

アルゼンチン共和国  
中小企業経営・生産管理技術の  
普及体制構築計画調査  
事前調査報告書

平成 20 年 8 月  
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部

産 業
J R
08-025

## 序 文

アルゼンチン共和国は、2001年に同国を襲った経済危機を脱出し、2007年には実質 GDP 成長率 8.7%を記録、2008年には7.0%程度の成長を見込んでおり、経済は着実に回復をみせつつありますが、アルゼンチン共和国経済の持続的発展を確保するためには、アルゼンチン共和国の経済基盤を支える製造業を中心とした中小企業の輸出促進や競争力の強化が課題となっています。

JICAは、2004年9月から2006年3月にかけて「中小企業活性化支援計画調査」を実施しました。この調査結果を踏まえ、アルゼンチン共和国の中小企業支援機関である国立工業技術院（INTI）は、「工業生産性改善支援ネットワーク」を構築し、経営・生産管理技術の普及をすべての製造業に広げ、自立的に維持できる体制を整えつつあります。しかしながら、INTIの組織、体制、人材のキャパシティ等の問題により、その展開は限定的となっており、INTI内部の実施体制を整備するとともに、官・民連携による強固かつ持続的な普及体制の早急な構築が必要となっています。

このような状況の下、INTIは、効率的かつ効果的な経営・生産管理技術普及体制構築のための技術協力（開発調査）の実施をわが国に要請しました。今般、本技術協力の事前調査を実施し、想定される本格調査の実施体制、範囲、内容、スケジュール等について、実施合意文書（Scope of Works：S/W）を基に協議を行ったうえで、合意した結果を協議議事録（Minutes of Meetings：M/M）に取りまとめ、署名・交換を行いました。

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・アルゼンチン共和国両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 8 月

独立行政法人国際協力機構

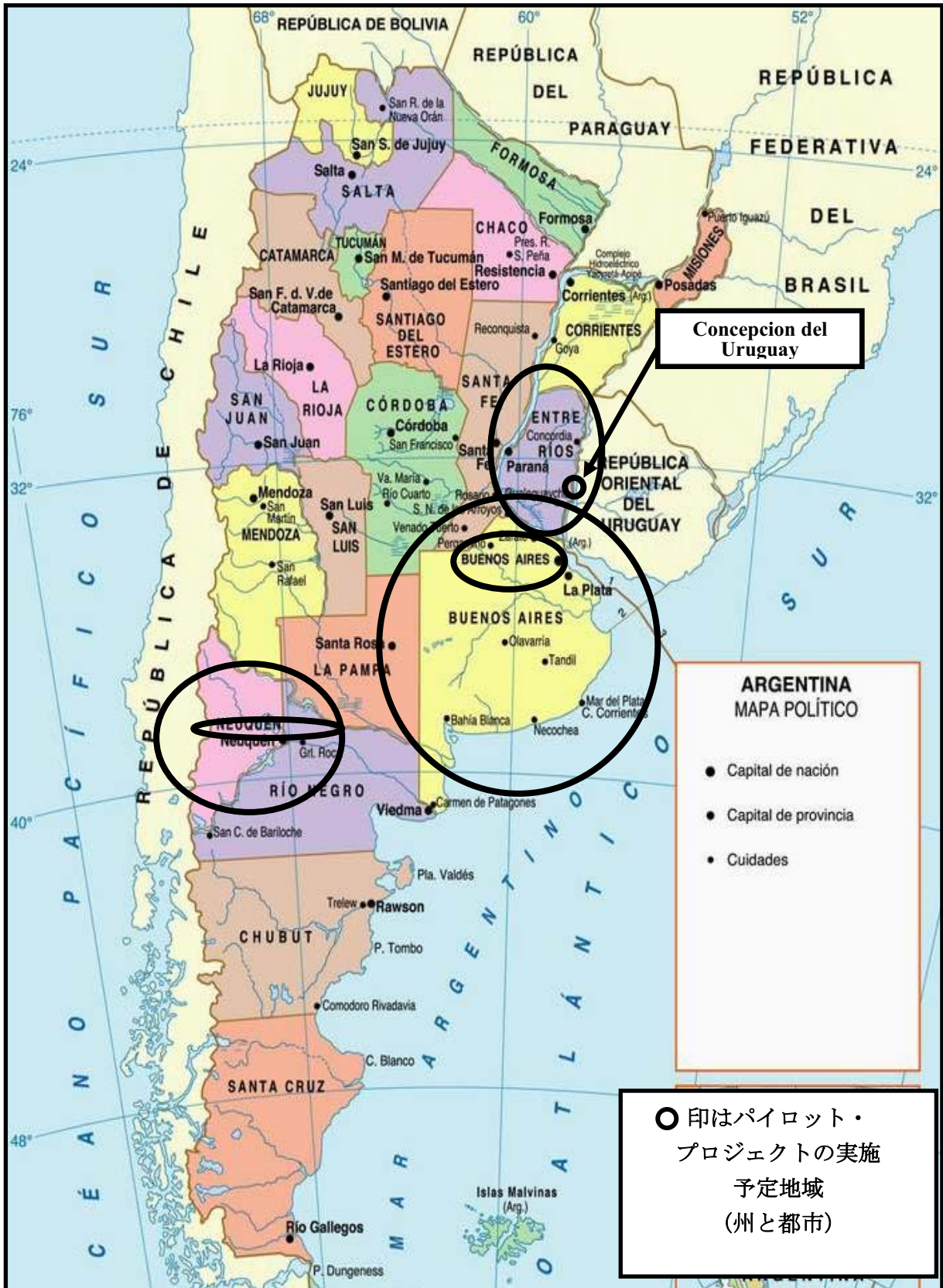
産業開発部長 新井 博之

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

第1章 事前調査の概要	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	2
1-4 調査期間	2
1-5 調査日程	2
第2章 アルゼンチン中小企業支援事業の現況	4
2-1 中小企業支援政策・施策	4
2-2 中小企業支援実施体制・支援内容	5
2-3 経営・生産管理技術分野の支援事業	8
2-4 経営・生産管理技術の普及体制	13
2-5 中小企業の現状・概況	17
第3章 ドナーによる中小企業振興支援	23
3-1 概 況	23
3-2 各ドナーの支援方針・事業内容	23
第4章 本格調査への提言	26
4-1 本格調査枠組み	26
4-2 本格調査実施上の留意点	30
第5章 総括（団長所感）	32
添付資料	
1. 主要面談者リスト	37
2. 面談記録	39
3. ミニッツ（英語版、スペイン語版）	55
4. 収集資料リスト	81

地 図



# 写真



INTIとの協議  
(マルチネス総裁と各 NODO 関係者)



El Mundo 社: (右が同社生産担当  
取締役、左は INTI ロボス駐在員)



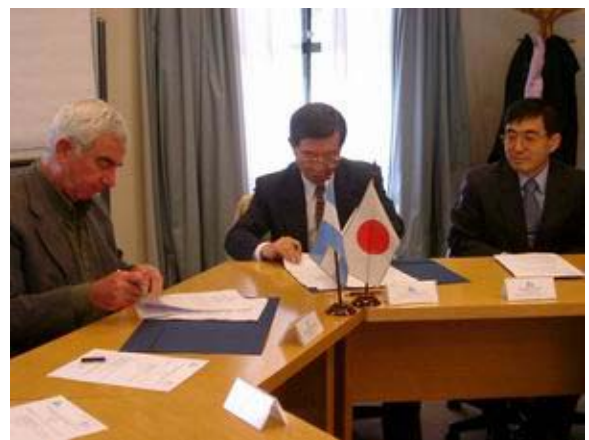
INTI マル・デル・プラタ・センター



FZ 社: BA 近郊ロボス



Carpenteria Damiani 社: マル・デル・プラタ  
(左が社長、中央は INTI BA の AMP)



ミニッツ署名

## 略 語 表

ADEC	Agencia para el Desarrollo Economico de la Ciudad de Cordoba
ADERR	Agencia de Desarrollo Region Rosario
ADIMRA	Asociacion de Industriales Metalurgicos de la Republica Argentina (アルゼンチン金属工業協会)
AMP	Asesores en Mejoras de Productividad (INTI の生産性向上アドバイザー)
AT	Asesores Technicos (INTI のセクター別開発・研究センターの技術アドバイザー)
BDS	Business Development Service
CAFESG	Comision Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande
EU	European Union (ヨーロッパ連合)
FAIMA	Federacion Argentina de la Industrial Maderera y Afines (アルゼンチン木工業者連盟)
FDI	Foreign Direct Investment
FOGAPyME	Fondo de Garantia para la Micro, Pequena y Mediana Empresa (零細・中小企業のための保証基金)
FONAPyME	Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequena y Mediana Empresa (零細・中小企業のための国家開発基金)
GDP	Gross Domestic Product (国内総生産)
IDB	Inter-American Development Bank (米州開発銀行：スペイン語では BID)
IFC	International Finance Corporation (国際金融公社)
IMF	International Monetary Fund
INDEC	Instituto Nacional de Estadistica y Censos (アルゼンチン国家統計院)
INTA	Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria (国立農業技術院)
INTI	Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (国立工業技術院)
JICA	Japan International Cooperation Agency (独立行政法人国際協力機構)
JICA SV	JICA Senior Volunteer
NGO	Non-Governmental Organization (非政府組織)
PRE	Programa de Apoyo a la Reestructuracion Empresarial
QC	Quality Control (品質管理)
SAMECO	Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo
SME	Small- and Medium-Sized Enterprises
SEPyME	Subsecretaria de la Pequena y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (中小企業副庁)
UIA	Union Industrial Argentina (アルゼンチン工業連盟)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization (国連工業開発機関)

## 第1章 事前調査の概要

### 1-1 調査の背景

アルゼンチン共和国（以下、「アルゼンチン」と記す）は、最大の貿易相手国であるブラジルの経済成長等により輸出と投資が増加し、国内総生産（Gross Domestic Product：GDP）は2003年以降5年間連続で約9%の成長を記録するとともに、2002年には21.5%を記録した失業率が2006年（第4四半期）には8.7%まで減少するなど、2001年の経済危機から脱却し、着実な回復をみせている。今後、経済の安定的発展と持続的成長を実現するためには、貿易の自由化が進むなかで、中小企業、特に製造業を柱とした輸出振興や競争力強化が産業政策の主要な課題とされている。

係る状況下、JICAは2004年9月～2006年3月にかけて「中小企業活性化支援計画調査」を実施し、同調査において、中小企業の振興政策・施策の充実がアルゼンチンにとって極めて重要な課題であると指摘した。右調査結果を受け、アルゼンチンにおける数少ない中小企業支援機関のひとつである国立工業技術院（Instituto Nacional de Tecnologia Industrial：INTI）は、中小企業の競争力強化のためには経営・生産管理技術の向上が必要であることを認識し、「工業生産性改善支援ネットワーク」を構築した。現在、INTIは、同ネットワークを通じて経営・生産管理技術をすべての製造業の業種に広げ、自立的に維持できる体制を整えつつある。しかし、INTI自身が有する経営・生産管理技術能力に限界があること、INTI本部と地方の情報が一元化されていないこと等により、その事業展開は極めて限定されており、製造業を柱とした中小企業に対し経営・生産管理技術を広く普及・浸透させていくためには、INTI内部における実施体制を確立し、これを軸として他の官・民の中小企業支援機関、業界団体、大学等を巻き込んだ普及体制を構築することが喫緊の課題となっている。

そのため、INTIは効率的かつ効果的な経営・生産管理技術普及体制構築のための技術協力（開発調査）の実施をわが国に要請し、2007年2～3月にかけてプロジェクト形成調査を実施するに至った。本調査の結果、①アルゼンチンの中小企業のビジネスチャンスは拡大しており、調査実施は極めて時宜を得ていること、②INTIが現状での対応可能な範囲で経営・生産管理技術の普及に関する体制を着実に整えつつあること、③INTI技術者に対する経営・生産管理技術の普及体制を支援するニーズが高いこと等から本件実施の妥当性が確認された。

### 1-2 調査の目的

本事前調査においては、アルゼンチンの経営・生産管理技術普及体制の現状を確認するとともに、想定される本格調査の実施体制、範囲、内容、スケジュール等について実施合意文章（Scope of Works：S/W）（案）の内容の協議を行い、S/W（案）を添付した協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）の署名・交換を行うことを目的とする。

### 1-3 調査団員構成

	氏名	担当	所属
1	榎下 信徹	総括・団長	JICA 専門技術嘱託
2	大塚 和哉	調査企画	JICA 産業開発部 中小企業課
3	岩瀬 信久	経営・生産管理技術	有限会社アイエムジー

### 1-4 調査期間

2008年6月7日(土)～2008年6月28日(土)(22日間)

### 1-5 調査日程

NO	日付	曜日	榎下団長	大塚(調査企画)	岩瀬(経営・生産管理技術)
1	6月7日	土			12:00 成田発→9:30 シカゴ着 (JL010) 20:10 シカゴ発→(AA961)
2	6月8日	日			9:15 ブエノス・アイレス (以下、「BA」と記す)着
3	6月9日	月			10:00 JICA アルゼンチン事務所 11:00 INTI 国際部 15:00 工業・商業・中小企業庁、 中小企業副庁
4	6月10日	火			9:00 INTI 普及開発センター 16:00 SAMECO
5	6月11日	水		19:20 成田発→(JL048)	中小企業訪問(FZ、El Mundo)
6	6月12日	木		8:10 GRU 着 10:30-11:30 JICA サンパ ウロ支所 15:00-16:30 SEBRAE/SP	10:00 EU 15:00 IDB
7	6月13日	金		7:54 CGH 発→9:34 BSB 着(JJ3716) 12:00-12:30 JICA ブラジ ル事務所 14:00-17:00 SEBRAE 本部	6:20 BA 発→8:09 メンドーサ着 (LA4240) 10:00 中小企業訪問 14:00 INTI メンドーサ
8	6月14日	土		資料整理	9:00 中小企業訪問 15:25 メンドーサ発→16:59 BA 着(LA4245)
9	6月15日	日	19:20 成田発→ (JL048)	10:20 BSB 発→15:25 BA 着(JJ8020)	資料整理



10	6月16日	月	8:10 GRU 着、 10:20 GRU 発→ 13:10 BA 着 (JJ8010) 17:00-20:00 団 内協議	資料整理 17:00-20:00 団内協議
11	6月17日	火	10:00-11:00 JICA アルゼンチン事務所 11:30-12:00 在アルゼンチン日本国大使館 15:00-15:30 外務省表敬	
12	6月18日	水	9:00-9:30 INTI 総裁表敬 9:30-15:00 S/W 協議	
13	6月19日	木	9:00-17:00 S/W 協議、移動 (18:00 BA→24:00 マル・デル・プラタ)	
14	6月20日	金	9:00-10:30 I N T I マル・デル・プラタ 11:00-12:00 中小企業訪問 (DAMIANI 社) 15:00-16:00 中小企業訪問 (ENVASES EN MADERA 社) 17:00-19:00 マル・デル・プラタ木工・家具会議所訪問 移動 (20:00 マル・デル・プラタ→1:00 BA)	
15	6月21日	土	資料整理	
16	6月22日	日	資料整理	
17	6月23日	月	9:00-13:00 S/W 協議	
18	6月24日	火	9:00-10:30 S/W 協議	
19	6月25日	水	12:00-14:00 M/M 署名、団長主催昼食会 14:30-16:00 JICA 事務所	
20	6月26日	木	資料整理、18:10 BA 発→20:40 GRU 着 (JJ8011) 、22:55 GRU 発→ (JL047)	
21	6月27日	金	JFK 経由	
22	6月28日	土	12:55 成田着	

## 第2章 アルゼンチン中小企業支援事業の現況

### 2-1 中小企業支援政策・施策

アルゼンチンには中小企業政策に係る包括的な事項を定める法律はなく、以下の法令 (Ley) が中小企業政策・施策の基本的枠組みを示している。

- ① Ley 24.467 (1995年3月発効) : 相互信用保証協会の設立、情報システムの構築、国立農業技術院 (Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria : INTA)、INTI 等の機関による中小企業支援強化、サプライヤー開発プログラムの強化、大企業とのリンク強化、輸出市場へのアクセス促進等が記されている。
- ② Ley 25.300 (2000年9月発効) : 「零細・中小企業のための国家開発基金」(Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa : FONAPyME)、「零細・中小企業のための保証基金」(Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa : FOGAPyME) の創設、金融へのアクセス、地域及びセクターの統合、生産開発地方エージェンシー・ネットワークの設立等が記されている。

後述するようにアルゼンチン中央政府の中小企業所管官庁は経済生産省 (Ministerio de Economía y Producción) 下の中小企業副庁 (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional : SEPyme) である。SEPyme は Ley 25.300 で規定された各地方における中小企業を支援する実施機関ネットワークとしての「生産開発地方エージェンシー・ネットワーク (Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo、以下、「Agencia ネットワーク」と記す)」の整備・強化を進めようとしている。これは州政府、市政府等の地方政府の機関や大学、民間機関 (産業組織) 等の組織、又はそれらの共同運営による地方部での中小企業支援機関のネットワークである。2006年以降、Agencia ネットワークの具体的な整備にかかわる支援策やその手続きについて、5つの規定 (Disposición) が SEPyme 長官名で相次いで発出された<sup>1</sup>。それらにより、総額 500 万ペソの政府予算を基に、一定の基準を満たす Agencia が申請する中小企業支援策や Agencia 強化のプロジェクトに対して国家補助金を支給している。

また、中小企業に対する主要な金融支援策として次のようなものがあり、いずれも上記の Agencia が地方部における融資窓口として機能している。

- ① FoMicro : 生産拠点の創出、既存零細企業の強化に関する融資を通して、失業者減少、産業活性化による地方経済活性化を図るもの。
- ② MyPEs II : 米州開発銀行 (Inter-American Development Bank : IDB) 融資を利用したドル建ての融資。運転資金の場合は1年間、設備投資の場合は最大7年間 (3年間の据置期間付き) の貸付期間となっている。
- ③ FONAPyME : 地方の雇用創出に寄与する増産・新製品開発等のプロジェクト、観光、農業、科学技術等の分野に対する融資で、企業や組合を融資対象とする。
- ④ FOGAPyME : Ley 25.300 によって設立された基金で、保証協会の保証した融資の再保証及び直

<sup>1</sup> SEPyme がこれまでに発出した Agencia ネットワーク強化に関する規定 (Disposición) は、① 2006/114 (2006年9月11日)、② 2007/13 (2007年2月7日)、③ 2007/129 (2007年4月11日)、④ 2007/330 (2007年8月21日)、⑤ 2007/333 (2007年8月21日) の5つである。詳細は <http://www.sepyme.gov.ar/index.php?btn=2&a=der&b=productivo> を参照。

接、零細・中小企業への融資の25%を保証する。

- ⑤ PRE (Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial) : IDB 融資を原資として中小企業によるプロジェクトの費用の50%までを補助する制度。国内外マーケット調査、新製品開発、生産基盤のエンジニアリング、商品化プラン、品質管理システムの認定、企業の競争力強化に結びつくプロジェクト、顧客及びサプライヤーの付加価値連鎖チェーン構築等のプロジェクトやそれにかかわる技術支援を対象とする。このプログラムの一部として、PRE プロジェクトに参加できるコンサルタントのディレクトリー (DIRCON) を用意している。

一方、中央政府とは別にアルゼンチンには全国23州とBA市において直接選挙で選ばれる州知事、州議会、州司法があり各州の独立性が非常に強いといわれている。州政府には経済生産省があり、州知事や経済生産省の主導の下に独自の中小企業支援政策・施策を展開している州もある。また、州の下の行政レベルである市〔又は郡 (Partido)〕においても独自の中小企業政策・支援策を展開しているところもある<sup>2</sup>。アルゼンチンの各地方は経済状況、政治状況が異なっており、中央政府のSEPyMEが提示する中小企業に対する支援の枠組みが等しく行きわたっているわけではなく、また中央政府の施策が当該地方部における中小企業政策・施策のすべてではない可能性があるという点に留意が必要である。

## 2-2 中小企業支援実施体制・支援内容

### (1) 概況

アルゼンチン中央政府の中小企業振興・支援の実施に係る組織・制度はプロジェクト形成調査時点と変わっていない。経済生産省の工業・商業・中小企業庁 (Secretaria de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa) の下にSEPyME (正式には「中小企業・地方開発副庁」) があり、中小企業政策の立案と中小企業融資を中心とする各種支援プログラムの運営を行っている。前述したように2000年のLey 25.300の発効を契機にSEPyMEはAgenciaネットワークの整備・強化を中心とした全国の中小企業支援を行おうとしている。

現在、SEPyMEが認定・登録している全国のAgenciaは72機関に達している(表2-1参照)。しかし、プロジェクト形成調査と事前調査における首都と地方部におけるヒアリングでは、中小企業支援の実施能力の高いAgenciaはネウケン州ネウケンのCentro PyMEやサンタフェ州ロサリオのAgencia de Desarrollo Region Rosario (ADERR)、コルドバ州コルドバのAgencia para el Desarrollo Economico da la ciudad de Cordoba (ADEC)等、ごく一部にとどまっているという意見が多い。これは、地方部でのSME支援組織とSEPyMEの成立時期や経緯の差や中央政府SEPyMEの実施能力不足に起因すると考えられる。したがって、各Agenciaの組織能力や活動の内容は各地方の特性や産業構造、関連組織の能力等によって大きなバラツキがある。

<sup>2</sup> 一例として、今回事前調査訪問したBA州南東部にあるマル・デル・プラタ市では、BA州政府の施策として技術支援サービスを受けるSmall-and Medium-Sized Enterprises (SME) に対する融資実行が検討される一方、マル・デル・プラタ市政府 (=BA州下のPartidoであるGeneral Pueyrredon郡) もSME支援策を検討しているという。また、本件プロジェクト形成調査でもエントレ・リオス州政府経済生産省による中小企業支援策が確認されている(「プロジェクト形成調査報告書」JICA、平成19年3月を参照)。

また、中央政府 SEPyME の中長期的・安定的な政策立案・実施能力に対する疑問の声も強い<sup>3</sup>。このように、アルゼンチンの中小企業支援の実施体制と内容は、一定の政策・制度の枠組みを中央政府が提示しているものの、具体的な施策の実施・運用は各地方部の実施体制・組織に依存するという構造が存在している（詳細は Box 2-1 を参照）。

表 2 - 1 州別の Agencia 数と主要 Agencia

州	Agencia数	主要Agencia(本格調査時に調査・連携が必要になると考えられる組織)
Buenos Aires	20	(1) AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE LOBOS, 25 de Mayo esq. Castelli - Lobos - CP 7240 (2) Asociacion Civil Desarrollo Estrategico Mar del Plata, Alvear 3251 (7600) Mar del Plata
Cordoba	7	AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA (ADEC), Caseros 344 PB - Ciudad de Córdoba (5000)
Entre Rios	3	ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL (ADER), Alem nro 71 - C. del Uruguay - CP 3260
Mendoza	3	INSTITUTO DE DESARROLLO INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS, Julián Barraquero 130 - Ciudad de Mendoza (5500)
Neuquen	1	Centro PyME de Neuquén, Buenos Aires 35 -Neuquen - (8300), <a href="http://www.centropymeneuquen.com.ar">www.centropymeneuquen.com.ar</a>
Rio Negro	10	Fundacion Genesis para el Desarrollo de la Nor Patagonia, Fray Luis Beltran 218 - Villa Regina (8336)
Santa Fe	6	(1) AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR), Maipú 835 - Rosario - (2000), <a href="http://www.aderr.org.ar">www.aderr.org.ar</a>
その他(計15州)	22	—
合計	72	—

Box 2 - 1 Agencia の成立経緯と役割（プロジェクト形成調査報告書の抜粋を基に修正）

SEPyME は 1997 年に大統領直轄組織として創設され、2000 年に旧経済省に移管された。これに対し、ラファエラの Agencia (CCIR) は 1996 年に IDB とアルゼンチン工業連盟 (Union Industrial Argentina : UIA) が主導して BA、メンドーサ州の計 3 ヶ所で創設された SME 支援機関である Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) の 1 つである。また、コルドバの Agencia (ADEC) は 1996 年にコルドバ市政府の政策に基づいて創設されその後、SEPyME の Agencia ネットワーク第 1 号として認定・登録された。ネウケンの Agencia (Centro PyME) は 1999 年にネウケン州法で設立・運営が規定されて創設されたのち、2000 年に SEPyME の Agencia ネットワークに登録されている。

このように元来、各地方には IDB をはじめとする国際金融機関や国家予算を原資とする中小企業向け各種融資の受け皿として Agencia が組織されていた。しかし、その組織実態、活動状況は地域によって大きな差があり均一でない。そこで、SEPyME が指定する一定の条件に合致する Agencia を SEPyME の Agencia ネットワークの一員として認定し、SEPyME が有する中小企業融資を中心とする中小企業向けサービスの利用促進を図ることによって、これら各地の Agencia を中小企業支援機関として一定の水準に引き上げつつ、地域における中小企業支援サービスの核として強化することを意図している。Agencia は基本的に非営利目的の非政府組織 (Non-Governmental Organization : NGO) で、国か州政

<sup>3</sup> 具体的なヨーロッパ連合 (European Union : EU) や IDB 等ドナー関係者の見解として、SEPyME 長官人事をはじめとする幹部級職員の在任期間の短さや職員のドナー依存体質を指摘する声がある。プロジェクト形成調査時点で SEPyME 長官だった Matias Kurfas 氏は 2007 年末まで約 2 年間その職にあったが、IDB によればこの期間が十分ではないものの SEPyME の政策立案・実施能力が最も安定していたとの意見だった (詳細は議事録を参照)。2007 年 11 月の新政権発足後、経済生産大臣の頻繁な交代もあり、SEPyME 内の人事や政策は停滞しているとの見方が強い。実際、本事前調査においても中小企業政策や Agencia ネットワークの運営にかかわる責任者との面談は最後まで実現しなかった。なお、現在の SEPyME 長官は 2008 年 1 月に就任した Eric Calcagno 氏である。

府が地方自治体、民間と共同で設立することが規定されている。

Ley 25.300 に基づく Agencia ネットワーク整備は 2003 年頃から進められ、現在は 72 機関が認定・登録されている<sup>4</sup>。SEPyME は認定された Agencia の機能強化を図りたいとしているが、予算・人的な能力に限界があり、プロジェクト形成調査で訪問した各地の Agencia の話では中央政府からの資金・技術的な支援は皆無に近い状態であることが確認された。なお、IDB は PRE の拡張プログラムとして SEPyME を実施機関とする総額 7,400 万ドルの中小企業支援プログラムを承認し国連工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization: UNIDO) が実施調整役となって 2008 年 7 月から実施するとしている。その実施いかんとそれに伴う Agencia ネットワーク強化の今後の動向が注目される (後述)。

中小企業支援にかかわる実施機関としては上記の中央・地方の組織とは別に、本件カウンターパート機関である INTI や農業省傘下の INTA が中央と地方の両方のレベルで固有技術面を中心に積極的な活動を展開している。

また、エントレ・リオス州には州政府が創設した地域振興のための開発基金 (Comision Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande: CAFESG) があり、各種中小企業支援プログラムを提供している。さらに、地方の工業団体や産業組織では加盟企業のニーズに対応して技術や経営に関する各種セミナーや情報提供に力を入れている。ただし、2001 年経済危機の前後に多くの製造企業が倒産・廃業や事業縮小を余儀なくされた後遺症があり、散逸・孤立した零細・中小企業を現在の良好な経済環境下で再編・再統合しようとする動きが各地域で見られる。また、これらの機関のサービスや人員には限りがあり、他の政府系支援機関、大学、企業等との連携も必ずしも十分ではないとみられる。

なお、アルゼンチン大企業による中小企業支援の組織として 1997 年以降、毎年、中小企業の実態にかかわるサンプリング調査を行っている財団 Fundacion Observatorio Pyme がある。同財団は、はイタリア系財閥であるテチント・グループ (鉄鋼・石油開発コングロマリット) の故ロベルト・ロッカ会長の意思により、UIA、イタリアのボローニャ大学の協力を得て設立・運営されている財団である。ただし、情報収集・分析を越えた中小企業に対する実質的な技術支援は行っていない模様である。また、エネルギー企業である Panamerican Energy 社がパタゴニアのサンホルヘ湾地域で中小企業支援の各種プログラムを提供していることがプロジェクト形成調査と本事前調査で確認されているが、アルゼンチン大企業による全国的な広がりをもつ中小企業支援の実施体制の整備や活動は行われていない。

## (2) INTI の概要と組織

INTI は工業・商業・中小企業庁下部の SEPyME と同列の位置にある独立機関で、工業試験、研究開発、品質管理、工業標準化、環境対策といった工業全般にわたるサービスを提供している。INTI の強みは BA 州サンマルティン郡にある本部 (Parque Tecnologico Miguelete: PTM) のほかに、全国 23 州と BA 市に約 30 ある地方センターと駐在員事務所の存在である。これら地方の実施組織がそれぞれ各地域の民間セクター・ニーズにあった技術支援サービスのための機能・設

<sup>4</sup> 実際には、具体的な資金・技術的な支援を含むものではなく認定作業に近いものとみられる。詳細は <http://www.sepyme.gov.ar/index.php?btn=1&a=der&b=red> を参照。

備・職員を擁している。

2008年6月時点のINTIの総人員数は1,777名でそのうち、725名が学士号以上の学位を有する技術者等専門職である。2007年2月のプロジェクト形成調査時点には、総人員数と専門職数はそれぞれ約1,650名と約660名だったことから、過去16ヵ月間にその規模は7~10%程度拡大している。また、2008年の予算額は1億1,592万ペソで、プロジェクト形成調査におけるヒアリングでの年間約1億ペソという数字から約16%増加している。なお、2008年度予算のうち、自己収入分として7,558万ペソが予定されており全体の66%を占める。このように、アルゼンチンの経済環境好転とINTI活動の活発化に伴い、その予算規模も拡大傾向にある。

2010年10月末までの任期をもつINTIのマルチネス総裁はその強いリーダーシップを発揮してINTIの組織改革・意識改革を進めている。INTIの主要地方センターは従来、独立色が強かったようであるが、マルチネス総裁は2004年4月に既存の地方センターとは別に、各地域とINTI本部とのネットワーク・情報交流の拠点としての「調整事務所 (Coordination Office)」を全国8ヵ所（うち、大ブエノス圏に3ヵ所）に設置した。さらに、INTI本部の産業セクター別開発研究センターや地方センターの各活動にかかわる「試験・技術支援」や「普及」等、水平方向にわたる総裁直属の6つの「プログラム」を設置して、本部や地方センターへの総裁方針の徹底と活動活発化に努めている（図2-1参照）。

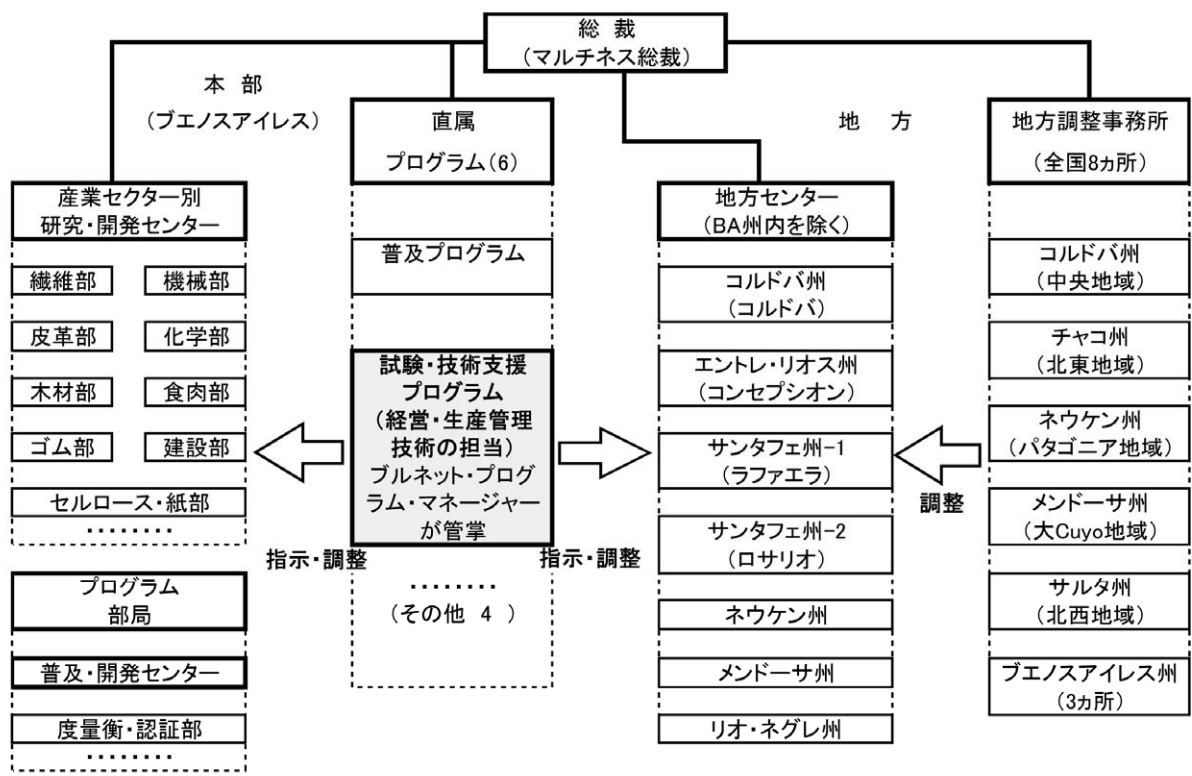


図2-1 INTI 組織概要

### 2-3 経営・生産管理技術分野の支援事業

#### (1) 概況

既述のように、アルゼンチンでは中央政府や地方政府による一定の中小企業振興政策が存在す

るものの、各州の独立性が強い中央と地方の行政関係の下で、統一かつ一貫した具体的な中小企業振興策が展開されているわけではない。このようななかで、中央政府の SEPyme が認定した Agencia や各州・市などの地方政府、産業組織、地域開発基金等が、中小企業振興に係る各種支援プロジェクトを行っているものの、ビジネスプラン策定、商品開発・マーケティング、ISO9000 等品質管理認証にかかわる技術支援が主要なもので、生産管理をはじめとする製造業を中心とした生産現場での経営・管理技術の向上・普及にかかわる技術支援事業はほとんど行われていない。大企業を主要会員とする「継続的改善」にかかわる情報交換・普及・啓発を進める Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo (SAMECO) という非営利 NGO が年に 1 度のセミナー等を開催しているものの、中小企業に対する個別具体的な技術支援を行うには至っていない (Box 2-2 参照)。

また、経営・生産管理技術分野の支援サービスの担い手となるべき民間コンサルタント等の Business Development Service (BDS) プロバイダーについては、BA をはじめとする大都市には一定数のプロバイダーが存在するものの地方では都市部でも不足している。さらに、生産現場の生産性向上を実践的に指導するコンサルタントはあまり存在せず、コストとの比較面での質において企業側が求める BDS プロバイダーは少ないとの見方が多い。すなわち、経営・生産管理技術分野の支援事業を現場レベルで積極的に実施する地方の機関は現時点ではほとんど存在せず、更にコンサルタント業界もほかのアルゼンチン産業セクターと同様に、大学教員等の個人や各企業が独立・孤立した活動を行っており、BDS プロバイダー全体の組織構造が脆弱で、経営・生産管理技術分野の支援事業を組織的・体系的に実施するための組織・制度は確立されていないのが実態と考えられる。一方、支援サービスの需要者 (中小企業) 側の要因として、新たな投資をすることなく生産管理技術を導入して改善を進めることで生産性向上の成果をあげ得るといった認識が同国の中小企業の間では地方部を中心にまだまだ不足しているという指摘が多い<sup>5</sup>。

#### Box 2-2 SAMECO の概要

SAMECO は 1996 年に設立されたアルゼンチン企業における「継続的改善」を啓発・普及するための非営利 NGO である。個人、企業、大学を会員とする組織で、生産性向上や改善等の技術普及に熱意ある個人や企業の支援で成り立っている。アルゼンチンでは 1990 年代は生産性運動が盛んだったがその後、衰退したため、現在の SAMECO 理事会を構成する複数の理事のイニシアティブで発足・活動している。現在、約 400~500 の個人や企業が会員で、大企業や元大企業に所属していた個人が主体だが、ここ数年は SME も参加して始めている。これは、大手企業がサプライヤー (SME) に対して品質・生産性向上を要求すること、SAMECO が SME にも積極的にアプローチしていること、新たな経済成長に伴い品質・生産性向上の認知度が上がっていること、等の要因による。

主要な活動は、①年に 1 度 (2 日間) のセミナー開催、②有料研修コース開催、③ウェブサイト運営等を通じた継続的な情報提供・啓発、である。①のセミナーは毎年 450 名程度が参加し、改善事例の紹介等を行っている。2007 年には INTI のマルチネス総裁も参加・講演した。2008 年のセミナーでは JICA 専門家や JICA 支援を受けた INTI 関係者、又は INTI 支援を受けた SME 関係者等による講演 (事例紹介) 等を行ってほしいと考えている。

②の有料研修コースは毎年 8 モジュール程度を開催している。1 モジュールは 1 日の研修で 300

<sup>5</sup> これらの認識は、プロジェクト形成調査及び本事前調査での調査・ヒアリングの結果に基づく。

～400ペソの参加費を徴収するが、毎回10～20名の参加がある。2008年も8回の研修コースを予定し、費用は1日当たり490ペソである。講師は大学教員や大企業での生産管理を担当したSAMECO理事が行い、開催場所としてUniversidad Tecnologia Nacional (UTN) と Universidad Nacional de Gral. Sacramento (UNGS) の両大学（ともにSAMECOメンバー）を利用している。コース修了者には大学が修了証を発行している。

なお、面談したMiguel Roggero氏はTenaris Siderca社（注：大手鉄鋼メーカーで国際的企業であるテチント・グループの1つ）の品質・TPM部門の責任者を長く務め、日本のNKK社との技術協力を通して日本の生産管理・生産性向上活動を学んだという。同氏は、Tenaris社での経験から、INTIの発行する国家資格（又は認証機関として）の評価はたいへん、高いとしており、INTIがJICA支援により生産性向上にかかわる能力を高めて将来的に資格認定をするようになれば非常に大きな意義があると述べた。

プロジェクト形成調査と本事前調査の各訪問先で、生産性向上等の経営・生産管理技術普及に係るINTI以外の支援機関の存在や活動の有無についてヒアリングしたが、「INTI以外に存在しない」というものが基本的回答であった<sup>6</sup>。

これらの現状と今後のINTIの役割にかかわるINTIの認識は次のようなものである。

- ① ISOやHACCP等の技術面の指導・普及にかかわる民間コンサルタントに対する中小企業の評価は低いのが実情である。
- ② INTIは信頼性ある公的機関であり、固有技術サービスの面で中小企業と緊密な関係があるとともに、必要に応じて中小企業側が財務データも開示する等、中小企業から大きな信頼を得ている。
- ③ INTIが経営・生産管理技術分野の指導・普及活動を進めていくことで、将来的に経営・生産管理技術支援サービス分野の市場の開拓やBDSプロバイダーに対する中小企業の信認を与えることに寄与できる。したがって、INTIの活動も将来は徐々に市場開拓やBDSプロバイダー育成に軸足を移していくことを想定している。
- ④ 一方、現在、INTIが固有技術面の技術サービス認定機関であると同時に、直接的な技術サービス提供者であることと同様、経営・生産管理技術分野でも指導・認定機関であると同時に直接的なサービス提供機関として機能していくつもりである。将来的に、公的機関であるINTIの活動がBDSプロバイダー市場を歪めることは想定していない。ただし、BA等BDSプロバイダーが多く存在する所とそうでない地方部とでは、INTIが行う指導・認定機関とサービス提供者としての2つの機能のバランス面では差が出てくると考えている。

## (2) INTIによる支援事業

INTIの基本機能は中小企業を中心とする民間セクター開発に資する固有技術面の工業サービスを提供することであるが、中小企業との緊密な関係・協力のなかで中小企業の抱える課題について認識を深めるとともに、1998年以降の生産性向上分野でのJICA専門家やシニア・ボランティアの活動を受けて、中小企業支援における経営・生産管理技術の重要性に係る認識が次第に高

<sup>6</sup> 本事前調査における調査団とINTIとのBA及びマル・デル・プラタでの議論に基づく。



まった。特に、前回 JICA 開発調査における以下の 5 つの提言（アクション・プログラム）を踏まえて、経営・生産管理技術の普及を INTI の新たな技術サービスのひとつとするとともに、INTI の組織・機能改革を進めるなかで組織の意識改革にもそれを活用しようとするマルチネス総裁の強いリーダーシップもあり、その活動が活発化している。

前回 JICA 開発調査における INTI に対する提言（アクション・プログラム A）

- ① INTI 経営・生産管理技術<sup>7</sup>支援部門の確立
- ② INTI 経営・生産管理技術支援部門職員の研修と拡充
- ③ 中小企業相談員の能力・経験の認定制度発足
- ④ INTI 経営・生産管理技術研修コースの開放
- ⑤ 経営・生産管理技術普及体制構築計画の策定

これらの JICA 提言に対する INTI の具体的な対応は、2006 年 4 月に INTI 総裁指令 156-06（2006 年 4 月 5 日付）が発出されたことで、同年 5 月から開始された。

上記 5 つの提言のなかで、中小企業に対する経営・生産管理技術の支援事業に直接、かかわる「① INTI 経営・生産管理技術支援部門の確立」について、INTI は BA 本部の普及・開発センター（Extentension y Desarrollo : EyD）やロサリオをはじめとする従来から経営・生産管理技術を有していた地方センターの機能を強化することで、実質的な対応を図ってきた。さらに、総裁指令 156-06 は INTI 内部での経営・生産管理技術の蓄積と普及のための仕組みづくり（ネットワーク編成）として、BA の EyD を中心に、主要地方センターのなかに NODO<sup>8</sup>を置いて「生産性向上支援ネットワーク」を構築・運営することを規定した。すなわち、従来から各地域で独立して機能していた経営・生産管理技術向上・普及の活動を INTI 全体のネットワークとして体系的に運用することが明確化された。

プロジェクト形成調査では、公式 NODO<sup>5</sup> カ所（BA、ロサリオ、ラファエラ、コンセプション、コルドバ）と準 NODO<sup>2</sup> カ所（ネウケン、メンドーサ）が確認されていた<sup>9</sup>が、現在ではそれに加えて、サンルイス、ビジャ・レヒナ、マル・デル・プラタの 3 カ所で新たに NODO 設置が試行されている。また、INTI 本部の産業セクター（固有技術）部門や他の地方（12 カ所）の職員に対しても経営・生産管理技術の知識を有する要員〔INTI の生産性向上アドバイザー（Asesores en Majoras de Productividad : AMP）又は INTI のセクター別開発・研究センターの技術アドバイザー（Asesores Technicos : AT）〕の育成が図られている（詳細は後述）。

公式 5NODO に配置されている AMP と AT の総数はプロジェクト形成調査時点の 24 名から 29 名に増加しており、各 NODO では前回 JICA 開発調査以来、継続的に 5S/KAIZEN 等の初歩的な生産管理技術を中心に中小企業に対する経営・生産管理技術の普及を図っている。また、本事前調査で新たに準 NODO として機能していることが確認されたリオ・ネグロ州のビジャ・レヒナと BA 州マル・デル・プラタでは、育成された新たな AMP が既存公式 NODO の AMP による支援を受けながら、

<sup>7</sup> 前回 JICA 開発調査アクション・プログラム A は「INTI の『ソフト技術』支援機能強化」であるが、本報告書ではその意味をより明確化するために本来の「経営・生産管理技術」としてすべて置き換えている。

<sup>8</sup> 経営・生産管理技術普及のために、INTI 本部（普及開発センター）や各地方センターに設置された普及拠点（＝当該機能を担当する INTI 職員の集合体）

<sup>9</sup> 5NODO とネウケンの詳細については「プロジェクト形成調査報告書」JICA（平成 19 年 3 月）を参照。

既に地方部の中小企業に対する診断・指導を開始している。ビジャ・レヒナでは木工企業2社、農業機械メーカー1社、果実缶詰加工会社1社、繊維企業1社を含む6社に対する指導を行っている。また、マル・デル・プラタでは、BA州生産省による中小企業支援プログラムの適用を前提として、同地のアルゼンチン木工業者連盟（Federacion Argentina de la Industrial Maderera y Afines：FAIMA）加盟の12社に対する簡易診断を実施し今後、州政府予算が確保され次第、そのなかから選定された6社に対する指導を実施していく予定である（Box 2-3、Box 2-4 参照）。

### Box 2-3 INTI メンドーサ・センター

#### 〔INTI Frutas y Hortalizas (Centre Regional Cuyo)〕の概要

同センターは約35年の歴史を有し、地域経済の重要産業である野菜・果実産業（加工業を含む）にかかわる固有技術サービス（分析・試験・研究開発等）を行っている。職員数は42名で、土壌品質、農薬、農産品品質等の分析・開発等にかかわる技術者が中心。3名が固有技術関連でのJICA本邦研修を受けている。分析・試験・製品開発等の固有技術サービスの提供先は果物・野菜の生産・加工にかかわる事業者（農家、企業）。もち込まれた対象に対する所内での計測・分析・試験等や、固有技術の原因解明や解決に関し事業者に出向いて中期的な解決をめざすサービスも実施している。その際、新技術開発や固有技術（農業技術や生化学分野）向上に関して大学、市役所、産業組織との連携を行うことも多いという。

2007年11月にINTI ロサリオのカスターノAMPともう1名のAMPが来所して2日間の経営・生産管理技術にかかわる講義を行った。講義で木工と金属加工企業にかかわる事例紹介があったが、農産品（加工）中小企業が多い当地での適用（外部の中小企業）が課題だという。ワインメーカーのPenaflores社の診断をカスターノ氏がを行い、それをオブザーバーとしてみたことで経営・生産管理技術の重要性を体感することができたという。現在、職員6名が生産性向上チームとして組織され、センター内部の5S/KAIZENにかかわる活動を行っているが初歩的な段階である。外部の中小企業に対する診断・指導はまだ行っていない。職員のうち2名がINTI全体の経営・生産管理技術普及ネットワークのパートタイム要員としてカウントされているが、いずれも新人AMP用のINTI内30時間研修をまだ履修していない。

なお、メンドーサのAgenciaである「工業技術・サービス開発学院」とINTIは密接な情報交換を行っており、情報窓口として同機関は有効であると考えている。同地でSMEに対する経営・生産管理技術分野の支援をしているのはほとんどなく、同地域での経営・生産管理技術の有用性やニーズはまだ明確にはなっていないものの、将来は大変重要だと認識している。

### Box 2-4 INTI マル・デル・プラタ・センター〔INTI Mar Del Plata (Centro Regional Sur)〕の概要

同センターは約30年の歴史を有し、地域経済の重要産業である水産業（一部の加工業を含む）にかかわる固有技術サービス（分析・試験・研究開発等）を行ってきた。現在は、水産分野だけでなく野菜をはじめとする農産物加工（食品加工）分野の技術サービスを主要業務としている。職員数は35名で、①技術開発・移転部、②品質・サービス部、③プロジェクト・経済技術部の主要3部に加えて、事務部門と昨年、設置された零細企業支援ユニットがある。零細企業支援ユニットがINTI 経営・生産管理技術普及ネットワークのマル・デル・プラタでの実施機関に相当する（注：公式NODOではない）。INTI 本部の指示を受けて2007年7月から要員配置等を含めたユニット設置準備を開始した。

同ユニットのリーダーは所長（注：INTIに13年勤務するが、2007年に所長就任）が兼務しており、そのほかに3名が他部門の職務との兼務ながらATとして活動している。3名とも企業の投資計画の技術・資金面での相談などを行っているプロジェクト・経済技術部のメンバーでそのうち、

1名は部長である。所長を含めた同ユニットの4名はすべて化学技術者だが、同ユニット設置に合わせて2007年10～11月のBAでのINTI内AMP養成研修(約30時間)を受けており今後、地域の中小企業に対して技術普及を実施していく予定。また、同研修と一緒に受けた機械技術者が2008年7月に入所する予定で、経営・生産管理技術の分かる要員は4名(所長を除く)となる。現在、所内での5S活動を開始しており、少しずつきれいになってきているという。

現地のFAIMAと連絡・協議を行い、2007年12月にINTI BAのフォグリア、ラミレスの両AMPが同地を訪問して連盟関係者を対象としたセミナーを開催するとともに、12社に対する簡易診断を実施した。12社は木工業者連携の募集に応じた会社で、このイベントに同センターの4名のAMPも参加してよい実地研修機会になったという。なお、FAIMAはBAにあるFAIMAに加盟している地方産業組織である。BA州政府の中小支援サービス融資プロジェクトを活用して今後、上記の12社から選定された6社に対して1年間、指導を実施する予定である。本プロジェクトではBA州政府からINTIに対して8万2,000ペソが支払われる。指導業務は2008年2～3月に開始予定だったが、BA州政府の手続きの遅れから開始が遅れており、現時点で実際の開始時期は未定とのこと。指導に際しては基本的に所内のATが1人1社を担当する形で対応するが、1ヵ月に1度程度、INTI BAのAMPの支援も受けることになっているとしている。ただし、徐々に自立していくことをめざしている。

現在は木材加工・家具セクターに注力しているが今後、食品加工、金属機械、衣料品(繊維)等のセクターへの経営・生産管理技術分野の支援を行いたいとしている。繊維セクターはウール・セーター等を中心に過去に同地域の主力産業だったが、現在は大工場1社と外注・下請け中小企業が存在する。食品加工分野ではINTIは大手(輸出)企業5社、中小企業数社と品質検査や製品開発等の面でこれまでに関係があるほか、20数社が立地している。

INTI以外に同地で中小企業に対する経営・生産管理技術分野の支援をしているのはマル・デル・プラタ商工会議所がマーケティング等の研修コースを開催する程度だと認識している。同地域には公立1校、私立3校の4つの大学があるが、生産管理分野の卒業生は少なく、これらの卒業生が就職後に各自の職場で必要に応じて経営・生産管理技術の実践を行っていると考えている。ただし、現場での生産性向上を実践的に指導できるコンサルタントはいないと認識している。INTIによれば、同地では①BDSプロバイダーの数が少ない、②現地のBDSプロバイダーは費用がかかる割には信用を得ていない、という点で、民間コンサルタントに支援を依頼する中小企業は少ないという。

このように、INTIによる経営・生産管理技術分野の支援事業は、プロジェクト形成調査で確認された公式5NODOでの活動が継続するとともに、地域的な広がりを徐々にみせ始めている。

#### 2-4 経営・生産管理技術の普及体制

既述のように、アルゼンチンでは民間コンサルタント等のBDSプロバイダーが大都市を中心に経営・生産管理技術の支援サービスを提供しているものの、その質・量は限定的であるとみられ、中小企業が生産現場の改善や生産性向上を図るための支援を容易に受ける体制が整備されているとはいえない。このようななか、INTIでは経営・生産管理技術の普及体制構築という課題に対して前回JICA開発調査の提言を踏まえて次のような対応をとっている。

##### (1) INTI 経営・生産管理技術支援部門の確立

既述のように、公式NODO5ヵ所に加えて準NODOとして5ヵ所でNODO設置が試行されている。

また、2008年6月11日には新たな総裁指令397-08が発出され、生産性向上支援ネットワーク体制の整備は総裁直属の「試験・技術支援プログラム」<sup>10</sup>の一環として位置づけられ、その重要性が高まっている。INTIは、将来的にBA市に加えて全国23州をカバーできるようにNODO整備を拡大したいとしている。各NODOへの指示・調整役となる「ネットワーク調整員」は当初、EyD所長のロベルト・ロペス氏が兼務していたが、総裁直属プログラムへの移行に伴い、EyDから同プログラム所属へ異動したロドルフォ・フォグリア前生産性向上支援要員（AMP）があたることになった。また、公式NODO5カ所においては各地方センター所長の下に、複数のAMPを統括する調整役（Coordinator）が指名されている（図2-2参照）。

## (2) INTI 経営・生産管理技術支援部門職員の研修と拡充

経営・生産管理技術支援部門職員の研修と拡充については、プロジェクト形成調査時点で、前回JICA開発調査に参加した約15名の要員に加えて、INTI内外から若手を中心とした職員の採用・異動により増員されて、公式5NODOにおける経営・生産管理技術支援のフルタイム専門職であるAMPと、固有技術対応のほかにパートタイムで経営・生産管理技術支援を行うATが計24名の体制となっていた。同時に、BA INTI本部の複数のセクター別開発・研究センターでは、AMPの支援を得て、自らの職場に5S/KAIZENといった経営・生産管理技術を導入し生産性向上を図るとともに、これまでの固有技術に係るサービスに加えて経営・生産管理技術を指導・普及できる要員をATとして養成し、その総数は8名に達していた。現時点では公式5NODOにおけるAMPとATの総数が29名に増加するとともに、新たな準NODO5カ所におけるAT数の合計は15名となっている。

AMPやATの研修・能力向上については5～30名程度の対象者を集めて、これまでに計7回の企業診断・指導に係る研修を実施している。実際に企業診断・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。プロジェクト形成調査後では2007年3月、9月、10～11月、2008年3月の4度にわたり新たな経営・生産管理技術支援要員（AMP又はAT）を育成する研修コース（5日間の開催で研修時間合計約30時間）が実施された（図2-3参照）。今後も定期的に研修を実施していく予定だが、短中期の体系的な研修プログラム整備には至っておらず、今後の課題となっている。

また、既存のAMP間の情報交換や能力向上のための研修会が2006年7月、10月、2007年9月、12月の4回にわたってロサリオとラファエラで開催されている。参加者は公式5NODOのAMPやATで、ロサリオのカスターノ氏等の熟練AMPやJICA SVによる講義や各NODOの企業診断・指導事例の紹介・議論等がそれぞれ3～5日間にわたって行われた。

<sup>10</sup> 同プログラムの責任者は本調査のINTI側主要面談者であるPedro Brunettoマネージャーである。

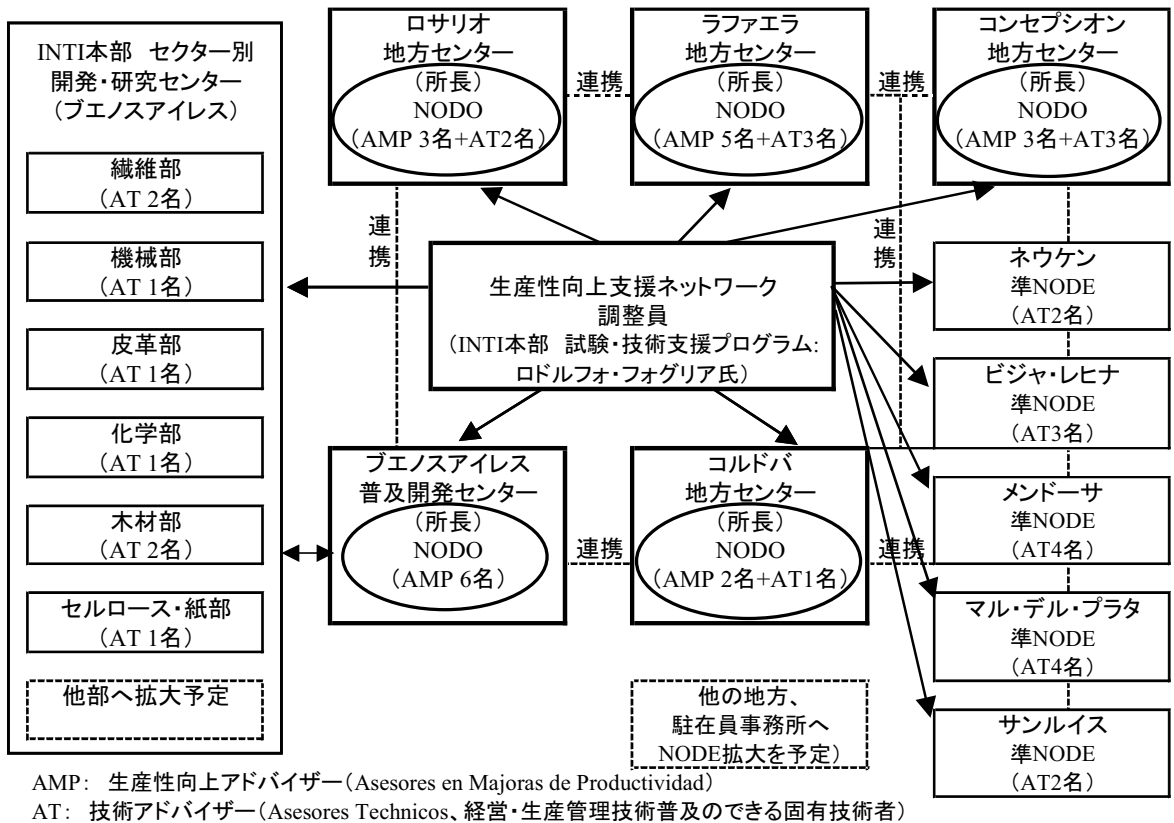


図 2 - 2 INTI の経営・生産管理技術支援部門（生産性向上支援ネットワーク）

**Capacitación Extensionistas - Primera Etapa**

Grupo A	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
	10-Mar	11-Mar	12-Mar	14-Mar	15-Mar
Grupo B	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
	7-Apr	8-Apr	9-Apr	10-Apr	11-Apr
8.30 a 12.00 hs	Contexto Pyme - Clau	Kaizen	Diseño de Planta - Lay Out	Calidad	Visita a Empresa (Sucor)
	Ocho Pérdidas (TPS)		Programación y Control de la Producción		
			Nivelación de la Producción		
13.30 a 16.00 hs	5S - Clau	Trabajo en Equipo	Kanban	Diagnóstico y Plan de Trabajo	Visita a Empresa (Iquisa, Santa Rosa, Escorial)
		Creatividad			

図 2 - 3 INTI の経営・生産管理技術支援要員（新人）の養成研修コース（例）

なお、AMP や AT による企業診断・指導の内容は全般的に生産管理 (改善)、5S が中心であるが、公式 5NODO においても人材管理、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がある一方、統計的品質管理手法の活用程度に差がある等、バラツキがある。

### (3) 中小企業相談員<sup>11</sup>の能力・経験の認定制度の発足

現在、中小企業相談員、より具体的には INTI の AMP や AT 等の経営・生産管理技術支援要員の能力・経験を評価するシステムは存在しない。生産性向上普及ネットワークに新たに参加する要員は経験ある AMP の指導・監督の下で能力向上を図っている。しかし、AMP、AT の経営・生産管理技術のレベルは知識面では総じて問題ない範囲であるものの、企業診断・指導に係る実践面での経験に乏しい要員が多く、その意味で能力にかなりのバラツキがあるとみられている。

INTI は上記(2)の体系的な研修プログラムの整備を基礎とした新 AMP や熟練 AMP の認定制度を確保することが当面の課題であり、2009 年 2 月までに一定の整備を図りたいとしているが、同時に同分野での日本の知見・経験の活用を強く求めている。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予定で現在、必要な研修コース、資格要件、ルール等について INTI 内部で分析・検討中である。

また、将来的には INTI の資格認定部局との検討・議論を経て、規範化された外部人材向けの認定制度をつくりたいとしており、それを視野に入れた INTI 内部向けの確固たる能力・経験の認定制度を整備することを企図している。INTI は各種固有技術面での認定機関であり、人材資格の認定についても「非破壊試験実施者」(国家資格)の認定、認定証発行を行っており、経営・生産管理技術に関する個人の人資格認定についても INTI が行うことに特段の問題はないとの判断をしている。一方で、国家資格認定のプロセスについては別途、更なる検討が必要となろう。

### (4) INTI 経営・生産管理技術研修コースの開放

INTI では NODO ごとに政府(系)機関、産業組織、民間企業等との連携を図ってきており、その関連で 2007 年 3 月以降これまでに 4 名の INTI 外要員(大学教官 2 名、地方政府系 NGO 職員 1 名、民間コンサルタント 1 名)に対して上記(2)の研修を実施した。これら外部関係者に対する研修は関連機関からの要請があった場合や近い将来、INTI に就職する予定の技術者に対して適宜、実施しているのが現状である。INTI は将来的に経営・生産管理技術研修コースの外部関係者への開放を企図しているものの、現在はまだ INTI 要員に対する研修コースの整備・実施に追われている状況で、INTI 外要員養成のための研修コースを短中期的に計画的に実施・開放していくための体系的な制度整備は始まっていない。

### (5) 経営・生産管理技術普及体制構築計画の策定

マルチネス総裁の強いリーダーシップの下で INTI のすべての地方センターで経営・生産管理技術普及要員の配置と各地方の中小企業に対する支援活動を行うことが既定路線となっており、上記のような体制整備が徐々に進められている。しかし、具体的な個別行動計画やその実施期日、情報・経験の蓄積・共有の方法等を含めた明確かつ統合的な普及体制構築計画は策定されておらず、この点は今後の課題として残されている。

実際には、INTI はこれまでにいくつかの機関との連携に基づく効果的な普及を指向し始めており、2006 年にエントレ・リオス州経済生産省や同州の地域振興基金である CAFESG との連携による中小企業支援を行うとともに、2007 年 3 月からは FAIMA、Panamerican 社(サンホルヘ湾プ

<sup>11</sup> 「中小企業相談員 (Extensionista PyME)」は前回 JICA 開発調査で提言された用語であり、ここではそのまま使用している。実際上の意味は既述の「経営・生産管理技術支援要員」と同義である。

プロジェクト)との提携による中小企業支援プログラムを実施した。これらのプロジェクトのいくつかは2008年以降も継続することで協議中である。また、BA州政府生産省と連携してマル・デル・プラタを含めた同州内の中小企業に対する経営・生産管理技術普及を図ることを協議中である。

- (6) 全国に存在する地域SME支援エージェンシー (Agencia) のINTIネットワークへの組み込み
- 本項目は前回JICA開発調査におけるINTIに対する直接的な提言事項ではないが、経営・生産管理技術の効果的な普及体制を構築するうえで重要なものと考えられる。INTIの地方センターにはこれまで固有(ハード)技術分野でAgenciaとの協力・連携を行っている例があるが、全国に72ある地域SME支援Agenciaは総じて技術支援実施能力が低いとみられている。したがって、経営・生産管理技術普及の面でINTIがAgenciaとの連携や普及ネットワークへの組み込みを計画・実施した事例はこれまでにない。ただし、ネウケンのAgenciaであるCentro PyMEはINTIネウケンとの関係がよく実施能力も高いため、ネウケンがAgenciaのINTIネットワークへの組み込みの将来のモデル・ケースとなる可能性が高いという点について、本事前調査でのINTIと調査団との議論において一定のコンセンサスを得ることができた。

## 2-5 中小企業の現状・概況

### (1) 概況

経済環境が好転する(注:Box 2-5参照)なかで、中小企業の事業環境認識と経営実績が改善し一部が活発な事業展開をみせていることがプロジェクト形成調査に続き今回事前調査で確認された<sup>12</sup>。しかし、内需とラテンアメリカ、一部欧州市場を主要市場としてきたアルゼンチン中小企業がグローバル化する内外市場で競争していくためには、経営・生産管理技術の向上をはじめとする内部競争条件強化の面で多くの解決すべき課題があると考えられる<sup>13</sup>。

アルゼンチン中小企業のマクロ的な状況は信頼できる統計が存在しないため把握できないが、プロジェクト形成調査で確認された以下のようなアルゼンチン中小企業のミクロ的な状況とその主な要因が本事前調査でも確認された。

- 1) 企業年齢が相対的に高い。これは成長を続けて大企業セクターに入れる中小企業が少なく、廃業する中小企業が少なく、新規起業が少ない、等の参入(起業)・撤退に係る障壁があり、中小企業セクターのダイナミズムに欠けるということを意味する。
- 2) 中小企業全体、特に製造業分野において、新技術へのアクセスが限られ、経営管理技術に乏しく、組織的・技術的革新のための投資行動に欠けている。

これらの問題点は同国中小企業が孤立(独立)した企業活動を行っており、他企業や組織とのValue Chain上のネットワークに欠けることに起因すると考えられる。大企業が中小企業との下請け・取引関係の構築を後方連関形成の視点で図らなかったこと、金融機関が中小企業融資に積極的でなかったこと、等の要因によって、起業家や中小企業が大企業や銀行との間にリスクを分担して相互利益を創出する地域ネットワークと制度的条件を確保できなかったのである。このよ

<sup>12</sup> 零細・中小企業の実態についてサンプリング調査を行っている財団 Fundacion Observatorio Pyme の最新の年次報告書 Informe Annual 2007/2008によれば、2007年にアンケート調査に回答したSMEの78.2%が「全般的な事業状況は好転している」と回答した。当該数値は2000/2001年の24.1%から大幅に上昇し、前年調査に比べても+4.1%ポイント増加している。

<sup>13</sup> 2-5-(1)の記述は「プロジェクト形成調査報告書」JICA、平成19年3月の内容を基礎としている。

うに、アルゼンチン中小企業が産業チェーン（Value Chain）上のネットワークに欠けるという実態は本事前調査で訪問した各企業でも確認されている。

### Box 2-5 アルゼンチン政治・経済の現況

1990年代に「ラプラタの奇跡」と呼ばれる経済成長を遂げたアルゼンチンだが、2001年後半に金融不安が発生、同年12月にすべての対外債務の支払い停止を宣言して経済が破綻した。2003年5月に発足したキルチネル前政権はInternational Monetary Fund（IMF）との交渉をはじめとする債務問題の解決を図りながら、経済再建による経済危機からの脱却と、失業対策等、国民の半数以上に達していた貧困層への対策等の社会政策や汚職政策を重要課題として取り組んだ。2007年12月に就任した前大統領夫人のクリスティーナ・フェルナンデス現大統領は、前政権の政策を継承するとともに、インフレ抑制、投資誘致、労働市場改革を重要課題としている。

一次産品市況の高騰と、世界経済や最大の貿易相手国であるブラジルの成長に牽引されて同国経済は2003年以降5年連続で9%前後のプラス成長を記録した。2007年の実質経済成長率は+8.5%を記録し、自動車産業をはじめとするミクロ面も堅調で2001年債務危機以前の最高だった1998年を超える水準にまで経済活動は回復している。一方、2001年債務・経済危機により同国の産業セクターは大きな打撃を受け、特に工業分野では大量の倒産、廃業、設備廃棄によって国内供給力が縮小し産業連関（工業チェーン）が崩壊した。内外需の回復・拡大に伴いビジネスチャンスが訪れている民間中小企業のなかには新規投資に意欲を示すところも出てきているが、必要な原材料、資材やサービスが国内で調達できない等の制約要因が発生しており、中小企業セクター活性化や国内産業再構築に向けた構造的な問題が依然、数多く存在する。

なお、世界銀行ビジネス環境インデックス（2007年）では、同国のビジネス環境は178カ国中109位で前年の101位から順位を落とし、ほぼすべての指標が相対的に悪化するなど政府による各種介入や規制の面で厳しい状況が続いている。中期的な経済の安定成長に関する懸念を指摘する声も多く、中小企業振興の前提条件となる外部環境の安定性・好調さが長期的に維持できるかどうかは予断を許さない。さらに、年初からの農産物輸出税問題を背景とする農民によるストライキや抗議行動による混乱で輸送面での障害も出てきており、食品加工中小企業の操業や経営にマイナスの影響を与える事例も出始めている。米国サブプライム問題に端を発する世界的な金融不安の再燃懸念もあり、同国の政治・経済情勢には引き続き注視が必要である。

表2-2 アルゼンチンの主要経済指標

	1994	2002	2003	2004	2005	2006	2005年 地域平均値
人口(百万人)	34.4	37.6	38.0	38.4	38.7	39.1	545.9
実質GDP成長率(%)	5.8%	-10.9%	8.8%	9.0%	9.2%	8.5%	4.6%
農業(%)	7.5%	-2.3%	6.9%	-1.5%	11.1%	8.0%	2.7%
工業(%)	5.7%	-13.8%	16.5%	13.3%	9.2%	8.0%	4.1%
サービス業(%)	6.3%	-9.2%	4.2%	6.8%	8.2%	8.8%	4.9%
産業構造(対GDP比)(%)	—	—	—	—	—	—	—
農業(%)	5.5%	10.8%	11.0%	10.4%	9.4%	9.0%	6.6%
工業(%)	29.0%	32.4%	34.7%	35.6%	35.6%	35.4%	30.8%
サービス業(%)	65.5%	56.8%	54.3%	54.0%	55.0%	55.6%	62.6%
1人当たり名目GNI(US\$/人)	7,580	4,050	3,680	3,580	4,470	5,150	4,767*
消費者物価上昇率(%)	4.2%	25.9%	13.4%	4.4%	9.6%	6.6%	n.a.
為替レート(ペソ/\$)	1.00	3.06	2.90	2.92	2.90	3.10	n.a.

出所: 「主要指標一覧 [アルゼンチン]」JICA、世界銀行「Argentina Data Profile」/「Argentina at a glance」

注: \* 1人当たり名目GNIの地域平均値は2006年データ(出所: 世界銀行)、「地域」はラテンアメリカ・カリブ諸国。



## (2) 事前調査での訪問先企業の現状

本事前調査では、BA 近郊のロボス市で 2 社、メンドーサ市で 1 社、マル・デル・プラタ市で 2 社の中小企業を訪問・面談した。訪問先企業の現状を全体としてまとめると次のようになる。

- ① 家族経営を行うオーナー会社が多く、初代又は 2 代目が現在も経営の舵取りを行っている。好調な経済環境が続くなかで、経営陣の競争力強化、生産性向上の重要性に対する認識が高まりつつある。
- ② 5S/KAIZEN といった初歩的な経営・生産管理技術について、既存の知識や実践能力は皆無であり、INTI による今後の診断・指導の成果に期待を有している。
- ③ 同業者（競争者）や Value Chain 上の上流（原材料供給者や下請け）、下流（納入先や販売・物流関係者）に関する知識や問題意識が希薄で、独立独歩の（孤立した）事業運営を行っている。
- ④ 2000 年代初頭の債務・経済危機を乗り越えた企業は基本的に無借金経営を行っている。融資に依存していた企業が倒産等の厳しい状況に追い込まれたという認識が強く、ファイナンスのあり方に問題があるとする認識が強い一方、借金には頼らないという意志を有する企業が多い。
- ⑤ 経営・生産管理技術普及のニーズを感じている企業では、長期・継続的にこれを実施できる機関としては INTI しかないという声が多く、INTI に対する期待が高い。

以下、各訪問先企業の現状について、記述する。

### 1) FZ 社〔金属機械（部品）メーカー、BA 近郊ロボス市〕

1986 年に創業した農業関連機械の加工・製造を行うメーカー。経済危機を経て 2002 年に現在の会社として再出発した。オーナー社長の学歴は小学校卒。従業員数 30 名、年間売上規模は約 36 万米ドル。鋼板を主要原材料として切断・溶接・加工して、電柱（ポール）、ゴミ収集車の鋼板コンテナ部分、小麦粉ミキサー車のミキサー部分、設備機械の金属加工部品等を製造・販売している。主要顧客は市役所等の公共機関や農牧関係の企業や個人。精密な製図はできないが自分で製品設計を紙上で行ったうえで製品化している。競合者はロボスにはないが、BA 北部の機械メーカーだという。経営上の課題は生産計画がきちんとできないために納期遅れが発生すること。また、鋼板の切断や溶接はできるが、曲げ機械を有していないので、外注しなければならないため工程管理上のボトルネックとなっている。外注業者とは単に発注者と受注者の関係だけで特に連携・協力はしていないという。

1 年前から、INTI の支援を得て生産性向上活動を意識しはじめている。社長は、息子が自動車部品会社に勤務しているので 5S/KAIZEN 等の名前は聞いたことがあったが、具体的な概念や活動については知らなかったという。一定の問題意識はあったが、商工会議所の紹介によりロボスで生産性向上に関する説明が 1 回行われ、それに参加したことで工場の生産性向上を意識するようになったという。整理・整頓等によって多少の生産性向上ができたとしているが、現時点で生産性向上や売上拡大にかかわる明確な目標は設定していない。今後、多種の製品を製造するだけでなく一定の製品に特化したうえで生産性向上を図りたいとしている。同社は経営・生産管理技術を支援してくれる INTI にたどりつくのに少し時間がかかったと述べるとともに、商工会議所も種々の窓口機能を有するだけで具体的な中小企業支援機能をもっているわけで

はなく、これまで INTI 以外の公的機関や BDS プロバイダーから具体的な技術支援を受けたことはないという。

## 2) El Mundo 社（乳製品メーカー、BA 近郊ロボス市）

1974 年創業のチーズ類、ドゥルセ・デ・レチェ<sup>14</sup>を製造する乳製品メーカー。父親、叔父、本人や兄弟が経営するファミリー企業で、従業員数は 17 名。主な経営課題はアルゼンチン経済の長期安定性が確保されていないために輸出や設備投資等の中長期の戦略が立てられないことだという。2007 年までは売上が拡大していたが、最近の農家と政府の対立によって足元では需要・売上ともに減少気味。需要予測に基づいた見込生産をしており、主要顧客は菓子メーカー、パン・メーカー、アイスクリーム・メーカー（チェーン店を含む）等である。直販だけでなく一部はディストリビューターを通じて販売している。

INTI との関係ができたのは最近で、品質向上・生産性向上に関する支援を得ようとしている。グッド・プラクティクスを製造現場のグループ・リーダーや作業員クラスに浸透させたいが、5S/ KAIZEN という言葉は聞いたことがなかったとしている。全国乳業中小企業連盟の加盟会社だが、同産業組織は固有技術や市場にかかわる情報を提供するくらいで個別の技術支援は行っていない。経営・生産管理技術を中小企業に対して指導する機関は INTI 以外に思いあたらないと認識している。

現在、建物と設備を拡張中で近い将来、生産能力を 40%程度上げる予定。ただし、綿密な設備拡張スケジュールを策定しておらず、完成は 1 年以上先になるかもしれないとしている。経済危機後は自己資金で運営しているが今後、設備投資にかかわる融資を受けることを検討する可能性はあるとのこと。原材料の原乳は工場から約 30~60km の範囲の 9 軒の農家から直接（個別）調達しており、原乳と加工前処理の品質管理向上について BA 州政府（農牧省）のプログラム（INTI 乳業・乳製品部も関与）に参加しようと考えている。また、原乳の調達・輸送は自社トラック 2 台を活用しており今後、運転手が試飲する等の品質管理プロセスを導入したいとしている。

## 3) Albion S. A. 社（農産物処理金属機械メーカー、メンドーサ）

1960 年創業、従業員 32 名の果物・野菜加工機械メーカー。ブドウ、イチジク、クルミ等果実の 1 次処理（選別、枝取り等）、乾燥等にかかわる加工機械が主力製品（注：鋼板の切断・加工・溶接・組立て等のプロセス）。家族経営企業で 2007 年の売上は約 500 万ペソ。2001 年の経済危機も新たなチャレンジと考えて乗り切り、その後は輸出可能性も高まりビジネスが伸びているという。2002 年に 10%だった輸出比率が 2007 年には 60%に上昇している。主要輸出先はチリ、ペルー、ブラジル等で、サンフアン州企業への干しブドウ加工機械納入がきっかけでチリへの輸出機会を広がったとしている。

製品はすべて受注生産で顧客の要望に応じたテーラーメイドの製品を製造・販売している。受注から納品までの納期は 90~150 日間。受注してから詳細設計・材料手配を行うため納期が長くなるとしている。チリからの製品引き合いの際に納期を 30 日と指定され受注できなかった例があるという。

現在、ビジネスが好調であるため、創業以来の現工場（600 m<sup>2</sup>）から新工場（1,100 m<sup>2</sup>の土

<sup>14</sup> 「ドゥルセ・デ・レチェ（Dulce de Leche）」とはアルゼンチン名物の軟度のあるキャラメル。トーストに塗ったりデザート料理に用いるほか、そのまま舐めるアルゼンチン人も多いという。

地・建屋+4,000 m<sup>2</sup>の未利用地)への移転を実施中。輸出ビジネスが伸びているため、会社組織もそれに対応すべく改革中だという。組織改革・設計を行うために、メンドーサのコンサルタント企業 Fundacion PYMET 社と1年前から契約して分析・提言・実施支援をしてもらっている。金融機関からの借入れはなく、無借金だったことが経済危機を生き延びた要因のひとつと考えている。新工場建設・設備拡張も自己資金で賄っている。新工場稼動に際して従業員数を増やすかどうかは未定としている。製造の外注(下請け作業)比率が60~70%程度あり、工程管理・在庫管理上の課題もある(注:ただし、同課題に対する深刻な問題意識は希薄な模様)。品質、コスト、納期のバランスを取ることが必要だと考えているが、経営陣の経験に頼って管理をしているのが実情で、経営・管理技術の向上にかかわる短期的な明確な数量目標は定めていないという。

メンドーサ金属工業組合(Association Industriales Metallurgicos de Mendoza: ASINMET)の会員で面談した同社取締役は同組合の元会長、現在は副会長。同組合は現在170社が会員で大企業の IMSA(注:鉄鋼企業)も加盟しているが大多数は中小企業だという。1980年代までは活動が盛んだったが、その後の経済危機で衰退し現在は組合の組織・活動を再編・強化する途上にある。ただし、同社を含めて他社の動向や競争力に関心をもつ企業は少ないという。メンドーサの Agencia からはときどき、アンケート調査が来る程度で緊密な関係・協力はないとしている。Agencia が窓口となって提供する PRE 等の資金支援プログラムも手続きが煩雑で時間がかかり、あまり有効に活用されているとはいえないと認識している。

なお、同社でコンサルタントとして活動している Fundacion PYMET 社は約20名のコンサルタントを有する。メンドーサには何社かコンサルタント企業があるが他社の動向についてはよく知らずコンタクト・情報交換もほとんどないという。ISO取得、品質向上、HACCP対応の支援を行うところはあっても生産性向上にかかわる指導ができる会社はほとんどないと認識している。生産性向上にかかわる中小企業やコンサルタント向けの研修プログラムもメンドーサではほとんどないという。面談した同社コンサルタントは生産性向上に係わる一定の知識を有するが、INTI-JICA のプロジェクトでコンサルタント向けに実践的な生産性向上にかかわる研修プログラムが提供されるのであれば参加したいとの意見を述べた。

#### 4) Carpinteria Damiani SRL 社(材木外販・木製建具メーカー、マル・デル・プラタ)

1968年に先代社長(現社長の父親)が創業した木材卸、木製建具メーカーで経営者家族を除く従業員数は8名、年間売上規模は約60万ペソ(20万米ドル)。製造した木製建具の納入先の90%が建築会社で用途は非住宅分野が多い。元来、窓枠等の木製建具メーカーだが、過去2年は自社加工用以外の材木の仕入・在庫・卸売りも行っている。流通価格が上昇し利益が出るためで倉庫に12万キュービックフィートの材木(約1年分)を在庫しているという(注:材木の流通在庫を多く抱えることが社長の自慢のようだった)。

マル・デル・プラタ木材商工会議所の主要会員会社のひとつで、社長は同会議所事務局長を務める。約1年前にINTIとの協力で同会議所が公募した経営・生産管理技術普及プログラムに興味をもち、それ以来、同技術向上の必要性を認識している。2007年11~12月にINTIのAMP(注:BA NODOのAMP)による診断を受けたが、問題意識を有していた部分と気づいていなかった部分の両方の指摘があったという。具体的には、従業員の能力強化の必要についてそれまであまり意識していなかったという。現在は、生産管理、財務管理、人材管理の向上に興味を有していると社長は述べた。一部加工作業の外注も行っており、BA市近郊のFAIMA加盟会

社とも協力関係にあるという。現在の会議所の活動は情報交換が密で共同受注・生産を行うケースもあり、満足しているという。しかし、同商工会議所以外の企業とは効果的な情報交換する機会はないとしている。

主要顧客はマル・デル・プラタ周辺と東部海岸地域で、マル・デル・プラタでは1960～1970年代に開発（建築）ブームがあり、その当時に創業した木工会社や建築会社が多いという。材木の流通や木製建具製造は景気変動の波を受けやすいことを認識しており、投資には慎重で銀行融資も短期資金以外は利用しないようにしているという。社長自身がコスト分析の研修コースを受けたことがある以外に、経営陣を含む社内人材が研修コースを受けたことはない。また、民間コンサルタント等のBDSサービスを受けたのは2007年11～12月のINTIの診断だけで、INTIによる経営・生産管理技術の向上・普及プログラムには大変、好印象をもっており期待していると述べた。INTIによる技術支援で得るものは多いと感じており、INTIのプログラムを通じてBA州政府（生産省）と木材商工会議所の協力強化につながることも期待しているという。

5) Trama Envases en Madera SRL 社（化粧木箱、木製インテリア材メーカー、マル・デル・プラタ）

2005年創業の木製のハンガーやワイン用木箱等を製造する木工製品メーカーで従業員数は15名。資本金は25万ペソで、年間売上規模は約75万ペソ（約25万米ドル）。大工出身の生産担当役員と営業担当のもう1名の役員の2名が経営陣。建物は賃貸物件だが設備機械は自己資本による調達で現在、無借金経営。主要製品は木製ハンガーとワイン用木箱で、見込み生産と受注生産の両方を行っている。カタログによるマーケティングも行う。ワイン用木箱の標準品は中国製品と競合するとのことで、できるだけ付加価値の高い製品の受注・生産と機械化による生産性向上の両方をめざしているという。

マル・デル・プラタ木材商工会議所の会員企業で、2007年末にINTIによる経営・生産管理技術にかかわるセミナーに参加して、INTIによる今後の診断・指導に興味をもったという。自社の固有技術はよいと考えているが、同セミナーではFAIMA傘下の木工企業の改善成功事例紹介があり、その内容がたいへん興味深かったと述べた。経営・生産管理技術の向上に興味をもっていたが、自分たちの周辺で実際に経営・生産管理技術にかかわる支援をしてくれる機関やコンサルタントにかかわる情報・知識はなかったという。Agenciaが技術支援にかかわる資金支援を行う仕組みがあるようだが、実際に活用しようとしたことはないという。これまでに販売・人事管理にかかわるコンサルタント・サービスを受けたことはあるが、それ以外に技術支援を受けた経験はない。同じ作業の繰り返しによってやる気を維持することが難しい従業員もおり、それらを含めた改善や生産性向上を検討したいとしており、「INTIの職員は熱心で自社の経営・生産管理技術向上に対する支援に期待している」と述べた。

## 第3章 ドナーによる中小企業振興支援

### 3-1 概況

アルゼンチンの2001年債務・経済危機に伴い、国際金融機関や各国ドナーの対アルゼンチン支援は、マクロ経済の安定、金融・社会秩序の維持・回復、社会政策・制度の改革、インフラ整備等に重点が置かれ、中小企業振興支援を含めた民間セクター開発分野の支援は限定的なものにとどまっている。これは、各機関が2000年代半ばまで、民間セクター開発支援を行い得るマクロ・ミクロ的環境にまで同国経済が回復していないという判断を有していたことによると考えられる。ただし、融資の側面から様々な開発課題に対する支援を行っている IDB は2004～2008年対アルゼンチン国別戦略のなかで「国家競争力の強化に資する投資拡大・生産性向上のための環境整備」を重点分野に掲げるとともに、同国経済の好調さが持続するなか、2007年以降、中小企業振興分野への支援強化を図る方針を打ち出している。また、UNIDO が2002年以降、プロジェクト・ベースでの限定的な中小企業強化にかかわるプロジェクトを実施している。

### 3-2 各ドナーの支援方針・事業内容

#### (1) 世界銀行・国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC)

世界銀行・IFC は2006～2008年までの対アルゼンチン国別支援戦略 (Country Assistance Strategy for the Argentine Republic 2006-2008) を策定・実施している。重点分野は、①インフラストラクチャー、②保健、所得移転プログラム等の社会投資、③環境、④公的機関強化、の4つである。2006年初めから2008年末までの3年間に、中央政府と地方政府 (州政府と市政府) に対する各種プロジェクトへの融資総額として33億米ドルの融資枠と20億米ドルの実行を予定している。このように、世界銀行・IFC は各プロジェクトのなかで限定的な中小企業支援を行うケースはあるものの、中小企業振興にかかわる包括的なプロジェクトを実施するアプローチは取っていない。

#### (2) EU

EU は現在、2007～2013年のCountry Assistance Strategy (CAS) に沿った対アルゼンチン支援を実施しており、そのなかで教育と保健分野に重点を置いている。EU アルゼンチン事務所によれば、対アルゼンチン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を形成・実施しにくい点にあるという。特に、中小企業振興の中心機関であるSEPyME はドナー支援におけるオーナーシップが弱く、中小企業支援の効果的なプロジェクト形成が難しいとしている。一方、INTI は実施能力が高く、EU は1990年代以降これまでに3つのプロジェクトを実施し、そのいずれも成果をあげたと考えている。以上の観点からEU アルゼンチン事務所の担当者は「中小企業支援は本来、経済・生産省とSEPyME がオーナーシップをもって対応すべき課題だが、JICA が経営・生産管理技術向上・普及にかかわるプロジェクトを、INTI を実施機関としたうえでSEPyME を間接的なパートナーとして位置づけることはよい考えだと思う」と述べた (注：詳細は主要議事録を参照)。

なお、EU は教育分野においてアルゼンチンを含む南米やEUの大学をインターネットでつなぐ大学間協力や環境分野で中南米各国が参加するFramework Program と称するプロジェクトを実施

している。EU によれば、アルゼンチン政府は二国間協力だけでなく、地域協力により興味を示す傾向があるという。

### (3) IDB

IDB の 2004～2008 年対アルゼンチン国別戦略 (IDB Country Strategy with Argentina 2004-2008) では、①ガバナンス改善と財政の自立発展性確保のための制度強化、②国家競争力の強化に資する投資拡大・生産性向上のための環境整備、③貧困削減、の 3 つを重点分野に掲げており、この基本方針に基づく融資と技術支援を実施している。経済環境の好転に伴い、IDB による対アルゼンチン融資の承認・実行額は 2004 年以降 3 年連続で増加している<sup>15</sup>。

IDB アルゼンチン事務所によれば、中小企業向け融資はマイクロファイナンス向けの 2 ステップローン (長期融資) と、中小企業が投資プロジェクトの実行や BDS サービスを受ける際のコストの 50% 補助を行う PRE の 2 つが中心である。2 ステップローンは政府が為替リスクを負うようになった 2 年前から加速し 2 年間で 2 億米ドルが実行され、更に追加の 2 億米ドルの融資が決まっているという。PRE はその実行を以前は民間コンサルタントに委託したこともあったが、経済危機もあってうまく機能・消化できず、現在では SEP<sub>PyME</sub> が実施機関 (窓口機関) となっている。しかし、IDB アルゼンチン事務所の担当官は、PRE 下での BDS プロバイダーである DIRCON 登録のコンサルタントの紹介・技術支援が円滑に実施されているとはいえないと評価している。

IDB は中小企業向けの技術支援にかかわる融資として PRE の拡張プログラムに相当する「中小・零細企業信用アクセスと競争力プログラム (Micro, Small and Medium-sized Enterprise Credit Access and Competitiveness Program)」を 2008 年半ばから 5 年間、実施する予定である。本プログラムは 2007 年末に IDB とアルゼンチン政府が実施署名をしたもので、IDB が 5,000 万米ドルの融資、アルゼンチン政府が 2,400 万米ドルの予算投入を行い SEP<sub>PyME</sub> を実施機関として中小企業向けの技術支援、起業家支援、クラスター形成強化、産業チェーン強化等を行うものである (表 3-1 参照)。

表 3-1 IDB の中小企業支援新プログラムの内容と予算 (100 万米ドル)

	IDB	アルゼンチン	合計	シェア(%)
1. 直接コスト	47.8	17.4	65.1	88%
コンポーネント1. ビジネス・生産グループへの技術支援	43.0	16.2	59.1	80%
(1) 直接ビジネス支援	19.0	10.0	29.0	39%
(2) 生産コンプレックスへの支援	12.6	4.4	17.0	23%
(3) 起業家活動への支援	8.6	1.5	10.1	14%
(4) クレジット・投資へのアクセス支援	2.8	0.3	3.0	4%
コンポーネント2. 制度強化	4.8	1.2	6.0	8%
(1) 零細・SME支援プラットフォーム	3.3	1.2	4.5	6%
(2) 情報、モニタリング、監査等の強化と執行	1.5	-	1.5	2%
2. 管理費	0.3	6.2	6.4	9%
3. その他	2.0	0.5	2.5	3%
合 計	50.0	24.0	74.0	100%

(出所) IDB ローン・プロポーザル (AR-L1033)、

(<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1116655>)

<sup>15</sup> IDB の 2007 年の対アルゼンチン融資額と実行額はそれぞれ 24 億 9,000 万米ドル、14 億 8,000 万米ドルである。(出所: IDB ウェブサイト [http://www.iadb.org/countries/home.cfm?id\\_country=AR&Language=English](http://www.iadb.org/countries/home.cfm?id_country=AR&Language=English))

(注) 表中の総額 7,400 万米ドルの 5 年間の執行予定は 1 年目から順次、900 米ドル (12%)、2,100 米ドル (28%)、2,100 万米ドル (28%)、1,500 万米ドル (20%)、800 万米ドル (11%) となっている。また、IDB 融資の条件は据置期間 5 年、償還期間 25 年である。

一方、IDB アルゼンチン事務所の担当官は、①SEPyME の組織が不安定であることと、それに起因する上記プログラムの円滑な実行可否にかかわる懸念、②INTI の実施能力にかかわる高い評価と、INTI がアルゼンチンの SME 支援 BDS プロバイダーへの技術支援や能力向上を図り将来的に民間コンサルタント等の外部人材に認定証を発行することにかかわる期待感を調査団に表明した (注：詳細は主要議事録を参照)。

#### (4) UNIDO

UNIDO は 2008 年 12 月までの予定で、小企業活性化と輸出振興を目的とする「アルゼンチン産業セクター復興プロジェクト (Recovery of the Argentinean industrial sector, SME upgrading programme to foster access to credit and export markets)」を実施している。このプロジェクトは 2001 年経済危機の前後に計画されたもので、当初は 3 年間、イタリア政府の拠出による 500 万ユーロの資金を基に、中小企業強化、投資振興、雇用創出、中小企業向け保証基金、の 4 つのコンポーネントを有するプロジェクトとして設計された。しかし、経済危機による混乱で実施体制が確保されなかった等の要因により、中小企業強化にかかわる部分と、度量衡プロジェクト、SME 向け市場情報提供、輸出振興の 3 つの追加されたコンポーネントの事業が実施され、実施期間も 2008 年 12 月まで延長された。2007 年 10 月時点の資金利用実績は修正後の 320 万ユーロの予算額に対して 280 万ユーロの利用にとどまった<sup>16</sup>。

UNIDO アルゼンチン事務所代表によると、本プロジェクトにおいて、トゥクマン州のサトウキビ組合強化、コルドバ州の蜂蜜小企業組合とヤギ乳小企業組合の強化、BA 州の天然化粧品クラスター開発等を実施したという。残り半年間で、クラスター振興にかかわる人材育成 (研修)、SEPyME の協力によるセミナーの開催 (9 月を予定)、海外の展示会等への中小企業参加支援、インターネット上の市場の開設・運用等を行う予定である。人材育成 (研修) では、輸出振興クラスター形成のメリットや法令にかかわる啓発を政府機関や民間セクター関係者に対して行う計画であるという。このように、本プロジェクトは個別プロジェクトにおける技術支援が中心であり、経営・生産管理技術の体系的な向上・普及に関係するものではない。

また、2008 年半ばから開始予定の既述の IDB と SEPyME の中小企業支援プログラムにおいて UNIDO は実施調整機関として、SEPyME とその傘下の Agencia を対象として機材供与、SME ビジネスプラン策定支援、融資実行、経営・生産管理技術 (ISO9000 等) にかかわる技術支援等を行う計画である。

<sup>16</sup> 本記述は UNIDO アルゼンチン事務所代表へのヒアリングと UNIDO ウェブサイトの「Evaluacion independiente ARGENTINA: Reconversion del sector industrial Argentino programa para fortalecer el acceso de PYMES al credito y a los mercados de exportacion」UNIDO, 29 November 2007 ([http://www.unido.org/fileadmin/import/85398\\_Argentinafinal.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/85398_Argentinafinal.pdf)) に基づく。

ヒアリング内容と上記評価レポートの内容を照合すると、本プロジェクトの中小企業強化や度量衡プロジェクトに関連して、INTI の当該地方センターにおける限定的な機材供与やそれら機材を利用した化学分析や計測等の中小企業支援サービスが実施されたと推定される。

## 第4章 本格調査への提言

### 4-1 本格調査の枠組み

プロジェクト形成調査で確認された JICA 開発調査「経営・生産管理技術普及体制構築策定調査」の妥当性については、その根拠となった諸要因が本事前調査でも改めて確認されたことから引き続き高いと判断される。実施の際のカウンターパート機関である INTI はプロジェクト形成調査以降も、自助努力により同分野の体制を強化しつつあるが、体系的かつ効果的な普及体制構築のために、経営・生産管理技術普及にかかわる実践的なノウハウと、経営・生産管理技術普及支援要員の体系的な研修制度、中小企業診断・指導にかかわるわが国の経験とノウハウ等を依然、必要としている。本開発調査を実施することで、高まり始めたアルゼンチン中小企業の経営・生産管理技術の向上ニーズ(需要者側)と、INTI をはじめとする関連機関、民間コンサルタント等の BDS プロバイダーから成る同分野技術支援のサプライ・サイド(供給者側)の双方を刺激し、アルゼンチンにおける経営・生産管理技術支援市場の創造・活性化に寄与することができると考えられる。以下に、INTI と合意した本格調査の枠組みを示す。

#### (1) 調査名

日本語名称： アルゼンチン共和国「中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画調査」  
英語名称： “The Study on the Diffusion Plan for the Business and Production Management Technology for Small and Medium Enterprises in the Argentine Republic”  
スペイン語名称： “El Studio sobre el plan de Difusion de Tecnologias de Gestion en las Pequeñas y Medianas Empresas en la Republica de Argentina”

#### (2) 調査目的

「アルゼンチンの中小企業の競争力を強化するために、経営・生産管理技術を国内に普及させるための普及体制計画を提言する」

#### (3) 調査期間

調査期間は調査開始から 1.5 年 (18 ヶ月) とする。2008 年 10~11 月の調査開始を想定する。

#### (4) 調査対象業種

本調査の目的は経営・生産管理技術をアルゼンチン国内に普及するための普及体制計画を提言することであり特段、製造業における対象業種は設定しない。ただし、調査において実施を想定しているパイロット・プロジェクトでの対象業種については、木工家具、皮革加工(特に靴製造)、衣料品(繊維)、食品加工、金属機械を対象とする。

#### (5) 調査対象地域

調査対象地域はアルゼンチン全土であるが、INTI の生産性向上ネットワークの公式 5NODO がある BA、ロサリオ、ラファエラ、コルドバ、コンセプション・デル・ウルグアイの 5 地域と、準 NODO のあるネウケン、ビジャ・レヒナ、メンドーサ、サンルイス、マル・デル・プラタが主



要調査対象地域となる。また、パイロット・プロジェクト対象地域については、調査対象業種が集積している地域のうち、INTI の実施体制が一定程度確立済みで当事者の意欲が強く、経営・生産管理技術を普及する際の連携機関がある地域である以下の3カ所とする。

- ① BA州（マル・デル・プラタ市を含む）
- ② エントレ・リオス州（特に、コンセプション・デル・ウルグアイ市）
- ③ ネウケン州及びリオ・ネグロ州（特にネウケン市とビジャ・レヒナ市）

(6) 調査の裨益者

本調査の裨益者は、INTI の本部及び地方センターの経営・生産管理技術向上・普及に係る職員とともに、対象となる地域の関連機関やBDSプロバイダー、中小企業を中心とする民間企業及びその従業員である。

(7) 調査内容

1) アルゼンチンにおける中小企業と中小企業政策の現状

- ① アルゼンチン中小企業の競争力と生産性の現状・課題（ボトルネック）
- ② アルゼンチン政府の中小企業政策と行政体系
- ③ アルゼンチン中小企業の支援ニーズ

2) アルゼンチンにおける経営・生産管理技術向上・普及の現状

- ① 先行する開発調査にて提言された経営・生産管理技術支援事業のレビュー
- ② アルゼンチンの経営・生産管理技術に関する支援実施体制、機能、実施能力（民間ベースの支援も含む）
- ③ アルゼンチンの経営・生産管理技術普及体制の現状・支援ニーズ

3) 経営・生産管理技術向上・普及のためのINTIの役割と現状

- ① 経営・生産管理技術を普及するためのINTI拠点センター（NODO設置）の組織形態・運営方法（情報共有、人事交流、事業連携等）
- ② 経営・生産管理技術を普及する人員の育成計画
- ③ 経営・生産管理技術支援要員（AMP又はAT）の資格認定制度
- ④ 他関係機関との連携

4) 経営・生産管理技術の普及体制を構築することを目的としたパイロット・プロジェクトの実施

5) 経営・生産管理技術の普及体制に関する包括的な提言（アクションプラン）の策定

- ① パイロット・プロジェクトの実施を踏まえた、経営・生産管理技術向上・普及のための実施体制、人材育成計画、経営・生産管理技術支援要員（AMP又はAT）の資格認定制度、他関係機関との連携のあり方に対する包括的な提言（アクションプラン）の策定
- ② 国内関係者（政府、産業界）を対象とした提言に関するセミナーの実施

なお、調査は、①現状把握と普及計画案（仮説）の策定、②仮説を検証するためのパイロット・プロジェクトの実施、③総合的な計画・アクションプランの策定、の3つのステージに分けて実施するものとする。

## (8) パイロット・プロジェクト

本調査では、第1ステージで現状把握調査及び効果的な経営・生産管理技術普及にかかわる計画案（仮説）を策定したのちに、第2ステージとして下記の3地域でパイロット・プロジェクトを実施する。パイロット・プロジェクト実施の目的は、第3ステージで実施する、より現実的な経営・生産管理技術普及計画の策定のために、第1ステージで策定された計画案（仮説）の一部を検証することである。パイロット・プロジェクトを実施するに際しての各対象地域の選定理由と主な留意事項は次のとおりである。

### 1) BA州

基本的に INTI 普及・開発センターを実施対象とし、可能な範囲で INTI マル・デル・プラタも取り込むこととする。効果的な経営・生産管理技術普及体制を構築するうえで、BA州では全国レベルの産業組織であるアルゼンチン FAIMA や州政府等との連携可能性が特徴としてあげられ、これを視野に入れることとする<sup>17</sup>。対象業種としては木工家具、皮革加工（靴製造）、衣料品（繊維）が対象となる。パイロット・プロジェクト実施時の診断対象企業数については20社程度、実際の指導は5～10社程度を想定する。なお、INTI 普及・開発センターに5名、INTI マル・デル・プラタに経営・生産管理技術支援要員（AMP 又は AT）が配置されている。

### 2) エントレ・リオス州

INTI コンセプション・デル・ウルグアイを実施対象とし、州政府及び地域振興機関（政府機関）との連携可能性が特徴である。対象業種としては木工家具、食品加工が対象となる。同地域は農産・畜産物（野菜・鶏肉）の一大生産地で、地域振興やクラスター開発の視点を取り入れた調査が必要となる。公式 5NODO のなかでは最も歴史の浅い INTI コンセプション・デル・ウルグアイの職員による熱意を INTI 本部と調査団がともに感じた点も対象地域に選定する理由のひとつである。診断対象企業数については20社程度、実際の指導は5～10社程度を想定する。なお、INTI コンセプション・デル・ウルグアイには6名の経営・生産管理技術支援要員（AMP 又は AT）が配置されている。

### 3) ネウケン／リオ・ネグロ州

INTI ネウケン及び INTI ビジャ・レヒナを実施対象（両 NODO は約 100km 離れた所に位置している）とし、地方 SME 支援エージェンシー（Agencia）との連携可能性が特徴であり、これを視野に入れることとする。また、両 NODO とも準 NODO であるため、新規に NODO に参入する際の条件整備や教訓を得ることも想定する。対象業種としては木工家具、食品加工（果樹）、金属機械が対象となる。診断対象企業数については20社程度、実際の指導は5～10社程度を想定する。なお、INTI ネウケンに2名、INTI ビジャ・レヒナに3名の経営・生産管理技術支援要員（AMP 又は AT）が配置されている。

## (9) 実施体制

INTI による「生産性向上支援ネットワーク」の実施体制に関して 2008 年 6 月 11 日に発布さ

<sup>17</sup> プロジェクト形成調査では、BA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、INTI BA NODO が診断・指導した木工企業はその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との情報があった。同工業団地はマル・デル・プラタにも近いと想定され、本格調査ではこれらの情報のフォローアップも必要である。

れた総裁指令 397-08 により、試験・技術支援プログラムマネージャーの下に各普及・開発センター所長や各地方センターの NODO を総括（調整）する生産性向上支援ネットワーク調査員が配置された。同ネットワーク調整員はこれまで INTI 普及・開発センター所長が兼務していたが、新たな職位は NODO が設置されている普及・開発センター所長や各地方センター所長の上位に位置すると INTI は説明している。すなわち今後、より円滑な INTI 内の経営・生産管理技術向上・普及ネットワークの調整・管理が行える体制に移行したといえる。

本格調査では、上記を前提として、調査の円滑な実施にかかわるモニタリング・ツールとして、ステアリング・コミッティー（Steering Committee）とワーキンググループ（Working Group）を設置する。それぞれのメンバーは次のとおりである。

① ステアリング・コミッティー

- ・ INTI 総裁
- ・ INTI 試験・技術支援プログラムマネージャー
- ・ INTI 生産性向上支援ネットワーク調整員
- ・ INTI 普及・開発センター所長及び各 INTI 地方センター（NODO 設置）所長
- ・ JICA アルゼンチン事務所

② ワーキンググループ

- ・ INTI 生産性向上支援ネットワーク調整員
- ・ INTI 各 NODO 調整員
- ・ INTI 各 NODO 経営・生産管理技術支援要員（AMP 又は AT）
- ・ 本格調査コンサルタントチーム団員
- ・ その他連携関係機関

(10) 調査人員と工数

本格調査の人員構成については、INTI 本部（BA）での組織運営・体制整備や研修計画・診断制度に係る分析・提言を統括する部分と、パイロット・プロジェクト地域での効果的な普及ネットワーク構築にかかわる分析・提言、具体的な企業診断・指導を担当する人材が必要になる。したがって、調査に必要となる人員は、①総括／中小企業振興、②研修計画・診断制度／普及計画指導（1）、③普及計画指導（2）、④普及計画指導（3）、の計 4 名を想定する。普及計画指導に係る 3 名の専門家は、3 ヶ所のパイロット・プロジェクト実施地域における効果的な普及計画策定と、実際の企業診断・指導を INTI 側カウンターパート（AMP 又は AT）と共同で実施することを想定することから、基本的に生産管理／品質管理に知見を有する人員とする。また、各パイロット・プロジェクト実施地域の産業構造の特徴に合わせた適切な産業セクターの専門家であることが望ましい。以上を前提として、全体として必要とされる工数は約 18 ヶ月間の調査期間中、20 人／月程度と想定する（図 4-1 参照）。

年度	2008年度						2009年度											
月	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
月次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
現地調査		■	■			■			■	■	■	■		■				
国内調査	□				□							□		□				□
報告書	▲ IC/R					▲ PR/R				▲ IT/R			▲ DF/R					▲ F/R
	ステージ1 [現状把握、普及計画案(仮説)策定]						ステージ2 (パイロット・プロジェクト)						ステージ3 (総合的な計画・アクションプラン策定)					

図4-1 調査工数と実施スケジュール(案)

#### 4-2 本格調査実施上の留意点

本格調査実施上の留意点として、4-1で指摘した以外の主なものは次のとおりである。

##### (1) INTI 地方センターでのアクセスについて

本調査のパイロット・プロジェクトの実施場所であるBA州のINTI普及・開発センター、エントレ・リオス州コンセプション・デル・ウルグアイのINTIセンター、ネウケン州ネウケンのINTIセンターはいずれも市街地中心部から10~15kmの距離にある。また、リオ・ネグロ州ビジャ・レヒナのINTIセンター(注:実際は商工会議所ビルに入っている駐在員事務所)は市中心部にあるが、ネウケン市とは約100km離れている。第2ステージのパイロット・プロジェクトにおいてはモデル中小企業における診断・指導業務を行うことや、第1ステージでの全国的な現状調査を行うことを考慮すれば、本格調査のコンサルタントチームによる業務設計においては、効果的・効率的な調査実施ができるように、ロジスティックス面に十分に配慮する必要がある。

##### (2) 関係機関との連携の重要性

本調査の最終提言は、中小企業のための経営・生産管理技術の効果的な普及体制構築を確立するための実行計画である。INTIの経営・生産管理技術支援要員の能力向上と中小企業における実際の生産性向上等のサクセス・ストーリーづくりもパイロット・プロジェクトを中心とした調査のなかでの重要なコンポーネントではあるものの、それらが本調査の最終目的ではないという点に留意が必要である。

プロジェクト形成調査や本事前調査でも明らかなように、アルゼンチンでは地域によって官民の様々な中小企業支援の関係機関が存在する。調査の実施にあたっては、これら関係機関の現状把握と情報交換に務め、提言案の策定やパイロット・プロジェクトの実施にあたって、これら関係者をワーキンググループのメンバーとして参加してもらうことや、経営・生産管理普及支援要員の主要な養成先(研修対象)とするなど、調査期間中は常に関係機関との連携について念頭に置く必要がある。

##### (3) 経営・生産管理技術支援要員(AMP又はAT)の資格認定制度の検討範囲

2-4-(3)で記述したように、INTIはAMPやAT等の経営・生産管理技術支援要員の能力・経験を評価するシステムを構築しようとしているものの、体系的な制度は現時点で確立されていない。

本格調査では経営・生産管理技術支援要員の育成計画と資格認定制度にかかわるその後の INTI 内部の実施状況と課題を把握したうえで、より体系的・効果的な制度を検討・提言することが重要な項目のひとつとなる。INTI では現在、AMP の資格要件として、①計 30 時間（5 日間）の研修修了、②2 社又は 3 社の企業に対する 1 年間の実地指導経験、③新 AMP に対する研修での講義、を設定しているが、養成された各要員に対して実際に AMP という呼称を認めるかどうかについては各 NODO の判断としている。また、フルタイムで経営・生産管理技術支援を行う AMP に対して、元来、固有技術者であるもののパートタイムで経営・生産管理技術支援を行う AT も存在する。INTI における AMP と AT はともにこれから増加していくとみられるが、各呼称の定義づけや使い分けは現時点でかなりあいまいであるのが実情である。したがって、本格調査においては経営・生産管理技術普及における各地方における INTI の役割を明確にしたうえで、INTI 内の異なるレベルの経営・生産管理技術支援要員の、①資格の定義と要件の明確化、②各資格に対する研修内容の提示、③研修に必要な教材の提示（又は助言）や指導員の研修、④定義された各資格を INTI 内部の資格として認証するための手続き、を明確化することが必要となる。なお、確立された INTI 内部の資格制度を INTI 外の人材に対して適用する、又は国家資格として適用することにかかわる制度設計は本調査の範囲外とする。ただし、確立された INTI 内部の資格制度を将来的に INTI 外の人材に対して適用・拡張していく際の方向性や検討すべき課題、留意事項等については、本格調査で策定される包括的な提言に盛り込むことが必要となる。

#### (4) IDB/UNIDO-SEPyME によるプロジェクトへの留意

既述のように IDB/UNIDO は 2008 年 7 月から「中小・零細企業信用アクセスと競争力プログラム」を、SEPyME を実施機関として開始予定である。本調査は、中小企業向けの経営・生産管理技術普及体制の構築をめざすものであるが、ネウケンにおいては SEPyME の Agencia ネットワークのなかで最も実施能力が高いと評価されている Centro PyME との効果的な連携の可能性を視野に入れている。また、他の調査地域においても SEPyME が関係する地方の中小企業支援機関又は BDS プロバイダーは重要な連携先となり得る。したがって、本調査の実施にあたっては、IDB/UNIDO がめざす SEPyME 関係機関の能力向上と中小企業向け技術支援にかかわるプロジェクトの推移を注視し、その情報収集に努めるとともに、当該プロジェクトが順調に実施されているようであれば、本調査における活動との効果的な連携・補完を図ることを視野に入れることが必要である。

## 第5章 総括（団長所感）

### 1. 案件の背景と妥当性

#### (1) アルゼンチンの経済状況

2007年に実施した本案件の形成調査以来、1年余を経過したところであるが、アルゼンチン経済はその後も順調に推移しており、2003年以降のGDPは目下、5年連続9%前後のプラス成長を遂げている。この背景には製造業の回復がひとつの牽引とはなっているが、2001年の経済危機から着実な回復を示している経済が一段と国際競争力を得るには、雇用の約7割を占める中小企業セクターの振興と強化がますます重要課題となっている。現在、世界経済は資源獲得競争の様相を呈しているが、アルゼンチンは食料資源（大豆、小麦等）をはじめ豊富な第一次産業を有しており、また通貨ペソや最大の貿易対象国ブラジルとの関係も近年になく安定していることから、競争力強化を図る絶好の経済環境にあると思われる。その意味で本案件への期待が大きく、その成果と普及に取り組もうとの真摯な態度がアルゼンチン側関係者から感じとられた。

#### (2) 経営・生産管理技術と INTI の活動状況

前回のプロジェクト形成調査において、アルゼンチンのソフト技術（経営・生産管理技術）に係る開発・普及の公的機関として、INTI が最もふさわしいとの確認がなされた。その判断の根拠として、前回の開発調査「中小企業活性化支援計画調査」の勧告・提言を着実に実行している事実があげられた。今回の調査においても引き続きその姿勢は堅持されており、継続して INTI 内外を対象とした人材養成活動がなされている。特に生産性向上支援要員（AMP）の育成に最も意を傾注しており、更に約10名のAMPがネットワーク拠点に配置され、活動に従事している。その拠点（NODO）も既存の5カ所から準NODOとして新たに5カ所が設けられ、活動を開始している。このように INTI の体制整備は経営・生産管理技術の普及に向けて順調に進められており、本格調査の機が十分に熟していると判断された。協議の冒頭にマルティネス INTI 総裁は「INTI は50年にわたって要素技術などの研究開発・普及に貢献してきたが、今次のプロジェクトに掲げる経営・生産管理技術の普及体制構築は、必ずや新しい評価を INTI にもたらすものである」と述べ、本調査への期待を表明した。その企図するところは、アルゼンチン中小企業の製造業分野の特徴として指摘されている「新技術へのアクセスが限られ、経営管理技術に乏しく、組織的・技術的革新のための行動に欠けている」との旧弊を打破せんとするものであり、まさに上記したように今求められているアルゼンチン経済の国際競争力のステップアップを図る施策として評価されるものである。その観点から今回の調査においても、本案件の妥当性そして INTI のカウンターパートとしての適性は高いと判断された。

### 2. 協議の総括（本格調査の内容）

(1) 先方は往々にしてパイロット・プロジェクトへの期待を先行しがちであるので、本格調査の主旨は、あくまでアルゼンチン全土への経営・生産管理技術の普及、そのための体制づくりへの調査である旨説明し、INTI が構想するすべてのNODOを調査対象とした全体計画づくりであるとの確認を行った。その計画づくりには例えば、現に実績をもつ地域NODOは近隣の新規NODOを支援したり、上記したAMPの育成なども請け負っている事実が確認され、その姿は必ずしも

INTI 本部を核とした一方向の流れだけでなく、NODO 間における双方向的関係でのネットワーク構築の可能性を示唆している。

- (2) 上記したように INTI は、AMP の人材育成に異常なほどの関心を示しており、この点は前回の形成調査時との大きな温度差を感じる内容であった。本現象は INTI が普及のための人材の重要性を再認識し、その質・量の確保に躍起となっていることを示している。特に質に関する関心が高く、AMP に求められる資格要件、そのための研修内容・制度に関し強い協力要請があった。本件は前回の開発調査でもアクションプランのひとつとして勧告されており、今回の本格調査での重要な調査項目であるとの認識であった。ただし、当方からは INTI 内の人材育成であり、一国の資格認定制度とは異なるので協力はその意味で限定的である旨説明し理解を求めた。
- (3) パイロット・プロジェクトの実施は前回の開発調査と同様に先方の期待に大きいものがあるが、当方からは本調査はあくまで日本側の勧告となる一仮説の検証(サクセスストーリーづくり)である旨説明し理解を求めた。そのうえで選定基準のプライオリティとして①一定の産業集積が認められる地域で、前回開発調査と異なる地域、②同旨で異なる業種、③経験浅い新規 NODO の地域、④INTI との連携先が確固とした地域、などを示して協議を行った(本基準は INTI 側もおおむね同意見)。その結果、地域として3ヵ所(BA 州、ネウケン州、エントレリオス州)、業種としては木材加工(いずれの州にも共通)、皮革、繊維、食品加工、金属機械などを対象とすることで合意された。

### 3. 実施上の留意点

- (1) AMP の育成にみるように INTI 自体の自助努力が熱意をもって行われ、経営・生産管理技術のファーストジェネレーション候補者の裾野が確実に広がっている。したがって本格調査、特にパイロット・プロジェクトには多くの AMP が参加できるように配慮し、また公開セミナーやワークショップなどを通じ各 NODO に広く情報が共有されることを意図すべきである。実は、当初のパイロット候補地であった BA 首都圏を BA 州に拡大したのは、今回往訪したマル・デル・プラタ NODO の熱意ある活動ぶりに参加の可能性を配慮した結果である。係る配慮によって、調査結果をフォローして構築される広域のネットワークが早期に実現される可能性が高められる。
- (2) マルティネス総裁は、INTI に直属の新しい6名のプログラムマネージャーを配置し、うち1名の「試験・技術支援プログラム」のマネージャーを本件調査の責任者として任命した。また、地域 NODO とは別に随所に INTI 地域調整事務所を設け、コーディネーターを配置している事実もある。本格調査の運営管理にあたっては、合同調整委員会やワーキンググループに加え、彼らとのかかわりにも留意した案件管理が必要かと推測される。
- (3) NODO の普及活動は、地域において信頼できる確固たるパートナーを連携先としてもてるかが大きな要因となる。現況の連携先が、地方自治体、企業団体、NGO 等々あまりにも百様百態であるだけに、本格調査を通して現状を踏まえた連携のあり方がモデルとして勧告できるかが問われている。
- (4) 協議の当初は、経済生産省工業・商業・中小企業庁の長官がミニッツに署名する予定もあったが、結局取りやめとなった。同庁は中小企業振興を図るには政策及び実務上の人員・組織の実体にも欠けるが、その傘下の SEPpyME が中小企業向け融資制度を有しており、各州の Agencia

を通じて業務を行っている。現在のところその業務は不調であるが、将来の INTI の連携先として必ずしも否定できないので注視しておく必要がある〔現に、ネウケン州の主要連携先は地域 SME 支援エージェンシー (Agencia)〕。

- (5) 経営・生産管理技術分野のシニア海外ボランティアは現在、ロサリオ NODO に 1 名派遣中であるが、その他要請中の派遣が今後いかなる結果になるか、本件調査との絡みで注視する必要がある。特に INTI 本部にシニア海外ボランティアが派遣される場合、BA 州での調査は同ボランティアの業務との調整が求められる可能性がある。



## 付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. 面談記録
3. ミニッツ（英語版、スペイン語版）
4. 収集資料リスト

## 1. 主要面談者リスト

### **主要面談者**

#### **アルゼンチン側関係機関**

##### **外務省**

Mr. Forge G. A. Biga, Director de Cooperacion Bilateral

##### **工業・商業・中小企業庁**

Mr. Juan Selcis, Asesor, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

Mr. Jose Ignacio Ortiz Amaya, Jefe de Gabinete, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

Ms. Natalia Lecca, Coordinadora de la Unidad de Meio Ambiente

##### **INTI**

Mr. Enrique M. Martínez, Presidente

Mr. Pedro Brunetto, Gerente, Programa de Ensayos y Asistencia Técnica

Mr. Rubén Félix, Gerente, Programa de Fortalecimiento de Centros

Mr. Rodolfo Foglia, Programa de Ensayos y Asistencia Técnica

Mr. Juan Carlos Najul, Coordinator de Región Cuyo

Mr. Roberto Edgardo López, Director, INTI Extensión y Desarrollo

Ms. Nadia Cazaux, Directora Técnica, INTI Concepción del Uruguay

Mr. Diego Laorden, Director, INTI Rafaela

Mr. Guillermo Adrian Carrizo, Director, INTI Mal del Plata

Mr. Guillermo Wyngard, INTI Mal del Plata

Mr. Ramon E. Manzino, Director, INTI Frutas y Hortalizas (Centro Regional Cuyo)

Ms. Alejandra Kern, Coordinadora de la Unidad Técnica de Cooperación

Mr. Marcos Rodríguez, Coordinador de la Unidad Técnica, INTI Extensión y Desarrollo

Ms. Garciela Ramirez, INTI Extensión y Desarrollo

Ms. Melina Gaspoz, INTI Rafaela

Mr. Juan Poble Pretel, INTI Cordoba

Ms. Angelina Schmidt, INTI Conception del Uruguay

Ms. María Eugenia Suárez, Subprograma de Vinculaciones Internacionales

##### **ドナー機関**

Ms. Constanza Aja Espil, Asesora en Cooperación, EU

Mr. Gabriel Casaburi, Especialista Sector Privado, IDB

Mr. Santiago Gonzalez Cravino, Director Nacional, Proyecto Recuperación del Sector Industrial Argentino, UNIDO

**日本側関係機関**

**在アルゼンチン日本国大使館**

長野 正嗣 二等書記官

**JICA アルゼンチン事務所**

古屋 所長

Juan Carlos Yamamoto 次長

木田 克人 所員

Alcides Sataka ナショナルスタッフ

Ms. Maria Alejandra Masuda (通訳)

## 2. 面談記録

### アルゼンチン「ソフト技術普及体制構築計画策定調査」事前調査議事録

No. 1

日時:	2008年6月9日(月) 11:00 ~ 12:00	
面談先(相手国機関):	INTI 国際関係部	
場所:	INTI 本部	
出席者	先方	Ms. Alejandra Kern (Coordinator), Ms. María Eugenia Suárez
	調査団	岩瀬団員(文責)、フアン・カルロス・山本次長(JICA 事務所)、増田(通訳)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) JICA 事前調査団の来訪を歓迎する。事前調査に関しては JICA アルゼンチン事務所と調整して必要な手配をしている。本件は INTI にとっての重要プロジェクトなので、よい調査結果が出ることを期待している。</p> <p>(2) INTI は経営・生産管理技術普及計画を着実に進めている。これまで INTI のセンターがなかったところにも経営・生産管理技術の知識を有する駐在員を置くなどして普及を図ろうとしている。これまでは INTI 職員がとりあえず SME の現場に行き経営・生産管理技術そのものの存在を啓発することが重要だったが、今後は AMP の(資格)認定制度の整備にも注力しなければならない。そのため、AMP 研修カリキュラムの策定・標準化を図ろうとしている。</p> <p>(3) 経済・産業大臣と INTI は大変よくコミュニケーションを取っており、本プロジェクトは政府にとっても重要なものとなるはずだ。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No. 2

日時:	2008年6月9日(月) 15:00 ~ 16:00	
面談先(相手国機関):	工業・商業・中小企業庁及び中小企業・開発副庁 (SEPyME)	
場所:	工業・商業・中小企業庁会議室	
出席者	先方	Ms. Natalia Lecca [Coordinator(環境担当)、工業・商業・中小企業庁]、 Mr. Jose Ignacio Ortiz Amaya (Jefe de Gabinete, 中小企業・開発副庁)
	調査団	岩瀬団員(文責)、フアン・カルロス・山本次長(JICA 事務所)、増田(通訳)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) SEPyME が展開する中小企業政策・制度に大きな変更はなく、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) 現在、70 以上の Agencia がネットワークに登録されているが、その実態や機能にはバラツキがある。技術的・人的なレベルの均一化を図り、Agencia ネットワークの整備・強化をすることが課題である。</p> <p>(3) SEPyME は、クリーンプロダクション、CDM、経営・生産管理技術等に関連する様々な研修・技術支援を SME に対して実施していく方針である。人材育成を必要とする SME に対して技術的・資金的な支援を行う。この分野では JICA-INTI のプロジェクトの活動内容と重ならないように INTI と情報交換・調整をしていきたい。今回の JICA-INTI のプロジェクトのフレームワークに SEPyME も是非入れてほしい。</p> <p>(4) IDB の SME 支援のローン実行は過去 4 年で増加している。UNIDO はクラスター形成にかかわる人材育成プロジェクトを実施しようとしており、IDB による 7,400 万ドルのクレジットラインが新たに設定された。これまで、州政府主体だったクラスター形成を国家レベル(SEPyME)でも支援する方針である。</p> <p>(5) クラスター振興については、全国で約 45 の地域・クラスターを振興する予定で、コルドバ南部の自動車産業等の輸出振興クラスターが含まれている。INTI がある地域では、本プロジェクトにおいて INTI の協力(技術支援)を必要とするケースも多いと思う。</p> <p>(注) なお、面談者から本件 M/M への工業・商業・中小企業庁長官の同席又は署名の要望が出されたので、山本次長から INTI と情報交換・調整のうえ、アルゼンチン側で決めてほしい旨を伝え了承を得た。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No. 3

日時:	2008年6月10日(火) 16:00 ~ 17:30	
面談先(相手国機関):	SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo)	
場所:	JICA 事務所	
出席者	先方	Mr. Silvio Fistzen [SAMECO 会長 (Repsol YPF 社生産・品質システム改善担当)、Mr. Daniel Magarinos (SAMECO 理事、Dapsa 社品質担当取締役)、Mr. Miguel Roggero (SAMECO 理事・事務局長、BUSA Consultores 社長)]
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) SAMECO は 1996 年に設立されたアルゼンチン企業における「継続的改善」を啓発・普及するための非営利 NGO である。個人、企業、大学を会員とする組織で、生産性向上や改善等の技術普及に熱意ある個人や企業の支援で成り立っている。アルゼンチンでは 1990 年代は生産性運動が盛んだったがその後、衰退したため、現在の SAMECO 理事会を構成する複数の人たちのイニシアティブで発足・活動している。</p> <p>(2) 現在、約 400~500 の個人や企業が会員である。大企業や元大企業に所属していた個人が主体だが、ここ数年は SME も参加して始めている。これは、大手企業がサプライヤー(SME)に対して品質・生産性向上を要求すること、SAMECO が SME にも積極的にアプローチしていること、新たな経済成長に伴い品質・生産性向上の認知度が上がっていること、等の要因による。</p> <p>(3) 主要な活動は、①年に1度(2日間)のセミナー開催、②有料研修コース開催、③ウェブサイト運営等を通じた継続的な情報提供・啓発。①のセミナーは毎年 450 名程度が参加し、改善事例の紹介等を行っている。2007 年には INTI のマルチネス総裁も参加・講演した。2008 年のセミナーでは JICA 専門家や JICA 支援を受けた INTI 関係者、又は INTI 支援を受けた SME 関係者等による講演(事例紹介)等を是非行ってほしい(注: JICA 事務所木田職員から「前向きに検討する」旨、回答した)。</p> <p>(4) 上記(3)-②の有料研修コースは毎年 8 モジュール程度を開催している。1 モジュールは 1 日の研修で 300~400 ペソの参加費を徴収するが毎回、10~20 名の参加がある。2008 年も 8 回の研修コースを予定し、費用は 1 日当たり 490 ペソである。講師は大学教員や大企業での生産管理を担当した SAMECO 理事(Miguel Roggero 氏)が行い、開催場所として UTN(Universidad Tecnologia Nacional)と UNGS(Universidad Nacional de Gral. Sacramento)の両大学(ともに SAMECO メンバー)を利用させてもらっている。コース修了者には大学が修了証を発行している。</p> <p>(5) 面談した Miguel Roggero 氏は Tenaris Siderca 社(注:鉄鋼)の品質・TPM 部門の責任者を長く務め、日本の NKK 社との技術協力を通して日本の生産管理・生産性向上活動を学んだ。同氏は、Tenaris 社(現テチント・グループ)での経験から、INTI の発行する国家資格(又は認証機関として)の評価は大変、高いとしており、INTI が JICA 支援により生産性向上にかかわる能力を高めて将来的に資格認定をするようになれば非常に大きな意義があると述べた。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No. 4

日時:	2008年6月11日(水) 10:30 ~ 10:50	
面談先(相手国機関):	INTI ロボス駐在員事務所 (普及計画プログラム所属)	
場所:	同事務室	
出席者	先方	Mr. Maria Eugenia Ditomaso (INTI ロボス駐在員)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia (以上、INTI BA)、 Ms. María Eugenia Suárez (INTI 本部国際協力担当)
協議内容		

主な聴取内容

- (1) INTI BA 本部の普及計画プログラム<sup>1</sup>の地方駐在員として1名のみ(面談者)で活動している。主に羊毛を利用した繊維分野 SME の品質向上・生産性向上支援や、飲料・工業用水の品質問題、障害者用補助器具の開発・製造・利用の支援等を行っている。駐在員事務所はロボス市内の農牧協会ビルの一室にある。
- (2) 面談者(Ms. Ditomaso)は2007年9月にロサリオで開催されたAMP要請研修(約30時間)を受講しており、5S/KAIZEN等について一定の知識・ノウハウを有していると考えている。
- (3) ロボスは人口約3万3,000人の街で中心部に約2万人が居住する。同地域では農牧業、金属加工(溶接等)、乳製品製造等が主要産業セクターで、同駐在員は周辺地域での工業化支援ニーズにも対応している。サン・ミゲル・デルモンテ市役所と連携して鶏肉冷凍業者の廃棄物のエネルギー利用化等も進めている。

以上

No. 5

日時:	2008年6月11日(水) 11:00 ~ 12:30	
面談先(相手国機関):	FZ社(金属機械(部品)メーカー)	
場所:	同社(ロボス)	
出席者	先方	Mr. Felix Zampelunghe(社長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia(以上、INTI BA)、 Ms. María Eugenia Suárez(INTI本部国際協力担当)
協議内容		
主な聴取内容		
<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 1986年に創業した農業関連機械の加工・製造を行うメーカー。経済危機を経て2002年に現在の会社として再出発した。オーナー社長は小学校卒の学歴しかない。従業員数30名、年間売上規模は約36万USドル。鋼板を主要原材料として切断・溶接・加工して、電柱(ポール)、ゴミ収集車の鋼板コンテナ部分、小麦粉ミキサー車のミキサー部分、設備機械の金属加工部品等を製造・販売している。</li> <li>(2) 主要顧客は市役所等の公的機関や農牧関係の企業や個人。精密な製図はできないが自分で製品設計を紙上で行ったうえで製品化している。デザイン性や機能性に優れたものを開発・製造しているつもりだ。競合者はロボスにはないが、BA北部の機械メーカーである。</li> <li>(3) 経営上の課題は生産計画がきちんとできないために納期遅れが発生すること。また、鋼板の切断や溶接はできるが、曲げ機械を有していないので、外注しなければならないため工程管理上のボトルネックとなる。外注業者とは単に発注者と受注者の関係だけで特に連携・協力はしていない。</li> <li>(4) 1年前から、INTIの支援を得て生産性向上活動を意識し始めた。息子が自動車部品会社に勤務しているので5S/KAIZEN等の名前は聞いたことがあったが、具体的な概念や活動については知らなかった。一定の問題意識はあったが、商工会議所の紹介によりロボスで生産性向上に関する説明が1回行われ、それに参加したことで工場の生産性向上を意識するようになった。整理・整頓等によって多少の生産性向上ができたと思っている。</li> <li>(5) 現時点で生産性向上や売上拡大にかかわる明確な目標は設定していないが、多種の製品を製造するのでなく一定の製品に特化したうえで生産性向上を図りたい。このような経営・生産管理技術を支援してくれるINTIにたどりつくのに少し時間がかかったと思う。商工会議所も種々の窓口機能を有するだけで、具体的なSME支援機能をもっているわけではない。これまでINTI以外の公的機関やBDSプロバイダーから具体的な技術支援を受けたことはない。</li> </ol>		
以上		

<sup>1</sup> 「普及計画プログラム」とは、従来の地方センター組織とは異なり、INTI 総裁直属の機能として本部に6つ設置されている水平型組織としての「プログラム」の1つである。

## No. 6

日時:	2008年6月11日(水) 14:30 ~ 15:30	
面談先(相手国機関):	El Mundo 社 (乳製品メーカー)	
場所:	同社 (ロボス)	
出席者	先方	Mr. Mariano Pedro Ospital (生産担当取締役)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia (以上、INTI BA)、 Ms. María Eugenia Suárez (INTI 本部国際協力担当)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 1974年創業のチーズ類、ドゥルセ・デ・レチェ<sup>2</sup>を製造する乳製品メーカー。父親、叔父、本人や兄弟が経営するファミリー企業で、従業員数は17名。</p> <p>(2) 主な経営課題はアルゼンチン経済の長期安定性が確保されていないために輸出や設備投資等の中長期の戦略が立てられないこと。2007年までは売上が拡大していたが、最近の農家と政府の対立によって最近は需要・売上ともに減少気味である。需要予測に基づいた見込生産をしている。</p> <p>(3) 主要顧客は菓子メーカー、パンメーカー、アイスクリームメーカー(チェーン店を含む)等である。直販だけでなく一部はディストリビューターを通じて販売している。</p> <p>(4) INTIとの関係ができたのは最近のことで、品質向上・生産性向上に関する支援を得ようとしている。グッド・プラクティクスを製造現場のグループ・リーダーや作業員クラスに浸透させたい。5S/KAIZENという言葉は聞いたことがなかった。経営・生産管理技術を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。全国乳業中小企業連盟の加盟会社だが、同産業組織は固有技術や市場にかかわる情報を提供するくらいで個別の技術支援は行わない。</p> <p>(5) 現在、建物と設備を拡張中で近い将来、生産能力を40%程度上げる予定。ただし、綿密な設備拡張スケジュールは策定しておらず、自分の好きな設計とスケジュールでゆっくとやっている。完成は1年以上先になるかもしれない。経済危機後は自己資金で運営しているが今後、設備投資にかかわる融資を受けることを検討する可能性はある。</p> <p>(6) 原材料の原乳は工場から約30~60kmの範囲の9軒の農家から直接(個別)調達している。原乳と加工前処理の品質管理向上についてはBA州政府(農牧省)のプログラム(INTI乳業・乳製品部も関与)に参加して対応しようと考えている。原乳の調達・輸送は自社トラック2台を活用しており今後、運転手が試飲する等の品質管理プロセスを導入しようと思う。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

## No. 7

日時:	2008年6月12日(木) 10:00 ~ 11:00	
面談先(相手国機関):	EU アルゼンチン事務所	
場所:	同会議室	
出席者	先方	Ms. Constanza Aja Espil, Asesora en Cooperación
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) EUは現在、2007~2013年のCountry Assistance Strategy (CAS)に沿った支援を実施しており、教育と保健分野を重点にしている。アルゼンチン政府が二国間協力だけでなく、地域協力により興味を示すため、南米やEUの大学をインターネットでつなぐ大学間協力等や環境分野での中南米各国の参加によるFramework Programと称するプロジェクトを実施している。</p>		

<sup>2</sup> ドゥルセ・デ・レチェ(Dulce de Leche)はアルゼンチン名物の軟度のあるキャラメル。トーストに塗ったりデザート料理に用いるほか、そのまま舐めるアルゼンチン人も多いという。

- (2) SME 支援は残念ながら対アルゼンチン支援の優先分野ではない。SME 支援に関連して 1,500 万ユーロ程度の予算は用意できるが、経済・生産省、SEPyME、外務省のプロジェクト形成に対する熱意が高いとはいえ、効果的なプロジェクト形成が難しい。ドナー支援における中央政府内部のオーナーシップは以前からの問題である。
- (3) 一方、INTI は実施能力が高く EU は 1990 年代以降これまでに 3 つのプロジェクトを実施し、いずれも成果をあげたと考えている。JICA が INTI を実施機関として経営・生産管理技術向上・普及にかかわるプロジェクトを実施することはたいへん興味深い。INTI 本部の産業セクター各部や地方センターはそれぞれ特色や実施能力の違いがあると思うので、その点の考慮が必要だろう。
- (4) SME 支援は本来、経済・生産省と SEPyME がオーナーシップをもって対応すべき課題だが、INTI を実施機関としたうえで SEPyME を間接的なパートナーとすることはよい考えだと思う。EU はネウケン、コンセプション・デル・ウルグアイでは特段のプロジェクトを実施しておらず、JICA がこれらの地方部の SME 支援にかかわるプロジェクトを実施する場合、特段の重複等は発生しない。JICA の SME 支援、経営・生産管理技術向上・普及にかかわるプロジェクトは興味深いものなので、今後も情報交換や相互協力を続けていきたい。

以上

No. 8

日時:	2008 年 6 月 12 日 (水) 15:00 ~ 16:15	
面談先(相手国機関):	IDB(米州開発銀行)	
場所:	IDB	
出席者	先方	Mr. Gabriel Casaburi(民間セクター担当専門官)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
協議内容		
主な聴取内容		
<p>(1) IDB のアルゼンチン SME 向けの支援は、①融資、②技術支援、の 2 つのカテゴリーがある。第 1 の融資では、SME 向けの 2 ステップローン(長期融資)と SME が BDS サービスを受けるコストの 50%補助を行う PRE が主体。</p> <p>(2) 2 ステップローンについては政府が為替リスクを負うようになった 2 年前から実行が加速している。2 年間で 2 億 USドルが実行され、更に追加の 2 億 USドルの融資が決まっている。</p> <p>(3) PRE ではその実行を以前は民間コンサルタントに委託したこともあったが、経済危機もあつてうまく機能・消化できなかった。現在では SEPyME が実施機関(窓口機関)となっているが、BDS プロバイダーである DIRCON 登録のコンサルタントの紹介・技術支援が円滑に実施されているとはいいいがたい。</p> <p>(4) 第 2 のカテゴリーである技術支援にかかわる現在の主要プログラムは 4 つである。第 1 は、PRE の拡張プログラムに相当するもので SEPyME を実施機関とする「SMEs Credit Access and Competitiveness Program」<sup>3</sup>。2007 年末に承認されて 2008 年央から実施予定。IDB が 5,000 万 USドル、アルゼンチン政府が 2,400 万 USドルを拠出して、SME 技術支援、起業家支援、クラスター形成強化、産業チェーン強化等を行う。</p> <p>(5) SEPyME の組織が不安定なことは事実で、2 年間続いた Kurfas 長官時代が最も安定感があつたかもしれない。上記プログラムがうまく実行できるかどうかについて注視している。</p> <p>(6) 第 2 は科学技術部門強化にかかわる技術支援で INTI 等の政府機関への技術支援を含む。第 3 は農業分野の技術支援で INTA を通じたインフラ整備や農業・農産物加工関連のクラスター形成・産業チェーン強化支援を行っている。このプログラムの一部で UNIDO の技術支援によるクラスター開発も行っている。第 4 はメンドーサ、リオ・ネグロ、サンファン、エントレ・リオスの 4 州でのクラスター形成強化の技術支援である。</p>		

<sup>3</sup> 後日、IDB のウェブサイト <http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=AR-L1033&Language=English> から <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1116655> のプロポーザル(英文)を入手した。



(7) JICA が INTI に対して経営・生産管理技術の向上・普及にかかわるプロジェクトを実施することはたいへん重要だと思う。IDB は直接、INTI を実施機関としたプログラムは展開していないが、IDB プロジェクトで INTI も間接的な裨益者となっており、実施能力は高いと認識している。INTI がアルゼンチンの SME 支援 BDS プロバイダーへの技術支援や能力向上を図り、将来的に認定証を発行することができればたいへん有効だと思う。
以上

No. 9

日時:	2008 年 6 月 12 日 (木) 17:00 ~ 18:15	
面談先(相手国機関):	UNIDO	
場所:	アルゼンチン外務省 (UNIDO 調整員室)	
出席者	先方	Mr. Santiago Gonzalez Cravino (所長、アルゼンチン産業セクター復興プロジェクト)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
協議内容		
主な聴取内容		
<p>(1) UNIDO は 2008 年 12 月まで「アルゼンチン産業セクター復興プロジェクト」と称する小企業活性化と輸出振興を目的とするプロジェクトを実施している。イタリア政府資金 500 万ユーロを活用して、これまでにトクマン州のサトウキビ組合強化、コルドバ州の蜂蜜小企業組合とヤギ乳小企業組合の強化、BA 州の天然化粧品クラスター開発等を実施した。実施機関は輸出振興財団である。本プロジェクトの一環で INTI に対しても測定器等の機材供与を行ったうえで SME による利用に補助金を出している。</p> <p>(2) 上記プロジェクトは 12 月までの残り半年間でクラスター振興にかかわる人材育成(研修)を行うとともに、9 月には SEPyme の協力も得てセミナーを開催する予定。また、海外の展示会等への SME 参加支援やインターネット上の 3D 市場の開設・運用等を行う予定である。人材育成(研修)では、輸出振興クラスター形成のメリットや法令にかかわる啓発を政府機関や民間セクター関係者に対して行う。</p> <p>(3) 上記プロジェクトとは別に、SEPyme を実施機関とする IDB ローン 5,000 万 USドルを原資とする総額 7,400 万 USドルの「零細・中小企業向けクレジット・アクセスと競争力」という名称の 5 年間のプロジェクトを行うことが決まっている<sup>4</sup>。2007 年 11 月にアルゼンチン政府と合意しており 2008 年 7 月から実施する。アルゼンチン政府の拠出額は 2,400 万 USドルである。</p> <p>(4) 新プロジェクトでは、SEPyme とその傘下の Agencia を対象として、機材供与、SME ビジネスプラン策定支援、融資実行、経営・生産管理技術(ISO9000 等)にかかわる技術支援等を行う。全国を対象とする一方、注力すべき場所などはまだ特定していない。技術支援などのサービスを受ける SME は必要コストの 50%を支払う(50%が補助金)ことになる。</p> <p>(5) 新プロジェクトの Administrator を UNIDO が行うことになっており、プロジェクト運営にかかわる技術支援を行う。本件の開始に伴い、UNIDO は 8 月から新しい事務所で 6 名体制とする予定である。</p>		
以上		

No. 10

日時:	2008 年 6 月 13 日 (金) 10:00 ~ 12:00	
面談先(相手国機関):	Vinas Argentinas S.A.社 (ワイン及びブドウ収縮果汁メーカー)	
場所:	同社(メンドーサ)	
出席者	先方	Mr. Federico Stanziola (副社長)、Mr. Tetsuo Yasuda(取締役)、Mr. Ricard Lopez(濃縮工場長)、Mr. Julian Arizu(環境部長)、Mr. Jose Pedro Gomez(生産部長)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)

<sup>4</sup> 面談者から別途、UNIDO のプロジェクト・ドキュメント(未定稿)を入手済み。

	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia (以上、INTI BA)、 Mr. Juan Carlos Najul [INTI Regional Cuyo(メンドーサ)地域調整員]
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) アルゼンチン大企業の Jose Cartellone グループ(注:2005 年売上 5 億 1,000 万 USドル)が 60%、日本の丸紅が 40%を出資するワイン関連メーカー。主要製品は①濃縮ブドウ果汁(売上の 84%)、②バルクワイン(同 12%)、③ボトルワイン(同 4%)。2006 年の売上は 4,250 万 USドル。</p> <p>(2) メンドーサとサンホアン(同州北部)の 2 地域 5 ヲ所にブドウ畑と工場を有する。畑の総面積は 1,589ha で 28 種類のブドウを生産している。また年間 9 万tの加工能力を有する。2002 年 4 月に HACCP の認定を受けたのをはじめ、JAS(2002 年)、米国の有機農法にかかわる認証(2003 年)等を受けている。</p> <p>(3) アルゼンチン全体の濃縮ブドウジュースの輸出は 2001 年の 6 万 4,000tから 2007 年には約 20 万tに増加している。主要輸出先は米国、日本、カナダである。同社の同製品生産量は 2006 年に約 3 万 1,000tで市場シェアの約 25%を占め 1~2 位争いをしている。</p> <p>(4) 同社では 5S/KAIZEN を導入している。特に HACCP 認定対応のために、丸紅のブラジル・コーヒー事業(注:丸紅が 60%の資本を有するイグアス社)の責任者だった日本人にコンサルタントとして招聘し活動を強化した。同社の原料ブドウの調達に 25%が自家生産で残り 75%は外部農家(認定農家)からの調達であるため、同社の技術アドバイザーを通して低コスト化や殺菌剤の不使用等とともに徐々に 5S の概念についてもミーティング等を通して関係者に啓発している。</p> <p>(5) 同社が技術支援面で協力を得ているのは INTI のほかに、INTA、IRAM、国家ワイン局(農業省傘下)、ワイン輸出組合等である。5S/KAIZEN 等の経営・生産管理技術については民間コンサルタントの一部で主に知識面の指導ができる人がいる。例えば、国立工科大学(UTN)メンドーサ校の教授等だ。しかし、5S/KAIZEN の意義や目的、歴史を教えることができても実践面で指導するには経験が不足しているのではないか。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No. 11

日時:	2008 年 6 月 13 日 (金) 12:30 ~ 15:30	
面談先(相手国機関):	INTI メンドーサ [INTI Frutas y Hortalizas (Centre Regional Cuyo)]	
場所:	INTI メンドーサ	
出席者	先方	Mr. Ramon E. Manzano (所長)、Ms. Natalia Vanin、Ms. Paula Fernandez〔以上、INTI メンドーサ所員(AMP)〕他数名 Mr. Mr. Juan Carlos Najul [INTI Regional Cuyo(メンドーサ)地域調整員]
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia(以上、INTI BA)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 同センターは約 35 年の歴史を有し、地域経済の重要産業である野菜・果実産業(加工業を含む)にかかわる固有技術サービス(分析・試験・研究開発等)を行ってきた。職員数は 42 名。土壌品質、農薬、農産品品質等の分析・開発等にかかわる技術者が中心。固有技術関連でこれまでに 3 名が JICA 本邦研修を受けており大変役立っている。</p> <p>(2) 経営・生産管理技術普及については、2007 年 11 月に INTI ロサリオのカスターノ AMP ともう 1 名の AMP が来所して職員に 2 日間の講義を行った。ただし、講義中の事例が木工企業と金属加工企業だったので、農産品(加工)SME が多い当地の SME への適用についてはあまりピンとこなかった。ただし、Penaflores 社(注:後述)の診断をカスターノ氏が行い、それをオブザーバーとしてみたことで経営・生産管理技術の重要性を体感することができた。</p> <p>(3) 現在、職員 6 名を生産性向上チームとして組織してセンター内部の 5S/KAIZEN にかかわる活動を行おうとしているが初歩的な段階である。外部の SME に対する診断・指導はまだ行っていない。職員のうち 2 名が INTI 全体の経営・生産管理技術普及ネットワークのパートタイム要員としてカウントされ</p>		

ているが、いずれも新人 AMP 用の INTI 内 30 時間研修を受けているわけではない。

(4) 分析・試験・製品開発等のサービスを提供している先は果物・野菜の生産・加工にかかわる事業者（農家、企業）である。持ち込まれた対象に対する所内での計測・分析・試験等を行うこともあるし、事業者に出向いて固有技術の原因解明や解決に関して中期的なサービス提供を行うこともある。その際、新技術開発や固有技術（農業技術や生化学分野）の向上に関して大学、市役所、産業組織との連携を行うことも多い。

(5) (フアン・カルロス地域調整員の話)メンドーサの Agencia である「工業技術・サービス開発学院」と INTI は密接な情報交換を行っている。情報窓口として同機関は有効である。同地で SME に対する経営・生産管理技術分野の支援をしているのはほとんどない。同地域での経営・生産管理技術の有用性やニーズはまだ明確にはなっていないものの、将来はたいへん重要だと思う。

以上

No. 12

日 時:	2008 年 6 月 13 日 (金) 16:00 ~ 18:00	
面談先(相手国機関):	Grupo Penaflo 社 (複数ブランドをもつ有数のワイン・メーカー・グループ)	
場 所:	同グループ・メンドーサ工場	
出席者	先 方	Mr. Fabian Del Vecchio (技術、プロジェクト担当取締役)、Mr. Andres Carracedo (人材開発担当取締役) ほか
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia (以上、INTI BA)、 Mr. Juan Carlos Najul [INTI Regional Cuyo (メンドーサ) 地域調整員]
協議内容		
主な聴取内容		
<p>(1) サンタ・アナ、ラスモラス、トラピチェ、カファシャ、ミチェントリーノ等の 6 つのブランドを有し、年間 2 億 0 の生産を行う世界第 9 位のワイン・メーカー・グループ。メンドーサ州、サンフアン州、サルタ州の 3 州に計 3,000ha の畑を有する。従業員数は固定人員が約 1,500 名だがピーク時(収穫時)には約 2,500 名。</p> <p>(2) 当工場は 3 つの生産ラインを有し技術者が 15 名いる。そのうち、2 名が生産管理担当(1 名は生産管理学卒の技術者)。INTI とは HACCP 対応やグッド・プラクティス導入の分野で協力関係をもってきた。過去には残留農薬試験等の固有技術分野が中心だったが、最近では生産性向上ツールの導入・向上に興味をもっており、その関係で 2007 年 11 月に INTI(ロサリオ)のカスターノ氏の診断・指導を受けた。段取替時間短縮等にかかわるアドバイスを受けた。</p> <p>(3) 生産ラインの効率化や同期化等の生産管理技術や保全技術(Total Preventive Maintenance : TPM)に興味を有している。2008 年 2 月から社内チームを編成するとともに、現在は BA のコンサルタント(レオポルド・サンブレーニ社)を雇用して管理技術向上を図ろうとしている。BA には同分野でのコンサルタントは多数おり、候補コンサルタントをリストアップして 3 社を選定したうえで最終的に 1 社を選んで契約した。</p> <p>(4) 同地域の小企業でも同様の生産性向上に関するニーズはあると思うが、基本的な考え方・知識の問題や資金面の問題等から、実際に生産性向上技術の支援サービスを(有料で)受けようとする企業は多くないのではないか。</p>		
以上		

No. 13

日 時:	2008 年 6 月 14 日 (土) 9:30 ~ 12:30
面談先(相手国機関):	Albion S.A.社(農産品処理金属機械メーカー)
場 所:	同社(メンドーサ)

出席者	先方	Mr. Oriando Dal Pozzo(取締役)、Mr. Edgardo Oscar Busa(営業部長)、Ing. Jorge Cruciani(Fundacion PYMET 社取締役、コンサルタント)
	調査団	岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia(以上、INTI BA)、 Mr. Juan Carlos Najul (INTI Regional Cuyo(メンドーサ)地域調整員)

協議内容

主な聴取内容

- (1) 1960年創業、従業員32名の果物・野菜加工機械メーカー。ブドウ、イチジク、クルミ等果実の1次処理(選別、枝取り等)、乾燥等にかかわる加工機械が主力製品(注:鋼板の切断・加工・溶接・組立等のプロセス)。経営陣はDal Pozzoファミリー(家族経営)で、2007年の売上は約500万ペソ。
- (2) 2001年の経済危機も新たなチャレンジと考えて乗り切り、その後は輸出可能性も高まりビジネスが伸びている。2002年に10%だった輸出比率が2007年には60%に上昇した。主要輸出先はチリ、ペルー、ブラジル等。サンフアン州企業への干しブドウ加工機械納入がきっかけでチリへの輸出機会を広かった。
- (3) 製品はすべて受注生産で顧客の要望に応じたテーラーメイドの製品を製造・販売している。受注から納品までの納期(生産リードタイム)は90~150日間である。受注してから詳細設計・材料手配を行うため納期は長くなる。チリからの製品引き合いの際に納期を30日と指定され受注できなかつた例がある。
- (4) 現在、ビジネスが好調なため創業以来の現工場(600 m<sup>2</sup>)から新工場(1,100 m<sup>2</sup>の土地・建屋+4,000 m<sup>2</sup>の未利用地)への移転を実施中(注:建屋は完成済みで機械の搬入・据付中)。輸出ビジネスが伸びているため、会社組織もそれに対応するべく改革中。
- (5) 組織改革・設計を行うために、メンドーサのコンサルタント企業 Fundacion PYMET 社の Jorge Cruniani 氏(注:面談に同席)と1年前から契約して分析・提言・実施支援をしてもらっている。
- (6) 金融機関からの借り入れはしておらず、借金がなかったことが経済危機を生き延びた要因のひとつ。新工場建設・設備拡張も自己資金で賄っている。新工場稼動に際して従業員数を増やすかどうかは未定である。
- (7) 製造の外注(下請け作業)比率が60~70%程度あり、工程管理・在庫管理上の課題もある(注:ただし、同課題に対する深刻な問題意識は希薄な模様)。品質、コスト、納期のバランスを取ることが必要だと考えている。ただし、経営陣の経験に頼って管理をしているのが実情で経営・管理技術の向上にかかわる短期的な明確な数量目標は定めていない。
- (8) 同社はメンドーサ金属工業組合(Association Industriales Metallurgicos de Mendoza : ASINMET)の会員で面談した Oriando Dal Pozzo 氏は元会長で現在は副会長。同組合は現在170社が会員で大企業の IMSA(注:鉄鋼企業)も加盟しているが大多数はSME。1980年代までは活動が盛んだったが、その後の経済危機で衰退した。現在は組合の組織・活動を再編・強化する途上にある。ただし、同社を含めて他社の動向や競争力に関心をもつ企業は少ない。
- (9) メンドーサの Agencia からはとどき、アンケート調査が来る程度で緊密な関係・協力は無い。2006~2007年に Agencia が産業別振興計画を策定したと思うが、その内容や実施状況についてはよく知らない。Agencia が窓口となって提供する PRE 等の資金支援プログラムも手続きが煩雑で時間がかかり、あまり有効に活用されているとはいえない。
- (10) 同社にコンサルタントとして入っている Fundacion PYMET 社は約20名のコンサルタントを擁する。メンドーサにはいくつかコンサルタント会社があるが他社の動向についてはよく知らずコンタクト・情報交換もほとんどない。ISO取得、品質向上、HACCP対応の支援を行うところはあっても生産性向上にかかわる指導ができる会社はほとんどないのではないか。生産性向上にかかわる研修プログラムもメンドーサではほとんどない。自分は生産性向上にかかわる一定の知識を有しているが、INTI-JICA のプロジェクトでコンサルタント向けに実践的な生産性向上にかかわる研修プログラムが提供されるようであれば是非、参加したい。

以上

No. 14

日時:	2008年6月17日(火) 15:15 ~ 16:00	
面談先(相手国機関):	外務省	
場所:	同省会議室	
出席者	先方	Mr. Forge G. A. Biga, Director de Cooperacion Bilateral
	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、フアン・カルロス・山本次長、木田所員(以上、JICA事務所)、増田(通訳)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) (団長による来訪目的とINTI-JICAの開発調査にかかわる説明に対して)INTIには実施能力があると考えており、同省国際協力局とも緊密な情報交換がある。JICAの前回開発調査のフォローアップのような形で時期開発調査が行われることはたいへん適切だと思う。</p> <p>(2) INTIの生産性向上ネットワークのNODOのある州や木工、繊維、皮革、食品加工等のいくつかの産業セクターのSME支援につながることはたいへんよいと感じる。同省としても是非、協力をしていきたい。</p> <p>(3) (SEPyMEによるM/M署名又はM/M立会いにかかわる外務省側の見解を調査団が質問したところ)INTIは独立機関なのでINTIだけの署名で問題はない。SEPyMEによる署名の必要性は特に感じないが、JICA側にSEPyMEによる何らかの参加の希望があるのであれば、外務省として調整の協力ができる。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No. 15

日時:	2008年6月18日(水) 9:00 ~ 15:00	
面談先(相手国機関):	INTI	
場所:	INTI サン・マルティン本部	
出席者	先方	Mr. Enrique Mario Martínez [Preseident(総裁)], Mr. Pedro Brunetto (試験・技術支援プログラム・マネージャー)、Mr. Rodolfo Foglia (生産性向上ネットワーク調整員、試験・技術支援プログラム)、Mr. Roberto Edgardo López (普及・開発センター所長)、Mr. Diego Laorden (ラファエラ所長)、Ms. Melina Gaspoz (ラファエラ AMP 調整員)、Ms. Nadia Cazaux (コンセプション所長)、Ms. Angelina Schmidt (コンセプション AMP 調整員)、Mr. Juan Pablo Pretel (コルドバ AMP 調整員)、Mr. Marcos Rodríguez (BA AMP 調整員)、Ms. Maria Eugenia Suárez (本部国際協力担当)
	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、フアン・カルロス・山本次長、木田所員(以上、JICA事務所)、増田(通訳)
協議内容		
<p><b>マルチネス総裁からの主な聴取内容</b></p> <p>(1) これまでのJICAの継続的な支援に感謝する。INTIが過去にロサリオとBAを中心に実施してきた経営・生産管理技術の向上・普及はJICAの前回開発調査を契機に加速しており、次の本格調査で様々なアルゼンチン主要産業セクターでの普及を加速できると考えている。</p> <p>(2) 農業機械、自動車部品等の輸出産業セクターで実績をあげた前回開発調査と異なり、次の本格調査では、木工家具、衣料品(アパレル)、製靴(革靴)、等の最終消費財セクターでの生産性向上を加速させることを期待している。消費財製造セクターの非効率の不利益はアルゼンチン消費者が被ることになる。本調査の実施で、該当セクターの製造企業だけでなくアルゼンチン消費者が裨益するという視点も考慮してほしい。</p>		

### 普及・開発センター、各地方センターからの主な聴取内容

- (3) INTIは全国各州に地方センターを設置していく予定で、そのなかで経営・生産管理技術の普及活動を展開していく。INTI 内部の普及のための仕組みづくり(NODO の維持・拡大によるネットワーク構築)の基本路線に変更はなく順調に進んでいる。経営・生産管理技術要員の育成(増員)についてもプロジェクト形成調査後にBAで1名、コンセプションで3名、コルドバで1名増えるなど進展がある。各 NODO では、個別企業の診断・指導や中小企業関係者に対する1日の研修コース(セミナー)等を継続的に実施している。
- (4) INTI 内の経営・生産管理技術支援要員(AMP)に対する体系的な研修実施による能力向上や AMP 資格の認定制度の確立に INTI 側のニーズがある。AMP 研修の標準化・規範化についてはこれまでに2回、INTI の経営・生産管理技術支援要員を中心とした会合を開いて検討を進めている。次の本格調査ではメキシコでの JICA 支援の成果などを参考とさせてもらい、体系的な研修制度を確立したい。その際、本格調査のなかで作業部会を設置して検討していくことも可能である。
- (5) INTI が発行する INTI 外の要員に対する資格認定制度の検討も将来的に重要である。ただし、資格認定制度における透明性確保の重要性も認識している。ただし、INTI のなかには認定局があり、溶接や被破壊検査等の固有技術にかかわる資格認定を INTI が行っている。INTI としては経営・生産管理技術支援にかかわる資格制度を INTI が確立・実施することに大きな問題はないと考えている。
- (6) 各 NODO は様々な中小企業支援の官民機関と連携しており、本格調査のなかでそれらとの効果的な連携を模索していくことは十分に可能である。

### (議論のなかで、本格調査のフレームワークを説明するとともに、調査団から以下のコメントを行った)

- (7) 次期開発調査の最大の目的はアルゼンチン全体における経営・生産管理技術の効果的な普及を図るため(総合的なネットワーク形成)の計画づくりである。したがって、詳細な調査活動を実施する場所の議論はその次の段階のものとなる。各 NODO の経営・生産管理技術向上・普及の能力にはバラツキがあると思うので、それを解消していく努力が必要。レベル1、2、3等の各レベルの NODO を取り上げて調査していくということが必要ではないか。
- (8) 資格認定制度については大変、大きな問題であり、また INTI 内部の制度と国家レベルの資格制度とは次元の異なる課題である。本調査では、INTI 内部の制度を検討・提言することが主要課題と認識している。そのうえで、外部への適用を含めた将来の展望・課題について言及することは可能であろう。
- (9) 詳細な調査や必要に応じてパイロット・プロジェクトを実施する対象地域については双方で基準を明確にしたうえで今回の事前調査の結果を踏まえながら議論していきたい。

以上

No. 16

日時:	2008年6月20日(金) 9:15 ~ 10:45	
面談先(相手国機関):	INTI マル・デル・プラタ [INTI Mar Der Plata (Centre Regional Sur)]	
場所:	INTI マル・デル・プラタ	
出席者	先方	Mr. Guillermo Adrian Carrizo (所長)、Mr. Guillermo Wyngard [INTI マル・デル・プラタ所員(AMP)]
	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI 本部	Mr. Pedro Brunetto, Mr. Roberto López, Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia, Ms. Graciela Ramirez (BA AMP), Ms. Maria Eugenia Suárez

協議内容

主な聴取内容

- (1) 同センターは約 30 年の歴史を有し、地域経済の重要産業である水産業(一部の加工業を含む)<sup>5</sup>にかかわる固有技術サービス(分析・試験・研究開発等)を行ってきた。現在は、水産分野だけでなく野菜をはじめとする農産物加工(食品加工)分野の技術サービスを主要業務としている。
- (2) 現在 35 名の職員がいる。①技術開発・移転部、②品質・サービス部、③プロジェクト・経済技術部の主要 3 部に加えて、事務部門と昨年、設置された零細企業支援ユニットがある。零細企業支援ユニットが INTI 経営・生産管理技術普及ネットワークのマル・デル・プラタの実施機関に相当する(注:公式 NODO ではない)。INTI 本部の指示を受けて 2007 年 7 月から要員配置等を含めたユニット設置準備を開始した。
- (3) 同ユニットのリーダーはギジェルモ所長(注:INTI に 13 年勤務するが、2007 年に所長就任)が兼務しておりそのほかに現在、3 名が他部門の職務との兼務ながら AMP として活動している。3 名とも企業の投資計画の技術・資金面での相談などを行っているプロジェクト・経済技術部のメンバーでそのうち、1 名は部長(Mr. Aurora Zugarramurdi)である。
- (4) 所長を含めた同ユニットの 4 名はすべて化学技術者だが、同ユニットの設置にあわせて 2007 年 10 ~11 月の BA での INTI 内経営・生産管理技術研修(約 30 時間)を受けており今後、地域の SME に対して経営・生産管理技術普及を実施していく予定。また、同研修を一緒に受けた機械技術者(注:将来の INTI 要員候補としての事前研修)が 2008 年 7 月に入所する予定で、経営・生産管理技術のわかる要員(AMP)は 4 名(所長を除く)となる。なお、これまでに技術職所員はすべて化学出身だったので同職員は初の機械系の技術者となる。現在、INTI マル・デル・プラタ内(ラボ等)の 5S 活動を開始しており、少しずつきれいになってきている。
- (5) 同ユニット設置による SME 向けの経営・生産管理技術普及が実施できるかどうか当初、不安があったが上記の研修を受けたことで不安は解消した。その後、現地の木工業者連盟(注:後述)と連絡・協議を始めて、2007 年 12 月に INTI BA のフォリア、ラミレスの両 AMP が同地を訪問して連盟関係者を対象としたセミナーを開催するとともに、11 社に対する簡易診断を実施した。11 社は木工業者連携の募集に応じた会社である。このイベントには INTI マル・デル・プラタの 4 名の AMP も参加しよい研修(実地研修)機会となった。特に、プレゼンテーションやコミュニケーションの取り方等に関して参考になった。なお、同木工業者連盟は BA にある FAIMA(アルゼンチン木工業者連盟)に加盟している地方産業組織である。
- (6) BA 州政府の SME 支援サービス融資プロジェクトを活用して今後、上記の 11 社から選定された 6 社に対して 1 年間、指導を実施する予定。6 社のうち、4 社が上記の木工業者連盟の会員会社、2 社は非会員企業。本プロジェクトでは BA 州政府から INTI に対して 8 万 2,000 ペソが支払われる。ただし、指導業務は 2008 年 2~3 月に開始予定だったが、BA 州政府の手続きの遅れから開始が遅れている。現時点で実際の開始時期は未定である。
- (7) 指導に際しては基本的にマル・デル・プラタの 5 名(7 月以降)が 1 人 1 社を担当する形で対応するが、ときどき(1 ヶ月に 1 度程度)、INTI BA の AMP の支援も受けることになると思う。ただし、徐々に自立していくことをめざしている。
- (8) 上記のように現在は木材加工・家具セクターに注力しているが今後、食品加工、金属機械、衣料品等のセクターへの支援を行いたい。繊維セクターはウール・セーター等を中心に過去に当地方の主力産業だった時代もあるが、現在は大工場 1 社と外注・下請け SME が存在する。食品加工分野では INTI は大手(輸出)企業 5 社、SME 数社と品質検査や製品開発等の面でこれまでに関係があるほか、20 数社が立地している。
- (9) INTI 以外に同地で SME に対する経営・生産管理技術分野の支援をしているのはマル・デル・プラタ商工会議所がマーケティング等の研修コースを開催するくらいである。同地域には公立 1 校、私立 3 校の 4 つの大学があるが、生産管理分野の卒業生は少なく、これらの卒業生が就職後に各自の職場で必要に応じて経営・生産管理技術の実践を行っている程度であろう。

<sup>5</sup> マル・デル・プラタは BA の南東約 400km に位置する大西洋岸の人口約 70 万人の都市である。夏期のリゾート地として知られる一方、水産(加工)業が歴史的な重要産業だった。ただし、現在では同産業の中心はより南の沿海部に移ったといわれる。

(10) 現場での生産性向上を実践的に指導できるコンサルタントはいないと思う。同地では、①BDS プロバイダーの数が少ない、②現地の BDS プロバイダーが費用がかかる割には信用を得ていない、という点で、民間コンサルタントに支援を依頼する SME は少ない。

(BDS との関係における経営・生産管理技術普及面の INTI の役割にかかわる調査団質問への INTI 本部関係者の回答)

(11) ISO や HACCP 等の技術面における民間コンサルタントに対する SME の評価は低いのが実情である。これに対して INTI は信頼性ある公的機関であり、SME は財務データ等も開示してくれる。INTI は将来、経営・生産管理技術分野の市場や BDS プロバイダーに対する SME の信認を与えることに軸足を移していく。現在、INTI が固有技術面の技術サービス認定機関であると同時に、直接的な技術サービス・プロバイダーであることと同様、経営・生産管理技術分野でも指導機関であると同時に直接的なサービス提供機関として機能していく。ただし、BA 等 BDS プロバイダーが多く存在する所とそうでない地方部とでは、両機能のバランス面では差が出てくると思う。

以上

No. 17

日時:	2008年6月20日(金) 11:00 ~ 12:30	
面談先(相手国機関):	Carpinteria Damiani SRL 社 (材木外販・木製建具メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	Mr. Hugo A. Damiani (社長)
	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Pedro Brunetto, Mr. Roberto López, Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia, Ms. Graciela Ramirez, Ms. María Eugenia Suárez(以上、INTI 本部)、Mr. Guillermo Adrian Carrizo, Mr. Guillermo Wyngard (以上、INTI マル・デル・プラタ)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 1968年に先代社長(現社長の父親)が創業した木材卸、木製建具メーカーで経営者家族を除く従業員数は8名、年間売上規模は約60万ペソ(20万USドル)。製造した木製建具の納入先の90%は建築会社で非住宅分野の用途が多い。</p> <p>(2) 元来は窓枠等の木製建具メーカーだが、ここ2年ほど自社加工用以外の材木の仕入・在庫・卸売りも行っている。流通価格が上昇し利益が出るためで現在、倉庫に12万キュービックフィートの材木(約1年分)を在庫している(注:材木の流通在庫を多く抱えることが社長の自慢のようであった)。</p> <p>(3) マル・デル・プラタ木材商工会議所の主要会員会社のひとつで、社長は同会議所事務局長を務めている。約1年前にINTIとの協力で同会議所が公募した経営・生産管理技術普及のプログラムに興味をもち、それ以来、同技術向上の必要性を認識している。2007年11~12月にINTIのAMP(注:BANODOのAMP)による診断を受けたが、問題意識を有した部分と気づいていなかった部分の両方の指摘があった。従業員の能力強化の必要についてはそれまであまり意識していなかった。現在では、生産管理、財務管理、人材管理の向上に興味を有している。</p> <p>(4) 一部加工作業の外注も行っており、BA市近郊のFAIMA加盟会社とも協力関係にある。1986年までは別の木工業者関連の協同組合に参加していたが、BA州の工業団地設立プロジェクトの関係で現在の商工会議所に移った。現在の会議所の活動は情報交換が密で共同受注・生産を行うケースもあり、満足している。しかし、同商工会議所以外の企業とは効果的な情報交換する機会はない。</p> <p>(5) 主要顧客はマル・デル・プラタ周辺と東部海岸地域である。マル・デル・プラタでは1960~1970年代に開発(建築)ブームがあり、その当時に創業した木工会社や建築会社が多い。材木の流通や木製建具製造は景気変動の波を受けやすいことを認識している。投資には慎重で銀行融資も短期資金以外は利用しないようにしている。</p> <p>(6) 社長自身がコスト分析の研修コースを受けたことがある以外に、経営陣を含む社内人材が研修コースを受けたことはない。また、民間コンサルタント等のBDSサービスを受けたのは2007年11~12月の</p>		



INTI の診断だけである。INTI による経営・生産管理技術の向上・普及プログラムには大変、好印象をもっており期待している。INTI による技術支援で得るものは多いと感じている。INTI のプログラムを通じて BA 州政府(生産省)と木材商工会議所の協力強化につながることに期待している。

以上

No.18

日時:	2008年6月20日(金) 15:00 ~ 16:30	
面談先(相手国機関):	Trama Envases en Madera SRL 社 (化粧木箱、木製インテリア材メーカー)	
場所:	同社	
出席者	先方	Mr. Janvier Llamps Colo (生産・設計担当役員) ほか1名
	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Pedro Brunetto, Mr. Roberto López, Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia, Ms. Graciela Ramirez, Ms. María Eugenia Suárez(以上、INTI 本部)、Mr. Guillermo Adrian Carrizo, Mr. Guillermo Wyngard (以上、INTI マル・デル・プラタ)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 2005年創業の木製のハンガーやワイン用木箱等を製造する木工製品メーカー。従業員数15名。資本金は25万ペソで、年間売上規模は約75万ペソ(約25万USドル)。大工出身の同氏と営業担当のもう1名の役員の2名が経営陣。建物は借りているが設備機械は自己資本で調達した。現在、無借金経営。</p> <p>(2) 主要製品は木製ハンガーとワイン用木箱。見込み生産と受注生産の両方を行っている。カタログによるマーケティングも行う。できるだけ付加価値の高い製品の受注・生産と機械化による生産性向上の両方をめざしている。ワイン用木箱でも標準品は中国製品との競合になる。</p> <p>(3) マル・デル・プラタ木材商工会議所の会員企業で、2007年末にINTIによる経営・生産管理技術にかかわるセミナーが開催された際に参加して、今後の診断・指導に興味をもった。経営・生産管理技術の向上に興味をもち、インターネットで調べていたところ、INTIによるセミナーを知った。ほかに、一般情報としてはスペインの大学教員等でこの分野で支援をしてくれるケースがあるようだが、自分たちの周辺で実際に経営・生産管理技術にかかわる支援をしてくれる機関やコンサルタントのことは知らない。Agencia が技術支援にかかわる資金支援をしてくれる仕組みがあるようだが、実際に活用しようとしたことはない。</p> <p>(4) 2007年末のINTIセミナーではFAIMA傘下の木工企業の改善成功事例紹介があり、その内容がたいへん、興味深かった。これまでに販売・人事管理にかかわるコンサルタント・サービスを受けたことはあるが、それ以外に技術支援を受けた経験はない。自社の固有技術はよいと考えているが、経営・生産管理技術の向上が必要だ。INTIの職員は熱心で、自社の経営・生産管理技術向上に対する支援に期待している。同じ作業の繰り返しによってやる気を維持することが難しい従業員もいるので、それらを含めた改善や生産性向上を検討していきたい。</p>		
以上		

No. 19

日時:	2008年6月20日(金) 17:00 ~ 17:45	
面談先(相手国機関):	General Pueyrredon 郡 <sup>6</sup> 生産局	
場所:	マル・デル・プラタ商工会議所会議室	
	先方	Mr. San Pablo de Gomez (生産局長)

<sup>6</sup> General Pueyrredon 郡は BA 近郊 24 郡のほか BA 州に 110 ある郡(Partido)の 1 つである。中心都市はマル・デル・プラタで、BA 州政府とは別に行政府があり、トップは選挙で選ばれる郡長(又は市長とも呼ばれる)である。

出席者	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Pedro Brunetto, Mr. Roberto López, Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia, Ms. Graciela Ramirez, Ms. María Eugenia Suárez(以上、INTI 本部)、Mr. Guillermo Adrian Carrizo, Mr. Guillermo Wyngard (以上、INTI マル・デル・プラタ)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 同郡の現政府は2007年末の選挙後に発足し、約6ヵ月が経過した。市長(郡長)は会計士で雇用創出(失業対策)、生産性向上(人材育成と投資促進)、住民サービス(生活水準)向上をめざしている。地方政府の役割として民間企業と労働者の間の架け橋となり、両者間のコミュニケーションと信頼感の向上を図ることが重要だと考えている。関係者の意識改革を進めて、継続的な向上を図ろうとする機運を高めたい。</p> <p>(2) 上記の流れのなかで、中小企業の経営・生産管理技術の向上を含めた SME 支援は重要な課題だ。特に、人材研修については、中小漁船の製造・修理、金属加工、水産、木工家具等、同地の主要産業の企業幹部と労働者に対して実施していきたい。INTI とは元来、良好な関係を有していたが、生産局とINTIとの間で合意文書をつくり、生産性向上や人材育成の分野でのプロジェクトを実施していきたい。具体的には、適切な産業セクターを特定したうえで、同セクターの産業組織と労働組合の協力も得て、生産性向上を行ううえでの INTI による経営・生産管理技術普及活動の導入を図りたい。</p> <p>(3) 生産局には 32 名の人員がいる。局長は民間企業人でもあり、日本との協力に参加した経験もある。JICA が INTI に対する支援プロジェクトを行うのであれば、同郡が進める政策とよい補完関係ができることを期待する。生産局は中央政府 SEPyme の各種融資プログラムの窓口としても機能している。また、中央政府労働省予算による支援プログラムの窓口でもある。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>		

No. 20

日時:	2008年6月20日(金) 17:45 ~ 19:00	
面談先(相手国機関):	マル・デル・プラタ木材商工会議所	
場所:	マル・デル・プラタ商工会議所会議室	
出席者	先方	Mr. Sebastian Gonzalez (会長)、Mr. Pablo Cesar Gomez(事務局長)、Mr. Hugo A. Damiani(事務局長)、Mr. Janvier Llamps Colo 他会員企業社長等合計8名
	調査団	榎下団長、大塚団員、岩瀬団員(文責)、木田所員(JICA 事務所)、増田(通訳)
	INTI	Mr. Pedro Brunetto, Mr. Roberto López, Mr. Marcos Rodríguez, Mr. Rodolfo Foglia, Ms. Graciela Ramirez, Ms. María Eugenia Suárez(以上、INTI 本部)、Mr. Guillermo Adrian Carrizo, Mr. Guillermo Wyngard, Mr. Emiliano Martínez (以上、INTI マル・デル・プラタ)
協議内容		
<p>主な聴取内容</p> <p>(1) 同会議所はアルゼンチンの経済変動に伴い、停滞と復活を繰り返してきた。2001年の経済危機前後は木材・木工関連ビジネスの需要は激減したが、同会議所は4年前(2004年)に実質的な再スタートを切り現在の会員社数は12社である。従業員数5~10名程度のSMEが大半で、加盟会社の従業員総数は約100名程度。木材のサプライヤーから最終加工品の製造・販売業者までサプライ・チェーン上の様々な会社が加盟している。</p> <p>(2) マル・デル・プラタには約85の木材・木工関連の個人工房や企業がある。現在、これらの個人・会社とはメール等での連絡をしているものの、将来的にはこれらすべてを会員としていきたい。会員は企業規模に応じた会員費を払う必要がある。</p> <p>(3) 会議所の目的は、①加盟企業が抱える課題について話し合う(例:従業員の給与・手当等)、②人</p>		

材育成・研修、③加盟会社間のコミュニケーション・連帯感の形成・向上、3つである。

- (4) 上記②の人材育成・研修については昨年、市役所(郡政府)の支援を受けて大工仕事の技術向上と安全・生産管理にかかわる研修を実施した。また、2007年12月にINTIが生産性向上事例の普及セミナー(1日)を開催し、40名程度の参加があったが大変、興味深かった。
- (5) 5S/KAIZENという言葉を知っていたのは、(本面談に参加した8名のうち)1名だけだった。会員企業はこれまで操業と事業を行うだけでせいっぱいの状況で、改善や生産性向上を図るところまで意識が向いていなかった。企業文化の問題もあるが、これからは生産性向が重要課題となってくる。現在、会議所の組織体制を固めつつあるところで、会議所自身が研修事業を行うことは当面、予定していないが、JICA-INTIのプロジェクトには是非期待したい。この分野の民間コンサルタントを雇うことはSMEにとっては金銭的に難しい。

以上

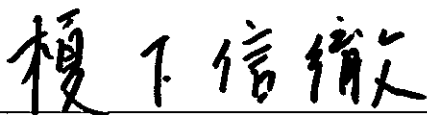
**MINUTES OF MEETINGS**  
**BETWEEN**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**  
**AND**  
**NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY**  
**FOR**  
**THE STUDY**  
**ON**  
**THE DIFFUSION PLAN FOR THE BUSINESS AND PRODUCTION**  
**MANAGEMENT TECHNOLOGY FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN**  
**THE REPUBLIC OF ARGENTINA**

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita, visited the Republic of Argentina (hereinafter referred to as “Argentina”) from June 08, 2008 to June 26, 2008 for the purpose of discussing the framework of the JICA Development Study entitled “the Study on the Diffusion Plan for the Business and Production Management Technology for Small and Medium Enterprises in the Republic of Argentina” (hereinafter referred to as “the Study”).

The Team exchanged views and had a series of discussions with the representatives of the National Institute of Industrial Technology (hereinafter referred to as “INTI”) and other authorities/entities concerned.

As a result of the discussions, the Team and the representatives of INTI have confirmed the matters referred to in the document attached hereto. In case of any differences in interpretation between English version and Spanish version, the English one prevails.

Buenos Aires, June 25, 2008



Mr. Nobutetsu Enoshita  
Leader  
Preliminary Study Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



Mr. Enrique Mario Martínez  
President  
National Institute of Industrial Technology  
(INTI)  
Republic of Argentina

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. Title of the Study

Both sides agreed that the Study would be entitled “the Study on the Diffusion Plan for the Business and Production Management Technology for Small and Medium Enterprises in the Republic of Argentina”.

### II. Objective of the Study

The objective of the Study is to formulate and recommend the strategic diffusion plan for the business and production management technology in order to improve the competitiveness of Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as “SME”) in Argentina.

### III. Scope of the Study

In order to achieve the above objective in the clause II, the Study will comprise the following five (5) principal items:

- (1) Current status surrounding SME and Government policy for SME development in Argentina
- (2) Current status surrounding the diffusion and development structure for the application of the business and production management technology for SME development in Argentina
- (3) Current status and role of INTI for the diffusion and development structure for application of the business and production management technology in Argentina
- (4) Implementation of the pilot project for establishing diffusion and development system for application of the business and production management technology for SME development in Argentina
- (5) Recommendations and proposals of the action plan for organizational and operational system through INTI’s local center (hereinafter referred to as “NODO”), human resources development programs, certification system for the Productivity



Improvement Advisor (hereinafter referred to as “AMP”) and collaborative programs with other organizations, for the diffusion of the business and production management technology for SME development in Argentina

The action plan will cover the implementation period for 3 to 5 years after the completion of the Study.

#### **IV. Schedule of the Study**

The Study will be carried out with the tentative work schedule starting from around October in 2008 and approximately have the duration of 18 months.

#### **V. Official Validity of the Scope of Work**


Both parties agreed that the Scope of Work (hereinafter referred to as “S/W”) for the Study attached in Annex II will come into effect after that the representatives of JICA and INTI complete the signatures on S/W. The Team explained that JICA Headquarters will endorse the relevant documents necessary for the Study before signing S/W.

#### **VI. Organizational Structure/Management for the Study**

The Argentine side shall complete the organizational arrangement for the management of the Study as follows before the commencement of the Study for its smooth and effective implementation.

##### **(1) Steering Committee**

The Steering Committee will have meetings periodically and whenever the need arises. The functions and members of the Steering Committee are recommended as follows.



##### **1) Functions**

- (a) To supervise and monitor the execution of the Study**



- (b) To coordinate participating Argentine authorities
- (c) To provide the Working Groups necessary advice, information and assistance with the other relevant authorities
- (d) To endorse the contents of reports submitted by the Study Team

## 2) Members

- (a) INTI (President, Director of Testing and Technical Assistance Program, Coordinator of NODO network and Directors of NODOs )
- (b) JICA Argentine Office

## (2) Working Groups

In order to carry out the Study in an efficient and collaborative manner, the functions and members of the Working Groups, composed of the Study Team and Argentine Counterpart Team, are recommended as follows.

### 1) Functions

- (a) To determine the necessary actions in order to achieve the objectives and to obtain the results expected in S/W of the Study
- (b) To take actions to disseminate and follow-up the findings, results and recommendations of the Study
- (c) To ensure the capacity development in related Argentine authorities through the joint working between the Argentine counterparts and the Study Team
- (d) To assign necessary personnel to be counterparts for the JICA Study Team

### 2) Members

- (a) INTI (Coordinator of NODO network, Representatives of NODOs and AMP)
- (b) JICA Study Team
- (c) Other necessary members such as members of associations, local governments, regional development agencies, etc.



## **VII. Office Arrangements and Material Provisions for the Study Team**

Office space and equipments for the JICA Study Team shall be prepared in time for the commencement of the Study by INTI. These logistics needs to be ensured together with other necessary arrangements stipulated in S/W of the Study.

## **VIII. Pilot Project**

The Team explained and the Argentine side understood that the objective of the pilot project which will be implemented during the Study will verify a part of the recommendations and proposals formulated by the Study Team, in order to make a more feasible action plan for the diffusion of the Business and production management technology in Argentina.

## **IX. Counterpart Training in Japan**

The Argentine side requested that JICA conduct a counterpart training in Japan for the effective knowledge/technology transfer. The Team promised to convey this request to JICA Headquarters.

## **X. Disclosure of the Report**

Both sides agreed that the Final Report should be open to the general public in both countries.

## **XI. Sustainability of the Outcomes of the Study**

After the completion of the Study, the Argentine side will continue to implement the strategic diffusion plan for the business and production management technology in order to improve the competitiveness of Small and Medium Enterprises, based on the results produced in the Study, establishing organizational and operational system through NODOs, executing human resources development programs, introducing

71. //



certification system for AMP and implementing collaborative programs with other organizations, in order to contribute to the further development of SME in Argentina.

Annex I: List of Attendants

Annex II: S/W (tentative)

Handwritten initials or signature, possibly 'M.' followed by a stylized mark.

**List of Attendants**

**<Argentine Side>**

INTI:

Mr. Enrique Mario Martínez, President

Mr. Pedro Brunetto, Director of Testing and Technical Assistance Program

Mr. Rodolfo Foglia, Coordinator of NODO network, Testing and Technical Assistance Program

Mr. Roberto López, Director of INTI Extension and Development

Ms. Nadina Cazaux, Director of INTI Concepción del Uruguay

Mr. Diego Laorden, Director of INTI Rafaela

Mr. Marcos Rodríguez, Coordinator of Technical Unit, INTI Extension and Development

Ms. Angelina Schmidt, INTI Concepcion del Uruguay

Mr. Juan Pretel, INTI Cordoba

Ms. Melina Gaspoz, INTI Rafaela

Ms. María Eugenia Suárez, International Cooperation Unit

**<Japanese Side>**

Preliminary Study Team

Mr. Nobutetsu Enoshita, Leader

Mr. Kazuki Otsuka, Study Planning

Mr. Nobuhisa Iwase, Business and Production Management Technology

JICA Argentine Office

Mr. Toshiaki Furuya, Resident Representative

Mr. Juan Carlos Yamamoto, Vice Resident Representative

Mr. Katsuto Kida, Assistant Resident Representative

Ms. María Alejandra Masuda, Interpreter



**SCOPE OF WORK  
FOR  
THE STUDY  
ON  
THE DIFFUSION PLAN FOR THE BUSINESS AND PRODUCTION  
MANAGEMENT TECHNOLOGY FOR SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES  
IN  
THE REPUBLIC OF ARGENTINA  
AGREED UPON BETWEEN  
NATIONAL INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

Buenos Aires, , 2008

---

Mr. Toshiaki Furuya  
Resident Representant  
JICA Argentine Office  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)

---

Mr. Enrique Mario Martínez  
President  
National Institute of Industrial Technology  
(INTI)  
Republic of Argentina



## **I. INTRODUCTION**

In response to the request of the Government of the Republic of Argentina (hereinafter referred to as “Argentina”), the Government of Japan decided to conduct the Study on the Diffusion Plan for the Business and Production Management Technology for Small and Medium Enterprises in the Republic of Argentina (hereinafter referred to as “the Study”) in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with authorities concerned of the Government of Argentina.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study. In case of any differences in interpretation between English and Spanish version, the English one shall prevail.

## **II. OBJECTIVE OF THE STUDY**

The objective of the Study is to formulate and recommend the strategic diffusion plan for the business and production management technology in order to improve the competitiveness of Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as “SME”) in Argentina.

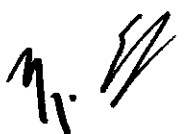
## **III. STUDY AREA**

The Study would be covered in the entire area of Argentina and the pilot project shall be carried out in the Provinces of Neuquen/Rio Negro, Entre Rios and Buenos Aires.

## **IV. SCOPE OF THE STUDY**

In order to achieve the objective mentioned above, the Scope of Work for the Study shall cover the following items:

1. Current status surrounding SME and Government policy for SME development in Argentina
  - (1) Review of the results for the Study on Revitalization of SME in Argentina
  - (2) Current situation and problems (bottleneck) of SME in Argentina in the context of competitiveness and productivity in Argentina
  - (3) Government policy and administrative structure for SME development in Argentina
  - (4) Needs for SME development in Argentina
  
2. Current status surrounding the diffusion and development structure for the application of the business and production management technology for SME development in Argentina
  - (1) Review of the implementation of the SME support programs in business and production management technology area in Argentina
  - (2) Current situation of SME supporting system, function and capacity in business and production management technology area in Argentina (including private services)
  - (3) Current situation and needs for diffusion and development system for application of the business and production management technology for SME development in Argentina



3. Current status and role of the National Institute of Industrial Technology (hereinafter referred to as "INTI") for the diffusion and development structure for application of the business and production management technology in Argentina
  - (1) Organizational and operational system through INTI's local center (hereinafter referred to as "NODO") for diffusing the business and production management technology in Argentina (information sharing, personal interchange, collaborative interaction, etc.)
  - (2) Human resource development programs for diffusing the business and production management technology in Argentina
  - (3) Certification system for the Productivity Improvement Advisor (hereinafter referred to as "AMP")
  - (4) Collaborative programs with other organizations
4. Implementation of the pilot project for establishing diffusion and development system for application of the business and production management technology for SME development in Argentina
5. Recommendations and proposals of action plan for comprehensive diffusion and development structure for the application of the business and production management technology for SME development in Argentina
  - (1) Recommendations and proposals of the action plan for organizational and operational system through NODOs, human resources development programs, certification system for AMP and collaborative programs with other organizations for the diffusion of the business and production management technology for SME development in Argentina, based on results of the pilot project
  - (2) Implementation of seminars on the recommendations and proposals of the action plan

## **V. SCHEDULE OF THE STUDY**

The Study will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix. The schedule is tentative and subject to be modified when both parties agree upon any necessity that may arise during the course of the Study.

## **VI. REPORTS**

JICA shall prepare and submit following reports in both English and Spanish to the Government of Argentina.

### 1. Inception Report:

Twenty (20) copies will be submitted at the commencement of the first work period in Argentina. This report will contain the schedule and methodology of the Study as well.

### 2. Progress Report:

Twenty (20) copies will be submitted four (4) months after the commencement of the Study. This report will summarize the findings of the first work period in Argentina.

### 3. Interim Report:

Twenty (20) copies will be submitted ten (10) months after the commencement of the



Study. This report will summarize the findings of the second work period in Argentina.

4. Draft Final Report:

Twenty (20) copies will be submitted at the end of the last work period in Argentina. The Government of Argentina shall submit its comments within one (1) month after the receipt of the Draft Final Report.

5. Final Report:

Twenty (20) copies will be submitted within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report.

**VII. UNDERTAKINGS OF THE GOVERNMENT OF ARGENTINA**

The Government of Argentina shall accord privileges, exemptions, and other benefits to the JICA Study Team (hereinafter referred to as “the Team”), in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Argentina.

1. To facilitate smooth implementation of the Study, the Government of Argentina shall take the following necessary measures;
  - (1) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Argentina for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees
  - (2) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the team for their services in connection with the implementation of the Study
  - (3) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Argentina from Japan in connection with the implementation of the study
2. The Government of Argentina shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the Team.
3. INTI shall act as a counterpart agency to the Team and also as a coordinating body with other relevant organizations for the smooth implementation of the Study, on behalf of the Government of Argentina.
4. INTI shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned;
  - (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team



- (2) Information on as well as support in obtaining medical service
- (3) Available data and information related to the Study
- (4) Counterpart personnel
- (5) Suitable office space with necessary office equipment and facilities
- (6) Credentials or identification cards

#### **VIII. OTHERS**

JICA and INTI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

Handwritten signatures in black ink, appearing to be initials or names, located to the left of the text.





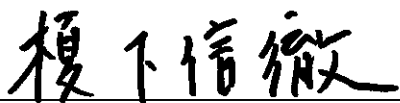
**MINUTA DE LAS REUNIONES**  
**ENTRE LA**  
**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**  
**Y EL**  
**INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**PARA EL ESTUDIO**  
**SOBRE EL**  
**PLAN DE DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN**  
**EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**EN LA**  
**REPÚBLICA DE ARGENTINA**

El Equipo del Estudio Preliminar Japonés (referido de aquí en adelante como “el Equipo”), organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (referida de aquí en adelante como “JICA”) y encabezado por el Sr. Nobutetsu Enoshita, visitó la República de Argentina (referido de aquí en adelante como “Argentina”) desde el 08 de junio del 2008 hasta el 26 de junio del 2008 con el propósito de discutir el marco del Estudio de Desarrollo titulado “el Estudio sobre el plan de Difusión de Tecnologías de Gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas en la República de Argentina” (referido de aquí en adelante como “el Estudio”).

El Equipo intercambió puntos de vista y tuvo una serie de discusiones con los representantes del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (referido de aquí en adelante como “INTI”) así como otras autoridades y organismos involucrados.

Como resultado de estas discusiones, el Equipo y los representantes del INTI han confirmado los asuntos a los que se hace referencia y es anexado en el documento presente. En caso de cualquier diferencia en la interpretación de la versión en inglés y la versión en español, se considerará como oficial, la primera.

Buenos Aires, 25 de Junio del 2008



Lic. Nobutetsu Enoshita  
Líder  
Equipo del Estudio Preliminar  
Agencia de Cooperación Internacional  
del Japón  
(JICA)



Ing. Enrique Mario Martinez -  
Presidente  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
(INTI)  
República de Argentina

## DOCUMENTO ANEXO

### I. Título del Estudio

Ambas partes están de acuerdo en que el Estudio lleve el título de “El Estudio sobre el plan de Difusión de Tecnologías de Gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas en la República de Argentina”.


### II. Objetivo del Estudio

El objetivo del Estudio es formular y recomendar un plan de difusión estratégico de tecnologías de gestión para mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (referido de aquí en adelante como “PyMEs”) en Argentina.

### III. Alcance del Estudio

Para lograr el objetivo mencionado anteriormente en la cláusula II, el Estudio comprenderá las siguientes cinco (5) áreas principales:

- (1) Situación actual de las PyMEs y la política gubernamental para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
- (2) Estado actual de la estructura para el desarrollo y la difusión de la aplicación de tecnologías de gestión para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
- (3) Estado actual y el papel del INTI en la estructura para el desarrollo y la difusión de la aplicación de tecnologías de gestión en Argentina.
- (4) Implementación del proyecto piloto para el establecimiento de un sistema de desarrollo y difusión de la aplicación de tecnologías de gestión para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
- (5) Recomendaciones y propuestas del plan de acción para un sistema organizativo y operativo mediante los centros regionales (referido de aquí en adelante como “NODOS”), programas de desarrollo de recursos humanos, sistema de certificación para los Asesores para la Mejora de la Productividad (referido de aquí en adelante



como “AMPs”) y programa de cooperación con otras organizaciones para la difusión de tecnologías de gestión para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.

El plan de acción tendrá un periodo de implementación de 3 a 5 años posteriores a la finalización del Estudio.

#### **IV. Cronograma del Estudio**

El Estudio se llevará a cabo de acuerdo al cronograma de trabajo tentativo, el cual se iniciará alrededor de Octubre del 2008 y tendrá una duración de aproximadamente 18 meses.

#### **V. Validez Oficial del Alcance de Trabajo**

Ambas partes acordaron que el Alcance de Trabajo (referido de aquí en adelante como “S/W”) para el Estudio, adjunto en Anexo II, entrará en vigor una vez que los representantes del INTI y JICA cumplan con la firma del S/W. El Equipo explicó que JICA Matriz endosará los documentos necesarios para el Estudio antes de firmar S/W.

#### **VI. Estructura Organizacional/Gestión del Estudio**

La parte Argentina se encargará de la organización total para la gestión del Estudio como se detalla a continuación, previa al Estudio para que éste se lleve a cabo de manera eficaz y sin complicaciones.

##### **(1) Comité Directivo**

El Comité Directivo se reunirá periódicamente y siempre que se presente la necesidad. Las funciones y miembros del Comité Directivo se recomiendan de la siguiente manera:

##### **1) Funciones**

- (a) Supervisar y monitorear la ejecución del Estudio,
- (b) Coordinar las autoridades argentinas participantes,



- (c) Proporcionar a los Grupos de Trabajo la información y asesoría, así como la vinculación con otras autoridades y organismos competentes, que se considere necesario, y
- (d) Avalar el contenido de los informes presentados por el Equipo de Estudio.

## 2) Miembros

- (a) INTI (Presidente, Gerente de Programa de Ensayos y Asistencia Técnica, Coordinador de la Red de NODOs y Directores de NODOs)
- (b) JICA - Oficina de Argentina

## (2) Grupos de Trabajo

Para llevar a cabo el Estudio de manera eficiente y colaborativa, las funciones y miembros de los Grupos de Trabajo, compuestos por el Equipo de Estudio y el Equipo de Contraparte Argentina, se recomiendan que se realice de la siguiente manera:

### 1) Funciones

- (a) Determinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y obtener los resultados esperados en S/W del Estudio.
- (b) Realizar las acciones para difundir y dar seguimiento a los hallazgos, resultados y recomendaciones del Estudio,
- (c) Asegurar el desarrollo de las capacidades de las autoridades argentinas a través del trabajo conjunto entre las contrapartes argentinas y el Equipo de Estudio, y
- (d) Asignar el personal necesario como contrapartes del Equipo de Estudio de la JICA.

### 2) Miembros

- (a) INTI (Coordinador de la Red de NODOs, Responsables de NODOs y AMP)
- (b) Equipo de Estudio de la JICA
- (c) Cualquier otro actor necesario tales como representantes de asociaciones, gobiernos locales, agencias de desarrollo regional, etc.



## **VII. Disposición de Oficinas y Materiales para el Equipo de Estudio**

El INTI realizará los preparativos para disponer de oficinas y el equipamiento necesario para el buen desempeño del Equipo de Estudio de la JICA, los cuales estarán listos previo al inicio del mismo. Esta logística contemplará asimismo, las facilidades estipuladas en el Alcance del Trabajo.

## **VIII. Proyecto Piloto**

El Equipo dio la explicación y la parte argentina entendió que el objetivo del proyecto piloto, a implementar durante el Estudio, verificará una parte de las recomendaciones y propuestas formuladas por el Equipo del Estudio, con el objeto de realizar un plan de acción más factible para la difusión de la tecnología de gestión en Argentina.

## **IX. Capacitación a la Contraparte Argentina en Japón**

La parte argentina solicitó participar en los cursos de contraparte de capacitación en Japón, para adquirir la transferencia efectiva de conocimiento/tecnología. El Equipo se comprometió a facilitar la información para hacer las gestiones necesarias ante JICA.

## **X. Divulgación del Informe**

Ambas partes están de acuerdo en que el Informe Final deberá ser de conocimiento público en ambos países.

## **XI. Sostenibilidad de los Resultados del Estudio**

Al término del Estudio, la contraparte argentina pondrá en operación un plan de difusión estratégico de tecnologías de gestión para promover la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas, basado en los resultados obtenidos en el Estudio,

estableciendo un sistema organizativo y operativo mediante los NODOs, ejecutando programas de desarrollo de recursos humanos, introduciendo un sistema de certificación para los AMPs e implementando un programa de cooperación con otras organizaciones, contribuyendo así al desarrollo de las PyMEs en Argentina.

Anexo I: Lista de Asistentes

Anexo II: S/W (tentativo)

Handwritten signature or initials in black ink, consisting of a stylized 'n' followed by a vertical line and a series of diagonal strokes.

**Lista de Asistentes**

**<Parte Argentina>**

INTI:

Ing. Enrique Mario Martínez, Presidente

Ing. Pedro Brunetto, Director del Programa de Ensayos y Asistencia Técnica

Ing. Rodolfo Foglia, Coordinador de la Red de NODOs, Programa de Ensayos y Asistencia Técnica

Ing. Roberto López, Director de INTI Extensión y Desarrollo

Lic. Nadina Cazaux, Directora de INTI Concepción del Uruguay

Ing. Diego Laorden, Director de INTI Rafaela

Ing. Marcos Rodríguez, Coordinador de la Unidad Técnica, INTI Extensión y Desarrollo

Lic. Angelina Schmidt, INTI Concepción del Uruguay

Ing. Juan Pretel, INTI Córdoba

Ing. Melina Gaspoz, INTI Rafaela

Lic. María Eugenia Suárez, Subprograma de Vinculaciones Internacionales

**<Parte Japonesa>**

Misión del Estudio Preliminar

Lic. Nobutetsu Enoshita, Líder de la Misión

Ing. Kazuki Otsuka, Planificación del Estudio

Ing. Nobuhisa Iwase, Tecnologías de Gestión

JICA - Oficina de Argentina

Ing. Toshiaki Furuya, Representante Residente

Lic. Juan Carlos Yamamoto, Vice Representante Residente

Lic. Katsuto Kida, Asistente Representante Residente

Lic. María Alejandra Masuda, Intérprete



**ALCANCE DE TRABAJO  
PARA  
EL ESTUDIO  
SOBRE EL  
PLAN DE DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
EN LA  
REPÚBLICA DE ARGENTINA  
ACORDADO ENTRE EL  
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
Y LA  
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**

Buenos Aires, de 2008

—  
\_\_\_\_\_  
Lic. Toshiaki Furuya  
Representante Residente  
Oficina de Argentina  
Agencia de Cooperación Internacional  
del Japón  
(JICA)

\_\_\_\_\_  
Ing. Enrique Mario Martinez  
Presidente  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
(INTI)  
República de Argentina





## **I. INTRODUCCION**

En respuesta a la solicitud del Gobierno de la República de Argentina (referido de aquí en adelante como “Argentina”), el Gobierno de Japón ha decidido llevar a cabo el Estudio sobre el plan de Difusión de Tecnologías de Gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas en la República de Argentina (referido de aquí en adelante como “el Estudio”) de acuerdo a las leyes y reglamentaciones vigentes en Japón.

En consecuencia, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (referido de aquí en adelante como “JICA”), la agencia oficial responsable de la aplicación de los programas de cooperación técnica del Gobierno de Japón, llevará a cabo el Estudio conjuntamente con las autoridades involucradas del Gobierno de Argentina.

El presente documento establece el Alcance de Trabajo del Estudio. En caso de alguna diferencia en la interpretación entre la versión inglesa y la versión española, prevalecerá la versión inglesa.

## **II. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo del Estudio es formular y recomendar un plan de difusión estratégico de tecnologías de gestión para mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (referido de aquí en adelante como “PyMEs”) en Argentina.

## **III. AREA DE ESTUDIO**

El Estudio abarcará la totalidad del territorio de Argentina y el proyecto piloto será realizado en las Provincias de Neuquén/Río Negro, Entre Ríos y Buenos Aires.

## **IV. ALCANCE DE ESTUDIO**

Para lograr el objetivo arriba mencionado, el Alcance de Trabajo del Estudio contemplará los siguientes aspectos:

1. Situación actual de las PyMEs y la política gubernamental para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
  - (1) Revisión de los resultados del Estudio sobre la Promoción de la PyME en Argentina.
  - (2) Situación actual y problemas (cuello de botella) de las PyMEs en Argentina dentro del contexto de la competitividad y la productividad en Argentina.
  - (3) Política gubernamental y estructura administrativa para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
  - (4) Necesidades para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
2. Estado actual de la estructura para el desarrollo y la difusión de la aplicación de tecnologías de gestión para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.
  - (1) Revisión de la implementación de programas de apoyo a las PyMEs en el área de las tecnologías de gestión en Argentina.
  - (2) Situación actual del sistema de apoyo a las PyMEs, función y capacidad en relación al área de las tecnologías de gestión en Argentina (incluidos los servicios privados).
  - (3) Situación actual y necesidades del sistema de desarrollo y difusión de la aplicación de

tecnologías de gestión para el desarrollo de las PyMEs en Argentina.

3. Estado actual y el papel del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (referido de aquí en adelante como “INTI”) en la estructura para el desarrollo y la difusión de la aplicación de tecnologías de gestión en Argentina.
  - (1) Sistema organizativo y operativo mediante los centros regionales (referido de aquí en adelante como “NODOs”) para difundir tecnologías de gestión en Argentina (compartir información, intercambio de personal, acciones de colaboración, etc.).
  - (2) Programas de desarrollo de recursos humanos para difundir tecnologías de gestión en Argentina
  - (3) Sistema de certificación para los Asesores para la Mejora de la Productividad (referido de aquí en adelante como “AMPs”).
  - (4) Programa de cooperación con otras organizaciones.
4. Implementación del proyecto piloto para el establecimiento de un sistema de desarrollo y difusión de la aplicación de tecnologías de gestión para del desarrollo de las PyMEs en Argentina.
5. Recomendaciones y propuestas del plan de acción para establecer un sistema de desarrollo y difusión global sobre la aplicación de tecnologías de gestión en pos del desarrollo de las PyMEs en Argentina.
  - (1) Recomendaciones y propuestas de plan de acción para un sistema organizativo y operativo mediante los NODOs, programas de desarrollo de recursos humanos, sistema de certificación para los AMPs y programa de cooperación con otras organizaciones para la difusión de tecnologías de gestión en pos del desarrollo de las PyMEs en Argentina, en base a los resultados del proyecto piloto.
  - (2) Implementación de seminarios sobre las recomendaciones y propuestas del plan de acción.

## **V. CRONOGRAMA DEL ESTUDIO**

El Estudio se llevará a cabo de acuerdo al cronograma tentativo que se adjunta en el Apéndice. El mismo es tentativo y está sujeto a modificaciones cuando ambas partes acuerden en cualquier necesidad que surgiese durante el transcurso del Estudio.

## **VI. INFORMES**

JICA preparará y entregará los siguientes informes en inglés y español al Gobierno de Argentina.

### 1. Informe Inicial:

Serán entregadas veinte (20) copias al inicio del primer período de trabajo en Argentina. Este informe incluirá el cronograma y la metodología del Estudio.

### 2. Informe del Avance:

Se entregarán veinte (20) copias cuatro (4) meses después del inicio del Estudio. Este informe resumirá los hallazgos del primer período de trabajo en Argentina.

### 3. Informe Intermedio:



Se entregarán veinte (20) copias diez (10) meses después del inicio del Estudio. Este informe resumirá los hallazgos de del segundo período de trabajo en Argentina.

#### 4. Borrador del Informe Final:

Veinte (20) copias serán entregadas al final del último período de trabajo en Argentina. El Gobierno de Argentina entregará sus comentarios dentro del (1) mes luego de haber recibido el Borrador del Informe Final.

#### 5. Informe Final:

Se entregarán veinte (20) copias dentro del (1) mes luego de haber recibido los comentarios sobre el Borrador del Informe Final.

### **VII. OBLIGACIONES DEL GOBIERNO DE ARGENTINA**

El Gobierno de Argentina concederá privilegios, exenciones y otros beneficios al Equipo de Estudio de la JICA (referido de aquí en adelante como “el Equipo”), de acuerdo al Acuerdo sobre Cooperación Técnica entre el Gobierno de Japón y el Gobierno de Argentina.

1. Para facilitar la correcta y favorable implementación del Estudio, el Gobierno de Argentina tomará las siguientes medidas necesarias:

- (1) Permitir la entrada, salida y permanencia en Argentina de los miembros del Equipo durante la duración de sus servicios en el país, y eximirlos del registro de extranjeros y derechos consulares.
- (2) Eximir a los miembros del Equipo del pago de impuestos sobre la renta y cargas de cualquier clase sobre o en conexión con los emolumentos o remuneraciones pagados a los miembros del Equipo por sus servicios en relación con la implementación del Estudio.
- (3) Proporcionar las instalaciones y servicios necesarios al Equipo tanto para las transferencias monetarias como para la utilización de los fondos enviados a Argentina desde Japón en conexión con la implementación del Estudio.

2. El Gobierno de Argentina se responsabilizará de los reclamos, si surgiese alguno, contra los miembros del Equipo que pudiesen resultar durante el curso del Estudio o que de alguna manera estén relacionados con el cumplimiento de sus obligaciones en el transcurso del mismo, excepto cuando tales quejas sean el resultado de una grave negligencia o mala conducta intencionada por parte de los miembros del Equipo.

3. INTI actuará como agencia contraparte del Equipo, y también como coordinador de las otras organizaciones relacionadas para la correcta y adecuada implementación del Estudio, en representación del Gobierno de Argentina.

4. INTI proveerá al Equipo, haciéndose cargo de los gastos y con la colaboración de otras organizaciones involucradas, de lo siguiente:

- (1) Información relacionada con la seguridad, así como medidas para garantizar la seguridad del Equipo;
- (2) Información y apoyo para la obtención de servicios médicos;
- (3) Datos disponibles e información relacionada al Estudio;
- (4) Personal de contraparte;
- (5) Espacio de oficina adecuado con los equipos y los servicios necesarios; y
- (6) Credenciales o tarjetas de identificación.

#### **VIII. OTROS**

JICA e INTI realizarán consultas mutuas respecto a cualquier asunto que pudiera surgir en relación al Estudio.

Handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping strokes.



4. 収集資料リスト

アルゼンチン国 「ソフト技術普及体制構築計画策定調査」 事前調査 収集・参考資料リスト

	資料名称	言語	収集元・発行元	媒体
1	El segundo medio siglo del INTI (Elementos para un plan estrategico) Mayo de 2007	西語	INTI	オリジナル
2	Presentacion "50' Aniversario 1957-2007" INTI	西語	INTI	CD
3	"Cadenas de valor Artesanal" INTI Programa de Extension	西語	INTI Lobos駐在員	オリジナル
4	INTI Mar del Plata	西語	INTI マル・デル・プラタ	オリジナル
5	Organigrama Funcional INTI (INTI組織図)	西語	INTI	コピー
6	Visto la Ley No 26.337 de Presupuesto General de la Administracion Nacional para el Ejercicio 2008 (経済生産省 2008年度予算教書)	西語	INTI	コピー
7	Entidad 608 INTI (INTI2008年度予算計画)	西語	INTI	コピー
8	INTI 新人AMP研修教材 (研修カリキュラム&各教科プレゼン資料)	西語	INTI	CD + コピー
9	INTI 既存AMP情報交換・研修会資料 (研修スケジュール、参加者リスト)	西語	INTI	オリジナル
10	Visto el Plan de Trabajo del Proyecto "Difusion e Implementacion de Tecnologias de Gestion en MiPymes" (2008年6月11日付 中小・零細企業向け経営・生産管理技術普及プロジェクトに係わる総裁指令)	西語	INTI	コピー
11	INTI Extncision y Desarrollo Calndario de actividades Junio/Julio 2008	西語	INTI	オリジナル
12	INTI各NODE質問表回答 (E&D, Mendoza, Mar del Plata)	西語	INTI	EXCEL
13	INTIラファエラ質問表回答	西語	INTI ラファエラ	WORD
14	INTI AMP質問表回答	西語	INTI	EXCEL
15	訪問先企業 (SME) 質問表回答	西語	INTI	EXCEL
16	Albion S.A. Industria Metalurgica (Albion社パンフレット)	西語	Albion社	オリジナル
17	Trama Envases en Madera Srl (Trama Envases社パンフレット)	西語	Trama Envases社	オリジナル
18	Especialistas en Asistencia a Pymes (Fundacion PYMET社パンフレット)	西語	Fundacion PYMET社(メンドーサのコンサル会社)	オリジナル
19	SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo) 資料	西語	SAMECO	オリジナル、Power Point
20	Argentina's Participation in the European Union's 6th and 7th Framework Programmes (EU & ABEST)	英語	EU	オリジナル
21	UNIDO Project Document Argentina (Credit Access and Competitiveness for Micro, Small and Medium Enterprises: 未定稿)	英語	UNIDOアルゼンチン代表	WORD
22	EPI (Estadisticas de Peoductos Industriales) Marzo 2008	西語	INDEC (工業生産統計 2008年3月)	オリジナル
23	Informe 2007/2008 Evolucion reciente, situacion actual y desafilos futuros de las PyME industriales	西語	Fundacion ObservatoioPyme	オリジナル
24	Business Trend 2007 (アルゼンチン経済・産業セクターの概況)	西・英語	JICAアルゼンチン事務所	CD
25	INTI 事前質問表回答	西・英語	INTI	WORD
26	INTI NODE及びAMPリスト	西・英語	INTI	EXCEL
27	Document of the Inter-American Development Bank, Argentina Micro, Small and Medium-sized Enterprise Credit Access and Competitiveness Program (AR-1033) Loan Proposal	英語	IDBウェブサイト	PDF