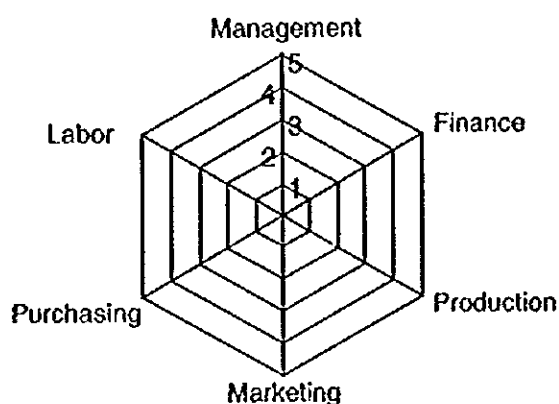


第3章 サポートイングインダストリーを 中心とした業種別産業振興策



第3章 サポートインダストリーを中心とした業種別産業振興策

本調査において企業訪問時に簡易企業診断を行い、各企業について6つの診断項目を5点法で採点評価した。評価結果の分析を随時述べているが、その採点基準は下記の通りである。



RATING OF COMPETITIVE LEVEL.

Score	Level
5	Internationally competitive and competent.
4	Close to international standard. Needs specific and professional support to reach the standard.
3	Acceptable for current market requirements. Need improvements in wide areas of operation to reach international standards.
2	At the brink of collapse but still left with possibilities of moving up to currently acceptable level.
1	No possibilities whatsoever to improve to be internationally acceptable level.

Note: Even though a diagnostic element is evaluated extremely low for a company, that company might survive as a whole depending upon the nature of her business. For example, production on consignment does not necessarily need marketing and purchasing activities as its nature.

MAJOR ITEMS EVALUATED BY DIAGNOSTICS

Field	Component Items Reviewed
Management	Capability of president and directors. Business policy and strategy. Plan-Do-Check-Action execution. Organization structure. Control of departments.
Finance	Profit planning. Control of budget and expense. Sales and break-even point. Raising capital, and investment in facilities.
Production	Production planning. Industrial engineering. Job procedure and documentation. Quality, cost and delivery management. Maintenance of mechanical equipment. Design and development engineering. Safety and health management.
Marketing	Market survey such as competitors & products. Product development policy. Pricing policy. Sales channel management. Sales promotion and public relations. Customer relation.
Purchasing	Out-sourcing policy. Parts and material purchasing plan. Control of subcontractors. Survey of quality, cost and delivery level.
Labor	Personnel management. Salary and bonus. Welfare program. Moral, discipline and skill of workers. Training-Education program. Recruiting. Turnover of workers.

3.1 自動車産業と自動車部品産業

本節では経済危機後の業界の問題点を明らかにし、対応策を提言する。なお、本節は自動車の専門家による関連企業からの聞き取り調査をふまえて記述している。訪問した企業は計 27 社である。その内訳は自動四輪アSEMBラー4 社、自動二輪アSEMBラー2 社、部品メーカー21 社（日系 13 社、純現地資本 8 社）である。

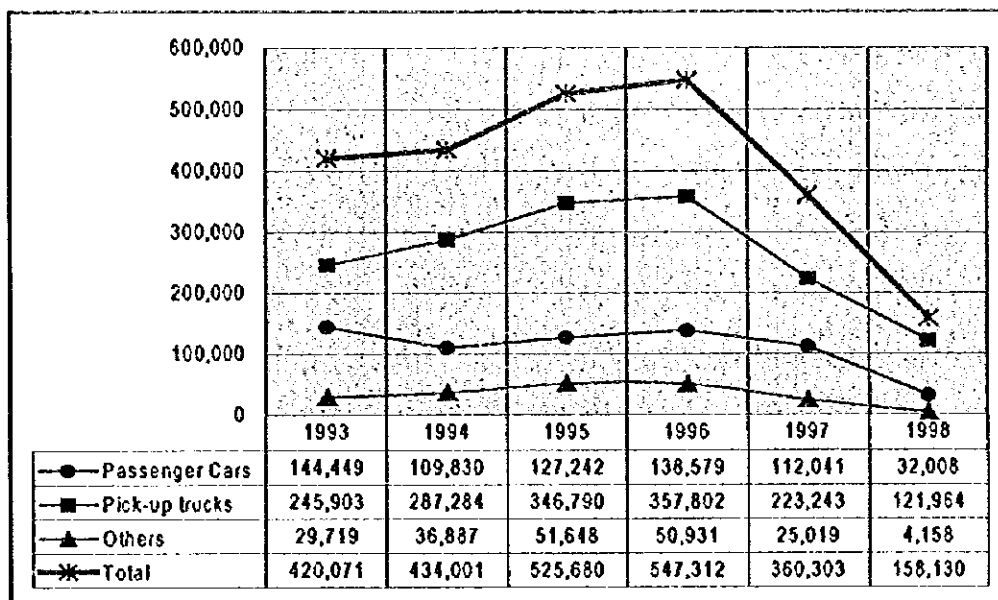
3.1.1 経済危機の影響

(1) 自動車生産台数

完成車の 95%以上を国内市場へ販売していた自動車産業は、1997 年 7 月の通貨危機によって引き起こされた国内市場冷え込みによって大打撃を受けた。Figure 3.1-1 に見る通り、自動四輪の生産台数は 1998 年 15.8 万台まで、すなわち 1996 年のピー

ク時の 54.7 万台の 28.9% にまで減少した。業界の予測では 1999 年の生産台数は 18 万台となっていて回復は遅く、1996 年のレベルに戻るには 5 年程度の時間が必要ではないかと見ている。

Figure 3.1-1 Automobile Production (1993-1998)



タイの自動車業界では年間生産台数が 50 万台を超えた時点から、アSEMBラー各社はタイをアジアの生産拠点とすべく、西暦 2000 年において 100 万台の生産を目標として投資を重ねてきた。1998 年の生産能力はすでに 100 万台に達していると業界筋では推定している。これからみると同年の稼働率は 18% に過ぎないことになる。

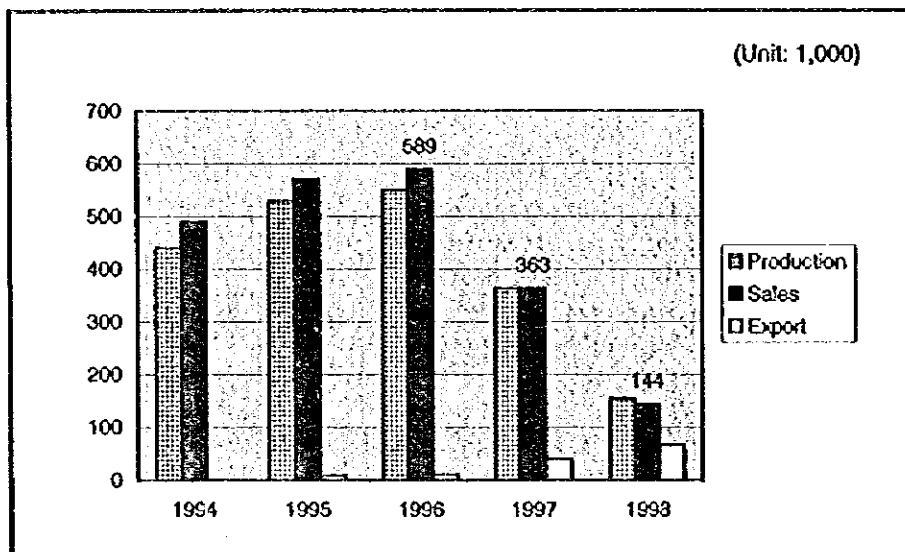
(2) 輸出重視への転換

日系を中心とするアSEMBラーは、国内需要の大幅落ち込みにもかかわらず、タイをアジアの生産拠点とする戦略は変えていない。むしろ国内市場向けの生産を行っていたアSEMBラー各社も輸出志向へ積極的に戦略の重点を移している。国内市場中心であった Honda は小型乗用車の輸出を開始し、Toyota はオーストラリア向けを中心に輸出を伸ばしている。1999 年 6 月 1 日の日経産業新聞によれば、いすゞは藤沢工場で生産している 1 トンピックアップトラック（1998 年度生産実績約 11 万台）を 2001 年ごろまでにタイへ全面移管するという計画がある。輸出はオーストラリア、ニュージーランドから始めるということである。

三菱（MMC）のレムチャバン工場はもともと輸出が目的であり、マツダとフォードの合弁会社である Auto Alliance は輸出向けの生産拠点として新工場を建設した。2000 年生産開始予定の GM もまた全量輸出を前提としたタイへの投資である。

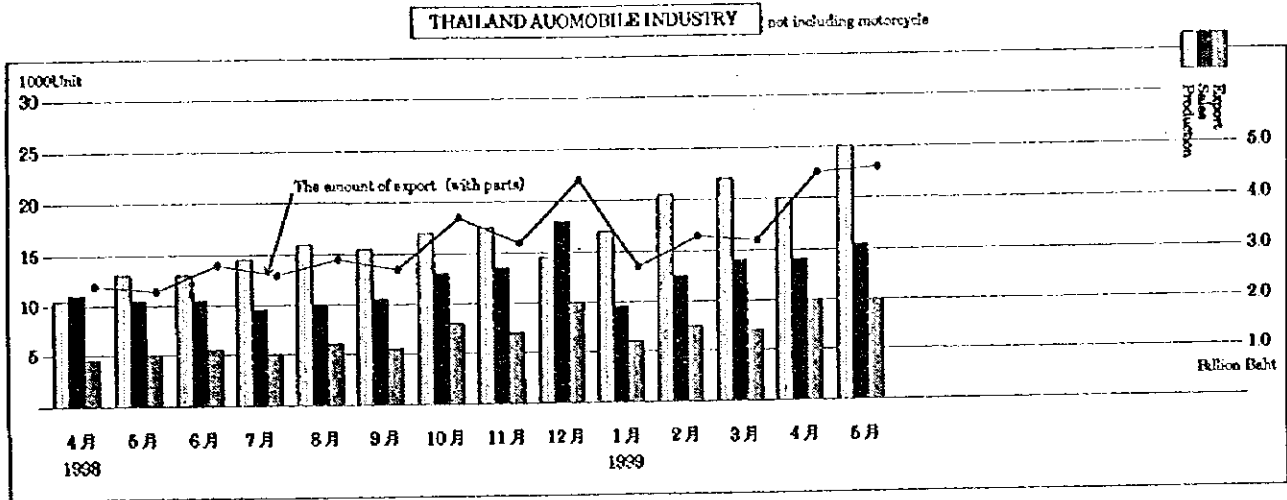
なお、輸出への切り換えは各社のグローバル戦略によって既存輸出マーケットをタイへ振り向けることによって行われている。従って現状ではタイの会社が独自に輸出マーケットを切り拓くことはできない。

Figure 3.1-2 (a). Production, Sales and Export of Automobiles



Source: FTI, Automotive Industry Club

Figure 3.1.2 (b) Production, Sales and Export of Automobiles,
Monthly 1998/4 - 1999/5



Source : FTI Automotive Industry Club

Source: FTI Automotive Industry Club

Table 3.1-1. Export by Make in 1998

Assembler	(Unit: car) 1998
MMC	60,861
Honda	5,335
Toyota	1,819
Mazda	1,207
Nissan Diesel	24
Isuzu	22
Hino	18
69,286	

Source: MMC Sittipol Co. Ltd.

Figure 3.1-2 および Table 3.1-1 からわかる通り、輸出の実績は台数で明らかに伸びている。販売のシェアから見ても国内販売が減少したこともあって、輸出は国内販売の 50%近くになっている。業界では 1999 年の輸出台数を 120,000 台と予測している。

(3) アSEMBラーによるその他の戦略

アSEMBラー各社は輸出への切り換えのほか種々の戦略を持っている。短期的な対策としては、ディーラーに対する販売資金支援、販売金融原資の投入、並びに部品 supplier に対する仕入れ代金先払いなどである。トヨタは、この危機に対応して7倍増資を敢行、50%を自動車購入金融に、25%を supplier サポートに、残り 25%をディーラー支援に回した、といわれている。

アSEMBラー各社は対アジア戦略をグローバルかつ長期的な観点から考えているため、今回の経済危機に際しても撤退か否か、といった終末論的な議論は見られない。むしろ、タイをアジアにおける戦略拠点として、また生産・開発のハブとして位置づけ、100%ないしはそれに近い持株比率を確保して主導権を確立し、輸出競争力を飛躍的に向上させることに注力している。

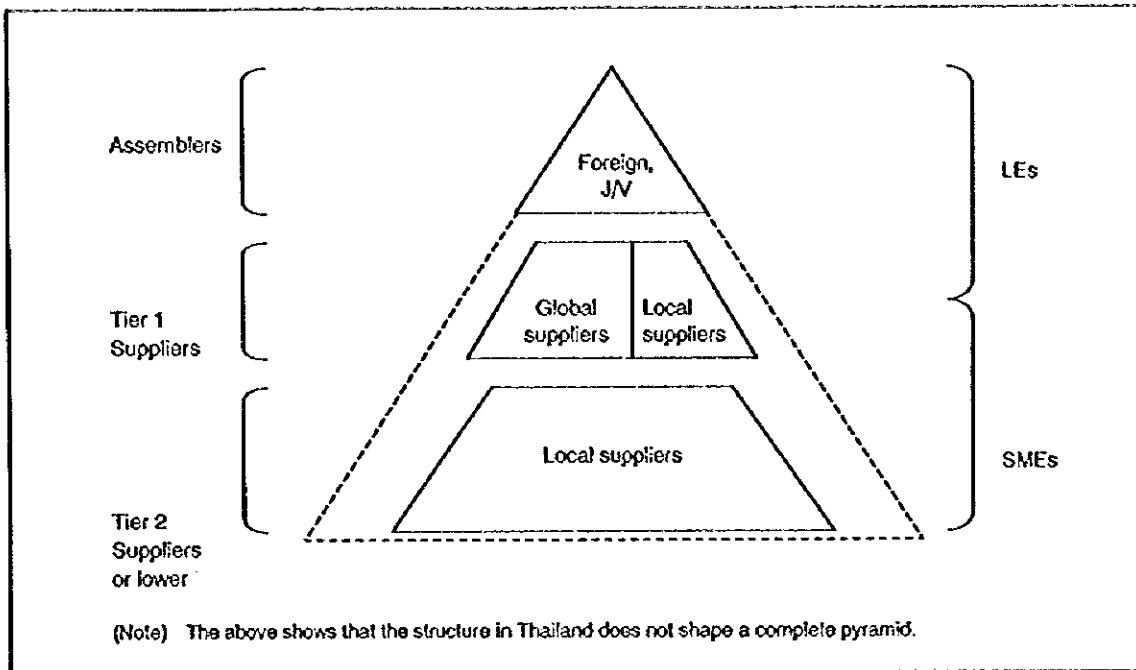
この様な状況の中で、ホンダのR&D体制大増強、小型乗用車の輸出開始、いすゞの日本からの生産拠点の移転、タイのために開発した小型経済乗用車であるトヨタカローラの域内同時立ち上げ、などが新しいアSEMBラーの戦略として注目されよう。

一方、日系に比べ周辺の体制確立が遅れている欧米系アSEMBラーは、純粹にタイを生産基地として周辺地域への輸出拠点とすることを明確に打ち出している。彼らの課題はベーシックな商品戦略、販売ネットの確立、supplier ネットワークの確保・育成、世界レベルの競争力確保、製品開発サポート体制の確保をいかに効率よく早く実施するか、ということにあると思われる。

3.1.2 自動車部品産業への影響

完成車の生産台数の落ち込みにより自動車部品産業も一様に打撃を受けた。しかし、タイの部品産業は資本構成、企業規模や下請構造のどこに組み込まれているかによって危機に対する対応が異なってきた。輸出依存が高くなるであろう今後もまた明暗がくっきりと分かれてくるものと予測される。主として外資系企業か純国内資本企業かによって問題点が異なってくる。Figure 3.1-3 に部品産業の性格をいくつかに分類してみた。

Figure 3.1-3 Conceptual Structure of the Automotive Industry



上図の分類には勿論例外もあるが、問題点を典型的に明らかにするためのおよその分類である。それぞれの状況をまとめると次のようになろう。

(1) 一次下請企業 (Tier 1 suppliers)

一次下請企業は (Global supplier と Local supplier) に分類できる。Global supplier と称される一次部品サプライヤーは、タイにおいては 100%外国資本または外資との合弁企業である。これらはアSEMBラーに直接部品を納入するだけでなく、部品開発段階から深く関わり合っている部品サプライヤーで、その大部分はアSEMBラーとともに世界各地へ展開を図っている。世界の自動車産業再編成の渦中で今後このクラスのサプライヤーは Global supplier でなければ生き残りは難しいといわれており、その総数は近年世界的にみても減少する傾向にある。

タイにおいては一次下請企業は自分で、または本社の支援を受けて、品質、工程、コストなどの改善にしろ資金調達にしろ実施できる実力を持っている。大手の Global supplier は自己の生き残りのためにも部品購入先である二次下請以下の改善指導をしなければならないが、本当の意味で支援、指導できる企業の数は全体の購

入先の一部に限定される。コスト削減のため現地調達率を上げようとすますます指導のために工数をかけねばならず、指導対象数が増やせない、といったジレンマに陥っている。Global supplier は当面の資金不足に対して2倍~7倍増資によって対応するところがほとんどであった。タイ側のパートナーの多くは払い込みができず、外資の比率増加、経営主導権の取得、という形で対策が完了している。

経済危機の前はアSEMBラーの増産計画に対し、一次下請企業は積極的な投資で答えてきた。ここに来て国内市場の大幅減により過剰設備と巨額な借入金を背負うことになった。タイ国内市場の回復も早期には期待できないことから、逃げ道を輸出拡大による売上げ増に求めざるを得なくなった。Global supplier は、売上低減分の穴埋め対策の重点を直接輸出によって行うべく動き始めたが、日本をはじめとする対象輸出仕向先の経済状況も決して明るいわけではない。現在までのところ、アSEMBラーと同じくタイの自動車産業の競争力強化による輸出拡大というよりは、日本国内、アジア、中東などのアフターマーケットなど従来の日本からの出荷市場を分けてもらっている状況にある。すなわち小さくなったパイをみんなで分け合うといった色彩が濃い。アSEMBラー主導の本格的な輸出拡大を期待し、アSEMBラーのタイ国重視の戦略に追随している現状にある。

Global supplier 以外にも過去の歴史の積み重ねでタイにおける一次下請企業として現に活躍している企業 (Local supplier) もある。(トヨタの場合 117 社のうち 40 社)。彼らの大部分は SME のカテゴリーに入らず、かといってグローバルな展開にも手が届かない。どういう形で彼らを育成していくかは、タイの産業政策上大きなポイントとなる。純タイ資本の一次下請企業のなかには、資金不足及び技術的な独立性の確保が難しいと判断して、早々に自動車産業から撤退するところが出てきている。傘下の自動車関連企業のパートナーに主導権を譲った Siam Cement Group, ヤマハに Majority を渡し、傘下の部品メーカーの売却方針を固めた KPN Group がその例である。

さらに、欧米系一次下請企業群は初めから持ち株比率の Majority 確保をめざしてタイ企業の買い取りまたは自前の進出を行っている。彼らの場合にはタイ市場だけを目指すのではなく、タイをハブとしてアジアに展開しようとしている欧米系アSEMBラーをサポートしつつ、自らも自己のグローバルネットワークのアジアにおけ

るハブとしてタイを位置づけている。また、欧米系と日系は仕事のアプローチにもは、違いが見られる。日系の“手取り足取り”指導とは異なり、欧米系は QS9000 のような管理システムをベースにマニュアルで業務体系を組み上げ、早いうちにタイ人トップの起用を含め現地化を果たそうとしている。日系企業がタイ人と日本人の性格や仕事へのアプローチの差異に悩む中で、欧米系の仕事の進め方がタイという土壌にどうフィットするのか、注目するとともに学ぶことも必要であると思われる。

(2) 二次以下の下請企業 (Tier 2 suppliers or lower)

一次下請企業以外のすべての supplier が二次以下の下請企業である。原料供給者のような大手をのぞけばまさに Local supplier の中小企業群である。アSEMBラーの各種支援も自己の取引先である一次下請企業までしか届かず、二次以下の部品メーカーは一次下請各社が支援することになる。しかし数例を除いては一次下請各社も支援する余力がないのが現状である。

現地資本の中小企業を中心とする Local supplier は、JV 企業と異なり、外資の出資元である親会社からの支援・輸出対象市場の割譲、増資などによる資金援助などの支援策が受けられない。地場の金融機関からの融資も貸し渋りによって受けられない状況でまさに納入先の支援に頼るしかない。人員削減、賃金カット、労働時間削減、経費削減、支払い遅延など、ありとあらゆる方策でこの苦境を乗り越えようとしているが、独力でこの苦境を脱却できるだけの力を持っていない。

また、納入先からも急激な輸出対応で品質、コスト、納期といった競争力を更に世界レベルへと押し上げるべく要請を受けているが、専門家を招請するにしても高い費用が掛かるし、正直なところどうしたらよいかわからないのが実状である。競争力向上の要請についていけなければ、今後企業の存続も危ういという不安もある。

3.1.3 アSEMBラーと下請企業の関係

(1) 当面の金融支援

当面の下請企業への緊急課題は金融支援である。完成車の生産量落ち込みが直接下請部品メーカーの財務内容を悪化させたことは言うまでもない。アSEMBラー自身は増資等によって体力を維持する一方で、現地下請企業を必死になって支えている。日系アSEMBラー各社は互いに連絡を取り合いつつ下請け支援をしている。支援方法は各社とも類似していて次のような手段によっている。

- 1) 部品購入価格の値上げ
- 2) 先払い方式による部品購入（低利融資）
- 3) 金型の先行買い上げ
- 4) 材料代行買い上げ支給（低利融資）
- 5) 在庫部品買い上げ

但し、対象下請企業はアSEMBラー各社が直接部品を購入する一次下請（一次下請企業）に限られ、しかも自社との取引量が最も多い企業に限られているのが実情である。アSEMBラー各社は自社の金融支援も限界に来ており、早く公的金融による中小企業支援が欲しいという要望が一致している。時期的には今年中に支援が必要であるとしている。

(2) 輸出車のローカルコンテツ規制撤廃

WTO の勧告によって 2000 年にはローカルコンテツ規制は撤廃されることになっているが、タイでは輸出車製造を目的とした GM の投資誘致のため、それより早く撤廃すると言われている。それとは別に輸出車は国内車に比べて高品質の部品を使用しなければならない。日系各社の輸出向け、国内向けの国産化率（ローカルコンテツ）の違いは、聞き取り調査によれば次のようになっている。

Table 3.1-2. Comparison of Local Content for Export and Domestic Market

Assembler	(1-ton pick-up truck)	
	for Domestic Market	for Export Market
A	70%	50%~60%
B	80%	36%
C (Export oriented)	80%	50%~60%
D (Export oriented)	70%	70%
E	75%	75%

Table3.1-2はもともと輸出志向型であったD、Eの2社を除いて輸出車のローカルコンテンツを落している。輸出グレード車に求められる品質を保つため、国内部品を輸入部品に置き換えざるを得なくなっている状況を示している。輸出を拡大していけばPL問題も生じてくるであろう。いずれにしろ輸出が拡大すれば、ローカルコンテンツは下がる傾向があり、現地部品メーカーの市場が輸出に比例して増加するとは必ずしも言えない。

(3) 下請企業への要望

アSEMBラーや Global supplier が輸出拡大に向けて Local supplier に対して要望していることは、Global standard に達している部品を供給してほしいという一点に集中している。具体的には Q (品質)、C (コスト)、D (納期)、D (開発力) を Global standard の評価基準としている場合が多い。国内市場向けの部品は Local standard でもよいかもしれないが、製造ラインを輸出向けと国内市場向けに分けるのは、部品の調達、在庫管理が面倒なので、すべて Global standard の部品に置き換えるのは時間の問題となろう。Local supplier の QCDD の改善は急を要する課題となっている。

3.1.4 自動車インスティテュートへの期待と政府への要望

1998年にTISIから分離する形で設立された自動車インスティテュート (TAI: Thai Automotive Institute) は、1999年6月現在、本格的サービス開始に向けて準備段階にある。今回訪問調査によってTAIの必要性、持つべき機能について質問をした。さらに政府に対する一般的な要望事項についても質問をした。結果の概略を下に述べる。

(1) 自動車インスティテュートへの期待

聞き取り調査の結果は下記の通りである。

- ・TAIに何らかの形で期待している： 87.5% (14社)
- ・TAIに期待するものはない： 12.5% (2社)

なお、上の回答率には回答なしの企業は計算から除外してある。

TAIに期待している14社のうち2社は、原則賛成としつつもTAIの機能あるいは実施方法に不明な点があるとコメントをつけている。TAIに期待することはないとしている1社は現状に不足を感じていないということであり、1社はインスティテュートは今までうまくいった例がないという理由である。結論としては自動車業界はTAIに大いに期待していると解釈できよう。

TAIが備えるべき機能については、次のような項目が挙げられた。なお複数の回答がある。

- | | |
|---------------------|------|
| 1) 技術移転（技術・技能） | : 7社 |
| 2) 製品開発（R&D）支援 | : 7社 |
| 3) 分析、検査、認証、校正 | : 5社 |
| 4) 教育、訓練（ISO、QSを含む） | : 5社 |
| 5) 政府と民間の接点機能 | : 2社 |
| 6) 高速周回テストコース | : 2社 |
| 7) その他（資金、ソフトウェア開発） | : 2社 |

1)の技術移転は一般の従業員教育とは別に、生産現場において基本的な技術・技能を従業員に移転してほしいということである。TAIの施設内での訓練ではなく、本当の専門家の派遣による指導を希望している。日系企業4社は、下請企業の指導という意味で自社をリタイアしたシニアの人材を活用できるとしている。2)のR&D支援は輸出拡大に伴う競争力向上のため、タイ企業の中にR&D機能を持ち、自己完結型の生産体制を作り上げたいという考え方がベースになっている。

3)の分析、検査、認証、校正はTAIがTISIの設備を受け継ぐため、これを充実し輸出グレードの製品製造を支援してほしいというものである。4)の教育・訓練はも

のづくりのための基礎教育、ISO9000、QS9000 取得のための教育あるいは英語教育も含まれている。

(2) 政府への要望

制度面への要望としては部品メーカーから輸入関税の不合理性の是正（3社）、急激な貿易自由化への懸念（2社）が述べられている。その他、輸出拡大への長期ビジョンの官民協同による策定、R&D 投資への優遇策、技術教育センターの充実、AICO の再検討などが要望されている。

行政面に対する不満としては、状況変化に対する対応や手続処理が遅い（3社）、あるいは MOI と MOC の間の意見の不一致があり対応に困ることがある（1社）などがある。

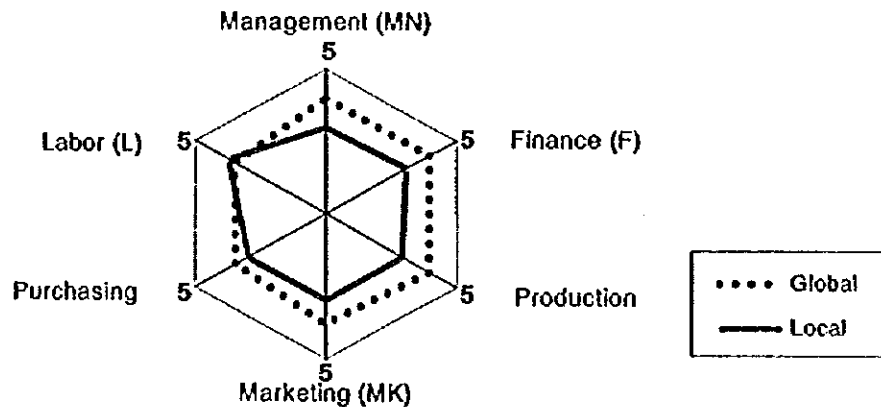
3.1.5 企業診断結果の分析

(1) 企業診断の概要

訪問企業 27 社のうち部品メーカーは 21 社で 5 点法による企業診断が出来たのは 13 社である。このうち Global supplier と Local supplier の 2 つの Group に分けて企業力の違いを明らかにし原因を探ると共に、振興策を考える上での参考にする。なお、Global supplier は 7 社、Local supplier は 6 社であった。内訳は Table 3.1-3 の通りである。

Table 3.1-3 Score of Company Evaluation

Company	Thai share of equity (%)	Export (%)	Employment (persons)	Score					
				(MN)	(F)	(PR)	(MK)	(PU)	(L)
(Global supplier)									
A	54	0	180	3	3	4	3	3	3
B	38	40	220	4	4	4	4	3	3
C	4	20	952	4	4	4	4	3	3
D	70	25	913	5	4	4	4	4	4
E	56	23	1,112	4	5	4	4	5	4
F	51	10	n.a.	4	4	4	4	3	4
G	40	20	2,150	4	4	4	4	3	4
Global average (Total = 3.81)				4.0	4.0	4.0	3.9	3.4	3.6
(Local supplier)									
H	42	54	602	3	4	3	4	3	3
I	100	3	280	3	3	3	3	3	4
J	40	0	618	4	3	3	3	3	4
K	100	1	529	3	4	3	2	3	4
L	100	1	700	3	3	3	3	3	4
M	100	10	329	2	2	3	3	3	3
Local average (Total = 3.14)				3.0	3.2	3.0	3.0	3.0	3.7



(2) 分析と評価

Global supplier の総平均点が 3.81 で Local supplier が 3.14 であり、格差は 0.67 大差である。Management、Finance Promotion、Marketing の格差は 0.8 から 1.0 ある。一方 Purchasing は 0.4 で Labor は逆に Global supplier の方が 0.1 低くなっている。

Labor (労務管理) 面で Global supplier が Local supplier に劣る理由は、前者はほとんど外資系企業であることによる。Local supplier の方がタイ人労働者の労務管理にたけていて、権限委譲を制限し、より厳しい管理をすることによって経営の効率を高めている。以下、企業診断から得られた重要な問題点を述べる。

(3) Local supplier と Global supplier のギャップ

Local supplier と Global supplier の間の競争力格差は今後更に拡大するのではないかと危惧される。Global supplier はタイ国を生産の拠点にしようとする意志がある限り世界レベルへ引き上げるための経験と経営資源を持っている。例えば、日系の電装品メーカーは自社工場を根本的に見直すと共に生産ラインを国際スタンダードに合致するように作りかえてしまった。この事実はタイで一流の Global supplier であっても世界レベルに達成していなかったことを証明している。この会社は世界レベルとタイの工場のギャップを早急に埋めてタイ工場を世界の供給基地の一つにしようと決定している。

一方 Local supplier の多くはアSEMBラーからの QCDD 改善要求をプレッシャーとして受けとめているものの、必ずしも自己の生存自体がおびやかされているとは受け取っていないように感じられた。政府および民間企業は、現地産業が外国からの輸入部品や Global supplier から致命的なダメージを与えられる可能性をはっきりと認識する必要がある。実際に同様の状況下、南米コロンビアで輸入の自由化によって国内部品産業が5年を待たず基盤を失った例がある。

(4) 技術上の問題点

自動車部品産業全体としては、QCDD において世界レベルに到達しようとする努力も見られるにしても、まだ国内市場レベルに安住しようとする傾向も見られる。輸出の拡大は現地での開発力、エンジニアリング力の向上を要求する。これらは新しい部品開発のリードタイムを短縮し、コスト削減のために不可欠な技術的要素となる。Local supplier には技術面において、また国際水準の顧客とのコミュニケーションの面においても十分対応策がとられていない。

今回訪問した Global supplier の一つは、長期的視点から10年前からエンジニアリング能力の養成を続けてきた。現在50人からなる開発部隊を揃えた。開発部隊はエンジニアリング、ツーリング、製造までを受け持つと共にアSEMBラーとの部品共同開発も開始した。(Design-in)。一次下請に位置する Local supplier も開発機能の必要性に気づいているが対応はまだとられていない。

(5) 経営上の問題点

タイ地場企業の経営者の中には自動車産業の経営に興味を失いつつある人達がでてきている。理由の一つは自動車部品産業は努力や苦勞の割に利益が出ないことにある。もう一つは自社内での継続的技術開発によって業界内での地位を保ち続けることに自信を失っているように見える。しかしながら、現在タイ国の自動車部品産業は輸入部品にとって代わられる方向へ向かうのか、あるいは自動車産業の輸出スタンダード化と共に成長していくか、という岐路に立たされている。自動車部品産業は国際競争に生き残るための現実を認識し国際スタンダードへの挑戦を続けなければならない。タイ国政府は支援する意志があっても経営者の熱意という推進力がなくては発展は望めないであろう。

3.1.6 要約および結論

- 1) 従来内需中心であったアSEMBラー各社は1トンピックアップを主体として輸出拡大の方へ動き出している。また輸出志向アSEMBラーの本格的操業あるいは生産増強計画がある。
- 2) タイの自動車部品産業は内需用も含め（1トンピックアップ主体）、否応なく Global standard の部品を供給しなければならない状況におかれている。ローカルコンテツ規制の撤廃もこれに拍車をかけることになる。
- 3) アSEMBラー各社や Global supplier も、タイで生産される部品が輸入品と比較してコスト(C)競争力を持っており、自動車産業発展の環境も整いつつあることは認めていて、タイ国内での部品調達を促進したいと考えている。しかし、特に Local supplier の部品メーカーについて品質(Q)、納期(D)、開発力(D)の面で不足を感じている。
- 4) タイ国自動車産業は競争力のある部品サプライヤーに支えられた輸出立国 (Export oriented) になることができるか、Global supplier と輸入部品に頼った輸出立地 (Export base) になるのか、ここ5年を待たずして方向が定まるであろう。
- 5) 以上の考察から、タイ国自動車産業振興の方向は Local supplier の競争力 (QCDD) 向上にあると結論する。

3.1.7 自動車部品産業振興にかかる提案

自動車部品と電気・電子部品の振興策については、経済危機前の1995年3月「タイ王国振興開発計画(裾野産業)調査報告書」としてまとめられている。同報告書はJICA開発調査としてユニコインターナショナル株式会社がとりまとめたものであり、提案事項の多くが実施に移されている。経済危機後もその基本方針に何ら変更を加える必要はないと考える。

しかしながら一方で、経済危機後顕在化した緊急課題もあるし、環境の変化もある。これらを含め、提案事項の骨子を下記に示す。

(1) 振興の対象

自動車部品業界全体をネットワークとして振興する意味からは、Global supplier、Local supplier、大企業、中小企業の別なく、振興の対象となる。しかしながら緊急度合、必要性からみれば中小規模のLocal supplierが主たる振興対象となる。

(2) 振興の目的/ゴール

タイ国は特に1トンピックアップを中心としてアジアの輸出拠点になる兆しが見えている。これらの部品を国産品として納入するため、タイ国の中小規模自動車部品企業群を各企業要素においてGlobal standardに引き上げる。

(3) 振興策具体化のための重要な視点

1) バイヤーの意向を最大限考慮する。

アSEMBラーは一次下請企業からの部品のバイヤーであり、一次下請企業はアSEMBラーに対するサプライヤーであると共に二次サプライヤーのバイヤーでもある。タイ国産の部品を購入するかどうかを決めるのはバイヤー側を選択の権利がある。サプライヤー側のみ視点を置き、競争力があるなしにかかわらず部品の国内調達をバイヤー側に迫るのは市場原理に反することになる。したがってバイヤーの意向を十分反映した振興でなければならない。

具体的にはバイヤーが各自取り組んでいる自社の下請企業強化策を支援する

ことが第1の課題となろう。中小規模の Local supplier の Global standard に照準を合わせた QCDD の強化改善は急がなければならないし、パイヤーも下請支援に手が回らない状況にある。また下請企業の育成に努力しているパイヤーに対しては、そのコスト削減のため税制優遇策も検討する必要があるだろう。

2) 集中的なモデル企業育成と波及効果

先ず中小企業 Local supplier が Global standard をクリアできることを、モデル企業を育成することによって証明する必要がある。そしてその手法をモデルとして確立し、例えばタイ式の部品産業育成方法を開発し普及させる。今、アSEMBラー、Global supplier においては下請企業支援疲れと共に、Local supplier を Global standard に到達させるのは無理ではないかという気運も出始めているように思われる。

具体的対策としては、まず経営者教育があり、専門家による現地にはりついでの継続的な経営、生産技術、管理技術の指導がある。セミナーや座学での技術移転では間に合わない状況にある。現場に則した基本的技術、技能を修得させるという視点が必要であろう。この方法はモデル企業振興プログラムとして実施するのが妥当であろう。

3) 製品開発能力の向上

アSEMBラーや Global supplier においてもタイ国での製品開発 (R&D) には必ずしも積極的ではなかった。しかし輸出市場へ製品を販売するためには R&D 機能を高めなければならなくなってきた。これを受けて Local supplier も製品の基本コンセプト・デザイン完了後のツーリング、生産準備につながるまでの engineering 技術等が要求される。すなわち Local supplier の振興・育成については単なる製造技術の改善のみならず、R&D まで踏み込んだ支援という視点が重要であろう。

(4) 自動車インスティテュート (TAI) の活用

TISI から分離独立する形で設立された TAI は、以上の視点をコンセプト作りのベースの一つとして重要な役割を果たすべきである。設立目的、活動内容については

APPENDIX にその詳細を提案したので参照されたい。TAI の活動計画提案の基本構想は次のような考えに基づいている。

- 1) TAI は政府と民間との相互理解と協力、交渉、仲介の接点としての役割を果たすこと。
- 2) TAI はアSEMBラー、Global supplier、Local supplier のビジネス上のリンケージを強める場となること。
- 3) 政府、アSEMBラー、Global supplier の協力を得て中小 Local supplier を育成する核としてのセンター機能を持つこと。
- 4) モデル企業育成プログラム等具体的かつ効果的な支援の供給者になること。

3.2 電気・電子産業

本節では経済危機後の業界の問題点を明らかにし、対応策を提言する。なお、本節は電気電子産業の専門家による関連企業からの聞き取り調査をふまえて記述している。タイ国における電気電子産業は産業形態は画一的ではなく、輸出型企業（100%外資）、国内需要型企業（J/V）、現地企業（国内資本）の3分類（タイプ）に分けて分析すれば特徴が明らかになると思われる。

訪問した企業は輸出型企業 11 社、国内需要型 J/V 8 社、現地企業 13 社の合計 32 社である。（Table 3.2-1 参照）

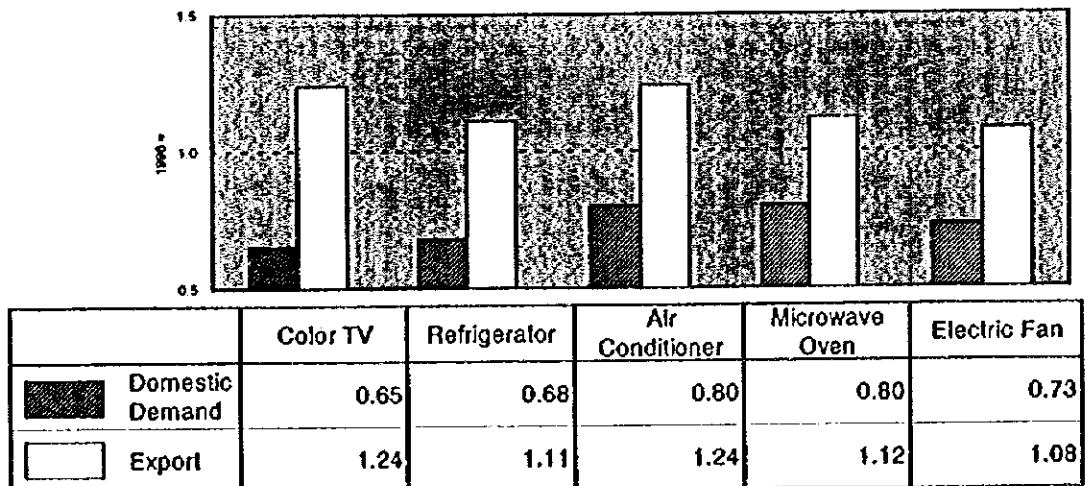
3.2.1 経済危機の影響

(1) 国内需要と輸出の変動

カラーテレビ、冷蔵庫、エアコン、電子レンジ、扇風機の5品目について Table 3.2-2 に1994年から1998年（予測値）までの、国内需要と輸出実績を台数で示している。同表からわかる通り、1994年から1996年まで、すなわち経済危機前までは国内需要は順調に伸びてきていた。輸出もまた扇風機を除いては伸びを示している。一方、経済危機をはさんだ1996年と1998年の比較では、国内需要は65%から80%まで落ち込んでいる。輸出は逆に1996年の1.08倍から1.24倍の伸びを示した。Figure 3.2.1はこの対照を図示したものである。

Figure 3.2-1 Impact of the Economic Crisis to Domestic Demand and Export

Unit: Ratio of 1998 when 1996 = 1.0



Source: Table 3.2-1

Table 3.2-1 Export to Total Production (1996-1999)

(Unit: %)

Group and Code Name of Enterprise		1996		1997		1998		1999E	
		Export	Domestic	Export	Domestic	Export	Domestic	Export	Domestic
Export enterprise									
Foreign Investment 100%	A	95	5	95	5	95	5	95	5
	B	80	20	80	20	90	10	90	10
	C	90	10	90	10	90	10	90	10
	D	80	20	80	20	80	20	80	20
	E	none	none	none	none	none	none	100	0
	F	90	10	90	10	90	10	90	10
	G	90	10	90	10	90	10	90	10
	H	80	20	80	20	80	20	80	20
	I	none	none	100	0	100	0	100	0
	J	90	10	90	10	90	10	90	10
K	100	0	100	0	100	0	100	0	
Domestic Market									
Joint Venture	L	20	80	20	80	48	52	55	45
	M	20	80	20	80	30	70	50	50
	N	30	70	30	70	40	60	50	50
	O	none	none	20	80	20	80	20	80
	P	10	90	20	80	40	60	50	50
	Q	10	90	20	80	40	60	50	50
	R	none	none	none	none	60	40	80	20
S	10	90	10	90	20	80	20	80	
Local enterprise									
Local Capital 100%	T	10	90	20	80	30	70	40	60
	U	10	90	10	90	10	90	10	90
	V	80	20	80	20	60	40	40	60
	W	5	95	5	95	20	95	40	95
	X	20	80	20	80	20	80	20	80
	Y	5	95	5	95	5	95	5	95
	Z	0	100	0	100	5	95	3	97
	AA	10	90	20	80	30	70	40	60
	BB	40	60	60	40	80	20	80	20
	CC	40	60	40	60	50	60	60	40
	DD	60	40	60	40	80	20	90	10
EE	100	0	100	0	100	0	100	0	
FF	90	10	90	10	90	10	90	10	

Table 3.2-2. Domestic Demand and Export of Major Electrical and Electronics Products

(Unit: 1,000)

	Color TVs		Refrigerators		Air conditioners		Microwave ovens		Electric fans	
	Domestic	Export	Domestic	Export	Domestic	Export	Domestic	Export	Domestic	Export
1994	1,058	5,614	973	721	320	919	61	2,160	2,743	5,365
1995	1,116	5,659	1,129	1,102	368	1,221	68	2,210	3,002	3,811
1996	1,225	5,861	1,174	840	415	1,363	87	2,757	2,757	3,620
1997	1,061	6,664	1,006	821	439	1,502	84	2,565	2,550	3,408
1998	800	7,241	800	933	330	1,635	70	3,099	2,000	3,902
Ratios										
1996/1994	1.16	1.04	1.21	1.17	1.30	1.48	1.43	1.28	1.01	0.67
1998/1996	0.65	1.24	0.68	1.11	0.80	1.24	0.80	1.12	0.73	1.08

Source: Thai Keizai Gaikyo (Domestic Demand: industry estimates; Exports: customs)

Note: Domestic Demand for 1998 is a preliminary figure and the exports for 1998 has been annualized using data for January to July.

Table 3.2-2 に見る通り冷蔵庫を除いて輸出台数の方が国内需要向け台数より圧倒的に多く、国内需要の落ち込みを輸出でカバーしたため全体としての生産量は経済危機前後でそう変化はないように見える。しかしここで留意すべき点は、国内需要は1960年代にタイ国に進出してきた国内需要型J/V企業および現地大企業が受け持ち、輸出は1980年代後半から進出してきた輸出専業の外資100%企業が受け持つという住み分けができてきているという点である。従って企業のタイプ別に経済危機の影響を分析する必要がある。

(2) 企業タイプ別の販売動向

Table 3.2-3 は今回調査において聞き取り調査を行った企業から得た1996~1999年間の販売量の推移である。経済危機が企業に与えた影響は企業のタイプにより異なっている。国内需要型J/V企業においてはテレビ、冷蔵庫、洗濯機等の家電需要が1990-1993年代の最盛期の50%に激減している。しかし輸出型企業はパーツ切下げも追い風となり年々売上が拡大している。Figure 3.2-2 は企業タイプ別売上高の変化を平均値で示している(1996=100)。Figure 3.2-3 は企業タイプ別の生産にしろる輸出の比率である。

Figure 3.2-2. Change in Total Sales (1996-1999) (1996=100)

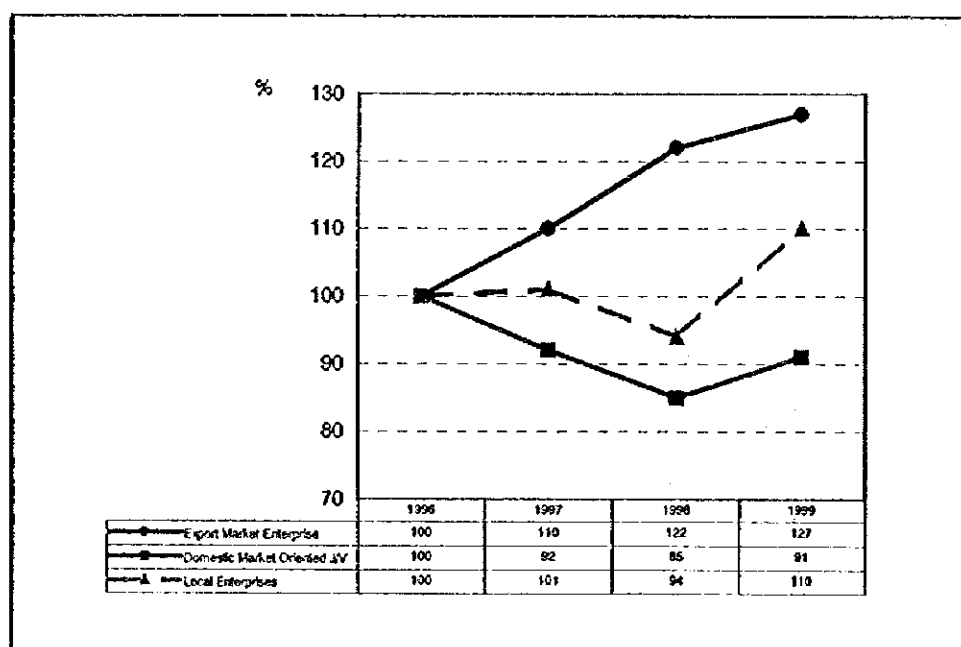
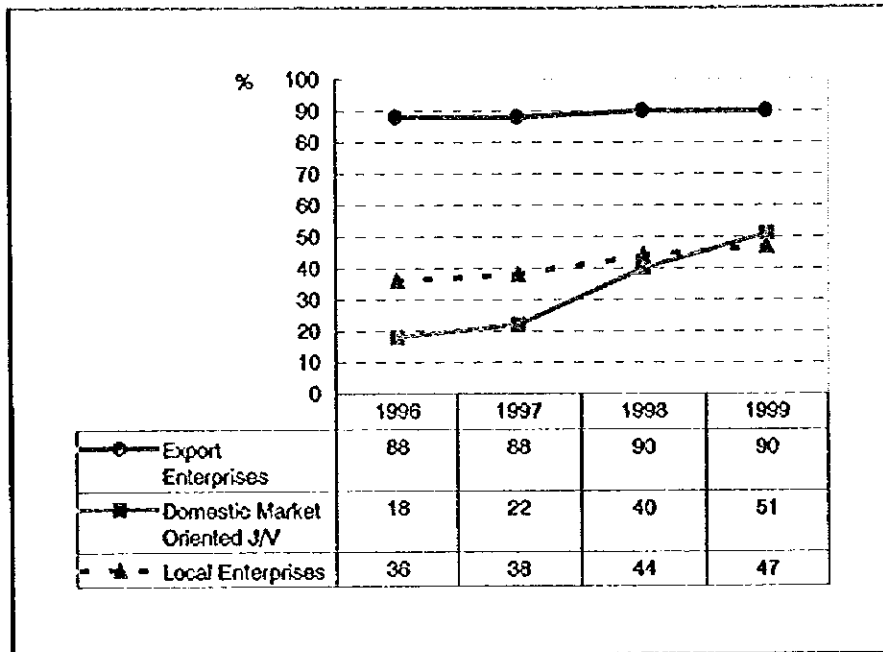


Figure 3.2-3. Export to Total Production (%)



輸出型企業はタイ国の経済危機の影響を受けず、あるいはパーツ切り下げを追い風として売上高を伸ばしている。国内市場志向型の企業は外資系であれ純国内資本企業であれ同様に 1996=100 とした時に 1998=85 まで売上高を落とした。最も経済危機の影響を受けたのは現地中小規模の部品メーカーで 1998=70 まで売上高を落とした。

Table 3.2-3. Electric and Electronics Enterprises Change in Total Sales

(Unit: % year to year)

Name of Enterprise		Production	1996	1997	1998	1999E
			%	%	%	%
Export enterprise						
Foreign Investment 100%	A	Crystal oscillator	100	110	120	130
	B	TV set	100	100	110	145
	C	Video mechanism, CRT gun	100	105	140	120
	D	TV, washing machine, refrigerator, air conditioner	100	100	90	100
	E	Demodulator			none	120
	F	TV, Video, video mechanism	100	110	120	120
	G	FDD PCB assembly	100	105	110	120
	H	Fax, printer, car stereo	100	140	110	120
	I	HDD parts, motor for FDD		100	230	400
	J	Display	100	100	110	130
	K	Viewfinder (video camera)	100	130	180	130
Domestic Market						
Joint Venture	L	TV, audio parts (% of exports)	100 (20)	110	140	150 (52)
	M	TV, audio parts	100	100	75	68
	N	Compressor	100	80	60	80
	O	Refrigerator		100	200	200
	P	Consumer products	100	90	80	80
	Q	TV, audio, refrigerator, air conditioner	100	100	90	90
	R	Welding cable			100	150
	S	Battery, car battery	100	70	70	80
Local enterprise						
Local Capital 100%	T	Injection	100	150	120	130
	U	TV set, audio, washing machine, refrigerator	100	85	75	85
	V	Pot, rice cooker, iron	100	80	60	70
	W	Injection	100	88	63	75
	X	Motor control panel, lighting	100	65	75	85
	Y	Coil, transformer, DC adapter	100	110	75	100
	Z	Transformer	100	120	60	70
	AA	Transformer	100	120	80	90
	BB	Printing, (metal, paper)	100	80	70	85
	CC	CRT, DY, gun	100	110	120	130
	DD	Metal presswork, rice cooker, water pump	100	50	65	70
	EE	Qinding	100	110	145	166
	FF	Relay winding	100	167	230	283

(3) 輸出拡大への転換

1990年から1995年を最盛期とした電気電子産業の国内需要は1997年の経済危機、並びにパーツ切り下げを境に激減し国内市場志向型の企業にとって経営環境は大きく変化した。各企業とも1997年度は1996年度に比べ主要家電商品の国内販売は約半減するという大きな経済変化に遭遇した。国内需要型企業の販売の落ち込みは、部品サプライヤーにも大きく影響しており電気電子産業及び電子部品企業は大きな転換期をむかえているといえる。国内市場の落ち込みに対応して、国内市場型J/V企業は輸出商品の生産比率を上げ販売合計としては経済危機以前の状態に戻すべく販売生産拡大の努力をしている。但し自動車産業と同じく例えば日系企業であれば日本本社のグローバル戦略に基づき、既存輸出市場の割り当てをタイに振り分ける形で行われている。タイ企業が独自で輸出市場を切り拓くということではない。

3.2.2 企業タイプ別課題

経済危機の企業に与えた影響は輸出型企業、国内需要型J/V企業、現地企業で異なっており、またそれぞれの課題もタイプ別で異なっている。

電気・電子産業の外資系企業（100%、J/Vとも）はほとんどが日系企業であるので、以下日系企業からの聞き取り結果を中心として話を進める。

(1) 輸出志向型企業（100%外資）

生産の80%を輸出している輸出型企業はパーツ切り下げ後さらに輸出競争力がつき1996年後も順調に前年比10%増の生産を維持拡大しており、経済危機によるパーツ切り下げが業績拡大として経営に貢献している。

第1の課題として輸出市場の拡大により安全規格取得の関連業務が増加しているが、日系企業は全面的に日本のサポートにより取得作業が行われている。今後タイ国が自主的に新たな市場を開拓し早期に市場対応するためには、タイ国内で安全規格取得ができる認定機関の設立と技術者の育成が必要になる。

また第2の課題は輸出型企業は材料の多くを輸入に頼っているため現地企業との関連が国内市場型企業に比べ極めて薄い。現地購入部品もあるが基本的に日系企業であり、アSEMBラーも中小部品企業もそれぞれが日本の親企業に依存している。

したがって大企業といえども輸出型アSEMBラーは、市場開発、商品設計開発は日本が全面支援しており、生産のみが現地移管されている事業形態であり、現地で部品認定、品質改善、設計変更等日常発生する重要項目も日本で改善決定がなされ現地の自主性は極めて少ない。

第3の課題は日本企業の支援体制は1990年前半に比べ技術者の情報機器への大幅な移動により、従来の地域別商品戦略からグローバル化商品で標準化され、タイ市場にも中国製、韓国製、ヨーロッパ製の輸入品が市場にでまわっているということである。

(2) 国内市場型 J/V 企業 (J/V)

国内需要を事業の核としているアSEMBラーにとって経済危機以後国内需要は50%に落ち込んでおり、国内需要の回復には3-5年はかかると見込んでいる。このため極めて大きな影響を受け売上半減、従業員雇用の問題、運転資金、不動産評価額半減、不動産担保の融資しぶり等国内型企業は経済危機の影響をまともに受けており対策も迅速に行われていない。

1990-1993年代テレビの年間需要120万台から比べると1998年度60万台に減少していることから国内需要が極めて悪化している事は明らかである。従来国内型アSEMBラーは現地部品の採用を積極的に取り組んでおり、現地企業からの部品購入率は80%を超えていただけに中小部品企業に与える影響は大きく最盛期の50%の発注に減少している。このためアSEMBラーはパーツ切り下げを背景に輸出拡大をテーマに大きく経営構造の転換を計かろうとしている。しかし日系企業を例にとれば、日系企業の多くはすでに世界各市場に生産工場を有しタイ国の経済事情だけで輸出市場の拡大を進める自由は与えられておらず、日本の親企業と確認合意を得ながら輸出商談、市場開拓、数量の拡大を進めて行かなければならないのが実態で日本とのバランスをどう調整するのが今後の大きな課題となる。

第2の課題は国内需要が減少してきた事から、輸出用生産の比率が高まり日系企業と現地企業との繋がりが薄れる傾向を呈している。輸出用生産の多くは現地企業の品質、納期、価格、また変更に対する対応力に不満が有り、部品は日系部品メーカーより多く購入して入る。一方現地部品企業は、1997年以降アメリカ、ヨーロッ

パのアセンブラーとの関係を深め納入実績は大幅に増加し厳しい要求を受ける日系企業離れが起こりつつある。現地の企業経営者は、この原因は欧米系の現地企業は、現地責任者の権限で現地部品の採川合否が判断され、結果判定が早く企業の指導も日系より適切であるという認識を持っている。

これらの背景から考えると、今後現地中小部品産業の育成による現地材料比率改善による日系企業と現地企業の経済交流の改善が大きなテーマとなる。

(3) 現地企業（国内資本）

日系企業と異なりマーケティング、商品開発、企画取得等自らすべてを担当しており、パーツ切り下げを背景にアメリカ向け輸出に的を絞り積極的な輸出拡大を計っている。多くの先進国の商品にはない、差別化したデザイン機能を開発することで、着実に市場拡大をはかっている。しかし企業体質は弱く、融資、技術指導、マーケティング、工業デザイン、回路設計、プリント設計、安全規格取得等において、長期的な技術支援指導を望んでいる。部品購入は中国、韓国、台湾、日本等広域的な購入をしており、また現地部品メーカー企業との関連が最も強く現地部品調達が進んでいる。

現地資本の中小企業を中心とする中小規模部品メーカーは、経済危機によるダメージを市場激減という形で最も大きく受けている。これら部品メーカーの販売先は国内市場 J/V 企業（アセンブラー）と現地大企業（アセンブラー、一次下請を含む）でありそれも国内市場用部品であった。経済危機以前はこれらアセンブラーの生産量の約 80%は国内市場向けであった。Figure 3.2-3 でみると 1996 年で輸出は 18%であるから 82%が国内市場向けとなりこれを裏付けている。ところが経済危機後これらアセンブラーが輸出拡大を図ったために国内市場向け製造・販売は 40%前後にまで落ちたといわれている。Figure 3.2-3 では 1998 年で 60%まで国内市場向け製造販売が落ちたことになる。まとめると国内市場向けの製造販売は経済危機以前の 40%から 60%になったということができよう。一方全体生産量は Figure 3.2-2 をみると 1998 年で 85%まで落ち込んでいる。Figure 3.2-2 と Figure 3.2-3 の数値を使って現地資本の中小企業の市場が 1996 年と 1998 年でどれだけ減少したか概算すると次のようになる。

$$\frac{85}{100}(\text{生産量}) \times \frac{60}{82}(\text{国内市場}) = 0.62$$

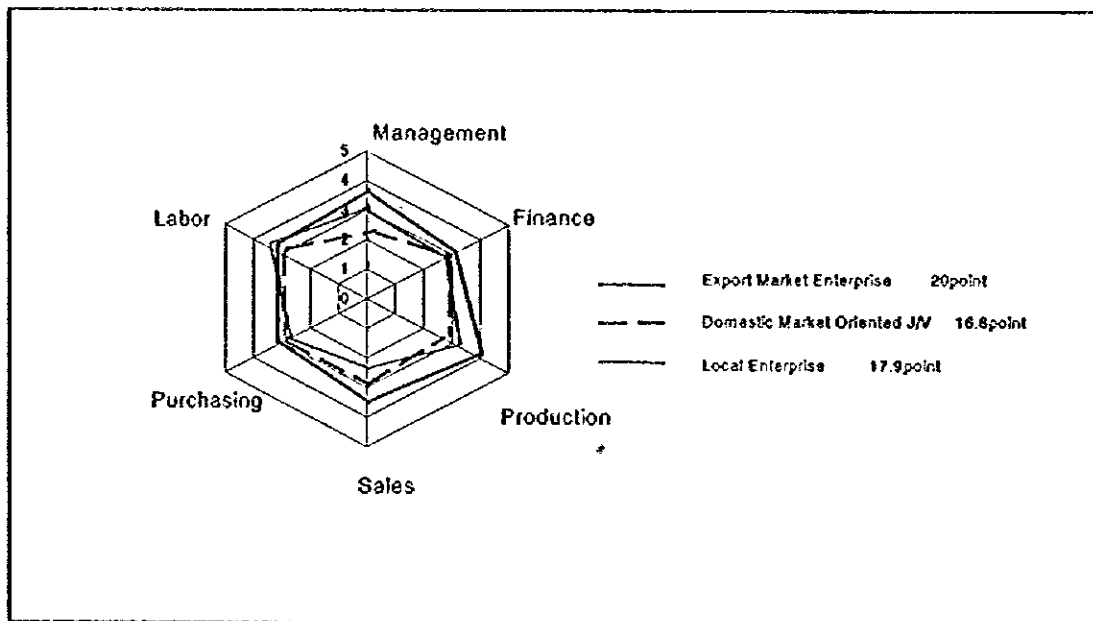
すなわち経済危機によって現地中小企業の市場は以前の 62%まで落ち込んだ計算になり、一般に「半減した」といわれているのを裏付けている。

現地中小部品メーカーの課題は輸出製品用部品の納入を増大させるため競争力を高めて行くのが今後の生存・発展の唯一の方策と考えられる。

(4) 経営診断

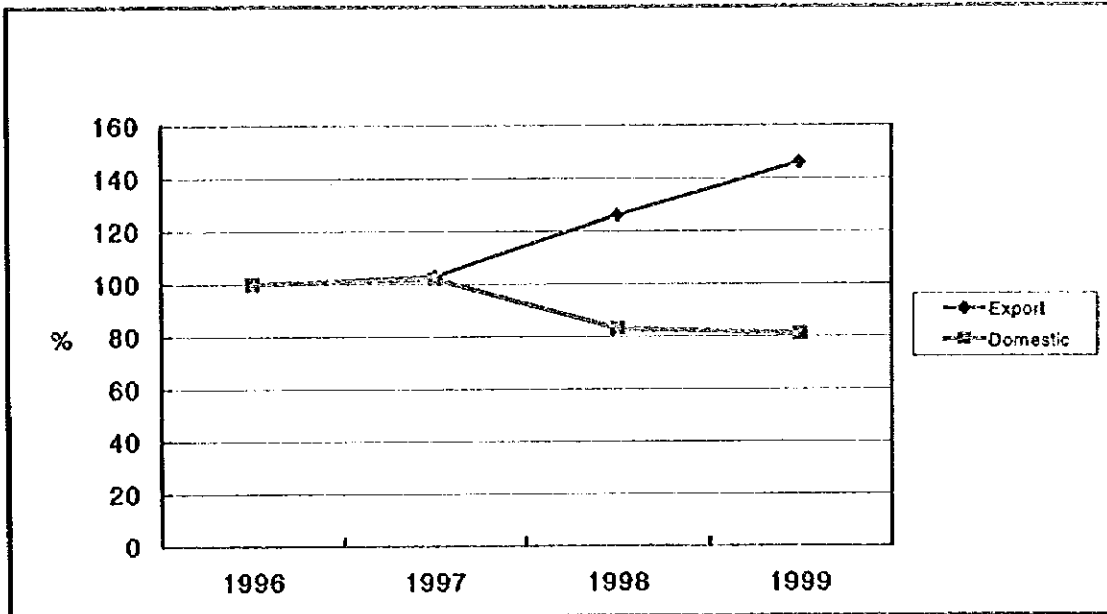
レーダーチャートで各企業の経営診断を分析すると、輸出型企業にくらべ国内型合弁企業および現地企業は総合点で劣っている。特に生産、販売の分野での差が明確に出ており生産では生産性、品質、販売ではマーケティング等が遅れている。

Figure 3.2-4 Radar Chart of the Electric Electronics Industry



しかし現地企業を更に分析するとタイ国内の輸出企業に販売している企業と国内需要企業によって経営状況は大きな差となっている。

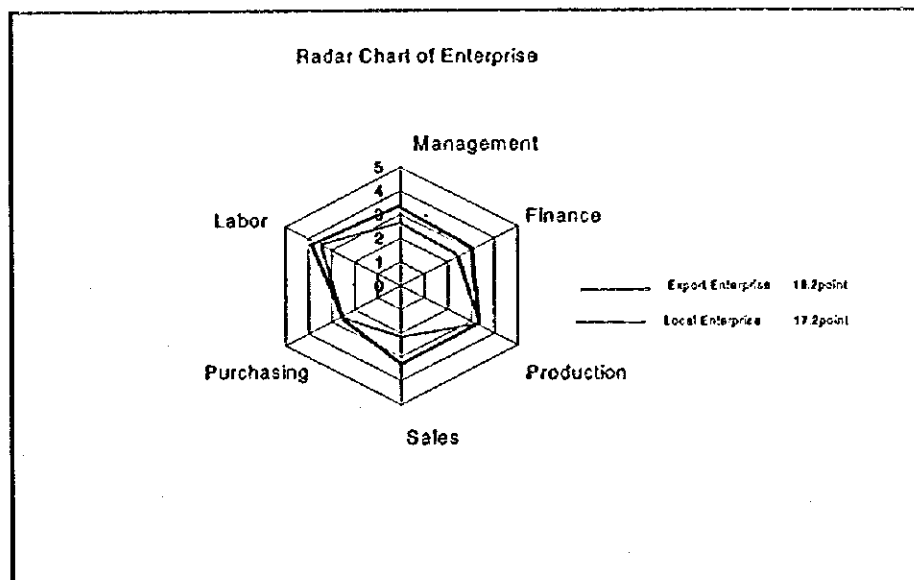
Figure 3.2-5 Change in Total Sales of Local Enterprises



販売の50%を輸出している企業と50%未満の企業に分類すると現地企業でも輸出マーケット開拓の出来ている企業と取り組まれていない企業の差は1998年1999年と販売面で大きな差となり経営の明暗にわかれている。すなわち輸出構成比が高い企業ほど売上の伸び率は高く、積極的に輸出拡大に取り組み

マーケット開拓により経済危機に対する経営改善に積極的に取り組んでいる。

Figure 3.2-6 Radar Chart of Local Enterprises



現地企業の輸出型企業（50%以上輸出）と国内需要型企業（輸出 50%未満）リーダーチャート分析では販売での格差が大きく生産性品質等で差がない。今回の輸出型現地企業は生産面では巻線作業の一部の加工下請けであり、自動化による生産性、品質の差はなくシフト制による労働時間の調整で生産対応をしている。販売面では国内でのマーケティングの差が企業の経営の差としてあらわれている。

3.2.3 政府への要望事項等

企業訪問による聞き取り調査において企業例から出された要望事項は次のようにまとめられる。

(1) 金融

- 1) 1996年に12%の金利で融資を受けたが1997年以降21%の金利になり、返済できない状況に陥っている。
- 2) 百万パーツの不動産担保で1996年は70%の3.5百万パーツの融資を受けることが出来た。しかし1998年不動産評価が30%に下がり（1.5百万パーツ）かつ評価額の30%融資則ち45万パーツの融資しか受けられない実態になっている。
- 3) しかも手続き期間も6ヶ月かかり経営実態から遊離したものであり受注したが運転資金がなく生産拡大できない状況にある。
- 4) 金利10%以上であれば銀行から借入できるがLC開設から現金回収まで平均10ヶ月かかり事業として成り立たない。緊急措置として返済期間3年、年5%金利、運転資金の貸付を望む。

(2) 輸入関税

- 1) 2003年に向けて関税を5%まで下げる輸入自由化は極めて問題が大きく、従来の輸入代替産業育成によって設立され少量生産の企業では価格競争力がなくなる。自由化を急ぐべきではない。
- 2) 部品を輸入して加工・組立をするより、組上がった部品を購入するほうが安い。また原材料の輸入関税が成形品の輸入関税より高く加工産業が育つ税制になっていない。関税システムの是正をして欲しい。

- 3) 輸出型企業への部品供給に切り替えのため原材料の輸入関税の無税化を望む。

(3) 安全規格制度関連

- 1) 現在タイ国から輸出しているアメリカの UL、ドイツの VDE、カナダの CA、日本の Pマーク、イギリスの BS 等多くの安全規格認定をシンガポール、香港、日本等諸外国の認定機関で取得している。全ての輸出商品に 5~10 万パーツもの認定料が必要であり間接的には説明員の出張費、不合格の対策費、再提出サンプル費等の経費が発生し認可まで多くの時間がかかる。平均的には認定機関は 3~4 ヶ月の日程が必要でクリスマスセールのような短期商談のビジネスチャンスを逃すことにもなる。タイ国内で安全規格を取得できる機関を設立して欲しい。
- 2) 各国安全規格の取得は各企業共通した切実な課題であるが、安全規格の法定管理されていないタイ国に認定代行業務を移管することはあり得ない。まずタイ国安全規格を制定することが極めて重要である。

(4) 技術支援

工程で発生する品質改善、市場で発生したクレームの改善及び設計変更の技術向上支援、現地部品の試験認定方法、他社商品との差別化のためのデザイン変更技術向上のための支援が欲しい。

(5) マーケティング支援

輸出相手国の商習慣情報、商品嗜好、販売促進活動等の情報を提供し輸出振興の支援が欲しい。

3.2.4 要約と結論

- 1) タイ国の電気・電子産業は外資系企業、特に日系企業が生産の太宗を占めており、それが輸出型企業と国内市場型 J/V 企業現地大企業のグループとに 2 極化している。前者は歴史が比較的浅く当初から輸出立地としてタイに投資した企業群である。

- 2) 輸出型企業の生産量は国内市場型 J/V 企業に較べて圧倒的に多く、前者は国内からの部品調達に極端に少ない。「部品輸入」→「タイ国内組立」→「輸出」といったパターンで、企業というより組立工場といった性格のものが多い。
- 3) 国内市場志向型企業は J/V 企業、現地企業共に経済危機の打撃を受け生産量を維持するため輸出拡大策を採っている。業界は国内市場の経済危機前レベルへの回復は2~3年は難しいという観測である。
- 4) 中小企業を中心とする現地部品メーカーは輸出拡大へ移行しつつあるバイヤーに輸出グレードの部品を納入することが出来ず、市場が経済危機前の50%~60%まで激減した。今後の電気・電子部品産業の振興方向は自動車部品産業と同じく Global Standard の部品といたかにして生産できるようにするかということになる。

3.2.5 電気・電子部品振興にかかる提案

1995年3月に提案された JICA 開発調査の報告書「タイ王国振興開発計画（裾野産業）調査報告書」において電気・電子部品産業の振興策が提案されている。同報告書の基本方針や提案事項は現時点でも有効である。しかしながら経済危機後顕在化した緊急問題や環境変化があるため、それに対応した提言を追加的に以下に示す。

(1) 振興の対象

経済危機によって最も打撃を受けた中小規模現地部品メーカー群を振興の対象とする。

(2) 振興の目的／ゴール

国内市場志向型であったアセンブラーが輸出拡大を図っている。上記振興対象である企業群はこの輸出製品の部品を納入するだけの競争力をいまだ持っていない。これら企業群を企業の各要素において Global Standard まで引き上げることを目的とする。更に電気・電子産業の輸出拡大のための環境を整えることを目的とする。

(3) 振興策具体化のための重要な視点

1) R&D 能力向上と OJT の重視

輸出用部品製造になれば市場およびバイヤーからの要求によって設計変更や手直しは日常的に発生する。これに迅速に対応できる R&D 能力が現地企業になればバイヤー側は輸入部品に依存しようということになる。R&D 能力開発の手段としては文献やセミナー等の座学では間に合わない分野であるからバイヤーや独立した技術専門家が部品メーカーの工場に入り込んで OJT で指導することが必要である。

特に部品メーカーにとっては成形、プレス、印刷、半田付け、塗装、プリント組立等のいわゆる要素技術 (essential technology) が全ての基礎であり、ツーリング技術と合わせ OJT による指導体制を確立することが重要となる。

2) 輸出拡大に対応する安全規格制度確立の重視

電気・電子製品の輸出においては、まず輸出相手国の安全規格をクリアしなければならない。安全規格を取得するためには、必ずしも相手国で試験検査を行う必要はなく、一定の基準を備えた機関であればどの国でも代行取得できる。現在タイ国では国内に安全規格認定代行機関がないため、例えばシンガポールなど近隣諸国の代行機関で認定を受けている。そのため費用のロス、時間のロスがあり輸出振興の足かせとなっている。まだタイ国政府ではこの重要性が十分認識されていない。

一方では、タイ国に輸入される電気・電子製品の安全性をチェックするためのタイ国の安全規格すら確立されていない。国民の安全を守るという観点と安価な粗悪品の輸入から自国製品を保護するという観点からも安全規格制度の確立は優先的課題となる。

3) バイヤーとサプライヤー交流促進

振興対象である現地中小規模部品メーカーは、純国内資本が中心であり、バイヤーである大規模一次下請やアセンブラーは外資系企業が過半をしめるというのがタイ国の電気・電子産業の一般的構図になっている。目には見えないが、この構図から生ずるバイヤーとサプライヤー間のコミュニケーション不足は、あらゆる面でポト

ルネックになっている。極論すれば、両者は別社会を形成しているといえるかもしれない。

文化、商習慣、工業化の歴史の異なる二つの社会をビジネスで結びつけるには人間関係、信頼関係が基本とならなければならない。振興対象企業群の振興、ひいてはタイ国における電気・電子産業の発展のため、バイヤーとサプライヤーの交流関係を深めることの重要性を過小視してはならない。具体的振興策を策定するに当たって考慮しなければならない重要な視点の一つである。

4) 電気・電子インスティテュート (EEI) の活用

TISI から分離独立する形で設立された EEI (Electrical and Electronics Institute) は上で述べた視点を考慮に入れて電気・電子産業振興の重要な役割を果たすべきである。設立目的、活動内容については Appendix にその詳細を提案したので参照されたい。同提案の基本構想は次のような考え方に基づいている。

- 1) EEI は政府と民間との相互理解と協力、交渉、仲介の接点としての役割を果たすこと。
- 2) TAI は部品のバイヤーの中核である外資系企業と、現地資本を中心とする中小部品メーカー交流を促進し、実際のビジネスリンクの強化に重要な役割を果たすこと。
- 3) タイ国安全規格確立の推進母体となること。また輸出主要相手国の安全規格代行機関確立の推進と一部自己の設備を利用し代行機関としての役割を果たすこと。
- 4) OJT による技術移転のための具体的かつ効果的なサービスの供給者となること。

3.3 最終消費財製造業

3.3.1 企業訪問調査の概要

調査団は 3.1、3.2 で述べた部品産業のほか、9 業種の企業を訪問し、企業の意見聴取と共に簡易企業診断を行った。9 業種は IRP に含まれる 13 業種から業種の性格上大企業が多い Iron and Steel、Petrochemicals を DIP 要請によって除外し、自動車部品、電気・電子部品の 2 業種を別途取り扱ったため、残余が 9 業種となったものである。業種別訪問企業数は下記の通りである。なお、IRP13 業種は企業数、生産、輸出、雇用などの面でタイ国製造業の中心的役割を果たす業種として IRP の優先業種として選択されたものである。

1) Textile & Garments	: 4
2) Ceramics	: 5
3) Gems & Jewelry	: 5
4) Leather	: 5
5) Wooden Furniture	: 5
6) Foods	: 5
7) Rubber products	: 3
8) Plastics	: 5
9) Chemicals	: <u>3</u>
	40

業種別の訪問企業数は 1 業種当たり 3~5 社であるから、業種別に問題点と対策を結論的に述べるにはサンプル数が少なすぎる。そこで自動車部品と電気・電子部品と区別するという意味で、9 業種 40 企業をひとまとめにして最終消費財製造業として分析する。

訪問企業 40 社の性格を総括的に示すと次のようになる。

- 1) 現地資本の企業が大半を占める。
- 2) 労働集約的産業が中心。
- 3) 部品産業と比較してそう高度の技術を必要としない。

4) 輸出企業も多いが低級品マーケットが主流である。

調査方法は、中小企業診断士の資格を持つ2名の調査団メンバーが業種別に手分けして企業訪問を行い、各企業の抱える問題点と政府に対する要望を聴取すると共に専門家の目で企業診断を行った。企業診断は診断6項目それぞれを5点法で評価採点した。1企業当たり2時間程度の訪問の中での簡易診断であるが、一定の問題点の総括には有用であろう。

3.3.2 企業診断結果

経済危機を転機として、また貿易自由化の流れの中でタイ国の中小企業は否応なく国際競争力を持つことが生存の条件となってきた。この視点から最終消費財製造業40社の企業力を輸出志向企業と国内市場志向企業に分けて整理してみる。

輸出志向企業 : 輸出50%以上、該当23社
 国内市場志向企業 : 輸出50%以下、該当17社

ただし、実際は輸出志向企業の大半は70%~100%が輸出であり、国内市場志向型企業のほとんどが0~10%程度である。

Table 3.3-1 Score of Consumer Goods manufacturers

	(a) Export oriented companies	(b) Domestic market companies	Difference (a)-(b)
Number of companies	23	17	-
1) Management	3.87	3.41	0.39
2) Finance	3.52	3.06	0.46
3) Production	3.39	3.18	0.21
4) Marketing	4.17	3.18	0.90
5) Purchasing	3.26	3.12	0.14
6) Labor	3.65	3.24	0.41
Total average	3.64	3.20	0.44

Note: Full mark = 5.0

上の表を図示したのが Figure 3.3-1 である。Total average を見れば輸出企業が3.64で世界レベルの5.0からは程遠い。これは世界市場の中で中・低級品の市場への輸出が中心であることを反映しているのであろう。国内市場企業が3.20、輸出企業との差

は0.44である。この差を専門家のフィーリング、言い換えれば Professional Guess で言い換えれば、およそ10年の差と言えるであろう。診断項目別に見ると2つの企業群の差が一番大きいのは Marketing で0.9の差がある。市場開拓能力の差が歴然としているということであろう。

ついで Finance が0.46の差がある。この差は年数の遅れで表現できないが、国内市場のスランプを如実に反映したものといえよう。ついで差が大きいのは Labor で、Management がそれに続く。

いずれも人材に関わる分野である。

Figure 3.3-2 に2つのタイプの企業群に分けて Production、Marketing のバラツキを見るために棒グラフを示している。

この図からわかる通り、国内市場向け企業群は輸出企業に比較してバラツキが大きい。バラツキが大きいということはタイの産業界では水平展開力が弱い、つまり良い事例を参考にして他の企業の改善へと普及させていくノウハウ共有化システムが十分には機能していないと見ることができよう。

もう1つの特徴は、Production においてレベル5の企業が1社もなかったという点にある。これは今後の課題である中級品・高級品市場への参入のためには品質向上などの生産技術のレベルアップが欠かせないということの意味する。この問題はレベル5の企業が1つもないということであるから、タイ国内での水平展開力の強化で解決できる問題ではないということになる。先進工業国のノウハウを吸収して行くアプローチが今後の課題になる。

Figure 3.3-1. Company Diagnosis by Export Oriented vs Domestic Market Companies

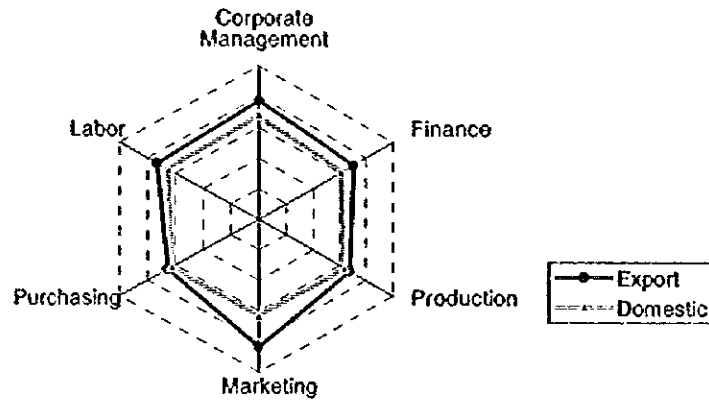
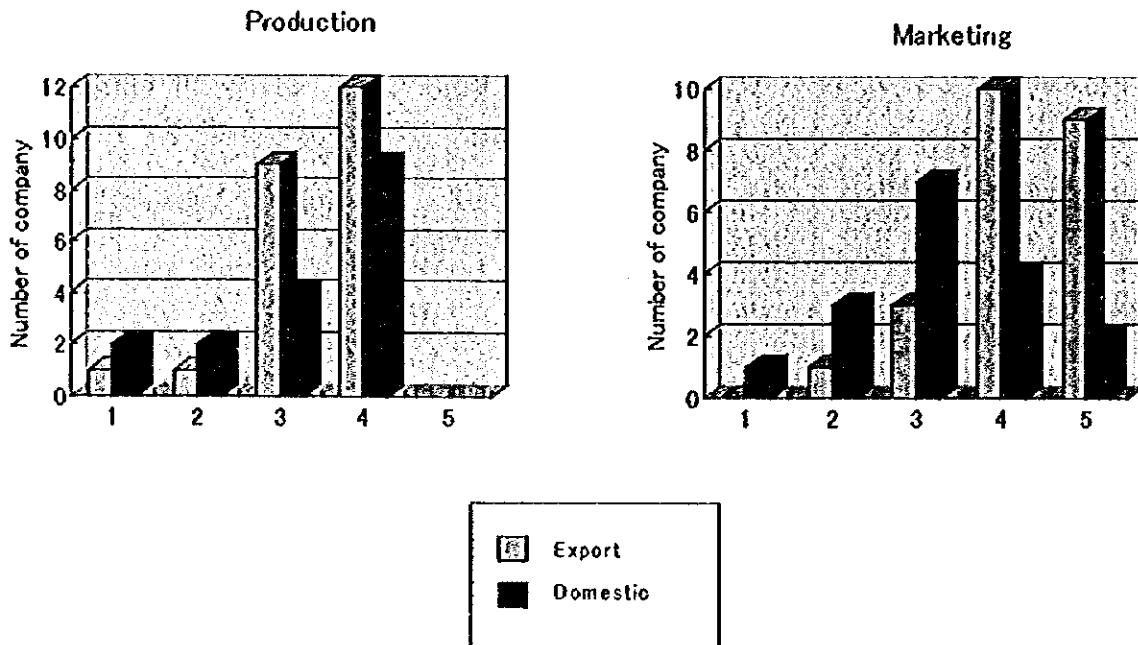


Figure 3.3-2 Distribution of Production and Marketing Level



3.3.3 政府への要望事項

政府への中小企業振興政策への要望のうち、主要な項目を4つ挙げると次のようになる。

- 1) 品質向上や生産管理を改善するための技術面の支援。
- 2) 顧客の開拓、特に海外市場開拓のためのマーケティング面での支援。
- 3) 現在の貸し渋り状況を乗り切り、特に運転資本を確保するための金融面の支援
- 4) 輸入原材料に対する関税の減免

3.3.4 問題点と総合評価

国内市場向けの企業は1997年の経済危機による国内市場の需要減少が最大の問題となっている。一方、輸出企業は中国、インドネシア、ベトナム等の周辺諸国の製品が、海外の低級品市場において競争状況にあることが問題点となっている。国内市場向け企業、輸出企業にとっての共通の問題点としては経済危機後の金融機関の貸し渋りによる資金調達の困難性が挙げられる。特に当面の苦境を乗り切るための運転資金需要が大きい。これらの問題点は前項の政府への要望としても挙げられているものである。

企業訪問時に、繊維産業等においては中国等の追い上げが激しく、タイ国ではすでに斜陽産業になっているという話が聞かれた。しかし今回の企業訪問結果から見る限り、正しい見解とは考えられない。なぜならばこれらの業種は未だ成熟段階には達しておらず、更なる成長余地があると見られるからである。低級品での競争を脱し、中・高級品市場への移行、自社デザインによる商品開発力、オリジナルブランドでのマーケティング展開など、次の段階へのステップアップによって成長する余地がある。

以下に各業種毎にコメントを述べる。前述のようにサンプル数が少ないということを含め、調査が十分でないのであえて提案ではなくコメントということにしておく。

(1) 繊維

- 1) 完成品の検査による品質保証体制から、工程内での品質管理体制への移行。
- 2) 人材開発のための社内教育訓練を充実する。
- 3) 委託生産方式から自社ブランド、自社販売チャネル確立への移行を図る。

4) 老朽機械の更新および環境対策技術の導入と普及を図る。

(2) 陶器

- 1) 工程内不良率の改善や高品質感を出す新工法の導入によって基礎技術の向上を図る。
- 2) デザイン力の育成とマーケティングの強化。
- 3) 輸出用陶器である装飾用置物陶器から製品の多様化を図る。

(3) 木工家具

- 1) 品質、デザインと技術の強化
 - ・ 家具の耐久強度試験の普及
 - ・ 輸出用家具に対する品質基準の設定と達成の指導
 - ・ 意匠登録制度等によるタイ・デザインの振興
- 2) 顧客開拓の強化
 - ・ 家具見本市の開催時の見直しや主催団体の強化
 - ・ 低級品における周辺諸国との競合を避け、中・上級品市場移行の戦略確立
 - ・ タイ・ブランド木工家具の評価を高める戦略の確立と実行

(4) 宝飾品

- 1) 当面の課題として企業内訓練と公的訓練機関を充実する。
- 2) 中長期の課題としてイタリアとの格差を縮める。手段として新鋭機械の導入とそれを使いこなせる技術者の養成を図る。また各種素材を供給する専門メーカー群を裾野に持つピラミッド構造の形成。

(5) 革製品

- 1) モデル企業を集中的に指導援助して、近代的生産管理のモデルを業界に提示する。これをベースに近代的生産管理技術を普及させる。
- 2) 国産なめし皮の品質向上を図り、輸入なめし皮の削減を図る。
- 3) 技術訓練校を充実させ、一定水準のスキルを持った人材を供給する。

(6) 食品業種

- 1) 食品衛生面での工程チェックのため、測定、評価、改善指導を充実する。またこれらを実施する機関を設立する。
- 2) エネルギー多消費型産業であるから省資源、省エネルギーを推進する。工場への出張診断、設備改善の費用助成を行う。

(7) プラスチック成形

- 1) 金型設計を自社内で行える企業が増えている。さらに上流の製品設計まで範囲を拡大する。
- 2) 単品の製造のみならずサブ・アセンブリー工程を含めた製造形態へ移行し、付加価値を高める。発注者側にも購入手続き簡略化のメリットがある。
- 3) プラスチック品の高精度化、高機能化の方向に対応した熟練工の養成を急ぐ。

(8) ゴム成形

- 1) ゴム成形業においては、ゴムの組成、耐力、耐圧、研磨、耐薬品性能など検査、試験、研究の分野が多い。これを公的試験機関等の強化を通じて充実させる。
- 2) ゴム成形業はエネルギー多消費型であり、作業環境が劣悪になりがちである。したがって工場環境改善、省エネルギーを推進する。工場への出張診断、設備改善の費用助成を行う。

(9) 化学品

化学品は分野が広く一般化したコメントができない。本調査の訪問企業も医薬品、化粧品、染料の3社であった。

3.4 サポートイングインダストリー振興と SIC

日本政府は ODA 等の手段によって様々なサポートイングインダストリー育成への支援を行ってきた。本節では日本の各種協力のうち Supporting Industry Center (SIC)につながる大きな流れだけを述べ SIC の全貌を明らかにし、いくつかの提言をする。

今、工業省は DIP/BSID の事業として Supporting Industry Center (SIC)を建設中である。SIC の完成によって近隣諸国に例をみない総合的な SIs 支援センターが完成する。経済危機後においても、外国自動車メーカーのタイ国への投資は衰えるどころか逆に多くの投資計画が発表されている。日本のみならず欧米自動車メーカーの投資計画が多いのが近年の特徴である。各自動車メーカーともタイ国にアジア地域を中心とした輸出基地としての優位性を見出しているわけである。これはタイ国内に巨大な 3.1、3.2 で述べたように自動車部品のみならず電気・電子部品においても、自動車部品市場が出現することを意味する。現実には国際スタンダードを満たす地場の部品産業はそう多くない。SIC の支援活動によってサポートイングインダストリーの活性化が望まれる。

3.4.1 MIDI の設立(JICA 無償資金協力)

MIDI (The Metal-Working and Machinery Industries Development Institute) は JICA の無償資金協力によって 1985 年に設立されその後同じく JICA の技術協力が 5 年超に亘ってフォローしハードウェア、ソフトウェア両面からの支援が行われた。

MIDI は 1995 年 DIP の組織改正までには DIP の直接管理下の一つのインスティテュートであった。MIDI の設立目的と活動内容は次のようなものであった。

目的

- 1) タイ国の金属加工業の技術レベルを向上させる
- 2) 金属加工製品の研究開発を行う

活動内容

- 1) セミナー技術訓練の実施
- 2) 一般のおよび個別企業に対する技術指導
- 3) 金属材料のテストおよび各種検査

- 4) 技術・経済的な研究
- 5) 技術的研究と機械類の試作
- 6) 技術情報の提供

JICA の無償資金援助で供与された機材類は下記の全部門に亘り、金属・加工センターとしては総合的かつ先端を行く設備であった。

- 1) 鋳物用機材 (Foundry)
- 2) 鍛物用機材 (Forging)
- 3) 熱処理用機材 (Heat Treatment)
- 4) 材料試験・検査用機材 (Material Testing & Inspection)
- 5) 溶接用機材 (Welding)
- 6) 機械加工用機材 (Machinery)
- 7) 金型試験用機材 (Metal Testing)
- 8) 精密測定・検査用機材 (Precision Measuring & Inspection)
- 9) メッキおよび廃水処理用機材 (Plating & Waste Water Treatment)
- 10) 訓練用機材 (Training Kits)

3.4.2 サポートインダストリー開発計画調査(JICA 技術協力)

1993年9月から1995年3月までJICA調査団が実施した調査で、サポートインダストリー振興の基本計画を提供した。SICにつながる提案事項としては、次のようなものがある。

- 1) DIPを中小企業振興に専念する部門とすること
- 2) DIPから業種別担当分野ははずすこと
- 3) DIP傘下のセンターやインスティテュートを民間委託運営とすること
- 4) MIDIを総合サポートインダストリー支援機関とすることを付与すること

4)について多くの議論があり最終報告書に結論として記述はしていないがJICA調査団の主張した所である。当時DIPおよびMIDIはプラスチック部門は付加より金型製造部門への特化を希望したため、調査団の主張は報告書に記述されていない。

JICA 調査団の提案を参考として DIP は自身の組織改正に踏み切り、その一環として BSID を創設した。BSID は Bureau of Supporting Industries Development の略称であり、Supporting Industries の振興を一手に引き受けること共に MIDI も傘下におさめる。

3.4.3 SIC-Total and Model Technology Development Project(JICA プロジェクトタイプ 技術協力)

MIDI が発展的に BSID へと改組されてから、プラスチック部門への拡大が図られ、1997 年日本の NEDO (New Energy and Industrial Technology Development Organization) よりプラスチックとインジェクションマシン 2 機と付属機器が供与されると共にエンジニアリングプラスチック加工技術の指導が行われた。

1999 年 7 月には JICA は BSID に対し、プラスチック金型製作(訓練用)機材の供与と日本人技術専門家の派遣について合意した。主要供与機材は次の通りである。日本専門家の派遣は 1999 年末から 2004 年末まで 5 年間におよぶ計画である。

1) CAD/CAM System Net-work Station	:	1 set
2) Wire-Cut EDM	:	1
3) CNC Vertical machinery Center	:	1
4) Electric Discharge Machine	:	1
5) Small Hole Drilling Machine	:	1 set
6) Polishing Equipment	:	1
7) Profile Grinder	:	1
8) Large Size Injection Machine	:	1

当該プロジェクトの詳細は ANNEX III の Project S3 として詳細説明しているので参照のこと。

旧 MIDI の設備および NEDO、JICA からの機材供与によってここに金属加工とプラスチック加工をカバーする総合的 SI センターが一応完成する。設備的には金属加工分野でスタンピング加工関連の機材が欠けているが、これは今後の課題であろう。

なお、SICの建物が旧MIDIに隣接して2000年1月完成を目標にタイ政府の資金で建設中だが、その建物にTAIとEEIも同居する計画となっている。もともとPlastic Industry等の業界団体もBSIDの建物に事務所を持っていたため、自動車業界、電気・電子業界のアSEMBラー部品産業まで業界団体とサポーティングインダストリー支援機関が同一建物に集結することになる。

3.4.4 今後の課題と対策

- (1) 旧MIDIの問題点は、政府予算の制限もあって当初計画通りの職員を雇用できなかったこと、また技術移転を受けた職員もその経験をもとに高給を求めて転職して行ったことにあると言われている。
そのために日本人専門家が帰国した後は、指導員として技術を身に付けた職員が不足しMIDIが十分機能しなかったという。
- (2) BSIDに改組された現在も業務内容のうち座学による訓練や出版等による情報提供、下請契約促進といったサービスはそれなりに機能していると評価できるが、固有技術や検査等、所有設備を使用した民間への指導サービス部門は必ずしも十分機能しているとは言えないであろう。
- (3) SIC-Tool and Model Technology Development Projectにおいても同様の危惧がないとは言えない。対策として次の事項を提案する。
 - BSIDのサポーティングインダストリーへのサービス内容について民間企業への広報活動を強化する。TAI、EEI、その他の業界団体も利用する。また広報専従職員を置く。
 - 迅速なサービスによるサービスの生産性を向上させ、サービス料金も高めに設定する。迅速なサービスであれば民間企業は高めの料金でも支払う例がある。
 - マーケティングとサービスを充実させる。例えば試験、検査は翌日までに完了するとか、試験等の集荷と試験結果の宅配、ファクスサービス等も考えられよう。
 - 日本人専門家が滞在する5年間の間に民間企業からの信用と評価を確立すること。

- 組織としては旧 MIDI と SIC-Tool and Mold Technology Project を一体化して運営することが望ましい。高品質のサービスを継続して提供できる体制を整えるべきであろう。

以上の活動を通じて、SIC 全体をインスティテュート化し独立採算への可能性を探る。職員への給与の引き上げも検討内容に含まなければならない。

第4章 中小企業振興の方向

第4章 中小企業振興の方向

4.1 中小企業振興の理論的背景

本章においては調査結果をふまえ、タイの中小企業振興の方向性と振興策の枠組みについて述べるものとする。

4.1.1 タイ国経済において期待される中小企業の役割

今日、中小企業の振興は各国の産業の発展度合いを問わず、きわめて重要なテーマとなっているが、中小企業振興の理論的根拠はそれぞれの国の事情によって様々である。タイの場合、最近十年間の急激な経済発展や、1997年に発生した経済危機の状況をふ踏まえた上での中小企業の役割は、次のように考えることが出来よう。

(1) 市場経済におけるキープレイヤー

中小企業は自ら技術革新、新製品の開発、経営効率の改善などを図りながら発展を遂げている。市場の圧倒的多数を占めているプレイヤーとして、独立多数の中小企業が積極的に事業活動を行うことにより市場も活性化し、経済の新陳代謝が促進される。

(2) 新事業創出の担い手

中小企業は、リスクを克服して自ら事業を興したり、新事業を展開していこうとする企業家精神発揮の場である。柔軟な発想と行動力で新たな市場を創造し、産業構造の近代化を助ける。

(3) 雇用機会の創出

タイの工業における中小企業の比率は事業所数で製造業の98%、雇用者数で同じく約50%を占めており、絶えず雇用機会を生み出している。言い換えれば、中小企業振興は国の失業率を下げるために欠くことの出来ない存在であると言える。

(4) 国の経済収支改善への貢献

中小企業は国内の資源を活用し、国内・外へ商品・サービスを提供している。これらに競争力がある限り輸入代替や輸出により外貨の節約獲得をすることが可能となる。その結果、外貨収支の赤字に悩む国にとって、その改善に寄与することとなる。

(5) 地域社会経済発展の担い手

地域経済はその多くが一次産業に依存している。一次産業は付加価値が低い上に、潜在失業者を抱えている。中小企業は一次産業に価値を加え、潜在失業者を吸収し、地域の社会経済発展の担い手となる。

4.1.2 中小企業振興政策の必要性

前段において述べたように国の経済発展における中小企業の役割と重要性については、概ね関係者の理解も得やすく議論の余地は少ない。しかし「だから政府が中小企業に対し公的資源を優先的に配分すべきである」という結論に直接的に結びつかない点がある。すなわち、「中小企業の重要性は解ったが市場経済に委ねればよく、格別の支援策は不要である」という意見もあるし、また「中規模企業はプロフィットセンターであるから、体質の脆弱な小規模・零細企業のみにも福利・厚生的意味で支援すべきではないか」という考え方もあろう。

以上のような議論を念頭に置き、中小企業振興政策の必要性を確認しておきたい。

- 1) 第1に、前段に述べたタイにおける中小企業の役割が未だ十分に果たされていないという点である。期待されるこれら中小企業の果たすべき役割が市場経済に委ねるだけでは達成できないと考えられる。従って中小企業振興政策が必要となる。
- 2) 市場には弱肉強食の面が強くなり、経営資源の不足しがちな中小企業は外国製品との競争によって淘汰される可能性がある。現実には中南米において市場経済（貿易自由化）によって中小企業が基盤を失った先例があり、その国の経済全

体を弱体化させた。市場の失敗の一つとみなすことができ、脆弱な経営資源を補完する中小企業支援策の必要性の論拠の一つとなり得よう。

- 3) 前述の「中小企業の役割」はいずれもそのまま「国益」と読み代えることができる。中小企業の振興によって大きな National Benefit が期待できるわけである。Cost なくして Benefit は期待できないものとするれば、National Cost が投入されなければならない。このコストは政府の資源を配分することによってまかなわれなければならないことになる。
- 4) 中小企業は、中と小の比較的大きい企業群、小の比較的小さな企業と零細の企業群の2つに分類できよう。前者は経済の牽引者となるべきグループで後者は社会福祉的配慮が必要なグループと考えられる。これら二つのグループの存在によって前述した中小企業の役割は完遂されることになる。

以下に本調査の対象である製造業について、より具体的な中小企業振興の目的や必要性を述べる。

(1) 農業社会から工業社会への転換促進

タイの工業化の歴史は浅く、産業構造は伝統的に農業中心であった。表 4.1.1 を見ても明らかなように工業化は 1980 年代に入って急速になされていると言える。しかし所得が低い農業部門になお過半数の労働力が存在しており、バンコクだけ見れば一見工業国のように見えるタイも、その他の地域を見れば未だ工業化への移行過程にあると言える。

農村経済の限界が見えはじめたタイにおいて、国全体の所得を上げ、生活水準を向上させるためには生産性の低い農業部門から工業、サービス業への労働力の転換が今日でも政策課題となっている。この意味において中小企業は大企業に比べ投下資本当たりの雇用吸収力が高く、また、公共、民間セクターを問わず、恒常的な資本不足と言う国内事情を考慮すれば中小企業の振興による工業化促進がより現実的方法であると言える。この点にまずタイの中小企業振興の正当性が見いだせる。

Table 4.1-1. Position of Agriculture Sector in GDP

	1970	1980	1990
Thai GDP (nominal). Billion Bt.	14.8	66.3	218.6
GDP per capita. Bt.	4077	14,180	39,149
Share of Agriculture in GDP	32.2%	23.2%	12.7%
Person engaged in Agriculture	78.1%	70.8%	57.5%

(2) 工業構造の脆弱性改善

1980年代以降の工業化は外資主導型ですすめられたもので、その中心を成したのは最終製品組立メーカーであったと言える。その後、自動車や電気・電子製品の国内生産量が増えるにつれ、部材を供給する国内部品メーカー、あるいは加工メーカーの数も増え、フルセット型（重層構造）の工業化に近づきつつあると見られていたが、1997年の経済危機によってその工業構造は極めて脆いものであることが明らかとなった。

例えば、タイの自動車産業はアジアの中でも裾野産業の広がりが早かった方である。しかし、経済危機後の国内需要不振によって、輸出にその活路を開こうとした場合、下請部品メーカーの国際競争力欠如は大きな障害となっている。即ち、下請部品メーカーの大半を形成する中小企業の技術力、経営力は国際的に見てレベルが低い状況にあると言わざるを得ない。このことは自動車産業のみならず一部の特定企業を除き、大半の業種においても言えることである（詳細は第3章、業種別現状分析を参照のこと）。

特定の工程に特化させた形で中小企業による生産組織を形成することは結果的に国の工業集積（生産分業構造強化）を図るものである。とりわけ、ピラミッド型の生産システムを形成することによって成長、高度化が実現される機械工業においてはこのことが言える。また、工業集積は「親企業」（最終製品組立メーカー）と「下請企業」（部品メーカー）の関係があってこそ成り立つわけであるが、タイの自動車、電気・電子産業を見る限り「親企業」は十分に存在する一方、問題は「下請企業」の実力である。このことは、先の自動車産業の事例で見られるように国内中小企業の技術向上、国際競争力の強化が図られない限り、本当の意味でのタイの工業化は進まないことを意味している。競争力を持つ真の工業集積を図る意味で中小企業の支援を図ることが国の産業政策としても妥当である。

(3) 地域活性化のための中小企業振興

タイの地域工業は原材料立地型工業とそれ以外の機械工業に大別できる。前者は主に地域の資源を活用した食品加工、手工芸品、磁器・陶器、木工・家具、織物、砕石などであり、後者は地域ニーズを満たす形で生まれた金属加工、機械組立、車両修理などである。いずれも事業規模が小さい中小企業によって形成されている。一方、大企業も電気や化学などを中心に一部の地域に存在するが、これらは地域産業とは遊離した一種の租界を形成している場合が多い。

今日、タイの地域活性化の最大の課題は工業部門での雇用吸収力を如何に高めるかであり、先の農業から工業への転換促進の問題とも共通する部分がある。軽工業、機械工業を問わず各業種の発展にはそれぞれ異なるアプローチが必要となるが、いづれにせよ地域の特性を活かし、マーケットの小さい地方を拠点として発展して行くと言うことでは中小企業の存在が不可欠である。業種を問わず事業意欲の旺盛な中小零細企業が続々と登場することが地域社会の活力を基礎づけ、また、彼らが切磋琢磨する中で厚みのある工業集積が形成されていく。

即ち、地域工業振興においては原材料立地型工業であれそれ以外の工業であれ中小の工場数を如何に増やすかという視点が何よりも重視されなければならない。「活力ある多数」、「創造の母体」としての中小企業の振興である。この意味で現在 DIP が取り組んでいる「Promotion of Rural Industrial Development Project」はその一助となるものである。地方で厚みのある工業集積を図るには中小企業による展開を基本とせざるを得ない。しかし、民間の資本蓄積が不足した発展途上国においては何らかの政策的イニシアチブも必要であり、それが中小企業施策実施の根拠ともなる。

(4) 中小企業事業活動の不利の補正

タイの工業化を政策の視点で見れば、保護育成から自由化の流れにあると言える。これは国際的な動きとも軌を一にしており、1997年の経済危機によってもこの基本は変わっていない。しかし、市場経済下において大半の中小企業は経営資源が大企業に劣るが故に不利益を被る場合がある。特に新規中小企業、新分野進出中小企業、親会社をもたない中小企業などは取引契約、資金調達、人材確保、市場開拓などにおいて不利である事は間違いない。

また市場は眼前の資本効率を最優先して機能するために、必ずしも国の経済の長期的発展という尺度で機能しない。例えば、コロンビアでは1980年代に急激な貿易自由化政策によって国の中小企業が輸入品によって壊滅的打撃を受けた。国の経済から見れば市場の失敗である。成長力のある中小企業が経営資源が乏しい故に、事業活動において大企業と比較して不利な状況に置かれている。これらの不利は是正あるいは補正されなければならない。

このように現実面で起こりうる市場機能の不十分な面を補完し、市場における競争条件を整備していくことが中小企業、ひいては産業全体の育成につながる。この面からも中小企業の振興政策が正当化される。

4.1.3 政府の役割

今後とも、中小企業振興を通じ、経済システムの活性化を図ることをタイ政府の基本方針とすべきであろう。この意味において、政府は次のような面で中小企業政策に責任をもつべきである。

- 1) 市場における中小企業の活動機会の確保
- 2) 中小企業の活動における障害の除去
- 3) 市場の失敗によって生じる中小企業の不利益の補完

4.2 中小企業振興の枠組み

4.2.1 中小企業の抱える中心的課題

4.2.1.1 タイ国中小企業(製造業)の抱える問題点と課題

第3章で業種別の問題点を部品産業と一般消費財に分けて、企業訪問を中心として調査分析した。中小企業振興の枠組みを考える前に問題点を整理し、結論を述べる。

まず自動車、電気・電子を問わず、完成品メーカー（アSEMBラー）が国内市場のスランプを背景に輸出へ切り換えている。タイの部品産業はこれについて行けずに輸入品に置き換えられつつある。すなわち、QCDD（Quality, Cost, Delivery and Development）において国際競争力に劣るということであり、このまま放置すると大半の地場部品産業が淘汰消滅の運命にある。すでにこれを見越して一部大手地場部品企業が企業売却を始めた（例：サイアムグループ）。タイ国政府はまだこのシリアスな状況を必ずしも肌で感じているとは思えない。現場をよく調査研究しなければならない。

最終消費財産業は、競争力のある輸出型企業群と国内市場向けの近代化を必要とする企業群に二極化している。後者が国内一定地域の日用品のようないわば日常的需要を満たすための供給者であるならば当面生存できるかもしれない。しかしながら貿易自由化の流れの中で、たとえ雑貨類であっても中国や近隣諸国からの安価な輸入品が流入する可能性がある。また企業訪問調査の結果、低級品輸出市場で中国や近隣諸国との競争が激化しているという企業も多かった。

以上の考察から、貿易自由化の流れの中で、タイ国の中小企業は否応なく国際競争力という市場の中に投げ出されているという認識を持つことが重要である。保護主義が望めない現在、今までと違って待ったなしでQCDDの向上を図らなければならない。これが結論である。

4.2.1.2 アンケート調査結果の分析

中小企業が直面している諸問題点については、当事者である企業に尋ねるのが最も実際的であり正確である。今ここに二つのアンケート調査があるので該当する項目の要点を再掲する。

(1) 調査団によるアンケート結果（詳細は第1章1.2参照）

下の二つのアンケート結果を合わせて考察すると、政府支援を必要とする分野の第1位と企業にとっての緊急課題の第1位に「市場関係」関連が問題点として挙がっている（中小企業のみを見ればいずれも1位）。特に後者においては1994年の同様調査では8位であったものが2位に上昇している点が目を引く。「金融関係」は同3位と4位であり、「人材開発」は6位と1位（同表で6位も金融がらみ）、後は「技術関係」が政府への要望では5位にあり、緊急課題の方は3位と5位が技術関係である。

Table 4.2-1 政府支援を必要とする分野

Order	Particular	Replies from SMEs	%	Replies from LEs	%
1	Marketing and sales promotion	87	43.3	14	38.9
2	Tax incentives and subsidies	74	36.8	25	69.4
3	Easy access to financing	74	36.8	10	27.8
4	Reliable & continuous SME policy	58	28.9	12	33.3
5	Technology up-grading	42	20.9	4	11.1
6	Human resource development	35	17.4	3	8.3

Table 4.2-2 企業経営にとっての緊急課題

	Score in 1999	Order in 1994	SMEs' Score in 1999	LEs' Score in 1999
① Human resources development	271	①	221	44
② Marketing development	263	⑧	224	30
③ Machinery & equipment	213	②	196	12
④ Financing	185	⑤	165	14
⑤ QC technology	167	④	123	38
⑥ Purchasing or raw materials and parts	109	n.a.	89	19
⑦ Export promotion	105	⑥	70	33
⑧ Production technology	80	③	63	15
⑨ Management skills	12	⑦	9	0
⑩ Production cost reduction	9	n.a.	8	1

(2) 世銀アンケート調査結果 (詳細は第1章 1.3 参照)

Table 4.2-3 は経済危機による生産 (Output) と輸出の落ち込みの理由を上位 5 つだけ世銀インタビュー調査結果から抜粋したものである。同表から明らかなように、小企業 (この場合は従業員 150 人以下) が最大の課題とみているのは、生産、輸出ともに需要の落ち込みである。ついで急激なパーツの切り下げによる影響であり、これには "Unstable political conditions" も関連があろう。その次の要因はコストと金融で、小企業に与えた経済危機の影響の第 3 位グループを形成している。

Table 4.2-3 Top Five Reasons of Decline for Small Industries

(Unit: % of the number of enterprises replied)

Decline of Output	Decline of Export
(1) Domestic demand: 74%	(1) Poor demand: 64%
(2) Currency depreciation: 73%	(2) Unstable political condition: 62%
(3) Labor cost: 56%	(3) Price competitiveness: 56%
(4) Costly loans: 53%	(4) Exchange rate volatility: 55%
(5) Heavy debt burden: 41%	(5) High import costs: 49%

4.2.1.3 中心的課題(core problem)の設定

上記アンケート調査の結論を見れば中小企業は販売の落ち込みを最大の問題点としている。アンケート調査に加えて JICA 調査団はアンケート調査の他に 11 業種 97 社に対して企業訪問調査を行った。企業経営者の多くは「製品が売れさえすれば」という切実な問題を訴えている。アンケート調査結果にこの点も加味すれば、経済危機後の中小企業が抱えている中心的課題をなるべく広くかつ 1 つに絞るとすれば下記のようなになるであろう。

Core Problem: "Sales of SME products are in a slump"
(中小企業製品の売上高が急激に落ち込んだ)

4.2.2 中小企業開発コンセプトと開発戦略

(1) 問題分析 (Problem Analysis)

前節で述べたように経済危機後に中小企業が直面している中心課題は Sales of SME products are in a slump すなわち「中小企業製品の売上高が急激に落ち込んだ」ということである。この Core problem をベースとして現地調査の結果をもとに Project Cycle Management (PCM) の手法に従って Problem tree を作成した。(ANNEX I 参照)

Problem tree にも示している通り、売上が急激に落ち込んだという Core problem の直接的原因 (Direct course) は次の 2 つと考えられる。

- 1) 中小企業の製品は国際競争力に劣る。
- 2) 市場へのアクセスがうまく行っていない。

1)は中小企業の抱える内部の問題点で内的要因ということができよう。「第3章の業種別産業振興策」においてこの問題の深刻さが明らかにされている。2)は中小企業の内的要因も一部含まれるが、主として外的要因としてとらえられよう。内需の落ち込みによって販売先を輸出市場へ切り替える際、その手段が整っていないという意味合いが強い。すなわち Direct cause は内的要因と外的要因があるということになる。

1 番目の Direct cause である競争力不足を引き起こしている原因は「品質(Q)」、「コスト(C)」、「納期(D)」、「研究開発力(D)」それぞれが Global standard に達していないからである。2 番目の市場アクセスの弱点を生ずる原因は、「市場のニーズに商品力がついていけない」「国内、国際市場が縮小した」「中小企業の販売力が弱い」ということである。但し、市場規模の世界的な縮小は本マスタープランでは解決できない問題である。問題点の因果関係は ANNEX I Problem Tree に明らかにされている。

(2) 中小企業開発コンセプト

Problem tree から中小企業開発の目標を設定するために Mini-objective tree を Figure 4.2-1 のように作成した。この場合の Mini-objective tree とは、Problem tree の 3 段階までの effect-cause を Objective tree の end-means の関係に変換したものである。これからタイ国の中小企業開発の目指すところは下記のようにまとめることができよう。本報告書ではこれを「中小企業開発コンセプト」と称する。

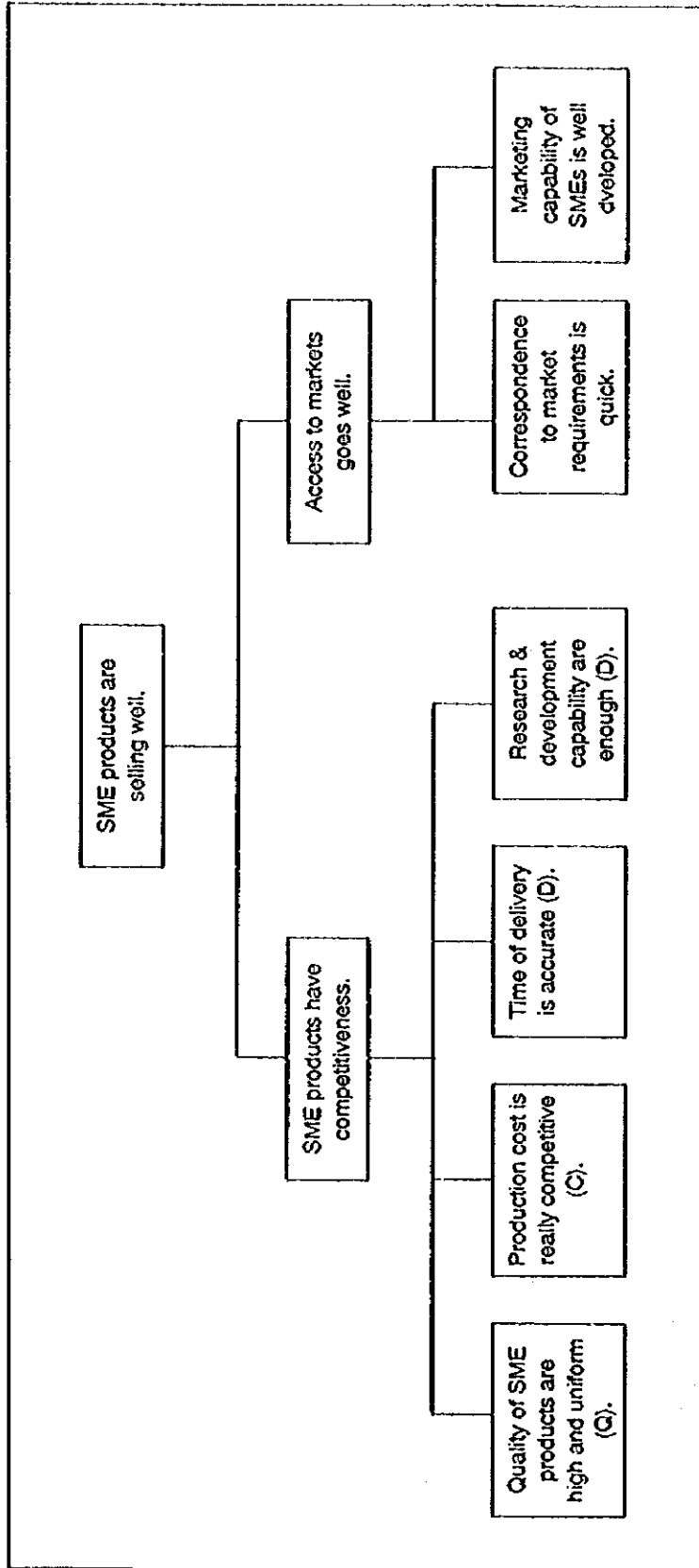
SME Development Concept:	To enhance competitiveness bringing it up to the global standard (QCDD) (世界標準レベルへ競争力を引き上げる)
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

開発コンセプトはスローガンの表現にしたが、もう少し説明を加えると下のようになる。

SMEs recover from the slump and further grow toward the global standard through strengthening of competitiveness (中小企業は経済危機から立ち直り、さらに競争力を強化することによって世界標準へ向かって成長を続ける)

上の開発コンセプトは、経済が回復し中小企業の商品の売り上げが仮に旧に復したとしても、それでは本質的な問題解決にはならないことを意味している。すなわち開発コンセプトは中小企業は経済危機を転機として体質を強化し真の国際競争力を身につけることにより、世界水準まで成長すべきであるということの意味している。

Figure 4.2-1 Mini-Objective Tree



(3) 開発戦略

ANNEX I の Problem Tree から、問題要素 (root problem) がどのレベル (深さ) にあるかを問わず類似の問題要素をいくつかの共通項にくくったものをアプローチと称する。今5つのアプローチにくくるとすれば下記のようなだろう。ANNEX I Problem Tree においては5つのグループに下記の () 内の略号を使って問題を分類している。

- 1) Finance
- 2) Technology and management (T&M)
- 3) Human resources (Human)
- 4) Marketing
- 5) Business environment

2) Technology and management を Technology と Management に分けることもできるが、ここでは5つのアプローチとして話を進める。

「アプローチ」を開発コンセプトを達成するための「戦略」に置きかえる。単に少し具体的な戦略的表現に変えるということである。

Strategy-1	Strengthening of SME financing
Strategy-2	Upgrading of technological and managerial capability of SMEs
Strategy-3	Development of human resources of SMEs
Strategy-4	Secure of markets for SMEs
Strategy-5	Improvement of business environment for SMEs

Table 4.2-4 に中小企業開発マスタープランのフレームワークをまとめた。これで開発コンセプトを達成するため5つの戦略が策定されたことになる。

Table 4.2-4 Framework of Master Plan for SME Promotion

ROLE OF SMEs

SMEs play important roles in socio-economic development of the country as key players;

- (1) to ensure market economy with competition in the market,
- (2) to modernize industrial structure penetrating new markets,
- (3) to create job opportunities,
- (4) to contribute to improvement of the balance of payment, and
- (5) to contribute to socio-economic development in regions.

DEVELOPMENT CONCEPT

To enhance competitiveness to bring it up to the level of global standards

SMEs will recover from the slump and further grow towards the international standard through strengthening of competitiveness.

STRATEGIES

Strategy-1. Strengthening of SME financing

To ensure SMEs financial facilities equipped with high liquidity.

Strategy-2. Upgrading of technological and managerial capabilities of SMEs

To upgrade technology and management toward international standard levels.

Strategy-3. Development of human resources of SMEs

To educate and train management, engineers and skilled labor.

Strategy-4. Securing of markets for SMEs

To provide SMEs with measures to access domestic and international markets.

Strategy-5. Improvement of business environment for SMEs

To support SMEs preparing institutional infrastructure.

4.2.3 プロジェクト選定と方法

前節で設定した開発戦略は、タイ国中小企業（特に製造業）の開発コンセプトあるいは開発目標を達成するための戦略である。戦略の狙いを達成するためには具体的実施計画が必要でこれを本報告書では「プロジェクト」と称することとする。本節では各戦略毎に戦略の狙いとプロジェクトの提案理由を述べることとする。

プロジェクトの選定については次の方法を採用した。

- 1) 方法1: すでにタイ政府において実施が決定しており、調査団には取捨選択の余地がないが、実施の具体的方法（Action Plan）の策定を依頼されたもの。これに属するプロジェクトは下記のとおりである。

Project 2.1: Establishment of Factory Evaluation System

Project 3.1: Establishment of Institute for SME Development

Project S.1: Setting-up of Thailand Automotive Institute

Project S.2: Setting-up of Electrical and Electronics Institute

Project S.3: SIC - Tool and Mold Technology Development Project

上記のうち Project 3.1 はタイ国政府において独自に実施計画が策定されつつあり、S.3 は実施計画が確定しているので本報告書では現状報告にとどめている。その他の3つのプロジェクトは、調査団の提案した Action Plan（ANNEX III 参照）に沿ってすでに実施段階へ移行している。

- 2) 方法2: タイ国政府の要請により、日本政府がタイ国工業大臣および大蔵大臣に対するシニアアドバイザーとして通産省出身の水谷四郎氏を JICA 専門家として派遣した。同氏からタイ国政府への提案あるいは同氏へタイ国政府から検討依頼があったプロジェクトにつき、調査団等がコンセプト策定の支援を行った。これらもプロジェクトとして列挙した。金融関係の下記3プロジェクトがそれに相当する。

Project 1.1: Restructuring of the Credit Guarantee System

Project 1.2: Strengthening of SME Banking System

Project 1.3: Establishment of an Equity Participation System for SMEs

上記3つのプロジェクトはタイ国政府で検討中で決定に至っていない。なお、1.2と1.3については調査団メンバー以外の JICA 専門家 (Mr. Ohki/SIFC および Mr. Enomoto/DIP) の検討結果がベースになっている。

3) 方法3: 上記以外の 10 件の提案プロジェクトは次の手順で選定した。

- まず IRP および SME Promotion Act (案) に取り上げられている中小企業振興関連プロジェクトを列挙した。
- ついで調査団各専門家の提案するプロジェクト・アイデアを列挙した。
- 上のプロジェクトは総数約 80 件のプロジェクト・アイデアとしてリストされたが、それを戦略毎に分類し、重複やテーマが大きすぎるもの、あるいは小さすぎるものを整理統合した。
- 前述の水谷四郎シニアアドバイザーとの意見交換を通じて最終プロジェクト設定を行った。

なお、タイ側カウンターパートにもプロジェクト・アイデアの提出を要請したが、実際には1件も提案はなかった。

Table 4.2-5 に 18 件の提案プロジェクトをリストアップした。Table 4.2-6 には SME 開発マスタープラン全体を1つのプロジェクトと見たときの Project Design Matrix (PDM) の Narrative Summary を添付した。プロジェクト選定に至った理由と根拠を 4.2.4 で述べる。各プロジェクトの概要については、本章末尾に添付した Project Profile を、またより詳細の提案理由と実行計画は ANNEX III を参照の事。

Table 4.2-5. Selected Projects to Achieve Aims of Strategies

Strategy 1. Strengthening of SME Financing
1.1 Restructuring of the Credit Guarantee System
1.2 Strengthening of the SME Banking System
1.3 Establishment of an Equity Participation System for SMEs
Strategy 2. Upgrading of Technological and Managerial Capability of SMEs
2.1 Establishment of a Factory Evaluation System
2.2 Introduction of an On-site Technical Guidance System
2.3 Development of Total Quality Management System of Thailand
2.4 Provision of an Assistant Package for Incubation of SMEs
2.5 Enhancement of Technology Transfer from LEs to SMEs
Strategy 3. Development of Human Resources for SMEs
3.1 Establishment of the Institute for SME Development (ISMED)
3.2 Institutional Supports for Securing Manpower for SMEs
3.3 Establishment of a Certified Skill-standards in Cooperation with the Private Sector
Strategy 4. Securing of Markets for SMEs
4.1 Introduction of a Preferential Purchasing System of SME Products by the Public Sector
4.2 Strengthening of Export Promotion Activities
Strategy 5. Improvement of Business Environment for SMEs
5.1 Development of Information Networks for SMEs
5.2 Improvement of Standards and Conformance Infrastructure to Promote export
Supporting Industries
S.1 Setting-up of Thailand Automotive Institute (TAI)
S.2 Setting-up of Electrical and Electronics Institute (EEI)
S.3 SIC-Tool and Mold Technology Development Project

Note: See Annex III for detailed information on these projects.

Table 4.2-6. Narrative Summary of Overall PDM for SME Master Plan

Overall Goal – Role of SMEs In Table 4.2-4

1. Functioning of the market economy is ensured.
2. Industrial structure is modernized.
3. Job opportunities are created.
4. Balance of payments of the country is improved.
5. Regions and rural areas are socio-economically developed.

Project Purpose – Development Concept In Table 4.2-4

Competitiveness of SMEs is brought up to global standards in terms of quality, cost, delivery and development (QCDD).

Output – Strategies In Table 4.2-4

1. SME financing is strengthened.
2. Technological and managerial capability of SMEs is upgraded.
3. Human resources available for SMEs are developed.
4. Markets are secured for SMEs.
5. Business environment is improved for SMEs.

Activities – Projects In Table 4.2-5

- 1.1 Restructure the credit guarantee system.
- 1.2 Strengthen SME banking system.
- 1.3 Establish an equity participation system for SMEs.

- 2.1 Establish a factory evaluation system.
- 2.2 Introduce a circular technical guidance system.
- 2.3 Develop total quality management system for Thailand.
- 2.4 Provide an assistant package for incubation of SMEs.
- 2.5 Enhance technology transfer from LEs to SMEs.

- 3.1 Establish of the institute for SME development.
- 3.2 Support SMEs for securing manpower.
- 3.3 Establish a certified skill-standards in cooperation with the private sector.

- 4.1 Introduce a preferential purchasing system of SME products by the public sector.
- 4.2 Strengthen export promotion activities.

- 5.1 Develop information technologies and networks for SMEs.
- 5.2 Improve standards and conformance infrastructure to promote export.

4.2.4 戦略の狙いとプロジェクト提案理由

戦略ー1: 中小企業金融の強化 (Strengthening of SME Financing)

【戦略の狙い】

中小企業への金融を金融機関の強化・再編成や新しい制度の導入等によって流れやすくする。

アンケート調査や聞き取り調査の結果では、中小企業の金融に対する不備や要望は市場開拓問題に比肩する高い位置を占めている。経済危機後の金融問題としては運転資本のニーズが高い。1995年3月報告書を提出した前回調査のアンケート調査では設備資金を必要とする企業数が80.2%でトップ、運転資本は57.0%で第2位であった。前回調査の対象は中小規模の自動車部品、電気・電子部品産業であったが、その部分だけ取り出しても今回は運転資本の要望の方が強く、(運転資本80.6%、設備資金58.3%)経済危機が中小企業の資金繰りを苦しくしたことを示している。

タイ国の中小企業が直面している金融上の問題点は、金融機関の貸し渋りが原因で(アンケートで第1位の回答)中小企業へ金融が短期、長期ともに中小企業に流れていないことにある。金融機関が中小企業へ融資を渋る理由はNPL問題であり、BIS問題である。金融機関自体が経済危機によって自己保身へ経営方針を転換しなければならなくなったわけである。勿論、中小企業自体が収益を悪化させており、融資対象として中小企業のリスクが増大していることも貸し渋りの原因の一つである。資金が欲しい所には資金が流れないという現象は矛盾ではあるが市場原理の一つの必然とも言えよう。但し、中小企業振興を経済開発の重点事項とするならばこの現象は「市場の失敗」とも考えられる。

一般に中小企業を金融面でサポートする方法として3つの方法が挙げられる。

- 1) 投融資機関のリスクを補完する信用保証・保険制度
- 2) 中小企業に対する融資制度
- 3) 中小企業に対する資本投入制度

本報告書にはそれぞれの項目につき1つずつのプロジェクトを挙げている。

Project 1.1 Restructuring of the Credit Guarantee System

(信用保証制度の再編)

中小企業にとって最大の融資機関である商業銀行あるいは政策金融を担う政府系金融機関からの融資を流動化するため、信用保証制度を再編し充実する。信用保証による最終的な損失は政府が負担しない限り成功しないであろう。

Project 1.2 Strengthening of the SME Banking System

(中小企業金融関連銀行制度の強化)

中小企業金融は民間金融機関が中心的役割を果たすべきである。しかし政府系の中小企業向け金融機関は、例えば融資残高で中小企業金融全体の10%~20%であっても、質的に民間金融機関を補完する重要な役割がある。例えば重点分野融資、長期金融、低利融資、担保軽減などである。SIFCの強化が1つの選択肢であろう。

Project 1.3 Establishment of an Equity Participation System for SMEs

(中小企業への投資制度およびファンドの設立)

本プロジェクトはタイ政府側からのプロジェクトアイデアである。基本的構想は中小企業向けの venture capital fund および資本市場の創設を念頭に置いたものである。長期的視野からみれば必要なプロジェクトであるので、需要の規模を眺みながら Feasibility を慎重に検討すべきであろう。

戦略一2: 中小企業の技術および経営能力の向上 (Upgrading of Technological and Managerial Capability of SMEs)

〔戦略の狙い〕

中小企業の生産現場の技術と経営能力を向上させるための技術移転の方法を確立する。また起業家を支援し中小企業の活性化を図る。

開発コンセプトの「グローバルスタンダードに向けて競争力を向上させる」ため、生産現場に直接働きかける戦略である。本戦略の重要性は主として「第3章サポーターティングインダストリーを中心とした業種別産業振興策」から確認されよう。

すでに輸出競争力をかなり持っている繊維、衣料品、食品加工の各産業についても中国製品や近隣諸国との競争があり、電気・電子産業にしても外資100%の輸出型立地の大企業を除けば中小規模の部品産業は競争力不足である。自動車部品産業においては輸出グレードの部品製造についていけない状況が出てきている。耐久消費財や資本財のサポーターティングインダストリー（部品産業）は産業構造の基礎を支える役割でありながら、グローバルスタンダードと比較すれば競争力に劣る。

中小企業の競争力を量る要素として、一般的に品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)、開発力(Development)、いわゆる QCDD が使われる。さらに途上国の競争力向上の手段として、工業先進国との関係で長年言われてきたものに「技術移転」がある。また、個々の中小企業の成長の鍵を握っているのは「経営者の資質」であることはすでに周知の事実と言えよう。大企業と違って組織力による発展はまず望むべくもない。この問題の解決方法は経営者の再教育があるが、そのほかに経営者の資質があっても経営資源の乏しい「起業家への支援」も必要であろう。中小企業は企業の消滅と誕生の繰り返しによって活性が保たれ、近代化、高度化されていくものなのである。

以上の観点と現状調査に基づいて以下のプロジェクトを提案する。

Project 2.1 Establishment of a Factory Evaluation System (企業診断制度の導入)

本プロジェクトは IRP により優先プロジェクトとして実施が決定されており、本調査団が実施計画のグランドデザインを提案したものである。本プロジェクトは 2 つの目的を持っており、1 つは中小企業診断士（コンサルタント）の養成であり、もう 1 つは診断士養成と並行して中小企業の診断そのものを実施しようとするものである。診断結果から優良企業を選び金融機関に紹介し、金融の流動化を図ろうという意図もあるわけである。

Project 2.2 Introduction of an On-site Technical Guidance System

（工場巡回技術指導システムの導入）

真に効果のある技術移転手法を探ろうとする試みであり、いくつかの国で成功の例もあるので本格的取り組みを期待するものである。基本的な構想は中小企業の基本である固有技術（Essential technology）を少なくとも 20 年以上の現場経験と理論を身につけたプロフェッショナルが巡回指導によって技術移転を行うという点にある。まずはモデル企業を対象として育成しその成功事例をより広く波及させる意味も含んでいる。

Project 2.3 Development of Total Quality Management System of Thailand

（タイに適した TQM、生産管理手法の開発）

欧米式あるいは日本式の TQM システムはタイ国の文化、慣習にはそのままでは合致せず結局根づかないのではないかという疑問から提案するプロジェクトである。この疑問は外資系企業のみならずタイ国企業経営者からも聞かれる。タイに適した TQM システムを確立すれば競争力の向上が図れるのではないかという期待もある。まず、基礎的調査から始める長期的プロジェクトとなろう。

Project 2.4 Provision of an Assistant Package for Incubation of SMEs

（起業家育成パッケージ）

中小企業の活性化、近代化、高度化は新しい企業の誕生によって達成される面が多いという視点から提案するプロジェクトである。タイ国ではいくつかの起業家支援プログラムがあるが、本プロジェクトはかなり多額の初期設備資金を必要とする起業家を金融面を含めて支援しようとするパッケージプログラムである。

Project 2.5 Enhancement of Technology Transfer from LEs to SMEs

(大企業から中小企業への技術移転促進)

下請企業育成には大企業を中心とするパイヤーが国産部品等を買やすい環境を整えることが重要と考える。そこで取引関係のある大企業と中小企業を対象に双方に利益がある方法で大企業から中小企業への技術移転を支援できないかという考えから発想されたプロジェクトである。類似のプロジェクトはいくつかの国で実施されているが、強制的なものはいかぬ。双方に利益があるゆるやかな方法、例えば税制優遇策などが取り得る手段となろう。下請中小企業を熱心に指導しようとする大企業が、長期に亘る支援のための出費を軽減してやる施策が必要である。大企業が下請企業育成に疲れて輸入品に切り換える傾向を抑える意味がある。

戦略-3: 中小企業のための人材開発 (Development of human resources for SMEs)

[戦略の狙い]

中小企業の経営者、労働者の人材開発を通じて中小企業の人材確保、中小企業に働く労働者への不公平の除去を図る。

経済危機以前 1994 年の前回 JICA アンケート調査によっても企業経営にとっての緊急課題の第 1 位は「Manpower development」となっている。労働者の質は中小企業にとって常に最重要課題ということになる。

経営者教育、職業訓練、実地的な技能検定の実施方法、中小企業への適切な人材の供給システムなどが重要となる。経営者教育については従来の DIP の BIEND が長年に亘って努力してきたが、その拡大を図って Institute for SME Development (ISMED) が設立された。職業訓練は種々の機関で実施されているが共通の問題点は、民間ニーズに必ずしも合致していない、訓練設備の不足あるいは老朽化、指導者不足であろう。技能検定制度の充実についても同様な問題点を抱えている。前回調査で提案したプロジェクトのフォローアップも兼ねて下記の 3 つのプロジェクトを提案している。なお人材開発のうち公的教育制度の強化はいくつもの調査がすでにあり今回調査の範囲外としている。

Project 3.1 Establishment of Institute for SME Development

(中小企業開発インスティテュートの設立)

本プロジェクトはタイ国政府から発案され本年設立に至ったものである。日本の中小企業大学校を念頭においた発想と言われているが、内容的にはまだ十分詰められていない部分もある。同インスティテュートの基本構想はタマサート大学を推進役として地方大学を含め 8 つの大学が受け皿となり、経営者の教育、後継者および起業家の教育、中小企業の指導と調査研究を行う。将来的には中小企業診断士の養成も同インスティテュートで担当する計画もある。本報告書では、タイ政府の構想を紹介するに留めることとする。

Project 3.2 Institutional Supports for Securing Manpower for SMEs

(中小企業に対する人材の確保)

アンケート調査によれば、経済危機後、雇用はやりやすくなったと企業側は答えている。同様に経営者側の悩みの種であった容易に転職をするいわゆるジョブホッピングも、不況によって落ち着きを見せている。しかしながら長期的にみれば、労働者の需給を適切にマッチングさせるための情報の提供は必要となる。需給マッチングの努力は、雇用側の視点だけでなく労働側の視点からも重要となる。本プロジェクトは主として人材確保のための情報ネットワークの確立を目的としている。IRP においても労働市場の調査および関係機関への周知は優先プロジェクトとして取り上げられており、これもまた本プロジェクト提案の一つの根拠となっている。

Project 3.3 Establishment of a Certificated Skill-standard in Cooperation with the Private Sector

(民間活用による技能検定制度の確立)

1995年3月に提出した前回のサポーターリング・イタリヤ・インダストリー調査報告書において技術検定制度の強化策の提案を行った。その骨子は2つあって、1つは技能検定対象職種を修理工中心から製造の要素技術（鋳造、金属スタンピング加工、プラスチック加工、金型製作）まで拡大することであった。もう1つは検定の外部民間企業への委託であった。その後対象職種拡大は見られたものの試験官・試験設備の充実については所定の成果は必ずしも得られていないようである。そこで今回はもう一步踏み込んで、民間企業が自社の従業員を訓練するスクールの卒業生が得た資格そのままを公的資格として認めようという提案を行う。

本提案の背景には某グローバル企業の訓練校が発行した卒業証書が転職時等において高く評価されているという事実に基づくものである。このプロジェクトの成否を分けるのは、自己の訓練校を有する大企業に対してどのようなインセンティブを政府が用意できるかという点に絞られよう。なぜなら受益者のうち政府は民活によって自己の負担を減少することができるという明らかな利益があるし、労働者は公的資格が得られるという利益があるからである。いずれにしても労働者が自己の技能・技術の向上が将来の生活にプラスになるという制度を導入しなければならない。

戦略4: 中小企業の市場確保 (Securing of market for SMEs)

〔戦略の狙い〕

最も多くの中小企業が経済危機後の緊急課題として訴えている市場確保を支援する。

アンケート調査によれば中小企業は、市場の確保を最大の課題と考えており、また政府への要請項目の第1位は市場確保への支援であった。中小企業は経済危機後に国内市場がスランプに落ち入り、現在の経営困難に陥っている。市場は原則として市場メカニズムに委ねるしかなく、政府の出来る支援策はそう多くはない。いくぶん市場経済の原則から外れるかも知れないが、国内市場においては官公需の中小企業への優先的配分、輸出市場についてはインセンティブの付与や外国市場とのチャネル強化の支援が重要施策として考えられよう。

Project 4.1 Introduction of Preferential Purchase of SMEs Products by the Public Sector

(公的機関による中小企業からの優先的購買制度の導入)

中小企業は一般に市場開拓力に劣るし、大企業に比べ公的機関の購買時に入札の機会に恵まれない場合も多い。Public Sectorが物品、工事、サービスなどの提供を契約・購入する際に、中小企業に対し受注機会の増大を図り、公平に市場を開放することは中小企業振興の目的に合致する。本プロジェクトの実施に関しては法律の制定が必要となるが、あくまで強制的施策ではなく中小企業の受注機会の増大を図るのが目的である。

Project 4.2 Strengthening of Export Promotion Activities

(輸出振興活動の強化)

経済危機後は特に国内市場が冷え込み国内の市場を中心としていた企業群は経営が苦しくなっている。一方最終消費材を生産・輸出していた企業群はパーツ安を背景にして遂に売上げ高を伸ばしているケースも多い。輸出ポテンシャルを持った企業に対しては政府によって、輸出市場開拓の支援をする必要があるだろう。なぜなら、

中小企業は市場開拓能力に限界があり独自で輸出市場発掘は困難と見られるからである。本プロジェクトは政府の行うべき支援として次の2点の強化策を述べている。

- 1) 外国の消費者、輸出業者に対してタイ国製品を知らしめること
- 2) タイ国中小企業に対して海外市場の情報を供給すること