

国際協力機構（JICA）本邦研修実施報告 3

南西アジア（SAARC）地域輸出力強化研修 2

神奈川県異業種連携協議会
海外研修担当理事 加藤文男

第3号にて SAARC（南西アジア）概要、研修テーマの輸出力強化対策、研修対象者、研修の具体的日程については既に掲載した。今回はその続きである。

VI 研修に対する考え方

日本は第二次大戦後、ほとんど壊滅状態になった経済の中で機械製品や電気製品の修理をしていた人たちがそこで得た知識で細々と関連部品の製造を始めた。最初小さかった製造業も技術力や資本力を高め次第に大きく成長させた。

一方、日本の大学の先生や各種機関の研究者は欧米へ出かけて多くの専門技術や管理技術を学んだ。彼らは帰国するとセミナーの講師として欧米の高い技術を日本の製造業の経営者、工場管理者へ伝達した。セミナーの受講生は、その欧米の専門技術や管理技術をマスターし、専門技術だけでなく生産技術、5S、QCサークル活動など独自の高いレベルまで仕上げた。この力が日本の産業を支え、戦後の壊滅的な状況から奇跡的な復興を実現する原動力となった。そして輸出競争力を高め、多くの分野の製品は世界に通用するジャパンプランドを確立した。

日本は、今でも中小企業が圧倒的に多い。企業数では99.7%が中小企業であり、労働人口の約70%が中小企業で働く。日本政府は、戦後早い段階から中小企業の育成を目的に中小企業庁を設置（1948年）した。1963年には、「中小企業基本法」を制定し、国、県、市などそれぞれのレベルで地域にあった中小企業支援機関を設立し支援を始めた。各行政地域には特色があり対応する中小企業への支援の内容も異なる。日本の中小企業の発展の背景には、継続して政府がとってきた中小企業振興政策や中小企業支援制度及びこれらを支援してきた行政機関の力が大きい。少人数の零細企業から中小企業は、これに応え大変な努力を積み重ね、現在の発展成長した姿にした。

南西アジアの現在の経済的・社会的状況は、日本の第二次大戦後とたいへん似た状況にある。南西アジア諸国の発展には、中小零細企業を育成指導し、資本力を高め、発展させることが重要と思われる。JICAが日本へ招聘した研修生は、各国の産業開発や輸出振興、中小企業振興支援を担う担当者である。彼らにとって日本が戦後実践してきたこれらの施策や中小企業支援機

関の事業計画や施策及び機能はいずれ早い段階で活用できる機会があると予想される。

研修プログラムは、これに配慮し日本の戦後の復興に寄与した経過を説明すると共に中小企業支援機関の機能や施策を中心に事業計画の概要を紹介した。(詳細は資料として翻訳して提供した)更に、企業の事業経営に欠かすことのできない知識として、経営理念や財務管理、生産管理、5Sそして労務管理の手法を加えた。

日本の中小零細企業が戦後の混乱から脱却し、現在の状況に発展させるために30年から40年を要した。しかし、南西アジア諸国にはもっと短時間に達成してほしい。日本の発展の経験と実績を参考にすればもっと短期間に大きな成果に結び付けることが可能である。この趣旨を研修生には期待を込めて機会あるたびに強調した。

VII 講義による研修

当イグレンは、戦後の復興と発展過程において日本企業で実践し、成果を上げた貴重な経験を持った専門家集団である。

事業経営に必要な企業の経営理念や5S、財務管理、生産管理、人事管理に関するテキスト作成と講義は、企業内で実践し成果を上げてきた専門家が担当した。いずれもイグレンのメンバーである。

中小支援施策関係の解説は、現在神奈川県で中小企業の支援を実践中の方に講師をお願いした。

講義は、パワーポイントを使用したテキストは研修生が帰国後に読んで理解できるようにできるだけ詳しいものとし、必要に応じてそれぞれの国の言語に翻訳し、研修に使用できるよう配慮して作成した。

講義による研修テーマ

- 1 日本産業の戦後の復興の経過
 - (1) 日本の製造業が輸出競争力を高めた歴史
 - (2) 日本の製造業を支えた産業の二重構造
 - (3) 零細企業から大企業への発展事例
- 2 中小企業支援施策
 - (1) 日本の中小企業支援施策の変遷
 - (2) 中小企業への融資制度・信用保証制度の概要
 - (3) 異業種グループ交流活動
- 3 事業経営の基本
 - (1) 経営理念・経営方針
 - ① 経営理念とは
 - ② 経営理念の重要性
 - ③ 発展した企業の経営理念事例
 - (2) 経営に資する各種管理手法
 - ① 品質管理・品質保証
 - ② 5S(食品製造業は、7SプラスD)
 - ③ 生産管理
 - ④ 労務管理・人事管理
 - ⑤ 財務管理
 - ⑥ 中小企業のマーケティング
- 4 日本の中小企業支援機関と関連機関
 - (1) 国レベルの支援機関

- 中小企業庁
- (2) 都道府県レベルの支援機関
 - ① 神奈川県産業技術センター
 - ② 公益財団法人 神奈川県産業支援センター
 - ③ 神奈川県異業種連携協議会（元神奈川県異業種グループ連絡会議）
- (3) 市レベルの支援機関
 - ① 横浜市工業技術支援センター
 - ② 公益財団法人 横浜市産業支援財団
- (4) その他の中小企業支援機関
 - ① 独立行政法人 中小企業基盤整備機構
 - ② 独立行政法人 産業技術総合研究所
 - ③ 独立行政法人 日本貿易振興機構（JETRO）
- (5) 中小企業の金融支援機関
 - ① 株式会社 商工組合中央金庫
 - ② 株式会社 日本政策金融公庫
 - ③ 信用保証協会
- (6) 関連団体
 - ① 日本商工会議所
 - ② 全国商工会連合会
 - ③ 中小企業団体中央会

日本産業の戦後の復興の経過、中小企業支援施策及び事業経営の基本の講義内容は、その一部を資料4として掲載した。

VIII 訪問と視察による研修

研修対象者は、中小企業振興を担当する省庁の職員、中小企業振興施策策

定担当者、産業開発・輸出開発に関する省庁の職員及び商工会議所関係者等である。「南西アジア地域輸出力強化」が中心テーマであり、中小企業振興施策も重要である。

訪問視察先には、研修生の出身母体と立場に配慮し、中小企業支援機関及び多くの中小零細企業と小売業商店街を選んだ。

1 神奈川県産業振興センター視察

中小企業を支援する機関の代表として支援施策を実践する神奈川産業振興センターの視察は毎回実施した。最初中小企業大学校や産業技術研修所も実施したが研修生はほとんど興味を示さなかった。各国の産業構造や支援の実態とのギャップが大きかったようである。

神奈川産業振興センターは、県内の中小企業に対して経営、技術に関するセミナーや直接専門家を派遣し、経営の相談に応ずるなど多岐にわたる。

センターの活動概要及び毎年の事業計画は、毎年系統的に実施され、わかりやすい。各年度の事業計画内容は、了解を受け、ほぼ全文を英訳し、資料として提供できた。

訪問視察では、各部門の責任者から説明を受け、質疑応答も納得のいくまで時間を多くとることができた。

これから各国が発展するに従って近い将来この種の支援機関を設立されると思われる。事業予算は、金額が大きく参考にできないが機能や役割などこれらの資料は参考にし、それぞ

れの国情に合わせて応用できるであろう。

研修生は、中小企業に関するデータの取得と整理について特に関心を示した。担当する責任者から機能の説明を受けるとともにデータ収集の記入の様式などフォーマットの提供を受けることができた。そのデータ収集フォーマットは、英訳し、要望する研修生に提供できた。

2 中小零細企業視察

当神奈川県異業種連携協議会は、30年以上に亘って異業種グループ交流活動を通して企業間交流を促進し、様々な連携手法により、中小企業の新規事業の支援を行ってきた歴史がある。研修生の要望も多様であるが規模の大小、多様な職種・業種など要望に応じて査察紹介できる情報を持っている。

最初は、東北地方や山梨県、長野県の工場も視察の対象にしたが研修期間には制限があり、移動時間や経費も考慮し、できるだけ多くの工場の視察という点で神奈川県内の工場が中心となった。

工場の視察に当たっては、訪問先の企業規模、事業内容、管理技術の実践状況などをテキストとして事前に準備し、できるだけ予備知識として説明した。

工場視察では、たいへん多忙な中、それぞれの企業の経営幹部の方に説明と案内をお願いした。質疑応答にも直接対応いただき研修生に好評であ

った。また、工場を巡回する際、5Sの実践状況は講義を実施した講師が現場で補足説明を行いフォローすることに努め、研修生の理解を深めるうえで効果的であった。

(1) 中小企業工業団地の視察

川崎市に中小零細企業が一つのエリアに集まって相互に協力し、製造する力を発揮する工業団地がある。この工業団地は、旋盤加工、樹脂材料成型業、精密機械板金加工、精密金属プレス加工、ダンボール製造や塗装業、機械装置製造業など30社を超える業種で構成されている。

この工業団地は、専用の常設展示場を有し、グループ企業が製造する部品や製品を展示する。企業規模は、二人や3人の家族的経営から40名を超える従業員を持つ企業もあり、管理技術レベルや技能のレベルも多様である。大学との連携による新製品の開発や新製品の商品化も可能であり、その実績を紹介した。

毎回、この工業団地の中の5社から6社を選んで訪問視察した。限られた狭い工場敷地の中に工夫して加工機械を設置し経営する実態を直接視察することができたことも有効であった。

親子で金属加工工場を経営する企業では、社長の息子の若い工場長が自動旋盤を自由に操作し、精密加工品を仕上げ、英語で説明を加えた。その実際の経営活動は研修生に驚きと感動を与えた。

5Sは、経営や品質管理の基本であ

るが、この工業団地の企業にも経営者の方針であえて表に出していない零細企業もある。

立派な経営理念を持ち5Sをきちんと実践する中小企業と5Sを実践せず、雑然とした環境で製造する零細企業を比較検討できた訪問視察も視察対象企業として有効であった。

この中の樹脂成型工場では、真夏でも冷房装置は使用していない。30度を超える暑さに我慢をしながら汗水を流しながら樹脂を成型加工する実態も見せることができた。

(2) 中小零細製造業の視察

日本の中小零細企業は金属加工工場でも「自動旋盤」の設備を持っている工場が多い。産業の二重構造の下請け企業として、講義で説明した5Sを実践しているとは思えない環境の中で社長が自ら自動旋盤で精度の高い部品を製造する実態も視察できた。研修生の一人が零細企業で自動旋盤をみて「これは中小企業ではない」とつぶやいていた。確かに南西アジアの零細企業の実態とのギャップは大きい。しかし、日本の工場でも、厳しい環境の中で高度な技術や高品質の製品を製造する実態を見せることができたと思う。

(3) 中堅企業の視察

横浜市内の大きな工業団地にロボットを使用した自動溶接装置を有する工場も案内できた。ここでは、年間事業計画とその結果など社外に機密の情報も開示していただきながら、社長自ら説明していただいた。

大型ディスプレイ製造工場では、5Sを徹底した美しい工場内に「5S」の文字を掲げて製造しており、その実践も一目で理解できた。また、食堂内に会社の「企業理念」や経営方針、毎月の販売金額推移などの経営数値を掲示しており研修生を驚かせた。この会社では、QC活動を実践する状況の資料をグループ代表が発表することも紹介した。

日本できれいで立派な工場ばかりみて、「追いつくのは容易ではない」と研修生に最初から諦められても困る。日本の零細企業の実態も観察して「頑張ればできる」「追いつくことができそうだ」と研修生が信じて自国の経営者に対して元気づける指導を始めてほしいと願い敢えて5Sの実践していない多様な零細工場の紹介も行った。

(4) 食品製造業の視察

海外の来客を日本の食品製造業に訪問し、視察できる機会は少ない。見学者がガラス戸越しに視察する食品製造業を小田原の食品製造業に案内することができた。安全衛生に配慮し5Sを徹底実践し、食品を製造する厳しい日本の実態を紹介することができた。

3 小売業：商店街紹介視察

日本の商店街には活気をなくしている商店街もある。しかし、商店街を形成する商店経営者が協力してアイデアを出し合い、ユニークな方針で

発展する商店街もある。視察の前に中小企業のマーケティングに関する講義を行い、その実践状況を確認できる商店街を選んで紹介した。

講義と視察の紹介は、それぞれの商店街を直接指導、支援するコンサルタントが担当した。

- ① 横浜元町商店街
- ② 川崎市新丸子商店街
- ③ 川崎市元住吉商店街

IX 討議による課題解決とアクションプランの報告

研修生が持参した課題は、講義や中小企業支援機関、中小企業などを視察する中で各自が考え、その解決策のヒントが得ることができるよう全体のプログラムに配慮した。

アクションプランの作成は下記のステップで実施した。

1 研修生の課題の把握と報告

自国の産業構成や輸出・輸入の実態を把握すると共に今回の研修テーマである「輸出競争力強化に関する自国の課題」及び自分の所属する組織の問題を正しく認識する。

2 説明資料の作成準備

実態と問題を整理し、説明資料として作成準備し、来日時に持参する。

3 課題の共有

研修初日に各自の解決すべき課題やテーマを全研修生及び担当する講師に説明し、関係者全員が各国の課題を共有する。

4 課題解決方法の検討とアドバイ

ス

講義及び中小企業支援機関や日本の中小企業を視察する中で課題解決の方法のヒントを得る。

講義や視察の中で課題解決のために講師陣が研修生にアドバイスをする。

5 実践プランを作成

検収中に入手した資料や情報をもとに各自、課題を解決し、帰国後に実践するための具体的なアクションプランを作成する。プランの作成には、講師陣が課題解決のために豊富な経験から課題解決を研修生と討議し、プラン作成の支援を行う。

6 計画のブラッシュアップ

課題解決には、必ず越えなければならないいくつかのハードルがある。研修生は、アドバイスと討議を経て課題解決に適切で実用的な計画にブラッシュアップする。

7 アクションプラン報告会

作成した具体的なアクションプランは資料を使って JICA 関係者及び研修生に対して報告し、質疑応答を受ける。(アクションプラン発表会写真参照)

研修生の課題解決アクションプランの作成事例を、資料5に紹介した。

以下次号

中小零細企業の視察写真

1 工業団地の展示場で説明を聞く



2 エボナイト工場にて社長の説明を聞く



3 板金工場で若い工場長より説明を聞く



4 樹脂成型工場の視察



アクションプラン発表会



資料 4 講義の主な項目の内容

- 1 日本産業の戦後の復興の経緯の経過
 - (1) 日本の製造業が輸出競争力を高めた歴史

日本は、第2次大戦後、壊滅状態にあった産業の復興に力を入れ、ものづくりで大きく発展させてきた歴史がある。研修生は、大変品質がよく信頼性の高い、輸出競争力のある現在の日本の製品しか知らない。戦争直後は、日本の輸出製品は価格は安いけれども品質が劣悪で「安から悪かるう」といわれ欧米諸国で大変評判が悪かった。現在 Made in Japan として好評な日本の製品品質も、戦後間もないころは、非常に悪く、苦情がたたくさん発生していた。不良品の連絡があると、本来良品と交換するものであるが新しく日本で製造し、送っていたのでは間に合わない。不良の症状を確かめて修理するための部品を持ってアメリカやヨーロッパに製造部門から担当者を出張させた。現地へ製造用のラインなどがないので大きな倉庫の片隅を借りて手直しをして出荷していた。修理作業者は、冬季には、寒い倉庫の中で真夏には、配通しの悪い環境の下で夜中まで修理作業をしたという。不良品を出荷したときに発生する費用は結構大きな金額になった。このような事例が当時の日本の製造業には結構あった。修理のための多額の出費は、この反省に立って、最初から不良品の少ない製品を作らなければならぬと品質管理活動に力を入れるようになったのである。これがその後の「品質は工程で作られる」が言葉となって、QCサークル活動、良品100%運動など品質改善運動に結びついている。

戦後の日本製品の品質が良く、評判がたいへん悪かったことは、南アジアの研修生は知らない。現在の日本の若い人たちも多分知らないはずである。日本の製造業には、約30年の間に品質問題を克服して、現在のように海外のお客様から、「Made in Japan」が欲しいといわれるような品質に改善できた貴重な歴史がある。
 - (2) 日本の製造業を支えた産業の二重構造

日本では、中小企業が部品や原材料を製造し、親企業に供給することで産業を大きく発展させてきた。親企業から注文を受けた部品や材料も、めっきや塗装などを更に別の中小企業に加工作業などを委託して製造し、部品や材料を供給してきた。これを産業の二重構造という。厳密に言えば、日本の産業は多重構造であるが、今回東日本大震災で納期遅れという形で大企業に影響を与えた部品材料を製造していた自動車産業と電気機械産業の「産業の二重構造」の実態を含めて解説した。

都内に本社のある産業用ロボット、各種搬送機器等の駆動部に使用される直線運動ベアリング製造業は、バイオニアとして知名度が高く、その品質の高さと信頼性には定評がある。この製造業は、長野県に特殊ブッシュ、ハウジング、特殊ケースの製造を委託する部品加工業とフランジュエレクトロニクス、金型部品の製造委託をする一般機械部品加工業の下請工場を持つ。前者の部品製造業は、旋盤3台、マシニングセンター1台、ボール盤3台を所有し、後者は、NC旋盤2台、汎用旋盤2台、フライス盤2台、研削盤2台、ボール盤2台を所有し、精密加工に欠かすことのできない三次元測定器や小型顕微鏡を所有する。

いずれも社長を中心とする家族経営の典型的な産業の二重構造の底辺を形成する工場であり、日本の産業の発展を支えた実態を観察することができた。

(3) 零細企業から大企業へ発展の事例

建設機械を製造するコマツ、電子機器を輸出してきたSONYも、Panasonicも研修生によく知られた有名なブランドをもつ大企業である。しかし、これら三社ともに創業当時は、中小零細企業のひとつであった。南アジアにとって輸出競争力を上げることが現在の大きな課題である。しかし、それを実施する人材が足りないのも事実であり、課題である。国の産業を成長させるには技術を取り入れ、それを現地化するということである。一緒に育てようと手を差し伸べる方法もある。ある程度の方法や見本を見せて自分たちでやりなさいと突き放すのも一つの方法であろう。しかし、今回は、現地の重要な人材、又は将来の雇望される人材や指導する立場の人材を日本に呼んで日本の中小企業の実態を見せよう機会を得た。

日本には、第二次大戦後の非常に厳しい状況から欧米の技術を取り入れて、自分のものとし、更に改善を加えて発展させてきた歴史があった。戦後の日本には、中小企業、零細企業ばかりだった。それぞれの中小零細企業は、技術を取り入れ、知恵を出し、少しずつ資本を蓄積し、現在の大企業にした。自動旋盤機械を持つ日本の零細企業をみて「自分の国とは違う。日本の中小企業は自分の国では大企業だ」とあきらめの表情を見せる研修生もある。そこで創業当初は、小さな企業であったが努力して大企業にした歴史のある企業を紹介することにした。

研修生が紹介した事例聞いて、元気をだし、帰国して説明する機会を持ってくれることに大きく期待した。

バキスタンやバングラデシュ、アフガニスタンの現地の報道を聞くにつれて、道は険しいといわざるを得ないが、8年間に研修を実施した受講生がどこかの時点で気がつき昔の日本の実情を思い起こしてくれれば一つ一つのきっかけがあれば研修の意味があると思っていて紹介した。

紹介企業

- ① 小さな工場から大企業コマツへ。
- ② パナソニック。

2 中小企業支援施策

- (1) 中小企業支援施策の変遷

第二次大戦後、物質不足と悪性インフレーションの進む中、限られた資源と資金を石炭、鉄鋼、化学肥料を重点的に増産するという「傾斜生産方式」を採用した。基礎産業に重点的に配分することにより、他の産業に波及効果をもたらす経済政策であった。まず、石炭と鉄鋼の生産量を拡大し、あるレベルへ到達したら順次に他の産業種部門に資源と資金を配分し、経済全体の生産回復を図る政策であった。このときの資源の配分は、大企業に集中していた。この方式は、中小企業を長い間苦しめた。経済状況におき、大企業との格差も大きくしたことも事実である。

大企業は、コストをできるだけ抑えながら、生産能力不足を補充する際も景気

所轄する「日本政策金融公庫」に信用保証協会が再保険（信用保険制度）をかけ、最終的には国の予算から保証が行なわれる。これら信用保証制度信用保険制度の二つを合わせて「信用補完制度」ということを紹介した。⁴⁾

(3) 異業種グループ交流活動

企業経営者は、事業運営に当たりネットワークを持ち、常に新しい情報を入手し、経営に生かすことが重要である。特に中小企業においては、情報を入手する機会が少ないために経営者は常に新しい情報を入手する方法を見つけて、経営に活かしたいものである。日本では、いくつかの企業の経営者が集まり、情報を交換する異業種交流活動が実施されてきた。⁴⁾

今回企業間の異業種グループ交流活動について歴史的流れと現状を説明した。この活動はかつてシンガポールに大変興味を持たれ、異業種交流活動に関するテキストが作成された。今回、この英文資料を参考資料として準備し、提供した。⁴⁾

異業種交流活動（異業種連携）は、当イグレンの最も得意とするところであり、この本邦研修を受託し、全体のプログラムを作成し、講師を担当し、関連施設や関連中小企業に案内する立場で研修の冒頭に毎回解説し、紹介してきた。⁴⁾

この内容については、30周年記念誌、イグレン理論編論誌創刊号に芝事務局長が詳細に記載しているので重複するのを省略する。⁴⁾

3 事業経営の基本

(1) 経営理念、経営方針

① 経営理念とは

経営理念は、会社の存在意義や使命、会社の経営目的などを具体的に表現したもので、経営者及び社員の行動の基本、基準となるものであり、建前ではなく、これに向かって進む本音であり、壁にぶち当たったときに判断の基準となるものである。経営理念は、経営者と社員の共通のテーマであり、企業活動の全てが経営理念と矛盾してはならない。経営者も社員も言動や判断が、常に経営理念に照らし合わせて、間違えていないかチェックすることができる。⁴⁾

② 経営理念の重要性

日本で小さな企業から大きく発展した企業は多くは、適切な経営理念を持っている。また、老舗といわれ、100年以上伝説ある企業はほとんどは経営理念を必ず持つっており、欧米で発展している企業も多くは適切な経営理念を持って経営する。経営理念を持たない経営は、羅針盤なしに大海原を公開するに等しいとも言われる。その必要性和重要性を解説した。⁴⁾

◎ 発展した企業の経営理念事例

経営理念は、多くの企業のホームページに記載されており、読むことが可能である。JICAの経営理念を始め、研修生も知っていると思われる著名な企業の経営理念の一部を資料として掲載し、紹介した。⁴⁾

動に對してリスクを分散するために設備投資を避け、労働集約的な加工業や組み立て作業に必要な労働力の確保についても下請け中小企業に依存する体制をとった。戦後の混乱の中で働く職場がないためにたくさんさんの個人事業者、中小零細企業が生まれた。また、製品に使用する部品や材料の製造も下請け企業に依頼する外注化を図った。こうして、日本の産業の二重構造ができた。⁴⁾

このような背景の中で1948年、健全な独立の中小企業が、国民経済を健全にし、発展させ、経済力の集中を防止し、かつ企業を営もうとするものに対し、公平な事業活動の機会を確保するために中小企業を育成し、及び発展させ、かつ、その経営を向上させるに足る諸条件を確立することを目的に中小企業庁が設置された。⁴⁾

中小企業庁の発足とともに中小企業の保護支援政策として、中小企業向けの金融、組織、指導に関する多くの制度が作られた。更に1989年中小企業庁は、中小企業と大企業の間に生産性や資金などの面において格差が存在するという日本の産業の二重構造を背景とした格差の是正を政策理念としてきた「中小企業を指導する」方向から、「元気があり、やる気のある企業を支援する」方針に中小企業基本法を大きく変更した。立場の弱い中小企業を指導育成するという方針から、中小企業を多様な存在と捕らえて、多様で活力のある中小企業つまり、やる気のある元氣のある中小企業を成長発展する企業へ支援する方向への転換であった。⁴⁾

今回の研修は、それぞれの国において中小企業振興施策や輸出競争力に関する施策を研究し、実施することを仕事とする人々を対象としている。南西アジア諸国は、発展の段階や厳しい自然環境や災害の発生など共通点がある。日本の中小企業が遭遇した経験と対策、中小企業に対する各種の支援施策を将来役に立てる機会がやってくる。⁴⁾

中小企業の支援に関する方針や考え方は毎年発行している中小企業白書に記載されている。中小企業白書は、経済産業省のホームページに掲載されており、現在英文で読むこともできる。これらの主旨を説明し、ぜひ参考にしよう紹介した。⁴⁾

(2) 中小企業への融資制度（信用保証制度）

中小企業は、資本が小さく、自由に使用できるお金が少なく、お金を借りるための信用も担保もない。日本には、信用保証協会という公的な第三者が連帯保証人となって中小企業が資金を調達することを支援する制度がある。信用保証制度とは中小企業が金融機関から融資を受ける際に「信用保証協会」が、融資金の債務を保証する制度である。つまり、信用保証協会が公的な第三者が連帯保証人となって資金調達を支援する仕組みである。中小企業は資本が小さく構造的に資金調達環境の大変厳しい状況にあり、中小企業にとっても難しい、資金の調達の問題を解決するため、国が施策の一つとして行っている制度である。信用保証協会の基本財産は、会社という資本とされ、主にその地域を所管する地方自治体が出資しております。資本の出資は各地方自治体が行っている。⁴⁾

信用保証協会の保証を受けた債権が倒産などで返済ができなくなった場合、中小企業に変わって返済を肩代わりし、これを「代位弁済」と言う。保証した債務は、経済産業省が

(2) 経営に資する各種管理手法

① 品質管理と品質保証

発展途上国では、品質管理や品質保証は検査を厳しくすることととらえられていることが多い。日本は、第二次大戦後欧米より、管理技術の一つとして品質管理や品質保証の重要性を学び、これを実践して輸出競争力を高めて世界中から評価の高い、「Made in Japan」を築き上げた。日本の製造業で徹底、実践した品質管理、品質保証の考え方に加えて、日本で応用して効果を挙げた簡単な統計的手法である特性要因図、ヒストグラム、パレート図、管理図の作り方、使い方も紹介した。

② 5S（食品製造業は、7SプラスD）

日本の製造業が海外へ進出すると5Sの徹底から始まる。5Sは、整理、整頓、清掃、清潔、躰という、もともと日本語の頭文字からとったものでそのまま使用されている。5Sは、品質管理の基本であり、経営の基本である。

最近、日本の食品製造業では、良い品質を確保するために清潔のレベルを更に高めて、洗浄と殺菌、更に乾燥（ドライ化D）を加えて7SプラスDで管理をしている。7SプラスDの内容と企業において実践する方法を解説した。

日本の企業にも5Sの判別状況には、そのレベルに大きな差がある。そのレベルの差の原因は、社長の5Sへ関心と5Sの力の入れ方がそのレベルの差になって表れる。中小零細企業は、家族的な経営が多く、社長自ら社内をよく把握しており、5Sの考え方に賛同するが特別のキャンペーンなどで力を入れていない企業もある。中小企業の視察では、5S活動を徹底する企業とあまり力を入れていないか高度な技術力で製造力を発揮する事例の両方を紹介した。

③ 生産管理

日本の製造業で輸出力を強化するためにムダを省き、効率を上げ、コストダウンを図ることができたのは、生産管理技術である。大量生産、大量消費によってモノは作れば売れる時代から、製品が普及し、飽和状態に変化し、技術革新はニーズの多様化と製品のライフサイクルの短縮化に進んだ。経済のグローバル化は、市場競争の激化をもたらし、企業は、市場の要求にスピーディーに対応しないと生き残れない。生産管理とは何か、問題の解決、ムダの排除、自動化、作業管理、流し化、段取りの短縮、ポカヨケ、セル生産方式、かんばん方式、VAとVEなど、日本の製造業にて日ごろ実践している基本的な知識と最前線の状況を解説した。

④ 労務管理・人事管理

事業経営に必要な資源として「人」「モノ」「金」「情報」がある。この中で中心となるのが「人」であり、もっとも重要な経営資源として位置づけている。日本の多くの企業で実践されている採用管理、教育訓練、人事評価、昇進管理、報酬管理など人事管理の基本の事例を解説した。

⑤ 財務管理

経営の基本はお金であり、「資金の流れが経営を制する」といわれ、お金の管理の仕方は経営の最も大切なことである。経営資源で重要なものは、「資金」であり、資金には調達と運用に目配りする「財務」がある。財務計画を作成し、それを統制する活動を制度面も含めて説明した。

⑥ 中小零細企業のマーケティング

企業活動を「物の流れ」と「資金の流れ」について二つのチャートを使用して解説した。輸出競争力を高めるためには、それを販売する市場の売態を把握することが重要である。商品の生産は、マーケティングが始まる。マーケティングとは何か。マーケティングの分析、顧客のニーズをとらえる重要性、事業のコンセプトを作ることなどが基本的知識となる。中小零細企業の集まる商店街におけるマーケティングの判別方法に結び付けて紹介した。更に説明したマーケティングの理論を実際の商店街で実践する川崎市内の二つの商店街を案内した。

以上

資料5

アクションプラン作成事例

パキスタン研修生

所属：中小企業開発庁 CEO 事務局 CEO 補佐

1 課題 輸出振興に関する中小企業のデータベースの欠如

2 アクションプラン

解決策 データベースを準備すること

ステップ1 データベースの基本となる登録カードを準備し、記入するサンプルシートを作成する

ステップ2 登録カードを中小企業に送付する

ステップ3 関係スタッフの訓練をする

① データベースの重要性②精度の高い情報収集方法

ステップ4 データベース収集の確認のためにスタッフを送る

ステップ5 データ収集システムへ情報をインプットする

ステップ6 活用する

3 担当講師のコメント

彼女の課題と課題解決の方法及びステップは、スケジュール表にすべて反映された良いアクションプランができた。情報収集で障害になると予測される点について、その対策が考えられたプランに反映されている。発表態度も自信に満ちていた。このアクションプランは、帰国後ただちに実行に移せるものである。

来日前に検討し、準備下課題を最後まで変更していない。研修受講の姿勢や訪問先における質問も的確であった。神奈川産業振興センターでは、課題解決のためにデータベース作成のための基本となるフォーマットを入手できた。これをもとに内容を加筆し、新しいデータフォーマットをパキスタン国にあったものに変更し、成果に結びつけるであろう。

4 発表用パワーポイント資料

BY:Shumaila Sikandar

JICA TRAINING CENTER - June 28, 2013

www.smeids.org.pk

Issue ;Lack Of SME database for Export Promotion

- **Solution;**
- **To Prepare database**
- **Step 1;**
- **Prepare Registration format , Prepare sample Template**

www.smeids.org.pk

Step2;

- **Sending the Registration Format to SMEs**
- **Step3;**
- **Train the staff; about**
- a) **the importance of data base**
- b) **accurate method of information collection**

www.smeids.org.pk

- **Step4;**
- **Sending the staff to confirming the data base and collection**
- **Step5;**
- **Filling that information into the system**
- **Step6;**
- **Implement**

www.smeids.org.pk

Time Span

Task Of SME Data Base

Task	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Start Date												
Registration Date												
Start Date of DB												
Start Date of												
Start Date of information												
Information												

www.smeids.org.pk

Issue; Lack Of Proper management by SMEs

- **Solution No 1;**
- **Conduct Seminars and Work shop for SMEs**
- **Steps;**
- **Prepare document**
- **Educate about 5 S Techniques**
- **Site Visits –on site trainings**

www.smeids.org.pk

- **Solution No2;**
- **Conduct Seminar and workshops for my Colleagues**
- **Steps;**
- **Rewrite my own document**
- **Educate about importance of Management philosophies**
- **Share my experience of company visits**
- **a) Close working relationship**
- **b) Effective Monitoring**

www.ameda.org.pk

Time Span

Table 37: Project Assessment By SRA

Activity / Task	Month											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Project Start												
Project End												
Project Duration												
Project Budget												
Project Status												
Project Outcome												
Project Review												
Project Evaluation												

www.ameda.org.pk