

The Historic Transitions and Challenges of Japanese SME's diagnosis system

September, 2005

KAZUMASA AOYAMA

(SMRJ)

1. What is the SME diagnosis system?

(1) The SME's diagnosis system

In response to requests from SMEs, national and local governments formed "a SME diagnosis system" that offers SMEs and SME related groups an analysis and investigations into problems occurring at a management level, and provides necessary advice that enables the steady growth of SMEs.

(2) The SME diagnosis system began

In 1948, a SME's diagnosis system started with the establishment of the SME Agency.

2. SME diagnosis system framework

(1) The maintenance of laws and a system of the SME diagnosis

In 1949 the "SME's bookkeeping outline" was announced, along with the introduction of the blue return (taxation) system. SMEs were advised to keep accurate records through the use of commercial bookkeeping.

(2) Establishment of SME diagnosis and guidance organizations

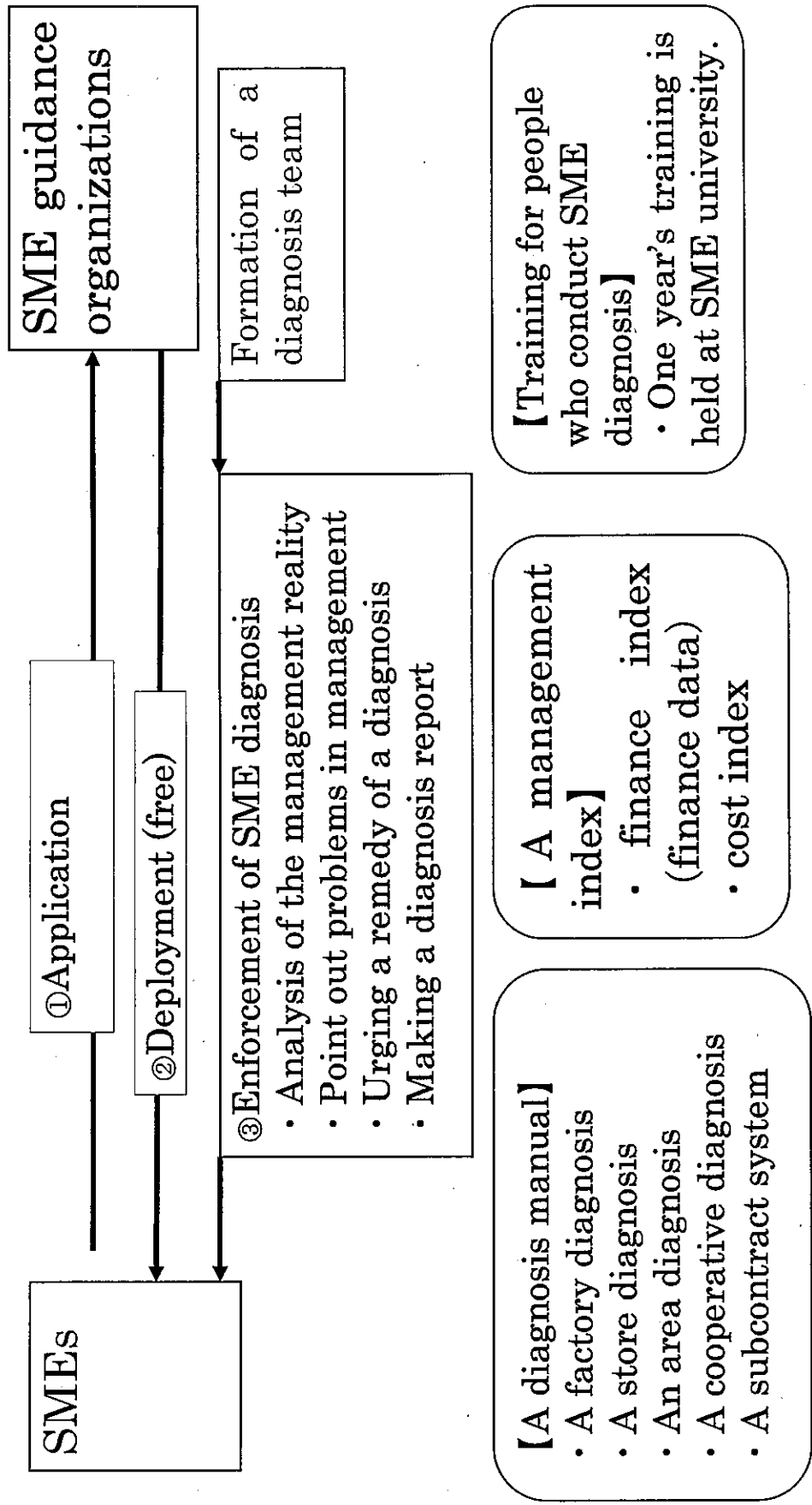
- In 1950, the national government and local governments bore 50% each of the cost of the SME diagnosis system. Then the prefectural governments established organizations responsible for the SME diagnosis and guidance system.

- In 1952, the SME diagnosis system was prescribed by law.

(3) The effect of SME diagnosis

- At a factory diagnosis, the introduction of American modern management techniques contributed to increased management efficiency. At a retail store level, diagnosis made the important separation of the family budget from the store accounts, and the layout of retail stores were improved.

Structure of SME diagnosis / guidance



3. Strengthening diagnosis and guidance through the SME Guidance Law

(1) Establishment of the SME Guidance Law

In 1968, the SME Guidance Law was enacted which strengthened the diagnosis and guidance of SMEs. Prefectures were united with the government and promoted a diagnosis guidance of SME.

(2) The start of the SME diagnosis system

SME diagnosis system started to promote a SME's diagnosis and guidance in 1969

(3) The types of SME diagnosis offered increased

① A general diagnosis

A factory diagnosis, a store diagnosis

② A diagnosis on modernization

When an SME utilizes "the SME modernization fund system" or "the upgrading fund system" it is obliged to conduct a diagnosis of their business.

4(1). The change and transition of the target of SME diagnosis

(1) The first shift was from a general diagnosis to diagnosis closely related to government policy. From the mid 1950s onwards, the Japanese economy entered a period of high growth, with the growing difference in productivity between large corporations and SMEs. SMEs were urgently needed to modernize. Within this context, the SME diagnosis system changed from the support tools that had been designed to modernize individual SMEs, to the tools that were consistent with the aims of government policy.

(2) Diagnosis for the modernization of SME facilities

Under the national "Modernization fund system," a SME who applies for the fund system receive fifty percent of the amount needed to upgrade their facilities for free of interest.

A SME that receives funding, must follow-through and implement the advice that accompanies the diagnosis.

4(2). The change and transition of the target of SME diagnosis

(3) Upgrading diagnosis

When a group of SMEs (in principle more than twenty) establish an industrial precinct, the precinct receives a business diagnosis that investigates the appropriate level of funding required for the new facilities.

There are three steps in this process: planning → construction → administration. At each step there is diagnosis conducted, and based on these results, advice is then offered to the site.

In addition to industrial sites, wholesaler precincts and shopping centers are required to receive diagnosis when receiving funds for upgrading projects.

Note: The upgrading program is a joint program between the national government and local governments, that provides between 65% and 80% of financing for upgrading projects at low interest rates. The terms of the loan are long-term, with a limit of twenty years.

(4) The changing characteristics of business diagnosis

Business diagnosis was becoming more important as the examination of fund loans by the government.

5. The SME's diagnosis system

- (1) Public Agencies responsible for diagnosis and guidance.
 - SME Agency of METI
 - SMRJ
 - Conducts "Upgrading Diagnosis" (since the 1980s the number of diagnosis has decreased)
 - Prefectural and City Governments: SME's General Guidance Centers (57 locations)
 - Conducts general diagnosis and diagnosis related to modernization (Since the beginning of the 1980s, the majority of SME's guidance centers have been abolished)
 - Chamber of Commerce and Industry Associations:
 - Guidance offered by the management instructors
 - National Federation of Small Business Associations:
 - Guidance offered by the members of the federation
- (2) Private sector organizations
 - Consulting companies and individual consultants

6. The limits of the traditional SME diagnosis system

(1) Results from the SME diagnosis system

- During the period of 1950-60, SME diagnosis system was useful for individual SME on the modernization of management.
- Amid the high-growth period of the Japanese economy, diagnosis focusing on the modernization of facilities, along with finance, helped SMEs to rationalize their management.

(2) Shortcomings of the traditional SME diagnosis system

- With economic globalization, and the IT revolution continuing unabated, to achieve new product development, develop new business areas, and expand overseas, requires a fundamental strategic response from management which traditional public business diagnosis systems cannot adequately meet.
- There has been a dramatic increase in the number of people in business consulting sector capable of conducting diagnosis.
- The finances of local governments have become increasingly tight.

7. From the SME diagnosis system to a broader SME support system

(1) The enactment of the SME Support Law in 2000
As part of the revision of the SME Basic Law, the SME diagnosis system was revised radically. The relevant new act was changed from “SME’s Guidance Law” to “SME Support Law”.

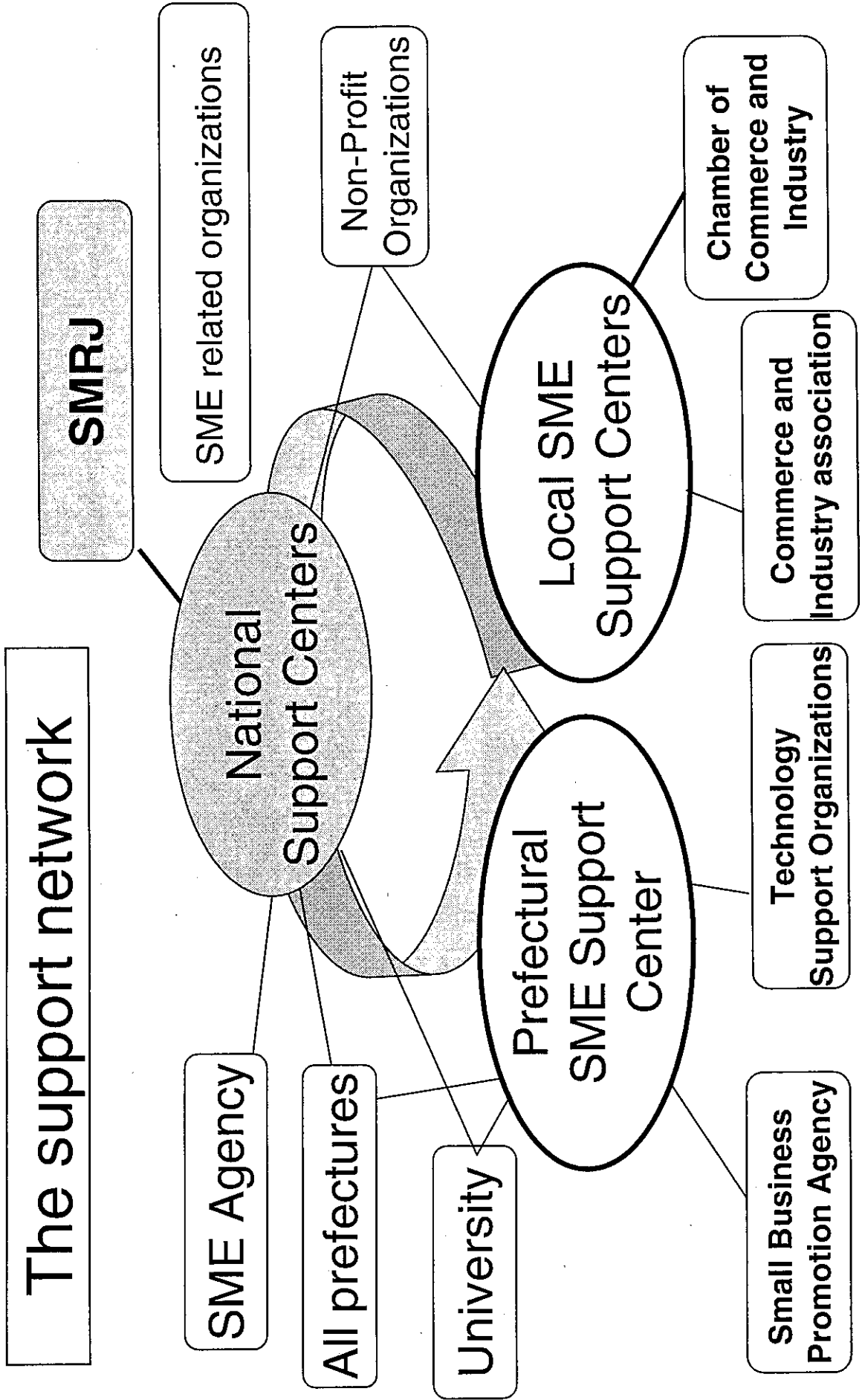
(2) Key Points

- “Guidance” was changed to “Support”. (From a policy viewpoint diagnosis was de-emphasized)
- Usage of private consultants
- Three types of support center were established
- Offer support from the point of establishing a business start-up all the way through to a company going public.

9. SME Support Center

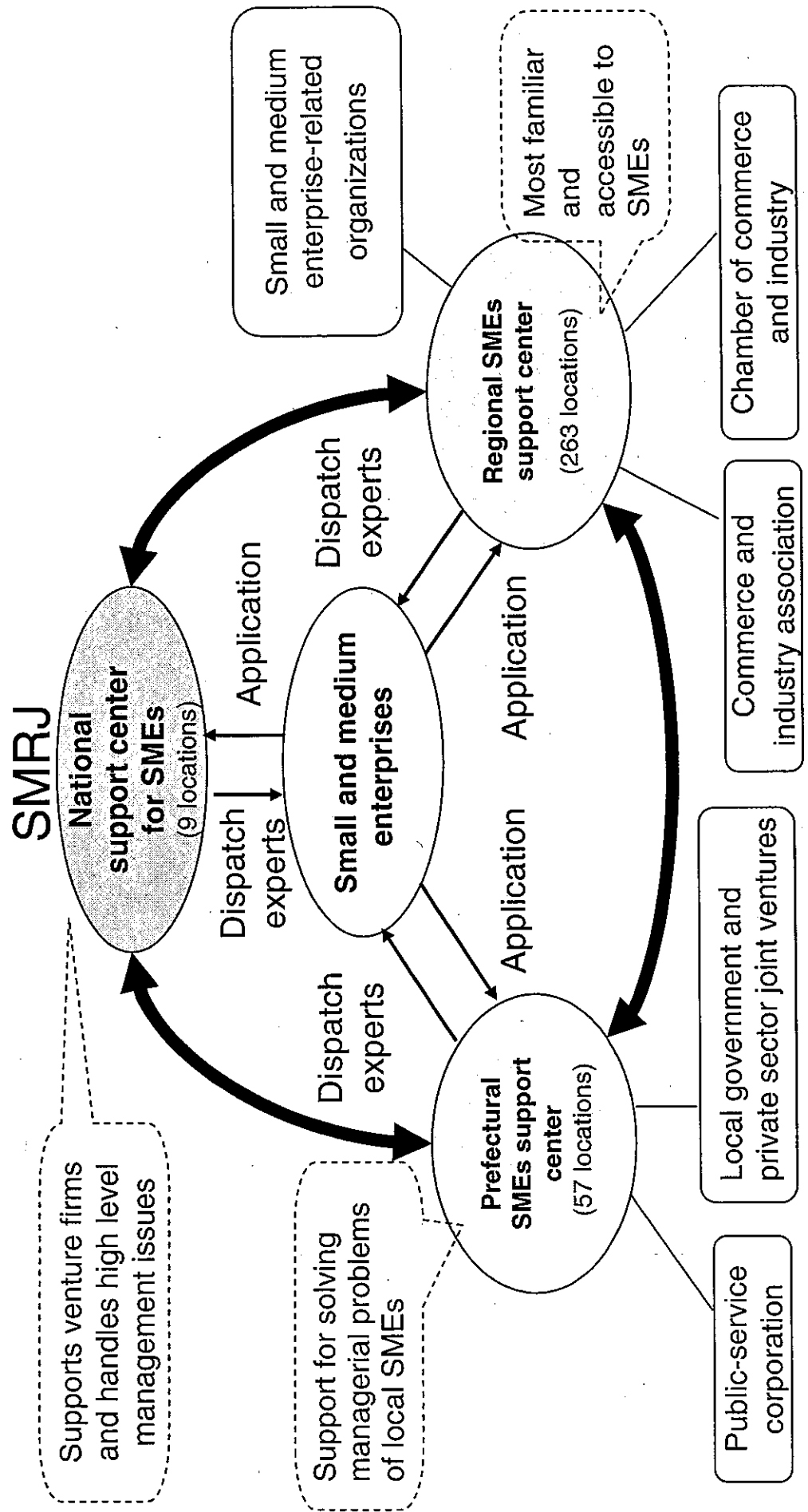
<p>■ Purpose:</p>	<p>Offer solutions for SME problems</p>						
<p>■ Business:</p>	<p>Inquiry counter consultations, deployment of experts, business feasibility studies, offering of information, training sessions, etc.</p>						
<p>■ Field:</p>	<p>Strategy, marketing, finance, IT, technology, law, money and banking, patents, business plan creation, establishing new businesses, etc.</p>						
<p>■ Base:</p>	<table border="0"> <tr> <td>National level</td> <td>9 locations</td> </tr> <tr> <td>Prefectural level</td> <td>57 locations</td> </tr> <tr> <td>Regional level</td> <td>263 locations</td> </tr> </table>	National level	9 locations	Prefectural level	57 locations	Regional level	263 locations
National level	9 locations						
Prefectural level	57 locations						
Regional level	263 locations						
<p>■ Strength:</p>	<p>Private sector human resources (experts) + Public support tools Cooperation with medium and small business consultants</p>						

10. Three types of support centers



11. Support Center Organization System

Small and Medium Enterprise (SME) support center and support network



12. The Support Menu of the National Support Center

- (1) Management consultation:
Inquiry counter, e-mail, telephone consultation
- (2) Expert deployment: Long-term deployment (from three months to two years)
- (3) A (typically retired) experienced professional from a large company is deployed to a SME: the maximum is three months or ten times
- (4) Market research
- (5) Incubator manager deployment
- (6) Seminars offered
- (7) Business matching between SMEs and VC, major companies and trading companies
- (8) Offer information about the government's SME policies and regulations

13. Corporate start-ups and new business development

Support for development of markets

- In an effort to foster a number of start-ups and to develop SMEs network, SMRJ hosts various events ranging from occasions for SMEs to meet with investors and business partners, to events that provide information to inspire the creation of new business areas.

- ***Venture Fair JAPAN***

Is held periodically, and introduces and exhibits fine experimental projects, as well as the results of joint research undertaken by venture firms

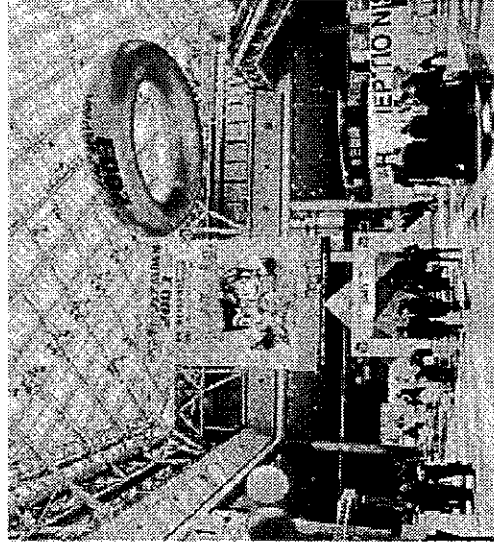
- ***Venture Plaza***

Business plans are presented by venture firms at nine locations nationwide

- ***New market start-up support fair***

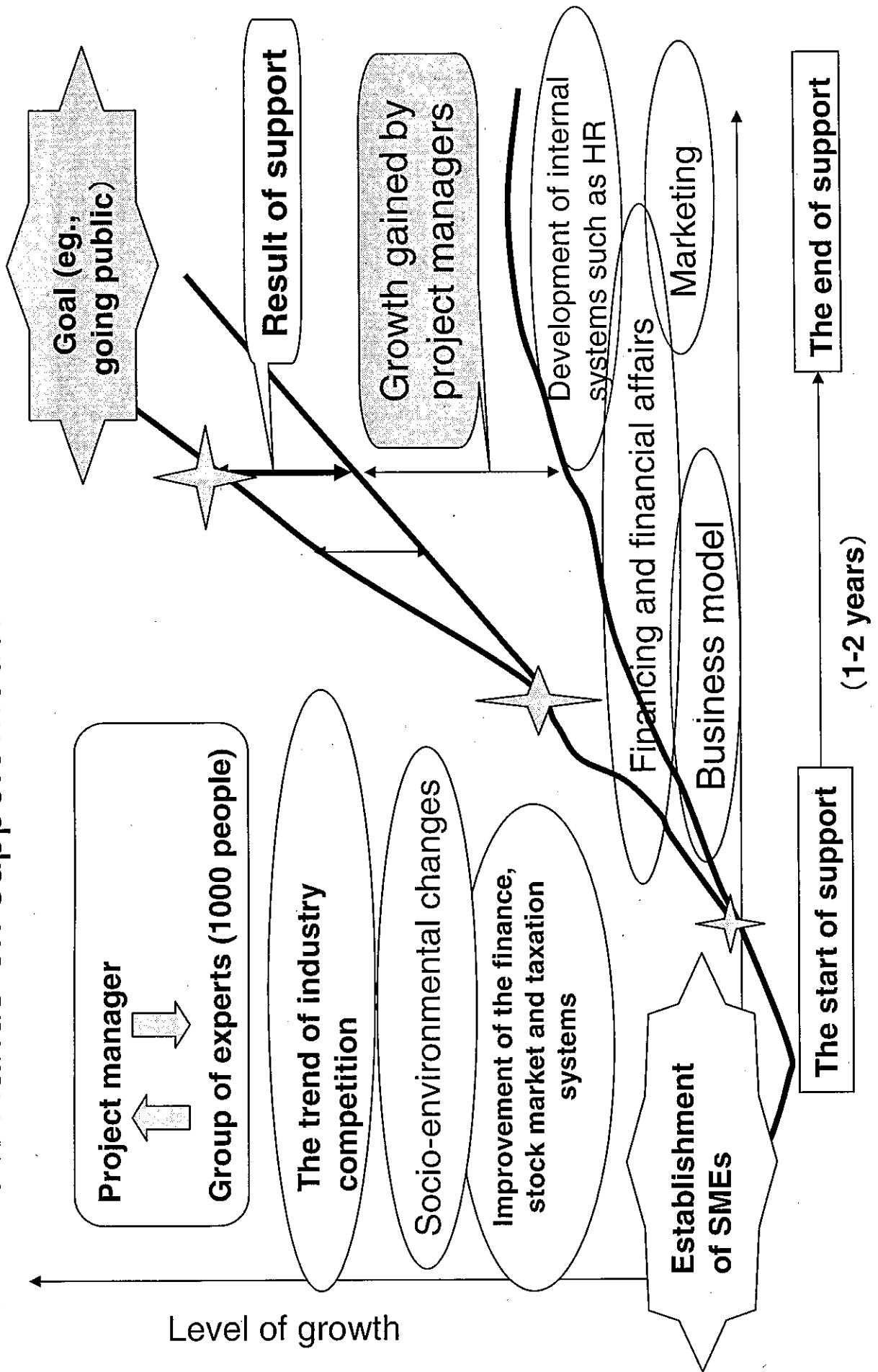
Focuses on themes to promote new markets such as

- a. content
- b. medical and welfare service
- c. robotics



Venture Fair JAPAN

14. Hands-on support model



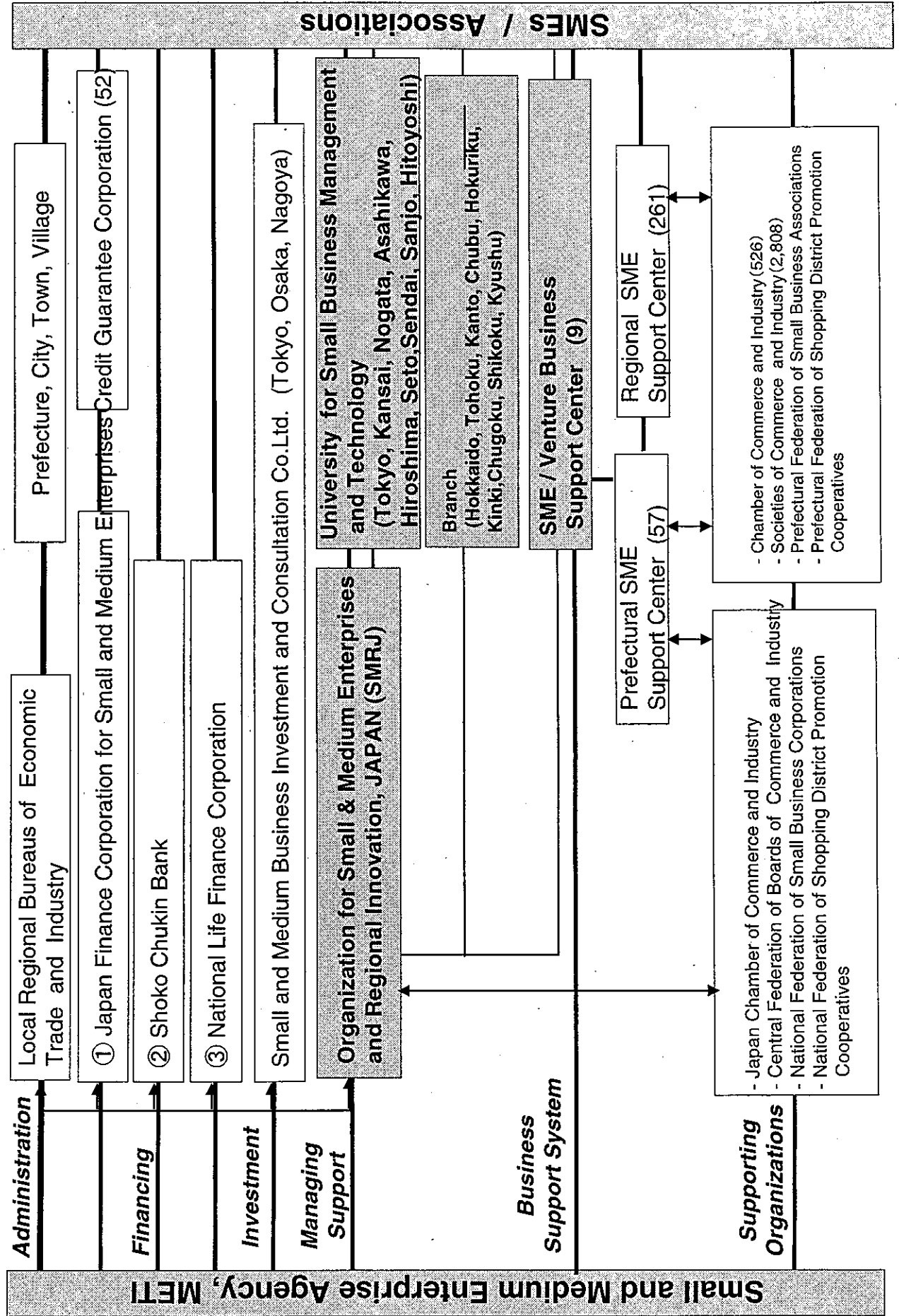
15. Results of the support center activities measured after two years

145 companies	Sales (1 million yen)			Ordinary profit (1 million yen)		
	Before support	After support	Rate of increase	Before support	After support	Rate of increase
Type of company						
Venture type	37,404	48,207	1.29	848	1,638	1.93
Innovation type	102,688	105,531	1.03	625	1,390	2.23
Improvement type	45,095	42,610	0.89	749	642	0.85
Total	185,187	196,348	1.06	2,222	3,670	1.65
145 companies	Number of employees			Capital (1 million yen)		
Type of company						
Venture type	1,134	1,269	1.12	1,654	2,100	1.27
Innovation type	3,723	3,706	1.00	3,581	3,944	1.10
Improvement type	1,581	1,577	1.00	914	939	1.03
Total	6,438	6,552	1.02	6,149	6,984	1.14

15(2). Notes about the previous chart

1. Although the result of the support has been measured after approximately two years, not all companies received two years of support. Some companies received just three months or six months of support.
2. The venture type is focused on going public.
3. The innovation type is focused on management innovation such as developing new products and finding new sales channels
4. The improvement type is focused on improving existing operations and facilities.

16. Implementing System of Japan's SME Policies



**Исторические переменны и
сложности японской системы
диагностики МСБ**

сентябрь 2005 г.
КАЗУМАСА АОЯМА
(KAZUMASA AOYAMA)
(SMRJ)

1. Что такое система диагностики МСБ?

(1) Система диагностики МСБ

Реагируя на запросы субъектов МСБ, центральное и местные органы власти создали «систему диагностики МСБ», предлагающую МСБ и связанным с МСБ группам анализ и расследование проблем, возникающих на уровне руководства и предоставляющую необходимые консультации, позволяющие МСБ стабильно расти.

(2) Система диагностики МСБ была создана в 1948 году с основанием Агентства по МСБ.

2. Структура системы диагностики МСБ

(1) Поддержание законодательства и система диагностики МСБ

В 1949 г. было объявлено о создании «Схемы ведения бухгалтерского учета в МСБ», а также системы налогообложения МСБ. Предприятиям МСБ было рекомендовано вести точный учет, пользуясь стандартными правилами.

(2) Создание организаций диагностики и ориентации МСБ

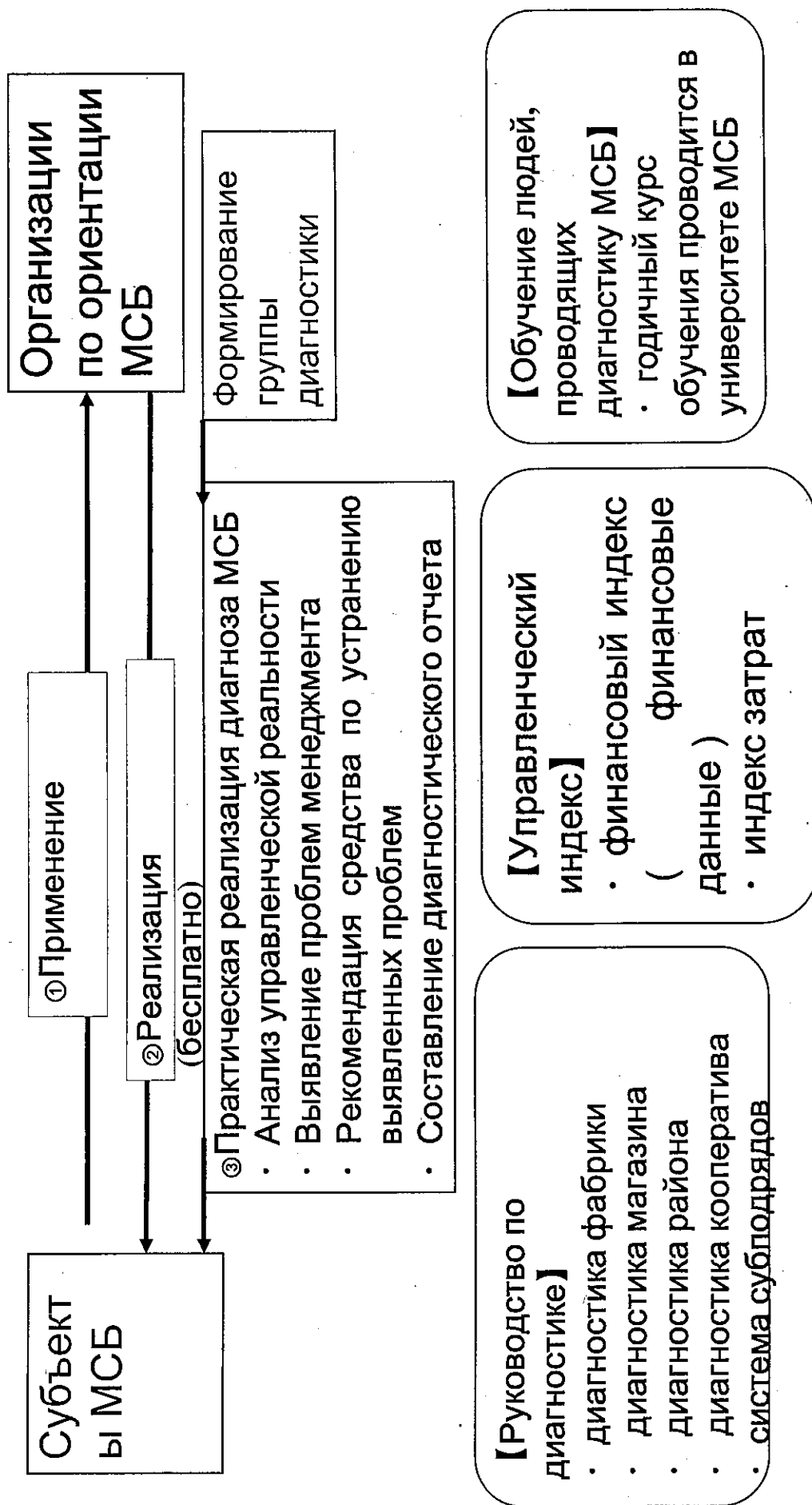
- В 1950 г. центральное правительство и местные власти взяли на себя по 50% затрат на систему диагностики МСБ. Затем власти префектур учредили организации, отвечающие за систему диагностики и ориентации МСБ.

- В 1952 г. система диагностики МСБ была утверждена законодательно.

(3) Результат диагностики МСБ

- При диагностике фабрик применение современных американских приемов управления способствовало повышению эффективности менеджмента. Диагностикой на уровне розничных магазинов было сделано важное разграничение между семейным бюджетом и счетами магазина, а также улучшена планировка магазинов.

Структура диагностики / ориентации МСБ



3. Укрепление диагностики и ориентации через закон об ориентации МСБ

(1) Создание закона об ориентации МСБ

В 1968 г. был принят закон об ориентации МСБ, укрепивший диагностику и ориентацию МСБ. Префектуры совместно с центральным правительством способствовали ориентации МСБ через диагностику.

(2) Начало системы диагностики МСБ

Система диагностики МСБ начала стимулироваться диагностику и ориентацию МСБ в 1969 г.

(3) Типы предлагаемой диагностики МСБ увеличили кол-во

①Общей диагностики

Диагностика фабрики, магазина

②Диагностика модернизации

Когда субъект МСБ использует «систему фондов для модернизации МСБ» или «систему фондов на дооснащение», он обязан провести диагностику своего бизнеса.

4(1). Изменение и эволюция плана диагностики МСБ

(1) Первый сдвиг произошел от общей диагностики к диагностике, тесно связанной с государственной политикой. В середине 1950-х экономика Японии вступила в период высокого роста, характеризовавшегося растущим разрывом продуктивности между крупными корпорациями и МСБ. МСБ было необходимо срочно модернизироваться.

В этом контексте система диагностики МСБ превратилась из набора вспомогательных инструментов, предназначенных для модернизации отдельных МСБ, в набор методов, которые соответствовали целям государственной политики.

(2) Диагностика с целью модернизации мощностей МСБ

Субъект МСБ, подающий заявку в национальную «Систему фондов модернизации», получает 50% средств, необходимых для модернизации мощностей на беспроцентной основе.

Субъект МСБ, которому предоставляется финансирование, должен довести дело до конца и последовать советам, сделанным в результате диагностики.

4(2). Изменение и эволюция плана диагностики МСБ

(3) Диагностика модернизации

Когда группа субъектов МСБ (в принципе более двадцати) создают промышленный район, в этом районе производится диагностика бизнеса, в ходе которой определяется сумма, необходимая на финансирование новых мощностей.

У этого процесса три стадии: планирование → строительство → администрирование. На каждой стадии проводится диагностика, и на основании ее результатов выработываются рекомендации.

Кроме промышленных районов, районы оптовой торговли и торговые центры обязаны провести диагностику при получении средств на проекты по модернизации.

Примечание: Программа модернизации осуществляется совместно центральным и местными властями и предоставляет от 65% до 80% финансирования для проектов по модернизации под низкие проценты. Кредиты долгосрочные, не более чем на двадцать лет.

(4) Меняющиеся характеристики диагностики бизнеса

Диагностика бизнеса стала важнее, когда кредиты из фонда начало рассматривать правительство.

5 . Система диагностики МСБ

(1) Государственные органы, отвечающие за диагностику и ориентацию.

- Агентство по МСБ, МЭТП

- SMRJ

Проводит “Диагностику модернизации” (количество диагностик с 1980-х годов уменьшилось)

- Правительства префектур и городов: Центры общей ориентации МСБ (57 центров)

Проводит общую диагностику и диагностику, связанную с модернизацией (с начала 1980-х годов большинство центров ориентации МСБ было закрыто).

- Торговая палата и отраслевые ассоциации:

Ориентации для преподавателей менеджмента

- Национальная федерация ассоциаций малого бизнеса: Ориентация членами федерации

(2) Организации частного сектора

- Консалтинговые компании и отдельные консультанты

6 . Ограничения традиционной системы диагностики МСБ

(1) Результаты системы диагностики МСБ

- В период с 1950 по 1960 год, система диагностики была полезна отдельным субъектам МСБ для модернизации менеджмента.
- Во время периода высокого роста японской экономики, диагностика, направленная на модернизацию мощностей, дополненная финансами, помогла субъектам МСБ рационализировать управление.

(2) Недостатки традиционной системы диагностики МСБ

- С приходом экономической глобализации и продолжающейся революцией в сфере информационных технологий, разработка новых товаров и сфер бизнеса, а также расширение бизнеса за границей требуют основополагающей стратегической реакции менеджеров фирмы, чего не может дать традиционная система государственной диагностики бизнеса.
- Наблюдается существенное увеличение количества людей в секторе бизнес-консалтинга, способных провести диагностику.
- Финансовые возможности местных властей становятся все ограниченнее.

7 . От системы диагностики МСБ к более широкой системе поддержки МСБ

(1) Принятие в 2000 г. закона о поддержке МСБ

В рамках пересмотра основного законодательства о малом и среднем бизнесе была радикально изменена система диагностики МСБ. Название соответствующего нового документа было изменено с «Закон об ориентации МСБ» на «Закон о поддержке МСБ».

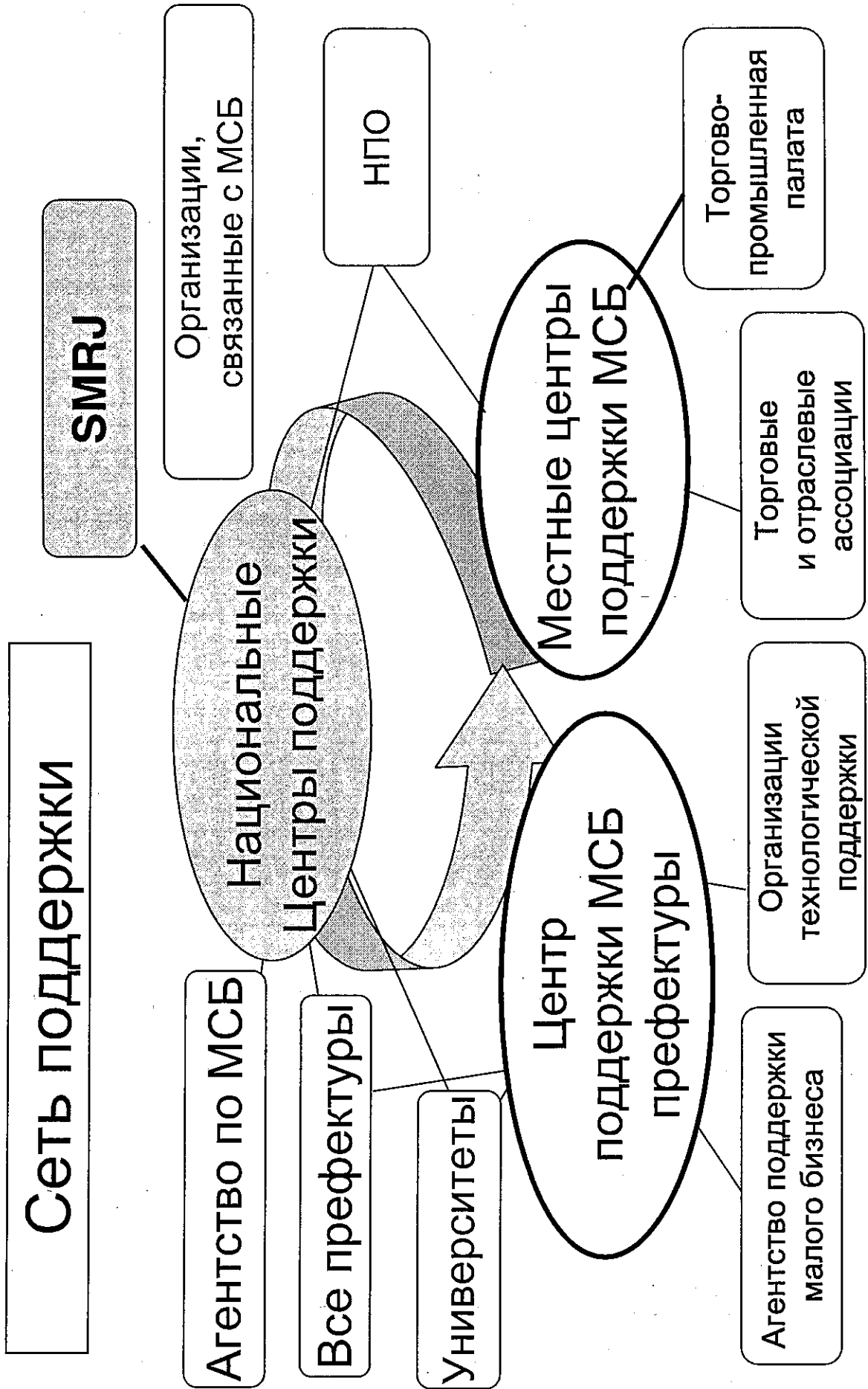
(2) Ключевые моменты

- «Ориентация» заменена «Поддержкой». (С точки зрения политики важность диагностики снизилась)
- Использование частных консультантов
- Учреждение трех типов центров поддержки
- Предоставление поддержки начиная с момента основания нового предприятия и до самого его преобразования в открытое акционерное общество.

9. Центр поддержки МСБ

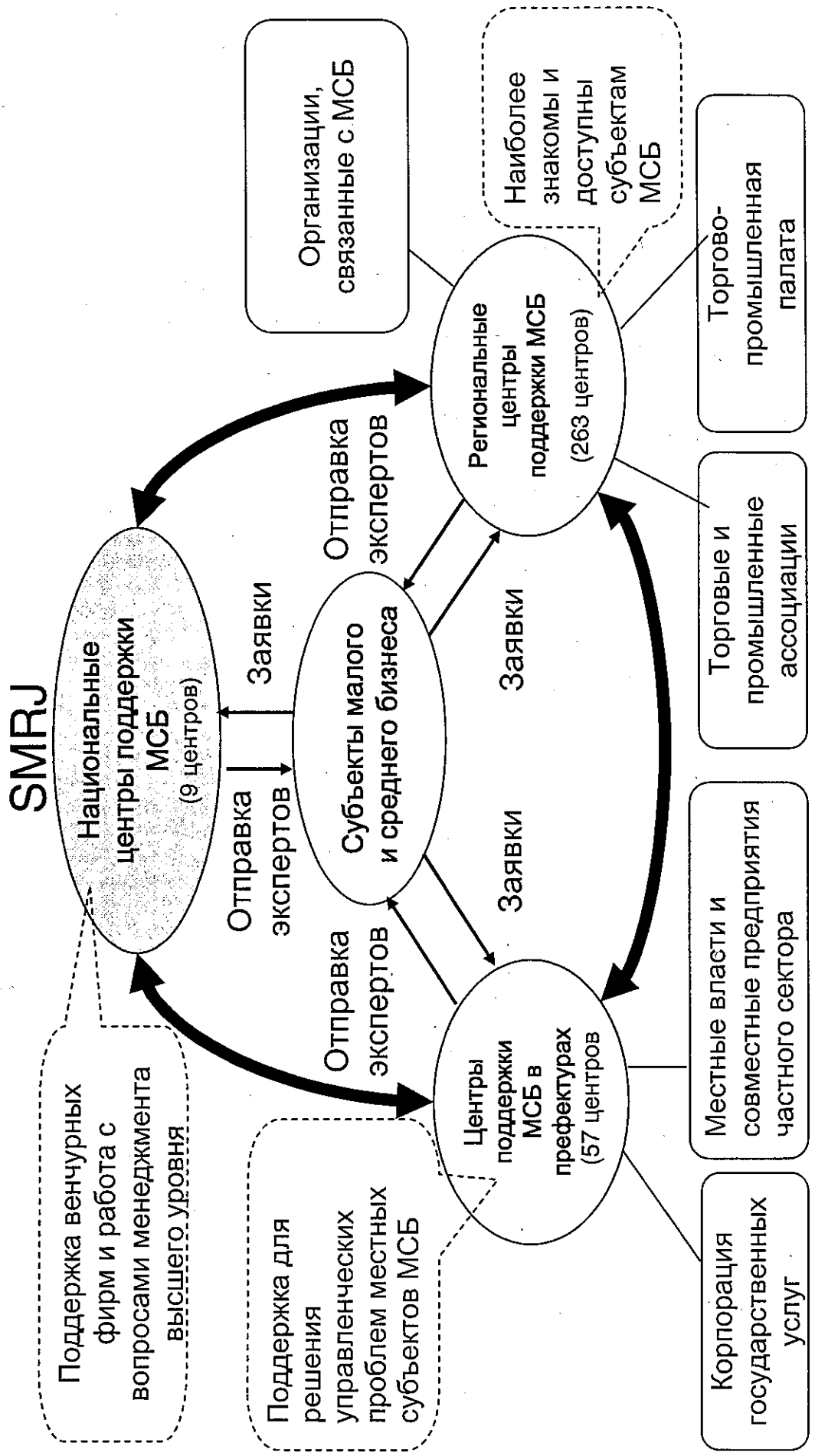
<p>■ Назначение:</p>	<p>Предоставление решений проблем МСБ</p>
<p>■ Бизнес:</p>	<p>Консультации в офисе, отправка экспертов, технико-экономические обоснования бизнеса, предоставление информации, обучение и т.д.</p>
<p>■ Сферы:</p>	<p>Стратегия, маркетинг, финансы, ИТ, технологии, законодательство, деньги и банковские услуги, патенты, создание бизнес-плана, открытие новой фирмы и т.д.</p>
<p>■ База:</p>	<p>Общенациональный уровень центров Уровень префектур 57 центров</p>
<p>■ Сильные стороны:</p>	<p>Региональный уровень центра 263 Кадры из частного сектора (эксперты) + инструменты государственной поддержки</p>

10. Три типа центров поддержки



11. Система организации центров поддержки

Centры поддержки малого и среднего бизнеса (МСБ) и вспомогательные организации



12 . Функции Национального центра поддержки

- (1) Консультации по менеджменту :
консультации в офисе Центра, по e-mail, по телефону
- (2) Отправка экспертов : Долгосрочное пребывание (от трех месяцев до двух лет)
- (3) На предприятия МСБ обычно направляется (обычно вышедший на пенсию) опытный профессионал из большой компании. Максимум три месяца или десять раз
- (4) Исследования рынка
- (5) Отправка менеджера инкубатора
- (6) Проведение семинаров
- (7) Поиск возможностей для бизнеса между МСБ и венчурным капиталом, крупнейшими компаниями и торговыми компаниями
- (8) Предоставление информации о государственной политике и законодательстве в области МСБ

13. Новые корпорации и развитие нового бизнеса

Поддержка освоения рынков

Чтобы стимулировать ряд новых фирм и способствовать развитию сети МСБ, SMRJ проводит различные мероприятия, от дающих возможность встретиться с инвесторами и партнерами по бизнесу до предоставляющих информацию, побуждающую создавать новые сферы бизнеса.

- **Японская венчурная выставка**

Проводится периодически. На выставке представлены ведущие экспериментальные проекты, а также результаты совместных исследований, проведенных венчурными фирмами

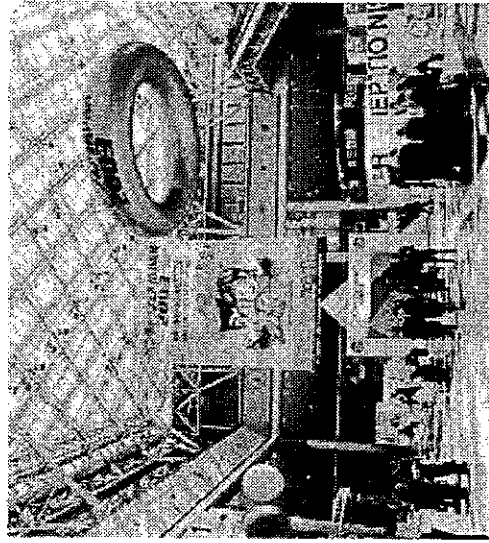
- **Venture Plaza**

Бизнес-планы представляют венчурным фирмам в девяти местах по всей стране

- **Выставка для поддержки работы на новых рынках**

Основное внимание уделяется темам, связанным с продвижением новых рынков, таким, как:

- a. содержание
- b. медицинские и социальные услуги
- c. робототехника



Японская венчурная выставка

14. Модель практической поддержки

