## 4. 各県の現状

### 1. コーンケーン県

### 1-1 コーンケーン県庁

1999年5月12日

面談者
副知事

1. 県開発計画

県開発計画は、5年ごとに作成されるが、状況の変化に適応するため、1年ごとに計画を見直している。この開発計画は、中央政府に提出される。作成の手順は、まず中央の省庁がそれぞれの計画を作成し、それを県の出先機関に送る。その各計画を県レベルで取り纏め、県の開発計画としている。

地方の要望については、農村ではTambon、都市部ではMunicipalityが取り上げる役割を担っている。要望は、県政府を通じて内務省に提出される。

2. コロオ

ミッション側からコロオの活動状況について尋ねたところ、コーンケーンでは、月に1回程度開かれており、知事がチェアマンを務めている。コロオで取り上げられた要望は、中央コロオに送られるが、それに対する返答はあったり、なかったりである。コロオの実施主体となるように、地域の活動家がセミナーに招かれている。

3. 県産業の特徴

コーンケーンの産業の特徴としては、農業をベースとした産業である。コーンケーンの利点としては、電話などのインフラが整備されていること、鉄道網があることが挙げられていた。

4. クラスター

クラスターに基づいたマスタープランは、存在は知っているが、読んではいない。同じクラスターに属している県知事と話し合いをしてみたい。

1－2 コーンケーンPIO

1999年５月12日

面談者
県事務所長

１．　組織構成・人員
当事務所(職員数25名)には、事務所長、副事務所長以下、以下のDivisionがある。

A. Planning and Administration（８人）
　８名のうち、７名はAdministration担当。Planning担当は、各Divisionから計画をとりまとめ、県や工業省に事務所の業務計画を提出する。
B. Industrial Works （７人、うち本部からの出向３人）
　エンジニア３名、技術者２名、運転手２名
　工場の検査、操業ライセンスの発行、工場環境の調査
C. Mineral（５人、うち本部からの出向３人）
　鉱物資源、地下水発掘許可のライセンスの発行
D. Industrial Promotion（３人、うち本部からの出向３人）
　Amphurレベルでのトレーニングセミナーの実施。１回のセミナー参加者は20－30名程度。セミナーは、Cottage Industryを対象とし、縫製、手工芸などを主な内容とする。また、地方産業振興センターが実施している、零細事業の立上資金貸出事業（上限5,000バーツ）の受付窓口となっている。宮沢プランの資金で、３名のスタッフに加え、２人の外部コンサルタントを９ヶ月契約で雇用しており、人員が増えている。

上記の組織体系は、５ヶ月前に、Decentralizationと県事務所のOne Stop Serviceとしての機能強化を目的として導入された。Decentralizationの例としては、以前は、工場に対するライセンスは、200馬力までは県事務所長の権限で発行でき、それを越えると工業省本部の認可が必要であった。いまでは、500馬力までは、Industrial Works Division Chiefの権限でライセンスを発行できる。新組織の問題点としては、PIOの職員の中には、本部から派遣されている人間もいるため、県の状況を良く把握していないところがあるとのことである。

２．　県産業の特徴
コーンケーン県内では、約５千の企業があり、その内85％は、精米、食品加工といった農業関連企業である。１億バーツ以上の資本金の企業23社、１千万バーツ以上１億バーツ未満160社、１千万バーツ未満4,800社程度。

3.　クラスター

コーンケーンを含むクラスターに関する調査について尋ねたところ、知らないとのことであった。

4.　その他

コロオは、2、3ヶ月に1回開かれる。最近話し合われたのは、（1）コーンケーン空港を国際空港にしたい、（2）ホテル室料への県税の課税（ただし、ホテル利用が減るとして反対もあり）、（3）不動産価格の下落である。

所長は、Decentralizationが進んで、Division Chiefに認可権限が握られていること、Division Chiefが工業省本部と直接やり取りをして仕事を進めていることで、自分に権限がないと不満を漏らしていた。

1－3 IPC

1999年5月12日

面談者

IPC職員

1.　組織構成・人員・活動

当センターは全国11ヶ所にあるIndustrial Promotion Centerの1つであり、6つの県（カーラシン、マハー・サーラカーム、ロイ・エット、ムクダーハーン、ヤソートーン、コーンケーン）をカバーしている。当センターは、82名の職員（オフィサー34人、パーマネント・スタッフ18人、テンポラリー・スタッフ30人）を抱え、以下の5つの部署が各業務に従事している。

- General Administration Section
- Technology Section
  技術開発を担当。
- Cottage and Handicraft Industries Development Section
  農村の中小企業への貸出を目的としたリボルビング・ファンドを運営する。以前は貸出上限が5万バーツ、利率が8％であったが、今月から上限50万バーツ、利率6％(場合によっては4％)で貸し出されている。工業省県事務所で申請を受け付けており、審査はセンターでされている。貸出期間は、短いのは4ヶ月から、長いのは2年、4年、ケースによっては10年まである。また、このサービスを利用している人数は、1,500人に達する。

また、マーケティング、マネジメント、生産、技術、スキルに関するトレーニングも提供されている。期間は、５日から１週間、1コースあたりの人数は、25人から30人である。現在56のプログラムがあり、参加者のコーンケーン50%、他県50%である。宿泊設備がないため遠方から来る人は、自分で宿泊場所を探す必要がある。

- Industrial Enterprise Development Section

中小企業に対してアドヴァイザリー、トレーニング、コンサルティングサービスを提供している。アドヴァイザリー業務は年間40件程度である。トレーニングの期間は、３日から１ヶ月の間である。１コースあたりの参加者は、25から40人であり、トレーニングは、技術、マネジメント、会計などを対象とし、コース数は10から20である。ただし、センター内に、マネジメント、技術の専門家は２、３人しかいない。アドヴァイザリーとトレーニングは、基本的に無料である。

コンサルティング（企業診断）は年間30件程度実施されている。その内、外部コンサルタントを使ったのは、昨年が４、５件、今年が２件である。外部コンサルタントを使った場合の費用は、50:50でセンターと受益者が折半する。通常の企業診断は、２、３人のチームで実施する。費用は10万バーツ程度であるが大型案件となると80万バーツに達する。期間は３～６ヶ月程度である。外部コンサルタントは、60%がコーンケーンから、40%がバンコクからである。

- Research

上記の活動に加えて、当センターでは、バンコクの企業･投資家とコーンケーンの労働者をマッチングさせる活動を行っている。これは、コーンケーンで活動するNGO、コミュニティー組織に労働者の採用と訓練を委託する。これまで14の投資が実現しているが、問題点としては時間がかかりすぎることが挙げられている。

当センターの今年度活動予算は、年間14百万バーツ程度割り当てられている。うち、11百万バーツはRural Industrialization project（上記マッチング活動）に割り当てられている。昨年は10百万バーツの予算で、その内３、４百万バーツは特別プロジェクトに割り当てられていた。

## 1－4 コーンケーンFTI

1999年５月12日

面談者(会食)
President他会員

1.　会員数・構成
コーンケーンFTCは、74の会員企業を抱える。会員企業の平均従業員数は、40～200人、1,000人以上の企業もある。

2.　面談者経営企業の業種
会長は、日野自動車工業の部品製造に従事する従業員数1,200人の会社社長である。

3.　コロオ
最近、コロオに出した要望としては、道路の整備がある。

4.　県産業の特徴
コーンケーン県の利点として人件費がバンコクより30%低いことが挙げられた。

5.　産業の展望
会員企業の中にはインドシナ半島、国境貿易をマーケティング先として有望としているところもある。

1-5 コーンケーンTCC

1999年5月12日

面談者
Ms Duangta Tongsopit、President他多数

1.　会員数・構成
TCCでは、600社の会員を抱える。President以下、5人のVice Presidentがおり、それぞれがGeneral Activity、Commerce、Development Planning、Industry、Agricultureを担当している。

2.　面談者経営企業の業種
Presidentは、地元ホテルを経営している。

3.　活動
活動としては、年に3、4回、マネジメント・スキルについてのセミナーを開いたり、ミ

ニMBAコースを開催している。

4.　コロオ

会員から要望があった時には、CC本部に提出したり、コロオを通じて要望を反映させることが可能である。

5.　クラスター

クラスターに基づく中小企業マスタープランは、知らなかった。

6.　県産業の特徴

コーンケーンの企業の平均従業員数は、15～20人程度である。大規模企業になると4,000人の従業員を抱えるところもある。また当地の利点としては、（1）コーンケーン大学がある（職業訓練が可能）、（2）インフラが整備されている、（3）人材が豊富である。

7.　問題認識

会員があげた地方産業の問題点としては、（1）労働者の熟練度、（2）技術、（3）経営者の計画･マネジメント能力（長期的な経営視点を欠く）などがある。

8.　その他

IPCが提供するサービスについて尋ねたところ、手続が煩雑でスピードが遅い、借入に担保が要求されると不満を表明する会員もいた。

1－6 Khon Kaen Fising Net Factory Co. Ltd.（魚網製造）

1999年5月13日

面談者

Chaiyot Sereeyothin, Executive Vice Director

1．概要

当社は、1978年に設立された魚網製造会社である。従業員は4,000人であり、3交代制で24時間操業している。取締役会の下、マーケティング、生産、総務(購買、コンピューター･センター、経理、財務)、機械の4部門がある。

販売製品は、90%が魚網、10%がペンキブラシである。売上は毎年10%ずつ増えている。

2．原材料
原料(ナイロン)は、日本、ドイツ、オランダから輸入していたが、2、3年前からは3つのタイ企業から供給を受けている。

3．販売
販売は、国内40%、海外60%であり、主な輸出先はミャンマー、ベトナム、アフリカ諸国、インドネシアなどである。魚網の種類は、色、網目の大きさなどで5千のスペックがあり、個々の価格は資料なしには特定できない。

4．従業員
従業員4,000人のうち、工場労働者は85%を占めている。労働者に対する訓練はIn houseのOJTで行われている。

5．問題点
当社の問題としては、（1）借入がすべて外貨（円4割(年利6%)、ドル6割）であり、バーツ下落で返済負担が増加した、（2）安い労働力を持つ台湾、中国企業との競争が激しく、利益のマージンが下落傾向にある、（3）製品の差別化が難しい、コストでの競争になる。今は、業務を効率化できるソフトウェアを購入したい。

6．政府への要望
当社は特に政府のサービスを利用したことはない。これからも利用することはなさそうである。生産に必要な最新の技術は、業者が紹介してきたり、エグジビションで情報を得ている。

政府に対する不満として、本来還付されるべきVATが何年にもわたって還付されず、手続のスピードが遅いことがある。なぜ還付されないのかはこちらでは分からない。

1－7 Kaen Star Sewing Co. Ltd.（着物縫製）

1999年5月13日

面談者
工場マネージャー

1．概要
当社は、日本の着物縫製会社の実質全額出資で、1993年に設立された。本社は、バン

コクにあり、コーンケーンには縫製部門があるのみである。

２．原材料・販売
原材料はすべて日本から輸入し、製品もすべて日本に輸出される。縫製はミシンと手縫い両方が使われている。1ヶ月あたりの縫製着数は、750程度に達する。

３．従業員
現在89人の従業員がいるが、設立当初は、日本企業で訓練を受けた６人のみしかいなかった。現在も毎年日本へ従業員を送り、１年間の訓練を受けさせており、将来は100人の従業員数にしたい。訓練のコストはすべて日本企業側が負担している。

４．問題点
当社が抱える問題としては、（１）ある程度の熟練を必要とするため、すぐに人が増やせないし、時間がかかる、（２）通常、最初の３ヶ月は基礎訓練に費やされるが、そこで脱落する従業員が多い（その期間は、最低賃金130バーツ／日を払う必要がある）、（３）人がすぐに増やせないため、注文に対応できない場合もある。

５．政府サービス
政府のサービスは利用したことがない。

2. ウドーン・タニー県

2−1 県庁

1999年5月17日

面談者：
Mr. PIRAT BOONTONGOI、Chief of PAO（知事秘書役）
Mr. PHANTHEP VISITKUNAGORN、Planning Section
Mr. WARASIT LAMONGKOL、Information Section

１．組織構成・人員
県庁は内務省の管轄で、知事管轄下の部署には職員が30名いるが内７名中央からの派遣者がおり、各部のheadを務めている。
▲—先方質問の意味が今一歩飲み込めなかった様で回答の正確性は若干疑問

２．予算
Action Planにおいて、定型的なものにはある程度知事の予算裁量権があるが、特別プ

ロジェクトでは全て中央が予算権を握っている。

県全体で約100億バーツのプロジェクト予算を提出したが予算がついたのは約60%であった。

３．県開発計画

県５ヶ年計画はNESDBより大枠を決めてくる。NESDBのガイドラインは内務省経由で来るが、計画の作成者は直接的にはAMPHUR、TAMBON、村である。下部行政区にガイドラインを廻す際、県は若干（２０％程度）のコメントを入れて廻す。NESDBのガイドラインはAMPHURに行き、AMPHURはTAMBONに下し、TAMBONは村に下す。それぞれの行政区レベルに開発委員会が有りそこで計画について議論する。委員会は行政区の長や地域の代表で構成される。AMPHUR以下が作成した計画を県は合算して県レベルの地域開発委員会にかけ、結果をNESDBに提出する。案件や要望が多くあってScreeningが必要な場合はそれぞれの委員会レベルで行い、ガイドラインに沿うように作り上げる。NESDBへの計画案提出に当たって県が特にリコメンドすることはない。地域開発委員会は知事が議長で総務部長も出席、FTI、CCからも代表が出る。以上のように県はAMPHUR以下の行政区の要望や計画を取りまとめNESDBに提出するが決定権はNESDB予算局にある。

４．コロオ

会議は２ヵ月に１回開催。県が意見を取り纏め首相府へ送付する。意見に対し８０％はフィードバックがある。（要望が受け入れらる事とは別の様子）。コロオ事務局員は１名。宮沢プランの資金で２名増員を計画。

５．近隣県とのCoordination

他県知事との制度的な会議はない。内務省Permanent Secretary の来訪の際集まることがある程度。

６．クラスター

NEDDBの１４クラスターについては何の話もなかった。他の省が作ったクラスターについては話し合ったことがある。

７．その他

１．工業団地開発、２．電力供給、３．工業用水関係のプロジェクトが経済危機以降うまくいっていない。

地域開発委員会では上記計画の他、'他県比一人当たり所得水準が低いことへの対応策

や観光開発と言った議題も取り上げる。民意をより尊重することが必要になってきており、知事の任務もより住民を向いたものになってきている。

## 2-2 ウドーン・タニーPIO

1999年5月17日

面談者：
所長 Mr. Sinard Khamparat
副所長 Mr. Rekha

### 1．組織構成・人員

PIOは25年前に設立。事務所組織は4部、22人の人員（所長、副所長を含む）からなる。

1．planning ６人
2．industrial work５人
3．mineral resources４人
4．promotion ５人

うち２人は常勤、残り３人の中２人は宮沢プランで資金手当が出き雇えた。主な業務はTrainingとRevolving fundの取り扱い。

Revolving fund：９８年１０月より開始。現在２２A／Cありレジェクトは２件のみ。年に４０件は取り扱う予定。

Training　　：５S指導，ISO指導、労働者の能力向上等を行っている。

現状のDecentralizationは中途半端。予算は中央からコントロールされており、SME施策の予算は中央が握っている。なお当事務所の活動費は1.3百万バーツ（除く経費）。予算削減がうるさくなり、地方レベルでは約20％カットされている。

### 2．活動

所長はサトウキビ 委員会、工場安全委員会、SKILL WORKER委員会、等のメンバー。副所長は農業部門の国王プロジェクトの貧農救済委員会、教育委員会、健康管理委員会等のメンバー。時間的には勤務の２０％程度を取られている。知事の依頼によってメンバーになることが多い。

### 3．県産業の特徴

当地はコンケンやコラートに比べ産業が少ない。主なものは、サトウキビ圧搾業（大手が３社あり）、タピオカ生産（大手が2社あり）、精米業（大手が５０社）である。上記の生産高にかかる業種別統計はない。産業としては他に建設機材、サービス関連

等がある。

県内の企業数は884、うち中堅以上は500、残りは小企業。コンケンやコラートでは東部海岸地域にアクセスできバンコクよりの物資を利用した産業を育成できる。一方、当地域は食品産業を中心にラオス、ベトナム（ダナン港）経由日本、韓国への輸出を産業振興の一方法と考えている。そのため政府には、１．充分な電力の供給２．南部地域に比しより大きなTAXインセンティブの賦与、を要望する。

地元の企業の何％がTAXを払っているかは把握していない←企業誘致にはTAX減免が必要とのことだが、減免は正確にTAXを払っている場合有効なのではとの当方の質問に対しての返答。

４．クラスター
クラスターについては知っている。14クラスターコンセプトは良いアイディアである。当地区については、ムクダハンはコンケンの群に入るべき（理由：１．当地より遠すぎる、２．コンケンの真東でラオス国境に位置する）で、代わりに、LOEIを入れてはどうか。

５．その他
コロオは毎月または２ヵ月に一回開催。主な話題はトレーニング等。

IEATの工業団地開発：民間が売り込みを行っている。

POTASHプロジェクト：カナダの会社が出資して地下より採石、肥料にして輸出するもの。ラオス向けほか輸出を８０％と考えている。

SIFCのAGENT機能は果たしていない。

第8次国家経済社会計画に基づいた地方レベルでの計画は特にない。IRPに関しても同様である。

金融危機以降各企業とも活動が低下し、FTI、CCとのコ・ワークも余り活発ではない。

FTIの他に、産業別または生産品目別組合組織が20ほどある。1組合あたり10社から20社が加入しており月に１回程度会議を持っている。ただ、常設の組合事務所を持っている訳ではない。

IRPやISOに関する施策等について知っているが、ポリシーのみ通知があり、実行計画については何の通知もない。おそらく、計画は作ってみたものの、予算がつかないから通知が無いのであろう。

2－3 IPC

1999年5月17日

面談者：
Mr. Jittakorn Suwannanet、Director

1．組織構成・人員
5年前に設立、担当地域はウドーン・タニー、ルーイ、ノンカイ、ノブアランプー、ナコンパノム、サコンナコーンの6県、PIOの活動も支援している。
事務所の人員は50人、今後17人のアルバイトを雇う予定。

| | | |
|---|---|---|
| 管理部門 | 20人 | |
| (Industry promotion | 10人) | |
| 同部門はPIOとコ・ワーク | | |
| Cottage industry promotion | | 15人 |
| プロジェクト関連人員 | | 14人 |
| 生活水準向上プロジェクト（国王プロジェクト） | | 6人 |
| Off－Farmer Job Creationプロジェクト | 5人 | |
| SME Project | 3人 | |

(←上記は複数部門兼務者も多く所長の言った人員と合わない)

指導事業ではcottageとindustryとは半々の時間を割いている。地域助成産業はFTIと県が選定、DIPに持ち込まれる。

Industrial Promotion sectionはPIOの中にもあるが、IPCは、その機能をIPCの出先として活用している。

年間予算は17百万バーツ。仕事上の細目はIPCの所長に任されている。活動予算の増額は事実上凍結されており、人員増加が思うように出来ない。各県のPIO等には毎週出かける。しかし毎週すべての県を廻る訳ではなく、頻度はプロジェクトによる。

2．活動

SME ProjectがPilot Projectとして昨年より動き始めている。主要事業には最高50百万バーツまで資金貸付けを行うもの。融資先候補が５社あり、内２社に実行した。２ケースとも貸付規模は約３百万バーツであった。候補企業が少ないのはまだ立ち上げの段階だからである。本プロジェクトで言うSMEとは従業員200名以下または資産規模100百万バーツ以下の企業であり、担当地域で対象としうる企業は1,000社程度あろう。本プロジェクトに係るの国全体の規模は500億バーツ（但し実施期間等は不明）。各行別内訳は、以下の通りである。

| | |
|---|---|
| IFCT | 120億バーツ |
| SIFC | 30億 |
| 輸出入銀 | 50億 |
| 貯蓄銀 | 10億 |
| BOT | 120億 |
| クルンタイ | 100億 |

Rural Industrialization Projectは、大手企業（主にバンコク）の下請仕事が出来るようマッチングを推進するもので、その為の地場企業の育成が中心（DIPマヌー局長が指揮）。本件はPIOと共同で推進している。人を５人配置している。

Off-Farmer Job Creationプロジェクトは、２年前よりベルギーの支援で開始（５年のプロジェクト）。３県（ウドーン・タニー、コラート、ブリーラム）で実施中。低所得の農民に技術訓練をして農業以外の仕事が出来るようにするのが目的。

Revolving facilityとして、IPCではcottage industry、micro business等を対象に10万バーツ／社以下の貸出しを実行。PIOでは金額が50千バーツ／社以下の貸出しを扱う。貸出しはクルンタイ銀行経由で行う。上記限度をこえるものはバンコクの承認がいる。但し、上限は百万バーツ。

３．県産業の特徴

需要はピーク時比40%ダウン、cottage industryについても約40%ダウンしている。
当地の問題は１．需要の低迷、２．未熟練労働者が多い、３．資金不足である。

また、当地では、工業学校等を卒業した技術者の大半がバンコクへ行ってしまう。当地では給与が月５千バーツであるが、バンコクでは月８千バーツである。また、外国への出稼ぎも多く、この地方では年10億バーツの本国送金がある。

ユネスコ支援によりUDONTANI COLLAGE INSTITUTEが作成した"Research about

Unemployment in UDONTANI" （タイ語のみ？）が参考になる。報告では１．衣料の輸出、２．組織物、３．農産品加工、４．家内工業品を提案している。

４．クラスター
14クラスターの話は初めて聞いた。

５．問題意識
第８次国家経済社会開発計画に関連しては下請企業の誘致が課題。当地へ投資する上での問題点の一つはバンコク比運賃が高いことであり、それをカバーする特典、例えば税制上の優遇措置を設ける必要がある。

６．その他
SIFCのローンの紹介は行っている。所定のフォームに書き込み、資金需要の原因となるPJの分析を行い、所見を付けて提出する。問題は、追加質問や追加資料請求が多く、決定までに時間のかかることである。当事務所での手続きは10日前後であるが、SIFCに提出してから約３ヵ月かかっている。しかも、当方でrecommendationを付けても、SIFCは独自の審査を行うので有効ではない。結局使い辛い金融機関である。

コロオ会議の結果は毎月DIPに報告している。

〈参考〉
通訳（コーンケーンのIPCオフィサー）の意見
政府が様々なtrainingコースを設けているが、training後のフォローがなされていない。trainingを終えた者が従来とは異なる新しいビジネスを起こす場合、政府は低利な特別ローンや売り先紹介など様々な実態のある助成策を講じ新事業を助けるべきである。例えば、DIP内にはconsultancy fundがあり、企業が外部コンサルタントを使って経営改善等をした場合、政府が400千バーツを限度として費用の半分を負担する制度があるが、タイ全体で10百万バーツの予算では13万の企業数からすると何も出来ないに等しい。しかも対象は企業のみであり、家内工業等は対象外である。
IPCナンバーの①、２、3は北部地域、４、⑤、６、７は東北部地域、⑧は西部、⑨は東部、10、⑪は南部にある。○は大型事務所で5つの部署を持っている。
１．ADMINISTRATION
２．INDUSTRY ENTERPRISE DEVELOPMENT
３．COTTAGE HANDICRAFT INDUSTRY
４．RESEARCH & STUDY
　　市場開拓支援

5．TECHNOLOGY

○印の事務所は、小さな事務所に無い上記4、5の機能について近隣の事務所を支援している。但し組織上は独立しており、直接中央の管轄下にある。

## 2−4 ウドーン・タニーFTI

1999年5月17日

面談者

Mr. Jesada Poudpongpaiboon、President

Mr. Prayoon Homepirome

Mr. Lertvit Thongvinith

Mr. Sakchai Unchittikul

1．会員数・構成

設立は約10年前。会員社数は50（メンバー企業は全てローカル）。役員は25名。近隣県のメンバーもいる。理由は、6年ほど前に中央より強力な組織拡大支援があり、半強制的にメンバーを集めた時期があったため。近隣県ではコンカイにFTIが出来た。

年会費2.4千バーツだが、高いと言う企業がありその啓蒙に時間がかかる。FTIに加入することでどんなメリットがあるのかはっきり示せないのが組織化上のネックである。FTIに加入し切磋琢磨して質の高い経営を目指すべきと訴えつづけている。

2．面談者経営企業の業種

名簿と職業のリストは後日英文で作成し渡す。

なお、会長はプラスチック製造会社経営、Prayoon氏はセメント製品製造（含むセメント打ち）、Lertvit氏はコンピュータの組み立て業、Sakchai氏はトマトジュース製造業。

3．クラスター

14クラスターのことは知らなかった。また第8次国家経済社会開発計画の具体的施策については何も知らされていない。中小企業振興法についても新聞報道以上のことは知らない。

4．県産業の特徴

有力産業は米、砂糖、野菜、食品加工（トマト、ジャガイモ、豆類）の農業関連である。ほかにコンニャク（boog）の加工があり、ある日本企業が投資を検討しているら

しいが名前は覚えていない。

5．産業の展望
東北部を２分割し、ウドーン・タニー等をUPPER NORTHとしてインドシナ、中国をターゲットとした製品生産を目指す。なお、コンケンは教育の中心でもあり、別の発展を図れば良い。政府にはこのアイディアを提出した。FTI本部、NESDBに良く知らせて欲しい。

ウドーン・タニーはUPPER NORTHの中心として商業に向いている（鉄道、飛行機、車でのアクセスが良い）。また、労働力が豊富で、飲み込みが早く、親切、勤勉である。治安も良い。このような利点を活かしたい。

３ヶ年計画で地下350Mより岩石を掘り出し肥料にして輸出するプロジェクトがある。カナダ資本（５１％？）が中心になっている。

6．その他
10の技術学校があり年間500人の技術者を輩出しており、範囲は建設、電気、電子、機械、経営に渡っている。

SIFCの融資手続きが遅い。手術は成功し患者は死ぬ様なもの。SIFCの担当者と顔見知りであれば採択される可能性が高いが、そうでなければFTIが推薦してもあまり役立たない。IFCIも同じようなもので、手続きが遅くかつ提出書類・質問事項が多い。むしろ利息の安いAJDF（Assistance Japanese Development Fund？）に興味がある。

地域の動きとして、以下のものがある。
1．タイ・ラオ協会
民間主体の団体でSNAN元首相が提唱し、現在ASA会長（元外務大臣）が推進している。メンバーは45名（バンコク・ラオスからそれぞれ15人ずつ計30人、ラオス国境地域から15人。ウドーン・タニーからはFTI会長のみ）。両国とも仏教国であり協会はうまく機能している。目的は技術交流、交易、融通（ナコン地区でのラオスからの買電、他地域でのラオスへの売電など）、人的交流である。

2．GREATER MECON SUBREGION
ムクダハンとラオス間に橋を架けダナン／ベトナムへ行くルートを作る話がある（フィジビリティスタディでは最良のルートとされている）が、本架橋プロジェクトには極めて政治的な要因も入り、すんなりこの構想が実現するかは現状不明。

1．日本等より盛んに金が出ているが、金を出すだけでなく契約通り金が廻っているかフォローして欲しい。地方には金がなかなか廻ってこない。
2．本部からの資金支援は少なく、自腹を切ることが多い。
3．インタビューの結論としての会長発言
①当地の問題は技術、資金不足である。
②日本は宮沢プラン等で資金を出してくれているが、民間資金（投資）は来ない。
③日本がWTOでタイの候補（SUPPHACHAI氏）を押してくれていることに感謝する。アメリカへの輸出に関しては様々な法規制があり輸出が難しい。WTOの場でアジアが力を合わせて欧米に対抗することも必要である。

2－5 ウドーン・タニーTCC

1999年5月17日

面談者
Mr. Krisada Kunapura Chairman
Mr. Thiti Pinitkarnwatkul Hon. Treasurer
他に3人同席するも名刺くれず。

1．会員数・構成
会員は435（工業11、農業18、商業255、サービス129、NGO 1、その他21）、役員は29人、事務所スタッフは６人。

2．コロオ
月一回開催。話題はdebt restructuring、infrastructure、POTASプロジェクト等である。TCCが提起した問題はコロオで討議され、コロオ／バンコクに廻されて内閣に上げられる、というプロセス。コロオの有効性は事項による。

3．クラスター
クラスター構想は知っている、構成県名も知っている。TCCの地域代表選出地域群とはMOOKDAHANを除き一致する。

4．産業の展望
商工会議所が考える地方開発案は、以下の通り。
A 人材育成
経営者育成のため、MBA取得推進を図りMahasarakhan大学とはMOUを交わした。これ

はTCCが関与しているTraining コースの一つである。

B. 優遇税制措置

C. 農業関連商品市場開拓

D. SMEの振興（既存SME）

5．その他

IFCTを使うことは殆どない。たいてい商業銀行または金融会社を利用。SIFCのことは良く知らない。

第８次国家経済社会開発計画で、人材のことが強調されていることぐらいは知っているが、経済危機後どのように運営されているかは知らない。

GREATER MECON SUBREGION（タイ、ラオス、カンボジア）は、国家プロジェクトとしてメコン河流域の６県（UDONTHANI、NONGKAI、NAKORNPANOM、SAKONNAKRN、AMNAT CHAROAN、USOUSTCHA THANI）のTCCもメンバーになっている。本年４月にTCCバンコクより招かれ会議を持った。問題は、ラオス、カンボジアは必ずしも本構想に熱心ではない事である。

FTI-TCCの協力として、セミナー等を時々開いている。近時はReconciliation of Debt（債務の弁済期限延長の意）の話題が多い 。また、必要に応じ銀行からも人を招いて講演をしてもらう。FTIに比しTCC内部の風通しは良いと思っている。

OECFや日本のMITI資金について、タイ政府は地方に集中的に廻すことを考えて計画を立て、実行すべきである。

ウドーン・タニーは本プロジェクトの対象地域となりうるかとの質問あり←プロジェクトのS／Wに係る政府間合意次第と返答。

2－6 THE KUMPHAWAPI SUGAR CO. , LTD

1999年5月18日

面談者：

中西 正人、Director 、Factory Manager

松浦 一雄、Director、Deputy Factory Manager

Prachern Suttikarn、Engineering Manager

1．概要

36年前に設立。サトウキビ圧搾処理能力が日産50トンから300トン程度の小さな製糖工場が集約された時期があり、その時三井製糖の前身企業の一つである芝浦製糖が現地企業を買い取って設立した。当時は外資規制もなく自由に買えた。資本構成は三井物産が50％、三井製糖が25％。処理能力は日産12～13千トン。敷地は約３万坪。

他にカヤットポンシュガーが姉妹工場としてあり、こちらも日産12～13千トンの処理能力を持つ。経営に行き詰まった地元資本企業を４年前に買い取ったもの。三井物産が40～50％、KUMPHAWARIが20％、他に三井製糖、台糖が株式を所有しグループ全体で80～85％の株を保有。

2．砂糖業界

全国に46の砂糖工場があり、大手にはナンポンシュガー（日産24千トン）、レムドン（日産16～18千トン）、クナチャイ（日産2千トン）等がある。当工場のマーケットシェアーは約８％。

タイの砂糖工場には弱小が多い上、政府がタイ国内の販売価格を統制（12.5バーツ／kg）しており、かつ国際価格は値動きが激しいので、タイ砂糖工場は現在存亡の危機に立たされていると言える。

3．業務

昨年は147万トンのサトウキビの圧搾処理を行い11.42％の歩留まりを得た。

4．従業員

常傭者が300人。11月から3、4月にかけての圧搾作業時期には600人になり、昼夜休まず作業し日曜も無い。今は作業が終わり暇な時期で、この時期は機械の保守・修理をする。常傭者300人は圧搾作業時には機械を操作し、現在は溶接や修理工として働いている。大抵の保守・修理は彼らで出来、特に難しいもののみ外部に出している。小学卒（4年制）がまだ80％いる。学卒が増えて来て20～30人おり、幹部の大半を占めている。高卒は20～30人程度。

5．販売

原糖　65％　大半輸出
白糖　30％　国内消費（一部輸出）
精製糖　5％　消費及び製菓等に使用
白糖・精製糖を輸出用として14～15千トン／年を作ることも考えている。その他醗酵

用原材料として甘蜜、最終製品として顆粒糖（紅茶等用のSTICK SUGAR年３千トン）も輸出している。

６．原材料調達

①サトウキビは作付け前に農家と契約し購入(農家数1,800。農家の生産規模は300トンから5万トンに渡る)。

②石灰は３社（サラブリ近郊）より購入。

③カセイソーダ、塩酸、珪素等はバンコクからの品または輸入品を使用。

④漂白用の食塩は地場調達（当地域の地下には岩塩層があるらしい）。

７．機械・部品

機械は日本及び欧州から購入。大きな機械部品で消耗品と言えるものがあるが、タイ製品は見かけは同じでもは長持ちしない（例：最近作れるようになった特殊鋼も焼入れが下手で長持ちしない）。部品等の国内品使用を進めているが3割はまだ輸入品である。←製造原価に占める機械部品の比率は結構大きい模様、詳細は教えてくれず。

８．出荷

トラック輸送。別会社があり自分でトラックを持つと共に、不足車両を手配しバンコクに出荷している。帰り便では資材等を運んでくる。

←輸出は三井物産が関係し、国内売りはバンコクの大手卸売業者を通じている模様。詳細は教えてくれず。

９．資金繰り

運転資金は日系銀行から借りていたが、メインのさくら銀は貸出圧縮を迫るし、三井信託はシンガポールから撤退するので全額返済を迫った。通貨危機以前は地場銀行からは借りていなかったが、危機以降地場行を使い始めた。政府系銀行も砂糖を担保に貸してくれている（但し他の地場砂糖工場には貸していないので内密にして欲しいと釘をさされている)。その他では、三井物産が日本輸出入銀行（？）で資金を手配してくれた。また、資金繰りの一手段として、累積赤字を消すため減資して増資することも考えている。

１０．パーツ切り下げ

設備投資をした直後であったので大きな影響を受けた。資金を外貨で調達していたため大きな為替差損を２年続けて被り、収益と資本金の7割が無くなった。

１１．IEAT関連の工業団地

入居企業はほとんどないはず。理由は、経済危機と、団地の製品をベトナム経由で出すことも考えて造成したにも拘わらずムクダハンのメコン河架橋が出来ていないためである。

１２．労働者

未熟練労働者が多い。当社でも訓練を繰返し技術は向上しつつあるが、学歴の低い人は応用が利かない。但し、一般に素直で飲み込みは早い。生活の安定を考え同じ職場で長く働こうとする人もいるが、ジョブホッピングは常時ある。経済危機以降は下火(今は若い人を採るのは簡単。経済危機前はバンコク周辺の企業が当地の新卒技術者を大卒並みの給与でごっそり採用し一旦就業させ、後で振るい落とす様なことまでしていた)である。当社はジョブホッピング対策として、電気系統技術者等引き抜かれては困る人材には計画的に昇給・昇進を図っている。

１３．政府の企業支援施策

どのような施策によるものか知らないが、工業省、IPC主催等の講習会の頻度は20～30％方上がっている。内容は、食品関連品質保全、ISO9000、安全衛生、各種分析手法講習等。

１４．メンバーシップ

砂糖協会のメンバーにはなっているが、当地FTIのメンバーでも、TCCのメンバーでもない。特に勧誘を受けたこともない。

１５．日系企業

かなり前に味の素（結局タイ西部に進出した模様）が進出調査に来たぐらいで、当地に日系企業が来ることはない。当地区では当社関連の日本人が計11人居るだけである（当社：6人(内研修2人)、姉妹会社5人（内研修1人））。

１６．投資優遇策

進出時BOIの優遇を受けたがその後はない。最終製品として顆粒糖（紅茶等用のSTICK SUGAR年３千トン）を開発したが政府の助成があるのかは調べたこともない。また新たな製品開発をしようと研究を始めたが、特許取得の容易性や特許保護状況が不明のため、結局沖縄にある関連会社で開発した。

１７．業界の問題

- 値動きの激しい相場商品であること。
- 農家とキビ圧搾会社との取り分は経費差引き後の７０：３０と決まっているもの

の、VATがその経費に含まれず、農家の取り分が見かけ以上に多くなっていること。

- 17、8年前に決められた砂糖の国内市場価格が変更されず（スパチャイ商務大臣は価格を変更しないことを表明）収益幅が薄いこと。

なお、他国では圧搾工場の取り分は35％以上ある。また、タイのサトウキビ原料代は高くなっておりオーストラリア、ブラジル等では競争力を失いつつある。政府には、輸出産業保護の観点から、農家とキビ圧縮会社との取り分70:30の厳密な運用、市場価格の改定等を要望している。

１８．その他

当地が住みにくいか否かは人による。読売新聞が午後には届き、日本語の衛星放送も入る。ウドーン・タニーには高級品のデパートもある。現在２家族来ており、タイ人女性と結婚した社員もいる。

2-7 UDON PERMPHOL CO. LTD.

1999年5月18日

面談者

Dr. Narongrit Sathittammanit

１．概要

買収ではなく新たな事業として15年前に創業した。当社はＦＴＩに加盟。所有は一族である。創業時は日産60トンであったが現在は150トンになっている。製品は主に自然素材だけのものを作っているが、化学原料を混合するものの方が付加価値が高く需要も多い。当社の生産高は昨年は180百万パーツ、今年は少し下がるであろう。

従業員は100名、内常雇は30人。70人は言わば季節労働者で生産時期以外はカワサ（タピオカ原料）、米、サトウキビの農作に従事している。常雇の30人は総務・管理・技術者等であり、技術者は今の時期は機械の整備点検・修理等に従事している。生産期間は8月初より１、２月までである。

２．原材料等

原材料は近郊より調達するが8月から10月頃までは近隣はまだ収穫期になく、コンケン等他県より買っている。

他の資材、機械部品はコラート、チョンブリー等より買っており国内調達が80％にな

る。部品・機械の一部はスウェーデンより購入している。部品等の購入費は年間2百万バーツになる。

3．販売

90％は国内販売、残り10％は輸出であり、マレーシア、香港、台湾向けにバンコクのブローカー経由で輸出をしている。

国内販売先は約１０社で全てバンコクの会社である。内訳は

| | |
|---|---|
| 粉調味料製造会社 | 50％ |
| 繊維会社 | 10 |
| 合板会社 | 10 |
| グリコース製造者 | 10 |

競合他社は全国で40社、うち東北地方（特にコンケン、カラシンが中心）に30社（大きなものは日産１千トンの会社もある）、ウドーン・タニーには２社ある。当社市場シェアーは１％。

4．資金調達

事業拡大には資金調達がネックになっており、化学原料混合品を作るための投資ができていない。一般に資金調達は商業銀行を頼るが、借入は難しくなっている。

5．業界の問題点

A. 原材料・製品価格とも価格変動が激しいことで、例えば、原材料はキロ当たり2バーツと１バーツの間で変動、売価はキロ当たり12バーツと６バーツの間で変動する。

B. 農家とは特に前もって買取り契約を結ぶことはなく、安いところから買う。従って前年高ければ農家は翌年増産するため価格が下がり、前年値崩れしていれば翌年生産を抑えるため価格が高騰する、という動きを繰返している。

6．経済危機

97年のバーツ切り下げは経営には有利に展開した。輸出の収入が大きくなった他、インドネシアの生産が低迷したこと、当地も天候不順であり生産そのものが少なく売価が上がったことによる。

7．第８次国家経済社会開発計画

計画については知っているが、詳しいことは知らない。政府はもっと対象業種を決め

て明確なインセンティブを与える育成施策を取るべきであろう。

8．IFCT
設立当初使ったが今は利用していない。使えるのは長期のFIXED TERM LOANのため、資金需要に大きな季節変動のある事業には向かない。かつ、審査が遅い。商業銀行は商品担保のパッケージローンを供与してくれる。

9．当地の優れている点
1．農業関連原料が豊富なこと
2．インフラが良い（水、電気、通信等）こと

10．その他
A. 関連事業では外国人投資は来ない。
B. タイ政府には低金利の融資と、技術・ノウハウに掛かる支援（R&D）を期待する。なお、各種INSTITUTE構想は地理的要因により、地方の企業にとって実質的に利用できないものである。
C. 日本に望むのは、タピオカに掛かる関税を下げて欲しい事である。

2－8 SAHACHAI THANAWAT INDSUTRY CO, LTD

1999年5月19日

面談者
Mr. Pion Ratratsirikul、Factry Manager（オーナーの一族）

1．概要
設立は1980年、資本は一族が所有。ウドーン・タニー市内で開業したが公害問題（騒音、悪臭）があり現場所に引っ越してきた。

業務はトラック、自動車、各種機械用各種シリンダーの製造。日産200台、売り上げは12百万バーツ（←工場規模からして小さすぎるが、再度質すと自分は経理のことは良く知らないと逃げられた）。事業の将来性はあると考えている。
従業員は設立当初70人、現在は200人（内女性が3割）。

2．原材料調達
シリンダー部品はローホーン県等にある調達先（約10社）より使用済みシリンダーを購入し注文にあわせて加工する。

３．販売
販売先は40社（殆どがタイ資本のバンコクの企業）で直接取引きをしている。一部は輸出している。仕事の季節的変動は少しあり、雨季には注文が減るがバイヤーが意識的に発注を減らしているのか、需要そのものが減るのか、わからない。

４．労働力
労働者は近郊より調達。労働者の訓練はOJT中心で、入社後15日間の教育の後現場に配属し、約6ヵ月で1人前にする。４人の主任が教育に当たっている。家族経営のため他に特別な訓練方法はない。採用は問題ない。70％は作業者で、30％が高卒以上の技術者である。雨季の農繁期には、約３ヶ月にわたり従業員の20％が会社を離れ農業に従事する。農繁期が過ぎるとまた働きに来るが、その都度特に労働契約を結ぶ訳ではなく、お互いに顔見知りなので雇う、という状況である。給与は作業の種類によって製品出来高払い、日給、月給の3種類に分けている。給与は最高8千バーツ、最低3.5千バーツ。

５．業界団体
FTIには以前加盟していたが脱退した。理由は幹部が自分達の利益ばかり考え会員全体の事を考えないからである。TCCについても、実態は良く知らないが同様だと考えて加入しておらず、どのような業界団体にも属していない。各団体の掲げる目的は良いが幹部の活動振りに問題がある。

６．同業他社
ウドーン・タニーではもう一社ある。他県のことは知らない。

７．地域開発
政府地方事務所の支援振りは良くない。公害のことのみにうるさく、企業にとって必要なtrainingや技術支援はない。セミナー等の案内は来るが余り多くない。役人には公害を見逃す代わりに金品を要求する者がいる。当地域のインフラは良い。

政府の施策は良いが地方事務所は上手くフォローしていない。例：ある施設に排煙防止の装置を設置したが充分なフィジビリティスタディをせずに行ったので、本来もっと安く出来るものが大金をつぎ込み予算を無駄使いする結果となった。

宮沢プランなど外国の援助があっても、政府役人の汚職で金が地方に廻ってこないように思われる。

## 3. ピサヌローク県

### 3-1 ピサヌロークPIO

1999年5月17日

面談者
Mr Boonchoo Ian - Ekr、Director
Mr Charan Veoratchantri、Deputy Director

1.　組織構成・人員
職員数は、Planning & Administration 9名(うち宮沢プランによる9ヶ月間雇用の職員が2名)、Industrial Promotion 7名(うち宮沢プラン2名)、Industrial Works 3名、Mineral Resources 3名である。県事務所の予算規模は、人件費を含めても年1.7～2百万バーツ程度である。

2.　県産業の特徴
当県の主要産業は、食品加工、農業機械、手工芸品である。県内の産業関連の企業数は、1,400社程度ある。内訳は、小規模70%（従業員1～2人、登録されていないケースが多い）、中規模25%（従業員1～3人、登録されている）、大規模5%である。当県で外国企業が出資しているのは、Thai Arrow（日本の矢崎総業出資、ワイヤーハーネス製造）、モンサント(米国企業出資、肥料製造)など3～4社になる。前者の従業員数は3,000人、後者は1,000人程度である。

3.　クラスター
クラスターは1年ぐらい前に聞いたことがある。実施は可能だと思うが、技術、ファイナンス、熟練労働者に対する外部のサポートが必要である。

4.　その他
工業団地は、ピサヌローク県にはないが、ピーチット県で建設中のものがある(ピサヌロークから35～40キロ)。

当県の利点としては、(1)ゾーン3に指定されており、投資インセンティブが大きいこと、(2)失業した労働者がピサヌロークに戻ってきており、質の良い労働者が豊富であることである。

王室プロジェクトは、Chatagarn (amphur)で女性グループによるタイシルク・コットン製造販売のプロジェクトがある(詳細は３－２ IPC参照)。

3－2 IPC

1999年５月17日

面談者
Ms Sirikarn Khamrit、Director

１．　組織構成・人員
当センターの予算は、年間6.334百万バーツ（除く人件費）である（コンケンに比べるとかなり少ない）。政府職員は10人、活動に従事するスタッフが75人である。

２．　活動
A. Rural Industrialization Development
当プロジェクトは、基本的に潜在的投資家を当地域に招き、現状を見てもらうと同時に、投資家が必要とする労働者のトレーニングを実施し、最終的に関係者（投資家、センター、労働者）が同意すれば、契約書にサインし、投資家は当地域に投資をしてビジネスを始め、雇用を創出するものである。当センターでは、PDAというNGOに委託してローカルをトレーニングしているものと、センター職員が担当しているものがある。現在までに、7つのプロジェクトが成功しており（NGO担当２件、センター担当５件）、業種の内訳は繊維（シルク、コットンなど）４件、人工花製造２件、宝石２件である。ただ、センターは、NGOへの委託費用（主にトレーニング費用）が高すぎると感じており（１件50万バーツ）、委託をすでに止めている。

B. Revolving Fund
企業家から申請があると、センターは企業を訪れ、申請プロジェクトのポテンシャルを評価する。5万バーツ以下であれば個人保証のみ、それ以上は担保が必要となる。利率は6%が適用され、市場のレートより低い。期間は金額次第であるが、２年から６年の間である。上限は50万バーツであったが、今月から100万バーツに引き上げられる。現在の融資件数は、58件（ピサヌローク15件、スコタイ31件、ウトラディット６件、ペチャブン６件）、総融資金額は4,325,000バーツである（非常に少ないとセンター長も認めている）。

３．　県産業の特徴
当県の特徴は、食品加工と繊維であるが、多くの企業は小規模で技術が低い。今後は、

繊維製品の高価値化、加工食品の品質コントロールと包装に対するトレーニングを実施したい。

当県の利点は、大学があること、輸送網(飛行機、道路、鉄道、バス)が整っていることが挙げられる。

4.　クラスター
この考えはNESDBのセミナーで聞いたことがあるし、DIP内で話し合ったこともある。考えには賛成する。

5.　その他
現在、ピサヌロークにSIFCの支店はないが、現在センター内で設立準備中（今年６月）。スタッフは５人で、近隣県もカバーする予定。センターの融資上限は1百万バーツなので、それ以上の融資はSIFCで対応することとなる。融資審査についてはKrung Thai Bank（国営銀行）がサポートする予定。

王室プロジェクトはシリキット女王のプロジェクトが当県で実施されている。タイシルク・コットンの製造、マーケティング、マネジメントに関するトレーニングが女性グループに与えられている。年に１回女王がプロジェクト地を訪れ、全製品を買い上げる。その製品は、 王宮内や空港で販売されている。現在は乾燥バナナのプロジェクトが計画されている。プロジェクトに参加しているグループ数は、その時々で変わるが最低でも10グループ程度（1グループ10-20人）はいる。プロジェクトは1996年に始まったが、女王がサポートする限り続く。センターがトレーニングを担当しているが、軍隊が調整を担当しており、また時には知事のプロジェクトについて報告することもある。

3−3 ピサヌロークFTI

1999年５月17日

面談者
Mr Singha Pongsuti、President
Mr Somchai Yok-Ubon、Vice President

1.　会員数・構成
現在設立準備中であるが、会員数は40社程度になりそうである。「Thai Arrow」、「モンサンテ」(ともに外資出資の合弁企業)も会員となる予定である。

2.　面談者経営企業の業種

FTI会長は、酸素製造会社を経営しており、製品は溶接業に使われる。販売先はタイ北部下部地域で、輸出はしていない。製造用ジェットマシンは、米国、ドイツから輸入している。副会長は、農業機械製造業を営んでおり、タイ国内全土に販売している。製造用機材は日本から輸入している。3～4年前に、日本企業とのJVの話があったが、現在は動きがない。

3.　活動

まだ設立されていないため、実質的な活動はしていない。

4.　コロオ

コロオは、月に1回開かれている。最近議論されたのは、経済一般、企業の資金調達、インドシナ貫通道路(現在ピサヌロークで8車線の道路が建設中)、道路完成後のピサヌロークの開発(地理的にインドシナ半島の中心にある)などである。

5.　産業の展望

当県で開発を進めるべき産業分野は、食品加工(ドライフルーツ)である。ピサヌロークは、近隣県からの野菜・果物の集積・中継地であるが、加工産業を強化すればより輸出を増やせる可能性がある。市場としては、中国、中東が考えられる。また、技術、ファイナンスに対する支援が必要。

## 3-4 ピサヌロークTCC

1999年5月17日

面談者

Mr Suthi Hantrakul, Chairman他

1.　会員数・構成

会員数は150社であるが、製造業関連企業はFTIに移行する予定である。

2.　面談者経営企業の業種

会長は、私立病院を経営し、かつピサヌロークMunicipalityのDeputy Mayorも務める。

3.　活動

政府関係者、民間セクターを招いて、セミナーを開いたり、トレーニング、技術サポ

ートを提供している。無料、有料両方ある。

4.　コロオ

コロオは10年前に設立された。最近の会合では、（1）電話料金の値下げ(近距離のピサヌローク・スコタイ間でも長距離料金が適用)、（2）バンコク・ピサヌローク間のフライト・スケジュールの変更(現在のスケジュールだと、ピサヌローク早朝発、バンコク夜発の便がないため、日帰り出張ができない)、（3）法定最低賃金の改定(現在は130バーツ／日が全国一律に適用されているが、地方の実情を無視している)が議論された。

5.　クラスター

クラスターという考えは、4，5年前に聞いたことがあるし、この考えに同意する。どの県も空港がほしいといっているが、1県に1つ持っても無駄である。TCCではスコタイ、ピサヌローク、ピチット、ペッチャブーン(除くウタラディット)と定期的な会合を持っており、クラスターについて話したことはあるが、具体的な行動はとっていない。会合は3ヶ月に1回程度開かれており、主要な議論はバンコクTCCに送付される。

6.　県産業の特徴

ピサヌロークは、（1）インドシナ半島貫通道路、（2）空港、（3）政府機関、大学、大規模病院が集まっているという利点がある。

7.　産業の展望

当県では、農産物以外の資源がないので、重工業開発は難しい。ターゲットとしては、農産物加工であろう。それに加えて、宝石加工、IC（コンピューター）組立が可能であろう。

8.　その他

県内のインフラでは、野菜・果物中央市場を建設する計画がある。(広さ25ライ(1ライ1,600平方メートル))。今までは、集積地であったのにもかかわらず、きちんとした市場の建物がなかった。プロジェクトはすでに商務省によって認可され、予算も付けられていたものの、経済危機で工事は止まっている。

IFCTやIPCのサービスの質には満足している。SIFCは現在設立が計画中である。

3－5 Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives, Phitsanulok Division

1999年5月18日

面談者
Mr Siri Theeranaew, Director of Pitsanuloke Division Office

1．概要
Divisionには、11人のスタッフがいる。支店は平均３人程度、ピサヌローク全体で200人の職員がいる。

| タイプ | 期間 | 金利 |
|---|---|---|
| 短期ローン | 1年以内 | 10.75％（5万バーツ未満） |
| | | 14％（5万バーツ以上1百万バーツ未満） |
| 長期ローン | 5－10年* | 14％ |

*10年以上も有り得る。

短期ローンは承認金額が減らされることがあっても（例 10万バーツの申請が8万バーツの承認になる）、100％承認される。長期ローンは、98％程度承認されている。このように高い承認率は、政府の政策によるものである。

当県には、14のBranch, Sub Branchがあるが、総貸出量は32億バーツに達する。その資金調達は、20億バーツが預金と政府からの預金であり、残り12億バーツがBAAC本部からの資金である。

ターゲットは、農民であり、当銀行のサービスを利用するには個人かグループで登録する必要がある（ただし登録費用は無料）。

Sub Branchの貸出承認権限は、５万バーツ、支店は30万－50万バーツ、Province Divisionは、２百万バーツである。

BAACは顧客に与信枠（Credit Facility)を供与しており、ピサヌローク県には4,600の農民グループがBAACに登録しているが、うち4,500はこれで借入れをした経験がある。

2．担保
ローンを借りる場合、個人やグループ保証、あるいは担保（土地、家屋など）を差し入れる必要がある。個人･グループ保証の場合の借入れ上限は５万バーツ、担保は評価額の50％まで認められる（評価は政府の評価が使われる。一種の路線価のようなもの）。

3．資金使途

資金使途は、農業に限られているが、農業関連産業も認められる動きがある。これが承認されれば、食品加工や、農業関連工場建設にも資金が使われるようになる。短期の資金使徒は、米、トウモロコシなどの種子購入、長期借入は、農業機械購入、養豚場・養殖池建設、潅漑水路建設など。

４．延滞

延滞に関しては、11％程度ある。延滞した場合、３％の延滞利息が課される。通常、職員は年に２、３回顧客を訪れるが、延滞先で金額が多いところはより頻繁に訪れ、支払いについて話し合う。元本の返済期間が延長されるたり、利息が免除されることもある（実際昨年の５、６月ごろ、東北タイ農民が上京して大規模なデモを行ったため、政府がBAAC融資の利子免除を一部農民に約束したことがある）。返済を促進するインセンティブとして、遅延なく全額返済した顧客には、元本の１％を返戻するという制度がある（延滞は上記のように、10％を超えているが、返済期間延長を認めたり、政府の政策で利息免除が認められる場合があるので、実際の焦げ付きに関する数字は不明）。

５．問題

面談者が挙げた問題は、（１）延滞（新規貸出に回す資金量が減る）、（２）預金量が少ない、（３）オンライン化されてなく銀行業務が非効率であることである。

3－6 Wang Thong Agri Products（食品加工）

1999年５月18日

面談者

Mr Suebchai Chunsuttiwat, Managing Director

１．概要

1989年に設立。サハ・グループ100%出資の企業。塩漬け（Salted）ショウガ、キュウリを製造、販売している。売上比は前者が90%、後者が10%である。

２．原材料

原料調達は地元商人からである。商人は原料をチェンライ（80%）、ピサヌローク・ペチャブン（20%）で調達している。洗浄機械、コンベアーはタイ国内企業から購入している。塩はバンコク近郊海岸地域から購入している。

３．販売

販売は日本向けが90%、タイ国内が10%である。塩づけキュウリの売上は以前多かったが、中国企業が品質を向上させ低価格で販売したため、日本市場を失ってしまった。ショウガについても中国企業に追い上げられている。

4．従業員

従業員数には季節変動がある。シーズンの8-10月は600人、オフシーズンの5月は100人。このうち40人は、アドミンと熟練労働者。2-3年働くと熟練労働者として認定される。通常、新人労働者は、1週間の基礎訓練を受けて工場で働き始める。人材に関連する問題として、非熟練労働者の脱落率が高く、労働力確保が難しいことがある。

5．問題

事業の問題は、売上は安定しているものの、競争が激しく、利益率が低い（7年前には大赤字を出した）。また、工場の稼動率が60%にしか達していない。資金調達は、親会社に頼っているが、借入コストが高い。販売先の拡大が難しい（販売製品が日本人向けで、他の国で売りにくい）。新製品の開発をしたいがその技術がない。

6．政府サービス

今まで、政府のサービスを利用したことはないし、よく知らない。

3－7 Thai Arrow Product（自動車部品製造）

1999年5月18日

面談者

浅井武彦、Director & Factory Manager

1．概要

日本の矢崎総業グループ90%出資の現地法人で、17年前に設立された。工場は、ピサヌローク、Samut Prakan、Chachoengsao（後者2つはバンコクに近い）にあり、自動車用のWireless Harnessやその他部品を作っている。従業員数は1万人に達する（ピサヌローク工場は3千人弱）。

2．原材料

原材料の種類が多く、調達先の特定は難しいが、大まかに言って米国25%、ヨーロッパ35%、日本10%、タイ25%（但し製品によって大きく変わる）の割合である。販売先は、ヨーロッパ80%、米国10%、日本10%である。

３．従業員
従業員に対する訓練は体系的に行われており、幹部候補生は日本で研修を受けている（半年で7，80人が日本に送られている）。これは、従業員に大きなインセンティブとなっている。

ほかに雇用がないせいか、従業員の退職は少ない。また、ピサヌロークは他の2工場と比べて、人件費が10％から20％低いという利点がある。また若くて優秀な人材がここでは確保できる。これが、当地に工場を建設した理由の１つである。

６．　問題
問題点としては現地調達を増やしたいという考えはあるものの、十分な能力を持つ下請企業が国内にないため海外からの輸入に頼らざるを得ない。

**3−8 CPL(コンクリート製造)**

1999年５月19日

面談者
Sutee Tanoparat, Chairman

１．概要
当社は約20年前に設立され、コンクリート製品（Prefabricated Concrete）を製造する。主な製品は、排水用コンクリートパイプ、土台用コンクリートなどである。

当社は、基本的に同族企業であるが、チェンマイに1社コンクリート製造のJVを持っている。

２．原材料
原料となる砂は、タイ企業、例えばSiam Cement系列の企業から納入を受けている。ミキサーなどの作業用機械は、ドイツから輸入していたが、今では自分で安く作ってしまっている。販売は、チェンライ、チェンマイを中心とするタイ北部地方である。

３．従業員
従業員は300人。日雇い労働者はおらず、基本的にすべてフルタイムの従業員である。コンクリート製造にはある程度熟練度が必要とされるが、従業員には月に1日トレーニングを実施している。当地では、労働者の確保は比較的容易である。

4．政府サービス

今まで、ISOのセミナーに参加したことを除いて政府のサービスは受けたことがない。また、特に期待するものもない。

5．業績

当社の業績は、タイ経済、特に建設業界の業況悪化を受けて、過去数年間は売上、利益とも減少している。特に利益は30％低下している。しかし、まだ利益は確保していることもあり、当社として具体的な対策は取っていない。あえて、利益確保の要因を挙げれば、優秀な人材の確保、よく働くこと、騙さないことである。

6．問題

当社の抱える問題として、債権の焦げ付きがある。ただし、全体の2－3％に止まっており、会社の経営を揺るがすような深刻なものとはなっていない。

7．　その他

当人は、FTIのVice Presidentを務めている。

## 4. チョンブリー県

### 4−1 チョンブリー県政府

1999年5月20日

面談者

Mr Pann Uthairat、Chief of Planning, Sohgkhla Provicial Office

1．　県開発計画

NESDBの５ヶ年計画に基づき、かつ県の実状にあわせて、５年計画を作る。また、1年毎に実施計画を作成している。計画のとりまとめは、Office of the Governorが担当する。また、各部署の代表が集まるBoardがある。現在の計画の重点分野は、観光開発、農業開発、商業開発、産業開発（チョンブリーが東部地域の中心となる）、環境問題（公害の抑制）である。

2．　コロオ

コロオは、月１、２回開かれている。話し合った議題としては、農業関連で、水資源、灌漑施設整備、農産物の低価格、産業関連で、信用収縮と不良債権、インフラ関連で高い電気料金などがある。

3．　近隣県とのCoordination

他の県と定期的に開かれる会合が２つある。１つは、中央政府により設立された公式の会合であり、中央政府が実施する政策を知らせたり、県の政策の実施状況をフォローする役割を負っている。月に１、２回開かれる。もう一つは自発的に開かれている非公式な会合で、各県が持ちまわりで開いている。月に1回程度開かれ、複数の県にまたがる問題が話し合われる。

4．　県産業の特徴

優位な点としては、１．平地農業が盛ん、２．海岸部の観光（パタヤなど)、３．インフラが整っている(港湾、道路など)、４．海外投資がまだ盛んなことがある。今年度は、小規模な発電施設を作る計画がある。問題点としては、１．雇用問題、２．汚染された水、３．廃棄物の処理である。

5．　クラスター

クラスターについては知らなかった。ただし、これを実施するには、各県がきちんと

準備していることが必要であろし、県同士の結び付きが重要になるであろう。また、意志決定が中央政府、もしくは県でなされるのか？地域として意思決定をするのであれば、決定の効率性に問題が残るだろう。

## 4−2 チョンブリーPIO

1999年5月20日

面談者

Mr Somchai Tungkeunkunt、Chief of Chonburi Provincial Industrial Office

### 1. 組織構成・人員

スタッフは、Planning&Administration 7人(うち2人はドライバー)、Mineral Resource 8人、Industrial Works 9人(うち1人ドライバー)、Industrial Promotion 5人(うち2人は宮沢プランの資金で雇用)の計29人である。

### 2. 県産業の特徴

県内には、1,776の登録工場がある。これら工場の資本の合計は、2,168億バーツ、従業員数は139,176人(男74,264人、女64,912人)に達する。うち、海外からの資本が入っている工場は200社程度。

チョンブリーの利点としては、バンコクへの距離、港湾設備(政府所有のラチャバン港など)、豊富な熟練労働者(県内には3、4つの大学がある)、BOIによるインセティブがある。

### 3. クラスター

クラスターについては知らないが、第7次国家計画にそのような分類があったかもしれない。

### 4. その他

県内にIEAT管轄の工業団地は4ヶ所ある(ランチャバン、チョンブリー、アムマタナコーン、ピントング)。それぞれの広さは、3,556ライ(97社入居)、3,183ライ(120社)、4,798ライ(40社)、206ライ(不明)である。

産業関連の王室プロジェクトはないが、灌漑プロジェクトはある。

4−3 IPC

1999年5月20日

面談者

Ms Nicharee Wichakana、Industrial Technical Officer

1．　組織構成・人員

当センターは、9県（チャチューン・サオ、ナコーン・ナーヨック、プラーチーンブリー、サ・ケーオ、チャンタブリー、トラート、サムッ・プラカーン、ラヨーン、チョンブリー）をカバーしている。スタッフ数は、65人(フルタイム45人、テンポラリー20人)、部署別に分類すると、Planning&Administration17人、Industrial Development7人、Research5人、Technology14人、Cottage Industry 9人、このうち7人は宮沢プラン資金で雇用されたものである。

2．　活動

Revolving Fundスキームには、（1）上限100万バーツ、利率6％、期間2年、（2）50百万バーツ下限、200百万バーツ上限、利率10%、Krung Thai Bankが審査を担当するものがある。後者に関しては、延滞率が90%に達している。そのため新規貸出があまりない状況。延滞債権回収は、KTBが担当している。KTBは、延滞先の状況を確認し、必要な対応を取っている。延滞債権のRefinance(借り替え)の申請はIPCでは承認していない。

3．　県産業の特徴

当センターでは、農業関連、金属、輸送機械、繊維、電気機械、宝石、木製家具、サービス産業、家内工業に重点を置いている。これらに加えて、セラミックス、ガラス製品、ゴム製品、プラスチックなどに力を入れていく予定。

4．　問題認識

当県が抱える問題としては、1．原材料の確保、2．経営陣のマネジメント能力、3．人材、4．資本、5．マーケティング、6．技術がある。

5．　その他

IPCのリソースは限られているが、県内の企業に質問表を送付し、回答･フィードバックを得ている。問題を抱えている企業に対しては、スタッフが往訪し、問題のコンサルテーションを行う。また、同じような問題を抱える企業を集め、セミナーを開き、効率的な運用を図っている。

## 4−4 チョンブリーFTI&TCC

1999年5月20日

面談者

Mr Niyom Chulasereekul、FTI President

Mr Prasert Cholratanakul、FTI Vice President

Mr Somsak Sawaddee、TCC Member 他多数

### 1. 会員数・構成

FTI会員数80社。うち、60%程度は海外企業とのJVである。海外企業は、日本、台湾、韓国、ニュージーランド、ヨーロッパなどである。農業関連はタイ資本企業が多い。TCCの会員数は300社以上である。

### 2. 面談者経営企業の業種

FTI Presidentは、タピオカ製造業を営んでいる。FTI Vice Presidentはボート用の碍子を製造している。

### 3. 活動

FTIで実施している会員企業の融資申請へのプレスクリーニングサービスは当県でも計画があり、手初めに6月上旬にFTIバンコクから人を招いて、セミナーを開く予定。実際に実施する場合、FTIチョンブリーの人間が訓練を受ける必要がある。また、FTI、TCC合同でSMEに関するセミナーを開催予定。

### 4. コロオ

コロオでは、停電、電話の故障、汚染水、交通渋滞、交通事故増加、工場からの汚染が産業、インフラ関連として採りあげられている。県で解決できない問題は、中央コロオに送られるが予算の制約がある。

### 5. クラスター

クラスターについては、新しい実施機関を作る必要はない、FTIだけでも十分という意見が出された(ただし、これは出席者の中の1人の意見で、多数意見というわけではない)。

### 6. 問題認識

当県の産業の問題は、不良債権と資金不足である。

7．　産業の展望
当地の利点は、観光(パタヤ)、農業(米、タピオカ、サトウキビなど)である。

8．　その他
FTIでは、東部地域の会合を開いている。政府機関の提供するトレーニングは、種類が多すぎる。IFCTの借入手続は従うべきルールが多すぎる。

**4－5 IEAT**

1999年5月21日

面談者
Dr Sanit Bantuchan、Manager、Lam Chabang Industrial Estate Office

1．概要
80人の職員（うち、20人は正規職員、60人はメンテナンスを担当する契約職員）が当事務所で働いている。IEATオフィスはOne Stop Serviceを標榜し、このオフィスで工業団地入居の手続が迅速に進められるようになっている。

当工業団地には、115工場が操業しており、その90%が日本、台湾、米国など外国企業との合弁企業。タイ企業は10工場以下である。

2．コロオ
IEAT事務所長はコロオのメンバーである。最近、工業団地関連の話題が話し合われたことはない。

3．問題
タイ中小企業の問題点は海外のマーケティングであるが、政府機関は経験がないので支援は難しいであろう。工業団地で操業している企業から聞かされる不満としては、工場操業、環境、衛生に関連する法律を遵守するためにコストがかかることがある。

4．クラスター
クラスターを進めるためには、新しい組織が必要であろう。その場合、その事務所はクラスターの中心県に設置されなければならない。以前、商務省が地域事務所をチャンタブリーに設置したが、中心県とは言えず活用されていない。

**4－6 Saha Pathana Inter-Holding Public Company Limited(工業団地保有企業)**

1999年5月21日

面談者

Ms Tassanee Inthapura, Secretary

１．概要

シーラチャー工業団地は21年前に完成した。当団地で操業する企業はすべてサハ・グループとの合弁企業である。当社はシーラチャーを含め３つの工業団地を保有している。シーラチャーは、100％の入居率、他の２つの団地は、まだ60％程度である。団地入居の申込みはインターネットを通じて進めることができる。後者の入居が100％に達していないのは、不況が理由ではなく、徐々に進めていくという会社のポリシーのため。合弁企業への投資に対するリターンは、３～４％で高いといえる。現在新規の工業団地を建設する計画はない。また、当社は、環境保全にも考慮しており、団地敷地の40%は緑化地域である。

２．従業員

当社の従業員は、100人である。うち、シーラチャーが33人、バンコクに40人、他の２つの団地に20人である。

３．政府サービス

当社は今まで政府のサービスを利用したことがない（税の控除のみ?）。

４．問題

当社はサハ･グループの企業であり、資金手当には問題がない。

**4－7 Thai President Foods(食品製造)**

1999年5月21日

面談者

広報担当者

１．概要

当社は、27年前に設立され、22年前にシーラチャー工業団地に工場を建設した。特に財閥系のグループには属していない。主要製品は、インスタント･ラーメン、クッキーである。

2．販売
販売は、国内向けが90%、カナダ、米国などへの輸出が10%である。

3．原材料
主要原料の小麦は、タイ国内での調達が80%、輸入が20%である。製造機械については、種類･数が多すぎて特定できない。

4．従業員
現在従業員は、2,000人に達し、工場は15生産ラインを持ち、３交代制で24時間稼動している。

5．政府サービス
政府から受けたサービスは、機械購入に対する税控除を除いて特にない。政府に期待するサービスとしては、他の工業団地に工場を新たに建設した時の税控除である。

6．業績
業績は、順調に推移しており増加傾向にある。利益は直近で280百万バーツに達している。これは、製品の特徴から、景気後退の影響を受けにくいためであると考えている。

7．問題
業務の問題としては、以前は社員の高い離職率があった。これは、チョンブリーの多数の工場が操業しており、転職しやすいという条件があったためと思われる。しかし、現在は不景気のため、この問題はなくなっている。

8．その他
当社では、競争力強化を図るため、ISO9002認証をすでに取得しており、ISO14001も認証を受けるべく努力している。前者の時は、チュラロンコン大学の専門家をコンサルタントとして使い、後者にはスイスのコンサルタントを使っている。

政府へ要望するサービスとしては、新しい工場を建設した時の税控除である。

**4－8 LION Corporation (Thailand) Ltd.(生活用品製造)**

1999年5月21日

面談者
Mr Somsak Chakranont, Manager, Human Resources & General Affairs Division

1．概要

当社は、1969年にバンコクに設立され、1979年にシーラチャー工業団地に工場を建設した。当社は、51％の株式がライオン（日本）、49％がサハ・グループによって保有される合弁企業である。バンコクに1工場、シーラチャーに６工場を保有する

主要製品は、液体・固体洗剤、シャンプー、歯磨き粉、タルカム・パウダーなどである。主要原料調達先、販売先については製品数、原料の種類が多すぎて、特定できない。ただし、原料はあまり在庫を持たないようにし、費用低減を図っている。

2．従業員

従業員は2,000人、うちシーラチャー工場が1,600人、バンコク工場が400人である。社員の訓練は担当社員および外部コンサルタントを使っている。

3．問題

当社が抱える問題点は、為替相場の変動、販売量の低下、販売価格の伸び悩みが挙げられている。これらの要因のため、過去２年で売上、利益とともに30％程度低下している。親会社のライオン（日本）は、低金利で当社に融資しており、財政的な支援を行っている。タイの銀行からの資金調達は、貸し渋りがあり、申込み金額の一部しか借りられないというケースもあった。

4．対策

売上、利益減少に対して、（1）費用削減（昨年は６％削減に成功）、（2）税控除の活用、(3) 製造プロセスの効率化を図っている。また、競争力強化の一環として、ISO9002をすでに取得し、ISO14001も取得を図っている。前者については、工業省から、トレーニング、コンサルティングのサービスを受けている（一部無料、一部有料）。派遣された専門家は、最初は当社の状況を把握するのに時間がかかっていたようであるが、時間が経つにつれ満足の行くものとなった。ISO14001取得にあたっての困難は、従業員の学歴、クオリフィケーションにばらつきがあり、必要な知識、手続の理解に差が出ていることである。ISO関連のトレーニングは、年間20時間程度実施されている。これに加えて、技術、安全管理などのトレーニングが加わる。トレーニングにかかる費用は、Promotionという予算項目の６％程度を占めている。

5．政府サービス

当社は政府が提供するサービスを利用したことはない。政府に要望するサービスは、税控除である。

## 4－9 ADI (Thailand) Co., Ltd.(コンピュータモニター製造)

1999年5月22日

面談者

Mr Somsak Chomboon, Personnel Superviser

### 1．概要

1990年に設立されたコンピューター用モニター製造企業。現在は、当社ブランド生産とCompaqへのOEM供給をしている。将来はOEM供給先を増やしたいと考えている。

### 2．原材料

原材料の調達先は、台湾、タイが主であるが、部品の種類が多くて特定はできない。

### 3．販売

販売先は、米国、オーストラリア、ニュージーランドなどである。

### 4．従業員

従業員数は、1,250人である。以前は1シフトであったが、最近2シフト制を採るようになった。従業員は、リクルート会社を通じて採用されることが多い。技術を必要とするので、入社時の２週間のトレーニングに加えて、親会社のある台湾でエンジニアリング、生産技術などのトレーニングを実施することがある。

### 5．その他

当社は、すでにISO9002を取得している。この時は、DNV Singaporeというコンサルティング会社を使った。現在は、ISO14000取得の準備中で、ERMというタイ企業をアドバイザーとして使っている。

当社は資金のほぼ90%を親会社から調達している。残りはタイ地場銀行から借り入れている。

業績は、売上、利益共に伸びている。モニターの価格は下落傾向にあるが、販売量の増加によってカバーしている。今後の戦略については、面談者が担当でないため分からず。

政府へ要望する支援は、BOIによる税金の控除がある。

当地へ投資したのは、（1）積出港が近い、（2）熟練労働者を見つけやすい、（3）バンコクと比べ低い賃金レベル(バンコク160バーツに対し、当地域は145バーツ)という要因があったからである。

## 5. ラーチャブリー県

### 5−1 ラーチャブリー県庁

1999年5月20日

面談者：
Mr. Dumrong Arriekit、Chief of Gov. Office
Mr. Terachat Imvitayo
Mr. Nikom Suwanrungrien、Planning & Analysis

１．組織構成・人員

２．県開発計画
５年計画はNESDBのガイドラインに沿ってTAMBONと村（MUBAN）の代表者で構成されるTAMBON開発委員会で議論され、TAMBONの事務局長（内務省が指名）がまとめる。村には村会（住民より選出された７人で構成）があるが計画には関与しない。TAMBON開発委員会はTAMBONの長、各村の村長（プヤイバン）、村代表の知識人（各村から１名）、TAMBONにいて各省の施策を実施する役人（給与は中央官庁の予算。全ての地域に全ての省の出先のようなものがある訳ではなく、地域により例えば農業省関連の役人しかいない場合もある）から構成される。同様にAMPHURレベルでもAMPHUR開発委員会がTAMBON開発委員会から上がってきた計画について議論する。同委員会はAMPHURの長と各省の施策を実施する部署（給与は中央官庁予算）の長とで構成されTAMBONの長や民間代表は加わらない。県レベルの開発委員会には知事、各省の施策を実施する部署の長、FTI、TCCの代表の他、国会議員（ラーチャブリーの場合５人…人口１５０千人に１人の国会議員を選出）がコンサルティングアドバイザーとして参加する。

計画の内容は基本的に中央の指示によるものであるが、一部知事等の発案による案件を折り込む。（例：ラーチャブリーでは観光開発、環境改善（運河の浄化、廃液対策等）等を盛り込んだ。）なお地域開発委員会は月１回または必要に応じ開かれる。

中央派遣者という切り口は難しい。TAMBON以上の行政組織には中央省庁の仕事をし給与等経費が中央予算に組み込まれているオフィサーがいる。オフィサーは地元に密着しすぎないよう時々転勤する。知事室の人員は５６人。

３．県産業の特徴
A. 工業団地開発

バス、トラックのアセンブリー工場の誘致プロジェクトがうまくいったので、新たに開発したが、経済危機等でうまくいっていない。理由は、①1ライ1.6百万バーツと高いこと、②経済危機もあり進出企業がないことである。
なおIEATは民間が開発した工業団地のオペレーションとマネージメントを請け負うだけで、出資も投資家集めのリスクも取らない。
B. MAI KRONG河開発計画
河に水門を幾つも設けて500千トン級の洋航船舶がそのままカンチャブリーまで荷物を運べるようにし、海洋港で荷揚げしトラックで陸送する手間を省こうというもの。工事は２０％ほど進んだが、経済危機後ははかどっていない。
C. ビルマとの国境貿易の活発化
ビルマの港までのハイウエイ構想等。カレン族のミャンマー中央政府への反抗問題があり国境は完全には開かれておらず、計画倒れ。

県内企業数は、以下の通り。

| | |
|---|---|
| 資産100百万バーツ以上 | 38社 |
| 10～100百万バーツ | 135 |
| 10百万バーツ以下 | 1,065 |

なお、精米会社は183社

４．クラスター
県群を１４クラスターに分けることについては知らない。

5－2 ラーチャブリーPIO

１９９９年5月２０日

面談者
Mr. Annop Klinthong、所長

１．組織構成・人員
２８年前に設立。事務所は４部から成る。合計３５人
①Promotion Industry…６人
Career Development, Education Training、Revolving Facility運用
②Mineral Resources…９人
鉱業関連のライセンス発行、採掘権に係るTAX徴収、立ち入り検査
③Industrial Work…５人
製造ライセンス発行

④Policy& Planning…９人

事務所は各局から人が派遣された形になっており、事務所としてのレポートは次官にする。所員の人事について所長はコメントはするが、最終的に決めるのは各局である。所員の所内での異動も決定権は各局（局の責任者間での合意）にある。なお、所長の処遇は県知事がコメントはするが決定はMOI次官である。

２．活動

Revolving Facility取扱い件数は現在８件（新規に事業を起こした企業家に供与）、残高は400千バーツ。PIO所長権限は50千バーツ（無担保）、500千バーツ（不動産担保）。貸出の受付から、審査、ドキュメンテーションまで全て行う。貸出しは郵便局発行のmoney orderを依頼人に送ることで実行。延滞リストはIPCが管理、取りたてはIPCとも協力して行う。

３．県産業の特徴

県内には約1861社ある。←細かいデータを依頼するも間違った数字が載っているため修正後くれるとのこと。

地域の不況業種は、砕石業（約20社、経済危機以降の建設業界の不振が原因）、タイの伝統的水瓶製造業（54社、水瓶がプラスチックやアルミニウムのタンクに取って代わられつつあるため）。

４．問題意識

最近付近の住民がうるさくなり公害問題に多くの時間を取られている。公害は煤煙、悪臭、廃棄物である。多くの工場は公害規制をコストが掛かるからと無視しており、PIOは住民と政府の板挟みとなっている。具体的には家畜飼育（ブタ）、石灰製造の公害問題がある。対応の成功例：石灰処理の排出灰処理のために効果的な回収装置をFTIと協力して取り付けた。

ラーチャブリーにはバンコク方面から既に多くの企業が移転してきているが、一方伝統的陶器産業が低迷している。政府にはResearch Institutionを開設し品質向上と新製品開発を支援すべきと要請している。

５．コロオ

2ヵ月に一回。最近の話題は公害、投資、其の他情報交換。

コロオで出た問題でPIOに関係があるものは直ぐ担当者に解決させる（公害の苦情が上

がっていれば工場に出向き操業をストップさせたりもする）。

コロオは民間から見れば問題点提出の良い場所であろうが、役所の観点からは、小さな事柄までが話題になりふり廻される場である。例：ペチャブリに勤務していた時、塩田業者より塩の値段が下がったとのクレームが出された事があった。原因は東北地方の岩塩が市場に出回り塩の値段を押し下げたためでありPIOの責任ではないが、無視する訳にもいかず書類作り等対応に大変な労力を要した。FTI、TCCとはいずれもコロオの会議の場を通じ、良く協力している。

６．その他
IPCのオフィサーは月に2回程度来る。IPCとはPromotion部分でのみ協働。

地域プロジェクトとして、ビルマの天然ガス利用による発電プロジェクト（国家プロジェクト、発電能力500メガワット、供給先はアユタヤ、ラーチャブリー、バンコク他）がある。

第8次国家経済社会開発計画に基づく地方の計画は特にない。

日系企業で無公害企業の進出を望む。台湾系は食品、磁器・陶器製造等で多く進出しているが、何故か日系の進出はない。

IEAT：オペレーション（廃液処理施設の運転等も行う）と管理のみ。

SIFC、IFCTとは業務上関係ない

5－3 ラーチャブリーFTI

1999年５月21日

面談者：
Mr. Vichit Cheevaprawatdomrong、会長（Mun Ying Co., Ltd. のAssistant General Manager）

１．会員数・構成
４年前に設立、Vichit氏は2代目。任期は4年。会員は80社（内外資は約10社で殆どが台湾系）。委員会メンバーは２１人。委員会幹部の事業は、砕石、バス組み立て、サトウキビ圧搾、伝統的陶器製造、おもちゃ製造等分散しており特定の業種に偏ってはいない。

２．コロオ
上手くいっている。最近の話題は発電所のことである。

３．県産業の特徴
物流、教育、交通の便、ロケーション（タイ南部からバンコクへの入り口に位置する）等のアドバンテージを持っている。土地代が廉い、電力供給が十分、バンコクに近い、社会基盤が確立している、等多くのアドバンテージを持っている。ところが、ゾーン2に指定されているためTAXメリットが少なく、企業の多くがラーチャブリーの南40キロにあるペチャブリ（ゾーン３）に行ってしまう。少なくとも、工場拡張や第２工場建設等の再投資を当地でしようとする企業はいない。

４．問題認識
当地の課題は、観光開発と国境貿易である。国境貿易はミャンマー側の住民カレン族が中央政府に反抗しているため自由に行き来できず、活発化しないのが残念である。当地の不振産業は、1997年の経済危機により影響を受けている建設、砕石、セメント業である。

５．その他
第8次国家経済社会開発計画については、ごく一般的な知識しかない。

SIFCは、当地に支店もなく協力することはない。

政府への要望は以下の通り。
１．ゾーニング２の指定替え
２．既存企業のサポート
具体的には繊維産業やバス部品下請けメーカーの育成支援。
バス組み立てメーカーの30社に対し、部品下請けは10から20社（正確なデータはない。従って生産高も不明）である。従って、多くのバス組み立てメーカーは部品を他県から買っているようであるが、部品メーカーの集積を奨励して当地に部品メーカーが来るように実のある施策を講じるべきである。
３．政府は方向が明確な施策を出すべきである。例えば、一方でインフラを整備しておきながら、他方でバンコクからの距離だけでゾーニング２の指定をし、企業誘致を難しいままに放置しているのはおかしい。

近隣他県のFTIと会議を持つことはない。月一回バンコクで４５の支部長が集まる会議

がありその場で顔を合わせ何か問題があれば全員で討議するので、特に地域で集まる必要もない。

台湾系が進出した理由は安い労働力のためである。日系がなぜ来ないのか分からない。

5－4 ラーチャブリーTCC

１９９９年5月２０日

面談者
Mr. Supachai Triroj
Mr. Udomsri Charatruk

１．会員数・構成
TCCの歴史は1958年に始まり、会員数380社、委員会メンバーは39人である。会員のサイズにはバラツキがあり1人の企業から1000人以上の企業まであり、平均値は言えない。

TCCのグルーピングにはラーチャブリー、カンチャブリ、アコンパトプ、スパンブルがはいっており、後者2県は首都圏に属しNESDBのクラスターには入っていない。なおラーチャブリーの会頭は全国TCCの理事になった。

２．活動
活動は、①Trade Fair： 会員企業の製品の展示会、②Training、Seminar 等：PIOのセミナー等とダブらないよう調整しつつ開催。年に２～5回。 主に税金や経営に関するもの、③Information：投資事情、人材募集、メンバー募集等PIOに比しより現場に近い情報が中心。

第8次国家経済社会開発計画では人材の質の向上が述べられており、経営者向けにMicro MBAを開催している。土日に開催し10週が１ターム。すべての県のTCCがやっている訳でなく、極限られた県でのみ開催。当ＴＣＣは活動が活発で何度も表彰を受けている。職員は常勤3人、他はボランティア。

TCCの支援活動は、どうしたら利益の出る経営ができるかといったセミナーを開催することであり他の支援施策は特にない。

３．コロオ
活動振りは大体順調である。会議では民間部門に関するあらゆる事を話し、最近は観

光開発が話題になっている。何故当地で観光開発かというと①あらゆる発展の機会を掴むためと、②工業化に比し少ない設備投資で事業開発ができるから、である。

また、BOIのゾーニング２指定について、3への指定替えを主張しつづけている。ゾーニングは単にバンコクからの距離で決められており承諾できない。他の話題は養豚・牛の大きな飼育場（地元資本、TCC会員）。

４．クラスター
NESDBの14クラスターについては知らない。

５．県産業の特徴
建設業の需要が落ち、砕石業の業績に響いている。伝統的陶器製造も不調、バス組立工場も不振。

６．問題認識
地域の課題は、①ゾーニングの変更、②観光開発、③養豚場（48千頭いる）への地域住民からの公害問題対応。

７．産業の展望
政府に対しては、タイの基本的な産業をもっと支援すべきという観点から、農業関連産業の振興を要請中。養鶏、養豚場だけでなく地元で精肉加工まで出来るように支援すべきである。現在は他県に加工業者がおり、付加価値を持って行かれ公害だけが残る図式である。

８．その他
当地の強みは、インフラが良いこと。①県には病院が多い。公共病院は12あり、ベッド数は2,100、203人の医師、800人の看護婦がいる。16の民間病院がありベッド数は536。Health Stationは156ある。看護学校は２校あり、それぞれ255人、759人の生徒が居る。②教育が充実している。451の学校と4,032人の教師、174千人の生徒がいる。工業高校等も充実している。③道路も良い。

この様にインフラが良いのは当地が南部タイへの入口であり、政府が特に意識して開発したためであるが、一方BOIは当地をゾーニング２に指定して企業が来にくくしており政策に一貫性が見られない。

当地の人間はあまり他で仕事を見つけようとしない。バンコクへは何時でも行けるの

で渋滞の激しい混み合った都会で働こうとせず、労働力は豊富。当地は5,196,462平方キロ、9つの郡、104のTAMBON、923の村から成り、人工は男子410千人、女412千人である。

ビルマ・タイ間の輸送道路建設のプロジェクトも話題になり幾つかの案が出ているが進んでいない。

当地には地元の人がやりたがらない重労働をするため、ビルマやラオスから１年の労働ビザで外国人が多く来ている。

5－4 Union Rachaburi C o. Ltd.

１９９９年5月２０日

面談者

Mr. Boonyarit Velvittoon (FTIの事務局長、滞在中通訳も務めてくれた)

１．沿革

父の代に事業を開始し、1968年にパートナーシップ、1996年に株式会社にした。工場が２つあり、もう一つは弟が管理している。長男は最初から工場に関与せず、次男が全体を経営していた。３男である自分は長くアメリカに居り７年前に帰国、工場で経理等管理部門を担当していたが、次男が本年初めに事故で亡くなりやむを得ず経営全般を見ることになった。２工場とも生産規模はほぼ同じで、設備には20百万バーツ程かかっている。

２．売上

現状110百万バーツ。海外需要が増えたのはサイゴン陥落後、多くのベトナム人が難民として海外に渡り、その地でベトナム料理を広めたのが主因である。

３．製品

Vermicelliは80％をマレーシアに直接輸出しており、顧客は約１０社で３０年来の取引きがある。

Rice stickの80％は輸出向けで欧州（仏が中心）、カナダ、米国にバンコクのブローカー経由で輸出している。今回、イギリスの顧客向けに直接輸出をすることになった。輸出業務も増え、何かとバンコクに行かねばならないので、バンコクに事務所を開設する予定である。

4．生産

vermicelli、rice stickとも日産10トン（月28日ベース）である。需要は多くあるが生産が追いつかない。安定的な品質と生産が確保できなければむやみに商売を拡大する気持ちはない。

5．従業員

２工場に100人づつ、70％が女性で常雇である。労働者の回転率は高く年50％程度である。従来、経営スタイルが旧式で、労働者に何のインセンティブも与えてこなかったのが原因と考えている。当地の労働者は一般によく職場を変える傾向があるが、ほとんど動かない会社もあり、当社の変動率が高いのは経営に問題があるためと考えている。

6．調達

コラート、コンケン等東北地方の精米業者から仕入れている。米価はかなり変動するので経営の不安定要因となる。ある一定の変動内なら価格を変更しないという固定価格の買い付け方式をとっている。但し、６ヶ月毎に見直す。競合他社は10年前は当地にも５社あったが現在は２社、バンコクに４～５社、全国では10社程度。

7．販売

タイ南部地方で50～60％のシェアーを持つが、バンコク以北では１％以下である。輸出では2社あり、シェアーは70％である。

8．経済危機

当社にはどちらかと言えば有利に働いた。国内販売が10％と少ないので不良債権の問題も殆どない。経済危機で良かったことは、政府が従来見向きもしなかった農業関連産業を基礎的輸出産業として注目し始めたことである。具体的には、小さな変化であるが、デンマーク支援によるクリーンテクノロジーとして業界の技術力向上のためのセミナーが昨年7月に開かれた。

9．金融

商業銀行を使っている。中小企業向けに低金利で、固定資産の５０％を限度に貸し付ける制度が出来たことは知っている。MOR（Minimum Overdraft Rate）マイナス１％、MLR （Minimum Loan Rate…設備資金貸等）マイナス１％の制度があり、政府は市場金利の６０％に補助を与えている。借入資格は、NPLがないこと、過去にOverdue等のBad Recordがないことである。

5－5 Mun Ying Co., Ltd.

１９９９年5月２１日

面談者：

Mr. Vichit Cheevaprawatdomrong、 Assistant General Manager（当地FTIの会長）

Mr. Wirul Tanpasukul、Assistant Manager

Mrs. Said Pumpituck、Humen Resource Dep.

１．概要

タイ（54％）と台湾（46％）のJVとして10年前に設立。タイ投資家は個人で他にJong Stit（繊維会社）を所有。現在は非上場、将来は上場を考えたい。事業は織物、染色。

売上は24億バーツ。（バーツが切り下がり40バーツ／ドルになったことが幸いした。今年は37バーツ／ドル前後で売上げは減少を予想。）

敷地は217ライ、50ライは排水処理場、40ライは再生水池。使用水の25％が再生、75％は新しい水。

従業員は1,100人、織物では80％が女性、染色では男女比率は半分、全体では女60％、男40％。90％は地元出身で作業員、非技能工、10％は他地域出身で主に事務職員と管理者。

販売は輸出が80％。ヨーロッパ70％、US20％、その他10％で約100社と取引き。輸出事務はバンコクの事務所で処理。

２．資材調達

糸の30％は台湾からの直接買い（約5社）。70％は国内で約10社より調達。機械は台湾又は日本から、小さなものは国内調達。機械本体の輸入税は５％で済むが、部品調達には税の減免がなく20～40％の輸入税がかかり困る。部品調達は月間500千バーツにもなる。

３．ISO9002

1997年9月に取得。取得理由：①業務拡大に伴い作業上の問題を抱えたのでISO認証取得活動を通じた解消を企図、②企業イメージ向上。取得には外国のコンサルタントを使ったが、費用等は自力で負担。次はISO14000の取得を目指し活動を始めた。今回はTISより支援がある予定。内容はコンサルタントを差し向け、費用の半分を持つというもの。トレーニングにも補助があると聞いている。

ISOを取得した企業は近隣ではナムチャオ（台湾系：ラーメン、クッキー、麺類製造）がある程度で殆どない。IOS9001取得は金と設備がかかるのでＩＳＯ14000の後にする予定。

４．Training

月4回何らかのTrainingをしている。立ち上げ期の最初5年間は管理職レベルのTrainingに注力し、最近5年間は中間クラスのTrainingに注力している。新入労働者には2ヵ月に一回の頻度で半日のセミナーを開催。セミナーには社内…月1回 OJT、社外月２回…主に経営管理関係（参加セミナーが民間か公的機関かトピックによる）。

５．ジョブホッピング

経営管理者、中間層は動かない。労働者の移動率は２～５％／月。理由：①JOB DESCRIPTIONがはっきりしていること、②労働条件が明確になっていること、③計画的なトレーニングをやっていること。これらはISO取得活動を通じて得たものでもある。他に、部門間の協力が書面で確認できるのでよく機能するようになったこともISOの効果である。更に、サラリーを近隣企業に比し高く払っていることも労働者の移動率が低い原因である。理由は、労働者の技術が向上し機械の多台持ちが可能になって生産性が上がったためである。

６．その他

JICAが４～５年前に来て西海岸開発プロジェクトを作成していた。

5－6 Chength Chinaware (THAILAND) Co. Ltd.

１９９９年5月２１日

面談者

Mr. Somnuk Nacasaksevee、Deputy Managing Director

１．概要

台湾とのJVとして11年前に設立。出資比率はタイ71％、台湾29％。タイ側資本家は他にサトウキビ圧搾会社も経営。帳簿上120百万バーツの投資をした。事業は各種ポルセリン製品の製造（食器、キャラクターグッズ他多数）。敷地面積は35ライ、売り上げは年670百万バーツ。本年は15％増を見込む。100％輸出で60％は米国、20％EU、10％日本、10％は台湾、香港他。直接輸出は30～40％、間接輸出は70％～60％。バンコクの事務所が業務に携わっている。

２．進出理由

タイに工場を構える理由は、①陶土の80％をタイで調達していること、②労働のコストが廉いことである。労働コストが上がってくれば他国等への移転も考えざるを得ないであろう。

当地へ進出した理由は、①当地に既にサトウキビ圧搾工場を持っており土地感があったこと、②工場勤務経験のある家庭が多く毎日出勤する習慣がついていること、である。

３．調達

陶土は80％が国内調達、20％が輸入で製造原価の28％、顔料及びGRACEは日本からの輸入で20％、労務費が20％、電力が25％、其の他である。機械は日本及び台湾製、付属部品のみ国内調達。陶土はタイ国内のほぼ全土から買う。ブローカー経由が６０％、直買が40％、

４．従業員

2200人、うち75％が女性で軽労働に従事、男性は25％で重労働に従事している。労働者は近隣より調達、80％は単純労働者であり、20％が技能労働者である。労働者の離職率は年２～３％と低い。その理由は、①労働者には2ヵ月のボーナス、管理者には4ヵ月のボーナスを出していること、②企業イメージが良く、サラリーも高いことがある。入社当初は130バーツ／日、正社員になると140～150バーツ／日になり年一回５～15％の昇給がある。（月計算は28日から30日）。労働者教育プログラムは10年来実行している。

５．経営改善

QC活動を５～６年前に始めた。きっかけは輸出のため品質向上を図る必要からである。毎月QC大会を開催し、月間優秀者、年間優秀者等を表彰することで士気を高揚している。

SME Project を利用してISO認証取得準備を開始した。コンサルタントはまだ探している段階。SMEプロジェクトを利用すれば政府がコンサルタントを差し向け企業負担は15千バーツのみで済むとのことであるが、まだ始まったばかりで上手く行くのかは懐疑的である。自社でコンサルタントを雇うとなれば、１時間当たり12～14千バーツ掛かる。

6．第8次国家経済社会開発計画

A. 労働者の生活向上

計画で環境・安全が強調されており、労働者の生活向上の要請もある。その一つにTRUST FUNDの設立構想があり、企業は労賃の３％の出捐が義務づけられているが、比率が高すぎるため、FTIを通じて企業の出捐は0.5％、労働者が研修に参加した場合には更に0.5％払うこととするよう働き掛けている。理由は、労働者が必ずしも生活向上セミナーに出たがる訳ではないし、セミナーの質もよく分からぬからである。

B. 地域開発

政府は計画の実行に際し表面的でなく、もっと誠実な対応をしてほしい。例えば伝統的産業などは政府の適切な支援がなければ成り立たなくなる。タイ人の生活スタイルも近代化されてきているのであるから、それにマッチした製品開発にもっと支援をすべきである。

7．クラスター

ＮＥＳＤＢの１４クラスターのコンセプトについては知らない。グループ内の県群では砕石業、農業、漁業、伝統的陶器産業等、業種にかなりバラツキがありどうシナジー効果を出せるのかが疑問である。むしろ、産業別のカテゴリーを考えた方が良いのではないか。

8．SMEプロジェクト

他にもメニューがある事を知っているが利用はしない。理由は、大半が問題のある会社向けのもので、当社が利用する意味はないからである。また条件が厳し過ぎてあまり上手くいっていないようだ。例えば、金融支援では、健全な会社しか借りられないような条件になっており、本当に必要な会社は実質上利用できない。

9．政府への希望

機械、資材の輸入税を減免すべきである。さもないと、他国へ工場を移転せざるを得ない。ある部品については加工工場を持っていないので輸入せざるを得ないが、ブローカー経由だと、ブローカー自身は加工・輸出をしないのでTAX減免の特典が受けられない。といって個社で輸入するには量が小さ過ぎて、どうしてもブローカーに頼らざるを得ないことが多い。

業界の将来性は新商品を生み出して行けるかに掛かっている。政府にはR&D面での支援を望む。現状は支援もなく、自ら他国に出向いて技術習得に努めざるを得ない。

１０．その他
①IFCT等は使ったことがなく、内容も良く知らない。
②1997年の経済危機は商売には良い方に影響した。
③FTI、TCCとも活動資金が少なく、会員のためになることが充分出来ない。

5－7 RATTANAKOSIN CERMIC（4）

１９９９年5月２１日

面談者：
Mr. Sookachai Kosabodee

１．概要
工場は四年前に設立。27年前に父が始めた事業である。伝統的陶器（家庭用の大小水瓶）から現在のような製品を作り始めたのは約50年前である。中国、日本等の影響を受けている。①製品は安物を除き全て手書き。最近は水瓶だけでなく土産物用として、壺の面や把っ手に中国の竜のデザインをあしらった豪華な置物、大小様々な植木鉢等を生産している。大きな置物用の水瓶（私の目測だと高さ1M、直径口0.5M、最大膨らみ部分0.7M）だと絵を仕上げるのに3日以上掛かる。一個6~7千パーツ。②従業員は45人、半分は熟練工である。③原材料の陶土は地元のほか他地域からも調達し、製品により使い分けている。④販売は国内向けが60%（約15社のディーラー経由）、輸出が40%（90%が間接貿易でEU60%、シンガポール、米国、日本に輸出）。輸出用は50立方センチメートル程度のもが多い。マーケティングは自分で行い、輸出促進には年１回行われるバンコクでの輸出展示会等を利用している。パーツ切り下げは輸出には有利に働いている。競争国は中国、ベトナムで、タイ製の約半値で売っているが質は良くないと思う。

２．業界
同業者は40社、植木鉢を専業にしている業者は20社ほどある。事業の将来性は急激な伸びは期待出来ないものの、贈答品・土産品を中心に伸びると思う。

現在必要なのは新製品開発と新市場開拓である。政府にはR&Dでの支援を望む。JICAがタイ北部ランパンでR&Dを支援していると聞いているが、我々にはどこからも支援なくその分不利である。デザイン、技術、機械の改良と市場開拓が必要である。

３．その他
SIFCは知らない。SMEプロジェクトもどのような施策なのか良く知らない。

5−8 ラーチャブリー砕石業協会

１９９９年5月２２日

面談者：

Mr. Supakit Vudanuphan、Aung Sila Stone Cruching Ltd.

Mr. Pornchai Lertkanchanaporn、Sila Pradit Grindstone Mill

他多数。協会の定例会議前に面談。

１．概要

協会は21年の歴史を持つ。業者は県内には25社あり18社が加盟（全て同じ採石場内、採石場は３千ライ…５平方キロ）、7社は他の場所にある。近隣他県ではペチャブリに2社ある。全国では200社あり社数で当県は2位、新鋭機械を設置し生産性を高めている県が他にあり、生産高では3位である。全国協会はいまFTIの１分科会となるべく準備中。採掘権は組合に下りる。

２．業界の現状

砕石した石は80％がバンコクに運ばれる。ビル、住宅建設の他道路等の建設にも使用される。建設業界の不況のため生産がピーク時より10%以上下回っている。新規建設だけでなくリノベーションも減っている。当業界は直接的には建設業に依存するが、建設業は産業活動のベースとして様々な業界と関連しており、失業、消費低迷等様々な問題の影響を受ける。従って、業界の回復力は他の業界に比較して遅く、今後５年は掛かるだろう。業界を支えるためにもインフラ関連予算をカットしないで欲しい。業界としても売上げを伸ばすための自助努力をしているが、時々バイヤーが来る程度で成談にはならない。

３．他県との協働

他県の業者とのJVは業務の性格上難しい。

４．クラスター構想

阻害要因は、行政にある。TUMBONレベルの行政が上手く機能していない。それが機能すれば上手く行くだろう。そもそも、何か計画を実行しようとする時、政府主導のものは上手くいくが、民間主導だとそうは行かない。理由は直ぐに「Licenseが必要」等、官がうるさく言うからである。

５．資金

現状は生き延びるのに精一杯である。仮に資金があっても使い道がない。FICTやSIFCは使わない。既存の取引銀行があるので使う必要もなく、そもそも金利は高く、資金量は少なく、魅力に欠けると認識している。

6．第8次国家経済社会開発計画

詳細は知らない。アクション・プランがどう取られているのかも知らない。

7．その他

政府はもっと消費喚起に資金を投入して欲しい。例えば日本の地域振興券の様に。

第8次計画途中で経済危機が起き、政府が金融機関支援ばかりに資金を使い、消費喚起をおろそかにしたのは納得できない。

## 6. ソンクラー県

### 6-1 ソンクラー県庁

1999年5月24日

面談者

Mr Pann Uthairat、Songkhla Provincial Office

1. 組織構成・人員

ソンクラー県政府には、３つの課（Administration、Planning、Information & Monitoring）があり、71人のスタッフがいる。職員は、内務省に任命されるが、内務省本部職員が任命される場合もあれば、地元で採用される職員もいる。県の開発予算は、20億バーツであった。大規模なインフラプロジェクトは担当官庁の予算からくるが、より小規模なプロジェクトは、県庁予算で手当される。

2. 県開発計画

県政府は、５ヶ年計画および毎年の計画を作る。担当職員によると、計画策定はボトムアップを基本とし、Tambon Committee、Amphur Committeeがそれぞれ計画･予算案を作り、それを知事をチェアマンとする県のCommittee（Head of Secretary、民間セクター、TCC、FTC、Bankaers Associationがとりまとめる。Planning SectionがこのCommitteeのSecretariatであり、Information & Monitoring Sectionがデータ面でのサポートをする。また、ソンクラー県では、2012年へ向けてのビジョンを作成している。

3. コロオ

コロオは毎月開かれている。メンバーは、知事(チェアマン)、各省庁県事務所の長、ホテル代表、Tourism Authority、TCC、FTI、NGOsなどであるが、引退している名士が参加することもある。最近議論された課題は、観光開発、経済状況、投資促進、観光客安全の確保、観光客のタイ･マレーシア国境通過への便宜、投資家が手続きを一ヶ所でできるOne Stop Service Centre（県庁が毎月22日に開催している)、不良債権(ソンクラー県で600億バーツ程度、そのうち処理されたのは８％程度)などである。

4. 近隣県とのCoordination

近隣県との定期的な会合は開かれていない。内務省主催の全県が参加する会合はある。

5.　県産業の特徴

ソンクラー県の利点は、様々な分野にわたる。マレーシア国境への近さ(マレーシアは当県への最大の投資国)、BOIゾーン3指定、豊富な熟練労働者(当県だけで4，5つの大学がある)、港湾設備、国際空港、漁業、ゴムなどの豊富な資源、国境沿いの県と比較しての高い安全度が挙げられる。

6.　クラスター

クラスターについては、分類は若干違うが、第7次国家経済社会開発計画で見たと思う。ただ、各省庁で異なるクラスターを使っているようである。このクラスターの考えには同意する。ソンクラー県は、近隣県をサポートできるであろう。また、関連する活動を調整する新組織が必要となるであろう。

7.　その他

中小企業を支援するには、資金不足を補うための基金が必要である。また、家内工業を支援するために、組合設立といった組織化、マーケティング、生産力増強による交渉力の強化が必要である。

6−2 ソンクラーPIO

1999年5月24日

面談者

Mr Sangiem Intasara、Director of Provincial Industrial Office Songkhla

1.　組織構成・人員

PIO職員の内訳は、Planning8人、Industrial Works7人、Mineral Resources12人、Industrial Promotion5人(人のうち、宮沢プランの資金により雇用されたのは3人)である。

2.　活動

PIO、IPCはともにRevolving Fundの申請を受け付けている。種類はいくつかあり、1つは両者が事前の評価をして、Krung Thai Bankに書類を送付している。KTBが審査をして融資をする。この制度は始まって間もないので、PIOには問い合わせが5件あったのみである。また、これとは別に50千バーツを上限とする中小企業向けの運転資金融資がある。個人保証を取っているため、不良債権は2，3%程度に止まっている。また、IPCと協力してIndustrial Promotion Divisionは村落のHandicraftへのトレーニングを提供し、大企業の下請となれるように注力している。

３．　県産業の特徴

ソンクラー県は、南部地域では最大の工業生産高を持ち、労働力が豊富でインフラも整備されている。近隣の県を見ると、パッタニー県は漁業、缶詰製品、冷凍製品が中心、ナラーティワート県は、工業生産はそれほど大きくないが、ラテックス(ゴム製品)、プラスチックなどの産業がある。またマレーシアとの国境に近いので商業(国境取引)が盛んである。ヤラー県は、ラテックス、ゴム材が盛んであり、パッタルン県は、平均所得が南部(下部)地域で最も低い。サトゥン県は、大規模な水産加工会社が１社ある。平均所得は、パッタルー県に次いで低い。

４．　クラスター

クラスターについては聞いたことがないが、この考えには同意する。ソンクラー県は、近隣県と１、２時間の距離である、インフラが整備されている、教育期間が多い(２大学、４，５技術大学)、港湾、空港があるなどの利点がある。また、産業面では、水産加工、ゴム製品、ゴム材家具などで近隣県と強いリンケージを持っている。

５．　その他

南部(下部)地域をカバーする組織として、Southern Border Provincial Administrationがある。これは、ソンクラー、ヤラー、パッタニー、サトーン、ナラーティーワートの５つの県にまたがる組織で、軍、警察、NESDBから構成される。元々、同組織は同地域の安全確保を目的として設立されたもので、NESDBは、インドネシア、マレーシア、タイのIMT Growth Triangleの動きが出てから加わり、同地域の経済、社会問題を研究している。ただ、この組織は安全確保を主要な目的としているので、クラスターを実施するには新組織が必要であろう。ソンクラー県が一員となっているクラスターでは、政府組織の間は問題ないだろうが、それ以外の関係者の間では、ソンクラー県が発展しすぎて、他の県との格差が広がるという懸念が生じるかもしれない。

6－3 IPC

1999年5月24日

面談者

所長

１．　組織構成・人員

同センターの職員は総勢84人。内訳は、正規職員28人、フルタイムスタッフ18人、テ

ンポラリー38人である。部署別では、Cottage(25人)、Technology(10人)、Industrial Development(5人)、Administration(22人)の4部署がある(ただし、部署別の合計は84人になっていない)。

2.　活動

投資家と労働者をマッチングさせるRural Industrializationプロジェクトは、当地域ではあまりうまくいかないように思われる。投資家で投資するのは地元の企業家かマレーシア人であり、距離の遠さもあり、バンコクからの投資は少ない。また、非熟練労働者は、東北地域から来ており、他地域の労働者を訓練することになってしまう。また、バンコクに比べれば、安全性に欠ける(マレーシアとの国境に近いため?)。さらにバンコクの投資家は、当地域の主要産業であるゴム製品製造の経験に欠ける。そのため、投資へのインセンティブをあまり持たない。

Revolving Fundは、PIOの分を除くと120件ほどの実績がある。このうち1ヶ月以上返済が遅れている融資の割合は17%程度である。延滞が起きた場合は、職員が借り手を往訪し、状況をフォローしていく。Krung Thai Bankと協力して実施している融資は、IPCで5件推薦し、KTBに書類を送付している。

ISO認証取得への支援は、FTIがTISと協力して実施している。IPCにISOの専門家はいない。

3.　県産業の特徴

当地域の主要産業は、水産加工、ゴム製品といった資源に依存した産業であるが、後者は生産高は増加しているものの価格は低下している。今後開発が見込めるのは、観光といったサービス産業ではないか。当地域での産業開発の利点は、バンコクと比較して低い労働コストが挙げられる。

4.　クラスター

クラスターについては聞いたことがあるし、同意する。ただ、摩擦を避けるためにも目的、機能を明確にすることが必要であろう。

5.　問題認識

IPCの活動に関する問題点は、家内工業、手工業のトレーニングを実施しても、結果が出すことが難しいことである。たとえば、IPCはマーケティング・トレーニング担当のスタッフがいるが、実際のマーケティングをサポートすることはなかなかできない。

6．　その他

同センター内にSIFCの支店があり、４人の職員で14県をカバーしている。スラー・タニーに新しい支店が開設される予定がある。IFCTは、ハート・ヤイ、パッタニー、トラート、スラー・タニーに支店がある。

## 6－4 ソンクラーFTC

1999年5月24日

面談者

Mr Udomsak Treesookkasem、Secretary General

Ms Arunwan Petsang、Manager

1．　会員数・構成

FTI Sonkhla Chapterは14年前に設立され、３人の専従職員がいる。会員は114社、年会費は３千バーツ。当組織には、環境、工場設計を専門とする大学の先生（Prince of Sonkhla University)がアドバイザーとして参加している。

会員企業で海外との合弁企業は10%以下であり、投資国は日本、マレーシア、オーストリア、アメリカなどである。会員企業の業種は、ゴム製品21社、食品加工･缶詰製造19社、ラバーウッド10社、パッケージング３社が主なものである。

2．　面談者経営企業の業種

Mr Udomsakは、Southern Parawoodを経営。詳細は、6－11参照。

3．　活動

FTIでは、政府の予算を受けTISと協力して、ISO認証取得へのサポート(トレーニング、コンサルティングサービス)を行っている。プロジェクトは、４年目に突入しており、今までに支援した企業の50%がISOを取得している。過去３年にこのサービスを受けた企業数は、それぞれの年で８、10、６社である。

4．　クラスター

クラスターについては聞いたことがあるし、その考えに同意する。

5．　県産業の特徴

当社の主要産業の1つであるゴム製品製造は、その60-70%がラバーシートのような基礎製品である。今後は、より大きな付加価値の製品を増やす必要がある。たとえば、当

県の大規模なゴム製品工場では、100%輸出に向けられる高品質のゴム手袋を製造している。

6.　問題認識

当地域の産業の問題としては、（1）港湾設備が不十分（深さが十分でない。輸入量が少ないため、輸出に使ったコンテナーが帰りに空となり、コストが高くなる。この問題はコロオで既に取上げられている)、（2）電気供給が十分でない(雨季には1日4，5回停電することがある)、（3）ラバーウッド家具製造に熟練度が必要だが、労働者の退職率が高い。

7.　その他

TCC、FTI、BAの会合では、貸し渋りの問題が議題となっている。現在当地域の不良債権は40%を下回るぐらいだと思う。また、パタニーのFTIとは定期的な会合を持っている。

Southern Border Provincial Administrationは、Office of Prime Ministerの管轄下にあり、Directorは、内務省から派遣されている。中央政府の予算により、産業面の調査もしており、ラバー製品産業の可能性についてのセミナーをFTIと合同で開く予定である。

業種団体としては、Parawood Association(40社)、Rubber Association、Frozen Food Entrepreneurs Club(20社)などがある。

6-5 ソンクラーTCC

1999年5月24日

面談者

Mr Boonchuay Changsirivathanathamrong、President

Dr Kitti Terana-Sihiarphan、Vice President

1.　会員数・構成

会員数は60社であり、ホテル業、小売業、商社などの業種が集まっている。TCCのDirectorは月に1回集まっている。会員は、年1回集まっている。

2.　面談者経営企業の業種

TCC Presidentは、Civil Engineeringの会社を経営している。建設関連業種なので、業況

は良くない。政府への要望は、景気回復策を採ることである。Vice Presidentは、Parawood家具製造の会社を経営している。現在はParawood製品を輸出(80%)、国内販売(20%)に振り向けている。輸出先は、中国、マレーシア、中東、韓国、日本など。ソンクラー港の船積み料金は割高なため、マレーシア・ペナン港を使っている。

3.　活動

活動としては、セミナー、問題解決手法を使った活動を行っている。

4.　クラスター

クラスターの考えについては聞いたことがないが、いい考えだと思う。ただ、当地域の場合はソンクラー県がビジネスの中心であり、引き続きその役割を担うべきであろう。どの県も平等に開発するというのはうまくいかないと思う。中心となる県が選ばれるべきであろう。

5.　県産業の特徴

当地域で有望な産業分野は、（1）観光、（2）ゴム製品、（3）家具である。

6.　問題認識

ゴム製品はより高い付加価値をつけ、ゴムシート、ゴムブロックから最終製品に移行する必要があるだろう。さらに、アメリカが天然ゴムを禁止(規制?)しているという問題がある(成分がアレルギーを引き起こすケースがあるため)。

当地域の産業の問題点は、キャッシュフローである。不良債権問題は安定しているだけで解決されているわけではない。過去に延滞のない返済履歴がないと、銀行から借りることができず、倒産したり、減産、労働者解雇といった手段を取ることになる。また、ソンクラー港からの輸送費用が、輸出量が輸入量を大幅に上回るため、割高となっている。また、経済を活性化するために、Toursim Authorityと協力して、Amazing Thailandを進めている。

7.　その他

ソンクラーのTCCは、シンガポール、マレーシアの商工会議所と年に２回会合を開いている。また、当地には、外国大使館からの訪問が多数ある。近隣県とのTCCは、定期的な会合はない。一緒に活動を実施するときには会合がある。

## 6－6 Southern Industrial Estate (Chalung)

1999年5月25日

面談者

Mr Thikhamphorn Phonlachart、Manager

Ms Pannida Parnrujjanabamrung、Marketing Officer

1．概要

当工業団地は、来年完成する予定である。現在までのところ、日本企業1社(自動車用ガスケット製造)、タイ企業（Siam Cement系、石膏ボード製造、輸出80%、国内20%）が入っている。当工業団地は、ピーチット工業団地、ラヨーン港とともにIEATの重点施設であり、マーケティングに力を入れている。

バンコク投資家から投資を呼び込むのは難しい。彼らは、南部地域への投資に利点を感じていない。入居を促進するため、今年度に限って土地価格を30%安くしている。また、今月からキャンペーンを始めており、新聞に広告を出し、販売促進を図っている。ターゲットは、マレーシア系企業であろう。地元企業は土地を保有している場合が多く、工業団地に入居しようとするインセンティブが低い。

2．問題

当工業団地敷地で、一部土地所有者が土地売却を拒んでいる問題があり、現在裁判所で審理中である。このため、工業団地完成･販売が予定より遅れているが、今年中の解決が見込まれている。この問題は、コロオでも問題として取り挙げられたことがある。

3．産業の展望

当地域の利点は、空港、道路などのインフラ、シンガポール、マレーシアへの近さ。工業団地内の環境保全が挙げられている。制約としては、産業開発へのファイナンスの不足がある。

4．クラスター

クラスターの考えは聞いたことがある。ただ、県によっては、クラスターの利点を感じないかもしれない。各県は、それぞれの組織と権限を持っているので、この考えを実施するには、中央からのコントロールか上部組織が必要となるかもしれない。

6－7 Sourthern Region Investment and Economic Center 1 Songkhla、Office of the Board of Investment

1999年5月24日

面談者
Mr Chumrus Sriprasom、Director

1．概要
当事務所は、南部下部地域の７県を管轄している。海外投資の状況としては、（1）今年第２四半期の投資は増加している、（2）投資は資源ベースの産業が80%を占める、（3）マレーシア、インドネシアの政情不安があり、タイにとっては好環境である、（4）当地域はゾーン３に指定されており、最大のインセンティブが供与される、（5）当地域への最大の投資国はマレーシア(華僑)である、（6）ソンクラー県は、当地域で最大の投資を受けている。

タイ･マレーシア国境で天然ガスの開発（Joint Development Program）が進んでいる。

6－8 Southland Rubber（ラバーシート製造）

1999年5月25日

面談者
Mr Suphachat Thaweeveriyapanyakun、Assistant Branch Manager

1988年に設立のタイ企業。５つの工場(ソンクラー、ナコンシタマラート、ヤラート、ルソー、スラー・タニー)を持ち、本社はハート・ヤイにある。

2．製品
主要製品は、（1）Rubber Smoke Sheet、（2）ラテックス、（3）検査用手袋、（4）Thai Standard Rubberである。（1）の生産量は、年間20万トン(輸出向け)、（2）は、年間２万トンである。(4)は最近生産を開始し、目標生産高は月1万トンである。（1）と（4）の製品の違いは後者には、Rubber Research CenterのCertificateがあることである。

3．原材料
原材料は、約20の地元ディーラーからUnsmoked Rubber Sheetを買い付ける。地元業者は農民から買い入れている。問題としては、原料調達に季節変動があることで、最盛期は４月前後、冬季はほとんど調達できない。

4．販売
生産ラインは８つあり、１シフト、８時間操業である。年間4百万枚の生産をする(Rubber

Smoke Sheet)。製品は100%輸出向けである。その内、日本向けは70%、中国10%、シンガポール20%である。販売価格は低下しており、今年度だけで20%下落している。RSSの平均価格は、１キロあたり60セントである。

５．従業員

従業員数は、700人であり、うち事務部門は40人である。従業員確保は当社にとって難しい問題で、最低賃金よりも高い給与を与え、無料の通勤バスを供与しているのにもかかわらず、退職率が非常に高く、年間20%に達する。当社は、この原因として、この種の肉体労働が若者に不人気であるからと考えている。

生産そのものにはそれほど熟練度を必要としない。当社では３ヶ月のOJTを実施している。工場労働者の平均的な学歴は、小学校卒である。また、不景気を反映して、職業訓練高卒業者も増えている。

６．クラスター

クラスターは、政府が注力していると聞いたことがある。ただ、その成功は、ビジネス環境を整えられるかどうかにかかっていると思う。

７．その他

同社の株主は、タイ人であるが、必ずしも同族企業というわけではなく、タイ人とその仲間が大株主といった感じである。また、グループ企業として、パッタニー県のエビ養殖、米企業とのラテックス製造合弁企業がある。

11年前に操業を開始したときは２工場だけであったが、今では５工場を保有している。過去３年間の売上高は10%程度増加しているが、利益は増えていない。２年前のバーツ暴落のときは利益が急増して、８ヶ月のボーナスが出たが、今は３ヶ月分がやっとである。

ファイナンスに関しては問題がない。銀行は当社の業績を信頼している。

現在ISO9002の取得準備中である。専門家をソンクラー県にあるPrince of Sonkhla Universityから招いている。

業績低迷への対策としては、（1）販売量の増加、（2）外国為替の変動をうまく利用することを考えている。

政府に望む支援としては、工場の安全操業確保へのサポートが欲しいとのことである。

6－9 Choliwat Manufacturing(鮭缶詰製造)

1999年5月25日

面談者
Mr Pongsak Surapurk、Senior Technical Manager
Mr Narong Nunthakarn、R&D Manager

1．概要
当社は1982年にハート・ヤイ中心部に設立され、約10年前に現在の場所に移転した。

2．原材料
当社の製品は、鮭缶詰（100%）である。原料となる鮭は、50%国内、50%輸入で調達している。輸入国は特定できないが、主に西太平洋、インド洋産である。国内は、70-80%がパッタニー県、残りがプーケット、ソンクラーから調達されている。缶は、3、4のタイの缶製造企業から買い付けている。缶詰め製造用の機械は、多くの国から調達しているが、主要なところとしてはヨーロッパ、米国、タイなどである。

3．販売
販売先は、輸出相手国の経済状況により大きく変動する。例えば、以前は日本が最大の輸出国であったが、今は米国の好景気を反映して、米国のシェアーは30%に達してトップである。他の輸出先は、中東、南アメリカ、南アフリカ、オーストラリアである。ヨーロッパは、貿易障壁があり、輸出が難しい。アフリカ、カリブ、太平洋の国からの輸出へは税金がかからないが、タイからの輸出には24%の税金が課せられ、Certificateも必要である。

4．従業員
従業員数は、3千人であり、その内事務職は200人である。工場は2シフトであり、需要次第で1日あたり16-20時間稼動している。当社の問題点は、非常に高い退職率(1年で見ればほぼ100%）である。この原因としては、学生のアルバイトが多く、学期が始まると辞めてしまうことである。労働者は工場の50キロ圏内から採用している。また、パッタニー、パッタルー県から来ている従業員には無料のバス通勤を提供している。

高い退職率については、最低賃金以上の給与、3ヶ月のOJTで低減を図っており、今年は退職率が低下している。

5．クラスター

クラスターの考えは聞いたことがない。この政策の効果は、地域のポテンシャルにかかっているのではないか。たとえば、ソンクラー県は、当地域の中心県であるが、品質管理専門家が不足している。そのため、検査が遅れ、ビジネスに支障が出ることもある。また、クラスター内の県は競合するのではなく、お互い補い合うべきである。さらに、新しい政府機関が設立され、予算をつける必要がある。

6．その他

ISO9002を取得準備中であり、TISから専門家を招いて支援してもらっている。この費用は当社負担50%、TIS負担50%であり、政府の企業支援政策の1つである。

関連企業と株の持合いはしているが、それほど強いビジネス関係を持っているわけではない。会社は同族企業である。

売上、利益共に変動が大きい。これは、原料となる鮭の漁獲量と価格に大きく影響されるからである。鮭の価格は、1トン500米ドルから1,000米ドルの間を変動することもある。これに関しては、対処の仕様がない。ただ、2年前のバーツ暴落では利益が急増した。当社としては、製品の付加価値を上げることによって、市場確保、価格の安定を図ろうとしている。新製品として、タイカレー味の鮭缶詰を開発した。また、費用削減を図るため、在庫の保存方法を改善して、歩留率を高めたり、製品搬出出口をトラックの高さに合わせる工事をして、搬出に必要な労働者数を減らしている。

当県のインフラに対する不満としては、ソンクラー港の船積費用の高さがある。

ファイナンスに関しては問題がない。ただ、毎年工場を拡張するだけでなく、競争力を維持するため、新しい機械への多額の投資をしなければならない。

当社は、ソンクラー県FTI、Food Processing Association、Frozen Food Associationの会員である。

タイ企業、東南アジア企業(特にフィリピン)との競争に対しては、(1)品質向上(清潔な生産ラインの管理、輸入業者によるAudit、（2）費用削減(新規設備による効率性向上、在庫管理）、（3）新製品の開発といった対策を採っている。

政府に要望するサービスとしては、輸出相手国の規制などの情報を更新して欲しいこ

とが挙げられた。

6－10 Safeskin Corporation (Thailand)(ゴム手袋製造)

1999年5月25日

面談者
Mr Lim Huat Joo、Managing Director
Ms Sermsiri Phasompong、Corporate Affairs Director

1．概要
米国に本社を持つゴム手袋製造企業。米国本社は12年前にマレーシア子会社を設立、6年前にSafeskin Corporation (Thailand)を設立した。当社の株主は、米国本社(100%)である。タイの工場のほうが新鋭設備を使っているため、生産性の観点からマレーシア工場は2ヶ月前に閉鎖されている。

6年前にSafeskin Corporation(ゴム手袋製造、従業員4600人)が設立された後も、Safeskin Latex(ゴム手袋原料製造、従業員200人)が2年前、Safeskin Medical & Science（病院用、電子機器製造工場用ゴム手袋製造、従業員2000人）が1年半前、Safeskin Industry（梱包用の箱、手の型の製造、従業員30人）、Safeskin Engineering（製造機器設計・製造)が今年になって設立されている。

2．原材料
原料のConcentrated Latexは、Safeskin Latexが製造しているが、足りない場合は、他の製造企業から買い付けている。機械は、米国本社の支援を受けて、Safeskin Engineeringが製造している。

3．販売
製品は100%輸出に向けられる。その内、90%は米国向け、10%はヨーロッパ向けである。年間の売上は、２億ドルに達する。

4．従業員
従業員は、地元と東北地方出身者が半々である。以前は、3:7の割合で東北地方出身者が多かった。工場では、３交代制の24時間操業である。従業員に対する訓練は、採用当初１、２日の基礎的な訓練を行った後、OJTを実施する。東北地方出身者が多いせいか、タイの新年(４月)で帰省した際に退職することが多い。4月前後の退職率は8-10%に達するが、年間を通しての平均は３－５%である。

5.　政府サービス

政府から受けているサービスは、ゾーン3のインセンティブ（税控除、企業税低減、外国人への労働許可）である。

6.　クラスター

クラスターは、機能するのではないか。ただ、その場合新しい機関を設立する必要があるかもしれない。

7.　問題

当地域のインフラの問題としては、（1）停電の発生、（2）ソンクラー港の限られた能力がある。当社工場の電気使用量が大きいため、自家発電設備は保有していない。そのため、停電の悪影響は大きい。後者は、能力の問題があるため、当社はペナンの港を使用している。

8.　その他

ISO9002はすでに取得済みである。この時は、マレーシアの半政府機関をアドバイザーに使った。これは、あまり時間がなかったことと、すでにこの機関を良く知っていたためである。また、現在ISO14000取得の準備中であり、2000年第1四半期取得を目指している。この準備には、ドイツのコンサルタントを使っている。

当社は、本社に安定して製品を販売しており、キャッシュ・フローに問題はない。

当社は、FTI、TCCのメンバーである。

## 6－11 Sourthern Parawood(パラウッド家具製造)

1999年5月26日

面談者

Mr Udomsak Treesookkasem、Executive Director

1. 概要

当社は1988年に設立されたParawood家具製造業である。従業員は総勢800人、うち100人は事務職である。関連会社は、Sourthern Cross（学習机、椅子製造、三井物産との合弁（三井が30%出資））、Tarmac（テーブル、キャビネット製造）、Sourthern Best（テーブル板製造）がある。親会社は、プーケットに本社を持つChinteik Brothersで

ある。

2．原材料
原料となる材木はソンクラー県にある材木業者、プランテーション業者から買い付ける。

3．販売
販売は90%輸出、10%国内向けである。輸出のうち、日本向けが90%である。マーケティングのため、担当スタッフが2ヶ月に1回日本を訪れている。日本の販売先は、コクヨ、イトキン、小泉など。

4．従業員
従業員は、70%がソンクラー県出身、30%が近隣県から来ている。以前は退職率が高かったが、今は10%以下に下落している。家具製造には比較的高い熟練度が必要とされるため、採用当初のオリエンテーションに続いて、監督者をつけてOJTを実施する。

5．業績
過去2年間は売上が低迷し、利益も些少である。本社は家具製造のExpertiseがないので、特に支援はしていない。

6．問題
ファイナンスは、銀行の貸し渋りがあり、以前より難しい状況である。

ソンクラー港の施設には不満があるし、費用も高いと思うが、現在ガス開発が進められているJoint Development Areaが成功し、裾野産業が発展すれば、ソンクラー港経由の輸入も増えて、船積費用が下落するのではないか?

6－12 Sonkhla Port

1999年5月25日

面談者
Mr Wathanachai Raunglertpanyakul、Deputy Port Director、Chaophaya Terminal International

1．概要
当港は、13年前に開設された南部地域東海岸で唯一の国際港である。当社は、Port

AuthorityからConcessionを受けて操業している。Concessionは昨年期限が切れたが、５年の期限延長をしている。当港の登録従業員数は450人程度だが、通常業務に従事しているのは250人前後である。

２．売上

当社の売上は年間２億バーツであるが、そのうち50千万バーツは政府に納めている。最終利益は８百万バーツ程度であるが、当社にとって満足のいくレベルではない。当港からの積み出しは、毎年二桁以上の割合で増加しており、能力を上回りかねない。

Concession契約にもあるため、2003年までに第4の積出港建設への投資(2億バーツ)をする予定である。これに伴い、積出費用の15%の値上げを予定している。使用者から現在の価格が高いという声も聞かれるが、それでもバンコク、ラチャバンに比べれば60%程度のレベルである。

３．問題

当港の問題点は、半年毎に堆積した土砂を取り除く作業が必要であることが挙げられる。本来この業務は政府のPort Authorityの責任であるが、予算、機材がないのか過去7,8年全く実施されていない。このため、当社の負担で作業をしている。本来であれば、深度は９メートルあるべきであるが、現在は７メートル程度となっている。土砂の除去作業費用は1立方メートル当たり、65バーツである。半年で50万立方メートル堆積するので、この負担は当社にとって大きい。

第2の問題点として、当港からの輸出量と輸入量の不均衡がある。ここでは、輸出量が輸入量を圧倒的に上回るため、均衡している港に比べると、輸送料が割高になってしまう。例えば、ペナンでは2:3程度でほぼ均衡している。

第3に、日本、香港への直行便が少ないため、日本、香港への輸出品をシンガポールで積み替える必要があり、これもコストを押し上げる要因となっている。このため、当地からの輸出は日本向けが多いのにもかかわらず、日本向け船積では競争力に欠ける。