

社団法人 中小企業診断協会殿

平成 22 年度「調査・研究事業」

アセアン・中小企業診断標準マニュアルの作成

2011 年 3 月 1 日

## — 目次 —

はじめに

### I 部：国際診断スキルの構築

#### 1 章：アセアン諸国における中小企業診断とその特徴

1. 経営コンサルティングとしての中小企業診断
  - (1) コンサルティングの海外競争市場における「中小企業診断」
  - (2) 日本型中小企業診断の特徴を認識する
2. アセアン諸国での中小企業診断の実施方法
3. 海外中小企業診断における基本姿勢と求められる倫理性  
＜用語解説＞

#### 2 章：アセアン諸国における中小企業診断の進め方

1. アセアン諸国で中小企業診断スキルが活用される諸形態
2. 総合診断の注意点
3. 分野別診断の注意点
  - (1) 生産管理診断
  - (2) マーケティング管理診断
  - (3) 労務管理診断
  - (4) 財務管理診断

#### 3 章：アセアン諸国の診断事例

	ローカル	日系		ローカル	日系
マレーシア	2社		ラオス	1社	
タイ	2社	2社	ミャンマー	2社	
インドネシア		2社	フィリッピン	3社	
ベトナム	2社	2社	(調査事例)		

### II 部：診断の視点から見たアセアン各国の経済・社会特性

- 1 章 マレーシア
- 2 章 タイ
- 3 章 インドネシア
- 4 章 フィリッピン
- 5 章 ベトナム
- 6 章 ラオス
- 7 章 カンボディア

おわりに

## はじめに

海外で最初の日本型中小企業診断制度が1999年タイ国において発足してから10年が経過したこの時期に、(社)中小企業診断協会が「国際診断マニュアル」の作成というテーマで調査・研究を開始するに至ったことは誠に意義深い。この10年間には、他にインドネシアでも同様の中小企業診断士制度構築が始まり、マレーシア、フィリピンにおいて中小企業カウンセラー育成が図られた。

これら中小企業診断士型人材育成は、JICA、JODC等、日本国の途上国援助の一環で行われたものであるが、一方、実績はまだ少ないが、経営指導、ISO9001認定取得コンサルティング等の面で日本の中小企業診断士が海外の企業へ直接支援を行っている例もある。

今回、中小企業診断の最初の海外実施地域であるアセアン諸国を研究対象にした。加盟10か国は今から5年後の2015年迄に「アセアン経済共同体」への統合を約している。このため、地域内で比較先進国のタイ、マレーシアに比べ、後発のベトナム、ラオス、カンボジア等には、統合による負の影響へ懸念がある。人材以外、他に頼るべき資源が希少なこれら諸国のビジネス人材育成への関心は高まっており、この面での中小企業診断士の活躍も大いに期待される場所である。

なお、中小企業診断士の活動舞台として海外を見た場合には、「企業診断」から若干離れるが、以下のような場面があるので、関係する章で解説することにした。

- ① 中小企業金融（JICA ツーステップローン等）の現地企業借入れ申請関係手続の支援
- ② 海外進出を希望する日本中小企業のビジネスマッチングへの支援

中小企業診断手法については、中小企業診断協会より、国内での「診断士実務補習テキスト」、また、海外進出日系中小企業を対象に「中小企業の国際化経営診断ハンドブック」が刊行され活用されている。今回、国際診断マニュアルの作成に当っては、それらを参考にしながら、海外であることを考慮し海外活動初体験の診断士であってもスムーズに異国での中小企業診断活動が行えるよう、本報告書Ⅱ部で各国の事情、土地柄を診断の観点から解説し、Ⅰ部で日本的中小企業診断を現地に円滑に受け入れられるよう診断の手法や注意点を、診断事例を含めて提示した。

この他、中小企業診断に関する基本指導書として、「企業診断の手ほどき」中谷道達著を参考とした。

## I部 国際診断スキルの構築

### 1章 アセアン諸国における中小企業診断とその特徴

#### 1. 経営コンサルティングとしての中小企業診断

##### (1) コンサルティング海外競争市場における「中小企業診断」

日本における中小企業経営へのコンサルティングは、第2次世界大戦直後1950年頃から始まった「中小企業診断」がその中心であり、今日まで中小企業支援手法として比類なき役割を果たして来た。

しかし、現在、海外中小企業診断を行っている診断士が感ずることは、海外へ出ると世界の各種コンサルティング手法がそれぞれに市場価値を認められ使用されていることである。

アセアン域内の比較先進国であるタイ等のコンサルティング・ニーズが割合高い国では、欧米系コンサルティング手法の導入例が多い。これらには、経営全般に亘る手法を始め、個別の企業経営分野での運営効率向上スキルに至るまで、以下に概観するように各種ある。

① 経営全般に関して最も広く普及しているのは ISO9001 であり、独国は GTZ（ドイツ連邦政府技術協力機関）により認証取得を支援している。他に、最近あまり聞かなくなったが日本の財政支援で比国／カナダが主導している APEC カウンセラー制度もある。ベトナム等の零細企業を対象とする ILO 主催の SIYB\*1 も注目に値する。この他、「診断」を広い意味に解釈して、企業評価・表彰制度も含めるならば、米国のマルコム・ボールドリッジ賞\*2 や日本製であるが日本経営品質賞\*3 等もあり、更にアセアン諸国も昨今、自国企業の評価・表彰制度を独自に採用するに至っている。また、直接企業振興を目的としてはいないが、開発型経済支援手法としての BDS(Business Development Service)\*4 が世界の公的支援機関（Donner Committee）から支持されている。

② 運営管理面のスキルでは、OEE\*5 を含む KPI\*6 による目標管理等もあり、日本型中小企業診断と競合する場合もある。これら欧米系手法は個々に特徴があり、必ずしも「診断」と競合関係だけではないので、その性格を見極めた上で、補完しながら活用することもあり得るが、そのためには、これら競合ツールをある程度理解しておいたほうがよい。

IE や VA は既に欧米発とは認識されなくなったが、他に欧米発のスキルが各経営分野別に多数あり、場合によっては同様に上手く消化し診断活動の中で使うことが出来る。例えば、

経営戦略作成局面：Cross SWOT (或いは TOWS)\*7、BSC (Balanced Score Card) \*8、

労務管理局面：Competency 理論、OHSAS 18001\*9

品質管理局面：シックスシグマ (6σ) \*10、GMP\*11、HACCP\*12、RoHD 指令\*13

工程管理局面：PM(Preventive Maintenance, Productive Maintenance) \*14

工程・品質管理のツールとしては日本発の 5s や JIT (英語名 Lean Production System)、小集団活動、QC サークル等も評価が高く、最近これらを欧米系コンサルタントが使いこなしている。

なお、この他に、欧米では以下のように業界別の管理方式が策定・整備されている。

ISO9001 の自動車製造業界版としての TS16949\*15

食品安全衛生面での ISO22000\*16 (HACCP が ISO に組み込まれたもの)

IT 分野で、ソフト開発企業の評価付けのための CMMI\*17 等。

海外の診断業務を行う上で、これら欧米製手法の習得は必ずしも必要ではないが、それらへの関心と知識を持っていれば、国際的コンサルタントとして診断実施国で現地の企業や診断関係者の信頼を増すことになる。日本国内企業にもこれら欧米系経営手法は取り入れられているが、一般に、大企業から採用され始める傾向にある。一方、中小企業診断手法はユーザーである中小企業によく認識されて

おり、適用に当たって抵抗がなく安心して受け入れられている。

しかし、海外中小企業（除く日系進出企業）にとっては、日本型中小企業診断は他の欧米系経営支援手法と同様に外国製コンサルティング手法の一つに過ぎないことを理解しておく必要がある。

## （２）日本型中小企業診断の特徴を認識する

中小企業診断を海外で実施する場合、診断手法の利点と限界を良く認識して当たる必要がある。

① 「診断の本来の姿は経営の総合的な観察を行うことであり、例えば財務面だけを捉えて判断すると言った経営の一部面だけを経営全体から切り離しても真に適切な改善はなしえない」（「企業診断の手ほどき」）。これが、中小企業診断士資格取得試験で 7 科目に及ぶ広い知識を要求する理由でもあり、海外であっても日本の中小企業診断士が、単独で診断・支援することが可能なことを示している。

② 演繹的な欧米系コンサルティング手法に比べ、「診断」は帰納的性格が特徴で、野外研究（フィールド・ワーク）に由来する現場、現実、現物の三現主義に基づいて手法が展開され、企業の実態に即し、それから離れて論理に溺れることがない。

③ 具体的には、分析の基になる情報は企業からの「ヒアリング」、「経営係数情報」、「運営状況の観察」という生情報であり、第 3 者が加工したものではない。

（なお、経営者ヒアリングや、診断報告書発表の場で、診断士が企業側の信頼を得て一種のカウンセリング機能を果たすことが望まれるが、海外では通訳の介在や、時間の制約等から簡単ではない。ただし、逆に先進外国人であるため、日本人診断士が信頼され易い面もある。）

④ 複雑なツールを使用せず、誰が見ても分かり易く、納得感のある推論過程をたどる。

⑤ 「狭義の診断」は現在の企業の状況を基にしており、課題抽出、提言までである。その範囲を超えた「提案事項の実行支援」や「企業の発展成長戦略策定」までは視野に入れていない。

一方、広義の診断は「診断＋支援」であり、支援の中には戦略に関する部分を含むことが多い。戦略策定は本来、企業経営者の最大の任務である。中小企業診断士が経営者から依頼された場合に行うべき戦略策定に関する支援は、一義的には戦略策定の手法（Cross SWOT 分析や BSC 等）の指導迄である。当該企業の従業員ではない診断士の場合、契約で定めが無い限り戦略そのものを策定することはない。

⑥ 途上国で診断結果を同国内の同業他社と比較することは日本の「中小企業の財務指標」のような統計資料が未整備なため、不可能である。対比できるのは当該企業の現状と過去のデータである。

## 2. アセアン諸国での中小企業診断の実施方法

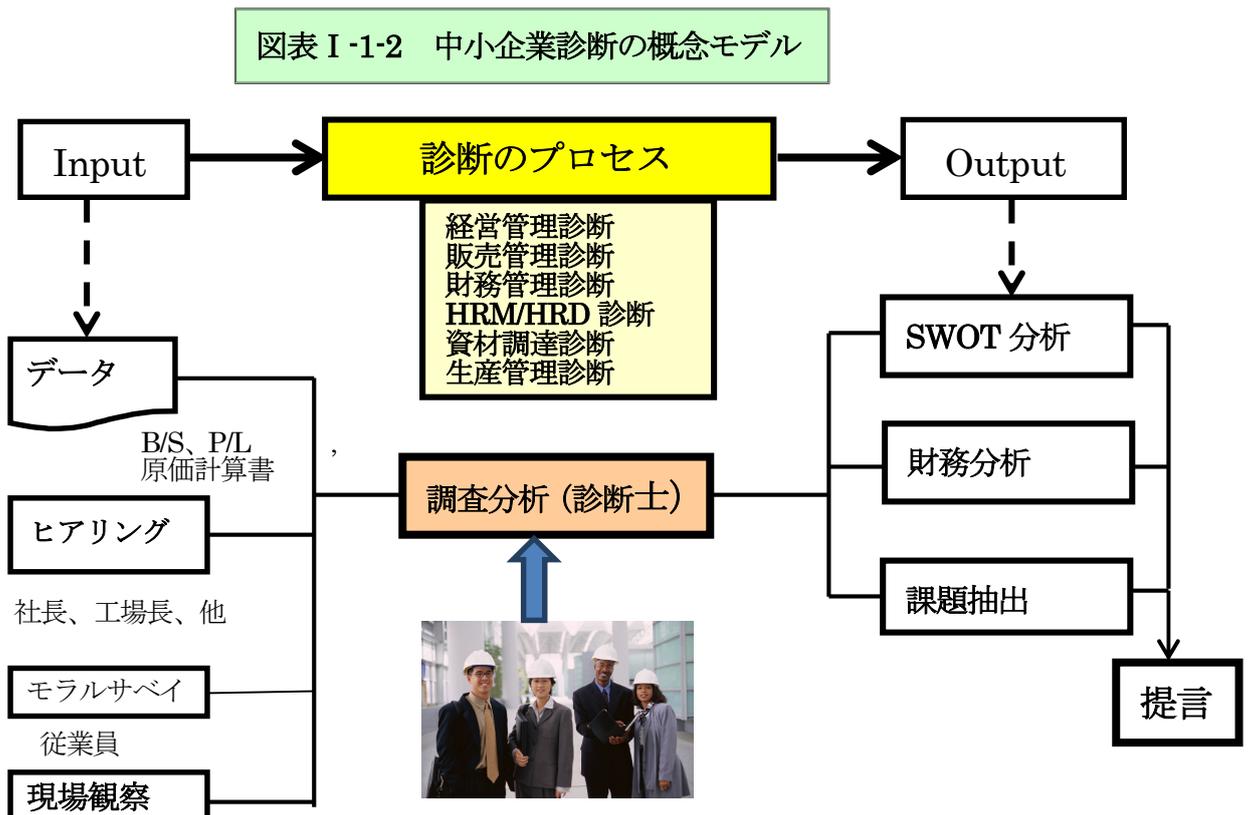
（１）日本人中小企業診断士のみで行う診断と複数の現地研修生を指導しながら行う OJT 診断とがある。OJT 診断には以下の ①、②の狙いがあり、①の意味合いが日本の実務実習に比し遥かに大きい。

① 企業の診断を行い、その持つ課題を抽出して改善を促す、「企業へのコンサルティング」

② 診断活動を研修生と一緒に行うことで診断の方法論を理解させる「研修生の人材育成」。

(2) 中小企業診断の概念的モデル化(下図)：

診断活動へのインプットとそれからのアウトプットを区分整理して示した。このように診断で行っている各種の行為と成果品とを整理しておくことは、最終的な診断報告書において簡潔な纏めができ、かつ、現地研修生へ指導の際にも説明が容易である。



(3) 海外中小企業診断は、国内診断に比べ下記の異なる環境下で行われる。

①. 企業からの情報不足

診断対象企業から得られる企業経営に関する情報が日本国内の場合に比べ、かなり少ない。

まず、財務諸表の開示が簡単ではない。大概の途上国中小企業は、税金対策等のために、複数種類のP/L、B/S を持っている。詳細は、I部、2章、3分野別診断 (4) 財務管理診断、②「財務諸表の入手」の項を参照。更に、財務諸表以外に、「企業活動の実績」関係のデータ入手も容易ではないが、理由は「作成していない」場合が多い。

②. 経済・社会や産業界に関する情報不足

企業を取りまく産業界の現況等、経営環境分析のための適当な資料が存在しない。中小企業白書を刊行している国はタイ、ベトナム、比国等に限られ、その内容も現在は上記の目的を達するものでは

ない。業界事情等は企業の方が良く知っている場合がある。 経営環境調査は、主に経済状況、景気状況で十分の場合が多いので、あまり多くを求めない方がよい。

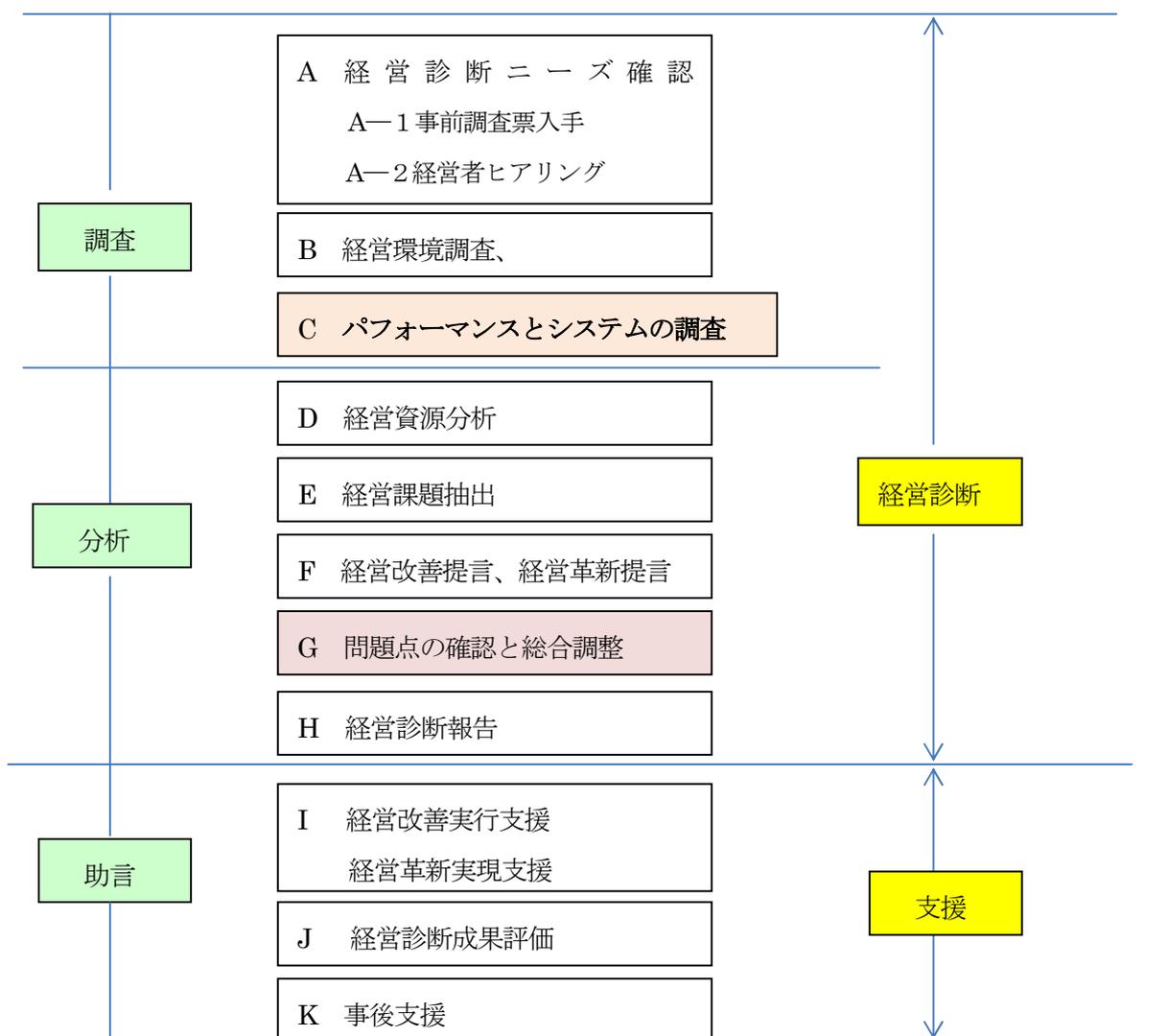
③ チーム診断員のレベル

現地診断員のレベルが一定ではない。(日本の診断士実務補習の場合は、中小企業診断士1次、及び2次試験合格者が対象で、ある程度のレベルが保証されている。)

④ 通訳を介してなので、コミュニケーションに予想以上に時間がかかる。

(4) 診断の基本ステップ

図表 I-1-3 経営診断の基本ステップ



診断の基本ステップは日本国内と同じだが、海外であることを勘案し、以下に注意する。

1) 事前調査票：上図の診断ステップ最初の段階である「A. 診断ニーズの確認」において、企業側に「事前調査票」に企業概要を記入し提出してもらう。また、同 B の調査の早い段階で、経営者インタビューを行い経営者ビジョン、経営理念、経営方針、経営目標等を確認しておくことが望ましい。

2) パフォーマンスとシステムの調査：診断協会の実務補習テキストのステップに明記がないが、「C. 業績（パフォーマンス）とシステム」の調査ステップを含めるのが望ましい。KPI ツールで見たように、タイ等の中小企業は自社の評価は、高いパフォーマンス（業績）を出すことにあると考えている。日本経営品質賞やマルコム・ボールドリッジ賞における評価は、パフォーマンスのみならず、経営システムの優劣も大きな基準である。ISO9001、ISO14000 においても同様で、パフォーマンスとシステムの両方のバランスが取れている企業が評価される。

従業員の過重労働で高い売上高や利益を上げているハイパフォーマンス企業が、組織や経営の仕組み＝システムで不完全であっては、好業績も長続きしない。企業としてのシステムは経営組織面だけではなく、IT システムも含めて、有機体として企業が動き易い仕組みのことである。

当然、良いシステムが良いパフォーマンスを生むのであり、診断報告書にはこの関係（の実態）への言及が望ましい。特に家族経営的性格の残る途上国の中小零細企業においては、企業が社会的存在であることへの認識を欠く経営者が多く、資本（株主）と経営（経営者）の概念の分離等を指導することは企業の次なる脱皮に向けての基礎知識を授けることである。

3) 全体最適調整 上表 G ステップを診断実務補習テキストでは、診断が複数のメンバーで行われた場合の各メンバー間の見解の調整と言うことで「全体最適調整」（或いは総合調整）としている。

国際診断では診断を行う診断士が複数、単数の両方の場合がある。上表 G の「総合調整」は、

「提示した問題点や提言が、経営目的を達成するための経営諸活動と調和し、統一がとれており、経営活動の相互に秩序を保つものであるように調整することである」（「企業診断の手ほどき」中谷道達著より）と解釈する。

「調整」は診断者のみが行うのではなく、経営の組織構成員が不断に実践して行く必要があり、課題提示後の事後指導、フォローアップが重要となってくる。ODA 等による支援の場合、日本人中小企業診断士が長期現地に滞在することが難しく事後支援やフォローアップが十分にできないことが多いので、I 章 1、(2)、③のカウンセリング同様、現地診断士に委ねることになる。

4) 企業側の診断参加 なお、チーム診断でない場合に、企業側スタッフにどの程度協力してもらうかもポイントである。SWOT 分析を診断士単独で行うよりは、企業内の事情を熟知しているスタッフに参加してもらった方が良い結果が得られることが多い。当初から、企業側スタッフに診断チームメンバーとして参加してもらうのも、企業側スタッフのモラルアップにもなるので有効な方法である。

5) 助言・支援段階

上図 H、I、J の部分であるが、外国滞在中という時間的制約があるので、通常十分な支援は難しい。ただし、診断の調査・分析の段階から問題点に気づきそれへの対応策を考案し、診断報告書に織り込むことが出来る場合もある。

製造業現場の改善に関しては、2000 年の日本の診断士制度改定以前の鉱工業部門の診断士であれば、5S、IE(Industrial Engineering)、SQC(Statistical Quality Control) 等の知識に基づいてある程度のカイゼンを提案できる場合もある。同様に、店舗の商品陳列に関するカイゼン提案等は、診断士制度改定後の診断士は誰でも可能かも知れない。

しかし、短時間での調査・分析では本質的なカイゼン支援を行うのに無理があり、簡易な検討による結論で企業側に後々悪影響が残るようでは本末転倒になりかねない。

今後我が国の診断士制度が「支援」に重きを置く方向に移る以上、発展途上国等の海外においても「支援」に焦点を置いた高付加価値の中小企業診断を志向できるよう、時間配分を考慮した診断のスキームが望まれる。

### 3. 海外中小企業診断における基本姿勢と求められる倫理性

(1) 経営診断・支援を依頼する組織との間で、その目的、手法、提言提出期限、報酬額など必要な事項を事前に契約により合意してから実施する点は、国内における診断士の基本姿勢と同じであるが、送金の際のバウチャーとなることもあるので、契約書の重要性は国内契約の場合に比べ遥かに高い。海外の場合、契約相手が診断・支援する相手ではなく日本国、相手先国等の支援組織であることが多い。この場合、診断士が契約内容を自分自身で確認することを怠りがちなので要注意である。

(2) 業務を担当する診断士が自身の持つ知識、技能では対応できない範囲のテーマに遭遇した場合、国内であれば各種専門知識を持つ第 3 者との「知的連携・共同により対応」するが、海外においては専門家不足、情報不足によりこの第 3 者の活用が不可能なことが多い。この場合は、自身の能力の限界を診断先企業に理解してもらい、時間を掛けて適格な専門家を探すよう助言するべきである。

(3) 海外の場合には現地国内の政治的対立が診断士の身近に感じられることがある。診断 OJT 等で同行した現地研修員が診断先企業経営者との会話の中で政治的議論に影響されることもある。このような場合、2 章、2 総合診断 (2) 経営方針の分析の②経営倫理の 2) に沿って冷静に対応する。

(4) 国内の場合も同様だが、企業の人事関係について診断提言でどこまで踏み込むかは微妙な問題である。特に外国人である診断士の場合、ある人物を不適当だから辞めさせるような提言をすることはその論拠を示すことが難しいので避けるべきである。

(5) 診断の提言に「給与水準を上げるべきである」とする結論を安易に出す研修員が多い。このような結論になる前に十分検討し、出来れば避けるのが日本人診断士の役割になる。

(6) 海外診断において診断先企業に対し研修生は守秘義務を課せられるが、日本の診断士である派遣専門家も同様に守秘義務を守らねばならない。守秘義務協定を結ぶのが妥当である。

**\*1 SIYB=Start and Improve Your Business (IYB=Improve Your Business は既存企業向け)**

スウェーデン国 Sida の資金援助で ILO が開発した途上国零細企業振興のための人材育成プログラムである。ILO-SYIB の各国事務所がその国の SIYB マスタートレーナーを育成し、マスタートレーナーが同国の SIYB トレーナーを指導する。実施対象は当初アフリカ諸国が主体であり、その後ベトナムへも移植されている。マスタートレーナーは毎年 1 回 ILO 本部から派遣される指導員により厳格な更新資格審査（口頭試問）を受ける。ベトナムの場合この更新審査の結果、当初合格の 13 名が現在 3 名に減っている。ベトナムのマスタートレーナーは商工会議所の所属であった。

ILO 編集の全 10 巻近い全世界共通テキストがあり各国語に翻訳されている。ベトナム語編を見ると図は豊富だが図表はなく、殆どが人物の「絵」であり、レベルは高くなさそう（英語編の入手は難しい）感覚的には我が国の 1960 年代の商工会の経営指導員に近く、企業経営の基本からの指導をしている。

**\*2 マルコム・ボールドリッジ賞 (Malcolm Baldrige National Quality Award)**

米国は 1980 年代前半の経済活動の大幅な落ち込み対策として、1987 年に日本のデミング賞に倣って優秀な企業経営を表彰する国家品質賞を創設し、当時の Baldrige 商務長官に因んでこの名称がつけられた。88 年以降、顧客志向や、経営品質面で優秀な成績を挙げた企業へ、毎年大統領が授与している。米国産業の復調にこの賞が貢献したとする見方もある。

**\*3 日本経営品質賞**

上記\*2 の MB 賞を模して日本で 1996 年に経営品質賞が（財）社会経済生産性本部により設立され、第 1 回目の受賞は NEC 半導体グループ、97 年はアサヒビール、千葉夷隅ゴルフクラブ、98 年は日本経営研究所、吉田オリジナル等が受賞している。

**\*4 BDS : Business Development Service**

BDS という用語は企業振興支援という一般名詞であるが、欧州を主体とするドナー会議（先進諸国の途上国支援機関間での定期会議）で金融支援以外の SME 支援形態として取り上げられ、やや公的経済支援 (ODA) の特殊用語化しつつある。ドナーの世界では BDS for SME という表現が正式である。主催者は ILO を始めとする援助供与国（含む機関）委員会で、事務局は世界銀行。

SME の事業業績、市場参入、競争能力等を改善するサービスのこと。具体的には、研修、コンサルティング、助言、マーケティング、情報技術開発、事業交流支援等を含む。上記\*1 の SYIB もその関連支援手法の一つである。

**\*5 OEE : Overall Equipment Effectiveness=総合設備効率**

トヨタ生産方式の JIT を基に組み立てられた米国流の Lean Manufacturing Philosophy (System) では必須の構成要素 (Component) と言われる生産設備の全体効率性を計算する手法である。

計算式：OEE=稼働率×性能×品質      ここで、

稼働率：スケジュール上の稼働予定時間の内実際に設備が稼働する予定のスケジュール上時間割合。

性能：生産設備の設計上の製造速度に対する実際の設備が稼働している時間の割合。

品質：全生産数に対する良品の割合。

タイで中小企業診断制度が始められた 1999 年頃、既に OEE 概念は診断先中小企業に入り込んでいた。

#### \*6 KPI: Key Performance Indicator

製造業における主要（財務関係以外）な KPI の一つが上記\*5 の OEE であると言われる。

経営戦略では、先ず命題となる「目標」を定め、次にその目標を具体的に実現するための「手段」を策定し、その手段がきちんと遂行されているかどうかを定量的に測定する「指標」を決める。

この「手段」を「CSF（主要成功要因）」、指標を「KGI（重要目標達成指標）」或いは「KPI」と呼ぶ。

KGI がプロセスの目標（ゴール）として達成したか否かを定量的に表すものであるのに対し、KPI はプロセスの実施状況を計測するために、実行の度合い（パフォーマンス）を定量的に示すものである。

KGI 達成に向かってプロセスが適切に実施されているかどうかを中間的に計測するのが KPI である。

2005 年頃タイの泰日技術振興協会 (TPI) の企業教育セミナーで KPI のコースが頻繁に行われていた。

#### \*7 Cross SWOT (=TOWS Matrix)

一般的な SWOT 分析を更に拡張して、将来の経営戦略策定に使用しようとする分析フレームワーク。

組織の外的環境に潜む機会 (O)、脅威 (T) の諸項目（両者を縦軸に並べる）とその組織が内部に持つ強み (S)、弱み (W) の諸項目（両者を横軸に並べる）の組み合わせの 4 象限内に、将来においてあり得る状況とそれへの対策（戦略）を導き出すという形式的戦略策定手法である。

		内部要因	
		強みのリスト (S) .....	弱みのリスト (W) .....
外部環境	機会のリスト (O) .....	SO 戦略 .....	WO 戦略 .....
	脅威のリスト (T) .....	ST 戦略 .....	WT 戦略 .....

SO 戦略は、自社の強みを将来の好機を捉え最大化する施策を考える。

ST 戦略は、自社の強みに基づいて、脅威に対処する作戦を考える。

WO 戦略は、弱みを補完して機会を活かすことを考える。

WT 戦略は、自社の弱みを外部の脅威のなかで、最小化することを検討する。

SWOT 分析が現状の分析であるのに対し TOWS マトリックスは将来の分析に適している。

#### \*8 BSC: Balanced Score Card

前記\*6 の KPI で見たように、CSF/KGI/KGI を使った経営手法として注目されているのがバランストスコアカード (BSC) であり、経営戦略策定に最適である。

BSC は企業活動を（１）財務の視点、（２）顧客の視点、（３）ビジネスプロセスの視点、（４）学習と成長の視点の４点で評価する。この３分野において戦略目標や、CSF、KPIを設定し、モニタリングを繰り返して経営全体を把握する。

**\*9 OHSAS 18001:(BS8800)**

英国のBS8800から始まったOHSASは Occupational Health & Safety Assessment Series の略で労働健康安全管理システム OHSMS(Occupational Health & Safety Management System)の一部である。ISO9001と同様ISOに統合されるべき性格のものだが、労働状況は国によって異なるとする反対で統合されていない。この規格を採用している組織は国際認証機関で認証される。

**\*10 シックスシグマ（6σ）**

1987年米国のモトローラ社が開始した品質向上活動で1980年代の対日本戦略として生まれ、日本の品質管理活動を参考にしている。製品不良率を3.4ppm以下に抑えることを名前の根拠にしている。テキサス・インスツルメンツ社、アセア・ブラウン・ボバリー社へと広がり、GE社で1999年に20億ドルの財務上の利益をもたらしたとインターネット株主向けのページで報告され注目を集めた。活動の担当者をGreen Belt、責任者をBlack Beltと呼ぶ等のユニークな全社活動の展開手法も注目された。日本ではソニーが1998年に、以降、シマノ、東芝、横河電機等が導入した。

**\*11 GMP: Good Manufacturing Practice Regulations**

米国の食料医薬品管理局により公布された連邦薬品・化粧品法による規定である。これによると、薬品、医療機器、一部の食品等の製造、処理及び包装に携わるものは、それらの製品が安全、純粋、かつ効果的であることを積極的に保証する行動をとることが求められている。

この規定に違反したのものには、返品、押収、罰金、収監があり得る。この法により、業者は、製造記録、作業員資格、衛生、清潔、設備、工程の適切性、苦情処理等を求められている。

**\*12 HACCP: Hazard Analysis & Critical Control Point**

米国NASAが宇宙船内の食品衛生を保つため設けた食品関係清潔度維持基準である。

製造・加工工程内で、清潔への危険をもたらす場所を限定して管理するシステムである。清潔度を保証する世界基準になり、証明書を取得できる。2005年9月からISO22000に組み込まれたので、対象範囲が拡大され認証取得方法も明確になった。

**\*13 RoHD 指令：**

Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment

EU議会が2006年7月、電気・電子製品に以下の6種類の物質の使用を禁止するように発した指令。

<鉛、水銀、カドミウム、6価クロム、PBB,PBDE>

家電業界は対応に追われることになり、日本国内の下請企業にもこの使用禁止徹底を要請して来た。

**14 PM: Preventive Maintenance/Productive Maintenance**

PMには、Preventive Maintenance と Productive Maintenance の2種類ある。

Preventive Maintenance は予防保全と訳され、設備の故障による生産停止や設備性能劣化による製品品質異常を来さないよう、計画的、組織的に事前に点検し調整或いは整備し修復しておくこと。

Productive Maintenance は設備の生産性を高める最も経済的な保全のこと。別の表現では「設備の一生涯に亘って、設備自体のコストや設備の運転維持にかかる一切の費用と、設備の劣化損失との合計を引き下げることによって、企業の生産性を高める」ことである。そのための手段としては、予防保全 (PM) ,事後保全 (BM=Breakdown Maintenance)、改良保全 (CM=Corrective Maintenance) 保全予防 (MP=Maintenance Prevention) などの各種の方法があり、状況に適した最も経済的なものを選択することになる。この活動を全社的に行うのを TPM という。

**\*15 ISO/TS16949:**

ISO9000 の系統で、自動車業界用に特別に編集された業界規格である。米国のビッグ・スリーが当初 QS9000 という呼び名で作成していたが、ISO への組込みを見込んで ISO/TS (Technical Standard) 16949 とした。ISO/TS16949 の主要ツールは以下の種類。

- a. Statistical Process Control (SPC=Control Chart)=管理図
- b. Failure Mode & Effect Analysis (FMEA) =故障モード影響解析
- c. Measurement System Analysis (MSA)=計測システム解析

**\*16 ISO22000**

「食品安全マネジメントシステム—フードチェーンに関わる組織に対する要求事項」の国際標準規格である。安全な食品を生産・流通・販売するために、HACCP システムの手法を、ISO9001 を基礎としたマネジメントシステムとして運用するために必要な要求事項を規定している。

従来の HACCP 系認証は、日本の場合、乳、乳製品や魚練製品などの一部の製品に限定されていたのに対し、認証の範囲が広く、農業や漁業と言った一次産品から、小売、製造・加工に利用する機材、途中の運送など、フードチェーンに直接・間接的に関わる全ての組織が認証の対象となっている。

**\*17 CMMI: Capability Maturity Model Integration**

米国国防省 (DOD) がシステム開発企業評価の目的で、カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所に要請し開発された企業的能力成熟度モデルである。CMMI は組織に 5 段階の成熟度レベルの等級をつけて評価する。日本の企業は殆ど、レベル 3 に格付けされている。

レベル 1 : 混沌的管理。 開発プロセスが場当たりの。一貫性なし。

レベル 2 : 経験的管理。 計画、コスト等の経験則が出来ている。

レベル 3 : 定性的管理。 経験が組織として共有され、公式のプロセスが定義されている。

レベル 4 : 定量的管理。 計測基準が定められ、組織的分析が進められる。

レベル 5 : 最適化管理。 危機を予測でき、常に最適化が図られる。

## 2章 アセアン諸国における中小企業診断の進め方

### 1. アセアン諸国で中小企業診断スキルが活用される諸形態

従来、我が国の中小企業診断士が関与してアセアン諸国で実施してきた経営診断・支援を整理・類別すると、以下の図表 I-2-1-1 のようになる種々のケースがあり、その中で。

- (1) は公的資金によるので、診断士は国の支援機関の要請に沿って、持てる能力を発揮し対応する。
- (2) に関して今後、如何にしてビジネスとして成り立たせるかの仕組みを構築して行くことが国際派診断士として真にグローバルな場で活躍できるか否かの鍵となるものである。

図表 I-2-1-1 アセアン諸国において中小企業診断スキルが活用される諸形態

- (1) 日本の公的資金支援によるもの (カッコ内は支援機関)
- A: 中小企業診断士養成プロジェクトにおける OJT 診断  
例: タイ (JICA, JODC)、インドネシア (JICA)、マレーシア (JICA)
  - B: アセアン中小企業 BDS における診断・支援  
例: カンボディア等、各国の中小企業経営支援 (JICA)
  - C: 海外進出日系中小企業等支援事業としての企業診断・支援  
例: タイ (JODC)、ベトナム (JODC)、インドネシア (JODC)
  - D: ISO 等、特定技術を指導する際の診断・支援  
例: ISO9001 の実施支援のための診断 (JODC)
  - E: 途上国の経営人材育成プロジェクトへの参画 (TOT 等での講義を含む)  
例: JICA 「日本人人材育成センター」: ベトナム、ラオス、カンボディア等
  - F: 中小企業診断 (士) 制度の構築
- (2) 各国企業への直接企業診断・支援
- A: 日系進出企業への ISO を中心としたコンサルティング活動: 例: タイ
  - B: セミナー及びコンサルティングを組み合わせた支援活動: 例: ベトナム
  - C: 日系企業へのビジネスマッチングを中心とした支援活動:  
例: カンボディア、ラオス、ミャンマー

(注) (1) の A、B は、ODA の色彩が強く、現地 (ローカル) 企業への支援であり、最近アセアン以外の日本センターが存在しない地域での人材育成案件 (E) が増えている。  
(1) の C、D は日本国経済産業省系の企業支援であり、主に日系企業が対象である。

これらの診断活動の場面において、診断手法はどのように活用されたかを以下に、総合診断、部門別診断に分け、それらにおける注意点を整理した。

## 2. 総合診断の注意点

経営診断の中には「総合診断」と「部門の診断」— 生産管理診断、販売管理診断、労務管理診断、財務管理診断等—がある。各部門の診断を含め経営を総合的に診断するのが本来の「総合診断」であるが、文字通りに行うのは時間と工数の制約から不可能なことであり、これまで行われた海外での中小企業診断では、完璧な総合診断ではなく、主に経営方針・経営戦略を中心にして企業経営を調査、分析したが、これを「総合診断」と呼ぶ。

### (1) 経営方針の調査と分析

経営方針に関しては「経営者」、「経営倫理」、「経営戦略」、「経営組織」、「経営資源」、「経営計画」の各項目を調査する。診断実務補習テキストでは経営戦略の範疇だが、簡易診断と同じ範囲である。

#### ① 経営者 (図表 1-1-3-A-2 「経営者ヒアリング」で調査)

診断で最も重要な情報源は経営者である。経営理念、経営方針、経営ビジョン等は、経営者以外から聞き出すことは出来ないが、そのためには、診断者が良い「聞き手」でなければならない。経営者が診断員との会話に価値を認めるような話し方を工夫し、相手を苛立たせない。

一方、アセアン経営者は他の企業の経営者を兼ねていたり、親族に他の系列企業の経営を任せていることが多く、会社を混同して回答する場合もあるので、診断者側の事前の調査が必要である。

#### ② 経営倫理 (図表 1-1-3-A-2 で調査)

- 1) 日本における企業倫理と異なる場合があるので日本式を押し付けないよう注意する。
- 2) 日本人診断士はその国の政治に関しては素人なので、政治との癒着、外部団体との関係等については、深く立ち入らない方がよい。(1章3参照)
- 3) CS(顧客満足)、ES(従業員満足)等の意識を経営者が持っているのか要調査。持っていない場合にCS,ESの意味を、診断企業に例を取って説明する。
- 4) 製品安全の意識を確認する際に、その国のPL法等の有無を事前に調べること。
- 5) 診断対象企業のステークホルダーの種類を調べることは必要であるが、それらへの情報開示は現状を確認の上、経営者とよく相談する。
- 6) 環境保全に関し、アセアン企業は「地球環境保全」の段階には至っておらず、まだ、嘗て日本が辿った「公害防止」の段階であることが一般的なので、それを考慮し環境改善提案する。
- 7) 企業の社会性に関しては、国によって求めるものが異なるので、事前に良く調べること。

#### ③ 経営戦略 (図表 I-1-3 A-2 で調査)

経営戦略は、(現状よりは)将来の企業の姿を示すものである。アセアン中小企業で明確な経営戦略を描いているところは少ない。(経営者の頭の中にあるかも知れないが。)

- 1) 経営理念を明文化しているか確認する。(ISO導入企業は必ず類似のことを行っている)
- 2) 周りに魅力的な事業が多数登場するので、アセアン中小企業者は常に目移りしがちである。

自社のコア・コンピテンスを正確に把握しているか、また、それに基づくドメインを明確に自覚しているかを確認する。目移りは正しい情報が不足のためなので、正確な情報の入手方法を指導する必要がある。

3) 「自社のポジショニング分析」を企業と共に作成する。各種の座標軸の上で、自社及び自社製品（及び競合他社とその製品）のポジショニング分析を行う。

4) 自社のポジショニングを改善するための経営カイゼン努力を QCD それぞれの観点から検討するように指導する。外注先を含むアライアンスも一つの解かしれない。

このような正確な足元の現状分析を踏まえば、将来どのように企業を経営して行くかを経営者が描くことが比較的容易になってくる。

5) 経営戦略の一環として新市場進出を考える際に、アセアン中小企業が目を向けるのは輸出と地場の大企業である。アセアン諸国からの輸出にはマーケティングの4P (Products, Price, Place, Promotion) を全て網羅した活動が必要であり、新市場進出というよりは、新（製品）事業の立ち上げと同じくらいの努力が要る。良く経営者が理解するよう助言する。大企業向けにも外資系企業の場合は同様な問題がある。

6) 日系進出企業の場合、労働問題に戦略的にどう対応するかがある。

労働問題は、現在だけでなく、今後起こり得る労働争議等のリスクも考慮する必要がある。

信頼のおける現地人を労務担当者にする等、中国等で起こっている事態を参考にする。

#### ④ 経営組織（図表 I-1-3 の C で調査）

1) 会社としての定款があり、それに定められた会社の必要最低限の基本機能である株主総会、役員会が組織され、定期的に機能していること、各会議議事録が作成されているか確認する。

同族企業の場合、総会・役員会と、家族会議とが混同されていることが多いので要注意。

2) アセアン中小企業の場合、組織図を作成していない企業が多い。無い場合は経営者の目の前で、ヒアリングしながら組織図を例として作成して見せる。やりながら、経営者に組織の在り方を教える。

3) 重層構造の組織とフラット化し過ぎた組織との両極端な場合がある。それぞれの長所、短所を説明してその企業にとって最適な組織図を自ら考えてもらう。但し、常に人と絡めて組織を考えるので、簡単に作成できないことを認識し宿題にすることもある。

アセアン中小企業の場合、組織や、職制の概念が稀薄なケースが多く、この機会に説明することが多い。責任と権限の範囲の明確化という組織図の意義を理解してもらう。

組織を説明する中でホウ・レン・ソウの実践を説明する。

#### ⑤ 経営資源（図表 I-1-3 の D で調査・分析）

経営資源の人、モノ、お金、情報をどのように調達するかが、企業経営のポイントである。

1) アセアン企業の場合、特に調達難が言われるのは、「お金」である。現地金融機関の機能が

未発達のため、中小企業の資金調達は、親、兄弟、親戚からが中心である。

銀行の融資方針は、殆どの場合、担保主義である。

「お金」に関し、JICA 等海外 ODA Donner からの中小企業向け援助ローンがある。

用意した資金の円滑・適正な活用促進のため、借り手企業のローン申請手続き指導を診断士が行うケースもあるが、現地銀行経由（Two Step Loan）なので、必ずしも低利ではない。

- 2) 「人」は従来アセアン企業の場合、調達が容易と考えられてきた。しかし、「人」の中でも、高度な能力を要求される管理職人材、技術職人材に関しては調達難である。

また、作業員（技能職）についても、タイ、マレーシア等の比較先進国では、数年前までは工場の門に求人の張り紙をしておけば、常時求職者が集まってきたが、最近では、国内の労働者不足で、低賃金の周辺国から契約社員を定期・大量雇用する傾向になってきた。

人材育成の制度や、適切な人事政策について現状を確認し、改善が必要であれば提案する。

- 3) 「モノ」の内、原材料を海外調達に頼っている中小企業は供給の不安定性から安全在庫を持ちすぎる傾向がある。どの辺が適正なのか、データに基づいた分析を企業側と一緒にやる。原材料の供給ルートはヒアリングで調べることができるが、それが適正か否かの判断は、長年の付き合いもあろうし、部外者である診断士等では難しい。原材料調達先が問題だと企業側が感じていて、相談されれば、診断でも深く立ち入って調査するべきである。

「モノ」の内機械器具設備は、輸入品が多く、年代物の機械を動かしている例が多い。

診断士の経験を活かして適切な設備更新や、5 s を含む設備メンテナンス方法を指導する。

現地国内で製造された設備でない場合が多いので、設備納入業者を巻き込んだ、故障時への対処方法が確立しているかを確認し、してなければ適切な対処方法を提案する。

- 4) 「情報」は、アセアン企業の場合、殆どインターネットからである。

紙ベースの情報は日本に比べると遥かに少ない。業務上必要な書籍、新聞等へのアクセスは殆ど不可能である。街に書店はあるが、専門書はほとんどない。

Web の情報は、現地語のものが主体になるが、元は外国文献である。分野によっては現地語訳されていない情報が多く、原語に頼ることになる。原語は英語が大半であるが、中小企業の社員で英語を理解できる人は限られている。

情報入手の定型化された方法を企業内で、或いは各種の支援機関を利用して、確立するような指導が求められる。JETRO ホーチミンはある程度やっている。

#### ⑥ 経営計画（図表 I-1-2 の A-2 で調査）

アセアン中小企業で、経営計画を作成しているところは現在でも少ない。

- 1) ない場合は、計画作成の意義を説明し、作成方法を指導する。

計画は、作成するだけでは意味がなく、実績と対比して、差異を分析し差の極小化を進める所謂、PDCA サイクルを回すように指導する。

2) 計画策定に必要な将来予測を科学的に行うため、データの採取方法を指導する。

(2) 助言・支援

1-2-(4) 診断の基本ステップ (図表 1-1-3) の5) を参照。

(3) 総合診断における診断スキル

① 情報収集段階

1) ヒアリング／アンケート：

経営者ヒアリングが、会社の性格を知るうえで最も重要である。

「経営理念」、「経営方針」等を聞き出す際に、これらを英語（或いは現地語）でどのように表現するのか、適切な訳語を通訳と相談してあらかじめ決めておく。従業員対面アンケートは収集が即調査なので調査の実行行為に従業員が影響されないよう、要注意。

2) 財務データ：診断には貸借対照表、損益計算書が必須であり、企業側も割合提出しやすいが、次に必要な原価計算書は提出に抵抗がある。多分、自社で作成していない、或いは作成していても、外部に出せるように整理されていないため。

3) 現場観察：5sの状態等は現場を見ればある程度わかることであるが、生産管理診断においては更に専門的な観察を行う。1次観察、2次観察と2回に分けるとよい。

② 調査・分析段階

1) ヒアリング・アンケート調査：

ヒアリングの結果を、項目毎にまとめる。アンケートは企業のステークホルダーが企業を見る見方を知るために行う。ステークホルダーの内、顧客 (CS) に対し診断士がアンケート調査を行うのは商売に影響することもあり企業側が歓迎しないことが多く原則避けるべきである。従業員 (ES) アンケートはモラルサベイとして行った実績がある。タイでは現在も現地診断士に多用されている。

2) 財務データ分析：各種比率計算等、2章 3 ④の財務管理診断で詳しく説明する。

3) SWOT 分析：

担当の診断士 (一人でも複数でも) が行う場合と、企業側メンバーを診断チームに含め、それらの意見も含めて行う場合もある。

③ まとめと総合調整の段階

総合調整 (全体最適調整) はI章、2、(4) の診断の基本ステップ3) を参照。

1) 課題抽出：Cross SWOT\*7の活用で、未来志向の課題を抽出することも考えられる。

2) 支援：海外診断における支援の質と量は当該診断事業に与えられた期間、診断メンバー、企業側の姿勢等で決まる。

#### (4) 総合診断の事例分析〈OJT 診断〉

以下、タイ等における中小企業診断士育成プロジェクトでの日本国公的資金支援の中小企業総合診断（OJT 診断）を概説する。

- ① 実施時期：タイ（1999～2004年、その後、断片的に継続し、2010年再教育）  
インドネシア（2000～2008年、断続的）、マレーシア（2006年～2010年、断続的）
- ② 診断実施者：当該国の中小企業診断士候補及び中小企業カウンセラー候補
- ③ 診断指導者：日本人派遣専門家（中小企業診断士）
- ④ 診断対象企業：現地の中小企業（主に現地資本）
- ⑤ 診断事業主催者：JICA 及び JODC
- ⑥ 現地側カウンターパート：（しっかりした組織が必要）  
タイ＝対日技術振興協会（TPA）、インドネシア＝（工業省）  
マレーシア＝中小企業振興公社（SMIDEC）

#### ⑦ OJT 総合診断の前提：事前教育（座学）

総合診断を実施するに当たり、そのための事前教育として、生産管理、販売管理、労務管理、財務管理等、基礎科目の学習と、企業診断実施に関する基礎的な方法論（I部1章参照）や現場での注意事項等を指導してから現場実習に入ることが必要。

タイの場合は、事前座学を現地講師に、インドネシア、マレーシアは日本人診断士に依存した。そのため、受講生のレベル調査のための軽度の事前テスト実施も必要である。

（マレーシアの場合実施）

#### ⑧ OJT 総合診断の狙い：

「診断」というものを研修生に実習で体得させること。診断の形は一般的な総合診断から入った。

往々にして誤解があるが、この場合の OJT（On the Job Training）の Job は診断業務のことであり、診断先企業の業務のことではないので要注意。

#### ⑨ OJT 総合診断の評価：

- 1) 研修生にとって、中小企業ではあるが企業全体の姿を自分達で把握することが出来、期待以上の成果が得られ、診断の方法論に興味と信頼を抱くようになった。（タイの場合）
- 2) 診断対象の企業にとっては、OJT 診断を実施した当初の頃は、外国人が中小企業である自社の工場を訪れること自体が社員への刺激になり、また、経営診断により自社の健康状態が判定できるので経営陣にも大きなインパクトを与えた。最初、

提供を拒んでいた財務諸表も、診断の効果が理解されるにつれ、自ら進んで提出するようになった。(タイの場合)

⑩ OJT 総合診断の限界：

- 1) インプット情報は主に財務データ、経営者ヒアリング、現場観察であり、分析方法は財務比率分析と SWOT 分析が主体で、調査分析時間も限られていたので、アウトプットの分析結果も表面的にならざるを得ない。ここまでの診断で満足する企業はタイ等域内比較先進国では最近少なくなっている。この事態の示す課題は、以下である。

ア、それらの国で今後どのような診断手法を指導するか。カイゼン活動等へ展開？  
イ、現行の総合診断手法が活用可能な国はどこか。そこでの診断指導法は？

- 2) OJT 診断を日本人専門家が常時行うのは効率的ではないため、現地の企業診断員を育てる TOT を志向した。(特にインドネシアの場合、後にタイも)
- 3) ここ数年における、タイ等での経営診断では最終的な提言に関する具体的な支援を期待する声がある。総合診断では、最終的に個別、具体的支援方策について、立入っていない。常時現地に在住している現地人の専門家に期待することになる。

ただし、現地診断士には、支援を行うだけの力量が備わっていない。

- 4) 企業から求められる個別具体的支援には、今後の事業展開に関するものが多く、「他事業分野への進出」等自社の今後の経営戦略について意見を求められる。診断士の経営戦略策定への関与については、1章 1. 経営診断(2)④で述べたような制約があるので注意せねばならない。その制約が完全にクリアされた状態であるならば、診断士というコンサルタントとして何らかの意見を述べることは当然である。

特に途上国の場合、新事業分野への進出というテーマが多いことは注目に値する。

成長段階の国においては、経済全体の期待成長率が高いので、企業の周囲に、今後伸びそうな魅力的事業が沢山あり、企業家として目移りするのは止むを得ない。この事情をよく踏まえた上で、考えられるリスクを分析し、現状維持を含む最もリスクの少ない選択肢が、勧められるベースラインである。それ以上の判断は経営者の決定事項である。

### 3. 分野別診断の注意点

#### (1) 生産管理診断

アセアン諸国において、中小企業診断士が活躍できる場として、第2章1に示すように多くのケースが考えられる。中小企業診断士が、実際にアセアン諸国に関与する形態は大別して(1)公的な資金によるもの、又は、(2)プライベートな活動によるボランティア的なもの、の二つとなる。

対象とする企業は、①日系中小企業、②ローカル（現地）企業、③その他（現地企業と日本企業以外の海外企業と合併）の三つに分類される。ここでは、主に②ローカル（現地）企業への診断を念頭に置きながら生産管理診断を進める場合の留意点について述べることとする。

最後に、日本人中小企業診断士が、現地の診断士を養成する際に実施する「OJT 支援の進め方」について簡単に記述する。

#### ① アセアン諸国中小企業の特徴

アセアン諸国の企業もその発展度合いによって次の三つに分類されアプローチも異なってくる。

A 群：マレーシア、タイ

B 群：インドネシア、ベトナム、フィリピン、

C 群：カンボジア、ラオス、ミャンマー

しかしながら、日本の企業と比較した場合、アセアン諸国において共通するものがあり、概ね下記のことあげられる。

##### 1) 人件費が低い。

新しい設備や機器は高価なためにこれらを購入するよりも人海戦術で対応する方が安くつくために優先される。設備機械の近代化が遅れ自動化が進展しない。

但し、アセアン諸国の間でもここ10年間で人件費はさらに大きな格差が生じていて、A群においては日本と比較すると人件費など労働コストの差が小さくなってはいるが、日本国内での円高傾向が続いているために、依然として海外への移転など今までと同様な流れが続いている。

##### 2) 急激に大きくなる企業が多い。

短期間に個人企業から数百人の中堅企業や大企業になるケースをよく見かける。このために、管理面での体制が整備されていなかったり、特にマネージャークラスの間層の人材が育っていない企業が多い。制度上は中堅・大企業に属していても、中小企業と同じような課題を抱えている企業が多い。

##### 3) ファミリー 意識が強い。

上記2)のように中堅企業になっているにも関わらず、経営者には公的であるとの意識がなく私

物化している。当然のことながら経営陣は親兄弟や親戚で固めていて、従業員との間には大きな壁があり、内外に対してオープンではない。この為に一般従業員の企業への帰属意識は育たない。

4) 独創性がなく、閉鎖的である。

開発力や独自技術に乏しく、オリジナルな製品を持っていない。海外企業の製品の真似をすることや下請けとなるケースが多い。刺激が少なく競争に遅れる懸念がある。

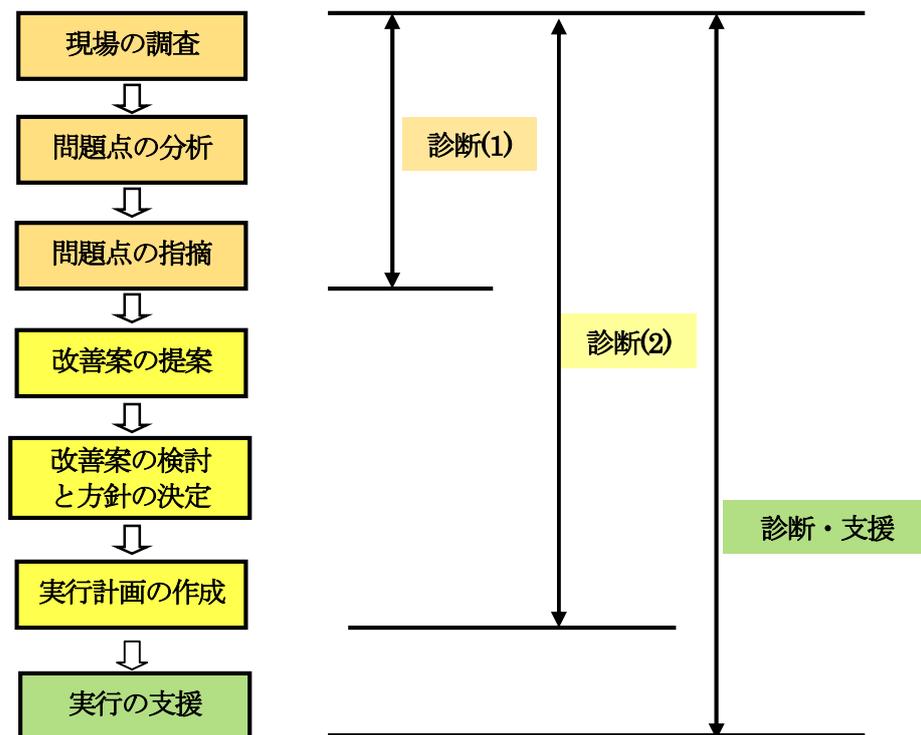
5) 財務諸表は外部専門家に任せ切りである。

自社で管理できないために、資金の流れがつかめず、コストダウンの基礎が把握出来ず、コスト意識が希薄である。二重帳簿や三重帳簿が通常のケースで、最初から真の財務諸表を外部に見せる事はほとんどない。

## ② 診断と支援（指導）について

生産管理診断の「診断と支援」を実施する場合のオーソドックスなプロセス（手順）は図表 2-3-1 の通りである。

図表 2-3-1 生産管理の診断・支援プロセス



日本から中小企業診断士がアセアン諸国へ出かけて行き、診断・支援の結果に対して現地企業からの評価を得て、認めて貰いそれなりの対価を受け取るためには、単なる診断業務のみでは現地企業は納得しない。日本における当初の診断士制度が国の補助金制度と結びついていたために、公的診断であり診断業務を教えることが主であった。すなわち、図表 2-3-1 の「診断(1)」である。タイ

における「中小企業診断士養成プロジェクト」もその内容は「診断(1)」であり、タイの診断士も日本と同様に工業省からの委託業務がメインとなっている。タイにおいても限られた数少ない診断士のみが公的診断を実施している。

今後、日本人の中小企業診断士が国際診断士としてアセアン諸国などで活躍するためには、少なくとも図表 2-3-1 における「診断(2)」の業務をこなすことが出来なければ、対象国の診断士を育成することが出来ない。今後は、「診断・支援(指導)」までを実施した上で、OJTなどで対象企業に対し具体的な成果をあげることが重要である。

### ③ 生産管理診断の着眼点

アセアン諸国における生産の現場で起こっている「問題点(課題)」は、日本の中小企業での「課題」と基本的には同じであるが、その「課題」に対して企業側や従業員の見方・考え方が異なる場合が多く、注意が必要である。

1) IE ツールについて：生産現場では、IE(インダストリアル・エンジニアリング)の基本的なツールで工場内を観察すると多くの課題をピックアップすることが出来る。アセアン諸国内での発展レベルの差は大きいですが、基礎となる問題点は共通である。

特に、次の IE ツールを使いこなすことによって具体的な改善を提案することが出来る。

a. 工程分析、b. 動作研究、c. 時間研究、d. ライン・バランス、e. レイアウト、f. ワークサンプリング

2) 在庫等：工場内の仕掛り在庫をはじめ、倉庫にはたくさんの材料や出荷待ちの製品が溢れている。大抵は、処分するのが勿体ない、急な注文に対応するため、等の答えが返って来てなぜ在庫削減を実施する必要があるかについて、なかなか理解出来ない様である。

同様に、全く使われていないか、又は、年に数時間しか使用されない機械設備や機器類を、せっかく手に入れた財産だからとの考えから、処分されないまま工場内に転がっていることが多い。

特に初代経営者は、この考えが強く説得するのが困難であるが、そのような場合には子供である若手後継者を教育するのも一法である。

3) 人の動き：工場に入ってまず気が付くことは、工場内をブラブラと多くの人が動き回っている事である。計測器や治工具を探す、材料や製品を運搬する、水を飲みに行く、中にはライン・バランスが悪く製品が流れて来ないので遊んでいる、等の理由で人が歩きまわっている。これらのムダな動きを「7つのムダ」を中心に、ひとつずつ追及することにより多くの課題が明らかになって来る。

4) QC 部門について：タイなどでは殆どの人が、QC とは品質管理部門のことではなく、検査部門のことと考えている。そもそも品質管理部門が何をやる部門であるかを理解していない。検査部門に多くの人員を配置していて、検査と同時に不良品が基準内に収まるように手直しをしている。

「品質は工程で作り込む」との言葉を知っている人は多いが、その真の意味を理解している人は殆どいない。手直しを兼ねた検査部門は必要不可欠の工程であり、価値を生み出していないことに気が付いている人は少ない。そのため人員を減らす必要があることを理解していない。

5) 記録類(Data) の収集：不良等の記録類を取っていない企業や不良の定義すら出来ていない企業もあるが、多くの企業では記録を取っているが、データを取ることが目的となっている。又、記録をもとにQC7つ道具を使って分析しているが、その分析をすること、例えばパレート図を作成することが最終目的となっていて、その後は何をすべきかまでは分かっていない。すなわち、P-D-C-Aの言葉はよく知っているが、分析した結果をサイクルとして回し、KAIZENに結びつけなければ何の意味もないということに気がついていない。

6) 残業時間(Over-time)：過去の日本の企業がそうであったと同様に残業時間は賃金の一部である。従業員にとっては残業時間が多い企業が良い企業であり、経営者も当然残業時間による賃金はコストの中に織り込み済みであることが多い。従って、人件費が高い日本と同じように残業時間削減を問題とすることは注意して対応する必要がある。

7) 小集団(Group activity) 的な考え方：欧米諸国と同じように、Top Downの企業がほとんどであり、日本の品質管理の基本である5SやQCサークル活動などの小集団的な考え方や全員参加等のBottom up 的な考え方にはほとんど馴染みがない。特に、“全員”の参加が基本であるTQM(Total Quality Management)やTPM(Total Productive Maintenance)のことについては、Total(全員参加)と言う最も基本的な意味を教えることから始めなければならない。全員参加の活動が出来るようになって始めてTQMやTPMの活動が効果をあげることになる。

#### ④ 診断の進め方

生産管理診断を進めて行くには、まず、実際に生産活動が行われている工場に出向き、工場診断を実施することが第一歩である。多くの企業では、「課題」が多岐にわたり、又、企業側が訴える問題も人によって異なっていたりする。医師が問診を経て患者の話をじっくりと聞いた上で血液検査などの客観的な数値から判断して行くのと同様、工場の実態を冷静に診断し、データの収集や分析から真の原因を探し出し、優先順位を決めること、又、その結果に対し適切な方向を見出し、具体的に“実行可能な改善案”を提示することが重要である。

工場診断ではまず現状を観察し、企業の実態を客観的に診断する。この結果に基づいて適切・効果的に対応して行く必要があり、問題点を企業側へ説明し企業側を巻き込んでの改善活動を実施することが肝要である。このためには出来るだけ客観的なデータを収集し、問題点を特定することが最低限必要である。その為に次のような現状調査を行う。

\*簡易・工場診断評価

\*品質に対するアンケート

\*5S チェックリスト

1) 簡易・工場診断調査

a. 工場診断のポイントは、その手法が簡便であること。

(i) 現状の問題点を公正・客観的に把握すること。

(ii) 診断内容が明快で、誰でも参加できること。

(iii) 診断方法が単純で短時間に出来ること。

b. 診断項目の体系化は次の4分野とする。

(i) 工場管理の基礎が出来ているか？

(ii) 人材面で活性化が図られているか？

(iii) 生産に対して間接支援が有機的に機能しているか？

(iv) 技術的な改善が実行されているか？

c. 工場診断を評価する際の基準

図表 2-3-2 に評価基準(例)を示す。

図表 2-3-2 工場診断の評価基準(例)

業務実施段階	業務の実施内容	評価点数
第一段階	初期・入門レベル	1
第二段階	実施はされているが、不十分なレベル	2
第三段階	今後とも存続して行くために最低限のレベル	3
第四段階	効果的であるが、まだ改善の余地があるレベル	4
第五段階	実現できる最高のレベル	5

図表 2-3-3 に工場評価する場合の診断項目と評価点数(例)を示す。

図表 2-3-3 評価体系と評価点数表 (例)

分野別	診断項目	評価点数				
		5	4	3	2	1
工場管理の基礎	不良の基準が明確になっているか。					
	QC 7つ道具が活用されているか。					
	原価が把握されているか。					
	生産管理システムが出来ているか。					
	生産計画が運用されているか。					
人材の活性化	教育・訓練のシステムが出来ているか。					
	グループ等小集団活動が実施されているか。					
	組織や職務が明確になっているか。					
	表彰制度があるか。					
	職場の安全基準が出来ているか。					
間接支援の程度	工場レイアウトは適切か。					
	設備等の保全体制が確立されているか					
	帳票の流れは適切か。					

	作業標準書は整備されているか。					
	見える化は進んでいるか。					
改善活動の進展度	ムリな作業がないか。					
	ムダな作業はないか。					
	3S(整理、整頓、清掃)が出来ているか					
	提案制度が確立されているか					
	改善活動が実施されているか。					
合 計						/100

## 2) 品質に対するアンケート

作業員の品質に関する意識の程度を調査し、品質問題に対して人材面、設備面などの点から総合的に判断するための材料とする。

図表 2-3-4 に品質に関するアンケート(例)を示す。

図表 2-3-4 品質に関するアンケート(例)

No.	質 問 事 項	回 答	
		はい	いいえ
1.	あなたは不良品の判定基準を知っていますか？		
2.	良品と不良品の区別が出来ますか？		
3.	会社の品質のチェック項目を知っていますか。		
4.	上司から品質を維持する作業ポイント、留意点の指示がありますか。		
5.	不良を出さない方法を考えたことがありますか。		
6.	不良品を出さないための提案を出したことがありますか。		
7.	毎月どの位の不良品を出しているか知っていますか。		
8.	不良品がどの位会社に損害(金額)出しているか知っていますか。		
9.	整理、整頓、清掃に気をつけていますか。		
10.	不良品を出す原因について考えたことがありますか。		

アンケート表は、無記名で記入することとし、性別、年齢、学歴、勤続年数、職歴など及び自由意見欄を設ける。

## 3) 5S による点検

図表 2-3-5 に機械・金属製造業などの 5S 点検チェック表の例を示す。

図表 2-3-5 5S 点検チェック表 (例)

点 検 項 目		良い	普通	悪い	参考
整 理	1. 通路にもものがおかれていないか。				
	2. 不要品が放置されていないか。				
	3. 不要な梱包材が置かれていないか。				
	4. 作業場に軍手や布切れ等が放置されていないか。				
	5. 破損したパレットが置かれていないか。				
整 頓	6. 通路の区画表示は明確になっているか。				
	7. 治工具が所定の場所に置かれているか。				
	8. 書類や図面等が所定の場所に置かれているか。				
	9. 運搬具等が所定の場所に置かれているか。				
	10. 作業台や机の上はきれいになっているか				
	11. 棚の中は私物等がはいっていないか。				
	12. 棚の表示ははっきりしているか。				
清 掃	13. 床、通路にゴミが落ちていないか。				
	14. 等の周辺がきれいに掃除されているか。				
	15. ごみ入れが溢れていないか。				
	16. 掃除用具は所定場所に置かれているか。				
清 潔	17. 床がきれいにされているか。				
	18. 置き場や棚が綺麗にされているか				
躰	19. 挨拶がきちんとされているか。				
	20. 名札や服装は決められたものを着用しているか。				
合 計					

⑤ 主要な課題と対応の仕方

アセアン諸国の中小製造業における主要な課題は共通している。まず、これらの課題に優先的に対処して行けば殆どの課題に対応出来る。

但し、タイの中小企業は10年前に中小企業診断士育成プログラムを通じて日本的経営や日本的品質管理が持ち込まれ、又、並行して欧米諸国からもいろいろなツールが輸入されている。それらの多くのツールを咀嚼して十分に理解した上で使いこなしていれば問題ないが、殆どの場合、消化不良のまま次々に新しいものを取り入れているために混乱を来している。ツールは基本となる項目が共通している場合が多いので、ひとつのツール、例えば、ISO9001 をしっかりと自分のものとした上で、他のツールは必要に応じて補うと言うやり方で効果的に活用することが出来る。

日本の中小企業診断士は、現地企業の実態に合わせて、いろいろなツールの交通整理をしながら基本のところに戻り、診断・支援を実施することが肝要である。

実際にアセアン諸国で診断・支援する場合に着目しなければならない具体的なテーマとしては、主に以下が挙げられる。

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| *5S 活動の導入           | *在庫削減             |
| *リードタイムの短縮          | *生産計画の策定          |
| *不良削減               | *TQM, ISO9001 の導入 |
| *QCC 活動及び KAIZEN 活動 | *原価低減             |

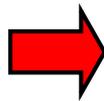
上記の課題について現状と対応について簡単に記す。

#### 1) 5S 活動の導入について

a. 5S 活動は、日本の文化そのものである。従って、これを理解させるには多くの時間と忍耐を必要とする。特に、ワーカークラスでは家庭における「躰け」等の習慣がない。

#### 安易に始めると

- ①うまくゆかない。
- ②失敗をする。
- ③大きなやけどを負う。



#### 覚悟をきめてじっくりと

- ①経営者の強力なリーダーシップが必要。
- ②全員が参加すること。
- ③性急に結果を出さない。
- ④粘り強く。ステップ・バイ・ステップで。

#### b. 5S 活動による成果

多くの場合は、第1ステップを目標にするケースが多いが、5S は日本式管理活動のベースになるものであり、第3ステップを達成しなければ5S 活動の成果が根付いたことにはならない。

**第1ステップ：職場環境の改善（見える化等）。**

**第2ステップ：リーダー、マネージャー等中間の人材育成。**

**第3ステップ：意識改革、企業体質の改善・改革。**

#### 2) 在庫削減について

##### a. 仕掛り在庫

ローカル企業では、なぜ仕掛り在庫を持つのが悪いことなのか理解していないケースが多い。又、日系企業と取引がある企業では、在庫が良くないことは分かっているがどのように在庫を削減すれば良いのか、適正在庫がどの位あれば良いか等の具体的に活動を起こすことが出来ない。企業の実情やレベルに応じて基本から教えて行く必要がある。

#### b. 材料、部品、製品在庫等

多くの場合、つぎのような基本的なことが出来ていない。

- (i) 棚卸が確実に実行されていない。又は、棚卸期間が長くて実態が把握されていない。
- (ii) 死蔵在庫や使う予定がない在庫をどのように処理するのか、ルールが決められていない。
- (iii) 経営者や責任者の理解が不足。
- (iv) 表示がない等の整理、整頓等の基本が出来ていないために、品名や数量がつかめていない。

基本的なルール作りから始め、実際に場所が広がる、探す時間が減る等の効果を体験させながら地道に指導して行くことが重要である。

#### 3) リードタイム短縮について

標準作業が決められていないケースを見かける。まず、作業を標準化し、作業時間を計測するところから始めなければならない。何が付加価値を生む作業で、何がムダな作業であるかをきちんと教えることからスタートする。

実際の作業を見ると、付加価値を生む作業（機械による加工時間等）よりもはるかに長い時間をかけ、機械のオペレーターが図面を見たり、材料を探すなどの付加価値を生まない作業を行っていることが多い。作業者は、付加価値を生まない作業を行っていることに気がついていない。

#### 4) 生産計画の策定

殆どの企業では標準時間が正しく策定されていない。かなり大雑把な生産計画しか持っていない。生産計画を立てられているが有名無実になっていて、工場長やリーダーが勝手にその日の都合によって製品を流したりする。又、特急品への対応は、どうする事も出来ないとの認識しかない。販売部門との会議では、販売部門からの一方的な情報伝達でしかなく、双方向的な意見交換を行い、少しでも良い方向へ持って行こうとの改善意欲等は感じられない。

#### 5) 不良削減について

まず基本的なことであるが、不良の定義、良品・不良品の基準が決まっていない場合がある。不良品のデータが取られていても、不良品とはその時の作業者が決めていたり、お客から言われたので不良品にしたり等がある。現状をかなり細かく調べて行かないと実態が分からない事がある。なぜ不良が減らないのかなどについても、表面的な調査だけでは分からないことがある。

又、不良率削減の具体的な数値目標が掲げられているが、単なるスローガンに終わっていて、一向に改善が進んでいないケースもある。不良のデータを収集し、パレート図や特性要因図などのQC7つ道具を使って分析はしているが、これらの図を作製することが最終目的になっていて、

不良を削減するための改善活動等が行われていなかったりする。

尚、このような実態は日系企業においても時折見かけられる。

#### 6) TQM/ISO9001 の導入について

国内においても同様であるが、TQM と ISO9001 の比較をして、どちらを導入した方が良いか等の議論や相談を受けることがあるが、基本的にはどちらのツールも企業が目指していることは変わらないと考える。企業が、これらのツールをきちんと使いこなし活用しているかどうかである。

TQM や ISO9001 が求めている事は、a. 顧客を意識し、b. 顧客満足が得られるような製品を作り出せるように、c. 全員が改善を重ねるように、d. マネジメントシステムを作り出すこと、であると考える。

タイ等では、ISO9001 を導入しているにも関わらず、さらに TQM を導入するためのセミナーへの参加やコンサルタントの活用等次々に新しいツールの導入に挑戦している企業を見かける。しかし、どのツールの活用も中途半端になっていて、工場長やマネージャー達は混乱を来しているし、その部下のリーダーや作業員達は何をどのようにしたら良いのか右往左往している。

#### 7) QCC 活動及び改善活動

QC サークル (QCC) 活動や KAIZEN 活動、5S 活動等の“小集団活動”は、アセアン諸国でも広く知られているが、この活動もやみくもに取り入れている事は上記 6) と同様であり、いたずらに混乱を招いている。小集団活動は数人でグループを作り、テーマを持って活動することが基本であるが、アセアン諸国の作業員達はこのような活動に慣れていないので、ステップを踏んで実施する事が重要である。

まず、小集団活動の基本である 5S 活動をしっかりと実施し自分のものにする事。5S 活動は、整理・整頓等とあらかじめテーマが決まっているので、QC 活動や改善活動などのように自分でテーマを見つける必要はない。リーダーを中心に全員が参加して成果を出す訓練を最初に体験する。その上で、次のステップである QCC 活動や KAIZEN 活動に進むべきと考える。アセアンの人達は、小集団でしかも全員が参加する活動と言うことの体験がないのである。この順序を守り、ステップを踏みながら進めて行くことが最も基本的なことである。

小集団活動では、5S や QCC 活動が出来るようになっても次のステップとして「どのように動機づけるか」が継続し根付かせるための大きな課題となる。このことをきちんと教えて行くことが診断士の大きな役割となる。アセアン諸国には馴染まない小集団活動を真に根付かせるためには地道な支援が最も重要なポイントとなる。

次に、改善活動における P-D-C-A の言葉は多くの人が良く知っている。しかしながら、実際にはどのように改善活動に結びつけたら良いかについてはほとんどの人が出来ない。“なぜ、なぜ”を繰り返し本当の原因を追究させることを実践させ、教えることから始めなければ単に言葉を知っていることだけで終わっている。

## 8) 原価低減について

アセアン諸国では原価低減が企業側からの課題として最初に提起されることは殆どない。不良削減やリードタイム短縮が課題として出されることは多いが、その事が原価低減に結びつくことの認識は少ない様である。

今後、中国等との競合の激化や人件費の高騰などによって、原価低減の活動が大きな課題としてクローズアップされてくると思われる。

## ⑥ 現地コンサルタント育成のためのOJT支援について(グループ指導の場合)

以下に、OJTを通して現地コンサルタント育成について簡単に述べる。多くの場合、5~6人を対象としたグループ指導が行われる。

### 1) OJTの目的

- a. OJTを通して診断・指導(支援)の実践的な能力を身につける。
- b. チームワーク作業を経験することでネットワークの形成と幅広い知識を習得する。

### 2) 効果的なOJTの実施とは

- a. 初めに必ず「診断企業」の経営者と面談し、企業が抱える課題や改善すべき内容について確認を行う。最初に経営者と面談していないケースが多い。
- b. 必要な情報・資料(以下情報等)は、経営者側及び従業員の双方から集める。多くの場合、経営者やマネージャーからの情報しか集めていない場合がある。

又、情報等は出来るだけ事実だけを自らの眼で確認する。経営者や従業員だけの話や情報等を鵜呑みにしないことが肝要である。

- c. 改善案は、可能な限り具体的な数値として表現し、又、金額に換算して出すように指導する。更に、レイアウト等による改善案も目に見える形にして提示する。
- d. リーダーには、チームの各メンバーに対して役割分担を決めさせる。リーダー教育も日本人診断士の大きな役割である。意識してチームリーダーを育てるように心がける。
- e. 訪問した日の始めと終わりに必ずMeetingを実施する。記録係を決めて議事録として残し、常にメンバー間の共有の情報として保有する。

## (2) マーケティング管理診断

日本企業で販売は営業とも呼ばれる。 営業とは将に会社の運営であるから、この業務の巧拙は企業の存亡を左右する。 一方、AMA によるマーケティングの最新定義は「顧客価値の創造」であるが、アセアン諸国企業の販売活動を診断する際に、それを顧客価値創造活動と捉えるのは、範囲が広すぎて必ずしも適切ではなく、ここでは、取りあえず販売管理診断と捉えて基本的な販売の実態把握から始めるべきであろう。 但し、分析に当たっては古いAMA の定義に従い、4P（製品、価格、流通、販促）に分けて行うのが便利である。

アセアン諸国の中小企業マーケティング管理を診断するに当たり、マレーシア、タイ等の地域内先進諸国と、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー等の、地域内後発国に分けて分析するのが適切と判断される。

マーケティングは、経営戦略や経営計画と密接に結びついて具体的なマーケティング戦略や販売政策や販売計画へとブレークダウンされる。すなわち経営理念から始まり、販売戦略や製品戦略/計画、得意先や顧客管理、顧客情報の収集・分析へと P-D-C-A が回っていることが重要である。

マレーシア、タイ等は、販売面で特に後れている面が目立つことはないので、最初にこの両国をベースにして「マーケティング診断の進め方」を述べる。

ベトナム以下の比較後進国での販売管理は、④で記述する。

### ① アセアン諸国の市場及び中小企業の特徴

#### 1) 市場が未成熟

アセアン諸国などのマーケティング診断を実施する時に日本人の中小企業診断士が最も注意すべきことは、日本や欧米諸国のように市場が成熟してモノが余っている国と未成熟でモノが十分に行きわたっていない国々とのマーケティングの方法は入口のところで大きく異なることにまず着目しなければならないことである。車や電化製品、衣類などの市場調査や製品計画にしてもおのずからアプローチが異なってくる訳でその後の展開も注意が肝要である。

#### 2) 企業の態様

急激に発展する企業がある一方で、伝統型産業が多いことも考慮に入れておく必要がある。一方で、欧米の教育を受けた若者が起業する例も多くなっており、これらの企業は IT 技術を駆使して最初から近代的な経営を目指している例も多くなっている。

更には、伝統型産業が急激に発展しその国を代表する企業になるケースがあったり、そのまま旧態依然としたままの企業も多く存在する。

日本や欧米との関連がある裾野産業や合弁企業など様々な態様の企業が入り乱れていることを常に考えておくことが重要である。

### 3) 国の立地による影響

特にタイで見られるように、道路網の整備により周辺国との交流が密接になり結びつきを強くしている国々とインドネシアやフィリピンのように海に囲まれ独立した市場を形成している国々とは、ロジスティックを含めたそれぞれの特色を加味しながらの市場を考慮しなければならない。

また、今後はベトナム、カンボジア、ラオス(CLV)とタイ、ミャンマーは中国からの影響が益々強くなってくる。安価で大量の製品や農産物が流入して来た時にどのように対応して行くかは大きな問題点であり、マーケティング診断を進めて行く際の留意すべき点である。

## ② マーケティング管理診断の基本的進め方

- 1) 経営者ヒアリングで販売管理の「理念、方針」を確認する。
- 2) 販売活動のパフォーマンスとシステムを販売担当の責任者にヒアリングする。
- 3) 4Pのそれぞれについて、責任者又は担当者からヒアリング調査する。
- 4) 現状を整理し、問題個所を指摘する。(SWOT分析等を活用)
- 5) 企業の販売面での課題を抽出する。
- 6) 課題解決の方向性を提案し、助言する。

## ③ アセアン先進諸国のマーケティング管理

### 1) 販売活動のパフォーマンスとシステム

- a. 品種別、客先別販売高(売上高)過去3年間の推移
  - ・特に売上げが伸びている品種、客先：原因の確認
  - ・特に売上げが減っている品種、客先：原因の確認(と対策の検討)
- b. 品種、各先別の限界利益を算出
  - ・儲からない品種、客先の抽出と原因の追究
- c. 販売・営業の組織(本社内と販売店等)
  - ・販売部門の組織の現状
  - ・組織別の人員の調査
  - ・人員の適正性の確認
  - ・組織配置の適切性確認
  - ・販売員の動きは適切か(SFAは活用しているか)

### 2) 販売方針と販売計画

- a. 当社の販売競争上のポジショニング分析を行う。⇒経営者販売方針の確認

例 1) 横軸：品質 縦軸：価格

例2) 横軸：価格 縦軸：納期（サービス度）

- b. 販売計画をチェック⇒ 予算実績対比を行っているか。
  - c. 販売計画に経営者ヒアリングで確認した販売の理念が反映されているか。
  - 3) 顧客満足の徹底
    - a. 顧客アンケートの実施状況確認
    - b. 個客満足に向けた企業の活動
  - 4) 個別の現状調査
    - a. 製造・販売している製品
      - ・品質、ブランド、向け先等の特徴、製品ライン（製品の系統）の特徴
      - ・新製品開発は行っているか。開発の体制はあるか。無い場合の外部機能利用体制は？
    - b. 価格
      - ・価格政策はあるか。（値引きキャンペーン等）
    - c. 販売先
      - ・チャンネルは何か。その安定性とパフォーマンスの適時チェックは？
      - ・マーケットは、（誰に売っているのか＝顧客リスト⇒CRMはやっているか？）、
    - d. 販売促進活動
      - どのようなセールス・キャンペーンを実施しているか。
      - 広告宣伝の費用・効果についての評価は行っているか。
    - e. アフターサービスの現状
      - CRMで顧客に定期的にダイレクトメールは出しているか。
      - 修理体制は地域別、品種別に十分か。
  - 6) ロジスティックス活動
    - a. 製品物流の方針
      - ・置場渡しか、配達か。配達は無料か、有料か。配達は評価されるか。
      - ・配達の場合、最適配送ルートを組み立てているか。
      - ・配達便は、自社保有車か、庸車か
      - ・それぞれのコスト比較、メリット比較をしているか。
    - b. 原材料引取り物流
      - ・自社保有車か、庸車か。
      - ・ミルクラン方式が有利か。
- ④ アセアン域内後発国の主要な課題と対応の仕方
- 1) 販売方針と販売計画

マーケティング活動の基本となる販売方針や販売計画が曖昧なことが多く、また存在していても、形式的には整っているが、管理に耐える内容は少ないことが多い。

企業実態と経営レベルに応じて、SWOT 分析、PPM 分析、自社の市場シェアと競争的地位の分析等の基本的な分析を行う必要がある。さらに、内部の具体的なマーケティング情報としての商品、顧客、エリア、営業部門別・担当者別などの販売実績（売上高、粗利益額、粗利率）の分析に基づき、経営戦略からマーケティング戦略まで具体化するステップと手法を基本とした支援指導を行う。次に、具体的な経営計画とこれを軸にした販売計画までの指導・支援を行う。

## 2) 人材育成と組織化

マーケティングの専門知識と手法に長けた人材、経験豊富な人材が不足している。

マーケティングの重要性は一般的に認識されているので、一定規模以上の企業にあつては、組織内に担当部門、担当者を配置している。しかし、特に人材面の課題は大きい。

診断の際には、マーケティング活動における人的資源に注目し、ヒアリング、収集資料等を通じたマーケティング知識とスキルを評価する必要がある。

対応策としては、マーケティング力強化のために下記を実施する。

- a. マーケティング能力と経験に富んだ有能な人材の確保。
- b. Job Assignment、OJT・Off JT などを通じた計画的な人材育成。
- c. マーケティング担当部門及び担当者の役割を明確にする。

## 3) 情報インフラ

企業自体による市場調査や各種マーケティング活動に関する情報収集の方法、データベース化などが組織的に行われていないことが多い。これが結果的には、マーケティング戦略を構築するための企業内情報インフラの脆弱性に繋がっている。

下記の内部的な情報に着眼して調査分析し、問題提起することが基本である。

- a. 各種アンケート調査・消費者モニターの実施状況、
- b. クレーム情報の系統的収集、得意先との商談又は日報等によるニーズ把握と社内活用状況。
- c. 商品別・顧客別・エリア別等販売実績データの加工・蓄積・活用状況など

対応策としては、企業内外のマーケティング情報を系統的に収集し、マーケティング活動管理に貢献できる MIS (Marketing Information System) を確立することが求められる。

さらに、外部環境情報として、PEST (Political, Economy, Social, Technology) といったカテゴリーの中から、企業に必要な Key Word を設定して、系統的に情報を収集させることも不可欠である。

なお、IT 化でデータベース・マーケティングを推進することはマーケティング活動管理を支援し、マーケティング戦略を強化するツールとして今後の重要な課題である。パソコン等を含む企業内データ・情報の一元的管理を目指して、基礎的なデータ処理が出来るデータ整備と業務フロ

一を確立し、企業内物流管理のシステムを構築することも重要である。

#### 4) 製品開発計画

製品に対する企業固有の考え方を明確にしない中での製品計画、製品開発計画が多い。急速に変化する市場ニーズにマッチした企業独自の製品コンセプトを明確にした製品開発は市場競争が激化する中でますます重要な課題である。

成長市場のアセアン諸国にあって、中小企業の多くが急成長の波に乗って、成長してきた企業が多い。特に製造業にあっては、製品計画、製品開発方針を明確に持たず、自らの製品開発のための組織体、試験室等の設備も整えない中でモノづくりを行っている傾向が強い。

診断に当たっては、企業の経営理念、製品開発方針と製品コンセプト、製品ミックス、さらに製品開発担当者と開発プロセス、設備状況等に着眼する必要がある。

対応策として、各種市場調査、製品追跡調査などを通じた市場のニーズ、さらに、企業がターゲットとする市場を明確にし、企業独自のコンセプトで製品づくりを目指す。特に急速な発展途上にある国にあっては、経営諸資源の不足から、模倣的な製品づくりは止むを得ない状況にある。しかし、将来を見据えた企業固有の製品づくり、製品のブランド化を目指す製品開発は企業の自立的発展を維持する上で不可欠である。

また、近年はエコ・安全・省資源の高まりが市場のグローバル化の中で、これらの要素を製品コンセプトに取り入れた製品づくりは取組むべき基本的課題でもある。

#### 5) 価格の設定

価格設定は市場価格追随型、コストプラス型が主流で、価格設定に対する方針・戦略がみられない。企業独自のコンセプトと独自の特徴・差別化が少ないことに起因するので、製品開発政策を考慮した総合的な政策が必要である。また、消費財であれ、産業用財であれ、顧客に対するビフォア・サービス、アフターサービスを含めたトータル・サービスで製品の価格を決定づける傾向も高まっているので、顧客満足に対する企業としての基準作りに踏み込む助言も不可欠である。

#### 6) 販売促進

“市場・顧客を攻める”という販売促進策への意識と知識は総じて比較的低く、また、販売組織の重要性への認識も低い。従って、得意先、顧客に対する管理と販売促進策も一般的に脆弱と云える。販売促進を組織的に推進する意識の変革、組織力の強化への対応が求められる。

以下、より具体的に問題点と対応策を述べることとする。

a. 一部の大手企業、または有力中小企業は、TVほかのメディアを使ったプル戦略で広告を実施している例は少なくない。しかし、プッシュ、プル戦略のミックス、人的、非人的販売促進策、パブリシティなどを総合的に考慮した販売促進を実施している例は少ない。総合的な販促ミックス戦略の問題点を洗い出し、企業の経営者、従業員に基本的な知識と企業実態に応じた具体策に関

する知識の付与と意識改革が基本となる。

b. 「組織」の持つ意義と「人材」との関係についての認識が希薄である。「ヒト」＝「組織」との誤解が根底にある。マーケティング戦略に合致した販売組織とその機能・役割を明文化し、販売方針・目標を推進できる組織づくりの確立が肝要である。

c. 販売員のセールス活動管理も同様に脆弱である。対応策として、販売目標管理をふまえた具体的な行動計画を作成し、販売員のセールス活動管理まで具体化する。

販売員毎に、期間別、得意先別、商品先別、エリア別などに販売方針・目標をブレイクダウンすること。又、マネージャーをトップとし目標、情報の共有化とコミュニケーションを図る定期的な会議などによって組織営業への脱皮を図ることが肝要である。

#### 7) 販売チャネル

a. 市場経由または製造元直接販売などの伝統的流通形態の名残とインターネット活用での直接販売など、新旧のチャネル形態が混在し、チャネル戦略の格差による競争格差が拡大しつつある。

アセアンの新興国では、流通の川中機能を果たす卸売業が社会経済的な機能を果たせないまま今日に至っているため、製造業者からの直販、各地に散在する伝統的なモーニング・マーケットが製造業者、卸売業者、現地の小売業者と消費者を繋ぐチャネルとして未だに一定規模の流通市場を形成している。

現地企業が外国企業に対抗するためには、販売チャネルのマーケティング戦略上の意義と重要性を強く認識することが喫緊の基本的な課題である。

中小企業診断士も現地固有の流通形態の実態を正しく理解・把握して指導支援を行うことが重要である。

b. 発展途上のアセアン地域では業界内でのチャネルキャプテンが確立していないことが多いので、企業の積極的なチャネル政策の確立が競争戦略上の大きな課題である。

現地企業では、川上のメーカーは、「来るもの拒まず」で、開放型チャネル政策を採用していることが多い。

ボーダレス化で市場での競争が激しくなる中で、企業の理念、販売方針、目標を理解し合い、協力し合うチャネル構成員との関係づくり、すなわち「固有の販売チャネル」を形成し、製品差別化と併せたチャネルの差別化を図ることが重要である。

将来のチャネルキャプテンは、製造業者、大部分を占める地方問屋的な卸売業（多くは運送機能を担った物流業者）、多店舗化を進める小売業のいずれかであるが、インフラの整備が急速に進む中で、最も成長が期待されるのは中間流通機能と想定される。

一方、川上の製造業者、川下の小売業者にとっては、川中流通機能を担う卸売業者を支援・育成して自社に有利なチャネルを形成することも選択肢のひとつである。具体的には、中間流通機能を担う卸売業者を資金的、人的支援を通して、地方問屋的な卸売業の合併等を支援し、企業規

模、取扱量を拡大、効率的なロジスティックス機能を強化させることである。

販売チャネル診断に当たっては、ライバル企業、伝統的なマーケティングチャネル戦略の特性を見極めた上で、具体的なチャネル戦略の構築を支援指導することが必要である。

#### 8) 顧客管理

計画的に「得意先・顧客を管理」して「囲み込む」との認識と施策は比較的希薄である。流通の急速な変化の中で、依然として旧来からの商習慣、すなわち購買者（得意先、消費者）が必要に応じて購買に来るとの伝統、いわば「守り」の姿勢となっている。

競争が激しくなる中で、新規市場、新規顧客の開拓は必須である。得意先、顧客管理の重要性を認識させ、具体的な管理フォーマットを例示するとともに、得意先管理・顧客管理を通しての個別の戦略の作成、日報、購買履歴等の必要な情報収集と対応策まで踏み込んだ指導支援が望まれる。

#### 9) ロジスティックス

物流環境が激変する中で、現地企業の現代的ロジスティックスへの取り組みは遅れており、対応が急がれる。

特にインドシナ半島における道路インフラの整備は近年目ざましく、物流環境は一変しつつある。具体的には、中国の南進化を目指す南北回廊ほかの道路網が着々と進み、日本政府支援による東西回廊ほかの道路網と相俟って縦横に繋がりがつつある。

現地企業自体の物流、ロジスティックに対する認識と取り組みは総じて遅れており、「システムという見えざる武器」での競争力格差が拡大傾向にある。具体的な調査分析、事例等をふまえて、現地企業の経営者に発想の転換と物流管理、さらにロジスティックスへの対応を促す必要がある。

具体的な問題点と対応策について、以下簡潔に述べる。

a. 「物流」「ロジスティックス」に関する認識、知識は希薄。物流コスト管理は殆ど行われていない。企業内で物流・ロジスティックスに関する啓蒙を進めることが、基本的な取組むべき課題である。さらに、物流コストを把握して、物流管理とコスト削減への目標、指針作りを行うことは、具体的な物流への意識改革の第一歩である。

b. 倉庫機能、輸送機能、受注部門及び配送部門の各オペレーション機能などの各機能の連携が悪く、非効率が目立つ。長年の企業内の「当たり前」が気付きの障害となっている。

受注窓口と倉庫・配送部門との間で、物流管理の方針・目標の実現、データ・情報の共有化、コミュニケーションの活性化を図るなど、効率的物流の仕組みを作りを目指した環境づくりを行う。

c. 倉庫施設は老朽化、陳腐化しているため、労働環境は劣悪。保管、入出荷は人力に依存している中で、基本的な整理・整頓・清掃も徹底していない。結果的に、本来の製品保管機能と効率的な入出荷機能を困難にしている。

さらに、トラック、フォークリフト等の運搬設備も計画的な管理・メンテナンスが行われていないことから、故障等で不稼働率が高い。

まず、5 S活動を通して、庫内の作業環境づくりと作業効率化への意識改革を行う。投資を伴う倉庫建物・事務用施設、ベルトコンベア等の自動化設備、フォークリフト等庫内搬送機器類、トラック等輸送・配送用設備などのハード面については、将来的なロジスティックスを考慮して計画的な対応を図る。

d. 受注から配送までのITを中心とするデータ管理が立ち遅れ、計画的・効率的配送を困難にしている。特に、倉庫のオペレーションの事務管理におけるパソコン等IT活用が遅れている。

診断に当たっては、まずは「ヒト」と「オペレーション」のソフト面における改善策に優先度を置き、施設、設備等のハード面については、企業の投資計画を考慮した助言を行うよう配慮したい。

また、先進的日本企業の例のように、サプライチェーン・マネジメントのEDI (Electronic Data Interchange) まで踏み込むことは、一部の例外を除けば、やや実態にそぐわなくなる可能性があるので注意が必要である。

#### 10) 伝統型産業について

各国の伝統型産業は、消費者ニーズの変化、ライフスタイルの急速な変化の中で、衰退化傾向がみられる。その主たる要因は、伝統的デザイン、技術、さらに陳腐化施設と老朽化した設備などにあり、優秀な人材の確保難、離職率が高まっている。さらに問題となるポイントは、“伝統だから”との固定観念から時代、市場ニーズにマッチしたモノづくりへの進化を遂げていないことである。具体的には、アセアン諸国にみる繊維製品、木工製品、貴金属製品などである。

伝統的製品についても、市場の変化、ライフスタイル、さらに標的市場のニーズを考慮した今日的な新たな製品コンセプトを設定し、デザインの改良、設備更新と技術開発を行う。これらを実際に担う人材の育成にも注力する必要がある。

#### 11) アセアン地域内後発国でのマーケティング

ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアはいずれも旧ソ連崩壊後の1995年以降にアセアンに加盟した。加盟国としては後発国と云える。いずれも社会主義経済から西側の市場経済化の道を行ってきた。今日に至る過程で、1997年のアジア通貨危機・金融危機を契機に、世界開発銀行、アジア開発銀行、IMFなどの支援・指導で市場経済化が加速されたといえる。

特にベトナムを除く3カ国における民間セクターとしての企業のマーケティング活動においては、グローバル市場に向けた情報発信力、交易チャネルが依然として弱く、自立的なマーケティング活動の基盤も脆弱と云える。

市場での競争の激化、さらに FTA の実効を間近かに控えて、企業の危機感は極めて強くなっているだけに、マーケティング力の強化は喫緊かつ共通の課題である。

今後の基本的な課題と対応について、以下、簡潔に述べることとする。

a. IT 化を企業内マーケティング活動の有効な支援ツールに活かすシステムづくり

IT を武器としたマーケティング活動は、市場・製品情報の収集に基づく市場志向型製品つくりと製品の差別化に不可欠である。

販売促進面でも、ホームページによる企業 PR 及び IRA、バーチャルショップ展開によるグローバルなダイレクト・マーケティングを実施する。

例えば下記のような典型的な例がある。

- ・後発国の伝統的なハンドクラフト・ビジネスは、IT 化を武器にグローバル市場に活路を見出す。

- ・伝統の手紡ぎのオーガニック繊維製品はこれまではややニッチ的な商品であったが、バーチャルショップで情報発信し、商圈をグローバルに拡大し、欧米への輸出を堅実に行う。

b. 現地マーケットのニーズに合った製品づくりとマーケティングの実践

後発国の主要マーケットは、依然ボリュームゾーンと云われる市場であるが、今後の市場拡大とその成長が見込まれているため、現地企業のみならず外国企業にとっても魅力的な市場である。

このような後発国の市場にあっては、製品計画及び“5’ Right” (Right goods, Right time, Right place, Right price) の重要性を改めて認識する必要がある。後発国の現地マーケットの発展度合いとそのニーズに合った製品を現地にあった適切な価格で提供する。

同時に、現地企業は製品の差別化、オリジナル化を目指した製品開発体制の充実・強化が一層求められている時機に来ているといえる。

(分野別診断の注意点―続き)

### (3) 人事労務管理診断

人事労務管理は国際診断において最も難しい側面を持っている。何故なら、海外の診断対象企業経営者は日本の経営者のような従業員へ「同胞の気持ち」を持つ人が多くないからである。

企業経営の他の側面、生産管理、販売管理、財務管理等では日本企業とアセアン・ローカル企業のベクトルは「企業目的＝利益追求」という方向で一致している。一方、労務管理はその間に従業員という人的要素が入るため利益追求への結びつき方が同様ではない。人間は機械ではないので、1) 単純労働を長時間継続できない、2) 深夜労働は嫌がる、3) 職場の環境が悪いと作業効率が落ちる、4) 同僚と給与に差があると気持ちよく働かない、5) 他に良い仕事があれば転職する、等々、各種の異なる反応をするため、対応する人事労務管理は単純ではなく、日本的経営でも一工夫、苦勞の要るところである。

従って、ローカル企業に日本的な労使一体感の労務管理思想を押し付けても、労働者を機械並みに考えている経営者相手では理解してくれないケースが多い。これは、環境、歴史、宗教等の経済外的要素で培われた価値観の違いと言えよう。

日本の中小企業診断士が、アセアン各国で診断を実施或いは支援する際に、この価値観の差が障害になって度々診断が進まない。「日本人が突然来訪して、上手くやっている労使関係に余計な口出しをする」という反発を招くことがある。時間を掛け説得すべきだが診断では通常、圧倒的に時間が足りない。従って、労務管理診断でもなるべく価値観の違いに繋がるような問題は避けざるを得ない。結論は、現地コンサルタントを教育し、彼等からの説得に期待することになる。

以下、あまり企業理念等、高度の価値観を含まない範囲での労務管理診断を説明する。

#### ① 人事労務管理の扱う範囲

##### 1) 組織体制と運営管理

組織論では、組織の3原則（共通目的、貢献意識、コミュニケーション）に沿って、権限と責任の明確化、経営者のリーダーシップの発揮、組織運営や意思決定が円滑に行われていることが求められる。しかし、組織図さえ作らない企業が多いアセアン諸国では、このような助言は相手の力量を見た上で、することになる。

##### 2) 人事労務管理

人事労務管理診断では「経営戦略・人材戦略に適合した人材（幹部候補と一般労働者）の採用・調達、人材の開発・育成、適材適所の配置、就業、人事考課と処遇、退職」を適

正に管理しているか、社員のモチベーションを高める仕組みができていないか、人件費の適正管理が実施されているか、労使関係の状況などをチェックする。

### 3) 日系進出企業の人事労務管理

社会環境の差異が極めて大きく、日本の常識や知識では判断できないことがあるので注意を要する。海外の組織・人事・労務においては、現地における労働事情（労働人口、労働市場、生活水準、雇用環境、労使慣行など）、社会規範・社会制度（人々の価値観、思考方法や行動様式）、法律（労働法や安全法規、女性労働）、及び社会風土・習慣（宗教や軍隊・徴兵制による規制など）等の学習と理解が求められる。 本社、現地経営者、管理職や従業員との間における異文化の相互理解と異文化コミュニケーションが重要な役割を果たす。

## ②アセアン諸国における人事労務管理診断の着眼点

アセアン諸国の社会はそれぞれ、人種、政治・経済環境、気候風土、固有文化などが異なるが、その一方で歴史的にアセアンの広域に亘る国境を越えた交易・経済と人の交流が行われ、宗教・文化面でもヒンズー教、イスラム教、仏教、キリスト教の文化が相互に影響を及ぼしており、各国に同じような社会文化的特徴が見られることが多い。

これら、社会・経済の環境、風土の違いは、診断活動における各分野の中でも、人事労務管理診断において、特に重要な意味を持つものである。 その違い、特性については、本研究調査報告書の、Ⅱ部において国別に分析しているので参考にされたい。

また、具体的な企業における国別の特色について、Ⅰ部3章で診断事例を挙げて説明したつもりである。

以下、人事労務管理診断の着眼点として、アセアン中小企業の人事労務に関する各フェーズで、企業はどのように対応しているか、それに対して中小企業診断士はどのように対応したらよいかを纏めた。

1) 経営者の理念とリーダーシップ

対象	よくある問題点	診断対応
ローカル小規模企業	<p>新進経営者は明確な経営理念や経営計画を持たず、経営や技術の知識が乏しいことが多い。このため運よく需要の増加で売り上げが増え会社が成長しても、一度環境が激変すると経営に行き詰まりやすい。</p> <p><b>解決策：</b>経営者の自己研鑽や、身近の相談相手、コンサルタント等からの助言を得る。国の中小企業支援制度活用も図る。</p>	<p>解決策の実施を確認し、未実施なら薦める。</p>
進出歴浅い日系企業	<p>経営者が技術者出身で、経営管理、財務管理、人事管理などの経験がなく、十分な事前研修も受けないで、いきなり現地子会社のトップに送り込まれ、環境の違いに戸惑いながら、経営に苦勞している場合が多い。</p> <p><b>解決策：</b>本社における赴任前教育。現地で相談相手をつくる。JETRO や現地の中小企業支援機関、経営コンサルタントの支援を得る。本社の現地子会社へのサポート体制を整備。現地日本人商工会議所、日本人会等日本人社会での情報交換の場を活用する。</p>	<p>解決策実施を確認し、薦める。</p> <p>同胞として悩みを聞いてあげること でカウンセリングになる。</p>
日系進出企業	<p>日系を含む外資系企業では、経営者が優れていても、親会社との権限と責任が不明確で、現地子会社の経営の独立性が担保されず、あるいは親会社の支援がなく、順調な経営ができないことがある。</p> <p><b>解決策：</b>親会社と子会社の権限と責任関係を明確にする。親会社の組織的なサポート体制を構築する。</p>	<p>進出企業が親企業へ物を言い難い場合の、後ろ盾になる。</p>
トップ理念の伝達	<p>企業トップの理念、方針が社員に伝わらないため、トップが思うような経営ができない。</p> <p><b>解決策：</b> <u>あらゆる機会</u>を利用して、社員にメッセージを発する。会社の「見える化」を図る。</p>	<p>解決に時間がかかる。</p> <p>企業風土を根付かせるよう説得。</p> <p><u>あらゆる機会</u>を例示。</p>

2) 組織

対象	よくある問題点	診断対応
責任と権限	<p>組織や職位・職務における権限と責任の関係が不明瞭なことが多い。組織図そのものがない中小企業もある。このために、組織内の円滑な意思疎通やチームワークに欠けて、組織が硬直し業務管理が困難になり、企業活動に支障が出て成果が上がらない。</p> <p><b>解決策：</b>権限と責任を明確に定め、文書で示して教育する。組織図を作成し社員に説明するとともに見える場所に設置する。</p>	<p>組織図の無い企業には、目の前で描いて示す。</p>
職務記述	<p>一般に日本企業では実際には職務範囲をある程度緩やかに定めて柔軟に対応していることが多いため職能資格制度が普及しているが、海外企業においては職務が明確に規定され、職務給が採用され職務以外の業務にはタッチしない傾向がある。</p> <p><b>解決策：</b>職務を文書に定めて示すとともに、キーパーソン間の連絡、連携の仕組みを作る。</p>	<p>職務記述書は日本企業でも少ない。これに捉われず柔軟対応を指導。</p>
報連相の実施	<p>アセアン各国の企業ではボトムアップでなく中間管理職が重要な情報をトップに報告しないで隠すことがある。このため上下のコミュニケーションが不十分となり、後から問題が発覚することがある。その他、「会議では自発的な発言をしない。スケジュール管理が苦手。高学歴現地社員は現場の業務（技術、技能、生産管理など）を好まない。」といったことがある。</p> <p><b>解決策：</b>所謂、「ホーレンソウ（報連相）報告・連絡・相談」の重要性を教育し、躰教育を行う。現場教育を重視し、5S、KAIZEN や小集団活動を根付かせる。</p>	<p>報連相を習慣化させるため記録化させる。現地語でホーレンソウに該当する適語を探す。</p>
コミュニケーション・ギャップ	<p>仕事に対する価値観の違いと意識のギャップ、叱りとメンツ、本音と建て前の違いなどから、コミュニケーションギャップや感情の振れが生じることがある。（日系企業の場合）</p> <p><b>解決策：</b>異文化コミュニケーションを研究するとともに、業務内外を問わず、経営者、管理者、一般社員が交流し、理解する機会を設ける。特に日本的経営の良さや経営理念をよく理解してもらい、現地側の立場から物事を見るように努力する。</p>	<p>どんな交流の場があるか確認する。</p>

3) 採用と雇用

対象	よくある問題点	診断対応
採用難	<p>地域によっては、インフレと賃金の上昇が大きく、余剰労働者が少なく、労働者の採用が困難な場合が出てきている。アセアン先進国では、後発国からの労働者「期間雇用契約」により、労働力安定供給を図っている。</p> <p><b>解決策1</b>：労働市場の情報を収集し、早目に対策を講じる。特に大学卒の管理職候補となる優秀な人材の採用は難しくなっている。</p> <p>2：自社の特徴、魅力、労働条件などをパンフレットなどにまとめ、リクルート機関、大学、学生に配布し、採用機会を広げる。</p>	<p>期間雇用の契約条件確認。</p> <p>職業人に好まれる企業の形を、経営者に教える。</p>
マネージャ人材	<p>マネジャー人材は離職率が高く定着しにくい。人材の外部流出や競合企業への転出、引き抜きもある。人材育成は重要であるが、せっかく育成したところで会社を辞めてしまうという問題がある。</p> <p><b>解決策</b>：キャリアアップの制度・仕組みを整え、社員に示す。特に自社の良いところを理解せしめ、社員の不満を把握しておくことが重要。</p>	<p>長期就労すれば、報われるシステムを企業と検討する。</p>
一般作業員	<p>一般労働者の場合では、旧正月・春節、クリスマスの時期に故郷に帰郷したまま、企業に戻って来ないことが頻発しており、従業員の引き留め策を工夫する必要がある。</p> <p><b>解決策</b>：原因を調べて、対策を講じる。労働条件に不満な場合が多い。</p>	<p>改善提案制度で、採用の可否に係らず、賞金を出す等、企業と仕事への愛着を持たせるよう指導する。</p> <p>(全件受賞制度)</p>

4) 評価と処遇

対象	よくある問題点	診断対応
人事考課制度	人事考課制度がなく、公平な評価が行われない。 <b>解決策</b> ：現地の事情を考慮し、自社に適した評価制度をつくる。社員に対して評価制度をよく説明し、管理職に対しては評価方法の教育を行う。評価の根拠をきちんと説明することが大事である。	人事考課制度をよくチェックし、問題あれば指摘する。
縁故採用	ローカル中小企業では、優秀な幹部社員が家族、親戚縁者を縁故採用し部下に使用することがある。信用できる身内で組織を固めるメリットがある反面、派閥をつくり、一般の社員は不当に処遇され問題が生じることがある。 <b>解決策</b> ： 公平な評価ができる体制をつくるとともに、トップ自ら現場に出向き社員に接する機会を増やし、社員の意見を聞くよう努める。またそのような姿勢を幹部社員に見せる。	従業員の姻戚関係を分かる範囲で調べる。 従業員のトップへの評価を調べる。(やり方に注意)

5) 賃金・報酬

対象	よくある問題点	診断対応
賃金制度	賃金制度や賃金表がなく、経営者が、場当たりに賃金決定を行っていることがある。経営者も賃金表の作り方を知らず、困っている場合がある。 <b>解決策 1</b> ：まずは、賃金相場の情報を収集する。同じ地域でも場所によって相場が変わることがある。特に工業団地に進出している日系企業では、近隣にある日系企業と賃金に関する情報交換を行うことが効果的である。 <b>2</b> ：一般に日本では正社員に対しては長期雇用に基づく人事・賃金制度が主流であるが、普通、アセアン各国では長期雇用を想定した人事・賃金制度は採用されていない。賃金制度の考え方は経営者の経営理念や経営手法に深く係っており、いずれが良いかは一概に言えないが、一般的には現地の習慣・風土に適合したものが好ましい。(しかし、海外の日系企業で日本型長期雇用の人事・賃金制度が成功しているケースもある。企業海外進出に対する理念—焼畑農業的進出か、永住型進出か—により決まる問題。 )	企業の賃金水準決定に関する理念や方針を確認する。

6) 労働法規・労働条件

対象	よくある問題点	診断対応
労働条件	賃金・雇用契約以外では労働時間、労働環境、福利厚生が問題の対象となり、いずれも各国の労働法規で定められている。特に外資系企業では情報と理解不足のために社員との紛争の種になりやすい。 <b>解決策</b> ：労働法規を知ること。最低、法律を遵守し、必要な手続きを取る必要がある。その上で、現地の慣行や社会風土を考慮し社員によく説明し、労働契約へ明記する。	経営者が労働法を知っているか確認する。
残業と残業代	一般にアセアン各国の法律では、時間外労働に対して厳しく、賃金割増率が日本より遥かに高い。そのため、残業は雇用者も好まず、従業員は所定時間の労働を終えると退社し、セカンドジョブで働くことが常態になっている場合がある。このため突然の残業命令を拒否して揉めることもある。あるいは、疲れて自社労働の生産性に響くことがある。 <b>解決策</b> ：時間外労働や割増し賃金を最小化する労働時間とシフト体制を検討する。	残業が常態の場合と、特例の場合とある。 当該企業はどちらか確認。

7) コア人材・人材育成

対象	よくある問題点	診断対応
人材確保	外資系、ローカルに係らず、企業においては、現地の優秀な幹部社員を確保することが、事業の発展に大きく影響する。しかし、優秀な幹部社員の採用、育成、定着は容易ではない <b>解決策</b> ：企業の魅力（経営理念、経営風土、労働条件、キャリアアップの将来図、教育制度、権限と責任の付与、経営への参画など）を引出し示す。経営トップと幹部社員の良好な人間関係をつくる。更に、常に1番手、2番手、3番手を補充するよう採用、育成を行う。OJTや社外教育機会を与え、教育訓練する。 幹部人材の長期確保は、経営者との信頼関係があるか否かがポイントである。経営者の人柄、能力等人を引き付ける魅力があるかである。	従業員定着率を調べる。 作業員とリーダークラスと分けて調べる。

8) 労使関係

対象	よくある問題点	診断対応
ストライキ等	<p>従業員との紛争（就業規則を守らない、解雇を巡る紛争など）、労働組合とのトラブル、労働組合があってもなくても、山猫ストライキが発生することがある。</p> <p><b>解決策：</b> 労働法規、現場の労働事情、従業員の待遇不満、近隣の企業の労働問題など情報収集を行い、労働組合、政府機関と良好な関係をつくり、弁護士などを活用し、不測の事態に備える。フィリピンのように原則産業別組合制度の場合は、企業内組合がないこともある。</p> <p>従業員の間にある会社への不満、不信をいち早く察知して、対策を講じることが大事である。</p>	<p>過去のストライキ歴を調べ、理由を確認する。</p> <p>再発防止策を確認する。</p>

5) 参考： アセアン4か国の労働時間基準（原則・基本）に関しては、図表 I-2-3 にまとめた。

図表 I-2-3 アセアン各国の労働法規・労働基準（基本・原則）		（変更があるので、実際の診断時是要調査）	
国名	法定労働時間	時間外労働・割増賃金	休日休暇
タイ	1日8時間、週48時間以下。	時間外労働をしてもよいのは週36時間以下割増賃金 通常の時間外労働：1.5倍 休日労働：2.0倍 休日の通常時間外労働：3.0倍 以上の賃金を支払わなければならない。	週1回以上の祝日が必要。 法定祝日：13日以上を毎年指定。
インドネシア	週6日勤務の場合は日7時間、 週5日勤務の場合は日8時間、週40時間以下。	日3時間、週14時間が上限（週休日、法定休日の労働は含まない）。 時間外労働が就労日の場合、1時間目-1.5倍以上、それ以降-2倍以上の賃金を支払わなければならない。 週6日40時間労働の場合で週休日あるいは法定休日の時間外では、最初の7時間まで時間給の2倍、8時間目は時間給の3倍、9時間目、10時間目は4倍の計算とする。 ※時間給の計算方法は月給の1/173	少なくとも週1日の休日が必要。 法定祝日：13日+5~7日（一斉休暇、特定の祝日の前後の日）
マレーシア	1日8時間、30分以下の休憩を除き連続5時間、週48時間以下。	1日12時間以上の労働を要求してはならない。 時間外労働には1.5倍以上の報酬が必要。	週1日以上の日を与えなければならない。 週2日以上休日がある場合は最後の日を法定休日とみなす。 法定祝日：10日
フィリピン	8時間/日以下。	通常の時間外労働：+25%以上 深夜（22：00～6：00）：+10%以上 法定休日（祝祭日を含む）：+30% 同上通常時間外：さらに+30% 以上の割増賃金が発生。	1日につき60分以上の食事休憩が必要。 連続6日間の勤務日ごとに連続24時間以上の休息時間を与えなければならない。
			有給休暇
			最低賃金
			1年以上継続勤務者に6営業日分の有給付与 病欠休暇-年間最高30日有給 不妊手術-医師の判断による日数有給 軍役休暇-年60日まで有給
			106万9865ルピア/月（ジャカルタ特別州2009）。 1年未満の労働者のみ適用。 一年以上勤務者はそれより多く払う必要あり。
			従業員250リンギ、映画館の従業員150リンギ、港湾作業員700リンギなど。ただし、1980年代に法整備されたものがそのままになっており現実にはすぐわない。マレーシア労働組合会議は2009年、900リンギ/月とするこ
			地域、業種により異なる。 404ペソ/日（マニラ首都圏、2010）

#### (4) 財務管理診断

財務管理には「財務会計」分野と「管理会計」の分野があるが、診断では双方を活用する。アセアン中小企業においても、財務諸表を必ず作成しており、金額で表された企業業績は損益計算書で分かり、貸借対照表では経営資源の内人を除く「物、金」の動きや現状が一目で分かる。つまり、体温や、血圧のような基礎的な健康状態が分かる「財務会計」は確立されている。診断においては、更に「管理会計」の手法を利用して、原価計算書等を加えて、他の財務状況—例えば、損益分岐点や、付加価値率—を把握することが出来、企業体質の一層の分析が可能である。(アセアン諸国で原価計算書の入手は簡単ではないが)

ただし、これらは企業行動の過去と現状を分析したものに過ぎない。結果分析である財務分析を如何に精密に行っても、企業の今後の方向性について正しい指針を与えてくれるものではない。但し、将来予測のためのシミュレーションのベースにはなり得る。

アセアン中小企業経営者の大半は財務管理に関心が薄い。中小企業と言っても、規模により会計システムに差があるが、企業の中で、会計担当は大概最も信頼がおけて、且つコストの安い従業員ということから経営者の妻である。原価計算等、多少会計スキルが必要な部分は殆ど外部の会計事務所に依頼して行っている。(最近、タイ等では企業の会計担当者に会計に関する資格のある者を置くようにとの規制ができているが。)

診断の際のヒアリングで、財務諸表上の疑問点に明確に答えられる企業内の担当者は少ない。外注の会計処理自体が悪いことではないが、自社内で行っていないと、原価管理、損益管理に関し、経営者が適時な情報を入手することが出来ないという問題があり、このことは、結果的に従業員のコスト意識の低さへ繋がっている。

以下財務管理診断の進め方を示す。

##### ① 会計制度の確認

図表 1-1 で示すように企業診断を行うには3種類のインプット(=ヒアリング、データ、現場観察)が必要である。財務診断は、各種診断の内、最も「データ」への依存度が大きい。これは国内の診断と同様である。データとは貸借対照表、損益計算書等の財務諸表に他ならない。アセアン諸国中小企業の財務諸表は、日本の財務諸表と表示が若干異なるので戸惑うことがある。原因は日本国の会計制度が、国際会計基準 IAS/IFRS に準拠したアセアン各国の会計制度とは異なるからである。日系進出企業でも当然、当該国の会計基準に準拠して財務諸表を作成しているが、日本の親会社等への提出用として日本国会計基準で作成した財務諸表を別途作成している場合が多い。

具体的に中小企業診断の場面で問題になるのは、損益計算書の「段階損益の表示」の差である。日本の損益計算書では、営業損益以外に経常損益、特別損益という項目が設けられているが、IFRS では後者2項目の表示がない。

##### ② 正しい財務諸表の入手

貸借対照表、損益計算書、原価計算書の3種類を入手すれば、中小企業診断で行う財務分析はほ

ば完全に遂行できる。 税務対策用に改竄した財務諸表を別途作成している企業が多いので、財務諸表の提供を求めた場合に渋る企業が多い。この場合の対処法として、以下の説明で納得してもらう。

「御社も、複数種類の帳簿を作っておられるかも知れませんが、今回の調査・分析は、我々診断グループが独立して行うもので情報は診断チーム内のみで処理され御社に提出するもので、税務署や銀行には渡しません。 また、これは御社の「健康診断」のために行うので、入力データが真の姿でなければ、それを利用して行う分析も御社の正しい「健康状態」を検出することができません。 我々は頂くデータが正しいと信じるしかありませんので、そのための適切な資料を提出して下さい。」

さらに、企業によっては、原価計算書の入手が容易ではない場合が多い。 原価計算書が入手できないと、生産性分析や、損益分岐点分析を実施することができず、財務分析の大きな部分が欠落することになる。 本来、原価計算を行わないと損益計算が出来ない以上、原価計算書は存在するのだが、自社で行っている場合と、外部の会計士に任せている場合とがあるので、そのどちらであるかを確認し、粘り強く提出を求めるべきである。

### ③ 財務諸表の特徴

- 1) 貸借対照表：国毎に若干違うが、基本的に日本の貸借対照表とあまり異ならない。
- 2) 損益計算書：上記のように、経常利益（損失）と特別損益という項目がないことに要注意。
- 3) 原価計算書：国、企業でかなり様式が異なるので、注意深く分析すること。

原価計算のタイプ（個別原価計算、総合原価計算、標準原価計算）を確認する。

### ④ 会計システム

伝票の流れ、帳簿への記帳、決算周期（月次、半年、1年）等を確認する。

会計計算における IT 活用度を確認。 経営者に企業の使用会計ソフト名を聞いてみることで、会計財務への経営陣の関心度をチェックできる。

### ⑤ 財務状況の確認（財務パフォーマンス）

過去3年間の、売上高、利益、製造原価、一般管理販売費の推移を調べる。（何故3年間なのか⇒3年以上経過すると企業の体質が変化してしまうことも理由の一つ）

### ⑥ 財務比率分析と評価（財務パフォーマンス）

過去3年間の財務諸表から、以下の比率を計算し、計算結果を評価する。

海外の場合、「中小企業の経営指標」に類するベンチマーキング指標が入手できないので、各種の比率を計算しても、得られた計算値の評価が十分にはできない。 従って 計算する比率の数は以下の14個程度でよい。 結果は、当該社の過去年度の値と比較して評価する。

実際、診断事例の大半で、比率は計算するが結果についてコメント無しが多い。 結果の数値の評価基準について、日本の平均的数値等、参考程度のごことは、研修生に教えるべきであろう。

- 1) 収益性：総資本利益率：営業利益／総資本（＝総資産） 【%】（資産の効率的運用）

売上高利益率：営業利益／売上高 【%】

- 2) 生産性：一般的に産出量（Output）と投入量（Input）の比を言う。産出量として付加価

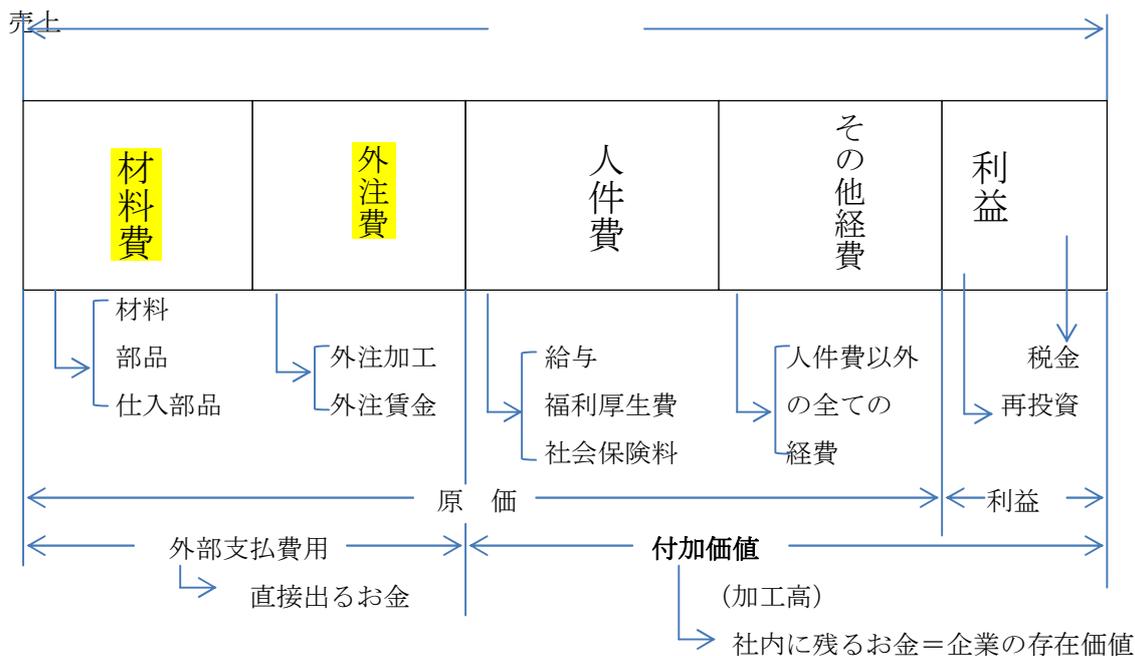
値額を用いるのが企業の生産性としては適切である。 計算には以下の2法あり。

(加算法) 付加価値額 = 当期利益 + 人件費 + 金融費用 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

(控除法) 付加価値額 = 生産高 - (直接材料費 + 買入部品費 + 外注加工費 + 補助材料費)

(注) 生産高 = 売上高 - 仕入商品価格

図表 I-2-3-④-1



投入量 (Input) としては、各種経営資源 (人、物、金) を充て嵌めるが、労働の生産性を求める場合は、従業員数 (人) を用いると 1 人当たりの成果を見ることができる。

付加価値額の計算方法の代表的なものに以下2種類ある。

労働生産性：付加価値額 / 従業員数 【金額】

資本生産性：付加価値額 / 設備金額 【%】

付加価値労働生産性は、企業の生産性を測る上で極めて優れた尺度である。この指標は、欧米流の財務比率計算の項目には含まれていないもので、日本流の指標として評価されている。

(マレーシア診断指導での発見)。単に企業財務管理診断の指標としてだけでなく、アセアン各国企業間での比較が出来れば、日系進出企業にとってもサポーティング・インダストリーの評価と育成に役立つ情報源となるものである。

### 3) 労働分配率：人件費 / 付加価値額

労働分配率は人間の血圧と同じで企業の健康度を表し、高くても低くても良くない。日本では 33% が理想と言われている。50% を超える企業は労務倒産の危険があると言われているので、要注意。

日本における労使交渉での指標のような使い方はされていないようだ。

#### 4) 安全性 :

流動比率 : 流動資産 / 流動負債 【%】

当座比率 : (現金・預金等 + 受取手形 + 売掛金) / 流動負債 【%】

自己資本比率 : 自己資本 / 総資本 【%】

固定比率 : 固定資産 / 自己資本 【%】

固定長期適合率 : 固定資産 / (自己資本 + 固定負債) 【%】

売上高対支払利息 : (支払利息・割引料 - 受取利息) / 売上高 【%】

#### 5) 資金運用効率

棚卸資産回転期間 : 棚卸資産 (製品・原材料・仕掛品) / 売上高 × 365 【日】

売上債権回転期間 : (売掛金 + 受取手形 + 割引手形 + 裏書手形) / 売上高 × 365 【日】

固定資産回転率 : 売上高 / 固定資産 【回】

なお、海外においては、「中小企業の経営指標」のような、ベンチマーキング指標が存在しないので、ことさら中小企業庁方式にこだわる必要はない。

#### ⑦ 損益分岐点分析

(効果) 企業の操業状態を一目で把握できるので、極めて有用な手法である。特に、資本集約的な企業の場合に、どの程度の稼働を維持する必要があるのかを知ることが出来るので有力なツールであり、企業に分析方法を指導する意味は大きい。

(作成法) 損益計算書の他に原価計算書が必要になる。この両者の各勘定科目を固定費と変動費に区分する作業 (いわゆる固定分解) が初心者には難しく見えるので、この手法を実行した人は意外に少ない。以下の図表 I-2-3-④-2 及び図表 I-2-3-④-3 を参照して分解する。

ここで、損益分岐点売上高 - 変動費 = 固定費 より、

$1 - \text{変動費} / \text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} / \text{損益分岐点売上高}$ 、従って

$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} / (1 - \text{変動費} / \text{損益分岐点売上高})$

両辺を単価で割ると

$\text{損益分岐点販売数量} = \text{固定費} / (\text{販売単価} - \text{単位当たり変動費})$

以下の図表から、当該企業の変動費、固定費の実績が得られるので、それを利用して、損益分岐点売上高を計算する。

図表 I-2-3-④-2 売上原価の固定分解（原価計算書より）

勘定科目	変動費	固定費	備考
材料費	○		
商品仕入価格	○		
労務費	△	○	残業代・出来高給与は変動費
外注加工費	○		
電力・ガス・水道代	△	△	基本料部分は固定費
工場消耗品費	○		
リース料		○	
修繕費	△	○	操業度による増加分は変動費
減価償却費（建屋、設備）		○	

図表 I-2-3-④-3 一般管理費・販売費の固定分解（損益計算書より）

勘定科目	変動費	固定費	備考
販売手数料	○	△	売上高に比例しないものは固定費
商標・特許使用料	○	△	売上高に比例しないものは固定費
荷造運賃	○	△	商品出荷に関わらないものは固定費
通信費	△	○	売上高に比例する場合は変動費
事務用消耗品費		○	
販売促進費	△	○	売上連動のものは変動費
役員報酬		○	
給料手当		○	
法定福利費、福利厚生費		○	
広告宣伝費	△	△	売上連動のものは変動費
旅費交通費	△	△	売上連動のものは変動費
貸倒引当金繰入額	△		
減価償却額（事務所、事務機器）		○	

（応用方法）この損益分岐点売上高と、現在の売上高を比較すると、安全余裕率を計算できる。  

$$\text{安全余裕率} = (1 - \text{損益分岐点売上高} / \text{現在の売上高}) \times 100 \quad \text{【\%】}$$
 売上高が損益分岐点売上高に近づくと、安全余裕率はゼロに近づき、対策が必要である。

⑧ 原価計算と原価管理（次頁の図表 I-2-3-④-4 を参照）

通常中小企業で使用される原価計算の方式には個別原価計算と総合原価計算の2種類がある。  
 個別原価計算は、船や、建物のような比較的大型の製品を作製する場合の原価を算定するのに

採用され（次頁上図）、総合原価計算は、一定期間に、連続して同じものを製造する場合の原価を算出するのに使用される（次頁下図）。

財務管理診断では、その企業が採用している原価計算方式をヒアリング等で確認する。

生産している製品の種類から、上記の何れであるかの想定はできる。

この原価計算を、自社内で行っているか、外部の会計士に任せているかで、その企業の財務管理のレベルが分かる。 自社内で毎月原価を計算して、経営者が常時自社製品のコスト水準を意識していれば、毎月の損益状況も常時タイムラグ無に、把握できることになる。

#### ⑨ ツーステップローン借入れ申請支援

通常の「診断」行為から離れるが、診断手法が適用可能な分野として、JICA 等外国公的資金（例えば Two-step Loan）の借り入れ申請支援がある。

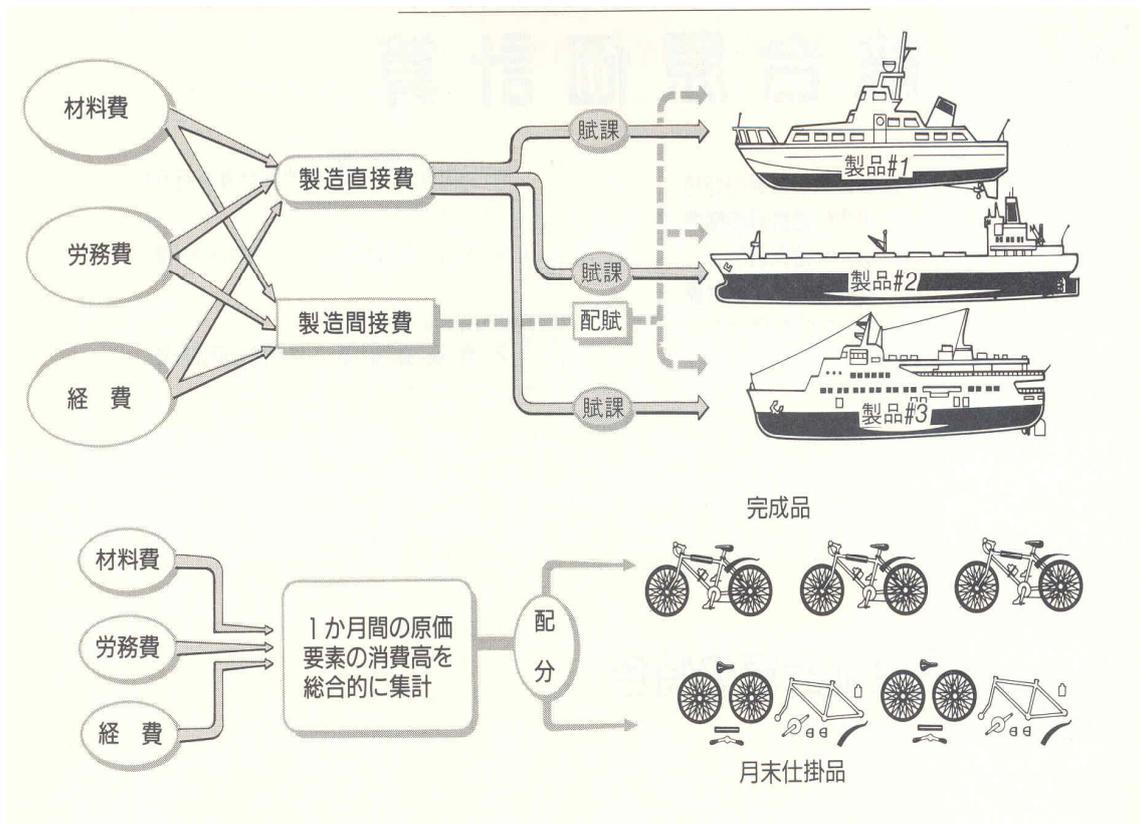
アセアン諸国では中小企業は地元銀行からの借入れが一般化していないので、融資申請手続きに慣れていない場合が多い。

地元銀行が要求する下記のような提出書類の種類、作成方法等について、金利、期間等貸出し条件を確認の上、企業へ指導する。

- 1) 決算書の損益計算書、貸借対照表（見方の指導）
- 2) 損益分岐点売上高（要求はされないかも知れないが、知っておくことが大事）
- 3) 事業計画書（銀行が要求する期間に亘り）

特に、大型ローン申請の場合はプロジェクトの採算見通し（策定した経営戦略含む）

図表 I-2-3-④-4 原価計算の方法（個別原価計算—上図、総合原価計算—下図）



### 第3章 アセアン諸国の企業診断事例

< 事例対象国と事例数 >

1. マレーシア・・・2社
2. タイ・・・・・・・・・・4社
3. インドネシア・・・2社
5. ベトナム・・・・・・・・4社
6. ラオス・・・・・・・・・・1社
7. ミャンマー・・・・・・・・2社
8. 追補（フィリピン）・・調査事例3社

#### 1. マレーシア国

（事例1）マレーシアA社（ローカル企業）

##### ① 企業概要

設立年月：1988年

従業員数：142名（内契約社員70%）

売上額：約10億円

事業内容：自動車金属部品の製造、金型も一部自社制作。

企業の概要：ブミ系の製造業。マレーシア自動車製造業へ部品供給。

診断期間：工場訪問2日間。全体1週間。 診断OJT。

##### ② 経営全般の特徴

- ・企業経営は社長と社長夫人（経理担当常務）が取り仕切っている。
- ・経営はオープンを旨とし、新しい経営ツール導入に積極的。（ISO9001/2000、TS16949、KPI等）
- ・金属プレス等の加工機械を多数使用している。最新の日本製大型プレスを導入したばかり。
- ・赤字経営ではないが、資本（資産）の利用効率が低い。（総資産回転率：0.96）

##### ③ 各分野別の診断内容

###### 1) 生産関係

- ・新鋭プレス機の稼働率が低い。（ワークサンプリングした訳ではないが、視察中の停止時間が長い）

- ・金型交換時間が長い。新鋭プレスの場合、20分～30分かかっている。
- ・プレス関係設備が多いため、それ用の金型が場内のラックに沢山あるが、それらが整理されて置かれていない。
- ・溶接職場では、溶接の火花が通路を越えて、隣の作業場へまで飛んでいる。安全管理が不十分。
- ・作業員の休憩場が決まっていない。 休憩時間中には職場で横になっている。

## 2) 人事労務関係

- ・作業員は、外国人を含む契約社員であり、システム的な教育指導は行われていない。

## 3) マーケティング関係

- ・販売先はブミ系の2社に限定されている。今後更に販路を拡大する必要がある。

## ④ 診断のポイント

### 1) 経営課題

- ・生産の効率化
- ・場内の整理・整頓
- ・販売先の多様化
- ・製品バスケットの人力による場内手押し移動

### 2) 提案内容

- ・生産の効率化：金型のシングル交換を実現する。そのため外段取りを工夫すること。
- ・場内の整理：金型の置き場管理を工夫し分かり易くする。

溶接職場と通路の間に仕切り板を置き火花が通路に届かないようにする。

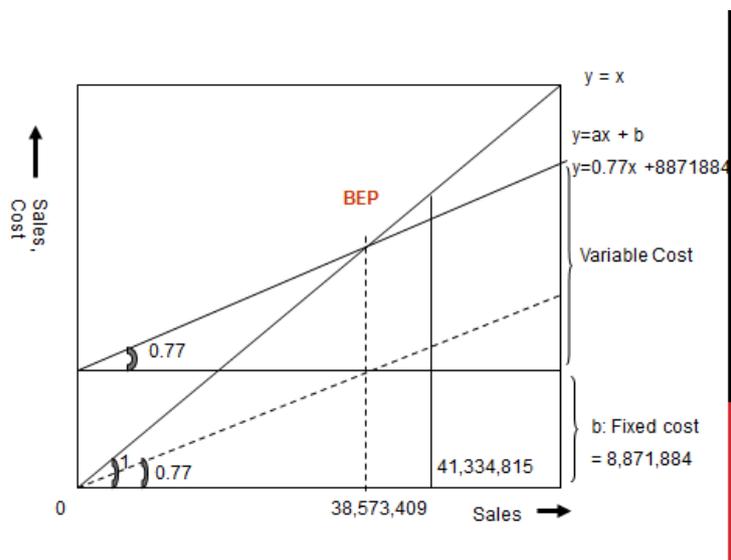
- ・場内製品物流のカイゼン：バスケットを引きずる移動から、台車上での移動へ。
- ・販売先の多様化：現在の経営層のみによる、販売だけでなく、専門の販売スタッフを置き、Industrial Marketing を意識して行う。(御用聞き提案型営業のこと。顧客へ常時コンタクトし、要求を聞き対策案や新規の提案をする。)
- ・熟練作業員の教育訓練プログラムへの参加を促進する。
- ・経営者は工場の稼働状態が徐々に低下していることに気づいているが、どこまで低下に耐えられるのか

を知る必要がある。 そのために、損益計算書、原価計算書を用いて、損益分岐点分析を自社で行える

ように指導した。(下図)

安全余裕率は、 $(1 - \text{BEP} / \text{売上高}) \times 100 = (1 - 38,573,409 / 41,334,815) \times 100 = 7\%$ であり、かなり際どい操業状態である。

< 損益分岐点分析のグラフ >



(事例 2) マレーシア B 社 (ローカル企業)

① 企業概要

設立年月: 1991 年

従業員数: 169 名 2 交代制。 1 直 12 時間勤務 (8 時間 + 4 時間残業)

外国人とマレー人を同数採用する。(ブミプトラ政策の影響)

売上額: 約 3.9 億円

事業内容: プラスティック射出成型機 (43 台) による医療用、自動車用、電機用部材の製造

企業の概要: 中国系経営者。顧客はマレーシア国内のマレー系、外資系企業。一部輸出あり。

② 経営全般の特徴

- ・ 社長 (Managing Director) と総支配人 (General Manager) 始め、幹部社員は中国系である。

- ・経営は MD と GM で販売（営業）、生産を完全に取りまとめている。
- ・プラスチック射出成型機を多数使用している。
- ・財務の安定性、収益性は満足すべき水準である。

### ③ 各分野別の診断内容

#### 1) マーケティング関係

- ・営業部或いは販売部を設けていないが、MD と GM が頻繁に顧客に出入りして良好な関係を維持している。社員は全員が営業マンだとの意識で、15年間の営業期間に毎年1軒の新規顧客を獲得している。
- ・当社の強みは、他社が嫌う小ロット高品質製品を生産する体制を採っていること。

#### 2) 人事労務管理関係

- ・作業員の離職率が高い。年間100～120%に達する。人事管理が悪いと言って離職する。
- ・作業員の給与は最低賃金のRM400。外国人労働者は初任給RM481、他に住宅手当あり。

#### 3) 生産関係

- ・射出成型機には Auto Cycle Time を使用し、作業員の操作なしに稼働する。
- ・1998年に5sを導入した。入口の壁に5sのマレー語表示版が掲げられている。然し、現在、職場によっては継続していない。
- ・自社で金型製作を行っている。
- ・印刷職場の換気不良、レイアウトが不適切。

### ④ 診断のポイント

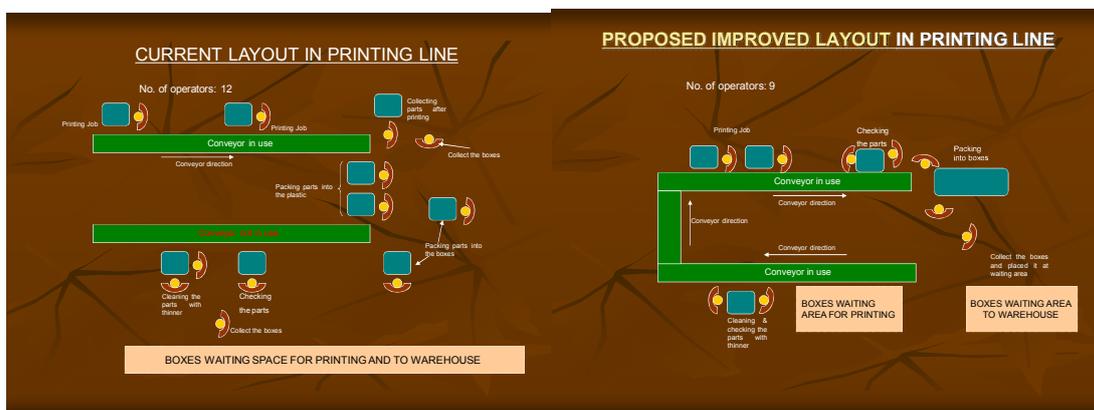
#### 1) 経営課題

- ・ローカルワーカーの定着率向上。120%の離職率の改善。
- ・5s活動の停滞
- ・生産職場の拡張
- ・金型職場の見直し

#### 2) 提案内容

- ・労務管理担当者の設置：特にローカル作業員とのコミュニケーション強化を図るため。
- ・ローカル従業員に、住宅手当の支給。（外国人従業員に住宅手当を出しているのので）
- ・5s活動の趣旨をもう一度振り返り、MD と GM が自ら指導する。
- ・印刷職場の環境（換気）改善と製品コンベヤーのU字型化による人力による移送の減少。

- ・経営層と作業員の意識の一体化を図る。このため、年間のレクリエーション行事等の実施方法の見直しが必要。
- ・金型自社制作が中途半端な状態なので、別会社にして、金型製造販売に専念させてはどうか。



## 2. タイ国

(事例3) タイA社 (ローカル企業)

### ① 企業概要

設立年月: 1989年

従業員数: 92人 1.5直 (夜間は設備の半数のみ稼働)

売上額: 約8.3億円

事業内容: 鋼板プレス成型の自動車部品 プレス金型製造

企業の概要: 現社長がタイいすず自動車に17年間勤務した経験を活かし、10年前に自動車アSEMBリーメーカーの下請け製造業を開始した。社長夫人も株主。

診断期間: 工場訪問2日間。全体1週間。診断OJT。1999年実施

- ・ 売上げは、プレス機による鋼板のスタンピング製品が 90%、金型生産は 10%。
- ・ 97 年の世界為替危機の影響で 98 年は生産が最盛時の 1 / 2 に落ち込んだが、現在はフル生産。
- ・ 財務状況は、赤字を脱しつつあり、健全になりつつある。
- ・ 社長には、企業を管理対象として見る姿勢と、コンサルタント等外部の意見を柔軟に取り入れる態度がある。

### ③各分野別の診断内容

#### 1) マーケティング関係

- ・ 納入先は 10 社程度。 客先意向を重視し、営業活動は担当を置かず、社長が自ら行う。
- ・ 製品は自動車に組み込まれる部品であり、「何処でも作れるもの」(MD の言) で特徴がない。

#### 2) 人事労務管理関係

- ・ 工業団地内企業のため、社員の待遇は周囲企業とあまりかけ離れたものにできない。
- ・ 社宅、送迎バス、各種社会保険、昼食、諸手当等、福利厚生は充実している。
- ・ 当地区は労働移動が激しく、残業代の多寡で労働者が転職する。
- ・ 作業員は多少鈍くても規律に忠実な人材を採用する。
- ・ 社内で育てる方針。

#### 3) 生産関係

- ・ タイ生産性本部の指導を受けて OEE (Overall Equipment Effectiveness) の目標を設定している。 5s 活動を実施し、場内の整理・整頓は行き届いている。 毎朝朝礼を実施している。
- ・ QC 管理図を作成しているが、担当者の机の引き出しに保管している。
- ・ 自動車向け規格 QS9000 (TS16949 の前身) 取得のため、社員教育を実施中。
- ・ 金型製作に CAD を使用している。
- ・ 半製品の場内移動は床置きプラスチック・ボックスを引きずっている。

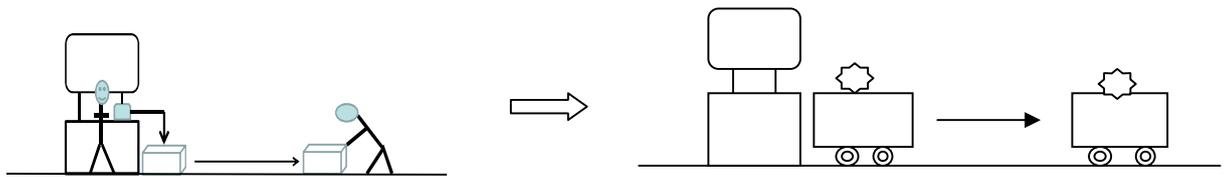
### ④ 診断のポイント

#### 1) 経営課題

- ・ ボトムアップ経営を志向し、QC サークル等の小集団活動を始めること。
- ・ 経営計画を策定すること。
- ・ 場内物流の合理化を検討すること。

## 2) 提案内容

- ・ QS9000 取得のため従業員が学習した TQC ツールを「見える化」するために管理図を現場の掲示板に貼り出すこと。
- ・ 場内物流合理化のため、先ず半製品移動を台車化すること。(下図参照)



### (事例4) タイ B 社 (ローカル企業)

#### ① 企業概要

設立年月: 1993 年

従業員数: 60 名

資本金: 約 3 億円

事業内容: 自動車用プラスチック・シートの日系自動車メーカーへの納入

企業の概要: Fender Liner(泥除けの裏当て)、Wheel House Liner(車輪箱裏当て)、プラスチックシート等が主な製品である。

診断期間: 2 日間、 1999 年実施 (日本人診断士 2 名、自動車業界調査)

#### ② 経営全般の特徴

- ・ 社長は高齢で、実質の経営は娘婿 (タイトヨタ出身) 夫妻が取り仕切っている。
- ・ 最盛期の 94 年には 11 億円の売上高、2 億円の税前利益を記録したが、97 年の世界的為替危機の影響で、97 年には 2.6 億円の赤字。96 年から 3 期連続の赤字のため 3 億円の資本金を食いつぶし、債務超過の危機に晒されてる。

- ・98年に入り受注が急激に回復しつつある。
- ・製品が製造に特別の技術を必要としない汎用品なので、これまで生産全体に無駄が多かった。
- ・設備機器、金型を自作して設備投資金額を減らし、他社に比べ20%安の売値であるが、反面自社製のため操作に柔軟性がなく、無駄の多い生産になっている。

### ③ 各分野別の診断内容

#### 1) マーケティング関係

- ・OEMでタイトヨタ、いすゞ、クライスラー、ボルボ等に納入している。自社ブランド品をアフターマーケットに出している。販売額の10%をパキスタン向けに輸出している。
- ・新規市場開拓のため、2名のセールマンを置いている。

#### 2) 人事労務管理関係

- ・97年に175人いた従業員が98年に50人に。現在は60人で、1交代制。
- ・作業員は基本的に日給制で、そのほか製品単位の出来高制をとっている。
- ・新入社員教育の他に、ISO9000取得のため、計画を立てて教育を行っている。

#### 3) 生産関係

- ・稼働率はPlastic Extruder 70%, Vacuum Former60~70%, Plastic Crusher 90%と高稼働だが、Injection Moldingが10%と極端に低い。
- ・製品不良率が10%と高く、特にVacuum Thermoformingによる製品は残材が約半分出る。つまり、歩留まり50%。
- ・Extruderの段取り替えに2日かかる場合がある。

### ④ 診断のポイント

#### 1) 経営課題

- ・経営の総合的管理体制は出来ているが、現場の管理運営に問題がある。本来は、有能な技術管理者或いは工場長が必要であるが、適任者の採用は困難かも知れない。
- ・精密な加工を要求される製品用のInjection Molderが10%と低い稼働率で、一方、不良品を砕いて再利用するためのPlastic Crusherが90%で忙しいということは、工場管理、生産管理が不十分な証拠であることに経営者が気づいているのか。(確認する時間なし)
- ・Injection Molderの稼働が低いのは、受注努力の問題なのか、機械が精密な製品をつくれぬのか、について、社内で検討会を設ける。
- ・Vacuum Formerの歩留まりが50%なのは、治工具を開発して適切な材料シートサイ

- ズを設定し、無駄の少ない金型の製作（自社制）が必要。
- ・設備や金型を自社で制作して、設備費を節約しているが、自社製の設備、金型の品質が十分なのか要検討。

## 2) 提案内容

- ・稼働率の高い Extruder の段取り替え時間を短縮するため、外段取りを工夫すること。
- ・Injection Molder の稼働率が低いのは機械に問題がないのか、機械メーカーとも相談して改善を検討する。これが自社製なら、他の機械メーカー製品調達も視野に入れてカタログ取り寄せ仕様比較等を行い、自社製か購入かを決断する。
- ・日給者の割合が多いようだが、一定の能力を備えた作業員は月給制にし、モラル向上を図り定着率を上げ、次第に職場に愛着を覚えさせ、小集団活動へと繋げる。

## (事例5) タイ C 社（ローカル企業）

### ① 企業概要

設立年月：1970年
従業員数：180（名）
売上額：3,7000,000（\$）
事業内容：金属製収納箱及び制御盤の製造、販売
販売先：国内販売
認証資格：ISO9001、ISO14001

- 診断・支援様式：コンサルタント養成プロジェクトにおける OJT 診断
- 診断・支援内容：生産性向上及び品質向上診断
- 診断・指導期間：OJT;3日間、座学及び検討会；2日間、合計5日間

### ② 経営全般の特徴

経営は社長、社長の甥（工場長）及びその夫人（経理部長）と息子（営業部長）が行っているが、社長は日常の経営にはほとんど口を出さず、実質的には甥の家族が取り仕切っている。

工場長は、自身が他企業のコンサルティングも行っているとの事で、5S や QC サーク

ル(QCC)活動、提案制度の導入、更には、ISO9001 や ISO14001 等を相次いで取得するなど多くの活動を実施しているが、どれも中途半端で有効に作用しているものは見当たらない。工場長は、問題点には気が付いているようであるが、どのように対応したら良いかの具体策が見つからないようである。

2008年までは順調に業容は拡大していたが、リーマンショック後売上げが大幅に落ち込み、いまだに回復には至っていない。

客先の要望にフレキシブルに対応出来ることが当社の特徴であるが、実際には、客先要求の納期に間に合わないケースが35(%)もあり、大きな問題となっている。

### ③ 各分野別の診断内容

#### 1) 生産関係

a. 工場内が雑然としている。5S活動を実施しているとのことであるが、溶接の作業員が通路で作業をしていたり、材料や仕掛在庫が通路をふさいでいて通ることが出来ないなど、5Sの基礎が全く出来ていない。

b. 工場内の部材や治工具、仕掛在庫には品目表示がなく、同様に材料倉庫や製品置場にも場所表示が付されていない。

c. 切断機や折り曲げ機、プレス機などの作業者は、図面を見たり材料を探す時間が多く、実際に機械が作動している時間が少ない。又、故障で停止している機械も多い。

#### 2) 人事・労務関係

離職率が大変多い。例えば、切断機部門は作業員15人中11人が新人で、不良品が多い、生産が間に合わない、QCC活動についても4人しか知らないために全社活動に参加出来ない。

#### 3) マーケティング関係

a. OEM製品が多いが、最近、顧客が他メーカーに乗り換えるケースが増えている。

b. リーマンショック以来、何でも受注するために製品種類が多くなり、納期遅れの原因にもなっている。

c. マーケティング部長と製造部門とのコミュニケーションが悪く、納期遅れなどの問題にもつながっている。

### ④ 診断のポイント

#### 1) チェックポイント

a. いろいろな手法をただ漫然と取り入れているために、かえって混乱を来している。

又、多くの問題点がいろいろなところで絡み合っている。工場長は、どこから手をつ

けて良いか分からずに右往左往している。課題は、相互に関連しているので、改善活動に優先順位をつけて着実に実行することが重要である。

b. 5S の基本が全く出来ていないのに、QCC や提案制度を導入してもうまく行かない。ましてや、ISO9001 を取得することは時期尚早である。基本的な知識を教育し、管理水準をある一定のレベルまで上げることが必要である。

c. そのためには、Job-Hopping を如何に少なくし、人材育成がきちんとできるような社内体制を構築することが最初に求められる。

## 2) 提案内容

次の 2 点を実施するように提案した。

a. 5S 活動を基本から実行すること。企業への報告時に 5S 活動のメンバー 20 人が決起集会を開催した。又、診断期間中に具体的に整理、整頓の 2S を指導し、効果を上げた。

b. 仕掛在庫を削減するため、今までは溶接作業 4 工程×4 人を、1 人×4 工程で作業をさせてリードタイムを比較して見せた。大幅な作業時間低減と仕掛在庫の削減を実証して見せた。

c. 切断作業における間接作業（図面を見る、材料探す、材料段取等）と直接作業（機械が作業している時間）とのデータを取り、ムダな間接作業の削減、稼働率向上のための重要性を体験させた。

## ⑤ タイ人コンサルタントへの指導

a. グループ（5 人）で行動することに慣れていない。リーダーやそれぞれの役割分担について、お互いに遠慮があったり、他の人に頼ってしまって何も担当しない人が出てくる。それぞれの能力がバラバラであることも一因ではあるが、チームで行動する場合はリーダーの役割が重要になって来る。そのことを意識させ、リーダー教育も併せて実施した。

b. 現場での問題点を見つける力が弱い。何から手をつけて良いかが分からないケースが多く、ただ企業側から提起された課題にのみ目が行ってしまい、問題の本質を見失いがちである。実際にやって見せながら、その事に気がついて貰うように指導した。

c. とかく、企業側の人から聞いた話をオウムかえしに提案するだけの人が多い。相手先企業の人を説得するには、出来るだけ数値で示し報告すること、すなわちデータを取ることで、事実を示すことが重要であることを教えた。

(事例6) タイD社 (ローカル企業)

① 企業概要

設立年月: 2002年12月

従業員数: 60名

売上額: ————

事業内容: ダイヤモンド工具製作・販売 (バイト、ドリル、カッターなど)

販売先 : 国内

認証資格: ISO9001

- 診断・支援様式: コンサルタント養成プロジェクトにおけるOJT診断
- 診断・支援内容: 生産性向上及び品質向上診断
- 診断・支援期間: OJT;3日間、座学及び検討会;3日間、合計6日間

② 経営全般の特徴

当社は、設立後8年と比較的新しい企業のためにマネジメントの面では改善すべき項目が多い。ダイヤモンド工具用の材料を納入する商社であったために、販売先の顧客確保に関しては問題がなく、その分、モノづくりを優先してきた。しかし、従業員も50人を超えて業容も拡大したために、管理面でほころびが出て来て、基本的な管理面での改善が課題となって来た。今回のプロジェクトを活用し、会社経営の基本的なことから取り組みたいとの社長の意欲が感じられる。

③ 各分野の診断内容

1) 生産計画部門

キチンとした生産計画が立てられない。計画を立てても、実際の現場では守られず生産計画は有名無実化している。生産期間が長くなり利益を圧迫している。生産計画を立てるための標準時間等は正確なものではなく(大まかな数値)、生産計画にも殆ど利用されていない。

2) 製造部門

- a. 生産計画書は配布されるが、作業者の判断で勝手に製造をしているために製品がスムーズに流れず、特定の部門に仕掛在庫が溜まっている。
- b. 新人が一か所に固まっている部署があり、班長は図面の見方等の教育に追われていて、作業が進まない。顧客からの注文図面がそのまま現場に流れているために、作業者がそ

の場で考えている時間が長い。その間、機械は停止して作業は行われていない。

- c. 不良率の削減目標が決められているが、単なるスローガンであって、具体的にどのように進めるか等の改善活動は実施されていない。
- d. 機械の標準作業書は、殆どの部門で作成されていない。2~3 人のベテラン班長が個人用として作成していて、会社全体の財産とはなっていない。

### 3) 品質管理部門

製造部門と同様に、顧客図面がそのまま流れてきているためにどこの個所を検査をするのか、検査員がその場で考えている。余計な検査をしたり、必要な検査をせずに出荷することがあり、客先からクレームとして戻ってくることもある。ここでも、標準化が出来ていない。

### 4) マーケティング部門

標準品、特注品、特急品など納期等の交通整理をしないまま、生産計画部門に流している。コミュニケーションの不備が製造ラインの乱れを起し、納期遅れにつながっている。生産計画部門とマーケティング部門の会合は、1 週間に 1 回の割合で開催しているが、お互いの主張を述べるだけで、会社全体の改善につながっていない。

## ④ 指導のチェックポイント

### 1) チェックポイント

- a. 生産計画担当者が、正しい生産計画を立てるためにはまず標準時間を整備することの重要性を理解する。
- b. 製造ラインを混乱させている要因の一つに、マーケット部門からの無作為な情報がある。

製造部門が必要としている情報がマーケティング部門に正確に伝わるように、生産計画部門も情報の内容を工夫する必要があり、相互のコミュニケーションが良くなるようにお互いが歩み寄ること。

### 2) 提案内容

- a. 不良率の削減や標準時間を正しく設定するには、現状がどのようになっているかを知ることが第一歩であり、その為のデータを収集すること。
- b. 機械の作業員や品質管理の検査員達が図面を見ながら考える時間を少なくするために、設計部門が製作図面を作製すること。これにより機械稼働率が大幅に向上する。

## ⑤ タイ人コンサルタントへの指導

客先からの情報（課題）を受け取ったらすぐに解決策にかかろうとするために、真の

問題点が分からず表面的な問題にとらわれてしまう傾向がある。まず、自分の眼で確認しながら、事実に基づいたデータを集めた上で、何が問題であるかとアプローチするように指導した。

### 3. インドネシア

(事例7) インドネシアA社(日系企業)

#### ① 企業概要

設立年月: 1994年9月
従業員数: 800名(内日本人3名: 社長、工場長、営業)
売上額: 15,000千(\$)(2008年度)
事業内容: 二輪車用電装部品及び音響機器部品の組立加工
進出目的: 取引先の海外進出に伴い設立した。

● 診断目的: 進出日系企業の工場管理の実態診断

● 診断期間: 企業訪問1.5日、報告0.5日

#### ② 経営全般の特徴

- 1) 二輪車用電装部品、音響機器部品の手作業を主とした組み立て加工を行い、インドネシア国内で販売している。
- 2) 最低賃金の引き上げによる労務費の増大と材料費高騰が収益を圧迫している。
- 3) 従業員の内、約20%が正社員であるが、他は派遣社員を採用している。
- 4) 作業者の入れ替えが多く、マネージャーやスーパーバイザーが、作業者をいかにうまく使うかというリーダーシップが課題となっている。
- 5) 幹部会では、インドネシア人マネージャーにも月次決算資料を開示しているが、マネージャーのコスト意識が低いと経営者は問題意識を持っている。

#### ③ 各分野の特徴

##### 1) 財務関係

- a. 2007年度の黒字から2008年度は、営業利益がマイナスになった。リーマンショックによる売上高減少、それに加え、最低賃金の引き上げにより約30%の労務費増、さらに、為替差損が原因となっている。2009年度は売上高も前年並みに回復し黒字を見込

んでいる。

- b. ヒヤリング及び現場観察では、改善は進められていることを確認できたが、毎年、2ケタの労務費高騰は収益に影響が大きく、改善スピードをさらに高める必要がある。

## 2)生産関係

- a. 現場では5Sが徹底し、一見きれいになっているように見えるが、端材、手直しや不良品が決められた容器に入れられていない場面などもあった。
- b. マネージャーに5Sの目的をどのように認識させているか、確認したがあいまいであり、決めたことがなかなか守られず苦労しているという。
- c. 改善活動は行っているが、他の作業員や他のラインの人達に改善成果が見えるようになっていない。見える化ができていない。そのため横展開ができず、改善が部分的・単発的になっている。
- d. 一部のラインではセル生産を模索してライン編成をしているが、生産進捗や責任体制の見える化ができていないため中途半端な状況である。
- e. 主要材料は日本から輸入し、関連部品はインドネシア国内から調達している。主材料の仕入れリードタイムは長い、仕入れ管理で2週間の在庫で管理ができています。また、製品在庫はほとんどない。しかし、仕掛品在庫が工程間にあり材料出庫方法にムダがある。

## 3)人材、労務関係

- a. インドネシア人の3人のマネージャーと17人のスーパーバイザーがいる。日本本社から年4回の巡回指導があり、技術指導、改善指導を受け、改善活動を行っている。
- b. 改善テーマが経営計画からの展開がされた利益計画と連携が取れていない。
- c. 教育費予算は、固定費の中で相当のウエイトを占めていて教育重視の姿勢が窺われる。
- d. 幹部会が毎月行われ、マネージャーには月次決算を開示し、対応策を検討しているが、マネージャーが自立的に解決策を作れるまで育てていない。どちらかというと経営者から改善の目標を押し付けられている状況にある。
- e. インドネシアでは労働者の解雇は、原則労使紛争解決機関の決定が必要となり、かなり難しい。対応策として正社員を押し派遣会社からの派遣社員を採用し、労務費の固定化を避けている。

## ④ 診断結果

### 1)チェックポイント

- a. 現場観察では、この職場は何を目標として行動しているか確認する。職場の改善目標が見えるようになっているか、5Sの目的は何か、それをどのように認識させているか確認する。

- b. 幹部社員のコスト意識の確認は、今作っているどの製品の付加価値が高いのか、低いのか、ヒヤリングする。付加価値の高い製品（儲かる製品）を並べられるとコスト意識が強い。
- c. 幹部会で月次決算の差異に対して、どのように行動するしくみになっているか確認する。
- d. 労働法を確認しておく。

## 2)経営課題

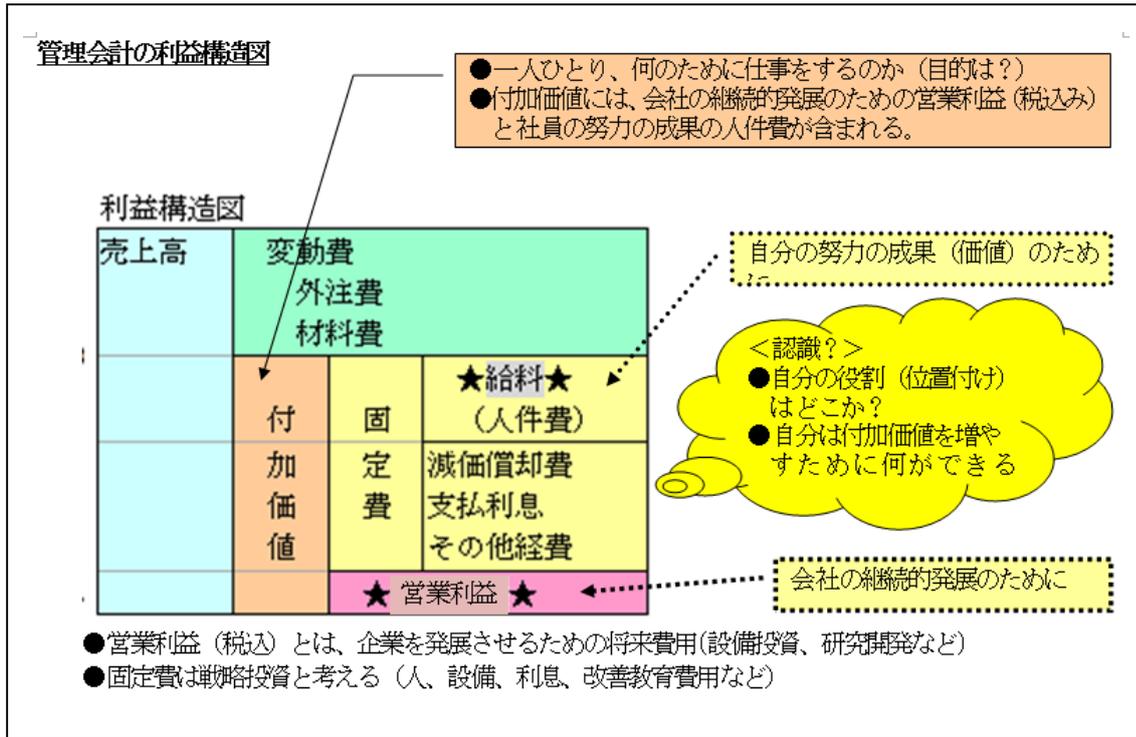
- a. インドネシアのインフレ率から見ても今後とも労務費は高騰していく、それに見合うスピードで生産性の改善が行われなければならない。そのためにはマネージャーやスーパーバイザーの現場管理能力の向上が必要である。
- b. 利益を確保するためには、自分が何をすればよいかという認識ができるための教育が必要である。「改善策は現場にある」と考え、作業者からも意見も引き出し、改善策を考え実施できる能力を持つことが必要である。
- c. 経営者と日本人マネージャー及びインドネシア人マネージャーは、利益という言葉が共通言語となっていない。何を共通言語とするか工夫が必要である。

## 3)提案内容

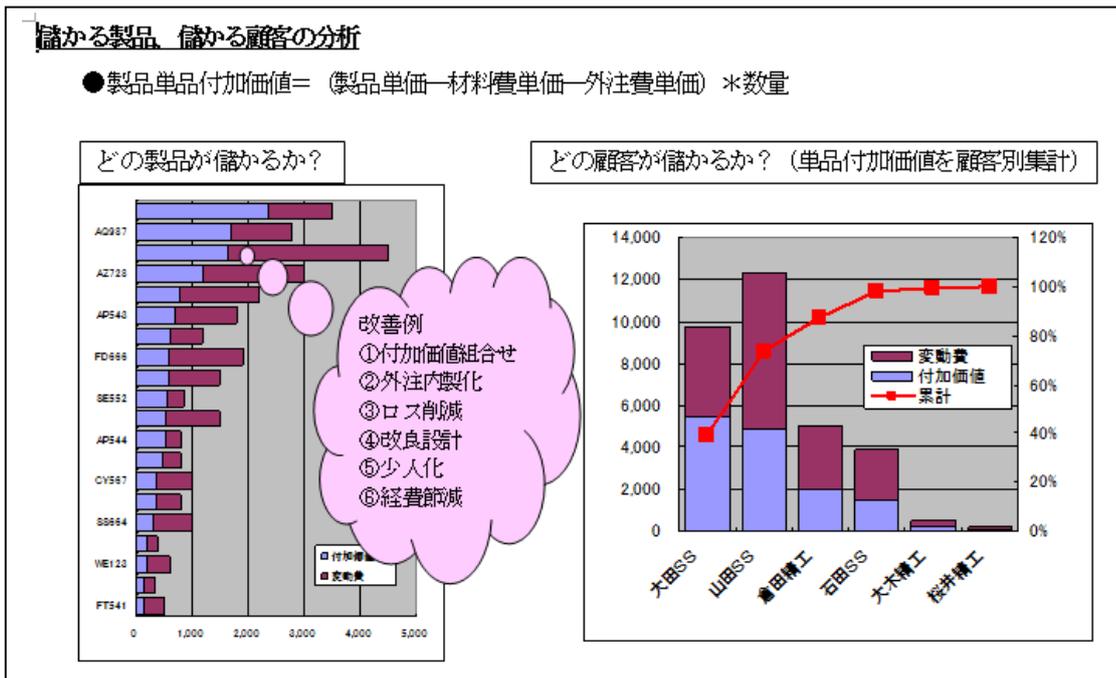
- a. 本社による技能及び改善技術の教育プログラムの中で利益と改善の関係を教えること。具体的方法としては管理会計の付加価値管理をカリキュラムとして組み込むこと。マネージャーやスーパーバイザーは日常活動として、「付加価値をいかに稼ぎ出す」ということを認識して行動する。  
(図表Ⅱ-3-3-1,図表Ⅱ-3-3-2)
- b. 教育プログラムの中に部下とのコミュニケーションの進め方、特に、話を聴く、意見を引き出すという対話の進め方の項目を追加すること。改善や5Sの時、何のためにやるのか、対話しながら互いに改善の意味を認識することができる。「人は自分の案だと感じなければ自立的に行動しない」そのための会議の対話の進め方を工夫する。
- c. 財務会計と管理会計（付加価値管理）を併用すること。「付加価値」は利益の共通言語として分かりやすい。

< (財) 海外貿易開発協会・平成21年度日系中小企業の経営課題調査より引用 >

(図表Ⅱ-3-3-1) 管理会計の利益構造図 (付加価値を経営層からスーパーバイザーまで  
共通言語とする)



(図表Ⅱ-3-3-2) 製品単品の付加価値計算



(事例8) インドネシアB社(日系企業)

① 企業概要

設立年月: 1996年

従業員数: 180名(内日本人2名: 社長、工場長兼営業)

売上額: 2,700千(\$)(2008年度)

事業内容: 機械部品、自動車部品加工

進出目的: 取引先の要請

● 診断目的: 進出日系企業の工場管理の実態診断

● 診断期間: 企業訪問 1.5日、報告 0.5日

② 経営全般の特徴

1) 2007年度の総資本経常利益率 5.9%が、2008年度ではマイナス 11.0%と大幅赤字となった。主な要因は、機械部品関係が世界同時不況の影響をモロに受けたことによる。

2) 世界同時不況の中でも二輪車の需要回復基調にあり生産量が増えつつある。

3) 経営者による率先垂範で企業運営がされているが、工場長及びインドネシア人幹部と経営データが共有されていない。そのため計画に基づく企業運営ができていない。

③ 各分野の特徴

1) マーケティング関係

a. 取引先の機械メーカーがインドネシアに進出し、誘われて進出。

b. 進出時は機械部品が主力であったが、現状では自動車部品が 60%越えている。もともと精密機械の機械加工を行っていたので自動車部品にはスムーズに参入できた。

c. 自動車部品は 100%インドネシア国内販売。

d. 高付加価値製品の受注を目指し、新規取引は経営者が主に担当している。

2) 経営計画関係

a. 生産計画は作成しているが、中期経営計画、単年度経営計画が作成されていない。

b. 中長期の目標は持っているが、具体的行動計画は経営者の頭の中だけである。

c. 明確な計画が提示されていないため、工場長及びインドネシア人幹部が目標達成に向けて企業経営に取り組む体制になっていない。

3) 生産関係

a. 本社から製造技術の担当者が1年間の契約で派遣され、作業条件表の整備、作業標準書の整備を行っている。

b. 製造原価が把握されていない。工数把握は作業標準書と共に整備中である。

- c. 現場の 5S が進められ作業域と通路が明確に区分けされている。
- d. 製品クレームはないが、品質を全数検査で保証している。検査工数は多い。

#### ④ 診断結果

##### 1)チェックポイント

- a. SWOT（診断企業へ事前アンケート形式で質問した）からコアコンピタンス（競合他社に真似のできない核となる能力）を確認し補足修正する。
- b. 経営理念、ビジョン、中期計画、単年度計画、部門行動計画を確認する。
- c. 検査プロセス（工程内検査と最終検査）を確認する。
- d. 原価計算（材料費、外注費、工数）の手順を確認する。

##### 2)経営課題

- a. 中期的視点（3～5年）に立った中期経営計画の策定が必要である。
- b. 中期経営計画に基づいた単年度の経営計画及び部門行動計画を作成し、全員参加で目標を達成するしくみが必要である。
- c. 得意先から毎期ごとにコストダウンの要求がある。それに応えるための改善が必要であり、まず、製造原価の把握と原価低減活動を体系化することが必要である。
- d. 自動車部品の品質要求が厳しく、全数検査で品質保証している。これがコストアップの要因となっているため、工程内検査のしくみづくりが必要である。

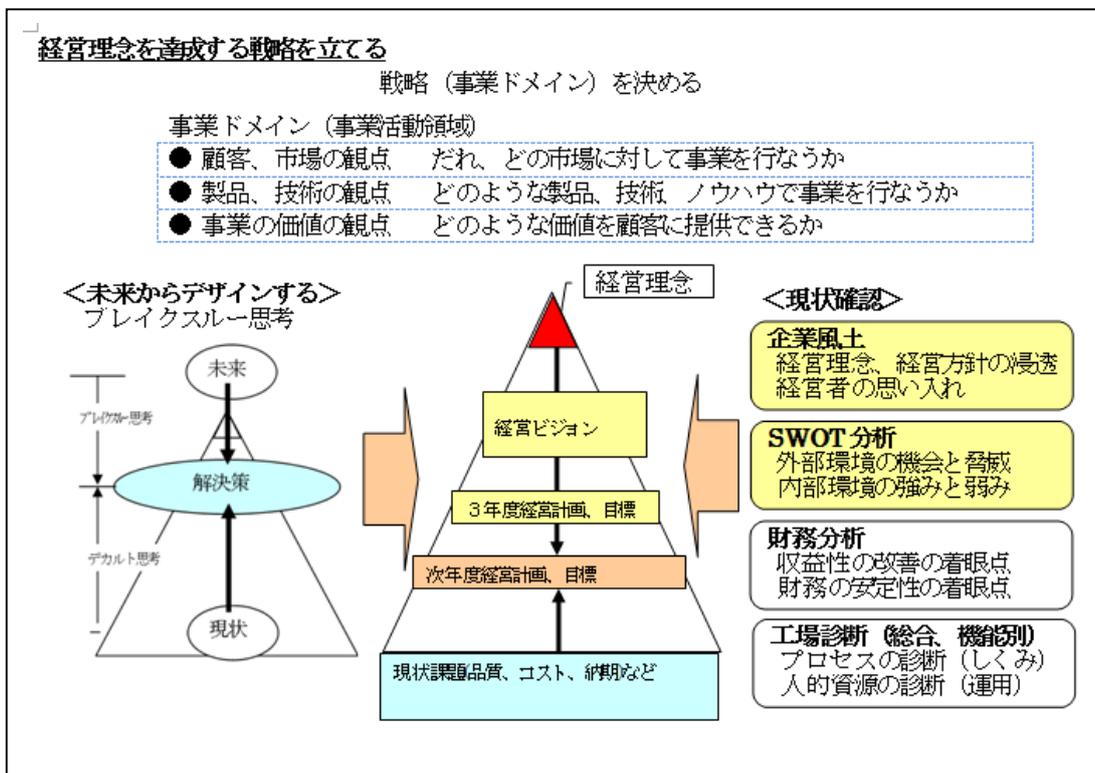
##### 3)提案内容

- a. SWOT 分析を行い、企業理念に基づくビジョンを作成し、3～5年の中期経営計画、次年度の単年度経営計画及び部門行動計画を作成する手順を確立すること。

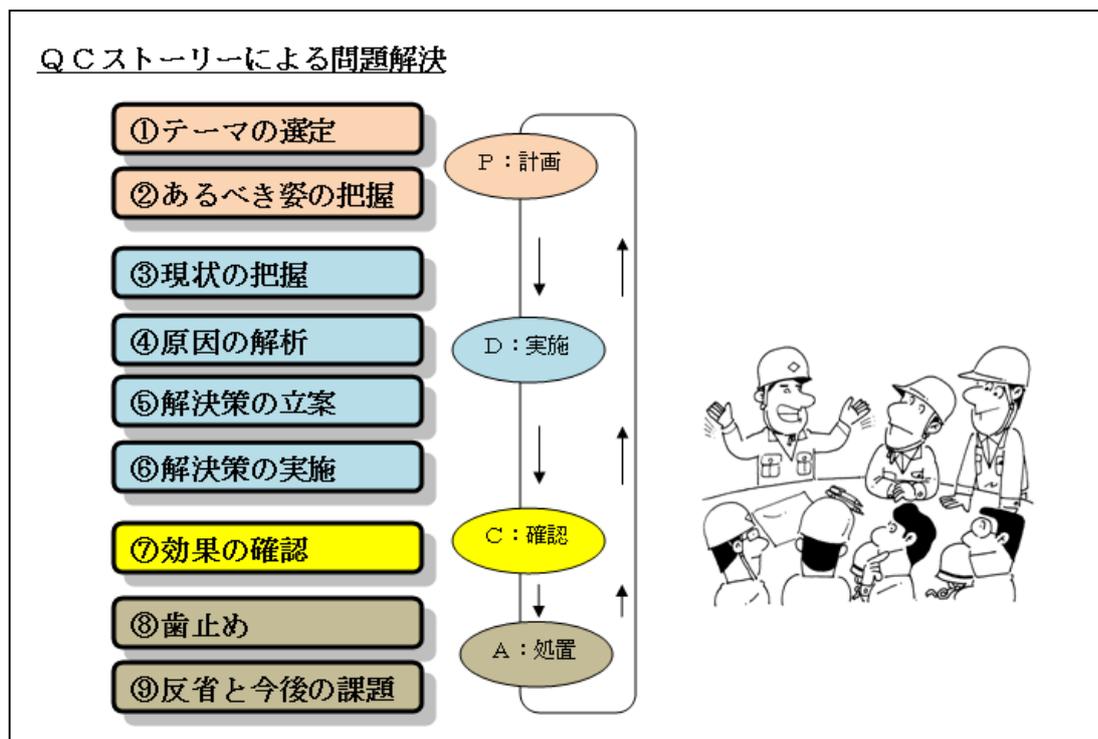
（図表Ⅱ-3-3-3）

- b. 品質保証は「次工程はお客様」、「品質は工程でつくる」、「工程を改善することで再発防止」を基本に作業条件と作業標準を徹底し、工程内検査（作業者が自分の責任で次工程へ渡す）のしくみを確立すること。
- c. 改善のための QC ストーリーによる問題解決の手順を確立すること。（図表Ⅱ-3-3-4）
- d. 製造原価として、①材料費（材料使用量 x 材料単価）、②加工費（工数 x 加工賃率）を計算する方法及び付加価値を増やすための改善の着眼点の捉え方をインドネシア人幹部と共に共有すること。
- e. 当面、取り組むべき原価低減策として、
  - ア. 製品ごとのネック工程の設備稼働率向上
  - イ. 手作業の模範となる作業者と手作業の遅い作業者を VTR 撮影して、作業手順の比較で作業時間を短縮する、
  - ウ. 徹底したムダ取りを実施すること。

(図表 II-3-3-3) だれに、どのような製品を売るか、どのような価値が提供できるか



(図表 II-3-3-4) Q C ストーリー



## 4. ベトナム

(事例9) ベトナム A 社 (ローカル企業)

### ① 企業概要

設立年月 : 1999 年

従業員数 : 1,100 (名)

売上額 : 37,000,000 (\$) (2009 年度)

事業内容 : 織物及び縫製業、染色業、

販売先 : 国内が 90(%)とメインで、海外へは 10(%) 程度輸出している。

認証資格 : ISI9001-2008

●診断・支援内容 : 5S 及び KAIZEN 活動支援

●活動期間 : 3 か所の工場に対し 8 か月間、全 30 回。

### ② 経営全般の特徴

当社は、約 50 年前に設立された国営企業を 1999 年に民営化したもので、紡織機などの機械設備は古いものを使用している。3 工場があり、そのうち、2 か所が織物工場で作業員が 450 人、他 1 か所は、染色工場で 250 人の作業員が働いている。作業員は殆どが女性である。

経営陣は皆若く、又、3 人の工場長も同様に 30 歳代と若く、一人の工場長は米国の MBA を取得している。

社長及び副社長の経営者を始めとして工場長やリーダークラスまでが、日本式経営や日本式品質管理などのセミナーを受講していて、日本式経営の導入に熱心である。

ポリエステルなどの糸材を購入し、アオザイ生地 of 製造・販売及び生地 of 染色・販売を実施している。

### ③ 支援・指導の活動内容

#### 1) 経緯

当社は、上記の通り、日本的品質管理等のセミナーに多くの従業員を参加させているが、実際の現場で生かすことが出来ない。生産現場を見た結果、効率の悪い作業環境や製品の不良率がなかなか減らないこと、機械稼働率の低さなど基本的なことが出来ていないことが判明した。作業現場における全ての改善の基礎である「5S 活動」を全ての工場に指導することとした。

#### 2) 指導方法

副社長がこの活動の全責任者として先頭に立って推進した。まず、第1工場からスタートし、工場長がリーダーとなって第1工場内のスーパーバイザー16人がメンバーとして参加した。その際には、第2工場長及び染色工場長も同席して学習することとした。又、本社部門からも事務局として1人が参加した。

指導は、毎週1回金曜日の午前中3時間をあて、毎回その日のテーマに対して簡単な講義を行った後で、実際に工場内を巡回して具体的な問題点を指摘した。更に、会議室に戻り、メンバーとのディスカッションを経て、改善すべき内容について次回までの宿題とした。

これを繰り返し、第1工場に対して12回の講義及び巡回指導を行った。

他の2工場は、第1工場の指導時に他の工場長が出席して学習していることから、指導期間を順次減らして行き、それぞれ10回、8回とし、3工場で全30回の指導を行った。

又、各工場とも5~6回目の指導が終わった時点で日系企業（機械加工メーカー）の見学を実施した。この見学は「百聞は一見に如かず」の通り大変大きな効果をあげることが出来た。

#### ④ 活動結果

3工場すべての活動が終了した時点で、各工場長から成果発表を行った。

工場内にあふれていた材料や仕掛品、製品、治工具などが、状態によって4色に色分けされ、パレットや新たに設けられた棚に収められた。又、手押し車などの運搬具の置場や通路などの線引き、作業工程の表示や標識などの見える化が進んで、作業効率が上がった。

具体的には、下記の通りである。

a.第1工場では、掃除担当者が10人から2人に削減された。

b.第2工場では、ムダに捨てている材料8%が3%になることによって、年間約30万(\$)の節約を見込まれることになった。

又、副社長からは、社内にチームワークが出来たことや各工場内にリーダーシップと自主性が育ってきたことなどの無形の財産が得られたことを評価した。

#### ⑤ 成功の要因

a.経営者の強いリーダーシップがあった。

b.日本式品質管理などのセミナーを多くのメンバーが事前に受け、基本的なことを理解していたこと。

c.3工場長をはじめ、参加したメンバー間で競い合ったこと。

d.参加したメンバーが、日系工場を見学し実際の目でその効果などを確認することが出来たこと。

(事例 10) ベトナム B 社 (ローカル企業)

① 企業概要

設立年月：2000 年 6 月

従業員数：650 名

売上額：19,000,000 (\$) (2007 年度)

事業内容：製糸製造業

販売先：国内、台湾、中国、シンガポール

認証資格：ISO9001-2000

●診断・支援内容：5S 及び KAIZEN、人材育成、生産性向上、

●診断・支援期間：2005 年より毎年 1 回、1 週間程度を集中的に指導。

2006 年度のみ 4 か月ごとに 3 回、合計 16 日間の指導を実施。

② 経営全般の特徴

当社は、社長が 30 歳の時に数人の友人と始めた若い企業である。ポリエステル材料を使って生地用の糸を生産している。機械設備は、ドイツ製の全自動機を保有しているが、古い設備のために必ずしも作業効率は良くなく、又、故障が多くメンテナンスに多くの時間を取られ、稼働率が上がらない。

社長は、自ら台湾や中国などに販路を広げるなどの活発な事業活動に取り組んでいる。同時に、川上製品から川下への製品展開や他事業への進出を図ることを計画しており、大変意欲的である。

最近、新しい工場をスタートさせたばかりで一気に従業員が倍増した。その為に、特に中間管理職となる人材が不足しており、社内の人材育成が待ったなしである。社長自らが、いくつかの日本式経営のセミナーを受講しており、5S 活動や KAIZEN 活動を積極的に取り入れて実践している。

③ 診断・支援活動の内容

現在までに、3 人の日本人専門家がそれぞれの専門分野に従って指導を実施して来た。テーマは、5S を中心としたものであるが、その時点での社長が取りあげた問題点を優先して行っている。

対象者は、副社長をはじめマネージャー及びリーダークラスを含めて 12~13 人程度がメンバーとして参加する。1 週間の指導のうち、3~4 日間は 1 日 6 時間を集中的に座学及び OJT を行

い、最後に半日程度、社長を含めたメンバーに報告会を実施する。

・現在までに実施した活動内容は、下記の通りである。

2005年：5S活動、製品在庫の削減、染色・検査工程の改善

2006年：5S活動の活性化、生産稼働率の改善、工場診断（マネージャーによる自己採点）

2007年：BSCによる問題点の発掘、人材育成への取り組み

2008年：5S活動の活性化、経営計画のためのアクションプランの作成

2009年：生産管理、品質管理（7つ道具）の座学及び社内での活用

2010年：5S及びKAIZEN活動、不良率削減、生産性向上

#### ④ 診断・指導の結果

当社へは、短期間に集中的な指導を実施した。又、継続的な指導を時間をかけて実行している。

a.現場部門への改善が主となっている。特に、製品置場等倉庫部門に対しては、今までに5S活動は実施されていなかったが、活動の結果、倉庫内の材料及び製品在庫が半減した。これは、生産計画の見直し、死蔵在庫の処分などにより達成された。

b.生産工程の変更により、生産期間を約30(%)短縮することが出来、又、仕掛在庫の削減及び運搬具が不要となったために、仕上げ工場内のスペースを大幅に減らすことが出来た。

c.社長に次ぐNo.2の人材（副社長）が育ってきた。又、活動期間中にNo.3の人材である工場長に新しい人材が育ち、従来工場長と交代した。

d.指導期間中に、モラールサーベイを実施して従業員の声を集約して社長に提言した結果、休暇の取得が容易になったことや勤務時間の改善などにつながった。

#### ⑤ 成功の要因

a.社長の強いリーダーシップがあること、又、社長が日本式の経営方式をよく理解している。

b.継続した指導が出来ていること。それぞれの日本人専門家の引き継ぎがうまく行われていること。

(事例 11) ベトナムム C 社 (日系企業)

① 企業概要

設立年月 : 2005 年 8 月

従業員数 : 120 名 (内日本人 2 名)

売上額 : 1,523,000 (\$)

事業内容 : 精密機械部品の製造

進出目的 : 親企業の戦略としてコスト競争力強化を目的に設立した。日本で採算が取れない機械部品の設計から製造まで手掛けている。

●診断様式 : 経営全般の簡易診断

●診断期間 : 企業訪問 1.5 日、報告 0.5 日

② 企業経営全般の特徴

2005 年 8 月、若く優秀な人材が豊富であると言われるベトナム・ホーチミンの工業団地に進出した。これに先立つ 1995 年に米国へ進出したが、うまく行かず 2003 年にこの工場を引き揚げた。

精密機械部品を生産しこれらの製品はすべて日本の本社に納入し、本社が販売を担当している。販売製品は、他社とのコスト競争が年々激しくなっており、日本で生産していたのでは採算が合わなくなって来ている。ベトナムの工場では設計から製造までを請け負っているが、設計から生産工程までの重要な部分は日本人の社長が担当していて、社長以外の日本人及びベトナム人は担当出来ない状態である。

工場を立ち上げて 5 年が経過し、社長は、黒字化すること及び品質を日本の工場以上とすることを優先して来て無理をしてきたために、いろいろな方面でほころびが出て来た。今後、この工場をどのような方向に持って行くかの岐路に立たされている。

③ 各分野別の特徴

1)生産関係

現場のリーダークラスに対して、日本人専門家の指導者が期間を限定して「NC 旋盤の技術指導」を実施している。又、社長自ら、日常的に技術指導を行っており、生産現場では相当なレベルで人材が育って来ている。品質関係や検査工程では、キーとなる人材が存在しており、殆どの業務を任せている。

製品は、新規製品が多く、しかも多種少量製品のためコスト的にも厳しいことから、社長

が全てにわたって目を光らさざるを得ない厳しい面がある。

## 2)人材育成関係

NC 装置などの機械操作を通じた OJT(On the Job Training)を中心とした教育が殆どである。

又、リーダークラスに対して毎週土曜日の午後 4 時以降に管理者教育を実施している。

社長は、ベトナム人をどのように教育すれば良いか迷いながらも、ベトナム人に期待し、地道に社員教育を続けて行く、との考えである。

## 3)人事労務関係

経理関係の人材が定着しない。現在は、総務担当者に経理の勉強をさせながら急場をしのいでいる。その面でも社長の負担が増えている。

人事評価は、それぞれのじょうしが担当していて、その評価を尊重している。具体的な内容については、社員に公表はしていない。

## ④ 診断結果

### 1)チェックポイント

a.日本の工場で作る製品の競争力が年々弱体化している。今後は、ベトナム工場で作る製品のウエイトが増加する中で、ベトナム工場の社長の Load が益々増加する。

b.同様に、日本以外での販売先としてタイやシンガポール等のアセアン諸国へのビジネスチャンスがあるにも関わらず、社長が内向きの業務に専念せざるを得ない状態が続いている。

### 2)経営課題

a.ベトナムにおける企業経営全般の見直しを行う。自主経営へ向け、本社とベトナム工場との棲み分けを明確にした上で、今後の進むべき方向を決めることが重要である。

b.全体マネジメント、生産技術、人材育成など全ての面で社長一人に業務が集中している。時間的にも体力面でもいつパンクしてもおかしくない状態である。今後とも、業容はますます拡大して行くことは確実であり、後継者育成に早急に取り組んで行くことが重要である。

### 3)提案内容

a.経営方針を明確にし、ベトナム工場の進むべき方向をしっかりと定めた上で、従業員に浸透させる。

b.社長が抱えている業務をどのように分散して行くか。まず、従業員のレベルアップを図る。次のステップは、組織として対応できるシステムを作る。組織の確立や人材育成に対して、具体的なプログラムを作成した上で、日本の本社とも連携を取りながらシステムティックに進めて行く。

< (財) 海外貿易開発協会・平成 20 年度日系中小企業の経営課題調査より引用 >

(事例 12) ベトナム D 社 (日系企業)

① 企業概要

設立年月：2004年8月  
従業員数：620名（内日本人2名）  
売上額：—————（\$）（2007年度）  
事業内容：プラスチック部品の成形  
進出目的：取引先企業の要請

●診断様式：経営全般の簡易診断

●診断期間：企業訪問 1.5 日、報告 0.5 日

② 経営全般の特徴

事務機、自動車部品向けの樹脂部品の射出成形を行っている。加工の多くは射出成形で一部二次加工も実施している。殆どの金型は客先からの支給品であるために、いわゆる「賃加工」的な色彩が濃い。顧客は一社に偏ることなくバランスよく分散している。多くの顧客は当地に進出後新たに開拓したものであり、飛び込み営業が功を奏している。受注動向としては減少傾向はみられず、しばらくは好調な状況が続くものとみている。ISO9001 を取得済みである。

③ 各分野別の特徴

1)生産関係

工程は射出成形が中心で比較的工程数は少ない。作業標準類は生産現場に準備されている。金型の大半は客先からの支給品で大きいものが多く、金型の運搬から始まる段取り時間には時間がかかっている。

2)品質関係

品質の確認は射出成形と検査工程の2段階で行っている。外観などは全数検査の者もある。客先及び内部の検査工程は、双方のベトナム人スタッフの目がどんどん厳しくなっており、二重に品質確認を行うこととあわせて過剰品質によるムダの原因となっている。

3)人事労務関係

ベトナム人工場長は日系企業に長く勤務した経験もあることから、日本人の考え方や日本の管理方法もよく理解しており、問題意識についても社長と共有できる貴重なキーマンである。

スタッフの離職はほとんどないが、ワーカーはここ2~3年離職率が上昇傾向にある。教育についてはリーダークラスを中心に今年から10~20人ずつ日本的な生産管理や品質管理

などの社外セミナーを受けさせるなど積極的に人材育成を実施している。更には生産管理の研修を2週間程度日本で受講させるなどしてモチベーションのアップにつながるようになっている。

#### ④ 診断結果

##### 1)チェックポイント

仕事量も順調に確保し、工場内の重要なポストである工場長には信頼できるベトナム人が配置されているなどベトナムに進出後も順調に推移している。しかし、金型が客先からの支給で射出成型機による「賃加工」のために付加価値が少なく、利益面では苦しい立場にある。更なる発展を目指して今後企業をどのような方向に向けるかが問われている。

##### 2)経営課題

当面はまず足元を固めること。その上で次のステップとして当地での営業力を生かし、更に付加価値の高い分野へと進む体制を整えることが重要である。

まずは下記をしっかりと固めて行くことから始める。

##### a.経営管理システムの確立

##### b.収益性の改善に向けたコストダウン

##### c.人材の育成

##### 3)提案内容

a.ISO等を活用して経営管理のためのシステムを確立する。

b.作業観測を行い、作業の合理化、ムダな動きを排除する。

c.業務プロセスにおける「過剰」を排除する。

d.客観性、公平性、透明性のある人事評価システムを確立する。

< (財) 海外貿易開発協会・平成20年度日系中小企業の経営課題調査より引用 >

## 5. ラオス

(事例 13) ラオス国 A 社 (ローカル企業)

### ① 企業概要

設立年月 : 1984 年 11 月

従業員数 : 120 名

売上額 : 2008 年 388,240 (\$) (2007 年 434,700)

事業内容 : Cotton 生地 および衣料品・バッグ・インテリア製品ほか雑貨の製造販売

販売市場 : 国内市場 96% 輸出 4% (英国、日本、オランダほか)

●コンサルティング希望事項 「市場拡大と収益性の改善」「品質向上と人材育成」

●診断期間 2 日間の簡易診断

### ② 経営全般の特徴

ラオスの伝統的な綿製品を紡績、染色、織、最終商品づくりのための縫製までを一貫製造して販売する企業としては、大規模であり、代表的な企業のひとつである。販売する製品は、木綿織布、消費者向け製品および政府、ホテルなどの業務用特注製品である。官公需向けの販売を毎年一定量確保できることも強みのひとつである。

伝統ある木綿製品に長い歴史を持つ企業だけに、現地に来る観光客が当社のショールームに来店して、土産品として購入していくことも多く、この中には一部、定期的に外国から観光を兼ねて来店して特注し、仕入れていく外国の販売業者も存在する。

近年のライフスタイルの変化に伴うファッション・ニーズの変化、大量生産型の安い化繊主体の衣料品、インテリア、バッグ等の中国ほか外国からの輸入品の増加などの影響もあって、過去数年、減収減益傾向が続いている。

### ③ 各分野別現状と問題点

#### 1) トップマネジメントと組織運営

組織は、社長をトップとして、製造部門、マーケティング部門、経理・財務部門で構成される。この中で、製造部門は、工程別・製品別の編成され、紡績、染色、衣料品、バッグ等ハンドクラフト、さらに技術、TQM の各課で構成される。また、マーケティング部門は、デザイン、販売から構成される。この組織形態から、TQM を独立した組織として位置づけていることは、経営改善への経営者の姿勢の現れと評価できる。

しかし、現状分析の結果として、次のような主要な問題点を指摘することができた。

a. 経営計画は単年度の売上高、粗利益額、営業利益、純利益のみで掲げられ、また売上目標は主要な製品別売上高のみ設定され、粗利益、粗利益率は設定されていない。

b. 各部門マネージャーを含む経営会議は月1回おこなっているものの、実績報告、当月の動きのみの報告に終始し、問題点の確認と対応策等に関する議論は殆ど見られない。

c. TQM という担当課は、経営者、経営幹部などのこれまでの外部研修から、その重要性、必要性を認識して設置されたものであるが、具体的な業務分掌とこれに基づく具体的な業務目標、実行計画といったものは無く、形骸化している。

d. 組織全般をみた場合、各部門、各担当課、各マネージャーとも、その業務分掌、職務権限、執行内容においては、TQM 担当課同様の問題点を抱えており、経営者はじめ、各組織単位、各マネージャーとも組織力を発揮できる状況にはなかった。このようなトップマネジメントと組織運営は、いわば「仏作って魂入れず」の譬えどおり、実際には機能していないため、組織活性化と経営改善の大きな障害となることが多い。

## 2) 人事労務関係

新興国に多い例ではあるが、当社においても、人事労務管理を担当する独立した組織は存在しない。タイムカードを中心とした賃金計算と支給が主たる業務であり、経理総務部門で各担当が行う。平均賃金は公務員並みにやや低い。しかし、離職率が意外と低い。その一因に、希望者には縫製その他の手作業部分を内職で出すなど、低賃金をカバーする企業側の配慮がある。このため、就業時間は定時で退職するので、残業は少ない。従業員には、夫婦等家族・親戚関係、友人・知人関係の従業員が多いことから、従業員間の仲間意識は強く、ピリピリした緊張感がみられないのも特徴である。それだけに、生産性、収益性の改善を掲げるものの、これらを厳格に推進する上では障害になることが多い。

## 3) マーケティング関係

商品力の重要な要素であるデザイン、新商品開発に係るスタッフは現地にあっては平均的なレベルにあるが、ファッション・トレンドのニーズの変化と競争が激化しつつある輸入商品に対応できるだけの能力を持っているとは言い難い。商品力の根幹をなすデザイン関連スタッフの人材確保又は育成は喫緊の課題であるが、伝統的商品のメーカであり、保守的企業のイメージが高い企業にとっては解決困難な課題でもある。

一方、減収傾向にある当社にとって、営業力強化も大きな課題であるが、外国人客（観光客および一部の買い付け業者）に英語で対応できる人材を配置していないため、他の部門でそこそこ英語を話せる一部の従業員をその都度呼び寄せ、対応を図っている状況にある。また、国内、海外の市場開拓のための企業としての目標、方針も曖昧であるため、マーケティング担当マネージャーの潜在的な不満は大きい。

## 4) 生産関係

当業界の一般的な例と比較して、この企業規模としては珍しく「丸上げ方式」（1従業員が各パーツを全て縫製して製品として完成させる方式）の縫製を行っている。歩合制を

基本としているため、流れ作業方式で量産化を図り、高い生産性を確保する仕組みとはなっていない。ここにも企業としての生産性および収益性の向上、人事労務対策としての賃金等処遇問題が相矛盾する格好となっている。

なお、丸上げ方式だけに、個人別縫製技術とこれに伴う仕上げ品質のばらつきは大きく、製品の不良率は高い。手待ち、手直し、手戻りという「3手チシリ」に起因する生産性の阻害要因もあるが、これらの問題点を系統だったデータで管理することは行われていない。

また品質管理を徹底するための基準はなく、マニュアルも存在しない。それだけに、生産現場及び品質管理を担当するマネージャーは存在するものの、本来の指導を行なえる人材は殆ど存在しないといえる。

#### 5) 経理・財務関係

当社の収益性は対前期比、大幅な減収により急速に悪化し、赤字に転落。既に損益分岐点から安全余裕率は-10%を下回っている。会計処理は地元ソフトウェアハウスに開発を依頼した独自のシステムを利用しているが、初期のシステム設計段階での問題から、基本的な決算資料の数値にも信頼性を欠き、製品別原価計算も適切に行われていない。すなわち、企業としての適切な会計、計数管理の基盤が極めて脆弱な状況にある。

#### ⑤ 経営課題と提案内容

a. 収益性改善は喫緊の経営課題であり、このために販売力および商品力の強化を図る

ア. 「待ち」から「攻め」への発想の転換を図り、トップ自らが目標を具体的に策定し、部門別、商品別、マネージャー別等へのブレークダウン、アクション・プランを作成する。

イ. 目標・方針の浸透と実効性を図るため、各組織の機能（業務分掌）、マネージャー以下の職掌と職責を明確化して、PDCA サイクルを通した目標・方針管理の強化を図る。

ウ. マーケティング部門のスタッフの処遇改善を図ってモチベーションの向上を図るとともに、人材育成策とデザイン力、マーケティング能力の強化を図るため、外部のアドバイザーの支援を一定期間、定期的に仰ぐ。

エ. 「攻め」の営業を強化するため、英語力を持ったスタッフの確保を図るとともに、既存のショールームの売場の見直し、公設マーケットへの新規出店、地方の小売店への卸売りの強化、官民の業務用需要の積極的な開拓を計画的に行う。

b. 縫製ラインの生産方式の見直し、品質向上による生産性の向上を図る

ア. 現行の1人「丸上げ方式」から、グループ別「丸上げ方式」に切替え、リーダーを配置して、1人当たり生産性の増加を図るとともに、縫製・仕上げの品質向上、不良率の低減を図る。

イ. TQM 担当者を中心に、各工程別リーダーからなる QC 活動を実行し、品質管理基準を作成し、具体的なマニュアルにまでブレークダウンして、実効性を高める。

- c. 現状の会計ソフト上の問題点を整理し、システム修正を当該ソフト開発会社とともに進めるとともに、信頼性ある財務諸表、適切な原価計算を中心とした計数管理を強化する。

## 6. ミャンマー国

(事例 14) ミャンマーB社 (ローカル企業)

### ① 企業概要

設立年月：1987年10月

従業員数：65名 (うちパート43名)

売上額：————— (\$) (入手できず)

事業内容：精米及び米・その他食料品の卸売及び消費者への直販、欧米への輸出

- コンサルティング希望事項      物流診断
- 診断期間                              2日間の簡易診断

### ② 経営全般の特徴

当社はミャンマーにおいて、最大規模の精米工場を持ち、国内向けの精米卸売業あり、米の輸出業者でもある。当社の精米工場はミャンマーにあっては、最新鋭の精米機器とフォークリフト等の搬送機、袋詰め用パッケージング機器、コンテナ積みを効率的にできるトラックヤード持っている。但し、精米後の乾燥工程は、投資予算の関係から、自動乾燥設備がないため、多数の従業員が、工場内の広いスペースを利用して、ビニールマット状に精米後のコメを晒して自然乾燥している (このように、一部の工程を安い労働力に依存した事例は新興国の製造業では珍しくないことではあるが)。工場内は、全般に整理整頓が行き届き、明るく、快適性を感じさせる環境にある。輸出拡大のため、工場の近代化と品質への信頼性を海外の取引先に印象付けるに足る状況といえる。但し、投資予算の制約はあったものの、乾燥ラインの自動化は将来的課題である。

なお、国内各地での玄米の集荷機能及び精米工場への輸送機能は個別農家または農業団体から委託された各産地の集荷業者がこれらを担っている。

当社の卸売部門は3か所の倉庫を持ち、それぞれの倉庫から、主にヤンゴン市内及び隣接市外地区の自宅及び飲食店等業務用顧客への直販方式を取っている。小売業等流通業の十分な発展が未だ十分でないミャンマーにあっては、必然的な流通形態ともいえるが、日本における「宅配」システムに近い仕組みで米の流通が行われていることは特筆できる。

### ③ ロジスティックスの現状と問題点

- 1) 「物流」に対する経営上の考え方と顧客対応

経営者は、精米工場においては、輸出を念頭において設備の近代化を図り、一定の品質の維持と効率的な生産を行うライン設計と設備投資を行っている。さらに、効率的な出荷を行うためのベルトコンベア及びフォークリフトなどの運搬設備を適切に設置し、活用している。

しかし、卸売部門においては、国内の顧客の満足を念頭にいたサービスの提供とローコストオペレーションを実現する、との強い認識は感じられなかった。すなわち、現在の伝統的な流通形態に対する問題点、課題は特に認識しておらず、一部のスーパーに多店舗化の動きに特に危機感を持っている様子はみられなかった。すなわち現在進展しつつある環境変化の予兆に特段の認識はしていないといえる。

## 2)物流コスト

経営者は「物流コスト」自体の概念を認識していなかった。また、財務データが外部に漏れることを懸念しているため、売上高はもちろん、諸経費等物流コストを算出するための適切なデータを入手することができなかった。なお、当該企業の本社から、ガソリン代、車両数、倉庫の現場労働者を含む従業員数などの一部の費用を入手できたことから、その他の経費については一定基準を設けて見積り計算を行い、物流コストの見積り計算で対処した。

### 3)倉庫及び作業環境

精米後の袋詰め米（15kgのみ）をヤンゴン市内の2つの倉庫（本社兼倉庫1か所も含む）、ヤンゴン市と工場のほぼ中間にある卸団地内倉庫に自家用トラックで輸送して在庫し、日々出荷を行っている。

各倉庫は前述のとおり、近代的な精米工場とは対照的に、いずれも極めて老朽化し、かつ狭い。このためフォークリフト等の搬送機器を使わず、日雇労働者の人力に依存している。さらに倉庫内は暗く、陰湿であり、清潔感に欠ける状況にあった。

長く保管している製品には、ネズミや各種の虫による害もあり、顧客からのクレームもあるとのことであるが、本社への報告は必ずしも行われていない。また、倉庫スタッフから簡単なヒアリングを行った際、顧客からの受注窓口であり、各倉庫に日々のエリア別配送指示を出す本社と倉庫のスタッフとの連携が必ずしも良くないことが分かった。これに依る配送ミス、顧客からのクレーム、配送予定の見直しなどが度々あるとのことであった。

本来、入出庫管理、在庫管理、配送管理などを行うべきスタッフの事務作業用デスクは倉庫の片隅に置かれ、これらの管理に伴うデータは所定の日報用ノートに手書きしている。単なる記録担当に留まり、これらを有効に活かした資料づくりなどは一切行っていない。

なお、顧客への配送は、自家用車と備車に対応しているが、備車比率が圧倒的に高く、1袋当たりエリア別コミッションで備車を稼働させている。

## ④ 経営課題と提案内容

1)物流管理及び物流コスト管理の重要性に対する経営者の意識向上を図る

卸売部門における「顧客満足」とそのための「顧客サービス」の在り方、これを実現するための「物流の機能の在り方」に関する経営者の認識を新たにし、発想転換することが全てのはじまりとなる。これを実現するための手段として、物流コスト管理は基本であり、その典型的なコスト計算様式、KFSとしての物流効率性の目標となる指標を例示した。

## 2)物流効率化を推進する物流環境づくりと物流管理の仕組みづくりを推進する

主な提案事項は次のとおりである。

- a.本社受注窓口と各倉庫スタッフ間の情報交換、配送計画等に関する連携を密にし、配送ミス、顧客クレーム、非効率な配送などを低減する努力を行う。
- b.顧客満足・物流効率化を実現するための管理指標の目標値を指針に、トラック、労働者、配送エリア、配送品などの各種物流情報・データで日々のオペレーション状況を管理できるようにする。一定期間ごとに、本社担当部門と各倉庫部門間の定例会議を開催し、問題解決、目標への課題を確認できる体制をつくる。

なお、これを実感させるため、本社倉庫の配送日報の1ヶ月分のデータをエクセルで集計・分析して、当倉庫帰属のトラック全体及び各トラック別の i)売上高、直接経費（ガソリン代を含む）、粗利益額、ii)全体及び各トラック別配送数量、一袋当たり売上高・経費・粗利益額、その他の分析結果を例示した。

- c.中長期的には、効率的なロジスティクス機能でローコストオペレーションを実現するための現有倉庫の改修、又は、より近代的な物流センターの建設を計画的に推進する。

当然ながら、現在の劣悪な労働環境での荷役・保管等の作業、施設内物流設備の改善により、物流環境自体も大幅に改善することができる。

- d.主力商品でもある「米」の受注単位は5袋（1袋15kg）であり、それ以下の受注は断っている。スーパー等小売店の多店舗化が見られ、購買行動も変わりうる中だけに、当社にとっては将来的に脅威である。10kg、5kg入り袋の商品化などを計画して顧客ニーズに対応する。併せて、米以外の取扱商品を拡大して、関連商品の販売を増やして顧客1回当たり受注単価の向上、トラック1台当たりの生産性向上を図る。これとともに、現在の宅配方式を有効かつ効率的に活かした小口受注・小口配送を可能とする配送計画のシステムを早急に構築すること。

(事例 15) ミャンマー C 社 (ローカル企業)

①企業概要

設立年月日 :	1992年8月15日
従業員数 :	68名
売上高	入手できず
事業内容 :	建設用石材の装飾加工および石材採掘

●コンサルティング希望事項と診断形態

- 1) コンサルティング希望事項 「市場拡大と生産性の改善」
- 2) 診断形態 2日間の簡易診断

②経営全般の特長

ミャンマーを代表する石材加工および採掘メーカーである。経営者は大学で地質学を学び、石材採掘知識及び加工技術について精力的に研究をしている。主な扱い原石は花崗岩、大理石、片麻石、粘板岩、ミグマタイト、雲母片石などである。原石を一定の規格に切断、研磨し床材、壁材として販売している。主な用途は官公庁および民間の建物用である。

経営者はミャンマーの石材業界ではナンバーワンを目指しており、価格で勝負するのではなく製品品質、顧客サービスで競合企業との差別化を図っている。ミャンマーでは珍しく近代的な経営感覚の持主である。企業紹介パンフレットを作成し企業ビジョン、将来計画などを作成し自社の経営哲学を幹部社員に徹底するように努めている。原石は自社所有の鉱山からの石材切り出しと中国、インドからの輸入である。原石は建設資材用に加工し国内販売をしている。一部は台湾企業を通して海外販売を行っている。ただし、原石の切断機、研磨機などは旧式であり、必ずしも経営者が期待するほどの加工精度が出せないのが現状である。

③生産関係 (主な加工機)

- |                        |   |                         |
|------------------------|---|-------------------------|
| ・ Block Cutter         | 1 | 100 Square feet per day |
| ・ Polishing Machine    | 2 | 80 Square feet per day  |
| ・ Heavy square Machine | 1 | 150 Square feet per day |
| ・ square Machine       | 1 | 150 Square feet per day |

機械設備はいずれも旧式で加工精度は低い。生産性を上げ、製品品質を向上させるためには設備更新は不可欠であるが、課題は資金調達と作業員の技能向上である。

④マーケティング

ヤンゴン市内の競合業者は中国から安い石材を輸入販売している。当社は製品品質と顧客サービスで競合他社との差別化を図っていると強調している。差別化の内容は販売後の品質保証と顧客の作業現場まで製品配送サービスである。ミャンマーではこの程度のサービスも行っていない企業がほとんどである。経営目標ではジャストインタイムを謳っているが、建設現場が工

程を管理しているとは思えず、ミャンマーに必要な顧客サービスとは何かを考える必要がある。診断実施中に見学した建設中のビルは壁面工事、階段工事が行われているのに、既にオフィスとして使われていた。完成前の建物なのに天井に大きな雨漏りの跡、床面の破損などが有った。ミャンマー国内では精度の高い製品はまだ要求されていないのが現状である。顧客側の要求水準が低く建設業者の施工技術も低いので一部を良くしても建築物としてのトータルの品質は中々向上しないのが現状である。

経営者の事業拡大意欲は強く、海外展開に強い期待をしている。しかし原石から天然素材のタイルに加工して先進国に販売するには、品質、デザインの向上と輸入国の規格に合わせた製品開発など克服すべき課題が多々ある。

#### ⑤その他の経営課題

ア) 経営目標では海外販売、加工精度の向上などを目指しているが、利益を上げている分野はタイルなどの室内施工工事である。特に売り上げ拡大を狙っている海外販売は販売価格が低く利益を上げていない。経営目標は書かれている多くの項目は希望であって、目標達成の時系列的な実行計画がない。目標達成の為に何をすべきか具体的な行動計画を作成し Plan Do check を繰り返す必要がある。

イ) 当社は石材関連でミャンマーナンバーワン企業を目指しているが、ナンバーワンとは何かを定義していない。石材の切り出し、加工、販売、施工工事など何でもしている。今後は国内の発展と同時に海外企業との競争も激しくなることが予想される。自社のコア技術は何かを定め、少ない経営資源をどの分野に集中してナンバーワンを目指すか決める必要がある。また時代の変化ともに次の経営の柱を育てる必要がある。

ウ) 会計はパソコンで実施しているが原価計算はされていない。個別原価計算システムの導入など行い、数値を見て経営改善を実施するようにすべきである

エ) 主な顧客は官公庁と国内民間企業である。官公庁の建設プロジェクト数は減少傾向にある。今後は民間企業への販売を強化する必要がある。当面国内販売を強化するための販売強化、自社のPR方法などマーケティング活動を強化する必要がある。

海外の取引先は台湾企業が1社あるが販売金額は少ない。今後海外販売を行うには海外市場の実態について研究し、海外市場向けの商品開発を行う必要がある。

オ) 人材開発に力を入れおり幹部社員は3か月ごとに目標進捗度を評価している。国内、海外のセミナーに参加し技術の習得および海外事情の調査を行っている。社内に図書館を設置し商法、貿易関係、地質学の図書および定期刊行物を揃え幹部社員に利用させている。

カ) 建築材料は時代と共に要求される材料、デザインが変化するので価格、品質だけでなくデザインを重視した製品開発が望まれる。海外企業との提携およびデザイナーの育成など新たな取り組みが必要となる。

切断されたタイル

大きな原石を切断

研磨



## 7. アセアン小規模・零細企業の経営実態調査事例 - フィリピンのケース

項目 6 までの、診断事例では中小企業とは言いながら、1000 人規模のものも含め紹介したが、小規模・零細企業については、あまり調査・分析がなかったため、フィリピンの小規模・零細企業の経営実態調査の事例を紹介することにした。

### (事例 16) 調査事例 A 社

#### (1) 企業概要

- ① 設立年： 不明
- ② 所在地： Legazpi
- ③ 従業員数： 正規従業員 18 名。
- ④ 売上高： 2 百万ドル
- ⑤ 事業内容： Packing materials, bags, baskets などの製造
- ⑥ その他： 1994 年から handicraft 製品を生産・販売をするようになった。500 名を超える下請けグループ群を抱えて生産をおこなっている。

#### (2) 特記事項

- ① 組織： 会社は当初 single proprietor business としてスタートしたが、その後 corporation 組織となった。現在近代化、組織化を考慮あるいは進行中のものもあるという。
- ② 販売： EU、USA、日本などに直接輸出している。競合相手は中国、東南アジア諸国などある。中でも最大の強敵は中国であり、機械化を進めたマスマスプロダクションによって安い製品で市場進出している。
- ③ 生産： 従業員の主な仕事は下請け品の QC を主にやっている。客先からは ISO9000 の取

得を迫られている。現在日本向けに新製品の開発をおこなっている。

- ④ 情報化： 同社では通常の業務処理以外に情報の収集、データ蓄積、これを関係者に流している。約 30 台の PC を置き、従業員の多くが PC 操作している。
- ⑤ DTI の支援： 企業のスタート時には Trade Fair や Marketing Promotion, Technology のセミナーなどで DTI の支援を受けた。今後は特に産業の機械化のための New Technology 面の support を期待されている。
- ⑥ 課題： 同社は絶えず市場ニーズ合った新製品の開発をおこない業績を伸ばしてきた。しかし、同社社長は現在のままの人手中心の工芸品の生産形態では、賃金も安く機械生産をおこなう中国製品に圧倒され、フィリピンの Handicraft 産業が衰退するのではないかと憂えていた。(機械化の例として Coloring をあげていた。) 但し、フィリピン特性の Abaca を原料とする製品は別である。

#### (事例 17) 調査事例 B 社

##### (1) 企業概要

- ① 設立年： 1987 年
- ② 所在地： Cagayan De Oro
- ③ 従業員数： 従業員 24 人 (6 人はセールス)
- ④ 売上高： 年商 25~30 百万ペソ
- ⑤ 事業内容： コンピューターのソフトとハード販売
- ⑥ その他： 夫妻で会社を切り盛りし、夫がエンジニアであり商品の修理などもおこなっている。妻がセールス責任者で現在セブ島の大学で MBA の取得のため通学している積極的な経営者である。1 階が商店、2 階は事務所、修理工房に使用。

##### (2) 特記事項

- ① 経営方針： 主に CD-ROM とメモリーステックを仕入販売している。経営方針は、受注後商社に発注することで、原則在庫はもたない方針。
- ② 課題 1： 技術指向型企业で製品の開発をできるが、売上低迷で販路開拓に苦しんでいる。取りあえずは、商品の Display をもう少し見栄えの良いものにするように提案し了解された。人材育成研修に関しては、①販路開拓、②Financial、③E-コマースよりもベーシックなコンピューター技術の研修などの機会を望んでいた。
- ③ 課題 2： 政府の方針が良く変わり、良い技術者は国外に出て行く傾向があり、IT 企業にとってはやりにくい環境である。

#### (事例 18) 調査事例 C 社

##### (1) 企業概要

- ① 設立年： 1988 年

- ② 所在地： Cagayan De Oro
- ③ 従業員数： 22 名
- ④ 売上高： 12 百万ペソ
- ⑤ 事業内容： ソーセージ、ハム、ベーコン等 16 種類などの食品加工
- ⑦ その他： 当地域最大のソーセージ工場であり、今後他地域への展開を検討中。

(2)特記事項

- ① クリーンリネス： 工場では徹底したクリーン化に勤めている。5S が良く管理されており、クリーン度が高い。社長のご子息が現場に常駐し品質管理を指導している。ISO は取得していない。
- ② 設備： クッキング・ハム室、ミキシング室、製品在庫室（2 機冷凍庫 30T）、パッケージング室（真空パック機：台湾製）。バッチシステムで運転しているが、現地では工場管理のレベルは高いといえる。
- ③ 課題： 『見える管理』により工程を明確に壁に明示し、顧客訪問時に説明や管理体制の内容を明確にする」ことを推奨したところ、即座に取り入れるとのことであった。また、品質管理が肉眼判定であり少し問題があるが、「食品品質管理の基礎は「賞味期限、安全性、」などであるから、この点からの規格項目を選定して管理するようにする」ことをアドバイスした。

<参考 フィリピンの小規模・零細企業>

フィリピンはアセアンの中では早い年代から産業が振興したが、その割には産業構造は中小企業、中でも小規模・零細企業が多い。

図表Ⅱ-4-1

フィリピンにおける産業別・規模別の事業所数							
(2009年)							
産業	合計	構成比	事業所数				
			零細企業	小企業	中企業	零・中小計	大企業
農業・狩猟・林業	4,024	0.52%	2,612	1,161	115	3,888	132
漁業	1,199	0.15%	886	255	28	1,169	30
鉱業・採石	422	0.05%	261	126	16	403	19
製造業	112,940	14.47%	101,208	9,892	887	111,987	953
電気、ガス、水道	1,417	0.18%	502	690	118	1,310	107
建設	2,536	0.32%	1,305	982	122	2,409	127
卸売、小売、修理業	385,902	49.45%	366,280	18,872	458	385,610	292
ホテル、レストラン	97,362	12.48%	87,730	9,403	165	97,298	64
輸送、通信	9,439	1.21%	6,975	2,174	153	9,302	137
金融仲介	26,574	3.41%	21,499	4,837	107	26,443	131
不動産、賃貸	48,359	6.20%	42,352	4,918	384	47,654	705
教育	14,205	1.82%	7,619	6,095	280	13,994	211
健康福祉	31,685	4.06%	30,044	1,405	124	31,573	112
その他	44,373	5.69%	41,545	2,719	49	44,313	60
計	780,437	100.00%	710,818	63,529	3,006	777,353	3,080
構成比	100.00%		91.08%	8.14%	0.39%	99.60%	0.39%

図表Ⅱ-4-2

フィリピンにおける産業別・規模別の従業員数							
(2009年)							
産業	合計	構成比	事業所数				
			零細企業	小企業	中企業	零・中小計	大企業
農業・狩猟・林業	143,183	2.52%	9,808	33,385	16,315	59,508	83,675
漁業	27,118	0.48%	3,383	6,637	3,959	13,979	13,139
鉱業・採石	26,313	0.46%	1,039	3,642	2,304	6,985	19,328
製造業	1,311,536	23.05%	259,534	254,489	123,501	637,524	674,012
電気、ガス、水道	92,578	1.63%	2,564	21,079	17,030	40,673	51,905
建設	146,520	2.58%	5,429	30,459	16,975	52,863	93,657
卸売、小売、修理業	1,376,115	24.19%	817,124	370,740	62,589	1,250,453	125,662
ホテル、レストラン	506,638	8.90%	233,396	227,301	21,660	482,357	24,281
輸送、通信	207,542	3.65%	26,463	54,675	20,727	101,865	105,677
金融仲介	337,147	5.93%	80,738	85,884	14,112	180,734	156,413
不動産、賃貸	852,605	14.98%	109,368	122,355	52,683	284,406	568,199
教育	318,150	5.59%	31,594	154,077	39,345	225,016	93,134
健康福祉	157,651	2.77%	51,031	35,024	17,628	103,683	53,968
その他	186,843	3.28%	99,611	49,286	6,698	155,595	31,248
計	5,689,939	100.00%	1,731,082	1,449,033	415,526	3,595,641	2,094,298
構成比	100.00%		30.42%	25.47%	7.30%	63.19%	36.81%

## II部 診断の視点から見たアセアン諸国の経済・社会特性

- 1章 マレーシア
- 2章 タイ王国
- 3章 インドネシア共和国
- 4章 フィリッピン共和国
- 5章 ベトナム社会主義共和国
- 6章 ラオス人民民主共和国
- 7章 カンボディア王国

アセアン諸国はそれぞれの発展段階にかなりの差がある。この差は下表のように一人当たりGDPで比較することが出来る。

国名	一人当たり GDP	調査年
マレーシア	US\$ 6,850	2009
タイ	3,923	2009
インドネシア	2,590	2009
フィリッピン	1,610	2009
ベトナム	1,168	2010
ラオス	878	2009
カンボディア	775	2008
ミャンマー	462	2008

# 1章 マレーシア

## 1. 基礎データ

- (1) 面積：33 万平方キロ（日本の 0.9 倍）
- (2) 人口：2,831 万人（09 年）
- (3) 一人当たり GDP: 米ドル 6,850
- (4) 通貨為替レート：1 リンギット（MR）=26.7 円（2010 年 12 月）
- (5) 民族：マレー系（66%）、中国系（約 26%）、インド系（約 8%）
- (6) 言語：マレー語、中国語、タミール語、英語（かなり良く通じる）
- (7) 宗教：イスラム教（連邦の宗教）、仏教、儒教、ヒンズー教、キリスト教
- (8) 政体：2 院制議会の立憲君主制。元首の国王はスルタン会議で、13 州の内スルタンのいる 9 州からの輪番で互選。任期 5 年。現在はトレンガヌ州スルタンが国王。
- (9) 政府：首相ナジブ・ラザク（2009 年 4 月就任、） 前任：アブドラ（2003 年 10 月～2009 年）  
前々任：マハティール（1981 年～2003 年、22 年間）
- (10) 軍事：正規軍 10.9 万人。 志願制。  
出所：日本外務省

## 2. 中小企業関連データ

- (1) 中小企業数：約 20 万社（サービスセクター18 万社、製造業 2 万社）
- (2) 中小企業関連法規  
Act 539, Small and Medium Industries Development Corporation Act 1995
- (3) 上記に準拠して中小企業振興公社（SMIDEC）が産業貿易省（MITI）傘下にある。
- (4) 中小企業の定義（2004 年に National SME Development Council により設定）

セクター	企業規模	雇用者数	年間売上高
・農産物加工を含む 製造業及び製造業 関連サービス	中小企業	150 人以下	RM 25Million 以下
	零細企業	5 人未満	RM 250,000 未満
	小規模企業	5 人～50 人	RM 250,000～RM10Million
	中規模企業	51 人～150 人	RM 10Million～RM25Million
・農業を主体とする 企業 ・ICT を含むサービス業 (製造業関連サービスを 除く)	中小企業	50 人以下	RM5Million 以下
	零細企業	5 人未満	RM200,000 未満
	小規模企業	5 人～19 人	RM200,000～RM 1 Million
	中規模企業	20 人～50 人	RM 1 Million～RM 5 Million

(5) 中小企業白書：発行の有無は目下不明

### 3. 社会経済環境

#### (1) ブミプトラ政策

**多民族国家：**マレーシアは19世紀以降長期に亘ってイギリスの植民地統治を受けつつ、第2次世界大戦後独立を達成した。その間、先住のマレー人、土着住民等に加え、中国人やインド人らの移民労働者が大量に流入し典型的な多民族国家となった。マレー人や、土着先住民は主にゴム、錫等の第1次産業に従事していたが、移民たちは第2次、第3次産業従事者が多く、民族間で経済格差が発生し、これが原因で民族暴動事件（1969年5月）にまで発展した。そこで、マレー人の特権を保護しつつ、民族間の融和を図って経済格差を解消し、工業化を目指すことが最大の課題となった。

**NEP：**民族暴動事件をきっかけに、政府は新経済政策（NEP：1971～1990年）を発表し、この中でマレー人優先策の一環としてブミプトラ（土地の子）政策を実施した。

NEPにおける産業政策としては、第一次産品輸出の多様化と工業化の同時進行を図った。

錫、天然ゴムの輸出に依存してきたモノカルチャー経済から脱却すべく、70年代以降の原油、パーム油、80年代以降の液化天然ガス等の輸出に力を入れ始めた。60年代の輸入代替工業化期を過ぎ、70年代からは輸出志向へと転換し、投資奨励法（68年）、電子産業特別奨励措置（71年）、保税工場制度（72年）等を制定、労働集約的産業にテコ入れした。これにより、各国のIC・半導体関連有力企業が相次いで進出し、マレーシアを有力な半導体輸出基地へと押し上げた。

81年に就任したマハティール首相は、日本、韓国の経済発展を手本とする「**ルックイースト（東方）政策**」を打ち出し、規制・忠誠・勤勉を核とする企業倫理、個人よりも集団・国家を優先する意識、国家による戦略的な工業化や企業育成の方法論を学び、日韓両国からの投資・援助・技術移転の拡大を図った。なお、工業化に当たって、同国は国内産業保護主義を取らず、積極的な外資導入政策を実施した点も特徴である。

ブミプトラ政策により、マレー人は、経営資本、金融、雇用、教育、社会政策、中小企業育成等各方面で優遇されることになり、他の人種の反発を招くことになった。同時にブミ自身の「甘え」「何とかなる」という気風を助長し、マハティール首相の「マレー人は怠けるな」という発言に至った。

#### (2) NDP とビジョン 2020

1990年のNEP終了を受け、国家開発政策（NDP）が採用され、中国系住民の積極的な協力を得るため、マレー人重視主義を緩和し国民の自助努力を促す方針へ転換した。全国民強調のもとで経済発展を目指し、2020年までに高所得国入りしようとする野心的計画「**ビジョン 2020**」が発表された。その後、積極的外資導入が仇となり、97年の通貨危機、2009年のリーマンショック等の際には大きくマイナス成長へ転じたが、一時的な停滞にとどまり、成長を回復しつつある。その裏で、長年の

差別的政策に閉塞感を深める華人の不満は強く、過去 10 年間で 8 万人強が隣国シンガポールへ脱出している。市場経済と親和せず、資源の効率的配分を阻む硬直的なブミプトラ政策の再見直しがナジブ政権の重要課題になっている。現在この見直しが進んでおり、各分野でどのような規制があるのかは、時々刻々変化しているので注意して調べる必要がある。経営に影響する雇用面では、企業に「人種別人口比と合わせた雇用を行うこと」との規定があったが現在は不明。公務員への非ブミ採用制限は現在でも続いているようだ。

### (3) イスラム金融

昨今の原油高を背景に国際的にイスラム金融が急拡大しており、中東を中心に日本企業が参画する投資プロジェクトや大型インフラプロジェクトで資金調達手段の一つとして利用される事例も出て来た。イスラム金融資産は 5,000 億ドルを上回るとも言われる。イスラム圏ではコーランに基づくシャリア（イスラム法）で利子の受取が禁じられているので、商品売買取引を形式的に絡めることによって金利という概念を回避する。マレーシア政府はイスラム金融の人材育成を目的にイスラム金融教育センター（INCEIF）設立等、普及に積極的である。利用者はイスラム教徒に限らず 7 割が非イスラム教徒である。

**従業員の採用難：**人口が僅か 2800 万人なので、従業員の採用はかなり難しい。近隣のミャンマー、バングラデシュ、インド、インドネシア、ラオス等から出稼ぎ労働者を契約で一括採用（一定数、一定期間）することが多い。

### (4) 低い職場定着率

タイでも見られるが、従業員の低定着率は企業経営者にとって頭の痛い問題である。年間離職率 100%（全員 1 年以内に退職）という企業が結構多い。この対抗策として外国人労働者を契約で雇用している企業がある。つまり、外国人は辞めても簡単に転職し難いこと、また、契約で一定期間（通常 3 年）は定着すること等から、いつ辞めるか分からないマレーシア人より安心だということである。ただし、外国人労働者のリスクは、国の対外政策の変更で突然契約が中止になることもあること。そのため、保険の意味でマレー人もある程度は雇用している。

## 4. 政府の中小企業政策

中小企業育成計画（SMIDP200-2005）によれば第一重点業種として、電気・電子産業、輸送機器産業、パームオイル・木材加工産業を挙げている。これら 3 業種の生産高は製造業全体の半分以上を占めている。第二グループとして、食品、繊維・衣料、ゴム加工、伝統的医薬・薬草が挙げられ、これらの中小企業を中心とする 4 業種には、海外及びニッチ市場の開拓が期待されている。

同計画による中小企業振興施策は以下である。

- (1) 中小企業の発展段階による育成方針：開業期、成長期、拡大期、成熟期
- (2) 新機構の創設：SMIDEC に中小企業育成のため SME Information & Advisory Center Head Start 500 Program, SEAP (SME Expert Advisory Service) を新設し、将来、各種個別専門分野のコンサル

ティング（改善支援等）はSEAPの強化で対応する。

その他の中小企業施策として挙げられている主な施策の中に Industrial Linkage Program (ILP) があり、国内中小企業が多国籍企業・大企業との取引を促進することが目的とされている クラスタ開発の中核と位置づけられ、SMIDECが両者の仲介を図り、契約が成立すると両方にインセンティブが与えられる。見方を変えれば、これはサポーターインダストリーの育成に繋がり、目下中小企業施策の中心である。

## 5. 社会習慣の企業経営への影響

### (1) ハラル食（豚、アルコールの禁止）

イスラム教徒の戒律だが、社員食堂で一緒に食事をする際等外国人も影響を受ける。外国人はホテル内等では影響されない。

### (2) ラマダン

1か月の昼間断食期間だが、開始日時が毎年一定していない（預言者の星占いで決まる）  
大体、夏場である。この期間にメッカへ巡礼に出かける人は多い。  
この間、工場等は動かしているが、生産活動は停滞し、生産性は低下する。

### (3) 週休日の違い

イスラム教では原則として、金曜日が休息日である。但し、マレーシアの場合は、周辺諸国の日曜日休日制に合わせている。金曜日は特別に長く礼拝を行う日に定め 昼休み休憩時間が月～木曜日より1時間ほど長い。

### (4) 礼拝（1日に5～6回）

6回中の3回は原則自宅で礼拝するので就業時間中は3回である。朝始業前、昼食後、午後休憩時間中の各1回で合計3回になる。

それぞれに、約15分くらいなので、さ程作業に支障はない。また、礼拝時刻は正確に守らなければならない訳ではなく、最大1時間くらいのずれは認められる。

昼食後、イスラム教徒は全員礼拝室（所）へ消えてしまい、インド系と日本人が残る。

最近では、SMIDECやマレーシア企業も非イスラム先進国企業からの苦情を意識しており、お祈りが業務に影響しないように、休憩時間等を巧みに利用してロスタイムを出さないようにしていると主張している。

### (5) ブルカ（女性スカーフ）の着用

イスラム圏でも国や時代によって、着用の強制力に差がある。マレーシアは現在比較的強制が緩い方である。ブルカ着用が作業に影響することは通常あまり起きない。

## 6. 診断に当たって注意すべき経済・社会特性

### (1) 宗教・民族の違いによるもの

- ① 当該企業は、ブミ系か中国系かを事前に確認すること。資本、経営陣等。
- ② 従業員（職員と作業員別に）の人種構成や、人種間コミュニケーションは、どうか。
- ③ 外国人労働者の雇用契約はどうなっているか。
- ④ 休憩時間と礼拝時間との関係は上手く調整されているか。
- ⑤ ハラル食への配慮は行き届いているか。（食堂、弁当等で）
- ⑥ ブルカ着用で仕事を行える作業環境か。

(2) 企業経営の習慣

- ① 企業財務データは比較的よく整備されている。英国流の会計原則。原価計算書の提出もありうる。  
ただし、診断の趣旨や効用を事前に十分説明しなければならない。
- ② SMIDEC は英国流の OSASMS 等を中小企業にも実施させる等、欧米流先進管理手法に魅力を感じている。

## 2章 タイ王国 (Kingdom of Thailand)

### 1.基礎データ

- (1)面積：51.4 万平方キロ（日本の 1.4 倍）
- (2)人口：6,338 万人（2008 年末）
- (3)一人当たり GDP:3,923 米ドル(2009 年)
- (4)通貨為替レート：1 バーツ (Baht) =2.8 円（2011 年 02 月）
- (5)民族：大多数がタイ族。その他、華僑、マレー族、山岳少数民族等。
- (6)言語：タイ語
- (7)宗教：仏教 94%、イスラム教 5%
- (8)元首：プミポン・アドゥンヤデート国王（ラーマ 9 世王）
- (9)政体：立憲君主制。2 院制（下院 480 名、上院 150 名）
- (10)軍事：正規軍 30.6 万人(2009 年)

出所：日本外務省

### 2.中小企業関連データ

- (1)中小企業数：約 280 万社
- (2)中小企業関連の政府機関

中小企業振興庁(OSMEP)：タイの中小企業政策を策定する中心的な政府機関。

OSMEP；Office of Small and Medium Enterprises Promotion

- (3)上記は、工業省（MOI）管轄の独立機関である。
- (4)中小企業の定義（2004 年に National SME Development Council により設定）

図表 II-2-1 中小企業の定義

セクター	企業規模	従業員数	固定資産 (土地を除く)
製造業	小企業	50 人以下	5,000 万バーツ以下
	サービス業	中企業	51~200 人
卸売業	小企業	25 人以下	5,000 万バーツ以下
	中企業	26~50 人	5,000 万~1 億バーツ
小売業	小企業	15 人以下	3,000 万バーツ以下
	中企業	16~30 人	3,000 万~6,000 万バーツ

(注) 上記は、従業員数又は固定資産の数値が当てはまる場合に定義される。

(5)中小企業白書：OSMEP から毎年発行されている。

### 3.社会及び経済環境

タイ経済は、1980年代中頃から1990年代中頃まで年率9%の高度経済成長を遂げたが、1997年のアジア通貨危機によって一時的に低迷した。その後、国際社会からの支援や工業化の進展と輸出促進などにより、2000年頃からようやく回復し再び成長軌道に乗って来た。2006年9月のタクシン政権の崩壊、その後に続く政治的な混乱や2008年のリーマンショック（国際金融危機）によって景気が後退した結果、2009年度の経済成長はマイナスとなった。

2010年に入り輸出の増大や個人消費の拡大、政情の混乱が限定的なものとなったために、経済成長率は予想を大幅に上回り、タイ経済は再び回復基調に乗っている。

タイは、アセアンの中では先進国に近づきつつあるものの、政情不安を抱え環境やエネルギー問題、労働力不足の顕在化、不均衡な二重構造など多くの問題を孕んでいる。

#### (1)不安定な政情

新世紀に入ってから10年間は、現アピシット政権とそれに反発するタクシン元首相を支持する勢力（反独裁民主戦線、UDD、赤シャツ）との抗争が続いている。

2001年にタイ愛国党の圧勝によりタクシン政権が成立し、引き続き2005年の選挙でも愛国党が圧勝し、同党単独による第2期タクシン政権が樹立した。しかし、2006年2月タクシン首相への批判の高まりを受け、2006年9月に陸軍を中心とする政変によりタクシン政権は崩壊した。

その後も、反タクシン派によるバンコク国際空港が占拠される事態となる等大きな社会混乱が生じたが、野党民主党を軸に連立に向けた協議が行われた結果、アピシット民主党党首が首相に選出され、2008年12月に新政権が発足した

2006年以降の4年余りの期間、空港占拠や大規模な反政府抗議活動などが行われ、その都度観光客の減少などによるホテル・レストラン等の観光産業が影響を受けたが、全体としてはGDPの1割程度に留まり、それらの障害を乗り越えて経済活動は回復している。

しかしながら、政治意識に目覚め民主主義を求める地方住民・低所得者層を中心とする反体制派（赤シャツ）とこれに対抗する体制側（黄シャツ）との対立・分裂は深いものがあり、又、従来は国王の権威が有効であったものの高齢ゆえに不安要因となって、先の見通せない混迷から抜け出せないでいる。表面的には沈静化しているが、依然解決の道筋が見えない政治の混乱が社会的にも経済の上でも大きな影を落としている。政治情勢は引き続きタイ国経済にとってのリスク要因となっている。

#### (2)アジアの生産拠点としての自動車産業

上記(1)でみたように、政治の不安定さは依然として懸念材料として残るものの、金融危機に始まった経済の混乱は最悪期を脱している。金融危機(2008年後半)後の景気回復の主因は財貨輸出であり、その中でも自動車・同部品と電子機器・同部品が牽引している。

タイの電子機器・同部品の輸出は中国を中心にアジアで生産されるIT関連製品用の部品として供給さ

れ、最終的には欧米を中心に出荷されるため、欧米諸国の最終需要の回復が寄与したものである。

一方、自動車・同部品の輸出は完成車が中心であり、主要輸出先であるアセアン及びオーストラリアの景気回復、好調な新車販売増が輸出回復となって寄与したものである。

日本の各自動車メーカーは、タイにおいて生産を拡大する方向性を打ち出しており、この流れは今後とも変わらないであろう。この背景には、タイにおける自動車生産の歴史がアジア諸国の中で最も古く、部品メーカーなど裾野産業の集積度が高いことや環境車にかかる法人所得税を 8 年間免除するなどの税コストの低さなどがある。この結果、堅調に拡大するタイ国内の需要だけでなく、自由貿易協定(FTA)を締結している他のアセアン加盟国や中国、オーストラリアなどへの輸出基地として、アジア新興国の自動車の需要拡大という追い風を受け、中国と並ぶアジアの生産拠点として今後とも成長を続けて行くことになろう。

### (3)日・タイ経済連携協定(JTEPA)

日本とタイ政府は、2007 年 4 月、自由貿易協定(FTA)を柱とする「日・タイ経済連携協定」に調印した。日本の経済連携の署名は、シンガポール、メキシコ、マレーシア、フィリピン、チリに次いで 6 カ国目である。同協定では、両国の経済関係の強化を目的に、①農林水産業、②金融サービス、③科学技術・エネルギー、④教育・人材育成、⑤中小企業、⑥投資・貿易促進、⑦情報・通信技術、⑧観光、⑨ビジネス環境整備の九つの分野が明記された。但し、日本は多くの農産物を対象としたもののコメは例外とした。

JTEPA は、2005 年には両国政府の間で大筋合意に達したものの、タイの政治的空白のために調印が遅延されていた。両国産業界からは JTEPA への期待は大きく、在タイ日系企業からは同協定を歓迎する一方で、外資規制強化の方向で改正作業が進む外国人事業法に対する懸念も寄せられていた。

結局、2007 年 11 月 1 日になってやっと「日・タイ経済連携協定」が発効した。今後、金額ベースで日本からタイ向け輸出の 97(%)、タイからの輸入の 92(%)の関税が段階的に撤廃されて行くことになる。

日タイ経済関係の歴史は古く、2007 年には日・タイ修交 120 周年に当たる。1985 年のプラザ合意以降、日系企業が海外進出、中でもタイへの進出を加速させたことが要因となって、両国の経済関係は緊密化した。1990 年代には電子機器分野への投資が多かったが、2000 年以降は自動車を含む輸送機器分野が増加し、タイは日系企業の重要な生産拠点となっている。

現在、在バンコク日本人商工会議所への加盟企業は約 1,300 社となり、日本国内を除いては最も多い加盟数となっている。1997 年 7 月に顕在化した通貨経済危機に関し、日本は大規模な資金的・人的協力を実施しており、「日・タイ経済連携協定」の発効により両国の経済関係の更なる緊密化が図られることとなり、タイは日本の重要なパートナーとなっている。

### (4)タイの一村一品運動

1960 年代以降急速に経済発展を遂げてきたが、一方、農村では都市部との収入格差や貧困問題が生じて来た。特に、バンコクへの一極集中が進んでいて、タイ経済は不均衡な二重構造となっている。このことが、上記(1)でも見て来たようにアピシット現首相とタクシン元首相との間の構造的な対立を生む要因と

もなっている。

この問題を解決するために、2001年2月に発足したタクシン政権は、従来の輸出主導に加えて国内需要も経済の牽引力とすることを訴え、農村や中小企業の振興策を打ち出した。すなわち、タクシン首相の指導の下、タイ政府は貧困層の収入源確保・拡大に重点を置いた持続的な政策を実行することとした。農村の自主・自立と潜在能力の育成を通じ、地域経済を活性化することを狙いとした。

“一村一品運動”は、大分県の一村一品運動をモデルとし、タイ国内の各タンボン (Tambon : 村に近い意味で行政区に相当) に最低でも一種類の“主要製品”を作り出すもので、タイでは、One Tambon One Product (以下 OTOP) 運動と言われている。

“製品”は、環境保護や伝統工芸などを生かしながら、その土地の原材料や資源を用いて付加価値を向上させ、品質を整えたものとするのがポイントとなっている。

雇用機会を創出し地域に収入をもたらす、貧困や大都市への流出問題を軽減するなどにより地域活性化をもたらすことを目的に、政府もこれらの製品が国内・国外に知れ渡るように、政府はこの運動に対して金銭的な補助を行うと同時に、マーケティング、広報活動、製品の品質向上、人材育成、技術支援も実施している。

現在、全国 7,400 近い村から、30,000 品目にわたる OTOP 製品があり、国内での展示場やデパート、販売会などのほかにタイ航空機内や成田空港などでも販売されている。OTOP 政策は、2001 年の開始以来、タイでは成功をおさめた政策として知られている。OTOP 開始後 4 年目に当たる 2004 年度の OTOP 製品の総売上高はタイの GDP の 1(%) に相当する 460 億バーツ(1 バーツ約 2.8 円)でこの数値を当時の政府とマスコミは大成功と高く評価した。

アピシット政権になり一時 OTOP 運動は下火になったが、地方の活性化の観点やタクシン元首相への対抗から、政策として引き続き採用され多くの村で実施されている。

#### (5) タイにおける外国人労働者

自動車産業など製造業の回復に伴い、近年、タイでは外国人労働者が急増し、2007 年には全労働者人口 3800 万人のうち、外国人労働者は 180 万人で、その割合は 5(%)にも達している。2001 年、2002 年の失業率がそれぞれ 3.3(%)2.4(%)であったのが、2009 年、2010 年には 1.5(%)、1.2(%)となり、これに伴い外国からの非熟練労働者が急増している。

特に近隣 3 カ国 (カンボジア、ラオス、ミャンマー : CLM 諸国) からの非熟練労働者の流入が多く、2009 年の統計では、内務省に登録された CLM 諸国からの外国人登録者は 130 万人。そのうちミャンマーからは 110 万人となり、ミャンマー人労働者に対する言葉の問題も含めた管理のあり方が問題となってきた。一説によると、不法就労者を含めたミャンマー人労働者は 200 万人に達するとも言われ、安価なミャンマー人労働者なしにはタイの製造業は成り立たないとさえ言われている。

CLM 諸国から流入する外国人労働者の合法化を図ることを目的に、2001 年に近隣の CLM 諸国との間に二国間覚書(MOU)を締結した。しかしながら、その運用面において困難な面が多く、タイ政府の外国

人労働者に対する管理政策では解決すべき困難な課題がいくつか残されている。

外国人労働者に関する法律や制度を矛盾なく整備・運用し、外国人労働者から派生する様々な社会問題に対してどのように対応して行くのか、今後、タイ政府の外国人労働者政策の展開が注目される。

#### (6)環境問題：マプタプット工業団地の公害問題

マプタプット工業団地は、タイ東部臨海開発計画に基づき 1988 年に主に石油化学、鉄鋼を中心の重化学工業団地として開設された。この工業団地の建設には、日本も深く関わっており海外経済協力基金(OECF)からは巨額の円借款を受け開発が進められた。立地が良く、工業港のマープタプ港やレムチャバン港、国際空港などが近くにあり、輸出入に便利のために直接投資が行われ、多くの日本企業が進出した。

マプタプット工業団地における公害問題の始まりは、1996 年頃であり近隣住民からの異臭の苦情が出ていた。工業団地の急速な発展に伴い、地域社会や環境保護団体との軋轢が強まって行く。2001 年には石炭火力発電所建設に対して、大気、水質汚染を懸念した地域住民が反対運動を起こし、国家人権委員会に申し立てを行った。

2009 年 3 月、住民と環境保護団体は同地域に計画されている新たな石油化学工場の増設中止と環境改善・環境影響評価の実施を求めてデモ行方などの大衆運動を行った。

2009 年 9 月、中央行政裁判所は石油化学などの 76 事業について、憲法に違反しているとして事業停止の仮処分を行った。

タイ政府は、経済等への影響を鑑みて停止命令の取り消しを最高行政裁判所に求めた。その後、多くの企業が環境改善に取り組み、凍結が解除された。2010 年 4 月現在、26 事業所が凍結となっているが、これに関しても対策を模索中としており、日本を含めた海外投資家の間に楽観的な観測が広がりつつある。

#### (7)エネルギー需要

タイのエネルギー需要は、1980 年代からアジア通貨危機までの高度経済成長により急増した。2000 年代に入り比較的穏やかな成長を遂げてきたが、2005 年以降は緩やかな上昇基調が 2010 年には予想を大幅に上回った経済成長率が、国内の石油生産の伸びに限られる中、タイ政府はエネルギー効率の向上や省エネルギー政策などを進めている。

エネルギー資源としては、石炭、石油、天然ガス、水力など多方面にわたっている。このうち、石炭資源は比較的豊富であるが、石油は確認埋蔵量が 4~5 年と少なく中東からの輸入に頼っている。また、天然ガスは国内の確認埋蔵量が生産拡大に間に合わず、マレーシアやミャンマーと共同開発を行い、パイプガスラインで輸入し補っている。水力発電による電力供給は、ラオスからの輸入に頼っている。

エネルギーの輸入依存度を出来るだけ少なくするために、輸送方法の合理化や再生エネルギーの活用、国内のエネルギー資源の開発を推進している。

特に、省エネ政策の推進は国の重点課題として各方面で取り組んでいる。

(資料) 外務省、JETRO

#### 4.政府の中小企業政策

1997年に始まったタイの通貨危機とそれに伴う経済危機は、タイの官民に大きな教訓を残した。1980年代後半から外国企業のタイ進出によって経済は大きく成長したが、企業の経営や法制を含む社会制度が旧態依然としたもので、抜本的な構造改革を行う必要があった。

そこで、経済危機に対する対応策として、金融再編成、景気浮揚策等の短期的な対策と合わせて、長期的な観点から産業構造改善策がとられることになり、中小企業対策を中心に据えることになった。

その結果、1999年中に小規模企業金融公庫及び信用保証協会の強化、中小企業基金の創設、中小企業診断士制度の導入など総合的な対策を実行した。同時に、中小企業振興法を2000年2月に成立させ、中小企業振興マスタープランも2000年4月に閣議で了承された。

##### (1)産業構造改善の対策

タイ産業の弱点及び問題点とされる以下の8項目について対策を講じる。

- ① 技術、設備が時代にマッチしない。
- ② 品質・生産管理の技術を更新する必要がある。
- ③ デザインを含む製品開発力がない。
- ④ 技術の向上、資本の充実には外資を誘致する必要がある。
- ⑤ 産業の地方への移転が必要。
- ⑥ 地方産業の振興。
- ⑦ 環境対策。
- ⑧ 労働者の質の向上。

##### (2)重点的に対策を講じる対象として下記の13業種が指定されている。

- ① 食品加工業、② 繊維産業、③ 履物・革製品産業、④ 家具製造業、⑤ 医薬品及び化学工業、⑥ ゴム製品工業、⑦ プラスティック工業、⑧ セラミック、ガラス工業、⑨ 電気、エレクトロニクス工業、⑩ 車両及び部品工業、⑪ 宝飾品工業、⑫ 鉄鋼工業、⑬ 石油化学工業

##### (3)中小企業対策の推進

内容は、タイの全体的産業改革に沿って進められており、具体的には以下の通りである。

- ① 経営者の経営技術向上、国際競争力向上を図る。
- ② 中小企業診断士制度の導入
- ③ 中小企業金融制度の改善
- ④ 財務・会計の改善
- ⑤ 商工会議所活動の活性化
- ⑥ 個別産業の構造改善を図る。

## 5. 社会習慣の企業経営への影響

国民の多くの人々は敬虔な仏教徒であり、王室をとて尊敬している。従って、家族や友人を大切に、目上の人に接するときは常に敬意の心を忘れない。

また、タイ人の性格を表すのに「マイペンライ」の言葉が良く使われる。意味は、「あまり細かいことは気にしない」と言ったところであるが、相手が悪いことや間違いをしてもこちらが使うのではなく、相手から「マイペンライ」と言われて戸惑ったりする。

更に、タイ人は、好奇心が旺盛で楽しいことを見つけるのが得意である。裏を返せば、楽しくないことはやらないし、面倒くさいことはしない、飽きっぽいところがある。

\*社会習慣が企業経営に直接影響すると思われるのは、主として下記の通りである。

### ① 計画を立てることが苦手である。

良く言われることであるが、P-D-C-Aのうち、Plan がなくても Do だけは何となく辻褄が合って終わらせる。これに Plan が出来れば素晴らしいのと言う日系人経営者の声をよく聞く。

### ② タイ人を第3者の前で叱ってはいけない。

タイ人は大変プライドが高い民族である。普段は、大変やさしく微笑みを忘れないが、プライドを傷つけられると一気に爆発するから注意が必要である。殺傷事件にまで発展するようなケースも時々見受けられる。

### ③ 決められたことがなかなか守れない。

タイで仕事をしていて、一番困ることはごく簡単なことでも決められたことを守らない。上記の「マイペンライ」の気質と通じることではあるが、例えば、ごみのポイ捨てをしないこと等日本人は当たり前のことだと思っても、なぜ悪いことかが理解できない。日本人ならすぐに理解出来ることでも、特に、ワーカークラスは子供の頃からそのようなしつけを受けていないために、なかなか浸透しない。

従って、5Sなどの導入のように“躰け”が重要なポイントである場合、時間をかけて粘り強く実行して行くことが重要なことである。

\*企業経営と直接は関係ないが、タイで最低限覚えておきたい「マナー」などは次の通り。

タイ人従業員たちと接触する中で注意すべき事項でもある。

### ① 頭を触ってはいけない。

頭は体の中で一番高い部位にあり、精霊が宿る場所とされている。その為に、タイ人の頭を触ってはいけない。特に、小さい子供には日本の習慣で可愛いからと言ってうっかり触ろうとするが、このことはよく肝に銘じて行動しなければならない。

### ② 左手は不浄、足の裏を人に向けない。

左手はトイレで使うものとされていて不浄の手である。握手する時や人にものを渡す時も決して左手を使ってはいけない。

又、足の裏は体の中で一番下にあるために、人体の中で最も不浄の部位とされている。座っている

時や寝る時に人に足を向けたり、足でものを指したりしないようにすること。

③ 食事の時、上位の人がお金を払う。又、音をたてて食べない。

タイでは食事のとき、身分が上の人から箸をつける。上の身分の人が箸をつけない限り、他の人達は食事をする事が出来ない。そして、代金は目上の人が払う。

又、麺類を食べる時にズルズルと音を立てて食べると下品な人と思われてしまうので注意が必要。

## 6. 診断に当たって注意すべき経済・社会特性

(1) 過去に診断・支援等を受けたことがあるか。

タイでは、1999~2004の5年間に日本の中小企業診断士養成コースを受けた診断士補(約500人)や欧米のMBA取得者などによるコンサルタントが活躍している。タイの工業省や商務省等からの補助金により多くの企業がコンサルタントによる診断制度を活用している。又、経営者が2代目となり、その多くが欧米等の近代的な経営手法を学んでいるケースがある。そのような企業では、ISO9001, 14001, TS16949(\*15)等の国際的な認証資格やTQM, シックスシグマ・6σ(\*10)、Bench-Marking等の欧米式の経営手法やツール、5S, QCC, 提案制度等の日本式経営手法を取り入れている。特に、ローカル企業においてはKPI(\*6)やLPS(Lean Production System) / TPS(Toyota Production System)が盛んに活用されている。それらの企業の中には、必ずしも使いこなしていない企業や導入によって却って消化不良に陥って混乱を起こしている企業を見かける。正しい使い方や手法・ツールの優先順位をつけてあげる事も重要であると考えられる。

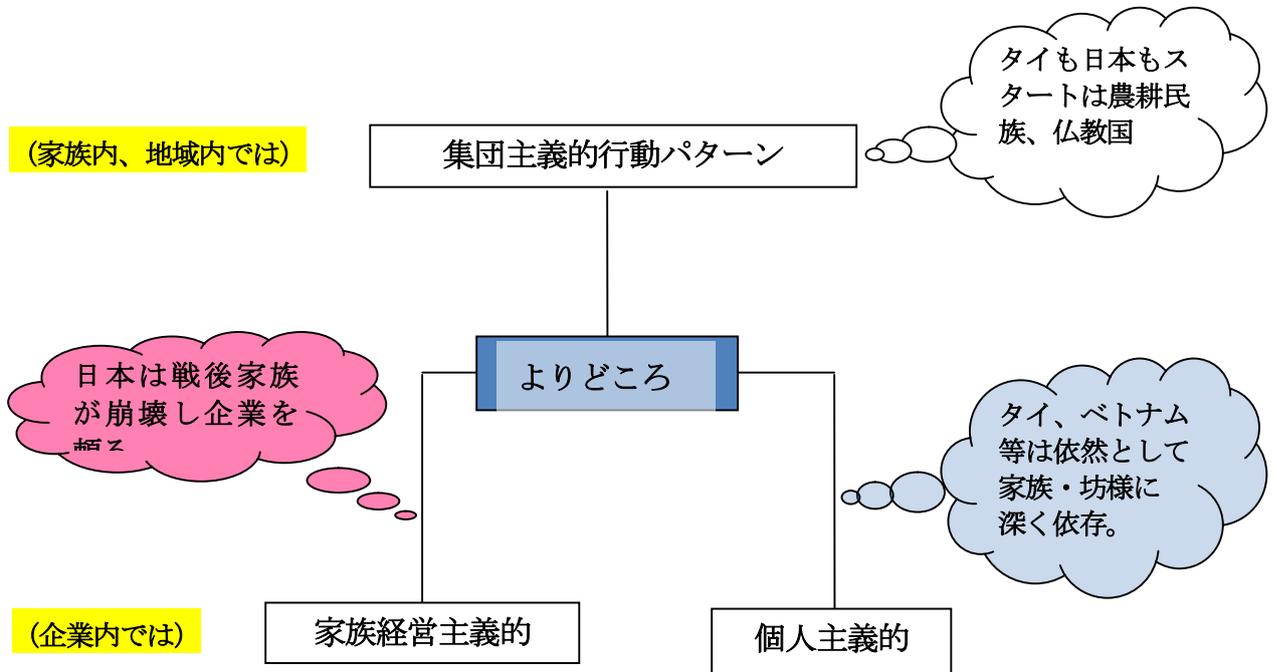
(2) 日系企業との関わりについて

日本企業は1960年代からタイへの進出を始め、1980年代のプラザ合意の頃からは急増し、その後も継続して進出が続いている。最近では、特に、自動車業界の輸出基地としての位置づけが確立し、電機業界と共に確固たる存在となっている。これらの日系企業を支える裾野企業の場合は、親企業から日本人専門家などが指導に来たり、厳しいチェックがあるために相当なレベルに達している企業が多い。日系企業と関連がある企業と全く関連がないローカル企業とは、経営管理や品質管理面で相当な差が生じているので、注意して取り組む必要がある。

(3) タイの集団主義について

タイ人の行動様式も日本人と同様に集団主義的である。これは、タイも日本も農耕民族であり、仏教国であることに起因していると考えられる。しかしながら、企業と言う枠の中に入るとタイ人と日本人とは全く異なった様相になる。すなわち、日本の場合は「経営家族主義的」となるが、タイでは企業に対して親・兄弟や親族を含めた関係は持ち込んでいないし、企業に対して家族やファミリーに対すると同様な助け合い等は期待していない。「個人主義的」であり、少しでも給料等の条件が良いところを求めて“Job hopping”を繰り返す。企業に対する忠誠心は少ないと考えられる。労務管理面などでは、常に念頭に置いておくべきことである。

図表II-2-2 日本・アセアンの行動様式



### 3章 インドネシア

#### 1. 基礎データ

- (1)面積：189 万平方キロ（日本の約 5 倍）
- (2)人口：2.31 億人（2009 年政府推計）
- (3)首都：ジャカルタ（人口 922 万人：2009 年政府推計）
- (4)通貨為替レート：107 ルピア（Rp）＝1.0 円（2010 年 12 月）
- (5)民族：大半がマレー系（ジャワ、スンダ等 27 種族に大別）
- (6)言語：インドネシア語
- (7)教育：6-3-3 制（義務教育は小学校と中学校で 9 年間）
- (8)宗教：イスラム教（88.6%）、キリスト教 8.9%（プロテスタント 5.8%、カトリック 3.1%）、ヒンズー教 1.7%、仏教 0.6%、儒教 0.1%、その他 0.1%
- (9)政体：大統領制、共和制、元首はスシロ・バンバン・ユドヨノ大統領（1949 年生）、2009 年 10 月就任、任期 5 年
- (10)議会：国会（DPR）：定数 560 名・任期 5 年と国民協議会（MPR）国会議員 560 名と地方代表議員 132 名の計）
- (11)内閣：大統領の補佐機関で大統領が国務大臣の任免権を有する
- (12)軍事：兵役は志願制、正規軍 39 万人、内訳は陸軍 29.8 万人、海軍 6.2 万人、空軍 3 万人（2008 年インドネシア国軍司令部）

出所：外務省（2010.12）

#### 2. 中小企業関連データ

##### (1) 中小企業数

274.38 万社、大企業を含めて 274.46（2004 年製造業者）、100 人未満の中小企業の割合 99.97%

##### (2) 中小企業関連法規

工業大臣令 37/M-IND/PER/6/2006、法律第 40 号新会社法（2007 年 8 月 16 日発令）

##### (3) 中小企業関連官庁

政策立案機関は、工業省中小企業総局及び協同組合・中小企業省が行う。工業省、商業省、輸出振興庁

##### (4) 中小企業の定義（工業大臣令 37/M-IND/PER/6/2006）

分類	従業員数	投資額（除く土地、建物）
小規模企業	10 人～19 人	2 億ルピア以下
中規模企業	20 人～99 人	2 億ルピア以上 100 億ルピア以下
大規模企業	100 人以上	100 億ルピア以上

（従業員数は協同組合・中小企業省の定義）

(5) 中小企業白書：なし

### 3. 社会経済環境

#### (1) 経済動向と経済成長率

インドネシアは広大な国土、豊富な天然資源と2.3億人の人口を有する国で、1997年7月のアジア通貨危機では、海外投資も激減し、大きな影響を受けた。2004年ユドヨノ政権が誕生し、政府はIMFとの合意に基づき、経済構造改革を断行した。その結果、政治・経済両面が安定しつつ、順調に発展してきている。

2005年以降、輸出額も順調に伸び、好調な個人消費に支えられ、GDP（経済成長率）は5%後半～6%を達成してきた。2008年の世界同時不況では、立ち直りが早く、GDP6.1%を達成した。2009年のGDPは4.5%を達成し、政府の金融安定化政策、景気刺激策により国内消費が堅調に伸び、世界的にも比較的高い成長率を維持している。

#### (2) 主要産業

インドネシアは農業国であり、鉱物資源も恵まれている。主要産業は、鉱業（石油、LNG、アルミ、錫）、農業（米、ゴム、パーム油）、工業（木材製品、セメント、肥料）である。

2007年度GDPの産業別では、製造業27.0%、農林水産業13.8%、鉱業11.1%、商業・ホテル・飲食業14.9%、建設業7.7%である。1985年と2007年を比較すると、農林水産業は23.2%から13.8%と減少、製造業は1980年半ば以降、外国直接投資を受け入れて、16.0%から27.0%と上昇している。

#### (3) 輸出入の動向

2009年の主な輸出先は、EU13.9%、日本12.3%、米国10.7%で、輸出品目は、石油・ガス13.9%、鉱物性燃料12.0%、動物・植物油10.5%である。輸出額は1,165億ドルであった。世界同時不況の影響で、2008年の1,367億ドルより減少している。

2009年の主な輸入先は、中国17.3%、日本12.6%、シンガポール11.9%で、輸入品目は、石油・ガス19.6%、一般機械機器15.1%、機械・電気部品11.7%である。輸入額は968億ドルで貿易黒字は399億ドルである。

#### (4) 日本、インドネシア二国間の関係

経済上の相互依存関係を背景に友好協力関係は一層緊密化している。経済支援援助国は、日本46.1%、豪州14.6%、米国1.6%であり、日本が断トツである。また、在日インドネシア人は2.5万人、在留邦人は1.1万人（2009年10月）と人材の交流も深い関係にある。

日本への輸出品目は、石油・天然ガス、機械機器、銅紬、エビ、天然ゴム、合板等であり、日本からの輸入品目は、一般機械、電気機器、輸送用機器等である。

#### (5) 日本・インドネシア戦略的投資行動計画（SIAP）

2004年 SIAP が設置された。インドネシアへの大幅な外国投資の増加が、貧困削減と雇用創出のために不可欠である。また、日本のインドネシア向け投資の増加が、日本経済の活性化にとって重要課題であるとの共通認識から、日本・インドネシア両国首脳の合意によって、SIAP が設置された。

このイニシアティブは、官民の定期的な対話を通じて、具体的な問題の課題を促進する枠組みである。5つの分野（課税、通関、労働、インフラ、中小企業の競争力）からなり、118項目課題を設定し、協議が進められている。

#### (6) 日本・インドネシア経済連携協定 (JIEPA)

2007年、二国間 EPA として、JIEPA を締結した。日本にとって貿易・投資拡大やエネルギー支援確保のメリットがある。インドネシアにとっては、日本市場へのアクセス改善による農産物などの輸出拡大、インドネシアのビジネス環境を改善することで、日本からインドネシア向けの投資の拡大、日本からの技術支援・技術協力で製造業の質的向上ができるというメリットがある。

例えば、日本からインドネシアに自動車、自動車部品、高級鋼板、電気・電子部品を輸出する場合の関税が、2010年～2012年にかけて撤廃される。

#### (7) 中長期的な市場の拡大に期待

物価上昇率は、2005年 17.1%をピークに落ち着き、6%台で推移していたが、2008年 11.1%と一時的に高騰したが、2009年には 2.8%となった。また、一人当たり GDP は、2005年は 1,200 ドルであったが、その後、順調に伸び 2009年度は 2,590 ドルであった。ちなみに、タイ 3,923 ドル、フィリピン 1,745 ドル、ベトナム 1,059 ドルである。

2.3億の人口を擁し、潜在的市場は極めて大きい。耐久消費財の普及はまだ低く、中長期的に消費市場の拡大が期待できる。

## 4. 政府の中小企業政策

インドネシアにとって、中小企業振興は重要である。ユドヨノ大統領は、失業対策・失業率の低減を公約し、2009年までに 300万人といわれる雇用を吸収し、完全失業率を 5.1%まで低下させることを目標とした。2009年度の完全失業率は、7.9%であった。

### (1) 中小企業の人材育成の施策

工業省・中小企業総局及び教育訓練センターは、中小企業人材育成センターの設置を目指して、中小企業人材育成委員会と中小企業人材育成クリニックを設置した。

① 民間セクターによる人材育成の強化策としてインドネシア金型工業会を創設（2006年）した。

② 裾野産業振興 (SIP) プログラムとして、工業省と商業省 (SIP チームと共同) で逆見本市を開催 (ジャカルタ) した。

③ 政府内の政策調整の強化のため、経済担当調整大臣府により、国家貿易投資促進チーム (PEP1) を

設置した。

## (2) 産業クラスターの概念の導入

2005年発表の工業政策の中で、クラスターの概念を確定し、2005年から2009年の優先開発分野として、10分野を設定した。

- ① クラスター振興の実施機関は、協同組合・中小企業省、工業省、経済担当調整大臣府、国家開発企画庁とした。今後のクラスター振興の政策の継続的な実施と見直しを行う。
- ② 工業省は、マーケティング、デザイン、包装技術に関するインドネシア中小企業向けキャパシティビルディング（政府間開発援助における技術援助、無償資金協力などの援助事業の有効性の実現性向上と継続性を確保する）を行う。
- ③ 2006年、商業省、インドネシア商工会議所、JETROで調査チームを作り、世界市場における輸出工業製品の競争力分析を行っている。
- ③ 中小企業組織及びネットワークの支援として、インドネシア商工会議所などが取り組んでいる。

## (3) 金融政策

アジア中小企業信用補完制度実施機関連合(ACASIC)のインドネシア加盟機関として、インドネシア信用保険公社 (PT. ASKRINDO)、インドネシア中小企業開発公社(JAMKRINDO)、インドネシア信用保証協会(PKPI)がある。

## (4) 日本政府の支援活動

日本政府は、2004年ユドヨノ政権発足後も引き続き、JICA、JODC、JETROの専門家を派遣し、金融、経営・技術、裾野産業振興などの分野において、制度構築、人材育成などを中心とした支援を実施している。

- ① 金融支援として、信用保証機関の業務改善
- ② 中小企業人材育成計画調査（中小企業に対する研修プラン）
- ③ 輸出振興・裾野産業育成支援として、自動車産業巡回指導、地方拠点振興プログラム
- ④ 中小企業診断制度の構築事業（2006年、日本の中小企業診断士のノウハウを活用し、政府職員100名の能力向上研修を実施）

## 5. 社会習慣の企業経営への影響

### (1) 市場の拡大と厳しい価格競争の始まり

#### ① 消費市場の拡大

日系企業のインドネシアへの進出は、1970年初頭、二輪車メーカーから始まり、2008年の内需拡大政策により、高い経済成長率や一人当たりGDPが拡大した。その結果、二輪車、家電製品、携帯電話など個人消費が伸びている。特に、二輪車の販売台数は、2004年500万台、2008年には620万台、早ければ2014

年には1,000万台を超えると見られ、業界の規模が拡大している。

この他に、自動車メーカー7社及び主要家電メーカーが進出しており、セットメーカーへ部品を供給というニーズが多い。

## ② 新たな価格競争の始まり

JETROの企業活動の実態調査によれば、今後の事業展開として、輸出優先よりも現地日系企業及びローカル企業と取引を優先しようと77%の企業が考えている。

また、収益面では、営業利益が黒字の企業が約80%占めているが、取引先から値引き要求や同業他社及び力を付けてきたローカル企業との新たな価格競争の時代が始まった。

## ③ 裾野産業が未成熟

裾野産業が未発達で、原材料・部品の現地調達率は、40%にとどまっている。原材料・部品の調達先としては、現地企業から42.9% 日本からの輸入33.3% アセアン15.8% 中国2.5%である。

機械関連組立メーカーでは、部品・原材料の現地調達率がまだ低いため、生産コストの上昇や、納期の長期化の原因になっている。長年の経験のある二輪車の部品は、ほとんど現地調達できているが、自動車部品は、輸入に頼らざるを得ない状況である。

## (2) 労務費が高騰している

価格競争に対応するためには、コストアップに見合う組織ぐるみの生産性向上、改善活動が必要である。そのためには、中長期の経営計画を立て、運用するための人材育成が必要である。

雇用・労務面の課題として、賃金の上昇、労働者の質、解雇・人員削減に対する規制が課題である。

### ① 労働者の賃金は安い

2010年8月の労働者の賃金は182ドルである。専門学校卒業し、実務経験5年のエンジニアは345ドル、製造業の課長クラスの管理者は824ドルである。労働者の賃金のレベルは、ベトナムの107ドルよりも高いが、タイの263ドルよりは安い。

アセアンの特徴であるが、マネージャーと作業員の賃金格差は4.5倍である。ちなみに、日本では、1.9倍である。(出所：JETRO)

### ② 労務費が高騰し続けている

インフレ率は2007年6.6%、2008年11.1%、2009年2.8%である。GDPの成長から見ると賃金の上昇は当たり前と考えられる。2007年10%、2008年8%、2009年10%と2桁の上昇を続けている。

### ③ 管理者や技術系の人材確保が難しい

JETROのアンケートからも幹部候補生の採用難が52.1%、インドネシア人の育成が進まないが51.2%、インドネシア人の能力・意識の低さについて51.2%と課題が浮き彫りになった。特に、管理者や技術系の人材確保が難しい状況にある。

### (3)雇用・労務面の課題

#### ① インドネシア人気質

インドネシア人は、一般的に勤勉で指示されたことは真面目に行い、3K作業も嫌がらないと言われているが、反面、労働者間の競争意識が希薄であったり、自発的に仕事に取り組もうとしない。日本人とは、質が異なると捉えておくことが必要である。

#### ② 正社員の解雇は難しい

インドネシアの労働行政は世界的に見ても労働者寄りである。2003年に施行された労働法では、正社員の解雇が事実上難しくなった。日系企業では、正社員の採用を限定的にして、派遣会社による期間限定の契約社員を採用し、対応しているところが多い。

この方法を採用した企業では、従業員のキャリア形成や技術伝承ができず、人材育成に支障をきたしている事例も見受けられる。

また、懲戒解雇した従業員には、割増しの退職金支払い義務があるのに対して、自主退職者には、退職金の支払い義務がないなど労働法自体の矛盾もある。

#### ③イスラム教徒への配慮

インドネシア国民の約90%はイスラム教徒であり、1日5回のお祈りが義務付けられている。そのため、就業時間内に少なくとも2度、10分から15分のお祈りの時間を考慮しておくことが必要である。

### (4)インフラの未整備

#### ① インフラ未整備

アジア通貨・金融危機以降、財政面の制約から港湾、道路（高速道路）、電力など投資が遅れている。内需拡大に対応して生産能力を増強しようと思っても、十分な電力が供給されるのか、物流における道路の停滞、港湾や空港の処理能力などが心配されている。現状でも、ジャカルタ市街の通勤時間帯では交通渋滞が発生している。

#### ② 法制度の不備、不透明な政策・規制

インドネシアは、マレーシアやタイなどに比べると直接投資受け入れの歴史が浅く、不透明な部分が多い。ユドヨノ政権では汚職撲滅委員会を設置し、積極的に汚職の取り締まりを強化した。その結果、政府高官の意識は改善されたが、地方は十分といえない。

投資などの許認可業務について、複数の省庁にまたがる場合、省庁間の調整に労力が費やされている。通関手続きでは通達の周知徹底が不透明、通関諸手続きが煩雑、通関に時間がかかるなどと企業から指摘されている。

税制の運用面でも同様に税務関連手続きが煩雑であったり、あいまいで不透明な部分が多く、税務当局者の裁量的な判断に委ねられ、問題となることがある。特に、移転価格課税には、注意が必要である。

### ③治安・社会情勢が不安

アジア通貨危機とスハルト政権の崩壊に伴い、一時的に治安が大きく悪化した。治安の悪化は、秩序の崩壊、経済の不振と共にテロ活動が発生しやすい。2005年にはバリ島での外国人を巻き込んだイスラム過激派によるテロ活動があった。

しかし、2004年インドネシア史上初の大統領直接選挙でユドヨノ政権が誕生し、政治面の改革、汚職摘発の着手と泥沼化していたアチェ問題の和平合意を取り付けることができた。その結果、治安や社会情勢が安定してきている。デモは行われることもあるが、社会不安につながるようなことは起きていない。

## 6. 診断に当たって注意すべき経済・社会特性

### (1) 労働問題で注意すること。

インドネシアの労働行政は、労働者寄りであり正社員の解雇は事実上難しい。対応策として期間限定の契約社員の採用を大幅に取り入れている企業も多いが、人材育成、技術継承には課題が多い。

- ① 人事政策の方針及び正社員と派遣社員の社員構成のバランスに注意すること。
- ② 人材育成として、作業の標準化の進め方やOJTの体制が計画的に進められているか注意すること。
- ③ インドネシア人と日本人の気質が異なる。これを踏まえた上で、人事管理、労務管理が行われているか、特に、人前での叱責は、問題になりやすいので注意すること。
- ④ イスラム教徒が90%の国なので、宗教上の配慮に注意すること、詳しくは、Ⅱ部1章マレーシアを参照すること。
- ⑤ 労働争議の未然防止策として、経営者側と労働組合側のコミュニケーションの進め方に注意すること。
- ⑥ 管理者や技術者のジョブホッピング防止策について、人事の現地化方針及び方針に基づく労務管理が行なわれているか注意すること。
- ⑦ 特に、経営計画作成の段階からインドネシア人を参加させているか、経営計画を実現するためのマネジメント教育（人材育成）が計画的に行われているか注意すること。

### (2) 価格競争について注意すること。

2008年の世界同時不況の回復は早かった。政府の政策などにより国内消費が伸びている。特に、二輪車の需要増が著しい。2010年7月の生産台数は、前年比の38.8%増えている。2010年の2月の時点でも、二輪車部品製造の日系企業から従来からの原価計算に基づいて見積書を提出しても価格が高いと言われる。価格競争が厳しいという話をよく聞くようになった。市場が拡大することで、同業の日系企業との競争の中に、ローカル企業参入することで価格競争が一段と激しくなっている。その対応としては、生産性

効率を日本企業並みにレベルアップすることである。

- ①どんぶり勘定が通じなくなっている。原価計算による原価の把握方法に注意すること。
- ②見積もり計算では、「売値は顧客が決めるという非原価主義（売値－必要利益＝許容原価）」の考え方である管理会計を併用することが効果的である。
- ③原材料、部品の現地調達率を高める工夫や原材料、部品の輸入先が幅広く選択されていることに注意すること。
- ④労働生産性を高めるために各階層を巻き込んだ改善活動が計画的に行われているか注意すること。
- ⑤特に、5Sが形式的な所が多く見受けられる。3定（定置、定表、定量）の観点から5S見直す習慣づけされているか注意すること。

(3) 価格移転税制に注意すること

インドネシア国外にある系列企業と取引関係がある場合、例えば、商品を親会社や系列企業に販売している企業、親会社から受注（下請）あるいは親会社への発注（元請）などの契約関係にある企業は移転価格に注意すること。

## 4章 フィリピン

### 1. 基礎データ

- (1) 面積： 299,404 平方キロメートル（日本の約 8 割）。7,109 の島がある。
- (2) 人口： 8,857 万人（2007 年 8 月実施 フィリピン国勢調査）
- (3) 一人当たり GDP： 米ドル 1,746
- (4) 通貨為替レート： 1 ペソ=約 1.9 円（2010 年 7 月現在）
- (5) 民族： マレー系が主体。他に中国系、スペイン系、及びこれらとの混血、更に少数民族がいる。
- (6) 言語： 国語はフィリピン語（タガログ語）、公用語はフィリピン語と英語。他に 80 前後の言語がある。
- (7) 宗教： 国民の 83%がカトリック、その他のキリスト教が 10%、イスラム教は 5%。
- (8) 政体： 立憲共和制。正副大統領はそれぞれ直接投票により選出で任期 6 年。上・下二院制で、上院 24 議席（任期 6 年）、下院（最大で）286 議席。
- (9) 軍事： 正規軍 11.5 万人、志願制。

### 2. 中小企業関連データ

- (1) 中小企業数： 807,335 社（2003 年）で、大企業を含めた全企業 810,362 社の 99.6%を占める。  
中小企業雇用： 3,877,369 人（2003 年）で、全企業 5,710,274 人の 67.9%を占める。
- (2) 中小企業関連法規： Magna Carta for Small Enterprises（小企業憲章=中小企業基本法に相当。）他に バランガイ零細企業法（2002 年 11 月制定。）がある。
- (3) 政策立案・実施機関： Department of Trade and Industry (DTI 貿易産業省)の本省機構の中に、政策立案は「中小企業開発局(BSMED)」、マーケティングは「国内商業局(BDT)」が担当している。政策実施は 16 地域の DTI 総局と 79 州の DTI 支局に分れて行われる。
- (4) 中小企業の定義

製造業、販売業、小売業・サービス業（業種区分なし）

	従業員数	資産（除く土地）
零細企業	1 名以上～9 名以下	300 万ペソ以下
小企業	10 名以上～99 名以下	3,000,001 ペソ以上、1,500 万ペソ以下
中企業	100 名以上～199 名以下	1,500,001 ペソ以上、1 億ペソ以下

- (5) 産業別・規模別の事業所数、従業員数
  - ① 中小企業・零細企業の事業所数は 777,353 で大企業を含めた全産業の事業所数 780,437 の 99.6%を占める。そのうち、零細企業が 710,818 で全産業の 91.08%を占め、圧倒的に多い
  - ② 中小企業・零細企業の雇用人数は 3,596,641 人で大企業を含めた全産業の雇用人数 5,689,939 人の 63.19%を占める。そのうちで零細企業の従業員数は 1,731,082 人であり、全産業の雇用人数の 30.42%を占める。

- ③ 製造業全体の事業所数は 112,940 で全産業の 14.47%を占め、製造業の規模別では中小零細企業が 111,987 で 99.16%、大企業は 953 で 0.84%に過ぎない。一方、製造業全体の雇用人数は 1,311,536 人で全産業の 23.05%を占め、そのうちで大企業は 674,012 人 (51.4%)、中小・零細企業は 637,524 人 (48.6%) を雇用し、大企業の雇用力が比較的高い。

(6) 中小企業白書・中小企業に関する統計データ 有

### 3. 社会経済環境

(1) 内政動向：

フィリピンの歴代政権では故マルコス大統領の時代と、近年ではエストラダ元大統領、アロヨ前大統領など、腐敗、汚職、選挙不正の疑惑と、反政権運動、クーデター（未遂）などにより、内政は不安定である。2010 年の統一選挙で選出されたアキノ新大統領は国民的支持率が高く、新政権は順調に滑り出した。アキノ大統領は、汚職・腐敗の撲滅を強く主張し、ミンダナオ和平に優先的に取り組み、治安強化、人権擁護にも積極的に取り組むとしている。しかし、根本的な問題解決には多くの困難が予想され、アキノ大統領のミンダナオ和平にかける政治的意思と指導力が試されることとなる。

(2) テロ・治安動向：

アロヨ前政権下、比政府とミンダナオ島のモロ・イスラム解放戦線 (MILF) との停戦合意が実現し、国際監視団 (IMT) による停戦監視活動が開始した。また、ミンダナオ中部から、国際的テロリストのリンケージを排除しようとする動きが強化され治安情勢には大きな改善が見られたが、和平交渉の行方、地元有力氏族間の争いなど、不安定要因は絶えない。また、スールー諸島を中心に、モロ民族解放戦線 (MNLF) の一部分子の動き、イスラム過激組織アブ・サヤフ・グループ (ASG) による外国人誘拐や爆破事件、ジェマ・イスラミーヤ (JI) との連携など、予断を許さない要因が多い。

共産勢力 (フィリピン共産党・新人民軍・民族民主戦線) はフィリピン全土でテロ活動に従事しており、依然として、治安上の大きな脅威となっている。他方、中断しているフィリピン政府との和平交渉の再開を求める声も強く、今後の動きが注目される。

(3) 経済動向：

- ① アロヨ前政権は財政改革を最重要課題として、税制改革、徴税強化等の歳入改善策、予算執行の厳格化等の歳出抑制策に努めた結果、財政赤字は 2005 年 1,464 億ペソ (対 GDP 比 2.7%) から 2007 年 124 億ペソ (対 GDP 比 0.1%) と縮小傾向にあったが、原油・食料価格の高騰、金融危機の影響を受けて、2008 年は 681 億ペソ (対 GDP 0.9%) となり、2009 年の財政赤字は 2,990 億ペソ、2010 年 1 月～9 月の財政赤字は既に 2,598 億ペソに膨張しており、アキノ新政権は今後厳しい舵取りを強いられる。
- ② 2007 年の実質 GDP 成長率は 7.1%と、過去 31 年間で最高の成長率を記録したが、金融危機の影響により 2008 年の成長率は 3.7%、2009 年は 1.1%にとどまった。しかし、2010 年第 1 四半期の実質 GDP 成長率は 7.3%、同第 2 四半期は 8.2%、同第 3 四半期は 6.5%を記録。予算管理省は 2010

年の成長目標を当初の2.6～3.6%から5.0～6.0%に引き上げた。

図表Ⅱ-4-3-1 フィリピンの主要経済指数推移 (2005年～2009年)

対象年月	2005	2006	2007	2008	2009
実質GDP成長率	5.0	5.3	7.1	3.7	1.1
名目GDP総額 (億ペソ)	54,440	60,312	66,486	74,094	76,789
名目GDP総額 (億ドル)	988	1,175	1,441	1,672	1,611
1人あたりのGDP(名目)(ドル)	1,159	1,351	1,624	1,848	1,748
消費者物価上昇率	7.6	6.2	2.8	9.3	3.2
製造業生産指数(2000年=100)	145.1	147.4	142.4	148.8	129.2
失業率	11.35	8.00	7.30	7.40	7.50
経常収支 (国際収支ベース) (億ドル)	20	53	71	36	88
貿易収支 (国際収支ベース) (億ドル)	-78	-67	-84	-129	-89
外貨準備高 (億ドル)	159	200	302	332	388
対外債務残高 (億ドル)	544	535	551	540	546
為替レート (対ドルレート) -期中平均値	55.08	51.31	46.15	44.32	47.68
輸出額 (億ドル)	410	474	505	491	383
対日輸出額 (億ドル)	711	792	730	771	620
輸入額 (億ドル)	441	518	555	567	430
対日輸入額 (億ドル)	72	73	68	66	53
直接投資受入額 (億ペソ) 認可ベース	958	1,659	2,141	1,827	1,218
直接投資受入額 (億ドル) 認可ベース	17	32	46	41	26

(出所: JETRO ウェブページ掲載データより加筆修正)

- ③ 2007年のインフレ率は2.8%と低水準であったが、2008年に入り、世界的な原油・食料価格の高騰を受け、インフレが急進し、最終的に9.3%を記録。2009年は3.2%と一定の落ち着きを見せた。2010年第1四半期は4.3%、第2四半期は4.2%、第3四半期は3.8%となっている。これは、昨年末からの上昇傾向は原油高や台風の影響による食料品価格の高騰等が原因とされる。中銀が設定する2010年のインフレ目標圏は3.5～5.5%である。
- ④ 失業率は2008年7.4%、2009年7.5%、2010年第1四半期の失業率は7.3%と横這いであり、同第2四半期は8.0%と上昇したが、第3四半期は6.9%となっている。

- ⑤ 公的債務は2010年第1四半期末時点で4兆4,580億ペソ（対GDP比56.6%）。借入先別では対内債務が57%、対外債務が43%。
- ⑥ 2009年の貿易収支は89億ドルの赤字であるが、前年より31%赤字が減少した。貿易構造の特徴は、電子機器の半完成品を輸入し、それを半導体等に加工した上で輸出するという加工貿易が多くを占める。2009年は、輸出総額（383億ドル。前年比22%減）の61.9%が電子機器であり、そのうち半導体が輸出総額の41%を占めた。また、輸入総額（430億ドル。前年比24%増）の39.1%は原料・中間財（化学製品等）、資本財（通信機器、電子機器等）が29.9%を占めた。
- ⑦ 貿易相手国については、2010年9月までの統計によれば、輸出は米国15.2%、日本14.9%、また、輸入は日本12.4%、米国10.7%の順であった。但し、輸出については中国と香港を合わせると18.4%となり、米国や日本を上回って首位となる。
- ⑧ 貿易収支は赤字であるが海外送金に支えられて経常収支は黒字化している。フィリピン人海外労働者は約819万人で、うち米国が約284万人、中東が約226万人を占める（2008年12月時点。比外務省統計）。外貨獲得の手段である海外労働者からの送金は、近年、労働者数の増加、専門職や技術者の増加による賃金水準の上昇から、前年比10%以上の伸びを示していたが、2008年は金融危機の影響を受け、前年比4.5%増と伸び率は鈍化し164億ドルとなり、2009年は173億ドルであった。送金総額の約半分を占める米国からの送金は比較的堅調であるが、台湾において3,000人以上のフィリピン人労働者が解雇される等、海外労働者の雇用環境にも影響が出ている。2010年9月までの送金額は137.8億ドル。
- ⑨ 2009年の外国からの直接投資（フィリピン国家統計局）は1,218億ペソであり、このうち日本は707億ペソ（58.1%）と他国を大きく引き離して首位となっている。2位は米国の129億ペソ（10.9%）、3位は韓国の96億ペソ（7.9%）、4位は香港の39億ペソ（3.2%）、5位はシンガポールの35億ペソ（2.8%）となっている。

#### 4. 政府の中小企業政策

##### (1) 計画：

中小企業政策はSME Development Plan 2004-2010にまとめられている。主な内容は次のとおりである。

- ① 個々の企業の運営の改善（経営・技術能力の向上、ビジネス機会の開拓、国内外の競争力強化の支援、ビジネスアイデアの発展を通じてビジネス機会の発展を支援）、
- ② 優先的な産業の支援（国際市場で競争を維持、改善する成長産業への支援、中小企業の産業連携への支援）、
- ③ 中小企業の経営環境の進歩（中小企業金融支援プログラムの発展と中小企業への適正な融資、中小企業への支援プログラムとインセンティブを提供する仕組み、中小企業政策と規則の導入を強化、中小企業支援企画の能力向上）。

(2) 支援機関：

中小企業支援センターが、1996 年以降、各州に設置する方針で展開されている。かなりのセンターは DTI の地方事務所に併設され、あるいは、地方の商工会議所や地方政府に置かれている。中小企業支援センターの主な機能は、中小企業に対する情報の提供、プロジェクト、プログラムの実施である。

(3) 金融：

中小企業保証金融公社が金融の支援を行う。また、DTI が指導した National SME Agenda という短期・中期の中小企業振興プログラムがあり、人材育成、起業家訓練、市場開発、製品開発、技術介入、環境保護、融資などを行う。また、SULONG (SME Unified Lending Opportunities for National Growth. “Move Forward” 前進)は、政府系金融機関が総力\*をあげて中小企業金融を支援するプログラムである。[\* 開発銀行、国土銀行、SB コーポレーション、Quendcorp (農業金融) PhilExim (輸出入金融)、NLSF の 5 機関が統一した申請様式で融資申請を受け付ける。]

(4) 教育訓練：

労働雇用省は TESDA と称する職業技術訓練を運営し、特定技術の訓練・指導や起業家育成プログラムがある。全国各地に 64 か所の訓練センターがある。

(5) 技術：

科学技術省(Department of Science and Technology)は技術分野での支援、設備更新に係る融資プログラムや、Set-Up(Small Enterprise Technology Upgrading Program)のサービスを提供している。

(6) 地域中小企業政策：

1991 年の地方自治法により、一定の政府業務が地方自治体(LGU)に移管され、その中に工業振興に係る業務も含まれているが、LGU が独自の判断で予算をつけている分野は、道路などのインフラ整備や教育・医療などの分野が中心である。また、NGO が地方の零細企業に対して、技術支援分野で訓練・指導など支援活動を行い、外国ドナー機関の提供する支援を委託されて金融を行うことが多い。

(7) 中小企業組織：

フィリピン商工会議所(PCCI)の中に中小企業部会がある。PCCI 会員数は全国で約 20,000 社～25,000 社で PCCI 直属は 1,700 団体。カナダ、ドイツによる機能強化支援、事業支援、地方への直接投資の他に JICA 等の研修がある。

(8) 小規模企業対策：

フィリピン大学小規模企業研究所(UP-ISSD)は 1960 年代半ばにオランダの技術援助プロジェクトとして始まり、1976 年には小規模 R&D 基金(SERDEF)という財団が設立した。UP-ISSI と SERDEF の両者は一体で中小企業の発展に務めている。具体的には、中小企業に関する調査、研究、起業家養成研修のカリキュラム作りと実施、コンサルテーションである。また、APEC 中小企業カウンセラーの資格認定制度を構築している。

## 5. 社会環境と企業経営への影響

(1) 社会の支配体制と経済格差：

- ① フィリピンは農業国であり、毎年約1500万トンもの米を産出する世界第8位のコメ生産国である。またサトウキビやココナッツ、バナナなどの果物などの輸出も多いが、過剰な人口と貧困問題に加え、農業の生産性が低く、輸出商品作物の栽培に偏っていることから、食糧自給率は7割ほどで、大量の食糧を輸入している。その一方で、スペイン時代のプランテーション農業に基づく地主と小作人の関係が現在も続いている。この地主は全国に数十人おり、彼らの家族が国土の半分以上の土地を所有している。農村部では半数以上が一日1ドル以下の生活をする最貧困層である。特に南部イスラム地域では75パーセント以上が最貧困層である。
- ② フィリピン経済を支配しているのは、主に最初の征服者のスペイン人子孫、数家族が形成する巨大財閥と、中国福建省南部出身者（80万人）の中から出た新興財閥である。第2次大戦までの植民地支配者アメリカ人の財閥はあまり多くない。これら財閥は歴代の政権に入り込んでおり、政治的にも支配者であり続けてきた。歴代の大統領を見ると、スペイン系か中国系（マルコス、コラソン・アキノ）が多く、純粹のマレー系フィリピン人（軍人だったラモスや、エストラダ）はごく少数である。華人には明清時代の移住者が多く、現在でも中国語を話すとともに現地化や混血が進んでいる。
- ④ 政治、経済の制度面は完全に米国式で分かりやすく、英語が通用することもあって、外国企業の進出先としては取りつき易い。
- ⑤ 有能な人材は海外移民や、海外出稼ぎ労働に出る傾向がある。

(2) 労使紛争：

- ① フィリピンでは過去、労使紛争が絶えない。金持ちや企業経営者の誘拐と身代金請求や労働運動家の殺害や労使間の争議が多い。
- ② フィリピン労働組合会議（TUCP）Mr. Antonio Enolva Fidelson）フィリピン郵便労働組合（KKKP）委員長の講演録（2010年6月）によればフィリピンの労働事情は以下のとおりである。：  
（財団法人国際労働財団 HP より抜粋）

「フィリピンの労働運動は主に2つの党派によって構成されている。国内最大労組であるフィリピン労働組合会議（TUCP）と左派・急進派の「5月1日運動」（KMU）・アナクパウィス（Anakpawis）である。TUCPは、団体交渉、賃上げ、国際労働機関において、政府および官民両部門の使用者と大多数の労働者に認められた代表組織として活動している。KMUは、長年にわたり政府並びに歴代すべての大統領に批判的立場を取り、共産主義運動を支持する労働戦線とのレッテルを貼られている。一方、組織労働者は総就業者の5.5%にあたる197万5000人であり、このうち労働協約（公共部門はCNA、民間はCBA）によってカバーされているのは12.5%に留まるとされる。

（最近の労働側の要求）

- 1) 一次産品の物価上昇に伴い最低賃金の引き上げを強く要求している。

- 2) 輸出加工区（EPZ）における労働に関する契約を行う。
- 3) 労働環境の改善による労働者の安全確保。  
（労使関係改善の動き）
  - 1) 最低賃金の引き上げは、TUCP と全国三者賃金委員会（NTWB）が全国で開催する公聴会を通じて労使が合意しており、まもなく実施されることになっている。
  - 2) EPZ の問題については、工業地区や経済地区において労働者が正規労働者としての職を維持する方法や、将来の就職のために能力開発セミナーや職業訓練コースに参加して訓練を受ける方法について、労使間で一連の協議が進められている。TUCP は技術教育技能開発庁（TESDA）と連携してワーカーズ・カレッジを組織し、さまざまな技能やコールセンターの訓練を無料で提供している。
  - 3) 労働環境の改善については、労働現場における危険なアスベストの除去に関する調査と報告書作成を労働雇用省と連携して行っている。また、アスベストを禁止してその有害性を取り除くための法案が提出されている。」

## 6. 診断に当たって注意すべき経済・社会特性

- (1) フィリピンは人種、宗教、言語、習慣などが多様であり、地域によって差異があり注意を要する。敬虔なカトリック教徒が多く、家族・親族の絆が強く、相互扶助、年寄を尊敬し大事にする風潮がある。その一方でミンダナオ南西部ではイスラム教徒が多く、ザンボアンガ地区の集中している。テロ、イスラム過激派の武力闘争、共産党の武力的活動もあれば、NPO の活動もあり、混とんとしている。一口にフィリピン人といってもモザイク模様の人々の集まりである。
- (2) 男性の平均年齢は 65 歳であり、労働可能な年齢が低い。
- (3) フィリピンの経済と市場の特性：
 

フィリピン経済に占める海外出稼ぎ労働者からの送金収入が大きい。フィリピンは ASEAN で 2 番目に人口が多く、消費市場として注目されるが、独特の市場特性や消費者のライフスタイル、流通チャンネルに留意する必要がある。

  - ① フィリピン国内市場の特徴として、(ア)消費性向が高く、特に食料・飲料への支出の割合が高い、(イ)低所得者層が中心で所得格差が大きく、中所得者層の形成が進んでいない。フィリピン統計局（NSO）2006 年の家計収入支出調査（FIES）によると、エンゲル係数が高く、小売り関連支出 1 兆 3,678 億ペソのうち、77.7%が食料・飲料、6.9%がパーソナルケア、5.5%が家具・家庭用品、4.5%が衣料品に支出されている。
  - ② 低所得者が多いため、小売では小分けによる低価格販売が売り上げ増に繋がりやすい。
  - ③ 食品・食糧では、フィリピン人は米食とパン食のでん粉質の摂取が多く、カップ麺も人気がある。菓子などの甘いもの好きであるが、高所得層では健康志向が高まっている。
  - ④ 流通の基本経路は総代理店から 2 次代理店、中小小売店へと流通するが、総代理店から中小小売店

へ流れる場合もある。

- ⑤ 人口約 9,000 万人の中で十分な可処分所得があるのは、マニラ近郊、セブ、ダバオなどであり、地方では低所得者層が多い。

#### (4) 労働組合の動き

フィリピンの労働組合は、米国流の産業別労働組合に所属し、原則的に企業内労働組合ではない。企業内組合であっても、マニラに本拠を置く産業別組合本部の支配下に入る。労働契約改定時には、この本部から契約交渉を指導する組合指導専門家が派遣され企業労組をアジテートする。但し、これは原則であり、企業規模が小さい場合は見逃されるかも知れないが、外資系企業は規模の大小に係らず標的にされる。

#### (5) 宗教の影響

人種はマレー系が大半であるが、宗教は国民の 95%がカトリック教徒である。イスラム教徒はミンダナオ南部に固まっているので、それ以外の地域ではキリスト教会の影響が大きく、人々は日曜日、必ず教会で礼拝をする。工場建設時の式典等では、必ず地元の教会の司祭にお祈りをしてもらう等、教会と友好関係を保つ努力が必要である。

## 5章 ベトナム

### 1. 基礎データ

- (1)面積：32万9,241平方キロメートル
- (2)人口：8,579万人（人口ハノイ644万人、ホーチミン712万人 2009年）
- (3)一人当たりGDP：1,068.26ドル（2009年）
- (4)通貨為替レート：1ドル=19,497ベトナムドン、1円=239ベトナムドン  
（2011年1月3日）
- (5)民族：キン族（越人）86%、他53の少数民族
- (6)言語：公用語ベトナム語、他に少数民族言語
- (7)宗教：大乘仏教約80%、他にカトリック、カオダイ教、ホアハオ教など
- (8)政体：ベトナム共産党指導による社会主義国、1986年からドイモイ（刷新）政策による市場経済化と対外開放の促進している。議会は、ベトナム共産党一党体制（議員数493名、2007年5月総選挙、任期4年）
- (9)徴兵制：18歳～25歳の18ヶ月が標準  
出所：日本外務省資料

### 2. 中小企業関連データ

- (1)中小企業数  
公称約50万社—下記(5)による。実際は30万社くらいと想定（内製造業約20%）
- (2)中小企業関連法規  
政令 Decree 56(2009年8月)—中小企業関連官庁、中小企業の定義、中小企業白書などが規定されている。
- (3)中小企業関連官庁  
計画投資省（MPI）の傘下にある企業振興庁（EDA=Enterprise Development Agency）が中小企業政策立案、中小企業支援組織職員の教育、中小企業振興への国際協力実現等を行う。EDAは2010年に、ASMED（Agency for Small and Medium Enterprises Development）から名称変更。

#### (4) 中小企業の定義

	零細企業	小企業		中企業	
	従業員数	全資本金	従業員数	全資本金	従業員数
農・林・漁業	≤10	≤20 Billion	≤200	≤100 Billion	≤300
工業・建設業	≤10	≤20 Billion	≤200	≤100 Billion	≤300
商業・サービス	≤10	≤10 Billion	≤ 50	≤ 50 Billion	≤100

(全資本金とは貸借対照表の全資産のことで、単位はベトナム・ドン)

(5) 中小企業白書：計画投資省（MPI）が 2010 年から刊行開始

### 3. 社会経済環境

#### (1) ドイモイ（刷新）政策

1975 年ベトナム戦争終結により、ベトナム共産党一党体制のベトナム社会主義共和国が誕生した。1986 年第 6 回共産党大会で、市場経済システムの導入と対外開放化を柱としたドイモイ（刷新）政策による外資導入を進め、構造改革や国際競争力強化に取り組んでいる。

2011 年の第 11 回共産党大会では、2020 年までに工業国入りすると強い意志を示した。しかし、ドイモイ政策の進展の裏で貧富の差の拡大、汚職の蔓延、官僚主義の弊害が顕在化した。市場経済の進展が多様な価値観を生み、国内には民主化の声が高まっている。財政・貿易赤字が膨らみ、インフレが進み不動産バブルがはじける危険もある。

#### (2) 日越投資環境の整備を進めている

2002 年日越投資協定交渉開始、2003 年ベトナムの投資環境を改善するために、官民協議の場として「日越共同イニシアティブ」を設置した。実施すべき内容を「行動計画」として日越両国で取りまとめ、実施後の進捗評価を日越で行っている。2003 年から 2010 年までに、第 1 から第 3 フェーズを終了した。

ベトナムは、2007 年 WTO（自由貿易促進を目的とする世界貿易機関）に加盟、2007 年日越 EPA（幅広い経済関係の強化を図る経済連携協定）の交渉を開始した。

#### (3) 裾野産業の育成の状況

##### ① 「日越共同イニシアティブ」の現状

実施項目に裾野産業の育成があるが、進展していないのが現状である。日越 EPA にも裾野産業の育成の項目は盛り込まれている。

##### ② 原材料・部品の現地調達率

日系企業の原材料・部品の現地調達率は、現地進出日系企業から 43.8%、地場企業から 37.4%、外資系企業から 18.8%である。また、製造原価に占める材料費の割合

は、50%未満が 21.1%、50～70%は 37.8%、70%以上は 41.1%である。

(JETRO 2010 年度在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査より)

## (2) 経済動向

### ① 経済成長動向

ベトナムの一人当たり GDP (経済成長率) は、2009 年度 1,000 ドルを超え、2010 年度は 1,168 ドルである。2007 年度の GDP は 8.4%、2008 年度は、インフレ率が 19.9%と高騰した影響を受け 6.3%と低下した。そして、2008 年度の世界同時不況の影響により 2009 年度 5.3%と成長率が鈍化しものの、2010 年は 6.8%と回復した。2010 年のインフレ率は 11.8%であった。

### ② ベトナムの輸出、輸入動向

ベトナムの 2009 年度の輸出総額は、571 億ドル、輸入総額は 699 億ドルで、貿易赤字が 128 億ドルである。貿易赤字は、2007 年度 325 億ドル、2008 年度 180 億ドルと年々縮小する傾向にある。

主な輸出先はアメリカ、日本、中国で、主要輸出品目は原油及び水産物の一次産品や縫製品、履物などの労働集約型の軽工業品である。主な輸入先は中国、日本、韓国で、主な輸入品目は機械設備・同部品、石油製品、鉄・鉄屑である。

2015 年には ASEAN 経済共同体の設立が予定されており、機械設備や機械部品の現地調達ができるようになり、裾野産業の拡大が期待される。

日本におけるベトナムからの主な輸入品目は、縫製品、水産物、電気ケーブルなど、輸出品目は、機械部品、電子機器コンピュータ部品、織布・生地などである。

### ③ ベトナムの産業構造の変化

ベトナムにおける 1986 年と 2006 年の産業別 GDP のシェアは、農水産業の第 1 次産業が 38%から 20%に低下した。それに対して、工業・建設業の第 2 次産業は、30%から 42%と増加し、サービス業の第 3 次産業も 32%から 38%へと増加している。

2006 年度の産業別就業者の比率は、1 次産業 54.7%、2 次産業 18.3%、3 次産業は 27.0%であり、第 1 次産業の就労者が半分を占めている。

### ④ 国内市場の拡大

ベトナム政府は、外資導入のため、戦略的に輸出加工区、工業団地、ハイテク経済区を設置してきた。外資を受け入れ、軽工業から重工業、委託生産から輸出加工型に変化させてきた。工業製品の生産を増すことで、国内市場を拡大しようとしている。

### ⑤ 日系企業の進出動向

進出日系企業数は、全体で 1500 社ほど、ハノイ 488 社、ホーチミン 384 社 (日本商工会議所会員数 2010 年度) ハノイを中心としたベトナム北部は、華南地区からの進

出又は大手セットメーカーへ部品供給のための進出が多い。労働者の人件費が南部よりも若干安いことも理由の一つである。

ホーチミンを中心とした南部は、中小企業や独立系メーカーが多い。資材調達や物流コストが安いことも南部の特徴である。2007年 WTO 加盟による関税の引き下げ、2009年1月から国内卸・小売サービス業分野に、外資100%の出資企業の参入が解禁された。これにより国内市場のさらなる拡大が期待される。

#### ⑥ チャイナ・プラスワンの位置付け

1985年頃の円高を契機に、日本企業が中国へ一極集中的な進出をした。安価な労力を求めて、食品や繊維の軽工業部門から始まり、1995年頃には、電気や機械メーカーの生産拠点として進出した。2001年の WTO 加盟を契機にさらに進出が加速し、「世界の工場」、「世界の市場」の地位を築いた。

しかし、中国への集中投資は、2000年後半になり為替リスクや労務費の高騰、ストライキや暴動などのカントリーリスクが顕著になってきた。日本企業にとってベトナムは、政治的安定、良質で低コストな労働者が確保できるという点が評価され、チャイナ・プラスワンの位置付けとなってきた。

### 4. 政府の中小企業政策

#### (1) 中小企業庁の設置

政令 Decree90 (2001年) が根拠政令となり、2002年中小企業局を設置、2003年中小企業庁へ改組された。中小企業政策の柱は、企業登録手続、人材育成、情報提供、技術支援である。

中小企業庁の組織は、庶務室、企業登録課、中小企業振興課、企業情報センター、国営企業改革課、国内投資奨励課、中小企業技術支援センター(ハノイ、ダナン、ホーチミン)から成る。

#### (2) 中小企業5ヶ年発展計画の策定

2006年、中小企業振興による経済の競争力強化を目的として、中小企業5ヶ年発展計画(2006年~2010年)を策定した。制度整備、税制、土地利用、金融、技術、情報、人材育成、市場開拓、中小企業の役割りの拡充を主業務とし、企業登録の簡素化、土地利用アクセス、円滑な金融、競争力改善、人材育成、中小企業の認識、アクションプランの策定などを行っている。

個別指標としては、5年間で32万社を創出、270万人の新規雇用者、16万5千人のテクニカル・ワーカーの創出などを目指している。

#### (2) 地方計画投資局の配置

地方機関として64の県に地方計画投資局(DPI)を配置し、企業登録業務、人材育成事業(セミナー開催)などを行っている。

#### (3) 金融政策

中小企業向けの政策金融はない。国営商業銀行は主として、国営企業向けに融資、株式商業銀行は、

民間セクター向けに融資業務を傾斜させているが、その融資残高は小さい。中小企業の資金調達環境を補完する信用保証基金について、その設立を規定する法令はあるが、既設立基金は3カ所のみ（法令では、国内64県に設置が期待されている）である。

#### (4) 中小企業支援政策

既存の中小企業に対する経営資源を確保する支援として、「中小企業技術支援センター プロジェクト」がスタートしている。技術支援機関（ハノイ工科大学、科学技術省や工業省の研究機関など）と有機的、効果的連携が期待される。

中小企業支援連携機関として、ベトナム商工会議所（VCCI）、VJCC（Vietnam Japanese Human Resource Cooperation centre 日本センター）、HIC（ハイインダストリアルカレッジ）、STMEQ（品質基準管理機構）、QUATEST（試験認証機関）、SMEDEC（環境管理）、工業省、科学技術省などがある。

#### (5) ベトナム商工会議所

ベトナム商工会議所は、国内民間企業振興を目的として7つの委員会組織と8つの内部局（中小企業振興センター含む）からなり、ホーチミン、ダナン、ハイフォン、カントー、バリアブントウに5支部がある。

## 5. 社会環境と企業経営への影響

### (1) 労働コストの上昇

#### ① 賃金の高騰

GDPは6～8%と成長している。2010年度のインフレ率が8%と2008年度の19.9%に比べると落ち着いてきているが、インフレによる物価高騰で賃金が上昇している。最低賃金の比較では、2005年と2010年を比べると、5年間で2.1倍も増加している。

賃金水準を日本と比べると作業者が30分の1、エンジニア17分の1、管理者で8分1である（2009年JETRO資料）である。今後のGDPの成長を考えると十数年後には、日本とあまり変わらなくなる可能性もある。賃金上昇に見合う程度の生産性の改善が必要である。

#### ② 転職者が多い

一般作業員、社内で訓練され、一定の技術を得た作業員でも、より良い給料や業務条件につられて、他の会社に転職（ジョブホッピング）しがちである。高度な専門技術の蓄積を妨げている。

工業団地によっても、また、同一工業団地内の企業によっても、離職率の多い所、少ない所がある。また、地方から就職した労働者がテト（旧正月）で帰省すると、故郷の企業に転職し、戻ってこない場合もある。

しかし、離職率の少ない企業もある。従業員が長く勤務できる条件を研究している。例えば、各種手当、福利厚生など、給与水準だけが決定的な要素ではない。

### ③ 管理者の不足

ベトナムの高学歴者は、大都市に近い勤務地を希望する傾向が強い、また、学歴者は、情報産業や金融・サービス業を希望し、製造業を敬遠する傾向もあり、地域によっては、管理者が不足している。

### ④ 違法ストライキの発生

給与改定前後の違法ストライキに注意が必要である。増加傾向にある。従業員には、労働法及び労働組合法により、労働組合の設立が保証され、ストライキを行う権利を認めている。

2007年WTO加盟後、特に外資の投資が盛んになり、ベトナム株の高騰と共に物価が上昇し、賃金改定が追い付かず、ストライキが多発した。インフレ率が2009年6.5%と改善されストライキが下火になった。

また、労働法上の権利と義務が周知されていないのと、当局による、過剰な労働者保護の色彩が濃い対応により法的手順を踏まず、事前の団体交渉を得ないで、突然発生する違法ストライキが多発した。対応策としては、企業側が、自社の労働組合を積極的に育成し、労働者の交渉窓口を作り、日常的に労働者とのコミュニケーションを図ることが必要である。

## (2) インフラ未整備

### ① インフラ整備が追い付かない

ここ5年くらい投資ブームが続き、輸出入に関するインフラ整備が追っていない。ベトナムのインフラ未整備が、進出外資企業を始め、諸外国からも速やかな整備を指摘されている。JETROで道路、鉄道、港湾、空港、都市開発、石油開発、通信のベトナム・インフラマップ(2010年4月)を作成し発表している。

今後はメコン経済圏を捉えた港湾整備、道路網や鉄道網インフラ計画に注意が必要である。

### ② 電力不足

ベトナムの生産向けの電力不足は、まだ深刻でないが、今後、GDP成長率を7.1%~7.2%と仮定すると、2020年には、2,010億KWh、2030年3,270億KWhが必要とされている。供給量は、2020年には1,650億KWh、2030年2,080億KWhと試算され、原子力発電による電力供給について関心が高まっている。

## (3) 法制の運用が未整備

労働法、税法、共通投資法、統一企業法や身近な特別法の変更が頻繁にあり、立法から施行までの期間が非常に短いのが特徴である。施行日が決まっても、内容の変更がありうるので、重要法案に関する定期的なチェックが不可欠である。

ベトナムの司法、裁判は、判例の蓄積がないため、判例に基づいた判断がされず、公平ではない。いまだに、贈収賄が横行している。

#### (4) 全員参加の改善ができない

##### ① 日本式工場管理はそのまま通用しない

ベトナム人は、時間の認識、報、連、相のタイミングや仕事の内容、役割りや効率に関する認識など、日本人と異なるため、日本式の工場管理は、そのまま通用しない。

また、作業者とマネージャーの賃金格差が大きい、日本の1.9倍に対してベトナムは8.4倍である。日本ではマネージャーから作業者まで、全員参加の経営ということで会社を盛り上げ、改善活動をしてきたが、日本と同じような感覚が通用しない。

##### ② 計画的な教育が行なわれていない

ベトナム人幹部社員の技能及びマネジメント教育、作業者の多能工化を目指すOJT教育が、計画的に行われていない。特に、組織目標を展開し、職場目標に落とし込む能力と個人及び組織の能力を引き出す、対話能力の教育がされていない。

## 6、診断にあたって注意すべき経済・社会特性

### (1) 経済成長へ合わせた成長戦略に注意すること

ベトナムは、2020年までに工業国入りをするという強い意思を示している。2009年には一人当たりGDPが1,000ドルを超えた。OECDでは2015年までのGDP成長率を7.1%と見込んでいる。消費市場が拡大すると共にインフラ整備の公共投資が盛んに行われ、ビジネスチャンスが大いにある。

① 企業外部環境の機会と脅威、企業内部の強みと弱みが整理され、幹部社員で情報及びそれに基づく方針が共有され、成長戦略が考えられているか注意すること。

② 経営者より、成長戦略の裏付けとなる方針や経営計画書等が作られているか注意すること

③ 道路、鉄道、港湾、空港、都市開発、都市開発、石油開発、通信などのインフラ整備企画の情報が把握されているか注意すること。

④ 原材料や部品の現地調達先、近隣諸国から輸入先の情報収集や整理を絶えず行い、製品付加価値を高める活動に進め方に注意すること。

### (2) ベトナム人の特性に合わせた診断をすること

ベトナムは、GDP成長と共に、最低賃金が年々引き上げられ、労務費高騰の要因になっている。ベトナムと同じくらい、日本が高度成長していた頃（1970～1980年代）は、企業内でQCサークル活動が活発に行われ、全員参加の改善活動で生産性を上げ、賃金上昇を吸収してきた。どちらかといえば、日本人の社員は、家庭よりも仕事を優先に考え行動をする。しかし、ベトナム人は、仕事よりも家庭を優先して行動する。家族制度がしっかりしているという特徴がある。

① ベトナム人は、時間の認識、報、連、相のタイミングが日本人と異なる。例えば、

仕事の進捗状況の報告について、日本人ならば80%から90%できて、できましたと言うが、ベトナム人は20%から30%できたら、できましたと言う人が多い。日本人の感覚で、仕事を考えないように注意すること。

- ② 管理者や技術者のジョブホッピング防止策について、人事の現地化方針及び方針に基づく労務管理が行なわれているか注意すること。
- ③ 作業者の定着率を上げるための福利厚生、技能習得などに対するインセンティブ、人事の評価制度などの工夫に注意すること
- ④ 違法ストの未然防止策として、経営者側と労働組合側のコミュニケーションの進め方に注意すること。

## 6章 ラオス人民民主共和国 (Lao People's Democratic Republic)

### 1. 基礎データ

- (1)面積：240 平方キロメートル
- (2)人口：612 万人 (2009 年)
- (3)一人当たり GDP:916 米ドル(2009 年)
- (4)通貨為替レート：キープ (Kip) (1 US\$=約 8,516 キープ 2009 年)
- (5)民族：ラオ族 (全人口の約半数以上) を含む計 49 民族
- (6)言語：ラオス語
- (7)宗教：仏教
- (8)元首：チュンマリー・サイニャソーン国家主席 (ラオス人民革命党書記長)
- (9)政体：一院制 (115 名)  
所：日本外務省

### 2. 中小企業関連データ

- (1)中小企業数：不明
- (2)中小企業関連の政府機関
  - ・ Ministry of Industry and Handicrafts
  - ・ SMEPDO (SME Promotion and Development Office)
  - ・ SMEPDC (the National Small and Medium Sized Promotion and Development Committee)
- (3)中小企業の定義

全ラオス商工会議所 (Lao National Chamber of Commerce and Industry) の資料 “Information of SMEs in Laos” によれば、小企業とは従業員 1～19 人、年間総取引高 4 億キープ未満、総資産 2 億 5,000 万キープ未満であり、中企業とは従業員 20～99 人、年間総取引高 10 億キープ未満、総資産 21 億キープである。
- (4)中小企業白書：なし

### 3. 社会及び経済環境

- (1)農業・観光主体の経済から農・観・工のバランス型化へ

2009 年の名目 GDP 約 56 億ドルのうち、観光等サービス業が約 42%、農業が約 33%、工業が約 25% を占める。但し、労働人口の約 7 割が農業に従事している。

後述するように、東西・南北・南部の各経済回廊の道路網の整備とサワンナケット空港の国際化により、物流インフラは格段に向上した。さらに、サワン=セノ経済特区での立地を活かした外資

直接投資奨励策もあって、工業化への芽が育ちつつある。

但し、ラオスにおける工業化は、既存の産業の裾野、人口約 600 万人の労働市場などを考慮すると、規模の経済は働き難い。むしろ、タイに隣接した立地と、労働者の平均賃金がタイの約 3 分の 1 という安い労働力を活かして、労働集約的部品産業を中心とした工業化が適しているといえる。タイに本社を持つ日系の自動車、家電、通信機器のメーカーがラオスに進出してきている背景と重なるが、今後ともこの傾向は変わらないと想定される。

一方、豊かな自然と歴史的な世界遺産ルアンパバーンを持つラオスにおける観光産業は今後とも大きな成長が見込まれている。最も潜在的な成長が見込まれるのは、タイとカンボジアに国境を接している南西部の人口約 60 万人のチャンパサーク県といわれる。同県は雄大なメコン川とその支流、沼、密林生い茂る自然、世界的な水棲動物と野生動物の宝庫、世界一幅が広く絶景をなす滝「コーン・パペン」や「コーン・ソムパミット」や「シーパーン・ドーン」（四千の滝）など、多くの自然資源を持つ。タイの中間層人口の拡大、世界的な観光ニーズの高まりから、チャンパサーク県がラオスの新たな観光産業の牽引役になっていくと期待されている。

## (2) 政治体制と海外直接的投資動向

1949 年仏連合の枠内での独立。1953 年 10 月仏・ラオス条約により完全独立。その後内戦が繰り返されたが、1975 年 12 月、王政が廃止され、人民革命党を指導党とするラオス政権の下でラオス人民民主共和国が成立。以来、国民議会を中心とする安定的な政治運営を行っている。2011 年には、第 9 回党大会及び総選挙が予定されている。

1986 年 11 月、ラオス版ペレストロイカともいえる「新経済メカニズム」(New Economy Mechanism - NEM) が公式に確認され、「チンタナカン・マイ」(新思考) と呼ばれる改革を経済分野に適用。旧ソ連邦からの援助が急減する中で、国際機関、西側先進諸国による援助が急増し、社会主義経済から市場経済への転換と改革が進められ、1991 年のソ連邦崩壊でこの改革は加速化された。この間、銀行制度、税制、外国投資法の制定、国営企業の民営化等幅広い分野で、市場経済の導入、開放経済政策を継続的に推進してきた。

1997 年 7 月アセアン加盟を果たした直後に、タイを震源とするアジア通貨・金融危機が勃発、これに対するラオス政府の経済政策の失敗によって為替、物価に混乱があったが、IMF 等国际機関の指導もあって、最小限のショックにとどまった。その背景には、観光等サービス業と農業のウェイトが高いラオスの産業構造が社会的なセーフティーネットとして機能したことが大きい。

外国投資の促進による社会経済開発の加速を目指し、2008 年 8 月、日本との間の二国間投資協定が発効し、日ラオス官民合同対話を通じて、投資環境の改善に取り組んでいる。

経済面では海外からの援助や投資により、GDP 成長率は 2008 年 7.8%、2009 年 7.6% を実現している。近年はタイ、ベトナムの他、中国、韓国の進出が目覚ましく、特に中国は官民一体となったダム工事、公園、ラオス主催の東南アジアスポーツ大会のメインスタジアムなどの社会インフラ整備に援助を行

っているおり、ラオスにおける中国の政治・経済の影響力と存在感は大きくなっている。

業種別で外国投資(2001年度～7年度)を分類すると、第1位は工業・ハンディクラフト部門(18.9%)、第2位はサービス部門(17.3%)、第3位は農業部門(15.9%)と近似した値をとる。しかし投資額累計値でみると、第1位はエネルギー部門だけで全体の52.6%を占める。第2位は通信部門(12.5%)、鉱業は10%で、その他は10%を超えない。

### (3) 雇用及び労働

ラオス人民民主共和国労働法は2006年12月に改定された。主な規定と内容を列挙する。

#### ・適用範囲

登録された事業所で労働する全てのもの。書面による契約に基づく3ヶ月以上労働する者。

#### ・労働者の訓練

事業所は労働者の訓練に関する計画を策定し、労働者の給与又は年間人件費の1パーセントに相当する額を積み立てなければならない。事業所自ら訓練できない場合、国家技能開発基金に預託しなければならない。

#### ・時間外労働

月45時間が上限(1日当たりの上限、継続的な時間外労働の禁止は撤廃された)。

#### ・期間の定めのない労働契約の終了及び解雇による労働契約の終了

ホワイトカラー職は45日前、ブルーカラー職は30日前までに予告。

#### ・女子労働者

従来の禁止事項(健康に害がある重労働、午前10時から翌日午前5時までの間の工業部門での労働を禁止)を撤廃。

#### ・年少者労働

14歳以上18歳未満の者は条件付きで雇用を承認。

雇用容認条件:1日8時間が上限。週の上限は撤廃。危険な業務、深夜労働、過酷な業務に加え時間外労働、騒音・飲酒・賭博を伴う場所での業務も禁止。

### (4) 輸送・ロジスティックス

ラオスから第3国へ輸出する場合、タイかベトナムを通過して行われる。

#### 1) ヴィエンチャンからタナレーン(Thanaleng)の税関を通過してタイのノンカイを経由して輸出する場合

通関業務は通常、運送業者が代行し、タナレーンの税関に持ち込む。ラオス側で通関手続きが終了すると、タイ・ラオス友好橋を横断。タイ・ノンカイの通関手続きを終了後、タイのトラックに全てを積み替える(2003年に「ラオス・タイ間トランジット輸送に関する協定」によれば、積み替えなしで行われることとなったが、事実上はラオスのトラックが老朽化しているとの理由で行われていない)。

## 2) 第2メコン国際架橋と東西経済回廊陸路物流での輸出

2006年12月、第2メコン国際架橋が完成し、タイ・ラオス・ベトナムを陸路で結ぶ「東西経済回廊」が貫通し、陸路物流が大幅に改善した。但し、車両の車軸重量制限に関する制限の違いから、タイ・ベトナムとラオス間で積み替えや追加車両の手配などの問題が生じていた。ラオスの車軸重量制限の一部見直しが行われる予定であり、トラブルも減少する方向にある。

## 3) 東西経済回廊・南北経済回廊・南部経済回廊

ベトナムのダナンからラオス・サワンナケットを通り、タイ・ムクダハンからミャンマーのモーラマインに達する東西回廊が2006年に開通。一方、2007年に南北経済回廊が中国雲南省昆明からラオス・ルアンパバンを経由してタイのチェンマイに到達するルート1,200kmが中国政府の援助で開通した。

これら東西・南北・南部の各経済回廊の有機的な繋がりで、人口2億5,000万人の市場規模が形成されることとなった。

## (5) サワン=セノ経済特区

ラオス政府が2003年11月に発布して設けられた経済特区。ベトナム・ダナンとミャンマーのモーラマインを結ぶ東西経済回廊のちょうど中間点に位置し、同時に中国雲南省とカンボジアを結ぶラオス国道13号と東西経済回廊が交差する地に建設された。当経済特区からホーチミン空港までの距離は約460km、またダナン港までは約500kmである。また、タイのクロントイ港及びドンムアイ空港まで約600km。これらの陸路とサワナケット国際空港の運行によって、工業化推進のインフラが大幅に向上した。

## 4. 政府の中小企業政策

現在は第8回党大会(2006年)で承認された長期計画の下、GDP成長率7%~7.5%を目標とし、2020年までのLDC脱却(Least Developed Countries)、2010年までの貧困の基本的な解決を目指して計画を推進中。そのアクションプランの一環として、民間投資の活性化策として、特に中小企業振興の促進に注力することが掲げられている。

## 5. 社会習慣の企業経営への影響

国家の中長期的な課題の中に、“LDC脱却”という目標があるが、ミャンマーのような絶対的な貧困者や物乞いをみることはきわめて少ない。人口密度が極めて低く、自給自足型の農業への就労率が高いことが背景にあると想定される。このことは、仏教への信仰が厚い国民であることと、余り物事にこだわらない、また争いを好まない温和な国民性に強く反映されていると思われる。

このような国民性は良くも悪くも少なからず企業経営に影響を与えていると考えられる。のんびりした、事なかれ主義的性格をもった労働者のモラル、モチベーションは、どちらかといえばやや低い傾向がある。職場全体のモラルアップ、労働生産性をいかに図るかが課題となる。現地における日系企

業も概ね同様の悩みを持っている。

## 6. 診断に当たって注意すべき経済・社会特性

### (1) タイ・ベトナムとの経済社会的な融合化

現在でもラオスは強くタイの影響を受けており、ラオス南部からヴィエンチャンがある中央部はおおよそタイの文化圏、経済圏に取り込まれているとみることができる。文化面では、TV、言語、ライフスタイル、ファッションなどはタイの文化と一体となっているともいえる。また、日々の通貨利用も、キープ、タイバーツ、米ドルが混然となって殆ど抵抗なく使われている。

経済面では、タイ企業その他、ベトナム、中国、韓国などの進出が増加の一途を辿っているが、特にタイ、ベトナムとの関係では、ラオスが両国の国際的な分業の中で、アウトソーシング的な存在として発展することが想定され、両国との多面的な融合化が進むと想定される。診断に当たっては、ラオスの経済・社会特性のみならず、現地に進出している外国企業の母国の経済・社会特性を反映している経営風土にも十分な注意が必要である。ラオスにあっては、中国系企業と日系企業間でジョブホッピングの動きの例もあり、このような傾向は今後ますます増幅する可能性もある。

### (2) 21世紀型産業の高い潜在力

ラオスは自然、歴史が豊かな一方、人口密度が極めて低い。観光資源、農林資源、鉱物資源にも恵まれている中で、これらの資源開発に注目が集まり、外国からの投資も増えはじめたばかりである。また、現地にあってはこれらの資源にビジネスチャンスを見出そうとする創業、中小企業の発展に動きが目立つようになってきており、本格化はこれからである。診断に当たっては、将来への潜在的成長性をいかに評価するかにも留意が必要である。

## 7章 カンボジア王国 (Kingdom of Cambodia)

### 1. 基礎データ

- (1)面積：18.1 万平方キロ(日本の約2分の1弱)
- (2)人口：13.4 百万人(2008 年末)
- (3)一人当たり GDP: 米ドル 774.7(2008 年、カンボジア政府資料)
- (4)通貨為替レート：リエル (KHR) (1 US\$=約 4,180 リエル、2009 年平均。MEF 資料)
- (5)民族：カンボジア人 (クメール人) が約 90%
- (6)言語：カンボジア語
- (7)宗教：仏教 (一部少数民族はイスラム教)
- (8)元首：ノロドム・シハモニ国王 (2004 年 10 月即位)
- (9)政体：立憲君主制

### 2. 中小企業関連データ

- (1)中小企業数：約 2 8 千社 (2005 年のカンボジア政府統計)
- (2)中小企業関連の政府機関  
鉦工業エネルギー省が管轄。
- (3)中小企業の定義：鉦工業エネルギー省による定義は次のとおり。  
小規模企業：従業員数 10 人～49 人  
中規模企業：従業員数 50 人～199 人  
(大規模企業：従業員数 200 人以上)
- (4)中小企業白書：なし

### 3. 社会及び経済環境

- (1)高い成長を維持しつつ発展し続ける

近年のカンボジア経済を物語る象徴的な動きとして、2011 年 1 月に英国国際開発庁がプノンペン事務所を閉鎖することを正式に発表したことを挙げることができる。その理由は、「カンボジアは世界で最も成長の早い国の一つであり、世界の他の国々で貧困に苦しんでいる国、援助が行き届いていない国にイギリスの援助を集中する」というものである。事実、イギリスの経済誌 The Economist が 2011 年 1 月に発表した 2001 年～2010 年の 10 年間のカンボジアの平均経済成長率は 7.7%で、アンゴラ (11.1%)、中国 (10.5%)、ミャンマー (10.3%) などの上位の国に並んで、9 位に位置している。

2010 年の成長率は 4.8%とやや停滞したが、2011 年は 6.8%と、高い成長率を回復すると、IMF とカンボジア政府との間で、2011 年 2 月はじめに確認が行われた。主なポイントは、①カンボジア経済のエンジンである縫製業輸出、観光が大きく回復。農業も順調である。②建設、不動産については足踏み状態が続く。

③物価上昇率は問題ない。2010年は4.2%、2011年は5.2%、等である。

## (2)政治体制と海外直接的投資動向

1978年以降、ヘンサムリン政権とポルポト派による内戦が長く続いたが、1991年のカンボジア和平協定、1993年の第1回総選挙実施などを経て和平への動きは紆余曲折を経ながらも徐々に進展、1998年の第2回総選挙で現政権のフン・セン首相体制ができて以来、政治は安定化している。

このような政治的安定下にあつて、アセアン諸国では、カンボジアはシンガポールに次ぐ経済的自由度（米国のヘリテージ財団が「政府による強制、経済活動上の制約」から自由であるかどうかを指数化したもの）を維持していると評価されている。現実には、カンボジア政府は公共料金、石油関連製品、電話通話料など、ごく限られた製品・サービスの価格しか管理していないためである。

このような市場開放政策が寄与して、カンボジアへの外国からの直接的投資は、着実に増加し、経済成長のエネルギー源となっている。直接投資の承認窓口でもあるカンボジア開発評議会の発表によると、適格投資プロジェクトの承認額は、2009年の58.6億ドルから、2010年は54%減少して26.9億ドルになったとのこと。減少の主要因は、2009年には1件で38億ドルという超大規模事業（中国によるコックン州開発事業）があったのに対して、2010年は最大案件がシムリアップ新空港（約10億ドル）だったためとしている。海外からの投資額は、2009年の21億ドルから、2010年には22.9億ドルに増加している。合計102件のうち、74件が製造業、23件が農業、3件が観光、2件がサービスであった。

## (3) 自立的経済と中小企業の発展を支える金融機能

内戦で疲弊しきったカンボジアンの国家再建を戦略的に支援したのは「ミレニアム開発目標」（2003年～2005年第一次カンボジア社会・経済開発計画及び2003年～2005年カンボジア国家貧困削減戦略）である。2000年9月ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットに参加した147の国家元首を含む189の加盟国代表が、21世紀の国際社会の目標として国連ミレニアム宣言として採択された後、1990年代に開催された「主要な国際会議」やサミットで採択された国際開発目標を統合して、一つの共通の枠組みとしてまとめられたもの。

この開発目標の一つとして、貿易及び金融システムを構築して、グローバルなパートナーシップを推進することをターゲットに掲げられているが、カンボジアはこの国際的な支援の枠組みと貿易・金融システムを積極的に推進して、自立的な経済成長を成し遂げた国の一つといえる。

カンボジアにおける創業支援と中小企業の育成を金融面で貢献してきたのがMFI(Microfinance)機能を持った金融機関であり、その典型がAMRET銀行やACLEDA銀行である。国内各州に広範な立地とネットワーク、多様なサービスでカンボジア経済成長の下支えを行っている。AMRET銀行のみでも、借入人数は約24万人となっている。2010年のMFIの貸付は、2009年対比で33%も増加し、経済危機からの回復に大きく貢献したといわれている。これらMFIの銀行セクター全体でも2010年は20%程度伸びたといわれ、銀行セクターへの信頼度の向上と景気回復により、2011年も好調が持続すると予測

されている。これら MFI による社会貢献は「社会的投資」と呼ばれ、援助に頼らない自立的な経済を築く仕組みとして注目されているが、日本の然る NGO もカンボジアに活動の舞台を広げて、数 100 万～数千万の資金ニーズに応えることで、

カンボジアの中小企業の事業の拡大や基盤づくりに貢献しようとしている。

#### (4) 雇用及び労働

現在のカンボジアにおける労使関係、雇用、労働条件その他の労働関連事項は、1997 年 3 月に制定された「労働法 (Labor Law)」によって定められている。従来の社会主義的色彩の濃かった労働法に大幅な修正を加えたもので、非常に自由主義的であり、労働者や組合の権利を尊重したものとなっている。

##### ① カンボジアにおける雇用原則

- ・クメール市民は男女ともに自己の能力と社会の必要性に応じて、如何なる仕事をも選択する権利を有する。
- ・クメール市民は男女にかかわらず、同一労働に対する同一賃金を得る権利を有する。
- ・クメール市民は男女ともに労働組合を組織し、その成員になる権利を有する。
- ・労働組合の組織と行為は法によって定める。
- ・その他  
ストライキ権と非暴力的デモ、女性差別の撤廃、完全有給による出産休暇、農村の女性に対する機会の提供、などを定めている。

##### ② 雇用及び労働に関する主な規定

1997 年労働法は労働者の権利に対して広範な保護を与えている。主な規定は次のとおり。

- ・強制労働の禁止
- ・職員の異動（採用・解雇）に関する申告（15 日以内に当局に申告）
- ・内部規則（8 人以上の作業員を雇用する雇用者は内部規則が必要）
- ・少年労働（労働を為しうる最少年齢は 15 歳）
- ・その他  
雇用契約（書面、口頭でも可）、賃金（最低保証賃金、賃金の支払い）労働時間（1 日 8 時間、1 週間 48 時間以内）、シフト制（朝シフト、午後シフトの 2 シフトのみとり得る）、残業（例外的かつ緊急の仕事により残業を行う場合は、通常の作業時間より 50%増し、夜間または休日は 100%増し）、休暇（週休、有給休暇、年次特別休暇、特別休暇、出産休暇）などについて規定している。

##### ③ 環境保護

環境保護に関する基本政策として、憲法第 59 条で規定し、環境や豊富な自然資源を保護することとし、土地、水、空気、風、地質、生態系、鉱物、エネルギー、石油とガス、岩石と砂、宝石、

森林と森林産品、野生動物、魚類、水生資源の管理に関する詳細な計画を策定することを規定している。

#### ④ インフラストラクチャー

##### 1) 電力

カンボジアにおける電力事業は、鉱工業・エネルギー省の管轄下であり、下記の機関によって発電及び配電が行われている。発電設備の殆どは、輸入石油に依存した火力発電である。

- ・ 国営企業である EDC (Electricite du Cambodge:EDC)
- ・ 州都における独立系電力事業者 (Independent Power Producers:IPP)
- ・ 小都市における小規模認可業者
- ・ 農村部における地方電気事業者 (Rural Electricity Enterprises :REE)

カンボジアは、国内電力需要を自国で賄いきれず、これまでもベトナム、タイから輸入しているが、現在計画中の送電線網敷設計画及びカムチャイ水力発電所が完成すれば、電力の安定供給の増加が見込まれている。しかし、今後とも電力の需要増加が見込まれているため、これまで依存していたタイ、ベトナムの他に、ラオスからの電力輸入に依存せざるを得ない可能性もある。また、一方で、これまでの高価な重油による火力発電から、規模の大きい石炭、ガス発電所に供給源を求めて、電力コストの低減を図ることも期待されている。

カンボジアには6か所の経済特区(SEZ)があり、立地により、それぞれの電力事情はことなるが、平均的には国際水準に比較して高いとの評価がある。外国企業のカンボジア進出に当たっては、留意すべき事項の一つである。

##### 2) 水資源

プノンペン水道公社(Phnom Penh Water Supply Meteorology Authority:PPWSA)のカバーする水道延長距離は約320キロにわたるが依然として修復を要する状態である。その他の地域では、民間会社に商業ベースの水供給の許認可を出している。

一方シハヌークビルでは、シハヌークビル水道公社(Sihanoukville Water Supply Authority)が市内への水供給を行っているが、周辺の農村部では地下水、河川、雨水に頼っている状況である。カンボジアの年間降水量は約4,000mmであるが、雨季と乾季の差が大きく、灌漑システムも不完全なため、安定した農業用水供給に困難がある。

シハヌークビルにおける工業用途には、地下水が安定した水供給源とされるが、塩分を含んだ水質であるため、要求基準を満たさないこともあり得る。

##### 3) 港湾

カンボジアでは、国際港湾としては、シハヌークビル港と、プノンペン港があるが、唯一の大深水港はシハヌークビル港である。日本政府のODAプロジェクトとして、シハヌークビル港多目的ターミナル整備計画が平成21年度に日本・カンボジア両国間で署名され、開発計画がスター

トした。既存の一般貨物ターミナルは規模が小さく、また老朽化の問題を抱えていたため、カンボジアの経済成長に伴う石炭、食糧等のバルク・一般貨物取扱需要増加に対応できない状況にあった。同港沿岸部での石油・天然ガスの開発も進められていることも、早急な整備・開発が求められていることが背景にある。また、シハヌークビルは、首都プノンペンまで約 230 キロ、隣国ベトナムのホーチミンまで約 240 キロ、経済活動には絶好の立地条件にあることから、カンボジア経済特別区となっており、日本政府も「成長回廊地域」と名付けて、カンボジア経済の底上げとなるよう着々と支援している。

(資料) アジア経済情報、外務省、JETRO、アセアン日本センター

#### 4. 政府の中小企業政策

2004 年 10 月、アジア開発銀行の指導のもとに策定された計画「SME Development Framework」のもとに、中小企業対策が運営されている。Phase I (2005-'07) 及び Phase II (2008-'10) とし、2010 年が最終年度となった。金融財政、中小企業支援行動に分かれ、特に後者については、教育訓練、公的機関と中小企業との間の有効な情報交流の促進、輸出市場開拓及び国内企業と海外企業との連携促進、技術及び人的資源の向上などが施策の重点が置かれている。

#### 5. 社会習慣の企業経営への影響

華人の人口比率は約 4 % であるが、現地企業の経営者には華人または華人系とみられる人が多い。このため、正月をはじめとする社会的な行事は中国行事に依るものが多い。同時に企業の祭祀の飾り付けや、企業繁栄を祈る祈願も中国的であるところが多い。

#### 6. 診断に当たって注意すべき経済・社会特性

##### (1) 未だ人々の心に影を落とす過去の悲劇

1975 年のポルポト政権誕生後の自国民大量虐殺の悲劇、さらにその後の内戦は、カンボジアの人々にとっては、今日でも過去のものとはなっておらず、人々の心に暗い影を落としている。カンボジアは 30 代、40 代の若い経営者が多く、バイタリティと行動力に富んだ活力を感じる。しかし、その多くが、その暗い時代に家族を失ったり、海外や隣接国に逃れたり、さらに隣人・家族する疑うなどの経験を持っている。カンボジアにあっては、今日でもこれらをお互いにタブー視している面が窺われる。診断に当たっては、企業内、従業員間の心底に潜む過去に配慮が必要であろう。

##### (2) 経営資源の脆弱さは歴史的必然

前記のカンボジアにおける暗い過去は、急速に成長している今日の企業経営における人材不足と人材の層の薄さ、技術、経営手法やノウハウのストックの無さに大きく反映している。1990 年代に入って、ゼロに等しい状況から現在の企業を築きあげてきた経営者に対する尊敬の念も考慮に入れたファシリテーションを心がける必要がある。

おわりに

昨年9月に、本調査・研究事業の委託を拝受してから、約半年間で142頁の報告書をまとめることが出来、関係者一同、少なからず安堵しているところであります。

本事業のテーマであるアセアン諸国における中小企業診断の標準マニュアルは、過去10年来我々、海外中小企業診断従事者が渴望して来たものですが、今回のマニュアルは我々だけでなく、今後、新しく海外での診断、支援を志す新進の診断士にとっても心強いガイドになるものと自負しています。

中小企業診断は、アセアン各国で試行され、目下様々な受け止め方がある中で、それを海外で適用する際のコンテンツのベースとなるものを体系化しておくことの意義は誠に大きいと思われませんが、今回、その一翼に関われたことに喜びを感じています。

最近の海外志向新進診断士が、本調査を基に、中小企業診断が他の経営管理ツールにはない強みを持っていることを良く理解され、アセアン諸国を始めとする発展途上国中小企業支援に当たっていただけるのであれば心強い限りであり、更にその中で、中小企業診断手法のレベルアップが図られるのであれば望外の喜びです。

レベルアップの方向は、次頁に追加した図のように、企業経営の未来に関する、経営計画や経営戦略に関するもの（ピンクのゾーン）と、目の前の事象を対象にする各種のカイゼンに関するもの（薄青のゾーン）とがあります。診断手法もこれらの方向へ多角的に発展して行くことが期待され、その内容の充実を図って行くことが我々の次の課題と考えております。

2011年3月1日

アセアン・中小企業診断標準マニュアル編纂メンバー

代表	河越丈雄	(東京支部 中央支会)
	倉原健二	(東京支部 城北支会)
	末広繁和	(長野県支部)
	茂木次男	(東京支部 城北支会)
	安井哲雄	(東京支部 中央支会)

<改訂>

## 企業経営診断のカバーする範囲

縦軸：診断内容の多様な分析手法活用による高度化  
横軸：診断カバー範囲の計画、戦略への拡大

