

- (2) 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。一方で、同組織の運営方針は州政府の政策が影響する側面があり、2007年3月の州知事選挙以降、活動方針・内容に変化が出る可能性も否定できない。
- (3) INTIはCAFESGにとって最も良いパートナーの一つであり、地域のSMEに対する生産性向上プログラムの実施を委託している。INTI ラファエラから最初、アプローチがあり2年間の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。
- (4) 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・指導を実施中である。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。
- (5) 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る。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だろうが、継続的に企業診断・指導をできる体制があるのはINTIのみだと思う。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。
- (6) 同地域のSME振興では企業間関係の強化(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。しかし、中央政府のSEPyMEは具体的なSME振興の技術支援プログラムは実施しない(何もしない)。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があったが、機能しなかった。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、計画ばかりつくっても実施能力がないので何も起こらない。
- 以上

No.21

日時:	2007年2月28日(水) 14:00 ~15:00	
面談先(相手国機関):	Elevavadors Neumaticos 社	
場所:	同社	
出席者	先方	同社管理部長
	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. 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) 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</p>		

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。

- (2) 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2日程度すでに短縮できている。
- (3) 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)は輸入である。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。

以上

No.22

日時:	2007年2月28日(水) 17:00 ~18:00	
面談先(相手国機関):	Punta Gorda 社 (パラナ市に近いディアマンテ立地の農産品加工メーカー)	
場所:	エンテル・リオス州政府庁舎(工業・商業・SME・国際関係省次官室)	
出席者	先方	Mr. Carlos Perez Ovalle (President)他1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. Eduardo Lanzillotta (Cordinator para el Desarrollo Regional), 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		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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。</p> <p>(2) 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。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。</p> <p>(3) 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</p>		

には輸出品質を保証できる体制を整えたい。

- (4) 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た。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。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。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考えたいとのこと。

以上

No.23

日 時:	2007年2月28日(水) 18:00 ~19:00	
面談先(相手国機関):	エンテル・リオス州 工業・商業・SME・国際関係省	
場 所:	エンテル・リオス州政府庁舎(工業・商業・SME・国際関係省次官室)	
出席者	先 方	Mr. Jose A. Gomez, Undersecretary(次官) 他
	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. 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		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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する。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おり、同分野の付加価値・品質向上を図ってさらに世界中に輸出拡大したい。同州立地企業の約90%が零細企業とSME。</p> <p>(2) ア国経済は2002年以降、継続的に成長しており現在はSME振興を図るには良い時期だ。農業・畜産分野とシナジー効果のある農業機械分野を始めとした産業振興を図って輸入代替を進めたい。同州単独での産業振興・SME振興だけでなく、サンタフェ州、コルドバ州を含めた3州の共同プログラムの実施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っている。</p> <p>(3) INTIとのパートナーシップは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で、SMEのソフト技術向上を目的としている。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・指導を行った。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。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。</p> <p>(4) 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。債務・経済危機の時期に技術(職業)訓</p>		

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。INTI も一時期は消滅寸前の危機を迎えたが今では予算も増えて JICA 支援によってソフト技術の能力を形成・向上した。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。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うアイデアも必要かもしれない。

- (5) SME 振興に関して州レベルでは、起業家振興のための政令、SME のための簡易課税の導入に係る政令等をこの 2 年程度の間に出している。また、Value Chain 強化のコンセプトを広げようとしており、鶏肉の Value Chain 強化のキャンペーンを先週、立ち上げた。
- (6) 2001-2002 年に独 GTZ が輸出振興に係る民間機関の強化、EU-INTI による蜂蜜、木材分野の技術支援等のドナー支援の実績があり、スウェーデン、スイスのドナー、NGO からの支援もあった。JICA が INTI に対して第 2 フェーズの支援を実施するには是非、同州での活動を入れて欲しい。SME 振興の上でソフト技術普及を今後、重点化していきたいが実際には時間がかかるだろう。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。

以上

No.24

日時:	2007 年 3 月 1 日 (木) 08:30 ~10:15	
面談先(相手国機関):	INTI ラファエラ	
場 所:	同上	
出席者	先 方	Mr. Diego Laorden (Director, INTI ラファエラ)、Ms. Natalia Anibolli (AMP), Mr. Marcos Allassia (AMP)
	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		
主な聴取内容		
<p>(1) INTI ラファエラには、①ブエノスアイレス以外ではラファエラにしかない乳製品ラボ、②金属・計測関連ラボ ③ソフト技術普及センターの 3 部門がある。人員数約 40 名でその内、ソフト技術普及関連要員は 12 名(ただし、学生を含む。正規の AMP は 10 名)。サンタフェ州に位置するラファエラ市内だけでなく、エンテル・リオス州のコンコルディア、コンセプションの INTI との横連携を 2006 年以降、積極的に図り広域的な活動をしている。</p> <p>(2) JICA の前回調査で同地域の SME4 社に対する指導が行われ、2006 年、2007 年はこれをさらに拡大するとともにコンコルディア、コンセプション地域への移転・普及を支援している。</p> <p>(3) ソフト技術普及にあたっては、ラファエラの零細企業連盟である CAPIR (Camara de Pequeñas Industrias de la Región、従業員 1-5 名の約 130 社が加盟)、サンタフェ州政府生産省の商工業・SME 局との連携も行っている。2006 年に起業家育成のための政令(Ley. 12375)が公布され 2007 年から実施されたが、SME 振興に係る明確な政策・施策は出ていない。現在、INTI の SME 診断・指導に対して国家から支給される Technology Innovation Fund を利用した 50%の資金支援が州政府から出ているものもあり、今後さらに州</p>		

政府とのプログラム拡大を図りたい。木製家具強化プログラムも予定されており、この関連で今後、CINAE (木製家具地域連盟)との協力も検討したい。市政府レベルでも SME 振興関連プログラムがいくつかあるが、限定的である。

以上

No.25

日時:	2007年3月1日(木) 10:15 ~10:45	
面談先(相手国機関):	JICA 吉田 SV	
場所:	INTI ラファエラ	
出席者	先方	吉田 SV
	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)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) サンタフェ州の SME 振興は零細企業支援が中心で INTI が提供する SME 診断・指導も、通常ではコンサルタント料を払えない零細企業が多い。州政府が 50%の資金支援を行っている。これに対して、ロサリオやコルドバの INTI は大・中企業を対象とした診断・指導が多い。</p> <p>(2) 前回 JICA 調査では、従業員数の多い企業が多かったものの、モデル事業で実際の SME を対象とした診断・指導を行い具体的な成果をあげたことが大きな成功だったと見られている。この調査で INTI の知識、ノウハウは十分に向上した。若い人材も多いがほとんどが大学卒で吸収力がある。ただし、技術の範囲が狭い点と経験不足は課題である。</p> <p>(3) 以上を考えると JICA 調査の第 2 フェーズが入る場合は、①古くてもよいので実際の経営計画の策定・運用や製造現場で使える実践的な指導ノウハウ(現場での指導力アップ)を強化する活動、②当地域に多い零細企業に対する実践的指導、を盛り込むことが望ましい。また、大阪産業創造館で行っているような個別・具体的なテーマでのセミナーを数多く開催することなども重要だと思う。</p> <p>(4) ただし、JICA 調査が入る場合は、現在、ア国で活動している同分野(生産管理・品質管理)の SV 活動のアドミ面での整合性にも配慮して欲しい。具体的には開発調査メンバーには通訳が付くが、SV には付かないので前任の榎原 SV が大量の貴重な診断・指導資料を(英文で)作りながら宝の持ち腐れとなっている(利用されていない)ことが残念だ。また、開発調査の最終レポート段階で C/P の能力不足に言及することは好ましくない。</p>		
以上		

No.26

日時:	2007年3月1日(木) 11:15 ~12:30	
面談先(相手国機関):	ロサリオ Agencia (ロサリオ商工会議所: CCIR)	
場所:	ロサリオ商工会議所事務所	
出席者	先方	ロサリオ市政府産業局、Ms. Marta Williner (CCIR 会頭)、CCIR 副会頭、CCIR 事務局長
	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. Diego Laorden (Director, INTI ラファエラ)、Ms. Natalia Anibolli (AMP), Mr. Marcos Allassia (AMP), 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 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 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。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である。残り 50% はプロジェクト実施主体が支払う。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。</p> <p>(2) 現在は、①製造業の生産性向上(牛遺伝子、機械電子部品関連)、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 年間の計画で開始予定。総額は 300 万ドル規模である。</p> <p>(3) 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等が重要セクターで、JICA プロジェクトが同地域で行われる場合は FOMIN プロジェクトで達成された成果をベースとしてそれらをさらに継続・強化する具体的なものが行われることが望ましい。今後、同地域の食品加工分野、金属機械関連セクター・企業の強化は重要課題だ。</p> <p>(4) 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強化を実施することは有効だ。ラファエラには自動車部品センターもあり、重点セクターの調査だけでなく成果志向のプロジェクトを実施してほしい。</p> <p>(5) 中央政府 (SEPyME) の指導で 2006 年に全国 Agencia ネットワークへの対応として新たな Agencia を法人として設立した。サンタフェ州政府、ラファエラ市、CCIR 等が構成メンバーの NGO だが、SEPyME の資金(支援)もまだ入っておらず実際の活動はこれからである。</p> <p>(6) 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全体で 750 社をカバーしている。大企業から SME まで様々だが零細企業と SME が大多数である。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No.27

日時:	2007年3月1日(木) 14:00 ~14:45	
面談先(相手国機関):	MAM社(オフィス用木製家具メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	同社社長
	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. Diego Laorden (Director, INTI ラファエラ)、Ms. Natalia Anibolli (AMP), Mr. Marcos Allassia (AMP), Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 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。</p> <p>(2) 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。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以外に無い。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。小額の技術料をINTIに支払っている。</p> <p>(3) 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。以前はCAPIRAのメンバーだったが最近、脱会した。今後、輸出志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。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である。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No.28

日時:	2007年3月1日(木) 17:00 ~18:00	
面談先(相手国機関):	EFE-U社(キッチン・ユーティリティー用木製パネル・キャビネ・メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	Mr. Gustavo Guglielmucci (財務・営業担当取締役)他
	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. Diego Laorden (Director, INTI ラファエラ)、Ms. Natalia Anibolli (AMP), Mr. Marcos Allassia (AMP), Mr. Ivan Pablo Gorra, Ms. Licenciada Maria Eugenia Suarez