

## 付属資料 3 : 主要議事録

## No.1

日 時:	2007年2月20日(火) 16:00 ~17:30	
面談先(相手国機関):	Panamerian Energy 社と SME 向ソフト技術普及プロジェクト参加関係者	
場 所:	INTI 本部	
出席者	先 方	Mr. Horacio Grillo, Ms. Sabrina Cyngiser (Panamerican Energy)、Mr. Daniel Lorenzetti (UNPA)、UNPSGJ 教官、 Ms. Claudia De Leon (Centro de las Energias)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
	INTI	Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) Panamerican Energy 社はパタゴニアのサンホルヘ湾(Golfo San Jorge)地域で石油関連ビジネスを行っている企業で、地域振興と地域の SME 支援の各種プログラムを実施している。今回のプロジェクト「パイロットプロジェクト:サンホルヘ湾企業へのソフト技術適用」は 2006 年 10 月に INTI がロサリオで開催したセミナーに同社が参加したことから、アイデアが生まれ、INTI 他の機関との協議・合意を経て 2007 年 3 月-12 月に実施するもの。</p> <p>(2) サンホルヘ湾地域にはパタゴニア(3州)の半分の人口が集中している。同地域には約 460 社の SME があるとされる(公式統計ベース)。石油開発関連が主体だが、他にセメント、農産物加工、造船修理等の SME もある。同社と業務関係のある企業と無い企業の中から 12 社を選定して 1 次診断を行い、その後、6 社を選定してソフト技術の向上・移転を実施する予定。</p> <p>(3) UNPA (Universidad Nacional de la Patagonia Austral)、UNPSJB (Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco)の 2 大学と、半官半民機関のエネルギーセンター(Centro de la Energias)の協力を得て、各 1 名ずつ計 3 名のソフト技術普及員(指導員)を INTI で訓練・養成した上で、3 名の指導員と INTI の AMP が共同で企業に対する指導・監督を実施していく。コストは関係する 5 社と参加企業が分担する。(注:このアプローチは前回 JICA 開発調査の実施方法と同様のパターン)</p> <p>(4) Panamerican Energy 社は、地元の大企業として、新製品開発支援、マネジメント・トレーニング、マーケティング支援等の分野で地域の SME 支援を行ってきた。現在は、製造現場の能力向上に関心を持っている。同地域の地場企業の育成、SME 製造現場のソフト技術向上とそのため活動を通して、同地域企業の「ものの考え方、意識」を変えていきたいと考えている。同社の立地する街は石油開発で誕生した約 100 年の歴史のある街だが、地域製造業の多様化、競争力向上、経営形態変革を促進する必要があり、そのためにはソフト技術向上が有効だと考えている。</p> <p>(5) 製造現場のソフト技術向上を実施できる機関は INTI 以外にもあるかもしれないが、たまたま 2006 年 10 月セミナーで INTI の会議に参加して、INTI が日本式のソフト技術の開発・普及を適切に実施できる機関であると考えた。同社の本プログラムの企画・実施責任者の Horacio Grillo 氏は同社品質管理部門責任者として 7 年の経験があり、AOTS 研修にて日本の TPM、5S、KAIZEN を学んだ。これらの分野のソフト技術普及が重要だと考えている。</p>		

- (6) UNPA には経営工学(生産管理)科は無いが、経営管理学科があり、そこで一部のソフト技術を教えている。UNPA は最近、カリタオリビア市で地域開発 **Agencia** を形成した。市が機材を提供し、大学が先生を派遣して機械操作・補修等の技術に係る **SME** 支援を行う。UNPSJB には経営工学(生産管理)科はあるが、大学院(修士コース)は無い。また大学レベルで製造現場の実地に即したソフト技術を教えることは無い。今回プロジェクトで同学科講師陣の能力向上を図りたい。
- (7) 両大学(の講師陣)は **SME** に対して製品開発、ラボ・テスト、教育訓練、コンサルティングを有料ベースで実施しており、**SME** との連携を図っている。同地域にはソフト技術を教える民間コンサルタントはおらず、必要ならブエノスアイレスから呼ぶ必要があるが、コストをかけてそこまでする **SME** は無い。
- (8) エネルギーセンターは州政府、市政府と **SME** を含めた石油関連企業の協力で設立・運営されている半官半民機関。これまでは石油関連技術の開発・普及が中心だったが、今後、風力発電等の環境エネルギー分野等への転換を図りたい。その意味で、同機関のソフト技術向上は重要課題。
- (9) 本プロジェクトは 2007 年 3 月から実施するパイロットプロジェクトだが、2008 年以降も継続・本格化させる可能性もある。州政府や他の企業も関心を持っており、是非、成功させたい。

以上

## No.2

日時:	2007 年 2 月 21 日 (水) 10:00 ~11:00	
面談先(相手国機関):	EU	
場所:	EU	
出席者	先方	Ms. Constanza Aja Espil, Asesora en Cooperacion
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 2001 年経済危機を契機に、EU 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 <b>Country Assistance Strategy (CAS)</b> を策定中だが、その中でも <b>SME</b> 支援は優先分野ではない。以前は <b>GTZ</b> が同分野で <b>INTI</b> を含めた様々な機関に対する支援を行ったが、ア国からは手を引いた。</p> <p>(2) 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が形成・実施しにくい点である。以前、<b>SEPyME</b> を <b>C/P</b> として調査を行ったが、レポートが棚に残っただけだった。機材や予算を欲しがる体質も続いている。農業省も同様だ。</p> <p>(3) 政府部門と異なり、<b>INTI</b> 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。<b>INTI</b> とは約 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た。<b>INTI</b> のサンタフェのラボに機材供与と研修実施等を行った。スペインの認証機関による <b>INTI</b> との相互認証にも支援を実施した。</p> <p>(4) <b>SME</b> 振興を支援する場合は地域とセクターを限定して産業組織を効果的に利用することも一つの可能性だ。また、<b>SEPyME</b> を関係させるのであれば地方の <b>Agencia</b> をうまく取り込むことも一つの考えだろう。</p>		
以上		

## No.3

日時:	2007年2月21日(水) 13:00 ~13:40	
面談先(相手国機関):	FAIMA (Federacion Argentina de la Industrial Maderera y Afines)	
場所:	FAIMA	
出席者	先方	Mr. Pedro Reyna (President), Mr. Alejandro Rivello (Gerente General)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
	INTI	Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez, Mr. Foglia Rodolfo
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) FAIMA は全国 24 の木材・木工品業者の産業組織を統括する全国連盟。加盟企業の競争力向上を促進する様々なプログラムを展開したいと考えている。1999-2002年にかけて加盟企業を含む全国の SME は厳しい状況に追い込まれたが、現在は経済環境が良好で、危機を乗り越えて生き残った SME にとってはプロの知識と技術を身につけて能力向上とビジネスの発展を図る好機である。</p> <p>(2) 現在、9 つのプログラムを展開しようと考えており、各州政府とも連携を図って各州の公式な重点産業政策としてもらうように努力している。INTI の協力による「企業構造改善(生産性向上)プログラム」は、その中でも重要なものである。</p> <p>(3) 同プログラムでは INTI、IMA(家具機関: Instituto del Mueble Argentino)、UNGS(Universidad Nacional de General Sarmiento)の協力で、FAIMA 加盟のモデル企業 5 社の生産性 30%向上を目指した活動を行っている。その上で、FAIMA 加盟企業が活用できるコンサルタントに対する生産性向上のためのガイド(手引き)を作成してトレーナーズ・トレーニングを行う。3 月以降はサンタフェ、コルドバ、メンドーサ等の地方部の加盟企業にも本活動を拡大したい。同プログラムのコストは 50%を参加企業が、50%を FAIMA と IMA が負担する。</p> <p>(4) 本プログラムが実現したのは FAIMA と INTI 木材部 (INTI Madera)との長年の関係に由来する。生産性向上等のソフト技術は会員企業にほとんど普及しておらず成果に期待している。SEPyME が実施するプログラムで短期間・限定的な支援を得られるかもしれないが、これらの技術支援を長期にわたって実施できる機関として INTI 以外に適切な機関は思い当たらない。なお、SEPyME とは本プログラムに関する情報交換を行っており、SEPyME はこれがうまく行けば他の産業にも適用できる可能性があると言っている。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.4

日時:	2007年2月21日(水) 13:00 ~13:40	
面談先(相手国機関):	IBD(米州開発銀行)	
場所:	IBD	
出席者	先方	Ms. Mariel Sabra, Mr. Sebastian Fernandez Casal
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
協議内容		
<p>主な聴取内容。</p> <p>(1) SME 振興では主に融資プログラムの面から支援している。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 がある。FOMIN は多国間資金拠出によりすでに13年ほど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いる。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。</p> <p>(2) 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思う。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.5

日時:	2007年2月21日(水) 14:00 ~15:00	
面談先(相手国機関):	経済生産省 工業副庁 国内産業局(Dirección Nacional de Industria)	
場所:	同上	
出席者	先方	Mr. Maric Fonseca (Cordinator), Mr. Julio Gutierrez
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) SME 振興の重要性は大統領が触れるテーマであり、政治主導の重点政策となっている。農業主導経済から工業化を図る上で、SME の強化と工業チェーン上の付加価値向上を図りたいというものだ。一方、同局の主管分野でここ数年、新たな立法措置や具体的施策として重点的に展開しているものは特に無い。SEPyME は Agencia ネットワークの強化を進めている。</p> <p>(2) 同局は各産業連盟とのつながり、情報交換は良い。各州政府の生産省工業局の局長とも定期的な会合があるなど、地方政府との情報交換も行っている。同局のスタッフ、機材を含めたインフラ整備も課題で、ドナーにはこれらの点での支援も期待したい。</p> <p>(3) JICA が INTI を支援した前回プロジェクトは大変、良いものだった。INTI を実施機関として含めた新たなプロジェクトを形成・実施する際には、INTI が経済・工業省の傘下に位置するという点を配慮して欲しい。技術機関としての INTI に無い機能を工業局は有しており、同局の手続き改善や人材の能力向上も重要な課題だ。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.6

日時:	2007年2月21日(水) 17:00 ~18:00	
面談先(相手国機関):	中小企業開発副庁 (SEPyME)	
場所:	同上	
出席者	先方	Mr. Matias Kulfas (長官)、Ms. Liliana Faigenbaum (Agencia ネット・リーダー)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) ア国経済は現在、順調に成長・発展しており、SME の競争力を高めていくことが重要だ。その点でソフト技術の向上は大変、重要なテーマ。SEPyME が展開する中小企業政策・制度にここ数年の大きな変更はない。SME に関する制度の開発を規定した 2000 年の法令 (Ley 25.300) は現在も有効である。</p> <p>(2) 同法令で触れている Agencia ネットワークの整備・強化が SME 支援の一つのツールである。ネットワーク整備は 2003~2004 年ごろから実際に進められている。一定の条件を満たす州政府、市政府等の地方政府機関や大学、民間機関を SME 支援の情報センター(窓口)及び技術支援実施機関として、認定・リストアップするもの。2006年の Lei. 114 で 21 の Agencia が追加承認されて、現在 71 機関が認定・登録されている。2007 年 2 月に同ネットワーク強化に係る追加予算 20 万ドルが認められた。これらを通じて徐々に各 Agencia の強化にも取り組みたい。</p> <p>(3) INTI との関係では、UNDP の支援によるクラスター開発プロジェクトがある。2006 年に開始した新しいプロジェクトである。ア国の SME は個別の事業展開を行っていて、機能と量の集約化・拡大ができないでいる。第 1 フェーズとして全国の各地域の調査を行った上で 25 のクラスターを選択して SME のクラスター(組織化)強化を図る。経済生産省の予算と州政府の協力も得て、UNDP が技術支援を行うが、そこで INTI の協力も得る予定である。</p> <p>(4) 全国の Agencia には機能・能力的に進んでいるところと遅れているところのバラツキがある。州によっては複数の Agencia が登録されているところもあるが、北部地方では特に遅れているところが多い。事務所、人材、PC 等の整備で各州 8 万ドル程度のコストがかかると想定されており、全国レベルで 50-100 万ドル規模の資金が必要になると見込まれている。</p> <p>(5) Agencia として認定されるためには、営利目的の民間企業でなく NGO であることが必要。1 機関あたり 500 万ペソの資産(?)を有することも法律で規定されている。IDB のローンで必要資金を調達しているところもある。また、運転資金はプロジェクトごとに PRE (SEPyME が提供しているプロジェクト・コストの 50%を補助する制度)を利用することも可能である。各 Agencia の有する人員数は 10 人程度ではないだろうか。</p> <p>(6) 各 Agencia には SME に対する資金調達を含めた情報窓口だけでなく、教育訓練や技術支援の実施機関として機能することを期待している。マーケティングや輸出手続き等に係る指導等である。輸出手続き関係ではすでに標準化(パッケージ化)された指導方法がある。一方で、生産管理や品質管理等の製造業の生産現場レベルのソフト技術に関しては情報・技術・ノウハウがほとんど開発・蓄積されていない。Agencia ネットワーク強化の活動としては、ブレノスアイレスを始めとする各地での研修会などがある。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.7

日時:	2007年2月22日(木) 09:00～11:00	
面談先(相手国機関):	Madetor社(木製家具メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	Mr. Fabio Caprano (Gerente Comercial)他
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)
	INTI	Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez, Mr. Foglia Rodolfo, INTI 木材部技術アドバイザー(AT)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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。INTIがFAIMA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月からこれ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。現在、AMPのロドルフォ氏と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・指導してくれている。</p> <p>(2) 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名の生産作業員の中に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。生産現場の他にはデザイン2名、セールス5名、事務4名の従業員がいるが、現在では従業員の参加意識がずいぶん高まってきたと感じる。作業員の年齢は20代から60歳くらいまでで、1990年代に人員がだいぶ変わった。現在の平均年齢は約35歳。技術の伝承は課題である。</p> <p>(3) 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 Mueble Maderero de Berasatequi)を開発した。同社も1区画を購入し、新工場と販売ショールームを2008年末には開設する予定。このプロジェクトでは地元の市政府が積極的に工業団地・企業の誘致を図り、土地提供面で優遇措置を取った。</p> <p>(4) 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。以前、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していったことはあるが、継続的に改善活動をしてくれる機関はドナー、産業組織、民間コンサルタントには存在しないと思う。そもそも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。一方、2006年12月のメンドーサでのINTIセミナーで自社の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。</p> <p>(5) SME振興に係る支援は政府に長期的な政策が無く、具体的な支援サービスを政府から受けたことは基本的に無い。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.8

日時:	2007年2月22日(木) 11:30 ~13:00	
面談先(相手国機関):	Chiuchich社(ナット等鉄鋼2次製品メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	Mr. Roberto Chiuchich (Presiednt)他
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)
	INTI	Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez, Mr. Foglia Rodolfo, Ms. (INTI Madera)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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。現在の社長は2代目。ア国経済危機で同業他社の多くが倒産・縮小し、同様の機械部品を製造するア国企業はほとんど無いとのこと。鉄鋼線材を主要原材料として圧延・切断・加工して最終製品を製造している。</p> <p>(2) 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、である。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。一方、投資にはどうしても慎重になってしまう。また、インドネシア、中国等からの輸入品との競合も厳しい。</p> <p>(3) 現在、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。2006年初めにINTI普及開発センターのマルコス氏がセミナーで発表した内容を聞き、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。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。</p> <p>(4) ソフト技術をSMEに対して指導してくれる機関はINTI以外に思い当たらない。民間の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だろうが、INTIのように信頼できるかどうかわからない。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思う。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		