

トルコ共和国
中小企業コンサルタント制度構築
プロジェクト準備調査報告書

平成 21 年 3 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業
J R
09-028

トルコ共和国
中小企業コンサルタント制度構築
プロジェクト準備調査報告書

平成 21 年 3 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

トルコ共和国では、2000年及び2001年に経済危機に陥りましたが、国際通貨基金（IMF）等による支援により危機を脱し、2006年まで経済は順調な回復を見せ、同年にはDAC（経済協力開発機構開発援助委員会）リストの高・中所得国に位置づけられるに至りました。その後、経済成長は減速し、物価上昇が継続するなど、経済は脆弱な状況ではありながらも、欧州連合（EU）への加盟候補国として加盟交渉を行っているところです。

EUへの加盟については、トルコ共和国の国家開発計画である第9次開発計画（2007年から2013年までの7年計画）においても最優先課題として位置づけられていますが、クルド人、キプロス領土、アルメニア人虐殺、宗教等の問題があり、加盟交渉は難航状態にあります。

また、上記第9次開発計画においては、5つの開発課題が掲げられていますが、そのうちの1つである競争力強化では、EU市場へのトルコ企業の進出とトルコ経済の99.5%を支える中小企業の振興が喫緊の課題となっており、トルコ政府は中小企業開発機構（KOSGEB）を通じ、さまざまな支援プログラムを実施しています。

しかし、現在KOSGEBが行っている中小企業へのコンサルティングサービスの質が市場ニーズを十分に満たすものではなく、また、中小企業側とのミスマッチがある等、さまざまな課題に直面しています。そのため、トルコ共和国政府は、KOSGEBによって実施されている中小企業コンサルティングサービスの質の向上とKOSGEB内の人材養成等に関する支援について、わが国に要請しました。

今回のプロジェクト準備調査においては、これらの要請背景についてトルコ共和国政府関係者と協議するとともに、トルコ共和国経済及び中小企業分野全般の現状調査・ニーズ調査等を行い、今後の協力の方向性を検討しました。本報告書は、これらの調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力頂いた日本国・トルコ共和国両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表するとともに、併せて今後のご支援をお願いする次第です。

平成21年3月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長 新井 博之

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

第1章 プロジェクト準備調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 調査結果概要	5
1-5-1 中小企業振興の概況及び要請背景	5
1-5-2 今後の協力案	6
第2章 経済概況	8
2-1 産業構造	8
2-1-1 産業全体	8
2-1-2 セクター別のGDP成長貢献度	9
2-1-3 セクター別の雇用貢献度	9
2-1-4 セクター別の所得分配	11
2-1-5 マクロレベルの労働生産性	12
2-2 貿易構造	15
2-2-1 国際収支	15
2-2-2 貿易構造	17
2-3 外国直接投資構造	21
2-4 日本企業の進出状況	25
第3章 中小企業振興の現状	27
3-1 国家開発計画・中小企業振興政策の基本的な枠組み	28
3-1-1 国家開発計画の基本的な枠組み	28
3-1-2 中小企業振興政策の基本的な枠組み	30
3-2 中小企業振興機関の現状	30
3-2-1 中小企業振興機関（全体）	30
3-2-2 産業貿易省（STB）	33
3-2-3 中小企業開発機構（KOSGEB）	33
3-2-4 中小企業振興に資するその他政府機関	46
3-2-5 中小企業振興に資する民間機関（経営・産業団体・財団）	48
3-2-6 中小企業振興機関の抱える課題	53

3-3	中小企業が抱える課題・支援ニーズ	58
第4章	ドナーによる中小企業振興支援	63
4-1	概況	63
4-2	各ドナーの支援方針及び事業内容	63
4-2-1	欧州復興開発銀行（EBRD）	63
4-2-2	欧州連合（EU）	64
4-2-3	ドイツ技術協力公社（GTZ）	65
4-2-4	国際連合工業開発機関（UNIDO）	66
4-2-5	国際連合開発計画（UNDP）	66
4-2-6	世界銀行（WB）	67
4-3	EU加盟活動の影響	68
第5章	中小企業コンサルタント制度の現状と課題	69
5-1	中小企業コンサルタントの現状と課題	69
5-1-1	中小企業コンサルタント一般の概況	69
5-1-2	中小企業コンサルタントをとりまく課題	70
5-2	KOSGEBによる中小企業コンサルタント支援事業及び人材育成	76
5-2-1	KOSGEBの中小企業コンサルタント支援事業	76
5-2-2	KOSGEBの人材育成	87
5-3	KOSGEBのコンサルティングサービスに関する支援ニーズと課題	90
5-3-1	中小企業のコンサルティングサービスに関する支援ニーズ	91
5-4	中小企業コンサルタント認定制度構築の可能性と課題	93
5-4-1	中小企業コンサルタント認定制度構築の必要性	93
5-4-2	中小企業コンサルタント認定制度実現の可能性	94
5-4-3	制度構築に係るイメージ	95
第6章	今後の協力の方向性	101
6-1	対トルコ協力における「中小企業振興支援」の位置づけ	101
6-2	協力の妥当性	101
6-3	今後の協力の方向性及び想定される協力案件の概要・内容	103
第7章	総括（団長所感）	108
付属資料		
1.	主要面談者リスト	113
2.	面談記録	115
3.	Management Consultants Association（YDD）	191
4.	年度別KOSGEBの支援プログラム実績	192
5.	収集資料	193





メルシン商工会議所への訪問



ISGEM Mersin (インキュベーター) 訪問



中小企業 (金属加工) 訪問



KOSGEB イスタンブール支部
SME Expert との協議



KOSGEB55 支部長総会における
「日本の中小企業診断士セミナー」



KOSGEB 総裁 (Mr. Kaplan) との協議

略 語 表

ABIGEM	EU Turkish Business Center : EU トルコビジネスセンター
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development : 欧州復興開発銀行
EEN	Enterprise Europe Network : 企業欧州ネットワーク
EU	European Union : 欧州連合
FDI	Foreign Direct Investment : 外国直接投資
GDP	Gross Domestic Products : 国内総生産
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (German Development Agency) : ドイツ技術協力公社
HF	Heritage Foundation : ヘリテージ財団
IGEM	Enterprise Development Center : 企業開発センター
IGEME	Export Promotion Center of Turkey : トルコ輸出促進センター
IMF	International Monetary Fund : 国際通貨基金
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance : 加盟前支援基金
ISPAT	Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency : トルコ首相府 投資支援・促進センター
ISGEM	Business Development Center : ビジネスディベロップメントセンター
JICA	Japan International Cooperation Agency : 国際協力機構
KISGEM	Business Development Center for Women : 女性のためのビジネスディベロップメントセンター
KOSGEB	Small and Medium sized Enterprise Development Organization : 中小企業開発機構
MEKSA	Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations : 職業訓練・小規模産業支援財団
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development : 経済協力開発機構
OSS	One Stop Service : ワンストップサービス
REP	Returning Experts Programmes : 帰国専門家支援プログラム
SELP	Small Enterprises Loan Programme : 小規模企業ローンプログラム
SF	Synergy Focus : 共同 (シナジー) フォーカス
SME	Small and Medium-size Enterprise : 中小企業
SPO	T.R. Prime Ministry, State Planning Organization : トルコ共和国 首相府国家計画庁
STB	Ministry of Industry and Trade : 産業貿易省
TEKMER	Technology Development Center : 技術開発センター
TESK	Confederation of Tradesmen and Artisans of Turkey : トルコ貿易職工連合
TFP	Trade Facilitation Project : 輸出促進プロジェクト
TOBB	Unions of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey : トルコ商工会議所連合会
TOSYOV	Turkish Foundation for Small and Medium Business : トルコ中小ビジネス財団
TSI	Turkish Statistical Institute : トルコ統計局
TTGV	Technology Development Foundation of Turkey : トルコ技術開発財団

TURBO-ppp	Turkey Research and Business World Organizations-Public-Private Sectors Partnership : トルコリサーチ・ビジネス世界機構：官民セクターパートナーシップ
TURKAK	Turkish Accreditation Agency : トルコ認証庁
UNDP	United Nations Development Programme : 国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization : 国連工業開発機関
WB	World Bank : 世界銀行

第1章 プロジェクト準備調査の概要

1-1 調査の背景

トルコ共和国（以下、「トルコ」と記す）経済は、2000年及び2001年の金融危機のあと、国際通貨基金（International Monetary Fund：IMF）等の支援を得て、経済構造改革を実施しており、回復基調にある。2002年以降の経済成長率が年平均7%を超えており、2006年には、DAC（経済協力開発機構開発援助委員会）リストにおいて高・中所得国と位置づけられた。2005年に欧州連合（European Union：EU）への加盟交渉が開始されたが、その実現については、現時点では不透明な状況となっている（現在クロアチア共和国、マケドニア旧ユーゴスラビア共和国とともに加盟候補国）。

トルコの第9次開発計画（2007年～2013年）では、EU加盟基準の達成をひとつの目標として、競争力強化、雇用増加、地域格差是正ほか、5つの開発課題を掲げている。これら課題の背景としては、トルコは、EU加盟諸国、加盟候補諸国のなかでも、約2,500万人という最も大きな労働人口を抱える国の1つである一方で、若年層の人口増加による就業先の確保が喫緊の課題となっていること、1996年のEU関税同盟加入により国際的な競争力強化が求められていること、そのため産業界のニーズに応える人材の育成が急務であること等が挙げられる（2006年の失業率は9.9%、15～24歳では18.7%）。

なかでも、トルコは中小企業の競争力強化のため、中小企業開発機構（Small and Medium sized Enterprise Development Organization：KOSGEB）の組織強化、特に中小企業へのコンサルティングサービスの標準化と質の向上を課題とし、「中小企業戦略・行動計画 2007-2009」において、中小企業コンサルタント認定制度の確立を重要政策としている。

かかる状況下、トルコ政府は、わが国に対し、中小企業コンサルタント認定制度計画の策定及び同制度を実際に管理・運用するKOSGEBの組織・人材能力向上に係る技術協力を要請した。

わが国は、対トルコ援助重点分野の1つとして、中進国に向けた人材育成、特に産業人材の育成を挙げているが、これまでトルコにおける産業開発分野における支援実績は少なく、トルコにおける産業の実態、人材育成の状況等についての情報が限られている状況にある。また、今次要請の活動内容についても、トルコの中小企業をとりまく現状や他ドナーの支援状況等にかんがみ、更なる調査が必要であることから、上記要請背景と現状を確認する必要があるため、今回、プロジェクト準備調査団を派遣することとなった。具体的な案件を形成することを目的とする。

1-2 調査の目的

本プロジェクト準備調査では、トルコKOSGEBより提出された「中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」に関する要請背景、中小企業及び中小企業に対する支援体制の現状について確認・整理を行ったうえで、中小企業コンサルタント認定制度構築とそれを支えるKOSGEBの組織力強化に資するプロジェクトを形成することを目的とする。

1-3 調査団構成

	担 当	氏 名	所 属
1	団長・総括	上田 隆文	JICA 国際協力専門員
2	中小企業振興	小西 国洋	株式会社日本開発サービス調査部 主任研究員
3	中小企業診断士 制度・人材育成	居合 禮	ユニコインターナショナル株式会社 コンサルティング本部 主管
4	調査企画	水野 由起子	JICA 産業開発部民間セクターグループ 中小企業課

1-4 調査日程

2009年2月15日(日)～3月4日(水) (官団員2月21日～3月3日)

No	日	小西、居合	上田	水野
1	2/15	日本からイスタンブール経由でアンカラへ		
2	16	JICA トルコ事務所との打合せ 中小企業開発機構 (KOSGEB) との協議 KOSGEB 総裁への表敬訪問 国家計画庁 (SPO) 表敬・協議 産業貿易省 (STB) 表敬・協議		
3	17	(小西) トルコ貿易職工連合 (TESK) HalkBank トルコ認証庁 (TURKAK) トルコ商工会議所連合会 (TOBB) (居合) トルコ技術開発財団 (TTGV) トルコ中小ビジネス財団 (TOSYOV) 職業訓練・小規模産業支援財団 (MEKSA)		
4	18	(小西) KOSGEB (居合) Association of Turkish Consulting Engineers and Architects (TMMMB)		

No	日	小西、居合	上田	水野
5	19	(小西) KOSGEB アンカラ地方センター (居合) 中小企業コンサルタントへのインタビュー (小西及び居合) 中小企業訪問①OSTIM 社 中小企業訪問②Shahin 社 中小企業訪問③Triko 社 中小企業訪問④Dubi Hamile 社 トラブゾンへ移動 19:15 ESB - 21:00 TZX TK0938		
6	20	(小西) KOSGEB トラブゾン地方センター 商工会議所 (企業開発センター: IGEM 及び技術開発センター: TEKMER) EU トルコビジネスセンター (ABIGEM) (居合) KOSGEB 中小企業専門家・アシスタント インタビュー 中小企業コンサルタント (ABIGEM) への インタビュー (小西及び居合) KOSGEB 技術開発センター (TEKMER) 中小企業訪問⑤Carmen 社 中小企業訪問⑥FILPEN 社		
7	21	アダナへ移動 12:05 TZX - 13:30 ADA TK8759 KOSGEB アダナ地方センター (小西) 中小企業訪問⑦TESLA 社 (居合) 中小企業訪問⑧SISLAN 社 アダナ貿易ビジネス協会 KOBUGEM	テルアビブからイ スタンブール経由 でアダナへ	成田からウィーン 経由でスタンブ ールへ
8	22	メルシンへ移動 (車にて)		イスタンブールか らアダナへ、他団員 と合流しメルシン へ移動

No	日	小西、居合	上田	水野
9	23	(小西、上田、水野) KOSGEB メルシン地方センター調査 (居合) KOSGEB 中小企業専門家及び中小企業コンサルタントへのインタビュー (全員) Mersin Commodities Exchange メルシン商工会議所 (小西、水野) 中小企業訪問⑨ELGINAY 社 (居合、上田) 中小企業訪問⑩ARBEL 社 (全員) Tarsus ビジネスディベロップメントセンター (ISGEM) の中小企業訪問⑪GroupMED 社 Tarsus ISGEM の中小企業訪問⑫AHIN KOZA 社 Tarsus ISGEM の中小企業訪問 KARTEXTILE 社 イスタンブールへ移動 19:15 ADA – 20:55 IST TK0469		
10	24	KOSGEB (IGEM) イスタンブール KOSGEB 中小企業専門家へのインタビュー KOSGEB 中小企業専門家へのインタビュー (KOYIT プロジェクト) 中小企業訪問⑬NURSAN SANAYI & TICARET 社 中小企業訪問⑭Toolex 社		
			アンカラへ移動	
11	25	KOSGEB 中小企業専門家へのインタビュー IMES (Industrial Zone)	9:00 JICA トルコ事務所 (TV 会議)	KOSGEB 中小企業専門家へのインタビュー IMES (Industrial Zone)
		アンカラへ移動 15:00 IST – 16:05 ESB TK128 ラウンドテーブル準備、団内協議		アンカラへ移動 ラウンドテーブル準備、団内協議
12	26	中小企業診断士制度紹介セミナー ラウンドテーブル① (KOSGEB、国家計画庁、産業貿易省) KOSGEB 人事部長 (本件担当) との協議 中小企業診断士制度紹介セミナー (対 55 の支部長) KOSGEB 人事部長 (本件担当) との協議		
13	27	KOSGEB 総裁への表敬及び報告 ラウンドテーブル② (KOSGEB、産業貿易省)		

No	日	小西、居合	上田	水野
14	28	資料整理・団内協議	アンカラからイスタンブール経由でバンコクへ	資料整理・団内協議
15	3/1	資料整理・団内協議	バンコク着	資料整理・団内協議
16	2	世銀 EU		JICA トルコ事務所報告 アンカラからイスタンブール経由で成田へ
17	3	アンカラからイスタンブール経由で成田へ		成田着
18	4	成田着		

1-5 調査結果概要

1-5-1 中小企業振興の概況及び要請背景

- (1) トルコにおける中小企業〔従業員 249 人以下、年間売上 2,500 万トルコリラ (TL) 未満〕は約 172 万社であり、全企業数の 99.6%が中小企業である。セクター別でみると、商業及び製造業が雇用者数でそれぞれ 30%以上を占めている。
- (2) トルコ政府は、第 9 次開発計画（2007 年～2013 年）を策定し①競争力強化、②雇用増加、③人間開発と社会的団結、④地域開発、⑤公的サービスの品質・効果向上の 5 つを掲げており、中小企業振興はこのうちの①競争力強化に位置づけられる。また、トルコの中小企業政策は産業貿易省が「中小企業戦略・行動計画 2008-2012」を策定しており、①起業促進、②企業開発、③中小企業の国際市場への参入促進、④ビジネス環境整備、⑤技術・革新能力開発が基本政策となっている。
- (3) 中小企業振興については、中小企業開発機構（KOSGEB）が政府の支援実施機関として、金融サービスを含めたさまざまな支援活動を展開している。また、その他、関係機関として、トルコ輸出促進センター（Export Promotion Center of Turkey : IGEME）、トルコ首相府投資支援・促進センター（Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency : ISPAT）、また、民間の経営・産業団体として、トルコ商工会議所、トルコ貿易職工連合（Confederation of Tradesmen and Artisans of Turkey : TESK）等が存在する。なお、ドナーによる支援も活発であり、EU 及び世銀が中小企業分野においてプロジェクトを実施している。
- (4) KOSGEB は、1990 年に設立された中小企業政策の実施機関であり、総計 1,418 人の職員（正規、非正規含む）及び全国に 55 の地方センターを有し、その予算規模は約 185 億円と巨大な組織である。支援対象は製造業であるが、関係者の非公式な話ではある

ものの、2009年のうちにはサービスセクターも含まれることになる見込みであり、更に組織が拡大する可能性が高い。

- (5) KOSGEB の実施している中小企業に対する支援メニューは現在 38 種類あり、技術支援だけでなく、金融面からの支援も行っている。KOSGEB の実施している支援メニューのなかでも、中小企業に対するコンサルティングサービスは重要な位置を占めるが、サポートモデル自体の問題、中小企業のニーズとのミスマッチ、コンサルタントの質の低さ等、さまざまな問題を抱えており、コンサルティングサービスの改善・向上が急務となっている。なお、現在 KOSGEB には、SME Expert と呼ばれる職員が約 270 人いるが、彼らは支援プログラムの運営管理者であり直接的なビジネス開発サービス (BDS) は行っておらず、独自のデータベースに登録されているコンサルタントを中小企業に派遣するといった形態でコンサルティングサービスを実施している。しかし、登録されているコンサルタントのスクリーニングや評価がほとんど実施されていないこと、登録しているコンサルタントの数が少ないといった問題も抱えている。
- (6) 国家計画庁による国家開発計画及び産業貿易省による中小企業アクションプランにおいても、中小企業コンサルタント認定制度の構築が明記されているが、具体的なロードマップはなく、実現の見通しは立っていない。そのため、トルコ政府は日本政府に対してコンサルティングサービス向上のための技術協力を要請したものであるが、本調査の結果、中小企業コンサルタントの質を確保するためのメカニズムの構築 (コンサルタント認定制度構築) による KOSGEB が提供するコンサルティングサービスの向上の必要性を確認するとともに、本要請の妥当性、重要性、喫緊性は高いものと考えられる。

1-5-2 今後の協力案

KOSGEB による中小企業コンサルティングサービスを向上させるためには、KOSGEB の組織能力の強化と、コンサルティングサービスの質を確保・向上させるためのメカニズム構築が必要である。そのため、図 1-1 のとおり、プロジェクト目標を“KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスが向上する”とし、そのためのアウトプットとして、①KOSGEB の実施するコンサルティングサービスのサポートモデルが改善する、②KOSGEB における中小企業コンサルタントの品質保証システムが構築される、とすることが妥当と考える。

①においては、KOSGEB の中小企業へのコンサルティングサービスの実施体制の見直し及び KOSGEB 中小企業専門家の育成に関する提言を行う。また、関係機関との連携も必要であり、トルコ商工会議所連合会 (TOBB) やトルコ貿易職工連合 (TESK)、産業貿易省 (Ministry of Industry and Trade : STB)、トルコ認証庁 (Turkish Accreditation Agency : TURKAK)、EU トルコビジネスセンター (EU Turkish Business Center : ABIGEM)、ドナー等、さまざまなアクターの支援リソースの共有、データベースの活用等、これらの機関が連携を図ることにより、より効率的かつ効果的な支援を実施することが可能であり、関係機関との連携強化のための各種提言を行う。

また、②の KOSGEB における中小企業コンサルタントの品質保証システムの構築については、

KOSGEB 内で運用するコンサルタントの認定（“品質保証”）・評価制度の構築を行う。認定制度を実施するためのメカニズム及び方法論〔研修（座学・実地研修等）、試験等〕を検討するとともに、認定制度の内容（分野、レベル等）の詳細設計とともに、コンサルタントの裾野を拡げるための能力開発システムを検討する。また、コンサルタントの裾野を拡大させるためにもある程度の能力開発は必要であり、そのための研修や教材開発等を行う。さらに既存のデータベースの改善を図り、ユーザー（KOSGEB SME Expert 等）がより的確なサービスを提供するために必要な情報を簡単に得られるシステムを構築する。

なお、本協力のイメージについては、KOSGEB との合意に達しているが、詳細については今後の事前調査等で確認することとする。

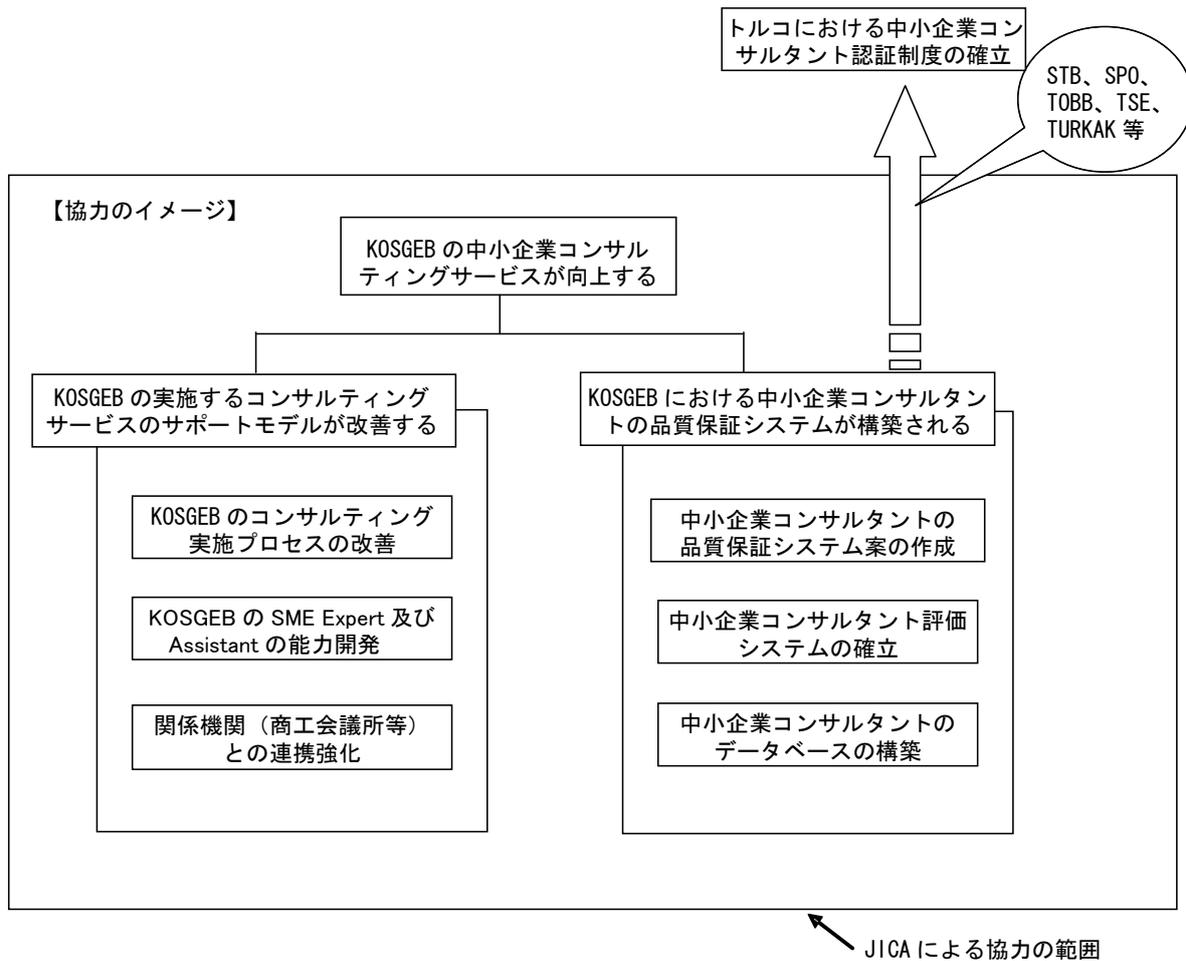


図 1-1 プロジェクトのイメージ

第2章 経済概況

2-1 産業構造

2-1-1 産業全体

約7,400万人の人口を有するトルコの国内総生産（GDP）は、6,571億米ドル（2007年）であり、国民1人当たり所得は8,020米ドルである。過去20年間で、トルコのGDPは5.37倍（1987年の1,223億米ドルから2007年の6,571億米ドル）となっている。世界銀行の調査¹によれば、2007年の各セクターのGDPに対するシェアは、農業（8.9%）、工業（28.3%：うち製造業19.0%）、サービス業（62.8%）であり、サービス業が最も大きなシェアを有している（表2-1）。

表2-1 各セクターの実質GDPシェアの推移 (単位：%)

セクター	2006年	2007年
農業	9.5	8.9
工業	28.7	28.3
（うち製造業）	(19.8)	(19.0)
サービス業	61.8	62.8
合計	100.0	100.0
GDP	(5,299億米ドル)	(6,571億米ドル)

近年の産業構造を各セクターの対前年成長率でみた場合、農業を除き、工業、サービスの各セクターの対前年成長率（1997～2007年の平均）はそれぞれ4.9%、5.2%であり、高い成長率を維持している。農業セクターの1997年から2007年間の平均の対前年成長率は、1.3%であり、2007年の対前年成長率は、2006年の1.4%から-6.8%と大幅に低下²している（表2-2）。

表2-2 各セクターの対前年成長率の推移比較 (単位：%)

セクター	1997～2007年 平均	2006年	2007年
農業	1.3	1.4	-6.8
工業	4.9	10.2	5.4
（うち製造業）	4.8	8.4	5.4
サービス業	5.2	6.0	5.9

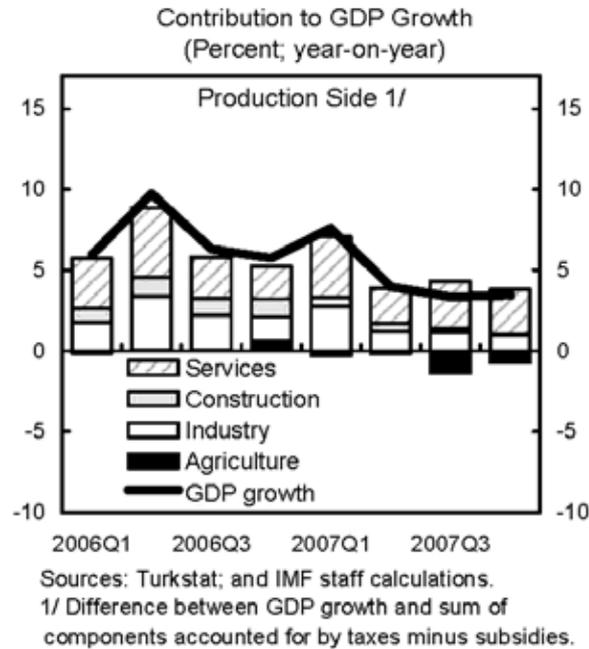
出所：World Bank 「Turkey at a glance」より作成

¹ 詳細は World Bank 「Turkey at a glance」参照。また、最近のトルコのマクロ経済動向（産業、貿易・投資、等）に関しては、Under secretariat of State of Planning Organization (SPO) 「2008 Annual Programme」、 「2009 Annual Programme Turkish Version」、 「Ninth Development Plan 2007-2013」、 「Main Macroeconomic and Fiscal Targets 2009」、 Central Bank of Republic of Turkey 「Financial Stability Report Nov, 2008 Vol 7」、 TOBB 「Economic Report 2007」、 IMF 「Turkey Seventh Review and Inflation Consultation Under the Stand-By Arrangement and Request for Waiver of Nonobservance of Performance Criteria—Staff Report; Staff Supplement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Turkey」、 EBRD 「Request by Turkey to become a receipt country of the EBRD: Strategy review 2008」等のトルコ語資料、英文資料、あるいは、日本語で書かれたものとしては、FBC 「目で見える経済シリーズ トルコ 2007年」が参考になる。

² 2007年の農業セクターのマイナス成長は、トルコを襲った旱魃による影響が大きい。

2-1-2 セクター別の GDP 成長貢献度

2006～2007年の生産額でみた場合の各セクターの GDP 成長貢献度³は、図2-1のとおりである。サービスセクターの GDP 成長貢献度が最も高く、工業、建設のセクターが続いている。他方、2007年第1四半期以降、農業セクターはマイナスの貢献である。



出所：IMF「Turkey Seventh Review and Inflation Consultation under the Stand-By Arrangement and Request for Waiver of Nonobservance of Performance Criteria—Staff Report; Staff Supplement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Turkey」

図2-1 各セクターの GDP 成長貢献度（2006～2007年）（単位：％）

2-1-3 セクター別の雇用貢献度

セクター別の雇用貢献度を総雇用者数に占める各セクターの雇用者数でみた場合、2006年では、農業・林業・狩猟・漁業セクターが総雇用の27.26%（雇用者数：608.8万人）を占め、最も多く、小売・卸売・ホテル・レストランのセクター（21.18%：473万人）、製造業セクター（18.75%：418.6万人）が続いている（表2-3）。

³ 日本貿易振興機構（JETRO）の報告によれば、サブプライムローンに端を発した世界金融危機の影響を受け、トルコの2008年第3四半期の実質 GDP 成長率は前年同期比0.5%であり、27四半期連続プラス成長ではあるものの、2001年の経済危機以降最低となっている。それゆえ、第1～3四半期通期でも3.0%にとどまっている（詳細は、JETRO 2009年1月9日付『通商弘報』参照）。

IMFの調査（World Economic Outlook October, 2008：2008年10月）では、トルコの経済成長率は、2008年：3.5%、2009年：3.0%を予測していた（2007年は4.6%実績）。しかしながら、現在では、2009年の経済成長率は世界金融危機後のEU市場の景気後退を受け、1%台後半にとどまるとの見解が出されている。

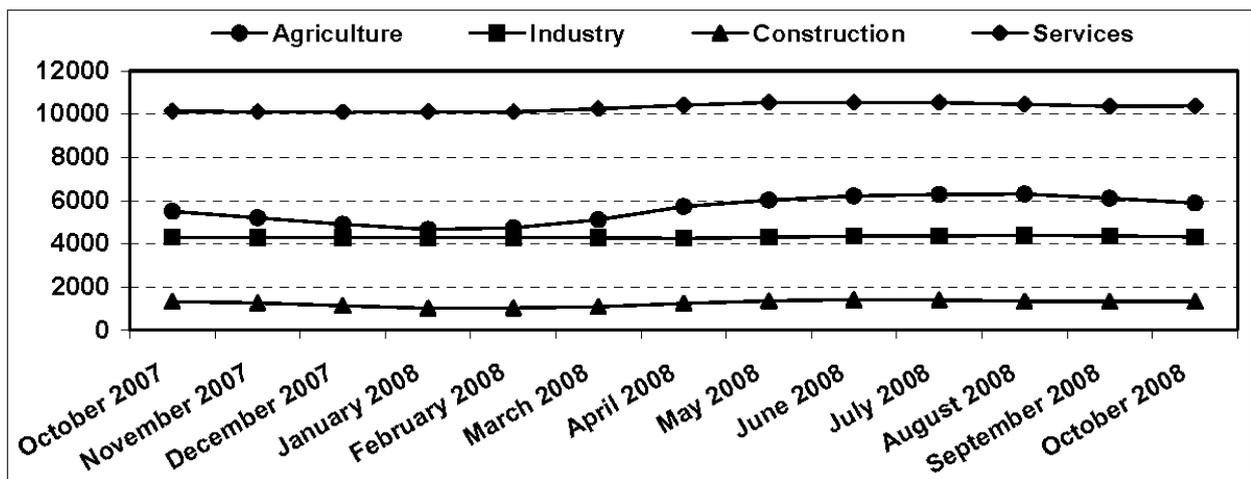
さらに、IMFは、2009年1月28日付発表の「World Economic Outlook Update」において、2009年、2010年の世界全体の経済成長率は、それぞれ、0.5%、3.0%であるとの見通しを出している（2007年実績：5.2%、2008年予測：3.4%）。特に、トルコにとって重要なユーロ圏の経済成長率は、2007年の2.0%から2008年：1.1%、2009年：-1.6%、2010年：1.6%との予測が出されている。

表 2-3 セクター別の雇用貢献度 (2004~2006 年) (単位: 千人)

セクター	2004	2005	2006	2006 の総雇用数に 占める各セクターの 雇用者数シェア (%)
農業・林業・狩猟・漁業	7,400	6,493	6,088	27.26
鉱業・採石	105	119	128	0.57
製造業	3,800	4,084	4,186	18.75
電気・ガス・水道	82	79	93	0.42
建設	1,030	1,171	1,267	5.67
小売・卸売・ホテル・レストラン	4,179	4,547	4,730	21.18
輸送・通信・倉庫	1,100	1,131	1,163	5.21
金融	786	871	1,011	4.53
コミュニティ・ソーシャル・人材サービス	3,309	3,551	3,664	16.41
合計	21,791	22,046	22,330	100.00

出所: トルコ統計局 (Turkish Statistical Institute: TSI) 「Turkey's Statistical Yearbook 2007」より作成

最近 (2007~2008 年) のセクター別雇用者数でも、各セクターの総雇用数に占めるシェアに大きな変化はない (表 2-2)。



出所: TSI 「Household Labour Force Survey for the Period of October, 2008」

図 2-2 セクター別雇用者数推移 (2007~2008 年) (単位: 千人)

トルコの労働人口 (2008 年 10 月現在) は、2,463 万人であり、2,194 万人が雇用されている (表 2-4)。2008 年 10 月の労働人口に対する雇用率は 89.1% であり、失業率は 10.9% である。2008 年 10 月の失業率を 2007 年の同月と比較した場合、失業率は 1.2% 増加している。他方、若年層 (15~24 歳) の失業率 (2008 年 10 月現在) は 21.5% であり、2007 年の若年層の失業率は 19.8% である。この間に、若年層の失業率は 1.7% 増加しており、若年層の雇用の確保が大きな課題のひとつとなっている。

表 2-4 2007 年・2008 年の雇用状況の比較

(単位：千人)

	トルコ全体		都市部		非都市部	
	2007 年	2008 年	2007 年	2008 年	2007 年	2008 年
15 歳以上人口	49,454	50,217	31,675	32,420	17,780	17,797
労働力人口	23,612	24,632	14,406	15,119	9,207	9,513
雇用者数	21,310	21,945	12,709	13,178	8,602	8,767
雇用率 (雇用者数/労働力人口)	90.3	89.1	88.2	87.2	93.4	92.2
失業者数	2,302	2,687	1,696	1,941	606	746
失業率 (失業者数/労働力人口)	9.7	10.9	11.8	12.8	6.6	7.8
若年層失業率 (若年層/労働力人口)	19.8	21.5	22.2	23.9	15.6	17.4

出所：Turkish Statistical Institute Prime Ministry, Republic of Turkey 「Press Release of October 2008」より作成

特に留意すべき点は、2008 年 10 月の都市部の若年層の失業率の高さ（23.9%の失業率）であり、非都市部の若年層の失業率である 17.4%を大きく上回っている点である。都市部における若年層の労働力としての取り込みが不十分となっている。企業のほとんどが中小企業であるトルコにおいて、今後、都市部、非都市部を含め、若年層をいかに中小企業の労働力として取り込むかは極めて重要である。

2-1-4 セクター別の所得分配

セクター別の所得分配は、表 2-5 のとおりである。

2005 年のセクター別の所得でみた場合、1 人当たりの所得は、金融セクターが最も高く、1,670 万 4,000TL であり、以下、電気・ガス・水道（1,409 万 4,000TL）が続いている。他方、1 人当たりの所得が最も低いのは、農業・林業・狩猟・漁業セクター（241 万 5,000TL）であり、その他の主要なセクターの 1 人当たり所得は、建設（637 万 4,000TL）、ホテル・レストラン（702 万 8,000TL）、製造業（769 万 1,000TL）である。このように、セクター別の 1 人当たり所得の格差は大きいものとなっている。

表 2-5 2005 年セクター別 1 人当たり所得

セクター	2005 年のセクター別 収入・雇用シェア (%)		1 人当たり収入 (単位：千 TL)
	雇用シェア	収入シェア	
農業・林業・狩猟・漁業	雇用シェア	35.8	2,415
	収入シェア	13.8	
鉱業・採石	雇用シェア	0.4	10,962
	収入シェア	0.7	
製造業	雇用シェア	18.0	7,691
	収入シェア	22.1	
電気・ガス・水道	雇用シェア	0.4	14,094
	収入シェア	0.9	
建設	雇用シェア	5.7	6,374
	収入シェア	5.8	
小売・卸売	雇用シェア	14.3	8,498
	収入シェア	19.4	
ホテル・レストラン	雇用シェア	4.1	7,028
	収入シェア	4.6	
輸送・通信・倉庫	雇用シェア	4.6	9,805
	収入シェア	7.2	
金融	雇用シェア	0.9	16,704
	収入シェア	2.4	
不動産	雇用シェア	2.6	10,119
	収入シェア	4.2	
公的管理・防衛・社会保障	雇用シェア	4.1	10,236
	収入シェア	6.7	
教育	雇用シェア	3.5	9,665
	収入シェア	5.4	
健康・ソーシャルサービス	雇用シェア	2.0	9,709
	収入シェア	3.1	
その他公的・人材サービス	雇用シェア	4.3	5,536
	収入シェア	3.8	

出所：TSI「Turkey's Statistical Yearbook 2007」より作成

注：上記数値は、セクターごとの所得格差を示す具体的なデータが入手できなかったために、トルコの統計年鑑（Turkey's Statistical Yearbook 2007）のデータを基に、以下のとおり計算したものであり、政府の公式数値でない。

計算方法：(1 人当たり所得) = (各セクター総収入) / (各セクター総雇用者数) (2005 年)

総収入 (TL) (a)	150,372,474,526
雇用者数 (人) (b)	24,005,612
1 人当たり収入 (a/b)	6,264

2-1-5 マクロレベルの労働生産性

GDP の成長に影響を与えるトルコの労働生産性の主要先進国との比較は、表 2-6 のとおりである。トルコのセクター別の労働生産性は、一部の東欧諸国（ルーマニア）、アジア諸国（中国、インド）には勝るものの、先進諸国（米国、日本、ベルギー、ドイツ）の労働生産性には及ばない⁴。

⁴IMD (International Institute for Management Development) の調査 (2008 年度) によれば、生産性・効率性の点において、トルコは調査対象 55 カ国中 48 位であり、特に、国際基準からみた中小企業の効率性は 55 カ国中 46 位、労働生産性は 50 位となっている (詳細は、IMD「World Competitiveness Yearbook 2008」参照)。

表 2-6 主要諸国の労働生産性（2005 年）

国名	生産性*（単位：千米ドル）			
	全体	農業	工業	サービス
米 国	81.9	70.2	103.6	76.8
日 本	57.8	17.9	67.6	56.5
ベルギー	71.4	36.8	77.3	70.6
ドイツ	60.6	33.6	63.8	60.2
ポーランド	33.6	4.4	37.6	41.3
ルーマニア	18.2	7.8	24.1	22.1
中 国	9.4	2.6	20.9	9.8
インド	7.3	3.6	11.5	12.7
トルコ	24.0	8.5	30.6	32.2

*生産性：GDP（PPP）/労働者数

出所：SPO「Ninth Development Plan 2007-2013」より作成

参考：トルコの製造業の実態

KOSGEB の中小企業支援活動に関しては、第 3 章 3-2-3 項において記載するが、KOSGEB は、現在「工業（製造業）に属する中小企業のシェア・効果（Increase of Share and Effectiveness）の増大」を最重要ミッションのひとつとして掲げており、特に、輸出増大、雇用創出、製品の高付加価値化のポテンシャルを有する製造業の中小企業支援を重視している。製造業の実態は、以下のとおりである。

トルコの製造業は、全企業数の 99% は中小零細企業である。2002 年でみた場合、わずか 0.4% の大企業が、生産額全体の 66%、雇用全体の 31% を生み出している。

（規模別企業構成）

企業規模	企業数及びシェア (%)	生産額シェア (%)	雇用シェア (%)
大企業	1,083	0.40	66
中小企業	25,610	9.40	42
零細企業	245,789	90.20	27
合計	272,482	100.0	100

出所：OECD「DIRECTORATE FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY fostering Entrepreneurship for innovation STI Working 2008〔資料の原典は、10 年ごとに実施されている国勢調査（General Census 2002）に基づく〕」

以下の表にあるように、製造業は、2007 年総輸出額（名目）の 94.2% を輸出し、製造業品・原料などの品目を 78.8% 輸入している。参入する企業数は、年間約 1 万 5,000 社程度あるが、退出する企業も約 4,000 社と、生き残りが厳しいセクターであり、企業の設備稼働率も 80.8% である。

(製造業の実態の主要項目)

(単位：%)

主要項目	2005年	2006年	2007年
GDPシェア(名目)	20.8	17.2	17.6
生産成長率(実質)	4.8	5.5	4.8
輸出成長率(名目)	15.5	16.6	26.0
輸出シェア	94.0	93.8	94.2
輸入シェア	80.6	79.1	78.8
雇用成長率	7.3	2.8	N/A
参入企業数	9,249	14,721	14,854
退出企業数	2,088	3,930	3,751
設備稼働率	78.8	79.6	80.8
労働生産性(G. Rate of Partial Productivity per Prod. Worker)	5.3	6.4	N/A

出所：SPO「2008 Annual Programme and 2009 Annual programme」

セクター別の生産・輸出成長率(2006～2007年)でみた場合、繊維、プラスチック・ラバー、車両、等のセクターの生産、輸出が増加している。

(セクター別成長率)

(単位：%)

セクター	生産		輸出	
	2006年	2007年	2006年	2007年
食品・飲料	6.0	2.4	1.6	19.0
繊維	-1.0	2.2	6.0	16.6
アパレル	-4.9	2.2	2.5	15.9
革製品	14.3	-0.6	17.9	28.8
石油製品	2.3	2.1	35.0	44.7
化学	7.0	9.6	23.5	16.5
プラスチック・ラバー	-11.7	11.2	21.3	30.3
非鉄金属	4.4	-0.1	4.2	21.4
ベーシックメタル	10.6	11.7	35.5	32.3
機械	22.0	4.5	23.4	33.7
電気製品	20.5	24.1	46.0	45.5
電機製品	-15.9	-29.8	-2.1	-10.4
車両	9.6	10.3	24.0	34.3
製造業全体	5.6	4.8	16.6	26.0

出所：SPO「2008 Annual Programme and 2009 Annual programme」

特に注目すべき点としては、以下の表にあるように、技術集約度の高い企業ほど生産・輸出

が増加する傾向にある。

(技術集約度と生産・輸出の関係) (単位：%)

技術集約度	生産		輸出		EU輸出
	2002年	2006年	2002年	2005年	2003年
高 位	5.1	6.0	6.2	6.0	21.5
中高位	18.2	27.1	24.3	28.5	41.9
中 位	26.7	26.9	22.8	26.9	15.9
低 位	50.0	40.0	46.8	38.7	20.7
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：SPO「2008 Annual Programme」より作成

(上記の表にあるように、比較年度が2002年、2003年、2005年、2006年と統一されていない)

2-2 貿易構造

2-2-1 国際収支

トルコの国際収支は、以下のとおりである(表2-7)。

2007年の財輸出(1,153億6,400万米ドル)が輸入(1,620億2,500万米ドル)を下回り、貿易収支は赤字(466億6,100万米ドル)である。サービス収支、経常移転収支は黒字であるが、所得収支は赤字であり、経常収支全体では、382億8,800万米ドルの赤字である。他方、投資収支は、485億8,300万米ドルの黒字となっている。経常収支、資本・投資収支、誤差・脱漏の差額は、外貨準備の減少となって表れている。この傾向は、2003年以降、特に顕著となっている。トルコの場合、恒常的に財の輸入が財の輸出を上回る状況が続いている。

表2-7 トルコの国際収支推移 (2000~2007年)

(単位: 百万米ドル)

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
A. 経常収支 (CURRENT ACCOUNT)								
1. 輸出 (Exports f.o.b.)	-9,920	3,760	-626	-7,515	-14,431	-22,137	-31,893	-38,288
2. 輸入 (Imports f.o.b.)	30,825	34,729	40,719	52,394	68,535	78,365	93,611	115,364
貿易収支 (Balance on Goods)	-52,882	-38,092	-47,109	-65,883	-91,271	-111,353	-134,552	-162,025
貿易・サービス・所得収支合計 (Balance on Goods, Services and Income)	-22,057	-3,363	-6,390	-13,489	-22,736	-32,988	-40,941	-46,661
3. サービス受取 (Services: Credit)	19,463	15,203	14,031	17,952	22,941	26,640	25,255	28,552
4. サービス支払 (Services: Debit)	-8,088	-6,067	-6,146	-7,441	-10,144	-11,368	-11,424	-15,309
貿易・サービス収支 (Balance on Goods and Services)	-10,682	5,773	1,495	-2,978	-9,939	-17,716	-27,110	-33,418
5. 所得受取 (Income: Credit)	2,836	2,753	2,486	2,246	2,651	3,608	4,383	6,420
6. 所得支払 (Income: Debit)	-6,838	-7,753	-7,040	-7,803	-8,260	-9,483	-11,074	-13,526
貿易・サービス・所得収支合計 (Balance on Goods, Services and Income)	-14,684	773	-3,059	-8,535	-15,548	-23,591	-33,801	-40,524
7. 経常移転収支 (Current Transfers)	4,764	2,987	2,433	1,020	1,117	1,454	1,908	2,236
B. 資本収支 (CAPITAL ACCOUNT)								
C. 投資収支 (FINANCIAL ACCOUNT)								
8. 海外への直接投資 (Direct Investment Abroad)	9,584	-14,557	1,191	7,192	17,730	43,502	42,689	48,583
9. 国内への直接投資 (Direct Investment in Turkey)	-870	-497	-175	-499	-780	-1,064	-924	-2,106
10. ポートフォリオ投資 (Portfolio Investment- Assets)	982	3,352	1,133	1,751	2,785	10,031	20,185	22,057
11. ポートフォリオ投資 (Portfolio Investment- Liabilities)	-593	-788	-2,096	-1,386	-1,233	-4,029	-4,029	-2,063
11.1 持分証券 (Equity Securities)	1,615	-3,727	1,503	3,851	9,411	14,670	11,402	2,780
11.2 債権証券 (Debt Securities)	489	-79	-16	905	1,427	5,669	1,939	5,138
その他投資 (資産) (Other Investment- Assets)	1,126	-3,648	1,519	2,946	7,984	9,001	9,463	-2,358
12.1 金融当局 (Monetary Authorities)	-1,939	-601	-777	-986	-6,955	259	-13,437	-4,850
12.2 政府 (General Government)	1	-39	-30	-28	-24	-16	0	2
12.3 銀行 (Banks)	-1,574	233	643	348	-5,324	-149	-11,018	-3,386
12.4 その他セクター (Other sectors)	-366	-795	-1,390	-1,306	-1,607	424	-2,419	-1,466
その他投資 (負債) (Other Investment- Liabilities)	10,389	-12,296	1,603	4,461	14,657	20,839	29,492	32,765
13.1 金融当局 (Monetary Authorities)	619	735	1,336	497	-209	-787	-1,268	-1,450
13.2 政府 (General Government)	117	-1,977	-669	-2,194	-1,163	-2,165	-712	82
13.3 銀行 (Banks)	3,736	-9,644	-2,016	2,846	6,564	10,524	11,704	3,735
13.4 その他セクター (Other sectors)	5,917	-1,410	2,952	3,312	9,465	13,267	19,768	30,398
経常、資本、投資収支 合計 (Current, Capital and Financial Account)	-336	-10,797	565	-323	3,299	21,365	10,796	10,295
D. 純誤差・脱漏 (NET ERRORS AND OMISSIONS)								
純誤差・脱漏 (NET ERRORS AND OMISSIONS)	-2,661	-2,127	-777	4,420	1,043	1,835	-171	1,720
総合勘定 (GLOBAL BALANCE)	-2,997	-12,924	-212	4,097	4,342	23,200	10,625	12,015
E. 外貨準備増減 (RESERVE ASSETS)								
外貨準備増減 (RESERVE ASSETS)	2,997	12,924	212	-4,097	-4,342	-23,200	-10,625	-12,015

備考: 資本収支は、総合勘定の中において相殺されている。

出所: Central Bank of the Republic of Turkey, Statistics Department, Balance of payment Division 資料より作成

2-2-2 貿易構造

財の貿易構造⁵（貿易相手国、貿易品目、セクター）は、以下のとおりである。

(1) 輸出構造

主要輸出先相手国（2007年）は、ドイツ（11.18%）、英国（8.04%）、イタリア（6.97%）、フランス（5.57%）、ロシア（4.41%）であり、欧州諸国、あるいは隣接国が主要輸出先相手国となっている（表2-8）。これら5カ国の輸出シェアは、36.17%となっている。

表2-8 トルコの主要輸出先相手国（単位：百万米ドル）

主要輸出先相手国	2006年	2007年	2008年*	2007年の各国の総輸出額に占めるシェア（%）
ドイツ	9,686	11,993	11,034	11.18
英国	6,714	8,627	7,849	8.04
イタリア	6,752	7,480	6,805	6.97
フランス	4,604	5,974	5,376	5.57
ロシア	3,238	4,727	4,311	4.41
スペイン	3,720	4,580	4,194	4.27
米国	5,061	4,171	3,878	3.89
ルーマニア	2,350	3,644	3,337	3.40
アラブ首長国連邦	1,986	3,241	2,873	3.02
オランダ	2,539	3,019	2,758	2.81
イラク	2,589	2,845	2,596	2.65
ギリシャ	1,603	2,263	2,058	2.11
イラン	1,067	1,441	1,232	1.34
アルジェリア	1,021	1,232	1,147	1.15
スイス	901	935	858	0.87
主要輸出相手国 合計額	53,831	66,172	60,306	61.69
総輸出 合計額	85,535	107,272	N/A	100.00

*2008年は1月～11月の11カ月間の数値
出所：IGEME資料より作成

主要輸出品目（2007年）は、車両（14.83%）⁶、繊維・アパレル全体（12.56%。繊維・アパレルニット：7.48%＋繊維・アパレルニット以外：5.08%）⁷、機械、機械部品、ボイ

⁵ 各国別の財の貿易構造（輸出品目、輸入品目、輸出先相手国、輸入元相手国）に関しては、United Nations「Department of economic and social affairs, Statistics Division 'UN comtrade」においても、ある程度の情報は入手可能であるが、より詳細な情報が得られ、かつ、データの加工が容易であるトルコの輸出促進機関であるトルコ輸出促進センター（IGEME）のデータを中心にまとめている。ただし、Central Bank of the Republic of Turkey, Statistics Department, Balance of payment Divisionのまとめている貿易金額とは若干異なっているが、ここでは、IGEMEの数値に基づき、分析している。

⁶ トルコは、1996年にEUとの関税同盟の締結を行っており、欧州市場への輸出、トルコ国内の販売をターゲットとし、日本の日系自動車メーカー（トヨタ：1994年設立、ホンダ：1997年設立、いすゞ：1966年設立）が工場進出をしている。主要企業の生産所在地は以下のとおりである。Toyota：Sakarya, Honda：Gebze, いすゞ：Gebze, Ford：Kocaeli, Hyundai：Kocaeli, Mercedes-Benz：Istanbul, Aksaray, TEMSA：Mersin, 等。（17の自動車メーカーの所在地の詳細は、AMA「Automotive Manufacturers Association 2008 Turkey」を参照。また、トルコの自動車産業の現状に関しては、中東協力センター「平成16年度 中東地域ビジネス環境調査 トルコ自動車産業調査2005年」が参考になる）

⁷ 伝統的に繊維・アパレルは、トルコにおいて主要な輸出製品であったが、多国間繊維協定の廃止（2005年）により、安価な中国製品に押され、そのシェアを落としている。今後、いかに付加価値を付けた商品に転換を図るかが大きな課題となっている。南西部（Izmir）、南東部（Adana等）が綿花栽培地域であり、北西部（Istanbul等）が主要な加工地域である。（トルコの繊維産業の現状に関しては、JETRO「トルコ繊維産業調査2006年」が参考になる。また、JETROはその他のセクターとして、トルコの家電業界の現状に関して調査を行っており参考になる（「平成16年度 中東地域ビジネス環境調査 トルコの家電産業の成長と将来展望」2005年）

ラー・商品（8.19%）、鉄・鋼鉄（7.80%）、電機機械・装置（6.92%）等の製造業品（加工品を含む）が中心である。農業関連品目では、フルーツ（2.49%）、綿花・生糸・綿織物（1.50%）、加工された野菜・フルーツ（1.22%）等であり、これら品目の合計は、わずかに5.21%にすぎない（表2-9）。

表2-9 トルコの主要輸出品目（単位：百万米ドル）

主要輸出品目	2006年	2007年	2008年*	2007年の各品目の 総輸出額に占める シェア（%）
車両（鉄道を除く）	11,886	15,904	17,528	14.83
機械、機械部品、ボイラー・商品	6,517	8,781	9,646	8.19
鉄・鋼鉄	6,273	8,372	14,400	7.80
繊維・アパレル（ニット）	6,938	8,022	7,334	7.48
電機機械・装置	6,328	7,423	7,455	6.92
繊維・アパレル（ニット以外）	4,711	5,445	5,002	5.08
鉱物資源・石油	3,567	5,148	7,279	4.80
鉄・鋼鉄商品	3,336	4,130	5,356	3.85
プラスチック・商品	2,214	2,822	3,367	2.63
フルーツ	2,388	2,671	2,567	2.49
パール、貴石、コイン	1,824	2,624	4,732	2.45
その他繊維製品	1,920	2,110	1,970	1.97
船、ボート	1,399	1,819	2,447	1.70
アルミニウム・商品	1,234	1,620	1,686	1.51
綿花、生糸、綿織物	1,338	1,611	1,542	1.50
ゴム・ゴム製品	1,192	1,589	1,716	1.48
家具	1,102	1,484	1,759	1.38
塩、硫黄、土、セメント、等	1,155	1,454	2,137	1.36
加工 野菜・フルーツ	1,120	1,314	1,342	1.22
人工フィラメント	1,037	1,256	1,264	1.17
主要輸出品目 合計額	64,143	85,599	100,529	79.80
総輸出 合計額	85,535	107,272	N/A	100.00

*2008年は1月～11月の11カ月間の数値
出所：IGEME資料より作成

さらに、セクター別にみた輸出額及び輸出シェアは、表2-10のとおりである。主要輸出品目の構成で記載したように、製造業セクターの占める割合が最も高く、94.23%（2007年）となっており、特定のセクターに特化した輸出構造となっている。

表2-10 トルコの輸出品目に占める各セクター輸出金額（単位：百万米ドル）

セクター	2006年	2007年	2008年*	2007年の各セクター の総主要輸出額に 占めるシェア（%）
農業・林業	3,481	3,725	3,526	3.47
漁業	131	158	214	0.15
鉱業	1,146	1,661	2,058	1.55
製造業	80,246	101,082	117,970	94.23
その他	531	646	486	0.60
主要輸出品目 合計額	85,535	107,272	N/A	100.00

*2008年は1月～11月の11カ月間の数値
出所：IGEME資料より作成

(2) 輸入構造

主要輸入元相手国（2007年）は、ロシア（13.82%）、ドイツ（10.31%）、中国（7.78%）、イタリア（5.86%）、米国（4.80%）、であり、欧州諸国、米国、あるいは、隣接国が主要輸入元相手国となっている（表2-11）。これら5カ国の輸入シェアは、42.58%となっている。

表2-11 トルコの主要輸入元相手国一覧（単位：百万米ドル）

主要輸入元相手国	2006年	2007年	2008年*	2007年の各国の 総輸入額に占める シェア（%）
ロシア	17,806	23,508	29,326	13.82
ドイツ	14,768	17,540	17,429	10.31
中国	9,669	13,234	14,707	7.78
イタリア	8,663	9,968	10,411	5.86
米国	6,261	8,166	11,186	4.80
フランス	7,240	7,850	8,569	4.62
イラン	5,627	6,615	7,841	3.89
英国	5,138	5,477	5,027	3.22
ウクライナ	3,059	4,519	5,791	2.66
韓国	3,556	4,370	3,826	2.57
スペイン	3,833	4,343	4,313	2.55
日本	3,217	3,703	3,774	2.18
ベルギー	2,477	2,869	3,004	1.69
オランダ	2,160	2,655	2,859	1.56
アルジェリア	1,865	2,108	3,070	1.24
主要輸入相手国 合計額	95,339	116,925	80,460	68.75
総輸入 合計額	139,576	170,063	190,527	100.00

*2008年は1月～11月の11カ月間の数値
出所：IGEME資料より作成

主要輸入品目（2007年）は、鉱物資源・石油（19.92%）、機械、機械部品、ボイラー・商品（13.27%）、鉄・鋼鉄（9.52%）、電機機械・装置（7.82%）、車両（鉄道を除く）（7.29%）等の原料、及び自国で生産されない製造業製品が中心となっている（表2-12）。

表 2-12 トルコの主要輸入品目

(単位：百万米ドル)

主要輸入品目	2006年	2007年	2008年*	2007年の各品目の総輸入額に占めるシェア (%)
鉱物資源・石油	28,859	33,881	45,377	19.92
機械、機械部品、ボイラー・商品	18,999	22,570	21,087	13.27
鉄・鋼鉄	11,525	16,182	22,351	9.52
電機機械・装置	10,881	13,295	13,072	7.82
車両（鉄道を除く）	11,408	12,397	11,856	7.29
プラスチック・商品	6,918	8,688	8,934	5.11
パール、貴石、コイン	4,406	5,906	5,585	3.47
有機化学	3,642	3,995	4,212	2.35
衣料品	3,036	3,524	4,032	2.07
銅・商品	2,469	3,152	3,176	1.85
光学機器・部品	2,723	3,012	3,169	1.77
綿花、生糸、綿織物	2,090	2,830	2,190	1.66
紙・紙板	2,043	2,470	2,437	1.45
アルミニウム・商品	1,797	2,353	2,401	1.38
ファイバー	1,349	1,879	1,596	1.10
ゴム・ゴム製品	1,555	1,872	2,106	1.10
鉄・鋼鉄商品	1,489	1,837	2,106	1.08
人工フィラメント	1,206	1,576	1,401	0.93
その他化学製品	1,299	1,537	1,622	0.90
なめし革、動植物からの抽出物	1,288	1,529	1,508	0.90
主要輸入品目 合計額	118,982	144,485	157,049	84.96
総輸入 合計額	139,576	170,063	N/A	100.00

*2008年は1月～11月の11カ月間の数値
出所：IGEME資料より作成

さらに、セクター別にみた輸入額及び輸入シェアは、表2-13のとおりである。主要輸入品目の構成で記載したとおり、自国で生産されない品目が輸入の中心であり、製造業セクターの占める割合が最も高く、78.76%（2007年）となっており、農業・林業・漁業の輸入比率は、合計しても2.75%にすぎない。

表 2-13 トルコの輸入品目に占める各セクター輸入金額

(単位：百万米ドル)

セクター	2006年	2007年	2008年*	2007年の各セクターの総主要輸入額に占めるシェア (%)
農業・林業	2,902	4,641	5,982	2.73
漁業	33	31	39	0.02
鉱業	22,034	25,314	33,412	14.89
製造業	110,379	133,938	141,748	78.76
その他	4,229	6,139	9,346	3.61
輸入品目 合計額	139,577	170,063	190,527	100.00

*2008年は1月～11月の11カ月間の数値
出所：IGEME資料より作成

(3) EU との貿易

EU の貿易全体に占めるトルコの貿易シェア（2007 年）⁸は輸出 4.25%、輸入 3.29%であり、2004 年以降の貿易シェアに大きな変化はない。

他方、トルコにとって、EU は最も重要な貿易相手国であり、EU との貿易に占めるシェア（2007 年）は、輸出 56.42%、輸入 40.80%と大きなシェアを有している（表 2-14）。また、2003 年～2007 年間の年平均貿易成長率は、金額ベースで輸出 30.50%、輸入 12.70%の増加となっており、トルコの EU との貿易での結びつきは強い（同）。

表 2-14 トルコの貿易全体に占める EU のシェア（2003～2007 年）（金額単位：百万ユーロ）

年	輸入	年変化率 (%)	トルコの EU に対する輸入シェア (%)	輸出	年変化率 (%)	トルコの EU に対する輸出シェア (%)	バランス	輸出+輸入
2003	31,065		51.23	24,220		58.14	-6,844	55,285
2004	38,650	24.4	50.01	29,363	21.2	58.11	-9,287	68,013
2005	42,304	9.5	45.75	33,249	13.2	56.36	-9,054	75,553
2006	47,094	11.3	43.05	38,040	14.4	56.09	-9,054	85,134
2007	50,066	6.3	40.80	44,092	15.9	56.42	-5,974	94,158
年平均成長率		12.70			30.50			14.20

出所：EU Statistics 「EU and Turkey Trade (2003-2007)」

2-3 外国直接投資構造

トルコへの外国直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）の国別流入額の推移（2000～2007 年）は、表 2-15 のとおりである。この期間に、FDI 全体額は、192 億 900 万米ドル（2000 年）から 1,546 億 4,400 万米ドル（2007 年）へと 8.05 倍に大幅に伸びている。

2007 年でみた場合、トルコへの主要な FDI 国は、オランダ（全 FDI 流入額の 21.52%）、フランス（8.29%）、フィンランド（7.86%）、英国（7.73%）、米国（7.56%）である。地域別では、欧州が全 FDI 流入額の 80.42%を占め、最も高く、米国（11.32%）、アジア（8.05%）と続いている。特に、アジアでは、トルコと地理的に近い中東湾岸諸国からの FDI が 6.47%と高い数値を示している。

⁸ 詳細は、EU Statistics 「EU and Turkey Trade (2003-2007)」 参照。

表2-15 トルコへの FDI 流入額 国別推移 (2000~2007 年) (単位: 百万米ドル)

国名	年								2007 年総投資額に占めるシェア (%)
	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	
欧州	15,850	14,883	13,410	24,760	29,758	56,964	75,812	124,365	80.42
ベルギー	223	592	480	830	929	3,141	5,831	8,293	5.36
ルクセンブルグ	239	440	316	606	639	1,275	2,095	4,319	2.79
デンマーク	37	79	103	252	229	334	425	524	0.34
ドイツ	2,189	1,898	2,156	3,971	5,097	6,877	6,577	10,351	6.69
ギリシャ	10	18	34	91	99	237	2,608	5,466	3.53
スペイン	93	58	89	445	599	732	1,356	2,900	1.88
フランス	1,608	2,475	1,821	3,389	3,512	7,020	7,464	12,820	8.29
アイルランド	88	44	8	13	57	0	51	61	0.04
イタリア	998	443	604	1,679	1,623	3,919	4,325	3,548	2.29
オランダ	7,500	4,607	4,520	7,205	9,905	15,278	19,546	33,280	21.52
ポルトガル	0	0	1	0	0	0	156	381	0.25
英国	1,949	2,771	2,164	3,455	3,482	5,753	7,101	11,951	7.73
オーストリア	34	16	21	51	79	153	563	4,181	2.70
フィンランド	34	581	262	1,309	1,782	6,004	7,913	12,151	7.86
スウェーデン	31	18	67	108	130	196	212	304	0.20
チェコ	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
ハンガリー	0	0	0	0	0	9	0	29	0.02
マルタ	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
ポーランド	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
スロバキア	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
スロベニア	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
エストニア	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
リトアニア	0	0	0	0	0	0	0	1	0.00
ラトビア	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
ルーマニア	0	0	4	5	0	6	3	3	0.00
ブルガリア	0	1	1	12	8	39	21	37	0.02
EFTA 諸国	775	779	734	1,262	1,387	1,868	2,116	3,365	2.18
スイス	749	710	627	1,229	1,307	1,754	1,988	3,193	2.06
アイスランド	0	53	85	0	47	78	75	103	0.07
リヒテンシュタイン	0	0	2	6	7	3	2	4	0.00
ノルウェー	26	16	20	27	26	33	51	65	0.04
その他欧州諸国	42	63	25	77	201	4,123	7,449	10,400	6.73
アフリカ	36	48	26	53	49	70	78	157	0.10
北アフリカ	36	48	26	49	49	70	77	102	0.07
その他アフリカ諸国	0	0	0	4	0	0	1	55	0.04
アメリカ	2,265	2,285	1,749	3,702	5,331	6,699	9,021	17,511	11.32
北米	2,245	2,253	1,725	3,597	4,029	5,681	5,734	12,962	8.38
米国	2,245	2,253	1,671	3,439	3,340	4,807	4,566	11,687	7.56
カナダ	0	0	54	158	689	874	1,168	1,275	0.82
中央アメリカ	20	32	24	105	1,302	1,018	3,287	4,549	2.94
南アメリカ	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
アジア	1,056	829	1,071	2,417	2,031	6,194	8,464	12,451	8.05
中東・沿岸諸国	421	373	319	853	595	4,298	7,166	10,004	6.47
アラビア海沿岸諸国	365	294	234	733	517	4,192	6,817	9,200	5.95
その他中東・沿岸諸国	56	79	85	120	78	106	349	804	0.52
その他アジア諸国	635	456	752	1,564	1,436	1,896	1,298	2,447	1.58
オーストラリア	0	0	0	0	0	0	69	155	0.10
その他	2	2	3	4	0	0	3	5	0.00
合計	19,209	18,047	16,259	30,936	37,169	69,927	93,447	154,644	100.00

出所: Central Bank of the Republic of Turkey, Statistics Department, Balance of Payment Division 資料より作成

FDI の主要な投資先セクターとしては、サービス業が最も高く、全 FDI の 70.95% を占め、製造業 (28.87%) が続き、農業 (漁業を含む) は、わずか 0.19% にすぎない。

サブセクターでみた場合、輸送・倉庫・通信への FDI 投資が全体の 27.67%と最も高く、金融機関 (25.83%) が続いている。この 2 つのサブセクターだけで全 FDI 投資の 53.50%を占める。その他の投資先は、卸売、小売、車両修理、家庭品 (8.04%)、不動産 (6.21%)、等である (表 2-16)。

表 2-16 トルコへの FDI 流入額 セクター別推移 (2000~2007 年) (単位: 百万米ドル)

セクター	年								2007 年総投資額に占めるセクターシェア (%)
	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	
農業合計	45	46	27	44	237	81	180	289	0.19
農業・狩猟・林業	45	46	27	42	236	76	164	269	0.17
漁業	0	0	0	2	1	5	16	20	0.01
製造業合計	11,777	11,474	10,734	19,701	20,532	26,796	28,869	44,639	28.87
鉱業・採石	262	59	213	280	1,706	1,472	1,675	1,903	1.23
製造業	9,822	10,279	8,752	15,931	15,269	21,684	24,391	37,342	24.15
食品・飲料、タバコ製品	2,193	2,860	1,758	2,712	2,733	4,115	5,540	8,557	5.53
繊維・アパレル	303	338	255	295	311	328	220	269	0.17
皮革・皮革製品	2	2	4	3	1	2	5	2	0.00
木・木工製品	21	11	9	15	22	30	0	0	0.00
紙、紙製品、印刷・出版	303	160	241	585	405	619	574	836	0.54
炭・精錬石油製品・原子燃料製品	360	699	349	524	485	761	1,302	2,575	1.67
化学製品	1,278	861	804	1,374	1,510	2,546	2,910	5,250	3.39
ゴム・プラスチック製品	665	689	544	976	760	1,053	1,181	1,530	0.99
非鉄鉱業製品	441	486	244	620	1,255	2,357	2,131	3,120	2.02
金属加工品	357	532	274	713	675	1,002	1,054	2,420	1.56
機械製品	699	410	823	1,095	988	1,357	1,854	2,131	1.38
事務所機械・コンピュータ	1,131	712	425	1,668	950	1,261	1,453	2,040	1.32
車両	1,964	2,361	2,419	5,163	5,148	6,189	6,117	8,546	5.53
家具・その他製造品	105	158	603	188	26	64	50	66	0.04
電気・ガス・水供給	1,693	1,136	1,769	3,490	3,557	3,640	2,803	5,394	3.49
サービス	7,387	6,527	5,498	11,191	16,400	43,050	64,398	109,716	70.95
建設	22	338	389	442	57	397	289	854	0.55
卸売、小売、車両修理、家庭品	2,759	2,288	1,410	4,740	3,068	6,834	7,942	12,434	8.04
ホテル・レストラン	352	200	130	124	560	1,039	967	1,005	0.65
輸送・倉庫・通信	2,487	946	1,360	2,053	7,564	19,556	30,805	42,797	27.67
金融機関	1,584	2,604	1,809	3,647	3,527	12,091	17,284	39,938	25.83
不動産	0	0	0	93	1,235	2,255	5,269	9,605	6.21
社会保障	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
教育	0	0	0	14	39	63	58	68	0.04
健康・ソーシャルワークス	71	138	342	45	231	459	1,406	2,452	1.59
その他	112	13	58	33	119	356	378	563	0.36
家事	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
地域団体活動	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
合計	19,209	18,047	16,259	30,936	37,169	69,927	93,447	154,644	100.00

出所: Central Bank of the Republic of Turkey, Statistics Department, Balance of payment Division 資料より作成

参考: トルコのビジネス環境

トルコ国内の中小企業振興だけでなく外国企業のトルコへの進出を促進するために、トルコのビジネス環境の整備は極めて重要である。世界銀行の調査⁹によれば、トルコのビジネス環境は、以下の表のとおりである。

全企業の 99.6%が中小企業であるトルコの総合的なビジネス環境指数は、2007 年と比較して、

⁹ 詳細は、World Bank 「Doing business in Turkey 2008」参照。

2008年（対象181カ国）では、1つ順位を落として60位となっている。特に、雇用環境は2007年よりも悪化し、142位となっている。

（トルコのビジネス環境指数 世界順位） （単位：位）

項 目	2007年 （順位）	2008年 （順位）
総合的なビジネス環境（Doing a business）	59	60
起業（Starting a business）	43	43
建設許認可（Dealing with construction permits）	131	129
雇用（Employing Workers）	138	142
所有権登記（Registering property）	34	31
金融アクセス（Getting a credits）	68	61
投資家保護（Protecting Investors）	53	66
税金支払（Paying taxes）	68	58
貿易（Trading across borders）	59	59
契約遵守（Enforcing contracts）	27	30
廃業（Closing a business）	118	115

出所：World Bank 「Doing a business in Turkey 2008」

また、ヘリテージ財団の調査¹⁰（2009 Index of Economic Freedom）によれば、トルコの経済自由度は、対象179カ国中75位にランクされている。トルコは、貿易自由度、政府の規模に関しては高い自由度を有するが、金融自由度（資本市場の形成、金融アクセス、等）、賄賂からの開放度、労働の自由度（雇用規則の厳格化、等）の整備などに関しては、低い自由度となっている。

（トルコの経済自由度＜指数＞）

自由度項目	自由度指数	世界平均
ビジネス自由度	69.9	64.3
貿易自由度	86.6	73.2
財政自由度	73.2	74.9
政府の規模	83.4	65.0
金融安定度（インフレ率、等）	71.1	74.0
投資自由度	50.0	48.8
金融自由度（金融機関に対する規制、等）	50.0	49.1
所有権保護	50.0	44.0
賄賂からの開放度	41.0	40.3
労働の自由度（雇用規則の厳格性、等）	40.3	61.3

出所：Heritage Foundation 「2009 Index of Economic Freedom」

¹⁰ ヘリテージ財団（Heritage Foundation：HF）による調査の詳細は、ホームページ（<http://www.heritage.org/index/country/>）参照。

世界銀行、ヘリテージ財団の調査に共通するのは、雇用・労働の自由度が不足している点である。

2-4 日本企業の進出状況

2007年の日本からトルコへの輸出額は、37億300万米ドル(一般機械34.9%、輸送機械29.2%、電気機器11.8%、化学品6.8%、等)であり、トルコから日本への輸出額¹¹は2億4,700万米ドル〔食料品40.8%：魚のフィレ(冷凍)等、工業製品40.6%：繊維製品等、原材料17.6%、等〕である。このように日本が大幅な出超になっている。

トルコへ進出している日本企業(2006年2月現在の日本人駐在員がいる企業)は、表2-17のとおりである。

表2-17 日本企業59社のトルコへの進出状況(2006年)

セクター	進出企業数	会社名
自動車部品	12	デンソー、アイシン精機、豊田鉄工、矢崎総業、ブリジストン、等
商社	10	三菱商事、三井物産、伊藤忠、丸紅、住友商事、双日、豊田通商、ホンダトレーディング、等
機械	7	日立建機、村田機械、森精機、等
建設	5	鹿島建設、大成建設、間組、日本工営、等
運輸	4	日通、川崎汽船、郵船航空サービス、等
自動車	3	トヨタ、ホンダ、いすゞ
繊維機械	2	ブラザーインターナショナル、JUKI
機械部品	1	牧野フライス製作所
その他	1	YKK
金融	1	東京三菱UFJ銀行
農業関連	1	JT
自動車販売	1	日産自動車
コンサルタント	1	パシフィックコンサルタンツインターナショナル

出所：JETRO「在トルコ日本企業 2006年2月現在」

1996年にEUとの関税同盟の締結以降、多くの日本企業が欧州での販売、トルコ国内での販売をターゲットとして進出している。特に、現在、日本の自動車メーカー3社(トヨタ¹²、ホンダ、いすゞ)がトルコでの生産を行っており、それに合わせて自動車部品メーカーも12社進出している。その他のセクターでは、商社10社、機械7社、建設5社がトルコに進出している。

JETROは2006年に在欧州・トルコ日系製造業の経営実態を調査し、その結果を2007年8月に

¹¹ JETRO トルコ輸出統計・輸入統計 (http://www.jetro.go.jp/world/middle_east/tr/stat_02/) (http://www.jetro.go.jp/world/middle_east/tr/stat_04/) 参照。

¹² JETROの調査によれば、イスタンブール工業会議所が発表した2007年の工業部門売上高上位500社は、第1位は石油精製会社テュブラシュ(TUPRAS)、第2位はFord、第3位は国営電力会社エウアシュ(EUAS)であり、トヨタは5位である。また、トヨタは輸出額では第3位であり、日本の自動車メーカーはトルコ経済において欠かすことのできない存在となっている(詳細はJETRO2008年12月19日付『通商弘報』参照)。

まとめている。調査対象企業となった在トルコの日系製造業（13 企業）のうち、10 社は、「今後、トルコでの生産を拡大する」方向にあり、また、これら多くの企業が今後の調達先としてトルコからの調達を「拡大・強化する方針である」と回答している。

また、販売に関して、トルコ向け販売企業の 8 社中 6 社、西欧向け販売を行っている企業 8 社中 5 社が、今後トルコでの販売が拡大する見通しを立てている。

日本企業にとって、為替変動、労働コストの高さ、煩雑な貿易上の手続き、CE マークの義務化¹³、ビザ・労働許可の困難さ、等が、企業が実際に活動を展開するうえでのマイナス要因として指摘されている。しかしながら、依然として、トルコは日本企業にとって進出のポテンシャルを有する国の 1 つである。

JETRO が 2008 年 6～7 月の世界金融危機前に調査した在欧州・トルコ日系企業（641 社のうち有効回答 364 社、トルコ製造企業 17 社が回答）の経営実態調査¹⁴では、これらの企業が考えている中長期的な生産拠点は、ポーランド（44 社）、チェコ（42 社）、中国（42 社）、インド（41 社）、ルーマニア（37 社）、トルコ（36 社）、等であり、中・東欧諸国、中国、インド、トルコを生産拠点として有望視するとの調査結果が出されている。ただし、これらの回答は、世界金融危機前に調査した結果であり、サブプライムローン問題に端を発した世界金融危機が、トルコの産業に今後どのような影響を与えるかを十分把握する必要がある。

¹³ CE マークとは、商品がすべての EU 加盟国の基準を満たすものに付けられるマークであり、2004 年にトルコにおいて、玩具、医療機器、機械、電気機器、等の製品に対して、CE マーキングが義務づけられている。

¹⁴ 詳細は、JETRO「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態 2008 年度 概要」参照。

第3章 中小企業振興の現状

トルコにおける中小企業の定義は、表3-1のとおりである。雇用規模でみた場合、9人以下の従業員数を有する企業は零細企業、10～49人の従業員数を有する企業は小企業、50～249人の従業員数を有する企業は中企業、250人以上の従業員を雇用する企業は大企業と分類されている。この定義に基づくトルコの中小企業総数は、全企業数の99.64%に達する。

表3-1 中小企業の定義 (TL: トルコリラ)

規模	区 分 け 基 準		
零 細	従業員 9 人以下	年間売上 TL100 万未満	Balance Sheet 合計 TL 100 万未満
小企業	従業員 49 人以下	年間売上 TL500 万未満	Balance Sheet 合計 TL 500 万未満
中企業	従業員 249 人以下	年間売上 TL2,500 万未満	Balance Sheet 合計 TL2,500 万未満

出所: STB「SME Strategy and Action Plan 2008-2012」

2003年の調査に基づく登録企業数は172万598社であり、セクター別の企業数・雇用者数は、表3-2のとおりである。企業数では、商業（流通・小売、貿易、等）セクターが79万4,715社と総企業の46.19%を占めており、製造業（24万6,899社：総企業の14.35%）が続いている。また、雇用面からみた場合、商業の雇用者数は、204万8,264人と全体の32.38%を占め、製造業（雇用者数は204万3,815人、全体の32.31%）が続いている。

表3-2 セクター別の企業数・雇用数（2003年）

セクター	企業数	総企業数に 占めるシェア (%)	雇用者数	総雇用数 ¹⁵ に 占めるシェア (%)
商 業	794,715	46.19	2,048,264	32.38
製造業	246,899	14.35	2,043,815	32.31
輸送、倉庫、通信	244,490	14.21	500,104	7.91
ホテル・レストラン	163,112	9.48	526,845	8.33
その他社会的、コミュニテ ィベース、人的サービス	90,919	5.28	213,400	3.37
不動産・リース	90,473	5.26	325,697	5.15
建 設	35,702	2.07	229,400	3.63
健康・ソーシャルワーク	31,546	1.83	99,966	1.58
金 融	13,538	0.79	123,178	1.95
教 育	5,692	0.33	76,435	1.21
鉱業・採石	1,809	0.11	80,341	1.27
電気・ガス・水道	1,703	0.10	57,591	0.91
合 計	1,720,598	100.00	6,325,036	100.00

出所: STB「SME Strategy and Action Plan 2008-2012」より作成

¹⁵ ここでの総雇用数は、登録企業に属している雇用数である。また、2004年の企業数は、200万2,834社との報告（KOSGEBよりの入手資料より）もあるが、ここでは、STB（産業貿易省）が策定した中小企業の戦略書である「SME Strategy and Action Plan 2008-2012」の数値に基づいている。

3-1 国家開発計画・中小企業振興政策の基本的な枠組み

3-1-1 国家開発計画の基本的な枠組み

トルコの国家開発計画は、長期間にわたる国家開発計画を基本として、中期開発計画（3年間）、年次ごとの年次プログラムが策定されている。

(1) 国家開発計画（Development Plan）

トルコ首相府国家計画庁（T.R. Prime Ministry, State Planning Organization：現地語名は、Devlet Planlama Teskilat：DPTであるが、以下、英語の頭文字を取って「SPO」と記載）は、2006年に2007～2013年の期間にわたる第9次開発計画（Ninth Development Plan 2007-2013）を策定している¹⁶。

この開発計画は、①競争力の強化、②雇用増加、③人間開発と社会的団結、④地域開発、⑤公的サービスの品質・効果の向上を、5つの開発目標として掲げ、開発目標ごとに、表3-3のような取り組み項目を設定している¹⁷。

表3-3 トルコ第9次開発計画（2007～2013）開発目標一覧

開発目標	取り組み項目
① 競争力の強化	1) 恒常的マクロ経済の安定 2) ビジネス環境整備 3) インフォーマル経済の減少 4) 金融システムの改善 5) エネルギー・輸送インフラの整備 6) 環境保護と都市インフラの整備 7) 研究開発（R&D）と技術革新推進 8) 情報通信技術（ICT）の推進 9) 農業構造の効率化 10) 産業・サービスの高付加価値生産構造へのシフト
② 雇用増加	1) 労働市場整備 2) 労働市場に対する教育の重要性普及 3) 積極的な労働政策の開発
③ 人間開発と社会的団結	1) 教育システムの整備 2) 健康システムの効果的な整備 3) 所得分配、社会配慮、貧困削減への取り組み 4) 社会保障システムの改善 5) 文化保護・社会的対話の推進

¹⁶ これまで8回にわたって国家開発計画が策定されている。第8次の国家開発計画は、2001～2005年の期間にわたるものであった。

¹⁷ トルコ政府はEU加盟を重視しており、2000年に「EU関係事務次官局（Secretariat General for EU Affairs）」を設置し、EU加盟を強く意識した活動を行っている。EU加盟候補諸国に対するEUとしての活動に関しては、EU「COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT-EU Enlargement Strategy and Main Challenges 2008-2009」参照。

開発目標	取り組み項目
④地域開発	1) 中央レベルでの効果的地域開発政策の策定 2) ローカルダイナミズム、ポテンシャルティに基づく開発 3) 地方機関のキャパシティ向上 4) 農村部の開発
⑤公的サービスの品質、効果の向上	1) 公的機関の権限と責任の明確化 2) 政策立案・実施能力の向上 3) 公的部門の人材開発 4) 司法システムの改善 5) セキュリティサービスの効果的な整備

出所：SPO「Ninth Development Plan 2007-2013」

(2) 中期開発計画（3年間：Medium-Term Programme）

SPOは、国家開発計画を基に、3年間の中期計画（Medium-Term Programme）¹⁸を策定している。現在の中期計画は、2008～2010年の期間にわたるものであり、3年間に達成すべき目標¹⁹（GDP、雇用、輸出、財政支出、等）が設定されている。ただし、現在、SPOは2009～2011年の中期計画を策定中である。

(3) 年次プログラム（Annual Programme）

第9次開発計画（Ninth Development Plan 2007-2013）及び3年間の中期計画（Medium-Term Programme：2008-2010）に基づき、SPOは、年次ごとのプログラム（Annual Programme）を策定している。このプログラムには、該当年度において、各省において実施される主要な活動項目が明記される（表3-4）。特に、項目別の取り組みに関しては、第9次開発計画の開発目標の各項目がすべて網羅されている。

表3-4 2009年度の年次プログラム

① マクロ経済目標及び目標を達成するための政策（Macroeconomic goals and policies）
② マクロ経済開発とターゲット（Macroeconomic developments and targets）
③ 公的資金の整備とターゲット（Developments and targets in public finance）
④ 項目別取り組み（Development Axes）
・競争力強化（Enhancing competitiveness）
・雇用増加（Fostering employment）
・人材開発と社会的団結（Strengthening human development and social solidarity）
・地域開発（The provision of regional development）
・公的サービスの品質、効果の向上（Increasing quality and effectiveness in public service）
⑤ 欧州連合と対外経済関係（The European Union and Foreign Economic Relations）

出所：SPO「2009 Annual Programme」

¹⁸ 中計画の詳細は、SPO「Medium Term Programme 2008-2010」参照。

¹⁹ 2009年度のマクロ経済・財政ターゲットの詳細は、SPO「Turkey Main Macroeconomic and Fiscal Targets 2009」参照。

3-1-2 中小企業振興政策の基本的な枠組み

トルコの中小企業振興政策は、2002年にトルコが批准し、EUが中小企業振興政策の基本憲章としている「EU Charter For Small Enterprises²⁰」の影響を強く受けている。

現在のトルコの中小企業振興政策の基本は産業貿易省（Ministry of Industry and Trade：現地語 Sanayi ve Ticaret Bakanligi であり、以下「STB²¹」と記載）が策定している「中小企業戦略・行動計画 2008-2012：SME Strategy and Action Plan 2008-2012」である。

この戦略書においては、中小企業の置かれている状況を分析したうえで、以下の5つの点に関する基本政策が明記されている。

<中小企業振興の基本政策²²>

① 起業の促進

5つのアクションプラン：起業風土の醸成、将来の起業家の育成、等

② 企業の開発

7つのアクションプラン：企業の管理能力向上、家族型企業から企業（Corporation）への転換推進、コンサルティングメカニズムの開発及びサービスの提供、等

③ 中小企業の国際市場への参入促進

2つのアクションプラン：企業の輸出促進、ブランド開発促進、等

④ ビジネス環境の整備

6つのアクションプラン：クラスター形成、法改正、関係するプロセスの効率化、等

⑤ 技術・革新能力の開発

5つのアクションプラン：中小企業の技術、リサーチ、革新促進、等

ただし、STBは、現在、世界的金融危機の影響を考慮し、中小企業戦略・行動計画 2008-2012の見直しを行っている。

3-2 中小企業振興機関の現状

3-2-1 中小企業振興機関（全体）

トルコにおいては、中小企業振興に資する活動を展開しているさまざまな機関が存在する（図3-1）。

(1) 政府機関：中央

国家開発の基本政策を立案する機関は国家計画庁（SPO）²³である。国家レベルの中小企業支援政策の立案機関は産業貿易省（STB）であり、中小企業支援の実施機関は、中小企業開発機構（Small and Medium sized Enterprise Development Organization：現地語 Küçük ve

²⁰ 「EU Charter For Small Enterprises」は、企業家に対する教育・訓練の実施、より低コストの起業環境の整備、法整備の推進、等の10のアクションプランの実施を求めている。

²¹ トルコ内には、現地語の略語としてMITが使われる政府機関（Milli Istihbarat Teskilati Müstesarligi：MIT 英語名：Secretariat of the National Intelligence Organisation）が存在している。それゆえ、本報告書では産業貿易省を「STB」と記載する。

²² 基本政策の詳細はSTB「SME Strategy and Action Plan 2008-2012」参照。

²³ SPOの活動の詳細はホームページ（<http://www.dpt.gov.tr/ing/>）参照。

Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı であり、以下「KOSGEB」と記載) である。

その他の中小企業振興に関係する政府機関は、貿易事務次官局 (The Undersecretariat of Foreign Trade : 貿易促進)、財務事務次官局 (The Undersecretariat of Treasury : 投資促進)、大蔵事務次官局 (The Undersecretariat of Treasury : 金融アクセス促進)、及び労働・社会保障省 (Ministry of Labour and Social Security : 雇用促進) 等があり、これらの局の支援実施機関として、トルコ輸出促進センター (Export Promotion Center of Turkey : 以下、現地語略語名「IGEME」と記載)、トルコ首相府投資支援・促進センター (Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency : 以下、現地語略語名 ISPAT) 等が存在している。

(2) 政府機関：地方

その他の主要な中小企業支援実施機関としては、KOSGEB の地方での中小企業支援機関である 35 の企業開発センター (Enterprise Development Center : 以下、現地語略語名「IGEM」と記載)、20 の技術開発センター (Technology Development Center : 以下、現地語略語名「TEKMER」と記載) 等が存在している。

(3) ドナー

国際機関〔欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD)、EU、世界銀行 (World Bank : WB) 等のドナー〕も、政府あるいは民間に対するさまざまな中小企業支援を実施している機関として欠かすことのできない存在である。

(4) 経営・産業団体・財団、等の民間の中小企業振興機関

さまざまな経営・産業団体・財団〔トルコ商工会議所連合会 : The Unions of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey : 以下現地語略語名「TOBB」と記載、トルコ貿易職工連合 : The Confederation of Tradesmen and Artisans of Turkey : 以下現地語略語名「TESK」と記載、トルコ技術開発財団 (Technology Development Foundation of Turkey : TTGV) 〕、トルコ中小ビジネス財団 (Turkish Foundation for Small and Medium Business : TOSYOY)、職業訓練機関 (職業訓練・小規模産業支援財団 : Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations : 以下現地語略語名「MEKSA」と記載) のほか、経営団体が中心となって設立している共同 (シナジー) フォーカス (Synergy Focus : SF) 等の機関もさまざまな中小企業支援を実施している。

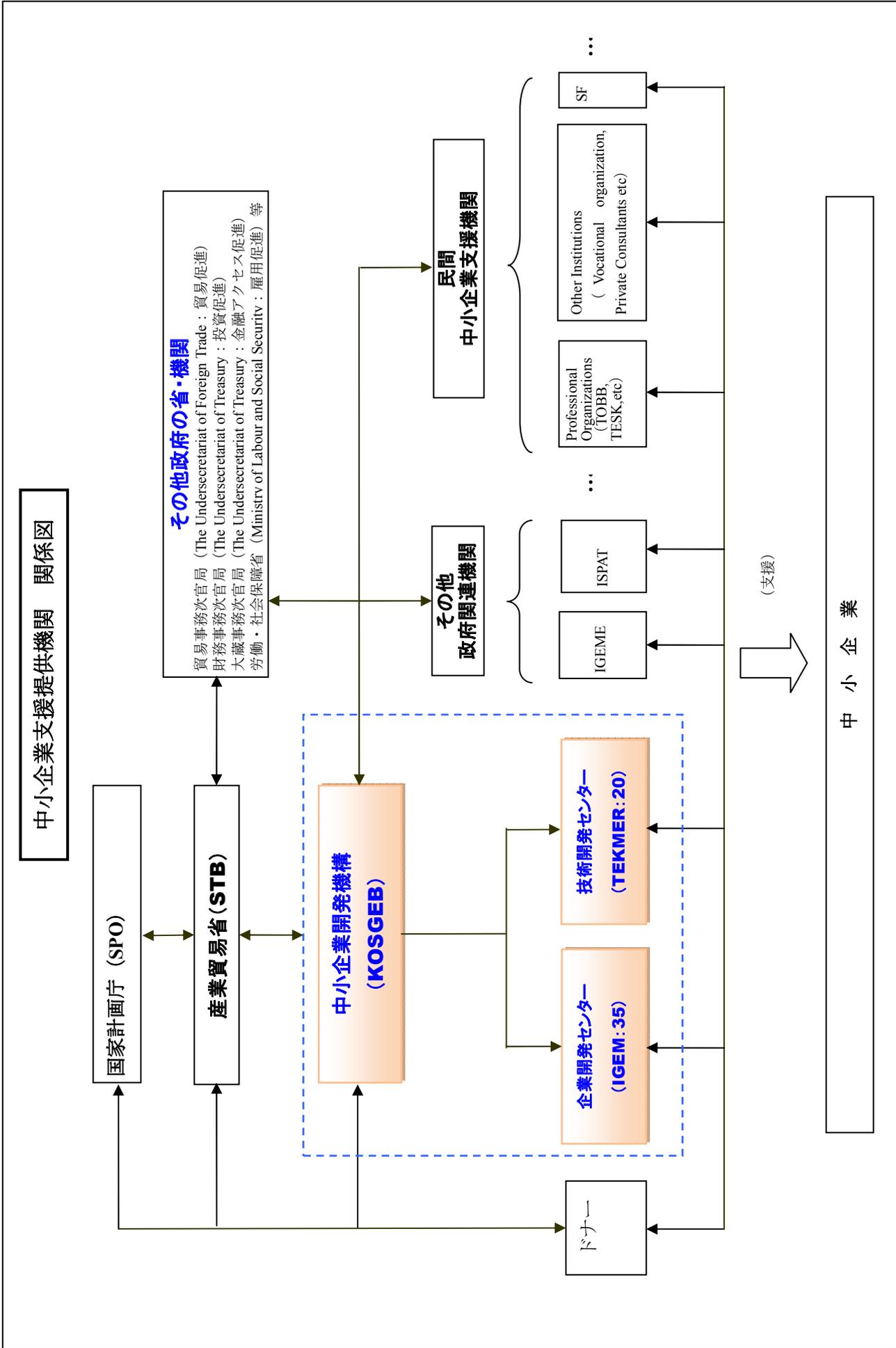


図 3-1 中小企業支援提供機関の関係図

3-2-2 産業貿易省 (STB)

STB²⁴は、産業振興、貿易振興だけでなく、中小企業振興に関する政策立案を担当しており、STB 内にある産業事務局 (Directorate General for Industry) が、他の関係する政府機関 (SPO、KOSGEB、等) と連携をとりながら、中小企業政策の立案及びモニタリングを担当している。

特に、STB は「中小企業戦略・行動計画 2008-2012 (SME Strategy and Action Plan 2008-2012)」の立案だけでなく、現在、中小企業振興に資するセクター振興の観点から、自動車、繊維、鉄・非鉄、機械、化学等のセクターに関するセクター振興政策 (Sectoral Strategy) を策定中である。

3-2-3 中小企業開発機構 (KOSGEB)

(1) KOSGEB (全体) の概要

KOSGEB²⁵は、1990 年に「Law No. 3624」に基づき設立された STB 傘下の国家レベルの

²⁴ STB の活動の詳細はホームページ (<http://www.sanayi.gov.tr/>) 参照。

STB は産業政策の立案を担当している。現在の産業政策の基本は、2003 年に策定された SPO「Industrial Policy For Turkey 2003 (Towards EU membership)」である。この政策は、EU 加盟を強く意識したものであり、取り組むべき事項を以下のように規定している。ただし、現在、STB は、産業政策の見直し作業を行っており、2009 年中には新しい産業政策が立案される予定である。

(産業政策骨子)

産業政策	主要な取り組み内容
産業育成	①国際競争力を有する可能性のある情報・技術集約産業 (機械、化学、電機、ソフトウェア、バイオ、等) の育成 ②主要セクターの育成 農業セクター：高付加価値製品の生産、EU 基準を満たす食品衛生管理 繊維：デザイン、生産、市場開発能力向上 電機：電気製品の高付加価値化 自動車：規模の経済、新技術の追求、輸出促進
輸出増加	①海外市場での産業競争力強化 (海外に対応した規格への標準化、消費財、原材料、労働集約財から情報・新技術の集約的な財の生産への産業構造の転換、輸出のための金融アクセスの整備、外国企業と中小企業の連携強化、等)
投資促進	①製造業への投資促進 (特に、R&D に関して)、②投資手続きの簡素化、透明性推進、③外国投資促進
技術能力の向上と R&D 推進	①技術能力の向上と R&D 推進のための財源の確保、②大学との共同による技術能力の向上と R&D 推進、③企業の革新能力 (Innovation capability) 向上
品質・生産性向上	①品質・生産性向上に関する官民協力、②TQM (Total Quality Management) の必要性の教育及び実践
労働能力向上	①フォーマル・インフォーマルの職業訓練の実施、②国際標準に沿った労働法の整備
中小企業振興・起業促進	①「EU Charter For Small Enterprises」に沿った生産性向上、②金融アクセスの整備、海外企業との JV の促進、③中小企業支援機関 (KOSGEB) の有するセンターの活用、④経営団体の活用、⑤有益な情報提供
産業特区形成	①産業特区への国内企業、企業、外国企業の誘致
自立的発展	①社会、経済、環境面からのさまざまな取り組み
競争力確立	①独占禁止法などの公正な競争力を促すための法整備

²⁵ KOSGEB の組織・活動等の詳細に関しては、KOSGEB 「Performance Plan 2009 Turkish Version」及び KOSGEB のホームページ (<http://www.kosgeb.gov.tr/>) 参照。

KOSGEB に関する資料は、トルコ語によるものが多いが、KOSGEB 「SME's in Turkey & Vision and Supports of KOSGEB 2008」、SPO 「SME's in Turkey & Vision and Supports of KOSGEB 2007」、INSME 「Small and Medium Sized Industry Development Organization KOSGEB」、等は、英文で書かれており、参考になる。

中小企業振興実施機関である。KOSGEB のミッション²⁶は、表 3-5 のとおりである。

表 3-5 KOSGEB のミッション

- | |
|---|
| <p>① 中小企業に対してサービス提供・支援を実施し、経済的・社会的な貢献を図ること</p> <p>② 高い能力を有する企業を育成すること</p> <p>(高い生産性を有し、効果的に管理され得る体制を構築し、企業として将来的に必要な条件を見据えることが可能であり、高い品質の製品を適正なコスト・環境に配慮した形で供給し、自立的に競争力のある製品・サービスのコンセプトの構築を可能とする企業の育成)</p> <p>(ただし、支援対象となる企業は、製造業に属する企業のみである)</p> |
|---|

これまで、KOSGEB は、①工業（製造業）に属する中小企業のシェア・効果（Share and Effectiveness）の増大、②競争力・レベルの強化²⁷、③経済開発に沿った産業の高度化（Integration in industry）を推進している。ただし、KOSGEB は、現在、ミッションの見直しを行っており、工業だけでなく重要性を増している「サービスセクター」を含んだ中小企業の振興を図ることを新たなミッションとする予定である²⁸。

KOSGEB は、①中小企業（Small and Medium-size Enterprise: SME）競争力の強化（Enhancing the Competitiveness of SMEs）、②KOSGEB の効果的サービス・支援の提供（Enhancing Effectiveness of KOSGEB Service and Support）を 2009 年度の活動の柱として、さまざまな活動を展開している。

KOSGEB の 2009 年度の年間予算は、総額 3 億 2,783 万 TL（＝約 185 億円、1 TL＝56.53 円で計算、米ドル計算では、約 2 億 300 万米ドルに相当）である（表 3-6）。基本的にはすべての予算は、トルコ政府によって賄われている。特に、中小企業支援に関する具体的な活動に関する予算は、2 億 5,452 万 6,000 TL であり、総予算の 77.64% を占めている。

²⁶ KOSGEB のミッションの詳細は、KOSGEB 「Performance Plan 2009 Turkish Version」を参照（トルコ語のみ、ただし、一部内容は JICA トルコ事務所によって英語に翻訳されている）。

²⁷ トルコの場合、より規模の大きい、より生産性の高い企業ほど、更に生産性を上げ、雇用を増やし、輸出市場に参入する傾向があるという実証分析が示されており、国際競争力・レベルの強化が強く求められている（実証分析の詳細は Central Bank of Republic of Turkey 「Working Paper Entry to Export Markets and Productivity: Analysis of Matched Firms in Turkey No.08/05」参照）。

²⁸ KOSGEB より「KOSGEB は、サービスセクターが支援対象となる場合、2009 年に、①新たな部門（例：サービスセクター局）を設けること、②新しい SME Expert の採用、③現在の SME Expert に対するトレーニングの実施、④支援内容の見直し、⑤新たな企業開発センター（IGEM：詳細は本文において後述する）の設置、等を検討することになるが、これらの内容を検討するためには、最低でも 5～6 カ月程度の期間を要するものと思われる」とのコメントを得ている（ただし、ある KOSGEB 職員からの非公式見解であり、ひとつの意見にとどまる）。

表 3 - 6 KOSGEB 2009 年度予算

項 目	予算 (TL)	予算の占める シェア (%)	日本円換算
中小企業支援費	254,526,000	77.64	14,388,354,780
資本支出費	9,373,000	2.86	529,855,690
製品・サービス購入費	27,057,000	8.25	1,529,532,210
人件費	36,874,000	11.25	2,084,487,220
合 計	327,830,000	100.00	18,532,229,900

参考：KOSGEB の 2007 年及び 2008 年（暫定）の活動実績

2008 年の技術支援は、総支援金額（暫定：技術支援＋金融支援）の 19.10 % であり、金融面からの支援は、80.90% である。

(KOSGEB の支援項目別 中小企業支援支出金額 2007～2008 年)

支援項目	2007 年			2008 年（暫定）		
	支援金額 (TL)	支出シェア (%)	支援件数	支援金額 (TL)	支出シェア (%)	支援件数
技術支援 (コンサルティング・訓練、情報支援、技術開発・革新、品質開発、市場リサーチ・輸出促進、国際協力・開発、地域開発、起業促進、等)	17,743,152	9.21	2,662	43,286,391	19.10	3,595
金融支援 (クレジット支援：設備購入、輸出促進、輸出クレジット、雇用促進、等)	175,000,000	90.79		183,350,820	80.90	
技術・金融の支援合計	192,743,152	100.00		226,637,211	100.00	

KOSGEB の組織は、図 3 - 2 のとおりである。

中央、地方に総計 1,418 名（818 名の正規職員と 600 名の契約職員：事務管理、清掃等）が配置されている。Ankara 本部には、282 名が配置され、地方には 536 名（IGEM418 名、TEKMER118 名）が配置されている。

現在 818 名のスタッフのうち 274 名は「SME Expert」と呼ばれる中小企業振興に関するプログラム運営管理者(以下 SME Expert と記載)であり、そのうちの 213 名は Assistant SME Expert である。SME Expert は、KOSGEB のプロジェクト運営管理を担当するという意味での専門家であり、いわゆるコンサルタントではない（SME Expert の役割に関しては、後述する）。

KOSGEB は、具体的には 7 つの部門（技術開発コーディネート部門、中小企業リサーチ部門、戦略的開発・財務部門、支援サービス部門、中小企業支援コーディネート部門、ファイナンス部門、情報システム部門）から構成されており、これらの部門の下に、更に実際に中小企業支援を担当するさまざまな局が存在している。

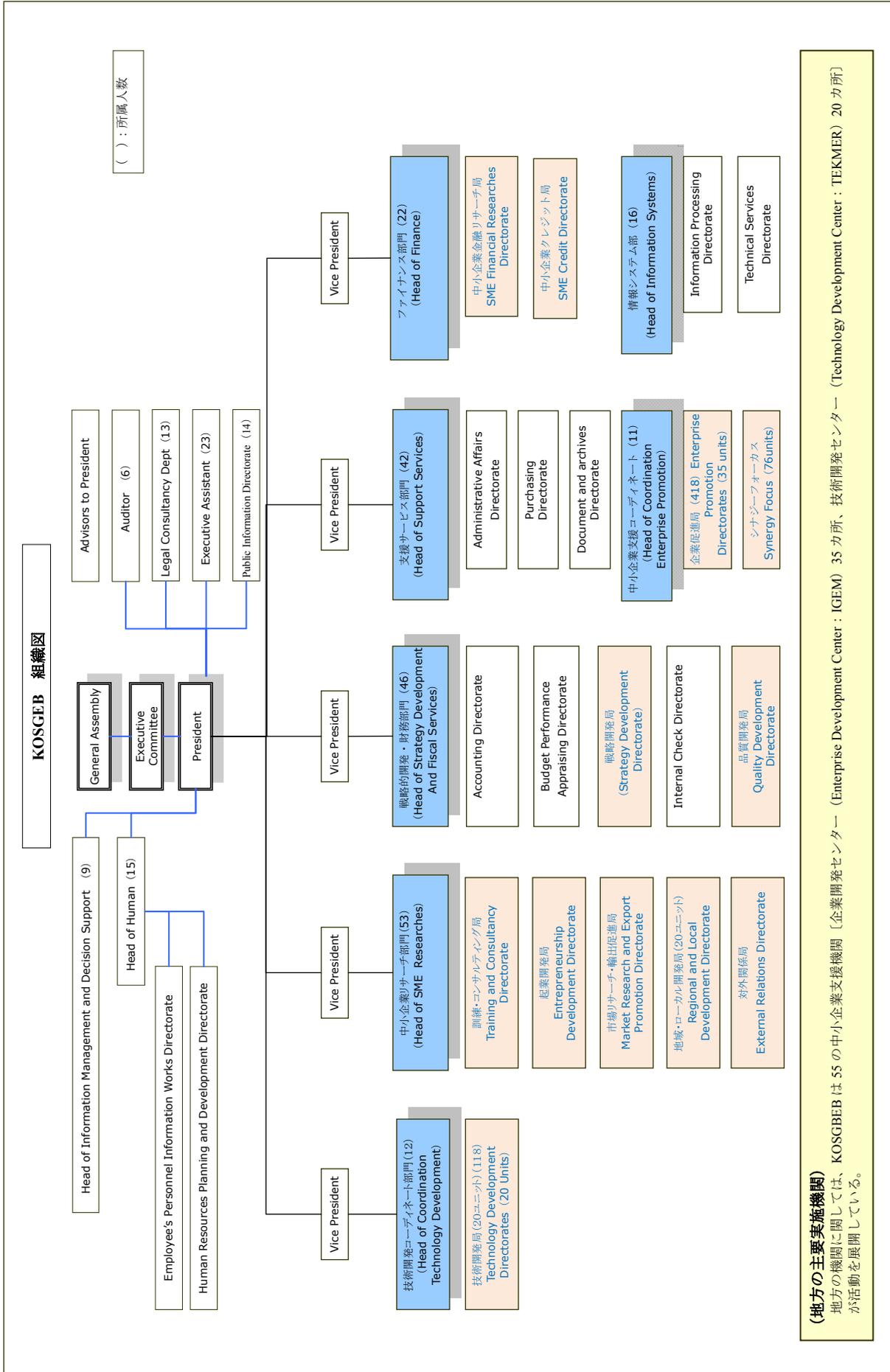


図 3-2 KOSGEB 組織図

技術面・金融面から直接に中小企業支援を担当している主要な局は、表3-7のとおりであり、さまざまな中小企業支援を実施している。

表3-7 KOSGEBの中小企業支援の主要業務²⁹

担当部署	主要業務内容
技術開発局 (Technology Development Directorates : 20 Units)	・技術開発促進のための活動計画立案・実施・管理 (技術開発センター: TEKMER 支援)
訓練・コンサルティング局 (Training and Consultancy Directorate)	・訓練・コンサルティング活動促進のための活動計画立案・実施・管理 (コンサルタントの登録・管理を含む)
起業開発局 (Entrepreneurship Development Directorate)	・起業促進のための活動計画立案・実施・管理
市場リサーチ・輸出促進局 (Market Research and Export Promotion Directorate)	・市場リサーチ・輸出促進のための活動計画立案・実施・管理 (中小企業の海外との関係構築支援、中小企業の国内外のトレードフェア参加支援、海外の中小企業とトルコの中小企業のパートナーシップ強化、等)
地域・ローカル開発局 (Regional and Local Development Directorate)	・地域・ローカル開発促進のための活動計画立案・実施・管理 (地域・セクターに関する投資家、起業家への情報提供、地域・ローカル開発に関する課題・支援ニーズ調査の実施、雇用促進活動の実施、等)
対外関係局 (External Relations Directorate)	・対外機関との窓口
戦略開発局 (Strategy Development Directorate)	・KOSGEBの全体戦略の策定 ・将来の分析
品質開発局 (Quality Development Directorate)	・品質向上のための活動計画立案・管理
企業促進局 (Enterprise Promotion Directorate : 35 Units)	・企業開発促進のための活動計画立案・実施・管理 (企業開発センター: IGEM 支援のための活動計画立案・管理、新しいビジネス分野に関する調査、ビジネスプラン作成訓練、ビジネスインキュベーションセンターの設立、起業コンサルティング機会の提供、等)
共同 (シナジー) フォーカス (Synergy Focus : 76Units)	・シナジーフォーカスの支援・管理
中小企業金融リサーチ局 (SME Financial Researches Directorate)	・金融支援に関するプロジェクトの計画立案 ・中小企業が抱える金融面の課題調査
中小企業クレジット局 (SME Credit Directorate)	・クレジットプロジェクトの実施

²⁹ KOSGEBの主要業務の詳細・予算に関しては、KOSGEB「Performance Plan 2009」、KOSGEB「SME's in Turkey & Vision and Supports of KOSGEB 2008」、「Program for Development of the entrepreneurship, competitiveness and Innovation of the small and medium enterprises in 2008」参照。また、OECD「DIRECTORATE FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY fostering Entrepreneurship for innovation STI Working Paper 2008/5」も KOSGEBの機能・役割を英文にて詳細に説明しており、参考になる。

備考：実際には、訓練・コンサルタンティング局、起業開発局、市場リサーチ・輸出促進局、地域・ローカル開発局の主要な責務は、KOSGEB が実施している 38 の支援プログラムのうち、各部が関係するプログラムの管理・運営である。

KOSGEB は、以下の項目に関する技術面、金融面からの支援を実施している。

1) 主要な 8 つの分野の支援

- ① コンサルティング・訓練支援 (Consultancy and Training Supports)
- ② 創業支援 (Entrepreneurship Development Supports)
- ③ 市場調査と経済振興支援 (Market Research and Economic Promotion Supports)
- ④ 国際協力・開発支援 (International Cooperation Development Supports)
- ⑤ IT 化支援 (Information Technology Supports)
- ⑥ 品質向上支援 (Quality Improvement Supports)
- ⑦ 地域開発支援 (Regional Development Supports)
- ⑧ 起業化支援 (Entrepreneurship Development Supports)

8 つの支援分野は、更に細分化され、以下のような支援が実施されている。

Consultancy Support, Training Support, Technologic Research and Development Support, Support for Industrial Property Rights, Computer Software Support, Support for Orientation to E-Trade, Support for General Test-analysis, Calibration and Test-analysis Related to CE Marketing, Support for Participation in Industrial Fairs, Support for Participation in International Industrial expertise in the country, Support for Participation in Fairs aboard at a National Participation Level, Support for Participation in Fairs aboard outside National Participation Level Promotion Support, Brand Organization Support, Support for Participation in Export Purposed Trips Abroad Matching Support, Local Economic Research Support, Support for Machinery-equipment for Common Use Purpose, Support for the Infrastructure and Super Structure Application Project, Qualified Personnel Support, New Entrepreneurship Support, Business Development Center Support、等

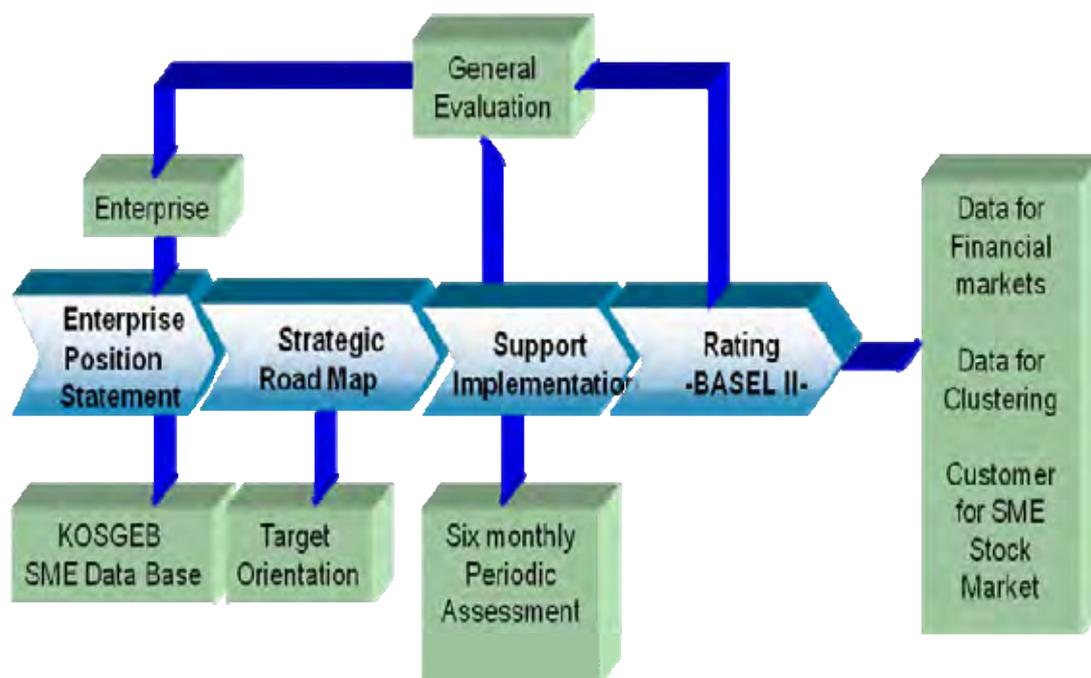
2) 中小企業支援の基本プロセス：KOSGEB Support Model

中小企業に対する技術支援としては、中小企業から KOSGEB に対して出された戦略書 (Strategic Paper: KOSGEB は戦略書と表記しているが、実際には戦略書というより、KOSGEB が実施しているさまざまな支援プログラムに対する申請書のことを意味する) に対して、SME Expert は中小企業より出された戦略書 (申請書) を評価し、中小企業が必要とする支援を精査し、KOSGEB が有する 38 項目の支援プログラムのなかから適切な支援プログラムを選択し、中小企業支援コンサルタント (KOSGEB への登録コンサルタント: 約 420 名) を中小企業に紹介するものであり、中小企業に対する支援内容に対する事後評価を行うシステムである。この場合、中小企業は、支援のタイプにより KOSGEB から支援料の一部補助を受けることが可能である。おおむね、コンサルティングフィーの 50~80% の補助金の提供が基本であるが、各支援項目によって、補助金額の上限が決められている。ただし、その上限はあまり高くない (例: コ

ンサルティングの場合 1 万 5,000 TL が支援上限)。

ここで、十分認識しておくべき点は、SME Expert はコンサルタントではなく、中小企業振興に関する支援プログラムの運営管理者である。現在、KOSGEB は、これらの SME Expert の能力を向上させることが、効果的・効率的な中小企業支援の実施において極めて重要であると認識している。

また、中小企業支援コンサルタントは、KOSGEB にデータベース (425 社・人) として存在するが、これらのコンサルタントの登録基準 (大学卒、コンサルタントが有する資格証明書、コンサルタントとしての経験、等 : 詳細は第 5 章において記載) が非常に甘く、コンサルタントの能力に大きな差がある。多くのコンサルタントは、一般的な分野 (経営管理、金融、等) に登録しており、特定のセクターに関する支援を実施し得る能力を有するコンサルタントが不足している [SME Expert 及び KOSGEB に登録している中小企業支援コンサルタントの現状 (能力、支援内容・件数) の詳細に関しては、第 5 章参照]。



Basel II : 信用リスク、市場リスク、に加えて、オペレーショナルリスクをリスクアセットの算出において考慮する新 BIS 規制に沿った評価をすること

図 3 - 3 企業支援概念図 : SME Support Model

3) 主要な金融面からの支援³⁰

① 利息分補填を通じた中小企業への資金提供 (ゼロ利息)

金融機関への資金提供を通じた中小企業クレジットラインの提供。市場開拓、新規雇用、製造業職工育成、機械・装置購入、IT 関連整備、等の分野における中小企

³⁰ 詳細は、KOSGEB 「SME Credit Support Program 2009」 参照。

業の銀行借入資金に関して、その利息分を補填するシステム。2008年に、利子補填額も MAX 10万 TL から 30万 TL に拡大され、かつ、返済期間も 24 カ月から 48 カ月に延びている。

表 3-8 KOSGEB の利息補填状況 (2007 年 4 月～2008 年 2 月)

支援項目	金額 (百万 TL)	支援企業数
輸出信用	25.0	4,120
新規雇用	121.0	6,806
製造業 (皮) 職工育成	4.0	102
機械・装置購入	12.0	414
デジタル IT 関連整備	0.4	162
合計	162.0	11,604

出所：KOSGEB 「SME Credit Support Program 2009」

この金融面からの支援は、KOSGEB の上記に記載した Support Model のプロセス (中小企業から KOSGEB への申請、評価、受理の判断) を経て、提供される。ただし、資金提供をするかどうかの判断は、最終的には銀行が行うものであり、たとえ、中小企業が金利補填の権利を得ても、銀行が評価し (担保が不足、等)、資金借入れができないケースもある。

② 信用保証機関の設立支援

Credit Guarantee Fund Corporation (KGF A.S) への資金提供 1,000 万 TL (出資比率は TOBB : 50.99%、KOSGEB : 48.54%、TESK : 0.43%)

③ 金融仲介機関に関する情報提供

参考：トルコの金融

① トルコの政策金利は、景気後退を受け、引き下げられているが依然として高い状況にある (例：Overnight Interest rate は 17.5% から 15.5% へ引き下げられている。詳細は 2009 年 1 月 15 日付トルコ中央銀行金融政策委員会プレスリリース参照)。実際には、中小零細企業は民間銀行から借入れをする場合、20% 台 (22% くらい) の金利が一般的となっている。

② 2008 年 9 月現在、トルコには、50 の民間銀行 [預金銀行 : 33 行、開発・投資銀行 : 13 行、共同銀行 (Participation Bank) : 4 行] が存在しているが、特に、中小企業への金融アクセスを促進する機関として、Credit Guarantee Fund Corporation (KGF A.S)³¹、あるいは国営銀行である HalkBank、等が存在しており、中小企業の銀行借入れに関する金融アクセス支援を行っている。

³¹ 「トルコの中小企業振興のためには、資金借入れのための担保を有さない多くの中小企業に対する Credit Guarantee の機会をもっと増やすべきである」と指摘がなされている (World Bank 面談時のコメント)。

(KGF A.S 信用保証：2003～2007 年)

年	信用保証を受けた 中小企業数	信用保証額 (百万 TL)
2004 年	253	41.1
2005 年	235	41.8
2006 年	257	51.7
2007 年	183	47.4

出所：SPO 「2009 Annual Programme」

③ HalkBank

HalkBank³²は、トルコにおいて、保有資産が第 7 位の規模を有する金融機関であり、以下のように、さまざまな支援クレジットを提供している。

(HalkBank の SME へのクレジットの推移) (単位：百万 TL)

クレジット	2006 年	2007 年
商業クレジット (Commercial Credits)	913	2,137
起業クレジット (Entrepreneur Credits)	2,678	1,367
貿易職工クレジット (Tradesman Credits)	2,637	6,377
合 計	6,228	9,890

出所：SPO 「2009 Annual Programme」

(2) KOSGEB (地方レベル)

KOSGEB は、主として地方において実際に支援を実施する中小企業支援機関として、表 3-9 の機関 (IGEM、TEKMER) を配置している (各機関の所在地は、図 3-4 参照)。

表 3-9 KOSGEB³³の地方の中小企業支援実施機関

中小企業支援実施機関名	設置箇所数
1) 企業開発センター (Enterprise Development Center : IGEM)	35 カ所
2) 技術開発センター (Technology Development Center : TEKMER)	20 カ所

³² Halkbank は、1932 年に設立された国営銀行であり、国内に 632 の支店、1 万 2,460 名のスタッフ、及び 2008 年現在 480 億 TL の資産 (うち預金資産は、3,750 万ドル) を有し、貸出残高は、240 億 TL である。

³³ これらのセンターは、厳密には、地方だけでなく大都市においても存在しているが、その多くは地方にあり、あえて地方レベルという表現を使っている。



- 35 Enterprise Development Centers
- ▲ 20 Technology Development Centers

出所：KOSGEB「KOSGEB R&D and Innovation Supports & Technology Development Zones 2009」より作成

図3-4 全国のIGEM・TEKEMRの所在地

KOSGEBの地方における中小企業支援実施機関である企業開発センター（IGEM）及び技術開発センター（TEKEMR）の主要活動内容は、以下のとおりである。

1) 企業開発センター（Enterprise Development Center：IGEM）

国内の35カ所ある企業開発センター（Enterprise Development Center：現地語略語名IGEM）は、1991年以降に設立された機関であり、中小企業支援を目的として以下のサービスの提供を実施している。

- ① コンサルティング機会の提供
- ② 金融面からの支援（利息補填プログラムなどの提供、等）
- ③ 訓練機会の提供
- ④ 研究サービス（Laboratory Service）機会の提供

（多くのIGEM内に実験施設が設置されており、低料金で実験サービスが提供されている）

- ⑤ 情報提供

IGEMの活動資金は、全額KOSGEBから出されている。IGEMを通じてコンサルタントの支援を受ける中小企業は、必要に応じて、費用を負担しなければならないが、

IGEM も費用の一部を補填している。中小企業が支援を受ける場合のプロセスは前述
 (1) 2) 中小企業支援の基本プロセスと同じであり、IGEM は支援内容により、コン
 サルタント料の 20～50%を補填している。

主要な IGEM の概要及び抱えている課題は、表 3-10 以下のとおりである。

表 3-10 主要企業開発センターの概要 (例)

企業開発センター名	概 要	センターが抱える課題
KOSGEB Regional Center (実態は IGEM)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1992 年 ・ 予算：年間 200 万ドル ・ 職員数：総計 50 名 (正規 34 名+契約 16 名、うち、SME Expert 28 名) ・ 年間 3,500 社に対する支援の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ①センターの戦略立案能力が不足している。 ②有能な人員確保が困難である。 ③中小企業のクラスター形成が不十分である。 ④情報収集機能が不足している。 ⑤マネジメント、SME Expert の能力が不足している。
IGEM Trabzon	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1993 年 ・ 予算：N/A ・ 職員数：総計 13 名 (正規 10 名+契約 3 名、うち SME Expert 6 名。このうち、4 名の SME Expert は採用したばかりである) ・ 年間 500 社に対する支援の実施 (うち、金融面の支援は約 400 件) 	<ul style="list-style-type: none"> ①有能な人員確保が困難である ②マネジメント、SME Expert の能力が不足している。 ③支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない。 (例：高度な海外市場開拓を求める企業に対して、紹介するのに適したコンサルタントがない)
IGEM Adana	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1991 年(稼働は 1992 年) ・ 予算：N/A ・ 職員数：総計 21 名 (正規 14 名+契約 7 名、うち SME Expert 7 名) ・ 年間 1,100 社に対する支援の実施 (うち、金融面の支援は約 900 件) 	<ul style="list-style-type: none"> ①予算・職員数が少ない。 ②KOSGEB 全体の組織が官僚的である。 ③人材が不足している (マネジメント、SME Expert の能力が不十分である) ③支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない (市場開拓のための支援が不十分、等)。

企業開発センター名	概要	センターが抱える課題
IGEM Istanbul	<ul style="list-style-type: none"> ・設立年：1992年 ・予算：N/A ・職員数：総計40名 (正規20名+契約20名、うちSME Expert 16名、このうち8名はSME Expert Assistantである) ・年間2,510社に対する支援の実施(うち、金融面の支援は約2,100件) 	<ul style="list-style-type: none"> ①KOSGEBと中小企業との間には、まだ距離がある(中小企業はKOSGEBをうまく使っていない)。 ②SME Expertの支援能力以上に支援要請があり、十分な支援ができていない。(毎日、SME Expertは電話、さまざまな申請についてのメールの受け取り、相談、等が非常に多く、十分には処理できない)。 ③支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない。
IGEM Mersin	<ul style="list-style-type: none"> ・設立年：2003年 ・予算：N/A ・職員数：総計13名 (正規9名+契約4名、うちSME Expert 4名、更に契約雇用のSME Expertが2名あり) ・年間450社に対する支援の実施(うち、金融面の支援は約300件) 	<ul style="list-style-type: none"> ①KOSGEB全体の体制が官僚的である。中央からプロジェクトを与えられ、地域の特色を生かした独自の支援ができない。 ②マネジメント、SME Expertの能力が不十分である。 ③支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない。

2) Incubators Without Wall

トルコ国内の7つの大学内(Istanbul Technical University、Middle East Technical University、Ankara University、等)に、Incubators Without Wallと呼ばれるインキュベーションセンターが設置されている。これは、高度な技術開発を必要とする起業家に対する支援サービスの提供を行っており、企業開発センターの傘下にあるが、Incubators Without Wall用の建物があるのではなく、機能として存在しているにすぎない。基本的には、後述する技術開発センター(TEKMER)の機能を支援するものとして、TEKMERのない場所に設置されている。

3) 技術開発センター(Technology Development Center: TEKMER)

国内の大学内³⁴に設置されている20カ所の技術開発センター(Technology Development Center: 現地語略語 TEKMER)³⁵は、革新的企業家(Innovative Entrepreneurs)

³⁴ 20の大学内に設置されている。(Middle East Technical University、Istanbul Technical University、Ankara University、Boğaziçi University、Yıldız Technical University、Istanbul University、Gebze High Technology Institute、Karadeniz Technical University、Erciyes University、Ege University、Dokuz Eylül University、Pamukkale University、Gaziantep University、Hacettepe University、Selçuk University、Gazi University、OMU University、SDU University、Fatih University、Sakarya University)

³⁵ TEKMERの活動の詳細に関しては、KOSGEB「KOSGEB R&D and Innovation Supports & Technology Development Zones 2009」参照。

と中小企業支援を目的とし、以下のサービスの提供を実施している。IGEM、TEKMERとも、既存の企業あるいは、インキュベーター企業に対する支援を実施しているが、TEKMERは、大学などの機関からのより高度な技術支援を必要とするインキュベーター、企業が主な支援対象である。

- ① 中小企業による R&D プロジェクト支援
- ② 高付加価値製品、製造技術システム構築支援
- ③ KOSGEB による技術・革新支援
- ④ 大学と産業界の連携強化促進

具体的には、以下のサービスの提供を行っている。

- ① 作業場の提供 (Providing workplace : 2年間+1年延長可)
- ② 起業スペースの提供 (Providing start-up premises)
- ③ コンサルティングの提供 (Training in management, finance and marketing : 補助金として2万 TL を上限とし、費用の80%を補助する)
- ④ その他 : 原料・設備の提供 (Material and equipment support)
- ⑤ 経営管理、財務、市場開拓の訓練の実施
- ⑥ 大学からの追加的コンサルティングサービスの提供 (Additional consultancy service from University)

上記支援に関して、表3-11のようなさまざまな金融面からの支援が提供されている。

表3-11 支援補助項目と資金補助額上限・補助率

支援項目	補助額上限 (TL)	資金補助率(%)
原材料・装置購入、プロトタイプ生産、等に関する支援	200,000	80
	50,000 (リース)	50
品質開発、技術ハード面	50,000	80
	15,000 (リース)	50
コンサルティング支援	20,000	80
R&D の結果公刊	3,000	80
テクノパーク入居費	20,000	80
ワークショップ開催	Workshop	—
会合、コンファレンス出席	5,000	80
初期投資支援	10,000	100
ビジネス開発支援	15,000	100

出所 : KOSGEB 「KOSGEB R&D and Innovation Supports & Technology Development Zones 2009」

TEKMER の活動資金は、全額 KOSGEB から出されている。TEKMER を通じて中小企業支援コンサルタントの支援を受ける中小企業は、必要に応じて、費用の一部を補填している。中小企業が支援を受ける場合のプロセスは前述 (1) 2) 中小企業支援の

基本プロセスと同じであり、費用を負担しなければならないが、支援内容により、TEKMER も費用の一部を補填している。

主要な TEKMER の概要及び抱えている課題は、表 3-12 のとおりである。

表 3-12 主要技術開発センターの概要（例）

技術開発センター名	概要	センターが抱える課題
TEKMER Trabzon	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1993 年 ・ 予算：N/A ・ 職員数：総計 3 名 (正規 3 名、うち SME Expert 2 名) ・ 有している企業データ：20 社 	<ul style="list-style-type: none"> ①技術支援には費用がかかるが、予算が不十分である。 ②SME Expert の能力が不足している。

(3) KOSGEB の抱える課題・支援のニーズ

KOSGEB は、中央、地方においてさまざまな中小企業支援活動を展開しているが、中小企業振興体制、中小企業振興実施能力の点においてさまざまな課題・支援ニーズを有している。この点に関しては、3-2-6 項において、他の中小企業支援機関（経営・産業団体・財団、等）の抱える課題・支援ニーズと合わせて記載する。

3-2-4 中小企業振興に資するその他政府機関

中小企業振興に資するその他の政府機関としては、トルコ輸出促進センター（Export Promotion Center of Turkey：EPCT、現地語略語名 IGEME）、トルコ首相府投資支援・促進センター（Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency：現地語略語名 ISPAT）等がある。

IGEME³⁶は、トルコの輸出促進機関として、以下の活動を展開している。

- ① 海外市場開拓のための R&D
- ② 輸出のポテンシャルを有するセクターの分析
- ③ 中小企業に対する輸出相談
- ④ 輸出能力向上のための企業に対する訓練・セミナーの実施
- ⑤ 国際輸出機関に対する対外窓口等

また、ISPAT³⁷はトルコの投資促進機関として、以下の活動を展開している。

- ① グローバルビジネス企業へのトルコ投資機会の提供、支援、フォロー、等
- ② 投資家・企業に対する投資情報の提供等

³⁶ IGEME の活動の詳細はホームページ（<http://www.igeme.org.tr/>）参照。IGEME のホームページから、トルコの貿易統計だけでなく、66 のサブセクターの現状分析（<http://www.igeme.org.tr/english/sectors/index.cfm?sec=sectors>）、そのセクターに属する主要企業に関する情報（<http://www.igeme.org.tr/english/adrlists/index.cfm?sec=firms>）が入手可能である。

アダナの自動車部品製造企業を訪問した際、「海外市場開拓を行いたいが、アダナには、IGEME の地方事務所はない」とのことであった。KOSGEB は IGEME と連携をとり、トルコ内にあるリソースを有効に活用して、例えば、アダナにおいて海外市場開拓のためのセミナーを開催するなど、より緊密な連携の可能性を検討することは必要でないと思われる。

³⁷ ISAPT の活動の詳細はホームページ（<http://www.igeme.org.tr/>）参照。

〔主要セクターの現状分析（機械、鉱業、繊維、鉄・スチール、自動車）を行っており、また、ISPAT が策定している「トルコ投資家ガイド（Investor's Guide Turkey）」は、税制、操業コスト（電気、水道等）を網羅しており、投資家に有益な情報を提供している〕

このように、IGEME、ISPAT は、貿易あるいは投資に関する海外情報（EU 規則、海外市場顧客情報、外国投資情報等）、さまざまな研修を提供し、中小企業振興に資する活動を展開している。

参考：トルコ認証庁（TURKAK）

トルコ認証庁（Turkish Accreditation Agency：以下、現地語略語名「TURKAK」と記載）は、トルコの認証機関として存在しており、中小企業支援コンサルタント認定制度構築の際の認証機関としての可能性を確認した。

TURKAK は、法律「Law of 4457」によって 1999 年に設立が決定され、実際の認証活動は、2001 年よりスタートしている。TURKAK のミッションは、国内外の確立された標準に基づき、国内・海外の機関・企業に研究、認証、検査サービスの機会を与え、かつ、製品・サービス、システム、人材、機関に関する認証の国際的認知を高めることである。TURKAK は、アンカラにあるのみであり、32 名の職員（今後 46 名に増員する予定）を有しており、組織的には、理事会の下に事務局があり、その傘下に、4 つの部（Laboratory Accreditation 部、Product/Service Accreditation 部、System Accreditation 部、Personnel ccreditation 部）と 4 つの局（Information Technology 局、International Relations 局、Training/Promotions 局、Personnel Administration and Affairs 局）を有している。4 つの部は、認証機関、製品・サービス、システム、人材に関する機関・企業に対する認証に係る事項を担当するものであり、各部は、担当分野の認証のための技術専門委員会の設置、認証作業、認証後の認証機関のモニタリング、等を担当している。また、4 つの局は、認証環境整備、その他管理を担当するものであり、TURKAK の認証システムの IT 利用促進、海外の認証機関の窓口、認証の必要性の啓発訓練・促進、人事関連、等を担当している。

現在、TURKAK が認証している機関（企業も対象）は、以下のとおりである。

- ・ 検量機関（Testing Laboratories：185 機関）
- ・ 測量機関（Calibration Laboratories：51 機関）
- ・ 品質管理機関（Quality Management System Bodies：5 機関）
- ・ 検査機関（Inspection Bodies：37 機関）
- ・ 製品証明機関（Product Certificate：6 機関）
- ・ 人材認定機関³⁸（Personnel Certificate：8 機関）

TURKAK は、あくまで機関、企業に対する認証のみを行っており、法律によって個人に対してはいかなる認証もできない。それゆえ TURKAK を中小企業支援コンサルタント認定制度構築の際の直接の認証機関としてのアクターとすることはできないが、TURKAK は 1,000 人以上の認証審査要員に関するデータベースを構築しており、そのノウハウは参考になる。

³⁸ 人材に対する認定とは、個人に対する認定を行うのではなく、人材に対して認定を与えている機関・企業に対する認定を行うことを意味する。

3-2-5 中小企業振興に資する民間機関（経営・産業団体・財団）

トルコには、中小企業振興に資するさまざまな活動を展開している経営・産業団体・財団が存在しており、その活動内容は、以下のとおりである。

(1) トルコ商工会議所連合会（TOBB）

トルコ商工会議所連合会（Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey：以下、現地語略語名「TOBB」と記載）³⁹は、1922年に設立されたトルコを代表する民間経営団体である。TOBBは362のサブ団体（商工会議所175、商業会議所60、工業会議所12、流通会議所113、海運会議所2）から構成されており、加盟企業は約130万社である。

TOBBは、4つの使命（①トルコ企業のリード、②民間セクターの要望の政治への反映、③民間セクターのアイデア・意見を取り上げること、④中小企業の公正なシェアの確保）を掲げている。

1) 組織

TOBBは、組織的には、法務、広報、出版などを担当する事務局（Office of the Secretary General）及び財務、経理、人事などを担当する副事務局（Office of the Deputy Secretary General：Administrative and Fiscal Affairs）以外に、中小企業振興に資する活動を展開する以下の部署を有している。

a) 海外貿易担当副事務局（Office of the Deputy Secretary General：Foreign Economic Affairs）

貿易促進のための海外窓口、情報提供等を担当。以下の部署がある。

Foreign Economic Relations Department: International Relations Division、Division of Relations with Eastern Europe, CIS Countries and Promotion、European Union Division、Foreign Trade Division、Information Services Department：Database and Information Retrieval Division、Division of Business Opportunities and Cooperation Networks、IT Division、Turkish Trade Registry Gazette、Library

b) 技術担当副事務局（Office of the Deputy Secretary General：Technical Affairs）

経済分析、中小企業実態把握調査、品質管理向上推進、等を担当。以下の部署がある。

Industry Department：Division of SME Research and Consultancy Center、Industry Division、Quality and Environment Division、Construction and Property Affairs Division、Trade and TIR Department、TIR and ATA Carnets Division、Internal Trade and Affiliates Division、Global Standards Division、Fairs Division、Chambers and Commodity Exchanges Department：Chambers Division、Commodity Exchanges Division、Sectoral Assemblies and Economic Research Department：Sectoral Assemblies Division、Economic Research and Statistics Division、Business

³⁹ TOBBの活動の詳細はTOBBホームページ（<http://www.tobb.org.tr/eng/index.php>）参照。

2) 活 動

TOBB は、現在中小企業振興に資する活動として、以下のような技術面、金融面からの支援を実施している。

a) TOBB による中小企業支援：例

① 技術面からの支援

TOBB は、EU による ABIGEM プロジェクト〔全国 15 カ所の EU トルコビジネスセンター (EU Turkish Business Development Center : 現地語略語名 ABIGEM) の設立及び中小企業支援の実施〕に関する支援 (TOBB による EU と地域の商工会議所との連携促進、等) を実施している (Financed by The European Commission, Supported by TOBB and local chambers)。

第 1 フェーズ：2002～2006 年 3 つのセンター (Kocaeli、Gaziantep、Izmir) の設立

第 2 フェーズ：2008～2012 年 2008 年に 12 のセンターを設立し、センターの活動支援を開始している。

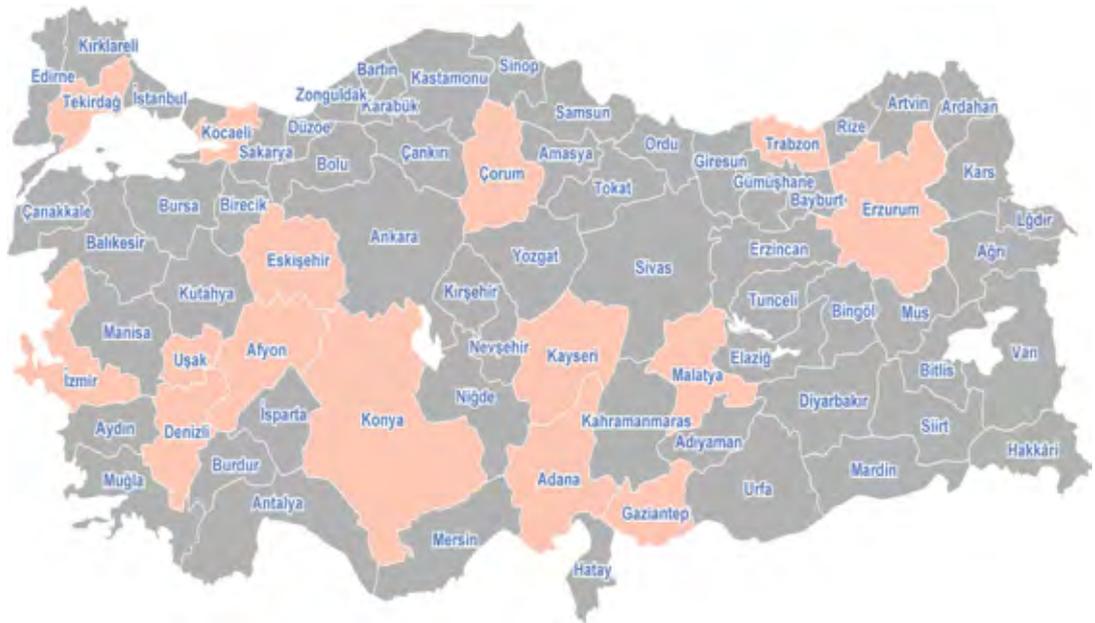


図 3 - 5 ABIGEM (15 カ所) の所在地

これらのセンターには 4～5 名の運営スタッフが配置され、中小企業に対する研修、トレーナーに対する研修、などが実施されており、現在、センター全体で 100 名以上のコンサルタントを有している。ただし、企業は、研修費用とし

て 200～300 TL を支払う必要がある。

(TOBB との面談時、TOBB から「将来的には ABIGEM が有する中小企業支援コンサルタントのデータベースを KOSGEB のデータベースに入れてもらい、ABIGEM のコンサルタントが積極的に活用されることを望む。そのためには、KOSGEB による中小企業支援コンサルタントの認定制度を確立してほしい」とのコメントを得ている。ABIGEM の活動の詳細は、ホームページ <http://www.abigem.org/EN/ANA/default.aspx?17A16AE30572D313AAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE> 参照)

<ABIGEM Trabzon の事例>

- ・ ABIGEM (Trabzon) は、2008 年 11 月に設立されたばかりであり、活動予算は 300 万ユーロ、職員数は 7 名（うち 4 名はコンサルタント：ビジネス管理、IT、ファイナンス、市場開拓の分野）である。中小企業への支援としては、①センターでのセミナー、トレーニングの実施、②企業へのコンサルタント派遣の形での支援を実施している。また、ABIGEM に所属するコンサルタントの育成も併せて行っている。
- ・ Trabzon にて ABIGEM を設立する際、まず、100 社以上の中小企業に面談し、支援ニーズ（中小企業が課題とする分野）を調査し、支援ニーズの高い分野に沿ったコンサルタントを選定している。これらのコンサルタントの選定基準は 3 つ（①最低 4 年間の実務経験、②少なくとも 1 年以上のドナーなどでの TA 経験、③英語が話せること）であり、良い人材を確保するため、4 名のコンサルタントのうち 3 名は、Trabzon 以外からリクルートしている。
- ・ 全国にある 15 の ABIGEM は、毎月 1 回センター長が会議を行い、課題・支援ニーズ、支援方法のあり方を共有している。
- ・ ABIGEM は、自立性、持続性を意識した活動が基本であり、質の高いコンサルタントを育成し、良いサービスを提供して、対価を得るという考え方が基本である（ABIGEM の活動を始めたばかりであり、中小企業が支払費用は、25 ユーロ/1 日と低く設定している）。

<ABIGEM Gaziantep/Izmir の事例>

- ・ ABIGEM Gaziantep は、今回調査では訪問調査の対象となっていないが、ABIGEM のなかでは Izmir、Kocaeli と同様に歴史を有する機関であり、以下のようなさまざまな活動（①Business Growth and Management、②Finance、③Information Technology、④Marketing、⑤Start-up and Entrepreneurship、⑥Production Management、⑦Quality and Environment Systems、⑧Logistics の分野でのコンサルティングサービス）を実施している。また、各分野では、更に細分化されたさまざまなコンサルティングサービスが提供されている。

例: Production Management: Capacity Planning、 Location Planning、 Feasibility Study、 Product and Service Planning、 Make or buy analysis、 Project Planning、 Scheduling、 Inventory Controlling、 Quality Controlling System Procedures、 Subcontracting Management、 Job Assignment 等の項目に関するコンサルティングサービスが提供されている。

- ABIGEM Izmir も Gazinatep と同様の活動を展開している。ABEIGEM Izmir に所属している主要な職員の経歴は、全員が民間企業において実務を経験しているほか、修士の学位（農業工学、経営管理、等）を有している職員がいる。職員の経歴の詳細は「Building a Team of Management Development Associates to be accredited by ITC in Turkey Participants' List February 2006」参照。（2006年の資料としては少し古いが職員のある程度のレベルを確認することができる。

http://www.intracen.org/emds/docs/newsletter/2006/march/Participants_Abigem.pdf

② 金融面からの支援

金融面からの支援として、TOBB は KOSGEB と協力して Credit Guarantee Fund Corporation を設立し、中小企業（雇用者数が 250 人を超える企業は対象外）の金融アクセス支援を行っている。

TOBB としては、トルコ全体として、起業、経営管理、生産管理、輸出手続きなどに関するコンサルティングサービスが提供できる優秀な人材が不足していると認識している。特に、TOBB は、KOSGEB の有するコンサルタントサービス人材登録バンク制度に関して、登録人材の育成（質の確保）、人材の評価が重要であると考えている。

(2) トルコ貿易職工連合 (TESK)

トルコ貿易職工連合 (Confederation of Tradesmen and Artisans of Turkey : 以下、現地語略語名「TESK」と記載)⁴⁰ は、法律「Law of 507」によって 1964 年に設立されたトルコを代表する民間経営団体の 1 つである。TESK は 3,266 のサブ団体（セクター別連合 13、貿易職工連合 82、地方の職能組合 3,171）から構成されており、約 180 万人が加盟している。

TESK の使命は、①加盟メンバーの利益を守ること、②国内外における貿易職工組合員の代表としての役割を果たすこと、③さまざまな活動を通じた連合の結束強化、④適切な職業訓練の実施を通じた支援の実施、等である。TESK の主要な活動は、以下のとおりである。

⁴⁰ TESK の活動の詳細は TESK ホームページ (<http://www.tesk.org.tr>) 参照。また、The Confederation of Turkish Tradesmen and Craftsmen (<http://www.tesk.org.tr/eng/eng.html>) は、TESK のミッション、活動内容を英文にて紹介している。

- ① 職業訓練〔16の Vocational Training and Technology Center（現地語略語名：METEM）⁴¹における訓練〕の実施、徒弟制度訓練の実施、職業訓練の質的向上のためのグループ（Investigation and Consultancy Group）の設置、職能証明書（Assistant, master craftsman certificate）の発行
- ② 貿易職工者の登録窓口としての活動
- ③ EU、海外関係機関との窓口としての活動
- ④ 小工業団地（Small sized industry sites）形成支援
- ⑤ 必要に応じた調査研究

(3) 共同（シナジー）フォーカス（Synergy Focus：SF）

2004年以降、76の共同（シナジー）フォーカス⁴²（Synergy FocusのFocusとは、「センター」を意味する）が、地方の商工会議所（46）、経営団体（TOBB、等）等の協力により設立されている。これらは商工会議所、企業団体の事務所内にあり、中小企業振興だけでなく、地域開発などの社会的側面においても活動をしている（人員配置は1名から数名程度）。KOSGEBは、これらのSFを通じて中小企業支援サービスに関する情報提供などを行っている。ただし、活動資金は、各地域の商工会議所が負担しており、KOSGEBから資金提供は行っていない。

(4) その他（財団）

その他の主要な財団として、以下の機関が存在している⁴³。

1) トルコ技術開発財団（Technology Development Foundation of Turkey：TTGV）

TTGVは、1991年に設立された財団である。TTGVの責務は、①企業のリサーチ・開発に関する投資促進、②産業技術開発プロジェクトへの資金提供、専門家派遣、③トルコの技術水準と他国の比較、④トルコ産業と教育機関、官民機関との連携強化推進、等である。

2) トルコ中小ビジネス財団（Turkish Foundation for Small and Medium Business：TOSYOY）

TOSYOYは、1990年に設立された財団であり、その責務は、中小企業ビジネス支援のためのサービスの提供、具体的には、セミナー、パネルディスカッション、コンファレンスを通じた企業への訓練の実施、等である。

3) 職業訓練・小規模産業支援財団：Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations：MEKSA）

⁴¹ METEMは、MEKSA（職業訓練・小規模産業支援財団：Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations）と共同で運営されている場合が多い。しかしながら、比較的良好に運営されているセンターは限られており、多くのセンターは活動資金面、運営面、等において問題がある。TESKは個別企業に対するコンサルティングサービスは提供していないが、必要に応じて紹介している。ただし、TESKとして、コンサルタントのデータベースは構築していない。

⁴² 76SFの所在地は、KOSGEB「KOSGEB R&D and Innovation Supports & Technology Development Zones 2009」参照。SFは、基本的にはIGEM、TEKMERの置かれていないエリアに設置されている。

⁴³ その他の経営・産業団体の活動の詳細は、JICA「Evaluation Study on KOSGEB and Industrial project 2004」が参考になる。

MEKSA は 1985 年に設立された財団であり、主要な責務は、小規模産業に対する職業訓練の実施である。

今回調査において、上記以外にも、さまざまな団体（Adana Industry and Businessman Association、Mersin Chamber of Commerce and Industry、Mersin Commodity Exchange、Trabzon Chamber of Commerce and Industry、Association of Turkish Consulting Engineering and Architects、等）を訪問しており、活動の詳細は、面談議事録参照。

参考：官民協力活動

2003 年に TURBO-ppp（Turkey Research and Business World Organizations-Public-Private Sectors Partnership）と呼ばれる官民協力のパートナーシップ体制が構築されている。KOSGEB、TUBITAK（Turkey Scientific and Technological Researches Organization）、Turkey Chambers and Stock Markets Union（TOBB 傘下のユニオン）及び TESK が、TURBO-ppp の構成メンバーとなっている。TURBO-ppp のミッションは、中小企業振興政策と科学・技術を調和させ、EU 加盟を支援することである。このように、さまざまな経営団体と政府との間の官民が協力した取り組みがなされつつある。

3-2-6 中小企業振興機関の抱える課題

第3章3-2-1項の中小企業振興機関（全体）において記載したように、政府レベルの中小企業支援政策の立案機関は STB であり、政策実施機関は KOSGEB である。さらに、その他関連する政府機関（IGEME、ISPA、その他省庁、等）が存在している。地方レベルでは、KOSGEB の IGEM、TEKMER、等が主要な中小企業支援機関としての役割を担っている。また、経営・産業団体・財団（TOBB、TESK、TTGV、TOSYOV、MEKSA、等）のさまざまな機関が、直接・間接に国家レベル、地方レベルにおいて、中小企業振興に資する活動を展開している。しかしながら、これらの中小企業支援機関は、さまざまな課題を抱えており、中小企業に対する支援提供の機会、支援メニュー、支援内容・レベルが不十分なままとなっている。中小企業に対する効果的、効率的な支援実施の不足は、①中小企業支援体制の整備の不足、②中小企業支援実施能力の不足、等の要因に起因している。

KOSGEB は、中小企業支援体制において情報収集・蓄積・分析、プロジェクト計画・管理・実施、人材育成、地方での支援体制、他の機関との連携体制に関して多くの課題を抱え、また、中小企業支援実施能力においても、SME Expert のプロジェクト管理実施能力及び中小企業支援を実施する KOSGEB に登録している中小企業支援コンサルタントの支援能力が不足している。また、KOSGEB の活動と密接な関係、連携可能性を有する他の中小企業支援実施機関（経営・産業団体、財団、等）は活動資金が不足し、独自で中小企業へのコンサルティングを実施することのできる体制を有している機関は少なく、また、他の機関との連携も十分ではなく、効率的・効果的な中小企業支援体制を構築していない。特に、これら機関は独自で総合的な中小企業支援コンサルタントのキャパシティ・ディベロップメントを実施することは困難である。

KOSGEB が抱えるさまざまな課題は、そのまま支援ニーズにもなり得るものであるが、特に、KOSGEB が有する大きな支援ニーズは、以下のとおりである。

- ① 中小企業への訓練・コンサルティング支援を標準化し、管理するシステムの構築⁴⁴のための支援（具体的には、KOSGEB に登録している中小企業支援コンサルタントの能力認定システムの構築、SME Expert の人材育成システムの構築、他の機関との連携強化、等）
- ② より効率的な中小企業支援を実施するマネジメント、SME Expert のキャパシティ・ディベロップメントの実施に関する支援

また、他の中小企業支援機関も KOSGEB と同様の課題を抱えているが、これらの機関が有する支援ニーズは、①活動資金（ファンド）の提供、②限られた資源をより有効に活用するためのさまざまな中小企業振興機関との連携強化、③KOSGEB 及びその他の民間に存在する中小企業支援コンサルタントの資格認定による支援能力の保証システムの構築並びに中小企業支援コンサルタントの能力向上のためのキャパシティ・ディベロップメントの実施である。

今回調査において明らかになった①KOSGEB が抱える課題・支援ニーズ、②KOSGEB の活動と密接な関係、連携可能性を有する他の中小企業支援実施機関（経営・産業団体・財団、等）が抱える課題、支援ニーズをまとめると、表 3-13 のとおりである。他の政府機関（SPO、STB、IGEME、IPSAT、等）も、もちろん KOSGEB と密接な関係を有する機関であるが、特に、中小企業支援を直接に実施している機関（経営・産業団体・財団）が抱える課題・支援ニーズに絞った分析を行っている。

⁴⁴ 特に①の内容は、STB が策定している中小企業戦略・行動計画 2008-2012 (SME Strategy and Action Plan 2008-2012) 及び SPO が策定している 2008 年度の年次計画 (2008 Annual Programme) において、中小企業振興のために取り組むべき事項として明記されている。ただし、ここでは国家レベルの中小企業支援コンサルタントの能力認定システムの構築が求められており、KOSGEB に登録している中小企業支援コンサルタントの能力認定システムの構築に限定したものではない。しかしながら、KOSGEB は、現行の法律の下では公に中小企業支援コンサルタントに対する認定を実施する権限は有していない。それゆえ、KOSGEB としては、まず、KOSGEB に登録している中小企業支援コンサルタントに対する能力認定システムを構築・実施し、その第 2 段階として、国家レベルの認定システムを構築することが現実的であると考えている。

KOSGEB 内での認定システムの構築は、KOSGEB の有する中小企業支援コンサルタントの育成あるいは SME Expert の育成（認定システム構築の過程を通じた SME Expert の管理能力の向上、あるいは、認定システムにおいて提供される可能性の高いさまざまな研修カリキュラムへの SME Expert の受講の可能性もあり得る）にもつながるものである。

表 3-13 中小企業振興機関が抱える課題・支援ニーズ

項 目	KOSGEB が抱える課題・支援ニーズ	他の中小企業支援機関 (経営・産業団体・財団、等) が抱える課題・支援ニーズ
中小企業支援実施体制	<p style="text-align: center;">(課題)</p> <p>(中小企業支援体制全体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB 全体として、中小企業支援のために必要な情報収集・蓄積・分析を行い、中小企業が抱える課題・支援ニーズに合った支援活動を実施し、その活動結果を評価し、更なる中小企業支援の改善を実施する一連のシステムが不十分である。 <p>- 情報収集・蓄積・分析</p> <ol style="list-style-type: none"> ① セクターに関する情報収集・蓄積・分析するシステムが不十分である。 ② 中小企業が抱える課題・支援ニーズのタイムリーな把握及びその把握内容を迅速に関係する部署に伝えるシステムが不十分である。 ③ 有能な中小企業支援コンサルタントに関する情報の入手、コンサルタントのデータベースの整備、等に関する情報収集・蓄積・分析システムが不十分であり、そのことがより効率的な中小企業支援にマイナスの影響を与えている。 <p>(例：特定のセクターに関する、あるいは、一般的でない更に高度な特定のレベルのコンサルタントを必要とする企業の支援ニーズに対して適切なコンサルタントを紹介するためのデータベースが構築されていない)</p> <p>- プロジェクト計画・管理・実施 (特に、第5章において詳細に記載)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① プロジェクトを計画するシステムが不十分である。 (中小企業の支援ニーズに応じた既存の支援プログラムの見直し、新規支援プログラムの追加、等の見直しが迅速にできる体制になっていない。特に、KOSGEB が実施している支援メニュー、内容、レベルと中小企業が求めるものとの乖離がある) ② 中小企業支援のひとつとして SME Support Model を構築しているが、プロジェクトの運営管理体制は不十分である。 (例：中小企業からの支援要請の申告書に対して、SME Expert による審査に多くの日数を要し、あるいは、審査が個別の SME Expert だけの判断による場合がある。SME Expert 数が不足しており、中小企業の支援要請に十分対応できていない。このように、中小企業が求める支援ニーズに応える効率的なプロジェクト運営管理体制となっていない) ③ 中小企業支援を実施するシステム (中小企業に対する訓練、コンサルタントサービスの標準化、管理するシステム) が不十分である。特に、より効率的・効果的な中小企業支援を実施するためには、中小企業支援コンサルタントの支援能力を維持し (支援能力の質の担保)、高める必要があるが、そのためのシステムが構築されていない。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>STB が策定した「SME Strategy and Action Plan 2008-2012」において、以下のように明記されている。 Developing the consulting mechanism and providing consultancy support for SMEs on every issue (Creating the consultancy inventory pertaining to all business functions as from the business start-up phase and Developing the system of consultant accreditation system) (Responsible Institutions: KOSGEB)</p> </div>	<p style="text-align: center;">(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的には、KOSGEB が有する課題を抱えているが、多くの経営・産業団体・財団は、活動資金が不足している。 ・ 中小企業振興に関係する政府機関 (KOSGEB、等) との連携も不十分である。 ・ 中小企業に直接支援できるコンサルタントやサービスを提供できる体制を有している機関は少ない。 (特に、民間コンサルタントが存在しているが、その能力にばらつきがあり、民間コンサルタントの養成が十分にはできていない。コンサルタントの質の担保がなされていない)

項 目	KOSGEB が抱える課題・支援ニーズ	他の中小企業支援機関 (経営・産業団体・財団、等) が抱える課題・支援ニーズ
	<p>SPO が策定している 2008 年の年次プログラム (2008 Annual Programme) においても、以下のように明記されている。 In order to meet the needs of SMEs, it is necessary to improve SME support system. For this purpose, activities directed to increasing the capacities of institutions, particularly KOSGEB, serving to SMEs, and stabilizing their budget continue. It is important to ensure the standardization and supervision of SME training and consultancy services in order to increase the quality and effectiveness of these services. : 2008 Annual Programme p157-158</p> <p>特に、KOSGEB に登録されている中小企業支援コンサルタントに対する認定システムが確立しておらず、中小企業支援コンサルタントの能力評価、支援能力の維持 (支援能力の質の担保)、及び支援能力の向上につながるシステムが確立されていない。そのことは、KOSGEB が実施している支援メニュー、支援内容、レベルと中小企業が求めるものとのミスマッチを引き起こしている。</p> <p>KOSGEB に登録されている中小企業支援コンサルタントに対する認定システムが確立できていないことは、KOSGEB にとっては有能な中小企業支援コンサルタントの蓄積及び活用を阻害する要因となる。また、中小企業にとっては中小企業支援コンサルタントの能力が把握できず、有能なコンサルタントをサーチするコストを高くしている。</p> <p>- 人材育成</p> <p>① より効率的な支援体制を構築するための中央での人材育成システム (管理能力の向上に対するキヤパシテイ・ディベロップメント、等) が不十分である。</p> <p>② 特に、SME Expert に対するキヤパシテイ・ディベロップメントの体制が十分には構築されていない。また、SME Expert の能力を正しく評価し、育成するシステムが構築されていない。</p> <p>- その他</p> <p>① 支援体制が官僚的である (地方は中央のプログラムを実施するばかりで、地方の特性を生かした柔軟な活動展開ができない)</p> <p>(地方での支援体制)</p> <p>① 地方には 55 の中小企業支援機関 (35 企業開発センター + 20 技術開発センター) が存在しているが、これらの支援機関の支援体制 (センターの管理能力、SME Expert の配置数、中小企業支援メニュー、支援内容・レベル、等) は、ばらつきがある。各センターの管理能力、SME Expert に対するキヤパシテイ・ディベロップメントのためのシステムが不十分である。</p> <p>(他の機関との連携体制)</p> <p>① 他の中小企業支援機関との連携システムが不十分である。 他の支援機関が実施している支援内容には把握しておらず、効率的な支援が実施されていない。 (この点に関して、KOSGEB 総裁も、中小企業の抱える課題・支援ニーズを把握・分析し、必要に応じて、支援ニーズに合った他の機関のリソースを紹介する機能が不足していると認識している)</p> <p>また、他の中小企業支援機関との連携システムの不足は、中小企業に対する適切な中小企業支援コンサルタントの紹介の不足につながっている。</p>	

項目	<p style="text-align: center;">KOSGEB が抱える課題・支援ニーズ</p>	<p style="text-align: center;">他の中小企業支援機関 (経営・産業団体・財団、等) が抱える課題・支援ニーズ</p>
	<p style="text-align: center;">(支援ニーズ)</p> <p>(上記に記載した課題解決のための取り組みが必要であるが、優先度の高い支援ニーズは、以下のとおり)</p> <p>① 中小企業への訓練・コンサルティング支援を標準化し、管理するシステムの構築のための支援 (具体的には、KOSGEB 内の中小企業支援コンサルタントの能力認定システムの構築、SME Expert の人材育成システムの構築、他の機関との連携強化、等)</p> <p>[中小企業への訓練・コンサルティング支援を標準化し、管理する能力の向上に関する支援に関して、支援能力の平準化、向上を図る手段として、技術支援の資格認定制度の普及がある。これは、①資格認定を受ける人材の支援能力の保証、②中小企業支援人材に対する人材認定システムによる中小企業のサーチコスト (支援人材を発掘するコスト) の低減、③資格取得活動を通じた中小企業支援人材の育成等のメリットを有する]</p>	<p style="text-align: center;">(支援ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業支援活動を実施するためのファンドの提供 (金融面からの支援) ・ 限られた資源をより有効に活用するためのさまざまな中小企業振興機関との連携強化 ・ KOSGEB 及びその他の民間に存在する中小企業支援コンサルタントの資格認定による支援能力の保証システムの構築
中小企業支援実施能力	<p style="text-align: center;">(課題)</p> <p>(中小企業振興実施・管理能力の不足) (特に、第5章において詳細に記載)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業振興実施・管理能力の不足 ① 中央・地方にかかわらず、KOSGEB において、より効率的な中小企業支援を実施するマネジメント能力が不足している。 ② SME Expert の能力が不足している。 (SME Expert に対するキャパシティ・デベロップメントが不十分である) ③ KOSGEB に登録されている中小企業支援コンサルタントのレベルがばらばらであり、標準化されていない。 (KOSGEB の支援要員である中小企業支援コンサルタントの質の担保がなされていない) 	<p style="text-align: center;">(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動資金の不足は、経営・産業団体・財団の管理要員、あるいは専門家育成に対するキャパシティ・デベロップメントの不足を引き起こしている。 ・ 民間には中小企業支援コンサルタントがいるが、そのコンサルタントの質の担保、及び育成が不十分である。
	<p style="text-align: center;">(支援ニーズ)</p> <p>(上記に記載した課題解決のための取り組みが必要であるが、優先度の高い支援ニーズは、以下のとおり)</p> <p>(人材育成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ より効率的な中小企業支援を実施するマネジメントに対するキャパシティ・デベロップメントの実施 ・ SME Expert のキャパシティ・デベロップメントの実施 <p>(SME Expert のプロジェクト運営管理能力に関して、KOSGEB はプロジェクト管理能力だけでなく、中小企業への Basic consultation : Screening, Guide, Diagnosis までできる能力向上を求めている)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB に登録されている中小企業支援コンサルタントに対するキャパシティ・デベロップメントの実施 	<p style="text-align: center;">(支援ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府による教育・訓練機会の提供 ・ 中小企業支援活動を実施するためのファンドの提供 (金融面からの支援) ・ 政府による中小企業支援コンサルタントの能力向上のためのキャパシティ・デベロップメントの実施

3-3 中小企業が抱える課題・支援ニーズ

トルコにおいて、効果的、効率的な中小企業支援を実施するためには、中小企業が抱える課題・支援ニーズを正しく把握することが極めて重要である。

今回調査では、12の民間企業（銀行1社、繊維3社、自動車部品3社、金属加工2社、食品加工1社：この企業のみ大企業、アルミサッシ枠製造販売1社、産業団地経営管理1社）及び中小企業の団体であり、中小企業支援（セミナー機会の提供、等）を実施している7つの経営・産業団体・財団（TOBB、TESK等）を訪問している。これらの調査において明らかとなった中小企業が抱える課題・支援ニーズは、表3-14のとおりである⁴⁵。

中小企業は、一般管理技術、生産・品質管理、金融、市場開拓、起業、教育・訓練、労働、等の技術・金融面の両面において、それぞれ固有の課題を抱えている。特に、今回調査において明らかとなった、注目すべき中小企業が抱える課題は、中小企業が中小企業支援機関を十分には活用できていないことである。その理由は、以下のとおりである。

- ① 中小企業は、中小企業支援に関する情報を得る機会が不足している。
- ② 中小企業支援コンサルタントによるメリットを十分に理解していない。
- ③ 中小企業支援機関及び中小企業支援コンサルタントによって提供されている支援メニュー・支援内容・レベルが中小企業の求めるものと異なる（支援需要側と支援提供側のミスマッチ）。特に、SME Expert、中小企業支援コンサルタントの支援能力が不足している。これらのExpert、コンサルタントの支援能力のレベルにばらつきがある。

また、中小企業の支援ニーズとして、①中小企業振興に資する制度（複雑な起業手続き、金融アクセス等）の整備のほか、②中小企業が抱える個別の課題を解決するための技術支援（生産・品質向上支援、市場開拓支援、起業等）を受ける機会の更なる提供、及び、③支援を実施する中小企業支援コンサルタントの能力向上等が求められている。

上記の課題に対するKOSGEBの果たすべき役割は大きく、KOSGEBに対する支援ニーズとして、①中小企業支援に関する更なる情報提供、②中小企業に対する中小企業支援コンサルタントの有用性の普及、③提供している支援メニュー・内容・レベルの充実、特に、KOSGEBの有するSME Expert、中小企業支援コンサルタント（登録人材）の支援能力向上、あるいは、支援能力のばらつき是正のための中小企業支援コンサルタントの支援能力の認定システムの導入等が挙げられる。

⁴⁵ 中小企業が抱える課題・支援ニーズに関して、支援を需要する中小企業だけでなく、中小企業を支援している民間の機関（経営・産業団体・財団）及び最も中小企業支援に関係する政府機関であるKOSGEBから見た中小企業が抱える課題（金融アクセスの未整備、低い技術水準、熟練技術者の不足、等）をあわせて記載している。

トルコは、中進国への移行過程にある。それゆえ、一般的なレベルのコンサルティング（ビジネスプランの書き方の基本、5S、改善の考え方等）に対する支援ニーズを有する中小企業と特定のセクターに関する、あるいは、一般的でない更に高度な特定のコンサルティング（例：自動車部品をいかに海外の自動車メーカーに売るかの海外市場開拓支援ニーズ、等）を必要とする中小企業が存在し、多様な支援ニーズが存在している。それゆえ、中小企業支援コンサルタントの認定システムを検討する場合、どの分野・レベルを認定対象とするかは極めて重要である⁴⁶。

⁴⁶ もし、KOSGEBの中小企業支援コンサルタントの能力認定システムに関する本格開発調査を行う場合、以下の点を考慮した調査が必要である。

KOSGEBの技術支援は、中小企業へのコンサルティングの全額を保証するのではなく、基本的には、その一部を補填するシステムを提供している（補助率は、支援金額のおおむね50～80%であるが、コンサルティングによる支援の場合の上限は1万5,000 TLなどのように支援内容によって補助金額の上限が定められている。支援補助金額の上限自体はあまり高くない）。それゆえ、もし、KOSGEBの中小企業支援コンサルタントに対する認定システムを検討する場合には、中小企業支援コンサルタントに対する対価（フィー）を支払うことのできる中小企業がどのレベル（マネジメントレベル、人材育成レベル、技術レベル、等）にあるかを十分把握する必要があり、そのレベルを考慮した中小企業支援コンサルタントの認定システムを検討する必要がある。

また、今回調査は限られた日数での調査であり、訪問した地域は、Anakara、Istanbul、Trabzon、Adana、Mersinだけである。都市部と地方の間では、中小企業支援コンサルタントに対して中小企業が求める支援メニュー、支援内容・レベルが異なることも考えられる。それゆえ、本格調査では、もっと多くの地方の中小企業のレベル（マネジメントレベル、人材育成レベル、技術レベル、等）及び支援ニーズを把握することは必要不可欠である。その際、地方における中小企業面談調査だけでなく、地方でのコンサルティングを実施している15のABIGEM、あるいは地方の商工会議所から、さまざまな情報を入手することは極めて重要である。

表 3-14 中小企業が抱える課題・支援ニーズ

中小企業が抱える課題		課題を指摘した 機関・企業・文献	支援ニーズ
一般管理技術	<ul style="list-style-type: none"> ・管理能力全般が不足している (経営管理、生産・品質管理、等の全般の管理能力が不足している。家族経営から企業に転換できていない) 	経営・産業団体・財団 (7)、民間企業 (1)、KOSGEB	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理、生産・品質管理、等の管理能力向上機会の提供
生産・品質	<ul style="list-style-type: none"> ・技術が不足している (不十分な人材育成、低い技術水準、遅れた生産方法：伝統的生産方法、品質管理技術の不足、古いデザインに基づく生産、技術人材の不足、R&Dのための人材育成の不足、コンサルティングを受け、技術開発のための資金を調達する方法に関する情報の不足、IT 管理・技術の不足、世代間の技術移転の不足、等) 	経営・産業団体・財団 (2)、民間企業 (8)、KOSGEB	<ul style="list-style-type: none"> ・生産・品質向上に関する教育・訓練、支援を受ける機会の提供 ・情報提供の整備
金融	<ul style="list-style-type: none"> ・金融アクセス体制全体の整備が不足している (高金利、資金の中長期貸出制度の整備の不足、銀行からの借入金限度額の設定の低さ、資本市場の整備の不足、中小企業の人材育成・訓練、担保の不足、企業の自己資金の不足、等) 	経営・産業団体・財団 (5)、民間企業 (8)、KOSGEB	<ul style="list-style-type: none"> ・金融アクセスの整備 (制度面の整備を含む)
市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・市場開拓手法 (特に、海外市場開拓) が不足している (一般的な市場開拓手法でなく、具体的な市場開拓支援が不足している) ・海外市場アクセスが困難である (例：ターゲットルックの規制に関する情報入手が困難である) 	経営・産業団体・財団 (3)、民間企業 (10)、KOSGEB	<ul style="list-style-type: none"> ・市場開拓に関する教育・訓練、支援を受ける機会の提供 ・情報提供 ・高度な内容のコンサルティングの提供 (理論でなく、具体的な顧客開拓支援)
起業	<ul style="list-style-type: none"> ・起業手法が不足している ・起業手続きが複雑である 	KOSGEB	<ul style="list-style-type: none"> ・起業に関する教育・訓練、支援を受ける機会の提供 ・起業に関する制度改革
教育・訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の教育・訓練が不足している 	経営・産業団体・財団 (1)	<ul style="list-style-type: none"> ・教育・訓練の提供
労働	<ul style="list-style-type: none"> ・労働コストが高い 	民間企業 (1)	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上支援

課題	課題を指摘した機関・企業・文献	支援ニーズ
<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業支援機関をうまく活用できていない (中小企業は、中小企業支援に関する情報が不足している) (中小企業支援コンサルタントによるメリットを十分に理解していない) (中小企業支援機関及び中小企業支援コンサルタントによって提供される支援メニュー・支援内容・レベルが中小企業の求めるものと異なる(支援需要側と支援提供側のミスマッチ)。特に、SME Expert、中小企業支援コンサルタントの支援能力が不足している。SME Expert、コンサルタントの支援能力のレベルにばらつきがある) 	<p>経営・産業団体・財団 (4)、民間企業 (8)、KOSGEB</p>	<p>(さまざまな中小企業支援機関に対して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報提供体制の整備 ・中小企業支援機関・人材の育成 ・更なる中小企業支援メニューの提供、支援内容・レベルの向上 <p>(特に、KOSGEB に対して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援体制の整備、支援能力の向上 <p>① 中小企業支援に関する更なる情報提供</p> <p>② 中小企業に対する中小企業支援コンサルタントの有用性の普及</p> <p>③ 提供している支援メニュー・内容・レベルの充実 [特に、KOSGEB の有する SME Expert、中小企業支援コンサルタント(登録人材)の支援能力向上、あるいは、支援能力のばらつき是正のための支援能力の認定システムの導入、等]</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業はコンサルタント料を支払う余裕がなく、コンサルタントによる支援サービスを受けることができない 	<p>経営・産業団体・財団 (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタント料の引き下げ
<ul style="list-style-type: none"> ・市場が不安定である ・トランコリラが不安定である 	<p>経営・産業団体・財団 (1) 民間企業 (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市場の安定
<ul style="list-style-type: none"> ・小企業のグループ(クラスター)がなかなかできない 	<p>民間企業 (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ化のための技術的支援

備考：KOSGEB からみた中小企業が抱える課題・支援ニーズの詳細は、JICA が 2004 年にまとめた「Evaluation Study on KOSGEB and Industrial Technology Project」において簡潔にまとめられており、参考になる。

例－1

アパレル製造企業 A 社

A 社は 1998 年に設立し、従業員 80 名を有するアパレル（女性衣服）生産企業であり、オランダに輸出している。年間売上は、400 万米ドルである。

A 社が抱える課題は、①優秀な人材の不足、②生産技術力の不足（人材育成は、内部訓練のみである）、③市場開拓能力の不足、等である。

以前、KOSGEB の実施している支援プログラムのなかで「Credit Support（金利の全額補填）」を申請し、KOSGEB の SME Expert による審査後、ゼロ金利（金利分の KOSGEB による補填）の権利を得たが、最終的には、貸出先である銀行からの融資を受けることができなかった。銀行での複雑な手続きなども問題であると考えている。

KOSGEB に対し、Credit Support のような金融面からの支援を増やしてほしいとの支援ニーズを有している。また、A 社は、KOSGEB が提供しているメニューをあまり知らないとのことであり、更なる情報提供を望んでいる。

例－2

アパレル製造企業 B 社

B 社は 2002 年に設立し、従業員 48 名を有するアパレル（女性衣服）生産企業であり、国内向け 90%、海外 10%（中東向け）の販売を行っている。

B 社が抱える課題は、①金融アクセスの困難、②高金利、③借入れに担保が必要、④生産技術の不足、④市場開拓能力の不足（特に、海外市場開拓）、等である。

以前、KOSGEB の実施している 38 の支援のなかで「Trade Fair Support」を受けようと応募したが最終的には受理されなかった。応募の際の書類作成が、とても複雑であり、自身では作成できず、会社の経理担当にお願いした。また、別のサポートを受けようとした際、訪問するたびに担当者（SME Expert）が代わり、要求する事項が変わっており、この点は、改善すべきである。

例－3

自動車部品製造企業 C 社

C 社は、2004 年に設立し、従業員 22 名を有する自動車部品（バス用シートカバー、車用カーテン、等）生産企業であり、国内の自動車メーカー（TEMSEA：三菱バス生産企業、BMC、等）に納入している。

C 社が抱える課題は、①人材の不足〔特に、有能な生産技術要員（Well-qualified technical staff）あるいは IT 関連を取り扱える要員が不足している〕、②市場開拓能力（特に海外）の不足、③事業資金の不足、等である

KOSGEB の実施している 38 の支援のなかで「R&D Support（新技術開発支援のための一部費用補填）」を受けて成功したが、現在、C 社がほしい支援は、理論教育のような一般的な支援でなく、もっと具体的な、高度な支援（特定のセクターに属する自社の製品を海外に売るための具体的な海外顧客の開拓手法）である。KOSGEB は、支援ニーズに合った支援メニュー、内容を提供してほしい。

例－4

金属加工企業 D 社

D 社は、1996 年に設立し、従業員 18 名を有する金属加工〔（コンピュータ数値制御（CNC）製品、地下鉄用金属加工品、医療用椅子、等）企業であり、国内向けは 80%、海外向けは 20% の売上げとなっている。

D 社が抱える課題は、①市場開拓能力（特に、海外輸出のための海外市場開拓能力）の不足、②金融アクセスの未整備（世界金融危機以後、金融アクセスが困難となっている）、③高い投資コスト（以前と比べて 55% もトルコリラが弱くなった。当社は多くの機械を日本から輸入しており、設備の調達コストが上昇している）、等である。

KOSGEB の実施している 38 の支援のなかで「R&D Support（新技術開発支援のための一部費用補填）」を受けて成功したが、現在、D 社がほしい支援は、一般的な支援でなく、特定のセクターに属する自社の製品を海外に売るための具体的な海外顧客の開拓手法である。

（今回面談したその他の中小企業の課題の詳細は、面談記録を参照されたい。）

第4章 ドナーによる中小企業振興支援

4-1 概況

金融面からの支援として、EBRD、EU、世界銀行等の主要ドナーは、トルコを含むバルカン諸国に対する中小企業ファイナンス資金の提供、あるいは貿易金融に関連する支援（輸出取引に対する信用保証の提供）などを実施している。

他方、技術支援として、近年、EUは、貿易量が増えているEU諸国との関係強化の観点から、EU諸国に関するさまざまな情報を提供するための取り組み〔例：企業欧州ネットワーク（Enterprise Europe Network：EEN）を通じたEU規制、市場情報、ビジネスパートナー、等に関する情報の提供〕を行っている。また、主要ドナー（EU、世界銀行、等）は、中小企業支援機関〔EU：15のABIGEM及び4の女性のためのビジネスディベロップメントセンター（Business Development Center for Women：KISGEM）、世界銀行：12のISGEM、等。詳細は後述〕を設立し、実際に企業への技術支援、起業支援を実施している。また、EBRD、ドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für technisch Zusammenarbeit：GTZ）は、国内外の技術専門家のトルコの中小企業への派遣を実施し、中小企業に対するさまざまな直接的支援を展開している。

近年、官民協力のひとつとして、ヴォーダフォン（Vodafone Turkey Foundation）、国連開発計画（United Nations Development Programme：UNDP）、Youth Habitat Associationの3つの団体は、トルコの社会・経済的に困難な状況にある若年層のコンピュータ利用の有効性を啓発し、その利用の機会を与えるプログラムを展開している。

このように、ドナーは金融面・非金融面からのさまざまな取り組みを展開しているが、ドナーがトルコの中小企業が求める支援のすべてを提供しているわけでない。例えば、トルコの技術面からの支援を実施し得るローカルの中小企業支援コンサルタントの支援能力が十分ではないうえ、これらの専門家の支援能力にばらつきがあり、実際に支援を受ける中小企業は、高い専門性を有するローカルコンサルタントを低コストでサーチする手段を有しておらず、かつ、コンサルタントの提供する支援の品質が100%保障されていない状況にある。しかしながら、ドナーは、これらのコンサルタントの支援能力を客観的に評価し、更なる支援能力向上のための支援（制度的支援：中小企業コンサルタント認定制度の構築、中小企業支援能力の国家資格化等）を実施していない。

特に、ドナーによるKOSGEBに対する支援に関して、①KOSGEB全体の支援体制の強化、②支援実施能力の強化（マネジメントレベル、SME Expertレベル）、③KOSGEBに登録されている中小企業支援コンサルタントの能力評価・キャパシティ・ディベロップメント、等の効率的な普及体制に関連する事項に対する支援は不十分となっている。

4-2 各ドナーの支援方針及び事業内容

主要ドナーの中小企業振興に関する取り組みは、以下のとおりである。

4-2-1 欧州復興開発銀行（EBRD）

欧州復興開発銀行（European Bank for Reconstruction and Development：EBRD）は、これまで、民間セクター開発、エネルギー効率化投資、アグリビジネス振興、中小零細企業振興を中心と

した支援を実施している⁴⁷。

中小企業振興に資する活動として、EBRD は欧州から中央アジア向けの貿易に関する銀行への信用保証を行う輸出促進プロジェクト（Trade Facilitation Project : TFP、19 カ国を対象とし、信用保証額全体は 10 億米ドル）を 1999 年より実施している。トルコに対して、これまで 805 の輸出取引に対する信用保証（6,770 万ユーロ）が実施されている。

今後の中小零細企業振興に関して、EBRD は 2009～2010 年において、5 つの優先事項（①中小零細企業への資金提供、②食糧生産から販売までのバリューチェーンに資する投資の促進、③トルコ国民・企業への電気・ガス等の供給増のため支援、④エネルギーの効率化、再生エネルギー利用促進、⑤国営企業の民営化促進支援）に関する取り組みを実施する予定である。

また、トルコは、企業への専門家派遣による技術的支援を実施する TAM/BAS プロジェクト（TurnAround Management/Business Advisory Services Project）⁴⁸の対象となり、今後支援が実施される予定であるが、具体的な支援分野・対象となる企業はまだ確定していない。TAM プロジェクトとは、18～24 カ月間の比較的長期の期間にわたる海外からの専門家派遣を実施するものであり（これまでの実績は 27 カ国 1,500 プロジェクト）、BAS プロジェクトは、比較的短期の期間にわたるローカルコンサルタントの専門家派遣を実施するものである（これまでの実績は 18 カ国 6,000 プロジェクト）。

4-2-2 欧州連合（EU）

欧州連合（European Union : EU）は、1999 年に EU 加盟の候補国となったトルコに対して、EU 加盟に向けた支援〔加盟前支援基金（Instrument for Pre-Accession Assistance : IPA）⁴⁹〕の提供を展開し、今後 IPA 資金のトルコへの投入を順次拡大していく予定である（2007 年：4 億 9,700 万ユーロ、2010 年：6 億 5,370 万ユーロ）。このような大きな枠組みにおいて、以下のような中小企業振興に資するさまざまな支援を実施している。

中小企業支援の普及体制整備に関して、EU は、TOBB と協力し、2003 年に中小企業へのコンサルティングを実施する EU トルコビジネスセンター（ABIGEM）を 3 都市（Gaziantep、Kocaeli、Izmir）に設立し、活動を展開しており、第 2 フェーズとして、2008 年には 12 カ所の ABIGEM を新たに設置し、更に中小企業支援を実施する予定である（2008 年～2012 年まで総額 3,500 万ユーロ）。また、EU は、女性による起業を専門に支援している 4 つのビジネスディベロップメントセンター（Business Development Center for Women : 通称 KISGEM⁵⁰）を設立し、女性のための起業スペースの提供、経営面での相談を実施している。

EU は市場開拓面からの中小企業支援として、One Stop Service（OSS）機能を有する EEN（Enterprise Europe Network : EU Info Center の名称が変更されている）の設置支援を行い、EU

⁴⁷ EBRD のこれまでの活動及び今後の活動の詳細は EBRD 「Request by Turkey to become a receipt country of the EBRD: Strategy review 2008」「Turkey Country Facts sheets」。特に、前者は、主要な国際機関である世界銀行、EU のこれまでの金融面からの支援を簡潔にまとめており、参考になる。

⁴⁸ 詳細は、EBRD 「TAM and BAS Fact sheet」参照。

⁴⁹ IPA は、トルコ・西バルカン諸国を対象として、5 つのコンポーネント（①EU 加盟のための金融面からの支援・政府機関への支援、②隣接国間の経済的協力推進、③European Regional Development Fund、Cohesion Fund を利用した地域開発、④人材育成、⑤農村開発）に関する金融面からの支援を実施し、これら諸国の EU 加盟を促進する活動である。

（詳細は、EU ホームページ：<http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/e50020.htm> 参照）

⁵⁰ KISGEM の詳細は、ホームページ（<http://www.pendikkisgem.org/>）参照。ただしトルコ語のみ。

規制・市場に関する情報提供、テNDER紹介、ビジネスパートナー紹介、等を実施している⁵¹。ただし、EEN の活動は、EU との連携強化を念頭に置き、その活動の中心は、情報提供を中心としたものであり、中小企業への経営管理、生産管理・品質管理技術等に関する具体的な直接の技術支援ではない。

EU は、セクター別の支援に関しては、表 4-1 の支援⁵²を実施している。

表 4-1 EU のセクター別支援

セクター	主要支援内容
繊維・アパレル	<ul style="list-style-type: none"> ・イスタンブール繊維組合を通じた中小企業への技術支援 ・職業訓練プログラムの実施（イスタンブールとアダナに品質ラボラトリーを2カ所設置し、人材育成を行っている）
靴	<ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練、技術力強化（経営管理、ファイナンス、市場開拓、セミナーを通じた技術提供：KOSGEB が実施機関）
自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・KOSGEB とトルコ自動車工業会による自動車部品企業のグループ化推進を通じた競争力強化

現在のところ、EU は、中小企業振興のための SME Expert の能力向上を目的とした KOSGEB への直接の技術支援は実施していない⁵³。

金融面からの支援に関して、EU は、中小企業への資金提供は中小企業振興に欠かすことができないとの観点から、支援の対象地域を Izmir, Izmit, Gaziantep の3カ所に絞り、従業員数50名以下、保有資産100万米ドル以下の小企業に対して最大3万ユーロの資金提供を実施する小規模企業ローンプログラム（Small Enterprises Loan Programme : SELP⁵⁴）を2002年から実施している。これまで、このスキームを利用して金融面からの支援を受けた小企業は約2,000社であり、2009年より新たに第2フェーズがスタートしており、プログラム自体は、2012年まで継続される予定である。

4-2-3 ドイツ技術協力公社（GTZ）

GTZ（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/German Development Agency）は、①環境、②経済改革の2つの優先すべき事項に関して、さまざまな支援活動を展開している。

GTZ は、CIM（The Centrum für internationale Migration und Entwicklung : GTZ と International

⁵¹ EU は、主として経営団体・企業が世界規模で情報を交換するための情報ネットワーク（Enterprise Europe Network : EEN と呼ばれる世界40カ国が参加している）を構築している。トルコからは、34の経営団体、IGEM、TEKMER が参加している。詳細は EEN ホームページの The Enterprise Europe Network in Turkey

（http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/countries/turkey_en.htm）参照。

⁵² 活動の詳細は、JICA「トルコ中小企業支援に係る他ドナーの援助動向（2008年）」参照。

⁵³ EU の活動の詳細は、「On-going EU funded project 2007」参照。この文献は、2007年度のものであり、少し古いですが、EU の206のプロジェクトをすべて網羅しており参考となる。

⁵⁴ プログラムの詳細は、EU ホームページ EU Loan Project

（http://www.avrupa.info.tr/AB_Mali_Destegi/AB_Program_Bilgileri_Programprojemerge.html?Mode=4&Pid=12&LanguageID=2）参照。

Placement Services of the German Federal Employment Agency が 1980 年に設立した団体)⁵⁵を通じて、トルコの企業への技術専門家派遣を実施しているほか、特に、帰国専門家支援プログラム (Returning Experts Programmes : REP) を推進している。このプログラムは、ドイツで教育・職業訓練を受けたトルコ人のトルコへの帰国・就職を支援するものであり、支援リソースのトルコ内での蓄積を図ることを目的としている。CIM は、中小企業からの要請に基づき、必要とされる人材をドイツ、EU 諸国からリクルートし、企業への派遣を実施している (ただし、費用は企業負担となる)。

4-2-4 国際連合工業開発機関 (UNIDO)

国際連合工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization : UNIDO) は、トルコに 1967 年に設置され、トルコ内において、長い取り組みの歴史を有する機関であり、KOSGEB 設立の際の支援を実施している。UNIDO は、中小企業振興に資する以下の技術支援を展開しているが⁵⁶、近年、地球環境ファシリティ (Global Environmental Facility : GEF) の観点からの取り組みが増加しており、下記のプロジェクトを除き、中小企業振興に資する大きな取り組みはなされていない (表 4-2)。

表 4-2 UNIDO の主要プロジェクト一覧

年	プロジェクト名
2003～継続中	・技術展望 (Technology Foresight) に関するセミナーの実施 (将来に必要な技術調査・開発のためのセミナーの実施：対象はトルコを含む中央欧州、新興諸国対象：2009 年で 7 回目の開催となる)
2009 年	・自動車生産のクラスター形成の将来性に関する研究 (トルコ、ポーランド、チェコ、スロバキアの諸国とオーストリア、フランス、スペイン、ドイツ諸国の生産リンケージの可能性検討)
2008～2009 年	・民間セクター開発支援 [UNIDO : 80 万米ドル、UNDP : 130 万米ドル、国際労働機関 (ILO) : 40 万米ドルの共同出資プログラムであり、繊維産業における中小企業の下請けビジネス機会の提供、ICT 利用推進、等]

4-2-5 国際連合開発計画 (UNDP)

国際連合開発計画 (UNDP) は、①民主的統治、②貧困緩和、③環境と自立的発展の 3 つの優先すべき事項に関して、さまざまな支援活動を展開している。

中小企業をとりまくビジネス環境整備に資する活動⁵⁷として、UNDP は、①UNIDO の活動において記載した繊維産業における中小企業の下請けビジネス機会の提供、ICT 利用推進、②Diyarbakir での手工業展覧会開催支援、③税制改革のためのコンファレンス開催、④ファイナ

⁵⁵ CIM の活動の詳細は、ホームページ (<http://www.cimonline.de/en/worldwide/393.asp>) 参照。また、GTZ のトルコでの活動の詳細は、ホームページ (<http://www.gtz.de/en/weltweit/europa-kaukasus-zentralasien/663.htm>) 参照。

⁵⁶ トルコの UNIDO は、トルコだけでなく、地域を管轄する UNIDO Center としても位置づけられている。UNIDO の活動の詳細は、「Report on the activities of the UNIDO CENTER in regional cooperation in Turkey (UCRCT) and the work plan for 2009」、 「Minutes of Fifth Session of UNIDO-turkey bilateral consultation Nov. 2008」参照。

⁵⁷ UNDP の活動の詳細は、UNDP Active project (latest developments) 参照。

ンシャルセクターの重要性啓発コンファレンス、⑤「Welcome Me to Your Digital World」と称する農村部の若年層にコンピュータに触れる機会を増やすための活動（今後、具体的な活動を展開する予定）等を実施している。

また、官民協力のひとつとして、ヴォーダフォン（Vodafone Turkey Foundation）、UNDP、Youth Habitat Association の3団体は、トルコの社会・経済的に困難な状況にある若年層のコンピュータ利用の有効性を啓発し、その機会を与える「Empowerment of Youth E-Transformation in Turkey プログラム」をスタートさせている。

4-2-6 世界銀行（WB）

世界銀行（World Bank：WB）は、インフラ整備（鉄道補修、電力補修、水環境整備、等）を中心とした具体的なプロジェクトに対する資金提供を実施しているほか⁵⁸、中小企業振興に資する活動として、金融面からの支援、雇用創出（起業促進）支援等を実施している。

世界銀行が実施している金融面からの支援は、中小企業への借入資金の提供を直接行うのではなく、銀行への資金提供を通じた中小企業への借入資金の提供である。

<世界銀行による中小企業への資金提供フロー>

- ・ 3 Step loan：世界銀行→TSKB（Private Development Bank）→民間商業銀行→中小企業
- ・ 2 Step loan：世界銀行→HalkBank（State Bank）→中小企業

これらの銀行への貸し出しは、約10億米ドルである。HalkBankが2 Step loanの形での資金提供を行っているのはトルコ国内に多数の支店を有しているからであり、支店の少ないTSKBは民間商業銀行を介した資金提供（3 Step loan）となっている。

また、世界銀行は、雇用創出（起業促進）の観点から、トルコの国営企業の民営化が進行し、多くの労働者が職を失う状況下、世界銀行、KOSGEB、Privatization Administration Agencyの3つの機関が協力し、雇用増大のひとつとして起業促進を実施する機関である ISGEM（英語名 Business Development Center：ビジネスディベロップメントセンター）を設置している⁵⁹。ISGEMは、具体的には以下のような支援を実施している。

- ① 起業促進のための作業スペース提供
- ② 入居者に対する4,000 TLの無償資金の提供
- ③ 3年間（最大5年）の入居保証
- ④ KOSGEBの金融面からの支援（ゼロ金利：金利補填）に関するアドバイス

このプロジェクト自体は2003年から3カ年で実施されたが、現在、トルコ全体には、16のISGEM（12のISGEMと女性の起業を専門にしている4つのKISGEM）が存在している⁶⁰（4つの女性の起業を促進するISGEMは、EUファンドによる）。

⁵⁸ 世界銀行の活動の詳細は、WB「Status of projects in execution – FY08 Europe and Central Asia: Country Turkey」等を参照。

⁵⁹ このほかにも、世界銀行、KOSGEB、Privatization Administration Agencyは協力し、KOSGEBを支援実施機関として、起業促進プロジェクト（KOYIT Project）を実施している。詳細は ISGEM（Istanbul）との面談記録参照。

⁶⁰ ただし、独立採算を基本（入居企業からの家賃収入が基本）とする16のISGEMのうち、自立して活動を展開しているのは5つくらいのISGEMであり、その他のISGEMは活動が十分ではない。[ISGEM（Mersin）訪問時の所長コメントより：所長は16のISGEMの代表でもある]

4-3 EU加盟活動の影響

第3章において記載したように、トルコはEUへの加盟をめざし、さまざまな活動を実施している。他方、EUなどの主要ドナーは、第4章4-2節で記載したように、トルコのEU加盟に資するさまざまな支援を展開している。

トルコは、1996年にEUとの関税同盟を締結し、1999年にはEU加盟候補国となった。その後、トルコは、2000年に「EU関係事務次官局（Secretariat General for EU Affairs）」を設置し、2001～2005年の第8次国家開発計画において、EU加盟を念頭に置いた国家としての活動計画を策定し、2004年には加盟に向けたEUとの交渉（EU accession negotiations）がスタートしている。

特に、中小企業振興に関して、トルコは2002年に「European Charter for Small Enterprises」を批准し、EUの基準に沿った中小企業振興を展開しつつあり、2003年には、EU加盟を念頭に置いた「産業政策（Industrial Policy (towards EU Membership)）」を初めて策定し、産業振興のための活動を展開している。また、中小企業振興の基本戦略書である「中小企業戦略・行動計画2008-2012（SME Strategy and Action Plan 2008-2012）」も、EU加盟を強く意識した内容となっている。

「4-2-2 欧州連合（EU）」で記載したように、主要なドナーであるEUは、IPA（加盟前支援基金）のトルコへの投入を順次拡大し、中小企業振興に資するさまざまな支援を実施している。

かかる状況下、トルコは、EU諸国との貿易を拡大しており、2003年～2007年間の年平均貿易成長率は、金額ベースで輸出30.50%、輸入12.70%である。トルコへのFDIのじつに80%は、欧州からの投資である。また、EUは、トルコの一部製品に対して、CEマークを義務づけるなど、EU市場を念頭に置いた品質標準化が推進されている。

経済面においては、世界金融危機後のEU諸国の景気後退による影響を受け、トルコ経済も景気後退が予想されている（IMFの調査によれば、トルコの2008年及び2009年の経済成長率はそれぞれ3%台、1%台後半となる予測がなされている）。

このように、トルコは、既にEUから政策面、制度面、経済の実態において大きな影響を受けており、今後、更にその影響は大きくなるものと思われる。

第5章 中小企業コンサルタント制度の現状と課題

5-1 中小企業コンサルタントの現状と課題

5-1-1 中小企業コンサルタント一般の概況

中小企業へのコンサルティングサービスについては特に規制はなく、だれでも自由にサービスを提供できる。したがって、さまざまな経歴の社・人が中小企業へコンサルティングサービスを提供していると考えられるが、中小企業コンサルタントの組織化が進んでいない⁶¹こともあり、中小企業向けのコンサルティングにどれだけの社・人がかかわっているかは、KOSGEBは登録コンサルタントに関する情報以外はもっていない⁶²。特に大都市圏では、活発に活動しているコンサルタントさえ、統計もなく同業者の実態が把握できないとしている。

一方、地方都市ではおおよその数は分かっているとのことではあるが、ITや不動産関連、トレーニングに携わる人たちもコンサルタントを名乗り、大学の教授さえ自らをコンサルタントと言っている状態では、実態の把握状況は大都市と大差ないと思われる。

とはいえ、コンサルタントの地域的な分布は、イスタンブールやアンカラ等の大都市に集中していることは確かであり、特にイスタンブールにはコンサルタントの約50%がいると答える人もいる。

中小企業に対するコンサルティングを行っているコンサルタントは、大きくは4つに分類できると考えられる。

- ① KOSGEBに登録して主に中小企業に対しコンサルティングを行うコンサルタント
- ② Management Consultants Association (YDD)等に所属して主に大企業を、機会があれば中小企業にもコンサルティングを行うコンサルタント
- ③ 2002年以降EUの資金的協力により設立されたABIGEMが育成したコンサルタント
- ④ 上記のいずれにも関係しないコンサルタント

民間のコンサルタントの従事分野は、アダナの有力コンサルタント⁶³の意見に従うと、ISO(国際標準化機構)認証取得関連が約50%で、以下、零細企業の組織化・制度化関連、人材関連、EU Project・開発公社プロジェクト等のプロジェクト関連、金融関連、起業関連、その他病院・レストラン・小売市場等特別な分野となっている。

コンサルティング料に関しては、プロジェクトの性質や期間によるほか、地方によっても異なる。例えば、上記アダナの有力コンサルタントによれば、主要なコンサルタント分野のなかで最も料金の安い分野は、コンサルタントが多いことも反映してISO認証関連のコンサルティングであり、料金は1日200 TL、コンサルティング期間は平均16~20日である。一方、零細企業の組織化・制度化など経営コンサルティングとなると、1日500 TL、期間は平均35~40日である。この料金は同コンサルタントが行っているトレーニングの1日当たり参加費と等し

⁶¹ もっとも、コンサルタントがつくる協会としては、Management Consultants Association (YDD) や Association of Turkish Consulting Engineering and Architects 等があるが、前者は特に中小企業を対象顧客としているわけではなく、後者は建設・土木に関連するコンサルティング・エンジニアの協会である。なお、YDD会員のなかには、数は少ないもののKOSGEBに登録している会員もいる。

⁶² KOSGEBの担当者によると、品質管理コンサルティングが最盛であったころは約1,000社・人が登録していたとのこと。

⁶³ ADANA Industry and Business Association 事務局長兼コンサルティングファーム社長であり、YDDメンバー。

く、中小企業にとって一般に高い⁶⁴ものである。

5-1-2 中小企業コンサルタントをとりまく課題

以上が中小企業コンサルタントに関する概況であるが、中小企業振興の観点からは、さまざまな課題・問題が山積している。以下に、その代表的な課題を記す。

(1) 中小企業コンサルタント数の問題

KOSGEB 関係者からは、中小企業数に比較して信頼できるコンサルタント数が少ないとの指摘があり、そのため、企業のコンサルティングニーズの 10%程度しか対応できていないとの意見が存在する⁶⁵。

コンサルタント数が少ない要因のひとつとして、中小企業の多くには知恵や情報にお金を払う習慣が乏しく、コンサルタントの活用に積極的でなくその活動の対価としてのコンサルティング料も払いたがらず、したがって、中小企業を支援できるコンサルタントが育つ環境ができあがっていないことが指摘されている。特に、低開発地域ではコンサルタントが不足している。

もっとも、近年、政府が企業の R&D への支援を強めていることもあり、中小企業の R&D の取り組みに助言するコンサルタントを中心に有能な人がコンサルタント業務に就く傾向にはある⁶⁶。

(2) 中小企業コンサルタントの質の問題

次に、国内どの地域でもコンサルタントの資質の問題が指摘されている。そして、以下のような現象が次々に挙げられ、資質の問題には主観が大きく影響しているものの、コンサルタントは一般に企業から信頼されていない状況である⁶⁷。

- ① 申請書類を集めることしかできないようなコンサルタントが存在する
- ② Business Plan を作成できるコンサルタントが少ない
- ③ コンサルタントの大半が 35 歳以下で経験が浅い
- ④ 専門的かつ実践的なコンサルタントが少ない
- ⑤ コンサルティング料を受け取っても領収書さえ発行しない

その背景として以下のことが考えられる。

⁶⁴ 上記アダナの有力コンサルタントの場合、年間に取り扱ったコンサルティング件数は、ISO 関連が平均 30~40 件であるのに対し、零細企業の組織化・制度化など経営コンサルティングは年 3~4 件である。

⁶⁵ アンカラの中小企業コンサルタントの発言。また、アンカラでさえ中小企業に対する有能なコンサルティングファームは 15 社程度しかないとのことである。

⁶⁶ 政府は数年来企業の R&D の支援に注力しており、予算規模は従来(約 2 億ドル) 比数倍に増加、企業の多くが R&D に係る支援申請書の書類作りをコンサルタントに依頼している。

⁶⁷ KOSGEB が費用補助するコンサルティングサービスでは、コンサルタントはサービスを始める前に中小企業と MOU (覚書) を交わすが、経営コンサルティングの成功・不成功の評価基準がないとの SME Expert の発言から推測すれば、MOU 内容と実態にも課題があり、やはりコンサルタントの質が悪いという評価になる。また、自助努力を棚に上げ、コンサルティングを受けても業績が向上しないから質が悪いとの評価になっている可能性もある。

1) コンサルタントの開業にあたって抛るべき規律や基準がない

日本も同様であるが、トルコにもコンサルタントを開業するにあたっての基準は何もない。ただ、日本では中小企業診断士制度や中小企業診断協会があり、開業しているコンサルタントに対する実質的な一定の判断基準を提供しているが、トルコではそのような制度が存在せず、コンサルタントに対する世間の評価をバラバラにしている。

2) コンサルタントに対する評価基準がない

業務独占領域を有し厳格な資格試験を課す職業⁶⁸とは異なり、自由に開業できるコンサルタント業にあつては、世間の評価にばらつきがあるのはある程度やむを得ないが、その一因は上記のとおり、一般の人の参考にできるような評価基準が存在しないことにある。

外国でさも立派なコンサルタント資格を取ったように見せるコンサルタント（コンサルティングファーム）が出現し⁶⁹、質の落ちるコンサルタントが暗躍する等、コンサルタントそのものへの不信感を助長して、真面目なコンサルタントまで仕事の機会を狭められる結果となっている。

3) コンサルタントを訓練する場がない

コンサルタントの特別な養成機関は存在せず⁷⁰、コンサルタントは自らさまざまな機会をとらえて学習・訓練するしかない。学習や訓練の機会の少ない地方にあつては、新知識や Training 面で遅れたくないという危機意識が強い⁷¹。

なお、地方では、質の低い理由として

- ① 定期的なコンサルティングニーズが少ない
- ② コンサルティング料が安くコンサルティングだけでは生計が立たない
- ③ 田舎なため有能なコンサルタントが住まない
- ④ コンサルティングの機会や教育・訓練を受ける機会が少ない

等が挙げられ、コンサルティングや切磋琢磨の機会の不足が関連している。

(3) コンサルティング範囲の問題

次に、KOSGEB に登録しているコンサルタントに限って言えば、コンサルティング範囲が特定分野に偏在していることがある。

1) 品質管理分野への偏在

多くのコンサルタントが品質管理をコンサルティング分野として登録しており、起

⁶⁸ 例えば、The Law of Independent Accountancy, Independent Accountant Financial Advisorship and Sworn in Financial Advisorship (Law 3568 1989.6) では経営・会計・ファイナンスに関するコンサルタント業務を前提としており、協会の設立も認めているが、同時に試験規定も設けている。

⁶⁹ 現地では、“偽コンサルタント”という言葉もきかれるが、基準がない以上情緒的であり、詐欺や契約不履行等の法規を犯さない以上、コンサルタントが当初約束した成果を上げられなかったとしても政府の罰則がないのは当然である。

⁷⁰ もっとも、2003年にEUよりファンドの提供を受けたEUトルコビジネスセンター（EU Turkish Business Center：ABIGEM、現在全国に15カ所）が設置され、独自にコンサルタントの教育・訓練を行っている。

⁷¹ 例えば、Trabzonのコンサルタントは切実な要望として「ABIGEMやKOSGEBによるカイゼン等、トルコにはない経営ノウハウのTrainingの実施」を挙げている。

業、経営管理、生産管理、マーケティング、輸出手続き等のコンサルティングができる優秀な人材が少なく、企業ニーズに十分応えられていないとの批判がある⁷²。背景には、2004年から2006年までの3年間実施された品質管理コンサルティング（ISO等）への補助も関係している。当初は関心が薄かったものの、ISO認証を取得していない企業は欧州への輸出が実質的に不可能だと分かると、中小企業はISO認証取得に走り、KOSGEBが費用の一部を補助したこともあってコンサルティングが盛況になった。しかし、一段落して、KOSGEBの補助が認証⁷³の証明書の取得費用だけに限定されることに法律が改正されると、その後の世界的な景気後退の影響も受けてコンサルティング全体が低調な推移になっている。

2) コンサルタント自らの分野限定

一般にコンサルタントはコンサルティング分野を限定する傾向がある。本格的なコンサルティングを開始するにあたって、簡易診断を自発的に実施して企業の真のニーズを確認し、中小企業に有益な範囲で可能な限り広くコンサルティングを行おうとするコンサルタントは少ない。中小企業からの依頼でKOSGEBが費用補助を認めた分野（マーケティングの依頼なら、マーケティング分野）でのみ実行するのが一般的である⁷⁴。

3) KOSGEBの補助の影響

公的資金を使う場合、やむを得ない面もあるが、KOSGEBは企業から要請のあった範囲内の費用補助しかできず、第三者的立場からは必要と思われる課題へのコンサルティングを中小企業に推奨することができないことも影響している。コンサルタントが企業に良かれと思ってさまざまな指導を行っても、合意書にない指導には当然ながらKOSGEBの補助が付かず、最悪、ただ働きになる。中小企業の抱える課題に広く対応できるコンサルタントの増加や成長を妨げる一因になっている。

(4) 中小企業コンサルタントの地方格差

1) 特定専門分野

地方のコンサルタントは、イスタンブールやアンカラ等大都市のコンサルタントと異なり、特定の専門分野のコンサルティングに特化し難い事情も抱える。例えば、企業のISO認証取得のためのコンサルティング依頼の殺到も一段落して、KOSGEBのコンサルティング費用補助がなくなれば、中小企業のコンサルティングの依頼は激減する。その他のコンサルティングもできるように知識と経験を積んでおかなければ⁷⁵品質管理だけ

⁷² TOBBの認識。同時に、KOSGEBのコンサルタント登録制度に関して、登録人材の育成（質の確保）、人材の評価が不十分である、と批判している。

⁷³ 1件2,500 TL、最高1万 TL（証明書4件分まで）。

⁷⁴ なかには、企業の真のコンサルティングニーズはマーケティングにはないと、KOSGEBには通知だけして、コンサルティングを辞退するコンサルタントもいる。

⁷⁵ 中小企業振興の大局的見地からは、必ずしもマイナスではなく、中小企業コンサルタントは浅くても広くアドバイスできることが必須であることの一面を指している。

では生計が立たない⁷⁶。とはいえ、コンサルティングサービスへの理解が乏しい地方企業では、例えば、中小企業の経営の制度化・組織化指導の過程での必要性からカイゼン指導を行っても料金の追加ができないジレンマに直面している。

2) 大都市のコンサルタントとの競合

一方、ごく一部とはいえ、改革意欲のある企業のなかには、お金をかけてでもイスタンブールやアンカラ等の大都市または外国からコンサルタント・専門家を招いて改革を進める地元企業もある。地元のコンサルタントは、それら地域の企業が必要とする経営・技術の専門性を磨いておかなければ、相手にされなくなるとの危機感をもっている⁷⁷。また、地域中小企業にとっては、少し難しい、または新しい考え方のコンサルティングでは、すべて大都市からコンサルタントを招へいしなければならないようでは、タイムリーな経営改革の障害になる。

3) 地方での中小企業コンサルティング

中小企業コンサルタントが、基本的なコンサルティング知識・ノウハウを基礎に、浅くても広くアドバイスできることは大都市・地方を問わず必須である。同時に、地方でも、あまりに特殊な専門性まで必要とは考えないものの、地域中小企業が必要とする専門知識をコンサルタントが磨き維持できる環境づくりは今後の課題である。それは、中小企業コンサルタントがお互いに切磋琢磨する機会を設けることであり、中小企業に身近で使い勝手の良いコンサルタントを確保することでもある。

なお、トルコの人は、一般に他地方への転出・転勤を好まない、とのことであり⁷⁸、中小企業コンサルタントが必要な専門性を習得して活用できる機会が増えれば、知識・ノウハウが地方に蓄積して地域中小企業に貢献するものと考えられる。

(5) コンサルタントをとりまくその他の課題

コンサルタントをとりまく環境（制度やルール等）の未整備は記述したが、下記のような課題も中小企業支援に必要なコンサルタントを育てるうえで、ひいては中小企業の健全な発展のうえでの障害になっている。

1) コンサルティングの料金体系

トルコではコンサルタントの料金体系があいまいなことが大きな問題になっている⁷⁹。事務所も置かず秘書も雇わず、さらに質的にも劣るコンサルタントが信じられないような低料金でコンサルティングを受注する場合がある。あるいは、そのような

⁷⁶ アダナのコンサルタントは、「企業のニーズにコンサルタントは敏感に、しかし受け身的な反応をせざるを得ない。イスタンブールのコンサルタントは例えば TQC（総合的品質管理）の専門家として全国を飛び回って稼げばよいが、地場コンサルタントは当地の企業ニーズに自分を合わさざるを得ない」としている。

⁷⁷ 上記コンサルタントは上記の発言に加えて、「カイゼン、6 シグマ、5S 等のコンサルティングもできるが企業から依頼が来ない」と言っている。

⁷⁸ IGEM/Trabzon の SME Expert の発言

⁷⁹ また、KOSGEB のコンサルティング料の補助率も一定でなく、案件により、また地域により異なる。日本でもコンサルティング料金の明確な体系はないが、中小企業診断協会をはじめさまざまな協会を介して情報交換が行われるので、指導料は大まかな収れんをみている。

コンサルタントから低料金での提案を受けたことに乗じて中小企業がコンサルティング料の値引きを要求し、能力あるコンサルタントの意欲をそぐ結果となっている⁸⁰。

2) コンサルタントへのインセンティブ

中小企業へのコンサルティングに対する特別なインセンティブを見いだすのは困難である⁸¹。

インセンティブどころか、上記のとおり、料金は値切られる傾向にあり、経営問題のコンサルティングをしても成功したのか否かの評価基準がないことが、質の高いコンサルティングサービスの提供意欲をそいでいる。また、場合によっては法的な制約を受けることもあり、そのため意欲が高まらないケース⁸²もある。

3) 中小企業の認識・問題意識

コンサルティングサービスを受ける側の中小企業の次のような事情もコンサルタントにはマイナスである。

- ① 中小企業のオーナーの多くは十分な教育を受けておらず訓練も不十分である。問題意識や改革意欲に欠ける⁸³。
- ② 小企業にはコンサルティングを発注する資金的余裕がない。
- ③ 課題解決のための情報やアイデアに対して対価を払う意識が全体に薄い。
- ④ 中小企業が一般にイメージするコンサルティングは、金融指導または機械・機器の操作指導程度で、コンサルティングに関する認識・理解に乏しい。

(6) 2つの課題

以上、コンサルタントをとりまく課題を列記したが、それら課題の解決が容易に進まないことは、コンサルタントの認定システムの不在とコンサルタントの組織化が進まないことの2つに収れんさせて考えることもできる⁸⁴。

⁸⁰ 自由競争の下ではやむを得ないこととはいえ、有能なコンサルタント、あるいはどのような要望にも対応できる大手コンサルティング会社は金払いの良い大企業に目が向き、KOSGEBの優れた中小企業コンサルタントの確保を難しくしている。

⁸¹ 日本にも公的なインセンティブはない。しかし、日本では法的根拠も含め中小企業診断士制度に歴史と安定感があり、民間会社のなかには中小企業診断士試験を受けることを自己研鑽として奨励していたり、合格すれば報奨金を出す企業もある。また、商工会議所をはじめ、公的な中小企業支援機関の多くが中小企業支援業務の実施において中小企業診断士を優先して活用しており、メーカーや銀行等では中小企業診断士や技術士の資格をもった人材を、中小企業を主な顧客（製品販売または部品・資材調達先、融資先）とする部署に配属するなど企業内診断士が活用（または、資格をもっていることが参考に）される機会も多く、“中小企業のコンサルタント”であることのメリット感は相応にあると考えられる。

⁸² 大学教授が行ったコンサルティングサービスの対価は、法律上、大学の収入となり、教授のモチベーション高揚にはならない。

⁸³ 多くの中小企業では経営に係るノウハウ不足に最大の問題があるとされ、さらに、製造業の生産管理技術不足、市場開拓能力（特に海外市場開拓能力）不足、事業運営のための資金不足、中小企業振興機関をうまく活用できない等、さまざまな問題指摘が各方面からなされている

⁸⁴ もっとも、課題解決の困難さと、コンサルタントの認定システムの不在とコンサルタントの組織化が進まないこととの関係は、ニワトリと卵の関係ともいえる。

1) 認定システムの不在

認定システムの不在はコンサルタントの質の問題と大きく関係しているが、単に質の問題にとどまらず、KOSGEBの中小企業支援にかかわるすべての関係者の業務遂行上の障害となっている。一部は既に記述したが、以下のように整理してみた。

① KOSGEBが有能なコンサルタントを確保し難い一因

トルコでは、現状コンサルタントの質に関する客観的な基準や資料がなく、KOSGEBのコンサルタント登録でも、評価を基礎に分類したデータの入力はない。そのことが、登録されたコンサルタントのばらつきを生み、有能なコンサルタントのなかには、質の悪いコンサルタントと一緒にされたくないというデータ登録を拒否する人もいる。

② 中小企業のニーズとのミスマッチ

KOSGEBデータへの評価データの未入力は、中小企業の求める専門性とコンサルタントの有する専門性とのミスマッチとなって現れる。しかし、より根本的には、認定制度がないことで世間が納得しやすい評価の基盤を欠いており、中小企業の不信を助長する一因になっている。

③ コンサルティングを受けることへの躊躇

評価基準がないと、コンサルティングを受けたい中小企業に必要以上のコンサルタント選択のための労力とリスクを強いることになる。その結果、中小企業はコンサルタントの利用に躊躇し、経営の改革や業容発展の機会を逸する。

④ 業務に係る自己研鑽の機会の減少

認定システムができれば、評価を構成する要素項目が当然設定され、認定を受けたいコンサルタントは要素項目に関連する知識の習得や経験を重ねるなど自己研鑽に励む。中小企業振興に役立つ項目を自己研鑽項目と一致させれば、コンサルタントはおのずと関連能力を高めることになるが、現状はそのような機会はない。

2) コンサルタントの組織化の遅れ

トルコでは特定の業種に係るコンサルタント協会はある⁸⁵ものの、「中小企業」を切り口に業種横断的なコンサルティングを手がけるコンサルタントの協会はない⁸⁶。

しっかりとした中小企業コンサルタント協会の不在が以下のような問題の解決を難しくしている。

⁸⁵ 例：Association of Turkish Consulting Engineering and Architects（1980年に設立された建設・土木に関連するコンサルティング・エンジニア協会）

⁸⁶ 付属資料3. に参考として掲げる Management Consultants Association（YDD）は特に中小企業を対象としてコンサルティングサービスを提供しているわけではない。

① コンサルタントの地位向上へ向けた組織的な取り組み

一般に、民間の業界団体は、その業界の社会的地位の向上や経済的利益の確保・相互扶助等を目的とするものである。協会が存在しないことが、質の悪いコンサルタントの横行を許し、中小企業のコンサルタントに対する不信感を助長して、コンサルティングの機会の拡大を妨げることにもなっている。

② コンサルタントのトレーニングの機会

技術革新や市場の多様化、管理技術・ノウハウの高度化等変化の激しい環境にあって、コンサルタントが個人的努力だけで必要な知識・ノウハウを身に着け続けることは容易ではない。取り残されるコンサルタントの存在が顕在化する可能性は大いにある。

③ 知識・ノウハウの融通と協働化

中小企業に対するコンサルティングといっても、コンサルタント一人では対応できない難問や専門外の問題が起きる可能性も高い。適切な協会がなければ、そのような場合の対応が個人ベースにならざるを得ず、対応に機動性を欠くか指導力不足に陥る可能性も高い。

5-2 KOSGEBによる中小企業コンサルタント支援事業及び人材育成

5-2-1 KOSGEBの中小企業コンサルタント支援事業

(1) KOSGEBが費用補助するコンサルティングサービス

KOSGEBが費用の一部を負担しているコンサルティングサービスの10分野の主なものは、General Management、Finance、Production Management、Human Resource Development、Marketing、Foreign Trade、New Technique & Technology、CE Marking 他であるが、うち、現状ニーズの高い分野はGeneral ManagementとFinance関連である。

KOSGEBが費用補助するコンサルティングサービスは表5-1のとおりである。地域によって補助率は異なる。

表5-1 KOSGEBの費用補助上限金額、比率

支援項目	根拠規則 No.	上限金額 (単位: TL)	補助率 (地域別)			返還の要・不要		対 象
			後進地域	一般地域	先進地域	要	不要	
コンサルティング	5	15,000	80	70	60	○		事業者、企業、起業家、企業管理者
訓練	6							
一般教育プログラム		-	100	90	80	○		事業者
一般起業家精神 若手起業家教育 発展計画		-	-	-	-	○		起業候補者、大学生、 公式・非公式教育機関の学生 (中等教育後)
特別教育		6,000	80	70	60	○		事業者

出所：KOSGEB資料 (KOSGEB-Quality Management System, Name of the Support, Rate of the Support and Beneficiaries of the Table1.1 (07.10.2008)) より抜粋

KOSGEB のコンサルティングサービス事業のために KOSGEB に登録するコンサルタントの数は現状 425 社・人である⁸⁷。

その前職について、各地での会議・面談に応じたコンサルタントにみると、銀行員から食品会社の研究者、エネルギー天然資源省の元技官まで経歴は千差万別であり、得意とするコンサルティング分野もさまざまである。年齢的には 40 歳以上の人が多く、なかには定年⁸⁸後に開業したコンサルタントもいる。

KOSGEB に登録しているコンサルタントについては、コンサルティング分野として品質管理が多く、マーケティングや経営管理その他のセクターではコンサルタントが少ない状況になっている。

(2) コンサルティングサービスの現状

従前は品質管理のコンサルティングが 80～90%であった。品質管理コンサルティングに対する費用補助が 2006 年に終わって、KOSGEB の補助が証明書の取得費用の補助のみとなり、コンサルティング件数だけでなく、データベースの登録コンサルタント数も減少し現在は 425 社・人になっている。それでも、登録コンサルタントの多くがコンサルティング分野を品質管理⁸⁹としており、マーケティング等企業が必要とする分野での登録が少なくニーズに応えられていないとの批判がある。

1) コンサルティング費用補助件数

2005 年から 2008 年の間の KOSGEB のコンサルティング費用補助件数は表 5-2 のとおりである。また、この表から明らかであるが、登録コンサルタント社・人数が複数登録の延べ数とはいえ、登録コンサルタント数と比較して KOSGEB が期間中に費用補助した件数が少ない。この主な原因は、予算も SME Expert の手間も金融支援に取られてしまったこと、また、中小企業側にもコンサルティングを受ける余裕がなくなり申請も減ったものと考えられる。

表 5-2 2005 年から 2008 年の間のコンサルティング費用補助件数

コンサルティング分野	登録コンサルタント数 ^注	実施コンサルティング分野	件数
一般経営管理	96	一般経営管理	65
マーケティング管理	36	マーケティング管理 マーケティング	23 5
人事管理	30	一般経営管理/人事管理 人事管理 人材	1 13 3
財務・資金管理	61	財務・資金管理	23
外国貿易・国際法制	43	CE Marking 外国貿易	167 29
コンピュータ・IT	17	コンピュータ・IT	2

⁸⁷ なお、ABIGEM は現在 100 名のコンサルタントを養成中であり、将来は KOSGEB に登録したいとしている。養成中のコンサルタントは高学歴者が多いと思われ、例えばトルコ国際貿易センターでの経営向上セミナー（2006 年 2 月）に参加した Izmir からの参加者 18 名のうち、1 名が博士、5 名が院卒、12 名は学卒であった。

⁸⁸ 2005 年法によると、定年は男性 60 歳、女性 58 歳。

⁸⁹ 表 5-2 より計算すれば ISO 関連登録社・人が 45.3%、一般経営管理が 12.8%、マーケティングに至っては 4.8%である。

コンサルティング分野	登録コンサルタント数 ^注	実施コンサルティング分野	件数
新技術・技能	18	新技術・技能 生産技術	2 4
生産管理	60	生産管理 トルコ規格協会 ISO 9001/生産管理 ISO 9001/生産管理/一般経営管理/人事管理	28 1 1 2
ISO9001	223	ISO 9001	734
HACCP	49	HACCP ISO 9001/HACCP	64 20
ISO 22000	45	ISO 22000	60
ISO 14000	29	ISO 14001	10
ISO 18001	32	ISO 18001	14
ISO 13485	1	ISO 13485	1
ISO 16949	7	ISO 16949	8
ISO 17025	3	ISO 17025	1
総数	750	合計	1,281

注：1社・人が複数分野登録している場合もあり、登録コンサルタント社・人数は425を超える。
出所：KOSGEB

2) KOSGEB 支援推移

2003年以降のKOSGEBの支援プログラムの金額・件数は付属資料4.の表のとおりである。ここからは情報提供、地域開発支援等が2004年に一時的に膨張したがその後減少していること、また、コンサルティング、事業者・起業家トレーニングにおいても、件数・金額ともに2004年を中心に増加したものの、その後は急激に落ち込んだことが読み取れる。一方、2007年及び2008年は金融支援が急膨張し、支援総額の増大をみている。

なお、表5-2ではコンサルティング件数は1,281（2005～2008年の間）とされているが、付属資料4.の表ではコンサルティング・訓練の合計件数で表されており、年別内訳は読み取れないが、急な減少をみているようである。

しかし、留意すべきは、近年のコンサルティング件数の減少が中小企業のコンサルティングニーズの減少を意味していないことである。ニーズがありコンサルティングの実績もあるものの表ではコンサルティングに分類されていないケースがあり、例えば市場調査・輸出開拓支援等では多分にコンサルティングの要素を含んでいるがコンサルティングとは別分類となっている。さらに、世界的な金融危機・経済不況に直面して、コンサルティングを希望する中小企業でも金融支援を受けることを優先したいとし、KOSGEBのSME Expertもそのような企業ニーズに沿って金融支援を優先した活動⁹⁰を続けており、その結果が金融支援金額の急増となって現れている。

金融支援が一段落すれば、その他の企業ニーズへの対応の余裕が生まれ、コンサルティングニーズが顕在化するというのが企業、KOSGEB、商工会議所等の認識である。

なお、KOSGEBによれば、登録コンサルタントのうち約60%がコンサルティング支援事業に参加しているとのことである。

⁹⁰ KOSGEB/Istanbulでは、2008年2,510社を支援したが、うち金融支援をした企業は2,100社である。なお、同事務所のSME Expertは16名であり、処理能力以上の支援要請に苦勞している。

3) KOSGEB 資料から推測される課題

年間のコンサルティング件数、金額の退潮が急激すぎることから、以下の課題が推測される。

- ① KOSGEB 支援のコンサルティングの急激な落ち込みで、KOSGEB 依存では、中小企業コンサルタントのコンサルティングビジネスが成り立たなくなっている可能性がある。
- ② 支援件数があまりに減少すると、中小企業コンサルタントの KOSGEB への登録の関心が薄れる。
- ③ そのことが、優秀なコンサルタントの確保を難しくし、他方中小企業のニーズに答えられなくなっている可能性もある。

中小企業へのコンサルティング費用補助は基本的に中小企業からのニーズに基づくものであり、コンサルティング件数の減少はやむを得ないともいえるが、中小企業支援機関としては、KOSGEB は以下の対応を進める必要がある。

- ① 毎年的一定件数・金額の支援コンサルティングの確保
そのために、中小企業がコンサルティングサービスを受けやすいように手続き等を見直す、費用補助率を見直す、等が考えられる。
- ② 早急な中小企業コンサルタントの質的向上
全体として中小企業コンサルタントの質が大きな問題となっているだけに、質の向上と維持が、中小企業のコンサルティングの潜在的ニーズを掘り起こすためにも重要である。
- ③ 質が向上していることの中小企業への情宣等
中小企業が望むサービス分野での中小企業コンサルタント社・人の増加対策とともに、質的向上をどのように達成していくか、中小企業や商工会議所、産業団体等への普段の情宣も欠かせない。

(3) コンサルティングの手続き

1) 手続きの概要

中小企業が KOSGEB の費用補助のあるコンサルティングサービスを受ける場合の流れは、およそ表 5-3 のとおりである。

なお、KOSGEB への当初の相談数に対し、これらのプロセスを踏んで企業がコンサルタントと実際に MOU を交わしコンサルティングを依頼する件数の比率はおよそ 15～20%である。

表 5-3 コンサルティング手続き

SME Expert の活動	<p>企業の問題認識</p> <p>↓</p> <p>KOSGEB への相談</p> <p>↓</p> <p>中小企業訪問</p> <p>↓</p> <p>中小企業の大まかな実態把握⁹¹</p> <p>↓</p> <p>中小企業の課題の発見と確認</p> <p>↓</p> <p>適切な支援タイプの検討</p> <p>↓</p> <p>経営者へ助言及び課題解決のためのコンサルタントの要・不要の議論⁹²</p> <p>↓</p> <p>中小企業の決断</p> <p>↓</p> <p>登録コンサルタントのショートリストの提示</p>
中小企業の活動	<p>↓</p> <p>中小企業によるコンサルタントの選択</p> <p>↓</p> <p>コンサルタントとのコンサルティングの内容についての合意 (MOU)</p> <p>↓</p> <p>KOSGEB のコンサルティング費用補助の承諾</p>
コンサルタントの活動	<p>↓</p> <p>コンサルティングの開始</p> <p>↓</p> <p>コンサルティングの進展 (実態把握、改善案作成)</p> <p>↓</p> <p>コンサルティングの終了 (提言書) ←KOSGEB の モニタリング</p>
中小企業の活動	<p>↓</p> <p>終了の確認・コンサルティング費用支払い</p> <p>↓</p> <p>KOSGEB へ補助請求</p> <p>↓</p> <p>KOSGEB より支払い</p>

⁹¹ KOSGEB が行う企業ニーズの分析・評価の費用は無料。

⁹² Expert が、コンサルタントの活用の適否の判断 (KOSGEB がコンサルティング費用の一部を補助するにふさわしいか否か) に要した費用も無料。

2) コンサルタントの選択と制約

中小企業が KOSGEB の費用補助を受けてコンサルティングを依頼する場合、以下のよう
な制約や条件がある。

- ① 中小企業は、KOSGEB に登録したコンサルタントからしかコンサルティングサー
ビスが受けられない。
- ② SME Expert は、登録コンサルタントのなかから中小企業の課題解決に適している
と思われるコンサルタントを数名リストアップ（ショートリスト）、中小企業に選
択させる。
- ③ KOSGEB が費用の一部を補助することに合意したコンサルティングについては、
KOSGEB は、コンサルタントが中小企業との合意に沿ってコンサルティングを行っ
ているか否かを調査する権利を有する。
- ④ KOSGEB の支援比率（中小企業の費用負担）は、規則で支援メニューごとに決ま
っており、インターネットで公表。
- ⑤ コンサルティング料は依頼プロジェクトが終了したのち、支払う。

3) コンサルタントの KOSGEB への登録

a) KOSGEB への登録要件

KOSGEB の補助の対象となるコンサルティングサービスを行うコンサルタントが
最低満たすべき登録要件は以下のとおりである。

- ① 四大卒以上の学歴
- ② 5 年以上の職務経験
- ③ コンサルティングしたい分野の職務経験
- ④ 5 Reference=5 社に対するコンサルティング実績
（場合によってはコンサルタント料支払いの証明書の提示を求める：5
Invoice）
- ⑤ 研修・教育等の受講経験
- ⑥ 税金等の完納証明

b) 登録申請と審査

- ① 登録申請があったコンサルタントについて、KOSGEB 内の Technical Committee が
審査する。
- ② 登録するか否かを最終判断して、問題ないと判断されれば登録される。
- ③ 登録はすべて KOSGEB アンカラ本部の Training and Consultancy Directorate が行う。
- ④ 登録に有効期限はなく、登録内容に、例えば住所や取得資格等に変更があれば 15
日以内に KOSGEB に通知して登録を変更する。

c) データ登録内容

コンサルタントの登録データの内容は以下のとおりであるが、コンサルタントの評
価や資質に関するデータの入力はない。

したがって、SME Expert が個々のコンサルタントの資質についてよく知らないまま、

単純に住所やコンサルティング分野を頼りにショートリストを作成して中小企業に渡せば、中小企業は期待する能力がないコンサルタント（あるいは専門性のミスマッチング）を選択する可能性が当然出てくる⁹³。

- | |
|-----------------------------------|
| ① 氏名 |
| ② 住所 |
| ③ 電話、Fax |
| ④ コンサルティング分野（経営、人事、マーケティング、品質管理等） |

(4) コンサルタントの管理

1) 地方のコンサルタント

コンサルタントの登録は KOSGEB 本部（アンカラ）の Training and Consultancy Directorate が一括し、形式上は当 IGEM 専属ではない。しかし、地方で活動するコンサルタントは、その活動範囲と地域 IGEM の管轄範囲とがほぼ重なり、また、大半の中小企業は地元コンサルタントに依頼しており、実態上専属に近い形になって、コンサルタントの管理は容易と思われる。ただし、より高度なコンサルティングを求める企業や特殊な課題のコンサルティングはその限りではない。

2) 大都市のコンサルタント

IGEM はコンサルティングぶりを管理する権限を有するものの、次のような事情から、特に大都市の IGEM では、中小企業が選択したコンサルタントの仕事ぶりの管理・フォローができない事態も起きている。

- ① 登録コンサルタントのショートリストから企業が選択したコンサルタントの住所や主な活動地域が、当該事務所の管轄域内にあるとは限らない。
- ② 依頼した企業のコンサルティング現場も近くとは限らない。
- ③ コンサルタント数が地方に比べて多く、そもそも IGEM の SME Expert の面識が全くないコンサルタントが選任される可能性がある。

また、管理規則があいまいなうえ、最近の経済危機の影響もあって中小企業の金融支援（ゼロ金利ローンの取り組み）に相当な時間を取られていることも管理不足を招いている。

(5) KOSGEB のコンサルティングプロセスに係る課題

KOSGEB のコンサルティングサービスには、その実施プロセス自体に多くの課題がある。

1) 要求書類が多いこと

中小企業は KOSGEB の要求する書類の多さ（税金や社会保険料の完納の証明書等細々とした書類の提出が必要）に負担を感じている。また、書類作成は Website を見てできるが、作業中に質問があっても SME Expert に直接聞けるシステムにはなっていない。

⁹³ もっとも、KOSGEB はコンサルティングを受けた企業に対し CS 調査を行って、中小企業のコンサルタントの評価が 70 ポイント以下である場合、そのコンサルタントは 1 年間登録から外すとのことである。しかし、この措置だけでは、有能なコンサルタントを選ぶことはできない。

2) SME Expert の説明が異なること

SME Expert の教育やマニュアルとも関係するが、説明が担当によって異なることも、中小企業のコンサルティング依頼意欲をそぐ結果になっている。

3) 予算を理由として支援を拒否されることがあること

KOSGEB は機会あるごとに費用支援を表明しているが、苦勞して書類を作成して実際に KOSGEB に支援申請してみると、予算がないとの理由で拒否されるケースもある。支援予算の消化状況の開示等のプロセスにも問題がある可能性がある。

4) 支援に係る条件が硬直的なこと

例えば、ISO 認証関連では、KOSGEB は、認証証明書の取得費のみ補助することに変更したが、補助対象はトルコ標準化機構（TSE）発行の証明書に限っている。しかし、TSE の証明書費用が高いので中小企業はその他の認証機関から証明書を得ようとするがそれへの補助はない。このような硬直的な例も多く、中小企業のコンサルティングニーズが顕在化しないている。

(6) SME Expert の課題

中小企業がコンサルティングサービスを受ける場合、費用の一部補助の可否を判断し必要な手続きをとるのは、IGEM の SME Expert である。企業がスムーズに良好なコンサルティングサービスを受けるには、実際のサービス提供者であるコンサルタントの能力向上とともに SME Expert の能力向上、SME Expert が仕事をしやすい環境整備も重要である。以下では、KOSGEB のコンサルティングサービス、特に SME Expert に焦点を絞って関連する課題と方向性を検討する。

1) SME Expert の事務量

a) 担当社数

各地の IGEM でヒアリングした SME Expert（及び Assistant）数及び登録社の概数は表 5-4 のとおりである。計算上は SME Expert 1 人平均 300 社近く担当し、SME Expert によっては約 700 社を 1 人で担当していることになっているが、SME Expert が頻繁にコンタクトしている企業数は多くて 1 人当たり 50~60 社であり、地域によっては 10 社前後である。

しかし、このことは、大多数の中小企業がいきとどいたサービスを受けられないままになっていることの裏返しといえる。

表 5-4 SME Expert と KOSGEB 登録社数

地 域	SME Expert (人)	うち Assistant (人)	登録社数 (社)
Ankara	28	4	3,500
Trabzon	5	4	2,000
Adana	7	2	5,000
Mersin	4	2	1,700
Istanbul	16	8	5,000
計	60	20	17,200

b) 特定の支援プログラム

最近の支援企業数をヒアリングしてまとめたのが表 5-5 である。

同じく概数値ではあるが、計算上は SME Expert 1 人当たり 100 社前後に何らかの支援を行っており、最近の経済危機を反映して金融支援が支援全体の 74% と圧倒的なシェアを占めている。

しかし、金融に係る KOSGEB の支援は金利補助であり、融資の最終的な判断は銀行が行っている⁹⁴。したがって、SME Expert は企業からの電話照会⁹⁵や、企業が支援要件を満たしているか否かを判断するための納税証明書など必要書類の徴収等の事務処理に忙殺されているのが現状である。その他の支援ニーズのくみ上げが手薄になっていると推測される。

表 5-5 支援プログラムの享受社 (概数)

地 域	支援社数 (社)	うち金融支援 (社)
Ankara	2,500	1,500
Trabzon	500	400
Adana	1,050	900
Mersin	450	300
Istanbul	2,500	2,100
計	7,000	5,200

今後、金融支援に係る手続きは銀行がすべて行い、KOSGEB の関与の減少、SME Expert の事務負担の軽減を図る方向で検討中であるが、KOSGEB が政策実施機関である限り、金融に限らず期間限定の特別施策支援を行わなければならない可能性は常にあり、再び事務手続きに忙殺される事態に陥らないとも限らない。

そのような場合でも安定して中小企業支援に打ち込める外部者（例えば中小企業コンサルタント）の確保、養成を考慮しておく必要がある。

⁹⁴ 融資申請に際して、企業は銀行に公式書類を提出するので実態以上に業績が悪く見え、銀行の審査はどうしても厳しくなる。一方、SME Expert は企業の実態を知っているので融資は可能と判断する。そこに銀行と SME Expert との判断の差が生じて KOSGEB が金利支援を承諾しても融資が受けられない事態も発生する。

⁹⁵ 例えば、IGEM/Istanbul では、このところ、Credit Support Programme の申請に関する電話が 1 時間に約 5 件、日に 40~50 件ある。Credit Support Programme の予算枠が限られているので、募集期間中は申請が殺到している。

c) 日常事務

特定プログラムに限らず、IGEM には SME Expert の支援能力以上に支援要請が寄せられている⁹⁶。SME Expert は毎日、さまざまな申請に対する電話やメールでの相談や書類の受け渡し、不足書類の督促等に忙殺され、十分に処理できていない。中小企業を訪問して、企業の特徴に合った支援提案をすることが SME Expert の本来の任務とするならば、現状は本来任務が果たせていないことになる。

2) IGEM での SME Expert の業務経験年数のバランス

Trabzon、Adana、Mersin、Istanbul 等の IGEM では、いずれも Assistant Expert が多いことが目立ち、それも入構後 3 カ月の職員が多かった⁹⁷。

高い資質をもった人材⁹⁸を SME Expert として採用しているとはいうものの、Assistant Expert が配属されて業務に慣れるまでの間は、長くいる SME Expert への負担が大きいばかりでなく、中小企業へのサービス面での質の低下は避けられない⁹⁹。コンサルティングのように、じっくり話を聞かないと本当のニーズが把握できないサービスにあっては特に打撃が大きい。

<IGEM/Trabzon の例>

Expert の構成・概要

Expert と 4Assistant Expert、1Accountant Expert の計 6 名で構成

- ・ 1 Expert は職歴 13 年
- ・ 4 Assistant Expert は 2 カ月（専門分野はそれぞれ、マーケティング、機械製造、経営、国際貿易・経済）
- ・ 1 Accountant Expert は 1.5 年（エコノミスト、金融）

なお、所長は 4 カ月前に Expert より昇格

最近 4 人増員した背景

- ・ 以前は 7 人の SME Expert（含む Assistant Expert）がいたが、昇格、転勤、退職等で実働人数が SME Expert 1 人になった。
- ・ Assistant Expert ばかり 4 人増やした理由
 - i) 他事務所からの転勤を望む Expert はほとんどおらず転勤で補充することは困難

⁹⁶ IGEM/Istanbul の例

⁹⁷ その理由のひとつは、KOSGEB では 3 年間を一期間として人員計画を立てており、人材採用は毎年行っていない。転勤や退職その他で定員割れが一定以上になったところでまとめて採用しており、直近では 2008 年末に大量に採用した。

⁹⁸ 正規職員になるための試験等は以下のとおり。

① General Public Service 試験に合格

② 2 次試験に合格

i) 専門分野（例：化学分野）、ii) 外国語、iii) 一般教養

③ 面接試験に合格

なお、合格のレベルについて法が規定。レベルの上位 3 カテゴリーに入っていることが必要。

⁹⁹ SME Expert が訪問している先でも KOSGEB の提供メニューをあまり知らない（例：Carrmen 社/Trabzon）、KOSGEB の支援を受けようとしたが、KOSGEB を訪問するたびに担当者（SME Expert）が代わり、要求する事項も変わった（例：Dubi Hamile/Ankara）等のクレームもある。

- ii) 他事務所でも Expert は不足気味で他事務所へ転勤させる余裕はない
- iii) 他地域比 13.2% と高い失業率の当地事情を考え、地元地出身者を優先的に雇用、等

< IGEM/Mersin の例 >

SME Expert 陣容：4 名 + 1 名体制

- SME Expert 2 名
 - Mechanical Engineer 1 名（勤続年数 8 年）
 - Business Administration 専門家 1 名（勤続年数 5～6 年）
- Assistant Expert 2 名
 - QC 等産業技術者 1 名（在勤 2 カ月）
 - 食品技術者 1 名（在勤 2 カ月）
- 契約職員 1 名
 - Economist（長年食品産業に在職、業界を熟知）1 年間の雇用契約

< IGEM/Istanbul の例 >

Istanbul 事務所には Expert、Assistant 合わせて 16 名の SME Expert（うち 8 名が Assistant Expert）が在籍している。

うち、調査団との会議に出席した SME Expert（含む Assistant Expert）の専門及び在職年数を書き留めたところ以下のとおりとなった¹⁰⁰。多忙な同事務所でも新人が多い。

職 責	専 門	在職年数	前職（職場）
SME Expert	Civil Engineer	入庁後 6 年	
同 上	Business Administration	入庁後 5 年	
Assistant Expert	Chemist	入庁後 3 年	薬品会社 Analyst
同 上	Industry Engineer（品質管理）	入庁 3 カ月	Locomotive Company
同 上	Food Engineer	入庁 3 カ月	Dry Food Co.
同 上	Metal Engineer	入庁 3 カ月	Metal processing Co
同 上	Mechanical Engineer	最近就職	Automotive Sector
同 上	Textile Engineer	最近就職	Textile Co.
同 上	Industry Engineer	入庁 3 カ月	
同 上	—	入庁 3 カ月	社会保険会社
Technician	ゴム・プラスチック	入庁後 19 年	

¹⁰⁰新入職員が多いこともあり、新入職員への Orientation Training を実施しつつ、担当社数も軽減して中小企業へのサービスに当たらせている。

3) SME Expert へのインセンティブ

中小企業へのサービスの向上を図るには、政府機関とはいえ何らかのインセンティブを検討する必要もあるが、現状は以下のとおりで明確な方針は出していない。

a) Expert の評価

評価要素は、Efficiency、productivity、支援数（KOSGEB の 38 の支援施策をどれだけ企業に実施したか）とされているが、実態は上司による総合的な評価に依存する¹⁰¹。

b) ボーナス

業績優秀者に 1 カ月のボーナスを支給する規定はあるものの、IGEM/Ankara の例では、近年では 1 度払われたきりである。

c) 異動・転勤

異動希望先に空席があり、本人の希望及び能力と合致すれば可能。

5-2-2 KOSGEB の人材育成

(1) 登録コンサルタントの育成に係る現状と課題

KOSGEB は登録コンサルタントの育成は行っていないが中小企業コンサルタントをとりまく課題・問題は山積している。そのなかで特に深刻な問題はコンサルタントの質であり、中小企業の期待する質に達しないコンサルタントの存在が引き起こすさまざまな問題である。

その本質的な解決は、トルコが国家戦略目標とする中小企業の競争力の強化と重ね合わせて検討する必要がある。

しかし、コンサルティングに業務独占領域を設け厳密な試験を課し、監督をしない限り、さまざまなコンサルタントがいるのはやむを得ない。問題をすべて解決することは不可能である。実際的な解決方法を考えるうえでの基本は、政府の中小企業振興方針・戦略（中小企業の競争力強化）に貢献できる中小企業コンサルタントを確保し、少なくとも確保した中小企業コンサルタントだけは中小企業振興方針・戦略にかなうコンサルティングサービスが提供できて、中小企業の不信を招かないようにすることにある。そのためには、中小企業振興方針・戦略に沿ったコンサルティングサービスとは何かをしっかりと議論し、必要なノウハウと経験を教育・訓練を通じてコンサルタントに身に付けさせることであり、その教育・訓練の結果の質を公に保証し、また質の維持を図るため環境整備を行うことにある。

その環境整備として、コンサルタントの教育・訓練と教育・訓練の質を保証する制度の構築が検討されるべきである。

¹⁰¹従前の Expert 評価システムは、現総裁の意向で現状休止状態にあるとのこと。

1) コンサルタントの教育・訓練

コンサルタントの教育・訓練は少なくとも以下の4つの視点から検討する必要がある。

① KOSGEB が補助する中小企業コンサルティングにかかわるコンサルタントとしての能力

以下の3種類の能力向上が必要である。

i) 中小企業コンサルタントとしての能力（中小企業の日常的な相談に対応できる能力） <ul style="list-style-type: none">・ 日常的な相談に乗れる対話力と課題を引き出す力・ 浅くても幅広い知識と経験・ 自ら処理できない相談・指導に他者・他機関を動員する連携力 等
ii) KOSGEB の中小企業支援策の協力者としての資質 <ul style="list-style-type: none">・ KOSGEB の提供する支援プログラムの理解・ KOSGEB が提供するコンサルティング費用補助の申請手続き・利用条件の理解 等
iii) コンサルタントが得意とする専門分野での応用力 <ul style="list-style-type: none">・ 専門性を中小企業の現場に応用する能力・ 専門性に関連する周辺知識・ノウハウの習得 等

② 地方のコンサルタントへの対応

地方固有の産業や流通機構、産業構造に焦点を合わせた教育訓練も必要である。

特に、最新の生産・管理技術やマーケティングノウハウ等が必要とされるときは、KOSGEB 等中小企業支援機関が率先して、教育・訓練機会の少ない地方でのセミナー・訓練コースを設けるべきである。地方のコンサルタントが育てば、中小企業は高い費用を払って大都市からコンサルタントを招へいする必要がなくなる。

③ コンサルタント数の増加を図るための教育

将来的な課題として、コンサルタントになりたい、しかも中小企業コンサルタントとしての活動をめざす教育も検討すべきである。学校教育のカリキュラムに織り込むことも一案であるが、現役コンサルタントに向けた教育としては、中小企業支援施策と活用方法、具体的な支援申請手続き等についてのセミナーを繰り返すことが考えられる。

④ コンサルタントの自己研鑽の補助

一度マスターした知識やノウハウも、時とともに時代遅れになり、使わなければ劣化する。コンサルタントが、知識やノウハウを更新・維持しやすい環境づくりと教材の提供が検討されてよい。

2) 認定制度の創設

上記 1) ではコンサルタントの教育・訓練の必要性と方向性を検討したが、教育・

訓練の成果を保証し、維持推進を図るメカニズムとして KOSGEB におけるコンサルタントの品質保証システム（将来的には国家認定コンサルタント制度）が検討されなければならない。中小企業コンサルタントの品質保証のシステムについては「5-4 中小企業コンサルタント認定制度構築の可能性と課題」で再度検討する。

(2) SME Expert の能力開発

1) KOSGEB 本部の認識

KOSGEB の本部では KOSGEB 職員である SME Expert 人材について以下の認識をもっている。

- ① 中央・地方を問わず中小企業支援をより効率的に管理できる人材が不足
- ② 中小企業に対する訓練やコンサルティング支援を標準化¹⁰²し管理する能力が不足

訪問した事務所でも SME Expert の能力不足について同様の指摘がある。

2) 能力向上対策

上記認識を踏まえ、支援プログラムの運営管理者である (Assistant) SME Expert の質的向上を図る試みがなされている。SME Expert 一般への研修の改善も検討されているが、2009 年度からは、新入職員 (Assistant Expert) への研修の充実に向けた取り組みが注目される。

a) SME Expert 一般への研修

SME Expert の研修の主導権は各 IGEM 等の事務所にあり、本部は要望に沿ってメニューを用意する。また、研修費用の一部を各 IGEM 等が負担することもあるが、本部が配分した研修費の消化であり、KOSGEB の研修費用に変わりはない。研修の概要は以下のとおりである。

年間計画策定

- ・前年に各 IGEM 等の要望を調査、KOSGEB の経営戦略も考慮して作成
(担当は In-service Management Directorate)
- ・長期的な人材育成計画に沿って継続的な研修や特定研修が定められているわけではない。(IGEM 等の要望に応じて、研修項目は Accounting、ISO9001 であったりする)
- ・毎年、短期研修 (科目により 1~6 日間) の受講が必須として課され、場合によっては 6 カ月の研修もある。
- ・制度上、外国研修制度もあるが、ここ 2 年ほどなし。現在、再開方向で検討中。長期派遣の場合、一定の評価を受けた職員が派遣されるが評価基準は知らされていない。

b) 新入職員 (Assistant Expert) への研修

新入職員への研修に関し、従来は Orientation さえ実施されておらず、各 IGEM に任せたままであったが、2009 年初の新入職員より本部主導の新人研修が実施されて

¹⁰²標準化が KOSGEB が提供できるサービスにブレークダウンすることを意味するなら理解できる。

いる。

研修内容

2009年初より新入 Assistant Expert について研修を開始

- i) 本部での Orientation : 入庁後 1 カ月間
- ii) 地方センター (IGEM) での研修 : 2 カ月
(センターの各部署で業務内容を勉強)
- iii) 研修センターでの研修 : 3~4 カ月
(マーケティング、貿易実務、効率化、人事問題、生産性等)

c) 昇格前後の試験・研修

下記のとおり Assistant Expert から Expert への昇格時に論文を作成させているが、それ以外の昇格では試験や研修は特にない。ただ、改革の必要性は感じており、Assistant Expert から Expert への昇格について、論文の提出だけでなく試験も課す方向で検討している。

Assistant Expert から SME Expert への昇格

- ・最短で 3 年間の職務経験が必要
 - ・昇格に際しては論文を作成、論文審査を経て昇格
(論文に特定課題はなく、上司と相談。論文で不合格になる人はほとんどいない)
- なお、評価に係る Scoring System は採用しておらず、昇格の判断は Manager (2 名) 等の定性的判断が主体。

その後の昇格

- ・課長 (Section Head) には最低 8 年の民間または役所での職務歴が必要
 - ・部長 (Department Head) には最低 10 年の民間または役所での職務歴が必要
- その他に特定の試験や研修はない。

3) SME Expert 育成の方向性

目下の能力開発の方向性は、中小企業のニーズや課題・問題を的確に分析し、適切な支援プログラムを提供できる能力、いわゆるコーディネーションやプランニング能力と考える。

既にみたように、SME Expert が日常的な事務処理に追われている状況、どの IGEM とも新入の Assistant Expert の比率が高い現状では、上記能力向上に特に集中すべきである。

また、将来の方向性としては、初歩的な BDS 能力を SME Expert に身に着けさせて中小企業がより気軽に安心して利用できる IGEM をめざす必要も出てこよう。

5-3 KOSGEB のコンサルティングサービスに関する支援ニーズと課題

品質管理に係るコンサルティングサービスへの費用の一部補助が打ち切られて以降、経済危機の影響によるものと考えられるが、KOSGEB のコンサルティングサービスに対する申請数は増えていないように見える。しかし、決してニーズ自体が減少しているのではなく、むしろ支援ニーズは増加の方向にある。申請数の減少は、KOSGEB 関係者によると、以下の潜在的な要因により

中小企業経営者があえて自ら抑制しているとも考えられる。

- ・多くの中小企業では、自社の経営に対する総合的な問題意識が薄い。
- ・コンサルティングに対する対価を支払うという考えも十分浸透していない。
- ・経営者の多くは丁稚奉公からのたたき上げ¹⁰³であり、正式な教育や職業訓練を十分には受けておらず、教育・訓練等の重要性の認識に欠ける。
- ・成功した中堅企業の経営者の多くは、短期的な視点で稼いできた人物が多い。
- ・そのような経営者は、地道な技術革新、経営革新は苦手で、自分で工夫するより、他人の物まねや安易な生産設備の購入で済ませて、何ら工夫をしない。
- ・付加価値の高い生産を志向しない以上、コンサルタントの使い方を知らないまま来ている。

しかし、上記のような企業にあっても、高等教育を受けた二代目と創業初代とで経営方針・戦略等に係る意見の相違を起こしている例も多く、中小企業の経営の合理化・活性化が必要と考える KOSGEB としては、経営革新に熱心な人物が多い二代目に焦点を当てた支援に重点を移行している。

また、中小企業の経営革新の流れを強めるためには、コンサルタントについての認識の啓発が必要との意見が STB や KOSGEB には強い¹⁰⁴。

5-3-1 中小企業のコンサルティングサービスに関する支援ニーズ

(1) 中小企業支援関係者が考える中小企業のコンサルティングニーズ

中小企業を支援する機関や民間コンサルタント等が考える、今後中小企業に必要なコンサルティングサービスの対象は表 5-6 のとおりである。

表 5-6 今後中小企業に必要と考えるコンサルティングニーズ

KOSGEB	SPO、TTGV 他	民間コンサルタント他
<ul style="list-style-type: none"> ・ネットワークの構築 ・零細企業の組織化 ・競争力の向上 ・マーケティング ・輸 出 ・技術力向上 ・生産管理 ・起 業 ・成長・安定期の経営 ・有益情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術力向上 ・金融調達力向上 ・各種支援等の申請のための書類作成支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・零細企業の組織化 ・ブランド戦略 ・IT 戦略 ・技術力向上

¹⁰³ 中小企業の 80% は丁稚からのたたき上げで学歴は中卒程度との意見もある。

¹⁰⁴ 内部には中小企業を育成するうえで、Expert の強化・養成を、コンサルタントの強化とも関連して、どの程度優先するかで若干の温度差がある。

(2) 中小企業の課題とニーズ

上記表 5-6 及び現状の KOSGEB のさまざまな中小企業支援の背景となっている中小企業の抱える課題に対する認識については、その個別機関・企業の発言は面談記録に記載しており、その内容のまとめは表 3-14 に列記している。幾分の表現の違いはあっても、政府・公的機関（STB、SPO、KOSGEB、TTGV 他）と企業・業界団体等（TOBB、ABIGEM、各地商工会議所、工業団地運営会社等）とで、基本的な認識の違いはほとんどない。

面談記録や表 3-14 からは中小企業がさまざまな問題を抱えていることが分かるが、「表面的には金融問題に収れんする。しかし、低い経営能力、低い質の労働力、家業レベルの経営、低い技術力（技術者が何でもやっている現状）等の経営課題が根本原因」との SPO の認識に集約されている。この重い課題からの脱却は、個別企業としては過去に何度も試みたはずで、今なお成功した企業が少ない現実には、新しい組織的な対応が求められていることを示している。

それでは、中小企業が自ら表明した、中小企業の課題は何であろうか。各地で面談した中小企業の認識をまとめて地域別に表現したのが表 5-7 である¹⁰⁵。

なお、表では表現できていないが、経営基盤の整った企業ほど特定分野でより専門的なコンサルティングニーズが強く、インキュベーションセンターに入居している企業等、起業間もない企業は、どのようなことでもよいからアドバイスが欲しとの要望が多い。その他、Mersin のように国際的な流通拠点を抱える地域や大都市圏では、海外市場と関連した課題（市場開拓、ブランド戦略等）の指摘も強かった。

表 5-7 中小企業が挙げる課題

	Ankara	Trabzon	Adana	Mersin	Istanbul
①経営力、経営の制度化・組織化					
経営者の多くは学歴がなく、短期的な視点の経営 地道な技術革新、経営革新は苦手		○ ○			
②金融に係るもの					
金融アクセスが困難である	○				○
高金利である	○				○
借入りに担保が必要である	○				
事業資金が不足している			○		
信用照会機関がなく、信用判断は個人の経験					○
売掛金回収期間の長期化					○
③技術開発・品質・生産管理					
デザインが古い	○				
設備過剰		○			
R&D への投資ができない（信頼の薄い市場予測）		○			
設備の投資コストが高い					○
海外よりの技術導入コスト負担が大きい					○

¹⁰⁵各地での面談した企業の規模も業種も異なり、かつ基本的には KOSGEB と親しい関係にある企業の意見なので、バイアスがかかっていると考えるべきである。

	Ankara	Trabzon	Adana	Mersin	Istanbul
④市場開拓					
市場が縮小している	○				
市場（特に、海外）開拓能力が不足している	○		○	○	○
参入が容易なセクターであり、競争が厳しい		○			
顧客が限られている。			○		
国際的なブランド戦略が難しい				○	○
⑤労働力・技術力					
生産技術が不足している	○	○			
人件費が高い	○				
優秀な人材（生産）が不足している	○				
十分な実地訓練を受けた学生がいない		○	○		
労働者の訓練が不十分			○		
現場の技術者は学歴がなく理論に弱くて経験頼り		○			
IT 技術が不足				○	
⑥企業間協力・連携・情報					
将来の予測能力に欠ける		○			
企業間等で連携（技術・情報）協力の文化なし			○		○
国内リソースが不十分				○	
⑦その他					
分からないことばかりで、どのようなコンサルティングサービスでも受けたい				○	

以上、政府公的機関、業界団体、個別企業のどの視点からみても潜在的な支援ニーズはあり、KOSGEB の支援プログラムも動員しつつ、コンサルタントが廉価で質の高いコンサルティングサービスを提供できる体制を整えば、必ずコンサルティング数は増えると考えられる。

5-4 中小企業コンサルタント認定制度構築の可能性と課題

5-4-1 中小企業コンサルタント認定制度構築の必要性

前節5-3までに検討したことを総合すれば、中小企業コンサルタント認定制度構築の必要性は高いと考える。その主な根拠は以下のとおりである。

- (1) 認定制度の必要性を感じる関係者が KOSGEB、コンサルタント、中小企業等、コンサルティングサービスの利用者、提供者、仲介者の三者すべてに存在すること
 - ① 手頃なコンサルタントの発見が困難、ニーズと違うコンサルタントの紹介、期待に達しないコンサルティング能力等、コンサルティングを必要とする中小企業者には混乱と不信感を招いている（中小企業等サービス利用者）
 - ② コンサルティング機会の減少、指導料の不合理的な減額要求等、まじめなコンサルタントの活動に支障が出ている（サービスの提供者）

- ③ 評価データのない KOSGEB への登録を忌避する人もおり、KOSGEB は優れたコンサルタントの確保が難しい（サービスの仲介者）
- ④ 中小企業へのコンサルタント紹介でのミスマッチの苦情は SME Expert に来る（サービスの仲介者）

(2) 中小企業にコンサルティングニーズがあること

面談した中小企業が挙げた自社の課題からはコンサルティングの潜在的ニーズが強く感じられる。また、日ごろ、中小企業との接触が多い政府関連の支援機関や業界団体等も、中小企業に課題が山積していること、解決のためにコンサルティングが必要なことを認めている。

(3) 中小企業のコンサルティングニーズを早急に顕在化させる必要があること

潜在的なニーズがあっても、中小企業がコンサルタント一般に信頼を置いていない状態ではコンサルティングサービスを受けることを躊躇し、経営の革新や技術開発等の機会を逸することにもなっている。トルコの企業総数の 99.64% を占める中小企業の全体的な発展にとっての機会損失であり、国家経済にとっての損失でもある。また、KOSGEB が産業振興の立場から自信をもってコンサルティングサービス支援を進める際の障害ともなっている。

5-4-2 中小企業コンサルタント認定制度実現の可能性

認定制度構築の実現性についても、以下より実現可能性は極めて高い

(1) 「中小企業戦略・行動計画 2008-2012」に明記されていること

トルコは中小企業の競争力強化のため、KOSGEB の組織強化、特にコンサルティングサービスの標準化と質の向上を課題とし、「中小企業戦略・行動計画 2008-2012」において、中小企業コンサルタント認定制度の確立を重要政策としている。本件調査もこのような明確な決定を背景とするものである。

(2) 関係機関の制度構築に対する賛同があること

上記(1)の「中小企業戦略・行動計画 2008-2012」は「第9次国家開発計画」の競争力の強化を受けたものであり、イメージする認定制度にまだまだ差異がみられるものの、それら計画の主務官庁である STB、SPO の強い支持がある。KOSGEB 内部でも私案が会議中に発表されるなど検討が進んでいる様子が見られる。

(3) 現行の KOSGEB の支援プロジェクトはコンサルタント制度の活発化の基盤となり得ること

制度の構築では、制度を維持発展させていく推進力がなくてはならないが、KOSGEB が提供する 38 支援プログラムの 1 つにはコンサルティングサービス（一部費用補助）がある。中小企業育成戦略に沿って補助対象のコンサルティング分野や補助率を見直すことで中小企業、コンサルタント双方により魅力的な支援施策とすることができ、制度発展の基

盤となり得る。

(4) KOSGEB 登録の中小企業コンサルタント数の増加も可能なこと

現行登録制度に不満で登録していない優れたコンサルタントも、客観的な評価基盤ができれば登録してくることが考えられる。また、ABIGEM に協力している TOBB も、現状の KOSGEB の登録制度の不備を指摘しつつも、将来的には ABIGEM のコンサルタントも登録させたいという意向をもっている。したがって、適切な制度構築は本来の目的のひとつである KOSGEB への登録コンサルタントを増やす強い要因となる。

5-4-3 制度構築に係るイメージ

以上の肯定的な結果を踏まえ、中小企業コンサルタント制度構築の方向性のイメージをたたき台として提案する。

(1) イメージ作成にあたっての留意点

イメージの考察では、主たる対象が中小企業のコンサルタントであること、トルコ側の制度に対する考えが固まっていない現状に配慮する。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 中小企業はその活動分野のみならず、規模・業態においても極めて多様性に富み、ひとくくりにするには無理がある。② したがって、コンサルティングサービスの対象を、産業分野のみならず、どのような規模・業態の中小企業とするかによっても、コンサルティングサービスの内容も変わってくる。③ 内容とともに求められる知識、専門性も異なり、認定するための核となる要件も異なる。④ 日本の経験だけからすれば、まずは中小企業全体の底上げを図る施策に協力してくれるコンサルタントを認定して質を確保すべきであるが、会う人ごとにイメージが異なっており、幾つかの異なるタイプと構成要件を示してトルコ側に確認を求める。 |
|---|

(2) イメージ作成の着眼点

素案作成の主な着眼点として以下のことが考えられる。

- ① 基本的には、零細・小規模企業の体力強化、底上げを図ることを第一とし、日常的な細かな相談を通じて必要な情報とリソースを提供するほか、政府の支援を細かく積極的に利用できるコンサルタントを確保する。
- ② 一般的な小企業・中企業の自立発展を促す。そのために、企業内・企業間等での連携活動の中心になれる資質をもつコンサルタントを確保する。民間の自助努力を促す中心機能としてのコンサルタントの増加を意図し、そのために KOSGEB の支援施策も活用できる能力を養わせる。
- ③ 意欲ある企業、一定の能力を備えた企業を更に強くしてトルコ経済を支える存在にまで育成することを第一とし、優れた先端的な技術に必要な生産・経営ノウハウが伝授できるコンサルタントを確保する。

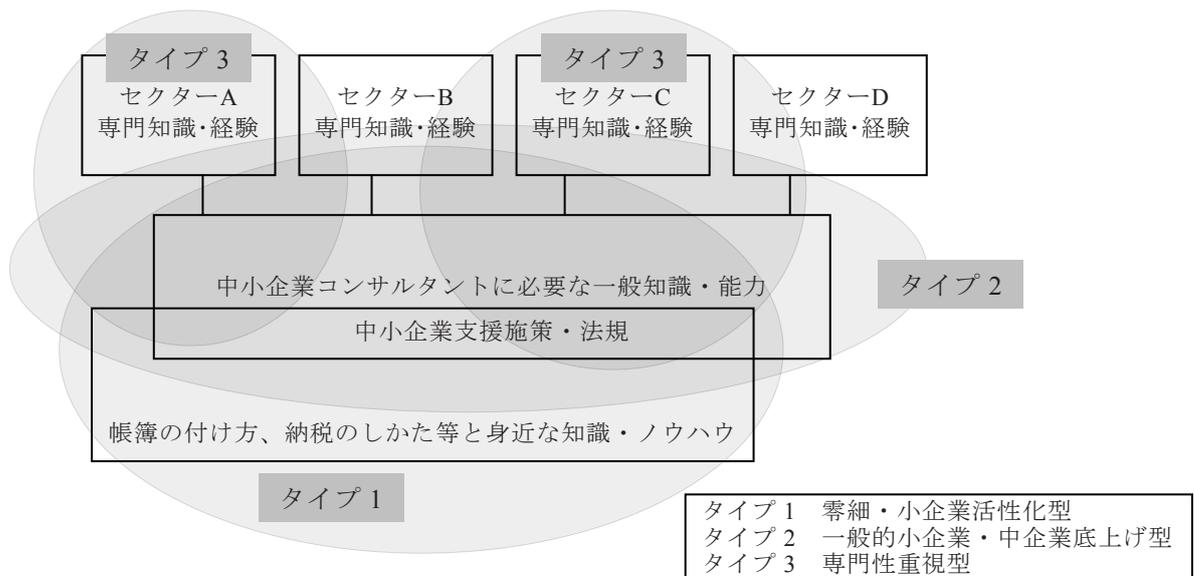


図 5 - 1 制度構築のイメージ

(3) 具体的な制度構築にあたっての課題

1) 一般的レベルと高レベルのコンサルティングとの区分

上記 3 タイプに関連して言及したが、中小企業へのコンサルティングサービスは、大きくは中小企業に共通して適用できるレベル（ビジネスプランの書き方の基本、等）のコンサルティングと特定のセクターに関する、あるいは、更に高度な特定のコンサルティングとに分かれる。

それゆえ、コンサルタントの認定制度を検討する場合は、どの分野・レベルの知識・専門性・経験を認定対象とするかは極めて重要であり、トルコ政府がどのような産業分野、規模・業態の中小企業の育成を図ろうとしているのかの確認が今後求められる。しかし、制度構築にあたって日本の経験をどのように生かすかという視点も忘れてはならない。

2) 支援ニーズに基づく認定制度

特に、企業により具体的な支援ニーズに基づく認定制度の構築であることが大切である。

- ① 企業に共通して適用できるレベル、現場中心のコンサルティングでは、例えば、ビジネスプランの書き方や 5S、カイゼンなどの基本的レベルで、講義を通じての習得も可能であるが、具体的に現場の業務に生かすことは容易ではないことにも配慮しつつ支援ニーズを確認する必要がある。作業工程分析、ラインバランス分析、QC 改善活動、ABC 分析等をどのような手順で行い、どのような判断をする必要があるのかを具体的に支援できるコンサルティングを望む中小企業も多数存在している。
- ② 高度な技能やノウハウ・経験を資格認定する制度を目的とするならば、レベルの高いコンサルタントをターゲットとすることになるが、そのようなコンサルタントを必要とする中小企業がどの程度存在し、どの程度の経済的影響力をもつのか概略を確かめる必要がある。同時に、どの程度リソースがいるのか、どうやって、リソ

ースを資格認定に取り込むか等を詳細に検討する必要がある¹⁰⁶。

3) 2つの評価の視点

認定制度は下記「(4) 認定制度の導入」でも述べるように、制度の定着と、持続発展性を内包するものでなければならない。そのことを、認定制度に係る2つの評価の視点から十分に検討しておく必要がある。

a) KOSGEBのコンサルティングサービスにおけるコンサルタントの評価

認定を受けたコンサルタントが中小企業の期待に違わないサービスが提供できなければ制度の根幹を危うくする。とはいえ、認定を受けたコンサルタントにも得意分野・不得意分野が存在し、その程度も異なる。また、中小企業側の期待の程度にも、コンサルタントの助言に対する適応度にも差がある。

したがって、双方が納得できるコンサルティングサービスをめざすことが重要であり、認定制度に以下を組み込むことの是非も検討する必要がある。

① 中小企業とコンサルタントとが交わすMOUの内容の統一化

コンサルティングの方法論、めざす成果、必要な資源（中小企業の側の協力も含む）、成果の判定方法等のひな型の作成。

② 制度運営者によるモニタリング

KOSGEBとは別に、認定制度を運営する関係者に中小企業コンサルタントの仕事ぶりをモニタリングする権限を与え、コンサルティングの質の向上を図る。

③ 中小企業、コンサルタント双方からの苦情処理

中小企業、コンサルタント双方からのコンサルティングサービスについての苦情を処理する中立的な組織を制度内につくることで双方の不満を解消し、また制度運営の参考にする。

b) 認定を受けたコンサルタントの再評価

経済社会は常に変化しており自己研鑽に励まない認定コンサルタントの存在も制度の存続を危うくする。したがって、認定を受けたコンサルタントが経済社会の変化や中小企業のニーズの変化に柔軟に対応できる能力をもっていることを担保する仕組みの構築も重要である。その対策として、以下も検討に値する。

① 認定有効期限（例えば5年）の設定

認定に有効期限を設け、再認定のための要件や条件を定める。要件の1つとして、例えば、中小企業関連法規・支援施策の改廃に係る知識、経済社会や中小企業ニーズの変化に対応できる新しい知識・ノウハウの蓄積が考えられる。

② 中小企業へのコンサルティングの奨励

認定が単なる証明書の取得に終わらないように、認定を受けたコンサルタントに中小企業コンサルティングの実践を促し、積極的に顧客評価を受けること

¹⁰⁶優秀なコンサルタントのなかには、質の悪いコンサルタントと同一に扱われたくないと、現状のKOSGEBのコンサルタントデータに登録しない人もいるが、正当な評価制度ができるまで資格認定申請もデータ登録もしない可能性もある。どちらを優先するか問題でもある。

を再評価・更新の1つにする。

③ 認定の取り消し

認定の取り消し（または更新拒否）条件を明確にすることで、認定を受けたコンサルタントの質的低下やコンサルタントとしてふさわしくない行為を戒める。

(4) 認定制度の導入

実際の導入を検討するにあたっては、以下の点に留意すべきである。

1) 漸進的な導入

認定制度導入の経験が全くないトルコでは漸進的な導入を図ることを検討すべきで、必要な検討ポイントは以下のとおりである。

- ① 現在の登録コンサルタントを無用に混乱させない措置の検討
- ② 制度の欠陥を修正するための猶予期間の確保
- ③ 成功事例をつくるための余裕

2) 認定制度の定着と持続発展性

a) 認定制度の定着

まずは制度定着を図る必要がある、以下に留意する必要がある。

① 認定制度の管轄官庁

トルコ側も指摘しているとおり、制度構築については関係者間でほぼ合意できている。また、KOSGEBの関係者は、プロジェクト実施過程で決めればよく、仮にKOSGEBが管轄官庁とならなくても協力はすると表明している。したがって、制度構築が最も簡易でスムーズに運用できる官庁と制度構築の法的形態を検討する必要がある。

② 啓発活動

コンサルティングサービスの利用主体である中小企業の、コンサルタント及びそのサービスへの不信感が強い現実を踏まえ、認定制度に係る啓発活動が制度定着の重要な要素である。啓発は、一面ではコンサルタントの信頼回復の過程でもあり、そのために、優れたコンサルタントによる簡易診断、相談窓口の設置（プロジェクト）も一案である。

③ 制度初期の認定対象者

認定制度初期の認定対象者の選定は、その後の制度発展に大きな影響を与える。対象者を厳選して認定すべきであり、認定取得者への一定のメリットに配慮すべきであるが、一方で現在の登録制度を混乱させない配慮も欠かせない。本来は、登録コンサルタント425社・人¹⁰⁷全員を対象に一斉に認定審査を行って、認定を受けたコンサルタントのみ登録して、登録コンサルタントへの信頼を確立すべきであろうが、人数の確保が難しい場合には工夫が必要である。例

¹⁰⁷ただし、認定対象は法人ではなく個人が原則と考える。

えば、コンサルタントの自己申告で能力評価を行って一定数以上のコンサルタントをとりあえず登録しておき、準備ができしだい、順次認定審査を行って登録を修正するのも一案である。

④ コンサルティングサービスに係る KOSGEB 内の体制の改善

認定制度の定着には KOSGEB が提供するコンサルティングサービスの活性化も重要な要素であり、そのために、KOSGEB 内のサポートモデルの改善も欠かせない。

・ KOSGEB のコンサルティング実施プロセスの改善

中小企業のニーズの把握を怠らないことと併せ、要求書類の見直し、支援プログラムに係る教育の徹底やマニュアルの作成、また、予算の消化状況についての情報の開示等も重要である。

・ KOSGEB の SME Expert 及び Assistant の能力開発

SME Expert の事務作業の合理化を図るとともに、その能力を向上させて中小企業が容易にコンサルティング依頼できる環境づくりも欠かせない。

b) 認定制度の持続発展性

認定に関連する制度的・法制的なバックアップが求められ、その他の制度や関係省庁等の持続的協力も必要になる。

① 認定申請者の増加

KOSGEB 登録コンサルタント等コアになる関係者の認定が優先するが、その後、多くの人々が認定申請を行うようになることによる認定申請者の母数の着実な拡大は欠かせない。対象が増えることで、認定のレベルも上がり、社会での評価も高くなる。したがって、専門コンサルタント以外の企業関係者 (Expert 等)、技能訓練機関の講師なども早期に対象として検討する必要がある、中小企業担当の銀行員もその候補になる。

② 認定者へのメリット供与

認定コンサルタントには以下のメリットを与えるのも一案である。

- ・ コンサルタント料を引き上げる (企業負担は引き上げず、補助金を引き上げる)

例：KOSGEB が例えば 100 TL のコンサルティングの 20% (20 TL) を補填している場合、認定を受けたコンサルタントが支援を実施する場合は、コンサルタント料を 120 TL とし、40 TL を KOSGEB が負担する (中小企業の負担分 80 TL は変更せず)。

- ・ KOSGEB は認定を受けたコンサルタントにのみコンサルティングニーズのある中小企業を紹介する
- ・ 認定を受けたコンサルタントには、KOSGEB が高度な技術・ノウハウ等の研修コースを無料で提供する

将来、もし、SME Expert も認定を受けることになった場合は下記措置も考えられる。

- ・ 認定を取得した Expert には、Manager 等への昇格資格を 1～2 年早く与え

る

・認定 Expert のベース給与に一定の積み増しを行う

③ データベースの再構築

認定制度の構築の際には、KOSGEB のコンサルタントに関する詳細なデータベース（職歴、資格、等を精査したうえで、企業に適切なコンサルタントを紹介できるデータベース）を再構築すべきである。

④ 受験資格の制限

より実践的な認定制度をめざす以上、認定試験・訓練を受けるためには1分野以上での実務経験を条件にし、また特定分野での専門性の習得を認定前後研修に加えるなど、企業の直接的・実用的なニーズに応える配慮が重要である。

⑤ 関係機関の連携

実践的な試験問題を作るために、他省庁・機関を巻き込んだ試験委員会も必要である。さらに、認定コンサルタントの、その後のコンサルティング活動、認定資格維持のための研修・訓練には、教育・訓練機関、試験研究機関、業界団体、場合によっては弁護士等専門家団体等の協力も必要になる。

(5) その他検討事項

① 認定制度構築時における、地方の異なる経済活動事情への配慮の是非の検討

(地方で活動するコンサルタントには地方経済が要求する知識・ノウハウを認定の一要件とするか)

② 認定を受けた中小企業コンサルタント協会の設立

第6章 今後の協力の方向性

6-1 対トルコ協力における「中小企業振興支援」の位置づけ

わが国は、対トルコの援助重点分野として、①環境改善、②経済社会開発のための人材育成、③格差の是正のための農漁業及び保健医療等ベーシック・ヒューマン・ニーズ（BHN）の改善及びインフラ整備、④南南協力支援を掲げ、技術協力及び円借款による協力を展開している〔なお、一般無償資金協力については、既に1人当たり国民総所得（GNI）が比較的高い水準にあるため、対象外となっている〕。

中小企業振興支援については、上記4つの援助重点分野のうち、②経済社会開発のための人材育成における、「産業人材育成プログラム」のなかに位置づけられる。いまや中進国となったトルコでは、経済が成長・発展するに伴って特に産業界のニーズに応える人材の底上げが急務となっている。また、トルコにおける労働人口は約2,500万人といわれており、EU加盟国及び加盟候補国のなかでも最も多い労働人口を抱えているが、失業率は約10%と高く、特に若年層の失業率は15%を超えるなど、深刻な社会問題となっている。トルコにおける全企業の99.6%を占める中小企業の発展が、トルコ経済全体の底上げのために重要であるのはもちろんのこと、これらの失業者に対する雇用機会の確保の意味からも、その意義は極めて高い。

また、トルコは歴史的にも親日国であり、特に工業分野等における日本の技術力も高く評価されている。トルコの第9次開発計画における5つの開発課題のうちの競争力強化に関し、トルコ経済を支える中小企業分野の競争力強化のための日本の技術協力に対する期待は高い。

表6-1 わが国の対トルコ援助重点分野（抜粋）

経済社会開発のための人材育成														
【開発課題】 産業人材育成	プログラム名 (事業課題) <目標年次>	プロジェクト名	スキーム	案件準備状況	採択プロセス	優先度	協力期間（下段は概算事業費）					総事業費 (想定) (億円)	実施ステータス/ 備考	
							2007 年度 以前	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度		
		自動制御技術改善教育普及計画	技プロ	-	実施中	-	0.96	1.305	1.01	0.47			3.49	2007/8-2010/9
		カレイ類養殖	技プロ	-	実施中	-	0.39	0.69	0.36	0.27			1.72	2007/7-2010/12
	【プログラム】 産業人材育成	シニアボランティア（職業教育関連）	S V	-	実施済	-								
	【目標年次】 2013年	シニアボランティア（種苗生産）	S V	-	実施済	-								
		中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト	開発計画 型技協	-	要請中	A			△				
		課題別・地域別研修	課題研	-	実施中	-								2008年度4件
		企画調査員	企画 調査員	-	実施済	-	▲	0.12	0.07				0.19	2007/8-2008/8

【凡例】▲：採択、- - -：事前準備（案件形成、有償-SAPROF、無償-B/D）、-：本体事業（採択済み）、| 予定は半透明で記載、△：採択（予定）、- - -：事前準備（案件形成、有償-SAP

6-2 協力の妥当性

(1) KOSGEB によるコンサルティングサービスの現状及び課題

トルコにおける中小企業分野の現状、KOSGEB によるコンサルティングサービスの実態及び課題については既に前章で述べているが、要点をまとめると以下のとおりである。

- 1) トルコ政府としては、国家開発計画のなかで経済の中核を担う中小企業の競争力強化を重点課題と位置づけており、KOSGEB を中心にさまざまな支援プログラムが実施されている。KOSGEB には、総計 1,418 人の職員（正規、非正規含む）がおり、全国に 35 の企業開発センター（IGEM）、20 の技術開発センター（TEKMER）等を設置し、274 名の SME Expert（中小企業に対する支援プログラムの運営管理者）によりこれらの支援プログラムを中小企業に対して提供している。2009 年の予算は約 197 億円と巨大な規模を誇る。
- 2) 中小企業に対する支援メニューは 38 種類あり、中小企業に対するコンサルティングサービスのほか、銀行への利息分補填（ゼロ金利）等、金融面からの支援も行っており、金融危機の影響から最近では金融面での支援の割合が急増している。しかし、KOSGEB の SME Expert は、これらの支援に対する申請書類の審査に追われ、顧客である中小企業を実際に訪問する機会は極めて限定されている。また、SME Expert は、中小企業からのニーズを支援メニューに当てはめるといったいわゆるプログラム運営管理者であり、自らコンサルティングサービスは行っていない（過去においては簡単な診断は行っていた様子）。コンサルティングサービスの提供は、中小企業側からの支援ニーズに基づいて KOSGEB のデータベースに登録されているコンサルタントを紹介するという方法で実施しているが、データベースへの登録基準が甘く、コンサルタントの能力が確保されていないため、中小企業側からの支援ニーズとのミスマッチが往々にして起こっている。
- 3) KOSGEB の実施するコンサルティングサービスとして、以前は ISO 取得支援を行っていたが、2007 年より補助金による支援のみとする方針となったこと、また金融危機の影響により金融サービスへのニーズが急激に高まっていること等により、コンサルティングサービスの件数が減少している。しかし、現在 KOSGEB の支援対象は製造業のみであるが、今後サービスセクターが加わるものがほぼ確実となっており、マーケティングや貿易等、サービスセクター関連のコンサルティングに対する支援ニーズが更に高まることが予想される。
- 4) 中小企業の KOSGEB に対する支援ニーズは、金融危機の影響により現在は金融面が多くなっているものの、依然として技術やノウハウのコンサルティングサービスに対する潜在的な需要は高い。しかし、たびたび起こるミスマッチやコンサルタントが行うコンサルティングサービスの質が悪い、多くの中小企業が KOSGEB のコンサルティングサービスの存在を知らない、あるいはコンサルティングメニューが魅力ある内容でない等の問題があり、KOSGEB の提供するコンサルティングサービスメニューや情報提供方法の改善が必要となっている。
- 5) SPO が策定している 2008 年の「第 9 次国家開発計画年次プログラム」及び STB 策定の「中小企業戦略・行動計画 2008-2012」に中小企業に対するコンサルティングサービスの標準化及び認定制度の構築が明記されており、国家として取り組む姿勢があるが、具体的なロードマップはなく、実現の見通しは立っていない。

(2) 中小企業コンサルタント認定制度構築に係る要請の妥当性及び同制度の有用性

既述のとおり、中小企業振興分野における支援の必要性はもちろんのこと、特に中小企業の競争力強化のためのコンサルティングサービスの質の向上が喫緊の課題となっている。KOSGEB によるコンサルティングサービスは、SME Expert が中小企業からの支援ニーズと照らし、データベースの中から適当なコンサルタントを抽出し、派遣するというものであり、コンサルティングフィーの一部を KOSGEB が負担する形での支援であるが、データベースへの登録において、一定のスクリーニング（実際にコンサルティングを行った企業数や実務年数等）はあるものの、基準が極めて甘く、そのためコンサルタントの質が確保されていない等の問題を抱えている。また、中小企業へのコンサルティングの実施中のモニタリング及び実施後の評価は、実質行われておらず、コンサルタントの評価制度の確立も喫緊の課題となっていると同時に、登録コンサルタント数の問題等、改善の余地は多く残されている。

このように、KOSGEB のコンサルティングサービスの質を維持・向上させるためのメカニズムの構築が急務となっており、そのための仕掛けとして認定制度のような考えが浮上してきたのは極めて自然であると思われ、このような背景の下、トルコ政府はわが国に対し本制度の構築について支援を要請したものである。また、これまで述べてきたように、中小企業コンサルタント認定制度の構築は、中小企業診断士制度の長い歴史と経験を有するわが国の優位性がある分野でもあるといえ、また、トルコ経済の現状、中小企業をとりまく状況を考えても時宜を得たものと考えられ、協力の妥当性は高い。

(3) 協力の留意点

なお、トルコには組織に対する認証を行っている TURKAK という組織があるが、個人の認証は法律により行えないことになっている。中小企業については、KOSGEB が支援実施機関であり、実際に中小企業コンサルタントを活用している機関であるため、KOSGEB 抜きに認定制度を考えることは不可能であるが、KOSGEB は認証機関ではないため、これを正式に国家認定制度として確立するためには多くの関係機関との調整が必要となる。したがって、本件協力の範囲内における認定制度とは、KOSGEB 内でコンサルタントの質の管理のために運用するもの（KOSGEB におけるコンサルタントの「品質保証制度」の構築）に限定し、国家認定制度の確立は協力の範囲外でトルコ側の自助努力により行うものとするのが妥当である。

6-3 今後の協力の方向性及び想定される協力案件の概要・内容

上述のとおり、トルコにおける中小企業コンサルタント認定制度（KOSGEB における中小企業コンサルタント品質保証制度）の構築に係る協力案件の形成において、わが国による今後の協力の方向性及び想定される協力案件の概要・内容は以下のとおりである。

(1) 今後の協力の方向性

- 1) 2008 年の全世界的な金融危機の影響はあるものの、トルコ経済はそれまで堅調な発展を見せていた。また、EU 圏でも最大規模の労働者を抱えるトルコでは、失業率の低下が国家の優先事項となっており、なかでもトルコ企業の 99.6% を占める中小企業の発展による経済基盤の底上げ及び就労機会の増加が急務となっている。かかる状況下、中小企業の経

済活動に対する支援の重要性は高まっており、中小企業支援の実施機関である KOSGEB の支援実施体制の強化及び支援サービスの改善・向上が喫緊の課題となっている。そのなかにおける本要請は現状に照らし、極めて時宜を得たものであるといえる。

- 2) そのなかから、特に KOSGEB の実施しているコンサルティングサービスに焦点を当て、コンサルティングサービスを向上させるためのツールとして中小企業コンサルタントの品質保証制度の導入が必要であるといえるが、同制度の設計においては、JICA 専門家との共同作業による現状調査、仮説設定・検証等を通じた技術移転が有効であり、トルコ側関係者の能力向上を同時に図ることは意義が高い。
- 3) コンサルタントの品質保証制度を構築するだけでなく、それを維持管理させるためのメカニズム構築及び人材育成は必須である。特に KOSGEB における同制度の運営管理担当部署職員の能力強化だけでなく、SME Expert や Assistant といった、中小企業のニーズを直接吸い上げ、分析し、適切なコンサルタントを紹介する、いわばコンタクトポイントとなる職員の能力向上が果たす役割は大きい。そのような人材育成を行いつつ、KOSGEB 全体のレベルアップを図ることが重要である。
- 4) 中小企業の支援機関は KOSGEB だけでなく、トルコ商工会議所連合会 (TOBB) や、ABIGEM といった機関、職業訓練機関、その他のドナー活動等、さまざまであり、これらの力の結束、連携促進が、効果的かつ効率的である。そのためのネットワーク構築の検討も課題となっており、何らかのソリューションの提示に対する期待は高い。

(2) 想定される協力案件の概要・内容

それらを総括すると、以下の協力案が考えられる。

1) 協力の目的

KOSGEB による中小企業コンサルティングサービスを向上させるためには、KOSGEB の組織能力の強化と、コンサルティングサービスの質を確保・向上させるためのメカニズム構築が必要である。そのため、プロジェクト目標を“KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスが向上する”とする。

2) 成 果

“KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスが向上する”ためのアウトプットとして、①KOSGEB の実施するコンサルティングサービスのサポートモデルが改善する、②KOSGEB における中小企業コンサルタントの品質保証システムが構築される、とすることが妥当と考えられる。

3) 活 動

本協力は開発協力型技術協力で要請されており、同スキームによる実施となる見込みであるが、本協力内において想定されるコンポーネントは図 6-1 のとおりである。

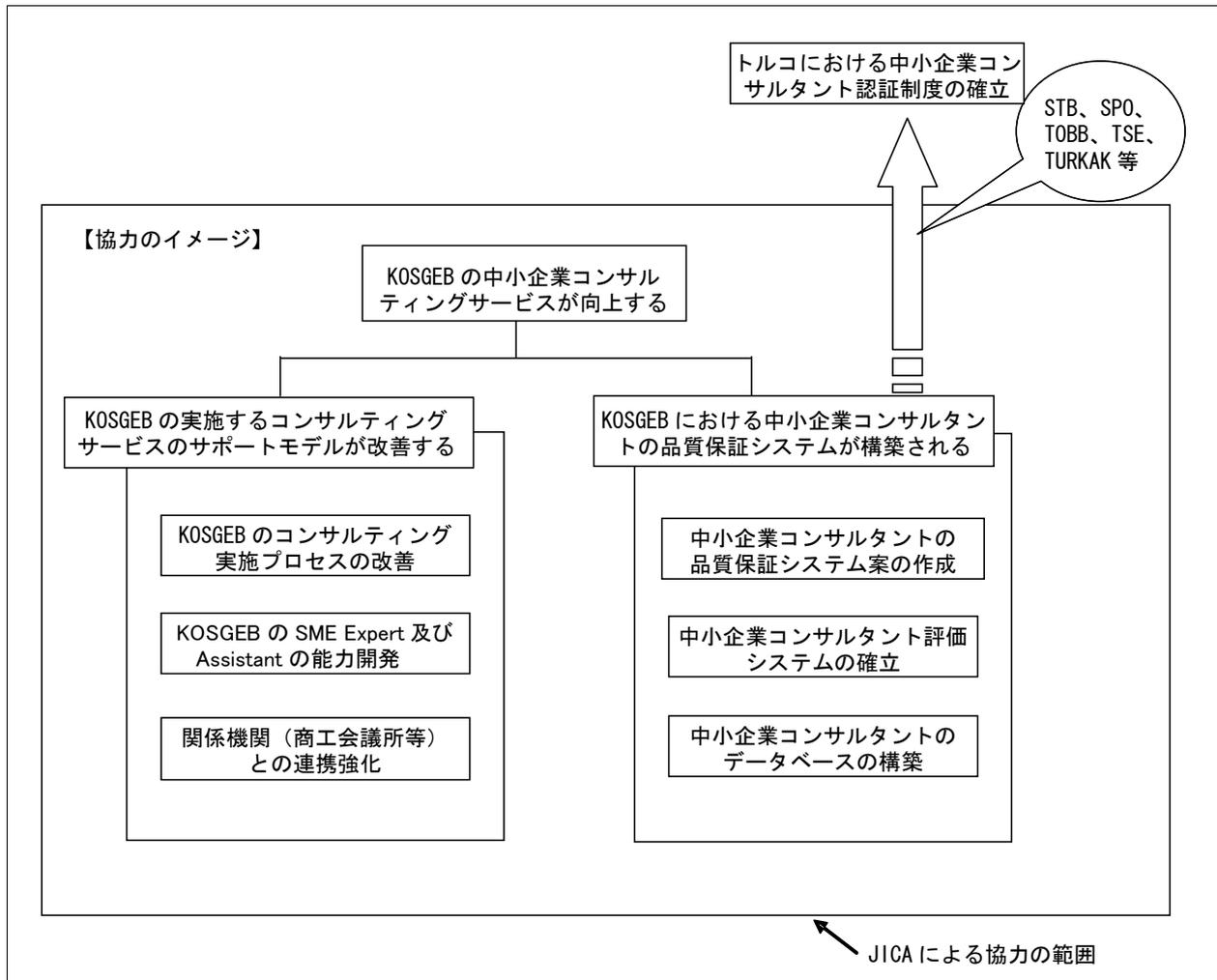


図6-1 想定されるコンポーネント

I. 【KOSGEBの実施するコンサルティングサービスのサポートモデルが改善する】

① KOSGEB のコンサルティング実施プロセスの改善

KOSGEB が有する支援メニューは 38 種類あり、コンサルティングサービスと銘打っているのはそのうちの 1 つである。昨今の金融危機の影響により、資金繰りの悪化した中小企業は技術の革新や品質向上よりも目下の資金調達に走り回っており、そのため KOSGEB の金融サービスに対する申請が増加している。しかし、コンサルティングサービスは潜在的なニーズは今もって高く、さらに KOSGEB が現行の製造業だけでなくサービスセクターもカバーすることとなると、マーケティングや流通等に対する支援ニーズも増加することが想定されることから、現在よりもコンサルティングサービスに対するニーズが高まり、申請件数が増加すると考えられる。しかし、KOSGEB の SME Expert 及び Assistant は急増する金融サービスへの対応に追われ、手間のかかるコンサルティングサービスがおそなりにされている様子が見受けられる。現在のコンサルティングサービスは申請書類が多岐にわたるなど申請手続きが煩雑であり、審査する側にとっても手間ひまのかかるものとなっている。そのため、これらの申請方法全体を見直し、中小企業にとってはコンサルティングサービスに手の届きやすい簡易な申請方法を、また

KOSGEB 側にとっては、中小企業からの申請書類を適切にかつ効率的に審査できる体制を整備することが必要である。

② KOSGEB の SME Expert 及び Assistant の能力開発

中小企業からのニーズを的確に分析し、適切な中小企業コンサルタントを派遣するのは SME Expert 及び Assistant の仕事である。現在起こっている中小企業のニーズとのミスマッチは、単純にデータベースの不備だけではなく、SME Expert 及び Assistant が正確に中小企業のニーズを把握できていないことも大いに考えられる。SME Expert 及び Assistant が中小企業のニーズを的確に判断・分析する能力は、コンサルティングサービスの提供において必要不可欠であり、そのための能力開発は本協力において重要な地位を占める。また、SME Expert 及び Assistant が中小企業のニーズを正確に把握する能力はもちろんのこと、それを超え、簡単な診断ができるようになれば、更に高いサービスを提供することが可能となり、それは KOSGEB 幹部が SME Expert 及び Assistant に対して期待する能力でもある。また、SME Expert の人材育成については、中小企業コンサルタントの認定・評価制度を構築する過程でも、中小企業コンサルタントの認定対象とするスキル〔現時点においては、コアスキル（経営管理等の基本的な知識・技術）を想定〕を学べる機会があるとともに、認定制度における各種研修や自己学習教材を活用することにより SME Expert の人材育成を図ることも可能である。なお、SME Expert 及び Assistant の能力開発のレベルと内容設定については更なる議論・調査が必要であるが、将来的な方向性として書きとめておく。

③ 中小企業支援関係機関との連携強化

TOBB や TESK、STB、TURKAK、ABIGEM、ドナー等、中小企業支援に関しては官・民共にさまざまな機関が存在し、それぞれが独自の支援リソースによりさまざまな支援活動を行っている。これらの機関がより情報交換を密にし、連携することにより、支援リソースの共有やデータベースの活用等ができれば、より効率的かつ効果的な支援を実施することが可能である。本協力の実施にあたっては、これらの関係機関が連携を図るための方向性を提示することも必要である。

II. 【KOSGEBにおける中小企業コンサルタントの品質保証システムが構築される】

① 中小企業コンサルタントの品質保証システム案の作成

KOSGEB が実施するコンサルティングサービスの質を向上させるメカニズムとして、中小企業コンサルタントの認定制度ともいえる、いわゆる品質保証システムの構築が必要となっている。しかし、そのためには市場調査、中小企業のニーズ調査、コンサルタントの実態調査をカウンターパートとなる KOSGEB との共同により十分行い、無理のない、かつ関係者にとってメリットのあるシステムを検討する必要がある。まずは同システムの骨組みを検討し、そこから具体的な内容を詰めることになるが、サブスタンスである分野、科目、レベルの設定から、KOSGEB の運営管理体制の検討、導入実施方法の検討等のロジスティクスに至るまでの極めて広範な調査を行うことになると想定される。また、制度を支えるコンサルタントへのインセンティブの設定も重要である。金銭的なインセンティブであるとか、認定を受けたコンサルタントのみが KOSGEB からの仕事を受注できるシステムなど、何らかのインセンティブをコンサルタント側に保証すると

もに、認定自体にステータスがあるという社会的な評価を確保する仕組みも重要である。

なお、現時点において想定される認定制度については、KOSGEB 側から認定制度のイメージを聴取していないため、今後更なる協議が必要であるが、中小企業コンサルタントとしてのコアスキル（General Management に関する知識を想定）に対し、試験、研修（座学・実地）、実務経験（企業へのコンサルティング経験）により認定し、KOSGEB のデータベースに登録することが妥当であると思われる。中小企業コンサルタントは、更に特定分野の経験を積むことにより、コアスキルのみでなく当該分野におけるコンサルタントとして登録されるといった、2 段階登録の可能性もあり、より中小企業のニーズに合ったコンサルタントの選定が可能となる制度構築が求められると思われる。繰り返しになるが、KOSGEB 側と協議のうえ全体像をつくとともに、コアスキルの内容、範囲、レベル等の詳細を設定する必要がある。

② 中小企業コンサルタント評価システムの確立

コンサルタントの質を維持管理するためには、登録は一過性ではなく評価・更新も必要であり、そのためのメカニズムを検討することが重要である。現在、KOSGEB が行っているコンサルティングサービスには確立した評価制度が存在しない。そのため、コンサルタントは野放図状態に活動しており、サービスの質の向上が図られていない。サービスを受ける側の中小企業や派遣する側の KOSGEB がきちんと評価することにより、コンサルタントの質の改善が図られることが期待され、そのためにはだれが見ても納得できる評価システムの確立・導入に対する期待は高い。また、日本の中小企業診断士制度の有効期限は 5 年間であり、更新が必要となっているが、コンサルタントが知識・技術レベルを維持し、更にブラッシュアップしていくための仕掛けも必要である。

③ 中小企業コンサルタントのデータベースの構築

既に KOSGEB は中小企業コンサルタントのデータベースを有しているが、登録・検索する機能のみであるといっても過言ではない。上述の活動において策定されたコンサルタントの品質保証システム及び評価システムに適合したデータベースの構築が必要となってくる。また、このデータベースを運営・管理・更新する職員の育成もあわせて行うことが肝要である。ただし、現在のデータベースが使用可能であれば、それを基盤として使用することとし、既存のシステムのアップグレードで対応することが経費的な観点からも現実的であると考えられるが、その点は今後更なる調査を行ったうえで検討することとなる。

品質保証制度及び評価制度については、試行（パイロットプロジェクト）実施によりそれが実際に機能するのかどうか検証するとともに、これらの一連の流れを通して、KOSGEB 職員に、コンサルタント認定・評価制度を運営管理できる能力をつけさせることを想定している。

第7章 総括（団長所感）

KOSGEBは職員数・予算規模も大きく、金融面（利子補給）も含めた中小企業支援のためのさまざまな支援・補助金制度をもっており、現場の職員たちのモチベーションも比較的高いと感じられた。自身の課題を認識している様子で、例えば金融支援手続きの煩雑さを克服するためのタスクフォースが内部で組織されているなど、制度改善の努力もされている。Istanbulの所長が総裁に、Trabzonの所長が人事部長になっているという具合に、現場の事情を知る人物が幹部になっているという事実も組織の健全さを示しているといえる。今後トルコのODA卒業に向けて、願わくはKOSGEBがわが国における相当機関である中小企業基盤整備機構との交流を進め、日本の中小企業支援制度を参考にしながら自らの支援策を改善してほしい。本件には、そのための第一歩としての意味合いもある。

また、この分野に限ったことではないらしいが、トルコ側の日本に対する好印象、更に期待を感じる出張であった。

民間業者から成るBDS市場の健全な発展を促し、政府が市場をゆがめるべきではないという企業開発ドナー委員会のガイドラインに象徴される他ドナーで主流となっている考え方に照らし合わせて本件を位置づける必要があると考える。そのため、ここでは少々理屈っぽい議論を展開してみたい。

売り手（コンサルタント）と買い手（中小企業）のそれぞれがすべての情報を持っている完全なコンサルティング市場では企業は自らが抱える課題解決のために適切なコンサルティングサービスを購入することができるはずだ。しかし、実際トルコにおいてもこのような完全な市場は存在していない。一般に途上国の中小企業経営者に何が課題かと問うと、資金の調達難や競争の激しさという話は出てくるが、経営に関する課題が回答として出されることはほとんどないといってよい。中小企業の経営者は自身が苦勞してここまでやってきたという自負もあるだろう。中小企業側が自身の抱える課題、特に経営者自らの経営に関する課題を完全に自覚していることは少ないことに加え、コンサルティングサービス提供業者がどの程度の的確なサービスが提供できるかは不明であるから、コンサルティングサービスに対して相応の対価を払うことを躊躇するのも当然であろうし、そもそも外部の信頼できない人間に会社のことを知られたくないという思いがあるであろうことも容易に想像できる。ところが、客観的にみて中小企業の競争力強化を考えた場合、それぞれの中小企業が抱える真の課題を把握し、これに対して適切なアドバイスを与え解決策の実施を支援するコンサルティングサービスは欠かせない。つまり、コンサルティングサービス市場が健全な発展をすることが、中小企業振興に不可欠であるからこそ、KOSGEBは補助金制度をもっているわけで、現在は質の確保という面がこのコンサルティングサービス市場発展の阻害要因となっている。コンサルティングサービスの質の確保を図るとともに、質の高いサービスを提供できる業者に公的な「お墨付き」を与えることに、コンサルタント認証制度の存在意義がある。政府は質の確保（Quality Assurance）の役割を果たすことにより、市場の失敗を是正に向けて大きく前進させることができる。

このように考えると、本件には「（民間）コンサルティングサービス市場の健全な発展を図ることにより中小企業の競争力強化に貢献する」という開発目標があるということが出来る。

今後、本件を進めるにあたって KOSGEB との間でひとつの論点となり得るのは、KOSGEB 内の SME Expert の役割であろう。つまり、SME Expert は企業の課題を適切に把握するという（基礎的にせよ）企業診断（的な業務）を行うのか、それに加えて基礎的・全般的なコンサルティングサービスを提供するという役割をも担うのかという点で、KOSGEB 内部及び JICA 側との間で見解の相違がある可能性があり、この点は今後も注意を要する。さらに、（民間）コンサルタントに、日本の中小企業診断士のように総合的な知見を必要とするのか、あるいは専門的な知見、業種特有の知見を求めるのか、という点でも相互の理解を深める必要があるだろう。

なお、フセイン部長は以前 Trabzon 時代に参加した JICA の研修が自分にとって大変参考になったという経験があるからこそ JICA ファンになり、本案件の形成を進めてきたようだ。だとすれば、その彼が最終的に本案件から離れざるを得ない状況になるとすれば残念なことだろう。

ともかくも、本件に関するトルコ側の期待は高いものがあると考えられる。その期待の高さに十分応えることができることを強く望むものである。

付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. 面談記録
3. Management Consultants Association (YDD)
4. 年度別 KOSGEB の支援プログラム実績
5. 収集資料

1. 主要面談者リスト

トルコ側関係機関

産業貿易省 (Ministry of Industry and Trade : STB)

Mr. A Altinsoy, Deputy Director General

Mr. Zuhtu Bakir, Head of Department, Machinery Industry Department

Mr. Necmettin Tokur, General Directorate for Industry, EU Harmonization Division

国家計画庁 (T. R. Prime Ministry, State Planning Organization : SPO)

Mr. Kamil Ayanoglu, Head of Department

Ms. Aycan Tuksel, Planning Expert

中小企業開発機構 (Small and Medium sized Enterprise Development Organization : KOSGEB)

Mr. Mustafa Kaplan, Acting President

Mr. Huseyin Tuysuz, Head of Department Human Resources

Mr. H Guner, Director of Entrepreneurship Development Directorate

Mr. M Omerbeyglu, Head of Finance Department

Mr. M Tezyetis, Director, KOSGEB Ankara Regional Center

Mr. S Kocak, Director, IGEM Istanbul

Mr. Hamit Sucu, Director, IGEM Adana

Mr. A Celik, Manager, IGEM Mersin

Mr. G. Selcuk Usta, Center Director, IGEM Trabzon

Mr. Mehmet Turhal, Director, KOSGEB Technology Development Center in Trabzon

その他政府機関

Mr. Naci Sulkalar, Secretary General, TESK

Mr. I Aksov, General Secretary, TURKAK

Mr. Nezih Kuleyin, General Secretary, TOSYOY

Mr. R Guler, Loans Rel. Division Manager, HalkBank

Dr. Jur. Irfan Yazman, Secretary General, MEKSA

商工会議所

Dr. M Lale, Head of Industry Department, TOBB

Mr. H Gurhan, General Secretary, Trabzon Chamber of Commerce and Industry

Mr. B Avci, General Secretary, Adana Industry and Business Association

Mr. F Burakgazai, President of Assembly, Mersin Chamber of Commerce and Industry

Mr. A K Dolek, General Secretary, Mersin Chamber of Commerce and Industry

ドナー機関及びドナープロジェクト

Dr. G Ozdora, Senior Operations Officer, World Bank

Mr. Yunus Emre Katranci, Business Center Director, ABIGEM

Mr. A Gul, General Manager, ISGEM Mersin

JICA トルコ事務所

水落 所 長

山下 望 所 員

Ms. Seyma NALBANT ナショナルスタッフ

2. 面談記録

1. 日時	2009年2月16日 11:00～11:45
2. 場所	Ankara
3. 面談先	中小企業開発機構 (KOSGEB)
4. 出席者	KOSGEB : Mr. Huseyin Tuysuz, Head of Department Human Resources 他 JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. KOSGEB の担当セクター 従来、製造業の中小企業のみが対象であったが、現在、サービスセクターも対象に加えるよう議会で法案を協議中。法案は1カ月以内に成立予定。</p> <p>2. 職員 正規職員が約820人。 うち Enterprise Development Center 関連が350人、本部職員が150人、残りは Technology Development Center 関連職員。 非正規契約職員が約600人 (秘書、会計、警備などを管理部門を担当)。 正規職員になる手順は以下のとおり。 ① General Public Service 試験に合格 ② 2次試験 i) 専門分野 (例: 化学分野)、ii) 外国語、iii) 一般教養 ③ 面接試験 合格のレベルは法で規定。 レベルの上位3カテゴリーに入っていることが必要。</p> <p>3. KOSGEB の支援例 ① コンサルタントの訓練 ② 市場開拓支援 ③ 重点生産資材調達のコストの一部負担 ④ 6カ月の指導を受けた中小企業に対する0%金利ローン支援 (支援対象企業の選択方針は毎年の支援計画で決定。昨年は食品産業の企業)</p> <p>4. その他 ① トルコの中小企業数 2002年の調査では約220万社、年間の企業数増加率は5～7%程度。 ② EU 支援 Technology Development Center には Without Wall Incubation Center がある。 ④ 地方センター 予算上、組織上ともに KOSGEB に所属。 ⑤ 中小企業診断士制度のプレゼンテーション 今月、26、27日はクズラシャリス (アンカラから車で1～2時間の近郊) で全国から55名の拠点長 (Technology Development Center 20名、Enterprise Development Center 35名) が出席して新システム (サポートシステム、コンサルティングシステム) について討議する。 この機会をとらえて、日本のコンサルタントによる日本の中小企業診断士制度のプレゼンテーションが実現すればありがたい。内部でも検討し水曜日ごろまでに結論を出す。開催が無理な場合は、Round Tabled でのプレゼン結果を拠点長会議の議論のなかで生かす。 (JICA 側 : 東京と協議する旨約束)</p>

1. 日 時	2009年2月16日 11:45～12:30
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB
4. 出席者	KOSGEB : Mr. Mustafa Kaplan, Acting President Mr. Huseyin Tuysuz, Head of Department Human Resources JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 本件プロジェクト</p> <p>KOSGEB は中小企業に優れたサービスを提供したいと考えており、日本の経験を学びたい。日本の調査団を歓迎する。</p> <p>2. Accrediting System</p> <p>①SME (中小企業) Strategy and Action Plan では Accrediting System の導入も謳っており、管轄について産業貿易省と協議、KOSGEB の担当となった。</p> <p>②KOSGEB は能力ある人材が必要としているが、Accrediting System を内部だけのものにするのではなく、外部にも開放する必要があるとの認識はもっている。</p> <p>③Accrediting System は JICA に要請している支援プロジェクトの重要な Output ではあるが、中小企業を支援するコンサルタントの専門性と能力の向上が一番である。</p> <p>3. KOSGEB のコンサルティングサービス</p> <p>①従来、製造業の中小企業のみが対象であったが、現在、サービスセクターも対象に加えるよう議会で法案を協議中。法案は1カ月以内に成立予定。</p> <p>②今後、サービスセクターの中小企業育成の責務も出てくるので、KOSGEB 職員の中 小企業のニーズに対する分析能力の向上、TOT (トレーナーズ・トレーニング) の能力、他機関との連携能力向上が必要。</p> <p>③世界的な経済危機のなかにあって、SME に対しては、</p> <p>i) ネットワークの構築</p> <p>ii) 競争力の向上</p> <p>iii) 有益な情報</p> <p>等を提供して企業経営を正しい方向に向かわせるコンサルティング機能の強化が KOSGEB にとって重要と認識。</p> <p>④したがって、KOSGEB には、どのような種類の Training やコンサルティングにも対応できる能力を求めているのではなく、SME のニーズを分析して、ニーズに最もふさわしい対応のできる官民の機関を紹介する能力をつけさせたいと考える。</p> <p>⑤Sector Expert には1つのセクターだけでなく複数セクターについての見識を求める。</p> <p>4. その他</p> <p>KOSGEB 職員の育成としては、一般に、人材の質の向上、他部門との連携ができる中間管理者の能力向上、Vocational Training、Lifelong Learning 等が必要。</p> <p>5. 所 見</p> <p>総裁が、職員に企業ニーズの的確な把握と支援メニューの提案を求めていることが分かったことは収穫。</p>

1. 日 時	2009年2月16日 14:05～14:40
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Undersecretary of State Planning Organization (国家計画庁：SPO)
4. 出席者	SPO：Mr. Kamil Ayanoglu, Head of Department 他3名 JICA トルコ事務所：山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA コンサルタント（小西、居合）
5. 面談内容	<p>1. 第9次国家開発計画</p> <p>①5つの開発軸があるが、経済危機の現状では競争力強化が最も重要。 企業数の99.5%がSMEである実態から、競争力強化は経済成長と雇用確保両面で中小企業と深く関係する。</p> <p>②競争力強化には10のSub-projectがあり、R&D Innovation、製造業構造の改革等も含まれる。</p> <p>③中小企業支援はKOSGEBのほか、マサチューセッツ工科大学(MIT)、Turkey Scientific and Technological Researches Organization (TUBITAK) (技術関連) その他多くの機関が関与している。</p> <p>2. SMEの支援</p> <p>①競争力強化のSub-projectでは、技術力強化、品質向上、IT向上、ネットワーク構築等があり、事業の発展と事業環境の整備の両面から支援。</p> <p>②2009年のStrategy and Action Planでは特に企業の財務問題に焦点を当てて予算を計上。</p> <p>③トルコには約300万社の中小企業があり、うち180万社は商業、Craftsmanの零細規模の企業でInnovation力が弱く、関心も薄い。したがって、零細企業の構造改革を推進するうえでも、中小企業を支援できるコンサルタントの確保が重要。</p> <p>3. 中小企業コンサルティング</p> <p>①支援内容は、Business Planの作成、投資促進、市場開拓、輸出推進等のコンサルティングであり、中小企業者の訓練等である。 なお、KOSGEBのほか、Export Promotion Center (IGEME) 等も支援。</p> <p>②中小企業はコンサルティング料を払いたがらず、中小企業を支援できるコンサルタントが十分に育つ環境にはいまだない。特に、低開発地域ではコンサルタントが不足。</p> <p>③方向性として、民間コンサルタントの活用とコンサルタントの評価システムは必要。</p> <p>3. 中小企業の課題</p> <p>①現状の課題は表面的には金融問題に収れん。しかし、低い経営能力、低い質の労働力、家業レベルの経営、低い技術力(技術者が何でもやっている現状)等の経営課題が根本原因。</p> <p>4. その他</p> <p>①KOSGEB支援</p> <p>i) 書類ばかり要求する等官僚的との批判もあり。</p> <p>ii) KOSGEBは民間コンサルタントをプール(アウトソーシング)しており、コンサルタントの費用を負担する形で支援。 (トルコでの企業グループが下請け等の中小企業を支援している例はあるが例外的)</p> <p>iii) 今回のFinancial Crisisでは、KOSGEBは金利補助の形式で支援。Credit Guarantee Systemもあるがうまくいっておらず見直しが必要。</p> <p>②EU支援</p> <p>i) 支援の3プロジェクトの1つに、Regional Competitivenessがある。そこにはSMEへの金融支援、コンサルティング、競争力強化等の要素が含まれている。</p> <p>ii) その他2つの支援は、Environmental Development、Human Development。</p>

1. 日 時	2009年2月16日 15:30～16:45
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	産業貿易省 (STB)
4. 出席者	STB : Mr. A Altinsoy, Deputy Director General Mr. Z Bakir, Head of Department, Machinery Industry Department Mr. Necmettin Tokur, General Directorate for Industry, EU Harmonization Division JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>(面談させて頂いた Mr. A Altinsoy, Deputy Director General は、1986～1987年に JICA のプログラムで日本に滞在した経験あり)</p> <p>1. JICA プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> • JICA の取り組みを高く評価する。STB としても、できる限りの協力をする。日本の有している知見を生かしたプロジェクト形成・実施をお願いしたい。(JICA より、トルコよりの要請書は、日本においてまだ承認されていない。今回のミッションはプロジェクト形成調査であり、今後5～6月ごろ予定の S/W ミッションの派遣を行い、今年後半に本格調査実施となるのではないかとの説明を行ったところ、STB は理解を示した) <p>2. 産業貿易省 : STB の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> • STB は、産業・貿易振興だけでなく、中小企業振興に関する政策の立案を担当しており、STB にある産業事務局 (Directorate General for Industry) が、他の関係する政府機関 (SPO、KOSGEB、等) と連携をとりながら、中小企業政策の立案及びモニタリングを担当している。 • 中小企業振興政策の基本は「SME Strategy and Action Plan 2008-2012」にまとめられている。世界金融危機の影響を受け、現在、内容の見直し作業を行っている (現在の英文版を別途、頂くこととなった)。 <ul style="list-style-type: none"> • SME の競争力強化は、最重要課題であると認識している。 特に、中小企業数の増加、効率的な中小企業の育成、中小企業の主要産業への参入 (Integration of Main Industry) を促進することも重要であると考えている。 • STB は、SME Strategy だけでなく、セクター振興の観点から、自動車、繊維、鉄・非鉄、機械、化学等のセクターに関するセクター別の戦略書を策定中である。 <p>3. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> • EU の影響としては、トルコの中小企業は品質・生産性の重要性を認識し始めている。 • トルコでは、中小企業のクラスターが形成されていない。この点は、他国と比較して劣っている。 • 現在の産業政策 (Industrial Policy towards EU Membership 2003) は、EU 側から十分ではないとの指摘を受け、現在見直し作業を行っている。 • STB が考えるコンサルタント (Consultant) と専門家 (Expert) の業務の違いは以下のとおりである。 <p>例 : CE マークの取得に関して、CE マークの取得のための手続き支援は、コンサルティングであり、CE マークの取得のための技術支援、実験のための支援等は、専門家の業務である。</p>

1. 日 時	2009年2月17日 10:00～11:00
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Technology Development Foundation of Turkey (トルコ技術開発財団：TTGV)
4. 出席者	TTGV：Mr. Altan Kucukcinar, Coordinator Policy and Project Development Group JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <p>①半官半民の独立機関でトルコの工業を金融、技術開発、インフラ整備面から支援する目的の基金。</p> <p>②明確な根拠法はなく、基金設立のため世銀の協力を仰いだ際、International Agreementに関する特別法があり、それがいわば根拠法。</p> <p>③人員は44名。アンカラ事務所のほか、イスタンブールには駐在員事務所と投資子会社がある。</p> <p>④自己資金は約1億5,000万ドル(企業支援のための政府からの預託金は含まず)</p> <p>⑤経営陣は15名(省庁より5名、民間より10名。議長は民間出身者)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ボードメンバー派遣省庁は、KOSGEB、FUBITAK(研究所発展支援、大学の人材育成、学生・学術能力の支援等目的の基金)、Treasury、Undersecretariat of Foreign Trade、SPO。 ・なお、下記2. ①資金の政府出資部分は Undersecretariate of Foreign Trade から来る。 <p>2. 主要業務</p> <p>①Technology Development Project Support</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業のR&Dを支援(含む大企業) ・技術開発・革新を試みる企業にソフトローン(期間7年)を提供(申請ベースで審査) ・プロジェクト金額の50%(最大100万ドル)を支援。資金は開発費、資材、人件費、TTGVへの費用支払いに利用。 ・融資資金は政府が75%拠出、同基金は25%(リスクテイク)。 ・申請プロジェクトは3名の外部審査員(民間・学界の専門家で構成)が、 <ul style="list-style-type: none"> i) プロジェクト(R&D)の内容 ii) 経済環境 iii) 企業のプロジェクト実行力を審査。 ・審査員はデータベース化。 ・申請企業は自ら申請書を作成できずコンサルタントに依頼していることも多い。(ただし、TTGVは企業側事情には関与せず) ・TTGVはプロジェクトの3%を管理費用として企業より徴収(技術評価費、人件費、設備費用等に充当。Max6万ドル) ・累計実績：申請件数1,959件、採択778件、コミットメント金額2億6,500万ドル 申請件数の76%はSME ・2008年実績：申請116件うち94%がSME <p>②Start-up Fund</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イスタンブールの子会社が推進中、実行件数はまだ4～5件。 ・独自資金を活用するのであり、上記①と比較し政府の管理は緩い。 ・期間5年の出資、2年目以降は一定の条件下で資金回収が可能。 ・出資企業の審査、経営アドバイスは内部担当者(5名)が実施。 <p>③Venture Business 基金</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基金はCapital Market Boardに登録 <p>④Fund of Fund</p> <ul style="list-style-type: none"> ・European Investment Fund、KOSGEB、Turkish Development Bankと共同出資して2008年に設立した基金 <p>⑤その他</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Technology Development Zoneへの投資 <ul style="list-style-type: none"> ・8,000万ドル：サイバーパーク/アンカラ

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4,000 万ドル：テクノパーク/イスタンブール これら、プロジェクトは終了。その他案件はなし。 ii) SME Technology Support Project <ul style="list-style-type: none"> ・ 世銀の支援で販売技術と経営ノウハウ強化プロジェクト（200 万ドル）に参加 ・ SME の定義は政府定義と同じ <p>3. 中小企業に関する課題（基金の視点より）</p> <p>①投資資金の回収機会が少ない 投資資金回収のための Secondary Market がない。回収方法は、</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 個別に投資家を発掘 ii) 当起業家への売り戻し、しかない。 <p>②Start-up 企業を含むため、税金逃れのため登録していない中小企業も多い。基金が支援を行う場合のネック</p> <p>③小企業では安価な労働力が競争力の源泉だったが、Global Economy の影響でその競争力が低下。 R&D はすぐには収益を生まず、企業には競争力強化のための投資への余裕がない。 ただし、国のインフレ率が 10%程度となり SME の R&D 意欲は出てきている。</p> <p>④Project の Management（プロジェクトの企画、進行管理、予算管理）ができない。 専門家等が不足し、将来性のある事業の計画や支援申請のための資料作成ができない。</p> <p>4. トルコの Consultancy Service</p> <p>①コンサルタントは増加傾向にあるが、質的レベルはバラバラ。 増加要因： 一因は、政府が数年来企業の R&D 支援に注力。予算規模は従来（約 2 億ドル）比数倍に増加、企業が R&D 支援申請の書類作りをコンサルタントに依頼したこと。</p> <p>②コンサルタントの i) 専門性の向上、ii) プロジェクト企画能力向上等が現在の課題。</p> <p>③KOSGEB は Accrediting System を制定してサービス向上に努める必要あり。</p> <p>④コンサルタントのサービス分野は、</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 技術力向上 ii) 金融調達力向上 iii) 各種支援等の申請のための書類作成支援、と考える。 <p>5. KOSGEB との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ①同基金の Board Member ②Korea Development Institute のプロジェクトで協力 ③Technology Development Project Support <p>6. 所見</p> <p>Technology Development Project Support で支援した中小企業の一層の発展を図るため、両機関が情報を連携共有して KOSGEB の支援枠組みで支援するなどの協力関係がない。 両機関の情報連携とコンサルティングサービス提供につなげる努力が必要。</p>
--	--

1. 日 時	2009年2月17日 10:00～11:15
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	トルコ貿易職工連合 (TESK)
4. 出席者	TESK : Mr. Naci SULKALAR, Secretary General 他2名 JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・トルコ貿易職工連合 (Confederation of Tradesmen and Artisan of Turkey : 以下、現地語略語名「TESK」) は、法律「Law of 507」によって1964年に設立されたトルコを代表する民間経営団体の1つである。TESKは3,266のサブ団体 (セクター別連合13、貿易職工連合82、地方の職能組合3,171) から構成されており、186万人が加盟している。 年間予算は、約2,000万ドルであり、メンバーフィー、ガゼット発行による収入が主な収入源となっている。 ・メンバーの多くは、家族経営などの小企業が主体となっている。 ・TESKの主要な活動は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①職業訓練〔16の Vocational Training and Technology Center (METEM) における訓練〕の実施、徒弟制度訓練の実施、職業訓練の質的向上のためのグループ (Investigation and Consultancy Group) の設置、職能証明書 (Assistant, master craftsman certificate) の発行 ②貿易職工者の登録窓口としての活動 ③EU、海外関係機関との窓口としての活動 ④小工業団地 (Small sized industry sites) 形成支援 ⑤必要に応じた調査研究 ・METEMは、MEKSAと共同で運営している場合が多い。しかしながら、比較的良好に運営されているセンターは限られており、多くのセンターは、活動資金面、運営面、等において問題がある。 ・個別企業に対するコンサルティングサービスは提供していないが、必要に応じて紹介している。ただし、TESKとして、コンサルタントのデータベースは構築していない。 ・TESKは、金融面からの支援 (企業へのファンド提供、等) は、実施していない。 ・中小企業が抱える課題は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①多くの中小企業は、事業運営を行うための資金が不足している (金融にアクセスできない)。 ②その他、企業の特性に応じて、さまざまな課題 (生産面、市場開拓面、等) を抱えている。 ・KOSGEBは40近いプロジェクトを実施しているが、これらのプロジェクトの恩恵を受けることのできる零細・小企業が限られている。 ・TESKは、資金面の不足だけでなく、運営スタッフ自体の不足、スタッフの能力の不足を抱えている。

1. 日 時	2009年2月17日 11:45～12:45
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	HalkBank
4. 出席者	HalkBank : Mr. R Guler, Loans Rel. Division Manager Mr. O Bilgin, Assistant Specialist Ms. S Yildirim, Assistant Specialist JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>1. Halkbank の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halkbank は、1932年に設立された国営銀行であり、国内に632の支店、1万2,460人のスタッフを有する。 • 経営概況は、2008年において、480億トルコリラ (TL) の資産 (うち預金資産は、3,750万ドル) を有し、貸出残高は、240億 TL である。 • Halkbank は、基本的には SME branch、Retail Branch、Corporate Branch、Commercial type Branch、その他の Mix - type Branch で構成されており、すべての業種、すべての規模の企業が貸出対象である。 <p>2. SME 支援活動</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halkbank は、国営銀行として、金融アクセスが困難な零細企業に対する支援として、政府資金を元に利子補填を実施している。通常の貸出金利分に対して、補填されるシステムである (一般的な現行金利は22%くらいである)。 企業への貸出条件は、①正規の企業として商工会議所等に登録されている企業であり、②企業が KOSGEB のデータベースにあることであり、貸出申請を行っている企業に対する審査を実施し、貸出基準をクリアするとこの利子補填を受けられるシステムとなっている。約250名の Analyst が審査を実施している。これらの Analyst に対する研修を特に重要であると考えており、Analyst 養成のためのトレーナーを抱えている。 • 中小企業が抱える課題は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①多くの中小企業は、家族経営のままであり、企業になっていない。 経営管理、ビジネス環境の変化に対応する能力が不足している。 ②市場開拓能力が不足している。 ③事業運営を行うための資金が不足している (金融にアクセスできない)。 ④技術力が不足している (さまざまな教育・訓練を受ける機会が不足している)。 ⑤長期資金の借入れができない (投資が困難である)。 <p>3. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halkbank は、現在、中小企業支援の一環として無料の E-Learning WEB サイトを作り、提供している。提供メニューは、経営管理、会計、市場開拓手法、等に関するものであり、アナトリア大学の協力を得て構築したものである。 • 将来的には、中小企業へのコンサルティングサービスを提供するシステムを構築したいと考えている。 <p>4. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halkbank は、研修を受け、実際に企業の貸出審査を行う Analyst を250名養成している。このような能力を有する Analyst を中小企業支援要員に組み込むことができれば、ローカルリソースの活用につながるのではないかとと思われる。

1. 日 時	2009年2月17日 13:50～15:00
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Turkish Foundation for Small and Medium Business (トルコ中小ビジネス財団：TOSYOY)
4. 出席者	TOSYOY : Mr. Nezhik Kuleyin, General Secretary Ms. Odul Melek Ozbiyik, Project Coordinator JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 251 の Trustee Member により 1989 年に設立 (NPO)。 ・ Board Member は 11 名、職員は 7 名。 ・ 設立目的は、当時 SME の概念になじみが薄く、SME の重要性を浸透させること。 ・ 活動内容は基金設立定款で規定。 ・ 基金の主力支援団体は 19 大都市の 19 中小企業関連団体 (含む労働団体) であり、関連団体の配下には約 3,000 社の SME が存在。 ・ 支援団体の大半は 251 の Trustee Member。 <p>公的機関のメンバーは、KOSGEB、Istanbul Chamber of Commerce、Undersecretariate of Foreign Trade、Treasury、General Directorate of EU、Ministry of Industry and Trade、大学等。</p> <p>民間機関メンバーは SME 団体等。</p> <p>2. 業 務</p> <p>①支援対象：全国の中小企業 (定義は政府の定義と同じ)</p> <p>②支援内容：Training、Seminar、Conference</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セミナー等の内容は、金融、マーケティング力、情報力、革新、経営力等。 その内容の決定は支援団体からの希望・意見による。 ・ 主たる参加企業は従業員 0～50 人の小企業 (製造業、商業)。 ・ 個別企業へのコンサルティングは原則なし。 プロジェクトでたまたま個別企業のコンサルティングをすることはある。 資金的余裕がなく、コンサルティングニーズは KOSGEB と連携。 ただし、中小企業のニーズに対応するためナノテクノロジーの会社とコンサルティング契約を締結 (2～3 カ月前)。 ・ 講師選択 <ul style="list-style-type: none"> i) Trustee Member の中から選定 ii) いなければ、有名会社に依頼 iii) トピックによっては、SPO、Treasury、税務署等に依頼 ・ 参加費用 特別のセミナー等を除き無料。ただし、政府の補助金はない。 プロジェクトを企画して支援団体から資金援助を受ける。さらに、セミナー等のスポンサーを募り資金を確保し経費に充当。なお、EU は経費の 7% を支援。 ・ セミナー等のイベント数 年 60 件程度、参加企業数は平均 50 社/件 また、Conference 参加企業は年約 1,000 社 参加企業数は年間 4,000～5,000 社 ・ 基金は EU 支援の 4project に参加、うち 1project を主催。その他、ドイツ基金支援のプロジェクトにも参加。 <p>3. 中小企業の課題</p> <p>①金 融</p> <p>資本が小さ過ぎ、銀行に差し入れる担保も不足。貸出金利が高い。 金利は借入形態 (長短、運転・設備) により決定 (中銀が決定、現状 22～25%)。 企業の Creditability は担保の掛目に反映、金利への反映はほとんどない。 なお、KOSGEB はゼロ金利ローンを提供。</p>

	<p>②Family Business が多い 資本力に欠ける。登記しない企業が多く、政府支援の対象ともならない。</p> <p>③熟練労働者がいない 企業に熟練者を雇う余裕がない。</p> <p>④中小企業の参加する市場が不安定</p> <p>4. KOSGEB のコンサルティングサービス</p> <p>①競争力強化のコンサルティングを望む（同基金の支援目的も競争力強化）。</p> <p>②企業のコンサルティングニーズと KOSGEB の紹介したコンサルティングとのミスマッチがときどき発生。二度と KOSGEB に依頼しない企業もあり。 例：ソフトウェアに係るコンサルティングを依頼した場合、KOSGEB は、依頼ニーズを満たしてくれる優れた企業が他にあってソフトウェアのコンサルティングができる企業（またはコンサルタント）としてデータ登録された中小企業（コンサルタント）以外は紹介できないとし、ミスマッチが発生。</p> <p>③KOSGEB のコンサルティングサービスはすべてアウトソーシングしているはず。 商工業に従事する中小企業でもコンサルタントができる人材を抱えている場合あり。 KOSGEB のコンサルティングは、独立コンサルタントまたは企業に勤める人材がコンサルティングを実施。</p> <p>④KOSGEB のサービス向上の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズに的確に対応できるよう、コンサルタント登録のデータ入力・管理（登録者数の増加と専門性の明確化）の改善。 ・KOSGEB 担当者の顧客ニーズの正確な把握・分析能力の向上、ニーズに合ったコンサルタントの紹介能力の向上。 ・コンサルタントの質の維持。
--	--

1. 日 時	2009年2月17日 14:00～14:45
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	トルコ認証庁 (TURKAK)
4. 出席者	TURKAK : Mr. I Aksov, General Secretary JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・トルコ認証庁 (Turkish Accreditation Agency : 現地語略語名 TURKAK) は、法律「Law of 4457」によって1999年に設立が決定され、実際の認証活動は、2001年よりスタートしている。TURKAKのミッションは、国内外の確立された標準に基づき、国内・海外の機関・企業に研究、認証、検査サービスの機会を与え、かつ、製品・サービス、システム、人材、機関に関する認証の国際的認知を高めることである。 ・TURKAKは、Ankaraにあるのみであり、32名の職員(今後46名に増員する予定)を有しており、組織的には、理事会の下に事務局があり、その傘下に、4つの部 (Laboratory Accreditation 部、Product/Service Accreditation 部、System Accreditation 部、Personnel Accreditation 部) と認証環境の整備を担当する4つの局 (Information Technology 局、International Relations 局、Training/Promotions 局、Personnel Administration and Affairs 局) を有している。 ・4つの部は、認証機関、製品・サービス、システム、人材に係る機関・企業に対する認証に係る事項を担当するものであり、各部は、担当分野の認証のための技術専門委員会の設置、認証作業、認証後の認証機関のモニタリング、等を担当している。また、4つの局は、認証環境整備、その他管理を担当するものであり、TURKAKの認証システムのIT利用促進、海外の認証機関の窓口、認証の必要性の啓発訓練・促進、人事関連、等を担当している。 ・現在、TURKAKが認証している機関・企業は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> 検量機関 (Testing Laboratories : 185 機関) 測量機関 (Calibration Laboratories : 51 機関) 品質管理機関 (Quality Management System Bodies : 5 機関) 検査機関 (Inspection Bodies : 37 機関) 製品証明機関 (Product Certificate : 6 機関) 人材認定機関 (Personnel Certificate : 8 機関) 人材に対する認証とは、個人に対する認証を行うのではなく、人材に対して認証を与えている機関・企業に対する認証を行うことを意味する。 ・TURKAKは、あくまで機関・企業に対する認証をするのであって、個人を認証するものではない。また、審査費用は、会社の規模に関係なく、審査する内容に応じて、一定額が定められている。 ・現在、TURKAKは、認証のための審査を行う要員を1,000人以上抱えている[ただし、正規雇用ではなく、審査業務に応じて支払う雇用契約となっている。審査要員志願者がTURKAKのHomepageより、Application Formをダウンロードし、応募するシステムであり、審査をパスした審査要員は、TURKAKのトレーナーから約4日間の研修を受け、その後、実際の審査をシニアの審査要員と一緒にすること(OJT)が義務づけられている]。 ・TURKAKは2004年まではトレーナーのためのトレーニングを実施したが、その後は、資金的問題もあり、実施していない。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TURKAKは、あくまで機関、企業に対する認証のみを行っており、中小企業を支援するコンサルタント個人に対してはいかなる認証もできない。それゆえ、TURKAK

	<p>を中小企業診断士制度構築の際の認証機関としてのアクターとすることはできないが、TURKAK は、1,000 人以上の認証審査要員に関するデータを構築しており、そのノウハウは参考になるものである。</p>
--	--

1. 日 時	2009年2月17日 15:15～16:30
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	トルコ商工会議所連合会 (TOBB)
4. 出席者	TOBB : Dr. M Lale, Head of Industry Department Mr. M Ozcam, SME Center Ms. M N Aydin, Assistant Expert SME Center JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・トルコ商工会議所連合会 (Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey : 以下、現地語略語名「TOBB」と記載) は、1922年に設立されたトルコを代表する非営利民間経営団体である。TOBBは362のサブ団体 (商工会議所175、商業会議所60、工業会議所12、流通会議所113、海運会議所2) から構成されており、加盟企業は約130万社である。 ・TOBBは、4つの使命 (①トルコ企業のリード、②民間セクターの要望の政治への反映、③民間セクターのアイデア・意見を取り上げること、④中小企業の公正なシェアの確保) を掲げ、以下の取り組みを実施している。 (中小企業振興に資する支援) ・金融面からの支援として、KOSGEBと協力して、Credit Guarantee Fund Corporationを設立し、中小企業の金融アクセス支援を行っている。このファンドは、すべての中小企業に対するものであり、TOBBのメンバーであるというような融資のための資格は設けていない。ただし、中小企業に限られるため、雇用者数が250人以上は、支援対象外となっている。 ・技術面からの支援として、2003年よりEUのファンド提供を得て、全国に15カ所のEUトルコビジネスセンター (EU Turkish Business Center : 通称 ABIGEM) を設立している。 ・第1フェーズ : 2002～2006年 3つのセンター (Kocaeli, Gaziantep, Izmir) が設立された (予算 : 1,700万ユーロ)。 ・第2フェーズ : 2008～2012年 現在12のセンターが設立されており、これらのセンターの機能強化が実施される (予算 : 3,500万ユーロ)。 ・センターには4～5名の運営スタッフが配置され、中小企業に対する支援 (研修の実施)、トレーナーに対する支援、等が実施されている。 現在、センター全体で100名以上のコンサルタントを有している。 ・企業は、研修費用として200～300TLを支払う必要がある。 ・これらのセンターのなかで、採算がとれているのは、今のところ、最初に設置された3つのセンター (Kocaeli, Gaziantep, Izmir) のみである。 ・これらのセンターは、基本的には既に存在している企業に対する支援が中心であり、KOSGEB傘下の企業開発センター (IGEM)、技術開発センター (TEKMER) 等は、起業家に対する支援が中心となっており、相互の活動は競合しない。 ・KOSGEBは、コンサルタントの認証を実施すべきである。どこに有能なコンサルタントがいるのかを明確にすべきである。 ・将来的には、ABIGEMにあるコンサルタントをKOSGEBのデータベースに入れたいと思っている。 ・KOSGEBとJICAが協力して、中小企業支援を行う際、既存の団体 (Chamber) を有効に活用することを強く勧める。 ・中小企業が抱える課題は、以下のとおりである。

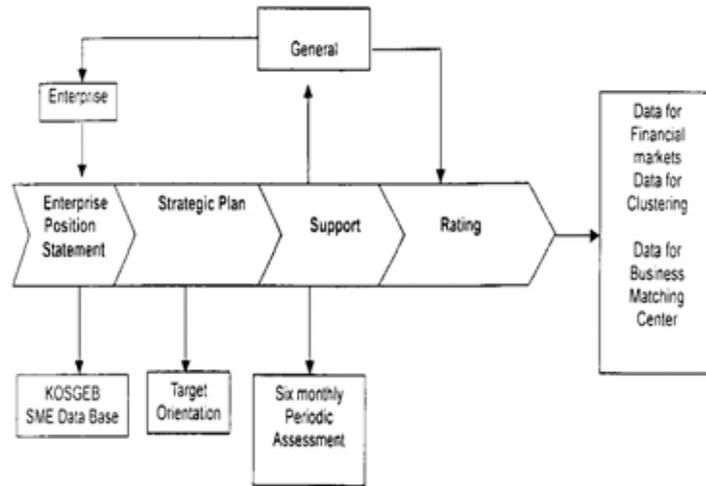
- | | |
|--|---|
| | <p>①多くの中小企業に対して、コンサルティングの対価を支払うという考えが十分浸透していない。</p> <p>②製造業の生産管理技術は不足している。</p> <p>③市場開拓能力、特に、海外市場開拓能力が不足している。</p> <p>④事業運営を行うための資金が不足している（金融にアクセスできない）。</p> <p>⑤多くの中小企業は、中小企業振興機関をうまく活用できていない。</p> <p>⑥トルコ全体として、起業、経営管理、生産管理、輸出手続きに関するコンサルティングサービスを提供できる優秀な人材が不足している。</p> <p>⑥KOSGEB の有するコンサルタントサービス人材登録バンク制度に関して、登録人材の育成（質の確保）、人材の評価が不十分である。</p> <p>(所感)</p> <p>・TOBB は EU トルコビジネスセンター (EU Turkish Business Center : ABIGEM) を設立し、活動を実施しており、ABIGEM に属するコンサルタントに対する認証をいかに取り扱うかは、極めて重要である。</p> |
|--|---|

1. 日 時	2009年2月17日 15:50～17:00
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations (職業訓練・小規模産業支援財団：MEKSA)
4. 出席者	MEKSA : Dr. Jur. Irfan Yazman, Secretary General Mr. Yusuf Akbuga, Project Manager JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1985年：ドイツをモデルに設立。 1986年：Vocational Training Law が施行され活動開始。 ・ドイツをモデルとした理由は、Social Institution としての役割がトルコとドイツでは似通っていると考えられていたため。実際は、ドイツの方がはるかに近代化されていた。 ・設立メンバー 省庁：KOSGEB、Halkbank、国民教育省、労働福祉省 民間：ESK、TOBB、TURK (労働組合連合会)、TISK (経営者団体) 等の団体 ・基金の Board Member には KOSGEB や TOBB のほか、商品取引所等も参加 <p>2. 職業訓練業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Vocational Training としては学校教育での理論学習と Apprenticeship があるが、MEKSA は手工業者等の支援をめざし後者を優先 [1990年代の終わりまでドイツ技術協力公社 (GTZ) が支援]。 ・全国 12 都市に 23 の Training Center を設立、職業訓練を実施。 実地教育には、1 日コースや 1 週間コース等もあり。 対象業種は商工業のほか、サービス業や農業分野も若干ある。 経営者、労働者それぞれに向けたコースがあり、原則無料。 ・予算は独立予算であるが EU の支援があり、ドイツ、スイスも支援。 ・講師は大学教授、大学のマスターコースの人材、製造業、実業家等約 170 人をプール。 <p>3. 信用保証業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1991年、職業訓練を受けた研修生の企業支援 (開業等) を主目的にした株式会社形態の Credit Guarantee Fund を設立。 KOSGEB、TOBB 等が資金を出して 1994 年に業務開始。 ・企業が銀行経由で申し込めば 80% の信用リスクを保証。 ・現在、全国に 10 支店あり 25 銀行と提携。現在まで数千社に保証。 ・保証承諾審査のため、社内担当者 (約 100 人) が企業を訪問、帳簿の記入状況、設備・機器・道具の状況、プロジェクトの妥当性等を審査。 なお、他の保証機関として、Credit Guarantee Cooperative あるが小口ローン (2 万 5,000TL) で手工業者向けが中心。 <p>4. Accrediting System</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MEKSA は世銀の支援で 250 の Occupational Standard を作成したがトルコの実態に合わず途中で凍結した。理由は、世銀は米国方式の制度づくりを進めたため、Occupational Standard と欧州方式の Vocational Standard との間に齟齬が発生したことによる。 ・その後、60 の Occupational Standard づくりから再開、徐々に増加中。 ・2006年、Vocational Qualification Authority を設立、2007年 12 月に規則を制定して活動開始 (KOSGEB は Board Member に参加)。 Vocational Standard を管理、Certification も発行。 将来は、High Education Council が担当していた Accrediting も担当する予定。 ただし、Certification 発行の基礎となる試験は Bank for Questionnaire が担当。 Vocational Training の教育カリキュラム等 Education Standard は国民教育省が担当。 Vocational Qualification Authority は独立の官庁 (ただし、労働福祉省に半分所属)。

	<p>5. コンサルティングサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> • SME はコンサルティングフィーを払わず KOSGEB が支援。 SME へのコンサルティングは必要だが、TESK 等の内部にコンサルティング部門をもつ方がより効果的（ドイツでは SME の 65% が業界団体内コンサルタントを利用）。 • トルコでは、すべての企業は TESK や TOBB に加入義務あり。 TESK や TOBB は民間団体とはいえ、企業登録の機関であり、輸出入の Certificate を発行する権限も有する。その意味で強大な権限を有し収入も多いが、企業支援の面では、サービスが貧弱。もっと Vocational Training、Consultation に注力すべきである。 <p>6. SME の課題</p> <ol style="list-style-type: none"> ①経営についてのノウハウがないことが最大の問題。 ②金融問題も大きいがノウハウがないことに比べれば小さな課題。 したがって、Vocational Training とコンサルティングサービスは極めて重要。 ③コンサルティングサービスとして包括的（金融、法務、技術、税金、事業環境等）なサービスが望まれるが、指導料が高すぎて SME は有効に活用できない。 <p>7. 所見</p> <p>Vocational Qualification Authority の活動の方向性と現状の調査はコンサルタントの認定制度を検討するうえで必要と思われる。JICA トルコ事務所にアポの可能性打診中。</p>
--	--

1. 日 時	2009年2月18日 14:00～16:45												
2. 場 所	Ankara												
3. 面談先	KOSGEB												
4. 出席者	<p>KOSGEB : Mr. H Tuysuz, Head of Department Human Resources Mr. H Guner, Director of Entrepreneurship Development Directorate Mr. M Omerbeyglu, Head of Finance Department Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development Department 他2名</p> <p>JICA トルコ事務所 : Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA コンサルタント (小西、居合)</p>												
5. 面談内容	<p>KOSGEB の概要を以下のとおり確認した。</p> <p>1. 2009年度予算</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th> <th>予算 (TL)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中小企業支援費</td> <td>254,526,000</td> </tr> <tr> <td>資本支出費</td> <td>9,373,000</td> </tr> <tr> <td>製品・サービス購入費</td> <td>27,057,000</td> </tr> <tr> <td>人件費</td> <td>36,874,000</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>327,830,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>・収入源：すべて政府予算からであり、外部からの資金はない。</p> <p>2. KOSGEB の人員構成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中央、地方に総計 1,418 名（818 名の正規職員と 600 名の契約職員：事務管理、清掃等）が配置されている。 ・Ankara 本部には、282 名が配置され、地方には 536 名（IGEM418 名、TEKMER118 名）が配置されている。 ・現在 818 名のスタッフのうち、274 名は中小企業専門家（SME Expert）であり、そのうちの 213 名は中小企業専門家アシスタント（SME Expert Assistants）である。 <p>3. 中小企業支援の基本プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に中小企業に対する技術支援としては、中小企業から KOSGEB（IGEM、TEKMER）に対して出された戦略書（Strategic Paper）に対して、SME Expert が戦略書を評価し、企業が必要とする支援を精査し、KOSGEB が有する 40 項目の支プログラムの中から適切な支援プログラムを選択し、コンサルタントを中小企業に紹介しており、最終的には、中小企業に対して、6 カ月間の支援期間に対する事後評価を行うものである。この場合、中小企業は、KOSGEB よりコンサルタント料の一部補助（20～50%）を受けることが可能である。 	項 目	予算 (TL)	中小企業支援費	254,526,000	資本支出費	9,373,000	製品・サービス購入費	27,057,000	人件費	36,874,000	合 計	327,830,000
項 目	予算 (TL)												
中小企業支援費	254,526,000												
資本支出費	9,373,000												
製品・サービス購入費	27,057,000												
人件費	36,874,000												
合 計	327,830,000												

KOSGEB Support Model



企業支援概念図

- ・十分認識しておくべき点は、SME Expert はコンサルタントではなくプログラム運営管理者であることである（SME Expert になるためには、大卒、かつ、KOSGEB に入ったあと、特定のテーマに関して研修を行い、3 年後の資格審査をパスする必要がある）。

また、コンサルタントは、KOSGEB にデータベースとして存在するが、これらのコンサルタントの登録基準（大学卒、コンサルタントが有する資格証明書、等）が非常に甘く、コンサルタントの能力に大きな差がある点である。加えて、多くのコンサルタントは、一般的な分野（経営管理、等）に登録しており、特定のセクターに関する支援を実施し得る能力を有するコンサルタントが不足している。

4. 金融面からの支援

金融機関への資金提供を通じた中小企業クレジットラインの提供

- ①銀行への利息分補填を通じた金融機関への資金提供（ゼロ利息）

市場開拓、新規雇用、IT 関連整備、機械・装置購入、製造業職工育成、等の分野

（2008 年に、ゼロ利息を取り扱い得る銀行は、国営銀行 3 行から、民間銀行に拡大され、利子補填額も 10 万 TL から 20 万 TL に拡大され、かつ、返済期間も 24 カ月から 48 カ月に延びている）

- ②信用保証機関の設立支援：Credit Guarantee Fund Corporation（KGF A.S）への資金提供

5. 地方での支援

- ・企業開発センター（Enterprise Development Center：IGEM）35 カ所の中小企業への提供サービスの内容

- ①コンサルティング機会の提供
- ②訓練機会の提供
- ③研究サービス機会の提供
- ④情報提供

- ・技術開発センター（Technology Development Center：TEKMER）の中小企業への提供サービスの内容

- ①中小企業による R&D プロジェクト支援
- ②高付加価値製品、製造技術システム構築支援
- ③KOSGEB による技術・革新支援
- ④大学と産業界の連携強化促進

6. KOSGEB が抱える課題

- ・情報収集（中小企業数、中小企業が抱える課題・支援ニーズのタイムリーな把握及びその把握内容を迅速に関係する部署に伝えるシステム、等）機能が不十分である。
- ・より効率的な支援体制を構築するための中央での人材育成〔管理能力の向上に対するキャパシティ・ディベロップメント（管理能力向上研修、等）〕が不十分である。
- ・ドナー、経営・産業団体などの他の中小企業支援機関との連携が不十分である。他の支援機関が実施している支援内容を十分には把握しておらず、効率的な支援が実施されていない。
- ・中央・地方にかかわらず、KOSGEB において、より効率的な中小企業支援を管理する人材（中小企業支援政策を実際に実施するための能力：プロジェクトマネジメント能力）が不足している。
- ・中小企業への訓練・コンサルティング支援を標準化し、管理する能力が不足している。
- ・KOSGEB が有するコンサルタントの能力が不足している。

7. その他

- ・KOSGEB の考える認証対象となるコンサルタントは、KOSGEB に登録するコンサルタントだけでなく、トルコにいるコンサルタント全部としたいと考えている（この点は、総裁にも確認する必要がある）。

8. 所 感

- ・効率的な中小企業支援を行うためには、コンサルタントの認証などによるコンサルタント能力の質の担保だけでなく、KOSGEB が有する SME Expert、マネジメント層に対するキャパシティ・ディベロップメントなど、総合的な能力強化が必要であるように思われる。

1. 日 時	2009年2月18日 16:15～17:10
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Association of Turkish Consulting Engineers and Architects (TMMMB)
4. 出席者	TMMMB : Mr. Yuksel i. Tonguc, Secretary Member of Board Ms. Cigdem ALP, Director JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1980年に設立された建設・土木に関連するコンサルティング・エンジニア協会。 ・会員数はコンサルティング・エンジニアに従事する130社の代表または個人から成る180名〔潜在的な会員候補者(社)数は200〕。 ・経営、財務両面で独立したNGO。 ・協会の実際的な設立意義： 建設土木関連のコンサルティング業務を受注した際、自社に乏しい技術・知識・専門的ノウハウを必要とする場合も多く、そのための相互支援。 ・Membership： 1987年：International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) に加盟 2001年：European Federation of Concrete Admixture Associations (EFCA) に加盟 社団法人日本コンサルティング・エンジニア協会 (AJCE) とも連携 <p>2. 会員が関係する組織の概要・規模(数字で表現)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員5,000人、技術者3,000人、売上高3億5,000万ドル。 ・会員構成： 従業員25人以下の企業からの会員・個人が65% 25～100人以下の企業から20% 100人以上の企業から10% ・会員の50%は建設関連に従事、また59%は外国での土木・建築関連業務の経験あり。 <p>3. KOSGEB との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会員(個人、出身企業)の大半は政府定義での中小企業。 ・しかし、今まで法律はKOSGEBにサービス産業への支援を認めておらず、何回かKOSGEBに政府支援を要請したものの、拒否された。 例えば、協会メンバー(個人、会社)は外国での建設に係る設計やマネジメントサービス等いわばアイデアを輸出して外貨獲得に貢献しているが、KOSGEBの支援規則では製品の輸出企業でないと支援できない。 ・外国での建設に係る設計やマネジメントサービスはトルコからの建設資材の輸出を誘発、更にはトルコ製品の輸出市場の拡大に寄与すると説明しても、KOSGEBは動かなかつた。 Mr. Yuksel i. Tonguc の会社の例： ①5年前にダム設計の会社を設立。設計のためのソフト購入が必要になり、資金援助とソフトを使いこなせるスタッフの教育支援をKOSGEBに要請したが同社が製造業でないこと理由に拒否された。 ②7年前、EUでの建設プロジェクトを受注、必要なエンジニアの養成をオランダのコンサルティング・エンジニア協会と共同で教育訓練をすることになったがトルコ政府からの支援はなし。 ・しかし、サービス産業へのKOSGEBの支援を可能にする法案が現在審議中、協会の期待は大きい。 <p>4. 所 見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トルコの建設業は広く海外で活動しており、関連サービスの提供も活発。 ・コンサルティング・エンジニア協会の局長の発言は、サービス産業への支援では、サービス産業それ自体だけを近視眼的に判断しないで、同産業のつくりだす波及効果をグローバルな視点からの確に分析・評価する能力を養い、適切な支援メニューを提案することがKOSGEBスタッフに求められていることを示す好事例。

1. 日 時	2009年2月19日 9:30～10:50
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB
4. 出席者	KOSGEB : Mr. Mehmet Tezyetis, Enterprise Development Center Manager Mr. Emre GurleYlk Kobi Uzmant Mr. Fatih Rustu Keles Ms. Cigdem Alp, Director JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要 設立：1992年 職員：正規職員は34名、契約職員は16名 Expertは28名（うち4名はAssistant Expert、また17名はField officer。28名のうち優秀なのは15名程度。したがって、1人で400社も担当しているExpertもいる） 予算：2億TL 地域主要産業：金属加工、機械、医療機器、プラスチック、繊維、食品、家具 対象企業数：4,500社。Database上の企業は3,500社（含むKastamono、Cankiri地域企業） 支援企業数：融資は1,500社、その他サービスが1,000社。Activeな企業は500社 業務： ①事務所が工業地帯にあり独自にクラスター形成活動を展開中。Metal、machinery、Defense産業が対象 ②ゼロ金利ローン（雇用増加、輸出、機械産業の企業がメリットを享受） KOSGEBに来た企業には借入書類の作成等をアドバイス、ROAD MAPを説明。 （SMEはRAOD MAPを遂行する方法や施策の概念を知らないことも多い） ローン金額（雇用増加での申請の場合）は、雇用増が1～9人までが2万5,000TL、1人雇用するごとに2,000TLプラス。Max1億TL。 ゼロ金利ローンの適用を受けるには i) 税金を払っている ii) 年金保険料の未払い等の負債がないこと が、必須条件である（会社が赤字か否かは問わない）。 その他の条件は特になく、ゼロ金利ローンの諾否の最終的な判断はExpertしだい。</p> <p>2. Expert ①Expert ・ 職責であり資格（職務）ではない。職責維持の試験もない。 ・ Managerになるには最低8年のExpertの職務歴が必要。Managerになる際、特に試験はない。 ・ 所長にはコネでなる人も多く、必ずしもExpertの経歴が十分あるわけではない。</p> <p>②研 修 ・ 毎年、受ける科目により1～6日間の研修が課され、6カ月の研修もある。 ・ 外国での研修制度もある（ここ2年ほどはないが、再開方向で検討中）。 ・ In-service Management Directorateが1年前に要望を調査、KOSGEBの経営戦略も加味し年初に研修計画決定。 ・ 短期研修は必須、長期派遣の場合、一定の評価を受けた職員が派遣されるが評価基準は知らない。</p> <p>③仕事の評価 ・ Efficiency、Productivity支援（KOSGEBの38の支援施策をどれだけ企業に実施したか）数が要素。 ・ Field Expertは年に200社は訪問。</p> <p>④Expertの異動 ・ 本人の希望と、異動希望先で空席が合致すれば可能。</p>

	<p>⑤Incentive</p> <ul style="list-style-type: none"> ・優秀者には 1 カ月のボーナスの支給規定があるが、實際上、最近では 1 度払われたきり。 <p>⑥課題・その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事はゼロ金利ローンの支援業務が多く、Expert は自らが培ってきた専門性を生かせる業務に必ずしも就けていない。 ・以上、さまざまな事情から、全体に“大過なく仕事をする”姿勢になりがち。 ・企業の Database 化とコンサルタントの Database 化の Consolidation が必要。 <p>3. コンサルタントの問題点</p> <p>①SME が選択したコンサルタントの仕事ぶりを follow up できない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業にコンサルタントを紹介しても、企業が近くにあるとは限らず、KOSGEB に Monitoring する権限はあってもフォローできない。Monitoring ルールもあいまい。 ・OSTEM 事務所専属の外部コンサルタントはおらず、コンサルタントの把握が難しい。 <p>②有能なコンサルタントが不足。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Business Plan を作成できるコンサルタントが少ない。 ・申請書類を集めることしかできないコンサルタントもおり、企業に信頼されない。 ・コンサルタントの大半が 35 歳以下で経験が少ない。 <p>③企業にはコンサルタントを利用する習慣がない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業は費用がかかるのでコンサルタントを使わず自分でやろうとする。 <p>④大学教授はコンサルティングを行っても、法律上、フィーは大学の収入となり、教授へのインセンティブが働かない。</p> <p>⑤経営問題のコンサルティングをしても成功したのか否か評価基準がない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントの Evaluation の Criteria の明確化が重要。 <p>⑥コンサルティング料の規定がない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有能なコンサルタント、あるいはどのような要望にも対応できる大手コンサルティング会社は金払いの良い大企業に目が向く。 ・したがって、KOSGEB は Vital な能力あるコンサルタントを確保できない。
--	--

1. 日 時	2009年2月19日 11:00～12:00
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB Ankara Regional Center
4. 出席者	KOSGEB : Mr. M Tezyetis, Director Mr. L Sagman, SME Expert 他 8 名 Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development Department JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. Ankara Regional Center の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 : 1992 年 ・ 予算 : 年間 200 万ドル ・ 職員数 : 総計 50 名 (正規 34 名 + 契約 16 名、うち : SME Expert 28 名) ・ 支援企業 : 年間 3,500 社 <p>2. センターの抱える課題</p> <ol style="list-style-type: none"> ① センターの戦略立案の能力が不足している。 ② 有能な人員確保が困難である。 ③ 中小企業のクラスター形成ができていない。 ④ 中小企業に関する情報収集が不十分である。 ⑤ マネジメント、SME Expert の能力が不十分である。 <p>(当方より、日本の中小企業白書、施策ガイド、中小企業大学校に関して、説明をしたところ、非常に興味を示し、「日本の知見を学びたい、特に、トルコでは、中小企業大学校が必要ではないか」とのセンター長よりのコメントを得た)</p> <p>3. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ センターを改革したいという強い意識を有している点は、高く評価できる。

1. 日 時	2009年2月19日 11:00～12:10
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB 登録コンサルタント
4. 出席者	<p>コンサルタント：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IKADA Consulting Ltd. : Mr. Pinar Adanau, Business Development Coordinator Social Development Project ・ OZGEN : Mr. Taner Ozgen ・ Akdan Danismanlik Lt. : Ms. Niliifer Ariak ・ YESIL GUC Energy & Enviroment Consultancy : Ms. Tuuin Keskin ・ ETIK : Ms. Atila Cinar ・ PMC : Mr. Ayhan Apaydin ・ Ekodenge Environmental Engineering and Consulting LTD. : Ms. Gosde Yilmaz <p>JICA コンサルタント (小西、居合)</p>
5. 面談内容	<p>1. 出席コンサルタントの自己紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ OZGEN : コンサルタントではなく貿易商社。TV で SME 向け指導。 ・ Akdan : State Development Bank に勤務。1995 年退職して KOSGEB のコンサルタント養成コースを受講後、開業。外国貿易、EU、UN Grant 関連のコンサルティング。 ・ ETIK : QC、ISO、CE マークの指導。 ・ YESIL GUC : EIA のエネルギー部門に勤務。退職してエネルギーマネジメントや省エネルギーのコンサルティング。 ・ PMC : 農業関連の経営指導、人材開発、都市開発の Project Management、Investment、Finance。 <p>2. コンサルタント</p> <p>①現 状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アンカラには有能なコンサルティングファームは 15 社程度しかなく、少なすぎる。(イスタンブールは結構良いコンサルタントがいる)。 ・ 能力ある人がコンサルタント業務に就く傾向にはある。 ・ 企業のコンサルティングニーズの 10%程度しか満たせていない。 ・ SME は、いまだ情報や知恵に金を出す習慣に乏しい。 なお、コンサルティングを受ける場合、小さな企業は経営のすべてにわたるコンサルティングを希望、規模が大きくなるほど特定分野に絞ってコンサルティングを依頼。 ・ トルコには、法的に存在の認められたコンサルタント協会はなし。 コンサルタントの質的向上と発展を図るため協会が必要。 ・ コンサルタント料金体系があいまい。 質的に劣るコンサルタントが信じられないような低料金でコンサルティングを受注する場合がある。 <p>②コンサルタント試験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルタントの試験があった方がベター (顧客側の視点)。 エネルギー関連の専門コンサルタントには資格試験が課されている。 ・ しかし、試験を実施する場合は、当面は初級、中級程度の試験にとどめ、試験が定着したところでより難しい試験に移行すべき。 ・ 試験に合格したコンサルタントにはサラリーや収入が相応に反映されるべき。 <p>③中小企業向けコンサルティング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SME へのコンサルティングでは、i) コンサルティング費用の補助と ii) Accreditation が必要。 ・ SME は質の劣るコンサルタントに当たることを経験 (あるいは専門性のミスマッチング) することがあるが、現在のコンサルタントのデータベースでは reference 検証ができない。 ・ その回避には、データベースを整備してコンサルタントの厳格なカテゴリー (例 : 化学、金属加工専門等) 別管理が必要。

	<ul style="list-style-type: none"> • また、コンサルタントのデータベースへの Scoring System の導入も有効。判断要素として、経験（例：CE Marking の指導経験）、diploma 等が試験以上に重要。 • コンサルティング開始前に、コンサルタントが自発的に Diagnosis を実施し企業の真のニーズ把握に努めることはない。 • コンサルタントは、SME から依頼があり KOSGEB が支援を認めた分野（マーケティングの依頼なら、マーケティング分野）のコンサルティングのみ実行するのが一般的。 時には、企業の真のコンサルティングニーズはマーケティングではないと KOSGEB に通知して、コンサルティングを辞退するコンサルタントもいる。 • 中小企業のコンサルティングでは専門知識だけでなくジェネラリストとしての Accreditation が必要なことは理解できる。 <p>④その他</p> <ul style="list-style-type: none"> • エネルギーコンサルタント協会の場合、協会は会員の仕事を monitoring する。 • コンサルティング業務を始めた動機は、SME にコンサルティングニーズがあると感じたため。 • トルコの SME には Good Management が重要であるが、専門性を磨くことも課題。
--	--

1. 日 時	2009年2月19日 14:00～14:45
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	OSTIM 社
4. 出席者	OSTIM : Mr. A Cortu, Project Coordinator Mr. A Arici, Region Manager KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development Department 他4名 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. OSTIM の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 : 1967 年 ・ OSTIM (産業団地開発を実施している企業) は、民間企業ながら、トルコで産業団地 (Organized Industrial Site) を造った。OSTIM が造成した産業団地は、トルコで最も成功している産業団地の1つである。 (設立が 1967 年と古く、その当時から政府資金は全く入っていない。また、政府からの税免除などのインセンティブも与えられていない)。 ・ 産業団地には、現在 5,000 社が入っており、5 万人の雇用を創出している。 5,000 社の 80% は零細・小企業であり、20% は中規模企業である。 ・ 入居企業は、金属加工、プラスチック、繊維、建設、等さまざまなセクターに属している。 ・ OSTIM が成功している理由として、産業団地内に電力供給等の整備をしているほか、企業に対して、支援ニーズを確認し、さまざまな支援プロジェクトを実施していることなどが挙げられる。 ・ 支援プロジェクト例 EU からファンドを得て、高校を卒業した学生に対して、技術教育を実施し、全員を産業団地内の企業に就職させたほか、中小企業の支援ニーズに基づき、1 週間程度の研修を実施している。 <p>2. OSTIM からみた中小企業の抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 必要に応じて団地内の支援ニーズ調査を行っており、OSTIM からみた中小企業の抱える課題は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ① 市場開拓能力が不足している。 ② 生産技術力が不足している。 ③ ファイナンスが不足している。 <p>3. KOSGEB の支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の多くは、KOSGEB の活動を十分には理解していない。 ・ たとえ、KOSGEB の存在を知っていたとしても、多くの中小企業は、KOSGEB へのアクセスを途中であきらめる傾向がある。 (KOSGEB に提出するさまざまな手続きが複雑であることも、その原因のひとつである) <p>4. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB の活動を企業に対して十分認知させる活動が必要である。

1. 日 時	2009年2月19日 15:20～15:50
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Shahin 社
4. 出席者	Shahin : Mr. Tugrul Sahin JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要 設 立：1977年 従業員：13名 (Technical Staff 2名、Manager & Administration 2名、労働者 9名) 業 務：セメント産業で使う機械の歯車等の製造。OSTIN 工業団地に 1工場 (本社) 売 上：150万ドル、国内 80%、間接輸出 (ドイツ等) 20%</p> <p>2. 課 題 ①トルコで資材が調達できずドイツより輸入。 ②以下の事情より、他には特に課題はない。 ・業務を拡大するつもりはなく、新たな市場開拓も必要ない。 ・同社は業界ではよく知られた存在で、マーケティングしなくても注文は来る。 ・セメント業界のみと取引しており技術的な課題はない。 ・業界で 30年以上取引しており、業界事情を熟知。 ・自己資金の範囲内で事業をしており銀行借入れなし。 ・人材は Apprenticeship で訓練した研修生のなかから採用しており、質的な問題はなく、定着率も良い。</p> <p>3. KOSGEB との関係 ・KOSGEB にコンサルティングを依頼して立腹したことがある。 ・KOSGEB の ROAD MAP に沿った準備作業が複雑で段階を追っていくのが大変。要求書類が多いうえ、書類作成は Website を見て行うが質問があっても Expert に直接聞くことができない。 ・Expert に質問しても、説明が人により異なる。 ・また、申請に伴う質問状の内容が不明確 (例：“何か問題ありますか？”との質問あり。漠然としすぎてどのように答えていいか分からない) うえ、40ページにもなる。 ・そしてようやく準備したら、コンサルティングサービスの予算がもうないと KOSGEB に断られた。</p>

1. 日 時	2009年2月19日 16:00～16:30
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Triko 社
4. 出席者	Triko : Mr. H Uluirmak 他 1 名 KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development Department 他 4 名 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：2003 年 ・ 従業員：45 名（うち製造関係 32 名） ・ 生產品目：アパレル（マフラー等） ・ 売上高：150～200 万米ドル ・ 販売先：国内 100% <p>2. 企業が抱える課題</p> <p>Triko 社が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①金融アクセスが困難である。 ②生産技術が不足している ③デザインが古い。 ④人件費が高い。 ⑤市場が縮小している。 <p>3. KOSGEB の支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB の実施している 40 の支援のなかで「Credit Support（金利の全額補填）」を受けようと応募したが、応募の際の書類作成がとても複雑であり、自身では作成できず、社外の経理担当にお願いした。 申請書に書く内容が多すぎる。 ・ 「Credit Support」の申請後、KOSGEB の SME Expert との 2 回の面談後、受理された。Credit の受理に関して、申請が受理されるか、あるいは、されないかの判断が SME Expert によって異なる。評価が SME Expert の個人の判断に委ねられる。 <p>4. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB は支援を受けるための手続きを簡素化すべきである。 ・ KOSGEB は、企業からの支援申請に対する審査基準を明確にし、企業に対して提示する必要がある。

1. 日 時	2009年2月19日 17:00～17:30
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	Dubi Hamile 社
4. 出席者	Dubi Hamile : Mr. K Icer 他1名 KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development Department 他4名 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：2002年 ・ 従業員：48名（うち製造関係34名） ・ 生產品目：アパレル（女性衣服） ・ 売上高：150万米ドル ・ 販売先：国内90%、海外10%（中東向け） <p>2. 企業が抱える課題</p> <p>Dubi Hamile 社が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①金融アクセスが困難である。 ②高金利である。 ③借入りに担保が必要である。 ④生産技術が不足している。 ⑤市場開拓能力が不足している（特に、海外）。 <p>3. KOSGEB の支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB の実施している40の支援のなかで「Trade Fair Support」を受けようと応募したが、最終的には受理されなかった。 （税金を支払っていること、Debtがないことが条件の1つであるが、応募したとき、税金の滞納があり、受理されなかった。） ・ 応募の際の書類作成が、とても複雑であり、自身では作成できず、社内の経理担当にお願いした。 ・ 別のサポートを受けようとした際、訪問するたびに担当者（SME Expert）が代わり、要求する事項が変わった。この点は、是非改善すべきである。 <p>4. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援を受けるための手続きを簡素化すべきであり、かつ、KOSGEB の SME Expert のキャパシティ・ビルディング、支援レベルの統一を図る必要がある。

1. 日 時	2009年2月20日 9:00～10:00
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	IGEM (Trabzon) Karadeniz Technical University TEKMER (Trabzon)
4. 出席者	KOSGEB : Mr. G S Usta, Center Director, IGEM Mr.M Turhal, Director, TEKMER JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>1. IGEM Trabzon の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1993年 ・ 予算：N/A ・ 職員数：総計13名（正規10名＋契約3名、うち：SME Expert 6名） このうち、4名のSME Expertは採用したばかりである。 ・ 主要活動内容 <ul style="list-style-type: none"> ① コンサルティング機会の提供 ② 訓練機会の提供 ③ 研究サービス (IGEM内には施設を有しておらず、外部施設を借りている) ④ 情報提供 ・ 年間サポート企業数：これまで2,000社の企業データベースを有しているが、2008年現在、実際にサポートした企業は500社であり、そのうち400社は、Credit Supportに関するものである。 <p>2. IGEM Trabzon の抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 有能な人員確保が困難である。 ② マネジメント、SME Expertの能力が不十分である。 ③ 支援の提供内容・レベルと中小企業が求める支援の内容・レベルが一致していない。 (高度な海外市場開拓を求める企業に対して、適するコンサルタントがいない。 Trabzonには、5名のコンサルタントがいるのみである) <p>3. TEKMER Trabzon の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1993年 ・ 予算：N/A ・ 職員数：総計3名 (正規3名、うちSME Expert 2名) ・ 有している企業データ：20社 <p>・ TEKMERの基本活動</p> <p>全国20カ所のTEKMERは革新的企業家(Innovative Entrepreneurs)と中小企業支援を目的とし、以下のサービスの提供を実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業によるR&Dプロジェクト支援 ② 高付加価値製品、製造技術システム構築支援 ③ KOSGEBによる技術・革新支援 ④ 大学と産業界の連携強化促進 <p>・ TEKMER Trabzonは、具体的な支援活動は、起業スペースの提供、コンサルティングの提供、その他(原料・設備の提供、経営管理、財務、市場開拓の訓練の実施、大学からの追加的コンサルティングサービスの提供)、等である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2008年、6社のR&D支援(機械のデザイン支援、バイオ支援)を実施した。 2社：起業家 4社：既存企業

	<p>4. TEKMER Trabzon の抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none">①技術支援には、費用がかかるが、予算が不十分である。②SME Expert の能力が不足している。 <p>5. IGEM、TEKMER からみた中小企業の抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none">①中小企業の人材育成（経営管理・技術等）ができていない。 <p>6. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none">• Ankara の IGEM と比較して、Trabzon の IGEM、TEKMER の規模・予算は、明らかに小さい。実施し得る内容に限界があるように思われる。今後活動を展開していく ABIGEM（Trabzon）との活動のすみ分けを行い、より効率的な支援を実施する必要がある。
--	---

1. 日 時	2009年2月20日 9:00～10:10
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	KOSGEB Trabzon Enterprise Development Center (IGEM)
4. 出席者	IGEM : Mr. G. Selcuk Usta, Center Director JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 面談者 (Assistant) Expert Buket Civil、Hakan Demirci、Sedat Corak、A. Gajla Yilmaz、Seguk Donmez、Kursa Mazsum</p> <p>2. Expert の構成・概要</p> <p>① 1Expert と 4Assistant Expert、1Accountant で構成 1Expert は職歴 13 年 4Assistant Expert は 2 カ月 Accountant Expert は 1.5 年 所長は 4 カ月前に Expert より昇格</p> <p>② 最近 4 人増員。その理由は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以前 7 人の Expert がいたが、昇格、転勤、退職で Expert 1 人になり雇用。 ・ Assistant Expert ばかり 4 人増やした理由は、 <ul style="list-style-type: none"> ① 他事務所から転勤したいという Expert はほとんどいない ② 失業率を考えると当地出身者を雇用するのが合理的 ③ 他事務所でも Expert は不足気味 <p>3. 従業業務</p> <p>① 事務所の担当地域は 4Province</p> <p>② 企業数 1,275 社、Active 企業は約 500 社 今後サービス産業が追加になると企業数は 5 倍になる。 Assistant Expert が 1 人平均既存先を 100 社、潜在先 200 社担当。Expert は全体統括。</p> <p>③ 主な業務 (当事務所にとり重要順)</p> <p>施策の優先順位づけは各地域事務所に多く委ねられている。</p> <p>i) Employment Subsidy</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2～4 年制大学卒を雇用した場合、a) 18 カ月給与の 80% の補助、b) 必要な訓練費用の補助 ・ 大学卒業生 600 人のデータベースあり。企業にとっては、優秀な学卒を採用して品質向上、業容拡大をめざす好機。 ・ Employment Authority から 3 カ月ごとに就職希望者 (学卒) のデータを入手、必要な分類を施し独自にデータベース化 (1 年半前より開始)。 ・ 本業務が当事務所の第一業務の理由： <ul style="list-style-type: none"> a) 当地は農業中心、有能な学卒を雇える産業が少ない b) 高失業率 (当地 13.2%) の克服 c) Training Support も支援して当地全体のレベルアップを図る <p>ii) Fair</p> <p>iii) Consultancy Service</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本件での主な業務は、 <ul style="list-style-type: none"> a) コンサルタントの Database 化 (プール化) b) コンサルティング費用の 80% 補助 c) 企業ニーズの分析と確認 <p>iv) Certification 取得 (ISO19000、ISO14000、ISO22000、CE Marking) 品質管理 (ISO 認証取得等) に係る補助は、認証費用として 1 件 2,500TL 補助、Max4 件 (1 万 TL) まで。</p> <p>v) その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済危機もあり、ゼロ金利ローンの推進も始めた (今年の計画に入れたばかり)。 ・ 支援プログラムは固定が 32、金融等が 6 (金融では機械産業向け等 4 プログラム)。

4. Expert としての能力

- ① 中小企業の産業分野はさまざまであるが、特定産業の Engineer としての専門的背景をもつことが重要。
- ② 自己研鑽や OJT、Off-JT で実践的能力を磨く。
- ③ 専門以外に機械関連、製造関連、会計等幅広い知識を 2~4 年かけて習得。

KOSGEB 本部の支援：

Assistant Expert；新人 1 年目、3 月にオリエンテーション（1 カ月、1 週ごと幾つかの事務所で研修）、2 年目、Technical Training Course に参加（2 カ月）

5. SME の課題

- ① 60~70% の企業が訓練不足。
オーナーも教育・訓練水準は低い。多くは、父等より訓練を受けた程度。
- ② 起業家精神が旺盛だか、協調性に欠ける。理由は、
 - i) 他人を信用しない
 - ii) 大半が自己中心的

6. コンサルタントの課題

- ① 当事務所はたった 6 名のコンサルタントをプール。
今後の発展を考えると管轄 4 地域全体で 30 人（プール）必要。
（コンサルタント会社は計 10 社あるのみ）
- ② 一般にコンサルタントの質が低い。

質の低い理由：

- i) コンサル料が安い
- ii) 田舎なため有能なコンサルタントが住まない
- iii) コンサルティングの機会や教育・訓練を受ける機会が少ない

なお、コンサルタントの現実的な評価は、会社組織の場合は本部が評価（当地コンサルタント会社の大半はアンカラやイスタンブールの支店）、KOSGEB プールのコンサルタントについては、KOSGEB の Expert が評価。

1. 日 時	2009年2月20日 10:05～10:20
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	Trabzon Chamber of Commerce and Industry（トラブゾン商工会議所：TCCI）
4. 出席者	TCCI：Mr. H Gurhan, General Secretary KOSGEB：Mr. G S Usta, Center Director, IGEM Mr. M Turhal, Director, TEKMER JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブゾン商工会議所（Trabzon Chamber of Commerce and Industry：TCCI）は、1884年に設立された民間経営団体である。 ・トラブゾン商工会議所は TOBB 傘下の経営団体であり、貿易企業を中心として、7,500社が加盟している。 <p>（中小企業振興に資する支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商工会議所としては、金融面からの支援は実施していない。 ・貿易企業が多く、市場開拓に関するセミナー、等を開催している。 <p>・中小企業が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①経営管理能力が不足している。 ②特に、金融面での課題（資金不足、銀行からの借入れが困難）が多い。 ③市場開拓能力、特に、海外市場開拓能力が不足している。 <p>（訪問日当日は商工会議所の役員改選が重なり、十分な時間が取れなかった）</p>

1. 日 時	2009年2月20日 10:20～11:30
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	ABIGEM Trabzon Business Center
4. 出席者	ABIGEM : Mr. Yunus Emre Katranci, Business Center Director JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 面談者 Consultant Gijlhan Unsal、Emine Eryuzlui、Lale Yilmazturk、Bilgen Akmerner、Yunus tmre Katranci</p> <p>2. EU プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ EU 支援プロジェクト (コンサルタント料の補助。金額は 4,600 万ユーロ/2 年間) を 2008 年後半より開始。 (2000 年に Gantep、Kogaedi、Izmir で開始された ABIGEM のコンサルティングサービスは、2008 年 EU の支援を得て新たなプロジェクトとしてスタート) ・ 当地では昨年末、7 名を full-time コンサルタントとして雇用、訓練中。 ・ 求人広告で応募してきた者に、Diploma の確認、身元照会、2 回以上の面談等を通じて決定。試験はない。 ・ コンサルタントの Background は多様 ・ 採用基準： <ul style="list-style-type: none"> ①4 年以上の職務歴 ②国際的な Project (EU、USAID) への 1 年以上の参加経験 ③英語ができる ・ 7 名の主な業務は会社ニーズの分析、コンサルティングを行うコンサルタントの管理。 ・ 現在 7 名を訓練中で、その後、実際にコンサルティングを行うローカルコンサルタントを訓練予定 (なお、コンサルタントを兼業しているような Businessman は訓練しない)。 ・ 当地の主な対象は食品加工関連 SME。 ・ コンサルティングプロジェクトは 1 カ月前より始動、現在 6～7 社と契約。今年中に 100 社に拡大予定。 ・ コンサルティングの内容は、包括的な企業指導、企業イメージ向上、生産性向上、経営指導、貿易指導等さまざま。 ・ KOGEB と ABIGEM とのコンサルティングサービスの違いは、KOGEB はコンサルティング費用に対する補助、ABIGEM はコンサルタントを直接派遣。 <p>3. コンサルタントの評価基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価基準は TOBB、EU が決定することでよく知らない。 ・ 現場では、①経験、②専門性、③募集プロジェクトでの有効性、で判断。 <p>4. Accreditation System</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業や支援機関がコンサルタントを選択する際の効率化のため有効。すべての専門分野で実施されることが望ましい。 ・ 当地にはコンサルタントが少なく、コンサルタント業務・機能への世間の認知が先決。Accreditation System は次の段階の課題。 <p>5. 中小企業の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ①Working Capital が不足 理由は、 <ul style="list-style-type: none"> i) 日常的な財務管理が不足 ii) 財務計画がない ②情報チャネルが少ない SME は政府の支援施策をよく知らない。 EU 支援によるコンサルティングシステム構築は 2008 年に始まったばかりで KOSGEB との協力は今後の課題。

	<p>③外国語に弱い したがって、外国の優れた技術情報に欠ける。</p> <p>④Family Business で経営能力がない。</p> <p>⑤プロジェクトや品質管理のための Documentation ができない。</p> <p>6. 民間コンサルタントの課題 (Ms. Zuhre Kavuncuoglu / Revizyon 社)</p> <p>①コンサルタントを開業する場合、何の基準もない。 玉石混合で世間の評価もバラバラ。</p> <p>②偽コンサルタントに対する政府の罰則がない。 外国で、さも立派なコンサルタント資格を取ったように見せる会社が出現。</p> <p>③偽コンサルタント、質の落ちるコンサルタントの出現で有能なコンサルタントまで駆逐される。</p> <p>④コンサルタントを訓練する機関がない。 (Ms. Zuhre Kavuncuoglu がコンサルタントになった動機等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従前 Food Engineer をしており、パートタイマーとして商工会議所で働いたが、そこで多くの企業を知った。 ・コンサルタントを開業して自由に活動すれば、多くの企業の発展に貢献できると考えた。 ・ABIGEM、KOSGEB には、食品関連の最新情報の提供、カイゼン等トルコにはない経営ノウハウの Training の開催を希望。
--	---

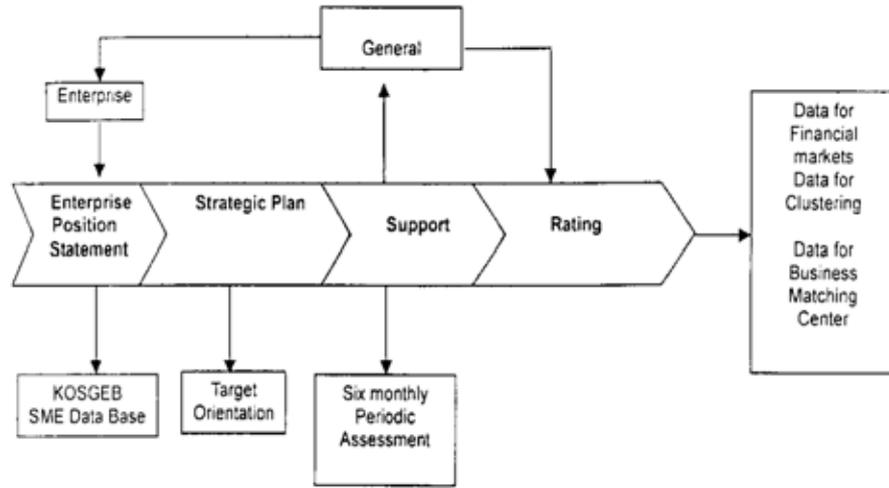
1. 日 時	2009年2月20日 10:30～11:15
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	ABIGEM
4. 出席者	ABIGEM : Mr. Yunus Emre Katranci, Business Center Director KOSGEB : Mr. G S Usta, Center Director, IGEM Mr. M Turhal, Director, TEKMER JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>・ ABIEGM の概要は、TOBB との面談記録に記載したように、以下のとおりである。 (ABIGEM の基本的枠組み)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>2003年よりEUのファンド提供を得て、全国に15カ所のEUトルコビジネスセンター (EU Turkish Business Center : ABIGEM) を設立している。 第1フェーズ:2002～2006年 3つのセンター(Kocaeli, Gaziantep, Izmir) が設立された。(予算:1,700万ユーロ) 第2フェーズ:2008～2012年 現在12のセンターが設立されており、これらのセンターの機能強化が実施される。(予算:3,500万ユーロ) センターには4～5名の運営スタッフが配置され、中小企業に対する支援(研修の実施)、トレーナーに対する支援、等が実施されている。 現在、センター全体で100名以上のコンサルタントを有している。 企業は、研修費用として200～300TLを支払う必要がある。 これらのセンターのなかで、採算が取れているのは、今のところ、最初に設置された3つのセンター(Kocaeli, Gaziantep, Izmir)のみである。</p> </div> <p>・ Trabzon ABIGEM (EU Turkey Business Center) は、EU と TOBB の支援を受け、2008年11月に設立されたばかりである。</p> <p>・ 予算:300万ユーロ 職員数:7名(うち4名はコンサルタント) コンサルタント分野:ビジネス管理、IT、ファイナンス、市場開拓</p> <p>・ コンサルタントの選定の3つの基準は、①4年間の実務経験、②少なくとも1年以上のドナーなどでのTA経験、③英語が話せること、である。</p> <p>・ 4人のコンサルタントのうち3人は、Trabzon 以外からリクルートしている。</p> <p>・ Trabzon で ABIGEM を設立する際、100社以上の中小企業に面談し、支援ニーズ(中小企業が課題とする)の高い上記4つの分野を選定している。</p> <p>・ 中小企業への支援は、①センターでのセミナー、訓練の実施、②企業へのコンサルタント派遣の形をとっている。</p> <p>・ 中小企業が支払う費用は、25ユーロ/日と低く設定している。</p> <p>・ 15のABIGEMは、毎月1回センター長が会議を行い、課題・支援ニーズ、支援方法のあり方を共有している。</p> <p>(所感)</p> <p>・ ABIEGM は、自立性、持続性を意識した活動が基本であり、質の高いサービスを提供して、対価を得るという考え方であり、学ぶべき点でもある</p> <p>・ ABIGEM と KOSGEB の関係は、補完的な関係になり得る。 ABIGEM は、あくまでコンサルティングの提供を行う機関であり、KOSGEB は、中小企業の支援要請を受け、適切な支援を実施し得る支援機関(コンサルタント)を紹介</p>

	<p>介する機関であるからである。TOBB の面談において記載したように、ABIGEM は、将来的には、ABIGEM が抱えるコンサルタントを KOSGEB のコンサルタントのデータベースに入れ、ABIGEM の有する支援機能（コンサルタント）を有効活用されることを望んでいる。その意味において、補完的になり得る。</p>
--	---

1. 日 時	2009 年 2 月 20 日 13:20～13:50
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	KOSGEB Technology Development Center (TEKMER)
4. 出席者	KOSGEB : Mr. Mehmet Turhal, Director JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. センター構成人員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当センターの人員は 3 名 ・所長は Electronic Engineer、2 名の Expert は、Mechanical Engineer 1 名、Business Engineer 1 名 <p>2. Expert の教育育成方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・方針はアンカラ本部に依存。しかし、実際には本部にも明確な計画はないように見える。 ・KOSGEB は地方のセンターの要望が通りにくい組織である。 ・その結果、センターと大学とが協力して育成することになり、修士、博士課程履修を奨励。 <p>3. コンサルタントの利用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Incubation Center 入居の中小企業へのコンサルティングは、まず入居している大学教授に依頼し、Technical Consulting Service を受ける。 ・大学教授に適任者がいない場合（例：ISO9000）には外部コンサルタントに依頼。 <p>4. アウトソーシングの課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学当局がコンサルタントを紹介してくれるが、20%程度のハズレがある。 ・Accreditation System があればそのミスマッチの確率を低減できよう。 ・もっとも、大学教授でもどの分野に本当に強いのかよく分からず、個人的つながりで中小企業に紹介しているのが現状。 ・企業のホームドクターのような機能のある日本の中小企業診断士制度は、創設当初は困難も多いが定着するだろう。 <p>5. 所 見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Expert の育成方針と結果のフォロー・評価方法の調査も必要。

1. 日 時	2009年2月20日 14:15～15:30
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	Carrmen 社
4. 出席者	Carrmen : Mr. S Cincil Mr. M K Aldirim KOSGEB : Mr. G S Usta, Center Director IGEM Mr. M Turhal, Director, TEKMER Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development Department JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1998年 ・ 従業員：80名 ・ 生産品目：アパレル（女性衣服） ・ 売上高：400万米ドル ・ 販売先：海外100%（オランダのみ） <p>もともとオランダの会社（Amsterdam）であったが、生産拠点をトルコに移転した。本社は、既にトルコであるが、デザイン部門のみ、オランダに残している。</p> <p>2. 企業が抱える課題</p> <p>Carrmen 社が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①優秀な人材（生産）が不足している。 ②生産技術力が低い（人材育成は、内部訓練のみである）。 ③市場開拓能力が不足している（参入が容易なセクターであり、競争が厳しい）。 <p>3. KOSGEB の支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB の実施している 40support のなかで「Credit Support（金利の全額補填）」を受け、SME Expert による審査後、ゼロ金利（金利分の KOSGEB による補填）の権利を得たが、最終的には、貸出先である銀行からの融資を受けることができなかった。銀行での複雑な手続きなども問題である。 ・ Credit Support のような金融面からの支援を増やしてほしい。 ・ KOSGEB の提供メニューをあまり知らない。 <p>4. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB は中小企業への支援メニューに関する情報を提供することは必要不可欠である。KOSGEB がより効率的な支援を行うためには、情報収集・分析、プログラム立案への反映・実施、結果に対する評価の実施の一連のプロセスの確立だけでなく、いかに有益な情報（KOSGEB に関する情報だけでなく、他の連携機関、民間団体、企業が有する情報、ノウハウ、等）を提供するかが極めて重要であると思われる。 ・ Carrmen 社が「SME Expert による審査後、ゼロ金利（金利分の KOSGEB による補填）の権利を得たが、最終的には、貸出先である銀行からの融資を受けることができなかった」ということは、SME Expert の審査能力自体が不十分であった、あるいは、審査プロセスでの第三者（上司）によるチェックが不十分であったことなどが考えられる。 <p>SME Expert の審査能力向上などのキャパシティ・ディベロップメントを図る必要があるが、さらに、SME Expert の審査プロセスをいかに効率化し、透明化するかなど、KOSGEB の最も重要な 40 の支援モデル全体に対する見直しが必要であるように思われる。</p>

KOSGEB Support Model



(打合せ後、工場を見学させて頂いた)

1. 日 時	2009年2月20日 15:50～16:50
2. 場 所	Trabzon
3. 面談先	FILPEN 社
4. 出席者	FILPEN : Mr. Huseiyn Basturk, President of the Board Mr. Ergun Basturk, Member of the Board JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1998年創業、2004年には市場を求めてロシアにJV工場を建設。 ・ 従業員は Trabzon に 34名 (実践的な職業訓練をしてくれる学校がなく、頼りになる Operator は不在)、ロシア工場が 65名。 ・ 売上は 800万ドル (Trabzon) ・ 輸出比率は 15% (グルジア、アゼルバイジャン、ロシア、カザフスタン、タジキスタン、アルメニア、イラク等)。 <p>2. 当社の課題</p> <p>①設備過剰 設備の稼働率は 30%前後。 中小企業は将来の予測能力に欠け、公表の市場調査レポートは信頼できない。同社も予測ができなかった。</p> <p>②質の良い従業員が雇用できない 十分な実地訓練を受けた学生がいらない。</p> <p>③R&D に投資できない 確実な市場予測ができないなかでの投資はリスクが大き過ぎる。</p> <p>3. トルコの実情</p> <p>①中堅企業のオーナーの多くは学歴がなく、短期的な視点で稼いできた人物が多い。</p> <p>②したがって、地道な技術革新、経営革新は苦手。</p> <p>③自分で工夫するより、他人の物まねや安易な生産設備の購入で済ませて何ら工夫をせず、付加価値の付かない製品を生産している。</p> <p>④技術者について、高学歴の技術者は理論ばかり勉強して実践に弱く、机上の理論に陥り、現場の技術者は学歴がなく理論に弱くて経験頼り。両者の連携ができていない。</p> <p>4. KOSGEB からの支援</p> <p>①Patent 取得での支援、ラミネート加工技術開発、Thermoplastic 等、数件の支援を受けた。</p> <p>②コンサルティングサービスニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> i) トルコ国内で得られるサービスは一般的すぎて企業ニーズに適合しない。 ii) 外国の特定分野での実践的なコンサルティング (例: 具体的な生産過程の改善アイデア) が欲しい。 iii) 一般に、中小企業は外国の機械を購入しても改良や工夫意欲に欠け、改良等を図るためにコンサルティングを依頼することは少ない。したがって、その分、コンサルタントも育たない。

1. 日 時	2009年2月21日 14:15～14:45
2. 場 所	Adana
3. 面談先	IGEM Adana
4. 出席者	IGEM : Mr. H Sucu, Director 他 5 名 KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. IGEM Adana の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 : 1991 年 (稼働は 1992 年) ・ 予算 : N/A ・ 職員数 : 総計 21 名 (正規 14 名 + 契約 7 名、うち SME Expert 7 名) <p>2. 主要活動内容</p> <ol style="list-style-type: none"> ① コンサルティング (Consulting) 機会の提供 ② 訓練 (Training) 機会の提供 ③ 研究サービス (Laboratory Service) <ul style="list-style-type: none"> 外部に Textile work laboratory (KOSGEB から 4 名派遣)、Metal work laboratory (KOSGEB から 1 名派遣) があり、実験などの場を提供している。 ④ 情報提供 (Information provision) ⑤ その他 (雇用促進) <ul style="list-style-type: none"> 例 : 雇用増大のため、大学卒業者の雇用を創出した場合、18 カ月間、給与の 60% を補填した (これは、KOSGEB 支援プログラムの 1 つ)。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 年間サポート企業数 : これまで 5,000 社の企業データベースを有しているが、2008 年現在、実際にサポートした企業に関して、金融面からの支援が 900 社 (1,500 万 TL)、その他支援 (130 万 TL) が 150 社である。 ・ アダナ州には、4 万 9,000 社の企業があり、そのうち、7,000 社が製造業に属する企業である。 <p>3. IGEM Adana の抱える課題</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 予算・職員数が少ない。 ② KOSGEB 全体の組織が官僚的である。 ③ 人材が不足している (マネジメント、SME Expert の能力が不十分である)。 ④ 支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない (市場開拓のための支援が不十分、等)。

1. 日 時	2009年2月21日 14:10～14:45
2. 場 所	Adana
3. 面談先	KOSGEB Adana
4. 出席者	KOSGEB Adana : Mr. Hamit Sucu, Director, IGEM Adana JICA : 上田 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 当事務所の Expert</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所属 Expert7名のうち2名が Assistant Expert (うち1名は近々Expertに昇格)。Expertの勤続は平均10年。 ・ Expertの Trainingはすべてアンカラ主導で実施。生産技術に係る基礎知識も学び、カイゼンや5S等も1～2日コースで学ぶ。 <p>2. 外部コンサルタント</p> <ol style="list-style-type: none"> ①Adanaのコンサルタントはアンカラやイスタンブールのコンサルタントより能力は低い、KOSGEBの最低限の要求は満たしている。 ②当地コンサルタントは主にISO等の指導に従事。日本の“カイゼン”をやっているコンサルタントはいる。 ③自称コンサルタントは50名ほどいるが、能力のあるコンサルタントは10名(社)程度しかおらず不足している。 ④現状、当地のコンサルタントが身につけるべき知識・ノウハウ分野は、 <ol style="list-style-type: none"> i) マーケティング ii) 輸 出 iii) 技術関連 である。 現状の経済危機を受けて、特にi)とii)に関する情報のSMEへの提供能力が重要。 ⑤事情は刻々変化しているが、AdanaはトルコのTextile輸出の30%を占めており、Textileに関連する指導・情報提供は重要。 <p>3. 所 見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルタントの Accreditationでは、地域的特色の反映も必要かもしれない。

1. 日 時	2009年2月21日 15:15～16:15
2. 場 所	Adana
3. 面談先	TESLA 社
4. 出席者	TESLA : Mr. M Altiok 他 1 名 KOSGEB:1 名 JICA : 上田 JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>1. 企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立年：2004年 ・従業員：22名（うち製造関係 N/A 名） ・生產品目：自動車部品（バス用シートカバー、カーテン、赤ちゃん用バッグ等） ・販売先：自動車メーカー（TEMSA：三菱バス生産企業、BMC、等） ・売上高：N/A ・販売先：国内 100% <p>2. 企業が抱える課題</p> <p>TESLA 社が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①人材が不足している。特に、有能な生産技術要員（Well-qualified technical staff）あるいは IT 関係を取り扱える要員が不足している。 ②市場開拓能力（特に海外）が不足している。 （自動社部品の輸出を支援できるセクター Specific なコンサルタントがいない） ③顧客が限られている。 ④事業資金が不足している。 <p>3. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TESLA は、ISO9001 を取得している。 <p>4. KOSGEB の支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・KOSGEB の実施している 40 の支援のなかで「R&D Support（新技術開発支援のための一部費用補填）」を受けて成功した（応募の際の書類作成は、複雑ではあるが、申請に問題はなかった）。 <p>5. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TESLA は、自動車部品に関する海外市場開拓を重要視しているが、このための支援を行えるコンサルタントは、極めて少ないとコメントしている。 <p>中小企業の支援を考える場合、一般的なレベル（ビジネスプランの書き方の基本、等）に対するコンサルティングと特定のセクターに関する、あるいは、一般的でない更に高度な特定のコンサルティングを必要とする企業が存在している。それゆえ、コンサルタントの認証を検討する場合、どの分野・レベルを認証対象とするかは極めて重要である。</p> <p>支援ニーズに基づく認証制度の構築を考えるべきである。5S、カイゼンなどの基本的レベルの内容は、講義を通じて習得可能である。そのような支援ニーズの企業が存在しているが、他方、実際にどのようなこと（作業工程分析、ラインバランス分析、QC 改善活動、ABC 分析、等）をどのような手順で行い、どのような判断をする必要があるのかを具体的に支援できるコンサルティングを望む中小企業が多数存在している。このことは、製造業だけでなく、他の分野やサービス業においても、同様である。</p> <p>コンサルタントに対する認証制度を高度な資格認定を目的とするならば、レベルの高いコンサルタントをターゲットとすることになるが、そういった支援リソースがいるのかどうか、どうやって、これらのリソースを資格認定に取り込むことができるか等を詳細に検討する必要がある。</p> <p>有益なリソースが資格を取得するためには、これらのリソースに対する何らかのイン</p>

センティブが必要である。

例：ひとつの考え方

現在 100TL のコンサルティングの 20% (20TL) を KOSGEB が補填しているが、認定を受けたコンサルタントが支援を実施する場合は、コンサルタント料を 120TL とし、40TL を KOSGEB が負担する（この場合、中小企業の負担分 80TL は変更ない）。

認定制度の構築の際には、KOSGEB のコンサルタントに関する詳細なデータベース（職歴、資格、等を精査したうえで、企業に適切なコンサルタントを紹介できるデータベース）を構築すべきである。

また、認定制度は、特定の分野（経営管理、市場開拓、生産管理）が考えられるが、認定分野に入らない特定の分野（金型加工、危険物取り扱い、樹脂成型、特定のセクター、等）のデータベースを構築することも補完的には必要であるように思われる。この点は、極めて重要である。（将来的には、もしかしたら、日本の技術士のような資格認証制度も必要かもしれない）。

また、認定対象は、専門コンサルタント以外の企業関係者、技能訓練機関の講師なども想定する必要があるかもしれない。

- KOSGEB の支援対象は、これまで製造業（GDP の 19%）が中心であったが、ミッションの見直しを進めている。KOSGEB がサービスセクター（GDP の 62%）を更なる支援対象とすることが決定された場合（1 カ月以内に決定予定）、必要となる支援は更に多様化（特に、市場開拓分野、等）させる必要があり、その点を考慮した認証制度のあり方を模索する必要がある。
- トルコ輸出促進センター（IGEME）はアンカラにはあるが、Adana にはない。トルコ国内にあるリソースを有効に活用して、例えば、Adana において海外市場開拓のためのセミナーの開催、あるいは、海外トレードフェア参加を IGEME と KOSGEB が連携して促すなど、政府機能との連携は必要不可欠である。

（面談時、工場内を見学させて頂いた）

1. 日 時	2009年2月21日 15:20～16:10
2. 場 所	Adana
3. 面談先	SISLAN
4. 出席者	SISLAN : Mr. Mehmet Bacaksizlar, Chairman of Board Mr. Batuhan Bacaksizlar, Production Manager JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <p>①1975年に設立、現在は3人の息子が手伝っている。 ②従業員220人(季節工を入れると250人)。 ③製品は自動車や船のディーゼルエンジン用シリンダー(基本的にAftermarket用製品、OEM生産もある)。 ④生産量は1,500t(2008年)、金額は未公表。 ⑤売上の90%は輸出(EU、米国、中東、極東)。 ⑥当社の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術に係る Reorganization (世代間の技術移転、新技術の導入) 現状、他には技術も含め大きな課題はない。 <p>2. 本件関連プロジェクト</p> <p>①日本の生産技術である、5S、カイゼン等に関する知識は少しあり、部分的に実施。 ②本件関連プロジェクトが本格的化し、Pilot Project で日本の技術指導者がトルコに来て自動車関連企業の従業員訓練をしてくれることは歓迎する。 ③Pilot Project を当地で考えるなら、Adana の特徴である農業や石油産業の連携・振興も考慮してくれると良い。また、トルコの強みである中東諸国への経済的、技術的影響力も考慮すべきである。</p> <p>3. トルコの中小企業一般的課題</p> <p>①世界的な経済危機に苦しんでいる。 ②労働者の訓練が不十分。 一般労働者から Engineer に至るまで、実践能力が不十分。汚れる仕事、重労働を忌避する傾向にある。 ③企業、産業間等での連携協力(情報交換、技術協力・移転)の文化はなく、今後の課題。</p> <p>4. 所 見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Accreditation 制度をつくる場合、認定の要件(または試験科目)に“連携”を入れて関係者の“連携”の重要性への関心を高めるのも一案。

1. 日 時	2008年2月21日 16:45～17:15
2. 場 所	Adana
3. 面談先	Adana Industry and Business Association (ADSIAD)
4. 出席者	ADSIAD : Mr. B Avci, General Secretary 他1名 KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> • Adana Industry and Business Association (現地語略語名 ADSIAD) は、1991年に設立された民間経営団体であり、Confederation 団体である TURKONFED の傘下にある。ADSAID は104のサブ団体から構成されており、総計200社近い企業が加盟している。 • メンバーの多くは、小・零細企業であり、企業が所属するセクターは、製造業、繊維、小売り、等である。 • ADSIAD の主要な活動は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①加盟メンバーの利益を守ること (ロビー活動、あるいは、地域内で新規投資が行われる際、加盟企業に不利益がないように監視すること、等) ②ドナーなどの支援機関との連携 EU からファンドを得て、Youth Training Program を実施している。 • 中小企業が抱える課題は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①多くの中小企業は、優秀な人材の確保、育成ができていない。 ②世界金融危機後、海外市場開拓能力が不足している。 ③IT を使いこなす能力が不足している。 (IT インフラ整備の遅れも影響している。) ④社員の教育・訓練が不足している。

1. 日 時	2009年2月21日 17:20～17:50
2. 場 所	Adana
3. 面談先	KOBUGEM
4. 出席者	KOBUGEM : Mr. Baris Avci, General Manager JICA : 上田 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 当地コンサルタント</p> <p>①当地の有能なコンサルタントは10人(社)。 10人では少な過ぎて、中小企業のニーズのすべての分野をカバーできるわけでない。</p> <p>②大半のコンサルタントはISO等品質管理コンサルティングに従事。</p> <p>③当地でも、ABIGEMのEUとの共同プロジェクトが間もなく始まり、中小企業へのコンサルティングが少しは充実すると期待。</p> <p>④ISO等品質管理のほかに、今後重要なSME向けコンサルティング分野は、 i) Family Businessの会社組織化支援 ii) ブランド戦略 iii) IT戦略等 である。</p> <p>⑤中小企業のコンサルティングは収益性の良いものではないが、大企業向けコンサルティングの機会はほとんどない。 (大企業はイスタンブール等に本社があり、本社でコンサルタントを雇用する)</p> <p>2. 当地コンサルティングに係る課題</p> <p>①中小企業には、アイデアに対して対価を払う習慣がまだない</p> <p>②Accrediting Systemがない i) そのため質の悪いコンサルタントとのUnfairな競争を強いられる。 質の悪いコンサルタントは秘書もスタッフも抱えておらず経費がかからない。その分、低料金を提示して仕事を取ろうとし、SMEはそれに乗じて、値引きを要求してくる。 ii) 闇経済の助長 質の悪いコンサルタントはコンサルティング料に対する領収書も発行しない。</p> <p>③Association of Management Consultant/イスタンブールの活動は不活発 i) Mr. Baris Avciもメンバーだが何もしてくれない。 ii) 新知識やTraining面でイスタンブールに遅れる。 iii) コンサルティングのためにイスタンブールから出張すれば費用が4,000TLはかかり、企業は高いコンサル料を強いられる。</p> <p>3. KOSGEBのコンサルタントプールシステム</p> <p>①Mr. Baris Avciもプールに入っているが課題が多い。 i) KOSGEBはお役所的で登録のための書類が多すぎる。 ii) プールのデータベースでは、コンサルタントの確立したClassificationが成されていない。 iii) データ登録にはコンサルタントの質に関する基準がなく、有能なコンサルタントは質の悪いコンサルタントと一緒にされたくないと、プールに登録しない。 iv) その結果、KOSGEBは有能なコンサルタントを確保できない。</p> <p>②データ登録内容： 1) 氏名、2) 住所、3) 電話、Fax、4) コンサルティング分野(経営、人事、マーケティング、品質管理等) なお、登録コンサルタント2,000名のうち約9割が品質管理で登録、マーケティング等の登録は少なく企業ニーズに十分応えられない。</p> <p>③KOSGEBが支援するコンサルティングの収益性は低い KOSGEB支援のコンサルティングでは1,000ドル稼ぐのに何度も企業を訪問しなくてはならないが、トルコ技術開発財団(TTGV)依頼の場合7回訪問して2万ドル稼げる。</p>

- ④当地の企業のニーズに敏感に反応してコンサルティングを続けざるを得ない。
- ・イスタンブールのコンサルタントは例えば TQC 専門家として全国を飛び回って稼げばよいが、地場コンサルタントは当地企業のニーズに受け身的に合わざるを得ない。
 - ・現在は、企業化、ブランド戦略、GCI 病院指導等が中心。

4. 日本の経営ノウハウ

- ①Mr. Baris Avci はカイゼン、6 シグマ、5S 等のコンサルティングもできるが企業から依頼が来ない。
(個人事業の法人化支援の際、カイゼン等も少し指導しているが料金の追加は不可)
- ②KOSGEB 規則では、SME から依頼のあった指導項目にしか補助ができない。
KOSGEB 側からは、例えば“カイゼン”を企業に推薦し補助することはできない。
- ③企業の認知度が低く、優秀な企業しか 5S 等の指導を依頼して来ない。ISO も当初は認知度が低かったが、実質的な強制力が加わると SME は競って ISO 認証を受けた。

5. Accreditation System

- ①システム設計にあたっては
- i) コンサルタントに認定対象となる項目の訓練を施す
 - ii) そのうえで System を構築する
 - iii) System 運用状況を定期的に検証する仕組みを取り込むべき
- ②上記 i) について、TQC、5S 等科目ごとの Accreditation System もひとつの考え方。
- ③専門性と幅広い経営指導力を融合した (いわばホームドクター機能) Accreditation を設計することには賛成 (Mr. Baris Avci は実際の企業指導時に実行している)。
- ④Accreditation System はルコでも根づくと思える。

6. 所見

- ①Accreditation System には一定のインセンティブが必要
- 例：
- Expert : Accreditation を取得したものは、Manager 等への昇格資格が 1～2 年早く取得できる。
- Consultant : i) KOSGEB は Accreditation を取得したコンサルタントのみ SME に紹介
ii) コンサル料を引き上げる (企業負担は引き上げず、補助金を引き上げ)
iii) Accreditation を取得したコンサルタントには、KOSGEB が High End なノウハウ等の Training コースを無料で提供
- ただし、Accreditation の取得 (試験を受ける) には、1 分野以上での実務経験を条件にし、当該分野での専門性を確保することで企業の直接的・実用的なニーズに応える配慮も必要。
- ②KOSGEB はコンサルティング費用補助にとどまらず、トルコ企業に欠けている経営や工場 (店舗) 管理ノウハウの啓発キャンペーンも必要。
(啓発が進んだ段階でこれらのコンサルティングサービスへの支援を実施)

1. 日 時	2009年2月23日 9:15～9:50
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	KOSGEB Mersin
4. 出席者	KOSGEB : Ms. Ebru Yureki, Expert, Mechanical engineering JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 支援内容</p> <p>①Expert 陣容 4名+1名体制。 ・2名はExpert (勤続年数8年のMechanical Engineer1名、勤続年数5～6年のBusiness Administration 専門家1名) ・2名のAssistant Expert (在勤2カ月のQC等産業技術者、食品技術者各1名) ・1年間の契約雇用のEconomist (長年食品産業に在職、業界を熟知)</p> <p>②基本は企業の戦略計画(3年)の作成支援等。しかし現状は、 i) SMEのCredit Support (ゼロ金利融資) ii) 助言・情報提供 (特に食品業界事情、国際市場の状況、輸出登録等の情報提供、広報、カタログ作成) iii) 大学卒の就職支援 (給与の70%を18カ月補助)が中心</p> <p>③重点支援分野 食品産業、ソーラーエネルギー等に重点を置いている。</p> <p>④企業数 KOSGEB登録企業数は1,200社(うちKOSGEB利用に積極的な企業は500社)。全部知っているわけではないが、努めてトレースしている。</p> <p>2. 課 題</p> <p>①事務処理が多い i) 役所仕事で事務処理に時間がかかっている。 (支援に必須の税金等の滞納がないことのチェック、本人の確認等書類で確認することが多い) ii) 顧客をときどき訪問するものの、デスクワークに忙殺され訪問時間が作れない。 また、書類には要らないと思われるものも含まれる。 iii) 事務所のプロジェクトはすべて本部の承認が必要。地方の裁量が少ない。</p> <p>②Expert 評価の明確化 Expert 評価システムが以前はあったが、総裁の意向で現在休止。客観的な基準がなく個人の評価は結局上司による。</p> <p>③アンカラ本部からの支払い遅延 支払い遅延で、書類の有効期限が切れて再作成が必要な場合も発生。 (例: KOSGEB が費用支援するFairに参加する企業が費用を立て替えて払った場合、企業立て替えの費用に対する本部からの振り込みが遅れ、一部書類の有効期限が切れて取り直しの必要が出る)</p> <p>④Expert の訓練 企業設立や成長時の支援ノウハウのTraining。</p> <p>3. その他</p> <p>①Qualified consultant がおらず、プールの外部コンサルタントは2～3人で少なすぎる。 当地コンサルタントは主に品質管理コンサルティングに従事。 当地では、品質管理のほか、起業コンサルティングも必要。</p> <p>②必要なライセンスや登録をするなど中小企業のInstitutionalizationができていない。 Institutionalization、生産管理コンサルティング、Trainingが必要と思われるが、企業は強制されない限りコンサルティングを受けようとしらない。</p>

1. 日 時	2009年2月23日 9:15～10:15
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	IGEM Mersin
4. 出席者	IGEM Mersin : Mr. A Celik, Manager Ms. E Yurekli KOSGEB : Mr.Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. IGEM Mersin の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 : 2003 年 ・ 予算 : N/A ・ 職員数 : 総計 13 名 (正規 9 名 + 契約 4 名、うち : SME Expert 4 名) さらに契約雇用の SME Expert 2 名あり。 <p>2. 主要活動内容</p> <ol style="list-style-type: none"> ① コンサルティング機会の提供 ② 訓練機会の提供 ③ 情報提供 <ul style="list-style-type: none"> ・ 年間サポート企業数 : これまで 1,700 社の企業データベースを有しているが、2008 年現在、実際にサポートした企業は 450 社であり、そのうち、300 社は、Credit Support に関するものである。 <p>3. 金融支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ローンクレジット : 申請 357/183 受理 ・ 設備購入 : 153 申請/93 受理 ・ 輸出クレジット : 57 申請/52 受理、等 <p>4. その他支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成支援 33 件 ・ フェア参加支援 82 件 <p>5. IGEM の抱える課題</p> <ol style="list-style-type: none"> ① KOSGEB 全体の体制が官僚的である。 中央からプロジェクトを与えられ、地域の特色を生かした独自の支援ができない。 ② マネジメント、SME Expert の能力が不十分である。 ③ 支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない。 <p>(ISGEM の基本的説明を受けたが、後述する ISGEM の内容と重複するので、ISGEM との面談記録を参照)</p>

1. 日 時	2009年2月23日
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	Consultants Mersin
4. 出席者	Consultant : Mr. Ferudun Gunduz Mr. Yusof Degirmnci JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. コンサルタント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当地のコンサルタントは15名ほどいる(本当にコンサルタントといえるのは5名程度)。 ・面談の2人は full Time コンサルタント。 <p>2. 課 題</p> <ol style="list-style-type: none"> ①技術開発等の最新知識を自身で習得することが困難。 ②企業の業務システムの合理化やコンピュータ化が遅れており、せつかく品質管理のコンサルティングを実施してルールや管理方法を決めても、そのとおりに行われぬことも発生。 ③定期的なコンサルティング業務が少なく経済的に苦しい。 ④農業や食品に係る規則(食品安全等)について、トルコ国内の規則と国際的な基準との整合性がとれていない場合も多く、コンサルティングがやりにくい。 <ul style="list-style-type: none"> ・企業は、国内販売には国内規則に合わせ、輸出等には国際的基準に合うように、小まめに必要な登録やライセンスの見直しや取得を行っているとは限らない。 ・したがって、技術的な指導を行って市場に出せる良い製品を作っても、目標とする市場に出すためのライセンスの取得ができておらず、改めて監督庁に必要な登録をし直す事態も起きている。 (市場に出すために必要な登録やライセンスを調べて取得するのは企業経営者の責任で、技術指導を委託されたコンサルタントの責任の範囲外と両氏は考えている) ←SME コンサルタントを自認するならば、技術的な指導にとどまらず必要ライセンスの問題等も含め、できる限り広くアドバイスしていくことが SME から信頼を得る一歩と考える(感想)。 <p>3. SME がコンサルを使わない理由</p> <ol style="list-style-type: none"> ①SME はコンサルティングを受けるに必要な資金が捻出できない。 ②コンサルタントのサービスへの SME の信頼性がない。 <ol style="list-style-type: none"> i) Accreditation System がなくコンサルタントの質が判断できない。 ii) 若い経験のない人までもコンサルタントと称してコンサルティングを行うので、一般の人はコンサルティングそのものに疑念をもつ。 iii) Mr. Yusof Degirmnci はイスタンブールのコンサルタント協会、食品産業協会等のメンバーになって正式にコンサルタント活動を行っている、そのように専門とするコンサルティング分野の産業団体等のメンバーとなって活動している人は、当地では5名程度しかいない。 ③企業にコンサルティング活用の習慣なし。 <p>企業は起業時に Business Plan 作成も市場調査もしない。起業時にコンサルタントを使わないので、その後も利用の習慣は生まれず、問題が起きてもコンサルタントを使おうとしない。</p> ④KOSGEB のコンサルティングフィー補助率が一定でないことも企業を躊躇させている(コンサルティングの案件によっては70%まで補助)。 ⑤TOBB 等は企業登録時にコンサルタント活用の方法や利用メリットを啓発してくれない。 <p>したがって、企業は輸出しようにも事務手続きが分からない等でどうしても必要に迫られたときにしか利用しない。</p> <p>4. 所 見</p> <p>コンサルティングニーズが少ないと言いながら、優秀といわれているコンサルタントで</p>

	も得意分野に閉じこもりがちで、中小企業の実態に幅広く関心をもって真の課題を探り、新しいコンサルティングニーズを掘り起こす努力が欠けていると感じられる。
--	---

1. 日 時	2009年2月23日 10:40～11:40
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	Mersin Commodities Exchange
4. 出席者	Commodities Exchange : Mr.Ismail Sari, Deputy Secretary General JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <p>①1926年設立、TOBB傘下の機関。国内にある113取引所のなかで取扱量では4～10位以内に入っている。</p> <p>②取引所会員企業は約1,000社(うち80%が中小企業。多くはKOSGEBにも登録してさまざまな支援を受けている)、傘下の従業員は2万～3万人。</p> <p>③現状、外で値決めされた商品取引のInvoiceの登録(2009年6月より値決め開始)。</p> <p>④最も大きな取引商品はマメ類(当地の港を利用して全国から集荷され、中東、北アフリカ等へ輸出され、当取引所の取扱量の50%を占める)。 その他は当地の産品である柑橘類が中心(レモンの70%は当地生産)。</p> <p>⑤予算規模は300万TL ・収入はInvoiceの登録料が約150TL(料率はInvoice金額の0.15%)</p> <p>⑥メンバー企業の業種はdry bean等マメ類の加工企業</p> <p>⑦活 動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会員のための活動はLobby活動が主で、現状、会員Support Programmeはない。過去3年間は取引所ビル建設に注力してきたためでもある。 ・資金は十分にあり、今後はTraining、広報活動、情報適用活動等を行う。 ・また、KOSGEBが要求する書類が多いのでKOSGEBと共同で会員のために書類作成支援プロジェクトをスタートさせている。 ・大企業もメンバーに入っており、大企業がリーダーとなって会員のためのカナダ市場の開拓等もしている。 <p>2. 課 題</p> <p>①生産の変動(地球温暖化の影響)による不作、品質低下、価格の乱高下。</p> <p>②SMEの問題として、技術的改善がなされないまま昔ながらに同じ場所で同じ作物を作り続けることによる生産性、品質の低下。</p> <p>3. その他</p> <p>面談終了後、隣接の商品検査機関(当取引所のグループの民間検査機関)訪問</p>

1. 日 時	2009年2月23日 11:30~12:10
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	Mersin Chamber of Commerce and Industry (メルシン商工会議所：MCCI)
4. 出席者	MCCI : Mr. F Burakgazai, President of Assembly, Mr. A K Dolek, General Secretary Ms. O Odabashi Ms. F M Aybars 他1名 IGEM Mersin : Mr. A Celik, Manager Ms. E Yurekli KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・メルシン商工会議所 (Mersin Chamber of Commerce and Industry : MCCI) は、1886年に設立された歴史を有する民間経営団体である。MCCI は、1万9,286社から構成されており、61万5,000人 (2002年推定) が雇用されている。加盟企業の99%は、中小企業であり、大企業は10~12社程度である。 年間予算は、約850万TLであり、メンバーフィーによる収入が主な収入源となっている。 ・メルシンは農業セクターが発達しており、総労働力の57.6%は農業セクターに属する。 ・MCCIの主要な活動は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①地域開発 (Regional Development) EUファンド (31万2,000ユーロ) により、2005~2008年の期間に実施されたプロジェクトであり、大学、MCCI、等の地域にあるリソースを有効活用した地域開発 (企業とローカルのリソースをリンクさせる) を実施している。 ②提言活動 加盟企業が中心となって、物流、観光、農産物加工に関するセクター分析、課題発掘、とるべきアクションプランの作成を実施している。 (ただし、まだ具体的な活動には至っていない) ③訓練・セミナーの実施 ④市場開拓のための海外 (中東、北アフリカ、等) へのミッションの派遣 ⑤展覧会の開催 ・中小企業が抱える課題は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①中小企業の人材育成 (経営管理・技術等) ができていない。 ②生産管理・技術が不足している。 ③市場開拓能力 (特に海外市場開拓) が不足している。 ④金融アクセスが不足している。 ・KOSGEBの支援対象が、製造業から拡大され、サービスセクターも含まれると聞いている。今後の支援に期待する。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Mersinは国際港を有し、海外市場開拓が極めて重要であることを認識している。しかしながら、例えば、ローカルレベルでは、海外市場開拓ができる有能なコンサルタントを確保することは、極めて困難な状況にある。 トルコに存在するローカルの優秀なコンサルタントを発掘し、データベース化し、支援ニーズを有する中小企業とこれらリソースをリンクさせるシステムを構築すべきである。

1. 日 時	2009年2月23日 14:45～15:15
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	ELGINAY 社
4. 出席者	ELGINAY : Mr. H Elgijn, President Mr. K Findril KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 水野 JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>1. 企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立年：1994年 ・従業員：140名（アダナ70名＋メルシン70名） ・生産品目：自動車用部品（シャーシ） ・売上高：3,500万 TL ・販売先：国内100%（TEMSA） ・当社は3社のグループ企業から構成され、350人を雇用していたが、世界金融危機の影響により、2社は閉鎖している。 <p>2. 企業が抱える課題</p> <p>ELGINAY社が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <p>①市場開拓能力が不足している。 特に、海外輸出のための海外市場開拓能力が不足している。</p> <p>②IT技術が不足している。 （親会社から、相互に情報を交換できるIT技術の導入を求められているが、それに 応えられるスタッフがいない。以前、アンカラからコンサルタントを招へいしたが、 能力が不足している）</p> <p>③国内支援リソースが不十分である。また、コンサルタントは、質の担保がされておら ず、信用できない。</p> <p>3. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・親会社から、訓練プログラムが実施されているが、不十分である。 ・MCCIがさまざまな提言を行っているが、現場の状況を十分把握しているとはいい難 い。 <p>4. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・KOSGEBの提供している支援メニュー・内容・レベルは、中小企業が期待するもの と必ずしも一致していない。具体的な海外市場開拓に関する支援を実施していない。 また、IT技術に関する支援も不十分であり、支援の多くは、金融面からの支援であ る。 中小企業支援を更に充実させるためには、現在のSME Support Modelを総合的に見直 しする必要がある。 ・トルコでは、一般的な内容を求める企業と更に高度な、あるいは、特定のセクターに 関する支援を求める中小企業が存在している。 トルココンサルタントへの認証制度を検討する際には、認証を2つのカテゴリー（一 般的なレベルのコンサルタントに対する認証と高度なあるいは特定のセクターに精 通しているコンサルタントに対する認証）を念頭に置いた認証制度を検討する必要が あるかもしれない。 この点は、今後のカウンターパートとの打合せにおいて、意向を確認する必要がある。

1. 日 時	2009年2月23日 15:00～15:40
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	ARBEL 社
4. 出席者	ARBEL : Mr.Ozalp TOROS JICA : 上田 JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <p>①1980年に設立。 設立当初、中小企業として KOSGEB の前身機関から支援を受けて発展し、現在は中小企業の範疇を外れている。</p> <p>②ARBEL グループ企業は13～14社あり、砂糖、パスタ、小麦、植物油、タバコ等さまざまな商品を扱う。 農家よりの集荷は主にブローカー経由。</p> <p>③ARBEL グループは株式の持ち合いはせず ARSLAN Family が所有。 (4人の息子がそれぞれ会社を経営)</p> <p>④主な活動拠点はカナダ、米国、オーストラリア。エジプトではコメを作っている。</p> <p>⑤グループ企業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カナダには6社あり、うち USUKAN は6工場所有シトロント証券市場に上場。 ・DURU 社 (在トルコ、従業員 600名、パスタ製造販売) のパスタの輸出額はトルコ第1位 (原料小麦はトルコ産、加工コストの低減ができており競争力があり、品質面でもイタリア産に負けない、世界 86カ国へ輸出)。 ・国内のグループ企業で TURKPULSE が唯一中小企業扱いで、KOSGEB よりさまざまな支援を受けている。 主な支援は、生産技術情報、設備機械購入時の情報提供、Trade Fair への招待、ISO 他品質管理の教育・訓練等。 支援を受ける理由： グループ内で必要な情報の蓄積や Training Staff を抱えることは可能だが、それでは人材の効率的活用にならないので外部支援を活用。 (TURKPULSE が中小企業として支援を受けられる理由は、従業員が 150名前後、売上も 2,500万 TL 以下、かつ、企業所有者は大企業でなく個人であるため) <p>2. 今後の課題</p> <p>①ARBEL の国際的なブランド戦略 (日本市場には参入中。要求の厳しい日本市場へ参入し成功することはブランド戦略の展開に有利)</p> <p>②競争者と共に市場開拓 (国内の競争企業がお互いに切磋琢磨すれば、結果として市場開拓ができる)</p> <p>3. 中小企業の一般の課題</p> <p>①生産を拡大するための市場開拓</p> <p>②小企業のグループ化による実行力の強化 (農業関連の組織化・連携が弱い)</p>

1. 日 時	2009年2月23日 16:20～16:40
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	GroupMED 社/ Tarsus ISGEM (ビジネスディベロップメントセンター)
4. 出席者	GroupMED : Mr. Lavent Sarac, General Manager (ISGEM 連盟の理事) JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員 9 名、近いうちに 15 名に増加。 ・以前は病院建設等を専門にする会社の Manager をしていたが、会社の倒産を機会に独立。病院設備等に詳しい人材を雇って事業を開始。 ・医療機器、手術設備、酸素ガス製造、病室の建設、リノベーション等病院に関するさまざまなビジネスを展開。 ・ISGEM の Incubation Center に 8 カ月前に入居。 ・ISGEM からの支援は Training、コンサルティングサービス (生産技術、経営、マーケティング)、Fair 招待、ゼロ金利ローン。 ・ISGEM の支援には満足。

1. 日 時	2009年2月23日 16:50～17:10
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	AHIN KOZA 社/ Tarsus ISGEM
4. 出席者	AHIN KOZA 社オーナー (名刺くれず) JICA : 上田 JICA コンサルタント (居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員 5 人。 ・織物の販売に従事していたが、自分で作ればもっと売れると思い開業。 ・伝統的な手織り織物 (リサイクル糸も使用) の製造販売。 ・2008 年 4 月入居 (5 年間期限一杯まで居たい)。 ・ISGEM の支援は、Fair への招待 (5 月のベルリンで見本市)、市場開拓・新商品のアドバイス、Fax・電話等の利用。 ・分からないことばかりなので、どのようなコンサルティングサービスでも受けたい。

1. 日 時	2009年2月23日 17:00～17:30
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	ISGEM Mersin
4. 出席者	ISGEM Mersin : Mr. A Gul, General Manager KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 水野 JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>1. ISGEM Business Development Center : ビジネスディベロップメントセンターの概要</p> <p>1) インキュベータ支援</p> <p>国営企業の民営化が進行し、多くの労働者が職を失った。かかる状況下、世界銀行、KOSGEB、Privatization Administration Agency が協力し、雇用増大策のひとつとして、起業促進を実施する機関として ISGEM を設置した。</p> <p>ISGEM は、以下のような支援を実施している。</p> <p>① 起業促進のための作業スペースの提供</p> <p>② 入居者に対する 4,000TL の無償資金の提供</p> <p>③ 3年間 (最大5年) の入居保障</p> <p>④ KOSGEB の金融面からの支援 (ゼロ金利 : 金利補填) に関するアドバイス、等</p> <p>このプロジェクト自体は 2003 年から 3 カ年で実施されたが、現在、トルコ全体には、16 の ISGEM (12 の ISGEM と女性の起業を専門にしている 4 つの ISGEM) が存在している。(4 つの女性の起業を促進する ISGEM は、EU ファンドによる。ただし、ISGEM ではなく、これら 4 つの機関は KISGEM と呼ばれている)</p> <p>そのうち、自立して活動しているのは 5 つの ISGEM であり、残りの 12 の ISGEM は何らかの金融支援 (ドナー等) を受けている。</p> <p>2) ISGEM Mersin の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 : 2003 年 ・ 予算 : N/A (収入は企業からの賃料のみ) ・ 主要活動内容 : (上記記載内容) ・ ISGEM Mersin は、トルコで最初に設立された ISGEM であり、2006 年以降、全く援助を受けず、入居企業の作業スペース賃料によって賄われている。 現在、ISGEM は 2 つの ISGEM サイトを有しているが、サイトを更にもう 1 つ、今年の夏に増やす予定である。 ・ 入居起業へは、ISGEM の設立者である Mr. A Gul, General Manager が相談に乗っているだけで、個別のコンサルタントは置いていない。 ・ 現在、第 1、2 のサイト両方を合わせて 84 の起業家が入居している。これまで、32 の企業が育っていったが、そのうちの 7 社は事業が失敗している。 <p>2. ISGEM からみた中小企業の抱える課題</p> <p>① 金融アクセスの整備が遅れている。</p> <p>② 市場開拓能力が不足している。</p> <p>③ 入居企業は、起業したばかりで資金力が不足している。</p> <p>かかる状況下、高い電気・水道・ガス料金は、ビジネスを展開していくうえにおいて、大きな足かせとなっている。</p> <p>④ 企業が銀行に資金借入れを申し込むとき、3年間の B/S の提出を求めるが、起業したばかりの企業にそれを求めるのは、高いハードルとなっている。</p> <p>⑤ 入居期限が切れた企業が入居できる場所が少ない。</p> <p>[入居企業 4 社 (ジャム、医療器具、毛糸、じゅうたん生産) を見学させて頂いた]</p> <p>3. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. A Gul, General Manager は、ISGEM の創設者であり、非常にうまく運営しているが、彼の後継者が十分に育っているには見受けられなかった。ISGEM のような

	機関が永続的に業務を実施していくためには、機関（ISGEM）の運営ができる人材育成が必要不可欠であるように思われる。
--	--

1. 日 時	2009年2月23日 17:15～17:40
2. 場 所	Mersin
3. 面談先	KARTEXTILE 社/ Tarsus ISGEM
4. 出席者	KARTEXTILE 社オーナー（名刺くれず） JICA：上田 JICA コンサルタント（居合）
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員 20 人。 ・繊維メーカーで働いていたころ、イスタンブールの貿易商と知り合い、2 年前に開業。しかし、このところの経済危機の影響を受け生産量が落ちている。 ・100%ロシア向け（間接）輸出用コート製造。 ・ISGEM より受けている支援は、FAX・電話・警備サービス、ゼロ金利ローンの紹介のほか、金融・Textile 情報提供等。 ・どのようなコンサルティングサービスでも受けたい。

1. 日 時	2009年2月24日 9:15～10:15
2. 場 所	Istanbul
3. 面談先	IGEM Istanbul
4. 出席者	IGEM Istanbul : Mr. S Kocak, Director Mr. T Erkan, SME Expert KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. IGEM Istanbul の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年 : 1992 年 ・ 予算 : N/A ・ 職員数 : 総計 40 名 (正規 20 名 + 契約 20 名、うち SME Expert 16 名、このうち 8 名は Assistant SME Expert である) <p>2. 主要活動内容</p> <ol style="list-style-type: none"> ① コンサルティング機会の提供 ② 訓練機会の提供 ③ 研究サービス <p>IGEM 内部は、実験施設を有しており、中小企業の要請により製品の信頼性分析を実施している。</p> <ol style="list-style-type: none"> ④ 情報提供 <ul style="list-style-type: none"> ・ 主要な活動としては、以下のとおりである。 <ol style="list-style-type: none"> i) 金融面からの支援 (ゼロ金利、輸出クレジット、等) ii) 国際的プロジェクト (世界銀行との共同プロジェクト : KOYIT Project) の実施 iii) 国内支援プロジェクト (人材育成) の実施、等 ・ 年間サポート企業数 : これまで 5,000 社 (1 万 5,000 人雇用) の企業データベースを有しているが、2008 年現在、実際にサポートした企業は 2,510 社であり、そのうち、2,100 社は、Credit Support に関するものである。 <p>3. IGEM の抱える課題</p> <ol style="list-style-type: none"> ① KOSGEB と中小企業との間には、いまだ距離がある。 (中小企業は KOSGEB をうまく使っていない) ② SME Expert の支援能力以上に支援要請がある。 (毎日、SME Expert は電話、さまざまな申請に対するメールの受け取り、相談、等が非常に多く、十分処理できない) ③ 支援の提供内容と中小企業が求める支援の内容が一致していない。 <p>4. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の支援要請には、SME Expert の育成も含めたものになると理解している。 ・ KOSGEB の支援セクターがこれまでの製造業から、サービスセクターに拡大された場合、SME Expert の教育、新たな SME Expert のリクルートが必要である。 ・ KOSGEB 内に EEN (Enterprise Europe Network : 市場情報、ビジネス機会情報の提供、等) を有する。 ・ Istanbul には、3 つの産業特区がある。 IMES : 900 社が入居 (IGEM、KOSGEB の事務所もここにある) (IMES は、32～33%は輸出企業であり、主として、金属加工等の企業が入居) DES : 600 社が入居 (主に自動車関連) MODOCO : 500 社が入居 (主に家具) ・ イスタンブールには 2 つの IGEM (IMES と IKTELLI)、及び 5 つの TEKMER がある。

	<p>5. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現有の SME Expert の人数では、中小企業からの現在の申請書類を処理できない。① SME Expert を増やす、②申請手続きを簡素化する、等の SME Expert による支援モデルの見直しが必要である。 ・ 年間 2,510 件の申請の審査・受理には、16 名の SME Expert だけでは、少ないように思われる。
--	--

1. 日 時	2009 年 2 月 24 日 10:30～11:00
2. 場 所	IMES/Istanbul
3. 面談先	KOSGEB/IMES
4. 出席者	<p>KOSGEB : Mr. Tolga Erkan Expert JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)</p>
5. 面談内容	<p>1. Expert</p> <ul style="list-style-type: none"> ①Expert 人員が少なすぎ、十分なケアができない。 ②Expert の士気が高いのは、 <ul style="list-style-type: none"> i) 自分たちがやらなければ中小企業が発展しないとの責任感 ii) Expert の 80%は Engineer で工業発展の必要性を理解している、ことにある。 ③事務所 Expert の平均在職期間は、Expert が 8 年、Assistant Expert は 3 カ月 〔毎年定期的な採用ではなく人事計画期間 (3 年) の期間内に必要に応じて採用。昨年末に新人を採用、配属されたところ。一昨年はほとんど採用なし←Mr.Yusof 説明〕 <p>2. 中小企業</p> <ul style="list-style-type: none"> ①担当地域の製造業中小企業は 3 万 5,000 社 (イスタンブール全体では 8 万社)。 ②KOSGEB 登録企業数千社 (サービス産業が管轄下になれば人員増と Training が必要)。 担当企業数は 400 社/人。 1 日平均 1～2 社訪問 (年間累計約 400 社)、400 社すべてを訪問するには 4 年かかる。 ③企業には、中小企業ステータスであることの証明書を毎年提出する必要あり。 <p>3. 中小企業支援施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ①年間の支援数 (Credit、Non-credit) は 2,500 件。 ②データベース上の 5,000 社のうち、80～90%は既に何らかの支援を受けている。 ③例えば、4,000 件のローン支援依頼があっても予算もあり採択できるのは 1,500 件。 ④Credit Support の申請では、悪意をもって仲介する者もあり、SME は Expert に直接コンタクトすることが望ましい。銀行から照会の電話を受けて Credit Support の内容を説明することもある。 ⑤Non Credit Support については仲介者 (例: コンサルタント) が書類を作成し KOSGEB に持ち込むこともあり、SME が直接 KOSGEB を訪ねてきて相談に乗ることもある。 ⑥データベースにある SME で KOSGEB の利用頻度の少ない企業には、Assistant Expert が連絡をとり KOSGEB 利用を勧めている。 ⑦単純計算上、IMES 事務所管轄地域内の製造業の約 85%はまだ KOSGEB のサービスが受けられていない。主な理由は、 <ul style="list-style-type: none"> i) それらの企業は大半 1～9 人の Micro 企業で KOSGEB 利用に積極的でない。 ii) これら小企業を掘り起こしていくには Expert 数が少なすぎる。 iii) メディア等を通じて支援施策の宣伝をしているが、それ以上のことはできていない。

1. 日 時	2009 年 2 月 24 日 10:30～11:00
2. 場 所	IMES/Istanbul
3. 面談先	MU-KOSGEB (KOSGEB/IMES)
4. 出席者	MU-KOSGEB : Mr. Yasin Sefer, Assistant Expert (代理が説明) JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ MAMARA 大学との連携による Without wall Incubator。 ・ R&D を行う企業を支援し 22project が終了。 ・ 毎年 7～8 件の Project が進行、支援期間は 1 年～3 年 (最長) ・ 大学は技術的支援を行うが、土地や建物の提供はしない。 ・ R&D のために必要であり、当該 Project の枠内にある限り、コンサルティングサービスを無料で提供あるいは費用の 80%を補助。

1. 日 時	2009年2月24日 11:45～12:15
2. 場 所	Istanbul
3. 面談先	IGEM Istanbul
4. 出席者	IGEM Istanbul : Mr T Erkan, SME Expert Mr.Y Sefer, SME Expert Assistant KOSGEB : Mr.Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. KOYIT Project の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国営企業の民営化が進行し、多くの労働者が職を失う状況下、世界銀行、KOSGEB、Privatization Administration Agency が協力し、雇用増大策のひとつとして、起業促進を実施するプロジェクト (KOYIT Project) を実施した。 ・ プロジェクト全体の実施期間は、2005年～2009年6月である。 ・ IMES IGEM での実施は2008年からスタートした。 ・ 活動内容：国営企業から雇用の機会をなくした失業者に対する起業機会の提供を通じた雇用増大のための支援活動であり、実施機関はKOSGEBである。 ・ 支援対象者：国営企業を離職した失業者のみである。 ・ 実施期間：2008年7月～2009年6月 (1年) ・ 予算：14万 TL ・ 起業のための訓練を行う <ul style="list-style-type: none"> - 85時間のトレーニング (ファイナンス、経営管理、市場開拓、等) - ビジネスプランの作成支援 - ビジネスプラン評価 - 評価に基づく支援の実施の可否の決定 - 支援の実施 ・ これまで、70人がトレーニングを受講し、60人が支援候補者となり、最終的には、審査された15～20人は支援されることになる見込みである。 ・ 認められた支援候補者に対する支援内容：4万 TLの無償資金の提供、等 (ただし、これらの支援が実施されるのは、製造業セクターの企業だけである) <p>(面談後、ひとつの例として、中小企業が金融面からの支援を申請する Application Form を KOSGEB のインターネット上において見せて頂いた。記入すべき項目は35ページになる)</p> <p>2. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業が申請する書類の簡素化、記入フォームの見直しなどによる SME Expert の業務負担を軽減する必要がある。そのことは、より効率的な SME Expert の業務実施につながるものである。

1. 日 時	2009年2月24日 14:00～15:15
2. 場 所	Istanbul
3. 面談先	NURSAN SANAYI & TICARET 社
4. 出席者	NURSAN SANAYI & TICARET : Mr. M Metin, General Manager Mr. G Gugu, Import & Export Manager IGEM Istanbul : Mr.Y Sefer, SME Expert Assistant KOSGEB : Mr.Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年：1996年 ・ 従業員：18名 ・ 生産品目：金属加工〔コンピュータ数値制御（CNC）製品、トルコ軍向け製品、地下鉄用金属加工品、医療用いす、等〕 ・ 売上高：60万米ドル ・ 販売先：国内80%、海外20%（ドイツ、等） <p>ドイツへの輸出に関して、ドイツ企業よりアプローチがあった（知り合いのトルコ企業の友人からの紹介）</p> <p>海外顧客の開拓に関して、社長である Mr. M Metin は、海外展覧会等に積極的に参加している（日本にも3度訪日している）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2008年8月にハノーバーで開催された金属加工の展覧会に初めて出展した。このトレードフェアへの参加に関して、トルコの Under secretariat of Foreign Trade（対外貿易事務次官局）の資金的援助（出展スペース使用料に対する補助）を受け、参加したものである。 ・ EU のファンドを利用して、現在、TUBITAK（Turkey Scientific and Technological Researches Organization）と R&D の協力を締結しつつある（当社は、CNC の分野で特殊な技術を有しており、大学よりのアプローチにより実現した）。 ・ KOSGEB からの支援は2005年に始まった。トルコの Under secretariat of Foreign Trade（対外貿易事務次官局）の資金的援助の存在は、KOSGEB の提供する情報から知った。また、金融面からの支援として Operational Credit 支援を受けたことがある。 <p>2. 企業が抱える課題</p> <p>NURSAN SANAYI & TICARET 社が抱える課題は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①市場開拓能力が不足している。 特に、海外輸出のための海外市場開拓能力が不足している。 これからは、自社製品のブランド構築、海外市場開拓が重要である。この分野での具体的な支援がほしい。 ②金融危機以後、金融アクセスが困難となっている。 ③投資コストが高い（以前と比べて55%もトルコリラが弱くなった。当社は多くの機械を日本から輸入しており、設備の調達コストが上昇している）。 <p>（面談後、工場を見学させて頂いた）</p> <p>3. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「ブランド構築」支援など、KOSGEB があまり提供していない支援が企業から要請されている。中小企業支援を更に充実させるためには、支援メニューの充実を図る必要がある。

1. 日 時	2009年2月24日 15:10～16:10
2. 場 所	IMES/Istanbul
3. 面談先	Toolexs 社
4. 出席者	Toolexs : Mr.Selim Colaoglu, Director of Strategy & Business Development JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 概 要</p> <p>①機械工具 (エンドミル、ドリル、リーマー等) の製造販売。 同業者は約 15 社、しかし競争者といえるのは 5 社。</p> <p>②従前は鉄製工具を製造していたが、現在は炭化物製製品を製造。</p> <p>③販売は 350 万ユーロ、うち国内 50%、輸出 (間接) 50%。 国内販売のうち、Bosch 等大口先 (A 格先) は直接、その他はディーラー経由。 輸出先はディーラー経由でイタリア他 EU、シンガポール、香港、南ア等。</p> <p>④従業員は 47 人、うち技師は 5 人、労働者のうち 35 人は Vocational High School 出身。 高校には同業種の教育課程がなく採用後社内で教育。ただし、Apprenticeship を受け入れて訓練しており (現在 5 人)、研修生のなかから優秀者を採用。</p> <p>⑤KOSGEB とは 10 年以上の関係あり。製品の試験検査の依頼が主であったが、2005 年からは展示会参加、ソフトウェア導入、カタログ作成、ゼロ金利ローン等での支援に発展。</p> <p>2. 課 題</p> <p>①トルコの技術の海外でのブランド化が大変難しい。Bosch に納入するようになるまでにも時間がかかった。</p> <p>②財務面での苦勞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な技術を海外 (スイス) から導入したが、資金的には大きな負担であった。 ・トルコの金利が高い。 ・銀行借入れは運転資金。設備は外国リース会社からのリースで調達 [リースの場合、従来は VAT (付加価値税) が 1% まで減免されメリットがあったが 2008 年に廃止、一般率 (18%) になった]。 <p>③買い手ブローカーからの受取手形の期間が 5～6 カ月 (以前は 2～3 カ月) と長期化し資金繰りを圧迫。 信用照会機関がなく、買い手の信用状況判断は個人の経験頼り。</p> <p>④製品輸入時には前払いが要求され、手形借入れをするがその金利は高い</p> <p>3. コンサルティングサービス</p> <p>①技術導入のためスイスよりコンサルタントを招いたが高かついた。</p> <p>②国内には必要とする技術を提供してくれるコンサルタントはいないが、一般には、日本、米国、イラン、イタリア等の展示会に参加して技術情報を入手している。</p> <p>③ISO9001 の認証は TUV/ドイツより受けた。信頼のできる機関の認証を受けるに限る。</p> <p>④その他では、商標登録に各国でコンサルタントを利用した程度。</p> <p>⑤会社 PR 活動や展示会参加等も幾分行っているが、あまり積極的でなくコンサルティングは不要。</p> <p>⑥コンサルティング費用は高く予算もない。不景気時に削減する対象費用の 1 つ。</p> <p>4. その他</p> <p>①当工業団地内の企業とは塗装技術で協力したことがあるが、個人的に企業を探した。 トルコでは、企業間協力相手は個人ベースで探す。</p> <p>②トルコには小企業が多く、企業間協力・連携・グループ化による能力強化が必要なことは認める。KOSGEB がその仲介をやってくれることを望む。</p>

1. 日 時	2009年2月25日 9:30～10:30
2. 場 所	IMES/Istanbul
3. 面談先	KOSGEB/IMES
4. 出席者	KOSGEB : Mr. Tolga Erkan, Expert (Chemical Engineer) JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. 出席者概要</p> <p>Expert 専門は Civil Engineer 入庁後 6 年 Assistant Expert 専門は Business Administration 入庁後 5 年 Assistant Expert 専門は Chemist 入庁後 3 年 前職は薬品会社 Analyst Assistant Expert 専門は Industry Engineer (品質管理) 入庁 3 カ月 前職 Locomotive Company Assistant Expert 専門は Food Engineer 入庁 3 カ月 前職 Dry Food Co. Assistant Expert 専門は Metal Engineer 入庁 3 カ月 前職 Metal processing Co. Assistant Expert 専門は Mechanical Engineer 最近就職 前職 Automotive Sector Assistant Expert 専門は Textile Engineer 最近就職 前職 Textile Co. Assistant Expert 専門は Industry Engineer 入庁 3 カ月 Assistant Expert 入庁 3 カ月 前職、社会保険庁 Technician 専門はゴム・プラスチック 入庁後 19 年</p> <p>なお、事務所には Expert、Assistant 合わせて 16 名の Expert が在籍。 新入職員が多いが、新入職員には Orietation Trainig を実施、担当社数も軽減して担当させている。</p> <p>2. 課 題</p> <p>①担当会社数が多い。 担当数は 1 人 450 社。企業の大半は継続的取引で 70%程度はお互いに知っている。</p> <p>②電話が多い。 現状、Credit Support Programe の申請関連の電話が 1 時間に 5 件、日に 40～50 件あり。 Credit Support Programe の予算が限られているので、募集期間中は申請が殺到。</p> <p>③EU (European Enterprise Project)、世銀のプロジェクトもあり時間を取られる。</p> <p>④本部報告書の作成</p> <p>3. コンサルティング</p> <p>①コンサルティングサービス</p> <p>i) 2004 年以降 2006 年までは品質管理サービス中心。それ以降は、Finance、外国貿易のコンサルティングが中心。</p> <p>ii) 現状、コンサルティングサービス件数は減少。主要因は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済危機の影響で Credit Support が中心 ・品質管理のコンサルティング料の補助が 2006 年で終了、2007 年以降は品質管理の証明書入手のための Documentation 費用の補助のみ。 ・不況で企業はコンサルティング料を削減中。 <p>iii) KOSGEB は顧客ニーズに基づいて支援プログラムを作成しており、コンサルティングサービスについても、SME ニーズにだいたい合っている。</p> <p>②コンサルタントのデータベース</p> <p>i) データベース管理は Directorate of Training of Consulting が担当。 Scoring はデータベースに入っていない (コンサルティング件数のデータは入力されているがコンサルティングの質の評価は不可)。</p> <p>ii) CS 調査を実施しており、SME の評価が 70 点以下のコンサルタントは 1 年間プールより外す (しかし、これも実質的な評価ができるデータとはならない)。</p> <p>iii) コンサルタントの Accreditation は必要。その要素は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客の実質的な評価 (仕事ぶり内容の Reference) ・Education Background

	<ul style="list-style-type: none"> ・ Field Experience 等 <p>iv) 国内総コンサルタントの 50%がイスタンブールに存在。</p> <p>4. 今後必要なコンサルタントサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ①Finance (中小企業支援プログラムで資金支援を行う国内外の資金提供者の発掘) ②技術、ノウハウの移転コンサルティング ③Marketing ④その他 <ul style="list-style-type: none"> i) 中小企業のオーナーの多くは十分な教育を受けておらず、訓練も不十分で経営改革・組織化が遅れている。 ii) 小企業にはコンサルティングを受ける資金がなく、適切なコンサルタントも見つけれない。 iii) 中小企業が一般にイメージするコンサルティングは、金融指導または機械・機器操作の指導。
--	---

1. 日 時	2009 年 2 月 25 日 11:00～11:30
2. 場 所	Istanbul
3. 面談先	IMES
4. 出席者	IMES : Ms. M Olcaysov, Business Development Manager KOSGEB Istanbul : Mr. T Erkan, SME Expert KOSGEB : Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA : 水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. IMES Industrial Site Advisory Board of Directors の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IMES は 1976 年に産業特区の造成が始まり、1986 年に完成した。現在、入居企業数は、約 1,000 社 (約 8 万人の雇用を創出している) であり、自動車部品関連企業が中心である。 (メリットとして、入居企業は電気料金の 28%が免除される) ・ IMES が提供している支援は、支援ニーズに合ったセミナー、訓練の開催である (例 TUBITAK あるいは KOSGEB の支援内容の紹介)。 ・ IMES からみた中小企業の抱える課題は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①家族経営型企業を中心であり、本当の意味での企業 (Corporation) になっていない。 ②金融アクセスが困難である。 ③企業が内向き (自社だけのことを考えている) で、クラスター形成が困難である。 ・ IMES は、今後、企業に対するコーチング活動 (コンサルタントの実施ではなく、課題、悩みを共有し、企業が自立して活動を行うための支援) を実施していきたいと考えている。 ・ 現在は、世界的金融危機の中にあり、企業は Credit 支援を望んでいるが、それ以外の技術支援も必要である (技術支援に対する潜在的支援ニーズは高い)。 <p>2. 所 感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術支援の潜在的支援ニーズは高い。この点に対する政府の取り組みは必要不可欠である。

1. 日 時	2009年2月26日 14:00～15:30
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB
4. 出席者	<p>KOSGEB : Mr. Yusof Keskin, Industrial Engineer Mr. Fatih Rustu Keles 他1名</p> <p>SPO : Ms. Aycan Tuksel, Planning Expert (Undersecretariat of Planning Organization)</p> <p>STB : Mr. Mehmet Tarakci, Mechanical Engineer, Directorate General for Industry</p> <p>JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員</p> <p>JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)</p>
5. 面談内容	<p>Presentation へのコメント他は以下のとおり。</p> <p>KOSGEB :</p> <p>①当初は特定 Sector Specialist の育成訓練を話し合っていた。</p> <p>②その後、JICA より Accreditation の話があり、Scope が大きくなって歓迎。</p> <p>③日本のシステムに到達するには多くのことをやる必要がある。</p> <p>④現状のコンサルタントは数が少なく、カバー範囲も狭い。</p> <p>⑤日本の Training System と Accreditation System を導入する場合、コンサルタントにとってどのように魅力あるものにするか、システムの継続発展をどのように図るかに留意する必要がある。</p> <p>しかし、まずは SME にコンサルタントを使う意義の啓発が重要。</p> <p>i) コンサルタントシステムの SME への周知</p> <p>ii) SME が良いコンサルタントを探すことの困難及びコンサルタントへの不信感の改善 (コンサルタントの教育・訓練→コンサルティング制度の信頼性の確立)</p> <p>iii) コンサルティングメカニズムの確定 (コンサルタントのレベルの維持、システムが維持・継続できる仕組みづくり)</p> <p>⑥したがって、Expert と Consultant の双方の強化が必要。</p> <p>SPO :</p> <p>①SME へのコンサルティングには Demand Side の問題と Supply Side の問題あり。</p> <p>②Demand Side では、</p> <p>i) SME はコンサルタントをよく知らない</p> <p>ii) 時間も金もない</p> <p>iii) 必要性も感じない</p> <p>等の問題あり。</p> <p>③Supply Side では、</p> <p>i) KOSGEB が提供する支援の品質不十分</p> <p>ii) Accreditation System が存在しない</p> <p>等の問題が常にあり、その解決が優先する。</p> <p>④日本のシステムを修正して導入する必要があり、</p> <p>i) Step by Step アプローチ</p> <p>ii) 中央では政策企画者による Accreditation System のあり方の検討、Expert の能力向上、KOSGEB 及び SPO、MIT、TOBB とともに Advisory Board の形成</p> <p>iii) IGEM の Advisory Service 提供能力の向上とともに、CCI (商工会議所) や地方政府を Involve する</p> <p>等を検討する。</p> <p>KOSGEB :</p> <p>①SMRJ (中小企業基盤整備機構) モデルを Benchmarking に KOSGEB は制度を考えて行きたい。</p> <p>②80%の SME は丁稚からのたたき上げで学歴は中卒程度、コンサルティングについてはよく知らない。高等教育を受けた二代目と初代とで Conflict を起こしていることも</p>

	<p>多く、KOSGEB は二代目に焦点を当てて支援している。</p> <p>③Project の優先順位として、以下の考え方（私見）もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Accreditation System の確立、KOSGEB の Support system の向上を両輪に回す。 ・ Transit Period を設け、 <ul style="list-style-type: none"> i) 第一テストのみ実施し、コンサルタントを A.B.C に分類 ii) その後、更にテストを実施し、合格者を対象に High Consultant 制度を創設。コンサルティング料、給与面で差別化 iii) 複数の優秀なコンサルタントを抱えるコンサルタントファームは優良会社として評価しリストに載せる <p>等を順次検討する。</p> <p>④Accreditation の権限機関は Project 遂行のなかで決定していけばよい。 KOSGEB が認証機関にならなくても、コンサルタントや企業と常時接しているのは KOSGEB であり、必要情報の提供等を通じて必ず関与する。</p> <p>⑤IGEM にはサービス産業への支援経験がなく、日本から学びたい。</p> <p>⑥現在、Expert を増員する一方、業務の改革や Credit Program の KOSGEB の内部手続きを簡素化するなど、Expert の負担軽減をめざした活動を展開中。</p> <p>SPO :</p> <p>①EU の Program にあるような Twin System (SMRJ⇔KOSGEB の意見・情報交換の制度化) ができてよい(その場合も、当初は JICA が制度構築に関与することになる)。</p> <p>STB :</p> <p>①SME に対して、コンサルタントについての認識の啓発が必要。</p>
--	---

1. 日 時	2009年2月26日 16:40～17:10 18:15～19:45
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB
4. 出席者	KOSGEB : Mr. H Tuysuz, Head of Department Human Resources Mr.Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ KOSGEB の Mr. H Tuysuz, Head of Department Human Resources (本案件の立案者) より、以下のとおり確認した。 <p>(支援内容に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ トルコの中小企業振興に関して、KOSGEB の支援能力は不足している。特に、KOSGEB の SME Expert は、中小企業の求める支援ニーズに十分にできていない。 ・ SME Expert に必要な能力は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業支援のために必要な情報を十分に把握し、中小企業が求める情報を適切に提供すること ② SME Expert が、中小企業に対して Screening、Guidance、Diagnosis がある程度できるように能力を高めること (SME Expert は、単なるプログラム運営管理者でなく、能力を高めたプログラム運営管理者である) ③ SME Expert は、特定のセクターに関するある程度の知識を有し、これらの特定のセクターに属する中小企業が、必要とする支援を効率的に受けることができるように支援すること ・ 第一に JICA に求めたい支援は、SME Expert に対するキャパシティ・ディベロップメントの実施である。最優先すべきは、要請書にある中小企業コンサルタントに対する認証システムの構築のための支援 (認証システムのドラフト作成) ではない。 ・ 中小企業コンサルタントに対する認証システムに関して、KOSGEB は、法律によって、中小企業コンサルタントを認証する権限はない。しかしながら、JICA に中小企業コンサルタントに対する認証システム (ドラフト) を策定してもらい、その内容を関係省庁 (STB、等) に伝え、将来的には、中小企業コンサルタントに対する認証システムを構築するよう促したいと考えている。その意味において、中小企業認証システムの確立は、長期的に考える必要がある。 ・ 認証システムは、より効率的な中小企業支援を行うためのツールの 1 つである。 <p>(上記の要請は、主たる支援要請が中小企業コンサルタントに対する認証システムの構築である要請書の内容とは大きく異なる)</p> <p>(JICA 側の確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要請書では、中小企業コンサルタントの認証システムに関する開発調査として要請を提出していたが、どうなのか。 <ul style="list-style-type: none"> → KOSGEB の本案件の協議の最初の段階では、SME Expert のキャパシティ・ディベロップメントに関する協議から始まっている。要請書の表記では、少しニュアンスが異なるかもしれないが、SME Expert のキャパシティ・ディベロップメントにまず First Priority を置き、中小企業コンサルタントの認証システムの構築 (ドラフト) を併せて実施することがいいと考えている。 ・ 要請書にある「Sector に対する支援」とは何を意味するのか。 <ul style="list-style-type: none"> → SME Expert が特定のセクターに属する中小企業からの支援要請に対して、適切な

	<p>支援リソースを提供する能力を有することができるような支援が必要という意味である。これまで、SME Expert は特定のセクターに属する企業に対しては、十分な支援ができていない。</p> <p>SME Expert は、セクターに精通し、有益な情報等を適切に与え、ある程度の簡易的な診断ができる能力を有したいと考えている。</p> <p>(特定のセクターには、繊維、自動車、等の 12 のセクターあるが、JICA とのプロジェクトにおいてどれがいいのかについては今後協議する必要がある)</p> <p>(今後の対応)</p> <ul style="list-style-type: none">• 明日、KOSGEB の総裁に要請書の内容を再度確認する予定である。 (要請書の見直しが必要かどうかの判断が必要)• KOSGEB が提示した上記内容に関する SPO、STB、KOSGEB の要請内容に関する見解の確認を再度行う。
--	---

1. 日 時	2009年2月27日 13:10～14:00
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB
4. 出席者	KOSGEB : Mr. Mustafa Kaplan, Acting President Mr. H Tuysuz, Head of Department Human Resources Mr. Y Keskin, SME Expert, Human Resources Development JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本ではまだ本案件は採択されていない。その意味において、今回の調査は、事実関係の確認を行うとともに、今後の協力の方向性を検討するためのものである。 ・今回調査を通じて、①SME Expert の能力が不足している、②中小企業支援のメニューが不足している、③中小企業支援コンサルタントが認証されておらず、コンサルタントの質の担保がなされていない、④中小企業の支援ニーズに合っていないコンサルタントが中小企業に紹介されている、等の事実が明らかとなっている。 <p>当方としては、日本の有する知見を活用し、コンサルタントの育成と認証を考慮した内容を提示したい。すなわち、KOSGEB のデータベースにある中小企業支援コンサルタントに限定した認証 (Quality Assurance) システムの構築支援が効果的ではないかと思料する。</p> <p>具体的な支援内容は、(1) SME コンサルティング支援の支援体制・能力開発、及び (2) KOSGEB に所属する中小企業支援コンサルタントに対する能力認証である。</p> <p>(1)Improvement of SME Consultancy Support Model of KOSGEB (Improvement of SME Consultancy Support Process of KOSGEB、Strengthening the Capacity of SME Experts and Assistants of KOSGEB、Functioning the cooperation (partnership) with relevant institutions (ex TOBB))</p> <p>(2)Establishment of Quality Assurance System of SME Consultants in KOSGEB (Establishment of a draft of Quality Assurance System (accreditation and capacity development) of SME Consultants, Establishment of Evaluation system of SME Consultants, Improvement of Data Base system of SME consultants)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トルコでは、中小企業コンサルタントの正式な認証システムを構築するためには、認証機関の選定、法律によるサポート、等のクリアすべき複雑な要素が多く存在する。それゆえ、まず、KOSGEB 内に限定した中小企業支援コンサルタントの認証システム構築に関する支援を実施し、将来的には、国家としての認証システムを構築するのがいいのではないかと思われる。 ・(2) の認証システムの構築において、認証を受けるための研修 (カリキュラムの作成) 実施、認証するためのテストの実施などが含まれることが想定されるが、これらの研修を KOSGEB 内部の SME Expert が受講することも可能とするものであり、その意味において、SME Expert のキャパシティ・ディベロップメントにつながるものである。 <p>(Kaplin 総裁)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA の提示する基本的枠組みに同意する。 ・現状では、多くの中小企業は、コンサルタントのことがよく分かっていない。中小企業は、コンサルタントをうまく活用していない。また、コンサルタントの中小企業からの需要が少なく、コンサルタントが育っていない。 ・KOSGEB は、SME Expert に対するキャパシティ・ディベロップメントの重要性を認識している。KOSGEB の SME Expert を中小企業に派遣し、中小企業にコンサルタン

トの有用性を認識させることから始める必要がある。そのためには、SME Expert に対するキャパシティ・ディベロップメントが必要である。

- SME Expert が中小企業に対して、基本的なコンサルティング（支援エリアは、1つのセクターに固執する必要はなく、高度なものではなく、中小企業をガイドし、コーチングするレベル）を実施し得る能力の強化の必要性を感じている。
- 本プロジェクトに関して、人事担当である Mr. H Tuysuz, Head of Department Human Resources 及び訓練・コンサルタンティング局（Training and Consultancy Directorate）のだれかをコンタクトパーソンとする。

（Kaplan 総裁は、13:40 に他の会議のため退席）

（Kaplan 総裁に説明した内容に関する Mr. H Tuysuz のコメント）

- トルコでは、コンサルタントの質の管理ができていない。日本の中小企業診断士制度をそのままトルコで実施することは困難であり、何らかの変更は必要である。
- ざっと見たところ、プランの全体の考え方は問題ないと思われる。
ただし、個別の内容に関して、今はまだコメントできない。

（ただし、このあとの協議において、Mr. H Tuysuz は、認証システムの構築ではなく、SME Expert のキャパシティ・ディベロップメントが重要であるとの見解を提示し、要請書と異なる SME Expert のキャパシティ・ディベロップメントのための支援を要請している。詳細は2月27日の他の面談記録参照）

1. 日時	2009年2月27日 14:00～16:20
2. 場所	Ankara
3. 面談先	KOSGEB
4. 出席者	<p>KOSGEB : Mr. Mustafa Kaplan, Acting President Mr. Huseyin Tuysuz, Head of Department Human Resources Mr. Yusof Keskin</p> <p>STB : Mr. Zuhtu Bakir, Head of Department, Machinery Industry Department JICA トルコ事務所 : 山下職員、Ms. Seyma Nalbant 職員 JICA : 上田、水野 JICA コンサルタント (小西、居合)</p>
5. 面談内容	<p>JICA :</p> <p>①26日の Mr. Huseyin Tuysuz との議論及びトルコ政府からの要請書の内容を踏まえ、議題プロジェクトでの活動範囲の概念図 (たたき台) を示し、考え方を説明。</p> <p>Mr. Huseyin Tuysuz :</p> <p>①KOSGEB 内部で運用できる Quality Assurance System の方がつくりやすい。Management、Finance、Marketing、Human Resource 関連のコンサルティングができる SME コンサルタントが質量とも不足。</p> <p>②日本のシステムをそのまま導入することは不可能。Accreditation System も KOSGEB 内での運用であれば可能だが、トルコ全体で使うシステムの構築はすぐにはできない。優れたモデルシステムとして波及することは考えられる。</p> <p>③昨日の繰り返しなるが、最も肝心なことは、トルコ側の理解として、プロジェクトの出発点は KOSGEB の Expert の Capacity Building にある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センターの Expert が 400 社を担当しているというが、データ上の問題で、実際的な担当・管理社数は 50 社/人前後、地域によって異なるがだいたい 10～60 社。 <p>④TURKAK は EU Accreditation Forum にも参加、法律に沿って、試験機関に対する認証を行っており、個人への認証は不可。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TUBITAK 等が R&D で SME をサポートしているが、包括的な支援は KOSGEB が唯一の機関 <p>⑤Experts は、SME 訪問→SME の状況分析→問題の発見確認→支援タイプの検討→経営者へ助言及びコンサルタントの要・不要の議論、のプロセスを踏む。</p> <p>⑥コンサルタントと MOU (覚書) を交わし、コンサルティングを依頼する企業は 15～20%程度。</p> <p>⑦KOSGEB はコンサルティングフィーの 70%を補助。</p> <p>⑧以上より、SME にコンサルティングの必要性を認識させることが重要で、Expert は当該産業に係る問題、企業内の問題を提起する必要がある。</p> <p>⑨現状では、例えば、Expert が Training Service を企画しても SME はあまり来ない。それだけ、企業は問題認識力に欠ける。SME の認識力を高めないと、KOSGEB のサービスの範囲も拡大していかない。</p> <p>⑩日本には実践的な訓練を施す優れた制度があり、SME の能力向上につなげたい。</p> <p>Mr. Huseyin Tuysuz が考える、プロジェクトの基本コンセプト：</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>トルコでも、まずは特定産業について SME を指導できる実践的能力を Expert に組織的に身に付けさせたい。その優れた指導の結果、SME にコンサルティングの重要性を認識させたい。その後、Expert が習得した SME 指導能力をコンサルタントにも伝授し、そこで、SME コンサルタントの Accreditation System を導入していきたい。</p> </div> <p>⑪KOSGEB は JICA 提案の Framework を受けるが、コンサルティングサービスは KOSGEB の 38 支援プログラムの 1 つであり、Expert にはその他サービスも提供していることを認識してほしい。</p> <p>ただし、今会議でコンサルティングサービスに限って議論することは OK。</p>

JICA :

①Qualification のためのシステム案 (例) 説明

既に十分な経験のある Expert (コンサルタント) は試験だけ受験させ合格すれば Qualify し、経験の浅い Expert (コンサルタント) は Training Course を受講したのち試験を受けて合格すれば Qualify する。

Mr. Huseyin Tuysuz :

①Expert は 3 つの試験を経て入庁しており、基礎的な知識はある。

②現在構想しているのは、特定セクターの強化であり、特定セクターで Pilot Project を実施できる Leader の養成である。

JICA :

①JICA の Young Leader Programme を説明

②Mr. Huseyin Tuysuz の考える Expert の能力強化方針が Young Leader Programme の範疇で処理できるか、及びその整合性を議論

STB :

①KOSGEB の構造及びニーズは熟知。また、同省は工業団地開発、産業構造改善支援を含め全産業を支援しているが、企業の大半が SME であることも事実。

②それだけ、SME の重要性を認識。

Mr. Huseyin Tuysuz :

①Expert は、

i) 多数の試験に合格

ii) 外国語が話せ

iii) 38 の支援メニューを提供しており、資質は既に高い。

②SME Coaching とはうまい表現で、

20 コーチ×5 分野=100Expert の規模で産業分野別の能力向上訓練を考えている。

③SME コンサルタントが良いサービスを提供するための日本の Accreditation System の導入は、Expert に SME を向上させるための実践能力がついてからの話 (なお、能力向上訓練に民間を含めるか否かは KOSGEB が判断)

JICA :

①分野専門家養成なら別プロジェクトとして組み直す必要があり、最初から議論をやり直すことになる。

STB :

①日本の Accreditation System は進んでおり、トルコでの実践導入には時間がかかる。

②議論のプロジェクトの内容が現状の Framework で良いか否かは KOSGEB の判断。

Mr. Huseyin Tuysuz :

①日本の立場も中小企業診断士制度の内容も理解したし、日本側もトルコ側の考えも分かっただけと思う。

②人事部長としては、Expert の育成を優先せざるを得ず、システム構築の話が大きな比重を占めるなら、個人的には本プロジェクトの担当から外れたい。最終的に、どのように対応するかは総裁と相談する。

STB :

①STB としては Accreditation System の導入がトルコにとり必要と判断しており KOSGEB が主体とならなくても実施したい。

②JICA 提案の現状の枠組みでも Project は実施できると考えており、KOSGEB 総裁とも

	<p>話し、Positive な回答が出せるようにしたい。</p> <p>③ただし、実施する場合は、TURKAK 等も関係者として参加する可能性はある。</p> <p>④仮に KOSGEB がカウンターパートに入らなくても、SME やコンサルタントに一番身近に接する KOSGEB の協力を仰がなくてはならない。</p> <p>JICA :</p> <p>①カウンターパートが KOSGEB 以外になる場合は、同様の枠組みであっても要請書を最初から作り直すことになるかと思われる。</p> <p>②また、JICA はプロジェクトに関与する職員の給与までは負担できないことは納得してほしい。</p> <p>Mr. Yusof/KOSGEB :</p> <p>①給与の負担は毛頭考えていない。</p> <p>②本プロジェクトで JICA と何度かやり取りしていたが、意思疎通に齟齬があった。</p>
--	---

1. 日 時	2009 年 3 月 2 日 14:00～14:45
2. 場 所	Ankara
3. 面談先	World Bank (世界銀行)
4. 出席者	World Bank : Dr. G Ozdora, Senior Operations Officer JICA コンサルタント (小西、居合)
5. 面談内容	<p>1. World Bank の支援の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、Renewable energy の推進を実施しているが、その他の支援としては金融面からの支援が中心であり、技術支援は実施していない。 <p>2. 金融面からの支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融面からの支援は、銀行への貸し出しを通じた中小企業への資金提供である。 ・3Step loan : 世界銀行→TSKB (Private Development Bank) →民間商業銀行→中小企業 ・2Step loan : 世界銀行→HalkBank (State Bank) →中小企業 (これらの銀行への貸し出しは、約 10 億米ドルである) ・HalkBank が 2Step loan であるのは、トルコ国内に多数の支店を有しているからであり、支店の少ない TSKB は民間商業銀行を介した資金提供となっている。 ・その他の金融面からの支援として、輸出ファイナンスの提供なども行っている。 <p>3. 中小企業が抱える課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多くの企業は、家族型企業からの脱却ができていない。 (Family→Institutions : 意識の変革がなされていない) ・長期資金を借り入れる手段がない (銀行は長期資金の貸し出しをしない)。 ・インキュベータは、資金を借り入れるためのキャパシティ・ディベロップメントがなされていない。 ・信用保証制度を更に充実させる必要がある。 (KGF A.S がトルコの信用保証機関として存在しているが、信用量が経済の規模に比べて少ない。もっと、信用保証機関を増やす、保証金額を増やすべきである) <p>4. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界金融危機の影響を受け、トルコ経済は 2009 年 6 月ごろまで、景気後退していくのではないかと思われる (個人的見解)。 ・基本的には、中小企業が生き残っていくためには、企業自身の問題によるところが多いと思われる (Survival for fittest の基本原則は、不変である)。

3. Management Consultants Association (YDD)

経営コンサルタントが作る協会としては Management Consultants Association (YDD) があり、イスタンブールに事務所を置く。しかし、YDD の HP によると会員数が少ないうえ、大半が個人会員である。¹ 会員のコンサルティング対象顧客は必ずしも中小企業ではない。また、入会時に特別な資格取得や試験が求められる訳ではなく、一部の会員が、同協会も加盟する英国に本部を置く International Council of Management Consulting Institute (ICMCI) が発行する資格 (Certified Management Consultant) を持っているに過ぎない。また、協会の活動は余り活発ではない²。

表 5.7 Management Consultants Association (YDD) の概要

設立	1991 年										
役員	<table> <tr> <td>Board of Director</td> <td>12 人</td> </tr> <tr> <td>Supervisory Board</td> <td>6 人</td> </tr> <tr> <td>Professional Committee</td> <td>6 人</td> </tr> <tr> <td>Honor Board</td> <td>6 人</td> </tr> <tr> <td>General Secretariat</td> <td>1 人</td> </tr> </table>	Board of Director	12 人	Supervisory Board	6 人	Professional Committee	6 人	Honor Board	6 人	General Secretariat	1 人
Board of Director	12 人										
Supervisory Board	6 人										
Professional Committee	6 人										
Honor Board	6 人										
General Secretariat	1 人										
会員数	<table> <tr> <td>個人メンバー</td> <td>171 人</td> </tr> <tr> <td>Certified Management Consultant メンバー</td> <td>23 人</td> </tr> <tr> <td>法人メンバー</td> <td>3</td> </tr> </table>	個人メンバー	171 人	Certified Management Consultant メンバー	23 人	法人メンバー	3				
個人メンバー	171 人										
Certified Management Consultant メンバー	23 人										
法人メンバー	3										
入会資格	<ul style="list-style-type: none"> ・トルコ・コンサルタント協会規則の要件を満たし、相応しいライセンスを保持 ・ Council of Higher Education が認めた大学卒業生 ・最低 2 名の YDD メンバーの推薦 ・法が認めた専門家又は役員として最低 5 年間の法人での勤務 ・DD の経営コンサルティング定義に沿った活動に最低 3 プロジェクトに従事 ・経営コンサルティング道徳・YDD 活動に反しない ・YDD 規則、基礎的な経営資格、基礎的な職業資格、経営システム資格及び宣誓書を完備 										
会員義務	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家としての信条を心得、厳しく適用 ・経営コンサルティングの手続きと方法の習得、付加価値の高いサービスの提供 ・業務一般の知識を身につけ完成度の高い仕事の実践 ・広く最新の知識と経験が加わったサービスの提供 										

¹ 法人会員が 3 社あり、3 社とは、MAC Consulting Research Group Inc. International Consulting Co, Ltd. Pricewaterhouse Coopers Consulting Service Co, Ltd.である。

² 数は少ないが KOSGEB に登録している YDD 会員もあり、調査時に面談したコンサルタントの一人も YDD 会員であった。同氏からは、単に名前を登録しているだけで、YDD から会員のために特に何かをしてくれる訳でもない、との批判的なコメントがあった。

4. 年度別 KOSGEB の支援プログラム実績

(単位：千 YTL)

	2003		2004		2005		2006		2007		2008 (暫定値)	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数
1) 非金融支援	26,007	11,675	107,412	21,488	44,336	4,701	23,819	2,767	17,743	2,662	43,286	3,595
コンサルティング・訓練 ^{注)}	1,779	6,722	9,787	9,075	5,721	1,073	1,589	453	935	256	136	52
情報提供	4,520	395	33,936	2,708	508	59	1,779	273	1,055	163	543	87
技術開発・革新支援	4,679	405	19,517	833	12,484	402	5,458	134	4,419	142	6,820	183
市場調査・輸出開拓支援	5,482	2,945	17,483	5,999	3,551	945	2,552	738	2,529	838	5,073	1,853
地域開発支援	8,401	1,022	20,916	2,244	18,275	1,719	5,716	896	5,406	1,029	5,985	986
その他支援	1,146		5,773		3,797		6,725		3,399		25,729	
2) 金融支援	97,671		36,699		49,079		12,317		175,000		183,351	
対合計金額比 (%)	78.9		25.5		52.5		34.1		90.3		80.9	
金額合計	123,678		144,111		93,415		36,136		192,743		226,637	

注) 本表の数字は、コンサルティングと事業者・起業家訓練の合計件数。また、現在進行中の案件を含む
出所：KOSGEB

トルコ共和国 中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト準備調査 収集資料

(青字：第2、3、4章引用文献、黒字：非引用文献)

No.	タ イ ト ル	資料形態	発行元
	(非政府関係関連文書)		
1	Automotive Manufacturers Association 2008 Turkey http://www.osd.org.tr/tanitiming.pdf	図書	Automotive Manufacturers Association
2	Request by Turkey to become a receipt country of the EBRD: Strategy review 2008 http://www.ebrd.com/country/country/turkey/request.pdf	図書	EBRD
3	TAM and BAS Fact sheet http://www.ebrd.com/pubs/factsh/themes/tambas.pdf	図書	EBRD
4	Turkey Country Facts sheets http://www.ebrd.com/pubs/factsh/country/turkey.pdf	図書	EBRD
5	EU and Turkey Trade (2003-2007) http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113456.pdf	図書	EU
6	EU Charter for Small enterprises http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_en.pdf	図書	EU
7	COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT EU Enlargement Strategy and Main Challenges 2008-2009 http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/press_corner/key-documents/reports_nov_2008/strategy_paper_incl_country_conclu_en.pdf	図書	EU
8	EU Loan project http://www.avrupa.info.tr/AB_Mali_Destegi/AB_Program_Bilgileri_Programprojemerge.html?Mode=4&Pid=12&LanguageID=2	図書	EU
9	On-going EU funded project 2007 http://www.avrupa.info.tr/Files/ongoing_projects_in_2007.doc	図書	EU
10	Frequently asked questions on Instrument for Pre-Accession Assistance http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/e50020.htm	図書	EU
11	目で見る経済シリーズ トルコ 2007年	図書	FBC Business Consulting
12	CIM Turkey http://www.cimonline.de/en/worldwide/393.asp	図書	GTZ

No.	タ イ ト ル	資料形態	発行元
13	Turkey Seventh Review and Inflation Consultation Under the Stand-By Arrangement and Request for Waiver of Nonobservance of Performance Criteria—Staff Report; Staff Supplement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Turkey http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2008/cr08272.pdf	図書	IMF
14	World Economic Outlook 2008 http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/pdf/c2.pdf	図書	IMF
15	Small and Medium Sized Industry Development Organization KOSBEB http://www.insme.info/documenti/Kosgeb_Presentation.pdf	図書	INSME (International Network for SMEs)
16	IMD World Competitiveness Yearbook 2008	図書	IMD
17	平成16年度 中東地域ビジネス環境調査 トルコ自動車産業調査2005年	図書	JCCME (中東協力センター)
18	トルコ繊維産業調査 2006年	図書	JETRO
19	平成16年度 中東地域ビジネス環境調査 トルコの家電産業の成長と将来展望 2005年	図書	JETRO
20	在トルコ日本企業 2006年 2月 現在	図書	JETRO
21	在欧州・トルコ日系製造業の経営実態(2008年度 概要) http://www.jetro.go.jp/world/middle_east/tr/reports/05001609	図書	JETRO
22	在欧州・トルコ日系製造業の経営実態(2006年度) http://www.jetro.go.jp/world/middle_east/tr/reports/05001609	図書	JETRO
23	Evaluation Study on KOSGEB and Industrial Technology Project	図書	JICA
24	業務完了報告書 (2008年8月13日)	図書	JICA
25	トルコ中小企業支援に関する他ドナーの援助動向(2008年)	図書	JICA
26	DIRECTORATE FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY fostering Entrepreneurship for innovation STI Working Paper 2008/5	図書	OECD

No.	タ イ ト ル	資料形態	発行元
27	Economic Report 2007 http://www.tobb.org.tr/eng/publications/2007%20Economic%20Report.pdf	図書	TOBB
28	UNDP Active project (latest development) http://www.undp.org.tr/Gozlem2.aspx?WebSayfaNo=1	図書	UNDP
29	Minutes of Fifth Session of UNIDO-turkey bilateral consultation Nov. 2008 BILATERAL http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/Turkey/5thUNIDO-	図書	UNIDO
30	Report on the activities of the UNIDO CENTER in regional cooperation in Turkey (UCRCT) and the work plan for 2009 http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/Turkey/AnnualReport2008final.pdf	図書	UNIDO
31	Status of Projects in Execution FY08 Europe and Central Asia Region Country Turkey http://www1.worldbank.org/operations/disclosure/SOPE/FY08/Country/SOPE_ECA_Turkey.pdf	図書	WB
32	Turkey at a glance http://devdata.worldbank.org/AAG/tur_aag.pdf	図書	WB
33	Doing business in Turkey 2008 http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=191	図書	WB

トルコ共和国 中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト準備調査 (居合集集資料)

No.	タ イ ト ル	資料 形態	発行元
	(非政府関係関連文書)		
1	As far as supplying liners is concerned it is a small world	図書	SILSAN
2	iVCi ISTANBUL VENTURE CAPITAL INITIATIVE European Vision, Turkish Insight	図書	iVCi
3	Lifting up with a New Strategy	図書	TAFTIE
4	Meksa Training Centers Graduates Follow-up Survey	図書	Meksa
5	Mersin "the world city"	図書	Mersin Chamber of Commerce and
6	20th Anniversary Meska Foundation, As a good practice of social dialogue and DUAL VOCATIONAL EDUCATION and TRAINING	図書	Meksa
7	Arbel Corporate Film	CD	Arbel
8	iMES	CD	iMES
9	Mersin the Mediterranean	CD	Macromedia

