

**トルコ共和国**  
**中小企業コンサルタント制度構築**  
**プロジェクト詳細計画策定調査報告書**

平成 21 年 8 月  
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部

産 業
J R
09-110

**トルコ共和国**  
**中小企業コンサルタント制度構築**  
**プロジェクト詳細計画策定調査報告書**

平成 21 年 8 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、国内問題により2001年に経済危機に陥り、新経済プログラムとして国際通貨基金（IMF）の主導による経済構造改革が実施され、歳出削減による財政の引き締めや、国営企業の民営化、不良債権処理等が推し進められました。この支援により経済危機を脱し、順調な経済成長を見せ、2006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など、順調な回復を見せておりますが、2008年秋以降の世界的金融危機の影響のなか、欧州連合（EU）への窓口に位置するトルコ経済もその影響を少なからず受け、依然として失業率は高い水準にあります。

かかる状況下、トルコ共和国政府は国家開発計画として第9次開発計画（2007年から2013年までの7年計画）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つを開発課題として掲げています。特に、トルコ経済において、全企業数の99.5%を占める中小企業の競争力強化は雇用機会の創出の観点からも喫緊に対応すべき課題と位置づけられており、KOSGEB（中小企業開発機構）が中心となって中小企業に対するさまざまな支援プログラムを実施しています。

しかし、KOSGEBの実施する支援サービスのうち、特に中小企業コンサルタントを活用したコンサルティングサービスについては、多くの課題を抱えており、受益者から厳しい評価を受けている状況です。高まる中小企業からの期待と裏腹に、サービスの提供件数は減少さえしている傾向にあります。このような状況からの打開を図るため、KOSGEBによるコンサルティングサービスの質の向上を目的に、同サービスの提供者である中小企業コンサルタントの育成、選考、登録に係る制度設計及びKOSGEB内部の体制整備・人材育成に関し、今般トルコ共和国政府からわが国に対し支援要請があり、JICAは2009年3月に協力準備調査を行いました。

今回の詳細計画策定調査においては、この協力準備調査の結果を踏まえ、想定される協力の枠組みについての調査・協議を行い、実施細則（S/W）案について合意し、ミニッツ（M/M）により確認しています。本調査報告書は、これら調査結果を取りまとめたものです。

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8月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部長 新井 博之

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

第1章 詳細計画策定調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 調査結果概要	4
1-5-1 「中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」に係る要請の背景・内容	4
1-5-2 中小企業振興における本調査の位置づけ及びニーズ	4
1-5-3 中小企業振興におけるKOSGEBの役割及び組織強化のニーズ	4
1-5-4 想定される本格調査の実施体制、方針及び範囲の具体化	4
第2章 中小企業振興の現状	6
2-1 中小企業振興政策・施策	6
2-2 中小企業振興実施体制及び支援事業	7
2-2-1 概況（KOSGEB除く）	7
2-2-2 中小企業開発機構（KOSGEB）	9
2-3 中小零細企業の現状・概況	14
2-3-1 中小零細企業の現状	14
2-3-2 中小零細企業が抱える課題・支援ニーズ	16
2-3-3 金融危機の影響	17
第3章 中小企業コンサルタント制度の現状と課題	20
3-1 中小企業コンサルタントの現状と課題	20
3-1-1 中小企業コンサルタントの現状	20
3-1-2 中小企業コンサルタントの課題	20
3-2 中小企業コンサルタントの活用・評価及びボトルネック	21
3-2-1 中小企業コンサルタントの活用・評価	21
3-2-2 中小企業コンサルタントのボトルネック	25
3-3 中小企業コンサルタントに対する支援ニーズ	26
3-4 中小企業コンサルタント制度構築の可能性と課題	28

第4章	ドナーによる中小企業振興支援	30
4-1	概況	30
4-2	各ドナーの支援方針及び事業内容	30
4-2-1	欧州連合 (EU)	30
4-2-2	ドイツ技術協力公社 (GTZ)	32
4-2-3	世界銀行 (WB)	32
4-2-4	国際連合工業開発機関 (UNIDO)	32
4-2-5	国際連合開発計画 (UNDP)	32
4-3	EU加盟の影響	33
4-3-1	中小企業政策への影響	33
4-3-2	中小企業への影響	33
4-3-3	本プロジェクトへの影響	33
第5章	本格調査への提言	34
5-1	本格調査の枠組み	34
5-2	本格調査実施上の留意点	37
第6章	総括 (団長所感)	39
付属資料		
1.	Scope of Work (写)	43
2.	調査項目及び対処方針	50
3.	主要面談者リスト	55
4.	面談記録	57
5.	収集資料	121





Management Consultants Association (YDD)  
(イスタンブールにて)



KOSGEB 副総裁及び担当者レベルとの協議  
(アンカラ KOSGEB 本部にて)



KOSGEB 総裁を含めた M/M 最終協議  
(アンカラ KOSGEB 本部にて)



KOSGEB 総裁と団長 (M/M 署名後)  
(アンカラ KOSGEB 本部にて)

## 略 語 表

ABIGEM	EU Turkish Business Center (EU トルコビジネスセンター)
BRSA	Banking Regulation and Supervision Agency (銀行規則監督庁)
EU	European Union (欧州連合)
IGEM	Enterprise Development Center (企業開発センター)
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance (加盟前支援基金)
ISGEM	Business Development Center (ビジネス開発センター)
KGF	Credit Guarantee Fund (信用保証基金)
KISGEM	Business Development Center for Women (女性のためのビジネス開発センター)
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)
MPM	National Productivity Center (国家生産性本部)
MYK	Vocational Qualifications Authority (職業認定機構)
SELP	Small Enterprises Loan Programme (小規模企業向け貸出プログラム)
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)
TOBB	Unions of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (トルコ商工会議所連合会)
TSE	Turkish Standards Institution (トルコ標準化機構)
TSI	Turkish Statistical Institute (トルコ統計局)
TURKAK	Turkish Accreditation Agency (トルコ認証庁)
TURMOB	Union of Chambers of Certified Public Accountants of Turkey (トルコ公認会計士協会)
UNDP	United Nations Development Programme (国連開発計画)
YDD	Turkish Management Consultants Association (トルコマネジメントコンサルタント協会)



# 第1章 詳細計画策定調査の概要

## 1-1 調査の背景

トルコ共和国(以下、「トルコ」と記す)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として「中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」をわが国に要請した。

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、これまでトルコの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とともに、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ったことから、上記要請背景と現状を確認することが先決であったため、2009年2月から3月にかけて協力準備調査団を派遣し、現状把握とともに、本要請のニーズ及び妥当性を確認したところである。

なお、本件テーマは喫緊の課題であるとともに、トルコが欧州連合(European Union : EU)加盟交渉中であることから、EU制度との調和、加盟後のODA卒業をにらんだ支援としての位置づけを念頭に置いて調査を行うものとする。

## 1-2 調査の目的

本詳細計画策定調査においては、先行する協力準備調査の結果を踏まえ、先方関係機関との協議等を通じて、その背景及び具体的内容についてこれまでの確認事項をアップデートするとともに、想定される本格調査の実施体制、範囲、内容、スケジュール等の調査の枠組みに関する実施細則(S/W)(案)の協議を行い、ミニッツ(M/M)(S/W案添付)の署名交換を行う。

## 1-3 調査団構成

	担 当	氏 名	所 属
1	団長・総括	稲村 次郎	JICA産業開発部 民間セクターグループ長
2	中小企業振興実施体制	加藤 公彦	コンサルタント
3	中小企業診断士制度・人材育成	名倉 寛恭	コンサルタント
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6月28日（日）～7月18日（土）

No	日	加藤、名倉	水野	稲村
1	6/28	日本出発 (TK051 12:50) -イスタンブール着 (19:40) -アンカラ着 (TK154 22:05)		
2	6/29	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 国家計画庁 (SPO) 表敬・協議 産業貿易省 (STB) 表敬・協議		
3	6/30	(加藤、名倉) トルコ商工会議所連合会 (TOBB) (加藤) Halkbank KOSGEB OSTIM トルコ公認会計士協会 (TURMOB) (名倉) 職業訓練・小規模産業支援基金 (MEKSA) KOSGEB登録コンサルタント TOBB経済技術大学		
4	7/1	(加藤) 国家生産性本部 (MPM) KOSGEB (名倉) OSTIM工業団地に入っている中小企業 KOSGEB登録外コンサルタント KOSGEB		
5	2	(加藤、名倉) KOSGEB アンカラ16:30→アダナ17:35 TK922→メルシン		
6	3	(加藤、名倉) メルシン企業開発センター (IGEM) メルシン商工会議所 (Mersin Chamber of Commerce and Industry) ビジネス開発センター (TARSUS)		
7	4	(加藤、名倉) 企業開発センター (IGEM Adana) Tredeal Net社 (中小企業)		
8	5	資料整理		
9	6	(加藤) EUトルコビジネスセンター (ABIGEM) アダナ工業会議所 アダナ商業会議所 (名倉) Elginay自動車 (中小企業) Ugul繊維 (中小企業) Akdeniz Harnup (中小企業) Silsan Sillindir ve Motor Elemanlari San. Tic. A. S. (中小企業) Karat繊維 (中小企業) アダナ19:20→イスタンブール20:55 TK467		
10	7	(加藤、名倉) 技術開発センター (TEKMER) イスタンブール イスタンブール企業開発センター (IGEM) Tekstil SAN ve TIC A.S. (繊維：中小企業)		
11	8	(加藤、名倉) IMES企業開発センター (IGEM) Ufuk KIMYA ILAC Sanayi ve Tcaret Ltd. Sti. (飼料メーカー：中小企業) Metal Kalip Plastik San. ve Tic. Ltd. Sti. (プラスチック射出成型：中小企業)	日本出発 (TK051 12:50) -イスタンブール着 (19:40)	

12	9	(加藤、名倉、水野) 日本貿易振興機構 (JETRO) (加藤、水野) Management Consultants Association (YDD) (名倉) サバンチ大学 (加藤、名倉、水野) イスタンブール 18:00→アンカラ 19:05 TK144	
13	10	(加藤) トルコ標準化機構 (TSE) 信用保証基金 (Credit Guarantee Fund: KGF) (名倉、水野) KOSGEB副総裁及びワーキング・グループとの協議 KOSGEB副総裁及びワーキング・グループとの協議並びにSME Expertへのインタビュー	
14	11	資料整理・団内協議	
15	12	資料整理・団内協議	
16	13	(稲村、加藤、名倉、水野) JICAトルコ事務所との打合せ (稲村、名倉、水野) KOSGEBとの協議 (加藤) トルコ認証機関 (TURKAK) 訪問 (稲村、名倉) KOSGEBコンサルタントとの協議 (水野、加藤) KOSGEB人事部との協議	
17	14	(稲村、加藤、水野) KOSGEBとの協議 (名倉) 国連開発計画 (UNDP) 訪問 KOSGEB SME Expertとの協議 (稲村、加藤、水野) 団内協議、M/M案、S/W案作成	
18	15	(稲村、水野) トルコ開発銀行訪問 (加藤) EU訪問 (稲村、水野、加藤) TOBB訪問 (名倉) 職業認定機構 (MYK) 訪問 (稲村、加藤、名倉、水野) KOSGEBとの協議	
19	16	(加藤、名倉) 資料整理 (稲村、水野) JICAトルコ事務所との協議 KOSGEBからの質問対応	
20	17	(稲村、加藤、名倉、水野) M/M署名 JICAトルコ事務所報告 (稲村、水野) 在トルコ日本大使館報告 (加藤、名倉) SPO訪問 アンカラ発 (21:00)－イスタンブール着 (22:05)－イスタンブール発 (23:40)	
21	18	関西着 (16:55) 関西発 (18:15)－羽田着 (19:25)	アンカラ発 (10:00)－イスタンブール着 (TK117 11:05) イスタンブール発 (13:10)－トビリシ着 (TK1382 16:45)

## 1-5 調査結果概要

### 1-5-1 「中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」に係る要請の背景・内容

日本政府に提出された本開発調査の要請内容（概要）の確認を産業貿易省（Ministry of Industry and Trade : STB）に対し行ったところ、中小企業振興の重要性を再確認するとともに、そのなかでのKOSGEBの役割、活動が重要であることを再確認した。なお、産業政策（Industrial Strategy Development Policy）は現在改訂中であるものの、経営スキル向上のためのコンサルティング等をその活動として掲げており、本調査の方向性と一致するものであるとSTBより評価されている。

また、国家計画庁（T.R. Prime Ministry, State Planning Organization : SPO）との協議においても、第9次国家計画における中小企業振興の位置づけを確認するとともに、KOSGEBの役割及びKOSGEBの組織改革の必要性について言及された（特にSME Expertの能力向上の必要性）。

さらに、KOSGEB副総裁を長とする本調査ワーキング・グループとの協議においても、本調査の背景であるKOSGEB登録コンサルタント（中小企業コンサルタント）の質の標準化及びKOSGEB内部の人材育成の必要性について高い問題意識をもっていることを確認した。

### 1-5-2 中小企業振興における本調査の位置づけ及びニーズ

トルコ政府における中小企業振興政策、施策・プログラムにおける本案件の位置づけや、関連する主な法制度、政策・施策、財政状況、実施体制を確認するとともに、想定され得る「中小企業コンサルタント制度構築」のイメージを説明しつつ、中小企業に係る人材養成、特に中小企業コンサルタント制度の確立及びコンサルタント養成に係るニーズについて、民間団体を含む関係者の意見を聴取し、そのニーズを確認した。

また、KOSGEB副総裁を長とする本調査ワーキング・グループとの協議により、要請内容及び前回の合意事項、すなわち本調査の目的、成果等、前回調査時の確認事項について変更がないか確認した。

なお、STBも、経営スキル向上のためのコンサルティングを産業政策内での活動として位置づけることを想定しており、本調査と方向性は一致する。さらに、TOBBからは、EUトルコビジネスセンター（ABIGEM）で養成されたコンサルタントをKOSGEBのデータベースに登録させたいとしており、KOSGEBと協働して人材不足を解消したいとの意向が表明された。

### 1-5-3 中小企業振興におけるKOSGEBの役割及び組織強化のニーズ

トルコの中小企業振興におけるKOSGEBの役割及び組織強化について、KOSGEB側の意見を聴取したところ、KOSGEB自身も、自らの組織能力の強化が必要と考えており、今次要請に至ったことを確認した。

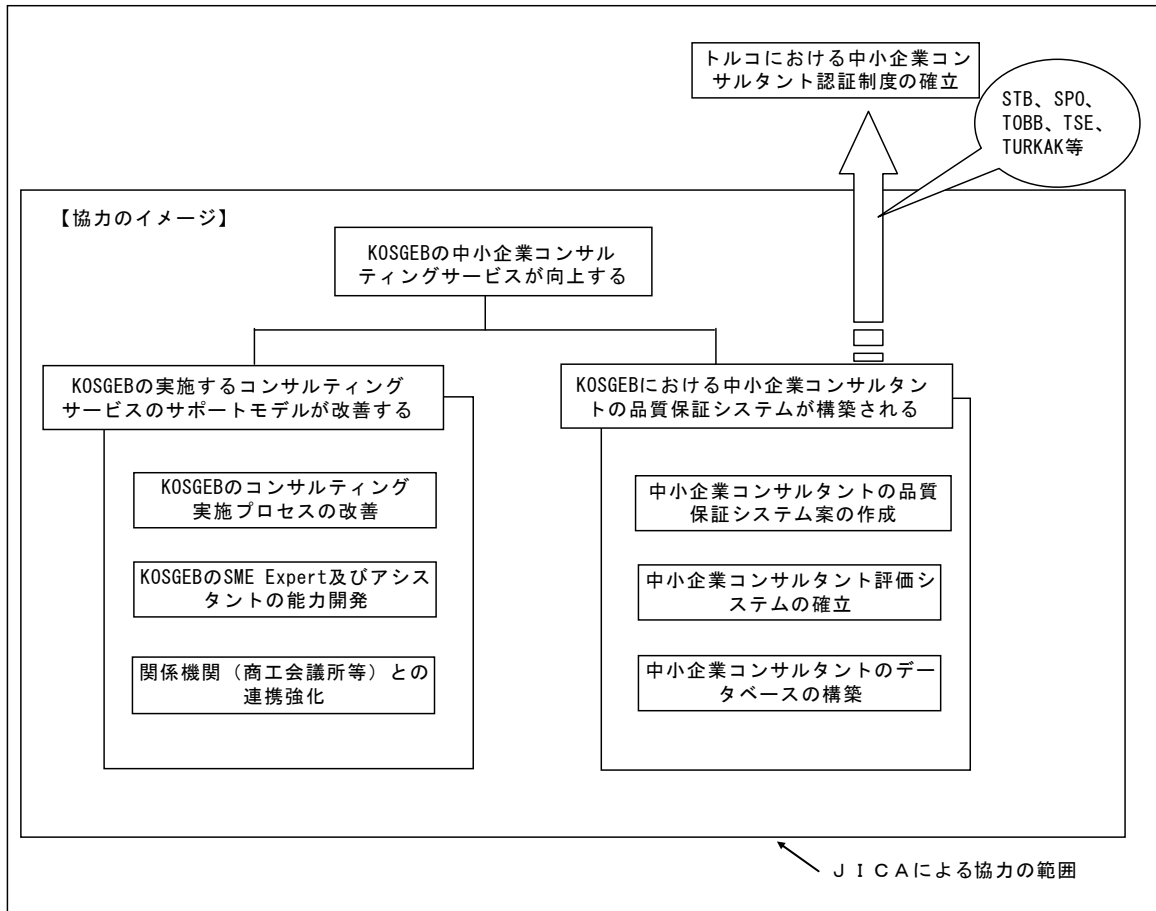
また、コンサルティングサービスの実施に必要な申請書類の作成支援、審査が煩雑であり、効率的な業務を実施するうえでの障害となっていることを、SME Expertの意見として確認した。

### 1-5-4 想定される本格調査の実施体制、方針及び範囲の具体化

開発調査実施に際して、想定されるトルコ側関係機関の実施体制、予算、人員、技術レベル等を確認するとともに、想定し得る調査のフレームワークをS/W案にまとめ、ミニッツを取り交わした（付属資料1.）。

なお、具体的な協力内容については、「第5章 本格調査への提言」において述べることとす

る。



## 第2章 中小企業振興の現状

### 2-1 中小企業振興政策・施策

トルコの中小企業振興政策は、2002年にトルコが批准した「The European Charter For Small Enterprises<sup>1</sup>」の影響を強く受けているが、SPOとSTBとが連携をとりながら策定される、「中小企業戦略・行動計画2007-2009：SME Strategy and Action Plan 2007-2009」に基づき、さまざまな施策が実施されている（表2-1）。

具体的には、5つの戦略分野（起業の促進、企業開発、国際市場への参加、ビジネス環境の改善、技術革新能力の開発）において、それぞれの目標が掲げられ、協働すべき官民の中小企業振興機関が明記されている。例えば、「企業開発」戦略では、その達成すべき目標の1つとしてコンサルティング制度の整備（Developing the consulting mechanism and providing consultancy support for SMEs on every issue）が挙げられており、KOSGEB、STB、トルコ商工会議所連合会（Unions of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey：TOBB）がその活動実施関係機関とされている。

中小企業戦略・行動計画2007-2009は、2008年秋に発生した金融危機と2009年5月にサービス業が中小企業支援の対象として加わったことから、サービス業を含めた中小企業の競争力強化の観点から現在見直し中である。

ただし、表2-1中の「戦略分野2：企業開発」に掲げられているコンサルティング制度の整備について変更はなく、コンサルティングサービスの改善は、短期的な問題というより、長期的・構

表2-1 「中小企業戦略・行動計画2007-2009」の概要

戦略分野	目 標
1. 起業の促進	1.1 起業文化の醸成
	1.2 起業家育成
	1.3 起業知識・スキルの向上
	1.4 インキュベーション施設の改善
	1.5 女性、若者等特定ターゲットグループの起業支援
2. 企業開発	2.1 経営能力・ガバナンスの向上
	2.2 産業界のニーズに合った人材の育成
	2.3 品質、生産性の向上
	2.4 ITの活用
	2.5 コンサルティング制度の整備
	2.6 環境法制とのコンプライアンス
	2.7 労働法制とのコンプライアンス
3. 国際市場への参加	3.1 輸出促進
	3.2 ブランドの普及
4. ビジネス環境の改善	4.1 クラスターの育成
	4.2 関連法規の改正
	4.3 支援申請手続きの簡素化
	4.4 税支援制度の導入
	4.5 雇用負担の軽減策
	4.6 中小企業金融の充実
	4.7 信用保証制度とベンチャーキャピタル制度の改善
	4.8 中小企業振興機関の連携強化
5. 技術革新能力の開発	5.1 R&D（研究開発）、イノベーションの促進
	5.2 新技術の普及
	5.3 R&D、イノベーションの支援強化
	5.4 テクノパーク、TEKMER等の強化
	5.5 中小企業、大企業、大学間の協力関係強化

資料：SME Strategy and Action Plan 2007-2009

<sup>1</sup> 「The European Charter for Small Enterprises」は、2000年6月のEU議会により承認された、EUの中小企業振興政策の基本憲章であり、加盟諸国に、①起業家向け教育・訓練、②起業の促進、③法律・規則の改善、④技能の利用可能性拡大、⑤オンラインアクセスの改善、⑥単一市場の活用、⑦課税・金融環境の改善、⑧技術力の強化、⑨e-ビジネスモデルの成功事例の活用、⑩国家レベルでの小企業の利益を効果的に代表する機関の確立、といった10の分野で、小企業を支援することを求めている。

造的な問題と認識されている<sup>2</sup>。また、現在見直し中のアクションプランについて、その詳細は明らかにされていないが、見直し対象分野は、上記サービス業の競争力強化のほか、クラスター振興であるとされている<sup>3</sup>。

## 2-2 中小企業振興実施体制及び支援事業

### 2-2-1 概況（KOSGEB除く）

図2-1は、トルコにおける中小企業振興機関を概観したものである。

政府機関として、国家生産性本部（National Productivity Center：MPM、コンサルティングサービス）、信用保証基金（Credit Guarantee Fund：KGF、信用保証）、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）、トルコ標準化機構（Turkish Standards Institution：TSE、標準化・認証取得支援）などが存在する。

また、民間機関として、さまざまな経営・産業団体〔トルコ商工会議所連合会（Unions of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey：TOBB、トルコ貿易職工連合（Confederation of Tradesmen and Artisans of Turkey：TESK）、職業訓練・小規模産業支援財団（Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations：MEKSA、職業訓練機関）〕などが存在する。

さらに、国際機関（EU、世銀など）も政府あるいは民間に対するさまざまな支援を実施しており、EU支援によるEUトルコビジネスセンター（EU Turkish Business Center：ABIGEM、中小企業に対するトレーニング、コンサルティングサービス）、女性の起業を支援するビジネス開発センター（Business Development Center for Women：KISGEM）の設置、世銀支援によるビジネス開発センター（Business Development Center：ISGEM、起業促進）の設置などがある。

これら中小企業振興機関の連携については、①KOSGEBのSMEコンサルタント・データベースへの、MPMの専門家、ABIGEM所属のコンサルタント<sup>4</sup>の登録、②MPMとTOBBとの連携による地方の中小企業に対するコンサルティング活動<sup>5</sup>などの例がみられるが、中小企業振興施策を実施するうえでの有機的な連携はなされていない<sup>6</sup>。

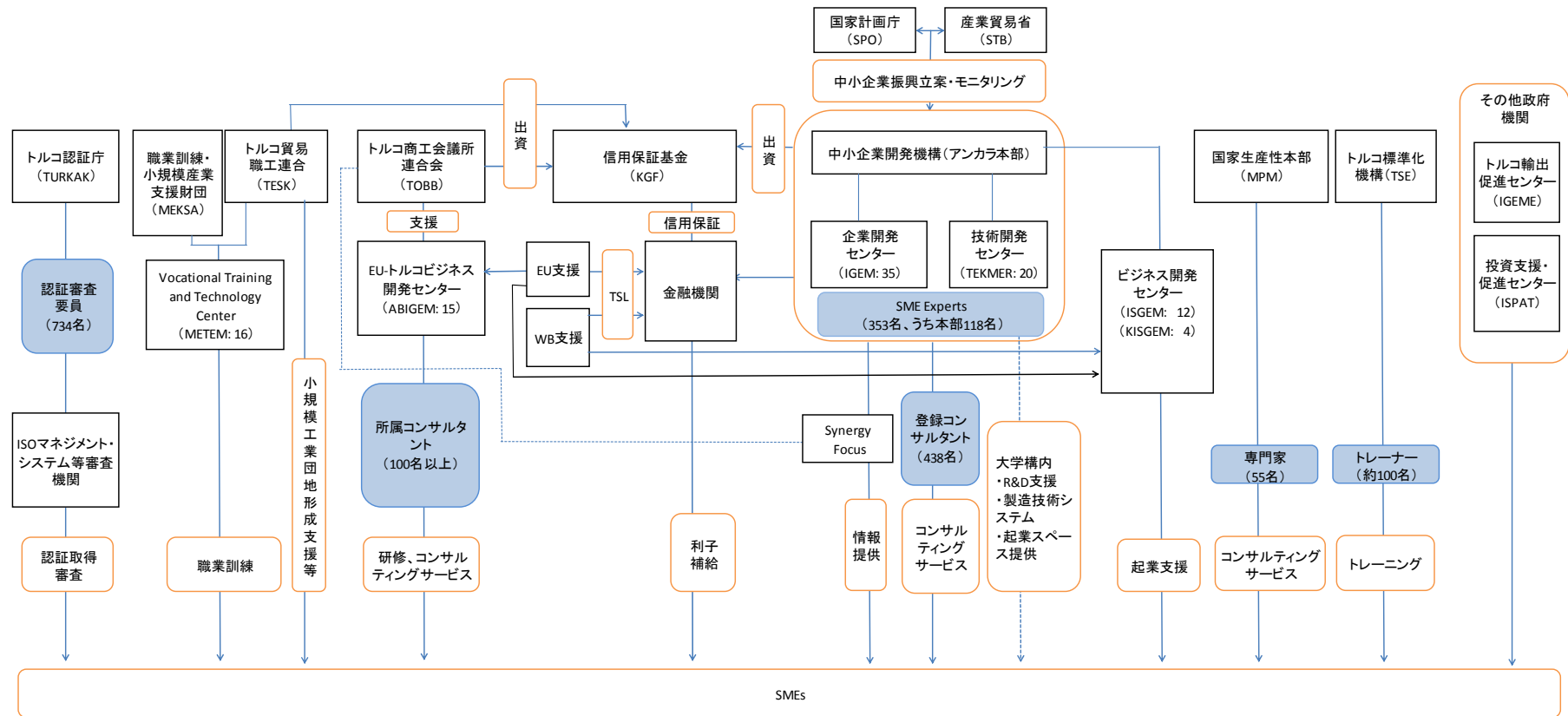
<sup>2</sup> 2009年7月17日付 SPO 議事録参照。

<sup>3</sup> SPO での聞き取り。なお、クラスターの定義は明らかにされていない。

<sup>4</sup> Gaziantep、Izmir、Kocaeli の3カ所の ABIGEM 所属のコンサルタント。

<sup>5</sup> 国家生産性本部（MPM）での聞き取り議事録（付属資料4.）参照。

<sup>6</sup> 例えば、日本では政府系金融機関である日本政策金融公庫が「経営改善貸付」制度を設け、小規模企業の経営改善支援を目的として、日本各地の商工会議所と密接に連携しながら地元の小規模企業に無担保・無保証人の小口資金を融資している。すなわち、商工会議所に所属する経営指導員（中小企業診断士が多い）による6カ月にわたる経営指導を受けたあと、当該商工会議所が日本政策金融公庫に融資の推薦を行うもので、小規模企業を金融、経営指導の両面から支援するものである。



出所：「トルコ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」、及び今次調査による。

図 2-1 トルコにおける主な中小企業振興機関



## 2-2-2 中小企業開発機構（KOSGEB）

### (1) 組織とその役割

KOSGEB全体の組織構造は、図2-2のとおりであり、企画立案を担う本部と中小企業支援業務を実施する企業開発センター（Enterprise Development Center：IGEM）と技術開発センター（Technology Development Center：TEKMER）が存在する。職員数は、全体で819名。このうち、SME Expertは353名（本部118名、IGEMとTEKMERが235名）、アシスタントSME Expertは114名（本部9名、IGEMとTEKMERが105名）となっている。また、KOSGEBの2009年の年間予算は、総額3億2,900万トルコリラ（TL、約202億5,800万円<sup>7</sup>）であり、トルコ政府によって賄われている。この総予算のおよそ75%に当たる2億4,500万TL（約150億8,600万円）が中小企業支援活動に充てられている。なお、2009年は補正予算として、総額7,500万TL（約46億1,800万円）が手当てされている。

IGEMは、全国に35カ所あり、既存の中小企業に対する支援を、TEKMERは、20の大学構内に設置され、商業化に向けた研究開発に取り組む起業家に対する支援を行っている。

TEKMERとIGEMとの関係については、TEKMERがインキュベーション段階にある起業家を支援し、IGEMはインキュベーション段階を脱した起業家をTEKMERからバトンタッチを受け支援するものである。すなわち、TEKMERでは、最長36カ月にわたり、作業スペースの提供、試作品製作に必要となる原材料・機械の購入資金の無利子資金の貸与、大学の教授からの指導などの支援を提供しているが、試作品の商業化に成功し独立したあとはIGEMが、当該企業からStrategic Plan<sup>8</sup>の提出を受け、成長支援にあたっている。

### (2) 支援業務

KOSGEBの支援業務は次の8つの分野の下に、22のプログラム<sup>9</sup>がある。

- ① コンサルティング・訓練支援（Consultancy and Training Support）
- ② 技術開発・イノベーション支援（Technology Development and Innovation Supports）
- ③ 市場調査・輸出促進支援（Market Research and Export Promotion Supports）
- ④ 国際協力開発支援（International Cooperation Development Supports）
- ⑤ IT化支援（Information Technology Supports）
- ⑥ 品質改善支援（Quality Improvement Supports）
- ⑦ 地域開発支援（Regional Development Supports）
- ⑧ 起業化支援（Entrepreneurship Development Supports）

なお、金融支援プログラムとして、利子補給制度が2003年から始められている。上記の支援業務の目的に合致する、輸出促進、雇用創出、IT化、皮革セクターの工業地域への移転促進、食品加工セクターの機械設備導入のための銀行からの借入れ<sup>10</sup>に対し、全額利子補給をするものである。

<sup>7</sup> 1TL=61.576円（トルコ中央銀行発表の2009年7月17日現在為替レート）とした。

<sup>8</sup> Strategic Planについては、後述。

<sup>9</sup> 「トルコ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」参照。

<sup>10</sup> 借入れは、Halkbank、Vakifbank、Ziraat Bankが対象で、貸出審査はそれぞれの銀行の判断で行われる。

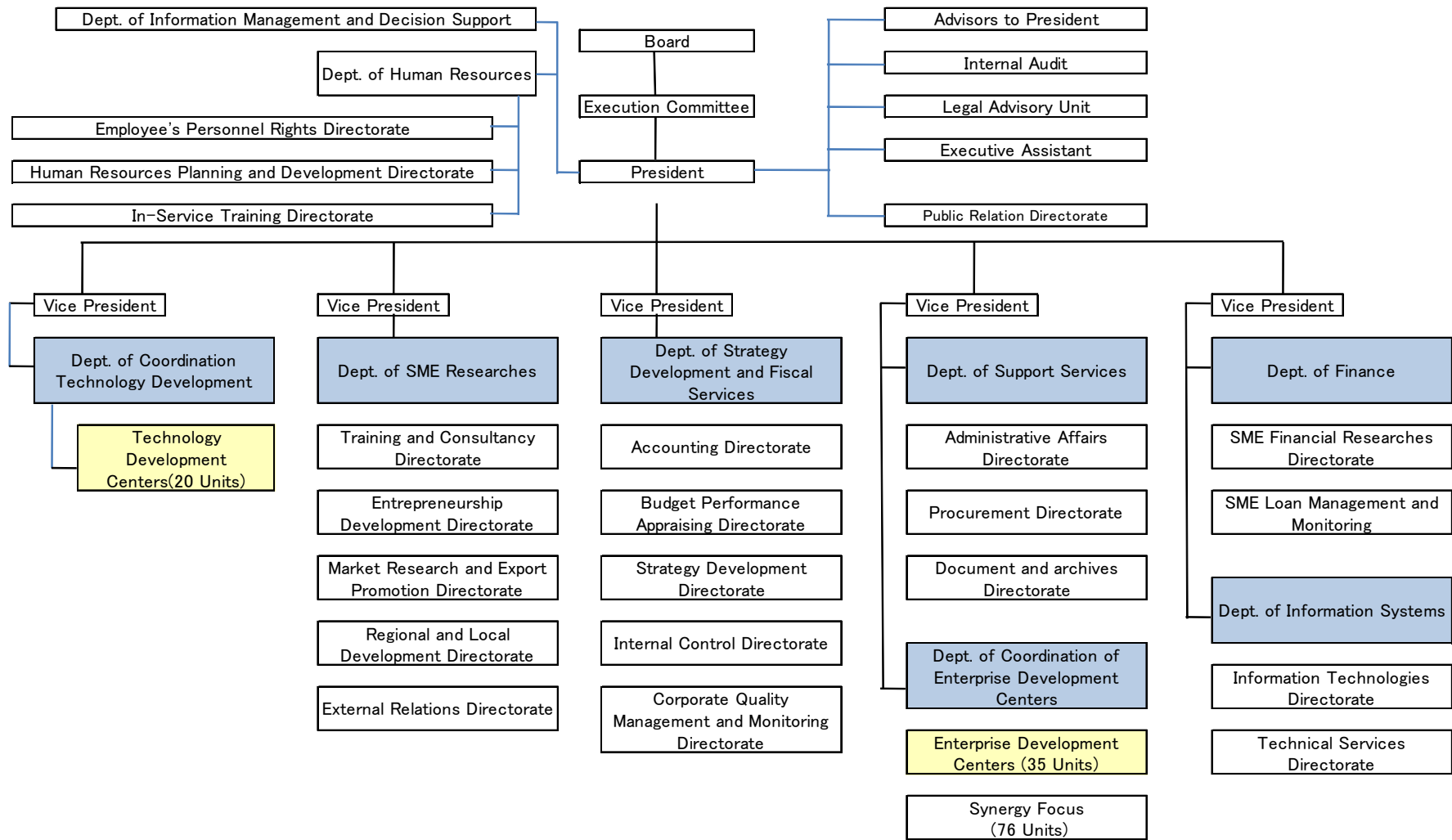


図 2 - 2 KOSGEB組織図

KOSGEBの支援実施のための業務フローは、以下のとおりである（表2-2）。

表2-2 KOSGEBによる支援業務の手続き

	SMEs	KOSGEB SME Experts/Assistants	SME Consultants
1	インターネットでの申込		
2		中小企業訪問 (中小企業であることの確認)	
3	インターネットでの質問票入力	コンピュータによる分類 (A, B, C, D)	
4	インターネットによるStrategic Planの作成		
5		Strategic Planの審査	
6	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング分野に関する契約		
7	SME Consultantとの契約 (費用を含む)		
8	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約		
9			コンサルティング・サービスの開始
10			診断と改善案提言
11	顧客満足度質問票記入		
12		コンサルティング費用補助分を SMEsに支払い	

- ① KOSGEBの支援を希望する中小企業は、インターネットで申し込む。
- ② SME Expertが中小企業を訪問し、中小企業であることの確認を行う。
- ③ 中小企業がインターネットで質問票への入力を行い、KOSGEBが支援プログラムの対象を決めるための分類（A,B,C,D）を行う。質問票では、従業員数、輸出額、使用機械の価値などを入力し、そのスコアに応じて企業が分類されるが、例えば、Dは支援プログラムが最も限られそうな、零細企業クラスである。このDに分類される企業には、ソフトウェアの導入といった支援は対象となり得ないことから、その支援プログラムは除外されることになる。
- ④ 中小企業によるStrategic Planの作成。このStrategic Planはビジネスプランであり、今後3年間にわたるロードマップを作成させるものである。あるSME Expertによれば、一番の問題点は、Strategic Planの作成は中小企業にとって困難なことであるという。30ページ近くに及ぶことや、学術的専門的用語で書かれているために理解できないためである<sup>11</sup>。このため電話での問い合わせに対しSME Expertがその都度対応しているという。

<sup>11</sup> Strategic Planの内容を見ると、経営者の主観による記述や短期・中期・長期の単なる数字の羅列が求められる箇所があることから、作文に終わってしまう可能性もあり、改善の余地がある。

- ⑤ **Strategic Plan**の審査は、担当者となる**SME Expert**、他の**SME Expert**及び課長の3者で行われるが、あくまで書類上の審査にとどまる。この審査を経て、当該中小企業は、**KOSGEB**のさまざまな支援を受ける資格を得るが、同一の**SME Expert**が3年間、担当することとなる。この3年の間に、**SME Expert**がモニタリングを通して企業の問題点の発見に努め、必要と判断すれば、**SME**コンサルタントのコンサルティングを受けることを勧めたり、必要とされる支援プログラムの提案を行う。
- ⑥ 支援プログラムの1つであるコンサルティングサービスを受けることとなった場合、そのコンサルティング分野<sup>12</sup>に関する契約を中小企業と**KOSGEB**との間で行う。
- ⑦ 中小企業と**SME**コンサルタントとの契約は、具体的なコンサルティングサービスの内容と、マニフェストを含む実施スケジュール、コンサルタント料を定めたものであるが、この**SME**コンサルタントの選定は、**KOSGEB**が関与することはなく、中小企業の選定に任される。
- ⑧ コンサルティング費用に関する契約が、中小企業と**KOSGEB**の間で行われる。
- ⑨、⑩ **SME**コンサルタントによるコンサルティングサービスの実施。
- ⑪ コンサルティングサービス終了後、**SME Expert**が中小企業を訪問し、顧客満足度調査を行う。この満足度調査の点数が2回続けて70点以下となった場合は、当該コンサルタントは登録から外される。満足度調査の項目は、a) 専門性をもっていたか、b) コンサルティング活動の時間管理ができていたか、c) 予定どおりの結果が出たか等であり、点数が70点以下の場合には、中小企業側は、その根拠を記載することとなっている。
- ⑫ コンサルティング料補助分が**SME**コンサルタントに支払われる。なお、満足度調査で70点以下の場合には、**KOSGEB**補助分（70%）は支払われない<sup>13</sup>。

### (3) **SME Expert**の人材育成

メルシン、アダナの**IGEM**所長の発言にあるように、**SME Expert**の役割は、前記のさまざまな支援を提供しながら、コンサルティングサービスについては、担当先の中小企業と**SME**コンサルタントとの仲介役を務めることである。このため、**SME Expert**に求められるスキルは、「工場の機械レイアウトなどの現場観察と財務分析の知識に基づいて中小企業オーナーと議論をし、課題解決のための提案ができること」（メルシン**IGEM**所長）である。したがって、今回のプロジェクトに対する要望として、「①生産管理、②経営管理、③マーケティング、④財務分析の4テーマについて、ミニマム・レベルの知識を教えてほしい。特に、**SME Expert**は、エンジニアリング出身者が多いため、企業のモニタリングのためには、財務分析に関する理解が必要である。こうしたトレーニングで、**SME Expert**に幅広い知識を備えた一般開業医のような役割をもたせたい」（メルシン**IGEM**所長）との意見である。

また、イスタンブール**IMES**にある**IGEM**の**SME Expert**との会合では、「中小企業を観察するための一般的、実践的知識を教えてほしい<sup>14</sup>」「経営者との関係が大切であるが、面談を申し込んでもなかなか会ってくれない。経営者と会話ができるようなコミュニケーション

<sup>12</sup> 分野は、経営管理、マーケティング、生産管理、資金調達、外国貿易、新技術、R&D、CE マークなど 10 分野となっている。

<sup>13</sup> 補助割合については、低開発地域については、75%などと地域によって差がある。

<sup>14</sup> **SME Expert**（16名）との会合で、企業分析の「7つ道具」の1つである、特性要因図について聞いたところ、「聞いたことがない」とのことであった。なお、「7つ道具」については、**MPM**のトレーニングコースのテーマに取り入れられている。

ン・スキルを教えてほしい」との声が聞かれた。

また、中小企業側から見たSME Expertの存在として、アダナの商業用ウェブサイト構築業者によれば、「中小企業とIGEMとの信頼に基づく継続的なコミュニケーションが必要」との意見がある。当業者は、2005年からの1年間、世銀プロジェクトにより設置されたインキュベーター施設であるISGEM（TARSUS）に入居していたが、アダナIGEMのSME Expertによる熱心な指導<sup>15</sup>で、短期間のうちに独立、アダナ市内のビルに事務所を構え、事業を軌道に乗せている。

なお、メルシンIGEM所長からは、同じSME Expertとはいえ、本部アンカラとIGEMとでは性格が異なることから、トレーニングを2つに分けるべきであるとの指摘があった。本部アンカラでは、企画立案のオフィスワークが中心であり、IGEMでは、ハンズ・オンの現場仕事を中心だからである。

残念ながらこれまでSME Expertを対象とした体系的なトレーニング・プログラムはなく、あるSME Expertは、「7年前にKOSGEBに就職したが、研修を受けたのは入社時の3日間のオリエンテーションのみであり、私の場合は、仕事をする現場の中で学んできた」とのことである。したがって、面談した複数のSME Expertsからは、企業分析のためのトレーニングの機会を設けるべきであるとの意見である。

なお、アシスタントSME ExpertからSME Expertへの昇進については、3年間の職務経験と論文作成が条件となっており、能力評価に基づくものではない。SME Expertが社会的な評価を受け、中小企業から信頼される存在になるためにも、アシスタントSME Expertに対するトレーニング、適正な能力評価手法の導入も必要のように思われる。こうした状況を踏まえ、KOSGEB人事部の取り組みとして、内部人材育成を目的とした人事部内の部署としてIn-Service Training Directorateが2009年4月に設置されている（図2-2 KOSGEB組織図参照）。その研修プログラムのテーマとして、クラスター（ネットワークを築くためのバリューチェーン、共同マーケティングなどについて）、ビジネスプランの作成などが2009年内に予定されているが、企業分析のための体系化されたものでなく、また、SME Expertに求められる能力は何かについての明確な定義がなされていないため、研修のあり方について教えてほしいとの要望がある<sup>16</sup>。

SME Expertによるモニタリングを効果的に行うには、データベースの入力項目に企業分析に必要な決算書情報、更には企業間のビジネス・マッチングにつなげられるような製品情報等をも追加し、全国のSME Expertが活用できるようなシステムが必要と思われる。

#### (4) 他機関との連携状況

コンサルティングサービスに関する他機関との連携はこれまでなされていないが、今後の可能性として、国家生産性本部（National Productivity Center : MPM）、トルコ標準化機構（TSE）、ABIGEMとの連携が考えられる。

MPMでは、55名の専門家を内部に抱え、中小企業を対象に、生産性管理、経営戦略、生産管理、財務管理、マーケティング、IT、人材管理といったテーマでコンサルティングサービスの実績を積んでいることから、SME ExpertやSMEコンサルタントのトレーニングの

<sup>15</sup> IGEM に入居中、機械購入のための利子補給金付き長期資金の導入、大卒新人の賃金補助制度（18 カ月・人の賃金 80%）、コーチング指導などのサービスを受けている。

<sup>16</sup> 2009 年 7 月 13 日の人事部（Mr.Huseyin）との面談議事録（付属資料 4.）参照。

トレーナーとなり得る可能性がある。また、MPMの数名の専門家がKOSGEBの登録コンサルタントともなっており、今後、SMEコンサルタントのデータベース登録においてその登録基準の整備、活用の方途において連携も可能のように思われる。なお、MPMのKerim UNAL氏（Secretary General）は、「われわれとKOSGEBは中小企業支援において姉妹機関であると認識しており、SMEコンサルタントの能力強化に協力したい」との意向である。

また、TSEでは、約100名の専門家が、トルコ各地で定期的開催されるセミナーで、マネジメント・システム、ISO14001、内部監査人養成、TS18001（OHSAS）、HACCP、統計的工程管理、TQM、問題解決手法、CS、ベンチマーキング、シックス・シグマ、時間管理、リーダーシップなどをテーマにトレーナーとして活躍しており、本プロジェクトでのSME ExpertやSMEコンサルタントに対するトレーナーとなり得る可能性がある。

一方、EUトルコビジネスセンター（ABIGEM）は、EU支援の下で、TOBB、地元商工会議所の協力を得て、各地にセンターが立ち上がりつつあるが<sup>17</sup>、「われわれは、KOSGEBの競争者ではなく協力者である。所長もアダナIGEMの所長を個人的に知っており協力関係をこれから築きたいと考えるが、KOSGEBにあるSMEコンサルタントのプールにも参加したい」（アダナABIGEMのコンサルタント）とのことである。準備調査で確認されたABIGEMコンサルタントをKOSGEBデータベースへの登録参加をさせたいとの、TOBBと同様の意向が確認されている。

## 2-3 中小零細企業の現状・概況

### 2-3-1 中小零細企業の現状

トルコにおける中小零細企業の定義は、2006年5月に発効した「中小企業の定義、特徴及び分類に関する規則（Regulation Concerning the Definition, Characteristics and Classification of SMEs）」によって明記され、中小零細企業の定義に関するEU基準にのっとり定義が採用されている。すなわち、零細企業は、「雇用者数9人以下、かつ、年間売上額あるいは総資産額100万TL以下」の企業などとなっている（表2-3）。

製造業部門における、企業規模別の企業数、従業者数の分布は表2-4のとおりであり、中小零細企業は、企業数、従業者数で、それぞれ全体の99.6%、69.0%を占める。なお、中小零細企業のなかでも19人以下の企業層が高い割合を占めており、それぞれ全体の93.7%、31.6%となっている<sup>18</sup>。

表2-3 中小零細企業の定義

	雇用者数	年間売上額あるいは総資産額 (単位：百万 TL)
零細企業	9人以下	1以下
小企業	49人以下	5以下
中企業	249人以下	25以下

<sup>17</sup> Adana ABIGEM 議事録（付属資料4.）参照。

<sup>18</sup> 日本の製造業では、零細企業（従業者20人以下）の占める割合は、企業数で88.4%、従業者数で20.6%（2004年）である。

表 2-4 製造業部門の従業者規模別企業数、従業者数、付加価値額の分布（2005年）

企業規模 (人)	企業数		従業者数		付加価値額		従業者1人 当たり付加 価値額 (千TL)
	実数	%	千人	%	百万TL	%	
1-19	283,549	93.7	816	31.6	6,979	11.6	8.55
20-49	12,262	4.1	392	15.2	6,733	11.2	17.18
50-99	3,101	1.0	215	8.3	4,022	6.7	18.71
100-249	2,379	0.8	360	13.9	8,279	13.7	23.00
250-499	700	0.2	241	9.3	7,613	12.6	31.59
500-999	304	0.1	211	8.2	7,812	13.0	37.02
1,000-4,999	155	0.1	272	10.5	13,589	22.6	49.96
5,000-	9	0.0	77	3.0	5,218	8.7	67.77
合計	302,459	100.0	2,584	100.0	60,245	100.0	23.31

資料：Turkish Statistical Institute “Annual Industry and Service Statistics”

なお、調査時点は2002年とやや古いが、全産業（農林漁業等を除く）、全規模ベースの企業数の地域別分布をみると、Istanbulが18.7%、Izmir県を擁するAegean地域が16.5%、Adana、Mersin県を擁するMediterranean地域が12.8%、Ankara県を擁するWest Anatolia地域が10.3%などとなっている（表2-5）。

表 2-5 企業数、従業者数の地域別分布（2002年）と地域別1人当たりGDP（2001年）

統計地 域区分	地 域	地域区分に含まれる県	企業数		従業者数		1人当たりGDP	
			千社	%	千人	%	ドル	全国=1
TR1	Istanbul	Istanbul	348	18.7	1,782	27.4	3,063	1.61
TR2	West Marmara	Edirne, Balikesir等5県	103	5.5	314	4.8	2,566	1.35
TR3	Aegean	Izmir, Manisa等8県	307	16.5	987	15.2	2,204	1.16
TR4	East Marmara	Bursa, Kocaeli等8県	181	9.7	723	11.1	3,087	1.62
TR5	West Anatolia	Ankara, Konya等3県	191	10.3	722	11.1	2,106	1.11
TR6	Mediterranean	Adana, Antalya等8県	238	12.8	678	10.4	1,868	0.98
TR7	Central Anatolia	Kirikkale, Kayseri等8県	89	4.8	245	3.8	1,642	0.86
TR8	West Black Sea	Samsun, Zonguldak等10県	130	7.0	356	5.5	1,614	0.85
TR9	East Black Sea	Trabzon等6県	70	3.8	184	2.8	1,520	0.80
TRA	North East Anatolia	Eizurum等7県	38	2.0	87	1.3	912	0.48
TRB	Central East Anatolia	Van等8県	54	2.9	135	2.1	1,052	0.55
TRC	Sout East Anatolia	Gaziantep, Mardin等9県	109	5.9	284	4.4	1,177	0.62
合計			1,858	100.0	6,497	100.0	1,901	1.00

資料：Turkish Statistical Institute “General Census of Industry and Business Establishments, 2002”、“Per Capita GDP by Provinces”

注1：企業数、従業者数の集計について、農林漁業、行政府・国防は対象から除外されている。

注2：1人当たりGDPは、各地域を構成する各県の1人当たりGDPを単純平均したものである。

### 2-3-2 中小零細企業が抱える課題・支援ニーズ

中小零細企業は、一般管理技術、生産・品質管理、金融、市場開拓、教育・訓練等、技術・金融の両面において、それぞれ固有の課題を抱える。例えば、一般管理技術においては、経営管理能力全般が不足している。生産・品質管理においては、不十分な人材育成、低い技術水準、品質管理技術の不足等であり、さらに金融においては、高金利、中長期資金貸出制度の不備、銀行からの借入限度額の設定の低さ、資本市場の整備の不足等である<sup>19</sup>。

今回の調査でも、メルシンのインキュベーション施設、ISGEM (TARSUS) に入居する病院向け医療機器業者（酸素供給機等、従業員20名）は、同業メーカーに勤務していた社長が独立して1年前に起業したものであるが、銀行からの借入れが困難なことから、設備投資は自己資金の範囲内にとどめざるを得ないと述べている。また、同施設に入居するトルコじゅうたんの女性経営者（従業員4名）は、2008年5月それまでのじゅうたん販売から製造分野に進出したものであるが、最大の課題は、技術訓練を受けるところがないことだと言う。

一方、イスタンブールの男性用シャツ縫製業者（従業員105名）は、2005年、イスタンブールIGEMのコンサルティングサービスによって、製品のファッション化を推進。当時の従業員25名から大きく成長している。現在はヨーロッパを中心に輸出しており、自社ブランド“KOTON”として、39カ国に商標登録をしている。コンサルティングの内容は、ワークフローのリストラクチャリング、人事管理、生産性、財務管理、在庫管理であったとのことであるが、このように、コンサルティングサービスによって、成長を遂げる企業も存在する。

このようなことから、中小零細企業の支援ニーズとして、①インキュベーション段階にある零細企業では、一般管理技術の習得、資金調達、生産技術訓練であり、②インキュベーション段階を脱し、成長軌道に乗らんとする中小企業では、生産性、財務管理、市場開拓（輸出）支援であるといえよう。

---

<sup>19</sup> 「トルコ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」参照。



### 2-3-3 金融危機の影響

預金銀行の貸出残高は、2003年末の613億TLから2008年末の3,381億TLへと約5.5倍の伸びを示し、GDPに対する貸出残高の比率は、同期間に13.5%から35.6%へと上昇し、金融仲介機能の強化が図られてきた。2001年の金融危機を教訓に金融部門の構造改革が実施されてきたことから、2008年9月の米国大手金融機関の破綻に端を発した世界的金融危機のなかでも、銀行部門は比較的安定しているとされている<sup>20</sup>。

最近の貸出残高の推移をみると、2008年12月以降、全体として頭打ち傾向<sup>21</sup>にあるなかで、中小零細企業向け貸出残高は2008年9月以降、落ち込みが続いていることから、中小零細企業向けの貸出残高のシェアは、2006年末の27.5%から2009年4月末の22.6%へと減少している（表2-6）。このため、資金繰りに苦しむ中小零細企業は、信用保証基金（Credit Guarantee Fund：KGF）の利用に頼らざるを得ないが、KGFの事業基盤が小さく、金融面の支援になり得ていない<sup>22</sup>。

表2-6 預金銀行の中小零細企業向け貸出と顧客数の推移

	2006年		2007年		2008年		2009年4月	
	金額 (10億TL)	全貸出に 占める割 合 (%)	金額 (10億TL)	全貸出に 占める割 合 (%)	金額 (10億TL)	全貸出に 占める割 合 (%)	金額 (10億TL)	全貸出に 占める割 合 (%)
全貸出	202.5	100.0	262.6	100.0	338.1	100.0	328.8	100.0
SME向け貸出計	55.7	27.5	71.8	27.3	79.8	23.6	74.3	22.6
Micro	22.8	11.3	27.9	10.6	30.1	8.9	28.1	8.5
Small	17.0	8.4	22.7	8.6	24.6	7.3	22.7	6.9
Medium	15.9	7.9	21.2	8.1	25.1	7.4	23.5	7.1
SME顧客数(千社)	1,697		1,355		1,333		1,288	
Micro	1,283		927		982		956	
Small	330		325		259		242	
Medium	84		103		92		90	

資料：銀行規則監督庁、Monthly Bulletin

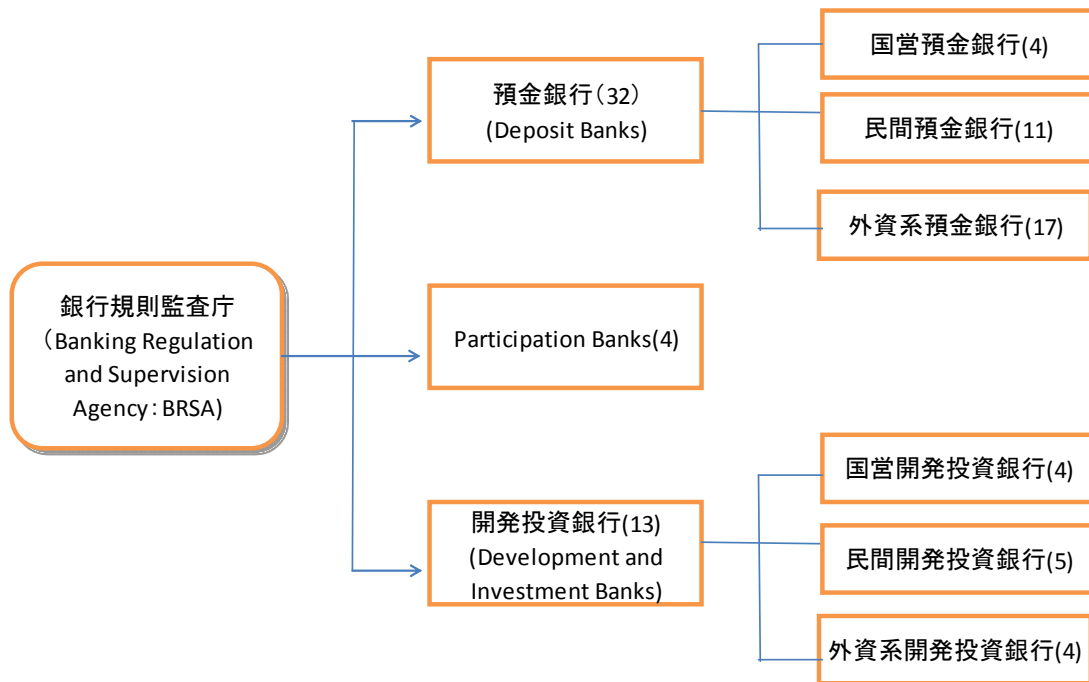
<sup>20</sup> JETRO イスタンブール事務所での聞き取り。

<sup>21</sup> 2008年12月末3,381億TLに対し、2009年4月末3,288億TLとなっている（資料：Central Bank of the Republic of Turkey）。

<sup>22</sup> 信用保証基金議事録（付属資料4.）参照。

**参考：トルコの金融機関**

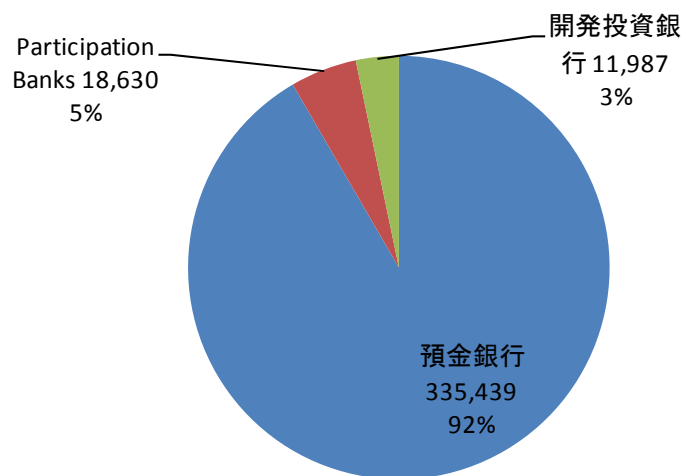
トルコの金融機関は2009年3月末現在、49行存在し、銀行規則監督庁の監督下にある。  
 金融機関全体の貸出残高、3,661億TL（2009年1月末現在）のうち、預金銀行（32行）が3,354億TLと全体の92%を占め、Participation Banksが5%、開発投資銀行が3%と続いている。なお、Participation Banksとは、イスラム系銀行のことであり、預金銀行と同様の活動をしているとされる（Halkbankでの聞き取り）。



資料：銀行規則監督庁、Monthly Bulletin, March 2009

注：金融機関の右括弧内の数字は当該業態金融機関の数である（2009年3月末現在）。

**トルコの金融機関**



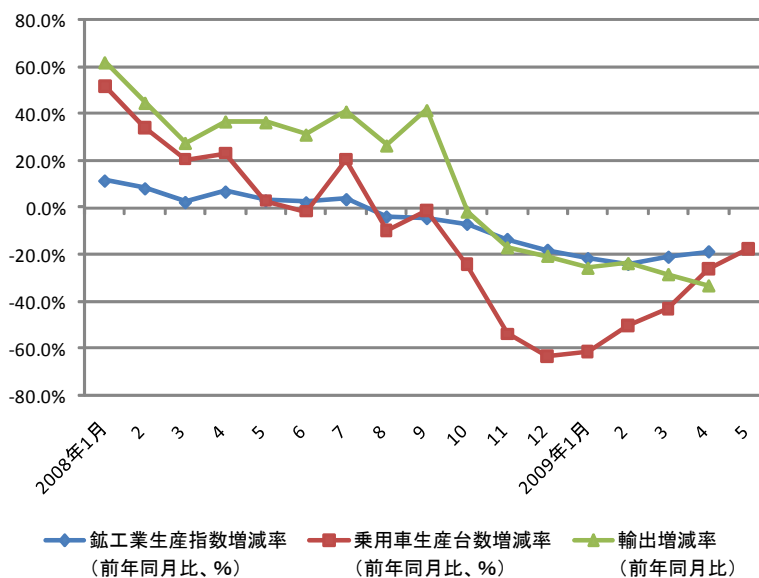
資料：銀行規則監督庁、Monthly Bulletin, March 2009

**業態別の貸付残高（2009年1月末、金額単位：百万TL）**

2008年1月からの鉱工業生産指数、乗用車生産台数、輸出額の増減率の推移をみると（図2-3）、2008年秋以降、対前年同月比でマイナスに転じ始め、とりわけ、主要産業のひとつである乗用車生産台数は、2008年12月2万500台にまで落ち込み、前年同月比マイナス64.4%の大きな落ち込みとなった。しかしながら、2009年に入り、輸出額の減少は続いているものの、鉱工業生産指数、乗用車生産台数はマイナス幅が縮小しつつある。

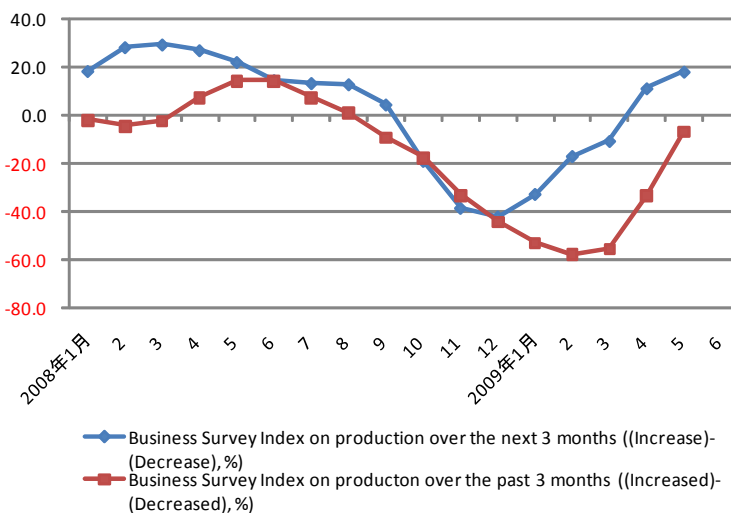
また、こうした実体経済の動向を反映して、企業経営者の景況感は改善しつつあり、トルコ中央銀行の調査によれば、先行き3カ月の生産見通し（今後3カ月の生産が「増加する」とする企業割合マイナス同「減少する」とする企業割合）は、2009年4月調査以降プラスに転じている（図2-4）。

後の展開としては、前記のように中小零細企業がさまざまな課題解決に取り組むことが必要であるが、一方で、それを支援するコンサルティングサービスの向上、信用保証機関の機能整備等による金融アクセスの改善が望まれる。



資料：Central Bank of the Republic of Turkey

図2-3 鉱工業生産指数、乗用車生産台数、輸出増減率の推移



資料：Central Bank of the Republic of Turkey

図2-4 ビジネス・サーベイ・インデックスの推移

## 第3章 中小企業コンサルタント制度の現状と課題

### 3-1 中小企業コンサルタントの現状と課題

#### 3-1-1 中小企業コンサルタントの現状

トルコのコンサルタントの実態は把握されていない部分も多いが、“中小企業支援”ということでは大きく5つのグループに分けられる。

- ① KOSGBの登録コンサルタント。これはKOSGEBに登録されているが多くはコンサルタント企業に勤めており、KOSGEBのデータベースを見た中小企業が指名する形で登録コンサルタントを選ぶ。この登録コンサルタントが今回のQuality Assuranceの対象であり、登録人数は438社・人である。コンサルタントの内容は2005年まではEU向けの製品を販売するためISO取得の必要があり一時約1,000人いたが、ISOが一段落した現在、その数が大幅に減少した。
- ② TOBB（商工会議所）が2002年、EUの支援で設立したABIGEMの組織に約100人の中小企業コンサルタントが所属する。これらコンサルタントはMBA卒業生などが交じる平均的に優秀な中小企業コンサルタントと考えられる。
- ③ Management Consultants Association（YDD）<sup>23</sup>等に所属して機会があれば中小企業にもコンサルティングするコンサルタント（特に中小企業を顧客とするわけではない）。
- ④ 大学の教授は中小企業コンサルタントではないが、KOSGEBの依頼によりコンサルティングを行うケースがある。KOSGEB登録コンサルタントではできない、より深い専門性が要求される場合に、中小企業に派遣される。
- ⑤ 一般のコンサルタントのなかで中小企業を支援するもの。この数字は明らかでなく、一般のコンサルタントは常に中小企業の支援だけとは限らない。一般のコンサルタントの数字はイスタンブールで5,000人を超えるといわれているが（イスタンブールのIGEM情報では5,936人、その他コンサルタント437人、コンサルタント企業31社との情報もある）。その対象顧客は大手企業が多い模様である。

#### 3-1-2 中小企業コンサルタントの課題

##### (1) 中小企業コンサルタント選定の問題

KOSGEBでは、登録コンサルタントの品質を維持するためにコンサルティングの評価システム（モニタリング・システム）などを取り入れているが、「中小企業側から、コンサルタントの質やサービスの内容が期待したコンサルタントでないとの意見」が出ている。

中小企業訪問はアンカラで3社とメルシンとアダナで6社、合計9社訪問した（うち1社はインキュベーターから育った創立1年目の企業）。業種は衣料関係が2社、建設機械が1社、機械関係1社、エンジン製造業1社、食品加工1社、家具製造1社、IT関係1社、バスの部品企業1社であるが、このうちKOSGEB登録コンサルタントを利用した企業は、9社のうちで2社、食品加工と衣料企業であった。いずれも期待どおりのコンサルタントではなかったとのことである。アダナの衣料企業はマーケティングの登録コンサルタントに依頼したが、依頼内容が海外展開であり要求が満たせなかった。食品企業のケースではパッケージング技術

<sup>23</sup> Management Consultants Association（YDD）は特に中小企業を対象顧客としているわけではなく、KOSGEB登録コンサルタントが少数であるが所属するということで取り上げた。

指導であったり、目的を果たせなかったと評価している。

この原因のひとつに、KOSGEBの登録コンサルタントが10項目の専門分野に分けられデータ化されており、中小企業が直接選ぶことがある。10項目の分野は衣料とか食品とかの分け方でなく、マーケティングや経営戦略等の専門性の分野が明記されており、データ内容にも問題がある。例えばコンサルタントの分類がマーケティング等の10項目で分類されているため、衣料会社は海外マーケティングも可能と誤解して選択した可能性がある。

また、438社・人のコンサルタントのなかにはISO関係者が多く残っており、専門分野が明確でなく中小企業の要求に応じられない登録コンサルタントが少なからず存在することが考えられる。

## (2) 中小企業コンサルタントの質と数の問題

一般に「コンサルタント」とは、開業の際に特定の資格を必要とせず、単に自ら「コンサルタント」と名乗っているケースがほとんどであるが、トルコの場合もそうである。「コンサルタント」として名乗る場合、何らそれを制限するものはない。先行する協力準備調査においても確認しているが、コンサルタントの経験が浅い、専門性が低く実践的なアドバイスができるコンサルタントが少ない等、コンサルタントの資質の問題が指摘されており、中小企業側からはコンサルタントの質が悪いという評価が多く聞かれる。

また、トルコの中小企業は約200万社が存在するが、中小企業支援にあたっているKOSGEB登録コンサルタントはわずか438名である。企業のコンサルティングニーズに対しては、10%程度しか対応できていないといわれている。中小企業に対するコンサルティングを行うコンサルタントの質を向上させるとともに、その全体の数を広げ、中小企業コンサルタント全体を押し上げていく必要がある。

## 3-2 中小企業コンサルタントの活用・評価及びボトルネック

### 3-2-1 中小企業コンサルタントの活用・評価

#### (1) KOSGEBコンサルタントの登録

KOSGEBのコンサルタント登録は以下の基準及び手順にて行われる。

① 「入手情報の必要項目」

4年制の大学卒業証明書

5件以上のコンサルティング実績を示すもの (Certificate)

専門分野

② 「審査コミッティが書類審査する」

Consultancy and Training Support Directorateを中心にベテランSME Expertが2名参加した3名で書類審査する。

その後、他のDirectorateの責任者に結果を報告する第三者判断を取り入れている。

最後にHead of Departmentで決定される。

③ 「判断するときの重要なポイント」

大学のレベルは関係しない。

経験を重要視する。過去の実績成果を実績欄に詳細に記入する。担当するSME Expertによれば、特に過去に受講した証明書等が重要視される。

④ コンサルタント会社を通じて選定するにケースについて

実際は会社を登録するのでなく、会社がコンサルタントを推薦する形で上記と同じ内容の書類を提示する。審査は上記と同様に行われコンサルタントが登録される。申請したコンサルタント会社は登録対象とはされない。438社・人と報告されているのは438人の登録コンサルタントの数を示すものである。

大学を卒業してすぐにコンサルタントになることはできないため、いったんコンサルタント会社で経験を積んで受けるケースが多いので年齢的には30～40歳代が多い。1社で3～4名が登録されることもある。

ここで課題となるのは書類審査だけで判断され、インタビューや試験のようなものは行われていないために、経営者とのコミュニケーション力や説得力というコンサルタントの資質や能力レベルが書類だけの判断では不十分で個人差がでる可能性が大きい。Quality Assuranceを完全に担保するものはないと考える。

SME Expertによれば、2009年度は50名登録したが、5～6名は書類不備等により不合格とした。

ISO認定が必要な時期（2003年～2005年）にかけては約1,000人のコンサルタントがいたが2005年以降、現在438人まで減少した。

激減した理由はKOSGEBによれば、2003年から2005年にかけてEU向けの製品等のISO取得のためコンサルタントの数が増加したが、その後ISO取得が一段落し中小企業よりの依頼が少なくなったため一時的に仕事量が減少し、ISO関連コンサルタントが登録を外されたためである。しかし、今回の中小企業訪問で新しいニーズを確認したことで、今後仕事量が増加に転じる可能性が高い。

(2) データベースの活用

中小企業がデータベースを見て適するコンサルタントを選定する。現在のデータベース（KOSGEBより入手）には以下の内容が記入されている。

①名前、②所属企業名、③大学名、④専門分野、⑤経験年数、⑥訓練証明書等。

中小企業が選定する場合、専門分野の詳細が不足しているように考える。中小企業はKOSGEBのデータより選ぶため情報が不十分であると適任なコンサルタントを選定する際支障が出る。

今回の中小企業訪問でも明らかになった事例で、例えばメルシンの食品加工企業がKOSGEB登録コンサルタントを依頼したが、実際の要求は食品のパッケージングでありコンサルタントの専門外ということになった。また、同じメルシンのエンジン企業で情報ネットワーク構築にITのコンサルタントを選んだが専門外であった。

このような事例を回避するためには、データベースの見直し（専門分野の詳細な記述と実績を明確にすること）が必要である。10項目の専門分野だけでは、必ずしも中小企業から見て選びやすいとはいえない面がある。

トルコの中小企業も国際競争力にさらされ、外国製品との競争上、コンサルタントへの要求は細分化されてきている可能性が高いので（例えばコスト削減をしたいとの要請に応えるにはいくつもの課題解決方法がある）、コンサルタント側にも専門性を磨くと同時に知

識を組み立てる力をつける努力が求められる。

もともと現場の要求は細かいものが多く、コンサルタント側の応用力の問題と考えるが、産業・企業が発達すると同時に要求は細かいものになる。現場で中小企業を指導できる能力を支援により強化しなければいけないことは課題と考える。

### (3) インターネット環境の整備と大学との連携

今後ITを利用したKOSGEB登録コンサルタントの探索が増加すると考えられ、KOSGEBのホームページの充実も大切な事項である。

また、ウェブサイトは大学ともネットワークすることが望まれる。大学生はインターネット世代であり、簡単にKOSGEBにアクセスするであろう。今次調査ではアンカラとイスタンブールの2つの大学を訪問したが、それぞれMBAコースをもっており、卒業生の約10%は大手コンサルタント会社に就職するといわれている。その他有名大学（マルアラ大学、アンカラ大学、イスタンブール大学、カジ大学等MBAコースを有すると考えられる）には、年間では少なくとも約60名（実際はもっと多いと考えるが）の優秀なコンサルタント希望者がおり、KOSGEBにも2009年、50名がコンサルタントに登録したことから、学生にPRすることも質の良い人材確保に有力と思われる。ただし書類審査には5件以上のコンサルタント経験が条件となるため、大学在学中にMBAコース等で外部企業のコンサルタンテング実習等も経験として入れるなどして連携を図ることも有効と考える。

### (4) 外部評価の活用

コンサルタントの質の確保のためには、外部機関における評価機能を活用する方法も考えられる。現時点では、まだ外部評価の活用は図られていないが、トルコにはMYK（Vocational Qualification Authority：職業認定機構）が存在しており、MYKとの連携は将来の可能性として有効であると思われる。

MYKは、2006年9月21日に法律番号5544により設立され、その役割は職業別訓練と技術分野の国家資格審査、資格の標準化に加え評価と証明書の発行である。その機能は、①職業の標準化、②資格授与、③証明書の発行、④資格認定の4つから成り、以下の使命を担っている：

- ① 国の職業資格のシステムを担うこと。
- ② 国の職業の標準化の指標を出すこと。
- ③ 職業資格のためのテストと証明書を発行すること。
- ④ MoNE（国家教育省）とCoHE（高等教育機関）が発行する標準化に従った教育提供に協力すること。
- ⑤ 職業技能に従った証明書を発行すること。
- ⑥ EUなど国際的に認められた証明書であること。
- ⑦ トルコで働く外国人にも適用されること。

などである。また、上記使命に基づき、以下のとおり活動を展開している。

組織は評議会がトップにありKOSGEBやTOBB等が名を連ねている。職業の標準化については、現在検討しているものに、自動車関連、建設作業員、繊維従業員、セメント従業員、車両運転手等の職業の標準化があるが、国が国家資格を定めている公式職業（医師、看護

師、歯科医、薬剤師、獣医、エンジニア等)の標準化は法律上できない整理となっている。

なお、MYKと同様の組織として英国ではQuality and Certification Authority、ドイツではBIBBなどがある。

MYK関係者の話によると、KOSGEB登録コンサルタントの標準化の可能性については、肯定的な意見を得ている。つまり、中小企業コンサルタントの標準化は法的に可能な範囲にあるとともに、マーケティング専門知識レベルや貿易、経営戦略等は手持ちのノウハウで標準化しやすいという理由からである。また、KOSGEBも2006年度からMYKに接触しており、外部標準化依頼先として検討対象となる可能性がある。

#### (5) モニタリング制度

KOSGEBではコンサルタントが成果を上げたかどうか中小企業からアンケートをとっている。各項目について5段階方式で点数をつけ70点以下の場合には不合格となり予定された(例えば70%)補助金が支払われない(企業からの30%のみとなる)。2回70点以下が続けば登録が抹消される。

KOSGEB本部のSME Expertによれば、アンケートの回収率にもよるが70点以下とされるケースは少ない。しかしながら、この補助金制度がコンサルタントのサービスの質の低下抑制には効果があると述べている。

評価項目は以下のとおり。

- ① 納期どおりに仕事ははかどったか。
- ② 課題に対してコンサルタントは適していたか。
- ③ 中小企業に対して理解を示したか。
- ④ 問題解決能力は適当であったか。

「顧客サービスについて」

- ⑤ スケジュールどおりに仕事をしたか。
- ⑥ 知識は高かったか。
- ⑦ コンサルタントの専門分野は適当であったか。
- ⑧ 専門グループであったか。
- ⑨ また同じコンサルタントに依頼するか。
- ⑩ 期待以上であったか。

「ビジネスプランに関連して」

- ⑪ ビジネスプランの目的は明確か。
- ⑫ 他のコンサルティング依頼はあるか。
- ⑬ 効率的なサポートであったか。
- ⑭ 適当な基準のサポートであったか。
- ⑮ 創造的な面があったか。

以上の項目について5段階評価する。質問には、時代の要請に合わせて改善すべき点がみられるが、コンサルタントへの意欲や評価には一定の効果がある。

入手した最近の評価結果を表3-1として示す。SME Expertの話によると、補助金が支払われない70点未満の例は今のところないとのことであったが、過去には数件あったと証言する地方(イスタンブールIkitelli IGEM)のSME Expertもいた。全体の件数が増加すれば



不満とする回答もある程度出ると予想される。そのためにも、適当な中小企業コンサルタントを選定できるようになるシステムづくりと幅の広い専門分野のコンサルタント育成が必要となる。今後の課題として、モニタリングはその結果をフィードバックする、仮に問題があるとされれば「何が問題であったのか」などのマネジメントサイクル（PDCAサイクル）により修正・改善していくことで課題を少なくしていくシステムを導入する方向が好ましい。

表 3 - 1 2007年度顧客満足度質問表の点数分布

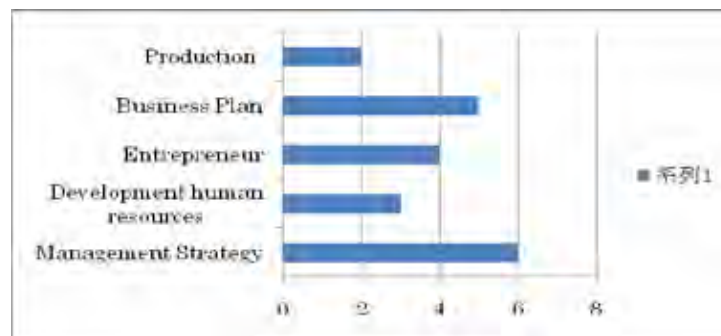
点 数	中小企業の数
100～90	24
90～80	3
80～70	6
70点以下	0
合 計	33

出所：KOSGEBより7月度入手資料

### 3 - 2 - 2 中小企業コンサルタントのボトルネック

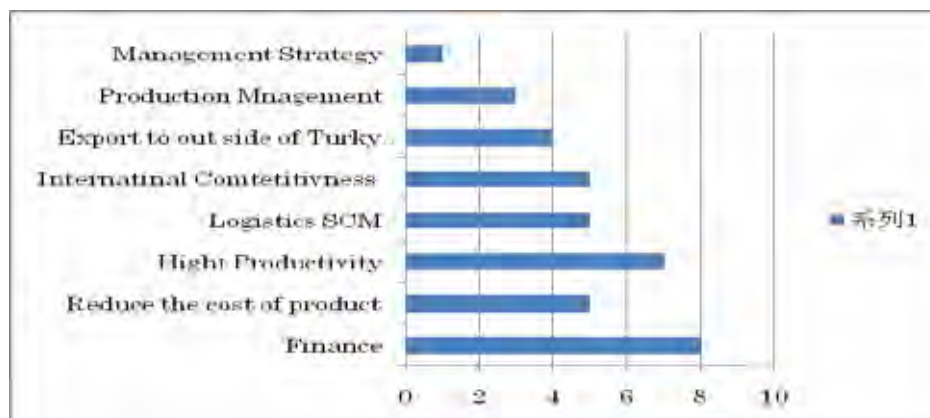
#### (1) 中小企業ニーズとKOSGEB登録コンサルタントの能力のギャップ（ミスマッチング）

面談した中小企業と、KOSGEB登録コンサルタントの話から、中小企業の要求する内容とコンサルタントが考える「中小企業コンサルタントとしての必要な能力」には以下のとおり大きな相違があることが分かった。



出所：KOSGEB登録コンサルタントの評価リストより（複数回答）

図 3 - 1 KOSGEB登録コンサルタントが考える必要な能力（今後の能力向上も含む）



出所：中小企業からの聞き取り調査より（複数回答）

図3-2 中小企業のKOSGEB登録コンサルタントへの期待

図のとおり、KOSGEB登録コンサルタントの専門分野と中小企業がコンサルタントへ要求する内容に差がある。

トルコの中小企業の現状は厳しく、日々国際競争にさらされている現実から「国際競争力をつけたい」「コストダウンを図りたい」「ITを使った物流システムを構築したい」など、細かい支援ニーズとなっており、コンサルタント側がそのニーズに対応できていない。しかしながら、これら中小企業からの要求は、特定の深い専門能力というよりもより広範な知識・経験があれば対応可能なものであるといえ、コンサルタントが研鑽を積みれば十分にこれらの要望に応えられると考えられる。

他方、コンサルタント側も待っているだけではダメで自分でニーズ開発し、変化する中小企業のニーズを研究し、今何が求められているのか、自らよく確かめる必要がある。

### 3-3 中小企業コンサルタントに対する支援ニーズ

KOSGEBで実施しているコンサルティングサービスについては、これまではISO取得に係る支援が主であった。しかし、KOSGEBのISO取得支援がコンサルティングサービスによるものから補助金支給へシフトし、コンサルティングサービスの件数が減少している傾向にあるが、今後KOSGEBがこれまでの製造業のみを対象としていた支援から、サービス業へも支援対象範囲を拡大することをかんがみれば、今後のコンサルティングサービスの需要は高まることが想定される。

また、現在KOSGEBが実施しているサービスのなかには、「コンサルティング」として整理されていないものでもコンサルティングと密な関連性を有するものもあり、それらとコンサルティングサービスは表裏一体であるともいえ、その観点からも今後のコンサルティングサービスのニーズは増加するものと考えられる。

表3-2は2005～2007年度における企業規模別補助金・融資金一覧表であるが、「コンサルタント費用」とされているもの以外でも、「ソフトウェア」「起業家支援」「CEマーケティング取得のための費用」「トレーニング」「ブランド向上」「e-コマース」「工業特権」等とコンサルティングは密接な関係を有しており、これらも隠れたコンサルティングサービスであるともいえるだろう。

表3-2 企業規模別KOSGEBの補助金・融資金一覧表

支援の種類	2005～2007合計金額 (百万TL)	1～9人 (%)	10～49人 (%)	50～250人 (%)
個人 [企業] 融資	25.7	20.6	62.7	16.7
技術関連R&D	25.1	38.7	48.2	13.1
コンサルタント費用	8.2	17.0	66.1	16.9
一般使用のための機械、装置	4.3	53.5	46.5	0.0
宣伝費	3.6	13.4	63.9	22.7
ソフトウェア	3.4	14.7	64.9	20.3
起業家支援	3.3	86.7	13.1	0.2
インフラ整備	2.8	25.5	56.6	17.8
国内展示会	1.8	24.9	60.9	14.2
国際展示会	1.6	5.6	62.3	32.1
CEマーキング取得のための費用	1.3	12.5	61.2	26.3
トレーニング	1.2	17.8	57.3	24.8
ブランド向上	0.9	8.7	59.4	31.9
国内工業展示会	0.9	16.3	63.0	20.7
海外工業展示会	0.6	7.6	61.4	31.0
EU対応費用	0.1	0.0	86.5	13.5
e-コマース	0.1	17.7	73.5	8.8
他国訪問	0.1	15.3	63.8	20.9
工業特権	0.1	15.0	70.3	14.7
システムドキュメント	0.1	11.1	88.9	0.0
合計	85.2	28.0	56.4	15.6
ローン	246.0			

出所：KOSGEB、2009年7月資料

- \* 一般に補助金や融資の実行にあたっては、コンサルティングとセットで実施することで効果が上がる。
- \* 表3-2ではコンサルタント費は820万TLであるが、その他の項目にソフトウェア開発、起業家支援、CEマーキング取得手続き、トレーニング、ブランド向上、e-コマース、工業特権などがあり、これらの項目は中小企業単独で処理することは難しく、コンサルタントへの支援内容と考えられる。

### 3-4 中小企業コンサルタント制度構築の可能性と課題

中小企業コンサルタント制度構築の可能性と課題について検証するため、KOSGEB登録コンサルタントが主体となってKOSGEBそのものをSWOT分析したところ、表3-3のとおり結果となった。

表3-3 KOSGEBの強み弱み、外部環境に対するチャンスと脅威

<p>内部的な強み</p> <p>① 資金的に恵まれている</p> <p>② トルコ全体に55カ所の拠点をもつ</p>	<p>内部的な弱み</p> <p>① SME Expertは現場（マーケット）をよく知らない</p> <p>② KOSGEB登録コンサルタントを十分に活用できていない</p> <p>③ 官僚機構の弊害がある</p> <p>④ 低いデータ・プロファイルしかない</p>
<p>外部的なチャンス</p> <p>① 中小企業を支援できる国の唯一の機関である</p> <p>② EUのサポートが期待できる</p>	<p>外部的脅威</p> <p>① 世界的な金融危機</p> <p>② 登録コンサルタントはKOSGEBに不信感もちつつある</p> <p>③ 海外コンサルタントとの競争</p> <p>④ 仕事の減少</p>

出所：KOSGEB登録コンサルタントによるSWOT分析

表3-3の内容から構築の妨げになる大きな障害は特に見当たらない。あえていうならKOSGEB登録コンサルタントのKOSGEBに対する信用度である。中小企業コンサルタントの品質保証を外部依頼も含め検討し、評価を実施すれば制度構築の可能性は高くなる。

#### (1) KOSGEB登録コンサルタントに対する需要拡大

中小企業に対するISO取得に関するコンサルティングサービスが2006年度に終わり、KOSGEBの補助が証明書の取得費用のみとなったことにより、コンサルタント件数だけでなく登録コンサルタントも減少した。他方、前述のとおり新しい潜在的な支援ニーズ（サービスセクター等）が出てきており、中小企業コンサルタントに対する需要は高まると考えられる。

KOSGEB登録コンサルタントは企業に所属している場合が多く、コンサルタント料を支払うことに不慣れたトルコの経営者にとってはKOSGEBの補助金は魅力的であり、ニーズが増加すれば登録コンサルタントへの仕事量も増加する。中小企業コンサルタントがそれに応える能力をつければ可能性は大きくなる。

#### (2) 地方の育成とネットワーク構築

トルコの地方部においては、産業・企業が少ないため中小企業コンサルタントもほとんどいないことが多い。その場合、インターネットの利用や、KOSGEB登録コンサルタント・ホームページのなかから同地出身者を探すなどして日ごろからメールのやり取りで連携できる

ような関係を構築する必要がある。

(3) TOBB (ABIGEM) との連携による優秀な中小企業コンサルタントの確保

TOBB (ABIGEM) においては、EUの支援で中小企業コンサルタント約100人が在籍する。これらのコンサルタントはMBAコースや高学歴の者が多いうえ、EUからの技術指導を受けており優秀との評価がある。これらのコンサルタントのうち、約10人程度は既にKOSGEB登録コンサルタントとなっている。将来約1,000人まで増員するとの計画もあり、これらTOBB (ABIGEM) で育成されるコンサルタントをKOSGEBの中小企業支援で有効に活用することが今後期待される。

(4) SME Expertとの連携

SME Expertは中小企業との第一線に存在し、窓口業務を行う。ここで当該企業の問題点を洗い出すことから、中小企業の初期診断を行うといっても過言ではない。現在のKOSGEBのコンサルティングサービスでは、同サービスの提供を要望する中小企業がKOSGEBのホームページからコンサルタントを選び、コンサルティングサービスを受けているが、この情報の不足やミスマッチからコンサルティングサービスに対する中小企業からの信頼は低い。SME Expertが当該企業のニーズに合致する中小企業コンサルタントを紹介できるようになれば、それらのミスマッチは相当数減少することが期待できる。

上記により、KOSGEBの活用する中小企業コンサルタントたる基準を整備し、同コンサルタントを有効に活用するシステム（実用的なデータベース構築を含む）を構築することは、中小企業に対するコンサルティングサービスの質の向上に直接的に資するものであり、トルコ側の課題とニーズに合致していると考えられる。

## 第4章 ドナーによる中小企業振興支援

### 4-1 概況

表4-1は、各ドナーによるトルコに対する取り組み方針と中小企業振興に関する取り組みをまとめたものである。特にトルコは、1999年12月のヘルシンキ欧州理事会でEU加盟候補国として承認され、2005年10月から加盟交渉が開始されているが、EUは、その加盟前支援制度（Instrument for Pre-accession Assistance：IPA）を通して、トルコの加盟基準達成に向けた支援をしている。

### 4-2 各ドナーの支援方針及び事業内容

#### 4-2-1 欧州連合（EU）

2006年7月に採択されたIPAは、加盟候補国（トルコ、マケドニア、クロアチア）及び潜在的加盟候補国<sup>24</sup>に対する金融支援である。加盟候補国に対しては、①EU加盟に向けた制度構築支援、②隣接諸国間の協力関係の推進、③地域開発、④人材育成、⑤農村開発の5つのコンポーネントから成っており、それまで加盟候補国に対して実施されていたEU支援プログラム（2000～2006年）が改定・強化されたものである。トルコに対しては、2007年から2012年までの間に、総額39億3,740万ユーロが配分されており、IPA予算全体の42.6%を占めている<sup>25</sup>。このIPAプログラムの中で、職業訓練、女性起業支援、エネルギー効率化、納税システム改善、初等教育の充実などさまざまな支援が実施されている<sup>26</sup>。

中小企業向けのコンサルティングサービスとトレーニングを実施している、EUトルコビジネスセンター（ABIGEM）設置支援については、Gaziantep、Izmir、Kocaeliの3カ所で2002年に始まり、2006年2月にEUの支援が終了している。その後、いずれのセンターも財政的に独立して活動していることから、プロジェクトが再開され、2008年6月から2010年5月までの2年間の予定で他の地域に拡大し、16のセンターが新たに設置されることになった。このうち、12のセンターは既に開設されている。予算規模は3,200万ユーロである。

これらセンターには、4～5名のコンサルタントが配置され、中小企業に対するコンサルティングサービスとトレーニングを実施しているものであるが、現在、センター全体で約100名のコンサルタントが活動している。このABIGEM設置支援は、トルコにおける良質なコンサルタントの絶対的不足に対処せんとするものであり、ABIGEM当事者<sup>27</sup>のほか、当プロジェクトの協力機関であるTOBBからもKOSGEBにある中小企業コンサルタントのプールに登録することにより、積極的に協力関係を築きたいとの意向である。EU支援は、本プロジェクトがめざそうとする、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に資する中小企業コンサルタント品質保証制度の構築ではないが、本プロジェクトにおいて、KOSGEBに中小企業コンサルタント品質保証制度が構築されれば、上記、ABIGEMコンサルタントが同制度に登録されることによって、相互の補完により、制度の基盤整備が進むこととなる。

小規模企業向け貸付プログラム（Small Enterprises Loan Programme：SELP）は、Izmir、Izmit（Kocaeli）、Gaziantepの3地域の小企業（従業員数50名以下、総資産100万米ドル以下）を対象と

<sup>24</sup> アルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ、セルビアの4カ国である。

<sup>25</sup> European Commission, "IPA A new focus to EU assistance for enlargement," p.5

<sup>26</sup> EU ホームページ

([http://www.avrupa.info.tr/AB\\_Mali\\_Destegi/AB\\_Program\\_Bilgileri,Abprojeleri.html?papageind=3](http://www.avrupa.info.tr/AB_Mali_Destegi/AB_Program_Bilgileri,Abprojeleri.html?papageind=3)) より。

<sup>27</sup> Adana ABIGEM 議事録（付属資料4.）参照。

したツーステップローン（サブローンの融資限度額3万ユーロ、貸付期間最長3年まで）である。対象地域が3地域に限られているのは、この地域には既にEU支援による上記ABIGEMが存在し、地域の小規模企業がそのコンサルティングサービスを得られるためとしている。なお、SELPは、2009年より第2フェーズがスタートしており、2015年まで継続される予定である。

表4-1 ドナーによる中小企業振興支援

ドナー	トルコに対する取り組み方針等	中小企業振興に関する取り組み		
		プロジェクト名等	内 容	期 間
EU	・ EU加盟に向けた支援（Instrument for Pre-Accession Assistance：IPA）の実施（2007-2013年）	EU Turkish Business Center（ABIGEM）の設置支援	中小企業に対する研修、コンサルティングサービスの実施 ・ 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：2008-2010年、2010年までに16のセンター設立支援。うち12のセンターが設立済み。	2002-2010年
		Business Development Center for Women（KISGEM）の設置支援	女性による起業支援 ・ 4つのKISGEMを設立（総額130万ユーロ）	2007-2009年3月
		クラスタープロジェクト	全国の10のクラスターに対する共同試験研究施設の設置	2010年開始予定
		Small Enterprises Loan Programme（SELP）	雇用の創出と金融セクターの強化を目的とする ・ Izmir、Izmit、Gaziantep地域の小企業（従業員数50名以下、総資産100万米ドル以下）を対象としたツーステップローン（総額：2,000万ユーロ、第1フェーズ） ・ サブローンの融資限度額3万ユーロ、貸付期間最長3年まで ・ 取扱銀行は、Fortisbank、Finansbank、Turkish Economy Bankの3行	第1フェーズ：2002-2008年 第2フェーズ：2009-2015年
欧州復興開発銀行（EBRD）	・ 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	Trade Facilitation Project（TFP）	中央アジア向けの貿易に関する銀行への信用保証	1999年より実施
		TurnAround Management/Business Advisory Services Project（TAM/BAS）	企業への専門家派遣	今後実施予定
GTZ	・ 環境 ・ 経済改革	The Returning Experts Programmes（REP）	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・就職支援	
		Private Sector Promotion in Anatolia	アンカラOstim工業団地、Kahramanmaraş県での、繊維、食品、金属加工業を対象とした品質向上、輸出市場開拓等の支援	2003-2007年
UNIDO	・ 近隣諸国を含む持続的な産業発展	・ 技術展望（Technology Foresight）に関するセミナーの実施		2003年-継続中
		・ 自動車生産のクラスター形成の将来性に関する研究 ・ 民間セクター（繊維産業）開発支援		2009年 2008-2009年
UNDP	・ ガバナンス ・ 貧困削減 ・ 環境と自立的発展	・ 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利用促進 ・ Diyarbakir県での手工業展覧会開催支援 ・ 税制改革のためのコンファレンス開催 ・ 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（Welcome Me to Your Digital World）		
WB	・ 競争力と雇用の改善 ・ 人材と社会の公正な発展 ・ 良質な公共サービスの効率的な供給	Access to Finance for SMEs-Additional Financing	・ Halkbankを通じた中小企業への長期資金の供給 ・ 総額2億ドル、30年（うち据置5.5年）	2008-2012年
		Access to Finance for SMEs	・ Halkbank（総額1億ユーロ）、TSKB（総額1億ユーロ）を通じた中小企業への長期資金の供給	2007-2012年
		Business Development Center（ISGEM）の設置支援	起業家支援 ・ 起業促進のための作業スペース等の提供	2003-2006年

出所：「トルコ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」、今次調査、各機関ウェブサイトによる。

#### 4-2-2 ドイツ技術協力公社 (GTZ)

GTZは、経済開発が遅れているとされるトルコ東部・南東部から西部の都市部・工業地域への人口の移動による急速な都市化によって環境問題が発生していることから、①環境改善、②東部地域の経済改革（中小企業育成）を支援している。

#### 4-2-3 世界銀行 (WB)

WBは、トルコ政府の「第9次開発計画2007-2013年」の5つの戦略目標達成を支援するため、①競争力と雇用の改善、②人材と社会の公正な発展、③良質な公共サービスの効率的な供給といった取り組み方針を掲げている。

中小企業振興に関する支援として、中小企業金融アクセス（Access to Finance for SMEs-Additional Financing）プロジェクトが進行中であるが、2007年7月から開始されたプロジェクトの進捗が順調なため<sup>28</sup>、2008年12月から追加支援として実施されているものである。この追加支援分（2億ドル）については、Halkbankが仲介銀行となり、2012年4月末までの払い出し見込みとなっている。

また、全国に12カ所のビジネス開発センター（ISGEM）を設置し、①入居者に対する4,000TLの無償資金の提供、②最長5年までの入居保障、③KOSGEBの支援サービスの利用促進により、起業家を支援している。

#### 4-2-4 国際連合工業開発機関 (UNIDO)

UNIDOは、トルコ近隣諸国を含む持続的な産業発展を支援する目的で、①技術展望(Technology Foresight)に関するセミナーの実施、②自動車生産のクラスター形成の将来性に関する研究、③民間セクター（繊維産業）開発支援、を実施している。なお、②は、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、ドイツ諸国との生産リンケージの可能性に関する研究である<sup>29</sup>。

#### 4-2-5 国際連合開発計画 (UNDP)

UNDPのトルコ中小企業への支援は2002～2007年に実施され、最初に中小企業の経営者にコンサルティングの必要性・重要性の意識改革のセミナーが実施された。トルコではコンサルティングの必要性が軽く見られていることに対する中小企業経営者の意識改革であった。第二段階ではコンサルタントのトレーニングをベーシックな内容のものに限って行った、マーケティングやファイナンスが中心であった。第三段階では専門分野を特定したコンサルティング実践を試みた。食品加工業と大理石（大理石はトルコが世界最大の産地である）の企業を対象として数社実施した。

現在2008～2010年プロジェクトを実施中であり、低開発地域とされるSanli Ufa市で工業団地を建設している。政府から許可をもらい1,000エーカーの土地を買収し、その中で100エーカーを工業団地一号として建設するというもので、2010～2011年に60～70社の誘致を行う予定である。

<sup>28</sup> 2007年7月に開始された Access to Finance for SMEs は、Halkbank、TSKB（Industrial Development Bank of Turkey）を通じた中小企業向け長期資金の融資である。ローン供与額は、Halkbank、TSKB に対してそれぞれ1億ユーロとなっているが、2008年6月末現在、Halkbank が154社に対して9,990万ユーロ、TSKB が24社に対して3,120万ユーロのサブローン使用実績となっている。（[http://www1.worldbank.org/operations/disclosure/SOPE/FY08/Country/SOPE\\_ECA\\_Turkey.pdf](http://www1.worldbank.org/operations/disclosure/SOPE/FY08/Country/SOPE_ECA_Turkey.pdf) 参照）

<sup>29</sup> [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Worldwide/Offices/UNIDO\\_Offices/Turkey/Minutes\\_of\\_the\\_5th\\_session\\_of\\_UNIDO-Turkey\\_Bilateral\\_Consultations.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/UNIDO_Offices/Turkey/Minutes_of_the_5th_session_of_UNIDO-Turkey_Bilateral_Consultations.pdf) より。



また、現地にUNDP事務所の設置も進めている。

#### 4-3 EU加盟の影響

トルコは1963年にEUとの連合協定を締結、1987年にEUへの加盟申請を行ったが、EU加盟基準を満たしていないことなどから、具体的な交渉開始は2005年10月からとなった。

##### 4-3-1 中小企業政策への影響

トルコにとってEUは最大の輸出輸入国である。輸出の約57%、輸入の約40%はEUである（トルコ統計局2007年9月度のプレスリリースから）。工業製品に関するすべての保護制度が取り除かれており、既にEU域内に取り込まれているとあってよい。そのためトルコ政府は、中小企業の生産性増加策や国際競争力の増強を更に促進させる必要がある。

中小企業の資金融資や税金の優遇措置、また消費税対策等が検討されている。これらの措置は零細企業の多いトルコにとっては必要な対策であり、失業率の高さから中小企業の国際競争力強化は当面の大きな課題となる。

これに合わせるように、欧州委員会は2009年7月12日、EU加盟候補国のトルコが中小企業の競争力強化、技術革新を促進するEUのプログラム（CIP）に参加することが決まったと発表した。加盟候補国によるCIP参加はクロアチア、マケドニアに続いて3カ国目となる。

CIPは、EUが中小企業に対して、信用保証を供与するなどして技術革新や起業を支援する枠組みであり、2007～2013年のプログラムでは36億ユーロの予算を計上していると発表されている（JETRO Brussels情報）。

##### 4-3-2 中小企業への影響

EUでは金融危機の影響が顕著に出たが、トルコについては先の金融危機を経験して慎重な姿勢であったこと、高度な金融商品の売買があまり活発でなかったことにより比較的影響は軽微であったとされている。しかしここに来て、東欧諸国ハンガリー等での金融危機は深刻さを増しており、地理的に近いだけにEU加入にかかわらず悪影響が出る可能性は否定できない。

どの程度の影響が出るか不明であるが、現在のトルコ経済・金融システムは世界金融恐慌に巻き込まれていないといわれるが、近隣のハンガリーが危機に直面した場合、連鎖が心配になる。トルコの場合、まず影響は零細企業に強く出る可能性が高いので注意が必要となる。

##### 4-3-3 本プロジェクトへの影響

EUへの加盟は10年先との見解が多く、本案件への影響はほぼないものとするが、EUの策定したSME憲章については逐次フォローする必要がある。

## 第5章 本格調査への提言

### 5-1 本格調査の枠組み

本詳細計画策定調査において、先方と協議した本格調査の枠組みについて、以下に記載する。

(1) プロジェクト名

日本語名称：「トルコ国中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」

英語名称：“SME Consultancy System Project in the Republic of Turkey”

(2) 調査の目的

トルコにおける中小企業振興のため、中小企業開発機構（KOSGEB）の実施するコンサルティングサービスの向上のための提言をする。

(3) 調査期間

調査期間は調査開始から18カ月とする。

(4) 調査対象機関・分野

KOSGEBをはじめとする官・民の中小企業支援機関、業界団体、大学等並びに製造業やサービス業の中小企業を支援する中小企業コンサルタントを対象とする。

(5) 調査対象地域

調査対象地域はトルコ国全土とする。

パイロットプロジェクトの実施地域は、アンカラ、イスタンブールの2地域とするが、さらに、本格調査開始後に1～2の地方都市を加えることを検討する。

(6) 調査内容

1) トルコにおける中小企業とトルコ政府の中小企業政策の現状

2) KOSGEBの中小企業に対するコンサルティングサービスの現状と課題

① KOSGEBのコンサルティングサービスの目的・意義の確認

② KOSGEBのコンサルティングサービスの現状と課題

③ KOSGEBのSME Expert及びアシスタントの能力開発の現状

④ 中小企業コンサルタント品質保証システム構築に係る現状

⑤ 中小企業及び中小企業コンサルタント側からみたKOSGEBのコンサルティングにおける課題

⑥ 関係機関との連携の現状

3) KOSGEBの中小企業コンサルティングサービスの向上に向けた仮説（マスタープラン及びアクションプラン）の作成

① KOSGEBのコンサルティングサービスの構造に係る提言

② KOSGEBのコンサルティングサービスの実施プロセスに係る提言

③ KOSGEBの人材育成に係る提言

- ④ 中小企業コンサルタント品質保証システム案の全体像の仮説提示
- ⑤ 関係機関との連携強化に係る提言
- 4) 中小企業コンサルタント品質保証システムの詳細計画の作成及びパイロットプロジェクトの実施
- 5) KOSGEBの中小企業に対するコンサルティングサービスの向上のための最終提言
  - ① 上記3)の各項目についてパイロットプロジェクト結果の評価分析に基づくマスタープラン及びアクションプランの提示
  - ② KOSGEBの中小企業コンサルタント品質保証制度を将来的にはトルコにおける国家認定制度にするための提言

(7) パイロットプロジェクト

パイロットプロジェクトの実施については、中小企業コンサルタント制度のプロトタイプ  
の仮説を検証するためのもの、という位置づけで実施するが、制度の方向性としては、①中  
小企業コンサルタントとしての標準化を図るための基礎レベル、②セクターごとのアドバン  
スレベル、の2段階を想定（図5-1 認定制度のイメージ参照）。セクターについては、パ  
イロットプロジェクトのなかでは、自動車部品産業、縫製とする。

パイロットプロジェクトのなかで実施予定の中小企業コンサルタントの育成研修にSME  
Expert及びアシスタントも参加させることにより、KOSGEB内部人材の育成を図ることとする。

(8) 実施体制

本格調査ではステアリング・コミッティ及びワーキング・グループの構成メンバーは、  
KOSGEBとJICAの2者とする。ただし、将来的に認定制度とするために、関係機関との連携も  
必要であり、関係者に本調査の進捗等を情報提供する場として、アドバイザー・グループ  
を設置することとする。

(9) 調査人員

本格調査の人員構成として、KOSGEBのコンサルティングサービスの構造、人材育成、関  
係機関との連携強化など、組織体制整備にかかる分析・提言を総括する部分と、中小企業コ  
ンサルタント制度構築に係る分析・提言、さらには、パイロットプロジェクトでのカリキュ  
ラム、教材の作成、中小企業コンサルタント養成研修を実施する人材が必要となる。

したがって、総括/中小企業振興（1名）、中小企業コンサルタント制度構築（1名）、中小企  
業コンサルタント養成研修（2名）の計4名が必要となる。なお、中小企業コンサルタント養  
成研修（2名）は、自動車部品、縫製セクターの専門家である必要がある。

(10) カウンターパート研修

本調査の効率的な実施のため、先方からカウンターパート研修への高い要望が寄せられた。  
本調査の枠外の別スキームによりカウンターパートの本邦研修を行い、本調査の参考となる  
日本の中小企業診断士制度及びその運用、管理、人材等を紹介することは極めて有効である  
と考えられる。

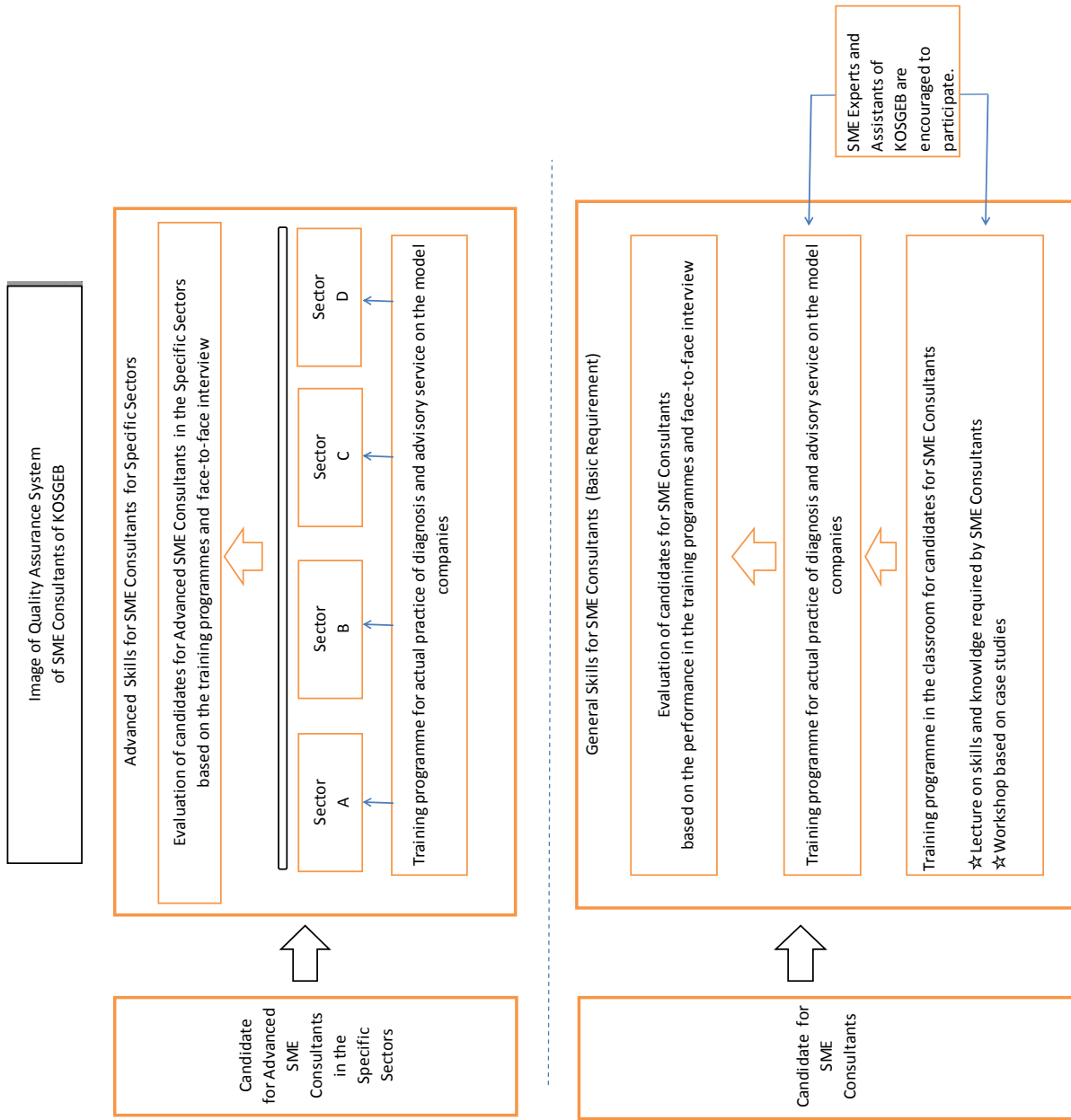


図 5-1 認定制度のイメージ

## 5-2 本格調査実施上の留意点

### (1) KOSGEB内部の人材育成に対する配慮

KOSGEBにはSME Expert及びそのアシスタントが500名近くおり、KOSGEBの実施するさまざまな中小企業支援プログラムのコーディネーション的な役割を担っている。KOSGEBとしては、効果的・効率的で質の高い支援サービスの提供のためには、これらの人材育成が必要不可欠と考えており、本調査においても、これらの人材に対する配慮が必要である。具体的には、パイロットプロジェクトにおけるコンサルタント認定制度の仮説検証において実施する制度を通じた座学研修、OJTにこれらの人材からの参画を奨励すること、さらに最終的には、これらの人材の育成や活用、将来のあるべき姿等についても盛り込むことが期待されている。

### (2) SME ExpertとKOSGEB登録コンサルタントの関係

本格調査にて提言されるのは、KOSGEBによる中小企業コンサルタントの質の確保と維持をどのように実施していくべきか、ということである。KOSGEB登録コンサルタントはコンサルタント企業から推薦されて登録されている場合が多い。登録はされているが拘束はされていない点に注意を払う必要がある。コンサルタント経験20年というベテランもいれば数年というコンサルタントも交じり玉石混合である。このなかから同案件に協力的な登録コンサルタントを見つけておくことも活動には必要である。

### (3) 中央と地方の格差

コンサルタントは企業の多い所に在籍する。したがって産業・企業数の少ない地方にはコンサルタントの数は極端に少ない。そのためSME Expertの役割が重要となる。彼らの多くは熱意があり、今回の研修にも積極的に参加したいと考えている。これらの人を育てることも重要な活動と考える。

### (4) 438名のKOSGEB登録コンサルタントの品質の標準化

438名のコンサルタントのなかにはISO取得のためだけの専門家がまだ多く残っており、時代の要請に応えられる陣容になっていない。コンサルタント企業から登録されているものはこの限りででない。またこのまま438名を維持することも登録コンサルタントの品質の保証の観点から問題であり、何らかの処置が必要である。全員に面談と試験を行うことが必要であると考えますが、コンサルタント側からの反対意見もあり実行は難しい面があるが、これをやらないと目的が達せられないのも事実であり、KOSGEBのSME Expert及びワーキング・グループとよく相談する必要がある。

### (5) 持続可能な体制を残す工夫

日本の中小企業診断士には自己研鑽の場としての中小企業診断協会がある。このような場はコンサルタントが成長していくには欠かせない。KOSGEBも理解している。TOBBや大学と相談し、また、中心となるKOSGEB登録コンサルタントなどに働きかけ、研究・研修の場の設定を検討するよう指導していく。それが持続的な中小企業コンサルタント養成の支援機関として必要であることを理解してもらう必要がある。

(6) 政府における手続きの問題

トルコは技術協力協定締結国ではなく、また、JICAが技術協力を実施している他の多くの国とは異なり、開発調査におけるS/Wの署名のあとに口上書交換を行うことが慣例となっている。通常であれば、実施機関同士におけるS/W署名後に、調査団員の調達を開始できるが、S/W署名後の口上書交換に時間を要し、調査団の派遣直前となっても口上書交換を了すことができなかったため調査団の派遣時期を変更する事態が発生した例がある。口上書が交換されない限り調査団の特権免除は確保されないため、調査団派遣前には必ず口上書交換を了しておく必要があるが、このように口上書交換が期日までに実施される確約がない限り、調査団員を前もって調達することはリスクが高いため（調査団員とJICAとの間の契約事項であり、調査団の出発時期の変更は、場合によっては損害賠償の対象となる可能性も否定できない）、口上書交換を待ってから調査団員の調達を開始することが適当である。これは、もっぱら実施機関の対応範囲を超えた外交ルート上の手続きであるため、本調査においては外部条件ともいえる部分であるが、その点に留意しつつ、必要に応じて適宜先方に説明する必要がある。

## 第6章 総括（団長所感）

### (1) “中小企業コンサルタント”の必要性

中小企業が抱える問題は、企業運営、財務・会計、生産・品質管理、販路拡大など多種多様である。KOSGEBのコンサルタント登録制度においても10の分野で登録を行っている。また、KOSGEBのコンサルタント利用への補助金の支出も、分野ごとに行う仕組みとなっている。しかしながら、中小企業が抱える問題はそれぞれが独立して発生しているのではなく相互に関連して発生しており、問題の解決にあたっては、総合的な対応が必要となる。日本の中小企業診断士制度は、中小企業を総合的に診断し支援しようとする考えに基づいており、トルコにおいても、この考えはある程度適用が可能であるものと思われる。EUがTOBBと共同実施しているコンサルタント育成事業においても、中小企業向けのコンサルタントを育成しており、本格調査においては、トルコにおける中小企業をとりまく事情も踏まえつつ、日本の中小企業診断士の考え方を生かすことが必要であると考えられる。

### (2) 対象とする企業の規模

トルコにおいては、企業数の約80%は従業員9名以下の零細企業である。一方KOSGEBはこれらを含む中小零細企業（従業員数250名以下）を支援の対象としており、対象となる支援内容も多岐多様にわたることとなると思われる。このため、本格調査で制度設計をする品質保証制度においても、単一のレベルでなく、複数のレベルでの品質保証を検討する必要がある。今回の調査においては、2レベルでの品質保証・研修を想定しているが、本格調査においては、これにこだわらず、柔軟な発想で検討を行うことが必要であると思われる。

### (3) 日本的な生産管理、品質向上分野での人材育成

上述のとおり中小企業向けのコンサルタントは幅広い分野で企業への支援を行う必要があるが、製造業においては、工場の改善が大きな位置を占めるとと思われる。日本は「カイゼン」という独特の知見を有しており、本格調査においてもカイゼンの発想を取り込むことができれば、KOSGEBに登録されたコンサルタントの付加価値は高まるものと思われる。

### (4) 他機関との連携

今回の協議のなかで、SMEコンサルタントの研修についてはKOSGEBが単独で行うのではなく、他機関と連携（委託）して研修を行う意向がKOSGEB側から示された。KOSGEBは現時点で職員向けを含め研修を行う機能を有しておらず、本格調査において新たに研修機能を確立することは、必ずしも効率的でない可能性も高いものと考えられる。トルコ国内においては、各種の研修機関や、資格を認定する機関が存在しており、それらの知見を上手に活用することが、効率的な品質保証制度につながるものと思われる。

## 付 属 資 料

1. Scope of Work (写)
2. 調査項目及び対処方針
3. 主要面談者リスト
4. 面談記録
5. 収集資料

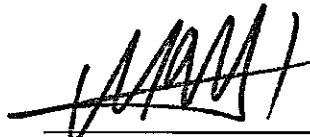


**SCOPE OF WORK  
FOR  
THE STUDY  
ON  
THE SME CONSULTANCY SYSTEM PROJECT  
IN  
THE REPUBLIC OF TURKEY  
AGREED UPON BETWEEN  
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES DEVELOPMENT ORGANIZATION  
(KOSGEB)  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)**

Ankara, February 5, 2010



Mr. Kazuhide Nagasawa  
Chief Representative  
JICA Turkey Office  
Japan International Cooperation Agency (JICA)



Mr. Mustafa Kaplan  
President  
Small and Medium Enterprises Development  
Organization (KOSGEB)  
Republic of Turkey

## I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Turkey (hereinafter referred to as "Turkey"), the Government of Japan decided to conduct the Study on the SME Consultancy System Project in the Republic of Turkey, hereinafter referred to as "the Study", in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

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

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study.

## II. OBJECTIVE OF THE STUDY

The objective of the Study is to formulate and recommend the improvement of consulting services of the Small and Medium Enterprises Development Organization (hereinafter referred to as "KOSGEB") through establishing the effective consulting support model and quality assurance system of SME consultants in KOSGEB.

## III. STUDY AREA

The Study covers in the entire area of Turkey and the pilot project shall be carried out in Ankara, Istanbul and one (1) or two (2) cities may be added based on the research and consultation implemented in the Study.

## IV. SCOPE OF THE STUDY

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

1. Review on the Current situation of SMEs in Turkey
  - (1) Review of national strategies and current status of SMEs in Turkey
    - (a) Review on economic situation in Turkey
    - (b) Current situation and problems (bottleneck) of SMEs in Turkey
    - (c) Review of national strategies, governmental policies and action plans in Turkey for industrial development and SME promotion
    - (d) Services provided by KOSGEB and SME related organizations
    - (e) System and organizations of the diffusion and development of the business and production management technology area in Turkey
2. Review on the current situation and problems (bottleneck) of consulting service by KOSGEB
  - (1) Purpose of consulting service by KOSGEB
    - (a) Needs of consulting service by SMEs by sector, technology, managerial technology, etc.
    - (b) Purpose of current consulting service by KOSGEB
  - (2) Current situation of consulting service by KOSGEB
    - (a) Detail activities and statistics of consulting service by KOSGEB



- (b) Procedure for consulting service
  - (c) Utilization of the result of the consulting service by other service of KOSGEB and other institutions
- (3) Current situation and capacity development of SME Experts and assistants of KOSGEB
    - (a) Current activities of SME Experts / assistants of KOSGEB and their skill level
    - (b) Evaluation system of SME Experts and assistants of KOSGEB
    - (c) Training programs for SME Experts and assistants in KOSGEB
  - (4) Current situation of quality assurance system of SME consultants in KOSGEB
    - (a) Current activities of SME consultants and evaluation of their skill level
    - (b) Registration (Data Base) of SME consultants
    - (c) Evaluation system for SME consultants
    - (d) Training for SME consultants
  - (5) View from Problems (bottleneck) of consulting service of KOSGEB as seen by SMEs and SME consultants
    - (a) Application procedure, application documents and fee structure
    - (b) Approval system in KOSGEB
    - (c) Quality of service by SME experts and assistants in KOSGEB
    - (d) Quality of service by SME consultants appointed by KOSGEB
  - (6) Current situation of partnership among SME supporting organizations
    - (a) Current situation of SME supporting organizations (public and private) surrounding KOSGEB
    - (b) Review of supporting sectors which relevant organizations (public and private) provide as a consulting service to SMEs
    - (c) Current situation of partnership among relevant organizations (public and private)
3. Preparation of hypothesis (tentative master and action plan) for improving SME consulting service of KOSGEB
- (1) Recommendations on structure of consulting service
    - (a) Size of the target SMEs
    - (b) Sector, technology, managerial technology, duration, etc. to be serviced
    - (c) Fee for consulting service
    - (d) Registration (Data Base) of SME consultants
    - (e) Evaluation system for SME consultants
    - (f) Demarcation of service by SME experts / assistants and SME consultants
  - (2) Recommendations on procedure for consulting service
    - (a) Application form
    - (b) Initial consultation by SME experts and approval procedure in KOSGEB
    - (c) Selection procedure for SME consultants
  - (3) Recommendations on human resource development in KOSGEB for SME consulting service
    - (a) Recommended skill and knowledge level of SME experts and assistants
    - (b) Recruitment and training of SME experts and assistants

- (4) Recommendations on quality assurance system for SME consultants including division of labor among related organizations
- (a) Recommended skill and knowledge level of SME consultants
  - (b) Pre-service training for SME consultants
  - (c) In-service training for SME consultants
  - (d) Long term development strategy for quality assurance system for SME consultants
- (5) Recommendations for strengthening the partnership among KOSGEB and relevant organizations (public and private)
4. Preparation of detailed plan for quality assurance system of SME consultants in KOSGEB and implementation of pilot project
- (1) Preparation of curriculum for pre-service training of SME consultants
    - (a) curriculum including diagnosis and advisory services to the model companies
    - (b) text books and teaching materials
    - (c) selection of lecturer
    - (d) evaluation mechanism for training and lecturer
    - (e) Incentives for SME consultants
  - (2) Implementation of pilot project
    - (a) Implementation of pre-service training in Ankara and Istanbul
    - (b) Monitor and evaluate pilot project
5. Finalize master and action plan for improving SME consulting service of KOSGEB
- (1) Finalize master and action plan based on evaluation and analysis of the pilot project
  - (2) Recommendations for upgrading the quality assurance system to a national accreditation system of SME consultants in Turkey

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

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

## **VI. REPORTS**

JICA shall prepare and submit following reports in English to the Government of Turkey.

### 1. Inception Report:

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

### 2. Progress Report:

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

### 3. Interim Report:

*Kan*

*AA*

Twenty (20) copies will be submitted ten (10) months after the commencement of the Study. This report will summarize the findings of the second work period in Turkey.

4. Draft Final Report:

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

5. Final Report:

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

**VII. UNDERTAKINGS OF KOSGEB**

1. To facilitate the smooth conduct of the Study, KOSGEB shall take necessary measures, within its competence in accordance with relevant laws and regulations in force in the Republic of Turkey:

- (1) To facilitate the members of the Team to enter, leave and sojourn in Turkey for the duration of their assignments therein and offer the convenience for procedures of foreign registration requirements;
- (2) To undertake the payment of the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other material brought into Turkey for the implementation of the Study;
- (3) To undertake the payment of the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the team for their services in connection with the implementation of the Study;
- (4) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Turkey from Japan in connection with the implementation of the study;

2. KOSGEB shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the team.

3. KOSGEB shall act as a counterpart agency to the Team and also as a coordinating body with other relevant organizations for the smooth implementation of the Study, on behalf of the Government of Turkey

4. KOSGEB shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned :

- (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team;
- (2) Information on as well as support in obtaining medical service;
- (3) Available data (including maps and photographs) and information related to the Study;
- (4) Counterpart personnel;



- (5) Suitable office space with necessary equipment; and
- (6) Credentials or identification cards.

**VIII. OTHERS**

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

km

HA



2. 調査項目及び対処方針

トルコ国「中小企業コンサルタント制度構築調査」詳細計画策定調査  
調査項目及び対処方針

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
<b>I 事前評価の実施</b>			
1. 調査の背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年度開発プログラム（国家計画庁）において、KOSGEBは中小企業の競争力強化のため、中小企業の訓練機会やコンサルティングサービスを提供するための制度構築に努めると明記されている。</li> <li>「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が重要政策と位置づけられている。</li> <li>上記中小企業コンサルタント認定制度の実施・運用のためのKOSGEBの能力強化が重要であるとの認識により、中小企業コンサルタント制度構築と併せてKOSGEBの人材育成について要請した。</li> <li>協力準備調査における関係機関との協議において、中小企業コンサルタントの認定制度の必要性を確認した（国家開発計画等で明示）。</li> <li>協力準備調査において、要請書の素案を作成した人事部長からは、中小企業コンサルタントの制度構築よりもむしろKOSGEB内の人材育成であったが、その後KOSGEBとの協議により、中小企業コンサルタント制度構築とKOSGEBの組織能力の強化の両方が同様に重要である旨、KOSGEB側の意向を日本側に通知した。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>産業貿易省（STB）との協議により、中小企業振興の重要性を再確認するとともに、そのなかでのKOSGEBの役割、活動が重要であることを再確認した。</li> <li>なお、産業政策（Industrial Strategy Development Policy）は現在改訂中であるものの、経営スキル向上のためのコンサルティング等をその活動として掲げており、本調査の方向性と一致するものであると産業貿易省より評価。</li> <li>国家計画庁（SPO）との協議において、第9次国家計画における中小企業振興の位置づけを確認するとともに、KOSGEBの役割及びKOSGEBの組織改革の必要性について言及された（特にSME Expertの能力向上の必要性）。</li> <li>KOSGEB副総裁を長とする本調査ワーキンググループとの協議においても、本調査の背景であるKOSGEB登録コンサルタント（中小企業コンサルタント）の質の標準化及びKOSGEB内部の人材育成の必要性について高い問題意識をもっていることを確認した。</li> </ul>
2. S/W 署名相手及び使用言語		KOSGEB 長 官（ Mr. Mustafa KAPLAN）を想定。また、M/Mの使用言語は英語とする。なお、S/W案について合意し、同案を添付したM/Mの署名予定。S/Wについては、調査団帰国後、決裁のうえ事務所ベースで署名交換を行う。	左記のとおりとする。
3. プロジェクト名	SME Consultant System Project	調査の目的が「KOSGEBの中小企業へのコンサルティングサービスの向上」であるので、これに合わせて英文タイトルを変更することも協議。例えば「The Study for the Improvement of SME Consulting Service of KOSGEB」	当初の要請書のとおり「SME Consultant System Project」とする。
4. 関係機関 (1) 所管官庁  (2) 実施機関	(1) 産業貿易省 (2) KOSGEB	左記のとおりか確認する。これらの機関の役割分担、協力体制等について確認する。	左記のとおり。 ただし、調査の実施にあたってはKOSGEBが一義的なカウンターパートであり、適宜関係機関には報告するという位置づけ。
5. 大使館、JICA事務所への報告		協議内容及び協議結果等について適宜報告・連絡する。	左記のとおりとする。



調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
<b>II 今次調査における確認事項</b>			
1. 要請分野の現状、課題、具体的な協力ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>トルコ経済の99%を占める中小企業の競争力強化が国家経済の底上げには極めて重要。</li> <li>国家計画庁の2008年度国家プログラムにおいて中小企業支援制度の改善が挙げられておりKOSGEBの組織能力強化が課題となっている。</li> <li>2007年1月に国家計画庁がまとめた「中小企業戦略・行動計画2007-2009」においても、中小企業へのコンサルティングサービス認定制度の確立が重要政策として掲げられている。</li> <li>産業貿易省、トルコ商工会議所連合会(TOBB)からも、中小企業へのコンサルティングサービスを行う人材の育成と質の向上が望まれている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>要請に変更がないか確認する。</li> <li>実施機関と想定されるKOSGEB本部、地方センターを訪問し、現状調査、課題の抽出及びニーズ調査を行う。</li> <li>中小企業支援事業の資金リソース、補助金等について調査を行う。</li> <li>中小企業を訪問し、現状調査を行うとともに、中小企業側からの支援ニーズ調査を行う。</li> <li>KOSGEB以外の中小企業支援関係機関を訪問し、中小企業支援の協力関係、役割分担、関係機関からのニーズを調査する。</li> <li>他ドナーを訪問し、中小企業分野における動向を調査する。特にトルコ政府がEU加盟に向けて動いていることから、EUの対トルコ支援については可能な限り詳細に調査する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB副総裁を長とする本調査ワーキンググループとの協議により、要請内容及び前回の合意事項、すなわち本調査の目的、成果等、前回調査時の確認事項について変更がないか確認した。</li> <li>産業貿易省からも、経営スキル向上のためのコンサルティングを産業政策内での活動として位置づけることを想定しており、本調査と方向性は一致する。</li> <li>TOBBからは、EUトルコビジネスセンターで養成されたコンサルタントをKOSGEBのデータベースに登録させたいとしており、KOSGEBと協働して人材不足を解消したいとの意向が表明された。</li> </ul>
2. コンサルティングサービス実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業支援機関であるKOSGEB自身も、自らの組織能力の強化が必要と考えており、今次要請に至った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEBの実施体制、人員配置、職員(SME Expert及びアシスタント)の能力レベルを調査する。</li> <li>コンサルティングサービスの現状と課題を調査する。</li> <li>KOSGEBの実施体制(人材育成含む)に係る本格協力の枠組みについて調査する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティングサービスの実施に必要な申請書類の作成支援、審査が煩雑であり、効率的な業務を実施するうえでの障害となっていることを、SME Expertの意見として確認した。</li> <li>KOSGEB地方センターの現状として、SME Expertが経営者に対して、問題解決のための助言ができるような実践的なトレーニングが必要であることが確認された。</li> <li>本格協力において、本部の人事部及び訓練・コンサルティング局からのカウンターパート配置について確約を取り付けた。</li> </ul>
3. コンサルタント認定制度	<p>要請書には中小企業コンサルタントの認定制度の規模・範囲についての記述なし。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業コンサルタントの市場及びKOSGEBの現状について聞き取り調査を行う。</li> <li>トルコ側が想定しているコンサルタント認定制度の規模・範囲・レベルについて調査する。</li> <li>現行評価制度及びデータベースの状況について把握する。</li> <li>コンサルタント認定制度を根づかせるための仕組みについても、先方の意向とともにその妥当性を調査する。</li> <li>中小企業コンサルタント制度における本格調査の協力の枠組みについて調査する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB副総裁を長とする本調査ワーキング・グループとの協議において、コンサルタントの能力を評価するためのテストを実施し、これを制度として導入したいとの意向が示された。</li> <li>登録SMEコンサルタントの顧客満足度調査による評価が、SMEコンサルタントデータベースに反映されておらず、効果的なコンサルティング実施に活用されていない。</li> <li>中小企業コンサルタント品質評価制度のプロトタイプの仮説を立て、パイロットプロジェクトで検証することで合意した。</li> </ul>
<b>III 本格調査の構成案</b>			
1. 協力期間	<p>要請書によると2009年4月～2011年3月の2年間となっている。</p>	<p>事前調査、コンサルタント契約等のタイミングを考慮すると、調査開始は2009年10月以降。トルコ側が休暇を取るラマダーンは、2009年は9月中下旬であるので、ラマダーン明けの10月以降の本格調査開始を別途とする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査スケジュール案を提示し、全体で約18カ月とすることで合意した。</li> <li>開始時期についてはS/W発効後、少なくとも3カ月を要すことについて合意。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
2. 本格調査の実施体制	要請書には KOSGEB がカウンターパートの配置等を行うとしている。	本格調査においては、4～5 名の日本人コンサルタントを配置する可能性が高いので、各コンサルタントに最低 1 名のカウンターパートが配置となるよう促す(パイロットプロジェクトも同様)。	KOSGEB 副総裁より、カウンターパートの配置について確約を取り付けた。また、人事部長からは、研修制度を企画する人事部及び訓練・コンサルティング局からスタッフをカウンターパートとして担当させる、また、IGEM の SME Expert も参加させたいとの言及があった。
3. 調査対象セクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>要請書には記載なし。</li> <li>ただし、トルコにおける優先セクターが 6 分野(自動車、繊維等)あるため、当該分野に対する絞り込みもあり得る。</li> <li>KOSGEB はこれまで製造業のみを所掌していたが、今後はサービスセクターもカバーすることになるため、サービスセクターに対する支援ニーズもある。</li> </ul>	対象セクターについて希望があるか、優先順位があるか、等について確認し、対応可能な場合は S/W 案に反映する。	パイロットプロジェクトのアドバンスレベルにおける希望セクターとして、自動車、繊維、食品、観光、化学の 5 分野が挙げられた。このうち、パイロットプロジェクトとして実施可能性があると、更に絞り込み、自動車部品、縫製を提案した。
4. 本格調査の目標	<p>【目標】 先方要請書においては以下のとおり： 「中小企業コンサルタント育成・認定制度に係る計画が策定・提言される」</p> <p>協力準備調査において、以下のとおりとすることについて口頭にて合意済み： 「KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスが向上する」</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力準備調査において同意した「目標」について変更がないか、先方の意向を確認する。</li> </ul>	KOSGEB 副総裁を長とする本調査ワーキング・グループとの協議において、協力準備調査において同意した目標である「KOSGEB のコンサルティングサービスが向上する」に変更がないことを確認した。
5. 本格調査の成果	<p>【成果】 先方要請書においては以下のとおり： ① KOSGEB が中小企業に対するコンサルティングシステムを設計・運用・管理できるようになる。 ② 中小企業コンサルタント認定制度案が策定される</p> <p>協力準備調査において、以下のとおりとすることで口頭にて合意済み： ① 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 ② 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力準備調査において同意した「成果」について変更がないか、先方の意向を確認する。</li> <li>KOSGEB は認証機関ではないため、中小企業コンサルタント認定制度を国家制度とすることについては他の関係機関との調整等に時間を要することが考えられることから、本調査の範囲内で実施せずにトルコ側での上位目標と位置づけることで再度同意を取り付けておくとともに、本調査における提言は「KOSGEB における中小企業コンサルタント品質保証制度」という位置づけであることを再度確認する。</li> <li>ただし、国家認定制度構築が本調査の枠外であったとしても、調査結果の自立発展の観点から、関係機関の連携強化を通して側面支援を行うとともに、将来的にトルコ側の自助努力により国家計画に引き上げるための提言を本調査内で行うことも検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力準備調査で同意した「成果」について、変更がないことを確認した。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
<p>6. 本格調査の内容 (活動)</p>	<p>【活動】(調査内容) 先方要請書においては以下のとおり： ① 中小企業コンサルティングサービスに係る日本の知見・経験を習得する。 ② KOSGEB の組織能力開発 1) 特定モデルセクターにおいて KOSGEB スタッフが中小企業コンサルタントのトレーナーとなる 2) 特定モデルセクターにおいて KOSGEB スタッフが中小企業コンサルタント認定システムの構築ができるようになる 3) 特定モデルセクターにおいて KOSGEB スタッフが中小企業コンサルタント認定システムの管理ができるようになる ③ 中小企業コンサルタント認定制度策定 1) 上記②のモデルセクターにおける取り組みのフィードバックを得ながら、中小企業コンサルタント認定制度に係る計画策定 2) トルコにおいて効率的なシステムにするためのメカニズム提言</p> <p>協力準備調査において、以下のとおりのコンポーネントとすることで同意済み： ① 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 2) KOSGEB の SME Expert 及びアシスタントの能力開発 3) 関係機関（商工会議所等）との連携強化 ② 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 2) 中小企業コンサルタント評価システムの確立 3) 中小企業コンサルタントのデータベース構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査のコンポーネントについて協力準備調査時の合意事項に変更がないか確認する。</li> <li>調査項目としては以下のとおりとすることを説明し、合意を得る。</li> </ul> <p><b>I. トルコにおける中小企業とトルコ政府の中小企業政策の現状</b></p> <p><b>II. KOSGEB の中小企業に対するコンサルティングサービスの現状と課題</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB のコンサルティングサービスの目的・意義の確認</li> <li>KOSGEB のコンサルティングサービスの現状と課題</li> <li>KOSGEB の SME Expert 及びアシスタントの能力開発の現状</li> <li>中小企業コンサルタント品質保証システム構築に係る現状</li> <li>中小企業及び中小企業コンサルタント側からみた KOSGEB のコンサルティングにおける課題</li> <li>関係機関との連携の現状</li> </ol> <p><b>III. KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスの向上に向けた仮説(マスタープラン及びアクションプラン)の作成</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB のコンサルティングサービスの構造に係る提言</li> <li>KOSGEB のコンサルティングサービスの実施プロセスに係る提言</li> <li>KOSGEB の人材育成に係る提言</li> <li>中小企業コンサルタント品質保証システム案の全体像の仮説提示</li> <li>関係機関との連携強化に係る提言</li> </ol> <p><b>IV. 中小企業コンサルタント品質保証システムの詳細計画の作成及びパイロットプロジェクトの実施</b></p> <p><b>V. KOSGEB の中小企業に対するコンサルティングサービスの向上のための最終提言</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>上記Ⅲの各項目についてパイロットプロジェクト結果の評価分析に基づくマスタープラン及びアクションプランの提示</li> <li>KOSGEB の中小企業コンサルタント品質保証制度を将来的にはトルコにおける国家認定制度にするための提言</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記のとおりとすることで確認した。</li> <li>パイロットプロジェクトの実施については、中小企業コンサルタント制度のプロトタイプの説を検証するためのもの、という位置づけで実施するが、制度の方向性としては、①中小企業コンサルタントとしての標準化を図るための基礎レベル、②セクターごとのアドバンスレベル、の2段階を想定。セクターについては、パイロットプロジェクトのなかでは、自動車部品産業、縫製とする。</li> <li>中小企業コンサルタント品質保証制度の運用にあたっては、座学・実地等の研修や試験の実施等も含まれ、KOSGEB としては、内部のみで実施するのは難しいと考えている。したがって、外部機関との連携、アウトソーシングを含めて、実際に運用可能な制度の提案をしてほしい旨の提案があり、S/W 案に反映した。</li> <li>パイロットプロジェクトのなかで実施予定の中小企業コンサルタントの育成研修に SME Expert 及びアシスタントも参加させることにより、KOSGEB の内部人材の育成を図ることとする。</li> <li>本調査の効果的な実施のため、先方からカウンターパート研修への高い要望が表明された。これに対し、調査団からは、日本に帰国後最終的に確認することになると前置きしたうえで、別スキームにて日本の中小企業診断士制度及びその運用、管理、人材育成手法等の紹介を主とした内容のカウンターパート研修を実現したいと述べ、M/M に記載した。さらに、集団研修及び青年研修により、KOSGEB 側の希望が少なからず反映できるスキームが既に存在することについても調査団より言及しおいた。</li> <li>中小企業コンサルタント品質保証制度は将来的には認定制度への格上げが期待されており、その意味からも関係機関との連携が重要である。そのため、調査の進捗にあわせ、適宜ワークショップ、セミナー、シンポジウムを開催し、関係者間で情報を共有する。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
7. 調査対象地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>要請書には記載なし。</li> <li>協力準備調査では、KOSGEB 側の意向により、アンカラ、イスタンブール、トラブゾン、アダナ、メルシンを調査した。このあたりを KOSGEB はパイロット実施候補地として考えている様子。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査対象地域はトルコ全土を想定。</li> <li>パイロットプロジェクトの実施については、KOSGEB 本部の所在する首都アンカラ及び中小企業が最も多く所在するイスタンブールを想定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査対象地域はトルコ全土とする。</li> <li>パイロットプロジェクトの実施地域は、アンカラ、イスタンブールを確認。さらに、本格調査開始後に1~2の地方都市を加えることを検討する旨 M/M に記載する。</li> </ul>
8. 成果品		<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 着手報告書（英文 20 部、和文 5 部）</li> <li>2) 中間報告書（英文 20 部、和文 5 部）</li> <li>3) 進捗報告書（英文 20 部、和文 5 部）</li> <li>4) 最終報告書案（英文 20 部、和文 5 部）</li> <li>5) 最終報告書（英文 20 部、和文 5 部）</li> </ol>	左記のとおりとする。
9. 実施体制	要請書では KOSGEB を実施機関としているが、調査内容によって担当部局が異なる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB 内での担当部局間の連携を密にするよう依頼する。</li> <li>本開発調査をモニタリングし、また関係機関間の調整を図るためステアリング・コミッティを設置することを説明し、了承を得る。</li> <li>また、本開発調査を効果的効率的に遂行し、調査結果の活用を促すためワーキング・グループを設置することを説明し、了承を得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステアリング・コミッティ及びワーキング・グループの設置について同意を取り付けたが、構成メンバーは KOSGEB と JICA の 2 者。</li> <li>将来的に認定制度とするために、関係機関との連携も必要であり、その観点から Advisory Group を設置し、関係者にプロジェクトの進捗等を情報提供する場を設けることとした。</li> </ul>
10. 先方政府負担事項	要請書では、カウンターパートの配置、事務所の提供、セミナー・シンポジウム等のローカルコスト負担	調査用車両：先方で用意するよう求める。なお、予算上不可能な場合は JICA 側用意も可能。	S/W 上に記載されている先方負担事項について、特に異論は上がらなかった。
11. 事前評価の実施		投入 2 億円未満の小規模案件となることが想定され、その場合、妥当性の観点からのみの事前評価でよいが、調査結果により 2 億円を超える規模となる可能性も排除できないため、本調査においては事前評価表（案）の作成も行うこととする。	

### 3. 主要面談者リスト

## 主要面談者リスト

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

Mr. Kamil AYANOGLU, Head of Department, General Directorate of Social Sectors and Coordination

Ms. Aycan YUKSEL, Assistant Planning Expert

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

Mr. Mehmet DUYAR, Deputy Director General for Industry

Mr. Ridvan KAHVECI, Industrial Engineer

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

Mr. Mustafa Kaplan, Acting President

Mr. Bayram MECIT, Vice President

Mr. Huseyin TUYSUZ, Head of Department of Human Resources

Mr. Murat DEMIREZ, Director of Regional and Local Development Directorate

Mr. Ahmet KARAKOC, Head of Strategy Development and Financial Services Department

Mr. Hamit SUCU, Director, IGEM Adana

Mr. Ali CELIK, Manager, IGEM Mersin

Mr. Selahattin KAYA, Director, IGEM Istanbul

Dr. Adem TUNCER, Manager, TEKMER YILDIZ Technical University in Istanbul

#### その他政府機関

Mr. Emre SEZER, Secretary General, TURKAK (トルコ認証庁)

Mr. Ahmet PELIT, Secretary General, TSE (トルコ標準化機構)

Mr. Hikmet KURNAZ, General Manager, KGF (信用保証基金)

Mr. Kerim UNAL, Secretary General, MPM (国家生産性本部)

Mr. Irfan YAZAN, Secretary General, MEKSA (職業訓練・小規模産業支援財団)

Mr. Recep GULEC, Loans Rel. Manager, HalkBank

#### 商工会議所等

Mr. M. Mustafa OZCAN, Director, SME Center, TOBB (トルコ商工会議所連合会)

Mr. Faik BURAKGAZI, President of Assembly, Mersin Chamber of Commerce and Industry

Mr. Gazi YILMAZ, Secretary General, Adana Chamber of Industry

Mr. Nail SANLI, Vice President, TURMOB (トルコ公認会計士協会)

Mr. Lutfi H. Ensari, Chairman, YDD (トルコマネジメントコンサルタント協会)

Mr. Metin DEMIRSOY, Statistician, MYK (職業認定機構)

### 大学関連

Prof. Dr. Ramazan AKTAS, TOBB Economy and Technology University

Dr. MEHMET B. Kirca, Director, Sabanci University

### ドナー機関及びドナープロジェクト

Mr. Mustafa Akan Fazlioglu, Manager of SMEs and Private Sector Development, EU

Mr. Murat GURSOY, Project Manager, UNDP

Mr. Adem GUL, General Manager, ISGEM Tarsus

Mr. Ali Umut Kansu, Business Development Manager, ABIGEM Adana

### 日本貿易振興機構（JETRO）イスタンブール事務所

石原 所長

### JICAトルコ事務所

長澤 所長

山下 所員

Ms. Seyma NALBANT プログラムオフィサー

#### 4. 面談記録

日 時	2009年6月29日（月） 11:00-12:30
場 所	アンカラ
先方機関名	中小企業開発機構（KOSGEB）
先方対応者	Mr. Huseyin TUYSUZ（Head of Department Human Resources） Mr. Tayfun ONER（SME Researches Department Head） Mr. Mehmet OGUT（Training and Consultancy Manager）
当方出席者	JICAトルコ事務所：山下所員、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<p>1. KOSGEBの支援対象業種</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2009年5月9日の法律改正により、サービス業が追加され、全セクターが支援対象となった。どのセクターが優先されるのかは、法令しだいであるが、当面はすべてのセクターが同様に扱われる。</li> </ul> <p>2. プロジェクト協力のイメージ図について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2つのプロジェクト、すなわち、①KOSGEBのコンサルタント業務のキャパシティ・ビルディングと②SME（中小企業）コンサルタントの品質保証システムについては、総裁が決定していることから、今後3週間の間に詳細に議論されることになる。</li> <li>・①に関し、SME Expertのレベルの目標をどこに置くかについては、SME Expertに中小企業のすべてのニーズに応えられるようにすることは不可能である。したがって、彼らには、中小企業に対するコーチング、ガイド役として期待しており、実践的な現場の経験を積み、中小企業の問題点を発見できるような能力を求めたい。</li> <li>・品質保証システムについては、特定のシステムにこだわらない。KOSGEBは1990年にコンサルティングサービスを中小企業に提供するために設立されたが、今まで他国の機関の協力で作ったものもあるが、その他国のシステムにこだわったことはない。例えば、1998年の世界銀行（WB）のプロジェクトにより、2003年にトレーニングとコンサルティングサービスから成る起業家に対するサポートモデルができあがったが、大事なことはそのシステムが永続することである。</li> <li>・①と②の両者が区別されているが、一緒にすべきではないか。</li> <li>・関連機関との連携では、KOSGEBが積極的な役割を果たすべき。</li> </ul> <p>3. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・KOSGEBのもっていた、SMEデータベースがトルコ標準化機構（TSE）に移された（背景については、7月10日のTSE訪問時に確認のこととする）。</li> </ul>

日 時	6月29日（月） 14:00-14:45
場 所	SPO本部（アンカラ）
先方機関名	トルコ共和国首相府国家計画庁（SPO）
先方対応者	Mr. Kamil AYANOGLU（Head of Department） Mr. H. Mahmut ARSLAN（Assistant Planning Expert） Ms. Aycan YUKSEL（Assistant Planning Expert）他1名
当方出席者	JICAトルコ事務所：山下所員、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Nur、Ms. Narin
面談内容	<p>① 表敬訪問であり、山下所員よりKOSGEBの要請に基づいた<b>Improvement of SME consultancy support service of KOSGEB</b>の全体構想を説明した。加藤、名倉JICAコンサルタントは担当別に要約を説明した。</p> <p>② 前回の訪問に引き続き協力を求めた。SMEの支援の重要性は十分認識しており、KOSGEBの役割も理解している。</p> <p>③ SPOとしては第9次国家計画（2007～2013年）により5つのプロジェクトを進めるが、どのプロジェクトもSMEの強化に関連しているのでKOSGEBのシステム改革は是非進めてほしい。</p> <p>④ そのうえでの発言であるが、SMEの発展のためには、現状のKOSGEBに対しては必ずしも満足していない。SMEの立場からすればKOSGEBのExpertは教育する必要があると考える（SPOはSMEへの支援を期待しているために、現状に不満があるということだ）。JICAにはSMEのニーズを現場で確かめてほしい。</p> <p>⑤ 今後SPOはセクタープランを計画していく。内容は自動車、繊維、電気、IT、新規技術、科学技術など、今後サービス関連もターゲットとなるがKOSGEBの担当となろう。繊維なども中国に比べ国際競争力をもたねばならない、そのためコンセプトをファッション産業とするなど計画中である。</p> <p>⑥ 今回の金融危機でKOSGEBは約9,000万トルコリラ（TL）の予算をもった。</p> <p>所見：SPOとしてはSMEの発展は欠かせない。計画するが軌道に乗るかどうかはSMEの足腰の強さにかかっている。そのため現状をSMEサイドからみた場合KOSGEB支援には書類手続きに割かれる時間、Expertの能力等に厳しい意見があるようだ。裏返せばJICAに期待しKOSGEBとよく相談してトルコの状況に合わせた質の良いコンサルタント育成プログラムに期待したいとのことである。</p>



日 時	2009年6月29日（月） 15:30-16:40
場 所	アンカラ
先方機関名	産業貿易省（STB）
先方対応者	Mr. Mehmet DUYAR（Deputy Director General for Industry）
当方出席者	JICAトルコ事務所：山下所員、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<p>1. 今回のプロジェクトについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業政策の基本を定めたIndustrial Strategy Development Policyは、現在見直し中であるが、企業の98%を占めるSMEの重要性から、SME関連の項目は大変重要である。具体的には、アクションプランとして、①経営スキル向上のためのコンサルティング、②R&amp;D（研究開発）、IT技術支援の促進を掲げている。今回のプロジェクトは、産業政策の視点から好ましいものである。</li> <li>・協力イメージ図の左は、KOSGEBの機能強化、右は、トルコ全体の視野に立ったSMEコンサルタントの育成で、賛成である。</li> <li>・国連開発計画（UNDP）のエネルギー効率化プロジェクトでいくつかのモデル企業の成功例を出しているが、このようなアプローチをJICAのプロジェクトで試みるのか。</li> <li>・コンサルティングについてのEU（欧州連合）モデルと日本モデルとのギャップはあるのか。EUモデルとの調和を図ることが必要ではないか。</li> </ul> <p>2. SMEコンサルタントの評価システムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・EUの中小企業育成方針に合致させるには、トルコの中小企業は、新しい生産方式を開発する必要があるが、自ら行うか外部のコンサルタントに依頼して行うことになる。問題は、コンサルタントが知識に欠けるために指導ができず、企業の業績悪化を食い止められないことである。指導ができないというのは、過去10～15年の間、ISO品質マネジメントシステムが大変流行し、中小企業にとっては強制的なものとして感じられるようになり、これを背景に多くのコンサルタント会社が生まれてきたが、多くは実力を伴わなかったことがある。このため評価システムは必要である。</li> <li>・評価にあたっては、SMEが関与し、その中心的役割を果たすべきである。また、コンサルティングの結果として輸出額が増えたかといった、成功指標（success indicators）も用いるべきである。</li> </ul> <p>3. SME Strategy and Action Planについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SME Strategy and Action Plan（中小企業戦略）は、あくまでもKOSGEBが立案の責任を負っており、支援実施機関でもある。ただし、立案の過程でSTBがステアリング・コミッティのメンバーであることから立案に関与しているといえる。中小企業戦略は現在見直し中であるが、KOSGEBが詳しい。</li> <li>・コンサルティング能力の向上は、中小企業戦略に明記されており、その実</li> </ul>

	施関連機関としてトルコ商工会議所連合会（TOBB）が挙げられているが、傘下に多くのメンバー企業を抱え、コンサルティングに関する情報を広く伝達できるためである。
--	---

日 時	2009年6月30日（火） 10:00-10:50
場 所	アンカラ
先方機関名	トルコ商工会議所連合会（TOBB）
先方対応者	Mr. Mustafa OZCAN（Director, SME Center）他1名
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Bilge、Ms. Berrak
面談内容	<p>① 前回調査時に聞き取ったEUトルコビジネスセンター（ABIGEM）の15センターは既にスタートした。各地に4～5名のコンサルタントを配している。採用時には大学卒、経験などを重視させている。</p> <p>② 今後多くのコンサルタントを採用したいので、ABIGEMの訓練センターを充実させている。7～8名单位で訓練している。</p> <p>③ 目標数はトルコの状況から約1,000名を考えている。</p> <p>④ KOSGEBが協力できないマイクロ企業等はKOSGEBと相談して支援を進めたい（資金がまだEUファンドから出ているか不明）。KOSGEBのコンサルタントにはCriteriaを期待したい。</p> <p>⑤ ABIGEMのコンサルタントは診断、依頼されたプランニング、製造などSMEのニーズに合わせて訓練している。ABIGEMから8～10名のコンサルタントがKOSGEBのコンサルタントデータベースの登録コンサルタントとして、3つのセンターで働いている（協力が進みつつある）。EUからコンサルタントトレーナーが来ることがあるが活発ではない。</p> <p>⑥ データベースは基本的にはKOSGEBのデータに統合していく。</p>

日 時	2009年6月30日（火） 11:15-12:15
場 所	アンカラ
先方機関名	Halkbank
先方対応者	Mr. Recep GULEC (Loans Rel. Manager)
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>1. トレーニング・プログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本店(アンカラ)のトレーニング部が、SME Loan、Corporate Loan、Commercial Loanなど各部からの要望を聞いたうえで、毎年のトレーニング・プログラムを作成、実施している。1人当たりの年間のトレーニング日数は平均すると10日ぐらいになる。</li> <li>・研修場所として、本店26階がトレーニングセンターになっているほか、全国の20の地域事務所(当該地域の幹事店舗)に研修室を設けている。本店での研修の場合は、参加者は銀行のゲストハウスに泊まり、トレーニングに通うことになる。</li> <li>・トレーニングの内容は、信用分析、法律問題、マーケティング、金融商品の特性など貸し付けにあたって必要な知識を教えるものである。また、貸付後の債権を支店の担当者がモニタリングしており、年1回その評価報告書を本店のLoan Departmentに報告することになっている。このため、モニタリングに必要なコミュニケーション・スキル、財務分析などの研修を行っている。また、債権のモニタリングは、OJTが大切と考えており、若手と年長者がペアを組み取引先を訪問している。この日々の仕事を通して年長者のスキルが若手に教育される。</li> <li>・トレーナーは、銀行内の職員であるが、トレーニング内容に応じて、大学、外部のコンサルタント会社に依頼している。</li> </ul> <p>2. KOSGEBの利子補給ローンプログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・貸付審査にあたっては、優遇貸付用マニュアルを厳格に適用している。需要に対して資金枠が限られているためである。例えば、設備資金や運転資金が雇用の増加に結び付くか、真に資金を必要としている企業かをチェックする。このため、流動性が豊富で返済に心配のない企業であっても、貸付制度の条件に反することから断っている。</li> </ul> <p>3. 金融危機の中小企業向け貸出に対する影響について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行界全体として、2001年の金融危機と比較すれば、中小企業向け貸出は伸びている。2001年当時は中小企業向けが3%にすぎなかったのが、今回の金融危機の下では、24%にまで増加している。なお、Halkbankは中小企業向けを特徴とする銀行であることから、50%となっている。</li> </ul>

日 時	2009年6月30日（火） 14:00-15:30																																																						
場 所	アンカラ																																																						
先方機関名	KOSGEB（OSTIM Enterprise Development Center）																																																						
先方対応者	Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）																																																						
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤																																																						
面談内容	<p>1. コンサルティングの手続きについて</p> <p>・コンサルティングの手続きは以下のとおりである。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>SMEs</th> <th>KOSGEB SME Experts/Assistants</th> <th>SME Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>インターネットでの申し込み</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td>中小企業訪問 (中小企業であることの確認)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>インターネットでの質問票入力</td> <td>コンピュータによる分類 (A,B,C,D)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>インターネットによるStrategic Planの作成</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>Strategic Planの審査</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td colspan="2">SMEsとKOSGEBとのコンサルティング内容に関する契約</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>SME Consultantとの契約 (費用を含む)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td colspan="2">SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約</td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td></td> <td>コンサルティング・サービスの開始</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td></td> <td></td> <td>診断と改善案提言</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>顧客満足度質問票記入</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>13</td> <td></td> <td>コンサルティング費用補助分 をSMEsに支払い</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>・一番の問題点は、中小企業にとってはStrategic Planの作成が困難なことである。30ページ以上もあることや、学術的専門的用語で書かれているために中小企業のオーナーには理解できないからである。このため電話での問い合わせに対しSME Expertがその都度対応している。このStrategic Planは、経営者に対するトレーニング・ツールと見なされるかもしれないが、手続き上の大きなボトルネックとなっている。</p> <p>・SMEコンサルタントの評価は、コンサルティングサービスが終わったあとの顧客満足度調査で行っている。この満足度調査の点数が2回続けてマイナスとなった場合は、当該コンサルタントは登録から外される。なお、満足度調査の項目としては、①専門性をもっていたか、②コンサルティング活動の時間管理ができていたか、③予定どおりの結果がでたか等であり、点数がマイナスの場合には、その根拠を記載することとなっている。</p>				SMEs	KOSGEB SME Experts/Assistants	SME Consultants	1	インターネットでの申し込み			2		中小企業訪問 (中小企業であることの確認)		3	インターネットでの質問票入力	コンピュータによる分類 (A,B,C,D)		4	インターネットによるStrategic Planの作成			5		Strategic Planの審査		6	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング内容に関する契約			7	SME Consultantとの契約 (費用を含む)			8	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約			10			コンサルティング・サービスの開始	11			診断と改善案提言	12	顧客満足度質問票記入			13		コンサルティング費用補助分 をSMEsに支払い	
	SMEs	KOSGEB SME Experts/Assistants	SME Consultants																																																				
1	インターネットでの申し込み																																																						
2		中小企業訪問 (中小企業であることの確認)																																																					
3	インターネットでの質問票入力	コンピュータによる分類 (A,B,C,D)																																																					
4	インターネットによるStrategic Planの作成																																																						
5		Strategic Planの審査																																																					
6	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング内容に関する契約																																																						
7	SME Consultantとの契約 (費用を含む)																																																						
8	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約																																																						
10			コンサルティング・サービスの開始																																																				
11			診断と改善案提言																																																				
12	顧客満足度質問票記入																																																						
13		コンサルティング費用補助分 をSMEsに支払い																																																					

	<p>2. SME Expertの教育について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在は、SME Expert、Assistantに対するトレーニング・プログラムはない。私の場合、7年前にKOSGEBに就職したが、研修を受けたのは入社時の3日間のオリエンテーションのみだった。したがって、私の場合は、仕事をする現場の中で学んできた。</li> </ul> <p>3. AssistantからSME Expertへの昇進について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・6年ぐらい前までは試験が行われていたが、現在は論文の提出が条件となっている。私の場合は、「EUの雇用政策とトルコ」というテーマであった。</li> </ul>
--	--

日 時	2009年6月30日（火） 17:00-17:40
場 所	アンカラ
先方機関名	トルコ公認会計士協会（Union of Chambers of Certified Public Accountants of Turkey：TURMOB）
先方対応者	Mr. Nail SANLI（Vice President）
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>1. CPAの資格取得について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トルコには、4,677名の公認会計士（CPA）がいる。取得には、大学を出て3年間実務を経験したのち、7科目の試験を受ける。試験に合格後更に2年間の実務を経験してCPAの資格を得る。7つの科目とは、監査論、会計法、税法、一般法、財務管理、財務分析、原価会計である。</li> <li>・このCPAの資格を取得後、10年の経験を経て、10科目の試験に合格すると、上級CPAの資格を得ることができる。この10科目とは、経営と会計、ファイナンス、監査報告、所得税、資産税、資本市場法、海外貿易などである。</li> </ul> <p>2. 資格の更新について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5年ごとの更新制度であり、そのためのトレーニングがある。</li> </ul> <p>3. 中小企業に対する会計監査について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在は、国際会計基準に基づく会計監査が上場企業に対して義務づけられているが、中小企業には義務が課されていない。</li> <li>・ただし、中小企業向けの会計基準を作成して、限定された会計監査を義務づけようとする事が議論されている。</li> </ul>

日 時	2009年6月30日（火） 11:00-12:30
場 所	アンカラ
先方機関名	職業訓練・小規模産業支援財団(Vocational Training and Small Industry Supporting Foundations : MEKSA)
先方対応者	Mr. Irfan YAZAN (Secretary General)
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Bilge
面談内容	<p>① ドイツをモデルとした訓練校であり、「何を訓練しているのか、今回のシステムに関与可能なのか」聞き取り調査した。</p> <p>② Mr. IrfanはEUも（特にドイツが）KOSGEBに関心をもっているがJICAの支援に対してはできるだけ協力したい。</p> <p>③ 訓練生は卒業すると機械工等で企業に就職させる。その場合SMEが多いので、KOSGEBのサポートが不十分と考えている。彼らはSMEを理解していないのではないか。</p> <p>④ われわれはイタリアやフランスからセクター単位で協力がある。ドイツからは輸出の手法の講師を派遣してもらっている。</p> <p>⑤ 今後起業家支援やマネジメント戦略、財務戦略などを検討している。</p> <p>⑥ 今回のKOSGEBのスキームを説明、どこで協力可能か議論した。結果、EUサイドの協力とJICAが協調すれば、良いシステムができるとのことで、具体的な提案はなかった。Mr. Irfan自身は講師でも必要であれば引き受けるとのことであった。</p>

日 時	2009年6月30日（火） 14:00-15:00
場 所	JICAトルコ事務所（アンカラ）
先方機関名	KOSGEB契約コンサルタントからの情報入手
先方対応者	Mr. Ridvan KAHVECI（Industrial Engineer, Ministry of Industry and Trade） Ms. Pinar ADANALI（IKADA Danismanlik） Mr. Atilla CINAR（Etik Tasarim Danismanlik）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Bilge
面談内容	<p>1. 用意した用紙を基に、コンサルタントの得意分野を聞き取った。内容は以下のとおりである（複数回答、丸数字は回答者数）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ISO</li> <li>・ マーケティング</li> <li>・ マネジメント戦略③</li> <li>・ 貿 易</li> <li>・ 人材育成②</li> <li>・ 起業家支援②</li> <li>・ 工場改善</li> <li>・ ビジネスプラン作成③</li> </ul> <p>2. 今後コンサルタントが必要とされる分野につき聞き取った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ISO</li> <li>・ マーケティング</li> <li>・ 経営戦略③</li> <li>・ 人材育成</li> <li>・ 貿 易</li> <li>・ 工場改善</li> <li>・ 起業家支援②</li> <li>・ ビジネスプラン作成②</li> <li>・ 財務分析</li> </ul> <p>3. 日本から学びたい技術は何か聞き取った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本的経営②</li> <li>・ 日本の歴史</li> <li>・ 日本の製造②</li> </ul> <p>所見：アンケートは複数回答としたため、専門分野や将来のコンサルタントの職域が広がっている。しかし、想像したよりもKOSGEBコンサルタントの質は高いようである。7月1日にPrivateコンサルタントも含め、再度実施するので、今後の人材育成のレベル判断の基準としたい。</p>

4. SWOT分析にて、KOSGEBを分析してもらった。

「Strength」

- ・SMEに対して最も有名な機関である②
- ・コンサルティングの経験が長い③
- ・コンサルタントのリストを持っている
- ・財務的な支援が可能

「Weakness」

- ・官僚的な組織である②
- ・低級なプロファイルシステムしかない
- ・SME Expertは外に出てSMEと話をしない②
- ・KOSGEBは企業ニーズと違ったコンサルタントを要求する②

「Opportunity」

- ・SMEの増加によりコンサルタントの仕事が増加する②
- ・輸出が増加するためにコンサルタントへの要求が増える
- ・EUファンドが期待できる

「Threat」

- ・財政的な支援の低下
- ・EUファンド低下
- ・コンサルタントのサービス低下
- ・QCコンサルタントの減少
- ・金融危機
- ・コンサルタントはKOSGEBを信用していない

所見：かなり厳しい意見があるが、前回の調査で確認されていることであり、大きな相違点はないようである。したがって詳細を確認したといえる。



日 時	2009年6月30日（火） 15:30-16:30
場 所	アンカラ
先方機関名	TOBB経済技術大学（TOBB Economy and Technology University）
先方対応者	Prof. Dr. Ramazan AKTAS
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Bilge
面談内容	<p>① KOSGEBのEvaluation, Quality Assuranceを検討する場合、商工会議所及び大学は日本のケースに比べても有力な連携先であると考えられる。日本の中小企業大学校との比較やMBAコースの有無の調査をヒアリングするため訪問した。</p> <p>② 当大学はTOBBの出資によるものであり、将来ABIGEMの大学ができ中小企業コンサルタント養成講座も可能性がある。 TOBBのEU支援のABIGEMコンサルタント用の大学を建設する計画があるとのこと。</p> <p>③ ABIGEMのコンサルタントは直接SMEを訪問しているので、ニーズのつかみ方はKOSGEBのSME Expertよりは高いと思われる（実際、ABIGEMのコンサルタントがKOSGEBコンサルタントとして登録されているケースも出始めた）。</p> <p>④ 当校ではMBAはもちろん、起業家の育成に力を入れている。コンサルタントは自由業であるが、金が出せないSMEの支援は金融/非金融にかかわらず、KOSGEBの仕事にならざるを得ない。</p> <p>⑤ トルコのSMEの強化はすぐやるべきと考えている、JICA等が支援してKOSGEBから要請があれば講師でもセミナーでも喜んで引き受けるとのこと。</p>

日 時	2009年7月1日（水） 9:30-10:45
場 所	アンカラ
先方機関名	国家生産性本部（National Productivity Center：MPM）
先方対応者	Mr. Kerim UNAL（Secretary General）
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>1. 組織について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1965年に設立された生産性推進の公的機関で、STBの監督を受けている。職員数は全体で170名。全国に4カ所（Istanbul、Izmir、Trabzon、Gaziantep）の地域事務所がある。地域事務所はそれぞれ4～5名である。</li> <li>・ボードメンバーは7名で、大学、TOBB、トルコ労働組合連合会、農業会議所、トルコ経営者連合会、政府、MPMからそれぞれ1名の構成である。</li> <li>・2009年の予算は、約600万ドルで、30%が財務省から、40%が経営者連合会などの関連機関から、30%がMPMのコンサルティング活動などによる事業収入から成っている。</li> </ul> <p>2. コンサルティングサービスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有料サービスと無料サービスの2つに分けられるが、無料サービスは、「Productivity Improvement Projects in Provinces」での中小企業に限られる。このプロジェクトは、1998年からTOBBとMPMとの協働で始まり、コンサルタントの宿泊費をTOBBが、交通費とその他の経費をMPMが負担する。全国の81県のそれぞれの県から中小企業を選び、8～10カ月かけて、診断、改善を支援するもので、これまで50の県で実施した。支援企業数は、年間6～7社である。</li> <li>・コンサルティングサービス全体としても対象は中小企業であり、生産性管理、経営戦略、生産管理、財務管理、マーケティング、IT、人材管理といったテーマに分けられる。</li> <li>・コンサルタント数は、MPMの専門家が55名、外部の専門家が22名である。</li> </ul> <p>3. トレーニング・プログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマは、生産性管理、TQM、KAIZEN、5S、ISO2001、OHSAS18001、業績評価、リーダーシップ、モチベーション管理、コミュニケーションスキル、組織文化などである。</li> <li>・トレーナーは、MPMの専門家が56名、外部の専門家が94名である。</li> </ul> <p>4. 他機関との連携について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TOBBとの連携により「Productivity Improvement Projects」を実施しているほか、MPMの数名のコンサルタントがKOSGEBの登録コンサルタントとなっており、KOSGEBとも関係がある。</li> </ul>

日 時	2009年7月1日（水） 11:30-12:30																																																						
場 所	アンカラ																																																						
先方機関名	KOSGEB																																																						
先方対応者	Mr. Melek OKSUZ、 Ms. Samil Akpinor（SME Experts, Training and Consultancy Directorate）																																																						
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤																																																						
面談内容	<p>1. コンサルティング手続きについて－6月30日のOSTIM企業開発センターでの聞き取りによるコンサルティング手続きを確認－</p> <p style="text-align: center;">コンサルティング手続き</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 35%;">SMEs</th> <th style="width: 35%;">KOSGEB SME Experts/Assistants</th> <th style="width: 25%;">SME Consultants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>インターネットでの申し込み</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td>中小企業訪問 (中小企業であることの確認)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>インターネットでの質問票入力</td> <td>コンピュータによる分類 (A, B, C, D)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>インターネットによるStrategic Planの作成</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>Strategic Planの審査</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td colspan="2">SMEsとKOSGEBとのコンサルティング内容に関する契約</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td colspan="2">SME Consultantとの契約 (費用を含む)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td colspan="2">SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約</td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td></td> <td>コンサルティング・サービスの開始</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td></td> <td></td> <td>診断と改善案提言</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td colspan="2">顧客満足度質問票記入</td> <td></td> </tr> <tr> <td>13</td> <td></td> <td>コンサルティング費用補助分 をSMEsに支払い</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>・SMEデータベースは、コンサルティング手続きの3番目、すなわち、インターネットでの質問票入力をした時点で、その企業の情報（住所、税番号、電話番号、代表者名）は自動的にSMEデータベースに登録される。ただし、このデータベースが3番目以降の手続きのなかで活用されることはない。また、SMEコンサルタントによるコンサルティングの過程で得られた経営情報もデータベースに付加されることはない。</p> <p>・手続き3でのKOSGEBのコンピュータによる分類（A, B, C, D）の目的は、企業が受けられるコンサルティングサービスの種類を判定するためである。質問票で、従業員数、輸出額、使用機械の価値などを入力し、そのスコアに応</p>				SMEs	KOSGEB SME Experts/Assistants	SME Consultants	1	インターネットでの申し込み			2		中小企業訪問 (中小企業であることの確認)		3	インターネットでの質問票入力	コンピュータによる分類 (A, B, C, D)		4	インターネットによるStrategic Planの作成			5		Strategic Planの審査		6	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング内容に関する契約			7	SME Consultantとの契約 (費用を含む)			8	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約			10			コンサルティング・サービスの開始	11			診断と改善案提言	12	顧客満足度質問票記入			13		コンサルティング費用補助分 をSMEsに支払い	
	SMEs	KOSGEB SME Experts/Assistants	SME Consultants																																																				
1	インターネットでの申し込み																																																						
2		中小企業訪問 (中小企業であることの確認)																																																					
3	インターネットでの質問票入力	コンピュータによる分類 (A, B, C, D)																																																					
4	インターネットによるStrategic Planの作成																																																						
5		Strategic Planの審査																																																					
6	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング内容に関する契約																																																						
7	SME Consultantとの契約 (費用を含む)																																																						
8	SMEsとKOSGEBとのコンサルティング費用に関する契約																																																						
10			コンサルティング・サービスの開始																																																				
11			診断と改善案提言																																																				
12	顧客満足度質問票記入																																																						
13		コンサルティング費用補助分 をSMEsに支払い																																																					

	<p>じて企業をA, B, C, Dに分類するが、例えば、Dは従業員が1人のマイクロ企業クラスとなる。このような企業には、ソフトウェアの導入といったコンサルティングサービスは対象となり得ないことから、そのサービスは除外されることになる。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SMEデータベースがTSE（トルコ標準化機構）に移されたという話は聞いていない。ときどき、TSEから企業情報についての問い合わせがある程度である。</li><li>• 手続きの7番目の中小企業とSMEコンサルタントの契約は、具体的なコンサルティングサービスの内容と実施スケジュールを定めたものであるが、このSMEコンサルタントの選定は、あくまでも中小企業の選定に任されている。KOSGEBが関与することはない。どのSMEコンサルタントを選定するかは自由なマーケットに任せるという考えである。</li></ul>
--	--

日 時	2009年7月1日（水） 9:30-11:30
場 所	OSTIM Industrial Zone（アンカラ）
先方機関名	1. Munesa G. M. Uzeyir PEHLIVAN（家具工場30人） 2. SET MAKINA Tic. Ltd. Sti（建設用機械21人） 3. PALME Ramazan YAZCI（工場長）、R Umur YILMAZ（社長）（工作機械20人）
先方対応者	KOSGEB SME Expert（Mr. Fatih）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：名倉 通訳：Mehmet-Ali
面談内容	<p>1. 調査目的</p> <p>Organized Industrial site（産業団地）は、現在5,000社が入居しており民間では成功事例に挙げられるとのことであった。今回は個別に企業を訪問して企業側からみたKOSGEBのコンサルタントへのニーズ調査を行った。</p> <p>① コンサルタントはKOSGEBに登録しており、SMEからの要望に応じて派遣している。コンサルタントに4年制の大学卒、実務経験5回、7年以上の業務経験（専門分野の明確化）があればKOSGEBに登録されることになる。実績はポイントとして加算される。</p> <p>② コンサルタントの成果はモニタリングしている。SMEから評価表をもらい成績が悪ければKOSGEBの分は支払われない。2回続くと登録を取り消される。</p> <p>2. 企業訪問</p> <p>① Munesa（家具の企業）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・KOSGEBのSME Expertはときどき来るが役に立たない。目下コンサルタントに依頼することはない。</li> <li>・家具はデザインが大切であり、コンサルタントより良いデザイナーを雇いたい（ニーズはあるがコンサルタントがいない）。</li> <li>・日本の生産手法ではカイゼンを教えてほしい。</li> <li>・日本の専門家による研修会がKOSGEBで行われれば出席したい。</li> <li>・財務諸表等は社長が銀行出身なので問題なく行っている。</li> </ul> <p>② SET MAKINA（建設用機械）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタントには良い人材がいないので頼んだことはない。法律家やアカウントはアウトソーシング方式でお願いしている。</li> <li>海外貿易をしたいが良いコンサルタントがいない。</li> </ul> <p>③ PALME（企業名がブランド）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・KOSGEBにはコンストラクション・マネジメントのクラスタープロジェクトで世話になっている（機械企業）。</li> <li>・現在中近東への市場開拓を図りたいが良いコンサルタントはいないかと聞かれた。</li> <li>・生産性向上等の問題で日本の専門家（日本並みの専門家であればよい）の</li> </ul>

	<p>ンサルティングを期待する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト削減できるコンサルタントがいればありがたい。</li> </ul> <p>所見:企業のニーズはファイナンシャル以外にも製造現場に行けばいろいろある。今回時間がなかったので3社であったが良いコンサルタントを養成できればSMEのニーズに応えられる。例えば輸出に関しての海外展開やマーケティング戦略、生産現場での改善指導、生産性向上等の支援・コンサルティングが必要である。</p>
--	---

日 時	2009年7月1日 (水) 14:00-16:30
場 所	JICA事務所 (アンカラ)
先方機関名	KOSGEBコンサルタントとの面談
先方対応者	KOSGEBコンサルタント UNICON社 (Partner, Mr. Arif Adnan ALMEMAN)、 DAPA社 (Dr.Umit OZCAN) KOSGEB SME Expert (Mr. Fatih)
当方出席者	JICAコンサルタント:加藤、名倉
面談内容	<p>コンサルタントの品質保証、評価、自立発展などを調査する目的であった。コンサルタントは2名で残る1名はSME Expertとなったが、2名は経験豊かなコンサルタントであり、KOSGEB創立の初期から現在までの歴史を踏まえての話になった。</p> <p>① Mr. ArifはUNICON社 (大手コンサルティング企業) のパートナーである。コンサルタント企業のパートナーは社外重役のような地位である。Mr. Arifによれば、1993~1994年、KOSGEBではISO取得のためのコンサルタントを多くプールしていた。氏は起業家育成プロジェクトでKOSGEBに貢献している。14の起業家を育成した。報酬は100%KOSGEBが負担する。起業家が成功すれば10%加算され、失敗すれば10%減額される。その後ISOに関しては下火になり1,000人いたコンサルタントが438人に減った。2008年以降、事実上仕事がありません状態となっている。</p> <p>② DAPA社のDr. Umit OZCANもマネジメントトレーニングが専門であり現在KOSGEBの仕事は入ってこない。</p> <p>③ Quality Assuranceについて意見を求めたが、この2人に関しては実績があり他のコンサルティングで生計が立っているようであり、優秀であれば独立も可能。「コンサルタントは自由業、サービスは販売後に行う」など、気力あふれるコンサルタントである。</p> <p>所見:KOSGEBが良い条件を出せば優秀なコンサルタントの確保はできる可能性がある。コンサルタントの人材は広く分布しているものと考えられる。</p>

日 時	2009年7月2日（木） 10:10-11:45
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEB
先方対応者	Mr. Melek OKSUZ、 Ms. Samil Akpinor（SME Experts, Training and Consultancy Directorate）
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<p>1. 登録コンサルタントについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SMEコンサルタントとして登録されるには、①4年制大学卒、②5社以上の中小企業に対するコンサルティング経験を有すること、③コンサルタント会社での管理者、専門家としての5年以上の経験を有すること、である。このうち、①と②が必須条件であり、③は、該当するのが望ましい条件となっている。なお、PhDを有する人はこうした条件は不要である。</li> <li>・以上の基準は、2003年6月に始まったが、現在、新たな基準を検討しているところである。例えば、TSE（トルコ標準化機構）のサティフィケートを持っている人は、登録コンサルタントとして受け入れるといったことである。</li> </ul> <p>2. 登録コンサルタントの専門分野</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分野は10あり、経営管理、マーケティング、生産管理、資金調達、外国貿易、新技術、R&amp;D、CEマークなどである。また、それぞれの分野の下にサブグループを設けており、生産管理であれば、在庫管理、生産性改善、レイアウト改善、生産計画、保守・修理、自動化などである。このサブグループの分類は、柔軟に対応している。新しい手法が例えば海外から紹介され、中小企業に有用であれば、新技術の分野の中に取り入れられる。</li> <li>・登録コンサルタントの評価については、SME Expertは評価能力を持ち合わせていないので、顧客満足度調査で行っている。</li> </ul> <p>3. コンサルティングサービスの対象とする企業層</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・規模の大小を問わず、すべての中小企業が対象である。ただし、トルコは零細企業が多いのが特徴であることから、結果的に零細規模の企業層となっている。KOSGEBのSMEデータベースに登録されている中小企業は約10万社であるが、うち、1～9人規模の零細企業が約85%を占める。</li> <li>・製造業に限っても、トルコには27～28万社存在するが、KOSGEBのスタッフは約800人、うちSME Expert/アシスタントが450人にすぎず、負担が重くなっている。</li> <li>・今回のプロジェクトでは、SME Expert/アシスタントを育ててもらいたい。</li> </ul> <p>4. トレーニング・プログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・登録前あるいは登録コンサルタントに対するトレーニング・プログラムは実施していない。</li> </ul>

5. 登録コンサルタントのデータベースについて

- ・データベースの内容は、コンサルタントの氏名、住所、電話番号、ID番号、管轄税務署、得意分野、登録日であり、外部から自由にアクセス可能である（面談時に机上のパソコン画面から閲覧させて頂いたが、上記項目がコンサルタントごとに記載された一覧表形式になっている）。したがって、MPM、TOBB等の他の機関もアクセスは可能である。



日 時	2009年7月3日（金） 9:30-11:00
場 所	メルシン
先方機関名	メルシン企業開発センター（IGEM Mersin）
先方対応者	IGEM Mersin：Mr. A Ceik（maneger）他SME Expert4名 KOSGEB：Mr. Faith（SME Expert）
当方出席者	JICAトルコ事務所：長澤所長、Ms. Seyma MALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Eis、Ms. Narin
面談内容	<p>目的：前回訪問先SME Expertの能力不十分などの意見あり、確認のため再度訪問した。</p> <p>長澤JICA所長よりあいさつのあと、加藤より前回の報告を基に質問した。引き続き名倉が補足質問をした。内容以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① SME Expert 10名、契約Expert 2名、それ以外に会計士もいる。</li> <li>② 主なサービスは設備整備、フード企業支援、機械整備など。</li> <li>③ データベースには2,000社が登録している。2,000社のうち製造業の課題は何かと聞いたところ、「過剰な負債が問題、この関連のコンサルタントが不足、金融危機の影響と考えられる」。</li> <li>④ KOSGEBの登録コンサルタントの能力は現場経験が浅く、財務諸表が読めないなどの問題がある。</li> <li>⑤ SME ExpertもSWOT分析やニーズ分析、コーチングぐらいはできるようになってほしい。</li> <li>⑥ JICAのProjectはすべてをカバーする点で重要であると考えている。協力は惜しまない。</li> <li>⑦ サービスセクターについてはLogistics、国際競争力が大切と考える。KOSGEB内部で候補があるがまだ決まっていない。</li> <li>⑧ 特にこの地区は貿易港であり、製品の国際競争力、Logistics、環境にやさしいエネルギー（太陽光発電のことか）の要求があり、これに応えられるコンサルタントの養成をしてほしい。</li> <li>⑨ トレードフェアもKOSGEBを通じて5回ほど行った〔日本で開催されるときは日本貿易振興機構（JETRO）イスタンブールへ連絡されたしと伝えた〕。</li> <li>⑩ トレーニングについてはアンカラから講師が来る。SME Expertはコンサルタントの機能がある程度もつべきである。KOSGEB登録コンサルタントには病院の医師のようにスペシャリストになってもらうことが必要である。</li> <li>⑪ 現在の他の課題として、コンサルタントへのSMEからの要請が減っていることが挙げられる。SMEでも堅調なところや、大手企業はKOSGEBのコンサルタントでなく大手コンサルティング企業に依頼する。そのためKOSGEBのコンサルタントを利用するようにCD、Web等の宣伝媒体を使ってSMEにPRしてもらっている。</li> </ol>

日 時	2009年7月3日（金） 11:45-13:15
場 所	メルシン
先方機関名	メルシン商工会議所（Mersin Chamber of Commerce and Industry : MCCI）
先方対応者	Mr. Faik Burakgazi（President of Assembly）
当方出席者	JICAトルコ事務所：長澤所長、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メルシンは、農業加工、ロジスティックス、観光、農業関連機械などの産業があり、JICAのプロジェクトによるコンサルティング活動の能力強化を歓迎したい。国際化のなかで、中小企業が影響を受けており、必要な要素として、①人材の質、②金融、③ノウハウ、の3つがなければ競争に負けてしまう。われわれとしては、日本のベストプラクティスに学びたい。</li> </ul> <p>（トレーニング・プログラムについて）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業経営者や管理者向けに、人材開発、技術、ブランド構築・パテント、「組織化（Institutionalization）」、イノベーション、同族企業の世代衝突などをテーマとしてトレーニングを実施している。プログラムによっては、TUBITAK（Scientific and Technological Research Council of Turkey）、TSEなどとも連携している。例えば、TSEからトレーナーを招へいし、4カ月の「組織化」に関するトレーニングを、また、Mediterranean Exporter Unionsには、生産から輸出までの技術的ノウハウのトレーニングをお願いしている。</li> <li>・トレーナーは、それぞれの分野によって、大学、民間のコンサルタント会社など外部から招へいしている。</li> </ul> <p>（コンサルティングサービスについて）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルティングの分野は、海外市場の開拓、マーケットリサーチ、金融アクセス等である。</li> <li>・コンサルタントについては、まず、KOSGEBの登録コンサルタントデータベースをKOSGEBのウェブサイトで一覧し、当該分野のコンサルタントが登録されていない場合には、大学等の外部の機関に照会している。</li> </ul>

日 時	2009年7月3日（金） 16:00-18:00
場 所	アダナ
先方機関名	ビジネス開発センター（ISGEM Tarsus）
先方対応者	ISGEM Tarsus：Mr. Adem GUL（General Manager） KOSGEB：Mr. Faith（SME Expert）他3名
当方出席者	JICAトルコ事務所：長澤所長、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Esin、Ms. Narin
面談内容	<p>前回調査時にはインキュベーター内の企業を見ていないため、起業家の活動を確認した。</p> <p>Mr. Adem GULと加藤、名倉で質疑応答後、2つのインキュベーションを見学し3人の起業家と面談した。</p> <p>1. Mr. Ademとの会談内容</p> <p>① ISGEMは2003年に創設され、32の企業がスタートしたが7社が失敗した。現在84社が入居している。</p> <p>② 入居企業は市長も参加した審議委員会で厳密に決めている。</p> <p>③ 訓練は氏がKOSGEB登録コンサルタントでもあり指導することもある。専門外のときは、訓練校の講師や大学教授に来てもらっている。</p> <p>④ 展示会を、2009年度は9月と10月にアンカラ、アダナ、イスタンブール等の都市で行う。EUでも行う予定である。</p> <p>2. 個別起業家訪問</p> <p>① じゅうたんやししゅうのお土産：昨年4月に入居した。200㎡ありリース料金は100円/㎡、1年ごとに金利が上がる（初年度0%、2年度75%、3年度100%）。マーケティングが重要であるがコンサルタントは信用していない。現在お土産用にカップドキヤで販売しているししゅうを見せてもらった。人材は集まらないので大学で講師をして技術を伝え、来てもらっている。</p> <p>以前ししゅうの販売会社にいて製造したいと思い始めた。アダナで早く店を出したい夢がある。</p> <p>② ネオン・サインの製造起業家：2年目で3人でやっている。NEONが社名である。ネオンにも工夫が凝らされネオンの商標も持っている。コンサルタントは料金が技術者より高いので使わない。</p> <p>③ 病院用機器：資金ゼロからスタートしローンで機器を買っている（見たところ旋盤やマシンが並んでいるので相当な投資をしているように見える）。一部商品はパテントを取っており技術志向といえる。</p> <p>同じような製造業から独立した。酸素供給機（約30万円）を見せてもらった。競合品があるとのことであるが、受注生産であるので在庫の心配はない。成功のポイントは固定客の確保にある。</p>

	所見：3社しか見なかったが、それぞれ興味ある起業家であった。入居条件を厳しくしているためか、前回から入居企業数が増えていないが、KOSGEBの手厚い支援があり、成功する確率は日本の起業家より高いのではないかと感じた。
--	--

日 時	2009年7月4日（土） 10:00-11:15
場 所	アダナ
先方機関名	IGEM Adana
先方対応者	Mr. Hamit SUCU（Director） Ms. Ozlem Aslan（SME Expert）、他2名（SME Experts）
当方出席者	JICAトルコ事務所：長澤所長、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME Expertは、8名おり、1人当たり100社以上担当している。他のIGEMと異なるところは、業種の担当者を決めていることである。例えば、Ms. Ozlem Aslanは、繊維、皮革、宝飾品などの担当となっている。また、企業を訪問する場合、他のSME Expertとペアを組んで訪問することになっている。</li> <li>・ SME Expertの任務は、中小企業のStrategy Planが承認され、KOSGEBの支援が受けられる資格を得ると、その中小企業を3年間にわたり支援することになっている。この3年の間に、SME Expertが必要と判断すれば、SMEコンサルタントのコンサルティングを受けることを勧めたり、モニタリングを通して企業の問題点を発見したり、企業が海外市場へのアクセスを考えていれば情報を提供して中小企業を後押しするといったことを行う。</li> <li>・ コンサルティングに関しては、SME Expertは、中小企業の問題点を発見し、あくまで中小企業とSMEコンサルタントの仲立ちをすることであり、中小企業に対して直接にコンサルティングを実施することはない。</li> <li>・ SME Expertに対するトレーニングはアンカラ本部の人事部の仕事であるが、残念ながらこれまでなされていない。中小企業の全体像を把握して問題発見をする能力を向上させるため、SME Expertに対するトレーニングを設けるべきである。</li> <li>・ なお、「SME Expert」という呼称を本部でも用いているが、本部のSME Expertは、Training and Consultancy 部であれば、訓練・コンサルティングサービスの計画立案、SMEコンサルタントとの連絡窓口であり、フィールドに出て中小企業を訪問することはない。例えば、中小企業がSMEコンサルタントのコンサルティングを受けることになった場合、中小企業が希望するSMEコンサルタントの都合がつくかどうかの問い合わせをIGEMの担当者がeメールにて本部のSME Expertにすることとなる。</li> </ul>

日 時	2009年7月4日（土） 10:30-11:10
場 所	アダナ
先方機関名	Tredeal Net社（IGEMのインキュベーター）
先方対応者	Trdeal Net社：Mr. Mehmet BUDAK（社長） GOSGEB：Mr. Faith（SME Expert） IGEM：SME Expert 1名（女性）
当方出席者	JICAトルコ事務所：長澤所長、Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Esin、Ms. Narin
面談内容	<p>IGEM終了後企業訪問ということでSME Expertに案内されてe-コマースの企業を訪問した。</p> <p>① IGEMの活動のなかに起業家育成があり、ここは成功事例である。</p> <p>② まずSME ExpertがSWOT分析等で近隣に競合企業がないなどの可能性をアドバイスした。</p> <p>③ e-コマースの企業であるがSMEからのホームページ作成や企業間の連携などの仕事を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ E-STORE SYSTEM</li> <li>・ SUPPLIER VENDOR MANAGEMNT</li> <li>・ CORPORATE INTRANET SYSTEM</li> <li>・ WORKFLOWMANAGEMENT SYSTEM</li> <li>・ DOCUMENTARY MANAGEMENT SYSTEM</li> </ul> <p>④ クレジットカードナンバーの保護は大手3社に依頼しており安全である。1年後で事業が軌道に乗っており、仲間と立ち上げたことが成功のポイントと考える。</p> <p>⑤ 現在本企業は1年で独立して市内に事務所を構えている、成功事例である。</p> <p>所見：ここはIGEMの成功事例である。また、担当SME Expertは一応の全般的な診断ができるようである（彼女は繊維担当、食品担当等7年間、ペアで活動してきたベテランである）。</p>

日 時	2009年7月6日（月） 10:00-10:40
場 所	メルシン
先方機関名	ELGINAY社
先方対応者	Mr. IRFAN OXAL（マネジャー）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>目的：企業のニーズ調査を行った。</p> <p>① 従業員140名、主力製品はバス用シャーシ等</p> <p>② ELGINAY社はトルコ最大のバスメーカーTEMSAの100%子会社である。さらに、トルコでは著名なSabanci財閥のHolding企業に属する。</p> <p>③ ELGINAY社はTEMSAの子会社として1994年に設立された。TEMSAの商用車の生産は、三菱自動車とライセンス生産・販売協定を結んで、1984年にコーチ（Coach）の製造を、次いで1987年にバスの製造をそれぞれ開始した。バスの部品製造をELGINAY社が請け負うことになった。</p> <p>④ ELGINAY社は2000年以降、コーチに用いられるすべてのエンジンと車軸、及びZFのトランスミッションを生産、親会社であるTEMSAに納入し、バスは西ヨーロッパ市場向けにも出荷されている。</p> <p>⑤ KOSGEBに対しては資金面では期待は少ない（ELGINAY社の売上高は3,200万TLであり、KOSGEBによる支援限度額は2,500万TLと聞いている。必要であれば親会社から融資を受けられるので今のところは資金面での支援はいらぬ）。</p> <p>しかし、バス・車両の不況の影響が深刻になり昨年末よりグループ企業は2事業所を閉鎖し本工場のみ残す状況であり、バスの部品以外への転換を検討中である。現在の工場敷地面積は3,000㎡あり、何か新しい関連事業を模索している。</p> <p>⑥ 親外社からの指示もあり、ITによる情報網整備ネットワーク事業を検討中でもある。ITによるサプライ・チェーン・マネジメント（最適購買・最適販売を最小在庫で行うソフト技術）の専門家がいればコンサルティングをお願いしたいと考えているが、現在ELGINAY社の期待するIT情報網可能なコンサルタントはKOSGEBコンサルタントのデータにはないと考えるが、コストダウンは可能性があればお願いしたいとのこと。</p>

日 時	2009年7月6日（月） 11:00-11:40
場 所	メルシン
先方機関名	UGUR TEKSTIL社（繊維会社、社名がブランド）
先方対応者	Mr. Murat Munker（社長）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>目的：コンサルタントのニーズ調査を行った。</p> <p>① スタッフが事務所46人、工場約100人、輸出主体の企業である。</p> <p>② 繊維会社で、最近売り上げが落ちており資金繰りに窮し、支援を銀行に頼んでいる。KOSGEBに低い金利の融資を2,000TL頼むことにしたが、書類の作成などが複雑で結局KOSGEBには頼まなかった。</p> <p>③ コンサルタントは使用したことはない。本件でKOSGEBにも接触したことはない。コンサルタント料金を払うなら工場改善に使いたい。</p> <p>④ われわれの目標は高い品質とコストダウンである。コスト削減とQC管理に力を入れている（ISO取得ではなく）。</p> <p>⑤ 最近コスト競争を避けて他社のファッショナブルな製品のアウトソーシングを受けて売り上げ減をカバーしている。</p> <p>⑥ KOSGEB登録コンサルタントに依頼することがあるとすれば、販売を増加させるための海外へのマーケティング戦略である。特に海外の情報が入らないので、情報網として地元のKOSGEBと接触したいと考えている。</p> <p>⑦ また、合繊と天然繊維の混合（綿とポリエステル）が多いが、その際、染めムラがあるので、工夫をしている。原則は染めた繊維を購入するが、将来は染色まで行いたい。そのときにはKOSGEB登録コンサルタントで適当な技術者がいれば支援してほしい（衣料関連支援先）。</p>

日 時	2009年7月6日（月） 11:30-12:10
場 所	メルシン
先方機関名	Akedniz Harnup（食品企業）
先方対応者	Mr. Mehamet Ali OZTURK（社長）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>目的：コンサルタントのニーズ調査を行った。</p> <p>① 当社は140社の集合工業団地内にあり、従業員は8人のマイクロ企業である。売上高は200万TL、業種は健康食品である。</p> <p>② KOSGEB登録のコンサルタントにパッケージングの技術改良をお願いしたが、期待した成果は出なかった。当社はモラリス<sup>1</sup>を原料とした健康食品の少量多品種商品でありパッケージングの技術が重要である。現在15種類の商品化をしており、それぞれパッケージングが違う。</p> <p>③ KOSGEBのデータベースから技術系コンサルタントを指名した。しかしパッケージングの技術は特殊なものであり、コンサルタントも的確に対応できかねる課題があった。</p> <p>④ 新しく企業をスタートしたときにKOSGEBに支援してもらったが、ファイナンスの面では助かった。またISOの取得支援も受けた。現在有機農法により「モラリス：この地方独特の農産物」を原料にして健康食品を作り現在サウジアラビア、英国、EU等に輸出している。ISOは9001、2000、14001、2004を取得している。</p> <p>⑤ 将来商品が伸びると考えるので工場拡大も検討中である。</p>

<sup>1</sup> モラリスとはこの地方特産で、強い匂いを発する、朝鮮ニンジンのようなものである。主に他の食品に混ぜて強壮剤として販売されている。



日 時	2009年7月6日（月） 13:30-14:10
場 所	アダナ
先方機関名	Silan Sillindir ve Motor Elemanlari San. Tic. A. S. (エンジンメーカー)
先方対応者	Mr. Caghan BACAKSIZLAR (Export Sales Manager)
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>目的：コンサルタントに対するニーズ調査を行った。</p> <p>① 従業員は200名であり、日本の新潟鉄工とも取引があるとのことで技術レベルは高いエンジンメーカーである。</p> <p>② 船舶用、コンプレッサー、Locomotion用エンジンである。</p> <p>③ エンジン部門以外に高性能のシリンダーを製作している。シリンダーは車、トラック、機関車、船舶用に使用されており高い評価を得ている。</p> <p>④ 工場見学をしたところ、工場内は輸出が主体のため整理整頓はきちっとしていた。</p> <p>⑤ KOSGEBから、融資など他の支援を今後受ける。コンサルタントはデータを見たが希望する技術系のコンサルタントはいなかった。KOSGEB登録コンサルタントを利用していないのでコメントできない。アダナのExpertとは付き合いがあり融資などの世話をしてもらっている。</p> <p>⑥ 商品の出荷先はEUと日本とのこと。エンジン部品の生産は受注型であり仕掛が多くなり、資金が停滞することが多いため、KOSGEBからの融資は大切と考えている。</p> <p>⑦ コストダウンや生産性向上など日本の技術を指導してほしい。</p>

日 時	2007年7月6日（月） 16:00-16:40
場 所	アダナ
先方機関名	KARAT（繊維産業）
先方対応者	Mr. Erdem SEN、Mr. Safak SEN
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>目的：コンサルタントのニーズ調査を行った。</p> <p>① 従業員30～50名（パート含む30名が正社員）</p> <p>② 以前KOSGEBにマネジメント、マーケティングのコンサルタントの依頼をしたが成果が出なかった。海外向けが多くマーケティングも貿易実務のような内容が必要であった。モニタリング・シートは出していないとのこと（理由は項目が多くて書きづらいとコメントしていた）。</p> <p>③ 現在でもコンサルタントのニーズはある、海外マーケットの開発、R&amp;D、生産管理（コストダウン、生産性向上）などである。</p> <p>④ KOSGEBに期待するのはFinanceであり、繊維産業の生産管理を指導してくれるコンサルタントがいればKOSGEBに頼みたいが、前回の問題もありKOSGEBへのコンサルタント依頼は様子を見ているところである。</p> <p>⑤ 日本のJust in Timeの生産方式に興味をもっていた。</p> <p>所見：コンサルタントの品質保証のためのモニタリング・シートは少し簡素化して書きやすくする必要があると考える。</p>

日 時	2009年7月6日（月） 9:50-11:15
場 所	アダナ
先方機関名	EUトルコビジネスセンター（ABIGEM Adana）
先方対応者	Mr. Ali Umut Kansu（Business Development Manager） Ms. Meric Kundereli（Office Manager） KOSGEB：Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>2008年11月にEUの支援、TOBB、地元のアダナ工業会議所（Adana Chamber of Industry）の協力で設立された。スタッフは全部で7名。所長（1名）、Business Development Manager（4名）、Office Manager（1名）、雑用係（1名）である。</p> <p>1. Business Development Manager（BDM）になるための資格等について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BDMになるための条件は、外国貿易、金融、品質管理、起業などの分野での専門家であることが必要で、TOBB、地元のアダナ工業会議所によるインタビューを受ける。</li> <li>・合格すると、7カ月のトレーニングを受けることになる。毎月1回、3日間の研修で、テーマは、マーケティング、生産管理、経営戦略、e-コマース、法律問題、助言技術、品質管理、金融、MSである。これらすべてを受けるのではなく、それぞれ個人にとって必要と判断される科目を選択する。トレーナーは、EUによって選ばれた国際専門家である。</li> </ul> <p>2. コンサルティングサービスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで、コンサルティングサービスを実施した企業は、全部で37社。テーマは、外国貿易（18社）、起業（10社）、企業分析（4社）、経営戦略（2社）等である。</li> <li>・1日当たりのコンサルティング料は、125ユーロで、およそ50%がEUによって補助される。</li> </ul> <p>3. トレーニングについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーニングは定期的開催されるものではないが、テーマとしては、起業、外国貿易、プロジェクトマネジメント、資金調達、マーケティング、リーダーシップ、組織化などである。研修期間は、テーマによるが、起業は5日間、外国貿易は2週間である。</li> <li>・トレーナーは、テーマに応じて外部から招へいしている。</li> <li>・研修は、参加者が50人以下の場合には当事務所で行うが、50人を超える場合は、アダナ工業会議所の研修室を借りている。</li> </ul> <p>4. EUによるABIGEMプロジェクトについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、全国に15カ所のABIGEMがあるが、このうち3カ所（Gaziantep、Izmir、</li> </ul>

	<p>Kocaeli) は、EU支援を離れ自立しているが、12カ所は自立していない。計画では、全国のABIGEM事務所の数を全部で22にまで増やす予定である。</p> <p>5. KOSGEBとの関係について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ABIGEMはKOSGEBの競争者ではなく協力者である。所長もアダナIGEMの所長を個人的に知っており協力関係をこれから築きたいと考えるが、KOSGEBにあるSMEコンサルタントのプールにも参加したい。</li> </ul>
--	--

日 時	2009年7月6日 (月) 12:30-13:00
場 所	アダナ
先方機関名	Cururova Development Agency
先方対応者	Ms. Ceren TOPCU (Expert) Mr. M.Fatih KIROGLU (Expert)
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT (プログラムオフィサー) JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当開発庁事務所は2006年に開設され、スタッフは36名である。開発庁は、全国に26の地域事務所があり、全体の予算規模は3,500万TLである。予算のおよそ9割がSPOから、1割が地方政府、地元の商工会議所からである。</li> <li>・ 業務は、①地域開発計画の立案、②民間からの農村開発、社会的インフラ整備に係るプロジェクト提案に対する財政支援、及び③民間の投資促進のためのワンストップショップとしての情報提供、である。これらの業務は、開発庁のスタッフが行っており、コンサルタントが関与することはない。</li> </ul>

日 時	2009年7月6日（月） 14:00-14:45
場 所	アダナ
先方機関名	Adana Chamber of Industry
先方対応者	Mr. Gazi YILMAZ (Secretary General) KOSGEB : Mr. Fatih Rustu KELES (SME Expert)
当方出席者	JICAトルコ事務所 : Ms. Seyma NALBANT (プログラムオフィサー) JICAコンサルタント : 加藤
面談内容	<p>中小企業の課題は、①金融アクセス、②海外市場の開拓、③経営戦略・組織化である。</p> <p>1. コンサルティングサービスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上述のテーマについてコンサルティングサービスを実施しているが、トレーナーとして、会議所内の専門家（外国貿易分野、2名）があたるほか、テーマによって、政府系機関及び民間のコンサルタント会社から専門家を招へいしている。政府系機関としては、財務省、トルコ標準化機構（TSE）、国営銀行、貿易事務次官局（Undersecretariat of Foreign Trade）などであり、アンカラ、あるいはアダナの地方事務所から専門家に来てもらっている。</li> <li>・KOSGEBからは以前、アダナIGEMの所長に来てもらい、その活動について話を聞いたが、KOSGEBからは利益が得られないと判断した。トルコには、Chamber of Industryと「Industry」の名のつく会議所は11カ所のみである。製造業でも従業員9人以下の企業は、Chamber of Commerce、あるいは、Chamber of Commerce and Industryに入ることになっている。したがって、当会議所とKOSGEBの対象とする企業規模が異なっている。</li> </ul> <p>2. トレーニング・プログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマは、外国貿易、会計、財務管理、品質管理、組織化、法律、社会保障規則などで、トレーナーは、イスタンブールの民間訓練会社に依頼している。</li> <li>・研修期間は、2日、3日であり、2日の場合は250TL、3日の場合は、300TLである。</li> </ul> <p>3. 他機関との連携について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・信用保証基金（KGF）は、TOBBとの資本関係があるが、会議所の1階に事務所スペースを貸している。会議所のメンバーを紹介することもある。</li> <li>・KOSGEBのSME Expertには、官僚主義をなくすこと、中小企業をよく理解すること、知識をつけることを期待したい。</li> </ul>

日 時	2009年7月6日（月） 15:15-16:00
場 所	アダナ
先方機関名	アダナ商業会議所（Adana Chamber of Commerce）
先方対応者	Mr. Alpar BAYKOZI（Head of Euro Info Center）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当商業会議所のメンバーは、約2万5,000社であり、98%が中小企業である。中小企業の課題は、①金融アクセス、②海外市場での新規顧客の開拓、③家族経営からの脱皮、組織化である。また、以前は、繊維セクターの競争力があつたが、最近は中国、インドからの輸入が増え競争力がなくなり、ファッション化、ブランド化に転換しなければならない。</li> <li>・このEuro Info Centerは、EU支援による全国の34カ所の事務所の1つで、中小企業の国際化、EU市場へのアクセス支援のためのワンストップショップである。特徴は、テーラーメイドのコンサルティングをしていることで、われわれが分析をしたうえで、マーケティングに関する情報を提供している。中小企業から依頼を受けてから情報提供まで1カ月程度で、無料である。</li> <li>・また、当商業会議所では、内部の4人の国際化に関する専門家が、またテーマによっては、外部の専門家に依頼して、金融、イノベーション、R&amp;Dについての相談に応じている。年間、およそ20～30件の相談がある。こうした中小企業からの依頼に対して、2営業日以内に回答することになっている。</li> <li>・専門家について外部に依頼する場合は大学が多いが、KOSGEBの登録コンサルタントをウェブサイトで調べることもある。</li> </ul>

日 時	2009年7月7日（火） 11:00-14:00
場 所	イスタンブール
先方機関名	イスタンブールIkitelli IGEM
先方対応者	KOSGB : Dr. Adem TUNCER (Manager)、Mr. Ozay CEBEC (SME Exoert)、 Mr. Ziya Hakan Zing (SME Expert)、Mr. Mustafa BOZKURT (SME Expert)
当方出席者	JICAトルコ事務所 : Ms. Seyma NALBANT (プログラムオフィサー) JICAコンサルタント : 加藤、名倉 通訳 : Ms. Esin、Ms. Narin
面談内容	<p>SME Expertと昼食をはさんで質疑応答した。</p> <p>① Dr. Ademの話は、SME Expertもある程度、広く浅く知識を持ち企業分析ができるように教育したい。現在50名がSME Expertで25名がアシスタントである。イスタンブールにはアカデミックコンサルタントが5,936名、Otherコンサルタントが437名、Companyが331社ある。KOSGEBコンサルタントはこの中に含まれる。</p> <p>② 「どのぐらいの頻度で訪問しているのか」「1人1カ月で40社を回っている」「企業への関係は継続が大切だが1社の期間はどのぐらいか」「6カ月から1年」</p> <p>③ 「SME Expertは8項目の支援を提供するわけであるが、コンサルタントを要求されたら現状ではどのように考えるか」「SMEが直接コンサルタントを選ぶのでExpertは分からない」</p> <p>④ 「コンサルタントが成果が出ない場合モニタリングにより2回目には登録を外されると聞いているが、そのような例は過去にあったか」「まれではあるがあったように聞いている」</p> <p>⑤ 現在コンサルタントはISOの取得が主体であるが、いずれいろいろな要求が出てくることは意識しており、KOSGEBが主催するセミナーなどには登録コンサルタントと一緒に受講したい。</p>

日 時	2009年7月7日（火） 10:00-11:10
場 所	イスタンブール
先方機関名	YILDIZ Technical University Technology Development Center（TEKMER）
先方対応者	Dr. Adem TUNCER（Manager） Ms. Elif A. DILMAC（SME Expert） KOSGEB：Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<p>1. 当センターについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全国に20あるTEKMER（技術開発センター）の1つで、1998年から活動を開始している。SME Expertは3人で、化学エンジニア、機械エンジニア、経営管理分野が専門である。</li> <li>・イノベーション、R&amp;Dに取り組む起業家に作業スペースを提供し、試作品製作に必要な原材料、機械の購入資金として、1社当たり20万TLを限度額として貸与している。返済条件は、プロジェクトの終了後1年間は据え置き、その後の2年間にわたり、3カ月ごと、計8回の元金均等償還である。なお、金利は免除されている。また、大学の教授からの指導の支援も提供している。</li> <li>・また、起業家には、試作品製作を始める時点で1万TL、商業化が決まりそのプロジェクトが終了した時点で、1万5,000TLのグラントが支給される。入居期間は24カ月であるが、12カ月延長が可能で、最長36カ月まで可能である。</li> <li>・これまで、108のプロジェクトを支援したが、商業化に成功したのは58、現在継続中のものが24ある。面談後、事務所棟に隣接するインキュベーション施設で、食品加工機械のプロトコルが1年で完成し、既に受注が決まり商業化に成功した起業家の事例を見学した。</li> <li>・なお、商業化に成功しTEKMERの支援を卒業したあと、KOSGEBの支援を得たい場合には、IGEMにStrategic Planを提出し、審査を受けることになる。</li> </ul> <p>2. SME Expertに必要とされる知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機械、医療、ソフトウェアなどの専門的知識は、大学の教授による技術指導が得られるので、SME Expertには、プロジェクト・フィービリティの分析力が必要である。したがって、IGEMのSME Expertとはさほど違いはない。例えば、マーケティング、生産管理に関する新しい技術を移転してほしい。</li> </ul> <p>3. SMEコンサルタントについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・KOSGEBに登録されているSMEコンサルタントの40～50%は、イスタンブール地区のコンサルタントである。分野は、経営管理、マーケティング、品質管理、外国貿易であり、生産管理は少ない。なお、外国貿易とは、具体的なテーマとして、税関手続き、原産地証明などである。</li> </ul>



日 時	2009年7月7日（火） 15:20-16:10
場 所	イスタンブール
先方機関名	Tekstil SAN ve TIC A. S.（中小企業）
先方対応者	Mr. Huseyin TURK（General Manager） KOSGEB: Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2003年設立の男性用シャツ縫製業者。従業員105名、マシン（JUKI製が多い）は80台である。生地は国内の織物業者から仕入れている。</li> <li>・ 製品はファッション性を志向したもので、輸出が100%である。輸出先は、オランダ等のヨーロッパ、ロシアである。自社ブランド“KOTTON”として、39カ国に商標登録をしている。</li> </ul> <p>（KOSGEBの支援について）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ KOSGEB（IGEM Istanbul）の支援は2005年から始まっている。支援のおかげで、当時25名であった従業員は現在105名になったとのことである。受けた支援は、デザイン作成ソフトの購入補助、ISO9001取得、コンサルティングサービスである。</li> <li>・ コンサルティングサービスは、具体的な項目として、ワークフローのリストラクチャリング、人事管理、生産性、財務管理、在庫管理であり、これらの項目について一連のコンサルティングサービスのなかで行われた。</li> <li>・ SMEコンサルタントに登録されたMar Consultant Firmの3人のコンサルタントがチームを組んでやってくれたが、結果には満足している。</li> </ul>

日 時	2009年7月8日（水） 11:30-13:10
場 所	イスタンブール
先方機関名	IMES企業開発センター（IGEM Hitelli）
先方対応者	Istanbul IMES：Mr. Yasin SEFFR（KOBI UZMAN）他16名のSME Expert
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Esin、Ms. Narin
面談内容	<p>SME Expertに集まってもらい、課題を討議した。</p> <p>① SME ExpertのMr. Faithより：SME ExpertはOldとNewに分かれる。Newとは2002年より実施された公務員試験のようなもの。難関である（300人中10人程度合格、最近は不況で公務員をめざす人が多く倍率が上がっている。合格後KOSGEBが募集すれば応じる、その際面接も行われる）。</p> <p>② 説明に対する質疑応答「SME ExpertはEUからの国際Fundを念頭にSMEと接触している」「どのくらい1社で続けるのか」「SME Expertは何回か同じ企業を訪問して企業家の信頼を得る」</p> <p>③ 「日本のコンサルタントの顧客への対応はどうしているのか」「日本のSMEコンサルタントは社長の悩みを共有することで信頼関係をつくる」「モニタリングはどうしているのか」「診断は予備診断—本診断—事後診断と分かれている。予備診断で財務諸表等から仮説を立てて本診断を行う。モニタリングは事後診断で行い、目的が達成されない場合は、本診断の内容に戻って再検討する、マネジメントサイクルを回して目標に近づける」</p> <p>④ 「KOSGEB登録のコンサルタントのAssuranceのためにも試験の導入を検討する場合もあるが、SME Expertはコンサルタントと一緒に研修を受ける気持ちはあるか」との質問に全員「ある」と答えた。</p> <p>Mr. Faith「KOSGEB—KOSGEB登録コンサルタント—SME Expertの3つの関係を明確にして、KOSGEB登録のコンサルタントのブランド力を上げればよい」</p> <p>加藤：「日本側は現場の指導が大切と考えるが、例えばFishboneで検討してもらいなどいろいろ貢献できると考える」</p> <p>SME Expert：「是非EUと違う形で情報やノウハウを提供してほしい」</p>

日 時	2009年7月8日（水） 14:00-14:45
場 所	イスタンブール
先方機関名	Ufuk KIMYA ILAC Sanayi ve Ticaret Ltd.Sti.（中小企業）
先方対応者	Mr. Selahaddin BAYKAS（Managing Director） Mr. Cuneyt ALTINISIK KOSGEB：Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家畜用（ニワトリ、ウシ、魚など）飼料メーカー。従業員22名（うち、エンジニア6名）。原材料であるMineral salt、ビタミンCなどをヨーロッパ、中国、日本などから仕入れ、当社でブレンドしている。販売はトルコ国内100%である。</li> <li>・社長が1995年にそれまでイスタンブール工場長として勤務していたスイスメーカー、ホフマン・ラ・ロシュ社を退職して設立したものである。</li> <li>・KOSGEBの支援は2004年から受けているが、①農業関連のエンジニアを採用したときに18カ月にわたる貸金補助制度、②機械購入支払いの補助、③国内、海外でのフェア参加費用の補助制度を利用した。ただし、コンサルティングサービスは利用していない。というのも、社長が既に長年、工場長としての経験を有しているためで、独力で、ISO9000、ISO22000（食品安全マネジメントシステム）を3年前に取得している。</li> <li>・経営上の課題は、①工場が3カ所、倉庫が5カ所に分かれているため効率的な経営ができていないこと、②この2～3年の設備投資で新しい工場用地を取得する資金が不足していることである。イスタンブールから200km以内の場所を希望しているが、KOSGEBもサポートしてほしい。</li> <li>・なお、面談の終わりごろになって、社長とSME Expertとの会話となり、KOSGEBの支援手続きの煩雑さに社長が苦情を述べていた。</li> </ul>

日 時	2009年7月9日（木） 10:00-11:30
場 所	イスタンブール
先方機関名	日本貿易振興機構（JETRO）
先方対応者	石原イスタンブール所長
当方出席者	JICA：水野団員 JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>目的：金融危機の状況下のトルコ情勢聴取を行った。石原所長より資料により説明あり。要約は以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① トルコは人口などでこの地域では大国と位置づけられる。</li> <li>② 市場規模は名目GDPではEUでは9位、中東では首位である。若年人口の層の厚さが強みとなる。EUの人材供給基地としての機能もある。</li> <li>③ イスタンブールの人口はアンカラ（455万人）より多く1,270万人になる。</li> <li>④ 産業に地域格差が存在する。イスタンブールを中心とした地域はGDPの21.3%を占める裕福な地帯である。それが所得格差を生んでいる。</li> <li>⑤ トルコ全体の産業は農業・食品加工・繊維のコア産業、鉄鋼・自動車・家電・エネルギー等技術集約型産業に分かれる。失業率は約15%に上昇。インフレは昨年10%が今年6%と低くなっている。</li> <li>⑥ GDPの20%を占める輸出が足を引っ張っている。特にEU向けが悪い。</li> <li>⑦ 2001年の経済危機により銀行倒産が相次いだ。その後国際通貨基金（IMF）による緊縮財政等の構造改革や金融監督庁の設置により金融の正常化が進んだ。トルコではリテールバンキングがほとんどでサブプライム等の高度な金融商品を扱っていなかったため、今回の金融危機の影響は軽微であった。</li> <li>⑧ 2002年外資導入、銀行買収などあり、2005年EU加盟交渉開始。</li> <li>⑨ エネルギー資源を有さず製造業で成り立つ。1990年自由貿易協定（FTA）、EU向けの生産基地、組み立て工場が多い。輸出は伸びても高付加価値商品はない。</li> <li>⑩ 加盟により7,500万人、29歳以下59%で人口で将来ドイツを抜き、人口別投票権が多くなる。27加盟国のうちフランス、オーストリア等必ずしもEU参加には賛成していない。トルコは西側には重要な国であり、トルコ側もEU加盟を利用しているところがある。</li> </ol>

日 時	2009年7月9日（木） 13:10-14:40
場 所	イスタンブール
先方機関名	トルコマネジメントコンサルタント協会 (Management Consultants Association : YDD)
先方対応者	Mr. Lutfi H. Ensari (Chairman, Board of Directors) Mr. Alev Balkis (Secretary General)
当方出席者	JICA：水野団員 JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ YDDは、1991年に設立されたビジネスコンサルタント団体で、ロンドンに本部を置くInternational Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)のメンバーとなっている。YDD会員は172名の個人と4社の法人である。172名のうち、24名がICMCIの認定コンサルタント (Certified Management Consultant : CMC) となっている。24名の地域的分布は、イスタンブール20名、イズミット、メルシン、イズミール、アンカラが各1名となっている。なお、会長のLutfi氏は、自身がCMCで、コチ財閥系の企業で30年間の勤務経験を有する。また、YDD事務所は、専務理事のAlev氏1人が切り盛りしている。</li> <li>・ 入会費は500TL、年会費は200TLである。なお、下記のCMCになるためのトレーニング費用 (6日間) は、850TLである。</li> <li>・ YDDコンサルタントのフィーは、300TL/日から3,000TL/日と経験により大きな差がある。</li> <li>・ CMCとなるための条件は、職業人としての社会的責任を自覚していること、知識欲が旺盛であること、協調性があること、結果重視型であること、プロ意識があることなどの個人的な資質のほか、コンサルティング・スキルを有しているかである。これを評価するため、YDDのBoard of Professionが、申請書類審査、面談で慎重に審査する。このBoard of Profession のメンバーは、YDDの会長、CMCの資格を持ったYDDメンバー、YDDのシニアメンバー (CMCの資格なし) の3名から成る。 この選定のあと、6日間のトレーニング・コースに参加することになる。最初の5日間は、ケース・スタディ、コンサルティングの進め方、自己評価、経営者との関係構築、コンサルティング・ツールの使い方などのテーマで、最後の6日目は、ケース・スタディを使った職業倫理のセミナーである。これらのトレーナーは、CMCの資格を持ったメンバーが行う。このトレーニングを終われば、CMCの資格が得られる。</li> <li>・ CMC資格は、3年ごとの更新である。評価項目は10項目であり、トレーニング・セミナーの講師経験、コンサルティングサービスの実施時間数、著作活動等によって点数が付され、Board of Professionによって審査される。</li> </ul>

日 時	2009年7月9日（木） 14:00-15:30
場 所	イスタンブール
先方機関名	サバンチ大学（Sabanci University）
先方対応者	Dr. MEHMET B. Kirca、Mr. Dilek Cetindamar（Director） Mr. Selcuk Karaata KOSGEB：Mr. Fiah（SME Expert）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉
面談内容	<p>① 大学としてはKOSGEBに協力することは問題ない。</p> <p>② コンサルタントの評価も必要であれば協力する。</p> <p>③ 研修の場も提供する。</p> <p>④ 研修の講師も派遣する。</p> <p>以上のように大変好意的であり、財閥系の大学であり工科系で日本の技術に興味をもち、一緒にやりたいとのことであった。</p> <p>⑤ MBAコースをもっており、卒業生の10%がコンサルタント会社に就職している。24の講座がある。</p> <p>⑥ 大学は1994年7月Sabanci 大学として設立され海外からの留学生を受け入れるとともに1995年からはセクター別の研究（技術系）も始めている。学生全員にラップトップコンピュータを無償で与えるなどして、手厚い教育を行っており、技術者の教育に熱心な大学である。</p>

日 時	2009年7月10日（金） 10:00-11:00
場 所	アンカラ
先方機関名	トルコ標準化機構（Turkish Standards Institution：TSE）
先方対応者	Mr. Ahmet PELIT（Secretary General） Mr. Hakan ERGIN（Assistant Secretary General）
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>設立は1954年。製品の標準化、製品試験・測定、認証（製品、マネジメント・システム、人）、トレーニングの4つを業務としている。職員数1,400人。18の県に支店が、63の県に駐在員事務所がある。</p> <p>1. トレーニング・プログラムについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマは、マネジメント・システム、ISO14001、内部監査人養成、TS18001（OHSAS）、HACCP、統計的工程管理、TQM、問題解決手法、CS、ベンチマーキング、シックス・シグマ、時間管理、リーダーシップなどである。トレーニング日数は、2～3日であり、各地域での開催スケジュール（年1回）を決め、定期的実施している。例えば、TQMは3都市で開催され、アンカラで9月29日～30日、アンタリアで6月25日～26日などである。</li> <li>・トレーナーは、内部に100人ほどいるほか、テーマによっては、大学から講師を招へいしている。</li> </ul> <p>2. 認証（Certification）について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の認証は、TSEマーク、CEマークであり、認証を取得した会社は約3万6,000社である。</li> <li>・マネジメント・システムの認証は、ISO9001が2,936社、ISO14001が330社である。</li> <li>・人の認証は、European Organization for Quality（EOQ）の基準（試験）に基づいており、溶接工、非破壊検査、有機農法監査人などである。</li> </ul> <p>3. KOSGEBとの連携について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・KOSGEBとは、昨年、プロトコルを結び、中小企業を対象に品質向上のためのセミナーを開催した。また、TSEが、KOSGEBの試験設備を使わせてもらっている。</li> <li>・TSEが企業にコンサルティングサービスを提供することはないので、KOSGEBのSMEコンサルタントとの関係はない。</li> <li>・今度のプロジェクトで、SMEコンサルタントのトレーニングが必要であれば、講師の派遣などで協力したい。</li> </ul>

日 時	2009年7月10日（金） 14:00-14:30
場 所	アンカラ
先方機関名	信用保証基金（Credit Guarantee Fund：KGF）
先方対応者	Mr. Hikmet KURNAZ（General Manager）
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設立は1993年。17の支店があり、職員数は全体で71名、このうち35名がCredit analystである。保証残高は3億TLで、利用中小企業数は3,400社である。保証するのは預金銀行32行からの借入れである。開発投資銀行（Development and Investment Banks）は大企業向けの貸出が多いため保証の対象としていない。</li> <li>・1社当たりの保証限度額は75万TLで、保証手数料は1～2%である。また、保証している中小企業借入金の借入期間は平均すると36カ月である。</li> <li>・Credit analystに対するトレーニングは、KGF内で行っており、テーマは、銀行法、担保法、財務諸表分析、コミュニケーション・スキルなどである。トレーナーは、KGF内の経験のあるスタッフ2名であるが、テーマによって、大学教授、コンサルタント会社に依頼している。</li> </ul> <p>所感：預金銀行全体の貸出残高、3,354億TL（2009年1月末現在）に対する保証額割合は0.1%未満であり、中小企業支援には不十分である。</p>



日 時	2009年7月10日（金） 11:00-16:00
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEB
先方対応者	Mr. Bayram MECIT（副総裁） Mr. Murat DEMIREZ（Director of Regional and Local Development Directorate） Mr. Huseyin TUYSUZ（Head of Depratment）その他SME Expert4名
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICA：水野団員 JICAコンサルタント：加藤、名倉 通訳：Ms. Esin、Ms. Narin
面談内容	<p>副総裁出席につき協力の枠組みについて協議を行った。Mr. Huseyinは途中退席。副総裁、JICA水野からカウンターパートの紹介があった。</p> <p>① 過去に6カ月間日本に滞在し、日本の中小企業の状況を大阪、名古屋で見学した。トルコにもSMEマネジメントコンサルタントが必要と考えた。日本と同じようなトレーニングをスタートさせ、SMEマネジメントコンサルタント制度を導入したい。（KOSGEB副総裁）</p> <p>② 今回の協力の目的はKOSGEB登録コンサルティングサービスの向上であるが、それを達成させるためには2つの成果が必要、すなわち、KOSGEB人材であるSME Expertの能力向上と、外部人材であるKOSGEB登録コンサルタントの品質保証システムの確立による質の担保である。これについて、KOSGEB側としても問題ないか。（水野）→問題ないことを確認した。</p> <p>③ SME ExpertについてもHome Doctorレベルの能力が必要であり、現場のSME Expertからも研修等による能力向上への期待は極めて高い。</p> <p>④ さらにKOSGEB副総裁を長とする本調査ワーキング・グループとの本協議において、協力準備調査において同意した目標「KOSGEB登録コンサルタントのサービスが向上する」に変更がないことを確認した。（水野）</p> <p>⑤ KOSGEB副総裁よりカウンターパートの配置についての確約を取り付けた。（水野）</p> <p>⑥ ステアリング・コミッティ及びワーキング・グループの設置について同意を取り付けたが、構成メンバーについては引き続き協議するとした。</p> <p>⑦ コンサルタント認定制度の必要性及びそれを将来的に達成するためにKOSGEBとして品質保証制度を確立する必要があること、また、その制度の現時点でのイメージとして2段階（1段階目ではジェネラリスト、2段階目では特定分野の専門性認定）を考えていることで、日本側と意見が一致した。</p> <p>⑧ KOSGEB登録コンサルタントは正確には438人である。この内容は一般経営管理、生産管理、マーケティング、海外貿易、新技術、R&amp;D、IT、財務管理、Production Satisfaction、CE-Marking（EU向け製品の安全性保証制度）の10項目であるが、一般経営管理と海外貿易が圧倒的に多い。データの入手を申し入れたが膨大な量とファミリー構成まで記入されており、マル秘</p>

	<p>扱いにつき、一番多い2項目についての経験を出してもらうことにした。</p> <p>⑨ 登録コンサルタント以外に5,735名の大学関係者をプールしている。</p> <p>⑩ KOSGEBは将来、国家資格への検討も視野に入れている。</p> <p>⑪ KOSGEBはQuality Assuranceについては外部の「Law on The VOCATINALQUALIFICATIONAUTHORRRITY」に2006年から依頼している。今のところは任せきりでコンタクトもあまりしていない。</p> <p>⑫ 副総裁から：産業分野ではAccreditationが大切。したがってカリキュラムがPracticalなものが望ましい。</p> <p>⑬ 零細企業の問題は深刻だ。200万社のうち100万社は零細である。マイクロには問題が多くマーケティング等が鍵になる。自身では何もできないのでKOSGEBの助けが必要である。</p> <p>⑭ データベースの充実：HPからアクセスできるが、もう少し経験などの情報を多く入れたらどうか。</p> <p>⑮ モニタリング・シートを加藤、名倉が確認した。 平均70点以下は不合格としている。 100～90、90～80、80～70点に分布する。資料入手。</p>
--	--

日 時	2009年7月13日（月） 11:00-12:10
場 所	アンカラ
先方機関名	トルコ認証庁（Turkish Accreditation Agency：TURKAK）
先方対応者	Mr. Emre SEZER（Secretary General） Mr. H. Irfan AKSOY（Deputy of Secretary General） Mr. Gokhan BIRBIL（Quality Manager）
当方出席者	JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TURKAKは、2001年6月に設立された認証機関で、従業員は44名。事務所はアンカラ本部のみである。業務は、①ISOマネジメントシステムなどの国際標準を広く一般に知らしめるためのセミナー、②国際標準の認証審査である。設立以来、約600の機関から認証取得の申請があったが、このうち384の機関に認証を発行した。</li> <li>・ 業務を遂行するうえで必要となる認証審査員を734名登録しており、データベースを構築している。734名の内訳は、認証審査チームリーダー80名、認証審査員（Assessor）94名、技術専門家560名である。この技術専門家の技術は約300種類に分類されている。</li> <li>・ 認証審査員が登録される条件として、①職業倫理感があること、公平な判断ができること、②知識とスキルがあること、③4年制大学卒であること、④4年以上の実務経験があること、⑤英語あるいはドイツ語ができること、である。なお、⑤は必須ではなく、望ましい条件となっている。</li> <li>・ 登録されたあとは、認証審査業務の都度、その報告書が分析され、4つの部門（Laboratory Accreditation Dept.、Product/Service Accreditation Dept.、System Accreditation Dept.、Personnel Accreditation Dept.）の代表から成る4名の評価員が認証審査員の強み、弱みを分析し、本人に伝えている。また、トレーニングの機会が年1回あり、新しいルールを学ぶ。</li> <li>・ 認証取得申請企業に対しどの認証審査員を割り当てるかは、TURKAKが決める。基準は本人の技術の専門性、能力水準等の評価点数が申請企業のレベルに合致しているかである。</li> <li>・ 人材に資格（Certificate）を与える機関としてTURKAKが認証しているのは、非破壊検査員、溶接工、マネジメントシステム審査員を養成する機関である。</li> </ul> <p>所感：認証審査員のデータベースはかなり精緻であり、取得申請企業の審査に最適な審査員を検索できるシステムとなっている。KOSGEBのSMEコンサルタントデータベースの構築に参考になると思われる。</p>

日 時	2009年7月13日（月） 14:00-16:15
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEB
先方対応者	Mr. Huseyin TUYSUZ（Head of Department Human Resources） Mr. Ahmet KARAKOC（Head of Strategy Development & Financial Services Department）
当方出席者	JICA：水野団員 JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>1. 職員数について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正規の職員は全体で819名。このうち、SME Expertは353名（本部が118名、IGEMとTEKMERが235名）、アシスタントSME Expertは114名（本部が9名、IGEMとTEKMERが105名）となっている。</li> </ul> <p>2. SME Expertに対する研修制度について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまで体系立った研修制度はなかったため、2009年4月に人事部内にIn-Service Training Directorateを設け、プログラムの強化を図った。8月には、イスタンブールの大学を借りて、全国のアシスタントSME Expert約100名を対象に、Clustering をテーマに研修を実施する予定である。ただ、SME Expertに求められる能力は何かについての明確な定義ができておらず、研修のあり方について教えてほしい。</li> </ul> <p>3. 昇進制度について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アシスタントSME ExpertからSME Expertに昇進するには、これまで論文を作成するのが条件の1つとなっていたが、今後、その論文作成について、① 中小企業をどう改善するか、② KOSGEBの組織の強化、というテーマを選択させ、SME Expert、あるいは大学の教員の指導で作成させたいと考えている。SME Expertへの昇進は、この論文の評価による。</li> <li>・ SME Expertの能力評価制度はないが、年末までには考えたい。</li> <li>・ 転勤制度はなく、ポストの空きを埋めるための転勤がある程度である。</li> </ul> <p>4. 予算について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2009年予算は、3億2,900万TLで、このうち、2億4,500万TLが中小企業支援に使われる。なお、この予算が年末までに消化されてしまった場合、7,500万TLの予算が追加される。</li> </ul> <p>5. プロジェクトのカウンターパートについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修制度を企画する Directorate of Human Resources Planning and Developmentと Directorate of Training and Consultancyとなるが、前者はスタッフが8名、後者は10名おり、それぞれのDirectorateからスタッフをカウンターパートとして担当させる。また、IGEMのSME Expertも参加させたい。</li> </ul>

	<p>6. 中小企業戦略及びアクションプランの見直しについて</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・国の中小企業戦略及びアクションプランの見直しについては、SPOで行われているが、KOSGEBとしての戦略プランも、①中小企業の競争力強化、②KOSGEBの支援サービスの強化を目的に作業中である。</li></ul>
--	---

日 時	2009年7月13日（月） 14:00-16:10
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEB本部
先方対応者	KOSGEB SME Expert 3名 KOSGEB登録コンサルタント（AGEON社Zafer YOLCU社長「経歴14年」、GRISIM社Mehmet SANLI部長「経歴11年」、TAUF社Mr. Ismail SAHIN「経歴9年」、YONEETIM YIMIN社Ms. SUREYYA DEMIROZ「経歴6年」、他2名合計6名出席）
当方出席者	JICA：稲村団長 JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>KOSGEB登録コンサルタントの面談をSME Expertに依頼。6名のベテラン・コンサルタントとのミーティングを行った。会議室であり全員への質問・回答方式となった。</p> <p>稲村：今回出席いただき感謝する。</p> <p>質問①：コンサルタントの品質保証にモニタリング・システムが機能しているか。</p> <p>回答①：モニタリング・システムはAssuranceの維持には役立っている。</p> <p>質問②：ここ5年間でKOSGEBの仕事が減少したが、原因は何か？</p> <p>回答②：・ISOの仕事が減少したことがある、取得のための仕事が75%を占めていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・KOSGEBがすべてのSMEに2,500TLの支援をしたことにも原因がある。（コンサルタント）</li> <li>・最近1,000ユーロを直接4つの規格認定（EUのCE-Marking等）費用として支援したこと。KOSGEBコンサルタントに仕事来るとは限らない。（コンサルタント）</li> </ul> <p>質問③：438人のなかには品質が不適合になっているコンサルタントもいる可能性があるのでは、標準化しレベルを上げる意味で、Evaluationは必要と考えるが？</p> <p>回答③：商工会議所の相談員の資格や会計士の資格があればよいのではないかと（Evaluation実施に対するコンサルタントの賛成は少ない）。</p> <p>質問④：KOSGEBの仕事の報酬（補助率）はどのぐらいか？</p> <p>回答④：Under Developer SMEでは5,000TLを上限に、業種により60%、70%、80%となっている。</p> <p>10の特別セクターには上限1万5,000TLとしている。補助率は50%である。</p>

質問⑤：SME Expertとの関係は良好か？

回答⑤：指摘されたメルシンのケースのように（事前に例を引き合いに出した）  
SME Expertが簡易診断できるレベルになることはコンサルタントとして歓迎する。そのようなSME ExpertはOstim、Sincan、Jitelcrなどのアンカラ近郊でもいるところがある。

日 時	2009年7月13日（月） 11:10-12:00
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEB本部
先方対応者	Mr. Bayram MECIT（副総裁） Mr. Murat DEMIREZ（Director of Regional and Local Development Directorate） その他SME Expert 6名
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICA：稲村団長、水野団員 JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin、Ms. Narin
面談内容	<p>本会議は副総裁と稲村団長出席の下、10日（金）の協議内容の確認と、パイロットプロジェクト実施にあたっての進め方及びセクターについての詳細を中心に打ち合わせた。</p> <p>副総裁：金曜日の打合せで大筋は合意できた、本日は稲村団長も出席され、課題について詰めたい。</p> <p>稲村団長：金曜日に大筋で合意できたと聞いている、まずパイロットの進め方を打ち合わせたい。</p> <p>水野：今週金曜日の朝にはM/Mにサインしていただくことになるので、課題はできるだけ早く合意したい。</p> <p>1. パイロットプロジェクト</p> <p>日本側：2段階方式を提案したい。1段階目はマネジメントやマーケティング等のベーシックなものとし、対象者をコンサルタントとSME Expertとする。第2段階はセクターベース・トレーニング（繊維や食品等のパイロット）と考えているアドバンスコースとなる、対象者はコンサルタントとする。ベーシック・レベルは講師による座学とワークショップ（事例研究など含めたグループ討議等）を行い、試験後優秀なコンサルタントをアドバンスコースでトレーニングする。</p> <p>第2段階の目的はパイロットを行うことにある。</p> <p>副総裁：KOSGEB登録のコンサルタントは全員大学を出ておりベーシックの期間は短くてよい。アドバンスの期間はできれば長くしてほしい。</p> <p>データベースには多能力な品質の高いコンサルタントもいることも理解してほしい。</p> <p>日本側：日本の現場指導型トレーニングを入れるので短期間で結果を出すようにする。本件はもう少し詳細を詰めていきたい。</p> <p>2. セクター</p> <p>副総裁：協力の大枠は了解しているので、次にセクター別の希望を出したいが、自動車、繊維など国によって内情が違うが、マクロのノウハウは同じと考える。日本とトルコではセクターに違いがあることは理解したうえで</p>



依頼する。自動車、繊維、食品、ケミカル、観光を考えている。地域別では首都のアンカラ工業都市のイスタンブールと、あと地方都市2カ所ぐらいをお願いしたい。

日本側：短期間で地方都市も対象となるが、どのような支援を期待するのか。

副総裁：残されたトルコの問題は中小企業のセクターの能力向上である。セクターについても詳細を今後詰めたい。

日本側：セクターについては規模等の問題もあり、どこまで広げるかという考えがあり、当方でも検討する。

### 3. SME Expertのトレーニング

日本側：SME Expertはトレーニングにより、初歩的な企業診断ができる程度の能力が必要であり、特に地方都市のSME Expertはベーシック・レベルのトレーニングには参加してもらった方がいいだろう。

### 4. 持続可能性：Sustainability

副総裁：Expertの能力向上やコンサルタント能力向上はJICAの指導後はどうなるのか。

日本側：プロジェクト終了後はKOSGEBが責任をもつべきである。われわれの支援はS/W（実施細則）調印→口上書交換後最低3カ月以降にスタートし、約18カ月間支援することになる。

副総裁：それは了解している。

日本側：プロジェクトが始まれば、トレーニングの知識をきちんともった専門家（日本人コンサルタント）が入ることになるので、トレーニングのプログラムの組み立てをKOSGEBとも協議しつつきちんと練ることになる。

### 5. その他

副総裁：シンポジウムも検討しており、今後この協力をPRしたい。

日本側：本調査では逐次貴国と進め方を協議しながら臨みたい。

日 時	2009年7月14日（火） 10:00-11:10
場 所	アンカラ
先方機関名	国際連合開発計画（UNDP）
先方対応者	Mr. Murat Gursoy（現地20年在籍、プロジェクトのリーダー）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉
面談内容	<p>UNDPは3つの課題を支援する活動をしている。ガバナンス、貧困緩和、環境と自立的発展である。今回はSME支援に絞って活動状況を聴取した。</p> <p>① 2002～2007年にUNDPがSMEに行った支援のスキームは以下のとおりである。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>1<sup>st</sup> Step SME経営者を対象にしたセミナー、目的はコンサルタントを利用することの啓発。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>2<sup>nd</sup> Step コンサルタントの基礎的トレーニングの実施（マーケティングやファイナンス）</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>3<sup>rd</sup> Step 食品加工業と大理石加工業に絞ったコンサルタントの養成</p> </div> <p>② トレーニングは工業団地で実施した。KOSGEB登録のコンサルタントも活用した。講師等は約80名の海外コンサルタント、また、約100名のトルコのコンサルタントを起用した（延べ数であるので何人かは正確には判明しない）。</p> <p>③ 2008～2010年、第2次プロジェクトを行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既定のSTBの工業団地への支援</li> <li>・工業開発プラン（Industrial Development Plan）での活動</li> <li>・SMEへのサービス</li> </ul> <p>④ 具体的な活動 トルコ西部のSanli Urfa地区は工業化が遅れている。未開発地域を選択してSMEを入居させるため1,000エーカーの土地に100エーカーの団地を建設中である（政府認可）。2010～2011年に60～70社を誘致する予定である。現地にUNDPの事務所も設置している。</p>

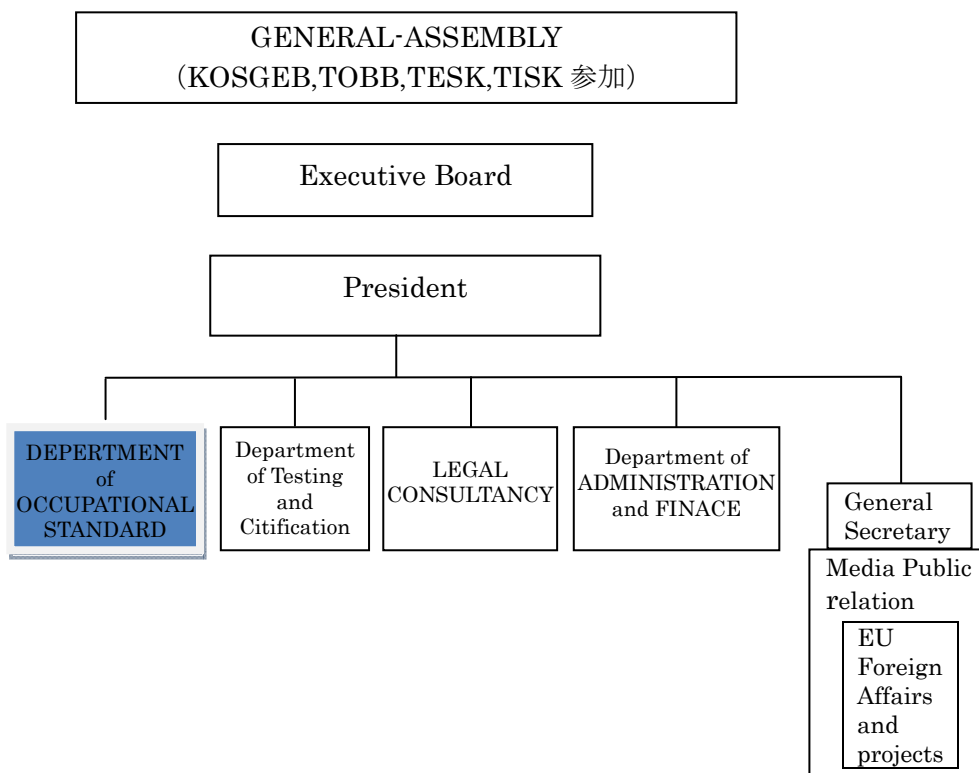
日 時	2009年7月14日（火） 10:00-12:30
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEBワーキング・グループとの全体協議
先方対応者	Mr. Bayram MECIT（副総裁） Mr. Huseyin TUYSUZ（Head of Department of Human Resources） Mr. Murat DEMIREZ（Director of Regional and Local Development Directorate） Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）、その他SME Expert 5名
当方出席者	JICA：稲村団長、水野団員 JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>（稲村団長よりパイロットプロジェクトの説明を行う）</p> <p>稲村：このようなトレーニングはKOSGEBとして実施する用意はあるか。</p> <p>Mr. Murat：トレーニングの必要性は認めるが、KOSGEBだけではできない。大学などとの連携が必要だ。</p> <p>稲村：KOSGEBがすべてをやることではない。他機関と分業でやるべきである。</p> <p>Mr. Murat：日本のノウハウを学ぶには2週間は十分でない。</p> <p>稲村：トレーニングの期間の決定については、次に来るコンサルタントと議論することとなる。</p> <p>SME Expert：登録コンサルタント438名すべてが、トレーニングの対象か？</p> <p>稲村：パイロットであることから、サンプルを抽出することになる。</p> <p>Mr. Huseyin：トレーニングの期間の決定を次のチームに任すのではなく、今日決めるべきである。2008年に申請を出してから、今回で3回目のチームとの会議であるが、はっきりとした答えを出すべきである。</p> <p>水野：正確に言えば、今回のチームは2回目である。その目的は、プロジェクトの骨格を議論するためである。</p> <p>稲村：SMEコンサルタントの質を判定する手段として、テストか、あるいはただ単にコンサルティング実績や企業の推薦で判断するのか？</p> <p>Mr. Huseyin：トレーニングの負担は負いたくない。</p> <p>稲村：われわれは理想的な提案でなく、人材や財源を考慮した実現可能な提案をしている。議論のため、明日ミニッツのドラフトを用意する。</p> <p>Mr. Huseyin：SME Expertはアドバンスコースに参加できないのか。</p> <p>稲村：SME Expertは実践的な研修を要望している。オプションで参加できる。プロジェクトの目的は、KOSGEBのコンサルティングシステムを改善すること、SME ExpertとSMEコンサルタントの質を上げることで、KOSGEBのコンサルティングサービスを向上させることである。</p> <p>水野：この考え方は既に共有されている。また、明日はスケジュール案に沿って、活動項目を詳細に説明したい。</p> <p>副総裁：現在登録されているSMEコンサルタントに焦点を当て、試験によって、登録から削除するか、あるいは正式に登録するかを決めればよい。これは、ダイナミックなプロセスであり、同じ手続きが定期的に続けられるべきである。</p>

	<p>水野：KOSGEBがすべての手続きをやる必要はない。例えば、メキシコの例では、カウンターパートは経済省であるが、彼らは登録を管理しているが、トレーニングは外部の機関に任せている。</p> <p>副総裁：ミニッツにプロジェクトのコンポーネントを外部の機関と連携して行うことを明記したらどうか。</p> <p>稲村：外部の機関との連携を入れることにする。</p> <p>副総裁：SME Expertの2週間のトレーニングは短いと思う。また、SME Expertに日本の現場を見せたい。登録がどのように行われるか、日本の例を学ばせたい。</p> <p>稲村：われわれも同様なことを考えており、日本のシステムがどう機能しているか学んでもらう。トレーニングにおいて5つのセクターが提案されたが、パイロットプロジェクトでは、自動車部品と衣料を提案したい。自動車部品は金属加工、機械エンジニアリングセクターを含む。</p> <p>副総裁：プラスチック、ソフトウェアも自動車部品のサブセクターである。</p> <p>稲村：ステアリング・コミッティには、STB、関係機関であるTOBB、TSE、国家生産性本部（MPM）などを入れたい。</p> <p>副総裁：ステアリング・コミッティは、KOSGEBとJICAだけでよいのではないか。外部の意見を聞くためには、アドバイザー・ボードを設ければよい。ステアリング・コミッティのリーダーはKOSGEBであり、仮にSTBが入ればSTBのプロジェクトと誤解されてしまう。</p> <p>SME Expert：トレーニングは2つのレベルになっているが、3番目のレベルも追加してほしい。内容は、マネジメント・データベースの構築、中小企業ニーズの見極めについて学びたい。</p> <p>水野：プロジェクトの当初2～3カ月の調査期間のなかで、調査に参加することでこうしたことは学べると思う。</p> <p>稲村：明日、午後2時からミニッツの内容につき議論したい。</p>
--	--

日 時	2009年7月15日（水） 10:00-11:00
場 所	アンカラ
先方機関名	欧州連合（European Union：EU）
先方対応者	Mr. Mustafa Akan Fazlioglu（Sector Manager, SMEs and Private Sector Development）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>1. ABIGEMプロジェクトについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトは、Gaziantep、Izmir、Kocaeliの3カ所で、2002年に始まり、2006年2月にEUの支援が終了した。いずれのセンターも財政的に独立して活動している。この間の支援は、1,640万ユーロである。</li> <li>このプロジェクトが成功したことから、2008年6月から2010年5月までの2年の予定で他の地域に拡大し、16のセンターを開設することになった。このうち、12のセンターが既に開設されている。予算規模は3,200万ユーロである。いずれのセンターも、中小企業向けのコンサルティングサービスとトレーニングを実施している。コンサルティングサービスのテーマは、CEマーク、ISO、輸出マーケティングなどである。</li> </ul> <p>2. Women Entrepreneurship Support Projectについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トルコ貿易職工連合（TESK）が実施している女性起業家向けの訓練・コンサルティングサービスを支援するため、全国に9カ所の支援センターを開設した。このプロジェクトは、2009年3月までの2年間であったが、2,500人の女性がコンサルティングサービスを受け、このうち、約200人がビジネスを始めている。予算規模は、480万ユーロである。</li> </ul> <p>3. Small Enterprises Loan Programme（SELP）について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用の創出と金融セクターの強化を目的とするツーステップローンであり、2009年から第2フェーズが始まった。プログラムの実施地域は、Izmir、Izmit、Gaziantepの3地域であるが、財政的に独立しているABIGEMのコンサルティングサービスが受けられるためである。</li> </ul> <p>4. クラスタプロジェクトについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Undersecretariat of Foreign Tradeとのプロジェクトであり、全国のクラスタのうち国際競争力の向上が必要なクラスタを10選定して、それぞれの競争力強化のためのロードマップを作成した。Marmaraの自動車、アンカラのソフトウェア、Mersinの食品、Konyaの自動車部品、Izmirの有機食品クラスタなどである。</li> <li>予算規模は決まっていないが、2010年からそれぞれのクラスタで、共同試験研究施設を設置し、技術的な指導を行う予定である。</li> </ul>

日 時	2009年7月15日（水） 14:00-15:00
場 所	アンカラ
先方機関名	職業認定機構（Vocational Qualifications Authority：MYK）
先方対応者	Mr. Metin DEMIRSOY（Statistician） Ms. Hilal DOGRUOZ（アシスタントExpert）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Berrak
面談内容	<p>KOSGEBのSME Expertより職業別評価基準検討会社として紹介された。KOSGEBコンサルタントの評価が可能か訪問し内容を聴取した。2006年度設立の新しい会社で従業員は外部要員も入れて33名である。職業の標準化とQualification、EvaluationによりCertificationを出す。ただし職業分野は法律で制限されている。</p> <p>① コンテンツは</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Qualifications systemを検討する</li> <li>・ 職業のQualification Authority（VQA）の任務をもつ</li> <li>・ テストを行いCertificationを出す</li> </ul> <p>ただし国または他機関で職業のスタンダードがあるものは認められない、医師、歯科医師、看護師、薬剤師、獣医、エンジニア、芸術家、等はMYKでの標準化は法律上できない。</p> <p>② 現在標準化を検討中のものは</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車関連</li> <li>・ 建設作業</li> <li>・ 繊維従業員</li> <li>・ 観光ガイド</li> <li>・ メタル企業従業員</li> <li>・ セメント企業従業員</li> <li>・ 車両運転員</li> </ul> <p>等を挙げた。SMEコンサルタントについては法律上コンサルタントの定義がなく区分け外の職業であるので、標準化等は可能性がある。（MYKの見解）</p> <p>KOSGEBとは親しい、ただし2006年設立の新しい企業であり、その時点でKOSGEBと接触した。</p> <p>KOSGEBから正式に依頼があれば次のような段取りとなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SMEコンサルタントのマーケティング専門家を例とすると</li> <li>・ まず何点かのサンプルから必要な能力を出す（ノウハウがある）</li> <li>・ 標準点を出す、マーケティング専門家を評価する</li> <li>・ 標準点以上であれば合格とし、Qualificationを満足したとする</li> <li>・ テストを行い合格すればMYKのCertificationを出す</li> </ul>

③ Vocational Qualifications Authorityとはトルコ全体のなかで次のような位置にある。



General AssemblyのメンバーにKOSGEBが入っているのでKOSGEBがコンサルタントの評価先として挙げたことは理解できる。

- ④ 同じような組織として、英国ではQuality and Cortication Authority、ドイツではBIBB等の組織がある。
- ⑤ KOSGEBから依頼があればマーケティング、海外貿易、マンジメント等はすぐ手がけられる。

所見：現在KOSGEBは評価制度のためにこの機関を利用しておらず、可能性は現在判断しかねるが、コンサルタントのEvaluationの選択肢の1つと考える。KOSGEBでも評価はできるが人数が多いので外部委託も検討対象となるだろう。

日 時	2009年7月15日（水） 14:30-15:00
場 所	アンカラ
先方機関名	TOBB
先方対応者	Mr. M.Mustafa OZCAN (Director, SME Center)
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICA：稲村団長、水野団員 JICAコンサルタント：加藤
面談内容	<p>ABIGEM（EUトルコビジネスセンター）プロジェクトについて聴取した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、3カ所のABIGEMが独立して活動、12カ所のABIGEMが独立に向け活動中である。2010年には新たに4カ所開設される。</li> <li>・ABIGEM所属のコンサルタントになるためには、①4年制大学卒、②5年以上の実務経験が必要で、1年から1.5年の間に250～300時間のトレーニングを受けなければならない。テーマは、中小企業とは何か、ファイナンス、生産管理、外国貿易などである。トレーニングは、TOBB本部の建物内にある研修室で行われる。トレーニングは、最初の6カ月が理論、あとの6カ月～1年が実践的な訓練である。期間が長くなっているのは、地方からアンカラに人を集めての研修となるためである。</li> <li>・トレーナーは、8名（トルコ人1名、国際専門家7名）の長期専門家がチームを組み行うが、このほか、30名（約半数がトルコ人）の短期専門家もトレーニングを担当する。</li> <li>・コンサルティング能力の向上のためのプログラムがあるが、カリキュラムはABIGEMのニーズによる。トレーナーは、大学、国家計画庁、産業貿易省、国家生産性本部などの政府機関、コンサルタント会社から招へいしている。</li> <li>・なお、TOBBでABIGEMの活動を所管しているのは、Div. of SME Research and Consultancy Centerである。</li> </ul>



日 時	2009年7月15日（水） 16:00-17:45
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEBワーキング・グループとの全体協議
先方対応者	Mr. Huseyin TUYSUZ（Head of Department of Human Resources） Mr. Murat DEMIREZ（Director of Regional and Local Development Directorate） Mr. Fatih Rustu KELES（SME Expert）、その他SME Expert 5名
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICA：稲村団長、水野団員 JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<p>（冒頭、稲村団長よりミニッツとS/Wの関係について説明を行う）</p> <p>稲村：S/Wには署名できないが、ミニッツの付属書として付ける。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ：トルコでは、付属書として付けられると署名することになる。S/Wをミニッツに付属書として付けるべきでない。</p> <p>稲村：JICAトルコ事務所にトルコでの事例を確認したい。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ：昨日は副総裁が全体の合意に感謝の念を述べていたので、今日は、細かい点を議論したい。日本でのトレーニングは何をやるのか。</p> <p>稲村：ミニッツのセクションIXに述べられている。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ：日本でマネジメント・コンサルタント・システムを学ぶことになっているが、SME Expertには、コンパクトなものである。</p> <p>水野：前回のミッションでは、日本での研修は、本プロジェクトとは別であるとのことであったが、今回の議論の過程で青年リーダー研修にSME Expertを参加させることを考えたい。</p> <p>稲村：青年リーダー研修は準備の過程であり、保証はできない。</p> <p>水野：日本での研修は、日本の中小企業診断士制度の紹介であり、10日間のコースである。プロジェクトでのターゲットグループはSME Expertとアシスタントを含み、2つの部分から成るパイロットプロジェクトに参加できることになっている。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ：キャパシティ・ビルディングを1～2週間でやるというのは短い。</p> <p>水野：プロジェクトの目的は、S/WのセクションIIにあるように、永続的、効果的なコンサルティングサービスをKOSGEBが提供できるようなシステムにすることであり、トレーニングそのものではない。</p> <p>稲村：パイロットプロジェクトの目的は、仮説の検証を通して、コンサルティング・システムの提言をすることである。</p> <p>Mr. Murat DEMIREZ：インターネットで見ると、インドネシアでは、100人のSMEコンサルタントが6カ月のコースに参加したとある。</p> <p>水野：開発調査の目的は、マスタープランを提示することであり、トレーニングそのものでない。</p> <p>稲村：われわれは4～6カ月の長期にわたるトレーニングは用意していない。</p>

<p>Mr.Huseyin TUYSUZ :パイロットプロジェクトの場所として、カイセリ、トラブズンを含めてはどうか。</p> <p>稲村 :今、判断できない。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ :2カ所追加できればいいが、決めるのはあとでもよい。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ :ミニッツのセクションⅧにある「セクター」に加え、投資、技術、マーケティングといった専門分野ごとのケーススタディの両方を実施してほしい。</p> <p>稲村 :日本の中小企業コンサルタントはあらゆる分野をカバーするもので、パイロットプロジェクトもそのコンセプトで用意する。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ :ミニッツのセクションⅨの文中、次の語句を追加したい。<u>The Team understood the necessity of the training of KOSGEB SME Experts, Assistants, and Directors and promised a designated number of them to be trained in Japan according to the training curriculum</u></p> <p>Mr. Murat DEMIREZ :目的はセクションの意味を明確にしたい。</p> <p>Mr. Huseyin TUYSUZ :これまで議論してきたがこれで終わりとしたい。</p> <p>(冒頭で議論となった、S/Wをミニッツの付属書とすることについて、付属書とすることが合意された。)</p> <p>稲村 :明日の昼までに修正し、提出したい。</p>
--

日 時	2009年7月15日（水） 16:00-16:50
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEB本部
先方対応者	Mr. Samil Akpınar、Ms. Sule Egitim（SME Expert）
当方出席者	JICAコンサルタント：名倉 通訳：Ms. Esin
面談内容	<p>KOSGEBコンサルタントの登録の審査方法を確認した。 KOSGEB本部でTraining and Consultancy Directorateが決めるためとあるので詳細を聞き取った。</p> <p>① 入手情報の必要項目（書類）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・4年制の大学卒業証明書</li> <li>・5件のコンサルティング実績を示すもの（Certificate）</li> <li>・専門分野</li> </ul> <p>② 審査するコミッティがある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Training and Consultancy Directorateを中心にベテランSME Expertが2名参加した計3名によるコミッティがある。ここでほぼ決定される。</li> <li>・他の部署のDirectorateに審査結果を再確認してもらい第三者判断を入れている。</li> <li>・最後にHead of Departmentに報告する。</li> </ul> <p>③ 判断するときの重要なポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大学のレベルは関係しない。</li> <li>・経験を重要視する、どんな内容のコンサルティングであったか、その成果はどうか評価されているか等。</li> </ul> <p>④ 会社で選ぶケースについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実際は会社を登録するのではなく、企業がコンサルタントを推薦する形で上記と同じ内容を提示する。審査は上記と同様に行われコンサルタントが登録される。</li> <li>・大学を卒業してすぐにコンサルタントになることはできないため、いったんコンサルタント会社で経験を積んで受けるケースが多い。そのため、年齢的には30～40歳代が多い。</li> </ul> <p>⑤ 2009年度現在50名登録したが5～6名は書類不備等により不合格とした。</p> <p>⑥ ISO認定が必要な時期（2003年～2005年）にかけては1,000名のコンサルタントがいたが2005年以降、現在438名となっている。</p> <p>以下の表はSME Expert数名から聞き取った438名のコンサルタントの推定値である。</p>

項 目	人数
一般経営管理	100
財 務	50
海外貿易	30
人材育成	20
生産管理	20
マーケティング	60
IT	10
新技術	10
CE-マーケティング	30
QCISO関連	200
合 計	530
(実数)	(438)

日 時	2009年7月17日（金） 10:30-11:00
場 所	アンカラ
先方機関名	KOSGEBとのミニッツ署名式
先方対応者	Mr. Mustafa Kaplan（Acting President） Mr. Huseyin TUYSUZ（Head of Department of Human Resources） Mr. Murat DEMIREZ（Director of Regional and Local Development Directorate） その他5名（SME Experts）
当方出席者	JICAトルコ事務所：長澤所長、山下所員、Ms. Seyma NALBANT（プログラム オフィサー） JICA：稲村団長、水野団員 JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<p>総裁：予定の時間に大変遅くなりお詫びする。今回のプロジェクトはわれわれを満足させるものである。JICAには大変ご努力頂き、感謝している。</p> <p>稲村：これまでの3週間、われわれを受け入れ、協力していただいたことにお礼を申し上げる。この間、貴機構の活動に関する情報を頂くことができた。そして、協力に関する合意ができたことをうれしく思う。これから続くプロジェクトを通してJICAとKOSGEBの関係が発展することを望んでいる。</p> <p>（ここで両者、ミニッツ署名）</p> <p>長澤所長：今日は、JICAとKOSGEBの協力の出発点にすぎない。大切なのは、プロジェクトの目標を達成することである。中小企業の発展がすべての国々の重要な課題となっている。この視点からわれわれは支援をしていきたい。</p> <p>総裁：長澤所長の見解に同感である。国の99%以上が中小企業であり、経済の発展には、中小企業が更に競争力をつけねばならないと思う。</p>

日 時	2009年7月17日（金） 16:30-17:00
場 所	アンカラ
先方機関名	SPO
先方対応者	Ms. Aycan YUKSEL（Assistant Planning Expert） Mr. H.Mahmut ARSLAN（Assistant Planning Expert）
当方出席者	JICAトルコ事務所：Ms. Seyma NALBANT（プログラムオフィサー） JICAコンサルタント：加藤、名倉
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME Strategy and Action Plan2007-2009は、昨年秋に発生した金融危機と2009年5月に中小企業支援の対象としてサービス業が加わったことから見直し中である。サービス業を含め中小企業の競争力強化の観点から現在作業中ではあるが、現在のアクションプランにある戦略分野2の“Enterprise Development”に記載されている中小企業に対するコンサルティングサービスの重要性について変更はない。</li> <li>・コンサルティングサービスの改善は、短期的な問題というより、長期的・構造的な問題と認識しており、マクロ経済の環境を改善するためのひとつの要素である。</li> <li>・このため、われわれが優先順位を置いているのは、現在活動しているコンサルタントの質を向上させることである。現在は良質なコンサルタントが不足しているが、将来は、KOSGEMのような機関で、コンサルタントの質を保証できる認証システムが開発されることを期待している。</li> </ul>

トルコ国中小企業コンサルタント制度構築計画詳細計画策定調査 収集資料 (加藤公彦)

No.	タイトル	資料形態	発行元
1	トルコにおけるビジネス環境の現状	資料	ジェットロイスタンブール事務所
2	Mersin	図書	Mersin Chamber of Commerce and Industry
3	Strategic Road Map	資料	KOSGEB
4	TSE Training Programme 2009	図書	TSE
5	Management of Consultancy Professional Skills Development Programme	資料	Management Consultants Association
6	Professional Development Assessment Form	資料	同上
7	ICMCI Standard for Accredited Consulting Practices	資料	同上
8	ICMCI Quality Assurance	資料	同上
9	ABIGEM Expansion of the European Turkish Business Centers Network	図書	Adana ABIGEM
10	IPA A new focus to EU assistance for enlargement	図書	EU
11	ABIGEM	図書	EU
12	KISGEM	図書	EU
13	Development of a Clustering Policy for Turkey	図書	EU
14	Establishment Law of KOSGEB	資料	KOSGEB
15	Amendment to Establishment Law of KOSGEB	資料	KOSGEB
16	National Productivity Center	図書	National Productivity Center

トルコ国中小企業コンサルタント制度構築計画詳細計画策定調査 収集資料 (名倉寛恭)

No.	タイトル	資料 形態	発行元
1	トルコ製造業のマイクロの状況	資料	KOSGEB-1
2	KOSGEB 登録コンサルタント一覧表	資料	KOSGEB-2
3	2005-2009 年登録コンサルタント受注実績	資料	KOSGEB-3
4	企業の IT 利用度	資料	KOSGEB-4
5	企業診断モニタリングリスト	資料	KOSGEB-5
6	OSTIM 工業団地企業カタログ (3 社)	資料	3 社
7	ADANA 企業カタログ (3 社)	資料	3 社
8	Sabanci University	図書	2 冊
9	MYK(RT VOCATIONAL QUALIFICATIONS AUTHORITY)	図書	英語 MYK
10	MYK	資料	MYK
11	UNDP	図書	UNDP
12	トルコにおけるビジネス環境の現状	資料	JETRO イスタンブール
13	ARGONIK	資料	ARGONIK 社
14	Organization Chart	図書	KOSGEB
15	KOSGEB の SWOT 分析結果	資料	KOSGEB 登録コンサルタント
16	KOSGEB 登録コンサルタント専門分野アンケート 3 枚	資料	KOSGEB 登録コンサルタント



