

## No.9

日時:	2007年2月22日(水) 15:00 ~16:30	
面談先(相手国機関):	Sport Tech 社 (スポーツ用衣料品(アパレル)メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	Ms. Andrea Enriquex (社長) 他
	調査団	岩瀬団員(文責)、Victor(通訳)
	INTI	Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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。他に50人規模の第2工場を有し、季節工も必要に応じて雇用している。</p> <p>(2) 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。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。主要なノウハウはADIDASが提供してくれた。現在は、PUMA、ルコック(仏)等とも契約しているが、自社ブランド品を自社でマーケティング・販売もしている。</p> <p>(3) 生産性向上に関心を持って支援・指導をしてくれるところを探していたところ、INTIに行き当たった。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た。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している。以前、ADIDASがメキシコで開催したリーマン・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。</p> <p>(4) ADIDASはア国の他、ブラジル、ペルー、コロンビア、メキシコでも自社ブランド製品の委託生産を行っている。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。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。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。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.10

日 時:	2007年2月22日(木) 17:00 ~18:00	
面談先(相手国機関):	JETRO	
場 所:	JETRO	
出席者	先 方	設楽隆裕(所長)
	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2003年以降、成長軌道に回帰しており、つい最近、2001年債務危機以前の最高だった1998年水準にまで回復した。自動車産業を始め足元でもマクロ・ミクロの好調な経済指標が続いている。今年10月の大統領選挙、総選挙を前に経済成長維持は現政権にとって重要課題だ。しかし、その裏側にはエネルギー・用水価格の凍結や為替安定のためのドル買介入があるなど、マクロ指標の水準維持のための無理やひずみがたまってきているという懸念もある。</p> <p>(2) 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等から、FDI企業にとってのビジネス環境は周辺諸国と比べて良いとは言えない。しかし、実際に投資に踏み切る企業は多くないものの、経済状況の好転に合わせて情報入手に係る問い合わせは増えてきている。投資促進に向けて政府が明確な方針・施策を打ち出していることは言いがたく、同時に、国内産業保護政策を基本とするア国政府に対する内外の民間セクターの不信感は根強いと思う。</p> <p>(3) ア国 SME は潜在性が高く意欲もあり、経済環境が好転する中で一部の SME が活発な事業展開を見せている。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マーケットとしてきたア国 SME が厳しいグローバル・マーケットに対応していくためには多くの解決すべき課題がある。</p> <p>(4) そのような中で JICA が実施した包装技術に係る支援は SME や産業振興の基礎的ニーズに合うもので、長期的視点から効果的なものだと思う。JICA 研修生や AOTS 研修生の OB の多さや日系人社会の存在を考えると、それらを踏まえた協力を実施していくことが重要だと感じる。</p> <p>(5) 日本市場や日本の技術に対する関心は、チリを始めとする周辺諸国に比べると高いとは言えない。また、SME を含めたア国企業の貿易(輸出)促進に対するア国政府の具体的施策はこれまでのところ効果的とは言えない。JETRO に類する機関が積極的に輸出振興を行っているチリとは大きな差があるのが実態だ。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No.11

日時:	2007年2月23日(金) 09:00 ~11:30	
面談先(相手国機関):	Centro PyME (ネウケン州の Agencia)	
場所:	Centro PyME	
出席者	先方	Mr. Sebastian Gonzalez (Coordinador General)他、 Mr. Hector Raul Carli (リオネグロ州 Agencia)
	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. Angel Casabona (INTI ネウケン所長)、Mr. Carlos Citta (INTI ネウケン品質部長)、INTI サンマルティン調整事務所員
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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 支援の機関。2000年に SEPyME の Agencia ネットワークに登録された。全国の Agencia はそれぞれ独自の設立根拠、組織、機能を有しているが、同機関は官民共同の組織を民間のマネジメント感覚・ノウハウで運営しているという点でユニークだ。これにより事業運営の柔軟性を確保している。</p> <p>(2) 9名の理事がいるが、8名は各地域の産業組織(地域会議所)の代表で1名のみが州政府代表である。51名のスタッフがおり、17名が技術専門員で様々な分野の 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)。また、別の15名は各地域の地域センターに派遣しており、地域会議所の事務所に在籍して SME の相談に応じている。地域会議所は場所の他に1名の秘書を提供している。</p> <p>(3) 2006年の運営予算は約400万ペソ。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から拠出されている。他には中央の 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)である。ただし、SEPyME からの補助はつい最近、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てである。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ている。</p> <p>(4) 当初、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・振興を図ってきたが、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・向上に係る支援である。</p> <p>(5) 同機関では、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けており、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したり、彼らの能力向上を行うこともあるので、民業圧迫は基本的に無く民間コンサルタント業界との関係は良いと考えている。質の高いコンサルタントをここで育成して、彼らを他州に派遣するといったアイデアも SEPyME と話をしている。</p> <p>(6) 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おり、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。</p>		

- (7) 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。プログラムの総コストは約150万ペソ。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。
- (8) INTI ネウケンとは当初、蜂蜜関係の成分分析等のラボ利用面で協力関係にあったが、最近ではSMEの「Good Practice 向上」面での指導を依頼するなどの協力関係にある。SMEのビジネス環境は好転しており、この4年間、SMEの相談も増加傾向にある。ネウケン州には13,000-15,000社のSMEがあると言われるが信頼できる数字が無いのが実情。石油関連、果物関連を中心に、商業・サービス・工業などが主なセクターである。
- (9) 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」は興味深いものだ。自分達のミッション、事業目的とも合致するので、もし実施される場合は同機関も何らかの形で参加したい。
- (10) 他ドナーとの関係では、現在、実施しているプロジェクトの1つがイタリア労働省の資金とミラノの技術センターの技術協力で行われている。以前、カナダのCIDAによる支援の話があったが実現しなかった。2006年にはEuroCenterの話も出たが、実施されていない。

(以下は、同席したリオネグロ州 Agencia 関係者の話)

- (11) リオネグロ州はネウケン市から1kmの所で州境を接しており、関係が近い。同州には14のAgenciaがあり、総予算規模は300万ペソである。ただし、その活動内容は14組織でそれぞれ異なる。人材やPC等のオフィス・インフラ等もバラツキがある。同州のAgenciaは財団等のNGOであることが州法で規定されている。基本的にSEPyMEの各種融資プログラムの窓口である同時に、トレーニングや人材育成を行っている。INTIやJICAが検討している生産性向上等のソフト技術向上のニーズは今後、徐々に出てくると思う。

以上

## No.12

日時:	2007年2月23日(金) 11:30 ~12:30	
面談先(相手国機関):	Torneria Allemanni de Raul Allemanni 社	
場所:	同社	
出席者	先方	Mr. & Mrs. Raul Allemanni (社長夫妻) 他
	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. Angel Casabona (INTI ネウケン所長)、Mr. Carlos Citta (INTI ネウケン品質部長)、INTI サンマルティン調整事務員
協議内容		
主な聴取内容		
(1) 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。

- (2) 2004 年以降、INTI から ISO9000 に係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。
- (3) 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。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。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。

以上

### No.13

日 時:	2007 年 2 月 23 日 (金) 14:00 ~ 16:00	
面談先(相手国機関):	Chakra da Pedad (農産品・加工事業者(ベリー類フルーツ業者))	
場 所:	同事業所(事務所・農場・冷凍・保管所)	
出席者	先 方	Mr. Abel Rodriguez, Ms. Maria Lucia Maz 他
	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. Angel Casabona (INTI ネウケン所長)、Mr. Carlos Citta (INTI ネウケン品質部長)、INTI サンマルティン調整事務所員
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 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 である Centro PyME 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は利益増加を図りたい。一方、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。</li> <li>(2) 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。</li> <li>(3) 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。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は 4ha でベリー類の生産、貯蔵、出荷等の作業を行っている。</li> <li>(4) 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。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きたい。</li> </ol>		
以上		

## No.14

日時:	2007年2月23日(金) 16:30 ~18:00	
面談先(相手国機関):	INTI ネウケン	
場所:	INTI ネウケン	
出席者	先方	Mr. Angel Casabona (INTI ネウケン所長)、Mr. Carlos Citta (INTI ネウケン品質部長)、Ms. (INTI サンマルティン調整事務所)、他
	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) 同センターは 1999 年に事務所を設置し、2001 年から事業運営を行っている。開設に当たっては州政府(州知事)との折衝などで苦勞した。土地・建物・事務所改装を州政府が提供・負担し、機材を INTI が導入した。市街地からは離れているが、工業団地近くのネウケン青果卸売市場の敷地に立地しており、ラボ中心の業務においては良い立地だと考えている。</p> <p>(2) 現在 16 名のスタッフが在る。所長はネウケン出身で、INTI 業務で以前も同州に駐在していた。その後、ブエノスアイレスの INTI 本部にいたが、同所開設準備段階から同地にいる。活動が充実してきたのは 2003 年頃からで、2004 年に現在の品質部長が他の INTI センターから異動してきた。他のメンバーは若い人材が多い。</p> <p>(3) 220 m<sup>2</sup> の事務所スペースがあるが手狭になりつつあり、州政府と協議してスペース拡大を図る予定。業務量が 3 年前に比べて 20% 程度、増加している。2006 年の自己収入は 13 万ペソで、これで職員給与以外の経常支出をほぼまかなえる。全体予算規模は約 50 万ペソ程度だと思う(注:一部、推定を含む模様)。</p> <p>(4) 品質保証関連で 3 名の専門家がいて約 10 社の診断、指導、ISO9000 取得等を実施している。10 社は石油開発関連、農産品・食品関連の SME である。過去 3 年間に自分達の技術を向上させつつ実際の企業での指導を通じて、INTI のソフト技術サービスの周知・広報を行ってきた。</p> <p>(5) INTI ネウケンは全国に 8 か所ある INTI Coordination Office の内、サンマルティン調整事務所を通じて INTI 本部や他センターとの情報交換・交流を行っている。INTI ネウケンとサンマルティン調整事務所とは並列の関係にある。</p> <p>(6) 今後、いくつかのプロジェクトを新設・拡大する意向を持っており、それらの計画を INTI 本部に出している。3 月 15 日にマルチネス所長が来るので協議する予定である。</p> <p>(7) ネウケン州の Agencia である Centro PyME とは、ラボ利用と SME の Good Practice 普及の 2 分野で協力している。ラボ利用は蜂蜜分野を中心に設立以来、実施しており今後、ゴミ有機処理等の分野で拡大する予定。Good Practice 普及では、果物生産・加工業者やレストラン等食品サービス業分野での品質向上を進める予定である。</p> <p>(8) SME 振興、工業振興には設備投資をしなくてもソフト技術振興でできる分野があり、その意味で、INTI と JICA による生産性向上に係る能力向上・普及に係るプロジェクトには強い興味を有している。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		