

資料6－1

日本の中小企業金融と中小企業金融公庫

泊 泰弘 委員（中小企業金融公庫 経営情報部）

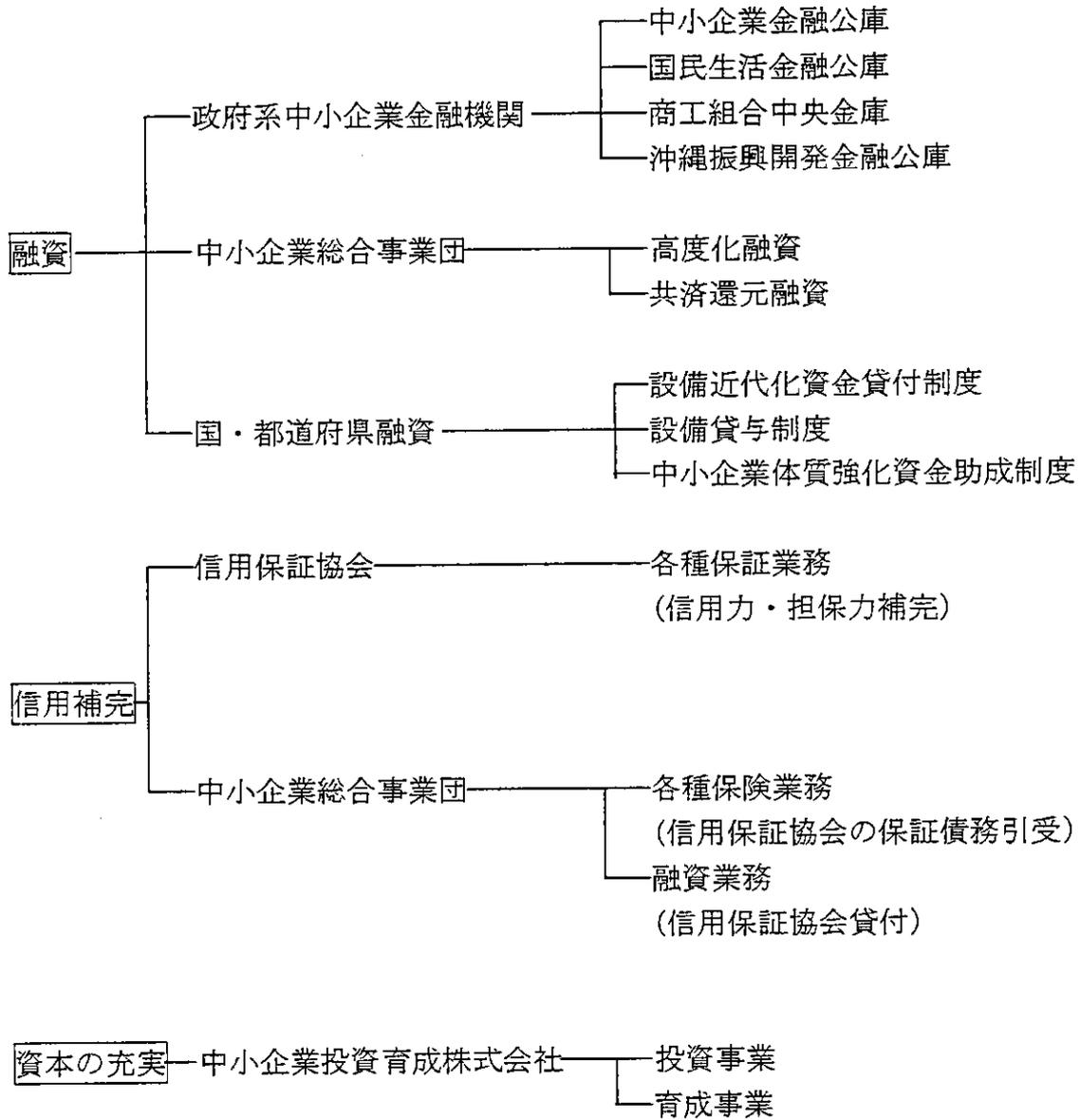
平成11年12月10日
中小企業金融公庫
経営情報部 泊泰弘

日本の中小企業金融と中小企業金融公庫

1. 中小企業の地位と中小企業金融
2. 中小企業向け金融対策
3. 中小企業金融公庫の機能と特色
 - (1) 直接貸付と代理貸付
 - (2) 一般貸付と特別貸付
 - (3) 沿革
 - (4) 特色

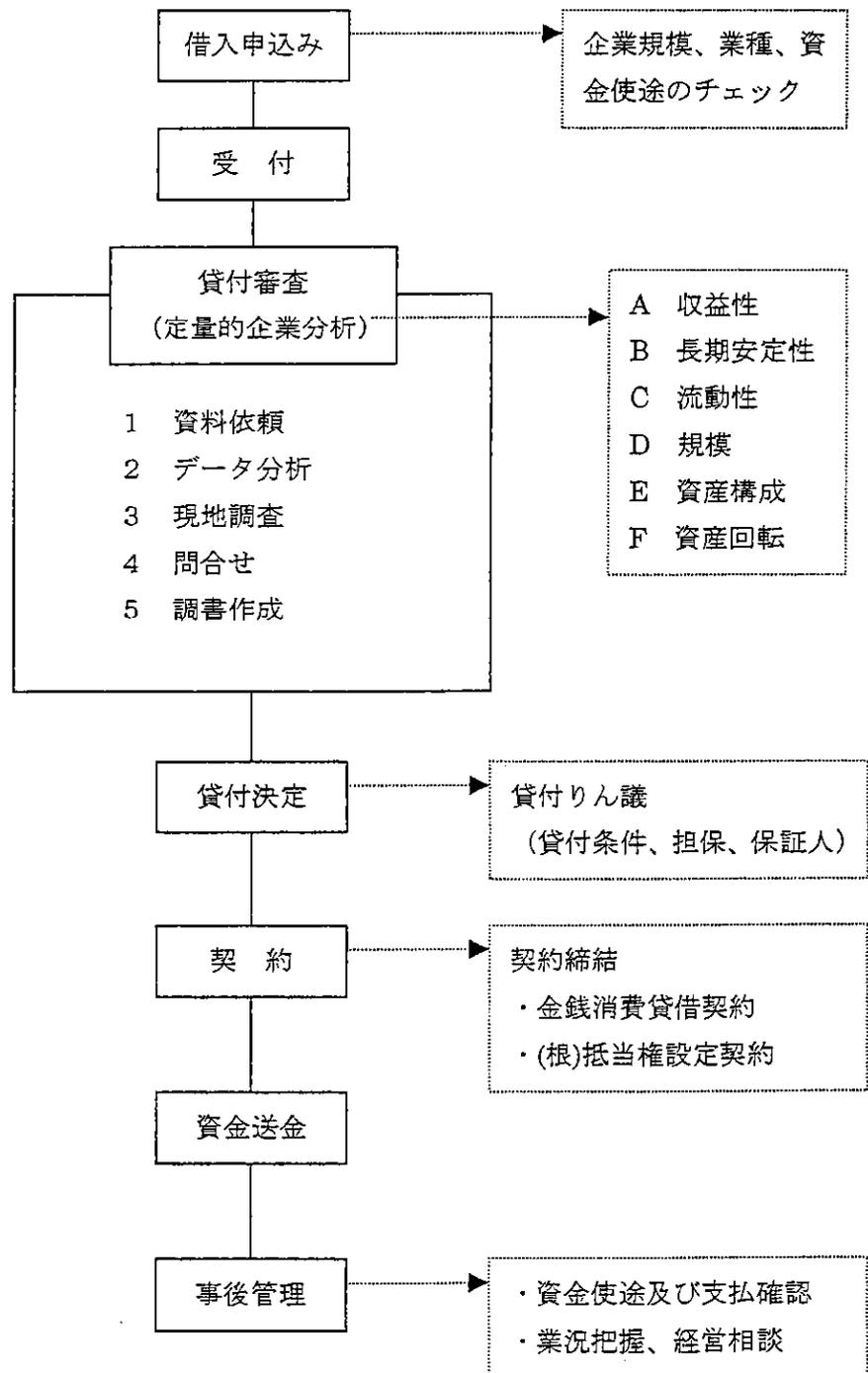
以上

中小企業向け金融対策の体系



直接貸付

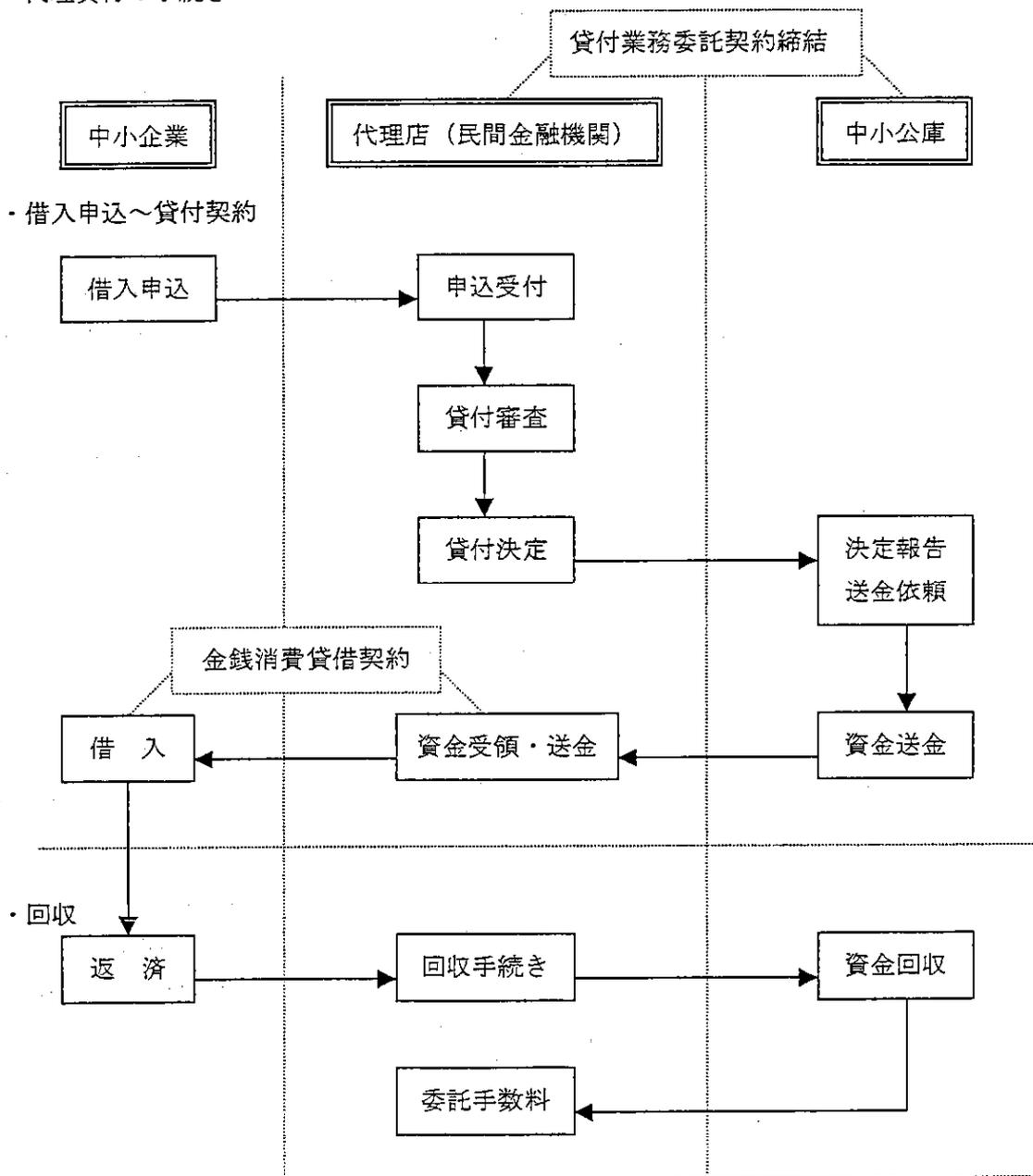
- 1 直接貸付：直接貸付は、中小公庫の全国の本店・支店 59 店舗において、中小公庫の職員が、事務手続を行うもの。
- 2 直接貸付の手続き



代理貸付

- 1 代理貸付：代理貸付は、中小公庫資金を広く全国の中小企業に供給することを目的とし、中小公庫と貸付業務委託契約を締結した代理店が貸付から管理回収にいたるまでの事務手続を行うもの（代理店数717）。

2 代理貸付の手続き



・保証債務履行

中小公庫代理貸資金が回収不能の場合は、代理店がその8割を保証履行する。

中小企業金融公庫の特色

日本経済の構造変化に意欲的に対応する中小企業層や、地域経済を担う中小企業を、民間金融機関では十分に対応し難い以下のような分野で、民間を補完しつつ支援。

- 1 安定的な資金の供給
- 2 長期固定金利資金の供給
- 3 信用リスクが高いため民間金融を受け難い企業等に対する融資
 - ・ 業績不振企業、担保不足企業等民間金融を受け難い中小企業への融資
 - ・ 大型投資等リスクの高い投資等への融資
- 4 独創性に富むがリスクの高い新事業のための融資（一部無担保）
 - ・ 創造性と独創性を持ち新規事業に取り組む中小企業への融資
 - ・ 技術力を有するが事業基盤が脆弱な中小企業への融資
- 5 経済構造改革などの政策課題に対応した貸付条件の有利な特別貸付の実施
- 6 阪神・淡路大震災等災害復旧貸付や各種の緊急政策融資の機動的実施
- 7 経営に役立つ情報の提供、経営課題解決のためのアドバイス・経営指導

資料 6 - 2

中小企業振興のための開発金融借款を実施検討する場合の 検討課題（タイの事例）

都合 弘 委員（国際協力銀行 プロジェクト開発部）

平成11年12月10日

第4回中小企業振興分野知的支援

中小企業振興のための開発金融借款 を実施検討する場合の検討課題 (タイの事例)

国際協力銀行
都合 弘

近年のタイ円借款

事業目的

1. 緊急支援
 - 雇用創出
 - 既往案件に対する内貨融資
2. 環境改善および交通渋滞解消
3. 外貨獲得
 - 観光インフラ整備
 - 輸出促進
4. 地方との所得格差是正
5. 人材育成

98年度案件

社会投資事業
既往案件内貨融資

バンコク地下鉄、
交通管理プログラム

社会投資事業、
地域開発事業
工業部門強化計画

社会投資事業、
地域開発事業
地方農村開発事業

人材育成センター

99年度案件

経済復興・社会セクター・ロー、
地域医療施設汚水処理事業

バンコク地下鉄、
第7次バンコク上水道整備事業、
地域医療施設汚水処理事業、

第2バンコク国際空港

国家計量基盤整備事業

経済復興・社会セクター・ロー、
農業セクター・ローン、
地域医療施設汚水処理事業

1. 全体スキームの把握

- 事業目的と政策との整合性
- 円借款の必要性
- 資金スキーム

事例；

1. B A A C向け農業信用ローンについては、A D Bが大規模農家、J B I Cが小規模農家向け
2. S I F C向け中小企業支援ローンと中小企業育成政策
3. I F C T向け環境保護促進ローンと政府向け環境ファンドローン

2. 実施機関の能力把握

- 仲介金融機関の事業参画インセンティブ
- 仲介金融機関の当該国に占めるシェア
- 仲介金融機関の実績
- 仲介金融機関自体の分析

事例；

1. IFCTの例でユーザーへの金利を多少上げた場合、ディスバース額が大幅に増加した。
2. BAACに過去17件、IFCTには過去9件のローン実績

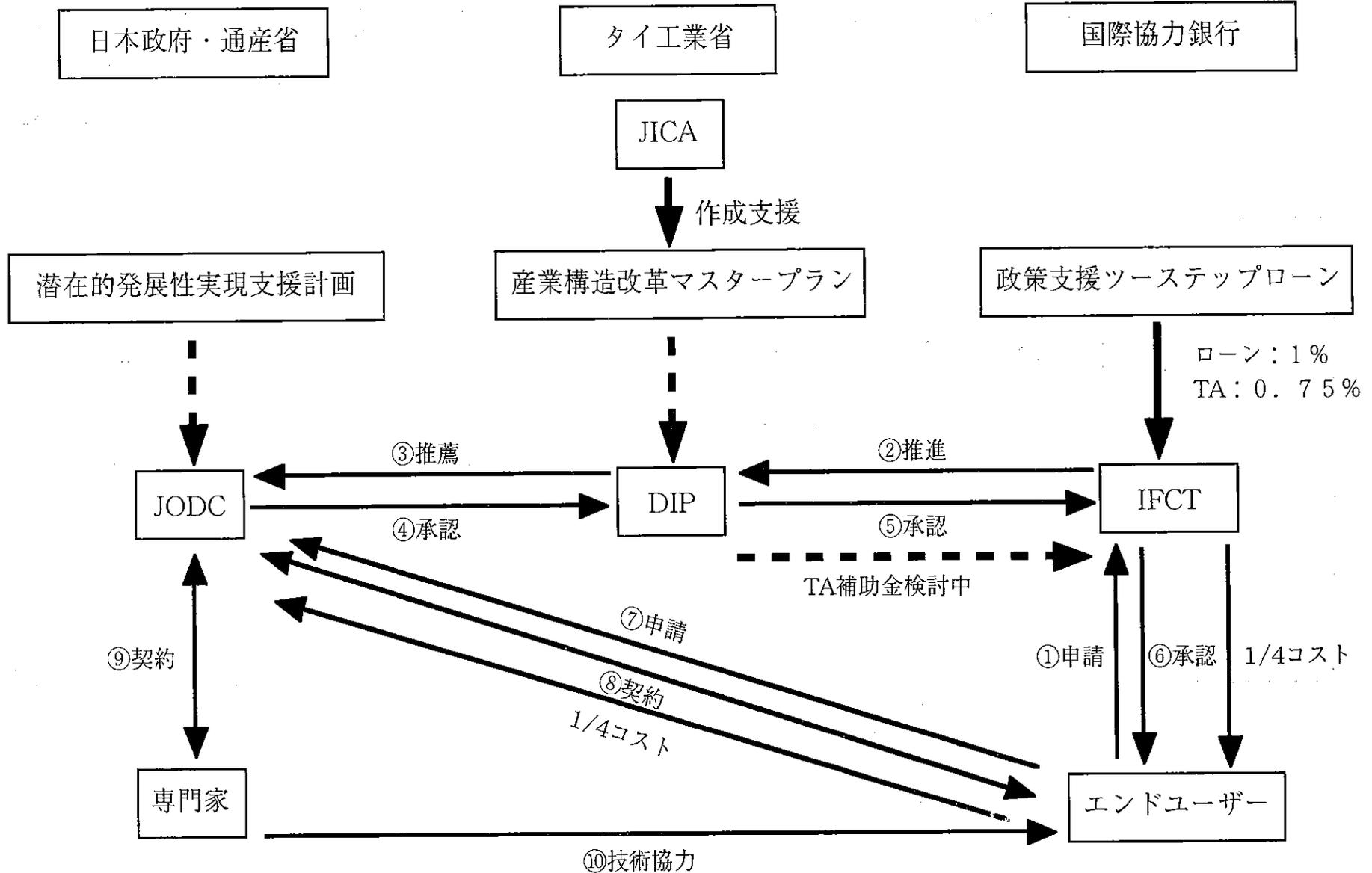
3. 案件監理

- 貸付実行手続き
- プログレスレポート
- 仲介金融機関のモニタリング
- マクロ経済／金融セクターの動向把握
- エンドユーザー状況把握とPR

事例；

1. SIFCに対する技術協力
2. タイの経済危機、金融セクターのリストラクチャリング
3. BAACエンドユーザーのJBIC手帳

工業部門強化計画スキーム



資料 7 - 1

途上国の輸出市場確保、輸出促進のための支援 －JETRO の支援スキーム－

水谷 修 委員（日本貿易振興会貿易開発部）

2000年2月4日

途上国の輸出市場確保、輸出促進のための支援

－JETROの支援スキーム－

JETRO 水谷

1. 途上国が抱える問題
2. JETROの協力スキーム
 - ①ターゲティング ポリシー
 - ②タイ国に対する協力実例
 - ③輸出促進スキーム
3. 今後の支援のあり方
 - ①対象業種の選定
 - ②連携プロジェクト

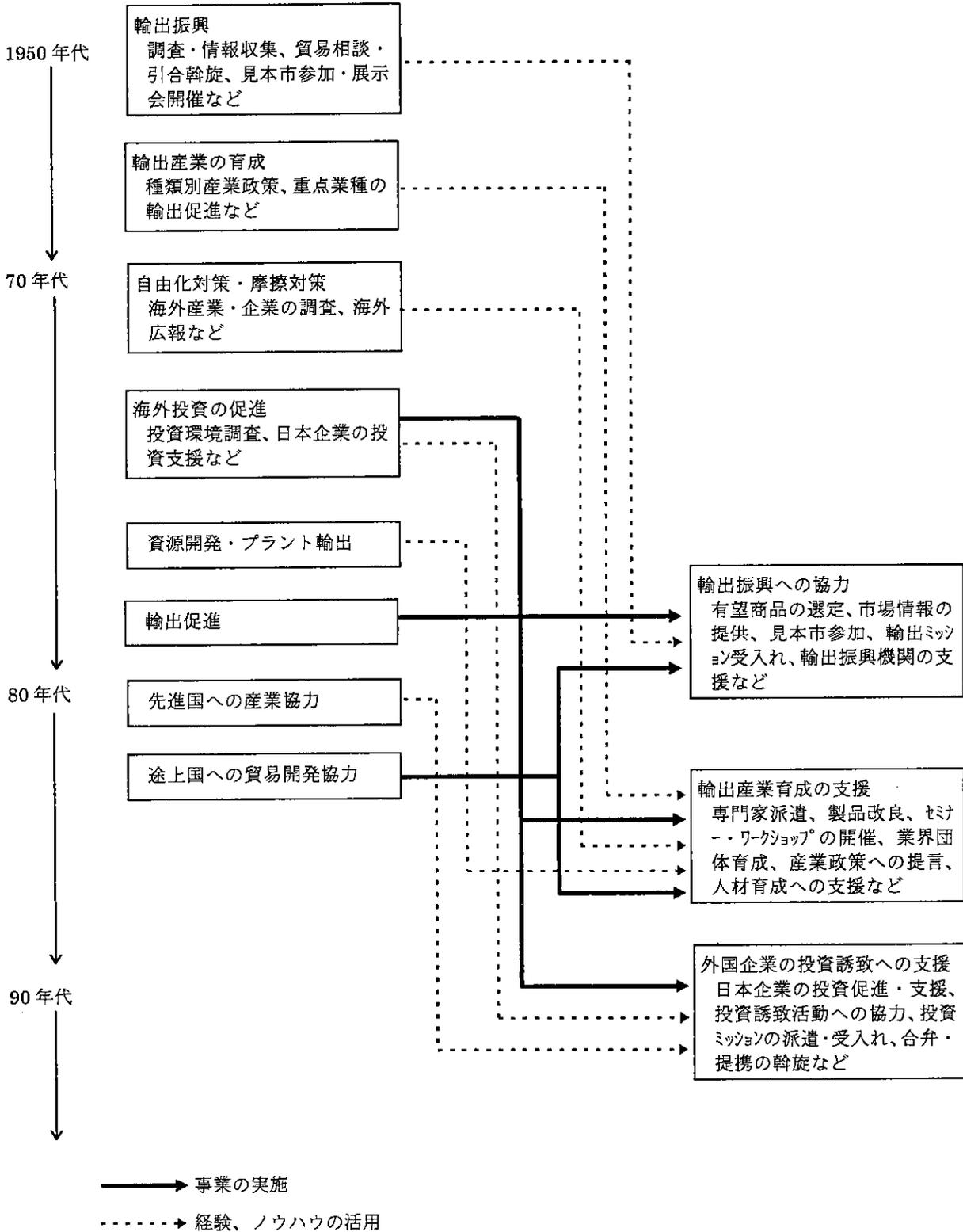
参考資料：

- ① JETROの経験とASEAN協力への活用
- ② 世界経済、対象国の情勢とジェトロ事業（タイの事例）
- ③ タイの輸出内訳
- ④ タイの商品部門別対日輸出
- ⑤ タイ名目GDPと貿易サービス比率の推移
- ⑥ タイGDP産業別内訳
- ⑦ タイ産業別就業人口
- ⑧ 発展途上国貿易開発協力事業

① JETROの経験とASEAN協力への活用

(JETROの経験)

(ASEANの輸出志向
工業化に対する支援)



② 世界経済、対象国の情勢とジェットロ事業（タイの事例）

年	国際的出来事 国際市場情勢	タイ経済政策の変化 タイ経済の動向	ジェットロ事業
1973	第一次石油危機	輸入代替から輸出志向へ (72年：第3次開発計画開始)	発展途上国市場開拓研究会開始 (72年に農水産品から開始)
1973 ～ 1979	一次産品の国際価格 の上昇	「NAIC型工業化」 農水産物やその加工品の輸出振 興→工業化の資金源	発展途上国産品展示会の拡充 市場開拓研究会の実施 発展途上国輸出促進調査 etc.
1979 ～ 1982	第二次石油危機 一次産品価格の低落 国債金利の上昇	一次産品輸出主導経済の行き詰 まり→貿易赤字、財政赤字、対 外債務増大	調査員受入れ事業開始(1980～)
1982	債務危機	構造調整政策導入(82, 83)	AC事業の開始(1980:田中トクワリ)
1983 ～ 1985	先進国の不景気、 国際金利高、ドル高	経済安定化、財政支出の削減、 国営企業の見直し、通貨切り下 げ、通貨バスケットの採用	AC事業の展開（省エネルギー技術 普及、中小企業振興、製品輸出開発、 経営能力向上支援）
1985	プラザ合意 →円高・ドル安	工業製品輸出拡大、投資促進へ	JOIN事業開始（1986～、投資促進、 技術移転を通じた工業化促進支援）
1987 ～ 1996	日本等からの東南ア ジア「直接投資ラッ シュ」	多国籍企業を始めとする民間部 門の投資促進、「NAIC型」から 「NIEs型」へ、軽工業から重化 学工業化へ	NAP開発調査(1987～)、スタッフ研 修(1988～)、GAP事業(1992～)、SI 事業(1994～)、アジア広域産業ネッ トワーク事業(1996～)
1997	アジア通貨危機	タイ通貨危機→変動相場制へ	アジア対日輸出緊急支援事業(1998)

③ タイの輸出内訳

	1970		1980		1985		1990		1995	
	100万バーツ	構成比	100万バーツ	構成比	100万バーツ	構成比	100万バーツ	構成比	100万バーツ	構成比
農産物	8,844	59.9%	64,737	48.6%	78,728	40.7%	130,826	22.2%	224,759	16.0%
農産物加工品	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	24,384	12.6%	70,864	12.0%	123,078	8.8%
工業製品	n.a.	n.a.	40,910	30.7%	66,600	34.4%	358,879	60.8%	929,798	66.1%
鉱産物	n.a.	n.a.	12,160	9.1%	9,384	4.9%	6,817	1.2%	6,123	0.4%
その他	n.a.	n.a.	15,390	11.6%	14,271	7.4%	22,426	3.8%	122,553	8.7%
輸出合計	14,772	100.0%	133,197	100.0%	193,366	100.0%	589,813	100.0%	1,406,310	100.0%

出所: 末廣 昭 編・著『タイ国情報(別冊)』(財)日本タイ協会、23頁、表1-5より作成。
 原資料: Ministry of Commerce, *Trade Statistics and Economic Indicators of Thailand*

④ タイの商品部門別対日輸出

	1981		1985		1989		1993		1997		1998	
	千ドル	構成比	千ドル	構成比	100万バーツ	構成比	千ドル	構成比	千ドル	構成比	千ドル	構成比
食料品	376,504	35.5%	402,165	39.2%	1,398,147	39.0%	2,236,057	34.4%	2,379,133	24.7%	2,086,725	25.7%
原料品・鉱物性燃料	450,146	42.4%	338,969	33.0%	755,185	21.1%	665,731	10.2%	989,606	10.3%	640,360	7.9%
工業製品	229,329	21.6%	276,766	27.0%	1,405,300	39.2%	3,406,473	52.4%	5,901,786	61.3%	5,054,855	62.1%
化学製品	36,842	3.5%	37,519	3.7%	82,579	2.3%	205,224	3.2%	346,743	3.6%	346,458	4.3%
機械機器	4,482	0.4%	60,866	5.9%	397,920	11.1%	1,617,008	24.9%	3,495,155	36.3%	3,082,284	37.9%
繊維製品	41,797	3.9%	35,664	3.5%	254,414	7.1%	417,651	6.4%	538,866	5.6%	396,478	4.9%
その他工業製品	146,208	13.8%	142,717	13.9%	670,387	18.7%	1,166,590	17.9%	1,521,021	15.8%	1,229,635	15.1%
再輸入等	5,114	0.5%	9,008	0.9%	23,975	0.7%	193,304	3.0%	351,239	3.7%	346,811	4.3%
合計	1,061,093	100.0%	1,026,908	100.0%	3,582,607	100.0%	6,501,565	100.0%	9,621,765	100.0%	8,134,659	100.0%

出所: 日本通関統計よりJETRO作成

⑤

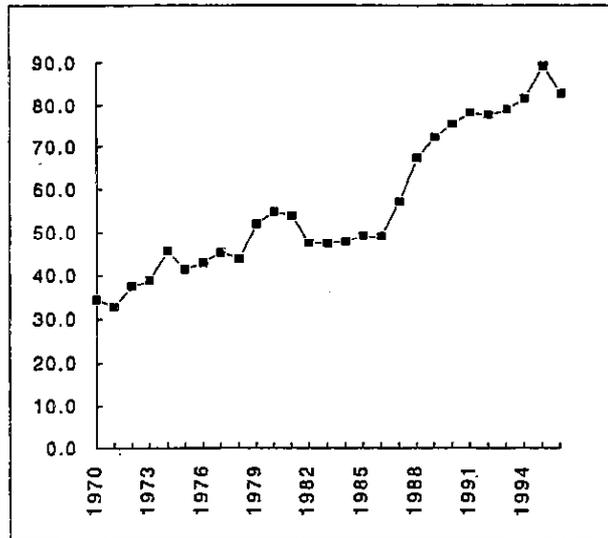
名目GDPと貿易サービス比率の推移（1970-1996年）

（単位：％、パーツ、100万パーツ）

年次	対GDP 貿易サービス比率	一人当たり GNP名目	GDP	輸出・サービス	輸入・サービス	貿易サービス合計
1970	34.4	4,058	147,385	22,140	28,569	50,709
1971	32.7	4,104	163,417	24,527	28,859	53,386
1972	37.4	4,420	170,076	30,940	32,632	63,572
1973	38.6	5,623	222,110	41,317	44,523	85,840
1974	45.5	6,916	279,206	60,277	66,884	127,161
1975	41.3	7,328	303,319	55,695	69,683	125,378
1976	42.9	8,136	346,516	70,115	78,673	148,788
1977	45.3	9,234	403,529	80,532	102,399	182,931
1978	44.0	10,858	488,226	97,082	117,721	214,803
1979	51.9	12,098	558,861	126,150	163,740	289,890
1980	54.8	14,065	658,509	159,734	201,180	360,914
1981	54.0	15,682	760,356	181,325	229,029	410,354
1982	47.5	17,012	841,569	192,870	207,282	400,152
1983	47.4	18,404	920,989	185,222	251,184	436,406
1984	48.1	19,287	988,070	216,401	258,557	474,958
1985	49.2	20,141	1,056,496	245,252	274,073	519,325
1986	49.2	21,157	1,133,397	290,170	267,131	557,301
1987	57.2	23,911	1,299,913	375,597	368,317	743,914
1988	67.4	28,256	1,559,804	514,922	536,596	1,051,518
1989	72.4	33,204	1,856,992	648,490	696,101	1,344,591
1990	75.8	38,613	2,183,545	745,286	909,456	1,654,742
1991	78.5	43,655	2,506,635	901,494	1,065,491	1,966,985
1992	77.9	48,377	2,834,677	1,046,659	1,160,170	2,206,829
1993	79.1	53,723	3,179,451	1,198,862	1,316,000	2,514,862
1994	81.8	60,631	3,634,848	1,408,362	1,564,896	2,973,258
1995	89.3	69,555	4,202,835	1,748,816	2,003,080	3,751,896
1996	82.8	76,435	4,689,600	1,808,700	2,076,000	3,884,700

（出所）（1）National Accounts Division, NESDB, National Income of Thailand 1970-1980 (1972 Base Year Series)
 （2）National Accounts Division, NESDB, National Income of Thailand 1980-1990 (1988 Base Year Series), Bangkok
 （3）National Accounts Division, NESDB, Rairai Prachachat khong Prathet Thai Chabap Pho. So. 2538, Bangkok
 * 末廣昭作成

図1
対GDP貿易サービス比率の推移
（1970～96年）



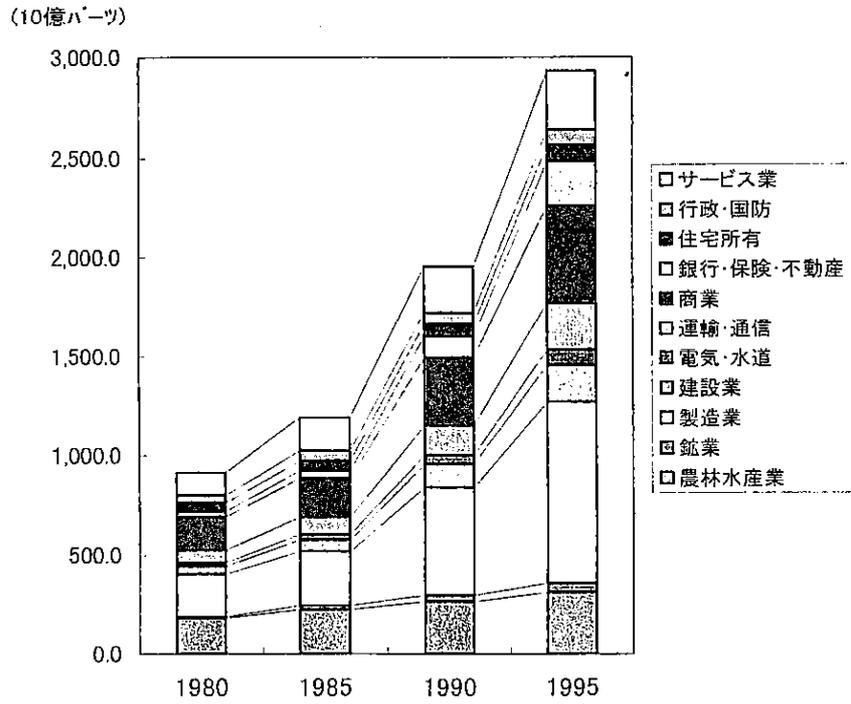
末廣昭編著

『外情情報(別冊)』

1998年3月

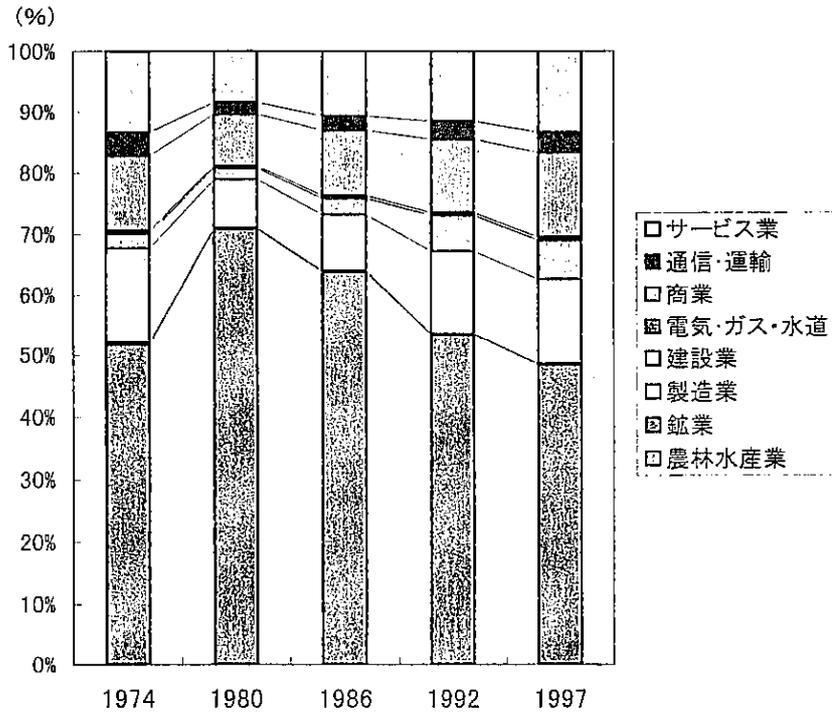
(財)日本外研会, 17頁, 表1-2, 図1-2

⑥ GDP産業別内訳



出所：BANK OF THAILAND, *Quarterly Bulletin*, June 1999. より作成

⑦ 産業別就業人口



出所：内務省労働局, *Yearbook of Labour Statistics 1996* より作成。

		人的交流	情報交流	モノの交流
一般 ▽発展途上国からの多種・多様な要望に対応するためのスキーム	輸出産業育成	<p>発展途上国産品輸入促進事業 ～対日輸出有望産品発掘専門家派遣、モニタリング調査、製品改良専門家派遣、サンプル展示・商談会開催</p>		
		<p>有力者招へい等事業 ～有力者の招へい、ビジネスマン等の招へい、対日輸出使節団への支援</p>	<p>発展途上国産品展示会事業 ～国別産品展示会、国内見本市参加支援</p>	
		<p>貿易振興人材育成協力事業 ～市場調査員受入、貿易振興機関スタッフ研修、7Fハイザー派遣、フォーラム開催</p>	<p>発展途上国産品展示センター運営事業 ～発展途上国産品展示センター（神戸）における国別産品展示会</p>	
		<p>発展途上国農水産品貿易促進フォーラム開催事業 ～途上国農水産品の対先進国輸出促進を目的としたフォーラムの開催</p>		
工業化・投資受入基盤整備		<p>発展途上国経済改革促進支援事業 ～経済改革支援のための調査、専門家派遣</p>		
		<p>発展途上国工業化促進協力事業 ～中小企業の投資促進を通じた工業化支援のための専門家派遣・受入</p>	<p>経済協力展示等事業 ～発展途上国の要望に応じた機器・技術および我が国の経済協力の姿を紹介することを目的に展示会を海外で実施</p>	
		<p>投資交流促進事業 ～投資誘致ミッションの受入・受入協力</p>		
		<p>発展途上国技術情報協力等事業 ～発展途上国への技術情報の提供や共同研究の促進</p>	<p>特定業種別貿易振興事業 ～電気通信機器の貿易振興・技術移転促進</p>	
貿易情報の交流		<p>発展途上国貿易情報協力事業 ～発展途上国に対する貿易・日本市場関連情報の提供</p>		
		<p>発展途上国輸出促進調査等事業 ～発展途上国に対する経済協力を推進するための基礎情報収集・調査</p>		
地域別 ▽我が国にとって重要な地域に対して、対象国を特定して重点的に事業を行うスキーム	輸出産業育成	<p>発展途上国貿易産業振興協力センター事業 ～輸出産業の育成を柱とする専門家派遣、研修員受入、ミッション受入、調査等</p>		
		<p>アジア対日輸出支援事業 ～日本から訪れる買付けミッション等の現地での活動を支援する</p>		
	中南米	<p>中南米貿易産業振興特別支援事業 ～外貨獲得産業の育成支援のための調査、専門家派遣、ミッション受入、見本市参加支援</p>		
	中東欧	<p>東欧等経済改革促進特別協力事業 ～外貨獲得産業の育成支援のための調査、専門家派遣、ミッション受入、見本市参加支援</p>		
工業化・投資受入基盤整備	アジア	<p>発展途上国裾野産業育成支援事業 ～裾野産業の育成支援のための調査員派遣、専門家派遣・受入</p>		
		<p>現地産業基盤強化支援事業 ～投資・技術提供や部品供給等促進のための専門家派遣、情報提供、広域産業交流会開催</p>		
		<p>発展途上国投資・技術提供等支援専門家派遣事業 ～投資・技術提供等支援のための常駐専門家派遣及び各種支援事業</p>		
		<p>エネルギー・環境技術普及協力等事業 ～エネルギー・環境技術の普及支援のための調査員の派遣、専門家の派遣・受入、セミナー開催等</p>		
		<p>APEC諸国等中小企業指導者等ワークショップ開催事業 ～中小企業等の育成のため、中小企業指導者等を招へいし、ワークショップを開催</p>		
		<p>アジア経済高度化フォーラム開催事業 ～アジア経済高度化を阻害する要因についての調査研究及びフォーラムの開催</p>		
貿易情報の交流	中央アジア	<p>アジア経済構造改革等支援事業 ～アジアの経済構造改革の推進に資するため、共同研究、専門家派遣、研修員受入、シンポジウム開催等の事業を行う</p>		
		<p>中央アジア総合調査事業 ～現地企業と日本企業のビジネス・チャンス拡大のため現地調査・情報収集を行う</p>		

資料 7 - 2

スリ・ランカにおける投資促進・輸出振興制度の課題と 中小企業支援・連携促進の課題

小泉 肇 氏 (株式会社コーエイ総合研究所)

スリランカにおける投資促進・輸出振興の課題と 中小企業支援・連携促進の課題

2000.2.4

1) スリランカ工業セクター概要

- (1) 経済 GDP 一人当たり=約\$800、製造業：GDP の 16.6%
- (2) 構造 製造業の 2/3 は食品加工と縫製業、輸出の 71%が縫製業
- (3) 中小企業 登録企業は約 50,000 社、工業統計（雇用 25 人以上企業 3,500 社）
中小企業が工業 GDP の 60%、雇用の 65%を占める
- (4) 特性 1977 年に市場経済に移行、南アジアで最も Open な経済貿易政策
財政難（民族紛争費 19%、無償教育・医療制度）、貯蓄率(20%)

2) 主要課題

- (1) 産業政策・工業政策の欠如（工業政策無しに自由化を促進）
- (2) 自由化： 関税率低減、2005 年 MFA 廃止、Indo-Lanka FTA、SAFTA
- (3) Framework Approach vs Ingredient Approach
- (4) Industrialization vs De-industrialization
- (5) Competitiveness vs Technology Upgrading
- (6) Infrastructure

3) 各国支援状況（Show Room）

- (1) 日本： 円借 2-step loan（小企業・環境対策）、工業団地建設、インフラ整備
技協 M/P（1993・2000）、プロ技訓練センター（繊維縫製・鋳物）
JETRO 専門家（2 週間、4 業種）、Mission 受入(1)、展示(3)、JODC(1)
- (2) 世銀： SMI(I-IV)
- (3) ADB： SMI(IV)協融、次期 Loan 予定
Private Sector Development (T/A), Skills Development (T/A, Loan)
- (4) UNIDO National Focal Point(11 案件 T/A：内 1 件が JICA 協力)
- (5) KfW 工業支援 Loan、環境対策支援資金
GTZ 業種選定調査・4 業種技術協力
- (6) USAID Competitiveness 強化支援、民間企業化支援
- (7) NORAD UNIDO 等通じて協力

- 4) 支援スキーム評価
- (1) 中小企業支援金融： 世銀 ICR、ス研究機関評価
- (2) 技術協力： 経済政策主体・NGO 研究機関協力 (USAID)
- 5) 投資促進・輸出振興
- (1) SMI の定義： 確定せず。一般的に固定資産 Rs.20 百万以下
- (2) BOI スキーム： 雇用 50 人以上、輸出率 90%以上が対象
1993-98 年 BOI 承認企業 1,360 社の内、約 20%が SMI
- (3) 近隣国比較： 利点： 低法人税(35%)、Tax Holiday 最長 20 年
弱点： 国内市場向け制約
- (4) 課題： SMI への適用が不十分、技術提携の促進が不十分、
裾野産業への適用が困難
BOI 対象企業と Non-BOI 企業の格差拡大
- (5) GST： (Goods and Services Tax) VAT でなく、Turnover Tax 故、下請
企業・裾野産業発展阻害
- 6) 協力・連携の課題
- (1) 産業政策研究 アジ研協力 (Framework Approach vs Ingredient Approach)
(Competitiveness)
- (2) リサーチ・調査 協力取組方針調査→要請誘導・連携誘導
(国別協力アプローチ・プロ形)
- (3) ローン 工業融資 (ソフト+ハード組合せ：ADB・KfW の例)
プログラム化 (体制強化支援の取込)
- (4) ローン+無償 融資+技協資金グラント化 (Flexible な技術・経営指導)
- (5) ローン+専門家 技術・経営指導専門家 (Flexible な派遣、開調ベース)
- (6) 専門家派遣 政策支援専門家
- (6) JETRO・APO 課題： 協力規模、タイミング、対象
市場開拓支援→モノ造り支援への転換の是非
単発・短期→人材・長期技術支援の必要性
Productivity→Competitiveness
- (7) プログラム調整 EOJ/JICA/JBIC/JETRO 協力プログラム協議

(8) 国際機関連携 UNIDO 連携、ADB 連携

案件名 : Small and Medium Industries Project (SMI-IV)
(世銀・ADB 協融)

概要

世銀(IDA)はスリランカに対して 1979 年から 1995 年まで 4 次に亘って(SMI-I~SMI-IV)中
小工業振興のための融資を実施してきている。合計して約 US\$185 百万にのぼる。

SMI スキームによるローン承認

	SMI I	SMI II	SMI III	SMI IV	合計
期間	1979-81	1982-87	1988-91	1992-95	1979-95
ローン数	1,741	2,491	2,439	9,065	15,736
(Rs.mn)	229	1,059	1,114	5,323	7,725
(US\$'000)	12,729	36,467	28,593	106,695	184,484

この内、SMI-IV は 1991 年 9 月 30 日から 1995 年までに実行されている。融資部分と TA
部分がある。

融資部分 : SMI セクターへの融資として IDA が US\$40 百万、ADB が US\$30 百万、
合計 US\$70 百万を融資

T/A 部分 : IDA が US\$5 百万、ADB が US\$350,000. T/A の目的は以下の通り。

- i) Institutional development of PCIs; (ii) Policy development in the areas of trade, non-bank financial sector and environment, and (iii) SMIs' entrepreneurs in their subproject implementation.

評価と課題

世銀「Implementation Completion Report」による評価

(参照 : ICR: Fourth Small & Medium Industries Project, January 1998)

- 1) 融資は満足に実施され、また開発目的も達成された。雇用、生産、輸出の増加、とりわけ非伝統的製品の生産と輸出拡大に貢献した。PCI のパフォーマンス (利益率と回収率) も満足のいくものであった。

SMI スキームによる雇用創出 (1998 年 3 月現在)

SMI I	17,526
SMI II	25,060
SMI III	36,379
SMI IV	59,020
合計	137,985

- 2) TA 部分も満足に実施されたが、国営商業銀行 2 行のリストラは実施されず、EDB への提言も実行に移されなかった。
- 3) NDB のデータベースには SMI サブプロジェクトの成果 (output) や利益率に関するデータがなく、融資サブプロジェクトに対してシステムティックなフォローアップやモニターリングができない。
- 4) 政府は中銀の信用保証制度を再検討する必要がある。少なくとも、その利用については、強制ではなく選択とすべきである。
- 5) 民間セクターへの直接支援の方が、例えば IDB(Industrial Development Board)のような公的機関 (調査、アドバイス、技術等の機関) を通すより、高い成果が期待できる。

第三者による評価 (スリ Lanka 研究機関 : Institute of Policy Studies による評価)

(参照 : The Impact of Credit on Small & Medium Scale Industries in Sri Lanka, 1999)

- 1) SMI-I から SNMI-IV までの融資では、地方よりコロンボ中心、小企業より中規模の企業に対する融資が主体で、融資適格企業への偏りが見られた。また、ローンだけでなく、ベンチャーキャピタルも必要と考えられる。
- 2) 譲許的ローンの場合には、通常ローンに比べ、融資・評価・管理一般において厳格さに劣る部分がある。国立商業銀行では、2 人の保証人を立てるだけで貸出したため、債務不履行率は 15%にのぼった。
- 3) 銀行のローンマネジメントは弱く、ローンモニターリングも不適切で、プロジェクト発掘、形成、評価、管理の方法も改善を要する。実際、銀行員はそうした分野の教育を受けていない。ローンの効率を上げる為には、スキーム担当者の質を向上させる必要がある。
- 4) サブプロジェクトの財務的、経済的効果に関しデータを収集するモニターリングシステムが欠如しているとの批判が NDB に対してしばしば聞かれる。
- 5) 融資だけでは SMI セクターへの支援は十分でない。技術、経営など総合的な支援が必要とされる。また、Clustering、Subcontracting などでの支援も必要とされる。

案件名： Development of Industrial Sector Project (KfW)

概要

借入人 スリランカ政府
用途 全ての工業(但し、アスベスト・オゾン破壊に繋がる工業は対象外)
貸付額 DM60 百万
事業実施者 National Development Bank (NDB)

特徴

- 1) KfW ソフト Loan(DM15 百万)と KfW ハード Loan(DM45 百万)の組合せ
 ソフト Loan： 金利 0.75%, 期間：30 年+10 年据置
 ハード Loan： 金利 7.87%, 期間：10 年+ 5 年据置
- 2) ス政府から NDB への資金貸付
 ソフト Loan： 金利 AWDR 期間：12 年+3 年据置
 ハード Loan： 金利 AWDR+1.3%, 期間 6 年+2 年据置
- 3) NDB のスプレッド： 大企業向け： 最小 3%上乗せ
 中小企業： 最小 4%上乗せ
- 3) End User は市場金利 (上限無し)
 市場金利と NDB スプレッドの差は、支店拡充・銀行員訓練に活用

案件名 Pollution Control and Abatement Fund (KfW)

概要

貸付対象 環境対策の為の設備投資
貸付額
 Phase-1： DM6.5 百万 (内、1.5 百万は T/A、5 百万はソフトローン)
 実施期間： 1996 年 NDB 通じて協力
 1997 年貸付完了
 Phase-2： DM5 百万 1997 年貸付開始、1998 年貸付完了
貸付条件(End User)
 実質金利 0%(但し、インフレ率相当のチャージ)、期間；7 年+1 年据置
 貸付限度額：最高 1、500 万円相当

資料 8 - 1

我が国における経営・技術支援施策の概要と特徴

大野 雄三 委員（中小企業総合事業団 調査・国際部）

我が国における指導・技術支援施策の概要と特徴

(中小企業総合事業団の実施する指導・技術関係事業)

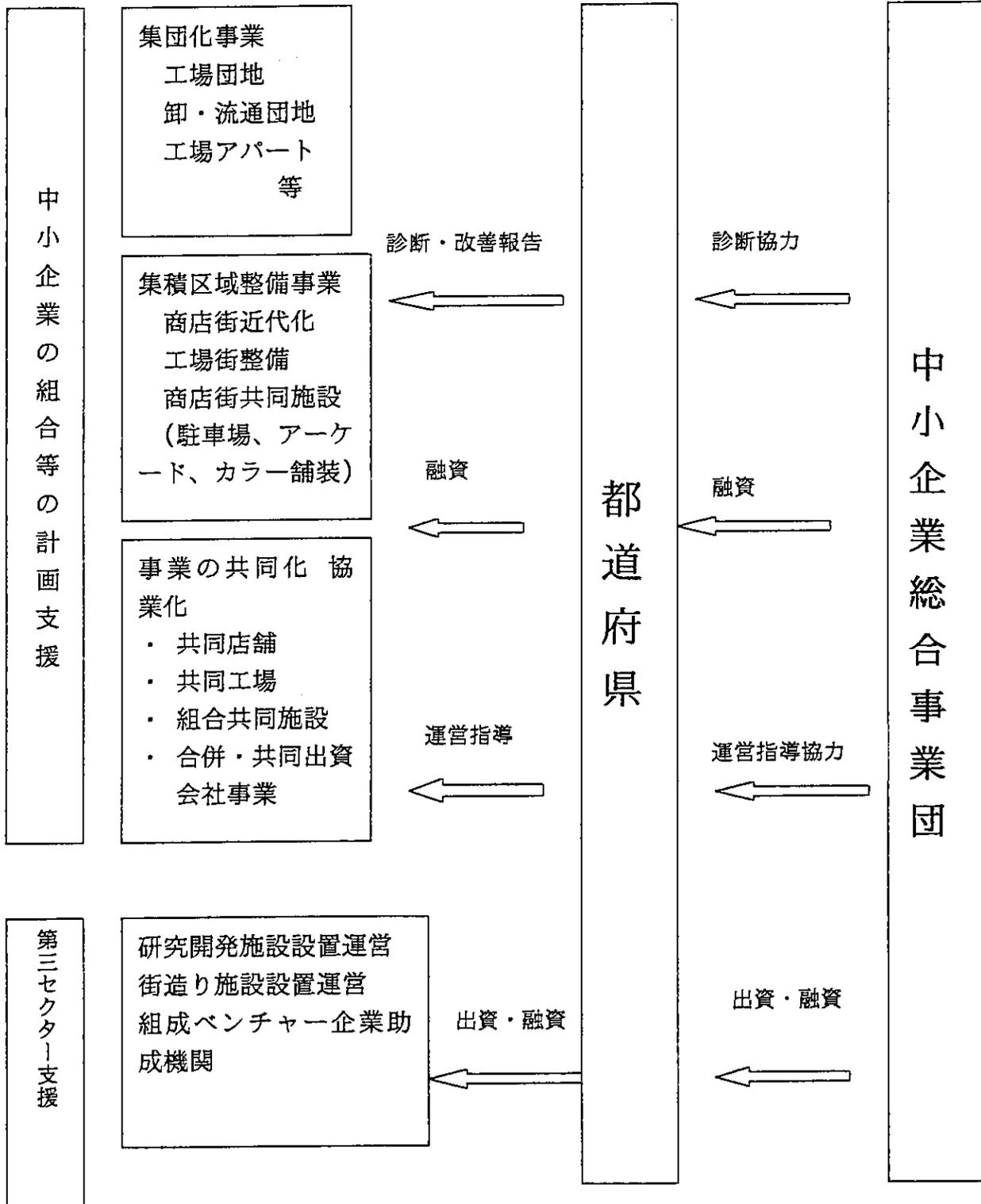
[メモ]

連携促進委員会

平成 12 年 3 月 17 日

高度化事業等への指導、出・融資事業

[全体スキーム]



[助成制度の特徴、狙い]

診断指導と融資の一体化

組合等の高度化計画の診断 → 改善勧告 → 計画修正 → 資金貸付
大規模事業については、計画診断（予備調査・本診断）→建設診断→運営
診断

診断実施機関—都道府県

診断チーム 都道府県診断担当者、事業団職員、必要に応じ特定分野専
門家

長期・低利資金の供給

金利： 無利子～2.7% (2.1%)

貸付期間： 20年

都道府県と国（事業団）の一体的総合助成

診断指導の一体的実施

融資財源のシェア—（事業団：政府一般会計出資金、財投資金

都道府県：一般会計資金

国税・地方税上の優遇措置

用地確保、造成

多面的政策目的の実現

（中小企業対策）

- ・ 中小企業組織化対策
- ・ 生産・事業規模の拡大、事業の合理化
- ・ 立地、環境の改善
- ・ 多様な共同事業の実施（生産、販売、流通、受注、金融、福利厚生、労働力等）
- ・ 集積効果（対内・対外）

（国・地方公共団体）

- ・ 組織化政策（総合的施策普及の受け皿）
- ・ 業種別近代化対策（近代化促進法指定業種、小売商業振興法、繊維構造改善法等
- ・ 適正立地政策、環境対策
- ・ 都市計画（住工混在地域の解消、商店街街区の整備、流通施設の整備）
- ・ 環境対策
- ・ 地域産業振興策

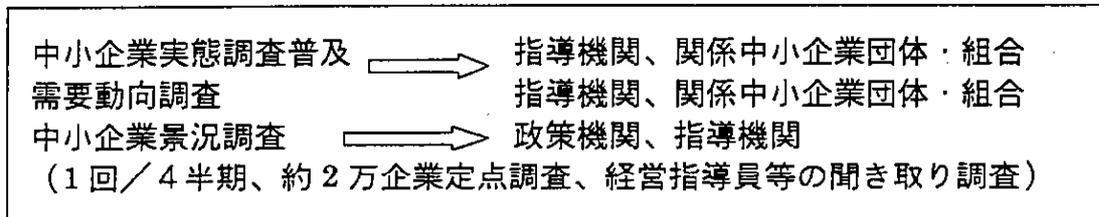
[主要助成実績]

総助成額	4兆1、372億円 ('61~'98)
融資残高	1兆1、575億円 ('99年3月末)
主要事業	工場団地 458
	卸・流通団地 194
	共同工場・工場アパート 412
	共同店舗 720
総出資額	92億円 ('89~'99)

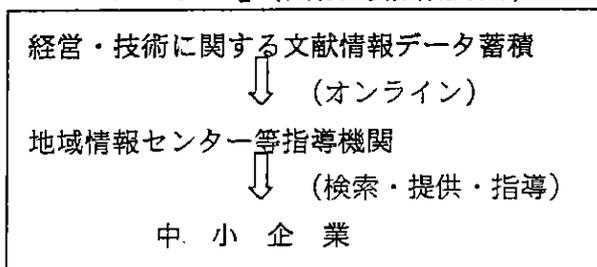
物流効率化指導員派遣事業
商店街活性化指導員派遣事業
都道府県の一般診断参加協力事業
高度化指導事業等

情報関係事業

[調査関係事業]



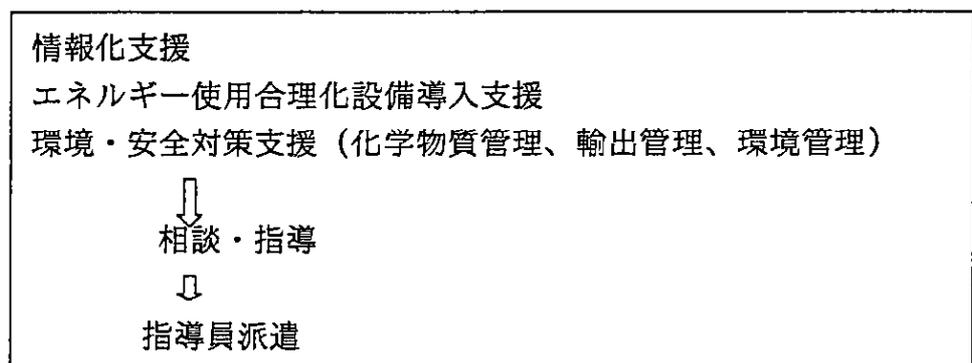
[SMIRS システム] (間接的情報提供)



[I-Netによる情報収集支援システム]

中小企業総合検索システム (企業情報、技術情報、人材情報) Global Information Network の運営管理等 創業・経営革新支援ネットワーク

[情報提供・相談・指導]



技術開発支援

(機械・設備等の代替開発)

中小企業の業界、産地組合等から要望に基づく機械・装置（合理化、生産性向上、製品、高付加価値）の代替開発

中小企業の近代化・生産性向上支援

省資源・省エネルギー機械・装置の代替開発
労働・環境安全設備、装置の代替開発

産業環境変化
対応支援

(公募・提案型技術開発支援)

中小企業創造基盤技術開発（産学官共同研究開発）の支援
・課題対応技術調査・技術開発支援（日本版 SBIR）

中小企業の創造的
技術開発
支援

産学官技術交流支援

・中小企業の異業種交流活動支援

もの造り人材育成支援事業
(インターンシップ事業等)

人材養成（中小企業大学校）

全国9ヶ所の中小企業大学校（東京校、関西校、直方校、旭川校、
仙台校、広島校、瀬戸校、三条校、人吉校）

経営管理研修

1. 指導担当者

都道府県等指導担当者養成・研修 [東京校のみで実施]
中小企業診断士の養成・研修 養成コース（1年）～研修（1ヶ月～3日）
診断士養成課程（工業・商業・情報）修了者—5,366人（'66～'99）

2. 機関・団体指導員

中小企業支援・指導団体の指導員等研修 [各校で実施]
（商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、信用保証協会、
中小企業振興公社、地域情報センター等）
延べ受講者—約38千人

3. 中小企業者

が困難な高度な研修
都道府県が実施すること

中小企業経営者、管理者、後継者研修 [各校で実施]
（分野）
経営戦略・経営計画、財務管理、マーケティング、
組織・人事管理、生産管理・品質管理、能力開発等
延べ受講者—約117千人
受講料（直接コストの約1/3）市町村等の補助制度有り

4. 創業者・創業予定者

創業計画者・予定者 [各校内・校外で実施]
（ビジネスプラン作成研修）

[技術研修]

1. 技術指導担当者研修

中小企業指導担当者（公設試験所職員）の養成・研修
 養成課程（6ヶ月） 研修課程（3日～1ヶ月）
 養成課程修了者—2千314人

2. 中小企業研修

中小企業者への研修 （6ヶ月～4日）
 工業デザイン、自動化技術、メカトロニクス、マイコン
 延べ受講者 32千097人
 中小企業者への通信研修 6ヶ月、3ヶ月
 自動化、省力化技術
 延べ受講者—24千089人

[研修の特徴]

- ・ 中・長期の宿泊型集中研修方式
- ・ 座学の他、実習、演習を取り込んだ、参加型研修

[研修等実績]

研修種別	受講者数（'62～'99）	受講者属性別	
	(284,499 人)	(284,499 人)	
経営研修	(184,621 人)		
公務員研修	28,439 人	公務員	36,131 人
団体職員研修	39,053 人	団体職員	39,054 人
中小企業者	117,128 人	中小企業者	173,314 人
技術研修	(63,878 人)		
公務員研修	7,692 人		
中小企業者研修	56,186 人		

(参考1)

(2) 中小企業施策の体系

I 中小企業の経営基盤の強化（不利の是正）

中小企業の経済的社会的制約による不利の是正を図り、中小企業が自助努力により競争の担い手として発展できるよう、環境整備を図る。

中小企業金融・信用補完

- 政府系中小企業金融3機関（中小公庫、国民公庫、商工中金）による融資
- 高度化融資（中小企業総合事業団）
- 事業団及び信用保証協会による中小企業の信用力の補完
- 「中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律」等に基づく自己資本充実対策

中小企業企業関連税制

中小企業の育成・発展のための組織整備

- 中小企業間の連携関係の構築促進、組合等の設立・運営支援（「中小企業団体の組織に関する法律」、「中小企業等協同組合法」、「商工会法」、「商店街振興組合法」）

中小企業に係る取引の適正化

- 「下請代金支払遅延等防止法」に基づく親事業者に対する立入検査等による下請取引の適正化
- その他中小企業の取引適正化

中小企業に対する公平な事業機会の確保

- 「中小企業者に関する国等の契約の方針」による官公需の受注機会の確保対策
- 「中小企業の事業活動の機会の確保のための大企業者の事業活動の調整に関する法律」、「小売商業調整特別措置法」に基づく事業分野の調整対策

II 中小企業の構造改革支援

中小企業を取り巻く経済的社会的環境の大きな変化に対し、中小企業の適応を円滑化し、その構造改革を支援する。

中小企業の経営安定化

- 「中小企業経営革新支援法」に基づく業況が悪化した業種における経営基盤の強化支援
- 中小企業倒産防止共済制度

中小企業の新規開業、経営革新を図るための環境整備

- 新規開業・雇用創出のための研修・セミナーの実施
- 「新事業創出促進法」に基づく支援
 - ・日本版SBIR制度に基づく技術開発支援
 - ・ベンチャー予備軍発掘・支援事業
- 「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」に基づく支援
- 「中小企業経営革新支援法」に基づく中小企業の経営革新支援
- 中小サービス業対策

経営資源の充実

- 外部経営資源との連携を促進するコーディネーション活動支援、エキス

パートバンク事業

- 中小企業総合事業団等による人材養成研修事業
- 都道府県等によるアドバイス事業

技術力向上支援

- 中小企業の創造的技術開発に対する助成
- 公設試、中小企業総合事業団による技術開発
- ものづくり基盤を支える人材の育成対策

中心市街地活性化

- 「中心市街地活性化法」を中心とした商店街・商業集積活性化対策、タウンマネジメント的手法の導入支援

流通合理化

- 「中小企業流通業務効率化促進法」に基づく物流効率化対策
- 中小卸売業の活性化対策
- 小売業対策
 - ・情報技術の活用による競争力強化（業務用アプリケーション・ソフト開発事業等）
 - ・商店街振興（リテールサポートセンター等情報提供事業）

地域中小企業対策

- 「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法」による中小企業集積の活性化対策
- 地場産業振興対策

事業環境変化への対応

- 2000年問題への対応促進等情報化への対応
- エネルギー・環境問題に対する普及啓発・指導等
- 海外展開の円滑化、国際交流支援

労働力確保

- 中小企業の雇用管理の改善等

III 小規模対策

取引が小さく、従業員の少ない小規模企業は、中小企業の中でも特に経営の不安定性が著しく、一般の中小企業対策に加えて特別の支援対策を講じている。

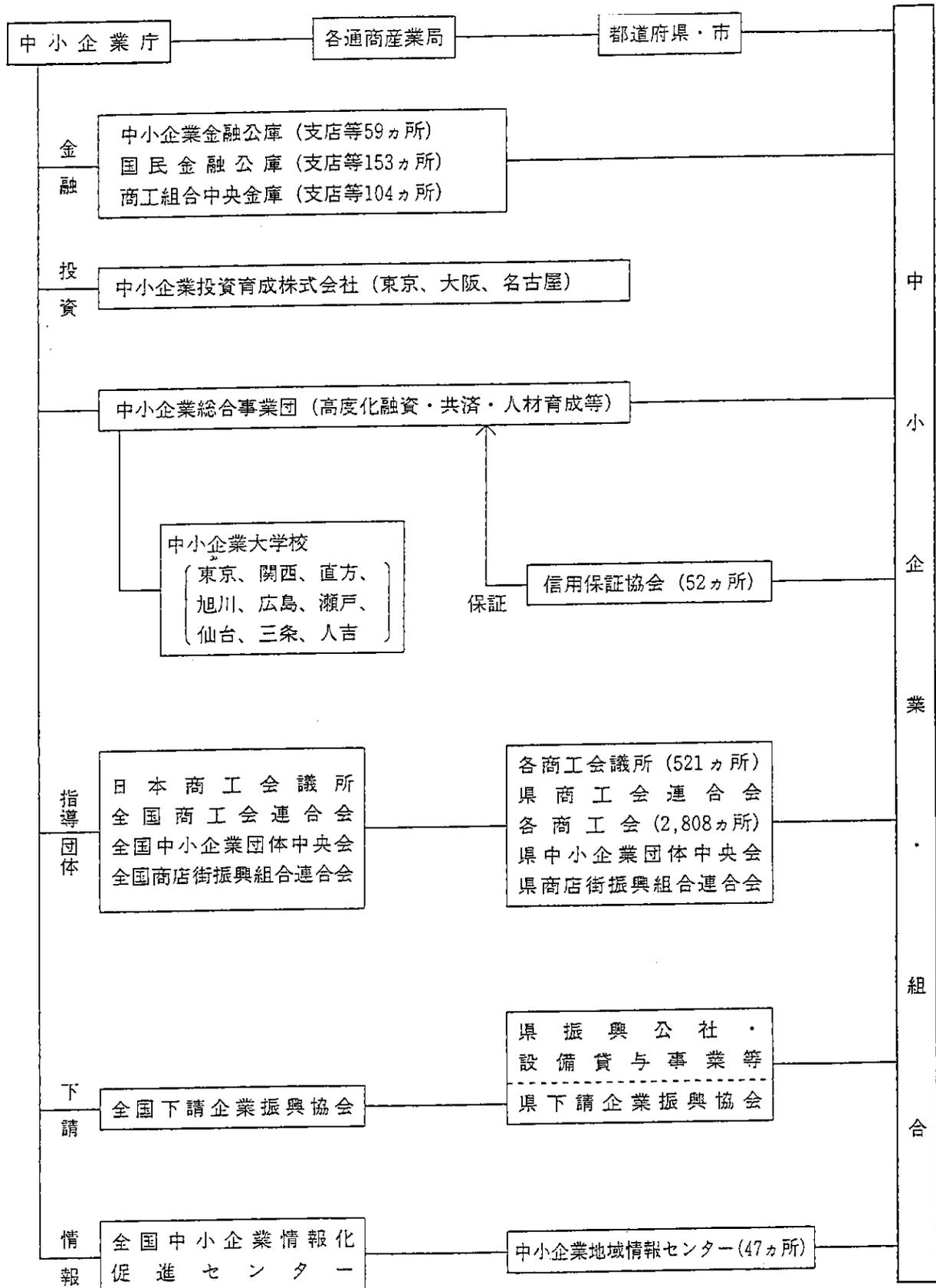
- 商工会・商工会議所による経営改善普及事業・基盤施設事業等
- 小企業等経営改善資金融資（マル経）制度
- 設備近代化資金貸付・設備貸与
- 小規模企業共済制度
- 小規模企業者のための相談・指導事業

IV 調査・広報・相談

- 効果的な施策を講ずるため中小企業の景況等の調査・分析
- 中小企業白書の作成、商工業実態調査の実施、
- 一日中小企業庁、TV放送等
- 中小企業者のための相談事業

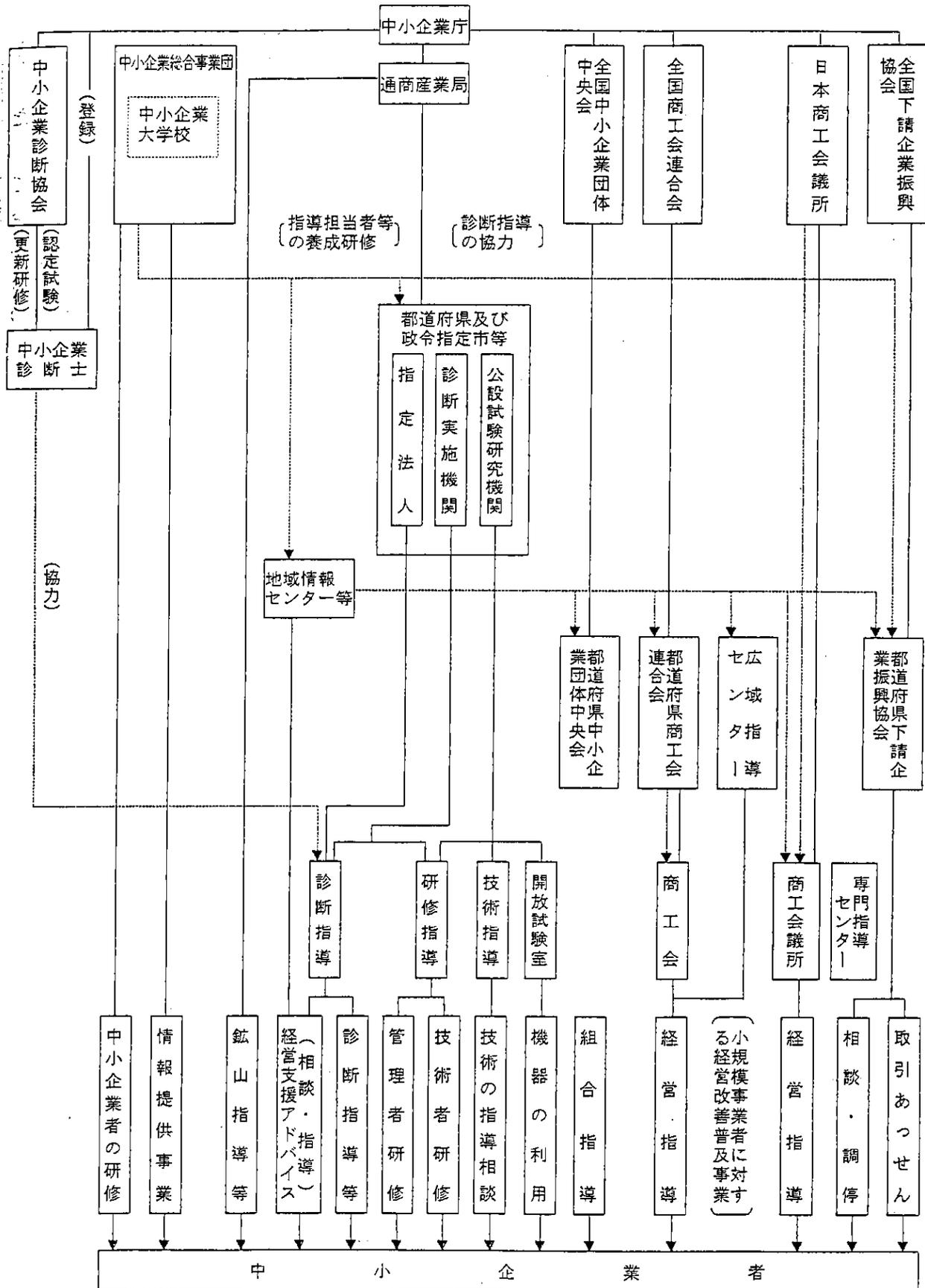
(参考2)

(3) 中小企業対策の実施機関



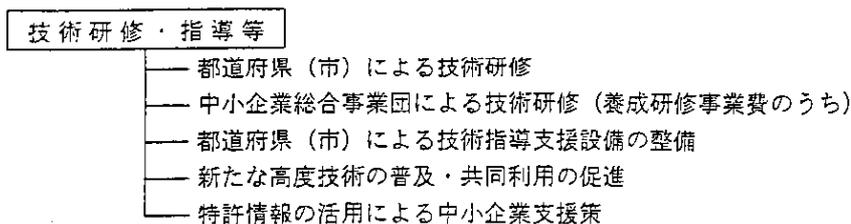
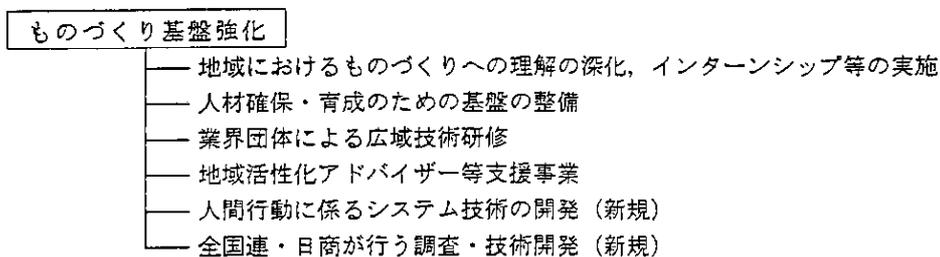
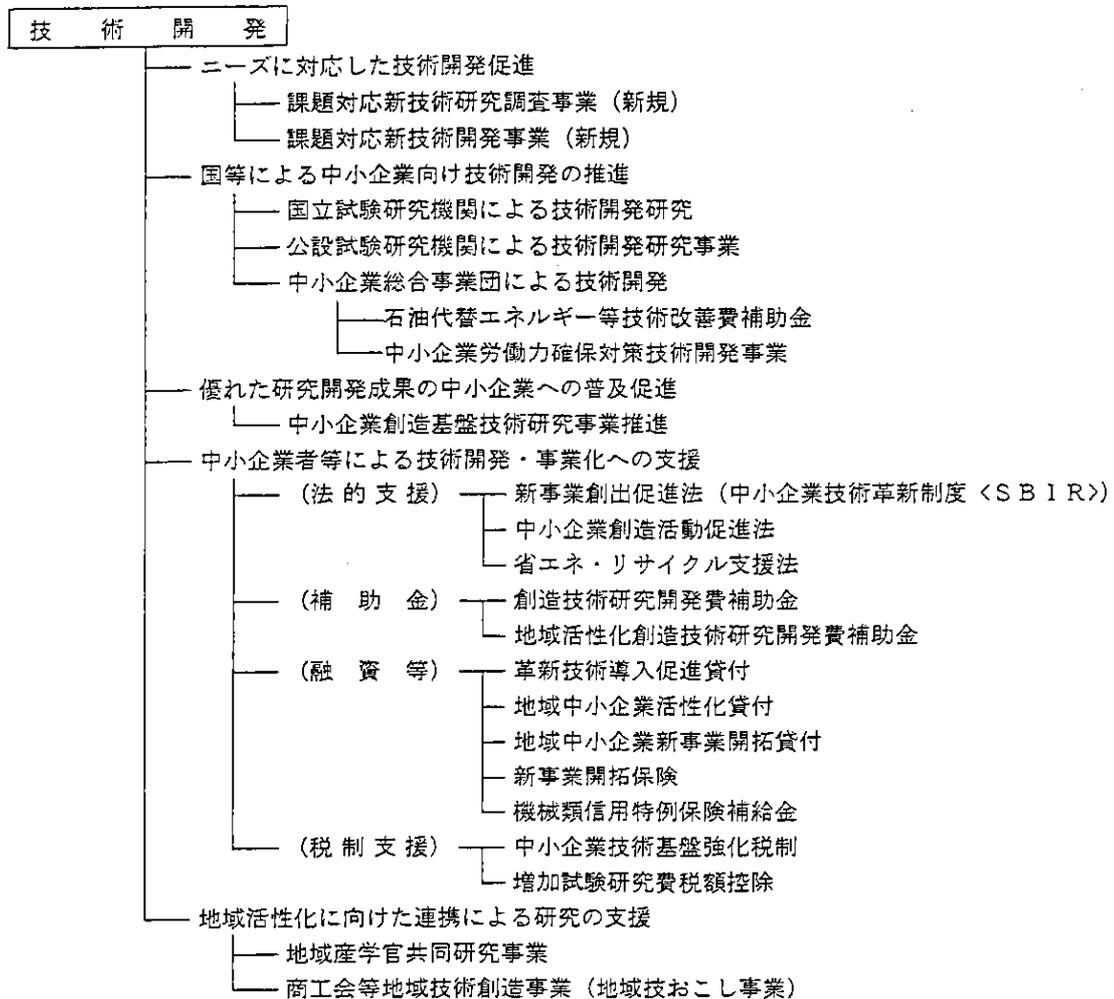
(参考3)

図3-4-1 中小企業指導事業の仕組み図



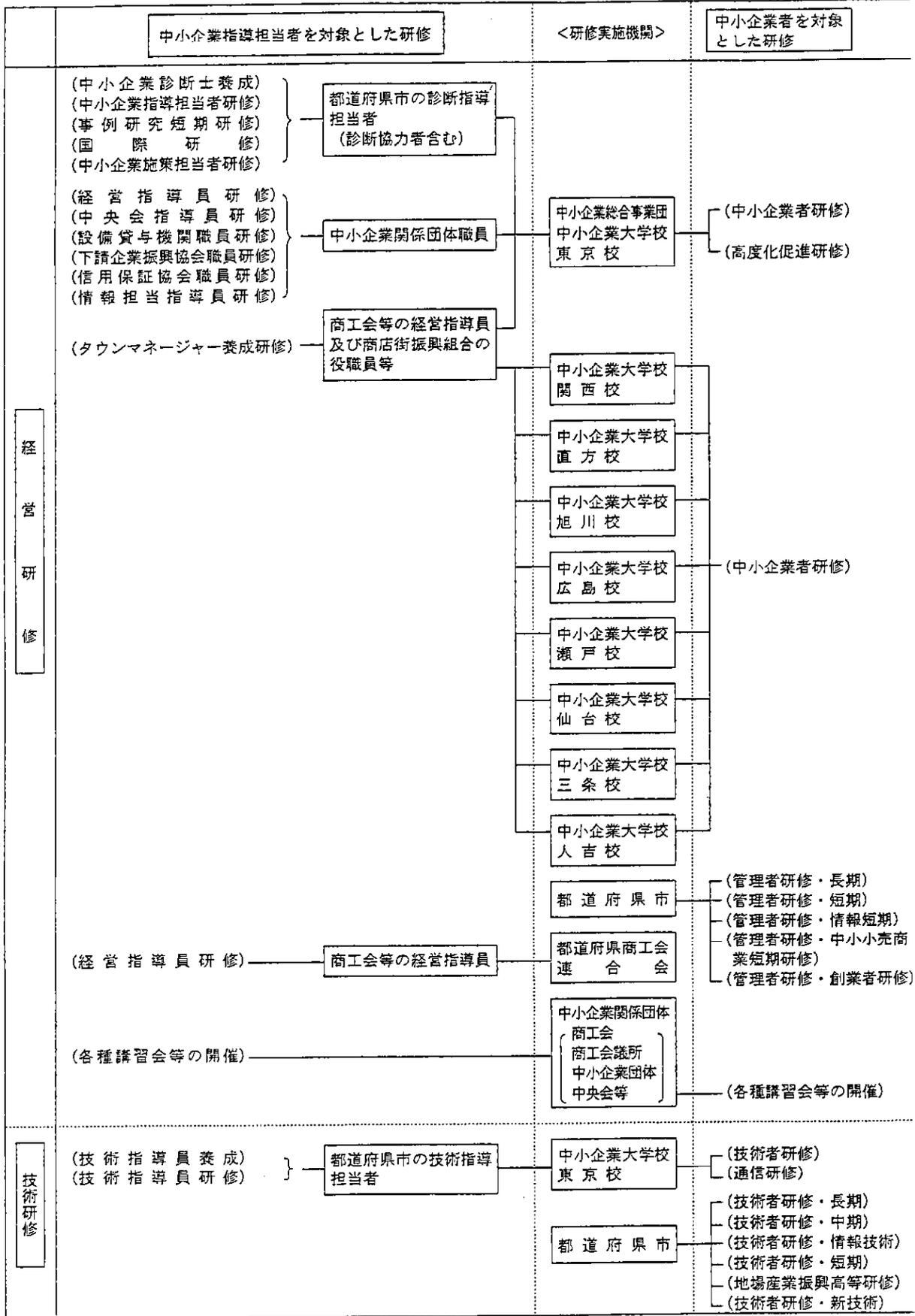
第3章 技術力向上支援対策

中小企業技術関連施策の体系図



(参考5)

図3-4-3 中小企業研修事業の現行体系図



資料 8 - 2

中小企業診断士育成協力の海外展開 中小企業診断制度について

菊地 照雄 委員 (社団法人中小企業診断協会)

中小企業診断制度について

平成12年3月17日(金)
(社)中小企業診断協会
専務理事 菊地 照雄

1. 中小企業診断制度の変遷

1950年代前半(昭和20年代後半)

—行政主導による診断制度創設期—

中小企業庁設置(1948年) —中小企業診断実施基本要領制定(診断制度の創設)

企業合理化促進法公布(1952年)(診断制度の法制化)

中小企業診断員長期養成制度発足(1953年)

産地診断等各種診断要領制定

1950年代後半(昭和30年代前半)

—診断協会活用による診断手法等開発創生期—

中小企業診断協会設立(1954年) —中小企業診断員実務研修制度発足

中小企業診断員商業部門、工鉱業部門の養成開始

中小企業指導者養成開始

工場集団化助成制度発足に伴い、診断協会による生産管理、利益管理、品質管理等各種指針(診断手法)の開発公表

商店街振興組合法制定に伴い、診断協会による商店運営、商店労務、仕入及び在庫等各種指針(診断手法)等の開発公表

1960年代前半(昭和30年代後半)

—中小企業の基本政策確立に伴う各種診断要領の制定期—

中小企業基本法(1963年)、中小企業指導法(1963年)、中小企業近代化促進法(1963年)等相次いで制定

各種法制化に伴い、組合診断、系列診断、商店街診断、産地診断、設備近代化診断等16診断要領が制定

1960年代後半（昭和40年代前半）

—不況下による構造変化に対応した各種診断要領の
整備期、診断協会による試験制度の充実期—

小売商業協業化診断、商店街近代化診断、小売商業連鎖化診断、中小企業合同診断、
共同施設診断等各種診断要領制定

中小企業診断員が中小企業診断士に改称（1969年）

診断協会による1次、2次、実習、論文審査、登録更新研修等開始による試験制度発
足（1969年）

中小企業事業団発足（1967年）、中小企業近代化促進法に基づき、中小企業の近代化
事業の本格化と中小企業診断士養成事業の拡充

1970年代前半（昭和40年代後半）

—構造変化に対応した各種制度の創設と診断協会による対応診断要領等の拡充強化期—

下請中小企業振興法（1970年）、中小小売商業振興法（1973年）、大店法（1973年）、
伝統的工芸品振興法（1974年）等が相次いで公布された。

これらの法律の施行に対応して、商店街診断、経営改善資金融資制度、連鎖化事業診
断、小売商業共同店舗診断等の制度が創設されたほか、施策対応診断要領が拡充強化
された。

1970年代後半（昭和50年代前半）

—中小企業試練の時代に対応した診断内容の拡充期—

大企業の事業活動調整法、為替変動対策緊急融資制度、中小企業倒産防止法（以上1977
年）、円高関連対策臨時措置法、産地振興臨時措置法、特定不況地域対策臨時措置法
（以上1978年）、産地中小企業対策臨時措置法（1979年）等が公布

対応のための診断要領制定・実施

1980年代前半（昭和50年代後半）

—1980年代ビジョンによる中小企業の活力推進のための診断制度拡充期—

中小企業事業団（振興と共済の統合）改正公布（1980年）

中小企業大学校開校（診断士養成、研修の強化）（1980年）

診断協会 診断士実地研修開始

情報化、国際化の進展に伴い、コンピュータ経営診断システム開発、中小企業海外投
資アドバイザー制度発足、コンピュータ導入促進診断要領制定、コンピュータ診断研
修開始

1980年代後半（昭和60年代から平成初期）

—技術・情報・人材育成の本格化到来＝産業構造転換期への対応期—

中小企業技術開発促進臨時措置法公布（1985年）、技術情報交流センター開設
診断協会 中小企業の情報化ビジョン発表、中小企業診断士試験に情報化部門新設
（1986年）
診断協会が通産大臣登録事務開始（指定による）

1990年代前半（平成初年前半＜5年まで＞）

—中小企業構造変化による試練期に対応した診断制度の確立期—

過疎地域活性化特別措置法（1990年）、特定商業集積の整備促進特別措置法（1991年）、
中小企業流通業務効率化促進法（1992年）、時短促進臨時措置法（1992年）、新分野
進出等円滑化臨時措置法（1991年）等さまざまな法律が公布され、構造変化に対応
する政策が行われた。
これに対応した「物流効率化の推進と診断指導のあり方」「エネルギー環境対応診断
の研究」「転換期における中小小売店の経営戦略」など診断協会から多くの調査研究
成果の発表がなされた。

1990年代後半（平成初年後半＜10年まで＞）

—「日本経済再建の担い手としての中小企業」に対応する診断制度の確立期—

中小企業近代化審議会が「診断指導事業の今後のあり方について」を報告
中小企業庁 構造調整対応、情報化対応、エネルギー環境対応の3診断要領制定
中小企業診断事後指導要領を制定

中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法（1995年）、中小企業技術革新
制度（日本版SBI R）発足、改正中小企業基本法（基本理念定義、基本政策等の抜
本改正）（1999年）、中小企業経営革新支援法（1999年）などが公布、中小企業に対
する抜本的な支援策が打ち出され、新たな経営革新に向けた経営診断が求められる。
診断協会が変革期におけるさまざまな対応事例調査を発表し、診断士の新たな役割を
明確にする。

2000年代前半（平成10年前半）

—民間専門家主導による新たな診断制度確立期—

中小企業政策審議会の答申を受け、中小企業指導法の抜本改正が国会に上程。
経営資源確保のための支援策としての中小企業診断士制度の再構築予定（中小企業診
断士の法的位置づけ、試験・登録制度の充実など）。

2. 中小企業診断士制度の現行フレーム

- ・ 中小企業診断士の位置づけ——中小企業指導法
- ・ 中小企業診断士の3部門——工鉱業部門・商業部門・情報部門
- ・ 中小企業診断士になるための要件
 - (1) 中小企業大学校の診断士養成課程を修了（1年間）し、通商産業大臣に登録した者。
 - (2) 中小企業診断協会の試験に合格し、通商産業大臣に登録した者。
- ・ 中小企業診断士の資格維持向上のための要件（更新要件）
 - (1) 資格取得後5年間に診断協会が実施する所定の研修、実習を履修すること。
 - (2) 資格取得後5年間に診断協会が実施する論文審査に合格すること。
 - (3) 資格取得後5年間に中小企業総合事業団の所定の研修を履修すること。
 - (4) 資格取得後5年間に中小企業診断実施機関等による所定の実務指導を行うこと。

3. 中小企業診断士の現状（別紙1）

4. 中小企業診断士の国際化への協力の現状（別紙2）

5. 中小企業診断士の国際協力の事例（別紙3）

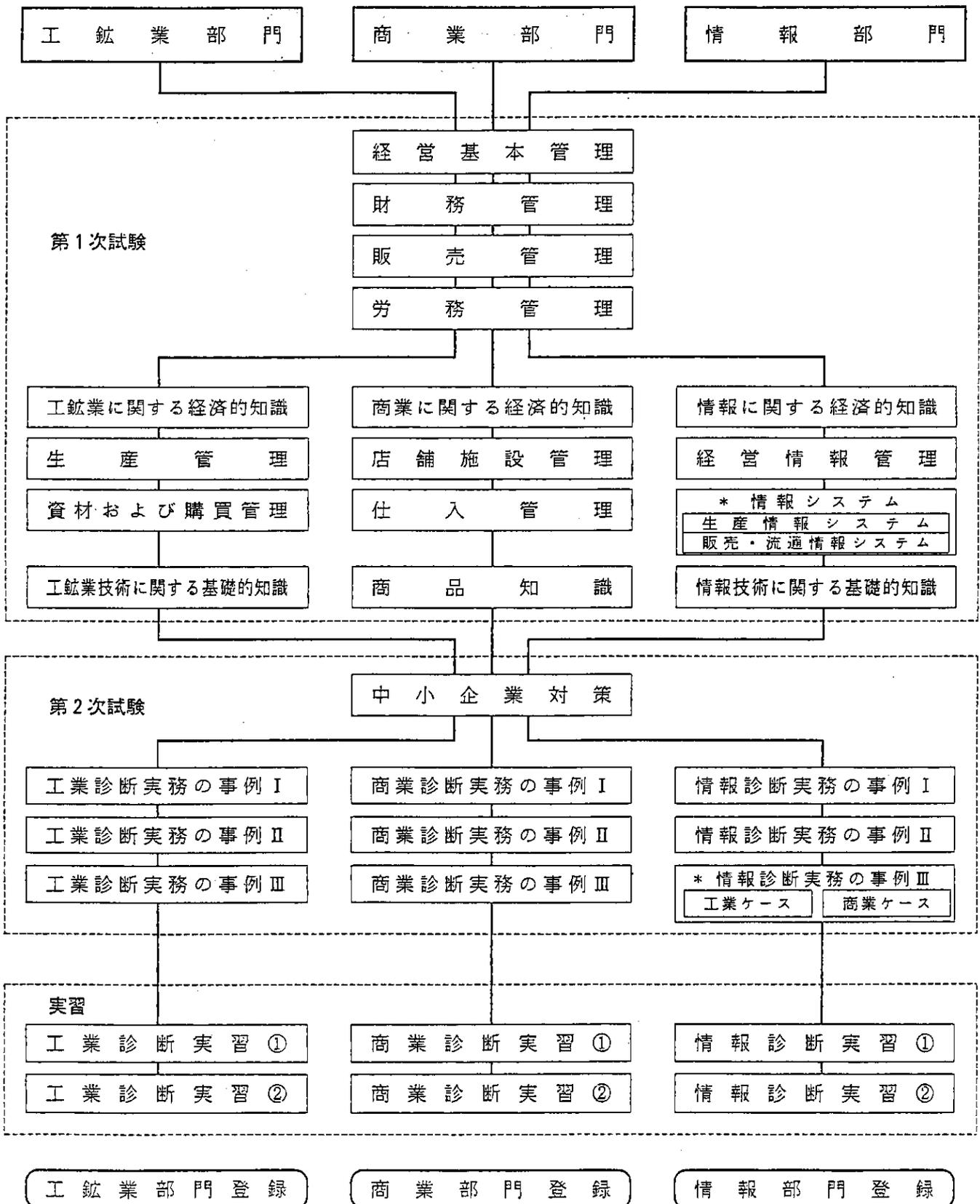
6. 中小企業診断制度に関する国際協力への課題

- (1) 協力対象国の中小企業の現状と中小企業施策の把握
- (2) 協力対象国の政府の中小企業施策における診断指導事業への理解、中小企業診断体制の整備状況
- (3) 我が国の中小企業診断制度が対象国の実情に合致するか否かの検討—選択課題
- (4) 両国政府機関の協力体制
- (5) 派遣中小企業診断士の資質と国際感覚

中小企業診断士登録者の推移

	中小企業診断士登録者累計 (各年4月1日現在)			
	工鉦業部門 (人)	商業部門 (人)	情報部門 (人)	計 (人)
昭和38年	1,265	2,740	—	4,005
39	1,357	2,792	—	4,149
40	1,256	2,492	—	3,748
41	1,338	2,572	—	3,910
42	1,321	2,490	—	3,811
43	1,456	2,642	—	4,098
44	1,520	2,664	—	4,184
45	1,697	2,941	—	4,638
46	1,784	3,058	—	4,842
47	1,945	3,347	—	5,292
48	2,099	3,653	—	5,752
49	2,313	3,992	—	6,305
50	2,673	4,321	—	6,994
51	2,836	4,517	—	7,353
52	2,914	4,708	—	7,622
53	3,013	4,996	—	8,009
54	3,058	5,189	—	8,247
55	3,182	5,406	—	8,588
56	3,256	5,450	—	8,706
57	3,364	5,764	—	9,128
58	3,472	5,878	—	9,350
59	3,595	6,078	—	9,673
60	3,670	6,194	—	9,864
61	3,783	6,347	—	10,130
62	3,826	6,452	23	10,301
63	3,897	6,637	74	10,608
平成元年	4,069	6,985	135	11,189
2	4,045	6,967	210	11,222
3	4,110	7,167	293	11,570
4	4,283	7,573	400	12,256
5	4,235	7,586	513	12,334
6	4,309	7,917	640	12,866
7	4,497	8,449	781	13,727
8	4,455	8,608	926	13,989
9	4,529	8,923	1,084	14,536
10	4,697	9,429	1,226	15,352
11	4,682	9,591	1,384	15,657

中小企業診断士部門別試験・実習の内容



* 印の科目は選択科目となります。

平成9年度国際協力事業実績一覧表

派遣依頼時期	指導内容(派遣先) 依頼機関	派遣時期(派遣期間) 派遣会員名(所属支部)
7月	日本の中小企業政策等についての情報提供(トルコ共和国) 日本貿易振興会(JETRO)	1997年9月(11日間) 浜野 昌弘(東京支部)
1月	日本の中小企業政策等についての情報提供(メキシコ) 日本貿易振興会(JETRO)	1998年2月(8日間) 西谷 洋一(東京支部)
1月	中小企業者の育成・指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1998年3月(12日間) 荒井 悟(東京支部)
1月	中小企業者の育成・指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1998年3月(12日間) 畑 明(東京支部)
1月	自動車部品等技術指導(パキスタン) 海外貿易開発協会(JODC)	1998年3月(10日間) 平田 明良(東京支部)

平成10年度国際協力事業実績一覧表

派遣依頼時期	指導内容(派遣先) 依頼機関	派遣時期(派遣期間) 派遣会員名(所属支部)
11月	輸出商品の製品化指導(ネパール) (財)社会経済生産性本部	1999年2月(12日間) 平田 明良(東京支部)
11月	技術協カプロジェクト(インドネシア) アセアンセンター(東南アジア諸国連合貿易投資観光センター)	1998年11月(1週間) 上田 徹(東京支部)
2月	中小企業診断手法、生産管理手法等の指導(タイ) 国際協力事業団(JICA)	1999年3月(1年間) 遠藤 英彰(東京支部)
2月	中小企業診断手法、生産管理手法等の指導(タイ) 国際協力事業団(JICA)	1999年3月(6か月) 西谷 洋一(東京支部)
2月	自動車部品産業の実態調査及び現地技術指導(南アフリカ共和国) 日本貿易振興会(JETRO)	1999年1月(17日間) 荒井 悟(東京支部)
2月	中小企業経営診断(インドネシア) 国際協力事業団(JICA)	1999年3月(6日間) 瀧澤 正雄(東京支部)
2月	家具産業の中小企業開発(インドネシア) 国際協力事業団(JICA)	1999年3月(6日間) 平田 明良(東京支部)
2月	日本の中小企業政策等についての情報提供(カザフスタン) (社)ロシア東欧貿易会	1999年3月(6日間) 古屋 良隆(東京支部)

平成11年度国際協力事業実績一覧表

派遣依頼時期	指導内容(派遣先) 依頼機関	派遣時期(派遣期間) 派遣会員名(所属支部)
2月	中小企業診断手法、生産管理手法等の指導(タイ) 国際協力事業団(JICA)	1999年4月(6か月) 河越 文雄(東京支部)
2月	中小企業診断手法、生産管理手法等の指導(タイ) 国際協力事業団(JICA)	1999年4月(3か月間) 荒井 悟(東京支部)
2月	中小企業診断手法、生産管理手法等の指導(タイ) 国際協力事業団(JICA)	1999年4月(3か月間) 畑 明(東京支部)
4月	ベトナム中小企業の現状調査(ベトナム) 通商産業省	1999年4月(7日間) 沼田 茂(東京支部)
2月	中小企業政策のアドバイス(ロシア) 通商産業省	1999年6月(3か月間) 上沢 準一(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1999年6月(2年間) 臥雲 弘安(愛知県支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1999年6月(2年間) 平田 一男(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1999年6月(2年間) 村上 恭三(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年7月(6か月) 河野 誠(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年7月(6か月) 藤原 義行(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年7月(3か月) 鈴木 郁雄(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年7月(3か月) 倉原 健二(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年7月(3か月) 武子 康平(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年10月(3か月) 廣瀬 英策(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年10月(3か月) 浜野 昌弘(東京支部)
5月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) TPA(泰日経済技術振興協会)	1999年10月(3か月) 鹿子木基員(東京支部)
8月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1999年10月(2年間) 荒井 悟(東京支部)
8月	産業構造の改革・強化のための指導(タイ) 海外貿易開発協会(JODC)	1999年10月(2年間) 河越 文雄(東京支部)
10月	日中中小企業金融セミナー(中国) 国際協力事業団(JICA)	2000年2月(2日間) 占部 勲司(東京支部)

中小企業診断士の国際協力の事例

1. タイ国

- ①タイ国の中小企業診断士養成プロジェクトに参加して
河越 丈雄 (東京支部)
- ②タイ国の中小企業診断士養成プロジェクトに参加して(2)
武子 康平 (東京支部)
- ③タイ王国中小企業診断制度第1次構築事業に参加して(1)
河野 誠 (東京支部)
- ④タイ国企業診断制度づくりプロジェクト報告
藤原 義行 (東京支部)

2. インドネシア

- ①インドネシアの「中小企業指導者研修」報告
瀧澤 正雄 (東京支部)
- ②インドネシアの中小家具製造業の技術研修
平田 明良 (東京支部)

3. カザフスタン

- ①カザフスタン産業政策セミナー報告
古屋 良隆 (東京支部)

4. ベトナム

- ①ベトナムの中小企業事業
沼田 茂 (東京支部)

5. ネパール王国

- ①ネパール王国技術研修会報告
平田 明良 (東京支部)

タイ国の中小企業診断士 養成プロジェクトに参加して

河越丈雄（東京支部）

今年6月からタイ国のバンコクで当協会派遣の中小企業診断士によるタイ国中小企業診断制度確立指導事業が本格的に業務を開始した。4月からの同国駐在体験を通じたこの事業を5W1Hで紹介する。

WHY「何故、今タイ国に診断制度を構築するのか」

タイ国は1985年にわが国の中小企業（以下SMEと略）政策に関心を持ち、日本に支援を求めてきた。そこでわが国中小企業金融公庫（SIFC）や小企業金融保証協会（SIGA）等のSME向け金融制度の一部が作られた。その後の約10年間の同国経済はバブル期にありSME対策も休眠状態が続いた。

ところが、1997年の同国の経済危機を契機に経済の基盤を担うSME対策の重要性が国全体として再認識され、98年にはSME対策を含む産業構造調整計画（IRP）が制定され、また同時に検討を開始したSME基本法が本年12月には制定の運びとなっている。その後本年6月から、タマサート大学等全国8大学でSME経営者・管理者教育のためのSME開発インスティテュートが開講されている。このような動きの中で同国工業省では98年と99年春にJODC支援で当協会会員診断士、畑明、荒井悟両氏（いずれも東京支部）による「SME指導者育成セミナー」を実施。引き続き本年6月に同省工業振興局（DIP）では、IRPプロジェクトの1つとして工場評価システム推進プロジェクト予算の国会承認を得た。これに先立ち、本年3月に当協会の推薦を受けて、筆者を含む会員診断士3名がJICA契約により派遣され、タイ国における中小企業診断士養成のマスタープラン作りが始まった。

当プロジェクトの目的は次のとおり。

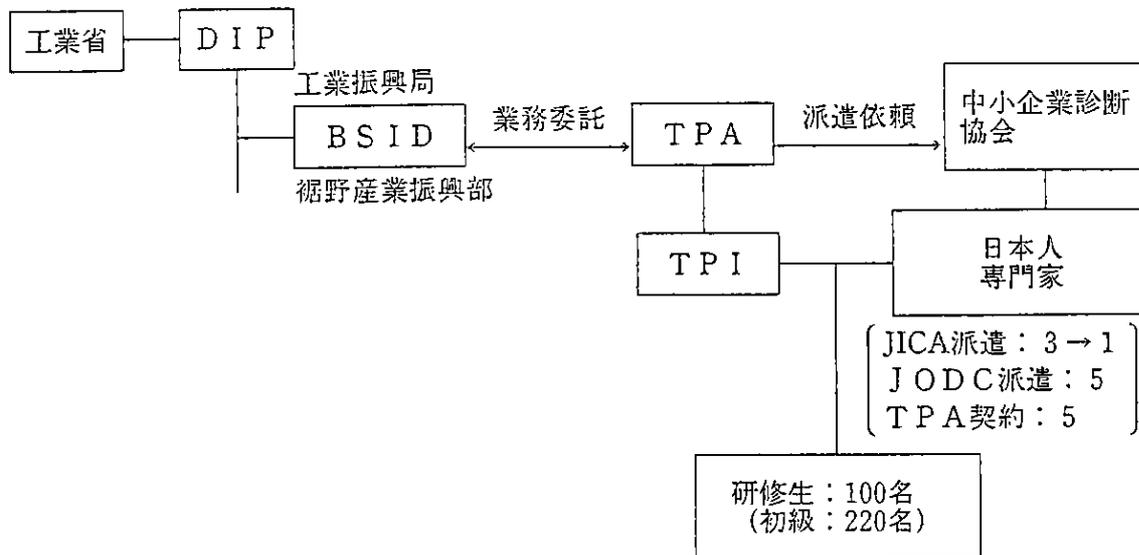
- (1) 工場評価専門家の教育
- (2) 対象工場の調査
- (3) 経営指標の作成とベンチマーキング
- (4) 工場診断の実施
- (5) 金融機関に受け入れられる工場事前評価システムの確立

この事業の主管部署は同局裾野産業振興部（BSID）であり当面は製造業のみが対象である（なお、SME基本法成立後のことは未知数）。この具体的推進のためBSIDではOJT主体で日本人診断士によるタイ人研修生へのSME診断手法教育を実施し、上記(1)(4)(5)項目の実現を図ろうとしている。当初から言われてきた今回の診断OJTの目標は、

- ①OJTによる診断方法教育を通じ診断士候補の養成
 - ②国営金融機関等の融資審査への協力
 - ③診断企業の経営改善に対する提案
- である。ただし②は診断対象企業によっては融資希望ではなく人材派遣（JODC派遣）希望であったり、経営診断だけであったりと変わって来ている。

WHO「誰のために、誰が誰を教えるのか」

実施：DIP裾野産業振興部（BSID）から委託されたTPA（Technology Promotion Association＝泰日経済技術振興協会）が担当。



全体の関連図

指導員：「日本人専門家」として診断士が11月はじめ現在11名（延べ15名）とタイ人講師等。

日本人専門家は当協会所属の東京支部会員および愛知県支部会員。

派遣時期と予算の関係で指導員の契約は上図のとおり3タイプである。

上記のTPA契約の中には、すべてをODAに頼らず、自国の予算も使う側がありタイ工業省の当プロジェクトへの意気込みが現れている。

研修生：100名（内女性40）：銀行等組織推薦約20、一般公募約80（内大学院新卒30。）

（100名は中級コースで、この他に220名による初級コースを週2日、主にタイ人講師が実施中）

通訳：日本留学経験者、常勤6名、臨時5名

日本人専門家は日本語で話し、通訳がタイ語へ翻訳。研修生の発言も通訳を介して専門家に伝わるので通訳の質が重要なポイントである。

WHAT 「何を教えているか」

わが国における中小企業診断士（工鉱業部門）1次から2次までの試験範囲を一通り教え込み、3次実習に近い企業診断OJTを実施している。ただし、選抜試験制ではなく中小企業大学校式にコース終了で診断士に近い何らかの資格を与えることになっている。研修期間は720時間で、絶対時間の不足（日本の中小企業大学校は1,326時間）から生産管理、財務管理を中心にしているが、研修生の製造技術等の基礎知識理解度にバラツキが大きい。



TPIビル

WHEN

今年6月から12月までの7か月間。9時～17時まで。土日は休日。

来年1月以降については、タイ国の来年度予算が未確定のため明確な方向は示されていないが、100名（中級）の一層のレベル・アップと、8月から開講した初級220名への教育継続は必須である。

WHERE

バンコク市内、東方にあるTPAの教育施設TPI (Technology Promotion Institute)ビル(日本OECE資金で建てられた7階建)の5階を拠点に、各SME工場をOJTサイトとして診断実務教育を実施中。

診断先企業は当初は日系自動車メーカーの下請タイ企業から始まり、SIFC顧客の小規模企業、JODCへ人材派遣を希望しているSME、電子・電気工業界傘下SMEへと次第に業種の幅が広がっている。

HOW

研修生100名を10名ずつの10組に分け、それぞれに指導員(診断士)1名が「先生」となる。各組を5名ずつのA、B2班に分け、10組のA班が診断OJT時、B班は10組×5名=50人が集中講義受講。診断OJTは1社につき約7日のサイクル。この間に事前調査の検討、工場診断訪問2、3回、問題点摘出、分析、報告書作成までを生徒に担当させ、指導する。正式報告書は派遣診断士が作成した日本語版をタイ語訳したものである。その完成前後にTPIで企業説明会を実施する。

集中講義は6月23日開講、当初1か月間はタイ人講師に依頼。その1部を日本人専門家が担当してきた。

毎日が忙しいが、日に日に成長して行く研修生を相手にしていると毎日が楽しく過ぎ、充実した海外勤務である。

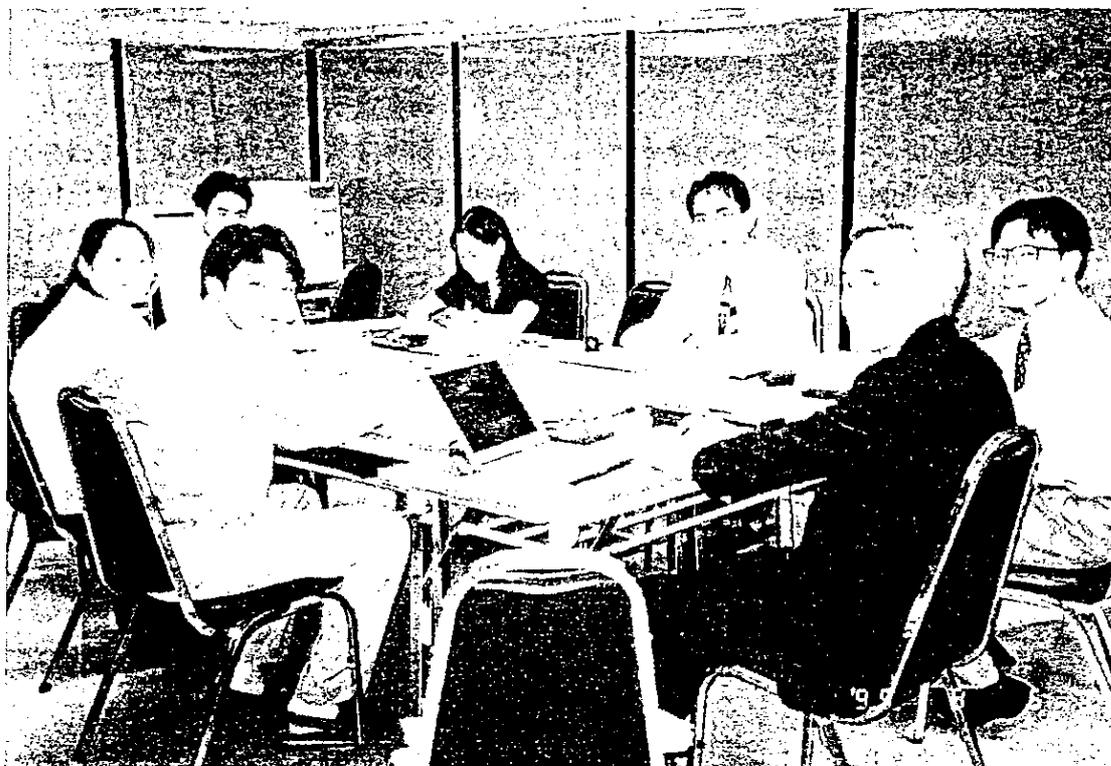
タイ国中小企業企業の特徴

最後に企業診断を通じて分かったタイ国SMEの特徴の一部を記してタイ国製造業の感触をお伝えしたい。

- (1) 会計制度は米国流と言われているが、会社登録した全企業は商務省へ財務諸表を提出し、これらは公開される。このため、自社で経理処理ができない企業は会計事務所へ財務諸表の作成を依頼する。結果的に経理のアウト・ソーシングが意外に進んでいる。この会計士による社外向けの数字以外に、経営者が擱んでいる数字が別途ある。
- (2) 一般に極端な過小資本のため、好況時は高いROEを示していたが、不況になるとたちまち下がるという教科書通りのレバレッジ効果が現れている。この結果、債務超過に陥りながら破産法の不備のお陰で倒産せず経営を続けている企業が多い。役員か

らの借り入れが債務超過額より多いケースが大半なので、結局それを基に増資して解決出来る。

- (3) 従業員の内、現業員のレイオフは極めてドライに断行する。ただ、事務作業（ホワイト）では、好況時のジョブ・ホッピングにこりたせいか、あるいはコネによる採用のせいか、極めて歯切れが悪く、実行していない企業が多い。
- (4) 従業員の定着率が低いいため日本式の教育による現場からの改善—TQC—という思考方法はなかなか根付かない。
- (5) パーツ安で一層有利になった低労務費の強みを活かし、輸出に活路を拓こうとする等、積極的企業行動には頼もしさを感じるが、海外市場での品質等グローバル・スタンダードにどう対応するかなどの、コンサルタントの活躍の場が大きいと感じられる。



○JTグループディスカッション風景（右側より2人目が筆者）

※写真は畑明会員（東京支部）提供

タイ国の中小企業診断士 養成プロジェクトに参加して(2)

武子 康平 (東京支部)

タイ王国では中小企業振興を究極の目的とし、施策の一環として中小企業診断制度を構築しようとしている(参考記事1、2)。これに対して日本が行っている協力の1つが、平成11年に開始された同国の「中小企業診断士養成講座」への講師派遣である(参考記事5)。

タイの現地では、この事業が大きな話題となっており、マスコミの取材も多い(参考記事3)。さらに、この動向は日本でも話題となり、朝日新聞が上記(TPI)へ取材に訪れ、11人の日本人講師が記事となっている(参考記事4)。筆者はその講師の一人として、平成11年7月から3か月間、実習生の指導を実施し、このほど帰国した。

現地では、講師は毎週、活動結果を週間レポートとして、講座主催者へ提出している。本報告では、筆者のレポートの1部を使って活動内容をご報告したい。

— 7月 第1週 「甘え」 —

第1回のOJT(Aグループ)の診断訪問に当たり、その直前に質問票の作成を指導しているとき、実習生にやや甘えが見られた。第1回の訪問では、「先生がすべて質問し、まとめて見せてくれ」という。そこで、私は次のように言って聞かせた。「事務局からどんな説明を受けているか知らないが、私は私の教授法で行う。実習生が私の診断状況を何10回見ても見ただけでは診断ができるようにならない。まず、恐れず自分でやってみることが先決だ。うまくいかないときは必ず私が助けるから、恐れずトライしなさい」と。さらに、次のようにつけ加えた。「日本人の講師が滞在指導するのは多分、今年だけだろう。来年の今頃は、このグループの中の何人かは、指導者として新しい実習生を連れて、診断指導に出かけているかも知れない。私からノウハウを吸収できるのは、今しかないのだ」と。そう言うてからは実習生の自覚が見違えるようになってきて、目の色が変わってきたようだった。

— 8月 第2週 「財務諸表」 —

M社の診断を実施。資本金5億バーツの同

社は、中小企業とは言えない。事前に財務諸表を入手し、十分な事前解析をして第1回の訪問に備えた。その結果、同社には、財務管理上、大きな問題点があることが分かった。製造原価表中の仏暦(現地暦)40年の期末棚卸資産と、同41年の期首棚卸資産が一致しないのだ。これは、財務管理上の問題というよりは、会社法上の記載違反であり重大である。

訪問当日、経営全般に関する質問の後、午前中の時間配分により、次の調査対象分野を販売管理から財務管理に変更すると告げた。すると、社長以下数名の相手側出席者に、さっと緊張が走るのが見て取れた。財務担当の実習生が質問を始めると、案の定、しどろもどろで、満足に答えられない。適当な頃合いを見計らって財務管理を終わり、次の分野に移ることを告げた。すると、社長以下全員が、ほっと肩の荷を降ろしたような様子を示したのが手に取るように分かった。

われわれOJTの企業訪問の目的は、会計上の不適正の発見にあるのではない。財務諸表上の不適正を発見する能力は必要だが、不適正の追求は本務ではない。その辺の呼吸を実習生に肌で感じさせる絶好の教材だった。社長はそのあと最後まで上機嫌だった。

— 9月 第1週 「実習生と交流」—

「先生、今度の週末に、何処かへ行きませんか」と、Aグループの実習生たちから誘われた。3か所の候補地の中から、エメラルド寺院へ行くことにした。そしてその日の午後、私があるところへ案内すると約束した。ただし、あるところがどこかは、当日になるまで秘密である、と宣言した。

実は、あるところとはエメラルド寺院からも近いシリラート病院内にある、死体博物館と犯罪博物館なのである。ホテルの図書室にあった本でこの博物館を知っていた。多分、一般の旅行ガイドブックには載っていないと思う。この種の博物館は、世界中にいくつもあるが、ここバンコクのそれが世界一だという。輪切りにした本物の死体が、無造作に置かれていたりするらしい。これを見た女性の中には吐いたり、卒倒したりする人もいるという。実習生の半数は女性であり、そんな恐れもあって、事前に、特に昼食前には行き先を言わないことにしたのだった。

なにやら怪しげな計画が興味を呼んだのか、Bグループや、他グループからの参加もあって結局、総勢11人のツアーとなった。事務局から用意してもらった2台のワゴン車に分乗して、午前の見学を終えた。涼しい川風が流れる川辺のレストランで昼食を終えたとき、普段通訳をお願いしているU君もかけつけてくれた。そこで、あらためてこれからの行き先を実習生たちに告げた。男子実習生の1人だけが、ここを見た経験があった。女子実習生たちからは、一斉にブーイングがおこった。

川船で渡ったら、すぐそこを目指す病院だった。この病院は権威ある病院で、何代か前の国王が入院治療されたこともあり、霊安所もある。博物館はすぐ分かったのだが、なんと両博物館とも土日は閉館だという。女子実習生たちは「わー残念だー」と言いながらも、ほっとしたようだった。

— 9月 第3週 「工場内の写真撮影」—

OJTの報告書のまとめを行っている時、私の提言・勧告案を絶対に実習生が納得しないことがある。それは企業における情報公開努力と、従業員の総合的処遇制度の確立である。どちらも今すぐ改善せよという提案ではなく、将来の目標として提言すべきであると言っているのだが、実習生は、その意見はタイでは通らないと絶対に認めない。

話は変わるが、企業訪問で非常に驚いたのは、どこでもあっさり工場内の写真撮影を認めることだ。日本の場合、ほとんどの企業が、①同業者の見学拒否 ②工場内の写真撮影禁止が原則となっている。

さらに話は変わるが、タイではどこの企業でもなかなか、小集団活動が普及しない。QC活動はやっても、自主活動とはなっていない。

以上の事実は、一見バラバラで無関係なようだが、実は、1本の線でつながっていることに、最近気がついた。これについては、次回に述べる。

— 9月 第4週 「自主活動」—

情報公開制度への抵抗、従業員総合的処遇制度へ拒絶反応、工場内の写真撮影OK、小集団活動が発達しないこと、これらは実は1本の線でつながっている。小集団活動、あるいは自主活動と言っても同じだろうが、これは職場管理者がアドバイスや誘導はしても良いが、指導したり、リードなどはいけないとされている。あくまで、従業員の「自主性」を尊重するからである。従って、自主活動が育たないということは自主性が尊重されていないということである。多分、職場の体制も従業員自身も、「会社は経営者にとっても、従業員にとっても、運命共同体」といった意識が薄いということだろう。

自主性が乏しいと現場からの改善、改良のアイデアが出にくい。特許までいかなくとも

貴重なノウハウは現場から出ることが多い。ノウハウは専門家が一目見ればその意義がすぐ分かる。だから、同業者の見学や写真撮影を拒否するのだ。逆に、写真撮影を許可するのは、そのような現場発生技術が乏しいことを意味しているのだろう。

従業員に運命共同体意識を抱かせるには、総合的な人事制度が必要である。また、企業は成長すれば、個人企業といっても、個人から離れ、社会の公器となって、情報を公開していくべきなのに、そうになっていない。

では、なぜ自主性が育たないのだろうか。タイの50年先、100年先の発展を考え、どんな社会構造であるべきかを考えるとき、今のままでよいのだろうか。しかし、この疑問に対する「改善提案」は、一診断士の思考の域を超えている。タイの社会学者におまかせしよう。

—10月 第1週 「お別れ」—

このレポートもいよいよ最後となった。事前の1社を含めて6社の企業を訪問した。今考えてみると、実に貴重な体験をすることができたと痛感している。訪問を通じて、タイのSMEの実像が、立体的に浮かび上がってくるのだ。

OJT以外の方法で、こんなに詳細に企業実態を調べることは絶対にできないだろう。タイの診断制度の確立という錦の御旗があるから、SMEも協力してくれたのだ。そうでなければ、財務諸表だけでなく、製造原価や製品不良率のデータなど、提供してくれるはずはない。しかも、それらのデータを元に、微に入り細に入り質問し、経営者に答えさせているのだ。仮に、タイの社会学者が、SMEの実態調査をしようとしても、我々が得たような詳細情報を得ることは絶対に不可能だろう。それが目的ではなかったにせよ、このような貴重な体験をすることができたことに心から感謝している。

と同時に、この貴重な体験で得たSMEの実像情報を、タイの社会学者に語り残した

い気もしている。

(この報告書を通じて、取上げたOJT推進部門の方々に、お別れの挨拶をします。長いようで短かった3か月間、ありがとうございました。Kop koon krup。)

以上が週間レポートの抜粋である。タイでは、英国の支配があったにもかかわらず、食事でナイフは使わない。華僑社会であるのに、箸を使わない。日常、使うのはスプーンとフォークである。西洋と東洋の狭間において、東南アジアで、まれにみる安定と繁栄が実現できているのは、この食事用具に秘密があるのかもしれない。(完)

参考記事

1. 畑明、「タイ王国における技術並びに診断指導について」、東京支部RMCニュース No.213、99年6月。P-45。
2. 本部レポート、「タイ国の中小企業支援に会員を派遣」、企業診断ニュース、No.481、99年7月。P-5。
3. 遠藤英彰、「タイ中小企業診断士養成コース開校式開催」、東京支部RMCニュース No.215、99年8月。P-37。
4. 朝日新聞、「アジアのなかで」、99年10月25日付朝刊、第1面。
5. 河越文雄、「タイにおける中小企業診断士養成プロジェクトに参加して」、企業診断ニュース、No.486、99年12月、P-3。

タイ王国中小企業診断制度 第1次構築事業に参加して(1)

河野 誠 (東京支部)

タイ国政府は1997年の通貨危機の経験から「産業構造調整事業」を展開し、中・長期的な産業の競争力強化を目指している。この事業の一環として、「企業診断制度構築プロジェクト」の第1次活動が1999年から始まり、当協会の会員15名がこのプロジェクトに参加した。本年は引き続き第2次活動が行われる予定だが、ここでは、昨年末に終了した第1次活動を1つの区切りとしてその概要を報告する。今後増加する海外での中小企業への支援活動に、参考になればとまとめたものである。本稿は著者が当プロジェクト全体の概要報告を行い、次号以降では「企業診断実務」および「診断士養成活動の実際」について藤原義行、鹿子木基員、浜野昌弘、廣瀬英策の4会員が分担して順次報告の予定である。

タイ王国の経済事情

正式国名は「タイ王国」。プーミポン・アーン・ドゥンデート大王(46年6月10日即位)を元首とする立憲君主制の国。主な指標は(1)面積51.3万平方km(日本の約1.4倍)(2)人口6,147万人(98年末、日本の約半分)(3)名目GDP\$1,113億(98年、日本の約3%) (4)1人当りGDP\$1,819(日本の約16分の1)等である。

宗教は95%の人が上座部仏教で信仰心が厚く、目上を敬う習慣も根強く残っている。また、非常に親日的であり、昨年2月にスアン・ドゥシット大学が行った意識調査では、「最も美しい女性」は日本人女性が第1位、男性では日本人男性が英国に次いで第2位、「タイが最も強い関係を持つべき国」でも日本は米国に次いで第2位に選ばれている。余談であるが、日本への留学経験者も多く、今回の業務の通訳は日本語/タイ語であり、他の国での英語ベースの業務に比べるとやり易いものであった。

近年の経済状況では、80年代後半の2ケタ超高度成長時代を経て、90年代前半も8%台の高度成長を続けてきた。しかし実質的にドルリンクの為替レートのため、96年のドル高がパーツ高につながり急激な国際競争力の低

下をもたらし、その後金融不安の表面化がパーツ売りの引き金となった。パーツ売りの圧力は強烈で、これに屈した形で97年7月に為替相場の管理フロート制に移行。98年1月には1ドル=57パーツ近くまで下落した。

この通貨危機に対して政府は、IMF融資要請(97年8月)、既存BOI(投資委員会)奨励企業に対する出資比率規制緩和(97年12月)、産業構造調整アクションプラン(98年6月)、包括的金融システム再建策(98年8月)、1,300億パーツの景気刺激策(99年3月)、さらに8月には新景気刺激策を発表した。

これら一連の政策の結果、タイ経済は1998年第4四半期から1999年初めにかけて底打ちし、回復に転じたと見られる。政府はIMFに対する第8次趣意書(99年9月)で、製造業の生産増加や消費の回復、輸出の増加などにより景気は順調に回復しているとして、1999年の実質GDP成長率の見通しを1%から3~4%に上方修正をしている。派遣会員が、診断を始めた昨年7月ごろの企業に比べて後半11~12月ごろの企業診断では、景気回復に対する手応えや期待感から、将来の事業経営に対して意欲的なところが多く見られ、企業マインドが上昇していることを肌で感じた。

診断制度構築は産業構造改革の一環

1997年の通貨危機を契機に、国の経済基盤における産業（バブルな虚業に対する実業）の重要性があらためて認識され、経済再建の柱として産業構造改革計画が1997年9月に着手され、1998年6月のアクションプランを経て事業活動が始まった。

産業構造改革事業は活動期間を1998年から2002年までの5ヵ年とし、8プログラム・34戦略・約400のアクションプランから構成されている。特に中小企業が直面する構造的な問題として

- (1)技術の欠如
- (2)近代的経営能力の欠如
- (3)主に輸出品の低品質
- (4)人材不足
- (5)資金調達難

があり、これらの解決のために効果的・効率的な中小企業企業振興施策の必要性と、企業の個別問題を解決するための具体的施策の展開が求められている。個別問題解決のための施策としては、

- (1)企業診断制度の導入
- (2)金融の強化施策
- (3)技術・経営能力を高めるための施策
- (4)人材育成
- (5)事業環境の整備

等が必要とされている。

このような背景から「企業診断制度構築プロジェクト」は産業構造改革事業において、プログラムNo. 1（製造コスト及び製品供給における競争力強化のための生産性向上と生産プロセス改善）の中にあり、その中でも第1番目のプロジェクトとして取り上げられている。すなわち、産業構造改革事業のトップバッターとして位置付けられていることになる。

このプロジェクトの目的は、主に中小企業を対象として、「産業政策や支援策の意思決定」と「企業の経営改善に結びつく経営指標の策定や企業の現状と将来へのポテンシャルを査定する」ための仕組・基準・人材の確保である。工業省工業振興局裾野産業開発部（BSID）

を主務部門とし、1999年3月末に予算の配分で活動が始められた。ちなみに1999年に活動を始めたプロジェクトは約400の中で24プロジェクトである。

一方、産業を下支えする中小企業に対して、これまでの各省庁による縦割・個別の中小企業支援から整合性ある効果的・効率的な中小企業振興政策への転換を図るべく、「中小企業振興法」が制定されようとしている。ようやく国会の審議を経て、国王の承認をもらう段階にある。これにより、中小企業の定義の明確化や統一的な施策の制定とこれを一元的に管掌する機関の設置など、中小企業への支援のあり方が新しい局面を迎えることになり、企業診断制度の重要性はますます高まる状況にある。

第1次制度構築に14会員

本プロジェクトの事業目的は以下の4つである。

- (1)制度（診断・診断士）の構築
- (2)診断士養成研修
- (3)企業の診断・指導
- (4)経営指標の作成。

この内、(4)は生産性本部（FTPA）の所管とされ、派遣会員の活動範囲は(1)～(3)であった。

(1)制度の構築

診断の実施機関・診断士の養成・診断士の登録に関する制度について検討を行っている（診断士は国家資格にする予定）。検討には政府関係者、金融機関等で構成する診断制度推進委員会を設置、わが国からはJICA専門家として、元中小企業総合事業団出身の中小企業診断士・村林諒氏が参加している。わが国の中小企業指導法及びその関連法規を含めて、日本の診断制度の研究が一応終了し、タイ国の実情に合った案を作成中である。

(2)診断士養成研修

当事業が本プロジェクトの中核事業である。BSIDの委託を受けて泰日経済技術振興協会（TPA）が事務運営を担当し、同協会の技術振興センター（TPI）を活動の拠点にして行わ

れた。活動は1999年6月23日から「中級コース」が、また、8月20日から「基礎コース」が開講された。

「基礎コース」：主に社会人を対象とし週2日（土・日）の座学を3ヶ月間行うもので、8月20日からの第1期生は100名、9月23日からの第2期生は145名が受講している。講座は経営基本、販売管理、財務管理、労務管理、生産管理等である。原則はタイの専門家による講義であるが、講義内容や講師の手配事情から、藤原氏が経営基本、河越氏がケーススタディー等の講義を担当された。

「中級コース」：この中級コースの実施(特に診断OJT)が派遣会員14名の担当分野であった。

99名の研修生に対して、6月23日から12月29日(終了式)までの6ヶ月間(月～金、9:00～16:30)「講義」と「企業診断のOJT」を行った。なお、今回の研修では国の施策として200バーツ/日の日当が研修生に支給された。研修生は約1/3が政府機関・政府系金融機関からの派遣、2/3は公募試験の合格者である。

活動のフェーズは、

- (1)導入基礎講座(6月23日～7月21日)
- (2)本講座および企業診断OJT(7月22日～12月24日)
- (3)試験(基礎コース・中級コース共同、12月25、26日)
- (4)補講、終了式(12月27～29日)

であった。

研修生99名を10グループ(A・B班)の20単位とし、座学と診断OJTを5日～8日ほどの周期で交互に行った。座学は50人単位(例えば今週は各グループのA班生徒)で、日本の中小企業診断士の1次、2次の科目を参考にカリキュラム(中小企業施策などは除く)を組み、これと同時に各グループのB班生徒には、3次実習に相当する診断OJT研修を行う仕組みである。

この診断OJTが派遣会員の担当業務であり、10人の会員が1グループずつ担当した。診断企業数は全部で171社を数え、各生徒は約8社ほどの診断実習を体験した。

座学は基礎コースと同様にタイ側側の専門家の講義を原則としたが、講義内容や講師の都合等で派遣会員が担当せざるを得ないことが時々あった。

最後に終了試験を行ったが、主に座学をベースにするものでもあり、タイ側で作るか日本側で作るか悩んだが、最終的には遠藤、河越、村上、臥雲、平田、荒井の6会員が試験問題の作成及び採点を担当された。この他にOJT活動を通じての評価を会員がそれぞれ担当した研修生に対して行った。試験、OJT評価、出席率から総合的に研修生を評価し、次年度の上級コース活動への対象者を選定することにした。なお、コース全体としての合否制度と共に科目ごとの単位制も導入し、診断士の育成に対して前向き・柔軟な仕組みに工夫されている。

(3)企業の診断・指導

研修生に診断と報告書作成の指導をすると同時に、派遣会員が中小企業診断士としての正式診断報告書を作成した。わが国での3次実習の指導員と比べて、自らも診断報告書を作成する分だけ負担が掛かるものであった。しかも後半では、企業診断のペースが1週間1企業となり、土日をつぶしての報告書作成であった。診断報告書はタイ語に翻訳されて、ダムリ・スコタナン工業振興局副局長(当時、本年同局長に就任)が署名の後、各企業へ渡される。これに先立って、日本語の報告書から、財務指標、改善提言一覧表など主要部分のタイ語翻訳ができたところで、経営者に対しての報告会を行った。

診断企業の実態などについては次号以降にゆずるが、171社の業種分類は以下のとおりである。

繊維・衣類……14社、食品関連……10社、自動車関連……28社、皮革製品……5社、木工・家具……9社、薬品・化学……12社、石油化学……2社、機械・金属関連……28社、ゴム製品……3社、電気・電子……36社、ガラス・セラミック……2社、プラスチック成形……18社、その他……4社

の内容がさらに充実したものとなろう。

(2)企業訪問

一部の企業では訪問時に摩擦が発生した。訪問理由が先方によく伝わっていなかったためである。診断される側からすると、ある程度趣旨は分かっているにもかかわらず、初経験のうえ極秘情報まで裸にするのであるから、かなりの抵抗・ストレスがある。その辺の心理を理解して、事前に十分過ぎる趣旨説明と守秘義務の約束が必要である。

(3)報告書のまとめ

報告書は基本的なフォーマットを決めて作成したが、日本語版報告書の項目と、タイ語翻訳版での微妙なニュアンスの違いがあり、研修生への報告書作成指導で一部混乱が生じた。言葉の問題では、重要な資料は原語→翻訳だけでなく、翻訳→原語による再確認も必要である。

今回の中級コースでは、研修生の報告書とわれわれ指導員の報告書が別であることは止むをえなかったが、今後の「上級コース」での企業診断では、これを1本にすべきであろう。

(4)指導

指導の方法・内容は指導員各位の裁量にまかされ、統一的な指導ツールに欠けた。本年も引き続きプロジェクトに参加される会員によりこれらが整備されることを期待する。診断士というかなり強固な共通基盤はあるものの、指導内容について相互の情報公開・交流がやや不足の気がする。忙しかったことが大きな要因であったが。

(5)企業報告会

報告会はTPIで企業ごとに行われた。政府の事業として、企業の経営者も期待して臨んでいたが、主体であるBSIDおよびTPA側の出席がない場合が多かった。診断事業で一番重要なものがこの報告会であり、この重要性の認識を強く求めるものである。研修生は毎回2名だけが議事録担当で臨席したが、担当した研修生が全員で企業へ出かけて報告会をするのが望ましい。

(6)事後の指導

今回の診断は簡易診断であり、事後指導が必要と思われるものや、当該企業からの積極的なフォローアップ要請が多数あった。企業診断制度に対する産業界の信頼獲得には、これらの要請にきちんと応えることが不可欠である。

(7)その他

主催者側が診断企業数の実績を求めるあまり、性急な診断スケジュールであった。量も重要であるが、診断士の育成の観点および被診断企業にとっては、もう少し時間的余裕を持ち、質へのウエイトのシフトが必要であろう。

講義関係

(1)科目

今回は製造業を対象にしたが、わが国での科目を参考にしているのが基本的にはカバーしている。ただし、情報活用に関する科目が抜けている。これからの時代にグローバルなマーケットで競合して行くためには、中小企業といえども情報化を抜きには戦えないわけであり、この視点からの企業診断・指導能力も持たせるべきである。

(2)講義担当

講師不足等から、派遣会員にしばしば急な穴埋め要請があり、これへの対応で混乱した。資料準備、翻訳時間、タイ語翻訳の確認などを考慮すれば、最低1ヶ月のリードタイムは必要であろう。事務局の段取りのまずきの典型であった。

(3)講義内容

タイ人講師の講義でも、事前準備が不十分なものや内容の重複したもの等が一部にあったり、派遣会員によるピンチヒッター講義では、全体の講義構成との整合性に欠ける内容になってしまった側面も見られたようである。

試験・採点。評価について

(1)講義後の試験

最終試験の問題は、結局日本人講師が作ることになった。まぎわに決まったこともあり、問題作成を担当会員は講義内容との整合性を

とることに苦勞された。

(2)試験結果

試験結果から、何処にどんな問題があるかの分析が必要であろう。初めてのプロジェクトであり、指導側・受講側双方に問題があるかと思うが、この経験を有効に活かし、制度充実への努力を期待したい。

(3)OJT評価

評価は派遣会員の主観によるから、多少のばらつきは出るであろうが、できるだけばらつきを押さえるべく評価基準の考え方についての摺り合わせが必要であろう。別法として、もう少し簡略化して、その代わり企業診断のつど各研修生の評価をつけ、最後に集計する方法などの検討が望まれる。また、OJTの前半と後半で担当する研修生を組替え、研修生1人に対して2人が評価したことは客観性を持たせることになり、良い方法であった。

通訳

日本語の通訳であり、諸外国に比べて基本的にはやり易かったが、通訳の出来・不出来により大きな影響がでた。基本的には同時通訳またはそれに近いことができるかどうかである。最も重要なのが企業訪問時で、短時間でいかに実態を収集・理解するかが診断の勝負であり、通訳のレベルと場面に応じた業務担当配分が必要である。

最後に

筆者はこの6ヶ月間で17社の企業診断を行った。中には、廃業勧告をすべきかと迷うレベルの企業から日本の同業（中小企業）よりも立派なところまであった。国は違っても経営者はいずれも立派な方であり、その様な人々

と本音の話ができることは素晴らしく、まさにコンサルタント冥利に尽きるものであった。また、研修生に教えることは自分にとってもまたとない整理と勉強・発見につながり、非常に有意義な仕事となった。

この素晴らしい機会を与えてくれた当協会、東京支部関係者各位に深く感謝する次第である。

さらに、引き続きタイ国の現地でプロジェクト活動を継続される派遣会員各位の、一層の活躍を期待するものである。

今回、図らずもプロジェクト概要報告の執筆を担当したが、これは言うまでもなく、泰・日双方のプロジェクト参加者全員の成果である。また、記述内容については、筆者の体験・記憶、と下記の資料を参考にした。下書き段階でメンバー各位にざっと目を通してもらった。

参考資料

- ・JETRO Bangkok「タイ概況」
- ・JETRO Bangkok「中小企業振興政策大綱（案）99年6月28日付」
- ・「タイ国中小企業診断制度構築について（報告）」村林 諒
- ・企業診断ニュースNo.468「タイ国の中小企業診断士養成プロジェクトに参加して」河越丈雄
- ・タイ王国中小企業支援プロジェクト研修報告書（診断協会 東京支部）より
「タイ王国における企業診断事業と診断士育成事業の始まり」遠藤英彰、
「タイ王国中小企業診断士育成事業の実務」西谷洋一

1、タイ国における政治・経済の動向

- 1) 1992年、軍事政権から政党政治に転換。チュアン内閣発足、(現在8年目の長期政権) 市場開放政策の推進、特に外資系企業の投資競争の展開。

[代表的なものに自動車産業の自由化政策の推移]—参考資料 Thai Automobile Market(1988-2004)

1995年、アSEMBラー15社—日系11社、生産能力年間計79万台、

1998年、国内販売における日系アSEMBラーのシェアは約90%

自動車部品—約600社の自動車部品メーカー、バブルにあわせて設備投資設備過剰を招く。

1999年以降の回復予測

- 2) 1997年経済危機以降の対策

IRP : Industrial Restructuring Project—産業構造調整事業 (1998~2002)

1998年スタート

1999年、中小企業診断事業制度スタート (1年目)、中小企業振興政策始動

2000年、前半 (4~9月) OJT、

後半 診断士補、「中小企業振興事務所」発足。

2001年、診断士制度活動開始。

中長期的事業 ———— 中小企業診断事業制度の構築 (5年計画)

短期的事業 ———— 融資支援、実行先の選定評価 (流動性問題への対応)

(1999年) ———— 人材育成、診断士として育成 (雇用問題への対応)

————— 企業診断・指導

(2000年) ———— 診断士の育成

————— 企業診断・指導

2、1999年の進め方と成果

- 1) 人材育成、OJTのコースと研修生の数

中級コース 100名

座学：筆記試験 ———— (32名)

企業診断：行動評価、出席率 ———— 総合評価 (仮称)

初級コース 250名

座学：筆記試験 出席率 ———— (4名) ———— 上級コース

36名 (10%)

- 2年間 (2000~2001年)、150名の診断士を養成すること。

2) 診断・指導、171社

診断報告書の作成と配布 (DIP→企業)

企業報告会を開催した。この効果ありと期待している。

今後のフォロー：当該企業の問題点と改善提案の受け入れ、さらに指導希望の有無により継続した対応が必要になる。

診断実施企業の分析及び活用：タイにおける SME の実態調査データとして活用希望する。診断報告書を作成提出したあとの有効活用があるべき。

3) 融資支援の評価

診断報告書に当該企業の業績内容・財務分析の状態から返済能力のなど含めて、融資の妥当性をランクづけした。実際には難しいワークである。その理由として幾つか挙げると、①融資を希望する企業ほど経営状態が悪い。したがって評価が低くなるという現状。②現在の業績が悪くてもタイ国の SI として存続が必要という見方からのジレンマ。③融資の具体的な条件について診断する側から現段階では十分な説明が出来ない。融資条件：金利、返済期間、対応銀行など。④企業提出の財務諸表について内容の信頼性など。

診断報告書を基に融資に結びついたケースは数字として未確認である。

3、反省点

1) 派遣専門家についての反省点

- ・派遣契約ルートが3ケースであり、統一性に欠ける。その結果として人選は JSMECA によるも派遣期間や処遇について差異がある。例えば、OJT の実務期間は6ヶ月でありながら、3ヶ月で派遣専門家を交代するのは不都合である。
- ・タイ国における教務内容をよく理解し (scope of work)、それに必要な事前トレーニングや準備を行なう。診断技術の移転を効果的に進めるには、受け入れ側のニーズや産業界の置かれている状況などの事前調査・分析したものをベースに学習して、現地に臨むのが当然である。—多様性管理 (diversity management) への対応能力

2) 推進方法

- ・診断マニュアル：(社) 中小企業診断協会の診断マニュアルを基にしたものを作成し運用した。
- ・評価レベル：日本的生産システムをベースにした評価のしかたをとる。
- ・中級コースの養成期間は6ヶ月であり、3ヶ月の時点で日本人先生(派遣専門家)は担当するグループをかえた。時間的余裕があれば、生徒(研修生)の方も成績順にするなど編成替えをすべきであるとおもう。

3) 言葉のカベ—— 翻訳技術 (専門用語)、時間、人材

タイ語—英語—日本語

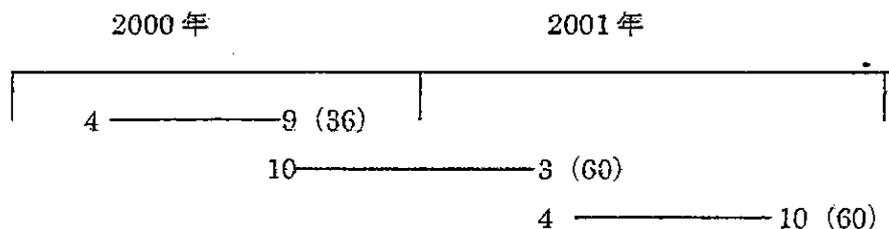
- ・派遣専門家にはタイ人の通訳がついてくれた。通訳とのコンビのとり方
- ・報告書のタイ語訳の巧拙、(時間的な制約もあり、最終の報告書は見えていない。)
- ・座学、講義用テキストの作成

4、OJT を通してみたタイの SME の現状

- 1) 設備過剰、バブル時期の投資した設備が遊休状態にある。
- 2) バブル崩壊・経済危機 (1997 年) の後遺症がまだ回復していない。収益を出すには「規模の経済」にのるしかない構造であるが、その仕事量が不足している。(自動車関係)
- 3) 製造技術力の不足。管理・監督者層の不足。特に設立後 10 年いないの企業
同族企業が殆どであり、中堅層の人材が不足し、あとはワーカーの人員構成が多い。
日本からの専門技術者の派遣が奏効。JODC—JESA(JODC Expert Service Abroad)
- 4) 販売管理が不足。マーケティング情報が不足であり、作れば売れるという経営資性の企業もある。
- 5) 政府の SME 施策にはまだ理解が不十分。これまでの経験から頼れるのは自分だけ。
- 6) 会社の財務数字は社内にも公表しない。
- 7) 経営トップがすべて決めてしまう。組織の運用は未熟。
- 8) 企業内組合はない。タイにおける政治的風土
- 9) 自動車部品メーカーへの日系企業の技術支援 (提携)。アSEMBラーとの系列化。
技術指導を受けることと仕事量の確保
- 10) 生産量のアップには輸出志向になる。ASEANN, パーツ圏など
- 11) ISO9002 取得の SME が大半。理由として BOI の恩典 (法人所得税)、海外企業との取引拡大志向。
- 12) 労働集約型の生産形態、機械+人手、生産性の向上は省人化
- 13) 業種業態の捉え方が育っていない。経営指標などのデータ構築はこれから。

5、2000 年以降の見とおし

- ・中小企業振興策に従った展開
- ・中小企業振興事務所の活動開始
- ・診断士の育成 150 名 (案)



JICA 事業協力

インドネシアの「中小企業指導者研修」報告



瀧澤 正雄（東京支部）

はじめに

このたび国際協力事業団（JICA）から当協会本部への依頼により、インドネシア共和国（以下インドネシアと呼称）支援事業に参加したので、その概要を報告する。

今回の派遣事業は、アジア経済の悪化に対する我が国からの支援事業の一環としてインドネシアにおいて実施された研修事業である。

ジャカルタに所在するJICAの専門家木下俊夫氏によれば、『支援するための限られた財源を効果的に活用するため、従来一般に行われて来た直接的経済支援の形でなく、インドネシアの産業界でリーダーとしての役割を果たす方々を対象として、産業発展に効果的に寄与できる研修事業を企画し実施することとした』とのことである。

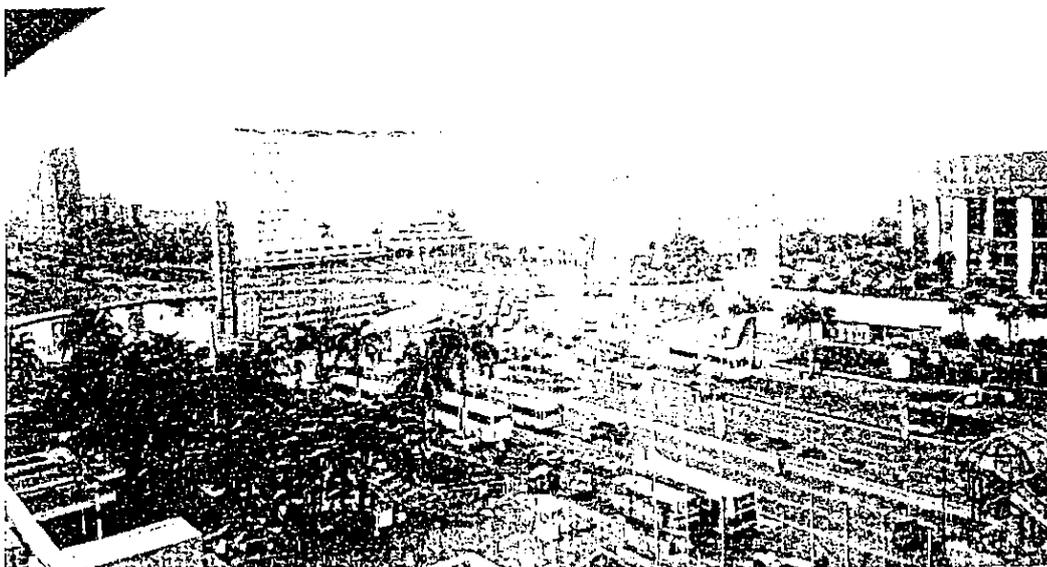
派遣日程は2月23日からの6日間、派遣先は首都ジャカルタならびにバンドンの2つの地域であるが両市とも、中心街は写真のようにビルが林立し担当した商業都市である。

今回の研修実施機関は小規模企業局、所管官庁は協同組合・小規模企業省、中小企業総局で、コース名称は『中小企業経営診断研修：マネジメントコンサルテーショントレーニングセミナー』、受講者は中小企業省が全国展開している『Business Consultative Clinic：BCC』のマネジャー150名中の21名である。

筆者が担当した科目は、経営診断の一環として、特に現地で重要視されている「5Sとビジュアルコントロール」をテーマにして、3日間にわたり実施した研修である。

なお、JICA派遣事業部佐藤氏から研修終了後受講生のアンケートを依頼され、このアンケート集計結果から見ると、5Sについて十分理解できたが5/21、よく理解できたが16/21となっていて、かなり理解を深めたものと考えられる。

つぎにインドネシアの概況と研修の概要について簡潔に述べることとする。



ジャカルタの中心街

インドネシアの概況

インドネシアの正式な国名は、『インドネシア共和国』で、アジア州の最南端、オーストラリアの北から北西に位置しており、東西5,100km、南北1,900km、全領土は大小17,508の諸島で構成されていて、面積の順にカリマンタン(28%)スマトラ(25%)イリアンジャジャ(22%)の3島で全体の75%を占めている。このうち約6,000の諸島に人が住んでいて人口は約2億人、総面積は我が国の約5倍に相当する。

気温は赤道直下だけあって平均気温が平地で27℃と高いが、現地での実感は我慢できないというものでなく、成田を出発する時に着ていった上着(夏服)をとる事もなく6日間を過ごしてしまった程である。

標準時間は、グリニッジ平均時に7時間をプラスしたスマトラ、ジャワなど、同じく8時間をプラスした南カリマンタンなど、同じく、9時間をプラスしたイリアンジャジャ州などの3つの時間帯にまたがっており、人の生活や企業活動に及ぼす影響は小さくないと考えられる。宗教はイスラム教が87%で、残りがヒンズー教やキリスト教、仏教などである。イスラム教は1日5回の礼拝が熱心に行われ、企業などはそのつど休憩を欠かせない。

国語はインドネシア語で、国民の約10%が日常使用している。人口2億人の民族構成はジャワ人47%、スンダ人14.5%、マドウラ人

7.8%ほか、約300にのぼる民族で構成されている。

インドネシアの政体は共和制をとり、全国を27州346郡の行政区制をとっており、国家哲学である国家5原則『パンチャシーラ』は国家憲法の前文と同じ位置づけにあると見られ、つぎのように記されている。

- 1、全能の神への信仰
- 2、公正にして教養ある人道主義
- 3、インドネシアの統一
- 4、合議と代表制による民主主義
- 5、全インドネシア国民に対する社会正義

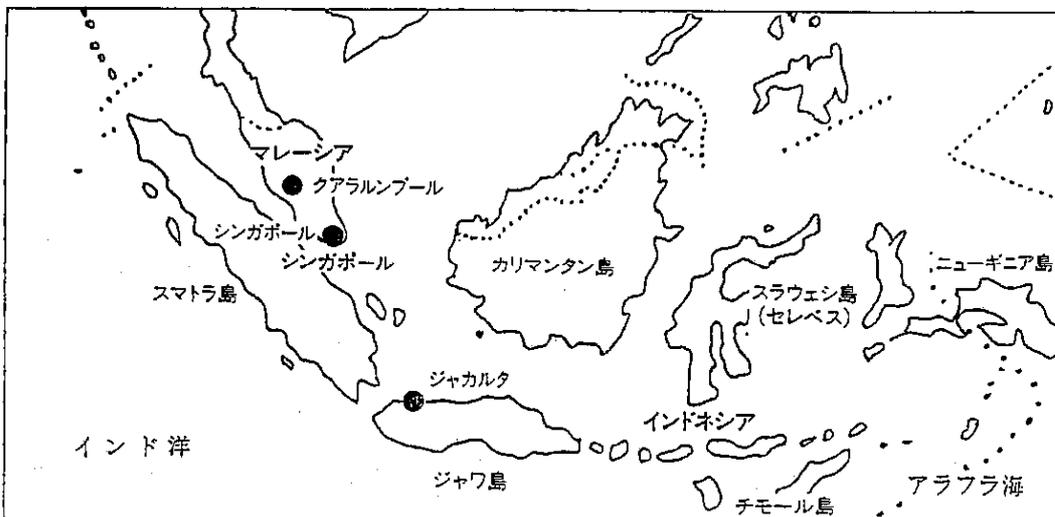
産業別構成は第1次産業14.8%、第2次産業43.2%、第3次産業42%で、第1次産業は隣国マレーシアの12.3%より大きく、フィリピンの20.5%よりも小さい、第3次産業はマレーシアの47.8%、フィリピンの43.6%より小さい規模で、東南アジア諸国の中ではほぼ中位にあることがわかる。

GDPは1993年842ドル(前年比106.5%)、1994年928ドル(前年比107.5%)、1995年1039ドル(前年比108.2%)、1996年1139ドル(前年比107.8%)、1997年1055ドル(前年比92.6%)で近年マイナスに転じている。

失業率は1995年7.2%であったが、近年不況の影響を受けて20%を越えているものと推定される。

研修事業の概要

1、『中小企業経営診断研修』の概要



この研修に使用された施設は「NAMセンター」でJICAから北々西に車で約40分のところに位置し、宿泊施設がついた4階建約600人を収容できる研修施設である。

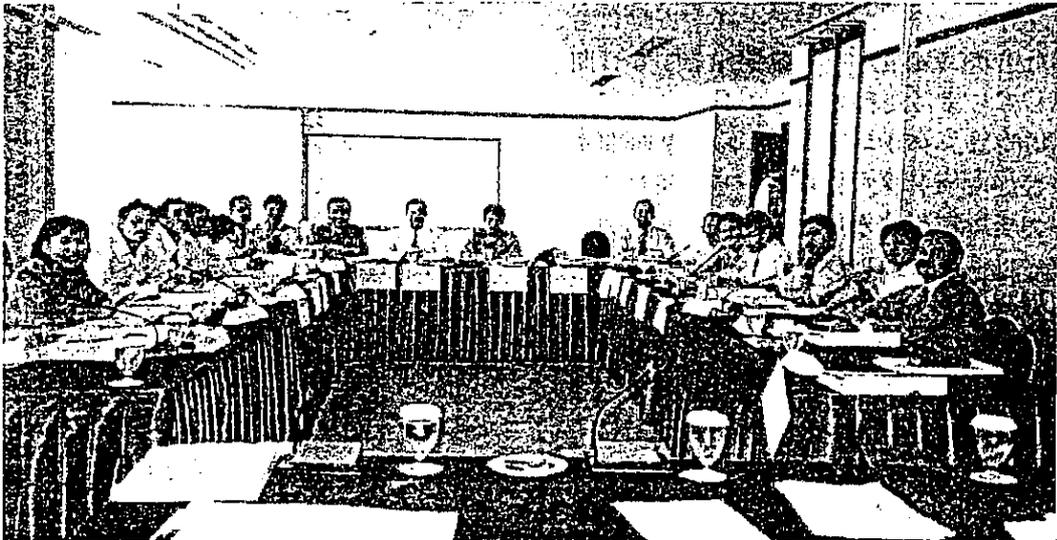
研修用として編集したテキストは東京渋谷区にあるJICA派遣事業部から在インドネシアJICAへ送付され、インドネシア語に翻訳製本されて受講生に配布されていた。日本からはOHPフィルムを持参し、研修スケジュールに従い、通訳を介して講義を進めた。

講義のアイテムは現地JICAの企画により次のとおりとした。

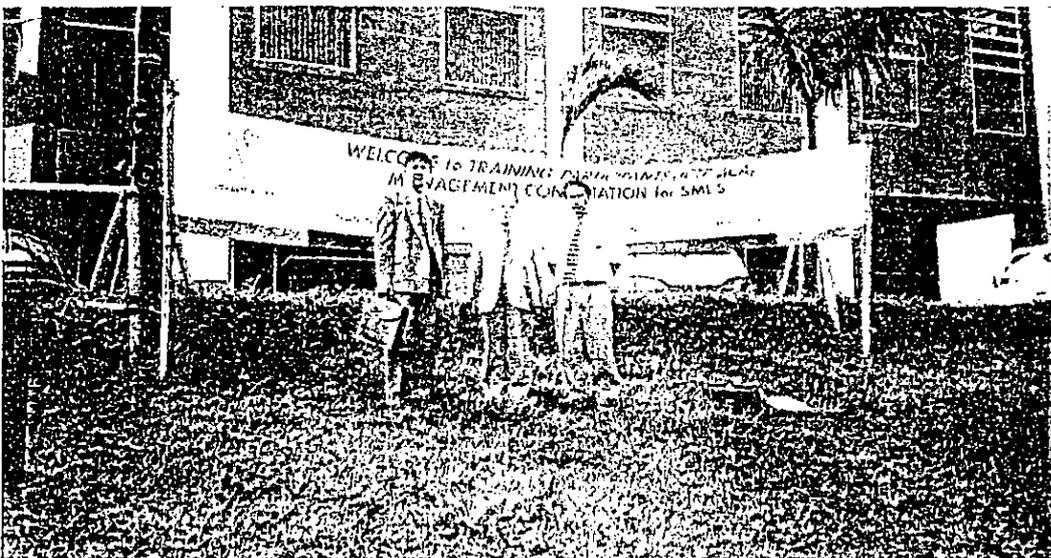
(1) 5Sとビジュアルコントロールについて

- て
- (2) 5Sの重要性
 - (3) 5Sの目的
 - (4) 5Sの特徴、利点
 - (5) 5S実施の手続きと進め方
 - (6) ビジュアルコントロールの進め方とその事例

この講義の内容は、文化や風土を異にする国の受講生を対象としているところから、理解しにくい点も少なくないと考えられたので、質疑応答の時間を多く取り入れ、全体の約30%の時間をこれに当てることとした。その結果受講生の約2/3から多くの質問が出され



研修風景



通訳の先生とNAMセンターでジャカルタの中心街

る結果となり、通訳を介してさまざまな表現を用い、またボディ・ランゲージを用いるなど、理解を深めるために工夫をこらした。この結果さきにアンケート結果で述べているように、かなりの理解を深めることができたと考えている。

メインの科目は『5Sとビジュアルコントロール』であるが、課業は『中小企業経営診

断』の一環であったので、参考として『日本国の中小企業施策』についての私見を概略紹介した。その主なアイテムは次のとおりである。

- (1) 新規開業・雇用創出支援事業……①研修事業 ②技術開発事業化支援事業
- (2) 中小企業経営革新の推進……専門家、研究機関、企業のコーディネート支援
- (3) 貸し渋り対策等金融対策……中小企業金融公庫補助金、信用保証協会基礎補助金
- (4) ものづくり基盤強化……ものづくり技術強化事業、ものづくり協議会支援等
- (5) 中心市街地等中小小売商業対策……タウン・マネジメント計画策定事業ほか
- (6) 経営環境変化対応促進事業……コンピュータ西暦2000年問題、総合データベース構築等
- (7) 中小企業の経営基盤強化……中小企業事業団補助（システム開発、倒産防止）等

2、セミナー修了式へ出席、研究機関の視察
『中小企業経営診断研修』が終了したあとは、現地JICA木下俊夫氏の案内でバンドン市に移動し、そこで実施された『服飾デザインセミナー』と『セラミック技術セミナー』の修了式に列席したほか、国公立の金属開発



金属開発研究所研修風景



セラミック技術研究所にて

研究所、セラミック技術研究所、鋳物試験研究所の3機関を視察見学し、インドネシアの国公立研究機関の一部の現状について認識を深める機会となった。また、同市にあるシーンズの商業集積地を視察見学することもできたが、この分野ではかなり技術力のあることが分かった。それというのも、この技術はアメリカの企業による技術移転によるものであるとのことで納得することができた。

おわりに

資源に恵まれ、優れた人材が育ちつつあるインドネシア共和国は、21世紀には大いなる

発展を遂げるものと期待されるが、そのためには、インドネシア経済を支えている中小企業の更なる指導育成が必要であり、経営コンサルタントの活躍に期待するところが少ない。このために有効な手段の1つとして我が国の『中小企業診断士制度』に準じた制度の導入が望ましいと考える。これはは現地JICA木下俊夫氏も提唱されておられた。このため、我が国からの支援は引き続いて必要であることはいうまでもないが、両国双方の人的交流により友好関係を深めることと、貿易の振興による両国の経済的メリットの更なる実現が望まれる。

J I C A 事業協力

インドネシアの中小家具製造業の技術研修

平田 明良 (東京支部)



1. はじめに

当協会の斡旋により、国際協力事業団 (JICA) の家具産業の中小企業開発協力技術研修プロジェクトの講師として、インドネシア共和国のジャカルタを訪問した。期間は平成11年3月15日～20日であった。目的は「家具産業におけるデザインとマーケティング、海外 (特に日本の市場) を念頭においたデザインとマーケティング手法」を講義した。その講義においては、輸出可能なレベルの品質管理のあり方も併せて助言した。

インドネシア協同組合・中小企業省とJICAの企画で、家具産業に携わる研修生を対象に、2週間のプログラムで20人余の講師が参加して、多面的な技術研修が行われたが、筆者は日本から派遣された唯一の技術専門家として6セッションの講義を担当した。

2. インドネシアの近況

インドネシアは人口2億人、面積192万平方キロ (日本の5倍)、島13,000からなる多民族、多宗教国家である。30年余続いたスハルト政

権が崩壊して、この6月に新大統領選挙が行われる予定である。激しい政情不安に加えて、未曾有の大不況で経済もどん底に喘いでいて、1994年に1 US \$ = 2,100Rpであったのが、99年には約10,000Rpになっている。

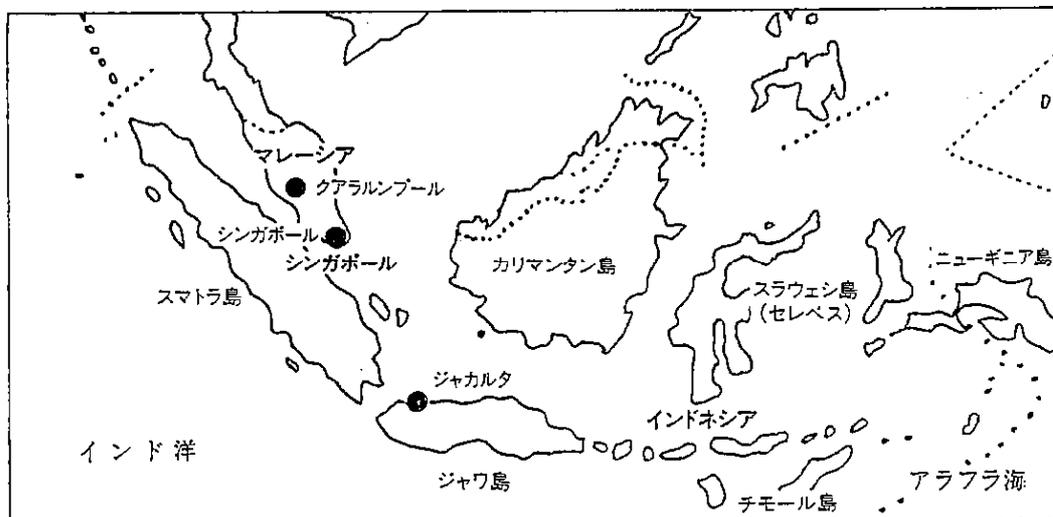
政府は地域に存在する天然資源・人的資源を大いに活用するべく、家具産業を重点産業に指定し、特に輸出マーケットを拡大して、外貨獲得と雇用促進に実を上げたいと考えている。そのために国内、海外のビジネスネットワークの構築を課題としている。

こうした背景から、この技術研修が企画、実施された。

3. 技術研修の内容

技術研修の内容は次のとおり——

- (1) 日本の家具産業の概要
- (2) 日本の家具産業市場
- (3) 家具のマーケティング
- (4) 新製品開発
- (5) 日本の輸入家具の実態
- (6) 家具の品質、品質管理
- (7) 家具の流通システム



- (8) 日本家具の法・規則
- (9) 日本の家具産業における割合
- (10) アンケート・討議と、質疑応答

他に1998年の日本の家具グッドデザイン集、日本の家具メーカーの製品、小規模メーカーの生産風景、家具の生産機械、中流家庭の使用家具の例について紹介した。

①研修生は選ばれた人たちであるためか、非常に意欲的で、かつ誠実にこの研修を受けていた。しかし、どちらかと言うと講義中心、マネージメント手法中心の研修には戸惑ったのか、もしくは理解しにくかったのか、もっと実践的な研修を求める声も聞かれた。

筆者は日本を発つ前に、日本家具産業のテクノロジー、品質管理、各種マネージメント手法を表面に出して資料の作成をしていたが、事前質問の回答や、ご担当JICA専門家への直接の電話で、研修生の要求が違うところにある事に気が付いて、「インドネシア家具メーカーが日本へ製品輸出する際に配慮すべき点」という視点に研修内容を大幅に修正した。②講義開始後研修生に、尋ねたところ大部分のメーカーは手作りの工芸品（お土産品）レベルの家具を製作しているとの事であった。

工作機械を入れている所はまれで、日本の20人以下の家具メーカーに比べても、機械化による製品のマスプロ化、均一化が大幅に遅れており、まずはマネージメント手法のマスターより、こちらが先という感じを受けた。

③研修生は筆者の講義のあらゆるアイテムに関心を示してくれた。特に、

- a. 「世界の家具産業の現状」と、「インドネシアの家具産業の現状」が分かって、目からうろこが落ちたという意見が大勢であった。
- b. 「日本人にあう家具は何であるか」が良く分かった、という意見も多かったと感じられた。
- c. 「品質のポイント」は何か分かった。品質のポイントが分かってこそ、品質管理だと言う事を理解してもらえた。
- d. 顧客のニーズを製品に作り込むことが「売れる製品」「日本へ輸出し得る製品」のポイントであると言う事をかなり理解してもらえた。彼らの全員がきちんとした物を作れば売れるという考えを持ってくれた。

しかし、一部の年配者で、経営者や工場長クラスの研修生たちと思われる層か



研修風景

ら、

- a. 明日から、自分たちの手作り家具を売る手段、輸出する手段を教えて欲しい。
- b. 機械化の必要性は分かったが、資金がないのでJICAで助けて欲しい。
- c. 日本の家具産業のあらゆる事を教えて欲しい。

という受け身で狭い視点の要望が多かったのが、気にかかった。

④講義ばかりでは研修生の集中力が散漫になったり、質問者も年配の一部に偏ってしまったりしたため、最後の1時間をアンケートの作成とその発表、討論に変えてみた。研修生全員が発表してくれたが、アンケート用紙の回収は15件で、60%の回収率であった。

⑤アンケートの要旨

- a. 今回の私の研修は役に立ったと答えたのが、24人中、23人であった。
- b. 役立った点は世の中が広がった。日本人が理解出来、日本への輸出に自信がついた。日本の市場が理解出来た。マーケティングの必要性が理解出来た。顧客中心の考えが大切である事が分かった等であった。
- c. 不満な点は時間が足りない、理論でなく実践的な話が聞きたかった等であった(研修時間が短く事例研究、製作研究の時間がとれなかった)。
- d. 第2回、第3回の研修を是非やって欲しいという意見が90%を占めた。
- e. 研修全体の意見もあったが、How toが多く、実際に家具を知った人の話が聞きたい。2週間は長過ぎ、社長から嫌みをいわれたとの意見もあった。

⑥この技術研修のチャンスを与えてくれた、JICA関係者には大変感謝しているが、今回の講義を通して感想を述べれば――

- a. 効果的な研修をするには10時間は欲しいと思う。しかも若干の事例研究、製作研究を入れたカリキュラムを考えていたが、実現できなかった。これは研修生もアンケートで指摘していた。

- b. 今回はじめて企画された研修会だと聞いていることから、そういう意味では企画者、事務局の方々のご苦勞は大変なものだと推察するが、講師に対して、もう少し明確な計画の趣旨説明、講師への内容の要望を示して欲しかったと思う。幾つものレジメを作成して、効率の悪い仕事になってしまった。

4. 今後の課題

研修の全体を知った上で発言すべきだとは思いますが、私の研修のみで感じた範囲で今後の課題について意見を述べたい。

(1)インドネシアの小規模な家具メーカーは、手作り工芸家具から脱却して機械化を推進すべきである。現在のお土産品家具を外国に輸出しようと思ったなら大間違いで、多分、何処の国も受け入れないと思われる。方策の1つは「意識改革」もう1つは中古の機械でもいいから、「機械の導入」が大切である。この際、NC機械を入れるのではなく、機械と手作業の共生が第一の近代化のステップと考えられる。

(2)インドネシア人を見ていると、受け身の態度があらゆる所で見られる。それらは「教えて欲しい」「設備を買う金が欲しい」「設備を動かす方法を指導して欲しい」など。例えば、地域によって、製品によってイベントを催し、WORK SHOPの試みをし、意識改革、自主性の訓練、共同化の訓練をすべきと考えられる。

(3)家具産業においては、特に人材教育が大切であると感じた。現地での研修、日本に来てもらっての研修、日本企業とのJVの創設での、日本人の家具専門家による指導・研修が効果的と思った。

こうした視点の試みをJICAのプログラムでいかにして取り上げるかが、次の研修のポイントであるような気がする。

最後に、このような機会を与えてくれた国際協力事業団(JICA)、中小企業診断協会本部及び東京支部に心から謝意を表明したい。

カザフスタン産業政策セミナー報告

—我が国の診断指導制度導入の検討を始めたカザフ政府—



古屋 良隆 (東京支部)

1. 産業政策セミナーの背景と参加者

(1) セミナーの背景

本セミナーは我が国の政府開発援助 (ODA)、東欧・中央アジア諸国経済政策支援事業の一環として通産省が進めてきたもので、実際の開催準備等は (社) ロシア東欧貿易会が担当して開催された。なお、当協会への講師派遣要請も同会を通してなされた。

セミナーの目的は我が国の有する産業政策等の経験的ノウハウをカザフスタン政府関係者等に伝えることを通じて、同国政府の円滑な政策立案・実施に役立てて貰いたいということにあった。

具体的には次の2テーマが取り上げられた。

① 中小企業政策

日本側：我が国の中小企業政策と中小企業診断事業

カザフ側：民間企業育成政策 (民営化計画の推進状況等)

② 投資環境整備

日本側：中東諸国の投資誘致政策と投資受入れ状況

カザフ側：投資誘致政策と輸出促進政策
(2) セミナーの参加者

① 日本側 (今回出張者)

通産省：上野 裕 開発協力担当審議官、岩波高夫 通商政策局ロシア東欧室班長

講師：豊田 昇 ジェトロ ロシア・中東欧チームリーダー、古屋良隆 中小企業診断協会理事

プロモーター：池田正弘 (社) ロシア東欧貿易会経済協力部長 (通訳兼務)

日本側 (現地在住者)

大使館：三橋秀方 カザフスタン大使、須田 敦 二等書記官

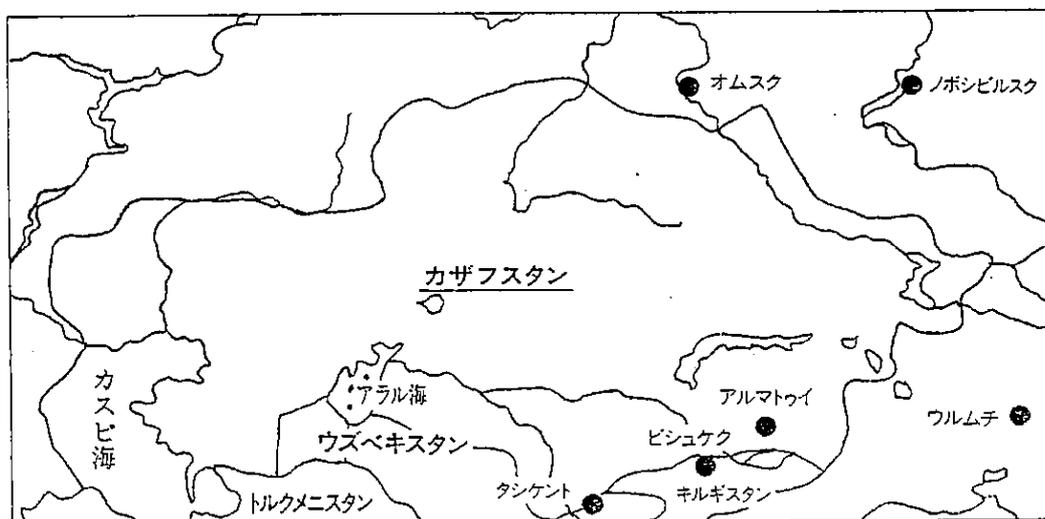
関係者：稲垣富一 在カザフ国際協力機構 (JICA) 代表、安田浩司 在カザフ金属鉱業事業団アルマティ事務所長

その他：在カザフ日系企業代表

② カザフ側

主催：ウテンバエフ戦略計画改革庁長官 (大臣)、同庁次官他

その他：エネルギー産業貿易省、農業



省、運輸省、科学省、中小企業省、外務省、経済企画庁、外国投資庁、カザフオイル、経済関係研究所等の各省庁の高官を含め約70名

2. セミナーの開催状況

同セミナーは3月9日（火）午前10時からカザフスタンの新首都アスタナ市の戦略計画改革庁一階ホールにおいて、ロシア東欧貿易会の池田部長の司会で開催された。

なお、スケジュールは次の通り。

- ・開会挨拶 カザフ側：ウテンバエフ長官、日本側：上野審議官
- ・一般挨拶 三橋大使
- ・基調講演（第1部）
日本側：テーマ「日本の中小企業政策を支える経営指導」 講師 筆者
カザフ側：テーマ「カザフスタンにおける産業政策と中小企業振興策」
講師 グラーノフ エネルギー産業貿易省大臣顧問
- ・休憩
- ・質疑応答及びオープン・ディスカッション
- ・昼食（関係大臣、次官を交えた昼食会）

- ・基調講師（第2部）
カザフ側：テーマ「外国投資導入の戦略と政策」
講師 クアヌイシェフ 外国投資庁情報開発局長
日本側：テーマ「中東欧諸国の投資誘致政策」 講師 豊田ジェトロチームリーダー
- ・休憩
- ・質疑応答及びオープン・ディスカッション
- ・セミナー講評
日本側：上野審議官、カザフ側：戦略計画改革庁次官
- ・閉会（午後4時30分）

3. セミナーの反響とカザフ側の評価

日本側の講演内容はカザフ政府のニーズに合い高く評価された。特に驚かされたのは日本の中小企業診断制度に対して異常とも思えるほどの関心を持ち、その反応の早さであった。ウテンバエフ大臣から次官に日本の診断制度の研究と検討がその席上で指示された。講演後の休憩時間に次官が上野審議官と筆者に意見を求めてきた。要点は「中小企業政策を成功させるためには上（政府の意味）から



ウテンバエフ大臣主催夕食会にて
中央・同大臣夫妻、夫妻右隣り・上野審議官、同左隣り・筆者

の政策とその効果を高めるための下（専門家の意味）からの指導という二面作戦で臨みたい」と言うことに対する確認であった。これは正に筆者が短時間の講演の中で診断指導の重要性を強調し、当協会の存在意義をPRするためのストーリーそのものであった。

休憩後の質疑応答もこの問題に終始し、上野審議官から我が国の中小企業診断制度に関する資料を帰国後送付する約束がなされた。筆者は審議官からの依頼で当協会の英文案内を通産省へ届けた。

4. 表敬訪問を通して知るカザフ政府のニーズ

セミナーの翌日、上野審議官一行はカザフ政府高官を表敬訪問、筆者も同行した。訪問先はジャンドローフ副首相兼財務大臣、アブリャゾフ エネルギー産業貿易大臣、サイジヤノフ投資庁長官及び今回のセミナーのカザフ側主役のウテンバエフ戦略計画改革庁長官の4氏である。

この表敬訪問を通してカザフ政府の悩みやニーズを知ることが出来た。カザフスタンは旧ソ連時代資源供給の役割を担っていた。鉄、石油、石炭の他、銅、亜鉛、鉛、クロムの非鉄金属は世界でも有数の産出国で地下資源は極めて豊富であるが、付加価値を高める加工

型産業が育っていないこととインフラの整備が遅れている問題を抱えているようである。同国の経済目標は、市場経済の下で経済の自立を図るために加工型産業を発展させ産業構造の改善を図ることである。

表敬訪問した4人の大臣から共通に言われたことは、あなた方を重要なミッションと考えている。日本は製造業を育成した経験があるのだから今何が必要かをアドバイスしてほしい。また、具体的に何を支援してくれるのかを示してもらいたいと言うことであった。

また、日本の大企業に進出してもらうにはどうすればよいかの質問もあった。

5. 所感

カザフスタンは独立後、日も浅く、閣僚及び政府高官も30歳～40歳代と若く、市場経済化と民主化に意欲的に取り組んでいることがうかがえる。日本をはじめとする先進諸国から産業育成の経験的ノウハウを学び新しい国づくりに活かそうと情熱を燃やしている。このことが我が国の中小企業指導政策に異常とも思えるほどの関心を示す結果になったものと考えられる。今後は企業の実践的指導の専門家として中小企業診断士の派遣要請がなされることが予想される状況であった。

〈カザフスタン共和国の状況〉

独立： 1991年12月旧ソ連から独立

人口： 約1,700万人

大統領： ナザレバイエフ 氏

首都： 制度上は中央北部アスタナであるが実際上はアルマトイ。2000年までにアスタナに遷都が完了する予定。また、2005年までに空港や道路、主要公共建築等のインフラを整備し、60万都市とする計画。なお、新都市の設計は日本の黒川紀章氏が担当の予定。

GNP： 221億ドル、1人当たり1,330ドル（85年世銀統計）

主要産業： 鉱業、農業、冶金、金属

外国投資状況： 欧米からの投資は石油、天然ガス開発に集中。この他タバコ生産、金属精錬にも投資がされている。しかし、外国投資関連の法律・規制や制度が頻繁に変更されたり全容把握が困難という問題もあり、活動し難い面もある。

ベトナムの中小企業事情



沼田 茂 (東京支部)

1 調査の経緯

当協会の推薦により、通産省調査員として、4月22日から同28日までの7日間、ベトナム(ハノイ)へ出張した。

「新宮澤構想」の一環で、99年3月のファン・ヴァン・カイ・ベトナム首相の来日時に、ベトナム側から援助の要望に応じて、4月に現地調査団が派遣されることになった案件である。

その課題は、①プライベート・セクターの育成策創設、②国有企業の監査、③非関税障壁の関税化スケジュール提示の3案件を詰めることである。

筆者は伊藤忠商事(株)海外進出コンサルタント室在勤時代からベトナム問題を、手掛けており、その後今日まで、中小企業事業団海外投資アドバイザーとしてもベトナム地域を担当してきた。

到着翌日から出発前日まで、計画投資省(MPI)、商務省(MOC)において連日会議が続いた。内容は民間企業(中小企業の育成、国営企業の監査・改革、非関税障壁など、熱のこもった討議がなされた。会議は「予想外に進展した(井戸団長)」ことで、5月初めの

榊原財務官の訪越、それに続く宮澤蔵相のベトナム訪問が予定通りに実現し、7月にはベトナム政府の具体策が提示され、それに基づいて、日本より第1次の借款が供与されることになった。

ベトナムの市場経済化政策は、1986年のドイモイ政策採択以来10年余に過ぎず、制度整備も未だ途上にある。中国と同様、社会主義計画経済体制を維持しつつ、改革開放を行っているが、1人当りのGDPはUS\$350に過ぎず、タイのUS\$2200、マレーシアのUS\$4000、フィリピンのUS\$1000、中国のUS\$850に遠く及ばない水準にある。95年7月には対米国交回復とアセアン加盟を果たしたが、米越通商協定も未締結のため、最恵国待遇が受けられず、対米輸出も年間僅か\$4億程度に留まっている。さらにアジア通貨変動のあおりを受け、NIEs/ASEANからの投資も激減している。

ベトナム政府としては、外国からの投資を呼び戻す一方、約6千社ある国有企業の民営化と、約3万社ある私企業の育成によって、証券市場の早期開設を実現し、資本市場の整備と併せて金融制度整備、企業法制的改善を行うべく、鋭意努力中である。今後、中小企



業政策もその一環として、育成政策や関連組織の設立などを、行おうとしている。

筆者も発言の機会を与えられて、配布したレジメに基づき、わが国の中小企業政策の柱、中小企業金融、中小企業大学校、中小企業診断士制度、商工会議所・商工会の記帳指導、小規模企業に対する支援等について説明を行った。ベトナムにおいても中小企業庁を設置する気運があり、わが国の組織・制度はかなり参考になるものと思われる。以下に、現状と対策について補足する。

II ベトナムの中小企業

1) 企業の状況

資本金額	全企業体	第2次・第3次産業	農業
10億ドン未満	63.1%	52.2%	67.6%
10～20億ドン	14.3%	18.0%	12.8%
20～50億ドン	12.3%	16.1%	10.7%
50億ドン以上	13.7%	21.6%	8.9%

「中小企業」は98年8月の政令によって、以下のように定義された。

① 資本金50億ドン（約5千万円相当）未満、②または、従業員200人以下。

現在、ベトナムには、国有企業5,740社、私企業（有限会社）約30,000社、株式会社約250社、協同組合10,440組合、合弁企業1,100社、100%外資企業500社、事業協力110件がある。この他に、個人営業（商店・露店・天秤棒売りなど）が数10万人いるが、法人としての登録も、納税もしないために、正確には把握できていない。

2) 企業の規模：

資本金額による企業割合は以下のとおり。（CIEMの調査による）

私企業における中小企業の比率は97%、国有企業における比率は85%。

3) 産出額による比較 財務省が98年8月末に発表した数字は以下の通り。

企業の分類	98年1～3月の産出額	前年同期比	98年末の97年末比
国有企業	22,010兆ドン	+10.8%	+7.9%
民間企業	10,619 "	+6.1%	+6.7%
外資系企業	14,637 "	+21.6%	+23.3%

「外資系企業」とは、合弁・100%外資・事業協力の3形態の総称である。彼等の成長性が高い理由は、特に輸出主力の企業の貢献度が高いため、ちなみに、97年の納税額は、国有企業1,050億ドン（約10.5億円）、民間企業1,125億ドン（約11.25億円）、外資系企業1,252億ドン（約12.52億円）と、外資系企業の貢献度が最も高いという結果になっている。

4) 中小企業の多い業種

重工業を除き、必ずしも特定業種に集中してはいない。

① 軽工業

繊維・縫製：ホーチミン市の約150社が最大の集積、全国主要都市には縫製業者が存在するが、家内工業的なものも多い。輸出または海外業者の委託加工が多く、仕事に季節的に偏りがあり、1年のうち8月までは繁忙期、9月以降年末までは閑散期。縫製加工は、コスト指向のために、中小企業は赤字受注も多く、企業体質は脆弱で、受注の確保と季節変動の解消がこの業界の課題である。

皮革業界では、靴と鞆類が輸出中心に好調で、靴は革靴、キャンパスシューズともに高成長を遂げて来た。1992年の靴の輸出は、年

問僅か\$140万に過ぎなかったのが、1998年には、\$10億を超えた。主力市場はEU。民間企業の中にも、靴の輸出に成功して、大企業になった会社がある。例えば、ハイフォンにおいては、皮革・履物製造大手14社が、全市経済の産出額のほぼ50%を占めており、最大手のハイフォン皮革履物会社(国有企業)は、7工場・1合弁事業を持ち、年間\$46億(1998)の売上を上げている。

プラスチック加工では約150社ある。その85%はホーチミン市及びその周辺に立地し、ほとんどがダナン及び中部地方には5~6社あるのみ。ほとんどがシート、袋もの、ペット・ボトル等の包装用資材と家庭用日用雑貨品の生産である。政府は建設用資材及び電子・電気・OA・自動車などの部品製造(エンブラ)産業の育成を指向しているが、この分野はまだ、外資系企業のみである。

食品加工はベトナムの農水産業と関連して、かなり発達している。しかし、旧国営企業が農水産品の流通を独占してきた経緯があり、現状では中小企業の参入はニッチな分野に限られているのがある。カシューナッツ等についても、地方の国有企業や、協同組合が事業主体となっている例が多い。(ベトナムには、約60のカシューナッツ加工工場があり、総従業員数6万人を擁している。)ただしパン等は小売店レベルの個人営業(企業化されていない家族事業)が多数存在するが、商圏の範囲は近隣に留まっている。

② 機械産業

プレス加工、板金加工などには、民間の中小企業が存在する。年代もののクランク・プレスなどを1~2台所有してプレス加工を行っており、仕事は日用品雑貨の金物加工や、国有企業の下請け加工などである。

一般に設備は老朽化しており、加工内容も単純である。加工内容は、中小企業も大企業も大差はなく、外資系企業、特に日系企業との間には、相当の差が存在する。

③ 建設業

建設業者は、国有企業も中央(建設省・運輸省・通信省など)、地方(県・市など)レベ

ルでかなり設立されている。業者登録制があり、また大規模建設は入札形式が義務付けられており、建築許可手続や消防署検査などもあるため、中小企業がゼネコンとして参入することはなかなか難しい。しかし、ホーチミン市のVIET LONG社(社長は東大工学部大学院建築土木科修了、従業員50人、当初は日系ゼネコンの下請けをした後、輸出加工区などで日系進出工場を多数手掛けている)のような民間中小企業もある。

④ サービス業

運輸業も許可制であるが、この分野には民間企業が存在する。自社で車を持つ者と、マイクロバスなどの車を持つ個人を、受注のつど契約して、下請けをさせる者がある。観光やビジネスの外国人来訪者を対象に、ガイド・輸送事業を行っている者も各都市に必ず存在する。タクシー会社は、国有・民営併せてハノイに13社、ホーチミンに10社あり、過当競争気味。ホテルは、小規模のミニホテルがホーチミン市、ハノイ、ハイフォン、プンタウ等の都市に多数あり、地方の小都市にも通常1~2軒はある。大都市では、合弁の大ホテルが続々立ち上がっている上、アジア経済危機のあおりを受け、宿泊者数が激減している関係で、経営難に陥っているものが増えている。

⑤ 工芸品製造手工業

漆器、陶器、木工品、籐竹製品、刺繍品などの工芸品は、ベトナムの伝統的輸出品として、外貨獲得に貢献している。しかし、その中心は、旧輸出公団(ARTEX、ARTIMEX、BAROTEX等)及びその支店が独立した産地問屋+専門商社的組織である。4大都市や周辺県の首府に本拠を構え、地方に支店を置き、自ら作業場を持つと共に、周辺の農家に委託して、農閑期の賃仕事として、工芸品を作らせている。中には、ハティ県のマイタイのごとく、かつての協同組合の崩壊後、その組合長が個人事業として、その事業を引継ぎ、周辺の農家に授産場を提供して、工芸品を作らせ、その80%を英国に輸出しているところもある。しかし、基本的には問屋支配の産地産

業形態であり、製造者は内職の域を出ていない。ベトナム政府と国会は、国の基本政策として、農漁村経済（第1次産業）の重要性を強調しており、これを否定する工業化、経済高度化に対しては、非常な警戒心を持っている。そこで、農漁村民の経済的安定をもたらす小規模工業（手工業・家内工業など）の育

成を重視している。これは失業対策よりも、農民の離農、都会集中を防ぐことが目的であるといえる。

5) 私企業のオーナー

首都ハノイとホーチミン市についてのみ、データがある。

都市・県	労働者	知識人	商人	その他
ハノイ	45%	38%	7%	10%
ホーチミン市	28%	44%	20%	8%

6) 企業経営上の問題点

ベトナム国内で、CIEM他のアンケートに対する回答は、以下のとおり。

- ① 資金不足 80%
- ② 設備の老朽化 83%
- ③ 政府の支援がない（技術移転・信用保証・融資等） 95%
- ④ 情報不足、事業用地の取得難等 95%

の中小企業で、大部分が赤字である。

2) 株式会社化の方針と現状

国有企業 約6千社の40%を株式会社化する。その前提として、株式化する企業、しない企業、一部する企業を分類。

- ① 100%国有を維持し、国営を続ける基幹産業の企業
- ② 資本金の25%～50%を放出する企業
- ③ 資本金の50%以上を放出する企業
株式会社化した場合の株式割当先

①従業員（労働者）：従業員株主制度は、東欧諸国でも採用されているが、ベトナム政府の政令では、この制度の推進のために、従業員に株価の割引や、分割払いを導入している。

- ② 取引先の銀行
- ③ 取引先の企業

④一部の企業については、20%以下のマイナー・シェアに限って、外資系企業やベトナム在住の外国人にも株式買付・保有の権利を認めた。

III 国有企業の株式会社化

1) 国有企業の組織と変革の経緯

国営企業は、1993年に国家組織の1部から、独立の企業体に切り離された。それまでは、主管の省庁や、地方組織の1部（直轄生産分配組織）として、国家予算の1部を形成しており、独立採算制はなく、損益はすべて国庫に連結されていた。従業員は国家公務員であり、行政機関との人事交流が図られる一方、人事権は主務官庁のトップが握っていた。人事については、この形態は現在も依然として残っており、例えば、ベトナム唯一の国有工作機械メーカーHAMECO社の社長・副社長は、工業省からの出向である。94年の国営企業再編令、95年の国有企業法制定によって、かつての国営経済組織改組の第1段階は、ほぼ完了した。

ベトナムの国有中小企業

ベトナムの国有企業は、99年5月現在、5,740社。うち、大型持ち株会社（SOC）は17社、同じく中堅持株会社（GC）は74社。

以上を除く、5,650社の85%は、200人以下

3) 証券取引所の開設と国有企業の民営化
ベトナム政府は98年10月開設を目標に証券取引所の設置準備を進めてきたが、アジア通貨変動のあおりを受けて、経済情勢が悪化したことで、国有企業の民営化をはかったが、現実には97年に4社、98年1月～11月に42社が株式化された程度。その後、98年中に120社を株式化したと発表した。財務省は、99年末には、累計355社が株式会社に改組されとしている。

4) 社会主義計画経済制度と国有企業民営

化の接点。(フランス式混合経済)

ベトナム政府の唱える「国有企業の株式会社化」は必ずしも「民営化」を意味していない。「国有企業」は中国と同様に、「国営企業」ではなく、資本所有者で「国有」か否かを区別している。経営については、経営者の人事や、財政・金融・税務上の政府の関与を否定していない。各産業分野ごとに、国有企業と民間企業が競争の共存する、フランス型混合経済を志向している。

5) 証券市場開設と国有企業株式化の体制

ベトナム政府は「株式及び株式市場に関する政令」を公布するとともに、国有企業改革推進のための「経営改革委員会」を設置し、ゴ・スアン・ロック副首相を委員長に任命した。メンバーは、関係省庁や政府機関の代表で構成、首相直屬とし、国有企業の実態調査や経営改善策の立案と遂行を実施している。

6) 中小企業育成の組織

政府内に委員会が設けられ、組織・政府の検討を開始。

7) 公認監査の体制

外資系企業は毎年、監査法人の監査を受けて、財務省に監査後決算報告書を提出することになっている。国有企業も、株式会社化にかかわらず、監査と決算書の公開が義務化されているが、監査法人として計画投資省(MPI)の事業認可を受けているのは国有6社、民間3社、外資系5社の14社のみ。今後、数万社の国有・民営・外資系企業が監査の実施のために、会計士・税理士を育成と、制度整備を行っているが、企業経営の診断や、事業性の調査、改善指導などに関しては、まだ制度がないのが実状である。

IV 日本の中小企業政策を適用するポイント

1) ある報告書の中でベトナムに対して、高度成長期における日本の中小企業政策を参考にすることを提言、特に、①信用補完制度の創設、②政府系中小企業金融機関の設置を提示している。しかし、ベトナムには、手形制度がなく、またベトナムの民間企業の資金

源は、創業時には海外在住親族からの送金や、蓄財(金・宝飾品・ドル紙幣)であった。発展期には外資企業・外国企業からの受託加工賃料や輸出による外貨収入であったが、さらに75年から85年までの社会主義経済運営の失策(スーパーインフレ)から、通貨ドンと国内金融機関に対する極度の不信感が根強く、特に小規模企業者・個人事業者は、依然として政治不信の念を持っており、半ば軸足を海外に置きつつ、事業展開をしている等の特殊事情がある。この様な当時の日本とは異なった風土があることに配慮する必要がある。信用補完制度は、金融制度・信用供与制度・信用限度の査定能力などが整備され、あるいは備わって初めて有効である。担保物件に関しても、譲渡・売買に制約があり、価格が公定されている国有の土地使用権の担保価値には限界がある。そこで、たとえ土地法改正によって、抵当権を認めたとところで、土地の私有制度・自由な譲渡を認めている日本やタイのような効果は期待できないとみられる。社会主義を国是としている以上、この点での改革の可能性は少ないようある。

手形制度がない以上、連鎖倒産の問題も少なく、「倒産防止共済制度」の必要性は低く、また信用補完の問題も、現金不足を補う程度の意味しか期待できない。

職業教育機関や技術開発機関は、各地に多数存在しているが、管轄が教育省、科学技術環境省、工業省、商務省、財務省、運輸通信省、農業地方開発省、漁業省、国防省、労働傷痍社会保障省、各市区人民委員会などに分散しており、これを一本化するのは難しく、技術センターを新規に建設するよりも、既存機関のネットワーク化を進め、設備や指導員の充実とレベルの向上を図るべきと考えている。

2) ベトナムにおける資本不足と設備老朽の状況

ベトナムの中小企業家が特に欲しがっているのは、機械・設備である。ベトナムの企業が所有している機械設備は、一般に相当老朽化しており、20~30年経っているものも珍し

くない。その老朽設備に修理を重ねて使用している。外資系企業と合併・提携あるいは受託加工をしたがる理由は、中古であれ、よい設備を持ち込んでくれることが大きな魅力の1つである。

設備の近代化には、「リース・レンタル制度」の活用、制度資金による低利リースを行えば、市中借入れの高金利に比べ大きなメリットがえられる。ベトナムでは、労賃その他の運転資金負担は、まだ相対的に小さく、問題は設備資金である。

中小企業の設備投資は、将来、返済の義務を伴う銀行借入れよりも、欧米式の設備リース・レンタルに重点をおくべきで、特に小規模・零細企業に対しては、「設備貸与制度」を真剣に考慮すべきである。親会社や主取引先からの設備貸与＋加工委託がある一方、公的機関による設備貸与制度が、サポーティング・インダストリー、あるいは創造的中小企業の事業基盤を支える意義は大きいと思われる。徒に資金を与え、中小企業の負担を重くするより、いかにして少ない資本の回転率を上げ、総資本・利益率を改善するかに、政策的な絞るべきとみられている。

3) 日本の中小企業政策で特にベトナムに適用すべき施策

ベトナムの中小企業政策としては、以下の施策が必要かつ経済への効果が大と思われる。

(1)緊急施策

①地方組織における、記帳・経済指導の開

始

②設備リース・貸与制度の早急な実行

(2)中期的施策

①経営指導員（中小企業診断士）に対する指導者の養成（既存の教育・研修設備・組織の活用と、指導員指導者の派遣）

②経営指導（特に資金管理指導）制度の地方組織整備

③マーケティング指導体制の整備（物流制度・販売技術等）

④技術指導の地方組織体制整備（特に、設備の保守・改善の指導）

⑤中小企業振興基本政策と基本組織（商工会議所・商工会、中小企業大学校など）の策定・整備

(3)長期的施策

①金融支援・信用補完など資金面の施策

②サポーティング・インダストリーなど、構造改革

③新規産業育成・創業支援

ベトナムには現在8,000万の勤勉で優秀な国民が居住しており、2020～30年頃には第2の日本になる可能性を秘めている。彼等は、さらにアセアンの中心的存在になると考えられている。そのような潜在的可能性を顕在化させるために、今後、わが国は資金や人材育成面で全面的な協力をしてゆくことが必要と私考している。

(おわり)

ネパール王国技術研修会報告



平田 明良 (東京支部)

1. はじめに

このたび当協会の斡旋により(財)社会経済生産性本部、アジア生産性機構(APO)主催の専門家派遣事業で、ネパール国のHANDICRAFT ASSOCIATION OF NEPAL(以下HAN)の要請による「ネパールの家庭用スリッパの日本市場開発に関する研修」講師として、ネパール王国の首都カトマンズを訪問した。期間は1999年2月14日～25日。

2. ヒマラヤの国ネパール王国とは

インドと中国チベットに挟まれた小国ネパール王国はヒマラヤ登山、観光、農業の国である。最近、NHKで放映された「クマリ(生き女神)の館」のある不思議な国である。工業原料はすべてインドに頼り、とりたてて産業がなく、観光、農業、そして外国からの資金援助によって支えられた国である。確かにどんな傾斜地にも農耕地が広がり、それらは中国まで続くなど、食べるには困らない。場所柄衣料品、民芸品が盛んであるなど、いわ

ゆる工芸品的色彩が濃い国である。

人口は2,000万人で、首都カトマンズには16万人が住んでいる。国土は日本の奄美大島位の緯度であり、すべて1,000mの高地である。しかし、気候は温暖で、多くの住民は回りの山地に住み、村落はチベットまで続いている。筆者が滞在した期間中、東京は10度以下というが、カトマンズは20度前後と日中はTシャツで過ごせる気温だった。

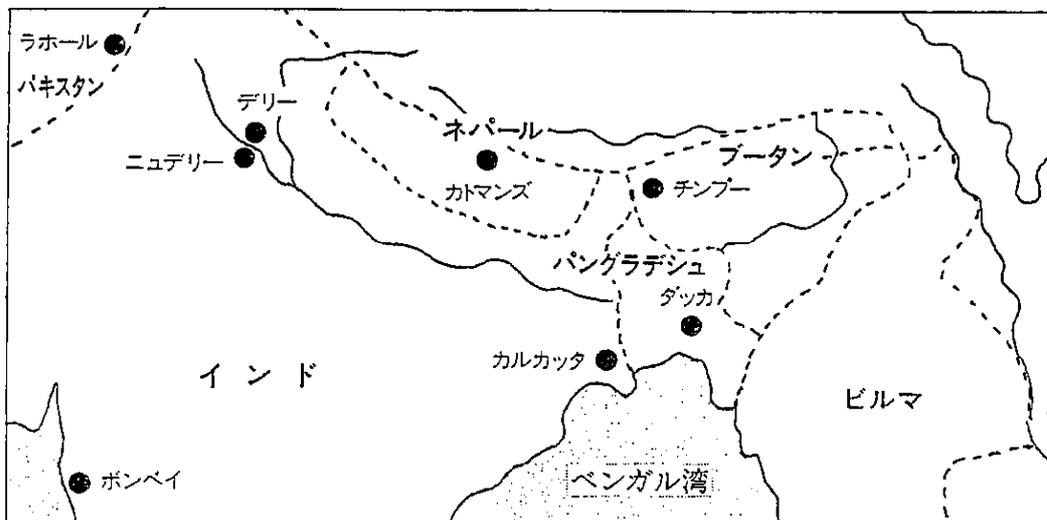
3. HANとは

HANはネパールの伝統工芸である民芸品会社(1,134社)の工業組合で、ネパール政府商工省の所管である。代表はINDURA氏だが、実際は、秘書課長のTULA氏に世話になった。

TULA氏は「寅さん」と呼ぶと不思議に通じた。その彼の案内でバザールで、スリッパの調査を行った。

4. スリッパ産業のあれこれ

ネパールのスリッパを語る前に、わが国の



スリッパ産業を語る必要がある。スリッパはわが国には1877年にヨーロッパから導入され、日本人の日常生活へ広がって行った。特にマンションでは洋間が多く、スリッパは必需品としてますます需要が増加している。

工芸品に近いスリッパの生産高は1.2億個／年である。しかし、その80%は中国、インドネシアの海外生産であり、国内では山形・群馬・埼玉・四国の1部に過ぎない。

訪問に際しては、当協会の三宅鴻志・山形県支部長が産地診断で、スリッパに関する調査・診断の経験があったことから、その紹介でY社を数回訪問し、スリッパ生産とマーケティングについてあらかじめ勉強、そのノウハウを持ってネパールへ乗り込んだ。

5. 企業訪問と指導

A社

A社は観光用の工芸品メーカーで、セーター・皮革製品・セラミックスに混じってわずかにスリッパを生産していた。あらゆる製品が手作りであり、肝心のスリッパの、生産は1個／人日である。A社では14人の女性が働いていた。わが国では40個／人日だから生産性は1／40である。

ワンポイント提案として整理整頓と工業用ミシンの導入を提案した。

B社

カトマンズ北西にある主としてビニールサングルの工場であった。15年前のカラーラで、でこぼこ道を揺られつつ訪問した。製造機械と言ってもプレスとミシンがある程度であったが、社長は事業欲旺盛で、4,000足／月のオーダーがあれば設備化すると言っていた。インドからPVCレザー、EVAスポンジを調達、インド人季節労働者10名が手作りで靴やスリッパを製造していた。

C社

カトマンズの隣のパタン市にあり、女性社長である。彼女は、2月16日から行われた技術研修会（後記）に研修生として参加していた。製品は木綿の袋物が主体であるが、ついでにスリッパも生産している。生産性は1～2

足／人日である。工業用ミシンの代わり接着剤で貼る方法を採用していた。（この8月には横浜で開催されるネパール展に参加の予定）

D社

少数民族のネワール族が下請けとして、劣悪な環境で結婚式用のスリッパを作っていた。生産性は1足／人日である。給料は3,000円／月とのこと。ケミカルシューズの導入を提案。

6. 技術研修会

2月15日には商工省の高官、NPDEC（APOのネパールブランチ）のディレクター、HANの社長以下幹部、研修生が集まって、開講式が行われ、約100名が参加した。この研修会に政府高官が参加するなど、意気込みは凄いと感じた。すべてネパール語であるため、講演内容には確信をもてないが、自国製品の優先使用、外貨獲得のためにスリッパ製造の工業化（手作りから代えて）のために研修を行うという話をしたもようである。



ネパール政府高官の挨拶

研修は、16日から24日まで休日を挟み始まった。研修生は16名であった。

筆者の講義は主として日本のスリッパの市場、製法、原料、機械、流通システムである。

あらかじめ、ネパールのスリッパ原料を送ってもらい、先のY社社長に依頼して作ったスリッパ見本を用い、説明したところ、研修生は驚きながら私の説明を聞き入った。

研修生からはネパールのスリッパメーカーの概要、製法について話を聞いたが、ネパールには数10社のスリッパ工場があるが、すべてが手作り品である。研修生はネパールの他社も他国の状況も分かっていなかった。

研修生は、ただ驚くだけであったが、講義を聞いているだけでは退屈し、3日目から実技指導を求めるようになった。彼らは研修会とはミシンの実技研修と思っていたらしい。そこで急遽研修内容を変えて、事例研究として筆者が持参したスリッパを各人に渡して、手作業で同じようなスリッパを製作するように宿題を出した。研修生が日本のスリッパもどきを製作することで、認識を共有することを試みた。



技術研修会の風景

これで研修が新たな方向へ展開していった。筆者が工場訪問をしている間に研修生全員はネパールの原料を使って、全員が見事な日本式スリッパを作り上げた。

その後は各人が作ったスリッパの問題点などを、討論させながら、その間にQC、PL、CS、生産性、労務管理の話挿入していった。良い作品を褒め、稚拙な作品にはアドバイスした。若いから負けん気があるせいか、毎日のように改良品を作り、研修期間に全員が立派なスリッパを作るようになった。

7. 所感

ネパールはのんびりした国で、時間は守らないし、食うには一応困らない。しかし産業は無く、外国製品が溢れている。政府は工業化を求めているが、なかなかうまく行かないのが実情である。しかし、若い人を中心に一部の人々にネパール製品を買おう運動、ネパールに産業を起こそうという動きがある。

その第1歩がスリッパによる外貨獲得であ

る。スリッパで国の工業化ができるとは思えないが、1つの契機となるのかも知れない。



研修生が研修時に作ったスリッパ

最近では多くの開発途上国で、日本式経営管理手法を取り入れて、工業生産の改善の動きがある。

しかし、筆者にはネパールのように最も工業化に遅れた国で、手作業のスリッパ生産をより近代化、機械化で生産性を上げるという図式を理解することはできなかった。

カトマンズには日本が作った近代的な橋があり、ヨーロッパの国が作ったトロリーバスが動いている。対外援助が国の予算を支えているのを見るとやや不思議な気持ちになった。

1). この研修会に、政府高官を含め、最終的には150名が集まり、新聞記者の取材もある中、無事に閉校式を迎えることができた。研修生は涙ながらに感謝の気持ちを述べてくれた。これは日本では体験できないことである。

今後、ネパールは変わって行く。観光、農業、外貨援助から、すでに自主的な国づくりに踏み出している。わが国の技術援助が改善に大きく貢献出来ると思う。

2). ネパールへの技術援助は、リタイア後の筆者には絶好の機会であった。そこでは筆者が最も活動した時期に体得した技術を利用でき、その効果も大きいからである。

最後にこのような機会を与えて下さった当協会本部、東京支部、山形県支部の関係者に、心からの謝意を表明したいと思う。

資料 8 - 3

中小企業診断士育成協力の海外展開 事例報告「タイ王国企業診断制度構築プロジェクト支援」

河野 誠 氏 (リアルプロセス研究所)

事例報告

タイ王国企業診断制度構築プロジェクト支援

(社)中小企業診断協会
正会員 中小企業診断士
河野 誠

平成12年3月17日(金)

1. 本プロジェクトの背景

産業構造改革事業の中の一つ

- 1997年の通貨危機を契機に、産業(バブルな虚業に対する実業)の重要性があらためて認識され、産業構造改革事業が策定された
- 産業構造改革事業 : 1998年から2002年までの5カ年計画
8プログラム・34戦略・約400のアクションプラン
- 本プロジェクトは産業構造改革事業のトップバッター
プログラムNo.1(製造コスト及び製品供給における競争力強化のための
生産性向上と生産プロセス改善)
の中で第1番目のプロジェクトに位置付けられている

2. タイ国中小企業の現状

中小企業が直面する諸問題

1) 低位な技術レベル

古い機械・設備と遅れている技術

2) 近代的経営能力の不足

経営管理、マーケティング、財務・会計システムの不備

3) 主に輸出品の低品質

国際水準に比べて低品位

4) 人材不足

中間管理者、技術者・技能者の不足 ワーカーの低就学

5) 資金調達難

これ等の解決のため、

①中小企業企業振興の総合的な施策の確立

②企業の個々の問題を解決するための具体策の整備
が求められている。

3. 問題解決へ向けて

「中小企業振興法」制定と企業振興の具体策

● 「中小企業振興法」の制定

＜中小企業の役割＞

- ・経済活動の主役 ・新たな市場創造の担い手
- ・魅力ある雇用機会創出の担い手 ・国際収支改善の担い手
- ・地域経済社会発展の担い手

⇒本年2月17日に国王の承認を得た

● 企業振興の具体策

- 1) 企業診断制度の導入
- 2) 金融の強化施策
- 3) 技術・経営能力を高めるための施策
- 4) 人材育成
- 5) 事業環境の整備

4. 本プロジェクトの目的

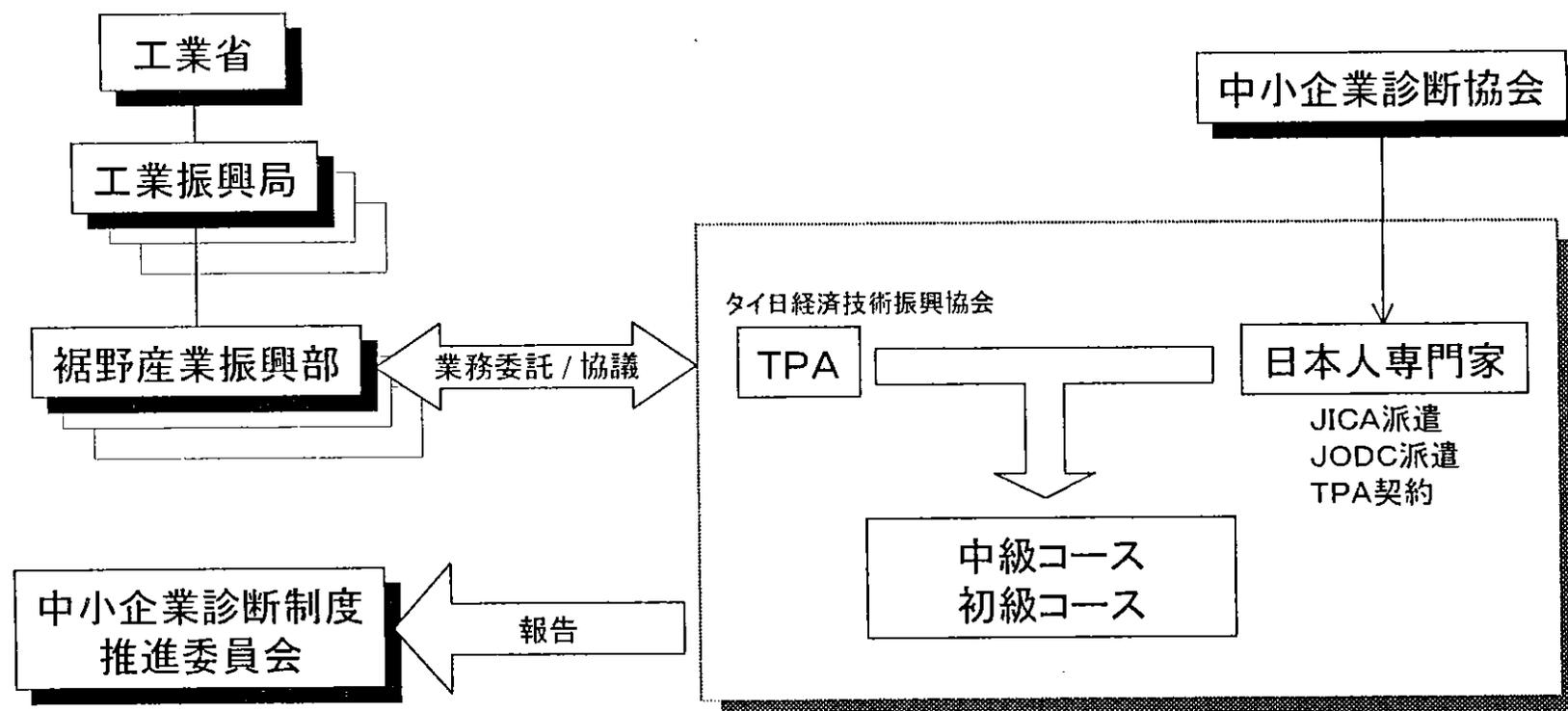
プロジェクトの具体的事業目標

- 1) 企業診断制度及び企業診断士制度の構築
- 2) 企業診断士の養成・研修 ⇒ 2年間で150名
- 3) 企業の診断・指導 ⇒ 99年:160社以上
- 4) 経営指標の作成

4)はタイ国生産性本部(FTPA)の所管とされ、
我々の活動範疇は1)から3)であった

5. プロジェクト推進体制

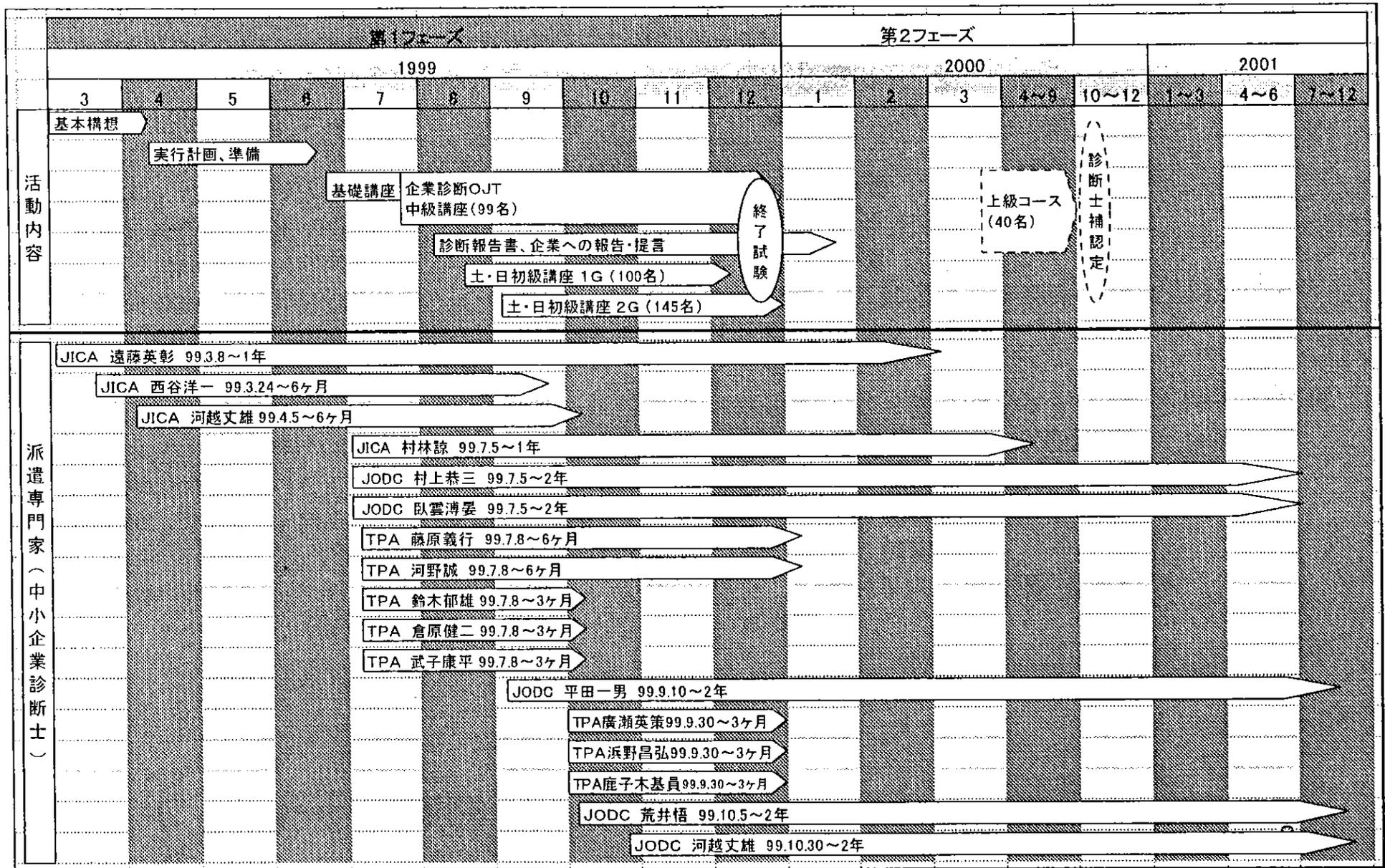
工業省主体で製造業を対象に展開



6. 中小企業診断制度推進委員会

- | | | |
|----|---------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Dr. Damri Sukotanang (議長) | 工業振興局長 |
| 2 | Miss Arunee Prasertsilapa | 工業振興局、企画および工業計画促進所長 |
| 3 | Miss Rattana Smamarncharti | 工業振興局、工業管理所長 |
| 4 | Mr. Pramote Vidtyasu | 工業振興局、工業事業開発所長 |
| 5 | Mr. Nanthapit Naksarn | 工業振興局、裾野産業開発所長 |
| 6 | Mr. Wim Rungkrut | 工業振興局、家内・手芸工業開発所所長 |
| 7 | Mr. Pasu Loharnchun | 裾野産業開発所、電気電子プラスチック部品調査所所長 |
| 8 | Mrs. Supreeya Sitikong | 工業開発企画課長 |
| 9 | Mrs. Supawan Tantitanawatana | 工業開発企画課長 |
| 10 | Mr. Panuwat Triyangkulsri | 裾野産業開発所、電気電子プラスチック部品調査課長 |
| 11 | Mr. Krisada Udayanin | 大蔵省金融政策課長 |
| 12 | Dr. Varakorn Samakoses | 大蔵省金融相談所長 |
| 13 | Mr. Kaewsan Atipoti | タマサート大学副学長 |
| 14 | Mr. Pramote Chai-amporn | タイ銀行協会代表 |
| 15 | Dr. Teeraa Achakul | IFCT、分析課課長 |
| 16 | Mr. Surapong Vacharachit | 中小企業金融公庫 |
| 17 | Mr. Pativech Santavanonta | クルンタイ銀行融資課長 |
| 18 | Mr. Chartchai Payuhanaveechai | タイ農民銀行副頭取 |
| 19 | Miss Em-amorn Kamnuch | 国立生産性向上本部、分析課長 |
| 20 | Mrs. Patamavadee (Vongsayana) Narciso | タイ日経済技術振興協会理事 |

7. 活動の経過 -1 (実務の推進は診断士が走りながら設計し、実行)



8. 活動の経過 -2

中級コース : 99名

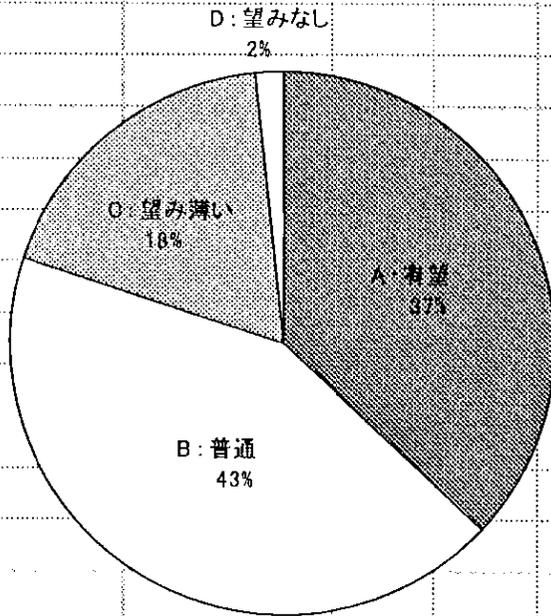
全日程 1999年6月23日～12月29日 : 132日、850時間			
講 義		診 断 実 習	
科目	時間	業種	診断企業数
診断概論・技法		電気・電子	36
経済的知識		自動車関連	28
経営基本管理		機械・金属関連	28
財務管理		プラスチック成形	18
販売管理		繊維・衣類	14
労務管理		薬品・化学	12
生産管理		食品関連	10
技術知識		木工・家具	9
ケーススタディー		皮革製品	5
試験		ゴム製品	3
合計	730	石油化学	2
内、診断士が講師担当	230	ガラス・セラミック	2
		その他	4
		合計	171
研修生一人あたりの受講時間	480	研修生	8～9

9. 診断企業の状況

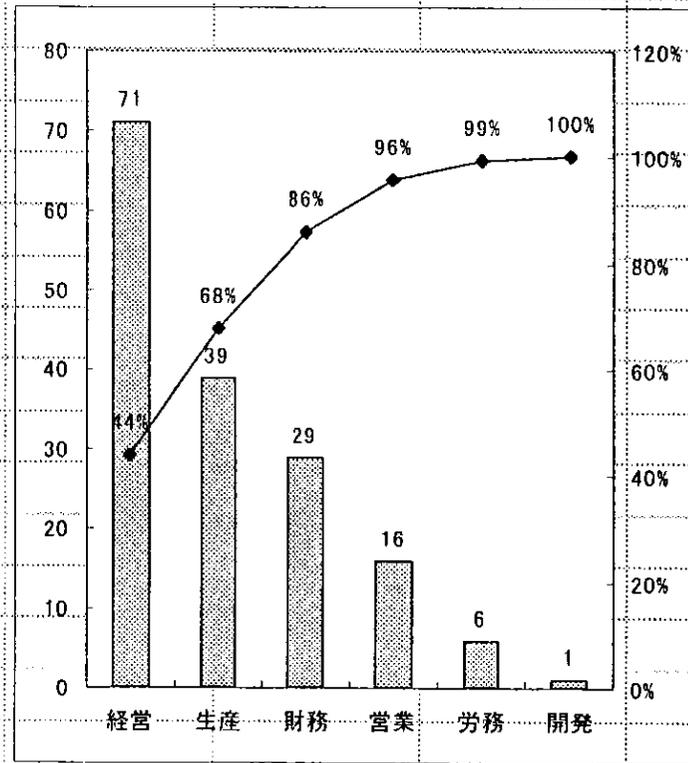
求められる「ソフトな経営資源/能力の強化」と「国際競争力」

診断企業の4段階評価

(注) ランクはタイ国内市場を基本にしたもの



改善提言での優先度第1位項目の分布



10. 成果と課題

初年度は手探りでの進行、2年目が鍵

目標

- ① 1999年に160社以上の企業を診断・指導する
- ② 2年間で150名の診断士（または診断できる者）を養成する

実績

- ① 1999年に171社の企業を診断・指導
- ② 研修生
中級コース: 99名
初級コース: 245名

課題

- ① 企業が診断提言を実現するための継続的支援の仕組づくり
- ② 上級コースによる実力ある診断士補の養成

11. 所感

途上国での中小企業政策の方向性と支援のあり方

<方向性>

1. 共通認識の確立 ⇒ 「中小企業は経済の活動・発展の母体」
2. 体系的な施策の構築とそれを継続的に展開できる体制の確立
 - ⇒ 中小企業振興の総合的施策
 - ⇒ 中小企業の個々の問題を解決するための具体策の整備上記の連携による相乗効果で中小企業を100%引き出す

<支援のあり方>

1. 当事国政府の強い意欲の確認
2. 信頼できるカウンターパート組織が用意されること
3. 先行事例情報の研究と共有化・オープン化
4. 2ステップ展開
 - 1) 基本スキーム開発段階
 - 2) 支援実施段階
 - ① 活動計画作策定段階
 - ② 計画実施段階

資料 8 - 4

メキシコにおける経営・技術支援制度の現状と日本の協力
メキシコ国要素技術移転計画調査

守口 徹 氏 (ユニコインターナショナル株式会社)

メキシコ国要素技術移転計画調査
(1997年8月～1999年11月)

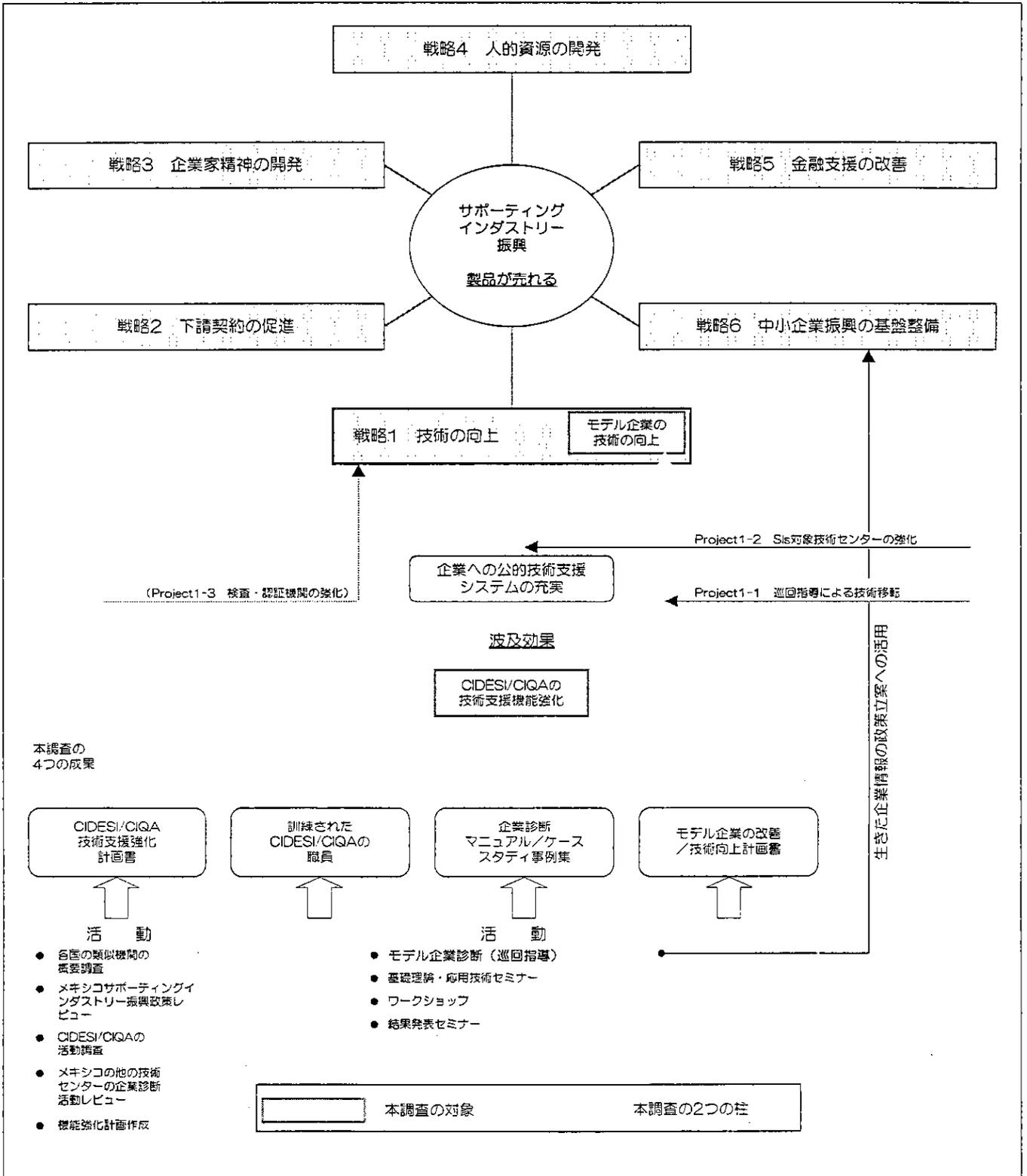
ユニコ インターナショナル株式会社
守口 徹

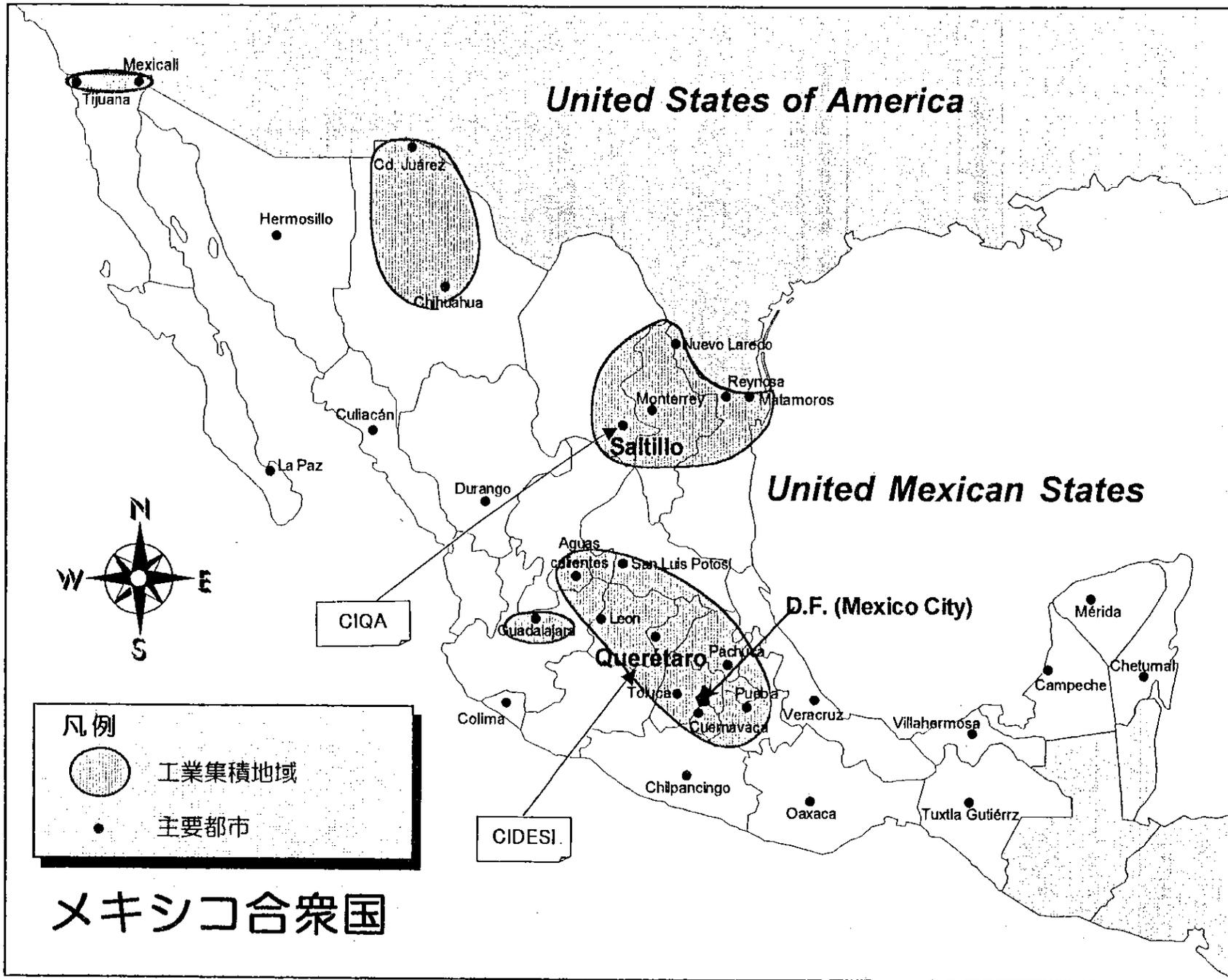
上位目標： 技術支援機関による企業巡回技術指導を通しての
メキシコサポーティングインダストリーの技術力向上

目標： メキシコの二つの公的技術支援機関が、調査終了後も
自立的に企業巡回技術指導を継続すること

本調査のコンセプト

1996年～1997年に実施された「メキシコ国サポーターインダストリー振興開発(マスタープラン)調査」の結論を踏まえて





活 動

二つの公的技術支援機関(CIDESI・CIQA)に対して次の技術を移転する。

1. 企業巡回技術指導スキーム
2. 生産技術－プレス加工及びその金型
3. 生産技術－プラスチック成形加工及びその金型
4. 生産管理技術

技術移転は次の活動を通じて実施された。

1. 職員(カウンターパート C/P)に対する座学とセミナー
2. 周辺モデル企業(約20社の中小零細企業)への巡回技術指導でのOJT
3. 専門家とカウンターパートの共同作業による巡回指導マニュアル
(生産技術編、生産管理編および巡回指導運営編)の作成

調査実施スケジュール

	1997					1998												1999											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
現地調査			95日 []				52日 []						23日 []		75日 []				22日 []							40日 []			
生産技術公開セミナー				●			●									●													
生産管理公開セミナー							●									●													
結果発表セミナー																												●	

CIDESI - 生産技術座学一覧
(プレス加工とその金型)

生産技術		
No.	日付	テーマ
1.	06/10/97	プレス加工の基礎
2.	07/10/97	プレス機械仕様の計測方法
3.	10/10/97	プレス工場の安全について (ビデオ使用)
4.	15/10/97	プレス加工 - 剪断・打ち抜き
5.	20/10/97	プレス加工 - 曲げ
6.	24/10/97	プレス加工 - 絞り 1 (ブランク抜き)
7.	24/10/97	プレス加工 - 絞り 2 (円筒絞り)
8.	29/10/97	プレス加工 - 絞り 3 (角筒絞り)
9.	12/11/97	スプリングバック
10.	19/11/97	ヒード成形
11.	26/11/97	圧縮加工 (冷間鍛造)
12.	03/12/97	プレス工場のレイアウト
13.	19/02/98	プレス加工における偏心過重
14.	26/02/98	金型の構造 (剪断とストリップレイアウト)
15.	05/03/98	金型の構造 (曲げと成形 1)
16.	11/03/98	金型の構造 (曲げと成形 2)
17.	19/03/98	金型の構造 (絞り加工)
18.	07/10/98	自動化設計 (1, 2, 3 プレス加工)
19.	14/10/98	自動化設計 (4 多工程自動化)
20.	21/10/98	自動化設計 (5 プログレッシブ金型の設計)
21.	28/10/98	自動化設計 (6 プログレッシブ金型を学ぶ前に)
22.	04/11/98	自動化設計 (7 プログレッシブ金型の基本要素)
23.	25/11/98	自動化設計 (8 ブランキング用プログレッシブ金型 (1) 単工程プログレッシブ加工)
24.	02/12/98	自動化設計 (8 ブランキング用プログレッシブ金型 (2) ストリップレイアウトの条件)
25.	10/03/99	自動化設計 (9 曲げ用プログレッシブ金型 (1) プログレッシブ曲げ加工)
26.	17/03/99	自動化設計 (9 曲げ用プログレッシブ金型 (2) 角曲げ)
27.	17/03/99	レベラー設計の基本
28.	19/08/99	絞りプログレッシブ金型
29.	20/08/99	絞り加工の例
30.	24/08/99	フランジ無し円筒絞り
31.	26/08/99	特殊な絞り

CIDESIモデル企業一覧

	所在地	業種	製品	主たるマーケット	売上げ 1996年 (百万ペソ)	設立	資本金 (ペソ)	従業員数
CIDESI-01	Villa Corregidora, Querétaro	プレス加工	サポート、棒・パイプ、プレス製 品	下請け	1.90	1987	600,000	29
CIDESI-02	El Marqués, Querétaro	プレス加工	プレス製品・組立		1.08	1994	3,000,000	30
CIDESI-03	San Juan del Río, Querétaro	厚板加工	ばねブッシング、スペーサ	下請け	10.60	1980	450,000	96
CIDESI-04	Querétaro, Querétaro	プレス加工	プレス自動車部品	下請け	2.71	1997	1,500,000	33
CIDESI-05	Querétaro, Querétaro	プレス加工	自動車・家電製品プレス部品	下請け	10.50	1979	2,000,000	99
CIDESI-06	San Juan del Río, Querétaro	パイプ曲げ	燃料パイプ、ブレーキパイプ	下請け	1.68	1995	102,000	33
CIDESI-07	San Juan del Río, Querétaro	金型製作	金型製作	下請け	4.54	1982		74
CIDESI-08	Querétaro, Querétaro	プレス加工	コイル抵抗、発電機部品 プラグケーブル部品	下請け	0.91	1982	1,000,000	9
CIDESI-09	Querétaro, Querétaro	プレス加工	プレス加工小物製品（サポー ト・ふた・網車）一部組立	下請け	2.70	1993	200,000	25
CIDESI-10	San Juan del Río, Querétaro	プレス加工	鉄・非鉄プレス製品	下請け	18.00	1983	32,000,000	200
CIDESI-11	Querétaro, Querétaro	プレス加工 (トラクターアッセンブリー)	トラクター部品	自社製品				

両技術支援機関の調査終了後の現状

CIDESI(対象要素技術ープレス加工と金型)

- 1) 中小零細企業への技術支援を主たる目的として設立された機関である。
- 2) 調査期間中主要なC/Pの退職はあったが、プレス企業に対する巡回指導を今後の主要な企業支援サービスとして継続していく体制作りが進んでいる。
- 3) プレス加工企業からの指導引合いも多い。

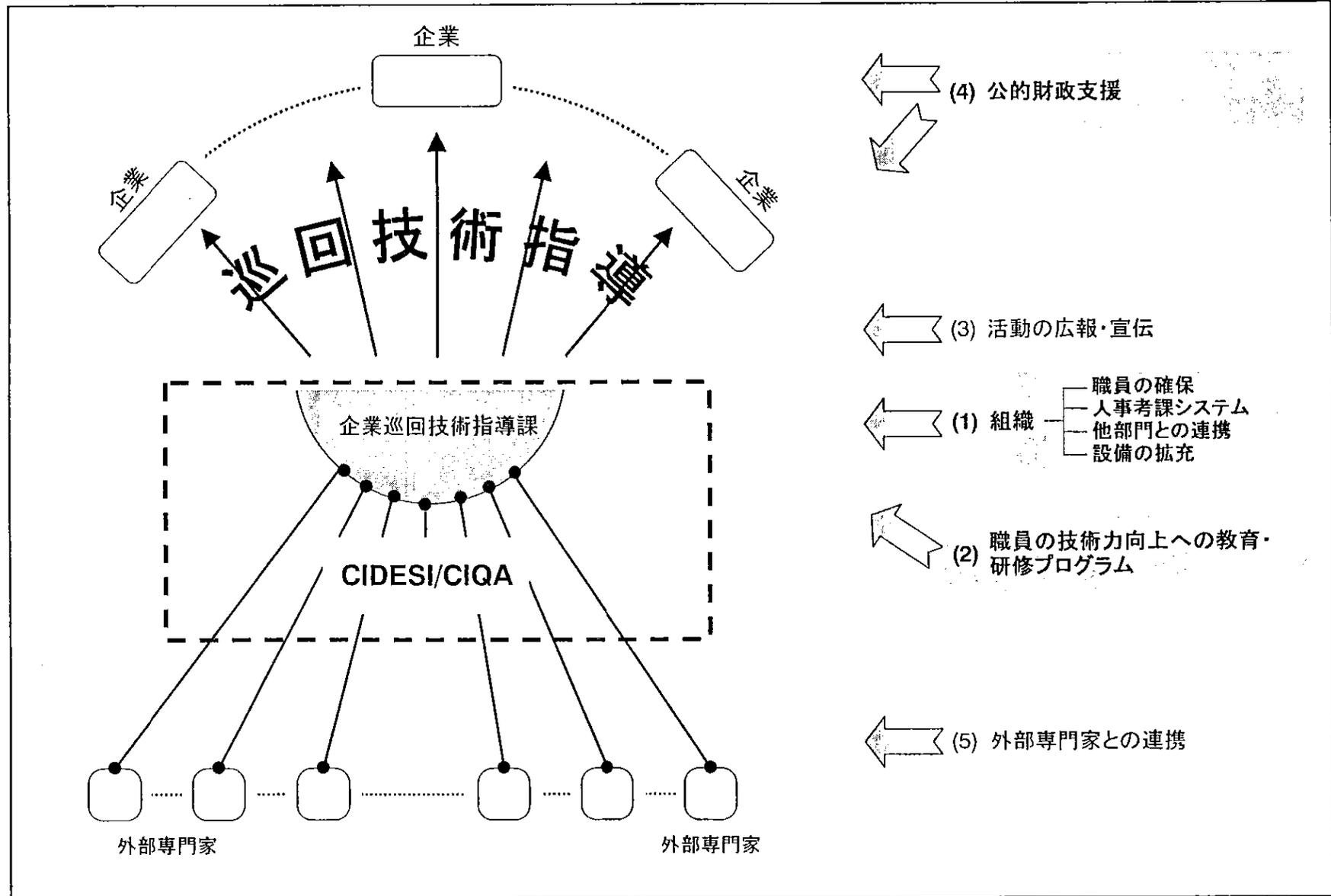
CIQA(対象要素技術ープラスチック成形加工と金型)

- 1) 企業巡回指導課は継続しているものの、プラスチック成形企業からの引合いは少ない。
- 2) 本来がアカデミックな研究機関であり、企業向け技術支援推進への内部体制作りが遅れている。

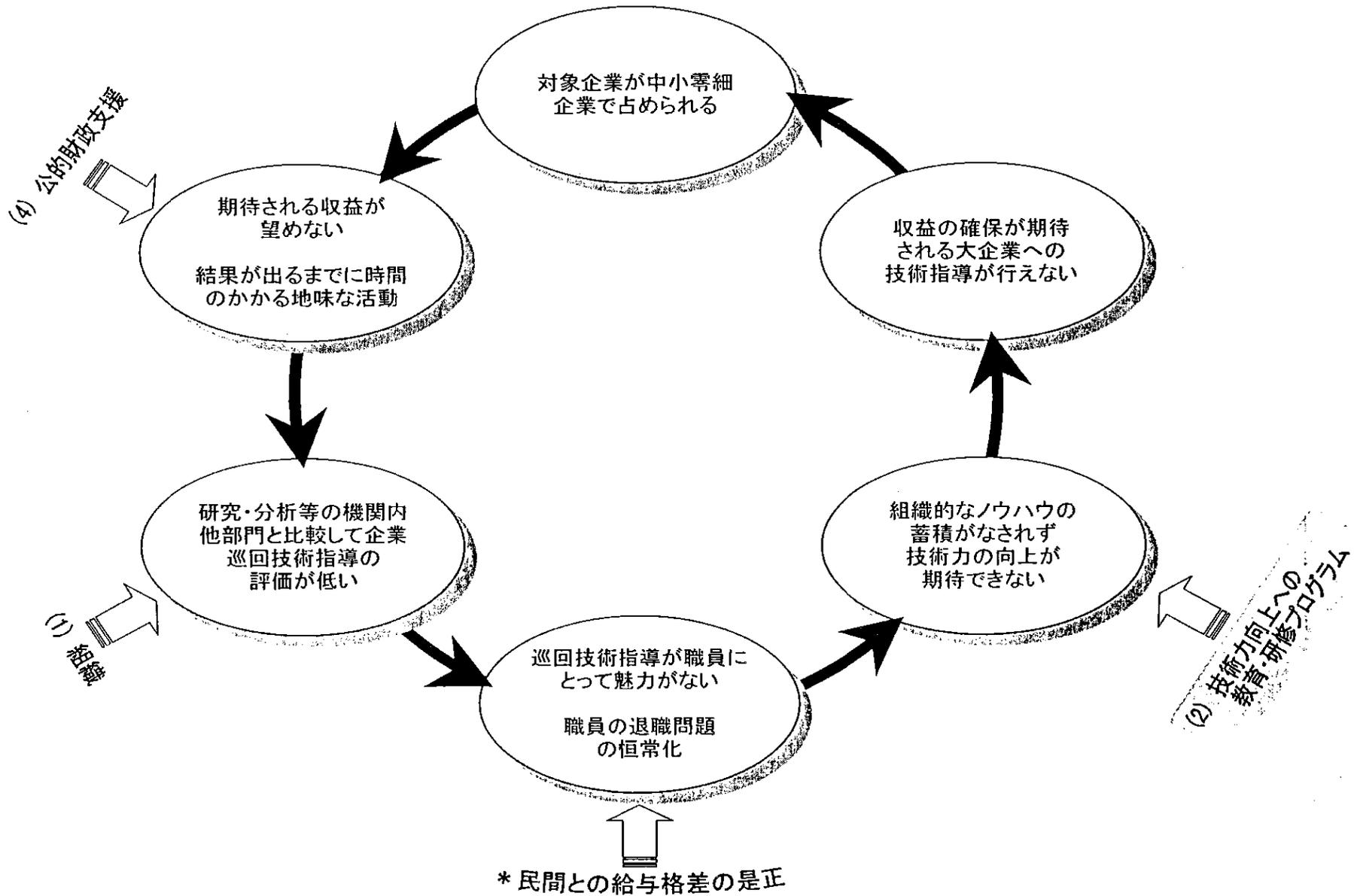
公的技術支援機関による企業巡回技術指導の理想的な運営

中・大企業への指導により活動資金と適正な利益を
確保しつつ、コスト回収の困難な中小零細企業への
技術サービスを継続する

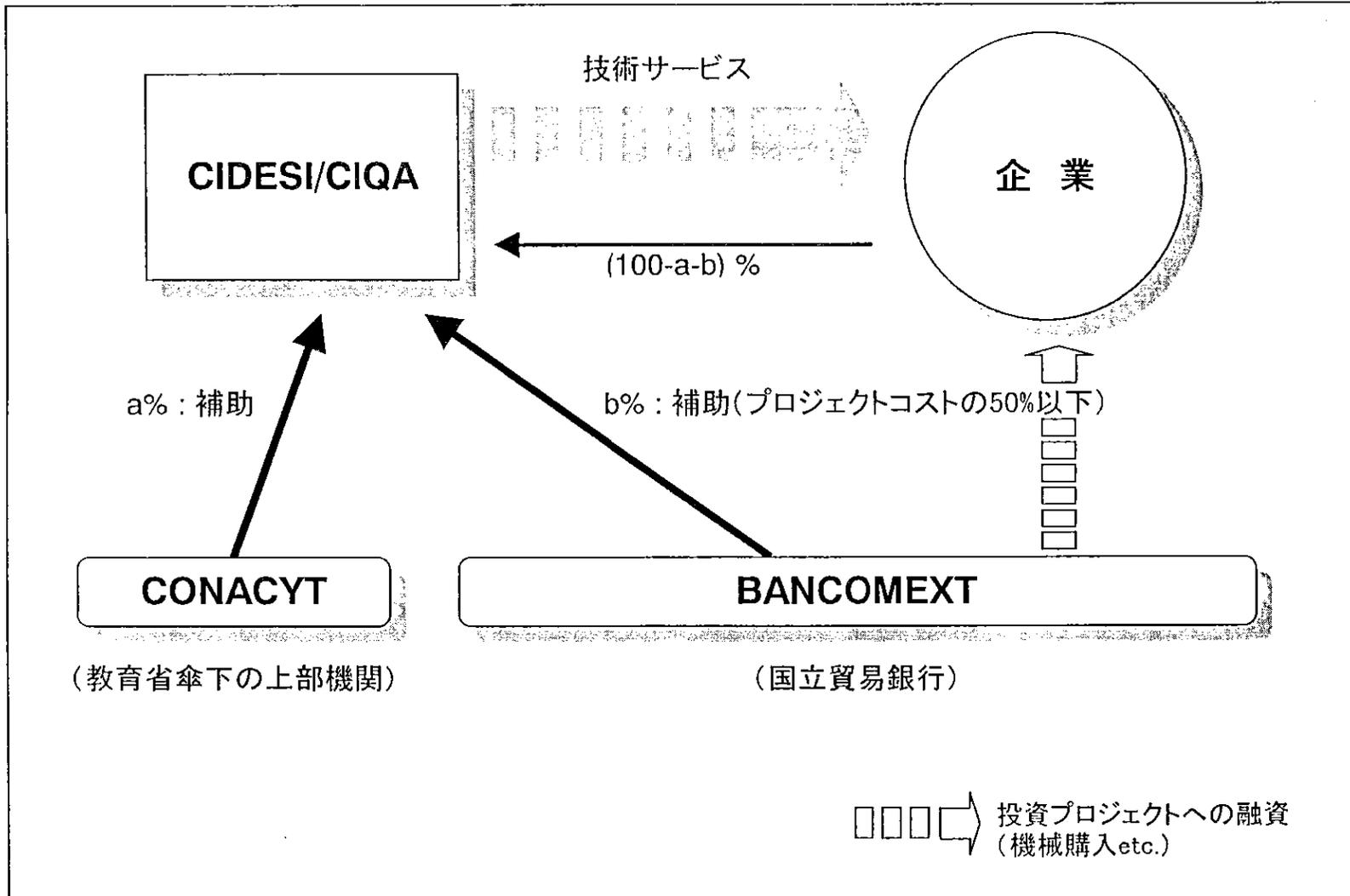
公的技術支援機関の巡回技術指導機能強化へのアプローチ



“悪循環図”



巡回技術指導への財政支援スキーム例



2年間の技術移転活動を終えて

- ・ 調査のフォローアップに対する日本からの支援継続への政府関係者の期待は大きいものの、自由市場と小さな政府を指向するメキシコの政策の大勢の中で、公的技術支援機関の役割と必要性が広く認知されているとは言い難い。
- ・ サポートインダストリー振興の必要性と、現在がその好機であることは認識されており、各省庁、団体が各種の振興プログラムを実施しているが、相互の連携に欠け、統一した工業政策が明確ではない。
- ・ 企業と技術支援機関双方の技術移転への理解と関心には、生産管理技術・経営手法への偏重が見られ、要素技術が軽視されている。しかしながら、要素技術のレベルは低く、その移転と普及に対する膨大な需要が存在する。

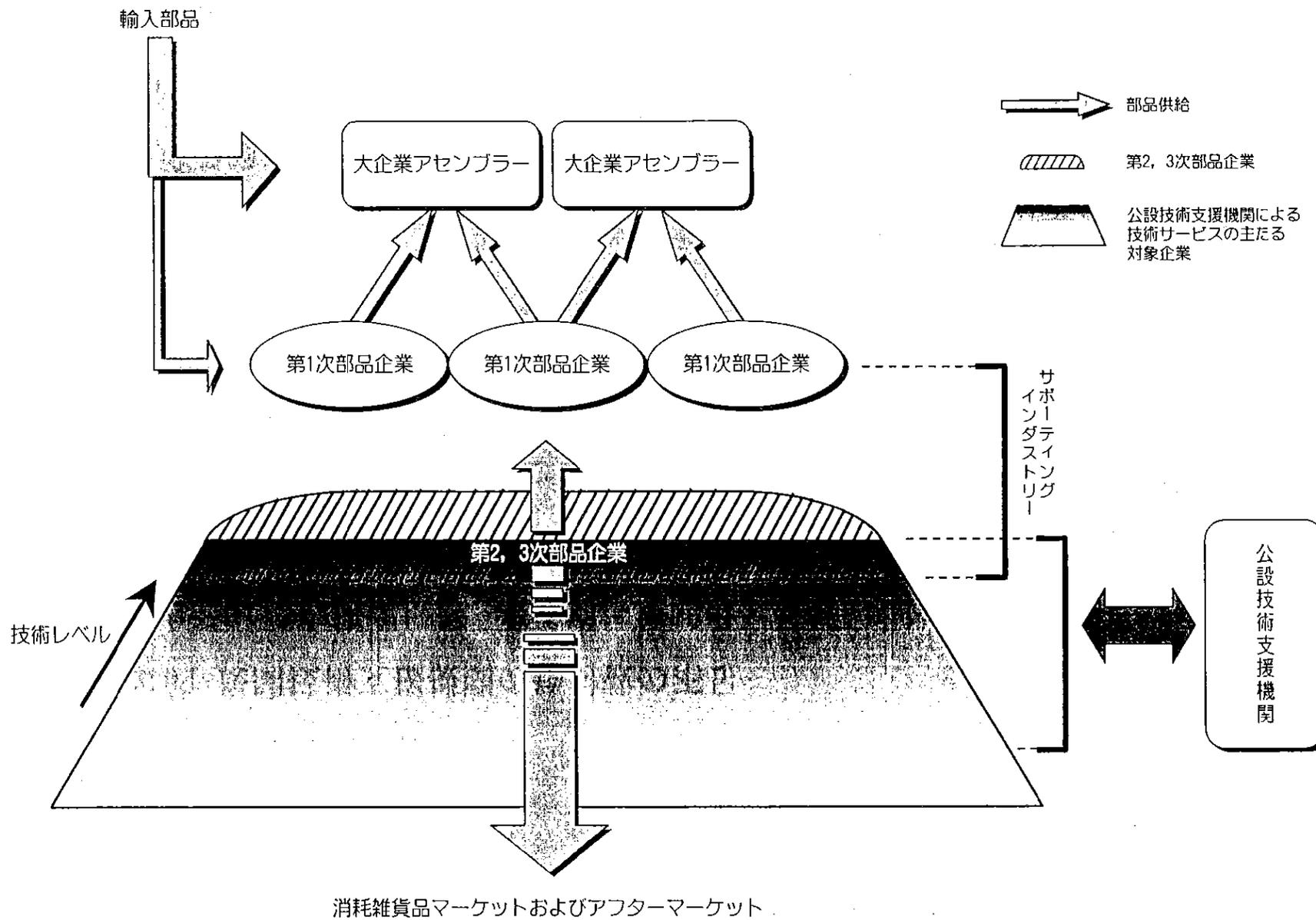
関係機関への提言-1 技術支援機関の強化

1) メキシコの技術支援機関の現状

- ・ 公的・民間技術支援機関の絶対数の不足
- ・ アカデミックな研究機関、職業訓練機関はあるが、生産現場に密着した要素技術、生産管理技術を扱う機関は皆無に等しい
- ・ 公的技術支援機関の役割についての議論がなされないまま、これらの機関に係る政府予算は漸次縮小される方針が打ち出されている

2) 提言

- ・ 公的技術支援機関の必要性と役割についての関係省庁および産業界への議論の喚起(次図参照)
- ・ 公的・民間技術支援機関の現状調査と強化策策定
既存の機関を強化するか、新たに新機関を設置するか
- ・ 公的機関の民間機関との連携推進による活性化



提言-2 統一コンサルタント資格制度の導入

1) 現状

- ・ 8つの政府関係機関が個別に基準を設けコンサルタントを認定している
- ・ 認定の基準は2～3年の経験を問うだけのものもあり、コンサルタントの質は玉石混淆である
- ・ 生産管理・経営・企業診断での能力を問う認定基準が主流を占め、生産技術への軽視が見られる
- ・ 能力のないコンサルタントが資格の信用を失墜するケース、有能なコンサルタントが正当に評価されないケースがある

2) 提言

- ・ 統一したコンサルタント資格制度の導入
- ・ 審査基準の見直し
- ・ コンサルタント資格が権威あるものとして広く認知される為の広報活動

資料 8 - 5

企業育成サービスに対する協力パラダイムの方向性 中小企業振興援助機関委員会の経営指導事業に関する討議状況

脇山 俊 氏 (財団法人 国際開発センター)

アジア中小企業のビジネス・サービス：市場の開発と効果の測定

小山 良夫 委員 (国際協力事業団国際協力専門員)

中小企業振興援助機関委員会の 経営指導事業に関する討議状況

〈委員会の活動経過〉

1979年以來、世界銀行の主催により、Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development がほぼ毎年開催されてきた。この委員会は、20の先進国のODA実施機関と23の国際機関（日本からは、JICA、OECD、EXIM）が参加している。委員会は、中小企業の振興のための先進国による援助のあり方について様々の問題を討議してきたが、1995年には、「零細企業・小企業に対する金融—金融機関の選定と支援に関する原則的指針」を決定し、その後は、中小企業に対する経営指導、研修、情報提供等のサービス（Business Development Service-BDS）に対する援助のあり方に重点を置いて討議し、1998年1月にその暫定ガイドラインを作成した。ガイドラインは、その後、改定され、1999年11月の改訂版が、最新のものである（後記A）。委員会は、その後もBDSについて討議を続けたが、上記指針作成直前の1998年9—10月のハラレ（ジンバブエ）でのワークショップに続き、1999年3月のリオ・デ・ジャネイロ会議、その後のEメールによるバーチャル（仮想）会議では、BDSの持続性（sustainability）とBDSのパフォーマンスの計測方法に重点を置いて討議し、この問題はさらに今年4月3—6日に予定されているハノイ会議でも引き続き討議される（ハラレ会議、リオ会議、バーチャル会議については、下記のB、Cを参照）。

A. 中小企業の経営指導事業（BDS）に対する援助の暫定ガイドライン

以下に述べるのは、ガイドラインそのものの要約ではなく、事務局が補足しながら解説した文書の要点である。

1. BDSの立案と実施にあたっては、中小企業のニーズに基づき、ビジネスライクに実施しなければならない。

- (1) 「中小企業のニーズ」という場合、次の3種を区別し、これらをバランスよく考慮に入れなければならない。
 - ① 中小企業者自身が認識しているニーズ
 - ② BDS実施機関による分析の結果、客観的に中小企業者のニーズであると信ぜられるもの
 - ③ 中小企業が対価を支払っても提供してもらいたいと考えているニーズ（demand）

上記のニーズを知り、それに基づいてBDSを立案するにあたっては、次の点に注意する必要がある。

- ① 立案プロセスに、中小企業者自身を参加させることが望ましい。
- ② 立案プロセスは、継続的学習のプロセスであり、事業実施の過程でも常に見直

しが必要である。

- ③ ニーズは、具体的に知る必要がある。単に、「経営手法の取得」、「市場へのアクセス」、「技術的援助」というような抽象的な内容ではニーズを把握したことにはならない。また、中小企業者が、ニーズを知っていながら、実行していないならば、その理由も知るべきである。
- ④ 「何を必要としているか」だけでなく、「そのニーズをどのような形で充足したいと望んでいるか」についても知るべきである。(例えば、ある種の技術研修のニーズがあるとすれば、どのような研修プログラムを望んでいるか。)

2. BDS の Good Practice を参考にすることが望ましい。

Good Practice とは、何か。まず、BDS が impact を与える対象は、次のものである。

- ① 個々の中小企業者のパフォーマンス
- ② BDS 実施機関の能力、パフォーマンス
- ③ 個々の企業を越えるグループや社会、消費者等
- ④ 国の政策

BDS のパフォーマンスの良否の測定基準としては、次のようなものが考えられる。

- ① BDS プログラムが影響を与えた人数、企業数、等
- ② 効率性 (コストと成果・ベネフィットとの対比)
- ③ 効果 (目標の達成度)
- ④ 持続性 (財務的自立性と永続性)

①～④の指標を用いるにあたっては、次のことに注意しなければならない。

- ア. ①～④は、相互にトレード・オフの関係にある場合も多い。
- イ. 定性的側面も考慮に入れなければならない。
- ウ. BDS の結果だけでなく、それに至るプロセスの良否も考慮に入れなければならない。
- エ. BDS の成果としては、売上の増加、利益の増加のような最終結果だけでなく、利用者の知識の増加、行動様式の改善等の中間的成果やプロセスの改善も考慮に

入れる必要がある。

- オ. BDS 対象企業の雇用や業績が改善されたとしても、BDS の効果と他の事情の影響とを分離することは難しい。
- カ. BDS の対象となった中小企業者のビジネスが成功したとして、その成功は、他の中小企業者の犠牲によって実現したものである場合も多いので、国全体に対する impact は、対象者全体に対する impact よりも、一般的には小さい。
- キ. コストを指標の一部として採用する場合には、物価水準の国際的差を考慮しなければならない。

持続性を示す指標として、利用者からの料金収入によるコスト回収率がしばしば用いられるが、これは、利用者の支払意欲を代表する指標であるから、利用者に対し好ましい impact を与えたことの指標であると考えることができる。但し、料金の支払いについては、中小企業者は、BDS のサービスを受ける前に、その価値を知ることは難しいこと、BDS のベネフィットは、長期的に実現されるのに対し、支払いは直ちにしなければならない等の問題がある。

これらの問題点を考慮に入れ、さらに、データの入手可能性、国際比較の妥当性等を考慮に入れて、現段階の BDS のパフォーマンスのベンチマーク指標としては、次の3種を活用することが望ましい。

ア. コスト回収率

平均 50%。ただし、高成長見込みの中小企業が対象ならば 100%。創業間もない小企業が対象ならば 50%。

イ. 開業率

創業希望者で BDS の対象となったものの開業率 30~60%。

ウ. 生存率

BDS プログラム参加の1年後における生存率 80%。

3. 研修事業のガイドライン

- (1) 融資等の財務的援助と研修とを組み合わせれば、BDS 実施機関も利用者も、研修事業を軽視し、あるいは研修内容が財務的援助を円滑に受けるためのものに偏向しがちであるから、好ましくない。
- (2) 中小企業者の学習スタイルにマッチした研修方法を用いることが必要である。例えば、教室での講義は最も効果が小さく、企業訪問等の実践的方法、参加者同志の討議、研修内容の自分の業界の問題への応用等は効果的である。
- (3) 研修は、参加者と共通の価値観、言葉、マナーによって実施されることが望ましく、権威主義や優越感に基づく研修は、効果が小さい。
- (4) 有料とすることによって、参加者の熱意は増進される。この点に関し、パラグアイの中米開発銀行の援助による研修プログラム等は、バウチャー方式を採用して成功した。この方式では、中小企業者は、政府の一部補助による割安のバウチャーを買い、自分の選択する研修プログラムに使用できる。

4. カウンセリング、コンサルティングのガイドライン

《注》

カウンセリングとコンサルティング（アドバイス）は、しばしば互換性を持って使われているが、本来、「コンサルティング」とは、特定の具体的課題についてその分野の専門家がアドバイスを与えることであり、一方「カウンセリング（コーチング）」は、拝聴、共感、対話、動機付け等対人関係の専門技能を持つカウンセラーが、カウンセリング対象者が自ら解決策を見つけるように誘導、補助することを言う。コンサルタントが特定の分野の深い専門知識を必要とするのに対し、カウンセラーは、広範囲のバランスある知識と対人関係に熟達した技能を必要とする。なお、「エクステンション」（普及事業）とは、カウンセリングとコンサルティングの両者を含む用語である。

- (1) 外国人コンサルタントの活用は、中小企業者との文化的、社会的ギャップが大きいので好ましくないため、最小限にとどめ、地元コンサルタントを積極的に活用すべきである。カウンセラーについても同じ。
- (2) 公務員によるコンサルティング、カウンセリングも（1）と同じ理由から好ましくない。

- (3) 画一的内容のコンサルティングは避けるべきである。(コンサルタントは、高価な機械の導入を助言することが多いという批判がある。)
- (4) 有料の場合、利用者の負担軽減のため、グループによる利用をもっと活用することが望ましい。

5. 情報提供事業のガイドライン

- (1) 提供する情報の内容と共に、情報提供の手段も重要である。中小企業者は、同業者との交流、事業遂行による試行錯誤等によって漸進的に学習する傾向があるので、情報の信憑性を中小企業者が確信するよう、中小企業者にとって身近な立場にある者が情報を提供することが最も効果的である。
- (2) 上記(1)の理由から、情報提供の手段としては、会社訪問、視察、見本市見学、供給者と顧客とのミーティング等が有効である。

6. BDS 実施機関のインスティテューション・ビルディングのガイドライン

- (1) インスティテューション・ビルディングの目的は、キャパシティー・ビルディングとも言われるが、ここで言う「キャパシティー」とは、次の4種である。
 - ① 組織体としての能力
対象となるインスティテューションが、その使命と目標を明確に知り、それに努力を傾注して実現する能力、手段、組織の風土を持つことを意味する。
 - ② 経営・管理の能力
上記①の使命と目標を達成するために必要な経営と管理のシステム、手順、スタッフ、能力を持つことを意味する。
 - ③ 技術的能力
 - ④ 財務的能力

従来、海外の援助機関は、技術的能力と援助対象プログラムの当面の成功のために必要な研修等に関心を持ち、①、②、④は、軽視されてきたが、①～④を総合的に実現することが必要である。

- (2) 政府からの独立性が確保されなければならない。
- (3) BDS 実施機関の運営に、顧客となる中小企業者の意見を反映させるべきである（例えば、理事会のメンバーに中小企業者を加える等）。
- (4) 継続的ニーズ調査、モニター、評価等により、BDS の運営に市場メカニズムを反映させるべきである。
- (5) 従業員参加の経営スタイルを採用するべきである。
- (6) 中小企業者の広範なニーズにすべて応えるよりも、各実施機関の得意分野に特化するべきである。
- (7) 商工会議所のような大型機関が BDS になった場合、大企業の利害を重視し、中小企業者よりも自分自身の組織の利益を優先し、政治的考慮を優先させる弊害がある。
- (8) これまでの経験によれば、政府は、BDS 実施機関として不適切である。
- (9) NGO は、慈善志向であるため、ビジネスに対して偏見を持っている。技術的能力は概して低く、特にボランティアに依存する場合にこの傾向が強い。一方、NGO のスタッフは責任感が強く、意思決定プロセスは、分権化され、弾力的である点に長所がある。
- (10) 営利企業の BDS 実施機関（コンサルティング会社等）は、これまでの経験によれば、最も成功している。しかし、零細企業等最も資力に乏しい顧客には不向きであるという欠点がある。

B. ハラレ・ワークショップ（1998年）でのケーススタディー

ハラレ・ワークショップでは、BDSの持続性（sustainability）に焦点を当てて、1999年3月のリオ会議に提出するための、アフリカ諸国におけるBDSのケーススタディーの結果を取りまとめ、次の論点を討議した。

1. BDSの持続性を測定する指標

「持続性」は、次の3つの次元で定義される。

- ① 個々のサービス分野が、財務的に持続可能か。
- ② BDS実施機関が、財務的に、かつ、組織体として、持続可能か。
- ③ 受益者である中小企業のパフォーマンスの持続的改善が可能か。

①の指標としては、個々のサービスの料金収入と直接原価の比

②の指標としては、BDS実施機関全体の料金収入総額と総原価の比

③の指標としては、生存率が考えられる。但し、これらの指標が示すのは、財務的持続性のみであり、組織体としての持続性を測定するものではない。

2. 持続性以外の評価指標

持続性の他に、BDSのパフォーマンスを評価する指標として、次のものを見るべきである。

- ① サービス規模（対象企業数、人数等）
- ② outreach（通常ならば、BDSの受益者になりにくい者に対して、どの程度サービスを提供したか。）
- ③ 影響（impact）

impactの指標としては、次のものが考えられる。

- 開業率
- 雇用増加率

- 売上増加率
- 利益増加率
- 資産増加率
- BDS が促進しようとした機能の利用件数増加（実現した企業間連携の数等）
- 貧困解消度（受益者の所得階層間の移動等）
- 複数回利用者数（repeat use of service）

④ 費用対効果

ケース・スタディーで、費用対効果のデータはほとんど提示されなかった。いずれにしても、この推定は、多くの仮定に基づかなければならないので、結果の解釈には注意を要する。

3. 財務的に持続性を持つことは、BDS の効果を増大させるか。

ワークショップの大勢は、肯定的であるが、①財務的持続性を確保することに熱中すれば、コスト節減を最優先とする結果、impact を犠牲にする結果となる場合もあること、②貧困解消、女性の地位向上、青少年育成等の社会的目的を持つ場合には、財務的持続性にならないことが表明された。また、カウンセリングは、最も長時間を要し、採算が悪いことが指摘された。

4. BDS の持続性を確保するための政府の役割は何か。

政府の役割は、次のようなものであろう。

- ① 政策研究
- ② BDS 実施機関の基準作成と認証
- ③ 民間 BDS 実施機関の新サービス開発への財政的援助
- ④ BDS についての関係者の意見の調整
- ⑤ 通信事業の民営化等 BDS のインフラ整備
- ⑥ 研修のモジュールの作成

⑦ 社会的目的のBDSへの援助

5. ケース・スタディーの対象となったBDSの例

次頁の表を参照。ケース・スタディーの対象は、すべてアフリカのBDSである。

ケース・スタディーの対象となったBDSの主な例

国	プロジェクト名	事業内容	先進国の援助	財務的持続性	備考
ガーナ	アフリカ企業支援サービス(ESSA)	民間BDS又はコンサルタントがSMEに対して、コンサルティング又は研修をする場合、その費用の一部を補助	IFC、CIDA(カナダ)	直接原価に対し、料金収入は、 コンサルティング 50% 研修 84%	一般管理費の配賦のための資料収集を開始(スタッフのサービス別投入時間)
ガーナ	エンプレテック・ガーナ財団(FGF)	研修(10日以下)、コンサルティング(イギリス人退職者の組織(BESO)も活用)、会計記帳等融資申請の指導	DFID(英)、世銀、EU、UNDP	一般管理費の37%を収入でカバーした。(ただし、収入の中には、この事業以外の収入を含む。)	海外からの援助により、コスト高の体質になった。
ケニア	ケニア経営支援プログラム(K-MAP)	大企業出身者等550人のボランティアが高成長見込みのSME又は開業希望者に対し、コンサルティングと研修を行う。(1986年以来、コンサルティング2万時間、1,100人、研修4,400人。顧客の40%は女性)	DFID、AID、オランダ政府	料金は、カウンセリングの1セッション\$12、研修\$17-583。しかし、ボランティアに大量依存しても、なおコスト回収には程遠い。総費用のうち、援助資金は、半分未満。	
ケニア	Akili	Akiliは、NGOであり、零細企業のための技能の短期研修。(金属、木材加工、繊維中心)	DFID、イギリスのNGO	財務的自立は当面の目標にしていない。	
ケニア	SITE	クラフト技能者の技能向上。 クラフト徒弟を訓練するものの能力の向上。 職業訓練センターのトレーナーの研修(金属、木材加工、繊維中心)。	DFID	直接原価の75%を料金として回収。	

国	プロジェクト名	事業内容	先進国の援助	財務的持続性	備考
ウガンダ	FIT ウガンダ社(営利企業)	新商品開発と市場調査の研修講師の研修(5日間)(1988年初頭以来の参加者12人。そのうち3人は自分で研修事業を開始し、500人を研修した。)	ILO、オランダ政府、オーストリア政府、EU	参加料金1コース\$42。	
ザンビア ジンバブエ ウガンダ	開業プログラム(SYB)、 事業改善プログラム (IYB)	SYBは、開業希望者に対し、IYBは、成長見込みのSMEに対し、研修(トレーナーの研修を含む)を実施。 (1996年7月—1997年6月の実績： 32回のセミナーを実施し、610人を研修。 開業希望者の36%が開業)	ILO、SIDA(スウェーデン)	受講料1コース\$25は、 コストのごく一部。	
ジンバブエ	マニカランド・ビジネス リンク・プロジェクト (MBLP)	供給者(SME)と需要者(大企業)とをリンクさせるための次の事業。 <ul style="list-style-type: none"> 供給能力増大。 リンク機会の発掘(需要者の事業所見学、供給能力の監査、フィージビリティ調査)。 (1996年に着手以来、138のリンクを成立させた。)	ジンバブエ政府 が実施し、オランダ政府の援助。	リンク1つを成立させる コスト\$450。コストカバーは難しい。	
ケニア	創業のための技術 (ApproTEC)	比較的实力のあるメーカー(従業員6人未満)と技術を利用する農民を対象に揚水ポンプと植物油搾油用プレスの技術を普及させる。	AID、DFID、オランダ政府	顧客からの収入による原価回収は一部にとどまっている。完全回収は期待していない。	

国	プロジェクト名	事業内容	先進国の援助	財務的持続性	備考
タンザニア	AMKA	輸出を含む新市場開拓のため、研修、アドバイス、見本市参加の支援等を行う。 AMKA は、信託基金であり、食品、手工芸品の販売者と需要者のリンクを仲介することに主眼を置く。	DFID、イギリスの NGO	年間事業予算\$7 万のうち、顧客からの収入は僅か 7%しかカバーしない。その他、AMKA の他のビジネスによる収入を加えて、年間費用の 40%が援助以外の収入である。	
南アフリカ	CEFE ネットワーク・プロジェクト	SME を援助する 6 つの NGO に対し、BDS としての事業計画作成、情報・研修教材の作成、研修講師の養成、資金供与等の支援をする。支援を受けた NGO は、世界的に活用されている CEFE 研修教材を使って SME を研修するが、これは、開業、成長、リストラの 3 部で構成される。	GTZ(独)	収入による原価回収率は、計算されていない。	CEFE 研修は、初日の研修終了時に事業計画に関するワークブックを購入させ、通常 70%が脱落する。購入した者は、意欲があると考えられる。また、研修生は、相互に他の研修生の会社を訪問して討議する。
ジンバブエ	零細企業研修・リソース・ネットワーク (ISTARN)	零細企業や個人営業者に対する、次の支援。 <ul style="list-style-type: none"> • 徒弟受け入れの仲介(初年度実績 150 人) • 零細企業アドバイザーの訓練(初年度実績 90 人のアドバイザーを訓練し、これを通じて 287 企業にアドバイス) • 零細企業、個人事業者が共同購入、共同販売のための団体を作るのを支援。 • マーケティングの仲介。 	GTZ	財務的持続性の見通しは不透明	

C. リオ・デ・ジャネイロ会議（1999年3月）とバーチャル会議

標記の会議では、BDS の市場を育成するための課題、方法、市場育成度を測る指標等について議論された。これに先立って開かれたハラレ・ワークショップでは、BDS サービスと BDS 実施機関の財務的持続性という観点からコスト回収率その他のパフォーマンスが論じられていたが、標記の会議では、少し論点を広げて、BDS 市場の育成、発達という観点から討議されている。このテーマでの最後の会議は、2000年4月3-6日、ハノイで開催される。以下は、リオ会議とバーチャル会議を集約して、ハノイ会議に報告するためのペーパーを要約したものである。

1. 市場育成（market development）とは何か。

バーチャル会議は、市場育成の定義を次のように合意した。「中小企業のうち広範囲で相当の割合のものが活用する有用で差別的なサービスの、活発で競争的な市場であって、主に民間セクターで構成されるものの育成。」つまり、市場育成は、BDS を実施する機関の機能の改善というよりは、市場全体のインスティテューショナルな振興と考えられている。ここで、「インスティテューショナルな振興」とは、市場の基調となる構造、関係、価値観、行動の適切な振興を意味すると解釈されている。このように個々の機関でなく、BDS の市場に焦点を当てることは、中小企業金融とは異なるアプローチである。

2. 市場育成のための政策介入はなぜ必要か。

- ① BDS の暫定的指針で、ニーズに基づくビジネスとしての BDS の必要性、持続性の必要性を強調したが、その当然の帰結は、市場育成である。
- ② 現実に、BDS の outreach（対象範囲）と持続性は不十分であるから、政策の介入が必要である。
- ③ 現在の BDS 市場には、多くの歪みがある。
 - 外部経済：他の企業への波及効果があるので、社会的利益率は、個々の中小企業にとっての利益率より大きい。

- 情報の不完全性：BDS のメリットはただちには認識できない。コマーシャル・ベースで BDS が提供された前例が少ないので、供給者も需要者も行動の目安がない。
- 不完全競争：政府が BDS が提供し、あるいは補助金を交付しているので、民間の BDS は市場から締め出され、競争が制限されている。

3. 市場発展度を計測する指標

これについては、ハノイ会議でさらに煮詰められるものと思われるが、現段階での議論を整理すると次の通りである。

- ① BDS 供給者の数
- ② 市場の大きさ（金額）
- ③ 顧客の数
- ④ 優先的に取り扱うべきグループの顧客数（零細企業、女性等）
- ⑤ 複数回サービスを受けた顧客の数または割合
このような顧客が多ければ、顧客は満足し、サービスは良質であると推定できる。つまり、市場が成熟していることを意味する。
- ⑥ 潜在市場への浸透率
- ⑦ 価格水準、価格の幅
価格が低いのは、競争が激しいことの結果ではないかと思われる。価格の幅が大きいのは、サービスの差別化が進んでいることの結果ではないかと思われる。逆に、価格の幅が小さいのは、利用者の市場に関する知識が増したことの結果であるかも知れない。
- ⑧ 費用対効果比
例えば新規供給者を 1 人増加させるコスト、新規顧客を 1 人獲得するコスト、市場規模を単位金額だけ拡大するコスト

さらに以下の指標は、①～⑧を補完するものとして必要に応じ用いることが望ましい。

- ⑨ BDS が利用可能であることを知っている中小企業者数の%
- ⑩ ⑨の中小企業者のうち、実際に BDS を利用した者の%
- ⑪ サービスに満足している者の%
- ⑫ BDS 利用の結果、パフォーマンスやビヘイビアが改善された中小企業者の%
- ⑬ BDS 供給者の付加価値率

ただし、高付加価値率は、独占の結果かも知れないので、注意を要する。

- ⑭ 顧客ニーズを知っている BDS 供給者の%
しかし、知っているかどうかは、程度の問題であるから、この指標の効用には疑問がある。
- ⑮ 新種サービスの潜在的アイデアを持っている者の%
⑭と同様に、これも数量化することは困難かつ不適切である。ただ、①～⑭の市場には、新種サービス開発の努力や可能性を示す指標が欠けており、今後の課題である。

なお、AID (Mary McVay 氏) は上記の議論をさらに取捨選択して、次のような BDS パフォーマンスを計測するガイドライン案をハノイ会議の検討用ペーパーとして作成している。

- ① outreach : 従来のペーパーで規模 (scale) と表現されていたものと outreach と表現されていたもの (通常では BDS の受益者となりにくい零細企業、女性等による利用) とを合体した。この指標は市場の発展度を計測する。
- ② 持続性 : 費用対効果比も含む、この指標は BDS 実施機関のパフォーマンスを計測する。
- ③ impact : この指標は、BDS の顧客である中小企業者について計測する。

具体的な指標は次の通りである。

- ① outreach
 - ア. 市場の拡大を計測する指標
 - BDS の利用者数
 - BDS の売上額

- 潜在的市場規模に対する利用（数又は額）の%
- イ. 市場の質、多様性、競争の度合いを計測する指標
 - BDS 供給者の数
 - BDS 商品（サービスの種別）の数
 - 価格の幅、種類の多様性
 - 平均価格
 - 複数回利用者の数
 - 補助率（市場の歪みを測る。）
 - ウ. 通常利用しにくい受益者の利用度を計測する指標
 - 女性、零細企業者、輸出業者等 BDS が重点目標としたグループの利用者数
 - 上記のグループごとの利用率
- ② 持続性と費用対効果比
7. BDS 供給者の持続性を計測する指標
 - 料金による事業費回収率
 - イ. 費用対効果比を計測する指標
 - コスト・ベネフィット比
 - 1 顧客あたりのコスト
 - BDS 供給者 1 機関あたりのコスト
 - BDS 供給者の収入 1 単位を増加させるのに必要なコスト
- ③ impact
7. 顧客のサービス購入を計測する指標
 - 顧客の満足度
 - 複数回利用する顧客の数
 - イ. 顧客のサービス活用
 - ビジネス遂行を改善した顧客の%
 - ウ. 顧客が得たベネフィット
 - 付加価値の増加

援助国委員会国際会議報告

(2000年4月3～日6日)

「アジア中小企業のビジネス・サービス：
市場の開発と効果の測定」

2000年4月14日

国際協力事業団

国際協力専門員 小山良夫

目 次

1. 会議の概要	337
2. 重要なコンセプト	338
3. 会議に参加しての所感	340
4. 添付書類	
(1) APPENDIX 1 : Conference Agenda	343
(2) APPENDIX 2 : Participant List	349
(3) APPENDIX 3 : Business Development Service : Guidelines for Donor Intervention (DISCUSSION DRAFT)	357

援助国委員会国際会議報告（2000年4月3～日6日）

「アジア中小企業のビジネス・サービス：市場の開発と効果の測定」

1. 会議の概要

(1) 背景

- －1995年のブダペストのドナー会議において、中小企業向けマイクロファイナンスのガイドラインが採択され、引き続いてBDS (Business Development Service) に焦点を当てて検討することが合意された。
- －1998年1月にGTZ, ILO, SDC, DFID 等が中心となって、予備的なガイドラインが作成された。
- －1998年9月ジンバブエのHarare、1999年3月ブラジルのRio de Janeiro、1999年5～6月バーチャル会議と、BDSについて検討されてきた。
- －1999年のRomeのドナー会議において、ドラフト・ガイドラインが準備された。

(2) 本会議の目的

- －2000年4月ベトナムのHanoi会議において、BDSへのドナーの関与 (Intervention) に関するコンセンサスを形成する。
- －2000年7～8月英国のGlasgow、2000年9月イタリアのTurinを経て、2000年のViennaのドナー年次会議において、BDSに関するガイドラインの採択を得たい。

(3) 主催者グループ

- －主催者機関として、WB, USAID, IADB, ILO, DFID, IFC/MPDF, GTZなどがリーダーシップを執っている。
- －今回の会議のスポンサーとしては、USAID, GTZ, IFC/MPDFが経費を負担している。

(4) 参加者

- －役130名の参加者のうち、ドナーからの参加者は65名、アジアのフィールドからの参加者は65名と半々であったが、フィールドからの参加者のうち48名はドナーないしドナーのスポンサーによる参加で、純粋に被援助国からの参加と見られるのは17名程度であった。
- －全参加者のうち、コンサルタントと思われるのが半数以上（ドナーのプレゼンターのほとんど全て）であり、援助の分野におけるコンサルタントの主導的な役割が見られた。

(5) 日程とプログラム

- 1日目 (4月3日) : オープニングとレセプション
- 2日目 (4月4日) : BDS マーケット
 全体会合 → グループ別分科会
- 3日目 (4月5日) : PMF(Performance Measurement Framework)
 全体会合 → グループ別分科会 → 全体会合
- 4日目 (4月6日) : ドナー・ガイドライン
 全体会合 → グループ別分科会 → 全体会合
- あらかじめ作成され配布された「ドラフト・ガイドライン」に沿って、全体会合 → グループ別分科会 → 全体会合の流れのなかで、ガイドラインの内容を検討し確認して行くものであった。
- 全体会合は WB, USAID, DFID, GTZ, ILO 等のコンサルタントが司会とプレゼンテーションを行い、分科会ではアジア各国でプロジェクトを実施しているフィールド専門家 (Practitioner : 欧米ないし現地のコンサルタントが大部分) が経験の報告を行った。

2. 重要なコンセプト

(1) BDS (Business Development Services)

- 中小企業が受けるビジネス・サービスの中で、中小企業が企業を発展させていくのに役立つサービスを特に BDS と呼ぶ。主な BDS の分野としては、訓練と助言、情報サービス、技術サービス、ネットワークと集積、マーケティング、技術援助等がある。

(2) BDS マーケット

- 過去の政府やドナーによる中小企業に対する直接の支援は、質の高いサービスを提供するという点でも、多くの受益者にサービスを提供するという点でも失敗してきたと判断される。
- このため、ドナーの共通した考えとして、BDS の提供は民間企業か非政府機関によって、市場経済の仕組みに乗っ取って行われるべきであると考えられる。
- 政府関係機関の役割は、市場メカニズムの機能しない部分の補正と、公共財の提供に限定されるべきで、私有財 (ほとんどの BDS は私有財とみなされる) の提供は市場のメカニズムに委ねられるべきである。
- BDS マーケットのアクターは、中小企業、BDS 提供者、BDS ファシリテーターに分けられる。BDS 提供者は中小企業に BDS を直接提供する組織で、民間企業、NGO、業界団体、政府機関が考えられる。また BDS ファシリテーターは、通常政府やドナーにより資金提供された

国際機関または国内機関で、BDS 提供者を支援する役割を持ち、新規のサービスの開発や成功事例の確認、モニタリングと評価などを行う。

(3) PMF (Performance Measurement Framework)

ーBDS 提供者および BDS ファシリテーターの活動を含めて、ドナーの多様な BDS への関与を相互に比較し、それらを客観的に評価するための共通の項目と達成度指標を検討する必要があることが確認された。
ーリオの会議において効果測定タスク・フォースが組織され、その後バーチャル会議が持たれた。この結果効果測定枠組み (PMF) が出され、これをテストするためにドナーの中から参加者が選ばれて、ハノイ会議に向けてこの枠組みを現実のプロジェクトに当てはめて評価して見ることになった。

ーPMF の構成の概要は以下のとおりである。

- 1) ゴール 1 : 受益者の拡大 (BDS マーケット開発)
 - ・ BDS マーケットそのものの拡大
 - ・ 高度で多様な競争力のある市場の開発
 - ・ BDS が浸透していない層のアクセスの拡大
- 2) ゴール 2 : 持続性と対コスト効果の向上 (サプライヤーの評価)
 - ・ サプライヤーの持続性の達成
 - ・ プログラムの対コスト効果の改善
- 3) ゴール 3 : インパクトの拡大 (BDS 顧客 = 中小企業の評価)
 - ・ 顧客の BDS 購入の増加
 - ・ 顧客の BDS 利用の増加
 - ・ 顧客の BDS による便益の増加

(4) ドナー・ガイドライン

ードナーの関与に関する BDS のガイドラインの内容と構成は、1995 年に採択されたマイクロ・ファイナンスに関するガイドラインと類似している。

ーハノイの会議においては、準備されたドラフト・ガイドラインに基づいて活発な議論が行われ、その結果ドナーの関与に関するガイドラインの原則に関して何らかの合意が形成されることが期待された。

ードラフト・ガイドラインは以下の 4 項目について準備された。

- 1) 前提となっている仮説と原則
- 2) BDS マーケットの検討
- 3) 補助金の役割
- 4) ドナーの関与の方法について

3. 会議に参加しての所感

< 会議の性格 >

(1) 目的について

- 途上国の中小企業振興のための、マイクロ・ファイナンスのガイドライン作成に続いて、ファイナンス以外の手段についてもガイドラインを作成しようという目的であり、両者をあわせてドナーのこの分野の援助について合意を形成しようとするものである。しかしファイナンスについても、対象となったのはマイクロ・ファイナンスに限られており、ファイナンス以外の手段については非常に多様であるため、共通のガイドライン作成はかなり無理があると思われる。
- BDS へのドナーの関与について、市場原理に基づいた方法を中心に据えることにより、従来の公的セクターを通じた援助の方法に対して、新しいパラダイムを提示しようという狙いがある。このような動きは中小企業振興の分野に限らず見られる傾向であり、この分野でも追随する動きと思えるが、ミクロのプロジェクトレベルでは同意できる面が多々あるものの、全体的な産業政策的視点が欠けているなど、現実との乖離が大きく（特にアジアの現実）、理念が先行しすぎている感が強い。
- 2000年10月のドナーの年次会議において合意を得たい意向のようであるが、現時点での状況を見る限り、無理があると思われる。

(2) 主催者・参加者について

- WB, USAID, GTZ, ILO 等がコンセプト形成の中心となり、積極的に会議をリードしている。参加者もリピーター（常連？）が半数以上のように、主要メンバーは互いに顔見知りであり、新規参加者には若干なじみにくい。
- アジアの政府機関や実践者などからの参加は少なく、発言も控えめであったが、会議の場以外のインフォーマルな場では、会議の進め方に対する不満や反論も聞かれた。
- ドナーを代表した参加者の多くはコンサルタントであり、穿った見方をすれば、この様な会議はコンサルタントの将来の市場形成の場と考えられないこともない。

(3) 日程・プログラムについて

- ガイドラインのたたき台が会議の開始前から既に提示されており、日程はこれに沿って組まれているなど、強力な方向づけがなされている。
- プレナリー・セッションの時間が多く、かなり抽象的な議論に多くの時間が割かれている一方、グループ別セッションは付随的な扱いとい

う印象をうけたが、実際のケースを紹介するグループ別セッションの方が興味深い内容のものがあった。

(4) プレゼンテーションおよび議論について

- －プレゼンター及びケースの紹介は、主催者側の意図により主題に肯定的なものが集められており、コンセプトそのものに対する疑問は出しにくい雰囲気があった。
- －発言者は限られており、たたき台に対する微修正的な発言が多数を占めていた。
- －これに対し、特に実践者（プラクティショナー）から、合意形成のための抽象的な議論主体の進め方に対して、フラストレーションを感じずる様子が見られた。

< 会議の内容 >

(1) BDS について

- －BDS については既に合意ができているためか、改めて内容の説明はなかった。議論のなかで BDS と BS の違いが明確でないとの指摘があり、これにかんれんして、Transaction BS と Strategic BS というふうに分けて歯という提案もあった。
- －BDS は中小企業の活動を助けるミクロのサービスという印象が強く、産業政策や中小企業振興政策といったマクロや業種レベルの視点が見られないのが気になった。

(2) マーケットについて

- －これまでの公的セクターを通じた関与（Intervention）が不成功であった、という反省が全体のトーンに強く影響し、極力公的セクターの関与を排除しようという考えが基礎にある。
- －BDS の提供に関しては、需要と供給をベースにしたマーケットの形成に努めるべきであると主張する。そして民間企業や NGO が BDS 提供者となって、市場原理に基づいた支援を行うべきだという。
- －これは個々のプロジェクトベースで見た場合に説得力のある議論であるが、負担能力とサービスの質の関係で、中小企業のニーズに応えるサービスがマーケットの形成だけで提供できるかという問題があり、またメソレベル、マクロレベルの政策の問題には、市場原理だけでは十分に対応できない。
- －ある参加者からは、ドナーが本格的な援助から手を引くためにこのようなコンセプトを採用しているのではないかというコメントも聞いた。

(3) ドナー・ガイドラインについて

- －アフリカ、中南米の場合と異なって、アジアの場合には中小企業の支

援策を BDS に限定することが難しいケースが多いと思われるが、会議では、日本を初めとするアジアのドナー（韓国、シンガポール、タイなど）の経験の紹介がなく、全て欧米のドナーの例であった。

- －会議の目的のためか、現実を積み上げた議論というより、理念から出発した方向づけが強く（欧米アプローチ？）、サイレント・マジョリティーの不満があちこちで感じられた。このことから現時点でドナー・ガイドラインを作成するにはかなり無理があると感じられる。

＜日本の対応＞

（１）これまでの対応

- －中小企業振興に関するドナーの会合には、これまで日本は積極的に参加し、発言してこなかった。このため欧米のドナー主導のガイドライン作りの動きが既に進んでおり、これに途中から飛び乗るのはなかなか難しい状況である。
- －現在進行中のガイドライン作りは、日本はじめアジアの経験が活かされておらず、また途上国側のニーズも十分反映されていない。

（２）情勢判断

- －このまま進むと、欧米ドナー（特にコンサルタント）主導のガイドラインができ上がってしまう恐れがあり、日本がドナー会議等で安易にこれに同調すると、中小企業振興分野の援助が、今後このガイドラインによって拘束され、日本的な協力がやりにくくなる恐れがある。
- －これはまた、公的セクターにある程度主導権を持たせて中小企業振興を進めようとしている、アジアを中心とした途上国にとっても障害となり、不利益を生ずる可能性がある。

（３）今後の対応

- －ドナー会議等において、バランスのとれた議論がなされるように誘導しなければならない。このためには、欧米コンサルタント主導の現在の議論に一石を投じ、少なくともアジアの経験に基づいたケースにも注意を向けさせて、議論を現実的な援助の方法の検討に引き戻す必要がある。
- －このためには、日本の中小企業分野における協力のアジアにおける実践例を取りまとめるとともに、アジア諸国の政府主導による同分野の経験も合わせて、欧米の理論に対する代替プロポーザルを用意する必要がある。更に、日本の ODA により、アジアの中小企業振興に関する実践的な経験交流の場を設け、この代替プロポーザルをドナー・コミュニティに対して強力にアピールしていく必要があるだろう。

以上

Conference Agenda
“Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance”

Monday

3:00-5:00 **Registration**

5:00-6:00 **Opening Address**

Welcome on behalf of Donor Committee and the main conference sponsors:
 United States Agency for International Development (USAID)
 German Agency for Technical Cooperation (GTZ)
 IFC/Mekong Project Development Facility (MPDF)
Welcome on behalf of the Vietnamese Government,
Deputy Premier, CPV Politburo Member Nguyen Manh Cam
Welcome on behalf of the local host, IFC/MPDF, Mario Fischel
Welcome by German Ambassador, Wolfgang Erck
Welcome by U.S. Ambassador Peter Peterson

6:00- **Reception – Melia Hotel Ballroom**
Hosted by the German Embassy and GTZ

Tuesday

9:00- 9:30 **Introductory Plenary**

Moderators: William Steel, World Bank, and Gabriele Trah, GTZ
Previous conferences leading up to Hanoi
Conference objectives
Presentation of donor guidelines issues

9:30- 10:00 **The BDS Market Development Approach: What is it?**

Moderator: Leila Webster, IFC/MPDF

Presenter: Alan Gibson, Springfield Centre for Business in Development
Paper: *“The Development of Markets for Business Development Services: Where we are and how to go further?”*

10:00 –10:30 **What Do We Know About BDS Markets?**

Moderators: Leila Webster, IFC/MPDF

Presenter: Dorothy Riddle, Service-Growth Consultants, Inc.
Paper: *“What Do We Know About BDS Markets?”*

Short Discussion

10:30- 11:00 *Coffee Break*

11:00- 12:30 What Do We Know About BDS Markets? Cont'd

Moderators: Katharine McKee, USAID, and Ronald T. Chua, Asian Institute of Management

Presenter 1: Sanjiv Phansalkar, Amol Management Consultants

Paper 1: *"Business Development Services For Small Scale Enterprises In India: A Case Study Of Hyderabad, Andhra Pradesh"*

Presenter 2: Gavin Anderson, International Labour Organisation (ILO), and Minh Hoang Phung, ILO/Vietnam Chamber of Commerce and Industrial (VCCI)

Paper 2: *"The Hidden MSE Service Sector: Research into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Viet Nam and Thailand"*

Plenary on "What Do We Know About BDS Markets?"

12:30- 2:00 Lunch

2:00-3:30 What Methodologies Can We Use to Assess BDS Markets?

Moderators: Sukhwinder Arora and David Wright, British Department for International Development (DFID)

Presenter 1: Alexandra Overy Miehlsbradt, Microenterprise Best Practices Project (MBP)/ Development Alternatives, Inc (DAI)

Paper 1: *"Technical Note: Applying Marketing Research to BDS Market Development"*

Presenter 2: Jim Tomecko, GTZ Nepal

Paper: *"The Application of Market Led Tools in the Design of BDS Interventions"*

Plenary Discussion on Methodologies

3:30- 4:00 Break

4:00- 5:30 What Are The Implications of BDS Markets For Donor Interventions?

Group 1: **Subsidies**

Moderator: Andrea Iffland, Asian Development Bank

Presenter 1: Lara Goldmark and Caren Addis, MBP/DAI

Paper 1: *"Paraguay Vouchers Revisited: Strategies for the Development of Training Markets"*

Presenters 2: Muhammad Azam Roomi, Small and Medium Enterprise Centre, Lahore University of Management Sciences, Mujeeb Ur Rehman, AKRSP/Pakistan, and Jack Newnham, DFID

Paper 2: *"The Commercialisation of BDS through NGOs: Case Study of AKRSP-Pakistan"*

Group 2: **Clusters and Networks**
Moderator: Paul Bundick, MBP/DAI

Presenter 1: Henry Sandee, Vrije Universiteit Amsterdam
Paper 1: *"Small and Cottage Industry Clusters and Business Development Services in Indonesia"*

Presenter 2: Fabio Russo and Mukesh Gulati, United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO)
Paper 2: *"Cluster Development and BDS Promotion: UNIDO's Experience in India"*

Group 3: **New Product Development**
Moderator: Paul Polak, International Development Enterprises (IDE)

Presenter 1: John McKenzie, IFC/MPDF
Paper 1: *"Creating a Market in Management Training for Vietnam's Private Firms: MPDF's Experience"*

Presenter 2: Geoff Stevens and Mark Nielsen, Open Learning Agency
Paper 2: *"Commercialized Training Product Development: Lessons from the Trenches"*

Group 4: **Information and Communication Technologies (ICT)**
Moderator: Joachim Prey, GTZ

Presenter 1: Chandler Burr, Soros Foundation
Paper 1: *"Grameen Village Phone: Its Current Status and Future Prospects"*

Presenter 2: Udo Gaertner and Roshanjith Siriniwasa, GTZ Sri Lanka
Paper 2: *"Commercial ICT-based Business Information Services for MSME Development"*

5:30 *Close for the day*

6:15 *Meet in Melia Hotel Lobby*
Dinner on a boat hosted by GTZ

Wednesday:

8:30 - 10:30 **Plenary Discussion on the Implications of BDS Markets for Donor Interventions**

Moderator: Leila Webster, IFC/MPDF

Rapporteurs report: David Wright, DFID, and Jim Tomecko, GTZ

Open discussion on BDS market development issues

Performance Measurement Framework

10:30- 12:30 Introduction to the Performance Measurement Framework (PMF)

Moderator: Katharine McKee, USAID

Presenter 1: Paul Bundick, MBP/DAI

Paper 1: *"Measuring the Performance of Business Development Services for Small Enterprises: Guide to the Preparation of Case Studies for the Hanoi BDS Conference"*

Presenter 2: Jim Tanburn, ILO

Presentation 2: *"What have We Learned about Cost Recovery from Recent BDS Case Studies?"*

12:30- 2:00 Lunch

2:00-3:30 PMF Case Studies

Group 1: **Training/Consulting**

Moderator: Fulvia Farinelli, UNCTAD

Presenter 1: Christoph Reichert, Integration International Management Consultants GmbH; Christian Lempelius, Jim Tomecko, GTZ

Paper 1: *"The Performance Measurement Framework (PMF) for Business Development Services (BDS) applied to CEFE projects in Laos, Thailand and Sri Lanka"*

Presenter 2: Peter Bissegger, Swisscontact Indonesia

Paper 2: *"Case Study: BDS Market in East Java, Indonesia: Market Assessment and Application of the Performance Measurement Framework"*

Presenter 3: Paul Weijers, Swisscontact Philippines

Paper 3: *"Performance Measurement Case Study: Swisscontact – Philippines"*

Group 2: **Agricultural Technologies**

Moderator: Mujeeb ur Rehman, AKRSP

Presenters 1: Paul Bundick, MBP/DAI, and Sharmila Ribeiro, AT/India

Paper 1: *"The Development and Commercialization of Pashu Poshak: Applying the BDS Performance Measurement Framework to the AT India's Livestock Feed Supplement Project"*

Presenters 2: Muhammad Saleque, BRAC, and Jack Newnham, DFID

Paper 2: *"The BRAC Poultry Programme in Bangladesh"*

Group 3: **Marketing**
Moderator: Dinesh Aswathi, EDII

Presenter 1: Gail Carter, MBP/SEEP
Paper 1: *"SME Marketing Programs: Trends, Lessons Learned, and Challenges Identified from an Analysis Using The BDS Performance Measurement Framework"*

Presenter 2: Garrett Menning, USAID
Paper 2: *"SEWA Banascraft Project: A Case Study in Rural Marketing"*

Group 4: **Technology Commercialization**
Moderator: Gavin Anderson, ILO consultant

Presenter 1: Urs Heierli, Swiss Agency for Development and Cooperation
Paper 1: *"The Market Creation Approach to Development: An Effective Strategy for Poverty Alleviation with and through the Private Sector: Study Of 5 SDC Projects In Asia And Latin America"*

Presenter 2: Jeanne Downing, MBP/DAI, and Paul Polak, IDE
Paper 2: *"The Development and Commercialization of the Treadle Pump in Bangladesh: A Case of Product Marketing on a Mass Scale"*

3:30-4:00 **Break**

4:00- 6:00 **Working toward PMF Refinement**

Moderators: Alexandra Overy Miehlsbradt, MBP/DAI, and Alan Gibson, Springfield Centre for Business in Development

Presenter: Eric Oldsman, Nexus Associates, Inc

Paper: *"Evaluation as an Effective Management Tool"*

Presentations: Rapporteurs synthesis report of PMF cases studies

David Wright, DFID, and Jim Tomecko, GTZ

Report from PMF field testers,, Tim Canedo, MBP/DAI

Plenary Discussion: Next steps toward PMF refinement

6:00 **Close for the day**
Dinner on your own – Puppet Show Optional

Thursday

8:00- 9:00 **Working Toward Donor Guidelines**

Moderators: Gabriele Trah, GTZ, Jim Tanburn, ILO, and Kris Hallberg, World Bank

Presentation of the four principal issues

Rapporteurs report on highlights re issues from days one & two

David Wright, DFID, and Jim Tomecko, GTZ

Plenary Discussion

9:00- 10:30 Developing Principles for Donor Guidelines: Working Groups

Group 1: **Underlying Assumptions and Principles**
Moderators: Paul Polak, IDE, and Jim Tanburn, ILO

Group 2: **Assessing BDS Markets**
Moderators: Muhammad Roomi, Lahore University, and David Wright, DFID

Group 3: **Role of Subsidies**
Moderators: Susanne Bauer and Gabriele Trah, GTZ

Group 4: **Implications for Intervention Instruments**
Moderators: John McKenzie, MPDF, and Kris Hallberg, World Bank

10:30-11:00 *Break*

Plenary Discussion

11:00-11:30 Underlying Assumptions and Principles
Moderator: Paul Polak, IDE, and Jim Tanburn, ILO

11:30-12:00 Assessing BDS Markets
Moderator: Muhammad Roomi, Lahore University, and David Wright, DFID

12:00-1:30 *Lunch*

1:30-2:00 Role of Subsidies
Moderator: Susanne Bauer and Gabriele Trah, GTZ

2:00-2:30 Implications for Intervention Instruments
Moderator: John McKenzie, IFC/MPDF, and Kris Hallberg, World Bank

2:30-3:00 *Closing*
Chairs:
William Steel, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development
Katharine McKee, USAID
Leila Webster, IFC/MPDF

7:00 *Finale Dinner*
Meet in Melia Hotel Lobby

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Addis Botelho	Caren	Microenterprise Best Practices/Development Alternatives, Inc.	Brazil	55-21-511-4906	55-21-511-4906	caddis@ism.com.br
Anderson	Gavin	International Labour Organisation	Uganda, East Africa	256-41-223-257	256-41-221038	Fituga@imul.com
Anderson	Henry	Swedish Embassy	Hanoi			
Arora	Sukhwinder	Department for International Development, DFID- India	India	0091-11-687-1647	0091-11-614-4028	S-arora@dfid.gov.uk
Awasthi	Dinesh	Entrepreneurship Development Institute of India, EDII	India	91-79-286-43331, 2869068, 2864084	079-286-4367	ediindia@ad1.vsnl.net.in, awasthi@wilnetonline.net
Bakonyi	Eva	Soros Foundation- Hungary	Hungary	361-315-0233	361-315-0201	bakonyi@soros.hu
Baron	Donald	NEU Business School	Vietnam	844-869-0055	844-869-1682	dbaron@fpt.vn
Bauer	Susanne	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Israel	00972-2-2403462	00972-2-240-2610	deg-pal@p-ol.com
Bissegger	Peter	Swisscontact	Indonesia	6221-739-4041	6221-722-3037	peter@swisscontact.or.id
Bista	Nirmal	Industrial Enterprise Development Institute	Nepal	911-1-261-339	977-1-261-241	nkbista@mos.com.np
Blindheim	Inger-Anne	NORAD	Norway	47-22-24-20-30	47-22-24-20-31	inger-anne.blindheim@norad.no
Boring	Don	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	dboring@ifc.org
Bonnamour	Luc	French Ministry of Foreign Affairs, General Department for International Cooperation and Development	Vietnam	844-823-6396	844-823-6764/65	afd@hn.vnn.vn
Brömmelmeir	Marita	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Germany	00505-266-4322	00505-266-4540	indegztz@ibw.com.ni
Brooks	Heidi	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	hbrooks@ifc.org
Bundick	Paul	Microenterprise Best Practices/Development Alternatives Inc.	USA	301-718-8220	301-718-7968	Paul_Bundick@dai.com
Burr	Chandler	Open Society Institute	USA	212-916-3830	212-716-6976	cburr@bigfoot.com
Canedo	M.A. Tim	Microenterprise Best Practices/Development Alternatives, Inc.	USA	202-483-0730		tcanedo@worldnet.att.net

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Carter	Gail	Microenterprise Best Practices/SEEP/ACDI		202-638-4661		gcarter@acdivoca.org
Chua	Ronald	United States Agency for International Development				rtchua@dataserve.aim.edu.ph
Claudet	Richard	Asian Development Bank, ADB	Philippines	632-632-6416	632-636-2346/2347	rclaudet@adb.org
Clemensson	Martin	International Labor Organization, ILO	Switzerland	41-22-799-7618	41-22-799-7978	clemensson@ilo.org
Como	Odoardo	European Commission	Belgium	00-322-2993-246	00-322-295-7045	Odoardo.Como@cec.eu.int
Cossart	Jacques	Ministere de Affaires Etangeras	France	33-1-53-69-24	33-1-53-69-30-43	jacques.cossart@diplomatie.fr
Cracknell	David	Department for International Development, DFID	Bangladesh	00-8802-882-7359	00-8802-882-6454	d-cracknell@dfid.gov.uk
Danielsson	Agneta	Swedish International Development Cooperation Agency, SIDA	Sweden	46-8 698-5035	468-2047-31	agneta.danielsson@sida.se
Deuster	Paul	United States Agency for International Development, USAID/Indonesia	Indonesia	62-21-3442211 x2412	62-21-380-6694	pdeuster@usaid.gov
Dip Ha	Nguyen	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	nha@ifc.org
Dojima	Toshimasa	Asian Development Bank, ADB	Philippines	632-632-6489	632-632-2444	ttojima@mail.asiandevbank.com
Downing	Jeanne	Weidemann Associates	USA	202-483-9225	202-518-2778	jdowning@tidalwave.net
Dyce	Tim	Asia Pacific Cooperative Training Centre	Australia	612-9332-4598	612-9361-4310	tdyce@apctc.org.au
Effendi	Faiza	Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC	Pakistan	9251-279-280	9251-824-872	islamabad@sdc.net
Eriksen	Jan	NORAD	Norway	47-22-24-2030	47-22-24-2031	jan.eriksen@norad.no
Evans-Klock	Christine	International Labor Organization, ILO	Switzerland	41-22-799-7647	41-22-799-7978	evans-klock@ilo.org
Farinelli	Fulvia	United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD	Switzerland	0041-22-907-0122	0041-22-907-0122	fulvia.farinelli@unctad.org
Farnhammer	Hans	Promotion of SME in Vietnam, GTZ-VCA	Vietnam	0084-9043-0531	0084-4-822-4889	hans@netnam.org.vn

Participant List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Favre	Jean-Christophe	Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC	Bangladesh	8802-872-392/3/4	8802-883-497	dhaka@sdc.net
Finnegan	Gerard	International Labor Organization, ILO/EASMAT	Thailand	662-288-1791	662-280-1995	FINNEGAN@ILO.ORG
Frix	Paul	Belgian Cooperation	France	0033-1-45-24-8918	0033-1-4524-99-25	paulfrix@swing.be
Gaertner	Udo	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Sri Lanka	0094-08-226-625	0094-08-226-625	gartner@eip.lk
Gibson	Alan	The Springfield Centre for Business in Development	England	44-191-383-1212	44-191-383-1616	agibson@springfieldcentre.com
Goldmark	Lara	Microenterprise Best Practices/Development Alternatives, Inc.	Brazil	55-21-277-8399	55-21-522-3943	lgoldmark@bndes.gov.br
Gulati	Mukesh	United Nations Industrial Development Organization, UNIDO	India	00911-1-469-23 99-4652790	00911-1-4692399	unido@del3.vsnl.net.in
Hagmann	Brigit	Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC	Switzerland	41-31-322-3571	41-31-323-0849	brigit.hagmann@deza.admin.ch
Hallberg	Kristin	World Bank	USA	202-458-5570	202-522-3742	Khallberg@worldbank.org
Heierli	Urs	Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC	Switzerland	4131-322-6337	4131-323-0849	urs.heierli@deza.admin.ch
Henriques	Michael	International Labor Office	Switzerland	41-22-799-6857	41-22-799-7978	henriques@ilo.org
Herath	Gamini	Sri Lanka-German CEFE Program	Sri Lanka	94-74-521-201	94-74-521221	slgcp@mega.lk
Hitchins	Robert	The Springfield Centre for Business in Development	England	44191-383-1212	44191-383-1616	rhitchins@springfieldcentre.com, bds@springfieldcentre.com
Iacono	Max	International Labour Organization- South-East Asia and the Pacific Multi-Disiplinary Advisory Team	Philippines	632-815-23-54	632-912-61-43	iacono@ilo.org
Iffland	Andrea	Asian Development Bank, ADB	Philippines	632-632-6126	632-632-2444	aiffland@mail.asiandevbank.com
Joshi	Gopal	International Labour Organisation	India	91-11-460-2101 x263	91-11-464-7973	joshi@ilodel.org.in

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Knowles	Tony	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-846-3791	844-846-3794	srvvn@netnam.org.vn
Kohonen	Markku	UNIDO Office in Hanoi for Vietnam, Cambodia, Lao PDR and Myanmar	Vietnam	844-822-4490	844-826-7484	UNIDO@UN.ORG.VN
Koirala	Keshava	CECI/MARD	Nepal	977-1-414430, 419412	413256	cecimard@mos.com.np
Korynski	Piotr	Open Society Institute- New York	USA	212-548-0600	212-548-4651	pkorynski@sorosny.org
Koyama	Yoshio	Japan International Cooperation Agency, JICA	Japan	81-3-5352-5282	81-3-5352-5326 "	gaku-f@jica.go.jp
Lamotte	David James	International Labour Organization, ILO	Vietnam	84-4-574-2107/8	844-574-2015	lamotte@siyb.org.vn
Lazo	Lucita	HomeNet Int'l	Philippines	632-428-5969	632-456-1923	lsl@skyinet.net
Lempelius	Hans Christian	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Thailand	0066-53-241	0066-53-248-315	ssipic1@cmnet.co.th
Levitsky	Jake	World Bank	England			
Lobbezoo	Margot	International Labour Organization, ILO	Switzerland	41-22-799-6447	41-22-799-7978	lobbezoo@ilo.org
Lorin	Jean-Claude	Canadian International Development Agency, CIDA	Canada	819-994-2363	819-953-3348	jeanclaude_lorin@acdi-cida.gc.ca
Lütkenhorst	Wilfried	United Nations Industrial Development Organization, UNIDO	Austria	0043-1-26026-4820	0043-1-26026-6842 or 0043-1-21346-4820	wluetkenhorst@unido.org
McKee	Kate	United States Agency for International Development	USA	202-712-5578	202-216-3228	Kmckee@usaid.gov
McKenzie	John	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	Jmckenzie@ifc.org
Melloni	Fabio	Ministry of Foreign Affairs- Italy	Italy	3906-369-16217	390-6324-0585	melloni@esteri.it
Menning	Garrett	United States Agency for International Development, USAID	USA	202-712-5967	202-216-3228	gmenning@usaid.gov
Meyer	Walter	Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC	Bangladesh	844-8431-746/47/48/49	844-8431-745	sd@netnam.org.vn
Mierke	Axel					
Midtha	Kristina	US Embassy in Hanoi	Vietnam			
Miles	Russel	AUSAID	Australia	612-6206-4895	612-6206-4634	stav-zotalis@ausaid.gov.au

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Monge	Jorge	United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD	Costa Rica	506-290-0818	506-232-4159	jmonge@codeti.co.cr
Morris	Jennifer	Microenterprise Best Practices/Conservation International	USA	202-973-2259	202-331-9328	J.MORRIS@CONSERVATION.ORG
Munasinghe	Chintha Janaki	Microenterprise Best Practices/ Intermediate Technology Development Group	Sri Lanka	94-1-852149/82941214	94-1-856188	chintha@itdg.lanka.net
New Bigging	Annabelle	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	anewbigging@ifc.org
Newnham	Jack	Department for International Development, DFID	England	44-0-20-7-917-0943	44-0-20-7-917-0797	j-newnham@dfid.gov.uk
Nguyen	Quynh Chi	NEU Business School	Vietnam	844-869-0055	844-869-1682	
Nguyen Vu	Tu	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	ntu@ifc.org
Nielsen	Mark	Open Learning Agency	Canada	604-431-3289	604-431-3387	markn@ola.bc.ca
Nissen	Nico	Mekong Project Development Facility, IFC				
Oldsman	Eric	Nexus Associates	USA	617-489-0311	617-489-4413	Oldsman@nexus-associates.com
Overy Miehlsbradt	Alexandra	Microenterprise Best Practices/Development Alternatives Inc.	Switzerland	41-56-210-2248	909-752-6803	AlyOM@compuserve.com
Palm	Reinhard	German Ministry of Economic Cooperation and Development	Germany	0049-228-535-3107	0049-228-535-4107	palmr@bmz.bund.de
Pham	Thi Thu Hang	VCCI International Trade Center	Vietnam	844-574-2022 ext. 342	844-574-2020	vcci@smelink.netnam.vn
Phansalkar	Sanjiv	Amol Management Consultants	India	0721-53-26-49	0721-54-30-48	Sanjiv@nagpur.dot.net.in
Phung	Minh Hoang	ILO/Vietnam Chamber of Commerce and Industrial International Training and Labor Cooperation Center	Vietnam	84-4-9344179	84-4-9344179	pmhoang68@hotmail.com
Polack	Paul	Microenterprise Best Practices/International Development Enterprises	USA	303-232-4336 ext. 13	303-232-8346	ppolack@ideorg.org

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Prey	Joachim	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Germany	49-6196-791216	49-6196-796250	joachim.prey@gtz.de
Rana	Prashant	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Nepal	977-1-526-915	977-1-539-131	prashant.rana@wlink.com.np
Reichert	Christoph	Integration International Management Consultants GmbH/GTZ	Sri Lanka	94-74-521201	94-74-521221	chris.reichert@mega.lk
Reinprecht	Karin	Austrian Development Co-operation	Austria	0043-1-328-9999	0043-1-328-9999	reinprecht@reinprecht.net
Ribeiro	Sharmila	Microenterprise Best Practices/Appropriate Technology India	India	91-44-235-4328	91-44-235-5132	sharmila@giasmd01.vsnl.net.in
Riddle	Dorothy	Service-Growth Consultants Inc.	Canada	1-604-684-8281	1-604-684-8283	Driddle@compuserve.com
Roesler	Ulrike	German Agency for Technical Cooperation, GTZ/ United Nations- ESCAP	Thailand	66-2-288-2287	66-2-288-1026	roesler.unescap@un.org, ulrike.roesler@gmx.net
Rousseau	Herve	E-ACP Business Assistance Scheme, EBAS	Belgium	32-2-740-02-43	32-2-740-02-49	ebas@ebas.org
Ruffing	Lorraine	United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD	Switzerland	0041-22-907-5802	0041-22-907-0122	lorraine.ruffing@unctad.org
Russo	Fabio	United Nations Industrial Development Organization, UNIDO	Austria	0043-1-26026-3611	0043-1-26026-6842 or 0043-1-21346-3611	frusso@unido.org
Saleque	Muhammad	BRAC	Bangladesh	880-2-884-180-7 ext 2311	880-2-883-542, 883-614	general@brac.bdmail.net
Sandee	Henry	Department of Development Economics, Vrije Universiteit Amsterdam	The Netherlands	31-20-444-6145	31-20-444-6004	hsandee@econ.vu.nl
Senders	Angelica	SNV Vietnam	Vietnam	844-846-3791	844-846-3794	snvvn@netnam.org.vn
Shah	Hina	International Centre for Entrepreneurship and Career Development, ICECD	India	91-2717-32039/32059/32082/32527/32530	91-79-6568603/5500124/5500066	icecd@ad1.vsnl.net.in
Shimamoto	Seiichiro	Japan Bank for International Cooperation, JBIC	Japan	81-3-5218-3565	81-3-5218-3968	s-shimamoto@jbic.go.jp
Shrestha	Binod Krishna	Industrial Enterprise Development Institute, IEDI	Nepal	977-1-26-6161/63	911-1-26-1241	ieditrg@mos.com.np

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Sinha	Anil	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	asinha@ifc.org
Siriniwasa	Roshanjith	German Agency for Technical Cooperation, GTZ Enterprise Information Project	Sri Lanka	0094-01-452183	0094-01-437477	iidm@eip.lk
Smith	Chris	SNV Vietnam	Vietnam	844-846-3791	844-846-3794	snyvn@netnam.org.vn
Stanton	David	Department for International Development, DFID- Enterprise Development	England	0171-917-7000	0171-917-0797	d-stanton@dfid.gov.uk
Steel	William F.	World Bank	USA	202-473-4831	202-522-1198	wsteel@worldbank.org
Stevens	Geoff	Open Learning Program	Canada	604-431-3217	604-431-3387	geoff2@ola.bc.ca
Subedi	Harihar	SEQUA	Nepal	977-1-5269-15	977-1-539-131	sequa@gtz.org.np
Tanburn	Jim	International Labor Organization, ILO	Switzerland	41-22-799-7633	41-22-799-7978	tanburn@ilo.org
Tas	Nilgun F.	UNIDO-MPI Assistance to Industrial SMEs in Vietnam	Vietnam	844-843-9246	844-843-9218	nilgun@netnam.org.vn
Thetford	Tamra	Weidemann Associates	USA	703-522-3075	703-525-6169	Tthetford@weidemann.org
To	Dinh Thai	Department of Industry, Ministry of Planning and Investment	Vietnam	844-0804-4903	844-823-4453	
Tomecko	Jim	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Nepal	977-1-526-915	977-1-539-131	jim.tomecko@gtz.org.np
Toven	Odd	The Royal Norwegian Embassy, Hanoi	Vietnam	84-04-826-2111	84-04-826-0222	odd.toven@fpt.vn
Trah	Gabriele	German Agency for Technical Cooperation, GTZ	Germany	49-619-6-79-1286	49-619-6-79-6250	gabriele.trah@gtz.de
Tuladhar	Jyoti	International Labour Organization, ILO	India	91-11-4602101, 4602102, 4602103	91-111 4647973	tuladhar@ilodel.org.in
Ur Rehman	Mujeeb	Aga Khan Rural Support Programme	Pakistan	92-572-2480, 2910, 3079	92-572-2779, 4175	mujeeb@glt.comsats.net.pk
Van der Voet	Mark	Ministry of Foreign Affairs- Netherlands	Netherlands	3170-348-5258	3170-348-5956	MW.Vander.Voet@dru.minbuza.nl
van Oyen	Helena	United Nations Industrial Development Organization, UNIDO	Austria	0043-1-26026-5083	0043-1-26026-6842 or 0043-1-21346-3829	hvan-oyen@unido.org
Vijverman	Rik	Cabinet for Development Cooperation	Belgium	0039-0-2-549-0323	0039-02-512-21-23	vijverman@badc.jgov.be

Participant_List

Last Name	First Name	Organization	Country	Phone	Fax	E-mail
Waesch	Heiko	SEQUA Representative Office Singapore, ZDH Partnership Program	Republic of Singapore	65-293-9391	65-293-3286	zdhprog@pacific.net.sg
Waldvogel	Ariane	Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC	India	9111-687-7819/20	9111-687-3631	delhi@sdc.net
Ward	Stephen	Intermediate Technology Office				
Webster	Leila	Mekong Project Development Facility, IFC	Vietnam	844-824-7892	844-824-7898	Lwebster@ifc.org
Wegner	Lucia	Italian Embassy- Development Cooperation Office	Vietnam			
Weijers	Paul	Swisscontact	Philippines	632-807-6272/807- 9739	632-842-2002	scphil@info.com.ph
Wright	David	Independent Consultant	England	0207-209-1635	0207-209-1635	DLWright1999@aol.com

Business Development Services for Small Enterprises: Guidelines for Donor Intervention

DISCUSSION DRAFT

Prepared by: Jim Tanburn (ILO), Gabriele Trah (GTZ), Kris Hallberg (World Bank)
March 6, 2000

Introduction to the draft BDS Guidelines for participants in the Hanoi Conference

The process of building a consensus. At the 1995 Annual Meeting of the Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development in Budapest, it was decided that the Committee's work in the coming years would focus on Business Development Services (BDS) for small enterprises, with the objective of identifying and documenting best practices in this area. A Working Group was formed, and Preliminary Guidelines were drafted and published in January 1998.¹ Many agencies played an active part in this process, including GTZ, ILO, SDC, and DFID.

Building on this work, a series of international and regional conferences were organised under the auspices of the Donor Committee, culminating with this week's Asia regional conference in Hanoi. Again, many member agencies played leading roles in some or all of these conferences, including the World Bank, USAID, IADB, ILO, DFID, IFC/MPDF, and GTZ. The previous conferences were:

- **Harare, Zimbabwe, September 1998:** Business Development Services: How Sustainable Can They Really Be?
- **Rio de Janeiro, Brazil, March 1999:** Building a Modern and Effective Business Development Service Industry for Small Enterprises
- **Rio de Janeiro, Brazil, March 1999:** Building a Modern and Effective Business Development Services Industry in Latin America and the Caribbean
- **May-June 1999:** Virtual Conference on the Performance Measurement Framework for BDS

A consensus has emerged around some principles for donor intervention in BDS, at least amongst those agencies that are most active in the Donor Committee. These draft Guidelines have therefore been prepared, based on the experiences of the Conferences and a lengthy discussion on the subject at the 1999 meeting of the Donor Committee in Rome. They form the basis for a consultation process during the rest of this year, starting with this week's conference in Hanoi and including (at least) the following events:

¹ The *Preliminary Guidelines* (the "yellow book") are now available in English, French and Spanish, and thousands of copies have already been printed and distributed. They can be downloaded free from the ILO web site, and hard copies are available on request.

- **Glasgow, U.K., July-August 2000:** BDS Training Programme 2000 (led by the Springfield Centre)
- **Turin, Italy, September 2000:** Emerging Good Practices in Business Development Services: First Annual Seminar
- **Vienna, Austria, October 2000:** Donor Committee Annual Meeting

Additional input and comment on the Guidelines are of course welcome at any time during the year, and can be sent in the first instance to tanburn@ilo.org. Documents from all conferences can be downloaded from the Donor Committee website (contained in the ILO website):

<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/index.htm>
(alternatively, search www.ilo.org for the words "Donor Committee").

The evolution of thinking about BDS. Motivating the search for a "new paradigm" for BDS was the shared recognition that traditional interventions by governments and donors have failed to provide quality, affordable BDS to a large proportion of the target population of small enterprises. There was a general feeling that publicly-provided and publicly-funded services have not achieved the objectives of donors and governments -- enterprise productivity and competitiveness, job creation, poverty alleviation, and social mobility -- but we even lacked good performance measurement to be able to evaluate and compare programs.

The "BDS market development framework" grew out of the conviction, shared within the donor community, that achieving our economic and social goals was possible only by relying on non-government and non-donor actors to provide a diverse array of services. Relying on the private sector to achieve greater outreach meant that we needed to understand how BDS providers could be financially self-sustainable, or even profitable. With agreement on the basic goals of BDS interventions -- outreach, sustainability, cost effectiveness, and impact -- we set out to identify how to do it. Despite substantial work to date, it is clear that the field covers a wide range of possible interventions, and that definitive "best practice" has yet to be formulated and agreed; in fact, in many areas we are only now identifying the questions we should be asking.

Different agencies and BDS programs collect different data for evaluation purposes, and this has effectively prevented them from making meaningful comparisons of project performance. The Performance Measurement Framework (PMF) represents major ongoing work by USAID and other Donor Committee members to agree on some common performance indicators and measurement methodologies (see Annex 2). Yet there remain unanswered questions regarding the degree to which standardized performance indicators can be applied across BDS programs with different objectives and instruments.

We hope that there will be lively debate on open issues during and after the Hanoi conference, and that a consensus on guiding principles for donor intervention will emerge. These draft Guidelines are not intended to give final answers, but rather to

provoke discussion on unresolved issues. In particular, in Section 4 below, "Implications for Intervention Instruments", we have only begun to formulate conclusions.

The format and content of the Donor Guidelines. The format and content of the Donor Guidelines for BDS (to be called the "blue book") will be similar to that of the microfinance guidelines prepared by the Donor Committee in 1995:² a brief, six- to eight-page document summarizing the Committee's recommendations for donor interventions. A longer document, containing reference material and case studies, may be prepared at a later date (this is to be decided at the Donor Committee annual meeting in October). It should be noted that the "blue book" will not contain guidelines for BDS practitioners: for example, there will be no details on best-practice BDS institutions and strategies. The latter may be prepared separately; in particular, the Reader now being drafted for the Turin Seminar might form the basis for such a document.

Discussion of draft Donor Guidelines in Hanoi. Hanoi Conference participants are asked to read these draft guidelines carefully and keep them in mind throughout the discussions during the Conference. On Thursday, the last day of the Conference, four Working Groups will meet to discuss issues grouped into the four main chapters of the draft Guidelines:

1. Underlying assumptions and principles
2. Assessing BDS Markets
3. Implications for intervention instruments
4. The role of subsidies

Groups may sub-divide if they wish, but all should consider the following questions:

- a. What changes should be made to the current draft?
- b. What important aspects are missing?
- c. (Optional) Are there any important aspects missing completely from the overall Guidelines?

² "Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries" (the "pink book"), October 1995.

1. UNDERLYING ASSUMPTIONS AND PRINCIPLES

1.1 **Vision.** The ultimate objective of donor intervention in Business Development Services (BDS) is to improve small enterprise (SE) performance in developing countries as a means to achieve higher economic growth and employment, reduce poverty, and meet social objectives.³ Improving SE performance requires a policy environment conducive to enterprise competitiveness as well as access to financial and non-financial services critical for SE success. Our vision for BDS is a market with a diverse array of high-quality services that meet the needs of a large proportion of SEs affordably.

1.2 **Assumptions.** These guidelines are based on the following key assumptions :

- a fundamental belief in the principles of a market economy, where the State has a role in correcting or compensating for market failures and in the provision of public goods, but not in the direct provision of private goods that can be more efficiently provided by the market;
- the majority of BDS are private goods, and thus similar in nature to any other service, so that market rules apply to BDS ;
- BDS can be provided on a commercial basis even for the lowest-income segment of the entrepreneurial SE sector;
- the visible involvement of governments and donors, and perhaps even non-profit organizations, can cause distortions in the BDS marketplace.

1.3 **Scope of BDS.** BDS are a subset of ‘business services’ and are understood to include those that improve the performance of the enterprise, its access to markets, and its ability to compete. Some types of BDS may not be visible, as they are often provided informally or bundled with other goods or services (for example, technology assistance received by SEs who sell their products to larger firms). Recent research indicates that BDS are already being provided sustainably to very small enterprises on a for-profit basis. This local, grassroots BDS provision is often ignored by the development community due to the significant cultural and financial divide between for-profit providers and donors.

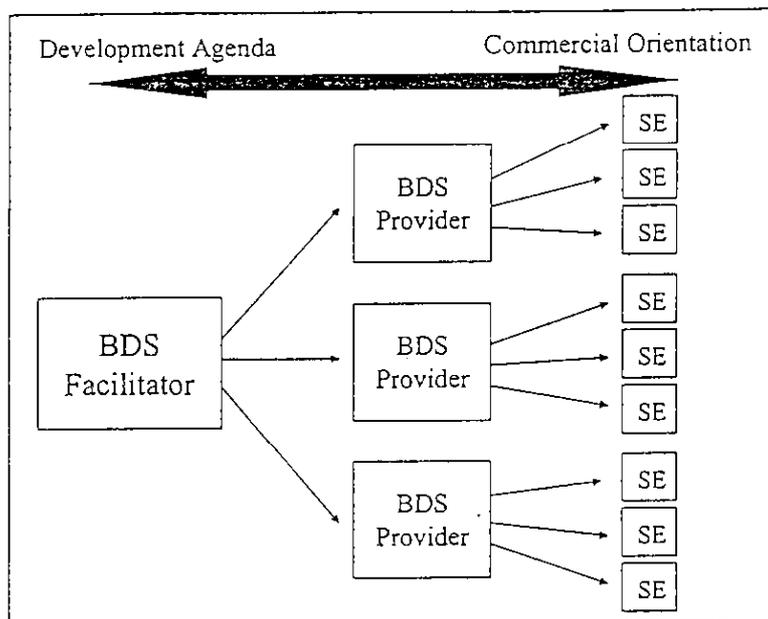
1.4 **Actors and their roles.** The diagram below shows the actors involved in donor-funded BDS projects :

- **SEs** : the demand side of the market is comprised of small businesses that are mostly profit-oriented and are the actual or potential clients of BDS providers.
- **BDS providers** : the front-line players in the BDS marketplace are institutions that provide services directly to SEs. They may be private for-profit firms, private not-for-profit firms, NGOs, parastatals, national or subnational government agencies, industry associations, etc.

³ Definitions of these terms are contained in the Annex to this document.

- **BDS facilitators** : international or local institutions, usually funded by governments or donors, that support BDS providers by developing new service products, promoting good practice, and monitoring and evaluating performance.

The diagram shows the range of objectives of the BDS marketplace actors – from a profit-oriented, commercial orientation on the right-hand side of the diagram, to a publicly-funded, development orientation on the left. BDS providers may have either a commercial orientation or a development orientation, depending upon whether they are for-profit providers or institutions subsidized by governments or donors. BDS facilitators are normally development-oriented, though in some BDS markets, for-profit BDS facilitators are a normal part of the market structure. Some types of BDS are traded in fully private markets that have no facilitator role.



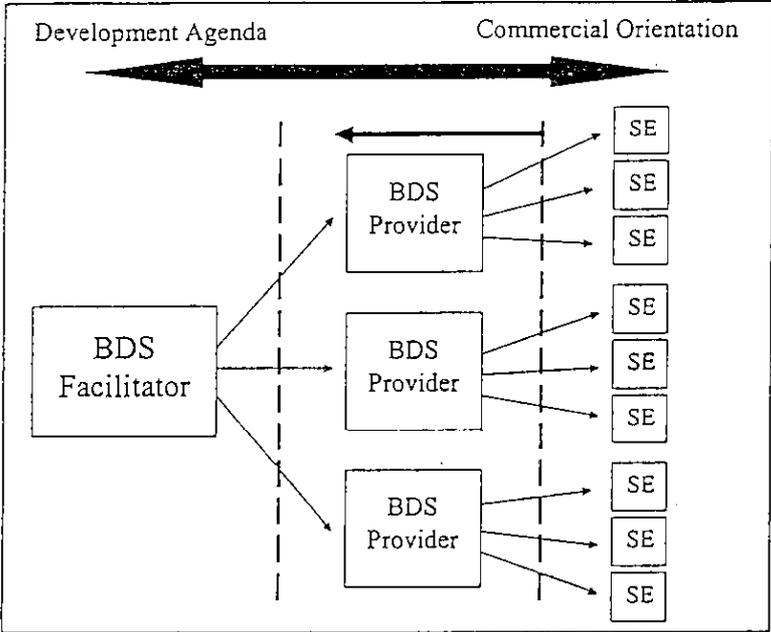
The various market actors have different interests depending upon their commercial versus development orientation. A BDS facilitator is likely to be interested in BDS market development as part of a broader economic and social agenda. For a commercially-oriented BDS provider, the BDS market development objective may be irrelevant or even in conflict with its commercial interests – for example, if market development implies a greater number of competing BDS providers.

1.5 Developing BDS markets to achieve outreach and sustainability.

Traditionally, donors and governments have intervened in BDS markets at the level of the transaction : directly providing services to SEs via public BDS providers, or permanently subsidizing services delivered by other BDS providers. Traditional approaches have failed to achieve high outreach (access to services by a large proportion of the target population of SEs), since the numbers of SEs served is limited by the amount of subsidies

available. In addition, institutional sustainability has been low, since programs often cease when public funds are exhausted.

The BDS market development paradigm is driven by the belief that the objectives of outreach and sustainability can only be achieved in well-developed markets for BDS, and not by direct provision by donors and governments. This shifts the focus of public intervention away from direct provision and subsidies at the level of the BDS transaction, toward the facilitation of a sustained increase in the demand and supply of services. In the diagram below, the dashed line represents the divide between public and private funds. The market development paradigm requires donors and governments to move the line as far to the left as possible, so that the BDS market becomes more commercially oriented and sustainable.



In reality, there are many not-for-profit BDS providers already in the marketplace, and during the transition to a commercially-oriented model there is much work to be done to assist NGOs and other not-for-profit providers to become more sustainable and businesslike. Working in a different mode, there is also work to be done to stimulate the development of more and better for-profit providers. Ultimately, there may be scope to simulate local, for-profit facilitators (e.g. franchisors, for-profit training-of-trainers).

1.6 Principles of good practice in BDS institutions. Emerging from international experience with BDS interventions are a set of core principles of good practice that apply across all (or most) BDS institutions :

- **business-like and demand-led** : successful BDS institutions deliver services in a business-like manner. They develop transactional relationships with SE clients based

on exchange rather than charity, and develop a sound understanding of the needs of their clients as part of their business strategy.

- **an explicit approach to sustainability** : donor interventions with BDS providers should be designed to achieve sustainability in the medium term, and therefore offer a realistic end to donor involvement.
- **focused with strategic awareness** : successful BDS organizations focus on a core business and do it well, rather than diversifying into activities of which they have less understanding.
- **participation – building on ownership** : if BDS interventions are to be both sustainable and locally owned, they must build on what is already there rather than supplanting it with imported visions or models.
- **enhancing outreach** : although BDS interventions are non-standardized and can seldom be replicated in the same way in different contexts, outreach can be enhanced through subsector approaches, supporting local systems of learning, and establishing an enabling environment for entrepreneurship.
- **subsidiarity** : the application of the common-sense principle of ‘who can do what best’ : delegating responsibility to the lowest possible level and to those who are closest to SEs, both geographically and socially.
- **tight performance measurement** : systematic performance measurement provides a good basis for improving the design of instruments in response to client demand, as well as facilitating decisions by donors and governments on types of interventions and BDS providers.

1.7 **Performance measurement.** Rigorous performance measurement is critical for BDS institutions as well as for donors and governments. Performance can be measured in three dimensions:

- **institutional performance**, according to indicators of coverage, cost effectiveness, and sustainability;
- **market development**, according to indicators of the numbers and types of BDS providers, the price and quality of services available, the willingness to pay for services on the part of SEs, and the degree of market distortion;
- **impact**, in terms of changes in SE performance attributable to the intervention, or its broader economic and social impact.

Different BDS institutions and interventions have different objectives, and at times there are tradeoffs between objectives (for example, between cost effectiveness and the desire to reach underprivileged populations). For that reason, it may not be feasible to define standards (benchmarks) that can be applied to all types of BDS programs. However, it may be possible to define common indicators and performance benchmarks for groups of programs that have similar objectives. The Performance Measurement Framework (Annex 2) represents an attempt to agree on these common indicators and measurement methodologies.

1.8 **Donor coordination.** BDS market development interventions will not work if there is a lack of donor consensus in the field; one donor agency working against these

principles can quickly and substantially reduce the impact of others. These Guidelines are being published, therefore, to provoke discussion, and ultimately to build consensus around the key elements. It is vital that this consensus translates into close and effective coordination at the field level, if indeed a high proportion of low-income clients are to have access to BDS.

2. ASSESSING BDS MARKETS

2.1 **Why market assessment is important.** Before designing interventions to develop BDS markets, it is critical to understand existing markets -- in order to determine gaps, the reasons behind the lack of demand for or supply of services, and the extent of market distortions. Not only does this understanding help to choose the intervention instrument and strategy, it also can identify local institutions and networks to build upon, and provide a baseline for measuring progress in market development.

2.2 **Scope of the assessment.** In most cases, BDS market assessments need not be large studies: the scope of the assessment should fit the objectives of the institution doing it, and may in many cases be "quick and dirty". Donors and BDS facilitators making initial market assessments may choose a broad scope that will allow them to benchmark the stage of development of BDS markets, identify existing or potential BDS providers to work with, and measure progress in expanding the demand and supply of services. For individual BDS providers, the market analysis is likely to be very narrow in scope, focusing on the specific service to be supplied, the characteristics of the target market, and existing or potential competitors. For both BDS facilitators and BDS providers, the relevant "BDS market" will need to be segmented according to the specific type of service, target clientele, and geographical coverage.

2.3 **Issues to consider.** When doing a BDS market assessment, it is important to consider:

- SE needs and willingness to pay – though recognizing that there may be a difference between "perceived needs" and "real needs", and that it is difficult to determine willingness-to-pay in underdeveloped and/or distorted markets;
- informal and indigenous sources of supply;
- services bundled with other goods and services;
- the potential crowding out (displacement) effect of direct or subsidized provision of services by donors and governments.

3. SUBSIDIES

3.1 **Short-term pre- and post-transactional level subsidies.** Subsidies before and after the actual transaction between business service providers and clients are justified for a short period if they contribute to the overall market development for the particular service. These subsidies may relate to product innovation and development, research, institutional strengthening, monitoring and evaluation, etc. Monitoring and evaluation that is conducted by BDS providers as part of good management methodology should be

considered part of the overhead of those institutions and therefore not subsidized by donors. However, monitoring and evaluation of the impact of interventions on BDS market development or social/economic development, which goes beyond the management needs of BDS providers, would normally be covered by donors.

3.2 **Short-term subsidies for the service sold.** Subsidised services to clients are only justified for a short period (e.g., less than 3 years) if the subsidy serves to test the market, induce demand, or bring about demonstration effects. However, they are not justified if the market distortion effects exceed the positive impact on market development.

3.3 **Long-term subsidies.** Long-term subsidies are not justified. They ultimately distort the market and undermine the objectives of cost effectiveness, sustainability and outreach. The underlying rationale for this guideline is that BDS are not public goods and that equity objectives are better served through innovation to develop low-cost services for which the poorer segment of the entrepreneurial population is willing and able to pay.

	Short Term	Long Term
Pre- and Post-Transaction Level	yes, for market development purposes	no
Transaction Level	occasionally, but only if market development impact exceeds market distortion impact	no

4. IMPLICATIONS FOR INTERVENTION INSTRUMENTS

4.1 **Phase out subsidies.** Traditional government interventions that subsidize BDS at the transaction level should be reduced and rationalised, for example through gradual increases in cost recovery, and linking budgetary allocations to demonstrated impact.

4.2 **Facilitation of BDS providers.** Interventions should concentrate on technical assistance and incentives to encourage better performance of new and existing BDS providers, innovations, and low-cost product development.

4.3 **Technical assistance instead of financial assistance.** Interventions to develop BDS markets require relatively little financial assistance, but a higher level of skill and market knowledge. This means that the proportion of total project funds allocated to technical assistance is likely to be higher compared to that in traditional interventions that subsidize service delivery.

4.4 **Criteria for selecting partner institutions.** BDS providers should be business-like, entrepreneurial, and act as commercial market players. Private, for-profit providers tend to demonstrate those characteristics best. BDS providers should not have a charity orientation, but may have a social orientation combined with rigorous institutional performance targets.

4.5 **Access to facilitation.** Access to facilitation should be open to all market players in a certain service market that fulfill established criteria. Selecting only one or a few of the market players present would lead to further market distortions.

4.6 **Separate the roles of providers and facilitators.** BDS facilitators usually are publicly subsidised short-term entities that should vanish once the market for a certain business development service or services has developed. In some markets, there may be a long-term market function for facilitators; in these cases, donor-supported facilitators could be privatized. Because of their different objectives and interests, mixing the roles of facilitators and providers will lead to market distortions and inefficient use of resources. The exception to the rule are commercial, non-subsidized facilitators.

4.7 **Donor control.** The development of BDS markets, while promising greater outreach and sustainability, involves less control and predictability for the donor. There are fewer guarantees that the outcome originally desired will be achieved in the form anticipated. The funding agency must be willing to accommodate this, for example by allowing the market to decide the balance between quality and price in BDS delivery.

4.8 **Exit strategy.** BDS interventions should be short-term in nature and have a clear exit strategy defined from the beginning.

4.9 **Coordination of BDS market interventions.** Without close coordination of BDS interventions among donors and the government, the risks of ineffective interventions and market distortions increase significantly. Donors and governments must have common objectives and agree on the principles ruling the intervention in order to compete on a level playing field.

ANNEX 1: Definitions

Small Enterprises (SEs): includes microenterprises as well as small- and medium-scale enterprises. These size categories are usually defined by the number of employees or by assets, but these definitions vary by country and/or institution. No precise definition is adopted here.

Business Development Services (BDS) are a subset of "Business Services" and are understood to include those that improve the performance of the enterprise, its access to markets, or ability to compete. BDS are designed for individual businesses, as opposed to the larger business community.

BDS Provider: a firm or institution that provides BDS directly to SEs. They may be private for-profit firms, private not-for-profit firms, NGOs, parastatals, national or subnational government agencies, industry associations, etc.

BDS Facilitator: international or local institutions, usually funded by governments or donors, that support BDS providers by developing new service products, promoting good practice, and monitoring and evaluating performance.

Sustainability (financial sustainability): a BDS institution is sustainable if commercially-motivated revenues are at least as great as the full costs of service provision (direct and indirect costs, fixed and variable costs). Revenues received from the public sector (donors or governments) are not included. Similarly, revenues received as a result of philanthropic or political motivations are not included.

Cost effectiveness: a service (of a given type and quality) is cost effective if it is provided at the lowest possible cost.

Impact (sometimes called "effectiveness"): the effect of the service on the performance of SE client (i.e., that which can be attributed to the service itself, not to outside factors), or the broader economic and/or social effect of the intervention.

Outreach (sometimes called "coverage" or "scale"): the proportion of the target population that uses the service. Note that in the PMF "outreach" is understood to include an indication of the coverage of underprivileged groups such as the poor or women.

Public goods: a good (or service) is said to be public if the amount consumed by one individual or firm does not reduce the amount available for consumption by others.

Annex 2: BDS Performance Measurement Framework

3 GOAL 1: INCREASE OUTREACH (SCALE AND ACCESS)	
BDS MARKET DEVELOPMENT INDICATORS	
5 OBJECTIVE	Indicators (Report for the overall market and for the BDS program's contribution to the market)
Expand the market for business development services	Market size: Number of SMEs purchasing services (or procuring through other commercial transactions)*
	Market size: Amount of sales by BDS providers*
	Market penetration: % of potential SME market reached with a business development service
Develop a high-quality, diverse, competitive market	Number of BDS providers*
	Number of BDS products
	Well distributed, wide price range for business development services
	Average price for a unit of business development services
	Number and proportion of multiple-user customers in the market (for provider, see Goal 3)
Increase access underserved groups to business development services	Market distortion: Average subsidy content of a business development service*
	Extent of access: Number and % of SME customers purchasing a business development service who represent targeted populations (women, microenterprises, exporters, etc.)*
	Target market penetration: % of potential SME targeted markets reached (women, microenterprises, exporters, etc.)
6 GOAL 2: SUSTAINABILITY AND COST-EFFECTIVENESS	
ASSESSING BDS SUPPLIERS	
8 OBJECTIVE	Indicators
Achieve supplier sustainability	BDS supplier cost recovery of operational costs from client fees*
Improve program cost-effectiveness	Simplified cost-benefit assessment comparing total program costs to aggregate program benefits for entrepreneurs*
	Total program cost per customer served*
	Total program cost per supplier assisted*
	Total program cost per increase in provider revenue
9 GOAL 3: IMPACT	
10 ASSESSING BDS CUSTOMERS, SMES	
Objective	Indicators
Increase customer acquisition of business development services	Customer satisfaction with a business development service*
	Repeat customers (percent of customers who buy more than once)*
Increase customer use of business development services	Percent of customers who improve business practices, as defined by the provider*
Increase customer benefits from business development services	Change in value added (sales - raw materials)*

* These indicators are in use in practice in a fair number of BDS programs. Note that the indicators under "market development" with an asterisk are mainly used to assess the outreach of particular programs but are not widely used to assess the BDS market in general.

Source: Mary McVay, "Measuring the Performance of Business Development Services for Small Enterprises: Guide to the Preparation of Case Studies for the BDS Conference in Hanoi, Vietnam 2000."