

マレーシア国

政府系金融機関の助言能力向上計画策定支援

事前評価調査報告書

平成15年9月

国際協力事業団

地一東
J R
03-18

マレーシア国

政府系金融機関の助言能力向上計画策定支援

事前評価調査報告書

平成15年9月

国際協力事業団

序 文

日本政府は、マレーシア政府の要請に基づき、同国の政府系金融機関の中小企業に対する助言能力の向上を支援することを決定し、国際協力事業団がこの協力を実施することとなりました。

当事業団は本格的な協力の開始に先立ち、本件を円滑かつ効果的に進めるため、平成15年7月6日から同年同月25日までの20日間にわたり、当事業団マレーシア事務所を中心とする事前評価調査を実施しました。

本調査では本件の背景を確認するとともに、マレーシア政府の意向を確認し、かつ現地ワークショップの結果を踏まえ、本件の事前評価を行い、協議議事録を作成しました。

本報告書は、今回の調査を取りまとめるとともに、引き続き実施を予定している本格的な協力に資するためのものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成15年9月

国際協力事業団

理事 隅田栄亮

「マレーシア国政府系金融機関の助言能力向上計画策定支援」
事前評価調査

序文・目次・略語表

第一部	本調査の概要	1
1.	事前評価調査団の概要	1
1-1	事前調査団派遣の経緯と目的	1
1-2	団員の構成	1
1-3	調査日程	1
1-4	主要面談者	2
1-5	総括所感	4
2.	調査結果総括	6
2-1	案件形成の背景	6
2-2	マレーシア中央銀行および関係機関との協議結果	7
(1)	要請内容、背景およびプライオリティ	7
(2)	対象政府系金融機関	8
(3)	助言の内容	8
(4)	各政府系金融機関からの聴取り調査とPCMワークショップ	8
(5)	マレーシア中央銀行とJICAの役割分担	9
(6)	経済企画院(EPU)との協議	9
2-3	PCMワークショップの結果	9
第二部	本件プロジェクトの背景	14
3.	マレーシアの中小企業振興の現状と問題点	14
3-1	マレーシア経済における中小企業の位置付け	14
3-2	マレーシア政府の中小企業育成策	14
3-3	中小企業関連政府機関	16
3-4	中小企業が抱える問題点	17
4.	中小企業への金融支援	19
4-1	政府が用意する中小企業向け融資スキーム	19
4-2	信用保証	19
4-3	中小企業に対する交付金	20
5.	マレーシアの金融マスタープランと政府系金融機関の役割	21
5-1	金融マスタープラン作成とその後の進捗	21
5-2	政府系金融機関の規制監督	22
5-3	中小企業の資金調達	23

6.	マレーシアの政府系金融機関の現状と課題	25
6-1	マレーシア開発インフラ銀行 BPIMB	25
6-2	マレーシア工業技術銀行 BITMB	28
6-3	マレーシア輸出入銀行 EXIM Bank	30
6-4	マレーシア輸出信用保険 MECIB	31
6-5	マレーシア農業銀行 BPM	32
7.	マレーシア中央銀行の現状と課題	36
第三部 我が国協力の展望		38
8.	プロジェクト概要	38
(1)	プロジェクト名	38
(2)	相手国実施機関	38
(3)	本件プロジェクトの受益者	38
(4)	プロジェクトの概要および達成目標	38
(5)	活動と成果	39
9.	事前評価結果	41
(1)	妥当性	41
(2)	有効性	41
(3)	効率性	41
(4)	インパクト	42
(5)	自立発展性	42
10.	協力上の留意点	42
関連資料		
1.	要請書（及び後日送付のサポーティングレター）	
2.	ミニッツ（PDM 案を含む最終案）	
3.	マレーシア中央銀行の組織図	
4.	マレーシア開発インフラ銀行の中小企業経営者教育テキスト（概要）	
5.	各機関における面談結果	
6.	調査団収集資料リスト	

略語表

8MP	Eighth Malaysia Plan 2001-2005
ADB	Asian Development Bank
BITMB	Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad
BNM	Bank Negara Malaysia
BPIMB	Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad
BPM	Bank Pertanian Malaysia
CGC	Credit Guarantee Corporation
C/P	Counterpart
DFIA	Development Financial Institutions Act
DFIs	Development Financial Institutions
EPU	Economic Planning Unit
EXIM Bank	Export Import Bank of Malaysia Berhad
FAMA	Federal Agricultural Marketing Authority
FSMP	Financial Sector Master Plan
GDP	Gross Domestic Product
GMV	Global Maritime Ventures
ILP	Industrial Linkage Program
IMP2	Second Industrial Master Plan
IRR	Internal Rate of Return
ITA	Investment Tax Allowance
ITAF	Industrial Technical Assistance Fund
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
JICA	Japan International Cooperation Agency
MARA	Majlis Amanah Rayat (Council of Trust for Indigenous People)
MATRADE	Malaysia External Trade Development Corporation
MECIB	Malaysia Export Credit Insurance Berhad
MEDEC	Malaysian Entrepreneurship Development Center
MIDA	Malaysian Industrial Development Authority
MIDF	Malaysian Industrial Development Finance Berhad
MITI	Ministry of International Trade and Industry
M/M	Minutes of Meeting
MOF	Ministry of Finance
MTDC	Malaysian Technology Development Corporation
NDC	National Development Council
NPC	National Productivity Corporation
NPL	Non Performing Loan
PCM	Project Cycle Management

PDM	Project Design Matrix
R&D	Research and Development
RM	Ringgit Malaysia (1998.9- 1US\$=3.8RM)
Sdn. Bhd.	Sendiran Berhad (Private Limited)
SIRIM	SIRIM Berhad (旧 Standard and Industrial Research Institute of Malaysia)
SME	Small and Medium Enterprises
SMI	Small and Medium Industries
SMIDEC	Small and Medium Industries Development Corporation
SMIDEP	Small and Medium Industries Development Plan
UNDP	United Nation Development Program

第1部 本調査の概要

1. 事前評価調査団の概要

1-1. 事前調査団派遣の経緯と目的

平成15年度案件として、マレーシア国（以下「マ」国）から、「政府系金融機関の中小企業融資能力の向上」プロジェクトが要請された。本事前評価調査の目的は、本件に関し、要請背景の確認、「マ」国政府系金融機関の中小企業融資事業に関する基本情報の収集、ニーズ調査に基づくプロジェクト概要の作成、予想されるプロジェクトの事前評価を行うことである。このため、調査団は2003年7月6日から25日までの日程でクアラルンプール市で調査を行った。この間、「マ」国側からの要望、ニーズ調査結果、PCM ワークショップで収集した情報に基づき PDM（案）と協議議事録（M/M）を作成した。ただし、後述するとおり、実施スキームの変更の可能性があり、今回調査団では先方に最終案を手交するにとどめた。

1-2. 団員の構成

団員の構成は次のとおりである。

名前	担当業務	所属
佐々木十一郎	団長	国際協力事業団クアラルンプール事務所 次長
山村 直史	協力企画	国際協力事業団アジア一部 東南アジア課
黒田 康之	プロジェクト効果分析	(財) 国際開発センター調査部主任研究員

1-3. 調査日程

調査日程は次のとおり。

日順	月日	曜日	日程
1	7月6日	日	黒田団員、成田→クアラルンプール
2	7日	月	JICA 事務所で打合わせ、マレーシア中央銀行との協議
3	8日	火	東京三菱銀行／中小企業金融公庫／JBIC 聞取調査、日本大使館表敬
4	9日	水	マレーシア中央銀行／政府系金融機関との協議
5	10日	木	マレーシア輸出入銀行聞取調査 マレーシア工業技術銀行聞取調査 マレーシア輸出信用保険聞取調査
6	11日	金	マレーシア農業銀行聞取調査
7	12日	土	マレーシア中央銀行と協議

8	13日	日	ミニッツドラフト作成
9	14日	月	マレーシア開発インフラ銀行聞取調査
10	15日	火	PCM ワークショップ開催
11	16日	水	PDM ドラフト作成 マレーシア中央銀行との協議
12	17日	木	所長と方針会議、ミニッツ案作成
13	18日	金	ミニッツ案と PDM 案をマレーシア中央銀行に提出
14	19日	土	報告書作成
15	20日	日	山村団員 東京→クアラルンプール
16	21日	月	マレーシア中央銀行と M/M 協議
17	22日	火	EPU と協議
18	23日	水	M/M 修正
19	24日	木	マレーシア中央銀行と M/M 協議 山村団員帰国
20	25日	金	黒田団員帰国

1- 4. 主要面談者

主要面談者は次のとおりである（敬称略）。

(1) マレーシア中央銀行 Bank Negara Malaysia (BNM)

Development Financial Institution Regulation Department
 Director, Ms. Che Zakiah Che Din
 Manager, Shahariah Hashim
 Senior Executive, Normalis bte Mahmud
 SME Taskforce, Manager, Faudziah Abdul Rahim

(2) 経済企画院 Economic Planning Unit (EPU)

External Assistance Section
 Director, Patricia Chia
 Principal Assistant Director, Jayanth Govindan

(3) 東京三菱銀行

非日系課長 小林 達

(4) 中小企業金融公庫 クアラルンプール駐在員事務所

主席駐在員 泊 泰広
駐在員 遠藤正己

(5) 国際協力銀行 JBIC

駐在員 佐伯泰助

(6) マレーシア開発インフラ銀行 BPIMB

Entrepreneur Development Department, Senior Manager II, Mahashim Bajuri
Entrepreneur Training Section, Manager, Norani Bin Mohd Noor
Corporate Advisory Services Section, Manager, Che Mat Ariffin Bin Abd Rahman

(7) マレーシア工業技術銀行 BITMB

Business Development Division, General Manager, Ab.Rahman B.Yaacob
Group Strategy & Performance Management Department, Deputy Manager, Wan Rosnari Wan Husin
SMI Loans Department, Assistant Manager, Zahariah Long

(8) マレーシア輸出入銀行 EXIM Bank

Export Finance Department, Relationship Manager, Baharuddin Muslim
Export Finance Department, Relationship Manager, Resham Singh
Cross Border Credit Department, Assistant Manager, Kamarazaman Mohd Bakri

(9) マレーシア輸出信用保険 MECIB

Business Development Insurance, Senior Manager, Chan Cheng Lock
Business Development Guarantee, Senior Executive, Noor Fairuz Ibrahim

(10) マレーシア農業銀行 BPM

Deputy General Manager Operations, Zainul Kamar Mohad Zain
Assistant general Manager, Rosli Maun
Abd.Rahaman A. Rasid

(11) 在マレーシア日本大使館

一等書記官 松浦克巳

(12) JICA マレーシア事務所

事務所長 樋田 俊雄、事務所員 荒 仁

(13) PCM ワークショップ参加者

■Bank Negara

Development Financial Institution Regulation Department

Asiah Hashim, Senior Manager

Shahariah Hashim, Manager

Normalis bte Mahmud, Senior Executive

■BPIMB

Mahashim Bajuri, Enterprise Development Department

Che Mat Ariffin, Corporate Advisory Services Section

■BITMB

Nabil bin Nordin, Business Development Department

■BPM

Markom bin Sabro, Special Funds Section

Jalaluddin Zaharuddin, Credit Department

■MECIB

Chan Cheng Lock, Business Development Department

Meera Menon, Business Development Department

■EXIM Bank

Radiah bte Ibrahim, Export Finance Department

Resham Singh, Export Finance Department

■EPU

Jayanth Govindan, Finance Unit, Industry Section

■JICA

黒田康之 財) 国際開発センター (PCM団員)

荒仁 JICAマレーシア事務所

Nazatulritha Bt Zakaria JICAマレーシア事務所

Shaliza Hanzah JICAマレーシア事務所

1- 5. 総括所感

(1) 本協力の妥当性

マレーシア中央銀行 (BNM) は、2001年3月に金融機関の競争力強化を図るため金融マスタープラン (Financial Sector Master Plan: FSMP) を策定した。マレーシア政府は当該計画に基づき、特にマレーシアにおいてノウハウの不足している政府系金融機関 (Development Financial Institutions: DFIs) の強化のための技術協力¹を要請したものである。

マレーシアにおけるDFIsは、民間金融機関からの借り入れを行うことが困難

¹ 「途上国への制度整備協力の方向性 (経済ソフトインフラ)」 (平成15年3月、JICA) においても、我が国の政府や関係機関が実施してきた施策の経験、特に中小企業に対するモニタリング機能や資金供給機能としての銀行機能、を活かした協力は、東南アジア諸国に対して極めて有効性が高いとの提言がなされている (PP51-53)

な中小企業に対する最後の貸し手となっており、マレーシアの中小企業金融において重要な役割を担っている。しかしながら、現状において中小企業の資金調達先にしめるDFIsの比率は3～4%と低く、DFIsの中小企業融資の実効性の向上、中小企業への資金供給の円滑化、中小企業の経営基盤の強化等が期待されている。

マ政府の関係機関との協議の結果、本協力の主要コンポーネントをDFIsが中小企業を対象に実施するアドバイザーサービスの提供に係るアクションプラン作成に絞り実施することが妥当であるとの結論を得た。これは上位計画である金融マスタープランに位置づけられる政府の重要な施策の一つであり、ひいてはマレーシア政府の8次計画の課題でもある裾野産業の高度化・効率化に貢献するものである。

他方本協力は、我が国の対マレーシア援助計画の観点からも、裾野産業高度化・効率化に貢献することから「経済の競争力強化のための支援」の下に位置づけられる。また、アクションプランの実行を通じDFIsの人材育成にも貢献することから「高度な知識・技能を備えた人材の育成」の下にも位置づけることができる。このように本協力は、我が国の対マレーシア援助方針との整合性も高い。

(2) 実施スキーム

本協力の主要コンポーネントがアクションプラン作成に絞られたことから²、JICAによる技術協力としては、専門家派遣を中心とする技術協力プロジェクトではなく、金融部門のコンサルタントによる開発調査がより適切であろう。開発調査による協力を通じて、我が国の金融行政の事例調査・紹介、マレーシアの現状調査、これらを踏まえたアクションプランの作成が可能となると考える。

(3) マレーシア側のオーナーシップの重視

アクションプランの実効性を高めるためには、BNM及びDFIsが策定段階から深く関与することが必要である。今回の協議では、JICA側が実施するのは、あくまでもアクションプラン（案）の作成であり、同（案）に基づきBNMが最終原案を作成し政府の認可を得る責任を有するとの点で合意した。

加えて本協力の過程において、BNM側からはマレーシア国内でのヒアリング調査やアクションプラン策定に係る協議に十分オーナーシップを持って参画するとの意向が示された。このBNMの関与を確実なものとするために、開発調査で実施する場合にも、通常の開発調査以上にBNMとの共同作業との位置づけを明確にすることが必要である。

本アクションプランの作成にあたっては、中小企業振興公社 (Small and Medium Industries Development Corporation: SMIDEC)、マレーシア貿易開発

² 要請の原案には、DFIs職員に対する人材育成も含まれていたが、BNMはアクションプラン作成を最重要課題とし、これを優先し協力することとなった。

公社 (Malaysia External Trade Development Corporation: MATRADE)、生産性公社 (National Productivity Corporation: NPC) 等のマレーシア国内の中小企業振興に係る機関との連携方策の検討が重要になると想定される。したがって、これら関係機関に対し聞き取り調査を行い現状を分析することが不可欠であるとともに、アクションプランの実効性を高めるためにも、本協力の過程において合同調整委員会に適宜参加を求めるなどの措置をとることが望ましい。また、現在、BNM内にはSME Taskforce が設置され、マレーシア国全体の中小企業振興政策の検討が行われていることから、本アクションプランは同政策と整合性のとれたものとするのが求められる。このためには、同Taskforceのメンバーを本協力のC/Pの一員とするか、合同調整委員会に参加させる等の措置をとることが望ましい。

(4) 各DFIの関与

協議において、BNMから各DFIsをさほど関与させず、BNMだけでアクションプランを策定するとの意識が感じられた。この背景には、BNMが各DFIsの監理業務も担っており、アクションプランにも各DFIsの実施状況のモニタリング方法を盛り込むことが要請されていることがある。しかしながら、例えば、インフラ開発銀行 (BPIMB) 等は既に融資先への財務諸表の提出の義務づけ、工場査察、経営助言といったアドバイザリーサービスに類する業務を実施しており、これらの問題点・課題等はアクションプラン作成にあたって非常に有益なものとなる。したがって本協力にあたってDFIsを関与させることは必要不可欠である。具体的には、各DFIsのアドバイザリーサービスに係る現状調査に加え、ワーキングコミッティーに参加させる、アクションプラン作成の一環として要望されているセミナー、ワークショップへの主体的な参加を促すことが必要といえる。これらワークショップの内容を工夫し、DFIsが積極的に参加することで、BNMが課題としてあげている各DFIの人材育成にも寄与する協力が可能となると思料する。

本アクションプランはBNMの監督下であり中小企業融資を行っている5DFIsを対象としている。一方、当国ではこの他にもMITI監督下のマレーシア産業開発銀行 (Malaysian Industrial Development Finance Berhad: MIDF) が中小企業融資を行い、信用保証については信用保証協会 (Credit Guarantee Corporation: CGC) が行っており、MIDFやCGCに聞き取り調査等を行い、その中小企業融資の現状・課題等を十分に把握することが必要といえる。

2. 調査結果総括

2- 1. 案件形成の背景

「マ」国では 2001 年の金融マスタープラン Financial Sector Master Plan (FSMP) の策定、2002 年 2 月の政府系金融機関法 (Development Financial Institutions Act 2002: DFIA) の制定等、政府系金融機関のキャパシティの

向上に向けた取り組みが行われている。また、「マ」国は自国の経済競争力強化のための重要な課題の一つとして、中小企業（裾野産業）の育成をうたっているが、インフラ開発銀行(Bank Pembangunan dan Infrastructure Malaysia Berhad (BPIMB))、工業技術銀行(Bank Industri & Teknologi Malaysia (BITM))等の政府系金融機関が中小企業融資において重要な役割を担っている。

このような状況の中、政府系金融機関の中小企業融資等の効率性を高め、より効果的に実施していくために、金融マスタープランでは政府系金融機関の中小企業に対する助言能力を強化する方針が掲げられており、これを実践するための行動計画の策定が計画されている。そして、「マ」国政府は、この行動計画をより良いもの、実践的なものとするために、我が国に本協力を要請してきたものである。

2- 2. マレーシア中央銀行および関係機関との協議結果

(1) 要請内容、背景およびプライオリティ

マレーシア中央銀行の政府系金融機関規制監督部 (Development Financial Institutions Regulation Department) は2003年7月、本事前調査の第一回協議において、本要請が次の4つのコンポーネントから構成されることが確認された。

- イ) 行動計画の作成への協力 (Assist BNM to formulate an Action Plan to develop DFIs' advisory capabilities)
- ロ) ワークショップ開催への協力 (Cooperate with BNM to hold workshops on advisory services to SME)
- ハ) 政府系金融機関への個別指導 (Assist the DFIs to develop its advisory capabilities)
- ニ) 日本の金融機関等が中小企業に行っている助言サービスについて学ぶ日本での研修 (Training in Japan on advisory services provided by financial institutions and other organizations in Japan)

この要請背景には、マレーシア中央銀行はマレーシアの多くのSMEは経営改善する余地があるので、政府系金融機関は融資だけでなく、中小企業の経営改善等への助言 (advisory services) を行うべきであるという認識がある (政府系金融機関規制監督部 Director, Ms. Che Zakiah Che Din)。

この協議の場において、調査団とマレーシア中央銀行は特に「イ) 行動計画の作成」が重要と合意した。

(2) 対象政府系金融機関

この「行動計画」の対象とし、助言能力の向上を図る政府系金融機関を次のとおりとすることを確認した。

マレーシア開発インフラ銀行 Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad: BPIMB

マレーシア工業技術銀行 Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad: BITMB

マレーシア輸出入銀行 Export Import Bank of Malaysia Berhad: EXIM Bank

マレーシア輸出信用保険 Malaysia Export Credit Insurance Berhad: MECIB

マレーシア農業銀行 Bank Pertanian Malaysia: BPM

(3) 助言の内容

政府系金融機関が中小企業に対して行う経営改善の「助言内容」はマーケティング、製品開発 product development、財務管理 financial management、プロジェクト評価 project assessment 等としたいとマレーシア中央銀行は要望した。

(4) 各政府系金融機関からの聴き取り調査とPCMワークショップ

その後、調査団とマレーシア中央銀行は各 5 政府系金融機関からの聴き取り調査やPCMワークショップを行った。この結果、次の事実が判明した。

- イ) マレーシア中央銀行としては、中小企業に対する助言サービスを行っている政府系金融機関はあるものの、それはアドホックベースであり、システム化されていないと認識している。
- ロ) マレーシア開発インフラ銀行は 20 年間、中小企業への助言サービスを行ってきたが、十分な助言能力をもった職員は不足しており、起業家向けセミナーを開催しても参加者が少ない等の問題を抱えている。
- ハ) マレーシア工業技術銀行は 1993 年、Bank Industri Technical Consultancy Services Sdn Bhd”という子会社をつくり、融資先企業からの経営相談に応じる体制をつくったが成功せず、1998 年に清算した。なお、この融資相談が有料であったことが、この清算に至った要因のひとつと考えられている。
- ニ) 政府系金融機関は日本の金融機関が中小企業に対して行った助言サービスの経験について学びたいと考えている。

従って、調査団とマレーシア中央銀行は、政府系金融機関の現在・過去の助言サービスについて調査し、かつ日本の金融機関が中小企業に対して行った助言

サービスの経験について学ぶことにより、マレーシアにおいて効果的な助言サービスの体制をつくることが重要と認識した。また、行動計画の作成に際しては、「マ」国の中小企業振興政策を踏まえる必要があることから、マレーシア中央銀行内の SME タスクフォースに加え、外部の SMIDEC、MATRADE 等の中小企業に係る関係機関との連携も重要と認識した。

(5) マレーシア中央銀行と JICA の役割分担

以上を踏まえ、マレーシア中央銀行は「効果的な助言サービスの体制をつくる」ための「行動計画 Action Plan」のドラフト作成を本件 JICA プロジェクトに求めてきた。これに対し、調査団はマレーシア中央銀行が本件 JICA プロジェクトのオーナーシップをもつという考えから、また、マレーシア中央銀行が主体的に関与することによりアクションプランの確実な実施を期することから、マレーシア中央銀行が「行動計画」のドラフト作成を行うべきと述べた。しかし、マレーシア中央銀行はあくまで JICA が「行動計画」のドラフト作成を行ってほしいと主張した。同時に、マレーシア中央銀行が「行動計画」のドラフト作成に関与することが重要であるとの認識をマレーシア中央銀行は示した。

(6) 経済企画院 (EPU) との協議

調査団より今回事前調査評価の趣旨、これまでの経過とともに、PCM ワークショップ結果、PDM 案等について説明し、EPU の了解を得た。

EPU との応答概要は以下のとおり。

- イ) EPU より、本プロジェクトが予定のとおり来年 9 月に終了できれば、その成果を第 9 次マレーシアプラン (2005-2010 国家開発計画) に反映させることができるため、非常に有用であるとコメントがあった。
- ロ) EPU より、マレーシア中央銀行のオーナーシップを重視し、JICA 専門家チームは行動計画策定を支援する立場に立つというアプローチは非常に良いと思うとコメントがあった。
- ハ) EPU は開発金融に関する事業予算の承認権限を有するところ、EPU としても本プロジェクトに参加することが重要と思うとコメントがあった。

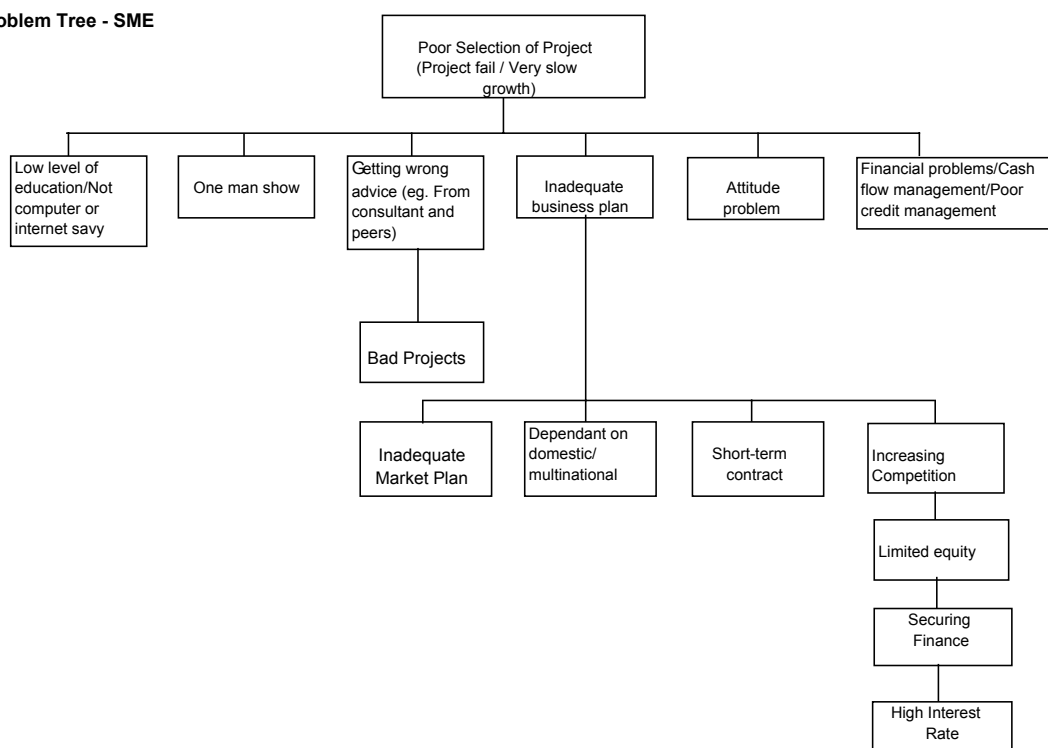
2-3. PCM ワークショップの結果

2003 年 7 月 15 日、マレーシア中央銀行と政府系金融機関により、PCM ワークショップを行った。まず、2 班に分かれて、中小企業や政府系金融機関の抱える問題点をあげた。次にそれらを経営の失敗等の内部に起因するのか、政府の施策等の外部に起因するものに分けた。その結果、中小企業や政府系金融機関の抱える問題点は多くが内部に起因することが判明した。これは、経営能力が向上すれば、多くの問題点が解消する可能性が高いことを示している。さらにこれらの問題の中で、何が最も解決すべき重要な問題であるかを各班が話し合っ

た。

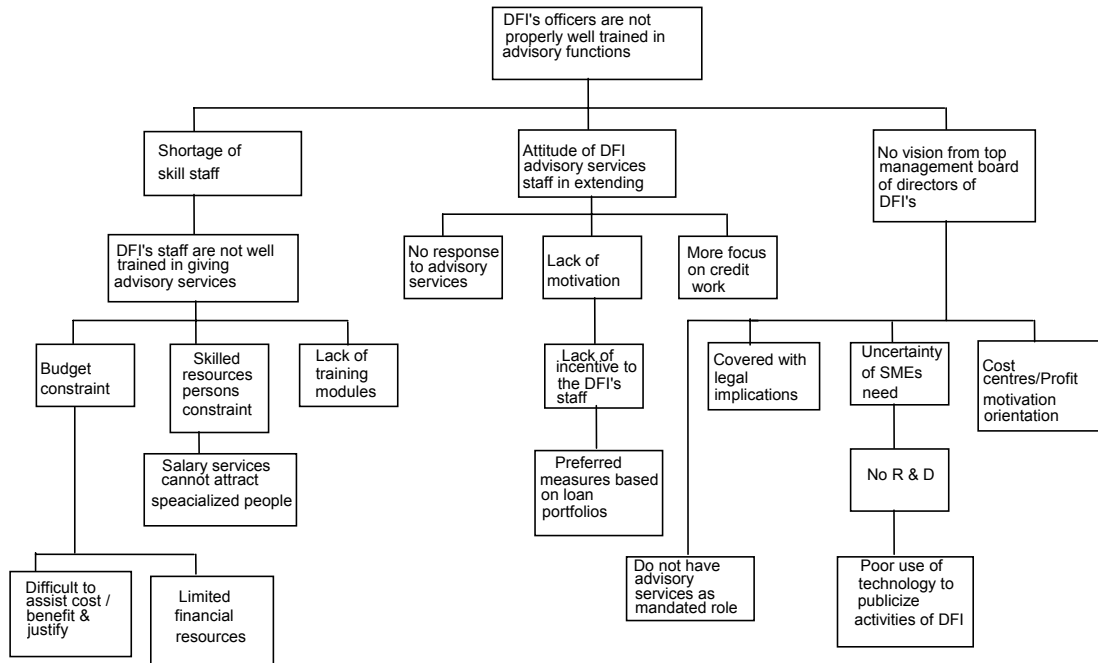
その結果、中小企業が抱える大きな問題は、成長が速く、確実な事業を把握できないことであり、その原因は社員の教育訓練不足、不十分なビジネスプラン、資金調達・財務管理能力の不足等であることが明らかになった。次の図はその問題抽出と原因把握の「問題分析図 Problem Tree」である。

Problem Tree - SME

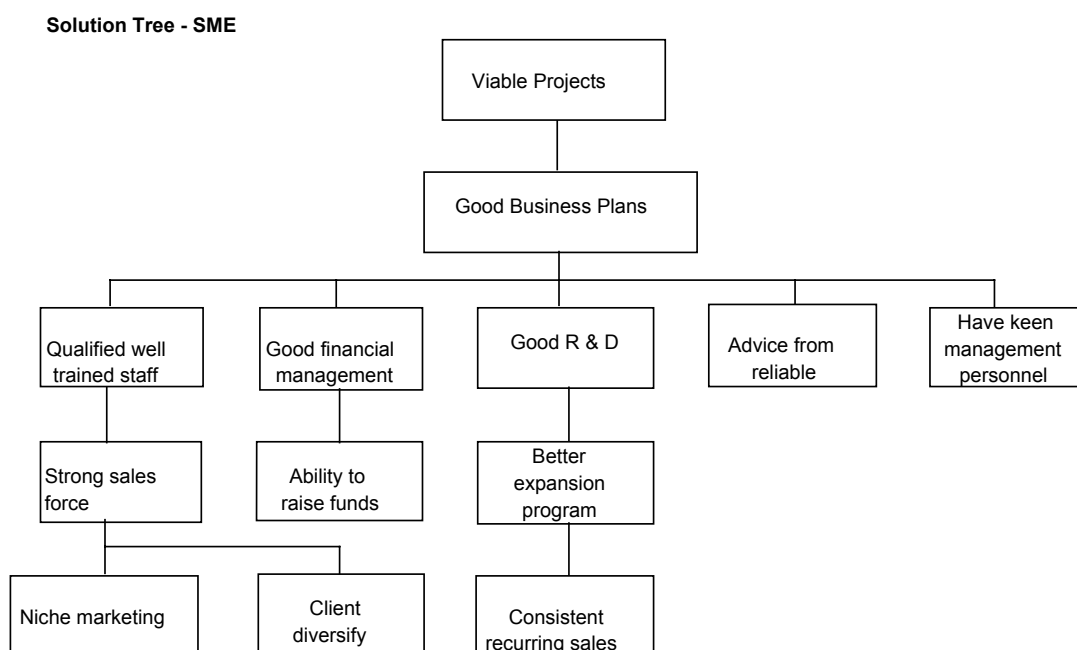


一方、政府系金融機関が抱える大きな問題として、中小企業に対する助言能力向上のための的確な訓練の不足が挙げられた。この原因として、助言能力にたけた職員の不足、助言を行う職員の姿勢、(助言の必要性に対する)経営者の理解不足が指摘された。さらに「助言能力にたけた職員の不足」の原因として、予算不足、人材不足、訓練コース不足が指摘された。次の図はその問題抽出と原因把握の「問題分析図 Problem Tree」である。

Problem Tree - DFI

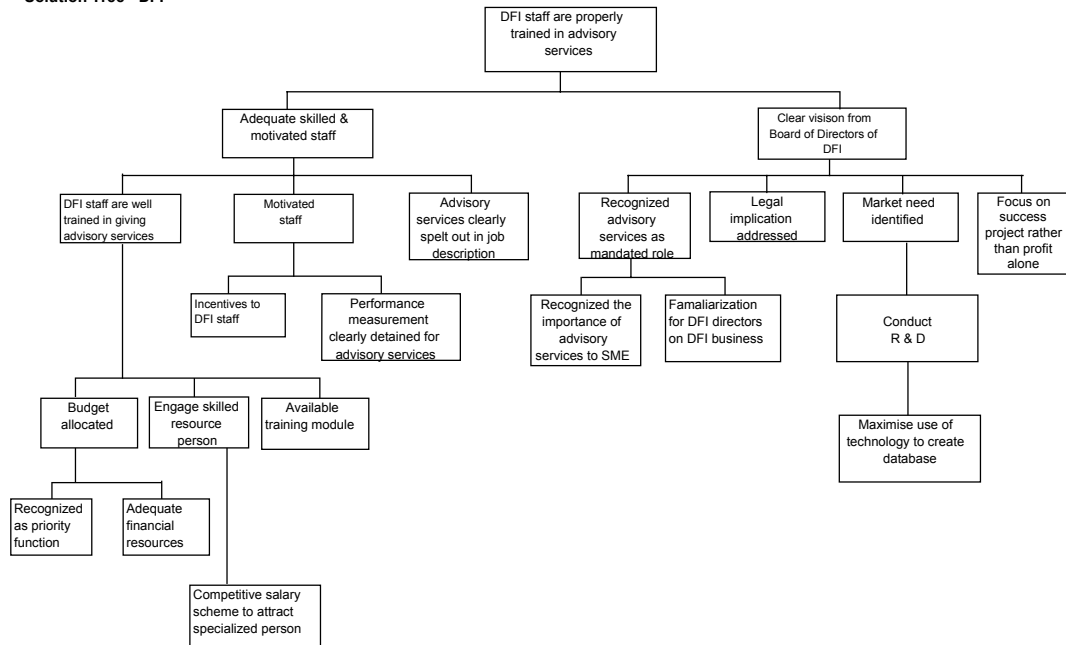


このように、各班が問題の把握とその原因の検討を行った後、その解決策を話し合った。この話し合いにより、まず中小企業は良いビジネスプランをつくることにより、成長が速く、確実な事業を把握することが大事であり、そのためには訓練された社員、良い財務管理や R&D 等が必要であることが明らかになった。次の図はその「目的分析図 Solution Tree」である。



一方、政府系金融機関は、十分な助言スキルを持ち、意欲的な職員を育成することや取締役が（助言サービスをどうするかについて）明確なビジョンを持つことにより、職員の助言能力が向上するように的確に訓練することが大事と判明した。以下はその詳細の「目的分析図 Solution Tree」である。

Solution Tree - DFI



第二部 本件プロジェクトの背景

3. マレーシアの中小企業振興の現状と問題点

3-1. マレーシア経済における中小企業の位置付け³

マレーシアで中小企業というとは様々な定義があるが、中小企業振興公社 (SMIDEC) は、1998 年から、従業員 (正規従業員) 150 人以下、年間売上高 2500 万リンギット以下を中小企業と規定している。現在、中小企業のセクター別内訳は製造業 32%、建設業 8%、販売・流通 (Trading) 34%、サービス 23%、農業・鉱業 3%となっている。

中小企業が一国の経済にしめる割合は日本では全企業数の 99.7%、被雇用者の 69.5%、GDP の 55.3%である。韓国は中小企業が全企業数の 99.2%、被雇用者の 75.3%、ドイツは全企業数の 99.0%、被雇用者の 69.7%、GDP の 57.0%を中小企業が占めている。しかし、マレーシアでは製造業に限って言えば、中小企業は全企業数の 91% (約 5 万社)、被雇用者の 30.7%である。

単位：%

	日本	ドイツ	韓国	マレーシア (製造業のみ)
企業数	99.7	99.0	99.2	92.0
雇用数	69.5	69.7	75.3	33.3
GDP	55.3	57.0	16.0	

マレーシア経済において製造業は GDP の 3 割、総輸出額の 8 割以上を占める主要産業であり、近年のマレーシアの急激な経済成長を支えてきた。マレーシアの製造業における中小企業の位置づけをみると、生産額で 28.5%、付加価値額で 26.5%を占めており、マレーシア経済の中で重要な役割を担っていると言える。しかし一方で、マレーシアの中小企業は、日本・韓国・ドイツほど充分成長していないと言える。⁴

3-2. マレーシア政府の中小企業育成策⁵

(1) 第 8 次マレーシア計画

第 8 次マレーシア計画 (8th Malaysia Plan: 8MP) は 2001 年から 2005 年にかけての国家開発計画である。平均年間実質 GDP 成長率目標を 7.5%としている。本計画においては、中小企業をグローバルな競争力を持つ産業セクター形成に必須のものであると位置付けた上で、中小企業がより競争力をもつことを目標

³ この節は Bank Negara Malaysia, annual report 2002, "Report on SME Development Framework" 107 ページを参照した。

⁴ Malaysia International Trade and Industry Report 2002, 139 ページ

⁵ この節は JICA 鉱工業開発調査部、「マレーシアにおける中小企業政策の現状と問題点」2003 年 3 月、26-31 ページを参照、一部抜粋した。

とした方針が記述されている。

本計画は中小企業に対して従来の資金援助、インフラストラクチャー、支援サービスを見直しつつも、引き続き継続して実施していくことを明言している。その効率的実施のために中小企業自身の協調を呼びかけ、また SMIDEC を中小企業支援のためのポータルとするべく強化すべきであると述べている。さらに既存政策である中小企業向け工業団地開発・ブミプトラ優遇政策は従来通り実施していく一方、地場の中小企業の競争力強化に向けたより一層の努力を謳っている。

「マ」国政府は第 8 次マレーシア計画期間中、工業開発の中で中小企業に 10 億 9,180 万 RM(第 7 次計画の 2 倍以上)を、ベンチャーキャピタル及び中小企業融資に 13 億 4,460 万 RM(ベンチャーキャピタルは第 7 次計画の 3 倍以上)を割り当てた。また、政府は州の経済開発公社に、中小企業用工業団地開発のために、1 億 3,190 万 RM をソフトローンにより提供することとしている。

(2) 第 2 次工業基本計画

国際貿易産業省は、第 2 次工業基本計画 (Second Industrial Master Plan 1996-2005:IMP2) を 1996 年に策定した。

IMP2 では投資主導型から生産性主導経済への転換を目指し、マニファクチュアリング++ (Manufacturing++) 及びクラスター (Cluster) の二つの新しい基本概念を導入した。このクラスター開発における中小企業の役割として、次をあげ、政府の支援策を打ち出した。

- イ) 既存の工業の低いレベルと貧弱なリンクの主要要因の一つとして、有力サプライヤー・サービスプロバイダーとしての国内中小企業の不在と不適切な参加がある。IMP2 は、クラスター形成強化と国内付加価値増加の重要かつ戦略的リンクとして、国内中小企業の開発のための政策、プログラムを設定する。
- ロ) 政府は、研究開発、特に品質改善の実施のため、国内関連のある中小企業の育成のため、環境整備、支援プログラムを形成する。
- ハ) 政府は、支援ファシリティの向上を目的とする制度的・政策的手段を継続して実施する。
- ニ) SMIDEC、MTDC、SIRIM 等の機関を通じて、中小企業の研究開発投資、技術向上、マーケティングと流通チャンネルの向上を奨励することに重きを置く。

(3) 中小企業開発計画 (SMIDP)

2002 年 3 月に SMIDEC より SMIDP (Small and Medium Industries Development Plan 2001-2005) が発表された。SMIDP は、第 2 次工業基本計画 (IMP2) を補完するもので、特に工業セクターの中小企業をターゲットとしている。

SMIDP の目的は次のとおりである。

- イ) 世界的に競争力のある企業へと中小企業の開発を刺激するための伝導力

のある政策環境の創造

ロ) 知識ベースの中小企業の開発の促進

また、SMIDP の戦略は次のとおりである。

イ) 中小企業を高い生産性、技術力、世界的競争力を有する企業にする。

ロ) 国際化した生産プラットフォームに向けた転換を促進するため、企業レベルでの組織変化を促す。

ハ) 中小企業のクラスターが更に発展するよう、一流企業に促す。

SMIDP は、特に電気・電子、輸送用機器、木材利用製品、機械・エンジニアリングサービス、食品加工、ゴム製品、繊維・衣料、薬用植物製品を優先セクターとしている。これらのセクターを対象に、育成の新規政策として、「中小企業情報アドバイスセンター」、「ヘッドスタート 500 プログラム」、既存政策の強化として、「ベンチャーキャピタルの促進」、「アドバイスサービスの強化」等を行うとしている。

3- 3. 中小企業関連政府機関⁶

マレーシアにおいては、1992年に国家開発評議会（NDC）により SMI 振興に関する政策ガイドラインが発表され、中小企業振興に係る管轄機関が 13 省庁 30 機関から主要 5 省庁（国際貿易産業省、企業家開発省、大蔵省、人的資源省、科学技術環境省）に集約された。政府の主要な中小企業・裾野産業振興関連機関は以下のとおりである。特に 1997 年の通貨危機以降に中央銀行の役割が大きくなっている。

イ) 国際貿易産業省（Ministry of International Trade and Industry: MITI）
中小規模製造業の育成・振興を目的とする。傘下には、中小企業開発公社（SMIDEC）、マレーシア工業開発金融公社（MIDF）、マレーシア工業開発庁（MIDA）、マレーシア技術開発公社（MTDC）、マレーシア貿易開発公社（MATRADE）等の組織を擁する。

ロ) 企業家開発省：（Ministry of Entrepreneurship Development）
ブミプトラ系企業家育成を目的に各種施策を実施。

ハ) 大蔵省：（Ministry of Finance）
マレーシア中央銀行を中心として、マレーシア工業技術銀行やマレーシア開発インフラ銀行等を通じ、中小企業金融支援を実施。

ニ) 人的資源省（Ministry of Human Resources）

⁶この節は JICA 鉱工業開発調査部「マレーシアにおける中小企業政策の現状と問題点」2003 年 3 月、37～45 ページおよび国際協力銀行「東アジアの持続的発展への課題」（2001 年、96-97 ページ）を参照、一部抜粋した。

職業訓練国家職業訓練委員会 (National Vocational Training Council) にて、職業訓練に関する政策・プログラムの調整・振興を実施。

人的資源開発委員会 (Human Resources Development Council) にて、人的資源開発基金 (Human Resources Development Fund) を管轄。

ホ) 科学技術環境省 (Ministry of Science, Technology and the Environment, Malaysia)

研究開発 (R&D)・技術向上を目的に、人材育成プログラムを実施。

へ) 中小企業開発公社 (SMIDEC: Small and Medium Industries Development Corporation)

1996年5月、産業部門の中小企業の競争力向上を目指し、MITI内の中小製造業振興担当部署が独立し、設立された。設立目的は以下のとおり

イ) 国内中小製造業の発展のための調整

ロ) 産業発展戦略の策定を通じ、中小製造業の発展・促進に資する

ハ) 高付加価値、高品質な製品、部品や関連サービスの提供を実現することで、中小製造業を国際的に効率的かつ競争力ある産業に育成する

ト) 信用保証協会 (CGC: Credit Guarantee Corporation)

担保や信用力が不足する中小企業に対する金融の円滑化を目的に創設。

3-4. 中小企業が抱える問題点⁷

前述のとおり、「マ」政府は中小企業振興に力を注いでいるが、多くの中小企業は様々な問題を抱えている。国際貿易産業省は、中小企業の抱える問題点を次のように述べている⁸。

- イ) 熟練労働者の不足
- ロ) 企業間連携の未発達
- ハ) 輸出市場へのアクセス不足
- ニ) 資金調達難
- ホ) 外資系中小企業との競合
- へ) 技術と Innovation の不足

また、中小企業工業開発 (SMIDEP) は中小企業の重要課題として以下を掲げている。

- イ) 市場開放とグローバリゼーション
- ロ) 知識の獲得と技術管理

⁷この節は Bank Negara Malaysia, annual report 2002, 107-108 ページ、"Report on SME Development Framework" を参照した。

⁸出所は「Ministry of International Trade and Industry Malaysia, Small and Medium Scale Industries Study Final Report, 1996」であるが、JICA 鉱工業開発調査部、「マレーシアにお

- ハ) 生産性・品質向上
- ニ) 新たなビジネス環境のための技能不足
- ホ) ファイナンス
- ヘ) インフラストラクチャー
- ト) 知識と情報

従って、中小企業はマーケティング、技術、知識の習得、資金調達等、多くの課題を抱えているといえる。

一方、2001年、マレーシア中央銀行が商工会議所を通じて行なった中小企業調査では、中小企業7700社から回答を得た。これらの会社回答を要約すると次のとおり。

- イ) 回答企業の88%は家族所有（family-owned business）であり、外国企業は15%以下、ブミプトラ所有は26%である。
- ロ) 77%は資産5百万リンギット以下であり、74%が従業員50人以下の会社である。
- ハ) 62%は資金調達に困難をきたしている。47%は金融機関からの借入、32%は自己資金、11%は他の資金源から資金調達している。
- ニ) 一般的に中小企業は投資やコンピュータ化を余り行っていない。45%がいまだ労働集約的であり、41%がコンピュータの利用度が低い。
- ホ) わずか57%の中小企業が社員研修を行っているが、主に基礎的技能訓練である。
- ヘ) 中小企業に対して、市場調査、経営管理、情報技術、会計・財務について助言することが有効である。回答企業の14%は政府系組織からこの分野の助言に頼っているが、52%の企業はこうした助言をどこからも得ていない。
- ニ) 自社製品の市場調査では、回答企業の60%が自力で行い、21%が展示会、7%が商社を通じて行っている。

このように、多くの中小企業は経営基盤が脆弱であるため、「ハ）62%は資金調達に困難をきたしている」のが現実である。言い換えれば、多くの中小企業が

ける中小企業政策の現状と問題点」2003年3月、20、21ページを参照、一部抜粋した。

商業銀行や市中金融機関から借入ができない。このような中小企業にとって、政府系金融機関が「最後の貸手 (last resort)」となっている。

さらに「中小企業に対して、市場調査、経営管理、情報技術、会計・財務について助言することが有効である。回答企業の 14%は政府系組織からこうした助言に頼っているが、52%の企業はこうした助言をどこからも得ていない」ので、今後さらに政府系金融機関が中小企業に対して、助言能力を向上させ、質量共に、経営指導することが必要である。

4. 中小企業への金融支援

4-1. 中小企業向け融資スキーム⁹

中小企業が合理的なコストで融資を受けられるように、マレーシア中央銀行は商業銀行およびファイナンス銀行に融資のガイドラインを設定している。融資機関は中小企業向けに融資に最低限の量を割り当て、政府は CGC を通じて融資のリスクの一部を保証する。

このガイドラインや保証制度に加え、政府は多くの中小企業向け融資スキームを用意している。製造業の中小企業向けだけでも 20 以上のファンドがある。本件プロジェクトのターゲットグループのマレーシア開発インフラ銀行やマレーシア工業技術銀行がこれらの融資の実施機関となっている。商業銀行の貸出金利が 2000 年～2001 年に 6% 台であったときに、これらのファンドは 3～5% の貸出金利で、返済期間 5～10 年の長期資金を提供した。後述のマレーシア開発インフラ銀行の「ナ－サリー ファクトリー スキーム」もこの一つである。

しかし、融資スキームの数が多すぎて混乱を与えることや、実施機関銀行の審査や資金払込みに時間がかかりすぎる等の不満が、中小企業から指摘されている。

4-2. 信用保証¹⁰

信用保証協会（以下「協会」という）は 1972 年、マレーシア会社法に基づき設立された。

主たる目的は、担保が不十分か、担保がないか、あるいは業績記録がないような小企業に対して、金融機関からの融資が得られるように保証を与えることにある。協会は株主である 37 の商業銀行及び 40 の金融会社の 2,000 以上の支店のネットワークを通じて業務を運営している。1994 年以降、協会の保証対象は、重点部門における中小企業を育成し発展させようとする政府の努力を補完するため、中規模企業まで拡大された。

⁹ この節は JICA 鉱工業開発調査部「マレーシアにおける中小企業政策の現状と問題点」2003 年、51-63 ページを参照、一部抜粋した。また、中小企業向け融資スキームについては「Malaysia International Trade and Industry Report 2002」にも参照のこと。

¹⁰ この節は JICA 鉱工業開発調査部「マレーシアにおける中小企業政策の現状と問題点」2003

従来、民間金融機関の出資割合が非常に高かったが、2000年にマレーシア中央銀行が10億RMを出資し、70%の株式を保有することとなった。

2001年末までに10の支店が開設された。

4-3. 中小企業に対する交付金 Grants¹¹

中小企業に対して、次の交付金がある。この交付金は、承認されたプロジェクト費用の50%を政府が負担するものであり、残りの50%は当該申請企業が負担する。

(1) Grant for Business Planning and Development (ITAF 1)

この交付金は、ビジネスプランづくり、技術開発や市場開拓に対して供与されるものであり、1社当たりの最高額は4万リンギット。

(2) Grant for Product and Process Improvement (ITAF2)

既存の製品や製品設計を改良するときに交付される。1社当たりの最高額50万リンギット。

(3) Grant for Productivity and Quality Improvement and Certification (ITAF3)

生産性向上、品質向上、国際的な品質証明取得に交付される。1社当たりの最高額25万リンギット。

(4) Market Development Grant (MDG/ ITAF4)

輸出振興に交付される。1社当たりの最高額6万リンギット。

(5) Technology Acquisition Fund (TAF)

設備やプロセスを近代化するときに交付される。プロジェクト費用の70%または200万リンギットの低い方が上限。

(6) Grant for Upgrading Engineering Design Capabilities

独自のデザイン能力を開発するときに交付される。1社当たりの最高額30万リンギット。

(7) E-Manufacturing Grant Scheme

競争力強化を図るときに交付される。1社当たりの最高額50万リンギット。

年、43ページを参照、一部抜粋した。

¹¹この節はMinistry of International Trade and Industry Report, Malaysia, 2002, 143ページ、"Financial Assistance Schemes for SMEs"を参照、一部抜粋した。

(8) Grant for RosettaNet Standard Implementation

Rosetta Net (世界のサプライヤーとつながるサプライ・チェーン管理のため、オープンなインターネット上の共通ビジネス・メッセージ基準)を導入するときに交付される。1社当たりの最高額10万リンギット。

(9) Factory Auditing Scheme

自社の診断・監査を行うときに交付される。同時に、能力向上のための自社の強み、弱味を特定する。1社当たりの最高額1万リンギット。

5. マレーシアの金融マスタープランと政府系金融機関の役割

5-1. 金融マスタープラン作成とその後の進捗

2001年3月、マレーシア中央銀行は金融部門マスタープランを制定した。これは金融機関が今後10年にわたり、競争力を向上させる計画である。その対象金融機関は、銀行・保険・ベンチャーキャピタル・政府系金融機関を含む。

この金融マスタープランは「提言 (Recommendation) 6.2」において、政府系金融機関が次の対策等を行うことを指示している¹²。

- イ) 適正な利益性検討、貸付審査、リスク分析にもとづく投融資
- ロ) リスクを見い出し、測り、モニタリングするシステムづくり
- ハ) 内部監査、外部監査
- ニ) 人材育成計画、雇用計画
- ホ) 情報発進の充実、顧客への財務サービスの向上
- ヘ) 政府系金融機関がターゲットグループに助言サービスを行う組織づくり

本件プロジェクトはこの「ヘ) 政府系金融機関がターゲットグループに助言サービスを行う組織づくり」に貢献する。2003年7月の事前調査において、マレーシア中央銀行は、本件 JICA プロジェクトにより、提言「ヘ) 政府系金融機関がターゲットグループに助言サービスを行う組織づくり」の実現を図りたいと述べた。

後述するように、マレーシア工業技術銀行グループは融資先評価制度をすでにつくっており、「イ) 適正な利益性検討、貸付審査、リスク分析にもとづく投融資」の「貸付審査にもとづく投融資」をすでに一部行っている。同様に、マレーシア輸出信用保険は海外の買手 (Overseas Buyers) の情報を顧客に提供している。これは「ホ) 情報発進の充実、顧客への財務サービスの向上」をすでに一部行っている。しかし全体としてみれば、上記イ) -ヘ) の勧告はまだ充分実行されていない。マレーシア中央銀行の金融セクターマスタープランの進捗

¹²Bank Negara Malaysia, "Financial Sector Master Plan" 90-91 ページを参照した。

報告においても、「提言 6.2」は「完了」となっていない。

マレーシア中央銀行の金融部門マスタープランは、この「提言 6.2」を含め、約 100 の勧告を行っている。この内、「完了」したものは、わずか 16%であり、「現在、実施中」が 19%、「これから始める」が 14%、「現在、検討中」が 51%となっている¹³。前述の「へ）政府系金融機関がターゲットグループに助言サービスを行う組織づくり」もこの「現在、検討中」に入る。しかし、当該プランは向こう 10 年間の計画であり、作成されてまだ 2 年間しか経過していないことを勘案すると、「完了」がすくないのも当然であろう。

5- 2. 政府系金融機関の規制監督

政府系金融機関 Development Financial Institutions (DFIs) とは、「農業や中小企業育成、インフラ整備、海運やハイテク産業という国家戦略として重要な産業を育成・振興するために、政府によって設立された金融機関¹⁴」である。

政府系金融機関法 Development Financial Institution Act 2002 (DFIA) は政府系金融機関の方針・施策が政府の政策と一致しているかの監督をマレーシア中央銀行に委託している。特に同法は政府系金融機関が安全、健全、効率的な運営を行うことを強調している。同法の適用を受けるのは Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad (BPIMB), Bank Industri & Teknologi Malaysia (BITMB), Malaysia Export Credit Insurance Berhad, Export Import Bank of Malaysia Berhad, Bank Kerjasama, Rakyat Malaysia Berhad, Bank Simpanan Nasional の 6 つの政府系金融機関である。

中小企業への融資や保証を行う政府系金融機関は、これらの金融機関に加え、Malaysian Industrial Development Finance Berhad (MIDF), Credit Guarantee Corporation (CGC) 等がある。

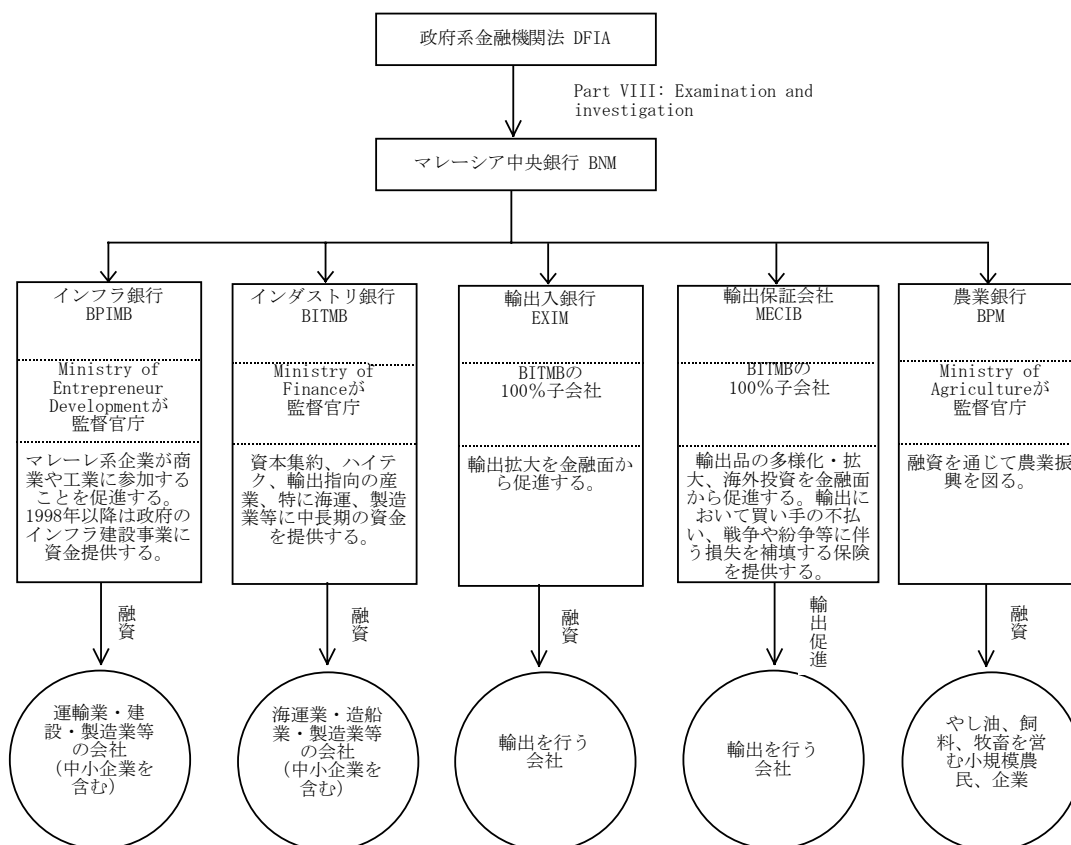
前述の 6 つの政府系金融機関の監督を行うマレーシア中央銀行は、政府系金融機関規制監督部 Development Financial Institutions Regulation Department が規制政策を策定・監督し、銀行監督第一部、第二部 Bank Supervision I, II が監査を行っている。政府系金融機関規制監督部は、政府系金融機関が順守すべき自己資本比率、不良債権比率 (Gross NPL ratio, Net NPL ratio)、一社債権限度額 (Single customer limit) 等の基準を定め、モニタリングしている。本件プロジェクトのカウンターパートはこの政府系金融機関規制監督部である。当部は 2001 年 4 月に設けられた新しい部であり、Director 以下、総勢 28 名の職員がいる。現在、当部は 6 つの政府系金融機関を監督している。マレーシア中央銀行は DFIA および FSMP に基づき、マクロな視点から監督を行っており、財務省、起業家育成省等の各 DFI の所管省庁も重要な役割を担っているとのことである。また、現在、マレーシアでは各 DFI の役割・機能の見直しを行って

¹³ Bank Negara Malaysia, annual report, 136 ページ、"Financial Sector Master Plan"

¹⁴ Bank Negara Malaysia, annual report 2002, 194 ページ

おり、今後これらの動向に留意することが必要である。

政府系金融機関法、マレーシア中央銀行、政府系金融機関の関係、および、政府系金融機関の所管官庁、役割、融資対象を図示すると、次のようになる。



5- 3. 中小企業の資金調達

SMIDEC の 2002 年の調査では、中小企業の資金調達を毎年のフローベースで見ると、51%が銀行借入、自己資金 27%、家族 10% (計 88%) が主な調達先になっている。また、国際協力銀行の調査においては、1999 年の中小企業の設備投資の主な資金調達先は、商業銀行 21%、ファイナンスカンパニー 16%、インフォーマル金融 6%、売上 (利益) 13%であり、政府系金融機関はわずか 4%を占めるにすぎない。¹⁵

中小企業への融資を 1999 年時点の残高ベースで見ると、総額 581 億リンギットの内、76%が商業銀行、22%がファイナンスカンパニーとなっている¹⁶。中小企業への融資を毎年のフローベースで見ても、残高ベースで見ても政府系金融機

¹⁵ 国際協力銀行「東アジアの持続的発展への課題」2001年、114 ページ

¹⁶ JICA 鉱工業開発調査部「マレーシアにおける中小企業政策の現状と問題点」2003年、52-53 ページ

関の占める割合は小さい。

この要因は、政府系金融機関は財源そのものが少ないので、資産が少ないことである。1998年時点の資産総額は商業銀行4,535億リングgit、ファイナンスカンパニー1,236億リングgitに対し、政府系金融機関は198億リングgitの資産しかもたない。

しかし前述のとおり、多くの中小企業は経営基盤が脆弱であるため、「62%は資金調達に困難をきたしている」のが現実である。そこで、商業銀行や市中金融機関から借入ができない中小企業にとって、政府系金融機関が「最後の貸手（last resort）」となっている。さらに「中小企業に対して、市場調査、経営管理、情報技術、会計・財務について助言」しているのは政府系金融機関である。一方、「回答企業の14%は政府系組織からこうした助言に頼っているが、52%の企業はこうした助言をどこからも得ていない」。従って中小企業の経営改善・発展のために、今後さらに、政府系金融機関が中小企業に対して助言能力を向上させ、質量共に、経営指導を充実する必要がある。

(参考)

日本の中小企業融資における経営相談

中小企業金融公庫（以下、公庫という）は設立50年の間に5万社に融資を行った。これらの中小企業に対して融資とあわせ、経営相談を重視している（いわゆる「金」と「情報」）。具体的には「財務診断」等を行っている。「財務診断」は融資先の中小企業から、年に1回、財務諸表を提出してもらい、その財務諸表にもとづき、公庫は当該企業の社長と経営について話し合うものである。これが「経営相談」の一つの形であるが、公庫職員が経営相談できる範囲は、財務分析および財務関係分野に限られ、当該企業の製品開発や市場調査については難しい。さらにこの財務診断や融資先企業審査については公庫のマニュアルはあるが、このマニュアルだけでは十分な審査や財務診断ができるものではなく、経験がものをいう（2003年7月、事前評価調査における中小企業金融公庫 クアラルンプール駐在員事務所からの聴き取り）。

一方、旧輸銀は「中小企業相談室」を本店に設置し、中小企業の輸出入の相談に応じた。しかし、その内容は、たとえばL/C決裁、サプライヤーズクレジット、バイヤーズクレジットの仕組み等、主に既存制度の紹介である。当該企業がいかに海外の買手を見つけ、そこに輸出するための輸出入認可をどう取得するか等、ビジネス全般の相談は行っていない（2003年7月、事前評価調査におけるJBICクアラルンプール事務所からの聴き取り）。

前述のとおり、本事前調査中、調査団とマレーシア中央銀行は各5政府系金融機関からの聴き取り調査やPCMワークショップを行った。この間、マレーシア中央銀行と政府系金融機関の財務諸表やアニュアルレポートも入手した。この結果、次の事実が判明した。

- イ) ターゲットグループ5 政府系金融機関の内、4 つが累積損失を抱えており、経営・財務内容が悪い。この内、マレーシア農業銀行は累積損失が払込み資本金を上回る債務超過になっており、経営状況が最悪である。マレーシア開発インフラ銀行だけが唯一、累積留保利益をもっているが、資産に比べて、資本が小さい。
- ロ) マレーシア工業技術銀行、マレーシア輸出入銀行、マレーシア農業銀行は不良債権率(2002 年末、グロスベース)が35-39%である。商業銀行、ファイナンスカンパニーの不良債権率(2000 年3 月末、グロスベース)は12-17%なので¹⁷、30%台は高い不良債権率といえる。この原因の一つは、政府系金融機関は脆弱な経営基盤の中小企業をも育成することを使命としているからであろう。マレーシア開発インフラ銀行は不良債権率(2002 年末、グロスベース)は8.2%と低い。
- ハ) 総融資残高に占める中小企業融資残高の割合は、マレーシア開発インフラ銀行は16%、マレーシア工業技術銀行は22%、マレーシア輸出入銀行は19%と小さい。
- ニ) 中小企業に対する助言サービスを行っている政府系金融機関はあるものの、それはアドホックベースであり、システム化されていない。
- ホ) マレーシア開発インフラ銀行は20 年間、中小企業への助言サービスを行っているが、十分な助言能力をもった職員の不足や参加者が少ないセミナー等の問題を抱えている。
- ヘ) マレーシア工業技術銀行は1993 年、Bank Industri Technical Consultancy Services Sdn Bhd¹⁷という小会社をつくり、融資先企業からの経営相談に応じる体制をつくったが、成功せず、1998 年に清算した。
- ト) 政府系金融機関は日本の金融機関が中小企業に対して行った助言サービスの経験について学びたいと考えている。

以下に、ターゲットグループの各政府系金融機関の詳細を述べる。

6-1. マレーシア開発インフラ銀行 BPIMB

(1) 設立、管轄省庁：1973 年、Ministry of Entrepreneur Development

(2) 銀行の役割：

マレー系企業が商業や工業に参加することを促進する。1998 年以降は政府のインフラ建設事業に資金提供する。

(3) 財務内容：

2002 年末時点で払込み資本金は1200 百万リンギット、累積留保利益が731 百万リンギットであるが、資産に比べて資本が少ない(自己資本比率が小さい)。

(4) 資金の源泉：

公営企業からの預金 4500 百万リンギット、政府からの借入 1800 百万リンギッ

¹⁷国際協力銀行「東アジアの持続的発展への課題」2001 年、130 ページ

ト、株式 2200 百万リンギット、社債 984 百万リンギット等。

(5) 資金の使途：

2002 年末時点で 25 の投融資（残高 532 百万リンギット）。2002 年末の全融資残高は 9300 百万リンギットであり、その内訳は運輸業、建設、製造業等。中小企業¹⁸への融資残高 1500 百万リンギットは 16%を占め、その 8 割りはマレー系企業である。顧客は多いセクター順に“Metal, Electrical, Engineering” “General Services”, “Transportation”等。

(6) 不良債権

2002 年末時点の不良債権は融資残高の 8.2%（762 百万リンギット）。その内訳はインフラ分野融資で 190 百万リンギット、中小企業融資で 560 百万リンギット（融資残高の 37.5%）。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の 3%。

(7) 中小企業への助言サービスと行員への研修の実施状況

以下は 2003 年 7 月の事前評価調査の聴き取り調査において、当銀行が述べた内容である。

1) 企業家育成研修の実施

1982 年から MARA, NPC, MEDEC (Malaysian Entrepreneurship Development Center) と連携をとり、研修を開始した。1994 年から独自の企業家研修 (Entrepreneurial training) を開始した。これは次の 4 コースがある。

- イ) Basic entrepreneurial training (1-2 days, preparation of business plan, set-up of business and others)
- ロ) Intensive entrepreneurial training : ブミプトラ企業の経営者を対象にして、土日だけで 16 日間 (2 ヶ月間、毎回 20-30 人参加)、会計、生産管理、財務等
- ハ) Enhancement of the SMEs business performance (bookkeeping, marketing, others)
- ニ) Short seminar and workshop

これら 4 つのコースは 83 プログラムがある。この中にはマレーシア開発インフラ銀行独自の予算で行う研修と政府補助金で行うものがある。参加者から徴収する授業料は前者は 100 リンギット/日、後者は 40 リンギット/日である。講師はマレーシア開発インフラ銀行の行員、外部のコンサルタント等。また中には、コースを開いても、多くの参加者が集まらないコースもある。また UNDP の援助は過去のことであり、現在、マレーシア開発インフラ銀行が行っている研修にはほとんど貢献していない。

¹⁸マレーシア開発インフラ銀行の SME の定義は資本金 40 百万リンギット以下の企業である（マレーシア政府は SME を資本金 100 万リンギット以下と定義している）。

2) 「ナーサリーファクトリースキーム Nursery Factory Scheme」の実施

マレーシア開発インフラ銀行は「Nursery Factory Scheme」を1985年から実施した。これは土地や小工場を企業家に安い賃貸料で貸し（5年間）、融資や研修も合わせて行うスキーム。今まで約200の企業家がこのスキームに参加した。内、150が現在も操業を続けており、中には5年以上になっている会社もある。残りの50社は大きな会社に発展し、出ていった者と、倒産した会社がある。

3) テキストの発行

マレーシア開発インフラ銀行はProject Guidebook, Industry Guidebookを発行・出版した。改訂は必要に応じてだが、あまり頻繁に行っていない。

4) 技術指導

マレーシア開発インフラ銀行は6人の技術者を抱えており、企業の設備、機械、工場レイアウト等の相談にのる。6人だけでは不足なので、SIRIM, NPC等から技術者の応援を依頼することもある。

5) 工場の査察

デフォルト（返済期限がきても、元金または利息を払わない）をおこした企業については、悪い程度に応じて、工場の査察や経営助言を行っている。

6) 行員の8割が助言能力不足

現在、融資先に財務、マーケティング、技術等改善の助言を行っているが、行員の8割が十分な助言能力をもっていない。十分な助言能力を本行員につけさせようと、初歩コースから応用コースまで3年かけて研修を行っている。その結果、投資利回りIRRの計算はできるようになる。しかしそのノウハウを用いて、中小企業経営者に経営改善指導を行うのは難しい。

7) 中小企業の問題点

毎日の会計取引を記録しない会社経営者も多くいる。会計の研修を行っても、会社にもどり、その会計帳簿付けを行う経営者は多くない。せっかく買った会計ソフトも埃をかぶっている。マレーシア開発インフラ銀行は融資先企業に年2回の財務諸表提出を義務付けているが、それを順守している企業は5-10%にしか過ぎない。融資先企業の問題点は、会計の基礎知識の欠如に加えて、ビジネスプランがないこと、運転資金がないこと等である。

8) 今後、高めたい助言能力分野

今後の課題は次のとおり。

- イ) Management of projects for purpose of grooming them into large corporation

- ロ) Formula and success stories of grooming companies in selected industries
- ハ) Formula for expanding/ diversifying businesses
- ニ) Business networking as a direct assistance to the identified SMEs

さらに

- ホ) Training grants and/ or to BPIMB to assist SMEs in its expansion program/ process for growth
- ヘ) Tested formulas or programs in evaluation of a viable promoters of projects

6-2. マレーシア工業技術銀行 BITMB

(1) 設立、管轄省庁：1979年、Ministry of Finance

(2) 銀行の役割：

資本集約、ハイテク、輸出指向の産業、特に海運、製造業等に中長期の資金を提供する。

(3) 財務内容：

2002年末時点で払込み資本金は670百万リングット、累積損失が516百万リングットであり、債務超過（財務内容は最悪）に近い。

(4) 資金の源泉：

政府と外国金融機関から1200百万リングット等。

(5) 資金の用途：

1980年代は海運・造船への融資に特化していたが、徐々に融資セクターを拡大した。2002年末時点で11の政府基金（残高520百万リングット）を扱っている。2002年末の全融資残高は965百万リングットであり、その内訳は海運関係産業、造船業、製造業等。中小企業への融資残高は22%を占める。

小会社への投資残高は Malaysia Export Credit Insurance Berhad (MECIB), Export-Import Bank of Malaysia Berhad (EXIM), Global Maritime Ventures (GMV)等に1007百万リングット。

(6) 不良債権

2002年末時点の不良債権はグロスベースで融資残高の39.4%（380百万リングット）。その内訳は海運分野融資で58%、製造業融資で42%。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の19.7%。

(7) 中小企業への助言サービスと行員への研修の実施状況

以下は2003年7月の事前評価調査の聴き取り調査において、当銀行が述べた内容である。

1) 中小企業に経営相談を行う子会社の設立と清算

1993年頃、Bank Industri Technical Consultancy Services Sdn Bhdという子会社をつくり、融資先企業からの経営相談に応じる体制をつくった。その相談は有料であったため、融資先からの相談はあまりなく、98年に清算した。

2) 中小企業に対する経営相談の実施状況

現在、年に一回、主に業績の悪い企業を訪問し、現場視察、経営者との話し合いを行っている。問題は遊休資産をもっている等である。融資先がマレーシア工業技術銀行に相談するのは借入金利、返済期間等の融資条件である。ここで、融資担当者は第一審査を行い、その結果を審査部署を送る。現在、200の既存借手企業がいる。これに加えて、200の不良債権先の企業がいる。これらの400の企業は主に製造業の下請け企業であり、その製品を直接に輸出することはあまりない。

これらの企業は材料調達、販売先等のビジネスプランをすでにつくっており、銀行には融資だけを求めるケースが多い。従って、銀行が経営相談を受ける余地が少ない。

3) 中小企業に対する技術助言の実施状況

Technical divisionは6-7人のエンジニアを抱え、融資先企業に設備更新上の助言を行っている。

4) 今後の経営相談の体制づくり

今後、Business Development DivisionのなかにAdvisory Unitをつくり、融資先企業からの経営相談に応じる予定である。その分野は財務管理・会計の分野である。

5) 経営相談の問題点

問題は銀行の助言が企業に強制力をもたないことであろう。助言を実行するか否かは、当該企業の判断であるからである。また相談を求める企業に低金利融資等のインセンティブを与えないと、わざわざ企業経営の情報開示をしないであろう。

6) 行員研修予算

融資担当者と審査担当者に関する研修予算は877千リンギット（人件費の5.5%）がすでに計上された。これは一般的な研修である。

7) 今後のJICAプロジェクトに望むこと

JICAプロジェクトに望むことは、プロジェクトのキャッシュフロー分析、企業財務諸表分析等の能力向上である。

6-3. マレーシア輸出入銀行 EXIM Bank

(1) 設立、管轄銀行：1995年、BITMB (Bank Industri & Teknologi Malaysia) の100%子会社

(2) 銀行の役割：

輸出拡大を金融面から促進する。

(3) 財務状況：

2001年末時点で払込み資本金は300百万リンギット、累積損失が143百万リンギットである。また資産に比べて資本が少ない(自己資本比率が小さい)。

(4) 資金の源泉：

資本金174百万リンギット、政府からの借入2000百万リンギット、外国機関からの借入712百万リンギット等。

(5) 資金の用途：

現在、マレーシア輸出入銀行はExport Finance Department と Cross Border Credit Department からなる。

2002年末時点の投融資残高は817百万リンギット、保証残高は185百万リンギット、Export Credit Refinancing 残高は1100百万リンギット。

(6) 不良債権

2002年末時点のグロスベースで不良債権は融資残高の39.1%(320百万リンギット)。その内訳は海外事業295百万リンギットで92%を占める。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の2%。

(7) 中小企業への助言サービスと行員への研修の実施状況

以下は2003年7月の事前評価調査の聴き取り調査において、当銀行が述べた内容である。

1) 中小企業への助言サービス

融資先企業からの相談は海外のマーケットに関するものが多い。MATRADE がそのマーケット情報を多くもっているため、従来、マレーシア輸出入銀行は融資先企業に助言を行ってこなかった。

マレーシア輸出入銀行の助言能力向上のために MATRADE, SMIDEC 等の他の組織と連携する予定はない。

2) 融資先の状況

現在、マレーシア輸出入銀行全体で約200の融資先があるが、その内中小企業が占める割合は数では65%、融資残高では19%である(中小企業に対する個々の融資額は少ない)。融資は担保を借手に要求しないので、当該借手が事業で生み出す現金が返済の原資となる。従って、借手企業のキャッシュフロー分析が大事となる。この中小企業は、商業銀行等に融資を申し

込み、断られた企業が多い。言い換えれば、「二流会社」が融資先となるので、問題が発生する可能性が高くなる。

マレーシア輸出入銀行、輸出信用会社を含めたマレーシア工業技術銀行グループは2002年暮から、融資先評価制度をつくった。

3) 不良債権の発生原因

Export Finance Department が信用供与する顧客が問題をおこすのは船積前が多い。これは信用供与先企業が原材料の手配が間に合わなかったこと等から、マレーシア輸出入銀行との契約から4ヶ月以内（契約期限）に製品をつくれないうことによる。輸出後の買手の不払いや輸出国の戦争等による売上金回収不能の問題は少ない。マレーシア輸出入銀行が信用供与先に融資するタイミングは船積時なので、船積前のトラブルによる不良債権は発生しない。しかし、これらのトラブルを集約しファイルにまとめていないので、どういうトラブルがおき、どう対応したかというノウハウが銀行内で共有できない。

一方、Cross Border Credit Department は海外事業を行う企業に融資する。大企業が主な借手であり、最近、中小企業は一社のみ。これらの融資先の投資国の外資法、輸出入手続き、市場情報等を提供したいが、難しい。MATRADE がこれらの情報をもっているであろう。

4) 行員研修予算

現在、人材育成の予算（職員人件費の4%）を計上しているが、具体的な人材育成計画はない。

5) JICA プロジェクトに望むこと

JICA プロジェクトに望むことは

- イ) Trade finance specialists と project finance specialists を育てたい。
- ロ) プロジェクトのキャッシュフロー分析、企業財務諸表分析
- ハ) global or regional industrial & market knowledge, business ethics, product/ service requirement, economic standing 等に習熟することにより、顧客への助言能力を高めたい。

6-4. マレーシア輸出信用保険 MECIB

(1) 設立、管轄銀行：1977年、BITMB (Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad) の子会社

(2) 銀行の役割：

輸出品の多様化・拡大、海外投資を金融面から促進する。輸出において買手の不払い、戦争や紛争等に伴う損失を補填する保険を提供する。

(3) 財務内容：

2001 年末時点で払込み資本金は 150 百万リングット、累積損失が 112 百万リングットであり、財務内容は悪い。

(4) 資金の源泉：

2002 年末の資本金 46 百万リングット。

(5) 資金の使途：

2002 年末時点で保険・保証残高は 560 百万リングット。これは需要低下のため、2001 年末より、残高が減少した。保険や保証の対象地域は中央アジア、アフリカ、南アジア。主な資産は預金 78 百万リングット、株式 62 百万リングット。

(6) 中小企業への助言サービスと行員への研修の実施状況

以下は 2003 年 7 月の事前評価調査の聴き取り調査において、当社が述べた内容である。

1) 中小企業への助言サービス

顧客からの相談は貿易全般に関するものである。貿易の一般的情報提供は MATRADE が行っているので、マレーシア輸出信用保険は海外の買手情報等のレポートを顧客に有料（160 ユーロ）で配付している。

2) 融資先の状況

マレーシア輸出信用保険は現在 300-350 の顧客をもっているが、その 80% は中小企業。

国内の顧客の評価はグループの融資先評価制度をつかっている。海外の買手企業（1,000-1,500 企業）の評価も行っている。現在、この二つのデータベースをつくっているが、今後さらに充実させる必要がある。特に海外の買手企業の評価は MATRADE と連携する必要がある。

3) 行員研修

現在、人材育成の予算（職員人件費の 5%）を計上している。職員研修で効果的なのは、パリにある ECA に職員派遣を行うことであろう。

4) JICA プロジェクトに期待すること

質問状の回答によれば、JICA プロジェクトに期待することは

- イ) trade credit and political risk of insurance industry の助言能力向上、
- ロ) establish benchmarking for its financial results
- ハ) financial analysis of B/S, P/L

6-5. マレーシア農業銀行 BPM

(1) 設立、管轄官庁：

1969年、Ministry of Agriculture

(2) 銀行の役割：

融資を通じて農業振興を図る。

(3) 財務状況：

2001年末時点で払込み資本金は42.5百万リンギット、累積損失が695.5百万リンギットであり、債務超過（財務内容は最悪）である。

(4) 資金の源泉：

主な資金の源泉は預金（3500百万リンギット）と各種ファンド（1500百万リンギット）である。

(5) 資金の用途：

2002年末時点の融資残高は2400百万リンギットであり、主な融資先はやし油、飼料、牧畜業である。小規模農民が主な借手であり、金額ベースで70%（融資残高は1700百万リンギット、 $1700/2400 = 70\%$ ）を占めている。残りの30%は企業である。

(6) 不良債権

2002年末時点の不良債権はグロスベースで融資残高の35.7%である。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の17.2%。

(7) 中小企業への助言サービスと行員への研修の実施状況

以下は2003年7月の事前評価調査の聴き取り調査において、当銀行が述べた内容である。

1) 融資先への助言サービス

1960、70年代にEntrepreneurs Development Programを行っていたが、農業省でも同様のプログラムを行っていた。90年代はあまり活発に行っていない。

現在、融資申し込みに対して、銀行の融資担当者は肥料の調達等、ビジネスプランについて申込み者と話し合い、さらに現地調査を行い、融資の可否を判断する。マレーシア農業銀行が助言を行う対象者は、他の政府系金融機関の助言対象者とは、セクターも教育レベルも違う。融資先に助言を行う分野は会計や帳簿付けに加えて、マーケティングやマネージメントが大事である。しかしマーケティングに関して助言することはリスクがある。

技術アドバイスは農業省が実施している。またFAMAが農業分野の市場調査を行っている。

2) 融資先の状況

マイクロファイナンスの対象者、農民、漁師も含めて、現在、64,000の顧客

(融資先)をもっている。前述のとおり、マレーシア農業銀行の顧客の7割が小規模農民である(融資残高ベース)。この顧客は、第一次産業省管轄下の企業も含まれている。助言サービスの対象は、これらの小規模農民やマイクロファイナンスの対象者も含めたい。融資先を評価するシステムは現在ないが、将来つくりたい。

3) 行員研修

以前、ADBの人材育成プログラムにおいて、会計、帳簿付け等の研修を受けたことがある。現在、マレーシア農業銀行職員は銀行内外の研修プログラムを受けている。

各政府系金融機関の現状と課題をまとめると次の表のとおりとなる。

	BPIMB (Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad)	BITMB (Bank Industri & Teknologi Malaysia)	(EXIM Bank) Export-Import Bank of Malaysia	MECIB (Malaysia Export Credit Insurance Berhad)	(BPM) Bank Pertanian Malaysia (Agriculture Bank of Malaysia)
設立	1973年	1979年	1995年	1977年	1969年
管轄省庁	Ministry of Entrepreneur Development	Ministry of Finance	BITMB (Bank Industri & Teknologi Malaysia)の100%小会社	BITMB (Bank Industri & Teknologi Malaysia)の小会社	Ministry of Agriculture
役割	マレー系企業が商業や工業に参加することを促進する。1998年以降は政府のインフラ建設事業に資金提供する。	資本集約、ハイテク、輸出指向の産業、特に海運、製造業等に中長期の資金を提供する。	輸出拡大を金融面から促進する。	輸出品の多様化・拡大、海外投資を金融面から促進する。輸出において買い手の不払い、戦争や紛争等に伴う損失を補填する保険を提供する。	融資を通じて農業振興を図る。
創設以来の累積黒字(赤字)	2002年末時点で払込み資本金は1200百万リンギ、累積留保利益が731百万リンギであるが、資産に比べて資本が少ない(自己資本比率が小さい)。	2002年末時点で払込み資本金は670百万リンギ、累積損失が516百万リンギであり、債務超過(財務内容は最悪)に近い。	2001年末時点で払込み資本金は300百万リンギ、累積損失が143百万リンギである。また資産に比べて資本が少ない(自己資本比率が小さい)。従って、財務内容は悪い。	2001年末時点で払込み資本金は150百万リンギ、累積損失が112百万リンギであり、財務内容は悪い。	2001年末時点で払込み資本金は42.5百万リンギ、累積損失が695.5百万リンギであり、債務超過(財務内容は最悪)である。
負債・資本(資金の源泉)	公営企業からの預金4500百万リンギ、政府からの借入1800百万リンギ、株式2200百万リンギ、社債984百万リンギ等。	政府と外国金融機関から1200百万リンギ等。	資本金174百万リンギ、政府からの借入2000百万リンギ、外国機関からの借入712百万リンギ等。	2002年末の資本金46百万リンギ。	主な資金の源泉は預金(3500百万リンギ)と各種ファンド(1500百万リンギ)である。
資産(資金の使途)	2002年末時点で25の投融資(残高532百万リンギ)。2002年末の全融資残高は9300百万リンギであり、その内訳は運輸業、建設、製造業等。中小企業への融資残高1500百万リンギは16%を占め、その8割りはマレー系企業である。	1980年代は海運・造船への融資に特化していたが、徐々に融資セクターを拡大した。2002年末時点で11の政府基金(残高520百万リンギ)を扱っている。2002年末の全融資残高は965百万リンギであり、その内訳は海運関係産業、造船業、製造業等。中小企業への融資残高は22%を占める。小会社への投資残高は1007百万リンギ。	2002年末時点の投融資残高は817百万リンギ、保証残高は185百万リンギ、Export Credit Refinancing残高は1100百万リンギ。	2002年末時点で保険・保証残高は560百万リンギ。これは需要低下のため、2001年末より、残高が減少した。保険や保証の対象地域は中央アジア、アフリカ、南アジア。主な資産は預金78百万リンギ、株式62百万リンギ。	2002年末時点の融資残高は2400百万リンギであり、主な融資先はやし油、飼料、牧畜業である。小規模農民が主な借手であり、金額ベースで70%(融資残高は1700百万リンギ、1700/2400=70%)を占めている。残りの30%は企業である。
不良債権	2002年末時点の不良債権は融資残高の8.2%(762百万リンギ)。その内訳はインフラ分野融資で190百万リンギ、中小企業融資で560百万リンギ(融資残高の37.5%)。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の3%。	2002年末時点の不良債権はグロスベースで融資残高の39.4%(380百万リンギ)。その内訳は海運分野融資で58%、製造業融資で42%。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の19.7%。	2002年末時点のグロスベースで不良債権は融資残高の39.1%(320百万リンギ)。その内訳は海外事業295百万リンギで92%を占める。貸倒引当後のネットの不良債権は融資残高の2%。		2002年末時点の不良債権はグロスベースで融資残高の35.7%である。貸倒引当後のネットの不業債権は融資残高の17.2%。
備考		小会社への投資残高は Malaysia Export Credit Insurance Berhad (MECIB), Export-Import Bank of Malaysia Berhad (EXIM), Global Maritime Ventures (GMV)等に1007百万リンギ。			

7. マレーシア中央銀行の現状と課題

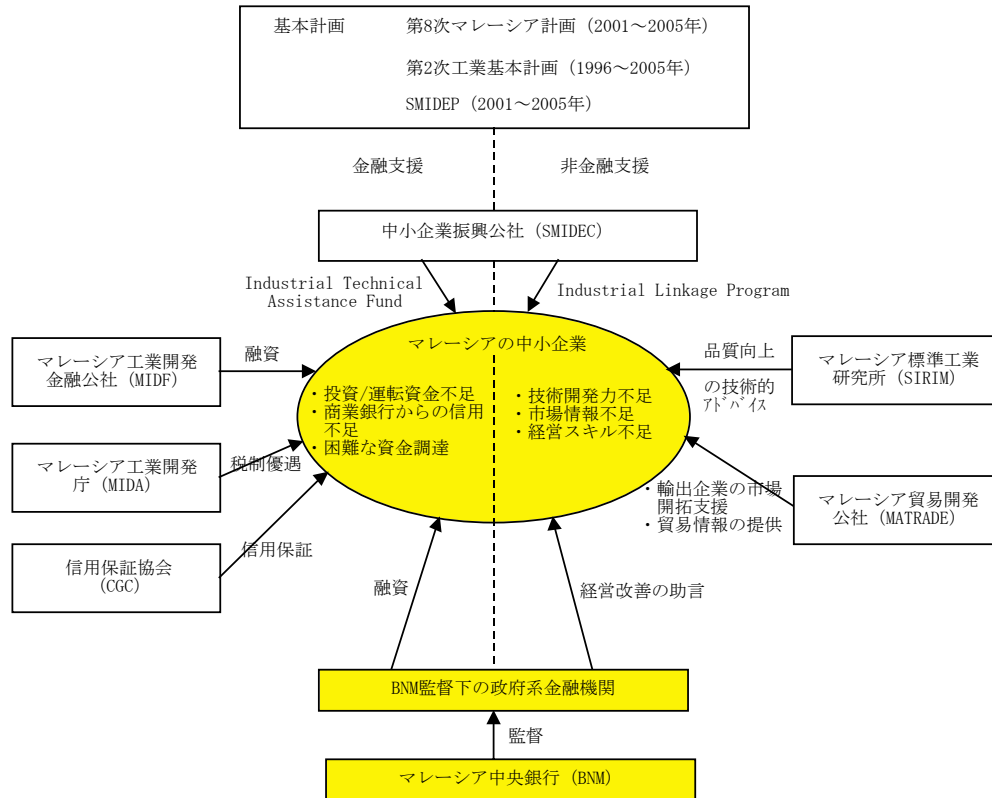
前述のとおり、「マ」国の多くの中小企業は投資・運転資金不足、商業銀行からの信用力不足、困難な資金調達に加え、技術開発力不足、市場情報不足、経営スキル不足等の問題を抱えている。これに対応し、「マ」国政府は第8次マレーシア計画（8th Malaysia Plan 2001-2005年：8MP）、第二次工業基本計画（1996～2005年）、SMIDP（Small and Medium Industries Development Plan 2001-2005）により、様々な施策を行っている。この諸施策は大きく、金融支援策と非金融支援策に分けることができる。

金融支援策はマレーシア工業開発金融公社（MIDF）が融資、マレーシア工業開発庁（MIDA）が税制上の支援、信用保証協会（CGC）が信用保証を中小企業に対して行っている。非金融支援策はマレーシア標準工業研究所（SIRIM）が品質向上の技術的アドバイスを、マレーシア貿易開発公社（MATRADE）が輸出市場開拓支援や貿易情報の提供を行っている。中小企業開発公社は金融支援策として、Industrial Technical Assistance Fund（ITAF）により、中小企業が経営コンサルティングを受けた際の経費の50%補助、生産技術の取得・製品開発のために支出した経費の50%補助等を行っている。ま同公社は非金融支援策として、Industrial Linkage Program（ILP：産業間連携プログラム）により、多国籍企業・大企業と地場中小企業との取引を斡旋している。

一方、マレーシア開発インフラ銀行、マレーシア工業技術銀行等の政府系金融機関は中小企業に対して、融資と共に、経営改善の助言を行っており、金融支援策と非金融支援策を共に実施しているといえる。この経営改善の助言は中小企業開発計画 SMIDEP に「中小企業への助言の強化 Strengthening Advisory Services to SMEs」が謳われているが、これは技術分野の助言を指している。従って、財務管理、営業、販売等の経営改善の助言を行っているのは政府系金融機関等のごくわずかな金融機関である。前述のとおり、ラフィダ貿産省は、「資金のほか、営業力・販売力も競争力強化のために非常に重要」と指摘した。「マ」国政府は金融支援策に加えて、非金融支援策の実施が必要と認識している。経営改善の助言を行っている政府系金融機関は貴重であり、重要な存在といえる。

これらの政府系金融機関は、DFI Act により、中央銀行が監督している。前述のとおり、マレーシア中央銀行は、政府系金融機関規制監督部 Development Financial Institutions Regulation Department が規制政策を策定・監督し、銀行監督第一部、第二部 Bank Supervision I, II が監査を行っている。従って、JICA が政府系金融機関の助言能力向上支援を行うことは、マレーシア中央銀行を通して行うことが最も効果的である。また中小企業に対する経営改善の助言サービスは、重要であるが、他の金融機関があまり行っていないので、本プロジェクトはマレーシアの中小企業振興に大きな役割を果たすと言える。以上を図に表すと次のとおり。

マレーシア政府の中小企業振興策



第三部 我が国協力の展望

8. プロジェクトの概要

(1) プロジェクト名

調査団とマレーシア中央銀行は、「行動計画の作成」が重要と合意したので、プロジェクト名を次のとおり、変更することとした。

変更前：「マレーシア国政府系金融機関の中小企業融資能力の向上」プロジェクト

変更後：「マレーシア国政府系金融機関の助言能力向上計画策定支援」プロジェクト

(2) 相手国実施機関

実施機関：マレーシア中央銀行 (Bank Negara Malaysia)

(3) 本件プロジェクトの受益者

イ) 直接の受益者：マレーシア中央銀行 Bank Negara Malaysia (マレーシア中央銀行)

ロ) ターゲットグループ

マレーシア開発インフラ銀行 Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad (BPIMB)

マレーシア工業技術銀行 Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad (BITMB)

マレーシア輸出入銀行 Export Import Bank of Malaysia Berhad (EXIM Bank)

マレーシア輸出信用保険 Malaysia Export Credit Insurance Berhad (MECIB)

マレーシア農業銀行 Bank Pertanian Malaysia (BPM)

ハ) 最終受益者：マレーシアの中小企業 (SMEs)

(4) プロジェクトの概要および達成目標

1) 達成目標

イ) プロジェクト終了時の達成目標 (プロジェクト目標)

マレーシア中央銀行により政府系金融機関の助言能力向上に係る行動計画が作成される。

ロ) 協力終了後に達成が期待される目標 (上位目標)

政府系金融機関の中小企業に対する助言能力が向上する。
(長期目標)
競争力がある活発な中小企業が増加する。

2) 成果・活動

上記の目標を達成するために、政府系金融機関が実施する中小企業対象をとした助言サービスについて、以下の事項を内容とする行動計画を策定する。

- イ) 助言サービスの分野
- ロ) 助言サービスの実施体制・組織
- ハ) 人材育成に関するガイドライン
- ニ) モニタリング・システム
- ホ) 実施手法に係るガイドライン

3) 投入 (インプット)

日本側：短期専門家の派遣、研修員受入
「マ」国側：カウンターパートの配置、専門家執務室の提供、事務サービスの提供

4) 実施体制

カウンターパート：Ms. Che Zakiah Che Din (Director, Development Financial Institutions Regulation Department)他3名
プロジェクト責任者：Ms. Che Zakiah Che Din (Director, Development Financial Institutions Regulation Department)
その他：「マ」国側は、本プロジェクトの監理を行う「合同調整委員会 Joint Coordinating Committee」と行動計画の内容を検討する「プロジェクトチーム Project Team」を設置

(5) 活動と成果

活動は次のとおり。

- イ) JICA 専門家がマレーシアにおいて政府系金融機関の現在・過去の助言サービスについて調査する (2004年1~3月予定)。さらに日本に帰国後、日本の助言サービスについて調査する (2004年5月予定)。
- ロ) 日本での研修により、マレーシア中央銀行と政府系金融機関の職員が日本で行われている助言サービスについて調査し、マレーシアへの適用可能性を検討する。この検討結果をクアラルンプールでのワークショップで発表する (2004年5~6月予定)。
- ハ) この日本の事例を参考に、マレーシア国政府系金融機関の中小企業融資能力の向上のための行動計画 Action Plan のドラフトを作成する。その後、このドラフトについて、「プロジェクトチーム」で検討する (2004年7~9月予定)。この「プロジェクトチーム」はマレーシア中央銀行職

員と JICA 専門家からなるが、オブザーバーとして政府系金融機関職員も加える。

- ニ) 「プロジェクトチーム」での検討後、行動計画最終案を「合同調整委員会 Joint Coordinating Committee」で検討、承認する(2004年9月予定)。「合同調整委員会」はマレーシア中央銀行、大蔵省、EPU、JICA から構成される。

以上を時系列的に図にまとめると次のとおり。

Implementation of the JICA project "The Formulation of an Action Plan to Develop Advisory Capabilities of Malaysian Development Financial Institutions"

■ Work in KL □ Work in Japan ▲: Committee or Workshop at KL

Implementers	Activities	2004/Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Remarks
Joint Coordinating Committee	Supervision of the JICA Project	▲ Kick-off								▲ Final	The committee members are from MOF, EPU, BNM, JICA and others
Project Team	Study of a Draft Action Plan		▲				▲	▲		▲	The Project Team members are from BNM and JICA experts.
BNM, DFIs	Participation in the survey of current activities related to advisory services to SMEs	■									
	Study of Japan's cases of advisory services					□					
	Report on the Japan's cases and on a possibility of applying them to Malaysia at a workshop							▲			
	Review of a Draft Action Plan								■		
JICA experts	Survey of current activities related to advisory services to SMEs	■									
	Study of Japan's cases of advisory services					□					
	Preparation of a Draft Action Plan								■		

成果は上記の活動の結果、行動計画において、次の事項が明らかにされることである。この成果の度合いを測る指標は当該行動計画である。

- イ) 助言サービスの分野
- ロ) 助言サービスの実施体制・組織
- ハ) 人材育成に関するガイドライン
- ニ) モニタリング・システム
- ホ) 実施手法に係るガイドライン

9. 事前評価結果

(1) 妥当性

第8次マレーシア計画（8th Malaysia Plan 2001-2005年：8MP）や第二次工業基本計画（1996-2005年）は、中小企業をグローバルな競争力を持つ産業セクター形成に必須のものであると位置付けた上で、中小企業がより競争力をもつことを目標とした方針を記述している。この方針を受け、SMIDP (Small and Medium Industries Development Plan 2001-2005) は特に工業セクターの中小企業をターゲットとし、知識ベースの中小企業の開発の促進、競争力のある企業への成長支援を行っている。

しかし、「マ」国の多くの中小企業は資金調達の困難さや経営基盤の脆弱さという問題を抱えているのが現実である。この問題に対し、政府系金融機関は中小企業に対する全融資残高のわずか3-4%と少ないものの、「最後の貸手」として重要な役割を果たしている。さらに中小企業に対し、財務管理、市場情報提供等の経営改善に関する助言も行っている。

本プロジェクトは、政府系金融機関が、中小企業に対し、融資と合わせ助言サービスを構築する計画づくりである。この計画により、中小企業融資の実効性の向上、中小企業への資金供給の円滑化等が図られる。従って本プロジェクトは妥当性がある。

(2) 有効性

本プロジェクトにより作成される行動計画は、実施手法、組織・体制、人材育成計画等、中小企業に対する助言サービスの実施に必要な事項を定める計画である。また本行動計画は、各政府系金融機関の現状等を踏まえ、当該機関が実施可能なガイドラインとする計画である。さらに中央銀行は金融部門マスタープランを提言し、政府系金融機関を監督する立場にある機関であり、モニタリングも実施する計画である。従って、各政府系金融機関がこのガイドラインに基づき助言サービスを実施する可能性が高く、本協力の有効性は高い。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、先方のオーナーシップを高めるとの観点から、行動計画の作成に必要となる調査・検討を共同で行う予定である。我が方投入についても、長期専門家の派遣は行わず、短期専門家を複数適切なタイミングで派遣する計画である。国内研修についても、「マ」国内でのセミナーと一体的に実施し、研修の効果をより高いものとする計画である。従って、本プロジェクトは、これらより効率性が高い。

(4) インパクト

マレーシア中央銀行の監督下に入る政府系金融機関は増加する方針であり、助言サービスに関するノウハウの普及が期待できる。また「行動計画」にもとづき、助言サービスが実施されることにより、中小企業の経営基盤が強化にも貢献する。さらに借り手である中小企業の経営基盤が強化されることにより、政府系金融機関の不良債権率が低下することが期待され、ひいては中小企業金融システム全体の安定化に寄与すると想定される。従って本プロジェクトは大きなインパクトをもつといえる。

(5) 自立発展性

マレーシア中央銀行は金融マスタープランを提言し、DFI を監督する立場にある機関であり、モニタリングも実施する計画である。一方、政府系金融機関は中小企業の経営改善に関するアドバイザリーサービスを向上させるため、研修予算、人員計画、人件費予算等の増強を図る予定である。さらにマレーシア中央銀行および政府系金融機関は、本アクションプランに基づき助言サービスを実施する職員が引き続き、当該政府系金融機関に残って、他の職員にそのノウハウを波及させる可能性は高い。従って本プロジェクトは、自立発展性が高いと言える。

10. 協力上の留意点

本プロジェクトの協力上の留意点は次のとおり。

イ) マレーシア中央銀行は、政府系金融機関規制監督部 Development Financial Institutions Regulation Department が規制政策を策定・監督し、銀行監督第一部、第二部 Bank Supervision I, II が監査を行っている。このように、政府系金融機関に対する監督指導や監査が複数の部に分かれる。

ロ) 本件プロジェクトのカウンターパートは政府系金融機関規制監督部である。当部は 2001 年 4 月に設けられた新しい部であり、Director 以下、総勢 28 名の職員がいる。現在、当部は 6 つの政府系金融機関を監督しているが、少ない職員と短い監督期間のため、当該金融機関の実情をあまりよく知らない。しかも本プロジェクトに関する当部の直接の担当者は課長も含め 3 人である。このように実際に行動計画を作成する体制・能力が十分ではない。

ハ) 行動計画を実効的なものにするためには、プラン作りそのものはマレーシア中央銀行が行うという立場を貫きつつ、当方より支援を行う必要がある。日本の経験をインプットすることに加え、プラン作りそのものにも支援が必要な状況であり、マレーシア中央銀行が望むプランを作成するためには、具体的な

支援スキームとしては、開発調査による実施が望ましく、今後調整が必要である。

ニ) マレーシア中央銀行は監督者としての意識が強く、各政府系金融機関を行動計画作りから排除さえしようという意識さえも感じられた。本プロジェクトに各政府系金融機関のキャパシティビルディングに係る直接の協力は含まれないことになったが、行動計画づくりにも各政府系金融機関からのインプットは必須であり、セミナー、ワークショップ等を頻繁に開催し、各政府系金融機関の参加を促すことが重要である。各政府系金融機関を行動計画づくりに巻き込む仕組みとして本邦研修も十分に活用すべきである。

関連資料

1. 要請書（及び後日送付あったサポーティングレター）
2. ミニッツ（PDM 案を含む最終案）
3. マレーシア中央銀行の組織図
4. マレーシア開発インフラ銀行の中小企業経営者教育テキスト（概要）
5. 各機関における面談結果
6. 調査団収集資料リスト

Project 2

1. Background of the Project

This project is aimed at assisting Development Financial Institutions (DFIs) in developing their advisory capabilities, which is related to one of the recommendations in the Financial Sector Master Plan (FSMP). The ultimate objective of this project is to build the capacities and capabilities of DFIs in order to enhance the DFIs' effectiveness and efficiency in performing their mandated roles.

2. Outline of the Project

(i) Overall Goal

- DFI to provide advisory and consultancy services to the SMEs in addition to providing financing

(ii) Project Purpose

- To equip the DFIs with technical skills especially in areas of product development, marketing, financial management, project assessment etc. towards the fostering of agile and competitive SMEs which will eventually be capable of growing into large corporations; and
- To develop DFIs capabilities as reference points for SMEs to seek advisory or consultation services.

(iii) Outputs

- Establishment of a specialized advisory unit for SMEs within the mandated DFI;
- Formulation of guidelines in the expected areas of development for the SMEs e.g. guidelines on product development, financial management, project assessment etc; and
- Publish reports on SME development and advisory services to be provided by the DFIs in Malaysia.

(iv) Project activities

- Advice on the organizational structure, terms of reference and areas of concerns in setting up the advisory unit;
- Advice in the preparation of guidelines relating to product development, marketing, financial management, project assessment as well as SME financing;
- Conduct training programmes for DFI personnel; and
- Advice in publishing the reports (in terms of contents, format, structure, etc).

(v) Input from the Japanese Government

a. Expert

- Short-term expert (6 months) to assist in setting up the advisory unit;
- Long-term expert (2 years) to enhance the DFIs' skills in product development, marketing, financial management, project assessment and SME financing.

b. Training in Japan

- 2 persons per year

3. Implementation Schedule

- April 2003 – March 2005

4. Related Activities

- Implementation of Financial Sector Master Plan.

5. Beneficiaries

(i) SMEs

- Positive growth of the SME sector;
- Hi-tech oriented SMEs;
- Flexible and able to compete with bigger players in the market; and

- Training provided to the workers would enhance skills and thus, increase productivity.

(ii) Country

- Contribute towards the socio-economic development of the country.

①



BANK NEGARA MALAYSIA

Telefon : 03 - 26988044
 Teleks : MA 30201
 Faksimile : 03 - 26987542
 Kawat : "BANKMALAYSIA"

Jalan Daro' Onn
 Peti Surat 10922
 50929 Kuala Lumpur
 Malaysia

Bilangan Kani :

DFI/02/302.5

2 October 2002

Mr. Hitoshi Ara
 Assistant Resident Representative
 Japan International Cooperation Agency
 JICA Malaysia Office
 Suite 29.03
 Level 29, Menara Citibank
 165 Jalan Ampang
 50540 Kuala Lumpur



Dear Mr. Ara,

Japan's Technical Cooperation Programme

Thank you for considering Bank Negara Malaysia's (BNM) request for technical assistance in developing the advisory capacities and capabilities of the development financial institutions (DFIs) in Malaysia in order to enhance the DFIs' effectiveness and efficiency in performing the mandated roles.

2. Following the discussion between BNM and JICA on 25 September 2002, below are the information requested:

(a) Counterpart and Place

- Japan's counterpart for the project in Malaysia will be the Director of Development Financial Institution Regulation Department, BNM.
- The work space for the experts will be at BNM.

(b) Target DFIs

The number of DFIs that will be involved in this project is five, namely:

- (i) Bank Industri dan Teknologi Malaysia Berhad
- (ii) Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad
- (iii) Export-Import Bank of Malaysia Berhad
- (iv) Malaysia Export Credit Insurance Berhad
- (v) Bank Pertanian Malaysia

Original
TOTAL P. 02

2

- (c) Committee on JICA-DFI Advisory Services Project
Committee for this project will be set up by BNM which will comprise representatives from the following:
- (i) Bank Negara Malaysia
 - (ii) Stakeholder Ministries
 - (iii) Experts from Japan
 - (iv) DFIs
 - (v) Selected Banking Institutions
- (d) Contributions from the experts
The experts are expected to undertake the following:
- (i) establishment of the best approach for the DFIs to undertake the advisory function;
 - (ii) formulation of action plans for the DFIs in assuming the advisory function;
 - (iii) implementation of the action plans (including providing training to DFIs to enhance their skills especially in areas of product development, marketing, financial management, project assessment etc.); and
 - (iv) establishment of a mechanism to measure and monitor the effectiveness of the DFIs in performing the advisory function.
- (e) Target completion date
In line with the Financial Sector Masterplan, the advisory services by the DFIs is targeted to be provided to SMEs by 2003.

Thank you.

Yours sincerely,



(Che Zakiah Che Din)
Director

Development Financial Institution
Regulation Department

09/08/3

c.c

Ketua Pengarah
Unit Perancang Ekonomi
Jabatan Perdana Menteri
Blok B5 & B6
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 Putra Jaya (U.P. Dr. Ong Hong Peng)

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
THE JAPANESE PREPARATORY STUDY TEAM
AND
BANK NEGARA MALAYSIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON THE FORMULATION OF AN ACTION PLAN TO
DEVELOP ADVISORY CAPABILITIES OF MALAYSIAN DEVELOPMENT
FINANCIAL INSTITUTIONS**

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") stayed in Malaysia from July 6 to July 25, 2003 for the purpose of working out the details of the technical cooperation project, namely "The Formulation of an Action Plan to Develop Advisory Capabilities of Malaysian Development Financial Institutions" (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Malaysia, the Team exchanged views and held a series of discussions with the Bank Negara Malaysia (hereinafter referred to as "BNM") and the Development Financial Institutions in Malaysia (hereinafter referred to as "the DFIs") with respect to measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the above – mentioned Project.

As a result of the discussions, the Team and BNM agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Kuala Lumpur, July , 2003

Mr. Toshio Hida
Resident Representative,
Malaysia Office,
Japan International Cooperation
Agency

Ms. Che Zakiah Che Din
Director,
Development Financial Institutions
Regulation Department,
Bank Negara Malaysia

ATTACHED DOCUMENT

I. Purpose of the Preparatory Study

The purpose of the Preparatory Study is to identify the purpose, expected outputs and activities of the Project through discussions among the Team, BNM and DFIs.

II. Background of the project

Development of the DFIs advisory capabilities is one of the strategies recommended under the Financial Sector Master Plan (FSMP) which was launched in 2001 that aimed to build the capacities and capabilities of Malaysian DFIs in order to enhance the DFIs effectiveness and efficiency. Therefore, BNM, the regulator and supervisor of the DFIs which are under the purview of the Development Financial Institutions Act 2002, requested for the Government of Japan to undertake a project entitled "The Development of Advisory Capabilities of Malaysian Development Financial Institutions".

III. PCM Workshop and Draft of the Project Design Matrix

The Team and BNM held a Project Cycle Management (hereinafter referred to as the "PCM") Workshop with the DFIs on July 15, 2003. The objective of the workshop was to identify the existing problems in the development of DFIs' advisory capabilities to assist the Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") in undertaking their businesses.

Arising from the findings of the workshop, the Team and BNM confirmed that the Project will only involve the formulation of an Action Plan to develop DFIs' advisory service capabilities.

Based on this confirmation, the Team and BNM cooperated to prepare a draft of the Project Design Matrix (hereinafter referred to as the "PDM") described in Annex I. The PDM presents the Project components, namely, the long term goal, overall goal, project purpose, outputs, activities, necessary inputs, as well as the important assumptions and the pre-conditions of the Project.

IV. The Tentative Master Plan of the Project

The Tentative Master Plan of the Project based on the PDM draft is as follows:

1. Project Title

The Team and BNM agreed to change the Project title from “The Development of Advisory Capabilities of Malaysian Development Financial Institutions” to “The Formulation of an Action Plan to Develop Advisory Capabilities of Malaysian Development Financial Institutions”

2. Beneficiaries of the Project

(1) Direct Beneficiary

Bank Negara Malaysia (BNM)

(2) Target Group

Bank Industri dan Teknologi Malaysia Berhad (BITMB)

Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad (BPIMB)

Export-Import Bank of Malaysia Berhad (EXIM Bank)

Malaysia Export Credit Insurance Berhad (MECIB)

Bank Pertanian Malaysia (BPM)

(3) Ultimate Beneficiary

SMEs in Malaysia

3. Long Term Goal

Number of competitive and resilient SMEs. increases

4. Overall Goal

The DFIs improve their advisory services to SMEs.

5. Project purpose

To formulate an Action Plan to improve DFIs’ advisory services

6. Expected Outputs

- (1) Identified areas of DFIs’ advisory services to SMEs
- (2) Institutional and organizational framework of DFIs’ advisory services to SMEs
- (3) Outline of human resource development plan for DFIs’ advisory services to SMEs
- (4) Monitoring system to verify the performance of DFIs’ advisory services to SMEs
- (5) Outline of implementation plan for DFIs’ advisory services to SMEs

7. Expected Activities

- (1) Study of current activities related to advisory services in Malaysia
- (2) Study of Japan's experiences of providing advisory service
- (3) Study of contents of the Action Plan on development of DFIs' advisory services to SMEs
 - (3-1) Areas of advisory services appropriate for the DFIs
 - (3-2) Appropriate institutional and organizational framework for advisory services
 - (3-3) Possible linkage between the DFIs and other organizations, e.g. MATRADE, SMIDEC
 - (3-4) Human resource development plan
 - (3-5) Training curriculum (lecture and on-job-training)
 - (3-6) Indicators to measure the performance of DFIs' advisory services
 - (3-7) Reporting requirement of DFIs' advisory services to BNM

8. Duration of the Project

The Project will be approximately one (1) year from the Japanese Fiscal Year 2003 to Fiscal Year 2004.

9. Measures to be taken by both sides

For the implementation of the Project, both sides will take the necessary measures as follows:

9-1. Japanese side

The Japanese side will take the following measures at its own expense:

- (1) Dispatch of Japanese experts
 - 3-5 short-term experts, for 2-3 times a year
- (2) Training of Malaysian personnel(s) in Japan

The detailed contents regarding the experts and training in Japan will be determined through further evaluation of the Project.

9-2. The Malaysian side

The Malaysian side will take the following measures.

- (1) To establish a Joint Coordinating Committee to supervise and manage the Project

that will consist of representative from BNM, MOF, EPU and JICA.

- (2) To establish a Project Team, which will consist of BNM and JICA, to study contents of the Draft Action Plan.
- (3) To review the Draft Action Plan
- (4) To assign adequate number of staff necessary for implementation of the Project as counter parts, including administrative staff.
- (5) To provide working facilities necessary for implementation of the Project.
- (6) To make necessary arrangements to secure adequate budget for implementation of the Project as follow:
 - a. Salaries and other allowances for the Malaysian counterpart personnel
 - b. Expenses such as electricity, water, gas fuel and local telecommunication
 - c. Other contingency expenses related to the Project incurred by Malaysian counterpart
- (7) To coordinate with institutions that are involved in providing advisory services to SMEs, if necessary.
- (8) To implement the Action Plan

V. Others

(1) Original Request by BNM

The Team and BNM confirmed that the original request of BNM to the Government of Japan contained the following components:

- Assist BNM to formulate the Action Plan to develop DFIs' advisory capabilities.
- Cooperate with BNM to hold workshops on advisory services to SMEs
- Assist the DFIs to develop its advisory capabilities
- Training in Japan on advisory services provided by financial institutions and other organizations in Japan to SMEs

The Team and BNM agreed that the project to be undertaken by JICA be "Assist BNM to formulate the Action Plan of developing DFIs' advisory capabilities".

(2) Results of interviews with the DFIs and PCM Workshop

The findings from the interviews with the DFIs and PCM Workshop were as follows:

- Advisory services are conducted by some DFIs, not in a systematic manner but on an ad-hoc basis.
- BPIMB has been conducting advisory services for twenty (20) years. The bank

faces some difficulties such as inadequate number of staff with sufficient capability of advisory services and shortage of participant to its seminars for SME managers.

- The BITMB set up a subsidiary company "Bank Industri Technical Consultancy Services Sdn Bhd " in 1993 to provide advisory services. However, the company was not successful in performing its role.
- The DFIs would like to learn from the Japan's experiences in the area of advisory services

The Team and BNM recognized that it is important to review current advisory activities and those undertaken in the past, and to study the Japanese experiences to assist in the formulation of an effective advisory framework for the DFIs in Malaysia.

(3) The Role of BNM and JICA in preparation of the Action Plan

BNM requested that the preparation of a Draft Action Plan should be included in the activities of JICA in the Project.

The Team indicated that the Draft Action Plan should be prepared by BNM being the owner of the Project. The Team also mentioned that the contents of JICA's activities in the Project would be as follows:

- Survey on Malaysia's on past and present advisory services provided by the DFIs, and related agencies.
- Seminar to present Japan's experiences in advisory services to SMEs
- Training in Japan
- Advice on composition of the Action Plan including issues to be considered and reference document on good examples in Japan
- Comment on contents of the Draft Action Plan

In response to the Team's comments, BNM again requested that JICA prepare the Draft Action Plan. BNM recognized the importance of the involvement of BNM's staff in the preparation of the Draft Action Plan.

(4) Contents of advisory services

The Team and BNM agreed that the areas of advisory services to SMEs may include the following:

- Financial Management
- Marketing
- Project Assessment
- Formulation of business plans
- Technical advice

The Team and BNM also agreed that cooperation between the DFIs and other agencies such as SMIDEC and MATRADE could be explored in the provision of advisory services by the DFIs.

(5) Training in Japan

BNM indicated that it was necessary to undertake training in Japan on Japanese experiences to assist in the formulation of the Action Plan.

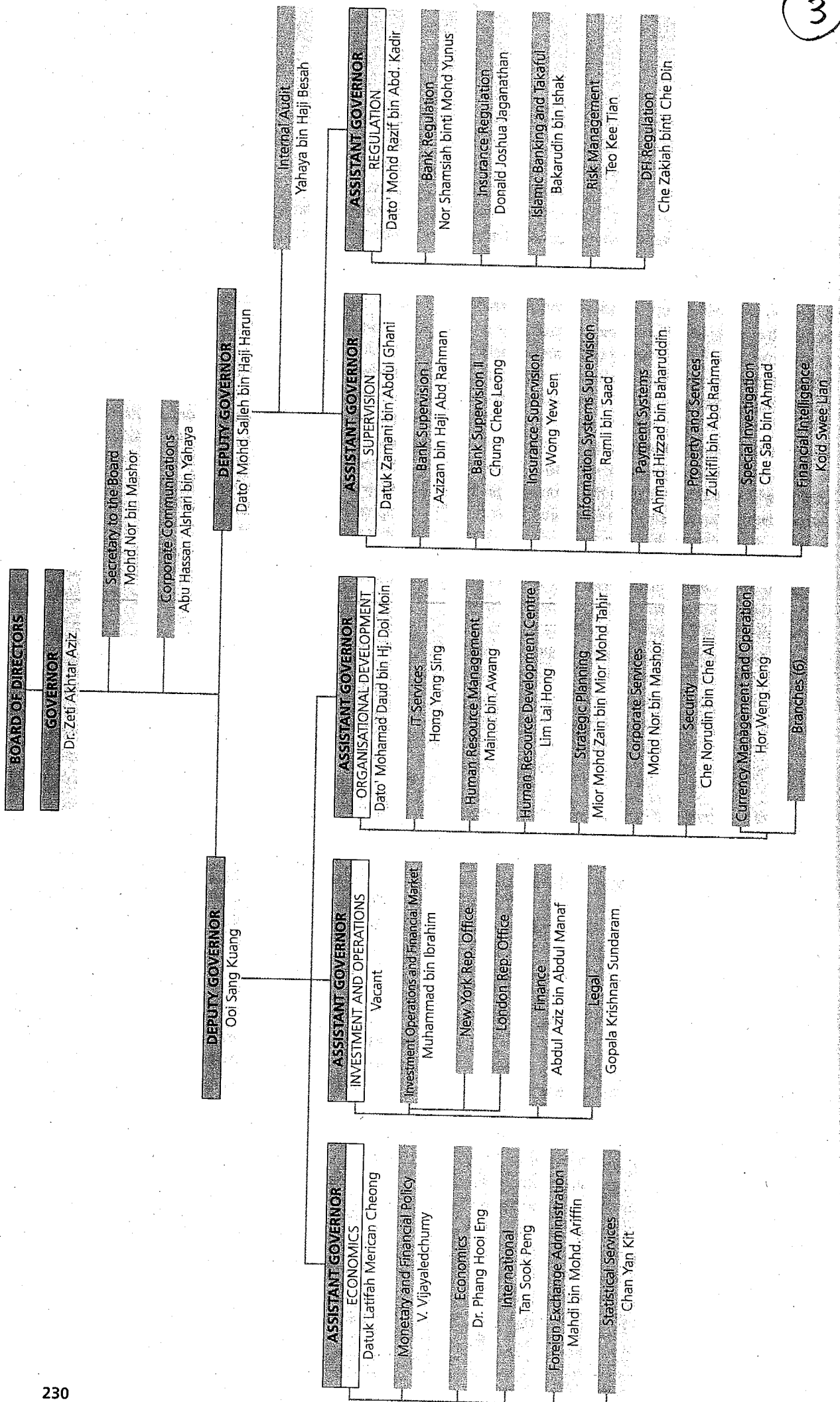
The Team recognized the necessity of the training in Japan. However, the Team also recognizes that it is necessary to evaluate the contents, duration and number of participants for the training in Japan.

Annex- 1 Draft Project Design Matrix
Project Name: The Formulation Of An Action Plan to Develop Advisory Capabilities of Malaysian Development Financial Institutions

Project Period: Japanese Fiscal Year 2003 to 2004

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Long Term Goal Number of competitive and resilient SMEs increases.	- DFIs NPL amount	- DFIs Annual Reports	
Overall Goal DFIs improve their advisory services to SMEs.	- Number of advisory services provided by DFIs - Area of advisory services provided by DFIs - Number of training conducted by DFIs	- DFIs Annual Reports	- SMEs' implementation of DFIs advisory services
Project Purpose To formulate an Action Plan to improve DFIs' advisory services	- An Action Plan Prepared by the BNM	- BNM Annual Report	- Implementation of an Action Plan
Output			
1. Identified areas of DFIs' advisory services to SMEs 2. Institutional and organizational framework of DFIs' advisory service to SMEs 3. Guideline on human resource development plan on DFIs' advisory services to SMEs 4. Monitoring system to verify the performance of DFIs' advisory services to SMEs 5. Guideline on implementation methodology of DFIs' advisory services to SMEs	- ditto - ditto - ditto - ditto - ditto	- ditto - ditto - ditto - ditto - ditto	
Activities	Input	Japanese Side	Precondition
To conduct studies of the Action Plan including 1. Study of current activities related to advisory services in Malaysia 2. Study of Japan's experience of providing advisory services 3. Study of contents of the Action Plan on development of DFIs' advisory services to SMEs (1) Areas of advisory services appropriate for the DFIs (2) Appropriate institutional and organizational frameworks for advisory services (3) Possible linkage between the DFIs and other organizations, e.g. MATRADE, SMIDEC (4) Human resource development plan (5) Training curriculum (lecture and on-job-training) (6) Indicators to measure the performance of DFIs' advisory services (7) Reporting requirement of DFIs' advisory services to the BNM	1. Assignment of staff as counterpart 2. Provision of facilities, equipment including the office space for JICA experts.	1. Dispatch of short-term Japanese experts 2. Acceptance of Malaysian personnel(s) for the training in Japan	1. The Government of Malaysia does not significantly change its policy concerning DFIs on the need to develop their advisory capabilities.

BANK NEGARA MALAYSIA
Organisation Structure



Books from Bank Pembangunan Malaysia Berhad (BPIMB)

No.	Title of Books	Remarks
	Management Guide	
1.	Business Planning Preparation	
2.	Preparation to be a Entrepreneur/Industrialist	
3.	Your Accounting and Businesses	
	Guide on Projects	
1.	Industry in Making Printed Circuit Boards	
2.	Industry in Making Metal Stamping	
3.	Industry in Mould Making	
4.	Industry in Making Die-Casting	
5.	Industry in Making Electroplating	
6.	Industry in Making PET Bottles	
7.	Industry in Making Automobile and Electronic Precision Components	
8.	Industry in Making Food Flavour Industry	
9.	Industry in Making Chocolate & Chocolate Confectionary	
10.	Industry in Making Porcelain Insulators for Electrical Appliances	
11.	Industry in Making Low Voltage Porcelain Insulators	
12.	Industry in Making Ornamental Planting Materials	
13.	Industry in Making Printed Circuit Board-Surface Mount	
14.	Industry in Making PVC	
15.	Industry in Making Injection Moulding for Automotive from Rubber	
16.	Industry in Making Aluminium Electroetric Capacitor	
17.	Industry in Making Aluminium Extrusion	
	Guide on Technology	
2.	Biotechnology	
3.	Information Technology	
4.	Advanced Manufacturing Technology	
5.	Advanced Manufacturing/Material Technology	
6.	Liquid Crsytal Display (LCD)	
	Training on Entrepreneurship-Calendar 2003	

No.	Title of the Book	Remarks
	Management Guide	
1	Business Planning Preparation	
	- Introduction	
	- Executive Summary	
	- Company's General Information	
	- Marketing	
	- Production/Operation	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Attachments for Reports	
2.	Preparation to be an Entrepreneur/Industrialist	
	- Introduction	
	- Mind's Preparation	
	- Characterization and Physical Preparation	
	- Efforts Preparation	
	- Capital and Financial Preparation	
	- Business Plan	
	- Summary/Conclusion	
3.	Your Accounting and Businesses	
	- Introduction	
	- Basic Accounting	
	- Cash	
	- Financial Statement	
	- Business Financial Performance Analysis	
	- Conclusion	
	Guide on Projects	
1.	Industry in Making Printed Circuit Boards	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Issues on Production of Fabrication	
	- Conclusion	
	- Reference	

2.	Industry in Making Metal Stamping	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Problems/Issues	
	- Conclusion	
3.	Industry in Mould Making	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Issues	
4.	Industry in Making Die-Casting	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Factors, Problems and Issues	
	- Conclusion	
5.	Industry in Making Electroplating	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Importance Factors in Electroplating Industry	
	- Conclusion	
	- References	
	- Attachments	
6.	Industry in Making PET Bottles	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Importance Factors in Making Plastic Products	
	- Conclusion	
	- References	
	- Attachments	

7.	Industry in Making Automobile and Electronic Precision Components	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Importance Factors in Making Plastic Products	
	- Conclusion	
	- References	
8.	Industry in Making Food Flavour Industry	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Factors, Problems and Issues	
9.	Industry in Making Chocolate & Chocolate Confectionary	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Factors, Problems and Issues	
	- Conclusion	
10.	Industry in Making Porcelain Insulators for Electrical Appliances	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Issues	
	- Conclusion	
11.	Industry in Making Low Voltage Porcelain Insulators	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Organization Structure	
	- Financial Aspects	
	- Important Factors	
	- Conclusion	

12.	Industry in Making Ornamental Planting Materials	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Important Factors in Producing **Micro-	
	- Conclusion	
	- Attachments	
13.	Industry in Making Printed Circuit Board-Surface Mount	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Related Issues	
14.	Industry in Making PVC	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Issues	
15.	Industry in Making Injection Moulding for Automotive from Rubber	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Critical Issues	
16.	Industry in Making Aluminium Electroetric Capacitor	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Problems and Issues	

17.	Industry in Making Aluminium Extrusion	
	- Introduction	
	- Marketing Aspects	
	- Technical Aspects	
	- Management	
	- Financial Aspects	
	- Problems and Issues	
	- Conclusion	
	Guide on Technology	
2	Biotechnology	
	- Introduction	
	- Biotechnology Development	
	- Agriculture Industry based on Technology	
	- Opportunities for SMI Involvement in Biotechnology	
	- R & D Biotechnology in Malaysia	
	- Encouragement and Supporting Agencies	
	- Conclusion	
3.	Information Technology	
	- Introduction / Advance	
	- Information Technology Industry	
	- Information Technology Policy in Malaysia	
	- Conclusion	
4	Advanced Manufacturing Technology	
	- Introduction	
	- Automation Production	
	- Competition Increasing for Automation	
	- SMI's Involvement	
5.	Advanced Manufacturing/Material Technology	
	- Introduction	
	- Classification of Products	
	- Products Processing	
6.	Liquid Crystal Display	
	- Introduction	
	- LCD Application	
	- Marketing and Industry Development	
	- LDC Industry in Malaysia	
	- SMI's Involvement	
	- Conclusion	
	Training on Entrepreneurship – Calendar 2003	

各機関における面談結果

1. Bank Negara Malaysia との協議

2003年7月7日(月曜日)、午後2:30-5:00

Development Financial Institution Regulation Department

Director, Ms. Che Zakiah Che Din

Manager, Shahariah Hashim

Senior Executive, Normalis bte Mahmud

SME Taskforce, Manager, Faudziah Abdul Rahim

1-1. Bank Negara が JICA プロジェクトに望むこと

(本件プロジェクトの目的)

—マレーシアの多くの SME は経営改善する余地がある。従って、DFI は融資だけでなく、SME の経営改善の助言 (advisory services) を行うべきである。日本の中小企業融資機関が SME の経営改善について、どのような体制で、何を助言したかを、日本人専門家から教えてほしい。この SME 経営改善の体制と助言内容について、日本からの技術移転により、DFI が能力を向上させることが本件 JICA プロジェクトの目的である (Director, Ms. Che Zakiah Che Din)。

—経営改善の「助言内容」はマーケティング、製品開発 product development、財務管理 financial management、プロジェクト評価 project assessment 等である。しかし、この「財務管理 financial management」について言えば、多くの SME は帳簿付けを毎日、正確に行うことから始めなければならないし、このような初歩的な経営ノウハウは DFI がすでに知っているので、あへて JICA 専門家が行う必要はない。

—DFI は SME 融資において不良債権を多く抱えている。これが DFI が SME 経営改善の助言能力を向上させる必要性の一つ。

—SMIDEC の SME 支援は製造業を対象にしている。本件プロジェクトは全てのセクター (農業、輸出入等を含む) を対象。

(ターゲットグループ)

—5 DFI は全て SME 融資に関係しているので、ターゲットグループにしてほしい。

—バンクネガラは現在6つの DFI を監督している。本年中に新たに3つの DFI がバンクネガラの監督下にはいる予定である。その内の一つは農業銀行である。従って、JICA プロジェクトのターゲットグループに農業銀行が入ってきたので

あろう。来年はさらに新たな銀行がバンクネガラBank Negaraの監督下にはいり、バンクネガラは総勢 14 の銀行を監督下に置くことになる。この趨勢を考えれば、JICA プロジェクトのターゲットグループの銀行の数を減らすことは、バンクネガラは抵抗するかもしれない。また現在バンクネガラBank Negaraの監督下にある 6 つの DFI はバンクネガラが監督するようになって日が浅いので、これらの DFI のニーズを充分把握していない (Senior Executive, Normalis bte Mahmud)。

(プロジェクト期間)

プロジェクト期間は終了時点をいつにするという制約はない。本年から 2 年程度か。

(JICA 専門家の業務)

JICA 専門家が行うべきことは次の三つ。特に「1. 行動計画の作成」と「2. 共同ワークショップ開催」が重要。「3. DFI への個別指導」の JICA 専門家による個別指導は重視しなくて良い。

1. assist Bank Negara to formulate an action plan of developing DFI advisory capabilities (行動計画の作成)
2. cooperate Bank Negara to hold workshops on advisory services related to SME finance (共同ワークショップ開催)
3. assist individual DFI to develop its advisory capabilities (DFI への個別指導)

この「1」の「action plan of developing DFI advisory capabilities」とは前述の SME の経営改善について、DFI がどのような体制で、何を助言するかという行動計画である。具体的には、この行動計画とは次の 4 項目の詳細実行計画である (Manager, Shahariah Hashim)。

- 1) Institutional and organizational framework for enhancing advisory capacity of the DFIs 政府系金融機関の助言能力を高めるための制度／組織上のフレームワーク
- 2) Identification of areas of advisory services 助言サービスの分野の特定 (財務管理?)
- 3) Human resource need and training requirement of each DFI 政府系金融機関の人材とその訓練ニーズ
- 4) Reporting requirement and performance measurements for the advisory function 報告と助言機能の業績評価基準

1-2. JICA からの説明

日本側のインプット (日本人専門家) を考えれば、5DFI が所掌する中小企業融

資、農業分野の小規模企業への融資、輸出入融資やその保証等を全て行っている金融機関は日本にはない。従って、ターゲットグループから農業の小規模企業への融資、輸出入保証を行う DFI を外すことを検討する必要がある。これに対し、Director, Ms. Che Zakiah Che Din は日本側のリソースの制約により、ターゲットグループの DFI が減ることはやむを得ないと、理解を示した。

1-3. 所感と今後の対応

- 1) バンクネガラが JICA プロジェクトに望むことは曖昧である。バンクネガラは SMIDEC と対抗して、SME 経営能力向上を図るきっかけを JICA プロジェクトに求めているのかもしれない。しかし、SME 経営能力向上を図る具体的な青写真がないので、その青写真（「action plan」）の作成とその第一ステップの実行を JICA 専門家に求めているのかもしていない。
- 2) 今後、インフラ銀行のコンサルティング機能の調査と他の DFI への適用可能性を検討
- 3) 各 DFI が何を JICA プロジェクトに望むのかを各 DFI から今週、聞き取り調査する。さらに DFI 職員が目指すのは「財務コンサルタント」か「経営コンサルタント」かを確認する。このとき、Bank Negara のスタッフも同席する。この聞き取りと PCM ワークショップ、Bank Negara の PDM 案を勘案して、PDM ドラフトを作成する予定。この PDM ドラフトは、日本側の専門家手配の可能性を確認した上で、確定するとする。今回の事前調査ミッションのミニッツには、「日本側の専門家手配の都合により、PDM の内容は変更する」旨の文言を明記した方がよい。
- 4) 中小企業が銀行に積極的に経営相談を求めるためには、銀行がその企業に対し、低金利の融資を行う等のインセンティブが必要になる。そのインセンティブがなければ、企業はあへて経営の情報開示をしないであろう。DFI がそのインセンティブをどのように考えているのか確認する。

2. 東京三菱銀行

非日系課長 小林 達 氏

2003年7月8日（火曜日）、午前10-11時

ー商業銀行の不良債権は、1997年の経済危機時に融資残高の20%まで増加したが、2003年現在、8%にまで減少した。政府系銀行は、政府の政策にもとづき、元々リスクが高い分野に投融資させるを得ないこともあり、不良債権が大きくなる必然性がある。しかも、これらの不良債権は回収不能のものがある。

ーバンクインダストリは海運業を育成するという政府の政策にもとづき、海運会社に融資を行ってきた。融資先は MISC というトップの会社（LNG の運搬量が世界の3番目）ではなく、二流海運会社であり、その多くは SME である。従っ

てリスクが高い融資となる。

—商業銀行の自己資本比率は 10%以上であり、中には 13-14%という銀行もある。しかし政府系銀行は 2-3%の自己資本比率の銀行が多い。政府系銀行の課題はこの自己資本比率と融資先の審査能力の向上であろう。審査は財務諸表の分析に加えて、その数字の裏の実態を把握することが大事である。この審査ノウハウは（日本から専門家が来て教える必要はなく）、すでにマレーシアの銀行が持っている。

—銀行の人事制度等についてはマレーシアに Price-Water House, KPMG 等のコンサルタント会社がある。東京三菱銀行はヒュイットを起用した。

—インフラ銀行は円借款事業において、東京三菱銀行等と協調融資を行うが、円とリングットの為替リスクヘッジができないため、多大な為替変動リスクを背負う。

3. 中小企業金融公庫 クアラルンプール駐在員事務所

主席駐在員 泊 泰広、駐在員 遠藤正己

2003年7月8日（火曜日）、午後2-3時

中小企業金融公庫（以下、公庫という）は設立50年の間に5万社に融資を行った。これらの中小企業に対して融資とあわせ、経営相談を重視している（いわゆる「金」と「情報」）。具体的には「財務診断」等を行っている。「財務診断」は融資先の中小企業から、年に1回、財務諸表を提出してもらい、その財務諸表にもとづき、公庫は当該企業の社長と経営について話し合うものである。これが「経営相談」の一つの形であるが、公庫職員が経営相談できる範囲は、財務分析および財務関係分野に限られ、当該企業の製品開発や市場調査については難しい。この財務診断や融資先企業審査については公庫のマニュアルはあるが、このマニュアルだけでは十分な審査や財務診断ができるものではなく、経験がものをいう。

公庫の融資先5万社は主に製造業とサービス業の企業であり、農業分野の企業ではない。農業は農林省が所掌しているため、公庫の融資先とはならない。

公庫からこれらの経営相談のノウハウを技術移転する専門家を日本からマレーシアに派遣できるか否かは、東京本部に問い合わせることになる。公庫の職員は少ないので、すぐ派遣できるかはわからない。

(黒田所感)

公庫が行ってきた経営相談は財務関係に絞られ、「財務コンサルタント financial consultant」の機能を果たしたといえよう。一方、バンクネガラは「advisory services」として、product development 製品開発, marketing 市場調査, financial management 財務管理, project assessment 事業(投資)評価を挙げている。これは「経営コンサルタント managerial consultant」の仕事であり、「財務コンサルタント」より所掌範囲が広い。

公庫には「財務コンサルタント」の職員はいても、「経営コンサルタント」の職員はいない。日本からの専門家派遣は、「財務コンサルタント」は公庫、監査法人、財務専門の開発コンサルタント等が派遣元になるであろうが、「経営コンサルタント」はマッキンゼー、プライスウォーターハウス等の経営コンサルタント会社、経営専門の開発コンサルタント等が派遣元になるであろう。

4. JBIC

駐在員 佐伯泰助

2003年7月8日(火曜日)、午後3-4時半

現在、マレーシア国内では内貨がダブついているため、銀行は外貨を調達する意向はあまりない。しかし円借款のSME向けtwo-step-loanは三つの貸出銀行からの貸出しは順調に進んでいる。しかし地域間格差が大きい。

SME向けtwo-step-loanについて、どの貸出し銀行がどの企業(最終借手企業)に融資を行い、返済がなされたかを大蔵省がモニタリングしている。そのモニタリング報告によれば、現在最終借手企業からの返済不能(不良債権)は少ないようだ(現時点で融資残高の4-5%)。しかしまだ返済期限がきていない融資もあり、現貸出の不良債権率を把握するのは時期尚早である。

このtwo-step-loanは、最終借手企業が、技術者派遣を要請すれば、その費用を負担する予算を用意していた。しかし当該要請がないので、その予算を融資の原資に含めた。

旧輸銀は「中小企業相談室」を本店に設置し、中小企業の輸出入の相談に応じた。しかし、その内容は、たとえばL/C決裁、サプライヤーズクレジット、バイヤーズクレジット等の仕組み等、主に既存制度の紹介である。当該企業がいかに海外の買手を見つけ、そこに輸出するための輸出入認可、相手国の税制度等、ビジネス全般の相談は行っていない。この相談は「経営コンサルタント」の仕事と理解している。

—中小企業が銀行に積極的に経営相談を求めるためには、銀行がその企業に対

し、低金利の融資を行う等のインセンティブが必要になる。そのインセンティブがなければ、企業はあへて経営の情報開示をしないであろう。DFI がそのインセンティブをどのように考えているのか？

—JACTIM は今、人材バンクをつくろうとしている。

5. DFI 自身が必要と考えている SME 経営改善への助言能力向上の分野（質問状の回答）

5-1 インフラ銀行 BPIMB

Entrepreneur Development Department, Senior Manager II, Mahashim Bajuri
Entrepreneur Training Section, Manager, Norani Bin Mohd Noor
Corporate Advisory Services Section, Manager, Che Mat Ariffin Bin Abd Rahman

—顧客は多いセクター順に“Metal, Electrical, Engineering” “General Services”, “Transportation”等。

—現在、融資先に財務、マーケティング、技術等改善の助言を行っているが、行員の 8 割が十分な助言能力をもっていない。十分な助言能力を本行員につけさせようと、初歩コースから応用コースまで研修を 3 年かけて行っている。その結果、投資利回り IRR の計算はできるようになる。しかしそれをどう高めるかを指導するのは難しい。

—また、毎日の会計取引を記録しない会社経営者も多くいる。会計の研修を行っても、会社にもどり、その会計帳簿付けを行う経営者は多くない。せっかく買った会計ソフトも埃をかぶっている。インフラ銀行は融資先企業に年 2 回の財務諸表提出を義務付けているが、それを順守している企業は 5-10%にしか過ぎない。会計の基礎知識の欠如に加えて、融資先企業の問題点はビジネスプランがないこと、運転資金がないこと等。

—デフォルト（返済期限がきても、元金または利息を払わない）をおこした企業については、悪い程度に応じて、工場の査察や経営助言を行っている。

—インフラ銀行の SME の定義は資本金 40 百万リングット以下の企業であり（マレーシア政府は SME を資本金 100 万リングット以下と定義している）

—インフラ銀行は Nursery Factory Scheme を 1985 年から実施した。これは土地や小工場を企業家に安い賃貸料で貸し（5 年間）、融資や研修も合わせて行うスキーム。今まで約 200 の企業家がこのスキームに参加した。内、150 が現在

も操業を続けており、中には5年以上になっている会社もある。残りの50社は大きな会社に発展し、出ていった者と、倒産した会社がある。

-1982年から MARA, NPC, MEDEC (Malaysian Entrepreneurship Development Center) と連携をとり、研修を開始した。1994年から独自の企業家研修 (Entrepreneurial training) を開始した。これは次の4コースがある。

- Basic entrepreneurial training (1-2 days, preparation of business plan, set-up of business and others)
- Intensive entrepreneurial training: ブミプトラ企業の経営者を対象にして、土日だけで16日間 (2ヶ月間、毎回20-30人参加)、会計、生産管理、財務等
- Enhancement of the SMEs business performance (bookkeeping, marketing, others)
- Short seminar and workshop

これら4つのコースは83プログラムがある。この中にはインフラ銀行独自の予算で行う研修と政府補助金で行うものがある。参加者から徴収する授業料は前者は100リンギット/日、後者は40リンギット/日である。講師はインフラ銀行の行員、外部のコンサルタント等。また中には、コースを開いても、多くの参加者が集まらないコースもある。

-UNDPの援助ははるか過去のことであり、現在、インフラ銀行が行っている研修にはほとんど貢献していない。

-インフラ銀行は6人の技術者を抱えており、企業の設備、機械、工場レイアウト等の相談にのる。6人だけでは不足なので、SIRIM, NPC等から技術者の応援を依頼することもある。

-インフラ銀行はProject Guidebook, Industry Guidebookを発行・出版した。改訂は必要に応じてだが、あまり頻繁に行っていない。

高めたい助言能力分野は

- Management of projects for purpose of grooming them into large corporation
- Formula and success stories of grooming companies in selected industries
- Formula for expanding/ diversifying businesses
- Business networking as a direct assistance to the identified SMEs

さらに

-Training grants and/ or to BPIMB to assist SMEs in its expansion program/ process for growth

-Tested formulas or programs in evaluation of a viable promoters of projects

5-2 インダストリ銀行

Business Development Division, General Manager, Ab.Rahman B.Yaacob
Group Strategy & Performance Management Department, Deputy Manager, Wan Rosnari Wan Husin

SMI Loans Department, Assistant Manager, Zahariah Long

-融資担当者と審査担当者に関する研修予算は 877 千リングット (人件費の 5.5%) がすでに計上された。これは一般的な研修である (研修プログラムは後日、入手予定)。

-1993 年頃、Bank Industri Customer Service という小会社をつくり、融資先企業からの経営相談に応じる体制をつくった。その相談は有料であったため、融資先からの相談はあまりなく、98 年に清算した。

-現在、融資先がインダストリ銀行に相談するのは借入金利、返済期間等の融資条件である。ここで、融資担当者は第一審査を行い、その結果を審査部署を送る。現在、200 の既存借手企業がいる。これに加えて、200 の不良債権先の企業がいる。これらの 400 の企業は主に製造業の下請け企業であり、その製品を直接に輸出することはあまりない。

-これらの企業は材料調達、販売先等のビジネスプランをすでにつくっており、銀行には融資だけを求めるケースが多い。従って、銀行が経営相談を受ける余地が少ない。

-一年に一回、主に業績の悪い企業を訪問し、現場視察、経営者との話し合いを行っている。問題は遊休資産をもっている等である。

-今後、Business Development Division のなかに Advisory Unit をつくり、融資先企業からの経営相談に応じる予定である。その分野は financial management, accounting の分野である。問題は銀行の助言が企業に強制力をもたないことであろう。助言を実行するか否かは、当該企業の判断であるからである。また相談を求める企業に低金利融資等のインセンティブを与えないと、わざわざ企業経営の情報開示をしないであろう。

-Technical division は 6-7 人のエンジニアを抱え、融資先企業に設備更

新上の助言を行っている。

－JICA プロジェクトに望むことは、プロジェクトのキャッシュフロー分析、企業財務諸表分析等の分野での能力向上

5-3 輸出入銀行 EXIM Bank

Export Finance Department, Relationship Manager, Baharuddin Muslim

Export Finance Department, Relationship Manager, Resham Singh

Cross Border Credit Department, Assistant Manager, Kamarazaman Mohd Bakri

－輸出入銀行は Export Finance Department と Cross Border Credit Department からなる。

－現在、人材育成の予算（職員人件費の4%）を計上しているが、具体的な人材育成計画はない。

－融資先企業からの相談は海外のマーケットに関するものが多い。MATRADE がそのマーケット情報を多くもっているため、従来、輸出入銀行は融資先企業に助言を行ってこなかった。

－輸出入銀行の助言能力向上のために MATRADE, SMIDEC 等の他の組織と連携する予定はない。

－現在、輸出入銀行全体で約200の融資先があるが、その内SMEが占める割合は数では65%、融資残高では19%である（SMEに対する個々の融資額は少ない）。融資は担保を借手に要求しないので、当該借手が事業で生み出す現金が返済の原資となる。従って、借手企業のキャッシュフロー分析が大事となる。このSME企業は、商業銀行等に融資を申し込み、断られた企業が多い。言い換えれば、「二流会社」が融資先となるので、問題が発生する可能性が高くなる。

－Export Finance Department が信用供与する顧客が問題をおこすのは船積前が多い。これは信用供与先企業が原材料の手配が間に合わなかったこと等から、輸出入銀行との契約から4ヶ月以内（契約期限）に製品をつくれなかったことによる。輸出後の買手の不払いや輸出国の戦争等による売上金回収不能の問題は少ない。輸出入銀行が信用供与先に融資するタイミングは船積時なので、船積前のトラブルによる不良債権は発生しない。

－これらのトラブルを集約しファイルにまとめていないので、どういうトラブルがおき、どう対応したかというノウハウが共有できない。

－Cross Border Credit Department は海外事業を行う企業に融資する。大企業が主な借手であり、最近SMEは一社のみ。これらの融資先の投資国の外資法、輸出入手続き、市場情報等を提供したいが、難しい。MATRADE がこれらの情報

をもっているのであろう。

－輸出入銀行、輸出信用会社を含めたインダストリー銀行グループは 2002 年暮から、融資先評価制度（後日入手予定）をつくった。

－JICA プロジェクトに望むことは（質問状への回答）、

- 1) Trade finance specialists and project finance specialists を育てたい。
- 2) プロジェクトのキャッシュフロー分析、企業財務諸表分析
- 3) global or regional industrial & market knowledge, business ethics, product/ service requirement, economic standing 等に習熟することにより、顧客への助言能力を高めたい。

5-4 輸出保険会社 MECIB

Business Development Insurance, Senior Manager, Chan Cheng Lock

Business Development Guarantee, Senior Executive, Noor Fairuz Ibrahim

－現在、人材育成の予算（職員人件費の 5%）を計上している。

－顧客からの相談は貿易全般に関するものである。貿易の一般的情報提供は MATRADE が行っているのので、輸出保険会社は海外の買手情報等のレポートを顧客に有料（160 ユーロ）で配付している。

－輸出保険会社は現在 300-350 の顧客をもっているが、その 80%は SME。

－国内の顧客の評価はグループの評価制度をつかっている。海外の買手企業（1,000-1,500 企業）の評価も行っている。この二つのデータベースをつくっているが、今後さらに充実させる必要がある。特に海外の買手企業の評価は MATRADE と連携する必要がある。

－職員研修で効果的なのは、パリにある ECA に職員派遣を行うことであろう。

－質問状の回答によれば、JICA プロジェクトに期待することは

- 1) trade credit and political risk of insurance industry の助言能力向上、
- 2) establish benchmarking for its financial results
- 3) financial analysis of B/S, P/L

5-5 農業銀行

Deputy General Manager Operations, Zainul Kamar Mohad Zain

Assistant general Manager, Rosli Maun

Abd. Rahaman A. Rasid

—以前、ADB の人材育成プログラムにおいて、会計、帳簿付け等の研修をうけたことがある。現在、農業銀行職員は銀行内外の研修プログラムを受けている。

—技術アドバイスは農業省が実施している。

—マイクロファイナンスの対象者、農民、漁師も含めて、現在、64,000 の顧客（融資先）をもっている（バンクネガラのアニュアルレポートによれば、農業銀行の顧客の7割が小規模農民である）。この顧客は、第一次産業省管轄下の企業も含まれている。“Advisory Services”の対象は、これらの小規模農民やマイクロファイナンスの対象者も含めたい。

—融資先を評価するシステムは現在ないが、将来つくりたい。

—1960、70 年代に Entrepreneurship Development Program を行っていたが、農業省でも同様のプログラムを行っていた。90 年代はあまり活発に行っていない。

—融資申し込みに対して、銀行の融資担当者は肥料の調達等、ビジネスプランについて申込み者と話し合い、さらに現地調査を行い、融資の可否を判断する。農業銀行が助言を行う対象者は、他の DFI の助言対象者とは、セクターも教育レベルも違う。融資先に助言を行う分野は会計や帳簿付けに加えて、マーケティングやマネージメントが大事である。しかしマーケティングに関して助言することはリスクがある。

—FAMA が農業分野の市場調査を行っている。

—黒田所感

本件プロジェクトは SME 経営改善に関する銀行の助言能力向上である。この「SME 経営改善」の対象者を、小規模農民や漁師まで拡大すると、共通の助言能力向上分野を特定することが難しくなる。

6. Economic Planning Unit (EPU)

2003年7月22日（火曜日）午前11:30-12:00

Patricia Chia, Director, External Assistance Section, EPU

H.P. Ong, Principal Assitant Director, Industry and Trade Section, EPU

Jayanth Govindan, Assistant Director, Industry and Economic Service Section, EPU

Nik Adnan Nik Abdullah, Principal Assitant Director, External Assistance

Section, EPU

Hidah Misran, Assistant Director, External Assistance Section, EPU

協議内容

調査団より今回事前調査評価の趣旨、これまでの経過とともに、PCM ワークショップ結果、PDM 案、PO 案等について説明し、EPU の了解を得た。

EPU との応答概要は以下のとおり。

- ・ EPU より、本プロジェクトが予定のとおり来年 9 月に終了できれば、その成果を第 9 次マレーシアプラン（2005-2010 国家開発計画）に反映させることができるため、非常に有用であるとコメントがあった。
- ・ EPU より、BNM のオーナーシップを重視し、JICA 専門家チームはアクションプラン策定を支援する立場に立つというアプローチは非常に良いと思うとコメントがあった。
- ・ EPU は開発金融に関する事業予算の承認権限を有するところ、EPU としても本プロジェクトに参加することが重要と思うとコメントがあった。
- ・ EPU としても、特に日本の経験は是非学びたいと考えており、日本での研修に参加したいと要望があった。これに対し調査団は、今回プロジェクトにおける研修は BNM のアクションプラン策定のための調査という位置付けであり、EPU が参加する目的については整理が必要であると説明した。また、EPU としての研修が必要であれば別途検討する余地はある旨説明した。
- ・ EPU としては、日本での研修が無理でも、マレーシアで開催されるセミナー、ワークショップには参加し、少しでも日本の経験が学ぶ意向である。
- ・ 調査団より、次回調査の訪マ時期はできれば 9 月中を予定している旨伝えた。EPU より、その時期は第 8 次マレーシアプランの中間見直しおよび来年度予算編成にあたり繁忙期ではあるが、10 月末よりラマダンに入るため 9 月中が適当であるとのコメントがあった。

以上

資料リスト (収集資料)

地域	東南アジア	調査団名又は は専門家氏 名	政府系金融機関の助言能力向上計画策定支援 事前評価調査	調査の 指導又は指導 科目	作成部課	アジア第一部 東南アジア課
国名	マレーシア	配属機関名		現地調査期間又は派遣 期間	担当者氏名	山村 直史
				2003年7月6 日～25日		

番号	資料の名称	版 型	オリジナル・コピー の別	部 数	収集先名称又は発行機関	寄 贈・ 購入 の別	取り扱 い区分	利用表示
1	SMI Development Plan (2001-2005), SMIDP		オリジナル	1	Small and Medium Industries Development	購入		
2	Financial Sector Master Plan		オリジナル	1	Bank Negara Malaysia	購入		
3	マレーシアにおける中小企業振興政策の現状と問題点		オリジナル	1	国際協力事業団	寄贈		
4	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 -		オリジナル	1	国際協力銀行	寄贈		
5	中小企業金融制度に係る日本の経験調査 (鉱工業プロジェクトフォロー アップ調査) 中小企業金融1 調査報告書 (案)		コピー	1	財団法人 日本経済研究所	寄贈		
6	中小企業金融制度に係る日本の経験調査 (鉱工業プロジェクトフォロー アップ調査) 中小企業金融2 調査報告書 (案)		コピー	1	(株) UFJ総合研究所	寄贈		
7	開発課題に対する効果的アプローチ <中小企業振興>		コピー	1	国際協力事業団	寄贈		
8	Law of Malaysia, Act 618		オリジナル	1	Development Financial Institutions, Act 2002	寄贈		
9	Bank Negara Malaysia, Annual Report 2002		オリジナル	1	Bank Negara Malaysia	購入		
10	政府系金融機関の行員研修実績		コピー	1	EXIM Bank, MELIB, インダストリー銀行	寄贈		
11	Country Focused Training Course in Obtaining the Skill of Project Financing, June 26th, 2002 ~ July 19th, 2002		コピー	1		寄贈		
12	各政府系金融機関の財務諸表		コピー	1	マレーシア開発インフラ銀 行、工業技術銀行、輸出入	寄贈		
13	Malaysia International Trade and Industry Report 2002		オリジナル	1	Ministry of International Trade and Industry	寄贈		