

第2章

BDS（ビジネス・ディベロップメント・サービス）

第2章（BDS）ビジネス・ディベロップメント・サービス

はじめに

Business Development Services（以下 BDS）という言葉は、中小企業及び零細企業への、市場への参入・成長・生き残り、生産性・競争力の向上等を促すための、金融支援を除いた様々なサービスの総称であり、トレーニング、コンサルティング（助言、診断）、マーケティング支援、情報提供、法律・会計サービス、技術開発・普及、下請などのビジネスネットワークの促進といった内容が含まれる。

1970年代から1980年代にかけては、国際機関の融資に付随した形で多くのトレーニングやコンサルティング・サービスが公的機関により導入され、また総合的な BDS を提供する機関も多く設立されたが、それらは、既に存在する BDS の市場の状況や民間企業側のニーズをほとんど考慮していない、‘Supply Driven’のアプローチが主流であった。

1980年代から1990年代にかけて、これまでの効果の低い BDS に対する反省から、BDS を民間の市場におけるサービスにとらえた‘Demand Driven’なアプローチがとられるようになってきた。このアプローチでは、政府といった公的機関が自らサービスを提供するのではなく、政府の補助金（暫定的な措置、としてとらえる）を得た NGO、企業団体あるいは民間組織が、対価を得るという市場のメカニズムの中でサービスを提供することにより、BDS の長期的な持続性を追求することとなっている。

BDS をいかに効果的かつ自立発展性のあるものにするか、という戦略については、過去の事例をもとに小企業振興ドナー委員会¹（Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development）の場において多くの議論がなされてきていた。こうした議論の集大成として、また BDS に関する議論をさらに深めるために、2001年2月には、『Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention 2001 Edition』（以下、『BDS ガイドライン』）が同委員会により提唱された。

この BDS ガイドラインで提唱された民間主導 BDS すなわち『新 BDS パラダイム（新 BDS 理論）』（New BDS Paradigm）は、委員会のまとめ役である国際労働機関（ILO）、世界銀行（WBG）等の国際機関、米国（USAID）、ドイツ（GTZ）、イギリス（DFID）等の二国間援助機関等において現在、プロジェクト及びプログラムベースで積極的に推進されている。

また、世界における技術援助の潮流は、援助国の考えや都合で選ばれたエキスパートやプログラムによる‘Supply Driven’な援助から、より途上国のオーナーシップを尊重し、イニシアティブを発揮させることを重要視した‘Demand Driven’なものへと移行しつつある。貧困削減戦略ペーパーの策定、セクター・プログラムのアプローチの導入、コモン・バスケットへの移行などの動きは、これまでの‘Supply Driven’な援助が持続可能でなかったという反省に立ち、途上国の立場に立って途上国それぞれの状況に応じたプログラムを策定していくという‘Demand Driven’なアプローチをとるものであり、BDS に対する新アプローチもその考えに沿ったものである。

¹ 世界銀行、IFC/Mekong Project Development Facility, ILO, IADB, USAID, DFID, GTZ、及び Ford Foundation といった援助機関を中心とし、1999年リオデジャネイロ、2000年ハノイ、2001年ストックホルム、2002年トリノにて会議を行った。

本章では、『新 BDS パラダイム』とはどのようなものであるのか、BDS マーケットの構築方法はどのようにすべきであるか、各ドナーは、どのように BDS に取り組んでいるのかなどを紹介した後、日本の途上国援助における中小企業振興において今後どのように BDS に取り組んでいけばよいのかについて提言を行うこととする。

2-1 BDS 理論の俯瞰

2-1-1 新 BDS 理論が発表されるまでの中小企業振興の変遷

1980 年代においては、中小企業振興と言えば、マイクロファイナンス（（Microfinance）以下 MF）が主体であり、ドナーは、どのように中小企業のファイナンスに対するアクセスを改善するかについて取り組んできた。この結果、MF においては、一定の成功を収めることができ、MF は 1 つの産業として成長したのである。

これに対して、「はじめに」で述べたように、市場の状況や民間企業側のニーズを考慮していない‘Supply Driven’な旧来の BDS は、効果を挙げてきたとは言い難く、政府からの支援がなくなると同時に BDS も途絶えてしまうという現状にあった。

このような反省に鑑み、特に、政府による必要以上の介入が BDS の市場を歪め、また民間ベースで可能であると考えられる BDS が政府による補助金を用いて実施されることにより、市場が自立発展しないという弊害が指摘されてきた。

これらの状況を踏まえ、小企業振興ドナー委員会では、1994 年頃から BDS をいかに効果的かつ自立発展性あるものにするかという議論が重ねられ、需要に応じたサービスを民間主導で提供していくという新 BDS パラダイム（New BDS Paradigm）へと移行したのである。

以下、新 BDS 理論では、現在 BDS が開発というテーマの中でどのように位置付けられ、その重要性が如何なる形で認識されているかについて、貧困削減、民間セクター開発、中小企業振興というフレームワークの中で見てみよう。

2-1-2 民間セクター開発（Private Sector Development : PSD）の重要性

貧困削減は、今日、あらゆるドナーにとって取り組むべき最重要課題の 1 つである。そして貧困削減プログラムを実施していくにあたり、ドナーは民間セクターの開発を重要視するようになってきている。というのは、今まで、政府やドナーにより計画立案された開発プロジェクトやプログラムが実施されてきたが、その効果が社会の根底を支える人々まで届かず、結局貧困削減に根本的に寄与できずにいるという反省に立っているからである。

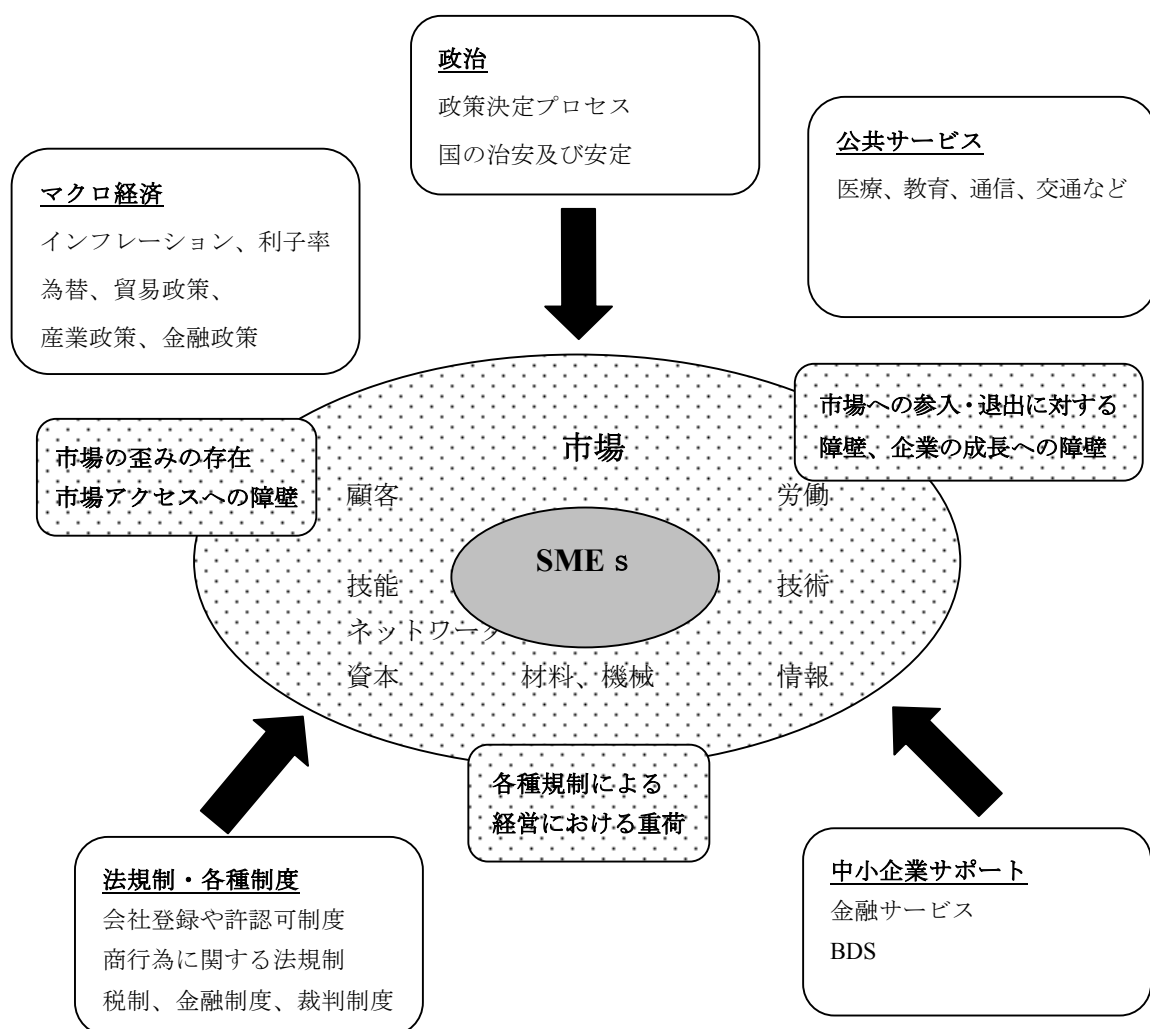
このため、貧困者が収入を得る機会に恵まれ、収入を得るのに十分な能力を身につけられるような環境を創出していくような政策、すなわち、民間セクターを活発化し、自助努力で貧困問題が解消されていくような方向性が大切であると認識されるようになったのである。これが、貧困削減計画の中で認識されるようになった PSD の重要性である。現在、多くの国々において策定されている貧困削減戦略計画（PRSP）においても PSD の重要性が謳われている。

2-1-3 中小企業支援の重要性

貧困削減を達成するために、民間セクター開発が重要であるということは容易に理解されるが、

何故中小企業へのサポートに焦点が当てられるようになったのであろうか？それは、以下の理由により、中小企業へのサポートが重要であるとの共通認識をドナーが有しているからであろう。

- ① 民間セクターの構成員の大多数は、中小企業であり、経済活動の大部分そして多くの労働者は、中小企業において雇用されており、中小企業へのサポートを考えることなくして民間セクター開発は考えられない。
- ② 業家精神旺盛な経済においては、中小企業の活性化が必要不可欠である。ダイナミックな経済活動においては、中小企業は、斬新なアイデアの開発や雇用創出において大きな役割を果たす。
- ③ アジア経済危機において、大きな打撃を受けた大企業や国営企業に比して、中小企業の多くは、深刻な打撃を受けることなく、経済活動に従事し、社会や経済の根底を支えてきた。



図一 中小企業をとりまく主要な環境

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

2-1-4 中小企業に対する BDS の必要性

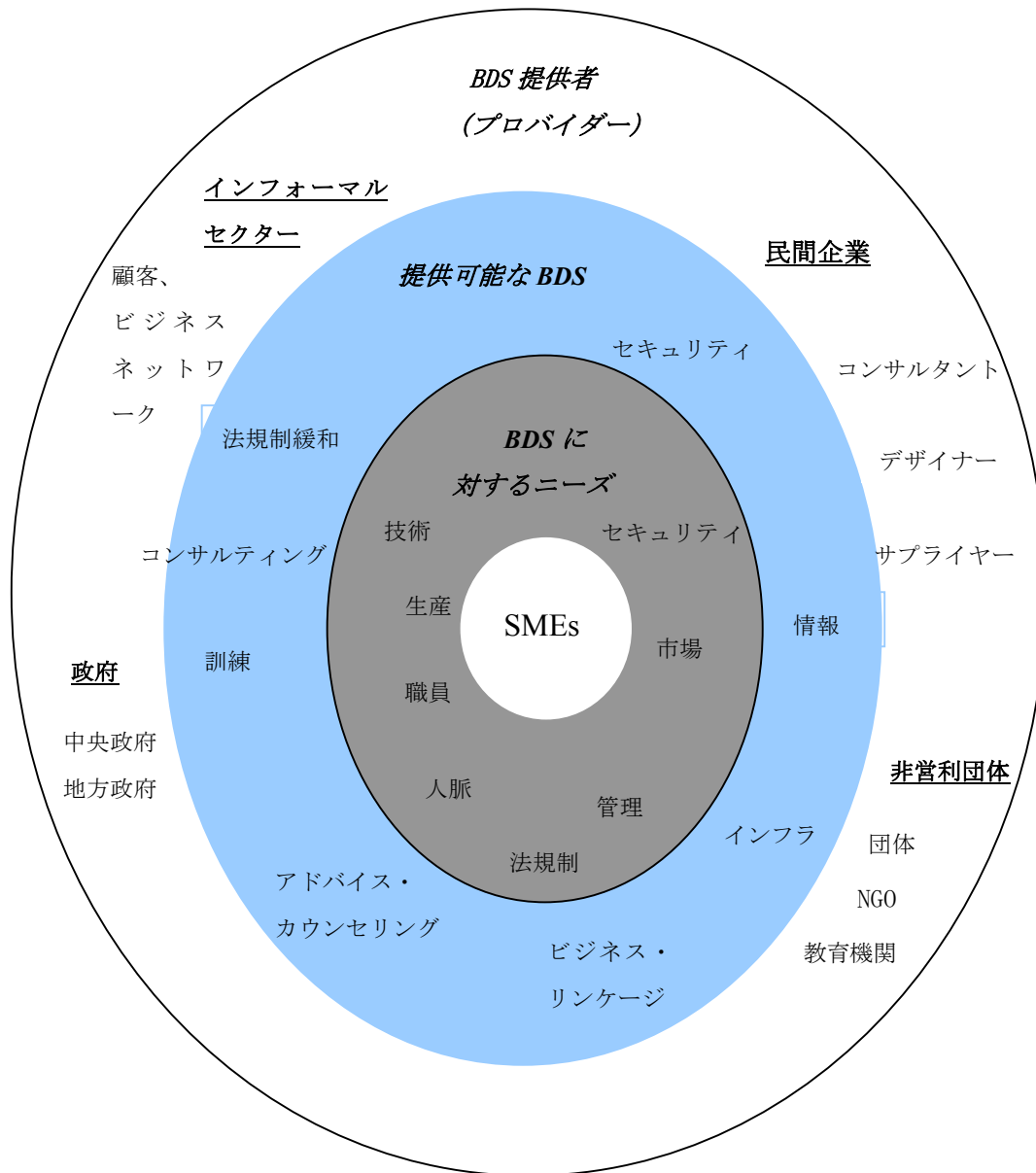
貧困削減戦略の中で民間セクター開発が重要視され、その民間セクターの中で大部分を占める中小企業の振興に焦点が当てられているのは、上述の通りである。このように中小企業振興に焦点が与えられた場合、実際には、どのようなサポートが中小企業にとって必要となるであろうか？

上図は、一般的な中小企業をとりまく主要な環境を示したものであるが、中小企業は、数々の規制や障壁に囲まれながら、日々の経済活動に従事している。

そして中小企業の経営を取り巻く環境の中で、より大きな外部環境としては、マクロ経済環境や政治環境などが挙げられるが、日々の経営問題を解決し、厳しいビジネス環境の中で生き抜いていくためには、外部からの中小企業サポートを如何に享受できるか、各種サービスに如何にアクセスし利用できるかが、ビジネス上の諸課題を解決もしくは改善していくために重要となる。ドナー委員会では、中小企業にとって必要なサービスを大きく、金融サービス (Financial Service) と非金融サービス (Non-financial Service) に区別し、非金融サービスの総称を BDS (ビジネス・ディベロップメント・サービス) と呼んでいる。

また金融サービスにおいては、ドナーによる中小企業へのツーステップローンや、中小企業専門銀行による中小企業への低利融資や無担保融資のドナーによる金利補填などが挙げられる。

下図は、中小企業にとって必要とされる BDS に対するニーズそしてどのようなサービス提供者 (BDS プロバイダー) が、如何なる BDS を提供可能であるかを概念的に示したものである。

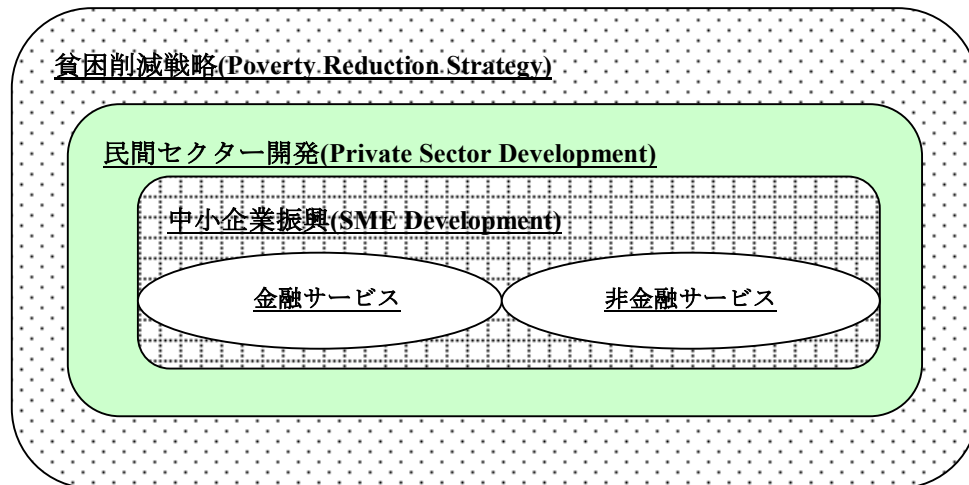


図－2 SME が必要とするサービスニーズと BDS プロバイダーが提供可能なサービスの関係

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

金融サービスについては、80 年代からのドナーの中小企業へのサポートにより、多くの中小企業が融資へのアクセスの糸口を見出せるようになった。² しかし、すべてを兼ね備えていないからこそ零細そして小規模である中小企業にとって、顧客開拓、商品開発、生産性の向上、効率的なコミュニケーション、新技術へのアクセスのための情報などという BDS へ如何にアクセスし、それを企業の成長に如何に活用できるか、そして、グローバル経済の中で、社会構造がより複雑化専門化し、情報技術の進展にともない氾濫する情報の全てが把握不可能である現在、各種 BDS を提供してくれる BDS プロバイダーの存在の重要性が認識されるようになってきている。

2 インタビューを通じて USAID や WBG の中小企業振興担当者は、80 年代から多くの国で実施されたマイクロファイナンスにより、中小零細企業の融資へのアクセスは以前に比して格段に改善されていると認識している。



図－３ BDS と他の計画および戦略との関係

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

2-1-5 新 BDS 理論

小企業振興ドナー委員会での議論を通じて、ドナーによる BDS に対する認識は、以下のよう
に簡約される。

- ① 政府の役割は「市場の失敗」を是正・補完し、公共財を提供することにより、民間活動の
ための環境を整備するものである。が、「民間サービス」（私有財）は市場によってもっと
も効率よく供給されるものであるため、国家は自らこうしたサービスを提供するべきではな
い。
- ② BDS のほとんどは、他の一般の民間サービスと同様の性格をもっているため、市場のル
ールに従うべきである。
- ③ 適切なサービス内容、提供のチャンネル、対価支払のメカニズムを導入することにより、
所得のもっとも低い零細企業のレベルに対しても、商業ベースによる持続可能な BDS を提
供する（努力を継続する）。³

即ち旧来の BDS アプローチにおいては、ドナーや政府は、直接 BDS 市場の実施のレベルにお
いて活動を実施、また公営の BDS プロバイダーを通じて中小企業に BDS を提供する、あるいは、
企業団体・NGO 等による BDS プロバイダーに対して永続的な補助金を与える、といったアプロ
ーチをとってきた。

これにより、発展途上にある民間 BDS プロバイダーになり代わって公的機関がサービスを提
供していることとなり、既存のまた潜在的な民間の BDS プロバイダーを排除してしまう結果を
招いてきた。

さらに、補助金の金額が限られていることからサービスの普及（Outreach）が限られてしまう
こと、また、政府の予算や補助金が底をついた途端にサービスが停止してしまうため、持続可能

3 国際協力事業団 『鉱工業プロジェクトフォローアップ調査（中小企業振興に係るドナーの動向分析）』2001年3月
参照

性（Sustainability）がなかったことなどの問題が常に指摘されてきた。

これらの反省に基づき、「BDS の普及及び持続という目的のためには、BDS の市場を十分に開拓・発展させなければならない」ということがドナーの間で認識されようになり、これまでの「公的機関による BDS の直接的運営」や、「補助金を前提とした BDS の提供」ではなく、政府や公的機関の役割は、BDS のシステムをファシリテートすることを通じて、「サービスの需要と供給の持続的拡大」を目指すべきであるという新 BDS パラダイムに対する考え方が生まれてきた。

そして小企業振興ドナー委員会での議論は、2001 年 2 月に『BDS ガイドライン』として集約され発表されたのである。

下表は、その新 BDS 理論と旧来の BDS との相違点をまとめたものである。

表－１ 旧 BDS と新 BDS における関連事項の位置付け

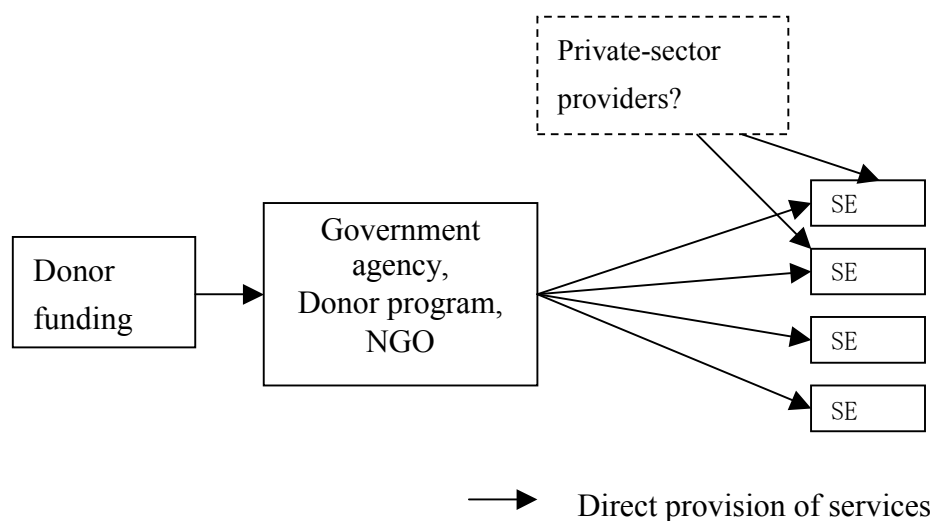
	旧 BDS		新 BDS
中小企業	無料サービスを受ける受給者	→	分別あるサービス消費者
主要なサービス提供者	政府、公的機関、NGO など	→	効率的な市場で活動する民間セクター
BDS	公共財	→	民間財
資金源	公的資金	→	サービス受給者がサービス提供者に対価を支払う。

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

新 BDS パラダイムにおいては、援助機関そして政府という公的機関がなすべき役割は、かつてのように公共財としての BDS を公的機関が一方的に提供するのではなく、中小企業から要望される需要に民間のサービス提供者が応えていく市場整備を行うことにより、民間主導で効率的なサービスが提供されていくという方針に立っている。すなわち、公的機関は、BDS の訓練や中小企業に直接サービスを提供するのではなく、BDS が提供されるマーケットを如何に整備していくかに注力すべきであるとの考え方に基づいている。

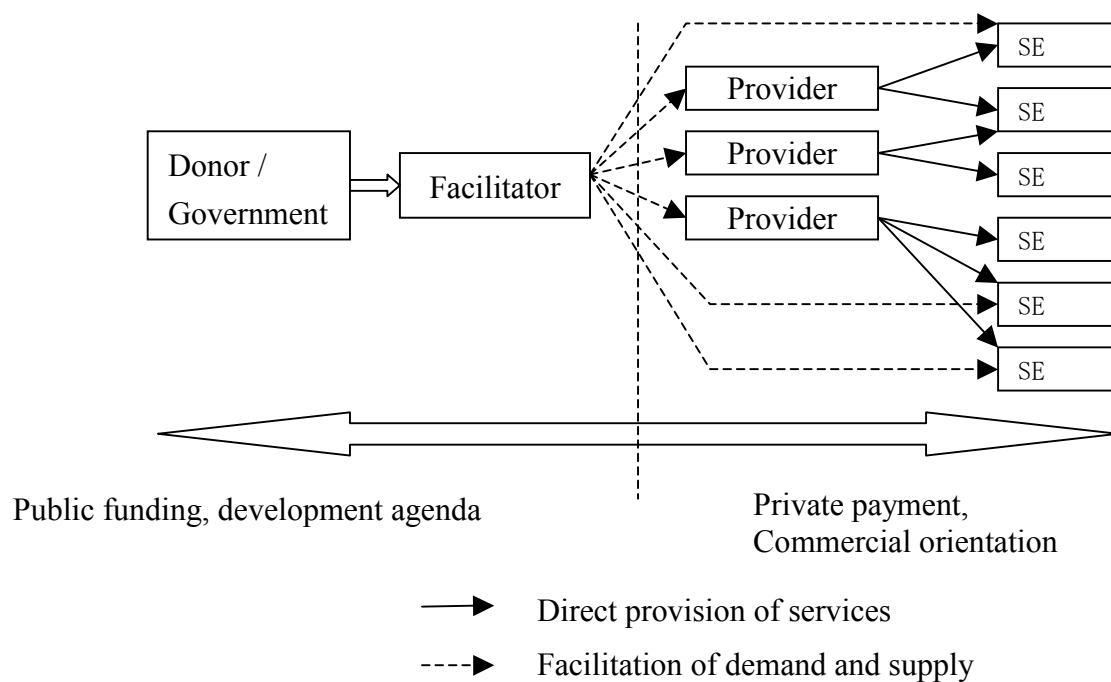
即ち BDS マーケットにおいて、中小企業に対して BDS を提供する BDS プロバイダーを育成する役割を担う BDS ファシリテーターをまず育成する事にドナーの役割を限定し、その後は、BDS ファシリテーターが BDS プロバイダーを育成し、自由市場の原理により BDS が中小企業に提供されるマーケットの自主的発展が達成されていくと考える。

以下は、旧アプローチと新アプローチの BDS 当事者の関係・役割の違いを図示したものである。



図－４ 旧アプローチ：市場に成り代わる。

出所：2001 BDS ガイドライン



図－５ 新アプローチ：市場開発をファシリテートする。

出所：2001 BDS ガイドライン

Provider：SE に直接 BDS を提供する機関であり、個人、民間或いは公営企業、NGO、政府機関、企業組合等。

Facilitator：BDS プロバイダーを支援する機関。通常は、開発を実施する機関であり、NGO、企業組合、政府機関等。

2-2 BDS ツール

ここでは、BDS には、どのようなサービスがあるのか、また BDS を実施するためには、どのようなツールがあるのか、BDS マーケットとはどのようなものかなどについて以下の順に説明する。

2-2-1 BDS の種類

BDS プロバイダーにより中小企業に提供される BDS の代表的なものとして、以下のようなものが挙げられる。

- ① トレーニング
- ② コンサルタンシー・サービス
- ③ ビジネス・リンケージ
- ④ 技術の開発及び普及
- ⑤ ネットワークキング
- ⑥ 情報サービス
- ⑦ ビジネス・アドバイス

(1) トレーニング

各種トレーニングは、座学、実習そしてそれらが組み合わさった形などによってサービスが提供される。プロバイダーは、各業界に特有な専門的な技術研修を実施したり、また、業種に関わらず、人事や労務担当者などに対して、人事管理や労務管理などの研修を実施することにより対価を得ている。

逆に、サービスの提供を受ける中小企業は、自らの企業に欠けている知識や技術に関するノウハウなどを知ろうとして、もし外部で実施されているトレーニングに受講価値があると判断すれば、自ら料金を払ってトレーニングに参加しようとするであろう。

しかし、これらのトレーニングは、それ単独では受講者（中小企業）が受講内容を具体性を持ってなかなか認識することが難しく受講内容を直ちに実際のビジネスに活かすにきくため、その効果が限定的である場合が多く、プロバイダーは研修事業のみにおいて収益を上げ、民間レベルで持続的にサービスを提供していくのは難しいと考えられてきた。

また、プロバイダーが、効果的なきめ細かい研修コースをデザインしようとすると、時間的コストが余計にかかってしまうため、結局のところ、より幅広い受講者を対象とした抽象的な魅力の薄い研修コースとなってしまうことが多い。このような供給サイドの理論によるトレーニングは、今まで公的補助を用いて実施するというケースが多く、マイクロ・クレジットやマーケティング・サービスを提供する場合のその付帯事項あるいは義務として、トレーニングが実施されるケースも多い。

このようにトレーニングは、BDS の中でも最もポピュラーなものであるが、効果的なサービスを実施するのは難しい。しかし、一方で既存のトレーニング・サービスの提供者をファシリテーターがトレーニングした T.O.T. (Training of Trainers)、ILO の FIT (Focus In Training) プ

プログラムのウガンダやジンバブエの経験、また、バウチャーを利用してトレーニングの需要と供給の拡大を行ったケニア（USAID、DFID）あるいはパラグアイ（IDB）などの例のようにトレーニングに対する需要はやはり大きいこと、その重要性は中小企業にとっても高いことも認識されており、今後その改善が必要なサービスであろう。

（２）コンサルタンシー・サービス（一例：マーケティング・コンサルタンシー・サービス）

コンサルタンシー・サービスは、ビジネス・アドバイスより包括的なサポートを中小企業に対して提供する。

すなわち、顧客である中小企業が製品の国内外の販売先を探している場合においては、その製品が売れるような市場を探し出したり、販促活動方法を指導したりして販売の手助けを行ったりする。

中小企業は、その規模の小ささ故、自らマーケティングのチャンネルが限られており、また大きな注文を受けた場合には即時に対応できない、また大量生産により低価で等品質な製品を市場に供給しにくいという問題を常に抱えている。

そこで、協同組合や工業団体を強化し、仲介の機能をもつ組織を形成し、それらが BDS プロバイダーとして、中小企業に上記のようなマーケティング・サービス（BDS）を提供することにより、売り手・買い手の両者にとって有益なビジネスチャンス（いわゆる`win-win situation`）を生み出したり、民間コンサルティング会社が中小企業に対して販売手法や販売先の開拓において中小企業を手助けするなどのマーケティング・サービスを提供し、サービスの提供を受ける中小企業の販売強化が可能となる。このようなコンサルタンシー・サービスは、プロバイダー側が受給者側の販売が増加することによりサービス・フィーを得られることから、持続的にサービスが継続されることが多い。

このため、ドナーの支援は、需要と供給の情報が十分集まるまでの間は特に必要であるが、マーケットが形成され、運営が軌道に乗れば、BDS プロバイダーが自主的に BDS マーケットにおいてサービスを提供することになる。マーケティング・サービス以外にも、プロバイダーによる人材の紹介や、会計処理など各種コンサルタンシー・サービスがある。

（３）ビジネス・リンケージ

ビジネス・リンケージについては、マーケティング・サービスの一形態と捉えることができるが、中小企業相互間の水平的（horizontal）協力及び中小企業と大企業間の垂直的（vertical）協力などがある。また、途上国におけるケースは少ないが、公的機関が垂直的ビジネス・リンケージのサポートを推進する BDS の提供を通して、中小企業のサブコントラクト（下請業務）を推進するようなケースもある。

大企業には通常、中小企業から原材料を調達しようとするインセンティブがないため、中小企業が大企業の下請を行うことを促進するためには、BDS プロバイダーやファシリテーターによる情報の収集・蓄積、中小企業と大企業が出会う場の提供、中小企業に対する技術・金融支援といったことが必要となる。また、元請となる大企業は、必要な材料や部品の技術仕様、価格、必要とされる品質を熟知しているため、彼らが下請の中小企業のキャパシティ・ビルディングを行うことは合理的であり、サービス・プロバイダーによりこのような中小企業と大企業の関係の強

化促進が図られる必要がある。

DFID は、Business Linkage Challenge Fund なるビジネス・リンケージを推進するためのファンドを設定している。このファンドは、イギリスのパートナーシップとなっている国において中小企業育成に必要と考えられるサービスのビジネスプランを NGO、商工会議所、民間企業、団体などの BDS プロバイダーが提出し、FUND 運営委員会がその有用性を認める場合においては、そのプログラム資金の 50%を最高限度として提供するというものである。提供額は、5 万ポンド～百万ポンド、基金の規模は 17 百万ポンド（約 34 億円）。⁴ 資金提供を受けるには、提案するプログラムの内容が、①人々の貧困削減に貢献すること。②資金提供を受ける組織の競争力を強化し、利益率上昇に貢献すること。③ビジネス環境の改善に貢献することに合致している必要があるということとなっている。

途上国において、よくミッシング・ミドル（Missing Middle）という言葉で代表されるように、少数の巨大な外資もしくは政府系の大企業と、無数の小規模・零細企業という二分化された形で産業構造が形成されている場合が多く、このビジネス・リンケージを推進するにあたり、より大企業の要求に答えられる中堅企業の育成を図ることが重要となる。このように単にリンケージを追い求めるというような形の BDS は結局のところ持続性を持たないため、大企業が下請企業をサポートしやすい仕組みを作るなどの公的機関による環境整備も重要である。

（４）技術の開発及び普及

中小企業が新技術の開発に取り組んでいる時に、内部の保有技術のみでは新商品開発に限界があり外部のサービスを利用して商品開発を試みようとする場合、最新かつ有望と考えられる分野において必要とされる技術に関する訓練を外部から専門家を招いて受けたりする場合、逆に工業試験場などが開発した技術を BDS プロバイダーとして、地場の中小企業に普及するために技術指導を実施するというような場合がこれに当てはまる。

例えば、BDS プロバイダーが中小企業からの委託を受けて技術開発に携わったり、その技術を提供することにより売上などが大幅に改善するような場合において、その売上から技術コンサルタント料として中小企業からフィーを徴収することが可能である。

また、BDS として中小企業に適正な技術を開発・普及することは、自国の技術に相対する言葉として‘Corporate Approach’と呼ばれている。このアプローチでは、需要が確実にあること、中小企業が習得できる技術であること、原料・材料が現地で容易に手に入ること、開発された技術が中小企業に所得・売上・雇用の増加を生み出すのかといった点をまず見極めることが必要である。

（５）ネットワーキング

ネットワーキングとは、中小企業の間で共同の目的・プロジェクトのために協力する関係であり、中小企業が相互に補完しつつ共通の問題に取り組むことにより、規模の効率性を達成したり、個々では到達できない市場に参入したりすることである。

より具体的には、中小企業のネットワークを形成することによって、原材料の共同購入、共同

4 1 英ポンド=200 円で換算した場合。

販売、新製品の開発、共同受注、既存の生産設備を補完する新会社の設立などが可能になり、中小企業はその競争力を増すことができる。

このようなネットワーキングの形成を促すようにプロバイダーは BDS を提供し、中小企業をサポートできる。

中小企業の地理的かつ分野的な集中（「クラスターリング」）を形成することにより、効率をさらに高めることなども可能であり、UNIDO などこうしたネットワークを構築する専門のローカルコンサルタント（ネットワーク・ブローカーとも呼ばれる。BDS プロバイダーでもある。）を養成するプログラムを実施しており成功を収めている。

ビジネス・トゥーリズム：

ビジネス・トゥーリズムとは、中小企業が複数の成功している起業家や中小企業を実際に訪問見学し、その経験・アイデア・知識を含めた成功の秘訣を学ぶといういわば研修旅行のようなものである。

ビジネス・トゥーリズムを通じて、中小企業は生産プロセス・管理方法、製品のデザイン、スペアパーツの入手先、顧客・発注企業・従業員との関係といったことを学ぶことができる。

ILO の FIT のプロジェクトでは、東西アフリカの 6 ヶ国において合計 1400 件のビジネス・トゥーリズムを実施しており、ビジネス・トゥーリズムに参加した企業の 80% は売上の増加を実現（平均 45% の増加）したという結果が報告されている。このような機会を提供する BDS に対しては、自らの目的に合致していれば参加費用を全額自己負担しても構わないとするところが多い。

（6）情報サービス

情報サービスは、殆ど他の BDS とも関連している。すなわち、中小企業が開発商品を販売する市場における情報（価格、製品、売り手、買い手に関する情報）を得たり、どのような市場で、如何なる商品が現在販売されているかという情報を知る事、あるいは大企業がどのような特色を持つ中小企業が存在するかについての情報を得られるような企業情報のデータ整備を行うなどの BDS がこれに当てはまる。

しかしながら、こうした情報のデータベースは、収集に手間がかかる上、継続的に更新を続けなければすぐ陳腐化して役に立たなくなるためコスト高となり、それ自体で収益をあげるのは非常に困難な分野の BDS でもある。

このため、公共機関や NGO 等の各種団体がそうしたサービスを提供することが求められている。

（7）ビジネス・アドバイス

中小企業に関わらず企業が事業経営していると、重要な局面において事業判断をしていく必要がある。それは、新しい顧客との契約であったり、また新商品開発のための投資判断であること

もある。このような重要な判断を下していく場合、社内に経験豊富で判断を下すことのできる、或いはアドバイスを行うような人材がいればよいが、概して人材に限りある中小企業においては、各種のビジネスや技術に関するアドバイスの提供というサービスに対する需要が生まれてくる。

このようなアドバイスは、例えば技術的な事項であれば、同じセクターの大企業、もしくは、公的機関の工業技術研究所などから入手することも可能であるし、技術専門のコンサルタントからアドバイスを受けることも可能であろう。

また、販売に関するアドバイスは、民間のマーケティングの会社や、問屋などが考えられよう。これらが BDS プロバイダーとして中小企業に対してビジネス・アドバイスというサービスを提供することになる。

2-2-2 BDS 実施のためのツール

BDS を実施するためのツール(Instruments)としては、以下のようなものがある。

- ① バウチャー制度
- ② マッチング・グラント
- ③ BDS 情報提供の整備
- ④ ビジネス・リンケージ
- ⑤ テクニカル・アシスタンス
- ⑥ BDS プロバイダーに対する財政的支援
- ⑦ BDS プロバイダーに対する新しい BDS の提供
- ⑧ ソーシャル・ベンチャー・キャピタリスト・アプローチ

これらは、中小企業側からの需要サイドにおいて使用されるツールと、公的機関などの BDS プロバイダーから中小企業に対して与えられる供給サイドの BDS を実施するためのツールに大別される。

需要サイドツール

(1) バウチャー制度

バウチャー制度は、中小企業が BDS を受ける場合にその費用をバウチャーの形で費用の一部もしくは全額を補助するものである。トレーニングやコンサルティングの効果に対する知識が不足している中小企業に対し、こうした BDS に対する認知を高め需要を喚起する効果がある。また、中小企業は、自分が必要と思うサービスを自ら選択した上で、サービスの提供を受けることになるので、バウチャーは需要サイドのツールであると言える。

バウチャーは、10 米ドルといった固定額であっても 50% という割引率でも構わず、受益者である中小企業もサービスの利用に対する費用の一部の負担を前提としているものがある。

BDS プロバイダーによる中小企業へのトレーニングやコンサルティングが終了次第、バウチャーは BDS プロバイダーから発行機関に持ち込まれ、現金が BDS プロバイダーに支払われることとなるため、BDS の価格はあくまでも市場価格となっている。バウチャーの配布については、政治的関与や非効率性を避けるために、できる限り民間に委託することが好ましい。このような効率性をうまく利用した例としては、インドネシアで実施されている SWISS CONTACT (NGO) による例が挙げられる。SWISS CONTACT は、中小企業へ BDS バウチャーを配布す

るために、地方各地に広がる WARTEL（公衆電話サービス網）のネットワークを使用し、中小企業が利用しやすくしている。

また BDS プロバイダーと中小企業の結託による不正行為を避けるための管理業務が必要である。（例えば BDS プロバイダーと中小企業が BDS のやり取りを実施せずにバウチャーを換金化するような行為が発生する可能性がある。）ドナーは、バウチャーによって中小企業が利用できる BDS プロバイダーを認定したり、中小企業によるバウチャー申請の処理といった業務を行うことになる。

（２）マッチング・グラント

マッチング・グラントは、バウチャー制度に似たツールである。これは、中小企業へのコンサルティングや技術支援にフォーカスしたものが多く、プロジェクトの中で特定されたビジネス（例えばサポーティングインダストリーを育成するプロジェクトにおいて重点産業に指定された縫製産業へのコンサルティングのみをグラントで行うなど。）の育成に対してのみ、グラント（一般的なものでは、50:50）が提供されるといったツールである。

このプログラムの目的は、バウチャー制度と同じく、需要サイドの BDS に対する認識を高め、サービス・フィーの支払いに対して補助を与えることによって、中小企業がサービスを利用するように喚起し、BDS マーケットの活動を刺激することである。

マッチング・グラント・プログラムにおいては、その補助が終了する中小企業は、その後 BDS を利用しないという可能性がある。このためどのようにすれば持続的に中小企業が BDS を利用するかを考えた上でプログラムを導入する必要がある。

（３）BDS 情報の提供及び整備

このサービス情報の中小企業への提供は、バウチャー制度、マッチング・グラント、ビジネス・リンケージ、商品開発など他のツールを強化するのにも有効である。

具体的には、

- ① イエローページ：サービス・プロバイダーの電話帳への掲載
- ② メディア：ラジオや TV により利用可能な BDS を中小企業に対して知らせる
- ③ イベント：BDS プロバイダーと中小企業が出会う機会を与える
- ④ インターネット：インターネットのホームページを通じて情報を配信

このツールを使用する場合の困難は、どの程度中小企業が BDS を利用するか事前に予見しにくいという点である。また、ドナー或いは政府側に費用的な負担がかからないようにする為、民間ベースでの情報提供を可能にする仕組みを構築する必要がある。後述するように ILO-FIT では、中小企業を対象にした広告宣伝においてその広告費用においても民間ベースで行うというパイロットプロジェクトを実施し成功しつつある。

（４）ビジネス・リンケージ

多くの企業間のビジネスのやり取り、特に大企業と中小企業とのビジネスの取引は、中小企業に多くの利点をもたらす。中小企業の商品の購入者である大企業そして問屋が BDS プロバイダ

一的な役割を担い、自分達が必要と思える品質の商品やサービスを提供できるように中小企業を直接指導する。これにより、大企業そして問屋は、中小企業の商品開発能力を高めることになり、中小企業がより品質の高い製品やサービスを提供できるようになると、より大きなマーケットにアクセスできるようになる。そして BDS プロバイダー側は、このようなサービスの提供により、より低価で柔軟な仕入れが可能となる。

しかし、このツールは、ある程度の規模があり、より成長意欲のある中規模企業などで効果があるが、零細企業などのようにまだ技術や商品が確立していない企業においては、効果的には働きのにくい。

供給サイドツール

(5) テクニカル・アシスタンス (Technical Assistance : TA)

財政的な補助を伴う技術援助は、供給サイドのツールとしては、最も一般的なものである。トレーニング、アドバイス、情報提供、商品開発などの各種の活動に対する技術援助がある。

TA は、ドナーによる押し付けではなく、地場の BDS プロバイダーが中小企業に必要と思われるサービスを選択し提供する場合に、より効果をもつであろう。

また、公的機関から特定のサービス・プロバイダーに対して財政的な支援を行うことは、市場を歪める場合もあり避けた方がよい。また財政的補助を行うサービス・プロバイダーが、必要とされるサービスを提供する能力を有しない場合も多々あるため、プロバイダーの能力を吟味することも必要である。

(6) BDS プロバイダーへの財政的支援

サービス・プロバイダーに対して財政的な補助のみを行うという場合である。プロバイダーが提供するサービスの質を向上させるためのトレーニングなどには、関わらない。このツールも、供給サイドにおいてよく用いられるものであるが、ツールの中では、もっとも BDS マーケットを阻害しやすいものであるため、このツールを使用する場合は、何故必要であるのかが明確にされた上で実施されなければならないであろう。

(7) 新しい BDS のプロバイダーへの提供

新しいタイプの BDS の開発、その BDS の市場への導入などにより、数多くの BDS プロバイダーがそれを利用することにより、最終的に中小企業へ新しいタイプの BDS が提供される場合がこれにあたる。

サービス・プロバイダーが、提供するサービスに限りがある場合や新しく提供できるサービスを追加する場合などにおいて有効であり、相対的に低コストで、導入することが可能なツールである。

ILO の SIYB (Small Improve Your Business) や GTZ の CEFE (Competency based Economies Formation of Enterprises) などのプログラムにおいては、このようなサービスの標準フォーマットが取り揃えられており、それらを商工会議所や労働組合などを通して、BDS プロバイダーを提供してきた。

しかし、外部から新しいサービスを導入することにより、BDS プロバイダーが自ら新サービスを開発する意欲を削ぐことにもなるため、導入には慎重を要する。

(8) ソーシャル・ベンチャー・キャピタリスト・アプローチ

プロジェクト実施機関が、サービス・プロバイダーとして潜在性のある個人や組織を掘り起こし、それらに対して、スタートアップの資金および技術支援を行いプロバイダーを育成する手法。公的機関が、民間のベンチャーキャピタルと類似した機能を果たすため、このアプローチは上記のように呼ばれている。

この支援は、BDS がサービス・プロバイダーにより中小企業に対して利潤ベースで提供されることを期待するものである。

しかし、選定した個別のプロバイダーに対しての支援であるので、市場を歪める可能性がある。また、財政的支援の多くが無償でなされる場合が多いが、よりプロバイダーに自立する意識を植え付けさせるためにも財政的な支援を行う場合には、ローンで行うことが望ましい。

2-2-3 BDS マーケットにおけるアクター

次頁図は、代表的な BDS マーケットにおけるアクターのそれぞれの役割を示している。

新 BDS パラダイムの特徴は、ドナーや政府組織が BDS プロバイダーの指導育成に携わらずに BDS ファシリテーターがその責務を担っている所に特徴がある。（但し、ドナーや政府組織が BDS ファシリテーターを兼任する場合もある。）以下、各アクターの役割を説明する。

(1) BDS ファシリテーター

新サービスの開発を行ったり、BDS プロバイダーに対して、どのようにサービスを提供すべきかについての指導や訓練などを実施する組織。NGO、産業組合、労働組合、政府組織、国際ドナーなどが BDS ファシリテーターとなり得る。

BDS 市場に介入し、BDS を提供するプロバイダーが、BDS コンシューマーである零細・中小企業からのサービスの需要にもとづき、それらのサービスが提供しやすくなる市場環境作りの手助けも行う。

また、小規模・零細企業に対してそれら企業にとっての潜在的な利益をもたらす BDS を受けるきっかけを提供したり、小規模・零細企業が BDS を受けられるようにと彼らに BDS を購入するインセンティブを与えるなどの役割を通じて、需要サイドにおいてもファシリテーターは活動する。

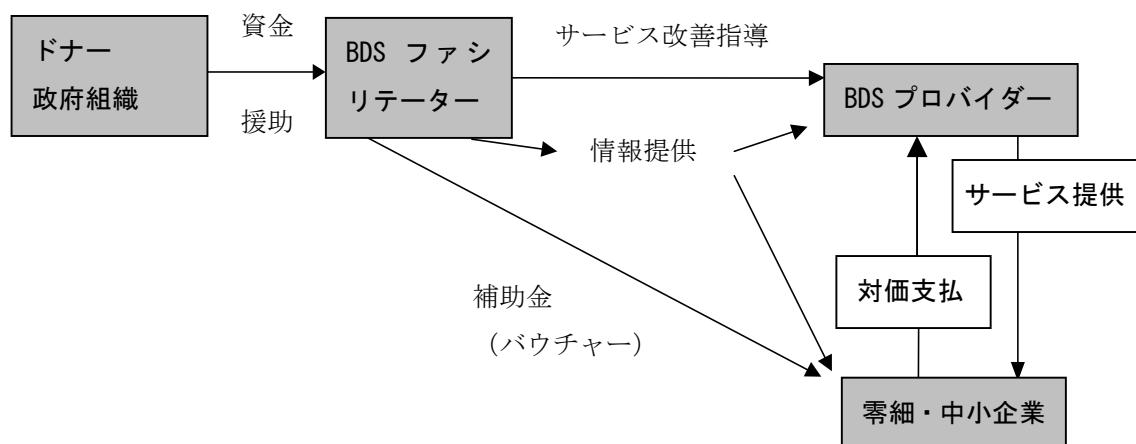


図-6 BDS マーケットにおけるアクターの関係

(2) BDS プロバイダー

中小企業に対して直接 BDS を提供する組織、個人など。個人、NGO、民間のコンサルティング会社、国レベルそして地方レベルの政府組織、商工会議所などがプロバイダーとなり得る。時には、プロバイダーそのものが中小企業であることもある。場合によっては、BDS プロバイダーと BDS ファシリテーターが明確に区別できない場合もある。

(3) BDS コンシューマー（中小企業）

BDS の需要サイドに位置し、多くは利益追求を行う零細企業や中小企業であり、BDS プロバイダーの潜在的な顧客である。

(4) ドナー、政府組織

BDS プロジェクトやプログラム実施の資金提供を行う。また、ドナーのプロジェクトオフィスそのものがファシリテーターであることもある。

2-2-4 BDS マーケット

アクターの活躍場所である BDS の取引市場が BDS マーケットである。新 BDS パラダイムでは、この BDS マーケットを如何に活性化していくかに大きな焦点が当てられている。すなわち、かつての公的機関の補助金などによる供給中心の BDS ではなく、自由な民間主導の市場において BDS が活発に取引される環境を創出していくことが大切であるとの考え方に立っているからである。

(1) BDS マーケットの理解

政府やドナーが BDS マーケットに介入する理由は、より効率的な BDS マーケットを整備することにより BDS が効率的に取引されるようマーケットを阻害している要因を克服し、究極的には中小企業の経営を改善することにある。

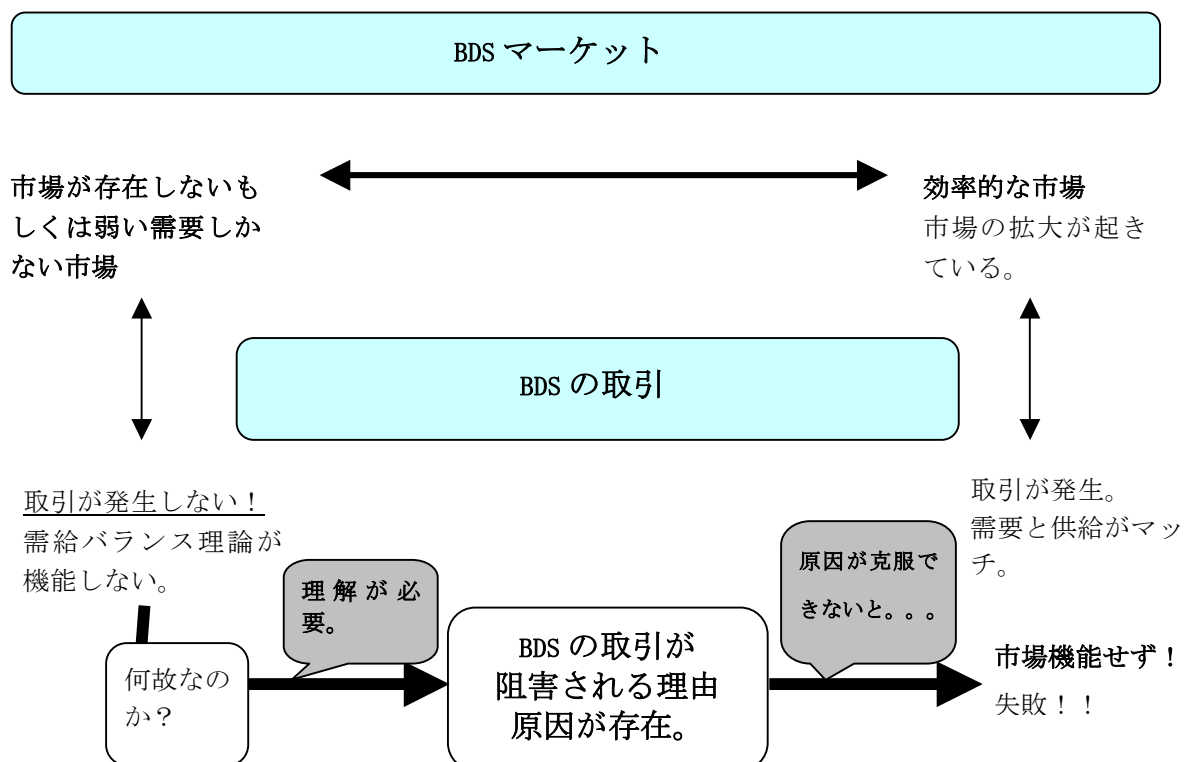
しかしながら、中小企業が何故、現状抱えている問題を既存のマーケットメカニズムを通して

解決することができないのかについては、殆ど注意が払われず、またその問題解決の阻害要因に対する分析もなされないまま、BDS マーケットへの介入が行われることが多いため、BDS マーケットの本来的な改善がなされず、その結果中小企業から BDS に対する需要が持続的に発生し、BDS マーケットが活性化することにならない。

このため、中小企業の売上や収益が芳しくなく、経営上の問題や阻害要因を抱えている場合、それらを解決するためにはどのような BDS が提供されれば、問題が解決し、経営改善に繋がるのかということが分析される必要がある。

実際に中小企業は、例えば①現在の経営方法を変更するリスクをとりたくない。②多少のアドバイスをプロバイダーから受けてもその内容について自信を持つことができない。③以前公的機関から BDS を受けていたように無料でサービスを受けたいなどの理由で BDS を受けることに消極的なケースが多いのである。

BDS マーケットが効率的で活発であるためには、頻繁に BDS の取引が需要と供給がバランスすることによって生じる必要がある。BDS マーケットにおいて、このような活発な取引がどのようにすれば生じるのかについて理解するには、市場分析が不可欠である。



図ー７ BDS（マーケット）市場の失敗

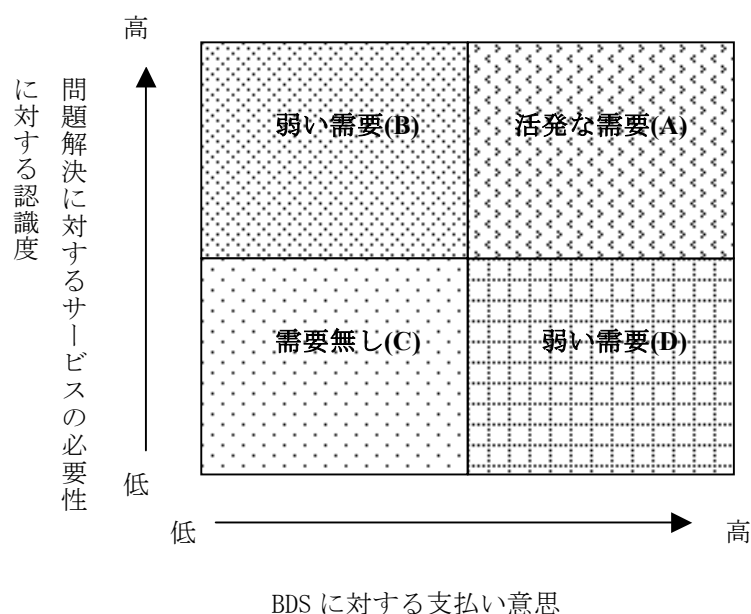
出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

(2) BDS マーケットの分析

BDS マーケットの分析をする場合、以下のように需要と供給を個別に分析する方法が有効である。

BDS に対する需要面については、問題解決に対するサービスの必要性に対する認識度と BDS に対する支払い意思の2つの要素に分けることができる。

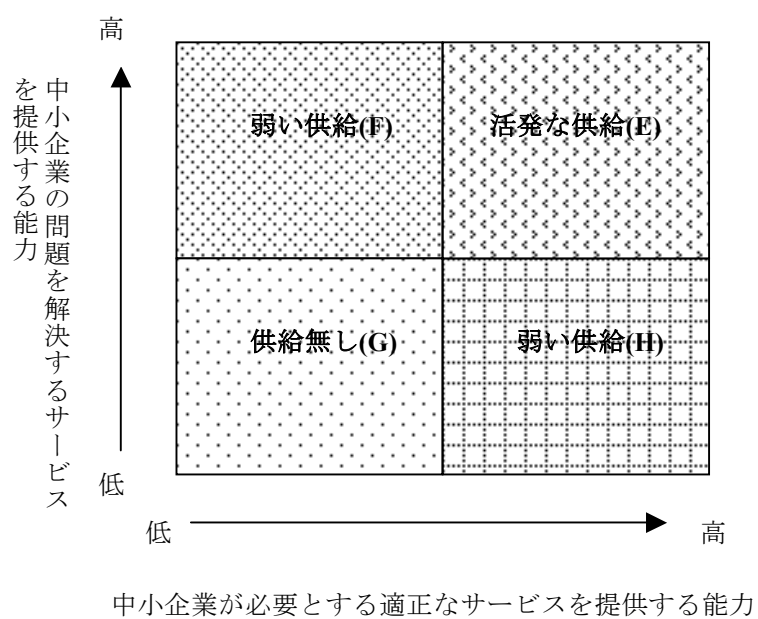
BDS の必要性に対する認識も高く、支払い意思も高い場合には、需要は活発であり、その需要を満たすサービスの供給がなされているか否かの問題となる。逆に、両者とも低い場合には、BDS の需要は殆どないこととなり、BDS プロバイダーの能力が如何にもしっかりしても BDS マーケットの開発がむずかしくなる。



図－8 BDS の需要

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

また、BDS の供給面については、コンシューマーが直面する問題解決能力と中小企業が必要とする適正なサービスを提供する能力の2つの要素に分けることができる。プロバイダーの問題解決能力が高く、適正なサービスを提供する能力が高い場合は、活発な供給が可能であり、需要さえあれば市場は活発化する。これに対して、両者の能力とも低い場合には、サービスを提供することが難しくなる。



図－ 9 BDS の供給

出所 : Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

下表は、上の2つの図を元に BDS の需要サイドと供給サイドへの介入方法について示唆したものをまとめたものである。このように BDS マーケットを分析する目的は、中小企業に対して効率的な BDS を提供する場合の阻害要因を特定し、その処方箋を見出す、すなわちマーケットへの介入方法を見出すことにある。

表－2 BDS 需要サイドの分析

カテゴリー	需要 コンシューマープロファイル	介入方法への示唆
活発な需要 (A) 中小企業は、問題解決サービスの必要性を強く認識している。また、それに対して支払うことにも前向きである。	中小企業は、何が問題かを認識し、問題解決のためのサービスのための支払い意欲がある。	需要サイドへの介入の必要性は限定的である。しかし、一部の需要が弱い中小企業に対して刺激するために介入が正当化されるかもしれない。
弱い需要 (B) 中小企業は、問題解決サービスの必要性を強く認識している。しかし、それに対して支払うことはしたくない。	中小企業は、何が問題かを認識し、問題解決のためのサービスを望んでいる。しかし、既存のサービスの価値に懐疑的であるためフィーを支払いたくない。	サービスを受けることによる便益や利益に対する認識や意識を高めるような介入は効果があるであろう。低い支払い意欲は、プロバイダーからの弱いサービス提供に基づいているであろう。
弱い需要 (D) 中小企業は、問題解決サービスの必要性をあまり認識していない。しかし、何かに対して支払うこと自体には前向きである。	中小企業は、何がしかの問題解決のために、何がしかの支援を探している。しかし中小企業は問題をはっきりと認識できていない。	どのようなサービスを受ければ、どのように問題が解決できるかについての情報を中小企業に提供する必要がある。デモンストレーションなども効果のある介入である。
需要が殆どなし (C) 中小企業は、問題解決サービスの必要性をあまり認識していない。また、何かに対して支払うこと自体もしたくない。	これは、新規起業家によくあるケースである。どのような問題があるのかも認識できず、また如何なる支援に対する支払いを受け入れる意欲がない場合である。	需要が殆どなしの場合には、介入するのは難しい。

出所 : Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

表－3 BDS 供給サイドの分析

カテゴリー	供給 プロバイダープロフィール	介入方法への示唆
活発な BDS 供給 (E) プロバイダーは、問題解決サービスを提供する能力がある。また、中小企業の需要を掘り起こす力もある。	サービス・プロバイダーは、中小企業の問題解決に対して高いキャパシティを有し、中小企業が必要とするサービスを包括的に提供する能力を有している。	供給サイドでの市場介入の必要性は限定的である。市場の公平性や市場拡大を理由に介入の余地はあるかもしれないが、市場をよく見極めた介入が必要。
弱い BDS 供給 (F) プロバイダーは、問題解決サービスを提供する能力がある。しかし、中小企業の需要を掘り起こす力が足りない。	プロバイダーは中小企業の問題解決に対して技術を有するが、サービスの提供について宣伝するノウハウを欠いている、もしくは、組織に不完全性を抱えると考えられる。このため、サービスの価値を示すことができず、供給は中小企業にとって魅力的とならない。	サービス・プロバイダーが有するサービスを宣伝し、また市場にあった BDS を開発することにより、サービスへの需要を高めることができる。弱いサービス提供力は、需要サイドの支払い意欲の低下により、より悪化する可能性がある。
弱い BDS 供給 (H) プロバイダーは、中小企業の需要を掘り起こす力がある。しかし、問題解決サービスを提供する能力がたりない。	多くのプロバイダーは、必ず問題を解決できると約束し、中小企業に対してサービスの提供を受けるように説得するが、結局未熟な能力により問題解決をできない。	この市場では、サービスに対する信用が低いために需要がより収縮する可能性がある。プロバイダーの技術力の強化において介入の余地有。
BDS の供給が存在しない (G) プロバイダーは、問題解決サービスを提供する能力が足りない。また、中小企業の需要を掘り起こす能力も足りない。	プロバイダーは、問題解決する能力を欠き、サービスを提供できない。	もしサービスへの需要が極めて高いことが判明した場合には、介入の余地があるかもしれない。

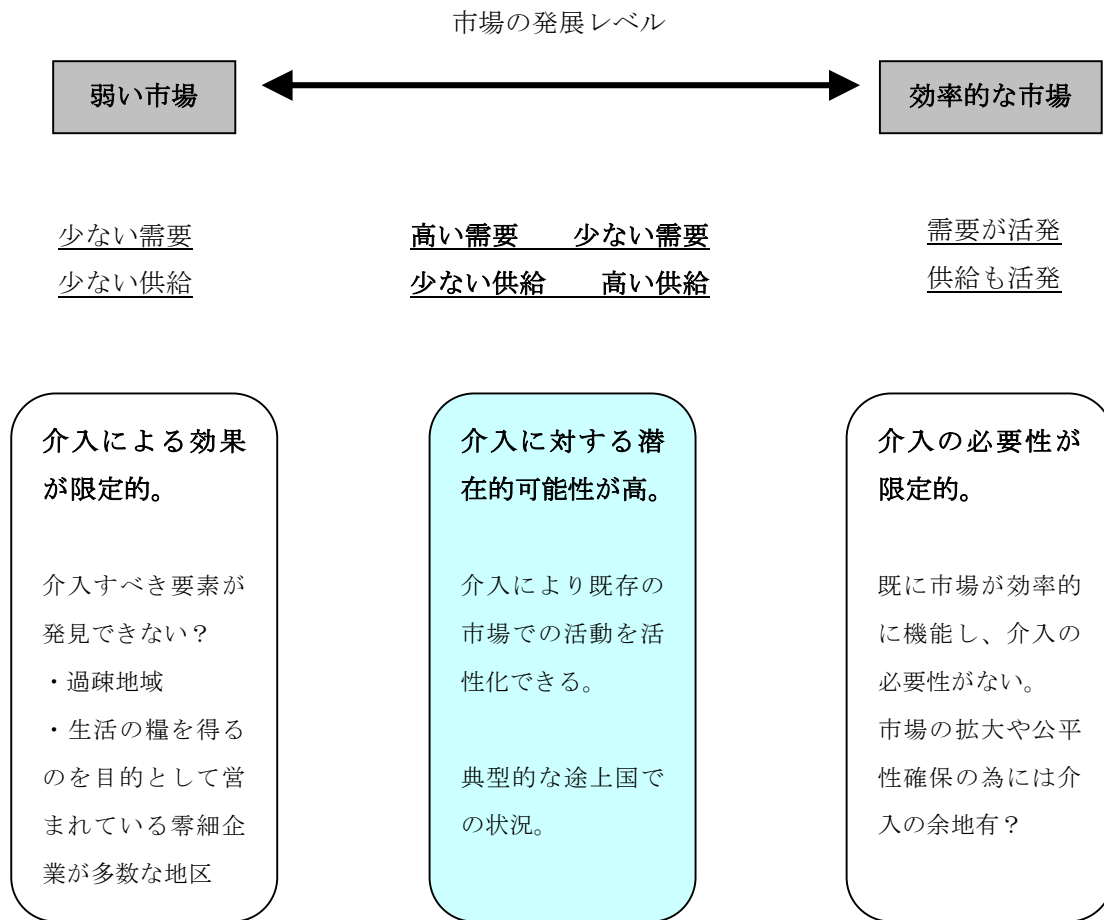
出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

(3) BDS マーケット分析を元にした介入オプションの選択方法

2-2-4 (2) における BDS マーケットにおける需要と供給の個別の分析により、市場全体の動き及び市場の発展レベルに関して明確な理解が可能となる。即ち、

- ① マーケットの開発と「介入の可能性」そしてその「介入の実行可能性」を評価する。
- ② マーケットの発展を妨げる阻害要因の把握と介入の検討を行う。
- ③ どのような介入方法が適正か、またどのツールを用いればよいか見極める。

ことが容易となり、確定された市場阻害要因を克服する効率的な市場介入のための目的やクライテリアの確立が可能となる。

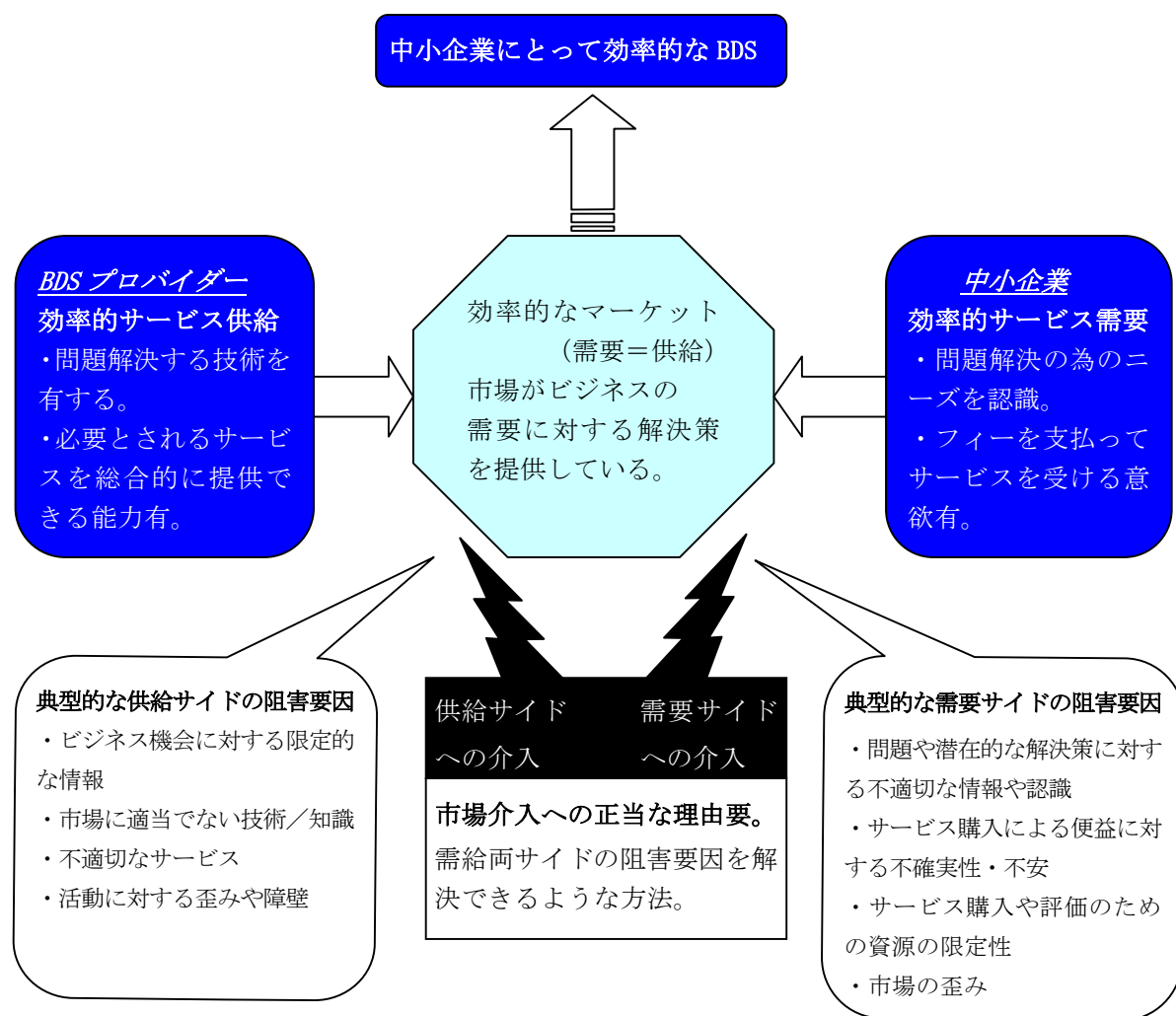


図－10 （A） BDS マーケットの開発と介入の可能性

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

上図が示すように、市場において需要供給ともに低い場合においては、介入による効果が限定的であり、介入による効果が期待できない。逆に、需要供給とも極めて活発であり、すでに民間ベースで BDS の取引が頻繁に実施されている場合には、すでにマーケットが成立しており、もはや市場に介入する必要がない場合もある。

しかし、一般的な BDS マーケットは、中小企業が欲する需要の量及び質と BDS プロバイダーが供給するサービスの量及び質がうまくマッチしていないために、市場が活性化していないケースが多い。このようなマーケットにおいては、その需給バランスをうまくマッチングさせる、またさらに活性化するためにドナーが市場に介入する価値があるであろう。



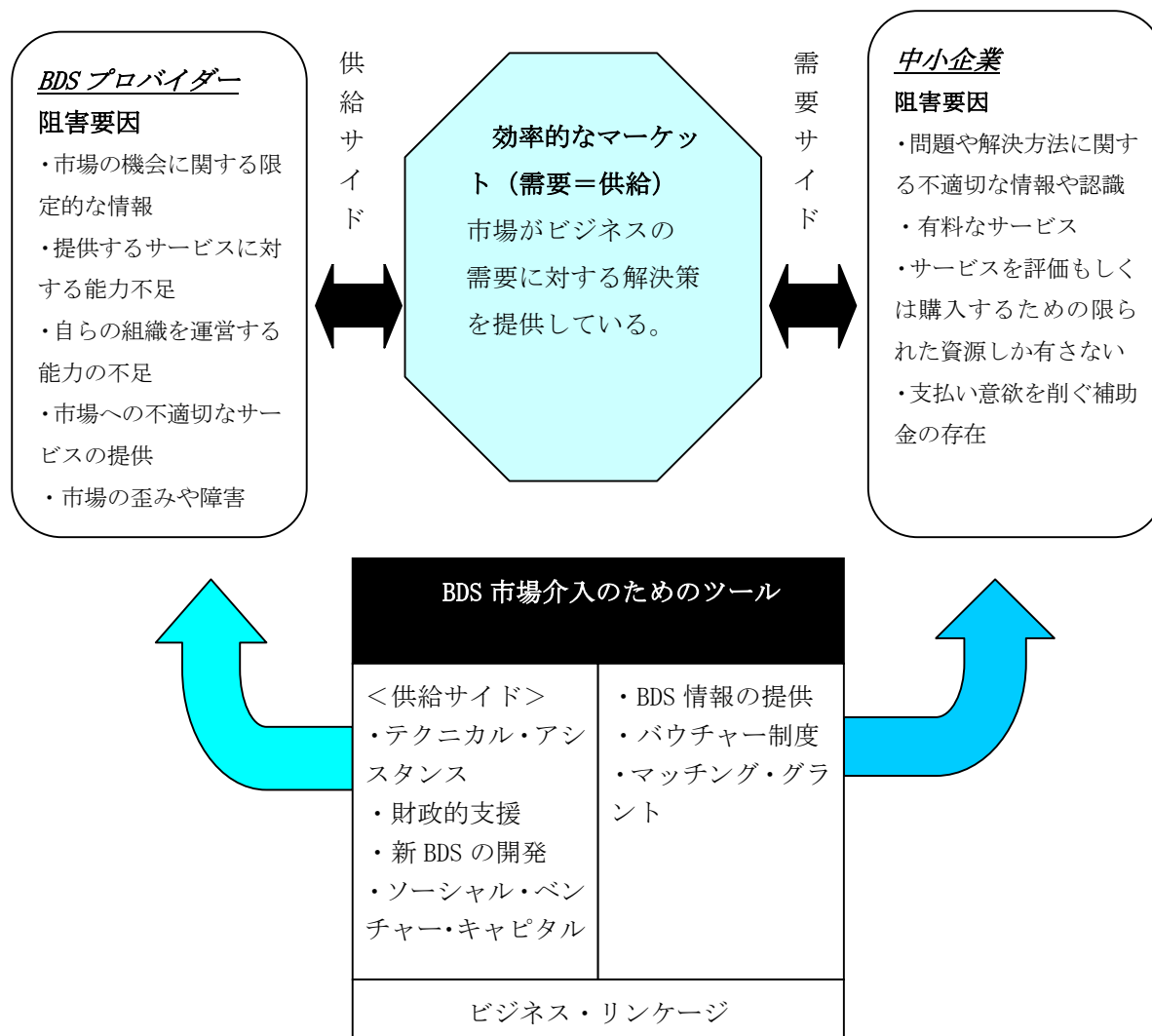
図－11 (B) BDS マーケットへの阻害要因の把握と介入の検討

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

供給サイドおよび需要サイドを阻害する要因を明確に把握することにより、BDS プロバイダーから効率的な BDS が供給され、また中小企業から BDS に対する需要が効率的に発生するような市場を確立するために、ドナーがどのポイントで介入すればよいかが明確となる。

そしてその介入については、需要および供給両サイドの阻害要因を解決するような方法が望ましい。

下図は、BDS マーケットへの適正な介入方法とその介入ツールの選択について示したものである。阻害要因を把握した後、どのようなツールを用いて BDS マーケットへ介入すればよいかが示している。市場機能を歪めることなく、民間ベースの効率的な BDS 取引が実施される市場を育成していくためには、適正なツールの選択が重要となる。



図－12（C） BDS 市場への適正な介入方法及び介入ツール

出所：Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

このように、BDS の需要供給サイドの両面からの阻害要因を把握し、市場介入のためのツールについて記したが、これは、一般的な BDS マーケットについての典型的な考え方を示したものである。しかし、実際の各 BDS マーケットは地理的特性、要求されるサービスの種類、中小企業の特徴、サブセクターの特徴などさまざまな固有性がある。このような固有性を理解し、実効性のある BDS マーケットへの介入方法をデザインそして実施していくことが肝要である。

（４）BDS マーケットの持続性

バウチャー・プログラムなどの BDS マーケットを支援するプログラムが終了したあと、どのようにすれば BDS マーケットは持続的に機能するであろうか？

すなわち日々変化する各種の BDS に対する要望を満たす能力を有するプロバイダー群がプログラム終了後にもマーケットに存在し、BDS の取引が市場で活発に行われているような状況を

継続的に作り出すにはどのようにすればよいのであろうか？

このような状況を如何にすれば構築できるのかについて、明確な解答が現在のところ、得られていないというのが、実情である。すなわち民間主導の BDS マーケットを活性化するために数々のプロジェクトを立ち上げたが、実際には思い通りに市場が機能せず、やはり中小企業の発展、産業の発展を考えれば、供給サイドから BDS 提供能力の向上を支援していくことも重要なのではないかという議論も現在出ている。

現在、多くのプロジェクトを実施しながら BDS マーケットの持続性についても研究がなされている段階であり、解答が得られるにはしばらくの時間を要するであろう。

(5) BDS マーケット介入のデザインおよび注意点

2-2-4 (1) ~ (3) において、ドナーや政府が BDS マーケットに介入する場合に、まず市場の現状をよく分析し、中小企業からの BDS に対する需要⁵、プロバイダーによる BDS の供給⁶の状況を分析し、何故 BDS マーケットが活発でないのかという具体的な阻害要因を分析した上で、どのツールを用いて市場介入をしていけばよいのかについて記した。

ここでは、より効率的にマーケットに介入する場合、どのように市場分析を行い、またどのような点に注意をすればよいのかについてより詳細に記述する。

1) マーケット分析実施方法

マーケットを分析する場合には、調査スタイルの分析手法をとることになる。また、BDS のやり取りが市場で行われるという考えに基づくため、中小企業を裨益者というよりもサービスの消費者と捉え、BDS は商品であり、消費者により嗜好性のあるものとして捉え調査を実施する。

実際の調査方法として、需要サイドの中小企業に対する UAI 調査（インタビュー調査の1種でサービスに対する Usage, Attitude, Image を調査するもの。）がある。この調査により、中小企業の経営上の問題に対する認識、現在の BDS の利用可能状況、BDS の使用状況、支払い意思などに関する情報を取得することができる。また、おおよそ BDS マーケットの規模も推測することができよう。また、ターゲット・グループとのディスカッションにより、特定の中小企業に関する情報（例えば、各 BDS に対する嗜好性、購買決定行動はどのようになるのか、既存の BDS プロバイダーに対する注文など）をより詳細に得ることができる。

供給サイドの BDS プロバイダーの調査においても同様な調査手法を用いることができ、これらの調査により、需要サイドと供給サイドの問題点や利点を把握することが可能となる。

しかしここで注意しなければならないのは、ドナーや政府が調査者となると歪んだ結果を得やすいため、第三者に調査を委ねることが望ましい。また、BDS そのものの存在をまだ知らないもしくは利用したことのない中小企業に対して BDS の需要調査を行う場合には、具体的な BDS 事例を紹介してそのようなサービスが市場から利用可能なら利用したいか等、調査方法にも工夫が必要である。

5 問題解決に対するサービスの必要性に対する認識度、BDS に対する支払い意思

6 コンシューマーが直面する問題解決の能力、中小企業が必要とする適正なサービスを提供する能力

2) BDS マーケットへの介入方法をデザインする場合の注意点

BDS マーケットへの介入をデザインする場合には、次のような点に注意する必要がある。

① マーケットのどの部分に介入すべきか見極める。

BDS マーケットがより活発で効果的に機能するようにドナーや政府が介入する場合、市場を見極めた上で、導入する BDS の情報に対してサポートするのか、中小企業とプロバイダーが BDS を直接やり取りする場所に介入するのか、BDS が提供された後中小企業にどのようなインパクトを及ぼしたのかについて評価することに介入するのか等、マーケットのどの部分に介入するかをまず明確にする必要がある。そしてそれを踏まえた上で、介入方法をデザインする必要がある。デザインがしっかりなされていないと、結局、介入の効果が現れないことになるからである。

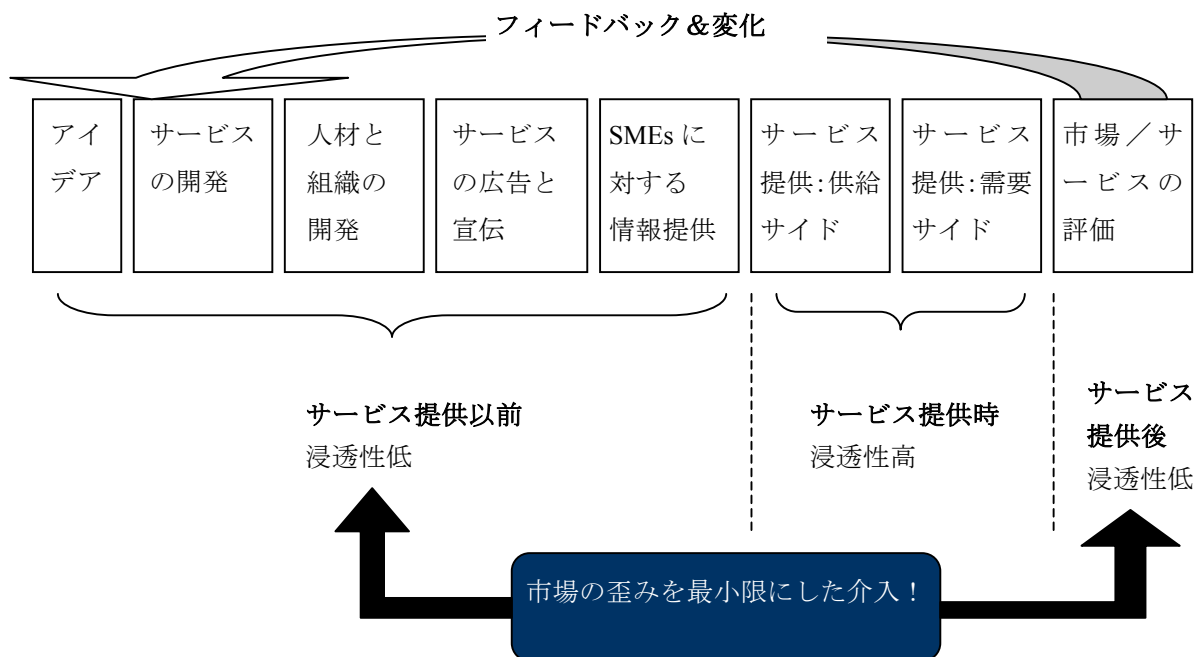


図-13 ドナー、政府の BDS マーケットへの介入

出所 : Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

② マーケットにどの程度介入すればよいか、その度合いを慎重に見極める。

過度にマーケットに介入することは避けるべきである。

サービス・プロバイダーに対して、不必要にサービスに対する訓練をしすぎたり、プロバイダーの組織の強化に対して過度に投資しすぎたり、多くのサービスをマーケットに導入しすぎることは、結局のところ、市場を歪めてしまうことになる。このため、介入の度合いを市場分析を通して慎重に見極め、デザインした上で実施することが肝要である。

③ マーケットへの介入が効果的となるような手段を併用する。

民間のプロバイダーが、自ら投資をし、自主的に BDS を開発するような環境が構築されるような介入方法をデザインすることが望ましい。このためには、

- ・適正なツールを選択すること
 - ・介入内容を明確にすること
 - ・中小企業が自ら企業を営んでいるのだということに自覚を持ってもらい、経営に自信を持つことをサポートすること
- などの手段を併用し、効果的な介入となる配慮が大切となる。

④ マーケット・アクターに対する公平なサポートが実施されるように配慮する。

BDS マーケットのアクターに対して公平にサービスが行き渡るように介入する必要がある。

しかし、市場の細部までサービスが行き渡るようにするために、零細企業に焦点を当ててサポートしたり、女性起業家にフォーカスして支援したりする必要がある場合があるが、このようなプロジェクトを実施する場合には、例えば女性起業家へのサポートの場合、女性だけをターゲットにしたサポートをしようとすると、マーケットを歪めることになるため、より多くの女性が活動する業種において市場をサポートするという方策をとる等の配慮が必要である。

⑤ トライアンドエラーによりよりよい介入方法が見出せるように工夫する。

上記①～④のようにマーケットへの介入に際して細心の注意を払った場合でも、マーケットへの介入が芳しくない結果を招くことがある。このような事態を避けるために、マーケットへの介入を小規模なトライアルから始めて、徐々にノウハウを蓄積していくなどの工夫も必要である。

2-3 BDS の諸課題

90 年代初頭まで、公的機関や政府が中心となってトレーニングなどの BDS を中小企業に直接提供してきた。これらのサービスの多くは補助を伴って実施されており、本来、民間レベルで同様なサービスを提供している民間 BDS プロバイダーが供給可能であるサービスの取引が行われる BDS 市場の機能を歪めてきた。このような反省の下で、現在、BDS が取引される市場では、公的機関は介入せずできるだけ民間レベルの活力に任せて市場が活性化することを支援しようという考え方に変わってきている。

しかし、そもそも産業が未成熟であったり、所得レベルがそれほど高くない国などにおいて、BDS そのものが民間主体で取引されることが少ない、また、殆どないような市場がある。このような場合において、如何に民間主導で BDS マーケットを活性化していくかについての一定のコンセンサスが現在、得られておらず、多くのパイロットプロジェクトの実施とともに、どのような手法が最も適切であるかが検討されている。

産業セクターの状況、国によって異なる商取引の慣習、所得レベルの相違、国の治安状況など BDS マーケットを取り巻くさまざまな環境により育成発展するであろうと期待される BDS マーケットの姿というものもさまざまである。このため、すべての事例に画一的な姿を当てはめるのではなく、BDS マーケットにおいて共通項として捉えられる部分と個別に対応していくべき部分とを明確に区別した上で、マーケットの介入方法を決定していく必要がある。

IDB の BDS への取り組み

IDB では、ドナー委員会の BDS ガイドラインに従うことなく、独自に BDS を中小企業に対して提供している。これは、対象地域におけるラテンアメリカにおいては、公的研修機関が発達しており、民間主導の BDS プロバイダーを育成するよりも、公的研修機関を通して BDS を供給させた場合の方がより効率的に中小企業に BDS が提供されるという過去の教訓に基づいたものである。

新 BDS パラダイムは、理論上精緻なように見える。しかし、実際にプロジェクトを実施する場合においては、理論に則って実施するのは難しい場合も少なくない。まずは中小企業に対して BDS に対する認知度を高める作業が必要であり、BDS の提供を受ける価値を理解してもらい、再びそのサービスをプロバイダーが受けたいと思うような意識付けを行うためにも、とりあえずサービスを体験してもらう必要があるからである。また、BDS の種類によっては収益性の低いものもあり、BDS プロバイダーが BDS の提供だけで経営するのが難しいという状況も多々見られる。

既にそれなりの技術力を有し顧客も持つ中小企業にとっては、より成長をめざすために社内では確保できない BDS の提供を受け、企業の技術力や社員の能力を高めていくことは大いに価値がある。このため、BDS の提供を受けようという意識も高いであろう。しかし、日々の生活をするのに必死である零細企業にとっては、マイクロ・クレジットのように、目に見えて生活の足しになるサービスではない BDS の提供を受け、それに対して対価を払うというような考え方が本当に定着するであろうか。このように零細企業は、企業形態がしっかりしておらず、また資金的にも余裕が無いのが常である。このため、民間主導の BDS 理論が必ずしも機能するとは考えにくいのではないだろうか。

零細・中小企業がバウチャーを利用してプロバイダーから BDS の提供を受ける事により、BDS の価値を理解してもらおうというプログラムが数多く実施されている。しかし、バウチャーの利用期間が終わると、実費でサービスを受けなくてはならず、結局サービスを継続的に受けることを望まない零細・中小企業が多くある。このため、需要の掘り起こしのために実施したバウチャー・プログラムが、民間主導の BDS マーケットを歪めてしまうという現状が生じている。このように BDS に対する認知活動を実施することは極めて重要であるが、バウチャー・プログラムやマッチング・グラントを用いた場合、プログラム終了後にどのようにして持続的に BDS マーケットを機能させていくか (EXIT STRATEGY) についての手法が今後確立されていく必要がある。

同じく補助金を用いて実施された BDS がプロバイダーそして中小企業にとって補助金を得るための 1 つの手段となってしまう、即ち、ドナー側が中小企業に実際にサービスが提供されているかチェックできない為に、BDS プロバイダーと中小企業が結託してサービスが提供されたという架空の書類を作り、両者がバウチャーを換金化して、その代金を折半するというような現象が生じている。このような事態をさけるため、本来の BDS マーケットの拡張をモニタリングできるようにシステムも必要となっている。

例えば、ある産業セクターの製品の品質改善プログラムを実施する場合、どのような BDS がそのセクターの中小企業にとって必要なのか、またどの程度サービスを提供すればよいのかを正確に吟味することなくプログラムを実施するために、過剰な BDS が無意味に中小企業が欲する欲しないに関わらず提供されているようなケースもある。これを避けるために、BDS マーケットの需要と供給についての十分な調査が必要である。

BDS の価値を結局のところ全く理解できない中小企業が沢山存在するという事実は否定できない。このため、BDS に対する需要が殆ど発生せず、市場が生成できないという事態も存在している。特に貧しい企業家の中には、マイクロファイナンスのように理解し易くない BDS の価値を認めず、サービスに対して対価を支払うことに極めて消極的な人々が居る。このため、実際には、やはり旧来の‘Supply Driven’な BDS によりサービスを提供していく必要があるというケースもある。この例が物語るように、各 BDS マーケットの状況に合わせて、補助金を用いるなどの柔軟な対応が必要である。

ドナーが実施したパイロットプロジェクトの中には、BDS の需要を発掘すること、また BDS の持続性を確保するために困難を極めているものがある。例えばプロジェクトが対象としたマーケットにおいて、BDS の需要そのものが殆ど存在しないような場合があり、一部ドナーの中には、需要サイドのみの考えで新 BDS を実施するのは難しいのではないかと、旧来の‘Supply Driven’な BDS との補完も必要ではないかとの考えにより移行しつつある。

そして、国の状況によっては、補助金を用いた BDS を実施した方が好ましいケースもあると判断し、それらのプロジェクトについては、旧来の‘Supply Driven’の BDS を採用したり、BDS プロバイダーが BDS の供給だけでなくそれ以外のサービスからの収入、例えば①BDS を補完できる他のサービスも提供 ②中小企業への投資や会員の雑誌発行などにより収入を確保 ③公的補助金も活用し、収入の補完をするなども並行して実施するようなスキーム作りを支援して、財政的に自立するのをサポートしているケースもある。

民間主導の BDS を中小企業に提供する事を促進するのは、最終的に、中小企業の成長への貢献はその手法がより効率的であるとの考え方に立っている。しかし、例えばクラスターの育成を目指す場合に、しかじかの BDS が提供されることが望ましいというケースがある場合、その BDS があまり収益性が高くないために、プロバイダーがより収益性の高いサービスを提供することに集中し、結局の所、クラスターの発展に貢献できず、健全な BDS マーケットも形成できないと

いう事態が起こりえる。このような歪みを是正していくために、利益は低いけれども中小企業にとって必要と考えられるサービスについては、ある程度の公的機関からの補助も検討される必要がある。

BDS ガイドラインでは、BDS ファシリテーターと BDS プロバイダーが区別されている。しかし、現実の BDS マーケットでは、特に NGO や労働組合が BDS 組織となる場合には、時には地方 BDS プロバイダーを育成するために BDS ファシリテーターとして機能し、また、自らが中小企業に対して直接研修を実施して BDS プロバイダーとして機能する場合もあり、BDS ファシリテーターと BDS プロバイダーが明確に区別しにくい場合が多いのが実情である。

また自国の産業開発においては、本来自国の政府が責任を持ってその開発を担っていくべきものである。このため、途上国政府の職員が、民間主導の BDS マーケットを構築できるように指導していくことが、ドナーにとって必要とされるはずである。しかし現状では、ドナーが途上国政府を通さずに、直接商工会議所や NGO などのファシリテーターをサポートするケースが多々ある。このような手法は、よりダイレクトであり、効果的かもしれないが、やはり途上国政府職員の BDS 発展のための制度策定能力の向上に資するような教育などにも焦点が当てられる必要がある。

2-4 日本の BDS とその役割

2-4-1 日本の中小企業支援政策と BDS

民間の事業者や団体自らが、あるいはコーディネーター役となって、中小企業にワンストップサービスを提供する BDS のフレームワークは、民間業者の間ではごく普通に見られるものである⁷。しかし、そうした BDS フレームワークを、政府が直接介入せずに側面からサポートのみとするという政策・施策は、日本では未だ経験がない。しかし、近年の経済活動のグローバル化や顧客ニーズの多様化などにより、民間の人材やネットワークを活用し効率的・効果的な支援事業を目指す、民間重視の動きが見られる。

平成 11 年、こうした流れの一貫として、「3 類型の支援センター」が設立された。これは、国・都道府県・地域の 3 つの地理的レベルで、中小企業に対する総合的なワンストップサービスの提供を目指すもので、「地域中小企業支援センター」、「都道府県等中小企業支援センター」及び「中小企業・ベンチャー総合支援センター」からなる（下図及び下表参照）。これらは、中小企業支援団体の応募の中から国・自治体が審査・選定し予算を与える（静岡県の場合、自治体が活動予算の全額を補助している）一方、中小企業に対する支援業務を委託するものである。センターの中心者（コーディネーター、プロジェクトマネージャー）は民間から選出され⁸、事実上彼等に運営が一任される。

3 類型の支援センターによる支援も国や都道府県、市町村の行政府による予算措置に基づく

7 例えば、民間コンサルティング会社が提供する経営・業務支援サービスや、製造業に見られる垂直的な系列関係の中での技術移転や資金の融通、経営アドバイスなどが相当する。

8 中小企業庁パンフレット『地域中小企業支援センターベストプラクティス集 2002 年』によると、地域中小企業支援センターのコーディネーターは、商工会や商工会議所、地元企業、中小企業診断士などの出身者が多い。

ものである、提供されるサービスのほとんどが無料である⁹が、一部企業との折半というサービスもある¹⁰。

2-4-2 静岡県東部地域中小企業支援センターの例

支援センターの運営はコーディネーターに一任されているため、その実績はコーディネーター自身の力量や人脈によるところが大きい。静岡県東部地域中小企業支援センターの場合、地元信用金庫の役員 OB を迎えた。センターは沼津商工会議所内に設置されているものの、少し離れたところに専用オフィスを設け、利用者が商工会議所に対して持つ堅く敷居の高いイメージをなるべく感じないように配慮している。センター運営自体も商工会議所からは独立しており、必要があれば商工会議所に依頼して協力してもらうという基本姿勢である。

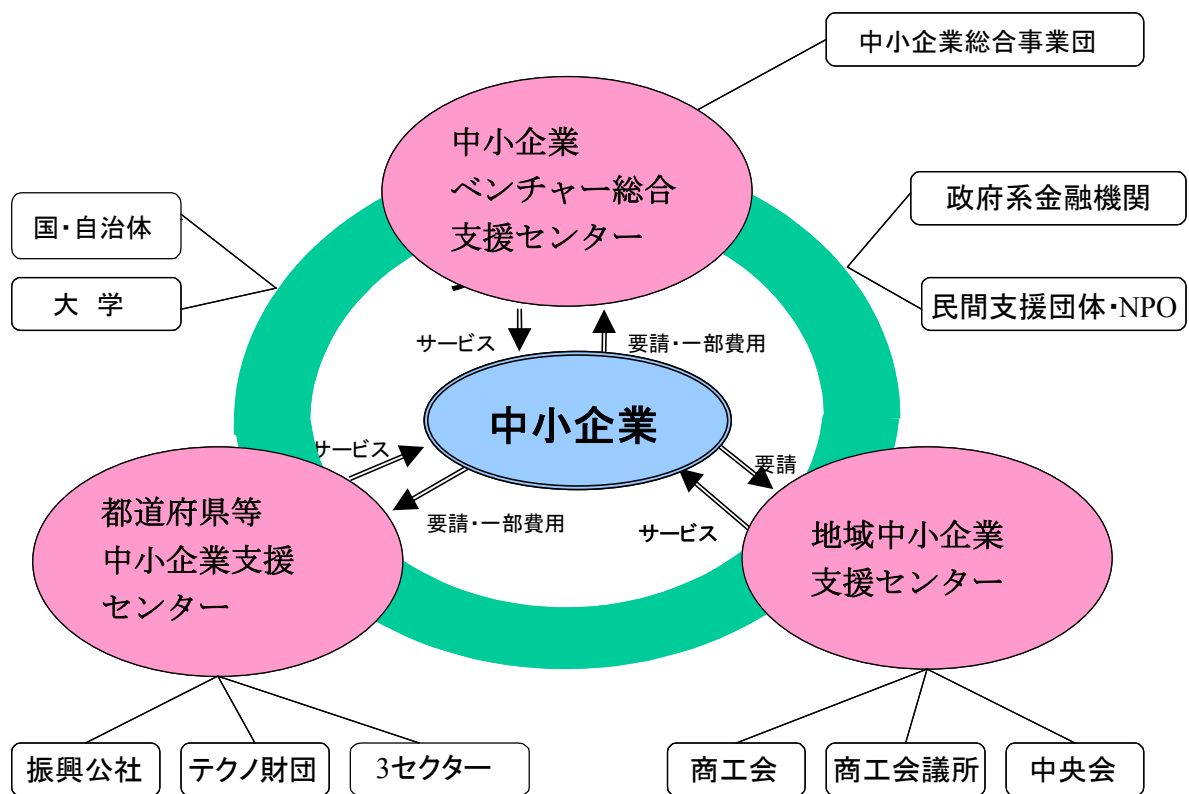
平成 14 年度で 383 件の窓口相談があり、その内容は、経営全般から会社設立、事業計画策定、資金調達、法律、税務、労務など多岐に渡るが、特に多いのが創業のための資金調達(全体の 16%)や事業計画(同 13%)である。また、専門家派遣では、延べ日数 37 日の実績があった。これらの支援事業の費用全ては静岡県の予算で賄われており、利用者には無料でサービス提供されている。利用者の大半は零細・中小企業であり、事業を始めたいという個人や家族からの相談も増えてきているとのことである。

当センターのコーディネーターは金融機関 OB ということもあり、金融機関紹介や融資申請書の作成など資金調達面で大きな成果を上げており、開設より 3 年間で 30 数社の開業を記録している。これは、静岡県内の他の 2 つの地域中小企業支援センター(浜松、静岡)と比較すると群を抜いており、中小企業庁からも全国のベストプラクティスとして、事例紹介されている¹¹。

9 静岡県東部地域中小企業支援センターの例にて後述する。

10 中小企業・ベンチャー総合支援センターが提供する長期専門家派遣サービスは、1/3 を企業が、残りの 2/3 を国が負担することになっている。

11 中小企業庁パンフレット『地域中小企業支援センターベストプラクティス集 2002 年』



図ー14 3類型の中小企業支援センター

出所：『中小企業庁『地域中小企業支援センターベストプラクティス集 2002年』

表－４ ３類型の支援センターの概要

	地域中小企業支援センター ¹²	都道府県等中小企業支援センター ¹³	中小企業・ベンチャー総合支援センター ¹⁴
センター数	261	54	8
地理的範囲	広域市町村圏	各都道府県及び政令指定都市	北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州の各ブロック
平成 13 年度国家予算額 ¹⁵	2,535 百万円	5,981 百万円	1,506 百万円
主な設置機関	商工会議所、商工連合会、商工会など	産業振興センター、中小企業振興公社、中小企業センターなど	中小企業・ベンチャー総合支援センター
役割	中小企業に最も身近なところできめ細やかな支援を実施。	専門性を要する問題・課題に対して、都道府県レベルで対応。	他の 2 支援センターでは対応が困難な、株式公開、特許権の取得、直接金融の活用などより高度かつ専門的な案件、あるいは都道府県にまたがる広域で対処すべき案件に対する支援を実施。
提供サービス	窓口相談、専門家派遣、情報収集・提供、講習会開催、地域関係機関との連携促進など。	事業可能性評価委員会による有望事業の選定及び支援、情報交流体制の整備、都道府県内の研究機関や大学等、知的所有財産センターなどとの連携促進など。	相談、情報収集・提供、セミナー開催、専門家派遣、ビジネスアイディア支援、ビジネス・インキュベーションなど。

出所：下記脚注資料より筆者作成

2-4-3 日本における BDS アプローチの評価と今後の可能性

BDSマーケットという観点から見ると、3類型の中小企業支援センターは、民間出身のコーディネーターやプロジェクトマネージャーを活用することにより、ビジネスに直結したサービスを提供する（供給サイド）と同時に、相談費用の無料化や専門家派遣費用の一部負担によって、経営資源の余裕に乏しい中小企業をサポートする（需要サイド）仕組みと考えられる。特に、供給サイドに関しては、次のような特徴が挙げられる。

- ① 民間選出のコーディネーターやプロジェクトマネージャーに一任されていることから、従来の全国一律の画一的な支援ではなく、地域の実態需要に応じた支援、またコーディネーターらの個性や特色を生かした支援が展開されている。ただし、コーディネーターの力量次第で成果が変わり、スキームとして一定の成果を上げるには未成熟の段階にある。
- ② 民間の人材を活用し第三者的なセンターと位置付けることにより、既存の公的及び民間の

12 http://j-net21.jasmec.go.jp/link/tik_top.html

13 <http://j-net21.jasmec.go.jp/link/tdfk1.html>

14 <http://www.jasmec.go.jp/center/>

支援サービスを顧客（企業者）本位の姿勢で紹介・指導でき、企業者の需要に応えやすくなった¹⁶。

- ③ コーディネーターやプロジェクトマネージャーはその実績によって毎年評価され、かつ次年度の予算にも反映される成果主義の仕組みがあるので、スキーム全体の活性化にもつながっている。

一方、需要サイドについては、サービスへの費用一部負担という制度が実施されている。中小企業がサービスに対して一定の対価を支払うことで、需要者のサービス内容や質に対する意識を高めていると言える。また、中小企業総合事業団は、J-Net 21¹⁷というサイトを立ち上げるなどして中小企業へのBDSに関する情報提供を積極的に行っており、BDSの需要喚起にある程度貢献しているものと思われる。今後、需要サイドでの取組みをさらに強化するとすれば、例えば、都道府県レベルでBDSプロバイダーに対する格付け制度や公認プロバイダー制度などを設けることにより、提供されるBDSの質に関する目安を提供して、中小企業が安心してBDSを購入できる環境を整備するシステムなどが考えられる。こうしたBDS市場の透明性を高めるような施策により、日本政府が従来から力を入れてきた供給サイドのアプローチと相まって、より一層効果の高いBDS市場が形成され、中小企業支援に貢献するものと思われる。

15 中小企業総合事業団『中小企業白書 2002 年版』

16 例えば、従来の商工会議所所属の経営相談員の場合、民間サービスを紹介することは特定企業の PR と見なされ、実際は公的サービスの紹介に留まっていた。

17 <http://j-net21.jasmec.go.jp/index.html>

2-5 他のドナーの援助動向

2-5-1 援助方針

2-5-1-1 世界銀行グループ (WBG : World Bank Group)

(1) BDS／中小企業関連部—人数、予算

2000 年に国際金融公社 (IFC : International Finance Corporation) 内に作られた中小企業局 (DSME : Dept. of Small- and Medium- Enterprises) において BDS をカバーしている。特に DSME 内においては、BDS 専門の担当者を置いていない。しかし、アフリカに関するプロジェクトを実施するファシリティ (APFD : Africa Project Development Facility) では、BDS に関連する業務に従事する職員が 3～4 名居り、また中小企業局内ではないが、BDS コンポーネントを含むプロジェクトを実施したタスクマネージャーは、世銀グループ内に 6～10 名いる。

BDS に関連する予算については、BDS は一般的に大きなプロジェクト・コンポーネントの中の 1 つとして実施されるため、具体的な数字を挙げることはできないとのこと。

(2) 地域戦略

地域的なフォーカスは特にないが、ミレニアム開発目標に沿って、ケニアやナイジェリアなどのアフリカ諸国やバングラデシュなどの貧困層をターゲットにしたプロジェクトを実施している。

(3) 独自の BDS 政策の有無

BDS の実施方針については、基本的に小企業振興ドナー委員会のガイドラインに従っている。また BDS の上位計画に位置するものとして、WBG は、‘Private Sector Strategy’ や ‘Africa Region Private Sector Strategy’ という戦略を有しており、この戦略の下に定義された BDS 政策¹⁸を実施している。

(4) BDS と他の中小企業支援プログラムとの関係

2003 年 2 月 17 日付けで、IFC と WBG は共同で、アフリカの零細企業振興を実施していくにあたり、3 つの重点分野 ①ビジネス環境の創出②融資へのアクセス③BDS を強化していくことを発表、BDS は零細企業振興をしていく上で、重要なコンポーネントとして正式に位置付けられている。

中小企業振興全体のフレームワークの中では、BDS は、各プログラムを実施するためのコンポーネントの 1 つとして実施されることが多い。具体的には、IFC において中小企業向けのファンドとして以下のような 6 つのファシリティを運営しており、このファンドにおいて、トレーニングプログラム、ビジネスアソシエーションのサポート、ローカルのコンサルティング会社の育成などをサポートしている。

①APFD : Africa Project Development Facility

②AMSCO : African Management Service Company

③CPDF : China Project Development Facility

18 WBG の民間セクター開発戦略における BDS 政策の多くは、BDS ガイドラインと一致したものとなっている。

- ④MPDF : Mekong Project Development Facility
- ⑤SEED : Southeast Europe Enterprise Development
- ⑥SPPF : South Pacific Project Facility

これらのプログラムのコンポーネントの‘Capacity Building, Training and Business Enabling Environment (BEE) Program’において、2001年度においては、342名のBDSプロバイダーに対してトレーニングプログラムを実施、2002年度においては、1286名のBDSプロバイダーに対してトレーニングを実施¹⁹している。

また、上記のファンド以外に、IFCでは、他のドナーと協調してプログラムを実施するために2002年度においては、6.9百万米ドルの予算を、また、中小企業サポートのパイロットプロジェクトを実施するためのファンドCapacity Building Facility (CBF)を有しており、昨年は、19のパイロットプロジェクトをケニア、モンゴル、フィリピンなどで実施している。

(5) BDS と貧困削減プログラムとの関係

BDS は中小企業振興の1つのコンポーネントとして考えられている。また中小企業振興は、民間セクター開発 (PSD) の中の重要なコンポーネントとして位置付けられている。2002年4月に中小企業局から発表された『Private Sector Development Strategy-Direction for the World Bank Group』では、PSD を貧困削減戦略 (PRS) の中の重要なコンポーネントとして位置付けており、BDS は PRS を実施するための重要なプログラムの1つとなっている。

また PSD においては、小規模インフラサービスや社会福祉サービスへの貧困層の参加の重要性が取上げられている。そしてこの貧困層の上記サービスへの参加を BDS を通じて促す重要性が謳われており、BDS が PSD において重要な役割を持つと認識されるようになっている。

例えば、農村開発計画において、農道などの小規模インフラ事業は、都市部とのアクセスを改善し、多くの経済的な機会を貧困層にもたらすことになるが、この事業への参加において、地元の中小の建設業者に事業に参加する機会を開放すること、またそれらの中小企業に対し BDS を通じて入札書類の書き方などを指導することにより、中小企業が農村開発計画に参加する機会を得て、貧困削減に貢献することの重要性などを謳っている。

(6) BDS の問題点、困難点に対する認識²⁰

IFC/WB は金融機関であるため、BDS についてはそのサービスの予算規模が小さく、実施するための対時間コストがかかるため、BDS 以外のコンポーネントの中小企業振興プログラムを実施する傾向がある。

マイクロファイナンスについては、色々な研究がすでになされており、その実施スキームがある程度確立されているが、非金融サービスの総称である BDS については、よりその効果発現が難しく、現在、思考錯誤の段階にある。

世銀の場合は、USAID などと異なり、まず政府との話合いから始めてプロジェクトを形成していく過程を経るため、現場レベルすなわち中小企業の意見を聞き、BDS が提供されインパク

19 トレーニングを受けた人数は、6つのファシリティで実施された総数。

20 BDS の問題点、困難点に対する認識は、各機関の担当者へのインタビューに基づいたものであり、各機関の意見を示しているものではない。

トが発生するまでには時間がかかる。

NGO 主体の BDS プロバイダーは、零細・中小企業に BDS を提供して独立採算で経営しているかと努力しているが、BDS による販売市場の開拓は難しく、民間で採算ベースにのせることが難しいという問題も生じている。すなわち民間主導だけで BDS を実施していくのが難しいという局面が発生している。

殊に生活していくだけで大変な零細企業に対して BDS を提供し、その対価を零細企業からプロバイダーが受けとり、独立採算で経営していくという考え方については、なかなか実施が難しい。このため現在は、バウチャー・プログラムなどにより需要の発掘作業が行われているが、バウチャーがなくなると同時にプログラムも停滞しがちであるという BDS プログラムの持続性において困難な点が生じている。

デモンストレーション効果としてバウチャー・プログラムを実施するのは良いが、常態化すると何のための民間主導 BDS マーケットかわからなくなり、バウチャー・プログラムそのものがマーケットを歪めかねない可能性がある。そして存在するバウチャー・プログラムの取り合いが BDS プロバイダーの間で起こるというようなことも生じている。

(7) BDS プロジェクトの活動およびその内容

現在、ケニアやルワンダなどでバウチャー・プログラムを試行したり、中小企業向けファンドにおいて BDS プロバイダーの訓練を実施したりしている。

これらのプログラムは、多くの困難を抱えながらも、どのような手法が BDS マーケットを確立していくのに適正であるか、中小企業は BDS の価値をどのように認識するか、BDS の需要の発掘にはどのような方法がよいのかという新 BDS パラダイムの実施に対する解答の多くを与えている。

それと同時に次のような問題も生じている。中小企業はバウチャーを使用すると 3 週間無料で BDS を受けることができるが、ある技術の習得には 3 年の年月が必要であり、結局 3 週間以降は、自費で賄わねばならず、中小企業に属する従業員にとっては、結局中途半端な研修で終わってしまい、必要とされる BDS と供給される BDS との間にギャップが存在する場合がある。

また無料で利用できるバウチャーがあるからこそ、BDS を受ける中小企業があるが、バウチャーがなくなると、再び以前のように BDS を中小企業が受けなくなるという状況も起こっている。

より具体的な事例として、以下の 3 つの事例を紹介する。

1) ケニア 中小企業技術訓練プロジェクト (バウチャー・プログラム) ²¹

(計画時)

世銀の支援によって 1998 年に開始されたケニアにおける Micro and Small Enterprise Training and Technology Project は、同国において既に存在していた零細レベルの「徒弟研修制度」を利用していること、及びバウチャーを広く用いることによって、トレーニングに対する需要を喚起したところにその特徴がある。

21 Thyra A. Riley and William F. Steel, “Kenya Voucher Programme for Training and Business Development Services”

本プロジェクトのターゲットとしては、ケニアの①零細企業（従業員 1～10 人）及び、②小規模企業（従業員 11～50 人）となっており、零細企業は最長 1 ヶ月のトレーニングバウチャーを額面の 10%～30%の価格で、また小規模企業は 35%～50%の価格で購入することができる。プロジェクトの 4 年間の実施期間中に、24000 の零細企業及び 200 の小規模企業がこのバウチャー・プログラムに参加することが望まれており、バウチャーの 4 分の 1 程度は、基礎的なトレーニングからより高度なトレーニングへと進むことを望む同一企業によって利用すると考えられている。このプログラムにより、ターゲット企業の 8%がカバーされることが期待されている。

トレーニングの提供については、既存のトレーニング機関が行うような講義形式では企業側のニーズに応えられないと考えられ、むしろ、ケニアのコミュニティーに現存している「徒弟研修」制度がトレーニングの媒体として注目された。この方式は、若い労働者が小規模企業において、技術や商業の知識を得るためにほとんど無償で一定期間働いたのち、当企業において正式採用されるか、もしくは自ら起業する、というインフォーマルな制度である。このように、トレーニングの供給側として、「技術を教えることのできる」企業が存在し、一方でトレーニングの需要側として、「技術を習得することを望む」労働者や企業が多く存在することが明らかになったのである。

こうした土着の民間トレーニングプロバイダーとして、トレーニング機関を含め約 300 の企業が本プロジェクトに参加することとなった。有益なコースであれば、より多くの研修生を引き付けることができ、トレーニングプロバイダーとしての収入も増加するため、トレーニングプロバイダーらは、バウチャー方式によって創出された需要をとりこむため、自らトレーニングコースを整備してより多くの研修生を受け入れようとし、トレーニングを専門とするものまで現れた。これらは、スタンダードなコースとして登録されたが、次第に、より高度な技術トレーニングや個別の経営コンサルティングのニーズも出てきたため、これに対応するバウチャーも発行されるようになった。さらに、民間のトレーニング機関の中には、トレーニングプロバイダーを養成するコースを設けるものも現れた。

プロジェクトの実施方法の概要は次のとおりである。Ministry of Research and Technology の中にプロジェクト調整室（PCO）が作られ、準備作業として、トレーニングの需要と供給の評価、計画の策定、トレーニングプロバイダーの基準の策定、プロバイダーの選定が行われる。次に、PCO はバウチャー仲介組織（NGO、コンサルタント、企業組合等）にバウチャーの申込用紙を配布し、仲介組織は小規模・零細企業が申込を行うことを支援する。記入された申込用紙は、仲介組織から PCO に持ち込まれ、承認を受けた後、仲介組織はバウチャーを受け取る。これを持ち帰り、仲介組織は、PCO によって作成されたトレーニングプロバイダーのリストを参照して、申込企業がトレーニングコースを選択することを支援し、バウチャーの民間企業負担分（10～50%）を受け取ってバウチャーを当企業に発行する。仲介企業は、バウチャーの額面の 3%を手数料として PCO より受け取る。企業が研修を受け、バウチャーに署名をおこなうことにより初めて、PCO よりトレーニングプロバイダーに研修費用が支払われることとなる。

(終了時)

2001 年プログラム終了時まで、予算額 8.7 百万米ドル出費。

結果的に、下図のように 1,268 の BDS プロバイダーが技術指導/ BDS 向上の訓練を受け、その後 33,205 の小規模・零細企業がプロバイダーから BDS の提供を受けた。小規模・零細企業の内の 60% が女性であった。

表－5 サービス要望の願書、バウチャー及び提供サービス数の比較表

	サービス要望の 願書数	発行された バウチャー数	トレーニングもしくはサ ービスが提供された数
技術訓練プログラム (プロバイダーから零細小企業へ)	65,000	37,606	33,025
技術指導/ BDS 質向上プログラム (ファシリテーターからプロバイダーへ)	2,744	1,324	1,268

出所：Using Vouchers to Develop Business Development Service Markets for Kenya's Micro & Small Enterprises

プログラムの実施において直面した問題点や困難

- ・世銀のカウンターパートとなる省庁が 4 年間の間に 6 回も再編され、プロジェクト実施に支障を来した。
- ・このため、プロジェクト予算のディスパースが遅れ気味であった。そして BDS プロバイダーへの支払いが遅延気味となった。

プロジェクトを通してのインパクト

- ・訓練を受けた零細・中小企業の雇用創出、資産や収入増に大きく貢献。
- ・訓練を受けた零細・中小企業の 40% は、その後継続したサービスを自ら料金を支払って受けており、需要がうまく掘り起こされた。
- ・熟練した技術者の中に、技術訓練サービスを提供するプロバイダーとしての役割を率先して行うとする者が現れてきた。

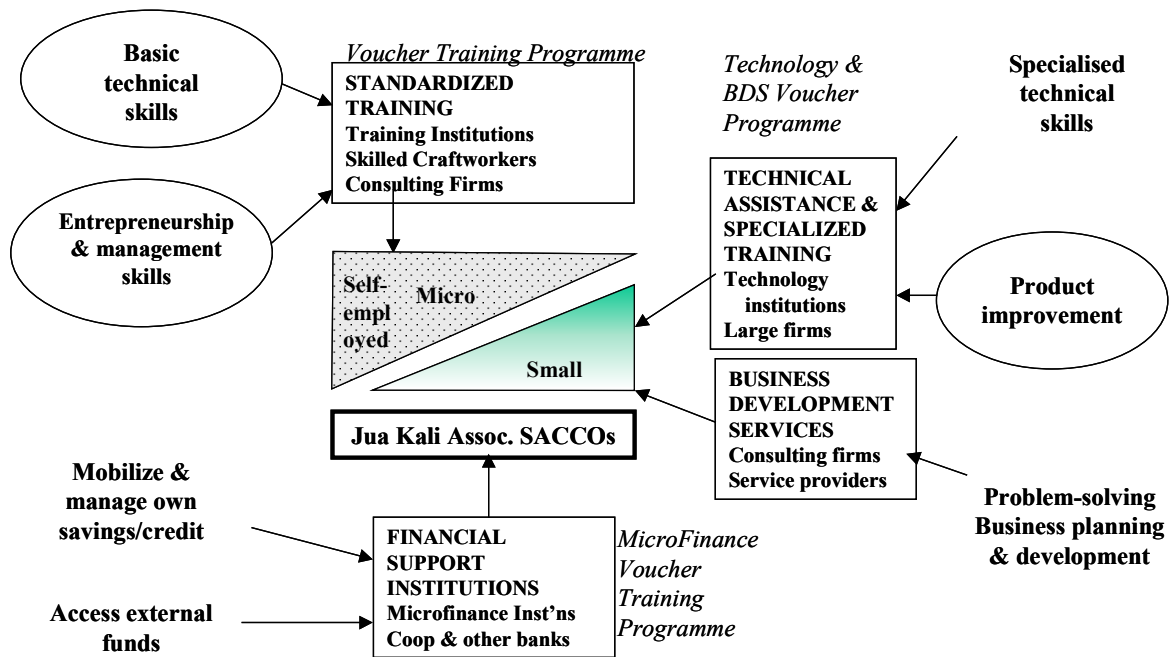


図-15 BDS 提供関係 ケニア BDS—バウチャー・プログラム

出所：世界銀行 中小企業局

Management

- Needs assessment
- Standards
- Prequalification/directories
- Voucher issuance/redemption
- Validation
- Evaluation

Private allocation agencies

- Applications
- Sell vouchers

to

Micro and small enterprises

Training and business development service providers

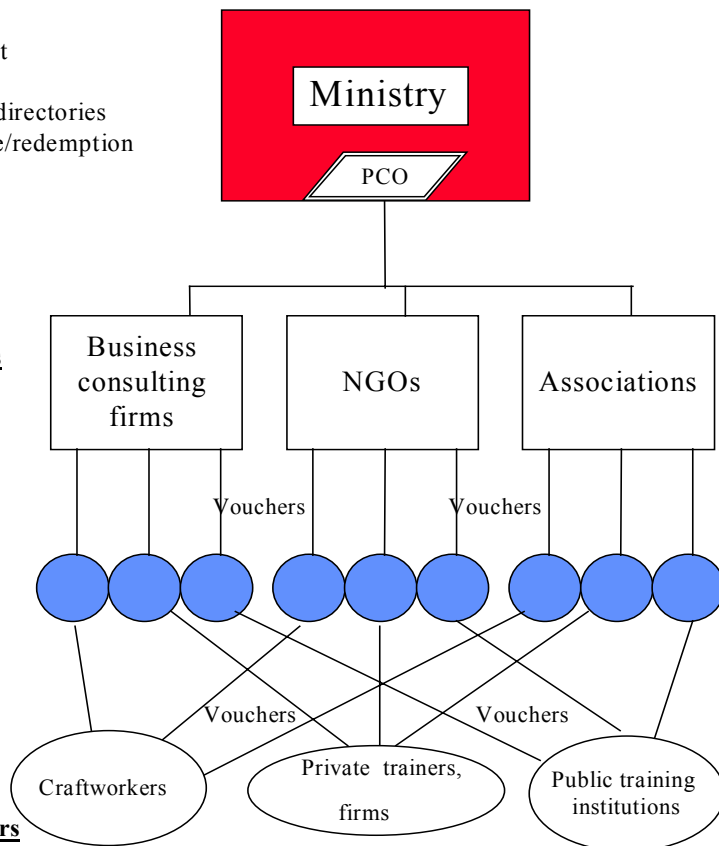


図-16 BDS バウチャー・プログラムの実施フロー

出所：世界銀行 中小企業局

2) ガーナ Enterprise Support Services for Africa Project (ESSA) 総合コンサルティング・サービス²²

世界銀行グループの IFC が APDF (African Project Development Facility)²³を用いて、アフリカにおけるパイロットケースとして、ガーナにおいて ESSA (Enterprise Support Services for Africa) プロジェクトを CIDA (Canadian International Development Agency) と協力して 1996 年に開始した。最初の ESSA パイロットプロジェクトとしてスタートした ESSA ガーナは、コンサルタントと中小企業を結びつけるブローカーの役割を果たすことを通じて、中小企業の収益の向上及びローカルコンサルタントの能力向上を目指している。

ESSA ガーナでは、3 種類のサービスを行っている。1 つ目は、中小企業が直面している問題に対してコンサルティングを行うものであるが、ESSA のスタッフは、一定の条件を満たしサービスを希望する中小企業を訪問し、技術あるいは経営上のニーズを詳細に把握して、その解決に必要なコンサルティングプログラムを作成する。このプログラムに従って、それぞれの問題に応じた専門性をもつローカルコンサルタントが選定され、中小企業に対してコンサルティングを行うこととなり、ESSA のスタッフは中小企業の側におけるアドバイザーの役割を果たしていく。ローカルコンサルタントの費用は、サービスを受ける中小企業とプロジェクトとで分担している。2 つ目のサービスは、コンサルタント会社あるいは個人コンサルタントに対し、顧客の立場に立ち、顧客とともに問題を解決していくことによって、顧客の特定のニーズに合致したコンサルティングを行えるようなトレーニングを実施することにより、サービスの向上を通じてマーケットの拡大を目指すものである。3 つ目のサービスは、Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA) あるいは他のトレーニング提供企業を通じて、中小企業に対するグループトレーニングを実施することであり、中小企業は研修費を払って参加することとなっている。コースは、企業戦略、生産性向上、マーケティングといったものであり、コンサルティング活動を補完するものとして位置づけられている。

当初、1996 年から 1999 年までの 3 年間に 30 の企業にコンサルティングを実施する計画であったが、実際にプログラムに参加した企業数は 42 にのぼり、その 3 分の 2 は年間の売上が 40 万米ドル未満の「小企業」であった。コストの分担については、ローカルコンサルタントの費用のうちの企業負担分は約半分となっているが（小さい企業ほど低く、大きい企業ほど高くなっていた）、当初この金額について不満を述べていた企業も、サービスの価値を認めるようになってきている。トレーニングコースについても、費用の約半分を企業の負担によりまかなうことができている。なお、ESSA 自体の運営にかかる費用を加えると、全体の約 3 分の 1 が、中小企業からの収入でまかなわれている計算となる。

今後、ローカルコンサルタントの備上やトレーニングコースの実施といった直接費用については、企業負担分を 100% に近づけていくことが実際に可能であると考えられている。しかしながら、ESSA 自体のオペレーションの費用まで企業が負担するのは現実的には困難と

22 出所：Mary M. Lynch and Kwame Young-Gyampo, “Enterprises Support Services for Africa Project”

23 IFC、アフリカ開発銀行、UNDP の合同の基金であり、IFC が実施機関となっている。

考えられており、この問題については、当初のプロジェクト・ドキュメントにおいても議論されていない。既にコンサルタントやトレーニング実施機関と中小企業との間に市場が形成されたため、その部分については ESSA の支援を必要とせず持続されていくこととなるであろうが、ESSA の活動をさらに多くの中小企業やコンサルタントに普及させていくためには、継続的な支援が必要となると考えられる。

3) モーリシャス Technology Diffusion Scheme (マッチング・グラント)²⁴

モーリシャスにおいては、民間のコンサルティング・サービスは比較的高いレベルにあり、小さいながら市場も形成されていた。Technology Diffusion Scheme (TDS) は、世界銀行の支援により 1994 年から 4 年間にわたり、コンサルティング市場の拡大によって民間企業の国際競争力を高めることを目的として、153 企業に対し合計 225 件のコンサルティングを行ったものであるが、コンサルティング費用の 50% は TDS により補助されていた。

本件の特徴は、BDS のファシリテーターを国際競争入札で選定し、政府の介入をできる限り排除することにより、最大限の透明性、効率性を確保していることである。この選定されたファシリテーターは、モーリシャスにある民間コンサルタントのリストを作成し、コンサルティングを希望する民間企業がコンサルタントを選定するための支援を行い、ファンドを通じた最終的な支払を行う。BDS プロバイダーとなるコンサルタントは、モーリシャスにおける地元企業あるいは国際企業のどちらでもよいが、最終的に 57% のコンサルティング契約は地元企業との間で結ばれた。大企業に関しても、コンサルタントに関する十分な情報・知識をもっていないという意味で中小企業と同様の立場にあること、また下請などといった中小企業との関係強化につながることで、という理由により本プロジェクトへの参加を許されていたが、結果的に大企業の参加は少なく、コンサルティングの平均費用は 1 万米ドルであった。モーリシャスの輸出加工区開発公社も、輸出加工区への企業進出を促進するために TDS を活用し、コンサルティング契約の約半数は、輸出加工区への進出企業と結ばれたものであった。

他国における BDS ファシリテーターは一般に、公的や準公的な機関がその責務を担うことが多いが、その場合はファシリテーターの能力強化、効率性の確保、組織としての持続性等、様々な困難が付きまとうこととなる。一方で、純粋な民間企業がファシリテーターの役割を果たす場合には、その公平性が危惧されることとなるが、モーリシャス TDS の場合は、ファシリテーターとして選定された企業は、その国際的な評判を保つために、公平な立場を守ることに對して強いインセンティブを持ち合わせていた。また、モーリシャス政府の Ministry of Industry and Industrial Technology が監理委員会を設置して、高額なコンサルティング契約についての承認を行うほか、政府側として認可の必要なプロジェクトに対する支援を行っており、こうした政府と BDS ファシリテーターの間に、明確な役割分担が設定されており、非常に効率的な構造となっている。

本プロジェクトは、コンサルティング市場の開発と民間企業の国際競争力育成が目的となっており、地元コンサルタントのトレーニングといった要素は含まれていない。しかしなが

24 出所：Daniel Crisafulli “Matching Grant Schemes”

ら、競争を前提とした市場が拡大することにより、コンサルティング費用の低減、サービスの質の向上が行われ、プログラムの1年目はコンサルティング契約の40%を地元コンサルタントが占めていたが、最終年にはこれは60%に増加していた。また、TDSの導入の結果、コンサルティングを受けた企業の売上・輸出とも平均50%近く上昇しており、またコンサルタントの活用が企業の経営戦略・技術の向上につながるということが認識されるなど、プロジェクト当初の目的は十分に果たせたという評価が行われている²⁵。

(8) BDSのモニタリング・評価方法

BDSプロジェクトのための独自のモニタリングや評価方法、指標などは現在の所まだ確立されていないが、以下のようにいくつかの指標を用いてBDSプロジェクトのモニタリングや評価方法を検討中の段階である。

例えばアフリカ局では、中小企業振興プログラムの効果、特にBDSに対するインパクトを測定するためのパイロットスタディを実施し、以下のような指標事例によりインパクトを測定しようと試みている。

BDSプロバイダーの活動を計測する指標例

①売上高 ②純利益 ③雇用増

BDSマーケットの状況を計測する指標例

- ①BDS提供者数：定義された市場で特定のサービスを提供した会社数
- ②BDS購入者数：特定のサービスを購入した中小企業の数
- ③サービスに対する支払い意思額
- ④サービスの市場価格
- ⑤販売されたBDSの数量（件数）

また、BDSプロジェクトは、他のプロジェクトと同様にログフレーム（Log Frame）を用いてBDSコンポーネントを含むプロジェクトやプログラムを管理している。

2-5-1-2 イギリス国際開発省（Department For International Development：DFID）

(1) BDS／中小企業関連部一人数、予算

EDD（企業開発局）のスタッフの数は、25～30名。本部は5名程であり、多くの職員は、現地事務所に駐在している。また、プロジェクトの決定や実施については、現地事務所が権限を持って推進している。

BDSを各国別プログラムにおける開発のツールとして用いるかどうかは、DFIDの現地事務所において策定された国別開発計画に従って、現地事務所がその採用の有無を決定している。

BDSを含むEDDにおけるプロジェクトポートフォリオ（大きく分けて、①Enabling

25 しかしながら、コンサルティングに対する50%の補助金がなくなった現在において、コンサルティング市場の需要と供給が維持されているかという点については、情報が得られていない。

Environment、② Developing New Financial Services、③ Micro-Finance、④BDS、⑤Restructuring Companies の5つのポートフォリオがある。)は、約200百万ポンド(2002年)(承諾ベース)。

(2) 地域戦略

BDS を実施するにあたり、特に地域的な重点地区は設けていないが、貧困削減に貢献することを重視してプログラムを実施しており、主としてアフリカやアジア、中央アジアそして東ヨーロッパなどにおいてプログラムを実施している。

(3) 独自の BDS 政策の有無

小企業振興ドナー委員会に参加し、新しい民間主導 BDS のコンセプト作りに95～96年頃から携わっている。

BDS を実施するための独自の政策は特に設けておらず、基本的に小企業振興ドナー委員会のガイドラインに従っている。そして BDS については、DFID の企業開発政策の1つとして貧困削減に重点をおいて支援をすることを重視している。そしてこの政策に基づき、バングラデシュなどのパートナーシップ国²⁶において、貧困削減戦略のフレームワークの中で、民間セクター開発プログラムを実施しそのコンポーネント内で BDS を支援している。

(4) BDS と他の中小企業支援プログラムとの関係

DFID の EDD では、個人企業者²⁷、零細企業そして中小企業に対する支援を実施しており、それらを支援するために以下の4つの政策を掲げている。

- ① 企業関連法規制の改善の推進
- ② 金融機能の改善および金融ツールの開発
- ③ 経営手法および BDS の強化
- ④ 市場に対する知識、コミュニケーション能力そしてビジネス・リンケージの改善

このように BDS は、零細・中小企業への支援における1つの重要な政策であると位置付けられている。このような政策により DFID における零細・中小企業振興は、5～10年前は主としてマイクロファイナンスとビジネス環境創出へのサポートに注力していたが、現在は、BDS プログラムをより重視する方向に移行しつつある。

(5) BDS と貧困削減プログラムとの関係

DFID は、白書の中で国連により提唱されたミレニアム開発目標においても掲げられている「2015年までに世界で12億人の貧困層を現在の半分する」という目標を同様に掲げている。DFID の政策において、貧困削減は最も重要な政策として位置付けられており、企業支援は、人々によりよい仕事をする環境を提供し、所得向上や雇用創出に貢献することを通じて、上記の政策に貢献するということが重要な役割を担っている。

しかし、具体的に BDS が貧困削減戦略の中でどのような役割を果たしていくべきかについて

26 DFID では旧英国植民地をサポートする場合、パートナーシップ国という呼び方をしている。

27 DFID では、零細・中小企業だけでなく、生計を立てるために個人事業者(個人で事業を営む人達)をサポートすることにも重点を置いている。

明確な位置付けはなされていない。現在は、かつての貧困削減戦略が失敗した理由の1つとして、民間セクターの意見を取り込んでいなかったという反省があり、それを取り込んでいくために、民間主導の新BDSを推進している。

(6) BDSの問題点、困難点に対する認識

今後民間主導のBDSがうまく機能するかは、現在試行中であり、あと数年経ってからでないとわからないであろうと考えている。すなわち、需要サイドのBDSの仕組みが動くかどうかは、現在まだ判断できず、今後政府が関与の必要がある分野が存在するか否は今後判明すると考えている。

しかし最近、企業開発局により発表された『Getting realistic about Creating Financially Sustainable Business Development Institutions』においては、パイロットとして実施中のプロジェクトでBDSの需要を発掘すること、またBDSの持続性を確保するために困難を極めている事例が紹介されており、潜在需要が旺盛な地域のプロジェクトにおいては、新BDSを実施するのがよいが、需要の発掘が極めて難しい地域で実施するプロジェクトにおいては、旧来の‘Supply Driven’のBDSとの補完も必要ではないかとの考えにより移行しつつある。

このため、国の状況によっては、補助金を用いたBDSを実施した方が好ましいケースもあると判断し、それらのプロジェクトについては、旧来の供給サイドのBDSを採用したり、BDSプロバイダーが、BDSの供給だけでなくそれ以外のサービスからの収入、例えば、

- ・BDSを補完できる他のサービスも提供
- ・中小企業への投資や会員の雑誌発行などによる収入
- ・公的補助金も活用し、収入の補完をする

なども並行して実施するようなスキーム作りを支援して財政的に自立するのをサポートしているケースもある。

DFIDでは、できる限りBDSマーケットにおける政府の関与を排除し、民間の活力により企業の成長を促したいという考えに立っているが、アジアの途上国が先進国に成長していった事例を分析した場合に、政府主導の保護政策が大きく中小企業の成長に貢献しているという例もあるため、今後は、様子を見ながら、よりきめ細かく、BDSの実施方法を決定していくことになるとのことであった。

(7) BDSプロジェクトの活動およびその内容

新BDSが用いられるのは、

①大きな貧困削減などのプロジェクトの1つのコンポーネントとして実施される場合と

②BDS実施のための基金(Business Linkage Challenge Fund)を設定し、これにより実施する場合に大きく大別される。

これにより、過去3年間に10~15のBDS関連プロジェクトを、ウガンダ、ケニア、バングラデシュ政府などと共同で実施。また、BDSを実施するための基金としてBLCF(Business Linkage Challenge Fund), EIDF(Enterprise Innovation Development Fund)を運営している。昨年では、これらの基金より18のプロジェクトに対して資金を供給した。

BLCF (Business Linkage Challenge Fund)は、イギリスのパートナーシップとなっている国において中小企業の育成において必要と考えられるサービスを提供するプログラムのビジネスプランを NGO、商工会議所、民間企業、団体などの BDS プロバイダーが提出し、FUND 運営委員会がその有用性を認める場合においては、そのプログラム資金の 50%を最高限度として提供する（グラント）というものである。提供額は、それぞれ 5 万ポンド～百万ポンド、基金の規模は 17 百万ポンド。資金提供を受けるには、提案するプログラムの内容が、①人々の貧困削減に貢献すること、②資金提供を受ける組織の競争力を強化し、利益率上昇に貢献すること、③ビジネス環境の改善に貢献することに合致している必要がある。

最近 2 年間、他のドナーと共同実施するような形態のプロジェクトを多く採択している。

DFID は、5 年前では直接 BDS プロバイダーをサポートする戦略をとっていた。現在は、国によって対応の仕方を変えており、ジンバブエのようなあまり政府組織がしっかりしていないところでは、相手国政府を経由せずに直接プロバイダーをサポートし、また中国のように政府の職員的能力が高い国では、DFID からは BDS 担当部署に対して、どのように BDS を与えるべきか、もしくは、BDS マーケットを形成できるかに関するアドバイスのみを実施し、中国の担当部職員自らが中小企業への BDS をサポートしている。

バングラデシュにおいては、フェアトレードを実施している組織に対して、その会員に対して販売サービス、訓練、技術援助などの BDS を提供することによりサポートを実施している。これにより貧困層に直接利益をもたらすハンディクラフトの輸出が促進されている。

ベトナムの中小企業は、BDS に対して対価を払うことにあまり抵抗がないようである。ベトナムでは、民間主導タイプの BDS ではなく、補助金を用いた BDS を実施している。

ここでは、DFID により支援を受けた 3 つの BDS の事例を紹介する。

1) ロシア ビジネスアドバイスセンター

レニングラードにおいて、自営業者およびこれから起業する人々へのサポートを提供する組織として 9 ヶ所のビジネスアドバイザリーセンター（Business Advisory Center : BAC）が、地域開発政策の一貫として立ち上げられた。現在はすでに DFID による財政的支援を終了しているが、BAC は引き続き地方政府からの資金援助を受けている。しかしながら、これらの BAC はプロジェクト終了後、財政的に自立していく困難に直面している。

何故ならレニングラードにおいては、産業が未成熟であり、BDS に対してフィーを支払えるだけの中小企業が育っていないからである。

このため、BAC は、今後起業したい人々に対するビジネスプランの作成方法の講習や、創業間もないベンチャー企業のインキュベーションなどという BDS 以外のビジネスコンサルティングサービスを提供し収入を得ようとしたり、自ら事業を行って収入を得て、財政的に自立しようと試みている。

この例は、必ずしもすべての国、地域で民間主導の BDS パラダイムの考えが適応可能ではないということを物語っている。

2) 中国 中小企業サポートセンター

中国において DFID が支援していた 6 ヶ所の中小企業サポートセンターが民営化された。民営化後 3 年を経た現在、いくつかのセンターは、民間のコンサルティング会社のように BDS を提供しようとし、中小企業にとって必要と思われるすべての BDS が旧センターによって提供されないという状況が発生している。

そしてこれらの 6 ヶ所のうち、1 ヶ所だけが現在、財政的に独立採算で経営されている。

これは、公的機関として BDS プロバイダーの役割を果たしていた組織が、民間主導 BDS マーケットで BDS を提供し財務的に自立していかなければならない場合、起こりうる例の 1 つである。すなわち、民間主導を重視する余り、中小企業に対して必要なサービスがうまく提供されないという状況が発生してしまう。このように収益性の低い BDS については、公的機関によりなんらかの補助が必要であるかもしれない。

3) タンザニア AMKA：輸出マーケティング開発サービス²⁸

AKMA は、1994 年にイギリスのフェアトレードを促進する NGO である Tradecraft Exchange (TX) によってタンザニアにおいて設立された。輸出・マーケティングを専門とする NGO であり、DFID の資金援助を受けている。AKMA は、タンザニアの中小企業に対し、特定の輸出製品に関するマーケティング、品質管理、ビジネスプランの作成に関するトレーニングやワークショップ、コンサルティングを行うファシリテーターとしての面と、海外の輸入業者に売却する営利の仲介業者としての面の 2 つの特徴をもっている。

中小企業に対するトレーニングは、AKMA のスタッフや TX からの派遣員が行うが、費用は 15 人を対象とした 3,200 米ドルのトレーニングから 40 人を対象とした 1 万米ドルのトレーニングまであるものの、受講者には 1 人あたり 30 米ドルのみ徴収しており、全体で直接費用の 15% 程度しか回収できない。輸出フェアへの参加についても、USAID などの補助金に頼っており、14 人の参加に対して 2 万 5 千米ドルかかるものを、実際にはその 5% 程度の料金しかとっていない。企業に対する補足的なコンサルティングは無料となっている。

一方、輸出の仲介業務に関しては、18 の外国の輸入業者と恒常的な取引関係を有し、それに加えて 100 以上の業者と何らかのコンタクトを有しており、こうしたフェアトレードを行う団体からコンサルティング料を徴収し、利益をあげているため、現在のところ生産者側からコミッションなどを取る動きはない。

AKMA の顧客は、タンザニアにおける中小企業及び海外の輸入業者であるが、扱っている商品は主として加工食品及び工芸品である。中小企業の顧客は従業員 4 人から 400 人以上の合計 23 の団体であり、その形態も、生産者グループや、協同組合、民間企業、準公営企業、工業団体などである。当初 AKMA はこうした生産者団体を「仲介業者」として育成することを考えていたが、これらの団体の脆弱な経営基盤を強化することは困難であることから、AKMA 自らが仲介業者となることとなった。

AKMA では年間 7 万から 8 万米ドルの運営費用がかかるが、そのうち DFID を中心とするドナーの拠出は、初年度は 95% であったが年々減少し、4 年目には 60% 程度にまで至ってい

28 Alan Gibson and Leon Tomesen “AKMA, Tanzania: Export Marketing Development Services”

る。フェアトレードを行う団体に対するコンサルティング料を得るといった資金ソースが多様化していること、また中小企業に対して輸出機会を創出し、従業員の雇用・所得拡大に貢献していることは評価できるが、輸出フェアの参加など、費用の著しくかかるものについては、ドナーの拠出が前提となっている。また、今後、輸出の仲介のみならず自ら輸出業者としてビジネスを行うべきか否か、という議論もおきている。

2-5-1-3 国際労働機関 (International Labour Organization : ILO)

(1) BDS／中小企業関連部一人数、予算

2000 年 1 月に小企業開発局 (SEED: Small Enterprise Development) が発足、現在 SEED のスタッフ数は、20~30 名である。In Focus Programme: Boosting Employment through Small Enterprise Development (通称 IFP-SEED) を推進している。

SEED は、SIYB(Start and Improve Your Business)と FIT(Programme)に大別され、SIYB は、スウェーデンの拠出金により運営されており、FIT は DFID など複数のドナーからの拠出金によって運営されている。SIYB はどちらかというと、補助金を主体とした旧 BDS アプローチであり、商工会議所などを通してトレーナーを育てたりするのに対して、FIT は、新 BDS パラダイムを実施している。

SEED では、主としてトレーニングプログラムに特化し、BDS ファシリテーターやプロバイダーを育てることに焦点を当て、BDS を推進している。

(2) 地域戦略

アジア、アフリカ、ラテンアメリカ、東欧の 4 地域において BDS を推進している。特に地域的な偏重はない。

(3) 独自の BDS 政策の有無

小企業振興ドナー委員会では、ILO は世界銀行や USAID などとともに、BDS ガイドラインのコンセプト作りにおいて中心的な役割を果たしている。このため FIT(FOCUS IN TRAINING)プログラムの方針は、BDS ガイドラインに沿ったものとなっている。

SEED において BDS プロジェクトもしくはプログラムを実施する場合、SIYB、FIT、そしてビジネスセンターを通じて実施する 3 パターンがある。SIYB では、商工会議所などを通じて行う旧来からの供給サイドの BDS であり、実施方法としては、最初に ILO に雇用されたコンサルタント等が、商工会議所の職員などのトレーナーを訓練し (BDS プロバイダーの訓練)、そのトレーナー (プロバイダー) が主体となって中小企業にサービスを提供していくスキームを取っている。また、トレーナーは、民間人やローカル NGO の場合もある。

また、FIT においては、小企業振興ドナー委員会で提唱されているように新 BDS パラダイムに従い、ドナーの役割を BDS ファシリテーターに限定し、BDS マーケットの開発をサポートするような手法を採用している。

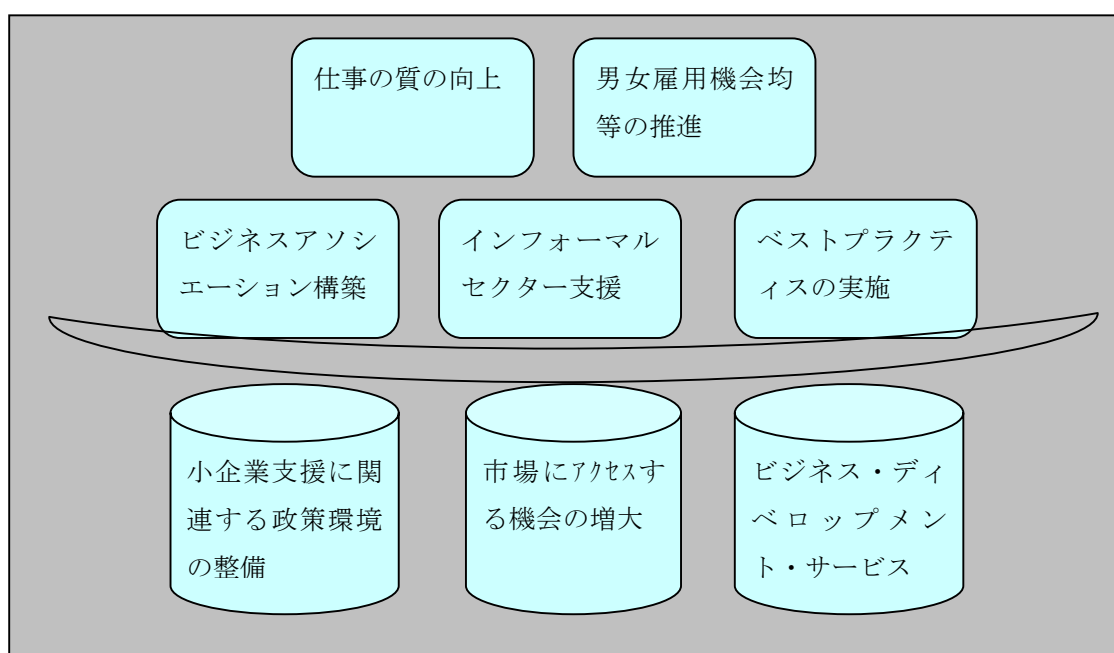
(4) BDS と他の中小企業振興プログラムとの関係

ILO では、雇用の創出そして労働の質の向上という観点から零細・中小企業の振興を支援して

おり、下図のような3つの中心戦略 ①零細・中小企業支援に関連する政策環境の整備 ②市場にアクセスする機会の増大 ③BDS を設定し、5つの重点分野 ①仕事の質の向上 ②男女雇用機会均等の推進 ③ビジネスアソシエーション構築 ④インフォーマルセクター支援 ⑤ベストプラクティスの実施 により零細・中小企業支援を推進している。このなかで、BDS は、中心戦略の1つとして位置付けられている。

また、プロジェクトを実施する場合において、貧困層の末端への支援（Outreach）、持続性（Sustainability）、インパクト（Impact）を常に重視している。

マイクロファイナンスのドナー委員会である CGAP（Consultative Group to Assist the Poorest）では、マイクロファイナンス専門の金融機関を育成することに焦点を当て、ドナー間でその手法に関して大体のコンセンサスが得られているが、BDS については、現在始まったばかりであり、その方向性については、まだコンセンサスが得られていない。



図－17 IFP-SEED プログラムの推進方針

出所：ILO SEED: In Focus Programme Brochure, Boosting Employment through Small Enterprise Development

（5） BDS と貧困削減プログラムとの関係

国連で提唱されたミレニアム開発目標の中で貧困削減戦略をサポートするように BDS が実施されている。しかし、作成されている PRSP（貧困削減戦略ペーパー）では、貧困削減方法について大枠は議論されているが、具体的に貧困削減と BDS との関係についての確固たる理論がなく、ILO でも同様である。

（6） BDS の問題点、困難点に対する認識

ILO は、小企業振興ドナー委員会で策定された BDS ガイドライン作成の中心的な役割を果たしてきた。このため民間主導型 BDS の推進役である。現在、各プロジェクトを推進し、よりフイジブルな BDS マーケットの育成方法を試行錯誤を経ながら構築中である。

SEED 内では、現在 FIT という新 BDS 推進派、SIYB という従来からの供給サイドの BDS 推進派があるが、SIYB も徐々に供給サイドから需要サイドのサービスへと移行しつつある。

(7) BDS プロジェクトの活動およびその内容

FIT は、90 年代始めに、小規模農家と企業家に対して持続的な支援を行う目的で設立された。当初は、適正技術の推進やその持続的メカニズム開発に置いていた。近年は、中小企業へ如何に BDS が持続的に提供されるかという方にプログラムの重心が移ってきている。

FIT プログラムにおける活動の多くは、どのようにすれば持続的に BDS が中小企業に対して提供できるかに関するものに集中している。FIT は、アジアやアフリカにおいて、トレーニング・サービス、メディア、広告、マーケティング、情報、コミュニケーションなどが、中小企業のために役立つようなプログラムを実施している。

SIYB は、1985 年からスタート。経営トレーニングをより重視している。トレーニングプログラムは、商工会議所や、労働組合が運営し、その運営方法などについて ILO がサポートしている。また商工会議所は、下部組織やより小さな組織などとともにそのプログラムを大規模で実施している。資金は、基本的に商工会議所が自分で賄う。

1) タイ労働の質向上プロジェクト

50 社の零細・中小企業を産業セクターに関係なくパイロット地域内で抽出し、労働の質の改善を目指すプロジェクトを実施。例えば食品会社では、衛生管理状況が悪い企業に対して 5S を通じて衛生状態の改善を指導し、衛生の改善の重要性を推進。

ILO ではまずその衛生指導員の育成を実施し、その指導員らが各工場を巡回し、BDS として衛生指導を行った。このような企業の利益とは直接関係ないことを指導していくには、時間がかかるが、徐々に企業側も理解し効果が出ているとのことであった。

2) WEDGE プログラム

ILO では、男女間の労働における平等の促進において、Women's Entrepreneurship Development(WED)、Gender Equality (GE)の2つを WEDGE として推進している。

ビジネスにアクセスするチャンスがあるのに方法がわからない女性企業家や、貧困である家庭において、生活するために何らかの仕事に就き、収入を得る必要がある女性などを支援している。

実施国は、エチオピア、タンザニア、ザンビアなど。タンザニアにおいては、新しい中小企業振興法において男女間の労働の平等を必ず入れるように提唱している。また、13 のパイロット国を決定して、Women's Entrepreneurship を実施。(SIYB によるプロジェクトの実施例)

3) ウガンダ SME を対象としたメディアプロジェクト

近年 FIT においてが推進しているプロジェクトとしては、ラジオや TV などのメディアを用いて中小企業をターゲットにしたコマーシャルを放送し、中小企業に対する大企業や国民

からの認識を高めようとするものがある。コマーシャルの資金も民間セクターから調達する方法をとっている。ウガンダで成功している。

また中小企業を対象としたビジネス広告新聞の発行も実施している。これは、中小企業が必要とする原材料やサービスに関する情報を掲載し、中小企業同士がその情報をもとに取引の円滑化を図れることを目指したものである。これらは、現在のところ黒字経営されており、よりパイロットプログラムを拡大する予定である。

4) ウガンダ、ジンバブエ FIT Training of Trainers

FIT は、Tool というオランダの NGO と ILO との合同のプロジェクトであり、オランダ政府の資金援助を受けて 1993 年に開始した。FIT のプロジェクトの中で、ウガンダ及びジンバブエにおいて行われたトレーナーのトレーニングプログラムは、既存の BDS 市場のポテンシャルを最大限に活用しているところにその特徴がある。

FIT は詳細な市場調査の結果、ウガンダでは 160 の独立したトレーナー及び 89 の小規模な民間トレーニング団体を確認し、ジンバブエでは 90 の小規模のトレーニングビジネス団体を確認した。これらの企業のほとんどは限りなくインフォーマルに近い形でトレーニングビジネスを行っており、その活動は主として口コミによって伝わるため、これを把握するのは容易ではなかった。これらの企業は、経営に関するスキルから職業訓練に至るまで、広範囲にわたるトレーニング・サービスを提供している。こうしたトレーニング企業は、ニーズに応じてサービスを向上・拡大するための自らのトレーニングを希望しており、FIT はこれに対して Rapid Market Appraisal (RMA) 及び User-Led Innovation (ULI) という 2 つの「トレーナーのためのトレーニングコース」を設け、トレーニング企業が顧客のニーズによりよく応えられるためのトレーニングを行った。

トレーナーのトレーニング費用のうち 50% はプロジェクト側が負担したが、残りの 50% の費用は企業側が負担したため、例えばウガンダではコースあたり 40 米ドルとなり、決してトレーナーの所得から見ても安いものではなかったが、それでもコース受講に対するニーズはたいへん大きかった。さらに、こうしてトレーニングを受講したローカルのトレーナーが市場でトレーニングを行う場合に、ウガンダでは個人のトレーナーは月 80~160 米ドルの報酬を得、トレーニング企業に雇われたトレーナーはその半分の報酬を得ているが、一方の開発機関に雇われてトレーニングを行っているトレーナーの報酬が 1 日あたり 100~200 米ドルであることに比べると、現地のトレーナーを利用したトレーニング・サービスの持続性・収益性ははるかに優れていることがわかる。

出所：Jim Tamburn ‘A Market-based Approach to BDS: the FIT Project’

(8) BDS のモニタリング・評価方法

ILO は、ドナー委員会が発表した‘BDS ガイドライン’作成の主要メンバーであり、ILO での BDS の評価方法は、基本的にその BDS ガイドラインに従っている。

2-5-1-4 ドイツ技術公社 (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH : GTZ)

(1) BDS／中小企業関連部一人数、予算

ドイツ本部では、民間セクター開発部 (DPSD) に 5 名が BDS 関連のスタッフとしており、各国事務所では 15 名が BDS プログラムの運営に従事している。また 20～30 名のコンサルタントが常に BDS プログラムの運営に参加している。

また地域局の下に各地方 GTZ 事務所があり、各国事務所プロジェクトが運営されている。民間セクター部は、各地方事務所と協力しながらプロジェクトを運営。

現在 5 つのプログラムに対して 15 百万米ドルの予算で実施されている。また、他のプログラムのコンポーネント (フィリピンやエチオピアなど) として実施されている BDS コンポーネントにおいては、およそ 20 百万ドルの予算が割り当てられている。

GTZ における中小企業振興の活動内容は、経済開発協力省の下で決定される。GTZ 経済開発雇用局には、①職業訓練部門 ②民間セクター開発 ③金融システム開発 ④経済政策の 4 部門があり、民間セクター開発部の中に中小企業振興、BDS、クラスター開発などのコンポーネントがある。

(2) 地域戦略

地域的な重点地区は特になし。現在、中央アジア、東ヨーロッパ、マグレブなどで実施している。

過去 3 年間に 6 つの BDS プロジェクトを実施。実施国は、スリランカ、バングラデシュ、タイ、中央アメリカ (ニカラグア、グアテマラ)、東ヨーロッパである。

(3) 独自の BDS 政策の有無

GTZ としては、独自の政策はない。基本的に小企業振興ドナー委員会の BDS ガイドラインに沿っている。

旧来の供給サイドの BDS は、団体や商工会議所をカウンターパートとして BDS は公共財であるとの考えのもとサービスを提供していたがうまく行かなかった。このため 1994 年ごろから新しい民間主導の BDS へと徐々に移行している。しかし、近年の多くのパイロットプロジェクトの実施を通して、すべての状況において必ずしも民間主導 BDS 一辺倒の考え方が良いと言う訳ではないと意義を唱えつつあるドナーでもある。

BDS マーケットへの介入においては、次の 4 点を踏まえて実施されている。

- ① BDS マーケットの適正なフレームワークとメカニズムの形成および実施を図る。
- ② BDS プロバイダーの能力を強化する。
- ③ BDS サービスに対する需要を刺激する。
- ④ あらゆるタイプの BDS マーケットの開発を行う。

GTZ は、ドナーは BDS のファシリテーションとバウチャーなどのプログラムを実施した後、如何に持続性を維持するかなどの支援にフォーカスすべきであると考えている。

現在、BDS ファシリテーターの教育に集中したプログラムを数多く実施している。

(4) BDS と他の中小企業支援プログラムとの関係

GTZ の中小企業振興は、民間セクター開発における中心的なテーマである。そして中小企業振興においては、①ビジネス機会の改善 ②規制緩和 ③融資へのアクセス ④BDS という 4 つのテーマを取り組むべき重要事項としている。

(5) BDS と貧困削減プログラムとの関係

GTZ において中小企業振興プログラムは、中小企業の雇用を創出し、収入増に貢献する事を通して長期的に経済発展と貧困削減へと繋がることを目指している。そしてこの中小企業振興プログラムのコンポーネントの 1 つとして推進されている BDS は、ネパールやニカラグアなどにおいては、貧困削減のためのツールとして使用されている。

しかし BDS マーケットの開発というアプローチが、貧困削減プログラムに対して具体的にどのような間接的直接的影響を持つのか、どのように位置付けられるのかに関する明確な方針は定めていない。

(6) BDS の問題点、困難点に対する認識

現在実施されている BDS プロジェクトにおいては、ファシリテーターとプロバイダーの役割が混同されている場合が多々ある。すなわち、途上国においては、もちろん BDS マーケットが成熟していないために、公的機関が BDS プロバイダーの訓練そして中小企業への訓練を並行して行ってきた。また NGO など時には、BDS プロバイダーを訓練し、時には中小企業へのサービスを提供するということを並行してきて行ってきた。しかし BDS マーケットがより機能するために既存のプロバイダーや公的機関は、マーケットにおいてどのようなサービスを提供するのかを明確にした上でプロジェクトを実施する必要がある。

ドイツ国内において提供されている BDS の多くがまだ補助金ベースのものが多いため、民間主導 BDS を実施していくに当たり、まず GTZ の職員が考え方を改めていく必要がある。

GTZ だけが個別に BDS プロジェクトを実施すべきではない。何故なら、他のドナーも個別にプログラムを実施しており、もし GTZ の BDS プロジェクトが、中小企業に対して他のプロジェクトよりも高い BDS フィーを要求するならば、中小企業は他のプロジェクトから補助を受けようとするであろう。これらの問題を避けるために同じ国でまた同地区で複数のドナーがプロジェクトを実施する場合は、情報を共有し、ドナー間で中小企業へのバウチャーなどを通した補助金の比率などについて話し合いをした上で実施すべきである。そうでないと、プロジェクトが失敗する可能性が高い。

あまり収益性が高くない BDS については、BDS マーケットに公的機関が介入しプロバイダーを支援する必要があるかもしれない。しかし、その資金のプロバイダーへの供給方法については、慎重に扱われねばならない。すなわち BDS プロバイダー間で補助を受けるに当たり競争原理を導入する必要がある。

地域開発政策の 1 つとして実施される農業普及サービスにおいては、民間主導型の BDS を実施することを考えているが難しいかもしれない。地方で非農業における所得の機会として BDS が広まることを期待しているが、多くは貧困状態にある農民に対してプロバイダーが普及指導すなわち BDS の提供を行っても、

フィーを支払える可能性が極めて低いからである。このように、貧困削減プログラムに直結し、BDS 消費者がフィーを支払うのが困難な場合においては、今までのように政府による補助が必要であるかもしれない。

(7) BDS プロジェクトの活動およびその内容

GTZ におけるトレーニングプログラムは、BDS がフォーカスされる前から実施されている CEFE (Competency based economies through formation of enterprises) を通して行われることが多い。

CEFE は、中小企業の成長に焦点を当てたプログラムであり、いままでに 100 カ国以上で 1300 の組織と 2500 人の専門家により実施されており、世界銀行や米州開発銀行、国連などとも共同プログラムを多く実施している。

1) ネパール 自動車整備コーストレーニングプロジェクト

この事例は、ネパールの BDS プロバイダーが、すでに廃校されて使用されていない技術訓練学校の施設を利用して自動車整備に関する訓練を有料で始めるのを支援したものである。

GTZ では、まずこの施設を用いてネパールのスタッフに対して自動車整備のサービスを市場に提供できるのではないかと提案した。このアイデアを基に、サービスの購買者としてどのような人々が考えられるかについての市場調査を実施。最初は、タクシードライバーのように車を用いて生計を立てているクライアントからの需要が高いと考えたが、調査の結果、それほど高くないと判明。その代わりに、新車を購入したようなある程度お金に余裕のある人々は自分の車をメンテナンスするような講習があれば受けたいと思っているということが判明した。このような需要予測をもとに、地方新聞にトレーニングに対する小広告を出すと、375 の問い合わせがあり、最終的に 75 人が講習予約を行った。これら BDS コンシューマーに対してこのプロバイダーは訓練を開始し、1 人の受講者当り、6.5 米ドルの利益を出すことができた。

このような従来無かった BDS のニッチ市場を探すことにより、プロバイダーは、BDS マーケットにおいてサービスを提供し、さらにサービスの種類及び質の改善を図ろうとしている。

2) ネパール 付加価値税コーストレーニングプロジェクト

ある経営研修を専門にする組織は、いままで小企業に対する会計に関する講習 (5 日間の 100 ルピーのコース) を実施する場合、受講者からの受講料収入とコース運営費の差額を政府から補填してもらっていた。

GTZ では、この組織に対して講習費用を全額カバーするような新しいコースを開発してみてもどうか提案したところ、その組織が自ら考え、今までの会計に関するコースと共に新しく導入された付加価値税のルールに関するガイドラインについて指導する内容を加えた新しいコースを開発した。GTZ は、講習教材の開発費用と宣伝費の一部を負担し、新しいコースは 600 ルピーに設定された。

以前の講習受講者は、講習費の値段の高さに不満をもらしたが、新しいコースを受講した中小企業のオーナーは、税務署用に適切な会計を行うことを理解するようになり、自分の会

社の経理の人間にもそのコースを受けるように薦めるような傾向が現れた。これにより、新しく開発されたコース（BDS）は、新規に顧客を得て運営されることとなり、70%のコストリカバリーが達成されることになった。

この事例は、新しい BDS を開発することにより、プロバイダーが需要を発掘しマーケットを拡大できることを示している。

（８） BDS のモニタリング・評価方法

GTZ では、BDS ガイドラインに示されているようにパフォーマンスメジャーメント（Result Based Evaluation）を中心として評価実施を試みている。

すなわちプロジェクトを実施した結果、BDS プロバイダーが裨益者にどのように役立ったか、BDS マーケットはプログラム実施後、どのようなインパクトを受けたか、プロバイダーはよりよい BDS を提供する事によりコストリカバリーが改善したかなどを評価対象としている。またプロジェクトへの投入量も評価している。

現在試みられている指標の例には以下のようなものがある。

インプット：

- ①マーケットにおける BDS プロバイダーの数
- ②プロバイダーにより提供された BDS の数
- ③プロバイダーにより提供される BDS の平均価格
- ④全体のプログラム費用
- ⑤中小企業 1 社当りのプログラム費用
- ⑥ 1 BDS プロバイダー訓練に要したプログラム費用

アウトプット：

- ①プロバイダーの中小企業から得た収入による経費のコストリカバリー
- ②BDS プロバイダーが収入 1 米ドル得るために必要なプログラム費用
- ③サービスの提供を受けた中小企業の満足度（モニタリング調査より計測）
- ④サービスを受けた後の中小企業の付加価値の変化度合
- ⑤中小企業の売上、利益、雇用増、投資における増加度合（モニタリング調査より計測）
- ⑥BDS マーケットの市場のサイズの変化
- ⑦新規に開拓されたマーケットの度合

2-5-1-5 米国国際開発庁（The U.S. Agency for International Development : USAID）

（１） BDS／中小企業関連部一人数、予算

零細企業開発局（Office of Microenterprise Development, OMD）²⁹では、2 名が BDS 専属そして 2 名が BDS およびマイクロファイナンスを担当しており、ディレクターを含め計 5 名が本部で BDS プロジェクトに関与して働いていることになる。現地ローカルオフィスでは、20 名以上の職員が BDS プログラムに携わっている。パートナーシップ国における USAID 地方事務所がプロジェ

29 OMD の活動の詳細は、<http://www.usaidmicro.org/default.asp>で知ることができる。

クトにおいて大きな権限をもっており、プロジェクトの内容を決めそれをもとに予算要求を本部に対して行う。

1 年間に約 150 百万米ドルの予算を OMD は持っており、その内で約 3 分の 1 の 50 百万ドルが BDS プロジェクトに割り当てられている。

(2) 地域戦略

地域的なフォーカスは特に無し。現在、ケニアやバングラデシュなどにおいてプロジェクトを実施中。

BDS 関連予算の 54% (1999 年) がアフリカに振り向けられている。BDS を受けたクライアントは、男性よりも女性 (61%)、都市部よりも地方部 (67%)、貧困ライン (1 日 1 米ドル以下で生活) 以下の人々 (69%) となっている。

また BDS の提供を受けた中小企業としては、商業貿易セクター (40%)、農業そしてアグリビジネス (33%)、サービス産業 (12%)、製造業 (10%) である。

(3) 独自の BDS 政策の有無

ILO などとともに、小企業振興ドナー委員会のガイドライン策定において中心的な役割を果たしてきた。基本的には小企業振興ドナー委員会のガイドラインに従って BDS プロジェクトを実施している。

中小企業よりも 10 人以下の零細企業、女性、そして起業家にフォーカスして BDS プロジェクトそしてプログラムを実施。BDS ファシリテーターなどの組織開発及び支援よりも BDS のサービス開発や商業化により重点において支援。

プロジェクトの計画から実施まで一貫してコンサルタントに BDS プロジェクトを委託するケースが多い。インタビューした機関の中で最もアウトソーシングが進んでいる。

表 2-6 BDS プロジェクト地域別予算 (2000 年度) 単位 (百万米ドル)

	BDS 予算	BDS 予算 の占める比 率%	零細企業支援 予算総額
アフリカ	17.3	39	43.8
アジア/中東	6.3	26	24.3
ヨーロッパ/中央アジア	18.5	46	40.1
ラテンアメリカ/カリブ海	11.7	27	42.8
地域指定無し	3.1	23	13.2
計	56.9	35	164.3

出所：Microenterprise Development in A Changing World, U.S. Agency for International Development
Microenterprises Results Reporting for 2000

(4) BDS と他の中小企業振興プログラムとの関係

1998 年頃まで、USAID における中小企業振興プログラム (USAID では、零細企業振興 (Microenterprise Development, MED) を指す) は、マイクロファイナンスを中心に実施されてい

た。それ以後は、現在の民間主導 BDS にも取り組むようになっている。現在の中小企業振興プログラムは、マイクロファイナンスと BDS の 2 本立てで実施されており、BDS は、重要なコンポーネントの 1 つである。

USAID における BDS コンポーネントを含むプロジェクトもしくはプログラムは、各国の国別戦略の元にミッションプログラムと呼ばれる総合開発のコンポーネントで実施されることが多く、このような形で予算の 8 から 9 割が用いられている。OMD 局独自に実施されるのは、1 割程度。

Microenterprise Innovation Project (MIP) 及び Microenterprise Best Practices Project (MBP) はすでに終了、新しいプログラムが始まっている。

(5) BDS と貧困削減プログラムとの関係

MED は、USAID において経済開発及び貧困削減のための中心戦略である。このため、MED の主要コンポーネントである BDS は、産業育成のためよりもむしろ貧困削減のために新 BDS パラダイムを導入するプロジェクトを多く実施中である。すなわち、BDS プロジェクトを通して、零細企業が所得向上を図るための BDS プロジェクトが数多く実施されている。

(6) BDS の問題点、困難点に対する認識

新しい民間主導 BDS はいくつかの困難があるという事を承知の上で、モデルプロジェクトを実施したり、BDS アクターが活用できるファンドを設定し、その運用を行いながらプロジェクトをモニタリングする方法で、民間主導 BDS を行うためのビジネスモデルの開発に取り組んでいる。

現在このように民間主導の BDS マーケットの開発に取り組んでいるが、もし完全な BDS マーケットの開発が難しい場合でも基本的には、民間主導型の支援を実施していきたいと考えている。

BDS マーケットの介入方法については、まだ試行錯誤中であり、どのようにすれば市場が発展するのか、より零細、貧困な起業家に役立つマーケット開発のための環境はどのようなものであるかについて、現在のところ、限定的な理解しかない。

BDS ファシリテーターそしてプロバイダーが財政的に独立できる方向とは如何なるものか、BDS に対する需要の開発はいかなる手法が最も適切であるのか、適切な BDS マーケットのモデルとはどのようなものであるかについては、現在、試行錯誤中であり今後その解答を待つ必要がある。

他のドナーに比して、より零細企業へのサポートそしてそのツールとして BDS を重視し、より多くの予算で BDS プロジェクトを実施している。

(7) BDS プロジェクトの活動およびその内容

BDS マーケットにおけるプロバイダー、ファシリテーターなどのマーケット・アクターからビジネスプランを募集し、USAID の考えに合致した組織に対してグラントを提供するファンドを有している。かつて実施されたものでは、12 の組織（4 ファシリテーター、6 プロバイダー、

2つのファシリテーターとプロバイダーの両機能を有する組織）が選出され、その半分は、マーケティングに関する提案であった。平均 50 万米ドルのグラントがそれぞれのアクターに対して提供された。

USAID の BDS プロジェクトにおける BDS プロバイダーの構成としては、PVO (Public Volunteer Organization) と NGO がそれぞれ 4 割と中小・零細企業に BDS を提供する中心的な役割を果たしている。また商工会議所や、組合、研究所なども BDS プロバイダーとして参加しているが、近年は民間のコンサルタント会社や銀行なども増えつつある。

BDS に関する調査は、1995～2000 年において MBP の一貫として民間コンサルタント会社に委託されて実施された。

1) ケニア BDS プロジェクト (2000～2004 年)

ケニアでは、USAID だけでなく、世銀、DFID、ILO など多くの国際機関、2 国間機関などが協力体制をとりながら、BDS プロジェクトを実施している。USAID のこのプロジェクトもその中の 1 つである。

国全体の中から BDS を提供するのに適していると考えられるセクターを決定することから始めるという実験的な色合いの濃いプロジェクトであり、このプロジェクトでの問題点、失敗点などを考慮しつつ、それを次の BDS プロジェクトに反映していくような手法を USAID は採用している。

ケニア BDS プロジェクトは、以下のようなフローでプロジェクトが実施される予定。

- ①現地プロジェクトオフィスのセットアップ
- ②BDS を提供する産業サブセクターの選定
- ③サブセクターの調査実施および BDS における問題点の把握
- ④BDS マーケットアセスメントの実施
- ⑤BDS マーケット開発のための介入方法のデザイン
- ⑥BDS マーケット開発のためのファシリテーターの公開入札
- ⑦ファシリテーターによるプロバイダーの育成そしてプロバイダーによる零細・中小企業に対する BDS の提供

2) ケニア ApproTEC : Appropriate Technologies for Enterprise Creation³⁰

ApproTEC は 1991 年にケニア国で設立された NGO であり、適正技術の開発及びその普及という、いわゆる‘Corporate Approach’（自国の技術に相対する表現）によるサービスを提供する団体である。当 NGO は USAID、DFID、オランダ政府及びケニアの民間企業からのフェンドを受け、オイルシードの搾油機及びペダル式灌漑ポンプの技術開発を行い、その機械製造法を 6 人未満の従業員を有する中小企業に対して普及した。従って、当プロジェクトによる裨益者は、機械を製造する零細規模の工場及び、これらの機械を購入して生産性を上げることのできる農民や中間業者となっている。

30 Jacob Levitsky (2000), “Business Development Services, A review of international experience”

1991年から1997年までの間に、零細工場が4,100台の機械を作ることを通じて、8,000人分の雇用が創出された。機械の生産者はApproTECに対してロイヤルティーを支払っているものの、技術の開発及び普及にかかった費用650米ドル／台に対し、ドナーの貢献は500米ドル／台となっている。搾油機のうち700機は起業家が購入し、そのうち70%の起業家については収入が向上しているという報告を受けている。一方、灌漑ポンプは2,500台製造・売却されたが、利用している農民は収入が2倍から4倍に拡大した、ということである。

先進国・中進国では本件のような技術開発・普及は民間によって行われるのが通常であるが、アフリカのような後進地域においては、特定技術の開発が自発的に起こることはほとんど期待し得ないため、本件のように公的資金を用いて技術開発及び普及を行うことにより、雇用の創出につながることは正当化されうると考えられている。ApproTECの例は、BDSの組織がビジネスの機会を創出する「起業家」の役割を果たすこともあり得る、ということを示している。

(8) BDSのモニタリング・評価方法

小企業振興ドナー委員会で示されている評価方法に基本的に従っている。ただし、指標については、現在構築中である。Performance Measurementとして、BDSマーケット開発、持続性と対費用効果、インパクトの3つの指標を計測するために、ドナー、ファシリテーター、プロバイダーのレベルでどのような指標が考えられるかを検討中である。マイクロファイナンスのように確立した指標はまだない。

現在、以下のような指標の使用が検討されている。

- ①BDSプロジェクトにおける予算の効率性
- ②BDSマーケットへの介入におけるインパクト（歪みの度合、開発の進捗度、新規性）
- ③貧困層や弱者などへBDSがどの程度行き届いたかというアウトリーチの度合
- ④BDSプロジェクト実施によるプロバイダーのコストリカバリー
- ⑤BDSプログラム自体の対費用効果
- ⑥BDSプロバイダーの売上増や利益率の変化
- ⑦各BDSの市場への浸透度合（中小企業のBDSを受けた回数の増加率など）
- ⑧サービスの提供を受けた顧客（中小企業）の満足度

これらの指標の開発にあたっては、BDSマーケットの各アクターは、以下のような役割を担っている。

表－7 BDS アクターの指標開発対象における役割分担

指標開発対象	プロバイダー	ファシリテーター	ドナー
マーケット の開発		マーケット開発のインパクトをモニタリング するための指標の開発	
	指標開発作業の共有化		
持続性及び 対費用効果	プロバイダーに関係する指標の開発		
インパクト (クライアント)	指標開発作業の共有化		
		クライアントへのインパクトをモニタリング そして評価するための指標の開発	

出所：The performance measurement agenda for business development services' presented by USAID at the ILO Seminar in Turin, Italy 2000

2-5-2 その他機関による BDS プロジェクトの活動事例

1) ジンバブエ MBLP : Manicaland Business Linkage Promotion Project³¹

MBLP は、東ジンバブエにおけるアクションリサーチプロジェクトとして、ノルウェー政府の財政援助により、ジンバブエの Confederation of Zimbabwe Industries (CZI) が実施機関となり、1996 年 4 月から 1998 年 3 月までの間にパイロットフェーズとして実施され、評価がなされたものである。MBLP の目的は、①マニカランドの経済の多様な発展、及び②ジンバブエの他の地域に波及するようなビジネス・リンケージの効果的かつ持続的なアプローチの開発、となっていた。

ビジネス・リンケージの特徴としては、必要とする製品の仕様や納期について十分な知識をもっている買い手がサプライヤーを指導することが一義的に行われ、さらに必要に応じて、サプライヤーが外部や現地のコンサルタント等のサービスを受けることを MBLP が支援することとなっている。また、リンケージのメリットとして、サプライヤーが投資や運転資金を必要とする場合には、買い手が材料や機材を提供する、資金を直接提供する、金融機関に対して保証を行うといった行動を起こすことにより、資金の調達を容易にすることができると挙げられる。

なお、企業に関する情報の収集及びデータベースの作成といった活動は、費用が高くつわりに、早く陳腐化してしまう問題を抱えている。従って、MBLP はデータベースは作らず、現況のリンケージのポテンシャルの発掘に特に力を入れている。より具体的には、MBLP は以下のような活動を主として行っている。

31 John Grierson, Donald C. Mead and Edward Kakore, "Business Linkages in Zimbabwe: The Manicaland Project

- ①リンケージの発掘（Buyer Open House）：サプライヤーの候補者をグループ化して、バイヤーを訪問し、パートナーの発掘を行う。
- ②サプライヤーの能力審査：サプライヤーの生産能力、財政能力、技術、経営等を審査し、サプライヤーの能力を把握する。
- ③フィージビリティ調査：特定のリンケージの提案を受け、それを精査して、実際に利益の出るものとなり得るか、その条件を把握する。
- ④ビジネスリンケージプロモーション：マニカランドのビジネスコミュニティに対し、リンケージの概念及び成功例をワークショップやメディアを通じて宣伝する。
- ⑤サプライヤーの能力向上：特定のリンケージの契約やチャンスを得たサプライヤーに対し、そのリンケージを確実にするための技術援助を行う。

パイロットフェーズの2年間に、139のリンケージが達成され、リンケージに必要とされた直接経費は、450米ドル／リンケージであり、間接費を含めた全体の経費は1360米ドル／リンケージであった。リンケージのうちのいくつかは、サプライヤーとバイヤーとの間の情報やコミュニケーションの不足により失敗に終わったが、ほとんどは、ジンバブエ経済の停滞にも関わらず、効率的であるがためにそのリンケージを保っている。

マニカランドのビジネス・リンケージの3分の2は林業セクターという、比較的リンケージの容易な分野であったが、リンケージの重要性・便益はビジネスコミュニティに十分に浸透したと考えられており、特に、サプライヤーに対して材料・機材を提供し、トレーニングを行うことにより、バイヤーは安定した材料の購入ができることになる、という意識が確実に広がった。リンケージは、一旦確立すれば持続していくことができる。今後の課題としては、ドナーのリンケージに対する支援はあくまでも「プロジェクト」タイプの援助であって永続的でないという前提に立ち、限られた期間、リソースで、こうしたリンケージをいかにしてこれまで以上に急速かつ効率的に普及させていくか、ということである。

2) ホンジュラス CERTEC (Centro de Recursos y Tecnologia) ³²

1993年にUNIDOの支援及びオランダの資金援助により行われた、ホンジュラスにおける中小企業のネットワーク構築のプロジェクトは、当初は8名のコンサルタントによる中小企業に対する直接的コンサルティングから始まった。コンサルタントは、共通の特徴や問題をもつ中小企業を、生産者団体や工業団体その他の団体を通じて選定し、これらをグループ化して、問題の分析や解決策の作業計画などの作成をディスカッションを通じて行った。さらに、この計画に従って、必要に応じて外部のBDSプロバイダーのサービスを活用しながら、原材料の共同購入、共同販売、新製品の開発、共同受注、既存の生産設備を補完する新会社の設立など、ネットワークを生かした活動を行った。こうした活動の結果、5年の間に300もの企業を含む33の企業ネットワークが構築された。これらのネットワークの効果により、多くの企業が、その雇用、売上、投資を増加させた。

32 Andre De Crombrughe and J.C. Montes “Global Experience in Industrial Subcontracting and Partnerships”

また、ネットワークの新たな展開として、次第に大企業と中小企業の垂直的関係のネットワークが形成され、また一方で、地方政府や地方団体が関与により、地域開発の視点をもったクラスターの形成という戦略的なネットワークが構築されるようになった。

1996 年には、将来の事業展開につなげるとともに、企業家たちがより積極的にネットワークに参画することをねらって、受益企業からのフィーの徴収を開始した。フィーは、初年度は実際のコンサルティング費用の 20%、2 年度は 40%と漸増することとなっていた。また、ネットワークのインパクトをより広範囲に広げるために、プロジェクトは、上記コンサルタントチームをスタッフとした CERTEC という財団に変化し、自らはネットワーク事業を行わず、ネットワーク事業（コンサルティング）を行うブローカーをトレーニング・監理する組織となった。1997 年から 1998 年の間に、CERTEC は 71 のブローカーをトレーニングし、これらのブローカーは 1200 の企業を含む 59 のネットワークを形成した。こうしたトレーニングから得られる収入は、1998 年には CERTEC の年間費用の約 50%に達するようになった。

CERTEC の活動について、当初は自らが BDS プロバイダーであったものが、ネットワーク・ブローカーの育成、新たなネットワーク事業の方法の確立といった上位の活動に移行することにより、事業の効果を拡大させたことは注目に値する。しかしながら、ネットワークの促進活動を、完全には営利事業化するためには至っておらず、コストの半分は外部の資金に頼らざるを得ない。ブローカーを引き続き育てることによりネットワークを促進することが CERTEC の公的役割であり、また採算ベースにのらない中小企業のネットワークを CERTEC が引き続き行っていくということが、外部の資金に頼ることが正当である根拠とされている。³³

3) コロンビア PCS : Promotora de Comercio Social

IDB の支援により 1983 年に設立された PCS の目的は、約 1000 社の小規模・零細企業の製品のマーケティングネットワークを構築することにより、これらの企業の売上を増加させることであった。小規模・零細企業のネットワークをもつことにより、実際に PCS は、食品、機械、皮革、工芸品といったサブセクターのあらゆる商品・サービスを供給する能力をもっていた。これにより PCS は、小規模・零細企業から製品を直接買い上げて、それを競争力がありかつマージンを得られる適正な値段でデパート、スーパーに売っている（下請企業に対する平均マークアップ率は 11%）。また、地元の繊維産業と下請契約を結んだり、大企業と競争して政府と調達契約を結んだりして、数多くの小規模・零細企業にその下請作業を発注する一方、自らは一括して製品の質や納期の責任を負っている。

PCS は上記に加えて、新製品やパッケージングの開発、コスト・品質改善といったサービスを行っているが、最も重要なものは、下請企業の品質管理である。対象が小規模・零細企業だけに、品質管理にかかる費用は少くないが、PCS はこれを無料で行い、あくまでも製品の売上から自らの収益を生むポリシーをとっている。また、零細企業・小企業には運転資金がなく、生

33 Lene Mikkelsen “Marketing Micro and Small Enterprise Products in Latin America”

産のための原材料を買えないことがその発展に対する阻害要因の一つとなっているが、PCS は IDB の低利融資をリボルビングローンとして用い、下請企業に対して 50%の前払いを行っており、すべての下請企業がこれを利用している。

PCS は、1994 年には自らの売上から直接経費をカバーできるようになり、さらに 1997 年にはすべての管理費用もカバーできるようになり、総売上に対して 3%の利益（10 万米ドル）をあげている。このように、小規模・零細企業に対してサービスを行うという社会的使命と、自らの収益性の確保という持続性の両者を達成した PCS の意義は大きいと言えよう。

4) ラテンアメリカ Enterprise Development Centers (EDC)³⁴

IDB の MIF（Multilateral Investment Fund）により、コスタリカ、エルサルバドル、アルゼンチン、コロンビアの 4 カ国に EDC が設立され、その比較評価がなされている（コスタリカ及びエルサルバドルは 1995 年開始、アルゼンチン及びコロンビアは 1996 年開始であり、それぞれ当初 4 年間の支援を予定）。EDC は、基本的に従業員が 5 名～99 名の中小企業に対して、経営・技術上の問題を把握し、コンサルタントを紹介し、コンサルティング費用を EDC が一部負担し、サービスの評価を中小企業と合同で行うものである。最終的な目標としては、各国 10 程度の EDC を設立してそのネットワークを構築し、それらの EDC が独立採算をとりつつ、中小企業に対するコンサルティング市場の需要を継続的に喚起していくことである。MIF は EDC の技術・経営の専門スタッフの人件費及び、中小企業に対するコンサルティング費用の一部を負担し、現地政府は EDC の事務所、機材及び事務経費を負担する。全体で、コスタリカ・エルサルバドルでは、MIF は費用総額の 75%、アルゼンチン、コロンビアでは 55%を負担することとなっていた。

EDC は、工業会、企業組合、政府外郭団体といった、中小企業の発展を支援する団体の傘下において設立され、こうした団体と関係をもちつつ、独立した形態で運営されている。EDC はコンサルティングを希望する中小企業の予備的診断を行った上で（中小企業が EDC にアプローチすることもあれば、その逆もありうる）、コンサルティングを行うコンサルタント候補のリストを作成し、中小企業はそこから最も適当なコンサルタントを選定する。契約は、EDC、中小企業、コンサルタントの 3 者間で結ばれ、中小企業は EDC に対して MIF の負担分を差し引いたコンサルティング費用を支払い、EDC はコンサルタントに費用を全額支払う。MIF を通じた米州開銀の支援の終了後は、EDC はコンサルタントから仲介手数料を徴収することにより独立採算を達成することが期待されている。プロジェクト終了後に備え、コンサルタント費用の中小企業負担分を徐々に増やしていくことにより、MIF の余剰資金を EDC 内に蓄えてリザーブファンドとし、MIF の支援終了の予備費用にあてることが求められている。

これまで EDC は上記 4 カ国で合計 5,800 の企業に対してコンサルティングの仲介を行ったが、これはフォーマルな企業のうち 17%に相当する。傾向として、小さい企業を対象としたサービ

34 Antonio Garcia Tabuenca and Juan Jose Listerri (1998), "Enterprise Development Centers: Evaluation Results and Lessons Learned in Four Projects in Latin America"

スの場合は、サービスの内容はベーシックなもので比較的標準化されたものとなり、企業サイズが大きくなるにつれ、コンサルティングの内容は高度で付加価値の高いものとなる。国によって、限られた数の企業に集中的なサービスを提供するアプローチ（特に初期段階）と、広範囲にサービスを拡大するアプローチの違いがあるが、一般的に、プロジェクトの終了に近づくにつれ、付加価値が高く、支払能力の高い（比較的サイズの大きい）企業にサービスを集中させていく傾向が見られた。実際に、全体の受益企業のうち 13 分の 1 は、100 人以上の従業員をもつ大企業であったが、これらをサービスの対象に含めることにより、中小企業との間の cross-subsidy が可能となっている。

EDC は、あくまでも仲介機関であり、基本的には自らコンサルティングを行うことは設立の意図に反する。こうした役割に徹しつつ、独立採算を達成するのは容易ではないが、コンサルタントのロースターを所有し契約の仲介及び品質管理を行うこと、一般のコンサルタントにない特定の技術については自らコンサルティングを行うこと、中小企業のグループを対象とするようなプログラムを作ることにより規模の経済を達成すること、大企業に対するサービスを継続して高い付加価値を得ること、といった方策を行うことがその生き残りにつながってゆく。また、中小企業にサービスを提供するという公的な役割を果たすことと、独立採算を達成することが両立しない場合には、外部の資金援助が今後も必要となるであろう。

2-6 BDS 協力のあり方

2-6-1 政府及びドナー介入のあり方

世界における技術援助の潮流は、援助国の方針や都合で選ばれた専門家やプログラムによる 'Supply Driven' な援助から、途上国のオーナーシップを尊重し、イニシアティブを発揮させることを重要視した 'Demand Driven' なものへと移行しつつある。貧困削減戦略ペーパーの策定、セクター・プログラムのアプローチの導入、コモン・バスケットへの移行などの動きは、これまでの 'Supply Driven' な援助が持続可能でなかったという反省に立ち、途上国の立場に立って途上国それぞれの状況に応じたプログラムを策定していくという 'Demand Driven' なアプローチをとるものであり、小企業振興ドナー委員会の考えも、これと整合している。

こうした需要サイドのアプローチにおいて常に問題となるのは、現地におけるプロジェクト／プログラムの実施能力である。実施能力が低いからこそ、キャパシティ・ビルディングを先行ないし並行させていく必要があるのだが、これは一朝一夕にできるのではなく、ドナーとしては、一定の期間内に効果を上げる（失敗させない）というプレッシャーから外部の資源を多く投入して直接的にプロジェクトを管理する傾向を強め、プロジェクトの外部依存性を高めてしまう結果となってしまうのである。ここに供給サイドと需要サイドアプローチの違いがあり、効率性や短期的な効果を求める場合には供給サイドを重視したアプローチを採らざるをえず、逆に効率は多少悪くとも、長期的な効果、すなわち持続可能性を求める場合には、需要サイドアプローチを採らざるを得ないという矛盾が生じる。

長期的なインパクトそしてプロジェクト終了後も BDS マーケットの持続的な効果が期待できるような手法を開発していくのは、やはり試行錯誤の中で、ノウハウを蓄積していく他はないで

あろう。

プロジェクトの開始当初は、外部の資源を多く用いた外部依存性の高いものであっても、キャパシティ・ビルディングを行うことにより、次第に現地の能力によりプロジェクトが持続されるようになるという考えにより、多くの BDS プロジェクトにおいては、現在もドナーの資源が多く投入され続けている。

しかし、ドナーは支援を開始したものの、プロジェクトが現地の資源のみで運営できないために、いつまでたっても撤退する目途がたたず、最終的にドナー側で予算が途切れるまで支援を継続せざるを得なくなるというケースがあまりにも多い。

このような事態となる事を避けるために、現在、ドナーから主として商工会議所などのローカルファシリテーターへのトレーニングが主体的に実施されているが、途上国政府の中小企業の担当局職員が、この新 BDS パラダイムの考えを理解し、ドナーが居なくなった後も、彼ら自らが新 BDS を実践できるようなトレーニングや意識付けなどのキャパシティ・ビルディング³⁵も重要であろう。

現在 BDS プロジェクトにおいて取り込まれているファシリテーターとしては、商工会議所や国際 NGO などが多い。しかし、例えば途上国では、商工会議所にごく一部の中小企業しか加入しておらず、また国際 NGO も国の隅々の中小企業までサービスを提供できるだけのキャパシティを有している訳でもない。これは逆に言えば、プロジェクトを真に成功させ持続させるには、ローカル NGO やミドルマンのように中小企業に対して BDS を既に供給している人々の能力をさらに高めること、既存のビジネス・リンケージの強化などよりローカルに根ざしたサポートが必要であり、かつ新規に BDS 需給を創出するよりも、既に存在する BDS らしきものをコアにしてそれに付加価値をつけていくような手法も必要ではないであろうか。

日々の暮らしさえも大変な零細企業が、低利の融資ならともかく、なかなか実効性が分かりにくい BDS というサービスを受けて対価を支払うであろうか。逆に、数十人の従業員を抱え、さらなる売上拡大を目指す中企業であれば、企業の改善に対する意欲も強く、納得の行く BDS であれば、自ら進んで提供を受けようとし、対価を支払うであろう。このため、押し並べて零細・中小企業を同レベルで扱うのではなく、やはり公的な支援が必要な層の零細・中小企業も存在するのではないであろうか。

また BDS の種類によっても顧客である中小企業のサービス提供に対する支払い意志は異なるであろう。トレーニングプログラムのように、そこで学んだ内容を実際のビジネスに応用した後、徐々に効用が現れ、その実効性が明らかとなるタイプの BDS、マーケティングのように即時に売上増に繋がるタイプの BDS とその即効性に相違があるからである。このように、すべての BDS を均一の質を有するサービスとして見るのではなく、提供される BDS においてその即効性や効

35 このようなキャパシティ・ビルディングを実施するには、アクションリサーチ手法（問題点を明らかにした上で、それを解決する対策を立て、実践と観察、省察を繰り返すことによって、問題を解決していく手法）、Coghlan, D. , & Brannick, T. (2001) 著. “Doing action research in your own organization. London: Sage” などが参考となる。

果の種類などにより、その補助の有無や度合などについて考慮していく必要があるのではないであろうか。

BDS を1つのサービス・インダストリーと考えた場合、当然、そのサービスがやり取りされる BDS マーケットで活動する BDS プロバイダーはそのサービス提供により収入を得て会社を経営していかななくてはならず、より収益性の高い BDS に資源及び資本投下を集中させていくのは当然のことである。

これは、逆に中小企業が真に必要なサービスとプロバイダーが提供したいサービスが一致しないこともあり得るという事を意味している。何故なら、自らにとって真に必要なサービスとは何かを理解できない中小零細企業が多いからである。このため、最適ではないが、いくらか中小企業に役立ち、BDS にとって収益性の高いサービスのみがマーケットにおいて提供されるということもあり得る。このような需給のアンバランスを是正するために政府の介入も必要となるかもしれない。

また、クラスターの成長を自治体などが支援していきたい場合、ある分野の BDS を強化することにより、クラスターがより適正な方向に向かう支援することが可能な場合でも、民間主導 BDS では、BDS プロバイダーはそれにはお構いなく、収益性の高い BDS を中小企業に提供しようとするため、クラスターの発展は、最適な方向には進まないかもしれない。これらを踏まえると、収益性の低い BDS の提供を刺激するように、そのような BDS を提供するプロバイダーに補助を支給したり、他の BDS と一体に収益性の低いサービスも提供するプロバイダーに補助を与えるなどという公的支援も、クラスターの健全な発展と BDS マーケットの健全な成長の双方を考慮する場合に、必要かもしれない。

現在ドナーにより実施されているプロジェクトの多くは、BDS の需要を掘り起こすのに苦労している。このため、バウチャーやマッチング・グラントなどを用いて、とりあえず新規需要開拓を含め、中小企業に BDS を活用してもらい、その効用を実感してもらうという方針を採っている。リピーターを増やしていこうという戦略である。このため、現在、議論は、ドナーによる資金的な支援が終了した後どのようにして持続的なプロジェクトに持っていくかという Exit Strategy に集中している。

プロジェクトの終了時点で、BDS マーケットのアクターの活躍による活発な BDS の取引が見られるようになっていけば良いが、現実にはなかなかそういかない。このため、徐々に支援額を減らすなどの方法が採られているが、現在の段階では、最良の方法を見出せないでいる。結局の所、あせらず現在実施中のプロジェクト・プログラムを通した試行錯誤により、ノウハウを蓄積し創意工夫を重ねていくしか、成功への近道はないのではなかろうか。

2-6-2 モニタリングと評価方法

2-5「他の援助ドナーの動向」においても記されているように、現在 BDS プロジェクト／プログラムに関するモニタリング及び評価手法は構築の段階にあり、マイクロファイナンスのように構築された指標や評価手法をいうものは現在の所ない。

現在、研究されている手法は、BDS ガイドラインにおいても紹介されているようにパフォーマンスメジャーメントであり、以下のように主として3側面において指標の検討がなされており、プロジェクト実施の際に活用できるだろう。

①BDS マーケットの開発および成長状況

プロジェクトを実施することにより、どの程度マーケットが発展或いは成熟したかを貧困層へのアウトリーチ（貧困層の多い地区にある零細企業による BDS への認知度合の増加、BDS の利用回数）などにより計測。

②持続性及び対費用効果

プロジェクト実施前後の BDS プロバイダーのコストリカバリーの変化などによりプロジェクトの持続性を計測したり、プロジェクトの費用総計と企業家に対する便益（BDS を利用することによる企業へのインパクト）の総計を比較して対費用効果を計測。³⁶

③クライアントへのインパクト

中小企業が BDS の提供を受けてどの程度売上が増加したかというようなクライアントへのインパクトを計測。

2-6-3 具体的な BDS の活用方法

クラスター支援プロジェクトにおいても、新 BDS パラダイムを部分的に取り組んでいくことはできるかもしれない。

インドネシア政府は、自らクラスターの成長を促すために、全国でおよそ 1000 箇所におけるクラスターにサービスを提供できる BDS オフィスの登録認可作業を進めている。この登録認可を受ける BDS オフィスは、NGO、大学、民間企業、団体、コンサルタント会社などどのような運営形態でも構わない。認可を受けた BDS オフィスは、協同組合中小企業省（MOCSME:Ministry of Cooperative and Small and Medium Enterprises）から初年度の運転資金として 5000 ドルの無償補助を受けることができ、クラスターに対して BDS を提供していくことができる。

実際の BDS オフィスは、3～5 人程度の少人数で運営され、中小企業からの BDS の需要の掘り起こし、需要がまとまった場合には、BDS オフィスに登録している BDS プロバイダーを招いて、BDS を中小企業に提供しているという手法をとっている。当然のことながら、財政的な自立はまだ難しいため、多くの BDS は、大きな資金的な支援が親団体や企業からある場合を除いて、そのオフィスを経営する BDS プロバイダーは、他の仕事で収入を得ながら、兼業として BDS オフィスを運営している。

このような現実を踏まえた上で、今までに蓄積したクラスター開発に対するノウハウを活かしつつ、このような BDS をどのようにクラスター開発に活用できるか、民間主導の BDS マーケットの拡張とクラスターの成長を共に図るには、どのような手法があり得るのかなどの調査およびその調査結果の実施などにおいて協力できよう。

36 指標計測方法の詳細については、www.mip.org/publications/MBP/BDSFramework.htm を参照のこと。

これまでの日本の支援は、特に中小企業振興においては、ある程度すでに国内などで実証済みである開発手法などに対してのみ、その伝播のために途上国での支援を実施してきた傾向がある。確かにサポーティングインダストリーなどについては、アジア諸国においてある程度の貢献は認められるものの、日系企業自身の努力に負う所が大きいのも事実である。現在、ミレニアム開発目標においても最重要目標として掲げられている貧困削減に貢献していくために、貧困層における雇用創出や所得増加を図るための1つの手法として民間主導で中小企業に対して必要なサービスを提供し、それらを活性化していくという新 BDS パラダイムが注目されている。しかし、その手法の実効性は証明されているものではない。しかし、試さずには、発見がないのも事実である。このような手法を大胆に日本の援助にも取り組んでいくような事も今後、考慮されねばならないのではないのか。

今回の国際機関などへのインタビュー調査においても、日本の援助が国際機関や他の援助国の援助から孤立しているという指摘が何度もなされた。DAC におけるセクターワイドアプローチ (SWAPs) などの議論もあり、かつてのように日本だけが独自に援助方針を決定し、実施できる時代ではなくなりつつあるのも事実である。このため、より緊密に他のドナーと連絡を取り、日本の援助の独創性や良さを理解してもらう事、その手法を現在の新 BDS パラダイムの中にも取り込んでいってもらうように情報を発信するなどという援助姿勢がこれから重要となろう。

また、現在複数のドナーが協調して実施している、ケニアやバングラデシュなどにおける BDS プロジェクトへの協力なども行い、情報を共有していくことも必要であろう。

參考資料

1. IFC-WB/IDA Collaboration on MSME DEVELOPMENT IN AFRICA: Overview of Framework for Proposed Program, February 17, 2003
2. Using Vouchers to Develop Business Development Service, Markets for Kenya's Micro & Small Enterprises William F. Steel, Senior Adviser, Private Sector Africa Region, World Bank
3. Enterprise and Development, Promoting enterprises as a means to eliminate poverty, DFID
4. Strategy Paper: The Strategic Framework for DFID'S Role in Business Development Service in Eastern Africa, February 2001, DFID
5. Brochure of The Business Linkage Challenge Fund, DFID
6. Getting Realistic about Creating Financially Sustainable Business Development Institutions; David Stanton and Richard Boulter, DFID
7. Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions June 2000, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
8. Microenterprise Development in A Changing World, U.S. Agency for International Development Microenterprises Results Reporting for 2000
9. The Performance Measurement Agenda for Business Development Services, Katharine Makee, USAID
10. Business Linkage and Producer groups in Bangladesh, Options for Rural Microenterprises Development, Office of Microenterprise Development, USAID & Deloitte Touche Tohmatsu
11. Executive Summary, KENYA Business Development Service Program, USAID & Deloitte Touche Tohmatsu
12. BDS Training Programme Information 13th-31st July 2003, Springfield Center for Business Development
13. Brochure; The Small Enterprise Education and Promotion Network <http://www.seepnetwork.org/bds.htm>
14. IDB Group Support to the Small and Medium Enterprise Sector(1999-2002), Achievements, lessons, and Challenges, March 2003
15. United Nations Inter-Agency Resource Guide for Small Enterprise Development, UNDP
16. Guide to Market Assessment for BDS Program Design, A FIT Manual, ILO
17. ILO SEED: Promoting Women's Entrepreneurship through Employers' Organization in the Asia-Pacific Region: FINAL REPORT, October 2002
18. ILO SEED: Promoting Women's Entrepreneurship through Employers' Organization in the Asia-Pacific Region: FINAL REPORT, Annexes: Presentation and Papers, October 2002
19. ILO SEED: Brochure, Job Quality, It's just good business
20. Guide to ILO Recommendation No.189, Job Creation in Small and Medium-sized Enterprises; International Labour Office
21. ILO SEED: In Focus Programme Brochure, Boosting Employment through Small Enterprise Development
22. The Sustainability Challenge, A strategic review for increased competitiveness and effectiveness of

the ILO's "Start and Improve Your Business" programme

23. Start and Improve Your Business, Bulletin Issue No42, 2002

24. Institutional Challenges in shifting to the BDS Market Development Approach, GTZ

BDS 関連ホームページアドレス :

- 1.BDS に関連するリンク集 <http://www.seepnetwork.org/3-14-01/bdsresources.html>
- 2.小企業振興ドナー委員会の BDS 関連ホームページ
http://oracle02.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=S&p_subprog=BD
- 3.ILO-SEED プログラムのホームページhttp://oracle02.ilo.org/dyn/empent/empent.portal?p_lang=EN
- 4.IDB の中小企業関連書のホームページhttp://www.iadb.org/sds/publication_area_SME_e.htm
- 5.USAID の零細企業関連ホームページ <http://www.usaidmicro.org/default.asp>
- 6.世界銀行グループ中小企業局のホームページアドレス<http://www.ifc.org/sme/>
- 7.DFID のホームページ<http://www.dfid.gov.uk/>
- 8.GTZ 中小企業関連ホームページ
http://www.gtz.de/international-services/index1.asp?PageNumber=2.022.000&main_menu=3&sub_menu=3