

米国におけるワンストップ型中小企業 支援センターの活動状況

2003年5月

中小企業総合事業団ニューヨーク事務所

目 次

| | | |
|--------------|---------------------------------|-----------|
| 第 1 章 | 米国の中小企業向け支援施策の概略 | 1 |
| 第 2 章 | 中小企業開発センター（SBDC） | 5 |
| 1 | ミッション | 5 |
| 2 | 沿革 | 5 |
| 3 | 予算及び運営資金 | 5 |
| 4 | 活動概要 | 7 |
| 5 | 活動拠点 | 7 |
| 6 | 運営実態 | 9 |
| 7 | プログラム | 10 |
| | カウンセリング | 12 |
| | トレーニング | 14 |
| 8 | 業績・効果 | 16 |
| 9 | 成功例 | 17 |
| | カウンセリング利用度の高い州 | 17 |
| | ニュージャージー州の SBDC 支部 | 17 |
| 10 | 今後の課題と方向 | 18 |
| 第 3 章 | 退職管理職サービス団（SCORE） | 20 |
| 1 | ミッション | 20 |
| 2 | 沿革 | 20 |
| 3 | 予算及び運営資金 | 20 |
| 4 | 活動概要 | 21 |
| 5 | 活動拠点 | 21 |
| 6 | 運営実態 | 21 |
| 7 | プログラム | 24 |
| 8 | 業績・効果 | 24 |
| 9 | 成功例 | 24 |
| 10 | 今後の展望と方向 | 25 |
| 第 4 章 | 製造業拡大パートナーシップ（MEP） | 26 |
| 1 | ミッション | 26 |
| 2 | 沿革 | 26 |
| 3 | 予算及び運営資金 | 26 |
| 4 | 活動概要 | 28 |
| 5 | 活動拠点 | 28 |
| 6 | 運営実態 | 29 |
| | MEP センター | 29 |
| | MEP センターのネットワーク | 29 |
| | MEP のアドバイザー | 30 |

| | | |
|----|------------------------------------|----|
| 7 | プログラム | 31 |
| | 「効率的な事業（Lean Enterprise）」 | 31 |
| | 情報技術（Information Technology） | 31 |
| 8 | 業績・効果 | 33 |
| 9 | 成功例 | 34 |
| | ワシントン州..... | 34 |
| | コネチカット州..... | 35 |
| | ニューヨーク州..... | 36 |
| 10 | 今後の課題と方向..... | 37 |

図表目次

| | |
|---|----|
| 図 1 SBA の組織図..... | 2 |
| 図 2 SBDC の年度別予算額の推移（1998～2003 年度）..... | 6 |
| 図 3 SBDC 運営資金の出資者とシェア..... | 6 |
| 図 4 SBA 支部、SBDC、SCORE の分布図..... | 8 |
| 図 5 カウンセリング参加者のバックグラウンド別比率（1993～2000 年度）..... | 13 |
| 図 6 カウンセリングに参加した企業主の性別（2000 年度）..... | 13 |
| 図 7 カウンセリングに参加した企業主の人種（2000 年度）..... | 14 |
| 図 8 SCORE の年度別予算額の推移..... | 20 |
| 図 9 MEP の予算変遷（2001 年度～2003 年度）..... | 27 |
| 図 10 MEP センター配置図..... | 29 |
| 表 1 SBA 起業開発部門の各局とその所管業務..... | 2 |
| 表 2 SBA の中小企業経営者開発プログラム名..... | 3 |
| 表 3 全米の SBDC カウンセリング・トレーニング参加者の推移（1980～2000 年）..... | 10 |
| 表 4 カウンセリング参加者とそのバックグラウンド..... | 12 |
| 表 5 2002 年度のトレーニング内容とその件数、内訳..... | 14 |
| 表 6 SBA が指摘する SBDC プログラムの利点と弱点..... | 16 |
| 表 7 2000 年度にカウンセリング利用が多かったトップ 5 の州..... | 17 |
| 表 8 民間企業等と提携して行っている SCORE プログラム..... | 22 |
| 表 9 MEP 大学のプログラム内容..... | 30 |
| 表 10 2000 年度の MEP プロジェクトに参加した企業の成果..... | 33 |

第1章 米国の中小企業向け支援施策の概略

米国における中小企業は、企業総数 22.4 百万、全企業数に占める割合は 99.9%と圧倒的な大多数で、新規雇用の大半を創出しているなど、アメリカ経済の貴重な担い手であり経済発展の強力な牽引役でもある。

また、米国における中小企業は...

従業員を雇用する企業の 99%以上を占め、
民間セクター労働者の 51%を雇用し、
ハイテク従事者の 38%を受け持ち、
実質雇用増加分の 75%を担い、
民間セクターにおける生産高の 51%を生み出し、
輸出業者の 96%を占め、
連邦政府調達契約の 33%を供給し、
53%が自宅を基盤とする事業者、である

(SBA Office of Advocacy のウェブサイトより)

など経済全体の中で大変大きな役割を果たしているほか、常に新しいアイデアを市場に提供し続け、多くのイノベーションを生み出しているなど、米経済に大きく貢献している。

こういった米経済における中小企業の重要性を念頭に、連邦政府の独立政府機関である、中小企業庁 (SBA: Small Business Administration) は、中小企業に対して、資本アクセスのためのロ
ーン保証、エクイティ投資、技術移転や指導、教育研修プログラム、災害援助、連邦政府調達、中小企業の声の代弁など、各種の支援施策を提供している。



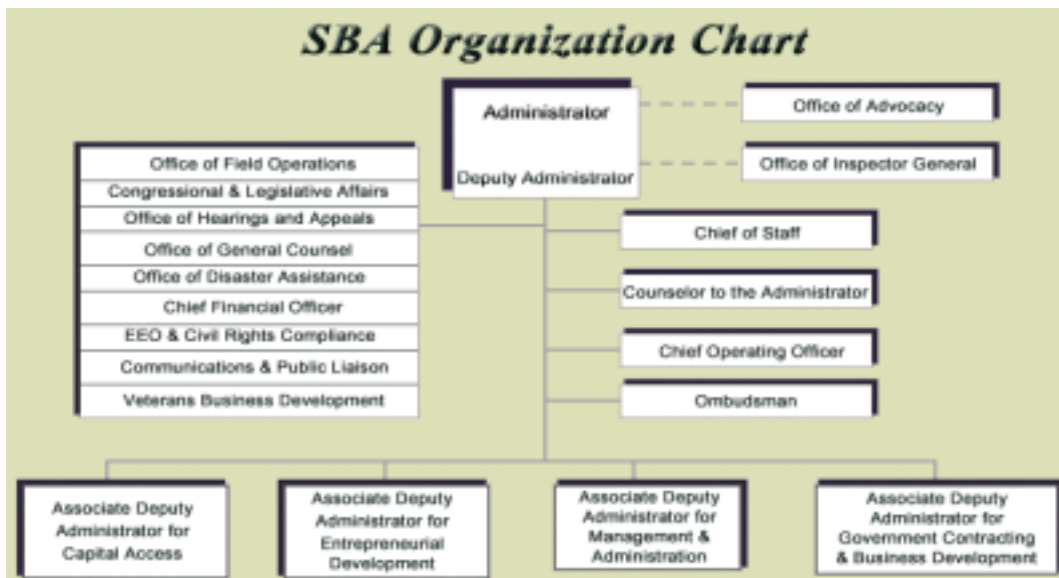
SBA の組織は次のチャートのとおりである。

長官 (Administrator)、副長官 (Deputy Administrator) 及び管理部門のもと、事業実施部門は、次の 4 部門から構成されており、各々副長官補 (Associate Deputy Administrator) が最高責任者として、各部門をつかさどっている。

- 「資金アクセス (Capital Access) 」
- 「起業開発 (Entrepreneurial Development) 」
- 「管理・総務 (Management & Administration) 」

「政府調達契約及びマイノリティ事業育成（ Government Contracting & Business Development ）」

図1 SBAの組織図



起業開発部門 ↑

出典：SBA（<http://www.sba.gov/aboutsba/orgchart.html>）

このうち、起業開発部門（Entrepreneurial Development）において、中小企業の起業や事業拡張を助ける指導研修プログラムを実施している。これらのプログラムを管理するのは、起業開発部門の以下の各局である。

表1 SBA 起業開発部門の各局とその所管業務

| 起業開発部門 | 部局名 | 所管業務 |
|--------|---|--|
| | ビジネスイニシアチブ局 (Office of Business Initiatives) | 各種ワークショップ、セミナーなどを開催し、中小企業を対象とした情報提供、カウンセリングを提供する |

| | |
|--|--|
| 中小企業開発センター局 (Office of Small Business Development Center) | 中小企業開発センター (Small Business Development Center : SBDC) を統括し、SBDC プログラムを管理する |
| 女性事業主局 (Office of Women's Business Ownership) | 女性が所有、経営する企業を対象とした支援プログラムを管理する |
| 退役軍人事業主局 (Office of Veterans' Affairs) | 退役軍人が所有、経営する企業を対象とした支援プログラムを管理する |
| ネイティブ・アメリカン局 (Office of Native American Affairs) | ネイティブ・アメリカン所有、経営する企業を対象とした支援プログラムを管理する |

これらの部局の管理の下、中小企業の起業や事業の拡張を支援するプログラムは、全米約 1,100 ヲ所で、ビジネス開発情報の提供、カウンセリング、教育プログラム、トレーニングなど、諸々のスタイルでが実施されている。具体的に SBA が行う中小企業経営者開発プログラムとしては以下のようなものがある。

表 2 SBA の中小企業経営者開発プログラム名

| プログラム名 | 内容 |
|---|---|
| 中小企業開発センター (Small Business Development Center : SBDC) | 全米の SBDC センター約 1,000 ヲ所において、中小企業に対し各種のトレーニングやカウンセリングなどを提供する |
| 退役管理職サービス団 (Service Corps of Retired Executives : SCORE) | 全米で退職管理職等のボランティア約 1 万 1,500 人が、カウンセリングとトレーニング・サービスを行う。電子メールによるカウンセリングも急激に利用が増えている |
| 女性ビジネス・センター (Women's Business Centers : WBC) | 女性起業家のトレーニングやカウンセリングを行う非営利団体に対し、グラントを提供する。全米 83 ヲ所。ウェブサイトでも強力に支援を提供している |
| ビジネス情報センター (Business Information Centers : BICs) | 全米に 78 ヲ所あり、起業家がコンピュータやその他のリソースにアクセスすることができ、SCORE のカウンセリング・サービスを受けることもできる。また、ネイティブ・アメリカン (インディアン) の向けの部族ビジネス情報センター (Tribal Business Information Centers : TBICs) も全米に 16 ヲ所ある |

| | |
|--|---|
| 退役軍人ビジネス開発 (Veterans Business Development) | 退役軍人が経営する中小企業を援助するためのプログラムや政策を促進する。退職軍人ビジネス・アウトリーチ・センター (Veterans Business outreach Centers) は全米 4 カ所ある |
|--|---|

上記の SBA に加え、商務省国立標準技術院 (National Institute of Standards and Technology :

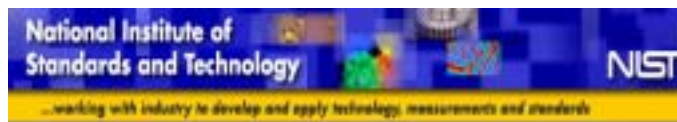
NIST) も、全米にある「製造

業拡大パートナーシップ

(Manufacturing Extension

Partnership : MEP) 」を通じ、

製造業を営む中小企業向けにコンサルティングや技術指導を提供している。



以下、これら中小企業向けの支援プログラムのうち、起業家や中小企業向けに情報提供や経営上のアドバイスなどをワンストップ型で提供しているサービスの主要なものとして、下記の各プログラムについて、その事業の概略・活動実態などを詳しく述べる。

- 1、 中小企業開発センター (SBDC)
- 2、 退職管理職サービス団 (SCORE)
- 3、 製造業拡大パートナーシップ (MEP)

第2章 中小企業開発センター（SBDC）

1 ミッション



中小企業開発センター（Small Business Development Center：SBDC）は、連邦政府・州政府・自治体・教育機関・民間センターなどの共同事業であり、全米各地で、中小企業経営者や開業希望者に対し、各種のトレーニングプログラムや教育プログラム、カウンセリング、刊行物の配布などを行うことにより、企業経営に関する各種の情報提供やアドバイスなどの支援を包括的に行うことを目的としている。

2 沿革

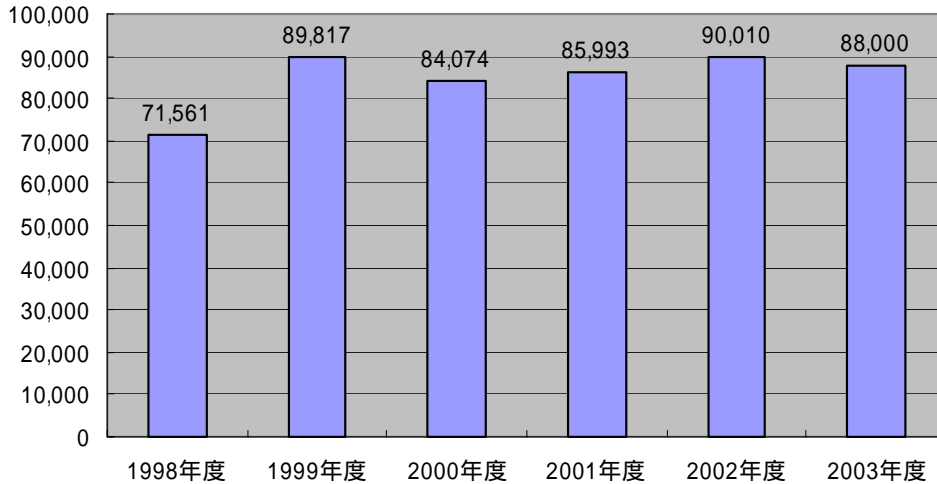
連邦政府の独立政府機関である中小企業庁（SBA: Small Business Administration）が「1953年中小企業法修正法、公法 96-302、98-395、105-135号（Small Business Act of 1953, Section 21, as amended, Public Laws. No. 96-302, 98-395, and 105-135）」に基づき、1977年に中小企業開発センター（Small Business Development Center：SBDC）をニュージャージー、ミズーリ、フロリダ、ジョージア、メイン、ネブラスカ、カリフォルニアの7州とコロンビア特別区にパイロット・プログラムとして試験的に設置し、1980年には正式プログラムとして全米でスタートさせた。

3 予算及び運営資金

SBDCはSBAが行う事業の中でもきわめて重要視されているプログラムの一つである。SBDCの設立年度における予算は39万ドルであったが、2003年度予算案においては約8,800万ドルと、SBA全体の予算額の約11%が割り当てられるまでに拡大している。図2はSBDCの1998～2003年度の予算額である。

図2 SBDCの年度別予算額の推移（1998～2003年度）

単位：1,000ドル

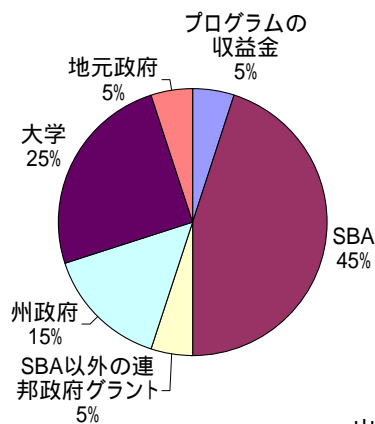


(注) 2002、2003年度は予算要求額

出典：SBA 資料

SBAは各州のSBDC支部に対し、州の人口に合わせて、資金配分を行っている。各州における運営資金は、SBAが最大50%までの部分を負担し、その残りを1機関以上のスポンサーが拠出するというマッチング・ファンドとなっている。基本的にマッチングは1対1となっている。スポンサーとしては、州政府、民間セクター財団、州・地方の商工会議所、公立・私立大学、コミュニティ・カレッジ、職業訓練校などがある。次の図はSBAと他のスポンサー機関によるSBDCへの資金出資シェアを示したものである。

図3 SBDC運営資金の出資者とシェア



出典：SBDC 資料

4 活動概要

SBDC は、中小企業経営者や起業家、起業希望者等に対し、起業や事業拡大において必要なビジネス環境・マーケティング・財務・組織運営などに関する情報や、国際貿易・技術の商品化といった各分野への実践的なノウハウなどを提供している。また、ベンチャー・キャピタル、政府調達制度、ローンプログラムなどに関する問合せや、中小企業技術革新制度（SBIR: Small Business Innovation and Research）のグラントへの申込みなどにも対応している。

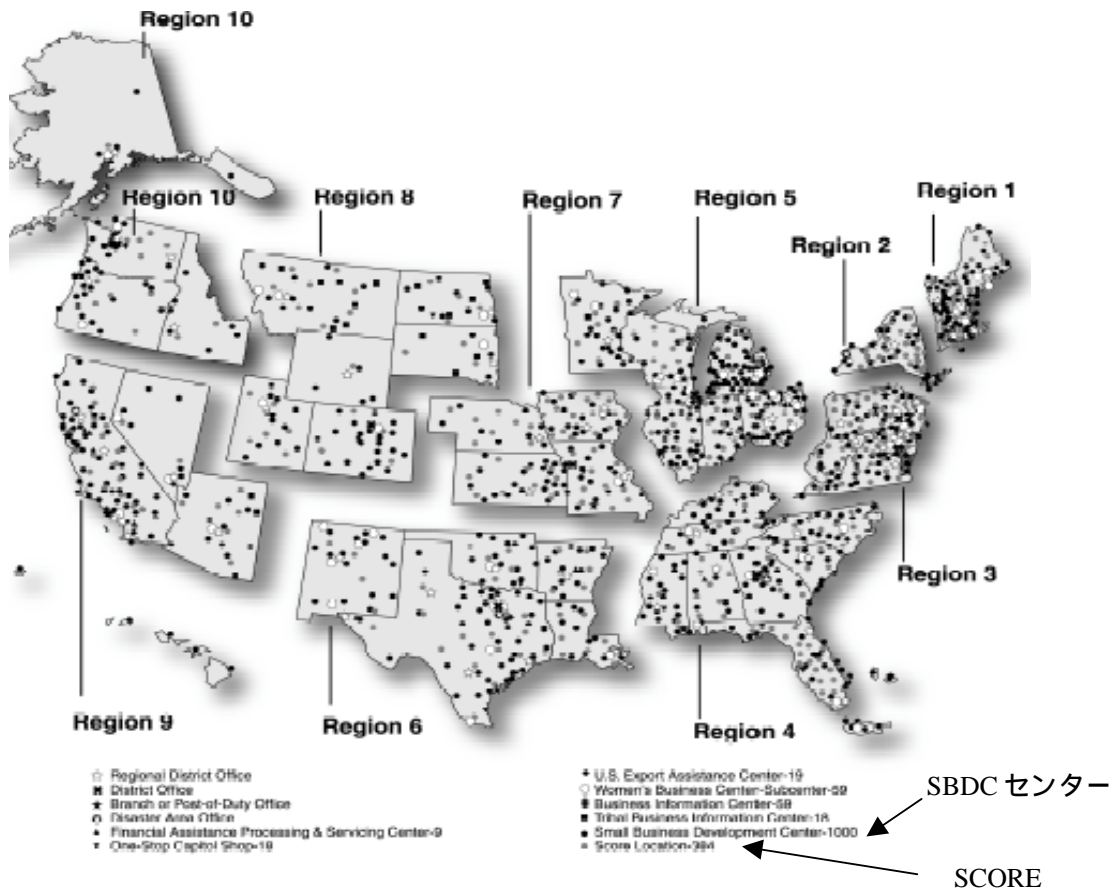
さらに、SBDC は無料でカウンセリング、トレーニング、技術支援などを行うほか、他の政府機関や民間企業と協力し、ワークショップやセミナー、各種コンファレンスなども実施している。

また特に、社会的・経済的に不利な立場にある人種的マイノリティ・グループや退役軍人、女性、身体障害者に対しては、特殊プログラムを準備するなど支援に力を入れている。

5 活動拠点

SBDC センターは全米で 58 カ所あり、その内訳は、各州とコロンビア特別区（ワシントン DC）、米自治属領グアム島、プエルトリコ、サモア、バージン諸島に各々1カ所ずつ（各州のうちテキサス州は4カ所）となっている。各州では、大学などの機関に SBDC のセンターが置かれており、ここが中心となって、大学やコミュニティ・カレッジ、職業訓練校、商工会議所などに置かれたサブ・センターや出張所を通じて、プログラムを実施している。こういったサブセンターは全米で約 1,000 カ所ある。

図4 SBA 支部、SBDC、SCORE の分布図



出典：SBA ウェブサイトより

SBDC の最大の特徴としては、大学などの教育機関が SBDC プログラムの中核となっている点があげられる。この理由としては、1) 地域内に施設を有している、2) 大学教授・大学院生といった人的リソースがあり、SBDC プログラムの主体であるカウンセリングやトレーニングを効果的に提供できる、3) 図書館などの情報ソースを有している、4) データベースへのアクセスが可能、5) 研究施設が完備されている、などの点があげられる。

一方、大学側も SBDC プログラムに参画することで、大学の研究に役立てることができるほか、コミュニティ開発の一端を担うことができ、地元に応える絶好の PR になる、というメリットもある。

6 運営実態

SBDC は SBA の起業開発局 (Office of Entrepreneurial Development) が運営管理し、州・地方政府、教育機関、民間セクターの協力でプログラムが実施されている。SBDC の各センターには所長、専任職員が常駐し、パートタイム職員とボランティアが配属されている。こういったスタッフは、大学や商工会議所、業界団体、退職管理職サービス団 (SCORE) などにおける、経営・法務・金融など各方面の専門家からリクルートされる。利用者が SBDC に対し特殊な知識を求める場合には、SBDC は民間セクターからエンジニアや研究者をコンサルタントとして臨時雇用している。

SBA で SBDC プログラムを所管するジョニー・アルバートソン副局長 (Johnnie Albertson) に対して行ったインタビューによると、SBDC の資金源は連邦政府のみではないので、基本的な運営は、各州の地方政府等が地元ニーズに合わせ、各地域ごとの裁量で行われているという。

各 SBDC 支部や州政府、教育機関、民間セクターなど SBDC プログラム参加組織は、SBDC 協会 (Association of Small Business Development Centers) を設立し (1979 年)、プログラムの改善と支部間ネットワークの強化を目指して、情報交換を行っている。(本部はバージニア州パーク (Burke)) また、年次総会を開き、ネットワーキングを行っている。アルバートソン副局長によると、SBDC 協会は SBA だけでなく連邦議会に対しても非常に発言権があり SBDC センター全体の要望をとりまとめ、ロビイングも活発に行っている。

「SBDC は SBA による一極集中型ではなく、地方色が非常に強いプログラムで、各州が地方レベルでニーズにあったサービスをうまく企画し、実施・提供している」(同副局長) ほか、「SBA がトップダウンで運営管理できず、監督しにくい面もあるが、非常にダイナミックな運営体制になっている」(同)。たとえば、シリコンバレーなどを抱え起業家の多いカリフォルニア州の SBDC ではベンチャー投資のエンジェル・プログラムを設けている、中西部では大規模な獣医・農業プログラム、東部では製造業、北西部では森林業などにもフォーカスが当てられている、といった具合である。

また、SBDC は IT の時代に対応し、1998 年 10 月から、ウェブサイトにおいて、専ら SBDC カウンセラー向けに最新情報を提供するサイト「SBDC 情報センター (SBDCNET: Small Business Development Center – National Information Clearinghouse) 」を開始している。このウェブサイトでは、中小企業経営者やビジネス・リサーチャーら専門家によるビジネス環境情報、業界情報、協会情報、スペイン語資料、刊行物などにリンクできるようになっている。SBDC カウンセラ

ーがこれらの情報を参考にすることで、リサーチの時間等を削減することができ、カウンセリングの効率化を図ることが狙いという。これらの情報には、むろん起業家ら一般ユーザーもアクセスすることができる。

7 プログラム

SBDCでは、中心的な活動としてカウンセリングとトレーニングを行っており、全米で年間合計60万件ほどのプログラムが実施されている。SBAが行った「2001年度版SBAプログラム評価（「SBA: Small Business Development Centers - A Program Review 2001」）」によると、本プログラムを本格的に実施しはじめた1980年度から比べると、年数の経過とともにリソースも充実し、カウンセリングやトレーニングといったサービスへの参加者も増大してきている。以下の図表ではカウンセリングとトレーニング参加者の推移を表している。カウンセリング参加者は1980年度の1万7,482人から、2000年度には25万8,306人、トレーニング参加者は1980年度の3万6,618人から、2000年には32万4,292人にそれぞれ増加した。

また、全米ネットワークを持つSBDCが行うカウンセリングやトレーニングなどの方が、各州が個別に行っているプログラムよりも、利用度が高いという¹。

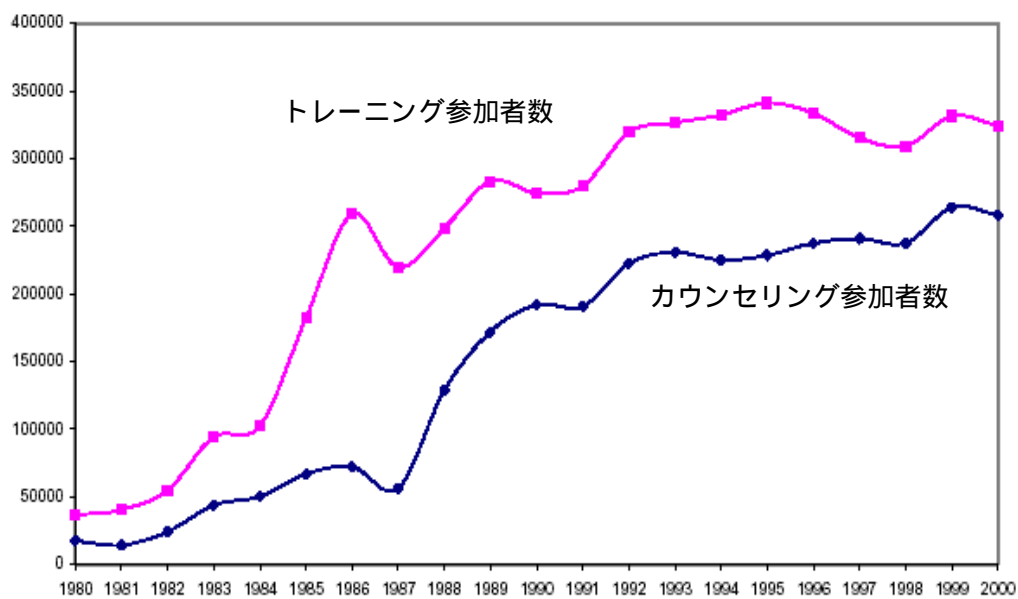
表3 全米のSBDCカウンセリング・トレーニング参加者の推移（1980～2000年）

| 年度 | カウンセリング参加者数（人） | トレーニング参加者数（人） | 合計（人） |
|------|----------------|---------------|---------|
| 1980 | 17,482 | 36,618 | 54,100 |
| 1981 | 14,202 | 40,381 | 54,583 |
| 1982 | 24,025 | 54,594 | 78,619 |
| 1983 | 43,506 | 94,019 | 137,525 |
| 1984 | 50,115 | 102,384 | 152,499 |
| 1985 | 66,745 | 182,417 | 249,162 |
| 1986 | 72,153 | 258,991 | 331,144 |
| 1987 | 56,034 | 219,638 | 275,672 |

¹ SBA, “U.S. Small Business Administration, FY2003 Budget Request and Performance Plan”

| | | | |
|------|-----------|-----------|-----------|
| 1988 | 128,514 | 248,298 | 376,812 |
| 1989 | 171,700 | 283,257 | 454,957 |
| 1990 | 191,865 | 274,437 | 466,302 |
| 1991 | 190,602 | 279,534 | 470,136 |
| 1992 | 222,497 | 319,535 | 542,032 |
| 1993 | 230,483 | 326,289 | 556,772 |
| 1994 | 224,995 | 331,987 | 556,982 |
| 1995 | 228,424 | 341,148 | 569,572 |
| 1996 | 237,107 | 333,513 | 570,620 |
| 1997 | 240,868 | 315,210 | 556,078 |
| 1998 | 237,655 | 309,382 | 547,037 |
| 1999 | 263,927 | 331,464 | 595,391 |
| 2000 | 258,306 | 324,292 | 582,598 |
| 合計 | 3,171,205 | 5,007,388 | 8,178,593 |

出典：SBDCの資料を元に作成



カウンセリング

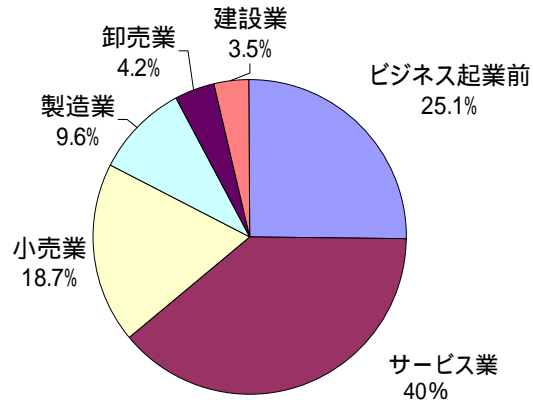
2000年度にカウンセリングに参加した人数は25万8,306人で、一人につき平均5.27時間が費やされた。カウンセリング参加者のバックグラウンドを示したのが下の表である。また、1993年～2000年度における総参加者数約214万人の約26%に当たる約55万人がビジネスをはじめ前の段階にある人たちであった。既に起業している人たちの中で最も多い職種は、サービス部門（39.5%）、次いで小売業（19%）、製造業（9.8%）、卸売業（4.3%）、建設業（3.6%）と続いている。

表4 カウンセリング参加者とそのバックグラウンド

| 年度 | カウンセリング参加者数 | カウンセリング参加者のビジネス区分 | | | | | |
|------|-------------|-------------------|----------|---------|---------|--------|--------|
| | | ビジネス 起業前 | サー ビス | 小売業 | 製造業 | 卸売業 | 建設業 |
| 1993 | 230,483 | 59,141 | 89,351 | 44,891 | 24,506 | 11,027 | 8,521 |
| 1994 | 224,995 | 65,802 | 83,104 | 41,093 | 22,434 | 10,020 | 7,752 |
| 1995 | 228,424 | 62,412 | 91,966 | 43,958 | 23,059 | 10,551 | 8,365 |
| 1996 | 237,107 | 64,715 | 92,965 | 44,437 | 22,811 | 10,451 | 8,623 |
| 1997 | 240,868 | 66,553 | 96,132 | 45,521 | 23,382 | 10,255 | 8,386 |
| 1998 | 237,655 | 61,737 | 94,239 | 43,407 | 22,314 | 9,118 | 8,310 |
| 1999 | 263,927 | 65,886 | 105,701 | 49,348 | 24,456 | 9,379 | 9,576 |
| 2000 | 258,306 | 61,489 | 103,225 | 49,786 | 23,025 | 8,254 | 9,316 |
| 計 | 2,144,262 | 548,177 | 847,422 | 408,343 | 210,541 | 91,724 | 77,566 |
| 比率 | | 25.6% | 39.5% | 19% | 9.8% | 4.3% | 3.6% |

出典：SBDCの資料を元に作成

図5 カウンセリング参加者のバックグラウンド別比率（1993～2000年度）



また、SBDCのプログラムは年々、マイノリティによる参加者が増え、幅広い層に浸透してきたという。カウンセリング・サービスを受けた女性は、1992年から2000年までに47%増加した。一方、人種別には、アフリカ系米国人が39%、アジア系米国人が43%、ネイティブ米国人（インディアン）が83%、ヒスパニック系米国人が83%、それぞれ増加した。

図6 カウンセリングに参加した企業主の性別（2000年度）

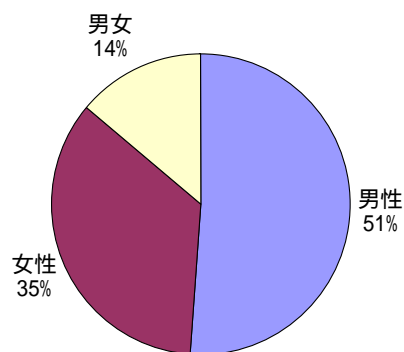
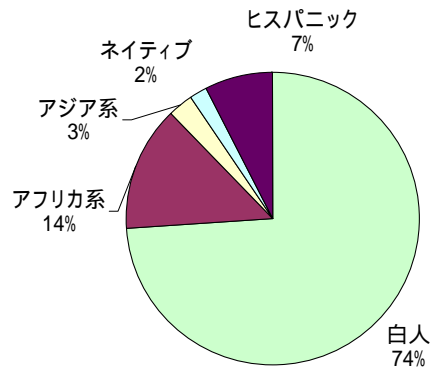


図7 カウンセリングに参加した企業主の人種（2000年度）



トレーニング

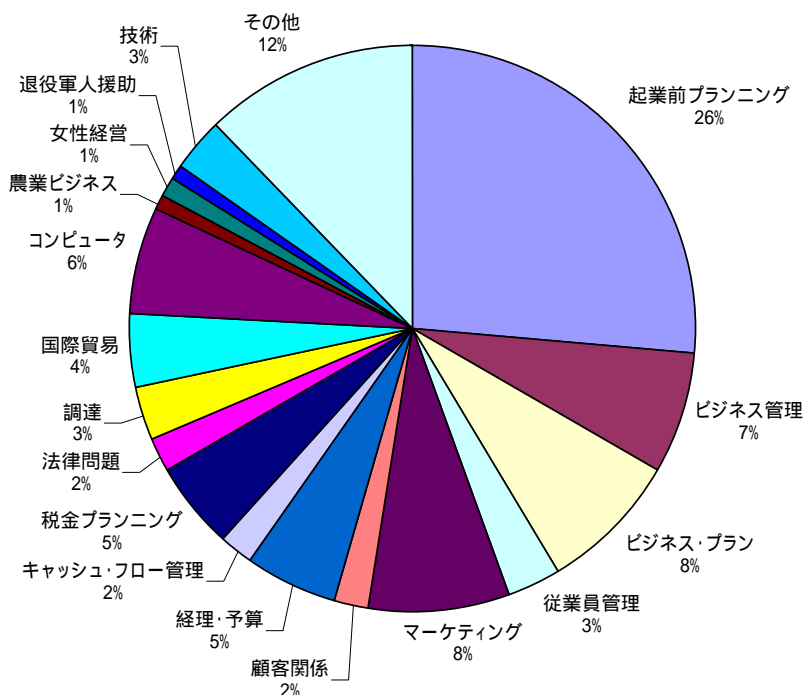
2000年度に行われたトレーニングのセッションは年間で2万1,941件であった。トレーニングの内容は多岐にわたっているが、この中で最も多かったのは、「起業前プランニング」で5,692件、次いで「ビジネス・プラン」が1,653件であった。、1992年度から2000年度にかけての平均でトレーニング内容の比率を見てみると、やはり「起業前プランニング」（26%）が最も多く、トレーニング全体の26%を占めており、「マーケティング」（8%）「ビジネス・プラン」（8%）「ビジネス管理」（7%）と続いている。

表5 2002年度のトレーニング内容とその件数、内訳

| トレーニング内容 | 件数 | 全体に対する比率 |
|-------------|-------|----------|
| 起業前プランニング | 5,692 | 26% |
| ビジネス管理 | 1,261 | 6% |
| ビジネス・プラン | 1,653 | 8% |
| 従業員管理 | 628 | 3% |
| マーケティング | 1,562 | 7% |
| 顧客関係 | 344 | 2% |
| 経理・予算 | 1,452 | 7% |
| キャッシュ・フロー管理 | 441 | 2% |

| | | |
|----------|--------|------|
| 税金プランニング | 1,172 | 5% |
| 法律問題 | 472 | 3% |
| 調達 | 667 | 3% |
| 国際貿易 | 672 | 4% |
| コンピュータ | 1,661 | 8% |
| 農業ビジネス | 132 | 1% |
| 女性経営 | 208 | 1% |
| 退役軍人援助 | 116 | 1% |
| 技術 | 965 | 4% |
| その他 | 2,831 | 13% |
| 計 | 21,941 | 100% |

トレーニング内容の比率（1992～2000年度平均）



出典：SBDCの資料を元に作成

8 業績・効果

SBDC によると、1998 年において、SBDC プログラムに長期的に参加している起業家や中小企業経営者が、新たにもたらした新規雇用件数は 6 万 7,800 件に上ったという。また、SBDC が支援した中小企業は、支援を受けなかった中小企業よりも、生存率が高いという。2000 年度においては SBDC に対して割り当てた予算は 8,400 万ドルだったのに対し、SBDC プログラム参加者の中小企業が支払った税金は総体で 4 億 6,800 万ドルを超えていることから、SBA は、連邦政府プログラムのなかでもリターンが大きいプログラムの一つである、としている。

また、SBA が 2001 年 9 月に提出した報告書「SBA の SBDC プログラム評価（A Program Review of SBA's Small Business Development Center Program）」によると、SBDC プログラムには以下のような利点と弱点があると指摘している。

表 6 SBA が指摘する SBDC プログラムの利点と弱点

| 利点 | 弱点 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ 全 50 州において地元ニーズにあったサービスを行い、すみずみにまでプログラムが行き届いている ➤ 担当官は SBDC で認定を受けたプロフェッショナルである ➤ 公共、民間セクターと地元レベルで連携が取れている ➤ 産業別のきめ細やかなカウンセリングを行っている ➤ ローンの相談に熟練している ➤ 全米 SBDC のリサーチ・ネットワークを通してリサーチ力がある ➤ カウンセリングによる、経済インパクトの分析が進んでいる | <ul style="list-style-type: none"> ➤ イノベーションや、全米に良好な事業が拡大するような、インセンティブがあまりない ➤ インターネット技術が十分でない ➤ ネットワーク全体における、データの定義や収集が一定でない ➤ 全国レベルで、利用者の分類方法にコンセンサスが取れていない ➤ マーケティングが十分でない ➤ 中小企業のニーズにあわせた、戦略プランニングやトレーニングにおけるリサーチが効率的に行われていない |

9 成功例

カウンセリング利用度の高い州

各州のSBDCについて、カウンセリングへの参加人数とカウンセリングにかかる時間を州別に比較すると、最も多いのはニューヨーク州である。ニューヨーク州では年間約 32 千件のカウンセリングが行われ、次いでテキサス州（約 27 千件）、カリフォルニア州（約 21 千件）などである。

表7 2000 年度にカウンセリング利用が多かったトップ5の州

| 順位 | 州名 | SBDC センター所在地 | カウンセリング件数 |
|----|---------------------|---|------------|
| 1 | ニューヨーク州 | ニューヨーク州立大学 | 32,015 件 |
| 2 | テキサス州 (センターは4カ所) | ダラス・コミュニティーカレッジ ヒューストン大学 テキサス工科大学 テキサス大学サンアントニオ校 | 計 27,368 件 |
| 3 | カリフォルニア州 | カリフォルニア商工会議所 | 20,997 件 |
| 4 | オハイオ州 | 開発省 | 10,314 件 |
| 5 | フロリダ州 | ウェストフロリダ大学 | 10,240 件 |

出典：SBDC の資料を元に作成

ニュージャージー州の SBDC 支部

SBDC ニュージャージー支部（NJSBDC）は、地元のニーズに合わせて、製造業にフォーカスをおいた「製造業師弟プログラム（Manufacturing Mentor/Protégé Program）」を設けており、その活動が効果的だったとして 1999 年 12 月に SBA の「中小企業ビジョン賞（Small Business Vision Award）」を受賞した。

NJSBDCは1977年、パイロット・プロジェクトとして、最初にSBDC支部がつくられたうちのひとつである。1984年からは毎年、ニュージャージー商業・経済成長委員会（New Jersey Commerce and Economic Growth Commission）からファンディングを受けている。NJSBDCには、11の地域センター、18の遠隔オフィスがある。カウンセリング、トレーニング、ローン借入れ支援が主な業務で、これらの参加者やローン借入額は、年々増えているという。

NJSBDCの「製造業師弟プログラム」は1993年に始まったものである。このころ、ニュージャージー州においては製造業の雇用が激減し、他部門の雇用への影響も深刻になりつつあり、同州の製造業を安定化させることが急務となっていた。そこでNJSBDCはまず、同州内の製造業の中小企業経営者1300人に対してアンケートを行い、NJSBDCの効果的な活動内容を探った。アンケートでは、「従業員が理解できるように、ビジネス・プランをアップデートしている」のは全体のわずか2%、「SBA支援を受けた」のは6%、「従業員にトレーニングが必要と感じる」のは80%という結果が出た。この結果を受けて、NJSBDCは、SBDCやSBA、その他の公的機関が州内で行っているサービスをさらに広報する、中小企業経営者や従業員のために技術等のトレーニング・プログラムを実施する、製造業コミュニティの連携を図るために「製造業師弟プログラム」を導入する - ことを決定した。「製造業師弟プログラム」は同州の製造業部門で安定的に活動している大企業経営者が、中小企業経営者に助言を行うもので、これによって、大企業側は質の高い地元サプライヤーを育成することで自社商品を高品質化することができ、中小企業側は商品納入先を確保し売上を伸ばすことができる。

2002年現在、このプログラムに参加しているのは122社で、“師弟”にマッチングされた企業者は72組にのぼっている。これまでにこれらの企業の売上高は計2,320万ドル上昇し、新たに2,464件の新規雇用が生み出されたという。

10 今後の課題と方向

SBAは前述の報告書「SBAのSBDCプログラム評価」の中で、SBDCプログラムの利点と弱点を指摘した上で、今後、SBDCセンターに求められる方向性を以下のようにまとめている。

- SBAとの連携を改善する。とくに、戦略的な年間行動計画の策定や中小企業関連のリサーチにおいて連携を図る。
- イノベーションを盛り立てるために、ネットワーク力を利用する。
- 継続的な共同プログラムではサービスの質を保つ。

- インターネット技術を十分に利用する。たとえば、オンライン・カウンセリングや遠隔授業、サーチが可能な「よく聞かれる質問（FAQ）」ページの作成、オンライン雑誌など。
- 全米レベルで、データの収集方法や定義などに協調性を持たせる。
- これまでにないファンディングのリソースを開発する。たとえば、環境や職場の問題、電子商取引など、特殊なカウンセリングやトレーニングにおいて、料金を課すなどが考えられる。
- 新規プログラムやパイロット的プログラムを生み出すための刺激策として、イノベーション・ファンドを設ける。
- 2年に一度提出している「経済インパクトの報告書」の方法論を改善し、インパクトを計るツールとして利用できるようにする。
- 全米レベルで、全コストやパフォーマンスを示すような年間報告書を提出する。

SBAがこの報告書において、さらなるファンディングのリソースを開拓することが課題、としているように、SBDCプログラムを取り巻く経済環境は厳しい。米経済の低迷に伴い、2002年度において、ファンディングの困難さからプログラム縮小を余儀なくされた州も少なくない。

また、SBAは2003年度の計画として、サービス提供をさらに効果的で能率的に行えるように、インターネットを通してのトレーニング・マテリアルを充実させることを最重点で取り組むこととしている。

第3章 退職管理職サービス団 (SCORE)

1 ミッション



退職管理職サービス団 (Service Corps of Retired Executives : SCORE) はさまざまな分野で豊富な経験を持ち、第一線を退いた元エグゼクティブたちが、中小企業の事業主・経営者に対して経営・実務上のアドバイスをボランティアで行うものである。

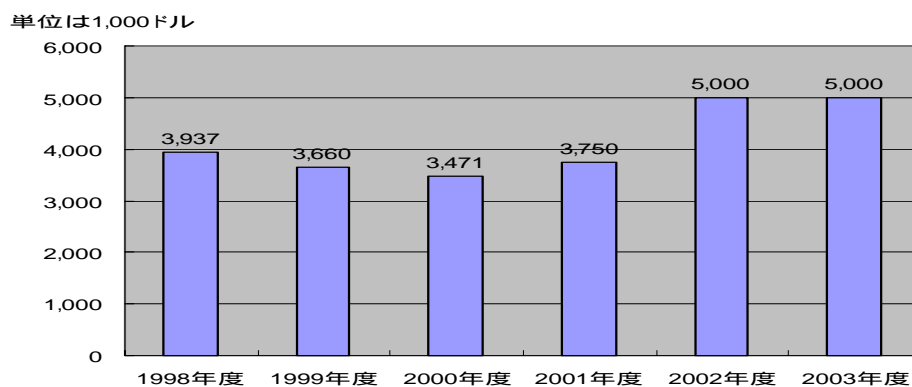
2 沿革

SBA は 1964 年に「1953 年中小企業法の修正法、公法 95 - 510 号 (Small Business Act of 1953, as amended, Public Law 95-510, 15 U.S.C.637) 」に基づき、非営利団体として退職管理職サービス団 (SCORE) を設立し、サービスを開始した。

3 予算及び運営資金

SCORE の年間予算は SBA から拠出されている。主たるリソースであるアドバイザーはボランティアが基本であるので、2003 年度予算案では 5,000 万ドル (総額の 0.6%) と、事業の規模のわりには少額な予算にとどまっている。

図 8 SCORE の年度別予算額の推移



(注) 2002、2003 年度は予算要求額

出典：SBA 資料

4 活動概要

SCORE では、実績のある元ビジネスエグゼクティブらが自身の経験を元に、ボランティアでカウンセリングやトレーニング、ワークショップに当たっている。カウンセリングは無料で、その内容は、起業を目指す人のためのビジネス・プランの書き方から、すでに操業している事業主が直面している具体的な問題の分析・解決、事業拡大までさまざまである。一方、トレーニングやワークショップでは、参加費（20~75 ドル程度）を徴収している。

5 活動拠点

SCORE は全米 50 州に 389 支部あり、800 カ所の拠点を持っている。（SCORE 拠点は図 4 の地図参照）

6 運営実態

SCORE の各支部では、訓練を受けたボランティア合計約 1 万 1,500 人がカウンセリングやトレーニング、ワークショップのサービスを行っている。大多数のボランティアは第一線から退いた元ビジネス経営者、エグゼクティブ、マネジャーであるが、約 2 割の人たちは現役で仕事を続けながら行っている。ボランティアはイーストマン・コダック、ゼネラル・エレクトリック（GE）、IBM、プロクター・アンド・ギャンブルといった大企業出身の人も多く、経理、ファイナンス、マーケティング、エンジニアリング、小売業務などの専門知識を提供する。SCORE は参加者のケースごとに、相談・事業内容に見合ったボランティアを選出してマッチングさせ、SCORE 支部や SBA 支部、場合によっては参加者の会社などの場所においてサービス提供している。

最近では、SCORE サイバー部門に所属するボランティアが、電子メールによるカウンセリングも行っている。この電子メールによるカウンセリングは 24 時間体制で、参加者は自由に質問を電子メールで送って 48 時間以内に回答を得ることができる。また、アドバイスを受けたい分野のカウンセラーを SCORE ウェブサイトで選んでから電子メールを送ることもできるようになっている。

また、SCORE は民間企業や各種協会と提携し、支援活動の裾野を広げている。

表8 民間企業等と提携して行っている SCORE プログラム

| プログラム名 | 提携会社 | 具体的な提携内容 |
|---|--|---|
| SCORE & AOL/ネットスケープの提携 (SCORE & AOL/Netscape Alliance) | AOL | AOLの子会社、ネットスケープ・コミュニケーションズ (Netscape Communications) は、自社のネットスケープ・ネットビジネスのページから、SCOREの電子メールによるカウンセリングに、直接リンクできるようにしている。この提携で、SCOREの電子メールによるカウンセリングのアクセスを増やすとともに、同社のウェブサイトへのアクセスも増やすことを目指している。 |
| SCORE & ビッグステップ・ドット・コム提携 (SCORE & Bigstep.com Alliance) | ビッグステップ・ドット・コム | 電子商取引サービス提供会社、ビッグステップ・ドット・コムは、SCOREの電子メールによるカウンセリングを活発化するために、SCOREウェブサイトのカウンセラー一人ひとりの紹介記事を掲載した。また、電子商取引を始めるためのアドバイスなど、さまざまな記事を寄稿している。 |
| SCORE & クリエイティブワークス提携 (SCORE & Creativeworks Alliance) | クリエイティブワークス | SCOREは、中小企業や非営利団体をターゲットにしたマーケティング・広告会社のクリエイティブワークスと戦略提携している。各SCORE支部が各種プログラムの情報を伝えるツールとして使えるように、同社は今後、電話帳への広告やパワーポイントのプレゼンテーション、プロモーション用ポストカードなどのテンプレートを作成する。 |
| SCORE & エドワード・ジョーンズ提携 (SCORE & Edward Jones Alliance) | エドワード・ジョーンズ | 金融サービス会社、エドワード・ジョーンズは同社のオフィスとリソースを提供し、SCOREが同社オフィスから衛星放送で、SCOREボランティア向けにカウンセリング技術向上のための講習会を行っている。 |
| 起業家！全米ツアー (SCORE & Entrepreneur! Tour America) | 起業リーダーシップのためのカウフマン・センター (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership)、アップル・コンピュータ (Apple Computer, Inc.)、アカマイ若年起業家組織・起業伝授のための全米財団 (Akamai Young Entrepreneurs Organization National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE))、発展企業審議会・学生起業家組織ラジオ・アメリカ (Council of Growing Companies Collegiate Entrepreneurs Organization (CEO) Radio America)、アーンスト&ヤング (Ernst | 起業家！全米ツアーは全米の起業家を訪問する、ラジオとインターネットを結んだ番組である。同番組は例えば、シリコンバレーに取材に行き、「ドット・コム会社が事業困難となっているなか、どの企業がどのように生き残るか」「ベンチャーキャピタルは何を注 |

| | | |
|--|---|---|
| | & Young)、バブソン大学 (Babson College)、女性技術団サンフランシスコ支部 (Women's Technology Cluster, San Francisco) ほか | 視しているか」などをテーマに起業家や起業の環境などを紹介する。 |
| SCORE & ゲットプレス・ドット・コム提携 (SCORE & getpress.com Alliance) | ゲットプレス・ドット・コム | ゲットプレス・ドット・コムは、「どのように起業した会社を売り込むか」といったPRに関する情報を利用者向けにSCOREウェブサイト等に提供している。また、同社は、SCOREのメディア対応、スピーチ原稿やファクト・シートの作成などにおいても支援していく予定である。 |
| SCORE & レッツ・トーク・ビジネス・ネットワーク提携 (SCORE & Let's Talk Business Network Alliance) | レッツ・トーク・ビジネス・ネットワーク | 「レッツ・トーク・ビジネス」は、中小企業や起業、フランチャイズ化について語る米国唯一のラジオ番組で、レッツ・トーク・ビジネス・ネットワークが1994年9月から放送している。同ネットワークは「レッツ・トーク・ビジネス」で、SCOREのカウンセリングといった中小企業向けプログラムを幅広く啓蒙する一端を担っている。 |
| SCORE & オンビア・ドット・コム提携 (SCORE & Onvia.com Alliance) | オンビア・ドット・コム | SCOREと同社は2000年1月には、冊子「オフィスの能率化ガイド (A Guide to Office Efficiency) 」と「自宅をオフィスにするためのガイド (A Guide to Setting Up Your Home Office) 」を10万部ずつ作成し、希望者に無料配布している。SCOREと同社は、両ウェブサイトですぐ互いの情報を紹介し、リンクできるようにしていく。 |
| SCORE & ザ・カンパニー・コーポレーション (SCORE & The Company Corporation Alliance) | ザ・カンパニー・コーポレーション | 企業設立サービスを提供するザ・カンパニー・コーポレーションは、SCOREとともにワークブック「ビジネス設立の実際 (How to Really Incorporate Your Business) 」を発行し、SCORE利用者に、企業の形態などについての情報提供を行っている。 |
| SCORE & ビザUSA (SCORE & Visa U.S.A. Alliance) | ビザUSA | SCOREとビザは共同で、ワークブック「安全なファイナンス方法 (How To Secure Financing) 」 「最良の銀行の選び方 (How To Choose The Best Bank For Your Business) 」を発行し、SCORE利用者に、ファイナンス管理方法やビジネス・プランの立て方、銀行との関係の持ち方などについて情報提供している。 |

出典：SCORE 資料を元に作成

7 プログラム

カウンセリングやワークショップの内容は、「ビジネス・プランの書き方」「起業・操作方法」「ファイナンスの方法」「基本経理」「ビジネス拡大」「マーケティング」などである。

8 業績・効果

SCORE は 1964 年に設立されて以来、累計で約 450 万人の起業家らに、約 120 万時間のサービスを提供してきた。また、年間平均で 5 万人が SCORE のウェブサイト (<http://www.score.org>) を訪れているという。

2001 年度に SCORE が実施した、カウンセリング、電子メールによるカウンセリング、トレーニングは合計で 38 万 7,938 件であった。最近では電子メールによる相談も急速に増えてきており、2001 年度には 5 万 9,118 人にのぼっている。また、各種のサービス利用の満足度を測っている米利用者満足度指数² (American Customer Satisfaction Index) によると、SCORE 利用者による満足度は比較的高い値となっている。

なお、SBA 担当者へのインタビューでは、SBA は SCORE プログラムを「少ない金額で多大な成果を収めており、投資効果は抜群である」と評価している。

9 成功例

SCORE は毎年 6 月の中小企業週間 (Small Business Week) に合わせ、質の良いサービスを行った支部を「全支部賞 (National Chapter of the Year)」として選出している。2002 年度の全支部賞はオハイオ州デイトンの SCORE 第 107 支部で、2001 年において前年より 53% も多い 1,200 人以上の起業家に実のあるカウンセリングを行ったと賞賛された。また、同支部が開催したワークショップやセミナーには 446 人が参加し、これは、同支部が地元の組合等と強いパートナーシップを結び、マーケティング・キャンペーンを行うことで、コミュニティに浸透していっ

² ACSI (American Customer Satisfaction Index) は、連邦政府省庁や業界、個々の企業に関する顧客満足度の傾向を示す指標 (1994 年に策定)。米国における強力な経済指標となっており、消費者の行動に関して有効な比較データが提供されると評価されている。

たことの成果だという。同支部は 2001 年で設立 30 周年を迎え、34 人のボランティア・カウンセラーがいる。

10 今後の展望と方向

SBA の SCORE に対する重点計画は、SCORE の電子メールによるカウンセリングに引き続き力を入れていくことであり、全米のすみずみまで支援の網を広げ、ウェブサイトの高度化をはじめとしたシステム開発を強力に進めていく予定である。

第4章 製造業拡大パートナーシップ (MEP)

1 ミッション

製造業拡大パートナーシップ (Manufacturing Extension Partnership : MEP) は、米商務省の国立



標準技術院 (NIST) が中心とな
って推進している複合セクター
方式の技術振興プログラムで、

各地の自治体や地元機関が出資して設立された MEP センターを拠点に、各地の製造業の中小企業に対して最新の製造技術支援やビジネス支援を行うことで、中小企業が最新製品を製造し、生産性を上げ、利益を増加し、市場競争力をつけるのを促進させることを狙いとしている。

2 沿革

MEP は、商務省国立標準技術院 (NIST) により 1989 年に設立された。これは、「1988 年の貿易競争法 (Omnibus Trade and Competitiveness Act of 1988, 15 U.S.C. 278K) の公法 100-418 号 (Public Law 100-418)」と「1998 年の技術運営法 (Technology Administration Act of 1998)」、
「1991 年の米技術卓越法 (American Technology Preeminence Act of 1991)」に基づいたものである。

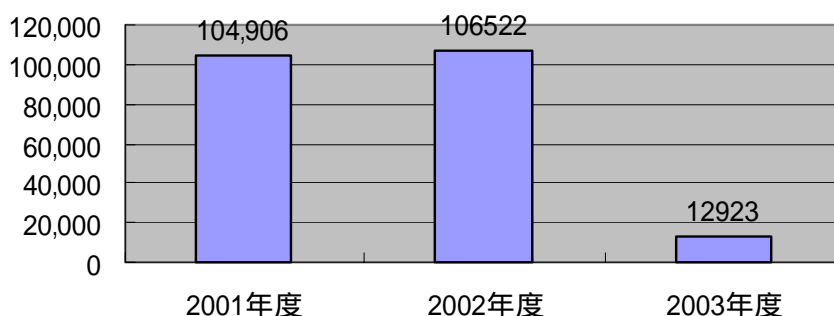
3 予算及び運営資金

MEP の運営経費としては、従来 1 億ドル強と多額な予算が計上されてきたが、2003 年度予算 (要求額) は、それまでの 1 億 500 万ドルレベルから大きく下げた 1,292 万 3,000 ドルと、大幅に削減されたものとなっている。

また、各 MEP のプログラムは、連邦政府資金と州、地方自治体の資金を組み合わせで運営されている。多くの場合、各州政府が全運営費の 3 分の 2 を負担し、産業界、教育機関なども資金負担している。

図9 MEPの予算変遷(2001年度~2003年度)

単位は1,000ドル



(注) 2002、2003年度は予算要求額

出典：SBA資料

〔MEPの2003年度予算が大幅に削減されて設定されている背景〕

大幅削減要求となった背景には、米経済の低迷と米連邦政府の国土安全保障関連予算への大量投資のあおりを受けた、という事情もあるが、最大の理由としては、クリントン政権とブッシュ政権における技術政策に対する基本的なスタンスの相違があげられる。

連邦政府における技術政策は、クリントン政権では、産業と技術開発機関の協力を軸とした直接的な施策が多く行なわれ、MEPもその中で重要な役割を担ってきた。しかし、クリントン政権下で共和党が多数となった第104回議会以降、技術政策の指向が、税制措置、知的所有権、反トラスト法などの、間接的な手法へと変化しはじめ、連邦政府による基礎研究への助成金は増強している一方で、技術開発機関に対する連邦政府からの直接の助成金などは削減されることとなった。

このような議会の変化の影響を受けて、第106議会では「運営後6年以上を経過した全てのMEPセンターは、連邦政府からの助成金なしで継続運営するべきである」との要請がなされた。そしてこの指向の変化は、その後共和党ブッシュが政権についたことにより大統領府においても加速し、MEPの廃止が政権側からも提案されるようになって、2003年度のMEP予算に反映されている。

4 活動概要

各 MEP センターは、中小企業がビジネス・ニーズに応じた事業改善を図れるよう、セミナーやトレーニング・プログラムなどを通して各種の指導を行っている。実際、米国学術研究会議（National Research Council）は 1993 年に発表した報告書「変化することを学ぶ 中小製造業者の業績改善の機会（Learning to Change: Opportunities to Improve the Performance of Smaller Manufacturers）」のなかで、中小製造業者は、最新技術を取り入れるための専門技術、情報へのアクセス、金銭的リソースに乏しい、と指摘している。MEP はこういった中小企業が必要としている最新技術や情報を提供することで、幅広い技術支援を行っている。

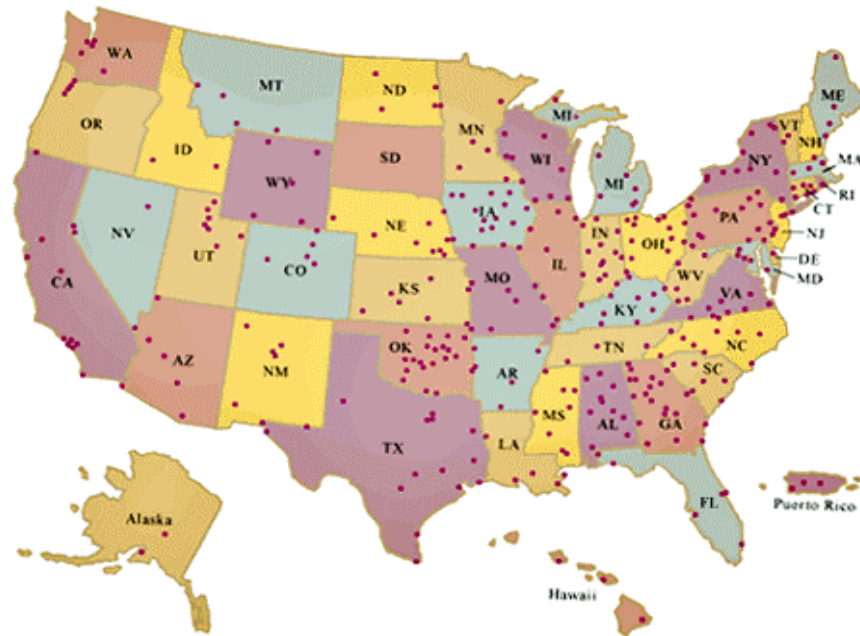
MEP が対象としているのは、従業員が 500 人以下の中小企業であるが、MEP の 2001 年報告書によると、MEP 利用企業の 60% 以上は雇用者が 100 人以下の規模で、25% 以上は雇用者 20 人以下の規模である。

MEP は地域密着型の技術支援であり、各地の製造業者の実情にあわせた支援を提供し、地元中小企業の技術レベルの底上げを図っている。具体的には、プロセス改善、品質管理システム、ビジネス管理システム、人材開発、マーケット開発、マテリアル・エンジニアリング、工場レイアウト、製品開発、環境調査、エネルギー監査、財務計画などの分野においてアドバイスを行っている。また、指導員が企業の工場を訪問して、具体的なアドバイスや実務指導を行うサービスも一般的である。

5 活動拠点

活動拠点としては、全米 50 州とプエルトリコ自治区に、プログラムの中心地である約 100 カ所のセンターがあり、このほか 400 カ所の小規模なオフィスがある。以下は MEP センターの配置図である。

図 10 MEP センター配置図



出典：MEP ウェブサイトより

6 運営実態

MEP センター

MEP センターの運営は、各地の教育機関や州政府の付属機関などの非営利団体が行っている。スタッフはセンター全体で約 2,000 人いる。各センターは、所長、マネジャー、フィールド・エンジニア（指導員）等で構成されており、各スタッフの大半がベンチャー企業など民間企業での経験がある人材である。指導員には、地元で実務経験を持つ独立コンサルタントや大学教授が多い。

MEP センターのネットワーク

NEPの推進母体であるNIST（商務省国立標準技術院）は、各MEPセンターのスタッフが協力してプログラムを行ったり、情報・知識を交換することを目的に、MEP大学（MEP University）を設けている。MEP大学は「クライアント開発校（Client Development College）」「プラクティス分野校（Practice Areas College）」「センター戦略校（Center Strategies College）」の3校に分かれている。「クライアント開発校」では、セールス、提案書執筆、プロジェクト管理など、コンサルティングの基本技術を、「プラクティス分野校」では、管理システム、製造システム、情報技術（IT）などの分野について学ぶことができる。

表9 MEP大学のプログラム内容

| MEP 大学内の校名 | プログラム内容 |
|---|--|
| クライアント開発校 （Client Development College） | セールス、提案書執筆、査定、プロジェクト管理、リソース選択などコンサルティングの基本技術 |
| プラクティス分野校 （Practice Areas College） | 管理システム、産業マーケティング・システム、製造システム、情報技術（IT）、人材システム |
| センター戦略校 （Center Strategies College） | MEPセンターの進捗報告書を準備するワークショップ |

出典：MEP資料を元に作成

また、NISTは、そのウェブサイトに「MEPセンター・ソース（MEP Source for Centers）」のページを設け、スタッフがMEP大学やワーキング・グループ、ディスカッション・グループ、MEP情報データベースといった情報リソースにアクセスできるようにしている。

一方、MEPセンターは共同で、「モダナイゼーション・フォーラム」という協議会を設立しており、MEPセンター間のネットワーク強化を図っている。また、2003年度の予算削減問題に関し、MEPの存在意義などを米議会に示し、強力なロビイング活動も行っている。

MEPのアドバイザー

NISTは1996年10月にはMEP全米顧問委員会（Manufacturing Extension Partnership National Advisory Board）を設立し、MEPのプログラム、計画、政策に関して助言、評価を行い、年次

報告をまとめている。顧問委員会は、製造業で事業拡張した経験を持つ9人のメンバーで構成されており、任期は3年である。

7 プログラム

プログラムは各 MEP によって異なるが、最近の MEP のセミナー・コースの一例としては次のようなものがある。

「効率的な事業（Lean Enterprise）」

従来型の製造業では、機械や従業員を大規模に利用することに重きを置く傾向にあるが、「効率的な事業」の考え方では、工場内のむだなスペース、作業時間、作業動作を削減して生産性を上げることに焦点を置いている。この考え方に沿って事業を行うことで以下のような効果が見られるという。

- 生産性を 10～30% 向上
- スペースの利用率を 50% 上昇
- 品質を 85% 上昇
- 作業停滞を 90% 削減
- 最高 90% の時間削減

この考え方を教示するセミナーは各地で開かれており、2002 年には、バージニア、オハイオ、ノースカロライナ、ジョージア州などで開催されている。

情報技術（Information Technology）

IT 関連では、コンピュータ・セキュリティ、インターネットなどに重点を置いてセミナーを開催している。

『コンピュータ・セキュリティ』

中小企業においては IT システムを常に監視する専属スタッフを雇用するのは金銭的にも困難であることから、特に電子セキュリティにおいて弱点があると見られている。

このため、MEPはウェブサイトにおいて、各 MEP のネットワークが開発した「電子スキャン情報技術セキュリティ監査ツール（eScan Information Technology Security Assessment Tool）」を掲載し、企業が自社 IT システムの安全性を独自にチェックできるようにしている。チェック内容は以下のとおりである。チェック後には、このツールがどの分野において問題があったかを指摘するようになっている。

- コンピュータ・ウィルスからの保護
- コンピュータ・システム環境
- コンピュータ・システムの将来的に起こりそうな問題点
- インターネットと電子商取引
- IT セキュリティ・ポリシー

MEP の各センターは、全米の中小企業に対し、このツールの使用方法や、結果を基にした解決方法などについてアドバイスしている。

『ネット基礎知識』

インターネットが今日のビジネス環境においてどのような影響を与えるかについて、基礎的な知識をつけてもらうのを目的に作られた、ウェブサイト上のオンライン・コースである。「ネット基礎知識」は以下のような 6 部門で構成されている。このオンライン・コースは約 1～2 時間で終了できるようになっている。

- 電子ビジネス入門（Introduction to eBusiness）
- ワールド・ワイド・コンセプト（World Wide Concepts）
- 電子ビジネスとウェブ技術（eBusiness and Web Technologies）
- 電子ビジネス・セキュリティ（eBusiness Security）
- 法的問題点（Legal Issues）
- 電子ビジネス・イニシアチブの設置（Launching an eBusiness Initiative）

また、MEP の各センターは、中小企業の電子ビジネスなどに関するアドバイスも積極的に行っている。

8 業績・効果

MEP は 1989 年から現在までの間に、中小企業に対し 14 万 9,000 件以上のサービスを行ってきた、としている。MEP によれば、MEP センターの利用企業には大幅な事業改善が見られるという。2000 年度に MEP プロジェクトに参加した企業の成果は以下のとおりである。

表 10 2000 年度の MEP プロジェクトに参加した企業の成果

| | |
|----------|---------------|
| 新規雇用数 | 9,097 人 |
| 維持できた雇用数 | 1 万 6,472 人 |
| 売上高の増加額 | 7 億 510 万ドル |
| 維持できた売上高 | 16 億ドル |
| コスト削減額 | 4 億 8,280 万ドル |

出典：MEP 資料を元に作成

モダナイゼーション・フォーラム（前出）と米コンサルティング会社、ネキサス・アソシエーツ（Nexus Associates Inc.）が 1997 年 12 月に行った調査「競争か協力が - 民間コンサルティング市場における MEP センターの役割（Competition or Collaboration: The Role of Manufacturing Extension Centers in the Private Consulting Market）」では、「中小企業は、民間コンサルタントのみを使うより、民間コンサルタントと MEP プログラムを併合して使ったほうが、業績を改善するケースが多い」としている。MEP プログラムが民間コンサルタントの市場を奪うのではないかとの指摘に対しては、同調査は「MEP センターは、各プロジェクトにおいて民間コンサルタントを契約で利用しており、逆に、民間コンサルタントのために機会を提供している」と述べている。また、調査した MEP 参加者の 70% は「MEP プロジェクトに参加したことで民間コンサルタントを使う可能性が増えた」と答え、56% は「MEP センターのプロジェクトに参加しなければ民間コンサルタントを雇うことはなかった」と答えているという。

また MEP の評価として、ネキサス・アソシエーツは 2001 年 11 月、その報告において、MEP への投資が大きな税収入として連邦政府に戻ってきている、との評価を下しており、MEP への連邦政府投資額 1 ドルに対し、連邦政府の税収入としての回収額は少なくとも 4 ドルである、との換算を発表している。

行政管理予算庁（Office of Management and Budget: OMB）が2003年2月に、2004年度予算提出の際に発表した連邦政府の2003年度業績管理評価（OMB Performance and Management Assessments 2003）において、MEPプログラムの運営・管理に対して高い評価が与えられている。

OMBが行なった100点満点の評価によると、MEPの「プログラムの目的（Purpose）」は40点、「プログラム計画（Planning）」は86点、「プログラムの管理（Management）」は91点、「結果・責任（Accountability）」は80点であった。OMBによると、今後の改善点として、MEPプログラムの目的に反して、「民間機関では同様のプログラムを運営できないという点が明確ではない」こと、更に「中小規模の製造業全体に対するMEPの影響が特定しにくいこと」を挙げている。

尚、大統領府機関であるOMBからこのような高い評価を受けているにもかかわらず、大統領府がMEPプログラムに対する助成金の廃止をうたっている背景には、「連邦政府が特定の企業に利するような直接投資を行うのは適切でない」というブッシュ政権の政治倫理がある。

9 成功例

ワシントン州

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| 企業名 | Lumbermen's Building Materials |
| 本拠地 | ワシントン州スポケーン |
| 業務内容 | 木製トラス製造業 |
| 社員数 | 20人 |
| 利用した MEP センター | Washington Manufacturing Services |
| MEP センターで受けたサービス | 「効率的な事業」プログラム |

ワシントン州スポケーンに本拠地を置く、木製トラス製造業、ランバーメンズ・ビルディング・マテリアルズ社（Lumbermen's Building Materials）は、トラス工場に従業員20人を有している。同社は2002年、同州MEPのネットワーク内にある「ワシントン製造サービスズ（Washington Manufacturing Services、WMS）」の「効率的な事業」プログラムに参加した。同

社従業員は、作業場の整理整頓、ビジュアル・コントロール、装置の切替えなどについて WMS から指導を受け、各自がアイデアを出し合い、同工場に合った「効率的な事業」を導入した。

この結果、同社は、装置切替え時間を 50% 削減、在庫機械を 70% 削減したほか、新たに装置の休止時間データ・シートやトレーニング基盤を開発した。同社は「WMS のトレーニング当初、従業員は新たな方法の導入にとまどい、懐疑的だった。しかし、このプログラムによって、さまざまな点で改善が見られたことで、従業員は個人の業績を上げることだけでなく、チームワークを重視するようになるなど、新たな職場の雰囲気生まれた」と報告している。

コネチカット州

| | |
|------------------|--|
| 企業名 | Colt Manufacturing Company, Inc. |
| 本拠地 | コネチカット州ハートフォード |
| 業務内容 | 銃製造 |
| 社員数 | 500 人 |
| 利用した MEP センター | Connecticut State Technology Extension Program |
| MEP センターで受けたサービス | ISO 認定取得に向けたアドバイス |

コネチカット州ハートフォードに本拠地を置く、銃製造業者のコルト・マニュファクチュアリング・カンパニー (Colt Manufacturing Company, Inc.) は 165 年の歴史を持つ会社で、従業員 500 人を抱えている。同社は製品の 75% を米軍や米国内の警察に、残りは米国が認める海外の顧客に販売している。米軍がテロ対策でアフガニスタンに侵攻した際にも、同社の武器が使用された。

米連邦政府は、政府が利用するサプライヤーに対し、品質管理・品質保証の国際規格である ISO(International Standards Organization)の認可を取得するよう通達している。このため、同社は一度、ISO 認定取得を試みたが失敗したため、2000 年に MEP ネットワーク内のコネチカット州技術拡張プログラム (Connecticut State Technology Extension Program、CONNSTEP) にアドバイスを求めた。

同社は CONNSTEP のアドバイスの下、管理側と労働組合側の両者による委員会を結成し、ISO 認定取得に向けた協議を重ねた。また、同社は労働省から資金援助を受け、従業員は CONNSTEP から ISO 規格認定を受けるのに必要な手続き方法などトレーニングを受けた。

この結果、同社は、2001 年に「ISO 9001」の認可を受け、米連邦政府との契約を継続することができた。

ニューヨーク州

| | |
|------------------|--|
| 企業名 | Stemgenix, LLC |
| 本拠地 | ニュ ヨーク州アムハースト |
| 業務内容 | 人間の幹細胞増殖のための特殊液体製造 |
| 社員数 | 5 人 |
| 利用した MEP センター | New York Manufacturing Extension Partnership |
| MEP センターで受けたサービス | ビジネスプラン、財務管理など |

ステムジェニックス (Stemgenix, LLC) は 2001 年に設立されたばかりのスタートアップ企業である。同社は、人間の幹細胞増殖のための特殊液体の製造と販売を行っている。この分野は急速に成長し、競争が激化しているため、同社はニューヨーク MEP (New York Manufacturing Extension Partnership) にビジネス・プランニング、ビジネス・ファイナンス、財務管理などについてアドバイスを求めた。

同社はニューヨーク MEP の指導の下、現在の市場調査、将来的な市場動向を予測し、どういった製品をマーケティングしていくかについてプランを立てた。また、同社は事業拡大のための資本を必要としていたことから、ニューヨーク MEP から、投資家がどのようなリターンを期待しているかを学び、投資家向けのビジネスプランを立てた。この結果、2001 年 12 月には、ウエスタン・ニューヨーク・ベンチャー協会 (Western New York Venture Association, WNYVA) からスタートアップ資本を得ることができた。

財政的な支援を獲得した同社は、この後、ニュ ヨーク州アムハーストにあるバッファロー・テクノロジー・インキュベーター (Buffalo Technology Incubator) に研究室とオフィスを設け、事業の基礎固めをしている。これは、同インキュベーターには、同社の必要としているインフ

ラが整っている、コストを効果的に節約することができる、など MEP から受けたアドバイスに従ったものである。

10 今後の課題と方向

前出の通り、MEP への連邦政府予算は、2002 年度の 1 億 652 万 2,000 ドルから、2003 年度には 1,292 万 3,000 ドルへと 88% の大幅削減の見通しである。この削減予算においてブッシュ政権は、資金援助の対象とするのは設立 6 年未満の MEP センターのみとし、「6 年以上経過したすべての MEP センターは連邦政府からの助成金なしで運営すべき」との姿勢を示している。この方針では、設立 6 年未満の MEP センターはオハイオ州とインディアナ州の 2 センターのみで、そのほかの 100 ヶ所近いセンターには連邦政府からの資金援助が行われないことになり、MEP の存続自体も危うくなる可能性がある。

これについて、共和党員からも、中小企業の発展を阻害するものとして、大きな批判が出ている。民主党のデビー・スターベナウ上院議員（ミシガン州）は「現在のひっ迫した財政状況では、州政府が連邦政府の資金援助なしに、MEP プログラムを継続することはできない」と述べ、ブッシュ政権の対応を批判している。

また、各 MEP センターの協議会である「モダナイゼーション・フォーラム（Modernization Forum）」は、中小製造業者への支援を削減することは、景気回復を妨げ、政府への税収入を縮小させ、商業・国防製品の製造量を減少させてしまうことにつながる、と警鐘を鳴らしている。モダナイゼーション・フォーラムのマイケル・ウォイツキ会長（Michael Wojcicki）は「2000 年度に MEP プロジェクトに参加した企業は、売上高を 23 億ドル維持・増加し、コストを 4 億 8,300 万ドル削減、2 万 5,000 人の雇用を維持・創出した」と述べて、MEP の中小製造業者に対する有効性を強調している。また「連邦政府の資金援助が大幅削減されれば、MEP センターの大半が存続できず、存続できたとしても、企業参加者に高額な参加費を徴収し、プロジェクトを減少することになる」と述べて、ブッシュ政権の対応に反発している。

これに関し、最近の動きとしては、米議会上院歳出委員会（Appropriations Committee）は 2002 年 7 月に、MEP センターへの 2003 年度連邦政府予算として、現行の 1 億 600 万ドルを歳出するのが好ましい、との見解を発表した。同委員会に向けて、MEP への連邦予算削減を阻止するよう働きかけた、アーネスト・ホリングス上院議員（民主党、サウスカロライナ州）は「中小企業は米国製品の 55% を製造し、米国の製造部門のみならず、米経済全体に大きく貢献している。米政府は、こういった中小企業が生産性を上げるのに必要なツールを提供すべきであり、

MEP センターはそのツール提供に重要な役目を担っている」と MEP の重要性を述べた上で、MEP への連邦政府予算削減については、「連邦政府はテロ対策に焦点を当てているが、米国の国防製品や部品の多くを製造している中小製造業者を忘れてはならない。中小企業に市場競争力をつけることは、米経済のためばかりではなく軍事的にも重要である」と強く反対している。