

No.15

日時:	2007年2月26日(月) 10:00 ~10:45	
面談先(相手国機関):	世界銀行	
場所:	世界銀行	
出席者	先方	Mr. Felipe Saez (Lead Country Officer, Argentine/Chile/Paraguay/Uruguay)
	調査団	岩瀬団員(文責)、Mario(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) 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が、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た。経済危機でア国の中間層は崩壊し、守衛やレストランで働くようになった者も多く、1日2ドルで生活する層が600万人いた。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等を支援して、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である。</p> <p>(2) 保健分野では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じ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。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。地方政府は民間セクターとの連携を取りやすいことも事実。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。</p> <p>(3) 過去3年間でア国は平均9%程度の経済成長を記録し政治状況も安定化してきている。民間セクターが活況を取りも戻し始めていることは事実だ。SME振興を含む民間セクター開発分野でプログラムを展開する際には、州政府レベルとの対話・情報交換を行っていくことが支援効果を高めるうえで重要だと思う。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No.16

日時:	2007年2月26日(月) 14:30 ~17:00	
面談先(相手国機関):	INTI	
場所:	INTI	
出席者	先方	Mr. Enrique Mario Martinez (Preseident, 所長), Mr. Roberto Edgardo Lopez (Director, Extencioncion y Desarrollo, 普及・開発センター長), Mr. Ivan Pablo Gorra (AMP, EyD), Mr. Foglia Rodolfo (AMP, EyD), Ms. Maria Eugenia Suarez
	調査団	榎下団長、栗原団員、岩瀬団員(文責)、Mario(通訳)、Mr. Yamamoto (JICA アルゼンチン次長)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
協議内容		
<p>マルチネス総裁からの主な聴取内容</p> <p>(1) JICAの前回調査(以下、第1フェーズ)はINTIとしても実績の無い分野での新しい試みだったが、大きな</p>		

成功を収めたと考えている。農業機械、自動車部品等の産業セクターの SME の診断・指導(能力向上)を実際に行って企業経営管理の向上面で実際の成果をあげたことが大きい。

- (2) 今回要請(以下、フェーズ 2 要請)では、地域と産業セクターの両面で、これらの生産性向上プログラムを拡大・展開したい。具体的な有望セクターとしては、① 衣料品(アパレル)、②製靴(革靴)、③木工家具、等である。これらの分野は輸入品との競争にさらされているが、これまでは関税などの産業保護政策に頼ることが多かった。しかし、これらの保護措置に頼ることなく、固有技術の向上とともに生産性向上(ソフト技術向上)を行うことで、十分に競争力ある産業・製品を有することができるということを示したい。
- (3) 第 1 フェーズ終了後、2006 年半ばから INTI は自助努力で生産性向上プログラムをコンコルディア地域を始めとして拡大・発展させてきた。調査団が明日から同地域に入るということなので、これらの成果をよく見てきて欲しい。
- (4) ソフト技術向上を図るには、人々の意識・マインドを変えることが重要だ。INTI 内部でも、ソフト技術向上活動を通じた職員のマインド改革を進めており、これらの活動は広範囲の地域、産業セクターに広げるべきだと考えている。

ロペス普及・開発センター長からの主な聴取内容(主に、JICA の前回調査後の提言の実施状況について)

- (5) INTI 内部の普及のための仕組みづくり(ネットワーク編成)面では、ロペス所長が指揮するブエノスアイレスの普及・開発センター(以下、EyD)を中心に、地方にノード(支部)を置くことが INTI 所長の指示(公式文書)で決まっている。現在、4 ヶ所のノードが整備済みで、これを地域センターがある7ヶ所に拡大する計画で、将来的には全 22 州をカバーできるようにノード整備を拡大したい。なお、INTI が全国 8 ヶ所に設置した「INTI 調整事務所」と本生産性向上ネットワークは直接の関係は無い。各ノードへの指示・調整はブエノスの EyD(ロペス所長)が行う。州ごとに経済・産業構造の違いはあっても、企業診断・指導を通じた SME のソフト技術向上ニーズや必要とされる診断・指導方法に大きな地域差は無いと考えている。
- (6) INTI 内の生産性向上アドバイザー(AMP)や各セクター別研究・開発センターに置く技術アドバイザー(AT)の教育・能力向上については対象者を集めてすでに 3 回の企業診断・指導に係る研修を実施した。毎回、25-30 名の参加者があった。実際の企業診断・指導ができるレベルの AMP や外部講師(大学教員)、JICA SV 等が研修の講師となっている。AMP、AT のソフト技術面の能力にはまだバラツキが大きい。
- (7) 各地での企業診断・指導の内容は、生産管理(改善)、5S が中心だが、人材管理、品質管理、マーケティング等の分野を実施しているところもあり、多少のバラツキがある。
- (8) INTI 以外のお機関への普及(波及)面では、2007 年 3 月から FAIMA(木工業者連盟)、Panamerican 社(サンホルヘ湾プロジェクト)との提携によるプログラムを始めた。
- (9) 企業向けの研修コースの実施については現在、企業からの要請があった場合に適宜、実施している。2006 年 4 月以降、試験的に実施しており、2007 年計画を含めて短中期の研修コース開催を計画的に実施していく体制はできていない。
- (10) INTI の AMP の資格制度構築では、2007 年中に一定の制度構築を行う予定。研修コース受講の実績や試験などによるレベル 1/2/3 等の資格を設定して認定証を出すつもりである。現在、必要な研修コース、資格要件、ルール等について分析・検討中である。当面は INTI 内部の資格とするが、INTI の資格認定部局と相談をして将来的には国家資格に持っていきたい。INTI は各種ハード技術面での認定機関であり、人材資格の認定面についても「非破壊試験実施者」(国家資格)の認定と認定証発行を行っている。ソフト技術に関する個々人の資格認定についても INTI が行うことに特段の問題は無いと思う。

(11) Agencia ネットワークの強化に係る前回調査提言 B の部分は SEPyME に対する提言であり、INTI としては関知していない。ただし、生産性向上ネットワークのノードのある各地域では、情報交換を行っている。INTI としては、Agencia が主に SEPyME が進める SME 向融資の窓口機関としてしか機能していないと認識している。SME に対する技術支援を実施中または実施する能力がある所はネウケン州の Agencia 等、ごく一部に留まっている。

現在、AMP や AT が実施する企業診断・指導はわずかな料金を徴収して実施している。完全な無料にすると SME 側の指導を受ける気が低減してしまう。しかし、本活動が赤字であることは確かで、始まったばかりの本活動の初期に一定の費用がかかることは仕方がないと考えている。むしろ、本活動が軌道に乗っていけば将来的には収支バランスがとれるレベルにまでなることを期待もしている。以上

No.17

日時:	2007年2月27日(火) 09:30 ~ 10:00	
面談先(相手国機関):	JICA 渋谷 SV (INTI EyD 派遣)	
場所	INTI	
出席者	先方	渋谷 SV
	調査団	榎下団長、栗原団員、岩瀬団員(文責)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) SV の活動として、EyD のマルコス(現在、日本研修中)やイワンと一緒に SME3 社(Altissimo, Aniceto Gomez, Chiuchich)の巡回指導を継続的に実施。2006年3月から9月までは INTI 本部のゴム、化学の2つのセクター別開発・研究センターに対する 5S を中心とする指導をマルコスと一緒に実施したが、2006年9月に改善結果発表大会があり、現在では時々、様子を見に行く程度。TPM 関連資料作成も行った。</p> <p>(2) 現在、コルドバの横田 SV、ラファエラの吉田 SV と協力して、生産性向上に係る技術能力・資格認定のための要件整備を進めようとしている。原案を横田 SV が作成しており、渋谷 SV もこれをベースに改訂版を策定済みである。これらの内容や適用範囲については 3SV の中でも意見の相違がある。メキシコの中小企業診断制度設計の経験がある横田 SV はこれを診断・指導する SME に対する認定制度にもできると考えているが、渋谷 SV は INTI と SV のサインの入った賞状を出す程度でよいのではないかと考えている。</p> <p>(3) INTI の AMP は、(2)記述の生産性向上に係る知識と指導能力を一通り有している。AMP を集めてのラファエラでの4日間セミナー(研修)があったが、そこでの議論を聞いていると各地の AMP は一定の知識と指導力を有している。もちろん、ロサリオのカスターノ氏のように長い経験を有している人材は特別で彼なら診断技術・能力に係る認定制度の設計もできるのではないかと考えている。ブエノスの若い AMP も JICA 調査に参加した人間を中心に実力をつけてきている。</p> <p>診断・指導を行う企業は先方からの依頼ベースで実施しており、INTI がどの程度、積極的に働きかけ(マーケティング)を行っているかは疑問である。診断・指導先企業からは毎月 800 ペソ程度の指導料を得ていると思う。当然、コンサルティング市場の価格よりは安い値段である。SME 側のソフト技術向上ニーズは高いと思う。一方で、INTI を含めてア国の人たち、特に SME は計画をきちんと立てて計画に沿って実施するという癖がほとんど無いと感じる。以上</p>		

No.18

日時:	2007年2月27日(火) 10:00 ~12:30	
面談先(相手国機関):	INTI セクター別研究・開発センター(化学、木工、皮革、繊維)	
場所:	INTI	
出席者	先方	Dr. Alberto Sofia (Director, INTI-Cueros)他約20名
	調査団	榎下団長、栗原団員、岩瀬団員(文責)、Mario(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
	INTI	Mr. Roberto Edgardo Lopez (Director, EyD), Mr. Ivan Pablo Gorra, Mr. Foglia Rodolfo, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez
協議内容		
冒頭、皮革、木工、繊維、化学の各研究・開発センターから各職場での5S、改善活動の発表があった。		
主な聴取内容		
<p>(1) INTI皮革部ではEyDの支援により5S、Kaizen活動を展開して必要スペースの削減とともに所員の意識向上、チームワークの向上面で成果があった。</p> <p>(2) ア国の皮革セクターは、なめし(約340社)、製靴(約700社)、その他革製品(かばん等、約900社)の3つのサブセクターがあり多くの企業はSMEである。経済危機の影響でValue Chainが崩れているという課題があり、これまでは各企業とともにINTI皮革部も生産技術そのものの向上に重点を置いていたが、今後はINTI皮革部としてはQC、環境対応等のソフト技術の向上を図っていききたい。その意味で、同分野でのJICA支援の第2フェーズの実現を期待している。なめしセクターでは10-12社の大企業と2つの産業組織がありINTIとは密接な関係がある。製靴セクターにはブエノスアイレス、コルドバ、ロサリオにそれぞれ産業組織があり、いずれともINTIはよい関係を有している。</p> <p>(3) ア国の木工セクターには約7,000社の企業を会員に持つFAIMAという産業組織がある。内、約50社が従業員100人以上の企業で、残りは家具製造を中心とするSMEである。木工セクターでは原材料と一定の技術が昔からあって、これに安住してきたという経緯がある。2006年以降、INTIが支援してシステムチックに同組織の会員企業の生産性向上を図っている。現在、5社で進めているプログラムを2007年中に4-5のワーキンググループを各地につくって活動を拡大したい。その中で、各地のSME組織との連携やSEPyMEの補助金の利用等を検討していききたい。</p> <p>(4) ア国の繊維セクターは、約40万人の雇用を有しており、少数の生地メーカーと大多数の小規模衣料品メーカーとに分かれる。INTI繊維部門は10年以上の歴史があり、これまでISO9000、ISO14000対応の企業向け指導を約50件、実施した。現在は、同部門内部と企業向けのソフト技術向上・普及の活動を始めている。企業向けには同部門内に技術アドバイザー(TA)を育成して、品質意識向上、生産ラインの改善、時間管理、生産レイアウトの改善等のテーマに係わる診断・指導ができる体制を整えた。繊維分野では労働省の支援を受けたブエノスアイレス州でのクラスター形成・振興プロジェクト等があり、これらとの連携も模索していききたいと考えている。</p>		
以上		

No.19

日時:	2007年2月27日(火) 19:00～20:30	
面談先(相手国機関):	INTI コンセプション、INTI コンコルディア (INTI ロサリオも同席)	
場所:	INTI コンコルディア	
出席者	先方	Mr. Eduardo Lanzillotta (Cordinator para el Desarrollo Regional), Mr. Exequiel Leon (a cargo de la Oficina), Mr. Herman Godin (INTI Rafaela con sende en la oficina INTI Concordia), Mr. Diego (Director, INTI Rafaela), Ms. Nadia Cazaux (Director, INTI Concepcion), Mr. Angelina Schmidt (INTI Concepcion), Mr. Griselda Burquet (INTI Concepcion), Mr. Claudio Gradizuela (INTI Concepcion)
	調査団	榎下団長、栗原団員、岩瀬団員(文責)、Mario(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) ア国の SME 振興は中央主導ではなく各地域でそれぞれのニーズに合わせた形で実施されている。コンコルディア、コンセプションを含むエンテル・リオス州(州都はパラナ市)は小さな州でGDPも全国の3%を占めるに過ぎない。しかし、多くの有望産業セクターがあり、INTIは生産性向上プログラムを実施することで、同地域の SME の能力向上・振興のためのモデルを提供している。</p> <p>(2) 同地域には約4万の企業、特に SME があると見られており、JICA フェーズ1で行った生産性向上プログラムを持続的に成長・拡大しようとしている。まだ始まったばかりのプログラムであり、SME に対して診断・指導できる人材の強化を進める必要がある。まず、INTI 内部の AMP の能力向上を図り、その後、外部の人材の能力強化や認定制度なども検討する必要がある。</p> <p>(3) INTI コンセプションは10年の歴史があり、ハード技術、ソフト技術の両面での多機能のサービスセンターとして機能することを目指している。ハード技術面では、スペクトラム、クロマトグラフィー等の分析装置を有する化学ラボ、微細生化学ラボがあり、ソフト技術面では主に農産・畜産品とそれらの加工を行う SME や食品サービス産業(レストラン等)に対する診断・指導を行っている。ソフト技術面では、JICA 支援を受けた INTI ラファエラの支援を受けてすでに100社以上の SME に対する診断・指導を行った。</p> <p>(4) 第1ステップとして2005年に INTI ラファエラの支援で診断・指導のノウハウの移転を受けて約30社の診断・指導を実施した。第2ステップとなった2006年には INTI の生産性向上プログラムの評判が口コミで広がり90件の診断・指導を実施した。2007年3月以降は第3ステップとして地域や産業セクターを拡大してプログラムを展開する予定。この中で、CAFESG(後述)、エンテル・リオス州政府(後述)の資金支援を得て企業診断・指導をしたケースも多い。</p> <p>(5) 提供する診断・指導の内容は、5S、コスト管理、グッド・プラクティス(BPM)、マーケティング、生産性向上、の5つで、それぞれをモジュールとしている。零細企業や SME は家族経営が多く、顧客指向やマネジメント意識が希薄で、いかに彼らの「意識向上」を図るかが重要。</p> <p>(6) 同州の主要産業は農業・畜産品とその加工産業で、鶏肉生産は全国の70-80%を占め輸出も多い。INTI コンセプションは同分野の SME に対する品質管理・向上面での支援をしており、それらの活動と生産性</p>		

向上プログラムのリンクをしていきたい。

- (7) エンテル・リオス州の生産省(在パラナ市)とはソフト技術普及(生産性向上)面で協力関係にある。10社のSMEに対する5S、BPM、生産性向上面での診断・指導を同州予算により実施した。2006年12月13日には同州政府の主催によりパラナ市で生産性向上プログラムの発表セミナーが開催された。ただし、同州政府がソフト技術普及に係る明確な政策方針を出しているとは言いがたく、あくまで限定的・パイロット的な支援である。一方、同州政府は輸出促進には熱心だと見受けられる。
- (8) INTI コンセプションには4名のAMPがあり、ラファエラからの応援(常駐)のAMPが1名、さらに必要に応じてラファエラから4名が定期的にエンテル・リオス州(コンコルディア、コンセプション地域)に出張ベースで来ており、同地域のAMP要員はほぼ9名体制である。これまでの診断・指導の成功例、失敗例、中断事例を含めた成果を定量化して数字で明らかにしたり、システム化したりしていくことが今後の課題である。
- (9) JICA 開発調査の第2フェーズが実施される場合は、INTI内部要員以外を含めた普及ネットワークを構築・運用する場合の具体的な方向性、仕組み、ルールなどが現時点では想定できず、この分野でJICA支援を受けられると良いのではないかと。また、INTI内部のAMPもまだ知識と経験がともに不足しており、さらに能力向上を図る余地が大きい。現在、5Sをさかんにやっているが、これはまだ初歩的なソフト技術だ。また、日本研修を受けると意識が大きく変わることは確実だ。JICA SVからは様々な支援をしてもらっているが、より大きなプロジェクトとしてのJICA支援を得たいとのことである。

以上

No.20

日時:	2007年2月27日(火) 20:30 ~22:00	
面談先(相手国機関):	CAFESG (エンテル・リオス州の開発基金)	
場所:	INTI コンコルディア	
出席者	先方	Dr. Angel Francisco Giano (Coordinador Directorio, Desarrollo Regional)
	調査団	榎下団長、栗原団員、岩瀬団員(文責)、Mario(通訳)、Mr. Satake (JICA アルゼンチン)
	INTI	Mr. Eduardo Lanzillotta (Cordinator para el Desarrollo Regional), Mr. Exequiel Leon (a cargo de la Oficina), Mr. Herman Godin (INTI Rafaela con sende en la oficina INTI Concordia), Mr. Diego (Director, INTI Rafaela), Ms. Nadia Cazaux (Director, INTI Concepcion), Mr. Angelina Schmidt (INTI Concepcion), Mr. Griselda Burquet (INTI Concepcion), Mr. Claudio Gradizuela (INTI Concepcion), Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez
協議内容		
主な聴取内容		
<p>(1) 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。</p>		