

13	3/1	木	8:30 10:15 11:15 14:00 17:00 18:00	INTI ラファエラ 吉田シニアボランティア ロサリオ商工会議所 (Agencia) MAM(オフィス用木製家具) EFE-U(木製家具パネル) 移動(ラファエラ→ロサリオ)	
14	3/2	金	08:30 11:30 13:30 15:30 17:30	INTI ロサリオ ADERR(Agencia) DBH(エンジン部品) KRETZ(精密機械) 移動(ロサリオ→ブエノスアイレス)	
15	3/3	土		資料整理	移動(キト→)
16	3/4	日		団内協議	ブエノスアイレス着、団内協議
17	3/5	月	08:30 10:30 11:15 12:20 12:40 14:00 15:30 22:00 23:00	移動(ブエノスアイレス→) コルドバ着 INTI コルドバ ADEC(Agencia) コルドバ金属部品工業会 Resortes Argentinas SAIC(自動車部品金属加工) FAESA(トラック用板バネ) 移動(コルドバ→) ブエノスアイレス着	
18	3/6	火	09:00 12:00	Aniceto Gómez(自動車部品(コイル・スプリング)) ミニッツ協議	
19	3/7	水	9:00 14:00 16:00 17:00	ミニッツ協議 ミニッツ署名 外務省報告 JICA 事務所報告	
20	3/8	木	11:30	大使館報告 移動(ブエノスアイレス→)	資料整理 移動(ブエノスアイレス→) 大使館報告 移動(ブエノスアイレス→)
21	3/9	金			
22	3/10	土		成田着	

1-5 調査結果の概要・団長所感

(1) 中小企業振興の必要性について

「ア」国の経済は2001年の経済危機を脱し、近年の復興は目覚しく、マクロの指標としては危機前の状態まで回復したと見られている。しかしながら当国経済の競争力強化には、不況時に散逸した多くの中小企業の立て直しと復興が焦眉の急として標榜されている。かかる背景下で本案件が要請され、プロジェクト形成調査となった訳であるが、その必要性は今次の調査で、各地域での国立工業技術院 (INTI) の活動接点となる中小企業の実態に触れるにつけ、時機を得たものとして実感された。特に前回の開発調査「中小企業活性化支援計画」が残した実績が高く評価され、各地で INTI の指導の下にソフト技術を実践し、経営改善に結びつけた零細・中小企業の姿を前にして、本案件は説得力を持つものとなった。また、前回の開発調査が競争力強化の視点で輸出を指向した「自動車部品」や「農業機械」などの分野をモデル企業として取り上げたのに比し、今回は「家具」、「アパレル」、「皮革」などの分野が含まれ、明らかに輸入品に対する競争力強化も狙っている。「ア」国の中小企業振興政策が、ソフト技術の普及による競争力強化の視点で具体的な戦略性を有しているものとして評価された。

(2) 中小企業支援の体制について

「ア」国の中小企業支援の体制は前回の JICA 開発調査時と変わらず、ここではその詳細を省くが、本プロジェクトのフレームワークに関与するので、今回の調査を通じて感じた次の事実を言明しておきたい。

当国は 23 州の地方政府が構成されているが、建国の歴史上、伝統的に各州の独立意識が強い。中央もそれで良しとした政治的風土が培われ、中央—地方の行政関係が築かれている。この構図が本案件の「ア」国側の体制を考える際にも厳然とした事実として迫り、協力の枠組み作りに波及している。すなわち、中央政府の中小企業副庁は文字通り中小企業を支援する国の機関であり、中小企業向け貸付融資制度も有している。しかしながら同庁には実務を担う組織も人員も何処にも存在せず、その実務は各州で自発的に組織された NPO 的性格の“Agency”に委ねられている。その結果、当然のことながら各州での取り組みと活動ぶりは百様百態であり、INTI の活動との関係も同様である。この政治的風土との関係の下に、Agency の活動を国の政策に共通に統一化しようと強要する行為は、困難かつ余りにも冒険的であり、単なる画餅に陥る可能性が高く、意味を持つものとは思えない。今回、地方を行脚すればするほど、実態に触れてその思いを強くした。そして、本案件は INTI の本部と特色ある各地域拠点の双方向での活動に標準を合わせた枠組みが最も妥当であり、かつ効果的との確信を得た。

(3) INTI の役割と取り組みについて

INTI が有力なカウンターパート機関であることは、前回の開発調査や事前情報などで予想されたが、本調査の事実確認からも有力との心証が得られた。INTI の組織的取り組みや人材のキャパシティなどについて、前回調査で提言されたアクションプログラムに沿って問うたところ、以下の事実が確認された。(また、今次調査の受け入れに際しては、質問状の回答や地方往訪のプログラムなどの準備が行き届いており、INTI の熱い期待が実感されたことを付言しておきたい。)

① ソフト技術支援部門の確立

現在、5 地域に“NODO”と称する拠点を設け、下記②の相談員を中心に活動を展開しており、今回の調査でその活動ぶりが零細・中小企業と密着して行われ、具体的な成果をもたらしていることが確認された。今後、さらに 2 拠点の増設が計画されている。

② ソフト技術支援部門職員の研修

2006 年度、3 回の集中定期研修が行われ目下、35 名(内 10 名は研修継続中)が内部研修で“AMP”と称する技術支援相談員として養成された。同相談員は既に本部に 5 名、各拠点に計 21 名が配置されている。インストラクターは前回調査のカウンターパートが核となり、大学等からの支援も伴って実施されている。INTI 各部門でソフト技術の適用が実践されており、面談した際も同技術への認識が高いと見受けられた。

③ 中小企業相談員の能力認定制度の発足

INTI 自身が工業分野の技術開発・研究機関であると共に工業製品の品質検定・認定機関であることから、認定に携わる関係者のグループで相談員の技術基準などを策定中とのことであった。(INTI の設置法から、INTI が作成する基準が国としての資格内容となり、同時に資格認定機関となる由)

④ ソフト技術研修コースの開放

2006 年度、32 回の外部向け研修がおこなわれた。但し、今年度の計画が未定であり、早急な具体化が望まれた。

以上、調査前の情報では不詳なことが多々あったが、今回の調査でその INTI の準備状況が実体あるものとして確認された。同時に中小企業振興でのソフト技術の普及が「ア」国の経済回復のタイミングに合致し、その期待が INTI を取り巻く外部状況ともなっている。

(4) INTI の地域拠点 “NODO” (ノード) での活動について

今次の調査により次のような事実が確認された。

- ① ソフト技術を通じた中小企業支援の公的機関として、INTI 以外は無いとの見解が中小企業振興関係者の大勢を占めた。
- ② 各拠点での活動は事例紹介による実績発表や関係者の声から判断するに、予想を超えて活発に行われており、「5S」や「カイゼン」といったソフト技術の有用性を体験した零細・中小企業が「Muchas gracias a INTI (INTI さん、有難う)」と述べている姿が印象的であった。その背景には前回の開発調査とシニアボランティアの活動の布石がある。
- ③ INTI 拠点での連携相手は、州・市の地方自治体、業界団体、企業の地域開発基金、上記した AGENCY など百様百態であり、各地域の産業の特色が異なるのと同じく、一様ではない。その中で財政的支援の観点から最も密接かつ有効であると思われたのは、州政府の開発プログラムとの連携であった。

以上の事実から、ソフト技術支援のネットワークは INTI 拠点 “NODO” (ノード) を核とした構想が有効であり、現実的であると考えられた。

(5) 結論

- ① 地方を含めた今回の調査で、中小企業支援のためにソフト技術を活用するネットワークを構築することは、「ア」国の経済状態の機運に鑑みて絶妙なタイミングとなっていることが確認された。
- ② 前回の開発調査の勧告を踏まえ、INTI 内に「ファースト・ジェネレーション」の養成と活動がなされ、ソフト技術普及への体制作りにも着手されたところである。しかしながら、ソフト技術者の不足は依然として質・量ともに明らかであり、特に現場指導の経験を有した人材が払拭している。従って、着手された地域拠点作りに際し、モデル企業への OJT を通じて、協力することはネットワーク構築を具体化するものとして意義が高いと判断される。
- ③ 本調査の結果から、本案件の妥当性が確認され、また INTI をカウンターパート機関とする適正さも合わせて確認された。ただし、中央政府をカウンターパートにした協力の枠組み作りには諸種の理由で困難なことが判明した。
- ④ 在「ア」日本国大使館の弁にもあったが、当国民は教育水準が比較的高く、知識も豊富なことから、ソフト技術支援などへの理解と適用能力が高く、現場での「ハウツー」を教授する本案件などの協力は当国にマッチングしている。

1-6 協力案件の概要

上記調査結果を踏まえて、持続的な「ア」国の中小企業振興を図るべく効果的なソフト技術普及体制を構築するために、INTI をカウンターパートとして調査団として妥当性があると考えられる開発調査案を表 1「アルゼンチン国中小企業経営・生産管理技術普及向上調査(案)」のとおりまとめた(詳細は、「第 6 章 開発調査案」参照)。現時点では調査結果を踏まえたものであるため、関係者との協議の上、案件内容は決定される。

表1「アルゼンチン 中小企業経営・生産管理技術普及向上調査(案)」

名称	「アルゼンチン 中小企業経営・生産管理技術普及向上調査」 (英名：“The Study for Improvement of the Soft Technology Diffusion in the Republic of Argentina”)
目的	SME の競争力向上を目的として、ソフト技術の一層の発展と応用を通じた国内普及ネットワーク強化のための戦略的計画を策定する。
裨益者	INTI の本部及び地方センターのソフト技術向上・普及に係る職員とともに、対象となる地域の SME を中心とする民間企業及びその従業員
内容案	ソフト技術の効果的な開発・普及のためのネットワーク形成・発展に係る INTI のためのアクションプランを策定・提言する。
投入要素	①総括／中小企業振興、②中小企業診断制度／企業診断・指導、③経営管理、④生産管理／品質管理、の計4名を7か月で15MM程度。

第2章 アルゼンチン経済・社会の現状

2-1 社会概況・行政区分

「ア」国は南アメリカ大陸南部の大部分を占め、国土面積は約 278.2 万 km² (日本の約 7.5 倍) に達する。南北 3,800km に及ぶ広大な国土では、東部のパンパ (大平原) を中心に牛肉を始めとする畜産物や小麦・トウモロコシ等の穀物の一大生産地が広がり各種果物にも恵まれた農業・畜産大国で、鉱物資源も豊富である。

人口は約 3,870 万人 (2005 年) で欧州系 (スペイン、イタリア) の民族が太宗を占める。1853 年に制定された共和国憲法の下での立法、行政、司法の三権分立、二院制議会を基礎的制度とする共和国で、自治権を持つ 22 の州 (Province) と連邦区のブエノスアイレスからなる連邦政府を構成している。1880 年にブエノスアイレスが州都から首都になったことで国家統一が果たされた。ブエノスアイレス連邦区を中心に、ラプラタ川の上流側にあるサンタフェ州、コルドバ州に人口と工業が集積している。

各州には直接選挙で選ばれる州知事、州議会の他に、州司法もあり、植民地時代にさかのぼる地方有力政治家「カウディージョ」²の存在もあって、各州の独立性が非常に強いと言われている。

2-2 経済概況

「ア」国は 1983 年のアルフォンシン政権の成立により軍政から民政に移行し、1990 年代のメネム政権時代 (1989-1999) に兌換制 (1 ドル=1 ペソの固定相場) の下で自由開放経済政策、民営化・規制緩和を促進して、1992 年には 9.6% の成長率を記録するなど「ラプラタの奇跡」と呼ばれる経済成長を遂げた。しかし、兌換性のひずみの蓄積や最大の貿易相手国であるブラジルの 1999 年 1 月の金融危機の影響もあり次第に景気が低迷し、2001 年後半には金融不安が発生、同年 12 月にすべての対外債務の支払い停止 (モラトリアム)³を宣言して経済は破綻した。2002 年には経済成長率

² アルベルト松本[2005年]は、カウディージョについて「独立戦争か、それ以前に遡る地方名門軍人または政治家であることもあれば、一世代で大きな富を築き「ファミリー」で権力基盤を固め一定地域または州全体の政治を支配していることもあるが、その範囲での影響力は絶大である。また、この支配方法が強権政治に近い手法で家族や親族、忠実な側近によって行政府をはじめ、州議会、州司法、メディア、地場産業の有力企業、輸送会社、建設会社などほぼすべてにおいて影響力を行使できる支配システムを築いているのが特徴ともいえる」と記述している。
(「アルゼンチンを知るための 54 章」、アルベルト松本、2005 年、明石書店)

³ 2001 年 6 月時点での同国の対外債務総額は 1,423 億ドルで、その内、公的債務が 826 億ドル、民間債務が 597 億ドルだった。また、日本国内でもサムライ債と呼ばれる円建てアルゼンチン債が発売され、その総額は約 1,925 億円で購入者は 3 万人に達した (出所: 「経済危機後のアルゼンチン」宇佐美耕一、ラテンアメリカ・レポート Vol. 22 No.2 より抜粋)。

がマイナス 10.9%を記録して厳しい状況となったがその後、2003 年 5 月に発足したキルチネル現政権の下で、IMF との交渉を始めとする債務問題の解決を図りながら、失業・貧困問題などの社会政策重視の経済運営を行っている。

同国の経済成長率は、世界経済と一次産品市況の回復と、最大の貿易相手国であり同地域最大の経済大国でもあるブラジルの回復等に牽引されて 2003 年以降 3 年連続で 9%前後のプラス成長を記録した。自動車産業を始めとするマイクロ面も堅調で、2006 年の四半期毎の成長率（前年同期比）は 8.8%、7.9%、8.7%と好調を維持し、2001 年債務危機以前の最高だった 1998 年水準にまで経済活動は回復して同国民間セクターの活動は活発化している。

一方、2001 年の債務・経済危機により同国の産業セクターは大きな打撃を受け、特に工業分野では大量の倒産、廃業、設備廃棄によって国内供給力が縮小し産業連関（工業チェーン）が崩れるという結果をもたらした。内外需の回復・拡大に伴いビジネスチャンスが訪れている民間企業にとっては、必要な原材料、資材やサービスが国内で調達できない等の制約要因が発生しており、民間セクターの再活性化や国内産業の再構築に向けた課題は依然多い。

図 2-1. アルゼンチンの行政区分図（出所：アルゼンチン官公庁）



表 2-1. アルゼンチンの主要経済指標

	1994	2002	2003	2004	2005	2004年 地域平均値
人口(百万人)	34.4	37.6	38.0	38.4	38.7	545.9
人口増加率(%)	1.3%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.4%
実質GDP成長率(%)	5.8%	-10.9%	8.8%	9.0%	9.2%	5.9%
農業(%)	7.5%	-2.3%	6.9%	-1.5%	-	3.3%
工業(%)	5.7%	-13.8%	16.5%	13.3%	-	8.1%
サービス業(%)	6.3%	-9.2%	4.2%	6.8%	-	2.4%
産業構造(対GDP比)(%)	-	-	-	-	-	-
農業(%)	5.5%	10.8%	11.0%	10.4%	-	8.6%
工業(%)	29.0%	32.4%	34.7%	35.6%	-	33.8%
サービス業(%)	65.5%	56.8%	54.3%	54.0%	-	57.6%
1人当名目GNI(US\$/人)	7,580	4,050	3,680	3,580	4,470	4,408*
消費者物価上昇率(%)	4.2%	25.9%	13.4%	4.4%	-	-
経常収支比率(対GDP、%)	-4.3%	8.5%	5.9%	2.2%	-	0.9%
為替レート(ペソ/\$)	0.999	3.063	2.901	2.923	n.a.	-

出所: 「主要指標一覧 [アルゼンチン]」JICA、世銀「Argentina Data Profile」/「Argentina at a glance」

注: * 1人当名目GNIの地域平均値は2005年データ(出所: 世銀)、「地域」はラテンアメリカ・カリブ諸国。

2-3 アルゼンチンのビジネス環境

「ア」国は工業型社会の発展の歴史と、基本的制度や実施体制について一定の基盤を有している。しかし、過去の政治・経済変動の大きな波の繰り返しや、2001年債務危機からの回復・調整過程に依然あること、キルチネル現政権による物価や賃金に対する介入姿勢などの要因から、同国のビジネス環境は依然、良好とは言えない状況にある。

世銀ビジネス環境インデックス(2006年)では、「ア」国のビジネス環境は175か国中101位で、同地域の大国ブラジルと比べると良い状況にはあるが、チリとの指標の差は大きい(表 2-2 参照)。特に、チリと比較して起業コストや税務に係る指標の悪さが目立つ。また、債務返済の中長期プランが見えない、価格凍結等の政府介入リスクや投資・産業振興政策に対する不信感は同国民間企業やFDIを検討している海外企業の間で依然、根強いようである。国際環境の変化の中で国内投資と海外直接投資(FDI)を促進するためには、全体的なビジネス環境に係る制度の整備と実施面を早急に改善していく必要性に迫られている。

表 2-2. アルゼンチンのビジネス環境指標

ビジネス環境指標	アルゼンチン	ブラジル	チリ	OECD平均
総合順位	101位	121位	28位	-
起業所要日数	32日	152日	27日	16.6日
起業のコスト(対一人当たり所得比)	12.1%	9.9%	9.8%	5.3%
ライセンスの手続き数	23	19	12	14
ライセンスの手続き費用(対一人当たり所得比)	46.3%	179.9%	114.2%	72.0%
法人が年間に払う税の項目数	34	23	10	15.3
税務所要時間	615時間	2,600時間	432時間	202.9時間
輸出所要日数	16日	18日	20日	10.5日
輸入所要日数	21日	24日	24日	12.2日

出所: 世界銀行「Doing Business 2006」を元に調査団作成