、IFC/APDF の実施しているような外資・地場資本の大企業とのリンケージなども考慮すべき。LDC の中では幾分整理が進んでいると思われる金融については、他のカテゴリーよ

りも優先順位が下がるが、制度面で積み残された課題に対処しつつ、中小企業融資手段の開発と大小金融機関の中小企業への相互乗り入れの支援などを通じ、最終的に市場競争を通じた金融機関の成長を目指すという考え方になる。

図表 1-39 ケニアにおける中小企業振興支援 5 年プログラム (例)

	初年度		3 年目		5 年目	
	主要プログラム	評価	主要プログラム	評価	主要プログラム	評価
法制・ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>基礎的な知識の普及・情報交流・啓蒙（政策対話）</u> 自由・公正なビジネス環境、インフォーマル企業のフォーマル化障害の認識共有化</li> <li>・<u>公務員の基礎的訓練</u> 実情に合った中期ビジョンの具体化・設計、</li> <li>・<u>広範な人材育成</u> 基礎教育・職業訓練の確立・向上</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>制度的基盤の整備・強化</u> 自由・公正なビジネス環境の基礎的な整備（企業登録・ライセンス取得手続きの簡素化・低コスト化等）</li> <li>・<u>基礎的な知識の普及・情報交流・啓蒙（政策対話）及び技術支援・人材育成</u> 中小企業振興政策・制度の明確化と強化</li> <li>・<u>官民の人材育成</u> 中央及び農村部での中小企業振興施策の着実な実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>実践的知識の普及・情報交流・啓蒙（政策対話）及び技術支援</u> 政策目的に応じた、より具体的な中小企業振興策の策定と実施</li> <li>・<u>特定政策・制度の設計・実施</u> 特定領域（産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題）振興施策の着実な実施</li> <li>・<u>特定領域での人材育成</u> 特定領域（産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題）の振興施策の着実な実施</li> </ul>	
BDS	（汚職や犯罪の撲滅が優先されるべき）		<ul style="list-style-type: none"> <li>・数少ない成長産業の育成と中小企業振興を結びつけるような政策策定支援</li> <li>・<u>価値連鎖・サブセクター分析</u></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・多数の零細企業を市場に結びつける輸出業者のビジネスと企業の社会的責任両面での支援や、外資・地場資本の大企業とのリンケージ</li> </ul>	
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>金融の民営化・リストラ</u> 国営銀行の民営化・リストラ、小銀行の再編による競争力強化、</li> <li>・<u>SME 金融機関の再編・強化</u> 貯蓄・信用組合の制度化、当局の監督下へ編入</li> <li>・<u>法制度の整備・充実</u> 借入人責任の明確化、金融サービスの自由競争原理の推進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>金融監督機能の強化</u> 金融自由化の推進と検査能力強化</li> <li>・<u>銀行の審査能力強化</u> 金融商品の拡大・審査能力強化のための人材育成、信用情報制度の推進</li> <li>・<u>中小企業の経営力強化</u> 借入人の啓蒙、会計帳簿作成・経営や資金計画の策定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>金融機関の業務範囲の拡大</u> マイクロファイナンス機関の Upgrading と既存商業銀行の Downsizing 双方向の動きへの支援、第 2 部市場整備</li> <li>・<u>信用補完制度の充実</u> 融資コストの低減のための信用制度強化、情報化推進</li> <li>・<u>中小企業向け金融手段充実</u> ネットワークの地方展開支援、VC・ツーステップローン・店頭市場整備</li> </ul>	
産業技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>設備技術</u> 導入設備の操作技術と簡単な修理技術習得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>設備技術</u> 計画的な設備の予防・保全の技術指導による</li> </ul>			

	<p>のための技術指導(公的機関)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外へ派遣した労働者の活用</li> <li>・零細中小企業の発掘・技術育成</li> </ul> <p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・軽工業（食品、織物、縫製）労働力啓蒙・育成</li> <li>・1.5 次産業の加工技術指導</li> </ul> <p><u>部品・資材の調達</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地場技術の発掘指導</li> </ul> <p><u>公的機関</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術政策関係の行政組織設置と政策のあり方指導</li> <li>・単純労働の訓練指導機関の指導</li> </ul> <p><u>組織・制度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的な科学技術政策に係る作成指導</li> </ul>		<p>設備稼働率の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出指向型中小企業の技術育成</li> </ul> <p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・軽工業技術、関連部品の加工指導</li> </ul> <p><u>管理技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質向上のための組織的展開、統計的管理を進める品質検査、標準化の技術指導</li> </ul> <p><u>部品・資材の調達</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地場技術の発掘により部品・資材が自前で調達できるように工業化指導</li> </ul> <p><u>公的機関</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・育ちつつある零細中小工業向けの製品開発のための公的機関を設置と指導</li> </ul>		<p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「徒弟研修制度」を実施、技術を学びたい人材と受け入れ企業との仲介推進</li> </ul> <p><u>業界組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界別の組織を設置・指導、情報収集、研究開発等の重要性を啓蒙</li> </ul>
--	---	--	---	--	---

出所) 調査団作成

### 1-6-3 南アフリカに対する効果的な中小企業振興アプローチ

DAC 分類では南アフリカは UMC (Upper-Middle Income Countries : 上位中所得国) に入るものの、経済力はアパルトヘイトの時代を通じて同国に育った鉱山業をはじめとする大企業に依るところが大きく、大企業と従来差別を受けていた黒人が経営する多数の零細企業との間では大きな格差がある。特に、アフーマティブ・アクションの一種である、過去のアパルトヘイト政策の是正措置としての黒人起業家エンパワーメント (Black Entrepreneur Empowerment: BEE) 政策という特殊要因を踏まえる必要がある。また、地方・農村部の企業は都市部の企業と比較して、技術力・情報量、経営ノウハウ等規模以外の面でも大きなハンディを背負っており、南アフリカが順調な経済発展を遂げるにはその克服は避けて通れない課題である。

南アフリカは全体的に高い発展段階にあるものの、第 2 段階にある BDS、2~3 段階にあ

る政策・制度・ビジネス環境は、優先的手当てが求められる。例えば BDS では、BEE 政策による大企業のアウトソース先の黒人企業への割り当て制度にもかかわらず相互不信が強い現状において、優秀な黒人起業家の発掘と支援、ロールモデルとしての情報普及により、社会の認識を変えていくことが有効と考えられる。

政策・制度・ビジネス環境面では、企業はビジネス環境に関する問題を感じておらず、問題とされている点は不安定な為替相場、厳しい労働規制、犯罪率の高さなど、中小企業振興を超えた広義のビジネス環境にある。よって、設立間もない SEDA (Small Enterprise Development Authority : 小規模企業開発公社) の政策決定・実施能力の強化を計るのが中心課題となる。

産業技術においては、BEE にも留意しつつも、途上国の中では産業の高度化を図れる数少ない国として、組み立てが他産業や重化学工業の発展を念頭に、裾野産業支援を含めた取り組みが求められる。すでに第 4 段階にある金融面では、市場機能の発現に向けた限定的・補完的支援策を旨とすべきであろう。

図表 1-4 2 南アフリカにおける中小企業振興支援 5 ヶ年プログラム (例)

	初年度		3 年目		5 年目	
	主要プログラム	評価	主要プログラム	評価	主要プログラム	評価
法制・ビジネス環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>実践的知識の普及・情報交流・啓蒙(政策対話)及び技術支援</li> <li>SEDA (Small Enterprise Development Authority : 小規模企業開発公社) の始動の充実、政策目的に応じ、現場に即した具体的な中小企業振興策の策定と実施</li> <li>特定政策・制度の設計・実施</li> <li>BEE 策を主体に、特定領域(産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題)振興施策の実施</li> <li>特定領域での人材育成</li> <li>特定領域(産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題)の振興施策の着実な実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>特定政策・制度の実効性向上</li> <li>SEDA 機能の充実、性特定領域(産業セクター、サブセクター、地域、価値連鎖課題)振興施策の実効性向上</li> <li>実施機関相互の連携強化</li> <li>大企業・NPO・商工会議所等 stakeholder を幅広く巻き込んだ中小企業施策の実行</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>日系企業との連携強化</li> <li>自動車関連産業等日系企業との産業連関強化を意識した制度設計・実施</li> <li>内部競争力強化の制度設計・実施</li> <li>WTO や(日本との)FTA を意識した、広範な貿易・投資促進に資する中小企業の育成</li> <li>人材育成</li> <li>上記に係わる人材育成の強化(支援主体は徐々に JETRO、JODC、AOTS に移行)</li> </ul>	
BDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>黒人起業家の直面する教育水準、基礎的サービスへのアクセス、BDS 市場の調査と制約要因の特定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>黒人起業家向け問題解決戦略の策定</li> <li>優秀な黒人起業家の発掘と支援、ロールモデルとしての情報普及</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な黒人起業家育成、及びその他の問題解決策の規模の拡大</li> <li>大企業とのより生産的なリンク構築支援</li> </ul>	



金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>金融の地方展開推進</u> BEE 施策推進による地方の零細企業向け金融、金融機関の地方支店網拡大と人材育成</li> <li>・ <u>金融機関の業務範囲拡大</u> マイクロファイナンス機関の Upgrading と既存商業銀行の Downsizing 双方向の動き支援、貯蓄率の向上</li> <li>・ <u>零細企業教育の充実</u> 小企業のフォーマル金融への参画の障害の確認、地方小規模事業者への銀行取引の啓蒙</li> </ul>	<p>及</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>支援受け入れ基盤整備</u> 商工会議所や SEDA 機能の充実による、小企業の借入のための経営指導強化</li> <li>・ <u>ステークホルダーとの連携強化</u> 民間大企業、NGO・NPO（コーディネーター）等と連携した事業・資金計画の策定</li> <li>・ <u>信用補完制度の充実</u> Khula 等の経営ノウハウの充実、信用所法制度の充実、金融機関の中小企業審査能力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>中小企業向け金融手段拡充</u> 長期融資、VC、ツーステップローン、店頭市場の整備</li> <li>・ <u>金融機会の地域間格差縮小</u> 地方金融機関の体力強化と審査能力向上ための人材育成</li> <li>・ <u>中小企業の経営野力向上</u> 基礎的な事業計画・資金計画自力策定、情報開示指導</li> </ul>
産業技術	<p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都市・地方間格差解消のための中小企業の技術職業訓練機関の指導</li> <li>・ 食品・木製品等での設計技術の指導</li> </ul> <p><u>管理技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在庫削減、外注管理等コストダウンのための管理技術の指導</li> <li>・ 優良企業見学会、研究会を実施支援</li> </ul> <p><u>部品・資材の調達</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部品・資材の地域内調達できるようにやる気のある中小企業を技術指導</li> <li>・ 大企業との情報・連携推進</li> </ul> <p><u>業界組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方の組織の強化・指導、情報収集、研究開発等の共同の進め方を指導</li> </ul> <p><u>公的機関</u></p>	<p><u>設備技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重化学工業等のプラントの輸入促進を図り、設備技術の振興を図るため設備の改良・改造ができる技術者を養成</li> </ul> <p><u>部品・資材の調達</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 裾野産業育成のための技術振興の戦略、リーディング企業との企業リンケージ促進</li> </ul> <p><u>業界組織</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界間でクラスター形成を働きかけ地域ぐるみの技術開発体制を整備する</li> </ul>	<p><u>固有技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複雑な統合型組立型製品を設計できる人材開発（経営資源の開発）</li> <li>・ 食品・木製品以外での製品開発、特許の自力対応能力養成</li> </ul> <p><u>管理技術</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短納期化や仕掛・在庫削減等の工程管理が実践でき、生産管理のためのシステムの導入・運用のための技術指導</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高度職業訓練の設置による熟練労働者の育成</li> <li>・小企業への e-Learning による研修方式の併用</li> </ul> <p><u>組織・制度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「施設投資よりも人材投資」「ライフロングラーニング（生涯学習）」の概念を基本に BEE 施策に沿った人材育成のロードマップの作成</li> </ul>		<p><u>組織・制度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各種資格制度、工業標準、検査認証機関、技術士・診断士制度等の効果的な運用方法について指導</li> </ul>		
--	---	--	---	--	--

出所) 調査団作成