

第 1 章 終了時評価調査の目的・概要

1 - 1 経緯・目的

本プロジェクトは、1994年3月の実施協議調査団派遣時に署名された討議議事録（Record of Discussions：R / D）に基づき、同年7月から5年間の予定にて技術協力を開始している。現在、マレーシア政府および民間企業双方のニーズに対応できるようマレーシア貿易開発公社（M A T R A D E）の情報収集・加工および普及能力を強化することを目標として協力が続けられている。

今回、1999年6月30日の協力期間終了を控え、当初計画に照らしてプロジェクトの活動業績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況などを「評価5項目」に沿って調査すると同時に、当初目的の達成度を判定したうえで、今後の協力方針についてマレーシア側関係者との間で確認すること、また評価結果から即応性の高い教訓および提言などを導き出して、今後の協力の実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資することを目的として終了時評価を実施した。

1 - 2 評価調査項目

（1）評価5項目

- 1）目標達成度
- 2）実施の効率性
- 3）効果
- 4）案件の妥当性
- 5）自立発展性

（2）総括（上記評価5項目の総合評価）

（3）今後の協力方針

（4）教訓および提言

1 - 3 調査団の構成

(氏 名)	(担当業務)	(所 属)
山崎 忠夫	団長・総括	(財)製品輸入促進協会 常任理事
細矢 佑二	アドバイザー	通商産業省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 人材養成企画官
花井 正明	技術移転計画	国際協力事業団 国際協力専門員
河原 寛	研修計画	日本貿易振興会 貿易開発部次長
山下 文夫	評価管理	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 課長代理
井口 次郎	評価分析	(株)パデコ

1 - 4 調査日程

	月日（曜日）	行 程		
		団長、研修計画	アドバイザー、評価管理	技術移転計画、コンサルタント
1	3月10日（水）			成田ＪＬ→クアラルンプール （13：00）（19：35）
2	11日（木）			民間企業に対するインタビュー
3	12日（金）			同上
4	13日（土）			前MATRADE貿易情報部長 に対するインタビュー
5	14日（日）			資料整理
6	15日（月）		成田ＪＬ→クアラルンプール （13：00）（19：35）	カウンターパートに対する インタビュー
7	16日（火）		カウンターパートに対するインタビュー	
8	17日（水）		評価グリッドおよび終了時評価調査票修正	
9	18日（木）	成田ＪＬ→クアラルンプール （13：00）（19：35）	MATRADE部長との第1回打合せ （評価手法、評価グリッド内容確認）	
10	19日（金）	ザイヌディン経済企画庁工業局長への表敬		
11	20日（土）	リソースセンター、常設展示場、新ビル視察		
12	21日（日）	合同評価報告書作成		
13	22日（月）	サムスディン前MATRADE長官への表敬 カマルディン前MATRADE総務部長への表敬		
14	23日（火）	ハリムMATRADE長官への表敬 日本側評価調査団主催昼食会 マレーシア評価調査チームとの第1回協議		
15	24日（水）	カシミール 通商産業省多国間貿易局長表敬、MATRADE部長との第2回打合せ		
16	25日（木）	マレーシア評価調査チーム主催昼食会 マレーシア評価調査チームとの第2回協議		
17	26日（金）	在マレーシア日本大使館報告 合同調整委員会開催（合同評価報告書、ミニッツ署名） ＪＩＣＡマレーシア事務所報告		
18	27日（土）	クアラルンプールMH→成田 （8：45）（16：15）		

1 - 5 主要面談者リスト

< マレーシア側 >

(1) マレーシア側評価チーム

Mr.Mohammed Ab.Halim Ab.Rahman	Chief Executive MATRADE
Ms.Norhayati Sulaiman	Director of Corporate Affairs Bureau
Mr.Zubir Abdul Aziz	Director of Trade Information Bureau
Mr.Sukandar Abdul Latif	Director of Trade Advisory and Training Bureau
Mr.Abdul Rahman Mamat	Director of Trade Promotion Bureau
Dr.Michael Dosim Lunjew	Director of Trade Research and Development Bureau
Ms.Tay Lee Looi	Principal Assiatant Director MITI
Mr.K.Thillainadarajan	Principal Assistant Director EPU
Ms.Roseliah Taha	Manager of Pubic Relations
Ms.Roslina Long	Trade Development Officer

(2) 経済企画庁 (E P U) (マレーシア側評価チームを除く)

Mr.Zainuddin	Director of Industry Section, EPU
--------------	-----------------------------------

(3) 貿易産業省 (M I T I) (マレーシア側評価チームを除く)

Mr.Merlyn Kasimir	Dirctor of Bilateral Trade, MITI
-------------------	----------------------------------

< 日本側 >

(1) 在マレーシア日本大使館

奈須野 太	二等書記官
-------	-------

(2) J I C A マレーシア事務所

西牧 隆壮	所長
寺西 義英	次長

(3) J E T R O クアラルンプール事務所

鈴木 厚	次長
------	----

(4) M A T R A D E プロジェクト専門家

久司 正夫	チーフアドバイザー
木田 信良	業務調整員
田中 恒雄	長期派遣専門家

第 2 章 評価結果の要約

2 - 1 協力実施の経過

(1) マレーシア貿易開発公社の設立

1989年 9 月、マレーシア政府は輸出振興の一環として、既存のマレーシア輸出センター（ M E X P O ）に代わる新貿易振興機関の設立構想を発表した。

わが国は、ちょうど同時期にあたる1988年から 2 年間、マレーシア工業分野開発振興計画調査を実施し、手つかずである M E X P O マーケティング調査部門の新設などを含む輸出振興制度の抜本的改革の必要性をマレーシア政府に提言した。

その後1991年 7 月に、マレーシア政府は第 6 次国家開発 5 カ年計画において輸出産業の育成を重点政策のひとつとして掲げ、輸出促進活動の中核として M E X P O の拡充強化を打ち出した。

さらに1992年 6 月に開催された国会では、既存の M E X P O を改組・拡充し、新たな貿易促進機関としてマレーシア貿易開発公社（ M A T R A D E ）を設立する法案が承認され、1993年 6 月にマハティール首相出席のもとで開所式が行われ、 M A T R A D E が正式に設立した。

(2) 協力実施の検討

わが国に対しては、1991年 7 月に開催された日・マ年次協議において、マレーシア政府より貿易振興センター設立にかかる技術協力の正式要請が行われ、これを受けてわが国は1992年12月に事前調査団を派遣し、上記要請内容の確認を行った。

その後1993年 6 月に M A T R A D E が設立されたのを受け、1993年 8 月および12月に長期調査員を派遣し、先方の実施体制の確認、協力内容・規模および事業計画策定に必要な打合せ、ならびに資料収集を行った。

さらに1994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とともに、技術協力全体計画およびプロジェクト実施にかかわる双方政府の責任分担について協議を行い、討議議事録（ R / D ）に署名し、 5 年間の協力を開始した。

(3) 投入実績

現在、マレーシア政府および民間企業双方のニーズに対応できるよう、 M A T R A D E の情報収集、加工ならびに普及能力を強化することを目的として協力が続けられている。

1999年 3 月までの日・マ双方の投入実績は以下のとおりである。

1) 日本側投入実績

a) 専門家派遣

長期専門家

・ チーフアドバイザー	1 名
・ 業務調整員	2 名
・ 調査指導	2 名
・ 情報提供指導	1 名
・ ライブラリー運営	1 名

短期専門家	25名
-------	-----

b) 研修員受入れ	20名
-----------	-----

c) 機材供与	約 1 億9200万円
---------	-------------

d) 現地業務費	約2000万円
----------	---------

e) 総経費	約 7 億円
--------	--------

(上記経費にはプロジェクト終了までの見込み額を含む)

2) マレーシア側投入実績

a) ローカルコスト措置	約 2 億1900万リンギ
--------------	---------------

b) カウンターパート配置	32名
---------------	-----

c) 機材調達	約1000万リンギ
---------	-----------

2 - 2 目標達成度

(1) プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトの目標は「 M A T R A D E の情報収集、情報分析ならびに情報提供の能力を強化することにより、政府および民間企業のニーズまたは海外市場の動向に対応できるようになる 」ことであるが、設定された成果は一部を除き達成され、同目標は協力期間終了までにおおむね達成されるものと判断される。

終了時評価調査期間中、 M A T R A D E の会員企業に対し、 M A T R A D E の提供するサービスに対する満足度をアンケートとインタビューにより調査したが、有効回答の大半がサービスの内容に満足しているとのことであった。特にトレードフェアおよび貿易相談など企業利益に直結したサービスに関心が示されると同時に、現在提供されているサービスに高い評価を与える企業が多く見受けられた。その一方で、海外市場動向にかかる情報提供に対しては特定分野・品目に絞ったより詳細な情報提供を望む声が聞かれ、今後の対応が期待される。

M A T R A D E の会員企業数は1993年の設立以降着実に増加しており、1997年には

金融危機の影響を受けて一旦減少したものの、現時点では再び増加傾向にある。これは M A T R A D E が企業ニーズをとらえ、新着図書の紹介やホームページを使った情報提供などのサービス手段の多様化に努めるとともに、上記インタビュー結果に見られるとおりサービス内容の改善にも努力している結果の表れと判断される。

(2) プロジェクト成果の達成状況

人員・予算などの運営管理体制および管理能力は、プロジェクト実施期間中、継続的に強化されてきた。

アンケート調査とインタビューの結果によれば、大半のカウンターパートがプロジェクトの実施により「多くの知識・技術を得た」もしくは「ある程度の知識を得た」と回答している。その一方で「専門家から直接技術移転を受ける機会がなかった」とか「知識は得られたが技術は得ていない」といった声も聞かれた。

また、カウンターパートの上司の評価は、インタビューを行った全員が「プロジェクトの実施によりカウンターパートの能力の向上が見られる」と回答している。

民間部門のみならず、経済企画庁や貿易産業省といった政府関係者との面談においても M A T R A D E の活動への期待とさらなる組織強化を望む声が聞かれたが、現実には首相や通産大臣の公式スピーチ原稿や関連資料作成を M A T R A D E スタッフが担当しており、首相や通産大臣など政府要人のシンクタンクとしての役割も担っている。

常設展示場の業務に関しては、新ビルの完成が遅延しているため、限られた範囲での活動を強いられている。官公庁関連の施設建設は公共事業省の管轄であり、工事の遅れは受注したコンサルタント会社の行程管理の甘さが原因とされ、特に M A T R A D E 側の責任を問うものではないが、早期に完成していれば、より効果的なプロジェクトの運営が可能になったと考えられる。

2 - 3 効果

(1) 効果の内容

上位目標は「M A T R A D E の機能強化を通じてマレーシアの貿易が促進される」である。

上位目標の達成にはさまざまな要因が影響しており、上位目標とプロジェクトの因果関係を検証することは困難であるものの、プロジェクトの実施期間中マレーシアの輸出額は着実に伸びており、輸出品目および市場の多様化が見られる。

会員企業に対し、M A T R A D E の情報提供サービスが実際の事業改善に貢献したか否かといった点につきインタビューを行ったところ、その多くが何らかの貢献を認めるもの

であった。具体的な例としては、「M A T R A D E の発行した報告書から海外の貿易関連情報を入手し、業務の効率化に役立った」、「リソースセンターの資料から海外の企業の情報を入手した」、また「インクワイアリーサービスにより具体的な海外顧客を2社獲得した」といった事例が聴取された。

(2) 効果の広がり

M A T R A D E において収集・加工された情報は、国内の政府機関・教育機関および会員企業のみならず、インターネットを通じて海外の政府機関・研究機関・民間セクターにおいても活用されていることが確認された。

2 - 4 実施の効率性

(1) 専門家の派遣

長期専門家の活動内容と派遣時期・期間はおおむね適切であった。

短期専門家は長期専門家の技術移転を補う形で、特にセミナー講師として派遣される場合が多かったが、専門家の英語力に問題があり聴衆に十分真意が伝わらない点をマレーシア側より指摘されるケースが見られた。

(2) 機材供与

日本側からの機材供与は、質・量・供与時期の点でおおむね適切であった。

貿易統計データシステム(M T R)は、M A T R A D E 側の要望を踏まえ段階的に開発を行ったことにより、最終的な完成までに3年間を要することとなった。早期に完成していれば、専門家からカウンターパートに対しさらに多くの技術移転が可能になったと思われる。

(3) カウンターパートの配置

本プロジェクトはM A T R A D E のアシスタントオフィサー以上をカウンターパートとしており、相手方が日常業務を実施するなかで、オンザジョブ・トレーニングにより日本の経験・情報を移転する形を採用している。このためカウンターパートは、当初よりプロジェクトのためにフルタイムに配置されていない。

カウンターパートは当初計画どおり確保されたものの、当初は海外事務所増設に伴い内部の人事異動が頻繁に行われた。また、M A T R A D E の業務が急速に拡大する一方で職員数が相対的に不足しており、専門家から技術移転を受ける機会がなかなか持てないといった状況も見られた。M A T R A D E の組織としての実情は配慮されるべきであるが、

カウンターパートのプロジェクトへのかかわりがさらに深ければ、実施の効率性はいっそう高くなったと思われる。

(4) 施設の提供

プロジェクト開始当初、1996年末に新ビルが完成する予定であったが、ビル建設を監督している公共事業省の下請けコンサルタント会社の行程管理の甘さから、最終的な完成は本年7月以降になる見込みである。

現在、M A T R A D E が入居する P K N S ビルの床面積は非常に狭く、事務スペースも限られている。プロジェクト実施期間中の早い段階で新ビルが完成していれば、プロジェクトの活動はさらに効果的に行われたと考えられる。

2 - 5 計画の妥当性

(1) プロジェクト目標の妥当性

マレーシアにとって輸出振興は最重要課題のひとつであり、国是でもある、マレーシアでは1966年から経済5カ年計画を実施し、産業の振興を通じて輸入代替と輸出促進に努めてきた。1980年代後半から経常収支の黒字幅縮小と1990年代に入って経常収支の赤字拡大傾向に対処する方策のひとつとして1991年7月に発表した第6次5カ年計画（1991～1996）では、輸出産業の育成が重点政策のひとつとして明記され、このような背景のもと1993年6月に設立されたのがM A T R A D E である。

マレーシア政府は1990年代後半に入っても貿易振興を引き続き重視し、1996年にスタートした第7次5カ年計画（1996～2000）、さらに1996年12月に発表されたインダストリアル・マスタープラン（1996～2005）においても輸出振興が最重要課題のひとつとして掲げられ、中小企業など裾野産業の育成と、製品の高度化・高付加価値化を通じた輸出商品および輸出市場の多角化が求められている。

したがって、M A T R A D E に対する政府の評価や期待にも大きいものがあり、たとえば第7次5カ年計画の工業製品の輸出の項では、「第6次5カ年計画で提唱した輸出振興および非伝統的輸出市場開拓に関連して、1993年に設立されたM A T R A D E は、全世界に展開している事務所網を通じマレーシアの輸出事業者に貿易情報の提供と支援を行った。」と評価されている。

また、同5カ年計画のなかで「政府は輸出振興機関であるM A T R A D E を通じて、戦略的マーケティングおよび輸出金融の分野で必要な支援を引続き行っていく。」と明記されており、M A T R A D E に対する政府の期待が大きいことがうかがい知れる。

こうした政府のM A T R A D E に対する期待は、直接に輸出活動を担う民間部門の二

ズに应运て初めて実現されるものであり、その意味でも「M A T R A D Eの情報収集、情報分析ならびに情報提供の能力を強化することにより、政府および民間企業のニーズまたは海外市場の動向に対応できるようになる。」というプロジェクト目標は、きわめて妥当であるといえる。

(2) 受益者のニーズに対するプロジェクト目標の妥当性

政府機関およびM A T R A D E 会員企業などの受益者に対するインタビューやアンケート調査の結果から、本プロジェクトの目標あるいはM A T R A D E の活動は、民間企業や政府機関のニーズに合致していると判断される。

たとえば「M A T R A D E の発表するレポートやその他出版物が貴社のビジネスに貢献したと思うか」という質問に対して、20社中16社が「非常に貢献した」もしくは「ある程度貢献した」と回答している。

また、M A T R A D E 現職部長と前部長らへのインタビュー調査の結果をみても、当プロジェクトは民間企業のニーズに合致しているとすべての部長が判断しており、「非常に合致している」との回答は「ある程度合致している」の2倍となっている。

(3) 上位目標、プロジェクト目標、成果および投入の相互関連性に対する計画設定の妥当性

過去5年間のM A T R A D E の活動実績、外部評価から判断する限り、本プロジェクトの全体的計画設定はおおむね妥当であった。

M A T R A D E は組織としては新しく、人材も豊富とはいえない現状にあり、かつ各種業務が多岐にわたっていることから、カウンターパートを少数の特定職員に絞り込むことができなかった点はやむを得ない判断と考えられ、突発的に発生する広範なニーズへの対応から教材・マニュアルの作成といった技術移転における特別な配慮がなされた点については妥当であったと思われる。

そのなかで、新ビルの完成が大幅に遅れ、常設展示場や展示会・見本市などにかかわる協力の大半がプロジェクト実施期間中に具体化しなかった点は惜しまれる。

なお、関係政府機関やM A T R A D E 関係者へのインタビューでも、回答者全員から「計画設定はきわめて妥当」あるいは「ある程度妥当」という評価が得られた。

2 - 6 自立発展性

(1) 組織的側面

M A T R A D E は、第 6 次 5 力年計画（1991～1996）にて提唱された輸出振興方針に関連して1993年 6 月に国会の承認のもとに設立された通産省傘下の特殊法人であり、設立後に発表された第 7 次 5 力年計画（1996～2000）においても、政府の輸出振興政策を具体化する貿易促進機関として位置づけられている。

マレーシアの輸出振興が政府の重要政策課題として今後も堅持されていくことに変わりはなく、また M A T R A D E が政府の貿易政策の一翼を担う限り、その組織は拡大こそすれ縮小は考えられない。今後とも政府の政策に沿った組織、およびそれを支える人員の強化が継続的に進められていくものと思われる。

M A T R A D E の定員は、当プロジェクトのスタートした1994年にはオフィサーまたはアシスタントマネージャー以上のクラスが42名、サポーティングスタッフが66名で合計108名であったが、1999年度は、それぞれ60名と127名、合計187名へと大幅に増加している。

1996年までの右肩上がりの高成長時代には、民間企業の好調を背景に給与条件のよい民間へ人材が流れ、M A T R A D E では優秀な人材の確保が困難という状況もみられた。しかし現在のアジア経済危機下では失業率が高まり、ジョブホッピングのスピードも鈍化、優秀な人材の確保もより容易になっており、M A T R A D E は新ビル完成後に備え優秀な人材確保に努めていることが確認された。

組織上の 5 部体制は当初より変わっていないが、総務部を除き各部の職員数は定員を下回っており、特にTrade Information BureauとTrade Promotion Bureauの各部での充足率が相対的に低くなっている。その一方で Research & Development Bureauは 1 名不足、Trade Advisory & Training Bureauでは 2 名不足程度に過ぎず、M A T R A D E としても調査、情報提供サービス、研修分野に力点を置いていることがうかがえる。

1998年 1 月には、長官をはじめ各部の部長が官庁の人事異動で交代、また適材適所での人事交流も行われ、さらに海外勤務経験者が部課長クラスへ着任した結果、人材面の層が厚くなってきていることが認められる。総務部門においても、定員が満たされ人材も揃ってきているため、M A T R A D E の今後の組織強化とそのための人材の発掘および育成に向けてのしかるべき対応がとられるものと思われる。

(2) 財政的側面

M A T R A D E の総務部長は初代・現役とも大蔵省出身である。現在、M A T R A D E の運営経費はすべて国庫補助金で賄われており、また自主事業による収入は国庫に納入されている。M A T R A D E は自主事業からの収入拡大を政府から要請されているものの、新ビルが完成していない現状下では大幅な増収は見込めない状況にある。

国庫補助金は1993年の設立時は2895万リング、94年が2100万リング、経済が好調であった95年と96年の両年が5000万リングで94年比2.5倍、97年はアジア通貨危機の影響を受け政府関係機関への補助金が一律削減された結果3400万リングに減少したものの、98年は政府の厳しい財政事情のなかでも4360万リングへと回復している。これも政府の輸出振興重視の姿勢による増額と思われる。

M A T R A D E 自身、国庫補助金の減額に対し海外事務所3カ所の閉鎖（日本では東京・大阪の2カ所のうち大阪事務所を閉鎖）、海外での見本市開催および参加件数の縮小など、事業効率化などで対応している。

M A T R A D E が政府の貿易振興活動の実施機関として存続する限り、政府の財政支援は当面継続されるものと予想されるが、この100%政府依存という体制が今後とも継続するという保証はない。

政府資金で現在建設中の新ビルが完成し、内部の事務所賃貸料や常設展示場の利用など安定的収入源が確保できる見通しが立てば、独立採算の方向性がいずれ検討に移されることは避けられない。新ビルの完成が諸般の理由で大幅に遅れており、また市内に完成した多くの新ビルが不況のなかで有利な賃貸条件をオファーするなど、貸しビルの需給関係が軟化しているため、新ビルの貸し事務所部分への有力なテナント候補であった外国の貿易振興機関などの入居が困難になったケースが出ているという。また常設展示場についても、類似の施設を持つビルが出現しており、競合先が増えている。

こうした環境のなかで見本市・展示会場、コンベンション施設を持つ新ビルの管理運営をどのようにうまく展開していけるかがM A T R A D E の財政的自立発展の大きな課題になり、M A T R A D E がこの問題に対しどのように対応するかが政府としての大きな関心事となるであろう。

(3) 技術的側面

M A T R A D E 設立以来の経験を生かし、1999年に入ってラフィダ通産大臣は民間企業への貿易情報提供サービスを強化する方針を打ち出している。貿易情報提供サービスの強化は、民間企業のニーズの多様化にも対応するもので、調査、貿易相談、ライブラリーなどの分野で専門家から移転された技術や知識、ノウハウなどが応用され、活用されるものと思われる。

カウンターパートへのインタビュー調査結果でみる限り、カウンターパートの多くが長期・短期専門家の技術移転と日本研修を通じてある程度以上の知識や技術を吸収したと回答しており、これらの知識、技術をもって民間企業への情報提供サービスを継続していけば、カウンターパートの質的側面が維持、向上していくものと考えられる。専門家自身、カウンターパート向けに合計101点もの教材・マニュアルを作成しており、貿易相談のマニュアルのひとつは輸出業者向けに有料出版物として発行されている。外部ニーズに基づき、また必要に応じてそれらを活用、参考にすることで、今後ともカウンターパートの質的レベルの維持・向上が期待できよう。

M A T R A D E に供与された各種機材については、保守や管理面での問題はない。特にD T P 機材については、M A T R A D E 内で不定期刊行物やニュースレター、展示会開催・参加時の諸資料などの印刷作業に活用されており、利用度は高い。プロジェクト開始当初に供与されたパーソナルコンピューターは、陳腐化が進み、M A T R A D E 自身が1998年より新機種への代替を進めている。

第3章 評価結果の総括

日・マ双方の代表は合同調整委員会を開催し、双方の評価調査チームより提出された合同評価報告書を承認し、R / D（討議議事録）に記載されたとおり1999年6月30日をもってプロジェクトを終了することで合意した。プロジェクトにおける技術移転はほぼ完了し、プロジェクト目標は協力期間終了までに達成されるものと思われる。

M A T R A D E（マレイシア貿易開発公社）は設立以来、諸活動の質と量の強化を自主的に行ってきたが、プロジェクトの貿易調査、貿易情報およびライブラリー運営分野などにおける日本側からの柔軟な協力は、M A T R A D Eの諸活動の運営・管理能力をさらに強化するのに十分なものであった。プロジェクト終了後もM A T R A D Eは政府の支援を受け、マレイシアの貿易振興機関としての役割を果たしていくと思われる。

3 - 1 今後の協力のあり方

プロジェクトは既述のとおり1999年6月30日をもって終了するが、6月上旬には、M A T R A D Eの会員企業から150名の参加者を募り、終了時セミナーを開催する予定である。その際には日本より短期専門家を派遣し、日本の輸入促進政策にかかる講演を行うとともに、カウンターパートが日本研修の成果の発表を行う予定で準備が進められている。

3 - 2 教訓と提言

（1）教訓

1）技術移転の方法

本プロジェクトは他のプロジェクトと比較し、2つの特徴を有する。

まず第1点目が、M A T R A D Eのアシスタントオフィサー以上をカウンターパートとし、実際の事業に直結する日本の経験・知識を移転するという、いわゆるアドバイザー的技術協力が行われたことである。

現時点でもプロジェクトの実質的なカウンターパートは32名と多数であり、アンケート結果からも明らかなとおり、すべてのカウンターパートの多種多様なニーズに対応できたとは言いがたいが、この問題の解決に向け日・マ双方の努力がなされていたことも事実である。

そのひとつが教材・マニュアルの作成であり、専門家の有する経験・知識をまとめてカウンターパートが常時利用可能な状態にしておくことは、その場その場で発生するカウンターパートのニーズへの対応として有効な手段であった。ただ、当該教材・マニュアルが専門家とカウンターパートの明確な役割分担のもとで共同作業により作成され、

内容の更新がカウンターパートによって計画的になされたならば、さらに効果的な活動となったと思われる。

また、カウンターパートのニーズの聴取とともにそれに対応したプロジェクトの運営方針を決定するため、合同調整委員会のほか四半期会議が開催されたが、専門家とカウンターパートとの関係をさらに密なものとし、スムーズな技術移転が行われる環境を醸成するためには、週1回もしくは月1回ペースでの連絡会議の開催が考慮されるべきであったと思われる。

プロジェクトの特徴の第2点目は、すでにある程度の運営管理能力を有し、急速に成長している組織を対象とし、運営管理能力と組織の枠組みの強化を支援したことである。

このため、組織拡大に伴う上部機関や他機関との間の頻繁な人事異動・交流、また海外事務所への職員の転出は避けられず、プロジェクトの活動を妨げる要因となった点が指摘される。

またカウンターパート自身も、専門家からの技術移転とともにM A T R A D Eの日々の活動のなかである程度の自信を得ることにより自主的な活動を急速に拡大し、長期専門家からのアドバイスを必要とする機会がプロジェクトの後半期にかけ減少していったことが、専門家、カウンターパートおよびM A T R A D Eの部長に対するインタビュー結果からうかがえる。

今後同様なプロジェクトを実施する際には、プロジェクトの初期段階に、広範な知識を有する長期専門家によって、多くのカウンターパートが有する共通の課題に対応することが望ましい。プロジェクトの後半期には、長期専門家の数の縮小も視野に入れ、むしろ短期専門家の派遣によるカウンターパートの個別な要望やニーズにスポットを当てた協力が必要と考える。

2) 英文資料・情報の整備、データベース化

カウンターパートと長期専門家との間のコミュニケーションは英語で行なわれており、この面では特段の問題はないものと理解している。だが、カウンターパートの期待する日本関連資料・情報の大半が日本語であり、外部からの直接アクセスも限られている。

したがって、今後、相手国側の情報ニーズが増加・多様化すれば、長期専門家などに依存できる範囲におのずと限界がある以上、今後の課題として主要対象分野について段階的に英文資料情報の整備とデータベース化を図り、なおかつ外部からの直接アクセス可能なシステムを構築することが検討されるべきである。ちなみに、本件は長期専門家にとってもきわめて有効な支援措置のひとつとなるものであり、これが今後の経済協

力・技術移転などのより効率的な実施に大きく寄与することが期待される。

なお、実施にあたっては、長期専門家らの情報ニーズを調査するとともに、各種プロジェクトなどで作成・使用されている各種資料の情報の共用化を図ることもあわせて検討すべきであろう。M A T R A D E 向けに作成した資料の多く、たとえばハンド・ブック、マニュアルなどは、他の類似プロジェクトにおいても参考（基礎）資料として利用できる可能性がある。

3) 透明度の確保

技術移転内容・プロセスの「透明度」を高める必要がある。すなわち、技術移転の目的は何か、内容的にはどうか、これをItemizeするとどうなるか、実際の技術移転をどのような手順で行なうか、を早期に相手方に提示することが重要である。一部技術的な問題はあり得るが、これは相互のコミュニケーションを促進するだけでなく、国内支援体制・内容の検討、長期専門家の業務範囲の確認、作業スケジュール策定、習熟度測定の時期・方法検討などを含め、より効率的な事業実施に貢献し得るものである。

変化の激しい現代において、5年間という長期にわたり効果的な技術移転計画を策定することは技術的にも困難である。したがって、中間時点における計画内容の見直しおよびそのための手段・プロセスをあらかじめ相手方に提示しておくことが、今後とも必要とされるのではないか。

(2) 提言

1) 短期的提言

a) 教材・マニュアルの改訂

専門家が作成した教材・マニュアルは、現在、ものによってはM A T R A D E 側により更新され、会員企業も含めた活用が図られているケースも見られるが、大半は原文のままとなっている。

専門家からの技術移転の活用・普及を促進するため、カウンターパート自身による内容のアップデートが定期的に行われることが望ましい。

b) M T R の更新

M T R については、今後M A T R A D E 側により周辺機器の機能強化とソフトウェアの改良が適宜になされ、より環境に合ったシステムへと更新されていくことが望ましい。

2) 長期的提言

a) M A T R A D E 内の人材育成

M A T R A D E は設立からすでに6年が経過し、組織としての枠組みは確固たるも

のとして形成されつつある。今後は長期的観点に立った内部職員の人材育成が必要となっており、特にWTO（世界貿易機関）やAPEC（アジア太平洋経済協力会議）などの国際的な流れと諸外国の貿易動向を的確に把握していくことが不可欠となることから、主要職員の国際機関との交流や海外研修も含めた研修制度の充実が図られることが望ましい。

b) アウトソーシングによる人材確保

業務の多様化に伴い、現在、情報処理や展示会の開催など多様な専門性が求められている。

上記対応にあたっては、組織内部の人材育成のみならず、アウトソーシングにより人材確保が可能な場合にはそれを積極的に活用することが望ましい。

c) 会員企業との連絡の緊密化

マレーシアの貿易政策の具現化にあたり、MATRADEは民間企業のニーズに対応し、さらなる貿易情報サービスの向上に努めることが重要である。

特に最新の海外市場の貿易動向など、貿易情報の頻繁な提供は民間企業から最も強く求められていることであり、そのためにMATRADEは民間企業との間において、電子ネットワークなどの情報網の構築・整備に努めることが望まれる。

d) 民間セクターの人材育成

貿易取引を促進するため民間セクターの能力強化は重要課題であり、そのため長期的観点に立った民間セクターの人材育成が必要と思われる。

第４章 調査団所見

４－１ 総合評価

（１）本プロジェクトの特徴

本プロジェクトの特徴として以下の３点があげられる。

第一は、本プロジェクトがプロジェクト方式技術協力として、輸出振興というハードよりも長期専門家の知見などに依存すべききわめてソフト性の高い案件に属し、しかもその中核をなすべき調査・情報提供事業などの「レベル・アップ、効率化」を目的として実施されたことである。

今後ともこのようなソフト型案件に対する日本政府への協力要請は増加が見込まれ、なかでも輸出振興は途上国の産業・経済発展の最も基本的な手段として、彼らの高い関心が予想される分野である。また、今後の輸出振興の中核をなすのは最新のＩＴ機器を利用した迅速な海外情報の収集・分析、提供、および効果的な発信と考えられる。

第二は、本プロジェクト開始時点で、ＭＡＴＲＡＤＥ（マレーシア貿易開発公社）がすでに「それなりの事業活動と事業実績」を有していたことである。

ＭＡＴＲＡＤＥは形式的には新設機関だが、事業面では前身のＭＥＸＰＯ（マレーシア輸出センター）時代からの各種既存事業に加え、政府からの指示・要請についても迅速な対応が求められていた。また、発足時の陣容では既存事業の実施だけで手一杯ないしは人手不足気味であり、なおかつ、海外事務所の新設を含め、断続的に人事異動・組織拡充が行なわれていた。

サムスディン前ＭＡＴＲＡＤＥ長官の来日をとらえ「専門家からカウンターパートへの技術移転の機会を増やしてほしい」と日本側から要請したのに対し、長官が「ＭＡＴＲＡＤＥは大人として生まれてきたため、困難な側面を有する」と答えたのは、ＭＡＴＲＡＤＥが上述のような状況のもとで発足しそれなりの事業実績はあったが、事業の拡大と関係者のニーズ・期待に見合うだけの体制整備の猶予は与えられなかったというのがその趣旨であり、日本からの支援に対する消極的な態度の表れと理解するのは適切でない。換言すれば、今回の協力は「ゼロ・ベース」からスタートしたものではなく、こうした実情を踏まえたうえで実施された支援である。

ＭＡＴＲＡＤＥは組織として現在も発展途上にあるが、運営管理体制は逐次改善されている。また事業面でも、日本側長期専門家らによる指導により、ＭＴＲ（貿易統計データシステム）の拡充、貿易ハンドブックの改訂・発行、資料・情報サービスの改善などをすでに実施しているほか、今後の貿易振興の中核をなすべきＥ-Commerceへの積極的な取り組みやこれに伴うＰＣの機種変更などにも取り組んでおり、ラフィダ大臣も最近の演説においてＭＡＴＲＡＤＥの活動・サービスの大幅改善を明らかにしている。

第三は、日本側専門による弾力的な技術移転が必要であったことである。

「貿易振興」の基本的な枠組み・考え方は同一であっても、貿易環境・企業文化などに違いがある。通信・情報手段の発達、情報収集・提供面での質的变化をもたらしている。したがって日本の過去の経験・手段をそのまま移転するのは困難であり、そのため、マレーシアの実情やポテンシャルなどを踏まえた効率的な技術移転の実施が求められ、またAssistant officerレベル以上の職員を本プロジェクトのカウンターパートとしていることへの配慮も必要とされた。

したがって、本プロジェクトは人事異動および段階的な組織の拡充にあわせ、「同じ内容の研修・技術移転を繰り返し実施する」、あるいは「相手の知識・経験にあわせ、レベルを変えて技術移転を行なう」とともに、カウンターパートによる成果の最大活用を図るための工夫・努力がなされた。

(2) 日本側専門家による技術移転内容・状況

M A T R A D E 側は「日本人専門家が作成・提示した教材、マニュアルおよびカントリレポートは執務上の最重要資料」、また「『海外市場調査の手引き』は海外事務所を含む全調査事業の日常活動の基盤」と評価しているが、こうした教材やマニュアルなどの作成は、特定カウンターパートに対する技術移転にとどまらず、M A T R A D E 全体の基盤強化、質的レベルの維持に大きく貢献するものである。

M A T R A D E の自立発展性にかかる懸念はないが、職員の採用、離職、在外事務所への転勤、および民間企業への転職に伴う人事異動などは避けがたい問題である。したがって、上記教材・マニュアルを使用した指導方法はM A T R A D E の実情に最も現実的に対応するものであり、また、基盤強化、活動の質的レベルの維持に貢献する重要な実績であると評価される。

(3) 加味すべき評価指標

本プロジェクトには上述のようなソフト型プロジェクトとしての特性・状況があるが、組織の体制および活動にかかわる質的向上・効率化などについては、総合的に評価することが望ましい。

ちなみに、貿易振興はその性格上、成果の測定が困難とされている分野であり、効果的な成果の測定方法が存在せず、かつ測定にかかる関係者のコンセンサス形成が困難な点が指摘される。諸外国政府の例をみても、「この種の事業成果につき“定量的な評価”を行なうことは困難」であるとして、むしろ事業実績・事業実施にかかわる必然性や関係者の評価などを含む定性的な指標を加味した「総合的評価」に依存しているのが実情である。

4 - 2 今後の協力・支援

本プロジェクトについては、M A T R A D E 側も「初期の目標を達成した」との認識を示しており、本件支援をさらに延長する必要はないと判断される。

今後の支援にかかわるM A T R A D E の要望は、セミナー講師としての短期専門家の2名の派遣、日本における職員の長期および短期研修の2点であるが、E P U（経済企画庁）・M I T I（貿易産業省）ともM A T R A D E の要望を支援したい旨表明している。

上述のとおり、輸出振興はマレーシア政府の最重要課題のひとつであり、M A T R A D E に対する期待、その果たす役割は今後とも着実に拡大するものと見込まれる。したがって、本プロジェクトによる技術移転の成果を引き続き確保し、その円滑・有効な活用を図ることはきわめて重要であり、そのための支援措置について前向きに検討することが望まれる。

本件については今後、多面的に検討する必要があるが、M A T R A D E の実情からすれば、最優先課題が担当役職員の能力・資質の向上であることは明らかである。本プロジェクトとの整合性を念頭に置けば、以下の諸分野もその対象となり得る。

人材養成：M A T R A D E 幹部職員を含めたより広い意味での人材養成

調査情報提供：そのレベル・アップ、特に情報技術の利用促進を含めたM T R の機能の維持・拡大

資料室：新ビル完成に伴うライブラリー機能の拡充

常設展示：M A T R A D E 自身の宣伝も加味した効果的な運営

に掲げる情報技術の利用促進は、インターネット時代の到来に対応するものである。周知のとおり、インターネットは国際ビジネスのあり方を確実に、かつ大幅に変えつつあり、輸出あるいはこれを支援するための貿易振興も例外ではない。事実、諸外国の貿易振興機関においては、一様にこれに向けて積極的な取り組みが行われている。

また、は当初の協力予定に含まれていたが、新ビル完成の遅れなどにより支援が実現しなかった分野である。

4 - 3 プロジェクト方式技術協力終了時評価調査票

作成日：1999年 3月 26日

担 当：鉱工業開発協力第一課

プロジェクト名	(和) マレーシア貿易開発公社 (英) The Malaysia External Trade Development Corporation		
相手国	マレーシア		
協力期間	1994年7月1日～1999年6月30日(5年0カ月)		
R / D (協定)	センター / 保健医療 / 人口家族計画 / 農林水産 / 産業開発		
事業分野	研究開発 / 技術普及 / 人材普及		
技術協力分野	マレーシア貿易開発公社 (M A T R A D E : Malaysia External Trade Development Corporation)		
相手国実施機関			
終了時評価調査団	(氏名)	(担当)	(所属)
	山崎 忠夫	団長・総括	(財) 製品輸入促進会 常任理事
	細矢 佑二	アドバイザー	通商産業省 通商政策局経済協力部 技術協力課 人材養成企画官
	花井 正明	技術移転計画	国際協力事業団 国際協力専門員
	河原 寛	研修計画	日本貿易振興会 貿易開発部次長
	山下 文夫	評価管理	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 課長代理
	井口 次郎	評価分析 (コンサルタント)	(株) パデコ
終了時評価調査実施日	1999年3月10日～1999年3月27日(17日間)		
プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)	合同評価報告書(資料1 ANNEX 1) 参照		
暫定実施計画(TSI)	合同評価報告書(同 ANNEX 3) 参照		
技術協力計画(TCP)	合同評価報告書(同 ANNEX 4) 参照		

評価結果要約	
(1) 目標達成度	・プロジェクトの実施期間中、政府・民間双方のニーズおよび海外市場動向に対応したM A T R A D Eの情報収集・加工・普及能力の強化がなされ、プロジェクト目標は、協力期間終了までに達成されるものと予測される。 ・新ビル建設が遅れたことは、プロジェクトの目標達成度にある程度の影響を与えた。
(2) 効果 (インパクト)	・プロジェクトは、出版、リソースセンター、セミナー・ワークショップ、貿易相談、展示会といったM A T R A D Eの貿易情報サービスの改善を通じて、M A T R A D Eの能力強化とともに、その結果としてマレーシアの輸出振興と、輸出品目・輸出マーケットの多様化に貢献した。 ・M A T R A D Eが収集・加工した貿易情報はさまざまな出版物やM A T R A D Eのホームページを通じて頒布されている。このような情報はマレーシア国内および海外の民間セクター、政府機関、研究機関においても利用されている。
(3) 効率性	・専門家派遣、研修員受入れ、機材供与という形での日本側の投入は、その質および量について、おおむね適切であったと判断される。カウンターパートの配置、専門家執務室の提供、機械・機材の提供、ローカルコスト負担という形でのマレーシア側の投入もおおむね適切に行われ、日本側およびマレーシア側の投入は、プロジェクトの諸成果の達成に貢献した。 ・カウンターパートの広範なニーズに対応するための特定分野の専門知識を有する短期専門家の派遣やカウンターパートの日本での研修は、成果を達成するうえで効果的であった。 ・合同調整委員会と四半期会議にてプロジェクトのモニタリングと実施管理が行われ、プロジェクト運営体制は諸成果の達成のうえで、適切に機能した。
(4) 妥当性	・当プロジェクトは、第6次5カ年計画及び第7次5カ年計画において規定された貿易振興の重要性を背景として立案されており、マレーシア政府の政策に照らして妥当である。 ・プロジェクトの計画設定はおおむね妥当であった。
(5) 自立発展性	・M A T R A D Eは、今後貿易振興の諸プログラムを実施していくために十分な能力を有している。また、M A T R A D Eは1993年の設立以来さまざまな人材開発に取り組んでおり、プロジェクトの成果とも相まって、人材の厚みが増している。 ・将来における課題と専門性の強化に対応するため、M A T R A D E職員の継続的な訓練と、技術移転が必要とされる。 ・M A T R A D Eは政府の財政的支援を全面的に受けており、今後ともその支援は確保されるものと考えられる。
(6) 今後の見通し	・プロジェクトの延長あるいはフォローアップの必要はない。 ・プロジェクトにおける技術移転はほぼ完了し、プロジェクト目標は協力期間終了までに達成されるものと思われる。 ・M A T R A D Eでは、経営能力強化とともに、諸活動の質および量の強化がなされてきた。プロジェクト終了後も、M A T R A D Eは政府の支援を受け、マレーシアの貿易振興機関としての役割を継続していくと思われる。

．プロジェクトの経緯、概要

1．要請の内容と背景	マレーシア政府は、1991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ひとつとして掲げ、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月の日本・マレーシア年次協議において、マレーシア政府はわが国に対し、同公社設立・事業運営にかかわる技術協力を要請した。 この要請を受け、わが国は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月および12月に先方実施体制の確認、協力内容・規模ならびに計画策定に必要な打合せ、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とともにプロジェクト実施にかかわる双方政府の責任分担、技術協力全体計画などについて協議を行い、討議議事録（R/D）に署名し、5年間の協力を開始した。
2．協力実施のプロセス	（資料1 ANNEX 2、ANNEX 8 参照）
（1）要請発出	1991年7月
（2）事前調査	1992年12月7日～1992年12月15日（9日間） 団長・総括 足立 芳寛 通産省通商政策局経済協力部技術協力課長 貿易振興計画 青木平八郎 日本貿易振興会経済情報部主査 調査・情報提供 島津 貞夫 日本貿易振興会経済情報部調査役 展示・広報 石浦 英博 日本貿易振興会海外調査部アジア大洋州課 運営管理 池城 直 国際協力事業団鉱工業開発協力部開発協力課
（3）長期調査	第一次 1993年8月14日～1993年9月10日（28日間） 協力政策 河本 光明 通産省通政局技術協力課課長補佐 調査・情報 加戸 宏司 日本貿易振興会貿易開発部促進事業課長 協力計画 島津 貞夫 日本貿易振興会経済情報部主査 機材計画 下岡 克幸 日本貿易振興会システム室室長代理 第二次 1993年12月14日～1993年12月23日（10日間） 機材計画 河野 方美 （財）国際情報化協力センター振興部部长 機材計画 山田 浩一 （株）浩デザイン事務所代表取締役 技術協力計画 島津 貞夫 日本貿易振興会経済情報部主査
（4）実施協議	1994年2月28日～1994年3月10日（10日間） 団長・総括 江崎 弘造 国際協力事業団 専門技術嘱託 副団長 久司 正夫 日本貿易振興会 貿易開発部部长 技術協力政策 鯨井 恵志 通産省通商政策局技術協力課専門官 技術協力計画 島津 貞夫 日本貿易振興会経済情報部主査 技術協力計画 河野 方美 （財）国際情報化協力センター振興部部长 運営管理 神谷 克彦 国際協力事業団鉱工業開発協力部

(5) 計画打合せ	1994年12月12日～1994年12月21日（9日間） 団長・総括 山崎 忠夫 （財）製品輸入促進会 常任理事 技術協力計画 込山誠一郎 通産省通商政策局経済協力課 貿易振興 大草 博 日本貿易振興会貿易開発部協力事業課 運営管理 高橋 直樹 国際協力事業団鉱工業開発協力部担当
(6) 巡回指導	1996年11月25日～1996年12月5日（10日間） 団長・総括 山近 英彦 通産省貿易局総務課課長補佐 技術協力計画 山崎 忠夫 （財）製品輸入促進会 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 業務調整 住吉 央 国際協力事業団鉱工業開発協力部担当
(7) 計画打合せ	1997年9月29日～1997年10月6日（9日間） 団長・総括 服部 薫 国際協力事業団鉱工業開発協力部次長 技術協力計画 工藤 浩一 通産省通商政策局南東アジア大洋州課 市場専門官補佐 技術協力計画 山崎 忠夫 （財）製品輸入促進会 常任理事 研修計画 河原 寛 日本貿易振興会大阪本部大阪総合輸入促進センター所長 運営管理 山下 文夫 国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 課長代理
3. 協力実施過程における特記事項 (1) 実施中に当初計画の変更はあったか (2) 実施中にプロジェクト実施体制の変更はあったか	プロジェクト開始当初より、M A T R A D E の新ビルが、プロジェクト期間中に建設される予定であった。ビル新設を見越して、ビル内に建設予定の常設展示センターに対する機材供与、および展示場運営・管理面における協力活動が想定されていた。しかし、新ビル未完成のため、常設展示センターについての協力は、計画、運営に関する提案にとどまった。 組織上の変更はなし。ただし、1998年1月以降長官はじめ部長クラス全員、多数の課長クラスの異動が行われた。他方、リソースセンター担当、貿易相談・情報提供担当の長期専門家が当初想定していた成果を達成し、それぞれ（1997年11月および98年7月）帰国した。
4. 他の援助事業との関連	なし。
5. 専門家派遣	ANNEX 7（資料1）参照
6. 研修員受入	ANNEX 9（同）参照
7. 機材供与	ANNEX10（同）参照
8. 現地業務費	ANNEX11（同）参照

・計画達成度

プロジェクトの要約	指 標	実 績
上位目標 M A T R A D E の機能強化を通じてマレーシアの貿易が振興される。	1. マレーシアの輸出額の推移 2. 輸出品目および市場の多様化	1. プロジェクト期間中、マレーシアの輸出額は順調に増加している。マレーシア総輸出額の推移（P.33表7）参照。 2. M A T R A D E の貿易統計に基づく日本人専門家の分析によれば、輸出品目および市場の多様化が認められる。
プロジェクト目標 政府・民間双方のニーズおよび海外市場の動向に対応できるよう、M A T R A D E の情報収集・加工・普及能力を強化する。	1. 受益者の満足度 2. 会員数の推移（人） 3. M A T R A D E サービス分野の拡大	1. アンケート、インタビュー結果によれば、会員企業および関連政府機関は、M A T R A D E が提供する諸貿易情報サービスに対して高い満足度を示している。 2. 1993～1996にかけて、会員企業数は2倍以上に増加したが、1997年に経済発展の減速の影響を受けて会員数は減少した。1998年、経済の復興にともない、会員企業数は再び増加しつつあり、また1999年に会員費を減額したことから、今後さらなる会員数増加が予想される。会員企業数の推移（P.32表6）参照。 3. 防衛情報サービスについて、対象セクター、対象国、あるいは情報提供手段の多様化がみられる。各種貿易情報サービスについての記録（資料1 ANNEX6-3、6-4、6-7、6-8）参照。

プロジェクトの要約	指 標	実 績
成 果		
0. プロジェクト実施のための運営管理体制が強化される。	0. スタッフ人数、予算、管理職の能力	0. スケジュールどおり、M A T R A D E のプロジェクト運営体制が改善された。職員数記録（資料 1 ANNEX5-1）、組織図（同 ANNEX5-2）、M A T R A D E 収支記録（同 ANNEX13）参照。
1. 必要な機械、機器の適切な供与、設置、利用、保守管理がなされる。	1. 機械、機器の利用と保守管理	1. 必要な機械・機材が設置され、十分に利用されている。日本側供与機材記録（資料 1 ANNEX10）、マレーシア側供与機材記録（同 ANNEX14）および M A T R A D E 収支記録（同 ANNEX13）の機器購入費参照。
2. カウンターパートが貿易振興の知識と技術を得るために訓練される。	2. 1. カウンターパートによる自己評価および部長によるカウンターパートの評価 2. 2. 日本人専門家が作成した教材、マニュアルその他の書類の数	2. 1. アンケートおよびインタビュー結果によれば、カウンターパート、部長ともに、回答者のほとんどがカウンターパートの知識・技術は向上していると回答している。 2. 2. 日本人専門家により、合計101点の教材が作成された。日本人専門家による教材、マニュアルその他書類目録（資料 1 ANNEX6-1）参照。
3. 貿易情報収集・調査活動が効率的に行われる。	3. 特別レポート、国別情報、市場調査レポートの数	3. プロジェクト期間中、日本人専門家が協力した18点を含む49点の海外調査報告書、国別報告書等が作成された。レポート目録（資料 1 ANNEX6-2）参照。
4. リソースセンターが改善され、維持管理される。	4. 1. 資料（書籍、新聞、雑誌、統計書、CDなど）の点数 4. 2. リソースセンターの新着資料紹介の数 4. 3. 訪問者数（人） 4. 4. レファレンスサービスの数	4. 1. プロジェクト期間中新たに収集された資料は約10196点である。リソースセンター資料登録記録（資料 1 ANNEX6-3）参照。 4. 2. プロジェクト期間中、8点の新着資料紹介と9点の文献目録が発行された。新着資料紹介・文献目録リスト（同 ANNEX6-4）参照。 4. 3. 訪問者数は年々増加している。リソースセンター訪問者数（P.29表 1）参照。 4. 4. 1996年には、約5000件のレファレンスサービスが実施された。これと比較すると1997年と1998年の件数はほぼ半分となっているが、これは利用者がリソースセンターの利用に慣れた結果である。レファレンスサービス件数（P.30表 2）参照。
5. 顧客に対し貿易情報が適時に与えられる。	5. 1. セミナーおよびワークショップの開催件数とその参加者数 5. 2. 貿易相談件数 5. 3. 貿易情報提供手段の数	5. 1. プロジェクト期間中延べ63件のセミナー・ワークショップが開催され、その参加者は6733名である。セミナー・ワークショップ記録（資料 1 ANNEX6-5）およびセミナー件数・参加者数（P.30表 4）参照。 5. 2. 毎年、3000件前後の貿易相談が実施された。貿易相談記録（資料 1 ANNEX6-6）参照。 5. 3. プロジェクト期間中、多くの出版物が発行され、また電子的な情報提供も拡大してきた。貿易情報提供手段リスト（同 ANNEX6-7）参照。
6. 常設展示センターの業務、および貿易展示会への参加・組織が改善される。	6. 1. 常設展示センターにおける出展者の数 6. 2. 海外展示会への参加件数と単独展示会開催件数	6. 1. 常時180前後の企業が、既存の常設展示センターに出展している。既存常設展示センター出展企業数（P.31表 5）参照。 6. 2. プロジェクト開始以来、M A T R A D E が開催・参加した展示会は合計82回である。M A T R A D E 参加・開催展示会リスト（資料 1 ANNEX6-8）参照。

活 動	投 入 実 績	
	日本側	マレーシア側
0.1 必要な人員を配置する。 0.2 業務実施計画を作成する。 0.3 予算計画を作成し執行する。 0.4 管理体制を確立し運用する。 1.1 機材を供与し設置する。 1.2 機材を有効利用し定期的な管理を行う。 2.1 計画を立て、講義とオンザジョブ・トレーニングによる技術移転を行う。 2.2 技術移転の成果を再確認する。 3.1 貿易情報調査活動の計画を立てる。 3.2 有効な貿易情報調査活動のためのマニュアルを作成する。 3.3 調査活動を開始しレポートを作成する。 4.1 リソースセンターの管理向上のための計画を立てる。 4.2 リソースセンターの管理向上のための計画を実行する。 5.1 有効な貿易情報提供システムづくりのための計画を立てる。 5.2 有効な貿易情報サービスのためのマニュアルを作成する。 5.3 顧客に対する貿易情報の提供を行う。 6.1 常設展示センターの有効な経営のための計画を立て展示会を開催する。 6.2 常設展示センターの有効的な運営と展示会開催に役立つ技術移転を行う。	(1) 専門家派遣： 長期専門家5名、短期専門家25名が派遣された。専門家派遣リスト（資料1 ANNEX7）参照。 (2) 研修生受入： 20名のカウンターパートが日本での研修を受けた。研修修了者名簿（同 ANNEX9）参照。 (3) 機械、機材の供与： 1998年度までに、総額1億9200万円の機械が供与された。日本側供与機材記録（同 ANNEX10）参照。	(1) カウンターパートの配置： 32名のカウンターパートが配置された。カウンターパート・補助職員リスト（同 ANNEX12）参照。 (2) 施設の提供： 日本人専門家へのインタビュー結果によれば、事務スペースは適切であった。 (3) 機械、機材の提供： 適切であった。マレーシア側供与機材記録（同 ANNEX14）およびM A T R A D E 収支記録（同 ANNEX13）の機器購入費参照。 (4) プロジェクト運営資金： 適切であった。M A T R A D E 収支記録（同 ANNEX13）参照。

．評価結果

１．目標達成度

(1) 各成果の達成度	成果の達成度
成果 0 : プロジェクト実施のための運営管理体制が強化される。	プロジェクト終了までに、左記成果はほぼ達成されるものと予想される。その根拠となる調査結果は以下のとおりである。 スタッフ人数、予算、管理職の能力 1) 職員数記録 (ANNEX5-1) 参照。補助職員を含む職員数は、1994年に108名であったが、1998年には187名に増加している。 2) 組織図 (ANNEX5-2) M A T R A D E は5つの部から構成される。この組織体制の枠組みの中でプロジェクトは実施され、各部がさまざまな成果を達成した。 3) 収支記録 (ANNEX13) M A T R A D E が設立された1993年から1996年まで、収入、支出ともに年々増加している。ただし、1997年には、マレーシアを含む東南アジア諸国の景気下降のため、政府からの資金援助も影響を受けた。
成果 1 : 必要な機械機器の適切な供与、設置、利用、保守管理がなされる。	プロジェクト終了までに、左記成果はほぼ達成されるものと予想される。その根拠となる調査結果は以下のとおりである。 機械、機器の管理 日本側供与機材記録 (ANNEX10)、マレーシア側供与機材記録 (ANNEX14)、M A T R A D E 収支記録 (ANNEX13) の機器購入費参照。必要な機材が設置され、十分に利用されている。
成果 2 : カウンターパートが貿易振興の知識と技術を得るために訓練される。	プロジェクト終了までに、左記成果はほぼ達成されるものと予想される。 1 . 貿易調査のための知識 プロジェクト期間中、カウンターパートは、a) ファクトシート、カントリーブリーフ作成、b) 輸出マーケティング調査実施、c) 貿易統計分類に関する知識を身につけた。 2 . リソースセンター運営管理のための知識 プロジェクト期間中、図書の収集・分類整理やレファレンス業務について、リソースセンター職員の知識が向上した。 3 . 貿易相談についての知識 プロジェクト期間中、貿易アドバイザーサービスを実施するための知識が向上した。 評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。 日本人専門家が作成した教材、マニュアルその他の書類の数 教材その他の書類目録 (ANNEX6-1) 参照。合計101点 (長期専門家による79点、および短期専門家による22点) の教材、マニュアルおよび関連文書が作成された。

	カウンターパートによる自己評価および部長によるカウンターパート評価 1)カウンターパートによる自己評価 カウンターパートに対し、プロジェクトを通じて彼ら自身が十分な知識と技能を身につけたか否かについて、アンケート、インタビュー調査を行った。回答者の8割は、専門家によるオンザジョブトレーニング・講義および日本での研修を通じて、多様な分野における知識を得たと回答している。 2)部長によるカウンターパート評価 M A T R A D E 各部の部長および前部長に対し、プロジェクトによる訓練の結果としてカウンターパートの業務能力が向上したか否かについて、インタビュー調査を行った。回答者の全員が、プロジェクトによりカウンターパートが知識を得ており、これが業務実績の改善に貢献するであろうことを認めている。												
成果3： 貿易情報収集・調査活動が効率的に行われる。	プロジェクト終了までに、左記成果はほぼ達成されるものと予想される。評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。 国別レポート、商品レポートの数 レポート目録（ANNEX6-2）参照。プロジェクト期間中、49点の調査報告書、国別情報、市場情報等がM A T R A D E から出版され、このうち18点の出版に専門家が直接協力した。												
成果4： リソースセンターの機能及び管理状態が向上する。	収集資料の多様化、レファレンス方式の改善、レファレンスサービスのための資料作成が達成されつつあり、左記成果はおおむね達成された。評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。 リソースセンター所蔵資料（書籍、新聞、雑誌、統計書、C D など）の点数 リソースセンター資料登録記録（ANNEX6-3）参照。1993年当時、リソースセンターには約5000点の資料が保管されていた。プロジェクト期間中、日本側から供与された217点を含む合計1万196点の資料が新規登録された。 リソースセンターの新着資料紹介の数 新着資料紹介・文献目録リスト（ANNEX6-4）参照。プロジェクト期間中、新着資料紹介は合計8点発行された。また、文献目録については、分野（市場、関税、家具、企業ディレクトリ、規制）別に、合計9点発行された。 訪問者数 表1 リソースセンター訪問者数 <table><tr><td>年</td><td>1994</td><td>1995</td><td>1996</td><td>1997</td><td>1998</td></tr><tr><td>訪問者数（人）</td><td>2,373</td><td>3,345</td><td>4,739</td><td>4,789</td><td>5,757</td></tr></table> 上記参照。リソースセンター訪問者数は年々増加しており、プロジェクト期間中の来訪者総数は延べ2万1003名である。	年	1994	1995	1996	1997	1998	訪問者数（人）	2,373	3,345	4,739	4,789	5,757
年	1994	1995	1996	1997	1998								
訪問者数（人）	2,373	3,345	4,739	4,789	5,757								

	レファレンスサービスの件数 表2 リソースセンターレファレンスサービス件数 <table><tr><td>年</td><td>1994</td><td>1995</td><td>1996</td><td>1997</td><td>1998</td></tr><tr><td>照会サービス 件数（件）</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>5,006</td><td>2,464</td><td>2,454</td></tr></table> 上記参照。レファレンスサービスの件数記録が取られはじめた1996年には約5000件のリファレンスサービスが行われた。1997年と1998年には、件数は1996年に比較して半分に減少している。これは利用者がリソースセンターの利用のしかたに慣れたことによる。 リソースセンター収入 表3 リソースセンター収入 <table><tr><td>年</td><td>1994</td><td>1995</td><td>1996</td><td>1997</td><td>1998</td></tr><tr><td>収入（RM）</td><td>60,533</td><td>34,995</td><td>41,582</td><td>42,216</td><td>54,461</td></tr></table> 会員企業による評価 過去4年間におけるリソースセンターのサービス改善について、MATRADE会員企業へのアンケート、インタビュー調査を行ったところ、有効な回答はすべて、リソースセンターの何らかの改善を認めるものであった。	年	1994	1995	1996	1997	1998	照会サービス 件数（件）	N/A	N/A	5,006	2,464	2,454	年	1994	1995	1996	1997	1998	収入（RM）	60,533	34,995	41,582	42,216	54,461
年	1994	1995	1996	1997	1998																				
照会サービス 件数（件）	N/A	N/A	5,006	2,464	2,454																				
年	1994	1995	1996	1997	1998																				
収入（RM）	60,533	34,995	41,582	42,216	54,461																				
成果5： 顧客に対し 貿易情報が 適時に与え られる。	左記成果はおおむね達成された。評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。 セミナー・ワークショップ開催件数・参加者数 表4 セミナー・ワークショップ開催件数・参加者数 <table><tr><td>年</td><td>1994</td><td>1995</td><td>1996</td><td>1997</td><td>1998</td></tr><tr><td>セミナー、ワークショップ 開催件数（件）</td><td>13</td><td>13</td><td>17</td><td>11</td><td>9</td></tr><tr><td>参加者数（人）</td><td>838</td><td>1,450</td><td>1,618</td><td>1,183*</td><td>1,644</td></tr></table> * 3件のセミナーについては参加者数不明なため含まず。 上記およびセミナー・ワークショップ記録（ANNEX6-5）参照。JICA専門家を講師とするセミナー・ワークショップは、延べ8件開催され、参加者数は、848名である。MATRADE全体では、プロジェクト期間中のセミナー・ワークショップの開催件数は延べ63件、参加者数は6733人である。 貿易相談件数 貿易相談記録（ANNEX6-6）参照。さまざまな品目・対象国に関する貿易相談が、毎年約3000件実施されてきた。	年	1994	1995	1996	1997	1998	セミナー、ワークショップ 開催件数（件）	13	13	17	11	9	参加者数（人）	838	1,450	1,618	1,183*	1,644						
年	1994	1995	1996	1997	1998																				
セミナー、ワークショップ 開催件数（件）	13	13	17	11	9																				
参加者数（人）	838	1,450	1,618	1,183*	1,644																				

	貿易情報提供手段の数 貿易情報提供手段リスト（ANNEX6-7）参照。 プロジェクト期間中M A T R A D E が出版した企業ダイレクトリーは11点、定期刊行物は19点、ニュースレターは90点、不定期刊行物は82点となっている。このうち、D T P 機材を使用して作成したものは、企業ダイレクトリー 1 点、ニュースレター12点、不定期刊行物82点となっている。 また、貿易情報の公開のための電子的な手段も発展してきた。プロジェクト期間中、M A T R A D E は電子メールにより6つの掲示板を公開した。リソースセンターの端末で公開されているデータベースの種類は、1994年の4種類から、1998年には9種類に増えている。M A T R A D E ホームページのセクション数も1996年の6セクションから、1998年の10セクションに増加した。 会員企業による評価 会員企業に対し、過去4年間におけるM A T R A D E の各種貿易情報サービス（セミナー、出版物、貿易相談）の改善について、アンケート、インタビュー調査を実施した。セミナーについては、有効な回答のほとんどが、セミナーの何らかの改善を認めるものであった。出版物、貿易相談については有効な回答のすべてが、何らかの改善を認めるものであった。																										
成果6： 常設展示センターの業務、および貿易展示会への参加・組織が改善される。	プロジェクト終了までに、左記成果はほぼ達成されるものと予想される。ただし日本人専門家が作成した新しい常設展示施設のフロアプランは、実施されていない。同施設を含むM A T R A D E 新ビルの完成が遅れているためである。評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。 既存常設展示センターへの出展者の数。 表5 既存常設展示センター出展企業数 <table><tr><th colspan="2">年</th><th>1994</th><th>1995</th><th>1996</th><th>1997</th><th>1998</th></tr><tr><th rowspan="3">出展企業数</th><td>上半期</td><td>175</td><td>174</td><td>194</td><td>194</td><td>190</td></tr><tr><td>下半期</td><td>180</td><td>182</td><td>191</td><td>188</td><td>196</td></tr><tr><td>合 計</td><td>355</td><td>356</td><td>385</td><td>382</td><td>386</td></tr></table> 上記参照、常時180前後の企業が、既存の常設展示センターに出展している。 展示会開催件数 M A T R A D E 参加・開催展示会リスト（ANNEX6-8）参照。プロジェクト開始以来、M A T R A D E が開催・参加した展示会は合計82回である。 会員企業による評価 会員企業に対し、過去4年間における展示会の改善について、アンケート、インタビュー調査を実施した。有効な回答のすべてが何らかの改善を認めるものであった。	年		1994	1995	1996	1997	1998	出展企業数	上半期	175	174	194	194	190	下半期	180	182	191	188	196	合 計	355	356	385	382	386
年		1994	1995	1996	1997	1998																					
出展企業数	上半期	175	174	194	194	190																					
	下半期	180	182	191	188	196																					
	合 計	355	356	385	382	386																					

(2)プロジェクト目標（政府・民間双方のニーズおよび海外市場の動向に対応できるよう、MATRADEの情報収集・加工・普及能力を強化する）の達成度	プロジェクト目標の達成度						
	プロジェクト目標は、プロジェクト期間終了までに達成されるものと予想される。評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。						
	会員企業の満足度						
	会員企業に対し、MATRADEが提供する諸サービス（出版物、リソースセンター、セミナー、貿易相談、展示会）に満足しているか否かについて、アンケート、インタビュー調査を実施した。有効な回答のほとんどは、それぞれのサービスに対する彼らの満足を示すものであった。						
	MATRADEの会員企業数						
	表 6 会員企業数の推移						
	年	1993	1994	1995	1996	1997	1998
	会員企業数	567	1,019	1,361	1,395	994	1,135
	上記参照。1993年から1996年にかけて、MATRADE会員企業数は2倍以上に増加した。しかし、1997年には、経済成長の減速のために、会員企業数は減少した。1998年、経済復興にともない、会員企業数は再度増加している。1999年にMATRADEは会員費を値下げしており、今後さらなる会員企業数の増加が見込まれる。						
	MATRADEが提供するサービス分野の拡大						
リソースセンター資料登録記録（ANNEX6-3）、新着資料紹介・文献目録発行記録（ANNEX6-4）、貿易相談記録（ANNEX6-6）、貿易情報提供手段リスト（ANNEX6-7）参照。リソースセンター、貿易相談、その他貿易情報提供手段（出版物・ホームページほか）により提供される情報サービスすべてについて、セクターあるいは対象国の多様化、あるいは情報提供手段の多様化がみられる。							

2. 効果

(1) 上位目標 「 M A T R A D E の機能強 化を通じ てマレイ シアの貿 易が振興 される」 の達成度	上位目標の達成度						
	マレーシア国の輸出実績						
	表 7 マレーシア総輸出額の推移						
	年	1993	1994	1995	1996	1997	1998
	輸出額（百万リンギ）	121,237	153,921	184,986	197,026	220,890	286,750
	上記のとおり、プロジェクトが開始された1998年度のマレーシアの輸出額は、プロジェクトが開始された1994年と比較して増加している。プロジェクト期間中、輸出額は増加している。						
輸出品目および市場の多様化							
1) 輸出市場の多様化							
マレーシアの輸出対象国は1998年の間に225カ国となっている。1994年から1998年にかけて、上位10カ国の構成国に変化はなかったものの、10カ国への輸出額合計が全体に占める比率は、78.42%から75.11%に減少している。							
2) 輸出品目の多様化							
マレーシアの輸出品目数（ S I T C 3 桁レベル ）は、1995年の204品目から1998年の209品目に増加した。							
また、上位30品目をみると、1993年時の30品目のうち、1998年時にも残っている品目は、25品目で、5品目は入れ替わっており、品目多様化の傾向がみられる。							

(2)上位目標 達成に対す るプロジェ クトの貢献	プロジェクトの貢献
	本プロジェクトは、その直接的効果および間接的効果により、マレーシアの貿易振興に貢献しているように思われる。評価の根拠となる調査結果は以下のとおりである。 直接的効果 関係政府機関や民間企業といった受益者のためのマレーシアの輸出振興におけるMATRADEの機能のさらなる強化に、本プロジェクトはある程度貢献した。 会員企業に対し、MATRADEの諸サービス（出版物、リソースセンター、セミナー、貿易相談、展示会）が実際の事業改善に貢献したか否かについて、インタビュー調査を実施した。有効な回答の多くが、MATRADEの諸サービスによる何らかの事業改善を認めるものであった。 間接的効果 上位目標に対するプロジェクトの間接的効果は、上記直接的効果およびその他の本プロジェクトによる影響が、マレーシアの貿易振興に貢献することである。 しかし、上位目標の達成には、本プロジェクトのみならず他のさまざまな要因が影響している。上位目標の達成とプロジェクトとの相関を確認することは現時点ではきわめて難しいが、以下のような調査結果が得られた。 1)本プロジェクトの受益者である民間企業に対するアンケート、インタビュー調査の結果によれば、有効な回答の多くが、MATRADEの活動全体により何らかの事業改善があったことを認めるものであった。 2)インタビュー調査によれば、関係政府機関は、MATRADEの活動が輸出振興という政策ニーズに応えてきたことを認めている。 3)MATRADEにおいて収集・加工された貿易情報は、多様な出版物および電子メディアにより公開されている。これらの情報は、民間セクターのみならず、大学などの教育研究機関を含むマレーシア国内および海外の関係政府機関に利用されている。

３．効率性

(1) 投入の質・量・タイミングの適正さ	投入の適正さ
	(日本側) 専門家派遣 専門家派遣リスト(ANNEX 7)、およびカウンターパートと日本人専門家へのアンケート、インタビュー調査結果によれば、日本人専門家の専門性・活動計画、派遣期間、派遣時期ともにおおむね適切であった。 研修員受入れ 研修修了者名簿(ANNEX 9)、およびカウンターパート(研修修了者を含む)と日本人専門家へのアンケート・インタビュー調査結果によれば、研修員の受入れはカリキュラムの内容、研修期間、受入時期ともにおおむね適切であった。 カリキュラムの内容については、おおむね適切であるといえるが、研修カリキュラムを個別の研修員の専門性に特化したものとすべきという不満が、何人かの回答者から聞かれた。99年2月に実施された「輸出マーケティング調査研修」は、より専門的な分野に焦点をあわせており、参加者は満足していた。 機材供与 日本側機材供与記録(ANNEX10)、およびカウンターパートと日本人専門家へのアンケート・インタビュー調査結果によれば、日本側の機材供与はその質、量、供与時期ともにおおむね適切であった。 貿易統計データシステム(MTR)については、段階的な開発を行ったことにより、結果的に完成までに3年間を要することとなった。同システムの開発は現在最終段階にあり、MATRADEの要望に応えるものと期待されている。
	(マレーシア国側) カウンターパートの配置 カウンターパート・補助職員リスト(ANNEX12)、およびカウンターパート、専門家へのインタビュー調査によれば、カウンターパートの能力、配置時期、配置期間ともにおおむね適切であった。 施設の提供 新ビルがスケジュールどおり完成していれば、プロジェクト諸目標は完全に達成されていたであろう。専門家用の執務室提供はおおむね適切であった。 機械、機材の提供 MATRADE収支記録(ANNEX13)の機械・機材購入費、マレーシア側機材供与記録(ANNEX14)、および日本人専門家へのインタビュー調査によれば、マレーシア側から供与された機材は、その質、量、提供時期ともに適切であった。 プロジェクト資金 MATRADE収支記録(ANNEX13)参照。プロジェクト運営資金は、金額、供与時期ともにおおむね適切であった。

(2) 投入の成果への貢献	投入の成果への貢献
	日本側投入 1) 専門家の派遣については、長期専門家に対しカウンターパートの人数が多く、すべてのカウンターパートの広範なニーズに対応することは困難であった。したがって、特定分野に専門知識を有する短期専門家が適宜派遣されたことは、諸成果を達成するうえで効果的であった。 2) 研修員受入に関しては、総勢20名の研修が行われ、諸成果の達成に貢献した。 3) 機材については、DTP機材は印刷作業のために効果的に利用された。また、MTRの完成によりM A T R A D Eの情報の分析・加工業務の迅速化が図られると予想される。 マレーシア側投入 プロジェクト実施にかかるカウンターパートの配置、専門家執務室の提供、機材の購入、ローカルコスト負担などのマレーシア側の投入は、日本側投入の有効性を高めることも含め、諸成果の達成に貢献している。
(3) 投入の管理運営は適切であったか	カウンターパート、関係政府機関、日本人専門家へのインタビュー調査結果によれば、投入を効率的に諸成果につなげるためのプロジェクト管理運営は適切に実施された。合同調整委員会および四半期会議により、プロジェクトの進捗がモニタリング・管理された。
(4) 他の協力形態とのリンクエッジ	インタビュー調査結果から、以下のような他機関との協力関係が確認された。 1) ジェトロクアラルンプール事務所との相互協力（貿易相談、ミッション受入れ、日本への出展企業選定、セミナー開催など） 2) A S E A N C E N T E R との協力（日本への出展企業選定など） 3) マレーシア日本人商工会議所（J A C T I M）との活動協力（セミナー開催、日本へのJ A C T I M メンバー企業の出展）

４．計画の妥当性

(1) マレーシアの政策に対するプロジェクト目標の妥当性	妥当性 政府・民間双方のニーズおよび海外市場の動向に対応できるよう M A T R A D E の情報処理を強化するという本プロジェクトの目標は、プロジェクト開始から現在に至るまで、マレーシアの政策に照らしてきわめて妥当である。 当プロジェクトは、第 6 次 5 カ年計画などに盛られた国策としての貿易振興の重要性を背景として立案された。その後、第 7 次 5 カ年計画（1996～2000）が策定された。同計画報告書第 9 章「将来への挑戦」において、重要課題として掲げられた 11 項目のうち、3 項が貿易促進に関連している。したがって、貿易振興は依然としてマレーシアにとって重要課題である。また、輸出がマレーシアの経済成長の原動力となっていることがさらに強調されている。
(2) 受益者のニーズに対するプロジェクト目標の妥当性	プロジェクト目標は、受益者のニーズに照らして、妥当である。 会員企業、関係政府機関、カウンターパートへのアンケート・インタビュー調査によれば、ほとんどの回答者が、あるいは本プロジェクトの目標あるいは貿易振興機関である M A T R A D E そのものが、民間セクターのニーズに合致していることを認めている。 加えて、多くの会員企業はより良い貿易情報サービスを重視している模様である。貿易情報が彼らの事業にとって非常に重要であること、M A T R A D E が事業改善につながるよりよい情報サービスを提供するのであればより多くの会員費を払っても良いこと、といった意見が聞かれた。
(3) 上位目標、プロジェクト目標、成果及び投入の相互関連性についてのプロジェクトデザインの妥当性	プロジェクトデザインは、おおむね妥当であったと評価できる。 関係政府機関、カウンターパートへのインタビュー調査結果によれば、回答者の全員が、プロジェクトデザインは妥当あるいはある程度妥当と回答している。 先に述べたように、本プロジェクトでは、M A T R A D E の Assistant officer 以上の職員が、J I C A 専門家のカウンターパートとされた。プロジェクトデザインにおいては、カウンターパート向け教育用マニュアルなどの作成への協力など、カウンターパートのニーズを満たすため、技術移転における特別な配慮がなされた。

5．自立発展性

(1) 組織的側面 (政策的支援、スタッフの配置、定着状況、類似組織との連携、運営管理能力等の観点から記述)	妥当性 マレーシアにおける貿易振興の重要性からみて、M A T R A D E は今後も、政府からの全面的な支援を受け、マレーシアの貿易振興機関としてその組織を拡大し続けていく。 人的資源については、すでにM A T R A D E には有能なオフィサーと適切な基盤設備が備わっている。しかしながら、プロジェクト開始時には、プロジェクトに対する理解不足、およびオフィサーとスタッフの不足が、プロジェクトの円滑な実施を妨げた。それにもかかわらず、プロジェクト終了が近づくにつれ、状況は大きく改善されてきた。
(2) 財政的側面 (必要経費の資金源、公的補助の有無、自主財源、経理処理状況などの観点から記述)	M A T R A D E の支出はすべて政府が負担している (ANNEX13)。今後も政府は、貿易振興分野についてM A T R A D E に対する財政支援を継続する。
(3) 技術的側面 (移転された技術の定着状況、施設・機材の保守管理状況、現地の技術的ニーズとの合致状況などの観点から記述)	1997年を除けば、プロジェクト期間中M A T R A D E の会員企業数は増加している。今後もM A T R A D E が提供する貿易情報サービスに対する民間企業のニーズは高まっていくと予想される。したがって、M A T R A D E は今後より多様で質の高いサービスを提供していく必要がある。この点から、本プロジェクトで作成された教材、マニュアルほかの文書を活用することにより、M A T R A D E のオフィサー、スタッフの知識向上を継続的に行うべきである。

．プロジェクトの展望および教訓・提言

1．延長もしくはフォローアップの必要性 (必要な分野／方法／実施のタイミング／理由)	延長あるいはフォローアップは必要ない。 プロジェクトにおける技術移転はほぼ完了している。またプロジェクト目標は協力期間修了までに達成されるものと予想される。 MATRADEでは、経営能力強化とともに、諸活動の質および量の着実な強化がなされてきた。プロジェクト終了後も、政府の支援を受け、MATRADEはマレーシアの貿易振興機関としての役割を継続していく。
2．教訓と提言 教訓	本プロジェクトは、他の技術協力プロジェクトと比較して2つの特徴を有する。 まず第一に、本プロジェクトはアドバイザー型の体制に基づいており、日本人長期専門家はカウンターパートに対し、必要とされた時に助言サービスを行った。 第二に、本プロジェクトは、運営管理や組織に関するMATRADEの能力を、さらにもう一段強化することを目的としていた。 今後の同様な技術協力においては、以下のような教訓に配慮すべきである。 アドバイザーとしての立場にある専門家が、その場その場で発生するカウンターパートのニーズに対応できるよう、普段から専門家とカウンターパートの関係を密にするよう努めるべきである。また、専門家の知識・経験を広くカウンターパート全員に伝えるために、指導内容を教材・マニュアルとしてまとめ、カウンターパートが日常業務を遂行するうえで常時利用可能な状態にしておく。 ある程度の運営管理能力を有する組織への技術協力においては、プロジェクトの初期段階に、広範な知識を有する長期専門家が組織の抱える重要な諸課題を処理することが賢明である。他方、短期専門家は、カウンターパートの特別な要望やニーズについて、それらの処理あるいは焦点をあわせるために活用されるべきである。
短期的提言 (プロジェクト終了時前後までの活動について)	MATRADE側に移転された専門技術をよりよく活用・普及するため、専門家が作成した教材・マニュアル・報告書のカウンターパートによる利用と、これらの書類の内容のアップデートをプロジェクトの実施中に促進することが望まれる。また貿易統計検索システムについては、MATRADE側が周辺機器の機能強化およびソフトウェアの改良を適時に行ない、成果品の利用拡大を図るべきである。
長期的提言 (制度的改革などが必要なもの)	MATRADEの人材育成 MATRADE組織を改善していくには、情報とノウハウを蓄積し、活用することが必要であり、そのため長期的な人材育成とキャリアデベロプメントの計画を作る必要がある。海外研修も含めた研修制度の実施、他の国際機関との交流が促進されることが望ましい。 アウトソーシングによる人材確保 業務の多角化、国際化の進展にともない、情報処理など、より多様な専門性がMATRADEでは求められている。多様な専門性についての人材確保のために、上記のMATRADE組織内の人材育成のみならず、アウトソーシングによる人材確保が可能ならば、それを積極的に利用することが望ましい。 会員企業との連絡の緊密化 情報に関しては、民間企業の情報ニーズに対応することと、貿易情報サービスをさらに改善することが重要である。特に、最新の貿易情報をより頻繁に（望ましくは隔日で）クライアントに提供することは、民間企業側が最も強く求めていることのひとつであり、ぜひ実現することが望まれる。また、民間セクターとMATRADEの間の電子ネットワークは、より効率的な情報交換を可能とする。 民間セクターの人材育成 貿易関連課題についての民間セクターの能力を強化するためには、民間セクターの人材育成が必要であろう。

