

メキシコ合衆国
経済省

メキシコ国
中小企業人材養成計画調査

ファイナルレポート

平成 21 年 12 月
(2009 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

委託先
ユニコ インターナショナル株式会社

序 文

日本国政府は、メキシコ国政府の要請に基づき、中小企業人材養成計画に係わる調査を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成20年8月から平成21年12月まで、ユニコインターナショナル株式会社の守口徹氏を団長とする調査団を現地に派遣いたしました。

調査団は、メキシコ国における中小企業人材養成にかかる提言を行うため、現地調査及び同国政府関係者との協議を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の中小企業振興の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を戴いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成21年12月

独立行政法人国際協力機構

理事 黒田 篤郎

独立行政法人 国際協力機構
理事 黒田 篤郎 殿

伝 達 状

「メキシコ国中小企業人材養成計画調査」を終了しましたので、ここに最終報告書を提出致します。

本調査は2001年から2003年に実施されました「メキシコ国中小企業コンサルタント養成・認定制度調査および同フォローアップ調査」に続き、中小企業コンサルタントの認証及び養成制度をテーマとして実施されたものです。本調査においては、国家資格認証制度の確立は将来の目標として、まずカウンターパートである経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度設立への提言をプロジェクト目標として実施されました。

本調査実施に合わせて経済省は、先行調査で提案された中小企業コンサルタントプロフィールおよび選定プロセスを取り入れた中小企業コンサルタント選定・登録プロジェクトを独自に開始しておりました。本調査はメキシコにおける中小企業コンサルタントの現状把握調査でその活動を開始しましたが、並行して同プロジェクトへの技術面での協力を行ないました。現状把握調査では、中小企業コンサルタント職務能力技術基準が公示はされたものの機能しない状態のまま、経済省によるものを含め多くの中小企業支援プロジェクトが様々な方法で独自にコンサルタントを雇用している状況を改めて確認致しました。

調査の後半では経済省とともに、既に開始されていたプロジェクトの一部を基に中小企業コンサルタント選考スキームを構築し、それをパイロットプロジェクトとして試行致しました。パイロットプロジェクト実施後その結果を反映させた上で、最終的な経済省の統一中小企業コンサルタント登録・養成制度を提言致しました。経済省ではプロジェクト横断的な共通の中小企業コンサルタント登録制度構築への機運は高まっております。提案を基に、経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度が正式に軌道に乗ることを願っております。

なお本調査の実施に当たりまして貴機構、外務省、経済産業省、現地大使館各位から受けました貴重なご指導とご支援に感謝致します。またカウンターパートでありますメキシコ経済省、関係諸機関、民間セクター各機関およびコンサルタント企業各位の調査への協力に深くお礼を申し上げます。

2009年12月

独立行政法人 国際協力機構
メキシコ国中小企業人材養成計画調査 団長
ユニコ インターナショナル株式会社 守口 徹

メキシコ合衆国



- | | | | |
|------------------------|----------------|---------------------|------------------|
| 1. Aguascalientes | 9. Durango | 17. Nayarit | 25. Sonora |
| 2. Baja California | 10. Guanajuato | 18. Nuevo León | 26. Tabasco |
| 3. Baja California Sur | 11. Guerrero | 19. Oaxaca | 27. Tamaulipas |
| 4. Campeche | 12. Hidalgo | 20. Puebla | 28. Tlaxcala |
| 5. Chiapas | 13. Jalisco | 21. Querétaro | 29. Veracruz |
| 6. Chihuahua | 14. México | 22. Quintana Roo | 30. Yucatán |
| 7. Coahuila | 15. Michoacán | 23. San Luis Potosí | 31. Zacatecas |
| 8. Colima | 16. Morelos | 24. Sinaloa | Distrito Federal |

ファイナルレポート 目次

	頁
序章 調査の枠組み	1
1. 調査の背景	1
2. 調査の目的	2
3. 調査の範囲	3
4. 相手国実施機関	4
5. 調査スケジュール	5
6. 調査団の構成	6
7. 調査活動の流れと報告書構成	6
第1章 メキシコの経済概況と中小企業	1 - 1
1.1 メキシコの経済概況	1 - 1
1.1.1 マクロ経済概況	1 - 1
1.1.2 産業構造	1 - 9
1.1.3 教育および訓練	1 - 12
1.1.4 インフラストラクチャー	1 - 15
1.1.5 メキシコの競争力	1 - 16
1.2 メキシコの中小企業	1 - 18
1.2.1 中小企業セクターの規模と構造	1 - 18
1.2.2 インフォーマル経済	1 - 21
1.2.3 地域格差	1 - 21
1.2.4 メキシコの中小企業が直面する課題	1 - 23
第2章 メキシコの中小企業政策	2 - 1
2.1 国家開発における中小企業振興	2 - 1
2.1.1 国家開発計画	2 - 1
2.1.2 経済セクタープログラム	2 - 6

2.2	中小企業支援策およびプログラム	2 - 11
2.2.1	メキシコにおける中小企業支援の概要	2 - 11
2.2.2	FONDO PYME による中小企業支援策およびプログラム	2 - 16
2.2.3	中小企業融資	2 - 41
第3章	中小企業コンサルタントの登録・養成の現状	3 - 1
3.1	公的機関における中小企業コンサルタントの登録・養成	3 - 1
3.1.1	観光省	3 - 1
3.1.2	農村金融公社	3 - 7
3.1.3	開発金融公社 (NAFINSA)	3 - 10
3.1.4	社会事業支援全国基金 (FONAES)	3 - 11
3.1.5	農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省 (SAGARPA)	3 - 13
3.2	高等教育機関における中小企業コンサルタントの登録・養成	3 - 16
3.2.1	モンテレイ工科大学 (ITESM)	3 - 16
3.2.2	パナメリカナ大学 (UP)	3 - 18
3.3	民間機関における中小企業コンサルタントの登録・養成	3 - 20
3.3.1	全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)	3 - 20
3.3.2	全国製造業会議所 (CANACINTRA)	3 - 26
3.3.3	持続的開発のための基金 (FUNDES)	3 - 27
3.4	中小企業コンサルタントの登録・養成における課題	3 - 29
第4章	経済省における中小企業コンサルタントの登録・養成の現状	4 - 1
4.1	中小企業コンサルタント養成プロジェクトの概況	4 - 1
4.2	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト	4 - 4
4.2.1	プロジェクトの概要	4 - 4
4.2.2	プロジェクトの流れ	4 - 10
4.2.3	応募コンサルタントのプロフィールとその分析	4 - 19
4.2.4	「JICA メソッド」の方法論	4 - 24
4.2.5	プロジェクトの評価	4 - 25
4.3	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクト	4 - 28

4.3.1	プロジェクトの概要	4 - 28
4.3.2	プロジェクトの流れ	4 - 31
4.3.3	プロジェクトの評価	4 - 37
4.4	経済省の中小企業コンサルタントの登録・養成における課題	4 - 38
第5章	職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証	5 - 1
5.1	中小企業コンサルタント資格の現状	5 - 1
5.2	職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証	5 - 2
5.2.1	CONOCER の組織	5 - 2
5.2.2	職務能力の基準化および認証のフレームワーク	5 - 5
5.2.3	職務能力技術基準 (NTCL) の構造	5 - 9
5.2.4	先行調査の提言に対する現状	5 - 11
5.2.5	中小企業コンサルタントに関連する現行の NTCL	5 - 15
5.2.6	中小企業コンサルタント NTCL の特徴	5 - 19
5.2.7	制度改正の動き	5 - 22
第6章	中小企業コンサルタント登録・養成制度の構築に向けて	6 - 1
6.1	中小企業コンサルタントの役割とマーケット	6 - 1
6.2	中小企業経営の専門家としての中小企業コンサルタントの機能と求められる能力	6 - 5
6.3	メキシコの中小企業コンサルタントの需要と供給	6 - 12
6.4	経済省の中小企業コンサルタントの登録・養成制度への提案	6 - 16
6.4.1	経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度構築における留意点	6 - 16
6.4.2	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度提案の全体像	6 - 21
6.5	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度を国家資格制度へ発展させる将来像	6 - 24
第7章	パイロットプロジェクト	7 - 1
7.1	パイロットプロジェクトの実施概要	7 - 1
7.1.1	目的	7 - 1

7.1.2	期待される成果	7 - 1
7.1.3	スコープ	7 - 2
7.1.4	実施体制	7 - 4
7.1.5	実施の流れ	7 - 6
7.1.6	実施場所とスケジュール	7 - 14
7.1.7	パイロットプロジェクトの概要	7 - 15
7.2	パイロットプロジェクトの実施結果	7 - 16
7.2.1	参加者	7 - 16
7.2.2	選考結果	7 - 17
7.2.3	座学研修の成果	7 - 20
7.2.4	プロジェクト評価	7 - 20
第8章	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築へのアクションプランの提言	8 - 1
8.1	経済省の中小企業コンサルタント登録の現状	8 - 1
8.2	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築の提案	8 - 4
8.2.1	提案制度の要諦	8 - 4
8.2.2	制度構築の目標	8 - 6
8.3	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度	8 - 7
8.3.1	選考プロセス	8 - 7
8.3.2	広報と選考実施年間計画	8 - 12
8.3.3	経済省中小企業コンサルタントマスターデータベースと登録	8 - 12
8.3.4	中小企業コンサルタント養成	8 - 15
8.3.5	制度運営	8 - 19
8.4	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築へのアクションプラン	8 - 20
8.4.1	アクションプラン	8 - 21
8.4.2	各アクションプランの活動と期待される成果	8 - 22
8.4.3	アクションプランタイムテーブル	8 - 26
8.5	メヒコエンブレンド	8 - 27

第9章 中小企業コンサルタントの国家資格制度を確立するための実施計画	9 - 1
9.1 中小企業コンサルティング市場全体の活性化に向けて.....	9 - 1
9.2 中小企業コンサルタントの国家資格制度確立へのロードマップ.....	9 - 4
9.2.1 経済省の制度と職務能力認証国家制度の統合へのロードマップ.....	9 - 7
9.2.2 経済省の制度と職務能力認証国家制度の統合へのアクションプラン.....	9 - 14
9.2.3 職務能力技術基準の改定作業の見通し.....	9 - 18
9.3 職務能力技術基準改定と評価ツール開発の方針.....	9 - 19
9.3.1 NTCL の構成.....	9 - 20
9.3.2 ユニットとエレメントの構成.....	9 - 21
9.3.3 評価基準.....	9 - 22
9.3.4 評価ツール.....	9 - 24
9.4 新しい職務能力技術基準（案）.....	9 - 25
Annex 1 - 筆記試験問題サンプル	
Annex 2 - 面接試験要領・評価用紙	
Annex 3 - 2次筆記試験問題	
Annex 4 - 調査団が提供した成果品および提案の一覧	

ファイナルレポート 表目次

表 1-1	GDP に占める輸出入の割合	1 - 1
表 1-2	製造業の比率	1 - 2
表 1-3	実質労働賃金 (1995=100)	1 - 3
表 1-4	為替レートと貿易収支・直接投資	1 - 5
表 1-5	メキシコの貿易収支	1 - 7
表 1-6	メキシコ・米国の為替レート・生産性・賃金の変化	1 - 8
表 1-7	実質労働賃金比較 (2008 年)	1 - 8
表 1-8	メキシコ産業別 GDP 成長率 (%)	1 - 10
表 1-9	就業人口上位 5 業種 (%) (2005 年)	1 - 10
表 1-10	メキシコの製造業種別構成比および成長率 (1993 年～2006 年)	1 - 11
表 1-11	教育への公的支出と非識字率 (1990 年と 2006 年)	1 - 12
表 1-12	科学知識指標 (USA=100)	1 - 12
表 1-13	インフラストラクチャー整備状況 (1990 年と 2006 年)	1 - 15
表 1-14	インフラストラクチャー・コスト	1 - 15
表 1-15	世界競争力指標	1 - 16
表 1-16	製造業における規模別企業数の割合 (2003)	1 - 19
表 1-17	セクター別企業数 (2005)	1 - 20
表 1-18	製造業・商業・サービス業の規模別地域分布 (2003)	1 - 22
表 1-19	情報コミュニケーション技術の普及*	1 - 23
表 1-20	メキシコにおける中小企業ファイナンス (2005)	1 - 24
表 2-1	「2007-2012 年 国家開発計画」の戦略体系	2 - 3
表 2-2	「2007-2012 年 経済セクタープログラム」の体系	2 - 7
表 2-3	「2007-2012 年 経済セクタープログラム」における中小企業振興に係る目標値	2 - 8
表 2-4	FONDO PYME の推移 (2004-2008)	2 - 13
表 2-5	FONDO PYME (2004-2008)	2 - 18
表 2-6	プログラム別 FONDO PYME 拠出額 (2008 年)	2 - 25
表 2-7	中小企業支援プログラムの趣旨と規模 (1)	2 - 26
表 2-8	中小企業支援プログラムの趣旨と規模 (2)	2 - 28

表 2-9	中小企業支援プログラムの趣旨と規模（3）	2 - 30
表 2-10	中小企業向け融資促進・アクセス全国プログラム（2007-2008）	2 - 31
表 2-11	全国保証システム（2007-2008）	2 - 32
表 2-12	NAFinsa が供与した企業発展のための融資（2007-2008）*1	2 - 34
表 2-13	中小企業支援プログラムの趣旨と規模（4）	2 - 35
表 2-14	中小企業支援プログラムの趣旨と規模（5）	2 - 38
表 2-15	中小企業支援プログラムの趣旨と規模（6）	2 - 40
表 2-16	企業向け短期貸出金利の国際比較	2 - 48
表 2-17	主な民間金融機関の中小零細企業向けの融資商品	2 - 49
表 2-18	主な公的金融機関の中小零細企業向けの融資商品	2 - 52
表 3-1	コンサルタント「M」の登録・養成の概要	3 - 4
表 3-2	コンサルタント「H」の登録・養成の概要	3 - 7
表 3-3	農村金融公社のコンサルタントの登録・養成の概要	3 - 9
表 3-4	NAFinsa 承認インストラクターの登録・養成の概要	3 - 11
表 3-5	FONAES のコンサルタントの登録・養成の概要	3 - 12
表 3-6	専門サービス提供者（PSP）の登録・養成の概要	3 - 16
表 3-7	モンテレイ工科大学のコンサルタントの登録・養成の概要	3 - 18
表 3-8	CEPii のコンサルタントの登録・養成の概要	3 - 20
表 3-9	COMPITE コンサルタント認定の登録・養成の概要	3 - 23
表 3-10	APEC 中小企業カウンセラー（APEC-IBIZ CBC）の登録・養成の概要	3 - 25
表 3-11	CANACINTRA 承認中小企業コンサルタントの登録・養成の概要	3 - 27
表 3-12	FUNDES のコンサルタントの登録・養成の概要	3 - 29
表 4-1	コンサルタント養成プロジェクトの予算の推移	4 - 1
表 4-2	コンサルタント養成プロジェクト	4 - 3
表 4-3	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの概要（参考）	4 - 10
表 4-4	各実施拠点の日程（実績および予定）	4 - 12
表 4-5	自習用教材の構成	4 - 13
表 4-6	集合研修の日程	4 - 14
表 4-7	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト使用教材	4 - 15

表 4-8	事前選考の採点基準	4 - 17
表 4-9	研修参加中に実施される多面評価	4 - 18
表 4-10	登録と不合格の状況	4 - 20
表 4-11	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの概要（参考）	4 - 29
表 4-12	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの費用	4 - 30
表 4-13	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの 標準所要期間・現地サービス時間数	4 - 35
表 4-14	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの クロス評価における主な評価項目	4 - 36
表 5-1	メキシコにおける代表的な中小企業コンサルタント関連資格	5 - 1
表 5-2	職務能力技術基準（NTCL）の新旧比較	5 - 10
表 5-3	先行調査の提案に対する対応状況	5 - 12
表 6-1	中小企業経営の全般に関する基本的な理論（図 6-2 の C1）の範囲	6 - 9
表 6-2	メキシコのセクター別事業所数（2003 年）	6 - 12
表 6-3	コンサルティングを要する事業所の割合	6 - 13
表 6-4	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムにおける コンサルタントの従事期間	6 - 13
表 6-5	主要中小企業支援機関（プログラム）の登録コンサルタント	6 - 14
表 7-1	パイロットプロジェクト実施関係者の役割	7 - 4
表 7-2	新旧の理論知識教材の構成	7 - 6
表 7-3	経済省の中小企業支援プログラムと担当部局	7 - 7
表 7-4	評価ツールの目的と概要	7 - 8
表 7-5	パイロットプロジェクトの評価項目と中小企業コンサルタント職務能力要件との対応	7 - 9
表 7-6	評価ツールのウエイト設定	7 - 10
表 7-7	書類審査の採点基準	7 - 11
表 7-8	面接試験の評価項目	7 - 12
表 7-9	座学研修の科目	7 - 12
表 7-10	パイロットプロジェクトの実施日程	7 - 14

表 7-11	1次筆記試験と面接試験の日程	7 - 15
表 7-12	座学研修の時間割	7 - 15
表 7-13	パイロットプロジェクトの概要	7 - 16
表 7-14	応募コンサルタントの内訳	7 - 17
表 7-15	各評価ツールの成績	7 - 17
表 7-16	合否判定結果	7 - 18
表 7-17	参加者個別の合否判定結果	7 - 19
表 7-18	参加者による座学研修の評価	7 - 20
表 7-19	1次・2次筆記試験の科目別成績	7 - 21
表 8-1	選考の各段階のウエイト	8 - 8
表 8-2	書類審査の採点基準	8 - 9
表 8-3	面接試験要領	8 - 10
表 8-4	経済省中小企業コンサルタントマスターデータベース登録更新条件案	8 - 14
表 8-5	理論知識教材	8 - 16
表 8-6	座学研修リスト	8 - 17
表 8-7	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会の業務	8 - 20
表 8-8	アクションプラン 1-1	8 - 22
表 8-9	アクションプラン 1-2	8 - 24
表 8-10	アクションプラン 1-3	8 - 24
表 8-11	アクションプラン 2-1	8 - 25
表 8-12	アクションプラン 2-2	8 - 25
表 9-1	アクションプラン 3-1	9 - 15
表 9-2	アクションプラン 4-1	9 - 16
表 9-3	アクションプラン 4-2	9 - 16
表 9-4	アクションプラン 4-3	9 - 17
表 9-5	アクションプラン 5-1	9 - 17
表 9-6	改定中小企業コンサルタント NTCL の骨子（案）への調査団提案事項の反映	9 - 27

ファイナルレポート 図目次

図 1-1	メキシコの GDP パフォーマンス比較	1 - 3
図 1-2	メキシコへの海外直接投資	1 - 4
図 1-3	正規および非正規雇用者数の推移 (1996-2006)	1 - 4
図 1-4	メキシコの主要輸出国比率	1 - 6
図 1-5	メキシコの主要輸入国比率	1 - 6
図 1-6	労働年齢人口の教育到達度	1 - 14
図 1-7	企業規模別雇用者数・企業数および GDP に占める割合 (2003)	1 - 20
図 2-1	「2007-2012 年 国家開発計画」における中小企業振興の戦略体系	2 - 5
図 2-2	中小企業支援プログラムに対する中央政府支出 (対 GDP 比)	2 - 13
図 2-3	中小企業支援アクター	2 - 15
図 2-4	中小零細企業支援の提供者と促進者	2 - 16
図 2-5	中小企業基金申請プロセス	2 - 21
図 2-6	FONDO PYME プログラム (2008 年度)	2 - 24
図 2-7	中小企業融資プログラム	2 - 42
図 2-8	プライベートセクターに対する国内融資の GDP に占める割合	2 - 47
図 3-1	「M」の認定を受領した規模別企業数 (2002 年～2008 年)	3 - 2
図 3-2	CANACINTRA 養成コース参加者の出身母体 (%)	3 - 26
図 4-1	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの組織体制	4 - 6
図 4-2	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの位置づけ	4 - 8
図 4-3	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトのイメージ	4 - 9
図 4-4	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの流れ	4 - 11
図 4-5	参加コンサルタントの評価結果 (2009 年 5 月 25 日現在)	4 - 19
図 4-6	応募コンサルタントの実務経験年数 (n=402)	4 - 21
図 4-7	応募コンサルタントの実務経験年数と登録・不合格 (n=216)	4 - 22
図 4-8	応募コンサルタントの取得学位と登録・不合格	4 - 23
図 4-9	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」の方法論	4 - 25

図 4-10	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの流れ	4 - 32
図 5-1	CONOCER 組織図	5 - 3
図 5-2	職務能力の基準化および認証の全体像	5 - 6
図 5-3	職務能力技術基準（NTCL）の構造	5 - 9
図 5-4	一般コンサルタント NTCL の構成	5 - 16
図 5-5	集合研修インストラクターNTCL の構成	5 - 17
図 5-6	中小企業コンサルタント NTCL の構成	5 - 18
図 5-7	中小企業コンサルタントのキャリアと資格	5 - 21
図 6-1	広さと深さで捉えた中小企業コンサルタントの職務範囲	6 - 6
図 6-2	中小企業コンサルタントの職務能力要件マップ	6 - 8
図 6-3	コンサルタント養成の 2 つのケース	6 - 20
図 6-4	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度提案の全体像	6 - 22
図 6-5	中小企業コンサルタント国家資格制度と経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の将来像	6 - 27
図 7-1	パイロットプロジェクトのスコープと実施フロー	7 - 3
図 7-2	パイロットプロジェクト実施体制	7 - 4
図 7-3	一般的な第三者評価とパイロットプロジェクトの 経済省中小企業コンサルタント登録	7 - 5
図 7-4	評価ウエイトによる合否判定	7 - 13
図 8-1	経済省中小企業次官局のコンサルタント採用の現状	8 - 2
図 8-2	提案する経済省のコンサルタント登録・養成制度のイメージ	8 - 5
図 8-3	中小企業コンサルタントの質と量の充実を巡る好循環	8 - 7
図 8-4	経済省登録のためのコンサルタント選考プロセス	8 - 8
図 8-5	経済省中小企業コンサルタントデータベース概念図	8 - 13
図 8-6	アクションプランのタイムテーブル	8 - 26
図 8-7	メヒコエンブレンドによる経済省中小企業コンサルタントデータベース概念図	8 - 29
図 9-1	経済省登録制度と職務能力認証国家制度との統合（基幹部分）	9 - 5

図 9-2	中小企業コンサルタントの養成・選考・活用の担い手.....	9 - 7
図 9-3	中小企業コンサルタント国家資格制度の自己増幅ループ.....	9 - 8
図 9-4	中小企業コンサルタント国家資格制度確立への道筋.....	9 - 9
図 9-5	中小企業コンサルタント国家資格制度確立へのロードマップ.....	9 - 10
図 9-6	中小企業コンサルタント国家資格制度の確立へのステップ.....	9 - 14
図 9-7	経済省の制度と職務能力認証国家制度の統合へのアクションプランの タイムテーブル.....	9 - 18
図 9-8	中小企業コンサルタント NTCL の移行イメージ.....	9 - 21
図 9-9	改定中小企業コンサルタント NTCL の骨子（案）.....	9 - 26

略語表

A		
APEC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation</i>	アジア太平洋経済協力会議
APEC-IBIZ CBC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation - International Network of Institutes for Small Business Counsellors Certified Small Business Counsellors</i>	APEC 中小企業カウンセラー
B		
BANAMEX	Banco Nacional de México, S.A.	バナメックス銀行
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	メキシコ国立貿易銀行
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura	適正製造規範
(GMP	<i>Good Manufacturing Practice</i>	適正製造規範)
BPH	Buenas Prácticas de Higiene	適正衛生規範
(GHP	Good Hygiene Practice	適正衛生規範)
C		
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación	全国製造業会議所
CANACO	Cámara Nacional de Comercio	全国商業会議所
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	ラテンアメリカ・カリブ経済委員会
CEPii	Centro Panamericano de Investigación e Innovación	パナメリカナ大学附属 調査・イノベーションセンター
CETRO-CRECE	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力ネットワーク
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización	総合品質・近代化プログラム
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial	産業政策省庁間委員会
CIPI-BDC	Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Banco de Datos de Consultores	CIPI コンサルタントデータベース
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría	全国コンサルティング企業会議所
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.	全国生産性・技術革新委員会
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	全国科学技術審議会
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales	全国職務能力基準化・認証審議会
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.	メキシコ経営者連盟
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力地方センター
CV	<i>Curriculum Vitae</i>	履歴書
D		

E		
ECE	Entidad de Certificación y Evaluación	認証・評価事業体
EFTA (AELC)	<i>European Free Trade Association</i> Asociación Europea de Libre Comercio)	欧州自由貿易連合
EU (UE)	<i>European Union</i> Unión Europea)	欧州連合
F		
FACOE	Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Oferta Exportable	輸出強化支援プログラム
FAMPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	中小零細企業支援基金
FIDECAP	Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas	生産ネットワーク統合振興基金
FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero	鉱業振興信託
FIT	Fondo de Innovación Tecnológica	技術革新基金
FOAFI	Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento	金融アクセス支援基金
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales	社会事業支援全国基金
FONCICYT	Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología	科学技術国際協力基金
FONDO PYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	中小企業基金
FOPRODE	Fondo de Proyestos Productivos para el Desarrollo Económico	経済開発のための生産プロジェクト基金
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible	持続的開発のための基金
G		
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>	関税と貿易に関する一般協定
GCI	<i>Global Competitiveness Index</i>	世界競争力指標
GDP (PIB)	<i>Gross Domestic Product</i> Producto Interior Bruto	国内総生産 (国内総生産)
GNI	<i>Gross National Income</i>	国民総所得
GTEFL	Grupo Técnico de Expertos en la Función Laboral	職務機能専門家の技術グループ
GTES	Grupo Técnico de Especialistas en el Sector	セクター専門家の技術グループ
H		
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>	危害分析重要管理点
I		
ILO	<i>International Labor Organization</i>	国際労働機関
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	メキシコ社会保険庁
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del	全国農村能力開発機関

Sector Rural

INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía	国立統計地理院
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas	パナメリカナ大学 経営大学院
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey	モンテレイ工科大学
J		
JETRO	<i>Japan External Trade Organization</i>	日本貿易振興会
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i>	国際協力機構
K		
L		
M		
N		
NAFINSA	Nacional Financiera, S.N.C.	開発金融公社
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>	北米自由貿易協定
(TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte	北米自由貿易協定)
NGO	<i>Non Governmental Organization</i>	民間公益団体
NTCL	Norma Técnica de Competencia Laboral	職務能力技術基準
NVQ	<i>National Vocational Qualification</i>	(イギリスの)職業資格国家制度
O		
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>	経済協力開発機構
(OCED	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos	経済協力開発機構)
P		
PAC	Programa de Apoyo a la Capacitación	研修サポートプログラム
PDE	Programa de Desarrollo Empresarial	企業の発展と開発プログラム
PIAPYME	Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México - Unión Europea	メキシコ-EU 企業センター 中小企業のための総合支援プログラム
PMETyC	Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación	技能教育訓練近代化プロジェクト
PND	Plan Nacional de Desarrollo	国家開発計画
PNF	Programa Nacional de Franquicias	全国フランチャイズプログラム
POES	Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento	衛生標準作業手順書
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	連邦環境検察庁
PROFORHCOM	Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias	職務能力に基づく人材養成多面的プログラム
PROMODE	Programa de Capacitación y Modernización Empresarial	研修・企業近代化プログラム
PROPICE	Programa de Política Industrial y Comercio Exterior	産業政策・貿易プログラム
PROSEC	Programa de Promoción Sectorial	産業分野別生産促進措置
PSP	Prestador de Servicios Profesionales	専門サービス提供者

Q		
R		
S		
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省
SARE	Sistema de Apertura Rápida de Empresas	迅速開業制度
SCCL	Sistema de Certificación de Competencia Laboral	職務能力認証システム
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte	北米産業分類
SECTUR	Secretaría de Turismo	観光省
SECOFI	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	商工振興省（現・経済省）
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social	社会開発省
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	環境天然資源省
SEP	Secretaría de Educación Pública	教育省
SICNO	Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones	全国職業目録
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano	メキシコ企業情報システム
SME	<i>Small and Medium Sized Enterprise</i>	中小企業
(PyME)	Pequeña y Mediana Empresa	中小企業)
SNCL	Sistema Normalizado de Competencia Laboral	職務能力基準化システム
SNG	Sistema Nacional de Garantías	国家保証システム
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria	農地改革省
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social	労働社会保障省
T		
U		
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México	メキシコ国立自治大学
UP	Universidad Panamericana	パナメリカナ大学
W		
WEF	<i>World Economic Forum</i>	世界経済フォーラム
X		
Y		
Z		

序 章

調査の枠組み

序章 調査の枠組み

「メキシコ国中小企業人材養成計画調査」は、メキシコにおける中小企業コンサルタントの国家資格制度の確立を上位目標に、現実的なステップとしてまず経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度を創設し、国家資格制度へ発展させるための提言を行うものである。

1. 調査の背景

本調査は、国際協力機構¹（JICA）が2001年から2003年まで実施した「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」以降のメキシコ国内における制度構築の進展状況を踏まえて、さらなる支援の必要性に応えるために実施された。

経済自由化を進める一方で、メキシコ政府は中小企業金融、企業家育成、技術支援等の中小企業振興策を講じてきた。国内産業が輸入品との激しい競争にさらされる中で雇用維持・創出および持続的経済発展を実現するために、中小企業の強化・育成が重要であるとの認識にもとづいている。そこでJICAは、中小企業振興分野における協力として上記「養成・認定制度調査」を実施し、中小企業の経営力向上に資する診断・助言能力を持つコンサルタントを養成し資格を与える制度を提言したのである。

「養成・認定制度調査」が終了したのち、メキシコ経済省は中小企業経営者・支援者等の能力向上を目的とした「中小企業大学校」制度の導入を検討したこともあった。2004年に要請を受けて予備調査を行ったJICAは、「中小企業大学校」という新たなスキームを導入するのではなく既存の人材養成スキームを活用すべきであるとして、先の「養成・認定制度調査」で提言された制度構築に引き続き協力していくことを改めてメキシコ側と合意した。

メキシコ側では、制度構築の一步として全国職務能力基準化・認証審議会²（CONOCER）が2006年10月に中小企業コンサルタントの職務能力技術基準³（NTCL）を官報に公示した。一方で経済省は、各種の中小企業支援プログラムが個別に行っているコンサルタント採用選

¹ Japan International Cooperation Agency

² Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

³ Norma Técnica de Competencia Laboral

考を即座に CONOCER の国家認証に収斂することは困難であるとして、独自に全国規模の登録制度を創設する意向を示した。さらに CONOCER と経済省との間で中小企業コンサルタントの国家資格制度を具現化するための協議が開始された。

こうした状況をもって JICA は新たな支援を行う時機であると判断し、本調査を実施する運びとなった。

2. 調査の目的

本調査のプロジェクト目標および成果は以下のとおりである。

プロジェクト目標

現実的な制度を構築する観点から、中小企業コンサルタントの登録制度および養成制度の見直し、試行的な実施を通じ、総合的な中小企業コンサルタント養成計画の策定・提言を行う。

成果

- (1) メキシコにおける中小企業および中小企業コンサルタント人材養成の現状や課題が明らかになる。
- (2) メキシコ経済省による総合的な中小企業コンサルタント養成制度設立計画が提案される。
- (3) 中小企業コンサルタントに係る国家資格制度を確立するためのロードマップが作成される。

本調査の与件として、中小企業振興における大きな役割を期待されているにもかかわらず、メキシコの中小企業コンサルタントが質と量の両面で需要を満たしていない現実があった。本調査の主題である中小企業コンサルタントの資格制度は、クライアント企業に対してコンサルタントの質を保証するとともに、コンサルタント志願者のモチベーションを鼓舞する。したがって質の向上と量の拡大に貢献することが期待された。

また、CONOCER の職務能力認証は第三者認証による国家制度として既に確立されていたが、中小企業コンサルタントについては NTCL が制定されたのみで運用に至っていなかった。上述のとおりメキシコ経済省は CONOCER の国家認証を一足飛びに中小企業コンサルタントの統一資格とすることは現実的でない判断していた。

こうした状況のもと、カウンターパートである経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度の創設を優先してコンサルタントの質と量の充実を急ぎ、次いで CONOCER の国家認証制度と統合して国家資格制度を確立するという構想を描いて、整合性ある計画を

策定し提言を行うことが本調査の目的とされた。

3. 調査の範囲

2008年3月6日にメキシコ政府とJICAとの間で合意・署名された実施細則（S/W）に基づいて、本調査は以下の範囲で実施された。

(1) 調査対象地域

メキシコ国全土。ただし現地調査はメキシコシティおよび周辺地域にて実施した。

(2) 調査の内容

調査は3つのステージで構成された。各ステージにおける調査内容は次のとおりである。

ステージ1： 現状把握調査および総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画案策定

- (1) メキシコにおける中小企業および中小企業コンサルタント養成の現状
 - a. 中小企業と政府の中小企業政策の現状
 - b. 中小企業コンサルタント養成のニーズ
- (2) 総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画案の策定

ステージ2： パイロットプロジェクトの実施

将来、メキシコ政府が実施すべき中小企業コンサルタント登録・養成事業をパイロットプロジェクトとして実施する。

ステージ3： 総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画の策定およびその具体的な実施アクションプランの提言

- (1) 総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画の策定およびその具体的なアクションプランの提言
 - a. 経済省が実施すべき中小企業コンサルタント登録制度に関する提言
 - b. 中小企業コンサルタント養成制度の改善計画
 - c. 中小企業コンサルタントの中小企業政策・施策での活用に関する提言
- (2) 中小企業コンサルタントに係る国家資格制度を確立するための実行計画（ロードマップ）に係る提言

全国規模の登録制度の構築に意欲的な本調査のカウンターパートは、第4章で詳述する「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトを本調査に先立って開始していた。

このプロジェクトが本調査と同じ目的に向けたものであることを確認した調査団は、ステアリングコミティの承認を得て、このプロジェクトを経済省の中小企業支援プログラム全てが共有する制度へと強化・発展させることをもって経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の創設とするアプローチを採った。すなわち「総合的な中小企業コンサルタント養成制度にかかる計画の策定およびその具体的なアクションプランの提言」は、新たな制度の創設を意図してではなく不完全ながらも既に稼動している制度の改良育成を目指して為されたものである。

4. 相手国実施機関

本調査のカウンターパートは経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局⁴、協力機関は CONOCER である。

(1) ステアリングコミティ

本調査の過程で得られる成果は経済省内に設置されたステアリングコミティで協議され、その承認をもって決定された。ステアリングコミティは以下の関係機関で構成された。

- 経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局
- CONOCER
- JICA メキシコ事務所

(2) ワーキンググループ

経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局 研修・コンサルティング部⁵を中心に、CONOCER および「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの運営主体であるコンサルタント選考委員会と緊密な連携を取りながら、調査が進められた。

⁴ Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña ya Mediana Empresa, Secretaría de Economía

⁵ Dirección de Capacitación y Consultoría

5. 調査スケジュール

当初の計画は計4回の現地調査で、第3次現地調査においてパイロットプロジェクトを実施する予定であったが、パイロットプロジェクトの実施時期の変更および2009年春のメキシコにおける新型インフルエンザの流行により余儀なくされた第4次現地調査の中断などの結果、本調査では最終報告書の提出までに総計6回の現地調査が行われた。

(1) 現地調査

現地調査の概要を下に示す。

調査	日程	主な業務内容
第1次現地調査	自 2008年8月5日 至 2008年9月29日 (56日間)	<ul style="list-style-type: none"> 現状把握調査 経済省の登録・養成制度に係る現状把握 第1回ステアリングコミティ開催 第1回ワークショップ開催
第2次現地調査	自 2008年10月23日 至 2008年12月22日 (61日間)	<ul style="list-style-type: none"> 職務能力認証制度に係る現状把握 経済省の登録・養成の現状への助言 制度全体像の協議 第2回ステアリングコミティ開催
第3次現地調査	自 2009年1月15日 至 2009年2月22日 (39日間)	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業コンサルタント職務能力要件の協議 経済省の新しい登録・養成制度の協議 パイロットプロジェクト計画 第2回ワークショップ開催
第4次現地調査	自 2009年4月26日 至 2009年4月30日 (5日間)	(新型インフルエンザの流行のため中断)
第5次現地調査	自 2009年8月16日 至 2009年9月20日 (36日間)	<ul style="list-style-type: none"> パイロットプロジェクト実施 提言策定
第6次現地調査	自 2009年11月1日 至 2009年11月15日 (15日間)	<ul style="list-style-type: none"> ドラフトファイナルレポート説明・協議 第3回ワークショップ開催 第3回ステアリングコミティ開催

(2) 提出報告書

調査期間中に下記の報告書を提出し、ステアリングコミティにて内容説明と協議を行った。

報告書	提出	説明・協議
インセプションレポート	2008年8月	第1回 ステアリングコミティ
プログレスレポート	2008年11月	第2回 ステアリングコミティ
インテリムレポート	2009年3月	
ドラフトファイナルレポート	2009年10月	第3回 ステアリングコミティ
ファイナルレポート	2009年12月	

6. 調査団の構成

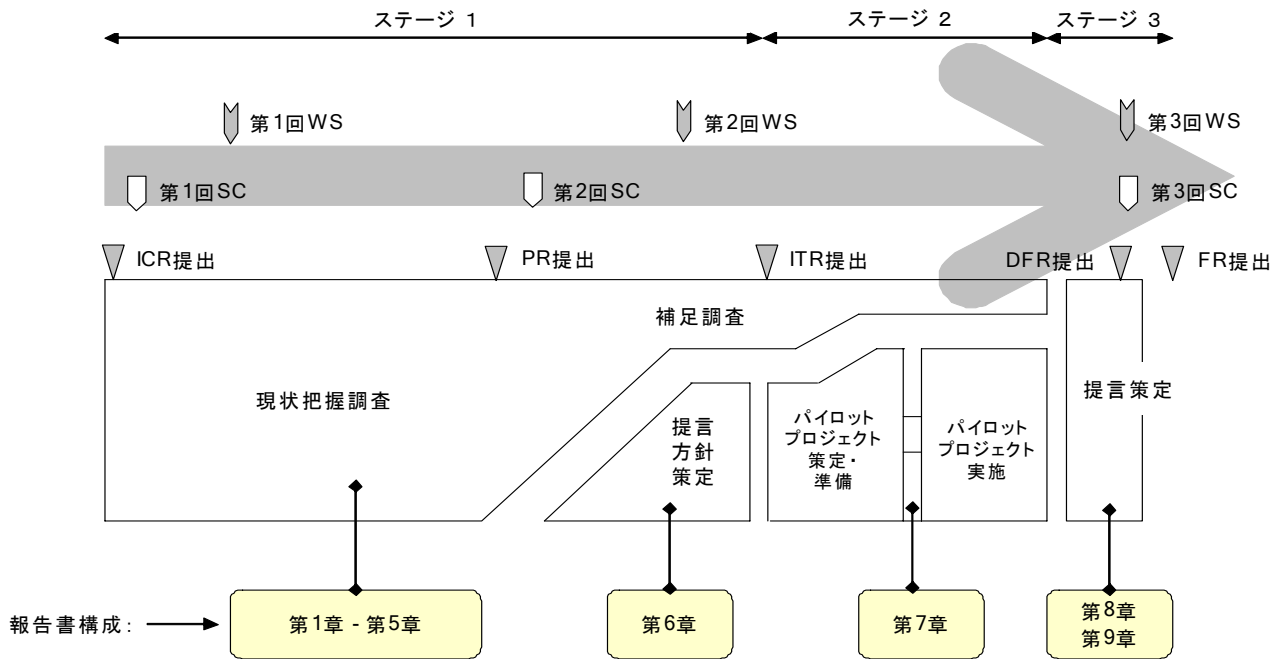
5名の調査団員がそれぞれ行った担当業務および現地調査は次のとおりである。

氏名	担当	現地調査					
		第1次	第2次	第3次	第4次	第5次	第6次
守口 徹	総括／中小企業振興	✓	✓	✓	✓	✓	✓
今泉 博史	副総括／中小企業コンサルタント養成・認証制度	✓	✓				
出穂 靖弘	中小企業コンサルタント養成計画 1-1	✓	✓	✓			
リカルド・ヒラタ・オカモト	中小企業コンサルタント養成計画 1-2	✓	✓	✓		✓	✓
及川 美和子	中小企業コンサルタント養成計画 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓

7. 調査活動の流れと報告書構成

下図は調査活動の流れと報告書の構成を対比したものである。調査の全期間を通じて経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局 研修・コンサルティング部が実施している「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトに協力するとともに、中小企業コンサルタント NTCL の改定についても CONOCER と協議を続けた。

調査活動の流れと報告書の構成



WS: Work Shop
 SC: Steering Committee
 ICR: Inception Report
 PR: Progress Report
 ITR: Interim Report
 DFR: Draft Final Report
 FR: Final Report

第1章

メキシコの経済概況と中小企業

第1章 メキシコの経済概況と中小企業

1.1 メキシコの経済概況

中小企業の業績および発展は国レベルの経済状況や政策その他の事業環境に影響されるものである。また、企業の健全な発展を促す環境を創出するような構造改革は、経済全体にとっても生産性を向上し成長可能性を高めることにつながるものである。本節では、初めにマクロ経済パフォーマンスを概観し、産業構造や人的資源、物的インフラの状況を踏まえて、メキシコの競争力について考察する。

1.1.1 マクロ経済概況

(1) 経済自由化と持続的な成長

メキシコの経済自由化は1980年代から始まった。1986年のGATT加盟と1994年のNAFTA発効という2段階で進んだ貿易・投資の自由化に加え、公企業の民営化、価格統制の解除や運輸・通信および金融分野における規制緩和等が推し進められた。

NAFTA 参加は輸出市場の劇的な拡大と同時に米国、カナダからの輸入競争をもたらし、メキシコ企業に効率化を強く迫った。

GDP に対する輸出入の割合は1990年の27%から1999年には65%にまでなった。アルゼンチン、ブラジルと比べ、メキシコの貿易依存度¹は輸出面でも輸入面でもかなり大きい(表1-1)。

表 1-1 GDP に占める輸出入の割合

	輸入依存度				輸出依存度			
	1990	1995	1999	2006	1990	1995	1999	2006
アルゼンチン	2.3%	7.9%	10.5%	11.2%	8.2%	9.1%	10.3%	10.9%
ブラジル	2.6%	7.5%	7.7%	8.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.3%
メキシコ	14.5%	19.9%	33.6%	34.1%	12.5%	21.9%	31.6%	31.2%

注：1995年価格による。

出所：CEPAL. *Anuario estadístico de America Latina y el Caribe 2000, 2007.*

¹ 輸出・輸入のGDPに占める割合

また、90年代後半には、アルゼンチンとブラジルでは相対的な脱工業化が進み、国民経済に占める製造業の比率が低下した。反対にメキシコの製造業は比率を上昇させ、特に輸出における重要性を増した。輸出総額に占める製造業製品の割合はNAFTA発足前後に急増して1999年には85%に至り、ラテンアメリカの中でも特異な国となっている。

さらに輸出の8割は米国向けであることを考え合わせれば、米国市場向け製造業がメキシコの経済パフォーマンスを支えてきたと言って良いであろう。

表 1-2 製造業の比率

(単位：%)

	対 GDP (1995 年価格による)				対輸出総額			
	1990	1995	1999	2006	1990	1995	1999	2006
アルゼンチン	18.2	17.2	16.5	16.3	29.1	33.5	31.7	31.1
ブラジル	21.6	21.2	19.7	19.0	51.9	53.1	53.7	53.5
メキシコ	19.4	19.1	21.1	18.0	28.0	77.2	84.8	81.1

注：1995年価格による。但し、2006年のメキシコのデータは現行価格による。

出所：CEPAL. *Anuario estadístico de America Latina y el Caribe 2000, 2007*
INEGI.

メキシコがこの四半世紀に経験した2回の大きな経済危機のうち、1982年の累積債務危機の後には長期不況が続いたのに対し1994年の通貨危機以降は急速に成長軌道に回復した。1996年のGDP成長率は5%を記録している。

早い回復の背景には経済自由化、特に米国との経済的結びつきの強化により、輸出競争力の高いマキラドーラ²による製品輸出、輸出指向の組立加工への対内直接投資、ペソの過大評価とその恩恵である部品輸入コストの抑制という要素が作り出す好循環があったと見られる。

一方で、1994年の危機はメキシコの生活水準を大きく後退させた。1人当たりGDPが危機前の水準に戻るまで3年、1人当たり個人消費は5年を要した。

通貨危機の余波がもたらした実質賃金の急激な低下は2000年になっても危機前のレベルに回復せず(表1-3)、輸出競争力向上に大いに貢献し、インフレーションを抑制したものの、家計の購買力を大きく減少させた。

² 米墨国境地帯における雇用対策として1965年に制定された保税加工区で、製品を100%輸出する企業が政府の認定を取得したうえで輸出製品加工のための部品、原材料、機械設備を免税で輸入できる制度。

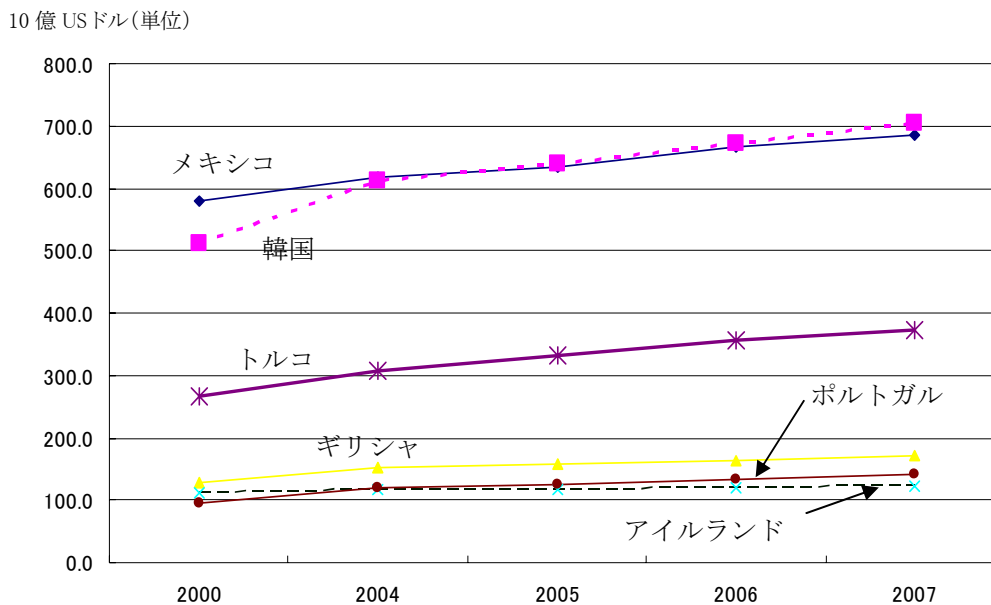
表 1-3 実質労働賃金 (1995=100)

	1992	1994	1996	1998	2000
アルゼンチン	101.7	101.1	99.9	99.0	101.6
ブラジル	87.0	96.3	107.9	110.8	104.8
メキシコ	100.7	114.9	90.1	91.5	98.0

出所：CEPAL. *Estudio economico de America Latina y el Caribe*

図 1-1 にメキシコの GDP パフォーマンスを他国と比較したものを示す。

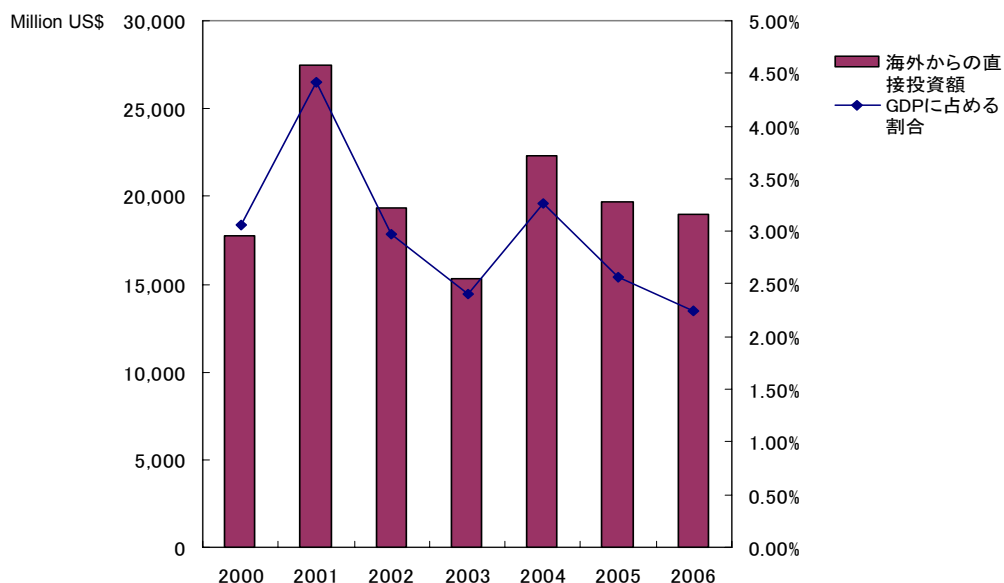
図 1-1 メキシコの GDP パフォーマンス比較



注：2000 年価格と 2000 年の為替レートで計算
出所：OECD. *Annual National Accounts Database*

2000 年から 2007 年の 8 年間の経済成長は年平均 4.5%と力強さを示した。対内直接投資は GDP の 3.0%前後であり、投資資本の重要な資金源となっている (図 1-2)。

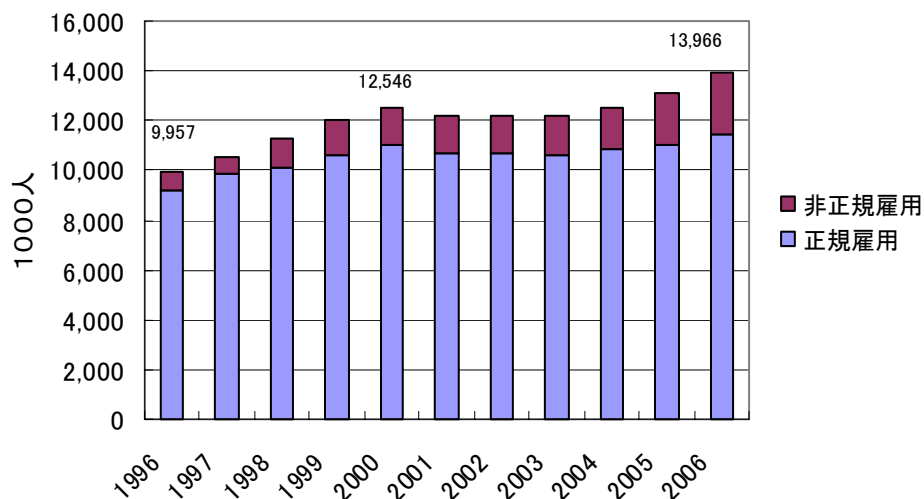
図 1-2 メキシコへの海外直接投資



出所：Banco de México (2006).

労働市場では、1996年から2006年の間にフォーマルセクターで約400万人の新規雇用が創出された。それでも労働年齢人口の急速な増加を吸収するには足りず、1996年に全雇用の8.7%であった非正規雇用が2006年には21.9%へと拡大した（図1-3）。

図 1-3 正規および非正規雇用者数の推移（1996-2006）



出所：Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

(2) 金融・財政政策

変動相場制をとるメキシコでは、1995年以降、メキシコ中央銀行³による若干の介入を除き、為替レートは市場動向により変動してきた。

表1-4に示す実質実効為替レートは、1990年代後半に年々ペソ高に動いた。

貿易収支と経常収支が赤字を拡大したのと並行してペソの過大評価が進んだのは、毎年100億ドルを超える対内直接投資の貢献による大幅な資本収支黒字に支えられてのことである。

表 1-4 為替レートと貿易収支・直接投資

	1995-97	1998	1999	2000	2001	2006
実質実効為替レート (1995=100)	89.6	82.3	75.5	69.8	66.2	82.2
貿易収支(百万ドル)	4,620	-8,819	-7,382	-10,372	-13,298	-6,133
経常収支(百万ドル)	-3,784	-16,090	-14,325	-17,690	-17,198	-1,770
直接投資(百万ドル)	10,514	11,311	11,568	13,162	24,500	18,938

出所：ECLAC (2000). *Preliminary Overview of the Latin American Economy*
 CEPAL. *Estudio Economico de American Latina y el Caribe 2000-2001*
 Banco de Mexico (2006).

過大評価傾向である為替レートを下方誘導するような財政・金融政策が目立って実施されることはなかった。

財政政策はもっぱらインフレ抑制を優先する緊縮財政が続いてきた。いまだ全体の30%を石油からの収入に頼る政府歳入の基盤は構造的に脆弱で、財政は緊縮せざるを得ない面もある。政権は税制改革を実現したものの、税収基盤の十分な拡大には至っていない。

金融政策は「コルト」という市中銀行への貸越残高目標値に基づいて通貨量を調整することにより間接的に市場金利を調整するものである。景気対策に直接的な効果は期待できない。

結果として、為替レートを決めるのは主に輸出と対内直接投資である。いずれも米国経済の動向に大きく左右される。

(3) メキシコ経済と米国経済

メキシコ最大の貿易相手国は米国である。2006年の数字で見ると輸出の84.7%が、そし

³ Banco de México

て輸入の 50.9%がいずれも米国との取引である。しかも、貿易収支は 61 億 3,300 万ドルの赤字を計上したが、対米貿易については約 810 億ドルの黒字を計上している。

図 1-4 メキシコの主要輸出国比率

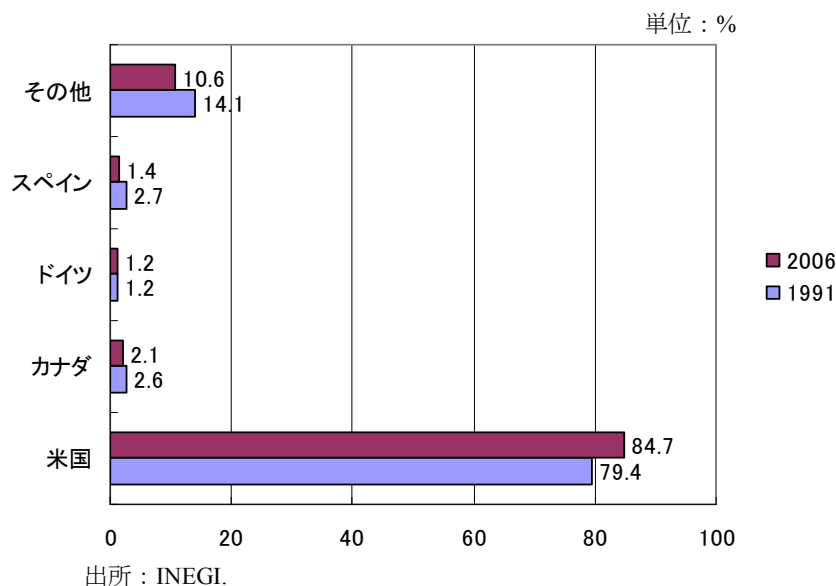
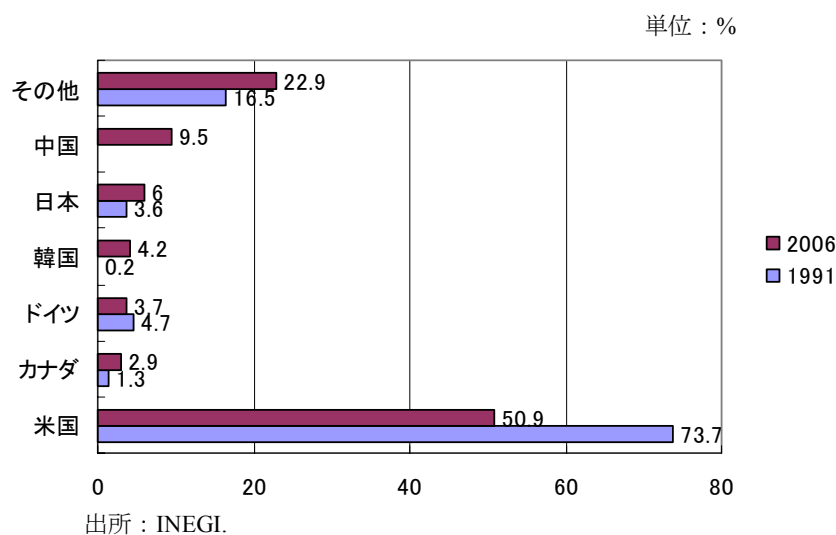


図 1-5 メキシコの主要輸入国比率



さらに仔細に見ると、製造業の中でもマキラドーラ部門が輸出の牽引役であり、ほとんどが米国向けであるこの部門が外貨獲得に貢献していることが分かる（表 1-5）。しかしマキラドーラの付加価値は低く、大半を米国から輸入した部品で製品を仕上げる労働集約的な組立産業である。日本の財務省による委嘱調査は、マキラドーラ部門の輸出競争力は自らの生

産性向上によるものではなく、ペソの過大評価により輸入部品の原価を相対的に安く抑えられたことに支えられてきたと指摘し、外資の流入が続く間にメキシコ製造業を高付加価値のものに変えていく重要性を説いている⁴。

表 1-5 メキシコの貿易収支

単位：（10億ドル）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
輸出	158.8	161.0	164.8	188.0	214.2	250.0
製造業	140.7	141.6	140.6	157.7	175.2	202.8
マキラドーラ	76.9	78.1	77.5	87.0	97.4	111.8
それ以外	63.9	63.5	63.2	70.8	77.8	91.0
輸入	168.4	168.7	170.5	196.8	221.8	256.1
マキラドーラ	57.6	59.3	59.1	67.7	75.7	87.5
それ以外	68.5	67.2	69.8	81.1	88.4	101.1
貿易収支	-9.6	-7.7	-5.7	-8.8	-7.6	-6.1
マキラドーラ収支	19.3	18.8	18.4	19.3	21.7	24.3
それ以外収支	-4.6	-3.7	-6.6	-10.3	-10.6	-10.1

注：2006年データは暫定値

出所：Banco de México (2007). *Informe Annual 2007*.

メキシコが対米貿易黒字を維持してきたのは、賃金等の労働コストの相対的な低さによるところが大きい。労働集約的なマキラドーラにはなおさら大きな強みとなった。

しかしながら、近年は、ペソ高・ドル安の傾向に加え、実質賃金指数は開発途上国として低賃金とは言えない水準に上昇した。さらに米国を上回る時給上昇率や労働生産性向上の遅れ、米国の労働コストが低下したこととあいまって、より低コストの生産拠点を求める米国企業に対するメキシコの魅力が弱まっていることを否めない（表 1-6）。

⁴ 財団法人国際金融情報センター「中南米の経済改革と競争力」（2002年）

表 1-6 メキシコ・米国の為替レート・生産性・賃金の変化

単位：%

	ペソ実質レート	実質賃金指数	時給	労働生産性	労働コスト
01/96	36.63	15.87	88.06 (15.76)	16.76 (27.12)	54.04 (-8.93)
02/96	36.41	18.40	95.52 (19.92)	22.46 (33.44)	51.93 (-10.13)
04/96	21.74	19.56	82.84 (26.59)	31.67 (47.81)	35.22 (-14.36)
06/96	20.45	20.13	83.54 (28.55)	32.25 (48.87)	33.78 (-15.26)

注：（ ）内の数字は米国のデータ。比較対象期間は2000年代（01年と02年と04年と06年）の1996年に対する増減率。

ペソ実質レート上昇率の計算基準年は1996年。実質賃金指数は1994年を100とする製造業のメキシコ現地通貨（ペソ）による実質賃金より算出。労働生産性と労働コストは1996年を基準年とする増減率。

出所：Banco de México. *Informe Annual 2006*.

2008年には、メキシコの実質労働賃金は、一般労働者（ワーカーレベル）で比較するとアルゼンチンよりも高いレベルで、中国の2.4倍、インドネシアの3.6倍となっている（表1-7）。現地での企業関係者からの聞き取り調査でも、中間管理職以上の従業員になると、給与は日米とかわらないほど高いレベルであると言われている。

表 1-7 実質労働賃金比較（2008年）

単位：US\$

	インドネシア	タイ	中国(上海)	アルゼンチン	ブラジル	メキシコ
一般工 レベル	125-261.9	231.9-361.2	191.6-289.6	387-535	499	458-504

出所：JETRO「投資コスト比較」ジェトロ海外情報ファイル<<http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/country.do>>

なお、年間200億ドルにもものぼる郷里送金（在外のメキシコ人からメキシコ本国への送金）が国内消費を支えてきたことがしばしば指摘される。米国のヒスパニック移民の3分の2に当たる2,800万人がメキシコ出身者であり、この点でも米国経済との関係は深い。

(4) 中国との競争

対米輸出の拡大はメキシコ経済の発展に欠かせない政策課題だが、価格競争力を武器とした開発途上国の参入により競争は激化しており、中でも中国の台頭は大きな脅威である。

メキシコ中央銀行年次報告書によると、2004年の米国の対メキシコ輸入総額が前年比

12.88%増であったのに対し、対中国は2倍以上の 29.04%増であった。結果として中国が 12.13%から 13.38%へシェアを拡大し、メキシコのシェアは 10.98%から 10.60%へと縮小した。

輸入品目別に金額を見ると、石油が対メキシコ 24.60%増、対中国 75.75%増であった。自動車は対メキシコ 4.91%増、中国からは実績がなかった。石油と自動車以外の品目の合計では対メキシコ 14.62%増、対中国は 29.00%増となっている。

自動車部門では、多くの外資系自動車メーカーの対米輸出拠点工場がメキシコに存することから完成車の対米輸出で中国が早々にメキシコを凌ぐとは考えにくい、部品に関しては既に調達先を中国へシフトするメーカーも出ている。

労働集約度の高い組立部門では中国の競争圧力はことさらに強く、日本、韓国、台湾のメーカーが生産ラインをマキラドーラから中国や東南アジアへ移設する動きにつながっている。これは、メキシコの労働コストの上昇に加え、2000 年末に NAFTA 域内向けの輸出についてマキラドーラ制度が廃止され、産業分野別生産促進措置⁵（PROSEC）と称する部品分野別の関税引き下げ措置に引き継がれたことも影響している。

PROSEC は輸出振興ではなく国内産業育成に力点があり、適用を受けるに際し輸出義務は無い。対象となる業種、製品、原材料・部品・機械設備の品目が指定され、輸入関税が 0~5%程度の定率に定められている。しかし、優遇関税対象品目が年に数回変更され、突如対象品目から外れたり、税率が変更になったりする。手続きが煩雑でもあり、企業にとってはメキシコを従来どおり生産輸出基地として位置づけることが難しくなっている。

なお、NAFTA、EU、EFTA 以外への輸出に対してはマキラドーラ制度が引き続き有効である。

メキシコの対中国貿易も拡大しており、米国市場と並んで国内市場でも中国製品との競争が激化している。2004 年の対中国貿易は輸出 9 億 8,700 万ドル、輸入 144 億 5,900 万ドルで 134 億 7,200 万ドルの入超となった。

1.1.2 産業構造

過去 15 年間のメキシコの産業構造は、サービス産業が伸張り製造業および農業が縮小す

⁵ Programa de Promoción Sectorial

る「サービス化」が進行した。表 1-8 は産業別 GDP 成長率を表しているが、第三次産業の GDP に対する寄与は近年 65%前後と高い値で推移している。

表 1-8 メキシコ産業別 GDP 成長率 (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006 年 構成比
GDP	6.6	-0.2	0.8	1.4	4.2	2.8	4.8	100
農業・狩猟・林業	0.6	3.5	0.1	3.1	3.5	-2.1	4.8	5.0
鉱工業	6.1	-3.5	-0.1	-0.2	4.2	1.7	5.0	24.8
鉱業	3.8	1.5	0.4	3.7	3.4	2.1	2.2	1.2
製造業	6.9	-3.8	-0.7	-1.3	4.0	1.4	4.7	18.0
建設	4.2	-5.7	2.1	3.3	6.1	3.3	6.9	4.0
電気・ガス・水道	3.0	2.3	1.0	1.5	2.8	1.7	5.0	1.6
サービス	7.3	1.2	1.6	2.1	4.4	4.0	4.9	65.8
商業・ホテル・レストラン	12.2	-1.2	0.0	1.5	5.5	2.7	3.7	19.7
輸送・倉庫・通信	9.1	3.8	1.8	5.0	9.2	7.1	9.1	12.7
金融・保険・不動産	5.5	4.5	4.2	3.9	3.9	5.8	5.4	16.4
生活関連サービス	2.9	-0.3	0.9	-0.6	0.6	1.8	2.8	16.9
銀行	6.8	6.5	7.6	7.1	7.5	10.9	8.5	-3.6
純生産物税(補助金を除く)	6.6	0.0	0.8	1.4	4.2	2.8	4.8	8.1

出所：Banco de México (2007).

1980 年代に貿易および投資拡大を目的として経済政策を経済開放・貿易自由化に転換以降、製造業は輸出の牽引役となっており、雇用の面でも商業に次ぐ重要なセクターとなっている (表 1-9)。

表 1-9 就業人口上位 5 業種 (%) (2005 年)

卸売・小売・修理	22.9%
製造業	16.9%
農業・狩猟・林業	14.7%
建設	7.9%
ホテル・レストラン	5.9%

出所：LABORSTA, ILO (2006). *Yearbook of Labour Statistics*.

メキシコの製造業は多様化が進んでいるが、金属製品・機械/機器類、飲食品・タバコ、および化学・プラスチック・石油製品が大きなシェアを占めている。最も高いシェアを占める金属製品・機械/機器類サブセクターでは、一般産業用の金属部品、自動車（部品）、家電（部品）、通信機器などが代表的な製品となっている（表 1-10）。

表 1-10 メキシコの製造業種別構成比および成長率（1993年～2006年）

年度	対 GDP 比		対前年度比成長率					
	1993	2006	2001	2002	2003	2004	2005	2006
製造業	20.7	18.0	-3.8	-0.7	-1.3	4.0	1.4	4.7
金属製品・機械/機器類	4.3	5.7	-6.9	-2.0	-4.9	5.2	1.5	10.0
飲食品・タバコ	4.7	4.7	2.3	1.9	1.7	3.3	2.6	2.6
化学・プラスチック・石油製品	2.8	2.6	-3.8	-0.4	1.5	3.1	0.6	2.4
非金属鉱物	1.4	1.3	-1.7	3.8	0.1	3.8	3.5	5.2
繊維・服飾・皮革	4.7	1.1	-8.6	-5.9	-6.7	2.8	-3.0	-1.0
金属	0.8	0.9	-7.1	1.3	4.1	6.9	2.0	2.8
製紙・印刷・出版	0.9	0.8	-4.3	-1.8	-1	2.9	1.1	3.5
材木	0.6	0.4	-6.7	-4.9	-2.2	2.2	-0.7	-0.9
その他	0.5	0.5	-2.1	-3.6	-1.1	2.8	0.4	3.7

出所：Banco de México (2007).

安価な労働コストで競争力を支えることが難しくなってくると、より付加価値の高い部門にシフトする必要がある。しかし、メキシコの製造業は部品を輸入に頼った組立型の最終工程に偏っており、技術の蓄積が進んでいない。従来から指摘されている裾野産業の未発達という問題である。セメックス社⁶やシドゥサ社⁷のように世界的に有名な大企業は存在するが、多くの国で裾野産業を担っているような優良な中小企業がメキシコでは育っていない。

所得分配は依然として非常に歪んでいる。貧しい人々の大部分は農村地域で雇用されており、農業セクターの生産性向上は貧困層の所得向上の要と見られている。また、都市部の露天商や修繕屋など零細事業者も、長らく低い生産性に甘んじて貧困から抜け出せずにいる典型的なインフォーマルセクターである。

⁶ CEMEX, S.A.B. de C.V.

⁷ Cydsa, S.A.B. de C.V.

1.1.3 教育および訓練

(1) 教育システムの改善

GDP に占める教育に対する公的支出を 1990 年と 2006 年で比べてみると約 1.47 倍に増加し、学生 1 人当たりへの支出額も 1990 年と 2006 年を比較した場合、約 15 倍にまで増加している。また非識字率も 1990 年の 12.1%から 7.7% (2006 年) へと大幅に改善されている (表 1-11)。

表 1-11 教育への公的支出と非識字率 (1990 年と 2006 年)

	1990	2006
教育への公的支出		
GDP に占める割合	3.7%	5.4%
学生 1 人当たりへの支出額 (1,000 ペソ)	1.1	15.0
非識字率	12.1%	7.7%

出所：Secretaría de Educación Pública (2007).

一方で、質の高い技術者や技能労働者を生み出す教育投資は不十分で、裾野産業の発展を阻害している要因の 1 つと指摘されている。科学知識に関する国際比較では、メキシコは中国や韓国のみならずアルゼンチンやブラジルにも遅れを取っている (表 1-12)。

表 1-12 科学知識指標 (USA=100)

	メキシコ	アルゼンチン	ブラジル	韓国	中国	タイ
インターネット・ホスト (千人当たり)	0.9	1.4	1.0	4.0	0.0	0.4
パソコン所有台数 (一万人当たり)	9.0	9.1	6.1	35.1	1.3	4.6
国民総所得中の R&D	10.9	14.3	30.9	87.8	24.9	5.6
R&D 科学者数 (百万人当たり)	5.1	17.8	4.5	56.2	10.3	3.0
米国での特許申請 (千人当たり)	0.3	0.5	0.2	20.9	0.0	0.1

出所：Ferranti et al (2002). *From natural resources to the knowledge economy*. World Bank.

教育サービスの量的な改善は進んだものの、質的には OECD 諸国に大きく遅れたままであり、OECD の報告書⁸は、教育支出の増加に見合う改善が成されたかどうか非常に疑問としている。メキシコの人的資本は OECD 諸国の中では低いレベルにあり、隔たりを縮める

⁸ OECD (2007). *SMEs in Mexico, Issues and Policies*.

ために教育システムがまだ十分に機能していないという。

図 1-6 に示すように、メキシコの子ども達の就学期間は相対的に短い。多くの貧しい子ども達は、読み書きや計算の能力も不十分な低い教育レベルのまま義務教育を終える前に学校を去り、貧困が次の世代へ再生産される結果となっている。

(2) 学校教育と就労との関連性

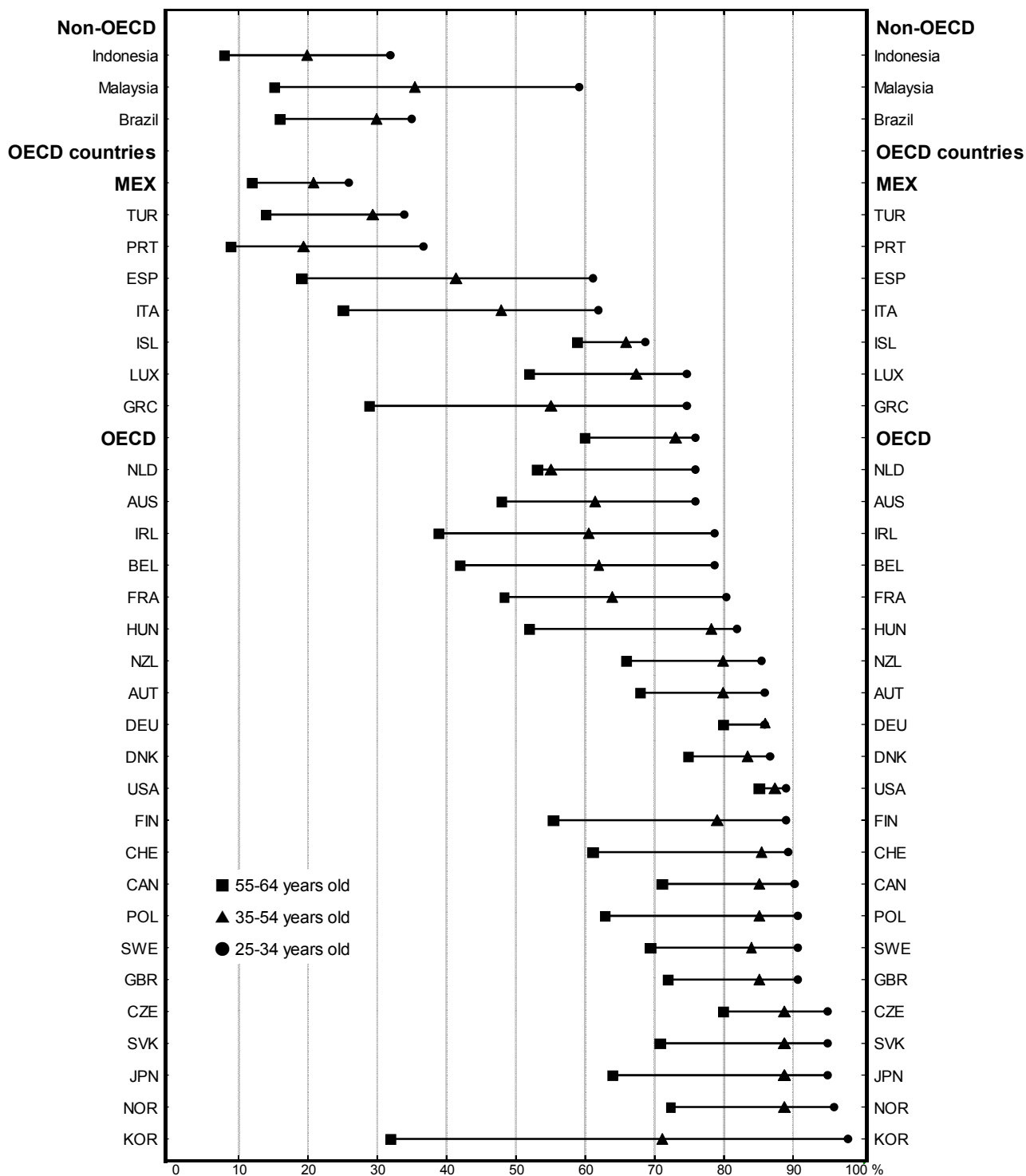
このような教育システム全般の至らなさに加えて、学校教育と就労との関連性の問題が挙げられる。OECD の報告書やその他文献および訪問調査によれば、技術・技能教育や職業訓練の成果には制度によりばらつきがあり、卒業して職を求める者が習得している能力が産業界の教育ニーズにあまり合致していない。2004 年のカリキュラム改訂はこの問題に対応するためのものであった。専門学校と産業界との密な連携のもと、技術・技能教育の質的向上を目指す更なる努力が必要とされている。

(3) 成人教育

国民の大多数の教育レベルが不十分で労働者の能力が低いメキシコの現状は、労働者が新しい技能を得るための成人教育が重要であることを示している。特に技能の低い労働者にとって、成人教育が賃金増と生活向上をもたらすことを期待できる。しかし、企業が従業員教育を行うことは珍しく、訓練を必要としている多くの労働者には成人教育を受ける機会がない。

メキシコにおける成人教育の不足はビジネス界全体の問題であるが、有能な管理者を雇うに十分な給料を支払えない中小企業において特に深刻な問題となっている。

図 1-6 労働年齢人口の教育到達度
(少なくとも上級中等教育以上の資格を有する人口 2003)



注: 各年代の比率。チェコ、アイスランド、イタリア、オランダのデータは2002年。
出所: OECD, Labour Market Statistics Database.

1.1.4 インフラストラクチャー

表 1-13 は、1990 年と 2006 年を比べたものであるが、港湾、道路、電話などのインフラストラクチャーの状況は大幅に改善したことが伺われる。

表 1-13 インフラストラクチャー整備状況（1990 年と 2006 年）

	1990 年	2006 年
固定電話線数(単位:1,000 線)	5,353	19,861
道路延長(単位:km)	239,235	356,945
鉄道延長(単位:km)	26,361	26,662
海運港湾(単位:港)	76	97

出所：INEGI (2007). *Mexico at a Glance*

とはいえ、国際的な比較では、特に港湾の効率性や道路の整備についてアジア諸国に見劣りする（表 1-14）。

表 1-14 インフラストラクチャー・コスト

	メキシコ	アルゼンチン	ブラジル	アジア*	先進国
港湾の効率性	3.34	3.81	2.92	4.54	5.76
港湾での通関時間	4.0	7.0	10.0	5.7	3.5
道路**	-0.03	-0.36	-0.50	0.70	1.15
電話線***	0.31	0.50	0.24	0.28	1.35

注：* 東アジア・東南アジア

** 1 平方キロメートルあたりの延長キロメートルで世界平均からの偏差

*** 1 人当たりの幹線数

出所：Ferranti et al (2002). *From natural resources to the knowledge economy*. World Bank.

加えて、今後ますます重要な課題はエネルギー部門である。石油産業や電力産業の投資不足の問題が、いずれエネルギー不足やコスト上昇につながる懸念がある。

先に述べたように厳しい財政事情により、政府が公共財部門の投資を充分に行うことは難しく、インフラストラクチャー整備の足かせとなっている。

1.1.5 メキシコの競争力

世界経済フォーラム⁹ (WEF) の世界競争力報告書 (2008-2009) によれば、メキシコの競争力は前年の 131 か国中 52 位から 8 ランク後退し、134 か国中 60 番目にランクされた (前年の対象国中 59 位)。ラテンアメリカ諸国の中ではチリ (28 位)、僅差ながらパナマ (58 位)、コスタリカ (59 位) に次ぐ 4 番目である。

米国経済との連動や石油収入への依存など、外部の不況に対して脆弱な経済体質は 2007-2008 版の世界競争力報告書でも指摘されていたが、ランキングの大幅な後退はその弱さが露呈した結果といえよう。

表 1-15 世界競争力指標

指 標	ランク(134 か国中)
世界競争力指標 (2008-2009)	60
基本的な必要条件	60
公共機関・制度	97
インフラストラクチャー	68
マクロ経済の安定性	48
保健および初等教育	65
効率性	55
高等教育と訓練	74
市場の効率性	73
労働市場の効率性	110
金融市場の高度化	66
技術力	71
市場規模	11
イノベーションおよび洗練度	70
ビジネスの高度化	58
イノベーション	90

出所：WEF (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*.

WEF の世界競争力指標¹⁰ (GCI) をもとに、メキシコの強み・弱みについて以下に考察する。

⁹ World Economic Forum

¹⁰ Global Competitiveness Index

(1) メキシコの強み

同程度の発展段階にある国々（1人あたりGDPが3,000-9,000USドル）と比較して相対的にメキシコの強みとなっているのは、市場規模（11位）、マクロ経済の安定性（48位）、ビジネスの高度化（58位）である。

1) 市場規模

市場規模は11位にランクされており、内訳をみると国内市場規模が12位、国外市場規模が16位である。1.1.1(1)で述べたように貿易や投資の自由化を進めてきたことが強みとして表れている。特に、1994年のNAFTA発効から2004年までにメキシコと米国・カナダ間の貿易額は3倍以上になった。また、マキラドーラ制度と対内直接投資により米国向けの製品輸出が大きく伸張した。

2) マクロ経済の安定性

マクロ経済の安定性は48位にランクされており、中でも公的債務（34位）に競争優位性を持っている。これは、1.1.1(2)で述べたような慎重な通貨政策、柔軟な為替政策のみならず海外債務の再構築を含む安定化プログラム、大規模な民営化、インフレーションの抑制、公的債務・財政赤字の大幅な削減などによりなされたことと考えられる。

3) ビジネスの高度化

ビジネスの高度化は58位にランクされており、特に高品質な現地サプライヤー（46位）に強みがある。一方で、生産工程の高度化（67位）、バリューチェーンの広がり（59位）、クラスター形成（58位）等を改善することにより強みの更なる育成を期待できる。

(2) メキシコの弱み

同程度の発展段階にある国々との比較においてメキシコの相対的な弱みとなっているのは、労働市場の効率性（110位）、公共機関・制度（97位）、イノベーション（90位）である。

1) 労働市場の効率性

労働市場の効率性は110位にランクされ、雇用の硬直性(99位)、雇用・解雇手続き(91位)、賃金以外の労働コスト(89位)、解雇費用(81位)など、雇用側にとって負担となる労働規則や給与税・社会負担が労働市場の効率性を妨げていることが窺える。インフォーマルセクターが拡大する要因ともなっており、生産性や税収の低下を招いていると見られる。

2) 公共機関・制度

公共機関・制度は97位にランクされており、特に、組織的犯罪(127位)や犯罪・暴力によるビジネスコスト(125位)等の安全面、政府規制の負担(121位)や法的枠組みの効率性(111位)等の法制に係る不自由さ、の問題が深刻である。規制による不適切な競争環境は、財市場の効率性(73位)における市場支配(103位)、農業政策の経済負荷(105位)、反独占政策の有効性(92位)等にも表れている。

3) イノベーション

イノベーションは90位にランクされている。中でも科学者・技術者の供給(105位)が課題である。これは1.1.3で述べたような教育および訓練の課題と密接に関連しており、高等教育と訓練(74位)における数学・科学教育の質(127位)や教育システムの質(109位)に表れている。また、技術力(71位)における最新技術の有無(92位)や企業レベルの技術吸収(92位)にも影響を与える要素である。

1.2 メキシコの中小企業

1.2.1 中小企業セクターの規模と構造

中小企業セクターが果たす役割は、他国と同様、非常に重要である。

中小企業が全企業数の99%にあたる約400万社存在するのに対し、大企業はわずか0.2%、約6,700社に過ぎない。雇用に占める割合は中小企業が7割、大企業が3割である。中小企業の大半は零細企業で、雇用の4割に相当する800万人が働く。小企業は139,000社、中企業は32,000社しかない。

平均雇用者数は中小企業で7-8人、うち零細企業で2人、大企業で約700人である。

Box 1.1 メキシコの中小企業の定義¹

零細企業:	製造業、商業、サービス業で従業員が0～10人の企業
小企業:	製造業とサービス業で従業員が11～50人の企業と商業で従業員が30人までの企業
中企業:	製造業において従業員が51～250人の企業、商業で31～100人の企業、サービス業で従業員が51～100人の企業

零細性はメキシコの中小企業セクターの特徴である。製造業企業数の規模別割合を見ると、他の OECD 諸国に比べ零細企業の割合の大きさが目立つ（表 1-16）。

表 1-16 製造業における規模別企業数の割合（2003）

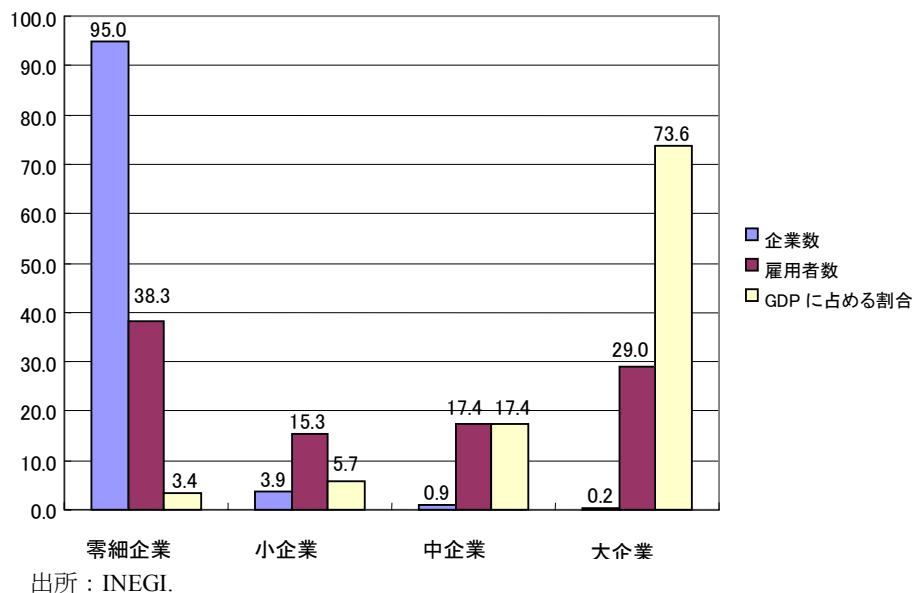
	従業員数(1-9)	従業員数(10-49)	従業員数(50-249)	従業員数(250+)
メキシコ	90.86%	6.01%	2.20%	0.93%
チェコ	90.17%	7.13%	2.14%	0.57%
ハンガリー	86.24%	10.18%	2.82%	0.75%
フランス	82.84%	13.17%	3.15%	0.84%
イタリア	82.63%	15.13%	1.97%	0.27%
ポルトガル	79.77%	16.28%	3.50%	0.44%
スペイン	78.03%	18.68%	2.83%	0.46%
オランダ	74.49%	19.08%	5.29%	1.13%
オーストリア	72.54%	20.63%	5.31%	1.52%
デンマーク	71.67%	20.92%	6.00%	1.42%
英国	71.27%	21.45%	5.91%	1.37%
ドイツ	60.21%	29.69%	8.03%	2.07%
米国	58.17%	33.67%	5.13%	3.02%

注：英国および米国のデータは、2002年
 各国の規模別の相違は以下の通り。米国：20-99、100-499、+500、メキシコ：0-10、11-50、51-250。
 出所：OECD. *Database Business by Size Class* INEGI.

企業規模別に企業数および雇用数の割合と GDP への貢献度を対比してみると（図 1-7）、全雇用者数の 29.0%の大企業が GDP の 73.6%を生産し、全雇用者数の 38.3%を占める零細企業が GDP の 3.4%しか生産していない。OECD による前出の報告書は、メキシコの零細企業が極小（2人以下規模が全企業数の3分の2を占める）で多くは利益を生み出すことができていないのに対し、中企業・小企業は相対的に規模が大きめで労働生産性が比較的高いと指

摘している。

図 1-7 企業規模別雇用者数・企業数および GDP に占める割合（2003）



ほとんどの零細企業は家族経営で生産物の流通は地元限定されている。業種は小売、サービス、農業で零細企業全体の9割に上り、製造業はごくわずか（約30万社）である。

表 1-17 セクター別企業数（2005）

セクター	総数	企業数の割合 (%)			
		零細	小	中	大
製造業	328,718	90.9	6.0	2.2	0.9
食品	123,308	95.3	3.4	1.0	0.4
テキスタイル	47,400	86.9	8.5	3.4	1.3
木材	17,729	95.7	3.4	0.8	0.1
紙	17,165	88.0	8.5	2.8	0.8
化学	7,706	49.7	28.7	16.6	5.0
非金属鉱物	25,037	93.4	5.0	1.2	0.4
卑金属	1,250	61.8	21.5	12.1	4.6
機材・機械	77,373	89.9	6.4	2.4	1.4
他の産業	11,732	89.1	7.2	2.5	1.2
小売	1,580,587	97.0	2.1	0.6	0.2
サービス	1,013,743	94.7	4.3	0.5	0.5

注：INEGI による統計は企業数ではなく事業所数であるが、出所の表現に従った。

出所：OECD. SMEs in Mexico Issues and Policies.

原出所：CANACINTRA and INEGI

1.2.2 インフォーマル経済

零細企業の重要性は公式統計には十分に表れていない。メキシコの労働力のかなりの部分がインフォーマル経済に従事しているといわれる。300 万以上のインフォーマル会社で約 900 万人（統計上の経済活動人口の 4 分の 1 に相当）が働いているというのが大方の見方である。

国立統計地理情報院¹¹（INEGI）は、狭義のインフォーマルセクターを「正式に経済構造に組み込まれていない雇用や生産活動（露店商人や零細企業等）」と定義し、計測を開始した。このように定義されたインフォーマルセクターの雇用は、2002 年で 1,050 万人と推計され、全雇用の 4 分の 1 に相当する。

1.2.3 地域格差

表 1-18 で企業の地理的分布を見ると、南-南東地域、中央部-西地域、中央地域では零細企業の割合が高く、北部地域では大企業および中企業の割合が相対的に高いことが分かる。製造業、商業、サービス業の 3 つのセクターに共通する傾向である。

メキシコは教育、健康、貧困等の指標に見る社会経済発展レベルに地域差が大きい。1.1.5 (1)でメキシコの強みとして挙げた貿易・投資自由化による市場規模の拡大は、主に米国向け輸出に有利な北部地域に多くの恩恵をもたらした。比べて南部の州は、貧しく、旧態依然の営農組織が多く、先進的な産業が少なく、概して生産性がかなり劣る。

¹¹ Instituto Nacional de Información Estadística y Geografía

表 1-18 製造業・商業・サービス業の規模別地域分布 (2003)

製造業

地域	合計		分布 (%)				
	事業所数	%	零細	小	中	大	計
南—南東	80,450	24.5	97.1	2.1	0.5	0.2	100.0
中央部—西	86,452	26.3	89.9	7.3	2.1	0.7	100.0
中央	108,486	33.0	90.1	6.4	2.6	0.9	100.0
北東	27,734	8.4	82.7	10.4	4.4	2.5	100.0
北西	25,596	7.8	86.5	7.2	3.7	2.5	100.0
全国合計	328,718	100.0	90.9	6.0	2.2	0.9	100.0

商業

地域	合計		分布 (%)				
	事業所数	%	零細	小	中	大	計
南—南東	329,746	20.9	97.6	1.7	0.5	0.2	100.0
中央部—西	386,916	24.5	97.2	2.0	0.6	0.2	100.0
中央	568,463	36.0	97.7	1.6	0.5	0.2	100.0
北東	154,440	9.8	94.9	3.7	1.0	0.4	100.0
北西	141,022	8.9	95.0	3.5	1.1	0.3	100.0
全国合計	1,580,587	100.0	97.0	2.1	0.6	0.2	100.0

サービス業

地域	合計		分布 (%)				
	事業所数	%	零細	小	中	大	計
南—南東	205,746	20.3	95.7	3.6	0.3	0.3	100.0
中央部—西	244,213	24.1	95.3	3.9	0.4	0.3	100.0
中央	345,250	34.1	94.4	4.4	0.6	0.6	100.0
北東	108,321	10.7	93.5	5.2	0.7	0.6	100.0
北西	110,213	10.9	93.7	5.4	0.5	0.4	100.0
全国合計	1,013,743	100.0	94.7	4.3	0.5	0.5	100.0

出所：INEGI.

1.2.4 メキシコの中小企業が直面する課題

OECD の報告書は、メキシコの中小企業の根本的な弱点として (1) ノウハウの不足と技術水準の低さおよび(2)資金調達の制約の2つを挙げている。

(1) ノウハウの不足と技術水準の低さ

中小企業の9割以上を占める零細企業が人材の質、設備や技術、マーケティング等で典型的に立ち遅れている一方で、一部の革新的な中小企業は国際競争力を有している状況を、情報コミュニケーション技術の普及が偏っていること(表 1-19)によるギャップととらえ、研究開発投資やそれを支える資金供給の不足、製品やプロセスのイノベーションの少なさと併せてメキシコ中小企業の弱点になっていると論じた。

2003年のデータでは、OECD全体の研究開発投資がGDP比2.3%に対しメキシコは0.4%とOECD諸国の中で最低のレベルだという。特に民間の研究開発投資が弱く、全体の35%を占めるに過ぎない(OECD平均は65%)。

表 1-19 情報コミュニケーション技術の普及*

	メキシコ	ポーランド	トルコ	米国	日本	韓国	OECD
標準的なアクセスライン	15.9	29.6	26.7	59.5	40.4	57.7	43.6
アクセスチャンネル	18.9	32.9	27.0	62.3	55.0	58.4	52.0
携帯電話契約者	29.3	45.5	39.4	54.5	67.9	70.1	64.2
インターネット契約者	2.7	4.3	1.6	33.0	25.6	24.8	22.4
ブロードバンドへのアクセス	0.4	0.8	0.1	9.7	10.7	24.2	7.2

注：* 住民100人当たりの数(2003)

出所：OECD(2005). *Communication Outlook*.

(2) 資金調達の制約

OECDの報告書では、メキシコの中小企業にとって銀行融資やエクイティファイナンスを得ることが非常に困難であり、妥当なコストでの資金調達手段が不足している問題も指摘された。中小企業が依存するサプライヤーズクレジット(表 1-20)は、調達コストのかさむ資金源である。

表 1-20 メキシコにおける中小企業ファイナンス（2005）

ファイナンスソース	企業規模		
	小企業	中企業	大企業
サプライヤーズクレジット	66.7%	57.2%	52.3%
市中銀行	13.7%	19.8%	21.1%
外国銀行	0.9%	2.9%	3.1%
開発銀行	1.7%	1.2%	3.1%
他のソース	17.0%	18.9%	20.4%
計	100.0%	100.0%	100.0%

出所：CANACINTRA & Banco de Mexico (2005).

2004 年後半からようやく中小企業に対する銀行融資が始まったばかりで、民間セクターへの融資（抵当貸しや消費者金融を含む）を GDP 比で OECD 諸国と比較すると、メキシコは際立って低いという。担保や破産申請、信用評価、信用保証等にかかわるルールの不備や不透明さが民間セクターへの銀行融資を抑制していると分析されている。

先に指摘したような零細性が生産性向上に不利なうえに厳しい輸入競争にさらされ、メキシコの中小企業の多くは自ら成長の機会を見出すことが非常に困難な経営環境に陥っていると考えられる。

地理的にも制度的にも能力ある人材、情報、資金のいずれも中小零細企業に円滑に流れ込んで行きにくい構造にある中、いかにして中小企業の経営レベルを引き上げるか。メキシコの中小企業政策を第2章に記述する。

ⁱ メキシコの中小零細企業の定義は2009年6月30日付け官報公示により以下のように改正された。ただし本報告書の統計・分析はBox 1.1に示す旧定義に基づくデータによる。

規模	セクター	従業員数	年商	複合上限値 ^注
零細	全て	10 人以下	4 百万ペソ以下	4.6
小	商業	11 人～30 人	4 百万ペソ超	93
	製造業・サービス業	11 人～50 人	～1 億ペソ	95
中	商業	31 人～100 人	1 億ペソ超	235
	サービス業	51 人～100 人		
	製造業	51 人～250 人	～2.5 億ペソ	250

注：企業は、数式「(従業員数)×10%+(年商)×90%」により算出されるポイントが定められた複合上限値以下となるカテゴリーに分類される。

第2章

メキシコの中小企業政策

第2章 メキシコの中小企業政策

2.1 国家開発における中小企業振興

2.1.1 国家開発計画

カルデロン政権は、2007年5月に「2030年メキシコビジョン¹」および「2007-2012年 国家開発計画²」を相次いで発表した。

「2030年メキシコビジョン」は、2007年から2030年までの長期的な国家目標を定めたものである。内政面では 1) 法治と安全、2) 経済競争力と雇用の確保、3) 機会均等と貧困撲滅、4) 持続可能な開発と環境保全、および 5) 徹底した民主主義を掲げ、外交面では 6) 北アメリカにおける成熟した対等関係の確立とラテンアメリカにおけるリーダーシップの発揮を掲げている（Box 2-1 参照）。

Box 2-1 「2030年メキシコビジョン」

2030年に向けて、メキシコ人はメキシコを次のように捉えている：

家族と財産の安全が確保され、制約されずに自由と権利を行使できる法治国家、
ダイナミックな成長を持続的な形で遂げる競争力の高い経済を持ち、良い報酬を得られる雇用を十分に創出する国、
機会均等がすべての人々に行きわたり、メキシコ人がその社会的権利を完全に行使し、貧困が撲滅されている国、
持続可能な開発がなされ、自然環境を尊重し保護する文化のある国、
完全な民主主義国家であり、そこでは政権担当者は市民に対する説明責任を果たし、政治のアクターが相互責任を持って働き、国の恒久的な発展を促進する取り決めを構築する国、
北アメリカと成熟した対等な関係を確立し、ラテンアメリカにおいてリーダーシップを発揮している国。

出所：Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007).

この長期ビジョンを踏まえて、「2007-2012年 国家開発計画」は 10 の国家目標を定め、その実現に向けて5つの機軸により戦略を体系化している。5つの機軸とは、1) 法治と安全、2) 競争力があり雇用を創出する経済、3) 機会均等、4) 環境の持続可能性、および 5) 有

¹ Visión México 2030

² Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

効な民主主義と責任ある外交政策であり、「2030年メキシコビジョン」との呼応を見て取れる（Box 2-2 および表 2-1 参照）。

Box 2-2 「2007-2012年 国家開発計画」における10の国家目標

1. 国家の安全保障を確実にし、国の平和、安全性、独立と主権を守り、国家と民主主義の持続性を保証する。
2. 完全な法治国家の効力を保証し、調和の取れた社会的共存という枠組みの中でメキシコ人が身の安全、家族、財産を本当に保護されているとみなせるよう、制度的枠組みの強化と強固な適法性の文化を確立する。
3. より加速的で持続的な経済成長を達成し、すべてのメキシコ人が、とりわけ貧困の中で生活している人々が相応の収入を得られ、生活の質（QOL）を向上させられるよう、正規雇用を創出する。
4. 生産性の向上、経済競争、インフラへの投資、国内市場の強化、また企業、特に中小零細企業の成長に有利な条件の創出によって、手頃な価格で品質の良い財やサービスを提供できる競争力のある経済を持つ。
5. すべてのメキシコ人が生活の質（QOL）をめざましく改善させ、憲法にまさしく定められる通り、食糧、保健、教育、相応の住居と成長に適した自然環境を保証されるよう、絶対的貧困を減少させ、機会均等を確保し、能力を拡大する。
6. 社会に執拗に残存する社会・経済・文化的な格差を著しく減らし、そのことがメキシコ人が生活のすべての領域にわたって平等で公正な扱いを受けることに繋がるようにし、これによってあらゆる差別をなくす。
7. メキシコ人が市民権を十分に行使するため、また地域社会や国の政治・文化・経済・社会生活に積極的に参加するための効果的な機会を持てるよう保証する。
8. 国の豊かな自然のケア、保護、合理的活用に、メキシコ人が責任をもって参加することで、環境の持続可能性を確実なものとする。これによって天然の財産と未来の世代の生活の質（QOL）を危険にさらすことなく、経済・社会発展を確かなものにする。
9. 国家三権力、諸レベルの政府、政党と市民の間での合意や対話によって民主主義制度を強化し、それによってメキシコ人が自らの努力によって繁栄できるようにする。その根拠が自由、合法性、多様な意見、正直、寛容、権力の倫理的な行使といった価値観におかれていること。
10. 国家のアイデンティティと文化の力を基礎として、国の発展を促進させるとともにメキシコの利害を海外で反映させるため、グローバル化した世界の恩恵を活用する。これに伴い、進歩と国家間の平和的共存の推進者としての責任を引き受ける。

出所：Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007).

表 2-1 「2007-2012年 国家開発計画」の戦略体系

機軸1 法治と安全				
法治国家	1.1 法的確実性	目標 1	戦略 1.1	
		目標 2	戦略 2.1-2.2	
		目標 3	戦略 3.1-3.2	
	1.2 司法行政の施行	目標 4	戦略 4.1-4.7	
		目標 5	戦略 5.1-5.4	
		目標 6	戦略 6.1-6.3	
	1.3 情報活動	目標 7	戦略 7.1-7.2	
1.4 組織犯罪	目標 8	戦略 8.1-8.4		
1.5 公的機関に対する信頼	目標 9	戦略 9.1-9.6		
	目標 10	戦略 10.1-10.6		
1.6 合法性の文化	目標 11	戦略 11.1-11.2		
1.7 人権	目標 12	戦略 12.1-12.4		
全国保家障安	1.8 主権の擁護と領土の防衛	目標 13	戦略 13.1-13.2	
	1.9 国境の安全	目標 14	戦略 14.1-14.2	
	1.10 国際協力	目標 15	戦略 15.1-15.7	
治安	1.11 犯罪の予防	目標 16	戦略 16.1-16.4	
	1.12 警察力	目標 17	戦略 17.1-17.5	
	1.13 市民参加	目標 18	戦略 18.1-18.3	
機軸2 競争力があり雇用を創出する経済				
公経共財と政	2.1 競争力のための財政政策	目標 1	戦略 1.1-1.5	
	2.2 効率的な金融システム	目標 2	戦略 2.1-2.4	
	2.3 国家年金	目標 3	戦略 3.1-3.2	
	2.4 雇用と労務上の和合の促進	目標 4	戦略 4.1-4.5	
生産性と競争力	2.5 生産性と競争力の促進	目標 5	戦略 5.1-5.6	
	2.6 中小企業	目標 6	戦略 6.1-6.4	
		2.7 農村セクター	目標 7	戦略 7.1-7.7
			目標 8	戦略 8.1-8.2
			目標 9	戦略 9.1-9.11
			目標 10	戦略 10.1-10.3
	目標 11	戦略 11.1-11.3		
2.8 観光	目標 12	戦略 12.1-12.6		
2.9 総合的地域開発	目標 13	戦略 13.1-13.7		
フメ発ラの展イのンた	2.10 通信と運輸	目標 14	戦略 14.1-14.10	
	2.11 エネルギー、電力、石油・天然ガス	目標 15	戦略 15.1-15.17	
	2.12 水利セクター	目標 16	戦略 16.1-16.4	
	2.13 建設と住居	目標 17	戦略 17.1-17.7	

機軸3 機会均等			
貧困	3.1 貧困の克服	目標 1	戦略 1.1-1.6
		目標 2	戦略 2.1-2.5
		目標 3	戦略 3.1-3.4
総合的な発展	3.2 保健	目標 4	戦略 4.1-4.3
		目標 5	戦略 5.1-5.3
		目標 6	戦略 6.1-6.3
		目標 7	戦略 7.1-7.4
	3.3 教育の変革	目標 8	戦略 8.1-8.3
		目標 9	戦略 9.1-9.4
		目標 10	戦略 10.1-10.4
		目標 11	戦略 11.1-11.6
重点集団	3.4 先住民の村や共同体	目標 12	戦略 12.1-12.10
		目標 13	戦略 13.1-13.5
	3.5 男女平等	目標 14	戦略 14.1-14.5
	3.6 社会的弱者	目標 15	戦略 15.1-15.7
	3.7 家族、児童、青年	目標 16	戦略 16.1-16.9
目標 17		戦略 17.1-17.9	
娯楽文化と	3.8 文化、芸術、スポーツ、娯楽	目標 18	戦略 18.1-18.4
		目標 19	戦略 19.1-19.3
		目標 20	戦略 20.1-20.4
		目標 21	戦略 21.1-21.3
		目標 22	戦略 22.1
		目標 23	戦略 23.1-23.2

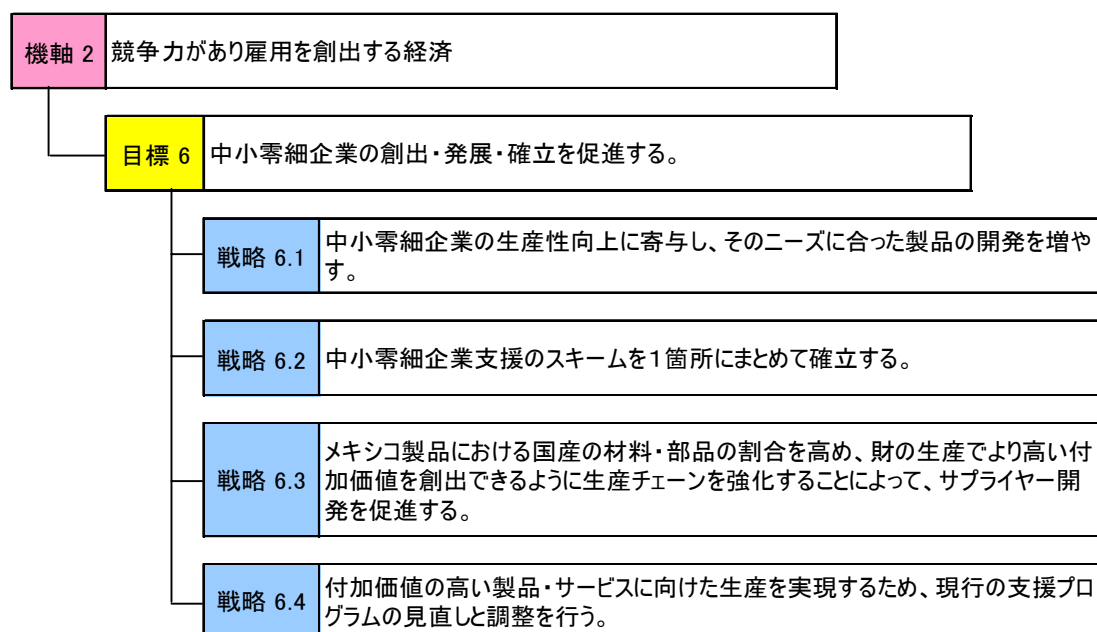
機軸4 環境の持続可能性			
活持天 用続然 可資 能源 の な	4.1 水	目標 1	戦略 1.1-1.3
		目標 2	戦略 2.1-2.4
	4.2 森林と密林	目標 3	戦略 3.1-3.6
環境保護	4.3 生物多様性	目標 4	戦略 4.1-4.3
		目標 5	戦略 5.1-5.3
	4.4 環境分野の管理と司法	目標 6	戦略 6.1-6.4
		目標 7	戦略 7.1
		目標 8	戦略 8.1-8.2
	4.5 環境法令	目標 9	戦略 9.1-9.3
	4.6 気候変動	目標 10	戦略 10.1-10.4
		目標 11	戦略 11.1-11.4
4.7 固形有害残留物	目標 12	戦略 12.1-12.4	
環境の 持続の 可能性 の 知識 と 文化	4.8 社会的責務を伴う環境に関する科学的研究	目標 13	戦略 13.1-13.3
	4.9 教育と環境意識	目標 14	戦略 14.1-14.2

機軸 5 有効な民主主義と責任ある外交政策			
民有 主効 主な 主義	5.1 民主主義の強化	目標 1	戦略 1.1-1.6
	5.2 政治システムの近代化	目標 2	戦略 2.1-2.4
	5.3 市民参加	目標 3	戦略 3.1-3.3
	5.4 政府の効力と能率	目標 4	戦略 4.1-4.5
	5.5 透明性と説明責任	目標 5	戦略 5.1-5.9
外責 交任 政あ 策る	5.6 国家の発展の梃子としての外交政策	目標 6	戦略 6.1-6.8
	5.7 世界秩序の構築におけるメキシコ	目標 7	戦略 7.1-7.4
	5.8 外交政策の行動計画の多様化	目標 8	戦略 8.1-8.6
	5.9 在外メキシコ人と移住	目標 9	戦略 9.1-9.4
		目標 10	戦略 10.1-10.5

出所：Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007)をもとに調査団作成

中小企業振興は、「2007-2012 年 国家開発計画」における国家目標の第3（高度かつ持続的な経済成長と正規雇用の創出）および戦略体系の機軸2（競争力があり雇用を創出する経済）と密接に結びついている。中でも直接的に中小企業振興に言及した戦略体系 機軸2の目標6およびその下位戦略を図2-1に示す。

図 2-1 「2007-2012 年 国家開発計画」における中小企業振興の戦略体系



出所：Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007)をもとに調査団作成

戦略 6.1 では、5つの企業成長段階と5つの支援領域のマトリクスにより企業の支援ニーズに応じた適切な振興施策を提供する枠組みを示している。これは、後述する「経済セクタープログラム」における中小企業振興計画の基礎である。

戦略 6.2 により既に「メヒコエンプレnde企業サポートセンター」として全国各地に拠点整備が始まっている。2.2.2 に詳述する。

戦略 6.3 は第1章でも指摘したメキシコ製造業の弱点に対応するもので、総合的なセクター開発政策により付加価値向上、雇用創出、地域開発への戦略的貢献を図るとしている。

戦略 6.4 には、資金面の直接的支援に加え、企業の潜在的可能性や経営力の向上およびコンサルティングによる企業の成長や新技術導入の支援が鍵であると明言されている。

2.1.2 経済セクタープログラム

国家開発計画を受けて、経済省は2008年5月に「2007-2012年 経済セクタープログラム³」を発表した。

プログラムはまず、国家開発計画の推進において経済省が直接的に参画するのは、戦略体系の第2の機軸に含まれる17の目標のうち以下の3つであると確認している。

- 目標 5 持続的な経済成長を達成し雇用創出を加速するため、メキシコ経済の生産性と競争力を強化する。
- 目標 6 中小零細企業の創出・発展・強化を促進する。
- 目標 13 各地域内、地域間及び全国レベルで政治・経済・社会的アクターと連携・協力し、各地域の競争優位性を活用することで地域間の不均衡を克服する。

続いて、この役割認識に基づいて経済省のミッションを「より多くのより良い雇用、より多くのより良い企業、より多くのより良い起業家の創出に向けた公共政策やプログラムを促進し、実施する機関になること」と定め、ミッション遂行のための戦略とアクションプランを展開している。プログラムは4つの機軸に体系化された12の主要目標それぞれに成果指標が設定され、実現のための戦略的方針およびアクションが明示されている(表 2-2 参照)。

³ Programa Sectorial de Economía 2007-2012

表 2-2 「2007-2012 年 経済セクタープログラム」の体系

機軸 1 中小零細企業の発展に弾みをつける。	
主要目標 1.1	新しい企業の創出と既存の中小零細企業の強化を促進することによって、雇用の創出に貢献する。
主要目標 1.2	低所得の起業家集団の間により多く、より良い雇用の創出を、生産プロジェクトの振興と強化によって促進する。
機軸 2 雇用の創出を促進するため、メキシコ経済の競争力の目覚ましい進歩を成し遂げる。	
主要目標 2.1	競争政策の実施によって市場のより効率的な機能を促進する。
主要目標 2.2	総合的な規制改善の促進によって経済セクターの競争力向上に貢献する。
主要目標 2.3	消費者の権利保護のための先端的な手段を取り入れることによって、消費関係の平等性を促進する。
主要目標 2.4	国の物流サービスの効率と競争力を改善する。
主要目標 2.5	商品やサービスへの情報技術、イノベーション、技術開発の利用を振興することによって、企業の競争力を向上させる。
主要目標 2.6	法的枠組みの適切化と適用ならびに創業プロセスの近代化を通じて、経済的なファクターに法的な確実性を与える。
機軸 3 外国貿易と対内直接投資を振興する。	
主要目標 3.1	世界経済におけるメキシコの参入プロセスを強化する。
主要目標 3.2	世界貿易のフローと対内直接投資の誘致におけるメキシコの参加を増やす。
機軸 4 国内市場を強化するため、セクター・地域別政策を実施する。	
主要目標 4.1	戦略的で付加価値の高いセクターの再編成と成長を推進する。
主要目標 4.2	貧困地域における両性の平等とバランスの取れた地域開発に貢献する。

出所：Diario Oficial de la Federación (18/5/2008)をもとに調査団作成

経済セクタープログラムは、市場の「見えざる手」としてではなく、政府の「目に見える手」と見なすことができるものであり、「市場の失敗」の部分を正し、政府の優先事項を強調するための選択的かつ一時的な介入である。具体的には、「メヒコエンプレnde」に集約される中小零細企業への支援・マイクロファイナンスの促進・社会的公益的事業のための金融機関の強化・迅速な創業システムの構築・様々な経済セクターの競争力の強化・輸出の促進および投資の増加等がある。

中小企業振興政策は機軸 1（中小零細企業の成長促進）の主要目標 1.1（創業促進と既存企業の強化）に該当する。プログラムが掲げる目標値は表 2-3 の通りである。

表 2-3 「2007-2012 年 経済セクタープログラム」における中小企業振興に係る目標値

目標	指標	測定単位	ベースライン	2012 年の到達目標
主要目標 1.1. 新規企業の創出と既存の中小零細企業の強化を促進することによって雇用の創出に貢献する。	中小零細企業セクターで創出された正規雇用	雇用数	1,016,755 (2006、2007 年)	3,300,000 (累積)
	全国で商業銀行から融資を受けた企業総数に対する中小零細企業のシェア	パーセンテージ	17.8 (2006 年)	20.8
	FONDO PYME を通じた中小零細企業への資金提供が経済省以外の財源によって増額された倍率	倍率	1.7 (2006 年)	3

出所：Diario Oficial de la Federación (18/5/2008).

この目標を達成するために「2007-2012 年 経済セクタープログラム」に計画された戦略の方針およびアクションを以下に引用する（脚注は調査団による）。

戦略的方針 1.1.1 より多くのより良い雇用をもたらすために新しい企業の創出を次のアクションを実施することで促進する。

- a) 教育機関において起業家精神を振興する。
- b) インキュベーターが、我が国が必要とする雇用・企業・起業家を生み出す工場となるよう、「全国インキュベーションシステム」を強化する。
- c) 新規創設の中小零細企業を支援するため、「シードキャピタル」や「リスクキャピタル」のスキームを設計、支援或いは起業家に助言を提供する。

戦略的方針 1.1.2 以下のアクションを通じて、我が国において事業所数が最も多い零細企業の具体的なニーズへの対応に向けた政策を実施する。

- a) 零細企業の強化を可能にする研修や専門的コンサルティングを提供する
- b) 競争力のある条件のクレジットにアクセスできる融資の形式を設計し、支援する。
- c) 商業の近代化と技術革新のモデルを開発する。そのために、全国プログラム「ミ・ティエンダ（私の店）」「ミ・タジェル（私の工房）」および「ミ・トルティージャ（私のトルティージャ）」を実施する。
- d) 新たな流通と商品化の経路を開発し、このセグメントにおいて、より多数の生産の連携を促進する。

上記によって、次のセグメントでの強化と成長を可能にする支援の総合的な枠組みが適用されこととなる。

戦略的方針 1.1.3 以下のアクションを通じて、中小企業に対応する戦略を実施し、中小企業の発展並びに雇用の創出を促進し、その競争力に資する。

- a) 環境および社会的責任という観点から、生産・経営・商品化のプロセスを向上させるために専門的なコンサルティングを提供する。
- b) 中小企業にとって期間、金利、保証の点でより良い条件で融資するスキーム並びに生産的プロジェクトの速い展開を可能にするプログラムの設計と実施を通じて、「国家保証システム」を強化する。
- c) 企業の諸手続きの履行を容易にするための仕組みを導入する。
- d) 生態系と天然資源を尊重するという基準に従い、観光部門における中小企業の成長を促進する。
- e) 地域開発の原理を適用し、地元当局、教育機関、企業団体並びに社会の諸組織の参加を得て、経済的な適性を育成する。
- f) 様々な地域でその地域に適している生産の適性に応える中小企業向けの工業団地の設立を促進する。

戦略的方針 1.1.4 中小零細企業への融資とメキシコにおける鉱業活動のための資本の増加。
アクション：

- a) 企業または鉱業プロジェクトにとって十分かつタイムリーなベンチャーキャピタルの枠組を作成し促進する。鉱業プロジェクトの場合は探査と採掘での段階が好ましい。
- b) 鉱業の競争力の実現を可能にする、同セクターの生産チェーンの強化を達成するため、サプライヤーを開発する。
- c) 継続的改善に視点を置いた持続可能性を達成するため、鉱業振興信託 (FIFOMI) の管理、財政面を効率化する。
- d) 鉱業セクターとその生産チェーンに質の高いタイムリーな研修と技術援助を提供する。
- e) 重点的に中小の鉱業のプロジェクトに対し、主に長期のものを優先し、十分な融資をタイムリーに提供する。
- f) 鉱山が多く集中する鉱区、稼働中または稼働停止中の採掘プラントを再活性化する。

戦略的方針 1.1.5 総合的な支援、システム化と市場へのアクセスを通じて、ガゼル企業と呼ばれる、急速に成長する潜在力と雇用創出能力を備える企業を最大限に発展させる。具体的には、以下の活動を促進することで行う。

- a) 企業成長促進プログラム⁴により、現在の企業が推進してきた努力を強化し、企業の数を

⁴ Programa de Aceleracion de Empresas

増やす。

- b) 全国フランチャイズプログラム⁵ (PNF) の創設。
- c) 中小企業が輸出可能なオファーを開発できるように促進するプログラムや体制により、国際市場に直接または間接的に参加できるよう、プロメヒコ⁶並びに経済省の連邦代表部と連携する。
- d) テクノロジーパークの設立を通じた、テクノロジーイノベーション。

戦略的方針 1.1.6 以下のアクションを通じて、牽引企業（大企業）が中小零細企業から成る生産連鎖を成長させるように促進し、地方やセクターの成長の要となるようにする。

- a) サプライヤー開発と生産的連携プログラム⁷によって、商業チェーンやマキラドーラ、製造業、観光部門、政府による調達など、中小零細企業と牽引企業の適切な結びつきにより、大企業のサプライヤーとしての海外の中小企業の投資を導くように促進する。

上記のアクションに加え、各企業セグメントへの支援の的を絞り、適用に際して一貫性があり、中小零細企業の中核を成す以下のスキームやプログラムを実施する。

- a) 全国的な窓口のネットワーク「メヒコエンプレnde」を設ける。
- b) インパクトの高い、雇用を創出するプロジェクトの推進を、失業の多い地方、特に労働力を国外に放出している地方において振興する。このために、「君の村の雇用⁸」プログラムを実施する。
- c) 中小零細企業の生産性と競争力を向上させるため、工程のリエンジニアリングの改善を振興する。
- d) 企業が決断に際して十分な情報を備えられるように、企業向け情報のスキームを設計する。
- e) 全国でフォーラムやイベントを実施し、企業並びに起業家向けの既存の支援のプロモーションと普及について、集中的な取り組みを行う。

⁵ Programa Nacional de Franquicias

⁶ ProMexico. 2007年6月に設立された経済省傘下の連邦政府機関で、メキシコの国際経済への参加を強化することを担当し、国内52箇所、国外19カ国に35箇所のオフィスを持つ。

⁷ Programas de Desarrollo de Proveedores y Articulacion Productiva

⁸ Empleo en Tu Comunidad

2.2 中小企業支援策およびプログラム

2.2.1 メキシコにおける中小企業支援の概要

(1) 中小企業基金の成り立ち

現在、中小企業支援の主要な資金源となっている中小企業基金⁹ (FONDO PYME) は 2004 年に創設された。創設に至るまでの経緯を以下に概観する。

「2000-2006 年 国家開発計画」に基づいて作られた「企業の発展と開発プログラム¹⁰」(PDE)は、メキシコの中小企業対策に大きく 2つの転換をもたらした。

第 1 に、中小企業対策に包括的な枠組みを提供したことである。全体として調和のとれた戦略的な中小企業支援を行っていくための一歩となった。

第 2 に、過去の選択的介入から企業活動への障害を除去するアプローチへと重点が移ったことである。これに伴って、教育研究機関、業界団体、地方政府等の利害関係者が、協調して中小企業セクターのための合同戦略を展開することが求められるようになり、中小企業支援プログラムの計画・実施の分権化が進んだ。

PDE が掲げた中小企業振興のための 6 つの戦略的支援方針は次のとおりである。

- 1) 資金アクセスの緩和
- 2) イノベーションと技術的発展の振興
- 3) マネジメントスキルおよび従業員スキルの向上
- 4) 好ましい法的規制環境の整備
- 5) 特定の地域およびセクターの産業の開発
- 6) 国内市場および海外市場での中小企業の存在感の強化

2001 年に経済省に創設された中小企業次官局は、これらの方針に沿って中小零細企業支援基金¹¹ (FAMPYME)、生産ネットワーク統合振興基金¹² (FIDECAP)、金融アクセス支援基金¹³ (FOAFI)、輸出強化支援プログラム¹⁴ (FACOE)、南へ行進プログラム¹⁵という

⁹ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

¹⁰ Programa de Desarrollo Empresarial

¹¹ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

¹² Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas

¹³ Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento

¹⁴ Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Oferta Exportable

新たな政策手段を立ち上げた。

これらの3つの支援基金が、2004年に統合され FONDO PYME となった。

なお、PDE 以前の中小企業支援プログラムには Box-2-3 に示すようなものがあった。いくつかは現在も存続している。

Box 2-3 2000年以前の主な中小企業支援プログラム

- 総合品質・近代化プログラム¹⁶ (CIMO)
教育省、労働社会保障省と協調して技術的支援と財政支援を目的とした職業訓練が行われた。現在このプログラムは研修サポートプログラム¹⁷ (PAC) となっている。
- 中小企業の技術力向上のための特別プログラム
教育省と全国科学技術審議会¹⁸ (CONACYT) の共同で作成されたプログラムで、中小企業が新しい技術へアクセスできるようにとの目的で作られた。
- 産業政策・貿易プログラム¹⁹ (PROPICE)
経済省（前商工振興省）の責任のもとで幅広く実施されたプログラムで、特にメキシコ製品の品質を改善することと中小零細企業の参加でクラスター形成を促すことを目的としていた（1996-2000）。本プログラムの目標は、技術を用いて製品を多様化しメキシコ製品の国際市場での競争力を促進することである。現在、本プログラムは行われていない。
- 企業競争力ネットワーク²⁰ (CETRO-CRECE)
1997年に当時のセディジョ大統領の肝煎りで、中小企業と政府融資への繋ぎ役および企業へのコンサルティングを通じて企業の競争力を強化することを目的に設立された。2003年までは活動を年々拡大したが、2004年の後半から活動の停滞が始まり、現在は、CETRO-CRECE は解散し、全国の CRECE のうち6つ²¹が現在も民間組織として活動を継続している。
- 全国生産性・技術革新委員会²² (COMPITE)
COMPITE は、コンサルティングを通じて中小零細企業により効率的な製造方法を適用し生産性を向上させることを目的として1997年に設立された。
- メキシコ企業情報システム²³ (SIEM)
中小企業に対してウェブサイトを通じて情報提供やオンラインアドバイスをを行う。具体的には、会社設立のための情報提供、政府の支援スキームに関する情報提供、中小零細企業の自己診断ツールの提供などを、ウェブサイトを通じて行う。

¹⁵ Programa Marcha Hacia el Sur

¹⁶ Programa de Calidad Integral y Modernización

¹⁷ Programa de Apoyo a la Capacitación

¹⁸ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

¹⁹ Programa de Política Industrial y Comercio Exterior

²⁰ Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial

²¹ Campeche, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Nuevo Leon, Zacatecas (2009年11月現在)。

²² Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.

²³ Sistema de Información Empresarial Mexicano

(2) FONDO PYME の規模

2004年から2008年までのFONDO PYMEの予算の推移は、表2-4の通りである。

中小企業支援の主要な資金源であるFONDO PYMEが創設された2004年から2008年まで、予算は大幅に増えている。FONDO PYMEの予算額は、2007年には2004年の約2.7倍にまで増加し、1プロジェクト当たりの予算額も、2004年の約160万ペソから約574,000万ペソにまで増えている。これは、中小企業支援のためのプロジェクトの数が2004年の707から2007年の557へと減っているにもかかわらず、予算額は大幅に増えたことによる。

表 2-4 FONDO PYME の推移 (2004-2008)

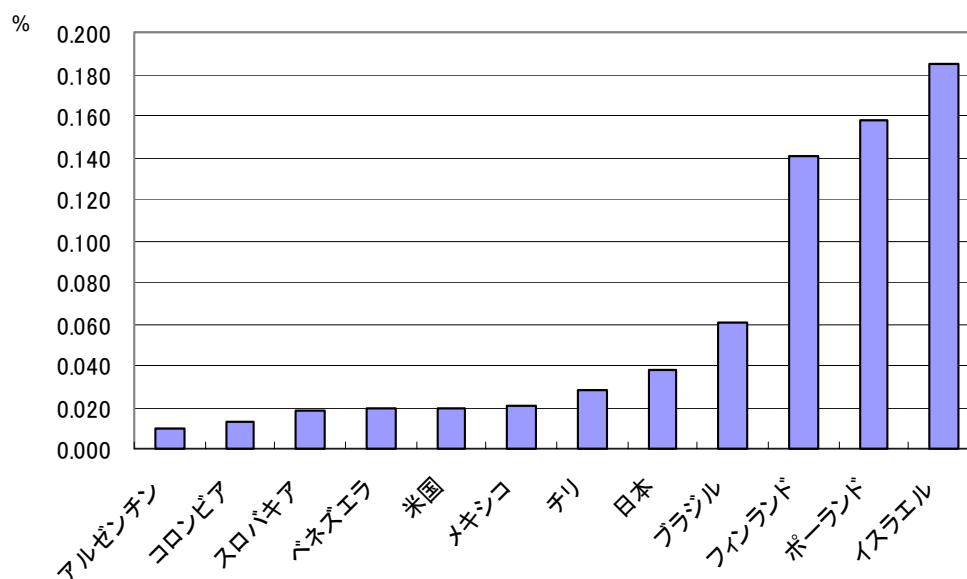
	2004	2005	2006	2007	2008*
プロジェクト数	707	757	993	557	152
中小企業基金 (千ペソ)	1,154,689	1,818,827,592	3,109,668,078	3,196,301,710	2,250,549,362

注：*2008年のデータは、10月時点のデータ

出所：経済省

しかしながら、中小企業支援のための予算を国際的に比較してみると（図2-2）、メキシコの予算は相対的にはまだ少ない。

図 2-2 中小企業支援プログラムに対する中央政府支出（対 GDP 比）

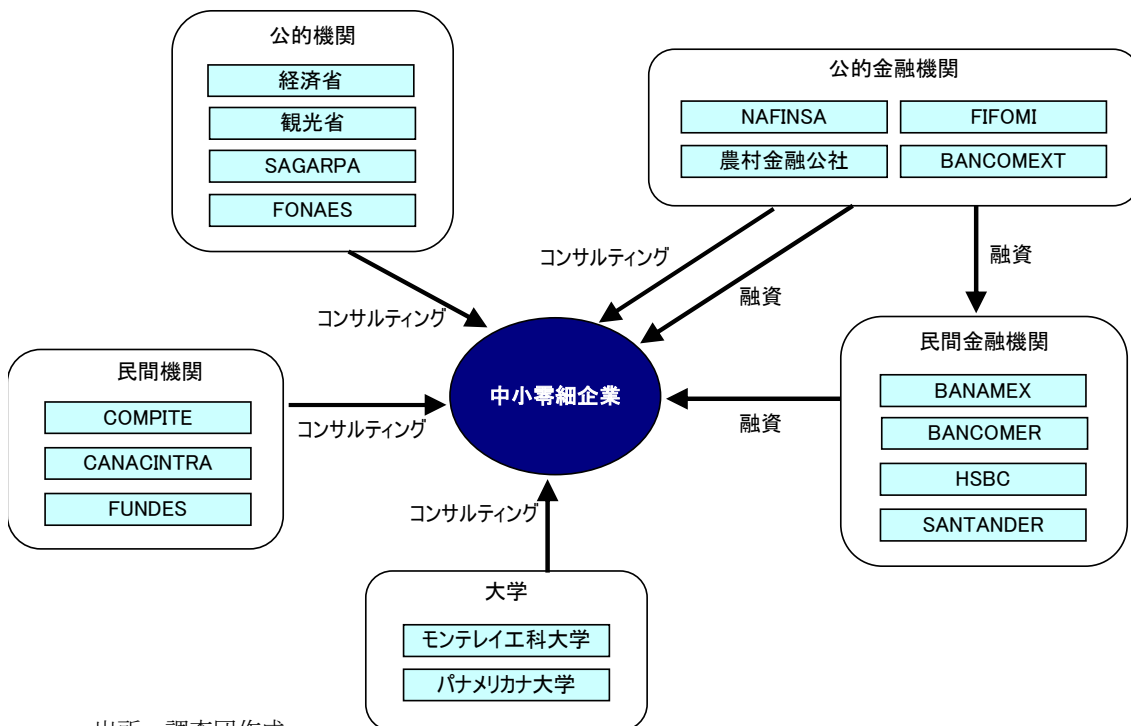


出所：OECD (2007). SMEs in Mexico, Issues and policies.

(3) メキシコにおける中小企業支援関連機関

図 2-3 にメキシコにおける中小企業支援アクターの関係を主な中小企業支援のタイプ（コンサルティングサービス・ファイナンス）別に示す。

図 2-3 中小企業支援アクター



中小企業へのファイナンスの場合、メキシコでは担保制度等に関する法律の整備が遅れているために民間金融機関が直接中小零細企業に対して貸し出すケースというのは非常に少ない。また、その場合の金利が 16%~24%と非常に高利のために実際に中小零細企業が民間金融機関から直接お金を借りることは稀である。（詳細は、2.2.3(5) 中小企業向け融資の現状に記述）公的金融機関の開発金融公社²⁴（NAFINSA）或いはメキシコ国立貿易銀行²⁵（BANCOMEXT）等は商業銀行へ非常に低利でお金を貸し出して、商業銀行から中小零細企業へ低利でお金を貸し出すプログラムを有している。また、農村金融公社²⁶は農村地域の企業家に対して低額低金利のマイクロクレジットのようなプログラムを実施している。

²⁴ Nacional Financiera

²⁵ Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

²⁶ Financiera Rural

コンサルティングサービスに関しては、公的機関および民間または高等教育機関が様々な分野のコンサルティングサービスを様々なプログラムを通じて提供している。製造業或いは商業関連の中小零細企業に対しては、経済省の FONDO PYME を活用したプログラムで行われることが多い。また、観光省は観光省の予算から補助金を出してホテルやレストランなどの観光省が管轄している事業へのコンサルティングサービスを行っている。

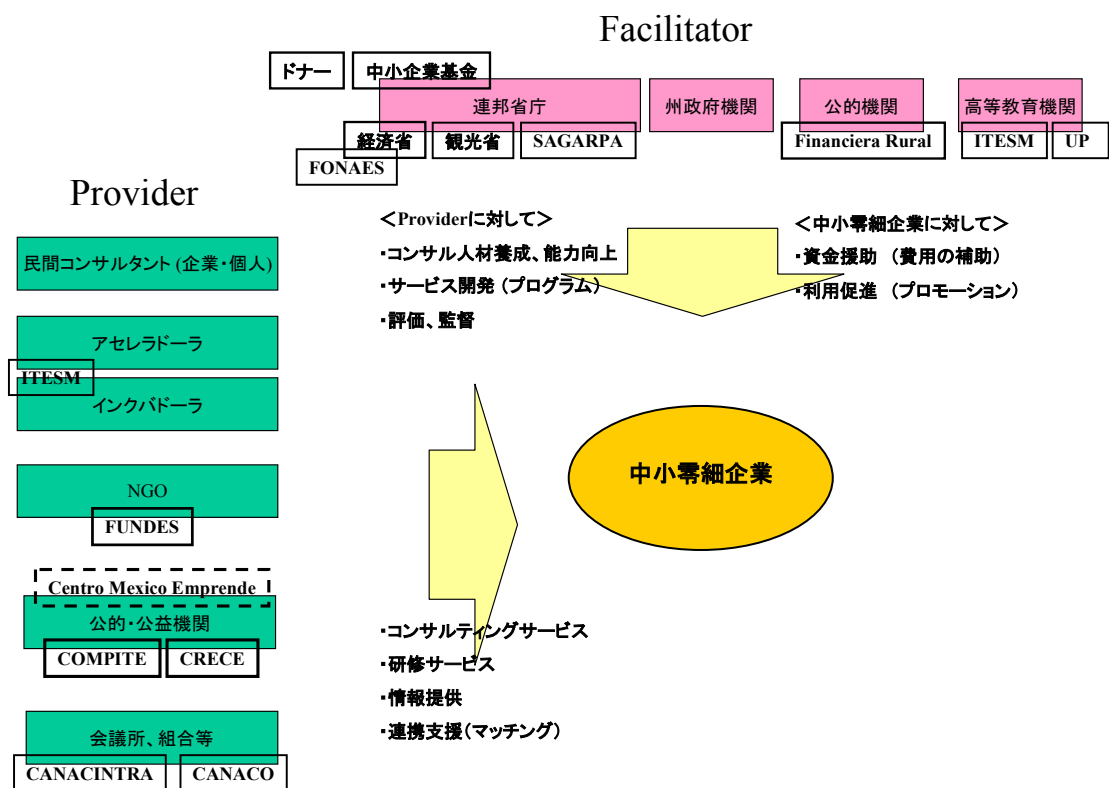
民間および高等教育機関は、独自のコンサルティング手法で FONDO PYME を活用しあるいは中小企業からコンサルティングフィーを徴収して、コンサルティングサービスを行っている。

コンサルタントの研修・養成に関しては、民間機関では COMPITE と全国製造業会議所²⁷ (CANACINTRA) が FONDO PYME を活用して積極的にコンサルタントの養成を行っている。公的機関では、観光省が M と H という資格を設け、積極的に観光省の管轄下の事業に対するコンサルティングを行うコンサルタントを養成している。また、農村金融公社は、全国の 10 の大学院と協定を結び、独自のプログラムのマスターコースを通じて、自らの事業を行うコンサルタントを養成している。

図 2-4 は、中小零細企業に対して様々なサービスを提供する機関と中小零細企業支援を促進する機関という 2 面から中小零細企業への様々な支援を示した。経済省や観光省の支援プログラムは、プログラムを主催する省庁自身がサービスを提供するものではなく、「対象となる企業が対象となるサービスを受けると費用が補助される」という枠組みを提供するものである。

²⁷ Cámara Nacional de la Industria de Transformación

図 2-4 中小零細企業支援の提供者と促進者



出所：調査団作成

2.2.2 FONDO PYME による中小企業支援策およびプログラム

現カルデロン政権は、中小企業の育成がメキシコ国の産業・経済力強化につながるとの考えから、数多くの中小企業支援事業を実施しており、中小企業支援の実施の多くは経済省により行われている。

(1) FONDO PYME 活用の流れ

FONDO PYME は中央政府の中小企業政策の形成および実施の主要なツールとなっている。経済省は、FONDO PYME の運用規則に沿って中小企業支援事業のオペレーションフローを作成し、資金の有効活用を図っている。

但し、実際には FONDO PYME は、州政府を始めとする地方政府やアカデミックセクターや民間セクターなどの仲介機関からの他の資金と合算されて用いられることが多い。したが

って、中小企業支援のためには表 2-4 に記載されている金額よりも多くの金額が費やされている。例えば、シナロア州における中小零細企業の競争力を改良するための戦略の導入プロジェクト²⁸ の場合、トータルで 1,676,040 ペソが使われたが、内訳は、経済省の FONDO PYME が 641,118 ペソ (38.25%)、州政府の予算が 210,000 ペソ (12.53%)、民間からの資金が 796,894 ペソ (47.55%)、その他 (NGO, etc) が 28,028 ペソ (1.67%) となっている。

表 2-5 (表 2-4 で示した FONDO PYME の推移の詳細) は、2004 年から 2008 年までの FONDO PYME の額の推移と州政府のプロジェクトと中央政府のプロジェクトへの FONDO PYME の配賦額を示している。2008 年のデータは 10 月時点までのデータなので、2004 年から 2007 年までのデータで比較してみると、全体金額は、約 2.7 倍にまで増加し、プロジェクト 1 件あたりの額も大幅に増加していることが分かる。

また、FONDO PYME の配賦額にも地域的にかなりばらつきがあることがわかる。2004 年から 2007 年までの累計でプロジェクト数と金額を見てみると、プロジェクト数では、ハリスコ州 (112 プロジェクト) が一番多く、次にシナロア州 (107 プロジェクト)、グアナフアト州 (99 プロジェクト) となっている。一方、金額で見ると、メキシコ州 (1,037,422,132 ペソ) で群を抜いて多い金額となっており、次いで、サンルイスポトシ州 (311,817,486 ペソ)、ケレタロ州 (168,091,582 ペソ) となっている。

FONDO PYME の州政府への配賦額と中央政府への配賦額の推移を見てみると、2006 年には、州政府への配賦額が中央政府への配賦額を大幅に上回ったが、依然として、中央政府への配賦額が州政府への配賦額を上回っていることが見て取れる。反対にプロジェクト数では、州政府の為のプロジェクトの方が終始中央政府の為のプロジェクト数を上回っている。

1) FONDO PYME の全般的な目標

FONDO PYME は、中小零細企業の創設・開発・強化・実現性・生産性・競争力・持続可能性・起業家のイニシアティブを振興するプロジェクトや、より多くのより良好な雇用、より多くのより良い起業家の創出を可能にする生産的投資促進のプロジェクトに対する一時的な支援の提供を通じて、国の経済発展を促進することを目標とする。

²⁸ Proyecto de Implantación de una Estrategia para Mejorar la Competitividad de las MPyMEs en Sinaloa

表 2-5 FONDO PYME (2004-2008)

州	2004		2005		2006		2007		2008*	
	プロジェクトの 数	中小企業基金金額(ペ ソ)	プロジェクトの数	中小企業基金金額(ペソ)	プロジェクトの 数	中小企業基金金額(ペソ)	プロジェクトの 数	中小企業基金金額(ペソ)	プロジェクトの 数	中小企業基金金額(ペソ)
Agascalientes	22	\$ 5,135.00	27	\$ 6,292,431.00	24	\$ 22,767,674.00	8	\$ 1,135,135.00	1	\$ 301,000.00
Baja California Sur	21	\$ 21,108.00	11	\$ 24,747,418.00	19	\$ 16,761,696.00	20	\$ 19,130,377.00	0	\$ -
Baja California Sur	0	\$ -	0	\$ -	6	\$ 3,626,352.00	4	\$ 2,540,411.00	1	\$ 650,000.00
Campeche	13	\$ 3,310.00	6	\$ 2,124,401.00	16	\$ 9,477,930.00	3	\$ 1,592,609.00	4	\$ 1,891,852.00
Coahuila	19	\$ 7,570.00	4	\$ 1,676,446.00	29	\$ 15,753,901.00	14	\$ 5,064,643.00	1	\$ 440,852.00
Colima	11	\$ 2,520.00	12	\$ 2,437,930.00	27	\$ 9,345,910.00	1	\$ 225,000.00	5	\$ 2,099,419.00
Chiapas	8	\$ 8,015.00	18	\$ 4,639,720.00	23	\$ 6,760,505.00	13	\$ 8,567,015.00	16	\$ 7,711,424.00
Chihuahua	17	\$ 11,090.00	14	\$ 10,125,667.00	26	\$ 29,713,353.00	11	\$ 34,816,460.00	4	\$ 1,797,228.00
Distrito Federal	8	\$ 3,155.00	4	\$ 11,843,500.00	5	\$ 20,683,172.00	8	\$ 11,143,267.00	2	\$ 1,572,000.00
Durango	8	\$ 678.00	19	\$ 8,311,608.00	22	\$ 9,310,113.00	6	\$ 1,296,096.00	2	\$ 251,200.00
Guanajuato	10	\$ 4,216.00	21	\$ 34,299,199.00	36	\$ 36,288,002.00	32	\$ 52,121,031.00	5	\$ 21,104,381.00
Guerrero	14	\$ 9,536.00	13	\$ 21,301,225.00	19	\$ 16,979,436.00	7	\$ 7,087,263.00	0	\$ -
Hidalgo	17	\$ 12,119.00	4	\$ 21,140,000.00	37	\$ 28,907,874.00	6	\$ 7,988,580.00	0	\$ -
Jalisco	47	\$ 16,691.00	30	\$ 69,369,094.00	16	\$ 33,866,854.00	19	\$ 10,069,119.00	6	\$ 1,949,647.00
Estado de Mexico	0	\$ -	1	\$ 420,000.00	22	\$ 1,026,435,772.00	27	\$ 10,566,360.00	0	\$ -
Michoacan	12	\$ 22,275.00	12	\$ 5,709,807.00	25	\$ 67,964,170.00	4	\$ 30,115,356.00	6	\$ 2,848,636.00
Morelos	12	\$ 10,326.00	20	\$ 9,816,567.00	19	\$ 13,859,271.00	4	\$ 24,344,404.00	0	\$ -
Nayarit	15	\$ 4,600.00	4	\$ 2,083,413.00	23	\$ 18,328,840.00	3	\$ 610,375.00	0	\$ -
Nuevo Leon	25	\$ 10,312.00	24	\$ 5,647,310.00	23	\$ 15,406,603.00	26	\$ 19,070,596.00	3	\$ 2,470,737.00
Oaxaca	0	\$ -	13	\$ 2,029,650.00	35	\$ 24,093,233.00	10	\$ 32,977,019.00	1	\$ 798,000.00
Puebla	0	\$ -	14	\$ 7,465,905.00	17	\$ 36,782,527.00	17	\$ 9,271,218.00	5	\$ 4,713,978.00
Queretaro	11	\$ 4,332.00	4	\$ 1,388,313.00	12	\$ 108,657,314.00	10	\$ 58,041,623.00	0	\$ -
Quintana Roo	14	\$ 4,883.00	19	\$ 6,510,985.00	22	\$ 13,706,587.00	25	\$ 17,248,827.00	0	\$ -
San Luis Potosi	10	\$ 17,552.00	4	\$ 2,783,106.00	9	\$ 305,217,883.00	5	\$ 3,798,975.00	1	\$ 439,890,000.00
Sinaloa	20	\$ 6,227.00	22	\$ 13,999,530.00	42	\$ 68,348,313.00	23	\$ 19,435,269.00	2	\$ 991,118.00
Sonora	16	\$ 308,307.00	15	\$ 6,483,150.00	28	\$ 20,356,658.00	17	\$ 26,956,823.00	1	\$ 276,000.00
Tabasco	6	\$ 8,900.00	5	\$ 2,594,402.00	24	\$ 32,557,967.00	16	\$ 8,392,979.00	0	\$ -
Tamaulipas	4	\$ 5,254.00	11	\$ 4,766,960.00	15	\$ 9,061,885.00	10	\$ 4,000,264.00	2	\$ 1,292,031.00
Tlaxcala	5	\$ 2,561.00	6	\$ 7,273,750.00	15	\$ 11,568,226.00	4	\$ 2,066,646.00	0	\$ -
Veracruz	1	\$ 999.00	9	\$ 10,276,300.00	29	\$ 30,533,076.00	14	\$ 19,605,554.00	13	\$ 1,870,594.00
Yucatan	7	\$ 2,524.00	5	\$ 2,163,400.00	8	\$ 13,900,513.00	3	\$ 6,057,337.00	0	\$ -
Zacatecas	3	\$ 1,379.00	8	\$ 1,097,442.00	8	\$ 14,343,131.00	8	\$ 4,165,649.00	0	\$ -
州政府のためのプロジェクト**	376	\$ 515,574.00	379	\$ 310,808,629.00	681	\$ 2,091,364,711.00	378	\$ 459,502,280.00	81	\$ 494,920,097.00
中央政府のためのプロジェクト***	331	\$ 639,115.00	378	\$ 1,508,018,963.00	312	\$ 1,018,303,367.00	179	\$ 2,736,799,430.00	71	\$ 1,755,629,265.00
TOTAL	707	\$ 1,154,689.00	757	\$ 1,818,827,592.00	993	\$ 3,109,668,078.00	557	\$ 3,196,301,710.00	152	\$ 2,250,549,362.00

注:* 2008年のデータは、10月時点のデータ **州政府のためのプロジェクト ***中央政府のためのプロジェクト
出所: 経済省

2) FONDO PYME の個別目標

FONDO PYME の個別の目標は以下の通りである。

- 雇用の創出に貢献すること
- 中小零細企業の創設と強化に貢献すること
- 起業家の創出に貢献すること
- 起業文化を振興すること
- 正規雇用の保持に貢献すること
- 国の経済発展に女性がより多く参加するように促進すること
- 中小零細企業を創設するため、より多くの労働力が放出されている地域で優先的に投資を引き付ける支援をすること
- 地方およびセクターの経済発展を促進すること
- 生産的な発展の機会を促進すること
- 中小零細企業のイノベーションと技術開発を促進すること
- コンサルタントおよび中小零細企業への対応を専門とする訓練実施者の養成を促進すること
- 認証のプロセスを通じ、中小零細企業に対する研修やコンサルティングのサービスの質の標準化を推進すること
- 戦略的生産連鎖の統合と強化を振興すること
- 工業、商業、サービス業のインフラの開発に貢献すること
- 中小零細企業の発展と強化の場を与える工業団地の設立および強化を通じ、中小零細企業の生産性と競争力を振興すること
- セクターおよび地方の発展、生産連鎖の強化、イノベーションと技術開発、投資促進を通じた雇用の創出を振興すること
- 中小零細企業の創設や操業開始のための財政的なりソースの投資を促進すること
- 中小零細企業の商品やサービスの輸出を振興すること
- 市場における中小零細企業のプレゼンスを強化すること
- 商品やサービスの宣伝を目的として、中小零細企業が見本市、展示会、ミッション、会合、フォーラム、国内外でのイベントに参加するのを促進すること
- 企業の統合や提携を振興すること
- 融資一般、特にクレジットへの中小零細企業のアクセスを振興すること
- 中小零細企業を対象とする融資のチャンネルや商品を倍増、強化すること
- 中小零細企業向けの全国的な融資システムの展開に貢献すること
- ファイナンスのカルチャーと「エクステンシオニスモ」を振興することにより、金融システムに対する経営者のマネジメント能力を強化すること
- 金融デリバティブ市場において取引されている為替リスクヘッジや金利カバレッジ

ジに中小零細企業がアクセスするように努めること

- ▶ 中小零細企業の競争力を高めるためのプログラム、手段、商品、ツール、アクションを振興、普及させること
- ▶ 中小零細企業の生産連鎖の統合を促進する大企業間の競争力、効率、収益性を備えた連鎖を支援すること
- ▶ 国内の移民の親族、子孫もしくは先祖がメキシコの国土で行う生産的プロジェクトについて、中小零細企業が設立する途上にあるか、中小零細企業を1社持っている起業家であれば、これを促進すること。州政府または市町村並びに移民自身が出資していることが望ましい
- ▶ 新しいフランチャイズの開発の振興を通じ、国の雇用強化に向け、新たな中小零細企業の創出を促すこと
- ▶ 起業家および中小零細企業の発展、あるいはある1つの場所での中小零細企業の強化を目的として実施されるプログラムへの中小零細企業のアクセスを可能にする「メヒコエンプレnde企業サポートセンター」の創設と効果を促進すること

3) FONDO PYME の審査プロセスおよび審査基準

FONDO PYME は、図 2-5 のようなプロセスを経て、仲介機関と中小企業支援のためのプロジェクト予算が決定される。一般の中小企業経営者が仲介機関を通じて FONDO PYME を申請した場合、どの程度の割合で許可を得ているかは年度によりかなり異なっており、2006 年、2007 年の場合は 50%程度であったが、2008 年には 80%までになっている。

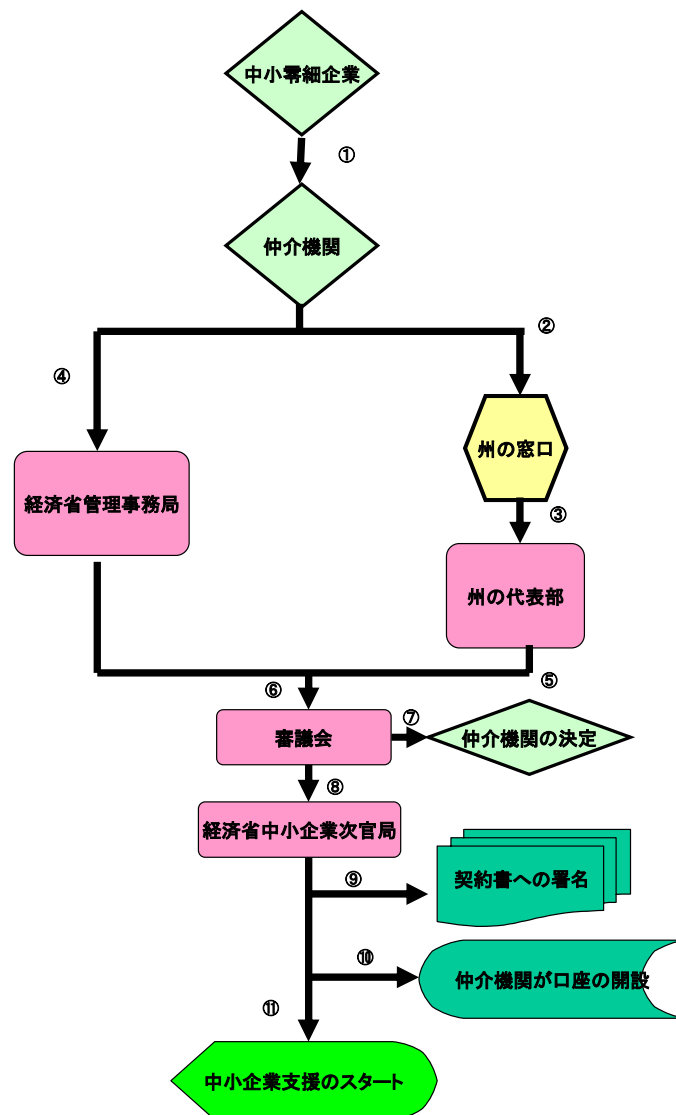
なお、仲介機関として登録できるのは：

- 1)と 2)に記述した FONDO PYME の全般目標と個別目標と関係のある管轄領域を持つ下部機関を通じた州政府
- 市役所
- 連邦特別区内の各区役所
- 州に分権化された公的機関
- 公的、民間、もしくは半官半民な性格を持つ信託機関
- 非営利法人とみなされる社会法人
- 各州連合・会議所
- 企業の団体・協会
- 学術・技術・研究機関、研究センター
- ラボ

- 金融仲介機関
- 融資基金
- 振興団体

で、その目的が FONDO PYME の目的の少なくとも1つと合致するもの。並びにプロジェクトを考察に付す判定がなされるときに理事会が認めた団体という規定になっている。(FONDO PYME2007/経済省の HP より)

図 2-5 中小企業基金申請プロセス



出所：経済省資料をもとに調査団作成

- ① まず、中小零細企業が FONDO PYME の目的にあった支援を求めるために仲介機関に依頼する。但し、実際には、中小零細企業が州政府の窓口或いは経済省の州の代表部へ行き、仲介機関を紹介してもらうというのが一般的な形である。
- ② 中小零細企業に選ばれた仲介機関は、FONDO PYME 申請書類を作成し、州政府の担当窓口へ提出するか、直接経済省の管理事務局へ提出（④）する。申請プロジェクトに対して州政府からの資金も要請する場合は、仲介機関から州政府の窓口へ提出する必要がある、申請プロジェクトに対して州政府からの資金を必要としない場合は、直接経済省管理事務局へ申請書類を提出する。
- ③ 州政府の窓口で評価と技術的な見解を付して、州の代表部へ申請書類が送られる。
- ④ プロジェクトに対して州政府の資金を必要としない場合は、直接、経済省の管理事務局へ申請書類は送付される。州政府の窓口および経済省管理事務局での申請書類の審査基準は、以下の通りである。
以下の項目のうち少なくとも2つ以上の項目が実現可能であると判断された場合に、次のプロセスへ進むことができる。
 - a) 雇用の創出
 - b) 雇用の維持
 - c) 中小零細企業の創設
 - d) 中小零細企業の強化
 - e) 起業文化の発達への貢献
 - f) 地方やセクターの持続可能な経済発展への貢献
 - g) 重点的生産セクター並びに戦略的地方セクターの発展の促進
 - h) より多くの付加価値を持つ材・サービスの産出に貢献する中小零細企業の創出
 - i) 適用範囲が広く、低コストの研修やコンサルティングの手法や基盤の創設の促進
 - j) 中小零細企業を生産チェーンに統合すること
 - k) 中小零細企業を強化するため、その組織、工程、生産性の改善をもたらすこと
 - l) 中小零細企業の革新と技術開発の奨励
 - m) 市場にアクセスする便宜を図るため、商品やセクターを支援すること
 - n) 金融セクターに対する中小零細企業の中期的な自己管理に貢献すること
 - o) 中小企業に資するため、競争力のある条件で融資のプログラム・商品・スキームを保証すること
 - p) 海外市場への中小零細企業の参入
 - q) 生産的なプロジェクトの実施に、女性、先住民もしくは障害者が直接的に参加すること
 - r) 中小零細企業の競争力への影響

- s) 女性、先住民あるいは障害者が経営する中小零細企業の創出や、既存のそのような企業の発展を振興すること
 - t) 中小零細企業の創設のための投資誘致
 - u) 工業・商業・サービス業のインフラの開発への貢献
 - v) サプライヤー開発の促進
 - w) 新規フランチャイズのプロモーション
 - x) 見本市、展示会、ミッション、交流、フォーラム、内外のイベントなどに中小零細企業が商品やサービスのポジショニングを行うために参加すること
- ⑤ 州にある経済省の代表部で申請書類のレビューを行い、申請書類が経済省の管理事務局へ送付される。
- ⑥ 経済省の管理事務局から、経済省内の審議会へ申請書類が送付され、審議の上プロジェクトの可否が決定される。審議会では④に記載されている項目が少なくとも2つ以上が実現可能であるかどうかを再評価すると共に、技術的な観点からも審議される。
- ⑦ 審議会で認められたプロジェクトに関して、プロジェクトを実施する仲介機関も同時に決定される。
- ⑧ 経済省中小企業次官局で決定された仲介機関との間で協定を締結する。
- ⑨ 経済省と仲介機関との間でプロジェクト実施のための契約書が取り交わされる。
- ⑩ 契約書に署名の後、仲介機関はプロジェクトのための口座を開設する。
- ⑪ 経済省より仲介機関の口座へプロジェクト資金が振り込まれて、プロジェクト（中小企業支援）がスタートする。

(2) FONDO PYME による中小企業支援プログラム

2008年度のFONDO PYMEを用いてのプログラムの概要を図2-6に示す。「国家開発計画2007-2012」を考慮の上、5つの企業区分に基づいて企業向けの総合支援による対応および体制が組織されている。第1の区分は起業家、第2の区分は零細企業、第3の区分は中小企業、第4の区分はガゼル（急成長企業・離陸期企業）、第5の区分は牽引企業である。以上の区分は、融資、商業化、研修・コンサルティング、マネジメント、イノベーションと技術開発からなる5つの戦略を通じて支援を受ける。

これらの区分に対応するために、経済省は5つの全国プログラムを備えている。各区分にプログラムがあり、中小零細企業に提供される32の機関プログラムを構成している。その目的は、中小零細企業と起業家に対して、それぞれの個別のニーズに具体的な解決策を提供

することである。

この体制に、「貧困地域における雇用プログラム」並びに「メヒコエンブレンド企業サポートセンター」が追加される。前者は経済発展の少ない地域におけるインフラ創設による地域開発の促進に焦点を当てている。後者は、中小零細企業並びに起業家に対する総合的な解決策を提供するものである。

図 2-6 FONDO PYME プログラム (2008 年度)

起業家	零細企業	中小企業	ガゼル (雄陸期企業)	牽引企業
新規起業家 全国プログラム	零細企業 全国プログラム	中小企業向け 融資促進・アクセス 全国プログラム	ガゼル企業 全国プログラム	牽引企業 全国プログラム
若い起業家	ミ・トルティージャ	全国保証システム	技術革新基金	サプライヤー開発
全国インキュベーションシステム	ミ・ティエンダ (私の店)	エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム	企業成長促進プログラム	インテグレーター企業プログラム
中小企業シードキャピタルプログラム	ミ・タジェル (私の工場)	被災企業への支援プログラム	全国フランチャイズプログラム	中小企業団地
研修とコンサルティング	ミ・ファルマンシア (私の薬局)	生産的プロジェクト	E-Bay (Miporline)	中小企業輸出供給プログラム
	ミ・バナデリア (私のパン屋)	専門金融仲介機関の強化	SIEM	PIAPYME
	プロモーテ	プロモーションと普及		セクター開発プログラム (戦略的プロジェクト)
支援の提供体制		メヒコエンブレンド企業サポートセンター		
地方開発と制度間の連携		貧困地域における雇用		

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

2008年度のFONDO PYMEプログラム別の配分額(表2-6)を見てみると、戦略的プロジェクトプログラムに使われたものが全体の約50%と断トツに多く、次いで生産的プロジェクト(17.77%)、全国インキュベーションシステム(7.30%)となっている。実施されたプログラム数で見ると、研修・コンサルティングプログラムが50プログラムと多く、次いで牽引企業プログラムが39プログラムとなっている。

2008年の最初の7ヶ月間で、企業区分に向けた様々なサポートのプログラムを通じて、12万社の中小零細企業への支援がなされ、5万人の雇用が創出された。2007年に達成された成果と合計すると、421,795社の中小零細企業に対応し、177,130人の新たな雇用が創出されたこととなる。

表 2-6 プログラム別 FONDO PYME 拠出額 (2008 年)

プログラム	プログラム数	拠出							企業数		雇用	
		FONDO PYME (経済省)	州政府	市	アカデミック・セクター	民間セクター	その他	合計	新規	維持	創出	
戦略的プロジェクト	3	\$ 1,186,732,448.00	\$ 30,690,000.00			\$ 470,580,000.00		\$ 1,688,002,448.00	20,070		1,758	
生産的プロジェクト	2	\$ 400,000,000.00				\$ 64,000,000.00		\$ 464,000,000.00	691		3,878	1,582
インキュベーター	4	\$ 164,388,828.00					\$ 134,316,154.00	\$ 298,704,982.00		4,066		8,340
TechBA	4	\$ 83,825,000.00	\$ 7,910,000.00				\$ 5,348,559.00	\$ 171,535,559.00	1,454		16,457	2,618
フランチャイズ	5	\$ 81,997,257.00					\$ 1,270,574.00	\$ 165,790,870.00	535	220	568	1,540
ミッドレイヤ	2	\$ 51,567,725.00					\$ 1,010,852.00	\$ 54,800,377.00	3,500		5,250	
エクステンションズモ	3	\$ 45,085,509.00					\$ 5,000,000.00	\$ 50,085,509.00	21,300		8,400	
牽引企業	12	\$ 39,736,712.00	\$ 3,095,924.00	\$ 250,000.00	\$ 130,500.00	\$ 25,573,378.00		\$ 68,786,514.00	1,996		9,131	241
コンサルティングと研修	17	\$ 37,296,885.00	\$ 16,968,510.00	\$ 136,000.00		\$ 21,328,198.00	\$ 7,880,263.00	\$ 83,609,856.00	2,171	10	5,496	1,262
国内アクセラレータ	3	\$ 31,324,705.00	\$ 10,325,325.00			\$ 43,922,840.00		\$ 85,572,870.00	334		5,730	1,528
メヒコ・エンブレント	3	\$ 25,884,829.00					\$ 375,000.00	\$ 26,259,829.00	671		2,071	
インテグレート	17	\$ 22,015,250.00	\$ 4,798,500.00			\$ 1,807,300.00	\$ 360,000.00	\$ 28,981,050.00	600	11	673	20
プログラム「M」	1	\$ 15,000,600.00				\$ 8,937,800.00	\$ 15,000,600.00	\$ 38,939,000.00	1,874		1,874	
輸出供給	4	\$ 14,580,957.00	\$ 10,205,150.00			\$ 5,952,932.00		\$ 30,739,039.00	246		7,641	
フォーラム、イベント等	16	\$ 13,516,140.00	\$ 6,686,236.00	\$ 370,079.00		\$ 6,848,278.00	\$ 491,788.00	\$ 27,912,521.00	14,022			
シードキャピタル	1	\$ 10,000,000.00				\$ 1,500,000.00		\$ 11,500,000.00	30			60
技術革新	2	\$ 9,564,985.00	\$ 2,103,500.00			\$ 51,750.00	\$ 7,854,117.00	\$ 19,574,352.00	1015		12050	
貧困地域における雇用	1	\$ 6,000,000.00	\$ 12,000,000.00			\$ 904,000.00		\$ 18,904,000.00	1	1		240
非銀行仲介機関	6	\$ 5,733,296.00	\$ 1,767,877.00			\$ 1,602,500.00	\$ 3,297,358.00	\$ 12,401,031.00	113		843	2
起業家	3	\$ 2,149,406.00	\$ 1,204,656.00	\$ 50,000.00	\$ 745,000.00	\$ 149,150.00		\$ 4,298,212.00	16			
州プロジェクト	4	\$ 2,037,398.00	\$ 2,599,398.00			\$ 399,600.00		\$ 5,036,396.00	72		25	
迅速開業制度 (SARE)	3	\$ 1,911,432.00	\$ 1,467,978.00	\$ 1,309,843.00				\$ 4,689,253.00	4917	1904	20	1399
中小零細企業団地	1	\$ 200,000.00				\$ 600,000.00		\$ 800,000.00	20			
合計		\$ 2,250,549,362.00	\$ 111,823,054.00	\$ 2,115,922.00	\$ 875,500.00	\$ 813,554,565.00	\$ 182,205,265.00	\$ 3,360,923,668.00	75648	6212	81865	18832

出所：経済省

1) 第1の区分：起業家

「新規起業家全国プログラム」²⁹の目的は、1) インキュベーターネットワークを通じた、零細・小企業の創設につながる文化や企業開発の促進と奨励、2) 専門的企業介入プログラムの特定を通じて、既存の企業がさらに収益性・生産性を上げるように振興すること、である。

表 2-7 中小企業支援プログラムの趣旨と規模（1）

区分1: 起業家	新規起業家全国プログラム	
若い起業家支援プログラム	プロモーションおよびキャンペーンを通じて潜在的な若手起業家を掘り起こし、インキュベーターに紹介する。	1,000名の起業家 (1-7/2008 実績)
全国インキュベーションシステム	全国 420 のインキュベーターを通じて創業を支援する。	5,534 社 (1/2007-7/2008 実績)
中小企業シードキャピタルプログラム	出資もしくは低利の融資により創業資金を支援する。	530 社 (2008 見込み)
研修とコンサルティング	経営に関する研修やコンサルティングを提供し、創業および企業成長を促進する。	6,185 社 7,161 社 (COMPITE) (1-8/2008 実績)

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

企業創設の分野に関して、2008年1月から7月までの間に以下の成果が達成された。

若い起業家支援プログラム³⁰では、約1,000名の起業家に対して、起業文化の強化がなされた。これは、チアパス州におけるプロモーション、普及、意識化のキャンペーンおよび、16の教育機関への起業家開発モデルの移転を通じて行われた。その際に、FONDO PYMEの資金97万4,400ペソが使われた。(2007年にはこの種のプロジェクトは存在しなかった。) このプログラムは、メキシコのすべての州にアプローチする予定であり、また、起業意欲がありながら、その意欲を起業に変えるための手段や知識を持たない若い人々に、文化・起業開発を促進、奨励する。潜在的な起業家をインキュベーターに紹介し、正式な企業として具体化するようにする。2008年末には、サポートした若者の数は5万人になると見込まれている。

²⁹ Programa Nacional de Nuevos Emprendedores

³⁰ Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores

全国企業インキュベーションシステム³¹の枠組みにおける2件のプロジェクトの実施により、50の新たなインキュベーターが設立され、2,344社の企業の創設並びに4,688人の雇用創出が支援された。この2つのプロジェクトに対しては、FONDO PYMEから1億1,030万ペソが割り当てられた。これらのアクションの成果として、2007年の同時期と比べ、中小零細企業に対するインパクトは向上し、企業数は10倍に増え、雇用は11倍、投入された資金量も12.9倍に増えた。こうした支援により、「全国企業インキュベーションシステム」は420のインキュベーターを擁し、2007年1月1日から2008年7月までの間に5,534社の企業、11,340人の新しい雇用の創出が可能となった。

中小企業シードキャピタルプログラムを通じ、経済省は「全国企業インキュベーションシステム」の30件のプロジェクトで新規ビジネスの開始と強化をサポートするために1,000万ペソを供与した。2008年の年度末には、少なくとも1,760人の新しい雇用の創出が予測される。また、530社の企業をサポートするために1億2,000万ペソを割り当てる予定である。これらの数字は、2007年を通して達成されたパーセンテージをそれぞれ10%および2.3%上回っている。

研修とコンサルティングの分野に関しては、次のアクションが実施された。

2008年1月から7月までの間に、8,920万ペソが拠出され、10のプロジェクトへの支援が行われた。対象範囲は、6,185社の中小零細企業で、それら企業が研修業務や企業介入を通じたコンサルティング業務（生産ライン、企業マネジメントあるいは管理体制）により恩恵を得て、プロセスの改善が図られた。このことにより、1,220人の雇用創出並びに10社の企業の創設が促進された。2007年の同期間と比べると、プロジェクト数は3件から10件になり、受益者企業数は197.9%増し、資金は実質305.8%増えた。なお、FONDO PYMEを用いての研修およびコンサルタント養成に関する今までの状況に関しては、4.1「中小企業コンサルタント養成プロジェクト」と表4-2に詳述。

全国生産性・技術革新委員会³²（COMPITE）は、競争力・生産性・品質・社会的責任の向上を目指す、操業中のより多くの中小零細企業に向け、研修とコンサルティングの業務を拡大した。2008年1月から8月までの期間、COMPITEは10,310件のサービスを7,161社の中小零細企業に提供し、48,401名の従業員と経営者が参加した。コンサルティングと

³¹ Sistema Nacional de Incubación de Empresas

³² Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.

研修の総時間は 173,198 時間であった。以上の成果の推移は、2007 年の同期間に達成した成果と比べて、それぞれ 110% (サービス提供)、96% (会社数)、118% (従業員・経営者数)、100% (時間数) である。

企業マネジメントあるいは生産工程の改善を目的として、2,266 の事業所においてプロセスのリエンジニアリングのワークショップが実施された。これは 2007 年の同時期と比べて 199% 増で、サービスの需要増に対する良好な反応が原因である。企業において導入された改善の成果として生産性の向上があり、ワークショップ前の慣行に対して平均 64% アップしている。

さらに、COMPITE を通じ、コンサルティング分野では、品質保証システムの採用について 139 社の企業をサポートした。2,917 名が管理スキルを改善するための研修を受講し、324 名が社会責任としての認証を取得する目的でコンサルティングサービスの恩恵を受けた。

2) 第 2 の区分：零細企業

「零細企業全国プログラム」³³ は、雇用の維持と創出により多くの影響を与える伝統的企業において、生産性と商品の開発を促進する。

表 2-8 中小企業支援プログラムの趣旨と規模 (2)

区分 2：零細企業	零細企業全国プログラム	
ミ・トルティージャ	トルティージャ産業の近代化を支援する。	3,988 社 (9/2007-8/2008 実績)
ミ・ティエンダ	食料品店や雑貨店の近代化を支援する。	2,500 社 (10/2007-8/2008 実績)
研修・企業近代化プログラム (PROMODE)	零細・小規模事業主に能力向上トレーニングを提供し、効率化を支援する。	—

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

トウモロコシトルティージャの連鎖の当事者の合意によって創設された生地・トルティージャ産業近代化全国プログラム (ミ・トルティージャ)³⁴ が 2007 年 8 月に運営を開

³³ Programa Nacional de Microempresas

³⁴ Programa Nacional de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla)

始したことによって、同産業近代化のために確実なステップが踏まれた。

2007年9月から2008年8月までの間に、ミ・トルティージャは、32の州において、トルティージャの生地・トルティージャ産業の3,988企業の近代化に貢献し、9,970人の雇用供給源の保全に貢献した。

2007年10月に伝統的な零細企業のための第2回プログラムのパイロット試験が開始された。これは食料品・雑貨店向け総合プログラム（ミ・ティエンダ（私の店））³⁵で、ビジネスの成長・強化が可能になるよう企業的な焦点を当てたもので、2008年には全国をカバーするようになった。

2007年10月から2008年8月までの間、ミ・ティエンダは2,500店の食料品・雑貨ビジネスをカバーし、5,750人の雇用供給源の維持に貢献した。

技術革新と代替テクノロジーの適用を通じ、企業の条件および零細企業のビジネス・チャンスを改善する戦略に原材料、資材、サービスの提供業者を参加させることにミ・トルティージャ、ミ・ティエンダ両プログラムは役立った。

研修・企業近代化プログラム³⁶ (PROMODE) はトレーニングや店の改修を通じて零細・小企業の競争力を促進することを主目的とし、ビジネスをスタートさせようとする起業家を支援するプログラムである。プロモーデでは以下の分野のトレーニングを提供する。

基本的な起業家養成トレーニング：ビジネスをスタートしたい人を対象に、ビジネスプランの立て方に関して研修する。

一般研修基礎コース1：会計、購買、在庫管理、マーケティング、経営管理、意思決定

一般研修応用コース2：競争分析、マーケット分析、戦略的経営

3) 第3の区分：中小企業

「中小企業向け融資促進・アクセス全国プログラム」³⁷の目的は、1) 生産的プロジェクト

³⁵ Programa Integral para Tiendas de Abarrotes y Misceláneas (Mi Tienda). 食料品店や雑貨店(496,845店)の近代化に向けたプログラムである。それらビジネスは多くの場合サバイバルであるが、成長・強化が可能な企業精神を備えたビジネスへの変身を目指す。

³⁶ Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE)

³⁷ Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las PYMES. 具体的には、保証、専門的金融仲介機関強化、エクステンシオニズム、シードキャピタル、生産的プロジェクト、フランチャイズ、融資アクセスプログラムの強化より成る。

を持った企業・起業家が、金融システムの融資に競争力ある条件で確実にアクセスできるようにすること、2) 経営者・起業家の個別のニーズに対する適切なソリューションを提供するフォーラムやイベントを通じ、経営者・起業家の間にこの支援体制を促進・普及させること、である。

表 2-9 中小企業支援プログラムの趣旨と規模（3）

区分 3: 中小企業		中小企業向け融資促進・アクセス全国プログラム
全国保証システム (SNG)	金融機関が負う融資リスクの一部を基金が保証し、中小企業の金融環境を緩和する。	255,476 社 (7/2002-6/2008 実績)
エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム	融資コンサルタント (エクステンシオニスタ) が診断と助言を行い、中小企業の融資手続きを支援する。	12,300 社 (1-7/2008 見込み)
被災企業支援プログラム	自然災害による被害企業への緊急支援として、直接・間接 (保証) の資金援助を行う。	直接支援: 25,178 社 間接支援: 3,368 社 (9/2007-7/2008 実績)
生産的プロジェクト	生産連鎖振興や近代化など競争力強化に貢献するプロジェクトに対する融資を提供する。	580 件 (1-6/2008 実績)
専門的金融仲介機関の強化	銀行以外の金融仲介機関に対し、中小零細企業への融資判断の改善に関する技術援助を行う。	106 事業 (1-6/2008 実績)
NAFINSA による民間部門振興プログラム	金融システムによる資金調達が困難な中小零細企業に対し、融資あるいは保証を提供する。	111,394 社 (1-6/2008 見込み)

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

生産的プロジェクトを備える中小零細企業の融資へのアクセスの便宜を図るため、経済省は 2008 年の最初の 7 ヶ月間間に 16 億 6,510 万ペソを充当した。この金額は、2007 年の同時期に対し実質的に 496.2%増であり、65,733 社の中小企業と新たな正規雇用 38,398 人の創出に役立った。プログラムごとの成果は以下の通りである。

表 2-10 中小企業向け融資促進・アクセス全国プログラム (2007-2008)

プログラム	2007年1月～7月			2008年1月～7月*3			成長率(%)		
	経済省の 拠出金 (百万ペソ)	中小零細 企業の数	新規雇用	経済省の 拠出金 (百万ペソ)	中小零細企 業の数	新規雇用	経済省の 拠出金 *1	中小零細 企業の数	新規雇用
保証	246.2	18,140	10,884	700*4	51,598	25,458	176.8 *5	184.4	133.9
専門的金融仲介機関強化	0.7	54	n.a	2.1	106	n.a	187.4 *5	96.3	-
エクステンシオニスム	20.6	8,826	n.a	40.0	12,300	n.a	85.7 *6	39.4	-
シード・キャピタル	-	-	-	10.0	30	60	-	-	-
生産的プロジェクト	-	-	-	400.0	691	2,900	-	-	-
フランチャイズ	-	-	-	80.0	142	1,320	-	-	-
融資アクセスプログラムの強化	-	-	-	433.0	866	8,660	-	-	-
合計	267.5	27,020	10,884	16651	65,733	38,398	496.2 *2	143.3	252.8

注:

*1 変動は毎年の1月～7月の平均全国消費者物価指数の変動に基づき計算

*2 変動は実質変動に対応し、各プログラムについての2008年の実際の金額に基づき計算

*3 2008年については、6月現在のデータ

*4 7億ペソのうち、3億ペソは優先的な条件で中小零細企業に向けた大規模な融資スキームを奨励するために使用された。残額は、2008年第三四半期にセクター別保証プログラムの実施に利用される

*5 変動は実際の変動に対応しており、毎年の1月～6月の平均全国消費者物価指数の変動に基づき計算

*6 変動は実際の変動に対応しており、毎年の1月～6月の平均全国消費者物価指数の変動に基づき計算

出所: 経済省

経済支援プログラムを通じて発表された、生産活動、投資、雇用を促進するための 10 の大統領措置を履行する形で、2008 年 1 月から 6 月までの間に、経済省は全国保証システム³⁸ (SNG) を通じ 7 億ペソを充当した。実現可能な生産的プロジェクトを持つ中小零細企業が全国金融システムの融資に競争力ある条件でアクセスできるよう便宜を与えるプログラムの設計、実施、支援をこの資金で行った。

これらの資金は、全国レベルでのクレジットの供与を大々的に促進し、より良い条件で、より多くのアクセスの可能性、チャンス、競争性を提供するのに向けられた。これにより、2008 年上半期中に 51,598 社の中小企業が 88 億 9,940 万ペソのクレジット供与にアクセスすることができた。以上は、2007 年度同時期に対しクレジットにアクセスできる中小零細企業数が 184.4%の増加、実質的にクレジット供与が 21.2%増したことを意味し、また 2008 年の計画到達目標に対し、それぞれ 92.1%および 63.6%の進捗状況を意味する。

2008 年 6 月末、経済省が SNG に充当した資金の 42.9%、すなわち 3 億ペソについて、保証スキームの下、商業銀行でオペレーションが開始された。

³⁸ Sistema Nacional de Garantías

残る 57.1%の 4 億ペソ相当は、2008 年第 3 四半期中に中小零細企業に利するクレジットを促進するプログラムに充当される予定で、少なくとも 1 万 6,000 社の企業が恩恵を得ることが見込まれている。入札の仕組みは、中小企業次官局でスキームが定められた後、商業銀行がプロポーザルを提示し、中小零細企業に役立つ資金倍増と最良のクレジット条件を提供するプロポーザルが支援の対象となる。

2002 年 7 月の SNG の開始から 2008 年 6 月までに、金融システムは 403,409 件のクレジットを 255,467 社の中小零細企業に提供しており、金額は 856 億 4,000 万ペソである。

表 2-11 全国保証システム (2007-2008)

単位: ペソ

項目	年間データ		1月～6月		
	2007年実績	2008年到達目標	2007	2008	年間変動率(%)
経済省	856.0	700.0	246.2	700.0	172.3
その他の仲介機関	65.5	-	30.7	-	n.a
クレジット供与	14522.6	14000.0	7033.3	8899.4	212.0
支援されたプロジェクト	7.0	-	4.0	0.0	n.a
受益中小零細企業	70114.0	56000.0	18140.0	51598.0	1844.0
充当される資金総額	921.5	700.0	276.9	700.0	142.1

注:

単位: 百万ペソ

*1 パーセンテージの変動は実際の変動に対応しており、2008年の1月～6月の平均全国消費者物価指数の変動に基づき、2007年の同期間との比較で計算

*2 2008年の資金は1月～6月の期間中に充当された。うち、3億ペソは保証スキームの下、商業銀行で運営が開始され、残り4億ペソは第三四半期中に充当される

出所: 経済省

エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム³⁹では、経済省と州政府および企業団体間のアクションを調整することにより、2008年7月現在で4,000万ペソの資金の執行が可能となった。この資金は、クレジット手続きにおける診断とアドバイスのサービスで12,300件の起業家および中小零細企業をサポートするのを目的としている。29の州で、こうしたサービスが無料で経営者に提供された。(含まれていない州は、ヌエボレオン州、サンルイスポトシ州、ユカタン州であった。)

³⁹ Programa Nacional de Extensionismo Financiero

被災企業支援プログラム⁴⁰は、自然災害による被害を受けた中小零細企業に適時対応すること、自然災害による被害を受けた地域の経済活性化に資することを目的として、2007年に経済省が創設した緊急時プログラムである。2008年の予算は予防活動向けに1億ペソで、実際に使用する資金額は緊急事態の発生によって決まる。2007年9月から2008年7月までの間に、経済省は6億3,100万ペソを2つのスキームを通じて拠出した。

- 直接支援として2億2,600万ペソを運用し、25,178社の中小零細企業に役立てた。
- また、保証のスキームにより、4億500万ペソを充当し、3,368社の中小零細企業に役立てた。

支援を受けた州は、コアウィラ州、キンタナロー州、ベラクルス州、タバスコ州、サカテカス州である。タバスコ州への支援が特に際立っており、金額は5億5,000万ペソ、2万4,000社以上の中小零細企業を2つの方式を元にサポートした。

- 被災した企業あたり1万ペソを支援するため、2億500万ペソが充当され20,500社の中小零細企業に役立てた。
- また、被災した中小零細企業のクレジットへのアクセスを容易にし、クレジット条件を改善するため、各種保証プログラムを通じて3億4,500万ペソが割り当てられた。

生産的プロジェクトへの支援プログラム⁴¹は、生産やインフラに関わるプロジェクトについて、中小零細企業が融資にアクセスする便宜を図った。その目的は、知識の適用や技術の進歩に基づき、生産連鎖の振興と形成に影響を与えること、競争力を向上させること、中小零細企業の強化を促進すること、高い付加価値を生み出すことである。

2008年1月から6月までの間、経済省は本プログラムを通じて、本年度の目標額の100%にあたる4億ペソの資金を運用し、この金額に民間部門が出資した6,400万ペソが追加された。6月の時点で、本プログラムは中小零細企業のプロジェクト580件への支援を約束しており、これにより5,800人の雇用の保持と2,900人の新規雇用の供給源の創設に貢献した。この数字は、プロジェクトの実施の進行ならびに、プログラムが運営のために供与した融資の回収に伴って、増えていくこととなる。この成果の対2007年比は、プロジェクト、雇用双方について、約130%である。

専門的金融仲介機関の強化の分野において、2008年上半期中、FONDO PYMEは210万ペソを執行し、コンサルティングサービスや技術援助に充てた。コンサルティングサー

⁴⁰ Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales

⁴¹ Programa de Apoyo a Proyectos Productivos

ビスや技術援助を提供したのは教育機関、民間の法人、民間のコンサルティング会社で、中小零細企業へのクレジット供与の決断を改善できるよう、106の振興事業の幹部に研修が行われた。運用された金額は2007年の同時期に供与された70万ペソを実質187.4%上回った。

開発金融公社⁴² (NAFINSA) の民間部門振興プログラムは、金融システムが支援しない中小零細企業へのクレジットの方向付けに土台を置いており、企業の発展の全サイクルで企業を支援する商品を開発している。これについて、NAFINSAは2008年1月から6月までの間に1,113億9,400万ペソの資金を供与した。この金額は年間到達目標に対する進捗度48.4%にあたり、前年の同期間に割り当てられた資金の実質14%増である。

表 2-12 NAFINSA が供与した企業発展のための融資 (2007-2008) *¹

項目	年間のデータ		1月～6月		
	2007(実績)	2008(目標)	2007	2008 * ³	実質変動率/年(%) * ²
零細企業	83,103	90,893	36,013	43,453	15.6
小企業	47,141	51,560	21,426	23,190	3.7
中企業	45,478	49,741	21,140	23,929	8.4
大企業	34,566	37,806	14,981	20,822	33.1
合計(企業規模)	210,288	230,000	93,560	111,394	14.0
製造業	98,227	107,434	42,929	49,123	9.6
商業	74,048	80,989	34,181	40,306	12.9
サービス	38,013	41,577	16,450	21,965	27.9
合計(セクター)	210,288	230,000	93,560	111,394	14.0

注:

*¹ 企業規模及びセクターのクレジット並びに保証と誘導されたクレジットを含む

*² パーセンテージの変動は、実際の変動に応じており、毎年1月～6月の平均全国消費者物価指数の変動に基づき計算

*³ 暫定値

出所: 大蔵省

この資金の支援によるクレジットと保証の受益者は397,100名で、年間到達目標の46%、前年の同時期を65%上回る水準である。

事業の種類としては、44.1%が製造部門、36.2%が商業部門、19.7%がサービス部門に

⁴² Nacional Financiera

充当された。この実績は、2007年の同時期に上記部門に供与された金額をそれぞれ、9.6%、12.9%、27.9%、実質的に上回っている。

受益企業の規模としては、96%が零細企業、3%が小企業、残り1%が中・大企業に該当する。

プロモーションと企業への普及の分野では、以下の成果が得られた。

2007年11月5日から9日まで、メキシコ市で全国中小企業週間が開催され、約1,000団体の企業および公共・民間機関が参加し、出席した70,905名の起業家や経営者に企業の創設もしくは強化を促進するプログラムやスキームの供給の振興がなされた。中小企業週間の参加者は、具体的なニーズに対応するために開発されたプログラムについて知識を得た。2008年11月には、2008年版全国中小企業週間が実施された。

2008年1月から7月までの期間中、企業育成促進のためのイベントが14件実施され、3,760社の中小零細企業並びに940名の起業家が参加した。2008年中、企業育成の促進のため、40のフォーラムの開催が予定されている。

4) 第4の区分：ガゼル（急成長企業・離陸期企業）

「ガゼル企業全国プログラム」⁴³は、成長する能力と潜在力がより大きい中小企業を特定し、支援することを目的としており、そうした企業の発展と強化を促進することにより、高い付加価値を持った雇用創出企業へと変身するように図るものである。

表 2-13 中小企業支援プログラムの趣旨と規模（4）

区分4: ガゼル(離陸期企業)	ガゼル企業全国プログラム	
技術革新基金(FIT)	イノベーション・技術開発プロジェクトに資金を供与する。	112プロジェクト (2007実績)
企業成長促進プログラム	国内外29のアセラドローラを通じたコンサルティングサービスの提供により企業の成長を促進する。	2,004社 (1-7/2008見込み)
全国フランチャイズプログラム(PNF)	成功企業のフランチャイズ展開を支援し、起業家等に新規ビジネスの機会を提供する。	93社 (1-6/2008実績)
メキシコ企業情報システム(SIEM)	商工会議所を通じてインターネット上に企業台帳を整備し、企業間連携を促進する。	676,116社の登録 (7/2008実績)
E-Bay (Mxporting)プログラム	メキシコ製品のオンライン輸出販売プラットフォームを提供する。	37社の掲載 (7/2008実績)

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

⁴³ Programa Nacional de Empresas Gacela

2007年には、技術革新基金⁴⁴ (FIT) の2007年度第1回募集の結果、34件のイノベーション・技術開発プロジェクトへの支援がなされた。支援の資金額は1億1,840万ペソで、34名が受益者であった。主な部門は電気・電子部門、化学・石油化学、アグロインダストリーなどであった。

2007年12月には2007年度第2回募集が発表され、2008年2月15日に締め切られた。提出されたプロジェクトの評価を実施した結果、78件のプロジェクトの実施に向けて2億720万ペソの資金供与が承認された。これらプロジェクトは、IT、食品・アグロインダストリー、電気・電子、金属加工、食品・保健、化学・石油化学、自動車・航空機といった業種の企業のイノベーション・技術開発に貢献するものである。

2008年度第1回募集は同年7月30日に締め切られた。183プロジェクトが受理され、それには、5億1,680万ペソの支援額が必要である。

企業成長促進プログラム⁴⁵を通じ、2008年1月から7月までの間に5件のプロジェクトが承認され、4,290万ペソ相当（この金額は、2007年に提供された資金と合わせると総額2億ペソ）となる。内容は、新規に8件のアセレラドーラを創設するための支援（国内に6箇所（アグアスカリエンテス、グアナファト、ハリスコ、ミチョアカン）および海外に2箇所（アメリカ合衆国））と、既存の2アセレラドーラの強化、299企業へのサポートと1,998人の雇用創出の支援である。これは、2007年の同時期に対し、プロジェクト数についても、資金額についても、50%増である。企業については24.2%増、雇用の創出については68.9%増である。

29のアセレラドーラのネットワーク（国内23箇所、海外6箇所、テクノロジー・ベースの専門的コンサルタント組織として操業している）は、2,004社の企業に対応し、売り上げを増加させ、より多くの雇用を創出する支援をした。プロセス、商品、イメージ、ビジネスモデルの改善の導入についてアドバイスの他、テクノロジーの国際市場や内外のリスクキャピタル・ファンドへのアクセスを容易にするためのコンタクト先のプロモーションがなされた。この枠組において、7,500人の雇用創出と32,130の雇用供給源の保全に効果があった。

全国フランチャイズプログラム⁴⁶ (PNF) は、支援と成功した企業の経験を用いてビジ

⁴⁴ Fondo de Innovacion Tecnologica

⁴⁵ Programa de Aceleración de Empresas

⁴⁶ Programa Nacional de Franquicias

ネスに着手する可能性をより多くのメキシコ人の手に届ける目的で、2007年10月に開始され、2008年上半期、年間到達目標の42.5%に相当する8,000万ペソがプログラムに充当された。この資金で、フランチャイズへの変身を望む142社の企業をサポートし、既存のフランチャイズモデルの移転の完了後、220箇所の販売拠点の創出が期待される。6月現在、フランチャイズ本部企業（フランチャイザー）として93企業が設立され、1,320人の新規雇用供給源を創出、1,080人の雇用を創出した122の販売拠点が設置された。

メキシコ企業情報システム⁴⁷ (SIEM) は、企業会議所・連合法の規定を履行して、メキシコ最大で最も完成された形の企業台帳をまとめ、維持、更新することを目的としている。SIEMのオペレーションはインターネットで行われ、企業台帳は226の商工会議所を通じて管理する。これは企業同士のビジネス・コンタクトの創出並びに生産連鎖と経済活動の分布・所在に関する知識の統合を可能にする点で、中小零細企業のプロモーションにとって基本的な要素である。2008年7月、SIEMの台帳登録企業は676,116社で、11,875,484件のアクセス・閲覧があった。2007年に比べ、登録企業数は106.4%、アクセス数は89.1%である。

E-Bay (Mxporting プログラム) は、メキシコの中小企業によって製造された製品をオンラインで他国へ販売することを目的としたプログラムである。現在は、パイロットプロジェクトの段階で、実際の輸出も米国のみが対象であるが、将来的にはヨーロッパ、南米、アジアへも輸出することを計画している。活動のための資金は、経済省のFONDO PYMEから700万ペソ、Hemisferio Net（民間企業）が700万ペソを出している。現在までに、E-Bayのプラットフォームに掲載されている企業が37社、掲載される予定の企業が148社となっている。

5) 第5の区分 牽引企業

「全国牽引企業プログラム」⁴⁸を通じ、他の企業を牽引する大企業のサプライヤーとして成長する潜在力のある中小零細企業を取り込み、価値連鎖（バリュー・チェーン）を強化する。

⁴⁷ Sistema de Información Empresarial Mexicano

⁴⁸ Programa Nacional de Empresas Tractoras

表 2-14 中小企業支援プログラムの趣旨と規模（5）

区分5: 牽引企業	牽引企業全国プログラム	
サプライヤー開発	牽引企業と中小零細企業との適切な結びつきにより、価値連鎖を強化し付加価値を向上する。	牽引企業 19 社 下請・流通企業 965 社 (1-7/2008 実績)
インテグレーター企業プログラム	インテグレーター・スキームによる企業のグループ化を振興し、地域活性化を促す。	35 社 (1-7/2008 実績)
中小企業団地	有利なインフラやサービスの下での地理的統合により生産ネットワークの強化を促す。	187 箇所 3,882 社 (6/2008 実績)
中小企業輸出供給プログラム	中小企業向け輸出センターおよび輸出供給推進機関を通じた研修、コンサルティング、プロモーション等により、中小企業の輸出活動を支援する。	62 の支援拠点 3,928 社 (1-7/2008 実績)
PIAPYME	中小企業に対し、輸出競争力を強化するための技術支援、研修、情報提供を行う。	122 社 (1-6/2008 実績)
セクター開発プログラム	付加価値向上、雇用創出、地域開発に戦略的に貢献する総合的なセクター開発を振興する。	4,486 社 (9-12/2007 実績)

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

2008年1月から7月までの間、本プログラムで19社の牽引企業およびそれら企業のサプライヤーあるいは流通販売を担う中小零細企業965社に対応した（2007年の同期間に比べ、牽引企業が15社増、中小零細企業が919社増）。流通・販売プロセスの改善策導入により恩恵を得た。

インテグレーター企業プログラム⁴⁹では、企業のグループ化のスキームを引き続き振興した。企業のグループ化は、品質、価格、納入のチャンスについて差別化した商品の販売を可能にするために購買や販売活動をまとめた形で実施する点で、地方の発展に影響を与える。2008年1月から7月までの間に、35社のインテグレーター企業が創設され、初期資本金440万ペソで、324社の中小零細企業が恩恵を得た。これら企業はメキシコの17の州において、直接・間接合わせて3,213人の雇用創出に貢献した。

経済省は、中小零細企業が中小企業団地⁵⁰として戦略的に設計された地理的な場で統合されるのを支援した。インフラやサービスの供給により、中小零細企業団地に入居する企

⁴⁹ Programa de Empresas Integradoras

⁵⁰ Parques PYME

業が競争力ある条件で運営し、生産ネットワークを強化できるようにした。

メキシコ国立自治大学⁵¹ (UNAM) の工学研究所の支援により、「工業団地ガイド」が出版された。また、全国工業団地基準化技術委員会⁵²との連携により、産業開発を工業団地として分類する際の判定のための指標設定に関するメキシコ基準⁵³ NMX-R-046-SCFI-2005 が更新された。さらに、FONDO PYME による支援を通じて、メキシコ 20 箇所の工業団地の検証がなされ、中小零細企業団地の全国リストは 187 箇所に上り、3,882 社の中小零細企業を網羅している。

中小企業輸出供給プログラム⁵⁴では、中小企業向け輸出センター⁵⁵ならびに輸出供給推進機関⁵⁶を通じ、中小零細企業の輸出活動への恒常的な参加を支援する。これは、中小零細企業の競争力の強化と国際市場へのアクセスの促進を目的とした技術援助、研修、専門的コンサルティング、市場のプロモーション、商品化、マーケティング、国際的流通等の分野における支援を中心として行われる。2008 年 1 月 - 7 月までの期間中、3,928 社の中小零細企業に対応し、商品の輸出に必要な要素を備えられるようサポートした。この合計企業数のうち 1,417 社はすでに輸出を行っている。輸出を開始した企業数を 2007 年の同期間中の数字と比べると、7 倍になっていることが見て取れる。2008 年 7 月現在、このネットワークは輸出に従事する中小企業および輸出潜在力のある中小企業に対する企業サポートのスペースを 62 箇所備えている。

メキシコ国内では 38 箇所の中小企業向け輸出センターおよび 1 箇所の民芸品の海外販売拠点が運営されている。国際的な分野では、15 箇所の輸出供給推進機関（米国に 5 箇所、カナダに 1 箇所、中米に 3 箇所、EU に 3 箇所、中国に 3 箇所）が機能している。さらに、これらの国々・地域に戦略的に配置された 8 箇所の販売拠点があり、国際的に輸出を推進するに当たり、商品化や流通の支援を行っている。

メキシコ-EU 企業センター 中小企業のための総合支援プログラム⁵⁷ (PIAPYME) は、122 社の企業に対して、マネジメント、生産、国際的販売・流通についてプロセスの強化、

⁵¹ Universidad Nacional Autónoma de México

⁵² Comité Técnico Nacional de Normalización de Parques Industriales

⁵³ Norma Mexicana

⁵⁴ Programa de Oferta Exportable PYME

⁵⁵ Centros Pymexporta

⁵⁶ Impulsora de Oferta Exportable

⁵⁷ Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México - Unión Europea

確立を支援した。この数字は2007年の同時期の数字を57%上回るものである。

セクター開発プログラムの実施では、大企業、企業会議所・団体の高い社会的責任感による総合戦略プロジェクトの振興を考慮している。戦略的植え付けのスキームにより、投資および雇用の保全・創出の倍増効果をもたらす目的で、直接支援が提供された。2007年9月 - 12月の期間に39のプロジェクトが承認され、23,282人の雇用を維持、257人の雇用を創出し、7億9,110万ペソの資金供与を受けた4,486社の企業に役立った。2008年の到達目標は少なくとも40プロジェクトを支援し、第3四半期に35プロジェクトについて見解を出すことである。

2008年1月から7月までの間に3件の総合戦略プロジェクトの支援がなされ、11億8,670万ペソで15,800の中小零細企業がそれぞれのセクターの価値連鎖に参加するのをサポートする。

表 2-15 中小企業支援プログラムの趣旨と規模（6）

メヒコエンブレンド企業サポートセンター	ワンストップサービス拠点を全国に整備し、数ある支援プログラムの中から個々の企業や起業家に最適な支援をコーディネートする。	拠点 10 箇所 コンサルタント 400 名 (1-6/2008 実績)
貧困地域における雇用プログラム	雇用創出のため、貧困地域への企業立地を促進する。	16 箇所 4,000 人 (1-6/2008 見込み)

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

6) 単一の機関で中小零細企業への支援を行う体制の強化

メヒコエンブレンド企業サポートセンター⁵⁸

2007年から、全国企業対応ネットワークの構築に取り組んでおり、第1段階では「全国対応窓口ネットワーク」と呼称され、あらゆる支援プログラムの供給を中小零細企業並びに起業家に近づけることであった。各中小零細企業の具体的な問題を総合的な形で、ただ1つの場所で解決できるようにし、必要な支援の種類ごとに別々の場所で支援を求めずにすむようにするのが目的である。そのために、企業向けサービスの分野に関する世界・国内レベルでの最良の実践の分析に取り組み、メヒコエンブレンド企業サポートセンターの機能的な運営モデルの設計が達成された。

⁵⁸ Centro de Atención Empresarial México Emprende

2008 年上半期、引き続き最適な建設モデルの作成に関する作業がなされ、またコンサルタント、エクステンシオニスタ（エクステンシオニスモの融資コンサルタント）、センターの現場スタッフのための方法論の設計が進んだ。7月には、この総合対応手法⁵⁹によって400名のコンサルタントが研修を受けた。彼らは、メヒコエンプレnde企業サポートセンターで助言・カウンセリングのサービスを提供する予定である。

2008年に予定されている40センターの設置進捗状況は25%で、所在地は、アグアスカリエンテス州、バハカリフォルニア州、コリマ州、チワワ州、ハリスコ州、ヌエボレオン州、プエブラ州、サンルイスポトシ州、シナロア州、タバスコ州および連邦特別区である。以上すべて、CANACINTRA、全国商業会議所⁶⁰（CANACO）、メキシコ建設産業会議所⁶¹、メキシコ経営者連盟⁶²（COPARMEX）、産業会議所連合⁶³といった民間部門の団体の協力によって実施された。

7) 地方開発と制度間の連携

貧困地域における雇用プログラム⁶⁴の創設により、16の生産センターの強化が支援され、これによって4,000人の正規雇用が創出される予定である。

2.2.3 中小企業融資

「企業の発展と開発プログラム⁶⁵」（PDE）が強調した中小企業の成長発展における資金アクセスの重要性に応え、経済省は低コストの融資保証システムを構築するため傘下機関や商業銀行との協力を進めた。その結果「全国保証システム（SNG）」「エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム⁶⁶」および各種の投資育成スキームが生まれた。

⁵⁹ Metodología de Atención Integral

⁶⁰ Cámara Nacional de Comercio

⁶¹ Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción

⁶² Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.

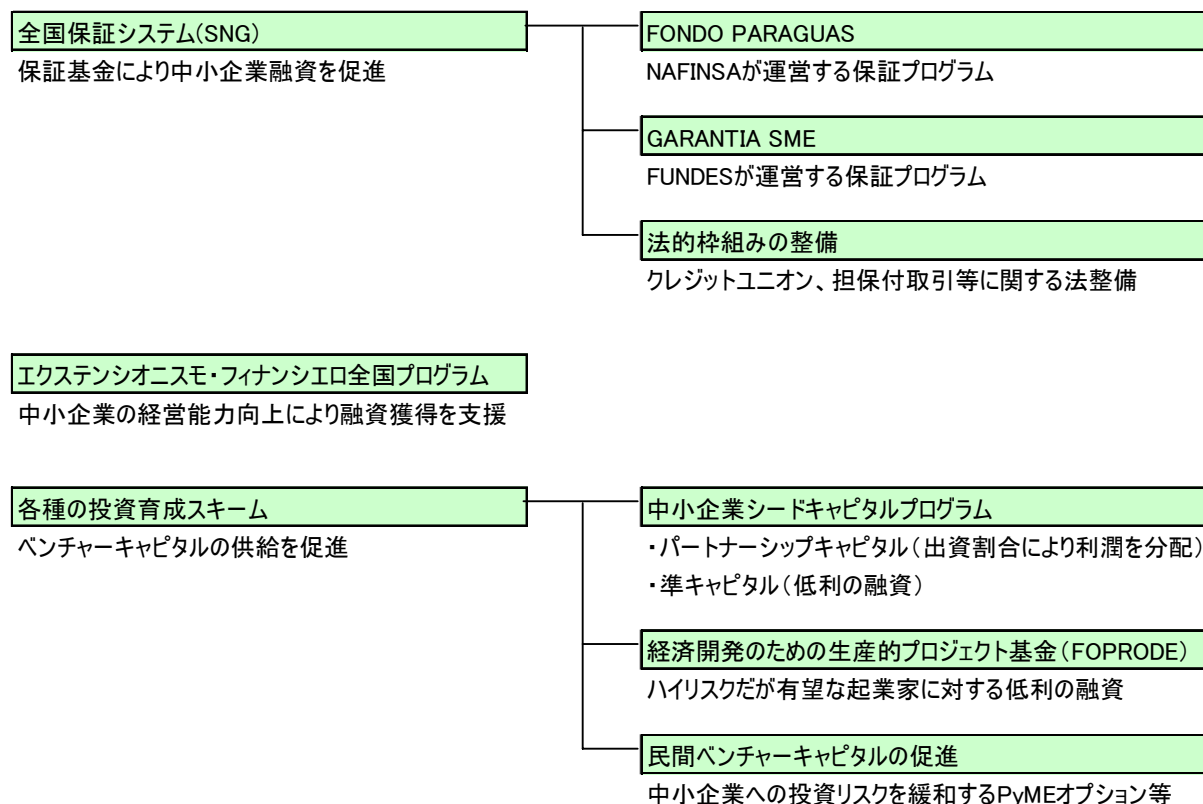
⁶³ Confederación de Cámaras Industriales

⁶⁴ Programa de Empleo en Zonas Marginadas

⁶⁵ Programa de Desarrollo Empresarial

⁶⁶ Red Nacional de Extensionismo Financiero

図 2-7 中小企業融資プログラム



出所：OECD (2007). SMEs in Mexico, Issues and Policies. をもとに調査団作成

あらゆる中小企業に手ごろな資金源を供給できるように、供給側・需要側双方への対策が講じられた。供給側に対しては、保証基金を創設して中小企業融資のリスクを低減することにより中小企業向け金融商品を拡大しようという SNG である。需要側に対しては、中小企業の経営管理能力を向上し融資を受けられるよう支援するエクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラムである。同時に、経済省と傘下機関や金融機関との連携強化により多くの金融商品が開発され、中小企業の資金調達手段の幅が広がった。

さらに、特に創業資金に注目して公的・民間のベンチャーキャピタルの供給を充実するために各種の投資育成スキームが創出されている。

(1) 全国保証システム (SNG)

SNG は、NAFINSA により運営されている「FONDO PARAGUAS」プログラムと、持続的

開発のための基金⁶⁷ (FUNDES) により運営されている「GARANTIA SME」プログラムにより構成されている。

中小企業の資金需要の9割は運転資本向けであり、保証つき融資の大半は短期のものである。

NAFINSA は、商業銀行と共に、金融仲介機能を強化し、代位弁済手続きを簡素化し、より多くの中小企業が銀行融資を受けられるようにした。結果として公証や登記のコストが削減され、また、パラメトリックモデルの活用や信用調査所へのアクセス向上により融資取引コストも下がった。

2001年の貯蓄および一般金融法⁶⁸ 後には、クレジットユニオンも保証プログラム的一端を担うようになった。なかでも2003年に設立されたクレジットユニオン「UNICRECE」は、金融仲介機関の一体化と低コストでの中小企業融資の強化において重要な役割を果たした。

銀行保証に関する法律も2003年に改正され、貸付機関による担保物件の回収についてのメカニズムが改良された。とはいえ、法的手続きは依然としてコストがかかり時間を要したために、契約の法的執行力は充分でなかった。債務不履行の貸付の回収を助けるために、担保つき取引の法的枠組みが2005年にさらに変更された。

(2) エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム

エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラムは、2004年の創設以降、急速に拡大し、2006年には全国32州をカバーするまでになった。経済省公認の融資アドバイザー約1,000人が、8,000社以上(2006年)の中小企業に無料の融資アドバイスを行っている。

融資前の段階では、エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラムは、融資申請を承認されるように整えることにより、銀行のリスク認識を下げる効果を生んでいる。まず、融資アドバイザーが中小企業の資金需要を評価し、最適な融資商品を選定し、事業主が融資交渉を行うのを支援する。続いて、商業銀行が全国的な支店網を通じて中小企業の融資申請を審査し、より良い申請を行えるよう支援する。結果として、融資承認にかかるコストが低

⁶⁷ Fundación para el Desarrollo Sustentable en América Latina

⁶⁸ Ley de Ahorro y Crédito Popular

減された。

融資実行段階では、初年度の融資状況をモニタリングし、有効な資金活用の助言を行う。

(3) 各種の投資育成スキーム

ベンチャーキャピタルの供給を増やすことを目的に、シードキャピタルプログラム⁶⁹、経済開発のための生産プロジェクト基金⁷⁰（FOPRODE）、さらに民間ベンチャーキャピタルを中小企業へ誘導するため中小企業投資クラブの創設に出資するなどの手段がとられている。

シードキャピタルプログラムは2005年末に FONDO PYME の1,000万ドルの資金で開始された。将来性はあるが起業や資金調達の経験の無い起業家を対象に、金融仲介機関やインキュベーターを通じて創業資金を提供する。支援金額は創業する企業の事業特性により10,000～20,000USドルである。

資金の提供形態は、パートナーシップキャピタルと準キャピタルの2つがある。パートナーシップキャピタルは、インキュベーターが共同事業者として資本を提供し、最大4年の支援期間の終わりに初期の出資比率に応じて損益分配するものである。起業家との契約に基づく戦略的パートナーシップを可能にするため、資金源はインキュベーターセンターに支払われる。パートナーシップキャピタルの成功には、インキュベーター自身による資金提供後の十分なフォローアップが大切である。

準キャピタルは、インキュベーターあるいはノンバンク金融仲介機関が運営する年利6%の低利融資で、創業する企業の事業特性により6～18ヶ月の猶予期間が与えられるものである。起業家が15%ないし20%の自己資金を持っていることが条件である。

FOPRODE は、革新的な起業家の卵を支援するもので、起業実績も無く、信用情報も無く、融資保証も担保も無い者に対し低利融資を提供する。融資期間3～4年、年利6%、猶予期間1年で、25,000～100,000USドルを貸し付ける。2005年には1,000万ドルの資金で200社を支援した。2006年には FONDO PYME の FOPRODE への拠出は2,000万ドルと2倍になった。

⁶⁹ Programa Capital Semilla PYME

⁷⁰ Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico

全国規模の仲介機関により運営管理され、地方政府も関与している。地方金融機関は案件の発掘・評価から融資契約の正式承認、債権の管理回収まで行う。投資の申し込みはインターネットを介した電子窓口を通じて受領され審査される。

さらに、民間ベンチャーキャピタルの中小企業への流入を促すため、中小企業投資クラブの創設が奨励されている。革新的な中小企業に投資することにより高いリターンを得ようとする投資家にとって、投資クラブは運営コストとリスクを減らして投資余力を増すものである。起業家にとっては、投資クラブ無しには得られなかった民間ベンチャーキャピタルを利用できるようになる。

最近創設された PYME オプション⁷¹ (2006) は、投資クラブの創設を促し、ベンチャーキャピタル資金が創業期の中小企業に投資されるように設計されたユニークな投資保証である。

革新的、高付加価値あるいは輸出志向の事業活動を行う中小企業、もしくは産業連鎖の一翼を担うことが明らかな中小企業が対象となる。このような中小企業に対する投資について、PYME オプションにより 500,000US ドルを上限に出資額の 70%までが投資家に補填される。補償の期間は 3～5 年である。

(4) その他の中小企業融資

1) 農村女性へのマイクロファイナンス基金

この基金を通じて、58,000 の零細クレジットが農村女性 57,000 人に与えられ、彼女たちの零細企業への支援に役立てられている。

2) セクター基金⁷²

現在 17 のセクター基金が稼働している。同数の連邦政府の附属機関や組織が調印しており、この基金を通じて複数の省庁と CONACYT から 14 億 5200 万ペソを投資する予定になっている。特筆する点としては、2007 年 12 月に創設された、EU との「科学技術協力国際基金⁷³ (FONCICYT)」がある。この枠組みで、2008 年 7 月現在、CONACYT から

⁷¹ Opción PyME

⁷² Fondes Sectoriales

⁷³ Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología

6,000 万ペソ、EU から 250 万ユーロの初期拠出金がある。

また、経済省と CONACYT 間で調印した「技術革新基金⁷⁴」は、中小零細企業におけるイノベーションやテクノロジーの開発を奨励することを目的としている。2007 年下半期に、この基金の第 2 回目の募集が行われ、同年中、112 件のプロジェクトが承認された。金額は 4 億ペソに相当する。

3) 観光部門のための融資プログラム⁷⁵

観光省が BANCOMEXT と連携し、2007 年 7 月、観光部門のための融資プログラムを実施した。2007 年 9 月から 2008 年 6 月までの間の成果は、観光関係の中小零細企業向けに総額 3 億 1,760 万ペソに相当する 1,838 件のクレジットを割り当てた。

4) 社会事業支援全国基金⁷⁶ (FONAES)

経済省は 2007 年より、貧困地域に居住し、経済的潜在力のある、低所得の住民の起業家精神を支援することに的を絞った戦略を実施している。プログラムを選択する可能性の判断基準に基づき、零細地域圏を構成する市町村、「社会開発一般法」に基づく対応優先地区を構成する市町村、住民の 40%以上が先住民の市町村、都市の貧困地区が重点地域として特定され、FONAES の供与する支援の大半が集中している。また、社会的金融の強化のためのプログラムが充当する資金の全体が、零細地域に焦点を当てたものとなっている。こうした戦略の成果は以下の通りである。

- 零細地域戦略：2008 年の第 1 四半期中、40 箇所の零細地域に所在する 144 団体の企業や社会集団に向け、商業・サービスの生産的投資のために、144 件の支援、総額 2,630 万ペソが認可された。この支援により、社会的企業 822 件が恩恵を受け、392 の雇用が創出され、さらに 207 の雇用が保持された。
- 農村の自治体：2008 年 1 月から 6 月の間に、農村地域の市町村に所在する 180 の企業や社会団体に向け、商業・サービスの生産的投資のために 180 件の支援、総額 3,370 万ペソが認可された。この支援により、1,065 の社会的企業が恩恵を受け、

⁷⁴ Fondo de Innovación Tecnológica

⁷⁵ Programa de Financiamiento para el Sector Turismo

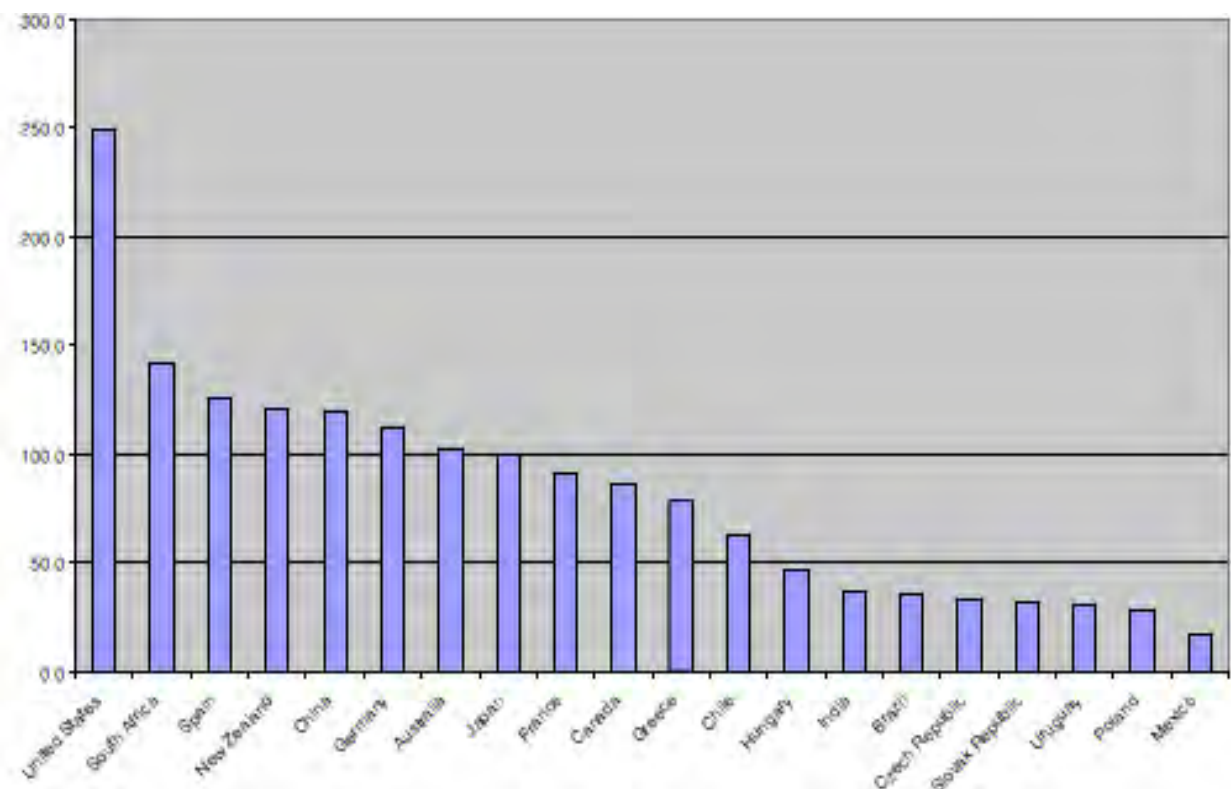
⁷⁶ Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales

509 の雇用が創出され、さらに 292 の雇用が保持された。また、企業能力強化のために 17 万ペソの資金で 5 つの社会的企業への支援がなされた。

(5) 中小企業向け融資の現状

2.2.3(1)~(4)に述べたようにメキシコにおける中小零細企業に対する融資の状況は過去に比べて改善されたが、メキシコの中小零細企業は依然として未発達な銀行融資市場と関連するファイナンスに要する高いコストに悩まされているのが現状である。プライベートセクターに対する国内融資の GDP に占める割合を示した図 2-8 は 2005 年のデータであるが、他の国々と比べて非常に厳しい融資環境は、多少の改善では足りない状況を示している。また、短期の中小零細企業に対する貸出金利も他国と比べて高い水準で推移している（表 2-16）。

図 2-8 プライベートセクターに対する国内融資の GDP に占める割合



出所：World Bank (2005). *World Development Indicators*.

表 2-16 企業向け短期貸出金利の国際比較

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
メキシコ	16.15	12.24	7.46	6.51	7.10	9.33	7.52
ニュージーランド	6.52	5.74	5.67	5.42	6.13	7.11	7.37
オーストラリア	6.18	4.90	4.75	4.90	5.48	5.64	5.77
米国	6.48	3.73	1.76	1.17	1.58	3.53	5.06
カナダ	5.70	4.00	2.62	2.97	2.31	2.81	4.09
ノルウェー	6.75	7.23	6.91	4.10	2.01	2.21	3.13
デンマーク	4.90	4.62	3.48	2.36	2.14	2.17	2.69
EU 地域	4.39	4.26	3.32	2.34	2.11	2.19	2.68
スイス	3.17	2.86	1.13	0.33	0.48	0.81	1.60
日本	0.25	0.12	0.06	0.04	0.03	0.03	0.05

出所：OECD (2007). *SEMs in Mexico, Issues and Policies*.

1) 民間金融機関の中小零細企業への融資状況

表 2-17 はメキシコの主な民間金融機関の中小零細企業向けの融資商品を示している。運転資金に対する融資商品から設備等の固定資産に対する商品まで様々存在する。しかしながら、金利が 16%~24%と非常に高く、実際に中小零細企業でこれらの商品を利用して企業はほとんどないというのが実状である。この状況は、図 2-8 のプライベートセクターに対する国内融資の GDP に占める割合が他国に比べて低いことにも表れている。

表 2-17 主な民間金融機関の中小零細企業向けの融資商品

銀行名	クレジットの名称	クレジットの用途	金利	期間	クレジット金額	担保・保証
バナメックス	リボルビング・クレジット	製造・商業・サービス業の中小零細企業の運転資本に対するクレジット	インターバンクレート +12%	期間の制限はない	550,000 ペソまで	不動産担保は不要。 連帯保証人は必要。
	BBVA ビジネス向けカード	製造・商業・サービス業の中小零細企業の資材・在庫・什器等に対するクレジット	インターバンクレート +8.32%	24 ヶ月まで	75,000 ペソから 100 万ペソまで	連帯保証人が必要。
HSBC	ビジネス向けクレジット	製造・商業・サービス業の中小零細企業の運転資本に対するクレジット	24%	12 ヶ月まで	10,000 ペソから 400,000 ペソまで	不動産担保、保証人とも不要。
	設備向けビジネスクレジット	製造・商業・サービス業の中小零細企業の機械・設備に対するクレジット	18%	12 ヶ月、24 ヶ月、30 ヶ月、36 ヶ月、48 ヶ月	100,000 ペソから 100 万ペソまで	融資を受けた資材の担保保証
SANTANDER SERFIN	中小企業クレジット	製造・商業・サービス業の中小零細企業の運転資本に対するクレジット	インターバンクレート +11.5%	18 ヶ月まで	50,000 ペソから 750,000 ペソまで	連帯保証人が必要
		製造・商業・サービス業の中小零細企業の固定資産に対するクレジット	インターバンクレート +11.5%	36 ヶ月まで	50,000 ペソから 750,000 ペソまで	連帯保証人が必要

銀行名	クレジットの名称	クレジットの用途	金利	期間	クレジット金額	担保・保証
BANCO REGIO (Banco Regional de Monterrey S.A.)	Regio MIPYME	製造・商業・サービス業の中小零細企業の運転資本に対するクレジット	19%	24ヶ月まで	30,000 ペソから 400,000 ペソまで	連帯保証人が必要
		製造・商業・サービス業の中小零細企業の固定資産に対するクレジット	16.5%から19%	36ヶ月まで	30,000 ペソから 100万ペソまで	リースした資産に対する担保および連帯保証人が必要
AFIRME	AFIRME 中小企業向けクレジット	製造・商業・サービス業の中小零細企業の運転資本に対するクレジット	インターバンクレート+8%	最長で36ヶ月	100,000 ペソから 340万ペソまで	保証人と担保または不動産担保が必要
		製造・商業・サービス業の中小零細企業の固定資産に対するクレジット	インターバンクレート+8%	最長で60ヶ月	100,000 ペソから 340万ペソまで	保証人と担保または不動産担保が必要
BANCO DEL BAJIO	PYME BAJIO	製造・商業・サービス業の中小零細企業の固定資産に対するクレジット	インターバンクレート+6.5%	12ヶ月から48ヶ月まで	100万ペソから 500万ペソまで	借りた金額の1.5倍の不動産担保が必要。 NAFINSAが50%まで保証。

注：インターバンクレート（2008年12月現在）90日 7.2%

出所：Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)公表資料をもとに調査団作成

2) 公的金融機関の中小零細企業への融資状況

表 2-18 は、表 2-10 および表 2-11 で述べた「中小企業向け融資促進・アクセス全国プログラム」と「全国保証システム」を除く中小零細企業向けの商品を示している。公的金融機関の融資商品も運転資金に対するものから設備等の固定資産に対するものまで様々な金融商品が存在する。貸し出し金利は、13%~16%くらいと民間金融機関の 16%~24%に比べれば低いが、他国の貸出金利或いは大企業への貸出金利に比べるとかなり高いレベルである。

表 2-18 主な公的金融機関の中小零細企業向けの融資商品

機関名	クレジットの名称	クレジットの用途	金利	期間	担保・保証
BANCOMEXT	輸出生産連鎖(Cadenas Productivas Exportadoras)	企業の競争力を向上させるのを目的とした融資。ビジネス・チャンスの実現に必要な流動性を確保するために、集金管理を強化するよう助ける。	ペソまたはドル建てで、金利は融資期間中固定。ドル建て融資の場合は、LIBOR+4%。ペソ建て融資の場合は、インターバンクレート+4%		物的担保は不要。
	中小企業クレジット「運転資本輸出」(Credito PYME Exporta Capital de Trabajo)	運転資本および輸出関連費用への金融支援。	固定で融資期間中にわたり競争力のある金利。	最大で 24 ヶ月	
鉱業振興信託 (FIFOMI)	運転資本基金	原材料、スベアパーツ、消耗品・資材の購入、運転費用 (100 万ドルまたはペソでそれぞれ相当額まで融資)	CETES+5%(期間が 1 年まで) CETES+6%(期間が 1 年から 5 年まで)	5 年まで	必要な支援の個別のケースに応じて要相談。
	リボルビング・ターム・ローン	売掛金を回収している間、即時の流動性を提供する与信枠。(50 万ドルもしくはペソでそれぞれ相当額まで融資)	CETES+5%(期間が 1 年まで) CETES+4.5%(期間が 1 年から 3 年まで)	リボルビング付で 3 年まで	必要な支援の個別のケースに応じて要相談

機関名	クレジットの名称	クレジットの用途	金利	期間	担保・保証
FIFOMI (続き)	サブライヤー支援のための のリボルビング・ターム・ ローン	中大企業のサブライヤーであ る中小企業向けの与信枠。売 掛債権への融資であるため、 融資額は250万ドルもしくはペ ソ相当額まで融資。	CETES+5%(期間が1年から 3年まで) CETES+4.5%(期間が1年から 3年まで)	リボルビング 付で3年まで	必要な支援の個別のケ ースに応じて要相談
	固定資産ローン	機械・器材・輸送器材・仕器の 購入、工場建物の整備、購入 もしくは建設、採掘プラントの 移転その他固定資産への投資 のための融資	CETES+5%(期間が3年まで) CETES+6%(3年から10年ま で)	10年まで	
	中小企業プログラム 固定資産ローン	機械・器材・輸送器材の購入、 生産プラントの自動化、土木工 学および生産プラントや鉱山 の整備に関連する費用など、 固定資産向けの投資のための 融資	CETES+3%(期間が2年から5 年) CETES+3.5%(期間が5年から 10年)	10年まで	
	中小企業プログラム 常設運転資本基金	在庫、原材料、スเปーパーズ、 消耗品の購入並びにビジネス と直接関係のある費用に対す る融資(融資枠はオペレーショ ンコストの3ヶ月分まで)	CETES+3%	5年まで	

機関名	クレジットの名称	クレジットの用途	金利	期間	担保・保証
FIFOMI (続き)	サブプライヤー開発 (Credit-Desarrollo FIFOMI)	領収書、インボイスなどに対し て、割引や支払いを適宜に行 うことによって、大企業のサブプ ライヤーである中小零細企業に 流動性を与えることで、サブプ ライヤーの運転資本の備えを可 能にする。	CETES+0.75%(期間が1年ま で) CETES+1.5%(期間が1年から 5年まで)	5年まで	
NAFINSA	設備・器材	ビジネスに投資するための融 資(融資はペソまたはドルで、 資材価格の85%まで)(米国で の機械の購入に対する融資)	ペソの場合は、インターバンク レート+3%、ドルの場合は、 LIBOR+2.25%)	期間は金額 による(2年か ら5年まで)	保証人が必要。 同じ種類のビジネスに3 年以上従事しているこ と。機械は少なくとも中 身の50%が米国製でな くはならない。
	中小企業クレジット	運転資本または固定資産を獲 得するための融資	プライムレート		不動産担保保証や連 帯保証人は不要

注 : LIBOR (3ヶ月) 2.20% (2008年12月)

CETES (国債-3ヶ月) 7.46%-8.4% (2008年12月)

インターバンクレート (2008年12月現在) 90日 7.2%

出所 : Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)公表資料をもとに調査団が作成

第3章

中小企業コンサルタントの登録・養成の現状

第3章 中小企業コンサルタントの登録・養成の現状

メキシコにおいては、一般に各省の所管事業をコンサルタントが実施する傾向があり、例えば、観光省が観光関連のコンサルティングを、経済省が中小企業関連のコンサルティングを、農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省¹（SAGARPA）は所管事業に関連するコンサルティングを、コンサルタントを使って行っているというのが現状である。これらのコンサルタントには欧米のビジネススクールを卒業して MBA の資格を取得し経験を積んだ上でコンサルタントとして活動している者もいるが、大多数はメキシコ国内のコンサルタント養成機関で研修を修了し、その後先輩コンサルタントの指導を受けて独り立ちする。メキシコの中小企業を指導するコンサルタントの質は千差万別で、政府機関と契約できる知識と経験をもつコンサルタントから、名ばかりのコンサルタントまで様々である。

本章では、メキシコにおいて中小企業に対してコンサルティングを行っているコンサルタントの養成および登録の現状に関して、公的機関、高等教育機関、および民間機関の3つの観点から記述する²。

3.1 公的機関における中小企業コンサルタントの登録・養成

メキシコでは上述の通り、各省の所管事業をコンサルタントが実施する傾向があり、各省がコンサルタントを活用し所管事業を実施しているが、ここでは、観光省、農村金融公社³、開発金融公社⁴（NAFINSA）、社会事業支援全国基金⁵（FONAES）および SAGARPA の現状に関して記述する。なお、経済省のケースに関しては、第4章に詳述する。

3.1.1 観光省

観光省は、メキシコに存在する観光関係の中小零細企業の数が 40,000 社以上と非常に多く、地理的分布もばらばらであることから、観光省が養成・登録したコンサルタントを介し

¹ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

² コンサルタントが一定以上の能力を有すると認めることを表す用語は統一されていないが、本章では各実施機関の表現を尊重した。したがって調査団が定義する「認定」「認証」「登録」と異なる意味でこれらの用語を用いている箇所がある。

³ Financiera Rural

⁴ Nacional Financiera, S.N.C

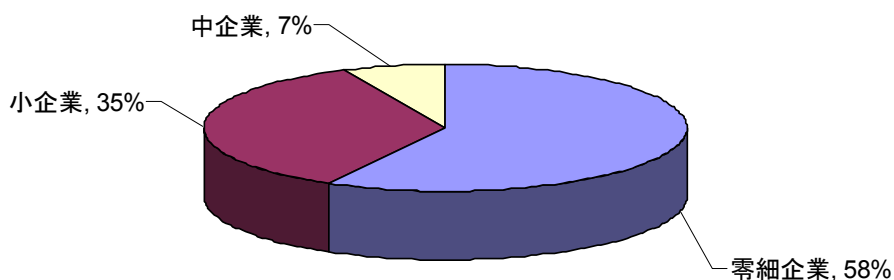
⁵ Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales

たプログラム「M」と「H」の適用を開始しており、このコンサルタントは、観光省が事前に定めたガイドラインと方法に従うことが義務付けられている。

(1) プログラム「M」⁶とコンサルタント「M」

2002年からスタートしたプログラムで、観光関連企業が顧客満足度を向上させ、より収益を上げることが目的としている。このプログラムに参加した企業に対しては、観光省より「M」という記章のついた認定書が与えられる。2002年～2008年の間にこのプログラムに参加した企業は4,820社で、「M」の認定書を授与された企業は4,018社に上る。「M」の認定を受領した企業規模の内訳は図3-1の通り。

図 3-1 「M」の認定を受領した規模別企業数（2002年～2008年）



出所：観光省

プログラムは、最大で25社までが参加するグループごとに研修が行われ、それらの参加企業にモデルが適用される。モデルの適用に要する時間は対象企業の規模等により異なるが概ね80時間（40時間が座学、40時間が実施）である。実施体制は6回に渡る研修のセッション（1セッションあたり約8時間）、コンサルタント「M」による助言を目的とした企業訪問が4回、最長で12週間実施される活動よりなる。これらの活動終了後、クロス評価が実施される。クロス評価とは、研修・助言を行ったコンサルタントとは別のコンサルタント「M」が、あらかじめ定められた検証リストに基づいてモデル実施レベルを検証することである。評価で合格と判定された場合は、記章「M」が授与される。有効期間は2年間である。

プログラム「M」の研修を実施し評価しているコンサルタント「M」の養成および登録は

⁶ Programa Moderniza

以下のような手続きを経て行われる。

1) 養成コースに参加するための要件

コンサルタント「M」として観光省に登録されるためには、養成コースに参加しなければならず、養成コースに参加するための要件は以下の通り。

- CONOCER の「一般コンサルタント⁷」の認証を有していること（2007 年度より要件となった）。
- コンサルタントとしての経験を有していること。

2) 登録されるための要件

- 養成コースへの出席率が 90%以上であること（実習および理論）
- 試験の成績が 90 点以上（100 点満点）であること
- 養成期間中に観光省の指定により候補者が指導した企業が認定書「M」を取得すること

上記全てを満たした者は、コンサルタント「M」として登録される。

3) 登録の更新

コンサルタント「M」の登録は 2 年ごとに更新することが義務付けられており、更新のための要件は以下の通りである。

- 1 年間に少なくとも 4 社の診断・指導を行わなければならない。
- 1 年間に 40 時間、観光省の指定する業務に無償で従事しなければならない。（例えば、上記のクロス評価など）

2008 年時点で、コンサルタント「M」として登録しているコンサルタントの数は全国で 249 人である。

⁷ CCON0147.03 Consultoria general

表 3-1 コンサルタント「M」の登録・養成の概要

名称	コンサルタント「M」	
実施機関	観光省	公的機関
業務内容	観光関連企業が顧客満足度を向上させ、より収益を上げることを目的に2002年から開始されたプログラム「M」において、参加企業に対する訪問指導を行う。また、他のコンサルタント「M」が指導した企業の達成度を評価する。	
登録者数	249名(2008年)	
登録要件	養成コースに参加するための要件: 1) 「一般コンサルタント」の職務能力認証を取得していること 2) コンサルタントとしての経験を有すること 登録するための要件: 3) 養成コースへの出席率が90%以上であること 4) 試験の成績が100点満点中90点以上であること 5) 養成期間中に企業を指導し、当該企業が「M」認定を取得すること	
養成方法	12のコンサルティングツールについて、70時間の研修を行う。 T1: 基本用語と組織構造 T2: 5S T3: リーダーシップと人材育成 T4: 市場の理解 T5: 接客要員の育成 T6: マーケティング T7: 業務プロセスとムダの排除 T8: 業務プロセスの標準化 T9: 目で見える管理 T10: 情報システムと財務分析 T11: 方針管理 T12: PDCAと説明責任	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	1) 1年間に少なくとも4社のプログラム「M」参加企業に対し指導を行うこと 2) 1年間に40時間の観光省指定業務に無償で従事すること	
特記事項	● プログラム「M」参加企業数は累計4,820社、うち認定取得企業数は累計4,018社。	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

(2) プログラム「H」⁸とコンサルタント「H」

プログラム「H」は、屋台などのように移動型でない固定型の飲食施設における食品衛生管理の研修・実施を行うプログラムであり、シンボルマーク「H」を用いている。

プログラム「H」を実行するコンサルタント「H」の養成および登録の仕組みは以下の通りである。

1) 養成コースに参加するための要件

観光省登録のコンサルタント「H」になるためには養成コースを受講する。養成コース

⁸ Programa Manejo Higienico de los Alimentos Distintivo "H"

に参加するための要件は以下の通り。

- 化学・医学・生物学系の学科を履修した大卒者であること
 - 例) 食品工学学士
 - 栄養学学士
 - 薬学学士
 - 食品化学学士
 - 生物学学士
 - 獣医師
 - 農業技師
 - 化学技師
- 「集合研修インストラクター⁹」の最新の職務能力技術基準に基づき CONOCER が与える職務能力認証を有していること
- 食品・飲料についての経験を有すること
- 応募者が、専門職としての基本的なプロフィールを満たしていない場合は、教育課程外の経験が少なくとも1年はあることを示さなくてはならない。その際、食品の無害化プロセスにおけるパフォーマンスが必要となる。例えば、BPM¹⁰、BPH¹¹、HACCP¹²、POES¹³等の技術委員会への参加等がこれに相当する。同様に、微生物学、保健衛生に関し、講習を少なくともそれぞれ64時間ずつ履修していなければならない。

上記の要件を満たすことを示すため、応募者は以下の文書を提出しなくてはならない。

- a) 履歴書
- b) 単位取得満了状¹⁴、卒業証書もしくは卒業登録証¹⁵
- c) 食品・飲料に関する経験を証明する企業からの手紙

専門職としてのプロフィールを満たしていない応募者は、以下の d), e), f)を併せて提出

⁹ NUGCH001.01 Impartición de cursos de capacitación presenciales

¹⁰ Buenas Practicas de Manufactura. 適正製造規範 (Good Manufacturing Practice, GMP)

¹¹ Buenas Practicas de Higiene. 適正衛生規範 (Good Hygiene Practice, GHP)

¹² Hazard Analysis Critical Control Point 危害分析重要管理点

¹³ Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento. 衛生標準作業手順書

¹⁴ 卒業論文未提出のため学位は取得していないが、必要な科目をすべて履修したことを証明する大学発行の手紙

¹⁵ 一種の卒業証明書であるが、メキシコでは大学を卒業したことを教育省に登録する必要があり、その手続き後卒業登録証が発行される。

する。

- d) 技術委員会（BPM、BPH、HACCP、POES）への参加レター
- e) 公的あるいは民間機関による登録がなされた、微生物学に関する講習に 64 時間出席したことを示す証明書
- f) 公的あるいは民間機関による登録がなされた、保健衛生学に関する講習に 64 時間出席したことを示す証明書

2) 登録されるための要件

上記の要件を満たす受講生は、研修で以下の要件を満たすことでコンサルタント「H」として登録される。

- ▶ 観光省が実施する 24 時間の「プログラム「H」・インストラクター養成講習」に出席し、筆記試験に少なくとも 9 割の正答率で合格すること

観光省は毎年、コンサルタント「H」養成のための研修プログラムを提供している。これは受講者にとっては無料で受講できる講習である。

登録には、養成講習終了時に行われる評価で、100 点満点中、少なくとも 90 点以上の成績で合格することが必要である。点数が 85 点から 89 点の成績であった場合、受講者は 2 回目の評価を受けることができる。ただし、2 回目の評価でも合格しなかった場合（90 点以上の成績を取れなかった場合）、受講者は登録の手続きを再開するために 1 年間待たなくてはならない。評価に対して、納得がいかない受講者は観光省観光研修部に見直しの申請をすることができる。

以上の要件を受講者が完全に満たした後、コンサルタント「H」としての観光省登録番号が付与され、観光研修部が発行する 2 年間有効の資格証が与えられる。

3) 登録の更新

コンサルタント「H」の登録は、プログラム「H」を 12 ヶ月間に少なくとも 4 社に対して実施し成功を収めることで有効性が維持される。登録日より 1 年が経過してもこの分野に関する活動の証明書が 1 つもない場合は、登録は取り消される。また、観光省は四半期ごとに登録コンサルタントのリストをインターネット並びに州政府の観光事務局を通じて更新する。観光省に登録のあるコンサルタントの名簿は、観光省のホームページを通じて

て、一般に公開されている。

表 3-2 コンサルタント「H」の登録・養成の概要

名称	コンサルタント「H」	
実施機関	観光省	公的機関
業務内容	固定型飲食施設における食品衛生管理の向上を目的とするプログラム「H」において、参加企業に対する研修・指導を行う。	
登録者数	298名	
登録要件	養成コースに参加するための要件: 1) 化学・医学・生物学系の学科を履修した大卒者であること(ただし、食品無害化に関連する1年以上の教育課程外の経験および微生物学・保健衛生に関する各々64時間以上の講習履修により代えることができる) 2) 「集合研修インストラクター」の職務能力認証を取得していること 3) 食品・飲料についての経験を有すること 登録するための要件: 4) 養成コースに出席すること 5) 試験の成績が100点満点中90点以上であること(85～89点の場合には1回に限り再受験が認められる)	
養成方法	24時間の養成講習	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	1年間に少なくとも4社のプログラム「H」参加企業を指導し成功を収めること	
特記事項		

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.1.2 農村金融公社

農村金融公社は、大蔵省の管轄下で2003年より農村の生産者に対して支援活動を行っている組織である。農村金融公社の使命は、メキシコの農村地域において自立できる金融モデルを通じて、農業、畜産、林業、漁業そして他の全ての経済活動の発展に貢献することである。農村金融公社は生産性および収益性を向上させることにより、農村地域の人々の生活の向上を目指している。この目的のために、農村金融公社は、2つの基本的な方法を用いて行う。1つは、クレジットの提供であり、もう1つは、研修およびコンサルティングサービスの提供である。

過去5年間（2003年～2008年）の活動の結果は、

- 農村金融公社は、45万7,000件以上の農村ローンを供与し、金額ベースでは、53億USドル以上となる。
- 農村金融公社のローンポートフォリオは、2004年と2007年の間、年平均で23%成長

している。

- 2007年だけのローンポートフォリオの成長率は、前年比25%の成長となっている。
 - 農村金融公社の不良債権率は、常に国際標準を維持し、2007年末では、2.2%である。
- 現在、メキシコ全国で約1,400のプロジェクトを実施中である。

(1) 養成

農村金融公社では、プログラム実施の際に雇用されるコンサルタントの養成を、メキシコ全国の10の大学院と協定を結び2006年6月より実施している。このコースは2年間のマスターコースで受講修了生に対しては、専門サービスの提供に関する修士号¹⁶が授与される。このコースを受講するための要件は以下の通り。このコースの受講生に対しては奨学金が農村金融公社から与えられる。

- ▶ 学士課程を修了していること。(ただし、次の要件を満たせば絶対的な要件ではない)
- ▶ 農村金融公社のコンサルタントリストに登録していて、農村金融公社プログラムで仕事をしたことがある人(農村で仕事をした経験があること)

この2つ目の条件がコース受講のための絶対条件となっている。

このコースでは、「如何にして教えるか」ということに重点が置かれ、以下の6つのテーマに関して講義が行われている。

- 人類学
- 心理学
- 神経心理学
- 認識論
- 記号論
- 教育学

(2) 登録・養成・認定・認証のプロセス

1) 登録

農村金融公社では現在4,500人が登録している。ただし、このリストに登録されているコンサルタントで実際に仕事をしている人は1,200人程度である。

2) 養成

¹⁶ Maestría Tecnológica en Prestación de Servicios Profesionales

(1)に記した要件を満たす人に対して養成コースが設けられている。現在この養成コースを 800 人が受講中。

3) 認定

養成コース修了生に対して、認定が行われるが、試験結果で認定するのではなく、「農村開発に役立つことを証明」できた場合に認定が与えられる。現在、認定が与えられているコンサルタントの数は、357 人である。

4) 認証

実際に農村金融公社 プログラムで仕事をした後に、その成果に基づき認証される。現在、認証されているコンサルタントの数は 40 人である。

ただし、実際に農村金融公社プログラムでコンサルティングサービスを行っているコンサルタントが全て、認定あるいは認証を受けたコンサルタントではない。

表 3-3 農村金融公社のコンサルタントの登録・養成の概要

名称	コンサルタント	
実施機関	農村金融公社	公的機関
業務内容	農村地域の人々の生活の向上を目指し、生産性および収益性の改善を目指した研修およびコンサルティングサービスを実施する。	
登録者数	4,500 名(うち、1,200 名が活動中)	
登録要件	<ul style="list-style-type: none"> 年 2 回行われる募集に対し、関心分野を明記した登録申請書を提出すれば登録される。 関心分野にマッチするコンサルティングニーズが生じると、面接、CV および試験による経験や資質の評価に基づいて適格か否か判断される。 	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> 全国 10 の大学院との協定による2年間の修士コース(人類学、心理学、神経心理学、認識論、記号論、教育学の6分野に関連する)を履修する。 受講するための要件: <ol style="list-style-type: none"> 1) 農村金融公社に登録していること 2) 農村金融公社プログラムに従事したことがあるか、農村での業務経験があること 3) 10 点満点換算で 7.5 点以上の成績で学士課程を卒業していること 受講者には奨学金が支給される。 	
登録有効期間	無期限(適格の判定は2年間有効)	
登録更新要件	コンサルティングプロジェクトの終了時に行われる委員会の評価により、報酬の支払可否が判断される。評価が悪い場合には適格の判定は取り消される。	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> 修士コースを修了した登録コンサルタントは、農村金融公社に認定される。認定コンサルタントは 357 名である。 認定コンサルタントはプログラム従事の成果に基づき、農村金融公社に認証される。認証コンサルタントは 40 名である。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.1.3 開発金融公社（NAFinsa）

NAFinsa は中小企業に対して新しい金融商品を提供することで中小企業を支援している。2007年度にファイナンスまたは研修や技術的な援助を受けた中小企業の本数は1,120,926社に上る。2007年度に NAFinsa は様々なプログラムを通じて約 2,121 億ペソを助成したが、大部分は民間中小企業に対するものである。

企業家研修を実施するインストラクターの任用の仕組みを以下に紹介する。

(1) 登録の要件

NAFinsa のインストラクターは、担当する科目ごとに求められる能力が異なり、養成・登録は科目ごとに行われている。応募要件、登録要件も科目により異なる。

担当科目に関わらず応募に必要な要件は、**中小零細規模**の企業への助言の経験あるいは大学での教職の経験があることで、CV で確認される。これに加え、科目により異なる経験や専門性に関する条件が課せられる。例えば、輸出がテーマであればその分野での経験、法律問題を担当するならば法学士であること等である。

- **中小零細規模**の企業への助言の経験、あるいは大学での教職の経験があること
- 担当する科目ごとに要求される当該分野の経験や専門性の条件を満たすこと

要件を備えた応募者に対して、養成コースおよび修了試験が実施される。試験で 10 点満点中 8.5 点以上の成績を収めると、NAFinsa 承認インストラクターとしてデータベースに登録される。

- 養成コースを受講し、修了試験で 10 点満点中 8.5 点以上を獲得すること

登録プロセスは科目ごとに実施され、インストラクターは自らの経歴や知識に照らして科目を選ぶ。ひとりで複数科目の承認を受けることもできる。

(2) 登録の更新

インストラクターは、個別に年間の研修計画を NAFinsa と合意する。参加者を募集し、

研修場所を確保し、受講証を送付するのは全てインストラクターの責任である。

登録の有効期限は2年で、データベースに記録されたインストラクターのパフォーマンスが NAFINSA と契約した目標に達していれば、登録は更新される。達していなければ、登録は抹消される。

また、企業家研修の内容が改訂された場合には、その科目を担当する既存のインストラクターは改めて養成研修を受講し修了試験に合格しなければならない。

表 3-4 NAFINSA 承認インストラクターの登録・養成の概要

名称	NAFINSA 承認インストラクター ¹⁷	
実施機関	開発金融公社 (NAFINSA)	公的機関
業務内容	中小企業を対象に企業家研修を実施する。	
登録者数	100 名	
登録要件	<ol style="list-style-type: none"> 1) 中小零細規模の企業への助言の経験、あるいは大学での教職の経験があること 2) 担当する科目ごとに要求される当該分野の経験や専門性の条件を満たすこと 3) 養成コースを受講し、修了試験で 10 点満点中 8.5 点以上を獲得すること 	
養成方法	担当する科目ごとに養成コースが実施され、科目により研修の時間や内容は異なる。	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	<ul style="list-style-type: none"> ● NAFINSA と契約した研修実施計画の業績目標に達していれば更新される。 	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当する科目の企業家研修の内容が改訂された場合には、既に登録されているインストラクターも改めて養成コースを受講し試験に合格しなければならない。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.1.4 社会事業支援全国基金 (FONAES)

FONAES は 1991 年 11 月より活動を開始しており、現在職員数は全国に 900 名おり、400 名がメキシコシティ、残りの 500 名は各州に常駐している。2006 年度より経済省の管轄下に入り、年間の予算は、10 億ペソから 12 億ペソである。

FONAES のプログラムは、貧困地域に居住し、経済的に潜在力のある、低所得の住民の起業家精神を支援することに向けられている。FONAES は、仲介機関を使うのではなく、直接コンサルタントを雇用してプログラムを実施している。

FONAES では、コンサルタントを養成することは行っていない。FONAES の実施するプログラムに参加するためには、FONAES のコンサルタントデータベースに登録されなければならない、登録されるための要件は以下の通りである。

¹⁷ Instructor Homologado por Nacional Financiera

➤ CONOCER の「一般コンサルタント」の認証を有していること

➤ 以下の政府機関に登録されているコンサルタントであること

社会開発省¹⁸ (SEDESOL)

SAGARPA

農地改革省¹⁹ (SRA)

農村金融公社

これらの機関は独自のコンサルタントデータベースを有しており、このデータベースに登録されているコンサルタントの多くは、全国農村能力開発機関²⁰ (INCA Rural) による養成・評価を受けている。

➤ 農村開発の分野または貧困削減の分野において専門的な活動に従事した経験を有すること

なお、現在、FONAES のコンサルタントデータベースに登録されているコンサルタントの数は、853 名である。

表 3-5 FONAES のコンサルタントの登録・養成の概要

名称	コンサルタント	
実施機関	社会事業支援全国基金 (FONAES)	公的機関
業務内容	貧困地域に居住し、経済的に潜在力の有る低所得の零細企業家に対し、コンサルティングサービスを提供する。	
登録者数	853 名	
登録要件	1) 「一般コンサルタント」の職務能力認証を取得していること 2) 以下の政府機関に登録されているコンサルタントであること <ul style="list-style-type: none"> ・社会開発省 (SEDESOL) ・農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省 (SAGARPA) ・農地改革省 (SRA) ・農村金融公社 3) 農村開発または貧困削減の分野において専門的な活動に従事した経験を有すること	
養成方法	なし	
登録有効期間	登録要件を満たしている限り有効	
登録更新要件	-	
特記事項	-	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

¹⁸ Secretaría de Desarrollo Social

¹⁹ Secretaría de la Reforma Agraria

²⁰ Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural

3.1.5 農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省 (SAGARPA)

SAGARPA は全国 32 州において農業・牧畜・農村開発・漁業に対するコンサルティングサービスや研修等を行っている。年間の予算は、約 1 億 5,000 万ドルで、年間約 50 万人の生産者を対象としている。

SAGARPA が提供するサービスは基本サービスと戦略的サービスとに大別される。基本サービスは 1) 開発プロジェクトの設計、2) 開発プロジェクトの実施、3) 技術援助とコンサルティング、4) 農村企業家研修の 4 つで、これらを提供する人材は試験と面接に合格して SAGARPA に登録された専門サービス提供者²¹ (PSP) である。彼らの養成は全国農村能力開発機関 (INCA Rural) が請け負っている。

戦略的サービスは牧牛やとうもろこし・豆などの重点分野に特化したプロジェクトに応じて個別に提供されるものである。プロジェクトごとに異なる機関が専門技術ユニット²² (UTE) に指定され、戦略的サービスを提供する人材の養成・評価を担っている。

以降は PSP の養成、登録および評価について述べる。

(1) 養成と登録

SAGARPA のプログラムに参加を希望するコンサルタントは、年間を通じていつでも養成研修の受講を申し込むことができる。

養成研修は、基本サービスの種類と同じ 1) 開発プロジェクトの設計、2) 開発プロジェクトの実施、3) 技術援助とコンサルティング、4) 農村企業家研修の 4 つのモジュールで、オンラインで提供される。コンサルタントは必要に応じてひとつまたは複数のモジュールを受講する。

オンライン研修は、受講者が都合の良いときに自習する方式ではなく、定められた研修日時 (期間) にインターネットを介して指導員による双方向の講習が行われる方式である。受講の申し込みに対し、受講希望者数や指導員の空き状況により研修日程が調整される。25

²¹ Prestador de Servicios Profesionales

²² Unidad Técnica Especializada

名程度ずつクラス編成され、研修期間は2～4週間である。

受講者は、予め、研修の一貫として行うコンサルティングサービスの対象となる生産者（農業・牧畜・漁業従事者）のグループを手配しておく必要がある。研修で習った技術や手法をこの生産者グループに適用し、その結果を報告書にまとめ、最終成果物として提出する。

養成研修の終了後に試験と面接が実施され、合格者はPSPとしてSAGARPAに登録される。養成研修は経験の足りない人を対象とした内容で、受講は登録の要件ではない。既に十分な経験を持つコンサルタントは、養成研修を経ずに直接、試験と面接を受けても構わない。

なお、SAGARPAでの初めてのサービス提供で「技術援助とコンサルティング」サービスに従事する場合には、各プロジェクトが定める要件を満たせば予めPSP登録がなくてもよい。次項で述べる実施したサービスの評価に合格すれば、PSPとして登録されることになる。

(2) 実施したサービスの評価

PSPが実施したサービスは、全てその結果を評価される。

2つの評価センター（チャピngo大学（17州をカバー）とコレヒオ・デ・ポスグラドゥアードス大学院（15州をカバー））が評価を行い、以下のように3つに分類する。

- 合格 → 満足いくパフォーマンスを備えていると認められ、登録が維持される。
- 条件付き → 改めてオンライン研修を受講し試験に合格すれば、登録が維持される。
- 不合格 → 今後、SAGARPAのプログラムには参加できない。

「条件付き」の評価を受けたPSPは改めてオンライン養成研修を受講し、成果品の評価がよければ、登録は維持される。なお、この研修は2回まで受講でき、2回失格となると、今後SAGARPAのプログラムには参加できなくなる。

現在、SAGARPAに登録されているPSPは全国で約14,000人いるが、ウェブサイト上のデータベースに載るだけで、証書の交付などは行われない。データベースは公開されており、支援を要請する人（生産者）がPSPを選択できるようになっているが、実際には、多くの場合SAGARPAの州の代表部が問い合わせを受けて斡旋する。

また、SAGARPAでは、主に農業大学の学生を対象としたコンサルタント養成コースを実

施している。この養成コースは、農業に関しては専門的知識を有していても、サービスを提供するという点に関しては教育を受けていない人々に対して教育をしてコンサルタントとして養成することを目的としている。

オンラインプラットフォームを通じて、研修を実施している。毎年 500 名から 1,000 名の学生が受講し、最終的にはオンライン試験と面接を受けて合否が決定される。合格率は、約 40%である。

(3) 全国農村能力開発機関 (INCA Rural)

INCA Rural は 37 年前に設立された SAGARPA の外郭団体である。教育訓練専門機関として、SAGARPA に代わって PSP の養成研修および試験・面接を行うほか、SAGARPA 以外の機関との間にも提携や共同事業を持つ。

オンライン研修の指導員として、約 250 名を登録している。

指導員は必要に応じて採用するが一般公募は行っていない。5 日間の指導員養成研修でオンライン研修特有の教授法を習得させる。大学教授等と契約する場合には、指導員養成研修の前に PSP 向けのオンライン研修で INCA Rural の教材自体を理解するよう勧める。

INCA Rural は、全国職務能力基準化・認証制度における農業に関する研修・コンサルティング基準化委員会²³の委員長を務める。農村セクターにおけるあらゆる教育訓練を一元化しようという取り組みを進め、農村金融公社や FONAES 等の関連機関との連携を強化している。

また「集合研修インストラクター」や「集合研修・評価ツール・研修教材の開発²⁴」等の職務能力認証の認定評価センターでもある。指導員はこれらの認証の取得を求められる。

²³ Comité de Normalización de Competencia Laboral de Capacitación y Consultoría Agropecuaria

²⁴ NUGCH002.01 Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

表 3-6 専門サービス提供者（PSP）の登録・養成の概要

名称	専門サービス提供者 (PSP)	
実施機関	農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省 (SAGARPA)	公的機関
業務内容	農業・牧畜・漁業に従事する生産者に提供される基本サービス(開発プロジェクトの設計、開発プロジェクトの実施、技術援助とコンサルティング、農村企業家研修)を実施する。	
登録者数	14,000 名(うち推計 5,200 名が活動中)	
登録要件	筆記試験および面接に合格すること、もしくは、「技術支援とコンサルティング」サービスを実施し評価に合格すること	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> サービスの種類に対応した4つのモジュールについてオンライン研修が提供される。 登録希望者は必要に応じ任意で各モジュールの研修を受講する。受講申し込みに応じて研修の日時(期間)および指導員が割り当てられる。 研修は、受講者自らが手配した生産者グループを対象に課題に応じて習った技術や手法を適用するように設計されている。 実施したサービスの評価で条件付き合格となったコンサルタントは、オンライン研修により能力向上を図る。 	
登録有効期間	実施したサービスの評価で不合格にならない限り有効	
登録更新要件	—	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> 実施したサービスの評価で不合格となった者、あるいは、条件付き合格でオンライン研修の終了時評価に2回不合格となった者は、以後 SAGARPA のプログラムに参加することはできない。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.2 高等教育機関における中小企業コンサルタントの登録・養成

様々な高等教育機関が中小企業を対象にしたコースやコンサルティングサービスを実施している。ここでは、高等教育機関が実施するコンサルティングサービスに従事しているコンサルタントの現状について、これらのコンサルティングサービスを活発に行っている2つの高等教育機関の例を記す。

3.2.1 モンテレイ工科大学²⁵ (ITESM)

ITESM においては、コンサルタント養成を目的とした学科は存在しないが、コンサルタントに必要と思われる様々な科目(会計、生産管理、ビジネスプランニング等)は提供している。例えば、ITESM においては全ての学部の学生に対してアントレプレナーシップの科目受講を義務付けている。

²⁵ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey

ITESM では、様々なコンサルティングサービスを実施しているが、その中でも特に中小企業を対象にしている2つのプログラム（ビジネスアクセラレーター・ハイテクインキュベーター）に従事しているコンサルタントの現状に関して以下に記す。

(1) 登録

コンサルタントはプログラム毎に以下のような手続きで登録される。

1) 委員会がコンサルタントの募集を公示

この委員会のメンバーは、ITESM および他のビジネスアクセラレーター・ハイテクインキュベータープログラムの責任者、元経済省次官、地域と連携が必要な部門の人間より構成されている。

2) 応募者は各自の CV を送付

CV には、コンサルタントとしての経験、職歴、学歴等を明記する。

3) 委員会が応募者を審査して合否を決定

審査はコンサルタントとしての経験を重視して合否が判定される。審査に当たり、特定の資格を要求することはない。

コンサルタントは、経験によりジュニアコンサルタントとシニアコンサルタントに分類される。ジュニアコンサルタントはコンサルタントとしての経験が5年～10年、シニアコンサルタントは経験が15年～20年がかつチームの総括経験等が必要とされる。

現状では、約70%のコンサルタントが企業人（ただし、多くの方がITESM関係者）、約30%がITESMの先生という構成となっている。

(2) 養成

上記の3)で合格した人に対して、基本的には特別のトレーニングコースというものは存在しない。ただし、プロジェクトによっては、方法論の統一を図るといような意味合いのオリエンテーション的なものは行われている。また、現時点では実施されていないが、ジュニアコンサルタントに対して、以下の3つの分野に関して研修を行いたいという希望を持っている。

- コンサルタントスキル（診断の仕方・プロポーザルの書き方・プロジェクトの予算管理・見積りの取り方・コミュニケーションスキル）
- 技術的な分野（財務・マーケティング、等）
- キャリアデベロップメント（ストレスマネジメント、等）

(3) 登録の更新

現在、ビジネスアクセラレーターおよびハイテクインキュベータープログラムのコンサルタントとしては、約 50 名が登録されている。

登録の更新に関しては、規定が存在するわけではないが、委員会が各コンサルタントの成果を見て適宜更新している。また、ジュニアからシニアコンサルタントへの格上げも委員会が成果をみて適宜決定する。

表 3-7 モンテレイ工科大学のコンサルタントの登録・養成の概要

名称	コンサルタント	
実施機関	モンテレイ工科大学 (ITESM)	高等教育機関
業務内容	ビジネスアクセラレータープログラムおよびハイテクインキュベータープログラムにおいて、中小企業のコンサルティングサービスに従事する。	
登録者数	50 名	
登録要件	コンサルタントとしての経験、職歴、学歴等を記載した履歴書に基づく委員会の審査に合格すること	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 制度化された養成コース等はない。 ● プロジェクトにより方法論の統一を図るためのオリエンテーションを行う場合がある。 	
登録有効期間	規定はない。	
登録更新要件	規定はない。各コンサルタントの業務成果に基づく委員会の判断による。	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 経験によりジュニアコンサルタント(5年～10年)、シニアコンサルタント(15年～20年、チーム総括経験あり)に分類される。 ● ジュニアコンサルタントからシニアコンサルタントへの昇格は、業務成果に基づく委員会の判断による。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.2.2 パナメリカナ大学²⁶ (UP)

UP では、2004 年に調査・イノベーションセンター²⁷ (CEPii) を設立し、この機関がコン

²⁶ Universidad Panamericana

²⁷ Centro Panamericano de Investigación e Innovación

サルティングサービスを実施している。現在、メキシコシティ、グアダハラとモレリアに事務所を構えている。2つのセクター（製造業およびホテル産業）を対象にバリューチェーンの構築や戦略的連携の提供のようなコンサルティングサービスを行っている。現在実施している地域は、メキシコシティエリア（トラスカラ州、メキシコ州を含む）とハリスコ州の2箇所である。

(1) 登録

通常コンサルティングサービスチームは、プロジェクトリーダー（シニアコンサルタント）と5名のメンバーより構成される。3人が専門コンサルタントで2人は実習生である。

CEPii では現在 25 名の組織内コンサルタントが在籍している。25 名のうち 8 名がシニアコンサルタントで、プロジェクトリーダーとなるコンサルタントである。シニアコンサルタントは、少なくとも 10 年間の現場での経験を有し、一般企業で部長クラスに該当する人が多い。シニアコンサルタントの多くは、コンサルタントとして特別の研修を受けているわけではない。

組織内コンサルタントは、CV、研究成果、適性検査および2回の面接により選考される。

組織内コンサルタントのほかに、外部の契約コンサルタントが 25 名存在する。彼らの多くは UP の先生で、プロジェクトごとにコンサルタントとしての契約を締結し、コンサルティングを行っている。

CEPii ではシニアコンサルタントに対して認定書または認定資格を要求することはない。外部コンサルタントと契約する場合には、認証や資格ではなく、試験を行い採用するかどうか決定する。

(2) 養成

CEPii には独自のコンサルタント養成コースがある。ここでは、主にコンサルティングサービスの手法の研修と個別の専門分野のスキルに関する研修が行われている。

また、優秀なコンサルタントは UP の MBA コース²⁸（IPADE）に派遣される。

²⁸ Instituto Panamericano de Alta Direccion de Empresas

表 3-8 CEPii のコンサルタントの登録・養成の概要

名称	コンサルタント	
実施機関	パナメリカナ大学(UP)附属 調査・イノベーションセンター(CEPii)	高等教育機関
業務内容	CEPii の行う経営コンサルティングサービスに従事する。	
登録者数	組織内コンサルタント: 25 名 外部コンサルタント: 25 名	
登録要件	1) CEPii への雇用に際しては経験を重視し、CV、研究成果、適性検査、面接により選考される。 2) 外部コンサルタント契約に際しては試験により採否を決定する。	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> 新規採用コンサルタントは、コンサルティング手法および専門分野のスキルを研修する独自の養成コース(12 セッション)を受講しなければならない。修了後、コンサルティングチームに参加し、実務能力を判定される。 コンサルタントの知識更新のため内部研修が毎年実施される。 優秀なコンサルタントは UP の MBA コース(IPADE)に派遣される。 	
登録有効期間	なし	
登録更新要件	なし。稼動状況とパフォーマンスが良好であれば継続。	
特記事項	CEPii は常にチームコンサルティングを行っており、新人コンサルタントの弱点をカバーし OJT により育成することにも役立っている。	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.3 民間機関における中小企業コンサルタントの登録・養成

メキシコにおいては、いくつかの民間機関において中小企業を対象としたコンサルタントの養成プログラムを実施しており、またその養成プログラム修了生の登録を行っている。3.3 ではそれらの民間機関の中でも全国生産性・技術革新委員会²⁹ (COMPITE) と全国製造業会議所³⁰ (CANACINTRA) および持続的開発のための基金³¹ (FUNDES) の養成と登録に関して現状を以下に記す。

3.3.1 全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)

COMPITE では、現在研修またはコンサルティングサービスを行うコンサルタントの養成と登録を行うと共にアジア太平洋経済協力会議³² (APEC) の APEC 中小企業カウンセラー³³

²⁹ Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.

³⁰ Cámara Nacional de la Industria de Transformación

³¹ Fundación para el Desarrollo Sustentable en América Latina

³² Asia Pacific Economic Cooperation

³³ Asia Pacific Economic Cooperation - International Network of Institutes for Small Business Counsellors Certified Small Business Counsellors

(APEC-IBIZ CBC) の養成・認証機関として経済省より認定され、APEC-IBIZ CBC の養成および認証を行っている。

(1) 中小企業の品質管理に関するコンサルタント

COMPITE は 1997 年に企業の会議所によって作られた民間機関である。COMPITE の設立目的は、中小企業の生産性および品質を向上させ、競争力と品質を改善するような新しい技術を導入することである。この目的に則って研修とコンサルティング業務に特化して活動を行っている。1997 年から 2007 年までに COMPITE から研修またはコンサルティングのサービスを受けた企業は、累計で 130,913 社に上る。COMPITE が実施しているプログラムは大きく 4 つに分けられる。

- 生産性の改善に関するもの（企業が正しく資源を活用して、効率化できるようにすることが目的のプログラムで、GM とトヨタのモデルに基づいたもの）
- 品質マネジメントシステムに関するもの（ISO9001 などの認証を企業が得るための支援）
- 企業の中でのマネジメントシステムに関するもの（企業主を対象にしたプログラムで、企業目標の設定や企業倫理の確立などに関する支援）
- 研修プログラムに関するもの（起業家および企業幹部向けの研修プログラムで、意思決定が可能になるようなツールを提供する）

活動の対象は、零細企業が 50%、小企業が 35%、中企業が 10%、大企業が 5%となっている。収入の内訳は、経済省関連の仕事が 30%、民間企業関連の仕事が 70%となっている。経済省関連の仕事には経済省からの支援があり、零細企業を対象とするサービスに対しては総コストの 70%まで、小企業を対象とするサービスに対しては総コストの 50%まで、中企業を対象とするサービスに対しては総コストの 30%までを経済省が負担している。

プログラムに従事するコンサルタントは、CV 上、以下のいずれかに準ずる経験のある人が選定の対象になる。

- 生産もしくは生産と関係のある分野における 5 年間の経験
- 3 年間小企業を担当した経験
- 2 年間企業発展のインストラクターの経験
- 生産管理関連の大学の教授

選定のプロセスを以下に示す。

1) インタビュー

5つの機関からくる5名による委員会が構成される。

2) 筆記試験

生産性に関する試験

3) 実技（40時間の研修）

養成担当のコンサルタントとともに企業を訪問。最初は助手として業務に従事し、後に養成担当コンサルタントが合格と判断すればコンサルタント候補となる。

4) 3回の企業訪問を1人で行う。

5) COMPITEのジュニアコンサルタントとなる。

6) COMPITEのコンサルタントとなる。

10社のコンサルティング経験をし、企業主から10点満点で9点以上の点数を獲得したことをCOMPITEが確認して、コンサルタントとなる。（通常1～2年を要す）

現在約300名のコンサルタントがCOMPITEに登録している。300名のコンサルタントの内訳は以下のとおりである。

パートナーコンサルタント	8名
シニアコンサルタント	60名～70名
コンサルタント	200名
ジュニアコンサルタント	50名

表 3-9 COMPITE コンサルタント認定の登録・養成の概要

名称	COMPITE コンサルタント認定 ³⁴	
実施機関	全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)	民間機関
業務内容	COMPITE の行う生産性改善、品質向上、マネジメントシステムに関するコンサルティングサービスおよび研修プログラムに従事する。	
登録者数	300 名	
登録要件	コンサルタント候補になるための要件: 1) 以下のいずれかに準ずる経験を有すること 製造もしくは製造関連分野での 5 年以上の経験 小規模企業に対する 3 年以上の指導経験 インストラクターとして企業の育成に 2 年以上携わった経験 生産管理に関連する大学教授職の経験 2) 委員会によるインタビュー、生産性に関する筆記試験および実技評価に合格すること ジュニアコンサルタントになるための要件: 3) COMPITE のコンサルタント候補として 3 社の企業訪問をひとりで行うこと コンサルタントになるための要件: 4) COMPITE のジュニアコンサルタントとして 10 社のコンサルティングを行い、企業主からの評価で 10 点満点中 9 点以上を獲得すること	
養成方法	筆記試験に合格した後、養成担当コンサルタントの指導の下で助手としてコンサルティング業務に従事する 40 時間の実技研修が行われる。	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	<ul style="list-style-type: none"> 1年間に 10 件以上のコンサルティングサービスを提供し、顧客および内部システムによる評価で 10 点満点中 9 点以上を得ること 2年ごとのプログラムレビューの際に、コンサルタントの更新可否が判定される。 	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ジュニアコンサルタントからコンサルタントに昇格するには、通常 1～2 年を要する。 更新に際し評価が低いコンサルタントには、原因を分析して個別に対処し、再評価で資格を回復できるようにする。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

(2) APEC 中小企業カウンセラー (APEC-IBIZ CBC)

APEC は、1997 年より、地域の中小企業の競争力を支援できるコンサルタントの育成と認証、並びに各国経済で中小零細企業の支援と情報交換のネットワークの形成を振興するという目標に基づきプロジェクトを実施している。この考えに基づき、APEC は 2001 年「小規模ビジネス向けコンサルタント養成機関の国際ネットワーク³⁵」を創設。これは、加盟している各国の経済状況に合わせた、中小企業コンサルタントの研修プログラムであり、世界中の良い実践の事例が、APEC-IBIZ CBC 育成ディプロマの授業で扱われるテーマに盛り込まれている。2004 年、COMPITE は経済省より、APEC-IBIZ プログラム担当機関の指定を受け、このプログラムをメキシコで実施する責任を持った機関となった。

³⁴ Acreditación de Consultor COMPITE

³⁵ International Network of Institutes for Small Business Counsellors (IBIZ)

APEC-IBIZ CBC 養成コースは、受講生に対して、中小企業がどのように生産性と競争力を向上させ、またいかにして韓国、日本、中国、オーストラリア、カナダ等の市場にアクセスするかということに関して助言できる知識とスキルを提供することを目的としている。

入学するには以下の要件を満たさなければならない。

- ▶ 類似分野の学士課程を履修していること
- ▶ コンサルタントとしての経験または企業の育成と発展に関する知識を備えていること
- ▶ APEC-IBIZ の倫理規範を理解し、これに則った行動を約束すること

養成コースでは、下の 11 のモジュールに対してトータルで 270 時間の講習が行われる。講習の終了後に 400 時間の実技を行う。講習期間は 10 ヶ月、1 回の講習は 20 名となっている。

- i. APEC-IBIZ CBC の倫理規範—10 時間
- ii. 中小企業における問題解決—20 時間
- iii. 中小企業の顧客の概要—20 時間
- iv. 中小企業のためのマーケティング —30 時間
- v. 中小企業のための財務分析 (Financial Analysis) —40 時間
- vi. 中小企業における人材—20 時間
- vii. 中小企業のビジネスプランニング —20 時間
- viii. コンサルティングとコンサルタントのスキル —50 時間
- ix. 公的部門と民間部門の支援プログラムをどのように連携させるか。—10 時間
- x. 日本、中国、韓国その他の APEC 諸国にどのように輸出するか —40 時間
- xi. APEC-IBIZ CBC の国際ネットワークおよび情報交換・中小企業支援のネットワークにおける APEC-IBIZ CBC の役割 —10 時間

養成から APEC-IBIZ CBC の認証までのプロセスは以下の通り。

1) APEC-IBIZ CBC の養成講座に出席

少なくとも 800 点得点したことを証明すること

2) 実技

少なくとも 5 社の中小企業で 400 時間コンサルティングをしたことを証明する書類を提出すること

3) 試験

講習・実技の試験で少なくとも 800 点以上、TOEFL で 550 点以上の得点を達成していることを証明すること

上記の全てを達成できていることを証明できたものが APEC-IBIZ CBC として認証される。更新は 3 年おきに行わなければならない。

2005 年からこのコースはスタートし、現在は 4 年目で 120 名が受講し、4 名が認証を受け、30 名が認証を受ける段階である。

表 3-10 APEC 中小企業カウンセラー (APEC-IBIZ CBC) の登録・養成の概要

名称	APEC 中小企業カウンセラー (APEC-IBIZ CBC)	
実施機関	全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)	民間機関
業務内容	中小企業の生産性と競争力の向上および APEC 諸国への輸出に関して助言できる知識とスキルを備えたコンサルタント	
登録者数	4名 (30 名が認証待ち)	
登録要件	養成講習に入学するための要件: 1) 類似分野の学士課程を卒業していること 2) コンサルタントとしての経験または企業の育成と発展に関する知識を備えていること 3) APEC-IBIZ の倫理規範を理解し、これに則った行動を約束すること 認証されるための要件: 4) 養成講習を受講し、各モジュールで 10 点満点中 8 点以上の成績を収めること 5) 5 社以上の中小企業で 400 時間以上の有償コンサルティング実務に従事すること 6) 修了試験で 1,000 点満点中 800 点以上を取得すること 7) TOEFL で 550 点以上を取得すること	
養成方法	以下の 11 のモジュールから成る 270 時間の講習を 10 ヶ月に渡り受講する。 i. APEC-IBIZ CBC の倫理規範 (10 時間) ii. 中小企業における問題解決 (20 時間) iii. 中小企業の顧客の概要 (20 時間) iv. 中小企業のためのマーケティング (30 時間) v. 中小企業のための財務分析 (40 時間) vi. 中小企業における人材 (20 時間) vii. 中小企業のビジネスプランニング (20 時間) viii. コンサルティングとコンサルタントのスキル (50 時間) ix. 公的部門と民間部門の支援プログラムとの連携 (10 時間) x. APEC 諸国への輸出 (40 時間) xi. 中小企業支援の国際ネットワークにおける APEC-IBIZ CBC の役割 (10 時間)	
登録有効期間	3年	
登録更新要件	3年間に 400 時間以上のコンサルティングを行い、評価が良好であること	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> • APEC 域内相互認証を目指して共通化された標準学習モジュールを各国の事情に応じて調整し運用する。2008 年現在、15 カ国がプログラムに参加している。 • 認証および更新の最終決定は COMPITE が提出した証拠書類に基づき APEC-IBIZ が行う。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

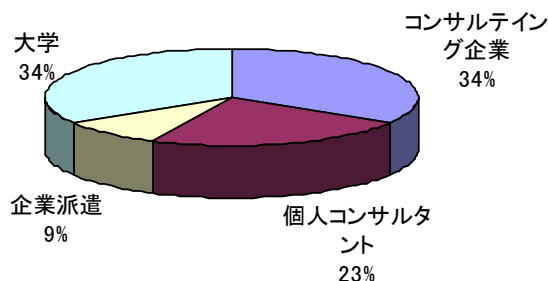
3.3.2 全国製造業会議所（CANACINTRA）

1945年に創設された製造業の会議所で60年以上の歴史を有する。1989年に組織改変があり、現状の組織体制となった。現在、CANACINTRAに加盟している企業は約65,000社、80の代表が全国各都市に存在する。組織は12の工業セクター毎に分類されており、組織はConsejo Directivoの下にPresidente、10名のVice-presidenteと繋がっている。その下にセクター別の代表、Cortesia Comisionがある。

現在研修を担当しているCentro de Desarrollo EmpresarialはCANACINTRA事務局とは別組織になっており、独立採算制を採用している。経費は中小企業基金³⁶（FONDO PYME）からの補助金とコンサルティングフィーとCANACINTRAからの支出により賄われている。常駐スタッフは3人の講師と2人の補助者で、他は外部から講師を招聘している。現在行われている研修コースは、1997年に商工振興省³⁷（SECOFI）とJICAによるサポーティングイニシアチブ開発計画が契機となり、2002年からパイロットコースが開始されたものがベースとなっている。パイロットコースを契機として、経営コンサルタントのサービス向上のために、経営コンサルタント研修コース開発が企画され、現在に至っている。

現在CANACINTRAでは8モジュールのコンサルタント養成コースを実施している。2004年から2008年2月までに、10回の養成コースを実施し205人のコンサルタントを養成した。経営理論と実務実習は全国26州に及んでおり、研修生の出身は、図3-2の通りで、コンサルティング企業と大学からの参加者が34%と一番多く、次いで、23%が個人コンサルタント、9%が企業派遣よりの参加者となっている。

図 3-2 CANACINTRA 養成コース参加者の出身母体（％）



注：2004-2008の累計数字に基づく
出所：CANACINTRA

³⁶ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

³⁷ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial 後に経済省に改称。

今までの10回の養成コースのうち、8コースは経済省のFONDO PYMEから支援を受けている。研修から承認までのプロセスは以下の通り。

- 1) 研修希望者に教材を郵送し、ビデオ講義とテキストを通じて自宅で事前に勉強をしてもらう。
- 2) その後、インターネットを通じて500問の試験問題をCANACINTRAより受講生に対して送付し、受講生はこれらの試験問題に回答し、CANACINTRAに返送する。
- 3) 2)のテストの結果の正答率が80%以上の受講生だけを研修対象者として選定し、研修に参加させる。
- 4) 3)で研修対象者として認められたものだけが、1週間の理論と実習の研修を受講し、研修最後の日に実習結果の発表を行う。
- 5) 4)の研修に参加し、実習結果に関しても特に問題ないものに対して、CANACINTRA承認中小企業コンサルタントとしてデータベースに登録する。

さらに、研修終了後も定期的の実習対象企業に戻り、指導結果をチェックさせ、指導を繰り返させ、経営改善を実施できるコンサルタントの養成を図っている。

表 3-11 CANACINTRA 承認中小企業コンサルタントの登録・養成の概要

名称	CANACINTRA 承認中小企業コンサルタント ³⁸	
実施機関	全国製造業会議所(CANACINTRA)	民間機関
業務内容	製造業中小企業(会員企業)を対象としたコンサルティングサービスを実施する。	
登録者数	230名(2008年7月現在)	
登録要件	1) ビデオ講義とテキストに基づく自習の成果として、インターネットを通じた500問の試験に80%以上正答すること 2) 1週間の理論と実技の研修を受講し、評価に合格すること	
養成方法	8モジュールから成るコンサルタント養成コースを受講する。	
登録有効期間	なし	
登録更新要件	-	
特記事項		

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.3.3 持続的開発のための基金 (FUNDES)

FUNDESは1984年にスイスに設立された「持続的な開発」をテーマにラテンアメリカの

³⁸ Reconocimiento CANACINTRA como Consultore PyME

中小企業の強化に取り組んでいる非営利団体である。現在、アルゼンチン、ボリビア、チリ、コロンビア、コスタリカ、エルサルバドル、グアテマラ、メキシコ、パナマ、ベネズエラの10カ国にネットワークを有している。

当初は、中小零細企業の問題は資金繰りにあると思いき、クレジット保証の支援を開始したが、その後、中小零細企業の問題は資金繰りではなく、むしろコンサルティングや研修のほうが重要であると気がつき、現在ではほとんどの業務はコンサルティングと研修となっている。

メキシコにおいては、今までに2,000の小売業に対して支援を行い、32%の収入増をもたらした。3,000人の雇用の増加をもたらした。活動の資金源は、国際援助機関の資金、州政府の資金、大企業の資金、経済省（FONDO PYME）の資金から成っており、通常はこれらの資金を組み合わせた形の資金源を元に活動している。

FUNDES は個別の企業の経営効率を向上させ、市場への参入を改善するよう育成研修および個別のコンサルティングを行っている。特に中小企業向けに開発された成果志向のコンサルティングが特徴であり、測定可能な指標を用いた総合的な診断を実施している。ミ・ティエンダプログラムに代表されるセクター開発プログラムや生産のチェーン化を進めるためのサプライヤー・ディーラー開発などのプログラムのコンサルティングを受託している。

(1) 選定プロセス

通常、メキシコ経営者連盟³⁹（COPARMEX）、会議所、人材派遣機関等からコンサルタントを紹介してもらい、FUNDES の手法が記載されている教材を渡して勉強させた後に手法に関する試験を行う。なお、FUNDES に紹介してもらうためには、ジュニアコンサルタントでも最低5年の経験を必要とする。

ペーパーテストに合格したものは、FUNDES の試験官が見守る中、最低1社の実技試験を受験しなければならない。この実技試験に合格すれば、FUNDES のコンサルタントとして登録される。ただし、2年ごとに登録の更新が必要で、更新のためには新しい手法に関する試験と年間最低1社のコンサルティングを行っていることが更新の条件となっている。

（FUNDES のコンサルタントとして業務を行っていれば通常は更新できるが、そうでない場合更新は難しい。）

³⁹ Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.

研修のファシリテーターも同じような手続きを経て決められる。

(2) 登録

現在、コンサルタントとファシリテーターを合わせて、145人が登録している。コンサルタントはシニアコンサルタントとジュニアコンサルタントに分かれている。区分には専門分野のレベルと経験年数が考慮される。

表 3-12 FUNDES のコンサルタントの登録・養成の概要

名称	コンサルタント	
実施機関	持続的開発のための基金(FUNDES)	民間機関
業務内容	中小企業の経営効率を向上させ、市場競争力を改善するようコンサルティングサービスを実施する。	
登録者数	89名	
登録要件	1) 5年以上のコンサルティング経験を有すること 2) FUNDES のコンサルティング手法に関する筆記試験に合格すること 3) 最低1社に対するコンサルティング実務の実技試験に合格すること	
養成方法	FUNDES のコンサルティング手法に関する教材が提供され、自習する。	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	1) 対象期間中に一定時間以上コンサルティングに従事していること 2) 所定の評価フォーマットによるパフォーマンス評価の結果が良好であること 3) 新しいコンサルティング手法に関する筆記試験に合格すること	
特記事項	専門性と経験により、シニアコンサルタントとジュニアコンサルタントに区分される。	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.4 中小企業コンサルタントの登録・養成における課題

本章で見てきた中小企業コンサルタントの登録・養成のほとんどは、中小企業支援に関わる機関各々が自らの事業に従事させるために独自に行うものである。事業に投入する人材の調達・育成は支援機関自身の責任ではあるが、一方で、全体としてみると重複による非効率性が懸念される。個別具体的な事業内容のいかんを問わず、中小企業コンサルタントの職務に汎用的な知識・技能というものがあろう。このような共通部分についても、各機関がそれぞれ異なるアプローチで評価・養成しているのが現状である。

コンサルタントは、複数の支援機関で働くために、本質的には似通った複数の登録・養成プロセスを通過しなければならない。時間的にも経済的にも負担が重なる。また、各支援機関や中小企業支援全体にとっても、コンサルタントの登録・養成への資源活用に重複や無駄が生じていると考えられよう。

農村や貧困地域に向けた支援の分野では、INCA Rural による PSP の養成・評価がこの分野での業務従事を志すコンサルタントの登竜門としてデファクトスタンダードになりつつあるように見受けられる。14,000 名という PSP の登録人数もさることながら、農村開発や貧困削減を目的とした参加型手法を採る支援機関にコンサルタント登録している者の多くが PSP 登録保持者であると聞く。

FONAES は、「一般コンサルタント」の職務能力認証を取得していることや類似業務を行う他の機関に登録していることを要件として、自らは養成を行わない。重複排除の観点から歓迎されるこの方針の背景には、共通的な手法がある程度確立されているため他機関における経験の移植可能性を判断しやすい土壤があると推察される。

翻って、参加型手法とは一線を画すビジネスコンサルティングの分野では、汎用性の面からも登録人数の面からも、中小企業コンサルタント能力のレファレンスとなるような登録・養成を行っている機関は見当たらない。特定のセクターや経営課題に特化した観光省、COMPITE、CANACINTRA、規模として私的な人材採用の域を出ない ITESM、UP、FUNDES、あるいは国際化対応を強調した APEC-IBIZ というように、いずれも業界への登竜門として一般化することを期待しにくい。

中小企業支援プログラムは多種多様であっても、標準的なビジネスコンサルティング手法を用いる能力を証明する資格があれば、それを従事要件とすることにより各プログラムによるコンサルタント調達・育成を効率化できる。さらに、コンサルタントの基本的能力の評価や養成に重複して費やされている資源を中小企業支援そのものへ仕向けることにより、支援の効率化につながることを期待できる。

第5章に詳述する職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証は、このようなニーズに応えるべきものであった。しかし、実質的には稼動しておらず、各種中小企業支援プログラムに従事要件として参照されるには程遠い段階である。

結果として、中小企業コンサルタントの中核的な職務能力が明確に定義され共有されないままに各プログラム独自のカリキュラムによる養成が行われる状況が続いており、この個別性と重複をいかに合理化するかが、メキシコの中小企業コンサルタントの登録・養成全体の課題である。