

国際協力事業団

スリ・ランカ民主社会主義共和国  
憲法問題・工業開発省

スリ・ランカ民主社会主義共和国  
工業振興・投資促進計画フォローアップ調査  
(中小企業振興機関の設立計画)

報告書

2001年3月

株式会社 コーエイ総合研究所

鉦調工

JR

01-038

## 序 文

日本国政府は、スリ・ランカ国政府の要請に基づき、同国の工業振興・投資促進計画調査を行うことを決定し、国際協力事業団が1999年2月から2000年6月にかけて調査を実施いたしました。

本調査は上記調査で提言された中小企業振興機関の設立計画に関するフォローアップ調査として実施され、当事業団は、2000年11月から2001年3月まで2回にわたり株式会社コーエイ総合研究所の小泉 肇代表取締役を団長とし、同社の団員から構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団は、スリ・ランカ国政府関係者と協議を行うとともに、対象地域での現地調査を実施し、帰国後の国内作業の後、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、スリ・ランカ国の中小企業の発展に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

最後に、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

2001年3月

国際協力事業団

総裁 斉藤 邦彦

Handwritten signature of Naohiko Saito in black ink, consisting of four characters: 斉, 藤, 邦, 彦.

## 伝 達 状

国際協力事業団

総裁 齊藤 邦彦 殿

スリ・ランカ国工業振興・投資促進計画フォローアップ調査（中小企業振興機関の設立）の報告書を提出致します。本調査報告書は、調査団員のみならずスリ・ランカ国憲法問題・工業開発省が組織した作業グループとの共同調査により作成されています。

フォローアップ調査では、スリ・ランカ国の中小企業振興支援の為に SMIDEC（中小企業振興機関）設立計画を策定しております。SMIDEC は、1）技術・経営管理上のアドバイス、2）経営情報サービス、3）ベンチャーおよびインキュベーション機能の強化、4）信用保証サービス等を行なうワンストップセンターとして機能させることを提案しております。スリランカの中小企業は技術・経営・資金の面での支援を強く必要としているので、SMIDEC はスリランカ全国の中小企業の強化に貢献することと思います。調査団は本調査報告書が SMIDEC の設立ならびにスリランカ国の工業振興に貢献することを願うものです。

本調査報告書を提出しフォローアップ調査を終了するにあたり、スリ・ランカ国で実施した調査期間中にスリ・ランカ国憲法問題・工業開発省初め本調査に関係された全ての方々から賜った積極的なご支援とご協力に対して心から感謝の意を表するとともに、本邦関係機関各位のご指導とご支援に深甚なる謝意を表する次第です。

2001 年 3 月

スリ・ランカ民主社会主義共和国

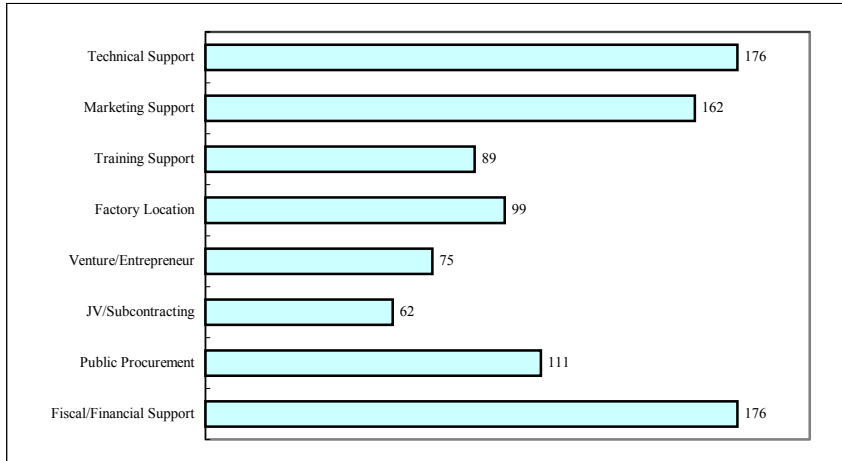
工業振興・投資促進計画

フォローアップ調査団

団長 小泉 肇

## 要 約

- 01 スリランカにおける産業化および投資促進のためのマスタープラン調査は工業開発省（現憲法問題・工業開発省）および JICA によって 1999 年から 2000 年にかけて実施されたが、その中で、2010 年に向けた工業の発展を加速するための、公共部門および民間部門が実施すべき様々な方策が提言された。Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC)の設立は、中小企業の技術的、経営管理的および資金的な状況を改善するために提言された方策の一つである。この調査は、マスタープラン調査の追加調査として実施されたものであり、その目的は SMIDEC 設立計画を策定することにある。
- 02 中小企業は、工業部門における企業数の 90%、雇用の 70%、粗付加価値の 55%を占めていると報告されている。しかし、スリランカでは中小企業振興のための政策が明確には定義されてこなかった。中小企業振興のための基本法の立法措置はなされておらず、また、単独で中小企業振興のための政策を策定し実施する中心的な省庁や公的機関は存在しない。隣国においてなされている支援と比較すると、スリランカにおいては、中小企業に対する公的支援は非常に限定されたものである。例えば、マレーシアにおける公的支援は、中小企業に対する様々な技術的支援および金融支援を提供し、産業振興の基礎を固めてきた。
- 03 現在、中小企業は、技術的、経営管理的および資金的な様々な制約要因に見舞われている。主な技術的な制約要因は、低い技術水準、時代遅れの製造設備、有能な労働者の欠如、低い生産性、不適當な品質管理、マーケットに関する情報の欠如および市場に入り込む力のないことである。経営管理的な制約要因は、生産管理能力に低さ、不適當な会計実務および報告、低レベルの市場情報の利用およびコンピュータ化の遅れである。資金的な制約要因は、借入の困難なこと、担保余力のなさ、高金利および未成熟のベンチャーキャピタルである。質問票調査によれば、中小企業は技術的・経営管理的支援および金融支援を強く訴えている。政府によって、いくつかの対策は取られているが（例えば、中小企業に対する融資制度）、それらは、未だ中小企業を世界経済において競争力のある安定的な存在とするに至っていない。

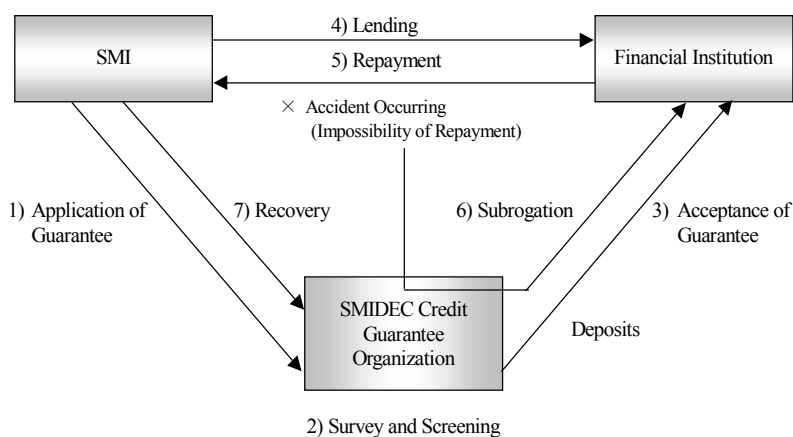


注： 204 社の調査対象企業からの複数回答による  
 出典： JICA M/P 質問票調査

### 産業別に求められている公的支援

- 04 スリランカにおける中小企業支援のための強力な機関として、SMIDEC の設立が提言されている。SMIDEC の設立には 4 つの目的がある。即ち、(i) 中小企業の技術的、経営管理のおよび資金的な自助努力を支援すること、(ii) 中小企業の目覚ましい発展および工業部門の基盤固めに寄与すること、(iii) 雇用の創出と安定化、生産量の増加、生産性の向上および競争力の増強に寄与すること、(iv) 全国的な、地域的・産業分野的にバランスの取れた発展に寄与することである。その上、SMIDEC の設立にはまた、失業による貧困の軽減、前時代的な技術および経営管理、アンバランスな資源配分の改善にも寄与することが期待されている。
- 05 SMIDEC は中小企業に対する支援のために、4 つの機能を持つことが予定されている。即ち、(i) 技術的・管理的な指導 (TMA)、(ii) 経営管理・情報サービス (MIS)、(iii) ベンチャー・創業者増進 (VIP)、(iv) 信用保証 (CGO)である。SMIDEC は、全国的に、ワンストップショップとして機能する。
- 06 技術的・管理的な指導 (TMA)は、中小企業の生産性、収益力、企業間協力およびその結果としての競争力の増強のために、中小企業に対して、生産および生産活動の管理における技術的なコンサルテーションを実施し、中小企業を支援する。また、TMA は、中小企業者およびその従業員に対して研修プログラムを提供する。TMA は、無料の新規のコンサルティングを約 375 件、安価なコンサルテーションサービスを 150 件、トレーニングコースを約 36 件提供することを予定している。少なくとも設立後の最初の 2 年間は、海外の専門家が国際的援助機関の技術支援により参加することが期待されている。

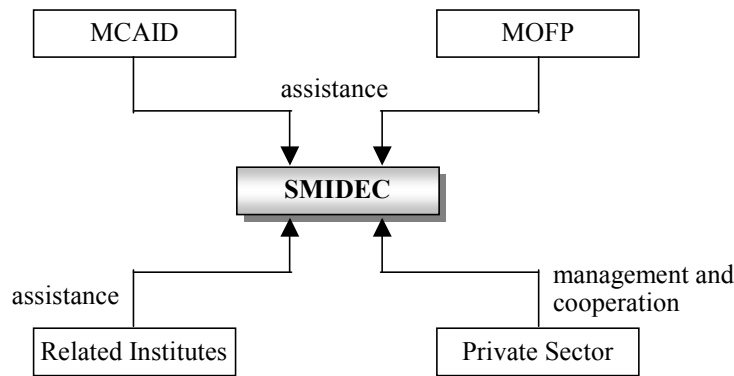
- 07 経営管理・情報サービス (MIS)は、工業を営む企業の経営管理の分析、適正な会計実務の実施、税務・監査実務、垂直的・水平的企業間協力、工業を営む企業のコンピュータ化の推進において中小企業を支援する。また、MIS は研修プログラムを提供する。MIS は、無料の新規のコンサルティングを約 375 件、安価なコンサルテーションサービスを 150 件、トレーニングコースを約 36 件提供することを予定している。MIS においても、創立期に海外の専門家が MIS を支援することが期待されている。
- 08 ベンチャー・創業者推進 (VIP)には、(i) ベンチャー推進、(ii) 特に IT 産業の創業者支援の 2 つの機能がある。ベンチャー推進は、技術的・マーケティング的・経営管理的小および資金的な専門的な指導を通して、企業家が一人前の会社になるのを支援し、企業家精神を鼓舞することに目的がある。約 45 社のベンチャー企業が 3 ヶ月の、技術・マーケティング・経営管理・資金分野のトレーニングコースを受けることが予定されている。一方、IT 産業の創業者増進は、革新的なアイデアを育てること、新規に設立された IT 企業に営業用の設備（創業後 2 年間まで）・技術的な指導・マーケティングおよび経営管理の指導・金融支援を行うことを目的としている。年間約 30 社の創業者がサービスを受けることが予定されている。
- 09 信用保証機構 (CGO)は、現行の中央銀行の信用保証制度が、予定された信用保証残高を超過したために機能していないことから、SMIDEC の 4 つめの機能として提言されたものである。現行の中小企業に対する貸付には 100%の担保が要求されていることから、信用保証制度に対する要望は強い。SMIDEC における新しい信用保証は、調査・中期的な管理および代理弁済債権管理のために従業員を雇用する。信用保証の付与される借入金の金額は平均 200-250 万ルピーからであること、部分保証（借入金額の 80%）であることを想定している。保証料は 1.6%である。創業期においては、信用保証の規模は 50 億から 60 億ルピー（約 2,000-2,500 件の保証）を想定している（シナリオ 1）。



出典: JICA Study Team

### 信用保証制度の仕組み

- 10 SMIDEC の法的な身分については、4 つの代替案が調査された。即ち、(i) 特殊な政府機関、(ii) 公社、(iii) 公的な会社および (iv) 民間の社団法人または会社である。比較調査の結果、SMIDEC は公的な会社として設立されることとされた。SMIDEC は公共部門および民間部門にとって投資するだけの価値のある組織でなければならない。また、SMIDEC は効果的かつ安定的な経営のために、民間の旺盛な活力を結集しなければならない。政府（財務・計画省および憲法問題・工業開発省）、開発金融機関、公的金融機関、民間銀行、民間組織および国際的金融機関が SMIDEC に対して出資することが期待されている。



#### 公的な会社の場合の関係者

- 11 公的な会社としての SMIDEC は、取締役会の下に組織される。取締役会のメンバーは、出資者および中小企業の代表により組織される。経営の方法として、2 つの代替案が研究された。最初の案は、社長、常務および管理職が個々に任命されるというものである。この最際のポイントは、はたして有能な人が、事業活動の責任を果たすべく任命されるか否かである。2 つ目の案は、SMIDEC の事業活動を、競争入札によって選定された経営コンサルティング会社またはその集団に任せるというものである。契約の条件は、経営コンサルティング会社またはその集団と SMIDEC の間で合意されなければならない。この 2 つの代替案は、取締役会でさらに検討されなければならない。
- 12 技術・経営管理アドバイス (TMA)、 経営情報サービス (MIS)、ベンチャー・インキュベーション (VIP)、信用保証機構 (CGO) の基本の見通し (シナリオ 1) に加えて、TMA, MIS, VIP の業務を 50%、CGO を 50% 拡張したケースの評価も行なった。業務拡大のケースは、国際金融機関からの融資を受けた場合 (シナリオ 2) と、国際金融機関からの融資および出資を受けた場合 (シナリオ 3) を想定した。
- 13 シナリオ 1 では、SMIDEC はスリランカ国内の民間部門から 450 百万ルピー、政府から 200 百万ルピーの出資を得たという想定である。民間部門の出資が 55.6%、政府出

資分が 44.4%となる。SMIDEC 設立プロジェクトの内部収益率は約 23%であり、キャッシュフロー分析でも健全であるとの結果が出ている。

- 14 シナリオ 2 の場合、シナリオ 1 の出資に加えて SMIDEC は業務拡大の為に国際金融機関から 1,250 百万ルピーの長期融資を受けるという想定である。拡張した業務はシナリオ 1 よりも内部収益率は高く 43-45%程度となるとの見通しである。本シナリオも財務的に健全である。シナリオ 3 はさらに、国際金融機関から設立時に 400 百万ルピーの出資を受け、2 年目に 850 百万ルピーの長期融資を受けるという想定である。内部収益率はシナリオ 2 と同じレベルであるが、このシナリオでは SMIDEC の負債・資本比率が改善される。
- 15 いずれのケースでも財務的に実行可能であり、速やかに SMIDEC を設立することが望ましい。スリランカ国内の民間と公共部門の投資家による SMIDEC 設立委員会を設置することが望ましい。設立委員会は、SMIDEC 設立の為に法的手続きを行なうとともに、国内外からの出資を募ることが求められる。この委員会または憲法問題・工業開発省は国際援助機関からの技術・経営管理上の専門家派遣も進めて行くべきである。



工業振興・投資促進計画フォローアップ調査  
(中小企業振興機関の設立計画)

目 次

要約.....	S-1
第 1 章 序章.....	1-1
1-1 調査の背景と目的.....	1-1
1-2 調査の実施について.....	1-1
第 2 章 スリランカの中小企業：総括.....	2-1
2.1 中小企業の現状.....	2-1
2.2 中小企業支援.....	2-4
2.3 中小企業の主要な制約要因.....	2-13
第 3 章 SMIDEC の設立.....	3-1
3.1 SMIDEC の目的.....	3-1
3.2 SMIDEC 設立のフレームワーク.....	3-2
3.3 法的な枠組み.....	3-7
第 4 章 SMIDEC の役割.....	4-1
4.1 技術的・管理的指導 (TMA).....	4-1
4.2 経営管理情報サービス (MIS).....	4-7
4.3 ベンチャー・インキュベーションプロモーション.....	4-12
4.4 信用保証機構 (CGO).....	4-21
第 5 章 SMIDEC の運営計画.....	5-1
5.1 技術的・管理的指導 (TMA)の運営.....	5-1
5.2 経営管理情報サービス (MIS)の運営.....	5-12
5.3 ベンチャー・インキュベーションプロモーション (VIP) の運営.....	5-23
5.4 信用保証機構 (CGO) の運用.....	5-28
5.5 SMIDEC の営業成績.....	5-34
5.6 SMIDEC の経営管理システム.....	5-39
5.7 SMIDEC の設立手続き.....	5-41

第 6 章	財務分析 .....	6-1
6.1	財務分析に関する前提および仮定 .....	6-1
6.2	財務評価 .....	6-4
6.3	リスク分析 .....	6-6

第 7 章	結論と提言 .....	7-1
-------	-------------	-----

ANNEX-1 DRAFT MEMORANDUM OF ASSOCIATION OF SMALL AND MEDIUM  
INDUSTRY DEVELOPMENT CORPORATION LIMITED.

【SMIDEC 設立に関する覚え書き（案）】

Draft Article of Association of Small as Medium Industry Development Corporation  
Limited.

【SMIDEC 設立に関する定款（案）】

## 表リスト

(Page)

表 1.1	調査のメンバー一覧 .....	1-3
表 2.1	ターゲット産業の中小企業 .....	2-2
表 2.2	従業者数による小企業の規模 .....	2-3
表 2.3	小規模企業の生産額及び付加価値額 .....	2-3
表 2.4	会議所の会員数 .....	2-3
表 2.5	マレーシア SMIDEC における ITAF 制度の実績 .....	2-5
表 2.6	DFIs を通しての SMI I から IV の実績 .....	2-9
表 2.7	主要国信用保証制度比較 .....	2-12
表 2.8	中小企業が適用した製品品質向上のため方策 .....	2-14
表 2.9	事業拡張の計画と期待する支援 .....	2-15
表 2.10	産業別資金需要 .....	2-15
表 3.1	ターゲット産業の予想 GVA .....	3-4
表 3.2	1998 年産業貸付額 .....	3-7
表 5.1	TMA の職員 .....	5-3
表 5.2	TMA のファーストハンドコンサルテーションの経営成績 .....	5-5
表 5.3	TMA の Consultation Services の経営成績 .....	5-7
表 5.4	TMA の訓練サービスの営業成績 .....	5-9
表 5.5	TMA の人件費 .....	5-9
表 5.6	TMA の営業成績のまとめ (シナリオ 1) .....	5-10
表 5.7	TMA の営業成績のまとめ (シナリオ 2 および 3) .....	5-11
表 5.8	MIS の職員 .....	5-13
表 5.9	MIS のファーストハンドコンサルテーションの経営成績 .....	5-15
表 5.10	MIS の Consultation Services の経営成績 .....	5-17
表 5.11	MIS の訓練サービスの営業成績 .....	5-20
表 5.12	MIS の人件費 .....	5-20
表 5.13	MIS の営業成績のまとめ (シナリオ 1) .....	5-21
表 5.14	MIS の営業成績のまとめ (シナリオ 1 および 2) .....	5-21
表 5.15	各年度末にサービスを受けている起業家の数 .....	5-23
表 5.16	VIP のフルタイムの従業員の数 .....	5-24
表 5.17	VIP の年次費用 (シナリオ 1) .....	5-25
表 5.18	VIP の年次費用 (シナリオ 2 および 3) .....	5-25
表 5.19	Recipients の株式の売却による利益 (シナリオ 1) .....	5-26
表 5.20	Recipients の株式の売却による利益 (シナリオ 2 および 3) .....	5-26
表 5.21	VIP の営業収益 (シナリオ 1) .....	5-27

表 5.22	VIP の営業収益 (シナリオ 2 および 3) .....	5-27
表 5.23	人件費 (シナリオ 1).....	5-31
表 5.24	CGO のキャッシュフロー (シナリオ 1).....	5-32
表 5.25	人件費 (シナリオ 2 および 3).....	5-32
表 5.26	CGO のキャッシュフロー (シナリオ 2 および 3) .....	5-33
表 5.27	SMIDEC の営業収入 (シナリオ 1) .....	5-34
表 5.28	SMIDEC の営業収入 (シナリオ 2 および 3) .....	5-34
表 5.29	SMIDEC の一般管理費 (シナリオ 1) .....	5-35
表 5.30	各部門に配分した一般管理費 (シナリオ 1) .....	5-35
表 5.31	SMIDEC の営業費用 (シナリオ 1) .....	5-36
表 5.32	SMIDEC の一般管理費 (シナリオ 2 および 3) .....	5-36
表 5.33	各部門に配分した一般管理費 (シナリオ 2 および 3) .....	5-36
表 5.34	SMIDEC の営業費用 (シナリオ 2 および 3) .....	5-37
表 5.35	総営業収益 (シナリオ 1) .....	5-37
表 5.36	総営業収益 (シナリオ 2 および 3) .....	5-37
表 6.1	SMIDEC の資金源 (シナリオ 1) .....	6-1
表 6.2	SMIDEC の資金源 (シナリオ 2) .....	6-2
表 6.3	SMIDEC の資金源 (シナリオ 3) .....	6-3
表 6.4	SMIDEC キャッシュフロー明細書 (シナリオ 1) .....	6-7
表 6.5	SMIDEC キャッシュフロー明細書 (シナリオ 2) .....	6-8
表 6.6	SMIDEC キャッシュフロー明細書 (シナリオ 3) .....	6-9
表 6.7	機能別キャッシュフロー明細書 (シナリオ 1) .....	6-10
表 6.8	機能別キャッシュフロー明細書 (シナリオ 2) .....	6-11
表 6.9	SMIDEC の 3 つのシナリオ代替案.....	6-12

## 図リスト

	(Page)
図 2.1 産業別、公的支援に対する要望 .....	2-16
図 4.1 信用保証の三者契約関係 .....	4-22
図 5.1 信用保証業務の流れ .....	5-28
図 5.2 あるべき SMIDEC の組織 .....	5-39

## 略 語

ADB	Asian Development Bank
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BOI	Board of Investment, Sri Lanka
CGO	Credit Guarantee Organization, SMIDEC
DOCS	Department of Census and Statistics
EDB	Export Development Board, Sri Lanka
FDI	Foreign Direct Investment
GDP	Gross Domestic Product
GVA	Gross Value Added
IDB	Industrial Development Board
IT	Information Technology
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
JICA	Japan International Cooperation Agency
JSMEC	Japan Small and Medium Enterprise Corporation
JV	Joint Venture
MCAID	Ministry of Constitutional Affairs and Industrial Development
MID	Ministry of Industrial Development, Sri Lanka
MIS	Management Information Service, SMIDEC
MOFP	Ministry of Finance and Planning
MOST	Ministry of Science and Technology
MVTRI	Ministry of Vocational Training and Rural Industries
NDB	National Development Bank
NIBM	National Institute of Business Management
R&D	Research and Development
SAARC	South Asia Association for Regional Cooperation
SAFTA	SAARC Free Trade Area
SEEDS	Sarvodaya Economic Development Service
SMED	Small and Medium Enterprise Developers
SMI	Small and Medium Industry
SMIDEC	Small and Medium Industry Development Corporation
TMA	Technical and Management Advice, SMIDEC
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
USAID	United States Agency for International Development
VIP	Venture and Incubation Promotion, SMIDEC
WB	World Bank
WTO	World Trade Organization

**通貨換算**

1 US Dollar = 85 Sri Lanka Rupees

1 US Dollar = 116 Japanese Yen

(2001年2月現在)

# 第 1 章 序章

## 1.1 調査の背景と目的

スリランカにおける工業部門、特に、繊維、アパレルおよび皮革といった労働集約的産業は、この 10 年間安定的に成長しており、1999 年には GDP の 26%を占めている。1987 年から 1999 年に、製造業の工業分野における総付加価値に占める割合は比較的 low、GDP の 16.0%から 16.5%である。WTO のメンバーとして政府により採用された自由市場主義、2000 年 3 月に締結された Indo-Lanka Free Trade Agreement および南アジアに予定されている SAARC Free Trade Area (SAFTA)により、スリランカの製造業はより激しい競争に直面するであろうし、中小企業（中小企業）は、貿易自由化の波をより激しくかぶることとなる。

1999 年 2 月から 7 月にかけて、工業開発省（現憲法問題・工業開発省）および JICA は、スリランカにおける産業化および投資促進のためのマスタープランを策定した。マスタープランでは、スリランカにおいて、何らかの、特に中小企業の発展のための助成措置を講ずることが必要であるとした上で、中小企業に対する技術的支援および金融支援のために SMIDEC Development Corporation (SMIDEC) の設立が提言されている。このような支援措置が実施されなければ、中小企業はより脆弱になり、社会的・経済的な問題点を惹起し、その解決のためにはより多く努力のかつ多額の費用が必要となるのであろう。

憲法問題・工業開発省からの要請により、JICA は、マスタープラン調査のフォローアップとして、SMIDEC 設立の計画策定に関する技術協力を実施することとした。このフォローアップ調査の目的は、現在の中小企業に対する支援制度を確認すること、および、スリランカにおける産業・社会経済的発展のための中小企業振興の観点からの SMIDEC の事業計画を策定することである。

マスタープラン調査は、中小企業（SMEs）ではなく、中小企業者（中小企業）の発展に焦点を当てているため、このフォローアップ調査も、中小企業者（製造業者および IT 企業）に焦点を絞り、あるいは、SMIDEC の設立により如何に中小企業者を支援するかを集中的に考察する。

## 1.2 調査の実施について

このフォローアップ調査のために、国際協力事業団は（株）コーエイ総合研究所の専門家のチームを編成した。一方、憲法問題・工業開発省は JICA 専門家と共同して作業を行うため



に、公共部門および民間部門からのメンバーからなるワーキンググループ（WG）を組織した。このWGおよびJICAチームのメンバーは、次ページのとおりである。

このフォローアップ調査は、2000年11月に開始されたが、調査の開始に当たって、インセプションレポートが提出され、憲法問題・工業開発省、WGおよびJICAの間で協議され、また、プログレスレポートは2000年12月に提出された。このスリランカにおける調査期間中に、関係諸機関との間で協議がなされたが、その公的・民間機関は以下の通りである。

- (i) 中小企業（工場の視察を含む）
- (ii) 商工会議所（例えば、CCC, CNCI, NCCSL, FCCISL, SLCSI）
- (iii) 公的機関（例えば、IDB, NIBM, BOI, EDB）
- (iv) 金融機関（例えば、Central Bank, NDB, DFCC, State Banks, PCIs）
- (v) 国際的金融機関（例えば、WB, IFC, ADB, JBIC）

ドラフトファイナルレポートをもとに2001年2月から3月にかけてスリランカ側とSMIDEC設立計画について協議をおこなった。協議結果を踏まえ、本報告書が作成された。

表 1.1 調査のメンバー一覧

氏 名	役職／担当	所 属
<b>憲法問題・工業開発省</b>		
Mr. W.C. Dheerasekara	Secretary	MCAID
Mr. H.L.A. De Silva	Director	MCAID
Ms. T.M.B. Manike	Dpty. Director	MCAID
<b>ワーキンググループ</b>		
Mr. D. Weerasinghe	Dy. General Manager	Bank of Ceylon
Mr. H.M. Gunsekera	Director (National Planning)	Dept. of National Planning
Mr. S. Jeyawarman	General Manager	National Assets Management Ltd.
Mr. Sunil Lankathilaka	Senior Economist	Central Bank of Sri Lanka
Mrs. Mallika Perera	Asst. General Manager	People's Bank of Sri Lanka
Mr. Nissanka Perera	Senior Manager-credit	Bank of Ceylon
Mr. Aloy Jayawardena	Chairman	Chamber of Small Industry
Mr. A.M.A. Cader	Senior Manager	Merchant Bank of Sri Lanka
Mr. L.S.G. Tilekeratne	Addl. Director General	Export Development Bank
Mr. W.D. Premachandra	Manager (SMI)	National Development Bank
Mr. K.P.N.S. Karunagoda	Project Analyst	Central Bank of Sri Lanka
Mr. W.L. Mendis	Finance Manager	Industrial Development Board
Mr. M. Siwakumaran	Legal Draftsman	Legal Draftsman Department
Mr. N.G. Kularatne	Director General	National Institute of Business Management
Mr. D.K. Hettiarachchi	Registrar of Companies	Dept. of Registrar of Companies
<b>JICA 調査団</b>		
小泉 肇	総括	(株) コーエイ総合研究所
高羽 俊博	中小企業施策	(株) コーエイ総合研究所 (監査法人トーマツ)
寺下 英明	信用保証	(株) コーエイ総合研究所
福田 絹代	金融・財政	(株) コーエイ総合研究所

## 第2章 スリランカの中小企業：総括

### 2.1 中小企業の現状

#### 1) 中小企業の定義

中小企業の定義に標準的なものではなく、各組織あるいは各国ごとにさまざまなものがある。一般的に、中小企業は、売上高・資本金・固定資産残高・従業員数やその企業の性格（例えば、その企業が正式なものか否か）によって定義される。

Industrial Development Board は、1994年に資本の額及び従業員数によって中小企業を定義している。この定義によれば、機械装置への投資額が4百万ルピー以下であり、正社員が50人以下の企業が小企業とされる。また、正社員数が5人未満の企業は零細企業とされ、また、50人から99人の企業は中規模企業と定義される。

一方、World Bank はスリランカの中小企業を、従業員数を使って以下のように定義している。

従業員 49 人以下	小規模企業
従業員 50-99	中規模企業
従業員 100 人以上	大規模企業

SMED によって 1999 年に行われた「自由化政策のスリランカの中小企業に対する影響及び中小企業発展の阻害要因」によれば、中小企業は、従業員数によって下記のように定義されている。

9 人以下	零細企業
10-19 人	小規模企業
20-99 人	中規模企業 1
100-199 人	中規模企業 2
200 人以上	大規模企業

従業員数は、i)業種に関わらず企業規模を示す適切な共通指標であること及び ii)投下資本の指標はインフレーションによってしばしば改定されることから、中小企業の定義の指標として適当と思われる。従って、このレポートでは、中小企業は以下のように定義される。

従業員 50 人未満	小規模企業
従業員 50-99 人	中規模企業
従業員 100 人以上	大規模企業

## 2) 中小企業の現状

1983年の産業統計によれば、スリランカには102,721社の登録または未登録企業があり、その従業員数は639,256人である。その中でも、従業員5人未満の企業は、企業数の84%、総産出額の8%及び総付加価値の7%を占めている。1997年にDevelopment and Review Committee on Small and Medium Scale Industries in the Industrialization Commissionに提出されたレポートによれば、中小企業数は登録企業50,000社及び未登録企業125,000社である。UNDPにより行われた別の調査によれば、固定資産残高16百万ルピー以下の中小企業は民間部門のうち、企業数で90%、従業員数で70%及び付加価値で55%を占める。

1996年の年次産業調査によれば、製造業者数は3,030社であり、その従業者数は477,664人である。この調査は、従業者数25人以上の企業を対象に実施された。1999年から2000年にかけて行われた国際協力事業団マスタープラン調査の中で、インタビュー形式による質問調査が実施されたが、この調査は、年次調査でリストアップされたターゲット産業分野に属する357の製造業者に対して、主にコロンボ地域で実施された。この質問調査によれば、下表のとおり、対象となった企業のうち62%は中小企業である。

表 2.1 ターゲット産業の中小企業

Subsector	Establishment in Statistics* <sup>1</sup>	Enterprises Surveyed* <sup>2</sup>	No. of SMIs	Rate of SMIs (%)
322 Apparel	430	104	29	27
323 Leather	30	50	35	70
355 Rubber	213	50	37	74
356 Plastic	57	53	31	58
382 Machinery	42	50	49	98
383 Electric/Electronic	42	50	40	80
Total	814	357	221	62

注 1: 企業数は1996年の憲法問題・工業開発省の年次産業調査による

2: 企業数はJICAの調査及びUNIDOのアパレル及び皮革産業に対する無作為抽出調査による

出典: JICA/UNIDO 質問票調査

1998年に、他の質問票調査がEconomic Research Departmentによって実施されたが、この調査によれば、1997年末に、約20,190社の従業者数50人未満の製造業者が全国の地方政府団体に登録されている。この調査では、5,000社のサンプルが無作為に抽出され、このうち706社から回答が得て分析しているが、その結果、下表のように中央政府に未登録の多数の中小企業（従業者数25人以下）が存在し、それらの付加価値率は中央政府に登録されている中小企業の平均付加価値率（42%）を下回っていることが示された。

表 2.2 従業者数による小企業の規模

	1-4		5-9		10-25		Over 25		Total
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
1 Food, beverages and tobacco products	204	72.1	54	19.1	20	7.1	5	1.8	283
2 Textiles, apparel and leather products	33	71.7	8	17.4	2	4.3	3	6.5	46
3 Wood and wood products	114	78.6	23	15.9	8	5.5	0	0.0	145
4 Paper and paper products	19	76.0	5	20.0	1	4.0	0	0.0	25
5 Chemical, rubber and plastic products	8	42.1	7	36.8	4	21.1	0	0.0	19
6 Non-metallic mineral products	44	52.4	21	25.0	15	17.9	4	4.8	84
7 Basic metal products	2	66.7	1	33.3	0	0.0	0	0.0	3
8 Fabricated metal products	50	75.8	13	19.7	2	3.0	1	1.5	66
9 Other products	19	54.3	6	17.1	10	28.6	0	0.0	35
All categories	493	69.8	138	19.5	62	8.8	13	1.8	706

出典：Economic Research Department 「中小企業の現状と問題点」

表 2.3 小規模企業の生産額及び付加価値額

	Value of production			Value added			Value added ratio	
	1996	1997	%	1997	1996	%	1996	1997
1 Food, beverages and tobacco products	110,751,616	134,564,543	21.5	27,621,236	34,597,048	25.3	24.9	25.7
2 Textiles, apparel and leather products	17,304,575	18,975,800	9.7	4,527,102	5,342,605	18.0	26.2	28.2
3 Wood and wood products	16,019,104	19,884,694	24.1	8,114,115	9,899,472	22.0	50.7	50.1
4 Paper and paper products	2,460,400	3,132,100	27.3	1,051,800	1,259,518	19.7	42.7	40.2
5 Chemical, rubber and plastic products	4,298,734	5,134,094	19.4	1,329,260	1,522,148	14.5	30.9	29.6
6 Non-metallic mineral products	37,993,459	44,007,965	15.8	19,798,705	23,681,063	19.6	52.1	53.8
7 Basic metal products	225,000	285,000	26.7	49,000	59,000	20.4	21.8	20.7
8 Fabricated metal products	6,463,845	7,760,022	20.1	3,401,555	4,118,944	21.1	52.6	53.1
9 Other products	10,550,151	12,960,866	22.9	3,863,134	4,938,345	27.8	36.6	38.1
Total	206,066,884	246,705,064	19.7	69,755,907	85,418,143	22.5	33.9	34.6

出典：Economic Research Department 「中小企業の現状と問題点」

### 3) 関係機関

中小企業に対する協力と支援のため、スリランカには下記のように5つの会議所がある。その会員は中小製造業者に限定されているわけではないが、Sri Lanka Chamber of Small Industryを除き、これらの会議所は中小製造業の発展に十分な注意を払って来なかった。

表 2.4 会議所の会員数

Name of Chamber	Member Firms
Ceylon Chamber of Commerce	515
Ceylon National Chamber of Industries	320
National Chamber of Commerce of Sri Lanka	375
Federation of Chambers of Commerce and Industries of Sri Lanka	8,000
Sri Lanka Chamber of Small Industry	362

出典：Economic Chamber

加えて、いくつかの中小企業組合や Sarvodaya Economic Development Service (SEEDS) のような中小企業協同組合が組織されている。

## 2.2 中小企業支援

スリランカにおける中小企業の発展を支援するために、公的機関が技術的な支援、経営情報支援及び金融支援を実施してきた。スリランカにおける中小企業支援システムは、技術、経営情報、金融および信用保証制度の面から下記に簡単に記されているが、マレーシア及び日本におけるシステムも同様に説明されている。マレーシアのケースが引用されているのは、マレーシア政府が特に中小企業支援のためにマレーシア SMIDEC を設立しているからであり、日本のケースが紹介されているのは、中小企業の発展を支援する方策には様々なものがあることを理解するためである。

### 1) 中小企業の技術支援

スリランカにおける中小企業支援は、主に政府機関、即ち、Industrial Development Board (IDB) によって実施されている。非政府系の機関 The Small and Medium Enterprise Developers (SMED) は技術系・経営系のコンサルテーションサービス及び研修会を実施している。大学による支援はほとんど行われていない。

IDB は憲法問題・工業開発省の下部機関であり、産業技術の発展のための最も重要な実施機関の一つである。IDB は IDB Act No.361069 により設立され、その使命は技術的・経営的なサービスを民間部門とくに中小企業に対して供給することである。IDB は、1999 年に 1,144 の企業の設立を支援し、3,766 人の雇用を生み出している。また、IDB は 818 社の既存企業に対して技術支援を実施している。そのうち、およそ 75%は小規模企業であり、25%は中規模企業である。

IDB の技術指導は、残念ながら利用する企業からは高く評価されていない。世銀とアジア開発銀行によるプロジェクトの事後評価によると、IDB の SMI 融資 (I から IV) は高い評価を得ていない。その原因の一つは IDB は工業技術の調査を主要業務としており、中小企業向けの調査を実施する体制が整っていないということである。中小企業が必要とする支援は技術および経営管理にかかわる幅広いものである。

SMED はスリランカ商工会議所連盟 及び Friedrich-Naumann-Stiftung of Germany によってスリランカの中小企業発展のために 1989 年に設立された非政府系の組織である。SMED の主な目的は、個別企業の業績を伸ばすことにより市場経済を発展させることである。SMED は 70 から 100 件の技術的・経営的なコンサルテーションサービス及び 30 から 40 件の技術・

経営分野のセミナーを開催している。SMED のサービスの料金は、最初のコンサルティングサービスでは費用のおよそ 20%、特別のコンサルテーションサービス及びセミナーでは費用全額、さらに特殊なコンサルティングサービスでは費用以上の金額となる。

マレーシアのケースでは、技術支援は、1990 年に設けられた Industrial Technical Assistance Fund (ITAF) により実施されている（現在はマレーシア SMIDEC により運営されている）。ITAF は中小企業の品質、生産性及び価格競争力を増進させる。ITAF を利用するための要件は (i) Company Act 1965 により設立された会社であること、(ii) 常用従業者数 150 人以下かつ年間売上が 25 百万マレーシアリング未滿の製造業であること、及び、(iii) マレーシア人が少なくとも資本の 70%を保有していることである。ITAF には 4 つの資金援助策がある。

ITAF1 (Business Planning and Development Scheme) は、中小企業が事業計画や事業展開のために受けたコンサルティングサービスやアドバイザーサービスに対して補助を行う支援策である。この支援策においては、中小企業がその設立期に受けたコンサルティングサービス、即ち、市場調査、技術的実現可能性調査、事業計画や国内外の市場戦略調査に対して補助を行う。補助金の限度額は一社当たり 40,000 マレーシアリングまで、かつ費用総額の 50%までである。

ITAF2 (Product Development and Process Improvement Scheme) は、中小企業が新製品・新たなデザイン・新たな生産工程の開発及び既存の生産工程・製品・デザインの改良を通じた固有の技術の改良に対して補助を行うものである。補助金の限度額は一社当たり 250,000 マレーシアリングまで、かつ費用総額の 50%までである。

ITAF3 (Product Productivity and Quality Scheme) は、中小企業の行う生産性・品質の増進、あるいは国際標準の達成に対して補助を行うものである。この支援策においては、中小企業の品質向上、製品開発、顧客の要求に基づく品質管理、工場診断、品質管理システム認証のための文書作成、総合品質管理制度及びその他の品質改善制度、即ち、5S・生産及び計画管理 (QCC)・総合的生産性改善 (TPM) に対して補助金を支給する。補助金の限度額は一社当たり 250,000 マレーシアリングまで、かつ、費用総額の 50%までである。

ITAF4 (Market Development Scheme) は、輸出市場に参入する中小企業を援助し、また、その競争力を高めるために実施される支援制度である。この制度では、中小企業が国内外の展示会に出席するための費用、海外の貿易会議に出席するための費用及び広告宣伝用の資料の印刷費などに対して補助金が支給される。補助金の限度額は一社当たり 40,000 マレーシアリングまで、かつ、費用総額の 50%までである。ITAF 制度の実績は下表の通りである。

表 2.5 マレーシア SMIDEC における ITAF 制度の実績

Scheme	Number	Value (RM million)
ITAF 1	616	8.3
ITAF 2	237	13.1
ITAF 3	531	22.9
ITAF 4	947	6.5
Total	2,331	50.8

出典： Malaysian SMIDEC

日本においては、中小企業支援のための様々な制度や事業が実施されている。そのうちのいくつかをかいつままで紹介すれば以下の通りである。

(中小企業に対する技術開発支援)

- 技術アドバイザー事業

中小企業はアイデアを持ちながら、技術力の不足から新製品や新技術につなげられないことが多い。そこで、各州政府に専門化を技術アドバイザーとして登録・配置し、中小企業の求めに応じて派遣することとした。国は、都道府県に技術アドバイザーの指導に要する費用の一部を補助する。

- 地域フロンティア技術開発制度

これは、都道府県ごとの産学協力による技術開発支援策のひとつで、まず、都道府県がその地域の産業に対して技術導入の効果が大きいと期待される先端技術の研究開発題材を抽出する。次に、基礎的・中核的技術の研究開発は公設試験研究機関が大学の協力を受けて実施し、中核技術の利用方法の研究は中小企業が行う。各研究開発実施機関に対して国から補助金が公布される。

- 地域システム技術開発事業

これは、もうひとつの都道府県ごとの産学協力による技術開発支援策で、ファクトリーオートメーション等の高度な生産管理システムを地域の中小企業に導入するための研究開発を行う。まず、都道府県が研究すべきシステムを選定し、そのシステムに関する研究開発計画を国の協力のもとに作成する。その計画に基づき、システムを構成する要素技術については公設試験研究機関が大学の協力を得て研究開発し、実際の利用方法は中小企業によって研究される。各研究開発実施機関に対して国から補助金が公布される。

- 技術改善費補助金制度

技術改善費補助金制度は中小企業による新技術や新製品の研究開発に対して補助金を交付するもので、1995年に導入された。さらに、1984年には研究開発型企业枠が設けられた。研究開発型企业枠は、研究開発費の2分の1を補助するものである。



(技術普及策)

- 技術交流プラザ事業

1981年に、情報交換の場を設けることにより異業種の中小企業間の技術交流を促進する技術交流プラザ事業が創設された。技術交流プラザは都道府県単位に設置され、中小企業総合事業団が講師の派遣を行う。

- 先端技術振興貸付

先端技術振興貸付は、中小企業を先端技術分野へ誘導するために創設された、優遇的な条件による長期資金貸付制度である。中小企業のうち、下記の条件を満たす者がこの貸付制度を利用することができる。

- (i) 先端技術を利用した製品を製造する者
- (ii) 先端技術製品の専用部品または主として先端技術製品で使用される原料を製造する者
- (iii) 先端技術製品を製造するのに不可欠な製造装置を製造する者

(中小企業経営指導事業)

- 経営診断

経営診断事業は、1948年から州政府が事業主体となり、国の補助金によって実施されてきた。各州政府はその事業拠点に中核となる診断指導員を配置し、民間の中小企業診断士の協力を得て診断、指導を実施している。診断の内容は、構造調整対応診断（経営の安定、事業確信、海外進出等）、情報化診断、設備近代化診断等である。中小企業診断士は工業、商業、情報の3部門に分かれ、現在、合計16,000人に達している。

- 経営改善普及事業

経営改善普及事業とは、商工会議所が小規模経営者の経営または技術の改善のために指導を行なう事業であり1960年に開始された。その経営指導員は、十分な経験及び知識を有する公認会計士、税理士、中小企業診断士である。経営指導員は全国で約8,700人配置されている。この事業による指導は、小規模経営者であれば全て無料である。

## 2) 中小企業に対する経営・情報支援

スリランカではいくつかの組織が中小企業に対して経営及・情報支援を行っている。the National Institute of Business Management (NIBM)は、憲法問題・工業開発省の下部機関として組織された経営者協会であり、the Export Development Board (EDB)は Ministry of Internal and International Trade and Commerce and Muslim Religious Affairs and Shipping Development の下部機関として組織されたマーケティング支援機関である。

NIBM は、経営管理の分野において、一年間のコース、免状を取得出来るコース、証明書が取得できるコース及び短期のコースを開催している。NIBM のコースの受講者は年間約 5,000 人である。また、NIBM は中小企業に対する指導事業を行うために専門家をリストアップしており、この専門家によって指導事業を行っている。

EDB は輸出振興のために設立された。EDB には、また、(i) 輸出志向型事業を確認あるいは創出し、輸出のための基盤を増強するためのセンター、あるいは、(ii) 輸出のための特別なサービス、市場情報、製品開発及び輸出関連情報を提供するためのセンターとしての役割がある。1996 年に EDB は輸出情報ネットワークを創出した。EDB の 3 つの地方事務所 (Kandy, Kurunegala, Galle) を通じて、「地方の輸出志向型中小企業振興」と呼ばれる事業の一環として、中小企業に対して製品開発支援及び輸出情報サービスを行っている。南部地域ではおよそ 230 人、北西地域では 250 人、中央地域では 260 人が EDB のサービスを受けたと報告されている。

マレーシアのケースでは、マレーシア SMIDEC が中小企業に対して様々な経営・情報サービスを提供している。Industrial Linkage Program (ILP) は中小企業と大規模企業・多国籍企業とのリンケージを増進することにより、上流へあるいは下流への産業間の統合を進めることを目的としている。1999 年度には、およそ 120 社の中小企業が大企業・多国籍企業とリンケージされ、その売上増進効果は RM111 百万であった。Export Development Program は輸出市場に参入する中小企業を支援するものである。この事業においては、中小企業の輸出市場への参入を促進するよう ITAF1 から ITAF4 が改訂された。1999 年度には、およそ 1,550 の事業が承認され、支給された補助金は合計で RM14.7 百万である。マレーシア SMIDEC は毎年一回 SMI Showcase (中小企業のための展示会) を開催している。1999 年 10 月に中小企業 Showcase が開催されたが、中小企業の展示ブースは 296 個であり、訪れた貿易業者は 3,560 社であった。Global Supplier Program (GSP) は、中小企業を多国籍企業に対するグローバルな供給者とするにより、その競争力を高めようとするものである。1999 年 3 月から昨年末までにマレーシア SMIDEC は Penang Skill Development Center 及びペナン の 9 つの多国籍の電子産業の会社と協力している。GSP は、中小企業がグローバルな多国籍企業の事業活動に対する安定的かつ競争力のある供給者となるよう、既存の中小企業を誘導し、その技術的な能力を増進することを目的としている。この事業には、(i) 既存のあるいは新規の供給者に対する機会の提供、(ii) 従業員に対する技術的あるいは経営管理的なトレーニング、(iii) 技術移転による新製品や部品の開発のための中小企業と多国籍企業のリンケージの増進が含まれる。

日本では、中小企業に対して様々な経営・情報サービスが提供されている。興味深い事業としては、中小企業に対する情報サービスを提供する情報提供事業がある。1973 年から 1989 年にかけて、中小企業事業団は中央・地方情報センターを設立した。各センターは、中小企

業に関する文献及び資料に関するデータベースの中小企業情報統合検索システム (SMIRS)を有している。ソフトウェア・アドバイザー事業及び情報化プラザ事業は、コンピュータ技術者を中小企業に派遣することにより、また、中小企業経営者とコンピュータ技術者とのコミュニケーションを通じて、ともに中小企業のコンピュータ化を進めようとするものである。

### 3) 中小企業に対する金融支援

スリランカにはいくつかの中小企業に対する金融支援制度があるが、それらは主に Development Financial Institutions (DFIs)を通して実施されている。また、信用保証システムもあるが、現在はほとんど機能していない。

NDB 及び DFCC は開発金融を職務とする DFIs である。これらの銀行は基本的には民間機関であるが、NDB の株式のうち 22%は未だ政府が所有している。これらの銀行は、工業部門に対する長期資金を提供に関して重要な役割を果たしてきた。NDB 及び DFCC は両行で工業部門の資金需要のおよそ 3 分の 2 をまかなっているが、金融部門全体の資産に占める割合は 3.2%にすぎない。NDB の貸出額の約 69%及び DFCC の貸出額の約 55%は工業部門向けである。これらの銀行は、未だ国際的金融機関(例えば IDA, ADB, JBIC)に強く依存しているが、その事業を多角化するための自己資金を増強するために銀行債の発行を開始した。

SMI Lending ( I toIV)は World Bank と ADB の資金援助を受けたものであり、NDB 及び DFCC を通じて資金提供が行われて来た。この制度は、1979 年から 1995 年にかけて実施され、その融資総額は 184 百万米ドルである。各々の融資制度の件数、融資金額は下表の通りである。

表 2.6 DFIs を通じての SMI I からIVの実績

Scheme	Number	Value (RM million)
ITAF 1	616	8.3
ITAF 2	237	13.1
ITAF 3	531	22.9
ITAF 4	947	6.5
Total	2,331	50.8

出典 : National Development Bank

World Bank はその実施完了報告書の中で、SMI I からIVを以下のように評価している。即ち、(i) これらの融資制度は雇用 (約 138,000 人)、生産性及び輸出に寄与した、(ii) PCIs の実績は満足の数のものであった、(iii) 技術支援枠も満足に実施された、(iv) 民間部門に対する直接の技術支援の方が IDB を通じた支援よりも効果的である、(v) 政府は信用保証システムを再検討する必要がある、としている。一方、Institute of Policy Study (IPS)も SMI I からIVの評価を行っており、その評価は以下の通りである。即ち、(i) これらのローンは地方よりもコロンボ地域に集中された、(ii) これらのローンは、小規模企業よりも中規模企業に集中さ

れた、(iii)ベンチャーキャピタルも必要である、(iv)ローンの手続きがかなり煩雑である、(v)技術的・経営管理的な支援がさらに必要である。

**SMILE (I 及び II)**は中小企業支援のための融資制度で、国際協力銀行から資金援助を受けている。この制度による融資を受けられるのは、資産が 10 百万ルピー未満の企業である。SMILE I の一般融資枠は短期間に実行され、また、SMILE II は現在実施中である。両者ともに技術的支援枠（中小企業が受けた、技術的なコンサルテーションサービスに対する融資）があるが、SMILE I の技術支援枠は完全には利用されなかった。

マレーシアにおける中小企業に対する金融支援はもっと慎重に行われており、中小企業はより金融支援を受けやすくなっている。1997 年に設けられた **Financial Packages for 中小企業 (PAKSI)**は、中小企業の新規事業・事業拡張及び運転資金に対する有利な条件による貸付を実施するものである。**Modernization and Automation Scheme (MAS)**は、事業活動の近代化及びオートメーション化のために機械装置を購入する中小企業に、優遇的な条件の貸付を実施するものである。**Quality Enhancement Scheme (QES)**は、生産工程の改善及び生産性向上のために機械装置を購入するブミプトラの中小企業に対して有利な条件の融資を実施するものである。これらの融資は、マレーシア **SMIDEC** を通して実施されている。さらに、中小企業の事業拡張、多角化及び輸出振興のために、**Fund for 中小企業 (FSMI)**が設けられた。

日本には 3 つの政府系金融機関があり、中小企業に対する金融支援を実施している。中小企業金融公庫は 1953 年に設立され、中小企業に対して設備資金や運転資金といった長期資金を供給している。国民生活金融公庫は 1949 年に設立され、中小企業に対して運転資金の融資を行っている。同様に、商工中金は 1949 年に設立され、中小企業組合及びその会員の中小企業に対して融資を行っている。

#### 4) 信用保証制度

スリランカでは 1978 年以来 20 年にわたって、中央銀行の内部機関として信用保証制度が開設されている。保証基金 100 百万ルピー、保証倍率 10 倍として 1,000 百万ルピーの保証枠とされる。一企業当たりの保証限度は 1.6 百万ルピー。

直接に信用保証するのではなく、中小企業が取引銀行に融資を依頼して、融資の必要が認められると取引銀行は国家開発銀行(NDB)に同額融資を要請し、さらに、NDB は中央銀行に承認と「信用保証」を求める。こうして、いわば国家開発銀行による代理貸の形により、取引銀行からの融資が実現する。取引銀行は保証額の 1%の信用保証料を中央銀行に納入し、中央銀行は、金額に応じた部分保証を引受ける。(50 万ルピー以下の場合－90%、100 万ルピー以下の場合－80%、200 万ルピー以下の場合－70%、200 万ルピー以上の場合－60%)。融資の返済は、中小企業から取引銀行になされ、取引銀行は開発銀行に送金する。

事故が発生すると、中央銀行が取引銀行に補填する。事故分を中央銀行と取引銀行が、部分保証の割合によって、相互に負担することで信用保証業務は終了する。事故後に回収があった際は、この部分保証の割合に応じて取引銀行と中央銀行間で分配する。なお、中央銀行の最終損失についての再保険などの保全措置はない。

信用保証制度としては複雑で、一件に中小企業者（ケースによれば保証人が加わる）、取引銀行、開発銀行、中央銀行と当事者が輻輳し、権利関係、負担計算、手続きが複雑になっている。

そのため、規模も小さく、近年では、産業振興プログラムの SMILE や SMAP 貸付の信用保証として運用された。現在の保証残高は 2,528 百万ルピーで、予定保証額を超えており、新しい信用保証の可能性はない。

沿革をたどると、信用保証制度は 20 世紀の初めにヨーロッパに出現した産業別組合の相互保証制度を母系とする。ヨーロッパの信用保証の諸機関は、多くが組合構成員のためという内閉的な制度であった。これを移入した日本では、中小企業全域に開放した制度とした。そのため現在では、ヨーロッパ型制度と日本型制度の取扱量には隔絶した差がある。

日本における近代的信用保証制度の発展は、50 年をかけての試行錯誤の結果である。そして、日本においては結果的に、大量の「信用保証の海」を実現した。現在、信用保証付き中小企業融資残高は 5 百万件、50 兆円（約 5 千億米ドル）を数える。「多数の原理」（巨大な取扱量による危険負担の相対的減少）を実現したのである。その成功により、事業を安定させ、国内経済の中核となる多様多量な「中小企業」の育成機関としての社会的機能を果たすものとなった。表で主要諸国の信用保証制度の概要を示す。

表 2.7 主要国信用保証制度比較

Country Name	Institution Name (Abbreviation)	Guarantee Ratio	Credit Guarantee Fee Rate	Number of Annual Acceptance	Recourse etc.
(Asia)					
INDONESIA	PT-ASKRINDO	70%	0.65%	59,729 (1996)	
	Perum-PKK	90%	1.5% - 6%	5,984 (1996)	
MALAYSIA	CGCMB	70% - 90%	0.5% - 1%	14,965 (1996)	
NEPAL	CGCN	75%	1.0% - 8%	47,856 (1996)	
PHILIPPINES	GFSME	60% - 90%	1.8% - 3%	252 (1996)	
	SBGFC	50% - 100%		422 (1996)	
SRI-LANKA	CBSL	60% - 90%	1.0%	-	
THAILAND	SICGC	80% (*2000)	2.0%	237 (1996)	
TAIWAN	SMBCGF	100%	0.75%	100,952 (1996)	
KOREA	KCGF	100%	1.0%	144,274 (1996)	
	KOTEC	100%	1.0% - 1.5%	40,359 (1996)	
JAPAN	CGC	100%	1.0%	1,562,514 (1996)	Corporation Re-Insurance 70%
				1,669,584 (*2001)	
VIETNAM	CGC	80%	2.0%	-	
(Europe and America)					
GERMANY	KGG	80% - 90%	0.5% - 1.0%	7,886 (1994)	
AUSTRIA	FGG	85%	0.6%	4,687 (1995)	Government Re-Guarantee 20%
SWITZERLAND	GB	100%	0.5% - 2.25%	671 (1993)	
FRANCE	SOFARIS	50% - 100%	0.4% - 0.6%	6,647 (1994)	
ITALY	CGS	50%	1.0% - 1.5%	1,827 (1994)	
G.BRITAIN	DTI (Govmt.)	70%	1.5%	7,484 (1995)	
NETHERLAND	MEA (Govmt.)	75% - 100%	-	3,533 (1994)	
SPAIN	SGR, SCM	100%	1.0% - 4.0%	9,542 (1995)	Company Re-Guarantee 50%
BELGIUM	MGC	80%	0.25% - 0.75%	3,723 (1993)	Corporation Re-Guarantee 50%
U.S. AMERICA	SBA (Govmt.)	90%	0.25% - 2.0%	599 (1995)	
CANADA	ISTC (Govmt.)	50% - 90%	1.0% - 2.0%	383 (1994)	

出典：NFCGC JAPAN 1997 “Credit Supplementation Systems in ASIA&EUROPE, NORTH AMERICA”

## 2.3 中小企業の主要な制約要因

### 1) 主要な制約要因

JICA による産業化のためのマスタープラン調査の中で行われた企業に対する質問票調査及びインタビューにより、技術的、経営管理的、資金的あるいはその他の分野にわたる、多様な中小企業の制約要因が浮かび上がってきた。その概要は以下の通りである。

#### (技術的な制約要因)

- 生産性の低さは、中小企業の主要な制約要因の一つである。生産性の低さは、時代遅れの古い生産設備の使用および不適当な技術に起因する。しかしながら、近代的な生産設備や近代的な生産技術を導入するための資金を調達するのは、中小企業にとっては困難である。
- 優秀な労働者がいないことも中小企業が直面する制約要因の一つである。スリランカには科学系や技術系の学部をもつ大学がいくつかあるが、その卒業生は中小企業には就職しようとならない。いくつかの公共職業訓練所や民間の組織がトレーニングプログラムを提供しているが、中小企業が実際に要求しているものと実際に公共職業訓練所や民間の組織の教育内容の間には深刻な乖離がある。
- 品質管理を適切に行うことができないことも、中小企業の制約要因の一つである。その製品の品質は、市場の要求水準にマッチしていない。製品の品質向上のための手を打てない中小企業の大部分は、技術力の不足と資金力の不足を訴えている。
- 近代的な製品を作るための技術がないことも、中小企業の制約要因の一つである。技術水準が低いため、中小企業が利益の見込まれる産業分野へ参入することは難しい。研究開発は、近代的な、利益の見込まれる製品を生産するための技術力の向上に重要であるが、中小企業は技術力及び資金力の不足により、単独で研究開発を実施することができない。
- 中小企業のもう一つの制約要因は、市場情報を得ることができないことである。中小企業は国内外の市場情報を持っていないため、売り先を広げることができない。
- 1998年に Economic Research Department によって実施された質問票調査によれば、中小企業（従業者数 50 人未満）の大部分は、下記のように何らかの製品の品質向上のための手を打っていると回答している。しかしながら、新技術の導入のためにどんな手を打ったのかは不明である。

表 2.8 中小企業が適用した製品品質向上のための方策

	Action taken		Type of actions taken			Reasons for not taking actions	
	Yes	No	New machines	New technology	Training	financial	Marketing
1 Food, beverages and tobacco products	122	70	38	64	18	49	19
2 Textiles, apparel and leather products	21	4	13	12	0	4	0
3 Wood and wood products	87	35	25	30	18	18	13
4 Paper and paper products	7	5	2	5	4	5	3
5 Chemical, rubber and plastic products	7	7	2	5	8	6	2
6 Non-metallic mineral products	47	14	7	21	15	12	6
7 Basic metal products	2	0	0	1	1	0	0
8 Fabricated metal products	40	7	11	18	10	8	2
9 Other products	11	15	1	8	3	4	6
All categories	344	157	99	164	77	106	51

出典：Economic Research Department 「現在の中小企業の問題点」

### (経営管理的な制約要因)

- 市場に関する情報の利用が少ないことは、中小企業の主要な問題点の一つである。中小企業は市場情報を収集・分析するためのシステムを持っていないため、市場情報を有効に活用することができない。
- 経営管理能力が低いことも、中小企業が直面するもう一つの問題点である。例えば、利益管理能力の低さにより、中小企業の経営者は自分の製品の収益性を把握することが出来ず、収益性の高い製品もそうでない製品もともに作り続けている。
- 不適切な会計、税務、監査も、中小企業が直面しているもう一つの主要な問題点である。例えば、ほとんどの中小企業は、しばしば実地棚卸しをせず、固定資産の減価償却をせず、また、監査を導入していない。このように適切な会計等を行わないため、金融機関から融資を受けることが難しくなっている。
- 大企業との提携（下請）や中小企業間の協力（協力事業、共同事業）が少ないことも、中小企業の問題点の一つである。このような提携関係の弱さが、中小企業の製造活動の不採算性、不安定な経営および信用力の欠如の原因となっている。
- 文書作成能力の低さも中小企業の制約要因の一つである。税務申告書・決算書・政府の事業を受託するために政府に提出する書類・融資のために銀行に提出する書類・大企業と提携するために提出を求められる書類といった、様々な組織に提出する書類の作成は、多くの中小企業者にとって、特に小規模企業者にとっては困難である。

### (資金的な制約要因)

- 多くの中小企業は、適当な担保を用意することが出来ないこと、高い金利および融資の実行が非常に遅れることにより民間銀行から融資を受けにくいことが、主要な制約要因



であると考えている。

- スリランカにおける未成熟のベンチャーキャピタル業は、中小企業の制約要因の一つである。スリランカにおけるベンチャーキャピタルはつい最近現れたもので、かつ、その規模は小さいため、新規に事業を始める企業者や新しい事業に参入する企業者はベンチャーキャピタルから十分な資金を得ることができない。
- 資金援助を求める声はかなり強い。Economic Research Department の質問票調査によれば、事業拡張の計画を持っている小規模企業のおよそ 90%は、下記のように何らかの金融支援を期待している。

**表 2.9 事業拡張の計画と期待する支援**

	Yes	No	Facilities expected		
			Financial	Training	Financial & Training
1 Food, beverages and tobacco products	146	21	123	8	15
2 Textiles, apparel and leather products	23	2	20	1	0
3 Wood and wood products	103	18	99	2	2
4 Paper and paper products	6	0	6	0	0
5 Chemical, rubber and plastic products	10	2	9	1	0
6 Non-metallic mineral products	31	5	24	3	4
7 Basic metal products	3	0	3	0	0
8 Fabricated metal products	38	6	35	2	1
9 Other products	23	7	23	0	0
All categories	383	61	342	17	22

出典：Economic Research Department「現在の中小企業の問題点」

- 金融支援に対する強い要求は、JICA の工業開発マスタープラン調査によっても明らかにされている。ターゲット産業の将来の資金需要は下記の通りである。

**表 2.10 産業別資金需要**

(Rs. million)

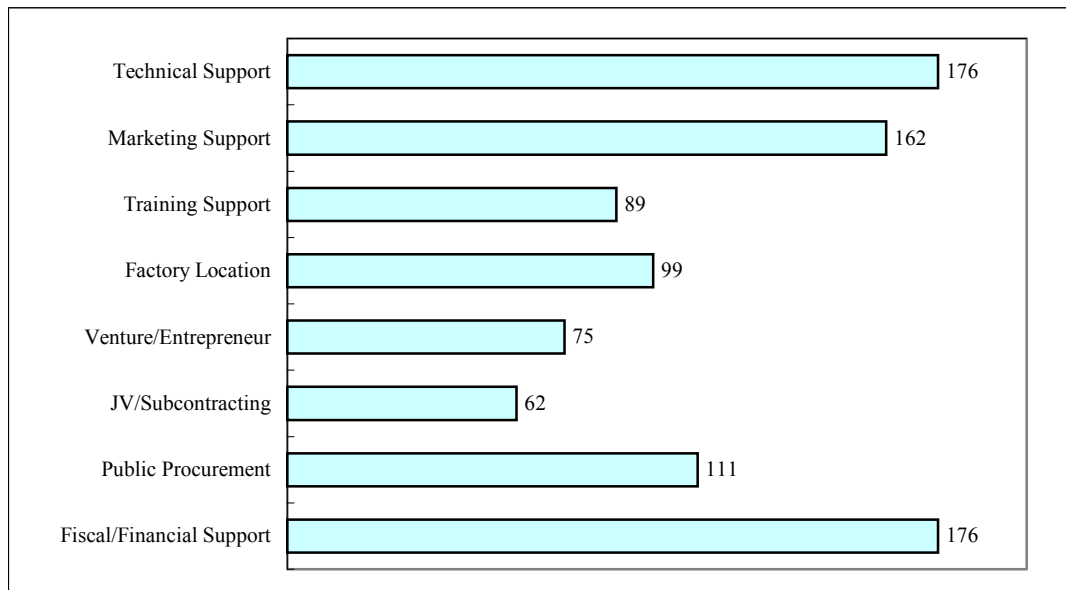
	Leather	Rubber	Plastic	Machinery	Electrical/ Electronic	Total
Public Loan	240	2,060	440	100	430	3,270
Commercial Loan	170	2,160	330	110	470	3,240
Total Borrowing Plan	410	4,220	770	210	900	6,510

注： アパレル産業のデータは得られていない

出典：JICA/UNIDO 質問票調査

### (期待される産業別公的支援)

マスタープラン調査で実施された質問票調査によれば、以下のとおり、ターゲット産業の企業者は、技術、経営管理、マーケティング、研修、公共部門からの調達および金融支援を期待している。



注： 調査対象の 214 者からの複数回答による  
 出典： JICA マスタープラン質問票調査

図 2.1 産業別、公的支援に対する要望

## 2) 期待される SMIDEC の役割

上記のような、中小企業の様々な制約要因を打ち破るために、産業化のためのマスタープラン調査において、スリランカにおける SMI Development Corporation (SMIDEC) の設立が提案された。SMIDEC の役割の概要を述べれば下記の通りである。

### (技術的支援)

中小企業の生産性、品質、収益性および競争力を高めるための技術支援は、不可欠なものと考えられる。中小企業に対する技術支援を進めるためには、以下の点が考慮されなければならない。

- (i) 制度上は、IDB が中小企業に対する技術支援を担当してきた。事実、World Bank の支援を受けた SMI I から IV において、中小企業に対する技術支援は IDB によって行われるとされていた。しかしながら、SMI I から IV によって明らかになったのは、IDB は求められる中小企業に対する技術支援をほとんど行うことができないということであった。IDB は現行の SMILE I 及び II の技術支援に加わっていない。IDB は幾人かの専門家や技術者を擁しているが、彼らには、コンサルタントとして中小企業に対するプロフェッショナルな指導を行えるほどの能力はない。
- (ii) 何人かの専門家が公的研究所に所属しているが、彼らは、中小企業に対してコンサルティングサービスを行うためにネットワークされているわけではない。学界の専門家

や研究者も民間企業に対する指導・相談事業を行うために組織化されているわけではない。

- (iii) いくつかの専門家の協会が設立されている（例えば、ゴム・プラスチック産業協会）し、いくつかの公的研究センターが運営されている（例えば、ゴム研究センター）。しかしながら、それらの組織の連携は不十分で、それらの研究センターで開発され積み上げられた技術を民間企業やその集団に移転出来ていない。
- (iv) 工業部門での専門的なサービスを行う国内のコンサルタントは、量・質ともにきわめて限られており、海外のコンサルタントによる指導が不可欠である。
- (v) 現在、競争力主義が進められており、中小企業の技術振興が軽視されている。中小企業に対する技術支援なしには、生産性向上も競争力増進も困難である。

上記のような状況から見て、SMIDEC が中小企業に対する技術支援の役割を果たすことが期待される。設計、生産性向上、品質管理、技術管理、国内外のマーケティングおよび競争力増強を通じた中小企業の能力向上のために、SMIDEC は国内外の専門家を結集する。

#### **（経営管理分野における支援）**

経営管理および情報サービスも、中小企業の発展には不可欠なものであると考えられる。経営管理および情報支援のためには、以下の点が考慮されなければならない。

- (i) 生産管理的・資金的な意味で、中小企業の経営管理能力は低いレベルにとどまっている。ほとんどの中小企業はオーナーと社長が同じで、彼らは企業の経営管理に精通していない。
- (ii) スリランカにはおよそ2,000人の勅許会計士がおり、国際的な会計事務所（例えばKPMG, Arthur Andersen, Ernst & Young）を含め多くの会計事務所を営んでいる。しかしながら、彼らは中小企業に対するサービスの提供に消極的である。中小企業に対する経営管理分野の支援において、適当な組織が設立され適切な料金が支払われるのであれば、勅許会計士が動員されることになるであろう。
- (iii) 経営管理のためのトレーニングは、NIBMによって提供されてきた。しかしながら、経営管理分野における中小企業に対するコンサルティングサービスは、未だ少ないのが現状である。
- (iv) 融資を申し込んでいる中小企業の多くに不適當な会計実務が見受けられ、そのため融資を受けられる機会は限られてきた。中小企業は、その融資を受ける機会を増やすため、生産性・競争力を増強するために、会計・経営管理のノウハウを改善しなければならない。

- (v) 経営管理のコンピュータ化は、大企業や海外の企業との合併事業において主に進められており、中小企業では遅れている。経営管理指導サービスと IT 産業の創業・発展支援サービスがワン・ストップ・ショップとして実施されれば、それは効果的なものとなる。

上記のような状況から見て、SMIDEC が中小企業に対する経営管理分野における支援および情報サービスの役割を果たすことが期待される。技術支援や IT 産業の創業・発展支援サービスと提携することにより、SMIDEC は、中小企業から要望されるサービスを効果的に行うことができる。

### **(ベンチャー支援および創業支援)**

ベンチャーおよび創業者は、その創業期においてはそのほとんどが中小企業である。これらの企業は、その創業期に、技術的、経営管理のおよび資金援助を必要としている。ベンチャーおよび創業を促進するためには、下記の点が考慮されなければならない。

- (i) スリランカには7つのベンチャーキャピタルが設立されているが、その投資成績は期待にそむくものであった。最近では、ベンチャーキャピタルはその活動をますます縮小している。
- (ii) ベンチャーキャピタルが不活発なことの原因の一部は、企業家精神の低さにある。何らかの支援措置が必要であろう。
- (iii) ベンチャー企業や創業者には、融資を受けられる機会がほとんどない。何らかの、ベンチャー企業や創業者の金融支援を促進するための助成措置が求められている。
- (iv) 創業期の企業に対する投資はリスクが高いため、如何なる保証制度も効果的ではなかった。
- (v) IT 産業は急速に成長しており、スリランカにおける主要産業の一つに成長することが期待されるため、IT 産業の創業者に対する支援が強く求められている。

上記から、SMIDEC がベンチャー企業や創業者、特に IT 産業の創業者の発展のための支援の役割を果たすことが期待されている。しかしながら、SMIDEC 自身がベンチャー企業や創業者に対する融資の機能を持つことは得策ではない。融資の機能は既存の銀行システムに任せの方がよく、SMIDEC の機能は技術的・経営管理的なサービスおよび信用保証サービスに限定されることとなろう。

## (金融支援)

金融支援は中小企業にとって死活問題であるが、上記の通り、SMIDEC それ自体が融資機能を持つのは得策ではない。従って、SMIDEC の金融支援における役割は、信用保証制度に限定されることとなろう。SMIDEC の役割を定義するに当たって、以下の諸点が考慮されなければならない。

- (i) 中央銀行には、SMI I からIVのために運用されてきた信用保証制度がある。しかしながら、この制度は現在は機能していない。その理由の一部は、現在の信用保証残高（2,528百万ルピー）が予定信用保証残高を超えていることである。中央銀行による新たな信用保証の余地はない。
- (ii) NDB、DFCC および民間銀行の貸付のほとんどには 100%の担保が必要である。多くの中小企業は、たとえその事業の拡張・革新の計画が優れた実行可能性を持つとしても、担保を用意するのに困難を感じている。
- (iii) 創業企業、特に IT 産業の振興は、スリランカにおける将来の産業および経済の発展のために極めて重要である。通常、IT 企業の創業者は発展のための技術力は持っているが、経営管理の能力や資金力が不足している。IT 産業や他の産業の創業者が発展するために、信用保証制度が決定的に重要な役割を果たすと思われる。
- (iv) 信用保証制度は、独立して設立され運用される。しかしながら、信用保証制度が技術的・経営管理的なサービスと提携して運営されるならば、信用保証は、より安全性が高くより効果的な運用が可能となろう。

上記から、SMIDEC が信用保証サービスの役割を果たすことが期待されている。上記の通り、SMIDEC は中小企業に対する融資は行わないが、SMIDEC による信用保証が、中小企業の融資の獲得を促進するであろう。

## 第3章 SMIDEC の設立

### 3.1 SMIDEC の目的

スリランカにおける中小企業者部門の現状、中小企業者に対する公的支援の現状および中小企業者の制約要因の分析を通じて、SMIDEC の果たすべき役割が種々あることが明らかになってきた。後に述べるように、SMIDEC は以下の4点で中小企業者を支援することとされている。

- (i) 生産性・品質管理・マーケティング・収益力の改善および競争力の強化に関する支援を含む、中小企業者に対する技術的・管理的な指導
- (ii) 会計実務・経営管理・コンピュータ化の改善に関する支援を含む、経営管理・情報サービス
- (iii) 特に IT 企業の創業者に対する、ベンチャー・創業者支援、即ち、技術・経営管理・資金的支援
- (iv) 中小企業者の資金調達を支援する信用保証

SMIDEC の4つの機能は相互に関連している。SMIDEC が4つの機能を同時に果たすとき、それは、スリランカの中小企業者の順調な発展を支援するワンストップショップとして、効果的に機能する。SMIDEC は中小企業の発展のための全能の機関ではないが、それは、スリランカの中小企業者の向上を効果的に促進する。もし SMIDEC が、工業化マスタープラン調査により提言された開発計画とリンク出来れば、中小企業の発展に大きなインパクトを与えるのは確実である。中小企業者は、工業における企業数の90%、雇用の70%および粗付加価値の55%を占めていることを思い出してほしい。

以上の点から、SMIDEC 設立の目的は、以下のように定義される。

- ① SMIDEC は中小企業者の自助努力を、技術的・経営管理的および資金的に支援する
- ② 技術的・経営管理的および資金的な支援を通じて、SMIDEC は、中小企業者の安定的な発展と工業部門の基礎固めに寄与する。
- ③ 中小企業者の安定的な発展に寄与することにより、SMIDEC は、工業部門における雇用の創出・安定化、生産額の増加、生産性・競争力の増強を支援する。
- ④ SMIDEC は全国的な、地域的・分野的にバランスの取れた発展に寄与する。

目的は上記のように定義されるが、SMIDEC の設立および中小企業者の発展はまた、失業による貧困、前近代的な技術・経営管理および資源のアンバランスな配分の軽減に寄与する。

## 3.2 SMIDEC 設立のフレームワーク

SMIDEC 設立計画を策定するに当たって、SMIDEC に設けられる機能に関する方針および、その事業に対する需要についての議論が重ねられた。

### 1) 指導サービスのフレームワーク

#### コンサルテーションサービスの方針

スリランカでは、中小企業発展のための基本法の策定や特別法の立法措置は行われておらず、どの省庁や公的機関も、中小企業に関する政策立案を単独で行ってこなかった。これは、2.2 章で述べたマレーシアや日本のケースとは大変異なっている。このような状況下で、技術的・管理的な改善、経営管理・情報支援、ベンチャー・創業者増進のためのコンサルテーションによって中小企業者の要望を満たすための強力な機関として、SMIDEC が計画されたのである。その5つの方針は以下の通りである。

#### (1) 中小企業者支援のための特別な機関

SMIDEC は、スリランカの中小企業者の発展のための、初めての特定機関として設立され、また、公共部門および民間部門により共同して設立される。SMIDEC によって提供されるサービスは、製造業の基礎および構造を固めるという観点から、最初は SMEs ではなく中小工業に限定される。これは、SMIDEC の事業が広がった将来において、その活動が SMEs に及ぶ可能性を排除するものではない。

#### (2) 貧困削減戦略との融合した支援

すでに述べたように、SMIDEC の設立と中小企業者に対する支援は、失業による貧困、前近代的な技術や経営管理およびアンバランスな資源配分の軽減に寄与する。このことから、スリランカの貧困軽減のためのフレームワークと中小企業者の発展とが対応することが分かる。SMIDEC の設立は、貧困削減の為の戦略的なステップの一つなのである。

#### (3) コンサルテーションサービスのためのワンストップショップ

技術的・管理的な指導、経営管理・情報支援、ベンチャー・創業者増進および信用保証サービスは、中小企業者が要求するサービスを獲得しやすいように、ワンストップショップとして提供される。一方、SMIDEC 内部では、中小企業者に対して包括的なサービスを提供するために、経営資源は相互に結合している。例えば、経営管理的支

援は IT 創業者増進と結合しており、また、もし必要であれば、IT 企業者の発展の支援のために信用保証サービスとも結合する。

(4) 既存プログラムの補足的な支援

技術的・管理的な指導、経営管理・情報支援、ベンチャー・創業者増進および信用保証サービスは、中小企業者の発展のための既存のプログラムを補足するものである。例えば、現行の金融制度（例えば、JBIC の SMILE I および II）SMIDEC により提供されるサービスで使うことができ、また、時には、SMIDEC は既存の制度による技術支援貸付に頼ることもある。USAID の Competitiveness Initiative もまた、SMIDEC の技術的コンサルテーションサービスを利用することができる。

(5) 海外の技術協力の方向付け

ある機関による、あるいはいくつかの機関が共同して行う、様々な技術協力プログラムが様々な組織（例えば、憲法問題・工業開発省, MVTRI, MOST, IDB, BOI, EDB）により実施されている。中小企業者の発展のための特殊機関たる SMIDEC を通じて、中小企業者の発展のための技術支援は確立される。

## コンサルテーションサービスの需要

2.1 章に述べた概要に基づいて、SMIDEC により提供されるコンサルテーションサービスに対して予想される需要が見積もられた。

- (1) 1996 年の年度産業調査によれば、3,030 の企業（従業者 25 人以上）が憲法問題・工業開発省に登録されており、その 60%以上は中小企業者であった。一方、地方自治体に登録されている小規模工業者（従業者 50 人未満）は全国で 20,190 社であることが、Research Department による質問票調査により明らかにされた。もし、これらの小規模工業者の 15 から 20%が SMIDEC のコンサルテーションサービスの潜在的顧客であると考えれば、その数は 3,000 から 4,000 社となる。慎重に見積もっても、この潜在的な顧客の 10%、即ち、年間 300 社から 400 社の中小企業者が SMIDEC の技術的・管理的指導および経営管理・情報サービスに関する新規のコンサルテーションを受けると見積もられる。
- (2) 産業化のためのマスタープランは、製造部門の GVA が、1999 年の 1,360 億ルピーから 2004 年には 2,150 億ルピー（平均成長率 9.6%）、2010 年には 3,950 億ルピー（2005 年から 2010 年の平均成長率 10.6%）に増加すると予想している。また、もし適切な対策が取られれば、いくつかのターゲット産業は、より急速に成長することが期待されている。



表 3.1 ターゲット産業の予想 GVA

	Gross Value Added (Rs. mullion)			Increase		Rate of SMIs (%)
	1999	2004	2010	2004/1999	2010/2004	
Rubber industry	n.a.	14,200	33,500	-	2.37	74
Plastic industry	3,910	6,860	15,800	1.75	2.30	58
Machinery industry	600	6,000	30,000	10.00	5.00	98
Electric/Electronic	2,070	4,100	15,900	1.98	3.88	80
IT industry	1,820	10,500	27,000	5.77	2.57	91

出典： JICA マスタープラン調査

上記から、少なく見積もっても、SMIDEC のファーストハンドコンサルテーションを受けた潜在的顧客の 30%から 40%は、次のステップである SMIDEC のコンサルティング・サービスを安価に受けるものと思われ、およそ 150 社の中小企業者が TMA および MIS のコンサルティング・サービスを受けるものと予想される。

- (3) SMIDEC は訓練提供する予定である。現在、NIBM が年間 5,000 人の受講者にサービスを提供し、また、SMED が 30 から 40 のトレーニングコースを提供していることから、少なく見積もっても、TMA および MIS に関して、各々、NIBM の受講者のうちおよそ 10%が SMIDEC のトレーニングを受け（年間約 500 人）、20 から 30 のトレーニングコースが SMIDEC により提供されるものと予想される。
- (4) IT 産業は、戦略的に振興されることが期待されており、上記の表の通り、2010 年における GVA は 1999 年の 15 倍になると見積もられている。従って、IT 産業創業支援に対する需要は非常に高いことが予想され、少なく見積もっても、50 から 60 社の創業期の企業が SMIDEC の VIP を利用すると予想される。

## 2) 信用保証制度の概要

### 信用保証の基本

IMF によれば、スリランカでは総融資残高に対するグロス不良債権は全銀行平均で 17%、貸倒引当金ではカバーし得ない不良債権が 40%あるとされる。こうした状況下においては、信用保証制度は、不良債権の「ごみ処理場」としないためにも、次の 5 つの要件を整えた強力な制度として創設されなければならない。

- (1) 全国をネットワークする公共性の高い機関  
中小企業育成と中小企業金融の円滑化は、可能な限り限定された範囲のものではなく、国内全域にわたって展開されることが期待される。

今次の、SMIDEC の重要な内部機関の信用保証機構も、創設の当初は、事業効率上、都市部（コロンボ）での設立が先行するが、やがて、広く国内全域に展開することを予定した制度構築が望ましい。また、自律性と、公共性の確保に留意すべきである。

(2) 適正保証を行う専門機関

信用保証機構は、多様かつ大量な中小企業の信用力を調査、審査するための専門的な知識と技術を装備することが重要である。副次的な業務を最小限にとどめ、信用保証の審査、管理の「専業」の機関にならねばならない。SMIDEC の組織の中で、信用保証機構の主体性を確立するための工夫が必要となる。

また、信用保証を求める中小企業、安定した貸出先を求める金融機関の双方の要望に応える過程では、便宜、癒着、腐敗のモラルハザードが生じる。中小企業の調査審査、保証後の管理などの各般に、適正、公正が求められる。信用保証機構は、この機能を自主、主体的に研修鍛練し、開発しなければならない。

(3) 中小企業、金融機関の全方位への開放

信用保証業務は、SMI 経営の困難性、中小企業金融の不安定性の中での業務である。基本的に「金融危機を予想し、かつ抱え込む」制度である。

その危険に対して

- (i) 調査、審査の能力を高めることにより、出来るだけ不良のものを避けて「適正保証」を進める。
- (ii) より多くの「信用保証の海」を実現することにより「大数の原理」すなわち取扱量が大きくなると内包する危険負担率が引き下げられるという原理を実現する。

により対処するのである。

この「信用保証の海」は、中小企業と金融機関に信用保証利用の機会を広く開放すること、全国に取扱窓口のネットワークを作ることにより実現しうる。もちろん、当初の段階では、国策に協力しつつ、手堅く安全な保証先を優先する戦略が必要である。

(4) 多額な流動資産保有と効果的な保証倍率

今後スリランカの金融経済の中で SMIDEC とその信用保証機構が社会的地位を確立するためには、SMIDEC と信用保証機構自体の「信用」を確立しなければならない。信用保証の信用を確立する基本は、早々に巨大な資金の「集積」を作ることである。多額な自己資金を保有することである。信用保証の設立が、試行的に、小規模なものから始めて、こつこつと利潤を積み上げるのではなく、当初から相当の公共的な資金を投入して創設する理由がここにある。スリランカ中央銀行の試行的信用保証制度が機能しなかった原因も、その小規模性と複雑性にある。この資金は、不測の事故による代位

弁済を确实迅速に行うために、常に流動性の高い保有形態を保たねばならない。当然に多事業への投資、投機は厳しく禁止されねばならない。当初の事業用不動産などの大口経費にも慎重が期待される。事業の監督者、経営当事者にとって重大な留意事項である。

保有資金は、具体的には、定期預金として取引金融機関に信用保証利用実績により按分し預託する。この預託は金融機関にとっては、信用保証の裏付けとして歓迎され、信用保証機構自体の信用を高め、さらに金融機関の新しい信用保証利用の誘因となる。

信用保証機構の「信用」を公示するものに保証倍率がある。信用保証機構は保有資金の何倍かの保証を引受けるという表明である。適切な調査統計はないが、周辺諸国の信用保証機構の大半が 10 倍から 20 倍である。日本の場合は実質 50 倍である。1 を倍率で除して逆算すると、信用保証機構の事故発生率の上限が得られる。保証倍率が 10 倍ということは、10%の事故が発生しても、自己資金での支払能力の範囲内であり、経営が維持出来るということを外に向かって表明するのである。「信用保証の海」を実現し、事故率の低下を実現すれば、この倍率をさらに引き上げて信用保証のメリットをより多くの中小企業、金融機関に広げうることになる。

#### (5) 有能かつ倫理性の高い人材育成

現在の経済社会は IT の時代といわれる。信用保証も調査、審査、管理、統計、総括のすべてにコンピュータは必須の業務設備である。だが、信用保証機構の本性は「人材機関」と総括できる。信用保証業務の神髄は、中小企業の信用力を「発掘する」人間の洞察力、解析力、判断力にある。また、中小企業の現場に入り込み、親身になって相談にのり、指導し、支援する、暖かい人間性が欠かせない。モラルハザードがあってはならないことは言うまでもない。信用保証機構の成功は、そうした人材を多数得ることである。人材募集の網を広くめぐらし、情実や縁故採用のマイナスを避ける。採用した人材を、合理的な研修により、その能力を向上させ、仕事を通じて能力をさらにグレードアップしていく。信用保証機構の発展は、金融機関の補助職員、政府の出先職員ではない、特別、専門の「信用保証人」の人材能力を維持し続けることにかかっている。

### 信用保証需要

信用保証需要の推計値は、開発銀行や商業銀行の産業貸付の総量を基礎として推計される。1998 年の産業向貸付の総量は次のとおりである。

表 3.2 1998 年産業貸付額

(Unit: RS million)

Bank	Total Loans	Rate of Industrial Use	Industrial Loans
NDB	31,206	69%	21,532
DFCC	16,206	55%	8,913
Commercial Banks	241,335	12%	28,960
Total	288,747		59,405

これらの産業貸付の内、信用保証付の融資額の割合が、5%、10%、20%の場合を推定すると、それぞれ約 30 億ルピー、60 億ルピー、120 億ルピーの値となり、概観して、信用保証の総需要量はおよそ 20~100 億ルピーの範囲と推計できる。

上に述べたような中小企業支援を一括して行うための機関として SMIDEC の設立が提唱されたのであり、その設立の目的は以下のように定義される。

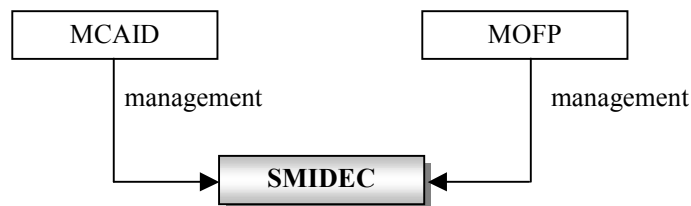
- 中小企業の自助努力を支援し、中小企業を強固な存在とすることによりスリランカ国の発展に寄与する
- 中小企業の自助努力を支援し、中小企業を強固な存在とすることによりスリランカ国の雇用・生活を安定させる

### 3.3 法的な枠組み

法的な地位は、SMIDEC それ自体の特徴、その機能および活動をある程度規定するため、SMIDEC の法的な地位についてここで議論する。SMIDEC の設立に当たって、以下の 4 つの法的な地位の代替案が考えられる。

#### ● 代替案 1: 特別の政府機関

特別の立法措置により、特別の政府機関として SMIDEC を設立する。SMIDEC の機能は産業的および金融的な機能を含むため、SMIDEC は憲法問題・工業開発省および財務・計画省の下に設立される。



(利点)

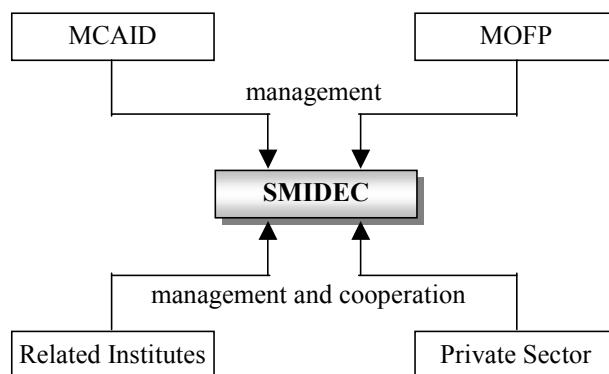
- 政府機関であるから、他の政府機関と同様に、その開業資金・年間予算に対して政府による財政支援が受けられる
- 政府機関であるから、公的機関からの人的支援を受けられる
- 憲法問題・工業開発省 及び MOF の下部機関となるため、他の憲法問題・工業開発省および MOF の関連機関との調整が比較的容易である
- 立法過程を通じて設立されるため、スリランカ政府および公的機関全体のコンセンサスの形成が比較的容易である

(欠点)

- その運営が官僚主義に陥り、中小企業の要望を効果的に反映することができない
- その運営に利益指標が効果的に用いられず、その財政運営が放漫になる可能性が高い
- 民間部門の活力を利用することが難しい
- その運営規模、レベルが政府の予算および人的資源に左右される
- 立法措置を要するため、その設立に時間がかかる
- 新たに SMIDEC を設立するよりも、既存の機関を増強した方が、より合理的・効率的かもしれない

### ● 代替案 2: 公社

この代替案は、SMIDEC を公社として設立するものである。特別の立法措置が必要となる。このケースでは、SMIDEC は憲法問題・工業開発省、財務・計画省、関連機関および民間部門により共同して設立される。



(利点)

- 他の公的機関と同様に、その開業資金・年間予算に対して政府による財政支援が受けられる
- 公的機関からの人的支援を受けられる

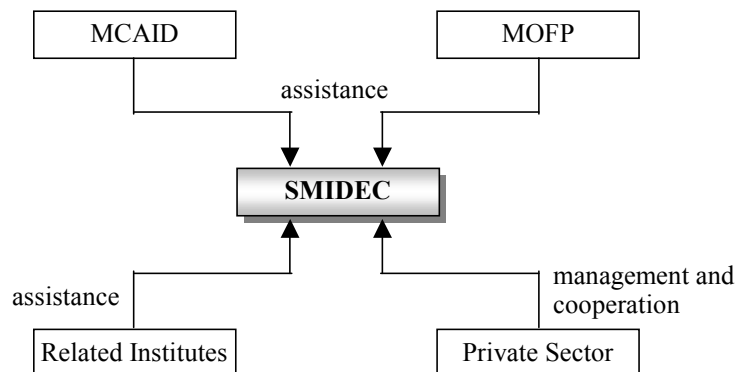
- 憲法問題・工業開発省 及び MOF の下部機関となるため、他の憲法問題・工業開発省および MOF の関連機関との調整が比較的容易である
- 立法過程を通じて設立されるため、スリランカ政府および公的機関全体のコンセンサスの形成が比較的容易である
- 代替案 1 と比較して、民間部門の活力を利用するのが容易である

(欠点)

- 経営責任の所在が不明確になり、その運営が無責任になる可能性がある。実際、各国の公社あるいはいわゆる“第三セクター”はほとんどうまく行っていない
- 経営の主導権が政府に握られた場合、運営が官僚主義に陥り、運営が非効率になる。政府の財政支援を受けることから、そうなる可能性が高い
- 民間の関与が薄い場合、その運営に利益指標が効果的に用いられず、その運営が放漫になる可能性が高い
- その運営規模、レベルが政府の予算および人的資源に左右される
- 立法措置を要するため、その設立に時間がかかる

### ● 代替案 3 : 公的な会社

この代替案は、SMIDEC を公的な会社として設立するものである。特別の立法措置が必要か否かは状況による。このケースでは、SMIDEC は関与公的機関（憲法問題・工業開発省および財務・計画省）、関連機関および民間部門により設立される。



(利点)

- 民間部門主導の経営が行われるため、中小企業の要望をその活動に反映することが容易である
- 政府から、開業資金に対する財政支援を受けることが出来る
- 政府の人的支援が受けられる可能性がある
- 責任の所在が明確になるため、より責任感をもった運営が期待できる

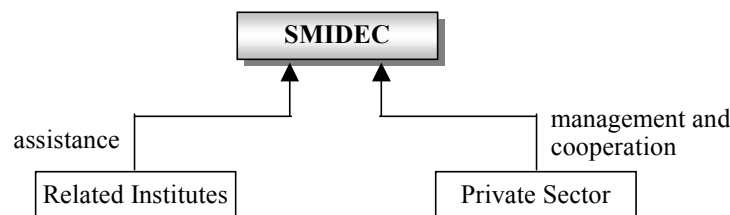
- 民間部門の資金がより多く導入されるため、民間部門の SMIDEC に対する監視が厳しくなり、合理的かつ効率的な運営が期待できる
- 利益指標が導入される可能性が高く、的確な財務管理が期待される
- 利益管理が適切になされ適切な利益を計上することが出来れば、運営規模及び援助のレベルを安定的に拡大できる
- その設立を短期に行うことができる

(欠点)

- 民間組織であるため、公的機関との調整が比較的難しい
- 政府からの毎年の運営予算に対する援助が受けられないため、財政基盤が脆弱になる可能性がある
- 立法過程を経ない場合は、コンセンサスの形成の過程が別途必要である

#### ● 代替案 4: 民間の社団法人または会社

SMIDEC は、公的な社団法人または会社として設立される。このケースでは、特別の立法措置は不必要であり、SMIDEC は民間の協会および組織により設立される。このケースでは、SMIDEC は完全に民間部門により運営される。



(利点)

- 民間部門主導の経営が行われるため、中小企業の要望をその活動に反映することが容易である
- 責任の所在が明確になるため、より責任感をもった運営が期待できる
- 民間部門の資金がより多く導入されるため、民間部門の SMIDEC に対する監視が厳しくなり、合理的かつ効率的な運営が期待できる
- 利益指標が導入される可能性が高く、的確な財務管理が期待される
- 利益管理が適切になされ適切な利益を計上することが出来れば、運営規模及び援助のレベルを安定的に拡大できる
- その設立を短期に行うことができる

(欠点)

- 開業資金に対する政府からの財政支援なしには、開業時に十分な資金を用意することが難しい
- 政府からの毎年の運営予算に対する援助が受けられないため、財政基盤が、特に信用保証機構において、脆弱になる可能性がある
- 民間組織であるため、中小企業に關係する公的機関との調整が比較的難しい
- 完全な民間組織であることから、中小企業から信用を得られないかもしれず、また、中小企業発展のための政策全体における SMIDEC の地位が低くなる可能性がある

上記の 4 つの代替案の比較検討の結果、財政的に成り立つことを前提として、SMIDEC は公的な会社として組織されるべきであると提言する（代替案 3）。その主な理由は以下の通りである。

- (i) SMIDEC は、公的部門および民間部門からの参加を受けた、信用力のある機関でなければならない
- (ii) SMIDEC は、その運営のために民間活力を結集し、効率的かつ利益志向の運営を行うべきである
- (iii) SMIDEC は、その運営および経営のために、公共部門および民間部門の資源を結集することができる地位を保たなければならない
- (iv) SMIDEC の設立および運営に関する法的手続きは、出来る限り簡潔であるべきである



## 第 4 章 SMIDEC の役割

### 4.1 技術的・管理的指導 (TMA)

#### 1) 背景

工業振興・投資促進計画（フェーズⅡ）によれば、産業化を促進するに当たっての様々な制約要因が指摘されている。なかでも、技術的あるいは経営管理的な制約要因は、特に中小企業部門において極めて深刻である。

工場の視察を通して、中小企業は時代遅れの生産設備を利用しており、また、彼らの技術レベルは非常に低いということが分かってきた。品質管理や研究開発の努力は、ほとんどなされてこなかった。従って、中小企業の生産性は低いレベルにとどまっている。生産技術および生産管理の改善なくしては、開放経済下における中小企業の競争力増進は非現実的である。

技術振興および経営管理振興分野における中小企業に対する公的支援は限定的なものであった。同様に、中小企業の技術振興に対する支援のための学術界との提携も、ほとんど図られて来なかった。このような背景下で、SMIDEC は、中小企業が製造活動に関する技術的および経営管理的な指導を受けることを支援するのである。

#### 2) 検討すべき問題点

スリランカの中小企業の技術的および経営管理的レベルを改善するために、様々な事項が検討されなければならない。主要な問題点は、以下の通りである。

- (i) スリランカには 11 の大学があり、そのうちいくつかの大学は科学および技術系の学部を持っている。不幸なことに、このような学部の卒業生は、工場レベルの生産活動には対応できず、管理業務に従事している。一方、職業訓練・農村産業省（MVTRI）により提供される職業訓練プログラムは、一般的に言って、その大部分が製造業部門の従業員のために設計されたものではないため（例えば、大工、美容師、床屋）、中小企業を含む製造業部門の従業員には不適當なものである。

中小企業が高学歴者を雇用する機会は限られているにもかかわらず、いくつかの工場経営者およびその従業員は、その生産活動の中で能力を向上させてきた。このような中小企業こそが、改善のターゲットなのであり、その生産性および収益性が改善され、技術的および経営管理的レベルが向上するのである。

(ii) 時代遅れの生産設備

ほとんどの中小企業の設備は、時代遅れでしかも古く、多くの改善や革新の余地がある。中小企業には、近代的な生産設備装置に関する知識がない。国内外の市場において競争力をつけるためには、これらの生産設備および生産技術を近代化するための金融支援と技術指導とが必要である。同時に、5-S 活動が広く導入されているにもかかわらず、生産ラインのデザインは不適當なものとなっている。装置の革新および生産ラインの改善のために、技術支援が必要である。

(iii) 不適當な品質管理

工業振興・投資促進計画（フェーズⅡ）に指摘されたように、中小企業では品質管理システムが適切に運用されておらず、その製品は市場の需要にマッチしていない。その製品の国内外の市場における競争力を強化するためには、品質管理が中小企業の間により広く普及されなければならない。中小企業に対する技術支援および金融支援が求められている。

(iv) 研究開発の欠如

中小企業は、技術的・資金的に単独で行うことが出来ないため、研究開発にそれほど注意を払ってこなかった。中小企業は、製品デザインや研究活動について学术界に相談することができる立場にはないが、いくつかの中小企業が組織されて共同してコンサルティングを依頼するのであれば、このようなコンサルティングが可能かもしれない。中小企業が何らかの研究開発のための支援を受けられなければ、その技術的な進歩や製品デザインの高度化はほとんど期待できない。

(v) 不適當な生産活動の管理

工場の視察の結果、多くの中小企業が、工場の装置や設備をまったく使わないかあまり使っていないかった。これは、部分的には、スリランカにおける未発達な下請制度に起因する。他のいくつかの中小企業は、収益性の低い製品のための生産ラインや設備を保持し続けていた。生産管理は、中小企業にとっても、生産性および収益性の改善のために極めて重要である。中小企業には、工場における生産管理の改善のための指導が必要である。

(vi) 市場情報の欠如

中小企業の主要な問題一つは、国内外の市場において如何に顧客を見つけるかということである。その国内市場のチャンネルは、極めて限られている。海外でのマーケティングにおいては、ほとんどの中小企業は、実際の需要や要望に精通しているわけではない輸出業者に依存している。中小企業がその専門によってグループ化されるのであれば、より多くのマーケティングのチャンネルを持つことができるであろうし、ま

た、そのグループはマーケティングのためにインターネットを利用することができるであろう。市場情報は、輸出市場に限定されているわけではない。材料や部品の輸入に関して、このグループは共同して材料等を世界の市場から最も魅力的な条件で調達することができるであろうし、その調達コストを下げる事が出来るであろう。

### 3) TMA の目的

技術的・管理的指導 (TMA)は、SMIDEC の 4 つの機能の内の 1 つである。TMA を SMIDEC に設ける目的は以下の通りである。

- ① TMA は、中小企業の生産性、収益性の改善およびその結果としての競争力の強化を目的として、中小企業の生産および生産活動の管理に関する技術的コンサルテーションを通じて、中小企業を支援する
- ② TMA は、中小企業の経営者および従業員に対するトレーニングプログラムの提供により、中小企業を支援する
- ③ TMA は、新しい技術の普及促進および研究開発のために、同業者間の協業を促進し、中小企業の学术界とのつながりを強化することにより、中小企業を支援する。
- ④ TMA は、中小企業の設備装置革新のための借入を促進する
- ⑤ TMA は、国内外の市場における顧客を見つけるためのマーケットリサーチにより、中小企業を支援する

これらの目的は、中小企業に対する支援を実施するに当たって、SMIDEC の他の機能の目的（即ち、MIS, VIP, CGO）と重なり合うものである。

### 4) TMA によって提供されるサービス

上記の目的を達成するために、TMA により提供されるサービスは以下の通りとなる。

#### (1) ファーストハンドコンサルテーション

中小企業は、直面する技術的・管理的問題点に関するファーストハンドコンサルテーションのために、SMIDEC を訪れる。TMA は、SMI の申込が登録された後、ファーストハンドコンサルテーションの申込の際に TMA に提出された設備・資産・生産記録およびその他のデータをレビューする。

TMA は、データや情報のレビューの後、生産工場の調査のためにコンサルタントのチームを派遣する。コンサルタントのチームは、生産活動を調査し、生産管理のための財務記録をレビューする。工場の調査の後、含まれる問題点の重要性に応じて1日～

3日をかけて、このチームは改善のための提言を含んだ診断書を工場に対して提出する。

SMIDEC が国際的な援助機関からの海外の専門家の技術協力を受けることができ、SMIDEC の事業が財政的に立ち行く限り、ファーストハンドコンサルテーションは無料で実施される。

## (2) コンサルティング・サービス

First-hand consultation の後、中小企業は TMA によるコンサルティング・サービスを受けることができる。コンサルティング・サービスは製品デザイン、生産ラインの管理、品質管理、設備装置の再編成、電力節減、生産性の向上、技術力の向上と新技術の導入、研究開発活動、マーケティングリサーチおよびファーストハンドコンサルテーションにより提案された他の要望等、多岐にわたる。なかでも、下請形態の中小企業の発展にのためには、その独自のユニークな生産ノウハウの開発のための支援が重要である。なぜなら、このようなユニークなノウハウは、他の下請業者に対する何らかの優位を確立するための不可欠な要素だからである。他方、独立形態の中小企業にとっては、彼らの研究開発を促進し技術力を向上させるための（新技術の導入を含む）マーケティングリサーチに対する支援が必要である。なぜなら、このような支援は、独立形態の中小企業に対して、彼らの新製品ののための国内外の新市場を保証するからである。

TMA のコンサルティング・サービスは、最初は海外の専門家ではなく、ローカル専門家の協力を得て実施される。TMA のサービスは、コストベースあるいは SMI と TMA との間で合意されたレートにより課される。この費用は、NDB における国際協力銀行の SMILE-II の技術支援貸付が利用できれば、借入金により支払うことも出来る。

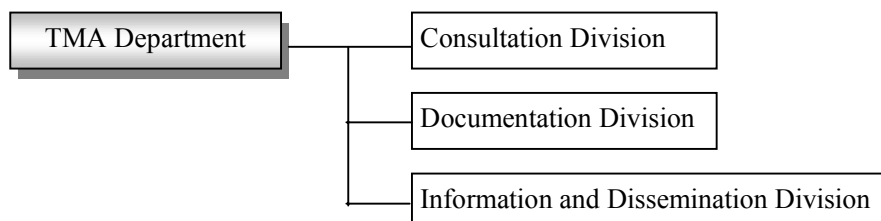
いくつかのケースでは、SMILE-II の借入は中小企業にとって負担が重すぎるかもしれない。TMA は、このような場合には、彼らが借入金を分担できるように、技術的・管理的な改善について同じような問題を抱えているグループを探し出すか、あるいは組織する。

## (3) 訓練

TMA はまた、企業経営者およびその従業員に対する訓練を提供する。TMA は、品質管理、総合的品質管理、製品デザイン、生産ライン管理等に関する研修会やセミナーを開催する。これらの研修会やセミナーのコンセプトや内容は、国際的協力機関からの海外からの専門家の協力のもとに、ローカル専門家のチームが作成する。これらの研修会やセミナーは、参加者にとってリーズナブルな価格で開催される。

## 5) TMA の組織

TMA の組織は以下のようなものとなる。



Consultation Division は、中小企業に対するファーストハンドコンサルテーションおよびコンサルティング・サービスを担当する。一方、ドキュメンテーション部は、TMA の各々のサービスに関する文書の管理を担当する。他方、情報部門の職務は、(i) 他の機関の公表した技術および技術的ノウハウの収集、および、(ii) 公的機関の下に組織されている技術センターや学术界と密接に協力した上での技術情報の普及および研究開発の促進である。

TMA Department の事業は、国際的協力機関の技術支援プログラムにより派遣される海外の専門家の支援を受けることが予定されている。この技術支援は、海外の専門家を需要に応じて呼ぶことができるよう、フレキシブルに行われることが望ましい。また、この技術支援プログラムは、少なくとも2年間継続されることが望ましい。

同時に、TMA は、ローカル専門家を専門の技術分野ごとにリストアップする。このリストアップは、最初、公的研究機関（例えばゴム研究所）および大学の専門家から始められる。これらのローカル専門家は、ファーストハンドコンサルテーションやコンサルティング・サービスに参加し、海外の専門家によりプロフェッショナルとしてトレーニングされる。ローカル専門家には、実際にサービスに費やした時間に応じて報酬が支払われる。海外の専門家の技術協力が終了後は、プロフェッショナルなローカルコンサルタントがコンサルティング・サービスを担当することになる。

TMA は、スリランカで成功している外資系企業やローカル企業の経営者（例えば FDK Lanka Ltd., I-E Technics Ltd.）に研修訓練の講師になってもらうことも可能である。

## 6) 協力する組織

TMA は、他の公的機関および学术界と協力して事業を行う。協力組織は以下の者を含むが、これに限定されるわけではない。

(i) IDB

IDB は、特定の技術に関する特別の技術センターをいくつか持っている。これらのセンターには、各々の技術分野の専門家がいる。今日まで IDB によって実施されてきた技術指導は、TMA の活動を通じて強化されることになる。なぜなら、IDB の専門家が、海外の専門家と協同して働くことを通じて、プロフェッショナルな専門家となるべくトレーニングされるからである。

(ii) EDB

EDB は、Ministry of Internal and International Trade and Commerce and Muslim Religious Affairs and Shipping Development の下の機関である。EDB は、1996 年に開発された Trade Information Network および 1999 年に設立された 5 つのサイバートレーディングセンターを持っている。このネットワークおよびセンターは、海外の潜在需要を検索するための道具である。TMA は、特に中小企業のための輸出市場の開拓において EDB と協力する。また TMA は、中小企業の製品のマーケティングにおける e-service においても EDB と協力する。

(iii) 公的研究機関

公的研究機関（例えばゴム研究所）も、TMA に対する協力組織の一つである。これらの研究機関の専門家も、中小企業に対するコンサルティング・サービスのために、海外からの専門家に協力して作業を行う。これらの専門家は、また、TMA の training service にも協力する。

(iv) 学术界

大学の教授や教師もまた、それぞれの専門分野のローカル専門家として TMA のリストに登録される。教授らは、TMA の訓練のために動員される。コンサルテーションサービスの作業を通じて、教授らは、実践的な技術を身につけることができ、中小企業の直面する実際の問題点を体感することができる。これらの経験は、大学での授業に反映されるであろう。

(v) NDB

NDB は JBIC からの金融支援を受けた SMILE ローンの実行・管理を行っているが、SMILE-II には技術支援貸付制度がある。TMA は、中小企業が TMA のコンサルティング・サービスを受けた場合に、中小企業に対する技術支援貸付を行う上で、NDB と協力することとなる。

## 7) 能力開発

TMA を安定して運営するためには、ローカル専門家と TMA の職員をコンサルタントとして訓練することが重要である。少なくとも TMA の事業開始から 2 年間は、コンサルティング・サービスの必要に応じて動員された海外の専門家がいることになる。この 2 年間に、TMA に登録されたローカル専門家および TMA の職員は、プロフェッショナルなコンサルタントとなるべく、海外の専門家によりトレーニングされる。このトレーニングは、ファーストハンドコンサルテーションおよびコンサルティング・サービスを通じて、実地で行われる。

TMA のローカル職員はまた、TMA の業務を如何に実施するか、特にコンサルティング・サービスの管理方法および中小企業の指導方法についてトレーニングされる。彼らは、信用保証機構 (CGO) を含んだ他の SMIDEC の事業と如何に協力するかについてもトレーニングされる。SMIDEC はまた、ローカル専門家の海外でのトレーニングに協力する。

## 4.2 経営管理情報サービス (MIS)

### 1) 背景

前の章およびマスタープラン調査の報告書で指摘したように、スリランカの中小企業は企業の経営管理に精通していない。SMI の経営者のインタビューの結果、中小企業には、経営管理、会計制度、監査制度、マーケティングリサーチおよび外部の組織にたいする文書の作成に弱点があることが判明した。憲法問題・工業開発省や関係機関により、これらの経営能力を増強するための努力が払われてきたが、中小企業の事業を収益力があり競争力のあるものとするべく、経営能力の高度化を促進すべき余地が多く残っている。

近年、かなり多くの企業、ことに海外の投資家とのジョイントベンチャーにおいて、コンピュータ化された会計・経営管理システムが導入されてきた。しかしながら、ほとんどの中小企業は未だその経営管理システムをコンピュータ化していない。その上、その会計および監査システムは借入が必要な時に借入を申し込むには不適當なものである。例えば、中小企業は、資産の実地棚卸しを行わず、固定資産の減価償却を適正に実施せず、正しい監査システムも導入していない。

中小企業は、ことに小規模工業者は、様々な機関に対する書類作成、即ち、税務申告書、決算書、政府の仕事を受注するために政府に提出する書類、借入のために銀行に提出する書類、大企業と取引するために大企業へ提出する書類の作成に関して弱点を持っている。

スリランカの中小企業の発展のためには、様々な経営管理分野での公的支援が必要である。しかしながら、管理、経営および文書作成の分野での中小企業に対する公的支援は、NIBM

の研修コースを除けば限定的なものであった。NIBM は効率的に運営され、財政状態は良好であると報告されているが、中小企業の要求にマッチしたオーダーメイドの研修コースは提供されてこなかった。

このような背景から、MIS は、管理、文書作成、会計、監査、およびその他のサービスに関する経営管理分野の指導を通じて中小企業を支援することとしたのであり、このような支援は、TMA 他 SMIDEC の他の機能と密接に協力して提供される。

## 2) 検討すべき問題点

スリランカの中小企業の経営管理能力を向上するためには、数多くの検討すべき問題点がある。そのうち、主要なものは以下の通りである。

### (i) 生産管理の欠如

多くの中小企業はいくつかの製品の製造を行っているが、収益性の高い製品も収益性の低い製品も製造している。これは、市場情報の収集およびその研究がなされていないことが原因の一つとなっている。つまり、中小企業は、中長期的に各々の製品の市場可能性および収益性を判定することが出来ないのである。中小企業は、収益性のある製品にもっと特化し、収益性の低い製品の製造を取りやめなければならないと思われる。同様に、労働者当たりの設備装備率やその他の要素が、その生産管理の改善のために考慮されなければならない。

### (ii) 不適当な会計実務

ほとんどの中小企業は、会計、税務、監査に精通していない。借入を申し込む際に、中小企業が不適当な会計実務を行っているとは判定され、製造活動に必要な借入を行うことが出来ない。中小企業の減価償却も、しばしば不適当である。実地棚卸および減価償却は、適切に実施されていない。スリランカの中小企業におけるこれらの不適切な会計実務は、適切に改善されなければならない。

### (iii) 企業間の協業の欠如

垂直的・水平的な企業統合は、通常、製造活動における収益性を向上させる。マレーシア SMIDEC および中小企業事業団 (JASMEC) は良い見本である。マレーシア SMIDEC は、垂直的統合（下請）を促進するためのために “Linkage Program” と呼ばれる事業を行っており、また、中小企業事業団は、水平的統合（協業）を推進するために「高度化事業」と呼ばれる事業を実施している。水平的統合、即ち下請は、中小企業がその特殊な製品の安定的な売り先を維持するために極めて重要である。スリランカにおいては、下請システムは未だ未発達であるため、SMIDEC はまた、中小企業部門の製造業者間の協業も支援することとなる。



(iv) 外部の機関に提出する書類の作成

多くの中小企業、ことに小規模工業者は、税務申告書、決算書、政府の仕事を受注するために政府に提出する書類、借入のために銀行に提出する書類や大企業と提携するために大企業に提出する書類といった、外部に提出する書類を作成することができない。

### 3) MISの目的

経営管理情報サービス (MIS)は、SMIDECの4つの機能の内の1つである。MISをSMIDECに設ける目的は以下の通りである。

- ① MISは、工業を営む企業の経営管理を分析し、適切な企業経営管理および経営管理の方策に関して提言を行うことにより、中小企業を支援する
- ② MISは、中小企業が良好な会計、税務および監査の実施が出来るよう支援する
- ③ MISは、中小企業が安定的な売り先を拡大しその事業の収益性を向上するために必要な垂直的・水平的統合を促進することにより、中小企業を支援する
- ④ MISは、中小企業が外部の機関に提出する書類の作成を支援する

これらの目的は、中小企業に対する支援を実施するに当たって、SMIDECの他の機能の目的と重なり合うものである。

#### (1) ファーストハンドコンサルテーション

中小企業は、TMAの技術的コンサルテーションの場合と同様、直面する経営管理的問題点に関するファーストハンドコンサルテーションのために、SMIDECを訪れる。MISは、SMIの申込が登録された後、ファーストハンドコンサルテーションの申込の際にMISに提出された財務データや経営管理の資料をレビューする。中小企業から提出された、如何なる財務データや経営管理資料も、MISにより部外秘として保管される。

MISは、データや情報のレビューの後、実際の経営管理の実施状況の調査のためにコンサルタントのチームを派遣する。コンサルタントのチームは、実際の会計実務、税務、監査、人事管理等の調査を行う。コンサルタントのチームは、また、経営者や上級管理職にインタビューし、財務記録や関連資料をレビューする。調査の後、MISは、会計実務や経営管理の不適當な点を指摘した診断書を作成する。外部の機関に提出する書類の作成が困難ないことが判明した場合には、MISはこのような書類作成の指導を行う。これらの問題点は企業に説明され、改善方法が勧告される。

SMIDEC が国際的協力機関からの海外の専門家の技術協力を受けることができ、SMIDEC の事業が財政的に立ち行く限り、ファーストハンドコンサルテーションは無料で実施される。

(2) コンサルティング・サービス

ファーストハンドコンサルテーションの後、中小企業は特定の分野のコンサルティング・サービスを受けることができる。この段階での MIS のサービスは、経営管理の改善に関する実践的な指導、協業に関する協議、市場開拓に関する実践的な支援である。例えば、MIS は、経営管理システム（会計システム、原価計算システム、監査システム等）の構築に関して、中小企業または中小企業のグループを支援する。

MIS のコンサルテーションサービスは、海外の専門家またはローカル専門家により実施される。MIS のサービスは、コストベースあるいは SMI と MIS との間で合意されたレートにより課される。この費用は、NDB における JBIC の SMILE-II の技術支援貸付が利用できれば、借入金により支払うことも出来る。

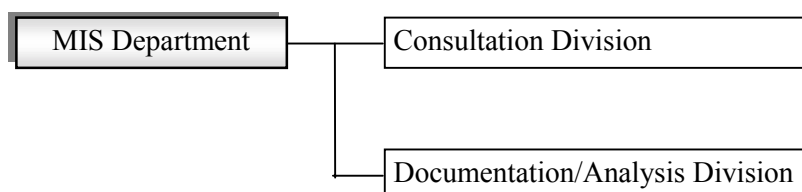
(3) 訓練サービス

SMI は、企業経営者およびその従業員に対する訓練サービスを提供する。SMI は、経営管理システム、市場開拓実務、下請制度、外部の機関に対する文書の作成に関するトレーニングを行い、また、その実践的な利用を広めるために、研修会やセミナーを開催する。これらの研修会やセミナーのコンセプトや内容は、国際的協力機関からの海外からの専門家の協力のもとに、ローカル専門家のチームが作成する。これらの研修会やセミナーは、参加者にとってリーズナブルな価格で開催される。

MIS の研修会やセミナーは、他の機関（NIBM および SMED）により提供されるものと同じではない。その研修内容は、中小企業の経営管理能力を強化するために、より専門化されより要望にそったものである。既存の研修会がより適当である場合には、MIS は、このような機関により提供されている既存の研修内容を導入する。

5) MIS の組織

MIS の組織は以下のようなものとなる。



Consultation Division は、中小企業に対するファーストハンドコンサルテーションおよびコンサルティング・サービスを担当する。一方、ドキュメンテーション部門は、MIS の各々のサービスに関する文書の管理し、MIS において部外秘として保存する。

MIS Department の事業は、国際的協力機関の技術支援プログラムにより派遣される海外の専門家の支援を受けることが予定されている。また、ローカル専門化もこの事業に協力する。MIS は、コンサルテーションのために、最小限のプロパー職員しか雇用しない。これらのローカル専門化は、海外の専門家により、OJT により訓練される。

MIS は、ローカル専門家を専門の経営管理の分野ごとにリストアップする。中小企業の経営管理のコンサルティングが専門である勅許会計士はこのリストに登録され、コンサルテーションサービスが必要なときに動員される。このような外部の専門家には、実際にサービスに費やした時間に応じて報酬が支払われる。多数の勅許会計士が国際的監査法人の現地事務所およびその他の地元の監査法人に在籍していることから、MIS のサービスを維持するのは、海外の専門化の協力が終了した後も比較的容易である。

## 6) 協力する組織

TMA は、他の公的機関、半官半民の組織、民間組織および学术界と協力して事業を行う。MIS の協力組織は以下の者を含むが、これに限定されるわけではない。

### (i) NIBM

NIBM は、憲法問題・工業開発省の下に組織された経営者協会である。NIBM は、経営管理分野のサービスを行うために、トレーニングコースを継続的に提供し、また、専門化のリストアップを行っている。そのトレーニングコースの価格は比較的安く設定されている。MIS は、コンサルテーションサービスおよび訓練サービスにおいて、NIBM と協力することになる。MIS は NIBM と競合するものではなく、両者は互いの利益のために協力するのである。

### (ii) SMED

SMED は、SMEs 振興のために組織された、Federation of Chamber of Commerce of Sri Lanka および Friedrich-Naumann-Siftung of Germany の共同事業である。SMED は、SMEs に対してそのサービスを安価に提供するために、外部の専門家のリストを用意している。MIS は、コンサルテーションサービスを提供するに当たって、SMED と協力することになる。SMED の窓は、あらゆる SMEs に対して開かれているが、MIS のサービスは、当分の間は製造業者に限定される。

(iii) 会計事務所および監査法人

スリランカには、およそ 2,000 人の勅許会計士がおり、その多くは国際的に有名な監査法人（例えば KPMG, Arthur Andersen, Ernst & Young）に所属している。MIS は、コンサルティングサービスを実施するに当たって、これらの監査法人、地元の会計事務所および個人の勅許会計士と協力することになる。これらの外部の専門化には、合理的な報酬が支払われる。

## 7) 能力開発

スリランカにはローカルコンサルタントや勅許会計士がいるため、MIS の事業の維持は TMA の事業ほど難しくはない。しかしながら、MIS 事業の初めの期間には、MIS のプロパー職員は、on-the-job training により海外からの専門化によって訓練されなければならない。MIS のローカル職員はまた、MIS の事業を如何に運用するのか、特にコンサルティングサービスの管理方法および如何に中小企業の指導を行うかについて訓練されることになる。彼らはまた、SMIDEC の他の事業、特に TMA と如何に協力するのかについても訓練される。中小企業からの要望は、しばしば SMIDEC のいくつかの機能にまたがるものだからである。

### 4.3 ベンチャー・インキュベーションプロモーション (VIP)

SMIDEC のベンチャー・インキュベーションプロモーション (VIP) は 2 つの機能からなる。即ち、ベンチャープロモーションおよびインキュベーションプロモーションである。ベンチャープロモーションは、創立後間もない小規模な製造業を営む企業や個人の製造業者に対して、彼らが一人前の会社になることができるよう、サービスを提供することを目的とする。このサービスは、マスタープラン調査により規定された “政策産業”、即ち、皮革、電気・電子、プラスチックおよび機械産業に優先的に提供される<sup>1</sup>。インキュベーションプロモーションは、IT (Information Technology) 企業・企業家とその製品の売り先を見つけ成功した IT 企業となるのを支援するために、創業間もない IT 企業・企業家を育成する。

#### 4.3.1 ベンチャープロモーション

##### 1) 検討すべき問題点

(i) 未成熟でしかも規模の小さいベンチャーキャピタル業界

スリランカのベンチャーキャピタル業界は、10 年程度と比較的歴史が浅く、7 つのベンチャーキャピタリストを数えるのみである。そのほとんどは銀行の子会社であり、政府が税務上の特典を設けた後に設立された<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> IT 産業創業支援により包括的に支援されるため、IT 産業はベンチャープロモーションから除かれている。

<sup>2</sup> ベンチャーキャピタル業界に付与された税務上の特典は、数年間のベンチャーキャピタリストに対

ベンチャーキャピタル業界のここ 10 年の投資成績は、大変期待に背くものであって、101 件の投資のうち「良好」は 1 件だけで「失敗」は 32 件であった。ここ数年、ベンチャーキャピタリストはその活動をどんどん縮小している。7 つのベンチャーキャピタリストの内、3 つだけが活動していると言われている。USAID による TIPS プロジェクトによって実施された、スリランカのベンチャーキャピタル業界に関する調査によれば、基金ごとの平均投資件数は 1993 年には 3.2 件であったものが、1997 年から 1999 年にかけては 0.6 件に激減している。

(ii) 小規模企業から撤退するベンチャーキャピタル業界

創業企業に対する投資の成績は、既存企業に対する投資よりも成績が悪かった。TIPS の調査によれば、1991 年から 1999 年に創業企業に対して実施された投資のうち、“Lost” は 36.8%、“Fair” は 36.7%であったが、既存企業に対するものは、それぞれ 22% および 46.9%であった。しかも、ここ 10 年間に渡って既存企業に対する投資成績は改善されてきているが、創業企業に対する投資成績は低く留まっている。1997 年から 1999 年における、創業企業に対する投資の内 “Lost” と “Poor” を加えたものの割合は極めて高く 50%程度であるが、既存企業に対する投資では 0 である。このような、創業小規模企業に対する投資リスクの高さを考えれば、IT 産業に産業を別として、ベンチャーキャピタルが中小企業から撤退し大規模企業にその資金を移すのは当然である<sup>3</sup>。

(iii) 低い起業家精神

ベンチャーキャピタリストの低い活動水準や中小企業に対する失望は、スリランカにおける低い起業家精神にも起因している。マスタープラン調査は、低い起業家精神を、中小企業の主要な問題点の 1 つとして指摘している。実際、ベンチャーキャピタリストのコンセプトも中小企業に広く知られているわけではない。このように、ベンチャー企業や企業家からベンチャーキャピタルファンドに対する需要は強いとは言えず、これらのファンドから資金を得るべき企業は、ベンチャーキャピタリストがこれらの企業に何を期待しているのかに必ず気づくわけでもない。このような問題点には、パートナーとの間に、特にベンチャーキャピタリストや金融機関との間に、相互信頼関係を築くこと、完成度の高い事業計画を作ること、その事業に長く携わる企業家としての高いモラルを持つこと、第三者の金融機関の支援を求める前に自分自身の資金やその他の自分自身の資産をつぎ込む努力を示すことなどが含まれる。

---

する投資の税務控除および 10 年間のベンチャー基金の税務免除である。

<sup>3</sup> 開業に必要な資金が比較的少なくて済み、また、商売が軌道に乗るまでの期間が 1~2 年と短いため、IT 産業は唯一の例外となっている。

## 2) ベンチャープロモーションの目的

若く、アイデアに富んだ企業家精神は、国の製造業の発展のためには不可欠なものである。VIP のベンチャープロモーションは、人々の自覚を促し、専門的な指導および技術・マーケティング・経営管理や資金に関するサービスを通じて企業家が一人前の会社になることを支援し、スリランカにおける企業家精神を活性化させることを目的としている。このサービスは、マスタープラン調査により定義された“政策産業”、即ち、電気・電子産業、皮革産業、機械産業およびプラスチック産業に優先して提供される。

## 3) ベンチャープロモーションにより提供されるサービス

ベンチャープロモーションは、ベンチャー企業および起業家に対する以下のサービスを提供する。以下の、(1) に述べられているサービスは一般に提供され、(2) に述べられているサービスは、選ばれたベンチャー企業および起業家に提供される。(2) のサービスは、原則としてサービスを受ける側の必要に応じて提供される。

### (1) ベンチャープロモーションの起業家精神の昂揚およびマーケティング活動

大衆の起業家精神の自覚を促すために、ベンチャープロモーションチームは大学の学生および組織に所属する専門家を対象に研修会を開催する。この研修会では、彼らの革新的アイデアをいかにビジネスとして形にし、いかにして彼らが起業家となるのかについての講義がなされる。起業家としての高いモラル、事業に対する長い期間携わることやパートナー（例えば金融機関）との強い相互信頼関係の構築といった重要な事項もまた講義される。ベンチャーキャピタリストのコンセプトも紹介されるであろう。

### (2) コンサルティングサービスおよび金融サービスの提供

以下の分野のコンサルティングサービスが、ベンチャー企業や起業家が一人前の会社になるのを支援するために提供される。

技術指導（ベンチャープロモーションにより提供される）

- － デザイン、開発、生産性や生産に関する技術指導

マーケティングの指導（ベンチャープロモーションにより提供される）

- － 国内外の市場におけるマーケティングおよび販売の指導
- － 戦略的提携関係に関する指導

経営管理に関する指導（ベンチャープロモーションにより提供される）

- － 会計、資金管理に関する指導
- － 法的な事項

資金的な問題に関する指導（ベンチャープロモーションにより促進される）

ー ベンチャーキャピタルファンド

ベンチャープロモーションは、ベンチャーキャピタリストに提出するための事業計画の策定に関して、ベンチャー企業や起業家を支援する。ベンチャープロモーションはまた、ベンチャーキャピタリストが期待する事項、即ち、強い相互信頼関係の構築および自分自身の資金やその他の個人的な資産の事業への投資などについてレクチャーする。その結果、ベンチャーキャピタリストは、革新的なアイデア、即ち、起業家自身に投資を行うのである。

ー 銀行借入

VIP は、ベンチャー企業や起業家に SMILE による技術振興貸付制度を紹介する<sup>4</sup>。VIP はまた、CGO による信用保証をもとにした特別の貸付に関する合意を、スリランカの銀行との間に締結することを目指す。この場合、貸付の条件は、個々の企業の成熟度や大きさによりケースバイケースに協議される。ベンチャーキャピタルからの資金調達の際に提供されるのと同様の指導・サービスが、銀行からの借入の際にも、ベンチャー企業や起業家に提供される。

ー 株式上場に関する支援

ベンチャー企業や起業家に提供されるサービスの見返りとして、VIP は、彼らが成功したときに利益にあずかる権利をもつ。

### 4.3.2 インキュベーションプロモーション (IT Industry)

#### 1) 検討すべき問題点

##### (i) 小規模な IT 産業

マスタープラン調査による質問票調査によれば、1998 年のスリランカにおける IT 産業の売上高は、通信産業および放送産業を除いて、3,944 百万ルピーと見積もられた。1998 年における、IT 産業の付加価値は 1,820 百万ルピーであるが、これは同年の GDP の 0.2% でしかなく、1997 年の全世界の IT 産業全体に占める割合は 0.3% にすぎない。

##### (ii) IT 産業の発展の可能性

低レベルとはいえ、スリランカにおける IT 産業は発展してきている。例えば、1998 年 1 月に提出された輸出増大計画によれば、1996 年から 2002 年の間に、コンピュータソフトウェアの輸出は、年率 25% 平均で成長するとされている。しかしながら、マスタープラン調査は、さらなる工業分野の成長のために以下の問題点を解決すべき課題と

---

<sup>4</sup> JBIC の SMILE ローンには技術支援貸付制度があり、SMI 部門の技術振興のために 0% または 3% の利率で貸付が行われる。

して指摘している。SMIDEC の IT 産業創業支援はこれらの問題点に取り組むことを目的とする。

#### 人的資源の増強

- － 技術力のある人材の供給余力の不足
- － 研修機関における時代遅れの設備と教材

#### インフラ

- － 電話回線の量の拡大とその取得までの期間の短縮

#### 市場

- － 小さな国内市場
- － 海外の市場への限られたチャンネル

#### 資金的な制約要因

- － SMI 部門に対する有利な条件による貸付や BOI のインセンティブを受けられる機会の少なさ

## 2) インキュベーションプロモーションの目的

インキュベーションプロモーションは、IT 産業における革新的なアイデアを育てることを目的としているインキュベーションプロモーションはまた、革新的かつ市場可能性のあるアイデアを持った創業 IT 企業や起業家に対して、2 年間に渡って、設備、技術指導、マーケティング・経営管理の指導および金融支援を提供し、彼らが自らの事業を始めることを支援するとともにスリランカにおける IT 産業の発展に寄与する。

## 3) インキュベーションプロモーションにより提供されるサービス

IT インキュベーションは、起業家から要求されるサービスを提供する。IT 企業の製品は通信を通じて販売されるが、このように、適正な価格による高度な通信サービスは IT サービス産業の振興のための鍵なのである。SMIDEC 自身は設備を持っているわけではないが、IT インキュベーターによる起業家への基盤サービスの提供の手助けをする。

以下の事業分野に関する親密なコンサルティングサービスが、彼らが一人前の会社になれるよう起業家を援助するために提供される。インキュベーションプロモーションはまた、起業家が金融支援を受けるのを手助けする。たとえほんの少しの金額の種銭であっても、IT サービス企業の設立に当たっては、あるとなしでは大違いである。VIP は、起業家に SMILE ローン技術支援貸付制度を斡旋する。VIP はまた、特別の貸付に関する合意をスリランカの銀行との間に締結し、CGO の信用保証を付した上での起業家に対する有利な条件による貸付の実現を目指す。



インキュベーションプロモーションは、以下の起業家に対するサービスを提供し、あるいは促進する。

- (i) インフラ（インキュベーションプロモーションにより促進される）  
インキュベーションプロモーションは、以下のインフラが IT 起業家に提供されるよう務める。IT 起業家は IT インキュベーターに対して、以下の設備の使用料を特別に安価な料率で支払う。
  - － 事務所
  - － コンピュータおよび備品
  - － 専用のインターネットサービス（起業家の Website の保持を含む）<sup>5</sup>
  - － 通信機器
  - － 秘書サービス
  
- (ii) 技術指導（インキュベーションプロモーションにより提供される）
  - － IT 技術の指導
  - － 製品開発の指導
  
- (iii) マーケティングの指導（インキュベーションプロモーションにより提供される）
  - － 国内外の市場における、製品のマーケティングおよび販売の指導
  - － 戦略的な提携に関する指導
  
- (iv) 経営管理に関する指導（インキュベーションプロモーションにより提供される）
  - － 会計および財務管理
  - － 法律的な事項
  
- (v) 金融支援（インキュベーションプロモーションにより促進される）
  - － ベンチャーキャピタリストからの投資の促進
  - － 信用保証制度を前提とした、銀行との特殊な合意に基づく有利な条件による銀行借入や SMILE ローン<sup>5</sup>の技術支援貸付制度からの借入の促進
  - － 他の機関からの借入を行うために策定される、起業家の事業計画の策定の支援
  - － 株式上場の支援

---

<sup>5</sup> IT インキュベーターは、IT 起業家のアイデアや製品をハッカーから守るための対策をとることとする

### 4.3.3 あるべき VIP の組織

#### 1) VIP の組織

##### VIP の職員

SMIDEC の VIP は、1 人の管理者と他の 4 人のフルタイムのプロフェッショナルな職員を雇用する。職員のうち、2 人はベンチャープロモーションを担当し、他の 2 人はインキュベーションプロモーションを担当する。ベンチャープロモーションの 2 人の職員には、金融的な知識・経験を持っていることが期待され、インキュベーションプロモーションの 2 人の職員には、ベンチャーキャピタルおよび IT の知識・経験を持っていることが期待される。これらの職員の何人かは、外資系のベンチャーキャピタリストの後押しを受けていることが望ましい。VIP はまた、5 人のアシスタントと 1 人の秘書を雇用するが、このうちアシスタントは、金融および IT に関する知識・経験を持っていることが望ましい。また、アシスタントは、政府系銀行の後押しを受けていることが望ましい。合計で、VIP の職員は 11 人となる。

##### ベンチャープロモーション委員会およびインキュベーションプロモーション委員会

VIP は、以下の専門家により構成される、ベンチャープロモーション委員会およびインキュベーションプロモーション委員会を組織する。その主要な職務は、ベンチャー企業や起業家に対して必要なアドバイスを与えることである。また、この委員会は、VIP がスリランカにおける関連分野の専門化のネットワークを構築するのを手助けし、また、申込者の選別を行う。この委員会のメンバーによるコンサルティングサービスが、無料で行われることが期待される。メンバーのサービスの見返りは、メンバーはベンチャー企業や起業家に常に接しているのであるから、そのアイデアや製品から学ぶことが出来、また、投資のタイミングを判断することが出来ることである。後に、ベンチャー企業や起業家が成功すれば、彼らもまた、この委員会のメンバーとなる。

##### ベンチャープロモーション委員会

- ベンチャーキャピタリスト
- 民間企業
- 大学の教授・研究者
- SMIDEC のチーム

##### インキュベーションプロモーション委員会

- IT インキュベーター
- IT 企業
- ベンチャーキャピタリスト
- 大学の教授・研究者
- SMIDEC のチーム

##### インキュベーションプロモーションのメンバーコンサルタン

VIP は、技術、金融、法律、会計、マーケティングおよび経営管理の専門家をメンバーコンサルタンとしてリストアップする。これらのメンバーコンサルタンは、短期の契約により、あらかじめ定められた賃金で臨時に雇用される。VIP のチームが対応できない指導の必要が生じたとき、VIP は、メンバーコンサルタンに起業家に対する必要な指導・サービスを依頼する。ほとんどのメンバーコンサルタンは、下記の協力機関から選出される。起業家が成功した場合には、彼らは自動的にメンバーコンサルタンとなる。ほとんどのメンバ

ーコンサルタントは、ベンチャープロモーションおよびインキュベーションプロモーションの両者に対してサービスを提供する。

## 2) 協力機関

VIP は、ビジネスに関するすべての分野におけるサービスを、ベンチャー企業および起業家に対して提供するために、下記の協力機関との間にネットワークを作ること計画している。VIP チームは、これらのサービスをベンチャー企業および起業家に対して、その必要に応じて提供する。実際問題として、この協力機関とのネットワークは、VIP の成功のためには極めて重要である。ベンチャープロモーション委員会およびインキュベーションプロモーション委員会には、VIP のための強力で広範なネットワークの構築に関して、重要な役割を果たすことが期待されている。

下記の組織のほとんどは、ベンチャープロモーションおよびインキュベーションプロモーション両者の協力機関となることが期待されている。

### (i) 民間企業

民間企業には、起業家に対する関連業界の情報の提供および技術指導が期待されている。彼らはまた、起業家に対する投資家でもある。VIP に協力する民間企業は、その従業員が短期契約によりあらかじめ定められた賃金によって VIP のために働くメンバーコンサルタントとなることを許可するよう求められる。起業家が後に成功すれば、彼らもまた、後輩に対して技術指導を行うことになる

### (ii) IT インキュベーター

IT インキュベーターは、起業家に対してその IT インキュベーションセンターのスペースおよびインフラ設備を提供する。IT インキュベーションチームおよび IT インキュベーターは、パートナーとして働き、起業家にとっての指導者となる。どちらがある起業家の主たる指導者となろうとも、必要なコンサルティングや金融サービスを起業家に提供する。IT インキュベーターが投資を決断した場合には、IT インキュベーターがその起業家にとっての主たる指導者となる。この出資には、起業家に提供されたサービスの見返りとして、何年か後に回収できる道がなければならない。一方、IT インキュベーターが投資を望まない場合には、IT インキュベーションチームがその起業家にとっての主たる指導者となる。この場合には、VIP が起業家に対して投資し、何年か後にこの企業が上場した場合には、VIP は株式市場においてこの投資を回収することができる。テクノパークが設立された場合には、テクノパークも IT 企業に対してインフラ設備を提供する協力機関の 1 つとなる。

### (iii) BII (Bureau of Infrastructure Investment)

BII は投資委員会の下部機関であり、従って、憲法問題・工業開発省の下部機関でもある。2000年4月以来、BIIは“ソフトウェアパーク”を運営しているが、このソフトウェアパークは、輸出志向のソフトウェアの会社に対して、3年間にわたって低廉な賃料で十分な事務所スペースおよびインターネットサービスを提供する。IT起業家のうち、比較的優秀な事業計画を持っているものがBIIのソフトウェアパークに入ることが出来る。

(iv) 大学および研究所

工業振興・投資促進計画（フェーズⅡ）が言うように、スリランカにおける利用可能な資源の有効利用および高いレベルの技術の開発のためには、産業界と学界との比較的弱い関係を強化することが重要である。大学および研究所には、VIPからサービスを受けるベンチャー企業や起業家に対して、研究開発用設備・資料および研究開発のための技術を提供することが期待されている。VIPに協力する大学や研究所は、その職員が短期契約によりあらかじめ定められた賃金によってVIPのために働くメンバーコンサルタントとなることを許可するよう求められる。例えば、IT技術が専門の大学や研究所（例えば、コロンボ大学、モロトワ大学、キャンディー大学には、ベンチャー企業や起業家に対して、設備を貸与すること、その学生をパートタイム労働者として送り込むこと（例えばプログラミング）およびIT技術に関する指導を行うことが期待されている。これらのサービスの見返りとして、これらの大学や研究所もまた、VIPのサービスを受けているベンチャー企業や起業家との共同作業から得るものがあるであろう。

(v) ベンチャーキャピタリスト

その広範な専門家のネットワークを利用して、ベンチャーキャピタリストには、経営管理および国内外の市場におけるマーケティングに関する指導を行うことが期待されている。ベンチャーキャピタリストにはまた、VIPのサービスを受けるベンチャー企業および起業家に対する、他社との戦略的な提携関係の構築および海外の株式市場を含めた株式市場への株式上場に関する指導も期待されている。ベンチャーキャピタリストはまた、VIPのサービスを受けるベンチャー企業および起業家に対して、資金的なアドバイスをする。ベンチャーキャピタリストはまた、起業家等に対する直接投資または他のベンチャーキャピタリストの紹介などにより、起業家等に資金を供給するかもしれない。

(vi) 輸出促進委員会 (Export Development Board)

EDBは、Ministry of Internal and International Trade and Commerce and Muslim Religious Affairs and Shipping Developmentの下部機関である。EDBは1996年に“Trade Information Network”を開始したが、これは会社、その製品、貿易イベント等の紹介およびマー

ケットリサーチのためのウェブサイトである。EDB はまた、E-Service を振興するために、1999 年から国内で 5 つの “サイバートレーディングセンター” を運営している。EDB の国内の 5 つのサイバートレーディングファシリティ事務所には、VIP の活動の紹介や地方のベンチャー企業や起業家に対するサービスの窓口として機能することが期待されている。

(vii) 会計事務所および法律事務所

ベンチャー企業や起業家に対して、会計事務所は会計実務および資金管理に関する指導を、法律事務所は法律問題に関するアドバイスを行う。これらの事務所は、その職員が短期契約によりあらかじめ定められた賃金によって VIP のために働くメンバーコンサルタントとなることを許可するよう求められる。不適切な会計実務は、経営者が犯しやすい問題でありかつ時には金融機関とのトラブルのもとにもなるので、起業家に対して正しい会計実務の重要性に関する自覚を促すことは重要である。

(viii) TMA および MIS に登録されたコンサルタント

VIP はまた、SMIDEC の TMA および MIS に登録されたコンサルタントによる専門的なコンサルティングとも連携してサービスを実施する。

## 4.4 信用保証機構 (CGO)

### 1) 基本理念

スリランカ中小企業開発公社 (SMIDEC) の行う「信用保証」は、中小企業に対し、上位者として恩恵的に信用を付加する制度であってはならない。スリランカの多様な中小企業の中に埋もれている信用力、事業の発展性を、的確な審査により発掘し、これに資金の裏付けをして、その繁栄を実現する、積極的で前向きな仕事である。

スリランカの中小企業の実際の中に入り込み、一緒に考え、一緒に汗しながら、事業の発展性を探り当て、育て上げる創造的な喜びを求めるべき仕事である。金融や信用に関わる業域であり、参画するすべての人に、高い倫理、公正、使命感が求められる仕事である。モラルハザード対策の万全は機関の存続にかかる重要事である。

信用保証は中小企業の信用力を審査評価し、その金融債務を金融機関に保証し、融資を実現させる。事故発生の際には、中小企業に代わって迅速に、その債務を金融機関に代位弁済する。

信用保証の当事者は(i)中小企業、(ii)金融機関、(iii)信用保証機構の三者である。その三者間で融資と信用保証を同時に実現するために次の基本契約が締結される。

- (i) 中小企業 ⇔ 信用保証機構  
信用保証委託契約
- (ii) 金融機関 ⇔ 信用保証機構  
信用保証約定書  
保証契約（個別）
- (iii) 金融機関 ⇔ 中小企業  
銀行取引約定書  
貸付契約（個別）

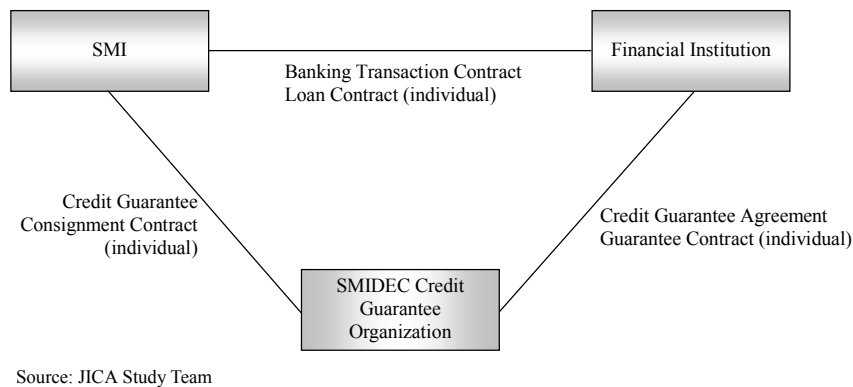


図 4.1 信用保証の三者契約関係

## 2) 信用保証の機能

近代的な信用保証制度の要件を満たす、SMIDEC の信用保証機構は、およそ次の内容を持つものとして検討されるのが妥当である。

### (1) 対象範囲

スリランカに新設される SMIDEC（中小企業開発公社）の中核業務として「信用保証機構」（CGO）を位置づける。信用保証の専門機関として、「中小企業の融資の信用保証」を行う。

- 手形割引の信用保証は見送る
- 旧債振替、投機資金、再融資資金、生活消費資金の信用保証は取扱わない

SMIDEC の機能とその利益をより多くの中小企業に裨益させるため、「信用保証の海」を実現し信用保証の基盤を強固にするために、対象（中小企業、金融機関）の拡大、開放は必然の要件となる。他方、この制度をスリランカの経済開放期にあって、国策として振興が期待される業種群、地域に戦略的に活用することも重要で、この制度を創設するメリットの一つである。

- (i) 中小企業の範囲 : 憲法問題・工業開発省、SMIDEC の定義に準拠
- (ii) 対象業種 : 業種表示は関係政令に準拠する

「信用保証機構対象業種表」を作成して自己規定することも一つの方法である。戦略的業種として次の業種を勘案する。IT 関連産業、ハイテク・ベンチャー関連企業、輸出品関連製造業、雇用創出業種、地域農業関連産業、伝統工芸品製造業など。

## (2) 金融機関

現時点では商業金融中心の民間商業銀行、製造業金融中心の政策銀行の構造は大きくは変化しないが、近い将来には、経済成長により、活発な民間の資金需要の増大に応じる銀行群の登場が予測される。ファイナンスカンパニー（25）や信用組合・商業銀行（1,295）についての予測も重要である。将来的には SMIDEC 自身も金融機関となる。

## (3) 保証率

信用保証機構の自主性を確立するには、保証率 100%（日本、韓国、台湾）が理想であるが、信用保証機構の創設という未知数の段階では、信用保証機構の損失負担を少なくし、金融機関にも責任負担を求めることにより、金融機関調査データの活用を図り、合わせて、金融機関、信用保証機構双方のモラルハザードを排除する緊張関係を醸成するために「部分保証」とする。明確な根拠基準はないが、周辺諸国の現状から 80%とする。

## (4) 保証倍率

信用保証の社会的利益の一つは、投入される公的資金の活用効率の高さにある。10 億ルピーの投入は、直接金融の原資としては 10 億ルピーの貸付にとどまるが、信用保証機構に投入すると、信用保証機構が 10 倍の保証倍率で運営され、事故を低率に維持すれば、実に 100 億ルピーの中小企業向けの新規融資を実現する。だが一方で、信用保証機構が自己の能力を超えて信用保証を引受けると、その巨額な負担額の重圧によって破綻する。保証倍率の策定は、信用保証機構そのものの信用度を明示するものであり、信用保証機構は、自己の経営分析と事業計画の総体を踏まえて、慎重にその適正倍率を策定しなければならない。

スリランカでは制度の創設期のため、信用保証事業の将来見通しに立って定めることになり、いわば未知数の領域となるが、中央銀行の試行制度が 10 倍で設計されており、

当面その倍率を踏襲することが考えられる。10倍という保証倍率を定めることは、10%の事故が起きても、投入された公的資金による自己資金で、全額保証支払（代位弁済）が可能ということ、関係各方面に明示することである。これはまた同時に、この信用保証機構は常に10%以上の事故は起こしませんという健全経営を関係者全体に確約することでもある。

#### (5) 信用保証料率

信用保証料率は、金利、調査料、手数料、保険料、登録料などの他の料金との同質性はない。信用保証機構を維持運営する収入源として独自のものである。

具体的には、信用保証機構の経費（人件費、物件費）、保証損失（代位弁済額から事後回収額を差引いたもの）、諸積立（保証事業を継続するためのもの）の総計から、自己資金（基本財産）の銀行預託による運用益（預金利息—借入利息）を差引いたもので、信用保証の利用者である中小企業者から信用保証機構が徴収するものである。

信用保証料率は、信用保証機構の実際経営に即して決定されるものである。だが、経営の実績のない創設時にあっては、政策的判断で決定される。その場合、中小企業の負担を出来るだけ軽減するために、低率設定されることが多い。

スリランカでは、中央銀行での試行制度が1%を定めているが、スリランカの事業資金の金利は、12%～15%の高水準であり、2%の負担が妥当と考えられる。この場合2%は、80%の部分保証の場合は、1.6%の実収料率となる。

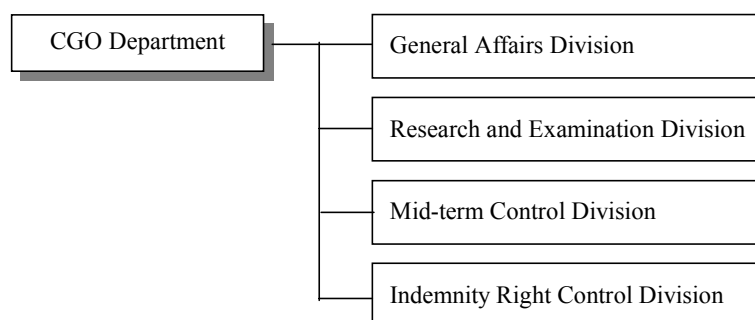
#### (6) 全国組織

SMIDECの創設が前提となるが、その中核である信用保証機構は、中小企業育成と金融疎通の公益性から、一部地域の振興機関ではなくスリランカ全土をカバーする活動機関として、発展することが期待される。勿論、創設期にあっては、首都圏での開業となるが、設立の当初から、近い将来における全国支店網(5～6)の完備を予想し、事業計画に内包することが必要となる。

### 3) 信用保証機構の組織

信用保証機構の事務組織は次の4部とする。





- (i) 総務部  
企画、情報、コンピュータ・ネットワーク統括、広報、内部監査
- (ii) 審査部  
中小企業信用審査、金融状況調査
- (iii) 期中管理部  
保証付債権管理、中小企業経営管理
- (iv) 求償権管理部  
長期回収、企業再建支援

そしてこれらの信用保証業務の合理的効果的実現には、総括部門の機動性、地域ネットワークの充実が期待され、それらを総括するコンピュータシステムが需要である。