

## 第3章 連邦政府機関、中小企業等の認識

連邦政府機関、中小企業に対するアンケート調査の結果等から、中小企業振興策がどのように認識されているかについて述べる。

### 3-1 連邦政府機関の認識

2000年に、JICA 裾野産業技術移転計画調査において、中小企業及び振興策に対する認識について質問票調査を行い、連邦レベルの12の中小企業振興政府機関及び1業界団体から回答を得た。詳細は資料編1に掲載している。ここでは回答から得られた傾向を述べる。％は13機関に対する割合であり、分母が小さいが簡便のために％で結果を示す。

#### (1) 中小企業像

経済における中小企業への見方として、多国籍企業の下請企業(62%)、独立した小型優良企業(54%)、独自の技術を持つベンチャー企業(46%)と見ている。

#### (2) 中小企業振興策の在り方

中央政府主導で中小企業振興を進めるべきであるかについて、賛成が85%を占めた。反対意見の場合も、「中小企業振興は地方政府と共同で取り組むべき」、「中央政府のサポートも必要であるが、より大事なのは中小企業の自助努力である」が理由としてあげられており、いずれも中央政府の役割を否定しているわけではない。

また、地方政府に権限とプログラムを委譲するべきと考えているのは15%にとどまり、理由として「地方政府の方がより密接に中小企業をモニターできる」、「地方政府も中小企業振興に応分の役割を果たすべき」をあげている。

さらに、「政府はマニュファクチュアリング・プラス・プラスの戦略に沿った中小企業振興についてもっと積極的な役割を果たすべきか」について、賛成が92%である。

全機関が、中小企業振興策は必要で、自由経済メカニズムにのみ任せるべきでないと考えており、その理由は、「中小企業はまだ弱い存在であり、独り立ちできないので政府の支援が必要」が大勢を占めている。

#### (3) 既存の中小企業振興策の評価

それぞれの実施機関が、最善の振興策としてあげられたものを羅列すると、ITAF

( SMIDEC ) Venture Capital, Technology Acquisition Fund, Commercialization of R&D Fund( いずれも MTDC ) Trade Advisory and Clinical Session( MATRADE ) Vendor Development Scheme, Business and Export Development Program/Training ( いずれも MOED ) Financial Assistance ( BITM ), Various Loan ( MIDF, BITM, BPIM ), New Principal Guarantee Scheme( CGC ) Quality Improvement/Management Services ( NPC ) Tax Incentives ( MIDA ) である。

「失敗に終わった施策は何か」との設問については、唯一 MIDF が“Bumiputra Industrial Fund” をあげており、その理由として「支援対象の中小企業はいずれかのアンカー企業のベンダーでなくてはならないという条件をクリアーできる中小企業が少なかったため」としている。

#### ( 4 ) 中小企業振興策の問題点

中小企業振興策の問題点として、最も多かったのは「関連官庁間の連携がない ( 62% )」であった。次いで、「中小企業のニーズを把握し対応できる十分な知識を持つスタッフが少ない ( 54% )」、「事業実施後のモニターとフィードバックの不足 ( 38% )」が続いている。

#### ( 5 ) 起業家精神と中小企業振興策

起業家精神育成に対する現行の振興策への意見として、最も多い回答は「これまで提供してきた振興政策で何ら問題はなく、むしろユーザー側に問題がある ( 62% )」、「現在の振興プログラムの調整により起業家精神を育成できる ( 62% )」の2つである。

また、「現行の振興プログラムは失敗で新しいパラダイムによる振興プログラムが必要である」と考えている機関はなく、概して現状のプログラムで問題ないか、調整することによって効果的に実施できるという認識である。

「振興プログラムの向上のための提案」としては、以下の回答があり、企業ニーズの把握、利用条件の緩和、広報の必要性が認識されている。

ローンの上限額を増額する ( SMIDEC )

市場開発の支援に力点を置くとともに融資条件を緩和する ( MTDC )

省庁間の連絡を緊密にし、プログラムをより総合的なものに再編成する ( MATRADE )

企業のニーズを把握するため、より詳細な調査を実施する ( MOED )

企業を教育して、利用可能なスキームを理解させる ( BITM )

事業の成果を計るためのフォローアップやモニターができる仕組みが必要 ( MIDF )

#### (6) プミプトラ優遇策について

プミプトラ系企業への優遇策を認めるべきとする機関は 69%ある。政府機関や金融機関の職員は大半がプミプトラであり、回答者もほとんどプミプトラであるから、当然の結果といえる。

他方、「非プミプトラ系の企業もプミプトラ系企業と同等な取り扱いを受けるべきか」と非プミプトラ系企業を主体として設問の表現を変えると、賛成、反対それぞれ 6 回答と上記の結果との差違がある。

### 3-2 中小企業・金融機関の認識

#### 3-2-1 中小企業の認識

裨益者から見た、中小企業振興策の評価、需要、問題点・改善点を明確にするために、2000年に JICA 裾野産業調査において、中小企業に対してアンケート調査(ペナン州における調査、ペナン州以外の州における調査)を実施した。詳細は資料編 1 に掲載している。(1)にペナン州外の調査、(2)にペナン州の調査、(3)に JICA 裾野産業調査以外の文献調査結果について述べる。また、中小企業金融に関する認識については、3-2-2 で取り上げる。

#### (1) ペナン州以外の中小企業に対する調査 (JICA)

2000年に、半島マレーシアの 400 社以上の製造業中小企業に電話で依頼を行い、質問票によるインタビューで 88 社から回答を得た。%は、88 社に対する割合である。

##### 1) 中小企業振興プログラムの需要

回答企業のうち、これまで中小企業振興プログラムを利用したことがあるのは、約半数(42 社)であり、ITAF を利用した企業が最も多い。

振興策利用の理由は、「金融支援を必要としていた」との回答が利用企業の 42%で最も多く、その他の「人材開発」、「技術支援」、「経営指導」に比べ、ソフトローンや補助金といった金融支援への需要が高い現状がわかる。

さらに、政府による振興策の有効性にランク付けをしたところ、「金融支援」が最も高く評価されており、次いで、「生産技術支援」、「多国籍企業等大企業とのリンケージ強化」、「税制上の優遇措置」、「研究開発支援」、「人材育成」、「輸出振興支援」が続いている。

##### 2) 現行中小企業振興策に対する評価

振興策が業績向上に寄与したかの質問に対しては、振興プログラムを利用したことがある

企業のうち 79%が肯定的評価をしており、振興策を利用したことのある企業は概ね業績向上に振興策が正のインパクトを与えたとして評価していることがわかる。

振興策利用意思を質問したところ、39%の企業が利用したい、60%の企業が利用したくないとの回答をしている。

利用意思のない企業の理由は(53 企業に対する割合)、「どんなプログラムがあるのかわからない(30%)」、「申請手続きが面倒(23%)」、「申請しても認めてもらえないと思っている(17%)」との回答が多い。その他の意見も整理すると、振興策に係る情報不足、手続き上の問題、及び諦観の3理由に集約される。これら3つの理由のうち、手続き上の問題及び企業側の申請受理に対する諦観は、振興策実施機関は認知していない(3-1 参照)。また、ブミプトラ優遇政策ゆえに非ブミプトラ系企業が諦観しているのか、あるいは連邦政府の審査は厳しいとの一般的評価であるのかは、さらなる調査が必要である。

### 3) 振興策の問題点

企業から見た振興策の問題点として、あげられたものは、「申請後審査に時間がかかりすぎる(39%)」、「融資規模が小さすぎる(34%)」、「省庁間の調整がなされていない(30%)」、「審査基準が一定していない(26%)」、「担当省庁・機関が協力的でない(15%)」である。中には「賄賂を使わざるを得なかった(6%)」との回答もある。

問題点の解決方法としては、「企業の声に耳を傾けること(50%)」、「担当官を訓練すること(36%)」、「新しい施策を導入すること(19%)」の順で回答数が多く、情報ギャップの解消への要求が非常に高い。

### 4) ブミプトラ-ノンブミプトラの区別

企業の 47%が、支援策申請の際に(ブミプトラ-ノンブミプトラの区別による)障害はないとしている。ただし、回答者の約半数(45/88)がブミプトラ企業であるためか「障害がある」と回答した企業は少なく全体の 30%にとどまっている。

### 5) 人材育成支援策

人材育成が必要と考える企業は多く、48%の企業が自社プログラムによる訓練を実施している他、政府人材育成支援策を利用している企業も 20%ある。他方、社内人材育成について何らかの問題点を抱えている企業が 79%にも達している。研修実施の動機として、まず第一にあげられるのは、「人材の引き抜き(45%)」であり、多くの企業が自社に技術者が不足していることに対して危機感を抱いていることが解る。また、政府人材育成支援策に

対しても、「高価(26%)」、「ニーズに合わない(23%)」等の課題があげられており、改善が求められている。

#### 6) 多国籍企業との取引について

多国籍企業との取引経験のある企業は、全体の52%を占める。多国籍企業との取引の中で得たいものの第一にあがるのは、取引そのものであり、「安定した取引」を望む企業は43%にものぼる。また、多国籍企業からの技術移転を望む企業は22%である。

#### (2) ペナン州の中小企業に対する調査(JICA)

2000年に、ペナン州に存在する裾野産業の中小企業103社に対して簡易企業診断を行った際に質問票調査を行った。設問により回答数が異なるため、%とともに企業数を示す。

##### 1) 各振興策の知名度

ペナン州の中小企業で最も知られている振興策はFund for Small & Medium Industries 80%(68社/85社)であり、次いでITAF 67%(57/85)、HRDF 67%(57/85)、TAF 58%(49/85)、VDP 53%(45/85)、Modernization & Automation Scheme 41%(35/85)、ILP 35%(30/85)であった。

##### 2) 中小企業関連機関、関連制度の知名度

知名度の高い順にSIRIM 98%(84社/86社)、FTZ(Free Trade Zone)97%(83/86)、PSDC 93%(80/86)、LMW(Licensed Manufacturing Warehouse)88%(76/86)、SMIDEC 86%(74/86)、MARA 84%(72/86)、MIDF 83%(71/86)、PIKS(Small & Medium Industry Centre) 81%(70/86)、MTDC 77%(66/86)、NPC 65%(56/86)、BITM 50%(43/86)、BTVC(Bumiputera & Technology Venture Capital) 36%(31/86)、IPM 23%(20/86)、PTTC 15%(13/86)、PIA(Promotion of Investment Act)11%(9/86)、BPIM 4%(1/27)であった。

##### 3) 中小企業振興策の利用経験

有効回答した79企業のうち、振興策を利用したことあるのは33%(26社/79社)であり、利用した振興策又は担当機関は、回答の多い順にSMIDEC(9)、PIKS(4)、SIRIM(3)、FTZ(2)、MIDF(2)、LMW(1)、MTDC(1)であり、SMIDECの振興策の利用が多い。振興策利用の理由は、「コンサルティング(10)」、「金利が安い(7)」となっており、相談とともにソフトローンに対する需要が高い。満足度については、振興策が企業の期待に応えたとする会社は11/15であり、企業の期待に応えなかったとする会社は6/15である。

一方、振興策を利用したことがない企業は 33% (26 社/79 社) であり、利用したいと思っているが利用できない企業は 34% (27/79) である。

利用したことがない企業の理由としてあげられたものは、回答の多い順に「申請しても承認されないだろう (9 回答)」、 「柔軟に資金を利用できない (9 回答)」、 「申請手続きが複雑で面倒 (7 回答)」、 「政府には頼れない (3 回答)」、 「外部からの支援を必要としない (2 回答)」、 「政府に会計帳簿を開示したくない (1 回答)」である。

また、利用したいと思っているが利用できない企業の理由は「どんな振興策があるのかわく知らない (12 回答)」、 「振興策を研究する時間がない (4 回答)」である。

#### 4) 振興策に要望するもの

最も要望の多いのは、「ビジネスチャンスの紹介 (20 回答)」で、その具体的内容は、輸出市場の拡大、ビジネスマッチング、海外の顧客或いは企業との連携づけ、技術移転、ジョイントベンチャー、である。次に多い回答は、「運転資金の融資 (17 回答)」で具体的内容としては、利用しやすい低金利貸付、企業の生産性向上を目的とした融資、新設備買付向け貸付、事業拡大向け融資、原料買付向け貸付」等があげられている。3番目に多い回答は、「技術指導 (14 回答)」で、具体的な内容は、技術移転による既存製品の付加価値向上、高度技術の輸入、ISO9002 の指導、海外への技術研修、である。次が「どんな支援策があるか周知をより活発にする (10 回答)」であり、具体的内容は、プログラムの内容を郵便や電子メールで送付する等である。選択項目の中で最も回答が少なかったのは、「経営指導 (8 回答)」であり、具体的には、マーケティング能力の向上、会計能力、経営管理の訓練、海外からの指導、があげられている。

#### (3) その他の調査

##### ・国際貿易産業省調査<sup>1</sup>

国際貿易産業省が、中小企業センサスとともに行った調査から、中小企業の認識を示す。1994 年に 1,900 社をサンプルとしてアンケート調査で行われた。中小企業は、払込資本金が 250 万 RM 未満、フルタイム従業員が 5~75 人の企業であり、うち小企業は、払込資本金が 50 万 RM 以下、フルタイム従業員が 5~50 人の企業である。個別の質問の回答母数が示されていないものについては、%のみを示す。

##### ・職業訓練

---

<sup>1</sup> Ministry of International Trade and Industry, Small and Medium Scale Industries Study Final Report, 1996

HRDC に登録しているのは、18.7%である。HRDF（人的資源開発基金）を利用しようとしない理由としては、訓練が必要でない(24.2%)、訓練が(業務に)関係していない(22.3%)、HRDF について知らない(17.6%)、があげられている。

また、Double Deduction Incentive については、小企業の 82%がスキームを聞いたことがなく、2.5%しか利用したことがない。

・支援

投入 (inputs: raw materials/components/supplies) を得るのに、支援を必要としない企業は 1,542 社中 1,275 社 (82.7%)、支援を必要とする企業は 267 社 (17.3%) であり、材料・部品への支援のニーズは小さいか、緊急でない。求められる支援として多くあげられたのは、課税免除、価格コントロール、関税廃止、サプライ/サプライヤーの増、である。

・自動車部品産業<sup>2</sup>

JICA (株)日本総合研究所、日本アジア投資(株)により実施)による自動車産業に係る裾野産業調査結果より、自動車部品メーカーの認識を示す。

1994 年に行った自動車部品メーカーへのアンケート調査の回答 109 社についての結果は次のとおりである。109 社のうち、年間売上高が 1,000 万 RM 以下の企業は 53 社、1,000 万 RM ~ 2,000 万 RM 以下の企業は 17 社、従業員数が 50 人未満の企業は 26 社、50 ~ 99 人の企業は 40 社、100 ~ 299 人の企業は 28 社である。

経営コンサルティングについては、次表にあるように、公共機関によるもの、親会社 (PROTON) によるものともに、「余り有効ではない」が 4 割以上を占めており、あまり効果的なコンサルティングは行われていない。むしろ、情報サービス、情報サービスの方が「有効」という評価が多い。

表 3-2-1 コンサルティング等に対する有効度評価

質問	回答数		
	非常に有効	有効	余り有効ではない
経営コンサルティング			
公共機関によるもの	2	35	35
親会社 (PROTON) によるもの	2	16	15
公共機関による			
情報サービス	4	48	23
情報サービス	6	41	23

<sup>2</sup> 国際協力事業団、マレーシア工業分野振興開発計画 (裾野産業) 調査報告書第 1 巻：産業の概況、1995

出所：国際協力事業団、マレーシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査

技能訓練については、次表にあるように、親会社（PROTON）による作業員訓練は、「非常に効果的」と「効果的である」を合わせて 8 割になり、効果を評価されているが、公共の技能訓練施設と親会社（PROTON）によるマネージャー訓練は、「それ程効果ない」が 4 割あり、評価はあまり高くない。

表 3-2-2 公共技能訓練施設などの有効度評価

回答	公共の技能訓練施設	親会社（PROTON）による	
		作業員訓練	マネージャー訓練
非常に効果的	4(5%)	7(19%)	4(12%)
効果的である	42(56%)	23(62%)	16(47%)
それ程効果ない	29(39%)	7(19%)	14(41%)
合計	75(100%)	37(100%)	34(100%)

出所：国際協力事業団、マレーシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査

公共機関からの技術・情報サービスについては、SIRIM を想定した質問であるが、次表のとおり、材料試験設備の拡充は有効と評価されているが、R&D 支援設備の拡充は「必要ではない」が半数以上を占め、ニーズが低い。

表 3-2-3 公共機関からの技術・情報サービスに関する質問

設問	回答	回答数
材料試験設備の拡充	非常に有効	4(7%)
	有効	43(72%)
	必要ではない	13(22%)
	合計	60(100%)
R&D 支援設備の拡充	非常に有効	0(0%)
	有効	25(45%)
	必要ではない	30(55%)
	合計	55(100%)

出所：国際協力事業団、マレーシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査

国の品質管理活動については、次表のとおり、「非常に有効」と「有効」で 7 割を占める。



表 3-2-4 国の品質管理活動についての受けとめ方

回答	回答数
非常に有効	4(5%)
有効	49(67%)
有効とはいえない	20(27%)
合計	73(100%)

出所：国際協力事業団、マレーシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査

・クランバレー地域の中小企業調査<sup>3</sup>

Choo 及び Kupusamy による、1996 年にクランバレー地域（クアラルンプールとその周辺地域）の中小企業（主に製造業とみられる）296 社に対してアンケート調査を行ない、67 社から回答を得た結果である。対象は、払込資本が 250 万 RM 以下かつ従業員数が 100 人以下の企業である。

ほとんどの振興策について、「知っているが利用していない」が 5 割以上を占め、利用意思の低さが示されている。認知度としては、対象が首都圏の企業ということも考えられるが、ほとんどの振興策は、半数以上が知っているが、2 割以上の企業が知らない。利用した振興策としては、SIRIM のサービスが 21% で最高であり、利用度は低い。

また、インフラ施設については、6 割以上の企業は利用しておらず、利用度は低い。

表 3-2-5 振興策の利用状況 （ ）内は%

	知っているが利用していない	知っており利用した	知らない
財政的インセンティブ			
パイオニアステータス	46(68.7)	9(13.4)	12(17.9)
ITA	42(61.2)	11(16.4)	14(20.9)
再投資控除	40(59.7)	11(16.4)	16(23.9)
ハイテク・インセンティブ	41(61.2)	1(1.5)	25(37.3)
戦略産業インセンティブ	39(58.2)	1(1.5)	27(40.2)
Export credit refinancing scheme	45(67.2)	3(4.5)	19(28.3)
資金・信用支援			
ITAF1	35(52.2)	7(7.5)	25(37.3)
ITAF2	35(52.2)	8(11.9)	24(35.8)
ITAF3	38(56.7)	12(17.9)	17(25.4)
ITAF4	41(61.2)	3(4.5)	23(34.3)
Industrial adjustment fund	41(61.2)	-	26(38.8)
New principal guarantee	40(59.7)	9(13.4)	18(26.9)

<sup>3</sup> Choo Sau Ling and Kupusamy S., Promotion and Problems of Small and Medium Scale Industries: A Survey of Awareness on Facilities and Incentives among Entrepreneurs in the Klang Valley, Borneo Review 8(2), 1997

scheme	37(55.2)	9(13.4)	21(31.3)
New entrepreneurs fund	50(74.6)	3(4.5)	14(20.9)
MARA			
マーケティングプログラム			
VDP	32(47.8)	11(16.4)	24(35.8)
Sub-contracting exchange	39(58.2)	5(7.5)	23(34.3)
scheme			
訓練機関・指導サービス			
Malaysian Entrepreneurial			
Development	40(59.7)	5(7.5)	22(32.8)
Centre(MEDEC)	37(55.2)	14(20.9)	16(23.9)
SIRIM	34(50.7)	11(16.4)	22(32.8)
NPC	36(53.7)	11(16.4)	21(31.3)
FMM			

注)「知らない」は、67社から「知っているが利用していない」の社数と「知っており利用した」の社数を引いたもの

出所：Choo Sau Ling and Kupusamy S., Promotion and Problems of Small and Medium Scale Industries: A Survey of Awareness on Facilities and Incentives among Entrepreneurs in the Klang Valley を一部修正

表 3-2-6 インフラ施設の利用と満足度

インフラ施設	利用		満足	
	はい	いいえ	はい	いいえ
工業用地 / 団地	12(17.9%)	55(82.1%)	9	3
LMW	6(9.0%)	61(91.0%)	4	2
既設 ( ready-build ) 工場	23(34.3%)	44(65.7%)	19	4

出所：Choo Sau Ling and Kupusamy S., Promotion and Problems of Small and Medium Scale Industries: A Survey of Awareness on Facilities and Incentives among Entrepreneurs in the Klang Valley

中小企業振興策への認識をみると、各振興策について、「不十分」又は「より支援が必要」という回答が最も多く、肯定的な評価である「よい」と「十分」を合計しても 22～46%と評価は低い。

表 3-2-7 中小企業振興策への認識 ( ) 内は%

	よい	十分	不十分	より支援 が必要	大変冗 長	大変困 難
投資インセンティブ	4(6)	19(28)	31(46)	24(36)	4(6)	12(18)
資金・信用供与	8(12)	18(27)	17(25)	26(39)	9(13)	6(9)
マーケティング	4(6)	11(16)	32(48)	22(33)	3(5)	6(9)
インフラ施設	6(9)	25(37)	22(33)	15(22)	3(5)	4(6)
訓練・指導サービス	4(6)	13(19)	29(43)	25(37)	2(3)	6(9)

出所：Choo Sau Ling and Kupusamy S., Promotion and Problems of Small and Medium Scale Industries: A Survey of Awareness on Facilities and Incentives among Entrepreneurs in the Klang Valley

・クアラルンプール及び周辺の繊維・衣料産業の中小企業調査<sup>4</sup>

Moha Asri による、1996 年に行った Kuala Lumpur 及び隣接する Petaling Jaya 市の繊維・衣料産業の中小企業 51 社についての調査結果は次のとおりである。

支援を受けたことのある企業は 45%であった。支援を受けていない企業の支援を利用しない理由としては、「支援が有用でない」(複数回答で 28 社に対して 12 回答)が最も多く、次いで「支援の手続きが長たらしく、手が届かない」(同 9 回答)、「支援を知らない」(同 6 回答)、「支援の必要がない」(同 6 回答)である。多くの企業が支援に手が届かない理由として、良好な実績 (track record)、保証人、学歴、経験、対象がプミプトラのみであること、といったクライテリアをあげられている。

表 3-2-8 支援を受けた企業、支援を受けていない企業の割合

支援を受けた企業	23 社	45.1%
支援を受けていない企業	28 社	54.9%
計	51 社	100.0%

出所：Moha Asri Abdullah, Small and Medium Enterprises in Malaysia -policy issues and challenges, Ashgate

<sup>4</sup> Moha Asri Abdullah, Small and Medium Enterprises in Malaysia -policy issues and challenges, Ashgate, 1999

表 3-2-9 支援を受けていない企業の利用しない理由

理由	社数
提供される支援は有用 (useful) でない	12
支援手続きが長たらしく手が届かない	9
支援を知らない (not aware)	6
必要がない	6
政府の役人と作業する時間がない	4
取引秘密がリークされるのが心配、申請手続きを知らない	2

出所：Moha Asri Abdullah, Small and Medium Enterprises in Malaysia -policy issues and challenges, Ashgate

・ペナン州の製造業中小企業調査<sup>5</sup>

Moha Asri による、1996～1997年に行ったペナン州の製造業の中小企業 185社についての調査結果は次のとおりである。

支援を受けたことのある企業は 28%で割合は低い。支援を受けた企業 52社のうち、マレー系企業が 75%、華人系企業が 21%、インド系企業が 4%で、マレー系企業が多い。これは、政府の政策重点を反映している。

表 3-2-10 支援を受けた企業、支援を受けていない企業の割合

支援を受けた企業	52社	28.1%
支援を受けていない企業	133社	71.9%
計	185社	100.0%

出所：Moha Asri Abdullah, Small and Medium Enterprises in Malaysia -policy issues and challenges, Ashgate

・職業訓練振興策への参加<sup>6</sup>

世界銀行と UNDP の協力による調査を 1994年と 1995年に実施し、製造業の 2,200社から回答を得た結果である。零細企業：従業員 (workers) 15人以下、小企業：従業員 16～100人、中企業：従業員 101～250人、大企業：従業員 250人以上、と区分されている。

<sup>5</sup> Moha Asri Abdullah, Small and Medium Enterprises in Malaysia -policy issues and challenges, Ashgate, 1999

<sup>6</sup> World Bank, United Nations Development Programme, Government of Malaysia, Malaysia – Enterprise Training, Technology and Productivity, 1997

職業訓練に係る税制インセンティブである DDIT(Double Deduction Incentive for Training Scheme)の利用割合は低く、特に零細・小企業で低い。

DDIT を利用しない理由としては、DDIT スキームを知らないという理由が最大であり、詳細を知らない理由も含めれば、50%以上の企業が知らないという結果となる。この情報の欠如は、企業が小規模なほど顕著となる。

表 3-2-11 企業規模別の DDIT への参加

	DDIT の利用を報告した企業数	企業割合 (%)
全体	183	8.32
零細企業	4	2.61
小企業	14	2.17
中企業	74	7.84
大企業	91	19.83

出所：World Bank, United Nations Development Programme, Government of Malaysia, Malaysia – Enterprise Training, Technology and Productivity, 1997

表 3-2-12 企業規模別の DDIT を利用しない理由

	零細企業	小企業	中企業	大企業
Not aware	50.8	48.3	44.1	40.5
Don't need	20.2	18.5	17.7	12.7
Don't know details	8.1	5.2	5.0	6.2
Don't train	6.5	10.1	7.2	-
Don't meet requirements	6.5	7.1	1.8	17.4
Small scale	5.7	5.6	2.8	3.5
Bureaucratic procedures	-	-	-	5.0

(注) 企業数：零細企業=124、小企業=466、中企業=655、大企業=259

出所：World Bank, United Nations Development Programme, Government of Malaysia, Malaysia – Enterprise Training, Technology and Productivity

企業は人的資源開発審議会 (HRDC) への登録を義務づけられており、人的資源開発基金 (HRDF) の 1995 年のガイドラインでは、従業員 50 人以上の企業が対象企業となっている。

登録していない企業数は、企業規模が小さいほど高く、小企業では半数しか登録していない。

表 3-2-13 企業規模別の HRDF への登録

	対象企業数	HRDF へ未登録の 企業数	HRDF へ未登録の 企業割合 (%)
小企業	461	226	49.0
中企業	140		26.2
大企業	454	36	7.9

出所: World Bank, United Nations Development Programme, Government of Malaysia,  
Malaysia – Enterprise Training, Technology and Productivity

### 3-2-2 中小企業金融に関する認識

#### (1) 中小企業の中小企業金融に関する認識

##### 1) 中小企業金融への不満

国際協力銀行開発金融研究所<sup>7</sup>が、1999年12月から2000年3月にかけてFMMと協力して行ったマレーシア中小企業金融に係る調査結果を紹介する。%の分母は有効回答数に相当する221である。

##### ・ 金融機関への不満

中小企業の金融機関への不満としては、a) 借入条件の厳しさ:「金利が高い」(27.1%)、「担保要求が難しすぎる」(27.1%) b) 応募条件の悪さ:「申請から融資実行までに時間がかかる」(22.2%)、「手続きが煩雑」(16.3%) c) 資金需要に見合う借入れが不可能:「ローン必要額を満額貸してもらえない」(19.9%)、「ロールオーバーを拒否された」(14.0%)があげられている。

##### ・ 政府資金への不満

政府による低利融資について、応募経験のある企業は20%強であり、また、信用保証公社への1999年の応募割合は17%となっている。政府関連資金の利用率は必ずしも高いとはいえない。その主な理由は、いずれも「時間がかかる」が最も多く、中小企業向け貸出ス

<sup>7</sup>島戸治江、武谷由紀、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、開発金融研究所報第5号、国際協力銀行、2001

キーム、政府系開発金融機関では、「申請を却下された」、「膨大な資料要求」、「融資額が少ない」と続く一方で、CGCにおいては、「保証料が高い」が第2位の不満理由となっている。また、政府の中小企業金融関連施策の浸透度も低いことが、応募実績のある企業が少ない原因となっていると推測される。

#### ・ 中小企業金融に対する政府支援策への要望

政府に希望する中小企業支援策のうち、金融支援策についての要望としては、「中小企業金融の強化(52.0%)」、「信用保証システムの強化(14.9%)」があげられている。中小企業金融の強化に対する具体的な要望項目としては、低金利での資金提供のほか、借入条件の改善(融資上限額の見直し、担保掛け目の引き下げ)、申請手続・審査期間の簡素化が多くあげられている。その他要望の高い項目としては、「税制優遇策/補助金(67.9%)」、「輸出振興支援(55.7%)」があげられている。

#### 2) 資金情報に対する中小企業の認知

Faoziahらによる、融資機関の資金情報に対する中小企業の認知(awareness)を調査するため、SMIDECのdirectoryから抽出したPenang, Kedah, Perlis州の136の製造業の中小企業を対象に調査を行い、40社から回答を得た結果である<sup>8</sup>。

回答社は、ブミプトラが57.5%、ノンブミプトラが42.5%である。

中小企業向け融資(SMI Facilities)の理解については、62.5%の企業が知らないという結果であった。

将来融資を受けたい融資機関としては、「商業銀行(65.0%)」、「中小企業庁(SME Agency)(20.0%)」、「ファイナンス・カンパニー(12.5%)」、「その他(2.5%)」の順で、商業銀行が群を抜いて高かった。

融資申請における問題点としては、借入コストが第1位にあげられ、将来の見込み、過去のパフォーマンスが続いている。

#### 3) 国際貿易産業省調査<sup>9</sup>

3-2-1(3)に示す国際貿易産業省の1994年の調査結果から認識を示す。個別の質問の回答母

---

<sup>8</sup> Faoziah Idris, Abdul-Aziz Ab-Latif and Sudin Haron, Entrepreneurs' Awareness of Bank Borrowing Offered by Government Agencies and Commercial Bank in Malaysia, 46<sup>th</sup> ICSB World Conference, 2000

<sup>9</sup> Ministry of International Trade and Industry Malaysia, Small and Medium Scale Industries Study Final Report, 1996

数が示されていないものについては、%のみを示す。

何らかの形で融資を得た 997 社のうち 496 社が、融資を得るのに問題に直面した。問題で多いものは、利率、支払いの高さである。

政府機関の提供する融資を 18%しか知らない。MARA、マレーシア開発銀行、MIDF の活動は、かなりのプミプトラ中小企業に知られている。

融資を得ることができなかった場合の問題として多くあげられているのは、多くの書類を準備する必要があること、担保が必要であること、多くの保証人が必要であること、である。

## ( 2 ) 金融機関からみた中小企業金融

国際協力銀行開発金融研究所の調査結果では次があげられている<sup>10</sup>。

### ・中小企業取引の問題点

銀行からみた中小企業取引を阻害する要因として、企業側の要因としては、全ての銀行が、企業の情報開示が不十分なことをあげ、次いで収益力の低さをあげている。一方、金融機関側の要因としては、銀行の担当者に中小企業のノウハウが不足していることをあげている。

中小企業の融資審査で銀行が重視する点としては、「経営者・オーナー」が最も多く、次いで「トラックレコード」、「財務収益力」、「キャッシュフロー」、「プロジェクトの収益性」があげられている。すなわち、中小企業の審査には、財務諸表による情報に加え、経営者の資質といった定性的な要素が重要となる。このような定性的な要素を判断するためには、担当者が企業を頻繁に訪れる等自分の足で情報を集める努力が必要となる。しかし実際は、支店レベルの担当オフィサーの就業時間配分に置いてはデスクワークが 50%以上を占めており、平均的に顧客訪問に割かれている時間が少ないのが分かる。

銀行の認識する中小企業からのクレームとしては、担保要求が厳しいこと、承認まで時間がかかること、が最も多い。

### ・信用保証会社に対する金融機関の不満

金融機関の信用保証会社への不満としては、「代位弁済後の債権回収に対する要求が厳しいこと」が最も多く、次いで「承認まで時間がかかること」、「保証料が高いこと」があげられている。

---

<sup>10</sup>国際協力銀行開発金融研究所、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



### 3-3 製造業連盟（FMM）の認識

FMM（Federation of Manufacturers, Malaysia）はアジア通貨危機に際して「中小企業とそのより早期発展のための施策に係る意見書<sup>11</sup>」をNEAC（National Economic Action Council）に提出し、さらに中小企業優先行動計画(1999-2000)<sup>12</sup>をまとめ、政府に対して支援策改善要請を行っている。以下にそれぞれのポイントを紹介する。

問題意識は政府のものとあまり差はないが、民間団体が担うべき役割にも言及している。

#### （１）中小企業とそのより早期発展のための施策

##### １）資金

資金不足が中小企業にとって最大の課題となっており、特に通貨危機下においては民間金融機関の融資活動が停滞したこと、及び顧客からの売り上げの回収が困難になっていることから、キャッシュフローが悪化しており、企業の疲弊を招いている。

かかる状況の対応策として、民間セクターが中小企業に資金ソースにかかる情報を提供すること、行政が資金を利用しやすい形で確実に提供することをそれぞれ提案する。

##### ２）土地

工業用地は不足しており、また中小企業にとって高価である。このため、やむなく家の庭、政府保有地、農業用地で不法に操業していることも多い。こうした中小企業は自らの土地を所有していない故に、品質向上のための機材設備を購入することに消極的であり、同時にかねらの不安定感、疎外感、反体制気質の原因となっている。

かかる状況の対応策として、土地利用・工場利用にかかるグループ申請を組織すること、並びに行政が、中小企業のための工業用地拡大を目的として種々の方策をとること、及び工業団地を整備することを提案する。

##### ３）熟練労働者

ほとんどの中小企業は徒弟制による従業員訓練を行っており、公的な訓練機関やセミナーに従業員を派遣する時間的余裕がない。また、経営上のゆとりもない。こうした技術者不足は企業発展の阻害を招いている。

---

<sup>11</sup> FMM, A Position Paper on SMIs and a Recipe for Faster Development, 1998

<sup>12</sup> FMM, SMIs Priority Action Plan (1999-2000): Vision to have globally competitive SMIs in quality, design, price, delivery, and service

かかる状況の対応策として、民間セクターがプロバイダーと共に中小企業向け研修コースを作成すること、及びセミナー・対話・奨学金を通じて学卒者及び労働者を教育すること、並びに、行政が引き続き研修を中小企業に提供すると共に外国人技術者の招聘手続を簡易にするなど、技術研修の内容の幅と機会を増やすことをそれぞれ提案する。

#### 4) 情報技術(IT)

IT を取り入れることが生産性の改善・品質の向上を実現する手段であり、これからのグローバル化する経済の中で生き延びる方法であることを中小企業は認識すべきである。設備が高価であること及び知識不足から中小企業の多くではITの利用はなされていない。

かかる状況の対応策として、民間セクターが中小企業に研修を行うこと、貿易機関でITを利用すること、及び行政が設備取得のインセンティブを与えること、情報技術利用のための政策及び行動計画を策定することをそれぞれ提案する。

#### 5) 企業経営

小企業は儉約家で勤勉という長所を持っているものの、他方個人主義で無計画である。多くの中小企業は Just In Time、Zero Defect、及び Total Quality については最小限の知識しか持たない。中小企業が必要としていることは、個々に異なるので、企業規模、操業年数、業種など個々の企業の実状に合わせた指導が必要である。

かかる状況の対応策として、民間セクターが Human Resource Development Committee を設立し積極的な指導訓練プログラムを展開すること、及び行政が業界団体に経営研修コースの設置運営にかかる補助金とインセンティブを与えることを提案する。

#### 6) マーケティング

輸出市場の開拓は、中小企業の大きな弱点の一つとなっている。中小企業はこうした外部要因に過敏であり、結果として国内市場に留まらざるを得なくなっている。

かかる状況の対応策として、民間セクターが貿易ミッション・見本市への参加、製品ダイレクトリーの発行を通じて中小企業に対して国内外の市場開拓を支援すること、並びに行政はこれらの活動を支援すること、及び輸出促進のためのインセンティブを提供することを提案する。

#### 7) R&D

製造技術という点では、ほとんどの中小企業が製造・管理のノウハウを持っていない。

ほとんどの中小企業では、オーナーが製品の開発や設計・品質管理を行っている。また、政府が用意している技術改善支援を目的としたインセンティブについてもほとんど認識していない。

かかる状況の対応策として、民間セクターがセミナー等を通じた啓蒙活動を行うこと、及び R&D 指導チームを立ち上げること、並びに行政側が中小企業に対するインセンティブの提供を継続し及びこれにかかる情報を提供することを提案する。

## 8 ) 結論

中小企業は国の産業発展と競争力のバックボーンである。仮に中小企業が今後とも国家経済の発展への貢献が期待されるのであれば、政府は中小企業が直面する問題を克服できるように支援を続けていかなければならない。

### ( 2 ) 中小企業優先行動計画(1999-2000)

本文書においては、中小企業発展を規制する問題点を明確にするために、次にあげる階層における問題点について記述している。

#### 1 ) 人材の伝統的資質(Traditional Values in the Human Factor)

伝統的に中小企業者は倹約家で勤勉である一方個人主義的であり無計画である。時間の遵守、実直な行動、環境への配慮や、継続的学習へのニーズといった価値観を新たに中小企業者に定着させることが求められる。

#### 2 ) 工業化基盤としての中小企業(SMIs, The Foundation for Industrialisation)

世界市場において競争力を持つために、意識的な努力が必要とされる場所である。具体的な方針としては、a) 経営方式を改善し、それぞれの機能が明確な組織構造を構築すること、b) 研究開発に重点をおくこと、c) 中小企業の製品を輸出市場に流通させるべく、支援・指導を行うこと、あるいは中小企業の製品・サービスを輸出する流通業者を育成すること、d) 人材育成策を実施すること、特に IT の迅速かつ広い利用を目的とした研修は急務である。

#### 3 ) 国際的品質及び競争力のある製品・サービス(International Quality & Competitive Products & Services)

今日のように高度技術化された世界においては、中小企業といえどもその潮流から取り

残される余地はない。少数の例外を除いて、中小企業は与えられた仕様書に基づいて製品を製造する下請企業である。中小企業が生き残り結果的に繁栄するためには、製品の価格・品質・配達・デザイン・サービスの面で国際的競争力を持つ以外に活路はない。

#### 4) 第2次工業化マスタープラン(IMP2: Industrial Master Plan(1996-2005))

IMP2において地元企業能力強化が最重要であり、クラスター形成の要として中小企業のネットワーク化を図るべきである。IMP2で新たに提唱されたものとして、Manufacturing++があり、高い付加価値を生み出す、情報集約的かつ知識ベースのプロセスの活用を推進することによりグローバル化された環境に適合していこうとするものである。

#### 5) Vision2020

マレーシアの中小企業は、全企業の84%を占め、2020年にマレーシアが先進国として立国するための立役者と考えられる。そのため、中小企業はNation Buildingを支援する役割を果たしていかなければならない。

### 3-4 多国籍企業の反応

JICA 裾野産業調査における調査結果を以下に述べる。

#### (1) 多国籍企業(MNCs)による裾野産業(SI)企業の評価

多国籍企業への訪問調査より得られた、地場SI企業に対する代表的な評価を以下に示す。

- 個々の部品を図面どおりに加工する技術はあるが、これらの部品を組み合わせる金型としての機能を持たせることはできない。
- 10 $\mu$ 台は加工精度を出せるが、1 $\mu$ 台はできない。表面粗度が悪い。
- 納期を守る感覚が無い、納期が守れなくてもそれは他の責任だから(例えば部品納入業者が部品を持ってこないから自分は組み立てられない。納期の遅れは自分の責任ではない)と平然と言う。
- 一般的な樹脂成形はできるがエンジニアリングプラスチックはできない。
- 試作品は良い物が作れるが、量産に対応できる技術力・管理能力が不足している。
- JIT(Just in Time)に部品を製作・納入出来るSI企業の増加を望んでいる。

以上のように、QCD(Quality, Cost & Delivery)において多国籍企業の要求レベルに到達していないことが裏付けられたが、中でも品質に対する要求事項が多く聞かれた。

同様の結果は1999年のJACTIM(マレーシア日本人商工会議所)のアンケート結果でも示され、ローカル企業からの購入を阻害する要因では品質を上げる企業が87.8%(96年の

調査では 42.1%であった)に達し、納期やコストの要因が相対的に低下していることが特徴的である。

## (2) 多国籍企業による調達

多国籍企業は国際競争の中で、調達に関しても従来の方法に固執することなく調達品目の増加や新たなベンダーの発掘に取り組んでいる。SMIDEC の 2000 年の展示会においても日系、欧米系を問わず高機能、高精度部品の現地化を進めたいとの意向を示していた。為替リスク回避のためにも、現地調達には前向きである。

一方、現場サイドでは、品質確保のためスタッフや技術者を定期的に査察に回している企業も多い。このため取引 SI 企業数を増加させることは彼らにとって手間が増加することになり、積極的な SI 開拓は実施されていない。逆に発注形態は中核企業に一括発注(例えばプラスチック成形企業に金型の詳細設計、製作を含め発注)することで、外注に関する社内経費や外注管理の時間を軽減して、余力を自己の体質改善に向ける動きが現れている。この結果、力のある SI に仕事が集中する傾向にある。

大手の組立産業型の多国籍企業では 6 ヶ月に 1 度、下請企業を一同に集め、試作品を個々の部品に展開し、要求仕様を明確にして下請企業に応札をさせるブレイクダウンコストアナリシスを実施している。これにより SI 相互に競わせ、継続的なコスト低減を狙っている。

## (3) 多国籍企業の SI 育成に対する取り組みの差異

多国籍企業の SI に対する取り組み方は、もちろん企業による違いはあるが、日系と欧米系でも差異を示している。すなわち、欧米系は SI 企業を対等のパートナーと考え協力と責任を求めるのに対し、日系では自社の生産ラインの一部を分担する下請企業と考え、きめの細かい管理や品質を求めている。2000 年時点では、ペナンの GSP (Global Supplier Programme) に参加している多国籍企業は欧米系のみである。

例えば、GSP のアンカーをしている Agilent (米系) ではパートナーに伝えた技術的な要求を達成するのはパートナー自身の責任としている。各パートナーが解決すべき技術的課題についての具体的な指導はしないし、実施しようにも自分たちはそれぞれの分野についての専門家ではないため不可能としている。したがって課題を達成する技術力に対する教育は、公的支援機関 (PSDC 等) が実施すべきであると考えている。

また、OSRAM (独系) は、取引の前提として ISO9000 の認証を持っていることを要求しており、その認証の取得後彼らの要求事項を伝え、SI 企業がこの課題を解決さえすれば採用していく、これがアンカー企業の責任であると理解している。

これに対し、組立形の日系多国籍企業では、希望をする SI 企業に対し、自前で技術者を派遣して細かく指導をして自社の要求に合う製品を作れるレベルになるまで持って行き、自社の専属下請けにしようとする。しかし、なかなか思いどおりには進まないため VDP ( Vendor Development Programme ) を重荷と感じている。

## 第4章 中小企業、裾野産業振興策の個別の問題点

### 4-1 政府とビジネスの関係

#### (1) ネットワーキング形成への支援

政府は、地場調達調達先を求める多国籍企業 / 大企業を、地場のサプライヤーを探し、サプライヤーにリスクを負う気にさせる部分で支援しうる。バイヤー・サプライヤー関係の形成・拡大の例を以下にあげる。

まず、Rasiahによる、機械工具産業における例を述べる<sup>13</sup>。

- ・華人のマネジメント、政党（Gerakan Party）のリーダー、校友関係その他がペナンにおける強いネットワーキングを助けた。Gerakan 党の華人の中間クラスのリーダーシップが、機械工具中小企業の華人オーナーの州政府の支援へのアクセスを助けた。ペナン州政府は、多国籍企業と能力のある地場機械工具企業をつなげる情報の不完全さを減らすために積極的に関わった。多国籍企業のマレーシア人マネージャー・従業員は、地場のサプライヤーを探す能力・機会があった。多国籍企業は、リスクのあるビジネスに飛び込むのに躊躇する潜在能力のあるサプライヤーの参加を引き付けるのに、州政府の支援を得た。初期のネットワークは、過去のサプライヤー、業界団体、OB 会、過去の従業員から形成された。
- ・州首相は、スピノフを奨励するとともに、ペナン開発公社（PDC）に、多国籍企業からの部品の地場調達を促進させた。PDC は、金属、プラスチック、パッケージングのサプライヤーのリストを作成し、年々生産能力に係る情報を充実させた。また、PDC は、多国籍企業と地場企業とのマッチングとリンク強化のため、会合、訪問、プロモーションを組織した。中小企業の情報の不均衡を考えれば、PDC の役割は調整において重要であった。州政府と多国籍企業のローカルマネージャーの会合も、地場調達を推進した。ネットワーキングは、ペナン技能開発センター（PSDC）の設置にもつながった。
- ・クランバレー（klang valley）<sup>14</sup>は、経済活動の中心地であり、多くの多国籍企業が立地した。しかし、ペナンと異なり、社会政治構造が、多国籍企業との下請け関係を開始又は強化するのに、支援をほとんど提供しなかった。州政府は、地場の機械工具サプライヤーの情報をほとんど増やさず、また地場の機械工具企業の信頼を引き付けなかった。従

<sup>13</sup> Rajah Rasiah, Government-Business Coordination and Small Business Performance in the Machine Tools Sector in Malaysia, World Bank Institute, 2001

<sup>14</sup> クアラルンプールから港のあるクランにかけての地域

って、弱体なネットワークのつながりは、効果的な調整メカニズムの出現を妨げた。プミプトラが優位を占める州経済開発公社（SEDC）は、多国籍企業の調達担当者が華人系であるため、多国籍企業との民族ベースのネットワークを開発できなかった。非プミプトラ企業をからませた地場調達を推進するのに、州政府への政治的圧力はなかった。政治的支援の欠如が、マイクロエレクトロニクスの多国籍企業と、クランバレーの地場機械工具企業の外注関係の構築、強化を制限した。PDCの果たしたような仲介調整機能は、クランバレーにはなかった。

次に、多国籍企業と中小企業との関係づくりの例として、Jomoらによる、エング・ハードウェア（Eng Hardware）社の例を述べる<sup>15</sup>。

- ・インテル社は、特別に重要でない組立を近くにある現地の金型業者に下請に出し、1979年にエング・ハードウェア社に委託し始めた。1980年代以降、半導体工場の工程の流れや、工場のレイアウト、機械構造が急速な変化を遂げたが、現地調達を行うのは当初不可能であると考えられていた。
- ・ペナン州政府による支援と、ライ・ピン・ヨンがインテル社の役員に任命されたことが、現地請負業者間のネットワークの発達を促した。ペナンで育ち、州政府の中国系の指導者たちを含む国内華人同胞と緊密な関係を持っているライは、ペナン開発公社（PDC）と協力して、たちまちインテル社とエング・ハードウェア社及び Loh Kim Teow 社との関係を作り上げた。これが、インテル社と現地請負業者との間に、バイヤー・サプライヤー関係がうまく構築されるきっかけともなった。こうして、「信頼」によって、インテル社と潜在的な請負業者との関係が創り出され、深められた。
- ・当初、インテル社が地場産業にアプローチした時には、技術の高度化と、高精密機械金型を製造するのをリスクと考えて、地場企業はどこもそのような仕事を請け負おうとはしなかった。ペナン開発公社のチーフ・ミニスターと職員の協力によって、インテル社はエング・ハードウェア社をどうにか説得して、同社の事業を高度化させた。インテル社は、エング・ハードウェア社が、リスクの高い精密機械と金型製造を始めれるよう、前倒しで資本を提供することができた。また、インテル社は、ノウハウやガイドラインや機械と部品のプロトタイプを提供も行った。

上記にもあるが、スピンオフも多国籍企業／大企業とのネットワーク形成に役立ってい

---

<sup>15</sup> Jomo K.S., Rajah Rasiah, Rokiah Alavi, Jaya Gopal, マレーシアの産業政策と国際競争力を備えた製造業企業の出現、FASID、1998



る。ペナン州の裾野産業の例では、多国籍企業からスピノフし、下請企業を設立して成長した企業の例が相当ある。調達側のニーズが分かるという点では、スピノフはサプライヤー育成の有効なツールである。欧米系多国籍企業では、スピノフにより設立された企業への発注により支援した例もある。政府の直接的な支援ではないが、プロトン社でも同様のスピノフが起きている。

### (3) 政府との接触を避ける中小企業の存在

SMIDEC では、中小企業の登録を行っているが、思うように進んでいない。また、世界銀行等の調査では、人的資源開発基金への登録の義務づけがあっても、未登録企業は、小企業で 49%、中企業で 26%ある。

JICA 裾野産業調査の現地コンサルタントの会計監査、税務、コンサルティング業務を通じての経験も踏まえ、中小企業が政府との接触を避けようとする理由として、次の点が指摘される。

- ・企業は、税をはじめ義務を避けるために、政府からその存在を知られることを避けようとする傾向がある。
- ・会計帳簿をきちんと整備していない中小企業が多い。マレーシアでは会社法で規模を問わず全ての会社に、決算書に対する公認会計士の監査が義務付けられ、監査報告書を年一回会社登録局に提出することになっているが、これを遵守していない中小企業が多い。政府の融資制度などを利用する際には監査済みの決算書を提出しなければならないので、その時になって数年分の監査報告書を作成するというケースが少なくない。
- ・会計帳簿を日常的に整備し、会社登録局に監査済みの決算書を提出している場合でも、二重帳簿による税金逃れのための利益を抑えた決算書を提出するケースが多い。例えば期末の在庫の金額を故意に低くすればその分コストが大きくなり、利益の金額を小さくすることが出来る。このような帳簿上の操作をする。中小企業の多くは個人経営的会計事務所を利用している。このような小規模な会計事務所は適正でない決算書に対しても目をつぶってしまう傾向がある。
- ・政府の持っている土地に勝手に入り込み、不法に工場を建てている中小企業もある。このことは実施機関に対するインタビュー調査の中で、いくつかの実施機関から指摘されている。また農業用地であるにもかかわらず、工業用地への土地使用目的変更を行うことなく工場を建てて操業しているケースもある。例えばメッキ工場などの場合、不法に占拠した土地や、工業用に転換していない農業用地に、違法を承知で工場を建てているケースが見受けられる。このような中小企業はソフトローンなどの支援制度を利用する

と、土地からの退去を求められるきっかけになりかねないことを恐れ、政府との接触を極力避ける。

- ・現場労働者の不足から、外国人労働者を雇用する場合には、労働ビザ発給の制約があるが、中小企業に限らず、違法な雇用が多くあると言われており、これを知られたくない。
- ・ Industrial Coordination Actに基づく製造業ライセンス取得対象企業の場合、資本構成にブミプトラ資本を求められるが、ノンブミプトラ企業はこれを嫌う。ブミプトラ資本家との関係を築いて形式を整える企業（アリババ企業<sup>16</sup>とも言われる）もあれば、ライセンスを取得しない企業もある。政府への申請には、例えば資料編 3 のITAF申請フォームにあるように、資本構成を示すことになるので、これを嫌う企業が出てくる。

#### （４）中小企業の政府への不信感

政府への不信感は相当あるとみられる。以下に例を示す。

- ・「クロニズムや政治力で利用の可否が決まる」との不信感があり、「中小企業支援スキームは公平」とのお題目を信じていない中小企業が相当ある。
- ・申請により、プロジェクトの情報が競争相手に漏れることを心配する。  
また、ノンブミプトラ中小企業の政府への不信として、次の点が指摘される。
- ・ノンブミプトラ中小企業は、制度的に支援スキームの対象になっていても「自分たちは中小企業育成策の対象になっていない」と頭から思い込んでいるケースが少なくない。
- ・ノンブミプトラの間では、ノンブミプトラも対象となっている中小企業振興スキームに申請しても無駄で、所詮ブミプトラだけのもの、という根強い不信感がある。
- ・ノンブミプトラの中小企業の中で大半を占める華人系の中小企業は政府に企業内容を知られることを嫌う傾向がある。また自分の持っている「技術やノウハウ」を公開したくない傾向がある。このため各種スキームの申請書の当該欄に記入できず、スキームを利用できないケースもある。
- ・申請書の中にはマレー語で記入しなければならないものがあり、中国語の教育しか受けていない一部の華人系ノンブミプトラには障害になっている。

#### （５）政府の担当者の態度

政府の担当者の中にはビジネスの重要事項を知ろうと努力していないと見られる者があ  
る。また、政府の担当者が間違えることもあるが、申請者が間違いを指摘すると、へそを  
曲げて手続きが進まないことがあり、申請者側は細心の注意と余分な労力・時間という負

---

<sup>16</sup> アリはマレー人に多い名前であり、ババは華人を指す

担を負わされることになる。

また、政府の担当者は、オフィスで利用者である中小企業がやってくるのを待つ、というスタイルが多い。パンフレットでも、要件は書かれていても、申請のためにどのような書類を用意する必要があるかという説明は書かれていない。端的に言うと政府機関は日々の業務に忙殺されている中小企業経営者にとってアクセスしやすい情報の提示(広報)を行っていないということになる。

## 4-2 個別分野の問題点

### 4-2-1 金融分野の問題点

#### (1) 資金供給を困難とする金融機関側の要因

中小企業の主要資金調達先である民間商業銀行は、再編計画の最中にあり、各行は効率性・収益力の向上が求められている。

国際協力銀行による金融機関アンケート調査によると、短期的に最も注力したい分野として中小製造業への貸出をあげる銀行が最も多いが、その主な理由は政府の施策への協力等であり、必ずしも収益性が高いという理由ではない。そのため、中小企業への安定供給についての制度金融の役割がより重要になると考えられる。政府金融スキームの内容・申請資格が多岐にわたるため、銀行の担当者が、全てのスキームを十分理解するのに困難を感じているとの意見も聞かれた。ほとんどの企業は公認会計士の監査を受けた財務諸表を作成しているにもかかわらず、金融機関は、企業からの提供情報は不十分であり信憑性も低いと判断しており、担保付き与信を原則としている。一方、中小企業側は経営情報開示に対するインセンティブが低いのが現状である<sup>17</sup>。

#### (2) 中小企業向け融資の消化

国家経済評議会は、1999年1月末に政策金融見直しのために、中小企業向けの融資制度の利用状況を調査したが、8つあるスキームの合計予算の消化率は32%にすぎなかった。理由としては、第1にリスクが高く審査に手間のかかる中小企業向け融資に金融機関が消極的である点、第2にこうした支援スキームの存在を知る中小企業経営者が少ない点があげられた<sup>18</sup>。加えて、経済危機による中小企業側の融資ニーズ低下もあった。

---

<sup>17</sup> 島戸治江、武谷由紀、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、開発金融研究所報第5号、国際協力銀行、2001

<sup>18</sup> 竹内順子、重工業化の進展と中小企業、アジアの経済発展と中小企業- 再生の担い手になりう

中央銀行（Bank Negara）では、利率引下げ、融資対象拡大を図り、2001年の中央銀行関係融資スキームの承認額は大幅に増加した。また、CGCによる保証対象も2002年に拡大された。

### （３）信用保証システム

中小企業の担保不足の解決のためには、信用保証システムの強化が必要と考えられる。3-2-2で示したように、審査期間の長さ、保証率の高さが問題点としてあげられている。CGCは、2000年に増資され、2002年に補償対象を拡大した。また、中小企業がCGCに直接申請しCGCが審査して承認すれば自動的に金融機関が融資を実行できるようにした<sup>19</sup>。

### （４）手続き上の制約とアクセス

融資の申請から承認までに時間がかかることが、3-2-2でも示したように、大きな問題である。金融機関での時間だけでなく、融資などに関連して土地を担保設定する場合、土地登記を担当するランドオフィス(Land Office)での手続きが必要となるが、ランドオフィスの手続きは非常に時間がかかり、数ヶ月あるいはそれ以上に及ぶ。

1994年の世界銀行の報告書では、中小企業にとっての制約は、ファイナンスのコストよりもファイナンスへのアクセスであるとしているが<sup>20</sup>、これは引き続き当てはまると考えられる。

### （５）金融機関審査能力向上

金融機関内部の体制づくりとともに、金融機関の審査能力向上のために、政府が信用情報・ベンチマークの整備、産業情報調査、中小企業定点調査といった情報整備を支援することが重要と考えられる<sup>21</sup>。

## 4-2-2 ベンダー育成

### （１）日系アンカー企業の指摘

---

るか、日本評論社、1999

<sup>19</sup> 島戸治江、武谷由紀、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、開発金融研究所報第5号、国際協力銀行、2001

<sup>20</sup> World Bank, Industrial Structures and Development of Small and Medium Enterprise Linkages Examples from East Asia, 1994

<sup>21</sup> 島戸治江、武谷由紀、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、開発金融研究所報第5号、国際協力銀行、2001

VDP ( Vendor Development Programme ) の開始以来 10 年以上を経過し、アンカー企業数は順調に増加したが、ベンダー数は計画を大きく下回っている。日本マレーシア商工会議所 ( JACTIM ) の 1996 年の日系企業への調査では、VDPに参加する意思是 50% が否定しており、地場産業育成の困難さを 71% が感じている<sup>22</sup>。

日系アンカー企業からは、次の指摘がある<sup>23</sup>。

- ・ 取り組む姿勢として、「全て面倒を見てくれるのが当たり前」的な甘えがある。自ら良くなるう、いいものを作るうという自覚が足りない。
- ・ 企業の経営体力が弱く、資金調達力も弱い。従って、せつかくいい品質の部品を生産できるように、注文を増やそうとしても、設備投資ができず、生産能力が追いつかないケースがある。
- ・ 技術者など人材が量的に不十分な上、頻繁なジョブ・ホッピングにより、人材が育ちにくい。これでは、いくらたっても、技術の蓄積ができない。
- ・ ベンダー企業は、いくら国の政策だからといっても、ビジネスなのだから、毎年のコストダウン要請や、市況に伴う生産量の増減に対しては、理解しなければならない。自分たちは特別だという変な意識がある。

## ( 2 ) VDP、ILP の課題

以下は主に VDP の課題であるが、同様の課題が ILP ( Industrial Linkage Programme ) にもあてはまると考えられる。

### 1 ) ベンダー発掘・育成が困難な理由

#### ・ ベンダーの対象

ベンダーにはブミプトラ企業を優先して指名させる行政指導があるのが実態である。アンカーにとっては、選択肢が狭められることにもなっている。マレーシアの中小企業の多くは華人系企業であり、もともとブミプトラ中小企業数は限られている。

対象となる中小企業は、アンカー企業と直接取引のある一次ベンダーに限られており、二次下請企業に対しては適用されない。従って、裾野の広い下請企業育成に発展しない。このことは、アンカー企業側から何度となく改善の必要性が指摘されている<sup>24</sup>。

<sup>22</sup> Shunji Karikomi, The Development Strategy for SMEs In Malaysia, IDE APEC Study Center Working Paper Series 97/98-No.4, Institute of Developing Economies, 1998

<sup>23</sup> 日本貿易振興会機械技術部、マレーシアにおけるサポーターインダストリーの現状と課題—ジョイン事業調査報告書—、1997

<sup>24</sup> 穴沢眞、外資系企業と地場企業との連関強化—マレーシアの事例、アジア国際分業再編と外国直接投資の役割、アジア経済研究所、2000

#### ・ベンダーの能力

ベンダーの能力に問題があるケースがあり、これがベンダーの増加を阻害する要因となっている。取り組む姿勢として、「全て面倒を見てくれるのが当たり前」的な甘えがある。企業の経営体力が弱く、資金調達力も弱い。このため、いい品質の部品を生産できるようになり、注文を増やそうとしても、設備投資ができず、生産能力が追いつかないケースがある。技術者など人材が量的に不十分な上、頻繁なジョブ・ホッピングにより、人材が育ちにくい<sup>25</sup>。

#### ・企業の仲介

アンカー企業と直結しうる事業規模・事業能力のある中堅企業が存在し、小規模企業との仲介を行うことも必要である。このためには、ベンダーとサブベンダーの分業関係の成立が前提であり、また、こうした中堅企業へのインセンティブの付与がなければ継続的な支援関係は成立しないであろう<sup>26</sup>。

#### ・取引の調整

ベンダーと新規に取引を開始する場合、アンカー企業は既存の下請企業との取引を調整する必要に迫られる可能性がある。従って、VDPの下でも闇雲にベンダーを増やすことはできない<sup>27</sup>。

#### ・新ベンダーの発掘

SMIDEC が中小企業の登録を行っており、これが ILP に向けたデータベースとして活用されることが期待されるが、登録企業の事業内容・事業能力についての検討には限界があり、能力のあるベンダーの情報は単純には探せない状況である。

また、多国籍企業の調達担当者は華人系が多く、プミプトラベンダーの発掘は得意でない。

## 2) 大企業から下請け企業への技術移転の困難

#### ・大企業と中小企業の保有する技術の違い

アンカー側とベンダー側で保有している技術には、根本的な違いがあるから、技術移転の対象も限定されている。共通要素としての生産管理・労務管理等においては、大企業のすぐれた技術の移転も可能かもしれない。固有技術においては、アンカー企業の購買担当

---

<sup>25</sup> ibid.

<sup>26</sup> アジア経済研究所、国別通商政策研究事業報告書マレーシア、1998（非公表）

<sup>27</sup> 穴沢眞、外資系企業と地場企業との連関強化- マレーシアの事例、アジア国際分業再編と外国直接投資の役割、アジア経済研究所、2000

部において品質検査・不良品の発見や一定の助言指導まではできるであろうが、固有技術に関連した具体的な製法改善までは指導できない。指導体制も各アンカー企業により幅があるようである<sup>28</sup>。

### 3) アンカー企業、金融機関へのインセンティブ

VDPの下ではアンカー企業への税制上の優遇措置が欠如していた。この点に関しては、1997年からアンカー企業がベンダーの訓練等に費やした経費が法人税課税対象から控除されるなど、改善がみられた<sup>29</sup>。

VDPの中で、金融機関を対象とした特別なインセンティブがあるわけではないから、自らの判断と責任において融資決定することとなる。しかも、国の政策目的に沿った融資という位置付けがあるので、現実の融資条件は低利・長期のものとなり、リスクを考慮した形にはなりにくいので、融資対応が積極的になるわけではない<sup>30</sup>。VDPが1995年に国際貿易産業省から起業家開発省に移管されてからは、政府からアンカー企業への働きかけは不活発との指摘も日系企業からある。

ILPについては、ILPに参加する大企業に対して、従業員の研修等に係る支出を所得税控除の対象としている(2-5-3参照)。

GSP(Global Suppliers Programme)では、多国籍企業が計画段階から参加し、多国籍企業の意見がプログラムに取り入れられていること等から、多国籍企業がより取り組みやすいものとなっており、今後の効果が注目される。

### 4) VDP と ILP

1995年に起業家開発省が新たに設置された際にVDPが国際貿易産業省から移管され、1996年に発足したSMIDECはILP(Industrial Linkage Programme)を開始した。起業家開発省はプミボトラが対象、SMIDECは人種を問わず、という一応のすみ分けにはいる。しかしながら似通ったプログラムを2つの機関が実施している結果になっている。

ILPの枠組みを見ると、政府・大企業・金融機関の三者が一体となって中小企業を育成するという点で基本的コンセプトはVDPと変わらないので、VDPとの間で機能をどう調整していくかが課題となるが、調整の動きは見られない。

---

<sup>28</sup> アジア経済研究所、国別通商政策研究事業報告書マレーシア、1998(非公表)

<sup>29</sup> 穴沢眞、外資系企業と地場企業との連関強化-マレーシアの事例、アジア国際分業再編と外国直接投資の役割、アジア経済研究所、2000

<sup>30</sup> アジア経済研究所、国別通商政策研究事業報告書マレーシア、1998(非公表)

## 5) 政府の VDP の評価

マレーシア政府は、第7次マレーシア計画(1996-2000)の250の新規ベンダーを創出するとの目標が満たされ成功であったとしている。209のプミプトラ企業が民間企業のベンダーとして選ばれ、他の198社が大規模政府系企業(Petroleum Nasional Berhad, Tenaga Nasional Berhad, Telekom Malaysia Berhad等)のベンダーとして選ばれた。また、1999年のBCIC(Bumiputera Commercial and Industrial Community)パッケージプログラムの有効性に関する調査において、VDPは、売上、利益、対資本収益において実績の良いベンダーを育成したことで成功であったことが示された。この成功は主に、ベンダーの顧客の要求を満たす製品を製造する能力によるものである、としている<sup>31</sup>。

### 4-2-3 職業訓練と労働市場

#### (1) 職業訓練

マレーシアの識字率の高さ、初等・中等教育修了者の高さは、多国籍企業が立地する要因の一つである。訓練制度は、イギリスの制度なども取り入れてよく整備されているが、依然として下記の問題が顕在している。

##### ・教官の確保

技術の高度化に対応するためには、教官の技術レベルの向上が必要である。しかし、技術を身につけた教官は、給与水準の高い民間企業へ転職してしまうため、高い技術を持つ教官を内部に確保することは困難である。PSDC(ペナン技能開発センター)では、外部の教官を活用しているが、これには適切な教官の存在を知っていることと外部教官を引き付けるインセンティブが必要である。

##### ・中央集権による研修メニューの画一化・硬直化<sup>32</sup>

FMM(製造業連盟)、NPC(生産性公社)、SIRIM(標準工業研究所)など全国的な機関の在職者の訓練コースをみると、かなり類似した内容のものが多く、独自性があまり見られない。どの機関も中央集権的な傾向が強く、本部主導で訓練カリキュラムが設定されているためである。受益者と最も近い関係にある地方支部が、現地のニーズを吸い上げカリキュラム作成に関与する体制にはなっていない。

教育実施機関は、まとまった受講者数が得られる大企業に目が向いているように感じられた。このため中小企業に対するPRが不足しており、これら機関の訓練コースの存在また

<sup>31</sup> 8th Malaysia Plan

<sup>32</sup> 国際協力事業団、マレーシア国裾野産業技術移転調査報告書、2001



はその内容は中小企業にはあまり知られていないことが JICA 裾野産業調査などで判明した。

さらに、製造の技術・技能そのもののレベルアップを図る訓練コースはきわめて少ない。わずかに PSDC の短期コースの中にこの種のものが見られるだけである。

#### ・カスタマイズされた訓練の提供

職業訓練機関が企業用にカスタマイズされた訓練を提供することは、訓練機関はできると言っているが、企業側が納得できる訓練を行うのは容易でなく、また高価なものになってしまう。訓練施設の貸出は行われているが、アラカルトの訓練コースは限られている。

GSP (Global Supplier Programme) に見られるように、バイヤーである多国籍企業とともに、個々の技能労働者の育成だけでなく中小企業そのものを育成する訓練が必要となっている。

#### ・起業家育成

1994 年の世界銀行の報告書では、訓練の受講者で実際にビジネスを開始したものは 10～20%と指摘されており、起業家訓練の効果の問題が指摘されている<sup>33</sup>。

### (2) 労働力不足と外国人労働者規制

経済危機までの数年の間、日系企業の最大の経営問題は労働力の確保であった。通常の工場の離職率は月に 3～4%であり、単純計算すると 3 年で全ての労働者が入れ替わるという計算である。賃金も上昇傾向にあった<sup>34</sup>。経済危機後は、以前ほど顕著ではないが、労働力確保と賃金上昇は大きな問題である。

同時に熟練労働者 (Skilled Worker) の不足が問題となっている。政府は、理工系の人材育成の増加を図っているが、ホワイトカラー志向が強いこと、熟練労働者の育成には時間がかかることから、熟練労働者の確保が困難な状況が続くと考えられる。加えて、先進国への人材流出は、以前から指摘されている。

一方で、政府は、外国人労働者が流入しすぎて治安の悪化を招いているとして、経済危機後は外国人労働者への労働ビザの発給を制限する方針を打ち出している。

従って、国内労働者、外国人労働者とも、質の高い労働者は確保が困難な状況が続くそうである。特に、大企業よりも中小企業にとって、人材の確保は困難である。

---

<sup>33</sup> World bank, Industrial Structures and Development of Small and Medium Enterprise Linkages Examples from East Asia, 1994

<sup>34</sup> 日本貿易振興会、マレーシアの機械工業の現状と課題- 電気・電子産業を中心として一、1998 年

## 第5章 中小企業振興策を巡る問題点

1-2 に示したように、製造業における中小企業のシェアは低下し、生産性も伸びていない状況にある。中小企業振興の声が高まり、政府予算も増加しているのとは、うらはらの現実があり、政府の期待とのギャップは大きい。1～4章、筆者及び現地コンサルタントの観察から、政府の中小企業振興策の全体的な問題点を分析する。

### 1. 中小企業の認識とのミスマッチ

中小企業の振興策利用についての認識には、政府機関と中小企業間のミスマッチがある。この点を以下に述べるが、中小企業の認識の仕方を政府機関はあまり認識していないようである。3-1 に示すように、中小企業振興に携わる政府機関は自らが持っている中小企業振興策に自信を持っており、現行施策への問題意識は薄い。例えば、「せっかくなささまざまな中小企業振興策を用意しているのに中小企業の利用が少ない」と発言している政府の高官もある。

数値は各種アンケート・インタビュー調査によるものであるが、回答していない企業が相当あるので、中小企業の振興策利用についての認識は、より低いものと想定される。

#### (1) 中小企業振興策の低い認知・利用度

マレーシア中小企業振興策をめぐる最大の問題点としてあげられるのは、3章で示したように、中小企業の政府施策に対する認識が低いこと、利用意欲が低いことである。

Choo らによるクランバレー地域の中小企業調査では、振興策別の数値であるが、振興策が知られていない割合が20%台、30%台のものがほとんどで、知っているが利用されていない割合も50%台、60%台がほとんどである。中小企業向け融資について、6割の企業が知らないという結果がある。

中小企業振興プログラムを利用したことがある企業は、JICA 裾野産業調査（ペナン州以外＋ペナン州）で、134社中57社で43%である。また、中小企業支援策を利用するつもりがない企業は、JICA 裾野産業調査（ペナン州以外）では88社中53社で60%ある。この利用するつもりがない企業53社の理由としては、「どんなプログラムがあるのかを知らない」、「申請手続きが面倒」、「申請手続きが面倒」、「申請しても認められないと思っている」が多い。この調査の際に、400社以上にアプローチしたが多くの企業に断られ回答が得られたのは88社であったが、断る理由として、このようなプログラムに関心がない、が多くあげられた。

こうした中小企業の認識の低さを導いている原因は次があげられる。

#### 1) 中小企業が政府との接触を避けること

税金逃れや法律違反を明るみに出さないため、中小企業が政府との接触を避けようとする。具体的には、4 - 1を参照されたい。

#### 2) 中小企業の政府への不信感とあきらめ

中小企業の中には、申請した情報が外部にリークされることを心配している企業がある。3章で示したように、振興策を利用しない理由として、「申請しても認められないと思っている」もあげられている。

具体的には4 - 1を参照されたい。

#### 3) 中小企業の余裕の無さ

ブミプトラ、ノンブミプトラを問わず、中小企業はワンマン経営がほとんどであり、自らが先頭にたって働いている。彼らは日常の業務に追われ、中小企業振興制度があることは薄々知っていても、制度を詳しく勉強する時間がない。従って、利用することを考えるまでに至らない中小企業が多い。また、中小企業振興策を知ったとしても手続きが煩雑に思え、尻込みをしてしまう。例えば、中小企業が金利の安い制度金融によるソフトローンを利用することを思いつき、1～2度は役所や金融機関に自ら足を運ぶ。しかしながら、それで結論が出ないと、その段階であきらめる。そして金利が高くても結論が出るのが早い民間の金融機関が利用できればそれを利用してしまいか、無尽のような伝統的な市中金融といったものを利用する場合もある。また、せいぜい半年先までのことしか考えていない経営者が少なくないので、将来を考えて投資をするという意欲に乏しい。日常的にも中小企業は経費をかけることを嫌い、コンサルタントなどの利用をためらうことから、振興策の申請書づくりは進まない。

#### 4) 情報の流通

作成された中小企業政策に関する情報が、中小企業にあまり伝わっていないというのが実情である。中小企業政策の情報普及は、国際貿易産業省、FMM(製造業者連盟)、中小工業協会を通じて行われているが、これらの支局ネットワークは主要な都市に限られている。施策情報をいかに末端の中小企業、特に小規模企業に伝えるかが重要課題となる<sup>35</sup>。

---

<sup>35</sup> Chiu Jin Eng、マレーシアの工業化と中小企業 中小企業問題の変遷と政策展開、季刊経済研究Vol.22 No.1、大阪市立大学、1999

的確な対象に支援を適用するためには、対象を明確にして、振興策の存在を広くアナウンスする必要があるが、ターゲットグループは絞り込まれていないことが多く、これに伴い振興策の広報は弱体である。

## (2) 中小企業振興策の理解しにくさ

第2章で見たように、マレーシアにおいては多岐に渡る中小企業振興策が多くの実施機関から提供されているが、各機関がバラバラに事業を実施しているため、中小企業に対して情報の混乱を与えている。特に融資については、似通ったスキームが多く実施されており、銀行担当者にも理解するのが難しい状況である。3章で示したように、JICAの中小企業支援機関への調査でも、中小企業支援策の問題点として、「関連官庁間の連携がない」が最も多く、問題は認識されているようである。

どのような中小企業振興策があるかの情報は、SMIDECやFMM(製造業連盟)で提供しているが、個別の企業にとって、どのスキームが適しているかまでの情報提供は難しい。また、個別の振興策についても、パンフレットで、要件は書かれていても、申請のために必要な書類の説明は書かれていないことが普通で、問い合わせないと分からない。

このように多岐に渡る振興策の利用計画・申請書を作成するとき、各中小企業は外部コンサルタントに代行させることも考えられるが、中小企業がコンサルタントに払える費用は、現地コンサルタントの推測では1,000RMから2,000RMまでと思われる、現行のコンサルタントフィーの相場は中小企業にとって割高であり、コンサルタントの利用は難しいと言わざるを得ない。

## (3) 振興策の利用しにくさ

施策利用以前の問題のみならず、施策を利用する際の問題も指摘されている。施策を利用した中小企業からは、特に申請手続きに係る問題点が指摘されている。JICA調査(ペナン州以外)において、政府の振興策の問題点として、「申請後審査に時間がかかりすぎる」が最も多くあげられた。国際協力銀行調査では、政府関連資金の利用率が低い理由として、「時間がかかる」があげられている。ブミプトラ、ノンブミプトラを問わず、中小企業経営者の多くは、一般に高等教育を受けておらず、書くことそのものを苦手としている者も少なくない。また、実施機関の窓口担当者のビジネスフレンドリーでない態度も、申請者にとっての障害である。さらに、申請書の中にはマレー語で記入しなければならないものがあり、中国語の教育しか受けていない一部の華人系ノンブミプトラには障害になっている。

認可のタイミングの問題も重要である。中小企業が 3 ヶ月先に必要な資金手当のためにローンを申し込んでも、ビューロクラシーから実現するまで 3 ヶ月以上かかり、中小企業はみすみすビジネスチャンスを逸してしまう、というケースが見受けられる。一例をあげれば、融資などに関連し土地を担保設定する場合、土地登記の手続きは非常に時間がかかり、中小企業向けローンの貸出が大幅に遅れることが生じる。

## 2. 中小企業とのニーズのミスマッチ

### (1) 企業ニーズの理解

そもそも施策内容が中小企業のニーズに合っているかという問題が存在する。例えば、職業訓練分野では、企業がカスタマイズされた訓練を望む場合に、政府の職業訓練機関は、カスタマイズされた訓練コースを提供するものは少なく、また外部講師を呼ばないとカスタマイズされた訓練を実施することは難しい。

政府機関も、中小企業のニーズを把握し対応できるスタッフが少ないことはかなり認識している（3-1 参照）。企業ニーズの理解のためには、企業との意見交換や実施した施策の企業側の評価を知ることが重要であるが、こうした努力はスポット的にしか行われていない。

加えて、上記 1 で述べた認可のタイミングも問題である。

### (2) 市場環境の整備

MESDAQ という店頭公開市場をつくったが、上場企業がわずかしかないように、ハコを用意するだけでなく、企業が集まってくる環境づくりが重要である。

## 3. 政府機関のキャパシティ

### (1) 振興策の調整機能

かつてマレーシアにおける中小企業育成には 13 の省庁・機関にまたがる 30 の部門が携わっている状況が続き、効果的な中小企業振興ができなかった。Lead Agency 構想ができ、さらに 1996 年に中小企業振興策をコーディネートするために設立されたのが SMIDEC であった。しかしながら、いまだに多くの政府機関が中小企業振興に携わっており、一部で協働関係の成立は見られるものの、各機関がばらばらに事業を実施しているという基本的な問題は解消されていない。

例えば、振興策の対象は、SMIDECの中小企業の定義に統一されているわけではない。中小企業の数についても、実施機関により 1 万から 3 万の範囲（最大は 30 万）で違いがある

という指摘がある<sup>36</sup>。

また、SMIDECの現状を見ると、わずか60人の人員体制である。この限られたリソースで、各種振興策を実施しながらマレーシア全体の中小企業振興の調整を担うのは困難である。

マレーシアの政府機関の一般的なビジネススタイルとして、縦割り行政であり、それは他の部署のやっていることは知らない、新たな施策を検討する際に他機関の関連する施策を調べて調整することをあまり行わない、という点がある。このため、官庁間の調整はトップ同士のコミットメントがないと難しい。

One-stop Agencyの設立もオプションであるが、経営、ファイナンス、技術といった多様な分野をリンクさせながら企業ニーズに応えるのは容易でない。せめて情報を一元的に提供できる窓口が望まれるところであるが、企業のニーズにあわせた情報提供のレベルまで達するのは容易ではない。

2002年に今後の中小企業振興のフレームワークを策定するためのタスクフォースが設置され、中央銀行がこの事務局の役割を果たしている。当該タスクフォースでは、新たな中小企業法の検討、SMEインスチテュートの設立、既存の法律や振興策のレビューを行っている。この作業の進展が注目される。

## (2) 仲介機能と業界ネットワークの活用

4-1で述べたように、政府機関が仲介機能を果たすことは、ペナン州で機能したが、他の地域では機能していない。プミプトラ振興を意図する政府が、華人系の多い製造業中小企業に対して、積極的に、又は規制緩和によるサポートをできるかが課題となる。

また、振興策の実施において、例えば申請を業界団体を通じて行うような、政府が業界団体を直接活用することは行われていない。振興策についての情報提供はFMM等で行われているが、申請、承認、資金供与は、あくまで実施機関と個別企業の関係になっている。多くの政府機関が、annual dialogue等により、業界団体と意見交換の機会を設けている。しかし、ある業界団体幹部は、フォーマルなダイアログでは形式的な意見交換しかできない、またフォーマルなダイアログ以外での情報交換の機会は(業界団体側からは)持ちかけにくいと述べている。FMM(製造業連盟)では、3-3に示したように、民間セクターの活用を提案しているところである。

SMIDP(中小企業開発計画)では、実施フレームワークの中で、工業会(industrial

---

<sup>36</sup> Mohd Khairuddin Hashim, SMEs in Malaysia: past, present and future, Malaysian management review, 35(1), 2000

associations) の強化、官民協力の強化をうたっており、具体化が注目される。

加えて、多国籍企業・大企業とのリンケージを強化するためには、これらが振興施策に参加するインセンティブが重要であるが、この点への意識は強くない。

### ( 3 ) 予算実施の体制

中小企業振興のために手当てされた予算の大半が直接支出に当てられるため、経常的な支出を伴う担当者の増員など、受入体制の拡充が進みにくい。むしろ、拡大した予算を限られた体制で処理するという事態が発生しかねず、計画は華々しいが、実効性に乏しいという結果になりかねない<sup>37</sup>。

### ( 4 ) 運営のノウハウ

振興策の運営に関わるノウハウが欠けている。指導・支援スキームの実効性を左右するのは経営・技術等に関する企業評価やその後の指導に関する行政の実務能力である。振興策の拡充だけでなく、公的な機関における要員の配置・育成、施策運営上の手法の策定や適用基準の明確化など、ソフト面で蓄積こそが重要である<sup>38</sup>。

手続きに時間がかかることが、前章までに問題点として指摘されており、これは審査基準あけでなく、要員の訓練、ドキュメンテーションの標準化等が必要となる。

ただし、政府機関は民間より給与水準が低いので、特に技術系職員は、能力のある人ほど転職してしまうのが現実である。

## 4 . グローバリゼーション、競争力に係る課題

多国籍企業による世界的な調達、WTO を通じた関税等の引き下げ、情報通信技術の進歩等により、いわば世界中が市場であり、競合相手という状況にビジネス環境は突き進んでいる。中小企業振興においても、保護による育成と競争の強化という相反するニーズを同時に満たさなくてはならなくなっている。

マレーシアの2002年の製造業投資は、承認ベースで、165億3,890万RMで2001年の64.2%、うち外国投資は112億420万RMで2001年の59.3%と、大きく落ち込んだ。世界経済の影響はあるが、投資先の選別が厳しくなっていると考えられる。

### ( 1 ) AFTA

---

<sup>37</sup> 竹内順子、重工業化の進展と中小企業、アジアの経済発展と中小企業 再生の担い手になりうるか、日本評論社、1999

<sup>38</sup> ibid.

AFTA（アセアン自由貿易圏）の実現により、アセアン先発国の間の、モノの取引に関する関税は原則 5%以下になる。完成品・部品とも地域の中での生き残りをかけた競争にさらされることになる。特に、AFTAの実現により、アセアン域内の自動車産業のみならず地域内での裾野産業企業の間で競争が激しくなることは、確実に予想される。特に、国内市場の規模が小さいことと保護関税政策から高コスト体質になっている、マレーシアの自動車部品産業が生き残ることができるかどうか、問われている。政府は、自動車のCEPTスキームへの組み入れを 2005 年まで延期したが、自動車の輸入税の 2003 年からの引き下げなどにより競争力強化を図っている<sup>39</sup>。さらにはアセアン地域間だけにとどまらず、WTOの自由化圧力によるアセアン以外の競合国との競争も視野に入れておかなければならない。

## （ 2 ）中国との競争

中国の急速な経済発展に対するマレーシアの見方は概して楽観的である。この根拠としては、マレーシアと中国の輸出市場での競合については、a) 1999 年のデータでは、主要な市場で競合しているのは、主にラジカセやビデオ等のAV機器や入出力装置など電子・電気製品の一部で、その他の品目についてはほとんど競合していないこと、b)中国との二国間貿易については、急速に拡大している上にマレーシアの大幅黒字であること、c) 直接投資の受入をめぐる競合関係については、マレーシアの直接投資受入額が中国の影響で減少しているとは考えにくいこと、があげられている<sup>40</sup>。

しかし、貿易、投資をめぐる中国との競争が激しくなるのは確実であり、MIDA は急速に中国に対する危機感を強めている。

中国とアセアンは、2002 年 11 月に「包括的経済協力枠組み協定」に調印し、一部の前倒し分野以外は、2005 年から関税引き下げを開始し、中国及びアセアン 6 カ国（マレーシアを含む）は 2010 年までに関税を撤廃し、FTA を完成させることで合意した。これにより、中国との貿易が加速されることになる。

## （ 4 ）上昇した労働コストと質の確保

1990 年代中頃からマレーシアは労働力不足、賃金の上昇という問題を抱えている。労働コストの上昇により相対的な競争力が低下しているが、付加価値の高い製品の生産のためには、能力の高い労働者が不足している。1-2 で述べたように、中小企業の雇用コスト当た

---

<sup>39</sup> Ministry of International Trade and Industry, The Future Direction and Strategies to Enhance Competitiveness in the Local Automotive Industry, 2002

<sup>40</sup> 熊谷聡、マレーシア / 中国はチャンスか脅威か、アジア研ワールドトレンドNo.86(2002.11)、アジア経済研究所、2002



りの付加価値は経年的には低下してきている。

労働力全般については、インドネシアやバングラデシュからの外国人労働者で急場をしのいできたが、既に非合法を含め 100 万人以上と推測される外国人労働者に対する規制は強化されつつある。中小企業にとっては、労働力の質とコストダウンの確保がますます難しくなっている。

#### ( 5 ) 製造業関連サービスの強化

製造部門の強化には、通関や輸送等のロジスティクス、商品開発、ソフトウェア開発などの、関連サービスの強化が必要となる。MIDA のインセンティブ等の対象が拡大されてきてはいるが、資本規制の壁が大きい。

### 5 . プミプトラ政策と中小企業振興策の二面性

中小企業振興策は、零細企業を対象とする底辺引き上げ的な色彩の強い振興策と、国際競争力を持った中小企業育成を目指す産業政策的な振興策に二極に大別される。さらに、マレーシアの場合は、プミプトラ政策があるが、これは起業家精神の向上を含む底辺引き上げ的な施策と競争力強化策の両方に関わっている。

#### ( 1 ) プミプトラ政策

第 3 次長期開発計画では、第 2 次計画では示されなかったプミプトラの資本構成比率の目標が再び盛り込まれた。一方、国立大学の入学におけるプミプトラ枠を緩めようとする動きがあり、プミプトラ政策の動きは明確ではない。

マハティール首相は、2002 年の UMNO 党大会における演説で、New Economic Policy (NEP) に対する非難を排しつつ、プミプトラが、例えば輸入許可を売り渡してしまうように、努力なしに安易な短期的利益を求めていることを嘆き、ビジネスにおける勤勉、自己規律、根気を求めた。

中小企業の資本構成は、100% プミプトラ企業は 20% しかなく、100% ノンプミプトラ企業が 71% と、圧倒的にノンプミプトラ企業が多い(相当数が華人系企業と見られる)。プミプトラ支援を重んじる政府機関にとっては、中小企業振興、企業間リンケージなどの産業競争力強化を唱える一方で、製造業においては、重点の支援対象となるプミプトラ企業が少ない状況がある。

Industrial Coordination Act 1975 により、製造ライセンス取得(株主資本 250 万 RM 以上又はフルタイム従業員 75 人以上の企業が対象)の際に、民族的条件への適合が義務づけられていることは、投資環境の不確実性をもたらしている。国際貿易産業省の中小企業調査で

は、この製造ライセンス取得の対象条件の引き上げが提案されており<sup>41</sup>、認識はされている。

マレーシアの外からはブミプトラ政策の撤廃を含む見直しの必要性が指摘されているが、一方マレーシアが外国投資を引きつけた理由の上位には政治的安定、経済的安定があり、ブミプトラ政策はこの安定に大きく寄与してきたのも事実である。

## (2) 中小企業振興策の二面性

ブミプトラ政策は所得格差の解消からきているので、どちらかといえば底辺引き上げ的な色彩が強い。産業振興の面にもブミプトラ政策は適用されるので、多国籍企業との取引にブミプトラ企業を入れようとするところをはじめ競争をゆがめること、製造業で中心のノンブミプトラ企業からは政府不信を招くなど、産業政策的な観点とは両立しにくい。

自動車産業については、国民車プロジェクトとして、資金投入、保護的政策と外国技術導入により、産業育成を図った。結果として、Proton 社、Produa 社の自動車は高いシェアを有し、部品メーカーの育成も行っている。しかし、投入コストの大きさに対して、Proton ベンダー180 社のうち、コスト競争力を備えている企業は 20 数社と指摘されている(2 - 3 - 2)。今後、関税引き下げ等により保護的措置を緩和していく場合に、競争力をどれだけ高められるか、政策の有効性が問われることになる。

## 6. サポートイング(裾野)産業としての中小企業の難しさ

中小企業のニーズの高い分野の一つに大企業とのマッチングがあるが、既に多国籍製造業企業が多数立地しているマレーシアにおいて大企業と中小企業のリンケージを強化しようとする政府の意図にも関わらず、ビジネスマッチングを政府が取り持つことはそもそも難しい。ベンダーの発掘・育成が困難なところをはじめ、VDP (Vendor Development Programme) ILP (Industrial Linkage Programme) の問題点は指摘されているところであり、政府機関が改善を図っていけるかが問題となる。GSP (Global Supplier Programme) など、多国籍企業の関与を強めたプログラムが機能するかが注目されるところである。

自動車産業で典型的であるが、サプライヤーは層状の構造で分業構造を成しており、分業において中小企業の多数は「加工・規模小・専門的」を特徴とする専門加工部品メーカーとしての役割を担っている。しかし、こうした構造は機械部門が成長と発展の長い歴史を通じて、効率的な分業形態を追求した結果、形成された点に留意する必要がある。サポートイング産業育成という掛け声は、コスト・納期の縮小のために中間財の現地調達を進

---

<sup>41</sup> Ministry of International Trade and Industry Malaysia, Small and Medium Scale Industries Study Final Report, 1996

めたい企業と貿易赤字を縮小したいホスト国政府の必要の高まりを反映している。しかし、マレーシアにおいて地場中小企業がサポーター産業として成長していくうえでは、日本、台湾などにおいて同業者が育った時期とは異なる次の難しさがある<sup>42</sup>。

第 1 に市場の問題である。主として完成部品を手がける 1 次下請け企業はある程度の技術力と規模が必要となり、外資系企業、あるいは外資系企業と技術提携関係を持つ大手企業によって担われることが多いが、こうした 1 次層が存在しないことには、地場中小企業が存在しないことには、地場中小企業にとっての納入機会も発生しない。仮に完成部品が国産化されても、部品メーカーの内製化率が高ければ、外注は少なくなる。日系メーカーでは、マレーシアにおけるサポーター産業の未発達への対策として、日本では外注する工程を内製化しているケースも多い。その結果、業種によっては専門メーカーが安定的な受注を確保するのが難しいという現象が生じている。

第 2 に創業資金の増大である。金型メーカーでは、生産設備の内容がおおよその加工能力を決定するため、ある程度の加工水準を実現するためには相応の設備投資が必要である。近年、工作機械の性能は向上しており、これが熟練労働者の不足を補うという側面もあるが、性能の向上とともに機械の価格も上昇しており、創業資金は膨らんでいる。

第 3 に顧客による要求水準の上昇である。1980 年代以降の外資系企業の海外展開の地域的な広がりとともに生産内容は高度化しているが、それは関連産業の高度化を伴う間もなく進められた。結果として、加工能力水準に関する需給ギャップは拡大している。

## 7. 知識基盤型経済への移行と中小企業の IT 化

第 3 次長期開発計画では、知識基盤型経済 ( Knowledge-based Economy ) への移行が主要政策として掲げられている。製造業においても、設計、製造、販売の流れを通じての IT 化が必須となっており、中小企業にとっても IT 化は避けられない大きな流れである。

特に、多国籍企業は、ベンダーにネット取引を要求しており、図面や見積りのやり取りをネット上で行うこと、インターネットで図面を受けてそのまま CAD/CAM で部品を製造する設備の導入が、ますます要求されることになろう。多国籍企業と取引する中小企業には「スピード」がこれまで以上に要求されるようになる。さらにはサプライ・チェーン・マネジメント ( SCM ) の発達により、原材料の調達、生産状況、部品の在庫状況、出荷動向、などすべての情報を多国籍企業とベンダーが共有する、IT をベースとしたシステム作りが進むであろう。この流れはマレーシア国内のみにとどまらず、国境を越えて進んでい

---

<sup>42</sup> 竹内順子、重工業化の進展と中小企業、アジアの経済発展と中小企業 再生の担い手になりうるか、日本評論社、1999

る。

マレーシア政府としても中小企業に対する IT 化の教育・指導への取組みは既に始まっている。K-Economy Masterplan の策定を行ない、また産業政策としての取組みは MSC であり、外国投資誘致、インフラ整備、電子政府化が進められている。

中小企業については、中小企業の IT 化にかかるコストの補助として SMIDEC は E-Commerce Grant を開始し、これに続いて E-Manufacturing Grant を開始している。また、IT 投資は中小企業向け各種制度融資の対象にもなっている。IT 教育・訓練のプログラムも公的訓練機関で充実されつつある。しかしながら、これら取組みは始まったばかりであり、中小企業への浸透はまだ不十分である。

また、国際的な「物」及び「サービス」の取引をネット上で行う電子商取引が急速に普及しつつあるが、電子商取引の中でも、特にマレーシアの中小企業の「物」、「サービス」の紹介・斡旋を行うマッチングサービスの導入が当面の課題となる。SMIDEC では、既に登録制度を発足させ、中小企業の登録募集を開始している。FMM でもビジネスのマッチングシステムが設立されている。この種の登録制度はデータの量的蓄積と内容の充実及び内容の常時更新が必要である。すなわち発足させることよりも、発足してからのシステムのメンテナンスがポイントになる。マッチングの相手を探すのに必要な情報がなければ、システムそのものへの期待を失う。これらの課題に対しては、民間ベースの動きの方が早い。

## 参考文献

- 2003 Budget Speech, YAB DATO SERI DR. Mahathir Bin Mohamad, Prime Minister and Minister of Finance, Introducing The Supply Bill (2003), 20 September 2002 (Ministry of Finance Homepage)
- Bank Negara Malaysia, Bank Negara Malaysia Annual Report (various years)
- Choo Sau Ling and Kupusamy S., Promotion and Problems of Small and Medium Scale Industries: A Survey of Awareness on Facilities and Incentives among Entrepreneurs in the Klang Valley, Borneo Review 8(2), 1997
- Department of Statistics Malaysia, Annual survey of manufacturing industries (various years)
- Economic Planning Unit, The Malaysian Economy in Figures 2002, 2002
- Faoziah Idris, Abdul-Aziz Ab-Latif and Sudin Haron, Entrepreneurs' Awareness of Bank Borrowing Offered by Government Agencies and Commercial Bank in Malaysia, 46<sup>th</sup> ICSB World Conference, 2000
- FMM, A Position Paper on SMIs and a Recipe for Faster Development, June 30 1998
- FMM, SMIs Priority Action Plan (1999-2000): Vision to have globally competitive SMIs in quality, design, price, delivery, and service
- Fong Chan Onn, Small and Medium Industries in Malaysia: Economic Efficiency and Entrepreneurship, The Developing Economies 28, The Institute of Developing Economies, 1990
- Government of Malaysia, 6th Malaysia Plan, 1991
- Government of Malaysia, 7th Malaysia Plan, 1996
- Government of Malaysia, 8th Malaysia Plan, 2001
- Government of Malaysia, Third Outline Perspective Plan, 2001
- JICA Malaysia Office, Development of Policies and Incentives for Foreign Investment in Malaysia, 1998
- Mai Fujita, Industrial Policies and Trade Liberalization -The Automotive Industry In Thailand and Malaysia, "The Deepening Economic Interdependence In the APEC Region", Institute of Developing Economies, 1997
- Ministry of International Trade and Industry Malaysia, Malaysia International Trade and Industry Report (various years)
- Ministry of International Trade and Industry Malaysia, Malaysia Policies, Incentives and Facilities for SMEs, 2002

Ministry of International Trade and Industry Malaysia (Prepared by PNB Corporate Development Sdn. Berhad), Small and Medium Scale Industries Study Final Report, 1996

Ministry of International Trade and Industry Malaysia, The Future Direction and Strategies to Enhance Competitiveness in the Local Automotive Industry, 2002

Ministry of International Trade and Industry Malaysia, The Signing Ceremony of MoU Between SMIDEC, AFM, JAMA & JAPIA On the Technical Experts Programme for the Automotive Industry, 2002

Moha Asri Abdullah, Small and Medium Enterprises in Malaysia -policy issues and challenges, Ashgate, 1999

Mohd Khairuddin Hashim, SMEs in Malaysia: past, present and future, Malaysian management review, 35(1), 2000

National Productivity Corporation, Productivity Report (various years)

New Straits Times

PE Research Sdn Bhd (for JICA Malaysia Office), Project Formulation Study on Strengthening Management and Appraising Capacity of Financial Institutions in Malaysia, 2002

Rajah Rasiah, Government-Business Coordination and Small Business Performance in the Machine Tools Sector in Malaysia, World Bank Institute, 2001

Shunji Karikomi, The Development Strategy for SMEs In Malaysia, IDE APEC Study Center Working Paper Series 97/98-No.4, Institute of Developing Economies, 1998

SMIDEC, Media Statement by Y.B Dato Seri Rafidah Aziz Minister of International Trade and Industry on the Performance of SMEs in the Manufacturing Sector, 2002

SMIDEC, SMI Development Plan (2001-2005) SMIDP, 2002

SMIDEC, SMIDEC Annual Report 2001, 2002

SMIDEC, Speech by Y.B Minister Dato' Seri Rafidah Aziz at the Official Opening Ceremony of SMIDEX 2002, 2002

World Bank, Industrial Structures and Development of Small and Medium Enterprise Linkages Examples from East Asia, 1994

World Bank, United Nations Development Programme, Government of Malaysia, Malaysia Enterprise Training, Technology and Productivity, 1997

Abdul Aziz Abdul Rahman、プロトン社下請計画によるプミプトラ中小企業の育成、原不二夫編、プミプトラ企業の抬頭とマレー人・華人経済協力、アジア経済研究所、1995

青木健、マレーシア経済入門（第2版）、日本評論社、1998

アジア経済研究所、国別通商政策研究事業報告書マレーシア、1998（非公表）

穴沢眞、マレーシア国民車プロジェクトと裾野産業の育成—プロトン社によるベンダー育成、アジア経済、1998

穴沢眞、外資系企業と地場企業との連関強化—マレーシアの事例、丸尾豊二郎編、アジア国際分業再編と外国直接投資の役割、アジア経済研究所、2000

市井礼奈、通貨危機と貧困問題：マレーシアにおけるマイクロクレジット金融組織を事例として、国際協力事業団国際協力総合研修所、2000

（財）海外職業訓練協会ホームページ

草郷孝好、通貨危機後の雇用環境変化—マレーシアペナン州製造業のケース、研究所年報第3号、明治学院大学国際学部附属研究所、2000

（財）国際通貨研究所、マレーシアの金融問題、2000

（財）国際貿易投資研究所、公正貿易センター、AICO スキームに関する調査研究—ASEAN 産業（工業）協力スキーム—調査研究報告書、1999

川辺信雄、マレーシアにおける裾野産業の育成の現状と問題点、早稲田商学第362号、1995

熊谷聡、マレーシア／中国はチャンスか脅威か、アジ研ワールドトレンド No.86(2002.11)、アジア経済研究所、2002

国際協力銀行開発金融研究所、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

国際協力事業団、クリーナープロダクション振興計画調査最終報告書、2002

国際協力事業団、マレーシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査報告書第1巻：産業の概況、1995

国際協力事業団、マレーシア国裾野産業技術移転調査報告書、2001

国際協力事業団、マレーシア裾野産業技術移転計画予備調査報告書、1999

小林世治、マレーシアの中小企業政策—産業政策の視点から—、福島久一編、中小企業政策の国際比較、新評論、2002

小針輝夫、マレーシア SI マーケットのニーズ調査、1999

島戸治江、武谷由紀、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、開発金融研究所報第5号、国際協力銀行、2001

Jomo K.S., Rajah Rasiah, Rokiah Alavi, Jaya Gopal, マレーシアの産業政策と国際競争力を備えた製造業企業の出現、FASID、1998

高安健一、横江芳恵、ASEAN3 カ国（タイ、マレーシア、シンガポール）における政策金

融—中小企業金融強化への取り組みと課題—、環太平洋ビジネス情報 RIM、Vol.12. No.49、  
2000

竹内順子、重工業化の進展と中小企業、アジアの経済発展と中小企業—再生の担い手にな  
りうるか、日本評論社、1999

竹野忠弘、マレーシアにおける人材開発体制の現状、国際開発研究第 5 巻、国際開発学会、  
1996

Chiu Jin Eng、マレーシアの工業化と中小企業—中小企業問題の変遷と政策展開—、季刊経  
済研究 Vol.22 No.1、大阪市立大学、1999

鳥居高、マハティールの国家・国民構想、アジア経済 1998.5、アジア経済研究所、1998

日本貿易振興会、マレーシアの中小企業政策および中小企業の実態、1993

日本貿易振興会、マレーシアの機械工業の現状と課題—電気・電子産業を中心として—、  
1998 年

日本貿易振興会、アセアン・中国の地場家電、2000

日本貿易振興会海外調査部、ASEAN における域内・域外協力の現状と展望、2001

日本貿易振興会機械技術部、マレーシアにおけるサポーターインダストリーの現状と  
課題—ジョイン事業調査報告書—、1997

日本労働研究機構、開発途上国における公共の職業教育・訓練の役割とその貢献—マレー  
シア—、2001

FOURIN、2000 アセアン・台湾自動車部品産業、2000

洞口治夫、多国籍企業の国際分業体制と AFTA—日系電子・電気産業の動向を中心に、丸尾  
豊二郎編、アジア国際分業再編と外国直接投資の役割、アジア経済研究所、2000

堀井健三編、マレーシアの社会再編と種族問題—プミプトラ政策 20 年の帰結—、アジア経  
済研究所、1989

MIDA、「マレーシア：製造業投資 ~ 政策、優遇措置および制度」(2002 年発行版)、2002

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、2001



## 資料編 1 連邦政府機関、中小企業等に対する調査

JICA 裾野産業調査の中で行った調査の結果を以下に示す。

### A. 連邦政府機関及び団体に関する調査

#### 1. 調査の目的・手法

実施者側から見た中小企業振興策の評価を知るために、2000年6～7月にアンケート及びインタビュー調査を行った。

アンケート調査は、質問票を以下の中小企業振興関連の16機関（連邦政府の実施機関及び業界団体）へのインタビュー調査時に手交し、回答は郵送でなされた。回答してきた13機関の一覧を下に記す。なお、この調査は、現地コンサルタントのKassim Chan Management Consultants Sdn. Bhd. が実施した。

#### 回答した機関・団体:

1.	SMIDEC	8.	CGC
2.	MTDC	9.	SIRIM
3.	MATRADE	10.	NPC
4.	MOED	11.	MIDA
5.	BITM	12.	HRDC
6.	MIDF	13.	FOMFEIA
7.	BPIM		

#### 質問票

##### Questionnaire For Government Agencies

Q1. How do you view SMI companies in the economy?

- a. As subcontractors for multinational companies (MNCs)
- b. As venture companies with unique skills
- c. As excellent small-scale independent entities
- d. Other( )

Q2. What do you think should be the main body behind SMI support programs?



(ii) Why has this practice/program been so effective? Please describe:

( )

(iii) What is one program that was withdrawn (or may be withdrawn) due to lack of success?

Please write the name of the practice/program:

( )

(iv) Why has this practice/program failed?

( )

Q5. What is your opinion on the development of entrepreneurial ability/spirit in SMIs with its present support programs?

- a. The present support programs are running fine. The problem lies on the user's side.
- b. The present support programs are a failure. A new paradigm of support program is necessary.
- c. It is impossible to expect that any support programs will be able to promote entrepreneur-ship among SMIs.
- d. It is possible to promote entrepreneur-ship among SMIs by adjusting the present support programs.

If yes, what do you suggest to upgrade the present support programs?

( )

Q6. Concerning support programs for non-Bumiputra SMI companies,

(i) What are the main issues in promoting non - Bumiputra SMI companies in the support programs? ( )

(ii) To further upgrade existing non-Bumiputra SMI companies, what program (if any) is necessary / available?

a. No need for support programs for non-Bumiputra SMI companies

b. If any, what are the programs? ( )

## 2. 集計結果

以下に、集計結果を記す。( )内はそれぞれ選択肢を選んだ回答者数である。設問によっては、複数回答のものもあるので、回答の合計は必ずしも13に一致するわけではない。

### Q1. 中小企業の経済において果たす役割

Q1.は、中小企業の経済における位置づけをそれぞれの機関に質問したものである。上位から、「多国籍企業の下請企業(8:62%)」、「独立した小型優良企業(7:54%)」、「独自の技術を持つベンチャー企業(6:46%)」と見ている。「その他」の中には「雇用機会を提供する存在(SMIDEC)」との見方がある。

### Q2. 中小企業振興策の実施主体]

Q2.では、中小企業振興策の実施主体が誰であるべきかを質問している。

「中央政府が主たる役割を担うべきか」との設問では、「賛成(11:85%)」が、「反対(2)」を大幅に上回っている。これは、アンケート対象のほとんどが連邦政府関連省庁・機関であったことによるのであろう。また、「反対」と回答していても、その理由として、「中小企業振興は地方政府と共同で取り組むべき(MATRADE)」、「中央政府のサポートも必要であるが、より大事なのは中小企業の自助努力である(MOED)」と回答している。

「地方政府に権限とプログラムを委譲すべきか」との設問では、「反対(10)」が大勢をしめるが、「地方政府の方がより密接に中小企業をモニターできる(MTDC)」、「地方政府も中小企業振興に応分の役割を果たすべき(SIRIM)」であるという理由から「同意する(2)」意見もある。

「政府はマニュファクチュアリング・プラス・プラスの戦略に沿った中小企業振興についてもっと積極的な役割を果たすべきか」との設問では、「反対」した機関は一つだけであり、その他の12機関(92%)は「賛成」と回答している。反対理由として「中小企業の発展は政府の努力だけではなく、中小企業自身を含む民間セクターの努力も必要である」とことがあげられている。

「振興は不要であり、自由経済にまかすべきか」との設問では、全機関が「反対」している。理由は「中小企業はまだ弱い存在であり、独り立ちできないので政府の支援が必要」というものが大勢を占めている。

「ブミプトラ企業は優先した扱いが必要であるか」との設問では、「賛成(9:69%)」という意見が「反対(3)」を大幅に上回っている。他方、反対と回答した3機関(23%)はMOED、FOMFEIA、MTDCであり、その理由は、「ビジネスの場では人種を問わず同じリス

クに立ち向かうべき」、「ブミプトラに対する特別なサポートは創業時のみにとどめるべき」である。

「非ブミプトラ企業もブミプトラと同等の扱いを受けるべきか」と非ブミプトラ系企業を主体として設問の表現を変えると、「賛成(6)」と「反対(6)」の回答が同数得られている。(v)とほぼ同内容の質問であるが、回答の内容が違うのは、equalでないことを明言することに対する気遣いと想像される。

### Q3. 中小企業振興策全般の問題点

Q3.は中小企業振興策の問題点を選択式に回答させるものである。回答は上位から、「関連官庁間の連携がない(8:62%)」、「中小企業のニーズを把握し対応できる十分な知識を持つスタッフが少ない(7:54%)」、「事業実施後のモニターとフィードバックの不足(5:38%)」、「振興策に中小企業のニーズが反映されていない(1)」が続いている。その他の意見としては、「企業はもっと政府と密接な協力関係を築く努力をしなければならない(MATRADE、MOED)」、「振興策が中小企業によく知られていない(BITM)」、「政府機関のスキーム実行率の低さと中小企業の無知(MIDA および FOMFEIA)」などがある。

### Q4. 各機関の中小企業振興策の評価

Q4.では、各々の機関で実施している振興策について質問している。

(i)で当該機関の最も成功した事業を、(ii)でその理由を質問している。成功している事業は、ITAF (SMIDEC[渡しきりの補助金であるため])、Venture Capital、Technology Acquisition Fund、Commercialization of R&D Fund (MTDC)、Trade Advisory and Clinical Session (MATRADE)、Vendor Development Scheme, Business and Export Development Program/Training (MOED)、Financial Assistance (BITM)、Various Loan (MIDF, BITM, BPIM [魅力的な条件がついているから])、New Principal Guarantee Scheme (CGC)、Quality Improvement / Management Services (NPC)、Tax Incentives (MIDA [税の一部或いは全部を減免するから])が、それぞれ各機関からあげられている。理由が述べられている機関は[]内に記述した。

「失敗に終わった施策は何か？」との設問については、唯一 MIDF が“Bumiputra Industrial Fund”を挙げており、その理由として「対象となる、中小企業はいずれかのアンカー企業のベンダーでなくてはならないという条件が付いているが、この条件をクリアーできる中小企業が少なかった」ため失敗に終わったとしている。

## Q5. 起業家育成

Q5.では、起業家精神育成に対する現行の振興策への意見を質問している。

回答は、「これまで提供してきた振興政策で何ら問題はなく、むしろユーザー側に問題がある(8:62%)」と「現在の振興プログラムの調整により起業家精神を育成できる(8:62%)」が同数であり、次に「どんな振興策も起業家精神育成には役立たない(2)」が続き、「現行の振興プログラムは失敗で新しいパラダイムによる振興プログラムが必要である」という回答は無い。

現行の振興策に対する具体的な改善案は、ローンのシーリング枠を増額すること(SMIDEC)、市場開発の支援に力点を置くとともに融資条件を緩和する(MTDC)、省庁間の連絡を緊密にし、プログラムをより総合的なものに再編成する(MATRADE)、企業のニーズを把握するため、より詳細な調査を実施する(MOED)、中小企業を教育して、利用できるスキームを理解させる(BITM)、事業の成果を計るためのフォローアップやモニターができる仕組みが必要(MIDF)、サポートスキームの存在を中小企業に知らしめること、という回答がそれぞれ得られている。

## Q6. 非ブミプトラ系の中小企業振興策

Q6.では非ブミプトラ系中小企業振興について質問している。

「非ブミプトラ系企業への現行振興策の主題は何か」という設問では、回答は「最新の技術を紹介していく仕組み」のみがあがっている。また、「既存の非ブミプトラ系企業の向上に必要な/利用できるプログラム」として、「様々な振興策の紹介(MOED、CGC)」、 「中小企業を対象とした先端技術の紹介・普及(BPIM)」、 「ブミプトラ・非ブミプトラ共同のジョイントベンチャー設立(BPIM)」、 「輸出市場の開拓、Eコマースに向けてのIT研修、ISO取得支援(MIDF)」が必要であるとの回答がある。なお、この設問で「非ブミプトラ系への振興策は必要ない」と回答した機関はない。

## B. ペナン州以外の中小企業に対するアンケート調査

### 1. 調査の目的

ペナン州以外に所在するローカルの中小企業の間から見た現行の中小企業プログラムについて、実際のビジネスに携わっている立場から見た、(1)現行のサポートプログラムの効果、(2)現行のサポートプログラムにおける問題点及び改善を要する点を明確にすることを目的とする。

## 2．調査の手法

2000年に、半島マレーシアのペナン州以外に所在するローカルの中小企業を対象に、質問票に従いインタビュー調査を実施した。調査は、現地コンサルタントの Kassim Chan Management Consultants Sdn. Bhd. が実施した。

対象中小企業の抽出は FMM のダイレクトリーその他、SMI Association のリストなどから対象候補を選び、電話による趣旨説明を行い、協力を承諾した企業に対し、予め調査表をファックスで送付しておいて、アポイントをとり、インタビューに出かけるというステップをとった。しかしながら、協力を拒む中小企業が予想以上に多く結果的にインタビューが出来たのは総計 88 社にとどまった。最初の電話での依頼の段階で断られるケースが多く、協力してくれた中小企業は平均して 4～5 社に 1 社の割合であった。したがって、本報告は 400 社以上の中小企業にアプローチした結果である。インタビューを断るの理由は、「このようなプログラムにまったく関心がなく、時間を割いて、インタビューを受けることによる自分へのメリットが感じられない」というものであった。

## 3．調査の範囲

地域別回答数は以下のとおり、

	会社数
クアラルンプール・セランゴール地区	45
ジョホール地区	25
マラッカ・ネグリセンピラン地区	18

また業種別の分布は以下のとおり。

業種		会社数	
電気・電子製品及び部品	19	非金属ミネラル製品	2
金属製品・鋳物	14	ステッカー・ラベル	2
プラスチック射出成型	6	家具	2
プレス加工	6	ワイヤーハーネス	1
金型製作	6	プラスチックコンパウンド	1
メタルファブリケーション	5	ロープ	1
食品・飲料	5	化粧品	1
プリンティング・パッケージング	4	PCB アッセンブリー	1
合成ゴム製品及びコンパウンド	3	ビデオカセットテープ	1
その他プラスチック製品	4	ペイント	1
エンジニアリング	3	革製品	1
機械加工	3	アクセサリ、ギフト用品	1
合計		93	

注：一社で複数の製品を製造している場合、それぞれの品目・業種に重複してカウントしているため、合計は88社を超える。

企業数で電気・電子製品及び部品が多いのは、マレーシアが電気・電子製品の世界的供給基地であることが反映されている。その後に、鋳物・金属製品、プラスチック射出成型、金型、プレス加工、メタルファブリケーションと典型的なサポーターインダストリーが続く。

さらにブミプトラ系企業・非ブミプトラ系企業の企業数及び割合は以下のとおりである。ブミプトラ企業の方がこのアンケートに協力的であった。

	企業数	割合(%)
ブミプトラ系企業	45	51
非ブミプトラ系企業	43	49



#### 4 . 質問票

[Questionnaire for SMI Companies]

I. Concerning the utilization of government SMI support programs

Q1. Have you ever utilized a government SMI support program?

Yes

No (If no, go straight to Q7)

Q2. If yes, which programs have you utilized? (Please list)

Q3. Why did you apply to the programs?

II. Concerning the impact of SMI support programs on company success

Q4. Do you think that your company is doing well?

Yes

No

Q5. Have SMI support programs contributed to your success?

Q6. Would you like to try utilizing a SMI support program?

Q7. Why?

a. We do not know about the existence or advantage of any SMI support programs

b. We are independent and do not need such support programs

c. We do not think we would benefit much from the programs

d. We would not be accepted even if we applied

e. The application process is too troublesome

f. We do not want to reveal the details of our business to the authority

g. Others( )

Q8. If the government's effort through SMI support programs is to improve your business prospects, which of the items below would be most effective in achieving this goal?

Please rank the top 5 items in order of effectiveness (from 1 to 5)

- Human resource development support
- Improvement of manufacturing technology
- Tax incentives
- Financial support i.e. soft loan, venture capital, credit guarantee
- Strengthening linkages with large companies such as multi-national companies (MNCs)
- R&D support
- Assistance in preparing business and management plans
- Export promotion support
- Information technology (including e-business) training and support
- Guidance on intellectual property right
- Support from university and public research institutes
- Others ( )

### III. Concerning the problems of government SMI support programs

Q9. If there are problems, what kind of problems are they?

- The application assessment is not consistent and equal for all companies
- No coordination among various government agencies
- The scale of financial support is too limited
- The implementing agencies were not helpful
- The application assessment took too long
- We have been rejected without given a reason
- The agency did not follow up on our application
- We have to initiate unhealthy means to be accepted to certain programs
- Others ( )

Q10. How to solve the existing support programs' problems?

- The Government agencies should listen to the voice of the enterprises
- The Government agencies should train processing officers and enhance their capability
- Introduce new programs
- Others ( )

IV. Concerning current business conditions

Q11. Please tick one of the following statements that most closely reflects the current situation of your company

- It will be difficult for us to survive in the future
- The current situation is not good, however we expect our market to grow in the future and we have the potential for significant growth
- Our current situation is good and if we expand our operations, we have the potential to become a top-level company in the industry
- Others ( )

V. Concerning setback/hindrane on SMI support programs

Q12. Have you ever experienced any setback/hindrane when utilizing SMI support programs?

(This question refers to the distinction between Bumipier and non-Bumiputra owned enterprises)

- Yes
- No

Q13. Please list the public organizations, which have not responded positively to you.

( )

(a) What do you expect will happen in the future to this type of setbacks/hindrane?

- It will get worse
- It will probably not change much
- It will gradually decrease
- It will be eliminated
- No idea

(b) What was your reaction towards the setbacks/hindrane?

- We had to withdraw the application
- We had to resort to unhealthy means in order to achieve our needs
- We had appealed against unfair treatment
- Did not react and left it as it was
- Others ( )

VI. Concerning SMI support programs for human resource development (HRD)

Q14. Please tell us your thoughts on human resource development (HRD) at your company

- We conduct all HRD within our company using our own training programs
- We use government HRD support programs
- We emulate training programs utilized by other companies
- We don't think training programs are necessary

Q15. Do you face any difficulties with your internal HRD programs?

- Yes, a lot of difficulties
- Some difficulties
- No difficulties

Q16. What types of problems do you have with your employees' capabilities?

- The skills of our employees are very low. We are unable to effectively train them
- We lack of technical experts
- We have trouble maintaining a stable workforce because our talented employees are frequently hired away by other companies
- There is a gap between the skills of Bumiputera and non-Bumiputra workers
- Others ( )

Q17. What problems exist with the government HRD support programs?

- The programs do not meet SMIs true needs
- They are expensive
- There is no cooperation among the government agencies
- The HRD consultants/trainers are not well versed and trained
- They give unfair preferences to Bumiputera companies
- Others ( )

VI. Concerning business dealing with multinational corporations (MNCs)

Q18. These questions refer to your experiences with MNCs

(a) Do you have business dealing with MNCs?

- Yes
- No

MNC と取引している SMI の方が、そうでないところよりやや多い

(b) Do MNCs play a large role in your business?

- Extremely large
- Average
- Quite small

(c) What do you most desire from MNCs? (Please check one only)

- Technology transfer
- Financial assistance
- Stable business relation
- Accept a higher price for our goods
- Market development

(d) What is the impact of MNCs “hopping” from Malaysia to other countries?

- It is a difficult blow to overcome
- We can overcome this
- No impact
- No idea

VIII. Q19. Role of overseas sources in providing parts and components to your company

(a) What percentage of parts and components are supplied from overseas?

(Approximately           %)

(b) What kind of parts and/or components do you purchase from overseas sources?

IX. Q20. What is the most worrisome problem for your company at the moment? (Please tick 3)

- Whether we will be able to survive or not
- Shortage of workers
- Insufficient technology development capability of our company
- Cash flow
- Securing markets
- Achieving an environment for profitable operation
- Successors to take over the company

- Tax burden
- Regional competition due to AFTA
- Others ( )

Q21. What does your SMI enterprise mean to you?

- Money making means
- Opportunity to enjoy working
- Opportunity for continuous self-development
- It is necessary for the time being, but I have other dreams
- It is my life
- Others ( )

## 5. 回答結果

特に示さない場合は、%は88社に対するものである。

### I. 中小企業振興プログラムの利用について

Q1. これまで政府の中小企業振興プログラムを利用したことがあるか? という問いに対して、YES 42 (48%)、NO 46 (52%) である。

Q2. では、Q1. で YES と回答した者に利用したプログラムを質問している。回答の中では、ITAF の利用が最も多く、次いで、Y2K ローン、CGC、その他制度金融となっている。VDP も2社があげている。

Q3. では、振興援プログラムを申請した理由を聞いている。回答は、金融支援が必要 37 (42社に対し 88%)、技術支援が必要 8 (42社に対し 19%)、人材訓練が必要・経営相談がそれぞれ 5 (42社に対し 12%) で、融資やグラント関連の需要が圧倒的に多いことがわかる。

### II. 中小企業振興プログラムの会社への効果について

Q4. 貴社の経営はうまくいっていると思うか? という問いに対して YES 38、NO 15 で、経営がうまくいっていると回答した中小企業が多い。

Q5. 振興プログラムは業績向上に寄与したか? という問いに対しては、YES 33 (42社に対

し79%)、NO 11 (42社に対し26%)であり、振興プログラムの利用が業績の向上に寄与したと考える中小企業が多い。

Q6. 今後振興プログラムを利用するつもりがあるか?の問いに対しては、YES 34(39%)、NO 53(60%)で、利用するつもりがないという中小企業の方が多い。

Q7. Q1.で「これまで利用したことのない」と回答した中小企業とQ6.で「これから利用するつもりはない」と回答した中小企業に対してその理由を質問している。回答は上位から“プログラムの存在又は利点を知らない(16:53社に対し30%)”、“申請手続きが面倒(12:同23%)”、“申請しても認めてもらえない(9:同17%)”、“独立しており振興プログラムを必要としない(3:同6%)”、“振興プログラムに便益を見いださない(3:同6%)”、“企業情報を開示したくない(1:同2%)”である。

「その他」には、“申請に必要な事項が多すぎて対応できない”、“申請しても回答が期待できない”、“「もう枠がない」と言われたことがある”、“理由を説明されずに拒否された経験がある”との回答があがっている。

Q8.では、政府の振興プログラムが貴社のビジネスの見込みを改善するためのものであるならばどれが最も有効であるかとの質問に対し、上位5位までを回答している。1位にランクされた項目には5 point、2位には4 point、以下順次5位1 pointまでを加算し、集計した。

合計点の上位から順に、“金融支援(328pt.)”、“生産技術支援(204pt.)”、“MNCs等大企業とのリンケージ強化(142pt.)”、“税制上の優遇措置(130pt.)”、“R&D 支援(123pt.)”、“人材育成(113pt.)”、“輸出振興支援(107pt.)”、“IT 訓練及び支援(59pt.)”、“事業及び管理計画における支援(50pt.)”、“大学及び研究機関からの支援(24pt.)”、“知的財産権に係るガイダンス(7pt.)”である。また、その他の意見として、“地方政府からの拡張プランに対する支援”、“市場拡大に対するサポート”、“M&A 手法の指導”があがっている。

### III. 政府の振興策の問題点について

Q9.では、振興策の問題点は何かを質問している。回答数の多かった順に、“申請後審査に時間がかかりすぎる(34:39%)”、“融資規模が小さすぎる(30:34%)”、“省庁間の調整がなされていない(26:30%)”、“審査基準が一定していない(23:26%)”、“実施機関が協力的でない(13:15%)”、“申請後なんの手続きも行われなかった(8:9%)”、“理由な

く申請を拒否された(7:8%)”、“賄賂等の不正行為を使わざるを得ない(5:6%)”である。また、その他の意見として“申請書の書き方についてのガイダンスが不足”、“担当者が仕事内容を理解していない”、“電話の受付が振興策を知らず否定的な回答をする”、“支払が遅い”、“説明なく申請額を減額された。”、“宣伝が足りない”があがっている。

Q10.では、既存の振興プログラムの問題を解決するにはどうすれば良いかを質問している。回答は多い順に“政府が企業の声に耳を傾けること(44:50%)”、“政府が担当官を訓練すること(32:36%)”、“新しい施策を導入すること(17:19%)”である。その他には“審査過程を透明にすること”、“民間経験のあるオフィサーを雇用すること”、“全政府機関がセミナーを開き、振興策の普及に努めること”、“処理時間の短縮を図ること”、“担保に固執せず、会社役員の保証も受けること”があげられている。

#### IV. ビジネス環境について

Q11.では、企業の現状に最も近い記述を質問している。回答者数の多い順に“現状は良好で、事業が拡大すれば業界でトップレベルになれるポテンシャルがある(37:42%)”、“現状は良くないが、マーケットの成長が予測され大きく成長するポテンシャルがある(33:38%)”、“将来生き残ることが難しい(10:11%)”、である。

#### V. 中小企業振興策の差別について

Q 12.では、中小企業振興策利用時において(ブミプトラ系と非ブミプトラ系企業の区別について)障害を経験したことがあるかを質問している。この質問に“NO(41:47%)”が、“YES(26:30%)”を上回っている。

Q 13.では、ポジティブに対応しなかった機関を質問している。この質問の回答にあがった機関は、SIRIM(2)、MTDC、MIDF、金融機関(機関名は記載せず)、May Bank(4)、中央銀行(2)、SMIDEC(2)、BPIM(3)、MITI、BITM である。

さらに、将来こうした障害が存続すると思うかとの質問に対して、“より悪化する(6:7%)”、“たいして状況は変わらない(27:31%)”、“徐々に改善されるだろう(8:9%)”、“差別はなくなるだろう(2:2%)”、“わからない(11:13%)”との回答である。

また、過去に障害を受けたときにどのように対処したかという質問に対して、“何も対応しなかった(24:41社に対し59%)”、“申請を取り下げた(7:同17%)”、“不当な扱いに抗議した(7:同17%)”、という回答を得た。また、その他には“担当者レベルより上位



の者と交渉する”、“交渉を繰り返す”との回答があがっている。

## VI. 人材育成に係る中小企業振興策について

Q 14.では、企業における人材育成についての考えを質問している。回答は、“自社プログラムにより社内で人材育成を行っている(42:48%)”及び“他社の人材育成プログラムを踏襲している(26:30%)”が、“政府の人材育成支援策を利用している(18:20%)”を上回っており、“訓練プログラムは必要ない(10:11%)”と考える者は少数である。

Q 15.において、社内での人材育成プログラムに困難を感じるかという問いに対して、“多数の困難(11:13%)”、“ある程度の困難(58:66%)”が“問題なし(12:14%)”を上回っている。

Q 16.において、従業員の能力上の問題を質問している。回答は上位から“優秀な人材が引き抜かれていくことによる人材維持のトラブル(40:45%)”、“専門技術者の不足(38:43%)”、“従業員の技術が未熟であり効果的な訓練もできていない(23:26%)”、“ブミプトラと非ブミプトラとで技能格差がある(8:9%)”である。その他として“従業員の教育レベルが低すぎる”、“労働倫理に問題がある”、“従業員は会社の重要な資産である”、“ファミリーで経営しているので問題ない”の回答があがっている。

Q 17.では、政府の人材育成振興策に対する問題点を質問している。回答は“費用が高い(23:26%)”、“中小企業の真のニーズに合致していない(20:23%)”、“政府機関同士の調整が取れていない(10:11%)”、“人材育成コンサルタント/指導員が十分訓練されていない(3:3%)”、“不当にブミプトラ系企業を優遇する(3:3%)”である。その他として、“利用する必要がない”、“スキームの内容を知らない”、“予算がなくて利用できない”との回答もある。

## VII. MNCs との取引について

Q 18.においては、MNCs との取引経験に関し質問している。

MNCs と取引しているかという質問に対して、“YES(46:52%)”が“NO(38:43%)”を上回る。MNCs との取引が事業に占める割合を質問したところ、“きわめて大きい(23:26%)”、“普通(24:27%)”、“小さい(20:23%)”がそれぞれほぼ同数である。

MNCs との取引から得たいものの質問に対して、多い順に“安定した取引(38:43%)”、“技術移転(19:22%)”、“市場拡大(17:19%)”、“より高額による買い取り(5:6%)”、

“資金援助（3：3%）”である。

MNCs がマレーシアから他国へカントリーホッピングした場合の影響の質問に対して、“克服するのが困難な打撃を受ける（33：38%）”、“克服できる（16：18%）”、“影響はない（7：8%）”、“わからない（13：15%）”となっている。

#### VIII. Q19. 国外からの部品調達状況

海外からの部品調達率については、66社の回答があり、平均は50%程度である。しかしながら、回答された数字は3%から100%と分散が大きく社によりまちまちであることがわかる。

海外から調達している部品種を質問しているが、回答は64社からあり、品目は以下のものであった。全般として素材関連と特殊部品が多い。

Carbon Steel、Pig Iron、PCB、Speaker Parts、Plastic Material、Pig Iron、Chemicals、Power factor regulator/ Power capacitor/ Circuit breaker/ Magnet contactor、Metal sheet、Titanium/ Bronze/ special steel、Special magnet、Mould base、Circuit breaker、Relay、Insulator、Granite filler/ Fiber glass mat、Stainless/ Aluminium sheet、Stainless steel plate、Epoxy resin and hardener for plastic injection、Electrical parts/ Electromechanical parts、Engine spare parts、Ball bearing/ ball screw/ PCP、Fashion accessories、Magnetic tape、Stamped parts、plastic parts、Transistor/ IC、Paper、Synthetic rubber、Magnet

#### IX.

Q20.では、企業自身の抱えている懸念を3つ以内で質問している。

回答数の多い順に、“キャッシュフロー（41）”と“市場の確保（41）”が同数一位、“従業員の不足（33）”、“採算の採れる経営環境の確保（27）”、“技術開発能力の不足（26）”、“生き残れるかどうか（14）”、“税（12）”、“AFTAによる域内競争（12）”、“後継者問題（2）”である。その他少数意見として“技術・市場情報の欠如”、“MNCの将来計画がわからない”、“原材料の値上げ”、“技術者の確保”、“後継者不足”があげられている。

Q21.では、自社中小企業が自身にとって意味するものを質問している。多い順に、“自己開発の機会（55）”、“お金を稼ぐ手段（25）”、“人生そのもの（16）”、“勤労の喜びを得る機会（9）”、“他の夢を実現するまでの暫定的居場所（5）”である。その他少数意見として“親族のための存在”、“ローカル企業が国際企業に成長するための一手段”、“雇用機会を提供する場”、“わからない”である。

## C. ペナン州の中小企業に対する調査

### 1. 調査の目的・方法

ペナン州に存在するローカル裾野産業 103 社に対して調査を行った。本調査は別途実施された企業の簡易診断に付随して 2000 年 3 月に行われた。この質問票調査は、中小企業にとって政府振興策がどのようなイメージで捉えられているか、企業のニーズの所在はどこかということを確認するために行ったものである。質問票は、調査団員が各企業を訪問し、経営者に回答を記入してもらったあと、質疑応答を行って回答の意味を明確にした。調査対象となった企業の業種は以下のとおりである。

事業内容	企業数
機械加工	6
機械精密加工	10
プレス加工(スタンピング)	13
プレス型製作	3
インジェクション型製作	2
型部品製作	2
冶具製作	3
射出成型	7
電子機器向設備製作	8
その他向設備製作	5
機械部品製作	4
電気・電子部品製作	15
電気・電子機器製作	4
工具製作	2
ワイヤーハーネス製作	3
工業用ラベル製作	4
エンジニアリング	3
その他	9
合計	103

## 2 . 質問票

以下が実施されたアンケートの質問項目である。

Questionnaire on the Effectiveness of Development Support Measures for SMIs

I. Which of the following programs are you aware of?

- a. Industrial Linkage Program (SMIDEC)
- b. Vendor Development Program(MOED)
- b'. The Electric & Electronic Component Scheme
- c. Sub Contract Exchange Scheme
- d. Technology Acquisition Fund(MTDC)
- e. Industrial Technical Assistance Fund (SMIDEC)
- f. Fund for Small & Medium Industries (MIDF)
- g. Modernization & Automation Scheme for SMIs(MIDF)
- h. Human Resource Development Fund (MOHR)

II. Which of the following programs are you aware of?

Please circle all of the following organizations of you are aware.

PIKS FTZ MARA BIMB SMIDEC LMW NPC BTVC  
SIRIM PSDC MIDF IPM MTDC PTTC PIA BPIM

III. Have you ever used any of the above programs or have you ever received support from any of the above organizations?

Please choose

1. Yes.

Which program have you used?

( )

What were your reasons for using the program?

( )

Did the program meet your expectations?

yes

no what problems did you encounter? ( )

2. No.

Why

- a. We have not needed outside assistance
- b. We can not depend on the government to provide appropriate assistance for our problems
- c. It is a waste as even if we apply we will probably not be accepted
- d. Application procedures are too complicated and troublesome
- e. There is a lack of flexibility in the way the funds can be used
- f. We do not want to open our books to the government
- g. Other ( )

3. We would like to use a program, but have been unable.

- a. We are not sure what type of programs are available
- b. We do not have time to research the programs
- c. Other ( )

IV. What do you expect from Federal and State SMI support programs? What kind of support would be helpful?

- a. More active publicity as to what programs exist  
(Example : )
- b. Working capital financing  
(Example : )
- c. Introducing business contacts  
(Example : )
- d. Business guidance  
(Example : )
- e. Technical guidance  
(Example : )
- d. Other  
(Example : )

### 3 . 回答結果

設問により回答数が異なるため、%とともに企業数を示す。

Iは、振興策それぞれの知名度を知るために設定した質問である。本設問への回答者 85 社中、回答数の多い順に、”Fund for Small & Medium Industries ( 68 : 80% ) ”, ”ITAF ( 57 : 67% ) ”, ”HRDF ( 57 : 67% ) ”, ”TAF ( 49 : 58% ) ”, ”VDP ( 45 : 53% ) ”, ”Modernization & Automation Scheme ( 35 : 41% ) ”, ”ILP ( 30 : 35% ) ”, ”Subcontract Exchange Scheme ( 13 : 15% ) ”, ”E&E Component Scheme ( 12 : 14% ) ”である。

IIは、振興機関それぞれの知名度を知るための設問である。回答者 86 社中、回答数の多い順に、SIRIM ( 84 : 98% ) \ FTZ ( 83 : 97% ) \ PSDC ( 80 : 93% ) \ LMW ( 76 : 88% ) \ SMIDEC ( 74 : 86% ) \ MARA ( 72 : 84% ) \ MIDF ( 71 : 83% ) \ PIKS ( 70 : 81% ) \ MTDC ( 66 : 77% ) \ NPC ( 56 : 65% ) \ BIMB ( 43 : 50% ) \ BTVC ( 31 : 36% ) \ IPM ( 20 : 23% ) \ PTTC ( 13 : 15% ) \ PIA ( 9 : 11% ) \ BPIM ( 1 : 4% ) である。

IIIでは、振興策の利用経験について質問している。有効回答した 79 企業のうち、“利用したことがある ( 26 : 33% ) ”、“利用したことがない ( 26 : 33% ) ”、“利用したいとは思っているが利用できない ( 27 : 34% ) ”である。

III-1は、“利用したことがある”という企業に対する質問で回答しているのは、26 社中 15 社である。利用した振興策の担当機関は回答の多い順に、“SMIDEC ( 9 回答 ) ”、“PIKS ( 4 回答 ) ”、“SIRIM ( 3 回答 ) ”、“FTZ ( 2 回答 ) ”、“MIDF ( 2 回答 ) ”、“LMW ( 1 回答 ) ”、“MTDC ( 1 回答 ) ”であり、他の機関はあがっていない。

III-1-a.で振興策利用の理由を記述式で聞いているが、回答は多い順に”Consulting Service ( 10 回答 ) ”、“Low Interest Rate ( 7 回答 ) ”、“Simple Application Process ( 2 回答 ) ”、“Others”である。また、振興策がニーズに合致したものであったかという質問に対して“Yes ( 11 回答 ) ”、“No ( 6 回答 ) ”である。

III-2 は、“利用したことがない”という企業にその理由を質問しており、回答しているのは、26 社中 16 社である。回答は多い順に、“申請しても承認されないだろう ( 9 回答 ) ”、“柔軟にファンドを利用できない ( 9 回答 ) ”、“申請手続きが複雑で面倒 ( 7 回答 ) ”、“政府には頼れない ( 3 回答 ) ”、“外部からの支援を必要としない ( 2 回答 ) ”、“政府に会計帳簿を開示したくない ( 1 回答 ) ”である。

III-3 では、“利用したいとは思っているが利用できない”という企業に理由を尋ねており、回答しているのは、27 社中 15 社である。回答は“どんな振興策があるのか良く知らない ( 12 回答 ) ”、“振興策を研究する時間がない ( 4 回答 ) ”となっている。

IV.では、連邦或いは州政府の実施する振興策に期待する内容を質問している。最も多かったのは、“ビジネスチャンスの紹介（20 回答）”で、その具体的内容は「輸出市場の拡大」「ビジネスマッチング」「海外の顧客或いは企業との連携づけ」「技術移転」「ジョイントベンチャー」である。次に多い回答は、“運転資金の融資”で具体的内容としては、「利用しやすい低金利貸付」、「企業の生産性向上を目的とした融資」、「新設備買付向け貸付」、「事業拡大向け融資」、「原料買付向け貸付」等があげられている。3 番目に多い回答は、“技術指導（14 回答）”で、具体的な内容は「技術移転による既存製品の付加価値向上」、「高度技術の輸入」、「ISO9002 の指導」、「海外への技術研修」があげられている。次が、“どんな振興策があるかの周知をより活発にする（10 回答）”であり、具体的内容は「プログラムの内容を郵便や電子メールで送付する」等である。選択項目の中で最も回答が少なかったのは、“経営指導（8 回答）”であり、具体的には「マーケティング能力の向上」、「会計能力」、「経営管理の訓練」、「海外からの指導」があがっている。

## 資料編 2 職業訓練機関の概要

省庁別の訓練機関には次のものがある。訓練機関の企業向け又は労働者向けと新卒者向けとに大別しているが、相対的なカテゴリーであり、厳密に分かれているものではない。

表 省庁等別の代表的な訓練機関

	企業又は労働者向け教育・訓練機関	新卒者向け教育・訓練機関
人的資源省	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIAST (Centre for Instructor and Advanced Skill Training)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADTEC (Advanced Technology Training Centre) 例：JMTI (Japan Malaysia Technical Institute)</li> <li>• ITI (Industrial Training Institute)</li> </ul>
起業家開発省 MARA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GMI (German Malaysian Institute)</li> <li>• MFI (Malaysia France Institute)</li> <li>• BMI (British Malaysia Institute)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKM (Institute Kemahiran MARA)</li> <li>• GIAT (Pusat Giat MARA)</li> </ul>
教育省		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technical and Vocational School</li> <li>• Polytechnic</li> </ul>
青年スポーツ省		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKBN (National Youth Training Centre)</li> <li>• IKTBN (Advanced Skills Training Centre(ATC))</li> </ul>
State Government (州政府)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEDC (State Economic Development Corporation) による訓練機関 例：PSDC(Penang Skill Development Centre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEDC (State Economic Development Corporation) による訓練機関</li> </ul>
Public Service Department (人事院)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTAN (National Institute of Public Administration) (公務員研修)</li> </ul>	
他の国の機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technology Park Malaysia</li> <li>• SIRIM</li> <li>• National Productivity Corporation</li> </ul>	
業界団体	例： <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMM (Federation of Malaysian Manufacturers)</li> <li>• MPMA (Malaysian Plastics Manufacturers Association)の Plastics Technology Training Centre</li> </ul>	



各機関の概要は次のとおりである。

#### 1) 人的資源省

初級技能・技術レベルの訓練施設として ITI がある。

中級技能・技術レベルの訓練施設として ADTEC がある。JICA が協力を行っている JMII もこのレベルである。

指導員の養成、上級技能・技術レベルの訓練施設として CIAST がある。

#### 2) 起業家育成省、MARA

Pusat Giat MARA は、マレー系の学校中退者受け入れを前提として、原則としてプミプトラで初等教育終了以上の者を対象に、基礎的な技能の訓練を行っている。IKM は、国家上級技能資格の習得や技能工の育成を目指す。

政府間ベースでの海外パートナーとの協力による上級職業訓練校として、GMI(ドイツとの協力)、MFI(フランスとの協力)、BMI(イギリスとの協力)がある。

#### 3) 青少年・スポーツ省

18~25歳の若者を対象とした IKBN(国立青少年技能訓練校)を運営している。また、インド専門家の援助で設立された国立青少年上級技能訓練校も運営している。

#### 4) 教育省

職業および技能を中心とした課程を開講する中等職業学校(Secondary Vocational School: SVS)と中等技術学校(Secondary Technical School: STS)を運営している。

#### 5) その他

自治省警察局は、警察用のさまざまな車両および施設の保守要員を養成するため、警察訓練校を運営しているほか、刑務所局は、受刑者を対象とした訓練用工作所網を運営している。

国防省は、退役軍人に技能訓練を行う特別の訓練施設である起業家・技能訓練校と、現役軍人に技術・技能訓練を行う訓練センター(通常は基地内に設置)網の運営を担当する。

農業省は、農業機械の保守を行う機械工および技術者の養成を目的に、さまざまな農業機械化訓練センターを運営している。

ペナン、ケダ、セランゴール、ネグリ・センビラン、マラッカ、ジョホール、サラワク、パハンおよびトレンガヌの州政府は、地元業界との密接な協力の下、地場産業のニーズに

合った訓練課程を行う技能開発センターを設置している。また、セランゴール貧困解消基金、ジョホール教育基金、サバ基金およびサラワク州社会開発省などの州営機関も、青少年の特殊な対象集団向けに技能訓練を行うさまざまな訓練センターを設置している。

## 資料編 3 ITAF1 申請フォーム

PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (SMIDEC)

801C, Level 8, Tower C, Uptown 5  
No. 5, Jln. SS 21/39, Damansara Uptown  
47400 Petaling Jaya, Selangor.

### BORANG PERMOHONAN

**GERAN UNTUK PERANCANGAN DAN PEMBANGUNAN PERNIGAAAN (ITAF 1)**  
*(GRANT FOR BUSINESS PLANNING AND DEVELOPMENT (ITAF1) APPLICATION FORM)*

1. **Nama Syarikat :** \_\_\_\_\_  
*(Name of Company)*

2. **Alamat Surat Menyurat :** \_\_\_\_\_  
*(Correspondence Address)*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tel :** \_\_\_\_\_ **Faks :** \_\_\_\_\_  
*(Tel)* *(Fax)*

3. **Alamat Kilang :** \_\_\_\_\_  
*(Factory Address)*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tel :** \_\_\_\_\_ **Faks :** \_\_\_\_\_  
*(Tel)* *(Fax)*

4. **Tarikh Penubuhan Syarikat :** \_\_\_\_\_  
*(Date of Incorporation)*  
**No. Pendaftaran Syarikat :** \_\_\_\_\_  
*(Registration Number)*

**(Sila lampirkan salinan Sijil Pendaftaran Syarikat (Borang 9) dan  
"Memorandum and Articles of Association" (M&A))**  
*(Please enclose a copy of Certification of Incorporation (Form 9) and Memorandum*

and Articles of Association (M&A))

5. **Kumpulan Industri :** \_\_\_\_\_  
(Industry Group)

6. **Keluaran Utama :** \_\_\_\_\_  
(Main Activity / Product)

**(Sila lampirkan salinan Lesen Pengilangan/Kerajaan Tempatan dan kelulusan insentif yang telah/sedang dinikmati)**

*(Please enclose a copy a manufacturing/local authority license and incentives currently/had enjoyed)*

7. **Tarikh Mula Beroperasi :** \_\_\_\_\_  
(Date of Commencement)

8. **Struktur Modal dan Ekuiti Syarikat :**  
(Company's Capital & Equity Structure)

8.1 **Struktur Modal :**  
(Capital Structure)

a) **Modal Dibenarkan** : \_\_\_\_\_  
(Authorised Capital)

b) **Modal Berbayar :** \_\_\_\_\_  
(Paid-up Capital)

8.2 **Struktur Ekuiti**  
(Equity Structure)

8.2.1 **Rakyat Malaysia** : \_\_\_\_\_ %  
(Malaysian)

a) **Bumiputera** : \_\_\_\_\_ %  
(Bumiputera)

b) **Bukan Bumiputera** : \_\_\_\_\_ %  
(Non-Bumi)

8.2.2 **Ekuiti Asing** : \_\_\_\_\_ %  
(Foreigner)

**(sila nyatakan negara asal ekuiti asing \_\_\_\_\_ )**  
(Please state country of origin)

8.2.3 **Syarikat Induk (sekiranya ada)** : \_\_\_\_\_ %

(Parent Company) (if applicable)  
 (sila nyatakan nama syarikat induk : \_\_\_\_\_ )  
 (Please state parent company's name)

**9. Struktur Gunatenaga**  
 (Manpower Structure)

	<b>Pekerja Malaysia</b> (Malaysian)	<b>Pekerja Asing</b> (Foreign)	<b>JUMLAH</b> (TOTAL)
<b>Pengurusan</b> (Managerial)			
<b>Teknikal dan penyeliaan</b> (Technical and supervisory)			
<b>Pekerja jualan, pengkeranian dan lain-lain</b> (Sales, clerical & other workers)			
<b>Pekerja kilang</b> (Factory workers)			
<b>JUMLAH</b> (TOTAL)			

**10. Pasaran Keseluruhan**  
 (Market)

<b>Pasaran</b> (Market)	<b>Jumlah (RM)</b> (Total)	<b>%</b> (%)
<b>Tempatan</b> (Local)		
<b>Ekspot</b> (Ekspot)		

- **Pasaran Eksport (sekiranya ada)**  
 (Export Market (if applicable))

<b>PASARAN UTAMA</b> <i>(Main Market)</i>		<b>PASARAN BARU/POTENSI</b> <i>(New / Potential Market)</i>	
<b>NEGARA</b> <i>(Country)</i>	<b>NILAI EKSPORT TAHUNAN (RM)</b> <i>(Annual Report Value)</i>	<b>NEGARA</b> <i>(Country)</i>	<b>NILAI EKSPORT TAHUNAN (RM)</b> <i>(Annual Report Value)</i>

- **Jenama Keluaran (sekiranya ada)**

*(Brandname (if applicable))*

- **Jenama untuk keluaran tempatan :** \_\_\_\_\_  
*(Brandname for local market)*

- **Jenama untuk keluaran eksport :** \_\_\_\_\_  
*(Brandname for export market)*

**11. Program Rantainya Industri (ILP) atau Pembangunan Vendor (PPV) yang disertai (sekiranya ada):**

*(Industrial Linkage Programme (ILP) or Vendor Development Programme (VDP) participated (if applicable)*

\_\_\_\_\_

**Nama Syarikat Utama yang terlibat :** \_\_\_\_\_

*(Name of large company involved in the programme)*

**12 Keterangan Projek Yang Akan Dilaksanakan**

*(Particulars of Project)*

**(Tandakan (/) di petak-petak yang berkenaan)**

*(Please tick (/) at the appropriate boxes)*

**12.1 Tujuan Projek :**

*(Purpose of Project)*

**Kajian Kemungkinan Pasaran**

*(Market Feasibility Studies)*

**Kajian Kemungkinan Teknologi**

*(Technology Feasibility Studies)*

**Kajian Perancangan Perniagaan**

*(Business Planning Studies)*

**Kajian Strategi Pemasaran – Domestik Dan Eksport**

*(Domestic and Export Market Strategy Studies)*

**PENGAKUAN**

*(DECLARATION)*

**Saya dengan ini mengaku bahawa sepanjang pengetahuan dan kepercayaan saya, semua butir-butir dalam permohonan ini adalah betul dan benar.**

*(I hereby declare that the particulars furnished in this form are correct and true to the best of my knowledge)*

**Nama Pemohon :** \_\_\_\_\_  
*(Applicant's Name)*

**Jawatan :** \_\_\_\_\_  
*(Designation)*

**Tarikh :** \_\_\_\_\_  
*(Date)*

**Tandatangan** :

*(Signature)*

**Cop Rasmi Syarikat** :

*(Company's Official Chop)*



## 資料編4 インターネット URL 集

AIM	<a href="http://www.aim.gov.my/">http://www.aim.gov.my/</a>
BITM：マレーシア工業技術銀行	<a href="http://www.sibexlink.com.my/bankindustri/">http://www.sibexlink.com.my/bankindustri/</a>
BNM：マレーシア中央銀行	<a href="http://www.bnm.gov.my/index.asp">http://www.bnm.gov.my/index.asp</a>
BPIM：マレーシア開発・インフラ銀行	<a href="http://www.bpimb.com.my/">http://www.bpimb.com.my/</a>
CGC	<a href="http://www.cgc.gov.my/">http://www.cgc.gov.my/</a>
Chinese Chamber of Commerce & Industry of Kuala Lumpur & Selangor	<a href="http://www.chinesechamber.org.my/">http://www.chinesechamber.org.my/</a>
EPU：経済企画院	<a href="http://www.epu.jpm.my/">http://www.epu.jpm.my/</a>
FMM	<a href="http://www.fmm.org.my/">http://www.fmm.org.my/</a>
JICA	<a href="http://www.jica.go.jp/">http://www.jica.go.jp/</a>
JICA Malaysia Office	<a href="http://www.jica.org.my/">http://www.jica.org.my/</a>
Malaysia SMI/SME Portal	<a href="http://smiportal.com/">http://smiportal.com/</a>
MARA	<a href="http://www.mara.gov.my/">http://www.mara.gov.my/</a>
MTRADE：マレーシア貿易開発公社	<a href="http://www.matrade.gov.my/">http://www.matrade.gov.my/</a>
Malaysia Venture Capital Management Berhd (MAVCAP)	<a href="http://www.mavcap.com">http://www.mavcap.com</a>
MDC：マルチメディア開発公社	<a href="http://www.mdc.com.my/">http://www.mdc.com.my/</a>
MHR：人的資源開発省	<a href="http://www1.jaring.my/ksm/index.html">http://www1.jaring.my/ksm/index.html</a>
MIDA：マレーシア工業開発庁	<a href="http://www.mida.gov.my/">http://www.mida.gov.my/</a>
MIDF：マレーシア産業開発銀行	<a href="http://www.midf.com.my/">http://www.midf.com.my/</a>
MIEL：Malaysian Industrial Estates Berhad	<a href="http://www.miel.com.my/miel/main.asp">http://www.miel.com.my/miel/main.asp</a>
MIMOS	<a href="http://www.mimos.my/">http://www.mimos.my/</a>
MITI：国際貿易産業省	<a href="http://www.miti.gov.my/">http://www.miti.gov.my/</a>
MOED：起業家開発省	<a href="http://www.kpun.gov.my/">http://www.kpun.gov.my/</a>
MOST：E 科学技術環境省	<a href="http://www.mastic.gov.my/kstas/default.htm">http://www.mastic.gov.my/kstas/default.htm</a>
MPMA	<a href="http://www.mpma.org.my/">http://www.mpma.org.my/</a>
MSC	<a href="http://www.msc.com.my/">http://www.msc.com.my/</a>

MTDC : マレーシア技術開発公社	<a href="http://www.mtde.com.my/">http://www.mtde.com.my/</a>
National SMI Consultative Centre	<a href="http://www.sminet.com.my/">http://www.sminet.com.my/</a>
NPC : 生産性公社	<a href="http://dominoapp.npc.org.my/npc.nsf">http://dominoapp.npc.org.my/npc.nsf</a>
Penang Development Corporation (PDC)	<a href="http://www.pdc.gov.my/">http://www.pdc.gov.my/</a>
PNB	<a href="http://www.pns.com.my/">http://www.pns.com.my/</a>
PUNB	<a href="http://www.punb.com.my/index2.html">http://www.punb.com.my/index2.html</a>
SIRIM	<a href="http://www.sirim.my/">http://www.sirim.my/</a>
SMI Association of Malaysia	<a href="http://www.smisme.net.my/">http://www.smisme.net.my/</a>
SMIDEC	<a href="http://www.smidec.gov.my/">http://www.smidec.gov.my/</a>
TPM : テクノロジー・パーク・マレーシア	<a href="http://www.tpm.com.my/Tpm_main.html">http://www.tpm.com.my/Tpm_main.html</a>