第3章　アルゼンチンSMEの現状と政府によるSME振興策

3-1　SMEセクターの現状

(1) 概況

「ア」国のSMEは経済生産省によって、農業牧畜業、鉱工業、商業・サービス、観光・ホテル業等のセクター毎に従業員数、売上等の水準による定義づけが行われている。しかし、信頼できるSME統計が存在せず、特に2001年債務・経済危機で多くのSMEが倒産や縮小に追い込まれたと言われる一方、これらの実態を表している最近のデータは無い[4]。

あるリサーチペーパーによれば、同国のSMEセクターは1999-2000年時点で約100万社に上り、平均従業員数は10名で、雇用の69%、輸出の10%、工業付加価値額の58%をそれぞれ占めている[5]。地域的にはブエノスアイレス、サンタフェ州、コルドバ州、メンドーサ州にSMEの集積が見られ、同国の人口と産業構造における当該地域への相対的集中を反映した数字となっている（表3-1参照）。2001年経済危機以降、現在においてもこのような地域分布に大きな変化は無いものと見られる。

表3-1.　零細企業・SMEの地域分布（%、1999年）

州	企業数		生産		従業員数	
	零細	SME	零細	SME	零細	SME
大ブエノスアイレス	35.0	33.8	33.6	28.2	32.0	34.7
連邦首都	17.7	23.2	17.9	18.8	30.4	28.0
サンタフェ州	10.0	9.7	9.7	9.0	8.9	9.1
コルドバ州	9.5	9.3	9.8	7.0	8.7	6.2
メンドーサ州	4.4	3.9	4.4	3.1	3.3	3.2
ミシオネス州	1.4	1.2	1.5	1.1	1.0	1.6
ネウケン州	1.1	1.0	1.2	0.7	1.1	1.1
その他	20.9	17.8	21.8	32.1	14.6	16.2
合　計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：「Argentine SMEs and their Support Programs: The Barriers and Possibilities for Local Learning」, August 2000, Gerald A. McDermott, The Wharton School, IAE

同リサーチペーパーは、「ア」国SMEの特徴として次の点をあげている。

① 企業年齢が相対的に高い。これは、成長を続けて大企業セクターに入れるSMEが少ない、廃業するSMEが少ない、新規起業が少ない、等の参入（起業）・撤退に係る障壁があり、SMEセクターのダイナミズムに欠けるということを意味する。
② SME全体、特に製造業分野において、新技術へのアクセスが限られ、経営管理技術に乏しく、組織的・技術的革新のための投資行動に欠けている。

そして、これらの問題点が「同国SMEが孤立（独立）した企業活動を行い（行わざるを得ない）、他企業や組織とのValue Chain上のネットワークに欠けること」に起因すると結論付けている。すなわち、大企業がSMEとの下請け・取引関係の構築を後方連関形成の視点で図らなかったこと、金融機関がSME融資に積極的でなかったこと、の2つの要因によって、起業家やSMEが大企業や銀行との間にリスクを分担して相互利益を創出する地域ネットワークと制度的条件を確保できずに、結果的にSMEの効果的な発展を阻害したと指摘している。このような「アルゼンチンSMEが産業チェーン（Value Chain）上のネットワークに欠ける」という認識に係る実態は後述するように、本プロジェクト形成調査で訪問した各企業でも把握・確認することができた。特に、2001年債務・経済危機の前後に同国の産業チェーンがさらに崩れたという事実は、前記主張に係る同国SMEの課題が一層、深刻化している可能性を高めている。

---

[4] アルゼンチン国家統計院（INDEC）の年次統計にはSMEの実態に係るデータは皆無である。SMEを含めた工業センサス調査が一定の間隔で実施されているようであるが、最近のデータは公表されていない。したがって、最近のSMEに関するデータは後述する財団等の活動によるサンプリング調査に限定される。

[5] 「Argentine SMEs and their Support Programs: The Barriers and Possibilities for Local Learning」 August 2000, Gerald A. McDermott, The Wharton School, IAE

一方、最近の経済環境好転の中で SME の事業環境認識が改善し、一部が活発な事業展開を見せていることも事実である[6]。しかし、これまで基本的に内需とラテンアメリカ、一部の欧州市場を主要市場としてきたア国 SME が、グローバル化する内外市場で競争していくためには、制度面等の外部競争環境の整備もさることながら、経営管理技術の向上を始めとする内部競争条件強化の面で多くの解決すべき課題があると見られる。

(2) プロジェクト形成調査での訪問先の実態

今回プロジェクト形成調査では、ブエノスイアレス市で 4 社、ネウケン市で 2 社、パラナ市で 2 社、ラファエラ市で 2 社、ロサリオ市で 2 社、コルドバ市で 2 社の SME を訪問または面談した。さらに、INTI 各地方センターの生産性向上アドバイザー（AMP）によるプレゼンテーションを通して各地の SME の現状とソフト技術[7]導入（普及）の実態について調査した。

訪問先企業の実態を全体としてまとめると次のようになる。

① 家族経営で創業したオーナー会社が太宗を占め、初代または 2 代目が現在も経営の舵取りを行っている。

② 訪問先はすべて INTI のソフト技術普及活動に何らかの形で関連しているところであり、同国 SME の平均値に比べるとオーナーの意欲、企業の活動水準も高いところが多い。

③ 各オーナーの競争力強化、生産性向上に対する意識は極めて高く、この意識の高さがソフト技術に対する興味の強さと活動実践の牽引力となっている。

④ 5S、Kaizen といった各企業が導入した初歩的なソフト技術についても、既存の知識や実践能力は皆無だったところが多く、INTI の診断・指導の結果、自分達で達成できた生産性向上の成果の大きさに率直な驚きを感じている。

⑤ 一部のオーナーには以前、JICA や AOTS による日本での研修を受けた人材もおり、日本的経営への信頼感が一部のアルゼンチン民間セクターに厳然として存在する。同時に、これまでの我が国の同国民間セクター振興支援の成果が日本型のソフト技術に対する興味という点でプラスの影響を及ぼしている。

⑥ 2000 年代初頭の債務・経済危機を乗り越えた企業ばかりで、基本的に無借金経営を行っている。逆に、融資に依存していた企業は倒産などの厳しい状況に追い込まれたという認識も強く、ファイナンスのあり方に問題があるとする認識が強い一方、借金には頼らないという強い意志を有する企業が多い（一部企業は恒常的な融資を受けている）。

⑦ ソフト技術普及のニーズは総じて高いが、長期・継続的にこれを実施できる機関としては INTI しか無いという声が強く、INTI に対する期待が高い。

以下、各訪問先企業の実態について、記述する。

---

[6] 1997 年以降、毎年、SME の実態についてサンプリング調査を行っている財団「fundacion Observatorio Pyme」の 2006 年年次報告書（Informe Annual 2005/2006）によれば、2005 年時点にアンケート調査に回答した SME の 53%が「2006 年のビジネス環境が改善する」と回答し「悪化する」とした企業は 7%にとどまった。また、64%の SME が「設備投資を実施する良いタイミングである」と回答している。他方、ビジネス上の課題について 21%（最頻値）が「生産コストの上昇」をあげており、景況感改善の一方で、インフレ進行が経営上の課題となっている。

なお、fundacion Observatorio Pyme は在アルゼンチンのイタリア系財閥であるテチント・グループ（鉄鋼・石油開発コングロマリット）の故ロベルト・ロッカ会長のイニシアティブにより、アルゼンチン工業連盟（Union Industrial Argentina）、イタリアのボローニャ大学の協力を得て設立・運営されている財団である。

[7] 「ソフト技術」とは主に製造業で使われてきた「経営・生産管理技術」の総称であり、経済効率（生産性）を高めるための知識体系・技術体系を指し、生産管理、品質管理、人事管理、労務管理、財務管理、流通、環境、省エネ等の分野を対象とするものである。

Box 3-1. SME の事例(1) Madetor 社（木製家具メーカー、ブエノスアイレス市）

1967 年に先代社長が創業した木製家具メーカーで従業員は 30 名、年間売上規模は約 240 万ペソ。経営陣のほか、生産作業者 19 名、デザイン 2 名、セールス 5 名、事務 4 名がいる。INTI が FAIMA（後述）と協力して進める木工関連会社生産性向上プログラム参加 5 社の内の 1 社。木材加工と家具組立の主要 2 工程の内、2006 年 8 月以降、現在までに上工程にあたる木材加工工程の 5S、改善活動を実施した。INTI 普及開発センターの AMP と INTI 木材部の技術アドバイザー（AT）が定期的に来社して、助言・指導している。

主要顧客はホテル、オフィス、住宅等で、見込生産を行う椅子類を除いて受注生産を基本としている。注文ロットの大きい顧客が多く、生産・在庫管理が難しい。改善活動では 19 名の生産作業者の中に 5 つの小集団をつくって改善活動を行った。清掃や作業着着用の徹底を始めとして従業員の意識を変えることは大変だったが、現在では従業員の参加意識がずいぶん高まってきたとしている。作業者の年齢は 20 代から 60 歳くらいまでで、1990 年代にかなり人員が変わり現在の平均年齢は約 35 歳であるという。技術の伝承が課題だとしている。

ブエノスアイレス州（生産省）が州南部の港から 20kmの場所に、家具メーカーを中心とする 30 企業が立地する 30ha の工業・商業団地（Polo Tematico Mueblo Maderero de Berasatequi）を開発し、同社も 1 区画を購入して新工場と販売ショールームを 2008 年末に開設する予定。

以前から INTI 木材部と関係があり、生産性向上のプログラムができたことを聞いて参加することにしたという。過去にドイツ人、イタリア人が 1 回ずつ来て 1 日程度の診断・コンサルティングを受けたことはあるが、継続的に改善活動を指導する機関はドナー、産業組織、民間コンサルタントには存在しないと考えている。改善活動そのものがア国ではまだあまり認知されていないものの、2006 年 12 月のメンドーサでの INTI セミナーで同社が改善事例を発表したが、ソフト技術に対する SME のニーズが多く存在すると感じたという。SME 振興に係る支援では、政府に長期的な政策が無いと考えており、具体的な政府による支援サービスを受けたことも無いとしている。

Box 3-2. SME の事例(2) Chiuchich 社（鉄鋼 2 次製品メーカー、ブエノスアイレス市）

1941 年創業の二輪その他車両用のワイヤー、ナット等の鉄鋼 2 次製品メーカーで従業員数 30 名、年間売上規模は約 310 万ペソ。現社長は 2 代目。主要原材料の鉄鋼線材を圧延・切断・加工して最終製品を製造している。ア国経済危機で同業他社の多くが倒産・縮小し、同様の製品を製造するア国企業はほとんど無いとのこと。

主要顧客は、①自転車組立メーカー（大企業 5-6 社）、②大手販売業者（輸出も手がける）、③零細仲買業者。製品種類が多く必然的に完成品在庫も多い（2～6 ヶ月）が、ア国経済は長期安定性に欠けるため、インフレ懸念や原材料調達・販売等のサプライチェーンが容易に崩れる懸念があり、ある程度の在庫を持たざるを得ないという。一方、投資には慎重になってしまうとともに、インドネシア、中国等からの輸入品との競合も厳しいとしている。

INTI の支援を得て生産性向上活動を展開中。Kaizen、5S 等の名前は聞いたことがあったが、どのように具体的な活動を進めてよいかを知らなかったという。2006 年初に INTI セミナーでの発表内容を聞き、INTI の生産性向上プログラムを知って診断・指導を受けることにしたとのことである。INTI の診断・指導は大変、役に立っており、彼らがいなくなったらどうしようと思うと同時に、自分たちで継続できるように努力していると述べた。

ソフト技術を SME に対して指導する機関は INTI 以外に無いと考えている。民間コンサルタントでそのような有料サービスを行う者もいると思うが、INTI のように信頼できるかどうかわからないと述べた。ア国 SME は Kaizen、5S 等の製造現場におけるソフト技術を断片的には知っていても、それらを実践できる知識・ノウハウをまったく有していないと同社は考えている。

Box 3-3. SME の事例(3) Sport Tech 社（スポーツ用衣料品メーカー、ブエノスアイレス市）

1996 年に現在の経営者姉妹が創業したスポーツ用衣料品メーカーで従業員数は約 120 名。衣料生地に特殊プリンティングをする衣料品製造下請けメーカーとして創業し、2001 年の経済危機を何とか乗り越えた後に 2002 年から ADIDAS アルゼンチンとの契約によりサッカー・アルゼンチン代表チーム・ウェアを含むスポーツ用衣料品メーカーとして成長した。現在、生産・販売ともに好調で売上は毎年 10%前後ずつ伸びている。先月、現在の立地に工場を移転・拡大したという。他に 50 人規模の第 2 工場を有し、季節工を必要に応じて雇用している。

経営者姉妹は創業以前に 16 年間、他のアパレルメーカーに勤務し、衣料品製造のノウハウを蓄積していた。以前、勤務していた大手のバテック社がその後、倒産し、2001 年危機後にア国再進出した ADIDAS 社が同ブランド・ロゴの入ったスポーツ衣料品の製造委託先を探しており、チャンスが広がったという。2002 年日韓ワールドカップの同国代表チームのユニフォームを同社が製造したが、主要なノウハウは ADIDAS が提供してくれたという。現在、PUMA、ルコック（仏）等とも契約する一方、自社ブランド品の独自マーケティング・販売も行っている。

生産性向上に関心を持って支援・指導をしてくれる機関を探していたところ、INTI に行き当たったという。2006 年 9 月から 2007 年 1 月まで、INTI の指導を受けながら小集団活動を実施し、現在は INTI 繊維部の技術アドバイザー（AT）が定期的に訪問してフォローアップを行っている。以前、ADIDAS がメキシコで開催したリーン・プロダクションに係る研修コースに参加したことがある（研修参加費は自社負担）が、その他の社員の研修は自社で行っているという。

同社は、ア国の繊維産業は 10 年間、壊滅的な状況で繊維産業連盟も機能停止状態だったが現在は復活しつつあるとしている。原材料の生地は 80%が国産だが、生地メーカーはフル操業で供給力不足の状態だという。化学繊維は主にブラジル、アジアからの輸入。一部の財団や大学と市場や技術に係る情報交換を行うことはあるが、ソフト技術面の具体的な診断・指導を INTI 以外から受けたことは無いとしている。

Box 3-4. SME の事例(4) Aniceto Gomez 社（自動車部品メーカー、ブエノスアイレス市）

1957 年に現社長が家族経営の会社として創業した自動車サスペンションを中心とする金属系自動車部品メーカー（注：実質的経営は面談した副社長（社長の息子）が行っている）。5,000 ㎡の敷地に 54 名の役員・管理者・作業者がおり、その内、現場作業者は 46 名。販売の 50%は輸出向けで輸出先はメキシコ、米国、カナダ、ラテンアメリカ諸国。

前回 JICA 開発調査のモデル企業の一つで現在は、INTI 普及・開発センター（ブエノス・アイレス）のイワン・ゴラン AMP が継続的に改善活動を指導している。ビジネス環境が改善する中で INTI による指導が入り、タイミング的に非常によかった。中間在庫削減、生産管理技術向上、ABC 分析、段取時間削減の 4 つのテーマで活動を進めている。段取時間削減では 1 つの作業工程での段取時間が 2006 年 5 月に平均 17.21 分だったのが 12 月には 5.56 分にまで短縮された。10 人の作業者が 4,000 アイテムをハンドリングする 362 ㎡の倉庫では動線と作業手順の改善を進めて作業スペースの削減に成功した。

これらの活動を通じて、従業員の意識改革が進み自分から改善提案を出してくるようになったという。INTI（－JICA）の支援を受ける前には、安全・衛生管理等で時々、外部コンサルントを利用することはあったが、現在のような支援プログラムは経験していないと述べた。チーム意識を高めて仕事を改善するというアイディアは昔からあったが、具体的・効果的なノウハウを有していなかったという。一方、長く努めている従業員が多いという点は現在の活動を有効に進められる一つの要因かもしれないと認識している。

2006 年から組織の改善に着手しており、2007 年にはこれに合せて新たな機械を導入した生産方式と生産計画の改善を進める予定。なお、現在は、年間・四半期・月間の 3 つの単位での生産計画を立てている。販売業者からの受注（注文受領）は 2 ヶ月前の毎月 10 日にオーダーが入る仕組みになっている。

Box 3-5. SME の事例(5) Torneria Allemanni de Raul Allemanni 社（機械工作メーカー、ネウケン市）

1983 年創業の自動車用トランスミッション製造・補修、石油開発ドリル機械部品製造・補修サービスを行う企業。従業員数 14 名、年間売上規模は約 180 万ペソ。旋盤加工を主要技術に小さな一般機械修理からスタートし、自動車・リフト関連部品の製造・修理から 2002 年以降、石油探索・掘削関連機械部品等の高付加価値品の製造・修理にシフトしている。石油開発分野では現地での修理業務も行う。

2004 年以降、INTI から ISO9000 に係わる指導を受けている。改善、5S 等のソフト技術の診断・指導は受けていない（注：INTI ネウケンにはまだ AMP がいない）。産業組織には所属しておらず、他企業との情報交換はほとんど無い。

創業以来、金融機関からの借入はしておらず、経済危機の際も借金が無かったことが何とか生き延びた要因のひとつだと述べた。現在のビジネスは好調で近い将来、現在の工場の 5 倍のスペースに工場を移転・拡張する予定。従業員数も 2 倍にしたいと考えているが、旋盤技術を有する人材を容易に採用できないことが悩みだという。同社は、アルゼンチンでは職業訓練校が弱体化し若い人材の供給力が弱くなっていると考えている。

Box 3-6. SME の事例(6) Chakra Pedad 社（農産品・加工業者、ネウケン市）

2002 年創業、従業員数 4 名のベリー類の生産・加工個人事業者。年間売上規模は約 12 万ペソ。2001 年の経済危機後、建設業を営んでいた企業家を中心に 3 名のパートナーによる新事業として創業。ネウケンの Agencia（後述）である Centro PyME（後述）のフルーツ事業創出プログラムに参加して苗木、資材、技術を得て一応の事業化に成功、ほぼ収支均衡の水準にまで来ており今後、利益増加を図りたいとしている。3 名のパートナーの内、男性 1 名は以前の主要事業の建設業が再び活発化してきたため、現在では残り 2 名の女性パートナー達が事業運営の中心となっている。

大量生産指向でなく高品質・有機栽培を売り物に、レストラン、ホテル、ケーキ屋、アイスクリームメーカー等の市場向けに小規模ながら高めの価格で販売している。基本的に生・冷蔵のベリー類を販売するが、プロモーション活動の一環として少量のジャム、ジュース、リキュール類も委託生産した上で販売している。

Centro PyME のプログラム参加条件として、1ha 以上の土地、2 日間のセミナーへの参加、事業プロファイルの提出と審査、一定の自己資金が必要だったという。その後、自己の土地を 2ha まで拡大、さらに 2ha の借地を利用して現在、4ha の土地でベリー類の生産、貯蔵、出荷等の作業を行っている。

パタゴニア Wild Fruits 組合（約 20 社が加盟）の会員で、同組合は現在、イタリア政府の支援によるパタゴニアの野生フルーツをイタリアへ輸出するプログラムに取り組んでいるという。また、個人的には製品品質確保のための Good Practice のプログラムに興味を有しており、単独または組合全体で Centro PyME の支援を受けながら品質向上を図っていきたいとしている。

Box 3-7. SME の事例(7) Elevadors Neumaticos 社（小規模エレベーターメーカー、パラナ市）

1994 年創業の小建築物（住宅、オフィス、ショッピングセンター等）用の真空圧利用小型エレベーター・メーカー。13 名の常用雇用者と 3 名の臨時工を有し年間売上は約 220 万ペソ。最大荷重 250kg の 2 人乗りと同 350kg の 3 人乗りの 2 つの製品があり高低差 12mまでを真空ポンプ式で移動する。小建築物用というニッチ市場を狙った特許を有する製品。販売先は 70%が米国、20%がスペイン、10%が国内。マーケットは順調に伸びている。受注生産方式でリードタイムは約 3 ヶ月。

5S に関する INTI ラファエラの診断・指導を 2006 年 11 月から受けており、現在は全体プログラムの約 50%の進捗。従業員を各 3-6 名の 4 つのグループ（エリア毎）に分けてグループ・リーダーを中心にミーティングや改善案提出を行っている。これまでの活動の結果、材料の仕分け・整理や動線に改善成果が出ており作業エリアに 20%の余裕ができると同時に生産性も向上してきている。輸出用コンテナをいっぱいにする（エレベーター24 基分）だけの生産を行うのに以前、約 1 ヶ月かかっていたがすでに 2 日程度の短縮に成功したという。

主要原材料のアルミ・鉄鋼製品は国内調達だが、ポリカーボネート板は米国からの輸入。主要部品のドアロック部品（仏）、電機コイル、バキュームタービン（ブラジル）は輸入。原材料の調達・ロジスティクスは経営上の課題で、納期が守られないなどの問題があって生産量拡大に現時点では踏み切れないと考えている。

Box 3-8. SME の事例(8) Punta Gorda 社（農産品加工メーカー、パラナ市）

1996 年に元公務員の現社長が創業したトマト・ピューレ・メーカー。現在は創業者と息子を中心に 4 名の家族経営者と 4 名の常用雇用者を有し年間売上高は約 6 万ペソ。水分の低いトマトをベースに塩、パセリ、にんにく、赤ピーマン等の自然素材を使って、防腐剤、添加剤を使用しない高品質のトマト・ピューレを生産している。同業者はメンドーサ州に多いが、エンテル・リオス州では珍しい。

州政府主催のセミナーに参加したことをきっかけに 2006 年 9 月から 2 ヶ月間、INTI ラファエラの AMP による 5S とグッドプラクティス（BPM）の指導を受けた。不用品の整理・廃却、容器保管倉庫の整理、トイレ・着替えエリアの整備等により敷地内の必要スペースの大幅な削減と物流・動線の改善に成功した。同時に、従業員の作業手順・習慣・意識の改善とコミュニケーションの向上が図れたという。繁忙期に雇用する季節労働者に対しても作業マニュアルをつくって作業手順やグッドプラクティスを指導している。その結果、ピューレ生産と箱詰めを含めた全体の生産性が約 2.5 倍に（20 箱/日から 55 箱/日へ）向上した。

INTI による診断・指導は、州政府が資金を出して地域の SME10 社（実際の実施は 8 社）に対して INTI が診断・指導を行ったプログラムの一貫で、同社は無料で指導を受けることができた。同社での改善は工場の一部で実施したのみなので、この経験を活かして今後、管理・営業分野でも同様の活動を行い、将来的には輸出品質を保証できる体制を整えたいと考えている。

元々、創業者が既存商品の味見・調査やスーパーや小売店、一般消費者に対するアンケートを取るなどのマーケティング調査を行って製品を開発し、使用するガラス容器（ビン）等の調達先の確保も自分で行ったとのことである。現在の販売先はパラナのディストリビューターがほとんどで一部は直販を行っている。輸出も考えたいが輸出向販売業者が要求する「量」を確保できないことが問題になるという。また、現在の商品はトマト収穫期の 5 ヶ月間だけの生産で完成品ストックも有していない。今後、果物やアルコールをベースにした酢などの商品を開発して年間生産の平準化を図りたいと考えている。

Box 3-9. SME の事例(9) MAM 社（オフィス用木製家具メーカー、ラファエラ市）

1984 年創業の合板利用のオフィス家具（事務机、間仕切り等）メーカー。従業員数は 5 名で年間売り上げは約 30 万ペソ。最も廉価なスチール家具と高級な自然木製家具の隙間（中間領域）を狙った商品を生産・販売している。受注生産を行いリードタイムは 2～3 ヶ月。

INTI ラファエラによる 5S と生産管理（レイアウト改善）の診断・指導を受けており、2006 年の第 1 フェーズに続き 2007 年の第 2 フェーズを展開中。同社によれば、地元には継続的にソフト技術の指導をしてくれる機関が INTI 以外には無いという。以前、フランスの支援でフランス人大学生（技術者）がしばらく滞在・指導してくれたことがあったが、限定的なものだったとのことである。小額の技術料を INTI に支払っている。

また、ビジネス環境の改善やマーケット拡大等によるビジネスチャンスは広がっているが、原材料（木材）の調達が難しくなっている、工業セクター支援の金融機関が無くア国の資金が農業・畜産分野に向いている、等の課題があるとしている。以前は CAPIRA（注：ラファエラ零細企業連盟）のメンバーだったが最近、脱会する一方、輸出指向のある木工会社数社で木工輸出組合をつくり共同受注などの活動を行うことを検討中だという。全国組織である FAIMA もこれらの効果的な組織化や共同受注等の活動に対して協力的だとしている。

Box 3-10. SME の事例(10) EFE-U 社（木製家具パネルメーカー、ラファエラ市）

1975 年に現在の経営者兄弟の父親が創業した木製家具メーカー。当初、6,000 ㎡の工場でスタートし現在は 2 倍の 12,000 ㎡の工場建屋に 50 名の従業員を有している、年間売上規模は約 150 万ドルで 2006 年に約 1.5 倍の伸びを記録した。主要マーケットは国内 90%、輸出（チリ）10%。一切の産業組織に加盟しておらず独立独歩で事業を行っている。デザイン指向の製品設計・製造を行っているが、マーケティング・販売はディストリビューターに任せており当面、直接販売を行う予定は無いという。デザイン性の高い杉板はパラグアイ、ボリビア、ブラジルからの輸入。合板ボード、塗装用樹脂等は国産で、主要装置・機械類はイタリア製が多い。

2005 年 12 月から 2007 年 7 月までの予定で INTI ラファエラによる 5S、生産性向上の指導を受けている。当初、ISO9000 取得の相談を INTI にしたところ、改善アプローチを提案されて実施することにしたという。5S を実施した結果、作業時間短縮により生産性が約 15%向上、コスト削減にも成功した。

債務危機時に倒産した企業も多かったが、同社は以前から無借金経営をしており、現在でも相当の設備投資を含めて自己資金による運営をしているという。従業員は長く勤務している人間が多く、改善活動によくついてきてくれると同時にミーティングの繰り返しにより参加意識がさらに高まってきたとしている。

現在、改善活動の第 3 フェーズとして、一層の作業時間削減、原材料の歩留向上、作業品質の向上に取り組んでおり、毎月の生産実績面で少しずつ成果が出てきている。同社によれば、INTI 以外に IRAM（注：アルゼンチン標準機関）が標準に係わる指導をしてくれるが、ソフト技術の診断・指導のノウハウを有しているのは INTI 以外に無いと考えている。

Box 3-11. SME の事例(11) DBH 社（エンジン部品メーカー、ロサリオ市）

1986 年創業、約 3,000 ㎡の敷地と従業員 177 名を有する農機・自動車用のエンジン部品（オイルシール）メーカー。現在、マーケットが好調で 2 直のほぼフル操業体制。毎日、オーダーが入ってきて完成品在庫から出荷されていくので、その補充を含めて毎日、その日の生産品目・量を決めている。1.5 か月分の完成品在庫を有する。

前回 JICA 開発調査での診断・指導モデル企業（ロサリオ地区で 5 社）の 1 社。当初、5S 導入は考えておらず生産方式・生産管理の見直しそのものを考えていたという。ア国の Bosch 社等が主導する Lean Management[8] Association に加盟しており、以前から改善アプローチを取ろうとしていたがトップのコミットメント不足もあってうまく行っていなかった。しかし、2005 年 2 月以降、JICA 専門家のアドバイスで 5S を導入し、赤いカードを使った不用品の整理・廃却等から始め、その結果、6 トンの不用品を廃却し、通路スペースの確保、清掃の徹底、窓の新設等を行って、生産性向上が図れたという。

販売の 70%が国内向け。その半分が農機組立メーカー向けで残りがスペアパーツ用の販売業者向け。30%は販売業者を通じた輸出用スペアパーツ。以前はフォードや Volkswagen 等の完成車メーカーへの納入もしていたが現在は行っていない。生産は見込み生産で、鉄鋼、ゴム関連を中心に約 4,000 点の部品を調達・利用している。今後、サプライヤーに対して Kaizen アプローチを広めていきたいと考えているが、現時点ではこれらの活動を紹介しているだけで積極的なプロモーション活動や共同での改善活動等には取り組んでいないと述べた。

Box 3-12. SME の事例(12) Kretz 社（精密機械メーカー、ロサリオ市）

1963 年に現社長の父親（電子工学エンジニア）が創業した秤量機・レジスター等の精密機械メーカー。当初、産業用計量器の開発・製造とヒューレット・パッカード社の輸入販売代理店及び修理を行っていたが、1985 年以降、自社設計による商業用（スーパー、小売店向）レジスターの製造を行っている。現在、国内シェアの約 45%、同製品のア国からの輸出の 70%を占めるトップメーカー。2004 年 2 月に新たな立地に新社屋・工場を建設・操業し、従業員数は 85 名。資金調達では銀行融資も受けている。なお、秤量機の新しいモデルを出すたびに国家認証機関である INTI の検査・承認を以前から受けており、年に 1 回の INTI による定期検査もあるという。

前回 JICA 開発調査のモデル事業対象企業の一つで、5S、改善、バーコード・カンバン・バスケット等を利用した在庫管理の改善、生産レイアウト設計・改善等で大きな成果をあげた。同調査でレイアウト・作業手順の改善を図ったラインでは生産性が 80%向上した。その後、自社で別ラインのレイアウト・作業手順の変更に成功し成果をあげ、現在も別のラインの作業の流れの分析等の継続的な活動を INTI 支援無しで行っている。一方、基本的なメソドロジーを教えてもらい意識改革にも成功したが、向上すべきソフト技術課題がまだたくさんあるという。特に、ビジネス上の課題は品質・納期面で信頼性あるサプライヤーを開発・維持すること。使用する部品・原材料の 60%は近隣の地元メーカーやディーラーから購入しており、残り 40%の一部は輸入。改善アプローチを周辺サプライヤーに広げることも考えているが、ア国ではサプライヤーと調達側の信頼・協力関係を構築するような習慣・意識が浸透していないという。最終製品の消費者ニーズをサプライヤーにも理解してもらうことを通じた活動を徐々に実施したいが、その際には産業組織を活用することは想定していないという。産業組織にはそのような意識がまだ無く、自分達のイニシアチブで展開したいと考えている。なお、同社は、JICA 支援の第 2 フェーズが実際される場合は、サプライヤーとの品質・納期面での連携強化の新たなアプローチのモデル企業として参加することを希望し、第 1 フェーズの成功モデルとしてセミナーで事例を発表する等の面で協力も行いたいと述べた。

また、同社によればソフト技術に係る技術支援を継続的に実施できる機関は INTI しか思い当たらないという。IRAM が電気部品の安全性の国際基準に係る技術・製品知識に係るアドバイス・指導を行うことはあり、現在、民間コンサルタントに 1 週間に 1 度、生産技術・ロジスティクスに係る指導を受けているが、個人の経験に頼るもので INTI のように組織化・標準化されたノウハウに従っているわけではないという。Agencia を通してコンサルタントを探す場合もあるが、だいたい自社の人的ネットワークを通じて探している。INTI が発行する公的資格を有したコンサルタントのリストができるようであれば安心して使えるが、SME がそのようなソフト技術の導入・改善を行うようになるためには、トップや従業員の意識を変えることが重要で、そのような SME はまだ多くないと思うと述べた。

[8] Lean Management とは「贅肉の取れた経営」という意味で、トヨタ生産方式を始めとする日本の製造業現場でのムダ・ムラ・ムリの無い経営方式を意味する。1991 年に発表された米国 MIT による研究プロジェクト「The Machine that Changed the World」でこの名称が使われて以来、英語での普通名詞の様相を呈している。

Box 3-13. SME の事例(13) Resortes Argentina 社（自動車部品金属加工メーカー、コルドバ市）

1961 年創業の自動車用スプリング、エンジンバルブ等の金属加工メーカーで約 700 種類の製品を製造している。45 名の従業員と 8-10 名の外注作業者（主に塗装・表面処理工程）を雇用している。現在、1 シフト（1 工程は 2 シフト）で土・日曜日もフル操業で平均+35%程度の残業がある。2001 年経済危機を 35 人規模で乗り越えた後は、2003 年に安定軌道に回帰し 2004 年以降は毎年 10%を超える売り上げ増を記録している。一方で、主要原材料の鉄鋼線材と給与水準が約 3 倍になるなど、製造コストは上昇している。競合相手として同規模の金属部品メーカーがア国に 3 社程度ある。コルドバ周辺には従業員数 5-10 名規模の零細企業 40-50 社と小規模企業数社があるが、同社の直接の競合相手ではないとしている。

主要顧客は Volkswagen、Ford、ブラジル Fiat 等の完成車メーカーが約 50%で 1 次下請メーカーである（直接輸出は約 5%）。その他は販売業者経由。アルゼンチン金属工業協会（ADIMRA）の会員企業。2005 年から INTI の支援を受けて生産性向上、コスト削減活動を行っている。前回 JICA 開発調査ではコルドバ地区パイロット事業モデル企業 5 社の 1 つとして、改善・トヨタ生産方式を学び要因分析や納期厳守のための改善を図った。2006 年からは INTI AMP の指導と JICA SV の支援を受けて 5S、段取時間削減、ロットサイズ改善等の活動を行い、中間在庫 25%削減、個別製品での納期遅れ率の改善（30%→12%）等に成功した。現在、生産計画の策定・運用方法の改善やセル方式の導入などの生産方式改善に取り組んでおり、INTI の指導が継続することを望んでいる。ソフト技術を学び始めてまだ 1.5 年で、品質向上、納期管理改善等、対応すべき課題はたくさんあるという。任意活動としての小グループ活動も導入し、各グループ・リーダーの頑張りもあって改善提案が自発的に出てくるレベルになったとのことである。1 名のリーダーは労働組合員（約 30 名が組合員）だが、作業安全向上面を中心に活動を主導してくれるなど、改善活動を通して従業員の参加意識が確実に向上しているという。

社長は 1991 年に横浜 AOTS で TQM 研修（約 1.5 ヶ月）を受けており、改善等の知識はあったが専門家の支援を受けながら継続的に実践する機会がこれまで無かったという。1990 年代に完成車メーカーの限定的な支援もあったがスポット的で、Fiat の品質関連の研修も製品仕様を教えるだけのものだったという。ソフト技術を指導する民間コンサルタントもいるが、体系的・継続的に指導してくれるような仕組みになっていない。その意味では、ソフト技術を効果的に指導してくれる機関は INTI 以外に無いと考えている。同社によれば、日本の専門家の支援は実践的で有効で、同時に INTI の指導員も着実に実力を伸ばしているという。

Box 3-14. SME の事例(14) FAESA 社（トラック用板バネメーカー、コルドバ市）

1948 年に現経営陣の父親が操業したトラック用板バネ・メーカー。現在の従業員数は 60 名だがここ数年で 2 倍程度に増加した。ボトルネックとなっている加熱工程（3 シフト）を除き、午前と午後の 2 シフト操業。販売先は国内 90%、輸出 10%でスペアパーツを扱う販売業者が主体。販売業者向には約 2,300 の製品モデルを用意し、その内、600-900 モデルが比較的、回転の良い製品だが、1,700 モデルは少量・スポットでの注文が多く、完成品在庫がたまりやすく生産管理・在庫管理が難しいという。輸出先は南米市場でトラックメーカーの修理用として販売し、完成品在庫はほぼゼロだとしている。客車（列車）用サスペンション部品にも参入しようとしている。

前回 JICA 開発調査のモデル企業の一つとして「カンバン」方式の導入を図ったが、あまり良い成果をあげられなかったという。日本人専門家が指導したカンバンの概念に対する理解が不十分で、ロットサイズの低減や中間在庫削減活動を導入する際の組織そのものの体制や作業者の認識が十分でなかったからだという。約 3,000 種類の製品・部品をハンドリングするスペアパーツ製造ラインでカード 600 枚を利用して在庫削減を図ったが、一時的に生産ラインが混乱してその結果、月間平均 40 トン/人/時の生産性目標に対して 28 トン/人/時まで下がった。40 トン/人/時以上を達成した場合は作業者にボーナスを支給する仕組みを導入していたため、新方式に対する従業員のやる気、参加意識を削ぐ結果となったという。しかし、結果的に中間在庫が以前の 300 トン・レベルから 130 トン・レベル減少し、5S も進んだことでそれなりの成果もあった。今後、基本的な作業改善の手法等を導入すしながら、納期達成の要因も入れた管理指標を導入して段階的にソフト技術を適用していこうと考えている。

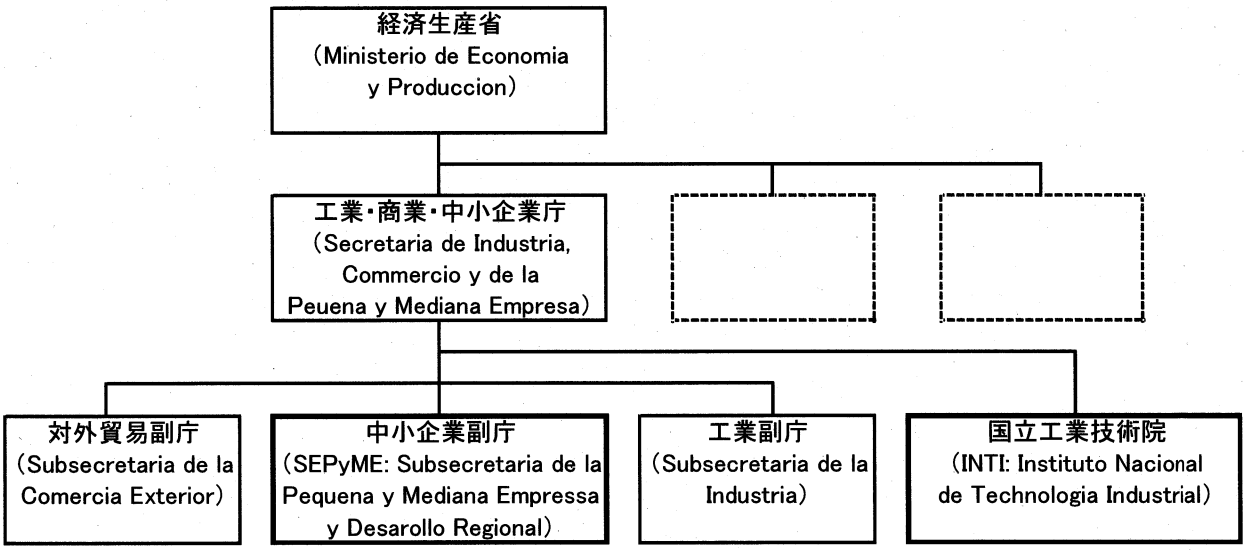
JICA 支援による INTI の企業診断・指導の前に、ソフト技術普及を受けたことは無いという。ISO（品質対応）コンサルントを利用しているが、他には実践的かつ継続的にソフト技術を指導してくれる機関やコンサルタントは基本的に無いと考えている。大学の先生がコンサルタントとして有料ベースで研修や指導をすることはあるがスポット的で、ADIMRA が単独または大学との共同で生産計画、人材管理、顧客指向のマーケティング等の研修（3-4 日程度）を実施することもあるが、いずれも座学であるとコメントしている。

3-2 政府による SME 振興策

(1) 中央政府

「ア」国政府の SME 振興に係る組織・制度は前回 JICA 開発調査時点と変わっていない。経済生産省の工業・商業・中小企業庁の下に中小企業副庁（SEPyME：正式には中小企業・地方開発副庁）があり、中小企業政策の立案と SME 融資を中心とする各種支援プログラムの運営を行っている。また、工業・商業・中小企業庁下部の SEPyME と同列の位置に国立工業技術院（INTI）が独立して存在する（図表 3-1 参照）。

図 3-1. アルゼンチン経済生産省の組織（抜粋）



「ア」国には日本の中小企業基本法のように中小企業政策に係る包括的な事項を定める法律は無く、次の法令が中小企業対策の基本的枠組みを示している。

① Ley 24.267: 新たな制度と統合された既存制度によって中小企業開発を促す（1995 年）
② Ley 25.300: 新しい制度の開発と既存制度をアップグレードすることにより中小零細企業の競争力を強化し、国家の生産活動を発展させる（2000 年）

上記 Ley 25.300 では、地域レベルで中小企業を支援する枠組みとして「生産開発地方エージェンシーネットワーク（Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo）を整備・強化することが、中小企業政策の柱の一つとして提唱された。

元来、各地方には IDB を始めとする国際金融機関や国家予算を原資とする SEPyME を通じた中小企業向け各種融資の受け皿として Agencia が組織されていた。具体的には州政府、市政府等の地方政府の機関や大学、民間の機関等である。しかし、その組織実態、活動状況は地域によって大きな差があり均一ではないといわれている。そこで、SEPyME が指定する一定の条件に合致する Agencia を SEPyME の Agencia ネットワークの一員として認定し、SEPyME が有する中小企業融資を中心とする SME 向サービスの利用促進を図ることによって、これら各地の Agnecia を SME 支援機関として一定の水準に引き上げつつ、地域における中小企業支援サービスの核として強化することを意図したのである。Agencia は基本的に非営利目的の NPO で、国か州政府が地方自治体、民間と共同で設立することが規定されている。

この法令に基づく実際の Agencia ネットワークの整備[9]は 2003 年ごろから進められ、2006 年初めの時点で SEPyME が認定した同ネットワークに登録された Agencia は 50 となった。2006 年 9 月には SEPyME 規定 No. 114 が出され、21 機関が追加されて現在は ~~61~~ 71 機関が Agencia ネットワークに認

[9] 実際には、具体的な資金・技術的な支援を含むものではなく、認定作業に近いものと見られる。

定・登録されている[10]。SEPyMEによれば2007年2月に同ネットワーク強化に係る20万ドルの追加予算が認められ、これらを通じて徐々に認定された Agencia の機能強化を図りたいとしているが、SEPyME の予算・人的な能力には限界があると見られ、今回調査で訪問した各地の Agencia の話でも、中央政府からの資金・技術的な支援は皆無に近い状態であることが確認された。

このように、中央政府機関である SEPyME の方針に合致する形で、各地方で SME 振興支援組織としての Agencia が整備されてはいるものの、実際の活動は地方主導で行われている。これは、地方部での SME 支援組織と SEPyME の成立時期や経緯の差にも起因するものである[11]。これらの組織形態、活動の内容は各地方の特性、産業構造、SME の構造によって大きなバラツキがある。中央政府の経済生産省と SEPyME の予算・人員のキャパシティは限定的であると見られ[12]、一定の政策・制度の枠組みを中央政府が提示して、具体的な施策の実施・運用は各州に依存するという構造が存在している。各州は経済状況、政治状況が異なっており、SEPyME が提示している SME に対する技術的支援の枠組みが等しく行き渡っているわけではない。すなわち、中央政府がトップダウンで SME 振興、ソフト技術の向上・普及を図るという姿はアルゼンチンでは存在せず、歴史的経緯や現行の行政制度上からもこのような政策実施の形態は難しいということができよう。

(2) 地方政府と地方部の Agencia

地方部の独立性が強いと言われる「ア」では州政府と市政府が主要な地方政府機関を構成している。州政府は州知事と州議会の元で州法を制定することで、それぞれ特色のある政策を実施することが可能である。

今回調査で訪問した唯一の州政府であるエンテル・リオス州政府経済生産省では INTI の支援によって SME に対するソフト技術普及の取り組みを限定的であるが開始している（Box 3-17 を参照）。しかし、各州の SME 振興に係る取り組みは一様でなく、全般的にソフト技術普及を積極的に図ろうとしている事例は聞かれない。一方、経済状況の好転に伴う SME のビジネスチャンスが全般的に拡大しつつあり、生産管理を中心とするソフト技術に係る認識が少しずつ高まり始めたところである。

今回調査では、ネウケン州ネウケン市、サンタフェ州ラファエラ市とロサリオ市、コルドバ州コルドバ市の各 Agencia を訪問したが、その活動実態と実施能力には大きな差が認められた。

全国の Agencia で最も活動が活発と見られているネウケン州の Centro PyME は、SME 向各種融資の手続き窓口としてだけでなく、SME 向の BDS（Business Development Service）の 1 ストップショップとしての機能を果たしている。民間コンサルタントを含めた専門家集団であり、SME に対する効果的なソフト技術支援を図っている（Box 3-15 参照）。ただし、石油収入の多いネウケン州政府から潤沢な予算配分を受けており、Agencia ネットワークの平均的な状況とは異なる。また、製造現場を主体とした生産性向上に係るノウハウは有しておらず、ソフト技術普及に係る INTI のプロジェクトに強い興味を示した。

また、サンタフェ州ロサリオ市とコルドバ州コルドバの Agencia には一定の活動実態と実施能力があると見受けられたのに対して、サンタフェ州ラファエラ市の Agencia の組織形態や活動実態については不明な部分が多いという印象を受けた。

さらに、エンテル・リオス州には州政府が創設した地域振興のための開発基金 CAFESG があり、同機関が自己資金を活用して INTI による SME に対するソフト技術普及（生産性向上プログラム）を図る試みを始めている（Box 3-18 参照）。

---

[10] ただし、SEPyME のウェブサイト（http://www.sepyme.gov.ar/index.php?btn=1&a=der&b=red）上の Agencia リストによれば、ブエノスアイレスの 25 ヶ所、リオ・ネグロ州の 17 ヶ所、コルドバ州の 9 ヶ所、メンドーサ州の 7 ヵ所、サンタフェ州の 5 ヵ所を始めとして、全国の Agencia は 15 州、78 ヵ所となっており数の面でも地域間格差が存在する。

[11] SEPyME は 1997 年に大統領直轄組織として創設され、2000 年に旧経済省に移管された。これに対し、後述のラファエラの Agencia は、1996 年に IDB と UIA（Union Industrial Argentina）のイニシアチブでブエノスアイレス、メンドーサ州の計 3 ヶ所で創設された SME 支援機関、CDE（Centros de Desarrollo Empresarial）の一つである。

[12] この評価は調査団の各省への面談の印象と JICA アルゼンチン事務所の認識に基づくものである。なお、EU を始めとするドナー機関もほぼ同様の見解を調査団に対して示した（詳細は議事録を参照）。

以上のように、地方部における政府や Agencia の SME 振興、特にソフト技術普及に係る取り組みはいまだ断片的かつバラツキが大きいというのが実態である。

Box 3-15. ネウケン州の Agencia 「Centro PyME」の概要

1999 年にネウケン州の州法で設立・運営が規定されて創設された SME 支援機関。2000 年に SEPyME の Agencia ネットワークに登録された。官民共同の組織を民間のマネジメント感覚・ノウハウで運営し柔軟性を確保しているという。9 名の理事がいて、8 名は各地域の産業組織(地域会議所)の代表で 1 名が州政府代表。51 名のスタッフの内、17 名が技術職員で様々な分野の SME 支援の専門家(注:プロジェクト毎の 3-4 年契約の職員も含めた数字)。別の 15 名を地方の地域センターに派遣し、地域会議所の事務所に在籍させて SME の相談に応じている。地域会議所が場所の他に 1 名の秘書を提供している。

2006 年の運営予算は約 400 万ペソで、99%は同州の石油収入の最大 0.5%を当てるという州法に従って州政府から拠出されている。他に中央の SEPyME からの補助や自己収入(プロジェクトへのドナー資金を含む)があるが、SEPyME からの補助金はつい最近、事務所の IT 化費用として 5 万ペソの支給が決まったのが初めだという。一方、SEPyME が持つ各種の SME 向資金支援プログラムに基づく融資の相談・窓口業務も行っており、これまでに約 50 社が各種融資を受けたとしている。

創設以来、潜在性は高いが未開発の農産・畜産品の技術支援を活動の中心に置き、蜂蜜、果物、ウサギ肉等の開発・振興を図り、2005 年以降は農産物加工を含めた工業分野の支援にも注力している。特に、ISO9000 を始めとする品質規格や(食品)安全規格等の普及・向上に係る支援を行っている。事務所内に起業支援、マーケティング、財務等の分野別の専門家を配置した相談デスクを設置し、SME の無料相談に応じている。これらの専門家は民間コンサルタントも多く、特定プロジェクトの実施にあたって民間コンサルタントを利用すると同時に、民間コンサルタントの能力向上を行うこともあるという。質の高いコンサルタントを同機関で育成して、他州に派遣するといったアイディアも有しているとのことである。

SME に対する日常の個別相談(無料)とは別に、分野別の複数の能力強化プロジェクトを実施しており、これらのプログラムに参加する企業は無料の技術支援(コンサルタント料)の他に必要な機材や設備投資の実費を自分達で負担している。各プログラムには同機関のコーディネーターがいて、必要な専門家の確保や具体的な支援の調整などを行っている。2006 年には 9 つの個別プロジェクトで合計 660 件の技術支援を行い、約 3,900 名の雇用(労働者)にインパクトを与えたとしている。プログラムの総コストは約 150 万ペソで、能力向上等のソフト面では約 6,200 名を対象に 65 万ペソのコストをかけたという。

INTI ネウケンとは設立以来、蜂蜜の成分分析等のラボ利用面で協力関係にあり、最近は SME の「Good Practice 向上」での指導を依頼するなどの協力関係にあるという。市場ニーズを反映した品質向上やマーケティング強化等のソフト技術向上ニーズが高まる傾向にあり、その意味で JICA 支援を受けた INTI による「生産性向上プロジェクト」は興味深いとしている。同機関のミッション、事業目的とも合致するので、JICA 支援を受けたプロジェクトが実施される場合は同機関も何らかの形で参加したいとの意思を表明した。

Box 3-16.　サンタフェ州ラファエラ市の Agencia の概要

1996 年に IDB と UIA（アルゼンチン工業連盟）の主導により各地で地域・企業開発センターが創設されたが、ラファエラでも官民の共同イニシアチブで同年に IDB の FOMIN[13]プロジェクトの受け皿となる企業開発センター（Agencia）を創設した。過去 10 年に様々なプロジェクトを実施して成果を上げてきたという。①製造業の生産性向上、②技術革新に係る組織化支援、③公的部門（市政府）の e ガバメント化による効率化、④サンタフェ州中部地域への効果的プログラムの波及、の 4 つのプロジェクトを 3 年計画、総額 300 万ドル規模で開始することを予定している。ラファエラでは乳製品、食肉加工、自動車部品産業を含めた金属機械が重要セクターで、INTI は同地域の産業構造と技術課題を熟知しており、INTI との協力で同地域の民間セクター強化のためのソフト技術普及を図ることは有効だと考えていると述べた。

上記 Agencia を母体として、SEPyME の指導に基づき 2006 年に全国ネットワークへの対応として新たな Agencia 法人を設立したという。サンタフェ州政府、ラファエラ市、CCIR（商工会議所）等が構成メンバーの NPO だが、SEPyME の資金支援はまだ入っておらず実際の活動はこれからだという CCIR は CAPIR、金属加工組合、輸出企業組合等の同地域の各種産業組織を統括する会議所で約 750 社の企業をカバーしている。

Box 3-17.　エンテル・リオス州政府経済生産省（在パラナ市）の概要

エンテル・リオス州は人口 110 万人でヒマワリ、牛、鶏、鶏卵、豚、米、柑橘類、蜂蜜、乳製品、果物、大豆、とうもろこし、小麦等の多彩な農業・畜産品と加工産業を有し、農業・畜産関連の輸出が 3 年前の 4 億ドルから 10 億ドルに増加している。同省は、これら有力分野の付加価値・品質向上と輸出拡大を図るとともに、農業・畜産分野とシナジー効果のある農業機械分野等の産業振興を図って輸入代替を進めたいとしている。同州立地企業の約 90%が零細企業と SME だが、ア国経済の安定的な成長を受けて SME 振興を図るには良い時期だと考えている。同州単独での産業・SME 振興だけでなく、サンフタフェ州、コルドバ州を含めた 3 州共同プログラムを検討すると同時に、中央政府の SME 振興施策のフォローアップも行うとしている。

同省は SME 支援に関して他機関との連携を図るプログラムの一貫として、INTI とのパートナーシップを組み、SME のソフト技術向上を図っている。これまでにパイロットプログラムとして 2 万ペソの予算で 10 社に対する診断・指導を実施した。今後、40 万ペソ相当の同プログラム拡大を計画しているが、州予算だけでなく他の資金調達先も探したいとしている。SME 向のファイナンス手段として、州資金、中央の CFI（Federal Investment Council）、中央の PRE、同州の CAFESG 等、多様なものがあり、INTI とのプログラムで生産性向上を図った SME がファイナンスを受けてさらに投資・ビジネスを拡大するようになることを期待している。

一方、同省は SME に対する技術支援を実施できる人材・機関は不足していると考えている。債務・経済危機の時期に技術（職業）訓練学校が駄目になったこともあり、全体的な人材強化策が必要だと考えている。同省によれば、INTI は JICA 支援によってソフト技術の能力を形成・向上しており、INTI のソフト技術普及にあたっては CFI や PRE による資金支援等の仕組みも検討する必要があるという。過去に CFI 資金を利用して外部コンサルタントによるソフト技術普及を限定的に行ったこともあるが、産業組織、CAFESG、大学等の様々な機関が連携して、これらのプログラムを展開するといった仕組みも必要かもしれないと同省は述べた。

同省は、SME 振興に関して起業家振興のための政令、SME の簡易課税導入に係る政令等をこの 2 年間に出し、Value Chain 強化のコンセプトを拡大するために鶏肉分野の強化キャンペーンを立ち上げている。なお、①JICA が INTI に対して支援を実施する際には是非、同州での活動を入れて欲しい、②SME 振興の上でソフト技術普及を今後、重点化したいが実施には時間がかかる、③診断・指導の重要性・必要性に係る SME 側の認知度はまだまだ低く継続的なプロモーション活動が必要である、との認識を示した。

[13] FOMIN は民間セクター開発に係る効果的なプロジェクトの提案に対して審査・承認を経て IDB が 50%のプロジェクトコスト支援を行うもの。残り 50%はプロジェクト実施主体が支払う。

Box 3-18. エンテル・リオス州の州政府開発基金「CAFESG」の概要

CAFESG(Comision Adminstradora para el Fondo Especial de Salto Grande)は 1998 年にエンテル・リオス州政府機関として創設された地域開発基金。同州はこれまで水力発電を他州に売電して得た利益を地域開発(主に公共投資)に利用してきたが、1998 年に地域振興促進のための基金(地域開発振興機関)として CAFESG を設立し、2004 年からコンコルディアに地域開発調整事務所を置いている。失業率低減のための職業紹介、職業訓練等のプログラムを実施すると同時に大学、産業組織、NGO とも連携をとっている。

CAFESG によると、INTI は最も良いパートナーの一つであると考えているという。INTI ラファエラからアプローチがあり、地域の SME に対する生産性向上プログラムを 2 年間の委託プログラムとして実施している。しかし、最初は地域の SME 側がこのようなプログラムに乗ってこなかったことも事実だという。INTI が実施する同プログラムではコンコルディアの商工業会議所とも協力して参加希望企業を募集し、20 社の SME が企業診断を希望、内、19 社に診断・指導を実施した。現在は 90 社の SME に対して診断・指導を実施中で、これらのサービスは無料で CAFESG が必要経費を INTI に支払っているという。

CAFESG としては、SME 振興を効果的に実施できる関係機関や市政府などを常に探しているが、生産性向上等のソフト技術を有してその向上・普及を図ることのできる組織は同地域では INTI に限定されると考えている。CAFESG によれば、大学関係でいくつかのプログラムを提供しているところもあるが、継続的に企業診断・指導をできる体制があるのは INTI だけだという。

CAFESG は、同地域の SME 振興に関連して企業間関係の強化(サプライチェーン、Value Chain の強化)、大学・アカデミズムとの連携(起業家支援)、効果的な工業団地形成など多くの課題があると認識している。しかし、中央政府の SEPyME は全国の Agencia ネットワークの整備・強化を進める計画のようだが、具体的な SME 振興の技術支援プログラムの実施能力が無いと見ている。CAFESG によると、コンコルディアでは 20 年前から地域開発促進センターとしての Agnecia が存在するが、機能していないという。

Box 3-19. サンタフェ州ロサリオの Agencia「ADERR」

ADERR は 2001 年に創設され、6 年目の活動に入った地域 Agencia で、最近、構築された SEPyME の全国 Agencia ネットワークの中でもトップレベルの運営を行っていると自負しているという。ロサリオを中心とした半径 60kmの地域の零細企業・SME 振興・支援を目的とし、サンタフェ州政府、INTI ロサリオ、INTA、大学、約 40 の商工業連盟を含めた約 80 のメンバーで構成している。

SEPyME が実施している SME 振興施策(主に融資)の実施窓口機関であると同時に、人材育成、能力向上の技術支援も実施している。2007 年予算は約 8 万ドルで 10 名のスタッフを抱えている。管理要員が中心で技術支援スタッフは基本的に有しておらず、技術支援が必要な場合はメンバー機関に依頼するとしている。年間運営予算は構成メンバーからの会費と一部のサービスフィーでまかなっている。

運営予算以外に、イタリアの NGO による 3 年間で 30 万ユーロ相当のプロジェクト対応の資金支援を受けている。同 NGO はロサリオ、レコンキスタ、サンタフェの 3 都市で同様のプロジェクト支援を行っている。ADERR によれば、資金調達の目処が立っていないが今後、次のようなプログラムを展開したいとしている。第 1 は州内のいくつかの新たな工業団地開発。現在、175 の工業団地があるが、金メッキ・クラスターの集約化等の新たな工業団地形成の動きがある。団地開発と同時に、入居企業の生産・環境対策面での能力向上が必要だと認識している。第 2 は SEPyME の融資手段の拡大に伴う窓口・調整機能の強化、第 3 は SME に対する診断・指導を通じた能力向上に係る支援強化(これまでに 34 件を実施)、第 4 は SME 向の研修コースの運営強化、第 5 は品質認証を獲得するための SME に対する手続き支援、だと述べた。

Box 3-20.　コルドバ州コルドバの Agencia「ADEC」

ADEC は 1996 年にコルドバ市政府の政策に基づいて創設された半官半民の SME 振興機関。金属、木工等の 16 の産業組織と市政府 1 名の計 17 名が理事会を構成して、実施プログラムの計画・承認をしている。また、中央の SEPyME が構築・運営する全国の Agencia ネットワークに最初に参加した組織(NPO)である。2006 年からは SEPyME が窓口となって融資する PRE の資金窓口となっている。一方、SEPyME から ADEC (Agencia 組織)そのものの運営に係る資金・技術支援は受けていない。

主要プログラムは SME の人材育成、生産チェーンの開発・強化、若年層の IT 利用技術向上、マイクロファイナス支援等だという。今後も、これまでのプログラムの持続的発展を意識した事業計画を策定する予定だとしている。現時点でINTI(コルドバ)とソフト技術普及を含めた技術支援面での協力の実績は無いが、コルドバ周辺の SME の競争力強化・輸出促進等について考えられるプログラムをできるだけ展開したいので、INTI(－JICA)によるソフト技術普及の計画については興味があると述べた。

なお、コルドバ州政府は 20 名以下の零細企業の 2 万人の人材教育、地元企業の競争力調査、生産チェーンの開発・強化等を進めており、ADEC が進める生産チェーン開発・強化プログラムにも州政府予算が一部、入っている点が同州政府との主要な関係であるとコメントした。

第 4 章　ドナーによる民間セクター開発支援

4-1　概　況

「ア」国での民間セクター開発支援、特に SME に対する生産性向上等のソフト技術の強化・普及に係る国際金融機関と各国ドナーの技術支援活動は現在、ほとんど実施されていない。これは 2001 年の債務・経済危機の発生が大きく影響している。1990 年代に民間セクター開発をハード・ソフト技術の両面から振興するプロジェクトを実施していたドナーが、危機後の金融・社会秩序維持に係る緊急対応として社会政策・制度改革関連の支援にシフトしたこと、民間セクター開発支援を行いうるマクロ・ミクロ的環境にまで同国経済が回復していないという判断を有していたことによる。以下に記述するように世界銀行や EU は依然、社会政策・制度改革関連分野に重点を置く姿勢を示している。また、1980～1990 年代にかけて民間セクター開発に係る技術支援を展開したドイツ GTZ も 2001 年の債務・経済危機以降は、「ア」国支援から基本的に撤退している。ただし、融資の側面から様々な開発課題に対する支援を行っている IDB は 2004-2008 年対アルゼンチン国別戦略の中で「国家競争力の強化に資する投資拡大・生産性向上のための環境整備」を重点分野に掲げ、民間セクター分野への支援強化を図る方針を打ち出している。

IDB の戦略に見られるように、2002 年以降、「ア」経済は回復軌道に復帰しており、民間セクター開発支援を産業再活性化の視点から実施することは意義あるものと考えられる。その意味で、前回 JICA 開発調査「中小企業活性化支援計画調査」は中小企業振興に関して、支援機関 (INTI) と実際の SME の強化を生産性向上という面から図ったという点で、他ドナーの先駆けとなったものと評価することができよう。

4-2　世界銀行・IFC

世銀-IFC は現在、共同で 2006 年から 2008 年までの対アルゼンチン国別支援戦略 (Country Assistance Strategy for the Argentine Republic 2006-2008) を策定・実施している。重点分野として、①インフラストラクチャー、②保健、所得移転プログラム等の社会投資、③環境、④公的機関強化、の 4 つをあげている。同時に、市政府サービス強化と都市洪水対策・排水強化の 2 分野への合計 1.8 億ドルのローン実施を承認している。

世銀アルゼンチン事務所によれば、世銀の対アルゼンチン支援は 1990 年代にマクロ・ミクロ経済開発関連のプログラムを展開したものの、2001 年の債務危機を契機に社会政策面での危機対応にシフトしている。

これまでに、貧困層への所得移転(収入補填)や地方部での通貨制度改革を実施し、現在でも全体予算において45%がインフラ関連の融資、45%が社会政策・制度改革関連の技術支援となっている。

「ア」国では、保健分野において中央省庁が中心となって政策・施策を展開しているので中央政府を通した支援を行っているが、インフラ整備を中心とする他分野ではできるだけ地方(州)政府に対して直接、融資や技術支援を行っているという。中央政府は地方に比べてより官僚的で実施能力が不足しているのに対して、地方政府は民間セクターとの連携を取りやすいという傾向があるという。世銀が支援したコルドバ州(道路分野)、サンタフェ州(道路分野)、ブエノスアイレス(水分野)等は実施能力があり、一定の需要規模もあることから支援を効果的に実施できているとのことである。

なお、世界各国で中小企業振興の BDS (Business Development Service) 関連プログラムを展開している IFC は「ア」国では同分野における支援事業を実施していない。

4-3 E U

2001 年経済危機を契機として EU の対「ア」国支援は 2002 年以降、教育・保健分野にシフトしている。現在、2007-2013 年の Country Assistance Strategy (CAS)を策定中だが、その中でも SME 支援は優先分野ではないと言う。以前は GTZ が同分野で INTI を含めた様々な機関に対する支援を行ったが、ア国への支援は現在、実施していない。

EU アルゼンチン事務所によれば、対ア国支援の難しいところは政府部門のキャパシティが弱く、スタッフ・予算が限定されていることから政府部門に対する効果的な支援を形成・実施しにくい点にあると言う。以前、SEPyME を実施機関とする調査を行ったが、レポートが棚に残っただけの結果となったと考えており、機材や予算を欲しがる体質も続いているという。

一方、政府部門と異なり INTI は独自の機能と一定の独立性が強い機関なので支援を形成・実施しやすいと考えている。EU は INTI と約 15 年の協力実績があり、ア国の重要な輸出産品である蜂蜜、乳製品(チーズ)、木工品(家具)の品質検査、食品安全基準に係る能力向上等を実施している。INTI サンタフェのラボへの機材供与と研修実施等を行ったほか、スペインの認証機関による INTI との相互認証にも支援を実施している。

4-4 米州開発銀行 (IDB)

IDB の 2004-2008 年対アルゼンチン国別戦略(IDB Country Strategy with Argentina 2004-2008)では、①ガバナンス改善と財政の自立発展性確保のための制度強化、②国家競争力の強化に資する投資拡大・生産性向上のための環境整備、③貧困削減、を 3 つの重点分野に掲げており、この方針に基づくプロジェクト融資を実施する計画である。

この内、第 2 の投資拡大・生産性向上のための環境整備では、民間セクターにおける投資の復興とインフォーマルセクターのフォーマル化に係るインセンティブ向上を図るために、金融システムの整備や税制改革を含めた制度面からの改革支援に係る金融支援を重点とする方針である。

IDB アルゼンチン事務所によれば、現在、IDB の SME 振興関連融資プログラムは、マイクロファイナンス向の 2 ステップローンと、融資に加えて技術支援(TA)も行う FOMIN(MIA: Multilateral Investment Fund)の 2 本立てとなっている。この内、FOMIN は多国間資金拠出により 10 年以上、実施しているプログラムで、繊維組合や手工業組合の強化、クリーナープロダクション、品質管理向上等のプロジェクトを実施してきている。ただし、製造現場での生産管理や品質管理等のソフト技術の向上・普及に係る技術支援はほとんど実施されていない模様である。産業連盟、組合、大学を含めた NGO を実施機関とするアプローチをとっている。2003 年以降、SME をめぐるビジネス・経済環境は好転しており、経営能力向上、品質管理向上等のソフト技術向上に係るニーズが拡大していると考えているという。