

独立行政法人 国際協力機構

マレーシア中央銀行

マレーシア国
政府系金融機関による
中小企業向けアドバイザー・サービス
能力向上のためのアクションプラン
策定支援調査報告書

(要約)

2005 年 10 月

ユニコ インターナショナル株式会社

Abbreviations

8MP	8th Malaysia Plan
BASE	Business Advisory Service Entity
BITMB	Bank Industry & Technology Malaysia Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad
BNM	Bank Negara Malaysia
BOND	Benchmark On-line Network Database
BPIMB	Development and Infrastructure Bank of Malaysia Bank Pembangunan & Infrastruktur Malaysia Berhad
BPM	Agricultural Bank of Malaysia Bank Pertanian Malaysia
CCM	Companies Commission of Malaysia
CGC	Credit Guarantee Corporation
DB	Development Banking
DFI	Development Financial Institution
DOS	Department of Statistics
ECR	Export Credit Refinancing
EDPU	Enterprise Development Program Unit
EDS	Enterprise Development Sector
EPU	Economic Planning Unit
EXIM Bank	Export-Import Bank of Malaysia Berhad
FMM	Federation of Malaysian Manufacturers
FSMP	Financial Sector Master Plan
FTZ	Free Trade Zone
GFI	Government Financial Institution
GSP	Global Suppliers Program
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point of Evaluation
HICOM	Heavy Industries Corporation of Malaysia
HRD	Human Resource Development
IB	Infrastructure Banking
ICT	Information and Communication Technology
IKM	MARA Vocational Institutes
ILP	Industrial Linkage Program
IMF	International Monetary Fund
IPO	Initial Public Offerings
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
ITAF	Industrial Technical Assistance Fund
JASME	Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprises
JBIC	Japan Bank for International Cooperation

JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
K-economy	Knowledge-based Economy
KPI	Key Performance Indicator
LMW	Licensed Manufacturing Warehouse
M&A	Mergers and Acquisitions
M/M	Minutes of Meetings
MARA	Council of Trust For the Indigenous People Majlis Amanah Rakyat
MATRADE	Malaysia External Trade Development Corporation
MDG	Market Development Grants
MECD	Ministry of Entrepreneur & Co-operative Development
MECIB	Malaysia Export Credit Insurance Berhad
MEDEC	Malaysian Entrepreneurship Development Center
MIDA	Malaysian Industrial Development Authority
MIDF	Malaysian Industrial Development Finance
MITI	Ministry of International Trade & Industry
MNC	Multinational Corporation
MOA	Ministry of Agriculture
MTDC	Malaysia Technology Development Corporation
NEP	New Economic Policy
NLFC	National Life Finance Corporation
NPC	National Productivity Corporation
NPL	Non-performing Loan
OJT	On-the-job Training
OPP3	Outline Perspective Plan 3
PA	Productivity Award
PB	Private Brand
PETRONAS	Petroleum Nasional Bhd.
PIA	Promotion of Investment Act
PMQA	Prime Minister's Quality Award
QCC	Quality Control Circle
QCD	Quality, Cost, Delivery
QMEA	Quality Management Excellence Award
RIP	Relationship Intelligence Proposal
RM	Malaysia Ringgit
S/W	Scope of Work
SEAP	SME Expert and Advisory Panel
SEAS	SME Expert and Advisory Services
SIRIM	Standards and Industrial Research Institute of Malaysia
SME	Small and Medium Enterprise

SMI	Small and Medium Industry
SMIDEC	Small And Medium Industries Development Corporation
SMIDP	SMI Development Plan
SPC	Statistical Process Control
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TC	Technical Committee
TQM	Total Quality Management
WG	Working Group

目次

I 序

1 調査の目的・背景・範囲	1
1.1 調査の背景・経緯	1
1.2 調査の目的と成果目標	1
1.3 調査業務の範囲	1
2 調査実施の概要と報告書の構成	3
2.1 調査実施の概要	3
2.2 報告書の構成	4

II 現状分析

1 マレーシア経済と経済開発	5
1.1 経済構造と経済成長推移	5
1.2 経済政策、金融政策	6
1.3 国家開発計画	8
2 中小企業開発の現状と課題	9
2.1 マレーシアにおける中小企業の統計的現状	9
2.2 マレーシアにおける中小企業が抱えている課題	10
3 中小企業振興・支援施策・制度・体制の現状と課題	11
3.1 中小企業振興の目標	11
3.2 中小企業支援策	11
3.3 現行中小企業振興の課題	13
4 政府系金融機関におけるアドバイザー・サービスの現状と課題	15
4.1 中小企業金融における DFIs と FSMP における DFIs の役割方向づけ	15
4.2 アドバイザー・サービスの現状と課題	19
5 日本での金融機関によるアドバイザー・サービス	20
5.1 概要	20
5.2 中小企業金融公庫	21
5.3 国民生活金融公庫	23

5.4	農林漁業金融公庫.....	24
5.5	商工組合中央金庫.....	25
5.6	民間金融機関による中小企業向けアドバイザー・サービス.....	26
III	結論と提言	
1	中小企業開発とアドバイザー・サービス.....	29
1.1	マレーシアでの中小企業開発とアドバイザー・サービス.....	29
1.2	中小企業開発におけるアドバイザー・サービスニーズ.....	30
2	DFIによるアドバイザー・サービスのあり方.....	33
2.1	日本の政府系金融機関によるアドバイザー・サービス.....	33
2.2	マレーシアの中小企業支援でのDFIの寄与度.....	34
2.3	DFIによるアドバイザー・サービスのあり方.....	35
3	アドバイザー・サービスの範囲.....	37
3.1	DFIsが実施すべきアドバイザー・サービスの範囲の概要.....	37
3.2	各DFIが実施すべきアドバイザー・サービスの範囲、方法.....	39
4	DFIによるアドバイザー・サービス強化のためのアクションプラン.....	45
4.1	アドバイザー・サービス強化の課題.....	45
4.2	強化の課題とアクションプランの枠組み.....	47
4.3	アドバイザー・サービス強化のためのアクションの詳細.....	49
5	個別DFIによるアドバイザー・サービス強化アクション実施計画.....	66
5.1	全般.....	66
5.2	SME Bank.....	67
5.3	BPM.....	74
5.4	EXIM Bank / MECIB.....	74
6	モニタリング.....	75
6.1	モニタリングの目的.....	75
6.2	モニタリング・システムについての提言.....	75

I 序

1 調査の目的・背景・範囲

1.1 調査の背景・経緯

本調査は次の背景・経緯のもとで実施された。

- マレーシア政府は中小企業の困難を金融面から改善するために、DFIs による中小企業融資を促進しようとしているが、融資先の経営能力の限界により条件の整った融資先が少ない、また、融資した中小企業については返済能力に問題があるなど、十分な融資促進の成果を挙げていないのが現状で、このことはまた同時に、DFIs の経営にも問題をもたらしている。
- このような DFIs が、中小企業融資を効果的、効率的に実施するためには、DFIs のアドバイザー・サービスの強化を図ることで、中小企業の経営基盤強化を助け、中小企業融資の実効性向上を図ることが必要と政府は認識しており、このため、政府は DFIs のアドバイザー・サービスの能力強化を図ることを重要な方針のひとつとして掲げ、BNM がそのためのアクションプランの作成を担当することとなった。
- マレーシア政府は、同プランを効率的かつ実践的なものとするべく、その策定支援を日本政府に要請してきた。日本政府は、本件が DFIs のアドバイザー・サービスの適切な実施につながり、その結果、中小企業の経営基盤強化、中小企業融資の実効性向上による中小企業への資金供給円滑化、中小企業の振興、マレーシア経済の競争力強化に貢献することが期待されることから、本件を採択することとなった。

1.2 調査の目的と成果目標

本調査の目的は、「マレーシア中央銀行（Bank Negara Malaysia, 以下 BNM）による政府系金融機関（Development Financial Institutions, 以下 DFIs）の中小企業向けアドバイザー・サービス能力向上のためのアクションプランの策定を通じて、中小企業に効率的・効果的な融資が行われるための条件を整備すること」である。

1.3 調査業務の範囲

本調査は平成 16 年 5 月 14 日に署名された実施細則（Scope of Work, S/W）および協議議事録（Minutes of Meetings, M/M）に基づいて実施された。同 S/W により決められた調査内容は次のとおりである。

1. 基礎情報の収集・分析
2. アクションプラン策定に有用な知見の提供
3. アクションプランの策定
4. DFIs のアドバイザー・サービスに関する提言および実行計画策定

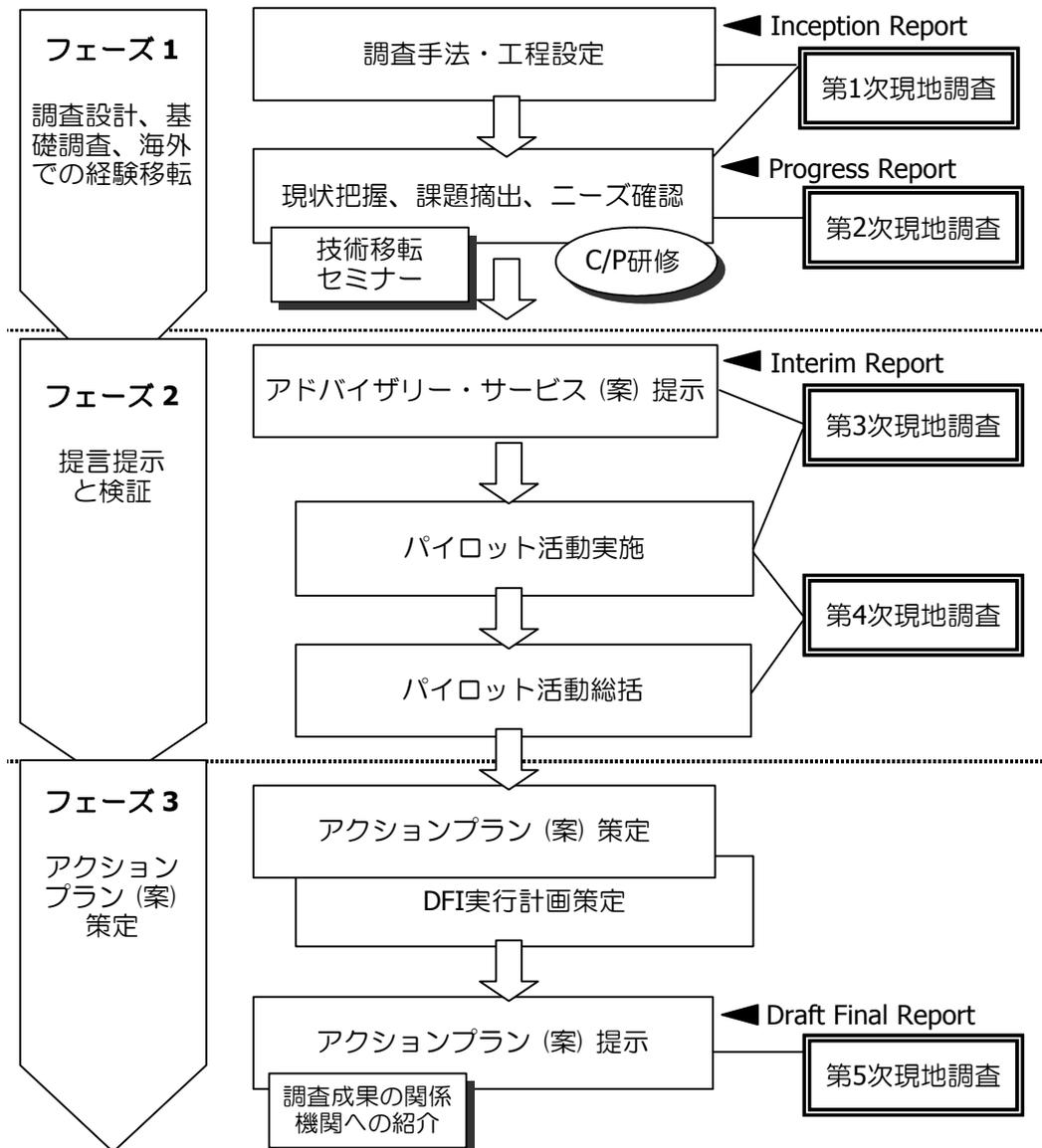
本調査の対象とした DFIs は次のとおりである。

- a) マレーシア開発・インフラ銀行 (BPIMB)
- b) マレーシア工業・技術銀行 (BITMB)
- c) マレーシア輸出入銀行 (EXIM Bank)
- d) マレーシア輸出信用保険会社 (MECIB)
- e) マレーシア農業銀行 (BPM)

2 調査実施の概要と報告書の構成

2.1 調査実施の概要

調査は次の3つのフェーズで構成し、現地調査は第1次～第5次の5回に分けて実施した。



2.2 報告書の構成

最終報告書の構成は以下のとおりである。

I 序

1. 調査の目的・背景・範囲
2. 調査実施の概要と報告書の構成

II 現状分析

1. マレーシア経済と経済開発
2. 中小企業開発
3. 中小企業振興・支援施策・制度・体制
4. DFIによるアドバイザー・サービス
5. 日本での金融機関によるアドバイザー・サービス

III 結論と提言

1. 中小企業開発とアドバイザー・サービスへのニーズ
2. DFIによるアドバイザー・サービスのあり方（目標、強みと制約条件、担当すべき領域）
3. 実施すべきアドバイザー・サービスの範囲（DFI全般、各DFI）
4. DFIsによる同サービス強化のためのアクションプラン（強化の課題、アクションプランの枠組み・詳細）
5. 個別DFIによるアドバイザー・サービス強化アクション実施計画
6. モニタリング

「II 現状分析」では、「III 結論と提言」のベースとなる、マレーシアの中小企業開発の位置づけ、中小企業振興・支援の現状、DFI のアドバイザー・サービスの現状に加え、マレーシアでのアドバイザー・サービス強化の参考として、日本の政府系金融機関によるアドバイザー・サービスの状況を分析・把握している。「III 結論と提言」では、上記の現状把握結果に加え、マレーシア中小企業のアドバイザー・サービスへのニーズを質問票調査により把握、これらをもとに、アドバイザー・サービスの方向、範囲を提示、その強化のためのアクションプランを提言している。

II 現状分析

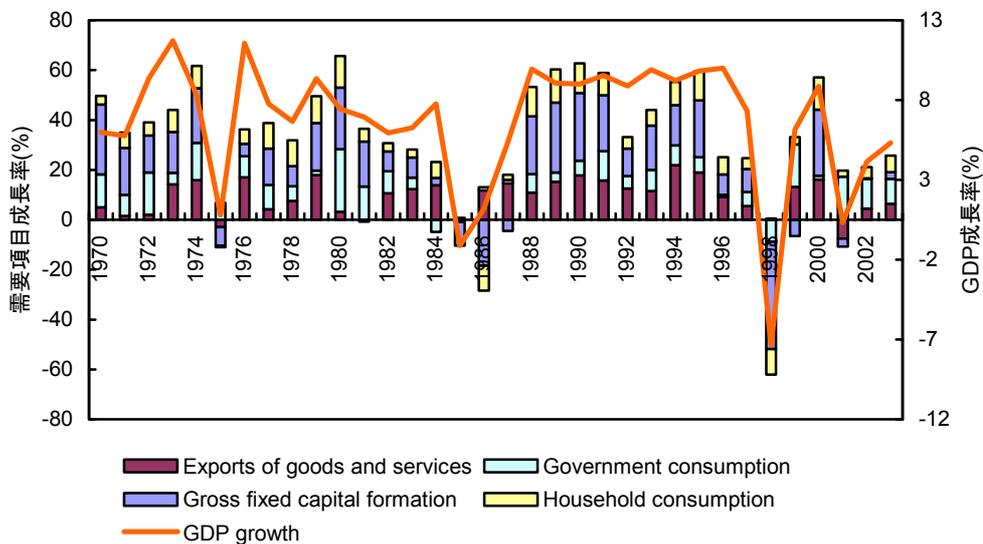
1 マレーシア経済と経済開発

1.1 経済構造と経済成長推移

マレーシアは 1986 年からアジア通貨危機が起こる 1997 年までの間、高い経済成長を達成した。1988 年から 1996 年の 9 年間の年平均 GDP 成長率は 9%に達し、比較的高成長を維持した 1976 年から 1984 年の平均成長率 7%を大きく上回った。1997 年のアジア通貨危機の影響で 1998 年には対前年比 -7%の大幅なマイナス成長となったものの、近年は 5%以上の成長率にまで回復しつつある。

GDP 成長率への需要項目の寄与を見ると、1988 年以降は、主に輸出需要と固定資本形成すなわち民間投資需要の持続的な成長により、高い経済成長を維持できたことが分かる。しかし、近年の経済成長は、民間投資によって支えられた 1990 年代前半とは異なり、むしろ輸出需要と国内個人消費需要の回復によって支えられているのが特徴である。

図 II-1-1 GDP 成長率と需要項目寄与 (1970~2003)



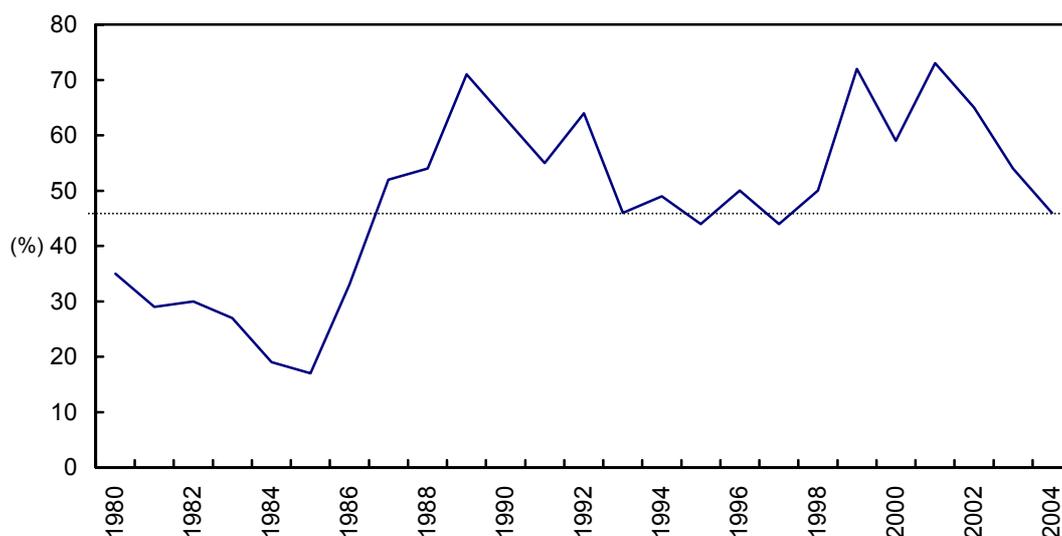
(出所) 世界銀行 (2004)

1988 年以降の民間投資需要の拡大の要因の一つとして、海外直接投資の流入の増大がある。

しかし、2003 年から 2004 年にかけて、外国資本の占める割合は減少しており、2004 年には国内資本投資のシェアが上回っている。外国資本による投資額の相対的減少の主な要因は

中国と競争の激化である。他の東南アジア諸国同様、マレーシアも特に FDI 投資誘致と電子部品産業の価格競争面で中国と競合している。OPP3 (Outline Perspective Plan 3) では、国際競争が激しさを増すなかでマレーシア国内産業の効率性の改善と国際競争力の強化が必要であることを強調している。政府は、引き続き FDI の促進策を進める一方、国内民間部門の牽引による経済成長を重視している

図 II-1-2 製造業投資額に占める外国資本のシェア



(出所) 世界銀行 (2004)

1.2 経済政策、金融政策

マレーシアが大量の外国資本を誘引できたのは、第一に政治の安定の実現、そして第二に金融・財政政策を通じたpro-investmentな経済環境の創出などをおして投資家の信認を獲得できたことにある¹。pro-investmentな経済環境とは、単なるマクロ経済の安定だけではなく、投資家が投資をしやすいマクロ経済環境を指す。マレーシアの場合、国内では低インフレ水準の実現、国外には健全な国際収支均衡の維持があり、また一貫した外資優遇政策の実施も貢献したといえる。マレーシアは 1987 年以降、高いGDP成長率を維持する一方、インフレ率を 2~4%と低水準に抑えることに成功した。また、経常収支赤字は経済成長と共に増大したものの、国際収支均衡維持努力により為替レートの安定性を保つことができた。このような安定した国内経済と為替レートにより、マレーシア経済は国内外投資家の信認を得ることがで

¹ 「Trade and Development Report 1996」 UNIDO

きた。

外資規制緩和以降のマレーシアの経済構造は、高い外資の比重という特長を持つ。外国投資規制緩和と輸出促進政策は、外資ベースによる製造品輸出を主導とする高い経済成長のきっかけとなった。この結果、外資比重は資産、生産、雇用、輸出入のすべての面において高くなった。その一方で、地場産業による裾野産業の発展が遅れるという課題を抱えることになった。しかし、外国企業の大量流入は、必ずしも裾野産業の発達やブミプトラ企業の育成、競争力確保には貢献しなかった。これには多くの要因が挙げられるが、次の点がその中でも主な要因といえる。すなわち、第一に、外資が主に FTZ で生産された製品のほとんど全量を輸出に向けたこと、第二に、FTZ 入居企業には輸入生産財に対する関税免除などの優遇措置が与えられ、各企業は生産に必要な投入財や資本財を主として海外から調達したこと、第三に、ブミプトラ政策による優遇政策の下で、マレー系企業の経営改善・生産性向上への取り組みが不十分に終わったことなどである。

1997 年のアジア通貨危機以降、マレーシアの金融政策は金融政策の自立性と為替の安定性の確保に焦点を置いている。この目的のために、1998 年 9 月から 2001 年 5 月まで、中央銀行は短期資本移動規制政策を導入した。

マレーシアの場合、通貨危機以降、国内経済安定化政策による経済状況改善と為替の安定化による国内外投資家の信認の回復を最優先課題としており、その実現のためには、自由な資本の移動を規制せざるを得なかったといえる。低金利政策と安定した為替レートによる低レベルのインフレ率推移の結果、金融機関による融資高は 1999 年央より増加基調へと転換する。中央銀行は、その後も低金利政策による民間企業への資金供給の拡大を金融政策の中心に置き、民間部門投資の拡大による経済成長を目指している。

OPP3 では、競争力の強化の観点から国内中小企業の育成の重要性を強調しているが、中小企業の育成において、金融セクターが果たす役割は重要である。中央銀行によると、中小企業の主要な資金調達先は銀行部門となっている。中小企業の約 47%が銀行融資に依存している。しかし、銀行の総融資額に占める中小企業向け融資の規模は決して大きくはない。中央銀行の発表によると、中小企業向け融資は総融資実行額の 21%に達した。しかし、大企業向け融資と個人向け融資がそれぞれ 48%と 27%を占めており、その規模はまだ相対的に小さい。

1.3 国家開発計画

開発目標

OPP3 では、回復力と競争力を持つ国家の建設を進めることを政策目的としており、この実現のために、主に 3 つの目標を設定している。第一に、マクロ経済運営面では、生産性向上、内需主導成長の実現、民間セクター主導の成長強化による高い経済成長の維持を目指している。第二に、安定した社会の実現のために、地域間、民族間での公平性の確保を目指し、そのために、ブミプトラ政策の継続を掲げている。第三に、周辺の経済情勢変動に対抗し得る強固な競争力の獲得である。

OPP3 で設定された計画をより具体化した第 8 次マレーシア計画では、同計画期間中の年平均 GDP 成長率 7.5%達成を目指し、民間消費成長率 7.4%、民間投資成長率 19%と、政府は高い経済成長の実現を主に、民間投資と国内需要の増加に期待している。

国家開発計画における中小企業開発

政府は、こうした内需主導成長と経済生産性の向上のためには、全企業数の 90%以上を占める中小企業の開発が重要であるとしている。中央銀行によると、マレーシアの中小企業（製造企業）は全企業数の 92%を占める一方、その雇用者数は 33.3%にとどまり、更に、GDPに占める割合は 6%にすぎないとしている²。

すなわち、マレーシアの中小企業の場合、その企業数に比して、雇用吸収力および対 GDP 寄与力が極端に低い。国内経済の活性化のためにも、中小企業の発展は必要不可欠であるといえる。

政府は OPP3 および第 8 次マレーシア計画で設定している製造業分野の高い成長率目標の実現のためには、強固で競争力のある中小企業の存在、技術移転と R&D の促進を通じた中小企業と大企業間のリンケージの強化、および中小企業を通じた国内投資の活性化が必要であるとしている。

² 「Annual Report (2004)」BNM

2 中小企業開発の現状と課題

2.1 マレーシアにおける中小企業の統計的現状

統計局 (The Department of Statistics (DOS)) の Census 2000 によると、製造業では約 2 万社が現在事業活動を実際に行っている。このうち 89%を占める約 1 万 8,000 社が中小企業である。一方、商業・サービス業を行う者は約 19 万 2,000 社で、そのうち、約 18 万 6,000 社、97%が、中小企業である。合計では、約 20 万 4,000 社が中小企業であり、企業総数 21 万 2,000 社の 96%を占めている。

業種別・規模別集計では、製造業では、繊維・衣料、食品・飲料、金属製品、木製品製造サブセクターの企業数が多く、商業・サービス業では、卸・小売業が多い。マレーシアの主要産業である電気・電子製造業における中小企業は、企業数で全製造業中小企業の 4%を占めるにとどまっている。電気・電子製造業に占める中小企業数の割合は 60%と少ない。

表 II-2-1 企業数および中小企業数

	Number of establishments	SMEs	%
Manufacturing	20,455	18,271	89%
Textiles and Apparel	3,419	3,319	97%
Food and Beverages	2,949	2,749	93%
Metal and Metal Products	2,918	2,709	93%
Wood Products	2,776	2,582	93%
Paper, Printing, Publishing	1,288	1,195	93%
Machinery and Engineering	1,249	1,135	91%
Plastics Products	1,121	988	88%
Electrical and Electronics	907	543	60%
Non Metallic Mineral Products	893	803	90%
Petro-chemical and Chemical	712	526	74%
Transport Equipment	507	433	85%
Rubber Products	482	366	76%
Palm oil Products	434	155	36%
Others	800	768	96%
Services	192,527	186,428	97%
Wholesale and Retail	170,046	165,640	97%
Education and Health	8,558	8,438	99%
Professional Services	5,548	4,840	87%
Transportation and Communication	3,908	3,473	89%
Computer Industry Services	283	186	66%
Travel agencies, tour operators	4,146	3,844	93%
Others	38	7	18%
Total	212,982	204,699	96%

Source: Department of Statistics, Census 2000

2.2 マレーシアにおける中小企業が抱えている課題

SMIDP の指摘

中小企業の振興の柱となっている SMI Development Plan 2001-2005 (SMIDP) においては、マレーシアにおける中小企業は以下のような問題を抱えていると指摘している。

- 1) 市場開放とグローバリゼーションに対する適応力の欠如
- 2) 技術および知識の習得を行う能力の欠如
- 3) 生産性、品質の低さ
- 4) 変化の激しい事業環境への対応力の欠如
- 5) 資金調達困難、ベンチャー向け金融の未成熟
- 6) インフラの高コスト
- 7) 情報不足

中小企業支援省庁・機関による指摘

BNM が 2001 年に中小企業支援省庁・機関を対象に行った、中小企業の直面する問題についての調査結果では、技術力および生産性を向上する知識の欠如 (69%)、借入困難 (67%)、低品質のための競争力欠如 (61%) などが、中小企業支援関連機関等の認識している、中小企業が抱えている主な課題であるとしている。

企業調査結果

今回の調査で 2004 年 11 月・12 月に実施した中小企業アドバイザー・サービスニーズ調査における、中小企業が抱えている問題点についての調査結果は次のとおりであった。

すなわち、513 社の回答企業のうち 307 社 (60%) が、経営上何らかの問題を抱えていると回答している。回答中小企業が抱えている問題点は、資金調達困難が一番大きな問題であり、問題があると回答した企業の 56% (172 企業) が、資金調達が問題であると回答している。続いて、51%の企業 (158 企業) が価格競争力の欠如が問題であると回答している。その他、販売先減少、業績不振を分析する能力の欠如、技術・品質の低さなどが問題であると回答している企業が多い。

3 中小企業振興・支援施策・制度・体制の現状と課題

3.1 中小企業振興の目標

2001年から2005年までの間の国家開発5カ年計画である第8次マレーシア計画は、中小企業については、(1) 中小企業の国内投資を活性化させ、(2) グローバルな競争力を持つことを目標としている。具体的には、既存の中小企業支援策を見直し、金融支援、中小企業向け工業団地開発、ブミプトラ優遇政策、研修等の継続的な実施および強化を掲げている。

3.2 中小企業支援策

EPU が 2002～2003 年にかけて実施した調査によると、現在、12 省および 40 中小企業支援機関が、中小企業開発に関わっており、中小企業支援は、融資、補助金、奨励金や、アドバイザー・サービスの提供、情報提供などにより実施されている。

3.2.1 補助金・融資による支援

EPU の調査によると、中小企業に対して補助金の提供を行っている機関が 19 機関、融資・保証などにより支援をしている機関が 32 機関ある。

融資・保証による支援

マレーシア政府は、各政府系金融機関等を通じて、中小企業に対して運転資金および設備資金の供給を行っている。また、BNM は、中小企業支援を目的としたさまざまな基金により、政府系金融機関および民間金融機関を通じて、中小企業に対して資金を供給している。

補助金による支援

マレーシア政府は、中小企業が行う製品・工程・品質向上、市場開拓、技能向上、工場監査、技術習得などのための支出の一部に対して補助金を提供している。

EPU の調査によると、19 省庁・機関が中小企業関連プロジェクトの実施のために、各々の支援対象分野に対して補助金を提供している。

3.2.2 税制等インセンティブ

EPU の調査によると、MIDA、MARA、Ministry of Agriculture (MOA) の 3 機関が中小企業に対して税制等インセンティブを供給している。MIDA では、製造業、ハイテク企業、小規模・大企業を対象に多くのインセンティブを提供している。MARA では、ファミリー貿易商や小規模小売業などの零細ブミプトラを対象に支援している。MOA では、食品製造、輸入関税、機械・設備・スペアパーツなどの売上税免除などを実施している。

3.2.3 事業機会、相談、情報提供

中小企業に対して、事業機会の拡大支援、アドバイザー・相談業務、データベース・情報提供を実施している関係機関数は以下のとおりである。

表 II-3-1 マーケティング促進・データベース・情報提供・経営相談を実施している中小企業支援機関数

	No. of institutions
Market promotion	25
Database and Information	11
Consultancy and Advisory services	38

Source: EPU

マーケティング促進支援は 25 の省庁・機関が実施している。各関係機関が、各々の対象業種別に支援しており、国内市場全般を統括した支援を行っている機関はない。

データベース・情報提供については、11 省庁・支援機関が実施している。しかし、国全体を網羅し、業種間をリンクさせた SME データベースは構築されておらず、各機関がそれぞれのニーズに合わせてデータベースを運営している。

中小企業に対してのアドバイザー・サービス、経営相談業務は 38 機関が提供している。サービスは、経営全般、マーケティング、会計・財務、情報技術、監査の 5 分野に大きく分けられる。

3.2.4 研修支援

中小企業を対象とする研修支援については、37 の省庁・支援機関が各々研修コースを提供している。

3.2.5 インフラ、工場施設の貸与

9 支援機関が中小企業を対象に事業施設の提供を行っている。

3.3 現行中小企業振興の課題

以上のように、マレーシア政府は、各関連省庁・中小企業支援機関を通じて、さまざまな中小企業支援策を講じている。

本調査での中小企業質問票調査では、全回答企業の 45%がすでに何らかの形で外部支援を受けたと回答しており、これまで見たように、振興支援の広がりを実証している。また、こうしたサービスに対する満足度では、35%の企業が満足、15%がほぼ満足しているとしている。しかし、15%は不満足、32%はコメントせずとしている。

同時に行った企業訪問調査からその内容を詳細に観察すると、様相は若干違うように見える（上記質問票調査は 510 社からの回答によるものであり、その内、42 社について直接訪問調査を行っている）。すなわち、

- 非ブミプトラ中小企業については、政府機関等による外部支援について金融プログラムを除きそのレベルについてあまり期待していない。むしろ現在手がけている製品の市場情報の入手や技術支援については、仲間や顧客企業から得ている。ただし、こうした関係からは得られないような新しい技術に関する情報、輸出先の状況についての情報などについて、支援機関に対する期待は大きい。
- これに対し、ブミプトラ企業では、情報の入手先がなく、政府機関に依存するところが強い（実際、多くのブミプトラ企業は政府機関や公益団体などを顧客とし、その枠から抜け出していないところが多い）。ただし、これまで得られた情報・サービスについては、質が高くない、不適切なアドバイスなどの指摘が多く、満足していないなどが聞かれた。
- 更に、非常に多様な研修プログラムが多数の機関から提供されているが、これらについては中小企業の関心は低く、あまり活用されていない。利用者は大企業、国営企業、

銀行などが中心である。これは、中小企業側に、研修に人を送れるだけの余裕がないこと、また、製造業では外国人労働者のウエイトが高いことなども原因とみられる。

こうした点を総合すると、ブミプトラ企業では、政府等による支援に依存する面が強いにもかかわらず、これまで、こうした機関がその期待を満たせるだけ質の高い支援を提供できていなかったことがうかがえる。特に、スタッフの知識・経験の不足は大きい。少なくとも適切な助言を行えるためには、それをサポートする的確な情報やデータが必要であり、あるいは、中小企業経営者を満足させるだけの知見が必要である。中小企業経営者を満足させる知見については、実務経験のない支援機関スタッフにそれを望むことには無理があり、すでに実務経験のある人材（あるいは関連業界の現役の人材）などのセミナー講師やアドバイザーとしての活用を考えるべきである。また、助言を与えるに際して必要な情報・データは、関係機関が共同してその蓄積を図る努力が必要である。更にいえば、これら機関のスタッフの機能は、中小企業からの相談を受け付け、適切に対応できるアドバイザーに紹介するなど、あくまでカウンセラーとしての役割であり、そうしたポジション・限界についてよく理解し、そうした役割を果たせるだけの人材を育成する必要があるように見える。

次に、非ブミプトラ中小企業についていえば、多くの企業は、それぞれの保有する人脈等を通じて、必要情報を入手しており、特に、国内にある外資企業や輸出先などの顧客から多くの有用情報を得ている。彼らが政府機関等に求めているのは、こうした枠を超えた、将来を見越した情報であり、また、彼らが事業改善・拡大を行うに際しての、制約となる事業環境条件の改善などである。

4 政府系金融機関におけるアドバイザー・サービスの現状と課題

4.1 中小企業金融における DFIs と FSMP における DFIs の役割方向づけ

4.1.1 中小企業金融における政府系金融機関の現状

(1) 概況

民間金融機関は、中小企業金融への取り組みを強化するために専門部署を新設しており、中小企業向け貸出は増加傾向にある。

表 II-4-1 民間銀行による貸出状況

(単位: RM 100 million)

	中小企業向け貸出(A)		総貸出(B)		(A)/(B)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
融資申込	445	541	1,249	1,499	35.6%	36.1%
融資実行	871	1,004	3,934	3,353	22.1%	29.9%
貸出残高(年末)	820	883	2,158	2,191	38.0%	40.3%

(出所) BNM Annual Report 2004

これに対し、政府系金融機関 (DFIs) の中小企業向け貸出の現状は以下のとおり、本調査対象の 4DFIs での中小企業向け貸出残高合計額は、RM 33 億 (2003 年末) であった。これは、中小企業向け貸出全体のうち約 4%となる。

表 II-4-2 主要政府系金融機関による中小企業向け貸出残高

(単位: RM million)

	BPIMB		BITMB		EXIM Bank		BPM		合計
	2002	2003	2002	2003	2003	2004	2003	2004	2003
貸出残高(年末)	2,269.0	2,672.0	494.6	407.2	48.2	56.0	191.2	192.8	3,318.6

(出所) 各機関へのインタビュー調査

(2) 中小企業金融での DFIs 利用

今回の調査では、中小企業金融の需要や中小企業金融制度に対する要望などの調査は行っていない。以下に、1999 年 12 月から 2000 年 3 月にかけて国際協力銀行開発金融研究所 (以

下JBIC) が中小企業の資金需要等に関して実施した調査³を引用する。

1) 資金調達

当該調査では、中小企業は、資金需要はあるが資金調達は難しい状態にあると指摘している。特に、比較的小規模な企業（working capital/fixed asset が RM 500 万以下）で資金需要が高い。また、輸出金融が比較的スムーズに供給されている輸出型企業に比べて、国内市場対象に事業を行っている企業の資金需要が高い。国内対象に事業を行っている企業は、事業に必要なつなぎ運転融資を受けることが難しい状況にある。企業の必要資金額は、RM100 万～200 万と比較的小さい。

2) 中小企業の資金調達先

アジア経済危機後、商業銀行、金融会社、DFIs などのフォーマル金融の利用状況には大きな変化が見られないが、自己資金およびインフォーマル金融の利用が拡大した。特に、DFIs の比率は大きな変化はなく、利用は非常に少ない。また、設備資金は比率が低下している。DFIs への融資申込みを行ったことがある企業は、全回答企業の 22%のみ（全く経験のない企業は 33%）であり、また DFIs に対する満足度合いは低い。

3) 政府関連資金

同調査における政府関連資金に対する評価は、以下のとおりである。

- DFIs に対しては、『手続きに時間がかかる』と回答した企業が 31%を占め、続いて 18%の企業が『提出書類が多い』、『申込が拒絶された』と回答している。
- 信用保証会社への不満として、『手続きに時間がかかる』と 29%が指摘しており、続いて、『保証料が高い(18%)』、『保証金額が小額(16%)』、『提出書類が多い(16%)』となっている。

今回の調査で実施した DFIs 融資先企業インタビュー調査においても、同様の問題が指摘されている。特に、申込手続きに時間を要する、または提出書類が多いため、適切な時期に融資を受けられない企業がある。実際、融資の承認を受けても融資を受けない企業がある。また、多くの企業は、DFIs の金融支援策（または政府関連資金）の知名度が低いと指摘しており、このため、多くの中小企業は、DFIs を長期にわたって関係を築くパートナーとは

³ 本調査は、FMMとの協力により実施された。調査票は、1,576 企業のFMM会員および 3,745 企業のFMM非会員に配布され、集計された回答のうち 240 企業がFMM会員であり 60 企業が非会員であった。当該調査は、SMIDECの中小企業の定義により中小企業と分類される 221 企業の回答を分析したものである。

見ておらず、企業情報を公表することに対して消極的である。

4.1.2 Financial Sector Master Plan (FSMP) における DFIs の役割方向付け

マレーシア中央銀行は、2001年3月に、金融部門の今後10年間の計画として Financial Sector Master Plan (FSMP) を策定した。FSMP は、効果的で競争力のある金融制度を目指し、今後10年間の金融部門の方向性を明確にするものである。経済発展を促し、競争力のある金融制度を確立すること、特に自由化や国際化に対応できる国内金融機関の促進を目指すものである。

DFIs については、民間金融機関を補完しながら、今後も継続的に国家の開発戦略にとって重要な役割を担う必要があると述べられており、このために、目標とする戦略経済セクターに対するコンサルタントあるいはマネージメント・サービス・プロバイダーとしての DFI という構想が提起されている。DFIs についての FSMP における提言は次のとおりである。

- 1) 民間金融機関との競合を避け、政策的支援対象・役割を明確にする
- 2) 制度の充実および運営構造の強化
- 3) 業績評価の強化
- 4) 資金調達の体系的な体制作り
- 5) DFIs に対する継続的な政府支援
- 6) コーポレート・ガバナンスの強化
- 7) DFIs の規則・監督に関する法的体制整備
- 8) DFIs の監督強化、監督機関の設立

この内、DFI の役割明確化に当たっては、(1) 政府が設定した社会経済および開発目標に対する開発機関 (Development Institution) としての役割、(2) 民間銀行セクターのサービスが充実していない分野に融資を展開することによって民間銀行セクターを補完できる金融機関 (Financial Intermediaries) としての役割、(3) 持続的な成長のために専門分野での商品・サービスを開発し提供する専門機関 (Specialized Institutions) としての役割、が特に指摘されている。中でも、専門機関として、強力な調査能力により裏打ちされた付加価値の高い助言、相談、技術支援が強調されており、制度・運営構造として、DFI が目標とするグループに対しコンサルタント、アドバイザー・サービス提供を容易にするための調査・開発部門設立を勧告している。

4.1.3 DFIs のアドバイザー・サービスのニーズ・必要性

DFIs が SMEs に対しアドバイザー・サービスを提供することは、DFI の重要な戦略目標セクターである SMEs に対し、上記にいう専門的サービスを提供することになる。しかし同時に、それだけにとどまらず、現在、DFIs が抱えている問題を克服する上でも効果が期待される。すなわち、次の2つの点に効果を発揮すると考えられる。

- 1) 不良債権の削減や健全新規融資先の発掘により、DFIs の金融基盤強化を図り、DFI の金融機能の実現を可能とする
- 2) 戦略的優先セクターにおいて顧客基盤を拡大することで、DFI が影響力のある活動を実施でき、そのセクター開発に貢献できるようになる

このような視点から、アドバイザー・サービスは、積極的な方向性を持った中小企業を育成するという、その直接的なニーズに加えて、以下のように、間接的にも中小企業の開発に貢献する。

(1) 金融基盤の強化および継続可能な金融スキームの確立のためのニーズ

DFIs の目的は、その金融機能を活用して、国家開発のための戦略目標に到達することにある。そのため、商業銀行の融資に比べて、返済率は低くならざるを得ない側面もあるが、マレーシアにおける不良債権率は極端に高くなっている。

このように不良債権率が高い要因として、(1) 融資申込者が審査の際に提出するデータが必ずしも適切な融資審査に必要なほど正確なものとはいえないこと、(2) 不良債権化する前に適切な措置をとるための融資先とのコミュニケーションが不十分であること、などが挙げられる。こうした状況を改善するためには、融資先との緊密な関係の構築・維持が必要であり、融資先やその事業内容に関しての正確で十分な情報を入手し、取引先の経営状況の悪化を把握することにより、不良債権も削減することが可能となる。同時に、DFIs は、取引先からの正確な財務情報を得て、その分析に基づき取引先に対して、事業に役立つ有用な情報の提供を行うことができるようになる。これはまた、融資先の経営を健全に保つ上で効果的であり、結果として、中小企業を育成することになる。

(2) 顧客基盤拡大の必要性

各 DFI は、特定の戦略的セクターの開発を金融面から支援することをミッションとしている。しかし、現状の顧客基盤では、開発目標への貢献度合いは非常に小さく限られたものとなっている。

DFIs が政策目的を達成し十分に影響力を発揮するためには、顧客基盤を十分に拡大することが重要である。顧客基盤を拡大するために、アドバイザー・サービスは、有効な手段であると考えられる。

(3) 金融機能を補う非金融機能の必要性

中小企業の経営基盤を強化するためには、金融支援のみでは十分でないケースが多い。まず、中小企業は、一般的に市場や技術の情報を入手する能力が欠如していて、各調査結果でも指摘されているとおり、政府が関連情報の提供に一定の役割を担うことを期待している。アドバイザー・サービスは、金融支援だけでは不十分な中小企業（例えば、企業経営が行き詰っている企業、新規事業や新製品の開発を行っている企業、新しい経営手法の習得や事業の拡大を図っている企業）のニーズを満たし、また中小企業の国際化をも支援する。

非金融中小企業支援は、DFIs に期待されている主な機能ではないが、直接もしくは関係機関との協力の下、非金融支援の強化を行い政策目標を達成することに貢献する。

4.2 アドバイザリー・サービスの現状と課題

調査対象 5 DFIs によって提供されている現行アドバイザー・サービスの主要な特徴は次のように要約される。

(1) アドバイザリー・サービスについてのコンセプトが統一されていない

(2) 各 DFI ともに実施部門が明確となっていない

特に顧客との日常的関係を維持し、アドバイスをを行う業務を担当する部門がアドバイザー・サービス担当部門として位置づけられていない。アドバイザー・サービスを実施しているところでも多分に個人の能力・資質に依存している。

(3) アドバイザリー・サービスを支援する体制がない

アドバイザー・サービスを提供する部門に対し情報を提供したり、ツールを提供したりする体制はいずれの DFIs にもない。

(4) 顧客情報が継続的に入手できていない

アドバイザー・サービスのベースとなる顧客の財務情報はほとんど収集できていない。顧客の財務情報は融資申請時に提出されるが、そのあとは継続的なアップデートがなされていない。顧客側も申請時にはやむを得ず提出するものの、その後は出すことが自分たちのメリットとなることを理解していない。また、顧客との接触回数が少なく、顧客側の状況の変化を把握できていない。

5 日本での金融機関によるアドバイザー・サービス

5.1 概要

日本の中小企業者が資金調達を行う際には、主に各種民間金融機関および政府系金融機関からの間接金融を利用している（直接金融はまだ十分に発達していない）。各金融機関は、営業拠点を全国・地方レベルに棲み分けしており、また、政府系金融機関は民間金融機関を補完して機能している。中小企業向けのアドバイザー・サービス業務は、現在、各金融機関とも、非金融面での重点項目として取り組んでいる。

図 II-5-1 各金融機関の営業拠点

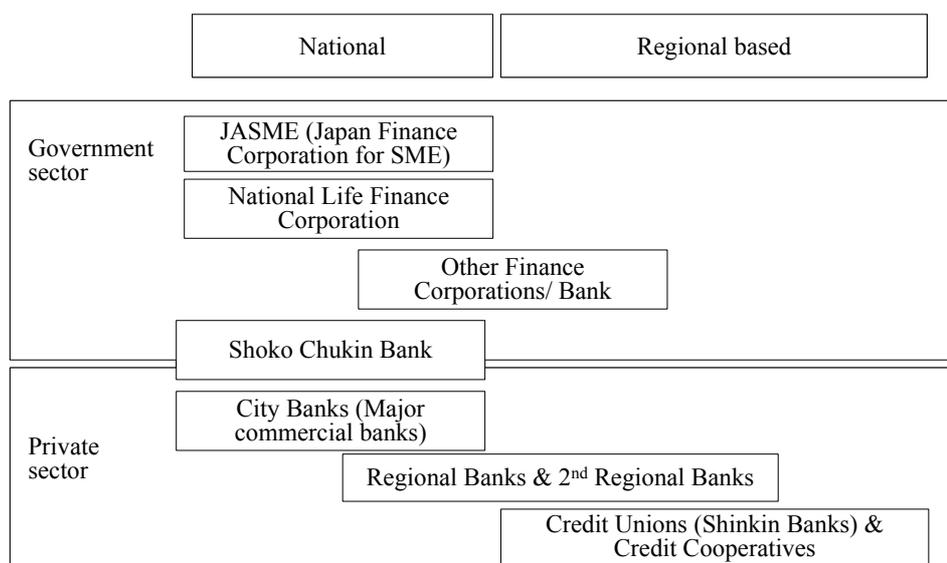


表 II-5-1 事業用貸出残高の推移

(単位: 兆円)

年月	中小企業向け貸出						大企業向け貸出		
			民間金融機関		政府系金融機関				
		前年同期比		前年同期比		前年同期比		前年同期比	
2000	3	316.8	96%	288.2	96%	29	100%	149.4	106%
2001	3	320.9	101%	292.7	102%	28	99%	125.1	84%
2002	3	298.1	93%	270.6	92%	28	98%	117.5	94%
2003	3	274.1	92%	247.4	91%	27	97%	110.5	94%
2004	3	260.8	95%	234.5	95%	26	98%	101.6	92%

(出所) 日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

中小企業向け貸出の主体は民間金融機関であり、2005年3月末で605機関である。政府出資の中小企業向け金融機関は次の3機関が主要なものである。

表 II-5-2 日本における中小企業向け政府系金融機関

	National Life Finance Corporation	Japan Finance Corporation for SME (JASME)	Shoko-Chukin Bank
Established year	1949	1953	1936
No. of staff	4,820	1,750	4,571
No. of branch offices	152	61	103
Loans outstanding (Mil. Yen) (Mil. US\$)	10,339,600 (94,000)	7,568,800 (69,000)	9,824,400 (89,000)
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> ● For smaller businesses with less than 20 employees ● Consumer loans are available 	<ul style="list-style-type: none"> ● For small & medium businesses with more than 20 employees ● Long-term business loans, securitization and credit insurance 	<ul style="list-style-type: none"> ● For every size of small & medium businesses ● Short-term business loans are available

5.2 中小企業金融公庫

中小企業専門の政策金融機関として、民間金融機関を補完しつつ、中小企業の経営基盤の強化に不可欠な長期資金の供給を行っている。民間金融機関が中小企業への金融拡大を主要戦略として取り組み始めるにともない、中小企業金融公庫では、従来の量的補完から転換し、質的補完を指向することになった。すなわち、資金供給の面では、特定の経営改善などに取り組む中小企業を対象に貸付期間や適用金利を優遇した特別貸付を拡充するとともに、融資先中小企業の経営課題の解決を支援するアドバイザー・サービス機能の強化を重要業務として位置づけるようになった。

アドバイザー・サービス

融資時だけでなく融資実行後においても、個々の企業の経営課題を把握し、融資先企業が発展していくために必要な情報の提供や、経営アドバイスを積極的に行っている。

また、全国約5万社の融資先企業の情報をデータベース化し、独自の業務支援システムである「RIPシステム」を活用したコンサルティングサービスを行っている。

(1) アドバイザリー・コンサルティングサービス

1) 経営診断

融資顧客の財務状況の多面的分析と、経営計画の策定を支援する経営シミュレーションなどから構成される「わかりやすい企業診断」ツールを用いたサービスを提供している。また、財務データの背後にある経営課題を明確にする SWOT 分析も活用し、幅広い視点からのアドバイスをを行っている。

2) マッチング・サービス

販売先や仕入先、提携先などのビジネスパートナーを探している融資顧客をサポートしている。中小企業金融公庫の融資担当者が、全国 5 万社のデータベースから該当する企業を検索し、当該企業の営業部店を通じて個別に紹介するもの。

3) ビジネス交流会

従来の個別マッチングと相乗効果を発揮しつつ、より効率的なビジネス・マッチングの機会を提供する。

4) 事例提供

特定の経営課題を抱えた融資顧客に対して、同様の経営課題を解決した事例などの情報をもとに、その解決に役立つアドバイスをを行っている。これを効果的に実施するために、解決事例や成功事例をデータベースとして蓄積している。また、この結果をもとに、融資顧客の希望に応じて、課題の解決に成功した企業経営者との面談実施などの仲介サポートも行っている。

(2) 調査研究活動

調査部を総合研究所に改組し、中小企業のシンクタンクとして調査研究を行っている。

a) 経済調査

1. 中小企業動向調査
2. 中小企業景況調査
3. 中小製造業設備投資動向調査

b) 産業・地域調査

c) 金融調査

d) 刊行物

5.3 国民生活金融公庫

融資の対象は、中小企業者に対する事業資金（運転・設備資金）の貸出が中心であり、特に、小規模企業を対象とする小口融資を積極的に推進している。企業規模では、貸出先企業のうち約 9 割を従業員 9 人以下の企業が占め、個人・法人別では、個人企業が約半数を占めている。

アドバイザー・サービス

(1) アドバイザー・サービス

融資対象企業が小規模であることもあり、国民公庫が実施しているアドバイザー・サービスは、融資相談や返済緩和相談、または新規開業者や中小企業者に対しての有益な情報の提供などが中心となっている。国民公庫が行っている主なアドバイザー・サービスの内容は以下のとおりである。

- 1) 新規開業者に対してのコンサルテーション、情報提供
- 2) 企業再建支援や不測の事態に対応した相談所の設置
- 3) マル経融資の活用による商工会議所・商工会との連携

マル経融資の申し込みには、中小企業者は、商工会議所または商工会の経営相談員との面談・相談を通じて、最低 6 ヶ月の経営指導を受け、推薦書を取得する必要がある。国民公庫では、この推薦書に基づき、書類審査で融資実行を決定する。

(2) 調査研究活動および情報提供

1) 主な調査活動

- a) 景況に関する調査
- b) 新規開業に関する調査
- c) 中小企業の経営・経営者に関する調査

2) 情報提供

総合研究所が中心になって、経済、金融、中小企業経営などに関する情報の収集、分析、各種調査を行い、情報を提供している。

5.4 農林漁業金融公庫

農林漁業、食品産業を対象とし、政府の農林漁業施策に沿って、民間金融機関の補完を主眼として融資を行っている。当公庫の貸付は、農林漁業の生産力維持増進のための貸付、食品の製造・加工・流通の事業を営むものに対する食料の安定供給確保の視点からの貸付に限定されており、農業経営のみに限定した場合、全体（2兆4,700億円）の42%に上る。

当公庫の貸付は設備資金向けであり、長期、低利による資金供給を担当している。融資先数は10万4,000件であり、その内89%は個人である。

当公庫の支店は22支店あるが、直接貸付よりも民間金融機関を窓口とする融資が主たるものである。

アドバイザー・サービス

農業部門に対する指導・支援は、技術、経営、販売、資機材購入、資金運用などあらゆる面にわたって、農業協同組合、地方自治体を通して提供される状態にあり、農林漁業金融公庫はこうした体制を前提として、独自のアドバイザー・サービスを提供している。

(1) アドバイザー・サービス

- 1) 支店におけるアドバイスの提供
 - a) 事業計画相談
 - b) 経営改善についてのアドバイス
- 2) 事業拡大、経営改革支援活動
 - a) ビジネス・マッチング
 - b) 異業種交流会
- 3) 民間金融機関との業務協力協定に基づく支援の提供
- 4) 農業経営アドバイザー制度の導入

(2) 情報サービス

- 1) 農業経営、農業技術にかかる情報の提供
- 2) 地域情報の提供

(3) 調査活動

- 1) 定期調査
- 2) 不定期調査

5.5 商工組合中央金庫

政府が中小企業の組合とともに共同出資を行い設立した政府系金融機関である。商工中金は、同金庫に出資している中小企業団体とその構成員である中小企業者を対象に、事業資金の貸出を行っている。業種別では、製造業者 (33%)、卸・小売業 (31%) で 6 割以上を占め、サービス業 (12%)、運輸通信業 (11%) が続く。

アドバイザー・サービス

(1) 相談業務

1) 商工中金本支店によるサービス

1. 事業継承対策、株式公開支援、M&A・業務提携、ビジネスパートナー紹介、不動産有効活用、海外進出支援等に対して経営情報の提供
2. 中小企業の持続的な成長を支援するために、企業の成長段階別（創業、経営安定化、革新、再生）の各ニーズに対応して、資金の提供に加えて、各種情報の提供
3. 金融機関の破綻や再編、企業の倒産、突発的災害（自然災害、事故等）の発生等により影響を受けた中小企業者を対象として、各地に特別相談窓口を設置し、中小企業の借入相談に対応し、必要な融資の迅速な実施、柔軟な融資条件の設定

2) (株) 日本商工経済研究所による専門サービス

専門的な経営相談については、関連会社である (株) 日本商工経済研究所が対応している。会員制で運営されており、会報誌の配布、各種講演会の実施、経営相談、研修用ビデオの貸出など、出版物の販売、各種セミナーの開催、講師の斡旋、各種コンサルティングなどを提供している。

(2) 情報提供

取引先協同組合や中小企業を対象に、インターネットを通じて、各種情報提供。

(3) 経済調査活動

- 1) 中小企業月次景況観測
- 2) 中小企業設備投資動向調査
- 3) 中小企業の地域別景況

(4) 中小企業のネットワーク化

「企業間連携」の促進に積極的に取り組んでいる。取引先の企業の経営者による「ユース会」や「中金会」を組織し、取引先企業の同業種・異業種間での情報やノウハウ交換による相互研鑽やビジネス交流を実施している。

5.6 民間金融機関による中小企業向けアドバイザー・サービス

日本では、都市銀行や地域金融機関（地方銀行、第二地銀、信用金庫、信用組合）等の民間金融機関が中小企業向け貸出の大きな担い手となっている。

金融庁は、2003年3月、地域金融機関を対象に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を発表し、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うこと」により地域金融機関の効率性を向上させることを勧告した。同プログラムでは、1) 創業・新事業支援機能等の強化、2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化、3) 早期事業再生支援など、取引先企業の発展段階に応じたアドバイザー・サービス関連の支援体制の強化が各金融機関に求められた。

金融機関が取引先企業との関係を強化する中で、金融機関の審査姿勢にも変化がみられる。中小企業向け貸出の審査項目で重要度が増した事項としては、「物的担保の提供」や「代表者の保証」などよりも「決算書類等の信頼性」、「技術力」、「代表者の資質」などの割合が高くなっている。

アドバイザー・サービス

(1) 概要

民間金融機関では、従来から、マーケティング活動および顧客サービスの一環として、中小企業者に対する経営相談業務を行っている。財務・会計についてのアドバイスが中心的なサービスとなっている。

また、融資先顧客間のビジネス・マッチング（販売先紹介）、情報提供サービス（地域情報、不動産情報、M&A や事業提携支援など）、事業継承、IPO、ISO 取得などのアドバイスや国際ビジネス支援等を行っている。リレーションシップバンキングプログラムの下、2003年および2004年度上半期までに経営改善支援を行った貸出先中小企業者のうち、約2割の企業の債務者区分が上昇している。

支店が行っている日常的な経営相談業務に加えて、都市銀行、大手地方銀行等では、経営研究所やコンサルティング会社等の子会社において、より専門性の高い経営相談、法律・税務相談などを有料で提供している。会員制で運営されている組織が多く、各金融機関のベテラン行員に加え、弁護士・税理士等の外部の専門家が必要に応じて相談業務に従事している。

(2) 中小企業者のアドバイザー・サービスに対するニーズ

信金中央金庫が行った中小企業を対象とする特別調査では、「中小・地域金融機関は、10

年来の長期継続取引があり、経営・事業内容への理解が深い」と感じており、信頼関係を構築するために有効なチャネルとして、「渉外係の日常的な訪問」が挙げられている。また、地域金融機関に期待する金融取引以外の支援サービスとしては、「経営計画・事業計画策定支援」、「企業再生・経営相談・コンサルティング」、「受注先など事業機会の紹介・斡旋」、「財務分析・経理面のアドバイス」等に対しての需要が高い。

(3) アドバイザリー・サービス実施サポート体制

多くの金融機関では、支店での日常的なアドバイザリー・サービス提供に加えて、中小企業に対する経営相談を専門に実施する部署を設置して、専門的で高度なアドバイスの提供を行っている。また、顧客企業に的確な情報提供を行うため、調査部やシンクタンクでノウハウや情報の蓄積をしている。更に、顧客情報をデータベースに蓄積し、アドバイザリー・サービスを提供する際に活用している。この場合、顧客の決算書類に基づく財務情報のみでなく、顧客との面談記録やビジネス・マッチング情報などもデータベースに蓄積し、情報の共有化を図っている。

III 結論と提言

1 中小企業開発とアドバイザー・サービス

1.1 マレーシアでの中小企業開発とアドバイザー・サービス

1.1.1 マレーシアにおける中小企業支援の対象と課題

マレーシアでは、外国投資の促進を梃子として輸出指向の産業が著しい発展を遂げ、これら部門が経済の中心を支えている。しかし実態は、こうした部門における大企業と地場の中小企業とのリンケージ形成がまだ限定的にしか進んでおらず、しかもその主役は非ブミプトラ中小企業にほとんど限定されている。他方、ブミプトラ中小企業は、比較的先進的な企業でも、政府、国営企業、公的機関からの受注に依存して存続している面が強く、グローバル化を進めるマレーシア経済の中であって、こうした中小企業が、庇護的環境外でも安定した経営を続けるだけの力をつけることは重要な課題となっている。

従って、中小企業支援については、前者に対しては、輸出産業と競争力を持った地場中小企業とのリンケージ形成を通じて、マレーシア産業の基礎体力を強化することに力点がかけられる支援が求められている。他方、後者の場合は、まだなお保護的環境下に置かれている企業に、競争的市場においてひとり立ちしてゆける体力をつけさせることの出来る支援が求められている。

1.1.2 DFI のアドバイザー・サービス

DFI のアドバイザー・サービスは、中小企業の育成・振興を目的として実施されるものである。効果的な支援を提供するためには、支援対象 (Target) と振興の目標 (Goal) について、焦点を明確にしなければならない。

すなわち、上にも述べたように、マレーシアの中小企業育成・振興には 2 つの分野がある。1 つはブミプトラ企業の育成、すなわち、現在まだ産業経済活動の中に十分に参加できていないブミプトラ住民の、中小企業家としての参加を促進する分野であり、もうひとつは、グローバル化するマレーシア経済の中であって中小企業の持つ活力を利用し、国際的競争力を持った経済を作り上げる分野である。

いずれの DFI もそのミッションとして、これらの両側面を掲げている。

1.2 中小企業開発におけるアドバイザー・サービスニーズ

本調査では、中小企業側のアドバイザー・サービスに対するニーズを把握するために、質問票調査を行った。これらの結果によると中小企業は、DFI が中小企業支援において、現在のような金融支援面だけでなく、より積極的な役割を果たすことを期待していることが明らかであり、中小企業の事業の積極的展開を促進する次のような分野を期待している。

1. 事業の積極展開に貢献する、市場の動向、新しい技術の動向に関する情報の提供
2. 事業の拡大、経営手法の改善のための指導

次表は、外部アドバイスおよび DFI からの支援に対する期待を示したものである。外部アドバイスおよび DFI からの支援とともに、「情報の入手」に対する期待が最も高い。次に期待の高い分野は、「事業拡大」に関するアドバイスである。

表 III-1-1 結果概要 (総計)

Total						
Issue category	No. of responding enterprises (a)	No. of enterprises that agree with the issue category	Expecting outside support (c)	(c) / (a)	Expecting DFI's support (d)	(d) / (c)
Difficulty	510	307	183	36%	170	93%
Start-up	508	308	220	43%	189	86%
Basics	508	208	174	34%	159	91%
Business upgrading	508	379	276	54%	242	88%
Information	508	n.a.	380	75%	345	91%
HRD	510	n.a.	246	48%	216	88%
Export	509	231	158	31%	137	87%

これを、ブミプトラ企業、非ブミプトラ企業に分けてそれぞれの外部支援および DFI に対する期待のニーズを分析すると、外部支援を期待する企業の全回答企業に占める割合は、全項目について、ブミプトラ企業の方が、非ブミプトラ企業群よりも高く、ブミプトラ企業の外部支援に対する期待が高いことを示している。

表 III-1-2、III-1-3 調査結果 (100%プミプトラ企業とその他企業群)

100% Bumiputra

Issue category	No. of responding enterprises (a)	No. of enterprises that agree with the issue category	Expecting outside support (c)	(c) / (a)	Expecting DFI's support (d)	(d) / (c)
Difficulty	181	122	79	44%	71	90%
Start-up	181	128	102	56%	81	79%
Basics	181	88	71	39%	62	87%
Business upgrading	181	157	128	71%	108	84%
Information	181	n.a.	145	80%	127	88%
HRD	181	n.a.	107	59%	90	84%
Export	181	69	55	30%	44	80%

Others

Issue category	No. of responding enterprises (a)	No. of enterprises that agree with the issue category	Expecting outside support (c)	(c) / (a)	Expecting DFI's support (d)	(d) / (c)
Difficulty	328	184	103	31%	98	95%
Start-up	326	179	117	36%	108	92%
Basics	326	119	102	31%	96	94%
Business upgrading	326	221	147	45%	133	90%
Information	326	n.a.	234	72%	217	93%
HRD	328	n.a.	138	42%	125	91%
Export	327	162	103	31%	93	90%

これまでの外部支援に対する満足度

234 企業 (全回答企業の約 45%) が、以前に外部支援あるいはアドバイスを受けたことがあると回答した。また、114 企業 (現在、ビジネス情報の入手を希望している企業の 30%) が、過去に外部からのビジネス情報を受けたことがあると回答している。

これらサービスについての、サービスを受けたことがある企業の満足度について、35%が過去に受けたアドバイザリー・サービスに満足であると回答し、また、15%の企業は、ほぼ満足であると回答している。すなわち、過去にアドバイザリー・サービスを受けた企業の約半数が、その外部支援に肯定的な回答を示している。一方、15% が、以前に受けたアドバイザリー・サービスは満足ではないと回答した。さらに、32% が過去のアドバイザリー・サービス

についての満足レベルに対して、コメントを示していない。また、100%ブミプトラ企業では、過去のアドバイザー・サービスに対して満足であると回答した企業は、他の企業群に比べて、少数である。また、過去にアドバイザー・サービスの経験のある 100%ブミプトラ企業では、そのサービスに満足でないと回答した企業の割合が、他の企業群に比べて高い。

(なお、上記については、II-3.3 の企業調査からの所見を参照のこと)

2 DFIによるアドバイザー・サービスのあり方

2.1 日本の政府系金融機関によるアドバイザー・サービス

日本の政府系金融機関におけるアドバイザー・サービスに見られる特徴は次のように要約することができる。

(1) サービスの対象

アドバイザー・サービス（日本では一般に経営改善相談と呼ばれている）は、問題のある融資先に対する指導、対応とは別に行われている。すなわち、一般の融資先、あるいはかつて融資先であった企業、その他何らかの形でコンタクトのあった企業（潜在的融資先ともいえる）などが対象であり、実際には一般にサービスを活用したい企業は現時点での融資関係の有無にかかわらずサービスを受けることができている。

アドバイザー・サービスは、政府系金融機関としての中小企業を支援するというミッションに基づき行われるものであるが、同時に顧客開拓、顧客の経営健全性維持という間接的な目的も重視されている。これは、政府系金融機関がその融資条件に合う企業について、広く金融サービスを提供すること、また、その融資・返済が適切に行われることを重視している結果である。これをより効果的に行う目的で、対象企業の内こうした目的に合う企業について、特定サービス対象会員としてサービスを系統的・組織的に提供しているケースも多い。

(2) サービスの内容と提供

政府系金融機関のアドバイザー・サービスは情報提供、相談、行事の開催などの形で提供されている。顧客担当スタッフは支店に配置され、1人でそれぞれ100から110の顧客を担当している。アドバイザー・サービスはこれらのスタッフを通じて提供されるか、紹介される。これにより、金融機関と顧客との間に緊密な関係ができ、顧客の経営状態についての情報が金融機関側にもたらされると同時に、顧客はサービスについての情報を得て、必要に応じてそれを活用できる。融資先企業は定期的に財務状況を報告する義務を負っており、この情報をもとに希望企業には企業の財務診断が行われ、提供される。

(3) サービスを提供するための体制、ツール

上記のとおり、顧客に対しサービスを直接提供するのは主として支店である。しかし、アドバイザー・サービス提供の組織的な企画・調整・管理を担っている部門は別に設置され

ており、一般に、サービスにあたって必要な情報の提供、企業の財務診断等の手法開発、あるいは行事企画などを担当している。

アドバイザー・スタッフに対する研修も担当している。

(4) モニタリングおよび効果指標

政府系金融機関は、それぞれの機関の主監督官庁となる省（経済産業省や農林水産省など）の大臣の監督を受けることになっている。ただし、金融面に関しては金融庁の監督を受けることになっている。しかし、それぞれのアドバイザー・サービス事業の実施に関し外部監督機関による定期的モニタリングは特に行われていない。

他方、政府系金融機関のアドバイザー・サービス実施による効果については、定期調査はないが、単発的に主監督官庁により行われたことがあり、この時は主たる指標として不良債権率の減少が使われた。

2.2 マレーシアの中小企業支援での DFI の寄与度

対象 DFI のそれぞれの開発目標への寄与はまだ非常に低いレベルにとどまっている。

- BITMB の 2003 年末における貸出残高社数は 470 社（うち、製造業 360 社）、うち、中小企業は 377 社（うち、製造業 299 社）であった。マレーシア製造業部門の企業数は約 2 万社と推定されることから、BITMB は製造業企業の 2%弱にしか影響を与えていないことになる。
- EXIM Bank の場合は、ECR（民間商業銀行が行う輸出金融の再貸付制度）を除き、プロパーの貸付先は 161 社にとどまっている（MATRADE の会員企業は 8,500 社である）。マレーシアの主たる輸出企業はほとんどが民間銀行と取引関係にあり、EXIM Bank との取引企業は少ない。
- MECIB の業務の大半は輸出包括保険の引き受けであるが、その 2003 年における引き受け件数は 220 件にとどまり、引き受け保険金額（輸出申告額）は RM 10 億 7,700 万で、同年の輸出総額（RM 3,989 億）の 0.27%に過ぎない。
- BPIMB だけが他の DFI と比べて政策実現効果を一定程度発揮すると期待できる顧客層を、中小企業振興の視点では維持している。BPIMB の顧客層には、中小企業部門の顧客と、インフラ部門の顧客とがあるが、中小企業部門の顧客だけに限定すると、貸出残高社数で 2003 年末 3,544 社あり、製造業部門における中小企業が約 2 万社と推定されることから、その約 18%を顧客として維持していることになる。

2.3 DFIによるアドバイザー・サービスのあり方

2.3.1 DFIアドバイザー・サービスの目標

ここで提案するアドバイザー・サービスは、競争力のある、持続可能なSMEsを育成する、より積極的なサービスである。

中小企業調査の結果は、中小企業に対する外部支援が、次の分野に重点が置かれるべきであることを明確に示している。

- 市場の動向、新しい技術の動向など事業の積極展開に資する情報の提供による意欲的な支援
- 事業の拡大、経営手法の改善のための指導

2.3.2 中小企業支援における DFI の強みと制約条件

(1) 他の中小企業支援機関に比べて、アドバイザー・サービス提供上の DFI の強み

SMEs への公的支援は DFI 以外の政府機関によっても提供されている。DFI が提供する支援は、他の機関のそれに比べて、DFI のアドバイザー・サービス提供に際しての強みを考慮したサービスである必要がある。DFI の強みは DFI と顧客との関係から来る。すなわち、

- 1) DFI が意図すれば、DFI は DFI 固有の業務を通じて、個々の顧客との緊密な関係を保持することができる。
- 2) DFI は、顧客の経営上の状況を評価できる能力を持っている。
- 3) DFI はアドバイザー・サービスを金融サービスと組み合わせて提供することでより効果的とすることができる。
- 4) DFI は融資審査のための基本データとしてデータ・情報を蓄積しており、これらのデータ・情報を顧客のために活用することができる。

DFI のこうした強みは、アドバイザー・サービス提供に際して大いに活用されるべきである。

(2) DFI によるアドバイザー・サービス提供上の制約条件

他方、アドバイザー・サービス実施に当たって、マレーシアの DFI の場合特に制約となると考えられる条件として次の点をあげることができる。

- 1) 各 DFI の規模が小さく、財務基盤も弱い。

- 2) 現在多くの DFI で提供されているアドバイザー・サービスは、ほとんど組織的に実施されてはいない。
- 3) 金融機関によるアドバイザー・サービスのベースは、基本的には企業の財務情報である。しかし、マレーシアでは多くの中小企業は、融資申請の場合以外、財務情報を提供することに消極的であり、少なくとも当面は、アドバイザー・サービスのベースとして信頼できる経営情報を期待することはできない。
- 4) ブミプトラ企業や、主要都市地域から離れた地域に位置する中小企業の場合を除き、これまで中小企業はあまり政府機関に支援を期待してこなかった。

(3) 今後のマレーシア中小企業支援における DFI のあり方

このような DFI の持つ長所を生かし、制約条件を克服するためには、DFI が単独でアドバイザー・サービスを計画するだけでなく、他機関との関係で他機関に任せるべき事項、他機関と連携をとって実施するべき事項、DFIs 間あるいは他機関との共同化、他機関あるいは民間へのアウトソーシングなど、さまざまな手法を活用すべである。

2.3.3 マレーシアにおける中小企業支援において DFI が担当すべき領域

マレーシアには中小企業振興を目的とし多様な支援を提供している機関が多数存在している。効率的な支援を提供するためには、それぞれの機関の支援実施上の制約となる要素を勘案し、特性を生かし、全体として最適となるように組み立てるべきである。すなわち、

- (1) すでに他の公的機関あるいは民間が提供できる体制を確立しており、また実際に先の中小企業質問票調査からも、多数の中小企業がその支援を受けていることが判明しているなど、DFI が改めてその提供を検討する必要はないと考えられる項目については、DFI はこれらの支援を期待する中小企業に、そうしたサービスが提供されていることを知らせる機能を持つことで十分である。
- (2) DFI の設立趣旨から、DFI として取り上げることになじまないと判断される項目についても除外する。このような項目として次の性格の項目をあげることができる。
 - 1) こうした支援がひとつの大きな支援分野を形成しており、専門化した組織により提供されることが効果的、効率的であると判断される支援（技術的支援、全般的マーケティング情報の提供など）。
 - 2) 関連する実務上の経験や、高度な専門性の蓄積を必要とし、その蓄積が DFI の業務からは期待できないもの

3 アドバイザリー・サービスの範囲

3.1 DFIs が実施すべきアドバイザリー・サービスの範囲の概要

アドバイザリー・サービスの対象は一般に、(1) 経営上のサポート、(2) テクニカル・サポート (含む製品開発)、および (3) マーケティング・サポートに分類することができる。

テクニカル・サポートは、特定分野での十分な経験を積んだ専門家がいてはじめて提供が可能となる。DFIs はテクニカル・サポートを独自で提供できる基盤をほとんど持っていない。DFIs がテクニカル・サポートを提供できるのは、関連業界に蓄積された技術情報の提供を受けたり、調達上のニーズから技術力を持った企業により提供される、技術指導のチャンスを中小企業が活用できるように支援をするなどの場合に限定される。

マーケティング・サポートは、有能なマーケティング・アームを欠く SMEs にとって非常に重要なサポートである。しかし、DFIs が独自で効果的なマーケティング・サポートを提供することはむずかしい。DFIs として提供可能なのは、いろいろな面でのビジネス・マッチング・サービスである。輸出関連分野では、輸出市場情報の提供、見本市などの促進、輸出手続支援など、一般レベルでの情報や支援は MATRADE が提供している。これに対し、EXIM Bank、MECIB は、より個別の情報ニーズに対応可能である。

上記を考慮し、DFI としての強みを発揮できると考えられる範囲は次のとおりとなる。

(1) 経営一般についてのサポート

1) 顧客相談/リレーションシップの構築

顧客相談/リレーションシップの構築で想定される基本的なテーマは、経営上の状況についての聴取、金融スキームのマーケティング、および融資申込みに当たっての相談・アドバイスである。こうした顧客相談サービスは、DFIs 以外の他の組織によっても提供される。しかし、DFIs は他の機関に比べて、「融資」という顧客企業との強いつながりがあることから、少なくとも融資期間中は顧客と DFI の間に個別で強いつながりがある。従って、DFI が提供できる顧客相談サービスは、他の組織により提供されるものより、必然的により具体的で、有効なものとなる。

2) 経営診断サービス

現段階では、中小企業の DFIs の支援に対する期待はまだ大きくない (中小企業調査による)。また、多くの企業が自分たちの経営上の問題点について理解していない。しかし、上

記の顧客相談を継続することによって、顧客に対し DFIs のアドバイザー・スタッフが、その経営上の問題の一端を指摘することができるようになれば、次のステップとして、顧客側から経営診断に対する希望がでてくる。

3) ワークショップ

特定のテーマについてのアドバイスが多くの顧客に共通して必要と判断される場合には、アドバイスはグループを対象として提供される。

(2) 戦略重点セクターへのより高度なアドバイス

一般的な経営上のアドバイスに加えて、DFIs に期待される戦略的なセクターへの、よりプロフェッショナルなアドバイスも準備されるべきである。

(3) ビジネス・マッチング

ビジネス・マッチングはマーケティング、テクノロジーソースの発掘などに有効な活動である。ビジネス・マッチングは、基本的に、DFIs によって築かれた顧客データベースを活用して実施される。DFIs がビジネス・マッチングを行う場合には、DFI の構築する、常にアップデートされた状態に保たれるデータベースを使って行うことに特徴を持たせることができる。

(4) 調査・情報

SME 調査によれば SMEs が最も期待しているアドバイザー・サービスは市場や新しい技術についての情報、金融スキームについての情報など、彼らの事業展開に有用な情報の提供であった。DFIs 特有の情報サービスは、調査パネル (または顧客データベース) を活用し、定期調査を行って生成された情報である。

(5) 特定顧客サービス

これは事業に意欲的な顧客への最も積極的なアドバイザー・サービスである。DFIs は事業に意欲的な顧客を特定顧客としてグループ化し、様々な支援を集中して提供することで、戦略的な方向で成長するよう支援することができる。

これらのアドバイザー・サービス、特にターゲット顧客プロモーション活動は、DFIs の戦略セクターに対する影響力のあるサービス提供、新たな融資先の開発、既存融資先の NPL 化防止等に有効である。

3.2 各 DFI が実施すべきアドバイザー・サービスの範囲、方法

3.2.1 BPIMB

(1) 範囲と目標

顧客を育てるという Pro-active な考え方は当行ではすでに芽生えているが、しかし今後は、これを更に推し進めて、「顧客をよく知る」ことを積極的に進めるべきである。

すなわち、今後の目標は次の方向を指向すべきと考えられる。

- 1) 現在実施されている支店スタッフによるマーケティングおよびモニタリングのプロセスにおいて、顧客状況の把握や支援ニーズ把握をより充実させること、
- 2) 把握した支援ニーズに応えるサービスを提供するために、はっきりとした政策目標を持ち、その実現に向けて各支援手段を総合的に活用できるような企画・調整機能を持つこと、
- 3) 特にその中心となる顧客層として、経営改善・拡大に前向きな顧客に対し、広報誌などにより情報を提供し、顧客同士のビジネス交流の場を提供し、また、その他の必要な活動に組織するなど、選択的かつ差別的なアドバイザー・サービスを実施し、積極的な中小企業による顧客基盤を形成すること、
- 4) こうした支援を行うために必要な、情報の収集・集積、分析を行うサポート機能を創設すること。

(2) 組織体制およびそれぞれの機能

BPIMB の場合は、すでに一定の活動が行われており、これらをどう強化するかに焦点が置かれる。組織的にも Advisory Department が 2004 年 8 月に設立され、今後のアドバイザー・サービスの中心となるという方針も明確にされている。

実施部門

- 1) 14 支店の Manager、Marketing スタッフ、Credit Supervision スタッフが、これまでの業務に加えて顧客とのリレーションシップ構築を担当することを明確にする。
- 2) これに加えて、Corporate Advisory Section の Groom Big Program を核とし、積極的な顧客のリストを作成、有用な情報の提供を行う。

企画・調整・管理部門

Advisory Department が担当する。同 Department は新たに Planning and Coordination を担当す

る Section が必要である。この Section において、アドバイザリー・サービスの方向（その時々重点テーマ）の設定、その実現のための方策の企画などを行う。

情報支援部門

Advisory Department の中に新たに創設する Planning and Coordination Section で活動を開始する。当面は外部機関の提供する情報を受け取って顧客に提供することから始める。ただし、顧客側のニーズに応える同 Section オリジナルな情報をできるだけ早い時期に収集・提供できるようにすることが必要である。

3.2.2 BITMB

(1) 範囲と目標

BITMB が現在実施している要注意融資先に対する指導は、そうした案件が更に悪化することを防止する上で一定の効果があるかもしれないが、中小企業振興への効果という視点からは、サービス対象企業が極めて限定される。

多くの企業は、新たな技術や市場の動きに強い関心を示しており、こうした情報の提供や、自社の経営改善、発展への前向きな支援を DFI には期待している。他方、融資の拡大、不良債権発生の防止の視点からは、顧客を育てるという先を見越した積極的な考え方が必要であり、これが中小企業育成にもつながる。そのためには「顧客をよく知る」ことが前提となる。このような視点から、

- 1) 顧客とのリレーションシップを強化し、顧客の支援ニーズを的確に把握する。
- 2) 把握した支援ニーズに応えるサービスを提供する。
- 3) 経営改善・拡大に前向きな顧客を中心に、BITMB に与えられた政策目的を果たすために更に積極的な情報を提供し、また、必要な活動に組織する。

当面は顧客とのリレーションシップ形成を主たる目標とし、経営一般に関するテーマを主として取り上げるが、将来は BITMB の政策目的である特定重点セクターにおける中小企業振興に対応できる、セクターに焦点を当てた支援が行える高度なアドバイザーの育成（あるいは他機関との提携による）も必要である。

(2) 組織体制

実施部門

本店内の Business Development Division 内の Customer Services (Section) に 4 名、Customer

Services (Section) の管理下にある 6 Representative Offices に各 2 名、計 14 名がアサインされている「Relationship Manager」が、アドバイザー・サービスの日常的实施を担当する。

企画・調整・管理部門

現在アドバイザー・サービスは、Advisory and Consultancy Service Division (GM を含め 3 名) が担当しており、企画・調整はこの部門が担当する。ただし、増員が必要である。

情報支援部門

当面は Advisory and Consultancy Service Division が、Group Economic and Research (Section) の支援を得て情報支援を担当することとし、将来的にはその基盤の上に Group Economic and Research (Section) の拡充あるいは、DFIs 合同での Think-Tank の設立を検討する必要がある。

3.2.3 EXIM Bank および MECIB

(1) 範囲と目標

輸出に従事する中小企業が公的な支援に期待するところは、輸出に従事しない中小企業の場合に比べて全項目にわたって高い。特に、輸出に従事するブミプトラ中小企業の公的な支援への期待は、情報提供、経営改善支援、輸出業務支援について、いずれも 80%を超える高率を示している。すなわち、輸出を指向するブミプトラ企業は、輸出業務の手続きなどについての指導だけでなく、輸出企業としての体質強化のための支援も求めている。

しかし、輸出に従事する非ブミプトラ中小企業の場合は、情報提供に関しては 81%と高い期待を示しているものの、輸出業務支援については 64%にとどまっている。また、経営改善支援を期待する企業は 52%にとどまっている。

他方、EXIM Bank および MECIB はマレーシアの輸出においてまだなお極めてマイナーな位置を占めているに過ぎず、顧客基盤が極めて脆弱である。従って、当面は、輸出業務に関する相談に焦点を当て、輸出企業が期待するアドバイスを確実に提供できるようにすることがまず第一である。この間、輸出競争力強化のための支援については、他機関と提携することで支援を提供する。

輸出市場、相手先についての情報提供と輸出取引業務に関する指導が主たる業務となる。輸出業者一般を対象とする市場情報等はすでに組織力のある MATRADE により提供されていることから、EXIM Bank/MECIB の場合は、具体的な取引と関係するレベルでのカントリー・

リスク情報、信用情報、輸出金融および輸出信用に関する事項などに焦点を当てるべきである。

(2) 組織体制

アドバイザー・サービスの実施部門は、顧客と直接コンタクトする部門、すなわち、EXIM Bank では Relationship Manager、MECIB では Business Development Officer ということになる。

情報については、独自で集積することは困難であることから、かなりの部分を海外の連携機関や MATRADE などと協調して収集することになる。こうした収集や連携関係の企画・調整を含めたアドバイザー・サービス企画・調整部門の設立が必要である。

3.2.4 BPM

(1) 範囲と目標

中小企業のアドバイザー・サービスニーズ調査のうち、農業分野、農産品・食品関連分野の企業に限定してアドバイザー・サービスへの期待を見れば、農業分野企業、関連分野企業とも、また、プミプトラ企業、その他企業ともに、情報提供に対する期待が最も高く、ついでその他企業では経営強化・拡大への支援を、プミプトラ企業では事業開始に当たっての支援を期待している。

対象業務

農業セクターおよび農業関連セクターにおいて、財務的に健全な中小企業を育成するという課題は、農業省を中心としてすでに取り組んできている課題でもある。BPM の役割は、特に BPM の持つ金融機関としての特性を生かして前向きな役割を分担することにある。

BPM を特徴づけることのできる点は次のとおりである。

1. 全国に支店網を持ち、経営・財務に知識を持つスタッフを配置しており、この分野について組織だった支援を提供できる。
2. 農業および農業関連分野については農業省の指導体制が比較的良好にカバーできているが、製造業、流通業、輸出業などの視点からは情報、経営指導、生産技術ともに十分な知識・経験が蓄積されていない。また、農業分野でも、新しい（あるいは新しい分野の）技術・市場などについての知識・経験も同様に現在は不十分であり、また、農業法人の経営指導についても基礎的なレベルにとどまっている。これらは BPM として焦点

をあてることのできる分野である。

3. 農業省に比べ、よりビジネス指向で運営できる。また、農業省の指導が多数の農家に焦点を当てるのに比べ、BPM の場合特定の顧客を対象としたケースについても、サービスを有料化することで提供が可能である。

対象顧客

対象として想定するのは、いずれも近代的企業経営を目指す法人あるいは個人である。個人は、現状が個人であっても企業経営を目指す場合にはアドバイザー・サービスの対象と定義することができる。

ただし、農業生産や漁業については、農法、漁業手法、自然条件など技術的な要素による影響度が大きいケースもあり、このような対象は BPM のアドバイザー・サービスになじまない。

従って、対象は製造あるいは流通業の中小企業を中心とし、一部農業企業にターゲットを絞って実施することが必要と考えられる。すなわち、農家、漁業者などの個人に対しては今回のテーマとしているアドバイザー・サービスは適用が困難であり、従来より実施している農業省を中心とする支援を提供すべきである。

(2) 組織体制

実施部門

アドバイザー・サービス実施の中心には、日常的に顧客との関係を継続すべき部門を据える必要がある。現在、55 の Loan Branch の Manager、Loan Appraisal Staff(s)、Loan Supervision Staff(s)が基本的に貸付先との窓口になっているが、いずれも多数の案件を取扱っており、顧客に対する緊密な関係構築のためのアドバイザー・サービスを追加して担当するのは困難な状況にある。また、既存の対象案件はほとんどが個人向けであることから、これらのスタッフが改めて中小企業の問題に対応することはむずかしい。従って、BPM の場合は、既存担当者とは別に中小企業向けに特化した担当者を置き対応することが望ましい。

企画・調整・管理部門

BPM には現在はアドバイザー・サービスを担当する部署がない。しかし、上記 Loan Branch に対し、アドバイザー・サービスをどのようなテーマで実施すべきかを、指示する立場にある企画・調整部門は、アドバイザー・サービスを行う上で不可欠であり、この場合、本店の Loan Supervision Division が担当する。ただし、専門担当者を任命すべきである。

情報支援部門

情報は銀行経営の視点からの情報であり、アドバイザー・サービスに必要なのは「顧客である中小企業の経営上役立つ情報」である。従って、この視点を維持できる立場にある Loan Supervision Division が中心となり、Planning and Development Division の支援を得て情報を収集する。

特に BPM の場合、農業省と関連機関の間で連携を取って支援を提供していることから、これら機関との連携による情報収集・提供も重要である。

4 DFIによるアドバイザー・サービス強化のためのアクションプラン

4.1 アドバイザリー・サービス強化の課題

実施の現状

調査対象 5 DFI によって提供されている現行アドバイザー・サービスの主要な特徴は次のように要約される。

(1) アドバイザリー・サービスについてのコンセプトが統一されていない

(2) 各 DFI ともに実施部門が明確となっていない

特に顧客との日常的関係を維持し、アドバイスをを行う業務を担当する部門がアドバイザー・サービス担当部門として位置づけられていない。アドバイザー・サービスを実施しているところでも多分に個人の能力・資質に依存している。

(3) アドバイザリー・サービスを支援する体制がない

アドバイザー・サービスを提供する部門に対し情報を提供したり、ツールを提供したりする体制はいずれの DFI にもない。

(4) 顧客情報が継続的に入手できていない

アドバイザー・サービスのベースとなる顧客の財務情報はほとんど収集できていない。顧客の財務情報は融資申請時に提出されるが、そのあとは継続的なアップデートがなされていない。

アクションプランの前提

アドバイザー・サービス強化アクションプランの前提となるアドバイザー・サービスは次のとおりである。

項目	内容
アドバイザー・サービスのコンセプト	<p>競争力があり持続可能な中小企業を育成することを目的とした、より積極的なアドバイザー・サービス</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DFIsにとって本来的な業務の一部もしくは関連業務であること 2. アドバイザリー・サービスの実施は、アドバイザー・サービス専門部門ではなく、顧客と連携を維持する立場にある部門によって実施される。 3. アドバイザリー・サービスは、非常にプロフェッショナルである必要はない。まず第一のサービスは、アドバイザー・サービスについての適切な研修を受講した普通の職員が担当する。 4. アドバイザリー・サービスの対象は、当該サービスにより経営改善の可能性のある顧客および将来の顧客であり、不良債権先や返済不履行懸念先のみに限定するものではない。 5. 当該サービスは、顧客にとっては事業改善を図ることができ一方、DFIsにとっては信頼できる顧客の経営情報を入手することができる。
アドバイザー・サービスの範囲	<p>アドバイザー・サービスの範囲:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営一般についてのサポート <ol style="list-style-type: none"> 1) 顧客相談/ リレーションシップの構築 2) 経営診断サービス <ul style="list-style-type: none"> - 問題点の抽出と解決策についてのアドバイス - 経営分析 - SWOT分析 3) ワークショップ/ 経営の基本研修 2. 戦略重点セクターへのより高度なアドバイス 3. ビジネス・マッチング 4. 調査・情報 5. 特定顧客サービス

アドバイザー・サービス実施に当たっての必要な機能

上記のようなアドバイザー・サービスを有効に提供するには 3 つのレベルの機能が必要である。すなわち、(1) 計画・調整機能、(2) 実施機能、(3) 調査・情報サポート機能である。

アドバイザー・サービスのための組織

組織上の組み立ては上記で記述されている機能に従って設計される必要がある。この 3 つのレベルの機能は、必ずしもそれぞれ独立した単位によって行われる必要はない。むしろ、できるだけ既存の部門が、現在の機能と同時併行してアドバイザー・サービスを提供するよう割り当てられるべきである。

当面の活動についての考慮事項

顧客との良好な関係の構築を通して顧客の状態を正確に理解し、効果的な支援を定義し、実施することは、アドバイザー・サービス強化のためのキーとなる活動である。

- 1) まず当面の活動は、顧客と接触する立場にある担当者の顧客とのコンタクト方法について改善し、顧客側の状況や支援ニーズについて把握することから始めることになる。結果は記録し、本部に集約し、それに基づき必要な支援を提供する計画を立てる。この場合、顧客を訪問したときに担当者が行う質問事項について設計し、効率よく目的を達成できるようにする。
- 2) 担当者には特に経営の見方についての一定の事前知識の移転を行うことが重要である。ほとんどのアドバイザー・サービス担当予定者はこれまで経営について分析した経験がない。
- 3) DFI のアドバイザー・サービス提供能力はこれまで限られた分野でのみサービスを提供してきたので、まだ限定的である。サービスを実施し、それを支援するために人的資源を開発しなければならない。彼らはアドバイザー・サービスを実施するうえで必要な、基礎データや情報を集積し、実施上のノウハウを作り上げなければならない。

いずれにせよ、DFI は短い期間内での最小の準備で開始できるサービスからはじめることが必要である。これにより、アドバイザー・サービスに必要な能力を開発し、次のフェーズの本格稼動に備える必要がある。

4.2 強化の課題とアクションプランの枠組み

既存の組織の担当すべき業務はいずれも次の視点から見直し、再調整することが必要である。

- 1) 支店のアドバイザー・スタッフのサービス提供能力の向上
- 2) 支店のアドバイザー・スタッフが提供するサービスを補完し、提供するに当たって必要な支援を中心とする次の機能の整備
 - 企画・調整・実施支援機能
 - 調査・情報の蓄積と提供機能
- 3) 各支店において提供するアドバイザー・サービスではカバーできないテーマについて、より高度なアドバイスを提供できる体制

アクションプラン提言の枠組み

これらの強化すべき課題をもとに、DFI がとるべきアクションについて、次のように提言する。

強化課題	とるべきアクション
(1) 組織・体制の確立	<ol style="list-style-type: none"> 1) 必要機能を持った内部組織の確立と組織運用ガイドの整備 2) アドバイザリー・サービスに必要な機能強化のための DFI 間の共同体制展開 3) 中小企業支援関連と DFIs との連携体制開発 4) 戦略経済セクターの中小企業向けアドバイザリー・サービス提供体制展開
(2) アドバイザリー・サービススタッフおよび SME カウンセラー育成の制度開発	<ul style="list-style-type: none"> - アドバイザリー・サービススタッフおよび SME カウンセラー育成のための標準研修コース開発
(3) 情報の構築	<ol style="list-style-type: none"> 1) アドバイザリー・サービスのための顧客情報 DB の構築 2) ビジネス情報データベースの開発

実施のタイムスケジュール（コンセプト）

当面の活動 (1～2年間)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 集中的な接触やコミュニケーションによる既存融資先および将来の顧客との良好な関係を構築 2) 増強が必要な全分野における運営基礎の準備 3) アドバイザリー・サービスの実施およびモニタリングにより中小企業のニーズを再調査し、それを基にした中期実施計画・行動計画を強化
中期的活動 (3～5年間)	<ol style="list-style-type: none"> 1) アドバイザリー・サービスの全面的実行 2) 中小企業支援機関との更なる協力体制の確立

4.3 アドバイザリー・サービス強化のためのアクションの詳細

4.3.1 組織・体制の確立

Action 1-1: 必要機能を持った内部組織の確立と組織運用ガイドの整備

1 目的

当アクションは、それぞれの DFI 内に効果的なアドバイザリー・サービスを提供するために必要な基本機能を確立することを目的としている。DFI 内に担当部署を設立（あるいは指定）することでこれらの機能を確保し、特に関係部署間で協調して実施することの必要な活動について運用ガイドを作成する。

2 アクションの概要

(1) DFI マネージメントによるアドバイザリー・サービス担当部署の指名

DFI のマネージメントが、アドバイザリー・サービスの実施およびそのサポート担当部署として明確に一定の部署を指定すること。

(1) 企画・調整・管理部門	1) アドバイザリー・サービスの企画・モニタリング 2) 必要な資金・ツール・資料などの準備 3) 以下のサービスの実施 1. ワークショップ・セミナーおよび研修コースの計画・開催 2. 定期・不定期刊行物の企画・準備 3. ビジネス交流プログラムや特定顧客支援プログラムの企画・実施のための支店支援 4. 戦略セクターに特化したアドバイザリー・サービスの企画・準備・支援
(2) 調査・情報支援	1) 顧客パネルを活用した定期調査 2) 情報収集 3) 定期・不定期刊行物
(3) 実施 (サービス提供)	1. 顧客との直接コンタクト、リレーションシップの構築 2. 各種サービスの提供 3. 実施結果の記録・報告、入手情報のデータベースへの入力

それぞれの DFI におけるこれら機能の担当部署として、次の部署を提言する。

	企画・調整・管理部門	調査・情報支援部門	実施部門 (サービス提供)
BPIMB	Advisory Department	Advisory Department 中の調査・情報支援を行う新部署	Branch Offices
BITMB	Advisory and Consultancy Service Division	Group Economic Research の支援とともに Advisory and Consultancy Service Division	支店および本部の Relationship Managers
EXIM Bank および MECIB	EXIM Bank の Relationship Managers MECIB の Business Development Officers		
BPM	“Loan Supervision Division” とアドバイザー・サービスの企画・調整・管理を専門に行う職員の任命	MOA の関連機関との協力および Planning and Development Division の支援によって Loan Supervision Division	中小企業および大規模農場を専門に行う職員の指名による State Branch Offices

(2) 運用ガイドの作成

DFI が運用ガイドを作成する主な業務は次のとおりである。

- 1) 顧客とのリレーションシップ構築と経営についてのアドバイス
- 2) 顧客の要請に基づくアドバイザー・スタッフによる情報提供
- 3) 財務診断に基づく経営改善へのアドバイス
- 4) ビジネス交流会
- 5) 顧客情報データベースを活用したビジネス・マッチング

運用ガイドは、アドバイザー・サービスを安定して、また、効率的に提供するために有用である。また、アドバイザー・サービスは関係部署の相互補完により提供することがより効果的であることから、サービス提供に当たっての各組織間の連携プロセスについて一定のルールを確立しておく上でも運用ガイドは有効である。

こうした運用ガイドは、それぞれの DFI の運用実態に合うように作成する必要があり、従って、それぞれの DFI で作成すべきである。また、実際の運用結果をもとに、より使用しやすいよう、絶えず運用ガイドは改善、改定する必要があり、特定の担当部署をそのために定めておくことは重要である。

(3) 担当部署におけるスタッフ数の検討

1) アドバイザー・サービス実施部門

各 DFI のサービス実施担当部門における現在のスタッフ数は次のとおりである。

対象 DFIs の現在の人員配置		職員数 ^(*1)	備考
BPIMB	Branch Offices		
	1. Managers	14	- 14 Branch Offices における人員
	2. Marketing	14	- 中小企業顧客数: 約 3,600
	3. Credit Supervision	42	
BITMB	Relationship Managers	14	- 6 Representative Offices に各 2 名 - Customer Service Section (Business Dev. Div.) に 4 名 - 中小企業顧客数: 約 400
BPM	State Branch Offices - 中小企業および大規模農場を担当する SME Relationship Managers (新規任命)	19	- 15 State Branch Offices における人員 - 中小企業顧客数 (推計) : 約 1,300
EXIM-B/ MECIB	1. EXIM-B: Export Finance Dept.	7	- 中小企業顧客数 (推計) EXIM-B: 約 110 MECIB: N.A.
	2. MECIB: Business Development-Insurance	11	

注: (*1) 補助的な事務職員は含まれない。

現在のスタッフ数は、現在および近い将来にわたって、中小企業の顧客にアドバイザー・サービスを提供する上で十分である。しかし、BPM の場合は、現在の融資審査スタッフ、管理スタッフは、1 人当たり約 400 以上の融資案件を担当しているため、従って、現在の融資審査スタッフや管理スタッフとは別に、SME Relationship Manager を SME および農業をビジネスとして経営している大規模農家専任担当として、あらたに指名する。現状では 19 人の SME Relationship Manager が必要となる。これらの SME Relationship Manager は、各州の SME 融資先数、大規模農家融資先数を勘案して、各 State Branch に配置すべきである。

2) 調査・情報サポート部門

- 1) 当初 1-2 年間: 既存の調査部門の協力を得て「企画・調整・管理部門」スタッフにより実施
- 2) 1-2 年の運用後: 関係 DFIs により共同で設立することを提言しているシンクタンクにより実施 (アクション 1-2 参照)

3) 企画、調整、管理部門

各 DFI では次の要員配置が必要である。

	BPIMB	BITMB	BPM	EXIM-B/ MECIB
Manager/ Head	1	1	1	1
アドバイザー・サービスの企画・モニタリング	3	2	3	2
必要な資金・方法・資料などの準備	2	1	2	1
サービスの実施	2	1	2	1

Notes:

- 1) BPIMB: the number of staff in charge of Groom Big Program is included in the number for “Implementation of the services”.
- 2) BPM: These staffs, except for the Manager, are necessary to be assigned as staffs exclusively for the above responsibility.
- 3) EXIM-B/MECIB: The Export Finance Dept. of EXIM, and Business Development-Insurance, MECIB are responsible for Planning, Coordination & Administration, and the current manager of the department will supervise this function concurrently.

Action 1-2: DFI 間の共同実施体制開発（共同調査・訓練機関の設立）

1 問題の所在・目的

アドバイザー・サービスの実施に当たり、各 DFI はこれまでにない機能を持つことが必要になる。しかし、外部に同様の機能を提供できる機関のある場合はその機関を活用することが可能であるし、他方、外部機関に依存してはノウハウの蓄積を期待しがたい場合には、DFI 間で共同でその機能を持つことも考えるべきである。

ここでは、こうした共同で持つべき機能として、(1) 調査・ビジネス情報の蓄積と、(2) アドバイザー・スタッフ、SME カウンセラー養成について共同で実施することを提案している。

2 アクションの概要

当アクションは、アドバイザー・サービス実施上必要で、共同で実施することが薦められる次の機能を、共同で担当する機関として、シンクタンク（SME Research Institute と呼称）を DFIs 共同で設立するものである。

アドバイザー・サービスを担当する職員研修の共同運営	<ol style="list-style-type: none">1. 各支店のサービス提供部署の職員を対象とする研修2. 企画・調整・管理部署の中小企業カウンセラーを対象とする研修 (シニアスタッフや外部専門家の研修)
調査の共同実施	<ol style="list-style-type: none">1. 調査の共同企画・契約2. ビジネス情報データベースの構築

想定される具体的な活動、規模は次のとおりである。

関連機関		DFIs (本調査に関係していない DFIs も含む)
調査・情報支援	目的	1) 中小企業へのアドバイザー・サービスを行う際のDFIsへの情報・調査支援 2) 中小企業を対象にアドバイザー・サービスを行うためのツールの開発・提供
	内容	<u>DFIsのための調査および情報提供:</u> 1. ビジネストレンド調査 / ビジネス動向調査 2. 中小企業が直面している問題の解決策を提供するための調査 3. 中小企業の事業開発に関する成功事例 <u>ビジネス情報データベース:</u> 事業経営の改善・強化を図るために中小企業に対してアドバイスを提供するための有益な情報を提供する情報を含むデータベースの設立・開発 <u>セミナー/ワークショップ:</u> 中小企業開発に役立つセミナー、ワークショップ、研修のモジュール計画・準備、また、DFIs のサービスとして実施することについて DFIs との間で契約を締結 <u>出版物:</u> 定期・不定期刊行物のデータおよび情報
職員数(管理スタッフや補助的な事務職員は除く)		Head of the Institute: 1 Economic/business research: 4 Seminars/workshops/SME trainings: 4 Publication: 2 Training of advisory resources: 3

上記要員数には、要員育成のための要員を含む（要員育成の内容については、アクション 2 参照）。上記の要員規模は、調査活動やトレーニング実施について、外部コンサルタント等を起用することを前提としている。すなわち、上記スタッフは自分たちで定例的調査を一部行うものの、主要な業務は企画、外注のための仕様の準備、外注発注および検収などとなる。

業務の外部委託

外部委託を行うことはすべての必要な機能を内部に持つという負担を軽減できる上に、外部の資源を有効活用できる。当該業種についての業務経験者に委託することは、実用的で有用な情報提供という視点から取り分け重要である。これらには次の事項が考えられる。

- 1) 特定の業種、製品分野についてのビジネス動向報告
- 2) 中小企業向けのビジネス動向、製品技術、製品品質、マーケティングなどについてのセミナー講師

Action 1-3: SME 支援を目的とする他機関との連携体制開発

1 問題の所在・目的

マレーシアには、DFI 以外にも金融・非金融面での中小企業支援を目的として活動している機関が多数ある。これらの活動を相互に生かしてマレーシア全体としての中小企業振興を効率的・効果的に実施する。

連携により効果をあげられると考えられる事項に次の事項がある。

- ① 中小企業支援のための人的リソースがマレーシア全体としてまだ不十分であることから、活用可能な内部・外部リソースを共同で活用する。また、将来的には連携してその育成を図る。
- ② 中小企業に有用な情報を得るために行われている調査について、共同で実施することで、より集中して深い調査を行う。また、必要な場合には連携することで従来より調査頻度を増やすことも可能となる。
- ③ 中小企業支援の重要なテーマのひとつであるビジネス・マッチング・サービスは、連携して行うことでより広い分野をカバーして行うことができるようになる。
- ④ それぞれの提供している支援プログラムについての情報を相互に共有し、それぞれの顧客に対し提供することで、より有効に活用することができるようになる。

この他、EXIM Bank、MECIB は MATRADE との間で輸出業務支援分野について、すでに連携して支援を提供しており、この分野での更なる強化もここでのテーマである。

2 アクションの概要

(1) 連携のための同意と準備活動

連携実現のため関係各機関と準備を行う。まず、SME Council の場を利用し、これらのテーマについて共同で取り組むことに同意する。関係各機関の間で調整委員会を形成する。調整委員会は連携活動の大枠について調整・決定する。また、関係各機関の連携活動を実施する担当者間でワーキング・グループ（WG）を形成する。

(2) アドバイザー・パネルの構築

関係機関と協調し、SME カウンセラー、アドバイザーのパネルを構築する。これにより、DFIs も関係機関もともに、必要な時にパネルに登録した人材の中から、SME に対するアドバイザー・サービスを提供できる能力を持った人材を、採用することができる。

SME カウンセラー

「SME カウンセラー」はここでは、政府機関等に常備または非常備スタッフとして雇用され、SME 向けアドバイザー・サービスを提供する人を指す。彼らは経営一般の分野で専門性の高いアドバイザー・サービスを提供できるものと前提されており、次の分野での基本知識と専門性を持っている。

- 経営一般
- 大企業に比べての中小企業の弱みと強み
- 中小企業支援政策・施策
- 相談手法

アドバイザー

「アドバイザー」はここでは、財務、経営、技術、マーケティングなどの特定分野についてプロフェッショナルなアドバイスを提供できる能力のある人材を指す。彼らは自分たちの専門性のベースをこれまでの業務の実務経験から得ているものと前提している。現時点では「アドバイザー」について特に認証された資格は想定していない。雇用する DFIs あるいは関係政府機関は、雇用に当たっての面接や試験で、そのアドバイザーの能力を評価する。

現段階では「アドバイザー」に対し資格認証を行うことは考えていない。この登録制度はアドバイザーとして有能な人材に対し、中小企業支援機関に対しその存在を知らしめるよう奨励することが目的である。しかし、将来はこうしたアドバイザーとしての業務を行おうと考える人材に、資格認証を与えられるシステムの構築について、関係政府機関、DFIs等が検討することを提言する⁴。

(3) 共同調査の企画・実施

中小企業調査やビジネス動向調査の中には複数の機関で類似調査を行っているものもある。当アクションは、関心のある機関の間で、類似調査を共同で企画・実施することで、こうした調査における重複を避け、必要な調査についてより掘り下げて実施することを意図するものである。

共同で実施することの効果としては、次の点があげられる。

1. 調査実施頻度の増加
2. 調査の種類増加
3. 調査対象サンプル数の増加
4. 重複を避けることによる調査コストの削減

⁴ 日本の中小企業診断士制度はこうした制度の一例である。こうした制度は関係政府機関、地方政府、団体などが中小企業支援サービスを提供するアドバイザーを雇用するに際して有用な制度である。しかし、こうした制度は認証を受けたコンサルタントに仕事を保証するものではない。したがって、制度開発に当たっては、可能性のある人材が制度に応募することを奨励するためにも、認証されたコンサルタントに仕事を確保するための手段を事前に検討しておく必要がある。

(4) ビジネス・マッチング・サービスのためのネットワーク構築

中小企業は、有望な顧客、原料・資材や技術のソース、優れた外注先などについての情報を得ることはとりわけ弱い。ビジネス・マッチング・サービスは、そうした中小企業の弱点を克服する上で有用なサービスであり、有望なサプライヤーやバイヤーに関する情報の交換、広い分野での事業者間の交流などが含まれる。

当アクションは、中小企業支援機関や DFIs が、ネットワークを通じてそれぞれのデータベースに蓄積された情報を活用できるようにしようとするものである。

(5) 中小企業支援のためのワンストップ電子情報センター

政府機関や研究機関には、自分達の顧客に対して、政府による金融、経営、技術などに関する中小企業支援プログラムについての情報を独自に提供しているところが多い。中小企業にとっては、自分達が求めている支援について最も適したプログラムを探し出すことに困難を感じている。当アクションはネットワークを通じて、全ての中小企業支援にかかわる機関から得られた情報をもとに、支援プログラムについての完全な情報を統一的に提供するシステムを構築しようとするものである。

SMIDEC は現在、その SME Information and Advisory Center において、オンラインセンターを運用していて、金融、非金融支援プログラムについての情報を提供している。そこで利用できる情報は極めて充実しているが、ユーザーの立場からはまだ改善の余地が見られる。当アクションではこのセンターを DFIs および中小企業支援機関の間で更に活用する。

(6) EXIM Bank、MECIB のアドバイザー・サービスの専門化、MATRADE とのネットワーク強化による、輸出業者に対するアドバイザー・サービスの強化

EXIM Bank、MECIB も、MATRADE に比べると輸出業者に対する影響力は小さいが、輸出業者に対してアドバイスを行ってきた。彼らと MATRADE はこれまで相互に協調して輸出業者対し支援を行ってきた。

当アクションは、EXIM Bank および MECIB のアドバイザー・サービスの分野を彼らの活動分野の専門性を考慮して特定し、強化することで、他方、MATRADE とのネットワークを維持するとともに更に展開し、彼らのアドバイザー・サービスの強化を図るものである。

EXIM Bank および MECIB が III-2 および III-3 の提言に沿ってアドバイザー・サービスのための体制を強化し、同時に MATRADE との協調関係を更に強める。

これにより、EXIM Bank/MECIB と MATRADE は、お互いにそれぞれの専門性を持った分野でのアドバイザー・サービスに注力することができるようになる。

表 III-4-1 EXIM Bank および MECIB が焦点を当てるべきアドバイザー・サービス分野提言

アドバイザー・サービス	EXIM/MECIB が 行うサービス	MATRADE が 実施している サービス
コンサルテーション・サービス: 輸出取引の条件、契約の内容など	◎◎	△
情報サービス: 輸出の国別リスク	◎◎	○
輸出バイヤーの信用情報	◎◎	△
輸出金融	◎◎	△
輸出保険	◎◎	△
輸出の統計データ	×	○
新商品の輸出市場	×	○
輸出売上の回収	◎	×
リスクヘッジのためのサービス: 先物為替予約、オプションなど	◎	×
ビジネス・マッチング: 関連情報の提供	×	○
トレードフェアやエキシビジョン参加のための支援	×	○

(注)

◎◎: EXIM/MECIB が実施するのに最も適切なサービス

◎: EXIM/MECIB が実施するのに適切なサービス

○: MATRADE において受けることができるサービス

△: MATRADE において受けることができるサービスであるが、必ずしも適切ではないサービス

×: 適切でないサービス

(7) 将来ネットワークによる協調が有望と想定される分野

将来ネットワークによる協調が有望と想定される分野に次の分野がある。

- 1) SME コンサルタント資格育成制度の構築
- 2) ビジネス交流会の共同開催

Action 1-4: 中小企業に対する高度なアドバイザー・サービス提供体制展開

1 目的

中小企業振興のためには、特に、多数の中小企業が関係している、あるいは関係する戦略的経済セクターの振興のための支援は重要である。

当アクションは、こうした戦略的経済セクターの振興のために DFIs がより積極的な役割を果たすに当たっての、充実したアドバイザー・サービスを提供できるシステムを展開するものである。

2 アクションの概要

対象とする戦略的経済セクターについて専門性を持ち、その開発のための計画を企画し管理するアドバイザーを指名すること。アドバイザーの指名に加えて、開発計画としてセクター開発のいろいろな手段を合わせて実施する必要がある。特に重要なのは、有望なバイヤーや先例となるセクターでの事業家を招待して、セミナーで講師として話してもらうなど、民間セクターでの有能な人材を活用することである。

戦略セクター開発は、一般のアドバイザー・サービスに提案したプログラムと同様のプログラムで、特定セクター開発に目標を当てたプログラムの組み合わせである。

(1) 経営一般についてのサポート 1) 顧客相談/ リレーションシップの構築 2) 経営診断サービス 3) ワークショップ	- 特定セクターのためのアドバイザーによる課題抽出および解決策の提案アドバイス - 特定セクターのためのアドバイザーによる経営診断またはベンチマーキング - 特定セクターのニーズに基づくマーケティング、技術、品質改善、コスト管理、店舗・製造マネージメントなど
(2) ビジネス・マッチング	- 戦略セクター開発の視点から
(3) 情報・調査	- 特定戦略セクターにおける市場・産業動向に関するの情報提供 - 類似セクター開発の成功事例提供
(4) 特定顧客サービス	- 特定セクターの中小企業を対象としたセミナー - ビジネス交流プログラム - 特定顧客メーリングリストサービス

4.3.2 要員育成の制度化

Action 2: アドバイザリー・スタッフ、SME カウンセラー育成標準コース設定

1 目的

顧客（中小企業）に対しアドバイザリー・サービスを直接提供する要員を育成する、標準的なトレーニングコースを設定し、各 DFI 間のアドバイザリー・サービスのレベルをそろえる。また、アドバイザリー・サービスを実施した経験をこのトレーニングコースに反映させることで、将来アドバイザリー・サービスの向上を図る。

2 アクションの概要

トレーニングコース受講者の最低レベルを規定し、トレーニングコースの標準的内容を設定する。また、実際にトレーニングを実施できる担当部署をアサインし、外部に委託するものについては適切な機関を指定する。

対象は、DFIs のアドバイザリー・サービススタッフと、より高度なサービスを提供する、SME カウンセラーである。すなわち、

次の 2 つの研修コースを想定している。

研修対象者	サービス提供部署のアドバイザリー・スタッフ	調整・管理部署の中小企業カウンセラー
研修形態	Off-JT	Off-JT
内容	<ol style="list-style-type: none">1. 事業経営を理解するための研修2. 大企業との比較により中小企業経営を理解するための研修3. カウンセリング手法の研修4. アドバイザリー・サービスの運用ガイドに基づいた研修 職員研修は、金融機関職員を対象とする既存の研修と一緒に提供される必要がある。	<p><u>Course 1</u>: 基礎研修 1 <u>Course 2</u>: 基礎研修 2 <u>Course 3</u>: 特別研修</p> 中小企業カウンセラーの資格を取得するためには上記 3 コースを修了する必要がある。

頻度、時期、期間	<p>基礎研修: 新規に任命された職員を対象とする4週間コース(中小企業カウンセラーのための Course 1 と同じ)</p> <p>年1回フォローアップ: アドバイザリー・サービスに従事する職員を対象とする1週間以内のコース(アドバイザリー・サービスの経験について情報交換、当該年度のアドバイザリー・サービス方針の説明)</p>	160 時間/1 コース(講義 120 時間、実習 40 時間)(8 時間/日)
----------	--	--

SME カウンセラーについては、DFI 全体として当面必要な数を確保することを第一目標とする。すなわち、SME カウンセラー養成コースを修了することを前提にあらかじめ雇用契約する。しかし、将来は契約途中でやめる要員、アドバイザリー・サービススタッフにおける欠員などを補充する意味でも、養成コースを雇用予定人数とは関係なく一般的に運用し、要員コース修了者はアドバイザー・パネルに登録し、DFI だけでなく他の中小企業支援機関が、SME アドバイザーが必要なときにパネルに登録したアドバイザーを活用できるようにすることが望ましい。

また、将来に向けて、マレーシア全体として、SME に対しよりプロフェッショナルなアドバイスを与えられる SME コンサルタント(認証 SME コンサルタント)を認証する制度を構築し、資格あるアドバイザーをパネルとして持つことが、アドバイザリー・サービスの充実の上で重要である。

コースを構成する個々の講座内容の中には、すでにそれぞれの DFI が社内トレーニングコースとして持っていたり、外部トレーニング機関で容易に準備できる講座が含まれている。実施に当たってはこうした既設のトレーニングと組み合わせることが効率的である。

他方、全ての内容についてそれぞれの DFI 内でトレーニングをできる体制を整えるのは、実施規模の視点からは効率が悪い。また、農業銀行のように、企業経営に焦点を当てたトレーニングコースの設定が難しいところもある。

これらを勘案し、次の方法を提案する。

1. ある DFI において研修コースを設定し、他の DFI がその DFI に研修を委託する。
2. 各行内で適用可能な講義内容を保有する場合はその講座をコースの一部として認定し、その他の部分は上記 DFI のコースを利用する。
3. SME カウンセラーの場合、全てのコースを修了するのに 3 ヶ月かかることから、まず仮採用後直ちに Course I を修得させ、2 ヶ月の実務の後、Course II、Course III を完了させる。

4.3.3 情報構築

Action 3-1: 顧客情報データベースの構築

1 目的

関連データ・情報を蓄積できる顧客データベースを構築し、関係スタッフがアドバイザー・サービスを提供するに当たってこれら情報を有効に使用できるようにするものである。

このデータベースの入力、データ・情報の利用は主として支店におけるアドバイザー・サービス担当スタッフが行うことを想定している。各 DFI ともに顧客に関する情報を集積するためのデータベースはすでにあるか、あるいは構築計画中である。これらのデータベースは経営情報、審査情報として利用する予定であり、支店で入手した情報を直接支店から入力したり、支店でアドバイザー・サービススタッフが取り出して利用するには不適切であり、アドバイザー・サービスに活用するためのデータベースとして構築する必要がある。

これら既存あるいは計画中のデータベースと、アドバイザー・サービスに活用するデータベースの間には共有できる情報がある。また、他方、アドバイザー・サービス実施上だけ必要な別の情報もある。従って構築に当たっては各 DFI の状況にあわせて設計する必要がある。また、構築されたデータベースには個別顧客の情報を含むことから、データベースにアクセスできる人間についての厳格な管理が必要である。

2 アクションの概要

データベースの使用目的、主たるデータベース項目を次に示す。

使用目的	1) DFIsに対して体系的に顧客情報を提供する 2) ビジネス・マッチングのためにデータを提供する
蓄積されるデータ・情報	顧客データ・情報 - 企業概要、販売情報 - 顧客が販売したい製品・サービス - 顧客が購入したい製品・サービス - DFIsのアドバイザー職員による顧客との面談記録 - 顧客融資申込・返済状況の記録 - 顧客の財務状況
組織	各 DFI

顧客データベースは、個々の顧客の情報を内容とするものであるから、各 DFI 毎にそれぞれ別に構築する必要がある。

Action 3-2: ビジネス情報データベースの構築

1 目的

アドバイザー・サービスに有用なビジネス情報を蓄積し提供することができるよう、ビジネス情報データベースを構築する。

現在こうしたデータベースはいずれの DFIs にもない。

データベースシステムの設計・開発にはあまり時間はかからないが、データや情報の収集、整理、システムへの入力には時間を要する。

このデータベースは、DFIs が共用できるように、共同シンクタンク（あるいは SME Research Institute）に構築するものと想定している。データ・情報の収集は外部コンサルタントや調査会社に外注する。

2 アクションの概要

提案データベースの概要は次のとおりである。

使用目的	DFIs のアドバイザー・スタッフに対して ヒントやケーススタディの提供
蓄積されるデータ・情報	1) アドバイザー・サービスに利用される 事業経営のヒントやケーススタディ 2) マーケット、技術動向に関連したデータ や情報
組織	DFIs のジョイントシンクタンク

蓄積されるべきデータ・情報

どのようなデータ・情報が蓄積されるべきかについては、顧客のニーズ、中小企業の振興の方向により決定されるべきである。いくつかの例を次表に示す。

カテゴリー別情報	顧客からの質問など
<p>経営戦略</p> <p>事業転換および事業の多様化</p> <p>顧客満足 (CS)</p> <p>サプライチェーンマネジメント (SCM)</p> <p>アウトソーシング</p>	<p>事業の多様化のためのフィージビリティスタディにおいて重要なものは何か?</p> <p>CS マネージメントを採用するための指標</p> <p>SCM 構築の基礎</p> <p>アウトソーシングを円滑に実施するための手順</p>
<p>経営管理</p> <p>経営分析 (Balanced Scorecard)</p> <p>目標管理</p> <p>顧客クレームへの対応</p>	<p>戦略立案における Balanced Scorecard の活用</p> <p>分野別目標利益の計算</p> <p>苦情への実践的な対応方法</p>
<p>人事・労務管理</p> <p>成果主義</p> <p>人材開発</p> <p>外国人労働者</p>	<p>単純で合理的な成果主義</p> <p>長期 OJT プログラムの構築</p> <p>外国人労働者の雇用に関する法的プロセス</p>
<p>生産</p> <p>5-S</p> <p>品質管理</p> <p>安全管理</p>	<p>5S の趣旨と利点</p> <p>不良品をなくすための効果的な方法</p> <p>職場の安全・衛生のための法律</p>
<p>販売促進</p> <p>市場調査・マーケットセグメンテーション</p> <p>売掛金の回収</p> <p>多店舗運営</p>	<p>マーケットセグメンテーションの方法</p> <p>売掛金の回収を促進する方法</p> <p>多店舗展開における運営の標準化</p>
<p>財務会計</p> <p>キャッシュフロー管理</p> <p>部門別損益分析</p>	<p>キャッシュフローを増加させる要素</p> <p>部門別採算会計</p>

5 個別 DFI によるアドバイザー・サービス強化アクション実施計画

5.1 全般

各 DFI のアドバイザー・サービス強化アクション実施計画提案を、それぞれ表 III-5-1 (1) から (3) に示す。

本調査の報告書作成の段階では、SME Bank⁵とBPMはアドバイザー・サービスを提供するための組織体制を規定し、準備している段階にある。いずれも、アドバイザー・サービスを実施および準備する部門を決定済みである。しかし、EXIM BankおよびMECIB⁶の場合は、まだこれらについて決定に至っていない。このように、DFI間で組織的な設定と実施準備の進捗度合いはかなり異なっている。

また、いずれの DFI の場合もアドバイザー・サービスを強化するための計画はまだ確立されていない。BPM の場合は、担当部門として決定された部門はまだ新しく、SME Bank、EXIM Bank/MECIB の場合はまだ組織確立の過程にある。このため、実施計画の目標を設定するには至っていないのが現状である。

上記に示した各 DFI ごとの実施計画は、それぞれの現段階での準備の進み具合を考慮し、それぞれの条件下での独自の実施計画策定を支援する目的で準備されたものである。

以下では、各 DFI の現段階での準備状況から判断し、準備プロセスで留意が必要と考える事項について提言する。

⁵ 2005年10月よりBPIMBおよびBITMBの合併・再編成により設立される。

⁶ EXIM BankおよびMECIBも2005年10月1日より合併、EXIM Bankとなる予定。

5.2 SME Bank

SME Bank の現在のアドバイザー・サービス実施計画では、顧客との直接コンタクトは各支店の融資管理担当者（Loan Supervision Officers）が担当するが、彼らは EDS ではなく管理部門（Supervision Sector）の監督下にある。アドバイザー・サービスは上記 3 つの Advisory Department により提供されるが、これは、支店の融資管理担当者が作成するモニタリング報告書に基づきアドバイザー・サービスが必要と判断されたときのみ提供される。これ以外にもアドバイザー・サービスが想定されているが、これは、融資申請に関連する支援であり、事業計画策定、融資申請の支援、あるいは、当銀行での融資条件に合わない場合の他行のプログラム紹介などに限定される。

SME Bank はそのサービス準備過程について、次の点に特に留意すべきである。

- 1) 支店の融資管理担当者によって作成されるモニタリング報告書にもとづいて行われる、アドバイザー・サービスの必要性の有無判断に際しては、必要な場合を事業上の困難なケースだけに限定すべきではない。むしろ、積極的な事業経営に対するアドバイスを含むべきである。そうでなければ、アドバイザー・サービスが、事業の改善、拡大をしようとする企業を除外し、問題のある企業だけに限定して提供されるにとどまる恐れがある。
- 2) 顧客訪問の記録は、誰が訪問しようとするすべて顧客データベースに保管し、関係者で共有するよう、運用ガイドにおいてそのメカニズムを設定しておく必要がある。顧客とのリレーションシップ構築はアドバイザー・サービスのベースであり、アドバイザー・サービスのための顧客データベースを、当該顧客に関係する全てのスタッフ（支店のマーケティング担当、融資管理担当、本店のビジネスアドバイザー）間で情報を共有するためのツールとして作成し、活用する必要がある。
- 3) 支店の融資管理担当は、第一段階目のアドバイスを提供したり、訪問を通じて顧客の事業上の困難や可能性について見つけ出したりする上でキーとなる担当であり、アドバイザー・サービス上必要な研修を必ず受けておくべきである。
- 4) ビジネス・マッチングやビジネス交流会は、事業改革を目指す積極的な中小企業が新たな事業機会を見つけて出す上で有効な手段である。しかし、いずれも、より多くの事業機会を提供できる、融資顧客以外の企業も参加するようにしなければ有効ではないことに留意すべきである。
- 5) 情報提供面での支援は、アドバイザー・サービスを効果あるようにする上で最も重要な要素のひとつである。SME Bank の場合も、情報収集・蓄積、提供のメカニズムを確立する必要がある。

表 III-5-1 (1) 中小企業向けアドバイザー・サービス強化アクションの実施計画
(SME Bank (前 BPIMB and BITMB))

	Year:	2005				2006				2007				2008	2009
		Quarter:													
		4	1	2	3	4	1	2	3	4					
(1) Organizational institutional development															
Action 1-1: Assignment and development of internal organizations responsible for Advisory Services, and preparation of operational guides															
1) Assignment of internal organization responsible for Advisory Services ▲															
2) Preparation of operational guides															
3) Provisional operation															
4) Full-scale operation															
Action 1-2: Development of joint undertaking among DFIs for enhancement of research and information support function															
1) Forming Coordination Committee and Working Group ▲															
2) Preparatory work (define the functions, jobs and organizational set-up for agreement)															
3) Start of research works tentatively at the current division															
4) Establishment of the joint think tank, and start operation															
Action 1-3: Development of networking among SME support government agencies, institutes and DFIs															
1) Endorsement by the SME Council for the networking ▲															
2) Forming Coordination Committee and Working Group ▲															
3) Preparatory work (exchange information on the available resources, and work out the networking procedures)															
4) Joint survey planning and implementation															
5) Networking for business matching service															
6) Operation of one-stop cyber information center for SME support															
Action 1-4: Development of advisory service for SMEs in strategic economic sector															
1) Forming a Taskforce Team for the strategic economic sector assistance for planning and preparation ▲															
2) Recruit advisors and finalize the development program															
3) Promotion of strategic sector development															

	Year:	2005				2006				2007				2008	2009
		Quarter:				1	2	3	4	1	2	3	4		
(2) Establishment of a system for development of advisory-service staff and SME Counselors															
Action 2: Development of standard training courses for the advisory staff of DFIs, and SME Counselors															
Work on the standard training course curriculum, and identify training															
1) courses available locally and abroad to apply them to this standard course															
2) Select first batch of trainees who will work also for establishment of the course and as trainers															
3) Send the first batch of trainees to the courses selected															
4) Finalize the standard courses including definition of eligibility															
5) Full-scale operation of the training course															
(3) Information building															
Action 3-1: Establishment of customer information database for advisory services															
1) Design of database including form for data entry															
2) Prepare guides for operation of entry to and use of information from the database															
3) Development of the database and application to use the data															
4) Installation of servers and PCs as needed															
5) Operation of the database															
Action 3-2: Development of business information database															
1) Design of database and information gathering, and prepare TOR for contract for outsourcing database contents															
2) Development of the database and application to use the data, and installation of servers and PCs as needed															
3) Start information gathering including outsourcing															
4) Operation of the database															

表 III-5-1 (2) 中小企業向けアドバイザー・サービス強化アクションの実施計画
(BPM)

	Year:	2005				2006				2007				2008	2009	
		Quarter:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			4
			4													
(1) Organizational institutional development																
Action 1-1: Assignment and development of internal organizations responsible for Advisory Services, and preparation of operational guides																
1) Preparation for assignment of internal organization for Advisory Service																
2) Assignment of internal organization responsible for Advisory Services																
3) Preparation of operational guides																
4) Provisional operation																
5) Full-scale operation																
Action 1-2: Development of joint undertaking among DFIs for enhancement of research and information support function																
1) Forming Coordination Committee and Working Group																
2) Preparatory work (define the functions, jobs and organizational set-up for agreement)																
3) Start of research works tentatively at the current division																
4) Establishment of the joint think tank, and start operation																
Action 1-3: Development of networking among SME support government agencies, institutes and DFIs																
1) Endorsement by the SME Council for the networking																
2) Forming Coordination Committee and Working Group																
3) Preparatory work (exchange information on the available resources, and work out the networking procedures)																
4) Joint survey planning and implementation																
5) Networking for business matching service																
6) Operation of one-stop cyber information center for SME support																
Action 1-4: Development of advisory service for SMEs in strategic economic sector																
1) Forming a Taskforce Team for the strategic economic sector assistance for planning and preparation																
2) Recruit advisors and finalize the development program																
3) Promotion of strategic sector development																

	Year: 2005	2006				2007				2008	2009		
		Quarter:	4	1	2	3	4	1	2			3	4
(2) Establishment of a system for development of advisory-service staff and SME Counselors													
Action 2: Development of standard training courses for the advisory staff of DFIs, and SME Counselors													
1) Define the required contents of trainings for advisory staff and SME Counselors													
2) Contract with courses available locally													
3) Sending advisory staff and SME Counselors for the contracted course													
(3) Information building													
Action 3-1: Establishment of customer information database for advisory services													
1) Design of database including form for data entry													
2) Prepare guides for operation of entry to and use of information from the database													
3) Development of the database and application to use the data													
4) Installation of servers and PCs as needed													
5) Operation of the database													
Action 3-2: Development of business information database													
1) Design of database and information gathering, and preparation of TOR for contract for outsourcing database contents													
2) Development of the database and application to use the data, and installation of servers and PCs as needed													
3) Start information gathering including outsourcing													
4) Operation of the database													

表 III-5-1 (3) 中小企業向けアドバイザー・サービス強化アクションの実施計画
(EXIM Bank/MECIB)

	Year: 2005	2006				2007				2008	2009
		Quarter:				Quarter:					
	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
(1) Organizational institutional development											
Action 1-1: Assignment and development of internal organizations responsible for Advisory Services, and preparation of operational guides											
1) Preparation for assignment of internal organization for Advisory Service	■										
2) Assignment of internal organization responsible for Advisory Services	▲										
3) Preparation of operational guides	■										
4) Provisional operation		■	■	■	■						
5) Full-scale operation										■	■
Action 1-2: Development of joint undertaking among DFIs for enhancement of research and information support function											
1) Forming Coordination Committee and Working Group	▲										
2) Preparatory work (define the functions, jobs and organizational set-up for agreement)	■										
3) Establishment of the joint think tank, and start operation										■	■
Action 1-3: Development of networking with MATRADE											
1) Forming Coordination Committee and Working Group	▲										
2) Preparatory work (exchange information on the available resources, and work out the networking procedures)	■										
3) Full-scale operation of export business advisory service network with MATRADE										■	■

	Year:	2005				2006				2007				2008		2009
		Quarter:	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
(2) Establishment of a system for development of advisory-service staff and SME Counselors																
Action 2: Development of standard training courses for the advisory staff of DFIs, and SME Counselors																
1)	Define the required contents of trainings for advisory staff and SME Counselors															
2)	Contract with courses available locally															
3)	Sending advisory staff and SME Counselors for the contracted course															
(3) Information building																
Action 3-1: Establishment of customer information database for advisory services																
1)	Design of database including form for data entry															
2)	Prepare guides for operation of entry to and use of information from the database															
3)	Development of the database and application to use the data															
4)	Installation of servers and PCs as needed															
5)	Operation of the database															
Action 3-2: Development of business information database																
1)	Design of database and information gathering, and preparation of TOR for contract for outsourcing database contents															
2)	Development of the database and application to use the data, and installation of servers and PCs as needed															
3)	Start information gathering including outsourcing															
4)	Operation of the database															

5.3 BPM

BPM では中小企業向けアドバイザー・サービスの企画、調整を行う部門として、Loan Supervision Department の中に企業開発プログラムユニット（Enterprise Development Program Unit, EDPU）が設置された。また、要員としては EDPU のマネジャーの他に、12 の州レベル支店（State Branches）に各 1 人、本部に 7 人、計 19 人を配置することを決定している。

現在 EDPU は、関係要員の業務内容書、アドバイザー・サービスの業務手順書を準備している段階にある。

これらと関連し、業務手順作成に当たっては、特に次の点に留意すべきである。

- 1) 顧客とのあらゆるコンタクト（訪問やサービスの提供）に関する記録をデータベースに保存することは、顧客との良好な関係を構築する上でのキーとなる。この点から、アドバイザー・サービススタッフが顧客を訪問する前には必ずデータベースの関連データをレビューし、訪問から帰ってからは新たな所見や会話を記録するように業務手順書を作成する必要がある。
- 2) ビジネス・マッチングについては、特に農業および食品加工関連分野では、食品産業、スーパーマーケット、フランチャイズ、その他農産物や加工品を購入する立場にある企業などの参加を求めて実施することが成功させるための重要な要件である。

5.4 EXIM Bank / MECIB

彼らの内部組織はまだ、9 月末の両社合併までの暫定的なものである。したがって、現段階では詳細な準備に入ることが困難な状態にある。

両社の場合、アドバイザー・サービス能力強化のための実施計画は、MATRADE との緊密な連携に焦点を当てて作成すべきである。しかし、中小輸出業者に対するアドバイザー・サービスを提供する上で、MATRADE に比べて、両社が得意とする分野での専門性を高めることなしでは、こうした連携はうまくゆかない。

また、両社は、これまでのような個人の資質と関心に依存した進め方ではなく、組織的にサービスを提供できるように、能力強化実施計画を立案することが重要である。

6 モニタリング

6.1 モニタリングの目的

アクションプランの実施をモニタリングする目的は、「モニタリングがアドバイザー・サービスを促進することで、中小企業支援を効果的なものとする」ことにある。

アドバイザー・サービスのモニタリングは、次のような方向で実施されるならば、中小企業支援にとっても有効であると考えられる。

1. サービスを提供するに当たっての積極的な努力を促進する
2. 中小企業が直面している問題をレビューする
3. 中小企業支援の施策強化を検討する

6.2 モニタリング・システムについての提言

BNM のモニタリング・システムは、次の事項から構成されるようにすることを提言する。

1. DFI からの、アドバイザー・サービスおよびそのサポート機能についての定期報告
2. BNM によって行われる、中小企業の抱える問題、中小企業による DFI の業務遂行状況についての評価を知るために行われるモニタリング調査
 - DFI の融資先調査 (DFI を通して行うサンプリング調査)
 - SME データベースより任意に抽出した中小企業向け調査
3. DFI のアドバイザー・サービススタッフに対する定期サンプリング意見調査

DFI からの定期報告は次の点をカバーすべきである。

1. サービスの内容
2. スタッフの配置を含む組織設立・強化
3. スタッフ研修
4. アドバイザーあるいはコンサルタントパネルの整備
5. 実施された調査 (簡単な要約を含む)
6. 次の視点から見た、アドバイザー・サービスの効果についての所見
 - 新規融資の拡大
 - 要注意融資先に対する効果的な支援
 - NPL の減少

報告書は以下に沿って作成されるべきである。

1. 年初における業務実施目標
2. 上記目標と対比した業務実施結果
3. 目標達成上の困難、成功事例
4. 次年度における目標提案