

第5章 SMIDEC の運営計画

5.1 技術的・管理的指導 (TMA)の運営

1) TMA の運営

広報

TMA は、特にその立ち上がり期においては、中小企業にその存在や活動を知らしめるために宣伝されなければならない。この宣伝は、SMIDEC のプロパーの従業員によって行われた SMIDEC のインターネット上のホームページでもなされるが、をそれぞれの商工会議所を通じた宣伝も効果的である。

ファーストハンドコンサルテーション

TMA は、まず申込資料から企業の状況を分析する。次に、企業にコンサルタントチームを派遣し、工場の初期的な調査や諸資料の分析、経営者や幹部職員に対するインタビューを行う。このようなファーストハンドコンサルテーション は、次の2つの種類に分けることが出来る。即ち、(i) 生産性、品質管理、機械装置、職人の熟練度やその他の技術的な問題に関する技術的コンサルティング、および、(ii) 既存の貸付制度（例えば SMILE ローンの技術支援貸付制度）や SMIDEC の CGO による債務保証の前提として行われるコンサルティングである。

ファーストハンドコンサルテーションの後、コンサルタントチームは、視察の結果やコンサルティングの結果としての勧告をとりまとめた資料を作成し申込者に伝達する。その後、ドキュメンテーション部門は、この資料を整理し部外秘として保存するとともに、これらの資料を要約し、分析し、中小企業者の最近の要望事項や技術的な問題及びその解決策を取りまとめる。情報部門は、このような取りまとめ資料を整理・保存する。

ファーストハンドコンサルテーションは、SMIDEC が海外の協力機関の専門家の協力を得ることができ、財政的に立ち行く限りは無料で実施される。

コンサルティングサービス

中小企業は、ファーストハンドコンサルテーションの後、TMA の専門家によるコンサルティングサービスを受けることが出来る。TMA は、コンサルティングチームを企業に派遣し、生産性の向上、生産技術の向上、新しい技術の導入による新製品の開発、新製品の市場開拓ほか申込者が要望する技術的な分野に関する分析およびコンサルティングを実施する。中小企業は大企業とは違って、そのコンサルティングサービスの範囲や目的を明確に定義出来ていないのが普通である。従って、TMA のコンサルティングサービスはまず、オーナー

や経営者との協議を通じて、そのコンサルティングの範囲や目的を明確にすることから始められる。その際に、下請形態の中小企業にあっては、独自の生産ノウハウを構築することが、コンサルティングの主目的となる。他方、独立形態の中小企業にあっては、新しい技術や設備の開発・導入による新製品の開発及びそのための市場開拓がコンサルティングの主要なテーマとなる。

このようなコンサルティングの後、コンサルタントチームはコンサルティングサービスの結果、改善のための勧告を取りまとめた資料を作成し申込者に伝達する。その後、ドキュメンテーション部門は、この資料を整理・保存するとともに、これらの資料を分析しコンサルティングサービスに関する取りまとめ資料を作成する。一方、情報部門は、この取りまとめ資料を整理・保存する。

TMA のコンサルティングサービスに要する費用は、コストベースあるいは SMI と TMA との間で合意された料率により課される。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。いくつかのケースでは、SMILE-II の借入は、1 社だけで負うには SMI 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、彼らがコンサルティングサービスの費用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計画を持っているグループを探し出しあるいは組織する。

訓練サービス

TMA は企業者やその従業員に対して、技術的分野に関するトレーニングプログラムを提供する。このトレーニングプログラムの基本的内容は、TMA の研修担当職員主導のもと foreign expert の協力を受けつつ、local expert によって開発される。参加者は、リーズナブルな料金でこのトレーニングプログラムに参加することが出来る。TMA の訓練サービスのうちいくつかのコースでは、その講師に、スリランカで成功を収めている外資系の企業やローカル企業の経営者を当てることもできる。

海外のコンサルタント

中小企業に対するコンサルティングにおいては、しばしば経験豊富なコンサルタントが求められるが、現在のスリランカでは、中小企業の技術的な要求に対処することの可能な、専門的な経験および広範な知識有する有能なコンサルタントを見つけることは非常に困難である。従って、少なくとも SMIDEC の立ち上がり期においては、国際的援助機関から優秀な海外の専門家が SMIDEC に派遣され、この海外の専門家がローカル専門家をトレーニングすることが必要である。この国際的援助機関からの支援は、少なくとも2年程度継続され、また、スリランカのローカル専門家のトレーニングを合理的かつ効果的に実施するために、SMIDEC の要望に応じてフレキシブルな形で行われることが望ましい。SMIDEC の立ち上が

り期においては、この海外からの専門家が、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ーションサービスを主導的に実施する。

ローカル専門家

TMA は、各技術分野ごとに適任のローカル専門家のリストを作る。このローカル専門家は、公共部門および民間部門から選抜され、IDB の技術センターの技術専門家、EDB のマーケティング専門家、公的研究センター（例えば、ゴム研究所）およびローカルコンサルティング会社の技術者を含む。TMA に登録された専門家は短期契約によりコンサルテーションサービスの担当者に任命される。これらのローカル専門家には、OJT を通して海外の専門家によりトレーニングされ、国際的なレベルのコンサルタントになることが期待される。このローカルコンサルタントのトレーニングの進展とともに、海外の専門家はそのサービスへの関与度を減らし、ローカル専門家の関与度は徐々に増加する。

TMA の職員

TMA の職員は以下のように組織されることが望ましい。これらの職員はまた、TMA の合理的かつ効率的な運営のために、海外の専門家によって訓練される。

表 5.1 TMA の職員

	Common	Consulting Department	Documentation Division	Information and Dissemination Division	Total
Department Manager	1				1
Local expert		3	1	1	5
Assistant			1	1	2
Secretary	1				1
Total	2	3	2	2	9

2) 営業成績の見通し

ファーストハンドコンサルテーション

(初年度)

初年度においては、海外の専門家がファーストハンドコンサルテーションを実施し、ローカル専門家はこのサービスにアシスタントとして参加する。初年度における、ファーストハンドコンサルテーションの件数および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数： 125 日
 海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数： 1 日

ローカルアシスタントの1件当たりの平均関与日数： 2日
ローカルアシスタントに対する報酬： 2,000ルピー/日

計算

件数： $125/1=125$ 件
1件当たりの平均コスト： $2 \times 2,000=Rs.4,000$
費用合計： $125 \times 4,000=Rs.500,000$

(2年度)

初年度のサービスを通じて、海外の専門家がローカル専門家をトレーニングし、ローカル専門家はある程度は自分自身でサービスを行うとが出来るレベルまで成長しているであろうから、海外の専門家はこのサービスに対する関与度合を減少させる。2年度におけるこのサービスの件数および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数： 62.5日
海外の専門家の1件当たりの平均関与日数： 0.5日
ローカル専門家の関与日数： 125日
ローカル専門家の1件当たりの平均関与日数： 1日
ローカル専門家に対する報酬： 5,000ルピー/日
ローカルアシスタントの1件当たりの平均関与日数： 2日
ローカルアシスタントに対する報酬： 2,000ルピー/日

計算

海外の専門家により実施される件数： $62.5/0.5=125$ 件
海外の専門家により実施される場合の1件当たりの平均コスト： $2 \times 2,000=Rs.4,000$
海外の専門家により実施される場合の費用合計： $125 \times 4,000=Rs.500,000$
ローカル専門家により実施される件数： $125/1=125$ 件
ローカル専門家により実施される場合の1件当たりの平均コスト： $1 \times 5,000 + 2 \times 2,000=Rs.9,000$
ローカル専門家により実施される場合の費用合計： $125 \times 9,000=Rs.1,125,000$
費用合計： $500,000 + 1,125,000=Rs.1,625,000$

(3年度以降)

3年度以降においては、ローカル専門家がファーストハンドコンサルテーションを実施し、その他の専門家がアシスタントとして参加する。ファーストハンドコンサルテーションの件

数は、ローカル専門家の関与日数による。3年度以降の、このサービスの件数および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

ローカル専門家の関与日数：	250 日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	1 日
ローカル専門家に対する報酬：	5,000 ルピー/日
ローカルアシスタントの 1 件当たりの平均関与日数：	2 日
ローカルアシスタントに対する報酬：	2,000 ルピー/日

計算

ローカル専門家により実施される件数：	$250/1=250$ 件
1 件当たりの平均コスト：	$1 \times 5,000 + 2 \times 2,000 = \text{Rs.}9,000$
費用合計：	$250 \times 9,000 = \text{Rs.}2,225,000$

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

	Number of first-hand consultation	Revenue (Thousand Rs.)	Expenditure (Thousand Rs.)	Profit (Thousand Rs.)
First period	125	0	500	-500
Second period	250	0	1,625	-1,625
Third period	250	0	2,250	-2,250

コンサルテーションサービス

(初年度)

初年度においては、海外の専門家がコンサルテーションサービスを実施し、ローカル専門家はこのサービスにアシスタントとして参加する。初年度における、このサービスの件数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数：	125 日
海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	5 日
申込者に課される海外の専門家の手数料：	20,000 ルピー/日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	10 日
ローカル専門家に対する報酬：	2,000 ルピー/日
申込者に課されるローカル専門家の手数料：	5,000 ルピー/日

計算

件数 :	$125/5=25$ 件
1 件当たりの平均手数料 :	$5 \times 20,000 + 10 \times 5,000 = \text{Rs. } 150,000$
収入合計 :	$25 \times 150,000 = \text{Rs. } 3,750,000$
1 件当たりの平均コスト :	$10 \times 2,000 = \text{Rs. } 20,000$
費用合計 :	$25 \times 20,000 = \text{Rs. } 500,000$

(2年度)

初年度のサービスを通じて、海外の専門家がローカル専門家をトレーニングし、ローカル専門家はある程度は成長しているであろうから、海外の専門家はこのサービスに対する関与度を減少させる。2 年度における、このサービスの件数、収入合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数 :	187.5 日
海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数 :	2.5 日
申込者に課される海外の専門家の手数料 :	20,000 ルピー/日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数 :	10 日
ローカル専門家に対する報酬 :	2,000 ルピー/日
申込者に課されるローカル専門家の手数料 :	5,000 ルピー/日

計算

件数 :	$187.5/2.5=75$ 件
1 件当たりの平均手数料 :	$2.5 \times 20,000 + 10 \times 5,000 = \text{Rs. } 100,000$
収入合計 :	$75 \times 100,000 = \text{Rs. } 7,500,000$
1 件当たりの平均コスト :	$10 \times 2,000 = \text{Rs. } 20,000$
費用合計 :	$75 \times 20,000 = \text{Rs. } 1,500,000$

(3 年度以降)

3 年度以降においては、ローカル専門家がコンサルテーションサービスを実施し、その他の専門家がアシスタントとして参加する。3 年度以降のこのサービスの件数、収入合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

ローカル専門家の関与日数 :	500 日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数 :	5 日
申込者に課されるローカル専門家の手数料 :	20,000 ルピー/日
ローカル専門家に対する報酬 :	5,000 ルピー/日

ローカル専門家の1件当たりの平均関与日数： 10日
 その他の専門家に対する報酬： 2,000ルピー/日
 申込者に課されるその他の専門家の手数料： 5,000ルピー/日

計算

件数： $500/5=100$ 件
 1件当たりの平均手数料： $5 \times 20,000 + 10 \times 5,000 = \text{Rs. } 150,000$
 収入合計： $100 \times 150,000 = \text{Rs. } 15,000,000$
 1件当たりの平均コスト： $5 \times 5,000 + 10 \times 2,000 = \text{Rs. } 45,000$
 費用合計： $100 \times 45,000 = \text{Rs. } 4,500,000$

表 5.3 TMA のコンサルテーションサービスの経営成績

	Number of consultation service	Revenue (Thousand Rs.)	Cost (Thousand Rs.)	Profit (Thousand Rs.)
First period	25	3,750	500	3,250
Second period	75	7,500	1,500	6,000
Third period	100	15,000	4,500	10,500

訓練サービス

初年度においては、海外の専門家が TMA の研修担当職員とともに研修プログラムを開発・実施し、ローカル専門家はこのサービスにアシスタントとして参加する。初年度における、訓練サービスの件数、受講者数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定を以て以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数： 62.5日
 海外の専門家の平均関与日数： 5日/プログラム
 各プログラムの平均受講者数： 20人
 各受講者の受講料： Rs.4,000
 ローカル専門家の各プログラム当たりの平均関与日数： 10日
 ローカル専門家に対する報酬： 2,000ルピー/日
 各プログラム当たりの運営費用： 50,000ルピー

計算

件数： $62.5/5=12$ プログラム
 受講者数： $12 \times 20=240$ 人
 収入合計： $240 \times 4,000 = \text{Rs. } 960,000$

プログラムの開発費用：	$10 \times 2,000 = \text{Rs.} 20,000$
費用合計：	$12 \times (20,000 + 50,000) = \text{Rs.} 840,000$

(2年度)

2年度においても、海外の専門家が研修プログラムの開発・実施に協力する。2年度においては、初年度に開発された研修プログラムも開催されるが、これには多少の手直しが必要である。2年度における、このサービスにおけるプログラムの数、受講者数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

繰越しプログラム数：	12プログラム
海外の専門家の関与日数：	62.5日
海外の専門家の平均関与日数（プログラムの開発）：	5日/プログラム
ローカル専門家の平均関与日数（プログラムの手直し）：	5日/プログラム
各プログラムの平均受講者数：	20人
各受講者の手数料：	4,000ルピー
ローカル専門家の各プログラム当たりの平均関与日数 （プログラムの開発）：	10日
ローカル専門家に対する報酬：	2,000ルピー/日
各プログラム当たりの運営費用：	50,000ルピー

計算

件数：	$12 + 62.5/5 = 24$ プログラム
受講者数：	$24 \times 20 = 480$ 人
収入合計：	$480 \times 4,000 = \text{Rs.} 1,920,000$
プログラムの開発費用：	$10 \times 2,000 = \text{Rs.} 20,000$
プログラムの手直し費用：	$5 \times 2,000 = \text{Rs.} 10,000$
費用合計：	$12 \times (20,000 + 50,000) + 12 \times (10,000 + 50,000) = \text{Rs.} 1,560,000$

(3年度以降)

3年度以降においては、ローカル専門家が研修プログラムを実施する。一方、前年度以前に開発された研修プログラムも開催されるが、いくつかのプログラムは中小企業の需要にマッチせず廃止されるであろう。3年度以降における、このサービスにおけるプログラムの数、受講者数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

繰越しプログラム数 :	24 プログラム
手直しされるプログラムの数 :	12 プログラム
廃止されるプログラムの数 :	12 プログラム
新規のプログラムの数 :	12 プログラム
各プログラムの平均受講者数 :	20 人
各受講者の手数料 :	4,000 ルピー
ローカルアシスタントの平均関与日数 (プログラムの手直し) :	5 日
ローカル専門家の平均関与日数 (プログラムの開発) :	5 日
ローカルアシスタントの平均関与日数 (プログラムの開発) :	10 日
ローカル専門家に対する報酬 :	5,000 ルピー/日
ローカルアシスタントに対する報酬 :	2,000 ルピー/日
各プログラム当たりの運営費用 :	50,000 ルピー

計算

件数 :	$24+12-12=24$ プログラム
受講者数 :	$24 \times 20=480$ 人
収入合計 :	$480 \times 4,000=Rs.1,920,000$
プログラムの開発費用 :	$5 \times 5,000+10 \times 2,000=Rs.45,000$
プログラムの手直し :	$5 \times 2,000=Rs.10,000$
費用合計 :	$12 \times (45,000+50,000)+12 \times (10,000+50,000)=Rs.1,860,000$

表 5.4 TMA の訓練サービスの営業成績

	Number of training programs	Revenue (Thousand Rs.)	Cost (Thousand Rs.)	Profit (Thousand Rs.)
First period	12	960	840	120
Second period	24	1,920	1,560	360
Third period	24	1,920	1,860	60

その他の費用

TMA の人件費は、実際に雇用する職員の経歴・能力により大きく異なるが、ここでは以下のように試算した。

表 5.5 TMA の人件費

(Thousand Rs.)

	Salary per year	Person	Total
Manager	840	1	840
Local expert	600	5	3,000
Assistant	300	2	600
Secretary	200	1	200
Total		9	4,640

人件費に加え、SMIDEC の一般管理費は従業員比率に応じて TMA に配分される総営業費用（一般管理費含む）は 5 章（5.5）で検討される。

TMA の営業成績のまとめ

見込まれる件数、収入、費用および利益は、要約すれば以下の通りである。

表 5.6 TMA の営業成績のまとめ（シナリオ 1）

(Thousand Rs.)

		Number of case	Revenue	Cost	Profit
First period	First-hand consultation	125	0	500	-500
	Consultation service	25	3,75,0	500	3,250
	Training services	12	960	840	120
	Employee's Cost	-	-	4,640	-4,640
	Total	-	4,710	6,480	-1,770
		Number of case	Revenue	Cost	Profit
Second period	First-hand consultation	250	0	1,625	-1,625
	Consultation service	75	7,500	1,500	6,000
	Training services	24	1,920	1,560	360
	Employee's Cost	-	-	4,640	-4,640
	Total	-	9,420	9,325	95
		Number of case	Revenue	Cost	Profit
On and after Third period	First-hand consultation	250	0	2,250	-2,250
	Consultation service	100	15,000	4,500	10,500
	Training services	24	1,920	1,860	60
	Employee's Cost	-	-	4,640	-4,640
	Total	-	16,920	13,250	3,670

ファーストハンドコンサルティングと通常の TMA でのコンサルティングが 50%増加した場合の 3 年目以降の収入、費用、利益は下記のとおりである（シナリオ 2 および 3）

表 5.7 TMA の営業成績のまとめ（シナリオ 2 および 3）

(Thousand Rs.)

		Number of case	Revenue	Cost	Profit
On and after Third period	First-hand consultation	375	0	3,375	-3,375
	Consultation service	150	22,500	6,750	15,750
	Training services	24	1,920	1,860	60
	Employee's Cost	-	-	4,640	-4,640
	Total	-	24,420	16,625	7,795

5.2 経営管理情報サービス（MIS）の運営

1) MIS の運営

広報

MIS は、特にその立ち上がり期においては、中小企業にその存在や活動を知らしめるために宣伝されなければならない。この宣伝は、SMIDEC のプロパーの従業員によって行われるが、それぞれの商工会議所を通じた宣伝も効果的である。SMIDEC のインターネット上のホームページ上で、その申込の手続きが案内される。

ファーストハンドコンサルテーション

MIS は、まず申込資料から企業の状況を分析する。次に、企業にコンサルタントチームを派遣し、実際の経営管理状況の視察、経営管理諸資料の分析、経営者や幹部職員に対するインタビューを通して経営診断を実施する。このような経営診断において、外部の機関に提出する書類の作成について何らかの問題点が発見された場合や申込者から書類の作成について何らかのアドバイスを求められた場合には、コンサルタントは、その場でそのような書類の作成に関して何らかのアドバイスを行う。このようなファーストハンドコンサルテーションは、次の2つの種類に分けることが出来る。即ち、(i) 会計、経営管理、コンピュータ化、財務分析およびその他のサービスのための経営診断、および、(ii) 既存の貸付制度（例えば SMILE ローンの技術支援貸付制度）や SMIDEC の債務保証の前提として行われる経営管理に関するコンサルティングである。

ファーストハンドコンサルテーションの後、コンサルタントチームは、視察の結果やコンサルティングの結果としての勧告を取りまとめた資料を作成し、申込者に伝達する。その後、ドキュメンテーション部門は、この資料を整理し部外秘として保存する。

ファーストハンドコンサルテーションは、SMIDEC が海外の協力機関の専門家の協力を得ることができ、財政的に立ち行く限りは無料で実施される。

コンサルティングサービス

中小企業は、ファーストハンドコンサルテーションの後、MIS の専門家によるコンサルテーションサービスを受けることが出来る。MIS は、コンサルティングチームを企業に派遣し、経営管理システム（人事管理システム、販売管理システム、購買管理システム、予算管理システム、会計システム）、マーケティングシステム（マーケティング情報収集・分析システムの構築）および申込者の要望するその他の経営管理分野に関する分析やコンサルティングを実施する。中小企業は大企業とは違って、そのコンサルティングサービスの範囲を明確に定義出来ていないのが普通である。従って、MIS のコンサルティングサービスはまず、オーナーや経営者との協議を通じて、そのコンサルティングの範囲や目的を明確にすることから始められる。その際に、下請形態の中小企業にあつては、その企業と他の下請企業との間の協力や調整が、コンサルテーションの目的の1つとなろう。一方、独立形態の中小企業にあつては、同業者の間でどのように役割分担し如何に生産工程を分担するのか、如何にして自分の製品の優秀性を市場にアピールするのか、マーケットの情報をどのようにして収集し分析するのか、といったことがその主要なテーマとなろう。他方、人事管理、販売管理、購買管理、予算管理、会計および監査は、下請形態の企業および独立形態の企業のいずれにとっても、主要なテーマとなるであろう。

このようなコンサルテーションの後、コンサルタントチームはコンサルティングサービスの結果、改善のための勧告を取りまとめた資料を作成し申込者に伝達する。その後、ドキュメンテーション部門は、この資料を整理し部外費として保存する。

MIS のコンサルテーションサービスに要する費用は、コストベースあるいは SMI と MIS との間で合意された料率により課される。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。いくつかのケースでは、SMILE-II の借入は、1 社だけで負うには SMI にとって負担が重すぎるかもしれない。MIS は、このような場合には、彼らがコンサルティングサービスの費用を分担できるように、経営管理的な改善について同じような計画を持っているグループを探し出しあるいは組織する。

訓練サービス

MIS は企業者やその従業員に対して、経営管理に関するトレーニングプログラムを提供する。このトレーニングプログラムの基本的内容は、MIS の研修担当職員主導のもと foreign expert の協力を受けつつ、local expert によって開発される。参加者は、リースナブルな料金でこのトレーニングプログラムに参加することが出来る。MIS の訓練サービスのうちいくつかの

ースでは、TMA の場合と同様に、その講師に、スリランカで成功を収めている外資系の企業やローカル企業の経営者を当てることもできる。

海外のコンサルタント

中小企業に対する経営管理に関するコンサルティングサービスは、サービスが広範囲に及ぶのがその特徴である、即ち、申込者は経営管理に関するすべての問題について依頼してくるのであり、それは、資金的な問題、販売の問題、購買の問題、労働に関する問題、等々の広範囲に及ぶのである。従って、コンサルタントには、広範・包括的かつ実践的な経験と広範な知識が要求される。従って、少なくとも SMIDEC の立ち上がり期においては、国際的援助機関から優秀な海外の専門家が SMIDEC に派遣され、この海外の専門家がローカル専門家をトレーニングすることが必要である。この国際的援助機関からの支援は、少なくとも 2 年程度継続され、また、中小企業への支援を効果的に実施し、スリランカのローカル専門家のトレーニングを合理的かつ効果的に実施するために、SMIDEC の要望に応じてフレキシブルな形で行われることが望ましい。SMIDEC の立ち上がり期においては、この海外からの専門家が、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ーションサービスを主導的に実施する。

ローカル専門家

MIS は、公共部門および民間部門（NIBM の経営管理の専門家および国際的監査法人や地元監査法人を含む）から選抜された適任のローカル専門家のリストを作る。MIS に登録された専門家は短期契約によりコンサルテーションサービスの担当者に任命される。また、会計事務所との間に、作業量を定めない委託契約が結ばれることも有り得る。これらのローカル専門家には、OJT を通して海外の専門家によりトレーニングされ、国際的なレベルのコンサルタントになることが期待される。このローカルコンサルタントのトレーニングの進展とともに、海外の専門家はそのサービスへの関与度合を減らし、ローカル専門家の関与度合は徐々に増加する。

MIS の職員

MIS の職員は、部門の管理者および秘書を含め、以下のようになる。

表 5.8 MIS の職員

	Common	Consulting Department	Documentation and Analysis Division	Total
Department Manager	1			1
Local expert		3	1	4
Assistant			1	1
Secretary	1			1
Total	2	3	2	7

3) 営業成績の見通し

ファーストハンドコンサルテーション

(初年度)

初年度においては、海外の専門家がファーストハンドコンサルテーションを実施し、ローカル専門家はこのサービスにアシスタントとして参加する。初年度における、ファーストハンドコンサルテーションの件数および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数：	125 日
海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	1 日
ローカルアシスタントの 1 件当たりの平均関与日数：	2 日
ローカルアシスタントに対する報酬：	2,000 ルピー/日

計算

件数：	$125/1=125$ 件
1 件当たりの平均コスト：	$2 \times 2,000=Rs.4,000$
費用合計：	$125 \times 4,000=Rs.500,000$

(2 年度)

初年度のサービスを通じて、海外の専門家がローカル専門家をトレーニングし、ローカル専門家は、ある程度は自分自身でサービスを行うとが出来るレベルまで成長しているであろうから、海外の専門家はこのサービスに対する関与度合を減少させる。2 年度におけるこのサービスの件数および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数：	62.5 日
海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	0.5 日
ローカル専門家の関与日数：	125 日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	1 日
ローカル専門家に対する報酬：	5,000 ルピー/日
ローカルアシスタントの 1 件当たりの平均関与日数：	2 日
ローカルアシスタントに対する報酬：	2,000 ルピー/日

計算

海外の専門家により実施される件数：	$62.5/0.5=125$ 件
海外の専門家により実施される場合の1件当たりの平均コスト：	$2 \times 2,000 = \text{Rs.}4,000$
海外の専門家により実施される場合の費用合計：	$125 \times 4,000 = \text{Rs.}500,000$
ローカル専門家により実施される件数：	$125/1=125$ 件
ローカル専門家により実施される場合の1件当たりの平均コスト：	$1 \times 5,000 + 2 \times 2,000 = \text{Rs.}9,000$
ローカル専門家により実施される場合の費用合計：	$125 \times 9,000 = \text{Rs.}1,125,000$
費用合計：	$500,000 + 1,125,000 = \text{Rs.}1,625,000$

(3年度以降)

3年度以降においては、ローカル専門家がファーストハンドコンサルテーションを実施する。3年度以降の、このサービスの件数および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

ローカル専門家の関与日数：	250 日
ローカル専門家の1件当たりの平均関与日数：	1 日
ローカル専門家に対する報酬：	5,000 ルピー/日
ローカルアシスタントの1件当たりの平均関与日数：	2 日
ローカルアシスタントに対する報酬：	2,000 ルピー/日

計算

ローカル専門家により実施される件数：	$250/1=250$ 件
1件当たりの平均コスト：	$1 \times 5,000 + 2 \times 2,000 = \text{Rs.}9,000$
費用合計：	$250 \times 9,000 = \text{Rs.}2,225,000$

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

	Number of first-hand consultation	Revenue (Thousand Rs.)	Expenditure (Thousand Rs.)	Profit (Thousand Rs.)
First period	125	0	500	-500
Second period	250	0	1,625	-1,625
Third period	250	0	2,250	-2,250

コンサルテーションサービス

(初年度)

初年度においては、海外の専門家がコンサルテーションサービスを実施し、ローカル専門家はこのサービスにアシスタントとして参加する。初年度における、このサービスの件数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数：	125 日
海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	5 日
申込者に課される海外の専門家の手数料：	20,000 ルピー/日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	10 日
申込者に課されるローカル専門家の手数料：	5,000 ルピー/日
ローカル専門家に対する報酬：	2,000 ルピー/日

計算

件数：	$125/5=25$ 件
1 件当たりの平均手数料：	$5 \times 20,000 + 10 \times 5,000 = \text{Rs. } 150,000$
収入合計：	$25 \times 150,000 = \text{Rs. } 3,750,000$
1 件当たりの平均コスト：	$10 \times 2,000 = \text{Rs. } 20,000$
費用合計：	$25 \times 20,000 = \text{Rs. } 500,000$

(2 年度)

初年度のサービスを通じて、海外の専門家がローカル専門家をトレーニングし、ローカル専門家はある程度は成長しているであろうから、海外の専門家はこのサービスに対する関与度を減少させる。2 年度における、このサービスの件数、収入合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数：	187.5 日
海外の専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	2.5 日
申込者に課される海外の専門家の手数料：	20,000 ルピー/日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数：	10 日
申込者に課されるローカル専門家の手数料：	5,000 ルピー/日
ローカル専門家に対する報酬：	2,000 ルピー/日

計算

件数：	$187.5/2.5=75$ 件
-----	------------------

1 件当たりの平均手数料 :	$2.5 \times 20,000 + 10 \times 5,000 = \text{Rs. } 100,000$
収入合計 :	$75 \times 100,000 = \text{Rs. } 7,500,000$
1 件当たりの平均コスト :	$10 \times 2,000 = \text{Rs. } 20,000$
費用合計 :	$75 \times 20,000 = \text{Rs. } 1,500,000$

(3 年度以降)

3 年度以降においては、ローカル専門家がコンサルテーションサービスを実施する。3 年度以降のこのサービスの件数、収入合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいた上で以下のように計算される。

仮定

ローカル専門家の関与日数 :	500 日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数 :	5 日
申込者に課されるローカル専門家の手数料 :	20,000 ルピー/日
ローカル専門家に対する報酬 :	5,000 ルピー/日
ローカル専門家の 1 件当たりの平均関与日数 :	10 日
申込者に課されるその他の専門家の手数料 :	5,000 ルピー/日
その他の専門家に対する報酬 :	2,000 ルピー/日

計算

件数 :	$500/5 = 100$ 件
1 件当たりの平均手数料 :	$5 \times 20,000 + 10 \times 5,000 = \text{Rs. } 150,000$
収入合計 :	$100 \times 150,000 = \text{Rs. } 15,000,000$
1 件当たりの平均コスト :	$5 \times 5,000 + 10 \times 2,000 = \text{Rs. } 45,000$
費用合計 :	$100 \times 45,000 = \text{Rs. } 4,500,000$

表 5.10 MIS のコンサルテーションサービスの経営成績

	Number of consultation service	Revenue (Thousand Rs.)	Cost (Thousand Rs.)	Profit (Thousand Rs.)
First period	25	3,750	500	3,250
Second period	75	7,500	1,500	6,000
Third period	100	15,000	4,500	10,500

訓練サービス

初年度においては、海外の専門家が MIS の研修担当職員とともに研修プログラムを開発・実施し、ローカル専門家はこのサービスにアシスタントとして参加する。初年度における、

訓練サービスの件数、受講者数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

海外の専門家の関与日数：	62.5 日
海外の専門家の平均関与日数：	5 日/プログラム
各プログラムの平均受講者数：	20 人
各受講者の受講料：	4,000 ルピー
ローカル専門家の各プログラム当たりの平均関与日数：	10 日
ローカル専門家に対する報酬：	2,000 ルピー/日
各プログラム当たりの運営費用：	50,000 ルピー

計算

件数：	$62.5/5=12$ プログラム
受講者数：	$12 \times 20=240$ 人
収入合計：	$240 \times 4,000=Rs.960,000$
プログラムの開発費用：	$10 \times 2,000=Rs.20,000$
費用合計：	$12 \times (20,000+50,000)=Rs.840,000$

(2 年度)

2 年度においても、海外の専門家が研修プログラムの開発実施に協力する。2 年度においては、初年度に開発された研修プログラムも開催されるが、これには多少の手直しが必要である。2 年度における、このサービスにおけるプログラムの数、受講者数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

繰越しプログラム数：	12 プログラム
海外の専門家の関与日数：	62.5 日
海外の専門家の平均関与日数（プログラムの開発）：	5 日/プログラム
ローカル専門家の平均関与日数（プログラムの手直し）：	5 日/プログラム
各プログラムの平均受講者数：	20 人
各受講者の手数料：	4,000 ルピー
ローカル専門家の各プログラム当たりの平均関与日数 （プログラムの開発）：	10 日
ローカル専門家に対する報酬：	2,000 ルピー/日
各プログラム当たりの運営費用：	50,000 ルピー

計算

件数：	$12+62.5/5=24$ プログラム
受講者数：	$24 \times 20=480$ 人
収入合計：	$480 \times 4,000=Rs.1,920,000$
プログラムの開発費用：	$10 \times 2,000=Rs.20,000$
プログラムの手直し費用：	$5 \times 2,000=Rs.10,000$
費用合計：	$12 \times (20,000+50,000)+12 \times (10,000+50,000)=Rs.1,560,000$

(3年度以降)

3年度以降においては、ローカル専門家が研修プログラムを実施する。一方、前年度以前に開発された研修プログラムも開催されるが、いくつかのプログラムは中小企業の需要にマッチせず廃止されるであろう。3年度以降における、このサービスにおけるプログラムの数、受講者数、収益合計および費用合計は、いくつかの仮定をおいて以下のように計算される。

仮定

繰越しプログラム数：	24 プログラム
手直しされるプログラムの数：	12 プログラム
廃止されるプログラムの数：	12 プログラム
新規のプログラムの数：	12 プログラム
各プログラムの平均受講者数：	20 人
各受講者の手数料：	4,000 ルピー
ローカルアシスタントの平均関与日数（プログラムの手直し）：	5 日
ローカル専門家の平均関与日数（プログラムの開発）：	5 日
ローカルアシスタントの平均関与日数（プログラムの開発）：	10 日
ローカルアシスタントに対する報酬：	2,000 ルピー/日
ローカル専門家に対する報酬：	5,000 ルピー/日
各プログラム当たりの運営費用：	50,000 ルピー

計算

件数：	$24+12-12=24$ プログラム
受講者数：	$24 \times 20=480$ 人
収入合計：	$480 \times 4,000=Rs.1,920,000$
プログラムの開発費用：	$5 \times 5,000+10 \times 2,000=Rs.45,000$
プログラムの手直し：	$5 \times 2,000=Rs.10,000$
費用合計：	$12 \times (45,000+50,000)+12 \times (10,000+50,000)=Rs.1,860,000$

表 5.11 MIS の訓練サービスの営業成績

	Number of training programs	Revenue (Thousand Rs.)	Cost (Thousand Rs.)	Profit (Thousand Rs.)
First period	12	960	840	120
Second period	24	1,920	1,560	360
Third period	24	1,920	1,860	60

その他の費用

MIS の人件費は、実際に雇用する職員の経歴・能力により大きく異なるが、ここでは以下のように試算した。

表 5.12 MIS の人件費

(Thousand Rs.)

	Salary per year	Person	Total
Department Manager	840	1	840
Local expert	600	4	2,400
Assistant	300	1	300
Secretary	200	1	200
Total		7	3,740

人件費以外の SMIDEC の一般管理費は従業員数に比例して MIS に配分される。一般管理費を含む総営業費用は 5 章 (5.5) で検討される。

表 5.13 MIS の営業成績のまとめ (シナリオ 1)

(Thousand Rs.)

		Number of case	Revenue	Cost	Profit
First period	First-hand consultation	125	0	500	-500
	Consultation service	25	3,750	500	3,250
	Training services	12	960	840	120
	Employees' Cost	-	-	3,740	-3,740
	Total	-	4,710	5,580	-870
		Number of case	Revenue	Cost	Profit
Second period	First-hand consultation	250	0	1,625	-1,625
	Consultation service	75	7,500	1,500	6,000
	Training services	24	1,920	1,560	360
	Employees' Cost	-	-	3,740	-3,740
	Total	-	9,420	8,425	995
		Number of case	Revenue	Cost	Profit
On and after Third period	First-hand consultation	250	0	2,250	-2,250
	Consultation service	100	15,000	4,500	10,500
	Training services	24	1,920	1,860	60
	Employees' Cost	-	-	3,740	-3,740
	Total	-	16,920	12,350	4,570

第 3 ステージになり、ファーストハンドコンサルテーションと MIS のコンサルティングサービスが 50%増加した場合の収入、費用、利益は下記のとおりである。

表 5.14 MIS の営業成績のまとめ (シナリオ 2 および 3)

(Thousand Rs.)

		Number of case	Revenue	Cost	Profit
On and after Third period	First-hand consultation	375	0	3,375	-3,375
	Consultation service	150	22,500	6,750	15,750
	Training services	24	1,920	1,860	60
	Employees' Cost	-	-	3,740	-3,740
	Total	-	24,420	15,725	8,695

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

1) VIP の運営

VIP のベンチャープロモーションは、以下に概説するように、3つの段階により運営される。VIP のベンチャープロモーションチームは、この運営の全部を担当するが、必要であればその一部を外部の専門家または専門組織に委託することも有り得る。

(i) 起業家精神の昂揚とベンチャープロモーションの活動の宣伝
ベンチャープロモーションの活動は、一般大衆に宣伝される。また、学生や大人の専門家を対象にした研修会を開催し、ベンチャーキャピタルのコンセプトを紹介し、また、彼らのアイデアを事業化し起業家になるよう鼓舞する。

(ii) サービスを与えるベンチャー企業・起業家の選抜
申込者は、最初に事業計画により選抜される。次に、ベンチャープロモーション委員会が、選抜された候補者のインタビューを行うが、この委員会は、SMIDEC のベンチャープロモーションチーム、ベンチャーキャピタリスト、民間企業および大学の学者・研究員により構成される。

対象となるのは、革新的かつ市場性のあるアイデアを持った製造業の小さな開業間もない企業や起業家である。各 3 ヶ月の研修コースの目標受講者数は、各々15社である。より効率的かつ効果的に研修成果をあげるため、あるコースの受講生は特定の産業分野からのみ選抜されることとなる。

(iii) 3 ヶ月間のサービスの提供と促進

ひとたびベンチャープロモーションの承認を受ければ、起業家達は、ベンチャープロモーションチームとよく相談した上で、サービスの計画を立てることになる。起業家達は、技術、マーケティングおよび金融に関する 3 ヶ月のコースを、彼らのオフィスまたは SMIDEC で受講する。研修コースには、ある企業のために開発された特殊なコースと、何社かが一緒に受講する標準的なコースがある。これらの受講者のうち、その指導内容をうまく実現できた者は、次の 3 ヶ月コースを受講することができる。1つの企業や起業家は、3つの異なったコース、即ち、合計 9 ヶ月まで受講することができる。受講者には、合計のコンサルティング料金が課されるが、その受講したコースが特殊なものであればあるほど、その料金は高くなる。初年度には2つの 3 ヶ月コース（受講者合計 25 社）が予定され、2年度以降は 3つのコース（受講者合計 45 社）が予定されている。ベンチャープロモーションの最上級のコースを終了した起業家は、TMA や MIS の指導を受けている中小企業に紹介されるかもしれない。ベンチャープロモーションを卒業した起業家達は、これらの中小企業との間で下請を引受けることは

できないか等について協議を行うことにより、新たなビジネスチャンスを開拓することになる。多くの新規開業企業にとっては、輸出市場に参入する前に、国内市場で最初の安定的な顧客を開拓することが重要なのである。

ベンチャープロモーションは、ベンチャー企業や起業家から要求されるサービスのすべてを自ら提供するわけではない。それには多額の費用を要し、多くの異なった分野のフルタイムの専門家を雇い入れるのは非現実的だからである。しかし、ベンチャープロモーションは、完全にそのサービスを外部に委託するわけではない。そのような方法は、長期間維持するのが難しいからである。言い換えれば、ベンチャープロモーションは、ベンチャー企業や起業家と一緒に彼らの必要とするベンチャープロモーションのサービスを実施し、また、技術的、マーケティング的、経営管理のおよび金融的なサービスの提供を促進するのである。

他方、VIP の IT 産業創業支援は、以下のように 4 つの段階により運営される。

(i) SMIDEC の IT 産業創業支援の宣伝

SMIDEC の IT 産業創業支援は、一般大衆に宣伝される。また、大学の学生を対象にした研修会を開催し、彼らのアイデアを発展させ起業家になるよう鼓舞する。

(ii) 候補となる起業家の選抜

申込者は、最初に事業計画により選抜される。次に、選抜された候補者は、IT 産業創業支援委員会に対してプレゼンテーションを行うが、この委員会は、SMIDEC の IT 産業創業支援チーム、IT インキュベーター、ベンチャーキャピタリスト、IT 企業および大学の教授・研究者により構成される。

対象となるのは、革新的かつ市場性のあるアイデアを持った IT 産業の開業間もない企業や起業家である。初年度の、このサービスの対象者数の目標は 15 社であり、毎期、15 社が新たに参加する。サービスの対象となる起業家は、2 年度以降 30 社である。

表 5.15 各年度末にサービスを受けている起業家の数

1st Year	2nd Year onwards
15	30

(iii) 2 年間で限度とした起業家に対するサービスの提供とサービス提供の促進

ひとたび IT 産業創業支援の対象起業家としての認証を受ければ、その企業や起業家達は、そのアイデアを発展させ、市場に受け入れられる製品を開発し、一人前の会社になるために、IT 産業創業支援インキュベーターチームとともに IT インキュベーターの IT インキュベーターセンターで働くことになる。IT 産業創業支援チームおよび IT

インキュベーターは、起業家達の指導者となり、起業家達との協議の場を設け自由な意見交換を行うとともに、起業家達の求める技術、マーケティング、経営管理および資金に関するアドバイスの提供を促進する。

IT 産業創業支援は、IT 起業家から要求されるサービスのすべてを自ら提供するわけではない。それには多額の費用を要し、多くの異なった分野のフルタイムの専門家を雇い入れるのは非現実的だからである。しかし、IT 産業創業支援は、完全にそのサービスを IT インキュベーターに委託するわけではない。そのような方法は、長期間維持するのが難しいからである。IT 産業創業支援と IT インキュベーターは、パートナーとなり、両者が協力して IT 起業家に対してそのサービスを提供したり、サービスの提供を促進しようとするものなのである。

(iv) IT 産業創業支援を卒業した IT 起業家達

IT 起業家達は、例外なく IT 産業創業支援との契約が切れる 2 年後には、IT インキュベーションセンターを出て行かなければならない。もし、その前に IT 起業家達がセンターを出ていくことを希望すれば、IT 産業創業支援委員会は、その IT 起業家の製品の成熟度と財政状態を勘案の上、許可しなければならない。

2) 職員

VIP (Venture and Incubation Promotion)は、以下のフルタイムの従業員を雇い入れる。

表 5.16 VIP のフルタイムの従業員の数

	1st Year	2nd Year onwards
Director	1	1
Professional Staff	2	4
Assistant	3	5
Secretary	1	1
Total	7	11

VIP は、2 年度からは 11 人の職員により構成される（管理者 1、専門職員 4、補助職員 5、秘書 1）。専門職員のうち 2 人はベンチャープロモーションを担当し、他の 2 人は IT 産業創業支援を担当する。ベンチャープロモーション担当の 2 人の専門職員には、金融に関する知識・経験を有していることが期待される。他方、IT 産業創業支援担当の 2 人の専門職員には、ベンチャーキャピタルおよび IT に関する知識・経験を有していることが期待される。この専門職員の何人かは、外資系のベンチャーキャピタリストからの支援を受けていることが望ましい。VIP には、他に 5 人の補助職員および秘書 1 人がいるが、その補助職員は、金融および IT に関する経験・知識を有していることが望ましい。また、5 人の補助職員には、政府系金融機関からの支援を受けていることが望まれる。なお、初年度においては、VIP は

2 人の専門職員（ベンチャープロモーションおよび産業創業支援を各々担当する）および 3 人の補助職員を雇用する。

3) 営業収支

費用

原則として、VIP のサービス利用者が費用を全額負担する。利用者はコンサルティングサービスを受ける際は、事前にセットした金額を支払う。但し VIP のメンバーによるコンサルティングは無料である。BII と EDB に対しては請求があれば標準フィーを支払う。コンサルティングフィーに加え、IT インキュベーターは IT インキュベーションセンターに毎月、家賃を払わねばならない。VIP はコンサルタントと相談のうえ、コンサルティングフィーを支払う。コンサルティングサービス利用者はコンサルティングフィーを直接コンサルタントに支払う。利用者が限られた資本しかない操業間もない小規模企業がほとんどなので、TMA や MIS とは異なり、VIP ではコミッションは取らない。

VIP の費用の大部分は職員の人件費である。職員の分類別の月別および年単位の人件費の概要は下記のとおりである。

表 5.17 VIP の年次費用（シナリオ 1）

(Rs. Thousand)

	Monthly Cost per Employee	1st Year		2nd Year onwards	
		Number	Annual Cost	Number	Annual Cost
Director	105	1	1,260	1	1,260
Professional Staff	76	2	1,820	4	3,640
Assistant*	0	3	0	5	0
Administrative Cost	-	-	2,469	-	2,298
Total	-	7	3,323	11	5,143

*注) 補助職員の人件費は、支援を受けている政府系金融機関から支給されることが望ましい

表 5.18 VIP の年次費用（シナリオ 2 および 3）

(Rs. Thousand)

	Monthly Cost per Employee	1st Year		2nd Year onwards		3rd Year onwards	
		Number	Annual Cost	Number	Annual Cost	Number	Annual Cost
Director	105	1	1,260	1	1,260	1	1,260
Professional Staff	76	2	1,820	4	3,640	6	5,460
Assistant*	0	3	0	5	0	8	0
Secretary	20	1	243	1	243	1	243
Total	-	7	3,323	11	5,143	16	6,963

*注) 補助職員の人件費は、支援を受けている政府系金融機関から支給されることが望ましい

人件費以外の SMIDEC の一般管理費は VIP が負担する。VIP の年間費用は、シナリオ 1 では 5,143,000 ルピー、シナリオ 2 と 3 では 6,963,000 ルピーである。

収入

ベンチャープロモーション・インキュベーションプロモーションは有望な利用企業に出資する。その株を企業が成長した後に売却することによって利益を得る。VIP の株式売却による収入は下記のとおりである。

表 5.19 Recipients の株式の売却による利益（シナリオ 1）

(Rs. Thousand)

		1	2	3	After 3
Venture Promotion	No. of Recipients	25	45	45	45
	Recipients with Stakeholding (25%)	6	11	11	11
	Success Rate (%)	-	-	20	20
	No. of Success Cases	-	-	1.3	1.3
	Average Return per Case (Rs. 3.5 MN)	-	-	3,500	3,500
	Return	0	0	4,375	7,875
Incubation Promotion	No. of Recipients	15	15	15	15
	Recipients with Stakeholding (50%)	8	8	8	8
	Success Rate (%)	-	-	20	20
	No. of Success Cases	-	-	1.5	1.5
	Average Return per Case (Rs. 3.5 MN)	-	-	3,500	3,500
	Return	0	0	5,250	5,250
Total Gross Return to VIP		0	0	9,625	13,125

表 5.20 Recipients の株式の売却による利益（シナリオ 2 および 3）

(Rs. Thousand)

		1	2	3	4	After 4
Venture Promotion	No. of Recipients	25	45	68	68	68
	Recipients with Stakeholding (25%)	6	11	17	17	17
	Success Rate (%)	-	-	20	20	20
	No. of Success Cases	-	-	1.3	2.3	3.4
	Average Return per Case (Rs.3.5MN)	-	-	3,500	3,500	3,500
	Return	0	0	4,375	7,875	11,813
Incubation Promotion	No. of Recipients	15	15	23	23	23
	Recipients with Stakeholding (50%)	8	8	11	11	11
	Success Rate (%)	-	-	20	20	20
	No. of Success Cases	-	-	1.5	1.5	2.3
	Average Return per Case (Rs.3.5MN)	-	-	3,500	3,500	3,500
	Return	0	0	5,250	5,250	7,875
Total Gross Return to VIP		0	0	9,625	13,125	19,688

ベンチャープロモーションは毎年、利用企業に対し、25%出資する。その内、20%が収入となるという想定である。操業開始後 3 年目から毎年 350 万ルピーの利益を生むという想定である。

インキュベーションプロモーションはインキュベーターに対し、50%出資する。その20%が利益となり、3年目から毎年350万ルピーの利益を生むという想定をしている。4年目以降はシナリオ1では13,125千ルピー、シナリオ2と3では19,688千ルピーである。

VIPの営業収支

上記の収入と費用の仮定に基づくVIPのオペレーションバランスは下記のとおり。

表 5.21 VIPの営業収益（シナリオ1）

(Rs. Thousand)

	1	2	3	After 3
Income	0	0	9,625	13,125
Expense	3,323	5,143	5,143	5,143
Balance	-3,323	-5,143	4,482	7,982

表 5.22 VIPの営業収益（シナリオ2および3）

(Rs. Thousand)

Year	1	2	3	4	After 4
Income	0	0	9,625	13,125	19,688
Expense	3,323	5,143	6,963	6,963	6,963
Balance	-3,323	-5,143	2,662	6,162	12,725

3年目以降のVIPの年間純収益はシナリオ1では、7,982,000ルピーで、シナリオ2と3では、12,725,000ルピーである。

5.4 信用保証機構の運用

1) 信用保証業務

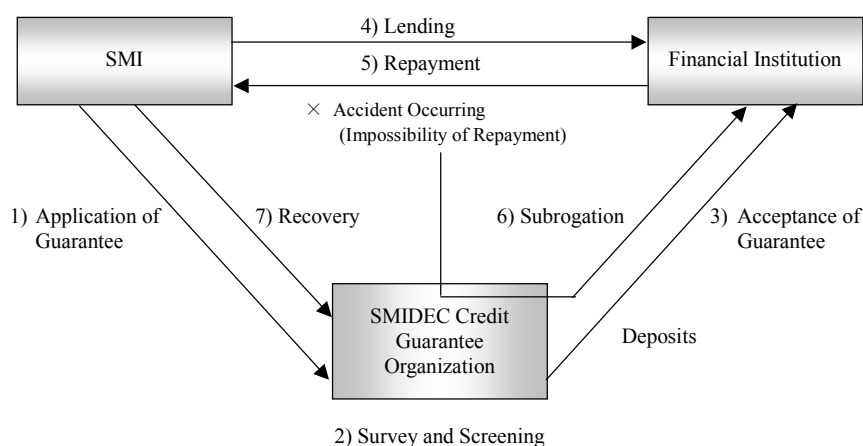
信用保証を利用して金融機関融資を受けたい中小企業は、SMIDEC信用保証機構の窓口、金融機関窓口、中小企業指導機関窓口などに保証申込をする（①図5.1信用保証業務の流れ）。この保証申込を受けて信用保証機構での中小企業の総合調査と審査が行われる。実地調査の他、金融機関との取引実績などが活用され（②）、適格と評価されると、金融機関に保証承諾する（③）。

金融機関は、これを受けて直ちに中小企業に対して融資を実行する（④）。融資された事業資金は中小企業により、活用され、返済条件に従って返済されてゆく（⑤）。

中小企業に事故が起これば、返済が行き詰まると、信用保証機構と金融機関の合意により、延期や条件変更が行われる。そうした回復策が行き詰まると、金融機関の要請に基づいて信用

保証機構は、中小企業に代わって、その残高を金融機関に代位弁済する（⑥）。この場合、日本や韓国、台湾の制度では残高の 100%を代位弁済する制度になっているが、スリランカにおいては、信用保証制度の創設に際して、金融機関、信用保証機構双方の協力、責任分担、モラルハザードの抑制効果を期待して、80%の部分保証制度とする。残りの 20%部分は金融機関の自己負担となる。この時点で中小企業の金融機関に対する債務は消滅し、信用保証機構が中小企業に対する求償権を得る。当然に金融機関との負担分割や求償権についての調整が行われる。

以後は、信用保証機構と中小企業の二者関係となる。信用保証機構は中小企業の立ち直りを支援しつつ長期にわたって回収を続け（⑦）、所定の期間が経過した後、残りを最終損失とし、自己資金で残余求償権を償却する。



出典：JICA Study Team

図 5.1 信用保証業務の流れ

2) 事業規模

信用保証機構の設立のため、SMIDEC は次のステップにより準備を重ねる。

ステップ 1： 基本法令
上級スタッフ任命
設立委員会

ステップ 2： 財源確保財務計画
スタッフ研修
事業計画
事業組織

ステップ3： フル稼働、業務拡大
法制再整備

制度創設に当たって、次の政策配慮は重要である。

- (i) 財務計画省、憲法問題・工業開発省の共管事業とする。
- (ii) 制度改革、財政拡充を前提とする官民協同参画の「信用保証制度研究機構」を興し、制度の将来方向を確立し、合わせて経営アドバイスの機能を持たせる。

信用保証機構の事業規模について、当面次の3つが考案される。

(1) 小規模計画：

(現状の中央銀行信用保証制度の規模のものを新設する)

- * 投入公共資金 200 百万ルピー
- * 保証規模 2,000 百万ルピー (保証倍率 10 倍)
- * 年間保証件数 1,000 件

- (a) スリランカに中央銀行信用保証制度とは別に SMIDEC の機関として、新保証機関を創設する。新しい中小企業金融の開拓を目的とするため、両者の競合部分はほとんどない。信用保証制度の試行として、関係金融機関にとっても対応するに協力しやすい規模である。
- (b) 業績が安定すれば、さらに次の段階への飛躍計画を短期のうちに打ち出せ、制度普及広報効果上のメリットがある。
- (c) 小規模のため人材の確保、教育研修が効果的に遂行できる。外部スタッフの活用は不要で制度の自主性が高い。
- (d) 当初の建物、電算機支出が負担になるが、3 年後には収支のバランスを回復できる。
- (e) 小規模であり、全国ネットの完備には至らない。

(2) 中規模計画：

(新しい信用保証制度として確立することを明確にする相当の規模のものを新設する。)

- * 投入公共資金 500 百万ルピー
- * 保証規模 5,000 百万ルピー (保証倍率 10 倍)
- * 年間保証件数 2,000~2,500 件

- (a) スリランカに本格的な独立した信用保証ができることになる。広い範囲の中小企業に恩恵を与え、かつ、各種の金融機関の金融疎通に効果を生み出す。そのために、全国の中小企業金融から期待が集まる。
- (b) 公共資金の投入額が一定の高額になり、政府政策上の比重が高まり、政治的にも関心を集める。
- (c) 信用保証の本格業務の開始となり、早々に本格業務を実行し、経営基盤を固めなければならず、開業前から、制度整備、事務体制、人材確保と早期研修に大きい負担と期待がかかる。
- (d) 規模が一定の量であり、社会的認識、評価を受け、制度維持にメリットがある。
- (e) 全国ネットは5年後には完備できる。

(3) 大規模計画：

(スリランカの金融経済機関として、国際的なスタンダードに近い内容を持つものを新設する)

* 投入公共資金	1,000 百万ルピー
* 保証規模	10,000 百万ルピー (保証倍率 10 倍)
* 年間保証件数	4,000~5,000 件

- (a) スリランカに、近隣諸国と同じスタンダードの内容を持つ信用保証ができる。
- (b) 信用保証の規模が相当にあり、中小企業、金融機関に広く信用保証の効果を普遍出来る。
- (c) この規模に至っても「信用保証の海」には到達しない。従って本格機関としての支出比率が負担になり、収支バランスの余剰が少なくなる。次の課題として保証倍率 (15~20 倍) の引き上げによる規模拡大策が必要となる。
- (d) 当初から人材を整える必要があり、一時的に他機関との提携が必要となる。
- (e) 比較的早期に全国ネットワークを完成する。

3) 事業の見通し

信用保証機構のキャッシュフローを下記の想定のもと3つのシナリオを算定した。

仮定

(a) 借入条件	
返済期限	: 借入時点から5年間
返済猶予期限	: 2年間
利率	: 8% (インフレーションの影響を除いた実質利率)

平均借入金額 : 最初の 2 年間は 2 百万ルピー、3 年度以降は 2.5 百万ルピー
返済猶予期間中の事故率 : 0%
返済開始後の事故率 : 每期、貸付残高および未収利息の 4%

(b) 保証条件

保証率 : 貸付金額および支払利息総額の 80%
事故後の回収率 : 50% (同期間中に回収)
保証料 : 每期、保証残高の 1.6% (段階的に上昇)
毎期の新規保証額 : シナリオ 1 では 20 億ルピー、シナリオ 2 では 35 億ルピー

(c) 人件費および管理費

専門家 1 人当たりの平均処理件数 : 125
雇用されるアシスタントの数 : 3 人の専門家に対して 1 人
月次の人件費 : 管理職 105,000 ルピー
専門家 : 76,000 ルピー
アシスタント : 30,000 ルピー
管理費 : SMIDEC の管理費は、CGO を含め各セクションに職員の数に応じて配分される

(1) シナリオ 1

下記の表は、上記の仮定に基づいた人件費のまとめである。シナリオ 1 では、4 年度以降の人件費は 25 百万ルピーと見込まれる。

表 5.23 人件費 (シナリオ 1)

(Rs. Million)

	1st Year		2nd Year onwards		3rd Year onwards		4th Year onwards	
	Number	Annual Cost	Number	Annual Cost	Number	Annual Cost	Number	Annual Cost
Director	1	1,260	1	1,260	1	1,260	1	1,260
Professional Staff	8	7,296	16	14,592	17	15,504	19	17,328
Assistants	3	1,080	5	1,800	6	2,160	6	2,160
Total	12	9,636	22	17,652	24	18,924	26	20,748

下表は、上記の仮定に基づいた CGO のキャッシュフローのまとめである。5 年度以降の保証料による資金流入は 93.9 百万ルピー、保証損失による資金流出は 66.9 百万ルピー、保証業務全体のネットのキャッシュフローは 5.9 百万ルピーと見込まれている。

表 5.24 CGO のキャッシュフロー（シナリオ 1）

(Rs. Million)

	1	2	3	4	After 4
Guaranteed Loan	2,000	4,000	5,280	5,874	5,852
Number of Loans	1,000	2,000	2,112	2,350	2,341
Average Loan Amount	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5
Total Revenue	9.6	32.0	50.7	75.2	93.6
Credit Guarantee Fee	9.6	32.0	50.7	75.2	93.6
Total Expenses	9.6	17.7	53.5	77.4	87.7
Employees' Cost	9.6	17.7	18.9	20.7	20.7
Total Guarantee Loss	0	0	34.6	56.7	66.9
Loan issued in 1st year	0	0	34.6	22.1	10.6
Loan issued in 2nd year	0	0	0	34.6	21.8
Loan issued in 3rd year	0	0	0	0	0
Loan in the 1st year	0	0	0	0	0
Balance	0.0	14.3	-2.8	-2.2	5.9

(1) シナリオ 2 および 3

下表は、上記の仮定に基づいた、シナリオ 2 またはシナリオ 3 における人件費のまとめである。シナリオ 2 またはシナリオ 3 における人件費は、4 年度以降 35.3 百万ルピーと見込まれる。

表 5.25 人件費（シナリオ 2 および 3）

(Rs. Million)

	Monthly Cost per Employee	1st Year		2nd Year		3rd Year		4th Year onwards	
		Number	Annual Cost	Number	Annual Cost	Number	Annual Cost	Number	Annual Cost
Director	105	1	1,260	1	1,260	1	1,260	1	1,260
Professional Staff	76	14	12,768	28	25,536	30	27,360	33	30,096
Assistants	30	5	1,800	9	3,240	10	3,600	11	3,960
Total	-	20	15,828	38	30,036	41	32,220	45	35,316

下表は、シナリオ 2 またはシナリオ 3 における上記の仮定に基づいた CGO のキャッシュフローのまとめである。5 年度以降の保証料による資金流入は 163.9 百万ルピー、保証損失による資金流出は 117.2 百万ルピー、また、ネットのキャッシュフローは 11.4 百万ルピーと見込まれている。

表 5.26 CGO のキャッシュフロー (シナリオ 2 および 3)

(Rs. Million)

	1	2	3	4	After 4
Guaranteed Loan	3,500	7,000	9,240	10,280	10,241
Number of Loans	1,750	3,500	3,696	4,112	4,097
Average Amount	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5
Total Revenue	16.8	56.0	88.7	131.6	163.9
Credit Guarantee Fee	16.8	56.0	88.7	131.6	163.9
Total Expenses	15.8	30.0	92.7	134.5	152.5
Employees' Cost	15.8	30.0	32.2	35.3	35.3
Total Guarantee Loss	0	0	60.5	99.2	117.2
Loan issued in 1st year	0	0	60.5	38.7	18.6
Loan issued in 2nd year	0	0	0	60.5	38.1
Loan issued in 3rd year	0	0	0	0	60.5
Balance	1.0	26.0	-4.0	-2.9	11.4

5.5 SMIDEC の営業成績

3つのシナリオに基づく SMIDEC の営業成績は、下表にまとめられている通りである。シナリオ 1 は、5.1 章から 5.4 章に述べた事業規模により計算したものであり、シナリオ 2 および 3 は、シナリオ 1 における TMA、MIS および VIP の事業規模を 3 年度以降 50%増しにしたものである。シナリオ 2 または 3 における CGO の保証規模は、シナリオ 1 のおよそ 75% 増しとなっている。

1) SMIDEC の営業収益

5.1 章および 5.2 章で述べたように、中小企業に対する TMA および MIS はコンサルティングおよび研修サービスから収入を得る。一方 VIP は、コンサルティングサービスを受ける企業や起業家からは手数料を徴収しない代わりに、投資による利益を得る。CGO は、銀行から借入をしている企業から、保証残高に対して 1.6%の保証料を徴収する。SMIDEC 全体の 5 年度以降の総収入は、今のところ、シナリオ 1 では 140.6 百万ルピー、シナリオ 2 または 3 では 232.4 百万ルピーと見込まれている。

表 5.27 SMIDEC の営業収入（シナリオ 1）

(Rs. Thousand)

	1	2	3	4	After 4
TMA	4,710	9,420	16,920	16,920	16,920
MIS	4,710	9,420	16,920	16,920	16,920
VIP	0	0	9,625	13,125	13,125
CGO	9,600	32,000	50,688	75,192	93,635
Total	19,020	50,840	94,153	122,157	140,600

表 5.28 SMIDEC の営業収入（シナリオ 2 および 3）

(Rs. Thousand)

	1	2	3	4	After 4
TMA	4,710	9,420	24,420	24,420	24,420
MIS	4,710	9,420	24,420	24,420	24,420
VIP	0	0	9,625	13,125	19,688
CGO	16,800	56,000	88,704	131,587	163,862
Total	26,220	74,840	147,169	193,552	232,389

2) SMIDEC の営業費用

シナリオ別に、部門ごとの SMIDEC の営業費用は、以下のまとめ表の通りである。5.1 章から 5.4 章で見積もられた人件費に加えて、総営業費用には一般管理費も含まれる。SMIDEC の総営業費用は、各部門の職員数に応じて各部門に配分される。一般管理費には、事務所の賃借料、C.E.O、会計担当職員、人事担当職員、その他の管理部門の職員、C.E.O の秘書等の人件費、器具備品費、各種の使用料およびその他の諸雑費が含まれる。

シナリオ 1 :

下表は、SMIDEC の総管理費のまとめおよび各部門に配分される管理費である。シナリオ 1 における 5 年度以降の SMIDEC の総管理費は、7.6 百万ルピーと見込まれる。

表 5.29 SMIDEC の一般管理費（シナリオ 1）

(Rs. Thousand)

	1	2	3	4	After 4
Office Rent	0.8	1.2	1.2	1.3	1.3
Telephone Charges	0.6	0.8	0.9	0.9	0.9
Electricity	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
PC	3.6	1.7	0.2	0.2	0.0
Photocopier, Printer	0.4	0.4	0.4	0.4	0.0
Furniture	0.6	0.1	0.1	0.1	0.0
Fax, Phone	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
Stationary	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Internet	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Four general staff*	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Auditor	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
President's Cost	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Miscellaneous (including advertisement)	2.5	2.0	1.7	1.7	1.5
Total	12.3	10.2	8.6	8.7	7.6

*経理、一般事務、人事担当、秘書

注：パソコン、コピー機、プリンター、ファクシミリ、電話、オフィス家具は7年毎に買い換える。

表 5.30 各部門に配分した一般管理費（シナリオ 1）

(Rs. Thousand)

	0	1	2	3	4	After 4
TMA	1,537	3,175	1,880	1,510	1,474	1,293
MIS	1,195	2,469	1,462	1,175	1,147	1,006
VIP	1,195	2,469	2,298	1,846	1,802	1,580
CGO	2,049	4,233	4,596	4,028	4,259	3,736
Total	5,977	12,346	10,237	8,559	8,681	7,615

下表は、管理費を含んだ各部門の営業費用である。TMA の費用は、必要な職員の数の違いから MIS の費用よりも若干高く見積もられている。VIP の費用は主に人件費からなるが、CGO の主な費用は保証損失である。保証損失は、最初の保証付き貸付の 2 年間の返済猶予期限の終了する 3 年度から発生すると予想される。シナリオ 1 における 6 年度以降の SMIDEC の総営業費用は、126.1 百万ルピーと見込まれる。開業準備期間には、広告宣伝費、職員の採用費、事務所の賃借料、備品費、備品費および会社設立費用がおよそ 6 百万ルピー発生すると予想される。

表 5.31 SMIDEC の営業費用（シナリオ 1）

(Rs. Thousand)

	0	1	2	3	4	After 4
TMA	1,537	9,655	11,205	14,760	14,724	14,543
MIS	1,195	8,049	9,887	13,525	13,497	13,356
VIP	1,195	5,792	7,441	6,989	6,945	6,723
CGO	2,049	13,869	22,248	57,512	81,685	91,433
Total	5,977	37,365	50,781	92,786	116,850	126,055

シナリオ 2 または 3

下表は、シナリオ 2 または 3 における SMIDEC の総管理費のまとめおよび各部門に配分される管理費である。シナリオ 2 または 3 における 5 年度以降の SMIDEC の総管理費は、11.0 百万ルピーと見込まれる。

表 5.32 SMIDEC の一般管理費（シナリオ 2 および 3）

(Rs. Thousand)

	0	1	2	3	4	After 4
Office Rent	444	1,331	2,012	2,259	2,383	2,383
Telephone Charges	28	748	1,091	1,216	1,278	1,278
Electricity	18	478	697	777	817	817
PC	550	4,560	2,640	960	480	0
Photocopier, Printer	400	400	400	400	400	0
Furniture	319	799	160	160	160	0
Fax, Phone	100	200	100	100	100	0
Stationary	500	156	156	156	156	156
Internet	650	390	390	390	390	390
Cost of 4 Employees*	358	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430
Auditor	0	336	336	336	336	336
President's Cost	225	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
Miscellaneous (including advertisement)	1,257	4,262	3,767	3,337	3,248	2,849
Total	4,848	16,440	14,528	12,870	12,527	10,989

*経理、一般事務、人事担当、秘書

注：パソコン、コピー機、プリンター、ファクシミリ、電話、オフィス家具は 7 年毎に買い換える。

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）

(Rs. Thousand)

	0	1	2	3	4	After 4
TMA	1,015	3,441	2,012	1,587	1,464	1,284
MIS	789	2,676	1,565	1,234	1,139	999
VIP	789	2,676	2,459	2,821	2,603	2,283
CGO	2,255	7,646	8,493	7,228	7,321	6,422
Total	4,848	16,440	14,528	12,870	12,527	10,989

下表は、シナリオ 2 または 3 における、管理費を含んだ各部門の営業費用である。4 年度以降の SMIDEC の総営業費用は、202.8 百万ルピーと見込まれる。

表 5.34 SMIDEC の営業費用 (シナリオ 2 および 3)

(Rs.Thousand)

	0	1	2	3	4	After 4
TMA	1,015	9,921	11,337	18,212	18,089	17,909
MIS	789	8,256	9,990	16,959	16,864	16,724
VIP	789	5,999	7,601	9,784	9,566	9,246
CGO	2,255	23,474	38,529	99,928	141,824	158,900
Total	4,848	47,651	67,457	144,883	186,343	202,779

3) SMIDEC の営業損益

初年度から 4 年度における SMIDEC 全体の営業損益は、いずれのシナリオにおいても黒字になると見込まれる。営業利益の額は、シナリオ 1 においては 6 年度以降 14.5 百万ルピー、シナリオ 2 または 3 においては 5 年度以降 29.6 百万ルピーである。

表 5.35 総営業収益 (シナリオ 1)

(Rs.Thousand)

	0	1	2	3	4	After 4
TMA	-1,537	-4,945	-1,785	2,160	2,196	2,377
MIS	-1,195	-3,339	-467	3,395	3,423	3,564
VIP	-1,195	-5,792	-7,441	2,636	6,180	6,402
CGO	-2,049	-7,469	3,352	-6,824	-6,493	2,202
Total	-5,977	-21,545	-6,341	1,367	5,307	14,545

表 5.36 総営業収益 (シナリオ 2 および 3)

(Rs.Thousand)

	1	2	3	4	5
TMA	-5,211	-1,917	6,208	6,331	6,511
MIS	-3,546	-570	7,461	7,556	7,696
VIP	-5,999	-7,601	-159	3,559	10,441
CGO	-6,674	17,471	-11,224	-10,238	4,962
Total	-21,431	7,383	2,286	7,208	29,610

5.6 SMIDEC の経営管理システム

1) 政策の策定と調整

スリランカにおいては、中小企業の発展のための政策は明確には定義されていない。中小企業の発展のための基本法もなく、そのための特別法もない。また、どの省庁や公的機関も、単独でそのための政策の策定を行っていない。

一般に、「政策」は、(i) 究極の目的、(ii) 具体的な目的および、(iii) 具体的な方策からなっている。SMIDEC に関する政策も、これにしたがって策定されるべきである。その意味で、SMIDEC に関する政策は、今のところは次のように定義されるべきであろう。SMIDEC 設立の「究極の目的」は、中小企業の振興を通じて、スリランカにおける経済的・社会的な発展および資源の平等な配分を実現することにある。また、SMIDEC の「具体的な目的」は、3.1 章で提言した 4 つの目的を参考に、憲法問題・工業開発省、財務・計画省および関係省庁により定義されるべきであるとする。

SMIDEC の「具体的な方策」は、SMIDEC の取締役会により確認されるものとする。ここで、SMIDEC の機能は、(i) 技術・経営アドバイス、(ii) 経営・情報サービス、(iii) ベンチャー・インキュベーションプロモーション、(iv) 信用保証機構であるべきだと提言されているが、これらの機能は確認され、それぞれの活動はより明確に定義されなければならない。SMIDEC の法的な地位によって異なるが、SMIDEC の取締役会は、政府（憲法問題・工業開発省および財務・計画省）、関係公的機関、関係金融機関および関係民間組織の代表者により構成される。

取締役会の決定に従って、SMIDEC の各々の機能および活動は、関係諸機関、関係金融機関および関係民間組織と協力して実施される。取締役会は、その運営成果の承認と検証のために外部の専門からなる特別委員会を設置することが出来る。

2) SMIDEC の組織

SMIDEC は、スリランカ政府、公的機関、民間部門および国際的金融機関からの出資を受けて、「公的な会社」として設立される。取締役会の下に、職務遂行のために社長および 3 人の上級管理職が配置される。5 つの部は、SMIDEC の 4 つの機能または SMIDEC の間接部門を担当する。仮に示せば、SMIDEC の組織は以下のようなものとなる。

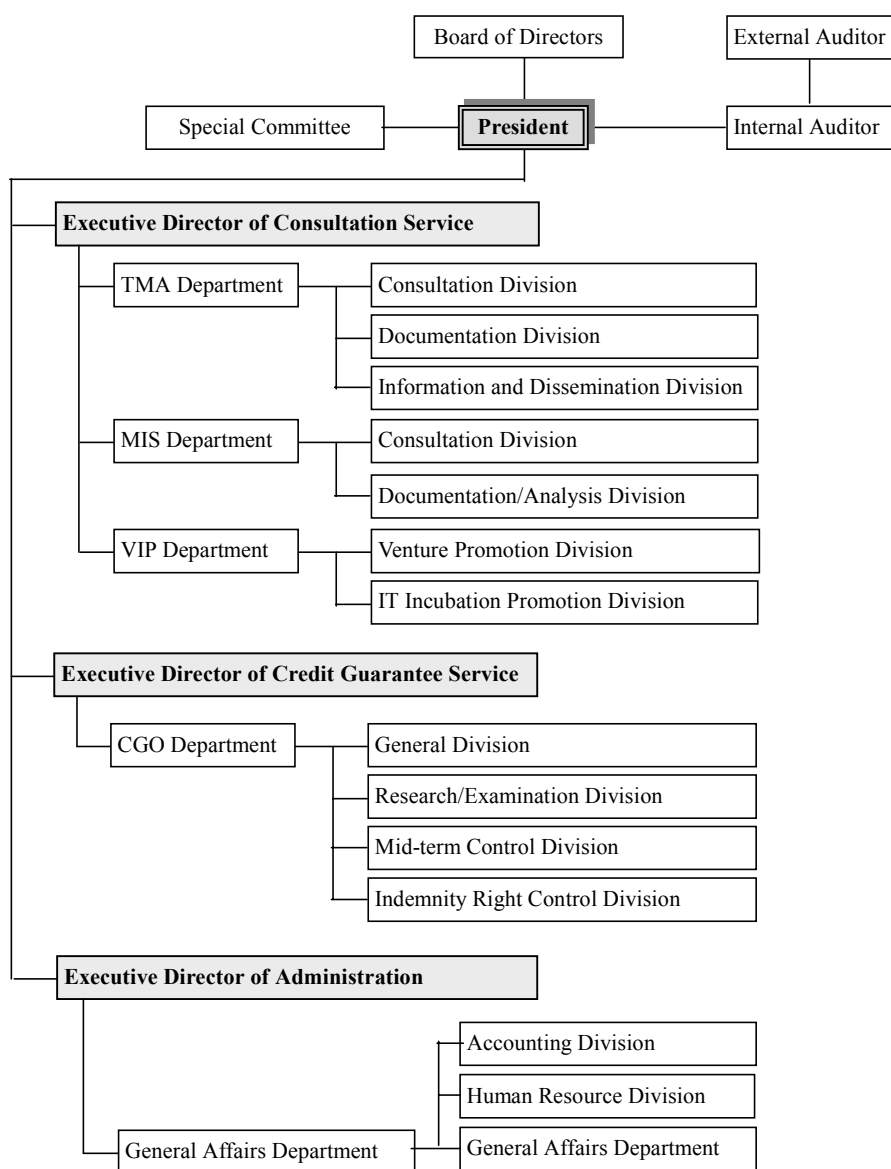


図 5.2 あるべき SMIDEC の組織

3) SMIDEC の運営

以下のように、SMIDEC を運営するためのシステムとして 2 つの方法が考えられる。

- (i) 取締役会により各々任命された社長および上級管理職による運営
- (ii) 民間管理会社やその集団との間に契約を取り交わした上で、これらに運営を委託

最初の案は、一般的な運営方法で、取締役会が社長および上級管理職を任命し、その社長や上級管理職が SMIDEC のスタッフや職員を採用するというものである。この方法のキーポ

イントは、果たして取締役会が SMIDEC の運営を責任を持って行い得る有能な社長や上級管理職を任命することが出来るか否かにある。

2 番目の案は、その運営をアウトソーシングする運営方法で、取締役会は SMIDEC 全体の運営を民間管理会社またはその集団に委託する。受託した管理会社またはその集団は、社長や上級管理職をはじめ、SMIDEC のすべての職員を任命する。この方法のキーポイントは、国内の管理会社、国際的な管理会社あるいはそれらの合弁会社のいずれに委託するとしても、果たしてこのような事業に興味を示す管理会社を見出すことが出来るか否かである。管理会社が無限責任のパートナーから成っておりリスクを負うことができない場合には、SMIDEC の管理のために他の有限責任会社を設立することになる。

このような管理会社またはその集団があるとした場合、SMIDEC はそれらに提案書を出させ、その中から、契約条項・条件の最も良いところと契約することになる。もし、経営管理会社が SMIDEC の信用保証機構（CGO）や他の SMIDEC の業務を行うことのリスクが高すぎると考える場合には、経営管理会社と SMIDEC との間で可能な解決策が話し合わせ、リスクの負担方法が決定される。

4) 監査制度

スリランカの監査制度は、英国の監査制度と良く似た優れたものである。スリランカには、およそ 2,000 人の勅許会計士がおり、また、いくつかの国際的監査法人の提携事務所が存在する。SMIDEC は、公的な会社として外部監査を受け監査報告書を歳入局に提出しなければならない。SMIDEC はまた、合理的・効果的な事業運営を維持するために内部監査を実施する。

5.7 SMIDEC の設立手続き

公的部門と民間部門の協力による公的な会社としての SMIDEC の設立に必要な手続きは以下のようにまとめられる。すべての手続きに 3～6 週間を要する。

- (1) 憲法問題・工業開発省は、弁護士の助力を得て、定款を起草する
- (2) 憲法問題・工業開発省は、査閲を受けるため、定款の草稿を財務計画省および農村産業省を含む関係省庁に送付する
- (3) 憲法問題・工業開発大臣は、SMIDEC の設立趣旨説明書とともに定款の草稿を閣議に提出し、SMIDEC に対する政府の投資に必要な閣議の承認を得る。設立趣旨には以下の事項が含まれる

- 1) SMIDEC の目的
 - 2) スリランカの SMI 部門の発展のための戦略における SMIDEC の位置づけ
 - 3) SMIDEC の組織と運営
 - 4) SMIDEC の機能
 - 5) 事業の実施方法と安定性
 - 6) SMIDEC の資金繰りと投資家の投資に対する見返り
 - 7) SMIDEC の非課税と SMIDEC に対する投資家および借入先に対する税務特典
 - 8) スリランカにおける SMIDEC の社会的・経済的効果
-
- (4) 憲法問題・工業開発省は、SMIDEC という名称について Registrar of the Companies の承認を得る
 - (5) 憲法問題・工業開発省は、定款を法人登記所に提出しその承認を得る
 - (6) 憲法問題・工業開発省は、承認済みの定款および 4 つの Company Forms (Form 5, 36A, 46, 47A) を Registrar 法人登記所に提出する
 - (7) 法人登記所は、“法人登録書”を発行する
 - (8) 憲法問題・工業開発省は、必要な法定の申告書を作成するため法人登記所にフォーム 37 を提出する
 - (9) 法人登記所は、SMIDEC に対して“事業開始証明書”を発行する
 - (10) SMIDEC は、事業を開始する

アネックスに、SMIDEC 設立にかかわる覚え書き（メモランダム）の試案を添付した。

第6章 財務分析

6.1 財務分析に関する前提および仮定

1) 前提条件

SMIDEC が、公的部門、民間部門および国際的・海外の金融機関からの資金提供を受けた「公的な会社」として設立されるとすれば、仮の資金繰り計画を次のように策定することができる。SMIDEC の資金繰りは、次の3つのタイプのものが考えられる。

2) 仮定

資金源

以下の通り、3つの代替案が考えられる。

シナリオ1

シナリオ1は、5.1章から5.4章に述べた事業規模により計算したものである。SMIDEC は、国内からのみ450百万ルピーの投資を受け、また、政府から200百万ルピーの国庫補助を受ける。持分比率は、スリランカの民間部門55.6%、スリランカ政府44.4%である。

表 6.1 SMIDEC の資金源（シナリオ1）

(Rs. Million)

	0	1	Total	% to Total
Equity				
MCAID	200	0	200	30.8%
DFIs	50	50	100	15.4%
State Banks	25	25	50	7.7%
Private Banks	25	25	50	7.7%
Other domestic organizations	25	25	50	7.7%
Grant			0	0.0%
MOFP	200	0	200	30.8%
Total	525	125	650	100%

SMIDEC は、3年度から株主に対する配当を開始する。配当額は、6%と想定されている（インフレーションの影響を除いた実質値）。

シナリオ 2

シナリオ 2 は、シナリオ 1 における TMA、MIS および VIP の事業規模を 3 年度以降 50%増しにしたものである。シナリオ 2 または 3 における CGO の保証規模は、シナリオ 1 のおよそ 75%増しとなっている。

シナリオ 1 で想定されている 650 百万ルピーの投資額に加えて、シナリオ 2 では、2 年度において国際的開発機関から 1,250 百万ルピーの借入を行うことを予定しているが、この借入の条件は以下の通りである。総資金量は 19 億ルピーとなる。

表 6.2 SMIDEC の資金源 (シナリオ 2)

(Rs. Million)

	0	1	2	Total	% to Total
Equity					
MCAID	200	0	0	200	10.5%
DFIs	50	50	0	100	5.3%
State Banks	25	25	0	50	2.6%
Private Banks	25	25	0	50	2.6%
Other domestic organizations	25	25	0	50	2.6%
Grant				0	0.0%
MOFP	200	0	0	200	10.5%
Loan				0	0.0%
Foreign Institutions	0	0	1,250	1,250	65.8%
Total Inflow	525	125	1,250	1,900	100%

配当に関しては、シナリオ 1 と同様である。国際的開発機関からの借入の条件は、以下のよう
に想定されている。

借入総額の 50% (Rs.625 百万)

- 返済期限 : 40 年 (返済猶予期間を含む)
- 返済猶予期間 : 8 年
- 利率 : 返済猶予期間 1.0%、以降 1.5%

借入総額の 50% (Rs.325 百万)

- 返済期限 : 30 年 (返済猶予期間を含む)
- 返済猶予期間 : 10 年
- 利率 : 3.3% (インフレーションの影響を除いた実施値)

シナリオ3

事業規模に関して言えば、シナリオ3はシナリオ2とまったく同じである。シナリオ2とシナリオ3の違いは、その資金繰りにある。シナリオ1で想定されている650百万ルピーの投資額に加えて、シナリオ3では、設立期においていずれも国際的開発機関から400百万ルピーの投資とRs.850百万の長期借入を受けることを予定している。総資金量は13億ルピーとなる。持分比率は、民間部門が29.4%、スリランカ政府が23.5%、国際的開発機関が47.1%となる。

表 6.3 SMIDEC の資金源 (シナリオ3)

(Rs. Million)

Year	0	1	2	Total	% to Total
Equity					
Foreign Institutions	400	0	0	400	21.1%
MCAID	200	0	0	200	10.5%
DFIs	50	50	0	100	5.3%
State Banks	25	25	0	50	2.6%
Private Banks	25	25	0	50	2.6%
Other domestic organizations	25	25	0	50	2.6%
Grant				0	0.0%
MOFP	200	0	0	200	10.5%
Loan					
Foreign Institutions	0	0	850	850	44.7%
Total	925	125	850	1,900	100%

国際的開発機関への配当は6%と想定している。借入および国内の株主に対する配当に関してはシナリオ1および2と同じである。

2) 通貨およびインフレーション

この分析で適用される交換レートは以下の通りであるが、これはこの現地調査時点（2001年2月）の交換レートである

1US dollar = 85 スリランカルピー

1US dollar = 116 日本円

SMIDEC のキャッシュフロー計算書は、インフレーションの影響を除いた実質金額で表示されている。国内の実質貸付金利は9%と想定されているが、SMIDEC の余剰資金は年4%で運用されると想定する。

3) 税法上の特典

SMIDEC の Cash Flow 分析では、SMIDEC は非課税であると仮定する。また、国内の民間投資家に特典を与えるために、SMIDEC への投資にも税法上の特典が与えられると想定する。

6.2 財務評価

1) シナリオ 1 における見通し

シナリオ 1 のキャッシュフローの見通し

表 6.4 は、シナリオ 1 における SMIDEC の 20 年間のキャッシュフローのまとめである。SMIDEC は、全期間を通して株主に配当を支払のに十分な財政状態であり、単年ベースでも全期間を通して黒字である。現金及び現金同等物期末残高は、10 年度に 803 百万ルピー、20 年度に 1,051 百万ルピーである。シナリオ 1 において、SMIDEC は資金的に安定している。

内部収益率は下記のとおり

SMIDEC の内部収益率（シナリオ 1）

	10years	15 years
TMA	15.5%	19.8%
MIS	42.1%	43.7%
VIP	26.9%	30.3%
CGO	-1.7%	8.9%
Total	23.2%	23.4%

2) シナリオ 2 における見通し

シナリオ 2 における事業の見通し

シナリオ 1 と同様に、損益がいったん黒字になったのちに赤字に転落するため、IRR は計算不能である。しかしながら、下表の通り要約されているように、正味現在価値は SMIDEC が資金的に安定していることを示している。

シナリオ 2 のキャッシュフローの見通し

表 6.5 は、シナリオ 2 における SMIDEC の 20 年間の Cash Flow のまとめである。現金及び現金同等物期末残高は、10 年度において 23 億ルピー、20 年度において 25 億ルピーに達すると予想される。シナリオ 2 においても、SMIDEC は資金的に安定している。

シナリオ 2 における内部収益率は下記のとおりである。

SMIDEC の内部収益率（シナリオ 2）

	10years	15 years
TMA	50.4%	51.7%
MIS	79.0%	79.5%
VIP	31.7%	35.1%
CGO	17.1%	24.4%
Total	43.4%	45.5%

3) シナリオ 3 における見通し

シナリオ 3 のキャッシュフローの見通し

表 6.6 は、シナリオ 2 における SMIDEC の 20 年間のキャッシュフローのまとめである。現金及び現金同等物期末残高は、10 年度において 22 億ルピー、20 年度において 23 億ルピーと予想される。シナリオ 3 も、資金的に安定している。シナリオにおける内部収益率はシナリオ 2 と同じである。

4) 各部門の見通し

シナリオ 1

シナリオ 1 における各部門の事業活動のキャッシュフローは、表 6.7 に示す通りである。

MIS は 3 年度目に単年で黒字となり、TMA は 3 年度に単年で黒字となり、累積で 6 年目に黒字となる。VIP は 3 年目に単年で黒字に、累積で 5 年目に黒字、CGO は 5 年目に黒字で、累積では 8 年目に黒字となる。

IRR によれば、MIS が最も収益性の高い部門であり、TMA および VIP がそれに続く。

シナリオ 2 および 3

シナリオ 2 および 3 における各部門の事業活動のキャッシュフローは、表 6.7 に示す通りである。

IRR によれば、MIS が最も収益性の高い部門であり、TMA および VIP がそれに続く。

MIS は単年でも累積でも 3 年度目に黒字となる。TMA は 3 年度目に単年で 4 年目に累積で黒字になる。VIP は単年では 4 年度目、累積では 6 年度目に黒字となる。CGO は単年で 5 年度目に、累積では 7 年度に黒字に転じる。

表 6.9 は 3 つのシナリオの特徴をまとめたものである。

6.3 リスク分析

SMIDEC 運営上のリスク分析を各部門ごとに行なった。

	TMA	MIS	VIP	CGO
シナリオ 1	コンサルティングサービス件数が 49% にならないと黒字にならない。	コンサルティングサービス件数が 56% にならないと黒字にならない。	事業成功率が 12.5% にならないと黒字にならない。	デフォルト率が 4.9% 以下でなければ黒字にならない。
シナリオ 2 および 3	コンサルティングサービス件数が 41% にならないと黒字にならない。	コンサルティングサービス件数が 49% にならないと黒字にならない。	事業成功率が 11% にならないと黒字にならない。	デフォルト率が 5.6% 以下でなければ黒字にならない。

TMA, MIS, VIP 事業はリスクが低いですが、CGO はデフォルト率が 5% を越えるとリスクが高くなる。このような場合、政府からの追加の拠出が求められよう。政府からの追加拠出が 200 百万ルピーなされた場合（合計で 400 万ルピー）、デフォルト率が 6.5% になっても黒字である。

表 6.4 SMIDEC キャッシュフロー明細書 (シナリオ 1)

(Rs. Million)

Year	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Year Inflow																					
Equity																					
MCAID	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DFIs	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
State Banks	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Private Banks	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other domestic organizations	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grant																					
MOFP	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interest Income	7	23	26	27	27	27	28	29	29	30	31	32	33	33	34	35	36	37	38	39	40
Total Inflow	532	148	26	27	27	27	28	29	29	30	31	32	33	33	34	35	36	37	38	39	40
Outflow																					
Net Operating Cost	6	16	-2	-4	-8	-17	-17	-12	-15	-16	-16	-17	-17	-17	-12	-15	-16	-16	-17	-17	-17
Principal Payment																					
Foreign Institution 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Foreign Institution 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Foreign Institution 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interest Payment																					
Foreign Institution 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Foreign Institution 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Foreign Institution 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividend Payment																					
Foreign Institution 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Foreign Institution 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Foreign Institution 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MCAID	0	0	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
DFIs	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
State Banks	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Private Banks	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Others	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Outflow	6	16	-2	23	19	10	10	15	12	11	11	10	10	10	15	12	11	11	10	10	10
Annual Net Cashflow	526	132	29	3	7	17	18	14	17	19	20	22	22	23	20	23	25	26	28	29	30
Accumulated Cashflow	526	658	687	690	697	715	733	747	764	783	803	825	847	870	890	913	938	964	992	1,021	1,051

表 6.5 SMIDEC キャッシュフロー明細書 (シナリオ 2)

Year	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Inflow																					
Equity																					
Foreign Institutions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MCAID	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DFIs	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
State Banks	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Private Banks	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other domestic organizations	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grant																					
MOPF	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loan																					
Foreign Institutions	0	0	1,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interest Income	7	23	31	76	77	79	81	83	85	88	89	91	91	92	93	93	94	95	96	97	98
Total Inflow	532	148	1,281	76	77	79	81	83	85	88	89	91	91	92	93	93	94	95	96	97	98
Outflow																					
Net Operating Cost	5	21	-7	-2	-7	-30	-30	-28	-24	-26	-28	-29	-30	-30	-28	-24	-26	-28	-29	-30	-30
Principal Payment																					
Foreign Institutions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Interest Payment																					
Foreign Institutions	0	0	0	27	27	27	27	27	27	27	30	30	30	29	27	26	25	23	22	21	19
Dividend Payment																					
Foreign Institutions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MCAID	0	0	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
DFIs	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
State Banks	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Private Banks	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Others	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Outflow	5	21	-7	52	47	24	24	25	30	27	48	48	78	77	77	80	76	73	71	69	68
Annual Net Cashflow	527	126	1,288	24	30	55	57	58	56	60	41	43	14	15	16	13	18	22	24	28	30
Accumulated Cashflow	527	653	1,941	1,965	1,995	2,050	2,107	2,165	2,220	2,280	2,321	2,364	2,378	2,393	2,409	2,422	2,440	2,461	2,486	2,513	2,544

(Rs. Million)

表 6.6 SMIDEC キャッシュフロー明細書 (シナリオ 3)

Year	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Inflow																					
Equity																					
Foreign Institutions	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MCAID	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DFIs	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
State Banks	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Private Banks	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other domestic organizations	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grant																					
MOFP	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loan																					
Foreign Institutions	0	0	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interest Income	12	36	44	75	76	77	79	80	82	83	84	85	86	86	87	87	87	88	88	88	89
Total Inflow	937	161	894	75	76	77	79	80	82	83	84	85	86	86	87	87	87	88	88	88	89
Outflow																					
Net Operating Cost	5	27	4	-2	-7	-30	-30	-28	-24	-26	-28	-29	-30	-30	-28	-24	-26	-28	-29	-30	-30
Principal Payment																					
Foreign Institutions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	13	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Interest Payment																					
Foreign Institutions	0	0	9	18	18	18	18	18	18	18	20	20	20	20	19	18	17	16	15	14	13
Dividend Payment																					
Foreign Institutions	0	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
MCAID	0	0	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
DFIs	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
State Banks	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Private Banks	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Others	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Outflow	5	27	13	67	62	40	40	41	45	43	57	56	76	75	76	79	76	73	72	70	69
Annual Net Cashflow	932	134	881	8	14	38	39	39	36	40	28	29	10	11	11	8	11	14	16	19	21
Accumulated Cashflow	932	1,067	1,947	1,955	1,969	2,007	2,046	2,085	2,121	2,162	2,189	2,219	2,228	2,239	2,250	2,257	2,268	2,283	2,299	2,318	2,339

(Rs. Million)

表 6.7 機能別キャッシュフロー明細書（シナリオ 1）

(Rs. million)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
TMA																						
Annual Balance from Operation	-1.5	-4.9	-1.8	2.2	2.2	2.4	2.4	1.6	2.0	2.2	2.2	2.4	2.4	2.4	1.6	2.0	2.2	2.2	2.4	2.4	2.4	2.4
Accumulated Balance	-1.5	-6.5	-8.3	-6.1	-3.9	-1.5	0.8	2.5	4.5	6.7	9.0	11.3	13.7	16.1	17.7	19.7	22.0	24.2	26.6	29.0	31.3	31.3
MIS																						
Annual Balance from Operation	-1.2	-3.3	-0.5	3.4	3.4	3.6	3.6	3.0	3.3	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6	3.0	3.3	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6	3.6
Accumulated Balance	-1.2	-4.5	-5.0	-1.6	1.8	5.4	8.9	11.9	15.2	18.7	22.1	25.7	29.2	32.8	35.8	39.1	42.5	46.0	49.5	53.1	56.7	56.7
VIP																						
Annual Balance from Operation	-1.2	-3.3	-5.1	4.9	8.5	8.7	8.7	7.8	8.2	8.5	8.5	8.7	8.7	8.7	7.8	8.2	8.5	8.5	8.7	8.7	8.7	8.7
Accumulated Balance	-1.2	-4.5	-9.7	-4.7	3.8	12.5	21.2	28.9	37.2	45.7	54.2	62.9	71.6	80.3	88.1	96.4	104.9	113.4	122.1	130.8	139.5	139.5
CGO																						
Annual Balance from Operation	-2.0	-4.3	9.8	-6.8	-6.5	2.2	2.2	0.1	1.1	1.8	1.8	2.2	2.2	2.2	0.1	1.1	1.8	1.8	2.2	2.2	2.2	2.2
Accumulated Balance	-2.0	-6.3	3.4	-3.4	-9.9	-7.7	-5.5	-5.4	-4.3	-2.5	-0.7	1.5	3.7	5.9	6.0	7.1	8.9	10.7	12.9	15.1	17.3	17.3
Total																						
Annual Balance from Operation	-6.0	-15.9	2.4	3.7	7.6	16.8	16.8	12.5	14.6	16.0	16.0	16.8	16.8	16.8	12.5	14.6	16.0	16.0	16.8	16.8	16.8	16.8
Accumulated Balance	-6.0	-21.9	-19.5	-15.8	-8.2	8.6	25.5	37.9	52.5	68.6	84.6	101.5	118.3	135.1	147.6	162.2	178.3	194.3	211.2	228.0	244.8	244.8

表 6.8 機能別キャッシュフロー明細書 (シナリオ 2)

(Rs. million)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
TMA																						
Annual Balance from Operation	-1.0	-5.2	-1.9	6.2	6.3	6.5	6.5	6.4	5.9	6.1	6.3	6.4	6.5	6.5	6.4	5.9	6.1	6.3	6.4	6.5	6.5	6.5
Accumulated Balance	-1.0	-6.2	-8.1	-1.9	4.4	10.9	17.4	23.8	29.6	35.8	42.1	48.5	55.0	61.5	67.9	73.8	79.9	86.2	92.6	99.1	105.6	105.6
MIS																						
Annual Balance from Operation	-0.8	-3.5	-0.6	7.5	7.6	7.7	7.7	7.6	7.2	7.4	7.6	7.6	7.7	7.7	7.6	7.2	7.4	7.6	7.6	7.7	7.7	7.7
Accumulated Balance	-0.8	-4.3	-4.9	2.6	10.1	17.8	25.5	33.1	40.3	47.7	55.2	62.8	70.5	78.2	85.8	93.0	100.4	108.0	115.6	123.3	131.0	131.0
VIP																						
Annual Balance from Operation	-0.8	-6.0	-7.6	-0.2	3.6	10.4	10.4	10.2	9.3	9.8	10.1	10.2	10.4	10.4	10.2	9.3	9.8	10.1	10.2	10.4	10.4	10.4
Accumulated Balance	-0.8	-6.8	-14.4	-14.5	-11.0	-0.5	9.9	20.1	29.4	39.1	49.3	59.5	69.9	80.4	90.6	99.8	109.6	119.7	130.0	140.4	150.8	150.8
CGO																						
Annual Balance from Operation	-2.3	-6.7	17.5	-11.2	-10.2	5.0	5.0	4.3	1.7	3.1	4.1	4.3	5.0	5.0	4.3	1.7	3.1	4.1	4.3	5.0	5.0	5.0
Accumulated Balance	-2.3	-8.9	8.5	-2.7	-12.9	-8.0	-3.0	1.3	3.0	6.1	10.1	14.5	19.4	24.4	28.6	30.3	33.4	37.5	41.8	46.8	51.8	51.8
Total																						
Annual Balance from Operation	-4.8	-21.4	7.4	2.3	7.2	29.6	29.6	28.4	24.1	26.4	28.1	28.6	29.6	29.6	28.4	24.1	26.4	28.1	28.6	29.6	29.6	29.6
Accumulated Balance	-4.8	-26.3	-18.9	-16.6	-9.4	20.2	49.8	78.2	102.3	128.7	156.7	185.3	214.9	244.5	272.9	296.9	323.3	351.4	380.0	409.6	439.2	439.2

表 6.9 SMIDEC の 3 つのシナリオ代替案

	Operation Size from the 5th Year		Number of Employees	Financing Amount	Source of Financing	Project IRR	Cash Flow
Scenario 1	TMA & MIS	First-hand Consultation (250), Consultation (100) Training (24) for each division	53	Rs.650 MN	Equity: Private: Rs.250MN MCAID: Rs.200MN Grant: Government: Rs.200MN	32.8% (10 yrs) 33.4% (15 yrs)	Sustainable
	VIP	75 start-ups					
	CGO	Guarantee of Rs.5.9 billion loan					
Scenario 2	TMA & MIS	First-hand Consultation (375), Consultation (150) Training (24) for each division	77	Rs.1.9 BN	Equity: Private: Rs.250MN MCAID: Rs.200MN Loan: Foreign: Rs.1,250MN Grant: Government: Rs.200MN	43.4% (10 yrs) 45.5% (15 yrs)	Sustainable
	VIP	91 start-ups					
	CGO	Guarantee of Rs.10.3 billion loan					
Scenario 3	Same as Scenario 2			Rs.1.9 BN	Equity: Private: Rs.250MN MCAID: Rs.200MN Foreign: Rs.400MN Loan: Foreign: Rs.850MN Grant: Government: Rs.200MN	(Same as Scenario 2)	Sustainable

第 7 章 結論と提言

2 章から 6 章にまとめた調査と分析の結論と提言を下記のとおり要約する。

- 1) 中小企業の育成はスリランカの工業化ならびに貧困の削減および生計の向上の観点からきわめて重要である。中小企業育成政策は明確ではなく、政策の策定ならびにその実施に責任を持つ機関は存在しない。中小企業をとりまく環境は厳しさを増しており、スリランカの中小企業は技術、経営管理上さらには金融面での支援を必要としている。
- 2) 様々な省庁や公的機関が中小企業の育成に係わっているが、提供されているサービスの一部は不活発（例えば、中央銀行による信用保証）であり、必ずしも適正なものではなく、中小企業のニーズにあっているとは言い難い。加えて関係機関の間でのサービス提供に関する調整も乏しい。したがって技術的、経営管理、金融面で“ワンストップサービス”を提供する機関が必要である。1) 技術と経営上の助言、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の促進、4) 信用保証の 4 つのサービスを提供することを目的に中小企業育成機関（SMIDEC）を設立することを提案する。
- 3) 技術・経営管理アドバイス（TMA）は中小企業の技術水準を上げ、生産性と競争力の向上にとって不可欠である。SMIDEC は初期には国際コンサルタントの支援を受けながら、高度なコンサルティングサービスを提供する。国際コンサルタントはスリランカ人専門家を訓練する。SMIDEC が設立された際は、海外からの支援を確保すべきである。
- 4) 経営管理情報サービス（MIS）は中小企業の経営力強化にとって非常に重要である。SMIDEC はスリランカの専門家を活用する。ベンチャー・インキュベーションプロモーション（VIP）は IT の起業家にとっては非常に有益である。通常、小規模で事業を開始する IT 産業は、技術的、経営管理上そして金融支援を与えられるべきである。
- 5) 信用保証機構（CGO）は SMIDEC の中心的な機能を担う。信用保証制度は中小企業だけでなく、金融機関にとっても重要である。スリランカ中央銀行による既存の信用保証は、現在は不活発であるが、SMIDEC 設立後は、再度活性化すべきである。信用保証機構の設立にあたっては、他の国々の経験を参考にすべきである。
- 6) SMIDEC の事業全体ならびに、TMA、MIS、VIP、そして CGO の各業務は内部収益率からみると健全である。キャッシュフロー分析からも、SMIDEC の事業は財務的に健

全である。SMIDEC はスリランカ国内の資本によっても設立可能である（シナリオ1）。SMIDEC の事業は国際投資、負債・資本比率の向上、利益率の向上の観点から国際金融機関からの融資、（シナリオ2）、あるいは国際金融機関からの出資（シナリオ3）等を検討すべきである。

- 7) 技術的・経営管理そして金融支援という必要性が高いことと、SMIDEC が財務上健全であることが明らかとなったので、SMIDEC はなるべく早く設立されるべきである。SMIDEC はパブリックカンパニーとして設立されるべきである。
- 8) SMIDEC の設立には、スリランカ国内の投資家（公共および民間部門）による委員会を設置すべきである。委員会は SMIDEC の事業計画を審議し、SMIDEC 設立に関する覚え書きを作成すべきである。委員会は本調査で検討した公共部門ならびに民間からの投資を促進すべきである。政府の出資のインパクトは大きいので、政府からの出資を働きかけるべきである。
- 9) 国際金融機関からの協力、出資あるいは融資も SMIDEC の事業の成功には必要であろう。国際金融機関との協議を財務・計画省および憲法問題・工業開発省が早急に行うべきである。SMIDEC の事業規模が大きいものであればあるほど、利益も大きなものとなろう。
- 10) SMIDEC 設立後は、既存の中小企業支援機関の上位の機関として機能させるべきである。中小企業にとって最も好ましい既存の機関との棲み分け・調整法について役員会は検討すべきである。

補 遺

COMPANIES ACT NO. 17 OF 1982
COMPANY LIMITED BY SHARES

[DRAFT]

MEMORANDUM OF ASSOCIATION
OF
SMALL AND MEDIUM INDUSTRY DEVELOPMENT CORPORATION LIMITED.

【SMIDEC 設立に関する覚え書き（案）】

1. The name of the Company is SMALL AND MEDIUM INDUSTRY DEVELOPMENT CORPORATION LIMITED.
2. The Registered Office of the Company will be situated in the District of Colombo.
3. The objects for which the Company is established are as follows:
 - (A) **PRIMARY OBJECTS:**

To carry on the business of providing technical, managerial and financial advice, support and assistance to small and medium industries to encourage the growth of productive small and medium industries.
 - (B) **ANCILLARY POWERS**
 - (I) To purchase, take on lease or in exchange, hire or otherwise acquire, any real or personal, immovable or movable property and any rights, privileges, licenses or easements.
 - (II) To apply for, purchase or otherwise acquire any patents, brevets d'invention, concessions and the like conferring an exclusive or non-exclusive or limited right to use any invention which may seem capable of being used for the above businesses or the acquisition of which may seem directly or indirectly to benefit the Company; and to use, exercise, develop, grant licenses in respect of, or otherwise turn to account the property rights and information so acquired.
 - (III) To pay for any real or personal, immovable or movable property or assets of any kind, acquired or to be acquired by the Company, and generally to pay or

discharge any consideration to be paid or given by the Company for property or assets or for services rendered to the Company or for any other cause whatsoever in money or in shares whether fully paid up or partly paid up or in debentures, debenture-stock or partly in one and partly in another or otherwise howsoever.

- (IV) To invest any moneys of the Company and to hold, sell or otherwise deal with such investment.
- (V) To borrow or raise money for the purposes of the Company or receive money on deposit at interest or otherwise and for the purpose of raising or securing money for the performance or discharge of any obligation or liability of the Company or for any other purpose to create, execute, grant or issue any mortgage, debentures, debenture stock, bonds or obligations of the Company either at par, premium or discount and either redeemable, irredeemable or perpetual secured upon all or any part of the undertaking, revenue, rights and property of the Company, present and future, including uncalled capital or the unpaid calls of the Company.
- (VI) To cause or permit debentures, debenture-stock, bonds, mortgages, charges, encumbrances, liens or securities of, or belonging to, or made or issued by the Company or affecting its property or rights or any of the terms thereof, to be renewed, extended, varied, redeemed, exchanged, transferred or satisfied as shall be deemed fit by the Company to pay and re-borrow the moneys secured thereby or any part or parts thereof.
- (VII) To make, draw, accept, endorse and execute promissory notes, bills of exchange, bills of lading and other negotiable and transferable instruments.
- (VII) To sell, let, underlet, lease, under-lease, exchange, surrender, transfer, deliver, charge, mortgage, dispose of, turn to account, abandon or otherwise deal with all or any part of the property rights, of the Company whether in consideration of rents, money or securities for money, shares, debentures or securities in any other Company or for any other consideration.
- (VIII) To give, arrange, manage, guarantee loans given or taken for the purposes of the Company.
- (IX) To promote, and introduce specialised financial products, services packages and instruments.

- (IX) To sell the undertaking of the Company or any part thereof for such consideration as the Company may deem fit and in particular for shares, debentures, debenture-stock or securities of any other Company.
- (X) To accept as consideration for the sale or disposal of any lands and real or personal, immovable or movable property or assets of the Company or in discharge of any other consideration to be received by the Company, money or shares (whether fully paid up or partly paid up) in any Company, or debentures or debenture stock or obligations of any Company or any part or parts thereof
- (XI) To amalgamate, enter into partnership or into any arrangement for sharing profits, union of interest, reciprocal concession, amalgamation or co-operation with any person, corporation or Company carrying on or about to carry on any business or transaction which the Company is authorized to carry on or capable of being conducted directly or indirectly to the benefit of the Company.
- (XII) To enter into any arrangements or agreements with any authorities Government, Municipal, Local or otherwise, that may seem necessary or conducive to the above businesses and to obtain from any such authority any rights, privileges, rebates and concessions which the Company may consider desirable to obtain and to carry out exercise and comply with such arrangements, agreements, rights, privileges, rebates and concessions.
- (XIII) To engage, employ, maintain and dismiss managers, engineers, superintendents, assistants, technicians, artisans, machine operators, craftsmen, assistants, clerks and other servants, skilled or unskilled apprentices, advisers, consultants, appraisers, contractors, sub-contractors and experts on such terms and conditions and at such remuneration as shall be considered fit.
- (XVI) To establish and support or aid in the establishment and support of associations, institutions, clubs, buildings, and housing schemes, funds, trusts, and conveniences, calculated to benefit any of the employees or ex-employees, including directors and ex-directors of the Company or their dependents and to grant or provide for pensions, gratuities and allowances to such persons for their dependents and to make payments towards insurance and to subscribe or guarantee money for charitable or benevolent objects or for any exhibition or for any public, general or useful object and to make gifts and bonuses to persons in the employment of the Company.

- (XV) To adopt such means of making known the businesses of the Company as may seem expedient to the Company and in particular by advertising through any media, by purchase and exhibition of works of art or publication of books, brochures and periodicals, by conducting competitions and by granting prizes, rewards and donations thereof.
- (XVI) To distribute among the shareholders in specie any property of the Company whether by way of dividend or upon a return of capital but so that no distribution amounting to a reduction of capital be made except with the sanction for the time being required by law.
- (XVII) To acquire, establish or to carry on any other business or businesses whatsoever and wheresoever which the Company may conveniently carry on by itself or through any associate or subsidiary Company in connection with the said primary objects or which may directly or indirectly enhance the value or render profitable any of the properties or rights of the Company.
- (XVIII) To do all such things as may be necessary, incidental, conducive or convenient to the attainment of the above objects or any of such objects or otherwise likely in any respect to be advantageous to the company. In case of doubt as to what shall be so necessary, incidental, conducive, convenient or advantageous as aforesaid the decision of an extraordinary general meeting of the Company on the matter in doubt shall resolve the matter conclusively.

It being hereby declared that in the foregoing paragraphs this clause (unless a contrary intention appears), the word "person" includes any number of persons and a corporation and the word "Company" except where used in reference to this Company shall be deemed to include any partnership or other body of persons whether incorporated or not incorporated and whether domiciled or incorporated in the Republic of Sri Lanka or elsewhere.

- 4. The liability of members is limited.
- 5. The Share Capital of the Company is Rupees
 (Rs...../-) divided into (.....) shares of Rupees
 (Rs...../-) each, with power to increase or reduce the capital, consolidate, subdivide the shares or alter the shares into shares of larger or smaller amounts and to issue all or any part of the original or any increased capital with any preferential rights or privileges or subject to any special terms or conditions with or without any special

designation and from time to time, to modify, commute, abrogate or deal with any rights, privileges, terms, conditions or designations for the time being attached to any class of shares.

We, the several persons whose names, addresses and descriptions are subscribed hereto are desirous of being formed into a Company, in pursuance of this Memorandum of Association and we respectively agree to take the number of shares in the capital of the Company set opposite our respective names.

Witness to the above signatures and I do hereby testify to the number of shares subscribed for by the signatories abovenamed.

Notary Public.

COMPANIES ACT NO. 17 OF 1982
COMPANY LIMITED BY SHARES

[DRAFT]

ARTICLES OF ASSOCIATION
OF
SMALL AND MEDIUM INDUSTRY DEVELOPMENT CORPORATION LIMITED.

【SMIDEC 設立に関する定款（案）】

TABLE 'A' IN THE FIRST SCHEDULE

1. The rules applicable to a Public Company in Part I of Table "A" in the First Schedule of the Companies Act No. 17 of 1982 (hereinafter called "Table A") shall apply to the Company and shall be deemed to be incorporated herein except so far as those are herein expressly or impliedly modified or declared not to apply, and in case of any, conflict between the provisions herein contained and the rules in Table "A" the provisions herein contained shall prevail.

INTERPRETATION

2. In the construction of these articles words importing the masculine gender only shall include the feminine gender and words importing the singular number only shall include the plural number and vice versa and words importing persons shall include corporations.

SHARE CAPITAL AND VARIATION OF RIGHTS

3. The share capital of the Company is Rupees
(Rs...../-) divided into (.....) shares of Rupees
..... (Rs...../-) each.

SHARE CAPITAL AND VARIATION OF RIGHTS

4. The following shall be substituted for Rule 2 of Table "A":-

The shares in the capital of the Company shall be at the disposal of the directors, who may from time to time issue any unissued shares, allot or otherwise dispose of them to such persons at such time and on such terms and conditions as they think proper, provided that new shares shall first be offered to the existing shareholders in proportion to their respective shareholdings and all shares not accepted by any of the existing shareholders shall be offered to the other existing shareholders in proportion to their respective shareholdings and if any shares remain unissued thereafter such remaining shares may be issued and allotted by the directors as they deem fit

Provided however that in the event of the approval of the Board of Investment of Sri Lanka or other necessary approval being declined for a foreign shareholder to purchase the shares such foreign shareholder may, if it so wishes, require the allotment of the shares to be made to a resident of Sri Lanka acceptable to such foreign shareholder and the directors shall comply with such requirement of such foreign shareholder.

No share shall be issued at a discount, except as provided by Section 59 of the Act.

TRANSFER OF SHARES

5. The following Rule shall be added to the Rules in Table "A"

Any member desiring to sell or transfer his shares shall first offer the shares proposed to be sold by him to all the other members in the proportion of the shares held by them respectively in the Company at the time of the offer and such offer shall be made to them in writing. In the event of any such member not purchasing the shares within thirty days after such offer is made by paying the value therefor to the member desiring to sell, then the member desiring to sell shares may sell the shares that the other members have not purchased within the aforesaid time to any other person.

Provided however that in the event of the approval of the Board of Investment of Sri Lanka or other necessary approval being declined for a foreign shareholder to purchase the shares such foreign shareholder may, if it so wishes, require the allotment of the

shares to be made to a resident of Sri Lanka acceptable to such foreign shareholder the and the directors shall comply with such requirement of such foreign shareholder.

RESOLUTIONS BY MEMBERS

6. The following Rule shall be added to the Rules in Table A:-

Subject to the provisions of the Act, the decision reached by the members by a resolution in writing signed by all the members for the time being entitled to receive notice of and to attend and vote at general meetings (or being corporations by their duly authorised representatives) holding together not less than ninety five percentum (95%) in nominal value of the shares giving such entitlement expressly consenting or dissenting thereto shall be as valid and effective as a resolution passed at a general meeting of the Company duly convened and held. An expression by any member of consent or dissent by facsimile transceiver shall be deemed for all purposes to be equivalent to such a member signing a resolution for the purposes of this Article.

7. The quorum for a meeting of the shareholders shall be two (2). In the absence of the quorum at any meeting of the shareholders the meeting shall be adjourned to such other day and place as the directors may determine and notice thereof given to all the shareholders, and if at such adjourned meeting too the quorum is not present within half and hour from the time appointed for the meeting the members present shall be a quorum.
8. Unless otherwise agreed not less than thirty (30) days notice shall be given to all the shareholders of any meeting or any adjourned meeting of the shareholders.

Notices shall be given to the non resident shareholders by telex or facsimile transceiver as well as by registered post.

9. Meetings of members may also be held by teleconference if all the members so agree.

DIRECTORS

The following shall be substituted for Rule 76 in Table "A":-

- (a) Until otherwise determined at a general meeting of a Company the number of directors of the Company shall be not less than four (4) and not less than eight (8)
- (b) The Chairman of the Board of Directors and of the Company shall be elected by the directors of the Company. In the case of an equality of votes cast for and against any question, issue or resolution before the members or the directors before the directors the Chairman shall not have a second or casting vote. Rule 61 in Table A and the sentence “in case of an equality of votes the Chairman shall have a second or casting vote” in Rule 99 of Table a shall not apply to the company.

REMUNERATION OF DIRECTORS

10. The following shall be added to the rules in Table A :-

- (a) The directors shall in addition to their remuneration be paid out of the funds of the Company all their travelling, hotel and other expenses properly and necessarily expended by them with the approval of the board in or about the performance of their duties as directors.
- (b) A director may hold any other office or place of profit under the company except that of auditor upon such terms as to remuneration tenure of office and otherwise as may be determined by the Board of Directors.
- (c) A director may contract or participate in the profits of any contract with the Company in the same manner as if he were not a director subject nevertheless to the provisions that he shall declare the nature of his interest in any contract or proposed contract in which he is interested in the manner required by Section 203 of the Act. Subject to such declaration being made, a director may vote as a director in respect of any such contract or proposed contract in which is so interested as aforesaid and his vote shall be valid. A general notice that he is a member of any specific firm or company and is to be regarded as interested in any subsequent transaction with such firm or company shall be a sufficient disclosure under this rule and after such general notice it shall not be necessary to give any special notice relating to any particular transaction with such firm or Company. Rule 85 in Table A shall not apply to the company.

BORROWING POWERS OF DIRECTORS

11. The proviso to Rule 80 in Table A shall not apply to the Company.

POWERS AND DUTIES OF DIRECTORS

12. The words “and every Director present at any meeting of Directors or Committee of Directors shall sign his name in a book to be kept for that purpose” in Rule 87 of Table “A” shall not apply to the Company.

DISQUALIFICATIONS OF DIRECTORS

13. The following shall be added to Rule 89 immediately after 89 in Table A immediately after 89 (f) thereof :-
- (g) if requested in writing by all his co-directors to resign.
 - (h) is removed from office by an ordinary resolution of the Company.
 - (i) if required to hold any qualification does not obtain his qualification within two months after his appointment or at any time after his appointment ceases to hold his qualification.

ROTATION OF DIRECTORS

14. (a) Rules 90 to 95 (both inclusive) and 98 in table A shall not apply to the Company
- (b) The words “any director so appointed shall hold office only until the next following annual general meeting and shall then be eligible for re-election but shall not be taken into account in determining the directors who are to retire by rotation at such meeting” in Rule 96 in Table A shall not apply to the company.

PROCEEDINGS OF DIRECTORS

15. Rule 106 in Table "A" shall not apply and the following Rule shall instead apply :-

The decision reached by the directors by a resolution in writing signed by a majority of the Directors at any given time expressly consenting or dissenting thereto shall be as valid and effectual as if it had been passed at a meeting of the directors duly convened and constituted. An expression by any director of consent or dissent to a resolution by means of a communication by telex or by facsimile transceiver shall be deemed for all purposes to be equivalent to such a director signing a resolution for the purpose of this Article.

16. The quorum for a meeting of the directors shall be two (2). In the absence of the quorum at any meeting of the directors the meeting shall be adjourned.
17. Unless otherwise agreed not less than fourteen (14) days notice shall be given to all the directors of any meeting or any adjourned meeting of the directors. Notices shall be given to the foreign directors by telex or facsimile transceiver as well as by registered post.

MANAGING DIRECTOR AND EXECUTIVE DIRECTORS

18.
 - (a) The words “or executive director or executive directors” shall be interpolated in the first line of Rule 108 in Table A after the word “Managing Director” and before the word “shall”
 - (b) The words “A director so appointed shall not whilst holding that office be subject to retirement by rotation or be taken into account in determining the rotation or retirement of directors, but his” in Rule 107 in Table A shall be deleted and the word “such” shall be substituted therefor.
 - (c) The words or “executive director or executive directors” shall be interpolated in the first line of Rule 108 in Table A after the word “Managing Director” and before the word “shall”.
 - (d) The words “or executive director or executive directors” shall be interpolated in the second line of Rule 109 in Table A after the word “director” and before the word “any”.

ALTERNATE DIRECTORS

19. (i) Any director may at any time by notice in writing left at the registered office of the Company or by notice sent by telex or by facsimile transceiver to the registered office of the Company appoint any person to be an alternate director of the Company to act in his place and the following provisions of this Article shall apply to any person so appointed.
- (ii) A person appointed as an alternate director shall not in respect of such appointment be entitled to receive any remuneration from the Company nor be required to hold any share qualification but the directors may repay the alternate director such reasonable expenses as he may incur in attending and returning from meetings of the directors which he is entitled to attend or which he may otherwise properly incur in or about the business of the Company or may pay such allowances as they may think proper in respect of those expenses.
- (iii) An alternate director shall on his giving an address for such notice to be served upon him be entitled to receive notices of all meetings of directors and to attend and vote as director at any such meeting at which the director appointing him is not personally present and generally at such meeting to perform all the functions of his appointor as a director in the absence of such appointor.
- (iv) An alternate director may be appointed for a specified period or until the happening of a specified event but he shall ipso facto cease to be an alternate director if his appointor ceases for any reason to be a director.

THE SEAL

25. The following shall be added at the beginning of Rule 113 in Table "A":-

Contracts on behalf of the Company may be made as mentioned in Section 34 of the Companies Act No.17 of 1982 and for contracts made in terms of Section 34 (1) (a) of the said Act the Company shall keep a common seal.

IN WITNESS WHEREOF the Subscribers to the Memorandum of Association have hereunto set and subscribed their names to the foregoing Articles of Association at the place and on the date hereafter written.

Names of Subscribers. Signatures.

Witness to the above signatures at Colombo on this day of
Two Thousand One.

Notary Public.