

11.2 裾野産業育成の目的と政策提言のフレームワーク

裾野産業育成のために、インプットすべき項目は多岐にわたり、関連する機関も、官民を問わずその数が多い。またタイ国の裾野産業を何のために育成するのかという目的の設定のやり方によっては、育成の視点も異なる。ここでは本調査における裾野産業育成の目的を再確認し、マスタープラン策定のためのフレームワークを設定する。

11.2.1 タイ国裾野産業育成の目的とその理由

本調査におけるタイ国裾野産業育成（自動車、電気・電子部品産業を対象とする。以下同じ）の主目的を次の2点とした。

- (1) 部品の国産化を推進し、輸入代替することによって、貿易収支を改善する。
- (2) 部品工業を育成することによって、裾野産業を質量ともに強化し、バランスのとれた強固な産業構造を作り上げる。

その理由を再確認しておく。部品国産化により輸入代替を促進すべきであるという理由は、下にみるようにタイ国の全輸入額のかなりの部分を自動車産業および電気・電子産業が占めているからである。

(単位：10億バーツ)

輸入額	1989(%)	1993(%)
1) 全輸入額	662.7 (100.0)	1,169.9(100.0)
2) 自動車産業輸入額	40.0 (6.0)	82.7 (7.1)
3) 電気・電子産業輸入額	107.3 (16.2)	242.8 (20.8)
2)+3)	147.3 (22.2)	325.5 (27.9)

上表は、完成品も部品も含めた値である。1989年には、二つの産業で全輸入額の22.2%を占めていたものが、1993年には、全輸入額の27.9%へと上昇した。

産業構造の強化の面から、裾野産業を育成しなければならない理由は、二次下請以下（中小企業中心）の部品工業がタイ国には非常に少なく、欠落しているといっても過言ではない点にある。本調査の結果、自動車工業の一次下請は148社、電気・電子工業では175社あることが判明した。このレベル（一次下請）のラインアップは整いつつある。しかしOEM部品を一次下請に供給する二次以下の下請は、

ダイレクトリー調査とタイ国内アンケート調査をベースとした推定であるが、自動車産業124社、電気・電子産業では126社のレベルにある。両産業のOEM部品製造業の企業数は全部で573社である。先進工業国の産業構造からみると、当面タイ国の二次下請以下の企業数は両産業合わせて1,000社から2,000社は必要であろう。

11.2.2 裾野産業育成に必要な支援項目

一般に、裾野産業の育成を図るためには、「技術」「市場」「金融」「経営」「政策」「投資」の6つの基本的要素があるとされている。ここでは現地調査の結果に基づき、検討すべき6要素の重要項目を次のようにとりまとめる。

- (1) 政策整備
- (2) 市場開拓
- (3) 技術レベル向上
- (4) 金融支援
- (5) 経営近代化
- (6) 投資促進

11.2.3 裾野産業育成における政府と民間の役割

前述した2つの裾野産業の育成目的は本来、民間の自由な経済活動の結果として、達成されるべきものである。市場経済の原理に従って、利潤のあるところに投資が行われ、その産業が発展する。近年タイ国の経済が工業分野を推進力として発展している理由は、タイ国内の需要が拡大し、経済規模に達し、投資が行われたからにはほかならない。例えばタイ国の自動車の国内需要が増えたことと、電気・電子産業が輸出産業として、確立しつつあることなどによる。すなわち市場が拡大したため投資が喚起されたのである。

政府の役割は、民間の市場経済の原理に基づいた経済活動を、側面から支援することと、その環境を整備することにある。それも民間では解決できない分野、すなわち政策、法制、税制、金融、教育、訓練、公共施設、インフラ整備などである。政府の役割としてもう一つ重要なことは、リーダーシップの発揮であろう。将来の国の健全な工業化の方向性（政策）を明確にすること、重点分野に国家予算を多く配分するという形でリーダーシップが発揮される。

もう一つ、民間企業と政府の間に立って、両者の調整をとりながら民間企業をサポートする民間団体の役割が重要である。この役割を果たすのは、裾野産業を

会員に持つFTIおよび各種同種の工業組合(Trade association)やクラブである。これら民間企業団体が裾野産業振興において果たすべき主な役割は、民間企業の意見や要望を吸い上げて、集約し政府の支援策へ反映させることである。そのほか裾野産業をサポートする民間団体としては、各種NGOsがある。教育や訓練、技術サービスの分野で裾野産業をサポートする。民間金融機関も裾野産業をCreditやGuaranteeを通じて支援するという重要な役割を担っている。政府はこれら民間団体もサポートしなければならない。裾野産業を直接支援できない面を、民間団体を通じて効率よく支援するということになる。

以上の基本的な考え方に立って、Figure 11.2-1に政府が支援すべき6要素と、民間企業活動および民間団体等との関係を図示した。図は民間(Private sector)が行う経済活動の分野には、原則として政府が介入すべきではないということも意味している。重ねて言えば、本調査で裾野産業育成の目的として設定した、(1)部品の国産化による輸入代替を促進する、(2)工業の裾野を充実して産業構造を強化するというのは、民間セクター自らが設定する目的ではなく、あくまで政府の掲げる目的である。政府と民間との協力はすこぶる重要であるが、政府のなすべき役割を民間に強制的に肩代わりさせると経済の活力を失わせる結果となろう。同図でみる通り政府が目的を達成することによって得られた果実は、タイの経済と国民が享受することになる。

11.2.4 結論、提言およびマスタープラン策定の基本的考え方

本報告書で結論、提言をとりまとめるにあたって、調査団は、次の基本姿勢をとった。

- (1) 裾野産業のうち特に育成すべき企業群の対象としては、経営基盤や技術力の弱い地場の中小企業を念頭においた。
- (2) 裾野産業の特定分野の振興策よりも、裾野産業全体を視野に入れた総合的なマスタープランを提言することに力点をおいた。
- (3) タイ国政府はスモールガバメント志向であることを念頭において、民間活動の最大利用を考えた。
- (4) マスタープラン策定においては実行可能であることを優先させることにした。
- (5) またタイ国政府の経済自由化の方針にのっとり、政府の強制力の行使、市場経済への介入は最小限にとどめる方向で提言内容をまとめた。

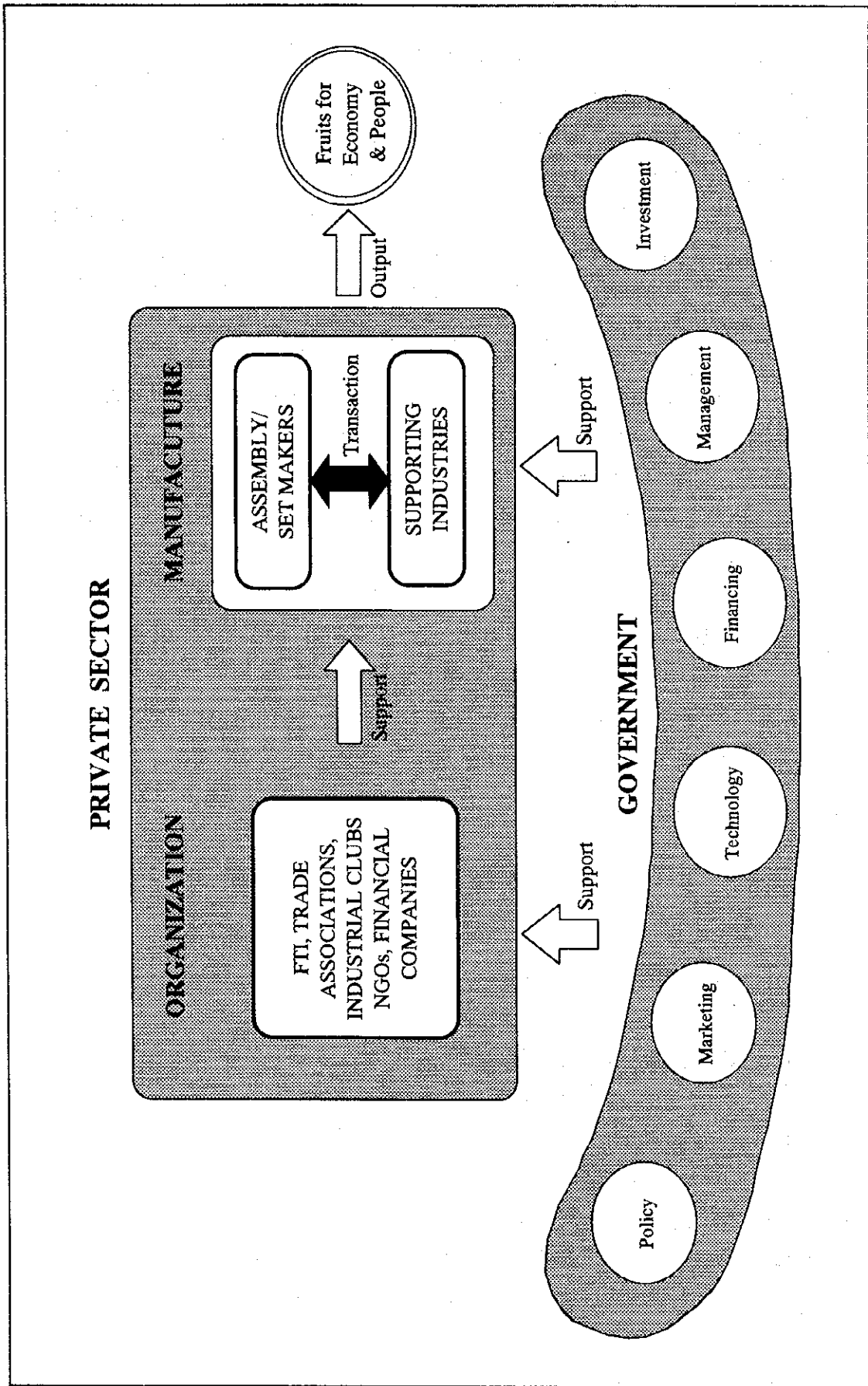


Figure 11.2-1 ROLES OF GOVERNMENT AND PRIVATE SECTOR FOR PROMOTION OF SUPPORTING INDUSTRIES

11.3 結論と提言

11.3.1 政策整備

(1) 法制度の整備

【結論】

タイにおける工業開発政策は、国家経済社会開発委員会(NESDB)によって策定された国家 済社会開発計画をベースとして、工業省(MOI)が“工業省の政策と施策”という形にまとめ、開発指針と共に政策実現のための施策を打ち出している。しかしながら、これまで工業省の政策は対象を工業全般と幅広くとらえ、裾野産業や中小企業に特定した政策はこれまで体系化されていない。中小企業の定義も統一されていない状況である。

一方、下請企業振興政策や裾野産業育成政策というものも、これまで工業省の施策の中に明文化したものはなかった。この意味では1992年に投資委員会(BOI)が始めたBOI Unit for Industrial Linkage Developmentスキーム(BUILDスキーム)や、部品産業支援に合わせた投資奨励基準の変更策などがタイ国内で裾野産業育成を目的とした初めての施策である。さらに、1994年に入って工業省(MOI)と投資委員会(BOI)の手により進められている"National Supplier Development Program (NSDP)"が具体的な下請企業振興政策になりつつある。このように政策的な取り組みは手がつけられ始めているが、いまだ下請企業振興も体系化されているとは言いがたい状況である。これら政策が体系化されていないことにより、中小企業行政の指導効率がそがれているのが現状である。

この原因は経済社会開発計画そのものが、重点的経済課題を中心として提示されたものであり、中小企業政策との直接的な関わり部分が少ないためである。すなわち経済社会開発計画とは別に中小企業育成策や下請企業振興策を立案・実施する基盤となるべき行政上の根拠が必要であり、それには依って立つ法律の制定が必要である。

[提言]

今後、下請企業振興を図るにあたって、まず関連する法制度の整備とそれに基づく政策の体系化が重要となる。従って、行政上の根拠と基準になる「中小企業基本法」と「下請企業振興法」の新たな法制度を提言する。

ここで、「中小企業」と「下請企業」の法制度が個別になぜか必要かを明確にしておく。一般的に、「中小企業」と「下請企業」の関係は前者が業種・業態を問わず、企業規模のみで対象を捉えるのに対し、後者は下請企業という業態を捉えて対象を定めている。すなわち「下請」とは、製品、部品、付属品などを供給したり使用される設備、器具等を製造修理サービスを提供するなどの契約行為である。この場合、発注する企業を「親企業」といい、受注する企業を「下請企業」という。

したがって、「下請企業」は必ずしも「中小企業」とは限らない。他方「中小企業」であっても、必ずしも「下請企業」ではなく、親企業として位置づけられる場合も考えられる（Figure 11.3-1参照）。「中小企業基本法」の規定のみでは裾野産業振興を図る上で十分とはいえず、政策立案のためには「中小企業」「下請企業」各々の政策基本となる法律が別個に必要である。タイにおいて必要となる「中小企業基本法」および「下請企業振興法」の概要は次のとおりである。

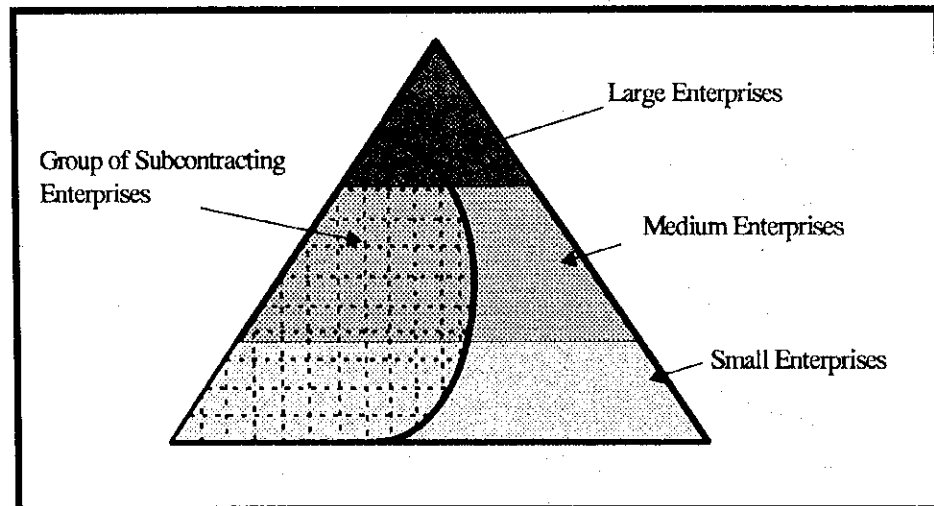


Figure 11.3-1 DOMAIN OF SUBCONTRACTING GROUP & SMEs

1.1 Basic Law of SMEs Development

この法律の制定目的とするところは次の点にある。

- 中小企業育成の政策目標を明らかにし、広く社会に知らしめる。
- 法律化により中小企業の保護と育成の効率を高める。
- 中小企業育成を制度化する法的根拠とする。
- 関係諸機関において相互協力の必要性を深く認識させる。

具体的に法律で明記すべき点として次の項目が挙げられる。

- 政策目標
- 中小企業の定義
- 諸施策の基本方針（職業能力開発、整備の近代化、技術の向上、組織化、診断指導、輸出振興、取引の適正化、金融・税制など）
- 行政機関および中小企業団体の役割

1.2 Law of Subcontracting Promotion

この法律は下請中小企業の近代化を効率的に促進するための措置を講ずるとともに、下請取引の促進、振興のための体制設備を目的とするものである。内容は次のような項目で構成される。

- 政策目標
- 下請中小企業近代化施策
- 諸施策の基本方針、（下請促進、あっせん調停、輸出の振興、契約締結の普及、小規模企業対策、金融・税制など）
- 行政機関および中小企業団体の役割、体制設備

これら法律の制定により、これまで明確ではなかった中小企業や下請企業の定義、中小企業育成および下請企業振興策の指針が明確になり、その指針に従って関係諸機関は政策立案が可能となる。例えば、大蔵省による金融支援策、科学技術環境省による技術支援策など同じ法律にもとづいた施策が打ち出されることにより全

体としては中小企業育成策の体系化が図れることになる。

尚、この法律は当面、中小規模の下請企業育成を主眼とすれば、先の中小企業基本法に組み入れたかたちで制定することも可能である。

(2) 政策組織と実施体制

【結論】

タイ政府において工業開発政策運営の中心をなす官庁は工業省である。それをBOIをはじめとする他の省庁が側面的に支援する体制となっている。なかでも工業省工業振興局(DIP)が中小企業行政については最も関わりが深い。しかしDIPの行政対象はあくまでも工業全般であり、裾野産業や中小企業に特定するものではない。こういった意味で、裾野産業の中核をなす中小企業行政を一元的に行うための中小企業専管省庁というものはタイにはない。

企業の約98%が中小規模の企業によって占められているタイにおいて、中小企業を指導・育成するための核となる機関の設置は、先の法制度整備を効果的ならしめるための要件である。すなわち中小企業の育成・発展のためにその中核となる機関が必要である。その役割は1)中小企業のため必要な諸条件を整えること、2)関係行政機関とのコーディネーション、3)地方における中小企業行政の統括、などによってより効果的な中小企業行政の促進をする所にある。

一方、新たな行政部局を設立するには、政府の職員増は認められないという行政上の規約もあって困難が予想される。そのためには中小企業行政を含む工業政策に最も関わりのある工業省の既存部局の再編成で対応することが最も合理的と考えられる。

【提言】

DIP全体が裾野産業育成と中小企業育成に専念し、現在DIPが行っている他の業務は工業省内のOffice of Industrial Economics (OIE)へ移管することを提言する。

1.3 Restructuring of DIP for SMEs and SIs Promotion

1) 目的

裾野産業育成と中小企業行政をDIPに一元化することにより効率的な行政を推進するとともに、中小企業および裾野産業政策の総合化および体系化を図る。またOIEの業務明確化と強化にもつながる。

2) DIPの再編の骨子

現在タイ国における裾野産業育成や、中小企業育成のための政府組織は、BUIDがBOI、Supporting Industrie Promotion と National Supplier Development Program (NSDP)は、工業省とBOIを中心とした合同委員会(Joint committee)方式で計画・実施が行われている。BUILDを下請契約促進の方向へ発展させなければならぬが、その為には工業省がその中心とならなければならない。

またNSDPなども委員会方式では、実施段階において限界があろう。しかし一方で、工業省内には裾野産業や中心企業の育成を専管する部局が存在しない。これがDIPを裾野産業および中小企業育成を専管する部局へ再編しようという提案理由である。

再編の骨子は、裾野産業と中小企業の振興はDIPに、産業別工業振興の役割はOIEにと、役割分担を明確にすることにある。これに伴いFigure 11.3-2に示したように、DIPのTextile Industry Division, Handicraft Divisionとそれに関連するPlanning Divisionの業務をOIEに移管する。Cottage Industry DivisionはDIPに残すがRegional Small-and Medium-Scale Industry Divisionへ変更する。Industrial Service DivisionはSub Contract Promotion Divisionへと変更しBUILDを吸収する。さらにReserch DivisionとFinance Divisionを新設する。

(注1) 上記のDIP再編成は、政府職員の増員はなくても十分実行可能である
と考える。現在計画されている工業省のRestructuringと、効率化によっ
て対応できよう。

(注2) DIPの名称も、業務内容を明確に表すような適当な名称に変えること

が望ましい。しかし行政上の諸手続きなど、時間を要するものであるならば急がない。

(注3) 本報告書の提言事項、あるいはNSDPの実施は、上記提案のDIP再編成を待つべきではない。委員会方式であってもまず実施を急ぎ、再編されたNew DIPへスムーズに業務移管すべきものとする。

3) 再編されたDIPの主な役割

- a) 中小企業および裾野産業政策の立案・実施、
- b) 中小企業および裾野産業の調査、統計、
- c) 中小企業および裾野産業政策、行政の調整

4) 再編されたDIPの組織

裾野産業と中小企業を専管するDIPは次のような業務を担当する課(Division)から構成される。

調査課：	情報収集、調査分析
政策課：	法律、政策、税制の検討、分析、立案、
振興課：	業種の調整、企業の指導、研修
下請企業課：	下請企業の振興、取引の適正化
金融課：	金融対策、制度金融の指導
地方中小企業課：	地方中小企業に対する対策、小企業育成

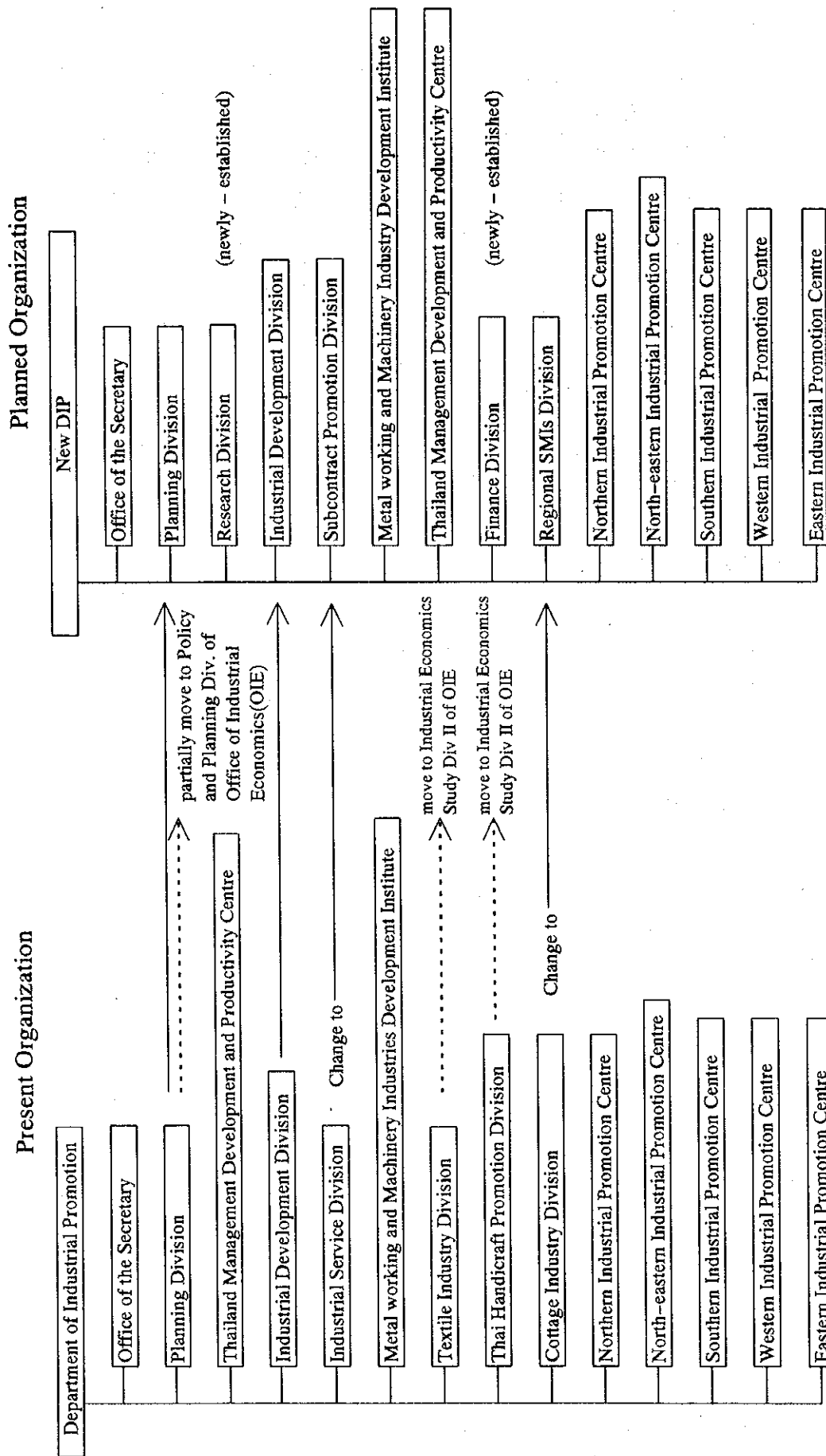


Figure 11.3-2 PLANNED ORGANIZATION CHART OF CURRENT DIP AND NEW DIP

(3) 工業統計の整備

[結論]

タイ国における工業統計（特に工業生産関係の統計）は不備である。タイの工業統計は国家統計局(National Statistical Office)、工業省工場管理局(Department of Industrial Works)あるいはタイ中央銀行(BOT)等によってそれぞれまとめられている。しかし、これらはいずれも定義が異なり、相互に補完しているわけでもない。例えば、業種別企業数の統計においても業種の定義に違いが見られる。工業統計は工業開発計画作成のため不可欠の基本情報であるが、現在のタイの工業統計は整備されているとはいいがたい状況である。これからの工業発展のためにも工業統計の整備を急ぐ必要がある。

[提言]

1.4 Preparation of Industrial Statistics

現在、工業統計を調査している機関の一元化を図るには無理がある。又、国家統計局で用いているダイレクトメール方式によるデータ収集をすぐに面談式に切り換えることも予算的に不可能であろう。従って、工業統計整備の第1歩として、まず各機関で用いられている統計項目の定義を統一すべきである。しかもその定義は国際的に用いられている定義に極力合わせる必要がある。

まず手がけるべきことは、工業統計のトータルシステムを構築することである。次にトータルシステムにそって細部をつめ、集計のコンピュータシステムを作り、それからデータ収集の各関係機関の分担を決め、実行するという手順になる。システム作りについては、先進工業国等からのアドバイスを保つことも必要となるかも知れない。なお、本調査では、工業統計の整備は調査の範囲外であるので、細かい調査や分析はしていない。しかし、非常に重要な項目であるので、あえて提言に加えた。

11.3.2 市場開拓支援

ここで言う市場開拓支援とは、OEM部品市場へ新規に参入しようとする企業、あるいは取引先を、更に拡大しようとする企業に対する援助活動を意味する。下請取引の促進ということである。

下請取引が期待通りに拡大しない理由は大きく二つに分けられる。

- 1) 受注側、発注側ともに、現在取引関係がない限り、相手側の情報をほとんど持っていない。コミュニケーションの場がないから、互いのニーズとシーズが解らず、下請取引を始めるキッカケが掴めない。－（下請取引のあっせんが必要）
- 2) 仮に最初のキッカケが掴めて、下請取引の交渉が始まっても、品質、コスト、納期の面で、発注側の要求が満たせず、実際の取引まで至らない。－（下請取引契約の助成が必要）

上記の1)の問題点を解決するため、タイ国投資委員会(BOD)がBUILDスキームを1992年から開始し、受注側企業と発注側企業の情報をデータベースにまとめ、下請取引のあっせんを始めた。

上記2)の問題点は、本調査の主題にかかわる問題で、多くの要素を含むものであるから、次節以降に、要素毎に支援策を述べる。本節では、そのうち、下請取引促進という切り口から、受注側・発注側の仲介をする政府の方策を考察する。

(1) 下請取引のあっせん(BUILDのセールス部門強化)

[結論]

下請取引の促進を図り、あわせて中小規模の製造業の体質強化を目的として、タイ国投資委員会(BOI)が1992年6月にBUILDスキームを発足した。すでに、受注側、発注側の企業情報をデータベースに集積する作業をほぼ完了し、現在は積極的に下請取引の促進活動を展開すべき第2段階に入っている。1993年末の状況では、登録企業数、1,200社、取引あっせん成功件数は4件である。

BUILDスキームは、歴史が浅く、今後の実績が期待される段階にあるため、まだその成果を問う時期ではない。参考のため、現在問題とされている点を列記しておく。

- 1) BUILDデータベースへの企業登録に際し、下請企業(受注企業)になるべき中小企業が、下請取引あっせんに必要な自己の企業情報を十分提供しない。
- 2) 下請企業となるべき企業の製品(部品)のレベルが、親企業(発注企業)のスタンダードに合致しない。
- 3) 発注側が、下請企業を取引可能なレベルに育成するにしても、何らインセンティブがない。経済活動からはずれたボランティアの部分が大きすぎる。
- 4) 下請取引の促進には、多くの関連機関との連携が必要だが、今の所それがとれていない。

他の多くの途上国においても下請取引促進のデータベースの整備は行われている。しかしやはり、タイ国の場合と同じく、数人のスタッフがオフィスでコンピューターにデータをFileしているだけのケースが多く、効果について一定の限界がある。やはり業界に出向いてのセールス活動が必要で、データベースと合わせて両輪とならなければならない。

[提言]

「下請取引のあっせん」という範囲でのBUILDの強化を提言する。データベースが一応の整備をみた現在、BUILDは産業界へのセールス活動へ力点を置く必要がある。

2.1 Expansion of BUILD's Activities

セールス活動とは次のような項目になる。

1) BuyerとSupplierの情報交換会の開催

セールス活動とは次のような項目になる。

定期的にBuyerとSupplierの情報交換会を開催する。主目的は、Buyer側が購入したい部品、品質基準、希望価格、購入数量、納期をSupplier側へ開示することにある。また部品購入について必要なDocuments、例えば出荷検査の際の品質試験証明書などについて説明する。

2) 個別あっせん

情報交換会のほか、BUILDのセールスグループは、個別のBuyer、Supplierを訪問し、下請取引のマッチングを促進する。優良SupplierをBuyerへ紹介する、セールス活動である。

3) フォローアップ

個別の商談のフォローアップを行う。ただし、BUILDは個別の商談には一切関与せず、一定書式での報告を受け、下請契約の成功・不成功の理由の報告を受ける。これはデータとして集積し、次の段階の「下請取引助成」の参考とする。

4) 展示会開催と企業訪問の仲介

BUILDは、定期的に部品の展示会を開催すると共に、BuyerおよびSupplierが互いの工場を訪問し、視察をする仲介をする。

Buyerの要求する品質、Supplierの技術レベルを互いに確認するのが目的である。

5) Incentiveの付与と広報

次項に、下請取引契約促進のための新しいIncentiveスキーム導入について提言する。これらIncentivesをBuyer側とSupplier側にあらゆる機会を利用して説明をし、下請取引の促進をすすめるのも、BUILDセールス・グループの役割となる。

6) 実施機関

現在BOIがDatabaseを一通り完成した。今後は、NSDPのもとで工業省のworking groupも、特に上記のセールス活動の分野で参画することになっている。但し前に提言したDIPの再編が行われたら、そこへBUILDスキームは移管されるべきものとする。

(注) 1994年11月現在、BUILDはBOIの予算不足を主な理由として活動が中断の状態になっている。

(2) 下請取引契約助成

【結論】

タイ国の裾野産業に対するアンケートによると、自社の最も深刻な問題として、生産技術のレベルが低いことと人材不足があげられており、技術移転を望んでいる。また一方、外資系企業（部品のBuyer）の話によると、下請育成のため一年間、ある部品メーカーを指導・援助をしたが、希望する部品が得られなかった例もある。自社のコストでこれ以上の技術指導は無理とのことであった。

下請取引契約の促進のためには、前項で述べた下請取引の斡旋だけでは不十分で、下請取引契約をしようとする企業に公的助成をすることも必要である。

【提言】

下請取引契約をしようとするBuyerとSupplierをペアとして、契約促進のための総合的な助成プログラムを提案する。

2.2 Subcontracting Assistance Program

1) 目的

下請取引契約をしようとする部品のBuyerとSupplierをペアとして、Supplierの技術や生産向上のための公的助成を行う。

2) 実施主体

当面はDIPと投資委員会(BOI)の共同のNational Supplier Development Program (NSDP)のworking groups。将来、DIPが再編された時点でDIPへ移管する。民間側のコーディネーターとして、FTIの協力が必要である。

3) 受益者

Subcontracting Assistance Programへ認可・登録されたBuyerとSupplierのペア。今から下請契約へ入ろうとするペア。ただし、すでに下請取引をしても申請可能とする。但し申請後、両者の提出した「Supplierの改善計画」が認可されなければならない。なお、Supplier側は、タイ側資本が70%~80%以上で中小企業であること。Buyerについては株式比率に制限なし。但し一定以上の大企業であることなどの資格審査を行う。

4) Supplierの改善計画の承認

下請契約を行うため、Supplierの能力が不足する場合、その「改善計画」を費用も含め提出し、承認されなければならない。改善計画は次の項目を含み3年計画とする。

- ・ 機械設備購入
- ・ 技術指導（コンサルタント雇用）
- ・ 人材の雇用と教育
- ・ 研究開発
- ・ 実施計画表

Buyerは基本的にSupplierを指導する立場にあるが、この改善計画書は両者の合意が必要である。同意書の形で実施主体へ提出し、実施主体はこれを審査し、承認または否認する。

5) 助成内容

承認された改善計画の範囲内で、ペアは次の助成を受けられる。

- ・ 機械設備などの固定資産購入については、SIFCなどのソフトローンを優先して貸付ける。金融機関は無審査で融資、無条件で信用保証をつける。
- ・ Supplier側の人材の新規雇用、教育、R&Dについては、その費用分は支払うべき法人所得税から全額または一部を減額する。すなわち二重に費

用として認められる。

- Buyer側の技術指導費（コンサルタント雇用費）も同様に法人所得税から全部または一部を減額。外国からコンサルタントを雇用する場合、ビザやWorking permit、外人雇用枠などについて優遇する。

6) 制限と義務

助成対象となる金額は、提出し承認された「改善計画書」に記載の範囲内に限る。助成期間は3年以内。下請契約が促進したかどうかの結果は特に問わない。但し、その期間内に下請契約が行われ、成果が上がったとみられる場合は、更に新たな「改善計画書」を提出し、助成を申請できる。

Buyer側はいくつものSupplierとペアを組むことができる。Supplier側は同時期に並行して複数のBuyerとペアを組むことができない。Buyer、Supplierともに実施主体の要求に応じ、いつでも視察や監査を受け入れ、必要な書類を提出しなければならない。

7) 期待される効果

タイ資本の部品メーカーがOEM市場へ参入しやすくなり、技術レベルも向上する。産業構造の裾野部分の育成に大きな効果が期待できる。

- (注) Buyerは最終製品のアSEMBラーに限ってはいけない。一次下請でも部品輸出企業でもよい。二次下請、三次下請の育成も重要な目的であるから、Buyerはある一定以上の企業規模で国際競争力を持つ製品を製造しつつ、タイ国内のSupplierとの下請契約を促進しようとする企業であればよい。

11.3.3 技術レベル向上の方策

(1) 技術移転と技術指導

[結論]

タイ国部品工業56社を訪問し、技術診断を行い、5段階評点法で採点した結果は次のとおりであった。

ランク	評点の範囲	レベル	企業数 (内J/V)
A	4.5～5.0	OEM International brand, International market	13 (8)
B	3.8～4.4	OEM International brand, Local market	14 (4)
C	3.0～3.7	OEM Local brand, Local market	22 (3)
D	2.9以下	REM Local market	7 (0)
合 計			56 (15)

部品工業全体（56社）の総平均は3.7で内訳は下のとおり。

(A-1)生産加工設備（ハード）	4.1
(A-2)製造技術（ソフト）	3.7
(B-1)品質管理関連機器（ハード）	3.8
(B-2)品質管理体制と運営（ソフト）	3.4
全平均	3.7

本報告書では、部品工業の技術レベルの全平均を4.0のレベルまで、向上させることを第1段階の目標とする。平均が4.0となれば、アセアン域内ではトップレベルになり、Aランクの企業数もそれにつれて増加する。上の評点でわかるとおり、タイ国部品工業の弱点はソフト部門である。タイ国の部品について、バイヤーが最も

不満に感じている納期や品質についても、ソフト部門の弱さが原因である。したがって、裾野産業の技術レベル向上のための施策はソフト部門のレベルアップに重点を置くべきであると結論する。

そのためには、技術移転や技術指導が必要となるが、本報告書で使用する「技術移転」という用語の定義をしておく。

- 1) いま優先して移転さるべき「技術」とは、生産現場に密着した生産加工と品質管理のソフトである。すなわち、生産活動に不可欠な基礎理論とその適正な利用技術である。
- 2) 技術移転を行う「主体」は、工業先進国の政府、企業、個人である。技術移転の「客体」は自助努力によって、技術向上に努力する途上国の政府、企業、個人である。すなわち自助努力なしで「当然与えられなければならないもの」とは解釈しない。

(注) 工業の本質は、資源を有効に使って、付加価値の高い製品を産み出すことにある。したがって「効率」がキーワードになる。タイ国の部品工業の現状をみると、不良率の高さと品質の低さに代表されるような「非効率」な工業にとどまっている。したがって、部品工業にとって、ハイテクやコンピューターあるいはR&Dが今現在移転さるべき「技術」とは考えない。今は将来の飛躍のため、工業技術の基礎をレベルアップすべきと考える。

【提言】

タイ国内裾野産業のアンケートでは、技術移転の手段として、約50%の企業がワークショップ形式を希望している、セミナー形式は28%程度である。調査団の企業訪問による聞き取り調査によっても、一般的理論のセミナーに興味を示す中小企業経営者は少ない。自分の工場に、すぐ応用できる技術を習得したがつている。タイ国ではすでにセミナーの時代から、ワークショップさらには、巡回個別技術指導を必要とする時代に来ている。このような理由から、ここでは総合的巡回技術指導プログラム(Technology Extension Service Program)を提案する。

3.1 Technology Extension Service Program

1) 目的

基礎理論の座学、ワークショップ、巡回指導を組み合わせたProgramを通じて、生産加工技術と品質管理のソフト技術をタイ国裾野産業へ移転する。科学的理論に基づいた生産加工を行うという基本を身につけさせる。

2) 対象業種

第1段階として、鋳造、プレス加工、プラスチック加工、金型を対象業種とする。

3) 受益者

タイ国裾野産業（特に中小規模企業）で上記の業種の企業。同業者が一業種当たり10社から15社程度、グループを作る、グループのメンバー会社が直接の受益者となる。

4) 方法

技術コンサルタント（先進工業国のエンジニア等）が、業種別に3～4人で一つのグループを作る。座学によって基礎理論の教育と、ワークショップによる指導を行い、グループ企業へ定期的に訪問し、その工場に合わせた指導をする。巡回指導を中心とし、繰り返し基礎理論との関係を教える。

5) 実施主体

座学、ワークショップの設備があるDIPが、コンサルタントの受入れと、グループ企業のとりまとめを行う。また巡回指導にも同機関のスタッフが同行する。民間側の協力者として、FTIと関係工業組立の役割が重要である。

6) 巡回指導回数

工場の問題点を指摘し、対策を理論に基づいてアドバイスをし、次回の訪問で成果をチェックする。訪問頻度は、およそ1ヶ月か半月に1度。

7) 期間

1クール2～3年間、10～15社の同じグループ企業を指導する。これを最低6年間続ける。

8) 受益者数

4業種について1業種15社ずつ並行的に技術指導すると仮定して、1クールで60社、3クールで180社が指導を受けることができる計算になる。コンサルタント総数は1業種3人として、4業種で1クール12人となる。2年毎に入れかえて6年間実施すれば延べ36人。

9) 費用負担

政府予算、民間企業の賛助会員、外国からの技術援助資金、及び受益者負担のミックスが考えられる。受益者にとって無料だと効果はかえって少なくなる。

10) 本プログラムによって期待される効果と利点

一工場に一人のコンサルタントを、例えば2年間常駐させる方法との比較において、次のような効果と利点が期待できる。

- ・ 自助努力によって改善をする余地が大きい。
- ・ 複数のコンサルタントでグループを作るので、企業の広い要求に対応できる。
- ・ 受益者であるグループの企業数が多いので、1社当たりの費用負担額少なくてすむ。

(2) 技術者及び技能工の教育と訓練

【結論】

タイ国裾野産業向アンケートの結果によれば、労働力についての問題として、ジョブホッピング（企業を渡り歩く安易な転職）に悩んでいる企業が51.8%、高学歴の人員の雇用が難しいという企業が50.5%あって、1位と2位を占めている。第3位は労働者の規律とモラル不足(38.3%)、次いで社内教育の限界と困難性(31.3%)が第4位である。

日本での部品工業に対するアンケートでも、タイ国投資環境の不安材料の一つとして、46.5%の企業が技術者、技能工の確保の困難性を上げている。調査団の企業訪問の際にも、経営者から同じような不満が聞かれた。従業員を社内教育や海外研修を行ってもジョブホッピングによって、無駄になってしまうというあきらめの声も聞かれた。すなわち、タイ国においては技術者や技能工が不足していて、ジョブホッピングが盛んであり、企業経営に支障を及ぼすということは、すでに疑いのない定説となっている。

この問題は深刻な問題であるが、容易に解決できない。高級技術者や技能工の不足はタイ国政府の努力にもかかわらず、今後10年近くは続くものと覚悟しなければならぬ。ジョブホッピングについてもこれは人材の需給バランスの問題であり慣習でもある。慣習は文化の分野に属するもので、もともと本報告書においては、解決すべき対象となり得ない。

したがって、これらの困難な条件のもとで、何らかの改善策を考えなければならぬ。調査団として改善策を考える際の基本となる考えを下記にまとめておく。

- 1) ジョブホッピングは阻止できない。各企業も社内教育するときは、タイ国全体の技術レベルが質量ともに向上すればよいと考えざるを得ない。すなわち技術や技能は、技術者、技能工個人に蓄積されればよいという考え方にたつことになる。ある期間がたてば、人材の需給がバランスするであろうという考え方もある。

- 2) ジョブホッピングは異業種間においても多く行われている。例えば昨日まで、機械工作の技能工であった者が、今日はサービス業に転職するとすれば、今まで培った技能は失われ、国の損失となる。ジョブホッピングは、同じ職種の間で行われるのが望ましい。
- 3) 学歴の低い労働者であっても、実力によってかなり高いランクまで昇進できるような昇進制度を持っている企業のジョブホッピングは少ない。勿論、給与面での待遇のよい企業の定着率も高い。
- 4) エンジニアの雇用をあきらめて、Diplomaにエンジニアのやるべき仕事をさせる（学歴より一つ上のランクの仕事させる）ことによって、高学歴者の不足を補うことに成功している企業もある。

[提言]

以上の事実の分析によって、国家レベルでの対応策として、あるいは問題解決の一つの突破口として、現行の技能検定制度の拡大と充実を提言する技術検定制度を充実し、異職種へのジョブ・ホッピングを減少させるとともに、技術者と技能工不足を軽減させることを提言する。

(註) なお、職業教育訓練機関については、「技術支援機関」の項で述べている。

3.2 Expansion of Trade Skill Standards System

1) 目的

国家の技能検定によって資格を与えられた技能士には、資格の等級によって給与や地位を保証する。これによって自己の専門職種外への転職を抑え、高級技術者や高級技能工の不足をカバーする。

2) 追加すべき技能検定職種

裾野産業育成に最も必要な下記の職種は現行制度の対象職種になっていない。技能検定対象職種に追加すべきである。

- ・ 鋳造
- ・ 金属プレス加工
- ・ プラスチック加工
- ・ 金型製作

(注) 機械加工、ガス溶接、電装機器組立、自動車塗装などは現行の対象31業種に含まれている。しかし修理工が主眼となっているようである。

3) 検定実施機関

現在の実施機関を変える必要はない。すなわち「労働・社会福祉省技能開発局職業技能検定課」Occupational Skill Standards Division, Department of Skill Development (DSD), Ministry of Labor and Social Welfareが実施機関である。

4) 技能検定施設

上に挙げた職種が、現在対象職種となっていない理由の一つは、技能検定に高価な設備機器が必要となることと、検定専門員が質量ともに不足していることにあると推測する。この問題を解決するためには、検定の一部を外部委託あるいは民間委託する制度を導入すべきである。設備があって指導員のいる政府機関（例えば、MIDI）、産学協同によってできた訓練センター（例えばATTCやCTIC）、民間企業（例えば、大規模部品メーカー）などである。産業界を多く参加させる方が、時代のニーズに適した技能の検定をすることができるというメリットもある。

5) 資格を得た技能士の待遇保証

技能士の待遇保証のやり方には、いくつかの方法があろう。給与等待遇は、民間企業が独自に決めるものであるから、待遇保証には産業界の合意と協力が必要となる。

- ・ 合格した等級による最低賃金のガイドラインを作成し、産業界の協力を得る。当然一般の最低賃金よりも高く設定されなければならない。
- ・ 安全にかかわる職種については、技能士の雇用を義務づける。
- ・ 取得した技能検定の等級によって、学歴のランクを一つ上げるような、みなし学歴制度を導入して、低学歴者の社内昇進の道を拓く。

6) 期待される技能検定合格者数

現在技能士の検定を受ける人が、年間約2,000人。そのうち約50%が2～3級に合格している。対象職種が31あるから、職種当たり年間65人弱の技能工が誕生している。上に述べた4職種は生産加工技術であるから、スキルに対する要求が高く、合格率は低くなるだろう。また最初のうちは、検定設備や検定専門員の確保などに困難をとまなうだろう。そこで、ここでは1職種当たり年間25人の2～3級合格者と推定しておく。4職種で年間100人の合格者数を期待する。

(3) 生産活動に直結する技術支援機関の強化策

[結論]

民間企業が日々の生産活動を行うに当って、最も必要とする公的技術支援機関は、検査(inspection)、試験(testing)、校正(calibration)、研究開発支援(R&D)などであろう。私企業、まして中小規模企業が自前でこのような設備と人員を装備するのは、コスト高になるので、どうしても一部または大半を、公的技術支援機関に頼らなければならない。

生産活動に直結する技術支援機関は、各国ともにほとんど公的機関になっている。その理由は、低料金でのサービスが必要なことと、検査証明書の権威や試験結果の信用度の問題などがある。しかし、途上国の国々では、公的支援機関はどれも、うまく機能していない。例えば、インドネシアのあるセンターでは、公務員であるスタッフの勤務時間が短く、民間のニーズに応えられない。また国家予算の配分がこの分野には後回しにされているため、試験設備の部品が購入できず、いくつかの機器は使用不能になっている。フィリピンでは、工業組合が、あるセンターを政府組織に組み入れることに反対している。インドネシアの例のようになることを知っているからである。マレーシアでは、あるセンターのスタッフのほとんどが民間へ転職してしまい、教師レベルの人材が抜けてしまった。

タイ国においても、比較的歴史の古いMIDIにおいて、その兆候が出始めている。原因は公務員の給与が民間より相当低いことにある。この現象は、産業が発展するにつれて、必然的に発生する現象である。しかし公務員の待遇問題は公務員全体の問題であって、特定のセンターの職員だけを優遇することはできない。また途上国においては公的センターの機器のメンテナンス部品、試験用材料の購入にも国家予算の配分のプライオリティーが低い傾向にある。

センターの行うサービス料をある程度高くして、職員の待遇改善や資機材の購入にあてることも一案ではある。しかし、多くの国でそのような雑収入は一度国庫へ収められて、国家予算として再配分されることになっているからセンター内だけで採算をとることもできないし、ましてや職員の給与や手当にまわすことは不可能である。サービス料金を高くしても、職員のインセンティブには直接つながらない。

しかし、タイ国において裾野産業育成は、国家の重要方針である。その中で技術支援機関の果たす役割は大きく、現有設備を最大限利用し、民間の裾野産業へのサービスを強化しなければならない。以上の諸点をふまえ、調査団としては、公的技術支援機関は、少なくとも運営面においては大幅に民間の協力をとり入れるべきであると結論する。その方法について、下に提言をする。

[提言]

3.3 Public Technical Service Center Activation Program

1) 目的

政府は組織内の技術支援機関（以下、公的センターと称する）の運営を産業界に委託し活動を活性化させる。そして、産業界のニーズに合致した適切かつ迅速なサービスを行える体制を作る。

2) 需要調査と対象センター

JPPCC (Joint Public and Private Sector Consultation Committee)などの場で、本プログラムの推進を官民で合意したあと、FTIなど民間団体が中心となって民間企業の需要調査を行う。すなわちFTI傘下の企業等に対し、公的センターに何を望むか、現状に不満があれば、それは何かをソフト面、ハード面につき、需要調査をする。その結果をもとに、JPPCC等において、運営を民間に委託する対象センターを選択し、改善策もまとめる。政府側は、DIP、TISIが本プログラムの担当をする。

3) 公的センター運営財団(Foundation)の設立

民間の協賛企業からの寄付金、政府補助金を基金として、公的センター運営のための財団を設立する。政府補助金は、いままでの公的センターへ配分されていた国家予算の中から拠出すればよい。なお財団はNon-Profit Organizationとする。

4) 運営の委託

公的センターの所有する諸施設はそのまま国の資産として残し、センターの運営を委託契約によって、すべて財団に委託する。すなわち国は施設の運営をNGOへ委託することになる。

5) サービス料の値上げとサービスの範囲拡大

公的センターの行うサービス料金を上げる。その代わりにサービスのスピードアップとサービス時間の延長を行う。

(注) サービス料金が高くても、スピードの早いNGOへ試験を依頼する現象がすでにおきている。

また民間企業の委託に応じて、R&D、試作、場合によっては他の企業との競合がないという条件で、独自ブランド製品の製造販売を行う。さらにできる限り出張サービスを行い、利用する企業の利便を図る。

6) 職員の雇用と身分

職員は各界から新たに雇用し、身分は公務員ではなく財団職員とする。現在そのセンターに勤務している職員が、そのまま継続して勤務することは防げない。ただし、公務員の身分はなくなる。給与等待遇は財団が独自に決める。民間企業と同等レベルにするのが望ましい。

7) 収入と費用および監査

基金とサービスによる収入および運営費用は、すべて財団が管理し、運営する。ただし政府とFTI等で構成される委員会等が、年に一度、財団の会計を監査する。財団はNGOであるから独自性を尊重し、政府等の干渉は最小限にする。

8) 期待される効果と便益

民間の活力によって、現有設備の最大活用とサービスのスピードアップが期待され、裾野産業の設備購入のための資金負担の減少、品質の向上および納期短縮に貢献できる。

(4) 職訓学校建設の促進拡大

[結論]

タイの職業能力開発教育（ここでは技能工を含む工場労働者に対する教育）には下記のような点において不足、不備がみられる。

- a) 工場一般労働者の基礎学力（特に理科、数学系）
- b) 基礎技術、および実践的技術の習得機会
- c) 教育施設、近代的技術を学ぶための機械設備
- d) 講師、指導員
- e) 教育機関における財源
- f) タイ語による技術テキスト

これらはa)を除き、根本的には財源不足に依るところが大きい。しかし、技術教育の蓄積に乏しいタイにおいて、その基盤整備が一朝一夕に出来ないことも事実であろう。このような弱点をカバーするために職業訓練校の拡大に外資を中心とした民間企業のイニシアチブに期待する考えがある。民間企業は当然、職業訓練学校の設立を計画する場合、第1に自社の生産活動に役立って欲しいと考える。その際に、さまざまな制約が民間企業にとっては職業訓練学校設立の阻害要因となっている。

例えば、BOIの投資奨励項目の中にも、教育機関あるいは職業訓練校への投資案件が対象として上げられている。条件として分野が工業技術、エンジニアリング、科学と限定されており、与えられるインセンティブもZone 1およびZone 2で法人税の8年間免税と機械の輸入税が50%免税にすぎない。このほか、外資系企業とした場合、外国人受け入れ枠の制約や、政府関係機関の承認を取り付ける作業も負担となる。

民間企業にとって従業員の職業能力開発は大きなテーマであり、今回の企業訪問調査においても、とくに外資系企業において教育投資を行う意向が高いことが判明した。多額の費用を要する本格的な教育機関、あるいは職業訓練校の設立を促すには、費用を負担しようとする企業に対しインセンティブを与え、産学協同による職訓学校を拡大するべきである。

[提言]

3.4 Joint Industry-University Training Schools

1) 目的

自社工場の従業員（技能工中心）の職業訓練を、ある一定の施設、システムおよび指導者を持って行おうとする民間企業に対し、その職業訓練センターを、タイ国大学等との協同を条件とし、学校法人としての恩典を与える。これによって、当該企業の従業員のみならず、広く一般に門戸を開き、実践的な技能工を育成する（Formal、Non-formalを問わない）ことを目的とする。

2) インセンテブ対象プロジェクト

民間企業（業界団体など複数でも可）が公的教育機関と協同で行う教育施設、あるいは職業訓練校の設立プロジェクトで、総費用および年間運営費のある一定以上を負担する場合、下記のインセンテブを与える。

3) インセンテブの内容

産学協同で設立された職業訓練校は、タイの学校法人が受ける恩典のほか、下記の恩典も与えられるものとする。

- a) 訓練用の機械、機材の輸入税免除
- b) 外国人講師の受け入れ枠を拡大する
- c) 付加価値税の非課税対象扱い
- d) 外国人講師の個人所得税非課税扱い
- e) 設立申請手続きの簡素化
- f) 費用を分担する企業の法人税の減税措置

4) 工業団地の協力

ATTCやCTTCの場合、工業団地が、土地または、土地建物を供給している。

－工業団地－職業学校ということを目指すとするれば、工業団地の協力が不可欠となる。

5) 予想される効果

ハイレベルの技能工の不足、国家予算を節約しつつ、補う。ただし、産と学との双方にメリットがあるような制度にすべきである。

11.3.4 金融支援

タイ国裾野産業向アンケート調査結果によると、約50%の企業が今、資金が必要と答えている。用途は機械購入のためが80%、運転資本が55%となっている。銀行からの借入れに関する問題点として、「借入の手順が繁雑」「必要金額を全額貸してくれない」「担保力不足」という順位になっていて、企業規模の小さな企業ほど不満が多い。同アンケートによると必要とする融資額は、中小企業だけをみると、20百万バーツ以下が58%、20百万バーツから39百万バーツまでが24%で、両方合わせると82%となっている。

一方、制度・金融を手掛ける各機関による聞きとり調査によれば、融資を受けようとする中小企業に対し次のような問題点を指摘している。

- ・ 中小企業は融資対象となる事業の製品市場につきその将来性、優位性など具体的に説明できない。
- ・ 事業に要する自己資金の調達についての説明があいまいで、信頼性が低いケースが多い。
- ・ 融資を受ける際、担保物件として提供できるものの規模（土地、建物、機械など）が小さく、従って融資の絶対額も小さいものにならざるを得ない。
- ・ 同族経営の場合、特に言えることであるが、企業の財務内容を開示したからず、他の融資機関からの借入状況が把握できない。
- ・ マネジメントの人材が不足している。

融資を受ける側の中小企業、また融資する側の指摘する中小企業金融の問題点は、どの国でも同じことであって、これらの問題点があることを前提として、中小企業金融の問題はとり扱わなければならない。

なお、本調査は、裾野産業育成がテーマであるが、金融支援の問題は経営基盤の弱い中小企業を対象とすることになる。したがって本節では、裾野産業のうちの中小企業への金融支援の方法を検討することになる。

(1) 中小企業向金融支援

【結論】

タイ国内には、中小企業向金融・保証の機関と制度は一応揃っている。例えば融資では、IFCT、SIFC、GSB、IPC、TTCが取り扱っており、信用保証機関としてはSICGCがある。制度的に不足しているものがあるとすれば、信用保証会社のリスクをカバーする信用保険会社がないことであろう。上記現設の金融機関そのものの設立年度、中小企業への金融支援を始めた年度からみて、まだ歴史が浅い。したがって、現状は十分中小企業のニーズに合う体制となっていない。

融資限度額が、例えばSIFC 10百万バーツであり、中堅企業を含む裾野産業育成という観点からみれば、融資限度額が低い。この理由は金融機関の名称からみても、融資対象がすべて、"small scale"となっていることにある。工業部品を生産する裾野産業の育成には"small scale"のほか、国際競争力をもった中堅企業の育成も重要である。中堅企業の大半は"medium scale"であって、資金需要の額がより大きい。

ついで、各金融機関の支店が少ない。地方に出先機関を持たず、バンコクに本店が一つあるという機関も多い。それから融資のための全体の資金量が少なく、民間の資金需要に十分応えているとはいえない。基金不足は、金融市場がまだ未発達なため市中の資金を吸い上げられないこと、制度金融を取り扱う機関はもともと預金は取り扱わないこと、などが理由となっている。外国からの資金援助により資金を調達しているが、為替リスクがある。

さらに言えば、中小企業金融を業務の一部として扱う民間の金融機関は、中小企業金融を喜ばない。リスクが大きく、融資審査などに手間がかかり、その上利幅(Spread)が小さい。

結論として述べると、中小企業金融はリスクおよびコストが高いため、民間の金融機関に自発的にやらせる仕事ではなく、裾野産業育成あるいは、中小企業育成が国の政策であれば、政府がリスクとコストを負担すべきものである。

[提言]

タイ国の中小企業金融は、まだ緒についたばかりで未成熟であるから、問題は多くあっても、今の政策を継続して続けるべきである。また、金融機関はたとえ政府の機関であっても、当然のことながら融資先企業を選別し優良企業から順に融資をする。この行動は、批評の対象とはならない。経済原則にそって、競争力のない企業が淘汰されている現象にすぎない。

(注) 上は経済的弱者を切り捨てるという意味ではない。経済的弱者は別途社会福祉的見地から救済されなければならない。

4.1 Improvement of SMEs Financing Scheme

裾野産業の中小企業向金融支援についての提案事項は次の通りである。

- 1) 国際競争力を持った中堅企業育成も考慮し、融資限度額および、融資対象企業規模の底上げをする。
- 2) 中小企業向制度金融の融資条件は、低金利、長期返済 (long-term loan)、返済据置機関 (Grace period) を組み合わせた魅力あるものとする。
- 3) 融資窓口を全国に広げるため、都市銀行、地方銀行などの協力を得て (代理貸付) 全国ネットワークを構築する。
- 4) 中小企業金融はリスクが大きくコストが高く利幅が小さい。中小企業金融を民間に委託するときは、民間金融機関のコストやリスクにせずに、政府が負担する。
- 5) 政府は、自己で中小企業向け金融機関を持ち、自己で基金を用意することはある限度にとどめ、代理貸付を中心とする。その際依頼された民間金融機関が魅力を感じずような利子補給を行う。そのほか、信用保証料の負担などの支援も検討すべきである。
- 6) 信用保証会社のリスクを付保する信用保険会社の設立を慎重に検討する。信用保険会社は、中小企業金融の活性化には大きな効果があるが、国庫負担 (貸し倒れの補填による) が大きくなる。

(2) 中小企業向機械設備リース制度

【結論】

リース会社からの聞き取り調査によると、タイ国では機械設備をリースで利用している企業が増えているそうである。特に資金力の弱い中小・零細企業にとっては、担保が不要で、リース期間が済んで機械を返済すれば借入金も残らないという大きなメリットがある。ただしリース会社の話によれば、リース料を払わない企業もかなりあるという。一方アンケート調査の結果では、タイ国裾野産業の40%強が自社の設備は不十分であると答えている。また40%の企業が、購入すべき機械が高価すぎると言っている。そして45%近くが、中古機械でもよいとしていて、この傾向は企業規模が小さくなるに従って強くなる。また同アンケートで、60%の企業が機械設備のリース制度に関心があると答えている。中小企業だけでは65%へ上昇する。

これらの事情を勘案し、政府は、中小・零細企業が機械設備をリースしやすいような制度を検討すべきであると結論する。

【提言】

4.2 Assistance for SMEs in Machinery Leasing

1) 目的

裾野産業の中小・零細企業が、機械設備、検査設備をリースで利用しようとする場合、政府等が利子補給、リース料支払いの保証などによって支援する。

2) 支援対象企業

裾野産業の中小・零細企業

3) 支援対象機械設備

タイ国の技術レベルの向上に貢献できるな近代的な生産設備および品質検査・保証関連機器。前もって支援対象となる機械名、機器名を定めておくこともできる。

4) リース実施機関と特典

民間リース会社が、通常業務として行う。政府は本制度のもとで、リース会社が購入し、中小・零細企業にリースする機械・機器については加速度償却法などにより、短期間の償却を認める。また政府はリース料不払いのための何らかの保証をする。

5) 支援対象企業への恩典

リース料金は、総額で新規購入価格より高くなる場合がある。政府がリース会社に対し利子補てんを行うことによって、企業の支払うリース料を低減できる。

(注) リース料の不払いをカバーするため、本制度を利用する中小・零細企業を20社から30社まとめてリース協同組合を結成させ、リース料支払いを協同責任とする方法も考えられる。本制度の導入する際には詳細に検討することを勧める。政府側の担当官庁は大蔵省のFiscal Policy Officeが中心となる。

11.3.5 経営近代化と経営者教育

(1) 経営者教育プログラム

[結論]

経営姿勢によって、その企業の発展が左右されることは言うまでもない。特に製造業の分野においては、技術革新が激しいため、常に設備投資を続けていかないと落後者になってしまう。だから財務管理上も常に長期的な視野に立った姿勢が求められる。

一般的に途上国の中小企業の経営者においては、製造業の経営の考え方と商業の経営のやり方の基本的な違いを認識していない人たちが多く、製造業者でありながら、投下資本を、短期内で回転・回収をし、利潤は再投資しないという、商業資本的な考え方をとる企業も企業規模が小さくなるにつれて多くなる。

今回のタイ国内企業訪問においては、OEM部品工業を中心に訪問したため、比較的経営者のレベルは高く、問題点は多くなかった。しかし、タイ資本100%のREM製造業の経営者の中には、意識改革を含めたレベルアップを必要とする人たちも多い。

タイ国内でのアンケート調査によると、70%弱の経営者が、経営者教育のプログラムがあれば出席したいと答えている。近代的経営者手法の習得意識は高い。問題は、教育の内容である。例えばTQCについてセミナーを開くような、一般教育や啓蒙活動だけでは不十分である。経営改善をすれば、明日からでも利益が上がるという教育内容であることが望ましい。

[提言]

経営者教育のプログラムについて特に教育内容を中心にいくつかの提案をする。

(註) 新しく事業を始めようとする起業家の教育は、ドイツの援助と Technonet Asiaの協力によって、King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok (KMITNB)が進めている Technoprenuer Development Projectがあるので、ここでは特に言及しない。

5.1 Entrepreneur Re-education Program

1) 目的

既存の経営者に、経営の基本を教育する。教育内容は実務的、実戦的でなければならない。

2) 教育対象

教育対象とする経営者は、裾野産業のOEMやREM部品メーカーのみならず、広く中小企業（ただし製造業）の経営者に門戸を開く。

3) 教育実施主体

教育実施主体を特定する必要はない。現在、教育訓練を行っている大学、政府機関、NGOいずれでもよい。ただし、カリキュラムと教育内容は統一する必要がある。プログラム推進の主務官庁はDIPとなる。

4) インセンティブと義務づけ

本報告書で提案したような、制度金融やリース支援のプログラムの受益者になろうとするものは、本教育プログラムの受講を義務づける。勿論一般にも開放する。

5) カリキュラムと教育内容

教育コースは、夜間と週末を利用して、約60時間程度で終了するものとする。教育の項目を例として5つだけ上げておく。それぞれに統一教科書を作成し、教師の訓練をしておかなくてはならない。

- ・ 製造業における経営原理
- ・ 労務管理、人事管理
- ・ 原価計算法
- ・ 投資分析法

・品質管理とコスト

上記は経営者教育であるから一般の大学で教えるような、概論の部分は最小限に抑える。その代り、徹底して、製造業経営の基本的な考え方とコスト計算を教える。経営の近代化を図ればいかに製造コストが下がり、利潤が多くなるかという視点からの教育とする。国益からみても、この教育によって、資源の効率的な利用ができるようになり、大きな利益が得られる。経営者教育の狙いや教科書作成のための視点を明らかにするために、途上国の中小規模の製造業が共通に抱えているいくつかの問題点を下に示す。

商業資本的経営方法から工業資本経営方法へ

製造業でありながら、投下資本を短期で回転・回収し、利潤を設備投資へ回さない。これを商業資本的経営方法という。このような経営方法では、設備は数年のうちに、急激に陳腐化し、競争力を失う。利潤の再投資を繰り返し行う工業資本的経営法と長期的にみてどちらが、利益が大きいのか、例題を使って教える。

品質管理に対する軽視と誤解

品質管理部門に金をかけて品質向上させても、販売単価は変わらないから損をするという考え方がある。品質管理は「品質向上のためではなく、品質のパラツキをなくし、不良率を下げることにある」ことを徹底的に教える。ついで、コスト計算によって、不良率を下げることで、どれだけ利潤が上がるか教育する。そのために品質管理部門にどれだけ投資できるか、計算方法を教える。「10個の製品の中に不良品が1個あれば、残りの9個の利益が全て消えてしまう」というようなことをコスト計算で教える。

納期厳守の優先

製品の競争力は、一般に品質、コスト、納期の三要素から成り立っている。これら三要素は互いに密接に関係する。そして一般には、まず品質向上が取り上げられる。(前述の通り、本当は品質の向上ではなく不良率の減少である)。しかし、前述した通り、品質向上には金がかかるだけという考え方が根強くある。そこで

「納期厳守」の教育を最初の入口とすることを提案する。納期厳守にはお金も人も不要でありながら、納期が守られれば確実に利益が上がる。そして、より納期を短縮するためには品質管理が重要であることが解ってくる。以上の観点からまず、コストがかからず利益が上がる所から教育する方が教育効果が上がる。

投資分析法

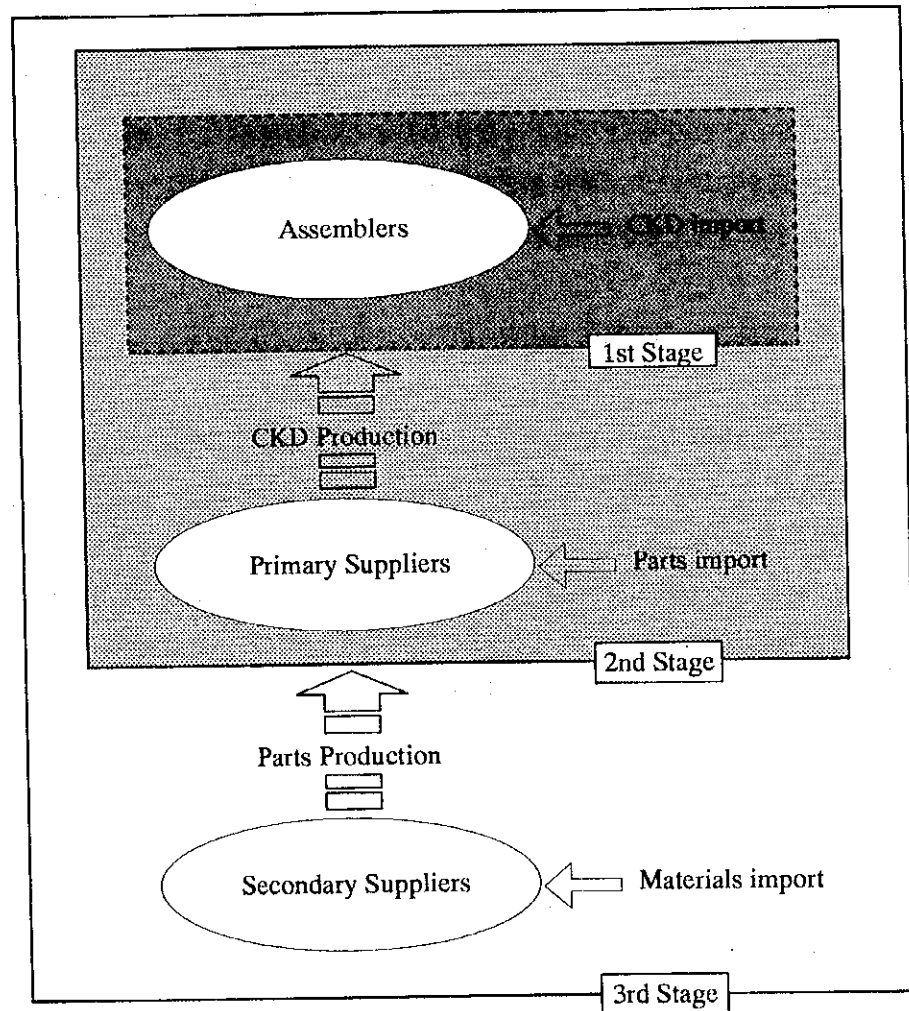
ある製品を生産するとき、「機械を購入した方がよいか、人手を利用した方がよいか」、「またどのような組み合わせが最適か」、「機械を購入するとして、自動式がよいのか、半自動式でよいのか」、長期的収益はどちらの方が高いのかを、数字によって判断する方法を教える。

原価と収益計算の方法

作業標準化などによって、「人件費を一人分削減すれば、いくら機械が買えるのか」、「生産量を落としても人間の生産性を上げることにより、より収益が上がることもある」、などについて収支計算、コスト計算をベースに教える。人件費の安い国でも、試算によるとこの人件費削減効果は意外と大きいものである。また、機械設備の「償却」の思想が解らない経営者も多い。薄利多売によって償却負担を減少すればどれだけ収益に貢献するか計算によって認識させる。

11.3.6 投資促進

裾野産業への投資促進は、産業構造の強化のため、部品工業への新規参入を促進させるのを第1目的とすべきである。その理由を下のイメージ図によって説明する。



第1段階は、組立業(Assembler)が、部品をCKDやSKDの形で輸入して、完成品を組み立てる。第2段階は一次下請(Primary supplier)が出現することによって、Partsを輸入し、CKDやSKDを製造し組立業へ供給する。第3段階は、二次下請(Secondary supplier)が素材を輸入して、Partsを一次下請へ供給する。ついで、三次、四次と下請けの構造が構成されていく。裾野産業が拡大していくにつれて、輸入額が減少し、国内の付加価値が増加する。今タイ国の自動車産業、電気・電子産

業は第2段階（上図2nd Stage）の完成途上にあるとみることができる。今後は第3段階（上図3rd Stage）を目指すことになるが、二次以下の下請け企業は、おおむね中小企業となる。

裾野産業の拡大を部品工業の企業数を増加させるという点からみると、次の三つの手段が考えられる。

- 1) 外国投資の誘致
- 2) 起業家（新規参入）の投資奨励
- 3) 異業種からの部品工業への参入

(1) 裾野産業分野への外国投資の促進

【結論】

タイ国はBOIをはじめとする政府の努力によって外国投資の誘致に成功してきたが、現在までのところ、大企業や中堅企業が中心であった。しかし、チュアン首相が東京でのセミナー（1994年9月）で強調されたように、今後は裾野産業（中小企業が多い）の外国投資を誘致しようというのがタイ国の政策である。

外国の中小企業をタイへ誘致する場合の留意点を、日本で実施したアンケート調査に基づいて、下記に述べる。アンケートはたまたま、日本企業を対象としているが、台湾、韓国、香港、シンガポールなどのAsian NIESの企業にとっても、欧米の企業にとっても似たような傾向であろう。

タイ国への投資に関しての、日本の中小企業の不安材料を上位5つあげると次の通りである。下記の%は、例えば日本の中小企業の50.7%が「現地従業員の労務管理」に不安をもっていると読む。

1) 現地従業員の労務管理	50.7%
2) 派遣員、駐在員の人材不足	43.0%
3) 投資資金不足	32.6%
4) 法律、会計制度、諸手続きに不案内	29.7%
5) 生産品の販売先が未確定	23.4%

ついで、工業用地と工場建家をどのような方法で入手したいかという質問には、従業員300人以下の中小企業の44%が、「工場アパート形式のフロア賃貸」を希望している。またタイ国へ投資する際には、一部でも「中古機械」を持ち込みたいとしている企業が79%ある。それから75%の企業が50%以上の「持株比率」を希望し、経営権を掌握したいと考えている。

[提言]

以上の諸不安と希望を、総合して解決するために、裾野産業（中小企業）をタイ国に誘致する方法として、グループでの投資を奨励し支援する方法を提言する。

6.1 Grouped Investors Attraction Program

1) 目的

中小企業は、外国投資に不案内であって、さまざまな弱味と不安を持っている。これらをグループとしてまとめて誘致すれば、Potential investorsにとっては、不安が軽減される。受け入れ国にとっても個別に対応する面倒が省け、多くのメリットが期待できる。

2) 企業グループの構成

互いに競争相手である同業種でグループを作らせるよりも、ある地域の企業グループ、あるいは、同系列のファミリー企業のグループの方がよい。グループ内の意思統一がとりやすいからである。すなわち現在すでに互いに何らかのコミュニケーションを持っている企業群をグループ化する。

3) 立地

同一工業団地内にグループ企業すべてを立地させる。同一の工場アパートに一括入居をすすめることも考えられる。

4) 共同サービス施設

同一工業団地内、あるいはグループで入居している工場アパートの一室に、共同サービス施設を準備する。そこには会計事務、法的手続きを代行させ、労務管理についてのアドバイスもする。食堂なども共用できよう。通訳も雇用しておくがよい。なお費用はすべて受益者（企業）負担とする。

5) グループ投資に対する特典

グループで投資する企業に対しては、現行の投資インセンティブのほかに特典を与える。例えば中古機械の輸入に対する関税上の特典（現在はみなし課税で、新品と同等の価格に査定される）を与える。また持株についてタイ国のパートナーのほか、タイ国法人で中立の立場にある投資会社や、持ち株会社を参画させることによって、タイ国側持株比率を51%に獲得しつつ、外国資本の経営権の間接的確保にも配慮する。

6) 実施機関

タイ国投資委員会(BOI)および工業省のDIP

7) 本プログラムによって期待される効果

中小企業は投資前調査(F/S)を行うにも、現地での受け入れ先がなかったり、またパートナー探しにも不案内である。個別企業では、資金力や人材が不足するところを、グループ化することによって、受け入れ国もpotential investorsにとっても、有形無形のメリットが期待できる。中小企業の外国投資は、従来の大企業、中堅企業に比較して、投資に失敗する例が多いと思われる。これを未然に防ぐという効果もあろう。

(2) 起業家の新規企業設立支援

【結論】

部品工業の近代化には、近代的生産加工技術、品質管理技術を身につけた企業家精神の旺盛な起業家の独立によって支えられる面が多い。これらの人々は、たとえば製造業の大企業に10年近く勤務して、技術を身につけたあと独立しようとする例も多い。

アンケートによればタイ国裾野産業の経営者の前歴は、外資系を除くと、238人のうち、前職からスピンアウトして独立した人が36.1%で第1位、第2位は、社内からの昇進で32.8%、ファミリーから経営を受け継いだ者が31.1%となっている。ついで、外資系も含めて、職種のキャリアを質問した所、38.6%が「技術」で1位、2位が「総務・経理」で30.5%、3位が「販売」で24.0%であった。この結果も「技術」系のスピンアウト組が一番多いことを示している。

1993年、King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok (KMITNB)が、ドイツの援助とTechnonet Asiaの協力によって、Technoprenuer Development Projectを開始した。技術のベースを身につけた人達に、経営の訓練コースを設けて、起業家へ育てようとするものである。

このような教育も重要であるけれども、これらの人々が実際に工場を建設し操業をはじめするには、資金援助が不可欠である。新しく事業を始めようとする、大企業からスピンアウトしたような起業家は、一般に技術は持っている。販売先も勤務していた起業へ部品を納入する例が多い。しかし、資本金がないし、借入しようにも担保がない。資金的援助が不可欠なことになる。

[提言]

起業家を資金面で援助するEntrepreneur Incubation Programを以下に提案する。

6.2 Entrepreneur Incubation Program

1) 目的

起業家が一人立ちできるまで、工場建設資金の援助をリースという形式を最大限利用して行う。

2) 受益者

ある一定期間部品工業で働いた経験があり技術を身につけている人で、かつ原則として、Technoprenuer Development Projectのコースを卒業した者とする。

3) 工場用地と工場建家

用地と建屋は政府が用意する。あるいは工業団地会社が、低料金でレンタルを行う。起業家にはこれを無料で貸与するか、低額のレンタル料を徴収する。入居できる期間は3年間。そのあとは独立して、自分の土地、建家を別に求める

4) 機械設備

機械設備は、8~10年間のリースとして、上記の工場内に設置する。公的資金による低利率のリースが望ましい。あるいは民間のリース会社からのリースに利子補給をする方法でもよい。またリースする機械は、ある程度近代的なレベルのものに限定する。3年後は、その機械を新しい自分の工場へ移設し継続使用する。リース期間が完了した時点で、機械設備の所有権は、起業家へ移る（ハイヤーパーチェス方式という）。

5) 受益者の数

20工場分の土地と建家を用意できるとすれば、7年間で80人の起業家を支援できる。

6) 本プログラムの費用調達方法

政府が本プログラムを直接行う場合、資金の調達方法として公的資金、外国の資金援助、投資会社などのミックスが考えられる。外国資金援助が使えるならば、一旦政府が借り入れて、これをリースの資金に利用する。変形のツーステップローンの形が考えられる。

7) 本プログラムの利点

起業家にとって、土地、建物、機械設備を購入する資金を準備する必要がないのが最大の利点である。借入金が不要なので、担保物件も不要である。当座の人件費と原材料費を準備すれば、事業が開始できるということになる。途中で断念しても、リースを解約すればよいので、借金が残ることがない。3年間のうちに、土地建家の購入の資金を蓄積すれば、独立することができる。

8) 実施機関

工業省DIP

(3) 異業種からのOEM部品工業への参入支援

[結論]

下請けビジネスに、新規参入あるいは拡大したいと考えているタイ国内の企業は、自動車部品工業で44%、電気・電子部品工業で38%ある（タイ国裾野産業アンケート調査による）。特に小規模企業になると、およそ55%が下請けビジネスに興味を持っている。しかし、「Buyerについての情報不足」、「下請け業者が固定してしまっている」、「量産のための設備能力が不足している」、「自社の営業力が不足している」ことを理由に、OEM部品業界に入り込めないでいる。

異業種からの参入例としては例えば、家庭用品の雑貨類を生産しているプラスチック加工の企業が、自動車部品へと手を広げたいというケースもある。また、現在は自動車部品のみを製造しているけれども、電気・電子部品も生産したいというケースもある。motorcycle部品を生産している企業が自動車部品業界へ参入したいという場合もあり得よう。これらの企業の問題点としては、技術レベルの違い（OEM部品は高品質）や生産量の違い（OEM部品は量産品）があって、技術指導が必要となる。また納入先へのアクセスがないという問題点もある。

もう一つの可能性として、現在補修部品(REM)を生産している企業が、OEM部品業界へ参入させる方法も考えられる。しかし、REM部品とOEM部品では、後者に要求される品質レベルの方が高く、新しい投資も必要となろうし、技術革新も必要となる。現在REM部品のみを生産している企業の大部分は、OEM部品への参入にあまり意欲を持っていない。その理由は、現在タイのREM部品業界が売り手市場の状況にあって、相応の利潤をあげているからである。またこの分野の経営者は、資本の回転率を高め、短期に利益を上げようという、いわば商業資本的なマインドがあって、継続的な設備革新を好まない傾向がある。

政府としては、DIPとBOIが共同して実施に当たる。

[提言]

6.3 Assistance for New Comers' Penetration

異業種からの当該部品工業(OEM)への新規参入を支援する方法としては、現在すでに企業活動をしているわけであるから、資金面の援助よりは、技術指導と下請契約促進が重要であろう。この二点については、それぞれ別項で提言をしている。技術指導の一つの手段は外国企業との技術提携の促進である。日本の部品工業に対するアンケートによると、日本の部品工業のうち、タイ国企業に技術供与(有償)を行ってもよいと答えた企業が93社あった。これら日本企業と、異業種からOEM部品工業へ参入しようとするタイ企業の、マッチングも重要な手段となる。

勿論これらの企業群は、本レポートで提言している各種Promotion Programのインセンティブを受ける資格がある。例えば Subcontracting Assistance Program, Technology Extension Services, Assistance for SMES in Machinery Leasingなどである。

政府としてはDIPとBOIが共同して実施にあたる。

(4) 500企業創造プロジェクト

上(1)(2)(3)において、部品工業分野への内外の投資を増加させる方法を述べた。これをひとつのProjectにまとめて、500 Firms Creation Projectと総称することにする。2001年までに、OEM部品を製造する企業数を一次下請けも二次以下の下請けも含めて500社増やし、現在の全サポーティングインダストリー約500～600社に加えて1000社以上に増加させようという目標である。努力目標として示した一種のスローガンである。およその内訳を手段毎に、参考までに下に示しておく。

	1995年～2001年
1) 外国投資誘致によるもの	300企業
2) 起業家の独立支援によるもの	80企業
3) 異業種からの参入によるもの	120企業
	<hr/> 500企業

11.4 タイ国裾野産業育成マスタープラン

11.4.1 マスタープランの各要素のまとめ

11.2節で、マスタープランの目的と枠組みを明らかにし、11.3節では、枠組みの中でも個々の支援要素につき結論と提言を述べた。各要素のうちタイ国にとって新しい試みについては、"Program"という名称を使った。すでに現在、実行されている支援要素について、強化・改善を行うべきものについては、"Program"という用語は使っていない。しかし、本文中では簡便のため、全ての支援要素を"Program"と呼ぶことにする。11.3節で結論し、提言したマスタープランの要素をTable 11.4-1にまとめた。

また裾野産業を育成しようとするとき、ある目的のためProgramを構築すれば、いくつかの要素が絡み合う。例えば、下請取引を促進しようとするれば、技術支援も金融支援もパッケージである必要がある。一つのProgramが持つ、他の分野との関連をTable 11.4-2に示した。

さらに、Figure 11.4-1には、Programを、再編成して目的別にまとめ、図解して示してある。これによって、マスタープラン全体における各Programの位置づけが明らかになる。同図の分類によれば、目的は下記の6つになる。

- 1) Investment (投資促進によって、部品工業の裾野を拡大する)
- 2) Subcontracting (部品工業のSupplierとBuyerを結びつける)
- 3) Technology (部品工業への技術移転の方法を考える)
- 4) Manpower (工場労働者の訓練・教育)
- 5) Management (経営者の再教育による工業レベルの向上)
- 6) Industrial Infrastructure (上の問題をサポートする工業基盤の強化)

11.4.2 マスタープラン実施スケジュールと優位順位

本報告書で提案するマスタープラン実施の期間を7年間で区切って、Figure 11.4-2に示した。7年間を一区切りとした理由は、(1)5年間では全体プランを実現するに短すぎる、10年間では先へ行くほど不確実性が大きくなるので、その中間をとったこと、(2)1997年から始まる第8次5ヶ年計画の終了時(2001年)に、まとまった一定の効果を上げたい、という2点からきている。ただし、全てのProgram

は、7年後に効果を見直し、改善すべき点は改善し、その後も継続されるのが前提である。

Figure 11.4-2を参照しながら、各要素の優位順位について述べる。1995年度から各種提案Programが、実施に移されたり、研究や準備が開始されるものとした。同表で○を始点として1996年から開始するとしているProgramがある（1.4、2.2、4.2、6.2、6.3）。これらは、1.3の「中小企業局」が設立され1.1で「中小企業基法」が、1.2で「下請契約促進法」が設立された後、それらを母体として、実施されるべきProgramとしてスケジュールを組んでいる。

(注) 前述の通り、法律の制定、新部局の設立に時間が1年以上かかるのであれば、当面NSDPの枠内で実施する。その場合は、○で始まるProgramも1995年の初頭から開始できる。同図で、○を●として、1995年初頭へ移動させる。

1994年の欄から点線を引いてあるProgramは、現在すでに一部実施されているものを、強化、拡大、充実あるいは変形させたProgramである。したがって研究や準備は必要としても、1995年初頭からすぐに開始できる。このうち1.4 Preparation of Industrial Statisticsは、現在も一部実施されてはいるが、「中小企業局」が設立されて、本格的にトータルシステム作りから始めることになる。

1995年の最初から●印でスタートするProgramは、現在タイ国には存在しない新しいProgramである。1995年から研究や準備期間を置いて着手すべきProgramということになる。

マスタープランに含まれるプログラムは、相互に絡み合って、効果を発揮するもので重要度に順位はつけにくい。時系列、緊急度、実行の容易性から考えて、実行優先度をあえてつけるとすれば、Table 11.4-3のようになるであろう。3段階に色分けしてある。

11.4.3 本マスタープランの実施によって期待される効果

Figure 11.4-2の右端の欄に、本マスタープランの実施によって、期待される効果をProgram毎に示した。できるだけ定量化したが、推定値あるいは、目標値と見

なした方がよいであろう。それぞれのProgramによって期待される効果を下に概略説明する。

(1) Policy & Legislation

中小企業が中心である裾野産業育成の担当部局が、中小企業局として確定し、準拠法がはっきりするという効果がある。委員会という組織でのProgramの実施には限界がある。

(2) Market Development

BUILDの拡大と下請契約への支援によって、新しく年間20～30件のSubcontracting businessが創造され7年間で150件の新規契約を期待する。この期間にBUILDの枠外で独自に企業間で行う下請契約もあるから、合計500の下請契約になれば、自動車、電気・電子産業で、現在の500～600と合わせて、1,000社を超える下請企業ができる。

(3) Technology Upgrading

3.1のTechnology extension service programは、1年間の準備期間を置き、残りの6年間で180社が巡回技術指導を受けられると計算した。対象を4業種（铸造、プレス加工、プラスチック加工、金型）とし、それぞれの業種で15社ずつ2年間ずつ技術指導を受けられるものと仮定した。3.2の技能検定試験も同じ4業種で7年間480人の2～3級資格を取得するものと推定した。現在31業種で約2,000人受験し、約50%が合格している。これをベースにいくらか少なめに推定した。3.3 Public technical center activation programでいくつの公的技術センターが、NGOへ運営委託をするかは、予想できない。3.4 Joint Industry-University schoolsは、現在2校ある。今後、1年に1校ずつ新設されるものと仮定した。

(4) Financial Support

中小企業金融の代理貸しなどによる地方への普及は、都市銀行や地方銀行等、商業銀行との話し合いによって解決できる。銀行の新設は不要だから2年以内には

代理貸制度ネットワークは完成しなければならない。4.2 Assistance for SMEs in machinery leasingは、政府の利子補給や保証を受ける企業を年間100社と想定したものである。

(5) Upgrading of Management

5.1 Entrepreneur Re-education Programでは、タイ資本系の経営者を対象の中心として、7年間で480人経営者教育できると予測した。受講を中小企業金融融資を受ける必要条件とすれば、受講者はかなり見込める。年4回のコースで毎回20人の受講者があると仮定したものである。

5.2 Continuation of Technoprenuer Development Projectは現在1年プログラムで、年3回のコースで実施中である。これが7年間継続されると見なしている。

(6) Investment Promotion

自動車、電気・電子産業の裾野産業を現在の約500社から7年間で倍増し、1,000社にしようとする目標値である。

外国投資	300	企業
起業家の独立	80	企業
他のセクターからの参入	120	企業
	<hr/>	
	500	企業

Table 11.4-1 SUMMARY OF PROPOSED PROGRAM

Proposed Programs	Objectives	Supporting Measures	Operational Institutions
1. Policy & Legislation 1.1 Basic law of SMEs development 1.2 Law of subcontracting promotion 1.3 Restructuring of DIP for SMEs & SIs promotion 1.4 Preparation of industrial statistics	Unification of SME's policies. Subcontracting promotion and protection of subcontractors. Centralization and reinforcement of SME's policies implementation. Basic data preparation for industrial development planning.	Establishment of basic law. Establishment of basic law. Establishment of basic law and department for SMEs. Build up data base system.	Parliament, DIP Parliament, DIP Parliament, DIP DIW & concerned
2. Market Development 2.1 Expansion of BUILD activities 2.2 Subcontracting assistance program	Subcontracting intermediation. Subcontracting business promotion	Information supply, trade fair, visiting parent enterprises regularly, etc. Mediation of financial services, exemption of company tax.	BOI, DIP (NSDP) BOI, DIP (NSDP), FTI
3. Technology Upgrading 3.1 Technology extension service program 3.2 Expansion of Occupational Skill Standards system 3.3 Public technical center activation program 3.4 Joint industry-university training schools	Improvement of soft wares in production & quality control skill. Upgrading of occupational skill and development of human resources. Improvement of public services for industrial testing, R&D, etc. Fostering of skilled workers working in factories.	Traveling clinic service. Expansion to parts industries, favorable salary system and consignment testing system. Consigned management of institutions to NGO. Providing of investment privileges.	DIP, FTI DSD DIP, TISL, FTI, etc University, Private sectors, Industrial estates
4. Financial Supports 4.1 Improvement of SMEs' financing schemes 4.2 Assistance for SMEs' in machinery leasing	Expansion of financial service network for regional SMEs. Financial support for SMEs by a leasing system.	Promoting of loan agents network. Interest subsidizing system, payment guarantee for leasing.	SIFC, IFCT, etc Leasing companies, Fiscal Policy Office
5. Upgrading of Management 5.1 Entrepreneur re-education program 5.2 Continuation of Technopreneur Development Project	Improvement of management skill in manufacturing. Entrepreneurship education for new comers.	Teaching management by cost analysis method. Continuation of KMITNB Program (TDP).	DIP KMITNB, DIP
6. Investment Promotion 6.1 Grouped investors attraction program 6.2 Entrepreneur incubation program 6.3 Assistance for new comers' penetration	Investment attraction of foreign SMEs. Extension of the foundation of parts industry by Thai capital. Extension of foundation of Thai parts industry.	Assistance & incentives for grouped SMEs investors. Supporting for establishing new company with leasing system Promoting technical collaboration with foreign companies.	BOI, DIP DIP BOI, DIP (NSDP)

Table 11.4-2 INTERRELATION BETWEEN PROPOSED PROGRAMS AND AREAS OF ASSISTANCE

(Remark) XX : The area mainly concerned to the program X : Areas related to or involved in the program	1. Policy & Legislation	2. Market Development	3. Technology Upgrading	4. Financial Support	5. Upgrading of Management	6. Investment Promotion
1. Policy & Legislation						
1.1 Basic law of SMEs development	XX					
1.2 Law of subcontracting promotion	XX	X				
1.3 Restructuring of DIP for SMEs & SIs promotion	XX	X	X	X	X	
1.4 Preparation of industrial statistics	XX					
2. Market Development						
2.1 Expansion of BUILD's activities		XX				
2.2 Subcontracting assistance program		XX	X	X	X	
3. Technology Upgrading						
3.1 Technology extension service program			XX	X	X	
3.2 Expansion of Trade Skill Standards system			XX			
3.3 Public technical center activation program	X		XX			
3.4 Joint industry-university training schools			XX			
4. Financial Supports						
4.1 Improvement of SMEs financing schemes				XX		
4.2 Assistance for SMEs in machinery leasing				XX		
5. Upgrading of Management						
5.1 Entrepreneur re-education program				X	XX	X
5.2 Continuation of Technoprenuer Development Project					XX	X
6. Investment Promotion						
6.1 Grouped investors attraction program						XX
6.2 Entrepreneur incubation program			X	X		XX
6.3 Assistance for new comers' penetration		X	X	X		XX

Table 11.4-3 PRIORITY FOR EXECUTION OF THE PROPOSED MASTER PLAN

Program	Priority		
	1st	2nd	3rd
1. Policy & Legislation			
1.1 Basic law of SMEs development			
1.2 Law of subcontracting promotion			
1.3 Restructuring of DIP for SMEs & SIs promotion			
1.4 Preparation of industrial statistics			
2. Market Development			
2.1 Expansion of BUILD's activities			
2.2 Subcontracting assistance program			
3. Technology Upgrading			
3.1 Technology extension service program			
3.2 Expansion of Trade Skill Standards system			
3.3 Public technical center activation program			
3.4 Joint industry-university training schools			
4. Financial Supports			
4.1 Improvement of SMEs financing schemes			
4.2 Assistance for SMEs in machinery leasing			
5. Upgrading of Management			
5.1 Entrepreneur re-education program			
5.2 Continuation of Technopreneur Development Project			
6. Investment Promotion			
6.1 Grouped investors attraction program			
6.2 Entrepreneur incubation program			
6.3 Assistance for new comers' penetration			

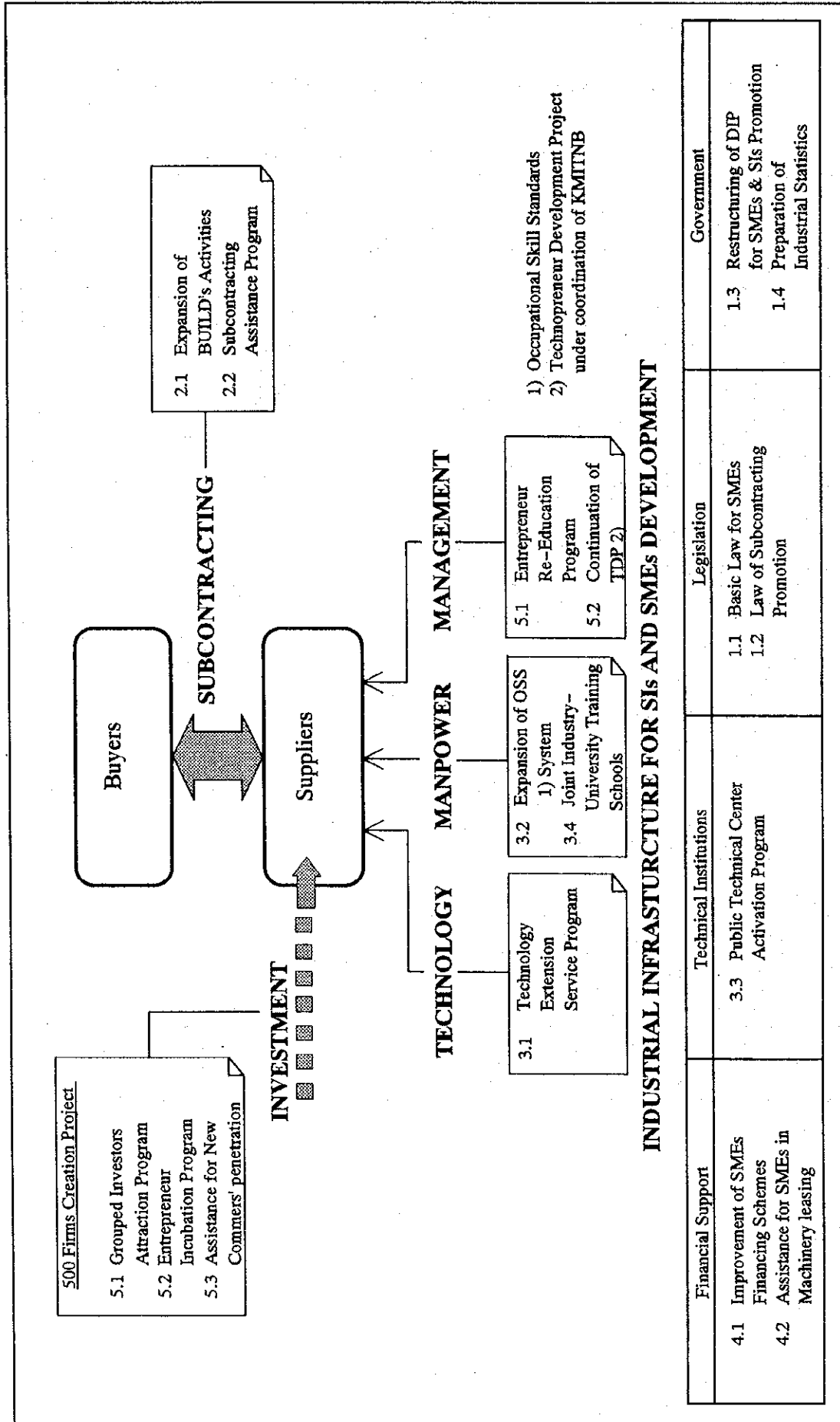


Figure 11.4-1 MASTER PLAN FOR DEVELOPMENT OF SUPPORTING INDUSTRIES

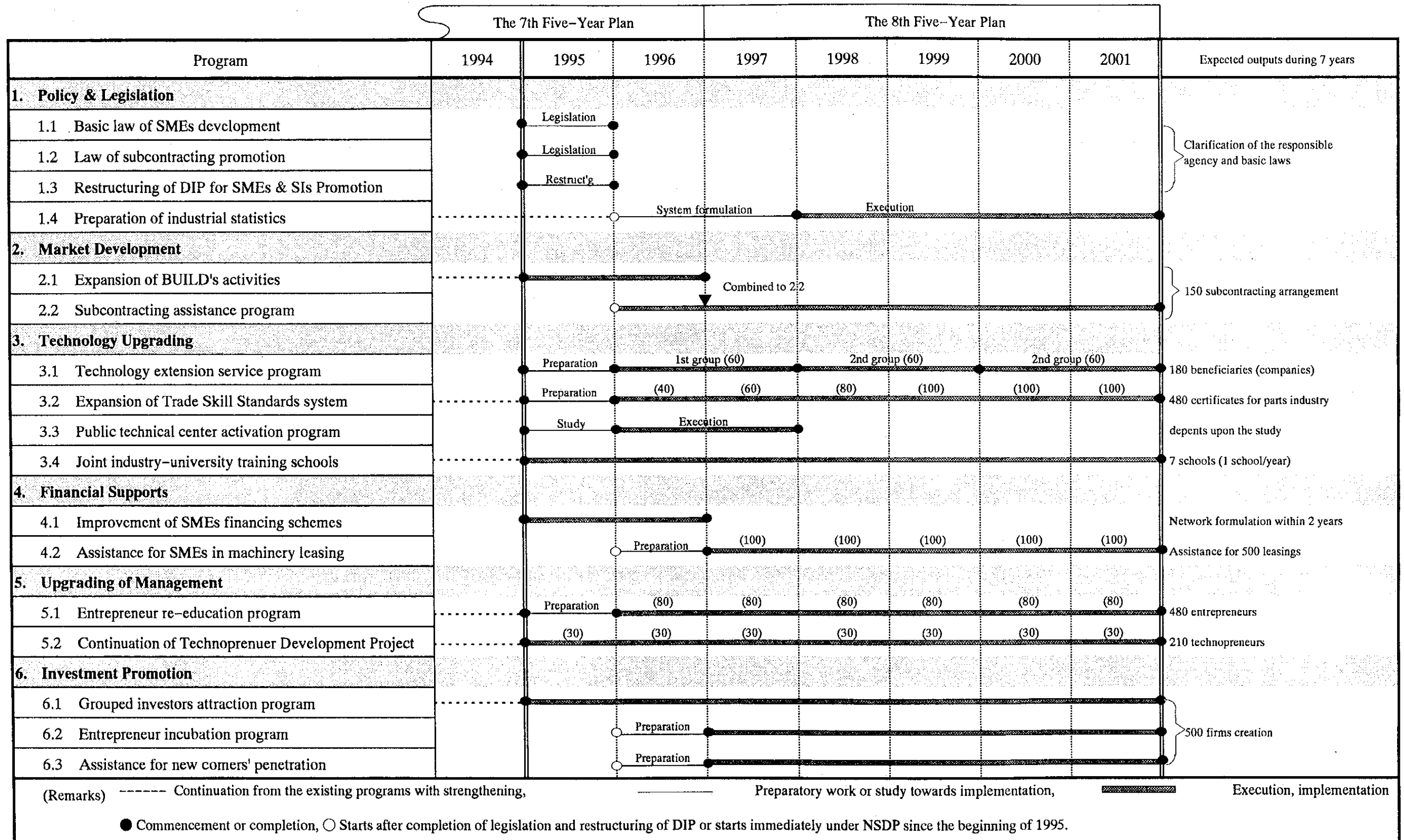


Figure 11.4-2 TIME TABLE FOR IMPLEMENTATION OF THE PROPOSED MASTER PLAN: 7-YEAR PLAN



11.5 競争力向上のための政策の提言等

11.5.1 関税制度と通関制度

タイ国内での企業訪問で、最も多く聞かれた政府に対する不満は、関税と通関の問題であった。関税問題は税率のアンバランスであり、通関問題は不明朗性である。外資系企業と地場系企業、輸入企業と輸出企業とにかかわらず、ほぼ全ての企業から不満が聞かれた。この問題はタイ国の国際競争力にとってマイナスになるし、またタイ国への外国投資促進、タイ国からの輸出振興に少なからず悪影響を与えている。この問題は、外国投資家の間でも公知の事実となっており、タイ国の弱点の一つとなっていて、タイ国に対する他のよい評価をかなり減点している。タイ国政府もこの問題点を承知しており、改善策が検討され、発表されているが、依然として民間の不満が多い。

(1) 輸入関税率

タイ国の輸入関税は1994年度予算では、歳入の17.5%を占める重要な財源となっている。そのため、タイの関税率はアセアン諸国の中で最高である。平均輸入関税率で、タイは31.0%、アセアン5ヶ国平均18.0%となっている。1994年のAFTA閣僚会議で、CEPTによる関税率の引き下げのトータルスケジュールを15年から（2008年完了）を10年（2003年完了）へ前倒して実施することが合意された。一方、タイ国政府では、CEPT-AFTAとは別に独自の政策として、5年以内に、輸入関税率を0～30%の6段階に引き下げる政策を打ち出して実行中である。工業製品に限って言えば、最高税率20%で、次のような区分になっている。

原材料：	0%、1%、5%
中間財：	10%
最終製品：	20%

タイ国はアセアンの中でも、輸入関税率引き下げにはリーダー的存在であり、上のガイドラインに沿って次々と関税率引き下げが行われている。

民間セクターの不満は、上の長期政策に対するものというより、より目先の問題に集中している。

- 1) 現在の輸入関税率の設定にアンバランスがある。
- 2) 例えば、原材料、中間財の輸入関税率が、それを使用して製造する部品（例えばCKD部品）の輸入関税より高い。国産CKDに価格上のハンデが負わされている。

上の1)~2)の不満は、自社の使用する原材料の関税率を引き下げて欲しいということであり、企業の自己利益だけを考えた意見である面が確かにある。しかし、タイ政府が5年間で実施しようとする輸入関税の6段階への簡素化にも、大きな問題がある。原材料、中間財、最終製品の区分によって、税率の区分をすることに、元来無理があるからである。原料も中間財もそれを生産する企業にとっては、最終製品であり、それを使用する企業にとっては原料であり、中間財である。この現象は、鎖の如く鉱物資源から完成品までつながっていく。いまタイ政府では品目別に原材料、中間財、最終製品へ区分する努力がされているが、理論的にこの区分は合理性を欠く。

工業関係についてのみ言うなら、一部例外は認めざるを得ないとしても、一律に関税引き下げを行った方が合理的であり、CEPT-AFTAの精神にも合致する。例えば、5年間のうちに引き下げを行う方法として、「鉱物資源」、「一次加工品」、「二次加工品以下の全工業製品」の3段階の区分も考えられる。こちらの方が区分がやり易いであろう。

(2) 通関制度

輸入、輸出を含め、通関制度についての不満は2つあって、1つは通関業務に時間がかかること、もう1つは通関業務の不透明性である。前項の関税制度と共に、タイ国の制度的、人工的な理由による欠陥である。非近代的な通関業務がタイ国産業の国際競争力を阻害している。民間セクターからの不平不満の大きな項目だけ挙げておく。全て、税関業務の不明朗性、不透明性、非近代性が要因である。

- 1) 課税評価額の「見なし」課税による輸入品価格の過大評価
- 2) 申告書類の税関保関による、輸出企業に対する輸入関税還付の遅れ
- 3) 税官吏の全貨対象検査による輸出入業務の遅滞
- 4) 輸出入の申告時に必要なCustom (Signature) Card制度による業務の遅延
- 5) 担当税官吏に対する不要な支出(Tea money)の存在

大蔵省関税局もこれらの問題点は承知していて、いくつかの対策をアナウンスしている。国際社会での競争を目指す国としては、近隣諸国（シンガポール、マレーシア、香港）よりも、かなり非近代的である。抜本的なdelegationを実行できないとすれば、この国の競争力の向上にとって相当の悪い影響があるだろう。

11.5.2 輸出振興の問題点

統計によるタイ国製造業の競争力について、以下のようにまとめる。

- 1) 産業の集積度では、タイは自動車部品でASEANの中で最も大きく、電気・電子部品ではシンガポール、マレーシアのグループとインドネシア、フィリピンのグループの中間にある、
- 2) 素形材ではシンガポールの金型を除き、ASEANでは最も蓄積がある、
- 3) 生産要素のコスト面ではマレーシアより低コストでインドネシア、フィリンより、高いコストである、
- 4) 日系企業の現地調達先の評価でも問題は多いものの、マレーシアよりは低くインドネシアより高いという評価になっている、
- 5) 貿易統計分析でも競争力はシンガポール、マレーシアとインドネシアの中間に位置している、自動車部品、電気・電子部品とも競争力は強まりつつあること、など。

ASEANの産業の競争力及び競争力に影響を及ぼす産業の発展状況、貿易・投資政策、為替レート、日系企業の進出状況などは急速に変化している。一方で、統計や調査報告書は公表時点で既に内容が現実より遅れている。従ってどの部品をどの国に輸出すべきかという問いに対しては文献調査だけでは回答は困難であり、そのためには供給、需給両面での価格、非価格両面に関する現地調査が必要である。さらに需要面では競合製品調査、マーケティング調査も必要であろう。上記

の要約は一般的であるが一つの示唆は与えていると考えられる。

今後、タイの裾野産業の輸出を増加していくためには次のような条件の整備が必要である。

- 1) 競争的為替レートの維持
- 2) 外資の部品製造企業の誘致
- 3) 原料・素材の輸入関税の引き下げ
- 4) 規制緩和、手続きの簡素化（特に通関手続きのスピードアップ、ドローバックの迅速化）
- 5) 地場企業の生産性の向上、コスト削減、技術力の向上
- 6) OEM企業の製品開発
- 7) REM企業の品質向上
- 8) 裾野産業を対象とする輸出振興活動
- 9) 中小企業に対するマーケティングや輸出手続きのガイダンス

11.5.3 投資促進の問題点

タイを取り巻く世界的な開発・投資環境は、1980年代、1990年代を通して変化を加速させている。とりわけ、1980年代半ば以降のアジア地域における外貨導入への活発化は、中国、ベトナムなど新たなプレイヤーの参入を加えて、さらに広域的な展開をみている。主な基調として、次の4つの特徴的な動きを認識しておくことが重要である。

第1に、各国に共通してみられる外貨への門戸開放、自由化への動きが挙げられる。

第2には、広域化の中味として、多国間に渉るのみではないことである。ひとつの受け入れ国の中でも、後発の特定地域に焦点をあわせ、開発のテンポを引き上げようとする政策選択がより鮮明になりつつある。

第3には、産業のサブセクター別に育成すべき期待業種、もしくは中核的な業種 (Key industries) を特定させ、具体的に明示しようとする動きである。

第4には、これらの政策課題を公的部門、民間部門の協調的連携を強めることによって、推進しようとの考え方が強まっている。

外国投資家は、これらの基本的な動向を相対的に比較してビジネス機会の醸成をはかり、進出地点、望ましい投資形態を決定しようとする姿勢を強めている。

前述のように、選択すべき投資対象が外資導入への積極化をはかる新たなプレイヤーの登場を反映して、さらに広がりつつあることがこうした気運を促している。

そこでは、当該受け入れ国の開発環境のイメージ、ビジネス環境の効率、人的資源など主要コスト案件、さらには将来的な市場性の評価といった主要項目が重視されている。

前述した外国（日本）一般投資家のアンケート調査は、タイが外資導入の受け入れ国として長い歴史を持ち、好ましいイメージに恵まれ、広大な後背地を擁する中・長期的な市場性の可能性を有するビジネス環境を有する存在として、見なされていることを示している。

これからの投資促進については、次のような視点からの検討と、従前にも増した諸努力の継続が重要である。

- 1) 外国投資家への情報提供
- 2) 時間表を明示しての政策決定
- 3) 国内企業と外国企業のマッチングの継続、データベースの強化
- 4) 広域的なビジネス機会の醸成
- 5) 業界内の交流、業界団体の育成・拡充
- 6) 広域的な情報収集、提供の基盤としての技術情報交流、技術教育
- 7) 関連インフラの整備、周辺国の開発への橋渡し、牽引車、プラットフォームとしての条件を一層拡充させる環境整備
- 8) 外国投資家との対話継続、投資認可から事後的Followに至る国内の広域的強調体制整備

11.5.4 素材産業の国産化と部品工業の国際競争力

自動車工業と電気・電子工業の素材で使用量の多いものは薄板鋼板とプラスチックである。一般に工業製品の国際価格競争力を高めるためには、最終製品からはじまり、素材産業を経由して素材の原料産業（いわゆる上流産業）へと国産

化を進めるべきであるという考え方がある。

タイでも、薄板鋼板では、コイルセンターは完備し、熱延鋼板の生産が1994年に開始され、冷延鋼板生産のプロジェクトが視界に入ってきている。さらに上流の製鉄・製鋼所のプロジェクトも話題に上がっている。プラスチックの上流についても、天然ガスベース石油化学コンプレックス(NP1)がほぼ完成し、ナフサベースの第2石油化学コンプレックス(NP2)が建設を開始し、さらに上流の石油精製のプロジェクトも話題に上がっている。

本報告書ではこういう現状を報告するにとどめ、素材産業と素材原料産業には、特別に提案をしていない。理由は次のような認識によるものである。

- 1) 素材産業、特に製鉄・製鋼所、石油化学コンプレックスともなれば、国家プロジェクトともなるべき独立した巨大投資プロジェクトであって、裾野産業の視点から具体的な提言をすることは難しい。例えば、鋼材の最大の需要先は土木建設や建築業をはじめとする部品工業以外の産業分野である。プラスチックにしても、建築用、農業用のパイプ、フィルム類、家庭用雑貨など、裾野工業以外の需要が多い。
- 2) 実現性の高い素材産業の個々のプロジェクトは、すでに詳細なFeasibility Studyがされているはずで、その上で諸提言がされているはずである。本調査は、これに対抗するだけの根拠を持たないし、本調査の趣旨からみても、提言する立場にない。
- 3) 自動車工業用、電気・電子工業用の鋼板やプラスチックは、要求される品質（加工性、物性）が建材用や雑貨用とは別の素材と言えるほど品質要求レベルが高い。したがって、素材の国産化によって、建材レベルの品質の素材を、部品産業に強制的に使用させることになれば、かえって、国際競争力をそぐことになる。

以上の認識に立って、素材の国産化と部品工業の関係について、調査団の考え方を述べておく。他の国で国産の素材を部品工業に強制的に使用させたために起きたマイナス効果を教訓として、留意点を述べるものである。

- 1) 素材産業は巨大投資プロジェクトであり、開発途上国の建設する新規プラントから生産される素材は、国際流通品と較べて国際競争力が劣るのが通例である。したがって、国内素材産業は保護関税と優遇策によって、守られることになる（注：タイ国の熱延鋼板プロジェクトも一つの例である）。競争力のない素材（高価格、低品質）を購入せざるを得ない産業も、当然のこととして国際競争力を失っていく。
- 2) 工業製品用の素材は、建材用や雑貨用素材と別のものであるという認識が必要である。そして工業部品用素材は、国産の素材が入手可能になっても自由に輸入できるようにしなければならないし、国産の素材使用を強制するようなことがあってはならない。部品工業の国際競争力を保つためには、少なくとも部品工業の分野においては素材の輸入を制限せず、市場経済に委ねるべきであろう。
- 3) 部品工業用の高品質の素材は、一般的に輸入品（国際流通品）が最も国際競争力を持つものである。本調査においても、関税率とそれに保護された価格を除けば、タイ国の部品工業から、素材の品質に対する不満は、殆ど聞かれなかった。