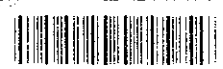


国別重点分野に対する取り組み方針策定に係わる  
基礎調査報告書  
(マレーシア・中小企業振興)

平成14年3月

LIBRARY



J1168827(2)

国際協力事業団  
株式会社 日本開発サービス

地一集

JR

02-04

国別重点分野に対する取り組み方針策定に係わる  
基礎調査報告書  
(マレーシア・中小企業振興)

平成14年3月

国際協力事業団  
株式会社 日本開発サービス



1168827【2】

## 目次

### (本文)

1. マレーシアの政治・経済の現状 .....	1
2. マレーシアの中小企業振興政策の現状と振興政策 .....	3
2.1 マレーシアの中小企業の現状 .....	3
2.2 国家計画における中小企業への期待 .....	7
2.3 中小企業振興のための組織、施策、計画 .....	9
2.4 中小企業振興策の問題点 .....	17
3. 中小企業振興に対する我が国の協力状況と他ドナーの動向 .....	23
3.1 我が国の対マレーシア援助の方針 .....	23
3.2 中小企業振興に関する JICA 等による援助の状況 .....	24
3.3 その他のドナーの状況 .....	28
4. 中小企業振興に対する JICA 協力の方向 .....	29
4.1 中小企業の振興を支援する体制の整備 .....	29
4.2 中小企業の競争力強化のための支援 .....	31
4.3 中小企業振興に関連する周辺分野 .....	32
5. 中小企業振興分野の開発課題 .....	34
5.1 製造業の高度化・効率化 .....	34
5.2 中小企業振興への IT 技術の活用 .....	34
5.3 中小企業振興に寄与する人材育成 .....	35
6. 協力プログラムの概要 .....	38
6.1 産業基盤の高度化 .....	38
6.2 裾野産業の高度化・効率化 .....	39
6.3 IT 技術活用の支援 .....	41
6.4 人材育成 .....	42

(文献) .....	45
------------	----

(図表)

表 1.	経済指標の推移 .....	2
表 2.	日本及びマレーシアの製造業の構成比較.....	3
表 3.	各国製造業の事業所別構成比率比較.....	4
表 4.	企業数増加率等の国別比較.....	5
表 5.	製造業のセクター別付加価値額のシェアとセクター内の中小企業のシェア .	6
表 6.	電気電子機器用品の供給比率 .....	7
表 7.	マレーシアの中小企業振興策の概要.....	11~15
表 8.	SMIDP による 2005 年の目標値 .....	16
表 9.	中小企業振興関連機関の支援スキームのマトリックス .....	17
表 10-1.	中小企業振興等に関する我が国の対マレーシア協力の状況 .....	26
表 10-2.	我が国の対マレーシア協力の状況—研修生受入れと専門家派遣 .....	26
表 11.	最近 2 年間の中小企業振興に関する JICA の対マレーシア協力案件 .....	27
表 12.	マレーシアにおけるドナー(10 位まで)と援助活動の分野.....	28
表 13.	マレーシア中小企業振興に関する開発課題.....	36~37
表 14.	協カプログラムと協カスキーム.....	43
図 1.	マレーシア中小企業振興プログラム・ツリー .....	44
参考表 1.	協カプログラムの総括 (中小企業振興政策支援) .....	47
参考表 2.	協カプログラムの総括 (金融政策支援) .....	48
参考表 3.	協カプログラムの総括 (知的支援) .....	49
参考表 4.	協カプログラムの総括 (技術力向上) .....	50
参考表 5.	協カプログラムの総括 (品質管理能力向上) .....	51
参考表 6.	協カプログラムの総括 (生産性向上) .....	52
参考表 7.	協カプログラムの総括 (IT 技術普及) .....	53
参考表 8.	協カプログラムの総括 (職業訓練機関の機能充実) .....	54

# 国別重点分野に対する JICA の取り組み方針策定に係る基礎調査

## マレーシア・中小企業振興

### 1. マレーシアの政治・経済の現状<sup>1</sup>

マレーシアは議会制民主主義の立憲君主国で、国民の 62.4%はマレー系、26.6%が中国系、7.5%がインド系という複合多民族国家である。内政上の重要課題として、これら各民族間の調和を図り、相対的に貧困なマレー系の経済的地位を向上させることがあげられており、その目的でマレー系国民を優遇する「ブミプトラ政策」が行われている。

1957 年独立以来、常に最大政党である「統一マレー国民組織」(UMNO) を中心とした与党連合、「国民戦線」(BN) が政権を担っている。

1981 年にマハティール首相が就任し、強力なリーダーシップにより国家の近代化、工業化を推進し、日本や韓国の労働倫理、技術を学ぶ「東方政策」(Look East Policy) を提唱してきた。

1999 年 11 月の総選挙で、与党連合の BN は下院議席の 3 分の 2 以上を確保、2000 年 5 月の与党第 1 党 UMNO の役員選挙でマハティール氏は総裁に再選されている。

かつては錫とゴムを中心とするモノカルチャー経済であったが、1980 年代半ばから外資を積極的に導入して輸出指向型産業を育成し、88 年以來 9 年連続して 8% を超える成長を遂げた。その一方では、インフレを 3.5% 以下に抑え、「インフレなき持続的経済成長」を達成した。

しかし、1997 年 7 月のタイ・バーツ急落に端を発したアジア経済危機の影響により、マレーシアにおいては、短期資本の急激な流出が起これ、為替と株価が大幅に下落した。さらに資産の急激な縮小、企業業績の悪化、不良債権の増大、信用収縮などの連鎖的な悪循環を引き起こし、マレーシア経済は深刻な状況に陥った。

これに対し、マレーシア政府は当初、緊縮財政・金融政策による危機乗り切りを策したが、功を奏せず、逆に企業倒産などの悪影響が発生した。このため、1998 年半ばには、積極財政、金融緩和による景気刺激へと大幅な政策転換を行った。また、通貨投機を防いでリングの安定を図るため、同年 9 月には為替を米ドルに対して固定し、短期資金の国外持ち出し禁止の措置を取った。

このようなマレーシア政府の景気刺激策と為替・資本規制、不良債権処理、さらに我

<sup>1</sup> 本章は、外務省：国別援助方針、同計画；JETRO ホームページ：海外情報ファイル；世界経済情報サービス：ARC レポート 2001 マレーシア—経済・貿易の動向と見通し、2001 年 12 月などにより記述した。

が国による総額 68 億ドル（1998 年および 1999 年）という大規模な資金援助などによって、経済は回復の方向に向かった。実質 GDP 成長率は 1998 年のマイナス 7.5% から 1999 年には 5.8%，2000 年には 8.5% となった。しかし 2001 年には日米の経済低迷やアメリカにおけるテロ事件の影響などもあって減速し、GDP 成長は当初予測の 7.0% が最終的には 0.4% となった。なお、2002 年は 5.0% が見込まれている。

マレーシア経済は対外部門の占める割合が大きく、アジア経済危機脱出後の経済回復においても、電気電子製品などの輸出拡大に大きく依存している。今後、輸出競争力を維持しつつ、固定相場制から脱却することが課題となる。

国内的には、財政の均衡などマクロ経済の安定を図り、景気回復の基調を維持することによって、民間部門の設備投資需要が高まり、自立的な経済成長に移行することが望まれる。また、電気電子などの輸出産業においても、その中間財の多くは輸入に頼っているのが実状で、これを国産化する裾野産業を育成して国際競争力を強化する必要がある。そのためには、人材育成、中小企業振興など経済の高度化・効率化を進めていかなければならない。金融・企業のリストラについても今後の順調な推移が注目される。

表 1. 経済指標の推移

年	1996	1997	1998	1999	2000
実質 GDP 成長率	10.0	7.3	-7.4	6.1	8.3
名目 GDP 総額(億ドル)	1009	1002	722	790	897
1人あたりの GDP(名目)(ドル)	4,883	4,740	3,335	3,567	3,951
消費者物価上昇率	3.5	2.7	5.3	2.8	1.6
経常収支(国際収支ベース)(億ドル)	-45	-59	95	126	84
外貨準備高(億ドル)	270	208	256	306	295
対外債務残高(億ドル)	387	439	429	429	418
為替レート(対ドルレート)・期末値	2.53	3.89	3.80	3.80	3.80
輸出額(億ドル)	783	785	730	846	982
輸入額(億ドル)	784	785	581	654	822
直接投資受入額(億ドル)	68	41	33	32	52
製造業生産指数伸び率	12.3	12.4	-10.3	12.9	25.0

(JETRO ホームページ：海外情報ファイルのデータにより作成)

## 2. マレーシアの中小企業の現状と振興政策

### 2.1 マレーシアの中小企業の現状<sup>2</sup>

マレーシア中小企業開発公社 (SMIDEC) は製造業における中小企業を、正規従業員 150 人以下、年間売上高 25 百万リング以下と定義している。このうち、正規従業員 50 人以下、年間売上高 10 百万リング以下は小規模企業、正規従業員 51 人以上 150 人以下、年間売上高 10 百万リング超 25 百万リング以下は中規模企業とされている。

日本及びマレーシアの製造業に属する中小企業の事業所数、従業者数、付加価値額を表 2 に対比して示した。日本の中小企業は、中小企業基本法によって製造業の場合、従業員 300 人以下、資本金 3 億円以下と定義され、小規模企業は従業員 20 人以下とされている。このような定義の相違はあるが、表からマレーシアの中小企業は、製造業全体の中で雇用数および付加価値額のシェアが小さいことがわかる。

表 2. 日本及びマレーシアの製造業の構成比較 (%)

マレーシア (1996 年)				日本 (1999 年)			
区分	事業所数	従業者数	付加価値額	区分	事業所数	従業者数	付加価値額
小企業	76.0	11.4	4.7	小規模企業	74.2	22.3	12.4
中企業	17.8	27.5	21.1	その他中小企業	21.6	50.1	44.8
中小企業計	93.8	38.9	25.8	中小企業計	99.0	72.6	57.2
大企業	6.2	61.1	74.1	大企業	1.0	27.6	42.7
合計 (%)	100.0	100.0	100.0	合計 (%)	100.0	100.0	100.0
(実数)	20,204	145 万人	715 億リキ <sup>2</sup>	(実数)	345,399	937 万人	107.7 兆円

(出典 SMI Development Plan 2001-2005, Mar. 2002 ; 中小企業白書・2001 年版, 2001 年 5 月)

日本及びマレーシアにさらに台湾及びタイのデータを加えて、従業者数別に見た製造業の事業所の分布、従業者数、付加価値額を対比したのが表 3 である。事業所の規模の区分は日マ両国の中小企業の定義とは一致しないが、この表により例えば台湾の 20 人未満の企業数は全体の 9 割を超えるのに対して、マレーシアは 6 割にも満たないこと、

<sup>2</sup> 本報告書では、特に断らない限り製造業に属する中小企業を対象に論じた。マレーシア中小企業開発公社 (SMIDEC) も製造業を対象として活動している。



100人未満の企業が日本や台湾では雇用の5～6割、タイでも3割を支えているのに対して、マレーシアではわずか2割に過ぎないこと、付加価値においても100人未満の企業では日本や台湾ではそれぞれ全体の30～36%を生産しているのに対してマレーシアでは14%に満たないことなどがわかる。

これら2つの表に見るように、マレーシアにおいては中小企業そのものが少なく、雇用能力も小さく、収益力も低い。後述するように、マレーシアにおいては近年中小企業振興及びプミプトラ振興のための組織が整備され、種々の施策が講じられているが、未だ十分な成果をあげるには至っていないということがこれらのデータからもわかる。

表3. 各国製造業の事業所規模別構成比率比較 (%)

	事業所規模 (人)	マレーシア (1997年)	タイ (1996年)	台湾 (1996年)	日本 (1999年)
事業所数	1～19	58.7	75.7	91.0	74.2
	20～99	25.4	17.2	7.0	21.6
	100～499	12.9	5.9	1.7	(999人まで) 4.0
	500～	3.0	1.2	0.3	(1000人～) 0.2
	合計 (%) (実数)	100.0 23,029	100.0 92,095	100.0 154,872	100.0 345,399
従業者数	1～19	4.7	12.1	36.8	22.3
	20～99	15.5	19.5	21.2	31.2
	100～499	32.7	32.2	19.2	(999人まで) 34.1
	500～	47.1	36.2	22.8	(1000人～) 12.4
	合計 (%) (実数)	100.0 141万人	100.0 344万人	100.0 255万人	100.0 937万人
付加価値額	1～19	2.5	NA	15.7	12.4
	20～99	11.2		15.2	23.9
	100～499	31.6		25.1	(999人まで) 42.7
	500～	54.7		44.0	(1000人～) 21.0
	合計 (%) (実数)	100.0 791億リンギ		100.0 9460NTドル	100.0 107.7兆円

(出典 マレーシア: JICA/素形材センター他, マレーシア国裾野産業技術移転計画調査最終報告書, 2001年2月; タイ及び台湾: さくら総合研究所, アジアの経済発展と中小企業, 1999年9月, 日本: 中小企業白書・2001年版)

次に表4に開業、廃業等による各国の企業数変化の状況を示した。旺盛な開業意欲によって企業が増加し、相互に切磋琢磨する機会が増えることによって、国の経済の活力

も高まるものと考えられる。経済が今なお低迷し、また高齢化が急激に進む日本では、近年開業率が廃業率よりも低く企業数が減少している。軽工業などの新規開業が盛んな中国やタイ、電気電子など開業に際しても高い技術力と設備投資を必要とするマレーシアなど、それぞれの国情は異なるが、なおその中で新規開業が活発となる条件を整備することが期待されよう。この表にはないが、ヴィエトナムでは2000年初めに新しい企業法が制定され、規制の緩和、窓口手続きの簡易化などを行ったところ、数多くの個人企業の登録が続き、約1年半の間に既存の企業数の60%に相当する26,000もの企業が新規に登録されたとのことである<sup>3</sup>。政治経済の体制が異なり、また経済発展の段階にも相違のある国ではあるが、行政の対応の如何によって開業の動向にも大きな影響を及ぼす例として注目する価値がある。

表4. 企業数増加率等の国別比較（年率％）

	開業率	廃業率	増加率	時期	備考
中国(郷鎮企業) <sup>4</sup>	—	—	4.0%	1990～1996	
タイ <sup>5</sup>	—	—	9.2%	1986～1996	
マレーシア	—	—	0.7%	1981～1993	
台湾	7.8%	5.3%	2.5%	1991～1996	増加率は開業率と廃業率の差として算出
日本 <sup>6</sup>	4.1%	5.9%	△2.1%	1996～1999	
アメリカ	13.6%	11.9%	1.7%	1991～1997	

表5には製造業各セクターの付加価値額のシェアを製造業全体と中小企業とについて整理し、さらに各セクター内で中小企業の占める割合を示した。これを見れば、電気電子産業がマレーシア製造業全体の付加価値の3分の1を占める重要なセクターであることがわかる。一方、食品、プラスチック、機械加工、金属組立などはその大半が中小企業によって占められているのに反して、電気電子産業での中小企業のシェアは10%にも満たず、輸送機器も10%をわずかに上回っているに過ぎない。ただし、金属加工やプラスチック射出成型などのセクターに属する中小企業で電気電子の部品に係わっている企業も多く、これを含めると、電気電子産業の付加価値の中で裾野産業としての中小企業のシェアは14.0%と推定されている<sup>7</sup>。日本では各セクターの付加価値額のう

<sup>3</sup> IMF Public Information Notice No.02/1, Jan. 2002

<sup>4</sup> 鈴木他:中小企業とアジアから算出

<sup>5</sup> タイ、マレーシア、台湾のデータは、さくら総研:アジアの経済発展と中小企業による

<sup>6</sup> 日本、アメリカのデータは、中小企業白書・2001年版による

<sup>7</sup> SMIDP 2001-2005, p.21

ち、中小企業の占めるシェアは家電 32%、自動車 24%である<sup>8</sup>。これと比較してみればマレーシアの電気電子産業の値は非常に小さいものであることがわかる。

表 5. 製造業のセクター別付加価値額のシェアとセクター内の中小企業のシェア  
(1996年)

	セクター別シェア (%)		セクター内の
	製造業全体	中小企業	中小企業のシェア (%)
電気電子	34.5	7.7	5.8
木製品	8.5	13.3	40.4
化学	7.6	10.1	34.3
食品	6.9	16.3	60.9
輸送機器	6.0	2.8	12.0
繊維服飾	4.4	5.2	30.5
非金属鉱産物	4.1	4.7	29.6
ゴム製品	4.0	5.7	36.8
金属組立	4.0	7.9	51.0
プラスチック	3.8	8.4	57.0
鉄鋼	2.6	2.4	23.8
機械加工	1.5	4.1	70.5
その他	12.1	26.9	57.4
合計 (%)	100.0	100.0	25.8
金額 (百万RM)	71,539	18,457	

(SMI Development Plan 2001-2005, Mar. 2002 により作成)

また、表6は、電気電子製品の部品について、現地資本による企業と外国企業との生産の比率をマレーシア及び台湾について比較したものである。台湾においてはほとんどの部品が現地資本企業で製造されているのに対して、マレーシアではスピーカーなどごく一部のものを除くと現地資本企業の供給比率はきわめて小さい。

マレーシアでは1980年代に積極的な外資誘致による重工業化政策をとり、これが低廉でかつ優秀でしかも英語力もある労働力を求める外国資本の利害と一致しその進出が激増した結果、電気電子産業を中心とする重工業化が急速に進み、国を代表する輸出産業となった。1996年には電気電子製品は製品輸出の66%を占めるに至っている。しかしその中間財は殆ど輸入に頼っており、1993年の数値では電気電子の中間財の輸入

<sup>8</sup> 中小企業白書 1995年版

額は完成品輸出額の半分以上（51%）であった<sup>9</sup>。

後述するように中間財の国内生産を可能とする政策努力は続けられているものの、表5及び表6に見るように、マレーシアにおいては現在も裾野産業が未成熟であることが如実に示されているといえることができる。

マレーシアの工業開発においては、電気電子産業などコアとなる産業の周辺を、関連する多くの産業が取り囲み、クラスターを形成して全体が発展することを構想している。この中ではコアとなる産業などを支えるいわゆる裾野産業として、部品を供給する中小企業の役割が極めて大きく、今後さらにこのような中小企業の育成を進めていくことが求められる。

表6. 電気電子機器用部品の供給比率(%、生産高は百万米ドル) (1998年)

	台湾				マレーシア			
	生産高	現地系	日本系	欧米系	生産高	現地系	日本系	欧米系
スピーカー	251	60	40	0	74	65	23	12
可変抵抗器	99	50	20	30	59	0	95	5
固定抵抗器	221	71	11	18	76	5	93	2
アルミ電解コンデンサー	137	80	20	0	110	2	98	0
セラミックコンデンサー	182	28	30	42	116	5	93	2
トランスフォーマー	36	97	3	0	82	10	90	0
コイル	4	80	20	0	60	4	81	15
コネクタ	421	65	10	0	43	2	90	8
スイッチ	50	72	28	0	26	0	100	0
小型モーター	48	15	85	0	342	0	100	0
磁気ヘッド	1	0	100	0	62	0	100	0
スイッチング電源	562	90	8	2	224	0	100	0
水晶振動子	60	90	0	10	53	0	100	0

(出典 JICA/素形材センター他：マレーシア国裾野産業技術移転計画調査最終報告書)

## 2.2 国家計画における中小企業への期待

マレーシアにおいては、10年ごとの長期計画と5年ごとの中期計画が制定されている。また、1991年にはマハティール首相によって、2020年までにマレーシアが先進国

<sup>9</sup> 青木健：マレーシア経済入門（第2版）、1998年

の仲間入りを果たすという Vision 2020 の構想が明らかにされた。

2001年には、国家ビジョン政策 (National Vision Policy, NVP) とこれを実現させるための第3次長期総合計画 (The Third Outline Perspective Plan 2001-2010, OPP3) が公表された。NVP で目指すのは活力と競争力のある国家の建設で、そのために国内外からの投資を勧めて産業の活性化をはかり、知識集約型の社会へ発展させること、国民の30%にあたる貧困層の生活水準を向上させること、ブミプトラの株保有率を30%以上に引き上げ、経済の主要分野へブミプトラを進出させること、知識集約社会を支える人材開発を強化すること、などが目標としてあげられている<sup>10</sup>。

一方、OPP3の第1フェーズにあたる第8次マレーシアプラン (The Eighth Malaysia Plan, 2001-2005, 8MP) においては、基本戦略として次の9項目をあげている<sup>11</sup>。

- ① 知識基盤経済への発展
- ② 人種、階層、宗教などの間で均衡のある所得分配
- ③ 科学・技術の向上と労働者の知識・技能・専門性の向上
- ④ 効率的な生産方法と高付加価値活動
- ⑤ 情報技術の活用と成長の加速
- ⑥ 高い知識、技術、思考能力を持った人材の活用
- ⑦ 持続的な開発を可能とする環境・資源に対するアプローチ
- ⑧ 生活の質的な向上
- ⑨ マレーシア人の積極的価値を教育・社会・宗教・メディアを通じて育成

これらの包括的な国家計画と相まって、1986年から1995年の10年間に第1次工業マスタープラン (Industrial Master Plan, IMP) が実施され、現在はさらに引き続いて1996年から2005年の第2次工業マスタープラン (The Second Industrial Master Plan, IMP2) が進行中である。

第1次マスタープランの期間においては製造業生産の平均成長率は目標の8.8%に対して13.5%の実績を得て、GDPに占める製造業の比率は1985年の19.7%から1995年には33.1%へと飛躍的に向上した。

IMP2の根幹をなすものは“Manufacturing Plus-plus Strategy”と“Cluster-based Industrial Development”の考えである。

マレーシアの産業はこれまで製造・組立を中心に成長してきた。しかし労働者一人当たりの付加価値額でみると、製造・組立のプロセスよりもさらに高い値を生み出す前段階の研究開発、設計などのプロセスや、後段階の流通、マーケティングなどのプロセスへ重点をシフトさせようというのが“Manufacturing Plus-plus Strategy”である。

また自動車産業や電気電子産業のようなコアとなる産業の周りをサプライヤー、裾野

<sup>10</sup> マレーシア政府：The Third Outline Perspective Plan, 2001-2010, 2001

<sup>11</sup> マレーシア政府：Eighth Malaysia Plan, 2001-2005, 2001

産業、関連ビジネスサービス、などの key industry が囲み、さらにその周りを技術的基盤、人材育成、インフラなどの支援基盤が取り巻いて全体で群れをなす、すなわち “Cluster” を形成させて、産業が総合的に発展するという考えが “Cluster-based Industrial Development” である。このようなクラスターの内部には、サポーティング・インダストリーとして、高い技術力と優れた技能を持った種々の中小企業も数多く包含される<sup>12</sup>。

これらの基本政策から、活力と競争力のある国家、知識集約型の社会の建設において、コアとなる電気電子産業など先進的な産業を中心として形成するクラスターの中で、裾野産業としての中小企業に期待される役割は非常に大きいことがわかる。また、生産の前後のより付加価値の高い分野でもそれぞれの構成要素として知識集約型の高度な中小企業等の発展が望まれている。

一方、貧困の減少、生活の質的な向上の面でも中小企業の役割は大きい。

### 2.3 中小企業振興のための組織、施策、計画

製造業の中小企業振興については国際貿易産業省 (Ministry of International Trade and Industry, MITI) 傘下の中小企業開発公社 (Small and Medium Industries Development Corporation, SMIDEC) が所管している。

MITI は、国際貿易におけるマレーシアの利益の増進、産業活動の振興・促進と Vision 2020 の実現に向けたマレーシア経済の発展とをその使命に掲げている。

この MITI の傘下には、SMIDEC の他に次のような機関が活動している。

- ・ マレーシア工業開発庁 (Malaysian Industrial Development Authority, MIDA) …工業開発の促進と調整を行い、製造業に関する投資家の窓口の役割を果たす
- ・ マレーシア工業開発銀行 (Malaysian Industrial Development Finance Berhad, MIDF) …製造業に対する融資を行う
- ・ マレーシア輸出振興公社 (Malaysian External Trade Development Corporation, MATRADE) …輸出入に関する情報提供、輸出入促進活動を行う
- ・ マレーシア技術開発公社 (Malaysian Technology Development Corporation, MTDC) …戦略的技術や新技術の工業化に投資するベンチャーキャピタル
- ・ 国家生産性公社 (National Productivity Corporation, NPC) …生産性向上、品質管理普及を行う

中小企業開発公社 (Small and Medium Industries Development Corporation,

---

<sup>12</sup> 竹内順子：第2次工業化マスタープランにみるマレーシアの新工業政策

SMIDEC)は、かつては国際産業貿易省 (Ministry of International Trade and Industry, MITI)の内部で中小製造業振興を担当する1部局であったが1996年5月MITI傘下の公社として独立したもので、産業発展の戦略を策定し、諸施策を実施し、サービスを提供して、中小製造業を国際的に競争力あるものに育成することを目的としている。

SMIDECの主要な施策に工業リンケージプログラム (Industrial Linkage Programme, ILP)があり、大企業、金融機関、技術供給者が一体となって、大企業の下請中小企業への技術移転を図ろうとするものである。具体的には、電気・電子、輸送機器、機械・エンジニアリング等の産業で国内外の大手メーカーが現地のサプライヤーや外注先等の中からパートナーを選定し、技術移転を行うことによって、2.1で見たような中間財輸入の削減を図り、高付加価値産業を育成することを目的としている。

SMIDECはこの他にも、ペナン技能開発センター (PSDC)と提携して、多国籍企業に部品を納入できる中小企業を育成する国際的サプライヤー育成プログラム (Global Supplier Programme, GSP)、貿易ミッション派遣、見本市 (SMIDEX)などを行う市場開発プログラム、技術取得のための費用を補助するITAF (Industrial Technology Acquisition Fund)その他の技術開発プログラム、各種の融資プログラム、窓口相談業務などを実行している<sup>13</sup>。

一方、企業家育成省 (Ministry Of Entrepreneur Development, MOED)は、国策として明示されているブミプトラの経済的地位向上を目指して彼らの起業を助けるもので、SMIDECとほぼ時を同じくして発足した。

SMIDECのILPに対して、MOEDにはベンダー・デベロプメント・プログラム (VDP)がある。これはブミプトラ系企業を対象に、大手メーカーと外注・下請取引システムを形成することによって中小企業への技術移転と中小企業育成を図るもので、政府も外注・下請企業が必要とする機械等に低利の融資を行う<sup>14</sup>。

この他にも大蔵省の所管する中小企業金融、人的資源省が所管する人材育成、科学技術環境省が所管する技術開発支援などがあり、これらの政策を実行する数多くの機関が存在する。これらの機関と中小企業振興のスキームを表7に示す。

<sup>13</sup> JICA/マレーシア裾野産業技術移転計画調査進捗状況報告書、2000年3月

<sup>14</sup> マレーシア日本人商工会議所：マレーシアハンドブック 2001、2002年1月

表 7. マレーシアの中小企業振興策の概要<sup>15</sup> (その1)

政府機関	プログラム・スキーム
<p>Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC)</p> <p>中小企業振興公社</p> <p>(MITI 傘下の機関)</p>	<p>1. Industrial Linkage Program (ILP) : 産業間リンケージプログラム ; MNC と現地 SMIs との取引を斡旋する。</p> <p>2. Global Supplier Program (GSP) : 国際的サプライヤー育成プログラム ; ペナンの第 3 セクター研修機関の PSDC などと提携し、MNCs に部品を納入できる国際的サプライヤーを育てるプログラム。HRDC と抱き合わせの補助金を支給することにより、プログラム参加の SMIs の自己負担は 5% で済む。ペナン以外に KL, ジョホールでも実施。</p> <p>3. : ITAF (Industrial Technology Acquisition Fund) ; 以下の 4 種類があり、経費の 50% の補助金が交付される。  ITAF1 : 経営コンサルティングを受けた際の経費の 50% 補助  ITAF2 : 生産技術の取得・製品開発のために支出した経費の 50% 補助  ITAF3 : 品質・生産性向上のために支出した経費の 50% 補助  ITAF4 : SMIs の輸出市場開拓のために支出した経費の 50% 補助</p> <p>4. : Market Development Programme ; 貿易ミッション, 国際見本市等の費用の補助。SMIDEX など SMI Show-case の開催</p> <p>5. : Factory Auditing Scheme ; 公認会計士による個別中小企業監査</p> <p>4. Business Clinic : 毎週水曜日の 5 時間, SMIDEC 本部事務所で行う窓口相談</p>
<p>National Productivity Corporation (NPC)</p> <p>国家生産性公社</p> <p>(MITI 傘下の機関)</p>	<p>品質の向上、生産性の向上のためのセミナーやコンサルティングを行う。ISO9000 の取得も指導する。中小企業にはフィーの 30% ディスカウントがある。NPC にかかった費用は SMIDEC の ITAF3 の対象となり、補助金を受けることができる。</p>

<sup>15</sup> JICA/マレーシア国裾野産業技術移転計画調査報告書・付属資料に一部加筆



表7. マレーシアの中小企業振興策の概要（その2）

政府機関	プログラム・スキーム
<p>Malaysian Industrial Development Authority (MIDA)</p> <p>マレーシア工業開発庁 (MITI 傘下の機関)</p>	<p>Incentive for Small Scale Companies : 小規模製造業向けの税制上の優遇措置。対象となる小規模製造業に対し、課税所得の 70%が免除される優遇措置である。</p> <p>Incentive to Strengthen the Industrial Linkages Program : 産業リンクージプログラムの対象となるベンダー企業に対し、法人税全額免除を一定期間認めるもの。ベンダーから部品などを購入するアンカー企業に対してはベンダーのトレーニング経費など必要経費の損金処理を認める。</p>
<p>Human Resources Development Council (HRDC)</p> <p>人材開発委員会 (人的資源省傘下)</p>	<p>Human Resources Development Fund (HRDF) : 企業の規模により、月額給与の 0.5%から 1.0%を積み立て、従業員の研修を実施した際に引き出すことができる制度。</p>
<p>Ministry of Entrepreneur Development</p> <p>企業家育成省 (ブミプトラ : マレー人の企業化を育成するための省)</p>	<p>Vendor Development Program (VDP) : ベンダー育成プログラム。マレーシアで操業する MNCs にブミプトラ (マレー系) 製造業のベンダーを育成してもらおうという趣旨のプログラムである。これまで多くの日系 MNCs が取り組んできた。</p> <p>Franchise Development Program (PPF) : ブミのフランチャイズ事業への参入を促進しようというプログラム。</p>
<p>Malaysia Venture Capital Management Bhd. (MAVCAP)</p> <p>ベンチャー・キャピタル・マネジメント会社</p>	<p>ICT Fund : ICT (情報通信技術) のベンチャー企業に対して投資と融資を行う。さらに銀行保証も実施。地域間のデジタル・ディバイドの解消, ICT 企業への金融面からのサポート, ICT に関する人材開発などが目的。</p> <p>JBIC (旧輸銀) の融資による</p>

表7. マレーシアの中小企業振興策の概要 (その3)

政府機関	プログラム・スキーム
<p>Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad (CGC)</p> <p>信用保証協会 (中央銀行の傘下)</p>	<p>中小企業の金融機関からの借り入れに対し、保証を提供する。担保の有無によって保証のカバー率が異なる。2000年から中央銀行の傘下(70%の出資)になり、活動が積極化。</p>
<p>Malaysian Technology Development Corporation (MTDC)</p> <p>マレーシア技術開発公社 (MITI 傘下)</p>	<p>Technology Acquisition Fund: MIDA が発表しているハイテクインセンティブ対象業種リストに記載された事業を行う現地企業に対し、機械購入、ソフトの購入、試作、ライセンスの導入、海外からのトレーナーの招聘などの費用の50%から70%を補助する。</p> <p>Commercialisation of R&amp;D Fund: 研究開発を商業化するために必要な費用(試作、マーケティング、知的所有権取得費用など)の50%から70%を補助する。</p> <p>Scheme for Women Entrepreneurs: 女性企業家の育成を図るため、たとえばIT投資の50%、技術導入経費の70%が補助される。</p>
<p>SIRIM Berhad (SIRIM)</p> <p>マレーシア標準・工業研究公社 (科学技術環境省(MOSTE)傘下の機関であったが民営化され、大蔵省監督下に入る)</p>	<p>Quality Improvement Practice (QIP) Scheme: 製品の品質向上のための技術的なアドバイスを行う。経費の50%はITAF3により助成を受けることができる。</p> <p>Technical Advisory Services: 技術水準の向上のためのセミナーを開催する。NPCや各大学と共同でセミナーを開催することもある</p> <p>Incubator Program: 製造業に新しく参入しようとする起業家に対し、必要な設備を提供し、技術的なアドバイスを行い、必要最小限の投資で事業がスタートできるよう支援する。</p>

表7. マレーシアの中小企業振興策の概要（その4）

政府機関	プログラム・スキーム
<p>Bank Industri &amp; Teknologi Malaysia Berhad</p> <p>マレーシア工業技術銀行 (大蔵省が100%保有の銀行)</p>	<p>Financing for the Manufacturing Sector : MIDA が奨励する製造業を行う企業に対し、ソフトローンを提供する。</p> <p>Fund for Institution for Higher Learning : 特に、民間の高等技術教育への参入を支援するため、必要機材の購入、コンピューターハードウェア・ソフトウェアの導入等に対し、ソフトローンを提供する。</p> <p>Technology Fund : 特にハイテク産業への参入をサポートするためのソフトローン</p>
<p>Bank Pembangunan dan Infrastructure Berhad</p> <p>開発・インフラ銀行 (企業家開発省傘下)</p>	<p>Islamic Financing Scheme : イスラム式の資金提供スキーム</p> <p>Capital Funding Scheme : 大企業のベンダーに指名された製造業に対し、操業資金を提供するソフトローン</p> <p>Filming, drama and broadcasting industries : 映画産業、演劇、放送事業を支援するためのソフトローン</p> <p>Publishing Fund : 出版事業を支援するためのソフトローン</p> <p>Graduate Entrepreneur Fund : 大学新卒者が事業を始めることを支援するソフトローン</p> <p>Soft Loan Scheme for machinery/ equipment : 地方における産業振興に必要な機材購入のためのソフトローン</p> <p>JBIC-SMI Fund : 日本のJBIC (日本国際協力銀行) からの資金提供による中小企業支援ソフトローン</p>

表7. マレーシアの中小企業振興策の概要 (その5)

政府機関	プログラム・スキーム
<p>Malaysian Industrial Development Finance Berhad (MIDF)</p> <p>マレーシア産業開発銀行</p> <p>(MITI 傘下の銀行)</p>	<p>Development Program of Factory Sites for Small and Medium Scale Industry : 中小企業が工場を購入または賃貸する際に提供されるソフトローン</p> <p>Modernisation and Automation Scheme for SMIs : 中小企業が設備を近代化・自動化することを支援するソフトローン</p> <p>Rehabilitation Fund for Small and Medium Industries (SMIs) : 経済危機で打撃を受けた中小企業を支援するソフトローン。製造業、農業、サービス産業が対象。</p> <p>JBIC Funded Fund for Small and Medium Scale Industries (JBIC-SMI Fund) : JBIC の資金提供による中小企業向けソフトローン</p> <p>Funds for Small and Medium Industries 2: 少なくとも製品の 50% を輸出する中小企業に対するソフトローン</p> <p>Special Funds for Bumiputera Projects : プミプトラ企業のみを対象としたソフトローン</p>
<p>Malaysian External Trade Development Corporation (MATRADE)</p> <p>マレーシア輸出振興公社</p> <p>(MITI 傘下)</p>	<p>輸出企業ダイレクトリーへの登録</p> <p>コンピューター・データベースへの登録</p> <p>常設展示場での見本展示</p> <p>海外見本市への参加取りまとめ</p> <p>海外への輸出振興ミッションの派遣</p> <p>これら MATRADE の事業に参加した場合、SMIDEC の ITAF4 の 50% 補助が受けられる。</p>

2002年3月にはSMIDECによって中小企業振興計画<sup>16</sup> (SMI Development Plan, 2001-2005, SMIDP) が発表された。これは、第2次工業マスタープラン (IMP2) を受けたもので、マレーシア経済の均衡ある発展のための中小企業の貢献を重視し、国際競争力のある中小企業の発展を支持する政策環境を創り、知識集約型の中小企業を育成することを目的としている。SMIDP ではその戦略的目標として、高い生産性と技術力によって国際競争力を有する中小企業を育成することをあげ、そのためにクラスターのコア企業に対しては中小企業をクラスター構成要素として指導することを求めている。

表8に示すように、SMIDPは2005年の目標として、資本の強化と技能の向上によって労働者1人当りの生産額を2000年の1.5倍、付加価値額を1.6倍とすることをあげている。

表8. SMIDPによる2005年の目標値

	1996	2000 予想	2005 目標	伸び率(年率%)	
				96-00	01-05
生産額(百万 RM)	74,649	94,270	152,656	6.0	10.1
付加価値額(百万 RM)	18,521	21,391	35,081	3.7	10.4
労働者(千人)	564	493	518	-3.3	1.0
労働者1人当り生産額(RM)	132,451	191,293	294,703	9.6	9.0
労働者1人当り付加価値額(RM)	32,862	43,407	67,724	7.2	9.3

(出典 SMIDP 2001-2005)

また、特に優先するべきグループとして、①電気電子グループ、②機械輸送グループ、③木製品セクター、④機械・エンジニアリンググループの4つを指定している。

SMIDPでは、新しい施策としてSME Information & Advisory CentreとHeadStart 500 Programmeを創設することとしている。前者は主にウェブ上でビジネス・マッチング、共同購入、情報提供、技術アドバイスなどを行うものであり、後者は優良中小企業を選定して、金融、技術面のサポートを行って国際競争力のある高い生産性と技術力のある企業に育成していくというものである。

この他にもMIDF及びCGCの機能強化、ベンチャーキャピタルの推進、技術相談の強化、工業団地等への移転の優遇措置など既存の施策を強化することをあげている。

このような事業を推進するSMIDECの能力を強化するため、地方分局の設置、産業エキスパートの配置、中小企業助言専門家グループ (SME Experts Advisory Panel, SEAP) の設置を計画している。

<sup>16</sup> SMIDEC : SMI Development Plan (SMIDP) 2001-2005, Mar. 2002

## 2.4 中小企業振興計画の問題点

前項に示したように、マレーシアの中小企業振興に係わる専門の機関として SMIDEC があり、最近中小企業振興に関する 5 年計画 SMIDP が発表された。また、その他にも数多くの機関が中小企業振興に関係し、それぞれが多様なスキームを提供している。これら機関の実施している中小企業支援の内容を整理したのが表 9 である。

表 9. 中小企業振興関連機関の支援スキームのマトリックス

	金融支援							人材育成				情報提供			
	設備 開業	運転 資金	市場 開発	ISO 取得	減・ 免税	研究 開発	技術 導入	経営 指導	ISO 取得	管理 技術	技能 訓練	政治 経済	市場 開拓	新技 術	投資 紹介
SMIDEC	○	○	○	○	○	○	○	○		○			○	○	
MOED	○							○		○					
BDIM	○														
NPC									○	○				○	
MIDF	○	○													
BITM	○		○												
FMM									○	○	○	○	○		○
MIDA	○				○										
SIRIM						○			○	○				○	
MTDC	○					○	○			○		○		○	
MAVCAP	○		○							○			○	○	

(出典 JICA/マレーシア国裾野産業技術移転計画調査報告書に一部加筆修正)

このように中小企業振興を支援する機関とスキームは揃っており、さらに中期的な計画も最近になって提示されている。

一方、すでに 2.1 節で見たように、現状では、マレーシアの製造業の中で中小企業の雇用や付加価値生産に占めるポジションは小さく、企業の増加率も低い。また、IMP2 の理念である Cluster-based Industrial Development においては、特に電気電子など外国資本を中心とする基幹産業に対して、中小企業はその裾野産業として大きく期待されているが、core industry に対する部品供給の力は極めて小さい。

今後マレーシアの中小企業の振興を効果的に推進するために、これまでの施策や新しい計画を吟味し、現状の中小企業支援の体制に不十分な点がないかどうかを以下に確認する。

## (1) 中小企業の成長発展のための事業環境

### 1) 中小企業振興政策の推進体制

すでに見てきたように、マレーシアでは市場経済の基本的な制度は整備されており、アジア経済危機以後の回復も順調である。また、国の中長期計画も整備され、さらに工業部門の長期的なマスタープランに沿った施策も推進されている。

中小企業振興に関する組織、政策についても、上記したように円滑な資金供給の体制も含めて整備されているといえる。国際的な市場に進出するために必要な標準制度なども、これを整備するための機関として SIRIM 公社があり、着実に活動している。

また SMIDEC ばかりでなく MATRADE なども含めて、中小企業の海外進出などに対する助成策も提供されている。

しかし、これらの業務の迅速かつ正確な実行の体制にはまだ改善の余地も多々あるように見受けられる。例えば、今回発表された SMIDP にしても、1999 年 9 月にその作成をプレスリリース<sup>17</sup>し、さらに 2000 年 9 月の SMIDEX 2000 の開会式でもまもなく完成すると説明<sup>18</sup>しておきながら、最終的に発表されたのは SMIDP2001-2005 の対象期間がすでに 4 分の 1 も経過した 2002 年 3 月末である。またその内容を見ると中小企業の現状分析に 1996 年のデータを使用している。政治経済の影響を受けて刻々と変化していく中小企業を支援するための計画は、最新の情報を駆使して速やかに立案し、直ちに実行に移すべきである。最新の統計に容易にアクセスしこれを活用できる体制、政策を迅速に立案、決定し、直ちに実行に移す体制などが求められる。

### 2) 施策のフィードバックの体制

日本の中小企業白書<sup>19</sup>は、日本の中小企業の現状を分析して毎年報告するもので、SMIDP とは異なった性格のものではあるが、その分析結果はそれ以降の中小企業政策に反映される。この白書では、既存の統計の分析ばかりでなく、テーマによってはあらかじめ組織的な調査を実施して問題点を深めている。例えばアジアの経済発展と日本の中小企業との関係をテーマにした 1995 年の白書では、海外に進出している日本企業の実態調査や輸出組合の調査結果なども交えて分析するという具合である。また、毎年、中小企業診断士や各地の中小企業振興機関の担当者が中小企業の経営の現場から収集した多くの事例を白書に収録し、これを踏まえて現状を分析し、現場の実情に即した施策の立案と遂行に努めている。計画の作成においても、過去の統計値のみに頼るのではなく、このような中小企業の経営の現場で実情を調査し、これまでの施策の活用状況、その問題点などを検証し、対策を立てることによって、現実に即したものとすることが可能となろう。

<sup>17</sup> <http://www.miti.gov.my/ucapan70.htm>

<sup>18</sup> <http://www.miti.gov.my/ucapan188.htm>

<sup>19</sup> 中小企業庁：中小企業白書 各年版

### 3) JICA 等の調査結果…行政機関側からの問題点

1999-2000 年度に行われた JICA/マレーシア国裾野産業技術移転計画調査においては、マレーシアの中小企業振興に関連する諸機関及びペナン州を中心に、連邦全域にわたって合計約 200 社の中小企業を訪問・調査している<sup>20</sup>。ほぼ同じ頃、国際協力銀行 (JBIC)においても、金融面を中心に同国の中小企業支援策のあり方を調査している<sup>21</sup>。これらの調査結果を中心に、マレーシア中小企業振興の実施面での問題点を以下に整理した。

まず、中小企業を支援する立場の各機関の調査では、多くの支援機関の担当者は、中央政府が主体的に中小企業振興を図るのは当然であるが、現状ではすでにそのためのプログラムが十分に用意されているので、さらに追加するものは殆どないと考えているようである。しかし、彼ら自身も問題視している事項として、関連官庁間の連携がないこと、中小企業のニーズを把握し、的確に対応できるスタッフが少ないこと、事業実施後のモニターとフィードバックが不足していること、支援のプログラムが中小企業者自身によく知られていないことなどをあげており、そのために支援のプログラムの実行率が低いのだと考えている。しかし中には、中小企業者の側に政府と密接に協力する努力が不足していることや、せっかく支援プログラムを数多く準備しているのにこれが有効に利用されていないのは、中小企業者の側の怠慢であるなど、中小企業側の問題をあげる意見もある。

### 4) JICA 等の調査結果…中小企業側からの問題点

一方、中小企業側から見た中小企業振興策の問題点は次のとおりである。各振興機関やそのプログラムに対する中小企業経営者の認知度を調べたところ、これらの認知度には差が大きい。例えば同じように品質管理普及などを任務とする SIRIM と NPC とでは、商品マークでおなじみの SIRIM はほとんどの中小企業で知られているが、NPC は約 3 分の 1 の企業では知られていない (実際に NPC の PR 活動は、セミナーなどに多くの聴衆の見込める大企業をターゲットとしている)。政府系開発銀行などの中には認知度が極めて低いものもある。プミプトラ振興を目的とした BPIM (開発・インフラ銀行) が、華人企業の多い裾野産業で知られていないのはともかくとして、BITMB (マレーシア工業技術銀行) なども調査した企業の半数では知られていなかった。

また、支援プログラムを実際に活用した企業は、調査企業全体のほぼ半数程度であって、プログラムを利用した企業の約 4 割はその利用によって業績向上に寄与したと考えている。しかしその一方で、今後もプログラムを利用するかという設問に対しては、約

<sup>20</sup> JICA/マレーシア裾野産業技術移転計画調査進捗状況報告書、2000 年 3 月；同最終報告書・付属資料、2001 年 2 月

<sup>21</sup> JBIC/東アジアの持続的発展への課題—タイ・マレーシアの中小企業支援策、2001 年 1 月



6割もの企業がこれ以上利用するつもりのないことを回答している。従来から利用していない企業と今後は利用しないと考えている企業にその理由を確かめたところ、申請から結果が出るまでの時間が長いこと、融資額が少ないこと、用途が限定されること、手続きが複雑であること、窓口担当者の処理能力や職務執行の対応に問題があること、などがあげられている。人材開発のプログラムに関しても費用が高額であること、中小企業のニーズに合わず、現場で直ちに活用できないことなどがあげられている。さらに、種々の支援策が華人企業に対する適用の優先度が非常に低いという意見も多く見られた。

これらの調査結果を見ると、中小企業振興のメニューの品揃えはすでに十分であるが、その全体が中小企業者に周知徹底され、かつ容易に利用できるような体制面の工夫と改善が足りないこと、人材育成にしても中小企業の経営者及び従業員が現場で直ちに活用できるような指導方法が足りないことなどに留意する必要があることがわかる。

また、貧困撲滅、民族間の格差是正という見地からのプミプトラ政策と、活力と競争力のある国家建設のために必須の中小企業振興政策とが混同された結果、裾野産業に比較的多い非プミプトラ企業が中小企業施策のメリットを享受できない場合も多いという実態も認められた。

中小企業施策が十分に活用されず、また施策の認知度が低いのを中小企業者の怠慢として非難する前に、施策の内容を十分に周知徹底させ、さらにプミプトラ企業、非プミプトラ企業の如何を問わず、中小企業者の要望には迅速に対処し、準備したメニューを効率よく実行していくため、政策立案者から窓口の担当者までを含めて、職務遂行能力を高めること、利用者の立場から実行していくことなどによって、中小企業の事業環境を整備していく必要がある。その過程で現行の施策の問題点を明らかにし、政策立案者にフィードバックする体制も必要である。

## (2) 中小企業に内在する課題

### 1) 経営・製造の現場での診断と助言

すでに見たように、マレーシアにおいては企業数、従業者数、付加価値額のいずれをとっても製造業全体に占める中小企業のシェアは小さく、また新規開業数も少ない。最大セクターである電気電子産業を見ても、そのシェアは他の国よりも小さい。

一般に中小企業の抱える最大の問題は、人材、技術、経営ノウハウ、市場情報、資金・設備など、経営資源の不足である。

JICA/マレーシア国裾野産業技術移転計画調査報告書によれば、特に電気電子に関する裾野産業の経営者の場合、長年多国籍企業に勤務して技術を習得したあと独立するケースが多く、彼らは叩きあげで習得した技術は持っているが経営ノウハウがなく、また出身企業との取引は可能だがそれ以外の企業へ販路が広がらないといった問題が多い。

これら裾野産業の中小企業の現場を巡回して、経営上、技術上の問題点を診断し、改善の方法をその場の実態に即してアドバイスし、さらに一定期間後にその結果をフォローするという方法が、マレーシアにおいても極めて効果的であることが実証された。

また、一般に中小企業では製造設備には資金を投じてでも試験研究設備にまで投資する余力がないという場合が多い。上述の中小企業の巡回においても、その製造の現場で発生する技術問題を解明する手段がないために解決策を見出せないというケースに遭遇することも多かった。日本では各都道府県に設置されている公設試験研究機関がこのような中小企業の技術問題解決の助けをしている。マレーシアにおいては SIRIM がその役割を果たすことになっているが、地方の一中小企業がクアラルンプールの SIRIM の技術センターに問題を持ち込むのは現実には困難のようである。

これまでのマレーシアの施策にも経営、品質管理などに関するコンサルティングのスキームがあったが、どちらかといえば書類中心で、現場の実態を直接入念に観察し、関係者との意見交換を重ね、かつ定量的な分析によって、客観的に問題点を把握するという努力が不十分だったようである。また、ILP などによるものを除くと、現場の固有技術に関する指導も少なかったようである。

SMIDP 2001-2005 では、SME Information & Advisory Centre の設置とともに、HeadStart 500 Programme による特定の中小企業の強化育成を予定している。また、SMIDEC の中に SME Expert Advisory Panel を設けることにしている。これらが中小企業の経営、生産の現場での具体的な指導となることを期待するとともに、対象とする企業の選定基準が合理的かつ透明で、誰にも納得できるものとなることが重要であることを付言したい。

## 2) 経営実態の指標化

さらに経営の問題点を定量的かつ客観的に把握し、適切な改善策を導くためには、物差しとするべき指標が必要である。日本の中小企業庁は、毎年製造業、商業、サービス業を含む中小企業約 10,000 社の経営データを解析し、約 400 に分類したセクター別の経営指標と原価指標を発表している<sup>22</sup>。コンサルタントや経営者は、当該企業の値と同一セクターの基準的な値とを対比することによって、その企業の利益率や資本回転率などの収益性、自己資本比率や流動比率などの安全性、従業員 1 人当りの付加価値高や機械装備率などの生産性の良否を把握し、現場の実態と照らし合わせて改善すべき事項を検討する。マレーシアでは未だこのような指標的なデータが整備されていない。しかし国情のまったく異なる日本のデータを持ち込んで解析に利用することもできない。科学的で経営現場の実態に即した企業診断と支援の体制を整備するためには、マレーシアにおいてこのような指標を定常的に整備していくべきであろう。

<sup>22</sup> 中小企業庁：中小企業の経営指標；同原価指標 各年版

### 3) 創業の推進

マレーシアでは新規創業が活発でなく、企業数の増加率が日本以外の諸国に比べて低い。これに対して SMIDP では製造業のベンチャーキャピタルの推進をあげている。新規開業した企業が順調に発展していくためには、資金ばかりでなく、経営ノウハウ、技術などの面での支援も必要となろう。このような面もカバーできるような経営、技術、技能に関する人材育成が必要となる。

### 4) 企業間リンケージ

企業間リンケージの形成に関しては Industrial Linkage Programme (ILP) がある。上記の JICA/裾野産業技術移転計画調査報告書によれば、1997 年から 1999 年までの 3 年間に、累計 122 社の中小企業が多国籍企業または国内のアッセンブラ企業とリンクし、2000 年現在で中小企業 35 社 27.8 百万 RM が成約、34 社 31.1 百万 RM が商談中、53 社 52.2 百万 RM が見込み中で、総額は 111.3 百万 RM となる。多国籍企業は 1999 年に 113,800 百万 RM の部品・コンポーネンツを輸入しているので、111.3 百万 RM のすべてが成約しても輸入額の約 0.1%ではあるが、他にも波及的な効果が考えられる。さらに大きな実績が得られるように実施方法の改善を図り、中小企業育成の効率をあげる工夫をするべきであろう。

なお、本報告書ではあまり取り上げてこなかったが、SMIDP には木製品セクターはじめ、食品、ゴム、繊維・服飾など、地域振興に係わる各セクターの中小企業振興も計画されている。

### 3. 中小企業振興に対する我が国の協力状況と他ドナーの動向

#### 3.1 我が国の対マレーシア援助の方針

すでに述べたように、マレーシアにおいては2020年までに先進国の仲間入りを果たすという開発の最終目標を掲げたVISION2020の下に、2001年からの10ヵ年計画OPP3と5ヵ年計画8MPに基づいた国家経済開発が行われている。

日本およびマレーシアの両国関係をみると、日本は1957年のマラヤ連邦独立以来、相互には良好な関係を維持してきた。これまで日本はマレーシアの最大の援助国として同国の発展に寄与し、マレーシア側もマハティール首相の東方政策提唱以来、日本に学ぶ姿勢を持ち、国民も日本に対する関心は高い。

経済面でも互いに密接な依存関係にあり、2000年のマレーシアの対日貿易額は、輸出では、米国、シンガポールについて第3位で輸出総額の13.5%を占め、輸入では総額の21.1%で第1位となっている。投資についても、日本は1990年代を通じて1位または2位の直接投資国の地位を占め、1999年にも米国に次ぐ第2位（認可ベースで約10億リンギ、2000年には第1位（同約29億リンギ）であった。

特に、近年は電気電子関係の投資が多く、同国の輸出に貢献するところが大きい。同時に日本にとっても同国は電気電子を中心とする製造業の重要な海外拠点となっている<sup>23</sup>。

マレーシアに対する日本の援助は、1993年3月に日本政府が派遣した対マレーシア経済協力総合調査団及びその後の政策協議により、マレーシア政府との政策対話を踏まえてその重点分野を定め、実施してきた<sup>24</sup>。

これまで、日本の対マレーシア援助は、2000年度までの累計金額で約8800億円の有償資金協力、約121億円の無償資金協力、技術協力約908億円に達する。最近数年の有償・無償・技術協力の合計額は、1997年度約46億円、1998年度約1124億円、1999年度1294億円、2000年度約38億円で、特に有償資金協力の実績のある1998、1999年度は大規模な支援額となっている。

有償資金協力については、マレーシアが中進国入りを果たしたことに伴って、電力、鉄道、空港などの経済インフラの分野を対象としたものは卒業し、これからの円借款はいわゆる「院生コース」として、「急激な成長に伴って生じた歪の是正への協力」を基本的な考え方として行うことが両国政府間で合意されている。すなわち、1994年以降は環境改善、貧困撲滅・所得格差是正、中小企業育成、人材育成の分野での借款を行うことになっている。1997年のアジア通貨危機に際して発表された新宮沢構想を踏まえ

<sup>23</sup> 外務省：対マレーシア国別援助計画，2002年2月

<sup>24</sup> 外務省国際協力局：我が国の政府開発援助2000年版，2001年3月

て 1999 年度と 2000 年度にそれぞれ 1000 億円を超える供与がなされ、マレーシア経済の早期回復に寄与した。

今後は上述したマレーシアの計画と両国の合意を踏まえて、同国の開発計画との整合性を取りながら、自助努力のみでは課題克服が困難な以下の分野・課題に焦点を当てて支援を進めることとしている<sup>25</sup>。

- ① 経済の競争力強化のための支援
  - a. 製造業の高度化
  - b. IT 分野での支援
  - c. マレーシアの賦存資源を活かした経済セクターの育成、強化
- ② 将来のマレーシアを担う人材の育成  
——高度な知識、技能を備えた人材の育成
- ③ 環境保全等持続可能な開発のための支援
  - a. 環境保全
  - b. 生活環境の改善
- ④ 格差是正に対する支援
  - a. 格差の是正
  - b. 農村部における女性の地位向上

### 3.2 中小企業振興に関する JICA 等による援助の状況

1994 年から 2 年間、JICA からマレーシア国際貿易産業省 (MITI) に派遣された専門家が、同国中小企業の経営全般に関する指導を行い、さらに同国の実情に適した中小企業診断・指導の制度化を提案した。この提案は MITI の中小企業振興担当部局の賛同を得、その準備に取り掛かったが、その直後に同国の中小企業振興に関する組織の変更があり、企業診断・指導制度の計画は中断され、この面での JICA の組織的な協力も途絶えた。しかし、中小企業支援に関する協力は個々の案件ごとに実施されて今日に至っている。

また関連のある分野に、職業訓練組織の運営に関する協力もあり、現在も日本・マレーシア技術学院に関するプロジェクト技術協力や個別専門家派遣などが継続して実施されている。

1999 年に実施された裾野産業技術移転計画予備調査などを経て、1999 年から 2000 年にかけてマレーシア裾野産業技術移転計画調査が行われた。本調査では、ペナン州の電気電子産業の裾野産業への技術移転の一環として、裾野産業など中小企業の技術・経

<sup>25</sup> 外務省：対マレーシア国別援助計画

営に関する診断と支援を行った。また、すでに前章において述べたように、同時に中小企業振興にあたる諸機関の活動状況と問題点、ペナン州に位置する裾野産業約 100 社およびペナン州以外の全国にある中小企業約 100 社を対象にした、中小企業側から見た中小企業振興政策等の利用状況と問題点なども調査した。本計画調査において、裾野産業としての中小企業振興について、ペナン州を中心に種々のアクションプランを提言している<sup>26</sup>。

1997 年のアジア危機に際して発表された新宮沢構想により、JBIC はマレーシアに対して 1999 年に約 1140 億円、2000 年に約 1190 億円の有償資金協力を行っており、中小企業向けローンの原資としても利用されている<sup>27</sup>。

また、JBIC はマレーシアの中小企業活性化のための問題を、金融を中心に技術・人材なども含めた調査を、JICA の裾野産業技術移転計画調査とほぼ同時期に行った<sup>28</sup>。

最近の JICA はじめ我が国各機関のマレーシアに対する中小企業振興等に関する援助は表 9 のとおりである（ただし、表 9-2 は中小企業関係を分離できないので、技術援助の総人員数を示している）。また、JICA が最近 2 年間に実施した協力案件を表 10 に示した。

---

<sup>26</sup> JICA/素形材センター他：マレーシア国裾野産業技術移転計画調査最終報告書

<sup>27</sup> 外務省：対マレーシア援助計画

<sup>28</sup> JBIC：東アジアの持続的発展への課題，2001 年 1 月

表 10-1. 中小企業振興等に関する我が国の対マレーシア協力の状況

区分		案件、プロジェクト名	時期
資金協力	無償資金協力	職業訓練関連設備, 機材 6 件(3,847 百万円)	1987~96 年度
	有償資金協力	中小企業育成事業 (13,980 百万円) (第 14 次円借款, 工業開発, 興行, 開発各銀行)	1992 年度
		中小企業育成基金計画 (16,296 百万円) (1998 年度円借款)	1999 年度
技術協力	社会開発協力	日本・マレーシア技術学院	1997~01 年度
	鉱工業開発協力	SIRIM 計量センター	1998~01 年度
	開発調査	裾野産業技術移転計画調査	1999~00 年度
	海外開発計画調査	工業分野開発振興調査(裾野産業) クリムテクノセンター経営企画	1993~95 年度 1994~95 年度

(出典 外務省：我が国の政府開発援助・2000 年版, 2001 年 3 月；経済産業省：経済協力の現状と問題点・平成 12 年版, 2001 年 3 月)

表 10-2. 我が国の対マレーシア協力の状況—研修生受入れと専門家派遣

	実施機関	97 年度	98 年度	99 年度	関連する分野
研修生受入れ	JICA	488	723	586	工業, 行政, 他
	APO	29	10	14	経営管理, 技術, 他
	AOTS	246	233	237	産業機械, 他
	OISCA	14	6	15	産業機械, 他
	ILO		3	3	金属, 他
専門家派遣	JICA				
	専門家	111	117	108	工業, 他
	調査団	163	167	161	工業, 他
	協力隊	16	23	30	工業, 人的資源, 他
	APO	2	1	1	工業サービス
JODC	10	47	21	電気機械, 他	

(注) 本表では中小企業振興に関連するものを分離できないので, 全分野の総数を示している

(出典 外務省：我が国の政府開発援助・2000 年版, 2001 年 3 月；経済産業省：経済協力の現状と問題点・平成 12 年版, 2001 年 3 月)

表 11. 最近 2 年間の中小企業振興に関連する JICA の対マレーシア協力案件

開発課題	協力プログラム	スキーム, 件名
裾野産業育成	裾野産業育成支援	開発調査「電気電子裾野産業技術移転調査」 個別専門家「技術相談事業」 個別専門家「機械機器産業育成」 個別専門家「中小企業における総合品質管理」 国別特設「特殊鋼技術」 SV「鋳造」
	生産性・付加価値向上	SV, 協力隊「農産物食品加工」等 SV「木工加工, 家具製作」, 「家具デザイン」等
計量, 試験, 標準に係る能力向上	試験・計量標準技術向上	専門家チーム派遣「電気用品国際基準試験能力向上」 第三国研修「APEC/FEP 基準・適合性」
貿易関係機関のキャパシティ・ビルディング	WTO キャパシティ・ビルディング	開発調査「WTO キャパシティ・ビルディング」 国特研修「WTO キャパシティ・ビルディング」
情報技術の利用普及	情報通信システム応用支援	開発調査「知的財産権局情報技術活用支援」
中・高度技術者養成を目的とした職業訓練	職業技術支援	個別専門家「職業能力開発行政」 個別専門家(短期), SV「職業訓練関連」 プロ技「日本・マレーシア技術学院」 国特研修「職業訓練(日・マ技術学院)」 第三国研修「自動車電装システム技能訓練」 第三国研修「高度アーク溶接技術」 SV, JOCV のポリテクニク, 職業訓練校への派遣
金融セクターにおける人材育成	金融機関審査能力向上	個別専門家「社会基盤整備に関する金融アドバイザー」 国特研修「プロジェクト・ファイナンス技法」
安全・衛生に携わる人材の育成	安全・衛生人材養成	プロ技「労働安全衛生改善計画」 個別専門家「食品衛生」

(出典 JICA : 平成 13 年度 JICA 国別事業実施計画 マレーシア, 2001 年 6 月)



### 3.3 その他のドナーの状況

最近2年間のマレーシアの国別、国際機関別のODA援助総額とその活動の主要分野は表12のとおりである。マレーシアの社会・経済の順調な発展に伴って、各国及び各国際機関の援助は通減傾向をたどっていたが、アジア通貨危機に際して日本の行った援助により、1998年及び99年には一転して増加した。

日本以外の各国、各国際機関の援助内容で、中小企業振興に関連のあるものとしては、農村地域の開発を主体とするカナダ、オーストラリア、EC、人材開発に関するドイツ、UNTAなどの援助がある。

日本も含めた援助の分野別比率は、経済基盤48%、社会開発25%、教育18%、生産9%である<sup>29</sup>。

一方、マレーシア自身が独自の海外技術協カプログラム（マレーシア技術協カプログラム、MTCP）を持っており、すでにASEAN及びアフリカなどの諸国との間で研修員受入れ事業、専門家派遣事業などを行っている。我が国ではこのようなマレーシアの「援助国化」を視野に入れた、南南協力への支援も積極的に推進しており、例えばカンボディアではJICA青年協力隊との共同活動も行っている<sup>30・31</sup>。

表12. マレーシアにおけるドナー（10位まで）と援助活動の分野

（金額は1999～2000年平均、百万ドル）

順位	国又は機関	援助総額	援助活動の主要分野
1	日本	181	製造業の高度化・効率化、人材育成、環境保全
2	デンマーク	12	環境保全、エネルギー、農村開発
3	ドイツ	6	職業訓練・技術教育、林業、環境保全
4	カナダ	2	貧困、女性と開発、経済基盤、行政能力、等
5	フランス	2	
6	オーストラリア	2	貧困と持続的開発
7	イギリス	2	
8	UNTA	1	ITその他人材開発、環境保全など
9	Montreal Protocol	1	環境（特にオゾン対策）
10	EC	1	貧困、環境

（出典 OECD及び各機関ホームページ）

<sup>29</sup> OECD ホームページ

<sup>30</sup> マレーシア日本人商工会議所：マレーシアハンドブック 2001

<sup>31</sup> EPU（経済企画庁）ホームページ

#### 4. 中小企業振興に対する JICA の協力の方向

2020 年の先進国への仲間入りを目指し、工業マスタープランも着々と進捗しているマレーシアでは、これまで見たように中小企業振興のための組織、制度なども整備されている。したがって、JICA としての協力は中小企業振興のために特に弱点と考えられる部分に力点を置いて進めていくのがよいと考えられる。

具体的には電気電子産業などの裾野産業の育成と、既存の施策の効率的かつ公平な遂行である。特に裾野産業としての中小企業の経営並びに技術に関する支援の強化を最優先事項として考えるべきであろう。

以下に JICA としてのマレーシア中小企業振興に関する協力の方向を述べる。2 章でも注記したようにここでいう中小企業は製造業を対象としている。

##### 4.1 中小企業の振興を支援する体制の整備

###### (1) 市場経済を支える基本制度の整備

マレーシアにおいては市場経済の基本的な制度は整備されており、特にこの面から中小企業振興に関して JICA が協力すべき大きなテーマはない。しかし、中小企業振興に関しては SMIDEC 以外にも、各省庁傘下に趣旨の類似した機関が並立するなど、利用者にもわかりにくい状況にある。これら関係機関の当事者は、業務の連携、調整を行い、可能な限り重複を避け、隙間を埋める努力をするべきであるが、JICA はこの面から各機関に中立な立場で助言し、協力することも可能であろう。

###### (2) 中小企業振興に関する適切な政策の立案、行政組織の整備

これまで見てきたように、マレーシアにおいては中小企業の数少なく、産業全体に占める雇用、付加価値などの比率も低い。特に電気電子産業は多国籍企業を核として、製造業全体の 3 分の 1 のウェイトを持つ重点産業であるが、その裾野産業としての中小企業のシェアは非常に小さい。

また、工業化の段階でマレーシアの先を行く台湾や後に迫る中国などに比べて企業数の増加率は非常に低い。経済・社会の発展過程においてマレーシアのはるか後を走るヴィエトナムにおいて、企業登録などの規制を緩和し、手続きを簡易化した結果、1 年半で企業数が 1.6 倍になるという起業ラッシュを招いた事実は、マレーシアの実情を省みて非常に示唆に富むことである。各種機関での複雑な手続きと窓口業務の非効率さのために、せっかく提供された振興施策の利用をあきらめているという中小企業者の態度とあわせて考えると、中小企業振興施策を推進し実行する体制に改善の余地も大きいといえよう。

JICA の協力分野として、意欲ある人の開業を支援し、中小企業に関する施策を活用

して成長しようとする経営者の意欲に十分に答えられる体制をどう構築するかについて、日本での経験や他の国で協力してきた経験を生かし、行政機関や金融機関の効率的な仕事のあり方に助言を加える形で支援していくことが可能であり、その効果も大きいと考えられる。また、非プンプトラ企業に対しても確実な対応を行い、業務の公平性、透明性が確保できるような助言をすることも可能であろう。

さらに、我が国の中小企業診断士制度のように、中小企業の経営の現場を診断し、問題を抽出し具体的な改善策を企業に提言する制度などの創設を支援することもマレーシアの中小企業振興のために極めて有効である。

### (3) 資金供給の円滑化、自己資本充実のための諸制度の整備

中小企業育成に関しては、日本からかなりの額の有償資金が提供されている。前項と同様に、窓口業務での迅速性、適確性、透明性の確保に関する助言、担当者の能力向上に関する協力が考えられる。

### (4) 産業活動を支える知的インフラの整備

(2)に述べたような、中小企業に対する適切な支援施策を拡充していくために、また中小企業の経営の現場で分析・提言していくために、中小企業の状況を定量的に把握することが不可欠である。日本の中小企業の経営指標や原価指標の整備のように、企業経営に関連するデータを事業規模別、セクター別、地域別などに解析して取りまとめ、さらに定期的に見直していくことが効果的であり、JICAとしてこの面からの協力も有効である。その他にも中小企業に関する統計を整備し、政策に迅速に反映させるような助言も可能であろう。

マレーシアの経済発展の中心となっている電気電子、機械等の製造業をさらに高度化することは、その国際競争力を維持し、さらに高めていくために必要である。

このようなコアとなる産業ばかりでなく、幅広い産業全体の固有技術の水準を向上させる一方、品質管理、生産性向上など管理全般の水準を高めることに努力が続けられている。

マレーシアにおいては、これら品質管理、標準化、生産性向上などの管理技術を普及推進する全国的な組織として、NPCやSIRIMが存在し、JICAも協力を行ってきた。先方の必要性を考慮してこれらの協力継続の可否を考慮する。

### (5) 貿易・投資制度の整備

マレーシアに対しては、WTOキャパシティ・ビルディングに関する協力も始まっている。これは当然中小企業に関する事項も包含されるものと考えられるので、特に中小企業振興の関連項目としてあらためて取り上げる必要性はないであろう。

## 4.2 中小企業の競争力強化のための支援

### (1) 個々の企業における経営資源の不足

電気電子の裾野産業を形成している中小企業者は、通常、大企業などでの勤務中に習得した自己の製造、販売などの経験をもとに起業するケースが多い。従って自己の経験した狭い分野ではそれなりの水準の技術を持っているが、いざ開業して事業の全般を取り仕切るためには、これまでの狭い範囲の技術ばかりでなく、資金繰り、人事管理、工場管理、営業情報、顧客対策、設備保全など、経営のすべてを見なければならぬ。裾野産業以外の中小企業においても事情は同様である。人材に限りがあり、多くのスタッフを抱えることができない中小企業にとって、経営者自身が経営能力を向上させる努力をするとともに、第三者の協力、助言を得る機会を提供することが望ましい。

すなわち、すでに実務についている経営者を座学方式で再教育し、その経営能力向上の機会を提供する Off JT (Off the Job Training) と、経営の現場に専門家が赴いてその実態を診断し、改善のための助言をする OJT (On the Job Training) の組み合わせが極めて有効である。前項(2)であげたようなような現場での経営の診断・指導のシステムに従事する要員を養成、指導し、システムを軌道に乗せることは JICA の今後の重要な協力事項である。

製造業においては、上記の経営に関する管理水準を向上させるとともに、製造に関する固有の技術を向上させ、製造条件を安定させることも同様に重要である。これも、製造に関する一般論ではなく、具体的な技術問題を科学的手段によって解明するシステムと、個々の製造現場特有の問題を、現場の実情を観察して現実的かつ具体的な解決策を見出して、真の解決を導くためのシステムとが求められる。JICA として、このようなシステムの構築と運営に関する協力も重要である。

このような中小企業の現場と密着してしてその経営や技術の実態を診断し、改善の支援を繰り返すシステムの定着が極めて有効であり、JICA として最優先の協力事項として取り組むべきであると考える。

### (2) 新規創業・事業転換

マレーシアの新規開業が他国に比較して活発ではないことと、それに対する行政面の対応については前節で述べた。新規創業や事業転換に際しては新しい事業に参入するための経営資源が必要であるが、融資面の制度も整備されており、また SIRIM などによるインキュベーターも整備されている。

開業または事業転換後の支援は上記(1)に包含されるものであり、JICA はこの面から協力することができる。

### (3) 企業間リンケージの形成

外国資本に代表される電気電子産業など裾野産業の企業間リンケージの重要性はマレーシア政府の十分に認識しているところであり、IMP2における Cluster-based Industrial Development の考え方に対応して、SMIDECにおいても Industrial Linkage Programme (ILP) を推進している。いまだ成果は十分とはいえないが、徐々に効果が上がることを期待したい。ここで特に重要なのは、リンケージを組む個々の企業の強い体質である。JICAとしては、上記(1)に関連して、個々の企業の経営・技術に関する能力向上を支援する体制を充実する協力を進めていくのがよいと考える。

### (4) 地域振興

地域間格差を是正するための地域産業の振興は重要な課題であり、SMIDPにおいても木製品セクターをはじめ地場産品の各セクターの振興を計画しているが、木製品セクター以外については優先度は低い。また、農村振興、女性の地位向上などのテーマでこの分野で協力しているドナーも多い。JICAとしては、特に要請があった場合に特定の分野の技術者を派遣するなどの協力をすればよいであろう。

## 4.3 中小企業振興に関連する周辺分野

### (1) IT技術の中小企業振興への活用

裾野産業をも含めた製造業の高度化のためには、情報通信技術 (ICT) を積極的に活用することが重要である。IMP2では産業のクラスターを形成させることが強調されている。SMIDPでも、SME Information & Advisory Centre を創設し、ウェブ上でビジネス・マッチングその他の情報提供をすることを計画している。JICAでは2000年に実施した裾野産業技術移転計画調査においても同様のシステム構築を手がけたこともあり、このような経験を生かした協力が可能である。

また、情報技術の利用普及に関するJICAの協力の一環として、最近「知的財産権局情報技術活用支援」開発調査が着手された。この調査の成果を受けてさらに中小企業振興に関連するIT技術面の協力の方向も明らかになるものと考えられる。

### (2) 中小企業の技術力向上に必要な人材の育成

産業に従事する技術者・労働者の技術・技能のレベルを向上させることが必要である。過去にはCIAST (Centre of Instructors and Skilled Training) の、また現在も日本・マレーシア技術学院 (Japan-Malaysia Technical Institute, JMTI) 等での協力が行われ、実績をあげている。このような機関の機能を単に職業訓練施設内での訓練のみに留めず、さらに中小企業の生産の現場にまで進出して実地に指導できるものとするれば、指導を受ける企業側が便益を受けるばかりでなく、指導する側にとっても製造現場の実情

を、身を以って体験することとなり、学院内での指導内容の改善にも活かせる。JICAとしては、今後も前節(1)とリンクさせながら、企業を巡回して製造の現場で技術改善の指導をする機能を職業訓練機関に付加・拡充することに協力することができる。

## 5. 中小企業振興分野の開発課題

前章に述べた内容に従って整理した、中小企業振興の分野での開発課題は以下のとおりである。これらを表 13 の開発課題マトリックスにまとめた。

### 5.1 製造業の高度化・効率化

#### (1) 産業基盤の高度化

まず第 1 に、中小企業を政策面または金融面から支えていくシステム、すなわち産業基盤の高度化をあげた。これは、前章 4.1 の(1)、(2)、(3)を集約したもので、これまでの計画調査等でその有効性が認められている中小企業の診断・支援の制度の確立に関する協力を中心とする。

また、政策立案や診断にも必要となる、中小企業の経営に関する指標の整備、統計の充実なども含まれる。

さらに、中小企業振興の施策や金融制度などの運用面の問題点を精査し、受益者である中小企業者にとって使いやすく効果のあるものとするための各機関間の連携、施策の充実、窓口担当者能力向上などに関する協力も行うものとする。

#### (2) 裾野産業の高度化・効率化

2 番目には、裾野産業たる中小企業そのもの高度化、効率化に関する、企業の現場での支援である。これは、前章 4.2 の(1)、(2)、(3)を集約したものである。

日々の生産に追われて、経営の改善、金融、新製品開発、品質の安定、生産性向上などに腰を落ち着けて取り組む余裕のない中小企業に対して、単なる一般論ではなく、個々の現場の実態を確実に把握し、現実に即した解決案を提案できるように支援することが特に重要である。(1)にあげた中小企業診断・支援制度を実行すること、これを継続させていくための診断のエキスパートを診断・支援の実務を通して養成することなど、もっとも優先度の高い部分である。

また、裾野産業の各業種の固有技術に関する問題解決部門の設置、固有技術に関する工場巡回指導システムなどもこれにあたる。

さらに、関連事項として、前章 4.1 の(4)、すなわち品質管理、生産性向上に関する中央機関への援助もこの項目に含めた。

### 5.2 中小企業振興への IT 技術の活用

#### (1) IT 技術活用の支援

第 3 の課題は中小企業における IT 技術活用の支援で、前章 4.3 の(1)に対応する。個々

の中小企業における IT 技術活用の支援とともに、インターネットを活用したビジネスマッチングや原材料共同購入システムの構築など、SMIDP でもあげられている SME Information & Advisory Centre への協力がこれにあたる。

この他に、中小企業が情報技術そのものを業務に活用するための支援もここに包含される。

### 5.3 中小企業振興に寄与する人材育成

#### (1) 人材育成

第 4 は裾野産業に関する人材育成で前章 4.3 の(2)に対応する。職業訓練機関の運営についてはこれまでも計画的に継続されてきているが、単に訓練施設内での人材養成にとどまらず、訓練機関の設備と要員などの能力を活用して、中小企業の現場にまで進出して相談・指導にあたる実践的な人材養成も職業訓練機関の役割に加え、これを定着させるものとする。

前章 4.2 の(4)にも述べたように、地域振興については SMIDP としての優先度も低く、また他のドナーも活動しているので、JICA としての開発課題からは除外した。



表 13. マレーシア中小企業振興に関する開発課題（その1）

援助重点分野 の 現状と問題点	問題の原因と 背景	問題解決のた めの 方針・方向性 (開発課題)	当該国政府の 取り組みの進捗 状況	ドナーの 協力状況	JICA の協力目 的（具体的な 達成目標或いは 指標）	JICA の 協力プログラ ム名
<b>製造業の高度化・効率化</b>						
経済競争力が 弱い	裾野産業等の 中小企業が未 成熟で産業基 盤が脆弱	産業基盤の高 度化	SMIDEC 設 置 (中小企業育成) SMIDP 発表 その他の施策 MOED(アミナラ 経済的地位向上)		・中小企業診断シ ステムの確立 ・経営指標,統計 等の整備 ・施策の効率的 運用支援	中小企業振興 政策支援
	中小企業に対 する金融制度 の機能不足		融資制度,補助金 制度等		・中小企業金融 運用能力向上 ・審査能力向上	金融政策支援
裾野産業等中 小企業の能力 が低い	現場での経営 課題を解決す る能力が低い	裾野産業の高 度化・効率化	ビジネス・クリニックな どの窓口相談 HeadStart 500 プログラム創設		・企業診断のイン パート養成 ・工場経営に関 する巡回診断・ 支援	知的支援
	現場の実状に 即した技術・技 能の水準が低 い		SMIDEC-ILP(産 業間リカージプロ グラム), SME Experts Advisory Panel 創設 MOED-VDP(ハン ダ育成プログラム)		・裾野産業の技 術力向上 ・生産技術開発 体制 ・技術・技能の巡 回指導 ・特定分野の技 術・技能指導	技術力向上
	品質,生産性等 の管理技術が 低い		生産性公社, SIRIM 公社など による指導		・中小企業にお ける総合品質管 理能力の向上	品質管理能力 向上
	標準的な指標 の整備が不足		同上		・生産性・付加価 値向上	生産性向上

表 13. マレーシア中小企業振興に関する開発課題（その2）

援助重点分野 の 現状と問題点	問題の原因と 背景	問題解決のた めの 方針・方向性 (開発課題)	当該国政府の 取り組みの進捗 状況	ドナーの 協力状況	JICA の協力目 的（具体的な 達成目標或いは 指標）	JICA の 協力プログラ ム名
中小企業振興への IT 技術の活用						
中小企業の情 報通信技術の 活用が不十分	先端的技术へ の中小企業の 立ち遅れ	IT 技術活用の 支援	SMI Info. & Advisory Centre 創設		・ビジネスマッチング 情報提供システム ・IT 技術の活用	IT 技術普及
中小企業振興に寄与する人材育成						
中小企業の技 術力が低い	現場の技術・技 能の問題解決 能力が低い	人材育成	各種職業訓練施 設を整備	DMI(独), MFI(仏)等	・巡回出張指導 制度の確立 ・出張巡回技術・ 技能指導 ・校内技術相談	職業訓練機関 の機能充実

## 6. 協力プログラムの概要

JICA の実行すべき協力プログラムとその内容は以下のとおりで、これを表 14 に整理し、また、中小企業振興に関するプログラムツリーを図 1 にまとめた。

参考までに協力プログラム総括表を参考表として巻末に示した。

### 6.1 産業基盤の高度化

#### (1) 中小企業振興政策支援

1999～2000 年度 JICA/開発調査「マレーシア国裾野産業技術移転計画調査」において裾野産業の中小企業の経営現場での企業診断及び支援を試行し、その効果が極めて大きいことが認められた。このような企業診断・支援の制度化をマレーシアに提案し、協力する。SMIDP には、HeadStart 500 と称する、専門家プールの制度を創設する計画があるので、それとの整合性にも留意する。

このような企業診断を客観的に行う場合、企業経営が適正になされているかどうかを定量的に判断するための基準の存在が不可欠である。したがって経営に関する諸指標を整備することをマレーシアに提案し、その整備の事業に協力する。

また、現状では中小企業振興に関する機関と施策が多く、相互の整合性が十分に取れておらず、受益者である中小企業者にとってもわかり難いものとなっている。これら諸機関、諸施策の相互調整に関して中立的な立場から助言を行う。

さらに、裾野産業振興に関する理論、実務の向上を図るため、SMIDEC、各州振興機関、関連金融機関担当者などを対象に国別特設研修を実施する。

これらの事項を支援するために、SMIDEC に専門家を派遣する。経営指標の整備等に関しては在外開発調査として実施する。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① 中小企業診断システムを確立する。
- ② 中小企業の経営指標、統計等を整備し、定期的に見直すシステムを確立する。なお、経営指標はさしあたり製造業の 20 セクターごとに作成し、将来必要に応じて範囲の拡大、セクターの細分化などが図れるようにする。
- ③ 利用者の立場に立った、迅速かつ公平な施策の運用ができるようにする。
- ④ 中小企業振興政策担当者の政策立案能力の向上

これら政策支援の成果の上にたって、6.2 (1)「知的支援」その他のプログラムによる中小企業の経営の現場での活動が行われる。

また、各機関の中小企業支援施策の広報、活用等については 6.3 (1)「IT 普及技術」と

も連携を密にする。

## (2) 金融政策支援

「JICA/マレーシア国裾野産業技術移転計画調査」や2000年度のJBICによる調査において中小企業支援策としての中小企業金融の課題として、(a)既存の設備投資、R&D向け金融スキームの改善、(b)信用保証システムの強化、(c)金融機関の審査能力向上のための環境整備、その他の事項が明らかとされた。(a)、(b)についてはSMIDPでも計画されている。これらの課題解決に協力するため、専門家を派遣する。また、各金融機関実務担当者の業務執行能力向上のための支援を行う。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① 金融スキームを改善する。信用保証システムを強化する。
- ② 中小企業金融利用者の立場に立って、迅速かつ公平な金融運用能力を向上させる。
- ③ 中小企業金融審査能力を向上させる。

## 6.2 裾野産業の高度化・効率化

### (1) 知的支援

上述の「マレーシア国裾野産業技術移転計画調査」においては、ペナン州電気電子裾野産業の個々の企業を訪問して、その経営の現場での診断と支援を行い、成果をあげた。このように同一企業に対して定期的に繰り返して行う診断・支援の活動がマレーシアの中小企業の振興に関しても有効であることを確認し、同国に経営コンサルタント制度を導入することを提案した。また同計画調査においては、2名のローカルコンサルタントが診断に随行し、調査団員の指導の下にその体験に基づいて、マレーシアにおける中小企業診断・支援のマニュアルを作成した。

本プログラムは、6.1(1)「中小企業振興政策支援」により制度化される中小企業診断システムを実行するものである。派遣される専門家は、「中小企業振興政策支援」による専門家と連携をとりながら、電気電子産業の集積地の産業振興機関（例えばペナン開発センター（PDC）など）を根拠地とし、上記のマニュアルをブラッシュアップし、ローカルコンサルタントに企業診断のスキルを移転する。また、彼らとともにマレーシア国内において診断・指導によって向上する可能性のある積極的な中小企業を巡回・診断して支援する。これは同時に、ローカルコンサルタントに対しては現場における訓練-OJTの場を提供することとなる。

さらに、電気電子産業の集積地の職業訓練機関（例えばペナン技能開発センター（PSDC）など）に専門家を派遣して経営者に対して講義と事例研究によって体系的な経営管理知識の教育を行う。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① 中小企業巡回経営診断・支援システムを定着させる。
- ② ローカルコンサルタントを毎年 10 名程度養成する。
- ③ 中小企業経営者に対して、科学的経営管理技術を習得する場と異業種交流の場とを提供する

## (2) 技術力向上

製造技術の高度化の重要性に鑑み、これまでも鋳造等の業種にシニアボランティア等を多数派遣し、また特殊鋼鋳鋼技術などについての国別特殊研修も実施してきた。さらに、機械機器産業育成の専門家派遣も実施している。

上述の「マレーシア国裾野産業技術移転計画調査」においては、PSDC のような既存の職業訓練施設に、中小企業が生産現場で遭遇する生産技術上の問題に対して調査解析して科学的に解明し、また、技術向上、新技術導入などへの相談、助言、指導を行う生産技術ユニットの設置を提案している。このような組織に対してシニアボランティア（金型設計、プラスチック成型加工）を派遣する。

また、同じ既存施設に巡回指導ユニットを設置して企業の製造の現場を巡回して技術的な指導をすることを提案している。このような組織に対して生産管理、品質管理、機械加工などの技術のシニアボランティアを半年ごとに数回繰り返し派遣する。

なお、本プログラムの実施については、SMIDP において設置が予定されている、SME Experts Advisory Panel との連携を考慮する。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① 職業訓練施設に生産技術ユニットを併設し、その運営を軌道に乗せる。
- ② 職業訓練施設に巡回技術指導ユニットを併設し、その運営を軌道に乗せる。
- ③ 最終的に、裾野産業にかかわる各業種の技術の水準を、裾野産業として多国籍企業の品質等の要求に十分応えられる程度にまで向上させる。

## (3) 品質管理能力向上

マレーシアにおいては、国家生産性公社（NPC）が総合的品質管理を指導する役割を担っている。裾野産業の高度化・効率化の一環として、中小企業に対する指導能力を向上させるため、すでに専門家を派遣している。要請があればさらに派遣を継続する。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① NPC の、中小企業に対する総合的品質管理に関する実践的な指導能力を向上させる。

#### (4) 生産性向上

上記(3)の品質管理能力向上の協力を引き続き、NPC のもうひとつの機能である生産性向上の指導能力を向上させるために、専門家を派遣し、中小企業に対する実践的な指導能力を付与させる。また、生産性に関する各種指標の整備を支援する。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① NPC の、中小企業に対する生産性向上に関する実践的な指導能力を向上させる。
- ② 各業種の生産性指標の整備と定期的な見直しの体制を確立する。

### 6.3 IT 技術活用の支援

#### (1) IT 技術普及

SMIDP においては、SME Information Advisory Centre を創設し、インターネット上でビジネス・マッチング、共同購入、その他の情報提供を計画している。

JICA はすでに、「マレーシア国裾野産業技術移転計画調査」において、裾野産業と多国籍企業間のマッチメイクや企業間リンケージを促進するための情報提供支援を行うことを目的に、PDC に対して裾野産業に関する企業情報を掲載するホームページの開設、各種情報へのアクセスサービス等の企画を提案し、実施の支援を行った。カウンターパート側の体制に混乱があって、調査期間中には所期の成果は見出すまでには至らなかったが、このようなシステムが州レベルではなく全国のレベルで効果的に運用されれば、中小企業の事業機会発掘にも大いに役立つと考えられる。また、同計画では、中小企業が共同で利用できる原材料の共同調達システムをネットワーク上で構築することを提案している。

マレーシア側の SMIDP による上記の新しい事業に対して、この経験を生かした協力を行う。

この他にも中小企業が IT 技術を業務に活用して事業の効率をあげる機会が多く、最近開始された「知的財産権局情報技術活用支援」開発調査の成果等を踏まえて新たな協力事項も見出されるであろう。

このような、中小企業における情報技術の活用を支援する目的で SMIDEC に専門家を派遣する。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① 情報ネットワークによるビジネスマッチング、共同調達システム等の構築を支援する。
- ② 中小企業の IT 技術活用を支援する。

## 6.4 人材育成

### (1) 職業訓練機関の機能充実

1997 年度以来, JICA/プロ技「日・マ技術学院」が進行している。同学院には学院内で技術相談にあたる専門家がすでに派遣されており活動しているが, さらに学院内での技術・技能教育及び相談事業にとどまらず, 中小企業を巡回してその生産の現場での問題解決に貢献するべく構想を立てている。このため, 同学院にシニアボランティアを派遣し, 同学院の巡回指導システムを確立させることを主要な任務とする。またこのシステムによって巡回指導を行うための, 固有技術を有するシニアボランティアを派遣する。

なお, 「マレーシア国裾野産業技術移転計画調査」においても PSDC などに巡回指導ユニットを設置して固有技術ごとに生産現場を巡回して現場指導をすることを提案している(上記 6.2 (2) 「技術力向上」)。

日・マ技術学院の巡回指導システムが, 上記 PSDC などの巡回指導ユニットや SMIDP の SME Expert Advisory Panel との重複や, 不必要な競合を避けて, 相互に相乗効果を生み出すような工夫をする。

本プログラムでの具体的な目標は次のとおりである。

- ① 日・マ技術学院内の技術相談事業を定着させる。
- ② 日・マ技術学院に巡回指導システムを確立する。
- ③ 上記システムを運営し, 定着させる。

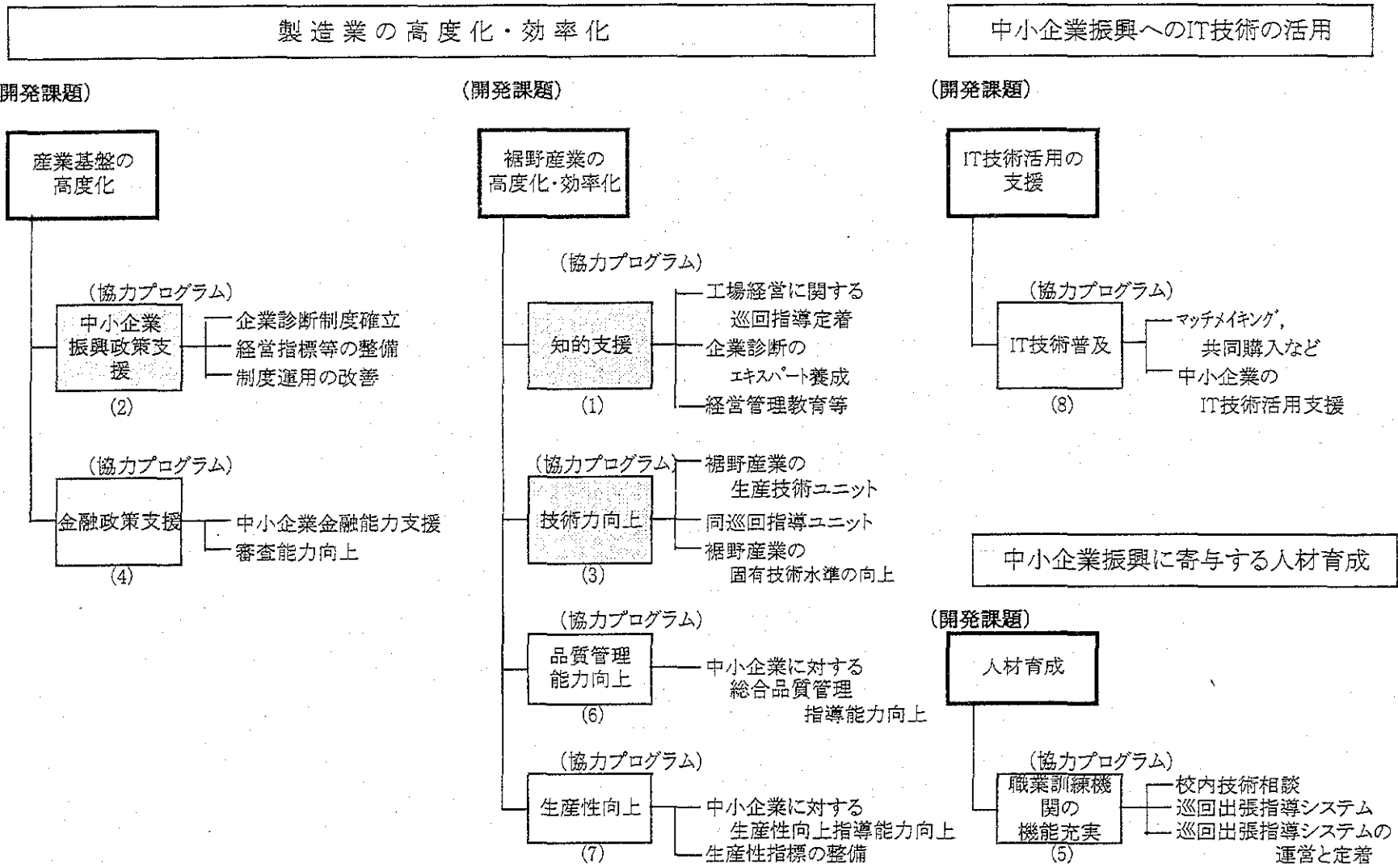
表 14. 協カプログラムと協カスキーム

開発課題	JICA の協カ プログラム名	JICA の協カスキーム	実施年度	JICA 以外の 我が国の 協カ等	備考
製造業の高度化・効率化					
産業基盤の 高度化	中小企業振興 政策支援	個別専門家「中小企業振興政策支援」	2002～05		
		在外開発調査「中小企業経営指標整備」 国特研修「裾野産業振興」	2003 2003～05		
	金融政策支援	個別専門家「中小企業金融支援」 国特研修「プロジェクト・ファイナンス技法」	2002～05 2001～03		
裾野産業の 高度化・効率 化	知的支援	シニアボランティア「企業診断エキスパート養成、巡回指導」	2002～05		
		シニアボランティア「経営管理教育強化」	2002～05		
	技術力向上	国特研修「特殊鋼鋳鋼技術」	2001～02		
		シニアボランティア「鋳造技術」	2001～02		
		個別専門家「機械機器産業育成」	2001～02		
		シニアボランティア「生産技術エリート(金型設計)」	2002～04		
		シニアボランティア「同(プラスチック成型加工)」	2002～04		
		シニアボランティア「同(溶接)」	2005～		
		シニアボランティア「同(未定)」	2005～		
		シニアボランティア「巡回指導エリート(生産管理)」	2002～05		
品質管理能力 向上	個別専門家「中小企業における総合品質管理」	2001			
	生産性向上	個別専門家 「中小企業における生産性向上と指標整備」	2002～03		
中小企業振興への IT 技術の活用					
IT 技術活用 の支援	IT 技術普及	個別専門家「中小企業の IT 技術活用支援」	2003～04		
		開発調査「知的財産権局情報技術活用支援」	2002		
中小企業振興に寄与する人材育成					
人材育成	人材育成	個別専門家「学院内技術相談」	2001～03		
		シニアボランティア「巡回技術指導システム」	2002～04		
		シニアボランティア「巡回技術指導」	2003～05		

(平成 13 年度 JICA 国別事業実施計画 マレーシア(2001 年 6 月)のスキームをベースとして加筆し作成)



図1 マレーシア中小企業振興プログラム・ツリー



## 文 献

- ・対マレーシア国別援助方針，外務省
- ・対マレーシア国別援助計画，外務省，2002年2月
- ・平成13年度 JICA 国別事業実施計画 マレーシア，2001年6月，JICA
- ・マレーシア国別援助研究会報告書，1993年3月，JICA
- ・マレーシア国別援助研究会報告書（現状分析資料），1993年3月，JICA
- ・JICA/マレーシア国裾野産業技術移転計画最終報告書，2002年2月，(財)素形材センター，神鋼リサーチ株式会社
- ・同上 付属報告書，進捗状況報告書，中間報告書等
- ・東アジアの持続的発展への課題—タイ・マレーシアの中小企業支援策，  
2001年1月，国際協力銀行
- ・The Third Outline Perspective Plan, 2001-2010, 2001年，マレーシア政府
- ・Eight Malaysia Plan, 2001-2005, 2001年，マレーシア政府
- ・Economic Report 2001/2002, Vol.30, 2002年，Ministry of Finance, Malaysia
- ・SMI Development Plan 2001-2005, Small and Medium Industries Development Corporation, Mar. 2002
- ・外務省，我が国の政府開発援助 2000年版，2001年3月
- ・JICA，国際協力事業団年報 2001，2001年10月
- ・経済産業省，経済協力の現状と問題点 平成12年版，2001年3月
- ・マレーシア日本人商工会議所，マレーシアハンドブック 2001，2002年1月
- ・JETRO，The World 2001—世界各国経済情報ファイル，2001年5月，  
(財)世界経済情報サービス（ワイス）
- ・ARCレポート 2001：マレーシア—経済・貿易動向と見通し，2001年12月，  
(財)世界経済情報サービス（ワイス）
- ・IMF，Public Information Notice No.01/114, Nov. 2001
- ・IMF，Public Information Notice No.02/1, Jan. 2002
- ・青木健：マレーシア経済入門（第2版），1998年8月，日本評論社
- ・さくら総合研究所，アジアの経済発展と中小企業，1999年9月，日本評論社
- ・鈴木茂，他，中小企業とアジア，1999年10月，昭和堂
- ・竹内順子：第2次工業化マスタープランにみるマレーシアの新工業戦略，  
1998年7月，RIM 環太平洋ビジネス情報
- ・中小企業庁，中小企業白書 2001年版，2001年5月，ぎょうせい
- ・中小企業庁，中小企業白書 1995年版，1995年5月，大蔵省印刷局
- ・中小企業庁，中小企業施策要覧 平成12年版，2000年7月，中小企業総合研究機構
- ・中小企業庁，中小企業の経営指標 平成11年度調査，2000年3月，同友館

- ・中小企業庁，中小企業の原価指標 平成 11 年度調査，2000 年 3 月，同友館
- ・中小企業庁，中小企業政策の新たな展開，1999 年 9 月，同友館
- ・その他日本外務省，JICA，JBIC，JETRO，JODC，OVTA 等のホームページ，マレーシア EPU，MITI，MIDA，SMIDEC，SIRIM，NPC 等のホームページ OECD，UNDP，EU，その他各国際機関，各国 ODA 組織等のホームページ

以上

参考表 1. 協力プログラムの総括 (中小企業振興政策支援)

I. 基本情報

国名	マレーシア	区分	◎新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	産業基盤の高度化
協力プログラム名称	中小企業振興政策支援		

II. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等 (協力プログラムの背景)	<p>「マ」国第 2 次工業化マスタープランにおいては、クラスターを形成する重要要素として裾野産業としての中小企業の重要性を指摘している。中小企業振興 5 年計画においても、裾野産業の各セクターを最重点分野としている。</p> <p>これらの分野の中小企業経営能力向上に資する中小企業診断・支援の制度の確立が課題。また、政策立案や企業経営改善に必要な経営指標、統計等の充実が課題である。</p> <p>さらに、中小企業振興施策の運用面での問題点を明らかにし、受益者である中小企業者が利用しやすく、効果のあるものとするための、各機関の連携、施策の充実も課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>「マ」国の中小企業政策支援の目的で、90 年代後半に MITI 中小企業開発局に専門家を派遣していたが、「マ」国の機構変更などによって十分な成果をあげる前に中断されたままとなっている。また 99～00 年度開発調査「マ」国裾野産業技術移転計画調査」において、ペナン州電気電子裾野産業の診断において、経営現場での診断と支援が有効であることを認め、同国に経営コンサルタント制度を導入することを提案した。経営の現場を診て改善を支援する企業診断制度を確立するため、SMIDEC に専門家を派遣する。</p> <p>また経営が適正になされているかどうかの判断基準として重要な諸指標の整備も行うこととし、そのための在外開発調査を行う。</p> <p>裾野産業振興振興に関する理論、実務の向上を図るため、SMIDEC、各州振興機関、関連金融機関担当者などを対象に国別特設研修を実施する。</p> <p>中小企業振興に関する機関と施策が多く、利用者にもわかり難く、支援を受け難いのが現状である。各機関、諸施策の相互調整について中立的な立場から助言をする。</p> <p>本プログラムの成果は、表 15-3「知的支援」その他のプログラムによって中小企業の経営の現場で活用される。</p> <p>各機関の中小企業支援施策の広報、活用等は表 15-7「IT 普及技術」とも連携して行う。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業診断・支援の制度を確立し、実施する</li> <li>・裾野産業を中心に約 20 業種の経営指標を整備し、定期的に見直すシステムを確立する</li> <li>・中小企業振興政策担当者の政策立案能力の向上</li> <li>・各機関による業務調整、連絡のシステムを確立する</li> </ul>		
目標年次	2005 年	対象地域	全国

III. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
個別専門家	企業診断制度確立等中小企業振興政策支援					
在外開発調査	中小企業経営指標等の整備			—		
国特研修	裾野産業振興			—	—	—

参考表 2. 協力プログラムの総括（金融政策支援）

Ⅰ. 基本情報

国名	マレーシア	区分	◎新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化、効率化	開発課題	産業基盤の高度化
協力プログラム名称	金融政策支援		

Ⅱ. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等（協力プログラムの背景）	<p>中小企業を支援するソフトローンのための資金は、我が国の JBIC から開発・インフラ銀行、「マ」産業開発銀行等に提供されている。そのほかにも種々の名目で中小企業向けの融資のシステムがいくつかの銀行で行われている。</p> <p>中小企業振興 5 カ年計画では、「マ」産業開発銀行及び信用保証協会の機能をさらに強化することが計画されている。</p> <p>一方、JICA および JBIC の調査により、金融機関窓口業務での迅速性、的確性、透明性などに関する問題が指摘されている。</p> <p>これら、金融制度の運用面の問題点精査により、受益者である中小企業者にとって使いやすく、効果のあるものとするための、各機関間の連携と施策の充実が課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>「マ」国が中進国と位置付けられて以来、いわゆる「院生コース」として、例外的な案件についてのみ円借款がなされている。1997 年の通貨危機以降中小企業育成、人材育成の分野での有償資金協力がなされている。</p> <p>99～00 年度開発調査「「マ」国裾野産業技術移転計画調査」や 00 年度の JBIC による調査において中小企業支援策としての中小企業金融の課題として以下の事項が明らかとされた。①既存の設備投資、R&amp;D 向け金融スキームの改善、②信用保証システムの強化、③金融機関の審査能力向上のための環境整備、その他。</p> <p>これらの課題解決に協力するため、専門家を派遣する。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融スキームの改善と信用保証制度の強化</li> <li>・中小企業金融利用者の立場に立った、迅速、公平な金融運用能力の向上</li> <li>・金融機関の審査能力の向上</li> </ul>		
目標年次	2005 年	対象地域	全国

Ⅲ. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
個別専門家	中小企業金融支援					
国特研修	プロジェクト・ファイナンス技法					

参考表 3. 協力プログラムの総括 (知的支援)

Ⅰ. 基本情報

国名	マレーシア	区分	◎新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	裾野産業の高度化・効率化
協力プログラム名称	知的支援		

Ⅱ. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等 (協力プログラムの背景)	<p>「マ」国第 2 次工業化マスタープランにおいては、クラスターを形成する重要要素として裾野産業としての中小企業の重要性が指摘されており、中小企業振興 5 カ年計画においても、裾野産業に関するセクター支援の優先度は高い。</p> <p>日々の生産に追われて、経営の改善、金融、新製品開発、品質の安定、生産性向上などに腰を落ち着けて取り組む余裕のない中小企業に対して、単なる一般論ではなく、個々の現場の実態を確実に把握し、現実に即した解決案を提案できるように支援することが特に重要である。</p> <p>表 15-1「中小企業振興政策支援」において制度化される中小企業診断・支援制度を実行すること、これを継続させていくための診断のエキスパートを診断・支援の実務を通して養成することなど、中小企業の経営を確実なものとする。もっとも優先度の高い課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>99～00 年度開発調査「マ」国裾野産業技術移転計画調査」においては、ペナン州電気電子裾野産業の個々の企業を繰り返し訪問して、その経営の現場での診断と支援を行い、成果をあげた。このように同一企業に対して定期的に繰り返し行う診断・支援の活動が「マ」国中小企業の振興に関しても有効であることを確認し、同国に経営コンサルタント制度を導入することを提案した。また同計画調査においては、2 名のローカルコンサルタントが診断に随行し、調査団員に指導の下にその体験に基づいて、「マ」国における中小企業診断・支援のマニュアルを作成した。</p> <p>本プログラムにより派遣される専門家は、表 15-1「中小企業振興政策支援」による専門家と連携をとりながら、電気電子産業の集積地の振興機関（例えば PDC(ペナン)など）を根拠地とし、上記のマニュアルをブラッシュアップし、ローカルコンサルタントに企業診断のスキルを移転する。さらに彼らとともに「マ」国内において診断・指導によって向上する可能性のある、意欲的な中小企業を巡回して支援する。この活動を通じて、ローカルコンサルタントに対しては現場における訓練即ち OJT の場を提供する。</p> <p>また、電気電子産業の集積地の職業訓練機関（例えば PSDC(ペナン)など）に専門家を派遣して経営者に対して講義と事例研究によって体系的な経営管理知識の教育を行う。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業巡回経営診断・支援のシステムを定着させる</li> <li>・ローカルコンサルタントを毎年 10 名養成する</li> <li>・中小企業経営者に対して科学的経営管理技術習得、異業種交流の場の提供</li> </ul>		
目標年次	2006 年	対象地域	全国 (当面は電気電子産業の集積地)

Ⅲ. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
シニアボランティア	企業診断エキスパート養成, 企業経営巡回指導					
シニアボランティア	経営管理教育強化					

参考表 4. 協カプログラムの総括 (技術力向上)

I. 基本情報

国名	マレイシア	区分	○新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	裾野産業の高度化・効率化
協カプログラム名称	技術力向上		

II. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等 (協カプログラムの背景)	<p>「マ」国第 2 次工業化マスタープランにおいては、クラスターを形成する重要要素である裾野産業としての中小企業の高度化が指摘されており、中小企業 5 年計画でも裾野産業の各セクター振興を最優先課題としている。これら電気電子、自動車などの裾野産業はコアとなる産業から高い製造技術が要求される。</p> <p>多国籍企業などの厳しい技術的な要求を満たして裾野産業への参入を可能とする、各業種の固有技術に関する問題解決部門の設置が課題である。</p> <p>固有技術に関する工場巡回システムによる、従業員の技能レベルアップも課題である。</p>		
協カプログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>製造技術の高度化の重要性に鑑み、これまでも鋳造等の業種にシニアボランティア等を多数派遣し、また特殊鋼鋳鋼技術などについての国別特殊研修も実施してきた。さらに、機械機器産業育成の専門家派遣も実施している。</p> <p>99~00 年度開発調査「マ」国裾野産業技術移転計画調査」においては、PSDC(ペナン)のような既存の職業訓練施設に、中小企業が生産現場で遭遇する生産技術上の問題を科学的に解決し、技術向上、新技術導入などへの相談、助言、指導を行う生産技術ユニットの設置を提案している。このような組織に対してシニアボランティア(金型設計、プラスチック成型加工等)を派遣する。</p> <p>さらに、PSDC など同じ既存施設に巡回指導ユニットを設置して企業の製造の現場を巡回して技術的な指導をすることを提案している。このような組織に対して生産管理、品質管理、機械加工などの技術のシニアボランティアを半年ごとに数回繰り返し派遣する。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業訓練施設に生産技術ユニットを併設し、その運営を軌道に乗せる</li> <li>・職業訓練施設に巡回指導ユニットを併設し、製造技術の巡回指導を定着させる</li> <li>・各業種の固有技術の水準を向上させ、裾野産業として多国籍企業の品質等の要求に十分応えられる程度にまで向上させる。</li> </ul>		
目標年次	2006 年	対象地域	全国

III. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
国特研修	特殊鋼鋳鋼技術(98-02)	■	■			
シニアボランティア	鋳造技術(99-02)	■	■			
個別専門家	機械機器産業育成(01-02)	■	■			
シニアボランティア	生産技術ユニット (金型設計)		■	■	■	■
シニアボランティア	生産技術ユニット (プラスチック成型加工)		■	■	■	■
シニアボランティア	生産技術ユニット (溶接)					■
シニアボランティア	生産技術ユニット (未定)					■
シニアボランティア	巡回指導ユニット (生産管理)		■	■	■	■
シニアボランティア	巡回指導ユニット (品質管理)		■	■	■	■
シニアボランティア	巡回指導ユニット (機械加工)		■	■	■	■

参考表 5. 協力プログラムの総括（品質管理能力向上）

I. 基本情報

国名	マレーシア	区分	○新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	裾野産業の高度化・効率化
協力プログラム名称	品質管理能力向上		

II. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等 (協力プログラムの背景)	<p>「マ」国では、第 8 次 5 年計画において効率的な生産方法と高付加価値活動を基本戦略の 1 つにあげている。また第 2 次工業化マスタープランにおいては、クラスターを形成する重要要素である裾野産業としての中小企業の高度化が指摘されている。中小企業の製品の品質を安定させるためには、総合的な品質管理の体制を構築する必要がある。</p> <p>「マ」国における品質管理運動に指導的な役割を持つ生産性公社（NPC）の、中小企業に対する指導能力の向上が課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>マレーシアにおいては、国家生産性公社（NPC）が総合的品質管理を指導する役割を担っている。裾野産業の高度化・効率化の一環として、中小企業に対する指導能力を向上させるため、すでに専門家を派遣している。要請があればさらに派遣を継続させる。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<p>・ NPC の中小企業に対する総合的品質管理に関する指導能力向上</p>		
目標年次	2001 年	対象地域	全国

III. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
個別専門家	中小企業における総合品質管理(2001)	■				



参考表 6. 協力プログラムの総括（生産性向上）

I. 基本情報

国名	マレーシア	区分	◎新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	裾野産業の高度化・効率化
協力プログラム名称	生産性向上		

II. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等（協力プログラムの背景）	<p>「マ」国では、第 8 次 5 年計画において効率的な生産方法と高付加価値活動を基本戦略の 1 つにあげている。また第 2 次工業化マスタープランにおいては、クラスターを形成する重要要素である裾野産業としての中小企業の高度化が指摘されている。</p> <p>中小企業の国際的な競争力を強化し、裾野産業として高品質かつ低価格の製品を正確な納期で供給する能力を付けさせるために、生産性公社（NPC）の、中小企業に対する生産性向上に関する指導能力の向上が課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>裾野産業の高度化・効率化の一環として、中小企業に対して NPC が総合的品質管理を指導する能力を向上させるためには、すでに専門家を派遣している。</p> <p>引き続き、NPC のもうひとつの機能である生産性向上の指導能力を向上させるために、生産性向上に関する専門家を派遣し、中小企業に対する実践的な指導能力を付与させる。また、生産性に関する各種指標の整備を指導する。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NPC の中小企業に対する生産性向上に関する実践的指導能力の向上</li> <li>・ 「マ」国各業種の生産性指標の整備と定期的な見直しの体制の確立</li> </ul>		
目標年次	2003 年	対象地域	全国

III. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
個別専門家	中小企業における生産性向上と指標整備					

参考表 7. 協力プログラムの総括 (IT 技術普及)

I. 基本情報

国名	マレーシア	区分	◎新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	IT 技術活用の支援
協力プログラム名称	IT 技術普及		

II. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等 (協力プログラムの背景)	<p>「マ」国においては、国家ビジョン政策 (NVP) において、その政策が目指す競争力と活力のある国家建設のために知識集約型の社会を発展させるべきであることを述べている。NVP 実現のための第 8 次マレーシア計画においてその基本戦略として、情報技術の活用によって成長を加速させることとしている。中小企業振興 5 ヵ年計画においては、SME Information &amp; Advisory Centre を創設して、インターネットを活用したビジネス・マッチングなど中小企業へのサービスが計画されている。</p> <p>インターネットを活用した情報サービスシステムの構築が課題である。</p> <p>情報技術の中小企業業務への活用も課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>99~00 年度開発調査「「マ」国裾野産業技術移転計画調査」において、裾野産業と多国籍企業間のマッチメイクや企業間リンケージを促進するための情報提供支援を行うことを目的に、ペナン開発公社 (PDC) に対して裾野産業の企業情報を掲載するホームページの開設、各種情報へのアクセスサービス等の企画を提案し、実施の支援を行った。カウンターパート側の体制に混乱があって、調査期間中には所期の成果は見出されなかったが、このようなシステムが州レベルではなく全国のレベルで効果的に運用されれば、中小企業の事業機会発掘にも大いに役立つものと考えられる。また、同計画では、中小企業が共同で利用できる原材料の共同調達システムをネットワーク上で構築することを提案した。同趣旨と考えられる SME Information &amp; Advisory Centre の事業に対して、この経験を生かして協力する。</p> <p>これら以外にも SMI が IT 技術を業務に活用して事業の効率をあげる機会が多い。</p> <p>このような中小企業の情報技術の活用を支援する目的で SMIDEC に専門家を派遣する。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報ネットワークによるビジネスマッチング、共同調達等のシステム構築</li> <li>・中小企業の IT 技術活用の支援</li> </ul>		
目標年次	2004 年	対象地域	全国

III. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
個別専門家	中小企業の IT 技術活用支援					

参考表 8. 協力プログラムの総括（職業訓練機関の機能充実）

I. 基本情報

国名	マレーシア	区分	◎新規 ○継続 ○再要請
援助重点分野	製造業の高度化, 効率化	開発課題	人材育成
協力プログラムの名称	職業訓練機関の機能充実		

II. 概要

援助重点分野及び開発課題の概要等（協力プログラムの背景）	<p>「マ」国においては、国家ビジョン政策（NVP）において、その政策が目指す競争力と活力のある国家建設のために知識集約型の社会を発展させるべきであることを述べている。NVP 実現のための第 8 次マレーシア計画においてその基本戦略として、科学技術の向上と労働者の知識・技能・専門性の向上をあげている。</p> <p>中小企業の振興のためにも、高度な技術・技能を持った労働者を育成して中小企業に供給することが重要であるが、さらに既存の職業訓練機関はその設備と要員などを活用して、中小企業の生産の現場にまで進出して相談・指導にあたる実践的な人材養成も行えるように機能を拡大し定着させるのが課題である。</p>		
協力プログラムの目的と各スキームの位置付け	<p>97 年度以来プロ技「日・マ技術学院」が進行している。同学院には学院内で技術相談にあたる専門家がすでに派遣されており活動しているが、さらに学院内での技術・技能教育及び相談事業にとどまらず、中小企業を巡回してその生産の現場での問題解決に貢献するべく構想を立てている。このため、同学院にシニアボランティアを派遣し、同学院の巡回指導システムを確立させることを主要な任務とする。</p> <p>またこのシステムによって巡回指導を行うための、固有技術を有するシニアボランティアを派遣する。</p> <p>なお、99～00 年度開発調査「「マ」国裾野産業技術移転計画調査」の結論を受けて、表 15-4「技術力向上」では PSDC などに巡回指導ユニットを設置して固有技術ごとに生産現場を巡回して現場指導をすることとしている。</p> <p>日・マ技術学院の巡回指導システムが、上記の巡回指導ユニットとの重複や、不要な競争を避けて、相互に相乗効果を生み出すような工夫をする。</p>		
目標年次までに期待される具体的成果 ※可能な限り数値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日・マ技術学院の技術相談事業の定着</li> <li>・日・マ技術学院の巡回指導システムの確立</li> <li>・上記システムの運営と定着</li> </ul>		
目標年次	2005 年	対象地域	ペナン地区

III. 投入計画案

スキーム	案件名 (新規又は実施中)	事業年度				
		2001	2002	2003	2004	2005
個別専門家	学院内技術相談		■	■	■	
シニアボランティア	巡回技術指導システム			■	■	■
シニアボランティア	巡回技術指導			■	■	■

JICA