

技術移転手法事例研究

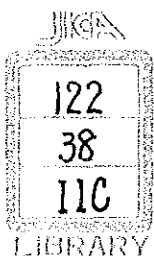
地 域	ア タ	ジ イ	ア 0550	分 野	計 画・行政	財 政・金融	102020
--------	--------	--------	-----------	--------	-----------	-----------	--------

# 中小企業金融対策に関する専門家活動報告 (タイ)

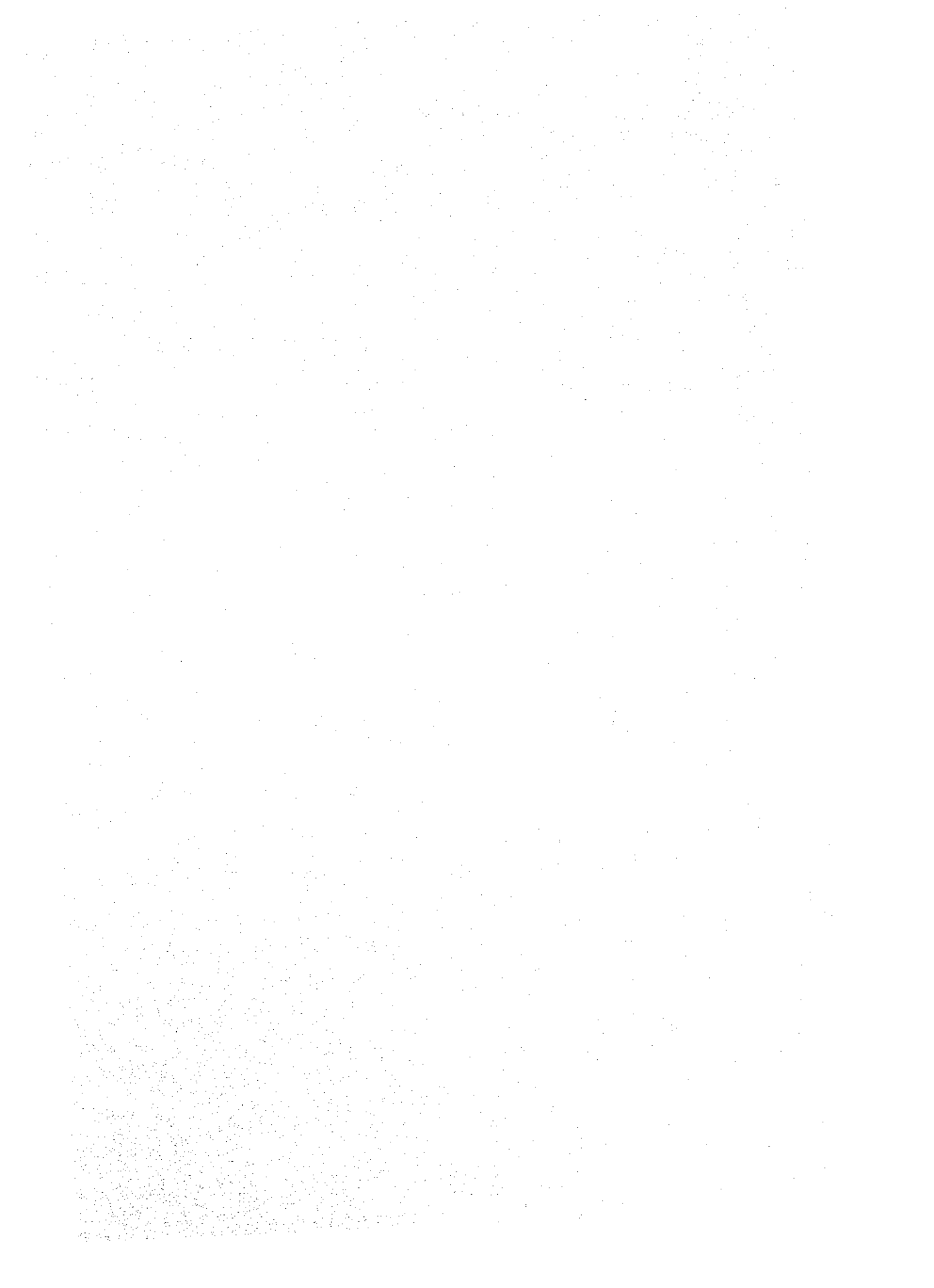
個別派遣専門家活動報告シリーズ 79

昭和61年3月

国際協力事業団  
国際協力総合研修所



総 研
J R
86 — 22



# 技術移転手法事例研究

地域	ア	ジ	ア	分野	計画・行政	
	タ	イ	0550		財政・金融	102020

## 中小企業金融対策に関する専門家活動報告 (タイ)

個別派遣専門家活動報告シリーズ — 79 —

専門家氏名：ウラタ 浦田 アキヒロ 彰彦  
担当分野： 中小企業金融対策  
派遣期間： 昭和57年7月27日～昭和60年1月26日  
派遣国： タイ  
派遣機関： 工業省工業振興局  
本邦所属先： 中小企業金融公庫

JICA LIBRARY



1017580103

本シリーズは、国際協力総合研修所の調査研究活動の一環として実施している技術移転手法事例研究のうち個別派遣専門家の現地活動について、要請の背景、業務の範囲と内容、業務の達成と具体的成果及び技術移転手法の実際例をとりまとめたものである。

なお、作成に当っては、専門家本人による執筆原稿を統一的な記入要領に基づき多少加筆修正した。

国際協力事業団	
受入 月日 '86. 6. 30	122
	38
登録No. 12863	110

# 目 次

序 文 .....	1
1. 要請の内容と背景 .....	2
1.1 所属機関 .....	2
1.2 要請業務及び背景 .....	3
2. 業務の達成と具体的成果 .....	11
2.1 業務計画の策定 .....	11
2.2 S I F O改革への地ならし .....	14
2.3 拠点地域での現地調査 .....	21
2.4 全国アンケート調査 .....	25
2.5 その他実施業務 .....	29
3. 提 言 .....	33
おわりに .....	36



## 序 文

筆者は昭和42年和歌山大学経済学部を卒業したあと、政府系中小企業金融専門機関である中小企業金融公庫に奉職し、以来15年間（派遣前）香川県、東京都、北海道、和歌山県、兵庫県（赴任順）の各地で、製造業、卸小売業の業種全般に亘る中小企業の設備資金、長期運転資金の資金需要に対応して、貸付審査、貸付管理を担当し、かつ貸付事務の標準化、業界調査にも携ってきた。

中小企業金融公庫は、昭和28年8月、終戦後の経済混乱からの立ち直り過程の中で、とりわけ資本不足にあえいでいた中小企業者に対して、長期・低利の安定資金を融資することを目的に、全額政府出資で設立された貸付専門の金融機関で、中小企業開発に特化した一種の開発金融機関と位置付けることができる。このためいろいろを局面で途上国の開発金融機関と共通の目標・課題を担っており、昭和50年前後から、財団法人国際開発センターへの職員派遣やアジア生産性本部主催セミナーへの協力（研修生受入れ）、インドネシアのネガラ銀行の研修生受入れなどを行い、途上国開発金融に関する情報・ノウハウの蓄積にも努めてきた。

筆者自身は昭和55年、アセアン諸国における南洋材資源の賦存状況をテーマに2週間余り現地調査（中小企業金融公庫の独自調査）を行ったが、その時はタイ国は調査対象国には含まれなかった。

昭和57年、中小企業金融公庫では、タイ国から日本国政府に対して要請のあった同国の第5次国家経済社会開発5ヶ年計画の課題の1つである、中小工業開発の為の金融措置改善に関する技術協力に応ずることとなり、筆者が派遣された。

ところで技術協力とは、ある特定分野における一定の技術の移転を目標としており、それは具体的な対象物に対してなされるのが一般的であると思われる。しかし本件の場合、いわば国家経済社会開発計画そのものへの参加という性格が強く、かつ金融システムの理念形成に関与したもので、考え方の伝達、提言的性格が濃厚で、本シリーズが目指す「技術移転手法事例」にはなかなかなじみにくい性格である。しかし今後のわが国の途上国に対する経済協力、わけても技術協力の量的・質的拡充、展開を考えると、本件のようないわば考え方伝達分野が増大するものとも思われ、技術移転事例とはなり得ないまでも技術協力事例として何ほどかの参考に供し得るものとも考え、執筆させていただくこととした。

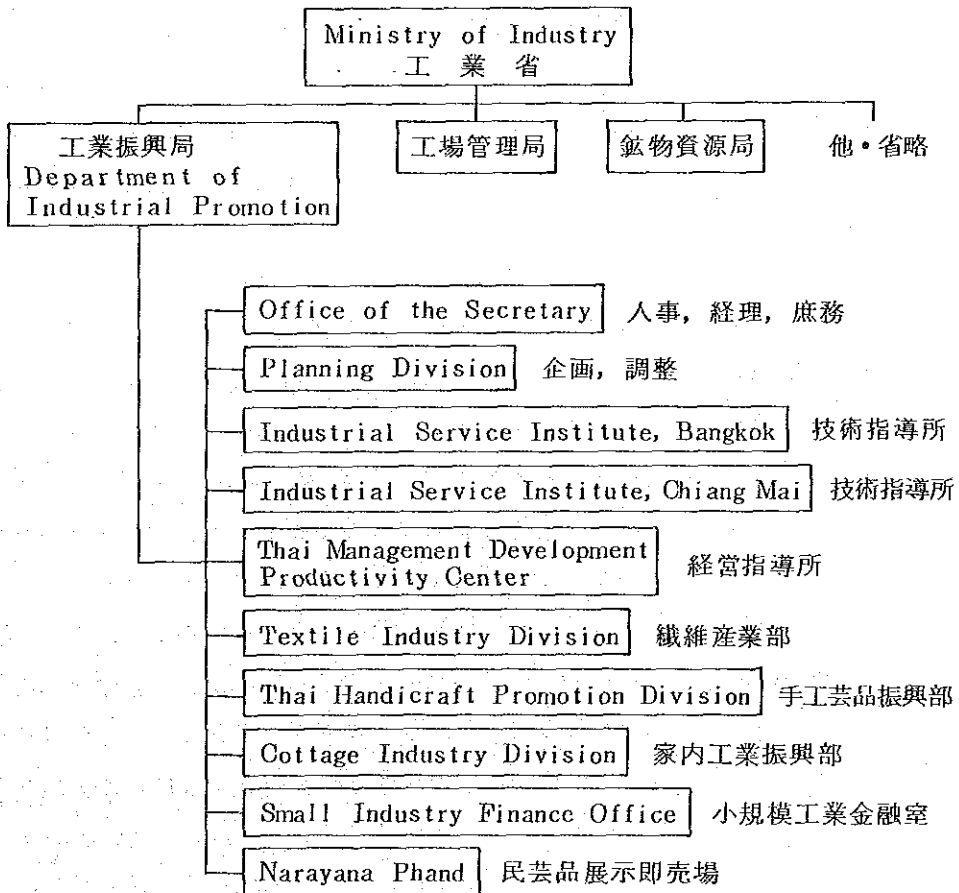
このため本稿の記述は、本シリーズの「執筆要領」に添うべく努力したが、結果的に添えなかった面が多く、読者諸賢のご寛恕をあらかじめおねがひしたい。

# 1. 要請の内容と背景

## 1.1 所属機関

本件技術協力で筆者が所属した機関は、タイ国政府工業省工業振興局（略称DIP）であった（図1）。DIPは1941年国内地場工業（Local Industry）の振興を目的に設立され、「規模を問わず」生産技術、経営管理、市場開拓等に関する指導・訓練を中心に産業情報提供及び金融助成を行っている。年間総予算は筆者が赴任した1982年で85百万バーツ（約9億円）—国家予算の約0.5%—、職員数約1,300人、上記所属局の目的からエンジニアが中心の人員構成である。組織図は図1の通りで、このうち筆者はPlanning Division（計画部）に直接所属する型態をとり、業務柄SIFO（小規模工業金融室）と関与することが多かった。

図1 工業省の組織図





計画部は、局全体の企画・調整を役割としているが、客観的情報としても局内での立場は強いものではなく、かつ金融問題を業務とする職員は、部長が小規模工業金融室の貸付決裁会議にいわば形式的に参与するほかは皆無であり、「一応」カウンター・パートとされたPlanning Section（計画課）のチーフ（課長）は、実質は単なる連絡係であった。さらには、金融を担当する小規模工業金融室は、後述の通りさまざまな問題を抱えて完全な休眠状態にあるという、後記要請内容とも絡んで、受入体制としては、大いに問題を含んでいた。この事は、本件のような技術協力にある程度共通する事項として、今後のことを考えるにつけ、建設的に指摘しておかなければならない点である。

執務室として、大会議室の控室の一部を仕切って提供され、冷房装置、ファイリングキャビネット、大机、直通電話付きと、所属局としては最大限の努力が払われたようであるが、位置的に4階建の4階部分で、2階部分にある計画部といわば隔離状態にあった。そのため筆者の申し入れもあって約1年後に部長室の隣室へ移転され、業務進捗の一助とはなった。筆者は購送機材として、コピーマシン、タイプライター、事務用文房具一式をJICA本部のご承認を得て準備したが、特にコピーマシンは資料整理・資料配布・調査用紙（後述）作成・報告書作成等々に威力を発揮し重宝し、かつ所属局からも喜ばれた（所属局職員の利用頻度も高かった）。

なお、勤務時間は8時30分より4時30分まで、休日は土曜・日曜及び祝日であった。

## 1.2 要請業務及び背景

所属局長のサインのあるA Iフォーム（赴任約3週間前に入手）による要請業務内容は、①現在の中小企業金融システムの評価と新機関設立の評価、②小規模企業に対する適切な金融チャネル確立のための方策研究、③今後5年間（後記第5次5ヶ年計画内）に達成されるべき必要なプロジェクトの提言、であった。本件分野のような技術協力においてはやむを得ないといえはやむを得ない、まことに漠とした具体性に欠ける要請業務であり、添付されていたbackground descriptionも大同小異で何ら具体性はなかった。本来的には、要請当局が目下鋭意推進中の具体的プロジェクトがあつて、そのプロジェクトがかくかくしかじかの条件・状況から遂行が困難となつてお

り、それらの個別局面（複数）打開のために経験のある専門家の意見とりたい・共同作業を求む、というのが、本件のような分野での技術協力・技術移転を効果的に実施しうる要請業務であろう。しかし現実には、命題・スローガンはあっても、何をどのようにやってよいかという段階に至っていないため、はじめに要請ありき、となる。従って要請業務が抽象的であればあるほど、その要請をセグメントにして、具体的課業として特定化することが必要となるが、一方それを待っていたのでは、本件分野のような技術協力はいつまでたってもスタートできないというジレンマに陥る。この問題は1つの「宿命」として受け入れ地道な積み重ねを重ねていくほかないのである。なお本件は、後述のような具体的提言にこぎつけ、継続案件となり、筆者の職場から後任者が赴任した。

さて、筆者は赴任前に事前準備の一環として、要請業務の背景だけでも知るべく、要請がよって立つと思われたタイ国の第5次5ヶ年計画を入手して、とりあえず関係部分をさがし出すことにした。

第5次5ヶ年計画は「経済成長よりも経済構造の調整」、「経済社会開発努力における平等」、「後進地域における貧困の解消」等々を重視し、計画書第3部第3章「製造業の構造改善と地方分散」の中で「中小規模企業の育成と地方分散」を政策に掲げ、「金融の拡大」、「技術面への助成」、「大企業との連携制度（ポジティブな下請制度、筆者注）の確立」等を「奨励措置の検討項目」としている。

さかのぼって第4次5ヶ年計画の中でも中小工業育成は地方開発とリンクしつつ掲げられており、中小工業振興はタイ国の国家開発計画の中で重点課題として、目標列挙的性格にとどまり、具体的政策に欠けるきらいはあるが、定着したものといえるようである。

このような中小工業部門への開発計画からの期待は、1961年以降の第1次国家開発計画によって遂行されてきた「脱農業国家」ないしは「農業部門への過度の依存体質からの脱却」と「近代的工業国家への脱皮」の政策（表1）が、かえって社会の矛盾を深め、国際収支は逆に悪化したという反省に立ったものである。

すなわち、外国資本をテコとした近代工業の導入政策は、首都バンコクの過密化を促進させ、地方部の後進性を深め、首都圏と地方部の所得格差を増大させ、地方部の貧困問題は解消されず、社会問題の深刻化をもたらした。

表1 産業部門別 GDP シェアの推移  
(1972年価格)

	単位%			
	1960	1970	1980	1982E
農 業	40.5	32.2	24.9	24.0
製 造 業	11.7	15.5	20.7	21.0
商 業	15.8	17.7	16.5	16.3

(以下他部門は略)

また近代工業の性急な導入により、資本財の輸入増大が貿易収支を悪化させ、産業の裾野形成は進展しなかった。

中小工業育成による調和ある産業発展、が本件協力要請の背景であったわけである。中小工業育成、しかも政策的育成の重要々素は技術・経営指導・市場開拓と並んで、税制を含む金融助成である。ことに金融助成は、日本の中小企業政策の1つの成功例である。ここからタイの中小工業開発政策の中に日本の経験を導入する趣旨で、本件協力が要請されたものといえる。

ところで国際間の技術協力、とりわけ先進国と開発途上国の間での、開発システムに関する技術協力において常に留意すべき点は、両者間の環境条件の相違点を明確化し、それをよく認識してかかるということであろう。そこで以下若干のスペースをさいて、後記の実施業務をよりよく理解していただくため、簡単に日本の中小企業問題と金融助成について整理しておきたい。

日本の中小企業は、経済史、経営史的にみて、3つのタイプに区別される。第1は江戸時代以来の伝統を持つ小商工業で、在来産業とか、伝統的産業と呼ばれる。絹織物、綿織物、陶器、磁器、漆器、花むしろ、畳表、蚊帳、木竹製品、紐などの製造業・販売業、および、酒、みそ、しょうゆなどの醸造業がこれにあたる。日本では明治初年から工業化が急速に進んだとは言え、日本人の衣食住の生活様式はそれほど変化せず、むしろ人口の増加とともにこれらに在来産業は問屋制家内工業の経営形態のまま発展し、動力化、機械化は徐々に進んだが、技術や経営の変革は緩慢であった。また流通を担う問屋商人の支配力は非常に強かった。この第1の形態がタイ国の中小工業、特に地方部の中小工業と最もよい対応関係を持っている。業種、需要構造、問屋支配構造等、その対応関係は全般にわたっている。ただし、タイ国における

問屋は、同化が進んでいるとはいえ外国人である華僑の支配するところである点は、日本とは極めて異質な局面である。

第2の形態は、明治時代に日本に輸入された産業で、主として技術の性格から中以下の規模の企業として経営され発展したものである。マッチ、ブラシ、帽子、皮革製品（靴、かばん）、ガラス製品、食器、タオル、玩具、繊維加工品（靴下、メリヤス類）などである。このタイプの経営の特徴は、零細にせよ機械制経営ではあるが、問屋から原材料の支給を受け、あるいは資金を依存するなど、問屋への依存が第1の形態同様非常に強い。昭和になると、政府は第1の形態とともに、これら中以下の企業を中小商工業と呼び、組合の設立を助成するなど、保護と振興対策を講ずるようになる。この第2の形態は、タイ国との対応関係として、バンコク首都圏の中小工業に求められる。政府助成が始められていることも、現在のタイ国の現状とよい対応関係を持つ。ただし、日本においては、この期には、金融助成という考え方はなかった。

第3は、大正時代以降の重工業の発展に伴い、いわゆる下請工業の経営である。造船、車輛、電機、機械などの日本の重工業は、低賃金の維持と、景気変動のクッションとして部品の生産をできるだけ外部の下請企業に発注する方針をとった。これに対し、一定の技術を身につけた製造業者は「小回り」の優位を生かして受注に乗りだしたので、ここに下請企業が広い分野で生成し、昭和年代になって著しく発展した。下請企業は第2次大戦後、耐久消費材の分野一般にも拡大し、中小企業（戦時中以来の用語といわれる）の代表的分野をなすにいたっている。この第3の型態はタイ国にはまだ存在していない。第5次計画の中で「下請制度の確立」が叫ばれているが、現実にはまだその萌芽もないと筆者はみている。ところで、下請制度は一体開発目標たりうるであろうか。タイ国で下請制度が「発達」しない原因として sales tax（売上税）の存在、つまり下請企業から親企業への納品の際、売上額そのものに課税されるので、親企業が内製した方がコスト面で有利、下請発注は不利とか、大企業と中小企業間の技術水準の乖離が大きすぎるとかが議論されているが、いずれも下請問題の本質に迫っていないようである。日本の産業発展の中で下請中小企業の果たした役割は非常に大きい。日本の製品が国際競争力を持つのは下請中小企業によるところ大である。下請を通じてコストをギリギリに下げることができた。ただし、それは、下請哀話を通して

である。下請は生かさぬように殺さぬようにとも言われた。下請制度が内包する生産効率の向上、技術水準の向上は否定しないが、それは半面下請淘汰の歴史でもある。日本の産業発展の結果だけをみて下請を産業開発のテコに、というのは政策上のミスリーディングを招こう。中小企業が量的にも質的にも発展した段階で、当然に保護の対象として下請問題は生じようが、開発のための政策対象にはなり得ない。このことは、所属局の人々に何度か話したが、遂に理解が得られなかったことであるので、横道にそれたが付記した。

ところで、以上日本の中小企業を概観したのは、本件協力の対象となったタイ国の中小企業の発展段階をさぐる意味もあった。大雑把な言い方になるが、タイ国の現在の中小企業の発展段階を上記日本のそれにあえて対比させると、明治時代から大正時代はじめとなる。日本で政策対象になる相当前である。つまり、日本の場合は、政策対象の自生的な発展がまずあって、その後相当のタイム・ラグをもって政策が加担していった。タイ国の場合、第4次計画から既に政策として掲げられている。中小企業を造り出していくという性格が濃厚である。

ここで、日本の中小企業政策及び同政策の中での金融助成の立場はどのようなものであるか、一べつしておく必要がある。

日本では1963年、それまでの中小企業諸政策を集大成するかたちで「中小企業基本法」が制定された。基本法は中小企業を資本金・従業員の2つの基準で定量的に明確に定義づけたうえで、その経済的・社会的制約による不利を是正し、自主的な努力を助長して、中小企業の成長発展と、中小企業従業員の経済的・社会的地位の向上に資するように国が政策を実施すべきことを規定している。

同法のもとでとられる政策は、①中小企業の近代化、高度化政策、②経営の安定化政策、③事業活動の不利の補正政策、④零細企業への特別助成の4本柱から成っている。そして金融助成は、②の経営の安定化政策の中に位置づけられ、①の近代化政策の中の中小企業近代化促進法に定める業種別の近代化計画にもとづく重点的資金配分ともリンクしつつ実施されてきた。

ところで日本の中小企業金融の問題は、金融の2重構造と深くかかわっており、それは日本経済に内在する実体面の2重構造の投影と考えられる。経済の2重構造とは、大企業と中小企業が存在するというだけではなく、両者が大きな生産性格差、それに伴う賃金格差等さまざまな格差をもちながら併

存しているということである。

このような実体面の2重構造に対応して形成されているのが金融の2重構造であり、中小企業金融には大企業金融にみられないような金融差別化が存在している。

金融機関からみた融資対象としての中小企業と大企業の異質性はいくつかある。第1は中小企業の経営体質の前近代性からくる貸付審査の困難性である。特に中小企業の経理システムの立ち遅れは、定量的把握を妨げ、与信根拠を持ちにくくする。第2に、中小企業の低生産性と共に、事業基盤の脆弱性から与信リスクが高く、中小企業の発展に本来必要な長期資金供給になじまない。また、資産蓄積も進んでいないため、与信リスクが高ければ高い程必要となる担保面で弱味をもつ。第3に、中小企業の貸出しは、1件当りの金額が小さく、小口資金が支配的であり、それだけ、第1の点とも絡んで、融資実施上多くの手数がかかることになる。つまり大企業向け貸出しに比べコスト高でかつ高リスクということになる。この結果、金融の繁閑に伴うしわよせが中小企業に向けられ、またより規模の大きな企業の資金需要の変動によるしわよせがより小さな規模の企業に向けられるなど、中小企業金融は限界的に行なわれる傾向を持つ。

以上のような構造の中で、一般金融機関が貸し付けることが困難な長期資金（設備資金と運転資金）の融資を目的として、政策金融機関である中小企業金融公社が設立された。中小企業金融公社の貸付財源は、政府出資による資本金、政府からの借入金、政府保証に係る中小企業債券で、このうち、最大の比重を占める政府からの借入金は、郵便貯金等を源資とする財政投融资資金を利用したものである。貸付方式としては直接貸付と、全国の銀行、相互銀行、信用金庫等を通じた代理貸付があり、直接貸付が政策金融の政策を直接反映する一方、代理貸付は、全国津々浦々の民間金融機関のネットワークを利用した政策金融のチャネリングとなる。融資残高は直接貸付と代理貸付合わせて5兆円を越える。

以上のような政策体系及び政策金融を、タイ国の現状と対比させるとどうなるか。

まず第1に、タイ国には政策当局による統一的な中小企業の定義がない。日本では既述のように中小企業基本法が従業員数及び資本金規模をもって中小企業の範囲を統一的に決め、この取り決めのもとに、中小企業予算が策定さ

れ、政策がうちたてられ、また各種税制・金融措置が講じられ、かつ中小企業に関する諸統計（民間金融機関もこの定義に従って統計を発表する）が整備されており、この統一的な法的定義を持っていることのメリットの大きさは、法的定義を持たないタイ国でまず第1に痛感させられた点である。タイ国では、わずかに小規模工業金融室において融資申込適格性判定のための登録資本額または固定資産額の規定および Industrial Service Institute（工業技術指導所、図1参照）において「企業主が専門的スタッフの協力なしに自ら事業運営を行っている近代工業」の「解釈」ないし「考え方」があるのみで、工業省内で統一定義はなく、統計局、労働局においても、統計上・政策運営上の定義はない。筆者はしばしば局長、部長、課長に統一定義づくりの必要性を唱えたが、十分理解されたとはいえず、あるいは理解を得ても、それが行動に至る熱意とまではいかなかった。また後記実施業務のうち全国調査の目的の1つも、統一定義づくりのための土台づくりにあったが、任期内にはなし得ず、最終提言に掲げて、後任者に引き継いだ次第である。

中小工業の何たるかがあいまいなままでは具体的な政策定立がないのは当然といえば当然である。この結果金融に対しても、量的拡大の声があがるのみで、政策命題に裏付けられたものとはなり得ない。所属局が支配する小規模工業金融室（法人格や資本金を持たず、職員は公務員ではないという特殊法人でもなく、行政機関でもない複雑な性格の機関）は後に記述するようにさまざま問題を抱えて休眠中であつた。この小規模工業金融室について、ともかくもタイ国唯一の中小企業向け公的金融機関であり、ここが本件協力の足がかりであると当初認識して、筆者の移籍を示唆したが、所属局としては、あまり大きな関与は望まない様子で、「小規模金融室の問題よりはもっと大きな視野で業務実施されたい」との意向が示された。筆者も移籍には固執しなかったが、小規模工業金融室の分析は本件協力実施上の有効なアプローチの1つとの考えは捨てず、赴任当初1年の主要課題の1つとして取り組んだ。

また民間金融界として商業銀行及びファイナンス・カンパニーがあるが、中小企業に関係した統計はもとより皆無（せいぜいとれる統計は次の2表くらい）、中小企業に対する取り組み姿勢も概して消極的とのことで、このあたりの実態解明も業務目標の1つに掲げることになった。

表2 商業銀行とファイナンスカンパニーの業種別融資構成

	商業銀行(1983年6月現在) ファイナンスカンパニー(1980年現在)			
	貸付残高	比 率	貸付残高	比 率
製 造 業	78.3	22.3	14.1	25.7
商 業	143.3	40.8	9.0	21.2
(うち国内取引)	(88.2)	(25.1)	(7.9)	(14.3)
他とも計	351.5	100	55.0	100.0

表3 製造業金融の中の各種金融機関の融資構成

(1981年現在)

	融資残高	比 率
商 業 銀 行	58.3	73.3
ファイナンスカンパニー	16.7	21.0
I F C T	4.4	5.6
S I F O	0.07	0.1
計	79.6	100.0



## 2. 業務の達成と具体的成果

第1章で本件協力業務の背景については概ねご理解いただけたことと思うが、念の為ここで要約すると、①要請業務そのものは、一国の経済開発に関与した大がかりなものであること、しかも②一国の長い伝統と経済発展段階と産業構造の特殊性を反映した金融システムに関与したものであること、そして③要請業務の内容について要請側は具体的な検討は何ら施しておらず、従って④受入体制と呼べるほどのものはない。加えて⑤協力要請分野における協力国と被協力国の環境条件に著しい乖離があることなどのいわば未開拓の、極言すれば雲をつかむような業務であった。少くとも赴任前の筆者にはそう感じられた、そのような技術協力である。

### 2.1 業務計画の策定

業務は業務計画の策定及び策定計画の所属局との協議・相互諒解からスタートした。業務期間は2年間(ただし、その後半年間延長となり2年半となった)である。まずこの2年を大きく2つに分けた。そして前半1年を実態調査・実態把握期間とし、後半を前半の実態調査にもとづく提言及び改善実施期間とした。前半1年を調査期間としたのは迂遠のようであるが、第1に要請業務内容が既述の通り具体性を欠き、実態認識から出発したのとは到底考えられず、いわば「生煮え」ないしは「なま」そのものの段階にあったこと、第2に要請業務内容がそうであれ、つまるところ最終目標とすべきは中小企業金融に係るわが国の豊富な経験をタイ国の実情と照応させつつ伝達し、以ってタイ国中小企業育成のための金融措置改善策を提言及び実践していくことであり、このためには、まずタイ国の中小企業そのものの実情並びに金融制度の実情を十分に把握することが、わが国の経験の伝達可能性・適用可能性を検討する意味からも大前提となると考えられたからである。

調査・実態把握の方法としては後に記述する中小企業者及び金融機関をカバーするフィールド・サーベイ及び資料収集整理解析を中心とし、また金融助成措置が実効をあげるためには産業技術・経営指導・市場調査等の連携が不可欠であり、これらサービス業務を行う各地の政府機関を訪問して意見交換すると共にその業務の実態を知り、金融との接合の可能性を探ることも目標にした。そしてこれら調査活動をカウンターパート及び所属局の諸職員と共同で行うことを通して、彼らの考え方を知ると共に、当方の考え方・日本

での金融経験・金融に付帯する調査手法を伝達していくことも目標とした。

具体的には、

①1954年所属局の肝入りでタイ国唯一の中小企業向け長期資金供給機関として設立されながら、その目的に対して十分機能していない「小規模工業金融室(SIFO)」を、できるだけその内部に立ち入って分析し、その不活性の原因を究明する。そしてSIFOと一応業務提携している商業銀行であるクルンタイ銀行を足がかりにして、各民間金融機関を訪問、資料収集してタイ国の金融制度の現状認識を行う。その際、④日本でこれまで中小企業に対する政策金融のチャネリングとして、民間金融機関のネットワークを活用しつつ大きな役割を果たしてきた「代理貸付制度」及び中小企業に対する信用補完の大きな柱である「信用保証制度」、両制度のタイ国への導入の可能性・妥当性の検討、⑤SIFOがリフォームされる場合、またはSIFOに代る新しい中小企業向け政府系金融機関が設立される場合、いずれの場合においても、いかなる体制・組織・運営方法が望ましいか、SIFOまたは新機関を核とし、民間金融機関を巻きこんだ代理貸付制度・信用保証制度は果たして可能か、の2点を常に念頭に置きつつ現状分析を進める。

②タイ国の中小企業自体を十分理解するために、拠点地域への実地訪問及び全国ベースでのアンケート調査を行う。調査にあたっては、④中小企業の資金ニーズの量的・質的把握を行う。⑥金融機関との取引態様、取引状況を観察して、政策金融のあり方、代理貸付制度導入に関する問題点を浮彫にする。⑦担保問題に関する中小企業側からの認識を理解し、資産の保有状況を把握し、信用保証制度適用可能性についての基礎データを得る。⑧経営者のマインド・経営姿勢を理解する。等々を着眼点、切り口とする。

以上①が金融供給側へのアプローチであり、②が金融需要側へのアプローチで、これら2つを総合して今次協力業務の全体的なスコープを得んとしたものである。

以上を「Work Plan」としてペーパーにまとめ、所属局の局長、計画部長、カウンターパートに説明し、諒解は得たが、当方が期待した議論はわきあがらず、何ら注文が出されなかった。この段階での反省点として、第1に業務計画を当方主体で立て、策定過程に所属局をまきこまなかったこと。ただし、これには弁解もあるにはある。要請業務を具体的に、と何度も申し入れたが反応はなかった。何をやるべきか専門家の方で考え出してほしい、とも言わ

れた。状況はたしかにその通りであったが、当方としても先方からの具体的要請業務引き出しに最大限の努力をしたかどうか。ヒントないしメニューを示唆することで先方を誘導していくという姿勢に欠けていなかったかどうか。本件のような協力分野ではそういった姿勢こそが必要なのであろう。第2に、策定・承認された計画書を、所属局全体のものとしなかった。広報活動の不足である。計画書を印刷物とし、局内各部はもとより、許される範囲で関係省庁例えば「国家経済社会開発庁（NESDB、本件業務もその一端を担うとされる経済計画策定担当庁）」や大蔵省・中央銀行等々に配布、説明会を行い、関心を呼び起し、ひいては協力体制を要請すべきであった。第3に、所属局内において、本計画実施に必要な要員の配置を要請すべきであった。今から考えても相当大がかりな計画内容である。当初からの要員配置体制をとらなかったために、その後実施過程で場当りの要員配置を要請して、後述するような齟齬あつれきが生じたり、調査内容がうわすべりになったことは重大な反省点であり、また納期遅れ、つまり調査だけで2年近くを費し、肝心の改善提言・実施の時間的余裕が十分とれない結果となった。何よりも本件のような分野では、できるだけ多くの人に関与させ（無論パートタイム関与でよい）、所属局全体の作業とすることがポイントである。それでこそ、本件のようなソフト面・システム面の技術協力が生かされることになる。とはいえ、十分ではないが、調査実施過程で、ある程度は所属局全体の仕事とすることはできたものとは思っている。しかし反省点として、繰り返し当初の体制づくりの重要性に言及しておきたい。

なお、以上の反省点に共通することとして、所属局に対する遠慮が強すぎたかという点がある。前例のない協力分野であり、円滑な人間関係が第1と考えすぎ、後の実施過程を含め業務遂行面で遠慮が強すぎたのではないかと反省している。外国人としてどの程度まで所属局の内部に立ち入っていくか、むづかしい問題ではある。専門家個々人の個性、持ち味にも関係した問題であり、所属局への関与の度合、尺度に普遍性ある基準は求めにくい、筆者個人に関していえば、遠慮が強すぎたという反省がある。

またもう1つ、以上の反省点に共通することとして、ことは、の問題がある。筆者の場合、一応英語1級の認定を得ていたが、述べるまでもなく英語力は不十分であり、かつ所属局の人達も英語が母国語でない以上、例外はあるが英語力は十分ではない。本件協力は具体的な「モノ」の扱い方の技術を伝達

するのではなく、いわば考え方の伝達である。専門知識とともにコミュニケーション・アビリティが、業務遂行上のキメ手ともいえる。しかも一国の工業開発・金融システムの改善という、コミュニケーション・アビリティが十分な場合ですら困難な作業を、お互い不十分な語学力で遂行しようとするのである。協力業務に入るまえにも英語で仕事をしてきた例外者を除いて、このようなことばの問題は協力業務遂行上、いわば永遠の課題とも言えそうに思う。

ところで、今後本件業務のような協力分野に参加されようとしている方々に、以上の反省点を全てクリアーするよう要求しているのではない。あくまで今後本件分野のような協力業務に参加されようという方々のための参考として記述したものである。

## 2.2 S I F O改革への地ならし

S I F Oが休眠中であることが判明したのは着任後2ヶ月近くも経たあとであった。これを読む人にとってこのことは奇異に感じられるかもしれない。筆者にとってこのことは1つの「驚き」であった。資金不足と中小企業者の担保不足で融資活動が十分にできていないということは、たびたび聞いていたが、実際には、貸付可能資金約20億円のうち約13億円を残して、筆者の着任する1年半前から活動を停止していた。筆者の不明をここで改めて恥じるが、業務開始の第1歩としてS I F Oの分析を進めるに先立ち事前準備としてS I F Oに関する質問事項(貸付実績、機構、損益実績、審査方式)をまとめ提出したことに対する回答が「休眠」であった。ただし、職員約50人はそのまま在籍して、給与は支払われており(業務を1年半もストップしてなお給与が支払われるという仕組みそのものが休眠の1つの要因でもあった)、全国アンケート調査の設計はあとまわしにして、S I F Oの分析に当分専念することにした。

S I F O休眠の原因、改善提案の内容を詳しく述べることは本稿の目的ではないが、本件分野のような協力業務の事例としては多々示唆に富んでいると思われるので、その概略だけを記しておきたい。

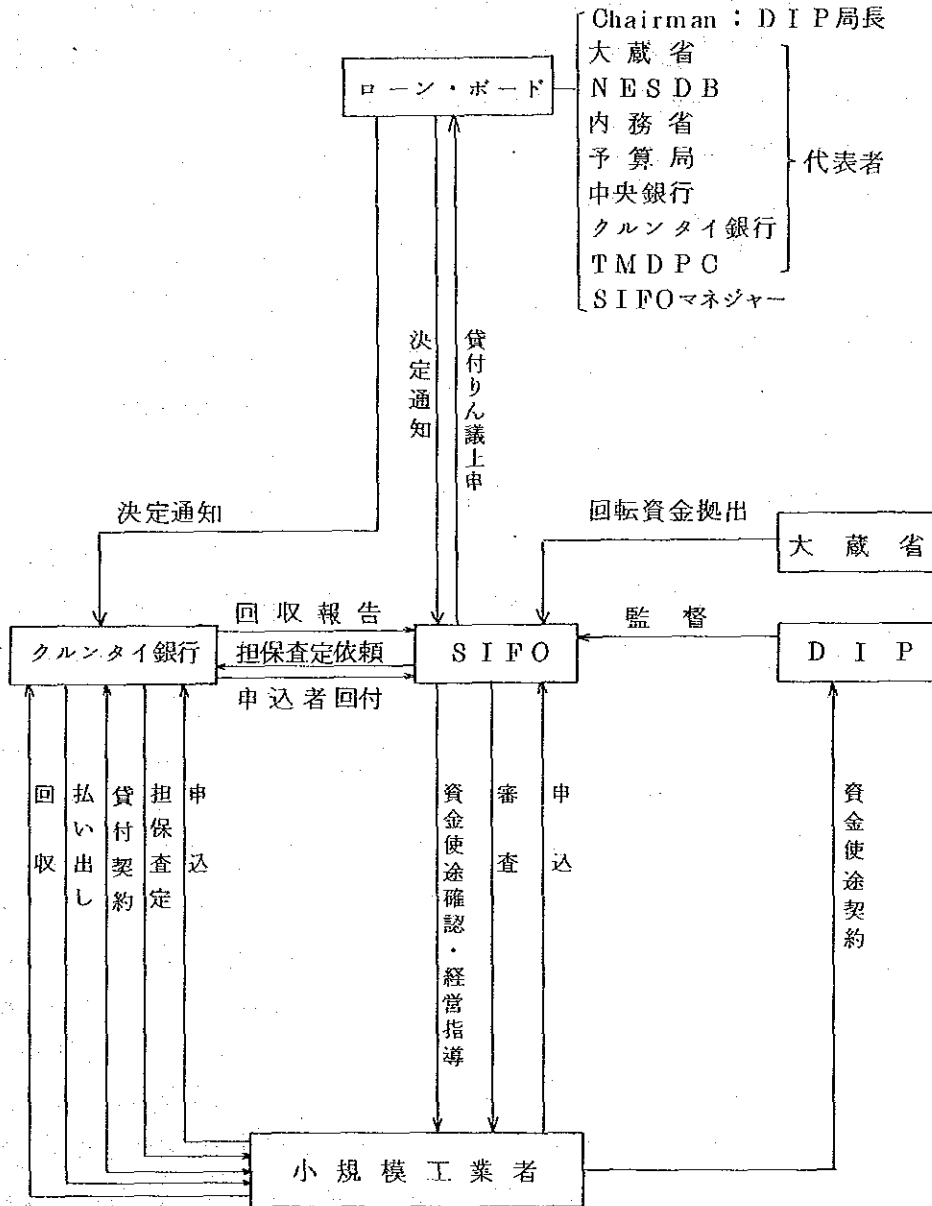
S I F Oとは、1963年ILOの勧告にもとづくローンスキームの実施機関の「1つ」として所属局の監督下で設立されたもので、爾来19年間の実績はきわめてはかばかしくなく、筆者が着任するおよそ6年位前から世界

銀行による批判・改善提案はあったが、それらは単にS I F Oを独立機関として格上げするという議論に終始したものであった。しかし筆者としては金融実務の流れの中で不活性の要因を分析し、そこから得られるものから体制立て直しへの途を見い出さなければならないと考えた。そしてこれまでの議論では、S I F Oが当ローンスキームの一部でしかないにもかかわらず、S I F Oとスキームが一体のものとして誤解され、スキームそのものに欠陥があるにも関わらず、S I F Oを機構改革すればスキームが良くなるという捉え方をしていることに根本的な誤りがあるとみてとった。ローンスキームの構成は図2のようにチャート化される。

手続きの流れは借入者にとっても貸付側にとっても非常に煩瑣なものとなっている。まず①借入希望者はS I F O窓口へ申し込むか、クルンタイ銀行本・支店窓口へ申し込む。このうちクルンタイ銀行支店に申し込まれたものは、同行本店でとりまとめられ、S I F Oに回付される。従ってクルンタイ銀行へ申し込んだ分は、同行でまず第1回目のスクリーニングが行なわれる。なおS I F Oはバンコクにのみ窓口を設けているので、地方部の中小企業者はクルンタイ銀行を経由せざるを得ない。②S I F Oは申込者の資格審査（業種、規模の適格性等）を行ったりえ、申込内容を検討（設備資金であれば、計画の妥当性、運転資金であれば、その必要性）し、かつ、これまでの収支・財政状況に照らした借入金返済の可能性を審査する。次に③申込案件はクルンタイ銀行に回付され、そこで担保査定が行なわれる。クルンタイ銀行は後述のように回収責任を負うことになるので、担保査定担当とはいえ、通常銀行が行う貸付審査は省略することができない。④担保ありとなったあと、申込案件は再び（あるいは三たび）S I F Oに回付される。⑤S I F Oでは自らの審査とクルンタイ銀行の担保査定をコンパイルして、貸付決定機関であるローンボードに上申する。⑥ローンボードの決定はS I F Oに通知され、貸付承認の場合はS I F Oを経てクルンタイ銀行にも通知される。⑦貸付資金の用途を遵守する旨の契約が借入者とD I P局長との間で交わされ、貸付資金の返済に関する契約が借入者とクルンタイ銀行との間で交わされる。⑧貸付資金がクルンタイ銀行から交付され、定期的返済がクルンタイ銀行に対してなされる。

こういった気の遠くなるような複雑な事務の流れこそ問題であった。これら貸付側を構成する3機関のそれぞれの役割は、S I F Oが①申込の

図2 ローンスキームの構成



窓口となること，③申込計画を，技術・生産・財務・経営・販路・経済環境の諸観点から審査すること，④担保査定をクルンタイ銀行に依頼すること，⑤ローンボードへ貸付可否決裁を仰ぐこと，⑥貸付後の資金使用状況を監督し，経営上のアドバイスを行うことであり，一方クルンタイ銀行の役割は，

①申込窓口となること、②担保査定を行うこと、③ローンボードの決定に従い貸付契約を締結すること、④資金を払い出し、回収の責めにあたること、すなわち貸付リスクを背負うこと、のほかに、⑤S I F Oへの政府拠出金を管理すること（S I F Oがクルンタイ銀行へ定期預金の形態で預け入れる）、⑥S I F Oから預け入れられた額の3倍を拠出してローンスキームの源資とすることである。またローンボードはS I F Oから提出された上申書にもとづき貸付の可否決定を行うこと、である。

これら3者の関係は、一見ローンボードかS I F Oとクルンタイ銀行を統轄するスタイルで、「アイデア」としては正しいようであるが、金融実務の観点からは到底機能するものではない。

金融機関とは基本的に①みずからの意思で貸付決定を行い、かつ、みずから貸付リスクを負う。このため②貸付先及び申込内容を精査し、③債権保全手段を講じる。そして④回収を行い、顧客管理を行う。この結果⑤貸付の果実として利息収入を得、必要経費を賄う、ものである。これらは相互に密接に関連し合い、一貫した業務方法にもとづき、一貫した流れのもとで、行なわれなければならない。

しかし、S I F Oを含むローンスキームでは、別々に存在する3機関によって、分断されてはならない業務の流れが分断されている。この結果①貸付リスクを全面的に負うものが、貸付先及び借入申込内容の審査権を持たず、かつ貸付決定権がない。②貸付決定機関が貸付契約の当事者ではない。③貸付リスクを負わないものが貸付審査権を持つ、などの矛盾・逆説を生じさせているのが、本ローンスキームなのである。これでは機能しない。

これらのほか、このローンスキームの構造から発して次のような問題もあった。①S I F Oの収入は、クルンタイ銀行に預けられた政府拠出金から生じる預金利息のみで、業務運営上の収入はない。S I F Oの運営費が一定の預金利息だけに依存しているということは、とりもなおさずS I F Oはその業務の消長・盛衰に関らず一定の収入が確保されているということである。換言すれば、S I F Oの業務拡大には何らインセンティブはなく、スタッフの志気高揚は望むべくもない。②クルンタイ銀行にとっても、本ローンスキームの貸出量がS I F Oからの預け金の範囲内である限りは、源資獲得のための業務コストを支払うことなく、一定の利ザヤを得ることができる。しかし貸出量がこの預金額の範囲を越えて拡大するときは、ローンスキームが定

めた市中金利より低い貸付金利での貸出しにみずからの資金を動員しなければならぬ。これはクルンタイ銀行にとってディスインセンティブ以外の何ものでもない。③担保査定、資金払い出し、回収などの分野が銀行によって行なわれ、かつ2つの実働部隊（クルンタイ銀行とS I F O）に何のインセンティブもない状態では、商業銀行としての貸付姿勢（利潤追求、きびしい担保査定）が貫徹されることになり、政策金融（特定の政策目標を実現するための公的金融）の意義は著しく後退し又は無視される。④中小企業の資金需要は一般に計画性を欠き、このため資金が必要になったときは直ちに必要という傾向がある。これは是正されるべき悪しき通弊ではあるが、中小企業の現実がそうである以上、政策金融としては、そういった現実に対応することも必要である。しかし、このローンスキームの複雑なステップは申込から借入実現まで多大の時日を要する結果となって、中小企業者に不満が多い。

以上を指摘するなかで、本ローンスキームはつまるところ日本の代理貸付制度と制度的には同じではないかという意見が所属局から出された。しかし、これら2つは根本的に異なる。2つを同じとする見方は、S I F Oを日本の中小企業金融公庫とみなし、クルンタイ銀行を代理店とする誤解から生じたものであった。日本の代理貸付制度の代理店は、申込受付から、資格審査、計画審査、担保査定、貸付決定、契約、資金払い出し、回収、事後管理まで、全面的に権限委任を受け、金融の一貫した流れが何らそこなわれることなく保たれている。また3ヶ月毎に代理店から報告される現下の資金需要、前期の貸出実績等をベースにして中小企業金融公庫は、向う3ヶ月間の資金計画を策定し、これを代理店毎に配分する。この結果、本ローンスキームとは異なって、貸付源資が実際の資金需要に基づいて効率的に使用されることになる。第3に、代理貸付に係る貸付利息収入は中小企業金融公庫に帰属する一方、代理店は業務量に比例した手数料収入を得、また、自らの資金を何ら使用することなく顧客を支援・育成することができる。第4に、日本では全国にわたる多数の民間金融機関が一定の信認手続を経たうえで代理店となり、そこには健全な競争が生まれ、政府資金の供給が促進されることになるが、本ローンスキームでタイアップする民間金融機関は唯一クルンタイ銀行のみである。第5に日本の制度では委託者もみずから直接貸付を行って中小企業金融の指導的立場にあるが、S I F Oの現状はそうではない。

このようなローンスキームの仕組みの中で、S I F O側からクルンタイ銀



行への預託金の利率引き上げの要請がクルンタイ銀行へ出され、クルンタイ銀行ではこれを拒絶、業務はストップし、2年間の休眠となったのであった。休眠前までの15年間の実績としては、年平均の貸出高が77件、2億5千万円、貸出残高はピークで13億円と、貸出可能源資20億円に対し程遠かった。また延滞率は、休眠中に不良債権ばかりが回収不能のまま滞留して61%と信じられないくらいの高さとなった。このほか主な実績だけあげても、申込に対する承諾率は40%、申込撤回が18%ときわめて効率がよくない。また申込金額の20%が減額のうえ決定されている。拒絶条件の80%が担保不足を理由としている。担保中心主義の貸付姿勢が濃厚である。貸付が承認されたあとも7%が契約に至らず、17%が資金用途違反を主な理由として契約破棄、30%が中途繰上償還と、せっかく貸付決定をみながら、いわば流産したケースが全決定条件の半分以上の54%にも達する。さらにSIFO職員1人当りの年間貸付決定件数は、よいときでも3~4件と、その生産性は著しく低い。

ことはSIFOの格上げの問題ではなく、ましてや事務改善、貸付審査技法の向上でもなく、また所属局の最も力を込めた主張である資金不足の問題でもなかった。資金そのものは、前述のように、貸付可能資金20億のうちピーク時でも13億しか使われなかった。SIFOを金融機関と観念することから議論のカラ回りが生じていた。SIFOは、ほとんどあらゆる点で金融機関ではない。金融機関でないものに、金融効率の改善を求めても無理である。ローンスキーム全体を抜本的に改革しない限りSIFOだけを変革しようとしても徒勞に終ろう。

以上の議論は、所属局においてよく理解されたとは到底言えない。この時点では筆者の具申を受け入れる体制はまだ所属局にはなかった。かりに筆者の具申を受け入れる体制があったとしても、改革へ至る道は余りにも遠かった。一介の外国人の協力で一挙に成しうるような事業ではなかった。プロジェクト方式の技術協力に切り換えるにしても、まだまだ時期尚早であった。地道な議論の積み重ねこそが必要であった。

そこで筆者は観点を換えて、SIFOが政策金融の命題を担う真の金融機関として再生される場合、どのような運営体制が望ましいかという方向から筆者なりの考え方を投げかけることにした。任期も半分近くになり、中間報告としてこれをまとめて所属局に上申した。最終提言ともからむことなので、

以下中間報告の提言部分のみ概略を記しておきたい。

①政策金融が対象とする業種を明確にすること そこにおいて、重点的な中小工業開発を行うため、プライオリティ・インダストリーを定めておくこと。これは、現ローンスキームの対象業種の定め方が、除外業種規定中心であることに発して、政策金融のあり方を問うたものである。プライオリティ・インダストリーの定め方として、可能な限り具体性を持たせることも、重要とした点であった。その当時所属局では、開発目標として、輸出振興型工業の振興、農産加工型工業の育成、労働集約型工業の展開、地方立地型工業の開発を掲げていた。そしてそこでとどまっていた。そこでとどまると単にスローガンにとどまる。問題はそれらの具体的な中味であった。この点で日本の経験は引き続き有効性を持っている。すなわち「近代化促進計画」である。同計画において、政策当局は、産業構造の現状から出発して近代化されるべき業種をきわめて具体的に一標準産業分類の4ケタにまでおいて一特定した。そしてそれら特定業種の発展段階を厳密に測定し、目標とすべき生産水準・設備水準をえがきだした。この水準に到達しようとする中小企業者は政策金融機関を通して、貸付条件・貸付限度等の優遇を受けた。また「地方開発融資制度」も参考に供した。それは特定の開発重点地域に立地する中小企業者に対する政策金融の重点的資金配分計画であった。これらを所属局に示すことを通して、あるべき政策金融の姿を投げかけた。

②以上のような政策金融の課題を担う機関が新規に設立されるにせよ、あるいはS I F Oが改組されて真の政策金融機関として再生されるにせよ、いずれの場合も当初から金融実務の各ステップを残らず新生機関が行うということは、何ら現実性がない。なによりもネットワークがない。当初は民間金融機関のネットワークを利用し、既に長年にわたり当国の伝統と現実にもとづく金融を展開してきた民間金融機関を手足とし、そこに政策目標を徐々に反映させる、すなわち代理貸付制度でもってスタートするのが現実的である。そして政策金融を直接的に実施する直接貸付を漸進的に拡充していく。

③このためには、貸付源資面で先進諸国の援助を早期に求めるのは得策ではなく、金融実務の訓練に関する援助こそ追求すべきである。源資拡充は一見即効性があるようであり、また、とっつきやすい形態であるが、それはS I F O分析結果からも明らかになったように現下の焦眉の課題ではなく、機構・体制の確立が先決問題である。機構・体制が軌道に乗れば、先進国から

の源資導入もおのずから道が開ける。機構・体制を築きあげるには、代理貸関と金融機関の貸付担当者を含む新生機関の職員の、長期金融・政策金融に関する研修・訓練が1つの有効な手段である。

④このほか実務レベルの問題としてS I F Oの分析から得られた事柄、たとえば、融資申込者の簡素化、中小企業の現実に沿った審査手法の採用、貸付管理の弾力化（条件変更制度の採用）、運転資金取扱いの拡充などがある。このうち運転資金取扱いの拡充については、現ローンスキームが、運転資金をきわめて制限的に取り扱っている現状に鑑み、設備が近代化されても運転資金がないため当該新鋭設備が遊休化する事例、強い製品需要があっても運転資金がないため増産体制がとれない事例、など開発金融実施上のキーポイントを交じえて説得した。高利債の借り替えすら、当該企業の素質をよくみきわめたりえ、とり組むべきとした。この問題は、運転資金の真の必要性を見抜くことのむつかしさ、資金使途の確認の困難さ、つまり中小企業金融が陥りがちな資金流用、を回避することの困難さによって取り扱いが消極的になりがちであるが、そのためにも上記③の訓練・研修の必要性を力説した。

以上の①～④の諸点は、運営の核となる機関が実質的に不在のままの議論で、風車に向うドンキホーテの心境がなくもなかったが、このような議論を通して一步一步意識の高揚を図っていくことが、この段階での技術協力の1つのあり方であり、方向付において1つの前進であったと考えている。

### 2.3 拠点地域での現地調査

バンコク首都圏の過密解消ないしは過密化進行をとめることが、中小工業開発を通じて到達したい目標の1つである。発展途上国に共通の事象として、首都の著しい肥大化がある。タイ国も例外ではなく、首都バンコクにタイ全国の人口の10%以上に相当する500万人を越える人口が集中し、人口的には横浜や大阪よりも肥大化している。一方でタイ国第2の都市は10万人程度とその落差に著しいものがある。その落差は単に量的なものにとどまらず、一口にタイ国といっても、バンコク首都圏とその他の地方部とはまったく異質の世界といってもよい。この著しい落差は、性急な近代化の過程で、首都圏への集中投資が生んだもので、首都圏対地方部及び双方内部に大きな経済的社会的格差、即ち所得格差、地方部の開発の際立った立ち遅れを生じさせた（表4、5）。地方部の開発に中小企業の持つバイタリティが期待された。

中小工業は、小資本でかつ小マーケットで、とりあえずのところ高度の技術・近代的設備なしに始められる事業形態であり、またタイ国の豊富な地場原料を利用できる農産品加工業はまさに地方立地型であり、低廉な労働力にも不自由はない。中小工業をテコにした地方開発は大きな可能性を持っている。

地方開発の政策展開の中で、複数の拠点地域が指定されている。北部のチェンマイ、南部のソククラ、東部のウドンタニ、コンケン、コラートを結ぶ地域である。所属局は以上のうち3地域に既に地方事務所を設置して、生産技術の指導・経営指導・市場開拓・潜在的企業家の発掘等支援体制を整えようとしていた。ただし10余年の歴史を持つチェンマイを除いて、まだ開設されたばかりの揺籃期にあり、方向模索中の段階にあった。

業務計画の中で策定したように、拠点地域の中小企業者を实地に訪問して設備状況、生産水準、経営姿勢、金融上の問題点等々を知り、かつ所属局の出先機関を訪れて意見交換を行った。酷暑の中、冷房装置のない車で、砂ぼこりにまきこまれながら、散在する工場をみてまわったことは、エネルギーの消耗も激しかったが得たものも大きかったと思う。その得たものが直ちに金融改善、中小工業開発に結びつくものでないことは言うまでもないが、こうしたフィールドでの活動ぬきには、地についた金融改善、中小工業開発は語れないように思われる。

表4 地域別GDP（1982年）

	面積 ( $km^2$ )	人口 (千人)	人口密度 (人/ $km^2$ )	GDP (名目) (百万バーツ)	1人当り GDP (バーツ)	1人当り GDPの 比較
首都圏	1565	5,540	3,539	281,317	50,799	100.0
東部	37,507	3,621	97	121,372	33,518	66.0
西部	46,088	3,265	71	84,391	25,847	50.9
中部	18,742	2,907	155	61,046	20,999	41.3
南部	70,715	6,001	85	86,275	14,376	28.3
北部	169,644	12,002	59	114,366	11,434	22.5
東北部	168,854	17,152	102	109,603	6,390	12.6
合計	513,115	48,488	94	358,371	17,702	34.8

例えばという程度で、実地調査で発見されたことの1部を列挙すると、

表5 農村貧困層

(単位：千人)

	(A) 農村部人口	(B) 貧困者数	比率(B/A)
東 北	13,373	6,018	45
北 部	7,911	2,690	34
南 部	4,912	1,557	32
中 央	8,339	1,260	16
合 計	34,343	11,516	34

①季節操業的形態が多い。特に農機具メーカー、農産物加工業者に顕著で、畢竟するに市場構造の浅さに主として起因

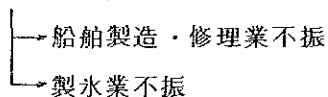
しているようである。

②転業志向の経営者が多く、一定の規模以上に成長することを妨げる要因が働いているようであり、その要因の1つとして、①同様市場構造の浅さが推定できる。(量的拡大に伴う金融助成が不要な段階)

③アグロベース産業では、むしろ原料の安定供給が得られないための失敗が多いようであり、農産資源あり→農産加工々業を重点的政策金融の対象に、という図式は単純すぎるのがわかる。

④途上国の中小企業として当然のことではあるが、不況抵抗力が著しく弱く、例えば南部地域においては、

石油価格高騰→漁船燃費コスト高→漁業不振→漁価高騰→魚かず製造業不振  
(第二次石油ショック時)



等々の現象にみられる如く、いわゆる外部要因をある程度吸収し得る企業持久力に概して欠ける。

⑤各個別企業は殆んど例外なく「散在型」であり、この点同業者及び関連業者が一定の地域に集中して地場産業を形成する日本の中小企業とは異質。(金融効率は悪くなる。)

⑥経営者のマインドは、②に拘らず、あるいは②と関連して、予想していた以上に積極的と観察され、また商品開発・技術上の工夫に対する熱意もくみとれ、これらの点ではいわれるところのエンタープレヌアシップ(企業家精神)の不足という現象は大勢としてみられない。ただしマーケットを研究して、その研究をもとに市場拡大を図るという姿勢は概してうすい。(②の

転業志向との関連)

⑦主として先進国援助による比較的レベルの高い職業訓練所を卒業した技術労働者は未だ中小企業層には浸透しておらず、または定着性がない(高賃金を求めてジョブ・ホッピングを行う傾向)。コテッジ・インダストリーにおいては、農家の子女層を主対象とする原始的な技術訓練(機織、竹細工、木工等々)や工場内OJT(縫製、陶器等々)に拠っている。

⑧金融機関取引状況としては、予想以上に商業銀行との取引があるようであり、無尽講などの非組織金融に依存する面は多くない。ただし、非組織金融に依存する場合は月利6%にもものぼる高利で経営されているケースなどがある。

⑨担保に関しては、自己の資金需要に対応する程度には保有していることを主張する業者がほとんど。ただし、日本のような地価の基準制度が地方部には皆無で、かつ取引事例などもないに等しく、担保の評価はきわめて困難。

⑩資金需要については運転資金不足を訴える業者が多い。設備拡張、生産工程の合理化が緊要の課題となる段階ではない。

⑪業者間の取引は現金決済が支配的であり、企業間信用は未発達である。  
(運転資金需要大)

⑫企業間信用が行なわれる場合は先日付小切手の利用が支配的で、日本のような約束手形の流通は中小企業層においては皆無。

⑬帳簿は、存在する場合でも会計会社依存型、公開を嫌い、信ぴょう性もろすいようである。二重帳簿、三重帳簿が一般的。

⑭このため金融機関の与信は、人間的なつながりに拠っていることが支配的で、信用調査に客観的な基準はほとんど採用されていない。

以上のような、きわめて示唆・含意に富んだ発見があり、後に改善への提言をまとめるなかで、背景を形成することになった。

実地調査を通じて絶えず痛感していたのは、再び、ことばの問題であった。中小企業の経営者で英語に通じるのは、稀である(1例だけあった)。実地調査は常にカウンターパート又は所属局職員又は出先機関職員の同行を得ていたが、調査のプロセスは、常に同行者の英語からタイ語、タイ語から英語への通訳を経て行なわれた。このため相当量の情報が抜け落ち、また誤りがあったようである。また効率も大いに阻害される。協力業務に入る前に現地語を習得するというのは、かなり現実味を欠いた議論ではある。しかしそれ

でもなおかつ、現地語の必要性が痛感される。協力業務に入る前の準備期間のうち例えば6ヶ月を現地語習得期間（現地語習得の必要のある業務分野のみ。有給となろう。）とする体制がとれないだろうか。業務面でも使いこなせる現地語運用力を取得するのは、並大抵のことではないことも承知している。しかし、より実りある協力業務とするために、あえて提言としたい。

実地調査はすなわち所属局職員，出先機関職員との交流の場でもあった。夜はよく飲み，喰い，語った。お互いにずい分理解が深まったと言い得る。また，訪問先の企業主は，ほとんど例外なく筆者を暖かく迎えてくれた。経営上の悩みを腹臍なく打ち明けてくれた例も多い。実地調査を通じて，筆者はタイ国が好きになったように思う。協力業務においては，任国を好きになることがきわめて重要な要素であると思う。それなくして，有効な協力業務は成立しない。

#### 2.4 全国アンケート調査

全国アンケート調査には，設計から実施・集計・解析・報告書作成まで，結局2年近くを要した。

前にも記したようにタイ国には中小企業の定義がない。定義はなくともよい，定義はなくとも中小企業といえは誰でも大体同じようなイメージを頭にえがくはずで，それでよいではないか，という意見も所属局内にはあったが実は定義がないと，中小企業の実態を説得力のある数字の裏付けをもって語るができないのである。つまり中小企業に関する統計がとれない。ましてや金融に関する統計がとれない。政策金融はあくまで補完的機能にとどまる。金融の主流は民間金融である。民間金融の足りない部分を補完するのが政策金融である。民間金融の足りない部分をいかに補足するか。ここに金融統計の重要な意味がある。そして政策金融的観点から金融統計を迫る場合の最大の着眼点は，金融の繁閑に応じた中小企業金融量の変動の測定である。高リスク・高コストの中小企業金融は限界的に行なわれるのが一般である。金融のフラクチュエーションに応じて，金融逼迫期にいかに中小企業にしわよせが行なわれるかを補足したうえで，政策金融の本来的な出番がある。本件のような開発金融的性格の強い金融措置改善については，政策目標に応じた重点的（傾斜的）資金配分も大きな要素ではあるが，基本的には，民間金融のフラクチュエーションに対応した政策的配慮である。

そのような金融統計はタイ国には皆無で、例えばある高名なテクノクラートは、商業銀行の貸付サイズ、すなわち貸付1件当りの金額規模をもって中小企業金融量を測る物差しとし、暫定的に貸付サイズ約1千万円相当額以下を中小企業向けとみなして、商業銀行総貸出量のうち、約5%が中小企業に対して融資されているとしていたが、果して実態を表わしたものとイえるかどうか大いに疑問のあるところである。また世界銀行のあるレポートでは貸借対照表モデルから資金需要量を測定しているが、いかにも観念的操作であって到底実態に迫るものではない。

このような実態究明志向からスタートしたのが全国アンケート調査である。やや無謀であったのかもしれない。前に記したように、業務遂行体制のできる前に先を走りすぎた憾みは拭えない。結論から言えば、結果は満足すべきものではなかった。しかし後に記すようにそれなりの成果は得られた。少くとも今後への一里塚とすることはできたというのが結論である。

さて作業は、クエスチョネア項目の設計から始まった。相当盛り沢山なものとなった。そして前記の实地訪問時にテスト的に施行したところ、数字的な内容を得るのがきわめて困難であることがはっきりした。また実施方法として当初は郵送方式を考えていたが、所属局と協議を進めていくと、郵送方式では、回答率はせいぜい10%であろうということになった。回答率10%ではアンケート調査たり得ない。50%以上の回答率がないと結果に信ぴょう性が保持できない。面接方式であれば高い回答率が得られようが、人手がない。そんな中で、所属局を越えるが、同じ工業省内に工場管理局があって、同局は全国70余県のうち50余県に出先機関を持っており、これを動員できないかと発議したところ、局長名でレターを出せば協力が得られる可能性は高いということになった。ところで工場管理局出先機関の職員は主としていわゆるエンジニアであり、公害規制、登録規制を日常業務としているところから金融的背景は皆無である。この面からも、クエスチョネア項目は可能な限りシンプルな、○×中心とせざるを得なくなった。

この結果、クエスチョネア項目は、業歴、経営者年令、売上動向(実数なし、減少、横這い、増加の3岐から選択)、金融機関取引状況、担保設定状況、資金計画、経営上のボトルネック(多岐選択)などに限定することになった。

サンプル特定にあたっては、工場管理局の登録工場原簿に拠ることとした。



タイ国では保有馬力数2馬力以上、従業員7名以上の工場は全て工場管理局へ届出のうえ、操業許可を得ることを義務付けられ、登録工場原簿に記載される。なお、1982年12月時点で利用し得る最新の原簿は1979年末のもので、それ以降のものは未整備であった。またあとでわかったことであるが、未登録の、つまりモグリ操業の工場は、登録工場とはほぼ同数あると推定されている。

登録工場原簿には、会社名（非法人の場合は事業主名）、住所、業種、登録資本額（非法人の場合は総資産額）、保有馬力数、従業員数、生産能力、が記載（ただし、数字に至るまで全てタイ語）されており、この原簿から登録資本金額約5千万円以下、従業員10人以上の企業を4階層に分け、各階層よりそれぞれ10%、総計1,000企業を抽出し、このうち、工場管理局出先機関のない県を捨てて最終的に850余のサンプルを特定した。なお、サンプル抽出にあたっては、JICAから特別経費の承認を得て学生アルバイトを備上した。学生アルバイトを使うことがよかったのか、それとも所属局からの要員の配置をあくまで要請すべきであったが、本来的には後者であろうが、現実問題として、この場合は、学生アルバイト（費用はわが国側持ち）備上でよかったのであると考えている。単純作業ではあるし、この時点ではまだまだ筆者自身もアンケート調査の最終的な成果について自信が持てず、また、これは本来所属局の業務であると言い切れるような体制づくりはできていなかった。ともあれ、技術協力の伴う費用分担の問題は微妙でむづかしい。

さてこうやって作業を進めていくと、工程はなかなか多数のステップを要し、こまごました運営が必要であることがおそまきながらわかってきた。クエスチョネア項目のタイ語への翻訳、その印刷、実施要領づくり、タイ語への翻訳、その印刷、詳細説明書づくり、タイ語への翻訳、その印刷、回答例づくり、翻訳、その印刷、それらをまとめて工場管理局出先機関への郵送、更に台帳づくり等々。しかしこれらの過程では、所属局職員の自発的参加なども得られ、それらを通して所属局内の人間関係の機微も知ることができたし、また、所属局外の中央政府の仕組み、などもうかがい知ることができた。例えば、工場管理局出先機関は県知事の監督下にもあり、出先機関への依頼状のほか県知事への委嘱状も必要となった。

サンプル数の多いバンコク首都圏ほか4県に対しては、説明会を開催して

調査趣旨・方法等の周知徹底を図った。また説明会を利用して、代理貸制度の説明、信用保証制度の説明を行った。

調査表ほか一式の工場管理局出先機関への発送後1ヶ月余を経て、一部出先機関から以下のような実施上の問題点が提起された。細部にわたる事柄ではあるが、筆者には興味深い点であったので主なものを記しておく。

① サンプルとなった多くの工場（無作為抽出）が廃業ないし転業している（サンプル抽出のベースとして依拠した登録工場台帳は1979年のもので入手しうる最新のものであった）。なお、当該サンプルが転廃業ないし調査不能の場合は同一資本規模内であれば任意の事業所へ変更してもよいとして面接実施機関に調査の継続を依頼した。

② 登録されている住所が不正確、または正確であっても所在地を探し出すことに困難が多い。

③ 訪問予約をとろうとしても、「電話のない」サンプル工場が多数ある。

④ 面接実施機関の車輛不足、特にバンコク首都圏を分担担当した所属局各部の車輛不足で調査が順調に進行しない。

⑤ サンプル工場のオーナー、マネージャーが不在がちで面接が困難。等々。これらのため、回収は当初の予定時期から3ヶ月遅れとなり、また回収率も、目標の80%を大幅に下回り65%となったが、65%はなかなかの好結果と、のちに考え直した。

所属局内のISI（工業技術指導所）から調査協力拒否の通告があった。理由は多忙。ISIの某職員と別途個人的に話し合ったところでは、ISIは金属加工業振興プロジェクトへの日本からの専門家派遣を数年前からリクエストしているが、それが実現しないで金融対策の専門家派遣が実施されたことに強い不満を持っているとのことであった。事実、JICAではISIの要請にも沿って金属加工業振興センターづくりに向け準備が進んでいた。意思疎通がうまくいっていなかったようである。その後、数次にわたる同プロジェクト関連ミッション来泰の際には、同プロジェクトと金融サポートの接合・連携の必要性の観点からも、筆者は準コーディネイターの的に協力し、かつ同プロジェクトへの専門家派遣の早期実現にも、種々側面援助していく中で、ISIとは非常に良好な関係をうちたてることができた。

作業は集計段階に入った。筆者はパソコンが使えない。パソコンがあってそれを駆使することができれば、データ処理が迅速に進んだであろうし、ま

た処理の多角化により、別な解析ができたであろうと悔まれる。処理はかなり原始的な方法によった。まず日本から持ちこんでいたコクヨ情報カード（B6判）をデータカードとした。回答用紙の回答事項を残らず1葉のデータカードに詰めこむのにかなり苦勞した。データカードの設計（枠組み）がすむと印刷をした。印刷は所属局内のTMDPO（経営・生産性改善センター）に依頼して快諾を得ることができた。データカードはキー項目に穴あけを施し、同一キーに属する情報を集計するという二昔以上前のカードベースソート方式を応用したものである。

回答用紙からデータカードへ転記し、キーに穴あけを施し、穴を通して同一キーのデータカードを集め、キーが代表する情報を集計する。これが最も時間のかかる作業である。ここでもJICAの予算をいただいて学生アルバイトを備上した。

集計結果を解析し、レポートにまとめあげるとかなりなボリュームになった。内容的には、厳しく判定すれば、単に材料提供にとどまり、これを以って実態把握とは言い難く、また具体的政策へ今すぐ結びつくものもない。しかし、タイ国の中小工業を概観する目的は達せられたとは思われ、局長以下からなるほどそうかという感想はきかれた。またNESDBや大学研究者のレポートに一部引用されるという反響もあった。筆者としては、工場規模別の資金需要のあり方に示唆的なものが多く、今後直接的に役に立つとすると、この部分だけかと思っている。ただ、これら内容面のほか、今後の統計整備、政策展開への足がかりとすることができた点、またこの種調査の継続の必要性、継続の中で動態的に分析することの必要性を訴えることができた点はやはり記しておかねばならない。

## 2.5 その他の実務業務

以上が実施業務の主なものである。このほか、散発的ではあったが、所属局から助言あるいは調査の要請があり、これに応じていったこと、及び、折にふれ、当方で問題発掘をしてその結果を報告してきたことがあるので、記しておきたい。

タイ国商業銀行16行の中で資金量第4位のサイアム・コマーシャル・バンクが世界銀行系のインターナショナル・ファイナンス・カンパニー（略称IFC）及び米国援助機関であるUSAIDとそれぞれ提携して2つの中小企

業向け特別融資制度を実施中との情報を入手して、早速に聞きとり調査を行い、レポートした。何度か訪問したが、貸付実績値、具体的進捗状況、提携先への報告事項・報告書類の態様については情報公開の壁が厚く、単にフレームワークのレポートになったことと、レポートに対する所属局側の反応はほとんど無く、その限りでは成果はなかったに等しいが、同行の制度は代理貸付制度の一形態であり、このような制度が存在して、一応機能している様子を観察し得たことは、のちに、所属局長あての提言書をまとめる際に、支援材料となった。

その他の商業銀行については、全国アンケート調査での資金需要側の解析をすすめるかわら、資金供給側である商業銀行の中小企業に対する融資姿勢、とりわけ資金供給状況、中小企業融資基準を総合的に把握するため、統一質問事項を用意し、かつ予め所属局長のレターを送達しておいたうえで、訪問を重ねた。

結果として、中小企業への貸出実績、貸出金全体の貸出形態別分類等は、ある程度事前に予期していた通り、不可能で、また中小企業への貸出姿勢等についても、一般論に終始して実態への踏み込みは困難であった。

なお、訪問の機会を利用して、日本の代理貸付制度の紹介説明を行い、タイ国への適用可能性、必要なmodification等に関して意見聴取を行った。これに関する商業銀行の反応は全体として代理貸付制度を中小企業育成のための長期低利の安定的公的資金を供給するための方策として有望とし、タイ国においてもそのfeasibilityは高いという好意的なコメントを得た。例外は2行あって、自行資金の消化で手一杯であり、外部資金は必要ないという見解で大へん興味深く、マネーフローの分析の必要性を強く感じたが、そこまで手を広げる余裕はなかった。いづれにせよ、商業銀行の訪問活動は、時間的な制約、当方の立場上の制約などから、何ら成果をあげ得なかったに等しいが、代理貸付制度に対する反応に関しては、のちに所属局長あての提言集をまとめるうえで、これまた支援材料にはなった。

I F C Tに関連した活動について述べる。I F C TはIndustrial Finance Corporation of Thailandの略称で、1959年特別立法により設立され、政府指名の理事長を持ち、対外債務にあたっては政府保証が与えられ、設立来の政府よりの借入金のほか最近では政府出資も得ており、業務展開にあたっては国家経済社会開発計画にも沿う公的機関であるが、出資比率が民

間優位であることから民間機関とされ、いわば政府アト押しの民間開発金融機関と性格づけられる。

業務は鉱工業（水産養殖，果樹園，養鶏を含む），ホテル，海運，倉庫業を営む法人に対する中長期（3～15年）設備資金融資が中心で，貸付金額の下限がごく最近まで10百万円，上限が30億円（IFCT資本金の25%），1件当りの平均貸付額3億円，近年の年間融資規模130億円，外貨貸しの比率が約70%以上，と中堅以上大企業向けの融資機関である。

最近に至り（筆者の赴任1年有余を経たあと）中小規模分野へのサービス強化が打ち出され，保有固定資産1億円以下の製造業者等に対し，基準金利にて2百万円から5千万円の貸付を行う中小特別制度を創設，この制度のため10億円の資金枠を用意し，また地方の駐在事務所（コンケン，ハジャイ，ランバン）を支店に昇格させ，そこで貸付審査も行えるようにした。さらに保有固定資産1億円以下の中小工業者の担保不足を緩和する一助として官民合同で信用保証基金が設立される動きがあり，構想ではIFCTがこの基金の運営管理を行うとしていた。

以上の動きの中で，中小特別制度及び信用保証制度両制度に第11次円借かん使用のリクエストが出された。両制度とも中小企業振興のための具体的な公的金融助成策である。所属局が中小企業振興政策々定・実施当局である以上，本来両制度とも所属局の関与（企画，運営とも）があるべきであるが，その動きはなかった。このためわが大使館からの要請も受けて，数回にわたってIFCTに対し両制度の内容の詳細ヒヤリングを行って大使館あて報告して円借かん妥当性検討のための材料提供を行うと同時に，所属局長あてにも，両制度の概要を報告し，両制度への関与を促した。

この結果もあってか，IFCTの中小工業向け特別融資制度の運営に関し所属局から representative を派遣して同制度に対する政策反映を図っていくこと，信用保証制度についても，工業省出身の委員がその制度のために設置されるボードの1員となることが内定し，これを受けてIFCTと所属局がどのような面で協力ができるかについて筆者に意見を具申するよう要請があったので，以下のような趣旨のレポートを提出した。

①中小企業者のIFCTへの借入申込に際して，口頃中小企業者と接触の多い所属局各部及び出先機関が，当該申込中小企業者の申込計画策定の手助けを行う。IFCT申込書式は相当複雑で，中小企業者にとって申込段階が

大きなハードルとなっているからである。

②将来的には、上記①に関する所属局職員の習熟度向上をまっとうえて、所属局がI F C Tの1次的審査部門を代行する。1次的審査とは、I F C Tの本格審査に先立ち、本格審査を受けるにふさわしい計画内容であるかどうかの判定を行う程度のことを指し、迂遠のようではあるが、I F C Tと申込者双方の負担を多いに軽減することになる。

③これら①と②を効率的に遂行するため、所属局職員をI F C Tに派遣して訓練・研修を受けさせる。

④一方I F C T職員は所属局各部・地方出先機関に定期的に出向き、中小企業者からの融資相談に応じる。

⑤さらに進んだ段階として、I F C Tと所属局間の人事交流（出向制度）を行う。そして相互理解を深める。

⑥所属局はI F C Tに対して自らの政策課題を投げかけ、プライオリティ・インダストリーを示し、I F C Tの目指す開発金融の実効をあげる。

以上はいずれも中小企業者の利便のために、所属局はI F C Tを利用しI F C Tは所属局を利用（窓口拡大）するという構想である。

これは筆者の帰国直前のことで、筆者の提案をもとに早速I F C Tの協議に入るとのことであつたが、その結果はきいていない。

### 3. 提 言

とかくするうちに当初任期終了まで4ヶ月を残すのみとなった。いろいろなことに嘴を入れ、いろいろな人に会い、場当りのながらいろいろなアクションを重ねるなかで、これこれがこのように改善されたという具体的な成果、目にみえる成果はほとんど達成されていなかったが、一つの流れは形成されつつあった。この流れを文書の形でまとめる必要性があった。所属局部長と2日間話しあって大筋をきめて、次のような提言書とした。提言に先立ち、その提言の前提・根拠として、タイ中小工業概観と題する約30ページの小論文を置いたうえで、

①中小企業に対し長期・低利の開発資金を供給するチャネル拡大のため、タイ国の金融・経済の環境に適合した代理貸付制度を構築して実践にうつすこと。

②中小工業振興政策を具体的に設立するために、統一的・公的な中小工業の定義を確立すること。

③各機関でバラバラに打ち出されている中小工業振興施策を有機的に結びつけ、実りあるものとするため、中小工業振興センターを設立すること。

④中小工業をとりまく金融環境を改善するため、長期資金研修所を設立すること、の4本柱を掲げ、その具体的な方策を明示した。

これらのうち①と②は既に本書で何度かふれる機会があったので省略して③④について若干敷衍する。

所属局はたしかに中小工業振興の任にあたる当局である。しかし、所属局の目的とするところは、本来的に工業開発全般であって、中小工業に特化したものではなく、かつ所属局各部の実施している中小工業振興諸策は必ずしも計画部でオーガナイズされたものではない。

中小工業振興のためには、金融対策が先行ないしは独歩することは許されず、必ず生産技術、市場情報、経営管理指導と相携えて進めなければならないものである。

また今後、代理貸付制度を中心とした金融対策の拡充と共に、国内資金の動員はもとより先進国からの源資援助は不可欠で、かつ税制面での優遇対策も重要な課題となろう。そのような状況の中では、所属局が他省庁、また官民双方の各機関、国際機関、外国政府との協議・交渉を重ねることが重要な業務となろう。そこでは、確たる統計・情報にもとづいた統一的な政策意思なしにはなにごととも進行しえない。

中小工業の振興は最終的には中小工業全般の振興であるが、段階的には、プライオリティ・インダストリー、リーディング・インダストリーの策定を通じたキメ細かな政策実践であり、このためには関係各機関の調整を図っていく機能が何よりも必要である。

このようなことを実現していくためには、これらの諸活動を集約的・多面的にとりしきる核機関が必要で、これが中小工業振興センターである。そこでは、金融・経営・技術・マーケット・職業訓練等にわたる、官・民のあらゆる情報が組織的に集約され、整理され、分析され、蓄積される。そして、それら蓄積された情報をベースにして具体的かつ現実的な施策がうちたてられる。

次に長期資金研修所について、これはタイ国の金融環境の特性が、当座貸越しのような超短期の資金が支配的で、中長期資金はわずかに10%以下を占めるにすぎないという現実から出発したものである。

一体に製造業セクターは投資懐任期間が長く、経済のフラクチュエーションにも適応力は比較的弱いものである。中小工業はなおのことで、特に資金調達力に弱い。このため長期資金の拡大がとりわけ必要となるのであって、代理貸付制度の導入もここから由来している。

この状況をうちやぶるためには、長期資金源資を確保すると共に、商業銀行及び、新生政府金融機関の長期資金取扱いに関する訓練・研修が必須の要件となる。

研修コースにおいては、長期経済見通し、市場分析、キャッシュ・フロー分析、損益分析、プロジェクト診断、担保査定等々が研修科目とされ、期間は2～3週間程度となる。

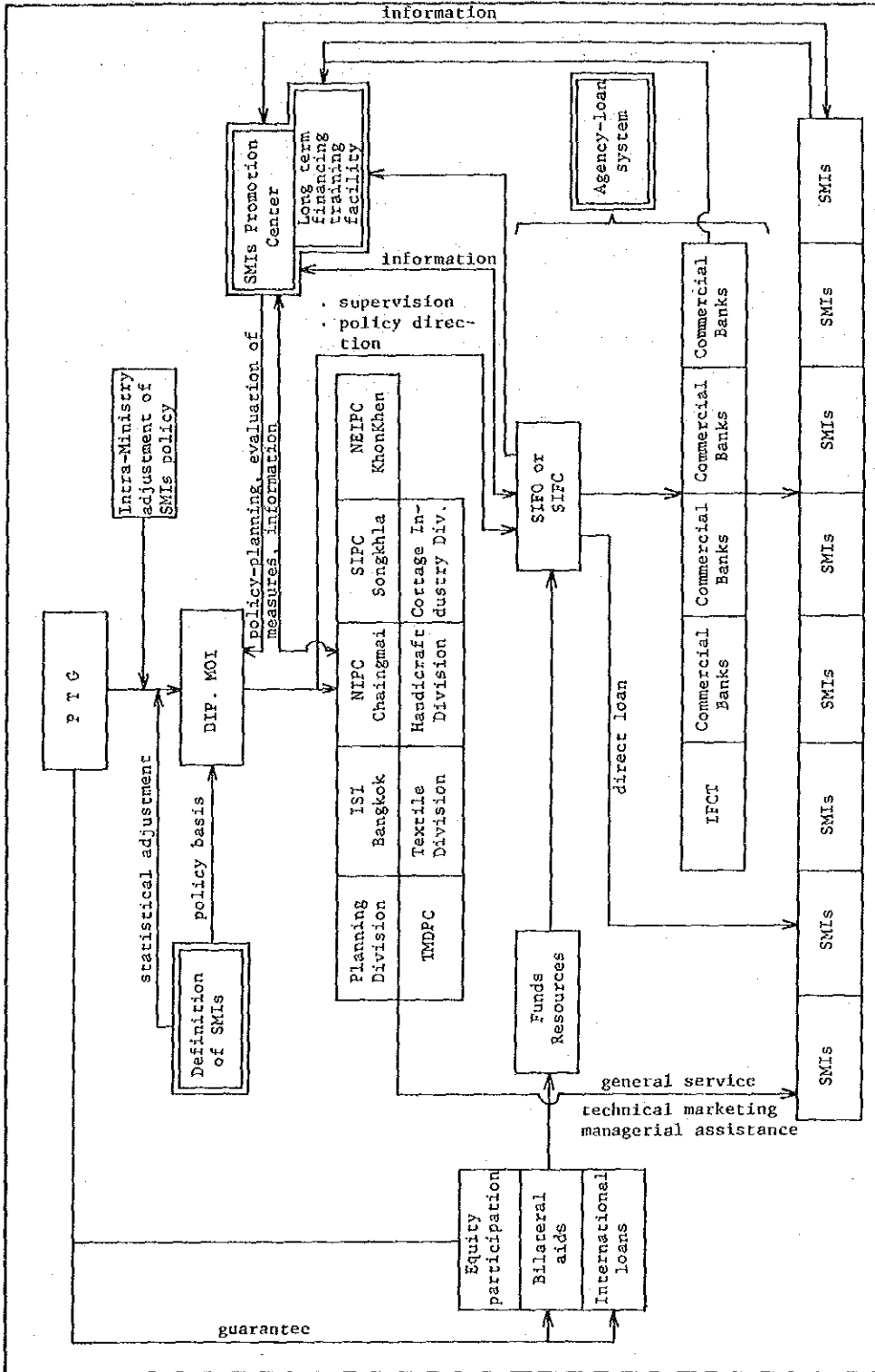
研修コースに併設して、中小工業者の経理実務向上のための短期コースを持つことも、タイ国の金融環境改善に資することになる。

研修所は物理的施設を特に必要とするものではなく、③の振興センター内に設けることで十分だが、先進国からの講師招へいによる技術移転は必要である。

以上①～④は無論バラバラに設計されるものではなく、それぞれが有機的な関連をもって構成されなければならない。これをチャート化したものが図3である。



3 Development Chart for SMIs



## （ お わ り に ）

省りみれば何ともまとまりのない、具体的な成果に乏しい協力業務であった。しかし、当初の無から出発して、今後の中小工業開発への金融措置の方向付けだけはできたように思う。またタイ国に関するこの分野でのかなりの情報量を持つ日本人、タイ国を理解し、タイ国を好きになった日本人が1人増えたことはまぎれもない事実である。弁解めくが、技術協力、とりわけシステム面の技術協力は時間がかかる。一挙には成し得ない。牛の歩みを一步一步積み重ねるほかはないように思う。この一步をなるべく大きな一步にするよう、自分自身の反省を中心に効果的な技術協力遂行への提言を、実施業務の記載と併行して述べてきた。技術協力の実施当局及び今后技術協力に参加されようとする方々の何らかの参考になれば幸いである。



JICA