

チリ共和国  
中小企業支援分野プロジェクト形成調査  
報告書

平成20年2月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部

経済
J R
08-046



チリ共和国  
中小企業支援分野プロジェクト形成調査  
報告書

平成20年2月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部



## 序 文

チリ共和国は、1970年代の軍事政権下から進められた貿易自由化、資金移動の自由化、国営企業の民営化、国内の規制緩和等により、1980年代後半から順調な経済成長を続け、ここ数年は銅価格の上昇もあって輸出額の伸びが大きく、2006年の1人当たりGDP（名目）は8,864.3米ドル（IMF）となっています。このようにチリ共和国は過去30年にわたり貿易と投資の自由化を通じた経済成長を遂げていることから、国内産業は常に国際市場での競争にさらされています。よって、今後は1）自由貿易協定を締結した国への市場アクセス機会の活用、及び2）国内産業（特に中小企業）の競争力の強化、投資促進のための裾野産業の育成等が必要であり、2006年3月に就任したチリ史上初の女性大統領であるバチェレ大統領も中小企業支援を5つの優先政策プログラムの1つである「飛躍的発展のための環境整備」に明確に位置づけています。

チリ共和国には中小・零細企業が約69万社あり、企業総数の99.6%は中小・零細企業であります。これら中小・零細企業の年間平均売上高は約8万米ドルであり、中小・零細企業の輸出総額のシェアは4%に過ぎませんが、中小・零細企業の被雇用者は74.4%にのびます。また、チリ共和国では経済省の調整の下、22の公的機関による中小企業支援事業が展開されています。その支援内容は中小・零細企業の経営向上、企業間連携、品質向上等の技術支援から輸出促進支援まで多岐にわたるものの、中小企業基本法のような中小企業政策の基本方針を定めた法律や中小企業庁のような中小企業支援事業を包括的に所管する省庁も存在しないことから、現在、官民合同により効果的かつ効率的な中小企業支援事業のあり方を見直している最中であります。

係る状況下、日本・チリ経済連携協定（戦略的な経済上の連携に関する日本国とチリ共和国との間の協定）発効のタイミング（2007年9月）で来日したバチェレ大統領から、中小・零細企業分野での協力要請がありました。これに対してJICAは、中小企業支援分野プロジェクト形成調査を行い、チリ共和国中小企業支援分野の現状把握を行うとともに、要請のあった案件の要請背景調査を行いました。

本報告書は、同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本国とチリ共和国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

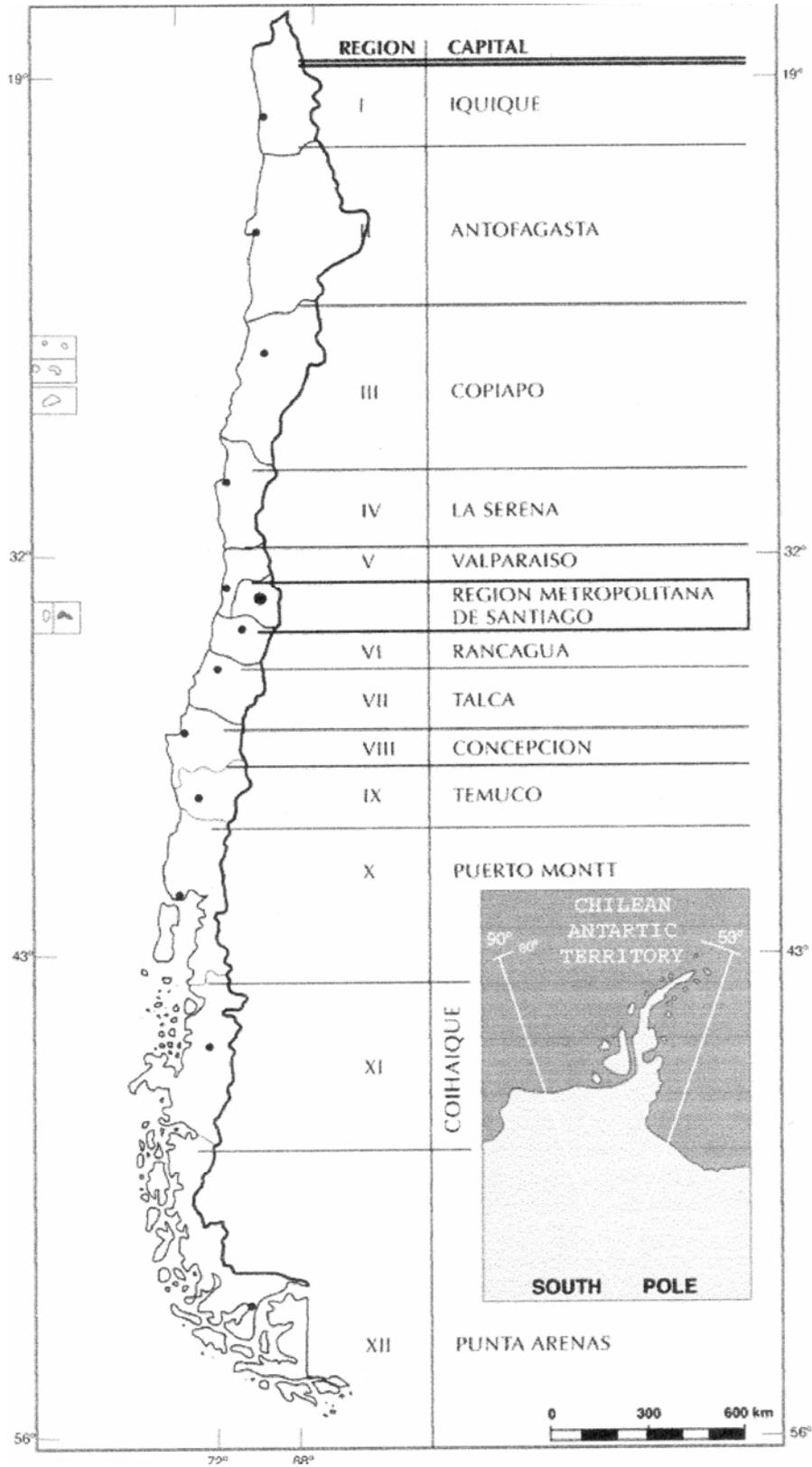
平成20年2月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 新井 博之



地 図



出典： Banco Central de Chile.



写 真



経済省における協議



SERCOTEC における協議



サンチャゴ市



Effour 社（食品加工業）



Effour 社 Jose Manuel Ugrin Sylvester 社長



Effour 社商品（大豆のマヨネーズ、豆乳）



## 略 語 表

略式名称	正式名称	和訳名称
ACTI	Asociacion Chilena de Emprsas de Tecnologias de Informacion A.G.	チリ情報技術企業協会
AGCI	Agencia de Cooperacion Internacional	国際協力庁
APL	Acuerdo de Produccion Limpia	クリーナー・プロダクション・アグリーメント(チリ国内規格)
ARDP	Agencia Regional de Desarrollo Productivo	州産業振興局
ASEXMA	Asociacion De Exportadores de Manufacturas y Servicios	チリ輸出製造者協会
ASIGOM	Asociacion Gremial de la Industriales de la Goma	ゴム製造業者協会
ASIMET	Asociacion de Industrias Metalurgicas y Metalmecanicas A.G.	冶金工業、鋳業機械工業協会
ASIPLA	Asociacion Gremial de Insutriales de Plastico de Chile	チリプラスチック工業組合協会
ASOEX	Asociacion de Exportadores de Chile A.G.	チリ果実・野菜輸出業者協会
CCHEN	Comision Chilena de Energia Nuclear	チリ原子力委員会
CCS	Camara de Comercio de Santiago	サンチャゴ商業会議所
CCV	Corporacion Chilena del Vino	チリワイン業組合
CEPRI	Centro de Productividad Integral	生産性センター
CIMM	Centro de Investigacion Mineraria y Metalurgica	鋳業・鉄鋼業研究所
CNC	Camara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo	チリ商工会議所
CNE	Comision Nacional de Energia	国家エネルギー委員会
CNR	Comision Nacional de Riego	国家灌漑委員会
COCHILCO	Comision Chilena del Cobre	チリ銅委員会
CODELCO	Corporacion Nacional de Cobre de Chile	チリ銅公社
CONADI	Corporacion Nacional de Desarrollo Indigena	先住民開発庁
CONAF	Corporacion Nacioal Forestal	森林庁
CONAMA	Comision Nacional del Medio Ambiente	国家環境委員会
CONAPYME	Confederacion Nacional de la Micro, Pequena y Mediana Empresa de Chile	チリ全国中小・零細企業連合会
CONICYT	Comision Nacional de Investigacion Cientifica y Tecnologica	チリ国家化学技術研究委員会
CONUPIA	Confederacion Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequena, Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile	全国中小・零細企業・サービス・職人組合連合会
CORCEPR	Corporacion de Capacitacion para el Desarrollo de la Productividad	生産性向上研修機関
CORFO	Corporacion de Fomento de la Produccion	産業振興公団
CORMA	Corporacion Chilena de la Madera	チリ木材業協会
CPC	Confederacion de la Produccion y Comercio	生産商工連合会
CPL	Consejo Nacional de Produccion Limpia	国家クリーンプロダクション委員会
CTT	Centro de Transferencia Tecnologica	技術移転センター
Chile Alimentos	Asociacion de Empresas de Alimentos de Chile	チリ食品企業協会
Chile Calidad	Chile Calidad	Chile Calidad (元 CNPC, Centro Nacional de Productividad y Calidad)
Chile Califica	Chile Califica	Chile Califica (職務資格プログラム)
Chile Compra	Chile Compra	Chile Compra (政府調達ポータルサイト)
Chile Emprende	Chile Emprende	チリ・エンブレンド・プログラム
Chile Innova	Chile Innova (Programa de Desarrollo e Innovacion Tecnologica del Ministerio de Economia)	経済・振興・復興省内イノベーション促進プログラム
Chile Emprende Contigo	Chile Emprende Contigo	「あなたと起業するチリ計画」(2007年5月)
CiPyME	Centro de Investigacion de Politicas Publicas para la PyME	中小企業政策研究所
Coaching InterEmpresarial	Programa Piloto de “Coaching InterEmpresarial”	企業間コーチングプログラム(PROCHILE 支援ツール)
DIRECON	Direccion General de Relaciones Economicas Internacionales	外務省国際経済関係総局
ENAMI	Empresa Nacional de Mineria	国営鋳業公社
ENAP	Empresa Nacional del Petroleo	石油公社
FAT	Fondo de Asistencia Tecnica	技術支援基金(CORFO 支援ツール)
FDI	Fondo de Desarrollo e Innovacion	開発イノベーション基金

略式名称	正式名称	和訳名称
FIA	Fundacion para la Innovacion Agraria	農業イノベーション財団
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional	国家地域開発基金
FOCAL	Fomento a la Calidad	品質向上プログラム(CORFO 支援ツール)
FONCAP	Fondo Nacional de Capacitacion	全国職務研修基金
FORTEC	Fondo Nacional de Desarrollo Tecnologico y Productivo	技術・生産開発基金(現 INNOVA CHILE)
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Invercion Social	社会連帯投資機関
FUNDES	FUNDES	FUNDES(中南米広域中小企業支援非営利団体)
INACAP	Instituto Nacional de Capacitacion Profesional	全国職業訓練所
INDAP	Institute de Desarrollo Agropecuario	農牧開発庁
INE	Instituto Nacional de Estadisticas	国家統計院
INFOR	Instituto Forestal	チリ森林研究所
INIA	Instituto de Investigaciones Agropecuarias	農牧研究所
INN	Instituto Nacional de Normalizacion	国家規格院
INTEC	Instituto Textil de Chile	チリ繊維協会
Innova Chile	Innova chile	Innova Chile (CORFO のイノベーション促進プログラム)
KfW	Kredianstalt fur Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
MIDEPLAN	Ministerio de Planificacion y Cooperacion	企画協力省
MINAGRI	Ministerio de Agricultura	農業省
MINECON	Ministerio de Economia, Fomento y Reconstruccion	経済・振興・復興省
MINEDUC	Ministerio de Educacion	教育省
MINSAL	Ministerio de Salud	厚生省
MOP	Ministerio de Obras Publicas	公共事業省
NCh2909	Norma Chilena de Gestion PyME NCh2909	チリ中小企業経営規格
OHSAS 18001	Occupational Health and Safety Assessment Series	労働安全マネジメントシステム(国際規格)
OTEC	Organismos Tecnicos Ejecutores de Capacitacion	研修実施機関
OTIC	Organismos Tecnicos Intermedios de Capacitacion	研修仲介機関
PAG	Programa de Apoyo a la Gestion de Empresas	企業経営支援プログラム(元 CORFO 支援ツール)
PDI	Programa de Desarrollo de Inverciones	農業投資促進プログラム(INDAP 支援ツール)
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores	納入業者(サプライヤー)開発プログラム
PEL	Programa de Enprendimientos Locales	地域起業プログラム(CORFO 支援ツール)
PI	Preinvercion	投資前調査支援事業(CORFO ツール)
PRODEMU	Fundacion par la Promocion y Desarrollo de la Mujer	女性地位向上開発財団
PRODESAL	Programa de Desarrollo Local	地域開発プログラム(INDAP 支援ツール)
PROFO	Proyectos Asociativos de Fomento	企業間連携振興プロジェクト(CORFO ツール)
PTI	Programa Territorial Integrado	地域産業集積プログラム(CORFO 支援ツール)
PUC	Pontificia Universidad Catolica de Chile	チリ・カトリック大学
PYMEXPORTA	Programa PYMEXPORTA	中小企業輸出促進プログラム(PROCHILE、サンティアゴ商業会議所が実施、IDB 融資)
Prochile	PROCHILE	チリ輸出促進局
SAG	Servicio Agricola y Ganadero	農牧庁
SALMONCHILE	Salmonchile A.G.	チリサーモン生産業協会
SEGPRES	Secretaria General de la Presidencia	大統領府
SEMC	Sistema Escalonado de Mejora Continua	段階的品質改善システム(チリ国内規格)
SENCE	Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo	雇用・研修センター
SERCOTEC	Servicio de Cooperacion Tecnica	技術協力センター
SERNAGEOMIN	Servicio Nacional de Geologia y Minería	地質鉱業庁
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer	女性事業省
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca	漁業庁
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo	観光庁
SII	Servicio de Impuestos Internos	国税庁
SNA	Servicio Nacional de Aduanas	税関庁
SOFOFA	Sociedad de Fomento Fabril	製造業振興協会
SUBDERE	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo	内務省地方・行政開発次官官房
Subsec. De Minería	Subsecretaria de Minería	鉱業・エネルギー省 鉱業次官官房
TLC	Tratados de Libre Comercio	自由貿易協定
Tramite Facil	Tramite Facil	各種公的サービスの申請窓口ポータルサイト
USACH	Universidad de Santiago de Chile	サンチャゴ大学

# 目 次

序 文  
地 図  
写 真  
略語表

第1章 プロジェクト形成調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団員構成	1
1-4 調査期間	2
1-5 調査日程	2
第2章 調査結果概要	4
2-1 調査結果概要	4
2-2 今後の協力の方向性	4
2-3 協力案件の概要	6
2-4 想定される協力案件案の内容	7
2-5 要請案件に係る要請背景	9
第3章 対チリ協力	14
3-1 経済産業分野における日本—チリ協力の枠組み	14
3-2 対チリ協力重点プログラム「中小・零細企業支援」の概要・方向性	15
3-3 JICA 対チリ協力における本案件の位置づけ	18
第4章 チリ中小企業支援策	20
4-1 中小企業支援政策・施策	20
4-2 中小企業支援実施体制	21
4-3 チリ中小企業の概況	25
第5章 ドナーによる中小企業振興支援	30
5-1 概 況	30
5-2 各ドナーの支援方針、事業内容	30
第6章 団長所感	33

## 付属資料

1. 主要面談者リスト	37
2. 面談記録	41
3. チリ産業振興網中核機関による中小企業支援の内容	69
4. 技術協力センター（SERCOTEC）からの質問票に対する回答（英語、スペイン語）	70
5. 社会連帯投資機関（FOSIS）からの質問票に対する回答（英語、スペイン語）	101
6. 技術協力センター（SERCOTEC）の中小企業コンサルタント登録制度説明資料 （スペイン語）	113
7. 伊藤珠代企画調査員「貿易人材育成（広域）」業務完了報告書（資料抜粋）	119
8. 収集資料リスト	150

# 第1章 プロジェクト形成調査の概要

## 1-1 調査の背景

チリ共和国（以下、「チリ」と記す）は、1970年代の軍事政権下から進められた貿易自由化、資金移動の自由化、国営企業の民営化、国内の規制緩和等により、1980年代後半から順調な経済成長を続け（1990～2002年の平均成長率4.4%）、ここ数年は銅価格の上昇もあって輸出額の伸びが大きく（2004年320億米ドル→2006年590億米ドル）、2006年の1人当たりGDP（名目）は8,864.3米ドル（IMF）となった（世界銀行GNI/Cは6,980米ドル）。このようにチリは過去30年にわたり貿易と投資の自由化を通じた経済成長を遂げていることから、国内産業は常に国際市場での競争にさらされている。よって、今後は1）自由貿易協定を締結した国への市場アクセス機会の活用、及び2）国内産業（特に中小企業）の競争力の強化、投資促進のための裾野産業の育成等が必要であり、2006年3月に就任したチリ史上初の女性大統領であるバチェレ大統領も中小企業支援を5つの優先政策プログラムの1つである「飛躍的発展のための環境整備」に明確に位置づけている。

チリには中小・零細企業が約69万社（大企業7,000社）あり、企業総数の99.6%は中小・零細企業である。これら中小・零細企業の年間平均売上高は約8万米ドル（大企業約2,900万米ドル）であり、中小・零細企業の輸出総額のシェアは4%（大企業96%）に過ぎないが、中小・零細企業の被雇用者は74.4%にのぼる。また、チリでは経済省の調整の下、22の公的機関による中小企業支援事業が展開されている。支援内容は中小・零細企業の経営向上、企業間連携、品質向上等の技術支援から輸出促進支援まで多岐にわたるものの、中小企業基本法のような中小企業政策の基本方針を定めた法律や中小企業庁のような中小企業支援事業を包括的に所管する省庁も存在しないことから、現在、官民合同により効果的かつ効率的な中小企業支援事業のあり方を見直している最中である。

係る状況下、日本・チリ経済連携協定（戦略的な経済上の連携に関する日本国とチリとの間の協定）発効のタイミング（2007年9月）で来日したバチェレ大統領から、中小・零細企業分野での協力要請（中小企業コンサルタントの能力開発・標準化支援、及び中小企業の生産管理強化支援）があった。

## 1-2 調査の目的

本プロジェクト形成調査では、チリ中小企業支援分野の現状把握を行うとともに、要請のあった2案件（「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト」及び「製造業における若手工員育成支援プロジェクト」）の要請背景調査を行い、具体的な案件を形成することを目的とする。

## 1-3 調査団員構成

1	吉田 榮	団長・総括	JICA 経済開発部 技術審議役
2	山口 和敏	国別協力計画	JICA 中南米部 南米チーム
3	大塚 和哉	調査企画	JICA 経済開発部 中小企業チーム
4	和田 勝好	中小企業支援	株式会社グローバル 企画主任コンサルタント

#### 1-4 調査期間

平成 20 年 1 月 5 日（土）～25 日（金）

#### 1-5 調査日程

	日付		官団員	コンサルタント
1	1/5	土		移動（12:00 成田発→）JL006、LA531
2	1/6	日		12:40 サンチャゴ着
3	1/7	月		11:00～12:00 国際協力庁（Agencia de Cooperacion Internacional : AGCI）表敬 15:00～16:00 イノベーター企業創業・開発支援プロジェクト訪問 16:30～17:30 競争力強化イノベーション審議会訪問 17:30～18:30 経済省訪問
4	1/8	火	移動（12:00 成田発→）JL006、LA531	9:00～10:00 経済省、教育省、冶金工業・鋳業機械工業協会（Asociacion de Industrias Metalurgicas y Metalmeccanicas A. G. : ASIMET）協議 11:00～12:30 チリドイト工業専門学校 15:30～16:30 チリ輸出促進局（Prochile）訪問 17:00～18:00 A S I M E T 訪問
			12:40 サンチャゴ着	9:00～10:00 チリ食品企業協会（Asociacion de Empresas de Alimentos de Chile : Chile Alimentos）訪問 11:00～12:00 製造業振興協会（Sociedad de Fomento Fabril : SOFOFA）訪問
5	1/9	水	15:00～16:30 JICA チリ事務所 17:00～17:30 日本貿易振興機構（JETRO）チリ事務所	
6	1/10	木		10:00～10:30 経済省（コレア次官）表敬 10:30～13:00 経済省 15:00～18:00 産業振興網関係機関合同会議（経済省主催）
7	1/11	金		9:00～13:00 産業振興公団（Corporacion de Fomento de la Produccion : CORFO） 15:00～17:00 技術協力センター（Servicio de Cooperacion Tecnica : SERCOTEC） 17:30～18:30 国立商業銀行（BancoEstado）
8	1/12	土		資料整理
9	1/13	日		資料整理
10	1/14	月		9:30～11:00 国家規格院（Instituto Nacional de Normalizacion : INN） 11:30～13:00 農牧開発庁（Instituto de Desarrollo Agropecuario : INDAP） 15:00～16:30 雇用・研修センター（Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo : SENCE） 17:00～18:00 チリ・エンプレnde・プログラム（Chile Emprende）

11	1/15	火	9:00~10:30 チリ中央大学 11:00~13:00 社会連帯投資機関 (Fondo de Solidaridad e Invercion Social : FOSIS) 15:00~16:00 個人コンサルタント (Mr. Marcelo Gonzalez) 16:30~17:30 コンサルタント会社 (TNS-Time)	
12	1/16	水	9:00~10:30 経済省 (ラップアップ) 15:00~16:30 食品加工業中小企業訪問 (Efffour' t)	
13	1/17	木	10:00~11:00 在チリ日本国大使館報告 (団長のみ) 11:30~12:30 JICA チリ事務所報告	9:00~10:30 全国中小・零細企業・サービス・職人組合連合 (Confederacion Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequena, Microindustria, Servicios y Artesanada de Chile : CONUPIA) 11:00~12:00 国家統計院 (Instituto Nacional de Estadisticas : INE) 訪問
			13:00~15:00 チリ輸出製造者協会 (Asociacion De Exportadores de Manufacturas y Servicios : ASEXMA) 木村シニアボランティア	
			23:15 移動 (サンチャゴ発→) LA532	資料整理
14	1/18	金	8:05 JFK 着、12:25 JFK 発 JL005	9:00~11:00 米州開発銀行 (IDB) 訪問 11:00~13:00 全国品質賞主催機関 (Chile Calidad) 訪問 15:00~16:00 中小企業政策研究所 (Centro de Investigacion de Politicas Publicas para la PyME : CiPyME) 訪問 17:00~18:00 開発銀行訪問
15	1/19	土	16:35 成田着	資料整理
16	1/20	日		資料整理
17	1/21	月		9:00~10:30 ASEXMA 訪問 11:00~12:30 サンチャゴ商業会議所 (Camara de Comercio de Santiago : CCS) 訪問 15:00~16:30 技術教育実施機関 (Chile Califica) 訪問 17:00~18:00 コンサルタント会社 (Koncept) 訪問
18	1/22	火		9:00~10:30 国連開発計画 (UNDP) 訪問 11:00~12:30 生産性センター (Centro de Productividad Integral : CEPRI) 訪問 16:30~18:00 ゴム製品製造業 (AGUIGOM) 訪問
19	1/23	水		9:00~10:30 中小企業競争力支援基金 (FUNDES) 訪問 11:00~12:30 経済省報告 23:15 移動 (サンチャゴ発→) LA532
20	1/24	木		8:05 JFK 着、12:25 JFK 発 JL005
21	1/25	金		16:35 成田着

## 第2章 調査結果概要

### 2-1 調査結果概要

- (1) 経済省は、中小企業振興を行う政府関係機関が連携した形で事業展開することをめざして、「チリ産業振興網」として全国レベルで22機関を組織化。各機関による中小企業支援事業をより効果的に展開するためには、各事業において活動するコンサルタントの資質の最低基準の標準化、育成、能力評価・登録制度が必要との認識に至る。
- (2) 一方で、「チリ産業振興網」を形成する各機関は各々の中小企業支援事業にて必要なコンサルタントの資質、能力評価、認証、育成等を視野に入れた登録制度には一定の関心があるものの、各機関が活用するコンサルタントの活動内容が異なるため（注）、共通する資質の最低基準の標準化には各機関によって対象、考え方に相違がある現時点では、経済省のイニシアティブの下での具体的な調整・すり合わせが十分には行われていない状況。

（注）CORFOは品質管理、国際規格等の導入支援、SENCEは職業訓練の研修業者、INDAPは農業の技術支援が中心、FOSISは地方部での零細企業を支援するコンサルタントの確保自体が課題。

- (3) よって、本調査団は「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト」の実施可否を検討するための情報として、経済省に対して以下の項目を明確にしたうえで2008年2月末までに要請書の再提出を依頼。なお、その際には技術協力プロジェクトの要請ではなく、開発調査スキームでの再提出を要請。
  - 1) JICA事業にて対象となるコンサルタントの範囲の明確化（定義）、想定される人数
  - 2) 事業実施機関の役割分担の明確化（コンサルタントの認証、登録、育成含む）
  - 3) 「チリ産業振興網」の核となる機関が所有する、あるいは策定中のコンサルタント登録システムと本調査で想定する中小企業コンサルタント制度との関係の明確化
  - 4) 「チリ産業振興網」にて活動するコンサルタントに共通する資質の最低基準の明確化
- (4) なお、「製造業における若手工員育成支援プロジェクト」に関しては、経済省からチリにおけるシニア人材の有効な活用方法を検討してもらいたいとの説明を受けたが、当初要請とも異なっており、案件実施の優先順位は低い旨説明し、これに対して先方から特段の反応はなかった。

### 2-2 今後の協力の方向性

現バチレ政権は、中小企業支援を優先政策プログラムとして位置づけ、いくつかの政策パッケージ〔「競争するチリ計画」(Plan Chile Compite)、「投資するチリ計画」(Plan Chile Invierte)、「あなたと起業するチリ計画」〕を公表し、実施に移している。今般チリ政府から協力要請のあった「中小企業支援施策にて活用されているコンサルタントの能力開発及び資質の標準化」については、以下の理由により、中小企業支援上、重要かつ緊急性の高い課題と判断される。

中小企業支援政策の実行は、各省庁の管轄下にある公的支援機関を介し、同機関が直接に、あるいは多くの場合同機関が指定する事業実施機関が委託するコンサルタントによって行われる。したがって、中小企業支援の成果は、このコンサルタントの能力によって左右されることになる。チリのコンサルティング

業界は縦割りの構造で、ある分野のコンサルタントは、他の経営分野を理解しないのが当然のことと思われる。公的支援機関で開発された支援ツールは数多あるにもかかわらず、コンサルタントの得意分野（専門分野）におけるツールを売り込むことに専念し、支援先である中小企業の真のニーズに合致していないとの社会的批判が顕在化するにいたって、中小企業振興の中核を握るコンサルタントの質的向上を望む声が高まっている。特に中小企業の経営全般を把握し、問題点・課題を明確化し、戦略計画を導き出すことのできる、総合的視野に立ったコンサルタントが求められている。また、それぞれに支援対象層の異なる公的支援機関は、自らの選定基準でコンサルタントを選別・評価してきたこと、コンサルタントの資質と業績が各公的支援機関の登録制度でフォローされていないところから、コンサルタントの能力に大きなばらつきが見られ、本来淘汰されるべきコンサルタントが何ら実績評価を受けないままに登録され続けているなど、制度上の問題を抱えている。経済・振興・復興省（Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción: MINECON）（経済省）は、チリの中小企業振興政策を進めるうえで、コンサルタントの能力開発と資質の標準化が至上命題であるとの認識をもつに至り、同省が主導する産業振興網を構成する主要公的支援機関と協同して、この課題の解決を図る意向を固めたものである。

要請のあった 2 案件（中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト、及び製造業における若手工員育成支援プロジェクト）の背景調査の結果、それぞれ以下のとおりに協力の方向性を定める。

#### (1) 中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト

チリにおける中小企業コンサルタントの必要性及びその有効性、並びに本案件を主導する経済省の実施に対する意向が確認できたことから、2008 年度以降の案件として協力することとし、次のとおりの方向性をもった支援を行うこととする。

- 1) 日本の中小企業診断士制度の枠組みをチリの実情に合う形で移転する。したがって、同診断士制度を全面的に移転しようとするものではなく、次の(2)項、(3)項を考慮して実施できる範囲の枠組みを支援・実行することとなる。
- 2) チリが行おうとするコンサルタントの標準化に最低限必要となる制度の枠組みを提言し、実行を支援する。
- 3) 前2)項で提言する枠組みは、チリのコンサルタントを雇用しながら事業を実施する実施機関が独自で進める標準化と整合性をもって受け入れられる制度の形成を支援する。
- 4) 案件を主導し、実行する主体を経済省と定め、同省の具体的実施の方策立案を支援する。
- 5) この案件実施のスキームは「開発調査」として実行する。

本案件の支援に関し、経済省が想定する制度は、単に認証・登録システムの導入というより、コンサルタント能力の開発に視点を置いた制度設計とプログラムの構築にある。特にコンサルタントの能力については、事業の現場における課題の発掘とそれに基づく戦略計画の策定を行い得る人材の育成・確保をめざしていることに留意する必要がある。よって、INN のコンサルタント登録制度、後述する SERCOTEC、INDAP が導入を計画する登録制度とは異なり、経済省が想定する制度は、これら他の機関の登録制度に対しむしろ補完的であり得る。

#### (2) 製造業における若手工員育成支援プロジェクト

経済省の案件に関する方向性が定まらず、また中・長期的展望の下に対応されるべき本案件は、前

項のコンサルタント能力開発・標準化案件が即時実行を迫られる喫緊の案件であることに比べて緊急性が低いと判断されるところから、協力実施は行わない。今回の調査においては、経済省からこの案件に対して、シニア人材の育成方式の移転を日本側に求めるなど、案件の方向性についての論議が固まっていないとみられる。

## 2-3 協力案件の概要

### (1) 協力案件の名称

「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化計画調査」

### (2) 案件の範囲

日本の中小企業診断士制度は、同診断士に要求される経営機能分野の理解とコンサルティング能力をかなり高度なレベルに置く制度である。チリにおいては、この制度を全面的に実施することは、既存のコンサルタントの雇用及び活動の慣行、コンサルタントの専門能力、コンサルタントの評価等標準化の観点から、現実的でない判断し、その技術移転の範囲を限定する。そのコンセプトを次の図2-1に示す。

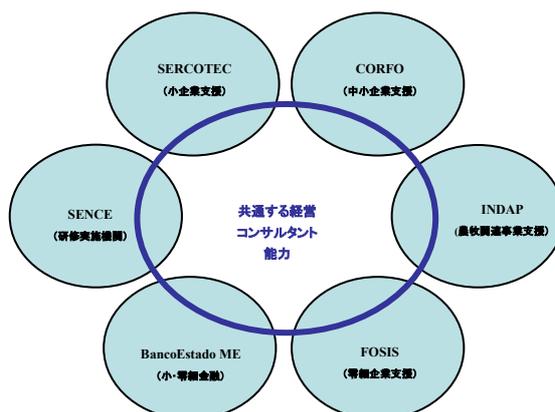


図2-1 産業振興機構 (Red de Fomento) 主要機関共通のコンサルタント能力

日本の診断士制度とチリのコンサルタントの活動の違いのひとつは、日本の制度が高度に個別企業のコンサルティングを対象とするのに対し、チリでは多くの場合、複数企業を対象にしたコンサルティングを行うことが多い点である。特に、企業規模が小さいほどその傾向は顕著である。図においては、横軸にその傾向を示し、制度の移転範囲が限定されている (図2-2)。

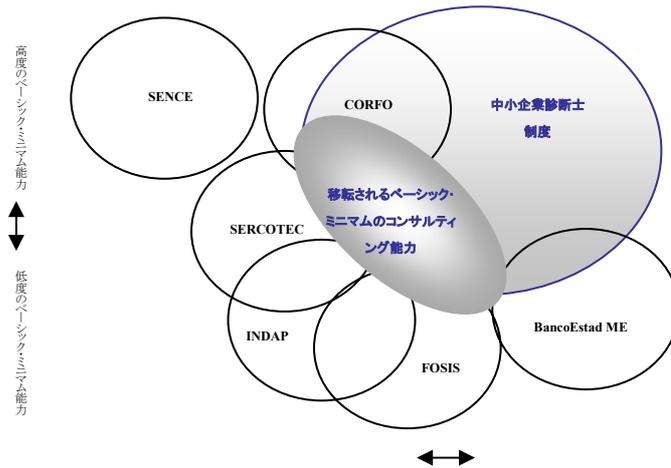


図 2-2 日本から移転される中小企業診断士制度の範囲

## 2-4 想定される協力案件案の内容

調査団が想定する協力案件案の内容は以下のとおりである。ただし、具体的な案件の内容については、今後チリ側と協議を行う必要がある。

### (1) 案件の内容

開発調査スキームによる内容は図 2-3 のとおりである。調査スキームを決定するうえでの論点は、コンサルタントの認証及び登録制度を設けるかどうか、認証のみとするか、調査実行のプロセスにパイロット・プロジェクトを組み込むかどうか、であった。制度の持続・発展性を展望するには、標準化制度の権威、実効性を考慮する必要があると判断されるので認証とともに登録制度を、さらに、能力開発の対象となるコンサルタントに課せられる最低限必要な経営スキル(ベーシック・ミニマム)の妥当性を検証するためにもパイロット・プロジェクトは欠かせないと思われるので、それを組み込んで調査の内容をそのスケジュール案とともに提示した(図 2-3)。

調査の内容	6 ヵ月	6 ヵ月	3 ヵ月
1. ベーシック・ミニマムの明確化、ガイドライン作成、認証・登録制度 <sup>a</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
2. パイロット・プロジェクト作成・実施 <sup>b</sup>		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
3. 最終提言の取りまとめ			XXXXXXXXXXXX

注 a) 主要な内容は、経済省の役割、主要機関との連携、主要機関とのベーシック・ミニマムの確認、ガイドラインの作成(範囲と定義)、認証・登録制度の設計、認証組織の形成、モニタリングの実施計画、コンサルタント評価の制度化、データベースの概念設計 b) 2回の総合診断実習を含む断続的な実施を考慮して6ヵ月を設定。

図 2-3 開発調査の内容及びスケジュール案

### (2) 案件の実施

案件の実施期間は1年と3ヵ月を見込んでいる。スケジュール案は、大きくは3つの項目により構成される。まずはじめに、コンサルタントのベーシック・ミニマムの明確化とガイドラインの作成で、経済省の役割を明確化し、主要機関と連携してベーシック・ミニマムを確認し、ベーシック・ミニマムの範囲を定義し、ガイドラインとしてマニュアル化することが求められる。また、コンサルタントの

認証と登録制度の設計については、認証する団体をどこにするのか、新設するのか、委員会の構成をどうするのか、登録後のモニタリングの制度化、コンサルタントの評価、更にデータベースの概念設計などが含まれる。上述の項目に関する仮説が設計されるあとでパイロット・プロジェクトでその有効性を検証することになる。パイロット・プロジェクトは経営の主要機能分野を網羅し、その知識が実際に役立つことを受講者(コンサルタント)・主催者(経済省と産業振興網主要機関)が確認するための総合診断実習が設けられている。このプロセスは、ベーシック・ミニマムを会得したコンサルタントが現実に有効であることを関係者に納得させるためにも特に重要である。なお、パイロット・スタディには、新規の応募者に対する3ヵ月コース(図2-4)、いまひとつは、既に活動しているコンサルタントを対象とした1ヵ月コース(図2-5)である。

	第1月	第2月	第3月
企業経営(組織・人事) <sup>a</sup>	XXXXXXXXXX		
財務・会計 <sup>b</sup>		XXXXXXXXXX	
マーケティング <sup>c</sup>		XXXXXXXXXX	
オペレーショナル・マネジメント <sup>d</sup>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
ITC・イノベーション・創業 <sup>e</sup>			XXXXXXXXXX
中小企業政策 <sup>f</sup>			XXXXXXXXXX
総合診断実習(1) <sup>g</sup>			XXXXXXXXXX
総合診断実習(2) <sup>h</sup>			XXXXXXXXXX

注 a)-f)は以下を内容とする。a) 経営分析、利益・資金管理、キャッシュフローと投資、 b) 経営戦略、組織運営・管理、人的資源管理、 c) マーケティング計画と市場調査、背品・市場開発、ロジスティクス、 d) 生産管理・計画、品質管理と生産性向上、現場カイゼン、 e) 経営情報管理、現場での活用、 f) 中小企業の特徴と課題、中小企業政策、中小企業金融、革新とイニシアティブ、企業支援制度 g)-h) 1週間を目途として行う。なお、企業経営、マーケティング、オペレーショナル・マネジメントのカリキュラム終了に続いて、1~3日の企業訪問実習を行うことは有効であろう。

図2-4 パイロット・プロジェクト(新規応募者に対する3ヵ月コースの例)

	第1月
企業経営(組織・人事) <sup>a</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
財務・会計 <sup>b</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
マーケティング <sup>c</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
オペレーショナル・マネジメント <sup>d</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
ITC・イノベーション・創業 <sup>e</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
中小企業政策 <sup>f</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
総合診断実習(1) <sup>g</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
総合診断実習(2) <sup>h</sup>	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

注 a)-f)は企業の戦略経営に関するエッセンスを内容とする。バランス・スコア・カード(ハーバード大学)、ないしは国家経営品質賞(Chile Calidad)がカリキュラムの中核モデルとして想定される。なお、既に活動しているコンサルタントであっても、知識・経験が不十分であると判断された場合は、3ヵ月コースの受講を要することもあり得る。

図2-5 中小企業コンサルタントパイロット・スタディ(既に活動しているコンサルタントに対する1ヵ月コースの例)

コンサルタントの認証と登録制度については、実際に認証制度を実施するとともに、登録後のモニタリングを制度化し、実績の評価を行うことを想定している。最後にパイロット・プロジェクトにおける検証結果を踏まえて、コンサルタントのベーシック・ミニマム及び認証・登録制度に係る最終提言を取りまとめるものである。

## 2-5 要請案件に係る要請背景

### 2-5-1 チリにおけるコンサルティング業界の現状

#### (1) コンサルティング市場の規模

現在、市場におけるコンサルタントの総数は、6,000 人とも 8,000 人ともいわれる。この業界における調査資料、統計等は存在しないが、今回の調査で入手した情報に基づく主要機関の登録ないしはリストに記載されたコンサルタント数は、CORFO 2,012 人、INN [品質向上プログラム (Fomento a la Calidad : FOCAL)] 525 人、SERCOTEC 200 人、INDAP 2,600 人、FOSIS 350 社で、単純合計は 5,337 人と 350 社となる。CORFO のコンサルタント数は大きいですが、そのうち 8%程度しか利用されていないともいわれる。また SERCOTEC、INDAP、FOSIS それぞれのコンサルタントたちは、他機関のコンサルティングを行う等、相互に乗り入れている例が多く、重複して登録されている例もあると見られる。なお、FOSIS はコンサルティング会社のみを登録対象とし、プロジェクト契約も会社単位で行っている。いずれの機関にあっても登録リストのフォローは十分に行われておらず、実態は把握しがたい。

上述のコンサルタントは、いずれも公的機関のプロジェクトにかかわる人たちである。また、チリにおいては、大企業や外資系企業を顧客とする経営コンサルタントが存在し (ボストンコンサルティング、アクセンチュア等)、これらのコンサルタントは民間企業にのみ依存するコンサルタントである。SOFOPA には 600 人のコンサルタントがリストに記載されているが、その多くは公的機関へ依存する人たちであるといわれる。

#### (2) コンサルタントの原資とプロジェクト

前項にあるように、多くのコンサルタントは公的機関が外部委託するプロジェクトにその報酬の主要部分を依存することになる。CORFO の FOCAL の場合、実施のための 50~70%を CORFO が、残りを受益者である企業が負担するコファイナンス方式を取っている。CORFO 負担分がコンサルタントの主要報酬となる。なお、企業間連携振興プロジェクト (Proyectos Asociativos d Fomento:PROFO)、納入業者 (サプライヤー) 開発プログラム (Programa de Desarrollo de Proveedores:PDP) プロジェクトでは CORFO 負担が 50%限度となっている。

#### (3) コンサルタントの役割

中小企業支援コンサルタントの役割には大きく分けて 4 つあるといわれる。①チェンジ・エージェント (組織内部で変革の仕方が分からない、あるいは変革に対する抵抗がある場合などにコンサルタントは変革代理人としての役割を果たす)、②スペシャリスト (特定分野の専門知識をクライアントに提供)、③ジェネラリスト (企業経営全般を総合的に俯瞰する。特に小企業へのコンサルティングには重要)、④コーディネーター [他の専門サービス (弁護士、SE など) やほかの企業、政府の支援制度、大学など様々なアクターとのマッチングを行う役割]。そのうち、チリの既存のコンサルタントで非常に弱いのは①チェンジ・エージェント、と③ジェネラリストの役割であると思われる。

#### (4) コンサルタントの活動とそのタイプ

コンサルタントとして登録される人たちは、通常、経営機能別の専門分野を基盤としてコンサルティングを行うこととなる。コンサルティング業界自体が、縦割りの構造になっており、一企業が複数の分野でのコンサルタントを必要とする場合、例えばロジスティックスと生産の場合はそれぞれのコンサルタントにアプローチすることとなる。ロジスティックスのコンサルタントは他の分野のことは何も知らないのが当然のこととなっている。経営全般を診断できるコンサルタントは極めて稀である。

特定個別企業の全体を診断・分析し、その企業の問題点を明確にし、それに焦点をあてて専門分野のコンサルティングを行う、いわば正統的プロジェクトである CORFO の技術支援ツール技術支援基金 (Fondo de Asistencia Tecnica : FAT) は、クリーン・プロダクション(PL)と ICT を除いて後退し、代わって複数企業の連携をテーマとするプロジェクトが主流となってきている。共通の目標をもった複数企業が任意のグループを形成して数年間にわたってプロジェクトを計画的に遂行するもので、CORFO の PROFO や PDP がそれにあたる。このような連携型のプロジェクトでは、プロジェクト当初の経営分析、戦略計画能力、さらに実施にあたってはリーダーシップとコーディネーション能力が求められることになる。

地域振興に深く関連し、小・零細層にかかわる INDAP、FOSIS、SERCOTEC(Chile Emprende)にあっては、特定地域単位にコンサルタントの活動が求められることから、要請されるコンサルタントの資質と能力は、専門性というより、はるかに広範な知識と主導性をもった調整能力である。よいコンサルタントは、地方ではかなり得にくい状況にあるといわれる。

#### (5) コンサルタントの質とその評価

2004 年より CORFO の FOCAL の下で活動するコンサルタントの登録制度を INN が管轄するところとなった。しかし、INN にあっても、登録されたコンサルタントの評価は手付かずで、又、ほかの主要な中小企業を支援する公的機関においても、同様に登録済みコンサルタントの評価制度はない。そのために、登録されたコンサルタントの質は玉石混交で、本来淘汰されていてしかるべきコンサルタントもそのまま登録されたままになるといった状況で、それぞれの機関の登録制度自体の信頼性が疑われると同時に、機能不全に陥っている。もともと、それぞれの機関の登録等基準がまちまちであったことから、状況は混乱している。

このような状況下で、個別のコンサルタントは自己の得意分野(専門分野)で、例えば CORFO で開発されたツールをクライアントである企業のニーズには合わないにもかかわらず、それを売り込んでコンサルティング報酬を得ていた、といった社会的批判を招くに至った。これが一因だったと見られているが、CORFO はその温床となったとも目される FAT プロジェクトを一部の分野を残して廃止している。これには賛否両論があり、まだ需要があったとする見方がある一方、コンサルタントの数が肥大化したとする意見、更には一特定企業の重点支援の方式から、より有効な資源の使い方として連携型のコンサルティングに移行したとする見解まである。

## 2-5-2 コンサルタントの質的向上への動き

### (1) 経済省の対応

チリ産業界の成長は公的支援機関による中小・零細企業施策の実施によるところが大きい。経済省のコンサルタント能力開発標準化への動きは、契約コンサルタントの活動に依存してきた施策実施機関が、このコンサルタントの適切かつ効率的な活動を維持し統御できないほどに、これら公的支援機関の支援メカニズムとその制度的欠陥が露呈してきたことに端を発する。INN への登録制度の移管等に踏み出したが、既に述べたように依然混迷の状況にあり、同省は、産業振興網の中小企業支援の中核を担う CORFO をはじめとする 6 公的機関を中心にコンサルタント能力標準化への構想の実行を画策するに至っている。

それぞれ支援対象企業層の異なるこれらの公的支援機関のコンサルタントを巻き込んでまで資質の標準化を図ろうとした構想の基盤は、コンサルタントの資質として最低限保証しなければならない標準(ベーシック・ミニマム)にある。この経済省主導の概念をそれぞれの機関が理解し、どう対応してくるかが注目される。

### (2) 産業振興網における中核機関の対応

CORFO の外郭団体ではあるが独立色の強い SERCOTEC は、ブラジルの小・零細企業支援機関である SEBRAE の協力を得て、この十数ヵ月間、コンサルタントの登録システムの開発を続けてきた。SEBRAE はコンサルタント登録システムの運用に既に 4 年の実績があり、これをモデルにした SEBRAE のシステムは今年の 7 月には稼動する見通しである。このシステム上には、登録されるコンサルタントの専門分野のプロフィールが記載されるとともに、コンサルタントとして従事できる月次・年次の時間数などの情報も加わる。いまひとつの動きは、農業省管轄の INDAP の独自の登録システムの構築である。このシステムは、チリ中央大学の指導により開発されるもので、今年中に完了が予定されている。

SERCOTEC が導入するシステムは、既に Sistema de Gestion de Acreditados (SGA) としてまとめられている。概観すると、まずコンサルタントの公募がなされ、応募者は経営分野別等 13 分野(更に 26 項目に分かれる)のなかから、得意項目を選択して応募し(選択する項目の数に制限はない)、SERCOTEC において選考が行われ(履歴書、技術知識、能力等)、登録ののちに、SERCOTEC 業務に関する知識研修を受けて、コンサルタントとして契約に基づき業務を行う。業務遂行後、クライアント側と契約コンサルタント側双方で評価を行うことになっている。なお、上記 13 の分野は、経営開発、起業、セクター開発(観光・飲食・民芸品等)、戦略計画、コミュニケーション、プロジェクト・マネジメント、金融サービス、技術・情報・通信、品質管理、法規、国際関係で構成され、項目ごとに求められる学歴、実務経験、知識、能力の 4 基準が明記されている。制度説明、実施のためのフローチャート、コンサルタントのサブエリアの一覧表等、詳しくは付属資料を参照願いたい。

各々の中小企業支援機関が活用しているコンサルタントの質の向上が図れない管理不在の原因を、登録制度の不備に求めたもので、コンサルタント能力の標準化と評価の流れは絶対的である。

### 2-5-3 中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクトとの関連性

先の SERCOTEC、INDAP のシステムは、本案件が実施されたとした場合においても、その実施に先立って導入されることになるので、これらの2システムと併走することとなるのが、現実的な方向であろう。それぞれ異なったクライアント層を対象とした相互に異なったシステムが併行して運営される構図がそこにある。敷衍するならば、各々の登録制度が独自性と有効性を主張するものの、自己の登録制度へのコンサルタントの登録を勧誘する開かれた関係の構築で、相互にコンサルタントの乗り入れと利用が促進される透明な関係が想定される。

では、本案件で導入が提言されるであろう認証・登録制度に求められる方向性は、どのようなものであろうか。その方向性を見いだすための道筋は、ひとつには、この認証・登録制度のクライアントとなる対象企業が「中小企業」であり、その中小企業を中核に据えること、いまひとつは、だれと連携して認証・登録制度をつくり上げていくかである。後段の「だれと」については、CORFO こそが中核機関であると目される。もちろん、経済省との連携の枠組みにおいてである。

CORFO は、品質関連の規格に関し標準化に踏み出したものの、本体にはいまだ2,000人の登録コンサルタントを擁し、標準化を真剣に模索している状況にあると思われる。小・零細企業及び農業部門を対象とする2機関(SERCOTEC、INDAP)は既に独自の標準化へと進んでおり、中小企業を対象とするCORFOとしては、逡巡していることもできまい。一方、中小企業振興を施策の重要課題とする経済省は、その要を中小企業コンサルタントの能力標準化に据えているのであり、政策実施の要衝である管轄下のCORFOとの連携は当然の道筋であろうと見られる。

産業振興網を主催して、緩やかに連携を呼びかける経済省のスタンスは今回調査で明らかになったが、これは弾力的な認証・登録制度の構築を図りたいとする同省の戦略とも理解できる。ベーシック・ミニマムのコンセプトを執拗に主張するのは、最終的な認証・登録制度の構図はともあれ、認証・登録制度の実現は落とせまい、とする意向の表明とも受け取れる。

では、経済省のいうベーシック・ミニマムのレベルをどこに置くのか。コンサルタントの認証のための研修期間の現実的かつ有効なレベルとしては、3ヵ月を最高次として、中位を2ヵ月、低位を1ヵ月間とすることが考えられる。小・零細層向けの標準化開発が既に2機関で進められている以上、ベーシック・ミニマムをそこに合わせて低位に設定し、あえて認証を容易にする必要もないと思える。制度としての名声を維持し、現実的かつ開かれたシステムを意図するとすれば、かなり高次のレベルの認証のための研修プログラムが用意されることとなる。第2章2項では、それを提示した。現在活動するコンサルタントの再登録・認証となれば、前歴評価とそれに合わせての特例措置の道筋が用意されている必要もあろう。併せて提示しておいた。

なお、今回の調査を通じ、面談者からコンサルタント能力標準化に関し数多のコメントがあった。そのいくつかを以下に列記しておく。

- ・ 標準化制度の民間への開放
- ・ カリキュラムにもモジュラー方式を取り入れる
- ・ 地方の視点、専門性より顧客との信頼関係重視
- ・ 経営全般に関する相談センター設置
- ・ 労・資・政の三者構成による審議会の設置

- ・ 経営相談員的なコンサルタントの養成
- ・ 研修講師の質の向上
- ・ 調整型コンサルタントが必要
- ・ 顧客満足度ランキング
- ・ 情報・金融へのアクセス

付言すると、民間機関や企業におけるインタビューへの対応は、「企業人が働きながら認証されるようにモジュラー方式のカリキュラムを組む」というように、民間の参加を当然のこととして回答がなされる場合が多く、また官庁主導への反発が強いところからも、例えば、三者構成による審議会を設けるなどの方策は効果的であると見られる。

## 第3章 対チリ協力

### 3-1 経済産業分野における日本－チリ協力の枠組み

#### (1) わが国の援助重点分野

わが国の対チリ援助重点分野は、2005年8月、現地 ODA タスクフォースにおける確認を踏まえ、チリ政府との政策協議により以下の4分野が選定され、各重点分野の下、合計11の協力プログラムが設定された。

これらは現在のバチェレ政権（任期4年間：2006年3月～2010年3月まで）の政策とも合致する。

#### 1) 社会的格差の是正（4プログラム）

（社会的弱者支援、地方開発支援、小・零細農林水産業振興、初等・中等教育改善）

#### 2) 環境保全・健康改善（4プログラム）

（食品安全性向上、環境行政能力向上、CDM 事業支援、オゾン層保護対策・再生可能エネルギー開発支援）

#### 3) 貿易・投資環境整備（2プログラム）

（中小・零細企業支援、貿易投資制度整備支援）

#### 4) 南南協力支援（1プログラム）

（南南協力支援）

#### (2) わが国の支援実績

近年の経済産業分野におけるわが国の支援実績は以下のとおりである。

JICA 事業：

#### ① 個別専門家派遣「工業標準化及び計量・認証制度」

工業標準化及び計量・認証制度に関する個別専門家2名を INN に派遣し、同国の標準規格制度への指導を実施。

協力期間：1993～1996年

#### ② 開発調査「地域経済開発・投資促進支援調査（EPIE）」

チリ経済省及び CORFO を C/P として、チリの EPIE を実施。

協力期間：2000年3月～2001年10月

#### ③ 個別専門家派遣「税関システム改善」

・「旅客荷物プロファイル登録支援」に係る財務省税関局の短期専門家2名によるチリ税関での指導。

協力期間：2005年5～6月

・「税関における情報伝達システム強化」に係る財務省税関局の短期専門家2名によるチリ税関での指導。

協力期間：2007年1～2月

- ④ シニアボランティア派遣「経営管理・品質管理」
  - ・ ASIMET において主に所属企業を対象に金属加工工場における経営管理・品質管理を指導（2004年4月～2007年4月）。
  - ・ ASEXMA において所属企業を対象に製造業における経営管理・品質管理を指導（2007年4月～2009年4月）。
  - ・ FOSIS で実施している零細企業向け研修において経営管理・品質管理を指導（2008年1月～2010年1月）。

また、当該分野に関連する日本の他ドナーの取り組みとしては、次があげられる。

- ① JETRO による「南米有機食品プログラム」の一環として 実施中のチリ有機食品産業の育成・対日輸出事業
- ② 同機構による「南米食品高度化プログラム」の一環として実施中のチリ食品産業の容器包装の改善事業
- ③ （財）海外技術者研修協会（AOTS）による「産業技術者育成支援研修事業」や「中南米企業経営研修コース」
- ④ （財）海外職業訓練協会（OVTA）による「APEC 人材養成技能研修事業」や「APEC-IT 研修事業」

### 3-2 対チリ協力重点プログラム「中小・零細企業支援」の概要・方向性

#### (1) JICA 事業実施の基本的な考え方

JICA 国別事業実施計画(2007年3月改訂)において、JICA 事業は本章 1. で述べた 4 重点分野、11 協力プログラムに沿って実施し、今後の事業展開においては、4つの協力重点プログラム（地方開発支援、環境行政能力向上、中小・零細企業支援、南南協力支援）を重視して、チリ政府の取り組み、他ドナーの協力を踏まえて、効果的な協力を行うことが明示されている。

そのなかで重点分野「貿易投資環境整備」、協力重点プログラム「中小・零細企業支援」に対する JICA 事業実施の考え方はそれぞれ以下のとおり示されている。

#### 協力重点分野「貿易投資環境整備」

チリは貿易自由化により輸出振興を図り順調な経済成長を遂げてきている。国内市場が狭小なチリでは輸出の拡大は継続的な経済発展には欠かせない。また、輸出産業の高付加価値化のためには、技術移転効果のある投資誘致も重要な課題となっている。このため貿易・投資の環境整備は引き続き重要課題である。わが国とも FTA（経済連携協定：EPA）締結に向け、交渉中<sup>1</sup>。

他方、この経済成長を支えてきた貿易・輸出による国内への影響にも目を向けることが肝要である。雇用吸収力が高く、就業人口の 90%以上を吸収し、かつ全企業の大多数を占める中小・零細企業の輸出参加比率を高めることは（中小企業の国際化）、雇用の拡大あるいは創出につながり、安定した成長に不可欠である。

<sup>1</sup> 2007年9月に日本-チリ EPA が発効。

JICA は、格差是正の観点も考慮し、当該分野では、中小・零細企業の生産性、競争力強化に資する協力を重視する。

#### 協力重点プログラム「中小・零細企業支援」

バチエレ政権は、企業の大多数を占め、また雇用吸収力が高い、中小・零細企業の生産性、競争力強化を課題として、中小・零細企業振興を重点政策としている。中小・零細企業の振興は、格差是正の観点からも重要な課題であり、これを支援する。

#### (2) 中小・零細企業支援プログラムの概要

20 年度要望調査「協力プログラム総括票」における概要は以下のとおり。

##### (協力プログラムの背景)

チリは開放型経済を指向し、過去 30 年以上にわたり貿易と投資の自由化を通じた成長を遂げているが、他方、国内産業は常に国際市場での競争にさらされている。このため、チリでは、①自由貿易協定を締結した国への市場アクセス機会を最大限に活用すること、そして②開放型経済により最も打撃を受けやすい中小・零細企業を育成していくことが求められている。また、投資環境の面においても、中小・零細企業で構成される裾野産業の育成は重要である。

チリには中小・零細企業が約 69 万社、大企業は約 7,000 社あり、企業総数の 99.6%を中小・零細企業が占めている。これら中小・零細企業の年間平均売上高は約 8 万米ドルにとどまり、大企業の約 2,900 万米ドルに比べ格差が著しいのが現状である。またチリの輸出総額の 96%は大企業の輸出によるもので、中小・零細企業の輸出シェアは 4%と低い。インフォーマルセクターを含めた被雇用者数は約 500 万人にのぼるが、うち 74.4%が中小・零細企業の被雇用者で占められている。経済格差及び雇用創出の面においても、中小・零細企業の育成とこれら企業の輸出への参加シェアの拡大は重要な課題となっている。

チリでは、これら課題を受け、様々な省庁、公的機関、業界団体による一連の中小企業育成事業が実施されている。経済省の下では、CORFO、SERCOTEC、Chile Calidad、INN が中小企業の経営向上、企業間連携、品質向上、品質規格導入などによる支援事業を展開している。中小企業の輸出促進については、外務省 ProChile が企業の輸出促進支援事業を実施している。また、企画協力省 (Ministerio de Planificacion y Cooperacion : MIDEPLAN) 傘下の FOSIS が主に零細企業に焦点をあてた社会セーフティー・ネットの観点からの事業を展開している。

しかし、チリには日本の中小企業庁に相当する省庁が存在せず、また中小企業基本法にあたる中小企業政策の基本方針を定めた法律も存在しない。このため、2006 年 3 月に発足した新政権においては、官民合同の場でこれら中小企業育成制度の見直しに向けた検討を進めている。

##### (協力プログラムの目的)

中小・零細企業の生産性・競争力強化を図る。

(基本方針)

上記目的を達成すべく、次の4つの視点からの協力を実施する。

1) 政策・制度支援

- ・SV派遣、集団研修、JICA-NETセミナー
- ・「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト案」

2) 中小企業の生産性・競争力強化支援

- ・「中小企業の生産管理強化・若手工員育成プロジェクト案」
- ・SV派遣（製造業輸出協会、金属加工業協会）
- ・地域別研修（プロセス工業におけるクリーナー・プロダクション）

3) 地方における地場産業育成支援

- ・「地場産業振興のための地方行政機能強化プロジェクト」

4) 零細・小企業向け起業家支援

- ・「地場産業振興のための地方行政機能強化プロジェクト」において、零細・小企業育成の視点を包括。

(期待される具体的な成果)

- 1) チリにおける中小・零細企業育成策の見直し過程のなかで、日本の政策・制度に関する紹介がなされる。
- 2) チリ中小企業への生産工程の効率化、品質管理など、日本の得意分野に対し技術移転がなされる。
- 3) チリにおいて地方主導型の産業振興制度(13州における州産業開発局)が確立する。

(3) 中小・零細企業支援プログラムの方向性

対チリ協力重点分野「貿易投資環境整備」の下、「中小・零細企業支援」プログラムにおける協力を考えるうえで、本章2. (2) でプログラム総括票「協力プログラムの目的」に示されている中小・零細企業が生産性・競争力が強化されるためには、政府支援事業の質の向上を図ることが不可欠であり、また、特に地方における中小・零細企業開発が遅れていることから地場産業育成などの地域産業振興を通じた中小企業の成長・発展が必要である。

このため、「中小・零細企業に裨益する中小企業支援策、地域産業振興策が実施される」ことをプログラム目標として、

① チリ政府の中小企業支援制度強化を通じた中小企業育成、

② 地方自治体の行政能力向上を通じた地場産業育成

を協力の柱(サブプログラム)とするのが、チリ政府における政策面からも、課題解決アプローチの面からも有効と考えられる。

サブプログラム①「政府中小企業支援制度強化を通じた中小企業育成」

現在チリでは中小企業育成策の見直し・統一化を巡る動きが見られており、この過程において、

チリ側のイニシアティブを重視しつつ、支援する方策として、日本における中小企業支援策及び行政システムを紹介する形で政策支援を行う。

具体的には、日本の中小企業育成策、中小企業庁の役割・業務内容、中小企業基本法の内容、中小企業診断士制度、各地方自治体における中小企業支援センターの機能があげられる。協力形態としては、主に本邦集団研修・地域別研修が想定される。また、チリ政府から要請中の「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト」では、日本の中小企業診断士制度の紹介だけでなく、チリへの適用化を支援する。

#### サブプログラム②「地方行政機関の行政能力向上を通じた地場産業育成」

バチェレ政権は、地方主導型かつ官民連携による産業振興を図るべく新しい組織として、内務省地方・行政開発次官官房 (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo: SUBDERE) を通じて、全国に「州産業開発局 (Agencia Regional de Desarrollo Productivo)」を設置した<sup>2</sup>。

州開発局における中核となる業務として、地元ニーズに基づいた地域産業開発戦略の策定、生産チェーン(産業クラスター)の強化、生産機会についての情報システム構築の3点を掲げている。

州産業開発局の下、地域レベルで産業振興が進められていくことを目的として、19年度中に協力開始予定の「地域産業振興のための地方行政能力強化プロジェクト」、また、集団・地域別研修やチリ国内の市役所産業振興部署へのボランティア派遣を通じて、日本の行政機関の産業振興ノウハウ・経験を移転し、地方行政機関の能力強化を支援する。

#### サブプログラム③「品質及び労働生産性向上を通じた中小・零細企業競争力強化」

本プログラムの柱であるサブプログラム①、②に加えて、政府による中小企業支援・地域産業振興事業を補完する形で現場レベルでの日本的経営ノウハウ・経験を移転する。

中小企業の生産現場における経験や中小・零細企業間の組織化・企業組合活動経験のあるシニアボランティアを企業研修機関、産業業界団体を派遣し、競争市場のなかでより積極的に技術習得に熱心で向上心のある中小企業を受益者とした経済発展の牽引役として育成支援する。移転可能な日本的経営ノウハウとして具体的には、工場内での5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)やカンバン・システムによる生産工程の効率化など、工場内での現場における従業員・経営者の慣習・メンタリティー改善などが想定される。

なお、これらに対するわが国からの投入は限定されるため、チリ側が進める開発プログラムの一部をわが国が支援するような形態が現実的であるため、協力成果の波及効果(自立発展)を確保するためにもチリ側のイニシアティブを重視した設計が望ましい。

### 3-3 JICA 対チリ協力における本案件の位置づけ

チリは、1974年以降新自由経済主義に基づき、経済の自由化による輸出志向の高い経済成長を遂

<sup>2</sup> 2007年にアリカ・パリナコタ州(タラパカ州 I Región から分離)、ロス・リオス州(ロスラゴス州 X Región から分離)の2州が新設され、全国13州から15州に変更。

げた。また、財政の安定化のために、小さな政府を定着化させ、公共政策は政府職員が直接関与するのではなく、民間参加による実施が行われてきた。

そのため、政府関係機関職員には中小企業支援事業の経験もノウハウも欠如しており、コンサルタントによる事業評価もほとんど行われていない状況であることが、今回の調査を通じて明らかになった。特に地方では、コンサルタントの人材も不足しており、地方自治体の職員も能力が低いいため、中小企業支援事業の予算を有効に活用できておらず、中小企業からの政府への信頼も低く、コンサルタントに至っては、標準化されていないため、評価が低く、顧客である企業の情報漏えいなどの不信感さえもたれている場合もあった。

チリ政府として、地方分権化を進め、長期的には地方自治体が主導的に地域の産業振興を進めていくことをめざしているが、地方自治体職員の能力を強化し、経験を積むには長い歳月がかかることから、公共部門による支援事業においては、引き続きコンサルタントの活用が不可欠であるため、コンサルタントの標準化の必要性は高い。したがって、本案件を通じて、コンサルタントの標準化による人材能力の向上を図り、チリ政府による「産業振興ネットワーク」の各支援ツールを通じた中小支援事業の質が改善されることが期待される。

現在チリ政府（バチェレ政権）が最重要政策のひとつとして進めている中小企業支援計画「あなたと起業するチリ計画（Chile Emprende Contigo）」における核となる「産業振興ネットワーク」に対する支援は、チリ政府にとって重要性の高い協力であり、実施する意義は高い。

他方、地方分権化の推進において、先述したとおり、チリ政府は全国に「州産業開発局（Agencia Regional de Desarrollo Productivo）」を設置し、地域産業振興を図ろうしているが、地方行政機関の能力が不足している状況である。これに対し、「地域産業振興のための地方行政能力強化」技術協力プロジェクトによって地方行政機関の能力強化をめざしている。

したがって、「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト」と「地域産業振興のための地方行政能力強化プロジェクト」との相互補完が考えられ、地方行政機関とコンサルタントの双方の能力向上、中小企業及び地域産業振興事業の質の向上が図られることによって、政府のめざす中小企業・地域産業の成長・発展が可能となると考えられる。

経済成長の著しい中進国チリは、JCPP を含む域内諸国に対する南南協力を実施しているように、「人間の安全保障」の視点に基づく援助ニーズは他国と比べると優先度が低く、援助規模も減少の方向にある。

一方、豊富な天然資源を有している同国との経済関係の強化は、わが国の国益にも合致し、ブラジル、アルゼンチンと同様に、南米におけるわが国のパートナーとして今後も良好な関係を継続していく意義は大きい。2007年9月の日本・チリ EPA 発効を受けて、両国間の（人的・物的）交流が活発化されることが望ましいため、ODA に代わって、民間部門の交流を盛んにするための支援を重視しつつ、また、チリの安定的な経済成長を支援していく視点からも、わが国の比較優位のある協力分野であり、これまでのチリの政策では十分な成果の出ていない地域産業振興、中小企業振興を支援していくことが望ましいと考えられる。

## 第4章 チリ中小企業支援策

### 4-1 中小企業支援政策・施策

チリにおける中小企業政策は、現バチェレ政権の下で、大蔵省が2006年7月に発表した「競争するチリ計画」(Plan Chile Compite)、2007年3月に大蔵省主導で策定された「投資するチリ計画」(Plan Chile Invierte) (表4-1)、MINECON(経済省)が官民合同作業によるコンセンサスを基に大統領が発表した「Chile Emprende Cotigo」(表4-2)が根幹をなしている<sup>3</sup>。これらの政策パッケージの実行計画項目は、現政権によって積極的に取り組まれており、今回調査時点では、中小企業基本法の制定には至っていないものの、CORFO・国立銀行融資案件ほか、改革は漸次実行に移されつつある。

表4-1 「投資するチリ計画」 2007年3月13日 -8本の柱と27の具体策-

<b>投資促進</b>
1. 税務会計上、減価償却費に定率法を適用(期間限定)
2. 投資を阻害するボトルネックを見つけ出し解消する
3. 公共投資の推進
<b>起業促進</b>
4. 中小企業のための長期融資促進(2007年8月1日にはCORFOの中小企業向け新規融資開設)
5. 投資のための保証基金(FOGAIN)を新設(2007年上半年に設置。CORFOが管理)
6. 融資機関のための中小企業情報データベース(FECU)の作成・活用
7. 政府調達における電子プラットフォーム(調達政府機関の買掛金への融資)
8. 中小企業法の法案国会提出
<b>チリ金融市場のグローバル化</b>
9. デリバティブ法案の国会提出(2007年下半年)
10. チリペソの国際化
11. 第3の金融市場改革(MKIII)
<b>貿易統合：新たなフェーズ</b>
12. サービス輸出の手続き簡素化
13. 太平洋横断イニシアティブ
14. 国のイメージ向上(日本を含めた9市場へ向けたキャンペーン実施)
<b>より迅速な政府</b>
15. 会社の協同管理法の法案国会提出(2007年4月)
16. 公共事業の近代化
17. 公職高官の公示採用(目標の99公職のうち79で実施済み)
<b>イノベーションと人的資源</b>
18. 競争力のためのイノベーション
19. 中小企業技術者の養成
20. 英語教育(CORFOによる英語人材登録)
<b>エネルギー</b>
21. 第12州における炭化水素探査・開発の国際入札(2007年5月)
22. 第12州リエスコ等の炭鉱売却に伴う入札
23. バイオ燃料促進[2007年4月までに法整備完備、促進はCORFO/Innova Chile(CORFOのイノベーション促進プログラム)]
24. 国家エネルギー委員会(CNE)の強化
<b>観光促進</b>
25. 観光サービス会社の格付け制度の創設
26. 観光地の保存・開発
27. 観光部門の制度強化〔観光庁 Servicio Nacional de Turismo: SERNATUR〕

表4-2 Chile Emprende Cotigo 2007年6月17日 -5つの主な具体策-

<b>小規模企業の足場をならす</b>
小規模企業法の制定(2007年下半年中に国会提出)
税務裁判所プロジェクト法案プロジェクトの推進
<b>融資</b>
既に国会を通過した第2金融市場改革法(MKII)の公示
CORFOの中小企業向け長期融資基金を1億米ドル増加
Banco Estado銀行による固定資産投資への中長期融資ライン(3億米ドル)
投資保証基金(FOGAIN)への増資(計1億米ドル)
INDAPとSERCOTECを通じたマイクロクレジット(150億ペソ)
中小企業向け信用保証基金(FOGAPPE)の増資(3,000万米ドル)
<b>起業、イノベーション、人材育成</b>
産業振興行政分野での市町村職員の人材育成
CORFO「地場起業プログラム」の地方展開
CORFO「中小企業のイノベーション投資支援プログラム」
中小企業経営の電子情報化支援
全国職務研修基金(Fondo Nacional de Capacitacion: FONCAP)と人材育成への税制優遇措置の再構築
<b>市場アクセス</b>
中小企業向け輸出チェーン・産業クラスターアクセス支援の拡充(CORFO)
不正取引を摘発するための国家検察局の強化
大企業と中小企業との間の協定・優良慣行規範の促進
ChileCompra(政府調達ポータルサイト)制度を通じた政府調達活動の拡充
<b>債務を抱える企業へのリハビリ支援</b>
税金滞納企業への債務リスケジュール
中小企業の社会保障費債務支払への融資

<sup>3</sup> 本章の記述と以下に収録した政府発表の諸計画図表は、伊藤珠代の「企画調査業務完了報告書」(2007年5月31日)による。

## 4-2 中小企業支援実施体制

チリにおける中小企業支援策は、経済省をはじめとする各省の管轄下にある産業振興実施機関により実行される。中央政府には中小企業開発・振興を統括する部署は存在しないので、この分野で主導する経済省は、実質的に関与できない他の省庁に属する実施機関との調整という課題が残されることになる。

表 4-3 は、チリにおける産業振興予算とその裨益企業の規模別配分状況を示している。2004 年の各省を合わせた予算総額は、4 億 900 万米ドル (2,823 億ペソ) で、全体として中・大規模企業により多くが配分されている。この傾向は、特に経済省において顕著で、優先的により発展の可能性が高い大企業にその支援を実施してきた。労働省は、その支出項目は主に研修資金であるが、小・零細企業向けより多い予算が雇用人口でははるかに少ない中・大企業に配分されている。

表 4-3 産業振興予算と企業規模別配分

(2003 年価格、100 万ペソ)

	2001 年				2004 年			
	小・零細規模	中・大規模	規模不明	合計	小・零細規模	中・大規模	規模不明	合計
労働社会保障省	13,309	39,901	9,253	62,463	37,799	47,538	8,158	93,495
農業省	55,108	23,029	993	79,130	57,184	21,973	795	79,951
経済・振興・復興省	3,101	24,795	15,936	43,832	3,898	28,608	14,006	46,511
企画・協力省	15,394	-	-	15,394	13,002	-	-	13,002
外務省	-	16,877	-	16,877	-	11,132	-	11,132
内務省	-	-	7,891	7,891	-	-	12,229	12,229
非伝統品輸出拡展制度	-	69,806	-	69,806	-	19,223	-	19,223
その他	732	-	4,748	5,480	594	-	6,163	6,757
総計	87,644	174,408	38,821	300,873	112,476	128,473	41,351	282,300

出所：「中小企業振興及び国際協力パートナーシップ・プログラムの主な公共機関及び民間機関の特徴」 JICA 委託調査 2005 年 5 月

この予算を執行するのが産業振興実施機関である。その主要実施機関を省庁別にみると以下のとおりである。

- ・労働社会保障省：雇用研修センター (SENCE)
- ・農業省：INDAP、農牧庁 (Servicio Agricolay Ganadero : SAG)
- ・MINECON：CORFO、SERCOTEC
- ・外務省：Prochile
- ・企画協力省：FOSIS

経済省は、主要実施機関の連携を重視して、図 4-1 にある産業振興網 (Red de Fomento) <sup>4</sup> を主導する。政府機関相互の連携と、特に中小企業支援サービスへのよりよいアクセスを意図する。今回調査のコンサルタント能力の標準化についても、この核を構成する主要実施機関の参画を得て進めることを意図している。

チリにおいては、地方分権化があまり進んでおらず、中央政府機関主導で実施されてきた中小企業

<sup>4</sup> [www.paraemprender.cl](http://www.paraemprender.cl)

振興事業にあって、近年、地方主導型の支援施策が活発になってきている。2006年には、国内13州に設置された「州産業振興局」が地域に根ざした地場産業振興を図るほか、SUBDEREがアラウコ、サンアントニオ、チロエに県産業振興事務局を設置した。また官民合同によるChile Emprendeの活動は、既存の主要産業振興実施機関であるCORFO、SERCOTEC、FOSIS等の参加を得て、特定地域における経済振興、零細企業の商業開発を推進している。Prochileも地方において企業グループの育成・指導を手がけるなどの動きも出ている。

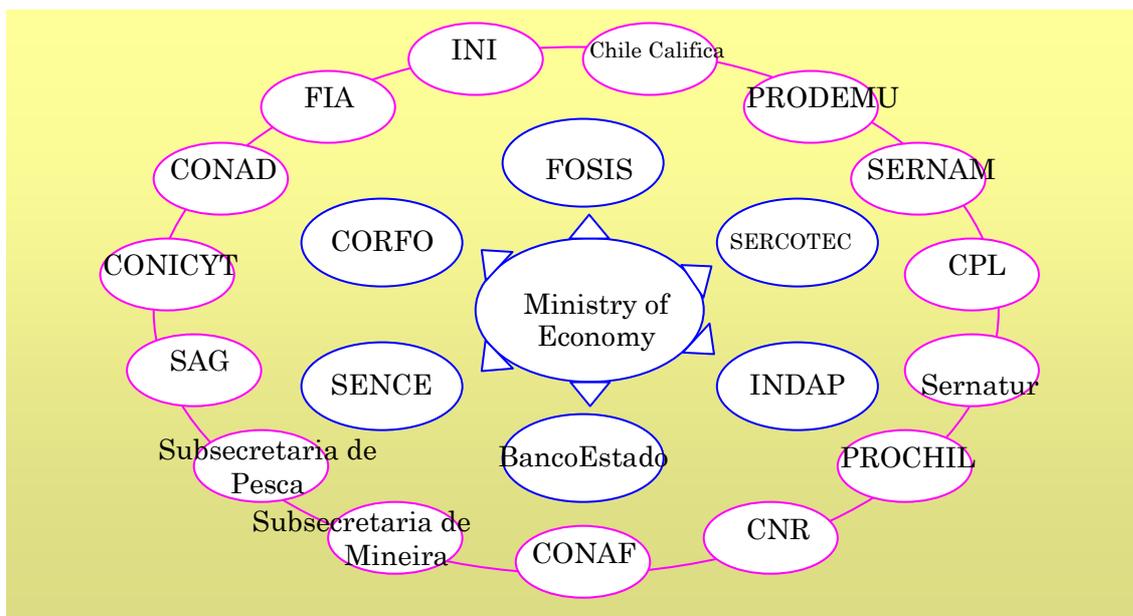


図 4-1 産業振興網 (Red de Fomento)

今回調査に直接にかかわる実施機関について、次に要約する（概略は付属資料参照）<sup>5</sup>。

#### SENCE

- ・全国で2,200の研修実施機関(Organismos Tecnicos Ejecutores de Capacitacion : OTEC)、更にはその仲介する研修仲介機関(OTIC)を通じて研修プログラムを展開する。スタッフ数は540、予算規模は2億5,000万米ドル。従業員を研修する企業に対して政府が提供する租税優遇措置(給与支払の1%が上限と)の実施によって、又は公的資金からの資金協力による研修支援プログラムを通じての補助金活動によって行われる。
- ・研修分野は18の産業タイプに分かれ、金属・機械加工、建設、観光、農業、牧畜などである。コースは2種類あり、ひとつは労働者研修、いまひとつは競争力強化・生産性向上のためのプログラムである。200~300時間のコースが組まれるが、80時間の短期コースも用意されている。事務、財務、販売、秘書、在庫管理、コスト管理といった科目を個別に受ける場合が後者に該当する。零細企業への無料研修のための政府基金である FONCAP プログラムにも参加している。
- ・多くなりすぎたコース・カリキュラムの見直しを Fundacion Chile の助力を得て行う予定である。

<sup>5</sup> 「中小企業振興及び国際協力パートナーシップ・プログラムの主な公共機関及び民間機関の特徴」 JICA 委託調査 2005年5月を参考にした。

る。よい研修機関は講師の質によるところから、講師のプロファイルを作成し、質の標準化を図るため、同じ Fundacion に協力を依頼。OTEC の見直しも行うとしている。

#### INDAP

- ・生産農家等 27 万 8,000 世帯への技術支援と能力開発、補助金供与、融資などの支援を行っている。13 州事務所のほか、111 の地域事務所を通して灌漑、土壌の保全等への支援のほか、農村女性・青年の企業等特別研修、農村観光の振興など国内全域に支援サービスを展開する。
- ・15 年ほど前から、サービスの外部委託を進め、今では 2,600 人のコンサルタントが登録されている。市場開拓、販売拡張など商業振興に注力している。コンサルタントの登録とその管理は標準化も認証もなされておらず、質がばらついている。コンサルタントの登録は、商業、農業分野のプロフェッショナルを焦点にしているが、登録者のランキング、資格強化、研修などは今後の課題である。なお、コンサルタントのタイプは、技術支援(400 人)、灌漑(100 人)、土壌改良(1,000 人)などが主である。需要に応じてコンサルタントの構成も変わる。チリ中央大学に委託して、コンサルタントの登録システムのデザイン、検証のためのパイロット的实施を行い、登録内容の高度化、プロジェクト評価の数値化等の作業を進めつつある。

#### CORFO

- ・1939 年の設立。15 の地方拠点、20 のプロジェクト実施エージェント、2,000 人の登録コンサルタントと 1 万 8,000~2 万の顧客企業を擁する。重点施策は、中小企業、イノベーション、地方振興の 3 つにある。具体的な支援は 4 分野で、企業経営の改善 (FOCAL「品質振興基金」、FAT)、企業連携 (PROFO「共同振興プロジェクト」、PDP)、F/S 調査(灌漑、環境等)、地域産業集積プログラム振興 (Programa Territorial Integrado : PTI) である。近年では、小企業開発のための融資を大幅に増やすなど、中小企業支援プログラムを拡大の方向にある。年間支援総額は 5,000 万米ドル。
- ・CORFO が実施する FOCAL の 9 規格 (ISO9001、ISO14001、SEMC、NCh2909 を含む) は、既に登録・管理の責任が INN に移されている。CORFO に残されているツールは PROFO、PDP、FAT など 10 前後で、独自に基準を設けてコンサルタントを登録・管理する。FAT については、100% コンサルタントの責任で行われていたこともあって、立派な報告書は作成されたが、全く顧客企業に役に立たず、ただコンサルタントの金儲けにのみ役立った結果となってしまう、2 つの分野 (クリーナー・プロダクションと ICT) を除いて廃止された。

#### SERCOTEC

- ・小・零細企業支援機関として 219 人のスタッフを擁する。生産性向上に関するサポート、新技術・技法の支援・指導、調査研究等のほか、最近では市場開発、地方行政機関・大学・技術教育機関との連携、情報通信、起業特別支援等のプログラムを実施してきた。支援プロジェクトは 200 人前後の同局に登録されているコンサルタントと契約し実行する。2007 年予算額 3,400 万米ドル、本部・支部から直接支出するものと、そのほかに Chile Emprende を通じての支出が

ある。詳しくは、付属資料の質問票回答文書(英訳)を参照願いたい。

- ・コンサルタントの選定、登録、認定、評価の一連のプロセスと管理の方式に関し、過去 15 ヶ月間、小・零細企業支援サービス機関である SEBRAE (ブラジル) の支援を受けて検討してきた。新たに統合されたコンサルタント・リストによる運営の開始は今年の 7 月に予定されている。なお、SEBRAE は、この方式に関し既に 4 年の運用実績がある。このシステム導入により、コンサルタントの管理の標準化がなされることになる。登録はコンサルティング会社ではなくコンサルタント個人が対象となる。システムはコンピューター上で運営され、公平が図られる。公共機関の調達システムである“Chile Compra”に組み込まれ、統合されたデータベースは、個別コンサルタントがどこで契約し仕事をしたか、合法か、といったことが透明化される。なお、この制度の下でのコンサルタント選定には、技能だけではなく心理テストもある。顧客との信頼関係が重要と理解してのことである。

#### FOSIS

- ・貧困をなくすことに寄与するプロジェクトに全額若しくは部分的に資金を提供するが、近年の焦点は企業であり所得の創出・増加にあり、段階的向上の過程を経て貧困脱出をめざすプログラムが用意されている。FOSIS は貧困の集中度、社会的疎外度等の高いコミュニティないしはグループ・レベルで支援活動を行っている。2008 年の総予算額は 3,800 万米ドル (192 億ペソ) である。
- ・FOSIS には 350 社のコンサルティング企業が登録されている。個人のコンサルタントを雇用することはなく、すべて競争入札により会社と契約する。その会社がどんなコンサルタントを配属してくるか分からないという問題は残されている。コンサルタントによるサービスの内容は、技術支援、研修、それに小口融資である。その他、管理技術や製品・サービスの向上、市場分析のほか、コンピューター、会計処理、税の申告、法律等がある。
- ・最貧層を対象に事業計画と融資をセットにしたマイクロプロジェクトがある。グループを形成し、ひとつのプロジェクトに 500~1,000 米ドルの補助金を支給する。プロジェクトの専門性は低く、標準化は容易である。地域別に零細企業を 100 社単位でコード化し、それをコンサルティング会社 1 社が管理する。1 コード単位企業 100 社の内訳は、おおむね製造業が 50、サービスが 20 ほかである。6~8 ヶ月がプロジェクト最長期間となっている。これらのプロジェクトでは、事業のレベルを 3 段階に分けて対応している。第 1 が最貧層の段階、第 2 が企業化の段階、第 3 が成長持続の見込める段階である。FOSIS のコンサルタントは、研修コンサルタントといえる。FOSIS で登録されているコンサルタント会社が INDAP や SERCOTEC でも働いていることもある。
- ・2007 年には、青年の雇用促進、起業醸成・促進、零細企業強化に関する 3 つの新しいプログラムを始めている。詳しくは付属資料の質問票回答文書(英訳)を参照願いたい。

#### Prochile

- ・州支部 15 の全国展開網をもつ。貿易に関する一般情報の提供、輸出手続き等の支援、輸出に

関する専門アドバイス、国際見本市その他への企業視察団の組織などの支援サービスを提供している。

- ・支援の形態については、従来、クライアント企業に対する「直接支援」を行ってきたが、最近になっての事例であるが、経験のある国際・コンサルタントを雇用して、テムコとコンセプトでプロジェクトが進行中である。もうひとつの事例では、業種を大きくまとめグループ化し、例えば、10 企業単位でサービス、工業、アグロインダストリー、業種混成チームに分けてアプローチする方式を導入している。Prochile ではこのタイプを「コーチング」と呼んでいる。

### 4-3 チリ中小企業の概況

#### 4-3-1 チリ経済・産業の概観

チリ経済は、過去 15 年以上の間、一貫した経済改革と慎重なマクロ経済政策により、インフレーションを低位に抑えるとともに、近年の GDP の伸びは 4~6%と、強固な成長路線を維持している。1 人当たりの所得は 1990 年以降 3 倍に増加し、貧困層は 3 分の 2 減少して 14%にまで下がっている。1990 年代の高度成長は、このところ雇用の停滞、直接投資流入の低下、労働生産性増加の減少等、鈍化の傾向にある。社会福祉政策の効果により極端な貧困状況は緩和されたとはいえ、依然として所得格差は高いままである<sup>6</sup>。

このチリの産業構造をまとめたのが表 4-4 である。2006 年の GDP は 58 兆 6,000 億ペソ(1,106 億米ドル)、鉱業が 7.6%、製造業は 16.7%、農林水産は 5.1%どまりで、金融業 16.0%、商業、運輸通信等、サービス産業のシェアが高い。輸出総額は、GDP 比 52.6%と極めて高く、なかでもその 62.9%を占める鉱産物、特に銅が 55.6%であることによるものである。雇用人口のシェアで見ると、鉱業はわずか 1.4%、製造業 13.3%、農林水産業は 12.6%と相対的に高くなっており、労働生産性の低さをうかがわせる。

<sup>6</sup> “Staff report for the 2007 Article IV Consultation,” IMF Chile, June 25, 2007. チリマクロ経済の全容を分析評価した報告書。”A Statement for the Executive Director for Chile,” July 16, 2007 では、Capital Markets II 法によるベンチャーキャピタル等 SME 金融施策、Chile Invests Plan での SME 長期融資、財務諸表報告システム等にも言及されている。

表 4-4 チリにおける産業別 GDP、輸出額、雇用 (2006 年)

	GDP		輸 出		雇 用	
	100 万ペソ	シェア %	100 万米ドル	シェア %	1,000 人	シェア %
農林水産業	2,986,169	5.1	2,770	4.8	789.85	12.6
漁 業	725,771	1.2				
鉱 業	4,470,240	7.6	36,572	62.9	90.06	1.4
銅	3,673,040	6.3	32,332	55.6		13.3
製造業	9,813,429	16.7	16,513	28.4	831.78	
食品・飲料・たばこ	3,071,242	5.2	6,568	11.3		
繊維・縫製品・皮	419,342	0.7				
木材・家具	670,413	1.1	2003	3.4		
紙・印刷	948,459	1.6	1,893	3.3		
化学・石油・ゴム・プラスチック	2,687,809	4.6	3,393	5.8		
非鉄金属	881,412	1.5	1,264	2.2		
金属品・機械	1,134,752	1.9	1,079	1.9		
電力・ガス・水道	1,711,364	2.9			33.96	0.5
建 設	4,195,983	7.2			528.08	8.4
商業・レストラン・ホテル	6,005,417	10.2			1,291.93	19.5
運輸・通信業	5,618,253	9.6			519.58	8.3
通 信	1,539,228	2.6				
金融サービス業	9,400,123	16.0			543.60	8.7
不動産	3,260,179	5.6				
サービス業(教育・保健を含む)	6,478,646	11.0			1,715.01	27.3
公的サービス	2,426,357	4.1				
フリーゾーン			1,297	2.2		
その他			965	1.7		
合 計			58,116	100.0	6,271.85	100.0
	58,631,159	100.0				

注：GDP は 2003 年基準価格(推定値)。雇用は四半期ごとの移動平均による 2006 年平均値。  
出所：チリ中央銀行 “Boletín Mensual”, Marzo de 2007 に基づき伊藤珠代が作成した本表を転用。

この産業構造にどんな変化が起きつつあるのだろうか。雇用者数を 2002～2006 年間の変化を業種別にまとめたのが表 4-5 である。雇用総数は年平均 3.0%伸びている。運輸通信、金融などのサービス産業が成長している半面、農業、鉱工業といった物を作り出す産業の雇用の停滞が目立つ。製造業では平均の半分程度の 1.4%の伸びにとどまり、雇用全体でのシェアを 13.3%にまで落とし低迷している。

表 4-5 産業分類別雇用人口

	2002 年		2006 年		2002-06 年 年平均伸び率 %
	千人	シェア %	千人	シェア %	
農 業	754.8	13.5	789.8	12.6	1.1
鉱 業	81.7	1.5	90.1	1.4	2.5
製造業	787.5	14.1	831.8	13.3	1.4
電力・ガス・水道	26.7	0.5	34.0	0.5	6.2
建 設	453.1	8.1	528.1	8.4	3.9
商 業	1,103.3	19.8	1,219.9	19.5	2.5
運輸・倉庫・通信業	453.5	8.1	519.6	8.3	3.5
金融サービス	440.3	7.9	543.6	8.7	5.4
コミュニティ・サービス	1,469.6	26.4	1,715.0	27.3	3.9
合 計	5,570.5	100.0	6,271.9	100.0	3.0

出所：チリ中央銀行 “Statistical Synthesis of Chile, 2002-2006” により作成。

チリの製造業サブセクターの動向はどうなっているのか。UNIDO の製造業付加価値額(MVA)<sup>7</sup>を見てみると、1995～2005 年間に、衣料は年平均 10.2%のマイナス成長で壊滅的な打撃を受けており、また電気機器がマイナス 2.8%、輸送機器はマイナス 4.4%と、これらの産業の存続基盤が問われる状況にある。その一方で健在なのは、ゴム・プラスチック製品で、同期間に年平均 7.7%、化学品が 6.7%の成長を遂げている。金属製品は 0.6%の成長で停滞、機械は 2.7%を維持している。木材製品と紙・紙製

<sup>7</sup> <http://www.unido.org/data/country/stats/statablec.cfm?c=CHILE>

品はそれぞれ 4.2%、3.8%上昇したが、家具は 1.5%のマイナス成長であった。

#### 4-3-2 チリ中小企業の概況

チリにおける中小企業の定義は、統一化されておらず、業種による区分がなく一律に扱われるなど統計処理上の不都合さを伴う。中小企業の定義を以下に示す。

表 4-6 チリにおける中小企業の定義

経済省			
企業規模別		年間売上高	
零細企業		2,400UF 未満 (58,000 ドル未満)	
小企業		2,401-24,000UF (58,000-600,000 ドル)	
中企業		25,001-100,000UF (600,000-2,400,000 ドル)	
大企業		100,001UF 以上 (2,400,000 ドル超)	

国家統計院 (INE)		企画協力省 (MIDEPLAN)	
企業規模別	従業員数	企業規模別	従業員数
零細企業	9 人未満	零細企業	1-4 人
小企業	10-49 人	小企業	5-49 人
中企業	50-199 人	中企業	50-199 人
大企業	200 人以上	大企業	200 人以上

チリにおける企業総数は約 70 万社で、そのうち中小・零細企業が 69 万社を占め、大企業は 7,000 社未満であるが、インフォーマルセクターには更に 75 万社が存在するといわれる<sup>8</sup>。以下、中小企業に焦点をあて、その状況を概括する。

2004 年における中小企業の総数は 12 万 8,337 社にのぼる。うち、12.3%が中企業であり、そのほかが小企業によって占められる。表 4-7 は、中小企業総数の業種別構成を示している。製造業が全体の 9.9%と、10%を割り込んだ半面、運輸通信、農牧漁業のシェアが目立つ。

表 4-7 業種別中小企業数 (2004 年)

	企業数	シェア %
農牧・水産業	15,721	12.2
鉱業	718	0.6
製造業	12,719	9.9
電力・ガス・水道	377	0.3
建設	9,708	7.6
商業	40,591	31.6
運輸・倉庫・通信業	16,475	12.8
企業向けサービス	21,574	16.8
保健・教育・社会的サービス	10,454	8.1
合計	128,337	100.0

出所：“La PYME en Cifras 2003-2004” CiPyme, abril 2007.

表 4-8 は、中小企業の販売額とその業種別内訳を示す。2004 年の販売総額は、26 兆 6,000 億ペソ (440 億米ドル) で、その業種別構成をみると、商業が 32.6%を占める最大のセクターで、製造業は 11.1%、

<sup>8</sup> “La Situacion de la Micro y Pequena Empresa in Chile”, diciembre 2005 のデータによる伊藤珠代の 2006 年 5 月 2 日付文書。

農牧漁業は相対的に低く 10.4%にとどまる。

表 4-8 業種別中小企業の販売額 (2004 年)

	販売額(百万ペソ)	シェア %
農牧・水産業	2,768,278	10.4
鉱業	181,328	0.7
製造業	2,947,116	11.1
電力・ガス・水道	99,213	0.4
建設	2,158,270	8.1
商業	8,674,124	32.6
運輸・倉庫・通信業	2,867,931	10.8
企業向けサービス	5,013,755	18.8
保健・教育・社会的サービス	1,936,543	7.3
合計	26,646,557	100.0

出所：“La PYME en Cifras 2003-2004” CiPyme, abril 2007.

中小企業における雇用者総数は、2004 年において 319 万人で、これを業種別にみると、企業数、販売額ともに全体の 3 分の 1 を占めた商業が 19.5%と低く、多数の零細・小規模企業の存在をうかがわせる。製造業には、総数の 9.4%の 30 万人が雇用され、農牧水産業は 14.8%と比較的大きな雇用を吸収するセクターであることが分かる(表 4-9 参照)。なお、表 4-10 は、小企業、中企業別の企業数と雇用者数を示す。一企業当たりの雇用者数は、小企業で 16.4 人、中企業で 85.1 人となっている。

表 4-9 業種別中小企業の雇用者数 (2004 年)

	人	シェア %
農牧・水産業	472,726	14.8
鉱業	12,325	0.4
製造業	299,543	9.4
電力・ガス・水道	5,207	0.2
建設	379,204	11.9
商業	620,875	19.5
運輸・倉庫・通信業	208,020	6.5
企業向けサービス	633,995	19.9
保健・教育・社会的サービス	554,608	17.4
合計	3,186,504	100.0

出所：“La PYME en Cifras 2003-2004” CiPyme, abril 2007.

表 5-2-4： 中小企業規模別企業数・雇用者数 (2004 年)

	企業数	雇用者数	1 企業当たりの雇用者数
小規模企業	112,584	1,846,344	16.4
中規模企業	15,753	1,340,160	85.1
合計	128,337	3,186,504	24.8

出所：“La PYME en Cifras 2003-2004” CiPyme, abril 2007. により作成。

チリにおける雇用者総数は、627 万人(2006 年)であるので、非常に大まかにいって、中小企業はその半数を雇用していることになり、更に零細企業を加えると 80%を超えるのではないかと推定される。今回の調査でも、中小・零細企業は 80%もの雇用を吸収しているのに、販売額では 14%のシェアにしか過ぎない(CONUPIA)、といったコメントに多く遭遇した。そして、この大企業優位の趨勢は更に進んでおり、中小・零細企業のシェアはこの 15 年間続いているとのことである<sup>9</sup>。このあたりの長期的傾向と構造変化を検証したいところであったが、容易に資料にアクセスできる状況にはなかった。中小企業統計が基本的に未整備であることの表れでもある。

次に、小企業の自社製品販売総額と、輸出額のシェアを概括しているのが表 4-11 である。貴金属・非鉄金属が国内販売、輸出ともに抜き出ているが、小企業の輸出額をみると、加工食品・飲料、木材、化学品がかなりの額を占める。食品・飲料関連製品では、数多い小企業が輸出を行っており、原料面で優位性のあるチリにとっては、小企業にとってもポテンシャルの高い分野といえよう。

表 4-11 小企業による自社製品の売上額上意 10 品目 (2003 年)

	従業員 10-50 人	売上総額 (100 万ペソ)		うち海外向け (100 万ペソ)		シェア %
		企業総数	国内・輸出合計額	企業数	輸出額	
1 位	貴金属・非鉄金属	21	684,979	9	105,536	15
2 位	粉製品・飼料	98	328,030	4	5,758	2
3 位	食品加工	719	168,977	20	5,685	3
4 位	基礎化学品の製造	49	161,979	13	20,229	12
5 位	非金属製品	138	152,076	5	904	1
6 位	基礎化学品以外の化学品	99	150,523	13	7,504	5
7 位	肉・魚・果実の加工	153	130,025	30	26,774	21
8 位	プラスチック製品	179	107,828	23	4,457	4
9 位	木材の切削・平削り	133	92,997	17	36,133	39
10 位	飲料加工	57	59,800	30	28,755	48

出所：伊藤株代の報告書「チリにおける中小企業の現状と政策の方向性」から作成。

表 4-12 は製品輸出を企業規模別にみたものである。中小企業にとっては、近隣諸国をはじめアメリカ大陸が主要マーケットである一方、大企業は輸出仕向け国がはるかに分散している。中小・零細企業にとっては、輸出市場はいまだ重要なマーケットになるまでには至っていない。

表 4-12 企業規模別にみた輸出産品 (2003 年)

	零細規模	小規模	中規模	大規模
輸出企業数・輸出金額				
企業数	3,250	2,136	783	240
%シェア	50.7%	33.3%	12.2%	3.7%
輸出額 (百万ドル)	42	609	2,513	16,977
%シェア	0.2%	3.0%	12.5%	84.3%
輸出産品				
鉱業品	0.8%	1.9%		51%
農林・牧畜産品	11%	22%		6%
製造品	88%	76%		43%
輸出仕向け地域				
中・南米	58%	34%		16%
北米	19%	25%		18%
欧州	15%	23%		26%
アジア	5%	12%		36%
その他の地域	4%	6%		4%

出所：CCS, 1March 2004.

<sup>9</sup> “Policies for Small and Medium-sized Enterprises in Chile,” Cecilia Alarcon and Giovanni Stumpo, CEPAL Review 74, August 2001 によれば、大企業の雇用者シェアは 1994 年に 69.2%、その後漸次上昇して 1997 年には 71.9%に達している。この傾向がその後も継続して進んでいることを、今回面談の対応者たちが示唆している。

## 第5章 ドナーによる中小企業振興支援

### 5-1 概況

チリの中小・零細企業に対するドナーの開発・振興支援は、ほとんどが技術支援を内容とする。支援は、各ドナーによってよく定義されたプロジェクト形式による協力で、また米州開発銀行(IDB)(技術支援プロジェクト)、世界銀行(研修プログラム)、スウェーデン・チリ基金に見られるように、海外ドナーとのコファイナンスの支援形態を採用する傾向にある。支援分野は多岐にわたるが、教育・研修、中小・零細企業振興、地方開発などが目立ち、ICT等がそれに続く。

次項では、主要ドナーの活動状況を概観する。

### 5-2 各ドナーの支援方針、事業内容

#### IDB

- ・ Multilateral Investment Fund (MIF) の支援プログラムでは、ベンチャー支援、公共機関の強化、中小企業団体の NGO、商工会議所等への支援、バリューチェーンの中小・大企業の連携強化等、支援の分野は多様である。コファイナンスによるプロジェクトも多く、又企業の社会的責任、競争力強化等に関連して CORFO との連携も多く見られる。
- ・ MIF のプログラム等ここ 1、2 年の中小企業関連プロジェクトを例示すると、「Bio Bio 州における革新的なマネジメントによる競争力強化」「零細企業振興のためのボランティア・プロジェクト」「職務研修産業の強化」「地方における生産開発機関」「SERCOTEC のプロフェッショナル研修支援」などがあげられる。
- ・ MINECON ほか省庁関連でも、インフラ整備、労働者トレーニング・マーケットの調査(OTEC/SENCE)、貧困セクターの生産イノベーション等数多くのプロジェクトがあるほか、新たに高等教育支援のためのファイナンス・プロジェクトを立上げている。中小企業の競争力支援もかなり実施されている。
- ・ 中小企業の社会的責任に関するコンサルタントの登録制度について、その方策、コンサルタントのトレーニングを規定しその登録リストを作成した。カトリック大学バルパライソ校と連携、まず大企業に実施して、そのプラクティスを中小企業に移転していくように計画している。

#### 世界銀行

- ・ 世界銀行とチリ政府の 50-50 のプロジェクト・コスト負担により、12 の産業分野における技術教育を Chile Califica と SENCE の協力を得て実施し、修了者に認証を与えている。2002 年までに 5 年間実施したが、2008 年～2010 年の 3 年間はチリ側全額負担して行われる。12 の分野は、鉱業、観光、木材、農業・食品、金属・機械、化学、海産物、建設、グラフィックス、経営・商業、電気、ソーシャル・プログラムなど、範囲は広範である。15 の支局で全国的に行われる。

#### 国連開発計画 (UNDP)

- ・ チリへの投資促進プログラム、チリ南部と北部のコミュニティ振興支援、ソフトウェア・プログラ

ムによる中小・零細企業並びに地方政府支援ツールの3つのプログラムについて、投資促進に関しては、産業・業種別に投資環境の各国比較を基にその優位性をソフトウェア・プログラム上でアクセスできるように設計されており、チリを第三国への輸出拠点としての投資を期待している。南・北部での支援活動は、隔離され、情報へのアクセスに欠ける零細企業層に焦点をあてる。3番目のソフトウェア・プログラムは、SOFOPAと協同し35万米ドルを投じて開発を完了し、今パイロット・スタディによるフォローを行っている。統計分析をも含めた経営改善、教育ツールとして利用されることが期待されている。

#### 革新企業創造・発展支援プロジェクト (EU Project)

- MINECONが主導するもので3つの重点分野がある。1) 新しいSMEの創生、2) 既存企業の活性化、3) SMEの経営環境の充実である。10の公的機関でインキュベーターを含む70のアクションプランがあり、CORFOとの協約があって実施している。チリーヨーロッパの相互コミュニケーションと、ヨーロッパからのノウハウが示され、シードマネーが用意される。
- さらに、3つのアクションが浮かび上がる。1) 中小企業の地方官庁へのアクセスを容易にする、2) 公主導の視点に立ってのインパクト極大化とその支援、3) 企業家精神とイノベーションに対する教育の重要性を実践に移すことである。ミュニシパリティへのアクセスは、業界団体に、更にSMEに連なる。“ワンウインドー”(ワンストップ・サービス)化は成果をあげている。特に教育にあっては、12歳までの子どもが主な対象となり、生活慣習がSME育成の基盤となるとの認識である。
- 多分野にわたる70のアクションプランの実施を目論む。チリ側の陣容は7人、スペインからのコンサルタントが支援してくれる。まだまだ学習(案件形成)の段階であり、第2段階での実施に向けて要請と提案を行うところである。予算額は3,200万ユーロ、チリーEU半々の負担である。

#### スウェーデンーチリ協力基金

- コファイナンス方式によるプログラムで、新技術、革新的システム・手段に関し、相互に開発・移転を促進しようとする基金で、中小企業をその対象としている。企業家のミーティング、ポテンシャル・プロジェクトの調査・評価、技術調査、戦略的パートナーの探索・審査等のプロジェクトに対して支援を行う。協力の分野は、ICT、金属、木材、環境技術、天然資源の付加価値創造、中小企業発展・強化のための手法とシステムである。チリ側のパートナーはテーマに応じ多様である。

#### チリードイツ学院 (Liceo Industrial Chileno-Aleman)

- 1964年の設立。1万4,000 m<sup>2</sup>の敷地にトレーニング施設を擁する本格的な技術者養成の専門学校で、4年間の課程を終了すれば、プロフェッショナルの資格(生徒によって選択・専攻された技術分野)を得ると同時に高等学校卒業資格も授与されることになる。事実、卒業生の30%が社会に出るのを除き、大学に進学している。カリキュラムは、教育省の要請も考慮し、技術だけでなく、限られているが一般教養課程が設けられている。
- 生徒総数は800人、1年に240人が入学するが、それに対して500人の応募がある。学生の年齢は

14～18 歳で、技術教育の対象は、電気、コンピューター、設計、機械切削加工、金属加工、検査等を網羅する。訓練は、15～20 人のクラスとし、機器をハンドルしての実習となる。高学年 4 年生になると協力企業(78 企業あるという)へ、2 日間の学校内準備のあと 3 日間の企業派遣を単位としたカリキュラムを定着させるなど、企業の要望・需要に対応したカリキュラムを弾力的に編成している。

- ・ 支援を継続しているのは、ドイツの Wurttemberg(州)。機械設備(中古機器等)の供与ほか、教師を継続的に派遣する。

そのほか、スペイン-CORFO 投資基金による両国中小企業間投資強化支援、ドイツ-CORFO マイクロクレジット資金協力〔ドイツ復興金融公庫(Kredianstalt fur Wiederaufbau : KfW)による融資、UNDP のテクノネット・ラテンアメリカ構想等がある<sup>10</sup>。

また個別の中小企業振興実施機関にあっても国際的交流が進められつつある。SERCOTEC は、ブラジルの SEBRAE とアルゼンチンの SEPYME とともに中小・零細企業支援のための公共政策制度設計のための情報収集・学習のリージョナル・プロジェクトを 2008 年 3 月に立上げる予定である。FOSIS は、イタリアのトレント・プロビンスから零細企業の開発支援を受けており、またホンジュラス(生産開発)、同様にコロンビア(観光)、ペルー(ハンディクラフト)と零細企業開発のための水平協力を行っている。

---

<sup>10</sup> 伊藤珠代の「企画調査業務完了報告書」(2007 年 5 月 31 日)

## 第6章 団長所感

一時期、「南米の優等生」といわれたチリは、その一貫した対外開放政策、輸出振興政策もあり、堅実な成長を続けてきた。特に最近、非鉄金属の国際価格の高騰もあり、空前の外貨収入を得ることとなった。首都サンチャゴをはじめ首都圏地域には高速道路が相次いで誕生し、新規の地下鉄路線の建設、国際空港の拡充等インフラ面の充実と合わせ、新規のオフィスビルやマンションの林立ぶりは目を見張るものがあり、今では南米の優等生は、南米諸国で初めての OECD 入りを間近に控えるまでに至っている。

しかしながら、チリの産業構造をみると、ワインや海産物等の食品加工産業の発展も見受けられるものの、国家経済を支えるのは昔も今も銅資源や水産資源、林業等の資源産業であり、日本や韓国のような電気・電子、自動車等の加工産業は未発達といって過言ではなく、依然としてチリ政府にとってこれらの製造業の健全な発展を図ることが政策的課題となっている。

特に中小企業に目を転じると、チリの CORFO は過去においては出融資機能を縦横に駆使し、いくつかの企業の育成に成功してきた実績をもつものの、一部小売業資本が南米の他国にまで進出している事例を除いては、あまり顕著な発展ぶりが見えない。

そこで、今回のプロジェクト形成調査においては、チリの中小企業政策の現状と、昨年チリ経済省から要請を受けた「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化」ほかの要請背景等の調査を行ったものである。

チリの中小企業政策は経済省を核にして、CORFO や SERCOTEC 等の傘下の法人、及び INDAP や SENCE 等の他省庁傘下の法人を含め総計で 22 機関が参加する「Red de Fomento」と呼ばれる産業振興機関のネットワークが存在する。各機関がその目的に応じた従来からの活動を展開しているが、ネットワークそのものはまだ強固な結びつきというより、緩やかな連携段階といえる。しかし 2006 年に誕生したバチェレ政権は、高度成長の下でチリの国内で生じた格差問題の改善のため、中小企業の振興を大きな政策課題のひとつにしており、このため、各機関の予算についても、最近は目立った増加傾向を示している。

このようななか、調査団としては、要請のあった「中小企業育成コンサルタントの能力開発・標準化プロジェクト」について背景調査と現状調査を重点的に行った。上記の Fomento が実際の中小企業振興施策を展開するにあたり、その実施者として多くのコンサルタントが予算により雇用されており、その資質の標準化が必要であるとの説明には納得できる点が認められるが、標準化を行うにはそれぞれの機関のコンサルタントが具体的にどのような分野のコンサルティングを行っているのかを把握する必要があった。このため各期間個別に事情を調査したのであるが、各機関のコンサルタントの活用には分野やレベルにばらつきが多く、日本の中小企業診断士制度のような経営コンサルティングの分野のみではないことが明らかとなった。例えば SERCOTEC においては、個別の企業そのものの経営指導にコンサルタントが活用されているが、CORFO においては中小企業が国際規格である ISO の認証を取得するための支援としてコンサルタントを活用しており、INDAP においては農地の土壌改良等の技術分野にコンサルタントを活用している。また、より強く標準化ニーズのある機関は独自にスキー

ム構築を始めていることも判明した。

そこで調査団としては、チリ経済省に対し、各専門分野のコンサルタントの標準化は日本にも制度はなく又世界にもない。よって要請のあった標準化を行うのは具体的にどのような分野のコンサルタントなのか明確にすること、また SERCOTEC などで行き始まっている独自のスキーム確立との関係についてどのように整理するのか、等について明確に回答するよう求めた。

また、今回は技術協力プロジェクトとして要請がなされているが、仮に実施する際にも本件は開発調査スキームを活用することがより効率的である旨説明し理解を求めた。

調査団としては、今回チリ経済省に対して求めた課題についてチリ政府内で真摯な検討が行われ、有益な回答がなされることを希望するのみである。