

マレーシア国
中小企業開発公社人材育成プロジェクト
事前調査報告書

平成17年10月
(2005年)

独立行政法人国際協力機構
マレーシア事務所

マレ事
J R
09-002

マレーシア国
中小企業開発公社人材育成プロジェクト
事前調査報告書

平成17年10月
(2005年)

独立行政法人国際協力機構
マレーシア事務所

序 文

日本国政府はマレーシア政府の要請に基づき、同国の中小企業支援人材育成のために中小企業開発公社（SMIDEC）の中核職員の能力開発を目的として技術協力プロジェクトを決定し、独立行政法人国際協力機構がこのプロジェクトを実施することになりました。

当機構は2005年8月1日から30日にわたり、マレーシア事務所長村田晃を団長とし、事前調査を実施しました。

調査団は、マレーシア側関係者と協議を行うとともに、プロジェクト実施機関であるマレーシア中小企業開発公社における現地調査並びにプロジェクトの事前評価を行い、その協議内容を取りまとめ、本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

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

平成17年10月

独立行政法人国際協力機構
マレーシア事務所長 村田 晃

目 次

序 文

目 次

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

第1章 要請の背景・調査の目的等	1
1-1 要請の背景	1
1-2 事前評価調査の目的	1
1-3 団員構成	2
1-4 調査日程概要	3
第2章 調査結果概要	5
2-1 技術協力プロジェクトの枠組み	5
2-2 投 入	6
2-3 プロジェクト実施期間	6
2-4 プロジェクト事前評価概要	6
2-5 コストシェアリング	8
第3章 総括所感	9
第4章 中小企業振興施策	12
4-1 社会・経済概要	12
4-2 産業政策及び中小企業振興施策	14
4-3 中小企業の現状	19
4-4 中小企業開発公社（SMIDEC）概要	23
4-5 中小企業開発公社（SMIDEC）の中小企業振興における実施状況	30
4-6 中小企業振興における中小企業開発公社（SMIDEC）の課題	32
第5章 中小企業開発公社（SMIDEC）の人材育成	34
5-1 中小企業開発公社（SMIDEC）の人的資源の現況	34
5-2 中小企業開発公社（SMIDEC）の業務展開	38
5-3 中小企業開発公社（SMIDEC）の人材育成策の現況	41
5-4 中小企業開発公社（SMIDEC）の業務のあり方と人材育成計画	44
5-5 他の中小企業育成機関との協調	46
第6章 技術協力プロジェクトの事前評価	48
6-1 妥当性	48
6-2 有効性	52
6-3 効率性	54

6-4	インパクト	55
6-5	自立発展性	57

付属資料

1.	Minutes of Meeting	61
	Draft Record of Discussions (Attachment A)	63
	ANNEX I Master Plan	66
	ANNEX II List of Japanese Experts	67
	ANNEX III List of Malaysian Management and Administrative Personnel	68
	ANNEX IV List of Land, Buildings and Facilities	69
	ANNEX V Joint Coordinating Committee	70
	Project Design Matrix (Attachment B)	71
	Supplement5 to PDM	72
	Plan of Operation (Attachment C)	73
2.	PCMワークショップ実施記録	74
3.	主要面談者リスト	85
4.	面談記録	88
5.	中小企業インタビュー記録	105

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：2005年7月15日

（8月26日事前評価調査団改訂、
9月19日再改訂）

担当部署：マレーシア事務所

1. 案件名

中小企業開発公社人材育成プロジェクト

2. 協力概要

(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

マレーシア中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation : SMIDEC）が中小企業振興に係る業務を適切に遂行できることを目的として、研修を通じた SMIDEC の中核職員の能力開発、及び職員向けの研修を実施できる教官の育成等について技術協力を行う。

(2) 協力期間

2006年1月～2009年1月

(3) 協力総額（日本側）

1億7,998万1,000円

協力相手先機関

SMIDEC

(4) 国内協力機関

(5) 裨益対象者及び規模等

SMIDEC 職員（研修対象は50名）、中小企業20万社

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状及び問題点

マレーシアでは、1980年代半ばから積極的な外資導入を図り輸出指向型の産業を育成してきた。アジア経済危機後も力強い経済回復をみせているものの、電気電子製品の輸出に大きく依存している。こうした輸出産業の中間財の多くを輸入に頼っているが、これを国産化することで国際競争力を強化する必要がある。このため、裾野産業としてこうした部品を提供する中小企業の育成が求められている。

また、マレーシア政府が策定した第2次工業マスタープラン（Second Industrial Master Plan : IMP2）では、電気電子産業や自動車産業などの主要な産業において、裾野産業を含めた関連する産業全体が総合的に発展することをめざしている。このためにも比重の高い中小企業が、高い技術力・技能と市場競争力を有して、発展することが求められている。特に、①市場開拓、②資金調達、③技術力、④研究開発、⑤人材育成、⑥情報化の点で中小企業の支援と強化が必要とされている。

マレーシア政府はこうした観点で、中小企業開発マスタープラン（SMI Development Plan : SMIDP）を策定するなど、様々な中小企業の交援施策を実施してきた。特に、SMIDEC は、1996年に設立され、付加価値の高い製品やサービスを提供する健全な中小企業を育成するために、教育や経営相談サービスによる中小企業振興を行う中核組織として期待され

ている。

2002年にはSMIDECの組織改編が実施され、職員数は大幅な増員を図ったが、多くは他省庁からの出向者や新卒者で占められている。さらに、SMIDECの対象とする業種も製造業だけでなく、サービス業等にも拡大している。このため、SMIDECでは、中小企業振興の役割を十分果たせる広範な人材の育成が急務との認識をもっている。

こうした背景の下、SMIDECの人材育成計画及びSMIDECの人材育成支援に関する技術協力プロジェクトをマレーシア政府は日本政府に要請してきた。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

マレーシア政府が策定したIMP2では、主要な産業において、裾野産業を含めた関連する産業全体が総合的に発展することをめざしている。このためにも高い技術力と優れた技能をもつ中小企業の振興が重点課題とされている。

2002年3月に策定されたSMIDPでも、包括的な中小企業振興施策の枠組みを定めるとともに、中小企業振興の中核的役割を果たすべきSMIDECの組織能力の強化が課題として整理されている。

(3) わが国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

2002年2月に日本政府が策定した国別援助計画では、「経済の競争力強化のための支援（製造業の高度化・効率化、IT分野への支援、賦存資源を生かした経済セクターの育成・強化）」と「高度な知識、技能を備えた人材の育成」を重点分野のなかに取りあげている。

JICA国別事業実施計画では、「経済の競争力強化」と「人的資源開発」を援助重点分野としており、特に後者では、「経済の競争力強化を支える人材育成」を開発課題としている。本件はこれらの取り組み方針に沿ったものである。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標

① プロジェクト目標

中小企業の問題やニーズを分析し中小企業に基本的な（高度に専門的ではない）アドバイスを提供できるSMIDEC職員（以後、PDM内では、便宜上「中小企業カウンセラー」と呼称する*）の育成を通じて、SMIDECが、マネジメントやマーケティング技術、金融支援サービスで効果的に中小企業を支援できる機関となる。

*注：新たな職種を導入するわけではなく、基本的な職員の体制・TORはこれまでどおりを想定する。

② 指標

1. SMIDECの提供するプログラムの一環として実施される活動・行事の増加
2. SMIDECの支援サービスを受ける中小企業数の増加
3. SMIDECのプログラムに満足する中小企業数の増加

なお、PDMにおける各種指標は、プロジェクト開始早々（第1四半期内）に具体的な

数字をもって詳細設定されるべきである。

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標

① 上位目標

マレーシアの相当数の中小企業が、SMIDEC のサービスを得ることにより、生産性が高く、高度な技術力を備え、国際的な競争力をもてるようになる。

② 指標

1. 中小企業の生産性指数の増加

2-1. Market Development Grant を受領している中小企業数の増加

（注：2-1、2-2 の指標は、中小企業の「技術力」「国際的な競争力」を直接計測する指標がないための代替指標である。ちなみに、Market Development Grant は、中小企業が海外市場開拓のためのミッションの派遣、見本市への参加などを行うためのグラントである。貿易開発公社（Malaysian External Trade Development Corporation : MATRADE）が実施しているが、SMIDEC が開催する Showcase などの見本市への参加にも活用されている。当該グラントを受ける企業の適格性を定めた文書のなかでは、「技術力」「国際競争力」への直接の言及はないものの、海外市場開拓のためのグラントとして、審査の段階で、ある程度の（＝国際市場に乗り出すことが可能な程度の）技術力を有するか、当該グラントが当該企業の国際競争力向上に資するかどうかのチェックが行われている。

2-2. 貿易促進のための海外視察団や展示会に参加する中小企業の増加

(2) 成果（アウトプット）と指標

1) 成果 1：中小企業カウンセラーが適切に育成される

指標 1：適切な指導能力を備えた中小企業カウンセラー50人*

*注：Financial Assistance & Monitoring、Enterprise Development、Advisory Services & Technical Support のような SMIDEC 内で中小企業と直接接する部署に所属する職員（数字は暫定値）

2) 成果 2：中小企業カウンセラーの研修教官が適切に育成される

指標 2：中小企業カウンセラー研修を実施できる教官の数

(3) 活動と指標

1) 活動 1：研修計画作成

① 活動内容

1-1. SMIDEC により行われる予備的な調査に基づいて研修ニーズの分析を行う

1-2. 予算及び調達計画を策定する

1-3. 中小企業カウンセラーの研修計画を作成する

② 指標

1-1. 分析レポートにまとめられた研修ニーズ

1-2. 予算と調達計画

1-3. 研修生選定基準を含む中小企業カウンセラー研修計画

2) 活動2：研修の実施

① 活動内容

- 2-1. 研修カリキュラムを策定する
- 2-2. 研修教材を整備する
- 2-3. あらかじめ定められた基準に基づいて研修生を選定する
- 2-4. 中小企業カウンセラー研修を実施する
- 2-5. 中小企業カウンセラーの研修教官を育成する

② 指 標

- 2-1. 研修カリキュラム
- 2-2. 研修教材
- 2-3. 研修生リスト
- 2-4. 研修修了者の数、研修報告書
- 2-5. 研修修了者の数、研修報告書

3) 活動3：プロジェクト管理

① 活動内容

- 3-1. プロジェクト組織を確立する
- 3-2. モニタリング・評価活動を実施する
- 3-3. 総務的な業務を実施する

② 指 標

- 3-1. 人名や人数の入ったプロジェクト組織図・各メンバーの職務分掌
- 3-2. モニタリング報告書・評価報告書
- 3-3. 活動報告書

(4) 投入（インプット）

1) 日本側（総額1億7,998万1,000円）

- ① 長期専門家派遣 72M/M (2名/年×12ヵ月×3年)
- ② 短期専門家 18M/M (3名/年×2ヵ月×3年)
- ③ C/P本邦研修 15M/M (5名/年×1ヵ月×3年)

2) マレーシア側

- ① カウンターパート職員の確保
- ② 事務所、執務スペース、必要な施設の提供
- ③ 出張経費や事務用品の調達などのプロジェクト実施のための現地コストの負担
- ④ C/Pの本邦研修のコストの部分負担

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）：特に成立の困難な要因はないと思われる。

1) プロジェクト開始のための前提条件

- ① SMIDECにより、予算と人員が確保される
- ② SMIDECの基本的な構造や役割に変化がない
- ③ 予備的な研修ニーズ調査がSMIDEC職員により実施される

2) 成果実現のための外部条件：特になし

3) プロジェクト目標達成のための外部条件*

- ① カウンセラー（経営相談員）として育成された SMIDEC 職員の大半が SMIDEC 内にとどまる。
- ② カウンセラーの教官として育成された SMIDEC 職員の大半が SMIDEC 内にとどまる。

*注：研修を受講し能力を向上させた職員に対しては、研修終了後の一定期間、組織にとどまることが SMIDEC と職員との契約により義務づけられる（違反した場合は違約金が課される）予定である。

4) 上位目標達成のための外部条件

- ① 世界・地域・国内経済の状況が悪化しない
- ② 他の中小企業関係機関が SMIDEC との協力関係の下で適切に機能する
- ③ 政府により SMIDEC の予算が引き続き確保される

5) 上位目標が維持されるための条件

- ① マレーシア政府の中小企業政策に大きな変更がない

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性 (Relevance)

以下の 6 つの観点から検討した結果、総じて妥当性は高い。

- 1) 本事業の骨子は公共機関の職員の能力開発であり、事業内容と事業の成果は公共財とはいえ、公共事業・ODA 事業としての適格性はあると判断できる。
- 2) 日本政府の国別援助計画と JICA 国別事業実施計画の基本方針に沿っている。
- 3) マレーシアの IMP2 や SMIDP などの国家計画の基本方針に寄与する。また、SMIDEC はマレーシアの中小企業振興の中核を担う公的機関として明確化されているが、設立後 10 年程度の若い組織であり、実施機関である SMIDEC のニーズに合致している。
- 4) 本プロジェクトの計画立案過程では、今回の調査で数多くの関係者の意見を取り入れており、本プロジェクトの計画策定プロセスは参加型の性格が強い。
- 5) 日本全体として、中小企業振興や中小企業担当職員への研修などに関して、かなりの知見・経験・人的資源を蓄積している。
- 6) PCM ワークショップなどで、本件のプロジェクト・アプローチの有効性が確認されている。

(2) 有効性 (Effectiveness)

有効性は総じて高い。

- 1) 本プロジェクトの構造は、以下のようになっている。

(活動) 1. 研修計画作成、2. 研修の実施、3. プロジェクト管理

(成果) 1. 中小企業カウンセラーが適切に育成される。

2. 中小企業カウンセラーの研修教官が適切に育成される。

(プロジェクト目標) 中小企業の問題やニーズを分析し中小企業に基本的な（高度に専門的ではない）アドバイスを提供できる SMIDEC 職員の育成を通じて、SMIDEC が、マネージメントやマーケティング技術、金融支援サービスで効果的に中小企業を支援できる機関となる。

上記のように、活動が成果に、成果がプロジェクト目標に、更にプロジェクト目標が上位目標に結びつく形となっており、論理性は高いと思われる。

- 2) プロジェクト目標は明確であり、上位目標にも直接貢献する形になっている。指標は客観性が高く、その入手手段も明らかである。
- 3) 全体的に外部条件が成立する見込みは高い。

(3) 効率性 (Efficiency)

妥当と思われるものの、日本側の核となる人材の確保が急務かつ重要である。

- 1) 本プロジェクトの主要な成果は人材育成であり、上述のように3年間で50人の「経営相談員」的水準の職員の育成とそのため研修教官の育成が予定されている。これに対し予定されている主要な投入は、長期専門家2人と年間数人の短期専門家の派遣であり、研修規模からみて投入規模はほぼ妥当と思われる。
- 2) プロジェクトマネージャーと業務調整役2人の長期専門家の滞在期間が投入の主要な部分を占める。したがって、この2人に関しては、プロジェクトの総括業務や経理・調達業務などに加え、研修計画全体の立案や研修講師業務を担当し、更には長期滞在の利点を生かし、研修生が実際に企業を訪問し経営指導をしてみせるOJTをフルに実施することが期待される。

(4) インパクト (Impact)

以下のようなインパクトが期待できる。

- 1) SMIDECが実施している主要なサービスのひとつである経営相談(ビジネス・クリニック)の顧客企業数は、2005年の1~7月で617社に達する。また、2003年の各種グラントの受給社数の総計は1,200余りである。したがって、年間1,000社以上の中小企業が直接の受益者とみなされる。
- 2) 現在想定しているようにプロジェクト終了時点までに50人の「経営相談員」水準の職員が育成され、SMIDECの中小企業向けプログラムサービスが年間1,000社程度の中小企業に適切に活用されることによりこれらの企業の経営指標が改善することになり、経済的インパクトは大きいと考えられる。
- 3) 本センターは、既存の政府機関に対して実施されるので人材育成というプロジェクトの性格から考えて、物理的・環境面でのネガティブ・インパクトはないものと思われる。

(5) 自立発展性 (Sustainability)

以下の複数の視点からみて、本プロジェクトのフィージビリティと自立発展性は高い。

- 1) 実施機関候補であるSMIDECは、法律に基づき設立された政府機関である。SMIDECは、組織として安定しており、更に今後サービス部門を担当するため、組織の拡充も予定されるなど発展段階にある。
- 2) SMIDECの財務状況には特に問題はない。今後も必要な財政支援がなされ、必要な開発予算・運営予算が確保されるものと思われる。
- 3) SMIDECは、大卒以上の職員がほぼ半数を占め、マレーシアでは比較的、高学歴の職場である。中小企業振興に関する基礎知識の習得に関する職員の問題意識と意欲が高

く、総じて社会的・環境的・技術的な受容性は高い。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

特になし。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

「インフラ金融融資能力向上プロジェクト」や「マレーシア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」などの経験を踏まえ、研修トレーナーの能力強化と地方オフィスなどへの成果の普及などにつき留意する。

8. 今後の評価計画

終了時評価：2008年7月

第1章 要請の背景・調査の目的等

1-1 要請の背景

マレーシアでは、1980年代半ばから積極的な外資導入を図り輸出指向型の産業を育成してきた。アジア経済危機後も力強い経済回復をみせているものの、電気電子製品の輸出に大きく依存している。こうした輸出産業の中間財の多くを輸入に頼っているが、これを国産化することで国際競争力を強化する必要がある。このため、裾野産業としてこうした部品を提供する中小企業の育成が求められている。

また、マレーシア政府が策定した第2次工業マスタープラン（Second Industrial Master Plan：IMP2）では、電気電子産業や自動車産業などの主要な産業において、裾野産業を含めた関連する産業全体が総合的に発展することを政策的にめざしている。このためにも産業のなかで占める比重の高い中小企業が、高い技術力と技能及び市場競争力を有して、発展することが求められている。特に、①市場開拓、②資金調達、③技術力、④研究開発、⑤人材育成、⑥情報化の点で中小企業の支援と強化が必要とされている。

マレーシア政府はこうした観点で、中小企業開発マスタープラン（SMI Development Plan：SMIDP）を策定するなど、様々な中小企業の支援施策を実施してきている。

特に、中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation：SMIDEC）は、1996年に設立され、付加価値の高い製品やサービスを提供する健全な中小企業を育成するために、教育やアドバイザーサービスによる中小企業振興を行う中核組織として期待されている。

2002年にはSMIDECの組織改編が実施され、職員数は大幅な増員を図ったところであるが、多くは他省庁からの出向者や新卒者で占められている。

さらに、SMIDECの対象とする業種も製造業だけでなく、サービス業等にも拡大している。このため、SMIDECでは、中小企業振興の役割を十分果たせる広範な人材の育成が急務との認識をもっている。

こうした背景の下、SMIDECの人材育成計画及びSMIDECの人材育成支援に係る技術協力プロジェクトをマレーシア政府はわが国に要請してきた。

1-2 事前評価調査の目的

本事前評価調査の目的は、本技術協力プロジェクトの要請に関する基本分析を行い、技術協力プロジェクト実施の必要性・妥当性を評価するとともに、SMIDECその他のマレーシア関係機関との協議並びにPCMワークショップの開催を通してプロジェクト目標及び活動内容等のプロジェクトの枠組みを明らかにし、先方C/Pと合意を得ることを目的とする。

1-3 団員構成

No.	Name	Job Title	Occupation	Total dispatch Period (Dep.- Arr.)	Period in Malaysia (Arr.- Dep)
1	村田 晃 Mr. Akira MURATA	団長/総括 Team Leader	JICAマレーシア事務所長 Resident Representative of JICA Malaysia Office	—	—
2	木戸 正巳 Mr. Masami KIDO	調査企画 Cooperation Planning	JICAマレーシア事務所員 Assistant Resident Representative of JICA Malaysia Office	—	—
3	神倉 静夫 Mr. Shizuo KAMIKURA	中小企業振興施策 Policy on Promotion of Small and Medium Enterprise	有限会社ムングアンドア ソシエイツ Mungu and Assosiats Co.	1 Aug. - 30 Aug.	1 Aug. - 29 Aug.
4	浦田 彰彦 Mr. Akihiko URATA	人材育成（中小企 業育成機関 Development of Human Resources for an Institute to develop Small and Medium Enterprise	株式会社日本開発サービ ス Japan Development Service Co., Ltd.	1 Aug. - 30 Aug.	1 Aug. - 29 Aug.
5	笹尾 隆二郎 Mr. Ryujiro SASAO	参加型プロジェク ト計画策定 Participatory Project Planning	アイ・シー・ネット株式会 社 IC Net Limited	11Aug. - 30 Aug.	11Aug. - 29 Aug.

1 - 4 調査日程概要

No	Date		Activities	Accomodation	Remarks
1	1-Aug	Mon	MH89:Narita(10:30)→Kuala Lumpur(16:40)	Kuala Lumpur	Mr. KAMIKURA Mr. URATA
2	2-Aug	Tue	Meeting with JICA Malaysia Office Courtesy Call to EOJ Meeting with JETRO	Kuala Lumpur	
3	3-Aug	Wed	Meeting with AOTS Meeting with JACTIM	Kuala Lumpur	
4	4-Aug	Thu	Meeting with JBIC Information Collection/Making Report	Kuala Lumpur	
5	5-Aug	Fri	Meeting with Ministry of International Trade and Industry (MITI) Meeting with SMIDEC	Kuala Lumpur	
6	6-Aug	Sat	Information Collection	Kuala Lumpur	
7	7-Aug	Sun	Information Collection	Kuala Lumpur	
8	8-Aug	Mon	Meeting with EPU Meeting with Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development (MECD)	Kuala Lumpur	
9	9-Aug	Tue	Meeting with Malaysian External Trade Development Corporation (MATRADE) Meeting with Malaysia Industrial Development Authority (MIDA) Meeting with National Productivity Corporation (NPC)	Kuala Lumpur	
10	10-Aug	Wed	Meeting with Bank Negara Malaysia (BNM) Meeting with Bank Pembangunan & Infrastruktur Malaysia Behad (BPIMB) Discussions with SMIDEC	Kuala Lumpur	
11	11-Aug	Thu	MH89:Narita(10:30)→Kuala Lumpur(16:40) Move to Johor Bharu (by car) Visit to SMEs in Johor Bharu	Kuala Lumpur	Mr. SASAO
12	12-Aug	Fri	Visit to South Region Office in SMIDEC Move to Kuala Lumpur (by car)	Kuala Lumpur	
13	13-Aug	Sat	Information collection	Kuala Lumpur	
14	14-Aug	Sun	Information collection	Kuala Lumpur	

15	15-Aug	Mon	Discussions with SMIDEC	Kuala Lumpur	
16	16-Aug	Tue	Preparation of PCM Workshop	Kuala Lumpur	
17	17-Aug	Wed	PCM Workshop (1st day)	Kuala Lumpur	
18	18-Aug	Thu	PCM Workshop (2nd day)	Kuala Lumpur	
19	19-Aug	Fri	Discussions with SMIDEC	Kuala Lumpur	
20	20-Aug	Sat	Information Collection/Making Report	Kuala Lumpur	
21	21-Aug	Sun	Information Collection/Making Report	Kuala Lumpur	
22	22-Aug	Mon	Internal Meeting Making Draft M/M (including R/D)	Kuala Lumpur	
23	23-Aug	Tue	SMIDEC 2005 Making Draft M/M (including R/D)	Kuala Lumpur	
24	24-Aug	Wed	Discussions with SMIDEC Information Collection/Making Report	Kuala Lumpur	
25	25-Aug	Thu	Sign M/M (including Draft R/D, PDM.PO) (Postponed) Making Report	Kuala Lumpur	
26	26-Aug	Fri	Internal Meeting/Making Report	Kuala Lumpur	
27	27-Aug	Sat	Information Collection/Making Report	Kuala Lumpur	
28	28-Aug	Sun	Information Collection/Making Report	Kuala Lumpur	
29	29-Aug	Mon	MH88:Kuala Lumpur (22:30)→	In Plane	Mr. KAMIKURA Mr. URATA Mr. SASAO
30	30-Aug	Tue	Narita (07:30)		

第2章 調査結果概要

本事前評価調査では、中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation：SMIDEC）の組織及び業務執行状況等に関する分析調査を行ったほか、本件に関係する政府機関・日本側関係機関・現地に滞在している日本人専門家、中小企業の工場の現場などで聞き取りを行い、政府機関・民間企業・JICA 関係者が一同に会して PCM ワークショップを実施し、マレーシアの中小企業の抱える問題点や課題の分析を行った。

これらの調査結果を踏まえ、C/P 機関 SMIDEC と綿密かつ集中的な討議を行った結果、SMIDEC と合意した当該技術協力プロジェクトの枠組み等は以下のとおり（付属資料の Minutes of Meeting 及び Record of Discussion 等を参照）。

2-1 技術協力プロジェクトの枠組み

(1) プロジェクト名称

中小企業開発公社人材育成プロジェクト

(The Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation)

(2) 上位目標

マレーシアの相当数の中小企業が、SMIDEC のサービスを得ることにより、生産性が高く、高度な技術力を備え、国際的な競争力をもてるようになる。

(3) プロジェクト目標

中小企業の問題やニーズを分析し中小企業に基本的な（高度に専門的ではない）アドバイスを提供できる SMIDEC 職員の育成を通じて、SMIDEC が、マネジメントやマーケティング技術、金融支援サービスで効果的に中小企業を支援できる機関となる。

(4) 成果

- 1) 中小企業カウンセラーが適切に育成される
- 2) 中小企業カウンセラーの研修教官が適切に育成される

(5) プロジェクト活動

1) 研修計画作成

a) 活動内容

- ① SMIDEC により行われる予備的な調査に基づいて研修ニーズの分析を行う
- ② 予算及び調達計画を策定する
- ③ 中小企業カウンセラーの研修計画を作成する

2) 研修の実施

a) 活動内容

- ① 研修カリキュラムを策定する
- ② 研修教材を整備する

- ③ あらかじめ定められた基準に基づいて研修生を選定する
 - ④ 中小企業カウンセラー研修を実施する
 - ⑤ 中小企業カウンセラーの研修教官を育成する
- 3) プロジェクト管理
- 活動内容
- ① プロジェクト組織を確立する
 - ② モニタリング・評価活動を実施する
 - ③ 総務的な業務を実施する

2-2 投入

(1) 長期専門家

- 1) チーフアドバイザー/経営管理研修
- 2) 業務調整/経営管理研修

(2) 短期専門家

経営管理の個別分野に関する専門家を必要に応じて派遣する（年間で3～5名）。短期専門家の派遣に関する計画の暫定案は以下のとおり。

- 1) 1回の研修単位は約6ヵ月（短期専門家が派遣された際には5日間の研修を数次にわたって行う）
- 2) プロジェクト期間における研修単位（の回数）は5回とする。
- 3) 1回の研修単位で研修を受けるSMIDEC職員は10名
- 4) 1回の研修単位で行われる研修は30日で、1テーマ5日を目安とする。
- 5) 研修科目（素案）

研修ニーズの評価結果を基に、長期専門家が適宜選定する。

- ① 事業計画
- ② 財務管理・会計
- ③ 生産管理
- ④ マーケティング・販売促進
- ⑤ 初歩的な企業診断

(3) 本邦研修

必要に応じて、SMIDEC職員等の研修を本邦で実施する。

2-3 プロジェクト実施期間

3年間〔2006年1月（予定）〕

2-4 プロジェクト事前評価概要

以下のとおり、本プロジェクトを実施する意義は極めて大きいと考えられる。

(1) 妥当性 (Relevance)

以下の 6 つの観点から検討した結果、総じて妥当性は高い。

- 1) 本事業の骨子は公共機関の職員の能力開発であり、事業内容と事業の成果は公共財とはいえ、公共事業・ODA 事業としての適格性はあると判断できる。
- 2) 日本政府の国別援助計画と JICA 国別事業実施計画の基本方針に沿っている。
- 3) マレーシアの第 2 次工業でマスタープラン (Second Industrial Master Plan : IMP2) や中小企業開発マスタープラン (SMI Development Plan : SMIDP) などの国家計画の基本方針に整合している。また、SMIDEC はマレーシアの中小企業振興の中核を担う公的機関として明確化されているが、設立後 10 年程度の若い組織であり、SMIDEC 職員の能力開発を図ることは SMIDEC のニーズに合致しているとともにマレーシアの中小企業振興に寄与する。
- 4) 本プロジェクトの計画立案過程では、今回の調査で数多くの関係者の意見を取り入れており、本プロジェクトの計画策定プロセスは参加型の性格が強い。
- 5) 日本全体として、中小企業振興や中小企業担当職員への研修などに関して、かなりの知見・経験・人的資源を蓄積している。
- 6) PCM ワークショップなどで、本件のプロジェクト・アプローチの有効性が確認されている。

(2) 有効性 (Effectiveness)

有効性は総じて高い。

- 1) 本プロジェクトの構造は、以下のようになっている。
(活動) 1. 研修計画作成、2. 研修の実施、3. プロジェクト管理
(成果) 1. 中小企業カウンセラーが適切に育成される。
2. 中小企業カウンセラーの研修教官が適切に育成される。
(プロジェクト目標) 中小企業の問題やニーズを分析し中小企業に基本的な (高度に専門的ではない) アドバイスを提供できる SMIDEC 職員の育成を通じて、SMIDEC が、マネージメントやマーケティング技術、金融支援サービスで効果的に中小企業を支援できる機関となる。
上記のように、活動が成果に、成果がプロジェクト目標に、更にプロジェクト目標が上位目標に結びつく形となっており、論理性は高いと思われる。
- 2) プロジェクト目標は明確であり、上位目標にも直接貢献する形になっている。指標は客観性が高く、その入手手段も明らかである。
- 3) 全体的に外部条件が成立する見込みは高い。

(3) 効率性 (Efficiency)

妥当と思われるものの、日本側の核となる人材の確保が急務かつ重要である。

- 1) 本プロジェクトの主要な成果は人材育成であり、上述のように 3 年間で 50 人の「経営相談員」的水準の職員の育成とそのため研修教官の育成が予定されている。これに対し予定されている主要な投入は、長期専門家 2 人と年間数人の短期専門家の派遣であり、研修規模からみて投入規模はほぼ妥当と思われる。
- 2) プロジェクトマネージャーと業務調整役 2 人の長期専門家の滞在期間が投入の主要な部

分を占める。したがって、この2人に関しては、プロジェクトの総括業務や経理・調達業務などに加え、研修計画全体の立案や研修講師業務を担当し、更には長期滞在の利点を生かし、研修生が実際に企業を訪問し経営指導をしてみせる OJT をフルに実施することが期待される。

(4) インパクト (Impact)

以下のようなインパクトが期待できる。

- 1) 現在想定しているようにプロジェクト終了時点までに 50 人の「経営相談員」水準の職員が育成され、SMIDEC による各種経営指導サービスが充実した場合、この 3～5 年間に累積される効果はかなりのレベルに達すると考えられ、上位目標の達成は可能であろう。
- 2) SMIDEC 職員の能力強化を図ることにより、SMIDEC の中小企業振興に関する組織的能力の強化が図られる。結果として SMIDEC の中小企業向けプログラムサービスが年間 1,000 社程度の中小企業に適切に活用されることによりこれらの企業の経営指標が改善することになり、経済的インパクトは大きいと考えられる。
- 3) 本プロジェクトは、既存の政府機関に対して実施されるので人材育成というプロジェクトの性格から考えて、物理的・環境面でのネガティブ・インパクトはないものと思われる。

(5) 自立発展性 (Sustainability)

以下の複数の視点からみて、本プロジェクトのフィージビリティと自立発展性は高い。

- 1) 実施機関候補である SMIDEC は、法律に基づき設立された政府機関である。SMIDEC は、組織として安定しており、更に今後サービス部門を担当するため、組織の拡充も予定されるなど発展段階にある。
- 2) SMIDEC の財務状況には特に問題はない。今後も必要な財政支援がなされ、必要な開発予算・運営予算が確保されるものと思われる。
- 3) SMIDEC は、大卒以上の職員がほぼ半数を占め、マレーシアでは比較的、高学歴の職場である。中小企業振興に関する基礎知識の習得に関する職員の問題意識と意欲が高く、総じて社会的・環境的・技術的な受容性は高い。

2-5 コストシェアリング

本邦研修の実施にあたり、以下のとおりコストシェアリングする。

(1) マレーシア側負担

- 1) 往復航空券
- 2) 宿泊費
- 3) 日 当

(2) JICA 側負担

- 1) 研修コース実施に必要な費用
- 2) 調査旅費
- 3) 医療費（既往の疾病、妊娠、歯科医療は除く）等

第3章 総括所感

●マレーシア中小企業の現状

マレーシアの産業特性として民間サービスセクターが GDP の約 50%、製造業が同約 30% を占めるなかで、サービスセクターでは総企業数 19 万弱のうち実に 97% の 18 万社以上を中小企業が占め、製造業においては総企業数 2 万余りのうち中小企業の占める割合は約 90%、雇用者数では中小企業が製造業全体の 25% (約 31 万人) を占めるにもかかわらず、生産額、付加価値額では中小企業の占める割合はともに 17% 程度と低い。

この原因としては零細・小規模企業が極めて多い (製造業企業数全体の 80% を占める) こと、マレーシアの主要製造業が外資主導による部品・中間財の輸入に依存する加工・組立型であるために国内産業とのリンケージが低く、裾野産業の発展にあまり寄与していないこと、中小企業をリードし大企業と小企業のリンケージを果たせる技術力をもった中堅企業が少ないことなどがあげられる。また経済のグローバル化に伴い周辺国との競争も厳しくなっていることから、中小企業分野においては高付加価値化、新技術導入、輸出競争力強化、産業間リンケージの強化等の必要性が認識されていた。

●マレーシア政府の施策と中小企業開発公社 (Small and Medium Industries Development Corporation : SMIDEC) の位置づけ

こうしたなかで、マレーシア政府は第 2 次工業マスタープラン (Second Industrial Master Plan : IMP2) (1996~2005 年)、中小企業開発マスタープラン (SMI Development Plan : SMIDP) (2001~2005 年) を通じ様々な中小企業振興施策を実施してきた。マレーシアの中小企業振興に関係する機関・団体は数多くあるものの、政府は 1996 年に設立された SMIDEC を中核的機関と位置づけ、第 8 次マレーシア計画においても SMIDEC を中小企業支援の拠点として強化することを謳っている。2004 年には首相直属の中小企業関係政策最高決定機関として National SME Development Council が設立され、SMIDEC はこの Council で事務局的作用を果たしている。

また今回現地調査団が訪れた中小企業振興関連機関のうち政策官庁 [国際通商産業省 (Ministry of International Trade and Industry : MITI)、企業家・組合開発省 (MECD)]、マレーシア中央銀行 (Bank Negara Malaysia : BNM)、事業実施機関 [工業開発庁 (Malaysian Industrial Development Authority : MIDA)、貿易開発公社 (Malaysian External Trade Development Corporation : MATRADE)、国立生産性公社 (National Productivity Corporation : NPC)、マレーシア開発・インフラストラクチャー銀行 (Bank Pembangunan & Infrastruktur Malaysia Berhad : BPIMB) (2005 年 10 月 1 日をもって開設される予定の中小企業銀行 (SME Bank) の主体をなす銀行等] のいずれもが SMIDEC の役割を認識し、SMIDEC の職員の能力向上の必要性を認めるとともに、その分野で日本が協力をすることに賛意を示した。

かつては中小企業振興関係機関の間の調整等で問題があったとも聞くが、それを改善するために National SME Development Council が設けられ、以後関係機関間の風通しもよくなったといわれており、この Council の成果として、かつては関係機関によりばらばらであった中小企業の定義等も統一されたとされている。したがって今後とも SMIDEC が中小企業振興施策の中心的役割を果たしていくことはまちがいないと思われる。

●中小企業開発公社（SMIDEC）の現状と課題

マレーシアの中小企業振興施策については中小企業のニーズと合致していないものもあるとの批判も一部あるようであるが、関係機関はそれぞれ創意工夫しており、数と種類のうえではかなり充実している印象を受ける。特に SMIDEC については他の関係機関に比しても中小企業との接点が多く（この点は SMIDEC の組織としての強みであることが現地調査期間中に関係機関、中小企業関係者の参加したワークショップでも確認された）、同時に経験の少ない若い職員が多いため、中小企業の経営上の問題点を把握したうえでの適切な助言や各種施策の案内をすることが必ずしも十分にはできていないことも確認された。

中小企業支援プログラムの実施には企業経営、財務、技術面などにわたる企業評価を行い、それに基づいて適切な指導、助言を行う必要がある。SMIDEC は金融機関ではないため、自ら実施する融資プログラムを有していない〔産業開発銀行（Malaysian Industrial Development Finance Bhd : MIDF）等）に実施を委託している融資プログラムはある〕ものの、自前の補助金交付のプログラムがあり、交付の前提として財務諸表の審査、市場競争力の評価などが本来あるべき姿であるが、そうしたものは現状では満足には行われていないようである。また SMIDEC の主要業務のひとつに大企業と中小企業との産業間リンケージの強化があるが、仲介者としての SMIDEC には大企業の要求水準にかなう中小企業を発掘、分析、評価、育成する責任があり、中小企業を診断し、経営課題の解決を支援する力量が求められているが、現状ではこれも満足すべき成果があがっている様子でもない。

すなわち SMIDEC の業績は決して低調ではないものの、めざましいというものでもない状況である。職員の数が不十分であること、経験の少ない若い職員が多いことを考えれば無理からぬところである。一方で SMIDEC は高学歴で向上心に富んだ職員が多いのも事実であり、有能なトップマネジメントの存在と相まって、職員に適切な指導、研修を施せば SMIDEC の業績の向上、ひいては中小企業の問題解決の促進に貢献することも明らかである。

●中小企業開発公社（SMIDEC）の業務のあり方と人材育成

今回の現地調査期間中に実施した SMIDEC を含む中小企業振興関係機関及び中小企業経営者の参加した PCM ワークショップで明らかになった中小企業の問題点は、中小企業は一般にマーケティング能力が弱く、金融調達力に劣り、生産工程改善が思うようにいっていないということであり、しかも多くの中小企業が自らの経営課題が何たるかを分析する能力において十分でないということである。

SMIDEC はこうした中小企業を支援する役割を担っているにもかかわらず、現状では SMIDEC 職員は経験と能力不足から中小企業の経営相談にのり、効果的なアドバイスをするだけの十分な能力を有していないのは前述のとおりである。しかしながら SMIDEC 職員が中小企業の財務分析とともにマーケティングや生産工程改善についての実践的な研修を受け、中小企業の経営・生産現場に今まで以上に接触し現場経験を積めば、中小企業の実情をより深く理解し、中小企業に適切なアドバイスをすることができると思われる。

このことは SMIDEC 職員に高度に専門的なコンサルティング機能を求めることではない。求められているのはいわばかかりつけの町医者的に中小企業の経営相談に対応し、経営課題を特定し、課題解決の一助となるアドバイスを与えるとともに SMIDEC をはじめとする政府の各種中小企業振興プログラムの活用を案内することである。高度に専門的な課題解決のためには SMIDEC に外

部コンサルタント登録制度（SME Expert Advisory Panel : SEAP）があり、それに対応すればよい。

今次現地調査期間中に調査団及び在マレーシア関係機関との間で共通理解として得られたのは、SMIDEC 職員に求められるのは日本の商工会議所の経営相談員的な能力であるということである。

SMIDEC は近々自らの手で職員の研修ニーズ調査を行う予定と聞いているが、現状では中小企業者に日常的に接触し、経営・生産現場に近接した業務を行っているのは SMIDEC のなかでも 3 課計約 50 人であり、当面これら 50 人程度を対象として日本の商工会議所の経営相談員的な能力を具備するための研修を施すことが望ましい。この研修のため JICA ベースで専門家派遣、研修員受入等の技術協力を実施することは意義がある。またこの協力は JICA の対マレーシア国別事業実施計画の援助重点分野（経済の競争力強化、人的資源開発）と開発課題（裾野産業の高度化、経済の競争力を支える人材の育成）にまさに整合している。

なお SMIDEC は近い将来職員数の増大を計画しているが、上記研修のなかで特に優秀で高い資質の認められる職員をトレーナーとして育て、日本の協力の終了後の自立発展性を確保することが望ましい。

●他の中小企業振興機関との連携

2005 年 10 月をもって BPIMB とマレーシア工業・技術銀行（Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad : BITMB）の合併により SME Bank が発足する予定である。JICA は中小企業金融を実施中の政府系金融機関の中小企業向けアドバイザー・サービス能力の向上のための技術協力を 2004～2005 年にマレーシア BNM を通じて実施してきた経緯があり、この成果はそのまま SME Bank に引き継がれる予定である。SMIDEC の業務が補助金中心、SME Bank のそれが融資中心という差異はあるものの、中小企業の財務、マーケティングの分析、経営課題の特定などの能力は SMIDEC においても SME Bank においても共通に必要とされるものである。

SMIDEC の職員の研修の場に SME Bank 等中小企業振興機関の職員も参加することは関係機関の情報交換、情報共有体制の構築、職員研修の相互乗り入れ等相乗効果を生む可能性がある。これは National SME Development Council の存在と相まって、SMIDEC と他の中小企業振興機関との協調関係の構築により影響を与えられられるので、SMIDEC への技術協力の実施の際に前向きに検討すべきである。

第4章 中小企業振興施策

4-1 社会・経済概要

(1) 経済概要

1998年のアジア経済危機により、マレーシアのGDPは前年比-7.4%に落ち込んだ。その後急激な回復を果たしたが、2001年には世界経済の後退により0.4%の低成長を記録した。2002年以降のマレーシア経済は順調に拡大している。

表4-1 主要経済指標

	2001	2002	2003	2004	2005
GDP (RM million)	211,227	219,988	231,674	248,040	260,323
GDP growth rate per annum (%)	0.3	4.1	5.3	7.1	5.0-6.0
Annual growth rate of manufacturing sector (%)	-5.9	4.1	8.3	9.8	4.5
GNP per capita (US\$)	3,383	3,611	3,905	4,352	4,470

注：GDPは1987年価格、2004年は概算値、2005年は予測値。

Source : Economic Planning Unit, The Malaysian Economy in Figure 2002

(2) 産業特性

マレーシアの民間サービス業はGDPの約50%を占めている。製造業はGDPの30%を占め、サービスセクターに次ぐ産業である。

表4-2 GDPに占めるセクター別シェア

(%)

	2001	2002	2003	2004	2005
Agriculture, forest & fishing	8.8	8.7	8.4	8.5	8.4
Mining & quarrying	7.2	7.2	7.8	7.0	7.0
Manufacturing	30.0	29.9	32.6	31.6	31.4
Construction	3.4	3.3	3.0	2.9	2.8
Non-government Service	49.8	50.9	48.4	50.2	50.6
Government service	7.1	7.2	7.1	7.2	7.3
Others	-6.2	-7.2	-7.2	-7.5	-7.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注：GDPは1987年価格、2004年は概算値、2005年は予測値。

Others : Imputed bank service charge (less), import duties

Source : Economic Planning Unit, The Malaysian Economy in Figure 2002

表4-3に製造業の主要サブセクターの生産額を輸出志向型と国内指向型に分け示す。輸出型産品は製造業全体の50%にのぼる。そのうち電気・電子製品は全体の40%以上を占める最大の産業である。マレーシアの主要製造業は外資主導による部品・中間財を輸入に依存する

加工・組立型である。このため国内の国内産業とのリンケージが低く、サポーター産業の発展に寄与することが少ない。また、製品の付加価値も高くないという構造的な課題を有している。ゴム、木製品加工業は資源活用型産業であるが、国際市況に左右されやすい特徴を有している。また、繊維・衣料産業は中国など周辺国との競争が厳しくなっている。以上の輸出産業は、技術、生産コストなど国際競争力を高めることが重要な課題となっている。

マレーシアの国内市場は小さく、アセアンなど近隣諸国との競合も一層厳しくなってくると思われる。国際化の観点から、国内志向型産業においても継続的な企業改革が求められている。

表 4-3 製造業のサブセクター別生産額 [リンギット・マレーシア (RM) million]

Sector	2003		2004	
	Value	Share	Value	Share
Overall Manufacturing	340,911.1	100%	408,049.7	100%
Export Oriented Industries	164,828.0	48.3%	203,757.1	49.9%
Electrical & Electronics	133,710.0	39.2%	178,482.0	43.7%
Semiconductors & other electronic components	100,387.8	29.4%	110,007.1	27.0%
Telecommunications equipment	28,666.2	8.4%	29,528.6	7.2%
Rubber products	11,775.1	3.5%	9,221.7	2.3%
Wood and wood products	11,293.7	3.3%	7,692.5	1.9%
Textiles	4,976.7	1.5%	5,168.1	1.3%
Apparel	3,072.5	0.9%	3,192.8	0.8%
Domestic Oriented Industries	110,47.02	33.6%	120,073.1	29.4%
Industrial chemicals and other chemical products	34,700.4	10.2%	45,336.0	11.1%
Machinery and equipment	20,880.5	6.1%	4,969.4	1.2%
Transportation equipment	16,584.8	4.9%	17,741.0	4.3%
Iron and steel	10,176.4	3.0%	14,638.7	3.6%
Food processing	10,995.9	3.2%	12,005.5	2.9%
Fabricated metal products	8,995.9	2.6%	10,441.3	2.6%
Non-metallic mineral products	7,065.7	2.1%	9,850.8	2.4%
Paper and paper products	5,090.4	1.5%	5,090.4	1.2%
Others	114,470.2	18.1%	80,327.0	19.7%

出所：Ministry of International Trade and Industry, Industry, Investment, Trade and Productivity Performanceより作成

2004年の総輸入額 RM34万4,000のうち、電気・電子産業にかかわる輸入は47%を占めている。これらは半導体などであり、製品輸出の増加に伴って部品・中間財の輸入が増加する構造となっている。したがって、これらの製品輸出をする大企業に部品・中間財を供給するサポーター産業の育成がマレーシア製造業の重要な課題となっている。

表 4 - 4 主要工業製品輸入数量及びシェア（2004年）

Products	Value (RM million)	Share
TOTAL IMPORTS	400,076.8	100%
Manufactured Products	344,275.0	88.9%
Electrical & Electronics	182,100.4	47.0%
Machinery, appliances & parts	32,894.6	8.5%
Chemicals & chemical products	29,917.5	7.7%
Transport equipment	16,586.8	4.3%
Manufactures of metal	15,660.9	4.0%
Iron & steel products	16,096.8	4.2%
Optical & scientific equipment	13,532.6	3.5%
Others	37,485.4	9.7%
Agricultural Goods	16,805.4	4.3%
Mining Goods	26,330.7	6.8%
Others	12,665.8	3.3%

Source : Ministry of International Trade and Industry, Industry, Investment

4 - 2 産業政策及び中小企業振興施策

(1) 産業政策の推移

マレーシアの産業政策は工業分野の開発に重点が置かれている。1960年代の輸入代替工業から始まった工業化は、1970年代には輸出指向型産業への転換が図られ、自由貿易地域（Free Trade Zone : FTZ）、保税工場（Licensed Manufacturing Warehouse : LMW）の設置による積極的な外資導入策が図られた。

低廉で教育程度の高い労働力、良好なインフラ、様々な税制上の優遇措置などにより、FTZ、LMWへの外資系企業の誘致が推進され、労働集約型加工産業を中心に工業化が急速に進展した。しかし近年に至り、外資の進出ラッシュに伴う労働需給が逼迫し、急激な賃金上昇を招いた。この結果、周辺諸国の投資環境が整備されていくのに伴い、マレーシアにおける労働集約型産業の競争優位は低下しつつある。

一方、FTZ、LMWに立地する外資系企業に対して中間財・資本財の輸入に対する関税が減免されたため、進出企業は現地企業から調達するインセンティブが働かず、大企業と中小企業のリンケージが生まれず、国内中小企業の発展に結びつかなかった。

以上の工業化の課題の下、1996年にマレーシア政府は「第2次工業マスタープラン（Second Industrial Master Plan : IMP2）（1996～2005年）」を制定した。

(2) 第2次工業マスタープラン計画（IMP2）

IMP2は、国内製造業を国際的競争力を有するセクターに育成するための戦略として、以下の2点を掲げている。

1) マニファクチュアリング プラスプラス（Manufacturing Plus-plus Strategy）

① 製造業における連続的な生産活動（Value chain）のなかで、付加価値の低い加工組立

分野から高度な付加価値を有する分野へと転換させる。重点分野は以下である。

- ・ 研究開発及び設計試作
 - ・ 流通及びマーケティング
- ② バリューチェーン全体のなかで以下の分野を高度化する。
- ・ 自動化、ロボットの活用によるハイテク化
 - ・ 知識・資本集約型製造業、新技術の導入、管理手法、資源の有効活用など総要素生産性（Total Factor Productivity）を高める。

2) 産業集積（クラスター）立脚型産業振興（Cluster-based Industrial Development）

- ① 基幹産業と裾野産業などの関連産業及びこれらの産業を支援する産業インフラ、人材育成機関などを統合した国際競争力を有する産業クラスターの開発。
- ② 産業の上流と下流部門のリンク及び国内中小企業振興の促進。

バリューチェーンは製造業の生産活動を付加価値の連続する鎖としてとらえ、マレーシアの製造業は付加価値の低い組立工程に集中していることが課題となっている。国内企業がバリューチェーンの上流及び下流に属する、研究開発、設計・試作、流通、マーケティングなどの付加価値の高い分野を担うために、産業構造の高度化を図ることをめざしている。そのために、競争力を有するクラスター開発を第2の戦略に掲げている。後述する中小企業開発マスタープラン（SMI Development Plan：SMIDP）では、重点クラスターを以下に分類し、これらのクラスターの発展には中小企業が構成するサポーター産業の育成を重要課題と位置づけている。

- 1) 国際経済リンク型クラスター：電気・電子産業（外資系企業主導型）
- 2) 政策主導型クラスター：輸送機器産業（政府系企業主導型）
- 3) 天然資源立脚型クラスター：パームオイル、木材加工産業（地場企業主導型）

現在、第3次工業マスタープラン（IMP3）を現在策定中で、2005年末若しくは2006年初頭に発表予定である。中小企業政策にかかわる変更は、これまでの製造業育成に重点を置いた政策に加えサービス業の育成に焦点をあてることにある。

(3) 中小企業開発マスタープラン（SMIDP）

国際的に競争力のあるクラスターの開発とその中核を担うサポーター産業としての中小企業の育成が重点施策となっている。そのために、これまで各省庁が行ってきた中小企業に対する支援策を一元的に実施することが必要となり、1996年に中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation：SMIDEC）が通産省傘下の機関として設立された。

2002年には、SMIDECにより中小企業を対象とする「SMIDP（200-2005）」が発表された。

SMIDPは、中小企業を国内産業の中心に位置づけ、①国際競争力を有する中小企業の育成を促し、及び②知識立脚型中小企業を育成するための包括的な政策環境を創設することが掲げられている。さらに、中小企業育成の重要な目標には以下の課題があげられている。

- ・ 高度な生産性、技術力及び国際競争力を有する中小企業
- ・ 企業レベルでの国際的な生産基盤の構築
- ・ クラスター開発を深化させるのに必要な中小企業を主導する企業の育底

SMIDPでは、第1重点業種として、電気・電子産業、輸送機器産業、機械・エンジニアリ

ング産業、パームオイル・木材加工産業をあげている。これらの3業種の生産高は製造業全体の半分以上を占めている。第2のグループとして、食品、繊維・衣料、ゴム加工、伝統的医薬・薬草をあげている。これらの中小企業を中心とする4業種は、海外及びニッチ市場の開拓が期待されている。表4-5にSMIDPにおける重点業種の分類を示す。

SMIDPによる中小企業振興施策は以下のとおりである。

1) 企業の発展段階による育成方針

中小企業の育成・強化には、①経営管理、②生産管理及び③材料・製品管理にかかわる技術の導入を図る。企業の発展を4段階に分け、企業育成の最終目標を国際競争力を有する水準に置く。各段階における必要な項目は以下のとおりである。

① 開業期 (Start-up Stage)

R&D incubator, adequate workforce, market knowledge, adequate raw material supply and adequate infrastructure

② 成長期 (Growth)

Certification/Standard, technical assistance, automated process, tax benefit and market information

③ 拡大期 (Expansion)

Technology capability, management capability, ICT capability, brand development, venture capital, outsourcing and distribution channels

④ 成熟期 (Maturity)

Design capability, brand name promotion, industry upgrading and investment abroad

表4-5 SMIDPにおける重点業種

Sector	Industry Focus
Primary Clusters	
Electrical and Electronics	Semiconductor and Electronic Components, Computers and Peripherals, Communication Equipment, Consumer Electronics and Electrical Appliances and Apparatus
Transport Equipment	<u>Automotive</u> Motor Vehicle Parts and Accessories <u>Marine Transport</u> Ship Building, Ship Repair, Leisure Craft and Off-Shore Marine Structures
Wood-based	Swan Timber, Panel Products, Mouldings and Joinery, Furniture and Paper and Paper Products
Machinery and Engineering Service	Non-Electrical Machinery, Electrical Machinery and Appliances and Supplies
Secondary Focus Group	
Food Processing	Convenience Food and Halal Food
Rubber-based	Rubber Products n.e.c

Textiles and Apparel	Made-up Textiles and Garments
Miscellaneous	Traditional Medicine and Herbal Products

Source : SMI Development Plan (2001-2005) より作成

2) 新機構の創設

SMIDEC に中小企業育成のために SME Information & Advisory Center、HeadStart 500 Program、外部コンサルタント登録制度 (SME Expert Advisory Panel : SEAP) を新設する。

3) 既存施策の強化

既存施策の重点強化として、市場開拓、企業経営にかかわる情報・技術、人材育成・技術向上及び産業間リンケージの育成があげられている。

SMIDEC の Information & Advisory Service Center における、企業現場での経営全般にかかわる支援・アドバイス活動を行い、中小企業の強化を図ることが重要な課題となっている。同時に、経営アドバイザーの養成を行い、支援サービスの一層の拡充を図る。

金融支援は、市場開拓、情報通信技術の導入等の支援とセットとなって、施策の実施を促進することを目的としている。

SMIDP は IMP に基づき策定され、SMIDEC の 5 年間の活動指針となる。IMP3 が現在策定中のため、次期の SMIDP (2006-2010) は作成されていない。中小製造業に加えサービス業の育成が重点目標に盛り込まれるなどの変更はあるが、SMIDEC を中小企業振興の中核的実施機関に位置づける基本方針は変更されないことがマレーシア関係機関における調査で確認された。

(4) その他の中小企業振興政策

マレーシア政府は中小企業育成のために、多国籍企業・大企業とのビジネス連携、経営改善・市場開発などの経営指導、生産管理にかかわる技術指導・技能訓練及びこれらのプログラムの実施にかかわる金融支援など広範囲にわたる中小企業支援策を実施している。以下に主な振興策を述べる。

1) Industrial Linkage Program (ILP)

国内中小企業が多国籍企業・大企業との取り引きを促進することを目的とする。クラスター開発の中核をなすプログラムに位置づけられ、SMIDEC が両者の仲介を図る。契約が成立すると、両者にインセンティブが与えられる。

2) Vendor Development Program (VDP)

ブミプトラ企業の育成を目的とし、起業家開発省が実施している。当初は、プロトン社をアンカー企業として、中小部品メーカーの製品を優先的に納入するとともに、必要に応じて技術、融資面での支援を与えるプログラムである。アンカー企業は電気・電子産業など他の業種に拡大している。

3) Global Supplier Program (GSP)

多国籍企業の国際的な調達手段に対して、情報技術通信技術の採用により中小企業の参入を可能にすることを目的とする。そのために、各州に設置されている技能開発センターが多国籍企業と提携し、多国籍企業に部品を納入できるプレイヤーを育成する訓練プログラムを提供する。

4) Industrial Technical Assistance Fund (ITAF)

• Business Planning and Development (ITAF1)

中小企業経営の拡大、多様化、改善、経営能力・生産技術向上、品質改善、生産性向上に対するグラント

• Process and Product Development Upgrading (ITAF2)

製品開発、デザイン向上、生産技術向上等に対するグラント

• Productivity and Quality Improvement and Certification (ITAF3)

製品品質・生産性向上、経営・生産システムの改善に対するグラント

• Market Development Scheme (ITAF4)

輸出市場への参入及び市場開拓に対するグラント

5) skills Upgrading Program

Skills Upgrading Program は、中小企業の従業員の技術向上のためのプログラムで、SMIDEC により指定された機関で受ける職業訓練に対して資金援助を行う。

6) Market Development Grant

Market Development Grant は ITAF4 に基づくグラントで、中小企業が海外市場開拓のためのミッションの派遣、見本市への参加などを行うためのグラントを供与する。

貿易開発公社 (Malaysia Exteral Trade Development Corporation : MATRADE) が実施しているが、SMIDEC が開催する Showcase などの見本市への参加にも活用されている。

7) Factory Auditing Scheme

中小製造業が多国籍企業、大企業との取り引きを可能にするために、企業診断を受ける際にグラントを支給する。

8) Incentive to Strengthen the Industrial Linkages Program

Industrial Linkages Program の対象となるベンダー企業に対し、優遇税制を一定期間認める。ベンダーから部品などを購入するアンカー企業に対してはベンダーのトレーニング経費など必要経費の損金処理を認める。

そのほかにもマレーシア政府は様々な産業振興策を実施している。現在の SMIDEC の機能は、中小企業に対してこれらの支援策の活用、アドバイスを行うことが重点となっている。

(5) 中小企業振興関連機関

以下に中小企業振興に係る政府機関を述べる。

1) 国際貿易産業省 (Ministry of International Trade and Industry : MITI)

MITI 傘下の中小企業振興に係る機関及び主な機能は以下である。

a) 工業開発庁 (Malaysian Industrial Development Authority : MIDA)

工業開発計画策定

製造業及び関連サービス業への投資促進及び投資窓口

投資にかかわる申請審査：製造ライセンス、奨励産業に対する税制優遇措置、外国人就労、原材料、機械装置等の関税免除

投資促進：ビジネスセンター (ワンストップサービス)、企業紹介サービス

中小企業向けには課税上の優遇措置を実施している。

b) 産業開発銀行 (Malaysian Industrial Development Finance Bhd : MIDF)

中小企業向け特別ローンとして、The Soft Loan for Information and Communication Technology (SLICT) を実施している。このローンにはE-ManufacturingとE-Designの2種があり、SMIDECが窓口となる。

c) MATRADE

輸出企業に対する支援策を実施している。

貿易情報の提供：輸出企業のデータベース化、貿易動向・統計、海外市場情報

輸出促進：海外の見本市への参加支援、海外を含めた常設展示場の設置、輸出促進ミッションの派遣、中小企業に対する市場開拓グラント (Market Development Grants)、輸出業者に対する教育・訓練の実施、マレーシアブランドの販売促進

d) 国立生産性公社 (National Productivity Corporation : NPC)

トレーニング：品質管理、生産性向上、経営管理、生産管理、ICT導入

コンサルタント：品質管理システム、ISO取得支援等

調査・研究：生産性・品質、競争力、人材、ICT、TFP等

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

BNM は中小企業に対する金融支援策を実施しているが、これらの金融情報の提供及び支援を受けるためのアドバイスを行うために、SME Special Unit を設立している。特に、中小企業の不良債権の整理や、中小企業と金融機関との仲介を行うなど金融面における支援を強化している。

3) 中央企業銀行 (SME Bank)

2005年10月に、マレーシア開発・インフラストラクチャー銀行 (Bank Pembangunan & Infrastruktur Malaysia Berhad : BPIMB) とマレーシア工業・技術銀行 (Bank Industri & Teknologi Malaysia Berhad : BITMB) が合併し、両行の中小企業部門が独立して SME Bank が設立される。BPIMB が holding company となり、資本金は RM10 億とする。

SME Bank はワンストップサービスなど金融面における中小企業に対するアドバイス機能と、中小企業施策と中小企業の実態をモニターする機能を有する。

SMIDEC との役割分担は現在明確ではなく、SMIDEC ではソフトローンは SME Bank、グラント供与は SMIDEC が担当するなどの変更の可能性があると推定している。いずれにしても SMIDEC の中小企業振興の実施機関としての役割には変更なく、SME Bank と密接に協力していくこととなる。

4) National SME Development Council

National SME Development Council は首相直属の機関で、中小企業政策に係る最高政策決定機関として 2004 年に設立された。これまでの施策の見直しと今後の方向性は同機関で決定される。

4-3 中小企業の現状

(1) 中小企業の定義

2004年に National SME Development Council により、新たに中小企業の定義は以下のよう
に設定された。

表 4-6 中小企業育成計画による中小企業の定義

セクター	企業規模	雇用者数	年間売上高
農産物加工を含む製造業及び製造業関連サービス	中小企業	150人以下	RM25 million 以下
	零細企業	5人未満	RM250,000 未満
	小規模企業	5～50人	RM250,000～10 million
	中規模企業	51～150人	RM10million～25 million
農業を主体とする企業	中小企業	50人以下	RM5 million 以下
	零細企業	5人未満	RM200,000未満
	小規模企業	5～19人	RM200,000～1 million
	中規模企業	20～50人	RM1 million～5 million
ICTを含むサービス業（製造業関連サービスを除く）	中小企業	50人以下	RM5 million 以下
	零細企業	5人未満	RM200,000 未満
	小規模企業	5～19人	RM200,000～1 million
	中規模企業	20～50人	RM1 million～5 million

Source : 入手資料

(2) 中小企業の位置づけ

マレーシアの製造業の総企業数は 2 万 455 であり、中小企業の企業数は 1 万 8,271 で全体の 89.3%を占める (Census 2000)。さらに、零細・小規模企業数は製造業全体の 80%以上を占めている。一方、中小企業の雇用者数は製造業全体の 30%を占めている。

表 4-7 中小製造業企業数及びシェア

Type	Number of Establishments	Share (%)
Micro	7,171	35.1
Small	9,445	46.2
Medium	1,655	8.1
Total SMEs	18,271	89.3
Large	2,090	10.2
	94	0.5
Total	20,455	100.0

Source : SME Performance in the Manufacturing Sector 2003

サービスセクターでは、総企業数は 19 万 2,527、そのうち 18 万 6,428 社 (96.8%) が中小企業である (表 4-8)。以上の状況より、中小企業を育成していくことが、工業開発計画の目標とするクラスター開発の重要な課題となる。

2004 年の中小企業の生産高は RM693 億で製造業全体の 16%を占めている。付加価値額は、RM142 億、製造業全体の 17%を占める。また、雇用者は製造業の 25%を占める。

表 4-8 中小製造企業の生産高、付加価値額及びシェア（2004年）

Indicators	Value		%Share to the Manufacturing Sector		Annual Growth (%)
	2003	2004	2003	2004	
Total Output (RM billion)	64.1	69.3	16.2	16.3	7.5
Added Value (RM billion)	12.9	14.2	17.4	17.6	9.7
Employment (number)	302,172	309,935	25.3	25.4	2.5

Source : Malaysia International Trade and Industry Report 2004

企業数からみた中小企業の主要業種は木材加工、食品・飲料、繊維・アパレルであり、総企業数の14%前後を占めている。これらの業種は国内市場を主とした一般消費財の製造業である。一方、電気・電子のシェアは4.4%、輸送機器2.4%、パームオイル・木材加工産業13.6%、機械・エンジニアリング6.1%である。

この3業種はSMIDPで第1重点業種に指定されており、中小企業振興策の基盤となる企業間リンケージ、クラスター開発の進展にはこれらの企業の育成が重要となっている。

表 4-9 サブセクター別中小企業数（製造業）

Sector	Number	Share (%)
Primary Clusters		
Electrical and Electronics	907	4.4
Transport Equipment	507	2.4
Wood-based	2,776	13.6
Machinery and Engineering Service	1,294	6.1
Secondary Focus Group		
Food Processing and Beverages	2,949	14.4
Rubber-based	482	2.3
Textiles and Apparel	3,419	16.7
Other Group		
Metal and Metal Products	2,918	14.3
Paper, Printing and Publishing	1,288	6.3
Plastic Products	1,121	5.5
Non Metallic Mineral Products	893	4.4
Others (Jewelry)	733	3.7
Petro-Chemical and Chemical	712	3.5
Palm Oil and Palm Oil Products	434	2.1
Leather	67	0.3
Total	20,455	100.0

Source : SME Performance in the Manufacturing Sector 2003

サービスセクターでは、中小企業の占める割合は96.8%にのぼる。サブセクターでは、卸業及び小売業（Distributive trade）の企業数が17万46社（総企業数の88%）で最大である。そのうち、中小企業が16万5,640社で、卸業及び小売業の企業数の97.4%を占めている。

2005年より、Distributive trade、Logistics及びProfessional management serviceがSMIDECの支援プログラムの対象となった。

サービスセクターは、教育、医療、交通、通信など多岐わたり、一元的な育成策は困難であるため、今後は支援プログラムの見直しが図られると推定される。

表4-10 サブセクター別企業数（サービスセクター）

Sector	Total	SMEs	Share (%)
Educational & Health	8,558	8,438	98.6
Professional Services	5,548	4,840	87.2
Selected Service	4,146	3,844	92.7
Transportation & Communication	3,908	3,473	88.9
Computer Industry Services	283	186	65.7
Distributive Trade	170,046	165,640	97.4
Telecommunication	38	7	18.4
Total	192,527	186,428	96.8

(3) 中小企業振興にかかわる問題点

2003年にJICAが実施した「中小企業振興政策の現状と問題点」では以下の問題点があげられている。

- ・ 中小企業の認識とのミスマッチ
振興策の低い認知度・利用度、理解力不足、申請手続きの煩雑
- ・ 中小企業のニーズとのミスマッチ
企業ニーズと合致していない
- ・ 実施機関のキャパシティ
振興策の調整能力、人員不足、業界団体との協力、運営ノウハウの不足
- ・ 国際化、企業間競争の増大
自由貿易圏の拡大、周辺諸国との競争増大、関連サービスの強化
- ・ 振興策とブミプトラ政策との二面性
ブミプトラ企業と華人系企業に対する施策
- ・ サポート産業としての中小企業の現状
中堅企業の不足、製品の高度化要求
- ・ IT教育の必要性

マレーシアの製造業の特色として、外資系企業、多国籍企業が中小企業を牽引する原動力として期待されている。その代表的な施策に大企業と中小企業のリンケージを強化するVDPがあげられる。支援プログラムに参加する企業には金融支援や優遇措置が施されるため、ある程度の成果が得られたと考えられる。しかし、過度の中小企業支援には弊害が生じるおそ

れがあり、上述した「中小企業振興政策の現状と問題点」においても、企業ニーズと一致していないとの問題点が指摘されている。また、サポーター産業としての中小企業の問題点には、中堅企業の不足があげられており、大企業と中小企業の間位置する、ある程度の技術力を有する中堅企業が少ないことが、大企業と中小企業とのリンケージを阻害しているなどの構造的な問題が指摘されている。

マレーシア政府は、2004年から中小企業振興策の調整機関として **National SME Council**、中小企業金融としての **SME Bank** の設立など様々な施策を実施してきた。これらの施策により、これまでの育成プログラムを産業界のニーズに合致させるとともに、プログラムの実施・運営の一層の強化が期待される。

第2の問題点として、実施機関のキャパシティ、中小企業の分析にかかる人材の不足があげられる。

今後、経済の国際化が進展し、国際競争が厳しくなるにつれ、中小企業の経営環境は一層厳しくなる。このような状況下で、多数の中小企業を育成するためには、企業自身の経営改革が不可欠である。第6章で詳述するとおり、本調査で実施したワークショップにおいても、中小企業の生産性の向上とともに製品及びサービスの質が市場競争力を有することが重要課題としてあげられている。これらの中小企業の有している問題に対応するためには、中小企業支援にかかわる実施機関のキャパシティの強化が不可欠な状況となっている。

4-4 中小企業開発公社 (SMIDEC) の概要

(1) 機能及び役割

SMIDEC は 1992 年に製造業セクターに属する中小企業の振興策の実施機関として設立された。Act 539, Small and Medium Industries Development Corporation Act 1995 に準拠している。同法による SMIDEC が有すべき主な機能は以下となっている。

- 1) 中小企業振興の調整及び促進
- 2) 中小企業振興に係る調査
- 3) 中小企業に係る包括的なデータベース及び情報システムの構築
- 4) 中小企業関連情報の収集、照会及び普及
- 5) 他の中小企業関連機関と協力した技術支援、経営助言の提供
- 6) 中小企業相互の経営、技術協力の促進、金融に係る相互協力の設立及び一般的な機材購入の協力促進
- 7) 大企業との産業間リンケージの促進
- 8) 中小企業の人材育成の促進

(2) 組織及び業務内容

図 4-1 に SMIDEC の組織図を示し、各部門の機能を以下に述べる。

1) Promotion and Publication Division

Show Case、Asian SMEs Convention、Domestic Investment Seminar などの各種中小企業振興のためのイベントの主催 (ロジスティックス中心) を実施する。

他の政府機関が実施する中小企業振興関連事業への協力を行う。

最新技術、マーケット情報などを刊行する。

2) **Strategic Planning Division**

中小企業の政策立案部門で、他の政府機関の立案する中小企業政策にも関与する。
中小企業に関する調査・統計を行う。

3) **Corporate Division**

SMIDEC の管理業務、資金調達・経理を主管する。

SMIDEC 内の人材育成を担当する。

SMIDEC の IT 整備、業務システムを担当する。

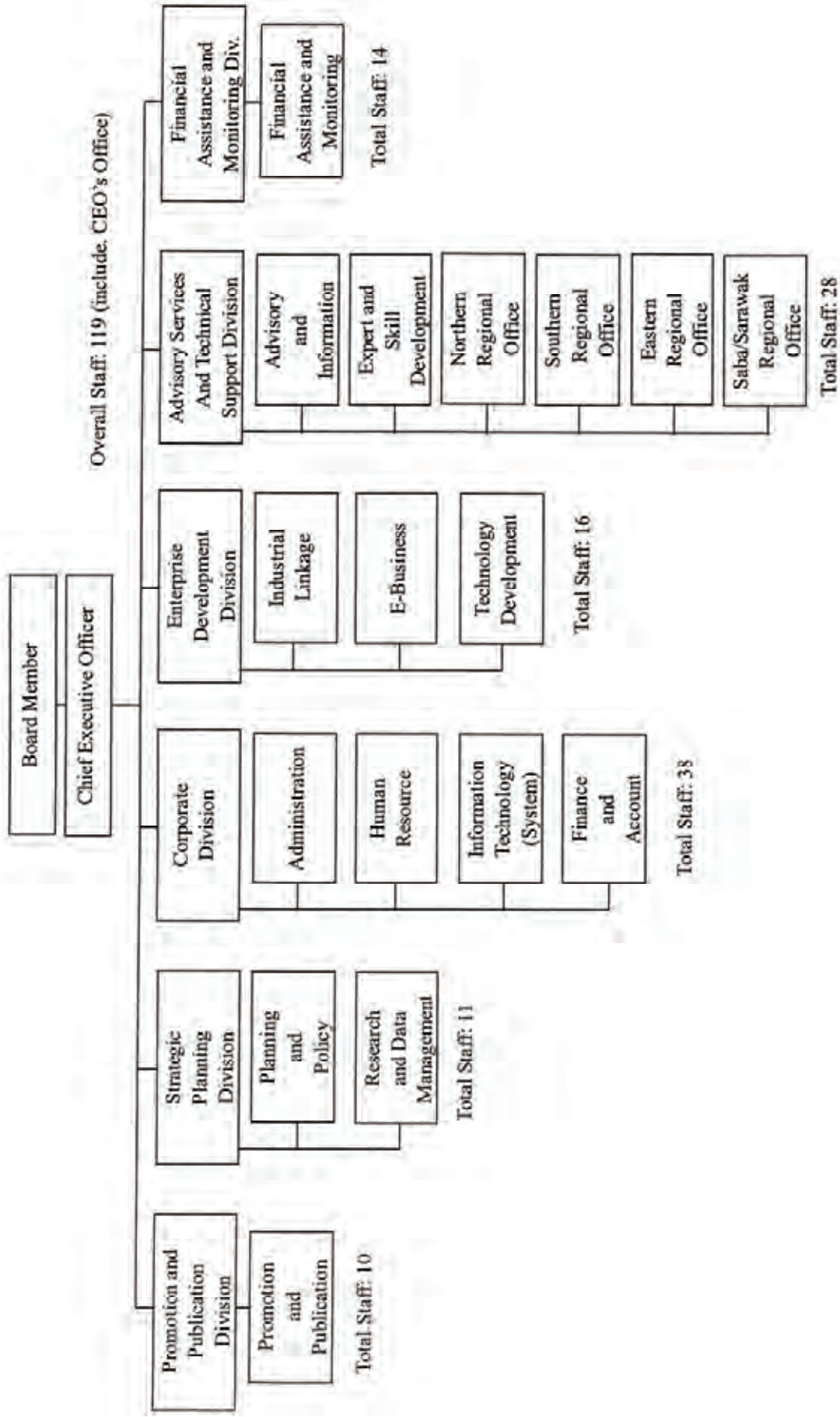


図 4 - 1 SMIDECの組織図

4) Enterprise Development Division

Industrial linkage、E-business、Technology Development のセクションがあり、中小企業育成の実施部門で中小企業の現場に近い部門である。

現場の情報は Strategic Planning Division の政策立案にフィードバックされる。

a) Industrial linkage

ILP は国内の中小企業と多国籍企業のリンケージを促進することを目的としており、当初電気・電子産業から始め、自動車産業、資源活用型産業へと拡大している。

2005 年現在までに SMIDEC に登録した中小企業は 1,051 社にのぼり、そのうち製造業者 283 社が大企業若しくは多国籍企業との関係をもった。また、食品加工業者 23 社が英国の大規模総合ディスカウントストアと接触し、6 社が相手先ブランドで製品を納入している。

b) E-business

インターネットを通じて、中小企業と電気・電子産業の大企業及び多国籍企業との情報を連結するシステムである RosettaNet を構築する。これにより、企業間リンケージを強化するとともに、グローバルサプライチェーンに参入を可能にすることを目的とする。

c) Technology Development

中小企業の競争力強化と生産性向上を図るために、①製品及び生産工程の改善、②生産性及び品質管理の向上及び③情報通信技術の導入を促進することを目的とする

5) Advisory Service and Technical Support Division

Information and Advisory Center を通じて、中小企業に対して最新情報を提供する。

外部コンサルタント登録制度 (SME Expert Advisory Panel : SEAP) を管理する。

Skills Upgrading Program を実施する。

4 カ所の Regional Office を管轄し、中小企業に対して直接指導・助言を行う。

a) Information and Advisory Center

図 4-2 に Information and Advisory Center の機能図を示す。センターは、インターネットによる情報提供と本部及び 4 カ所の地方事務所に設置されているセンターの活動によって構成されている。

インターネットにより、企業支援策の情報、中小企業データベースなどにアクセスできる。

本部及び地方事務所のセンターでは、ビジネス相談室 (Business Clinic) が設置されており、2003 年に開催されたビジネスセッションには合計 1,109 社が参加した。

b) 外部コンサルタント登録制度 (SEAP)

SEAP は中小企業経営に対する技術支援を行うための人材を確保するための登録制度で 2003 年に発足した。現在 18 人のマレーシア人技術者が登録している。また、日本貿易振興機構 (JETRO)、日本人商工会議所 (JACTIM) が定年退職者を中心とした日本人技術者の登録に協力している。

6) Finance Assistance and Monitoring Division

中小企業グラントに対する申請・受理・審査・実行及びソフトローンの事後管理を行う。

実際には、ソフトローンの業務は MIDF に委託している。

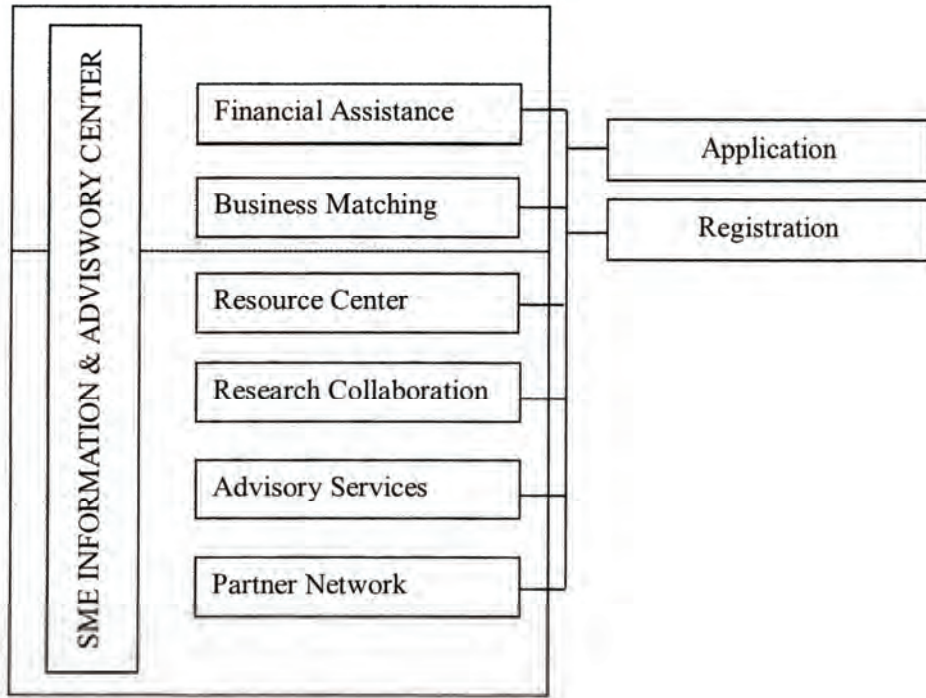


図 4 - 2 Information and Advisory Centerの機能図

(3) 予算措置

表 4-11～表 4-13 に SMIDEC の決算書を示す。2001 から 5 年間の開発予算は、第 8 次マレーシア計画 (8th Malaysia Plan : 8MP) (2001～2005 年) で総額 RM2 億 7,280 万が決定された。この金額が各年度に配分される。運営予算は各年度ごとに別途決定される。2006 年度は、暫定予算として開発予算 RM6,900 万、RM1,050 万となっている。最終的に 2006 年中旬に、第 9 次マレーシア計画 (9th Malaysia Plan : 9MP) で 5 年間の総額が決定される。

表 4-13 キャッシュフローに示すとおり、2003 年まで毎年余剰金が増加してきたため、政府からのグラントの支払いが一部停止された。このため単年度の収支は、毎年赤字を計上している (表 4-13 収支報告書)。余剰金が増加してきた理由には、各プログラムの完了時期が次年度に繰り越したために、企業へのグラントの支払いが遅延したためである。2005 年度の運営予算は RM750 万が計上されており、単年度の赤字はほぼ解消される予定である。

以上で述べたとおり、SMIDEC の 5 年間の開発予算は Malaysia Plan (MP) で決定されるが、中小企業振興は政府の重要政策となっていることから、今後も引き続き必要な予算は確保できると判断される。

表 4 - 11 貸借対照表 (2002~2004年)

(単位 : RM)

	2002	2003	2004
FIXED ASSETS	2,003,405	2,344,737	2,085,282
LONG TERM DEBTORS	16,800,000	16,800,000	16,800,000
CURRENT ASSETS			
Other debtors and prepayments	13,801,700	1,051,398	1,114,858
Fixed debtors with licensed banks	75,492,281	90,729,173	43,299,739
Cash and bank balances	45,588,873	421,535	1,164,514
	93,882,854	92,202,106	45,579,111
CURRENT LIABILITY			
Other creditors and accruals	8,167,217	7,628,305	7,758,037
NET CURRENT ASSETS	85,715,637	84,573,801	37,821,074
	104,519,042	103,718,538	56,706,356
Funded by			
ACCUMULATED FUND	34,576,234	33,520,261	26,589,749
DEVELOPMENT FUND	69,942,808	70,198,277	30,116,607
	104,519,042	103,718,538	56,706,356

Source : SMIDEC

表 4 - 12 収支報告書 (2002~2004年)

(単位 : RM)

	2002	2003	2004
INCOME			
Federal Government Grant	7,139,281	8,261,729	3,000,000
Interest income	3,261,621	2,380,666	1,958,921
Rental	589,500	512,376	711,350
Gain on disposal of fixed asset	16,099	-	-
Other income	50,989	102,226	60,232
	11,057,490	11,256,997	5,730,503
EXPENDETURE			
Emolument	2,249,018	3,912,525	4,322,591
Service and supplies	8,334,315	7,404,958	7,455,293
Miscellaneous	19,120	201,764	30,459
Disposal of fixed assets	-	-	3
Depreciation	1,066,920	793,723	852,669
	11,669,373	12,312,970	12,661,015
Deficit of income	(611,883)	(1,055,973)	(1,055,973)

Source : SMIDEC

表 4-13 キャッシュフロー（2002～2004年）

（単位：RM）

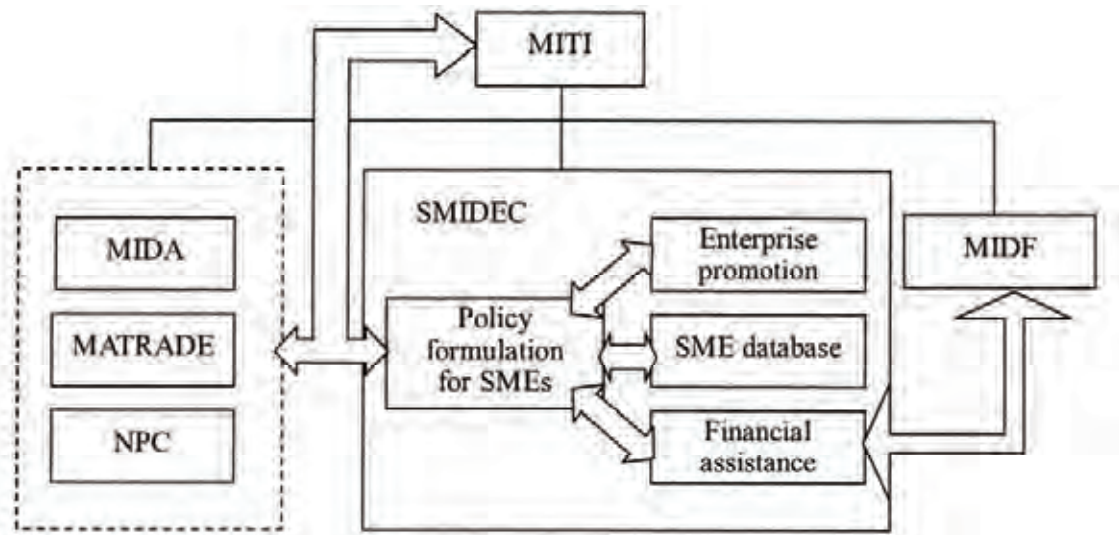
	2002	2003	2004
Net cash from operating activities	(6,931,780)	9,568,474	(7,970,489)
Net cash from investment activities	2,263,198	1,245,611	(6,604,785)
Cash Flow From Financing Activities			
Development fund received from the Federal Government	64,120,000	110,014,638	27,752,987
(1) Disbursement of SME Financing Package Fund	(28,000,000)	(40,800,000)	-
(2) Disbursement of SME Technology Development Program Fund	(14,319,191)	(17,865,523)	(17,865,523)
(3) Disbursement of SME Consultation & Export Development Program Fund	(5,668,835)	(3,508,987)	(5,654,055)
(4) Disbursement of SME Study Program	(120,471)	-	(25,000)
(5) Disbursement of Soft Loan Scheme for SME	-	(35,597,800)	(43,500,000)
(6) Disbursement of Soft Loan Scheme for SME Factory Relocation	-	(10,000,000)	-
(7) Disbursement of SME Skills Development Program Fund	(1,901,375)	(1,986,859)	(934,671)
Net cash flow from Financing Activities	14,110,128	255,469	(40,081,670)
Net Increase in Cash and Cash Equivalents	9,441,546	11,069,554	(46,686,455)
Cash and Cash Equivalents at Beginning Of Year	70,639,608	80,081,154	91,150,708
Cash and Cash Equivalents at End of Year	80,081,154	91,150,708	44,464,253

Source : SMIDEC

(4) 中小企業開発公社（SMIDEC）の位置づけ

図 4-3 に中小企業振興における SMIDEC の位置づけを図示する。

SMIDEC の機能には、中小企業育成に対する政策立案と実施機関としての①企業支援、②データベースの構築及び③金融支援がある。実施機関としての活動により得られた情報は、中小企業政策立案にフィードバックされる。さらに、MITI による産業政策の策定に際しては、傘下の MIDA、MATRADE、NPC 及び MIDF とともに参画し、中小企業振興策を担当する。



Source : 事前調査団作成

図 4 - 3 中小企業振興策におけるSMIDECの位置づけ

4 - 5 中小企業開発公社（SMIDEC）の中小企業振興における実施状況

(1) SME Financing Package Fund

SME Financing Package Fund は 1997 年に第 7 次マレーシアプランにより、中小企業のプロジェクトファンナンスと運転資金のための融資を目的として設立された。2002 年に、Modernization and Automation Scheme (MAS) and Quality Enhancement Scheme (QES) などの他のソフトローンとともに再編され、現在は MIDF により運営されている。

(2) SME Technology Development Program

1) Process and Product Development Upgrading Scheme (ITAF2)

ITAF によるグラントで、既存の生産管理、生産工程の改善のために活用される。

2004 年末において、合計 37 プロジェクトの申請、RM254 万のグラントが承認された。主なセクターは、化学・化学製品が 7 件、プラスチックセクターが 4 件である。

2) Productivity and Quality Improvement and Certification Scheme (ITAF3)

ITAF によるグラントで、品質管理の改善に活用され、ISO の取得、QS 活動などを含む。

2004 年末において、合計 142 プロジェクトの申請、RM356 万のグラントが承認された。主なセクターは、食品が 38 件、電気・電子が 15 件である。

3) Adoption of Information and Communication Technology

中小企業が多国籍企業からの外注の受け皿になるため、情報通信技術を重点とする環境整備を行う。

a) Grant for RosettaNet Standard Implementation

RosettaNet Enterprise Model（電気・電子セクターの大企業と中小企業の両方を対象）と RosettaNet Application Service Provider（ASP）Model がある。

2004 年末において、RosettaNet Enterprise Model では大企業と中小企業の合計 3 社、RM30 万が承認された。RosettaNet ASP Model では、中小企業 14 社、RM36 万が承認された。

b) E-Manufacturing Grant for SMEs

中小企業の情報通信技術を活用した生産活動の向上を図ることにあり、以下の経営手法の導入を図ることを目的としている。

Enterprise Resource Planning (ERP)

Computer Integrated Manufacturing (CIM)

Enterprise Resource Management (ERM)

Materials Resource Planning (MRP)

Supply Chain Management (SCM)

Computer Relations Management (CRM)

2003 年末において、合計 103 社の申請、RM958 万のグラントが承認された。

主なセクターは、機械・エンジニアリング 30 社、電気・電子 28 社である。

2004 年の承認はない。

c) Upgrading Engineering Design Capabilities Grant Scheme

中小企業の設計能力向上を図る。

2003 年末において、合計 79 社の申請、RM474 万のグラントが承認された。

主なセクターは、機械・エンジニアリング、電気・電子、輸送機器である。

2004 年の承認はない。

(3) SME Consultation and Export Development Program

MDG/ITAF4 に基づく中小企業の輸出促進を図るためのプログラムで、MATRADE に全面委託している。2004 年末において、合計 897 プロジェクトの申請、RM741 万のグラントが承認された。主なセクターは、木材加工・木製品 171 件、電気・電子 116 件である。

(4) SME Study Program

Business Planning and Development Scheme (ITAFI) に基づき、中小企業の経営計画、技術・マーケット開発に係る調査・研究に助成を行う。

2004 年には、機会・エンジニアリングセクターの 1 件の申請が受理された。十分に活用されていない理由としては、調査費用が高く、経営に対する即効的な便益が期待できないことにある。

(5) Soft Loan Scheme for SME

プロジェクト資金、固定資産購入、運転資金のための融資制度である。

2004 年末において、合計 46 社の申請、RM2,366 万のグラントが承認された。主なセクターは、食品・飲料、金属、紙・印刷、木材加工・木製品、プラスチック製品及び機械・エンジニアリングである。

(6) Soft Loan Scheme for SME Factory Relocation

違法地域で操業している中小企業を、工業地区、工場団地への移転を図るために、2003 年から導入された。

2004 年末において、合計 5 社の申請、RM445 万のグラントが承認された。主なセクター

は木材加工 3 件、プラスチック製品 1 件である。

(7) SME Skills Upgrading Program

中小企業の職能工の技術向上プログラムで、生産性、品質、自動化及び IT に係る研修プログラムがあり、全国で 19 訓練センターが指定されている。主な訓練センターは、Penang Skills Development Center 及び Selangor Human Resource Development Center である。

2004 年には、RM97 万の支出で 393 人が訓練コースを受講した。上記のセンターでの受講者は平均すると 30%になる。

(8) Graduate Re-skilling Scheme (GRS ICT/SME)

現在の労働市場では未就職の学卒者が多い反面、情報通信技術者が不足している問題が生じている。2001 年より、政府は大学卒業者に対する 12 ヶ月の情報通信技術訓練コースを開始した。

累計で 250 人が受講し 135 人が訓練コースを卒業した。そのうち、71%の 96 人が就職する結果となった。現在、本プログラムは SMIDEC では実施していない。

4-6 中小企業振興における中小企業開発公社 (SMIDEC) の課題

本調査で実施した PCM ワークショップでは、SMIDEC の強みとして、(中小企業育成に対する) 明確なビジョンを有していること、民間セクターとの密接な協力及び政府からの強力な支援があげられた。一方、弱点としては経験不足があげられた。ワークショップでの討議に加え、本調査で明らかになった SMIDEC の組織・制度上の課題を以下に述べる。

(1) 人材及び組織

中小企業支援プログラムの実施には企業経営、財務、技術面などの分野にわたる企業評価を行い、評価に基づく指導を適切に行うことが求められる。これらの実務を遂行するためには知識と経験が不可欠であるが、現在の SMIDEC ではこれらの人材が不足しており、本件の人材育成プログラムには大きな期待を寄せている。

調査時点での職員数は 119 人で 2006 年には 200 人に増員される計画である。これまでの製造業企業 1 万 8,000 社に加え、サービス業 20 万社が対象となったため、大幅な組織改編が計画されている。製造業とサービスセクター部門の分化及び運営・管理部門と開発業務部門の整理・統合を基本としている。現時点で計画されている主な組織改革は以下のとおりである。

1) 運営・管理部門

Management Service : SMIDEC の運営・管理業務を行う。

Corporate Communication : 広報活動、Information Center を管轄する。

Financial Assistance and Monitoring : 金融支援 (グラント供与) の実施とモニタリング部門を独立させる。

2) 開発業務部門

Strategic Planning : 調査・研究及び育成プログラム計画を作成する。

Enterprise & Entrepreneur Development : 新たに企業家育成を対象に加える。

技術開発・改革、経営改革及び企業家育成の3部門に分かれる。

Management Information System: 新たに加わったサービス業では詳細なデータベースづくりが必要となるため、データ収集、分析を行うセクションが新設される。また、SMIDECの管理・運営上のIT活用とともに業務実施に係るIT活用の両面からのシステムの構築を図るためのセクションが独立する。

3) 直属部門

現在4カ所の地方事務所はサバ及びサラワク州が独立し、5カ所となる。CEOの直属となり、職員の増員が図られる。これにより、よりの確な企業ニーズの把握が可能になると思われる。

(2) 制度

National SME Council 及び **SME Bank** の設立、サービスセクターに対する支援の開始などの政策的な変革が起きている。また、中小企業が置かれている企業環境も国際的競争の激化、技術水準の高度化など急速な変化が今後も継続すると予測される。この変革に適合するための制度づくりが必要と判断され、そのためには以下の制度上の機能を強化することが必要と判断される。

1) 広報活動の充実

国際化の進展などにより、中小企業の環境は今後厳しくなることが予想され、経営改革による自助努力が必要不可欠となる。そのためには、経営陣が改革の必要性を認識することが重要である。既存の支援プログラムの有効性を企業家に認知させるための広報活動を強化する必要がある。企業と密接に接触する機会が多い、地方事務所の強化が有効な手段となる。

2) 産業界のニーズへの的確な対応

中小企業の基本データの収集・分析により問題点の把握をするとともに、産業界のニーズを的確に支援プログラムに反映させる。そのためには、産業界を代表する商工会議所、業界団体との密接な連携を行いニーズの把握を行う。ニーズの収集・分析に基づき、適切な支援プログラムを実施する。

3) 人材育成

現在、中小企業支援プログラムの実施に際しては、専門の外部機関に委託している（例：グラント供与はMIDFに全面委託）。

SMIDECが中小企業育成の中核となるためには、SMIDECの果たすべき役割に基づいた人材育成計画を策定し、経営改革にかかわる知識、手法確立のための人材育成を継続的に実施することが不可欠である。

4) 関連する外国機関との連携

中小企業が直面する国際化への対応として、諸外国の機関や日本のJETROなど関連する外国機関との連携を強化する。

5) SMIDECとしての重点目標の確立

中小企業支援プログラムは広範な分野にわたっている。また、サービスセクターに対する支援が業務に含まれるなど、対象分野も広がっている。したがって、SMIDECとしての重点目標を設定し、効果的な運用を図ることが必要と判断される。

第5章 中小企業開発公社（SMIDEC）の人材育成

5-1 中小企業開発公社（SMIDEC）の人的資源の現況

(1) 勤続年数と学歴の特徴

中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation : SMIDEC）は設立後7年を経た2002年後半から2003年前半にかけ、人員をそれまでの61名から116名へと、ほぼ倍増した。この結果、倍増時に採用されて勤続年数が3年に満たない職員が68名と、全体の6割近くを占めている（表5-1）。

これら勤続年数が3年に満たない職員の多くは、過去に職務歴を有し、なかには民間銀行在籍14年の支店長経験者や、工業開発庁（Malaysian Industrial Development Authority : MIDA）でIT業界の投資支援業務を行っていた者など、即戦力化、ないしは特別な初期的訓練を要することなく短期に戦力化した職員も少なくない。

職員の学歴構成をみると、大卒以上の職員がほぼ半数を占める。実際の比較調査は行っていないが、ヒヤリングによれば、一般民間企業や、役所のなかでも農業省などに比べ、大卒者の割合が高く、国際貿易産業省（Ministry of International Trade and Industry : MITI）及びMITI傘下の5政府機関（前述）とほぼ同等、ないしはやや上回る大卒者割合とのことである。マレーシアでは比較的、高学歴の職場である。

大卒以上は「Management」、短大卒は「Supporting I」、高卒以下は「Supporting II」とも呼ばれ、Supporting IからManagementへの昇格は特定試験に合格すれば可能だが、Supporting IIは定年までSupporting IIのままである。

表5-1 勤続年数別・学歴別 職員構成 (単位：人)

	勤続年数				合計
	5年以上	5年未満 3年以上	3年未満 1年以上	1年未満	
大卒 (Degree) 以上	12	8	30	9	59
短大 (Diploma) 以上	3	2	12	2	19
高卒～小卒	20	3	12	3	38
合計	35	13	54	14	116

出所：SMIDEC内部資料から集計

注1. 予算定員119名に対し、欠員3名（募集中）

2. 大卒以上にChief Executive Officerを含む
3. Diploma保持者の一部に大卒を含む
4. 小卒者のなかに運転職（2名）、清掃職（6名）を含む

(2) 職種構成

SMIDECでは国家公務員の基準により職員の職種を、表5-2のように分類している。このうち、経済職とは、短大、大学、大学院で経済学、経営学、法学等を専攻した、技術職及び情報職以外の職員である。経済職76名のうち43名がグラント供与の審査など顧客に直接接

する業務（以下、「直接要因」、ほかを「間接要因」と記す）に従事している。技術職とは工学部等で機械工学や電子工学などを専攻した職員で4名全員が直接要員である。情報工学を専攻した職員である情報職10名のうち、9名はSMIDEC内部の情報システムを担当しており、直接要員は1名。これら以外の他の職種はすべて間接要員。この結果、直接要員と間接要員の比率（いわゆる直間比率）は約5：6と間接要員が直接要員をやや上回る。なお、2002～2003年にかけての大増員は経済職が大きな比率を占めた。

表5-2 職種構成 (単位：人)

	勤続年数				合計
	5年以上	5年未満 3年以上	3年未満 1年以上	1年未満	
経済職 (E)	21	9	38	8	76
技術職 (J)	1	1	1	1	4
情報 (IT) 職 (F)	4		4	2	10
経理職 (W)		1	2	2	5
図書職 (S)		1	2		3
デザイン職 (B)	1				1
庶務職 (N)	7		6	1	14
運転職 (R)		1	1		2
合計	34	13	54	14	115

出所：SMIDEC内部資料から集計

注1. Chief Executive Officer（特別職）を除く

2. カッコ内の英字は国家公務員共通の略語

(3) 年齢別構成

職員の平均年齢は35歳。年齢階層別の職員構成は、表5-3のとおりで、20代が半数以上を占める若い職場である。なお、男女比率は男性57名に対し女性59名と拮抗している。

表5-3 年齢別構成 (単位：人)

	年齢階層				合計
	20代	30代	40代	50代	
大卒 (Degree) 以上	27	22	7	3	59
短大 (Diploma) 以上	14	4	1	0	19
高卒～小卒	19	7	9	3	38
合計	60	33	17	6	116

出所：SMIDEC内部資料から集計

(4) 人員配置状況

SMIDECは2004年に就任した現Chief Executive Officerの下、6Divisionsと、13Units、及び

4Regional Offices からなる。各部を統括する Director は 6 名中、2 名を除き、勤続 8、9 年のいわゆる生え抜きである。Director の男女構成は半々である。

6 Directors のうち、Corporate Division の Director が筆頭職にあり、Promotion & Publication の Director が他の Director に比べ給与等級が 1 ランク低い。各 Unit は Senior Manager により統括されるが、Promotion & Publication のみ統括者は給与等級が 1 ランク低い。

5-2 中小企業開発公社（SMIDEC）の業務展開

(1) 各 Unit の業務内容

前章で示した各 Division の業務内容の詳細を各 Unit 別に整理したのが、以下の表 5-4 である。なお、Financial Assistance & Monitoring 及び Promotion & Publication ではそれぞれ 1Unit で構成されている。

表 5-4 各Unitの業務内容

DIVISION	人数	各Unit別の業務内容の詳細
Corporate Affairs	38人	① Administration（15名）：総務、庶務、営繕、 ② Human Resource（5名）：人事、研修 ③ Info. System（10名）：社内ITシステム整備 ④ Finance/Account（6名）：財務・経理
Strategic Planning	11	① Planning/Policy（6名）：企画・政策立案 ② Research/Data Management（5名）：調査・統計
Financial Assistance & Monitoring	14	① グラント：申請受理・審査（ITAF3、MDGは外部へ委託）、承認・資金交付・事後管理 ② 融資プログラム：申請から管理まですべて産業開発銀行（Malaysian Industrial Development Finance：MIDF）に委託
Enterprise Development	16	① Industrial Linkage（5名）：文中参照 ② E-Business（4名）：ICTグラントの審査、ICTの中小企業への普及促進活動 ③ Technology Development（5名）：技術リソースのデータベース管理と顧客への紹介
Advisory Services & Technical Support	28	① Advisory Services/Information（4名）：情報センターの運営と管理 ② Expert & Skill Development（4名）：登録専門家管理、中小企業の技能訓練支援（グラント供与） ③ 地方事務所（4カ所、16名）：グラントの申請受理、審査（一部）、地域イベントのロジスティックス
Promotion & Publication	10	① 各種イベント実施（ロジスティックス中心） ② パンフレット、刊行物の製作発行

出所：各部へのヒヤリングにより作成

(2) 業務の流れと手順

SMIDEC の代表的な業務のうち、特に人材育成の観点から、業務の流れ、手順などの詳細を以下に記す。

1) グラント供与

- a) 申請：受理担当者（secretariat）が申請書に記載された事項などの要件具備チェックを行う。

申請受理にあたってのチェック項目は、①ビジネス・ライセンスの有無、②過去3年間の財務諸表の添付、③年間売上高、④従業員数の4項目である。

b) 審査：どのような審査が行われているか、その内容とレベルを知るため審査報告書を読んだものの、マレー語表記であるため判然としない部分もあるが、イ) 経営者の資質や経営管理体制への言及はほとんどなされておらず、ロ) 財務分析が欠落しており、今後の収支予想は計測されていない、ハ) 市場競争力の評価がない、など審査体制は成熟しているとはいえないようである。ただし、新製品開発関連のグラントでは、グラント対象の製品特性がかなり詳細に分析されている。各グラントの審査担当部署は以下のとおりで、内製化を進めつつあるものの、MITI傘下の貿易開発公社 (Malaysian External Trade Development Corporation : MATRADE) などに業務委託している。

① ITAF1 (事業計画策定/市場調査のコンサル費に対するグラント) : Financial Assistance & Monitoring Division の職員が審査を行う

② ITAF2 (新製品開発) : マレーシア技術開発公社 (MTDC) 及びマレーシア工業規格機構 (SIRIM) に審査を委託していたが、最近では、Advisory Services & Technical Support Division が審査を行う、すなわち内製化が進展しているようである。

③ ITAF3 (ISO を含む各種標準規格取得、及び生産性/品質向上) : 国立生産性公社 (National Productivity Corporation : NPC) に全面的に委託している

④ MDG (市場開拓資金、通称 ITAF4) : MATRADE に全面委託している

c) 承認 : ITAF Committee Meeting が決裁する。同 Committee は SMIDEC の担当部長のほか、MTDC、SIRIM、NPC、MATRADE、マレーシア開発・インフラストラクチャー銀行 (Bank Pembangunan & Infrastruktur Malaysia Berhad : BPIMB) の代表者により構成されており、毎月2回開催される。

d) 申請から承認までの所要期間 : 昨年、制定した Client Charter により、要件を具備した申請書の受理から起算して14日以内に承認することを定めており、制定以降は90%以上の申請案件で遵守されているとのことである。場合によっては臨時の ITAF Committee Meeting を開催して承認することもあるようである。

e) 資金交付 : Financial Assistance & Monitoring Division の職員が、承認案件の進捗状況をモニタリングし、資金交付要件 (当該設備の搬入検収が終了して納入業者の請求書が発行されるなど) が整ってから資金交付を行う。承認案件の進捗状況いかんでは翌年度への繰り越しも生じる。

2) Industrial Linkage Program

マレーシアで操業する多国籍企業 (MNCs) など大企業と、大企業へのサプライヤーとなる中小企業との橋渡し役となるべく開始されたプログラムであり、大企業が部品供給業者等に求める品質、コスト、納期などの要求レベル (requirements) を SMIDEC が折衝者となって受け止め、この要求レベルにかなう中小企業を発掘し、育成するという目的をもつ。

大企業側では、①自動車関連でプロトン、ペルドゥワ、ホンダ、ナザールの4社、②電気・電子機器関連でソニー、松下、JVC、デル、インテルなど7社、③「リソース・ベース」 (として SMIDEC が分類) ではテスコ社、カルフル社、ジャイアント社などハイパ

一マーケット 3 社が当プログラムに参加（以下、「参加大企業」と記す）している。

SMIDEC では中小企業者に対して SMIDEC のデータベースへの登録を呼びかけて、これまで 7,583 社（2005 年 8 月現在）の中小企業の登録を得ている。また、中小企業者に対して、参加大企業の要求水準に関する説明会などを行ってきた。これらのなかから既に 215 社が何らかの形で参加大企業との取り引きを開始している（取り引きの深度や継続性は不詳）。今後、いかに参加大企業の要求水準にかなう中小企業を発掘し、評価・判定して選抜し、そのうえでそれら有望中小企業を育成していくかが、この有意義なプログラムの拡大の成否を握っている。このためには、SMIDEC 職員の多くが中小企業の経営相談対応能力を養成し、企業診断力を高め、中小企業の経営課題解決を支援できる力量を強化することが緊要の課題といえよう。

3) 外部コンサルタント登録制度（SME Expert Advisory Panel：SEAP）

SEAP は中小企業の生産性及び生産技術の向上を支援する目的で 2003 年に設置された。生産管理や品質向上などの各領域における経験と技能をもった退職者（Expert と呼称している）を SMIDEC 内に登録させ、中小企業側の個別のニーズに基づいて、該当する分野の Expert を派遣して指導する制度である。

登録 Expert への応募要件は、年齢 45 歳以上の退職者（＝定職をもたない意）で、専門分野で 20 年以上の経験を有することである。SMIDEC 内部の審査委員会の面接試験を経て登録の適否を決定する。審査委員会は Advisory Service & Technical Support Division の Director を委員長に Enterprise Development Division の Technical Development Unit 等の Senior Managers により構成されている。

SEAP に対しては、これまで 50 名を上回る応募があり、現時点で 18 名が Expert として登録されている。18 名の専門分野は Production Control、Process Improvement、Quality Management（iSO）、Product Development、Designing、ICT Adoption など多岐にわたる。

Expert によるコンサルタンシー・サービスは、①Stage1: Expert による予備的診断（無料）、②Stage2: Expert の出張による工場診断（有料、1 日当たり RM300 以上）、③Stage3: Expert による改善勧告（有料、1 日当たり RM300 以上）、からなる。

本制度の活用状況としては、現在、第 1 号案件が予備的診断の段階にある程度で、制度発足来 1 年半の揺籃期にあるとはいえ、所期の目的に照らして十分に機能しているとはいえない状況である。SMIDEC では、本制度はいまだ中小企業者に十分知られていないため活用度が低い、今後、本制度の Awareness を高めたい、としているが、むしろ SMIDEC 側で中小企業の個別の解決すべき課題を積極的に発掘し、その課題解決にふさわしい Expert を引き合わせる、といった努力が必要と思われる。

4) ビジネス・クリニック

SMIDEC では毎週水曜日を「ビジネス・クリニック・デイ」として、本部及び各地方事務所において、中小企業者からの「よろず相談」に「予約なし」で対応している。本部では Enterprise Development Division の Managers のうち 9 人が相談対応している。今年 7 ヶ月間の相談実績は、表 5-5 のとおりである。

本部での相談社数は、クリニック 1 回当たり約 6 社（7 ヶ月間の 170 社を 28 週で除した

単純平均値) と、必ずしも低調ともいえないが、対応スタッフ9名を擁していることを考慮すれば、相談社数は多いとはいえない。一方、南部事務所(対応スタッフが2名のみ)はかなり繁忙と思われる。

相談内容では「資金調達」の構成比の高さが目立つ。資金調達の相談のなかでは、グラント申請のための下相談的な相談が多い。ただ、これを除いて一般に資金不足の悩みは、在庫管理や顧客管理が不十分であることから由来するケースが多いことが経験的に示されていることを考慮すると、単に担保があるかどうかや貸付制度の紹介よりも、相談企業の経営管理の問題点指摘など、相談対応技術の向上が望まれるところである。

なお、SMIDECが本クリニックのような、いわば町医者的に中小企業のよろず相談の窓口として支援サービスを向上させようとしている姿勢は相応に高く評価できる。多くの中小企業支援機関がやや重複的に存在する当国にあって、SMIDECが中小企業の課題解決のための「玄関口」(Gateway)的機能を高めることは、大いに有意な方向といえよう。さらにいえば、クリニックに加えて、SMIDEC職員が自ら進んで中小企業の現場に出向き、中小企業の課題発掘や課題解決支援に乗り出せば、SMIDECの存在意義をますます高めることにつながる。

表5-5 ビジネス・クリニックの相談社数～2005年1～7月の実績

<地域別相談社数>

	社数(構成比)
本部	170(30%)
南部事務所	144(25%)
北部事務所	120(21%)
サバ事務所	89(16%)
東部事務所	48(8%)
合計	571(100%)

(前年同期515社で16%増)

<相談内容別相談社数>

	社数(構成比)
資金調達	353(57%)
マーケティング	76(12%)
生産性/品質向上	61(10%)
一般情報	55(9%)
技能訓練	35(6%)
IT活用	28(5%)
合計	617(100%)

出所: SMIDEC内部資料から集計

(注) 1社当たり複数の相談が寄せられているため、地域別と相談内容別合計は一致しない

5-3 中小企業開発公社(SMIDEC)の人材育成策の現況

(1) 中小企業開発公社(SMIDEC)の人材育成ポリシー

SMIDECには現状、明確に意識された人材育成ポリシーは確立されていない。また、中長期の人材育成計画も策定されていない。このことはHuman Resource Unitの責任者も「職員の外部の研修コースへの派遣をAd hocに実施しているのみ」として、認めている。

採用と研修を担当するHuman Resource Unitでは、2003年前半までの大増員計画に伴う大量採用業務に忙殺されて、人材育成政策の策定・実施に踏み込む余裕がなかったことは理解できる。なお、最近に至り、人材育成政策策定の基礎資料として「研修ニーズ調査(training needs analysis)」の実施を計画しているが、予算の制約や適切なコンサルタントが見いだせ

ないなどで実現していない。ただ、ここ数箇月内に、限られた予算のなかで Preliminary なのとなるが、独力で研修ニーズ調査を実施する意向を表明している。

このような現状が、今次 HRD に関する二国間技術協力に対する要望となった。今後、SMIDEC が、中小企業育成機関の中核として業務の質的、量的な充実を図っていくうえで、人材育成の強化の必要性は云々するまでもない。しかも業歴、人員の両面で「若い」機関である SMIDEC にとって、人材を育成し訓練する余地は大きく、人材育成の重点的实施は、当機関のキャパシティ・ビルディングに極めて大きな効果をもたらすものと思われる。

今次事前調査団が面接した職員（20名以上）の学習意欲は十分に高い。「知識集約型業務の職場としての意識が高く、高学歴職場に由来して学習文化（Learning Culture）が形成されている」（前出責任者）、「一昨年の大増員で大量採用された職員のなかで民間企業での勤務経験を有する者は少なくなく、設立来の生え抜き職員がとすれば官僚的体質（bureaucratic attitude）を抱えているなかで、よい意味での刺激を与えており、意識改革（mindset reform）は進展しつつある」（Enterprise Development Division の Senior Manager）などの発言が聴取できた。

(2) マレーシア国内での研修派遣実績

マレーシアの国家公務員は、①採用直後の、数日間の導入（オリエンテーション）研修とともに、②年間7日間以上、何らかの研修コースに参加すること、及び③マレーシアの歴史、国家建設の課題、愛国心の高揚等に関する研修が義務づけられて（法定）おり、SMIDEC 職員も、身分上は国家公務員として、これらが適用されている。

このうち②の研修は、自らのキャリア・ディベロップメント計画（あまりはっきりしたものではないようだが）に基づいてテーマを選択し、それらテーマに沿った研修プログラムを実施している研修機関の研修コースに参加して、後日、研修参加費の支払いを受ける。各種研修機関の研修プログラムはデータベース化されて（研修リソースと呼ばれている）、各職員がアクセスして選択する。

以上の②を含め、各職員の随時の希望や、Human Resource Unit の随時の機会提供などで、最近1年間で各職員が参加した研修コースの概要は、表 5-6 のとおりである。

表 5-6 国内研修実績（最近1年間）

研修内容（プログラム）/内容グループ別	参加人員（延べ）
導入/オリエンテーション	63人
IT（データベース、エクセル、インターネットほか）	35人
ISO	19人
文書管理（ファイルシステム、秘書業務）	18人
Leadership/Teamwork	18人
Communication/Report Writing	17人
5Sの進め方	12人
Customer Service/Relationship	9人
Industrial Knowledge（Biotech, Supply Chain, etc.）	4人

Business Management (Planning, Benchmarking, etc.)	3人
環境保全対策	3人
Marketing	2人
その他 (Branding, Audit, Public Speaking, KPI, Production)	73人
合 計	276人

出所：SMIDEC内部資料から作成

(3) 海外への研修派遣

海外での研修コースへの派遣に対する職員の関心は高く、参加希望は強いようである。ドナー国の支援がある場合は別にして、研修派遣コストは国内研修派遣に比べて格段に高く、コスト・パフォーマンスが問われるところだが、研修参加終了後は研修レポートを基に報告会を実施するなど、研修成果を職員間で共有化することを図っている。

この1年間に、SMIDEC職員が参加した研修コース（一部予定を含む）の概要は表5-7のとおりである。SMIDECでは海外での会議参加も研修としてカウントしているが、本表からは除外した。

表5-7 海外研修

研修テーマ	研修実施国	研修実施時期（期間）
サプライチェーン・マネジメント	タイ	2004年10月（2日間）
起業振興の金融的側面	タイ	7月（2日間）
APEC中小企業振興機関会合	日本	10月（4日間）
産業振興とクラスター	スリランカ	同上
スペインの輸出振興	スペイン	4月（12日間）
小国の企業競争力	シンガポール	11月（5日間）
マレーシア・フィリピン中小企業経営	日本	2005年4月（2週間）
貿易・投資促進訓練	日本	4月（7週間）
APECワークショップ	ブルネイ	7月（2日間）
成長持続へ向けたIT活用	インド	8月（2日間）
中小企業のIT活用	日本	2月（2週間）
企業経営の統合的実務	日本	5月（2ヵ月）
アセアンの中小企業開発セミナー	中国	8月（2週間）
中小企業の競争力強化戦略	シンガポール	3月（5日）
中小企業向け不良債権の処理	タイ	7月（2日）
産業集積の形成	台湾	3月（3日間）
中小企業サポートサービスの実践訓練	インド	10月（10日間）
技術強化を通じたSMEキャパシティ・ビルディング	インドネシア	7月（3日）
中小企業開発計画	シンガポール	2005年7月（3週間）

（注）職員別に記録されているため、時期は順不同

出所：SMIDEC内部資料から作成

5-4 中小企業開発公社（SMIDEC）の業務のあり方と人材育成計画

(1) 中小企業開発公社（SMIDEC）の業務のあり方

第4章などでみたように、マレーシアの中小企業は付加価値額や労働生産性、更には輸出貢献度において、他のセクターに比べ劣位にある。また、中小企業の発展を支援する政府機関のなかで、中核的な役割を担うことが期待される SMIDEC の業績達成度は決して高いものとはいえない。SMIDEC はキャパシティ・ビルディングの本格化を迫られている。

今次事前調査団が SMIDEC 職員や中小企業者をはじめ、多くのステークホルダーからの代表者の参加を得て実施した PCM ワークショップでは、現在の中小企業が直面する諸問題、中小企業の発展を阻害する諸要因の分析（後記）からスタートして、SMIDEC の背負うべき役割や果たすべき機能、及び SMIDEC 職員の能力強化の方向性を協議した。そこで浮かび上がった SMIDEC の役割/機能とこれを担う人材開発は、PDM にあるとおり、SMIDEC の経営相談対応機能の強化であり、SMIDEC 職員の中小企業の経営課題解決支援能力の向上である。SMIDEC の設立根拠法（Act539）では、management counseling services の提供を SMIDEC の function のひとつとして定めている（12条）。

PCM ワークショップでも明らかになったように、中小企業は一般に、マーケティング能力が弱く、金融調達力に劣り、生産工程改善が思うように進展せず、経営管理能力を十分に発揮していない。しかも個々の中小企業では、自らの具体的な経営課題の特定化が得意とはいえない。

このような様々な制約をもった中小企業の発展を支援する役割を担う SMIDEC 職員が、財務分析や経営計画などを含む経営管理技法や管理ツールを身にまとい、マーケティングや生産工程改善の何たるかについて実践的な訓練を受け、中小企業の経営現場に立ち入ることができれば、中小企業の実情をより深く理解し、中小企業の真のニーズに迫ることができよう。そして中小企業の個別の経営課題の発掘、特定化を支援できる。中小企業の経営課題は正しく特定できれば、解決への道のりを半分以上超えたも同然といわれる。たとえば、病気の真の原因が特定できれば、処方はずと確定する。

このことは SMIDEC 職員に高度に専門的なコンサルタント機能を期待することではない。SMIDEC 職員に期待される機能とは、中小企業の経営相談に親身に対応し、経営課題を特定して、課題解決の一助となるようなアドバイスとともに、適切なグラントを供与すること、Industrial Linkage Program (ILP) などを通じて有望な中小企業を育成することなど、支援プログラムの効果的な実施である。しかも有効な経営相談対応や経営課題特定の実績を積み上げ、かつ解決支援策を中小企業経営者とともに模索するなかで、解決支援の成功体験も徐々に蓄積され、そのことが他の中小企業の経営改善の参考として応用展開される。

高度に専門的な課題解決は特定分野の専門コンサルタントに委ねることになる。SMIDEC 職員は多数の中小企業の経営相談に適切に対応し、中小企業全体の底上げに最大のエネルギーを注ぐ。日本の事情にたとえば、中小企業経営診断士や、公認会計士コンサルタントあるいは技術士などのような専門的な訓練を要する高度な経営管理技能取得をめざすよりは、全国各地の「商工会議所の経営相談員」がモデルになる。日本の商工会議所では、一定期間（正味 30 日間程度）、経営管理手法を中心とする訓練を受け、地方自治体が実施する試験を通過した職員に経営相談員としての資格を付与している。経営相談員は日頃から中小企業の経営相談に応じるとともに、必要に応じて経営現場へ出向き改善指導を行うほか、国民生活

金融公庫の経営改善支援資金の融資審査を代行し、融資可能水準に達しない企業（例えば白色申告者など）に対しては一定期間、経営改善指導（例えば経理システムの改善など）を行っている。

(2) 支援プログラムの活性化

経営相談対応と経営課題解決支援力の強化はSMIDECの業務にどのようなインパクトを及ぼすであろうか。

- ① 財務分析など経営管理技法を身につけて中小企業の経営現場に立ち入ることにより、中小企業の実情をより深く理解し、中小企業の真のニーズに迫ることができれば、グラントの真の狙いにふさわしい先に、供与先の実情に沿ったグラントを供与することができるようになる。同時に、グラントの審査が効率化されよう。
- ② ILPにおいても、参加大企業の要求水準にかなう中小企業を発掘し、評価・判定して選抜し、そのうえでそれら有望中小企業を育成していくうえで大いに威力を発揮するに違いない。すなわち経営相談対応と経営課題解決支援力の強化により、効果的、効率的なSMIDECプログラムの有効活用が促進される。
- ③ 中小企業の真のニーズを把握してこれを Strategic Planning Division へフィードバックする。そして新たな商品・支援手段の開発に取り組む。MITIなども巻き込んで、中小企業のニーズに沿った新たな支援プログラムを開発して中小企業の発展を促進する。このような創造的な業務展開は職員の士気を鼓舞し、職員の業務遂行満足度を高め、能力開発を促進し、これが中小企業の発展につながるという好循環の形成に寄与する。SMIDECのキャパシティは強化され、SMIDECへの政策当局及び中小企業者からの信頼は向上する。

(3) 具体的訓練内容

SMIDECの機能強化に向け、職員の経営相談対応と経営課題解決支援能力の向上のための訓練内容は、前述の日本の商工会議所の経営相談員の養成コース（中小企業大学校等で実施）が参考となる。実際には、SMIDECが Preliminary なものとして実施する予定の研修ニーズ調査の結果を十分に吟味し、かつ職員の現有の資質や能力を踏まえて、現実的なカリキュラムを策定することになる。

現段階で想定される訓練科目を以下のとおり例示する。なお、⑦、⑧、⑨、⑩は通常、現場実習を要する。

- ① 経営計画（短期、中期、長期）の立て方
- ② 財務分析技術（財務諸表作成＝簿記2級程度、指標分析・時系列分析の手法）
- ③ 財務管理（損益分岐点分析等）の実際
- ④ 目標管理の手法
- ⑤ 得意先管理（ABC分析等）の基礎と応用
- ⑥ 市場調査（セグメンテーション等）の初歩
- ⑦ 生産管理及び在庫管理入門
- ⑧ 工程改善の基礎
- ⑨ 科学的品質管理入門
- ⑩ 人事考課と賃金体系整備技法

- ⑪ 経営診断の基本と体系的 SWOT 分析技法
- ⑫ IT 活用の実際

(4) 訓練対象

訓練対象者は、現状、中小企業者に日常的な接触をもち、中小企業の経営現場に近接した業務を行っている下記の 3Division の職員（計 46 人）で、一定の選抜基準により選考された職員を中心とする。なお、他の部で特に訓練の必要性の高い職員を対象にすることを妨げるものではなく、3 年間で 50 人程度を訓練することが可能と目される。

なお、PDM 及び活動計画（PO）にも記載したように、当初 2 年間に訓練を受けた職員のうち、特に資質の認められる職員をトレーナーとして選接し、3 年目には日本人専門家の指導の下でトレーナーが職員訓練を施すこととし、プロジェクト終了後の自立発展性を確保することが望ましい。

（訓練対象 Division）

- ① グラントの供与を担当する Financial Assistance & Monitoring（Director 及び秘書を除き 12 名）。
- ② ILP などで中小企業を指導し、又毎週水曜日に実施されている「Business Clinic（経営相談）」を担当している Enterprise Development Division（同 14 名）。
- ③ Advisory Services & Technical Support（同及び地方事務所の掃除係を除き 20 名）。

(5) OJT 的訓練

研修中及び研修を修了した職員を日本人専門家が引率して現場に同行させ、課題発掘や課題解決のための提言などを実践するような OJT 的訓練が訓練コースに組み込まれることが望ましい。この OJT 的訓練により、訓練コースの座学で得た経営管理技法等の体系的知識を実践の場で応用して、経営管理技法等を実際に体得することの一助となろう。

当国では公務員等が、研修の一環として実際の産業現場に短期間、出向（Attachment と呼ばれる）し、産業現場を実体験することで当該産業の実情などに関する見聞を深める制度がある。

Attachment の期間は 2、3 日のケースが多い。地元企業への Attachment がほとんどであるが、通産省傘下の政府機関である MIDA では、イギリス系企業への Attachment の例がみられた（面談記録参照）。

また、「5S」や「カイゼン」がマレーシア人の間でも普通名詞化しつつあるように、日系企業の経営手法については、マレーシア人の中で極めて関心が高く、日系企業の経営管理手法などは、マレーシアの中小企業の経営改善のために参考となる事項が少なくないものと思われる。日本人商工会議所（JACTIM）の協力を得て、マレーシアで操業する日系企業の現場に訓練生を一定期間、投入するなどの OJT 的訓練を視野に入れたい。JACTIM ではマレーシアの中小企業など裾野産業の育成に向けて協力方針を打ち出しており、時宜を得て依頼すれば、JACTIM の協力が得られる可能性はある。

5-5 他の中小企業育成機関との協調

前章でも触れたように、マレーシア政府は数多くの省及び政府機関において中小企業支援策を

実施している。このため支援体制が複雑でかつ重複しているという批判はあるが、National SME Council の主導による中小企業銀行（SME Bank）の設立により、これまで2つの公的開発金融機関が別々に行っている公的中小企業金融が一本化されることや、中小企業の定義の統一など、大きな前進もみられる。このようななかで、中小企業支援に関与する各機関の、情報の交換・共有体制の構築や、職員訓練の共同化（相互乗り入れ）など、Collaboration の促進こそが、政策や支援手段の重複を避け、相乗効果を生む鍵となろう。SMIDEC が中小企業の現場に深く入り込み、中小企業特有の個別の経営課題の発掘など中小企業の実情把握能力を高めるなど職員の資質・能力の向上を図ることができれば、中小企業支援機関の中核として他の中小企業育成機関との協調をリードし、他機関との協調の成果を高めることにつながろう。

第6章 技術協力プロジェクトの事前評価

本事前評価で用いる評価のクライテリアは、以下のとおりである¹。

① 妥当性 (relevance)

プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、被援助国及び日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

② 有効性 (effectiveness)

プロジェクトの実施により本当に受益者若しくは社会への便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされるのか）を問う視点。

③ 効率性 (efficiency)

主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。

④ インパクト (impact)

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。

⑤ 自立発展性 (sustainability)

援助が終了してもプロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

6-1 妥当性

以下の6つの観点から検討した結果、総じて妥当性は高い。

(1) 案件内容の公共事業・ODA としての適格性

本項目での適格性は、「プロジェクトの事業内容が公共財であるか」「経済波及効果はあるか」「市場の不完全性のあるサービスか」といった観点から判断される。本事業の骨子は公共機関の職員の能力開発であり、事業内容と事業の成果は公共財といえる。

次に、経済波及効果については、「6-4 インパクト」の項で後述するような社会経済的効果が期待できる。これに対し、負の経済波及効果は特に出ないものと思われる。

最後に、市場の不完全性のあるサービスか否かに関しては、職員の能力開発事業が必ずしも民間では資金やリスクを負担できない事業であるとはいえない。ただ、本プロジェクトでは、日本の主要な中小企業振興機関である基盤整備機構（旧「中小企業組合事業団」）・中小企業金融公庫などが、実施機関候補である中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation : SMIDEC）にとっての一種のモデルとなることが考えられる。これらの機関における人材育成のノウハウを日本が提供できれば、これは先方のニーズに非常に適合した事業であるといえる。

¹ 出所：JICA「プロジェクト評価の手引き（改訂版 JICA 事業評価ガイドライン）、p.41」。

したがって、全体的には公共事業・ODA 事業としての適格性はあると判断できる。

(2) 日本の援助政策、国別事業実施計画との整合性

2002年2月に日本政府が策定した国別援助計画では、以下のような重点分野・課題が設定されている。

- ・ 経済の競争力強化のための支援（製造業の高度化・効率化、IT 分野への支援、賦存資源を生かした経済セクターの育成・強化）
- ・ 高度な知識、技能を備えた人材の育成
- ・ 環境保全
- ・ 格差是正

本件は、特に1点目の重点分野に該当する。また、同援助計画の「援助実施上の留意点」において、「援助の実施にあたって民間セクターへの波及効果をできるだけ高めるよう」記述されていることも本件に関係する。

JICA 国別事業実施計画では、以下の援助重点分野と開発課題が設定されている。

援助重点分野	開発課題
1) 経済の競争力強化	裾野産業の高度化 グローバル化への対応強化 賦存資源を活用した産業の育成・強化 情報通信の利用・普及
2) 人的資源開発	経済の競争力強化を支える人材育成 社会的弱者の福祉向上
3) 環境と持続的開発	自然環境の保全 生活環境の向上
4) その他	南々協力拡充 越境問題に対応する人材の育成

本件は、上記の「経済の競争力強化」と「人的資源開発」に密接にかかわっている。このように、本件は、日本の援助政策、国別事業実施計画と整合している。

(3) 相手国のニーズとの一致

マクロ的には、政策的に中小企業振興の重要性はマレーシアにとって大きく、相手国のニーズに合致するといえる。中小企業に関連する政府の諸政策としては、以下のようなものがある。

1) 第8次マレーシア計画（8th Malaysia Plan : 8MP）

2001～2005年にかけての国家開発計画。同計画は、中小企業をグローバルな競争力をもつ産業セクター形成に必須のものと位置づけたうえで、中小企業がより高い競争力をもつことを目標とする方針が記述されている。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、引き続き実施していくことを明言しており、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、SMIDECを中小企業支援の拠点として強化すべきとしている。

2) 第3次長期開発計画 (Third Outline Perspective Plan : OPP3)

2001年に発表されたもので、回復力と競争力をもつ国家の建設を進めることを政策目的としている。中小企業に関しては、以下のような記述がある。

中小企業は、競争が強まるビジネス環境のなかで国際的なスタンダードに対するベンチマーキングを実施することを含む革新的なアプローチをとる必要がある。生産プロセスの近代化・自動化などのオペレーションの合理化が必要である。政府は、中小企業開発を引き続き強化し産業活動への寄与を高めるべく、その輸出志向を奨励する。

3) 第2次工業マスタープラン [Second Industrial Master Plan (1996~2005年) : IMP2]

国際貿易産業省 (Ministry of International Trade and Industry : MITI) により、1996年に策定された。IMP2では、投資主導型から生産性主導型経済への転換をめざし、Manufacturing++ (高付加価値産業へのシフト) 及びクラスター (産業集積) の2つの概念を導入した。クラスター開発における中小企業の役割として4項目が掲げられており、そのうちのひとつは、「SMIDEC、マレーシア技術開発公社 (MTDC)、マレーシア工業規格機構 (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」というものである。

4) 中小企業開発マスタープラン [SMI Development Plan : SMIDP (2001~2005年)]

2002年3月にSMIDECより発表された。IMP2を補完するもので、その目的は、貿易の自由化・グローバル化・ICT技術の発展といった外部の環境から生まれる課題と機会に応えられるような中小企業を育成することである。同計画の実施フレームワークのなかで、SMIDECの組織強化が掲げられており、具体的な対策として、地域事務所の設立、工業専門家の育成、中小企業専門家アドバイスパネル (専門家登録制度) の設立があげられている。

上記に明らかなように、本件はマレーシア政府の開発計画・政策と密接な関係にあり、将来に向けてもその方向性と一致する。また、今回の調査によれば、現在、第9次マレーシア計画 (9MP) ・IMP3が策定の過程にあり、2005年12月又は2006年1月に発表されるとのことだった。これらの計画では、中小企業振興、国内投資促進が更に強調される見込みである²。

また、今回実施されたPCMワークショップでもマレーシアの中小企業が直面する問題が分析され、SMIDECによる本プロジェクトの取り組みがこうした問題の解決に結びつくことが確認された。

ミクロ的にも、マレーシア側のニーズと一致している。すなわち、本件で想定されるターゲットグループは実施機関SMIDECの職員だが、クライアントである中小企業に質の高いサービスを提供するための実務的な知識や経験が彼らには不足している。本プロジェクトにおいて日本側の指導により彼らの能力開発を図ることは、まさしく彼らのニーズに合っており、ひいては、マレーシアの中小企業振興に役立つ。

² 調査団のEconomic Planning Unit (EPU) に対する聞き取りによる。

(4) 参加型の計画作成

本プロジェクトの計画立案過程では、今回の調査で数多くの関係者の意見を取り入れた。具体的には、本件に関係する政府機関・日本側関係機関・現地に滞在している日本人専門家などに聞き取りを行ったほか、政府機関・民間企業・JICA 関係者が一同に会して PCM ワークショップが実施され、マレーシアの中小企業の抱える問題点や課題の分析が行われた。これらの調査結果を踏まえ、SMIDEC の職員と集中的な討議を行い、PDM 案・活動計画 (PO) 案を作成した。したがって、本プロジェクトの計画策定プロセスは参加型の性格が強いといえる。

(5) 日本の技術の優位性

中小企業振興の分野では、JICA は 1990 年代に入り以下のような協力を実施してきた。

1) 中小企業振興政策・関連法制度の立案 (事例 10 件)

1990 年代後半から途上国側からこの分野の協力の需要が高まったことを受けて、近年数多くのプロジェクトが専門家のチーム派遣や開発調査の形で実施されている。

2) 中小企業振興計画の立案

中小企業が抱える課題に対して、上記のレベルよりもより具体的な施策 (対策) を検討する協力も開発調査や専門家派遣の形で数多く実施されている。具体的には、裾野産業振興計画 (13 件)、地場産業振興計画 (6 件)、個別施策計画 (4 件) 等である。

3) 中小企業振興活動の支援 (8 件)

これは、計画の立案や試行的実施といった開発調査及びパイロット・プロジェクトから更に踏み込み、モデル・プロジェクトとして人やモノを長期間投入して中小企業振興活動を支援するタイプの協力である。本件は、このカテゴリーに属する。

以上の協力には、経済産業省・経済産業局が参画しており、日本全体としては、この分野にかなりの知見・経験・人的リソースを蓄積している。

(6) プロジェクト・アプローチの妥当性

本プロジェクトの目標は SMIDEC の機能強化であり、プロジェクト活動の骨子は、日本人専門家の指導による SMIDEC の職員の能力強化、具体的には、プロジェクト期間中に、民間企業と直接に接する部署に所属する職員 50 人の能力を「経営相談員」的な水準に引き上げることである。

このアプローチは、PCM ワークショップのなかで行われた関係者分析において、SMIDEC の主要な弱みとして認識された「職員がビジネス経験に乏しい」ことにまさしく対応する。

また、同ワークショップ中の目的分析のなかでは、マレーシアの中小企業振興における主要な目的 (課題) として「業界水準にまで生産性が向上する」「製品・サービスの質が市場競争力をもつレベルにまで改善される」の 2 点が確認された。さらに、こうした課題を実現するための以下のような 6 つの中小企業の課題が確認された。

- ① 生産能力が強化される
- ② 産業集積が実現される
- ③ 高いマネージメント能力が育成される
- ④ 技術・知識が強化される

- ⑤ 中小企業が的確なマーケティング能力をもつ
- ⑥ 政府系・民間金融機関により、中小企業の資金調達が改善する

この主要 6 課題のうち、SMIDEC に直接かわり、かつ本プロジェクトと関係の深い課題として、特に「（中小企業の）高いマネージメント能力が育成される」と「中小企業が適格なマーケティング能力をもつ」が選定された³。すなわち、SMIDEC 職員 50 人の能力を第 5 章で記述した「経営相談員」的な水準に引き上げることにより、彼らの経営指導と各種サービス（適切なグラントの選択・供与等）の質が向上し、こうした課題が実現されることになる。

以上をまとめると、本プロジェクトにより SMIDEC の職員の能力強化を図ることは、中小企業振興を進めることに寄与し、かつ SMIDEC のニーズにも合致しており、妥当性は高いといえる。

6-2 有効性

(1) 計画の論理性

計画の論理性は、通常、プロジェクトの PDM において、活動から上位目標までの間に目的 - 手段関係があるか否かで判断される。本件では、活動が成果に、成果がプロジェクト目標に、更にプロジェクト目標が上位目標に結びつく形となっており、論理性は高いと思われる。なお、PDM の各レベルに外部条件が設定されているが、これらが満たされる可能性も低くはない（詳細は、以下の「(3) 外部条件の成立見込み」参照）。

(2) プロジェクト目標設定のレベル

「第 2 章 2-1 プロジェクトの枠組み」に記述されているとおり、上位目標・プロジェクト目標は以下のように設定されている。プロジェクト目標は明確であり、上位目標にも直接貢献する形になっている。指標は客観性が高く、その入手手段も明らかである。

ただし、プロジェクト目標の具体的な内容は、指標に示されている数字の規模によるところが大きいので、実際には、ベースライン（現状値）に基づいてしっかりした指標の数字をプロジェクトが開始した直後に設定することが必要である。

上位目標：

Considerable number of SMEs in Malaysia become productivity driven, technologically capable and globally competitive by receiving SMIDEC's services.

（和訳）マレーシアの相当数の中小企業が、SMIDEC のサービスを得ることにより、生産性が高く、高度な技術力を備え、国際的な競争力をもてるようになる。

³ 「生産能力が強化される」と「政府系・民間金融機関により、中小企業の資金調達が改善する」の 2 課題も部分的には、取り組み対象となる。

指 標：

(Figures as of 3-5 years after the end of the project period)

1. Increase of SMEs' productivity index
2. 1 Increase in numbers of SMEs receiving Market Development Grant (MDG)
2. 2 Increase in numbers of SMEs participating in international trade missions and fairs

(和訳)

(プロジェクト終了後3～5年後の数字)

1. 中小企業の生産性指数の増加
 - 2-1. Market Development Grantを受領している中小企業数の増加
 - 2-2. 貿易促進のための海外視察団や展示会に参加する中小企業数の増加
- (注：2-1、2-2の指標は、「国際的な競争力」を直接計測する指標がないための代替指標である)

プロジェクト目標：

SMIDEC becomes an agency to effectively support SMEs in management and marketing skills as well as financial support services through the training of SMIDEC staff, who can analyze SMEs' problems and needs and provide preliminary (not highly technical) advices to SMEs (hereinafter referred to as "SME Counselor").

(和訳) 中小企業の問題やニーズを分析し中小企業に基本的な（高度に専門的ではない）アドバイスを提供できるSMIDEC職員（以後、便宜上「中小企業カウンセラー」と呼称する*）の育成を通じて、SMIDECが、マネジメントやマーケティング技術、金融支援サービスで効果的に中小企業を支援できる機関となる。

*注：新たな職種を導入するわけではない。基本的な職員の体制・TORはこれまでどおりを想定する。

指 標：

1. Increase in numbers of activities undertaken as SMIDEC programs
2. Increase in numbers of SMEs receiving advisory services by SMIDEC
3. Increase in numbers of SMEs being satisfied with SMIDEC programs

(和訳)

1. SMIDECの提供するプログラムの一環として実施される活動・行事の増加
2. SMIDECの支援サービスを受ける中小企業数の増加
3. SMIDECのプログラムに満足する中小企業数の増加

(3) 外部条件の成立見込み

PDMによれば、外部条件・前提条件は、以下のように設定されている。

<p>1. 活動が開始できるための前提条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SMIDECにより、予算と人員が確保される。 ・ SMIDECの基本的な構造や役割に変化がない。 ・ 予備的な研修ニーズ調査がSMIDEC職員により実施される。
<p>2. 活動が成果に結びつくための外部条件</p> <p>特に該当項目なし</p>
<p>3. 成果がプロジェクト目標に結びつくための外部条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ カウンセラー（経営相談員）レベルにまで能力開発されたSMIDEC職員の大半がSMIDEC内にとどまる。 ・ 職員の能力開発のための研修教官として育成されたSMIDEC職員の大半がSMIDEC内にとどまる。
<p>4. プロジェクト目標が上位目標に結びつくための外部条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 世界、地域、国内それぞれの経済状況が悪化しない。 ・ 他の中小企業関係機関がSMIDECとの協力関係の下に、適切に機能する。 ・ 政府によりSMIDECの予算が引き続き確保される。
<p>5. 上位目標が維持されるための条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マレーシア政府の中小企業政策に大きな変更がない。

3つの「前提条件」の初めの2項目の蓋然性は高いが、3点目はSMIDEC側の自己努力による。日本側の専門家による研修計画の立案の前提となるため、必ずプロジェクト実施前に完了しておく必要がある。

活動が成果に結びつくための外部条件が特にないということは、プロジェクトの自己完結性が高いことを示している。なお、研修を受講し能力を向上させた職員に対しては、研修終了後の一定期間、組織にとどまることが契約により義務づけられる⁴予定であり、研修を修了した職員が少なくとも数年間SMIDECにとどまる可能性は低くない。

したがって、全体的に外部条件が成立する見込みは高いと思われる。

6-3 効率性

効率性は、費用対効果、すなわち、投入と成果やプロジェクト目標との対比により検証される。本プロジェクトの主要な成果は人材育成であり、上述のように3年間で50人の職員の能力強化（「経営相談員」的な水準に引き上げること）、及びそうした能力開発のための研修教官の育成が予定されている。これに対する予定されている主要な投入は、長期専門家2人と年間数人の短期専門家の派遣である。職員1人の能力強化を図るのに数科目からなる30日程度の研修が必要と考えられ、個々の研修の参加人数を10名程度⁵と考えるとこの程度の投入は妥当と思われる。

ただし、2人の長期専門家（プロジェクトマネージャーと業務調整役）の滞在期間が投入の主要な部分を占めるので、この2人に関しては、プロジェクトの総括業務や経理・調達業務などに加え、研修計画全体の立案や研修における講師業務を担当し、更には長期滞在の利点を生かし、

⁴ SMIDEC職員によれば、契約に違反する場合は違約金が課されるとのことである。ちなみに、SMIDEC職員の給与水準と比較すると、民間セクターにおける同程度の人材の給与水準は20～50%高いとのことであるが、その反面、雇用の安定性はSMIDECのほうが格段に高い。

⁵ 研修参加者が日常業務の合間に研修に参加することや研修の効率を考慮した人数である。

研修生が実際に企業を訪問して経営指導してみせる OJT をフルに実施することが期待される。

本プロジェクトの帰趨はインプットの相当部分を占める 2 人の長期専門家の資質によるところが大きく、特にプロジェクトマネージャーに関しては、できれば基盤整備機構・中小企業金融公庫などで上級マネジメント・人材育成の経験があり、かつ中小企業診断士の資格をもつ者が望ましい。

6-4 インパクト

(1) 上位目標の達成見込み

本プロジェクトの上位目標は、「マレーシアの相当数の中小企業が、SMIDEC のサービスを得ることにより、生産性が高く、高度な技術力を備え、国際的な競争力をもてるようになる」と設定されている。上位目標は、プロジェクト終了後、3~5 年後に実現されるべき目標である。現在想定しているように、プロジェクト終了時点までに 50 人の職員の能力が経営相談員のレベルにまで高められ、SMIDEC による各種経営指導サービスが充実した場合、この 3~5 年間に累積される効果はかなりのレベルに達すると考えられ、上位目標の達成は可能であろう。ただし、現時点で設定されている指標では、数字がまだ明確に設定されていないため、しっかりした指標の数字を設定することが望ましい。

(2) 社会・経済的インパクト

1) 政策的インパクト

能力を向上させた SMIDEC 職員が既存の SMIDEC のサービスを見直し、よりよいサービスや商品を開発できる可能性があり、そうした意味では、SMIDEC のレベルでの政策への影響が期待できる。

2) 制度的インパクト

本プロジェクトの実施過程で、職員の OJT を兼ねて企業訪問を実施する予定である。これにより、企業の巡回指導を制度として導入できる可能性がある。

3) 社会・文化的インパクト

a) 受益集団の特徴

受益集団はマレーシアの中小企業全体である。

b) 受益集団の規模

例えば SMIDEC が実施している主要なサービスのひとつである経営相談（ビジネス・クリニック）の顧客企業数は、2005 年の 1~7 月で 617 社に達する。また、2003 年の各種グラントの受給社数の総計は 1,200 余りである。したがって、年間 1,000 社以上の中小企業が直接の受益者とみなされる。

今後予定される職員の能力開発や人員増により、受益集団の規模は更に拡大することが期待される。

c) 便益の内容

現在、SMIDEC が実施している主要なプログラムは、以下のとおりである（詳細は第 4 章参照）。

① SME Financing Package Fund

② SME Technology Development Program

- ③ SME Consultation and Export Development Program
- ④ SME Study Program
- ⑤ Soft Loan Scheme for SME
- ⑥ Soft Loan Scheme for SME Factory Relocation
- ⑦ SME Skills Upgrading Program
- ⑧ Graduate Re-skilling Scheme (GRS ICT/SME)

本プロジェクトの実施により、SMIDEC 職員が財務分析や生産管理などを含む経営管理技法や管理ツールを身につけ、マーケティングや生産工程改善の何たるかについて実践的な訓練を受け、中小企業の経営現場に立ち入ることができれば、中小企業の実情をより深く理解し、中小企業の真のニーズを把握できる。その結果、SMIDEC の提供する上記のようなサービスのなかから個々の企業に最も合致したものを選択して適用でき、各企業のニーズに合った新たなサービス・商品の開発などを行うことができる。

4) 技術的インパクト

a) 技術移転対象者の数

能力強化(=「経営相談員」的な水準に引き上げること)の対象となる SMIDEC 職員約 50 人が対象者となる。

b) 技術移転の内容

具体的な内容は、研修カリキュラムそのものとなる。実際には、SMIDEC が予備的に実施する予定の研修ニーズ調査の結果を十分に吟味し、職員の現在の資質や能力を踏まえて、現実的なカリキュラムを策定することになる。

現段階で想定される訓練科目は以下のとおりである(第 5 章より再掲)。なお、⑦、⑧、⑨、⑪は現場実習を要する。

- ① 経営計画(短期、中期、長期)の立て方
- ② 財務分析技術(財務諸表作成=簿記 2 級程度、指標分析・時系列分析の手法)
- ③ 財務管理(損益分岐点分析等)の実際
- ④ 目標管理の手法
- ⑤ 得意先管理(ABC 分析等の基礎と応用)
- ⑥ 市場調査(セグメンテーション等の初歩)
- ⑦ 生産管理・在庫管理入門
- ⑧ 工程改善初歩
- ⑨ 科学的品質管理入門
- ⑩ 人事考課と賃金体系整備技法
- ⑪ 経営診断の基本と体系的 SWOT 分析技法
- ⑫ IT 活用の実際

5) 経済的インパクト

SMIDEC 職員の能力強化を図ることにより、SMIDEC の中小企業振興に関する組織的能力の強化が図られる。結果として SMIDEC の中小企業向けプログラムサービスが年間 1,000

社程度の中小企業に適切に活用されることによりこれらの企業の経営指標が改善することになり、経済的インパクトは大きいと考えられる。

a) ネガティブ・インパクトの確認

本プロジェクトは、既存の政府機関に対して実施されるので、人材育成というプロジェクトの性格から考えて、物理的・環境面でのネガティブ・インパクトはないものと思われる。

6-5 自立発展性

以下の複数の視点からみて、本プロジェクトのフィージビリティと自立発展性は高いと思われる。

(1) 組織能力

実施機関候補である SMIDEC は、法律⁶に基づき設立された政府機関である。SMIDEC は、既述の各種政策でもみてきたようにマレーシア政府の重視する中小企業振興を担う中心的な機関であり、明確なビジョンやミッションをもっている。

SMIDEC の組織構造は、報告書 4 章に既述したとおりだが、並列的な 6 つの部を 1 人の最高責任者が統括する簡素な体制であり、機動性の発揮、情報伝達力、意思決定の迅速さなどが確保されている。このように SMIDEC は、組織としては安定しており、更に今後サービス部門を担当するため組織の拡充も予定されるなど、発展段階にある。

今回各所で行った民間セクターへの聞き取りでも、SMIDEC の提供するサービス全般については、改善の余地はあるものの、一定の評価が与えられている。

(2) 財務管理

第 4 章にも同様の記述があるが、8MP (2001~2005 年) で、2001 年からの 5 年間の SMIDEC の開発予算 (= グラントなど各種プログラムの執行予算) は、総額 RM2 億 7,280 万と決定され、この金額が各年度に配分されている。人件費などオペレーションのための経費である運営予算は年度ごとに別途決定される。

2003 年まで毎年余剰金が増加してきたため⁷、政府からのグラント分の支払いが一部停止された。このため最近の単年度の SMIDEC の収支は、表面的には赤字を計上しているが、余剰金があるため実質的には収益及び資金繰り上の問題はない。運営経費の総額は、2002 年度で RM1,170 万、2003 年度で RM1,230 万が支出されている。2006 年度の暫定予算は、開発予算 RM6,900 万、運営予算 RM1,050 万である。中小企業振興は政府の重要政策となっていることから、今後も引き続き必要な開発予算・運営予算は確保できると判断される。

なお、プロジェクト実施や管理に必要な経費や SMIDEC 内研修、日本での研修、セミナーやワークショップの開催などのプロジェクト投入に関する経費を負担する用意が SMIDEC 側にはある。

⁶ Act 539, Small and Medium Industries Development Corporation Act 1995

⁷ 余剰金が増加してきたのは、各プログラムの完了時期が次年度に繰り越したために、企業へのグラントの支払いが遅延したためである。

(3) 社会的・環境的・技術的受容性

社会的あるいは自然環境的にはプロジェクトを実施する側の受容性になんら問題はみられない。SMIDECでは、大卒以上の職員がほぼ半数を占め、マレーシアでは比較的、高学歴の職場である。全体的に実務経験が不足しているとの声も聞かれるが、なかには民間銀行在籍14年の支店長経験者や、工業開発庁（Malaysian Industrial Development Authority : MIDA）でIT業界の投資支援業務を行っていた者なども含まれている。さらに、今回の一連の聞き取りやワークショップを通じて以下のことが確認できた。

- ・人材育成に関する本プロジェクトに関して、CEO以下幹部にやる気がみられる。
- ・中小企業振興に関する基礎知識の習得に関する職員の問題意識と意欲が高い。

したがって、技術的受容性も比較的高く、本プロジェクトの実施により相当数の職員の能力強化とそのため研修教官の育成ができるポテンシャルがある。研修教官の育成によりプロジェクト終了後の自立発展性も高められる。

付 属 資 料

1 . Minutes of Meeting

Draft Record of Discussions (Attachment A)

ANNEX I Master Plan

ANNEX II List of Japanese Experts

ANNEX III List of Malaysian Management and Administrative Personnel

ANNEX IV List of Land, Buildings and Facilities

ANNEX V Joint Coordinating Committee

Project Design Matrix (Attachment B)

Supplements to PDM

Plan of Operation (Attachment C)

2 . PCM ワークショップ実施記録

3 . 主要面談者リスト

4 . 面談記録

5 . 中小企業インタビュー記録

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MALAYSIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE FOR
SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES DEVELOPMENT CORPORATION**

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Akira Murata, Resident Representative of JICA Malaysia Office, had a series of discussions in Malaysia from August 1, 2005 to August 26, 2005 for the purpose of working out the details of the Technical Cooperation Project concerning the Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation (hereinafter referred to as “the Project ”) .

The Team exchanged views and had a series of discussions with Small and Medium Industries Development Corporation (hereinafter referred to as “SMIDEC”) and other Malaysian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and Malaysian Government for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, the Team and the Malaysian authorities concerned agreed to recommend to their respective Government the matters referred to in the document attached hereto.

Kuala Lumpur, August 26, 2005

Mr. Akira Murata
Resident Representative,
Malaysia Office,
Japan International Cooperation Agency

Ms. Hafsah Hashim
Chief Executive Officer,
Small and Medium Industries
Development Corporation

I. Main purpose of the Preparatory Study

The main purpose of the Preparatory Study is to identify the purpose, expected outputs and activities of the Project through discussions between the Team and SMIDEC.

II. Summary of Discussion

The team and Malaysian side had a series of discussions including PCM workshop. In the workshop, the problems SMEs face in Malaysia and the needs of SMEs were clarified. Accordingly, concrete fields of subjects in which SMIDEC seeks to receive technical support from Japan were also clarified. Based on such clarification basic project framework was formulated as shown in the documents of Project Design Matrix and Plan of Operations stated below.

III. Draft Record of Discussions (hereinafter referred to as “R/D”)

See Attachment A.

IV. Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”)

See Attachment B.

V. Plan of Operations (hereinafter referred to as “PO”)

See Attachment C.

VI. Others

(1) Cost sharing regarding training in Japan

- a. For Malaysian Side: To bear the cost of round-trip air ticket between Malaysia and Japan, accommodation allowance and living (daily) allowance.
- b. For Japanese Side: Expenses for organizing courses, JICA study tours and free medical care for participants who become ill after arrival in Japan (Costs related to pre-existing illness, pregnancy and dental treatment are not included), etc.

**DRAFT RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MALAYSIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE FOR
SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES DEVELOPMENT CORPORATION**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) had a series of discussions for the purpose of working out the details of the Technical Cooperation Project concerning the Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation (hereinafter referred to as “the Project”).

JICA exchanged views and had a series of discussions with Small and Medium Industries Development Corporation (hereinafter referred to as “SMIDEC”) and other Malaysian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and Malaysia Government for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, JICA and the Malaysian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Kuala Lumpur, MM DD, 2005

Mr. Akira Murata
Resident Representative,
Malaysia Office,
Japan International Cooperation Agency

Ms. Hafsah Hashim
Chief Executive Officer,
Small and Medium Industries
Development Corporation

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA and THE GOVERNMENT OF MALAYSIA

1. The Government of Malaysia will implement the Technical Cooperation Project concerning the Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.
2. TRAINING OF MALAYSIAN PERSONNEL IN JAPAN
JICA will receive the Malaysian personnel connected with the Project for training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF MALAYSIA

1. The Government of Malaysia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Malaysia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Malaysian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Malaysia .

3. The Government of Malaysia will grant in Malaysia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families, which are no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Malaysia under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.
4. The Government of Malaysia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Malaysian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
5. In accordance with the laws and regulations in force in Malaysia, the Government of Malaysia will take necessary measures to provide at its own expense:
 - (1) Services of the Malaysian management and administrative personnel as listed in Annex III;
 - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex IV;
 - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project;
 - (4) Necessary arrangement to secure adequate budget for implementation of the Project as follows:
 - 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 counterparts
 - (5) Means of transport for the Japanese experts for official travel within Malaysia; and
 - (6) Coordination with institutions that are involved in providing services regarding the Project, if necessary

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Chief Executive Officer of SMIDEC, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Director of Corporation Division, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Team Leader will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Malaysian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Malaysian authorities concerned in the Joint Coordinating Committee during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of Malaysia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Malaysia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of Malaysia on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Malaysia, the Government of Malaysia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Malaysia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from January 2006.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MALAYSIAN MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX IV	LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX V	JOINT COORDINATING COMMITTEE

ANNEX I MASTER PLAN

1. Title of the Project

The Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation

2. Overall Goal

Considerable number of SMEs in Malaysia become productivity driven, technologically capable and globally competitive by receiving SMIDEC's services.

3. Project Purpose

SMIDEC becomes an agency to effectively support SMEs in management and marketing skills as well as financial support services through the training of SMIDEC staff, who can analyze SMEs' problems and needs and provide preliminary (not highly technical) advices to SMEs (hereinafter referred to as "SME Counselor").

4. Outputs of the Project

- (1) SME Counselors are appropriately trained.
- (2) Trainers for Counselor Training are appropriately trained.

5. Activities of the Project

- (1) Planning of training
 - 1-1. To conduct training needs assessment based on preliminary survey done by SMIDEC
 - 1-2. To establish budget and logistics requirement
 - 1-3. To formulate Counselor Training Plan
- (2) Training
 - 2-1. To prepare training curriculum
 - 2-2. To prepare training materials
 - 2-3. To select trainees based on pre-determined criteria
 - 2-4. To conduct Counselor Training
 - 2-5. To conduct trainer training for Counselor Training
- (3) General project management
 - 3-1. To establish project organization
 - 3-2. To conduct monitoring and evaluation activities
 - 3-3. To undertake general administrative activities

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-term experts

- (1) Chief advisor/Expert for training on business management
- (2) Project Coordinator/Expert for training on business management

2. Short-term experts

Short-term experts will be dispatched as necessary for the training on business management.

**ANNEX III LIST OF MALAYSIAN MANAGEMENT AND
ADMINISTRATIVE PERSONNEL**

1. Management personnel

- (1) Project Director : Chief Executive Officer of SMIDEC
- (2) Project Manager : Director of Corporation Affairs Division
- (3) Assistant Project Manager : Senior Manager of Administration and Human
Resource

2. Administrative personnel

Support and administrative personnel will be selected, if necessary.

ANNEX IV LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office space and necessary facilities for Japanese experts and Malaysian counterpart personnel
2. Lecture rooms and meeting rooms necessary for the implementation of the Project
3. Other facilities mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project

ANNEX V **JOINT COORDINATING COMMITTEE**

1. Functions

The Joint Coordinating Committee shall;

- (1) Discuss and decide overall management and coordination of the Project,
- (2) Review, advise and endorse the Project Plan,
- (3) Review, advise and endorse the progress of the Project,
- (4) Discuss and decide any other matters related to the Project.

2. Composition

The Joint Coordinating Committee shall be composed of;

- (1) Chairman: Chief Executive Officer of SMIDEC
- (2) Deputy Chairman: Director of Corporate Affairs Division
- (3) Members:
 - Representatives of counterpart personnel, SMIDEC
 - Representative of Industry and Trade Section, EPU
 - Representative of DFIA Regulation Department, BNM
 - Representative of Ministry of International Trade and Industry, Malaysia (MITI)
 - Resident Representative of JICA Malaysia Office
 - JICA Experts

3. Frequency of Meeting

The Joint Coordination Committee shall meet three times during project implementation period.

ATTACHMENT B

August 19, 2005 Ver.1

Project Design Matrix
 Project Title: The Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC)
 Direct beneficiary: SMIDEC Final beneficiary: SMEs Duration: 3 years

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators (Figures as of 3-5 years after the end of the project period)	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal 1. Considerable number of SMEs in Malaysia become productivity driven, technologically capable and globally competitive by receiving SMIDEC's services.	1. Increase of SMEs' productivity index 2.1 Increase in numbers of SMEs receiving Market Development Grant (MDG). 2.2 Increase in numbers of SMEs participating in international trade missions and fairs.	1. Productivity Report issued by NPC 2. SME Performance Report issued by SMIDEC.	There will be no major changes to overall SME policies and strategies.
Project Purpose 1. SMIDEC becomes an agency to effectively support SMEs in management and marketing skills as well as financial support services through the training of SMIDEC staff, who can analyze SMEs' problems and needs and provide preliminary (not highly technical) advices to SMEs (hereinafter referred to as "SME Counselor").	1. Increase in numbers of activities undertaken as SMIDEC programs 2. Increase in numbers of SMEs receiving advisory services by SMIDEC 3. Increase in numbers of SMEs being satisfied with SMIDEC programs.	1. SMIDEC project report 2. SMIDEC project report 3. Questionnaire Survey	1. World, regional and domestic economic condition does not deteriorate. 2. Other SME related agencies function properly in cooperation with SMIDEC. 3. Continuous budgetary allocation to SMIDEC is secured by the federal government.
Outputs 1. SME Counselors are appropriately trained.	1. 50* staff to become SME Counselors to provide services with appropriate advisory capabilities *NOTE: tentative number of staff from divisions in direct contact with SMEs, for example, Financial Assistance & Monitoring.	1. SMIDEC project report	1. Most of trained staff as SME Counselors continue to work for SMIDEC.

Supplement to PDM: Tentative idea on Counselor Training by Short-term Experts

1. Duration of training per batch : 6 months (A series of 5 days training would be conducted according to the visit of short-term Japanese experts).
2. Number of training batches - 5 batches during the project period.
3. Number of trainees per batch : 10 SMIDEC staff.
4. Number of training days for per batch : 30 days, one module would be 5 days.
5. Training subjects (illustrative purpose only) – to be advised by Long-term Experts upon completion of the training needs assessment.
 - i. Business planning
 - ii. Financial management and accounting
 - iii. Process improvement
 - iv. Marketing and sales promotion
 - v. Basic diagnosis

Note: Long-term experts are also expected to conduct training not intensively but throughout the 6 months.

ATTACHMENT C

August 19, 2005 (Ver1)

Plan of Operations (PO)

Project Title: The Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation

Activities	Expected Results	Calendar Schedule			Implementer	Remarks
		2006	2007	2008		
1. Planning of training						
1-1. To conduct training need assessment based on preliminary survey done by SMIDEDEC	(1) Confirmed Training Needs in Assessment Report				Japanese experts/ Malaysian Project Team	
1-2. To establish budget and logistics requirement	(2) Budget and logistic arrangement					
1-3. To formulate Counselor Training Plan	(3) Counselor Training Plan including trainees selection criteria					
2. Training						
2-1. To prepare training curriculum	(1) Training curriculum				Japanese experts/ Malaysian Project Team	
2-2. To prepare training materials	(2) Training materials					
2-3. To select trainees based on pre-determined criteria	(3) A list of selected trainees					
2-4. To conduct Counselor Training.	(4) Number of trainees, training report	* By Japanese experts	From time to time	By SMIDEDEC Trainers		
2-5. To conduct trainer training for Counselor Training	(5) Number of trainers, training report					
3. General project management						
3-1. To establish project organization	(1) Organization chart	*			Japanese experts/ Malaysian Project Team	
3-2. To conduct monitoring and evaluation activities	(2) Monitoring Report and Evaluation Report					
3-3. To undertake general administrative activities	(3) Activity Report					

Note 1. Training C/P in Japan will be conducted as required.

Note 2. Activity 2-4. Counselor Training in the 3rd year will be conducted by SMIDEDEC trainers under the guidance of Japanese experts.

2. PCM ワークショップ実施記録

1. 日時：8月17日（水）・18日（木）
2. 場所：SMIDEC 会議室
3. 参加者：（詳細は別紙の添付資料1. 出席者リスト参照）
マレーシア側：SMIDEC を含む関係政府機関、民間企業（中小企業）、業界団体
日本側：JICA、調査団（JICA 職員を除く）
4. ワークショップの結果

第1日

ワークショップは、笹尾（モデレーター）による PCM 手法に関するプレゼンテーションの後、同手法の標準的な手順に沿って、以下のように実施された。

1) 関係者分析（11:05-11:50）

ワークショップ参加者にカードに書いてもらう形で、関係者の役割が以下のように確認された。

カテゴリー	該当機関・組織
受益者	民間企業、FMM(Federation of Malaysian Manufacturers)など各種業界団体（以上、最終受益者）、SMIDEC（直接受益者）
実施機関	SMIDEC、JICA
政策決定者	MITI、National SME Development Council、SMIDEC
財政負担者	SMIDEC、JICA
協力機関	BPIMB、NPC、MIDA、Malaysian Chamber of Commerce（註：プロジェクトの詳細が明確でない現時点では明示しにくいですが、これら以外にも多くの機関が SMIDEC と協力関係にあると確認された。）
プロジェクトにより不利益を被る組織・プロジェクトに反対する機関	該当なし

さらに実施機関である SMIDEC に関しては、簡易な SWOT 分析を行い、以下のような特徴が述べられた（個々のポイントは、精査されていない）。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 使命や役割が明確である ・ 政府機関であり、権威がある（中小企業に影響力が行使できる） ・ 専門知識がある ・ 中小企業に向けた開発・財務プログラムを持っている ・ 民間セクターや他機関と協力関係にある
----	---

	・ 若い機関であるにれば、同時に弱みでもある)
弱み	・ 職員がビジネス経験に乏しい (会場の 複数意見)
機会	・ サービスセクターにも業務範囲が広がっている ・ 中小企業全体が成長・拡大局面にある
脅威	・ SME 銀行が創設され、TOR が重複するおそれがある

2) 問題分析 (11:50-13:00、14:05-15:20、15:45-16:30)

問題分析のやり方としては、SMIDEC の抱える問題に絞る方法とより広く「マレーシアにおける中小企業が直面している問題」を検討する方法の 2 つのオプションが考えられた。前者の方法を採用すると、大所高所の視点からの本プロジェクトの必要性が浮かび上がらないと思われたため、後者の方法で問題分析を行った。昼食や休憩をはさみながら計 3 回のセッションを持ち、3 回目のセッションでは、4 つのサブ・グループに分かれて作業を実施した。結果的に別紙のような問題系図 (添付資料 2.) が作成された。

本分析においては、**中心問題**は、ひとつに絞ることが困難であったため、「生産性が業界水準にまで達していない」「製品およびサービスの質が低いままである」の 2 つを中心問題とした。これらの中心問題は、さらに「中小企業の売上の停滞」という問題につながり、最終的には、「中小企業セクターのマレーシアの GDP への貢献が改善しない」ことにつながる。視点を下方に転ずると、中心問題の**直接原因**としては、以下の 5 つの問題点が設定された (第 2 日の問題分析のレビューの段階でさらに「産業集積が不十分であること」が追加された)。

- ① 生産能力が限定されている
- ② 総合的なマネジメントが不足している
- ③ 技術・知識が不足している
- ④ 中小企業のマーケティング機能が弱い
- ⑤ 資金調達が十分に行われていない

これらの直接原因は、さらに細かく複数の問題要因により説明されている。

第 2 日

1) 初日の分析結果のレビュー (10:00-11:00)

通常、ワークショップが複数日にわたる場合にははじめに前日のレビューを行うが、今回は、2 日目の参加者の半数程度が前日と異なったため¹、時間をかけて、手法自体のプレゼンター

¹ SMIDEC から関係機関へ送付されたワークショップへの招待状において開催日が 8 月 17 日とされていたため、多くの参加者 (SMIDEC 以外) が 18 日に予定を入れており、2 日続けて出席できない者が多かった。一方、2 日目はより計画作成の色合いが強いため、多数の SMIDEC 職員がワークショップに参加した。

ションを含めたレビューを行った。

2) 目的分析 (11:00-13:20)

前日作成された問題系図に基づいて、4つのサブ・グループに分かれて分析を行った。結果的に別紙のような目的系図(添付資料 3.)が作成された。目的系図においては、マレーシアの中小企業振興における**主要な目的(課題)**として「**業界水準にまで生産性が向上される**」「**製品およびサービスの質が市場競争力を持つレベルにまで改善される**」の2点が確認された。さらに、こうした課題を実現するための以下のような6つの中小企業の課題が確認された。

- ① 生産能力が強化される
- ② 産業集積が実現される
- ③ 高いマネジメント能力が育成される
- ④ 技術・知識が強化される
- ⑤ 中小企業が適切なマーケティング能力を持つ
- ⑥ 政府系・民間金融機関により、中小企業の資金調達が改善する

3) プロジェクトの選択 (14:20-16:00)

本分析は、次のような手順で実施された。

- ① 上記の6つの重要課題の中での優先度の確認：中心的な課題の実現に向けて課題間で優先度に差があるかを確認したが、特に差はつけられないとの結論に達した。
- ② SMIDECが取り組むべき課題の抽出：優先度が確認された上記6課題のうち、SMIDECが取り組むべき課題が選定された。具体的には、SMIDECに直接関わり、かつ本プロジェクトにおけるSMIDEC職員の能力開発に関連したテーマとして、特に「**(中小企業の)高いマネジメント能力が育成される**」と「**中小企業が適格なマーケティング能力を持つ**」が選定された。(注：「生産能力が強化される」と「政府系・民間金融機関により、中小企業の資金調達が改善する」の2課題も部分的には、取り組み対象となる。)
- ③ 日本側が支援できる課題の確認：日本側としては、上記の絞り込まれた課題を支援することは十分可能である旨、確認された。

PCM ワークショップの全体セッションはここで終了し、その後、調査団と SMIDEC スタッフ数名とで PDM の作成作業が行われた。

4) PDM の策定 (16:40-18:00)

上記の「プロジェクトの選択」の結果と事前に作成されていた PDM 試案の両方を参考に PDM の要約部分の検討を行ない、上位目標・プロジェクト目標を設定した。なお、翌日も引

き続き、調査団と SMIDEC スタッフとで作業を続け、PDM と PO（Plan of Operations、活動計画）を完成した。

5. ワークショップに関する参加者に対するアンケート結果

今回実施されたワークショップの質の評価を主要な目的として、参加者に対し無記名のアンケート調査を実施した（添付資料 4. ワークショップ参加者に対するアンケート文参照）。回答者の総数は 19 名であり、結果の要約は以下の通りである（回答者には、初日のみ参加した者・2 日目のみ参加した者・2 日間とも参加した者が混在しているが、回答傾向に顕著な差はなかったため、合計値の分布状況を示した）。全体的に参加者は本ワークショップを高く評価している。

1) PCM の理論

① PCM の骨子は理解できたか？

4 段階評価	回答者数
非常によく理解した	7
よく理解した	10
あまり理解していない	2
ほとんど理解していない	0

回答者 19 名のうち 17 名が「非常によく理解した」または「よく理解した」と答えており、手法は理解に特に問題はなかったようである。

② 計画立案の手法として PCM をどう評価するか？

4 段階評価	回答者数
非常によい	7
よい	11
あまり魅力的ではない	0
魅力的ではない	0

註：1 名未回答

回答者 19 名のうち 18 名が「非常によい」または「よい」と答えており、手法についての評価も高かった。

2) PCM の実践

① ワークショップの内容・結果には満足しているか？

4 段階評価	回答者数
非常に満足している	14

満足している	5
あまり満足していない	0
全く満足していない	0

回答者 19 名中 14 名が「非常に満足している」と答えており、参加者の満足度は非常に高い。記述式の回答においても肯定的な意見が多かったが、代表的なものを以下に掲げる。

「SMIDEC のスタッフの果たすべき役割や機能が明らかになった」

「ワークショップは、非常に包括的に、徹底かつ友好的な形で行われた」

「非常に詳細でかつ各段階で透明性の高い分析が行われ、最終成果品を生み出した」

なお、一部には、もう少し議論する時間がほしかったとの意見もあった。

② ワークショップは実際に「参加型」であったか？

4 段階評価	回答者数
非常に参加型であった	17
参加型であった	2
あまり参加型ではなかった	0
全く参加型ではなかった	0

回答者 19 名中 17 名が「非常に参加型であった」と答えており、手法の目指すべき特徴がよく実現できたと思われる。

3) PCM モデレーター

モデレーター（司会進行役）の教え方・議論の進行方法の技術をどう評価するか？

4 段階評価	回答者数
非常によい	13
よい	6
あまりよくない	0
低い	0

回答者 19 名中 13 名が「非常によい」と答えており、モデレーターの技術にも特に問題はなかったと思われる。

4) その他（自由意見）

全般的にワークショップや手法に対する賛辞が多かったが、改善点としては、「出席者の理解度を高めるための教材があったらよい」「もう少し多くの民間企業の出席者があるべき」

「出席者の職位がもう少し高いほうがよい」²などの指摘もあった。

² かなり若手の職員が出席した機関があった。

6. 今回のワークショップのレビューと今後に向けての教訓

- 1) 参加者の確保：今回は、ワークショップの参加者の手配が徹底しておらず、特に 2 日目は出席者の顔ぶれがかなり入れ替わり、また開始時間もずれこんだ。ワークショップの重要性に鑑み、今後は主催者のみならず JICA 事務所も協力して参加者の手配に万全を尽くすべきと思われる。
- 2) 調査団員の調査日程：従来、同様な事前調査においては、調査団が現地入りして数日後にワークショップに臨んでいたが、特に日本側から準備・予備知識不足の声がよく聞かれた。今回、モデレーター以外の調査団員（専門家）は 10 日間程度早く現地入りして情報収集・分析にあたっていた。このことが、調査団員の予備知識の水準を高め、円滑なワークショップの実施や会議全体の質を高めることにつながった。今後も**ワークショップの開催前に一定の調査期間を確保すべき**であろう。
- 3) PCM ワークショップの時間の確保：今回は、関係者全体による分析セッションは 2 日間行われ、PDM 協議を含めると計 3 日間のワークショップが実施され、かなり充実した議論が実施できた。従来、ワークショップの期間は 1、2 日間のケースもまれではなかったが、最低限、この程度の時間は確保したい。今回は、英語により通訳者なしでワークショップを実施できたが、**通訳者を活用してワークショップを行う場合には、さらにプラス 1 日の工程は必要**である。
- 4) ワークショップの主要なテーマの選定：既述のように今回のワークショップでは、「マレーシアの中小企業が直面する問題」をテーマとして、問題分析他の分析を行った。SMIDEC の主要顧客は中小企業であり、このアプローチは妥当であったと思われる反面、プロジェクトの具体的な内容は、SMIDEC 職員の能力開発であるから、**SMIDEC に焦点を当てた SWOT 分析などをより徹底して行うセッションが行えれば、なおよかった**と思われる³。

³ 主要な年間行事である SMIDEX（展示会）の開催時期と重なったため、実際には、C/P 側の時間の確保に制約があった。

PCM WORKSHOP - SMIDEC/JICA (17 & 18 August)

17/8

No	Name	Organization	Post/Title
1	En. Khairul Anwar Hj. Bachok	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI)	Principal Assistant Director, Investment And Industrial Strategy
2	Ms. Shahirah Abdol Raman	Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia (MIDA)	Assist. Director, Domestic Investment Promotion Division
3	Ms. Noor Aishah Hj. Hassan	Perbadanan Produktiviti Negara (NPC)	Consultant, Programme Development Training
4	Ms. Mazalina Sulaiman	Perbadanan Produktiviti Negara (NPC)	Consultant, Industrial Engineering Management
5	Mr. Abd. Samad Abu Manan	Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad (BPIMB)	Senior Executive
6	Ms. Shirin Kanan	Federation of Malaysian Manufacturers	Assistant Manager
7	Mr. Muhammad Ishak Ahmad	Iryas Group of Companies	Executive Director
8	Tn. Hj Yusra Sabar	Rotocraft Industries (M) Sdn Bhd	Managing Director
9	Ms. Enku Rokiah Engku Ahmad	B & Z Plastic Sdn Bhd	Senior Manager, Corporate Communication & Development
10	Ms. Foziah Abd. Majid	Selia-Tek Industries Sdn Bhd	Operation Manager
11	Ms. Hamid Abu Hasan	Selia-Tek Industries Sdn Bhd	Engineering Manager
12	Mr. Azrai Shuib	SMIDEC	Senior Manager, Enterprise Development Division
13	Mr. Malek Rizal Hizat	SMIDEC	Accountant
14	Ms. Kamsuzilawati Kamin	SMIDEC	Manager, Advisory and Technical Assistant Division
15	Ms. Muneswary	SMIDEC	Manager, Financial Assistant and Monitoring Division
17	Mr. Murata	JICA	JICA Resident Representative
18	Mr. Kido	JICA	JICA Assistant Resident Representative
19	Mr. Kamikura	JICA	JICA Expert

20	Mr. Urata	JICA	JICA Expert
21	Mr. Sasao (moderator)	JICA	JICA Expert

18/8

No	Name	Organization	Post/Title
1	En. Arizal Thani Saadun	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI)	Assistant Director, Investment And Industrial Strategy
2	Ms. Shahirah Abdol Raman	Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia (MIDA)	Assist. Director, Domestic Investment Promotion Division
3	Mr. Muhammad Ishak Ahmad	Iryas Group of Companies	Executive Director
4	Ms. Enku Rokiah Engku Ahmad	B & Z Plastic Sdn Bhd	Senior Manager, Corporate Communication & Development
5	Ms. Foziah Abd. Majid	Selia-Tek Industries Sdn. Bhd.	Operation Manager
6	Mr. Azrai Shuib	SMIDEC	Senior Manager, Enterprise Development Division
7	Mr. Izham Abdullah	SMIDEC	Senior Manager, Advisory and Technical Assistant Division
8	Ms. Kamsuzilawati Kamin	SMIDEC	Manager, Advisory and Technical Assistant Division
9	Mr. Roslan Mohamed	SMIDEC	Manager, Enterprise Development Division
10	Mr. Nik Muhd. Kamil	SMIDEC	Manager, Promotion Division
11	Ms Fadhlia Abd. Satar	SMIDEC	Manager, Financial Assistant and Monitoring Division
12	Mr. Sabir Hassan	SMIDEC	Manager, Strategic Planning Division
13	Ms. Ursula Unnie	SMIDEC	Manager, Enterprise Development Division
14	Ms. Norliza Mokhtar	SMIDEC	Manager, Enterprise Development Division
15	Mr. Murata	JICA	JICA Resident Representative
16	Mr. Kido	JICA	JICA Assistant Resident Representative
17	Mr. Kamikura	JICA	JICA Expert
18	Mr. Urata	JICA	JICA Expert
19	Mr. Sasao (moderator)	JICA	JICA Expert

Questionnaire on PCM Workshop

This is a questionnaire for the PCM workshop participants for the purpose of assessing the achievement of the workshop and improving the quality of future similar workshop. Please reply frankly either by checking the most appropriate answer or writing your opinion.

1. PCM Theory

1) Did you understand the essence of PCM methodology well?

Very well Well Not very well / so-so Poorly

2) How do you evaluate this methodology as a tool of planning?

Very good Good Not very attractive Not attractive

2. PCM Practice

1) Are you satisfied with the content/result of the workshop?

Very much Fairly Not very much Not at all

2) Reason of the above choice:

3) Was the workshop really “participatory”?

Very much Fairly Not very much Not at all

3. PCM Moderator

1) How do you assess the teaching and facilitating skill of the moderator?

Very good Good Not very good Poor

4.Others: Please state any comments, you like. For example, very good points you felt about the workshop or weak points to be improved.

3. 主要面談者リスト

主要面談者リスト

【日本側】

(1) JICA マレーシア事務所

村田 晃	Resident Representative (事前評価調査団団長)
井倉義伸	Deputy Resident Representative
木戸正巳	Assistant Resident Representative (事前評価調査団団員)

(2) 日本国大使館

木尾修文	Commercial Attache
児玉紘一	参事官兼領事

(3) 国際協力銀行

三輪修己	主席駐在員
------	-------

(4) 日本貿易振興機構クアラルンプールセンター

山崎晃	機械工業部長
野吾ほなみ	Director
Rokuro Nakaji	JETRO Automotive Coordinator

(5) (財) 海外技術者研修協会 (AOTS)

渡辺正樹	General Manager
張玉玲	Asst. General Manager
翁慧	Project Administrator

(6) マレーシア日本人商工会議所 (JACTIM)

大竹正芳	事務局長
------	------

(7) (財) 海外貿易開発協会 (JODC)

Masaru Okada	JODC Automotive Expert
--------------	------------------------

【マレーシア側】

(1) Ministry of International Trade and Industry

Dr. Rebecca Fatima Ata Maria	Senior Director, Investment Policy & Manufacturing Sector
Mr. Arizal Thani Saadun	Assist. Director, Investment Policy & Manufacturing Sector

(2) Economic Planning Unit

Ms. Zarina Bt. Ali Merican	Principal Assistant Director, Industrial Trade Section
----------------------------	--

(3) Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development

Mr. Adzmy Bin Abdullah	Under Secretary, Planning and Evaluation Unit Division
Mr. Hashim Abdullah	Under Secretary, Business Development Division
Ms. Maslina Baki	Principal Assis. Secretary, Planning and Evaluation Division

- | | |
|-------------------------|--|
| Ms. Wan Rafidah | Assistant Secretary, Planning and Evaluation Division |
| MDM. Yasmeen Yasim | Principal Assist. Secretary, Franchise and Vendor Division |
| MDM. Mazliatu Madzellan | Assistant Secretary, Franchise Registration Unit |
| Zain Rpdin | Principal Assistant Secretary, Human Resource |
| Ir. Nazmi Jaafan | Engineer(Vebdor) |
- (4) Malaysia Industrial Development Authority (MMA)
- | | |
|--------------------|---|
| Madam Radha Menon | Director, International Cooperation & Strategic Planning Division |
| Mr. Ahmad Mat Sin | Deputy Director, Domestic Investment Division |
| Mr. Manmohan Singh | Strategic Planning and International Cooperation Division |
- (5) National Productivity Corporation
- | | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Mr. Mohd. Yazid Jenin | Senior Consultant, Customer Relations |
|-----------------------|---------------------------------------|
- (6) Bank Negara Malaysia
- | | |
|--------------------------|--|
| Mr. Marzunisham bin Omar | Director Development Finance and Enterprise Department |
| Ms. Shahariah Hashim | Deputy Director, Development Financial Regulation Department |
| Ms. Lim Hsin Ying | Senior Executive, SME Special Unit |
| Ms. Jita Jamaluddin | Senior Executive, SME Special Unit |
- (7) Bank Pembangunan
- | | |
|----------------------------|---|
| Md. Diah Mohammad | Vice President/Sector Head, Development Banking Sector |
| Mr. Hjh. Rokiah Rajak | Assistant Vice President/Head, Human Resource Development Department |
| Mr. Khairil Anuar Mohd Nor | Assistant Vice President/Head, Advisory Department |
| Mr. Zulkarnain Mokhtar | Manager, Special Program Section |
| Mr. Fauziah Hanim Baharin | Manager, Human Resource Section |
| Mr. Rafiz Abu | Senior Executive, Special Program Section Advisory Department Entrepreneur Development Division |
- (8) Small and Medium Industries Development Corporation
- | | |
|--------------------------------|---|
| Ms. Hafsa Hashim | Chief Executive Officer |
| Mr. 'Azrai'l Shu'ib | Senior Manager, Enterprise Division |
| Mr. Norani Ahmad | Senior Manager, Corporate Division |
| Ms. Suraya Kulop Abdul Rahman | Senior Manager, Strategic Planning Division |
| Mr. Mohd Izham Abdullah | Senior Manager, Advisory & Technical Support Division |
| Mr. Ghazali Hamzah | Senior Manager, Corporate Division |
| Ms. Nina Fazlina Muhammad | Manager, Strategic Planning Division |
| Mr. Mohd. Phaiz Mohammed Yunus | Manager, Finance Assistance and Monitoring |

Ms. Nurul Anis Omar	Manager, Advisory and Technical Support
Ms. Fadhli Abd. Safar	Manager, Financial Assistance and Monitoring Division
Mr. Roslan Mohamed	Manager, EDD
Ms. Azwani Elias	Manager, Corporate Division (HR Unit)
Mr. Abdul Rahhim Ishak	Assistant Manager, Corporate Division (HR Unit - Training)
Mr. Ruzaimi Busu Leman	Assistant Manager, Corporate Division (HR Unit - Services)
Mr. Tajur Ariffin Jamaluddin	Director, Southern Regional Office
Ms. Nora Azian	Manager, Advisory and Technical Support
(9) Johor Skills and Knowledge Management Centre	
Mr. Zulkefley Bin Ariffin	Secretary/General Manager
(10) Agisson Sdn Bhd.	
Mr. Mohd Najib Bin Abdul Aziz	Managing Director
Mr. Adnan Abdul Aziz	Ex Director
(11) Rebase Industry Sdn. Bhd	
Mr. Ten Kee Sin	Director

4. 面談記録

面談記録

日時：平成 17 年 8 月 2 日

場所： JICA マレーシア事務所

参加者：JICA

村田晃 Resident Representative

木戸正巳 Assistant Resident Representative

調査団

浦田、神倉

協議内容

1. 現地調査スケジュール及び報告書最終案の打合せ

第 1 週は展示会開催で SMIDEC との Appointment をとるのが困難な状況であるが、質問書の補足説明、SMIDEC が有する情報、データの確認等を行うために、担当者レベルでの事前打合せを早期(3 日ないし 4 日)に行うことが望ましく、受入れ対応を SMIDEC に申し入れる(→3 日及び 4 日に訪問調査実施)。

8/11~12 に、SMIDEC の地方拠点のひとつである Johor Bahru Regional Office の訪問調査及び同地域の中小企業訪問を行う。8/11 に来マレーシアする笹尾団員のスケジュールについては、別途打合せを行う。

SMIDEC の金融支援の代行機関である MDF との Appointment は SMIDEC との協議で適宜行う。

2. SMIDEC の機能

SMIDEC の機能としてはグラントの供与、金融支援、外部コンサルタントの活用による中小企業経営改善支援があげられるが、これらの業務の専門性を含めた具体的な活動を明確化する必要がある。

NAIOS (21 ヶ所の指定研修機関のひとつ) によって SMIDEC のグラントを活用した研修実績が過去にあったが途絶えている。助成制度は整備されているが、現在の運用・活動状況、実績を把握する必要がある。

JACTIM/JETRO が実施している技術者派遣プロジェクト、Malaysia 2nd Home Program による日本人技術者を SMIDEC のコンサルタント登録制度に紹介しているが、登録制度の現状を調査する。

SMIDEC は企業に出向いて経営アドバイスをを行うサービスを開始しようとしているようだが、今後の方向性などの確認を行う。

日時：平成 17 年 8 月 2 日

場所： 日本大使館

参加者：大使館

木尾修文 Commercial Attache

調査団

木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 本件調査の調査手順、スケジュールの説明を行った。
2. 中小企業開発公社人材育成プロジェクトの計画概要の説明を行った。
3. 木尾氏のコメント
中小企業育成政策立案、中小企業に対するグラントの供与等の SMIDEC の機能、役割が依然明確ではない。
中小企業に対して実務面でサポートする機能は人材面からも困難と考える。
4. 調査団のコメント
日本の商工会議所における経営指導員のような内部の人材育成などを考えているのか、SMIDEC の本件に対する期待、SMIDEC の将来像を明確にする必要がある。

日時：平成 17 年 8 月 2 日

場所： JETRO 事務所

参加者：JETRO
調査団

山崎晃 機械工業部長、野吾ほなみ Director
木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 本件調査の調査手順、スケジュールの説明を行った。
2. 中小企業開発公社人材育成プロジェクトの計画概要の説明を行った。
3. JETRO 側コメント
中小企業育成の実施機関として SMIDEC には期待している。実務能力も高い評価をしている。
基本的には SMIDEC は政策立案が主になると考えているが、中小企業の経営実態を把握し、中小企業のもつ課題を発掘することが重要な機能になると期待している。
例えば、中小企業育成に中小企業診断士のような人材が必要であれば、資格・試験制度を整備する等を期待している。
一方で、Regional office の活動はほとんどない等、実務面での人材は不足していると考えている。
5 ヶ年計画である SMIDP を実質 3 年半で実施することが、人員を倍増した理由と考えている。
JETRO は Show Case Program で協力した実績がある。2003 年には、SMIDEC と共催でビジネスマッチングのための見本市を行った。SMIDEC にオフィススペースを借りる形で、JODC3 人、JETRO1 人の専門家を派遣している。
今後も SMIDEC とは協力していく意向である。
4. 調査団コメント
SMIDEC の機能、役割、将来像を明確化することが人材育成プログラムの実施にあたって重要な課題と考える。

日時：平成 17 年 8 月 3 日

場所：（財）海外技術者研修協会（AOTS）

参加者：AOTS 渡辺正樹 General Manager、張玉玲 Asst. GM、翁慧 Asst. GM

調査団 村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 調査団長より本件調査の計画概要の説明を行った。
2. 渡辺氏より AOTS の業務についての説明が行われた。

(1) 産業技術者育成支援研修事業

日系親会社による現地子会社社員の日本における研修受入業務

日系企業関連会社を対象としており、180 社/年程度の実績がある。日本国内での研修生受入企業があることが条件となる。

日系企業のマレーシア進出が減少しているため、研修実績も減少傾向にある。

一般研修コース、管理者研修コースがある（2～3 週間）。

マレーシア・フィリピン中小企業経営研修コースに SMIDEC から 1 人受け入れた。

今後も、SMIDEC には研修案内を送付する。

昨年実施した自動車部品業者による日本の自動車産業視察コースは SMIDEC 内にオフィスをもつ中路専門家（JETRO 派遣）の協力を得た。

(2) 海外研修事業

日本から講師を派遣し、海外で行う集団研修事業で、年間 20 コース程度を予定している。

非日系企業も対象で、個別企業からの申請ベースとなる。

日時：平成 17 年 8 月 3 日

場所：マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）

参加者：JACTIM 大竹正芳 事務局長

調査団 村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

メンバー会員は、550 社、うち中小企業 120 社である。350 社は、電気・電子関連製造企業である。

JACTIM の 20 周年シンポジウムで提言された以下の協力事業が進行中である。

1. 既存の有望マレーシア資本部材・部品製造会社 5 社支援

ローカル製造企業から 5 社を選択し、経営・技術にかかわる専門家を派遣する。

現在プラスチック成型企業 1 社について JODC 専門家派遣により実施している。

2. 日本人技術者人材バンク設立支援

SMIDEC の SEAP の充実に協力する。

マレーシア駐在経験のある企業 OB をメンバー会社からリストアップした。

現在、30名を専門家として SMIDEC の専門家登録システムに登録することを交渉中。ローカル企業と専門家のマッチングの際には何らかの協力が必要と考え、今後も継続して協力していく。

Malaysia Second Home Project による在マレーシア日本人 250 名のうち、所在の判明した 50 名にローカル企業の支援を行う意思があるかのアンケートを実施した。

15 名が何らかの形で働く意欲があるとの回答を得ている。人材として実際に活動するには、専門分野の適否、言語の制約等の調整が必要となる。また、ローカル企業のニーズがどの程度あるかは不明と考えている。

その他、日系のアルプス電気の工場見学を開催し、好評を得ている。

日時：平成 17 年 8 月 4 日

場所： 国際協力銀行

参加者：JBIC

三輪修己 主席駐在員

調査団

村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 村田団長より本件調査の概要説明を行った。
2. 三輪氏によりマレーシアにおける中小企業振興にかかわる JBIC の実績説明が行われた。

(1) Two-step Loan

1999 年に総額 163 億円の Two-step Loan を実施した（年利 0.75%、40 年返済）。

中小企業向けのローンが含まれており、既に全額使用されている。

今後も、新規に中小企業向け Two-step Loan の発動を考えているが、現状では、当国で公的な中小企業金融を担当する Bank Industry と Bank Pembangunan の両銀行の合併計画や、新規に中小企業銀行を設立する計画（いずれの計画も本年 10 月の実施が伝えられている）などの動きを見守っている状況である。

(2) 人材育成

日本への留学に対する借款を実施している。

留学後の卒業生会の活動を支援しているが、現地採用の待遇（低賃金及び将来の promotion が不透明）なので Job hopping することが多い。企業側の問題でもある。

(3) 求められる人材

行政人材と産業人材の育成が求められており、JBIC としては産業人材の育成に協力したいが、転職によりキャリアを積みステップアップするという社会的背景の下で養成が困難。

行政人材の強化・育成は SMIDEC だけでなく他の行政機関にも共通した課題と考える。

調査団側から「SMIDEC の強化に必要な人材は、産業人材に近く、中小企業の経営相談に対応できる機能が必要と思う。的確な SME 分析のできる、現場に密着した人材が

育つことが必要と考えられるが」と問いかけたことに対し、そのような人材が望ましく、育成戦略など適正に作成され、援助効率も高まる、として賛意が表された。

日時：平成 17 年 8 月 4 日

場所： 中小企業開発公社

参加者：SMIDEC Mr. Abdul Rahhim Ishak, Assistant Manager, Corporate Division
調査団 浦田、神倉

協議内容

SMIDEC の各 Division の業務内容を確認した。

1. Promotion and Publication Division

Show Case、Asian SMEs Convention、Domestic Investment Seminar などの各種中小企業振興のためのイベントの主催（ロジスティクス中心）、他の政府機関が実施する中小企業に関連する催しの支援を行う。

2. Strategic Planning Division

政策立案部門で中小企業に関する調査・統計担当の Unit ももつ。他の政府機関の立案する中小企業政策にも関与する。

3. Corporate Division

SMIDEC 内部の Administration 業務を主管する。Human Resource Development Unit を有する。SMIDEC 内の IT 整備及び SMIDEC 内の資金調達・経理も担当。

4. Enterprise Development Division

Industrial Linkage、E-business、Technology Development のセクションがあり、中小企業育成の実施部門で中小企業の現場に最も近い部門。現場の実情は上記 2. の政策立案にフィードバックされることになる。

5. Advisory and Technical Support Division

Information center、専門家登録制度、4 カ所の Regional Office を管轄する。

6. Financial Assistance and Monitoring Division

中小企業助成金（各種グランツプログラム）に対する申請・受理・審査・実行、及びソフトローンの事後管理を行う。なお、ソフトローンの審査は MIDF で行われることは判明しているが、申請受理、最終的な融資承認が SMIDEC で行われているかどうか、要確認。

グラント供与の審査過程では申請した中小企業の現場へ赴くなど、上記 4. とともに中小企業の現場に最も近い部門。

日時：平成 17 年 8 月 4 日

場所： 中小企業開発公社

参加者：JETRO
JODC

Ryozo Nakaji JETRO 派遣専門家
Masaru Okada JODC 派遣専門家

調査団

浦田、神倉

協議内容

2001年にマレーシア自動車工業会より、自動車部品企業の経営改善ための日本人専門家の派遣が要請された。現在、JETRO1名、JODC3名の専門家が半年単位（継続もある）で派遣され、12社の経営改善のための活動を行っている。SMIDEC業務とは直接の関係はないが、事務所スペースの提供、ワークパーミットの取得等の便宜を得ている。経営改善コースは6ヵ月であり、コース終了時に成果発表をSMIDECの会議室で開催する。SMIDECのManager以上のスタッフも参加している。

SMIDECが構築している外部コンサルタント登録制度（SEAP）は、当日本人専門家グループの活動を模して実施されているものと理解しているとのこと。SEAPの活用状況については、当日本人グループとしてはSMIDECの事業には関与していないので、分からない。

日時：平成17年8月5日

場所： Ministry of International Trade and Industry

参加者： MITI Dr. Rebecca Fatima Ata Maria, Senior Director, Investment Policy & Manufacturing Sector

Mr. Arizal Thani Saadun, Assistant Director, Investment Policy & Manufacturing Sector

SMIDEC Mr. 'Azrai'1 Shu'ib, Senior Manager, Enterprise Division

Ms. Azwani Elias, Manager, Corporate Devision

調査団 木戸、浦田、神倉

協議内容

調査団よりSMIDECとMITI及び他の機関との役割分担、過去の実績について質問した。

1. MITIの傘下にMIDAなどAgencyが5機関ある。MIDAは投資促進、MATRADEは輸出促進、NPCは生産性向上トレーニング等の提供、MIDFは金融関連業務及びSMIDECは中小企業向けの支援業務を行う。

これらの業務は独立したものではなく、互いに連携している。

また、中小企業に関連する政府機関は22あり、これらのCoordination機関として、首相直属のNational SME Councilがある。

2. SMIDECは、中小企業に対する政策立案とその実施機関である。

IMPの策定では中小企業政策の章を担当するなど、他の政府機関と協力して中小企業政策を策定している。

実施機関としては、中小企業振興プログラムの実施に加えSMEの詳細なデータの収集・分析においても重要な役割を担う。

中小企業の定義は各政府機関、金融機関によりバラバラで、統一したものはなかったが、本年5月、National SME Councilによって1本化された。今後は各機関ともこの定義

に従う。

3. SMIDEC の年次報告書では、グラントは減っている。MITI として SMIDEC の業績をどのように評価しているか、との調査団の質問に対し、
SMIDEC では Showcase、Convention、各種セミナー等のイベントを活発に行って中小企業の事業機会の拡大に貢献している。グラント及びソフトローンの実績は SMIDEC 事業の成果を評価するうえで単なる 1 指標に過ぎない、との回答。

4. 増員計画

中小製造業に加え、サービスセクターも SMIDEC で担当することになった。中小サービス関連企業は 20 万社といわれる。これまでサービス・セクターに対する支援は Vacuum である。SMIDEC の業務は大幅に増加する。現在 119 名のスタッフは増員する予定である。SMIDEC では CEO に女性が就任するなど女性幹部が増えており、活動の強化が期待される。ちなみに MITI にも大臣はじめ女性幹部が多い。

日時：平成 17 年 8 月 5 日

場所： 中小企業開発公社

参加者： SMIDEC

Ms. Hafsa Hashim, Chief Executive Officer

調査団

村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. SMIDEC の概要説明

1996 年 61 名の職員で発足した SMIDEC は現在 119 名に増加している。来年度には 200 名へと倍増を予定している。

これまで中小製造業（1 万 8,000 社）のみを対象としていたが、2004 年から中小サービス業者（20 万社）も担当することになり、サービス・セクターのデータベースづくりを行っている。昨日まで、Asian SME Convention を開催していたので多忙を極め、皆さんにお会いするのが遅くなった。Convention ではアジア各国から多数の参加を得て、10 万 US ドルにのぼる商談が成立した。残念ながら、日本企業からは参加がなかった。今後、知名度があがり参加企業が出てくることを期待している。

2. SMIDEC の主な業務

Convention 等の event を活発に開催して中小企業者の事業機会の拡大に貢献している。中小企業に対するグラントや金融を実施している。

3. 今後の SMIDEC の人材育成計画

サービス業への支援拡大や人員増の状況の下 SMIDEC では、事務処理を IT の活用などでシステム化・標準化し、かつ職員の意識改革（mindset reform）を行い、業務の大幅な効率化を図りたい。例えば病欠者があっても、代替りの職員が直ちに代行できる、あるいは、これまで 3 日かかっていた書類作成を 1 日で完了する、など。

今次 JICA による人材育成プロジェクトでは、以上のような状況に対応し、かつ業務処

理の効率化に資する人材育成に主眼を置いた技術協力をお願いしたい。

4. 当調査団としては、CEO の要望は首肯しがたく、以下の提案を行った。
 - ① 活発なイベント活動や、支援対象の拡大への対応努力は多とするが、グラント等への申請件数の減少現象などに着目すると、目下、SMIDEC の機能強化のための人材育成を図るうえで緊要の課題は、中小企業の現場をより深く理解し、中小企業が抱える個々の経営問題の解決をサポートできる人材を多く確保することではなからうか。
 - ② 中小企業の現場をより深く理解し、中小企業の経営課題に効果的に対応するためには、担当職員の相応の技術蓄積を要する。
 - ③ 経営管理の具体的手法に一定レベルまで通曉し、財務分析手法を身にまとい、在庫管理や生産管理、品質管理、マーケティング、物流管理の何たるかを理解した人材でなければ、中小企業の経営課題への対応はおぼつかない。
 - ④ すなわち、経営課題を的確に特定するためには、経営分析能力、経営診断能力を要する。
 - ⑤ 中小企業者は自らの解決すべき経営課題を特定することが往々にして苦手である一方、具体的な経営課題を特定できれば、課題解決への道のりの半分以上を通り過ぎている。
 - ⑥ 的確に課題が発掘できれば、SMIDEC としても、その課題解決にふさわしい専門家に適切に橋渡しができる。
 - ⑦ 中小企業の経営相談に対して、一定レベルの経営管理技術に通じた職員が親身に対応し、課題解決に最適のグラントを提供し、かつ登録外部専門家の活用等により一層の経営改善に協力できれば、中小企業者の SMIDEC への信頼が高まり、SMIDEC の存在価値が高まり、中小企業が成長するという、好循環が形成される。
 - ⑧ そのような人材を育成スキームは、本件技術協力の射程内にあるものと思われる。
5. 以上の提案に対して Ms. Hafsa, CEO は、SMIDEC の人材活性化とともに、SMIDEC の中小企業者に対する outreach の向上につながる、として全面的に賛意を表した。
6. 今月 23～25 日にかけて行われる創立記念行事及び Annual Diner に調査団の皆さまを招待する。

日時：平成 17 年 8 月 8 日

場所： Economic Planning Unit

参加者：EPU

Ms. Zarina Bt. Ali Merican, principal Assistant
Director, Industrial Trade Section

調査団

村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 9th Malaysia Plan, IMP3 についての説明

現在第9次マレーシアプラン、IMP3を策定中で、12月又は来年1月に発表となる。

これらの計画では、中小企業振興、国内投資促進に一層の焦点があてられる。中小企業振興については、首相直属の機関として、National SME Councilが設立され、中小企業に係る政府機関の調整にあたっている。

National Examination Committeeによって社会・経済レビューが行われている。これまで、インフラ、特に直接外国投資に対するインフラ整備が大きかったが、今後は社会分野の整備を強化する。

2. 労働者問題

労働者不足、未就労者と労働需要とのミスマッチが生じている。このため、Re-training program (vocational training, skill man power, mismatch of graduates, software skill)を実施している。産業界の要求に適合させることと省庁間の重複を防ぐための調整を行う必要がある。

パキスタン人等の外国人労働者は、建設、プランテーション、繊維工場などに多い。

3. グラントの評価

SMIDPの活動の評価はファイナンス面から行い、6ヵ月ごとに見直し更に5ヵ年計画に反映させる。Operational and Development Grantで全額使用されていないものがあるが、これらは次年度に繰り越しできる。

4. SMIDEC

これまで中小企業は製造業だけを対象としていたが、2004年10月から、サービス・セクターを含めることになった。このため、全国的な中小サービス業のデータベースを作成する。サービス・セクターを含めるとGDP全体に占める中小企業の割合が高まる。

政府職員の職業訓練はINTAN (National Institutes of Public Officers)で行っている(注：政府職員としての一般事務の導入教育で、グレードがある)。また、Ministry of Entrepreneur and Cooperative Developmentが起業家向けに実施しているINSKEN(同省面談記録に別記)には、退職間際等の政府職員が参加できる。

SMIDECの人材育成は、Bank Negara傘下の開発金融機関職員と同等の訓練が妥当と思う。

日時：平成17年8月8日

場所： Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development

参加者： MECD

Mr. Adzmy Bin Abdullah, Under Secretary, Planning and Evaluation Unit Division

Mr. Hashim Abdullah, Under Secretary, Business Development Division

Ms. Maslina Baki, Principal Assistant Secretary, Planning and Evaluation Division

Ms. Wan Rafidah, Assistant Secretary, Planning and Evaluation Division

MDM. Yasmeeen Yasim, Principal Assistant Secretary, Franchise and Vendor Division

MDM. Mazliatu Madzelan, Assistant Secretary, Franchise Registration Unit

Zain Rpdin, Principal Assistant Secretary, Human Resource Ir. Nazmi Jaafan, Engineer (Vebdor)

調査団

村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. MECD 概要

MECD は 1974 年に設立され、農林・水産業以外の起業家、及び協同組合 (cooperative) の育成を目的とする。SMIDEC は中小企業全体を管轄し、MECD は中小・零細ブミプトラ企業を管轄している。

Cooperatives (Housing cooperative、貯蓄貸付組合、卸売業組合など) の育成のなかで、Cooperative の運営経験を基に起業家が育成される。

2. 活動概要

ブミプトラによる製品の開発 (包装、ブランド、ラベルなどの改良) を支援している。また、ICT、バイオ、ハーブ等の産業におけるブミプトラの参入を図る。

3. INSKEN (National Institute of Entrepreneur)

2003 年に Training Division が設立され、起業家訓練プログラムを実施している。39 名の職員がいる。

低所得者、公務員を含む定年退職者が自営するための訓練を実施している。受講費用は基本的には無料である。

日時：平成 17 年 8 月 8 日

場所： 中小企業開発公社

参加者：SMIDEC

Mr. Ruzaimi Busu Leman, Assistant Manager, Corporate Division

Mr. Mohd. Phaiz Mohammed Yunus Manager, Finance Assistance and Monitoring

Mr. 'Azrai'l Shu'ib, Senior Manager, Enterprise Division

Ms. Fadhlia Abd. Safar, Manager, Financial Assistance and Monitoring Division

Muzu Ams Omar, Manager Advisory and Technical Support

Roslan Mohamed, Manager, EDD

調査団

木戸、浦田、神倉

協議内容

主として質問書の回答作業の確認を行った。

日時：平成 17 年 8 月 9 日

場所： Malaysia External Trade Development Corporation

参加者： MATRADE

Susila Devi, Director Export Facilitation Division

調査団

木戸、浦田、神倉

協議内容

1. MATRADE 概要説明

1993年に設立され、MITI、MIDAとともにTrade Fairなどの輸出促進を行っている。昨年度は61回のTrade Fairを実施した。その他セミナー開催、ミッションの派遣、マッチングサービスを行っている。輸出業者のダイレクトリーを作成している。登録は無料で、全国9,800企業が登録しており、このうち中小企業が70～80%を占める。また、マレーシアブランドの育成を行っている。

31カ所の海外事務所を開設している（日本では東京及び大阪の2カ所）。

2. Market Development Grant (MDG)

SMIDECによるグラント・プログラムのひとつであるMDGはMATRADEで審査しており、2002～2004でRM1,800万が利用された。主な業種は電気・電子、家具である。1,400社（2,300件）がグラントの承認を得た。

3. HeadStart

SMIDECのHeadStart Programに参加している。

4. Brand Promotion Grant (BPG)

マレーシアブランドの開発の50%のグラントを中小企業向けに実施している。

5. MATRADEにおける人材育成

(1) 職員管理教育 Government Administrative Institution

(2) 職員による教育・訓練

(3) 国内の関連機関、企業（Custom office, May Bank, Exim Bank, KLIA）への派遣

日時：平成 17 年 8 月 9 日

場所： Malaysia Industrial Development Authority (MIDA)

参加者： MIDA

Madam Radha Menon, Director, International Cooperation and Strategic Planning Division

Ahmad Mat Sin, Deputy Director, Domestic Investment Division

Manmohan Singh, Strategic Planning and International

Cooperation Division

調査団 木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 業務概要

投資に係る promotion、evaluation、planning、monitoring
産業ライセンス、インセンティブ、租税減免等の審査
国内及びアセアン投資政策の策定等

2. 組織

18Division で製造業及び製造業関連サービス業を管轄
16 海外事務所（日本には 2 事務所）

In-house Committee, Duty Committee, Advisory Committee, Import Deduction Committee により政策決定

3. その他

国内投資の強化のためのセミナー開催
投資促進産業：電気・電子、オートメーション、食品産業
ジョイントベンチャー促進のためのデータベース構築及びマッチメイキングプログラム
投資促進のための商工会議所、銀行との協議
MNC と国内製造業との Linkage Program の実施
マレーシア製造業ガイドブック発刊

4. 投資実績

2003 年：RM138 億 (Domestic)、RM198 億 (Foreign)

2004 年：RM156 億 (Domestic)、RM131 億 (Foreign)

2005 年（6 月まで）RM64 億 (Domestic)、RM66 億 (Foreign)

目標としては、総投資の 60%以上を Domestic（中小企業の投資に期待）で占めることだが、現状はまだ Foreign の方が多い状況である。

5. 人材育成策

年間 7 日の Training を全員に実施（政府職員に共通）

申請ベースで Leadership training 等を実施

産業界から専門家招聘、工場見学などを実施

2 ヶ月程度の企業派遣を実施

British American Tobacco Co.への派遣実績は以下の通り

Attachment Program Between British and Malaysian Chamber of Commerce
(Public Service Department を通じたプログラム)、ロンドンでの研修（1 週間）及び
マレーシア現地法人（在、PJ）の各 division で 2～3 日研修（4 ヶ月コース）、総費用
RM80 万/14 研修生、民間企業の勤務実態を学ぶことを目的

6. SMIDEC との協力

Linkage Program の実施

Malaysia-Singapore Business Program の実施

プロモーション活動 (Seminar MIDA により開催、Workshop SMIDEC により開催)

サービスセクターに対する支援

日時：平成 17 年 8 月 9 日

場所： National Productivity Corporation

参加者： NPC Mohd. Yazid Jenin, Senior Consultant, Customer Relations
調査団 木戸、浦田、神倉

協議内容

1. NPC によるプレゼンテーション

主要業務 (Productivity and Quality Service)

Scheduled and In-house Training

Seminars, conventions and workshops

Management Excellence and System Audit (ISO、TQM、5S 等)

Benchmarking

Database and publications

2. 予算

収入の 70% from Government で、30% from commission (9 month training course、ISO9001 等)。

3. トレーニング・コースの受講者のうち、民間からが 70% を占め (中小企業が主な customer)、政府職員の受講者が 30% である。

日時：平成 17 年 8 月 10 日

場所： Bank Negara Malaysia

参加者： BNM Mr. Marzunisham bin Omar, Director Development Finance and Enterprise Department
Ms. Shahariah Hashim, Deputy Director, Development Financial Regulation Department
Ms. Lim Hsin Ying, Senior Executive, SME Special Unit
Ms. Jita Jamaluddin, Senior Executive, SME Special Unit
調査団 村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 2001 年 Survey result

1 万 6,000 の中小企業を対象として調査を行い、うち 8,900 社から回答を得た。

問題点として、Finance、Human Resource Development、Business Development の困難性が指摘された。

調査結果を基に、16 recommendations が掲げられ、このうち、中小企業育成機関が多岐にわたる現状から、National SME council を設立して、15 省、38 政府機関、72 assistance Program の調整を図っていくことになった。Council の事務局は BNM 内にある。

Council ではこのほど中小企業の定義を統一したので、これからは中小企業統計や中小企業データベースの整備が進展しよう。

BNM では SME Special Unit を設立して、中小企業関連の不良債権の整理や、中小企業と民間商業銀行との間に立って仲介者となる役割を強めている。Information and Advice Center を含め、これまで 1,000 件以上の中小企業からの問い合わせや、相談が寄せられた。

SME Bank を設立して、本年 10 月 1 日から操業する（両銀行を統合再編して、設立母体とする）

2. SMIDEC の役割

中小企業の Authority として期待。Halal や Herb 産業育成、様々なグラント・プログラム、Branding、Marketing、各種トレーニング・プログラムなど、個別の SME 支援に貢献している。SMIDEC の中小企業に対する経営相談対応能力を高めるという今次プロジェクトは、BNM 傘下の開発金融機関や新しく発足する SME Bank の Advice service 提供能力強化の方向と共通しており、賛意を表するとともに、お互いに補完しつつ、Collaboration を深めていきたい。Joint think tank 設立、運営面でも協力したい。

日時：平成 17 年 8 月 10 日

場所： Bank Pembangunan

参加者： Bank Pembangunan Md. Diah Mohammad, Vice President/Sector Head, Development Banking Sector
Mr. Hjh. Rokiah Rajak, Assistant Vice President/Head, Human Resource Development Department
Mr. Khairil Anuar Mohd Nor, Assistant Vice President/Head, Advisory Department
Mr. Zulkarnain Mokhtar, Manager, Special Program Section
Mr. Fauziah Hanim Baharin, Manager, Human Resource Section
Mr. Rafiz Abu, Senior Executive, Special Program Section Advisory Department Entrepreneur Development

Division

調査団

村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. プレゼンテーション

ブミプトラ企業、中小企業、インフラ整備に係る金融機関で advisory service、training advice を実施している。

2. 中小企業戦略

2003 年では、中小企業の 20%が海外市場に参入している。IMP3（2006～2020）では中小企業に対する振興策に一層の焦点をあてる。Linkage Program による中小企業と多国籍企業との関係強化など中小企業の構造的弱点を克服する。また、海外の中小企業との関係強化を図る。

3. 当行は、10 月に設立される SME Bank の母体となる。（SEM Bank の円滑な運営のため、日本から中小企業金融分野の専門家の派遣を希望する。

日時：平成 17 年 8 月 11 日

場所： Agisson Sdn Bhd.

参加者： Agisson

Mohd Najib Bin Abdul Aziz, Managing Director

Adnan Abdul Aziz, Ex Director

SMIDEC

Tajur Ariffin Jamaluddin, Director, Southern Regional Office

Nora Azian, Business Development

JSKMC

Mr. Zulkefley Bin Ariffin, Secretary/General Manager

調査団

村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. 企業概要

設立：1988 年

資本金：RM130 万

年間売上高：RM800 万

業種：金型、射出成型によるプラスチック製品

2. 主要製品

ペルドゥア車のニューモデルのフロントグリル、エアコン通風口、

ネスルのガラス瓶のキャップ等

3. その他

ネスルとのビジネスは 30 社と競合しているが、当社はデザイン力に強みをもつ。

自動車プラスチック部品は、日本の Senior Volunteer の技術指導により製品開発した。

（Senior Volunteer は Negeri Johor に所属し、30 社の技術指導を行った）

日時：平成 17 年 8 月 11 日

場所： Rebase Industry Sdn. Bhd.

参加者：Rebase Mr. Ten Kee Sin, Director
SMIDEC Mr. Tajur Ariffin Jamaluddin, Director, Southern Regional Office
Nora, Business Development
JSKMC Zulkefley Bin Ariffin, Secretary/General Manager
調査団 村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

4. 企業概要

設立：1994 年

資本金：RM100 万

年間売上高：RM1,000 万

社員数：150 人

業種：精密機械加工

5. 主要製品

電気製品部品（GE 等）30%

釣り用リール（シマノの下請け）30%

その他（パナソニックープリンター軸受け、富士写真等）40%

6. その他

社長はシンガポールで日系企業（ミネベア）勤務の経歴を有する。

ISO1400 の取得のため、SMIDEC の Matching Grant を申請している。

現在の工場稼働は 3 シフト、24 時間体制

日時：平成 17 年 8 月 12 日

場所： SMIDEC Southern Region Office

参加者：SMIDEC Mr. Tajur Ariffin Jamaluddin, Director, Southern Regional Office
Nora, Business Development
JSKMC Mr. Zulkefley Bin Ariffin, Secretary/General Manager
調査団 村田団長、木戸、浦田、神倉

協議内容

1. Mr. Tajur Arriffin によるプレゼンテーション

2. 重点 7 産業

電気・電子、エンジニアリング、プラスチック、食品加工、木製品・パームオイル製品、
繊維、石油化学

これらのセクターは地域別に振り分けられている。

3. Johor Bahre の中小企業の産業特性

シンガポールの中小企業と競合している。

コア企業はシンガポールベースで、下請け企業もシンガポールから進出しているためリ
ンケージが困難である。

そのため、ペナン、セランゴールに比較し、クラスター発展が劣っている。

財務諸表を作成している中小企業数は 30%以下で、しかも、グラントを受けるために作
成するケースも多い状況と思われる。

5. 中小企業インタビュー記録

中小企業インタビュー記録

SMIDEX2005 (SMIDEC による年 1 回開催の中小企業展示会) 会場において：8 月 23～25 日)

事前評価調査団

(その 1)

1. 企業名	Puncak Bumi Utama SDN. BHD.
2. 聞き取りの相手	Mr. Ahmad Kamal Chik, CEO
3. セクター・主要製品	木製品・家具
4. 設立年	—
5. 売上高・従業員数	月間売上：約 RM100 万・従業員：140 人
6. SMIDEX (今回の展示会) への参加経験	今回初めて参加した
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	セミナーや会議に関する情報は入手している。グラントは 2 回 (ISO 取得に関連した Technical Assistant Grant と Software development に関連したグラント) 申請したが、いずれも認められなかった。SMIDEC から示された理由は、「グラント枠が既にフルに活用されてしまった」とのことであった。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・グラントの申請書類の処理に時間がかかり過ぎではないか。結局 No という返事が来るのに、申請から 3、4 ヶ月待たされている。 ・また、グラントに関しては、比較的大きな企業が優先されている気がする。当社は地理的にも不利ではないか。 ・中小企業がたくさんあるのにマレーシア北部での活動が限られている。 ・SMIDEC はもっと SME に接近すべきではないか。当社は今年始めて SMIDEC 職員 (事務所) の訪問を受けた (事務所のセットアップにも時間がかかった模様—笹尾注)。例えば、政府機関の SIRIM は工場への訪問を頻繁にしてくれる。まず、地域の中小企業のデータベースを整備することが大事であろう。 ・Global Linkage Program なども KL だけで開催されたのでは、われわれ SME は時間もなくて参加しにくい。
9. 本プロジェクト*に関するコメント	・日本人専門家が SMIDEC 職員と一緒に巡回指導をするというのはとてもいいアイデアだ。

*注：SMIDEC の職員に対する研修を通じた能力開発事業を行う予定であると説明。

(その2)

1. 企業名	EDU World Services SDN.BHD.
2. 聞き取りの相手	Mr. Habib Imbichi, CEO
3. セクター・主要製品	教育関係の製品：机やいす（小中学校に納品）、児童向けの教材、玩具
4. 設立年	1995年
5. 売上高・従業員数	売上高：RM1,000万弱・従業員数：60人
6. SMIDEX への参加経験	今回初めて参加した（SMIDEC 職員から接触があった）
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	まだない。時期がくれば、グラントなどに申請したい。当面はもう少し会社の知名度・SMIDEC による認知度をあげたい。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングや技術面でのサポート（コンサルティング）を受けたい。 ・お金だけ提供されるのならば銀行だけあればよい。マネジメント指導と一体化してこそ意味がある。
9. 本プロジェクトに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・上記8. の趣旨にそっていい。

(その3)

1. 企業名	Asia Printed Circuit
2. 聞き取りの相手	Mr. Edmund K. K. Wong, Managing Director
3. セクター・主要製品	各種プリント基板
4. 設立年	1994年
5. 売上高・従業員数	売上高：RM800万（漸増傾向）
6. SMIDEX への参加経験	1995・1996年ごろから継続的に参加している。
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	Technology grant、ICT grant、Matching grantなどを給付された。グラントは、ハードウェアからライセンス取得、コンサルタントの雇用に活用でき、工場の技術革新に役に立った。ローンではなく、必要投資額の20%にもなるので助かる。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・SMIDEC の職員は、「マネジメント」「技術」の両面で能力強化される必要がある（前者は、本プロジェクトのコンセプトに合致—笹尾注）。コンサルティングができれば非常にいい。 ・SMIDEC のパフォーマンスは年々よくなってきている。グラント申請のスピードの速くなった。→（これに対し、いまだグラント申請のスピードが遅いと批判もあるが、と向けたところ）企業とSMIDEC の両方に問題はあろう。企業側は申請書類

	をきちんと不備のない形で提出しないといけないが、会社のパンフだけ送るようなケースもあるようだ。また、SMIDEC のほうにも処理時間短縮の余地はある。
9. 本プロジェクトに関するコメント	・非常に肯定的（上記8. のとおり）。

(その4)

1. 企業名	Circle Ring Network SDN BHD
2. 聞き取りの相手	Mr. Mohd Zulkifli Din, Manager
3. セクター・主要製品	水道メーター、プリント基板
4. 設立年	2002年（生産は昨年からはじめる）
5. 売上高・従業員数	売上高：RM90万～110万、従業員数：24人
6. SMIDEX への参加経験	はじめての参加
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	今年、ITAF2 というグラントを機械購入のために受けることになった。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ SMIDEC の職員は、非常に協力的であり、彼らの顧客マネジメントはよい。 ・ グラントの申請から承認までも速かった。 ・ 製造業に関する知識が非常に弱く、かなり基礎的なことから説明しなければならなかった。また、マネジメントに関する知識も弱いと思う。
9. 本プロジェクトに関するコメント	・ 職員のマネジメントに関する知識を強化することはよいと思う。例えば、プロジェクトのファイジビリティに関する判断も早くなるだろう。

(その5)

1. 企業名	Hup Sheng Machinery & Industry SDN.BHD.
2. 聞き取りの相手	Mr. Sim Tong Hom, Business Consultant
3. セクター・主要製品	食品加工のラインを製造し、食品メーカーに納めている。
4. 設立年	1985年
5. 売上高・従業員数	売上高：年商 RM500万（漸増傾向）、売上の半分は近隣国（ベトナム・NZ・フィリピン・シンガポール）に対する輸出による 従業員数：48人
6. SMIDEX への参加経験	はじめての参加

7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	昨年から Market Development Grant (MDG) を受けている。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・職員は親切で経験・知識も特に問題ないのではないか。 ・セミナー情報などよく提供してくれる。 ・より活発なマーケティングのためには、もう少しグラントの枠を増やしてほしい。
9. 本プロジェクトに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・いいアイデアだ。中小企業家は、本格的な経営指導など受けるチャンスが少ない。訓練された SMIDEC の職員が更に中小企業者に対し研修などを実施するとよいだろう。

(その6)

1. 企業名	Winchem Group of Companies
2. 聞き取りの相手	Mr. Edward K. F. Low, Managing Director
3. セクター・主要製品	ペイント、インク、コーティング
4. 設立年	1975 年
5. 売上高・従業員数	売上高：年商 RM1,300 万、輸出は近隣国（インドネシア・シンガポール・タイ・ベトナム等々）に対し、総売上の 25% 程度 従業員数：42 人
6. SMIDEX への参加経験	初めての参加（SMIDEC から接触があったとのこと）
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	特がない（少しずつ体力に合わせた操業規模の増強を行っており、政府のグラントなどには頼らずにやってくる）。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・（政府機関は）10 年位前にはセミナーなどに関する宣伝活動をあまりしていなかったが、最近は盛んになった。政府の上層部の意向によるのだろう。 ・ SMIDEX は参加費用が安くてよい。実際に他の企業との有益な交流もあった。ただし、開催形態がやや一般的過ぎる（会場内で多少のセグメンテーションはあっても関係の薄い企業が並んでいる）。もう少しテーマを絞ったやり方のほうがよい。
9. 本プロジェクトに関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・よいと思う。自分としては SMIDEC 職員に経営指導は求めないが、新興企業や若い企業家にはそうしたサービスは役に立つのではないかと。

(その7)

1. 企業名	Elite Jaya Synergy
2. 聞き取りの相手	Mr. Mohd Satimin Ismail, Managing Director

3. セクター・主要製品	エンジン油（主原料はパーム油）
4. 設立年	2004年（主製品の開発には数年かかっている）
5. 売上高・従業員数	1ヵ月当たり 1t ほど出荷、従業員は 30 人
6. SMIDEX への参加経験	2 回目の出展である
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の実績はない ・これからマーケティング関連のグラントを申請する予定
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	SMIDEC のサービスは有益である。職員には、例えば、パワーポイントによるプレゼンテーション方法に関する助言を受けるなど細かな面倒をみてもらっている。
9. 本プロジェクトに関するコメント	SMIDEC の職員の能力開発は非常によい考えであると思う。できれば、そうした研修をわれわれ中小企業にも与えていただきたいくらいである。

(その 8)

1. 企業名	Oriental Synergy SDN. BHD.
2. 聞き取りの相手	Mr. Raymond B. H. Lee, Sales Manager
3. セクター・主要製品	General vacuum & blower systems for various industrial applications
4. 設立年	1992 年
5. 売上高・従業員数	年商 RM400 万～500 万、従業員数：30 人
6. SMIDEX への参加経験	初めての参加
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	特になし(SMIDEC のサービスについてはあまり知らない様子)
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	今回の SMIDEX に関していうと、当社にあまりビジネスチャンスは生まれなかった。展示会のテーマがやや広すぎた感がある。また、広報もやや不十分ではなかったか。
9. 本プロジェクトに関するコメント	マーケティングについては、特に SMIDEC から指導を受ける必要は感じない。

(その 9)

1. 企業名	Global Design（親会社は、Dimiliki oleh Mercu Sinaran）
2. 聞き取りの相手	Mr. Muhamad Fauzy Bin Hamid, Project Manager
3. セクター・主要製品	クリスタル・ランプ、大理石製品
4. 設立年	2001 年設立（買収）、操業は 1998 年より
5. 売上高・従業員数	月商 RM40 万～50 万、従業員数：40 人

6. SMIDEX への参加経験	初めての参加 (SMIDEC より話があった)
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	経営者ではないので、詳細は知らないとのこと。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	本展示会に関しては、成果があった。30 社ほどから注文があった。ただし、通常の展示会と異なり、駐車スペースが提供されなかったのは不満である。
9. 本プロジェクトに関するコメント	SMIDEC のサービスについてはほとんど知らない様子であったため、本質問は省略した。

(その 10)

1. 企業名	ESONA
2. 聞き取りの相手	Mr. A. H. Kuan, Consultant
3. セクター・主要製品	家庭用品 (home care products, personal care products)
4. 設立年	1981 年
5. 売上高・従業員数	年商 RM600 万~700 万、従業員：約 100 人
6. SMIDEX への参加経験	初めての参加
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	特にな模様 (彼自身が社員・経営者でないため明確な回答がなかった)。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	今回の展示会については、ビジネスチャンスはほとんどなかった。訪問者の数はあまり多くなかった。この展示会自体あまり知られていなかったのではないか。会場のレイアウトがはっきり示されておらず訪問者に多少の混乱もあった。HELP DESK のようなものを設置してもよかった。参加費 RM5,000 もさほど安くはない。
9. 本プロジェクトに関するコメント	SMIDEC のサービスについてはよく知らない様子であったため、本質問は省略した。

(その 11)

1. 企業名	Wanjun Precision Machining Sdn. Bhd.
2. 聞き取りの相手	ONG ENG JOO (王榮裕)、Director
3. セクター・主要製品	機械加工 (各種産業機械用精密部品)
4. 設立年	—
5. 売上高・従業員数	RM127 万、従業員 60 人
6. SMIDEX への参加経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ SHOWCASE には 1999 年から毎年、出展している。 ・ 昨年は SHOWCASE の出展現場と会場内の Business

	<p>Matching で、RM50 万の商談が成立した。一昨年は RM150 万の取り引きを得ており、しかもこれらは継続取り引きとなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出展費用は RM5,000 と安いのが魅力。
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	SMIDEC については、種々のグラントも利用しており、SMIDEC は中小企業を助ける強い味方だと思う。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	上記のとおり。

(その 12)

1. 企業名	ER Mekatron Sdn. Bhd.
2. 聞き取りの相手	William W. L. Low (Engineer, Business Development)
3. セクター・主要製品	各種産業機械、及び制御装置製造
4. 設立年	—
5. 売上高・従業員数	—
6. SMIDEX への参加経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ SHOWCASE には初めて出展した。 ・ 出展の狙いは、多くの中小企業に当社の存在を知ってもらいたいこと。 ・ 当社の場合、ユーザー企業の個別の要求 (SPEC) に応じてカスタム・メイドの単品生産を行っており、顧客基盤を広げることが重要。 ・ このため、この SHOWCASE ですぐに商談が成立することは期待していない。むしろ、展示の機械を見て興味をもってくれた VISITOR と今後、コンタクトを取り、実際の取り引きにつながっていくことが最大の眼目。
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	SMIDEC のグラントのことはよく知らない
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	—

(その 13)

1. 企業名	AUTO - REKA(M) SDN. BHD
2. 聞き取りの相手	ABDUL HAFIZ ABU BAKAR (Managing Director)
3. セクター・主要製品	金型製造、プレス板金、金属表面処理加工 (自動車部品)
4. 設立年	—

5. 売上高・従業員数	—
6. SMIDEX への参加経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ SHOWCASE には初めて出展した。 ・ 出展の狙いは、知名度の向上。
7. その他の SMIDEC の活動やプログラムへの参加経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ SMIDEC にはかつてソフトウェア取得資金でグラントの供与を受けた。現在、そのグラントは廃止されている。大変いい制度だったので復活してほしい。 ・ 韓国へ技術者を派遣して訓練を受けさせたとき、SMIDEC の支援制度を使って、大変助かった。 ・ SMIDEC で現在、自動車部品業者向けの巡回指導を行っていることは知っているが、指導料が高過ぎる。毎月 RM1 万もかかる。また、5S の改善運動など、一般的な工程改善指導が中心で不満。
8. SMIDEC のサービスに関するコメント	<p>(上記以外には) 業界のニーズは、例えば金型製造の場合、特殊鋼の切り出し加工に代わって、アルミ鋳物成型材料の加工が増加しており、このような個別の技術変化に対応できるような指導をしてほしい。</p>

