

マレーシア貿易開発公社協力事業  
巡回指導調査団報告書

1996年12月

JICA LIBRARY



J1139279(2)

国際協力事業団

館開協

JR

96-17







マレーシア貿易開発公社協力事業  
巡回指導調査団報告書

1996年12月

国際協力事業団



1139279(2)

## 序 文

マレーシア国政府は、91年7月に発表した第6次5カ年計画において、輸出産業の育成を重点政策の1つとして掲げ、貿易産業省は既存のマレーシア輸出センター（MEXPO）に代わる輸出促進活動の中核たるべき新たな貿易振興機関の設立を計画、92年6月の国会承認を経て93年6月にマレーシア貿易開発公社（MATRADE）を発足させた。

91年7月の日・マ年次協議において、マレーシア国政府は我が国に対し、同公社設立・事業運営にかかる技術協力の要請をしてきた。

この要請を受け、我が国は92年12月に事前調査団を派遣、先方要請内容の確認を行い、93年8月及び12月に先方実施体制、協力内容・規模並びに計画策定に必要な打ち合わせ、資料収集を目的として長期調査員を派遣した。94年3月には実施協議調査団を派遣し、協力実施に必要な機材計画を立案すること及びプロジェクト実施に際して協議を行い、94年3月、討議議事録（R/D）に署名し、94年7月1日から5年間の協力を開始した。

プロジェクト開始以降、約2年半が経過し、プロジェクトの進捗状況の確認及び、来年度のプロジェクトの運営に関し、マレーシア側と協議を行うため、今回、巡回指導調査団を派遣した。

本報告書の同調査団の調査結果をとりまとめたものである。ここに、本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本・マレーシア両国の関係各位に対し深甚の謝意を表すとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第である。

1996年12月

国際協力事業団  
鉱工業開発協力部  
部長 松澤憲夫

# 目 次

1. 概 要 .....	1
1-1 巡回指導調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 調査団員 .....	1
1-3 調査日程 .....	2
1-4 主要面談者 .....	3
2. 調査結果 .....	4
3. 団長所感 .....	10
資 料	
1. ミニッツ .....	17
2. 山崎団員報告 .....	47
3. 栗田団員報告 .....	52
4. MATRADE新ビル予定図 .....	55
5. プロジェクト概要 .....	75



# 1. 概 要

## 1-1 巡回指導調査団派遣の経緯と目的

本プロジェクトでは5名の長期専門家が赴任し、カウンターパート (C/P) に対する本格的な技術移転が開始され2年半が経過した。本調査団は、これまでの実績を確認し、技術移転項目とプロジェクトの全体計画を踏まえ、今までの技術協力の確認及び来年度以降の要望聴取を通じて、協力計画について意見交換を行うことを目的としている。

具体的には、マレーシア側実施体制 (組織、カウンターパート配置、予算措置) プロジェクトサイト準備状況、技術協力計画、暫定実施計画 (専門家派遣、研修員受入れ、機材供与) 等についてマレーシア側と協議し、ミニッツの署名、交換を行う。

## 1-2 調査団員

団 長	山近 英彦	通商産業省 貿易局 総務課 課長補佐
技術協力計画	山崎 忠夫	財団法人 製品輸入促進協会 常任理事
研修計画	栗田 宣文	日本貿易振興会 貿易開発部 協力事業課 課長代理
業務調整	住吉 央	国際協力事業団 鉾工業開発協力部 鉾工業開発協力課

1-3 調査日程

	月日 (曜)	行 程 等	宿 泊 地
1	11月25日(月)	13:10 成田 (JL723) →19:20 クアラルンプール (山近、栗田、住吉)	クアラルンプール
2	26日(火)	JICA事務所打合せ 専門家打合せ (全体)	クアラルンプール
3	27日(水)	MATRADE長官協議、総務部長協議 サイト見学 (MATRADE(PKNS)、新ビル建設現場) 専門家個別打合せ (山崎 13:10成田(JL723)→19:20クアラルンプール)	クアラルンプール
4	28日(木)	MATRADE協議、専門家打合せ、ミニッツ作成 第2次マスタープランオープニングセレモニー	クアラルンプール
5	29日(金)	合同委員会 JETRO KLセンター表敬	クアラルンプール
6	30日(土)	ミニッツサイン (山近 22:45クアラルンプール (JL724) →)	クアラルンプール
7	12月1日(日)	資料整理 (山近→6:35成田)	クアラルンプール
8	2日(月)	大使館、JICA事務所報告 MATRADE部局打合せ (R&D部) (山崎、栗田) EPU、MITI表敬 (住吉)	クアラルンプール
9	3日(火)	MATRADE部局打合せ (貿易相談部、貿易促進部、総務部) 専門家個別打合せ	クアラルンプール
10	4日(水)	MATRADE部局打合せ (貿易情報部) 帰国 22:45クアラルンプール (JL724) (山崎、栗田、住吉)	クアラルンプール
11	5日(木)	→6:35 成田	

#### 1-4 主要面談者

##### マレーシア

###### (1) 通商産業省

Mr. M. Supperamaniam	Director, Multilateral Trade Relations
Mr. Mohd Zainee Hussain	Assistant Director, Bilateral Trade Relations

###### (2) マレーシア貿易開発公社

Mr. Samsudin Marsop	Chief Executive, MATRADE
Mr. Raja Kamarudin Raja A.	Director, Corporate Affairs Bureau
Mr. Mohammed Ab H. Ab R.	Director, Trade Advisory and Training Bureau
Mr. Ahmad S. Hj Osman	Director, Trade Promotion Bureau
Mr. Abdul Rahman Haron	Director, Trade Information Bureau
Mr. Wong Lai Sum	Finance Manager, Corporate Affairs Bureau
Ms. Zurina Supiat	Trade Development Officer, Corporate Affairs Bureau

##### 日本側

###### (1) 在マレーシア日本大使館

森 勝彦	二等書記官
------	-------

###### (2) 日本貿易振興会クアラルンプールセンター

斉藤伸一	所長
鈴木厚	次長
村橋靖之	所員

###### (3) マレーシア貿易開発公社協力事業プロジェクト

久司正夫	チーフアドバイザー
三木隆文	プロジェクトコーディネーター
島津貞夫	専門家
菅沼光城	専門家
吉川真紀子	専門家

###### (4) JICA マレーシア事務所

西牧隆社	所長
山田好一	次長
渡辺泰介	所員

## 2. 調査結果

調査項目	現状及び問題点	対処方針	結 果
I. 暫定実施計画の進捗状況と年度計画  1. 日本側 1) 専門家派遣 a. 長期	96年度実績 1. リーダー (久司 正夫) 1994/07/15-1997/07/14 2. 調整員 (三木 隆文) 1994/07/01-1997/06/30 3. 調査指導 (鳥津 貞夫) 1994/09/01-1997/08/31 4. 情報提供 (菅沼 光城) 1994/07/15-1997/07/14 5. ライブラリー指導 (吉川真紀子) 1994/11/14-1997/11/13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各専門家及びマレーシア側より意見を聞き、現状の問題点を確認し、問題に応じM/Dに記載する。</li>   <li>• 現地業務費の執行管理状況、帳簿類の整備状況、備品（携行機材）の管理簿等の確認を行う。</li>   <li>• 各専門家の現在の任期以降の活動について、各専門家の揃っている姿を聴取する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5人の各長期専門家から、意見を聴取したところ次の通り指摘された。</li> <li>1. JICAの技術協力プロジェクトをMATRADEの内部で認識していない者がいる。</li> <li>2. 人事異動・欠員のため、技術移転の対象となるカウンターパートが、不明確なケースがある。</li> <li>3. MATRADEの業務については、エマーゼンシー等の業務が多く、指導を受ける時間が十分になく、MATRADE自体の人数が業務に対して少ないケースがある。</li> <li>• マレーシア側から、意見を聴取したところ、次の通り指摘された。</li> <li>1. プロジェクトが始まった時期は、MATRADEとしても組織が発展途上であり、専門家の指導を十分に活用できない面があった。</li> <li>2. 現在ではMATRADEも体制が十分整っており、十分な指導を期待している。</li> <li>3. 長期専門家については、当初の相互理解等のための努力が必要であることを考慮し、専門家枠の現状維持を望んでいる。</li> </ul> <p>上記、意見交換を通じ、C/Pを明らかにするため、M/Dに記載した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 確認した。</li>   <li>• 結果は以下の通りである。</li> <li>1. 97年からスタッフが増員される。97年から配置されるスタッフ全員に対する研修が必要である。</li> <li>2. MATRADEの将来計画について、明らかになった。この計画を踏まえ、各部でこの計画を消化していくことが重要である。</li> </ul>



調査項目	現状及び問題点	対処方針	結果
2) 研修員受入れ	<p>96年度までの実績 (94年度) 貿易研修 (2名) Mr. Irbram Bin MD Yusop Ms. Hamed Maimunah 1994/10/05-1994/11/09</p> <p>(95年度) 輸出振興 (5名) Mr. Mohamed Esah Abdul Hamid Ms. Roslina Long Ms. Sijah Husein bt Mohsin Ms. Mohd. Ghazali Idris Ms. Roseliah Bt Taha 1995/10/24-1995/11/17</p> <p>(96年度) 輸出振興 (4名) Ms. Wong Lai Sum Ms. Au Yong Lai Chun Ms. Raja Nor Zihan Mohsin Ms. Noraini Mohd. Nor 1996/10/13-1996/11/02</p> <p>(97年度) 現在の計画では、4名の枠が確保されている。(変更の可能性あり)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マレーシア側の要望を確認し、必要に応じ、計画打合せ調査時の計画の見直しを行う。</li> <li>・本邦での研修と現地での技術移転が有効にリンクしていることを確認するとともに帰国報告会の開催等、研修成果の普及を図ることを要請し、今後の研修計画に役立てる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現行の研修は好評であり、今後とも同様な研修を要望された。</li> <li>・研修員の帰国報告会を開催することを確認した。</li> </ul>
3) 機材供与	<p>供与機材</p> <p>94年度</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PC-LAN</li> <li>2. DTP (カラー印刷機等)</li> <li>3. ライブラリー (書籍)</li> <li>4. セミナー運営機材</li> <li>5. 車両 (コーチ、20人乗り)</li> </ol> <p>95年度</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. コンピュータ関連機器 (UNIX、NoteBook等)</li> <li>2. カセットビデオデッキ</li> <li>3. セミナー関連機器 (マイクロフォン、カンフェレンスシステム等)</li> <li>4. 車両 (三菱、パジェロ)</li> <li>5. 書籍</li> <li>6. 貿易統計システム</li> </ol> <p>96年度</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. コンピュータ サーバー</li> <li>2. ホワイトボード</li> <li>3. 書籍</li> </ol> <p>(97年度計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新ビルの完成に伴い第2ステージの機材の申請が、マレーシア側よりあげられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・94年移行、すべて現地調達。</li> <li>・当年度の供与予定機材を確認する。</li> <li>・96年度までの機材については、すべて示達済みである。</li> <li>・本年までの機材供与額の総計は182,905千円である。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・次年度移行の機材 (第2ステージの機材) については、展示等の技術移転計画を基に、技術移転に必要な機材に限定する旨説明する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・確認した。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金額ベースでの要請は、76,324千円である。</li> <li>・機材は、専門家からの技術移転に関係するものであることを再度説明した。</li> <li>・要請機材については、ミニッツに記載した。機材供与の理由を至急提出すること、また、機材にプライオリティを付け提出するよう回答し、至急対応する旨応答された。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	結果
2. マレーシア側 1) 建物施設等 プロジェクトサイト 基盤整備状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>98年3月にはMATRADEビルが完成する予定である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事進捗状況を確認するとともに、当方の機材供与に対する考え方、及び機材供与の手続きを再度説明し、第2ステージの機材計画に反映させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>98年1月に完成する計画である。</li> <li>建設の骨組みは、ほぼ完成している。</li> <li>再度供与機材は、専門家の技術移転に必要なものである旨説明した。</li> </ul>
2) 機材措置及び維持管理状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC-LANについては今後カウンターパートが習熟度を高めるためのトレーニング計画を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カウンターパートトレーニング計画を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易統計システムが構築され次第トレーニング計画を策定することを確認した。</li> </ul>
3) 組織、カウンターパートの配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>カウンターパートは既存業務に追われており、常時、専門家に対応できる体制となっていない。</li> <li>MATRADEの人事政策により、職員が約110人増員されている予定である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各専門家のカウンターパートを明確にし、技術移転のプロセスを確認する。</li> <li>組織、プロジェクト責任体制を確認する。</li> <li>カウンターパートが技術移転を受けやすいように業務の調整等を行うように要望する。</li> <li>この増員に伴いプロジェクトへのカウンターパートを増員するよう、要望する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術移転項目ごとにカウンターパートを明らかにした。また、それぞれの専門家に対するカウンターパートを特定した。</li> <li>専門家からのカウンターパートの責任者は各部の部長及び課長であることを確認し、その責任を明確にした。</li> <li>増員に伴い、今後の技術移転を積極的に受ける旨説明を受けた。</li> <li>人員が各セクションで充実するよう要望した。人事配置については、専門家と相談するよう要請した。</li> </ul>
4) ローカルコスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルコストについては、本プロジェクトとMATRADE本体との予算のデマケが明瞭ではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>96年度計画と執行状況及び97年度の計画を確認しミニッツに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MATRADE予算との区分けを行うことは困難であるため、MATRADEの予算を聴取し、ミニッツに記載した。</li> </ul>
II. 技術協力計画 と年度計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術協力項目は次の通り。</li> <li>1. 総合的な海外市場調査</li> <li>2. 貿易情報の発掘、収集、紹介、加工</li> <li>3. 貿易情報の普及</li> <li>4. 貿易相談、コンサルティングサービス</li> <li>5. コンピュータ貿易情報システムの構築</li> <li>6. 貿易情報媒体の制作</li> <li>7. 常設展示場・見本市の開催</li> <li>本プロジェクトは、貿易振興に必要な知識・経済等の移転である。そのため、機材を直接用いた技術協力とは異なる。</li> <li>R/Dに記載された活動内容を継続的に行う必要がある。</li> <li>MATRADEに必要な人材を育成し、その体制・整備の強化を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画の進捗管理の方法について、今までの技術移転結果を踏まえ、今後の協力方法についても、専門家・カウンターパートと協議する。</li> <li>技術協力について、何を具体的にプロジェクトで行いたいかを専門家、カウンターパートと協議し、必要に応じ、ミニッツに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家派遣の項、参照</li> <li>MATRADEから、今までは組織が出来たばかりであり、専門家の指導を十分に受けられる状況になかったが、今後は定員の増員も行われるため、指導を受ける努力をする旨説明があった。</li> <li>年間計画を策定し、技術移転項目を明らかにした。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	結果
Ⅲ. プロジェクト運営上の問題点 1. MATRADE組織の中の本プロジェクトの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総論的には本プロジェクトの位置付けは認識されているがカウンターパートは既存業務に追われており、常時、専門家に対応できる体制となっていない。協力要請も断片的、即物的であり全体像がつかみにくい。</li> <li>・ 計画打合せ調査団（94年12月）において、各部についての報告は次の通り。               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 調査部については海外事務所における市場調査活動を含めたカントリープロファイル、各種レポートの作成について専門家からその知識、経験についての技術移転を行う予定。</li> <li>2) 貿易相談部についてはハンドブックの作成、セミナー開催、地方巡回による貿易振興の普及を行う予定。</li> <li>3) ライブラリーについては必要資料の選定からフロアプラン、運営まで全面的に専門家に対する期待が高い。</li> <li>4) 貿易促進部については当初計画では新MATRADEビルに移転してから展示関連の技術移転を行う予定、それまでの間はチーフアドバイザーが対応する。</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト残りの期間の技術移転分野を聴取し、次年度の計画について確認し、必要に応じ、ミニッツに記載する。</li> <li>・ 第2ステージの展示分野の技術移転計画について、MATRADE側の展示に関する要望を再聴取し、検討する。</li> <li>・ 2年後に専門家がなくなった後について、専門家・カウンターパートと協議を行う。</li> <li>・ 技術協力を行う上で必要な機材について、確認を行う。</li> <li>・ 各カウンターパートが所属する部における年間計画の明確化と、専門家協力業務の位置付けを明確化する。</li> <li>・ 長期専門家から、業務が役務の提供である旨、再三指摘されている。MATRADEに対し、専門家の業務に対する要望を再度聴取するとともに、専門家の位置付けについて、再説明する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 97年度の年間計画をミニッツに記載した。</li> <li>・ 展示については、新ビルの完成後、新ビル内部に作られる展示場に関する技術移転を考慮する必要がある。展示場に対する考えとしては常設展示場の運営、スポットの展示場の活用、海外での見本市参加を考えている。また、展示場の基本的コンセプトに対する技術移転も期待されている。</li> <li>・ 専門家から、MATRADE自体は既に完成された組織であり、プロジェクト終了時には自立しうることの説明があった。</li> <li>・ 技術協力を行う上での機材の関連性及び必要性を本部宛至急連絡するよう確認した。</li> <li>・ 確認した</li> <li>・ 説明した。</li> </ul>



調査項目	現状及び問題点	対処方針	結 果
2. 各部門間の連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>MATARDE内業務も各専門家業務も各々が相互に関係しあって効果を上げる場合が少ないが、この点の認識が個々のカウンターパートに薄い場合がある。各専門家のカウンターパートがそれぞれ異なる部に所属しているのでプロジェクト全体の中での専門家及びカウンターパート相互の意思疎通が不十分になることが懸念される。現在、意思疎通を図るために四半期ごとにquarter meetingが行われている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査、情報提供、ライブラリー担当の各専門家、カウンターパートがお互いの分野の技術移転の進捗を把握できるような小会議の開催が週1度程度必要であることを要望する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署でのミーティングは随時行われる旨確認した。部門のミーティングについては、随時行っていることを確認した。</li> </ul>
IV. その他 1. 合同委員会		<ul style="list-style-type: none"> <li>第3回合同委員会を開催し、以下の事項について協議する。 1) 実施計画の進捗状況と年度計画の確認 2) プロジェクト運営上の問題点について 3) その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協議した。</li> </ul>
2. PCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCM案については、サイト側に手交してある。しかし、すりあわせができていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PDMについては、MATRADE側に説明の上、早期に案をすりあわせる旨、及びPDM案についてミニッツに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>96年度中にPDMを提出する旨確認し、ミニッツに記載した。</li> </ul>
3. 民営化について	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在、マレーシアの国家機関の民営化が一部行われている。(マレーシア大学、SIRIM等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MATRADEに民営化の計画があるかを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MATRADEは、独自収益を得るようMITIから要請されている。また、政府からの予算は削減される計画である。</li> </ul>

### 3. 団長所感

本プロジェクトは、94年7月から5年間の計画で実施中であり、現在は、中間点である。本調査団は、後半を迎える本プロジェクトの円滑な推進を図る観点から、過去の本プロジェクトの進捗状況、問題点の把握及び解決に向けての対応策を検討することを主な目標に調査、指導を実施した。結果概要は以下の通り。

#### 1. 本プロジェクトの現状

##### (1) MATRADEの現状

MATRADEは、マレーシアの貿易促進を目的に93年に設立された。当初、事務所の設置、海外事務所の立ち上げ（現在、世界約30都市に設置）、業務内容の整理、人員配置等につき試行錯誤を重ねてきたが、設立後3年を迎え、最近、漸く落ち着き始めている。

##### (2) 本プロジェクトの進捗状況

本プロジェクトには、貿易情報調査、貿易相談、貿易関連ライブラリー整理の各分野の専門家が派遣されている。各専門家は、各々の分野に精通し経験豊富であり、また、積極的な協力活動を行っており、MATRADEの活動が徐々に安定化するのに対応して技術移転が漸進しているのが看取される。

これまでの主な技術移転状況以下の通り。

##### ① 貿易情報調査

- i) 「海外調査」「国別調査（カントリーレポート）」「国別・商品別市場調査」等のフォーマット（案）の提示並びにプロトタイプ（複数）の作成  
対外発表用資料作成要領（定期刊行物用原稿等）とプロトタイプの執筆
- ii) 民間企業の情報ニーズ調査（アンケート調査）の提唱、原案作成。その実施並びに回答内容の分析等指導・協力
- iii) 貿易データ整理、情報検索プログラムの作成

##### ② 貿易情報相談

- i) 「貿易ハンドブック」「エクスポートーズ・ガイド」の提唱、原案作成並びにその執筆
- ii) 常設展示場における情報提供、相談業務の改善提案、改善（案）の作成提示、改善指導・協力
- iii) 情報普及事業・セミナー等への協力（スピーチを含む）

##### ③ ライブラリー

- i) ライブラリー基本設計（案）の作成、提示（来場者サービス、レイアウト、収集資

料、その分類・配架等)

ii) 概設ライブラリー改修案 (レイアウト変更など) 作成、改修監督

iii) 資料収集、分類など実務指導

(3) MATRADE の要望・評価

① 総括

当初は、MATRADE 自身が発展途上であったこと、また専門家、MATRADE 間での文化の相違などがあり、コミュニケーションが必ずしも十分でなかったが、現在では相互理解が進んでいる。今後とも、現在の人員・体制による指導を希望している。

② 貿易情報調査

専門家が実施した市場調査、国別レポート等は貴重。今後、本分野は益々重要性が増大する。

③ 貿易相談

専門家が作成中のハンドブックは内部で活用。今後ともノウハウの移転に期待。

④ ライブラリー

図書館立ち上げのための基礎的事項につき指導してもらっており、確実に効果が出ていると認識。

⑤ 展示

MATRADE にとり重要な分野の 1 つであり、展示のノウハウ移転のための専門家の派遣を強く希望する。

2. 本プロジェクト遂行上の問題点

以上のような進展が見られる一方で、これまでの技術協力の中で以下のような問題点が見られている。

(1) 不明確な MATRADE の将来計画

MATRADE は、マレーシアの貿易振興の役割を担っているが、MATRADE の将来計画全体像がこれまで必ずしも明確になっておらず、また、このため、一部の担当部長、課長クラスの認識の中には本プロジェクトの MATRADE 業務上の位置付け、ひいては専門家の位置付けが必ずしも明らかになっていないケースがある。

(2) 不明確なカウンターパート (C/P) の配置

MATRADE の人事異動や欠員により、長期専門家から技術の移転を受ける者が特定されていないケースが見られる。

(3) MATRADE 自体が発展途上であることに伴う多忙さ

マレーシアは、過去10年の平均 GDP 成長率が13.5%という極めて高い成長を達成してお

り、貿易もこれに伴い飛躍的に拡大している。また、調査団訪問中に96年からの10カ年産業開発計画が発表された。かかる状況の中で首相、大臣をはじめ政府高官の内外での通商活動が活発化しており、MATRADE 職員の業務がそれらの準備等に大半の時間を割かれており、技術移転のための時間が十分に確保できないケースがある。

### 3. 解決のための対応策

調査団は、MATRADE 長官、担当部長等との意見交換、合同会議を通じ、かかる問題を明らかにするとともに、解決方策を話し合った。

(1) MATRADE の将来計画については、合同委員会の場で長官から直接、以下の説明を聴取し、また、同席した担当部長の意識の共有化を図った。

早期に業務の約50%を自己事業で賄うよう通産省から言われており、

- ① 国内ビジネスマンへの輸出支援セミナー、訓練などの開催
- ② 展示会、国際会議の開催
- ③ 貿易情報提供

に重点的に取り組む方針。

(詳細別紙参照)

(2) 長期専門家の C/P については、担当部長のみならず、課長レベルまで C/P を明らかにし、M/D に明記した。また、担当部長との個別意見交換を通じ、課長レベル以下の者についても長期・短期専門家から技術移転を受ける者、その分野を明らかにした。

(3) MATRADE の多忙さに対しては、MATRADE では、拡大する業務に対応し今後100名以上の大幅な増員を図っている。各部への採用職員の具体的配置は、検討中であるが、業務量に応じ数名～約30名が新たに各部に配属される予定であることを確認した。

### 4. 今後の対応

(1) MATRADE との意見交換

本プロジェクトの特殊性—従来の技術協力は、大半が最終的成果がハードに具体化される(例：電力供給協力では、発電技術の移転を通じ、最終的には安定的な電力供給が成果として期待される)ものであるのに対し、本件技術協力は、最終的成果は、先方担当者の貿易情報分析能力の取得、価値ある調査書の策定等というソフト面での性格が強い—を考えると、ともすると不明確になりがちな本プロジェクトの目的、技術移転形態・状況等につき以下の手段を通じ不断に、かかる点を明らかにしていく努力を行うことが重要である。

① 年1回の JICA 調査団の派遣による MATRADE、マレーシア MITI 等との意見交換

・・・来年度は、早い段階(できれば第1四半期)に調査団の派遣を行うことが望ま

しい。

② 現地 JICA 事務所による MATRADE、マレーシア MITI 等との意見交換

(2) 専門家派遣

MATRADE の活動は、当初の試行錯誤の段階を経て軌道に乗りつつあり、これからが正念場である。このような状況の中、調査団が MATRADE 側から直接「現在の枠組みのままの専門家による技術協力を要望する」旨の要請を受けるなど、MATRADE 側は専門家による技術移転も従来以上に重要視しており、かかる期待に適切に対応していくことが重要である。

具体的には、①貿易情報調査、②貿易情報相談については、継続的な技術指導が不可欠な分野であり、今後とも長期専門家等によるきめ細やかな対応が必要。③ライブラリーについては、当初から順調に技術移転が行われており順調に果実が実りつつあり、97年の作業計画でもって当初の目的は達成されるものと考えられる。

一方、今回、MATRADE は、輸出促進上の役割が増大する中、政府の収入増大要請もあり、展示にかかる技術の習得を重要事項として取り上げている。展示会、見本市の開催は輸出促進のための重要な手段の1つであり、本分野にかかる MATRADE 側の積極的な姿勢を考慮し、確実な対応を図ることが重要である。

(3) 機材供与

今後の機材供与については、展示関連分野及びライブラリーの検索分野で要望が寄せられており、今後の MATRADE の活動の中の重点分野での要請である。

本プロジェクトでの技術移転は、説明、文書などによる技術指導に加え、実際にデモンストレーションを行うことが有効である。かかる点を考慮するとともに、要請されている機材の技術移転上の活用方策を明らかにしつつ、MATRADE 側の要望に対し、できるだけ前向きに対応していくことが必要である。

<別紙>

MATRADE サムスディン長官談話要旨 (メモ)

1. 財政的な独立

MATRADEは、独自に収益を上げ、独立採算を目指すことをマレーシア政府より求められている。ただし、完全な民営化を目指すものではない。あくまで、MATRADEは政府の機関であり続ける。

2. 3つのメイン活動

MATRADEの今後のメイン活動は、以下の3つに集約される。

- ① Training : セミナーや講座を通しての民間企業の訓練・教育
- ② Trade Fair : 新ビル完成後、新ビルでの常設展示及びスポットの展示場の活用・運営及び海外での見本市参加・単独開催
- ③ Research & Development : 情報収集、調査、情報提供及び貿易開発 (振興)

3. 財源確保の具体策

97年度政府からの予算が、前年度比で約半額のカットを受ける。これはMATRADEに限ったことではなく、すべての政府機関が程度の差はあるものの同様に予算の削減を求められているのが現状である。

前述の収益を上げるという命題は、緊急の課題である。97年度は、過去の予算の繰り越しと節約でしのぐが、98年度からは新ビル(98年3月完成予定)の運営による収益に期待している。

具体的には、これまでの会員企業の年会費(海外会員も検討中)やセミナー開催時の参加費収入に加えて、①新ビルのテナント収入、②常設展示場への出展費、③スポット展示場の収入が主な財源として考えられる。さらに、情報提供に対するチャージも考えねばならない。また、新ビルができれば、独自のセミナー・ルームを持つので、会場費が浮くし、MATRADE事務所のオフィス・レンタル費も浮くことになる。

また、海外見本市でのマレーシアの出展企業に対する補助率を下げるなどの方法により、補助金の支出を抑えることも検討している。

また、マレーシア首相府や通産省から直接緊急の要請として下命のあったような政策目的にかかわる案件については、大蔵当局もしくは通産省の有する政策予算の追加もありうる。

MATRADE設立の根拠法では、課徴金を賦課し組織の独自の財源とすることが可能であるが、安易に課徴金に頼ることはしたくない。

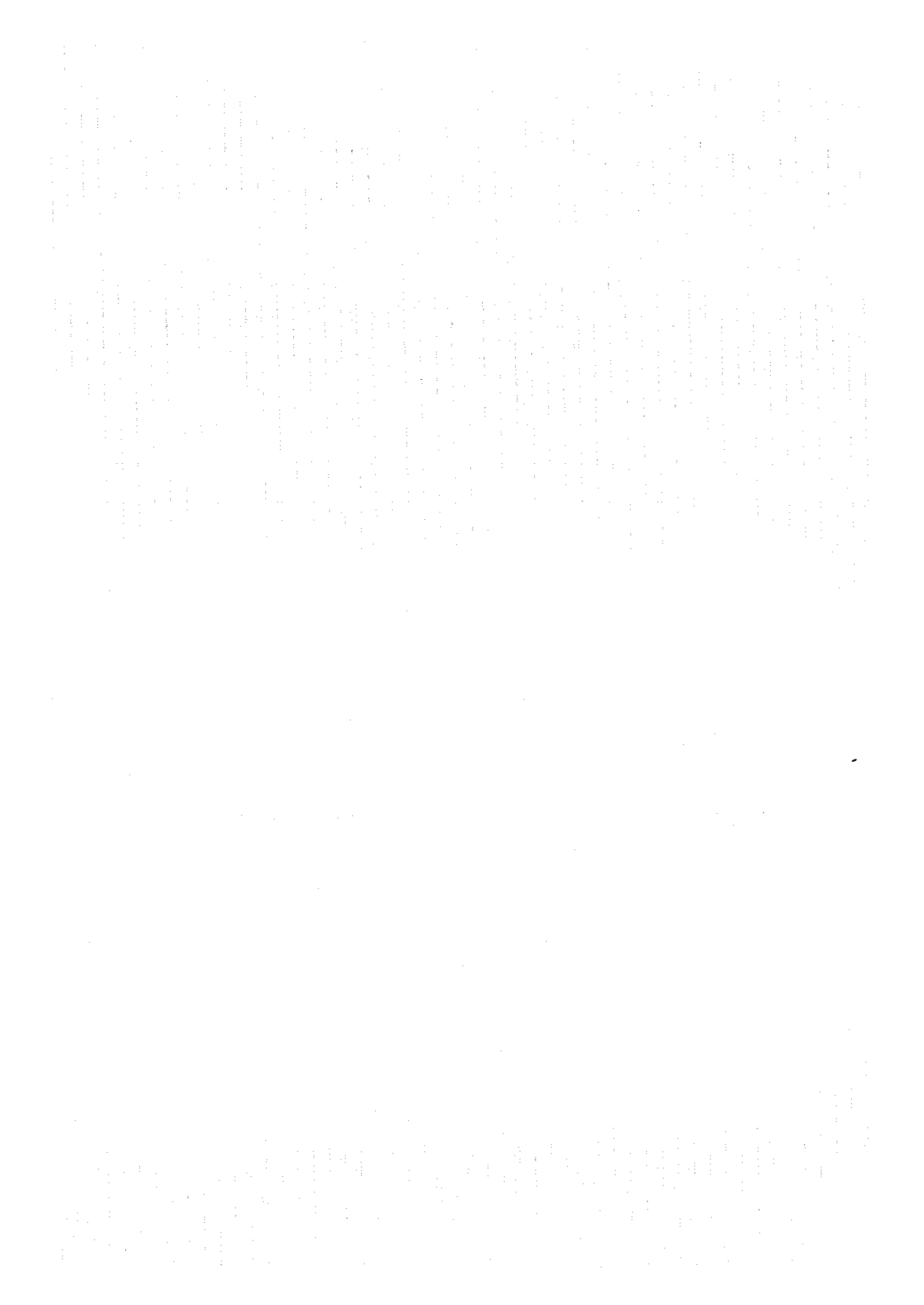
#### 4. 民需への移行、市場原理の導入

MATRADEの今後の方向性として、これまでの官需中心から民需中心への移行、もしくは官需・民需のバランスのとれた事業展開を図りたい。財政面での政府からの独立は、政府の介入を軽減するためのものでもある。

収益事業を進める上で、市場原理に基づき、民間のようなコスト意識をMATRADEも持つていかねばならない。一方で、新ビルのテナント料を民間ビルより安くするといった公共性も維持していかねばならないと考える。

(以 上)

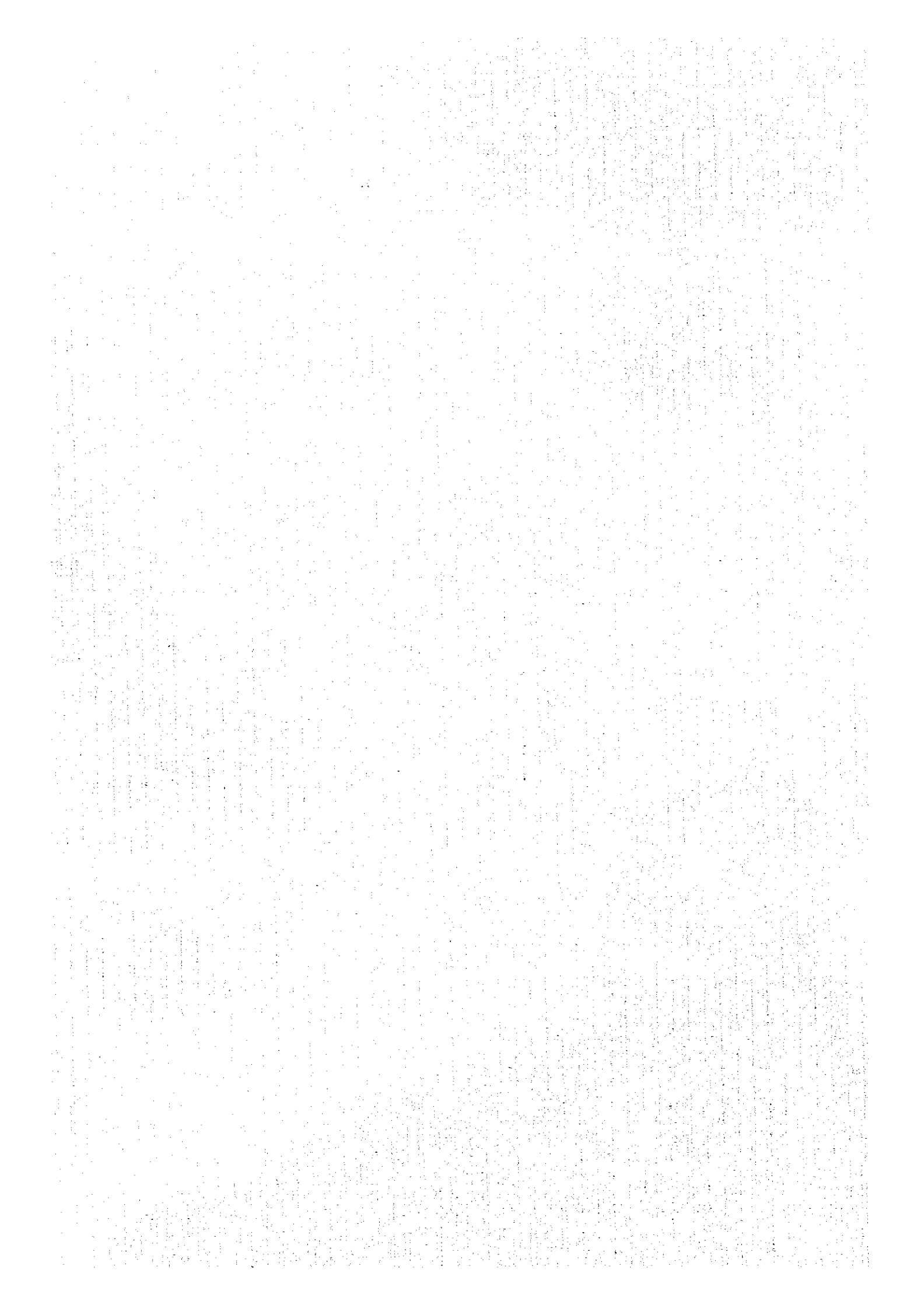
\*以上の談話の内容は、11月26日の長官表敬時と29日の合同会議での談話の要約である。





## 資 料

1. ミニッツ
2. 山崎団員報告
3. 栗田団員報告
4. MATRADE 新ビル予定図
5. プロジェクト概要



資料1. ミニッツ

THE MINUTES OF DISCUSSIONS  
BETWEEN THE JAPANESE ADVISORY TEAM  
AND THE AUTHORITIES CONCERNED  
OF THE GOVERNMENT OF MALAYSIA  
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR THE PROJECT  
ON THE MALAYSIA EXTERNAL TRADE DEVELOPMENT CORPORATION

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)  
MALAYSIA EXTERNAL TRADE DEVELOPMENT CORPORATION  
(MATRADE)

30 NOVEMBER 1996

MINUTES OF DISCUSSIONS  
ON THE MALAYSIA EXTERNAL TRADE DEVELOPMENT CORPORATION

The Japanese Advisory Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hidehiko Yamachika, Deputy Director, General Affairs Division, Trade Bureau, MITI visited Malaysia from 25 November to 5 December, 1996, for the purpose of reviewing the activities and formulating future operational plans for the project on the Malaysia External Trade Development Corporation (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Malaysia, the Team had a series of discussions and exchanged views with the Malaysian authorities over matters for the successful implementation of the Project.

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Kuala Lumpur, 30 November 1996



Mr. Hidehiko Yamachika  
Leader,  
Advisory Team,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



Mr. Samsudin Marsop  
Chief Executive,  
Malaysia External Trade  
Development Corporation  
Malaysia

## THE ATTACHED DOCUMENT

In signing the Minutes of Discussion on 30 November 1996, both the Japanese and Malaysian sides observed and confirmed to carry out their responsibilities in accordance with the R/D.

### 1. REVIEW OF THE ACTIVITIES UP TO NOVEMBER 1996

#### 1.1 Activities by Japanese side

##### 1.1.1 Dispatch of the Japanese experts:

The present status on the dispatch of the Japanese experts by JICA is as follows:

Name of Experts	Assigned Scope	Assigned Term
<b>a. Long-term expert:</b>		
Mr. Masao Kushi	Chief Advisor	15 Jul 1994 - 14 Jul 1997
Mr. Takafumi Miki	Coordinator	01 Jul 1994 - 30 Jul 1997
Mr. Sadao Shimazu	Market Research	01 Sep 1994 - 13 Aug 1997
Mr. Kouki Suganuma	Information Services	15 Jul 1994 - 14 Jul 1997
Ms. Makiko Kikkawa	Library	14 Nov 1994 - 13 Nov 1997
<b>b. Short-term experts:</b>		
Mr. Tetsuhisa Yabumoto	Equipment Planning	22 Aug 1994 - 21 Oct 1994
Mr. Sadahiko Nakamura	Japanese Market	04 Oct 1994 - 12 Oct 1994
Mr. Tetsuhisa Yabumoto	Equipment Planning	25 Jan 1995 - 14 Feb 1995
Mr. Kotarou Masuda	Database	06 Feb 1995 - 14 Feb 1995
Mr. Kotaro Masuda	Trade Statistics Software	11 May 1995 - 31 May 1995
Mr. Tadao Yamazaki	International PR	06 Jul 1995 - 14 Jul 1995
Mr. Tetsuhisa Yabumoto	Equipment Planning	26 Aug 1995 - 17 Sep 1995
Mr. Sadahiko Nakamura	Marketing Furniture	05 Nov 1995 - 12 Nov 1995
Mr. Kenji Sakuma	International Trade Fair	08 Jan 1996 - 15 Jan 1996
Mr. Shu Tanaka	Desk Top Management	31 Mar 1996 - 13 Apr 1996
Mr. Akira Inoue	Product Marketing Research	04 Aug 1996 - 11 Aug 1996
Mr. Masaaki Arai	Building Material For Residential House	25 Aug 1996 - 31 Aug 1996

##### 1.1.2 Provision of machinery and equipment

The following equipment have already arrived at the Project site as shown in ANNEX 1.

### 1.1.3 Training of counterpart personnel in Japan;

Eleven counterparts in the following fields have been trained in Japan;

NAME OF COUNTERPART	SUBJECT	DURATION
Mr. Ibrahim Md Yusop	Trade Promotion Activities	04 Oct 1994 - 09 Nov 1994
Ms. Maimunah Hamed	ditto	18 Oct 1994 - 09 Nov 1994
Mr. Mohamed Esah Abdul Hamid	ditto	24 Oct 1995 - 17 Nov 1995
Ms. Roslina Long	ditto	24 Oct 1995 - 17 Nov 1995
Ms. Sijah Husein bt Mohsin	ditto	24 Oct 1995 - 17 Nov 1995
Ms. Mohd. Ghazali Idris	ditto	24 Oct 1995 - 17 Nov 1995
Ms. Roseliah bt Taha	ditto	24 Oct 1995 - 17 Nov 1995
Ms. Wong Lai Sum	ditto	13 Oct 1996 - 02 Nov 1996
Ms. Au Yong Lai Chun	ditto	13 Oct 1996 - 02 Nov 1996
Ms. Raja Nor Zihan Mohsin	ditto	13 Oct 1996 - 02 Nov 1996
Ms. Noraini Mohd. Nor	ditto	13 Oct 1996 - 02 Nov 1996

### 1.2 Activities undertaken by the Malaysian side;

#### 1.2.1 Assignment of personnel for the Project

The Malaysian side has assigned counterpart personnel and supporting staffs for the Project as shown in ANNEX 2.

#### 1.2.2 Procurement of machinery and equipment

The machinery and equipment for the Project procured by the Malaysian side are shown in ANNEX 3.

## 2. TECHNICAL COOPERATION PROGRAM

Both sides jointly formulated and agreed to the Technical Cooperation Program for the period from 1994 to 1999 as shown in ANNEX 4.

### 3. ANNUAL WORK PLAN (DECEMBER 1996 TO MARCH 1998)

Both sides jointly formulated and agreed to the annual work plan for the period 1996 to 1997 (Japanese fiscal year) as shown in ANNEX 5.

#### 3.1 Japanese side

##### 3.1.1 Dispatch of short-term experts;

- Two short-term experts on "Developing MTR System" will be dispatched in January and March 1997 respectively.
- One short-term expert on "Permanent Products Exhibition Center" will be dispatched in February 1997.
- One short-term expert on "Area Study" will be dispatched by the end of March 1997.

Malaysian side requested short-term experts from Japan during the Japanese fiscal year 1997 as shown in ANNEX 6.

##### 3.1.2 Training of counterpart personnel in Japan;

Four counterpart personnel will be trained in Japan during the Japanese fiscal year 1997.

##### 3.1.3 Provision of machinery and equipment

Malaysian side requested the machinery and equipment as shown in ANNEX 7.

#### 3.2 Malaysian side

##### 3.2.1 Allocation of manpower;

The Malaysian side explained the projection of MATRADE's manpower strength as shown in ANNEX 8.

3.2.2 Allocation of operational costs for the Project

The Malaysian side explained the projection of MATRADE's annual budget as shown in ANNEX 9.

4. OTHER ISSUES DISCUSSED;

4.1 The participants in the meeting

The list of participants in the meeting is shown in ANNEX 10.

4.2 Project Design Matrix (PDM)

Both sides agreed to compile the PDM on the project by the end of March 1997.



**ANNEXES**

- ANNEX. 1 THE MACHINERY AND EQUIPMENT FOR PROJECT  
PROCURED BY JAPANESE SIDE**
- ANNEX. 2 STAFF ALLOCATION 1996**
- ANNEX. 3 THE MACHINERY AND EQUIPMENT FOR PROJECT  
PROCURED BY MALAYSIAN SIDE**
- ANNEX. 4 TECHNICAL COOPERATION PROGRAM**
- ANNEX. 5 ANNUAL WORK PLAN JFY1996-1997**
- ANNEX. 6 REQUEST FOR SHORT-TERM EXPERTS FROM JAPAN**
- ANNEX. 7 REQUEST FOR MACHINERY AND EQUIPMENT BY  
MALAYSIAN SIDE**
- ANNEX. 8 PROJECTION OF MATRADE'S MANPOWER STRENGTH**
- ANNEX. 9 MATRADE'S ANNUAL BUDGET**
- ANNEX.10 LIST OF PARTICIPANTS**

*st*

*On*

**THE MACHINERY AND EQUIPMENT FOR PROJECT  
PROCURED BY JAPANESE SIDE**

JFY1994

<b>1. PC-LAN</b>		<b>pcs</b>
1) PC for File Server		1
2) Client PC with CD-ROM		2
3) Client PC/Desktop Type		23
4) Client PC/Notebook Type		3
5) Laser Printer		10
6) Scanner		1
7) HUB		5
8) Networking Equipment-IBM		1
9) Router		2
10) User Interface Builder		5
11) Network OS		1
12) Character Recognition System		1
13) E-Mail		1
14) UPS		2
15) UNIX Workstation		1
16) Data Base Management		1
17) Text Retrieval System System		1
18) UNIX Server		1
<b>2. DTP</b>		
1) DTP Client		4
2) Laser Printer		1
3) Magnetic Optical Disk Driver		1
4) Removable External Hard Disk Driver		1
5) HUB		1
6) DTP Software for 68040 CPU		2
7) DTP Software for Power PC CPU		8
8) DTP Software for Power PC CPU		4
9) DTP Server		1
10) Scanner		1
11) Color Laser Copy Machine		1
12) Perfect Book Binder		1
13) Programmable Paper Cutter		1
14) Wire Stitching Machine		1
15) Drum Based Postscript Imagesetter		1
16) DTP Server/Client -UNIX Workstation Connection Software		1
17) CanoFile		1
<b>3. LIBRARY</b>		
1) Books		37vols.
2) Books		22vols.

- |                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| 4. SEMINAR                |  |   |
| 1) Portable LCD Projector |  | 1 |
| 2) VCR & TV               |  | 1 |
| 5. VEHICLE                |  |   |
| 1) Coach Bus              |  | 1 |

**JFY1995**

- |   |  |         |
|---|--|---------|
| 1. COMPUTER                               |  |         |
| 1) Note Book PC IBM Thinkpad 755CD        |  | 1       |
| 2) UNIX Server for Internet               |  | 1       |
| 3) Internet Management Server             |  | 1       |
| 4) Unix W/S for Mail & Firewall           |  | 1       |
| 5) NW & Internet Management               |  | 1       |
| 2. SEMINAR                                |  |         |
| 1) VCR Panasonic NV-S1000                 |  | 1       |
| 2) Audio Mixer Philips LBB 1149/00        |  | 1       |
| 3) Wireless Tuner Chatyo DR303            |  | 1       |
| 4) Conference Set Philips LBB3350/3351    |  | 1(25)   |
| 5) Basic Power Supply Philips LBB 3305/00 |  | 1       |
| 3. LIBRARY                                |  |         |
| 1) Book: Worldtariff                      |  | 21vols. |
| 2) Book: Kompas                           |  | 4 vols. |
| 3) Book: Kompas                           |  | 11vols. |
| 4) Book: Euromonitor                      |  | 9vols.  |
| 5) Book: Investment Laws of the World     |  | 3vols.  |
| 4. VEHICLE                                |  |         |
| 1) 4WD Vehicle Pajero V43WW               |  | 1       |

**JFY1996**

- |                                      |  |         |
|--------------------------------------|--|---------|
| 1. COMPUTER                          |  |         |
| 1) IBM Server RS/6000 39H            |  | 1       |
| 2. SEMINAR                           |  |         |
| 1) Electronic Whiteboard Plus BF303S |  | 2       |
| 3. LIBRARY                           |  |         |
| 1) Book: World Bank                  |  | 7vols.  |
| 2) Book: UN                          |  | 36vols. |
| 3) Book: World tariff                |  | 18vols. |
| 4) Book: IBFD                        |  | 26vols. |
| ( to be delivered by March 1997)     |  |         |

## STAFF ALLOCATION 1996

FIELD	JAPANESE EXPERT	NAME OF COUNTERPART	POSITION	O	S
Project Management	Kushi Masao	Raja Kamarudin Raja Ahmad	Director of Corporate Affairs Bureau	12	51
Library	Kikkawa Makiko	Abdul Rahman Haron Noraini Mohd Nor	Director of Trade Information Bureau Manager of Resource Centre	4	4
Trade Promotion	Short Term Expert	Ahmad Suhaimi Osman Wan Norma Wan Daud Zahari Kassim Empty	Director of Trade Promotion Bureau Manager of International Trade Fairs Manager of Trade Mission Manager of Local Trade Fairs	10	17
Research and Trade Development	Sadao Shimazu	Ishak Shamsuddin Ab Wahab Abdullah Zakaria Kamarudin Au Yong Lai Chun Empty	Director of Research and Trade Development Manager - Asia and Australasia Manager - America Manager - Africa, Europe, West Asia Manager - Statistician	10	10
Trade Advisory	Koki Suganuma	Mohammed Ab Halim Susila Devi	Director of Trade Advisory Bureau Manager of Trade Advisory	9	13
Computer Service	Short Term Expert	Abdul Rahman Haron Raja Nor Zihan	Director of Trade Information Bureau Manager of Computer Services	9	15

O : Manager and Trade Development Officer (Grade 3) and above

S : Supporting Staff

\* If anyone happens to be transferred elsewhere, his/her successor will be the new counterpart personnel. The chief advisor shall be informed immediately of any such changes and/or new person filling currently empty positions.

**THE MACHINERY AND EQUIPMENT FOR PROJECT  
PROCURED BY MALAYSIAN SIDE**

	<b>Name Of Equipment</b>	<b>Quantity</b>
1.	Overhead projector	1 set
2.	Microphone and speaker system	1 set
3.	Uninterruptable Power System (UPS)	1 set
4.	Typewriter	5
5.	Fax machine	4
6.	Franking machine	1
7.	Binding machine	1
8.	Shredder machine	2
9.	Air conditioner	3
10.	Punch card machine	2
11.	Book shelves	
12.	Table/chairs	
13.	Telephones	

TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (1)

ACTIVITIES	1ST		2ND		3RD		4TH		5TH	
	YEAR	MONTH	YEAR	MONTH	YEAR	MONTH	YEAR	MONTH	YEAR	MONTH
1. Field of Cooperation	1994	1	1995	1	1996	1	1997	1	1998	1
1) Overseas Research	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
2) Collection, Processing, Dissemination of Information										
3) Development of Information System										
4) Organization of Exhibitions & Trade Fairs										
2. Survey Team										
Consultation Advisor										
Evaluation										
3. Long-Term Experts										
1) Chief Advisor										
2) Coordinator										
3) Trade Research										
4) Trade Advisory										
5) Operation of Library & Information Materials										

TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (2)

ACTIVITIES	YEAR	1ST	2ND	3RD	4TH	5TH
YEAR	1994	1995	1996	1997	1998	1999
MONTH	7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6
4. Experts (Duration)						
Short-Term						
1) Equipment Procurement	Aug. 22-Oct. 21	Yabumoto, Tetsuhisa				
2) Japanese Market	Oct. 4-12	Nakamura, Sadahiko				
3) Inspection of Equipment	Jan. 23-Feb. 14	Yabumoto, Tetsuhisa				
4) Trade Statistics Database	Feb. 6-17	Masuda, Koutarou				
5) Food Import Regulation	Mar. 16-23	Ogawa, Foshiaki				
6) System Engineer	May. 11-31	Masuda, Koutarou				
7) International PR	Jul. 6-14	Yamazaki, Tadao				
8) Equipment Procurement	Aug. 26-Sept. 17	Yabumoto, Tetsuhisa				
9) Marketing on Furniture	Oct. 4-12	Nakamura, Sadahiko				
10) Exhibition Hall Operation	Jan. 8-16	Sakuma, Kenji				
11) Desk Top Printing	Mar. 31-Apr. 13	Tanaka, Shu				
12) Marketing Research	Aug. 4-11	Inoue, Akira				
13) Japanese Market (Bldg. Material)	Aug. 25-31	Arai, Masayuki				
14) System Engineer1						
15) System Engineer2						
16) Permanent Exhibition						
17) Area Study						

5/2

30

TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (3)

ACTIVITIES	YEAR	1ST	2ND	3RD	4TH	5TH
YEAR	1994		1995	1996	1997	1998
MONTH	7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
5. C/P Training						
1) Trade Development (JETRO)		Oct. 4-Nov. 9	Ibrahim Md. Yusop			
2) Trade Development (JETRO)		Oct. 18-Nov. 9	Maimunah Hamed			
3) Trade Development (JETRO)		Roselliah Taha		Oct. 23-Nov. 17		
4) Trade Development (JETRO)		Mohd. Ghazali Idris		Oct. 23-Nov. 17		
5) Trade Development (JETRO)		Roslina Long		Oct. 23-Nov. 17		
6) Trade Development (JETRO)		Sijab Hussein		Oct. 23-Nov. 17		
7) Trade Development (JETRO)		Mohamad Esah Abdul Hamid		Oct. 23-Nov. 17		
8) Trade Development (JETRO)		Wong Lai Sun		Oct. 12-Nov. 2		
9) Trade Development (JETRO)		Au Yong Lai Chun		Oct. 12-Nov. 2		
10) Trade Development (JETRO)		Noraini Mohd. Nor		Oct. 12-Nov. 2		
11) Trade Development (JETRO)		Raja Nor Zihan Raja Mohsin		Oct. 12-Nov. 2		





**ANNUAL WORK PLAN JFY1996**  
**JICA Technical Cooperation for MATRADE**

	Apr '96	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan '97	Feb	Mar
Provision of Equipment: Delivery & Installation									██████████			
Training of C/P in Japan							██████████					
Short-term Experts:												
1. Marketing Research					██							
2. Japanese Market (Bldg. Material)					██							
3. System Engineer (MTR)1										██		
4. System Engineer (MTR)2												██
5. Permanent Exhibition											██	
6. Area Study												██
Advisory Team of JICA									██			
Technical Cooperation:												
1. INFORMATION & ADVISORY												
1.1 Assist Seminar / Technical Guidance					██							
1.2 Presentation on Industries	██	██										
1.3 Update Handbooks				██	██	██						
1.4 Malaysian Fair					██							
1.5 MATRADE HANDBOOK 97									██	██	██	██
1.6 Inquiry / Reference	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
2. TRADE LIBRARY												
2.1 To advise on Acquisition of Materials	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
2.2 To advise on Operation of Resource Centre	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
2.3 To advise on Establishment of New Resource Centre							██	██	██	██	██	██
2.4 To advise on Request	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3. RESEARCH & SURVEYS												
3.1 Trade Data Retrieval System:	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.2 Macro for Statistical Analysis:	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.3 Country Guides:	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.4 Product Market Studies (PMS):	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.5 'HOW TO' of PMS:	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.6 Questionnaire Survey	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.7 Wooden Furniture Market in Japan	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██
3.8 On other activities:	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██	██

**Annual Work Plan 1996  
for  
Trade Advisory & Training  
and Trade Information**

The work plan for the JFY 1996 (from April 1996 to March 1997) of advisory work for the Trade Advisory & Training and Trade Information Bureau under the JICA technical cooperation with MATRADE will be as follows.

<u>Field for Cooperation</u>	<u>Period</u>
1. To cooperate in arranging seminar and factory guidance (To invite JICA short term expert)	August
2. To prepare papers and present on the major industries	April -- June
3. To update handbooks for export and import	July -- Oct.
4. To cooperate for the Malaysian Fair in Osaka (To prepare a paper on market trend by product in Japan)	August
5. To prepare MATRADE HANDBOOK '97 (including the list of Pre-shipment -procedures by country)	Dec. --- March
6. To assist inquiry and reference service	on request

**Annual Work Plan 1996  
for  
Resource Centre**

The Work Plan of period from April 1996 to March 1997 of advisory work for MATRADE Resource Centre under the JICA Technical Cooperation Project for MATRADE will be as follows.

	Subjects/Fields for Cooperation	Period
1	To advise on acquisition of materials of MATRADE on sourcing, collection, collation of trade information	Apr 1996/ Mar 1997
2	To advise on operation of MATRADE Resource Centre	Apr 1996/ Mar 1997
3	To advise on establishment of new MATRADE Resource Centre in new MATRADE building	Oct 1996/ Mar 1997
4	To advise on request	Apr 1996/ Mar 1997




**Annual Work Plan 1996  
for  
Research & Development Bureau**

The Annual Work Plan for JFY1996 (Apr. 1996 to Mar. 1997) of advisory work for Research & Development Bureau under the JICA Technical Cooperation Project will be as follows:-

<u>Priority</u>	<u>Subjects/Fields for Cooperation</u>	<u>Period</u>
1.	To co-work with CRC to complete the <u>MTR SYSTEM</u> (Malaysian Trade-Data Retrieval System)	(Through the year)
2.	To develop <u>Macro Programmes</u> for format processing of Trade Data	Apr to Nov, 1996
3.	To advise, when required, on compilation of <u>Country Guides</u>	(Through the year)
4.	To guide and advise on conducting <u>Product Market Studies (PMS)</u> on Malaysian major export product items (including guidance by an Short-term Expert)	(Through the year)
5.	To produce a comprehensive " <u>HOW TO</u> " of <u>Product Market Studies (PMS)</u>	Apr to May, 1996
6.	To advise on conducting a <u>Questionnaire Survey</u> on Information Needs of the Industries, and, on compilation of a survey report	Apr to July, 1996
7.	To assist Mr. Abu Bakar to conduct a <u>PRODUCT MARKET STUDY</u> on " <u>Wooden Furniture Market</u> " in JAPAN	Apr to Aug, 1996
8.	To advise, when required, on the <u>other activities</u> of the Bureau	(Through the year)

YF

CS

**ANNUAL WORK PLAN JFY1997**  
**JICA Technical Cooperation for MATRADE**

	Apr '97	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan '98	Feb	Mar
<u>Provision of Equipment</u>												
<u>Training of C/P in Japan</u>												
<u>Short-term Experts:</u>												
1. Packaging and Labelling Strategy												
2. Design Strategy for Export												
3. Permanent Exhibition Hall												
4. Export Strategy of Brand Names												
5. Computer Network												
6. Activitied of Sogo Shosha												
7. Japanese Import Promotion												
<u>Consultation Team of JICA</u>												
<u>Technical Cooperation:</u>												
<b>1. TRADE ADVISORY &amp; INFORMATION</b>												
1.1 Regional Economic Blocks												
1.2 To compile List of Publications												
1.3 To revise MATRADE Handbook												
1.4 To cooperate in Holding Seminars												
1.5 To cooperate in Handling Trade Inquiry												
<b>2. RESOURCE CENTRE</b>												
2.1 Advice on Acquisition of Materials												
2.2 Advice on Operation of resource Centre												
2.3 Advice on Establishment of New Resource Centre												
<b>3. RESEARCH &amp; DEVELOPMENT</b>												
3.1 Product Market Studies (PMS)												
3.2 Country Business Guides												
3.3 Macro for Statistical Processing												
3.4 Ad-hoc Market Reports												
3.5 Analyses of Markets in Japan												
3.6 Materials for Homepage												
3.7 On Other Activities												

Remark: This schedule is subject to change within the Scope of Work for the Project (R/D) depending upon budget available on the Japanese side.

**Annual Work Plan 1997  
for  
Trade Advisory & Training  
and Trade Information**

The following is the annual plan for JFY 1997 (up to March 1998) of advisory work for trade Advisory & Training and Trade Information Bureau under the JICA technical cooperation for MATRADE.

---

<u>Priority</u>	<u>Field for Cooperation</u>	<u>Period</u>
1.	To compile a paper on the procedures of exporting to major regional economic blocs	April to Sep.
2.	To compile a list of publications useful for Trade Advisory and reference service	Sep. to Dec.
3.	To update MATRADE HANDBOOK '97 ( for internal use)	Jan. to Mar.
4.	To cooperate in holding seminars	upon request
5.	To cooperate in handling trade inquiry and reference service	upon request

**Annual Work Plan 1997  
for  
Resource Centre**

The Annual Plan for JFY 1997 of advisory work for MATRADE Resource Centre under the JICA Technical Cooperation Project for MATRADE will be as follows.

Subjects/Fields for Cooperation	Period
1 To advise on acquisition of materials of MATRADE on sourcing, collection, collation of trade information	Apr 1997/ Mar 1998
2 To advise on operation of MATRADE Resource Centre ① Reference Services ② On-the-Job Training on Information Handling	Apr 1997/ Mar 1998
3 To advise on establishment of new MATRADE Resource Centre in new MATRADE building	Apr 1997/ Mar 1998
4 To advise on request	Apr 1997/ Mar 1998



**Annual Work Plan 1997  
for  
Research & Development Bureau**

The Annual Work Plan for JFY1997 (Apr. 1997 to Mar. 1998) of advisory work for Research & Development Bureau under the JICA Technical Cooperation Project will be as follows:-

<u>Priority</u>	<u>Subjects/Fields for Cooperation</u>	<u>Period</u>
1.	To guide and advise on conducting <u>Product Market Studies (PMS)</u> on Malaysian major export product items (2nd year)	(Through the year)
2.	To make advice and proposals, when required, on compilation and improvement of <u>Country Guides</u>	(Through the year)
3.	To develop <u>Macro Programmes</u> , if required, for format processing of Trade Statistics	Apr to May, 1997
4.	To make comments on <u>Ad-hoc Market Reports</u> from overseas MATRADE offices which have been enlisted on "Dagang"	(Through the year)
5.	<u>Statistical Analyses of Markets in Japan</u> for major product items of Malaysia	(Ad hoc)
6.	To provide the necessary trade statistical inputs for MATRADE's <u>Homepage</u>	Apr to Jun, 1997
7.	To advise, when required, on the <u>other activities</u> of the Bureau	(Through the year)

**REQUEST FOR SHORT-TERM EXPERTS  
FROM JAPAN**

The Request for Short-term Experts dispatched from Japan for JFY 1997 (Apr. 1997 to Mar. 1998) under the JICA Technical Cooperation Project for MATRADE will be as follows:

	<u>Experts/Subjects</u>	<u>Period</u>
1.	Expert in carrying out packaging and labelling strategy for export	June 1997 / 10 days
2.	Expert in product design and presentation	July 1997 / 7 days
3.	Expert in the technique of visual actualizer / product display	November 1997 / 7 days
4.	Expert in developing strategy on promoting brand names	October 1997 / 7 days
5.	Expert in organizing computer network in the new building	September 1997 / 15 days
6.	Expert in introducing activities of SOGO SHOSHA in Japan	December 1997 / 7 days
7.	Expert in introducing Japanese Import promotion strategies	February 1998 / 7 days

**REQUEST FOR MACHINERY AND EQUIPMENT  
BY MALAYSIAN SIDE**

The Request for Machinery and Equipment for JFY 1997 (Apr. 1997 to Mar. 1998)  
under the JICA Technical Cooperation Project for MATRADE will be as follows:

1. Display panels and equipment accessories for the Permanent Exhibition
2. Printers
3. Resource's Centre Requirement

## PROJECTION OF MATRADE'S MANPOWER STRENGTH

Japanese Fiscal Year	1994		1995		1996		1997		1998	
Classification of Staff	O	S	O	S	O	S	O	S	O	S
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>60</b>	<b>127</b>				
<b>1. OFFICE OF CEO</b>	1	1	1	1	1	1				
<b>2. CORPORATE AFFAIRS</b>	9	24	9	24	12	51				
Director	1	1	1	1	1	1				
Finance	3	3	3	3	3	14				
Administration & Public Affairs	3	2	3	2	5	10				
Personel	2	1	2	1	3	6				
Common for the above:		17		17		20				
<b>3. TRADE INFORMATION</b>	9	19	9	19	18	35				
Director	1	1	1	1	1	1				
Library	2	2	2	2	4	4				
Computer Service	3	4	3	4	9	15				
Publication	3	3	3	3	4	6				
Common for the above:		9		9		9				
<b>4. TRADE ADVISORY</b>	8	7	8	7	9	13				
Director	1	1	1	1	1	1				
Trade Advisory	7	5	7	5	8	7				
Common for the above:		1		1		5				

<b>5. TRADE PROMOTION</b>	9	8	9	8	10	17
Director	1	1	1	1	1	1
Trade Exhibitions	4	3	4	3	6	7
Trade Missions	4	3	4	3	3	2
Common for the above:		1		1		7
<b>6. TRADE RESEARCH</b>	6	7	6	7	10	10
Director	1	1	1	1	1	1
Trade Research	5	2	5	2	9	3
Common for the above:		4		4		6

=====

**O : Officer or Assistant Manager (Grade 3) and above**

**S : Supporting Staff**

**MATRADE'S ANNUAL BUDGET**

<b>1993</b>	<b>(RM)</b>
Budget Allocation	<b>28.9 million</b>
Expenditure	<b>3.03 million</b>
<b>1994</b>	
Budget Allocation	<b>21 million</b>
Expenditure	<b>36.3 million</b>
<b>1995</b>	
Budget Allocation	<b>50 million</b>
Expenditure	<b>44.7 million</b>
<b>1996</b>	
Budget Allocation	<b>50 million</b>

**LIST OF PARTICIPANTS IN THE DISCUSSIONS**

**Japanese Side**

**Consultation Team**

1. Mr. Hidehiko Yamachika  
Deputy Director, General Affairs Division, Trade Bureau, Ministry of  
International Trade and Industry
2. Mr. Tadao Yamazaki  
Executive Director, Manufactured Imports Promotion Organization
3. Mr. Nobufumi Kurita  
Assistant Director, Cooperation Activities Division, Trade Development  
Department, Japan External Trade Organization
4. Mr. Hiroshi Sumiyoshi  
Staff, Technical Cooperation Division, Mining and Industrial Development  
Cooperation Development, Japan International Cooperation Agency

**Project Expert Team**

1. Mr. Masao Kushi  
Chief Advisor, JICA MATRADE PROJECT, Japan International Cooperation  
Agency
2. Mr. Takafumi Miki  
Coordinator, JICA MATRADE PROJECT, Japan International Cooperation  
Agency
3. Mr. Sadao Shimazu  
Expert, JICA MATRADE PROJECT, Japan International Cooperation Agency
4. Mr. Koki Suganuma  
Expert, JICA MATRADE PROJECT, Japan International Cooperation Agency
5. Ms. Makiko Kikkawa  
Expert, JICA MATRADE PROJECT, Japan International Cooperation Agency

**JICA Malaysia Office**

1. Mr. Taisuke Watanabe  
Assistant Resident Representative, JICA MALAYSIA OFFICE,  
Japan International Cooperation Agency

Malaysian side

1. Mr. Samsudin Marsop  
Chief Executive MATRADE
2. Mr. Raja Kamarudin Raja Ahmad  
Director  
Corporate Affairs Bureau
3. Mr. Mohammed Ab Halim Ab Rahman  
Director  
Trade Advisory and Training Bureau
4. Mr. Ahmad Suhaimi Hj Osman  
Director  
Trade Promotion Bureau
5. Mr. Abdul Rahman Haron  
Director  
Trade Information Bureau
6. Ms. Wong Lai Sum  
Finance Manager  
Corporate Affairs Bureau
7. Ms. Zurina Supiat  
Trade Development Officer  
Corporate Affairs Bureau
8. Mr. Zainee Hashim  
Ministry of International Trade and Industry



## 資料2. 山崎団員報告

### マレーシア貿易開発公社 (MATRADE) 巡回指導調査団の件

標記の件 (派遣期間: 11月27日~12月5日) につき、以下の通りご報告申し上げます。なお、本報告は、主として各・Bureau との個別協議等をベースとするもの。だが、当該協議の詳細については別に記録が作成されているので、重複を避け要旨のみにつき記述した。

#### 1. 本プロジェクトの特性

- (1) 「輸出振興」は「マレーシア」国にとって最も重要な課題の一つ。

調査団の訪「マレーシア」中に Mahathir 首相自らが発表した“Industrial Master Plan 2” (IMP-2) においても、輸出振興、特に輸出の振興を通じての地場中小企業育成とその製品の高付加価値化が再重要課題の一つとされている。その中核を担うのが MATRADE。本プロジェクトは「マレーシア」側、特に政府首脳の間心の的。

- (2) 内容的には「貿易振興」という「ソフト」中心のプロジェクト。「ハード」主体の場合と異なり、技術移転の内容・移転の手順・方法等に格別の配慮・工夫或いは、努力が必要とされるもの。

#### 2. 技術移転の状況

- (1) 前述のとおり「貿易振興」という「ソフト」中心のプロジェクト。「ハード」主体の場合と異なる側面あり。また、当初は一部「マレーシア」側カウンターパートの異動・未着任 (欠員)、日本側 (長期) 専門家の役割に対する誤解等も見受けられた。

- (2) だが、その後問題は逐次解決。今回の調査では、「技術移転は軌道に乗りつつある」と判断。今後についても、現在の成果を踏まえ、技術移転を継続することが望ましい。この点、「マレーシア」側も同様な感触。

(例えば、「海外市場調査の手引き」は最も重要な情報収集・活動拠点である海外事務所を含め、全調査事業の日常活動の基盤に。また、「情報検索システム」も継続して作業すれば、MATRADE だけでなくアジアでも有数のシステムに発展する可能性あり)。

- (3) 短期専門家、器材供与にかかわる技術移転については詳述しないが、状況は基本的には同じ。即ち、その具体的な成果等が今後、期待されるところ。

#### 3. 長期専門家に対する評価等

- (1) 前項からも明らかなおとおり、長期専門家に対する「マレーシア」側の評価は着実に高まり、

かつ、定着しつつあると見受けられる。

即ち、「マレーシア」側によれば、「当初は、MATRADE 自体が発展途上であり、組織・事業・人員等の諸面で未整備状態。長期専門家を十分に活用するまでには至らなかった」「だが、その後、海外事務所開設を含め、組織の整備等も進んだ。これに伴い長期専門家とのコミュニケーションも進展。その活用も軌道に乗った。現在では、彼等の活動内容に十分、満足している」。

「彼等が作成・提示したカントリーレポート、ハンドブック・ガイドブック等も執務上の重要資料。96年9月、MATRADE が総力を挙げて実施した大阪における「マレーシア・ウィーク」開催に際する指導・協力も「同イベント開催上不可欠だった」由。

- (2) 今後の取り扱いについては、「新ビルの完成を含め、今後新しい、そして、より効率的な事業実施を心がける必要がある。従って、長期専門家については残りの期間についても、是非、現在の人員・構成を維持したい」との意向。

(専門家が交替すれば「マレーシア」側が新しい専門家に慣れ、また、新しい専門家が MATRADE 或いはマレーシアに馴染むまでに、それなりの日時等が必要。だが、「マレーシア」側としては、「残された貴重な時間を少しでも浪費したくない。その余裕もない」由)。

#### 4. 今後の対応

- (1) 現在、本プロジェクトは協力期間（5ヶ年間）の中間点。従って、現時点でのそれなりの整理が必要。即ち、

- 現在までの成果・実績、残された課題とこれに対する日本側協力方針(案)の取り纏め
- 「マレーシア」側の意向等を確認すべき部分については、早急に協議を実施することが望ましい。

現在、「マレーシア」側は財政基盤確立、新ビル完成、民間企業等の競合(可能性)、或いは、より効率的・より質の高い事業実施の必要性など多くの課題に直面。ある意味では「正念場」を迎えている。換言すれば、長・短期専門家派遣、器材供与等を含め、日本側の支援・協力等が最も期待され、評価されうる時期。この辺、留意すべき。

- (2) 国内支援体制の整備

本プロジェクトは「貿易振興という“ソフト”」の移転を行うもの。かつ、日本の経験だけでなく、現在の国際環境、情報化の急速な進展、周辺諸国の輸出振興努力・実例等を踏まえた指導・技術移転が必要(期待)される局面も。

従って、長・短期専門家に対する支援・情報提供等にそれなりの工夫が必要。(国内支援の必要性は、必ずしも本プロジェクトには限らない。なお、「短期専門家」の選定についても準備・検討が必要。「マレーシア」側要望の具体的な内容確認が先決だが、例えば「展示

関係」短期専門家に対する派遣要請については、「MATRADEの顔」にかかわる分野であり、早めの検討が必要)。

(3) “In-House Meeting/Seminar”の拡充

技術移転の成果向上・普及促進を図るため、“In-House Meeting/Seminar”の拡充が望ましい。

(CEO及びBureau Directors全員を含む“Quarterly meeting”、並びにカウンターパート研修者による部内帰国報告会・“In-house seminar”開催については、94年の巡回調査団で提案済み。これらの継続的な実施に加え、各Bureau Directorとの会合の定期化等につき検討の余地ありそう)。

5. MATRADEが直面する課題等

重複は避けるが、幾つかの項目について補足的にコメントすれば以下のとおり。

(1) 財政基盤の確立

政府補助金の削減は政府系団体の全てが対象。経費節減、政府・政策予算の活用、留保財源の運用等は基本的にはMATRADE限りの課題とも言える。

だが、「収入」には直接繋がらなくても、MATRADEとして「マレーシア」国の貿易振興のために必要な事業・サービスは実施する必要あり。また、事業内容・受益者負担の見直しは「民間負担の増額」を意味する。

特に、後者については、政府機関・貿易振興機関であることに安住せず、具体的なイメージ確立・信頼感醸成等が急務。そのためには、民間企業等の具体的なニーズの把握、彼等に対するよりよい事業・サービスの提供等、質的向上を図ることが不可欠。(これに対応するには「タイムリーな方針確定」と「各種先行投資」が必要との理解も)。

(2) 新ビル活用と展示事業

新ビルが完成すれば、テナント収入を含め今後の有力な収入源。

この内、オフィス部分については(周辺の不動産需給動向とも関連するが)、関連団体の入居確保等の可能性もあり、基本的には日本側とは無関係。

問題は「展示場スペース」の効率的な利用。

この内、「一般展示場」(アド・ホック展示会等開催)については「然るべき企業に管理・運営を委託する方向で検討中」の由。関連施設等との競合(可能性)もありうるが、外部委託ができればこれも一案。

だが、「常設展示場」はMATRADEが直接運営する方向。これについては「収入確保もさることながら、マレーシアの輸出ポテンシャル、マレーシアの輸出産業(製品)を具体的に紹介するもの」「いわば、マレーシア、或いはMATRADEの「顔」(ショーケース)であり、

新ビルのシンボリックな存在でもある」との理解。短期専門家の派遣、器材の提供につき、日本側の前向きな支援・協力を期待したい意向。

(3) 民間企業等との競合（可能性）

調査・情報提供、セミナー開催・人材養成、展示会等の諸事業面で民間企業等の競合（競争）の可能性あり。

「マレーシア」側は、「競合はありうるが、基本的には民間企業等との連携、或いは、棲み分けが可能な見込み」との態度。また、「仮に競合しても、MATRADEは政府機関。より合理的な価格設定、或いは、政府の支援、大使館・海外事務所の活用等の可能性がある。十分、彼等との競争に耐えうるものと期待」との由。

だが、それなりの危機感・問題意識あり。前掲のとおり、民間ニーズの把握、より効率的な、よい質の高い事業・サービスの提供等が今後の課題。

(4) 組織の拡充・整備

“Organization still in the making”。即ち、基本的には「スリムで効率的な組織」が目標だが、定員枠（残）の充足に向け鋭意、新規スタッフの面接中。

だが、人員の補充がなされても、「基本的に貿易振興については全員未経験。組織的・継続的な指導・研修が不可欠」なのが実情。従って、「これが、今後の重要課題の一つ」と認識。

(5) その他

MATRADEの実態・課題等にかかわるその他参考事情等、以下のとおり。

a. “Emergencies”

具体的には、(部署により差はあるが) 首相、或いは、通産大臣の直接指示に基づく事業実施、資料作成等。かつ、その多くは至急処理・対応が必要とされるもの。こうした事例は今後も継続する公算大だが、反面ではこれはMATRADEに対する政府・首脳の高い評価と期待の現れ。(MATRADEはこの種、要請に柔軟に対応中)。

b. “New and Emerging Markets”

「マレーシア」側の主要輸出目標は日・米・欧及び周辺アジア諸国。だが、中東・湾岸諸国、アフリカ・中央アジア諸国等の“New and Emerging Markets”にも強い関心あり。「マレーシア」輸出産業（製品）レベルから見ても考えられる市場の一つか。因みに、前項“Emergencies”もこうした市場・地域にかかわるものが多い由。

c. “Malaysian Reality”

「マレーシア」国輸出（可能）産業の海外市場・貿易にかかわる知識・経験不足、製品レベル等による制約あり。「笛ふけど、踊らず」といった側面も。

(なお、外資系企業製品の取り扱いは今後の検討課題の由)。

d. “Job Rotation”

MATRADEは政府機関であり、役職員は全員が「公務員」(Civil Servants)。従って、他の政府省庁・政府機関の場合と同様、MATRADEについても「マレーシア」国“Civil Service Department”の指示・判断により、役職員の異動・人事交流が行われる。(今後も、幹部を含め人事異動の可能性あり)。

e. “Vision and Leadership”

MATRADEの基盤確立・今後の発展のためには、具体的な目標・将来像(Vision)とこれを推進するための指導力(Leadership)が必要。

その鍵を握るのは、“CEO”(長官)。従って、CEOとのコミュニケーションの維持・強化に今後とも努力すべき。(現長官は有能、かつ、精力的。“Vision and Leadership”についても問題なし。だが、前項との関係でその去就が注目されているところ)。

### 資料3. 栗田団員報告

#### マレーシア貿易開発公社 (MATRADE) 巡回指導調査 調査団所感

標記調査団 (1996年11月25日～12月5日) 所感につき、以下の通りご報告申し上げます。

#### 1. 本プロジェクトの進捗状況と過去2年半の成果

##### (1) 長期専門家

###### ① リーダー (久司専門家) :

MATRADE 長官を始めとして各部局の部長とのコミュニケーションを密にとり、本プロジェクトの方向性や技術移転のあり方を MATRADE 側に理解・浸透させることに尽力し、一定の成果を上げつつある。

MATRADE が先進国としては初めて行った大阪での「マレーシア・ウィーク」においてのリーダーの協力・アドバイスに対する謝辞と評価が MATRADE 側から寄せられた。

###### ② 調査指導 (島津専門家) :

調査指導という技術移転の極めて難しい分野において、試行錯誤を繰り返しながら、成果を上げつつある。C/P 側の指導受入れ体制が十分でないことや、C/P の度重なる交代のために、C/P 側の主体的な行動がなかなか期待できず、指導方法に苦慮してきたことがうかがわれる。

具体的技術移転・指導内容としては、「海外調査事業に係わる調査ガイドライン」作成、「調査の総合マニュアル」執筆、「貿易統計検索システム」構築、「情報ニーズに関するアンケート」の推進とアンケート結果を受けての「民間向け海外商品市場調査」に関する重要性の提言と推進、「カントリーレポート」のプロトタイプ作成などが挙げられる。

特に「情報ニーズに関するアンケート」への評価は高く、また現在開発努力中の「貿易統計検索システム」に対する MATRADE 側の期待は極めて大きい。

###### ③ 情報提供 (菅沼専門家) :

情報提供に関する指導は、日々の OJT を通して行われるのが特徴と言える。その中で、「貿易相談ハンドブック」、「輸出ハンドブック」、「対日輸出ハンドブック」の3点のマニュアル作成及び同マニュアルの C/P への普及活動は評価に値する。

また、セミナー開催は MATRADE の対外サービス、啓蒙活動の柱とも言えるが、短期専門家などによる各種セミナーの企画・運営に関する長期専門家の指導・協力は、セミナーの成功という形で成果を上げ、評価されている。

④ ライブラリー指導（吉川専門家）：

ライブラリー指導は、MATRADEのライブラリーの充実という目に見える形での着実な成果を上げている。本プロジェクトを通じての図書資料収集も計画的に、かつ的確に行われているとの印象である。

(2) 短期専門家派遣

各部局のニーズに合った短期専門家派遣がなされてきており、長期専門家の指導との連携を図りながら有効に活用されている。

(3) C/P本邦研修

長・短期専門家から得られない情報と経験を得る機会として、本邦での研修をMATRADEは重視している。C/Pへのインセンティブとしての研修という位置付けもなされている。

2. MATRADEの現状と本プロジェクトへのMATRADE側の期待

(1) 財政的独立という組織的課題への取り組み

別紙メモのサムスディン長官談話に集約されているが、MATRADEの政府からの財政的な独立は組織的な最重要課題である。この不可避な命題に対するMATRADE幹部の意識が、総論部分では統一されていることは十分に理解できた。

しかしながら、各論部分で具体性に欠け、さらには楽観的すぎるとの印象は否めない。長官の談話でも述べられているように、財政基盤の確立という観点からも、今回のM/DでMATRADE側から要請のあった常設展示場に係わる機材供与の必要性は認められる。

(2) 官需と民需のバランス

首相や通産大臣からの緊急課題への対応など官需に追われる中、前述の財政的独立（自主事業の拡大）という命題のための民需への対応の充実が課題である。これは単に人員増によって解決される問題でもない。継続的な強い官需があってこそ認知される公的機関であるという宿命もあり、完全な民需へのシフトは不可能である。

また、官需と民需は必ずしも同一の方向性にあるわけではない。例えば、「マレーシア」国が進むべき市場を、政府は中央アジアあるいは中東や南米などの「エマージング・マーケット」と考えているのに対して、民間企業は前述の島津専門家主導による「情報ニーズに関するアンケート」結果ではむしろ欧米やASEANのニーズが高いことが判明している。このような官需と民需のギャップは当面存在し続けるであろう。

すなわち、官需と民需のバランスをいかにとりつつ、財政的基盤を確立していくかがカギとなろう。そこで、民需のニーズの発掘や効率的対応のための長期専門家の活動など本プロジェクトへの期待は大きい。

また、長官談話にもあるように、情報提供の充実が民需への対応という観点から、重要な

課題であることから、今回の M/D にて MATRADE 側から機材供与の要請のあったライブラリー (リソースセンター) への情報検索のためのシステム導入は不可欠なものと考えられる。

### (3) 人員大幅増による当面の混乱への懸念

97年初めに予定されている大幅な (100人以上) 増員がなされれば、新旧スタッフの意識のギャップが生じることが懸念される。

増員による繁忙度の緩和は期待でき、その結果長期専門家の技術移転を受けやすい環境ができるというプラス面はある。このプラス面を引き出すためにも、新しい C/P の内部的な研修や教育は不可欠であろうし、長期専門家の新たな役割と MATRADE 側の期待がここにあると考えられる。

### 3. 今後の本プロジェクトのあり方

JICA のプロジェクトの中では、「貿易振興」という「ソフト」中心の本プロジェクトは特殊と言える。

特殊性ゆえの技術移転の難しさとプロジェクトとしての達成度合いの判定の難しさがある。

また、本プロジェクトの特殊性を踏まえた日本側、マレーシア側双方の格別の配慮や努力が求められるのではないだろうか。

### 4. 雑感：長期専門家に対する評価と期待

前述のとおり 2 年半の長期専門家の活動について、MATRADE からはその成果に対する一定の評価を得ている。その結果、今回の長官及び各部局との打合せの中でも、はっきりと現在の長期専門家をプロジェクト終了時まで継続してほしい旨の発言があった。

専門家の交代による C/P と新専門家間の関係再構築への不安や交代時の時間的ロスに対する懸念が現専門家統投の要請につながっている側面はあるものの、基本的には現専門家への評価が背景にあると考えられる。プロジェクトの第 2 段階、特に新ビル完成に向けての新たな技術移転の要請が、今回の調査団に対してなされるのではないかと当初は想定し、調査に臨んだ。しかし、実際には MATRADE 側は、短期専門家による指導を通じて新ビルに係わる技術移転を希望しており、長期専門家に対しては継続的な指導を望んでいることが判明した。

某部長から、「長期専門家の知識や経験をこれからさらに絞り出し (squeeze) ていきたい。」とのコメントは、長期専門家に対する信頼と期待の現れであると思われる。

長期専門家全般に、自己の成果に対してのアピールがあまりに控えめであるとの印象を強く持った。上記のような信頼と期待を得ている以上、過大になってはならないものの、本プロジェクト関係内外に対して、正当なアピールをもっと行ってもよいのではないか。

以上