

2015年度「政策提言」に関する調査・研究事業

「日本と韓国の中企業支援制度の比較研究」報告書

---

2016年2月

一般社団法人大阪中企業診断士会

一般社団法人大阪府中企業診断協会 国際派診断士研究会

---



## 目 次

はじめに	・ ・ ・ ・	2
第 1 章 日本と韓国 <small>の</small> 中小企業支援策比較		
1. 日本と韓国 <small>の</small> 中小企業基本法について	・ ・ ・ ・	4
2. 日本と韓国 <small>の</small> 中小企業支援策比較	・ ・ ・ ・	8
3. 日韓中小企業支援策を比較して	・ ・ ・ ・	21
第 2 章 日本 <small>の</small> 中小企業診断士制度と韓国 <small>の</small> 経営技術指導士制度の比較と連携可能性		
1. 制度の比較	・ ・ ・ ・	37
2. 連携の可能性	・ ・ ・ ・	44
第 3 章 韓国中小企業への指導事例の研究		
1. 韓国中小企業への指導事例 1	・ ・ ・ ・	58
2. 韓国中小企業への指導事例 2	・ ・ ・ ・	68
第 4 章 行政、公的機関に対する提言	・ ・ ・ ・	80
資料編		
1. 中小企業振興に関する法律	・ ・ ・ ・	82
2. 2015 年経営指導士、技術指導士コンサルティング実態調査	・ ・ ・ ・	85
3. 参考文献	・ ・ ・ ・	95

## はじめに

### 1. 本調査研究事業の目的について

中小企業診断協会は1954年設立され62年の歴史を持っているが、隣国・韓国にも韓国経営技術指導士会という組織が1986年に設立され、中小企業の経営指導を行っている。しかし、その活動はあまり日本に伝えられておらず、交流も活発とはいえない。歴史的にも日韓の政治的・経済的・社会的・文化的な関係は深いものがあるだけに、この状態は多くの機会損失を招いていると思われる。まずはお互いを知ることから関係づくりを始め、将来の可能性を追求したいとの趣旨から本調査研究を始めた。

中小企業診断士と経営・技術指導士とは、ともに両国の国家資格の経営コンサルタントである。中小企業を支援することを使命とする両者が、どのような連携可能性を持つのかを研究し、診断協会や行政機関等を始めとする関係組織へ提言することは、海外進出や貿易等で国際的な競争環境にある中小企業支援強化の観点でも有益と考える。

### 2. 本書の構成について

本書は、次のような内容で構成されている。

第1章は、日本と韓国の中小企業支援策を比較し、主な類似点や相違点などの特徴を明らかにしている。

第2章は、日本の中小企業診断士制度と韓国の経営技術指導士制度の比較である。韓国の資格試験制度、専門分野、資格維持、指導士会の運営方法などを紹介し、日本と韓国の経営コンサルタント同士の連携可能性について論じている。

第3章は、日本の中小企業診断士による韓国中小企業への支援事例を紹介する。韓国では「支援」ではなく、「指導」という言葉になるが、2つの異なる支援（指導）に至る経緯、支援テーマ、支援方法等について報告する。

第4章は、日本と韓国のコンサルティング連携を推進するための環境整備として、中小企業診断協会と韓国経営技術指導士会に対する提言、及び行政を含む公的機関への提言を記載している。

なお、本書の執筆担当は、次の通りである。

第1章 林 寛明（大阪府中小企業診断協会 国際派診断士研究会会員）

延山功一（大阪府中小企業診断協会 国際派診断士研究会会員）

第2章 若松敏幸（大阪府中小企業診断協会 国際派診断士研究会会員、大阪中小企業診断士会会員）

リー・ヤマネ・清実（中小企業診断士、LEE'S 代表）

第2章 高山尚樹（大阪府中小企業診断協会 国際派診断士研究会会員）

中上義春（大阪府中小企業診断協会会員、大阪中小企業診断士会会員）

第4章 若松敏幸（大阪府中小企業診断協会 国際派診断士研究会会員、大阪中小企業診断士会会員）

中小企業診断協会、韓国経営技術指導士会の皆様をはじめとし、日本と韓国の多くの方のご協力によって本調査研究が出来たことに感謝を申し上げます。

2016年2月

若松 敏幸

（一般社団法人大阪中小企業診断士会 会員

一般社団法人大阪府中小企業診断協会

国際派診断士研究会 会員）

## 第1章 ■ 日本と韓国の中小企業支援策比較

### 1. 日本と韓国の中小企業基本法について

日本と韓国の中小企業支援策を比較するに当たって、まず日本と韓国の中小企業政策の根幹となっている中小企業基本法を概観し、その目的や理念と中小企業の定義（範囲）について比較してみたい。

#### (1) 日韓における中小企業基本法の目的及び理念

##### ① 韓国の中小企業基本法の目的

韓国の中小企業基本法の目的は、「中小企業の指向すべき方向と中小企業の育成のための施策の基本的な事項を規定することによって、創造的でかつ自主的な中小企業の成長を助長し、産業構造の高度化と国民経済の均衡のある発展を図ることを目的とする。」(法第1条)とある。

また、韓国中小企業庁 (SMBA: Small and Medium Business Administration) は、そのビジョン及びミッション (Vision & Mission) において次のように挙げている。○創業とベンチャーの成長を促進することにより、雇用を創出する、○新しい成長のエンジンとなる中小企業の技術の競争力を強化する、○金融、販路開拓を含めた経営支援を行う、○大企業と中小企業が共に成長できる経済基盤を強化する、○中小企業にやさしい政策環境を創造する。(SMBA ホームページより:[www.smba.go.kr/eng/introduce/vision.do?mc=usr0001140](http://www.smba.go.kr/eng/introduce/vision.do?mc=usr0001140))

##### ② 日本の中小企業基本法の目的、基本理念及び基本方針

日本の中小企業基本法の目的は、「中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、国及び地方公共団体の責務等を明らかにすることにより、中小企業に関する施策を総合的に推進し、もって国民経済の健全な発展及び国民生活の向上を図ることを目的とする。」(法第1条)となっている。

また、同法の基本理念では、中小企業を「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその力を発揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国の経済の基盤を成しているもの」と位置付け中小企業に対し、○新たな産業の創出、○就業の機会の増大、○市場における競争の促進、○地域における経済の活性化など、我が国経済の活力の維持と強化に果たすべき重要な役割を担うことを期待するとある。

そしてその基本方針として、○経営の革新及び創業の促進、○中小企業の経営基盤の強化、○経済的社会的環境の変化への適応の円滑化、が挙げられている。

日本、韓国ともに、雇用の創出、市場の活性化、国の産業競争力強化を中小企業の重要な役割と位置付けているところに共通点がある。事業所数や従業者数で中小企業が大部分を占めるという状況は両国共に同じである。従って、雇用創出や国の産業競争力強化のために、大企業に比べ経営資源の劣る中小企業を支援することは、必然的に両国にとって意義のあることとなる。

しかしながら、日本では1999年に中小企業基本法の改正の際、中小企業を「過小過多」「社会的弱者」から「我が国経済のダイナミズムの源泉」へと認識が変わり、政策目的も「大企業と中小企業の格差是正」から「多様で活力のある中小企業の成長発展」へと変化している。これは、経済の成熟化に伴う所得水準の向上、開廃業率の逆転と過多性の消失という中小企業を巡る環境変化が背景にある。経済成長に伴い中小企業従事者の絶対的な所得水準は向上し、かつての「低生産性と低賃金の悪循環に陥っている問題ある存在（昭和32年経済白書）」として認識されていた状況は大きく変化した。また、第3次産業の拡大といった産業構造の変化もあり、格差是正そのものを中小企業政策の目標とすることの意義は薄れてきた。

一方、韓国では、従来の産業政策が大企業重視であったことが中小企業の成長・発展を阻害してきたと言われている（金融取引において、信用力の差が大企業と中小企業の間には存在するのはどの国においても一般的なことだが、韓国ではこれに加えて、通貨危機の際、融資資金の60%を政策金融と言う名目で大企業に配分したという）。このため、現在においても、大企業と中小企業の格差という二重構造が主要な経済問題の一つとなっている。中小企業庁のビジョンに、大企業と中小企業の共存を掲げていることが特徴的と言える。

また、日本と比較して韓国の中小企業基本法の大きく異なるところの1つは、中小企業オンブズマンの設置義務である。中小企業オンブズマンは、中小企業が、政府の施策が不合理であると感じ、是正を申し立てる場合に利用するものである。学識・経験者から中小企業庁官と規制改革委員会の委嘱を受けて任命され、中小企業者からの請願を受け付けるのみならず、自ら毎年2回報告書を作成して中小企業庁官に提出する。

## (2) 日韓における中小企業の定義

### ① 韓国の中小企業の定義

韓国では、中小企業施策の対象となる「中小企業者」として、営利を目的として事業を営む株式会社、合名会社、合弁会社、有限会社、個人事業者、営利特別法人などに限定している。このため、事業者登録をした法人や特別法によって設立された法人であっても、設立根拠法令で非営利事業者として規定した事業者、法人、および団体は、中小企業施策の適用対象とならない。非営利法人が固有目的を遂行するために収益事業を行うケースもあるが、この場合中小企業施策の対象となるためには、別途の法人や事業体を設立して収益事業を営む必要がある。

さらに、これら営利企業を対象に A. 業種等に関する規模基準（図表 1－1）（中小企業基本法 2 条 1 項 1 号）、B. 中小企業除外基準（中小企業基本法施行令第 3 条第 1 号）、および C.（大企業からの）独立性に関する基準（中小企業基本法 2 条 1 項 2 号）によってその範囲が定められている。

また、中小企業は、さらに従業員数を基準に「中企業」と「小企業」に分けられる（中小企業基本法 2 条 2 項）。

#### A. 業種等に関する規模基準

**図表 1－1 業種等に関する規模基準**

該当業種	記号	規模基準	
		中企業	小企業
製造業	C	常時労働に従事する者が300名未満、 または資本金80億ウォン以下	常時労働に従事する者の数が50名未満
鉱業	B		
建設業	F	常時労働に従事する者が300名未満、 または資本金30億ウォン以下	
運送業	H		
出版・映像・放送通信 および情報サービス	J	常時労働に従事する者が300名未満、 または売上高300億ウォン以下	
事業施設管理及び事業 支援サービス業	N		
社会福祉事業	Q		
農業、林業および漁業	A	常時労働に従事する者が200名未満、 または売上高200億ウォン以下	常時労働に従事する者の数が10名未満
宿泊および飲食業	I		
金融および保険業	K		
専門、科学および技術 サービス業	M		
芸術・スポーツおよび 余暇関連事業	R		
不動産業および賃貸業	L	常時労働に従事する者が50名未満、 または売上高50億ウォン以下	

#### B. 中小企業除外基準

A の規模基準に該当していても、次の中小企業除外基準（中小企業基本法施行令

第3条第1号)に該当しない企業でなければならない。

- i. 常時勤労者の数が1千人以上の企業
- ii. 直前事業年度末日現在の貸借対照表に表示された資産総額が5千億ウォン以上の法人
- iii. 自己資本が1千億ウォン以上の企業
- iv. 直前3カ事業年度の平均売上高が1千5百億ウォン以上の企業

#### C. 独立性に関する基準

所有および経営の実質的な独立性が次の基準に適合した企業でなければならない。(中小企業基本法施行令第3条第2号関連)

- i. 直前事業年度末日現在の貸借対照表に表示された資産総額が5千億ウォン以上の法人が発行株式(「商法」第370条の規定による議決権のない株式は除外する)総数の100分の30以上を直接または間接的に所有した最大株主である企業でないこと
- ii. 「独占規制および公正取引に関する法律」第14条第1項の規定による相互出資制限企業集団に属しない会社であること
- iii. 関係会社に属する企業の場合には、第7条の2によって算定した常時勤労者数、資本金、売上高、自己資本、および資産総額(以下、「常時勤労者数など」という)が第1号による基準を超過する企業ではないこと

#### D. 中小企業の猶予

中小企業が、その規模の拡大などによって中小企業に該当しなくなった場合には、その事由が発生した翌年から3年間はこれを中小企業とみなす(中小企業基本法2条3項)。ただし、次のような事由で中小企業に該当しなくなった場合にはこの限りでない。

- i. 中小企業以外の企業との合併
- ii. 中小企業の猶予基準によって中小企業と見なす企業と合併した場合には、残余猶予期間を喪失することになる。
- iii. 創業した中小企業が、創業日が属する月から12ヶ月になる月の末日以前に常時勤労者数、資本金、および売上高の規模が中小企業の範囲の基準を超過す

ることになる場合:12ヶ月以内のどの時点であれ、中小企業基準を超過すると猶予期間なしに直ちに中小企業に該当しなくなる。

iv. 中小企業が中小企業除外基準のいずれかに該当する場合

v. 中小企業が所有および経営の実質的な独立性基準に適合しなくなる場合

## ② 日本の中小企業の定義

日本でも、韓国と同じく中小企業基本法において、中小企業施策の対象となる中小企業者の範囲と小規模企業者の定義をその規模により規定している（中小企業基本法第2条第1項）。対象は会社及び個人であり、会社とは会社法上の会社（株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、（特例）有限会社）と士業法人（弁護士法人、監査法人、税理士法人等）である。

しかし、韓国のように、独立性の基準や除外規定、猶予などの規定はない。従って、いわゆる「みなし大企業」であるからといって中小企業の範囲から外れるということはない。但し、中小企業基本法により定められた中小企業の範囲は、個別の中小企業施策における基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、各法律や支援制度における「中小企業者」の定義とは異なることがあるので注意を要する。

図表1-2 中小企業の範囲

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金3億円以下 又は 従業員数300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金1億円以下 又は 従業員数100人以下会社及び個人
小売業	資本金5千万円以下 又は 従業員数50人以下会社及び個人
サービス業	資本金5千万円以下 又は 従業員数100人以下会社及び個人

図表1-3 小規模企業の定義

製造業その他	商業・サービス業
従業員20人以下	従業員5人以下

## 2. 日本と韓国の中小企業支援策比較

韓国の中小企業支援策は、創業、ベンチャー、ハイポテンシャル企業、成長共有、輸出、ビジネス環境、技術、零細企業、伝統市場の9つの項目から構成されている。従って、日本の中小企業支援策もこの9つの視点から、具体的な施策をとりあげる。

また、これら9つの施策に“日韓の有資格者によるサポート”を加えて比較する。

## (1) 創業 (Start-ups)

## ① 韓国の創業についての支援策

～技術および知識ベースの新興企業を育成し、起業家精神を啓発する～

スタートアップ企業や子どもや若者の間でのスタートアップを促進するため、中・高生を対象とし BizCool と呼ばれるプログラムを行っている。

同様に、スタートアップ企業に関する講義を行い、将来の起業家としての大学生を啓発するため、大学のクラブ、アカデミー等をサポートしている。

また、中小企業庁が成功したベンチャービジネスの CEO 等からの特別講義を若者に対して実施する事をサポートしている。

韓国の急速な高齢化社会の対応として、シニアビジネス広場やシニアスタートアップスクールを実施している。なお、退職後の再就職のためには、韓国ベンチャー企業協会など 6 団体を、指定している。

## ② 日本の創業についての支援策

日本では、事業計画の審査を受けることで、融資や補助金の助成が受けられる制度が一般的である。また、経営指導や研修など創業を支援する事業者に対しても支援を行っている。具体的な施策は以下の通りである。

図表 1-4 日本の創業支援施策

創業促進補助金	新たな需要を創造する新商品・サービスを提供する創業(第二創業含む)を行う者に対して事業計画を募集し、計画の実施に要する費用の一部を助成。
新創業融資制度	これから創業する者や税務申告を2期終えていない者が、事業計画等の審査を通じ、無担保、無保証人で融資を受けることができる制度。
産業競争力強化法に基づく創業支援	経営指導、ビジネススキル研修、経営力向上セミナー等の創業支援の取組を市区町村と連携して行う事業者を支援する。また、市区町村と創業支援の取組を行う事業者が行う創業支援を受けることで、創業者も各種支援措置を受けることができる。
中小企業経営力強化資金融資事業	創業又は経営多角化・事業転換等による新たな事業活動への挑戦を行う中小企業・小規模事業者であって、認定支援機関の経営支援を受ける事業者を対象に日本政策金融公庫が低利融資を行う。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

## (2) ベンチャー

## ① 韓国のベンチャー支援策

～ベンチャー企業や新興企業のための資金ファンドの創造～

韓国中小企業庁は KONEX を創設し、小規模から中規模の企業の投資ファンドとのマッチングを支援している。また M&A 支援も行っており、革新的な M&A に対しては税制優遇の制度を導入している。ベンチャービジネスの第一創業の企業にも税制優遇の制度がある。

～ベンチャービジネスの成長促進と再スタートアップのサポート～

ベンチャービジネスが成長するために、高レベルの人材を投入するように推進している。

再活性ファンドを管理し、失敗を学びに変えるターンアラウンド型のカリキュラムを用意している。

## ② 日本のベンチャー支援策

日本のベンチャー支援は、民間ファンドへの出資、ハンズオン支援、ビジネスプランの投資家へ発表する場の提供、インキュベーター施設の運営、税制支援などである。具体的な支援策は以下の通りである。

図表 1-5 日本のベンチャー支援策

起業支援ファンド	民間のVC等が運営するファンドに対して、中小企業基盤整備機構が出資(ファンド総額の1/2以内)を行うことで、ファンドの組成を促進し、ベンチャー企業等への投資機会の拡大を図っている。主に株式や新株予約権付社債等の取得による資金提供や踏み込んだ経営支援(ハンズオン支援)を受けることができる。
ベンチャープラザ	資金調達を目指す中小・ベンチャー企業に対して、投資家等へビジネスのプレゼンテーションを行う機会を提供する。
ビジネス・インキュベータによる創業・ベンチャー支援	創業や新製品・新技術の研究開発を行う際、中小企業基盤整備機構等が運営する新事業支援施設(ビジネス・インキュベータ)を低廉な賃料で借りることが出来る。
企業のベンチャー投資促進税制	産業競争力強化法に基づき投資計画について経済産業大臣の認定を受けたものを通じ、ベンチャー企業に出資する企業が、出資額の8割を限度として損失準備金を積み立て、損金算入することができる制度。

エンジェル税制	一定の要件を満たすベンチャー企業に対して、個人投資家が投資を行った時点と、当該株式を譲渡等した時点において所得税の優遇を受けることができる。
---------	--

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

### (3) 高いポテンシャルを持つ企業 (High Potential Enterprise)

#### ① 韓国のハイポテンシャル企業に対する支援

～高いポテンシャルを持つ企業の成長促進と家族経営ビジネスのサポート～

韓国中小企業庁は技術、グローバル規模の成長、およびマンパワーをサポートするための[World Class 300 Program]を用意し、グローバル成長をサポートしている。

また、家族経営の事業承継負担を減らすように取り組んでいる。

～中小企業の規制の改良とバランスのとれた発展の推進～

S 過度、もしくは不条理な規制立法を防ぐ活動を行っており、規制インパクト評価システムを管理している。さらにこのシステムは地方エリア、地方自治体にも適合するように適切に運営されている。

#### ② 日本のハイポテンシャル企業に対する支援

日本では、優れた商品・サービスを持つ中小企業や、ニーズに対応している革新的な商品・サービスによる新事業を支援する制度がある。

図表 1 - 6 日本の販路開拓支援策

販路開拓コーディネート事業	優れた新商品・新サービスを持つ中小企業者の、マーケティング企画からテストマーケティング活動までを支援し、新たな市場開拓に繋げる。
ものづくり・商業・サービス革新事業	国内外のニーズに対応したサービスやものづくりの新事業を創出するため、革新的な設備投資やサービス・試作品の開発を支援する。
商業・サービス競争力強化連携支援事業	中小企業・小規模事業者が、産学官連携して行う新しいサービスモデルの開発等のうち、特に地域産業の競争力強化に資すると認められる事業について支援します。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

(4) 成長共有 (Shared Growth)

① 韓国の成長共有のための施策

～大企業と中小企業の協働促進～

韓国中小企業庁は大企業と中小企業の分極を解決するために、大企業と中小企業において調達ビジネスミーティングを実施している。大企業の調達要求に沿うよう、また中小企業の販売ルートも勘案しながらサポートを行っている。

～活動の向上とアンフェアトレードの軽減、中小企業のビジネスエリアの保護～  
 韓国中小企業庁はビジネス調整システムを運営し、大企業の存在による中小企業のビジネスの困難さを軽減するようにしている。公正取引委員会によりアンフェアトレードや価格設定を4つの法を用いながら適切に管理している。また、モニタリングやアンフェアトレードの予防活動を増加させてきている。

② 日本の成長共有のための施策

日本では、下請け企業や小規模企業の自立への支援、不公正な取引に対する規制、大企業と中小企業のマッチング事業などの施策がある。

図表 1-7 日本の成長共有支援策

<p>下請中小企業・小規模事業者の自立化支援</p>	<p>下請中小企業・小規模事業者の自立化に向けた取組等に対して支援を行う。下請事業者同士が共同で行う勉強会、共同受注用のシステム構築、設備導入、展示会出展などに係る費用の一部の補助、親事業者の生産拠点の閉鎖・縮小などにより売上げが減少する下請事業者が、新分野進出のために行う試作開発、展示会出展などに係る費用の一部の補助などである。</p>
<p>取引先いじめ防止対策事業(消費税転嫁対策窓口相談等事業)</p>	<p>消費税率引上げにかかる様々な悩みを最寄りの商工会・商工会議所等で受け付けるとともに、専門家による出張相談、事業者向け講習会を実施している。</p>
<p>「下請代金支払遅延等防止法」の規制</p>	<p>「下請代金支払遅延等防止法(以下「下請代金法)」は、下請取引のルールを定め、親事業者の不公正な取引を規制し、下請事業者の利益を保護することを図るものである。中小企業庁と、公正取引委員会は、親事業者が下請代金法のルールを遵守しているかどうか調査を行い、違反事業者に対しては、同法を遵守するよう指導する。</p>

中小企業と大手企業とのマッチングサイト「J-GoodTech(ジェグテック)」	マッチングサイト「J-GoodTech(ジェグテック)」を活用し、優れた技術・製品を有する日本の“ものづくり”中小企業と大手企業・海外企業との新たな取引や技術提携を支援する。
---	---

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

## (5) 輸出

### ① 韓国の輸出支援

～輸出能力を強化し中小企業のローカルなインフラを拡張する～

韓国中小企業庁は、輸出能力を強化するために、プログラムを通じて中小企業の輸出と拡張をサポートする。ワンストップのサポートと、中小企業が直面している難題を解決するために、地域管理で輸出サポートセンターがサポートしている。

～グローバル企業に対する海外販売ルートの拡張をサポートする～

中小企業庁は、中小企業の独自性のある製品を販売するための、アマゾンやイーベイのような、グローバルなショッピングモールである「韓国のホール(Korean Hall)」を運営している。

### ② 日本の輸出支援

日本の輸出支援では、マーケティング支援や各種情報提供、窓口相談、保険サービスなど、輸出に留まらず、直接投資も含めた中小企業の海外事業展開を幅広く支援している。

図表 1-8 日本の輸出支援策

中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業(海外進出支援)	海外進出を検討している中小企業、また海外進出後に問題を抱えている中小企業に対し、海外進出にかかわる情報提供などサポートを行う。
中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業(輸出支援事業)	技術力が高く、海外とのビジネスに意欲のある元気な中小企業の皆様と海外の企業との橋渡しを行う。また、経済連携協定の活用に関する個別相談等も行っている。
JAPANブランド育成支援事業	複数の中小企業・小規模事業者が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略を策定し、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等を行うプロジェクトを支援する。

中小企業国際化支援アドバイス事業	海外展開に関する課題や悩みに関して、無料で何度でも海外ビジネスの専門家によるアドバイスを受けることができる。
貿易保険	日本企業に安心して海外との取引を行えるようにするための支援制度で、輸出先国による不可抗力のリスク、又は海外の取引先の信用リスクの事故により、貨物代金を受け取れない事態に備えることができる。
海外投資保険	戦争・テロ・天災や外国政府による収用・権利侵害等のリスクによる投資損をカバーすることにより、日本企業が安心して海外投資を行うことができる。
海外ビジネス戦略推進支援事業	中小企業基盤整備機構による、海外市場への投資や販路開拓等、海外展開を検討する中小企業・小規模事業者の実現可能性(F/S)調査や、自社のWebサイトの外国語化等の支援。
地域ネットワーク活用海外展開支援事業	複数の地域支援機関によるネットワークの支援を受けつつ、中小企業・小規模事業者のグループが行う、海外展開を目指す事業を支援する。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

## (6) ビジネス環境 (Business environment)

### ① 韓国のビジネス環境に対する支援策

～国内市場の中小企業製品への拡大需要と中小企業の販売ベースを強化する～

韓国中小企業庁は、コールセンターを管理して、民間の中小企業の販売のルートとマーケティングをサポートし、調達相談ミーティングを催しており、共同ブランドの開発も推進している。また、女性の起業家の支援も行っている。

～中小企業の成長を支える資金指針の提供～

設備投資に対する長期投資の指針を、主に信用力が労働力に依存しているような時期の企業家や小規模企業に提供している。

中小企業庁は、信用失墜による場合等の、連続倒産から中小企業を保護するための、保険サービスを管理している。

～中小企業市場に見合うように熟練した人的資源を育成する～

マンパワー頼りとなる中小企業の問題を解決するよう、中小企業庁が中小企業用の優秀な人的資源の流入のための必要条件を作成して、中小企業の人的資源需要と供給の間の不適当な組合せの問題を解決しようとしている。

## ② 日本のビジネス環境に対する支援策

ビジネス環境については、韓国の支援策に沿って、販路開拓、設備投資、信用保証、女性の企業支援、人材獲得・育成の面から、ピックアップした。

図表1-9 日本のビジネス環境支援策

中小企業総合展(新価値創造展)・販路開拓サポート支援	中小企業者が自ら開発した新製品、サービス、技術等を一堂に会し展示することにより、販路開拓、市場創出、業務提携といったビジネスマッチングを促進することを目的として、中小企業総合展を開催している。
販路開拓コーディネート事業	優れた新商品・新サービスを持つ中小企業者の、マーケティング企画からテストマーケティング活動までを支援し、新たな市場開拓に繋げる。
経営革新支援事業	中小企業者が、経営の向上を図るために新たな事業活動を行う経営革新計画の承認を受けると低利の融資制度や信用保証の特例など多様な支援を受けることができる。
地域工場・中小企業等の省エネルギー設備導入補助金	地域の工場・オフィス・店舗等の省エネに役立つ設備の導入等を支援する。また、地域できめ細かく省エネの相談に対応することができる体制を整備する。
省エネ・新エネ関連設備等の導入に対する支援	中小企業者等が高効率な省エネルギー設備を導入する際や、新エネルギー利用設備を導入する際等に各種支援を受けることができる。
中小企業投資促進税制	機械・装置等を導入した場合、税制の特別措置を受けることができる。
中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例制度	取得価額が30万円未満の減価償却資産を取得した場合、税制の特別措置を受けることができる。
信用保証協会法	信用保証協会の設立、管理、業務、監督等について規定することにより、信用保証制度を確立し、中小企業者等に対する金融の円滑化を図ることを目的とする法律。
「証券化支援スキーム」を活用した融資制度	証券化の手法を活用することで、中小企業・小規模事業者の資本市場へのアクセスを促進し、無担保・第三者保証なしの資金供給を支援する。
特定社債保証制度(私募債保証制度)	中小企業者へ私募債発行による直接金融の途を開き、資金調達が多様化・円滑化を図ることができる。
女性、若者/シニア起業家支援資金	女性、若者、高齢者のうち新規開業して概ね7年以内の方を優遇金利で支援する融資制度。

中小企業・小規模事業者の受注機会の増大のための支援	官公庁などからの発注における中小企業・小規模事業者の受注機会を増やすため、官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律(官公需法)に基づき、各種の支援を行っている。
地域中小企業人材バンク事業	地域内外の若者・女性・シニア等の多様な人材から地域の中小企業・小規模事業者の皆様が必要とする人材を発掘し、紹介・定着までを一貫支援する。
ものづくり中核人材育成事業	ものづくり中小企業・小規模事業者が、現場で働く人材に対して、技術・技能の向上等に関する講習を受講させる際の費用の2/3を補助する。
キャリア形成促進助成金	企業の人材育成と労働者のキャリア形成のための助成金制度がある。
人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業	人材不足分野の事業を営む事業主が、人材確保のために従業員の処遇や職場環境の改善などの雇用管理改善を行う場合に、雇用管理制度の導入・運用のための無料のコンサルティングを通じて「魅力ある職場づくり」を支援する。
経営セーフティ共済	取引先企業の倒産による連鎖倒産を防止するため、共済金の貸付けを受けることができる。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

## (7) 技術 (Technology)

### ① 韓国の技術支援策

～中小企業の技術革新能力を強化する～

韓国にとって重要となる技術力を有している企業の能力を強化するために、研究開発プログラムの一部として、革新的技術をもつ企業をサポートするプログラムを運用している。

～革新的な中小企業の発見と育成～

グローバル環境が急速に変化していくなか、対応できる企業の技術をサポートする事は韓国の経済にとって非常に重要である。2001年、2006年においてこれをサポートするプロジェクトを行ってきた。

～産学官連携による技術開発、および研究機器の共同使用のサポート～

中小企業による、高価なテストの無料使用を、地方の中小企業庁管理組織によってサポートする体制がある。

～中小企業の技術保護のサポート～

中小企業のキーとなる技術の保護を、技術保護センターがサイバーアタック等から保護するようにしている。

## ② 日本の技術支援策

日本における中小企業の技術支援は、特許料の軽減や金融支援、産学連携、税制支援などである。

図表 1-10 日本の技術支援策

中小企業技術革新制度(SBIR制度)に基づく支援	国等の指定する特定の研究開発補助金等を受けた中小企業者等は、特許料の軽減や日本政策金融公庫の特別貸付制度などの支援を受けることができる。
シーズ活用研究開発事業	中小企業者・小規模事業者と大学等とのライセンスを加速するため、新事業につながる技術開発を支援する。
研究開発税制	中小企業者等が試験研究を実施した場合、税制の特別措置を受けることができる。
公設試験研究機関(公設試)	技術相談、依頼試験・分析、受託・共同研究などの技術的な支援を受けることができます。
革新的ものづくり産業創出連携促進事業(戦略的基盤技術高度化支援事業)	我が国製造業の国際競争力の強化と新たな事業の創出を目指し、中小企業者が特定ものづくり基盤技術(精密加工、立体造形等の12技術)の高度化に資する研究開発及び販路開拓への取組を一貫して支援する。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

## (8) 小規模企業

### ① 韓国の小規模企業支援策

～スタートアップ成功の奨励～

平均収支、通行人の数、商業地域の密度など、ビジネス環境を提供するシステムを構築している。創業塾も開講しており、スタートアップのための環境を整えている。さらに中小企業庁は専門家派遣により、専門家による詳細な分析とアドバイスを提供する仕組みを運営している。

～ビジネスマネジメント能力の強化と、生計をサポートするための小規模企業の

セーフティネットワークの拡張～

中小企業庁は、生計サポート（パン店や洗濯店などの）のために、協同組合の構成を推奨し、サポートを行っている。ICT によるロジスティクスサポートも実施している。

## ② 日本の小規模企業支援策

日本でも、2014年に小規模企業振興基本法が交付され、金融支援、補助金、専門家による指導、経営計画の策定など、多面的な制度がある。

図表 1-11 日本の小規模企業支援策

経営改善普及事業	商工会、商工会議所は、経営改善普及事業として、経営指導員等を設置し、小規模事業者に対する個別相談・指導を実施している。しかし近年では、個別の相談・指導を中心とした体系から地域振興事業の実施、専門指導体制の整備、後継者育成等の人材能力開発の推進、創業や経営革新、新事業展開に関する支援等をも含めた多面的な体系へ変化している。
小規模事業者支援パッケージ事業(小規模事業者持続化補助金等)	人口減少や高齢化などによる地域の需要の変化に応じた小規模事業者の持続的な経営を推進するため、小規模事業者が行う国内外での販路開拓を、経営計画の作成支援や補助金等を通じて総合的に支援している。
小規模事業者経営改善資金融資制度(マル経融資)	経営改善のための資金を無担保・無保証人・低利で融資を受けることができる制度。
小規模事業者経営発達支援融資制度	一定の要件を満たす小規模事業者は、事業の持続的発展のための取組に必要な設備資金及びそれに付随する運転資金について低利で融資を受けることができる。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

## (9) 伝統的な市場 (Traditional Market)

### ① 韓国の伝統的な市場に対する支援策

～便利で安心な買い物環境を構築する～

中小企業庁は、経済の活性化、および伝統的な市場の増加と収益を確保するために、伝統的な市場アーチ、駐車場などの便利な設備の設立等のプロジェクトを追跡している。スマートフォンでの支払いシステムを促進し、携帯電話でのモバイルショップの推進も行っている。

～魅力的な伝統的市場を創造する～

中小企業庁は、伝統的市場と市場の変化を融合させ、ローカル文化と結び付けられる購入、消費、および商品アトラクションの場所に変更している。新規顧客向けに、中小企業の収益等に寄与する、全国的に使用できる「伝統的市場 Onnuri 商品券」を発行している。

② 日本の伝統的な市場に対する支援策

日本にも、下記のような伝統市場に対する支援策がある。

図表 1-12 日本の伝統市場への施策

ふるさとプロデューサー育成支援事業	地域の多くの関係者を巻き込み、地域の特色を活かした産品をブランド化し、大都市や海外に売り出す「ふるさとプロデューサー」人材を育成する。
伝統的工芸品産業支援補助金	「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」に基づく各種計画の認定を受けた方は、支援措置を受けることができる。

中小企業施策総覧 平成 27 年版より

(10) 日韓の有資格者によるサポート

① 韓国の経営技術指導士による中小企業のサポート

韓国の経営技術指導士は国家公認企業専門家として、①政府支援コンサルティング事業主管、②中小企業無料相談、③企業診断報告書管理Ⅳサービス品質認証支援、等を中小企業支援施策として実施している。また、経営指導士業務としては、経営の総合診断・指導、人事、組織、事務管理、財務管理及び会計、生産・流通管理、マーケティング、輸出入業務の診断・指導等を行っている。技術指導士業務としては、技術の総合診断・指導、工程自動化技術及び工程改善技術、部品・素材開発・試作品等の診断・指導、エネルギー技術、設備管理技術の診断・指導等を行っている。

② 日本の中小企業診断士による中小企業のサポート

日本の中小企業診断士は、「中小企業支援法」第 11 条に基づき、経済産業大臣が登録する法律上の国家資格として企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務とし、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動を行っている。

「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」が主な業務であり、中小企業支援法に基づき、「経営の診断及び経営に関する助言」を行っている。

### 3. 日韓中小企業支援策を比較して

#### (1) 韓国の中小企業支援策の課題と成果

##### ① 大企業と中小企業との格差

韓国経済は、一般的に政府主導型・大企業集中により牽引されてきたと言われている。サムスン電子の2014年の売上高が韓国の名目GDPの13.83%に達し、韓国10大財閥の売上高合計でみると、それは75%に達する。韓国経済の大企業への依存度は世界的にも最高の水準となっている。また、中小企業中央会が毎年出版している中小企業統計によると、2013年の大企業労働者の賃金が月平均444万7000ウォンであるのに対し、中小企業のそれは276万4000ウォンであり62.2%の水準であった。

このように、韓国では、大企業と中小企業における格差が主要な経済問題となっているが、これには韓国の産業政策における歴史的背景があるというのである。韓国政府は、工業化を目指す過程で、財閥を成長の担い手として支援してきた。この結果として財閥中心の経済構造が形成され中小企業の発達を阻害してきたのである。

韓国の金融システムは、61年に民間銀行が国営化され、商業銀行は政策金融のために活用された。その政策金融のウェイトは高く、73年から81年の間、韓国の政策金融は預金銀行の全貸付の約60%を占めたと指摘されている（世界銀行[1993]）。このため、政策対象外となった産業や中小企業は資金調達が困難になった。また、財閥グループは、事業の多角化を進めることにより自己のグループ内にフルセットの産業を抱え、取引コストの削減を図った。これによりグループを超えた市場の形成が阻害され、中小企業の成長も阻害された。60年から始まった輸出志向工業化では、政府は輸出振興のために、輸出加工区の設置、輸出金融、貿易振興機関の設立を行った。これにより、輸出偏重が生じ、中小企業も輸出志向を強めたため国内における産業リンケージの形成が遅れることとなった。このことが、財閥企業にフルセットの産業を抱えることを誘発したとも考えられている。

このような大企業依存型の経済構造は、企業規模間の二重構造による成長の不均衡を生じさせ、中小企業の成長と発展を遅らせると共に1997年の通貨危機の原因になったとも言われている。

近年のウォン安政策やFTAの積極的推進などのグローバル政策も、その恩恵を

享受したのは大企業に限定される。

このような背景から、韓国の中小企業政策は、財閥グループの中小企業に対する影響力の排除と、中小企業に対する支援の二本柱から成り立っているとされている。全斗煥政権時代には、中小企業固有業種制度が設けられ、法律に基づき指定された特定の業種について大企業の参入が制限された。中小企業固有業種制度は、規制緩和の流れで2006年に廃止されたが、2010年には李明博大統領が大企業と中小企業の共生（Shared Growth）を強調し、同伴成長委員会が発足した。同伴成長委員会では、中小企業適合業種の指定勧告、大企業の同伴成長政策への協力の促進等を行っている。これにより、大企業の無分別な進出を防ぎ中小企業に競争力確保の機会を提供することを目的としている。

しかしながら、こういった財閥グループの影響力を排除する政策は、中小企業に対する過剰保護であり、かえって競争力をそぐことになるとの批判や、大企業の参入による産業の近代化・効率化といったプラス効果を阻害するとの批判も根強くある。

また、中小企業適合業種の指定に伴う規制は、主として韓国国内の大企業を対象にしているため、韓国企業の事業縮小等によって空洞化した市場を外国企業に奪われるおそれもある。現に、大企業の参入を防いだ照明分野について、外国系企業が国内電球市場の70%を確保したり、日本の外食チェーンが次々と韓国の外食市場でシェア拡大を続けているといった実例がある。

こういった実態を見ると、財閥グループの影響力排除よりも、大企業と中小企業がより対等に取引ができる環境の整備の方が重要であるように思える。韓国の中小企業基本法では、中小企業オンブズマン制度があるが、そのような制度が一体どれくらい機能しているか、現状を把握する必要があるのではないだろうか。

## ② 高い開業率にみる活発な事業創出

韓国の中小企業施策における大きな成果は、活発な開業率である。特に通貨危機後の経済の回復過程において、活発な創業とそれによるベンチャー企業の躍進が最も注目された。これは当時、時限立法として制定された「ベンチャー企業育成に関する特別措置法」により、政府がベンチャー企業として認定した会社に手厚い保護を与えたことが大きい。その他、店頭市場である Kosdaq 市場の台頭やインターネットの普及による情報インフラの進展、構造改革による自発的・非自発的大量失業の発生で、優秀な労働力が中小・ベンチャー企業に供給されたことなど、ベンチャー企業に追い風になった要因はさまざまである。

表1-13は、新設法人数と倒産法人数の推移を示している。1998年に1.8倍まで落ち込んだ新設法人が、翌年一気に7.8倍となり2001年には12.3倍まで膨らんでいる。これは、倒産企業数が、通貨危機の回復過程の1999年以降大幅に縮小していくのに対し、新設法人は1998年の2倍以上になっているからである。

図表1-13 創業と廃業の推移

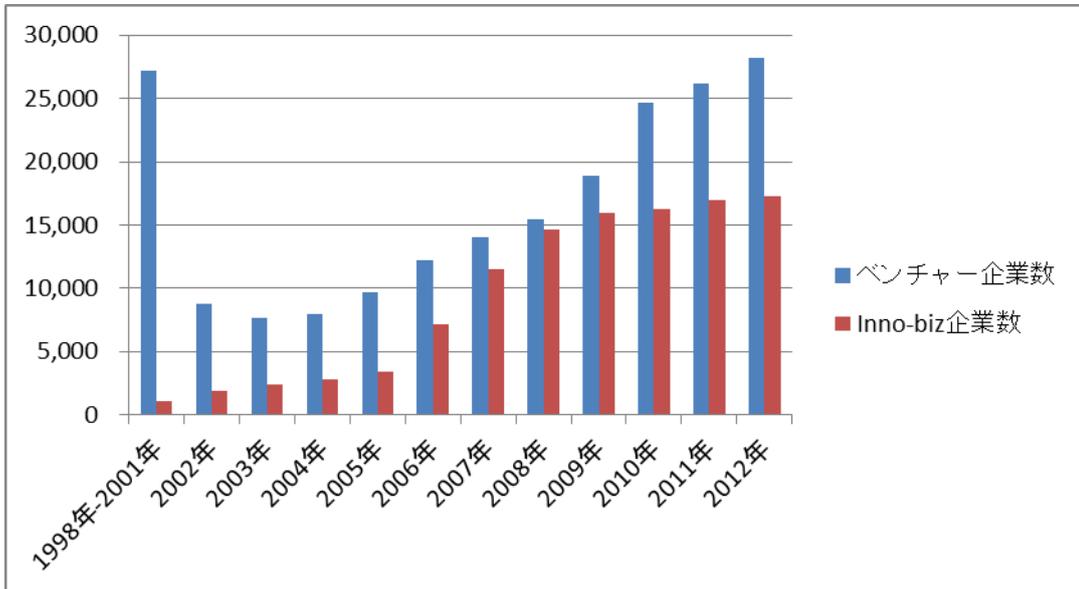
年度	1997	1998	1999	2000	2001
倒産企業数	8266	10536	3840	3840	3220
新設法人数	21057	19277	29976	41460	39609
倍数(b/a)	2.5	1.8	7.8	10.8	12.3

(中小企業庁(2002)『中小企業関連統計』より作成)

韓国では、現在でも創業に対する施策が充実している。特に、子供や学生などの若者に対する企業家精神の啓蒙活動は日本には見られない。その他、商法においても発起設立の際の公証手続の免除や、設立時の株金納入金保管証明書提出の免除、株主総会招集手続の緩和、会社設立時の認可手続きの緩和など、中小企業の創業に対する支援が活発に行われている。

図表1-14は韓国におけるベンチャー企業とInno-biz企業(\*)の推移、図表1-15は韓国における企業の開廃業率の推移を日本の開廃業率と比較したものである。これによると、韓国の創業に対する支援策が効果を発揮していることがうかがえる。また、開廃業率については、日本と韓国における統計の性質や定義が異なるため、単純に比較することはできないが、日本より3倍程度高くなっており、経済の新陳代謝も活発であることがうかがえる。

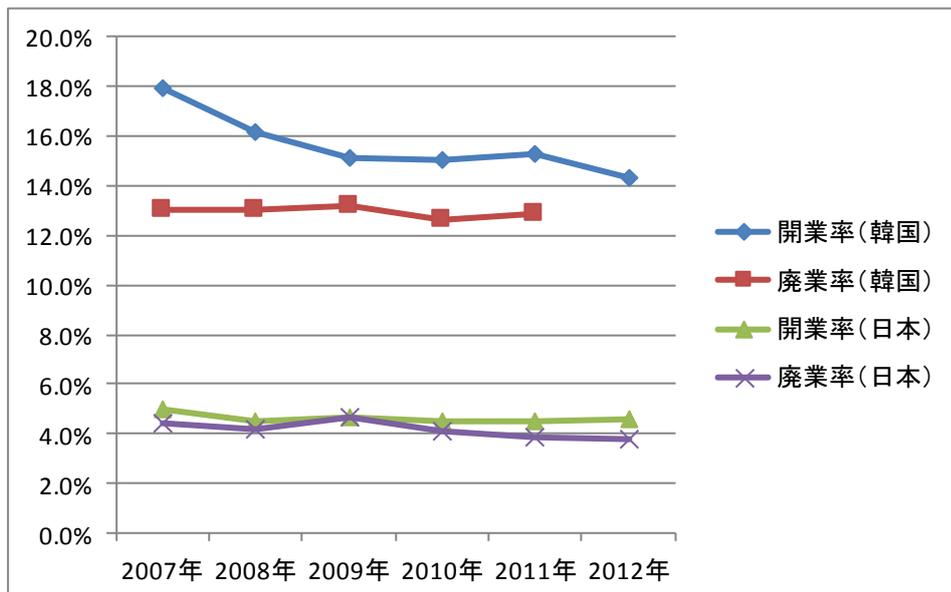
図表 1-14 韓国におけるベンチャー企業と Inno-biz 企業の推移



(Small & Medium Business Administration のデータに基づき作成。)

\*Inno-biz 企業とは、ベンチャー企業よりも更に革新的な技術を持つ企業のことをいう。

図表 1-15 韓国における企業の開業率の推移(日本との比較)



(中小企業庁(2014)、Statistics Korea 『Business demography statistics in 2012』(2012))

### (3) 日本の中小企業支援策の課題

#### ① 低い開業率

韓国とは対照的に日本の起業活動は 1980 年代以降低迷を続けている。1999 年の中小企業基本法の改正以来、新規開業の支援は中小企業施策の重要課題となり、さまざまな公的な開業支援が行われたが、まだ十分な効果は表れていない。

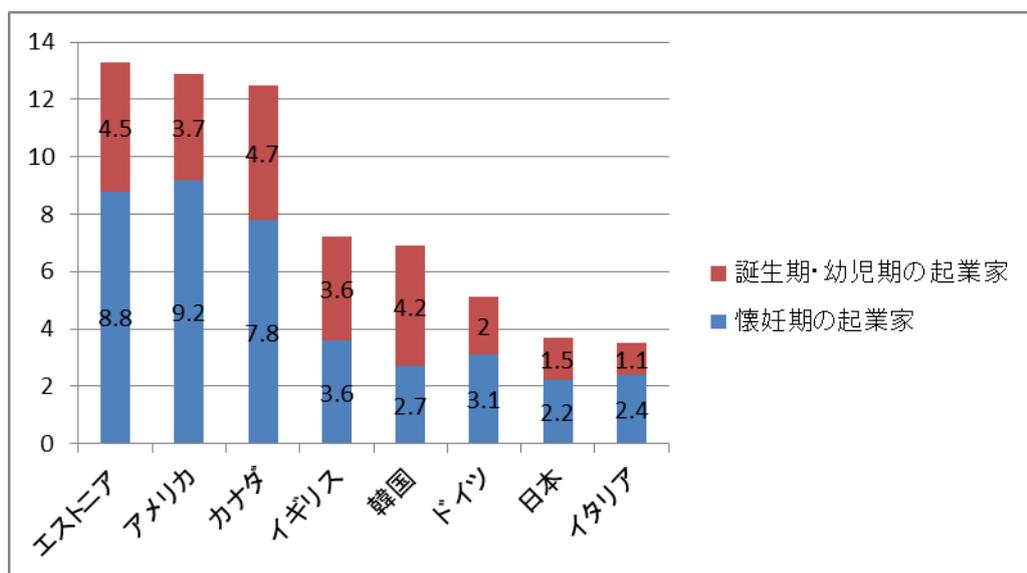
政府はこのような状況を憂慮し、2013 年 6 月に閣議決定された新成長戦略「日本再興戦略」の一環として、開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国並みに 10%台になることを目指している。しかしながら、従来の創業支援策で、我が国の開業率が大きく変化するのだろうか。そこで、起業活動が活発な韓国における創業支援策との比較をもとに、日本が取り組むべき創業の支援について検討してみた。

まず、日本の開業率の現状であるが、開業率や廃業率の測定基準は国によって異なるため、多国間の厳密な国際比較は困難である。そこで、起業活動の測定基準を統一した GEM(Global Entrepreneurship Monitor)のデータを用いて、国際的な日本の位置付を確認してみる。

起業活動の段階別の定義として、まず「懐妊期の起業家」(nascent entrepreneurship)は、過去 1 年間に起業の具体的な準備をしている人を指す。そして、「誕生期・幼児期の起業家」(young business entrepreneurship)は、開業から 42 カ月未満の起業家を示している。成人(18~64 歳)人口 100 人あたりの「懐妊期」と「誕生期・幼児期」の起業家の合計人数は TEA(Total Early-stage Entrepreneurial Activity:総合起業活動指数)と呼ばれる。この数値が高いほど、起業活動が活発であるということになる。

GEM 2013 Global Report によれば、最近の日本における懐妊期の起業家の比率は 2.2%、誕生期・幼児期の起業家の比率は 1.5%で、TEA は 3.7%である。韓国では、懐妊期の起業家の比率は 2.7%、誕生期・幼児期の起業家の比率は 4.2%で、TEA は 6.9%である(表 1 - 1 6)。因みに日本の懐妊期の起業家比率は OECD 加盟国の中で最低である。このように、国際的に比較可能な指標で見ても日本の起業活動は極めて低調であり、先進工業国の中で最低水準であることが分かる。

図表 1-16 起業活動指標の国際比較



(2013年) (GEM 2013 Global Report より)

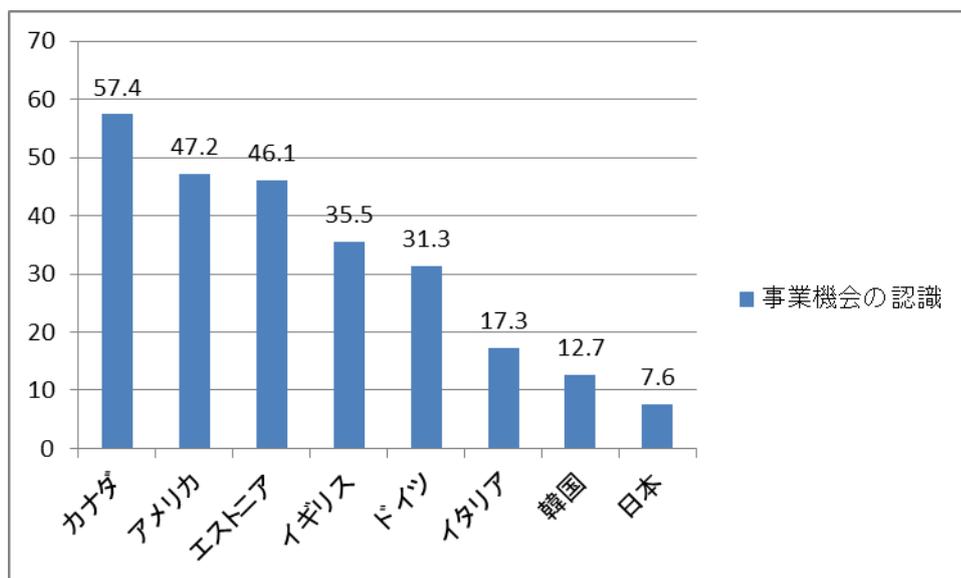
日本の開業率が低い要因については、これまでさまざまな議論がなされてきた。例えば、2003年版中小企業白書では、1970年代以降の長期の時系列で見て、開業率と実質GDP成長率、事業者対被雇用者収入比率（被雇用者の平均収入に対する自営業者の平均収入の比率）の間に有意な正の相関があることを指摘している。経済成長率は1970年代初期から長期的には低下傾向にあり、特に1990年代以降の低成長期には、事業機会が少ないために開業率が低くなったのかもしれない。また、事業者対被雇用者収入比率は、1970年代前半までは1を超えていた（自営業者のほうが被雇用者より平均的には収入が高かった）が、1973年をピークに低下を続け、2001年には0.52まで低下した。

しかし、英国のように、相対的な自営業収入が日本と同じくらい低いにも拘わらず、開業率が非常に高い国もある。また、2014年版中小企業白書では、起業動機の上位を占めるのは「自分の裁量で仕事がしたい」「仕事を通じて自己実現を図る」「趣味や特技を活かす」「専門的な技術・知識を活かす」という動機であり、所得動機は下位に留まる。期待所得の低下は、開業率の低下の理由のひとつではあるが、最も重要な理由ではないと考えられる。

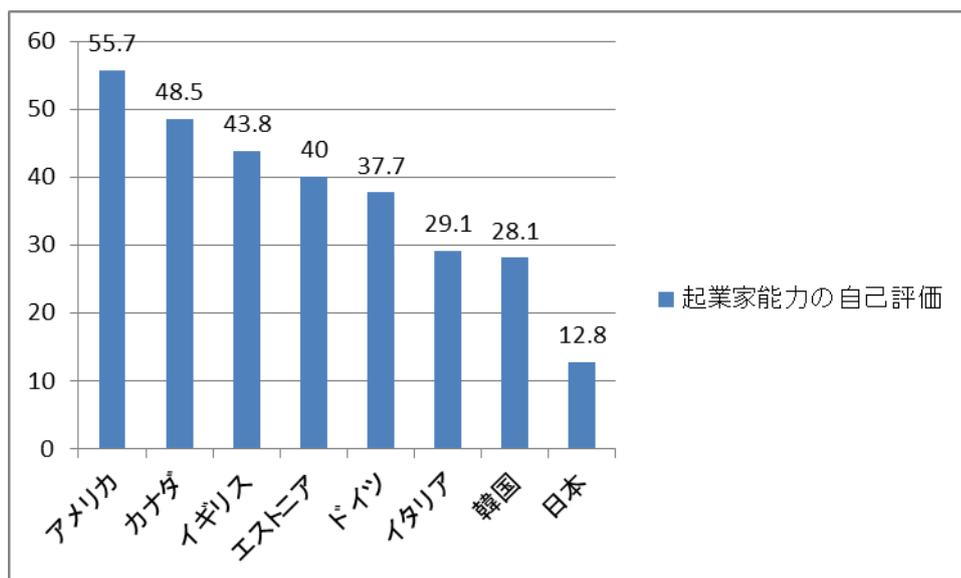
ここで、GEM 2013 Global Report から事業機会の認識と起業家能力の自己評価についてのデータを見てみたい。日本では「今後6カ月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れると思う」と答えた人の割合が7.6%、また「自分が新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と答

えた人の割合が 12.8%で、他の調査対象国よりも圧倒的に低くなっている。韓国は、それぞれ 12.7%と 28.1%である。また、独立行政法人経済産業研究所での高橋德行氏らのレポートは、事業機会の認識と起業家能力といった起業態度指標の高い人は、TEAが高くなるという分析結果を示している。このことから、日本の開業率を高めるには、融資や補助金などの創業支援よりも、起業態度に働きかける施策の方が重要であると言える。

図表 1-17 起業態度指標の国際比較 1: 事業機会の認識 (2013 年)



図表 1-18 起業態度の国際比較 2: 起業家能力の自己評価 (2013 年)



一方、韓国の創業支援では、「青少年ビジュアル」や「創業アカデミー」など小学生から大学生までを対象に、創業マインドや創業知識、起業家精神などについての教育を行う施策がある。社会に出る前に、起業家としての教育を受けることで、日頃から起業を意識するようになり、その結果、起業態度に良い影響を及ぼしているということは十分に考えられる。従って、日本においても、社会に出る前の子供や若者に対して、起業や創業についての教育を行うことが、開業率の向上に効果があるのではないだろうか。短期間での成果は出にくいですが、創業に対する意識を文化的土壌から変えていくのも重要であると考えられる。

## ② 多様な中小企業のニーズへの対応と経済格差

日本では、1999年に中小企業基本法が全面的に改正され、中小企業支援の政策目的は「大企業と中小企業の格差是正」から「多様で活力のある中小企業の成長発展」へと大きく変化した。また、2014年には小規模企業振興法が交付され、多様な中小企業・小規模企業の政策ニーズに対して、よりきめ細かな対応を目指すものになった。

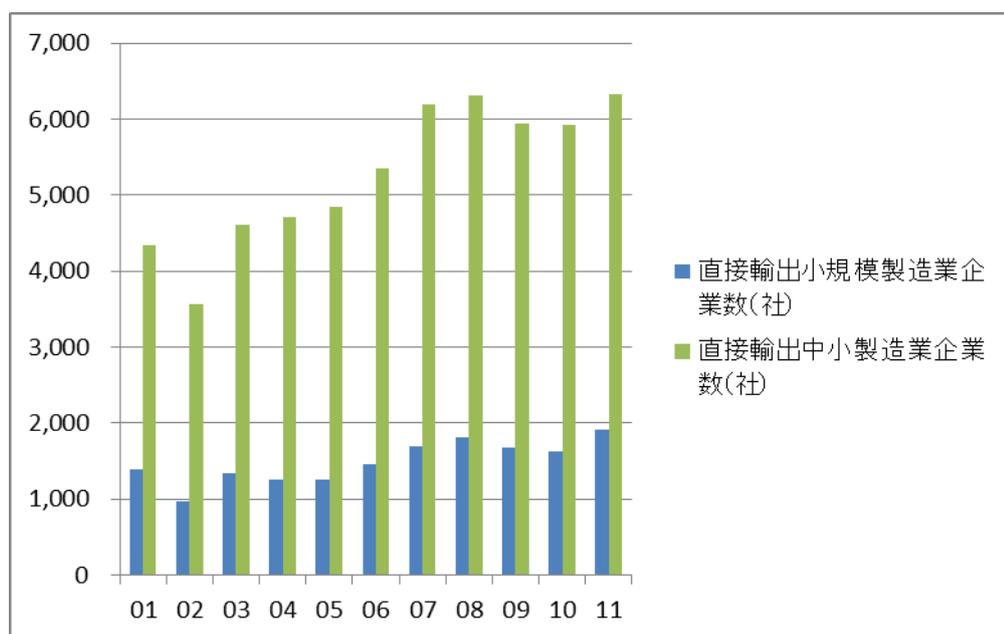
では、改正の後、日本の中小企業施策がどれくらい多様な中小企業のニーズを満たしているのか。中小企業白書 2014年版にある中小企業・小規模事業者施策の活用状況とその評価によると、実際に施策を「活用したことがある」と回答した中小企業・小規模事業者は約1割であったが、その約1割の中小企業・小規模事業者のうち、施策の評価について「高く評価している」もしくは「評価している」と回答した割合は約7割であった。このような結果は、認知度といった課題は残るものの、日本の中小企業施策が中小企業・小規模企業の経営課題の解決に一定程度役立っていることをうかがわせる。

しかしながら、大企業と中小企業の格差という問題は、現在の日本において完全に解消されたと言えるのだろうか。昨今の円安・株高の恩恵を受けているのは、輸出企業や大企業に限定している一方で、中小企業はグローバル化の波に取り残され、資源高や消費増税の影響による仕入れコストの増大が収益力の低下を招いている。図表1-19は直接輸出を実施している製造業の推移を見たものである。これをみると、直接輸出を実施しているのは中小製造業で6,336社であるが、これは中小製造業全体の3%程度となっている。また、図表1-20は一人当たり名目付加価値額上昇率（収益力）の企業規模間格差（中小製造業－大企業製造業）の推移である。これを見ると、90年代後半以降、リーマンショックのあった2000年代後半を除き、中小製造業の一人当たり名目付加価値額の伸びは、大企業製造

業を下回るようになってきている。2014年版中小企業白書によると、その要因は、中小製造業の価格転嫁力が近年大きく低下しており、その要因として中小製造業の仕入価格が大企業製造業を大きく上回って上昇していることを指摘している。

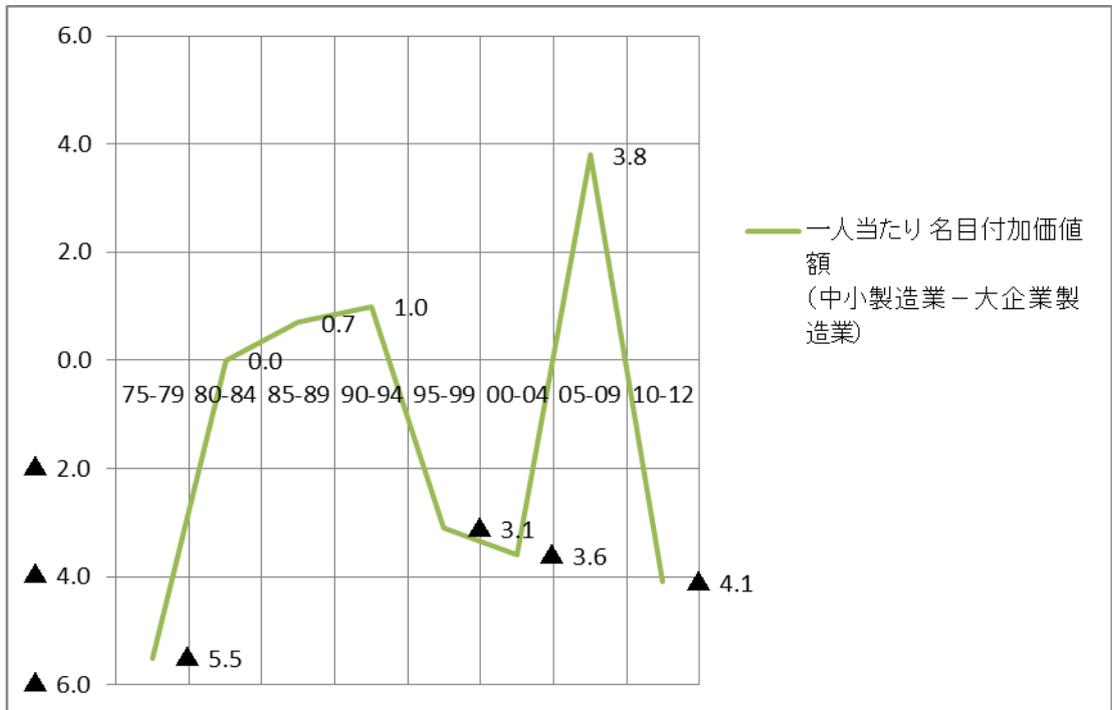
また、大企業と中小企業の規模間格差について、経常利益率の推移を見てみたい。図表1-21は、売上高経常利益率の規模間格差の推移を表したものである。これによると、オイルショックから数年後に中小企業の経常利益率が大企業のそれを上回ったものの、70年代半ばから80年代末にかけて大企業の経常利益率が中小企業を上回り規模間格差が拡大していく。そして、80年代後半から90年代初頭におけるバブル景気からその崩壊にかけて規模間格差は縮小に転じ、再び2000年代に向けて拡大に転じている。その後、2008年のリーマンショックの際に一時的な縮小が見られた後、再び拡大に向かっている。景気の波に沿って格差が縮小する期間を挟みつつも、長期的な推移では規模間格差は拡大している傾向にあると言える。

図表1-19 直接輸出企業の数と割合の推移(中小・小規模製造業)



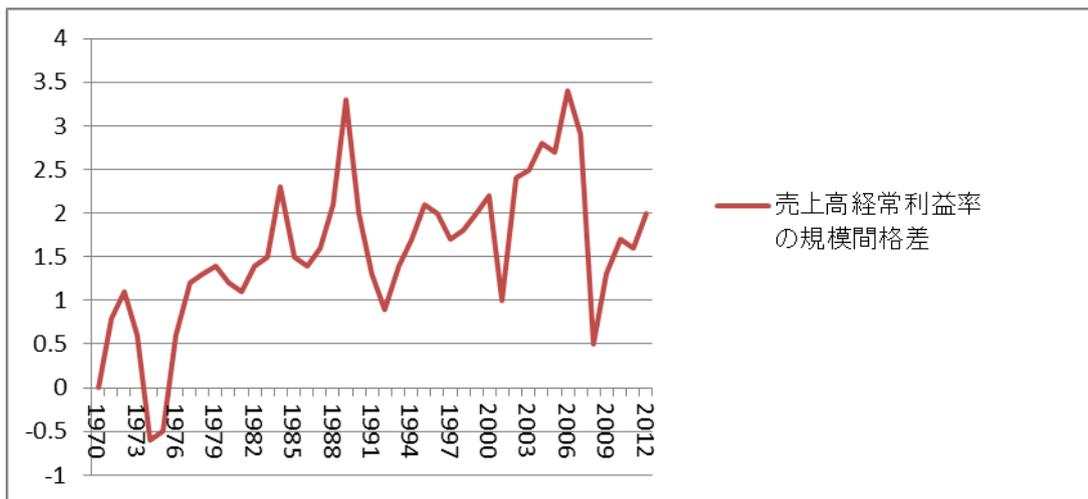
中小企業白書 2014年版

図表 1-20 一人当たり名目付加価値額上昇率（収益力）の企業規模間格差（中小製造業－大企業製造業）



中小企業白書 2014 年版

図表 1-21 売上高経常利益率の規模間格差



現代中小企業の動態分析 高田亮爾 MINERVA 現代経営学叢書

上記により、利益率、収益力の点で大企業と中小企業の間には格差があることが確認できた。しかしながら、旧中小企業基本法が制定された 60 年代と現在とは

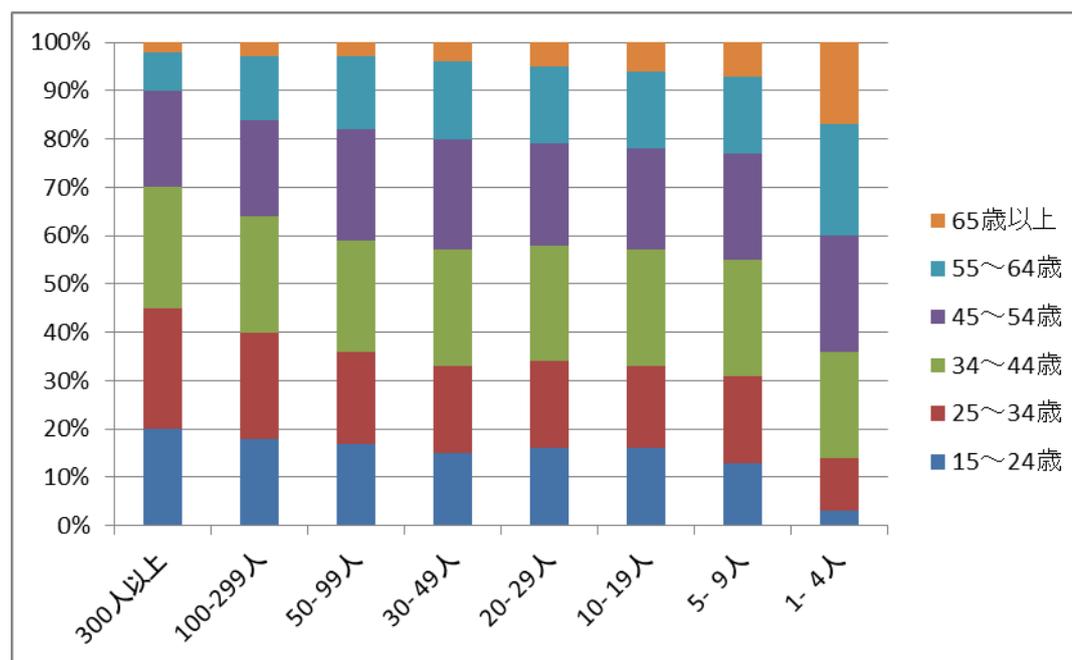
経済構造も大きく変わっており、その格差は質的に異なるものである。旧基本法では中小企業問題を、生産性格差に象徴される大企業と中小企業のいわゆる二重構造問題として捉え、主な支援の対象は設備の近代化と取引条件の向上であった。一方、現在では、先進国における経済のソフト化とグローバル競争の激化といった環境の中で、いかに競争力を高めるかが中小企業の主な経営課題である。

従って、現在の経済環境においては、単なる設備の近代化だけでは十分とは言えず、むしろそれを使う人材の確保・育成が重要となってくる。図表1-22、23はそれぞれ平成4年と平成24年における従業員規模毎の年齢分布である。これによると、平成4年に比べ平成24年の方が全体的に労働力の高齢化が進んでおり、規模が小さい企業ほど高齢化の程度が著しいことが分かる。

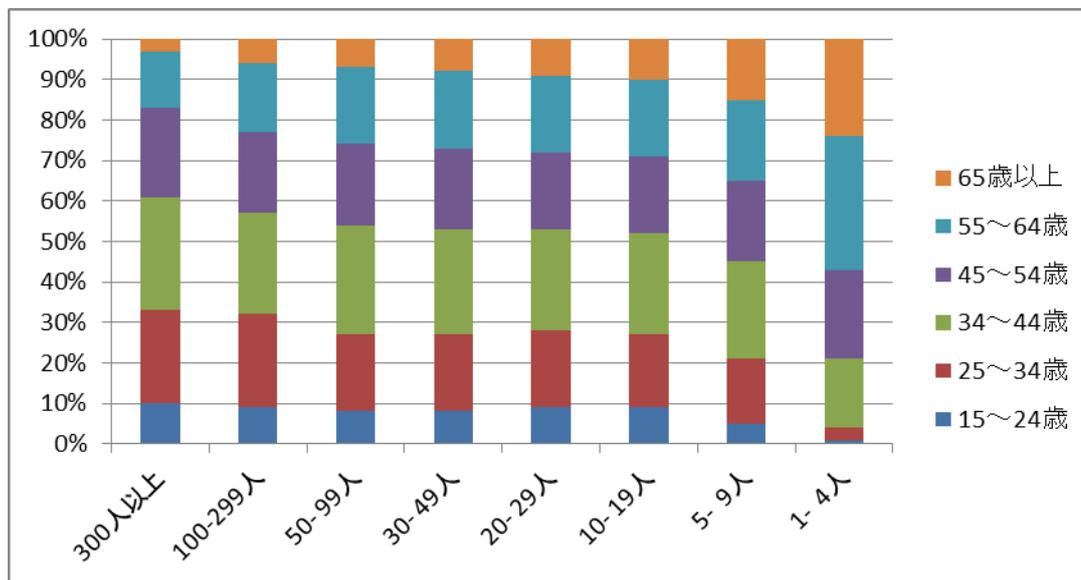
これは、中小企業は大企業に比べ、中高年の労働力に対する依存度が高いことを表しており、人材への投資が大企業に比べて行われていないことを示唆していると言えるのではないか。一般に中高年の賃金は中堅社員に比べ低いと言われている。このため、中高年の労働力に依存することで人件費を抑制しているとも考えられる。

以上のことから、大企業と中小企業の格差是正の観点から、人材の確保・育成に対する中小企業への支援をより積極的に行うことが、今後の中小企業支援策に求められると考えられるのである。

図表1-22 平成4年 従業員規模毎の年齢分布(会社に所属する有業者)



図表 1-23 平成 24 年 従業者規模毎の年齢分布(会社に所属する有業者)



総務省 就業構造基本調査

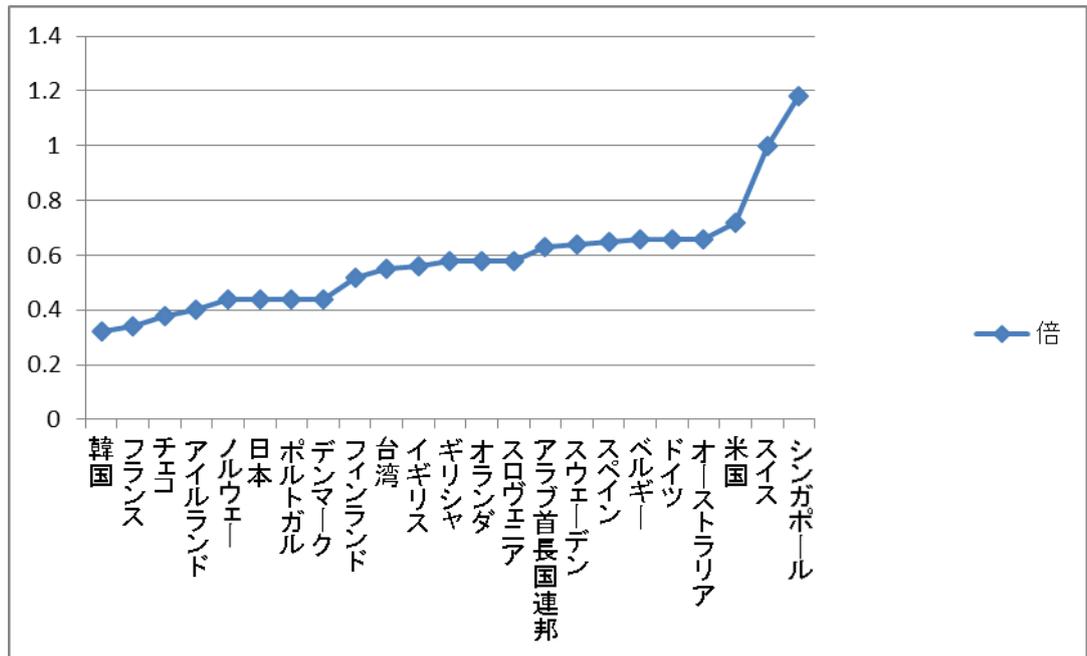
#### (4) 日韓に共通する今後の課題

##### ① 女性の起業支援

日韓ともに、少子高齢化が進んでおり、女性の活躍は喫緊の課題となっている。日本では、2014年に安倍政権が「女性の活躍推進」を成長戦略の中核と位置付けている。一方、韓国では80年代から女性運動がさかんになり、女性の社会進出に対する取組みは日本に比べ活発に行われている。2015年の中小企業施策においても、女性の起業支援に1つの章を割り当て、教育や研修、公共機関による女性企業製品の購買など、施策の数は10にのぼる。

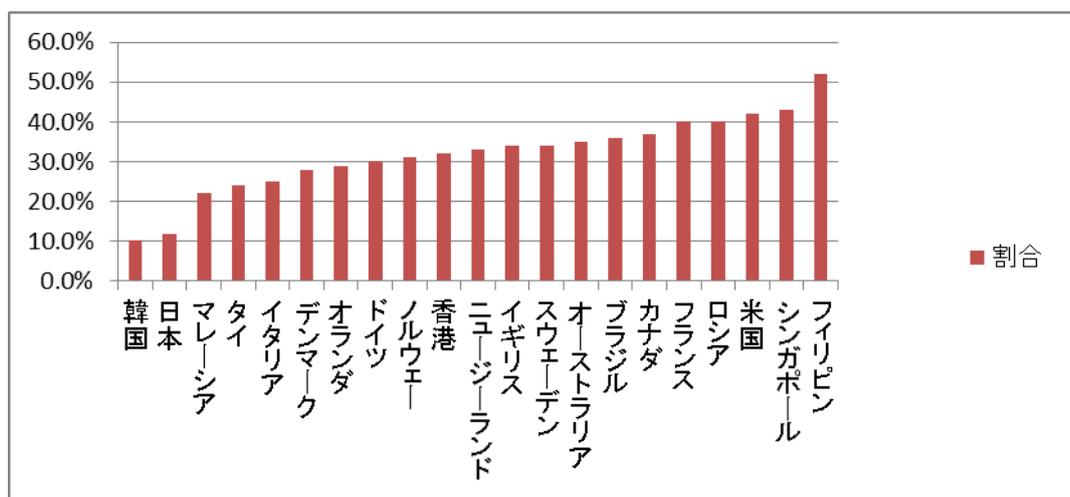
しかしながら、世界的にみて、日韓ともに女性の起業活動は低い水準にある。図表1-24はGEM (Global Entrepreneur Monitor) が行った調査で、男性の起業率に対する女性の起業率の割合を表したものである。1を超えると女性の起業率が男性のそれを上回り、1の時は女性と男性で起業率が同じであることを示している。韓国は0.32倍、日本は0.44倍であり、決して高い水準にあるとはいえない。

図表 1-24 女性の起業活動率/男性の起業活動率 2011年



また、日本と韓国では、起業以前に女性の社会進出そのものが世界的に低い水準にある。表1-25は、管理的職業従事者に占める女性の割合を表すものであるが、日本と韓国の低さが目立っている。そもそも、日本と韓国では、大卒女性の就業率が低く、OECD平均が79%であるのに対して、日本は68%、韓国は62%とさらに低い水準にある(2011年・OECD)。

図表 1-25 管理的職業従事者に占める女性の割合



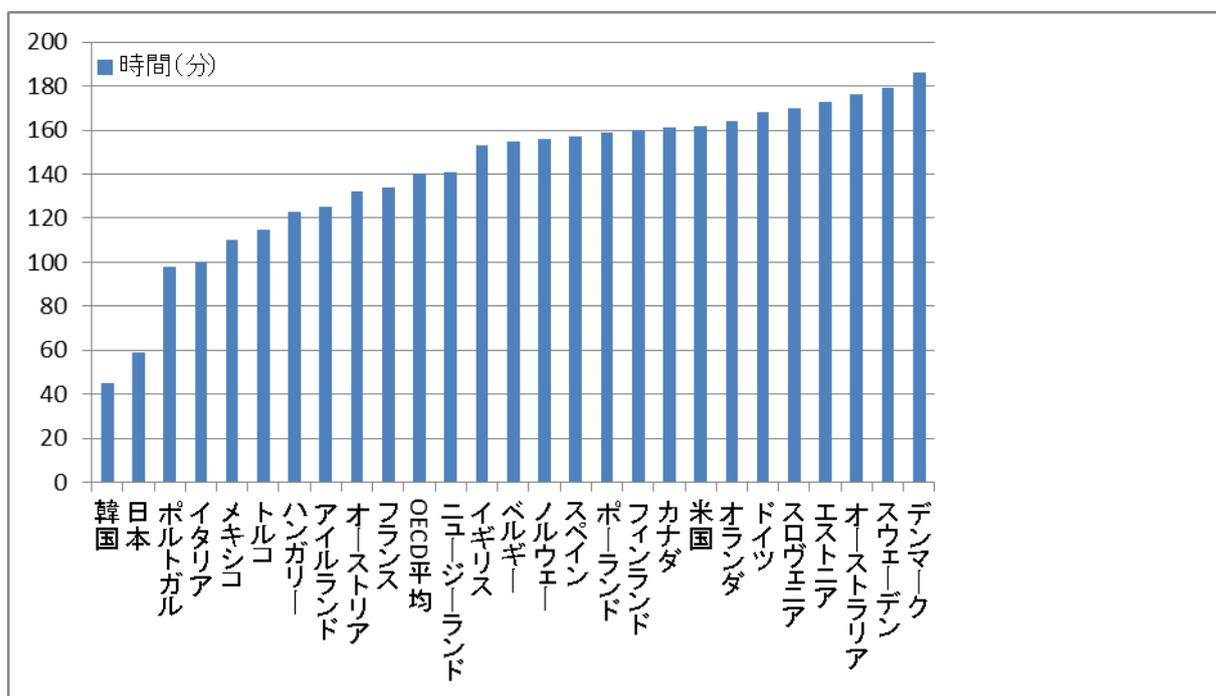
(労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2013」第3-4表)

女性の社会進出がなかなか進まない背景としては、第一に両国とも長時間労働

の慣行があり、女性に家事や育児の負担が集中していることがあげられる。週 50 時間以上働く人の割合は、北欧では 5%未満、英米で 15%未満であるのに対して、日本は 30%、韓国は 22%と高い。また、年功賃金や労働時間外のコミュニケーションが重視される傾向なども、女性の社会進出に不利に働いているとされている。

図表 1-26 は男性が育児や家事に費やす一日当たりの時間を表したものであるが、OECD の平均が 140 分に対して、日本は 59 分、韓国は 45 分とさらに短い。

図表 1-26 男性が無償労働（家事・育児等）にかかる時間（1日当たり）



OECD (2012) Closing the Gender Gap: Act Now Figure 17.1

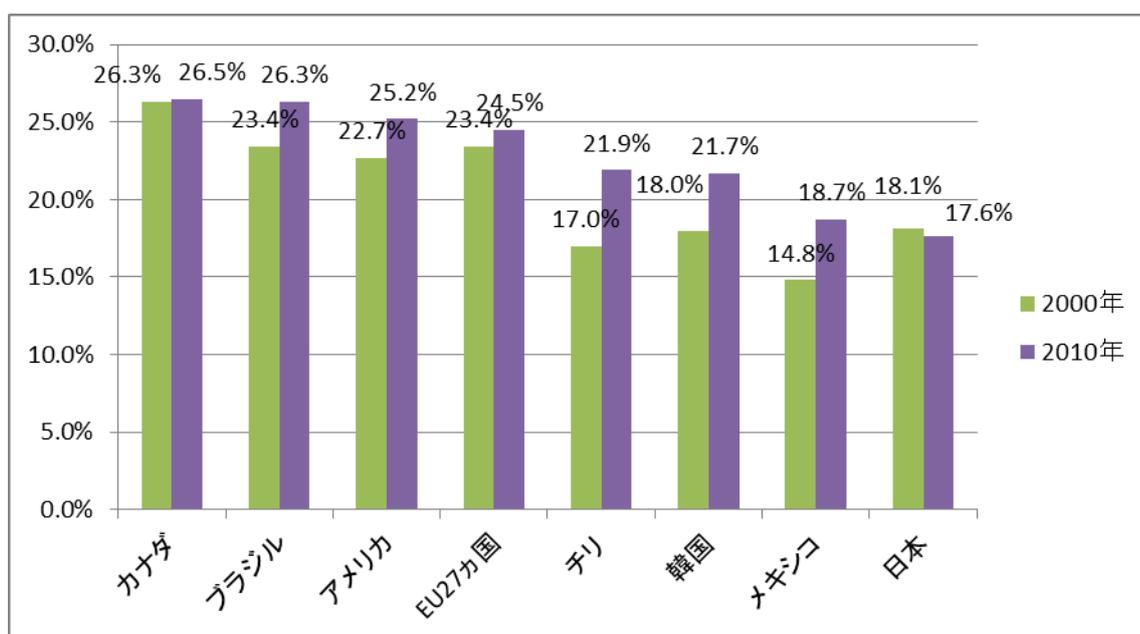
(注)家事、育児、介護、ボランティアなどの時間。

日韓ともに、女性の社会進出、起業ともに低調であるが、政府の取組に関しては、韓国は日本に比べさまざまな試みがなされている。1980年代に女性運動が活発化し、1986年には韓国女性団体連合が発足、1995年には女性発展基本法、1999年には女性差別禁止法および女性企業支援法ができ、2000年には国会議員のクオータ制導入、2001年には女性部(日本の省に相当)が設置された。2002年の出生率1.17ショック以降は、低出産・高齢社会基本計画に沿って、ワーク・ライフ・バランスの取り組みが強化されたほか、経済的負担軽減の観点から保育無償化が進められた。さらに子どもの健全育成の観点から、普遍的保育への転換や保育の質

向上に向けたさまざまな取り組みなど、日本の一歩先を行く施策が多く見られる。起業に向けた支援についても、冒頭で触れたように日本に比べ豊富な支援策が整備されている。

このような取り組みの効果か、近年では、韓国において女性の社会進出の活発化をうかがわせる兆しも見られる。例えば、GMI Ratings が行った 2013 年度女性取締役調査結果（世界 45 개국、5,977 社以上）によると、企業における女性役員比率や、女性役員が一人以上いる企業割合では、韓国がそれぞれ 1.9%、15.1% に対し日本が 1.1%、12.1% と、韓国が日本を上回っている。その他、企業経営者に占める女性の割合が、2000 年から 2010 年の間に、日本では低下しているのに対して、韓国では 18.0% から 21.7% に上昇している（図表 1-27）。

図表 1-27 企業経営者に占める女性の割合



(OECD Closing the Gender Gap: Act Now Figure 22.1)

日本では自民党が、指導的地位の女性の割合を 30% にすることを目標に掲げているが、待機児童の問題もなかなか解消されていない現状を見ると、韓国に比べ大きく遅れをとっていると言わざるを得ない。まず、女性が社会で活躍するには、家族観そのものを変え、男性の家庭生活への参画を促す必要があるが、日本ではそういった議論すら不足している。このため、日本の女性活躍支援は、未だ女性に育児か仕事かの二者択一を迫るものとなっている。

また、韓国においても、欧米の水準に比べると決して成果が出ているとは言え

ず、課題も多い。長時間労働、年功賃金、労働時間外のコミュニケーション重視など、女性の活躍にとって不利となり得る労働慣行が、政策のみで変えられるのか。女性の活躍についても、女性団体やエリートが中心の議論で、女性のなかでの格差の問題もある。今後は、他の先進諸国の施策や経験を顧みつつ、日韓両国の対策に期待したい。

## 第2章 日本の中小企業診断士制度と韓国の経営・技術指導士制度の比較と連携可能性

韓国中小企業の経営を専門家が支援する制度として、経営・技術指導士の制度がある。これは日本の中小企業診断士制度と同様の制度である。その制度を、日本の診断士制度と比較しながら、特徴をみておきたい。

### 1. 制度の比較

日本の診断士制度はその前身である「中小企業診断員」としてスタートした1952年から64年経つが、韓国の経営・技術指導士（以下、指導士と呼ぶ）の制度は1956年に設立され、30年の歴史を持つ。30数年の歴史の開きがあるが、その制度はきわめて類似している面もあれば、異なる面も多くみられる。

#### (1) 制度の概要と比較

診断士および指導士の資格と、その所属団体となる診断協会および指導士会の組織比較を図表2-1に示す。

資格は診断士も指導士もともに国家資格であるが、診断士は中小企業支援法に法的根拠を持ち、指導士は中小企業振興法に根拠を持っている。また、登録要件としての資格試験も規定されている。

指導士については、その業務内容も中小企業振興法第47条で規定されている。経営指導士は7項、技術指導士は10項の業務が指定されている。一方、中小企業診断士については、中小企業支援法で「経営の診断及び経営に関する助言」と漠然とした規定にとどまっている。しかしながら、指導士に規定された業務内容は、診断士がふだん従事する業務内容と比べて特殊な領域を含んではいない。(図表2-1には、診断協会が行ったアンケート調査で「得意とする分野」と「興味を持っているコンサルティング分野」を対比的に記した。)

資格試験の内容を見ると、1次試験では、経営指導士および技術指導士はともに6科目を受験し、2次試験で、経営指導士は人的資源管理分野、財務管理分野、生産管理分野、マーケティング分野の4分野から1分野を選択、技術指導士は機械分野、金属分野、電気電子分野、繊維分野、化学分野、生産管理分野、情報処理分野、環

境分野、バイオテクノロジー分野の 9 分野から 1 分野を選択して受験することになっている。かつて中小企業診断士が、商業、工鉱業、情報の 3 部門あった時代があり、2000 年の中小企業支援法の改訂に伴い部門は統合されて一本化されているが、経営指導士および技術指導士は、専門分野がより細分化されているのが特色である。

図表 2-1 診断士と指導士の資格制度比較

	中小企業診断士	経営・技術指導士
資格の種類	中小企業支援法（昭和 38 年法律第 147 号）で「中小企業の経営診断の業務に従事する者」にあたり、「中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則」（平成 12 年通商産業省令第 192 号）に基づき登録される。	中小企業振興に関する法律第 46 条（指導士の資格要件等）に指導士について規定がある。  ①中小企業の経営や技術指導に関連して中小企業庁長が行う指導士資格試験（経営指導士の資格試験や技術指導士資格試験をいう）に合格した者は、指導士（経営指導士や技術指導士をいう）の資格を有する。
登録・管轄	経済産業省中小企業庁	知識経済部中小企業庁
業務範囲	中小企業診断士の業務は、中小企業支援法で「経営の診断及び経営に関する助言」とされている。  「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」が主な業務だが、その活動範囲は幅広く、詳細な定義はされていない。  2011 年 1 月中小企業診断協会が行ったアンケート調査では、得意とする専門分野に、「経営企画・戦略立案、販売・マーケティング、財務、人事・労務管理、生産管理、情報化・IT化、技術・製品開発、海外展開・国際化、農林水産振興、医療・福祉・介護、物流、観光振興、環	<b>①経営指導士の業務</b> 1.経営の総合診断・指導 2.人事、組織、労務、事務管理の診断・指導 3.財務管理と会計の診断・指導 4.生産、流通管理の診断・指導 5.販売管理および輸出入業務の診断・指導 6.第 1 号から第 5 号までに関連する相談、アドバイス、調査、分析、評価、および確認 7.第 1 号、第 2 号、第 4 号及び第 5 号に関連する業務の代行（関係法令に基づいて機関に対して行う申告、申請、文、

	<p>境保全、法務・特許、省エネルギー・新エネルギー、その他」の順にあげられている。また、興味を持っているコンサルティング分野として、「ベンチャー・創業支援、経営戦略構築支援、中・長期経営計画（ビジネスプラン）策定支援、経営革新計画策定支援、新分野進出支援、事業再生支援、事業承継支援、事業転換支援、新業態開発支援、転業・廃業支援、情報化戦略支援、人材育成支援、集団化、共同化支援、生産・技術支援、省エネ・環境保全支援、資金調達等財務支援、ISO認証支援、物流支援、国際展開支援、その他」があげられている。</p>	<p>レポートなどの代行を含む)  <b>②技術指導士の業務</b>          1.技術の総合診断・指導          2.工場の自動化技術とプロセス改善技術の診断・指導          3.工業基盤技術の診断・指導          4.部品、素材の開発、試作品などの新技術開発の診断・指導          5.工業試験、分析、測定計測の診断・指導          6.情報処理の診断・指導          7.設計技術、生産管理技術、品質管理技術とデザイン・包装技術の診断・指導          8.省エネ技術、クリーン生産技術と設備管理技術の診断・指導          9.環境マネジメントの診断・指導          10.その他第1号から第9号までに付随する業務とこれに伴う相談、助言、調査、分析、評価、証明、および代行（関係法令に基づいて機関に対して行う申告、申請、文、レポートなどの代行を含む）</p>
<p>試験制度</p>	<p>・第1次試験          経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理、オペレーション・マネジメント、経営法務、経営情報システム、中小企業経営・中小企業政策          ・第2次試験          筆記試験：①中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 I②中小企業の</p>	<p>・第1次試験（客観式）  <b>【経営指導士】</b> 中小企業関連法令、会計学概論、調査方法論、英語、経営学、企業診断論  <b>【技術指導士】</b> 中小企業関連法令、会計学概論、調査方法論、英語、工業経営学、自然科学概論          ・第2次試験（論述式）  <b>【経営指導士】</b></p>

<p>診断及び助言に関する実務の事例 II③中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 III④中小企業の診断及び助言に関する実務の事例 IV</p> <p>口述試験：筆記試験において相当の成績を修めた方を対象に口述方法により実施</p> <p>・実務補習</p> <p>中小企業診断士第2次試験に合格後、3年以内に実務補習を15日以上受けるか、診断実務に15日以上従事することにより、中小企業診断士としての登録を行うことができる。</p>	<p>人的資源管理分野：①人事管理②組織行動 ③労使関係論（労働法を含む）</p> <p>財務管理分野：①財務管理 ②会計（財務会計・管理会計を含む） ③税法（税務会計を含む）</p> <p>生産管理分野：①生産管理②品質マネジメント ③経営科学</p> <p>マーケティング分野：①マーケティング論②市場調査論 ③消費者行動</p> <p><b>【技術指導士】</b></p> <p>機械分野：①機械工作法②材料力学 ③機械設計</p> <p>金属分野：①一般金属材料②金属加工③金属熱処理</p> <p>電気電子分野：①電気機器②電気電子材料③工業計測制御</p> <p>繊維分野：①繊維材料学②染色加工 ③繊維試験法</p> <p>化学分野：①有機高分子工業②無機材料工業③化学工業量論</p> <p>生産管理分野：①生産計画②品質管理③需要管理</p> <p>情報処理分野：①情報通信概論②システムアプリケーション③ソフトウェア工学</p> <p>環境分野：①環境工学概論②廃棄物処理③大気汚染制御</p> <p>バイオテクノロジー分野：①遺伝子工学概論②生命科学③生化学</p> <p>・実務修習</p> <p>（教育時間）100時間以上（正規班）</p>
---	---

		または 60 時間以上（免除班）
制度の沿革	<p>1952年 - 通商産業省により中小企業診断員登録制度創設。</p> <p>1963年 - 中小企業指導法が制定され、国や都道府県が行う中小企業指導事業に協力する者として中小企業診断員の位置付けを法定化（第6条）。</p> <p>1969年 - 中小企業診断員を中小企業診断士に改称。</p> <p>1986年 - 従来、商業と工鉱業の二つであった登録部門に「情報」を追加。</p> <p>2000年 - 中小企業指導法を「中小企業支援法」に変更。</p> <p>あわせて、指導法基準省令の大幅改正（「中小企業支援事業の実施に関する基準を定める省令（支援法基準省令）」）と、新たな試験について「中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則（登録等規則）」（平成12年通商産業省令第192号）を制定。登録部門の区分はなくなり、一本化された。（出所：Wikipedia）</p>	

中小企業庁に登録された資格者の拠りどころとなる組織として、韓国には韓国経営技術指導士会が存在する。日本の診断協会と異なり、試験合格者は全員指導士会に入会することが必須条件となっている。そのため、会員数は診断協会が 9,000 人強であるのに対して、指導士会は 14,400 人となっている。

診断協会と指導士会との交流については、公式の記録は乏しいが、指導士会側の「沿革」の中に診断士との交流の記録が記載されている。（図表 2-2 で、1998 年 10 月および 2000 年 11 月に記録があるが、これはともに診断協会大阪支部の国際派診断士研究会会員による訪問のことを指すと思われる。）

図表 2-2 診断協会と指導士協会の比較

組織団体	一般社団法人中小企業診断協会 J-SMECA (Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association)	1986. 7.30.社団法人韓国経営・技術指導士会設立 (商工大臣)
組織構成	下部組織として、47 都道府県に独立した協会を設立	1 カ所 4 チーム、2 付設機構、18 支会
会員数	協会会員約 9,000 人 参考：診断士登録者数 22,544 人 (2013 年 4 月 1 日付)	(2015 年現在) 会員 14,400 人
住所	東京都中央区銀座 1-14-11 銀松ビル 5 階 <a href="http://www.chusho.meti.go.jp/">http://www.chusho.meti.go.jp/</a>	ソウル特別市瑞草区清溪山路 203、5 階 (シンウォン洞、ネゴクドリームシティ 1) <a href="http://www.kmtca.or.kr">http://www.kmtca.or.kr</a>
沿革	1954 年設立。 中小企業診断士試験の指定試験機関(中小企業支援法第 12 条第 2 項)、中小企業診断士実務補習の登録実務補習機関(中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則第 20 条第 1 項)及び中小企業診断士更新研修(理論政策更新研修)の理論政策更新研修機関(同規則第 37 条第 1 項第 1 号)とされた。 2011 年度以前は、中小企業診断協会内部の組織として各都道府県に「支部」を設置し、東京支部にはさらに「支会」(中央、城東、城西、城南、城北、三多摩の 6 つ)が設置されていた。 公益法人制度改革に伴い、2012 年	1986.7.社団法人韓国経営・技術指導、社会設立 (商工大臣) 1986.7.第 1 代ナムソンヒョン会長 (前財務省局長、元韓国穀物卸売市場社長) 就任 1992.12。 14 個の支会設立 (総会) 1995 2.第 4 朴陽豪会長 (前監査事務次長、元元金安実業会長) に就任 1998.10。日本の中小企業診断協会との業務交流協約 1999 4.社団法人韓国経営・技術コンサルタント協会に機関名称変更(中小企業庁) 2000.11。日本の診断協会大阪支部と業務交流協約 (日本診断協会大阪支部) 2004.11。国際経営コンサルタント協会協議会 (ICMIC) 正会員登録

<p>度より各都道府県の支部はそれぞれ独立した法人格を持つ一般社団法人として新発足した（都道府県名の後に付く名称は団体により「中小企業診断士協会」「中小企業診断協会」「中小企業診断士会」と異なる）。旧東京支部の支会については東京都中小企業診断士協会内の支部となった。</p> <p>中小企業診断協会本体も、2013年4月1日をもって一般社団法人へ移行した。</p> <p>（出所：Wikipedia）</p>	<p>2006.2.第8代金徳龍会長（前国会議員）就任</p> <p>2010.2.第10代イナムギ会長（前工程取引委員長）に就任</p> <p>2011.3.社団法人韓国経営技術指導、社会に機関名称変更</p> <p>2011.3. ICMCI Asia-Pacific Hub Meeting Seoul、2011 開催</p> <p>2013.11. 第12代宋甲鎬会長（経営学博士、(株)エムビシテックアイ代表取締役）に就任</p> <p>2014.9. ICMCI Conference &amp; Annual Metting、2014 開催（46カ国参加）</p>
--	---

## （2）活動上の問題及び課題

韓国経営技術指導士会では、指導士の法的根拠の強化と固有の業務内容の確立のため、新たに「経営・技術指導士独立法」の制定を求めて活発な議論を展開している。これは今後の日本の診断士制度のあり方にも大いに参考になりそうな議論であるので紹介したい。

韓国の「中小企業新聞」（2015年6月19日）掲載の「中小企業の発展のために『経営・技術指導士独立法』の制定至急」と題する宋甲鎬会長へのインタビュー記事では、「現在の中小企業振興に関する法律に基づき運営されているため、経営・技術指導士の資格と業務範囲が不安定で明確ではない」と問題提起し、「経営・技術指導士が総合コンサルティングの経営指導などを行っても、会計士、税理士領域と重なるという理由で告発を受けるという不合理なことも経験している」と現状の問題を訴えている。この問題解決のため、「独立した指導士法を作成して経営指導士と技術指導士を積極的に育成する必要がある、中小企業



宋甲鎬会長は経営技術指導士に関する独立法の制定が至急であると主張している。

が成長して韓国コンサルティング産業も一段階発展することができる」としながら、「指導士に関する個別法案用意と、この法律の国会通過のための準備作業を進行中であること」を明らかにしている。

この問題に関して、韓国経営技術指導士会の会報 Vol.1 (2014 年) では、イム・ゴンミョン成均館大学法学専門大学院教授が「現行経営・技術指導士制度の問題点と指導士法制定の必要性」と題する寄稿文で、法的問題として問題提起を行っている。以下、抜粋して紹介する。

第一に、法体系上の問題として、経営・技術指導士の業務と指導士制度は、憲法上保障された職業選択または職務遂行の自由と関連のある重要な事項にもかかわらず、現行制度は、中小企業振興法施行令へ包括的に規定されている。これは指導士の業務範囲が行政の便宜により決定できることを意味し、結果的に行政裁量権の恣意的解釈を可能にし、法的安定性を害する結果を招くばかりでなく、三権分立の原則からも反するものである。

第二に、経営・技術指導士の職務遂行の問題として、経営・技術指導士が専門家としての資格と要件をすべて備えていても、個別的な独立法によるのではなく、中小企業振興法により規定されており、独立法で資格と業務範囲が定まっている公認会計士、税務士、公認労務士などと比較すると、職務遂行に多くの制限をもっている。これは、国家機関が施行する資格試験に合格しても、遂行できる職務が無くなるという結果をもたらすことになり、職業遂行の自由と平等権を侵害する素地となる。さらに、経営・技術指導士制度を創設しながら何の固有業務を認定せず、むしろ、他資格士でもその業務を遂行できるようにしたことは指導士制度を置く趣旨からも反するものである。

第三に、無資格者による診断・指導行為を許容しているため、国家資格を取得した指導士に対する保護処置を蚊帳の外にしている。経営・技術指導士資格は、法務士、弁理士、弁護士、税務士、公認会計士資格などと同様に、“免許型国家資格”に分類されなければならない。

国家が施行する資格試験に合格した者と、そうでない者を区別して扱うことは当然であり、一定に資格を取得した者にのみ特定行為（職務遂行）を許容することは、（資格未取得者の）職業選択の自由を制限するものではない。職業選択の自由の制限とは、例をあげれば、受験への資格を制限された場合に問題になるもので、無

資格者たちにも受験する資格を取得する機会が与えられている以上、彼らの職業選択の自由が制限されるという主張は説得力がない。無資格者による診断、指導行為の進入許容は、むしろ多くの努力と時間を投資して試験に合格した指導士の憲法上保障された職務遂行権を侵害するものである。このことは、現行法体系と一致しないばかりでなく、専門知識を備えた経営・技術指導士に対する診断・指導を通じて中小企業の競争力強化や振興を達成しようとする国家政策とも符合しない。

こうした論議は、日本の中小企業診断士の制度を考える上でも大いに参考になる問題提起を内包しており、情報交換、意見交換を進めていく必要があると思われる。

## 2. 連携の可能性

### (1) これまでの診断士と指導士の交流、連携について

日本と韓国の国家資格コンサルタントが、相互交流を図り、ビジネス連携を実現させることが双方のメリットになるのではないかという議論はこれまでも何度もあった。しかし、それは公式の記録では存在せず、個人または有志のグループで相手方の事務所を訪問し、意見交換を行ったというレベルにとどまっている。

筆者の個人的な係わりで言えば、1997年9月29日、たまたま購読していた「韓国経済新聞」の広告欄に「韓国経営・技術指導士会」の業務案内と教育訓練日程の案内を見つけたことが指導士会と十数年来の関係を持つきっかけとなっている。それまでは、韓国にそのような国家資格や組織団体が存在していることは全く知らなかった。翌年の98年4月10日、いきなり国際FAXで、「4月15日に行きますのでよろしく」のような不躰な文書を日本語で送り、一人単独で飛び込み訪問した。失礼にも程があるが、当時の私は「ちょっとお隣さんへ訪問」ぐらいの軽い観光気分の意識しかなかった。ふらっと立ち寄ったつもりだったが、指導士会では朴陽豪会長をはじめ、張韋相顧問（後の副会長）ほか、役員、事務局の方々が待っておられ、歓待を受けた。以来、長く様々な場面で情報交換や調査事業への協力依頼などをさせて頂いた経緯がある。

その交流事例のいくつかを紹介したい。

- 2000年11月13日、国際派診断士研究会のメンバーを中心に9名が指導士会や韓国中小企業庁を訪問。また、中小企業製造業の視察や、当時アジア各国へ進出著しかった欧米の大規模小売業（ウォルマート、カルフル）と韓国資本の小売業（Eマート、ハナロクラブ）の業態視察、ITベンチャー企業への訪問などを行った。
- 2001年10月および11月、「平成13年度マスターセンター補助調査・研究事業」で「韓国情報サービス産業との連携可能性について」と題する調査・研究を行い、訪韓している。指導士会のご紹介で、韓国の情報サービス産業の諸団体（韓国ソフトウェア振興院（KIPA）、韓国ソフトウェア産業協会（KOSA）、韓国IT中小ベンチャー企業連合会（PICCA）等）を訪問し、アンケート調査などにご協力いただいた。この調査研究では、躍進著しい韓国ITベンチャー企業等が日本など海外への進出機会を狙っていた時期にあたり、その分野での日韓の情報サービス産業の連携可能性とその課題をレポートしている。
- また、筆者個人の体験で恐縮だが、2009年9月12日、指導士23期同期会の招きで、「中小企業診断士制度と診断士の現状」と題する講演を行い、23期生の皆さんと懇親を深めた。
- 公式な交流では、2013年、中小企業診断協会の福田尚好会長が、指導士会の総会に招かれ、講演を行っている。
- また、2014年2月10日、国際派診断士研究会のメンバーでもある林寛明氏を中心に5名の診断士らが指導士会を表敬訪問している。
- そして、本調査のため7名の診断士が2015年9月21日に指導士会を訪問し、意見交換と親睦を深めた。

なお、韓国指導士会側の来日活動については、詳細は分からないが、「毎年日本へ視察旅行で指導士が行っている」とのことで、診断協会本部への訪問も相当数に及ぶと思われる。

#### 図表2-3 これまでの主な訪韓活動の写真

1998年4月15日訪問、左から張韋相顧問、若松、朴陽豪会長
--------------------------------



2000年11月13日、国際派診断士研究会のメンバーを中心に9名が訪問



2009年9月12日 指導士23期同期会での講演後の集合写真



2014年2月10日訪問



2015年9月21日訪問



## (2) 今後の交流、連携の可能性について

前述のように、様々な交流はこれまでも行われてきた。それはお互いの組織会員が個人レベルで交流を図ってきたものが多く、組織的な交流は残念ながら歴史として刻まれていないのが現状である。どうして隣国の似た者組織でありながら、組織的關係が希薄なのだろうか？ その理由を日本と韓国のビジネス環境の変化と、

### a. 日本と韓国の経済環境の変化

1960年代より韓国経済は「輸出志向型工業化」を目指して、繊維、衣類、木材、合板、電気・電子、雑製品などの労働集約型軽工業部門を中心に、加工組立輸出型の経済的仕組みを形成していた。1962年から1991年までの30年間、年率31.0%という高い輸出率を記録したが、その主な輸出先は米国であり、それは他方で日本

からの生産財輸入によってこれらの産業の成長が支えられていたと言われている。

「韓国の輸出が増大すればするほど日本からの輸入が増大する」という高い対日依存度の構造が形成され、対日貿易収支の赤字は膨れ上がった。

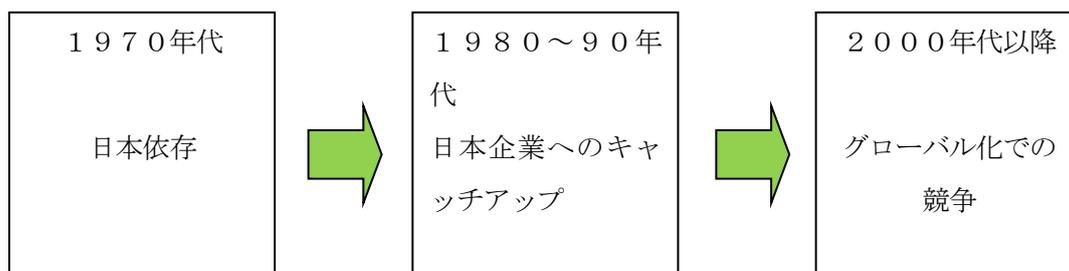
その構造が変化を見せるのは、1990年からのグローバル化の推進である。日本が円高の影響を受け、海外に生産拠点を移転していった時期とほぼ並行して、韓国企業も海外投資と海外移転を開始した。特に東南アジアへの投資が多く、北米へは貿易業に投資が行われた。安価な資源や労働力を求めてASEAN諸国や中国への海外生産移転が進んだ。

しかしながら、この過程は、それまでの伝統的な日米韓の経済的枠組みを大きく崩していくプロセスでもあった。日本企業が汎用品生産の海外移転をはかることによって、韓国の汎用品の競争力が低下し、米国市場に対しても「日韓の競合」が「日本+ASEAN・中国と韓国の競合」に置き代わっていった。「韓国・先進国経済論」で深川由起子氏は、「旧来の日米韓の枠組みが日本とのゼロサム関係によって韓国の成長を支える時代は終わり」と述べている。

海外生産比率が高まるにつれ、日韓の分業（競合）関係は単純な国家間の比較優位から、企業のグローバルネットワークにもとづき、第三国を含んだより相対的な関係へと変化してきている。「もはや日韓関係だけをもって日韓産業の【競争力】を論じることはできなくなっており、競争の単位は国家から産業（企業）に移行したのである」と深川氏は主張している。

韓国企業のグローバル化では、繊維製品に見られるように東南アジアや中国という輸出拠点での生産の「垂直統合」を進めていく。そうすると、そこには「第三国を共通の生産拠点として」日韓の競合が出現することになる。

図表 2-4 韓国の対日経済関係の変化



韓国経済の発展を、「1970年代は日本依存、1980～90年代は日本企業へのキャッ

チアアップ、2000年代以降は日本企業との競争の局面であった」と評することができる。特にグローバル化の進展で、日本と韓国の経済関係は複雑な「水平分業」の段階にあるともいえる。「現在はエレクトロニクス産業など一部の産業では競争の局面を超え、日本企業を追い抜いたとの自信感もある」とも論じられる。（「韓国経済の基礎知識」百本和弘著）

因みに、2014年の韓国の対日輸出入上位10位品目を見ると、かつて日本からの輸入が多かった部品・素材が減少し、逆に輸出面で伸びていることが分かる。その典型が2位の鉄鋼板であり、6位の自動車部品も競争力を高め、海外調達を進める日本の自動車メーカーの調達先に指定されている。かつて日本の資本財・中間財の輸入に依存し「垂直分業」と言われた両国の関係は、今や「水平貿易」の段階に転換していると言われるゆえんである。

図表2-5 韓国の対日品目別輸出入上位10品目（2013年、2014年）

韓国の対日品目別輸出入（上位10品目）〈通関ベース〉					（単位：100万ドル、%）				
順位	品目	輸出（FOB）		伸び率	順位	品目	輸入（CIF）		伸び率
		2013年 金額	2014年 金額 構成比				2013年 金額	2014年 金額 構成比	
1	石油製品	8,442	6,462 20.1	△23.5	1	半導体	5,111	4,286 8.0	△16.1
2	鉄鋼板	1,991	2,126 6.6	6.8	2	鉄鋼板	3,658	3,360 6.2	△8.1
3	無線通信機器	2,395	2,011 6.2	△16.0	3	プラスチック製品	3,264	2,838 5.3	△13.1
4	半導体	2,246	1,888 5.9	△15.9	4	基礎留分	2,292	2,658 4.9	16.0
5	金銀および白金	1,058	955 3.0	△9.7	5	半導体製造装置	1,928	2,080 3.9	7.9
6	自動車部品	801	884 2.7	10.3	6	光学機器	2,089	1,815 3.4	△13.1
7	プラスチック製品	851	817 2.5	△4.0	7	合金鉄・鉄鉄および古鉄	2,184	1,664 3.1	△23.8
8	合成樹脂	831	807 2.5	△2.8	8	その他化学工業製品	1,683	1,477 2.7	△12.2
9	精密化学原料	712	760 2.4	6.8	9	精密化学原料	1,345	1,336 2.5	△0.6
10	鋳・鍛造品	501	534 1.7	6.7	10	石油製品	1,873	1,282 2.4	△31.5
合計（その他含む）		34,662	32,184 100.0	△7.2	合計（その他含む）		60,029	53,768 100.0	△10.4

〔注〕韓国独自コードであるMTI3桁ベース。

〔出所〕韓国貿易協会データベースから作成

## b. 日本と韓国のコンサルティング市場の比較

さて、我々の本来事業であるコンサルティング分野について、日本と韓国の市場規模等について比較し、その連携の可能性を探りたい。

韓国産業研究院（KIET）が公表した「コンサルティング産業の基礎分析」（유현선 専門委員、2012年1月30日）によると、2006年韓国コンサルティング事業者数は2,231社、従業員数は18,369人であり、1993年当時の事業者数201、従業員数1,519人と比べると約11倍の増加となっている。

図表2-6 韓国経営コンサルティング業の事業者数と従事者数

	事業者数	従業員数
1993年	201	1,519
2006年	2,231	18,369

出所：韓国事業体基礎統計調査(2008)

また、経営コンサルティング業の従業員規模別の内訳は、次の表のように公表されている。2～4人規模の事業体が最も多いが、従事者数の最も多いのは20～49人規模となっている。

図表 2-7 経営相談業の人材規模別現況(2005年)

業種	従業者規模別	事業体数		従事者数	
		個	比重 (%)	個	比重 (%)
経営相談業	全国	1,969	100	17,800	100
	1人	266	13.5	266	1.5
	2~4人	778	39.5	2,227	12.5
	5~9人	522	26.5	3,295	18.5
	10~19人	221	11.2	2,946	16.6
	20~49人	134	6.8	3,960	22.2
	50~99人	32	1.6	2,084	11.7
	100~199人	13	0.7	1,769	9.9
	200~299人	1	0.1	—	—
	300以上	2	0.1	—	—

出所：韓国サービス総調査(2008)

従業者規模別の売上高、営業利益の内訳も報告されている。次の表を参照いただきたい。全国の売上高 1兆 8,462億 69百万ウォンを、全国の従業者数 17,800人で割った一人当たり売上高は 104百万ウォンとなる。2006年当時の為替レートを約 12円/ウォンで換算すると、1兆 8462億 69百万ウォンは 1,538億 56百万円に相当する。

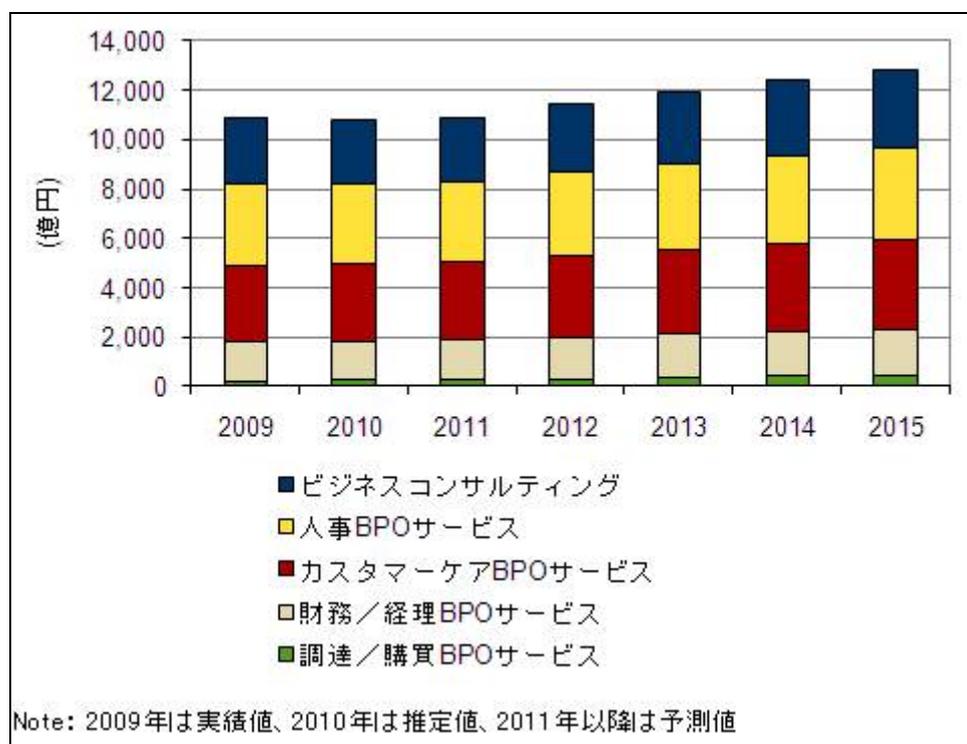
図表 2-8 経営相談業の売上規模(2005年)

業種	従業者規模別	営業費用 (百万円)	人件費 (百万円)	営業利益 (百万円)	売上額	
					(百万円)	比重 (%)
経営相 談業	全国	1,632,532	550,610	213,737	1,846,269	100
	1人	9,803	2,068	4,458	14,261	0.8
	2~4人	125,679	47,929	27,460	153,139	8.3
	5~9人	295,344	94,330	43,301	338,645	18.3
	10~19人	269,839	94,651	57,543	327,382	17.7
	20~49人	451,177	129,453	30,316	481,493	26.1
	50~99人	246,857	94,995	28,044	274,901	14.9
	100~199人	144,759	50,187	12,165	156,924	8.5
	200~299人	-	-	-	-	-
300以上	-	-	-	-	-	

この韓国のコンサルティング市場と、日本のコンサルティング市場を比較するにあたって、同じ条件で対象を選定した調査データはないため、比較的時期に近い IDC Japan の次の資料を参照したい。

「2010年の国内ビジネスコンサルティング市場規模は2568億円（前年比成長率マイナス4.4%）で、09年に引き続きマイナス成長だった。しかし、国内経済状況は改善しつつあり、国内企業のコンサルティング需要は10年10月以降は拡大している。」(BCN Bizline 2011年6月7日記事)

図表 2-9 国内ビジネスサービス市場 支出額予測：2009年～15年



出所：[http://biz.bcnranking.jp/article/news/1106/110607\\_126633.html](http://biz.bcnranking.jp/article/news/1106/110607_126633.html)

この2,568億円を2006年の韓国市場1,538億56百万円と比較すると、約1.7倍の大きさということになる。同年比較ではないため補正が要るが、約1.7～1.4倍の規模ということになりそうである。

もっとも、2008年には「リーマンショック」に始まる世界金融危機が始まり、世界的に市場が縮小するなど、2005年と2010年を単純比較することはできないが、およその規模感はつかめると思われる。

### c. 日本と韓国のコンサルティング市場における連携の可能性

今日の日本と韓国の経済関係は、企業活動のグローバル化により、垂直分業から水平的な競争関係の時代へ移行したといえる。その中で国際的な取引に関して支援を求める中小企業のニーズは多様化している。輸出、輸入に関する支援、海外生産拠点や販売拠点の構築に関する支援、あるいは日韓合弁事業やM&Aなど、日本企業は韓国市場へ、韓国企業は日本市場へ向けた様々な支援ニーズが存在している。

そうした背景にあつて、両国のコンサルティング市場は成長し続けており、診断士と指導士が相互に連携することで新たなビジネス機会を創出できる可能性は十分にあるはずである。しかし、これまでそうした活動が十分に出来なかったのは、次のような要因によるものと考えられる。

- まずは言語の壁があげられる。日本語と韓国語は文法が類似しているとはいえ、自由に操れるコンサルタントは少ない。かつては日本語の流暢な韓国人も多かったが、今の若い世代は日本人の同世代と同じく「外国語」である。それぞれのビジネス現場では日本語と韓国語でコミュニケーションがとられており、様々な文献、資料の多くも英語ではなく日本語と韓国語である。
- 各国の法律や商習慣、市場動向などビジネス環境に対して日常的に接する機会が少なく、関心を持つ場面が少ない。意識的に情報収集する手段は豊富にあるが、その分野に特化した者でないと各種の情報に触れることがない。また、同様に診断士と指導士がフェイス・トゥ・フェイスで交流する場面も日常的ではなく、相互交流しようという機運が醸成されていない。
- 第3章で紹介するように、診断士が韓国の中小企業を支援する事例などもいくつか存在するが、残念ながら診断協会や指導士会という組織連携から生まれたものではなく、他の組織や個人的な人脈から成立している。組織間の連携方針が未確立であることも要因の一つとして指摘される。

上記の諸要因は、コンサルタント個人の力量で解決するには難しい面があるが、様々な専門性を持ち寄ってチームを編成するなど、組織的な対応策で乗り切ることで解決可能な問題といえそうである。

### (3) 今後の交流、連携に関する方法論

それでは、どのように診断士と指導士の交流、連携事業を組織的に行っていくことが出来るであろうか？ 以下、3点にわたって考えてみたい。

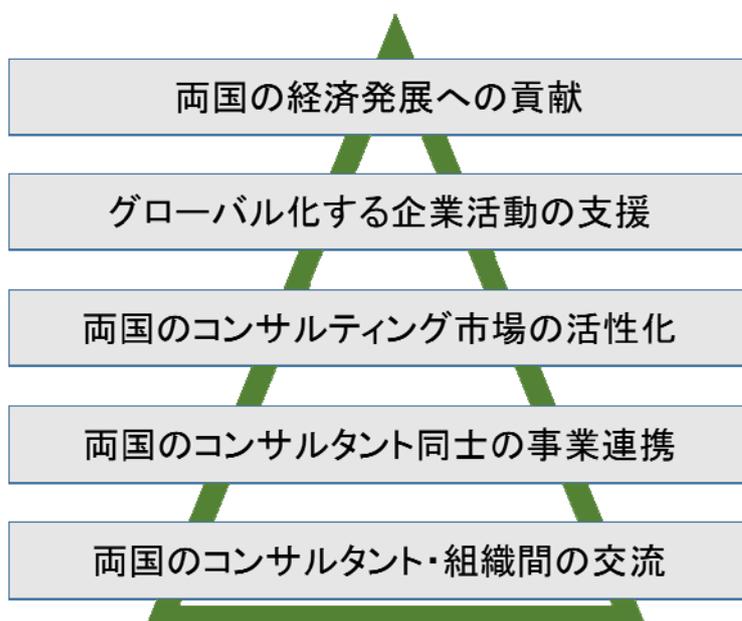
#### a. ビジョンの共有

両者の連携に関する目的、将来ビジョンが共有されないと、事業は進まない。診断士と診断士が互いにどんなギブ・アンド・テイクが出来るかというレベルではなく、両者が連携することによって、両国の中小企業支援の新しい分野が開拓され、両国の経済発展にも貢献できるという高い次元での価値提案が確立されることが望まれる。すでに日本の中小企業診断協

会は、タイやインドネシアなどの東南アジア諸国の行政機関からの要請に応じて、主に公務員を対象とした「中小企業の指導方法」に関する事業を行っているという実績がある。当該国では「shindanshi（診断士）」という日本語が通用するとまで言われている。これまでの診断士の先輩方の長年の功績によるものである。一方、韓国指導士会は ICMCI（International Council of Management Consulting Institutes 経営コンサルティング国際協議会）に加盟し、韓国での窓口団体として世界大会などの開催実績を持つなど、国際的な情報発信力を高めつつある。一方、長年の課題である「日中韓自由貿易協定（FTA）」に関する産官学共同研究や政府間交渉が進められるなど、将来の経済活動の自由化に向けた動きも大きな底流としてある。

日本と韓国のコンサルタント組織が、将来の国際的な経済発展に貢献するためにも、グローバル化する企業活動を支援し、両国のコンサルタント市場を交流・活性化・拡大させていくことは、極めて重要な意義を持っている。そうした理念とビジョンを共有し、診断士と指導士の間で交流、および事業提携していくことが、両者の事業発展に必要である。図表 2-10 に、その使命感やビジョンを共有するためのテーマを图示した。

図表 2-10 使命・ビジョンの共有



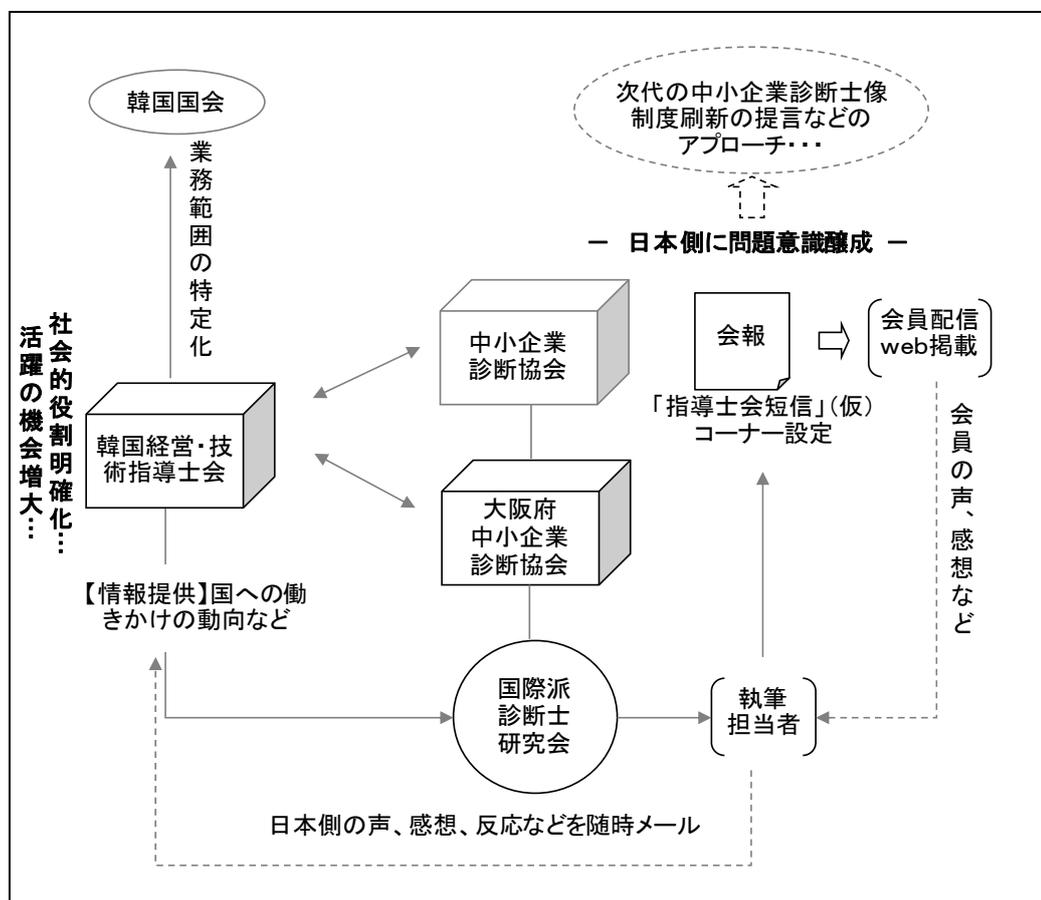
#### b. 組織的交流・連携事業の継続と発展

個人的、単発的な活動ではなく、組織間の継続的な活動として、日本と韓国の連携事業を構築していくためには、お互い組織としての計画性が必要である。しかも一挙に頂点を目指すのではなく、組織構成員の意識向上や組織力の成熟度に応じた段階的発展が求められる。

初期段階では、そうした環境整備として、次のような取組みを行うことを提案したい。

- 互いの組織活動に対して、毎年一定数のメンバーによる視察訪問と交流を行う。その活動報告をお互いの会報に掲載し、会員に対して「親近感」を醸成する。
- お互いの会報の概要を翻訳し、主要なトピック等をお互いの会報で紹介する。
- 特に、韓国の「経営・技術指導士独立法」制定活動に対して注目し、診断協会の会報等で紹介を行うことで、日本の診断士制度に対する問題提起を行う。その反応を指導士会へフィードバックすることで後方支援を行う。

図表 2-11 韓国「指導士法」制定活動への注目と紹介



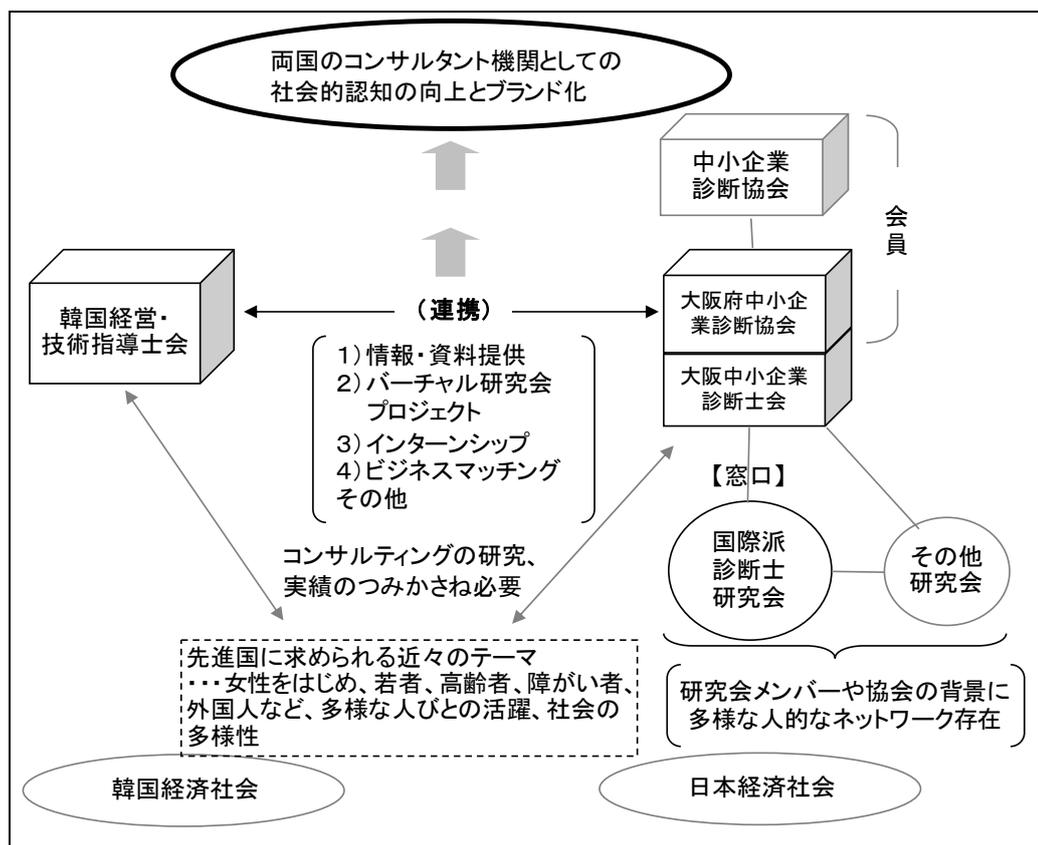
c. 中長期的な交流、事業提携

中長期的な取組みとしては、次の連携事業を提起したい。

- 常設の交流窓口を設置し、共通の研究テーマを設定して、インターネット等を活用したバーチャル研究会プロジェクトを発足させる。研究会の成果発表や、オフ会の開催を日本と韓国で交互に行う。

- 若手メンバーを相互に派遣し、相手国の事情に精通した人材育成のための「インターンシップ」事業を行う。
- 各国の中小企業からの支援ニーズに対応した国際的なコンサルティングサービスの提案、コンサルタントの紹介を目的とした「ビジネスマッチング」事業を展開する。支援内容によっては、診断士以外の専門家の紹介も可とし、幅広く連携の可能性を追求する。
- 複雑化、多様化する経営環境に対する今日的で近未来的なコンサルティング・テーマについて、共同研究の場を設け、国際的、多面的なアプローチで解決策の情報発信を行うとともに、両国のコンサルタント機関としての社会的認知の向上とブランド化を図っていく。

図表 2-1 2 中長期的な交流・事業連携のイメージ



## 第3章 韓国中小企業への指導事例の研究

### 1. 韓国中小企業への指導事例 1

本事例は、日本の中小企業診断士が韓国の民間企業の指導を4年間（現在も継続中）行った事例である。

尚、本事例紹介では指導先企業名をA社、指導する中小企業診断士を指導者と表記する。

#### (1) 指導先企業概要

① 会社名：株式会社 A社

② 理念：

- a. 精密部品の製造技術を使用して、顧客に問題の解決の鍵を提供することにより、顧客の成長を支援する。
- b. 従業員が顧客の問題と一緒に解決していく過程を介して自分の分野の professional として常に成長して使命感を鼓吹することができる機会を提供する。

③所在地：韓国 清州市

④設立年：1988年

⑤代表者：Yongsuk Sung（成 庸碩）

写真4-1 A社前にて（左から3番目が成社長）



写真4-2 A社 工場棟



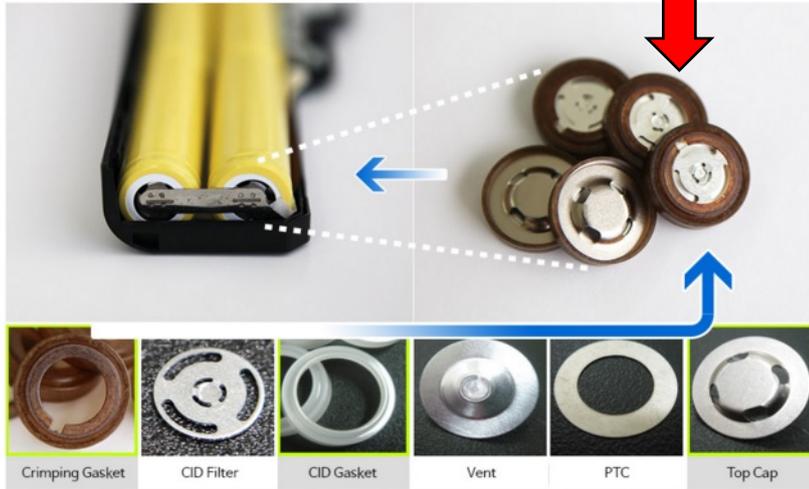
⑥事業内容：

- a. 精密組立部品の製造：リチウムイオン電池部品、電子部品など
- b. 精密加工部品の製造（射出とプレス）：リチウムイオン電池用 gasket、plate など

### 写真4-3 A社の主な生産品（円筒リチウムイオン電池の部品）

円筒リチウムイオン二次電池の部品 (Cap assembly)

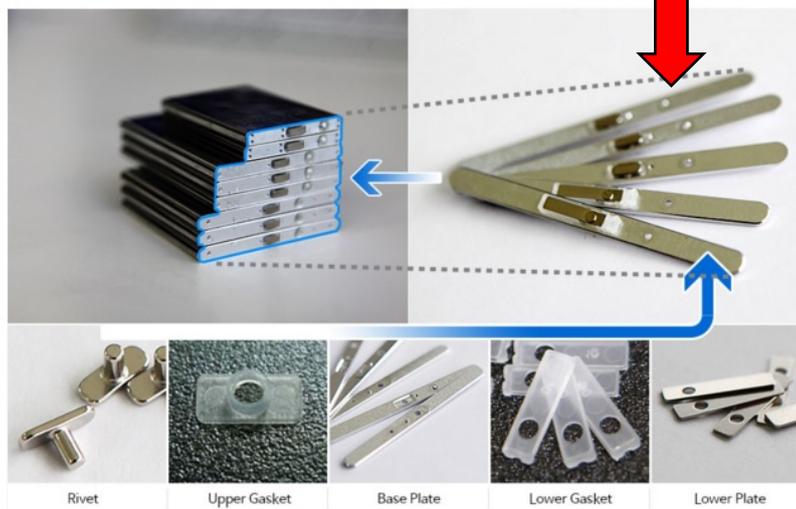
ノートパソコンと電動工具用の円筒リチウムイオン二次電池の外装材の一部であるcap部品で、cellの端子の役割をすると同時に、安全性も付与する重要な機能を担う製品です。



### 写真4-4 A社の主な生産品（角型リチウムイオン電池の部品）

角型リチウムイオン二次電池の部品 (Cap assembly)

携帯電話、ノートパソコン、Tablet PC用角型リチウムイオン二次電池の外装材の一部であるcap部品で、cellの端子の役割をすると同時に、安全性も付与する重要な機能を担う製品です。



#### ⑦生産拠点：

- a. 韓国 本社工場
- b. 中国 南京工場
- c. 中国 天津工場

## (2) 指導に至る経緯

### ① 指導先企業のニーズ

A 社は、韓国大手リチウムイオン電池メーカーへ、その重要部品を納入する企業である。

生産する部品は、同業他社に負けることが無い程度の品質を確保しており、顧客からの信頼も高かった。

しかし、2012 年 A 社の社長は、更なる品質の向上を高めることが急務であると考えていた。

その背景は、

- a. 2012 年当時、顧客が大手メーカー一社で 90%超の売上を占めていた。  
このため、今後の事業拡大・安定を確実にするために、他の大口顧客を確保する必要があった。  
そのためには、現状より、更なる品質の向上が必須であった。
  - b. 2012 年当時、リチウムイオン電池の主用途は、パソコン、携帯電話、スマートフォン向けがほとんどであった。  
しかし、次世代自動車である、ハイブリッド自動車や電気自動車の市場が急拡大していく状況にあった。  
自動車用途での当該部品は、パソコン等の民生用電池と比べ、一段と高い品質基準をクリアする必要があった。
  - c. 品質や生産性の向上を図るための改善が、論理的でなく、目先の対策しか実施出来ていなかった。
- である。

また、A 社は重要な生産設備については、元々信頼性を重視し日本の設備メーカーから購入していたが、その設備や関連する項目を管理するためには、日本式の改善手法が重要であると社長は考えていた。

A 社は、順調に事業拡大してきた結果、連結従業員数も 400 名を超え、経営幹部の勘と経験による工場管理から、論理的な工場管理への変換点にあった。

### ② 指導者プロフィール

指導者は、日本の大手電機メーカーで 30 年間生産技術者として勤務しており、前

半 15 年は工場生産設備の企画開発。後半 15 年は、工場管理のレベルアップに取組、100 社を超える海外生産工場の工場管理指導を行ってきた。

その後、モノづくりコンサルタントとして独立をし、日本、中国、韓国等東アジアや東南アジアを中心に、工場管理のレベルアップ指導を行うことで、指導先工場の品質、生産性、在庫削減等の PL/BS に直接効く改善指導を行っている。

尚、指導者は指導の際、大きく 2 つの層に対しての指導を行う。

- a. 一つは、社長、工場長等への改善マネジメント指導。
- b. もう一つは、現場リーダー、監督職に対する、改善実務指導と論理的な教育。社内に、そのノウハウを根付かせ、従業員自ら、改善のサイクルを回す企業文化づくり指導を目指している。

### ③ 出会い

指導者は、指導先海外工場で、高機能を有する生産設備が必要な際は、日本の生産設備事業者を紹介したりしているが、その生産設備事業者の 1 社へ、A 社社長から次機種生産用設備検討でコンタクトがあり、打合せの際に日本式の改善指導出来る人を探しているという話があり、その生産設備事業者を介して指導者へ声がかかったのが、出会いとなる。

2012 年 3 月のことである。双方の想いがマッチするかどうか確認のために、指導者は即訪韓し、2 日間の簡易診断と改善の方向性アドバイスを行った。

そこで、A 社社長の想いと、指導者の想いがベクトルがあっていることを確認し、毎月韓国の本社工場、もしくは中国の南京工場を指導するという 1 年契約となった。

現在、毎年契約延長で、4 年目を迎えており、双方にとって非常に良い出会いであったと考える。

## (3) 指導内容

### ① 組織化

改善が根付き、最終的には自社自立で改善活動のスパイラルアップが出来るように、することが非常に重要である。

このため、プロジェクト組織を明確にし、韓国本社工場と中国南京工場で工場革新プロジェクトチームを編成した。

また、このプロジェクトを従業員全員が認識するように、プロジェクト活動の名称の社内公募を行った。結果、この工場革新プロジェクト名称を、「ACE Project」と命名された。

意味は、

- a. Actions for Customer's Excellence
- b. “顧客”が市場で“卓越な成果”を継続的に出すに核心的な役割が出来る為の競争力を持たせる
- c. その様な会社になるために持つべき能力を“具体的な実行法案”に基づいて準備していく。

となっている。

プロジェクト組織は、責任者を韓国本社工場（社長）、中国南京工場（総経理：韓国本社の理事を兼務）とし、指導者と、事務局（次期幹部候補）を経て、複数の改善チーム編成とした。

改善チームは、リーダーに関連部門の管理職クラス、そのチーム員に主任や担当者 5-6 名から成達っている。

改善チームは、責任者と指導員がその時点での会社課題の優先順位から、毎年入替をしている。

## ② 指導項目

上述したように、改善支指導目は継続項目と、1-2 年完結項目があるが、今まで行った項目は、

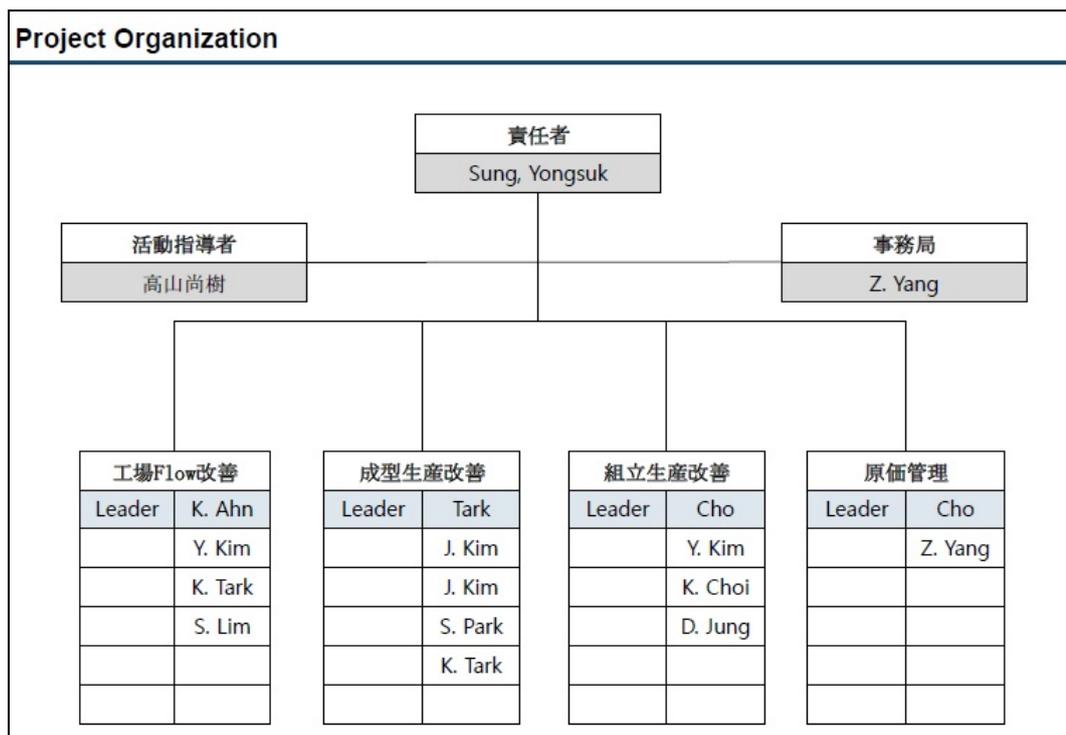
- ・ 5 S 活動展開
- ・ 製造品質向上
- ・ 設備/人の稼働率向上
- ・ 顧客品質（クレーム）削減
- ・ 工場フロー（物と情報の流れ）改善による在庫削減
- ・ 原価の見える化によるモノづくり課題の明確化
- ・ KPI による改善進捗の見える化
- ・ ISO 9001 活用
- ・ TS 16949 認証準備

・開発フローでの基準整備によるバラつき最小化等である。

それぞれの項目で、課題のを見つけ方、認識の仕方、課題の数値化、関連項目の洗い出し、改善策立案、改善の計画化と実施、成果の確認といった、改善フローを指導し、必要に応じてミニセミナーも随時行っている。

幹部には、並行して改善進捗の確認の仕方、K P I の見方、叱咤激励のタイミングと方法、モチベーション向上施策等について指導を行い、毎年年末～年初にかけて、ACE Project 成果報告会と、次年度キックオフ会を開催し、各チームメンバーが人前での発表を経験すると同時にリーダーは、目標とそれに向かった計画を策定するというスキルを身に着けることが出来るようにしている。

図表 4-1 ACE Project 2014 成果発表会資料 (2014 組織図)



図表 4-2 ACE Project 2014 成果発表会資料 (各チーム成果 1)

2014年活動成果(1/2)

テーマ	改善対象	目標	改善前	改善後	効果金額	活動計画	実行状況	評価
工場 Flow 改善	고객원인 불용재고 관리	Confidential					△	/100
	당사원인 불용재고 관리						○	
	폐기 재고관리						○	
	재고회전일수 유지						○	
	장기재고 비율 관리						○	
	Repellet적용 원가절감						○	
原価 管理	원가관리	Confidential					○	/100
							○	
							○	
							△	
							○	
							○	

図表 4-3 ACE Project 2014 成果発表会資料 (各チーム成果 2)

2014年活動成果(2/2)

テーマ	改善対象	目標	改善前	改善後	効果金額	活動計画	実行状況	評価
成型 生産 改善	원가개선	Confidential					○	/100
	계획대비 달성율						○	
	설비 가동율						○	
	이론 가동율						○	
	불량율						○	
組立 生産 改善	각형 성능가동율	Confidential					○	/100
	각형 양품율						○	
	원형 성능가동율						x	
	원형 양품율						○	
	각형 조광폭 모델 가동 설비 확대						○	
	원형 용접 불량 감소						○	
	원형 불량 유출						○	

## (4) 課題

### ①日本人の韓国企業指導の課題

指導する際の課題として、大きく2つのことを感じる。

一つは、言葉の問題。もう一つは、物事の考え方（国の文化）の違いである。まず、言葉としては、韓国語と日本語が堪能な通訳というだけでは、なかなか難しい。これは、韓国に限らず、海外企業を指導する際は常に考えなければならない課題である。

指導する時には、当然工場の中で使う専門用語が頻繁に出てくる。品質の用語、たとえば管理図とか、基準の上限下限とか。あるいは生産設備の中の部品で、エアシリンダー、エンコーダ、エスケープユニット等。

通訳が、これらの言葉の意味や実物を頭に思い浮かぶことが出来なければ、こちらの意図する意味を正確に相手に伝えることは、まず不可能となる。また、説明する際に、文章で1行レベルで細かく区切って通訳してもらわなければ、通訳する際に重要なことばが抜け落ちてしまう。

指導者も、指導に熱が入ると、つい30秒とか1分とかの長い文章を話してしまいがちだが、これを短い文章に区切って伝えるのは、かなり意識をして話をしなければならない

もうひとつの課題である、物事の考え方の違いについて。

指導する相手も企業人であるから、最終目的は、企業の存続性、利益率向上という部分は理解してもらえる。しかし、それにアプローチする際の、顧客（一次顧客や、最終消費者）の安全・安心をベースにするという考え方は、中々理解してもらえず、こちらの意図するアプローチが、計画通りに進まないことが非常に多い、しかし、これも韓国に限らず中国等も同じ状況なので、逆に日本の特殊性（見方を変えればこれが日本の強み部分）を理解しながら辛抱強く進めることが求められる。

幸いにして、A社の社長は、韓国で大学卒業後、東京大学の大学院へ来日留学し、卒業後、日本の大手企業で就職した経験があるため、日本語はもちろん、日本の文化や物事の考え方についても、日本人より日本人らしい人物である。

また、事務局 兼 通訳 兼 メインの改善リーダー（生産部門の部長クラス）も、

日本の自動車部品関連工場で10年近く働いていたため、日本語や考え方を伝えるのに、非常に助かっている。

社長と事務局が日本語や日本文化に堪能でなかったら、私の指導もスムーズには進んでいないと考える。

## ② 公的な出会いの場の必要性（日韓産業技術協力財団、JICA、診断協会 等）

4年間、韓国の会社の指導をしているため、月1回あるいは2ヶ月に1回は、訪韓している。しかし、この会社以外の企業との出会いというのは、いまだゼロである。（当然、指導先会社の顧客や外注とは出会いはあるが。）

インターネットを使い、韓国の企業との出会いを求めようにも、私の検索力では、そういうところにヒットしたことが無い。

これが中国となると、民間の技術コンサルタントの仲介業者等が多く存在しており、魅力的な案件かどうかは別にして、こちらからアクションすれば、比較的出合いは作りやすいと感じる。

韓国は地理的に一番近い海外で、また経済分野では、お互いになくってはならない存在であると考える。

また、指導先企業やその顧客企業や外注企業を見ていると、今でも日本の強みの部分である工場管理（モノづくりノウハウ）は、韓国企業の方は学びたいと考えているように感じる。

このためにも、民間では中々存在しない、韓国と日本の技術指導のパイプ役として公的機関等が、一役買うのは双方の国、双方の経済発停のためには、大きな意味があると感じる。

## 2. 韓国中小企業への指導事例2

本事例は財団法人韓日産業・技術協力財団の韓国中小企業技術指導制度を利用し、平成27年5月より3ヶ月間に合計10日間での訪問指導で実施したものである。

今回の調査プロジェクトは（一社）大阪府中小企業診断協会の登録研究会である「国際派診断士研究会」メンバーにより企画・実施されたものであるが、当研究会メンバーではない筆者の韓国中小企業指導実績に関して、事例報告作成の要請があり筆を取る事となった。

### 【概要】

船体ブロック製造業者である指導先企業は、設立10年目の若い企業であるが、これまでの活動により、工場運営全般に対して、顧客からの信頼は周辺の競合他社よりも高い段階となっている。

更に一步向上を目指し、この分野で先行する日本造船業の従事経験者に学ぶべく、指導要請があった。

指導先企業社長との指導方針に対する意見交換で、現段階の韓国企業は、学ぶことを中心とする段階は終盤を迎え、過つての日本中小企業がそうであった様に、自ら事業テーマや問題を発見し、それを解決する力を育成することが重要な段階に入っているとの認識で一致し、指導契約に進んだ。

本事例はその指導内容の概要紹介である。また指導の成果を韓国中小企業の中では作成事例がないと考えられる「知的資産経営報告書」としてまとめたのでここに報告する。

### 【指導実施内容】

- 1) 個人・集団での発散・収束技法「KJ法」の紹介
- 2) 企業問題点の見える化と改善策の策定
- 3) 企業強み・弱みの見える化と価値創造の見える化
- 4) 将来ビジョンの明確化と変革行動の見える化
- 5) 知的資産経営報告書のまとめ
- 6) 安全対策講習会の実施
- 7) 小集団活動、3定・5S活動のポイント紹介

## (1) 指導先企業概要 (2015年7月時点)

住所	韓国全羅南道靈巖郡
設立	2005年
資本金	6,235百万ウォン
従業員数	27名 (協力会社の工場内勤務者 300~400名)
売上高	27,172百万ウォン (2014年実績)
営業内容	船舶構成部品製造 (船体ブロック製造)

## (2) 指導に至る経緯

本指導先企業社長と指導者中上との出会いは、2015年5月に大阪で開催された (日本)一般財団法人日韓産業技術協力財団 (注1)、(韓国)財団法人韓日産業・技術協力財団 (注2) が主管する日本専門家と韓国中小企業との技術指導に関する「韓国中小企業技術指導マッチング相談会」 (注3) であった。

本指導先企業 (以降「本企業」と云う) は2005年設立の若い企業である。本企業は造船の主要部品である船体ブロック製造を専門としている。設立10年を経過し、基本的な技術や工場運営では、同じく船体ブロック製造工場が多く存在する工業地帯の中にあつて、近隣工場の模範となるレベルに到達し、更なる向上を目指している段階であった。

このような状況の中、技術や工場運営で先行する日本造船業との違いを把握し、改善する目的で、韓国中小企業技術指導制度を利用して日本の造船技術者の指導を受けるべく、日本の造船企業に勤務経験のある中上とのマッチング相談会での面談を希望し、その面談の場にて、両者が指導方針等を基本同意したことにより、指導の実施が決まった。

(注1) 一般財団法人日韓産業技術協力財団 (財団ホームページより)

本財団は日韓両国間における産業技術協力の促進を目的に日本側推進体として1992年12月に設立された。これは同年6月に行われた日韓両政府首脳会談で、「日韓貿易不均衡是正等のための具体的実践計画」が合意され、その中の最重要項目として、日韓両国にそれぞれ「産業技術協力財団」を設立し、産業技術協力を促進す

るための事業を実施することが決定されたことによるものである。当財団は 2013 年 4 月 1 日に一般財団法人となった。当財団の事業内容は、両国の中堅・中小企業の産業技術力の強化・向上等を図るため、下記の 4 項目を主としている。

◎産業技術人材育成への指導と協力、◎生産性向上・品質向上等への指導と協力・産業技術並びに産業人の交流促進、◎セミナーの開催、調査研究と広報の推進

(注 2) 財団法人韓日産業・技術協力財団 (財団ホームページより)

財団の設立目的等は一般財団法人日韓産業技術協力財団と同じで、韓国側推進体として設立され、下記事業を実施している。

#### ◎韓日産業技術フェア

韓日産業協力事業を広報し、成功事例の発掘と褒賞、ビジネス商談会、セミナー、技術顧問マッチング相談会などを通して両国の産業技術の交流・協力を増進

#### ◎産業人材交流

国内の中堅・中小企業の技術人材を日本の産業分野の現場に派遣し、日本の先進的な製造技術を習得、日本の優れた技術者のデータベースを構築して韓国企業への技術指導マッチングを推進

#### ◎韓日経済交流協力

オン・オフライン商談会、両国の地域間経済・技術交流活性化による産業協力の強化

#### ◎日本についての知識研究と情報の提供

日本の経済、産業、政治分野などを分析してオンライン情報を発信、知識コンテンツの開発と普及

#### ◎韓国青年人材採用相談会ニーズ調査

韓国青年人材の日本企業への採用のための相談会の開催に関する案内及び参加ニーズの調査

### (注3) 韓国中小企業技術指導マッチング相談会

日本技術者による韓国中小企業への技術指導に対するマッチング相談会は毎年日本東京、大阪、韓国ソウルの3箇所で開催され、各会場とも日本技術者が40～50名、韓国中小企業が30社程度参加している。

この相談会への参加対象は韓国企業と日本専門家間のオンライン事前マッチングが成立した日本専門家であり、韓国企業が登録された日本専門家リストから相談希望者を選定し、事前にその専門家がその韓国企業との面談を了承した場合に、本相談会の場で面談し、指導の可否や、指導契約条件の詰めを行っている。

#### 【開催頻度等】

◎マッチング大会 日本東京、大阪、韓国ソウルにて各1回程度/年

◎事業説明会 日本東京、大阪（平成27年度は名古屋）各1回/年

◎技術指導実績（2015年度） 技術専門家64名により韓国企業67社を指導

### (3) 指導実施の概要

#### ① 知的資産経営報告書の作成指導

企業の現状把握と将来像の明確化、将来像実現のために取組む活動を計画し、それらを「知的資産経営報告書」としてまとめた。

#### 【概要】

- ◎「第1テーマ」 : 企業問題点の見える化と改善策の策定  
問題点把握表への記載 ⇒ 問題点の整理  
⇒ 改善取組みすべき問題点の絞込み ⇒ 改善策の発案
- ◎「第2テーマ」 : 企業強み・弱みの見える化と価値創造の見える化  
SWOT分析要素の抽出 ⇒ 中核的強みの特定  
⇒ 中核的強み基盤の見える化 ⇒ 価値創造プロセスの見える化
- ◎「第3テーマ」 : 将来ビジョンの明確化  
目指す企業像の明確化、⇒ 目指す企業像へ変化するための課題抽出

## 【第1テーマ】

◆テーマ : 企業問題点の見える化と改善策の策定

◆テーマ選定の目的 : 本企業の重要課題を見える化し、それを改善するための手法を実務の中で実習することにより、その手法を学び取ることを目的としている。

◆手法 :

### 第1ステップ : 問題点把握表への記載

企業がどのような問題点を抱えているかを見える化するために問題点把握表を送付し、本プロジェクトに参加する各組織長に自身の判断を記載してもらった。

#### 【問題点把握表の構成】

◎質問手法 : 企業全体としてと、ご自身の業務に関してと、それぞれ重要と思われる問題点を10項目挙げ、同時にその重要度を記載する形式。

◎質問項目 : ①全体に関して、②安全に関して、③生産性に関して、④品質に関して

⑤納期に関して、⑥ミスに関して、⑦変革への取組み姿勢に関して、⑧自社組織の現状に関して

### 第2ステップ : 問題点の整理

第1ステップで提示された問題点に対して、前述8ヶの質問項目毎に下記手法での整理を行った。

創造技法の一つで、アイデアの発想・収斂技法として、日本では多く利用されている「KJ法」(韓国企業には普及していない模様?)を紹介し、この手法を使って、多くの提示された問題点の収斂を図った。

### 第3ステップ : 改善取組みすべき問題点の絞込み

第2ステップで整理した問題点全てを対象に改善策を同時に実施することはマンパワーや業務効率の面から困難なため、整理された問題点全体像から、①改善効果大きい、②改善策が実施しやすそうとの視点で、優先的に改善取組みを実施する主要問題点を抽出した。

#### 第4ステップ : 改善策の発案

プロジェクト参加者の全員参加で、第3ステップで絞り込みされた早期対策が必要な主要問題点の改善策をアイデア出しし、それらアイデアの体系化を実施した。この体系化されたアイデアを ①効果の大きさ、②実施のし易さからランク付け、高ランクのものから順次実施することとした。

#### 【第2テーマ】

◆テーマ : 企業強み・弱みの見える化と価値創造の見える化

◆テーマ選定の目的 : 本企業の今後の事業展開で基盤となる強みを確認し、全員で共有することを目的としている。

◆手法

#### 第1ステップ : SWOT分析要素の抽出

SWOT分析の4要素である「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」に関して、第1テーマ「企業問題点の見える化と改善策の策定」で実施した手法と同じくKJ法により、それぞれの項目を抽出し、整理した。

#### 第2ステップ : 中核的強みの特定

第1ステップで整理された4要素を体系化することにより、本企業にとって真に重要で、中核となる強みを特定した。

a) 全形状ブロックの一括加工が可能 : 難度の高い仕事が可能な職人集団が存在し、船体の全形状ブロックの一括加工生産が可能である。

b) 安全管理力 : 日ごろの安全対策として、啓蒙活動から実践活動までを管理する力が必要だが、これら活動を実施することにより、連続無事故記録の更新が続いている。

c) 品質・納期管理力 : 当社は専任の品質検査人員が多く、全従事者を対象に、定期的（週2回）に品質教育を実施し、現場作業員から始まり、造船所検査員さま

まで4重の検査体制がある。

### 第3ステップ : 中核的強み基盤の見える化

更に、ここで明確化された「中核的強み」に関しては、その強みの基盤となる強みを①構造資産、②人的資産、③関係資産の分類で明確化し、それぞれの主要な強みの体系を明らかにすると共に、その強みを生み、育ててきた活動にも着目し、その活動の見える化を実施した。

### 第4ステップ : 価値創造プロセスの見える化

自社を取巻く企業環境の中で、自社の内部資源（強み等）がどのようにお客様の必要とする「価値（ニーズ）」に結び付いているかを図示化し、見える化を実施した。

これにより、自社の強みによるお客さま価値創造への意識付けが期待できる。

#### 【第3テーマ】

◆テーマ : 将来ビジョンの明確化

◆テーマ選定の目的 : 本企業の今後の事業展開で基盤となる強みを確認し、全員で共有することを目的としている。

◆手法

### 第1ステップ : 目指す企業像の明確化

経営理念と自社の中核となる強みを基盤としながら、社会やお客様から真に求められる価値を明確化した。

#### a) お客様が求める価値の明確化

お客様である造船所では多くの機器や部品を使用し、船を建造する。特に本企業が納品する大型船向けの場合は、相当な数の部品を相当な数の協力事業者に発注し、仕様を満足したものが納期通りに納品されることで、船舶の建造を進めることが出来る。

このためには、協力事業者の工場で事故が発生することは、単に本人や家族、その所属する協力会社だけの問題でなく、機器や部品発注者である造船所にとっても重大な問題となるケースがある。このような視点からも協力事業者での安全管理も

重要な問題として捉えている。

また、造船業界も激しい価格競争にさらされているので、コスト低減への要望も強いものがある。

これら製造業としての最も基盤となる価値「安全、品質、納期、コスト」への対応が求められていることが再確認された。

#### b) 経営理念の理解

本企業の経営理念である「通 (Communication)、創 (Idea)、魂(Passion)」の理解から始まった。

- ・通： 情報共有、意志疎通、教育
- ・創： 良い提案、古さから脱し、新しきを行う
- ・魂： 情熱、自負心、責任感

それぞれの理念に対して基本行動と応用行動とを具体的に示すことで、理解しやすく、実行しやすい内容とすることを目指した。

#### c) 将来ビジョンの明確化

ここまでの検討を踏まえ、本企業が目指す姿をこれまで培ってきた信頼を更に強固なものとし、お客様である造船所が安心して仕事を発注できる協力事業者になることとし、下記を将来に向けた事業コンセプトとした。

**「安心と信頼をおける協力業者となる」**

#### 第2ステップ : 目指す企業像へ変化するための課題抽出

今回策定した事業コンセプトを実現するための課題は、お客様からの信頼を更に強化するため、また工場で働く人々にとって魅力ある職場へと変革するためにどのような活動が必要か、また効果的かとの点であった。

#### a) お客様からの信頼強化のために

現状持つ強みを更に強化することを対策とした。このためには協力会社従業員を含む全従業員を対象に、安全、品質の作りこみ教育を定期的で開催し、全員の意識改革運動を実施する。これまでも実施されていたが、更に充実したものとする。

b) 働く人々にとって魅力ある職場となるために

本企業のあるエリアは、造船所向けの船体ブロック製造工場が多く存在している。

これ等工場には多くの作業者が従事しているが、基本的にこれ等工場の直接雇用者は少なく、多くはこれ等工場の協力業者の従業員である。このためこれら従業員への直接指導は難しく、また近隣の同業他企業への転籍も容易なため、作業者の長期安定的な確保が難しく、技術の累積や向上の阻害要因になっている。

この状況を改善するためには雇用条件の改善が重要との認識の下、働きやすい環境作りや、意欲を向上するための対策が必要とした。

これらより下記活動を進め、現状の強み「全形状のブロックの一括加工への対応力」、「安全管理力」、「品質・納期管理力」を更に強化し、お客様からの信頼向上を目指すこととした。

- ◎安全、品質の一層の向上を目指す「安全・品質等の教育活動」、
- ◎働く環境を快適にし、仕事への集中を生む「5 S活動」、
- ◎考える集団に変化する「小集団活動」、

図表 4-4 知的資産経営報告書イメージ



## ② 安全対策講習会

安全対策のための活動は、多くの場合、作業スピードを遅くし、生産への障害となる。また、事故さえ起こさなければ良いとの認識もある。本企業は安全管理面でも韓国内では進んだ状況にあるが、今回の指導プロジェクトの機会を捉えて、日本造船業の安全対策を紹介する要請があり、全従業員を対照に本講習会を開催することとなった。

事故を未然に防ぐためには、事故になっていないが「ひやり・はっとした状況発生」の削減が重要であることを中心とした講話を行った。

### 【講話の要点】

- ◎生産と安全衛生との関係、
- ◎生産の阻害要因、
- ◎事故予防の基本（ハインリッヒの法則）、
- ◎災害の原因
- ◎不安全行動・不安全状態とは

## ③ 小集団活動、3定・5S活動のポイント紹介

「小集団活動」に関しては、重点志向、プロセス管理および活動の進め方、「3定・5S活動」に関しては、管理の対象、5Sの役割、活動の進め方のそれぞれポイントを紹介し、指示命令型から自立思考型への基本姿勢の変換が重要であることを述べた。

## (4) その他

以下、指導実施の中で感じた問題点や、気づいた点を列記する。

### ① 言語の問題

本企業の社長は早稲田大学の大学院に留学経験もあり、初顔合わせとなった大阪でのマッチング大会では、通訳者は同席したが、ほとんど社長と直接、日本語で会話が可能であった。その後、企業訪問のための準備としての交通や宿泊ホテル手配等の通常連絡は経営室マネージャーとeメールを使い、両者が理解できる言語として英語を使った。また、本企業訪問中は通訳者が同席し、会議中の言語での苦労は特に感じることは無かった。

## ② 規則への対応

訪問初日は、本企業への到着が夕刻であるため、社長への挨拶と今回の指導内容の概説と調整を行った。今回の指導プロジェクトの企業側参加者は、実務面の責任者である専務取締役を中心に、経営室、製造部、品質管理部の責任者、合計8名の参加であった。

プロジェクト初日会合では、会議開始予定時間になっても専務、部長等の中心メンバー半数程度が参集しているだけで、開始予定時刻から30分を経過して、漸く全員が揃う状態であった。これが韓国時間との説明があり、日本との差異を痛感することとなった。

また、街中での交通ルールも信号無視が頻発状態であり、ルールは原則、各自が応用判断をすることが常態化していると考えられる。

今回の訪韓指導は3ヶ月間に合計10日間での滞在指導となったが、現状ある問題点の抽出やそれらに対する対策をメンバー全員で考えていくことの中で、ルールを守ることの重要性が浮かび上がったことが理由ではないかと考えられるが、後半の訪問時の会合では、業務都合で少し遅れるとのケースはあったが、その旨の事前連絡もあり、多くのメンバーで予定時刻を守ることが意識されたようだ。

## ③ 会議の進行に関して

参加メンバーは、最初の内は多くを語ることはなかったが、KJ法方式により、企業問題点や本企業の強みの抽出等を進めるうちに、多くのメンバーから積極的発言が増え、当方の企業実態把握を進めることが容易となった。初回訪問も2日目に入ると、メンバー同士での活発な発言が飛び交い、通訳も途中で諦めることなるほどの状態になることも頻発した。皆さん議論好きな国民性でしょうか

## ④ 食事等

滞在中は昼食・夕食とも多くのレストランに案内頂き、日韓両国の最新話題等の雑談に花を咲かせたが、魚介類や野菜中心の食事を希望する筆者に配慮頂き、そのような店が中心となった。特に野菜の鮮度は良く、ほぼ日本と同じ野菜がみずみずしい状態であるため、野菜だけで満腹するほど食することが出来た。日本料理店でのさしみは、やや日本のものに比較し、薄く切られているせいか、今一步の食感であった。

驚きは皆さんが食されるボリュームであった。中には太鼓腹の方もおられたが、

多くの方は普通スタイルであるのに、何故それほどの量を食せるのかと疑問に思うほどであった。

また、本企業の在る木浦は、韓国南端の海岸線にあり、説明では日本人が作った町とのことで、旧日本人居住区もあった。漁港もあり、農村も近いため、それら食材は鮮度が良く、豊富であった。

#### ⑤ 交通等

日本からの交通はやや不便で、ソウルから飛行機でほぼ1時間、そこから更に高速道路でほぼ1時間の地にある。このため、飛行機便や乗継ぎを考慮すると訪問するだけで、1日を要し、帰国は正午頃の本企業出発で関空着は深夜となった。

## 第4章 行政、公的機関に対する提言

本調査研究事業を通して、これからの日本と韓国のコサルティング連携によって両国の経済発展に貢献するためには、行政や公的機関を含めた国際的で、多層的、多面的な環境整備が必要であることを痛感する。以下、その環境整備のための提言を行いたい。

### 1. 診断協会と指導士会に対する提言

診断士会と指導士会の両会に対する提言は、「第2章 2. 連携の可能性」の「(3) 今後の交流、連携に関する方法論」(p.53～p.55)の中で論じたが、要点をここに再掲する。

- (1) ビジョンの共有
- (2) 組織的交流・連携事業の継続と発展  
毎年一定数のメンバーによる相互視察訪問と交流を行う。  
お互いの会報の概要を翻訳、紹介する。
- (3) 中長期的な交流、事業提携  
常設の窓口設置、共同研究プロジェクトを発足させる。  
若手メンバーの相互派遣による「インターンシップ」事業で人材を育成する。  
国際的なコサルティングサービスの「ビジネスマッチング」事業を行う。  
近未来的なテーマについての共同研究と情報発信で社会的認知の向上を図る。

### 2. 行政および公的機関に対する提言

中小企業の国際的な経済活動に対して、国及び地方自治体などの行政組織の支援策は、海外進出に際しての専門家派遣、計画策定や市場調査支援、その他各種の補助金制度などが用意されている。行政の施策の基本は、日本の中小企業の経済活動を対象にしたものであって、本書第3章の事例2で紹介したような韓国中小企業への経営・技術支援を直接対象にしたものではない。

JICA（国際協力機構）の専門家派遣でも、海外に進出した日系企業の支援が対象とされるが、最近の動きとして、日本企業と取引のある海外の中小企業（例えば、日系の自

自動車メーカーと取引のある海外部品メーカー等) への技術支援にも JICA の専門家が派遣され始めているようである。

一方、OVTA (一般財団法人海外職業訓練協会) などでも、海外進出企業の現地雇用技術者に対する技術者研修を継続的に行っているが、目的は海外進出企業への支援である。

事例2の場合は、一般財団法人日韓産業技術協力財団の技術支援事業の一環で行われたものであるが、1990年代～2000年代までが事業ピークで、2010年以降は事業数が減少している。これは日本と韓国の企業活動が「垂直的な分業」から、グローバルな市場で「水平的な分業、並びに競争関係」に移行してきていることの表れとも見られる。

こうした行政、公的機関等の状況を踏まえ、今後の日韓の中小企業の活性化やコンサルティング事業の連携推進のために、以下の提言を行いたい。

- (1) 隣国でありながら言葉の壁などで情報交流が阻まれている問題を解消するために、双方の企業情報が集まる場の創出を行う。国際マッチング、展示会など。
- (2) また、各企業の市場調査ニーズや戦略的な提携先の開拓ニーズに対応し支援するためのスキームを強化し、診断協会や指導士会などの専門家集団を積極的に活用する。
- (3) 日韓の国境を超えた支援事例を蓄積し、モデル事例を紹介することで、中小企業の支援要請の選択肢を拡大し、支援施策活用の促進をはかる。それにより、中小企業のグローバル化に対する競争力の強化につなげていく。

---

## 【資料編】

### ■ 資料 1. 中小企業振興に関する法律（韓国）

#### 第 46 条（指導士の資格要件等）

- ①中小企業の経営や技術指導に関連して中小企業庁長が行う指導士資格試験（経営指導士の資格試験や技術指導士資格試験をいう。以下同じ。）に合格した者は、指導士（経営指導士や技術指導士をいう。以下同じ。）の資格を有する。
- ②次の各号のいずれかに該当する者は、指導士になることができない。
  - 1.被成年後見人
  - 2.破産宣告を受けて復権していない者
  - 3.禁錮以上の刑を宣告され、その執行が終了するか、執行を受けないことが確定した後、2年が経過しない者
  - 4.禁錮以上の刑の執行猶予を宣告され、その猶予期間中にある者
  - 5.第 53 条の規定により指導士の登録が取り消された日から 2 年が経過しない者
- ③第 1 項の規定による指導士資格試験は、1 次試験と 2 次試験に区分して実施する。
- ④中小企業庁長は、第 1 項の規定による指導士の資格試験に関する業務を遂行するために試験実施機関を指定することができる。
- ⑤第 3 項の規定による指導士資格試験の受験資格、試験科目、試験方法、および第 4 項の規定による試験実施機関の業務範囲等に関して必要な事項は、大統領令で定める。
- ⑥指導士の資格試験を受験しようとする人は、大統領令で定めるところにより、試験実施機関に手数料を納付しなければならない。
- ⑦試験実施機関は、手数料過誤納、受験キャンセル等大統領令で定める場合には、受験料を納付した人に、その金額を返還しなければならない。

#### 第 46 条の 2（試験不正行為に対する制裁）

中小企業庁長は、次の各号のいずれかに該当する者については、当該指導士の資格試験を停止または無効にしたり、合格の決定を取り消して、その処分をした日から 5 年間指導士資格試験受験資格を停止する。

- 1.指導士の資格試験で不正行為をした人
- 2.不正な方法で指導士の資格試験を受験した人

#### 第 47 条（指導士の業務）

- ①経営指導士の業務は、次の各号のとおりである。

- 1.経営の総合診断・指導
- 2.人事、組織、労務、事務管理の診断・指導
- 3.財務管理と会計の診断・指導
- 4.生産、流通管理の診断・指導
- 5.販売管理および輸出入業務の診断・指導
- 6.第1号から第5号までに関連する相談、アドバイス、調査、分析、評価、および確認
- 7.第1号、第2号、第4号及び第5号に関連する業務の代行（関係法令に基づいて機関に対して行う申告、申請、文、レポートなどの代行を含む）

②技術指導士の業務は、次の各号のとおりである。

- 1.技術の総合診断・指導
- 2.工場の自動化技術とプロセス改善技術の診断・指導
- 3.工業基盤技術の診断・指導
- 4.部品、素材の開発、試作品などの新技術開発の診断・指導
- 5.工業試験、分析、測定計測の診断・指導
- 6.情報処理の診断・指導
- 7.設計技術、生産管理技術、品質管理技術とデザイン・包装技術の診断・指導
- 8.省エネ技術、クリーン生産技術と設備管理技術の診断・指導
- 9.環境マネジメントの診断・指導
- 10.その他第1号から第9号までに付随する業務とこれに伴う相談、助言、調査、分析、評価、証明、および代行（関係法令に基づいて機関に対して行う申告、申請、文、レポートなどの代行を含む）

#### 48条（1次試験の免除）

①次の各号のいずれかに該当する者には、1次試験を免除する。この場合、第1号から第5号までのキャリアは学位取得後、または資格取得後、その分野でのキャリアをいう。

- 1.「国家技術資格法」に基づく技術士と機能障害
- 2.経営・経済分野や自然科学の分野の博士号所持者として「高等教育法」第2条各号による学校で3年以上の専攻分野に関する講義キャリアがあるか、第44条の規定による指導実施機関から3年以上経営指導や技術指導に係る勤務経歴がある者
- 3.中小企業に係る課程を設置した大学で、その分野の修士号を取得して、関連分野での5年以上の実務経歴がある者
- 4.「国家技術資格法」にそった技師として7年以上、業界の技師として9年以上の実務経歴がある者

5. 「公認会計士法」に基づく公認会計士として5年以上の実務経験がある者

②第46条第3項の規定により、1次試験に合格した者には、次の回の試験で1次試験を免除し、第49条の規定により養成課程を終了した者には、その年の次の回の試験で1次試験を免除する。

#### 第49条（指導士の養成課程）

①中小企業庁長指導士の需要などを考慮して、指導者養成のために必要と認める場合に主管機関を定めて指導士養成課程を運営することができる。

②第1項の規定による養成課程の主管機関の指定基準、養成課程を受講することができる者の資格要件、その他の養成課程運営に必要な事項は、大統領令で定める。

#### 第50条（指導士の登録）

①指導士の資格を有する者が第47条の規定による指導士の業務を開始しようとする場合には、大統領令で定めるところにより、実務修習を受けた後、中小企業庁に登録しなければならない。登録した事項が変更された場合でも、産業通商資源部令で定めるところにより、変更申告をしなければならない。

②第1項の規定により登録をした指導士は、大統領令で定めるところにより、5年ごとに登録を更新しなければならない。ただし、天災や国外長期滞在などの特別な事由がある場合は、その事由が解消された日から30日以内に更新登録の申請をすることができる。

③第2項の規定による更新登録を行うことができる指導士は、産業通商資源部令で定める指導実績がなければならない。この場合、指導実績が産業通商資源部令で定める基準に満たない指導士は、産業通商資源部令で定める補修教育を受けなければならない。

④第1項及び第2項の規定により登録または更新登録をしない者は、第46条第1項の規定による指導士であることを表示したり、似たような名称を使用してはならない。

⑤第1項の規定により登録をした指導士は、指導者の業務を営むために必要な事務所を設置することができる。

■ **資料 2. 2015 年經營指導士、技術指導士コンサルティング実態調査**

# Knowledge & Information

2015년 경영지도사, 기술지도사 컨설팅 실태 조사

## 2015년 경영지도사, 기술지도사 컨설팅 실태 조사 2015年 經營指導士、技術指導士コンサルティング実態調査

중소기업이 글로벌 경쟁력을 보유하기 위해서는 내부적인 역량의 집중 외에 기업 내부에서 해결하기 어려운 부분에 대해 외부로부터 컨설팅을 받을 필요가 있다. 본 조사는 중소기업 경영자에게 문제 해결을 위한 컨설팅 필요성에 대해 조사했다.

**필:** 중소기업 경영자에게 문제 해결을 위한 컨설팅 필요성에 대해 조사했다.

**해:** 【実施概要】  
実施期間：1月9日から15日間  
調査対象：経営指導士及技術指導士 約4,500名  
設問数：10項目  
回答人数：466名

**본:** 중소기업 경영자에게 문제 해결을 위한 컨설팅 필요성에 대해 조사했다.

**추:** 중소기업 경영자에게 문제 해결을 위한 컨설팅 필요성에 대해 조사했다.

**음:** 중소기업 경영자에게 문제 해결을 위한 컨설팅 필요성에 대해 조사했다.

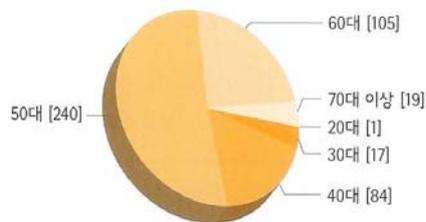
한국경영기술지도사회에서는 지난 1월 9일부터 15일간 경영지도사 및 기술지도사 약 4,500여 명을 대상으로 컨설팅 실태에 대해 설문조사를 실시했다. 설문항목은 연간 평균수입, 컨설팅 건수, 컨설팅금액 등 총 10개 항목으로 구성되어 이메일을 통해 조사한 결과, 총 466명이 회신했다.

실태조사 결과는 컨설팅 현황 파악을 통해 컨설팅산업 발전 및 정책 제언을 위한 기초자료로 활용할 계획이다. 아래는 질문에 답변한 인원의 인적사항과 설문항목을 교차분석한 결과에 대한 요약자료이다.

### | 일반현황 | 【一般現状】

#### 1. 연령대 1. 年齢

연령대	응답자수(명)	비율(%)
20대 20代	1	0
30대 30代	17	4
40대 40代	84	18
50대 50代	240	52
60대 60代	105	23
70대이상 70代以上	19	4
계 計	466	100
年齢代	回答者数(名)	比率(%)



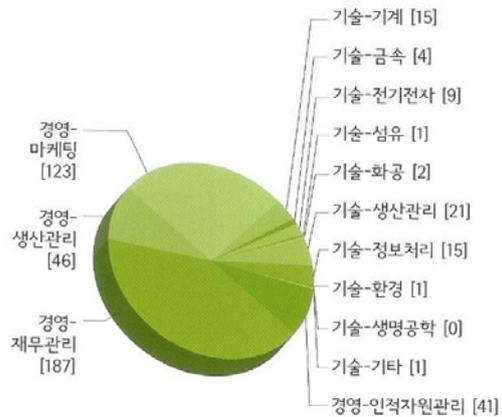


# Knowledge & Information

2015년 경영지도사, 기술지도사 컨설팅 실태 조사

## 4. 지도분야 4. 指導分野

지도분야		응답자수(명)	비율(%)	
경영 指導士	人的資源管理	인적자원관리	41	9
	財務管理	재무관리	187	40
	生産管理	생산관리	46	10
	マーケティング	마케팅	123	26
技術 指導士	機械	기계	15	3
	金屬	금속	4	1
	電氣電子	전기전자	9	2
	纖維	섬유	1	0
	化工	화학	2	0
	生産管理	생산관리	21	5
	情報處理	정보처리	15	3
	環境	환경	1	0
		생명공학	0	0
	その他	기타	1	0
	계		466	100

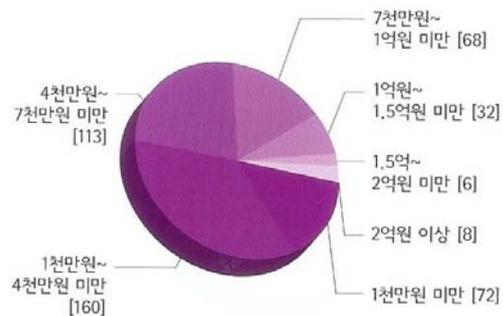


指導分野 回答者数(名) 比率(%)

## | 세부내용 분석 | 【細部内容】

### 1. 연간 평균수입 1. 年間平均收入

연간평균수입	응답자수(명)	비율(%)
1千万円未満	72	15
1千万円~4千万円未満	160	34
4千万円~7千万円未満	113	24
7千万円~1億円未満	68	15
1億円~1.5億円未満	32	7
1.5億円~2億円未満	6	1
2億円以上	8	2
無回答	7	1
계	466	100



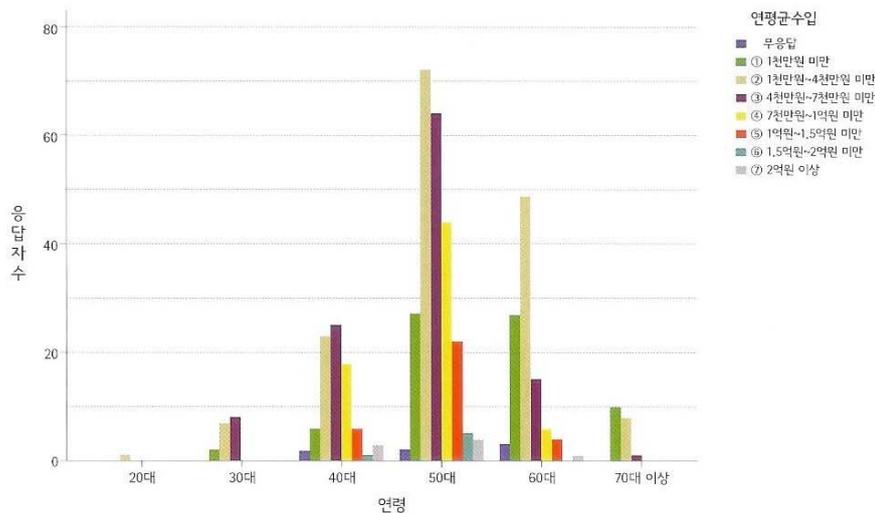
年間平均收入 回答者数(名) 比率(%)

## 14 With The Consultant

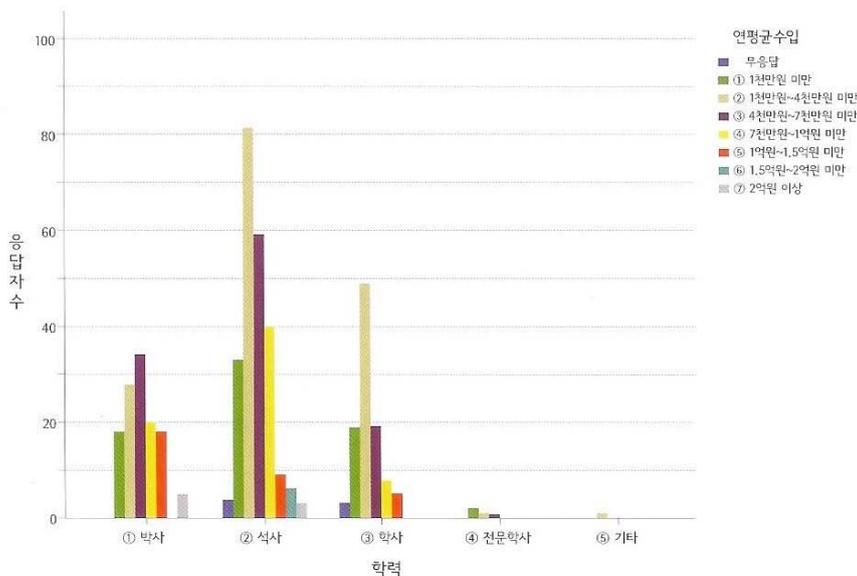
出所: 韓国經營技術指導士会會報 With The Consultant Vol.2、2015

연간 평균수입은 1천만원~4천만원 구간이 34%, 4천만원~7천만원 구간이 24%, 7천만원~1억원 구간이 15%로 나타났다.

연간평균수입과 연령대의 교차분석 결과, 30대 및 40대는 4천만원~7천만원 구간이 가장 높은 비중(각각 47%, 30%)을 차지한 반면, 50대 및 60대는 1천만원~4천만원 구간이 가장 높은 비중을 차지하여 연령대별로 연간 평균수입의 차이를 보였다.



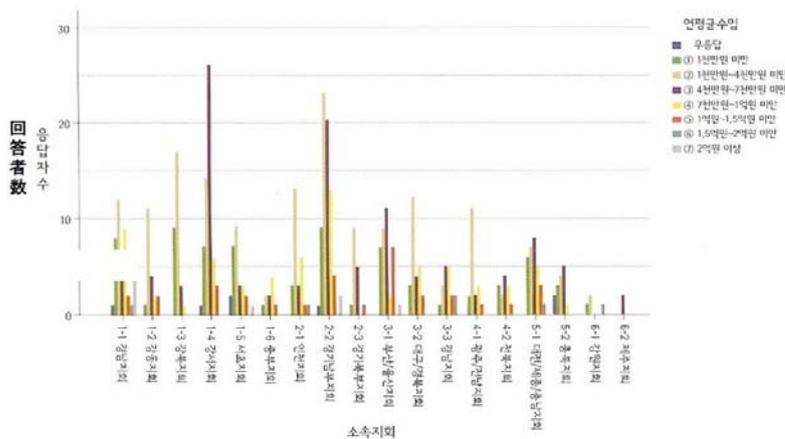
연간평균수입과 학력과의 교차분석에서는 박사학위 소지자의 경우 4천만원~7천만원 구간이 가장 높은 비중(28%)을 차지한 반면, 석사와 학사의 경우에는 1천만원~4천만원 구간이 각각 34%, 48%로 가장 높게 나타나 학력에 따른 연간평균수입에도 약간의 차이가 있었다.



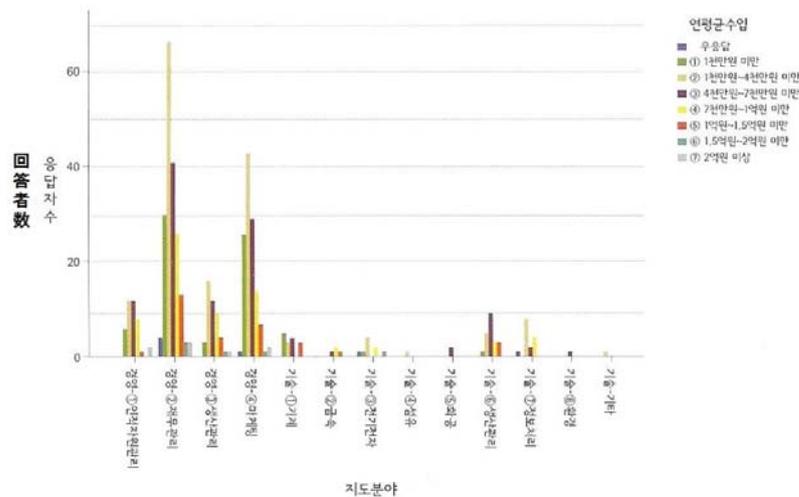
# Knowledge & Information

2015년 경영지도사, 기술지도사 건설팅 실태 조사

연간평균수입과 소속지회와의 교차분석 결과, 대다수의 지회에서 1천만원~4천만원 구간이 가장 높은 비중을 나타냈다. 다만, 중부지회에서는 7천만원~1억원 구간이 가장 높은 비중(40%)을 차지했고, 강서지회/부산·울산지회/경남지회/전북지회/대전·세종·충남지회/충북지회에서 4천만원~7천만원 구간이 가장 높게 나타났다.



연간평균수입과 지도분야와의 교차분석에서는 대다수의 지도분야에서 1천만원~4천만원 구간이 가장 높은 비중을 나타낸 반면, 기술지도사 생산관리분야는 4천만원~7천만원 구간이 43%로 가장 높게 나타났다.

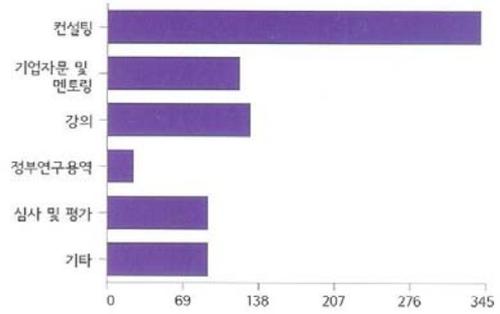


## 16 With The Consultant

出所：韓国經營技術指導士会會報 With The Consultant Vol.2、2015

2. 수입 발생 분야 2. 収入発生分野

수입발생분야		응답자수(명)	비율(%)
コンサルティング	컨설팅	345	74
顧問及カウリング	기업자문 및 멘토링	122	26
	講義	강의	132
政府研究用役	정부연구용역	24	5
審査及評価	심사 및 평가	93	20
その他	기타	81	17
	계 計	797	-



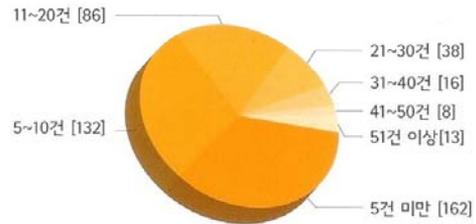
※ 2개 이내에서 복수응답  
\* 2つ以内で複数回答

수입발생 분야는 컨설팅분야가 74%로 압도적으로 높았고, 강의 28%, 기업자문 및 멘토링 26%, 심사 및 평가 20% 순으로 나타났다.

3. 受託コンサルティング件数(最近3ヶ年平均)

3. 수입 컨설팅 건수(최근 3개년 평균)

수입 컨설팅 건수 (최근 3개년 평균)	응답자수(명)	비율(%)
5件未満 5건 미만	162	35
5~10件 5~10건	132	28
11~20件 11~20건	86	18
21~30件 21~30건	38	8
31~40件 31~40건	16	3
41~50件 41~50건	8	2
51件以上 51건 이상	13	3
無回答 무응답	11	2
계 計	466	100



回答者数(名) 比率(%)

최근 3개년 기준으로 수입한 컨설팅 건수는 5건 미만이 35%, 5~10건이 28%로 나타났다. 반면에 51건 이상 수입한다고 답변한 응답자도 13명(3%)이 있었다.

# Knowledge & Information

2015년 경영지도사, 기술지도사 컨설팅 실태 조사

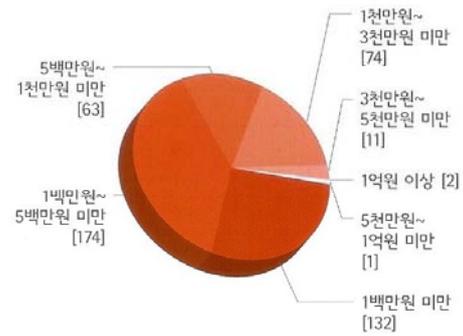
## 4. 1건당 컨설팅 금액 (최근3年平均)

4. 1건당 컨설팅 금액(최근 3개년 평균)

1건당 컨설팅 금액 (최근 3개년 평균)	응답자수 (명)	비율 (%)
1百万円未満	132	28
1百万円~5百万円未満	174	37
5百万円~1千万円未満	63	14
1千万円~3千万円未満	74	16
3千万円~5千万円未満	11	2
5千万円~1億円未満	1	0
1億円以上	2	0
無回答	9	2
계 計	466	100

回答者数(名) 比率(%)

1건당 평균 컨설팅 금액은 1백만원~5백만원 구간이 37%로 가장 높았고, 1백만원 미만이 28%로 나타나 5백만원 미만이 전체의 65%를 차지하여 전체적으로 소규모 컨설팅이 많은 것으로 나타났다.



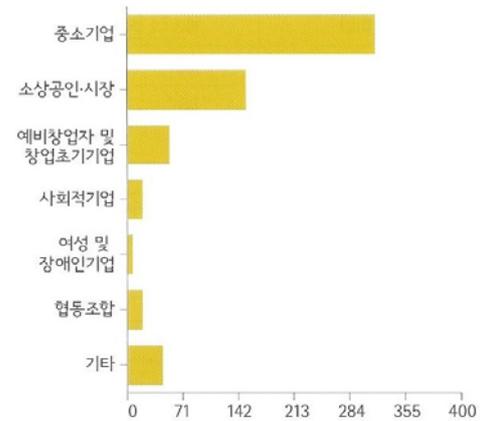
## 5. 컨설팅 대상 5. コンサルティング対象

컨설팅 대상	응답자수 (명)	비율 (%)
中小企業 중소기업	356	76
小商工・市場 소상공인·시장	170	36
予備創業者及創業初期企業 예비창업자 및 창업초기기업	60	13
社会的企業 사회적기업	21	5
女性及障害者企業 여성 및 장애인기업	7	2
協同組合 협동조합	21	5
無回答 기타	50	11
계 計	685	-

回答者数(名) 比率(%)

※ 2개 이내에서 복수응답  
\* 2つ以内で複数回答

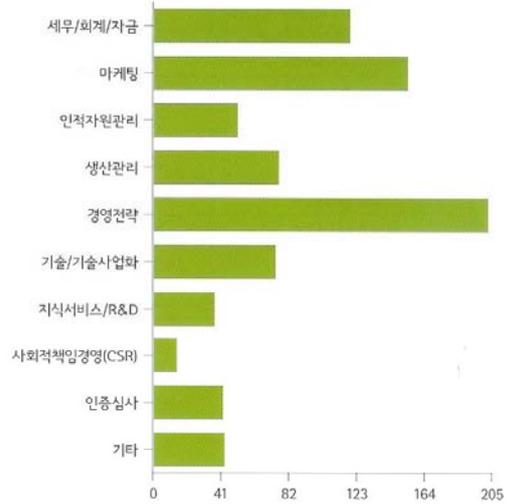
컨설팅 대상은 중소기업이 76%로 가장 높았고, 소상공인·시장이 36%, 예비창업자 및 창업초기기업이 13% 순으로 응답했다.



6. 컨설팅 분야 6. コンサルティング分野

컨설팅 대상	응답자수(명)	비율(%)
稅務/會計/資金 세무/회계/자금	119	26
マーケティング 마케팅	154	33
人的資源管理 인적자원관리	51	11
生産管理 생산관리	76	16
経営戦略 경영전략	203	44
技術/技術專業化 기술/기술사업화	74	16
知識サービス/R&D 지식서비스/R&D	37	8
社会的責任經營 사회적책임경영(CSR)	14	3
認證審査 인증심사	42	9
その他 기타	43	9
계 計	813	-

※ 2개 이내에서 복수응답  
 \* 2つ以内で複数回答  
 컨설팅분야는 경영전략 분야, 마케팅 분야, 세무/회계/자금 분야, 생산관리 분야 및 기술/기술사업화 분야 순으로 높게 나타났다.

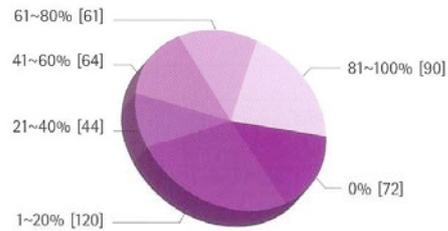


7. 정부지원 컨설팅 비중 7. 政府支援コンサルティング比重

정부지원 컨설팅 비중	응답자수(명)	비율(%)
0%	72	15
1~20%	120	26
21~40%	44	9
41~60%	64	14
61~80%	61	13
81~100%	90	19
無回答 무응답	15	3
계 計	466	100

回答者数(名) 比率(%)

전체 컨설팅 중 정부지원 컨설팅은 1~20% 구간이 가장 높게 나타났고, 81~100%가 두 번째로 높게 나타났다. 반면에 정부지원 컨설팅이 아닌 민간분야의 컨설팅만 수행하는 응답자도 15%를 차지했다.



# Knowledge & Information

2015년 경영지도사, 기술지도사 컨설팅 실태 조사

## 8. 政府支援コンサルティング事業の支援機関

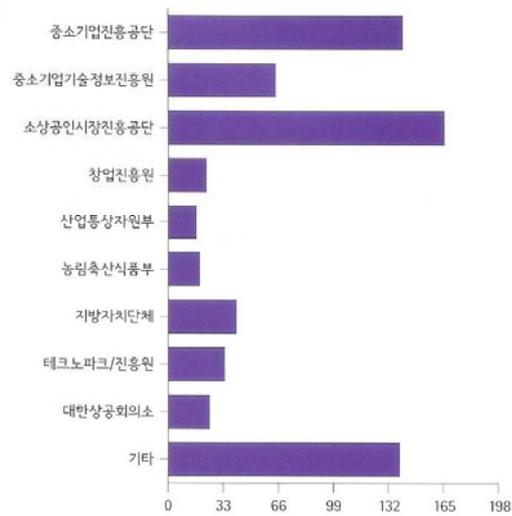
### 8. 정부지원 컨설팅사업의 지원기관

정부지원 컨설팅사업의 지원기관		응답자수(명)	비율(%)
中小企業振興公団	중소기업진흥공단	141	30
中小企業技術情報振興院		65	14
小商工市場振興公団	소상공인시장진흥공단	166	36
創業振興院	창업진흥원	23	5
産業通商支援部	산업통상자원부	17	4
農林畜産食品部	농림축산식품부	19	4
地方自治団体	지방자치단체	41	9
テクノパーク/振興院	테크노파크/진흥원	34	7
大韓商工会議所	대한상공회의소	25	5
その他	기타	139	30
계		670	-

※ 2개 이내에서 복수응답

\* 2つ以内で複数回答

정부지원 컨설팅사업의 지원기관은 소상공인시장진흥공단, 중소기업진흥공단, 중소기업기술정보진흥원, 지방자치단체 순으로 높게 나타났다.



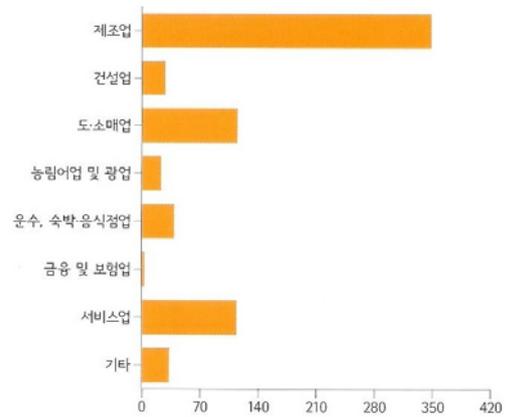
## 9. 컨설팅 수진기업의 업종 9. コンサルティング受託企業の業種

컨설팅 수진기업의 업종		응답자수(명)	비율(%)
製造業	제조업	352	76
建設業	건설업	28	6
卸・小売業	도·소매업	116	25
農林漁業及鉱業	농림어업 및 광업	23	5
運輸・宿泊・飲食店	운수·숙박·음식점업	39	8
金融及保険業	금융 및 보험업	3	1
サービス業	서비스업	115	25
その他	기타	33	7
계		709	-

※ 2개 이내에서 복수응답

\* 2つ以内で複数回答

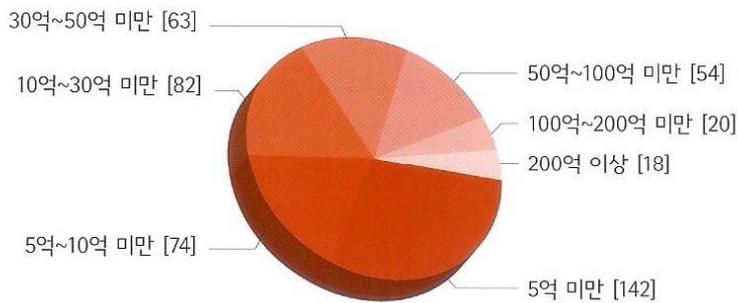
컨설팅 수진기업의 업종은 제조업이 76%로 제조업 중심의 컨설팅 수요가 높은 것으로 나타났다.



10. 컨설팅 수진기업의 매출액 10. コンサルティング受託企業の売上規模

컨설팅 수진기업의 매출액		응답자수(명)	비율(%)
5 億円未満	5억 미만	142	30
5 億円~10 億円未満	5억~10억 미만	74	16
10 億円~30 億円未満	10억~30억 미만	82	18
30 億円~50 億円未満	30억~50억 미만	63	14
50 億円~100 億円未満	50억~100억 미만	54	12
100 億円~200 億円未満	00억~200억 미만	20	4
200 億円以上	200억 이상	18	4
無回答	무응답	13	2
계 計		466	100

回答者数(名) 比率(%)



컨설팅 수진기업의 매출액은 5억원 미만이 30%로 가장 높았고 5억~10억원 미만이 16%로 나타나 10억원 미만의 기업이 약 46%를 차지, 전체적으로 소규모 기업이 대다수를 차지했다. 반면 100억~200억원 미만의 기업이 4%, 200억원 이상인 기업이 4%를 차지, 100억원 이상인 수진기업도 약 8%에 달했다.🔗

- | 연구책임자 박형철 팀장(한국경영기술지도사회 교육지원팀)
- | 공동연구자 윤지혜 대리(한국경영기술지도사회 교육지원팀)
- | 공동연구자 중소기업혁신연구원

## ■ 資料3. 参考文献

### 第1章

- 韓国中小企業施策 2015 版 (韓国中小企業庁)
- 中小企業施策総覧 2015 年版 (中小企業庁)
- 中小企業白書 2014 年版 (中小企業庁)
- 中小企業に関する法律マニュアル (独立行政法人日本貿易振興機構 (ジェトロ) ソウル事務所、2014 年 3 月)
- 韓国の中小企業法制 (名城大学准教授 長谷川乃理、2011 年)
- 中小企業政策の歴史と課題 (流通科学大学論集 - 流通・経営編、2009 年 4 月)
- 中小企業・小規模事業者政策の現状と今後の課題 立法と調査 (参議院事務局企画調整室編集・発行、2013 年 9 月)
- 中小企業政策の変遷と今後の課題 (松島茂 東京理科大学教授)
- 開業率の低下と政策措置の有効性 (岡室博之 一橋大学教授、日本労働研究雑誌、2014 年 8 月)
- 韓国における中小企業振興について (さくら総合研究所 1999 年 4 月)
- 起業活動に影響を与える要因の国際比較分析 (独立行政法人経済産業研究所 2013 年 3 月)
- 平成 23 年度創業・起業支援事業 (起業家精神に関する調査) (財団法人ベンチャーエンタープライズセンター 平成 24 年 2 月)
- 日韓比較からみる女性活躍支援の方向性 (JRI レビュー 2014 年 3 月)

### 第2章

- 韓国・先進国経済論 成熟過程のミクロ分析 (深川由起子、日本経済新聞社、1997)
- 韓国経済—企業の発展と現状 (金子・百瀬・岡本、勁草書房、1999)
- 韓国経済の発展パラダイムの転換 グローバル時代のイノベーション戦略 (尹明憲、明石書店、2008)
- 韓国経済の基礎知識第 2 版 (百本和弘、日本貿易振興機構、2015)
- 急成長する経営コンサルト業 (経営コンサルトの実態と効果に関する分析 (1)、帝国データバンク、2014)
- 21 세기 한국의 컨설팅 (이 의 중、새로운 제안、1999)
- 컨설팅 산업의 기초 분석 (유현선、산업연구원、<https://goo.gl/TThHn2>)
- 현행 경영·기술 지도사 제도의 문제점과 지도사법 제정의 필요성 (임건면、韓国

經營技術指導士會會報 With The Consultant Vol.1、2014)

「중소기업발전 위해 '경영·기술지도사 독립법' 제정 시급」(중소기업신문、  
2015.6.19 <http://www.smedaily.co.kr>)

2014년 중소기업진흥공단 연차보고서 (韓國中小企業振興公團、2015)

2015년도 중소기업 지원시책 (韓國中小企業庁、2015)

#### 資料編

중소기업 진흥에 관한 법률 (URL <http://urx.mobi/sia9>)

2015년 경영 지도사, 기술 지도사 컨설팅 실태 조사 (韓國經營技術指導士會會  
報 With The Consultant Vol.2、2015)