

タイ国工業分野振興開発計画

(裾野産業)

フォローアップ調査

最終報告書

(要約)

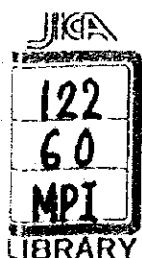
JICA LIBRARY



J1152505 (2)

1999年9月

ユニコ インターナショナル株式会社
財団法人 国際開発センター



| |
|--------|
| 鉦調工 |
| JR |
| 99-171 |

国際協力事業団

タイ王国工業省 工業振興局

タイ国工業分野振興開発計画

(裾野産業)

フォローアップ調査

最終報告書

(要約)

1999年9月

ユニコ インターナショナル株式会社

財団法人 国際開発センター



1152505 (2)

目 次

ページ

提言要約

| | |
|--|------|
| 第1章 調査の背景、目的と範囲 | S-1 |
| 1.1 調査の背景 | S-1 |
| 1.2 調査の目的 | S-1 |
| 1.3 調査の範囲 | S-1 |
| 1.4 調査の方法とスケジュール | S-2 |
| 第2章 タイにおける中小企業政策の現状と問題点 | S-3 |
| 2.1 中小企業政策の現状 | S-3 |
| 2.2 SMEs Promotion Act の概要と課題 | S-8 |
| 2.3 Industrial Restructuring Project (IRP)の現状と課題 | S-10 |
| 2.4 中小企業金融の現状と問題点 | S-11 |
| 2.5 タイの工業化における人材開発の課題 | S-13 |
| 第3章 インスティテュート組織計画 | S-16 |
| 3.1 インスティテュートの課題 | S-16 |
| 3.2 インスティテュートの性格づけと機能 | S-17 |
| 3.3 各インスティテュートの連携のあり方 | S-20 |
| 第4章 企業調査の要約および結論 | S-27 |
| 4.1 企業診断結果の分析 | S-27 |
| 4.2 アンケート調査結果の分析 | S-30 |
| 第5章 提案プロジェクトと実施計画 | S-32 |
| 5.1 戦略の狙いとプロジェクト提案理由 | S-32 |
| 5.2 実施計画のスケジュール | S-44 |

ANNEX I Problem Tree for SME Development

提言要約

1. タイ国中小企業（製造業）の抱える問題点と課題

1997年7月に生じた経済危機以降、タイでは自動車、電気・電子を問わず、完成品メーカー（アセンブラー）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。

一方、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。

この結論はタイの中小企業がおかれている状況を示しているが、一方で、当面の問題として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。すなわち、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ようになる。

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)

売上が急激に落ち込んだという Core problem の直接的な原因(Direct cause)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。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。

2. 中小企業開発コンセプトと開発戦略

(1) 中小企業開発コンセプト

調査団は問題点の因果関係から中小企業開発の目標を次のように定めた。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急に回復したとしても、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。

(2) 開発戦略

問題要素をいくつかの共通項にくくり、先の開発コンセプトを達成するための「戦略」として、下記の5項目にまとめた。

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

これを少し具体的な戦略的表現に変えると次のようになる。

| | |
|------------|--|
| 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 1 に開発コンセプトとそれを達成するための5つの戦略、すなわち中小企業開発マスタープランのフレームワークを示した。

3. 戦略とプロジェクト選定

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」と称した。Table 2 に本調査で提案した18件のプロジェクトをリストアップしている。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(本編 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

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

(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。

Table 3 に 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 を添付している。プロジェクト選定に至った理由と根拠は要約版第5章で述べる。各プロジェクトの概要については、本編4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同じく本編 ANNEX III を参照の事。

4. 振興マスタープランの体系

Figure 1 は 5 つの Strategy と Project が全体計画の中でどういった役割の位置付けになるかを描いたものである。同図では、Strategy の 1~4 が直接、SMEs に対して働きかけをなす戦略・プロジェクトであり、Strategy 5 が SMEs を取り巻くビジネス環境の整備として機能することを示している。各 Strategy の下につくプロジェクトが具体的な施策である。本調査では、既にタイ政府が実施を決定しているプロジェクトも含め、産業構造事業(IRP)の各プロジェクトを意識してマスタープランを策定している。従って、タイ中小企業振興マスタープランとしては本調査での提言プロジェクトに加え、IRP プロジェクト実施による効果が相乗して、最大の成果が上がることになる。

Table 1 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.

Table 2 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 3 Narrative Summary of Overall PDM for SME Master Plan

Overall Goal – Role of SMEs

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

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

Output – Strategies

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

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

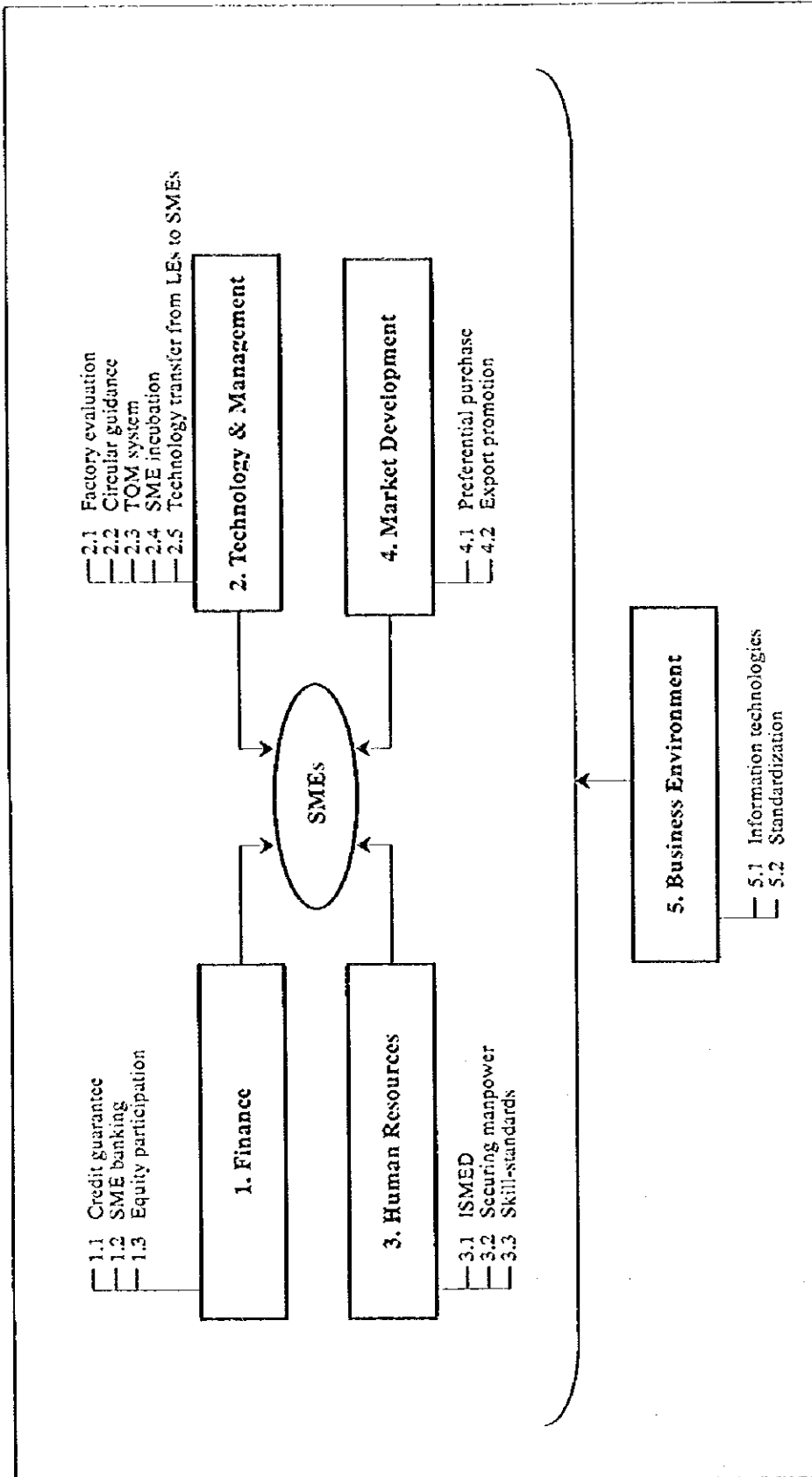
- 2.1 Establish a factory evaluation system.
- 2.2 Introduce a circular technical guidance system.
- 2.3 Develop total quality management system for Thailand.
- 2.4 Provide an assistant package for incubation of SMEs.
- 2.5 Enhance technology transfer from LEs to SMEs.

- 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.

Figure 1 Schematic Diagram of Master Plan for SME Promotion



5. 総合実施体制

実施体制についての提案内容は次の4項目である。

- 1) 中央実施体制
- 2) 地方実施体制
- 3) 政策普及活動の推進体制
- 4) 提案プロジェクトの実施機関

(1) 中央実施体制

SME の総合的開発を全国レベルで総轄する中央政府組織が必要である。中央組織は大蔵省を含む関係政策官庁が関与することが望ましい。類似の組織は現存しないので現在国会で審議中の SME Promotion Act 案に提案されている SME Promotion Office (SMEPO) が中央組織の中心となるのが望ましい。

関係者の話では、SMEPO は原案では自らは政策実施機関とならず、あくまで政策の立案、調整および SME Fund の運用等が主な業務であるとされている。しかし、個別の施策実施の監視、フォローアップ、指導、普及、実績評価とフィードバックも業務内容に付け加えるべきであろう。理由はこれら業務のため別途新しい中央政府組織を設立すれば重複となるからである。

SMEPO の Executive Committee のメンバーとして少なくとも5人は民間部門から任命されることになっている。5人の中には根拠法によって設立されている FTI、TCC、Banker's Association の3団体の代表は少なくともメンバーとして参加するべきである。

(2) 地方実施体制

地方の中小企業振興実施に必要な機能には次のようなものがあろう。なお、タイ国の地方行政は自治体制をとっておらず、内務省からの任命制であり予算も中央からの交付金であり、独自の税収によって地域開発の実施を行える余地は少ない。

- 1) 地域自身が内部誘発的に地域 SME を振興する。
- 2) 各種の中小企業振興策を中央から地方へ周知させ普及する。
- 3) 地方のニーズを把握し中央政府へ報告する。
- 4) 中央の施策を地方においても浸透させる。

地方の中小企業振興にかかわる組織は現状、次のようなものである。(本編の第2章2.5も参照のこと)。

中央政府の出先機関(工業省の例):

- Industrial Promotion Center (IPC)、DIP の施策実施機関で全国 11 ヶ所にある。
- Provincial Industrial Office (PIO)、全国 75 (除くバンコク) 県にある工業省県事務所、工場の監理・監督業務が中心

官民協議会:

- 官民経済合同協議会 (Joint Public/Private Consultative Committee) タイ語名コロオ (KORLOROR)

民間団体:

- Federation of Thai Industry (FTI)
- Chamber of Commerce

中小企業金融:

- SIFC 支店数 4 ヶ所、IFCT 支店数 23 ヶ所

中小企業振興の地方実施体制として欠落している体制は、1つは内部誘発型すなわち地域自身が自己の地域開発の計画と実施を行う機関である。また外部誘発型の振興策として投資誘致のため、ワンストップサービスセンターの機能を兼ね備えた地方 SME 開発推進機関(仮称:地域開発公社)の設立が必要となろう。設置数は IPC/DIP と同じく 11 ヶ所、あるいはクラスター別 14 ヶ所、各県 75 ヶ所(バンコクを除く)の案が考えられようが地方の工業化推進という観点からみれば DIP の出先機関のある 11 地域区分でスタートするのが妥当であろう。

(3) 政策普及推進体制

中小企業に政策の広範な普及を周知徹底するとともに、身近な場所に関係政策に関する問い合わせ対応を行える場があることが必要である。さらに、同じ場所に、常日頃の企業活動における問題・悩みについての解決策や施策の活用等を教える相談窓口を設置し、中小企業の企業活動に対する下記のような支援を実施すべきであろう。

1) 施策の普及

(i) 中小企業施策の整理

中小企業振興事務局(SMEPO)は、中小企業の企業活動に関する政策およびその政策へのアプローチの方法について各省庁から収集し、分類整理する。これらの情報は毎年リバイスされる。これをベースに、中小企業政策ハンドブックおよび中小企業政策利用マニュアルを作成する。

こうして整理されたハンドブックは市販して広く普及させると共に、ハンドブック、マニュアルは商工会議所等の窓口におき、管轄の中小企業者への便宜を図ると共に相談等においても活用する。

サービス窓口の候補としては以下が考えられる。

--- 商工会議所、FTI 地方支部、PIO、IPC、県、各省庁の出先

- (ii) その他、村、地域の役場等に施策 PR のパンフレット、広報誌等を置く
- (iii) インターネット等を通じた普及 --- 中小企業政策に関するホームページ作成、あわせて産業関連データベース等も整備する

2) 商工会議所機能の中小企業者サービス機能の強化

各県の商工会議所の中小企業者への施策普及、相談窓口機能を付与し、必要な事業費については SME Promotion Fund から助成する。

(i) ワンストップサービス

- 中小企業者に関連する法律、制度、政策の照会
- これら制度の申請等の代行や必要な関連機関との仲介機能
- 中小企業者からの相談、苦情等の問題処理のための関係機関への斡旋
- 中小企業者からの苦情、陳情、要望等の受理および処理

(ii) 相談指導窓口

経営指導員、場所によっては技術指導員や診断士を配置

- 中小企業者の来訪、文書、電話等によって行われる経営、生産、技術、取引、金融、税制、労務、法律、情報等に対する相談への対応
- 軽微な技術・経営上の問題に対して、診断指導を実施
当初は、初級診断士の活用が有効。相談指導の定着と需要動向を見て、必要に応じ、有資格診断士を配置し、本格的な診断事業に着手。
- 記帳指導の実施
- 重大な問題等へは、診断制度の申請仲介をはじめ、適切な機関を紹介し、仲介
- こうした相談等で得られた中小企業者の経営実状等を整理・分析し、問題点を明確化し行政ニーズを把握する。その結果は、中小企業事務局へ送付される。事務局はこれを関係省庁へ伝える。

(iii) 講習会、研修会の実施

3) 施策普及、相談指導に必要な人材育成

中小企業振興にかかわる官民の諸団体職員に対して、中小企業開発インスティテュート (ISMED) において研修を行う。研修内容は下記の通りである。

- 中小企業者に関連する法律、制度、政策
- 上記の相談指導窓口の機能を果たすための基礎コース

(4) 提案プロジェクトの実施機関

本調査で提案するプロジェクトは中小工業振興に向けられたものである。従って、その実施においては工業省(MOI)が深く関わることとなり、中でも、Department of Industrial Promotion (DIP)がその中心的役割を担うことになる。Table 4 に各プロジェクト毎の想定される実施・運営機関、及び支援機関を一覧にしている。実施運営機関については調査団が各プロジェクトの実施機関、あるいは核となるべき機関として望ましいと思われる機関名をあげている。なお、プロジェクトによっては ISMED 設立や輸出振興など既に実施に移されているものもあり、それらは現状を尊重する形で実施機関名をあげている。

Table 4 Implementation Agency by Projects

| Proposed Project | Implementing Agencies | Supporting Agencies |
|---|--------------------------------------|------------------------------|
| Strategy 1. Strengthening of SMEs Financing | (SICGC) | MOF, MOI, FTI |
| 1.1 Restructuring of the credit guarantee system | (SIFC) | MOF, MOI, |
| 1.2 Strengthening of the SME banking system | (Newly established) | MOF, MOI, SIFC, SET |
| 1.3 Establishment of an equity participation system for SMEs | | |
| Strategy 2. Upgrading of Technology and Managerial Capability of SMEs | | |
| 2.1 Establishment of a factory evaluation system | BSID, TPA | MOI, ISMED |
| 2.2 Introduction of a circular technical guidance system | BSID | each Institute of MOI |
| 2.3 Development of Total Quality Management System for Thailand | Thailand Productivity Institute | MOI |
| 2.4 Provision of an assistant package for incubation of SMEs | BSID | SIFC, ISMED |
| 2.5 Enhancement of technology transfer from LEs to SMEs | BSID | BSID, OIE |
| Strategy 3. Development of Human Resources for SMEs | | |
| 3.1 Establishment of the Institute for SME Development | DIP, Thammasart Univ. | MOI, affiliated universities |
| 3.2 Institutional supports for securing manpower for SMEs | DOE (Department of Employment) | MOLSW, MOI |
| 3.3 Establishment of a certified skill-standards in cooperation with the private sector | MOLSW | MOI, FTI |
| Strategy 4. Securing of Markets for SMEs | | |
| 4.1 Introduction of preferential purchase of SME products by the public sector | BIPA | MOI |
| 4.2 Strengthening of export promotion activities | DEP (Department of Export Promotion) | MOC, MOI, FTI, TCC |
| Strategy 5. Improvement of Business Environment for SMEs | | |
| 5.1 Development of information technologies and networks for SMEs | BIPPP | MOI |
| 5.2 Improvement of standards and conformance infrastructure to promote export | TISI | MOI, MOC, MOSTE |
| Supporting Industries | | |
| S.1 Setting-up of Thailand Automotive Institute | TAI | MOI, FTI |
| S.2 Setting-up of Electrical and Electronics Institute | EEI | MOI, FTI |
| S.3 SIC-Tool and Mold Technology Development Project | BSID, MIDJ | MOI |

Note: See "List of Abbreviation" as required.

第1章 調査の背景、目的と範囲

1.1 調査の背景

本調査は1993年9月に開始され、1995年3月に最終報告書が提出された「タイ王国工業分野振興開発計画（裾野産業）調査」のフォローアップ調査として位置付けられている。タイ国工業省は前回調査終了後、JICA調査団の提言に基づく様々な産業振興施策を講じてきた。しかし、1997年7月におこった通貨危機はタイ国内産業、中でも内国資本による中小企業の脆弱性を浮き彫りにするものとなった。かかる背景の下、国際協力事業団は1998年11月に鉱工業プロジェクト選定確認調査団を派遣し、タイ国工業省と協議を行った結果、タイ政府が推進している産業構造調整計画（IRP）をサポートする見地から、前回調査のフォローアップ調査を行うことを決定した。

1.2 調査の目的

裾野産業を中心とした中小製造企業振興のために、現下の厳しい経済環境を踏まえた長期（5カ年）計画及び緊急対策的な短期計画を策定する。なお、長期計画には、企業・工場診断制度導入に係わる計画を含めることとし、また短期計画には「インスティテュート（自動車、電気・電子分野）」についての設立計画を含めることとする。

1.3 調査の範囲

本調査はあくまで中小製造企業（Small and Medium-sized Industries: SMEs）を対象としたものであり、工業セクター以外のSMEsは除外されている。調査対象地域はGreater Bangkok、Eastern Sea Board、Nakhon Rachasimaの3地域、調査対象業種は下記の11業種である。

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1) Food and Animal Feeds | 7) Plastic products |
| 2) Textile and Garment | 8) Ceramic and glassware |
| 3) Footwear and Leather | 9) Electrical appliances and electronic |
| 4) Wooden products and furniture | 10) Vehicles and parts |
| 5) Pharmaceutical and chemical | 11) Gems and jewelry |
| 6) Para rubber and rubber products | |

1.4 調査の方法とスケジュール

本調査において訪問した各機関、企業、およびアンケート調査の回収数は次の通りである。

| | |
|-----------------------------|-------|
| (1) 政府関連機関訪問（含む、教育・訓練、金融機関） | 24 機関 |
| (2) 企業・工場訪問（調査団員による） | 97 社 |
| (3) 企業アンケート調査 | 244 社 |

具体的な訪問先名については、本編レポート ANNEX IV に、アンケート調査の業種別回収状況については同 1.2 章に各々詳細を述べている。

これまでの現地調査スケジュール、ならびに提出報告書は次の通りである。

現地調査スケジュール

| | |
|---------------------------|-------------------------|
| 第一次現地調査（IC/R の説明・協議） | 1999 年 3 月 1 日～3 月 26 日 |
| 第二次現地調査（本格調査） | 4 月 18 日～5 月 27 日 |
| 第三次現地調査（IT/R の説明・協議、補足調査） | 6 月 23 日～7 月 11 日 |
| 第四次現地調査（ドラフトファイナル説明） | 8 月 3 日～8 月 10 日 |

報告書提出スケジュール

| | |
|-----------------------|----------------|
| インセプション・レポート（IC/R） | 1999 年 3 月 1 日 |
| プロGRESS・レポート I（P/R） | 3 月 25 日 |
| プロGRESS・レポート II（P/R） | 5 月 24 日 |
| インテリム・レポート（IT/R） | 6 月 28 日 |
| ドラフト・ファイナル・レポート（DF/R） | 8 月 4 日 |

第2章 タイにおける中小企業政策の現状と問題点

2.1 中小企業政策の現状

タイにおいて中小企業の定義はこれまでのところ、法律で規定された形では存在しない。各機関が便宜上、内部での定義を設け、限られた業務の中で用いているのがこれまでの状況であった。

現在、国会で審議されている SME Promotion Act の中に SME の定義も含まれている。それによればセクターを工業、サービス、商業（卸し、小売）とその他に分類し、各々に定義を設けている。数字については暫定的とされるが、固定資産額による各セクターの定義の原案は次の通りである。但し、現在国会では雇用数等、他の指標も加味すべきという意見もあって最終結論には至っていない。

Maximum Value of Fixed Assets, in Millions of Bahts

| Sector | Small sized Enterprise | Medium sized Enterprise |
|---------------|------------------------|-------------------------|
| Manufacturing | 50 | 200 |
| Trading | 50 | 200 |
| Wholesaling | 50 | 100 |
| Retailing | 30 | 60 |

中小企業の定義を工業セクターのみに限定した場合、タイ国内主要機関で使われている定義は次のとおりである。（1999年4月現在）。

Table 5 Definition of SMIs

(Unit: million Bahts, person)

| Institutions | Small-scale | | Medium-scale | |
|--------------|---------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Assets | Employees | Assets | Employees |
| DIP | (F) less than Bt.50 | | (F) Bt.50 - Bt.200 | |
| TCC | (F) less than Bt.50 | | (F) Bt.50 - Bt.200 | |
| FTI | (F) less than Bt.20 | up to 50 | (F) Bt.20 - Bt.100 | 50 - 200 |
| IFCT | (T) Bt.25 - Bt.100 | | (T) Bt.100-Bt.1000 | |
| SIFC | (F) less than Bt.50 | | | |
| SICGC | (F) less than Bt.50 | | | |

Remarks: (T): Total assets (F): Fixed assets
 DIP: Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry
 TCC: Thai Chamber of Commerce
 FTI: Federation of Thai Industries
 IFCT: Industrial Finance Corporation of Thailand
 SIFC: Small Industry Finance Corporation
 SICGC: Small Industry Credit Guarantee Corporation

Source: DIP and IFCT

政府が対中小企業の施策を行っていく上で資産額のみ基準をおくことは必ずしも多様な形態の中小企業の全てを把握することにはならず、むしろ、資産額、従業員数の二つの指標を用いて、柔軟に対処する事が現実的な場合もある。従って、将来的には従業員数での規定も加える考え方が妥当と思われる。

(2) DIPの中小企業基本政策

1998年4月に発表されたDIPの中小企業政策概要(Outline of Policy and Measure for SMEs Promotion)によれば、中小企業振興のための3項目の政策と、その政策を実現するための手段について具体的に次のように記載している。

- 1) 中小企業の経営技術の向上と経営効率化の促進
 - a) 中小企業経営者への経営技術訓練の充実を図る
 - b) Small Industry Finance Corporation(SIFC)の機能活用
 - c) 下請関係を図れるだけの中小企業の技術向上
 - d) 国内、国際商取引の促進
 - e) 経済危機による影響を受けた中小企業へのコンサルティング支援

- 2) 中小企業の地方分散奨励と地方での経営基盤強化
 - a) RIDP プロジェクトの促進による地方への工業展開支援
 - b) 工業の地方分散に関わる基盤作りの促進、調整
 - c) 地方における SMEs インキュベーションプロジェクトの促進
 - d) 工場移転による下請関係の促進

- 3) DIP の機能強化
 - a) SMEs Development Plan の早期策定
 - b) 中央と地方の連携システムの早期改善
 - c) SMEs 育成に関わる情報ネットワークの整備
 - d) 職員のレベル向上
 - e) プロジェクト実施において外国の機関との連携推進

(3) 中小企業施策体系

現在行われている中小企業の施策が目指すところは、DIP の基本政策にある、「経営基盤の強化」と「工業の地方分散」に加え、経済危機後にわかにクローズアップされた「中小企業の構造改革支援」に集約される。最近の具体的な施策としては「35 billion baht fund package」に代表される金融支援策や、「IRP projects」で数多く取り上げられている技術力向上支援策、人材育成策が中心であり、DIP のみならず、多くの機関がこれらに関連する施策を手がけている。

一方、中小企業の情報化支援、組織化、市場開拓支援などについてはむしろこれからの政策課題とされており、ほとんど手が着けられていない状況である。しかし、今回の企業訪問調査結果から明らかとなったことは、今、中小企業が最も求めていることは自らの技術力の向上と共に市場開拓にともなう支援である。一般的に認識されている中小企業の流動資金不足の問題も業績の回復が見込めない限り根本的な解決は難しく、市場開拓支援が早急なテーマとなっている。その為にも情報化支援や組織化の推進は避けて通れない課題となっている。

また、中小企業の中でも特に経営の不安定性が著しい小規模企業に対する施策も現状では不十分である。特に地方における小規模企業対策は DIP が中心となって行っているものの、多種多様な業態毎に対応して行くには現状の組織、予算とも不十

分と言わざるを得ない。この面では海外からの援助を活用するなどして、一般の中小企業対策に加えて特別の施策を講じることが求められている。

(4) 組織体制

中小企業振興については今年から来年にかけて二つの新たな組織が誕生する予定である。一つ目は、現在国会で審議中の SMEs Promotion Act で計画されている SMEs Promotion Office (SMEPO)の設置であり、二つ目は、既に 1999 年 4 月より準備がなされている SMEs Development Institute (ISMED)の設立である。いずれも中小工業のみならず、商業、サービス業等を含む全ての中小企業を対象とするものであるが、その中心は工業の育成にあるとされる。前者は SMEs 育成のための政策立案、関係機関の調整を行うものであり、後者は人材育成、経営技術支援などを行うものである。これら二つの機関は政府が本格的に中小企業育成に取り組む上での核となるものであり、予定通りの働きがなされればタイの中小企業の育成に大きな効果をもたらすものと考えられる。

一方、金融支援については現在、SIFC や IFCT のみならず、一般商業銀行も中小企業への対応を強化する方向にある。工業省と大蔵省は共同して中小企業金融の強化に乗り出しており、従来に比較し体制的には整備されつつあると言えよう。しかし問題は地方における体制作りの遅れ（金融機関の不足と手続き上、本社からの承認等で時間を要する点）と、信用補完制度の整備が不十分な点にある。

(5) 中小企業の組織化

FTI と TCC はタイにおける代表的な民間組織であるが大企業主体であり、中小企業のみによる民間組織（団体）（中でも小規模が主力）と言うものはほとんど見られない。すなわち小規模企業が共同してロビー活動を行ったり、実際の事業活動において共同して経済活動の機会を確保し、地位の向上を図ると言った組織はこれまでのところ出来ていない。そのような中、DIP が行っている起業家育成プログラム「Entrepreneurship Development Program」の卒業生を中心とした中小企業の集まりが相互補助の精神に基づいた組織を作り、現在、その機能を拡大させようとしている。

ATSMEは1997年に正式な組織としてDIPの支援を受けて発足している。会員数は約2000社。事務局も現在はDIPの中におかれている。具体的な活動分野として次の6分野を設定している。

- ・ Human Resource Development
- ・ Trade and Investment Promotion
- ・ Foreign Affairs
- ・ Member Relation
- ・ Information Service
- ・ Special Activities

設立して間がないため、これまでのところセミナーや企業視察などでお互いを啓蒙すると共に、メンバー間の意見交換を活発にするため定期的な会合の場を設け活動している。一部地域では県コロオに参加しているケースもある。組織の目的の一つが中小企業間の連携強化と競争上の不利の是正にあり、今後の発展に期待されるが、対政府など外部機関とどのような関係を作っていくかはこれからの課題である。

また、このような親睦団体とは別の形で、小規模企業が協業化などにより企業規模の適正化による生産性の向上などを推進させ、その共同の利益を増進させるなどの活動もタイの工業においては不活発であり、これからの課題と言える。

2.2 SMEs Promotion Act の概要と課題

(1) 法律の構成

SME Promotion Act はタイで初めての中小企業に関する法律で、業種を問わず、全てのセクターの中小企業を対象としている。現在国会審議中であり、上院での手続きを終えて施行に移すには 2000 年初め頃までかかるものと見られている（1999 年 4 月末現在、下院での 1st. Reading を終えた段階である）。法律草案は次のような条項より構成されている；

- Section 1 SMEs Promotion Committee
- Section 2 SMEs Promotion Office
- Section 3 SMEs Promotion Fund
- Section 4 SMEs Promotion Action Plans
- Section 5 Government Support
- Section 6 Cancellation of the Support or promotion
- Section 7 Punishment

SMEs Promotion Act の課題として次のような点が指摘できる；

1) SME Promotion Office の捉え方

Office の組織構成、規模などの詳細は現時点では明らかとなっていないが、政府内での位置付けは政策の提言だけ行い、自らが政策実施機関にはならないということで極めて異質である。工業セクターの振興政策と言うことであれば工業省の OIE や DIP の Planning 部門との連携がまず必要となる。さらに BOI や商務省等との調整も必要であり、そのために Executive Committee には MOF、MOC などの代表者も含んでいる。Promotion Office のスタッフについてもこれらの組織から人材を派遣してもらい、緊密な協議が出来る関係を作っておくことがまず必要である。現在のタイの中小企業振興における問題の一つは、中小企業振興に関する共通認識が関係機関において曖昧、あるいは希薄であることである。従って、振興策を立案するにしても政府内部での連携が旨くとれておらず、その調整にも時間を要している。このことから SME Promotion Office の役割は極めて大きいものになる。

SMEs Promotion Office が政策実施機関とならないとしても、政策調査・立案をなす上で、次の4部局を組織化することがすすめられる。

- 金融支援局； SMEバンク、信用保証機関、VCに係る政策立案。
- 振興局； 技術開発等中小企業の技術強化、中小企業の診断体制等経営能力の強化、中小企業開発インスティテュート等人材育成などに係る政策立案。
- 事業環境整備局； 規制緩和、中小企業のビジネス振興のための事業環境整備に関する施策の総合企画・立案、他省との調整、中小企業委員会との調整、中小企業へのコンサル、情報提供等のワンストップサービスなど。
- 地域振興局； 地域中小企業振興に係る政策立案、各省との地域開発施策の調整

また、新たに創設された SME Development Institute (ISMED) を中小企業に関するデータバンク、研究機関としてどのように活用していくかも Promotion Office にとっては検討課題となる

2) SMEs Promotion Fund

Fund は SMEs ないしは group of SMEs の支援に供される。group of SMEs の概念は今後詳細化される予定であるが、協業組合などの人的結合体を想定しているものと思われる。小規模部品企業や地場の特産品などを扱う企業にとって、グループ化による事業規模の適正化、生産性の向上の追求は今後推進されるべき課題であり、その為には法的な整備をまず行い、それに基づいた group of SMEs に金融支援などが図られるよう検討すべきである。ここでも SIFC など中小企業振興施策支援機関との連携が重要である。

また、用途としては小規模企業対策へのニーズが高まっている。DIP の Revolving Fund にみられるような商業金融への補完も必要であるが、設備貸与制度や小規模企業共済制度なども Fund 用途として取り上げることが可能か、今後の課題である。

3) SMEs Promotion Action Plans

工業育成にかかわる Action Plan としては既に IRP で取り上げられたプロジェクトも想定されるが、それ以外のセクターにおける中小企業振興策も必要となる。又、工業セクターについても IRP で今年取り上げられなかった施策も考えられる。その

為、Action Plan の策定にあたっては中小企業の定義や振興対象分野をさらに検討し、各 Plan の目的を明確にした上で、短期、中・長期の実施バランスを図らねばならない。

また、各施策、アクションプランについてはその事後評価を行うことも重要である。評価の方法としては、①支援を受けた中小企業グループと支援を受けなかった類似中小企業グループを割り出し、従業員数、売上高の伸び、納税額等を比較する、②中小企業に対する施策満足度調査等が考えられる。

2.3 Industrial Restructuring Project (IRP)の現状と課題

(1) 事業の進捗

24 プロジェクトは本年4月より実施に移されているが、各々の実施状況は準備段階にあるものと、既にプロジェクトとしては以前より実施されており、新たな予算が付いたことで拡大の準備を行っているものに分けることが出来る。24 プロジェクトの内、11 プロジェクトがDIPによって実施されることになっている。DIPでは1999年4月20日付けで実施責任機関(Bureau)をアサインしており、各々が準備をスタートさせているが、大半のプロジェクトが本格的に動き出すのは本年6月以降からと見られている。このことはDIP管轄プロジェクト以外もほぼ同様なことが言える。

さらに現在、2000年に追加するプロジェクトの検討が進められており、1999年6月末現在、約140プロジェクトが候補となっている。担当者によれば、最終的には40~50プロジェクトが選ばれる見込みである。問題は財源をどうするかであるが、現在のところ第1回目同様、海外からの資金調達を前提に計画がなされている。

(2) IRPの今後の課題

1) 民間の協力

Action Planの策定段階では実施機関を民間機関であるFTI等に想定していたものも数件ある。これは民間主導で行う方が効果が高いプロジェクトと考えられたためである。しかし、政府予算を民間団体に直接支出してプログラムを実施させることが制度上出来ないため、それらは政府機関がプロジェクトの管理者となっている。とは言え、これらのプロジェクトは実施段階においてFTI等の民間団体の組織的協

力が不可欠なものであり、政府機関はあくまで民間主導の動きを見守りながら、資金面でのサポートをしていく姿勢が望まれる。

2) プロジェクトの継続

IRP は今後 5 年間で期限をおいて実施されるものであるが、プロジェクトによっては複数年の実施が計画されている。今年の 24 プロジェクトの中にもそれらは含まれているが、予算は本年度のみで来年度以降は各プロジェクトの実績を見て検討されることになっている。この実績をどのような指標で見るとは難しい問題であり、効果が図りにくいものもあろう。従って、実績と共に、1 年後にプロジェクト自体の必要性を判断し直し、場合によってはプロジェクトの修正や統廃合を進めて産業構造調整の目的を達成していく考えが必要である。

3) IRP 以外のプロジェクトとの連携

例えば、SME Development Institute (ISMED) の開設プロジェクトも IRP24 プロジェクトと期を同じくしてスタートしている。工場診断制度の普及については IRP プロジェクトの中で BSID が先行しているが、ISMED が将来の業務の一環として位置付けているものでもある。このように IRP プロジェクトの中には外部プロジェクトとのコーディネーションを図ることによって、長期的に根付かせるプロジェクトもあり、関係機関、あるいは関連プロジェクトとの連携が今後重要なものとなる。

2.4 中小企業金融の現状と問題点

(1) 金融システムが抱える課題

タイの金融市場は、商業銀行を中心とする間接金融が圧倒的なシェアを占める。伝統的に大手企業を中心としたグループ企業への融資を主な業務とする商業銀行は経営の透明性を含め近代化への取組みを怠ってきた経緯がある。こうした環境のもとで、1997 年の通貨危機、経済危機の影響で金融機関は不動産融資を中心として金融機関の不良債権が急速に増大していった。IMF の条件や金融当局の厳しい指導で既存融資の分類強化や、それに従ったかたちでの貸倒引当金積み増し、外資を含めた増資等が漸次進んでいる。しかし、破産法や担保処分関連法案の不備等もあり、

当初期待されていたスピードよりは立ち直りが遅れている。この金融機関の立ち直りの遅れが実体経済面の立ち直りも遅れさせている要因でもある。

既存債権への厳しい分類は新規融資に対しても必要以上に神経質な対応を誘発し、貸渡りにもつながっていると思われる。不良債権は世銀推計で50%以上といわれ、公的資金導入無しには金融機関の立ち直りは困難であると言われているが、そうした公的支援以外に金融システムの課題として認識され、現在取組まれているのが以下のポイントである。

- 1) 金融監督制度の整備
- 2) 金融機関のリストラ
- 3) 政府系金融機関の経営、機能の見直し
- 4) 金融部門への内資、外資の参入を容易にする法整備
- 5) 不良債権処理に係わる破産法の見直し
- 6) 企業の債務処理

(2) SMEs向け融資実行上の制約要因

SMEに共通している課題、問題として以下が掲げられる。

- ① SMEsの担保不足
- ② SMEsの経営情報の不足、財務管理未構築
- ③ 信用保証制度の機能的な限界と規模の小ささ
- ④ SMEs向け融資のインセンティブがない（利子補給、手数料、信用保証および保証割合）

こうした共通の課題に対して取組むべく信用保証制度の充実、SME Bankの整備、そしてベンチャーキャピタルを中心とした政策の異なる資金ソースの準備等に関する情報と提言が期待される状況になっている。

(3) SMEs向け信用補完制度の問題点

1) 公的役割の欠如

現状タイで信用補完機能を保有している金融機関は SICGC(=The Small Industry Credit Guaranty Corporation) である。SICGCは1992年2月21日業務を開始したが、その時の資本金は4億バーツであり、その後増資はなく業務拡大の大きな障害

となっている。出資は商業銀行 44%、大蔵省 25%、貯蓄銀行 16%、IFCT12% SIFC3% という内訳で行われた。

SICGC のもう一つの大きな問題点は、日本のごとく保険機構のような国が最終的に信用リスクをカバーする仕組みがない点である。すなわち、公的な信用補完制度は SMEs 向け金融を円滑にするための制度であり、理想的には以下の 2 つの機能整備が求められる

- SMEs の信用を補完する信用保証業務
- 信用保証業務を再保険する信用保険業務

現在のタイにはその 2 つとも機能が存在していないという点が大きな課題であると考えられる。

2) リスクエクスポージャー

SICGC は金融機関の出資を得た株式会社形態である。機能的には、株主の融資案件を保証する構造となっており、かつ規模が限定されており、公的役割としての信用補完制度とは言い難い構造となっている。

繰り返しになるが、融資案件と保証案件の両方のリスクを取ることになる構造では保証をつけるインセンティブどころか、逆の結果（2 度のリスクを取る）となり、現状の株主構成では SICGC を利用する意味は商業銀行にとっては薄いといえる。

提案の箇所でも述べるが、商業銀行の株主としての参加は小額にとどめるべきと考えられる。

2.5 タイの工業化における人材開発の課題

(1) 問題点の整理

タイの人材開発は、工業化による急速な経済成長があるにもかかわらず、教育訓練システムが永い間知識や技能のボトムアップを目的としたものとなっている。一方、国際競争力を目的とした人材開発は外資や外国からの支援による実学の訓練という形で行われ、この 2 つの人材開発が並行して存在する。このような二重構造が 20 年以上にわたって繰り返されてきた。その結果、経済危機により産業全体の高度化が求められる今日にあっても、労働者の教育訓練がこれに即応できない構造になっている。一方、経営者の教育については、タイ政府としては僅かに工業省のプロ

グラムとして実施されているが、これも経営の近代化を全国規模で展開するにはほど遠い規模である。タイにおける人材開発の問題を整理すると次のような点を指摘できる。

- 1) 産業界のニーズに応えられる人材の開発を目指す必要がある。
Formal Education にしても Non Formal Education にしても産業界との連携を密にし、ニーズを明らかにする。特に国際競争力と国際的な基準に合わせた人材の質の転換と量の供給が求められる。これは経営者の開発、すなわち経営の近代化の教育についても同じことが言える。
- 2) 産業界のニーズを下記のような視点で整理する必要がある。
 - a) 底辺の技術の向上が必要な産業でのニーズ
 - b) 国際的な基準への到達が必要な産業でのニーズ
 - c) さらに、より強い国際競争力が必要な産業でのニーズ
 - d) サポートインダストリーが必要とするニーズ
 - e) 新規事業や起業家が必要とするニーズ
 - f) 経営の近代化に必要なもの

(2) 今後の方向

以上の考察から、人材開発については以下の視点とその具体的な施策が求められよう。

- 1) 技術、及び生産管理と経営管理の技法に係わる施策
 - a) IRP に明記された各種の経営管理や生産管理技法の向上に関するプロジェクト
 - b) 国際的な基準に基づく技術支援
 - c) 品質管理の強化
 - d) 技術力の改善に向けた支援
 - e) 大企業からの技術移転
 - f) 中小企業向けのインキュベーションやベンチャー・プラザの設立
 - g) モデル企業の育成

2) 育成：中小企業開発インスティテュート

タイの国際競争力の弱点を支援するために、1999年3月に中小企業開発インスティテュートの設立構想が発表された。プロジェクトの詳細については現在検討下にある。

3) 人材育成

中小企業開発インスティテュートの設立により、以下の具体的な施策の実施が可能となろう。

- a) 中小企業の振興のための各種の資格認定制度の法制定と認定機関の設置
- b) 中小企業向けの教育や訓練を行う公的、民間機関の育成プログラムの標準化
- c) 経営者教育、起業家支援、中小企業振興の指導に係わる人材の育成
- d) 地方産業振興を含む中小企業の情報化支援
- e) IRPに明記された各種プロジェクトの推進に必要な人材の育成

第3章 インスティテュート組織計画

3.1 インスティテュートの課題

(1) Thailand Productivity Institute, FTPI

FTPI 設立当初、工業省からはコンサルテーション等を含む営利ビジネスに積極的に注入するようアドバイスがあったが、実際の活動内容は人材育成、出版、生産性向上など公共的なものであり今後の資金繰りが大きな課題となっている。また、産業界からのニーズが大きすぎて充分に対応できていないのも現状である。よって、直接指導よりもインストラクター養成に重点を移した方が効果的かと思われる。

(2) Thai-German Institute, TGI

年間 3,000 人対応可能な教育設備があるものの実際には利用率 10%程度である。年間利用者が 1,000 人以上であれば黒字となる。1998 年の利用者は 400 名、1999 年は 800 名程度を見込んでいる。研修コースは平均 5 日間であり、料金は 3,000 バーツ～19,000 バーツとなっている。

タイの経営者の多くは従業員育成にコストを払わない傾向にあることがその起因となっている。よって、従業員育成から経営者育成の重要性へと方向転換する必要があるものと思われる。

(3) National Food Institute, NFI

設備についてはバンブー工業団地にある TISI のテストセンターの食品関連試験所のものを一部移管した。業界からの要望が強いが、業界自体が同インスティテュートの活動を支援する体制になっていないため、資金不足、人材不足から要望に対応できていない。よって、コーディネーションとしての役割と情報提供のみにとどまっているのが現状である。業界からの出資をとおしてなど、今後独立採算の可能な組織への変革が必要となっている。特に、食品検査などはニーズも大きいと考えられており、検査設備、人員を拡充していくことが望まれる。

(6) Thailand Textile Institute, TTI

Thailand Textile Institute は 1996 年 10 月 15 日より工業省の閣議で決定し、1997 年 6 月に 3 名でスタートした。JICA プロジェクトでも支援してきた。現在のところ業界の取りまとめと試験・検査が中心業務となっている。繊維業界自体が低迷しているために、コーディネーションとしての役割が十分に果たせないでいる。低賃金を活用したオペレーションから高品質、高付加価値の製品への転換が急務である。

(5) TAI と EEI

従来、工業省では政策立案、予算策定等に加えて、各部局内に産業界へ直接働きかけるサービス業務、すなわち、研究・検査・試験・教育・人材育成施設を抱えていたが、工業省自体がそれらの施設の運営に追われがちとなってしまう、本来の役目である、政策立案、予算配分、モニタリングに充分に対応できていなかった。こうした反省から「スモールガバメント」を目指すべく、産業界へのサービス部門のインスティテューション化が推進されてきた。最も新しいインスティテュートは、今回の調査対象である自動車インスティテュート (Thailand Automotive Institute 以下、TAI とする) と電気・電子インスティテュート (Electrical and Electronics Institute 以下、EEI とする) である。両インスティテュートは、1998 年 7 月に閣議にて本年度予算も配分されており、今後 5 年間は政府からの補助金という形で予算が配分されるが、5 年後をめどに、両インスティテュートの機能、組織、人員、設備などを含む枠組みを確立し、将来の独立採算制へ向けての方策策定が望まれている。この 2 つのインスティテュートの将来像については詳細を本編において述べている。

3.2 インスティテュートの性格づけと機能

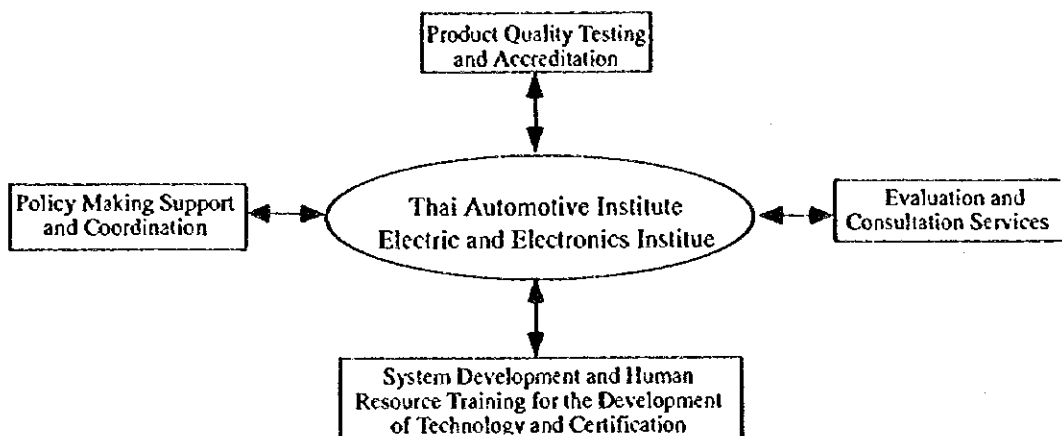
本作プロジェクトでは、インスティテュートが具体的にどのような役割を必要とされているかを明確にすることを目的として、PCM(Project Cycle Management)ワークショップを開催した。以下は、ワークショップの結果に基づいて、インスティテュートの機能を性格づけしたものである。

(1) インスティテュートの機能

インスティテュートには以下の 4 つの機能が整備される必要がある。(図 2 を参照のこと)

- 1) 政策支援及びコーディネーション
 - R&D（研究・開発）及び産業政策への提言
 - 政府と民間セクターとのコーディネーション
 - 他のインスティテュートを含むインスティテュート間のコーディネーション
 - 海外の関連インスティテュートとのコーディネーション
 - データ収集、分析、出版サービスの提供
- 2) 製品の品質検査及び製品認証
 - タイ規格に基づいた製品試験と認証
 - 輸出対応のための製品試験、認証、コンサルティング
 - 測定機器の校正とテストングサービス
- 3) 技術開発と認証に関する制度開発と人材育成
 - 品質管理技術と認証
 - ・ 世界標準レベルの製造業とは
 - ・ ISO9000s/14000 及び QS9000 認証取得へ向けてのコンサルティング
 - ・ 「日本経営品質賞」や「MBNQA (Malcolm Bordridge National Quality Award: 米国)」等の表彰取得へのサポート
 - 技術開発
 - ・ 技術開発を促進させるような技術開発表彰制度などの導入
 - ・ 人材育成プログラム、セミナーの開催
 - ・ 他のインスティテュートの活用とコーディネーション
- 4) 経営診断とコンサルティング
 - 企業／工場経営の診断及びオペレーション関連のコンサルティングサービス
 - 国際レベル企業との比較
 - 専門家派遣による問題の指摘、改善とフォローアップ
 - 専門家データバンクの整備

図2: インスティテュートの4つの基幹機能



(2) インスティテュートを支援するにあたっての周辺整備の必要性

1) 産業界の積極的な関与

既に稼動しているインスティテュートから鑑みると、産業界を支援することを提唱していながらもそれが実現できていないことが伺われる。第一段階としては、中小企業ではなく大企業のニーズを救い上げ、彼等が積極的にインスティテュートに関与してくるような環境整備をすることが、中小企業への働きかけへと繋がっていくものと思われる。

2) 国際標準との適合性の確保

国内市場対応型であった製造・販売を輸出へと展開していくためには、国際標準との適合性の確保が急務である。インスティテュートの中心機能の一つに製品認証、品質検査が挙げられているが輸出振興の観点から見た場合、現状のままでは国際標準との適合性が確保されていないため世界市場では認められない可能性が高い。よって、以下の2つの対応策が考えられる。

<短期的対応>

- ・ 各インスティテュートを工業省工業標準局 (TISI) による Guide 25 に基づいたラボの認定。
- ・ 上記に加え、オーストラリア (NATA)、米国 (NVLAP) 等、海外の認定機関による認定取得。

<長期的対応>

- ・ タイ国内における計測トレーサビリティの確保。
- ・ タイの認定機関である TISI と諸外国の認定機関との相互承認締結。
- ・ 国立標準研究所との連携。

3.3 各インスティテュートの連携のあり方

(1) インスティテュートとその設立目的による分類

工業省傘下の7つのインスティテュートでは、月に一度程度のわりあい各インスティテュートの Executive Director が会合するなど、既に連携は始まっている。本件調査のヒアリングで訪問した類似インスティテュートの中には、彼等の持っている顧客データ・ベースをインスティテュート間で開示し、ネットワークを拡大することを試みてもよいなどの意見もあった。EEI や TAI の活動は、Thailand Productivity Institute (FTPI)、Thai-German Institute (TGI)や SME 開発インスティテュート(ISMED)との活動と重なる部分も多く、連携は不可欠であると考えられる。

それぞれのインスティテュートをその設立目的をもとに分類すると以下のようなになる。

1) 特定の業種をターゲットにしたインスティテュート

- ① Electrical and Electronics Institute, EEI
- ② Thailand Automotive Institute, TAI
- ③ National Food Institute, NFI
- ④ Thailand Textile Institute, TTI

2) 生産性向上や経営改善をターゲットにしたインスティテュート

- ⑤ Bureau of Supporting Industry Department, BSID
- ⑥ Thailand Productivity Institute, FTPI
- ⑦ Thai-German Institute, TGI
- ⑧ The Management System Certificate Institute, MASCI
- ⑨ Institute for SMEs Development, ISMED

3) テスティング、校正サービス、製品認証をターゲットにしたインスティテュート

- ⑩ Thai Industrial Standards Institute, TISI, Ministry of Industry
- ⑪ National Institute for Metrology (Thailand), NIMT, Ministry of Science, Technology and Environment
- ⑫ Thailand Institute of Scientific and Technological Research, TISTR, Ministry of Science, Technology and Environment
- ⑬ Technology Promotion Institute, TPI, Private organization

4) 政策支援調査・研究をターゲットにしたインスティテューション

- ⑭ Thailand Development Research Institute, TDRI, Private organization

(2) 連携が必要なサービス機能

Table 6 はタイの工業振興に関わるインスティテュートの活動内容を下の機能によって分類したものである。当然1つのインスティテュートが複数の機能を持っている。Table 6 には機能を下記の5つに分けて示している。

- 1) Policy Making Support
- 2) Information Services
- 3) Testing and Certification Services
- 4) Technical Guidance
- 5) Human resource Development

Table 7 は上記5つの機能 (Function) を更に活動内容 (Activity) に細分し、活動内容別にインスティテュート間の連携の必要性が高いものと低いものに分類した。必要性の判断基準として下記の機能のインスティテュートについては他のインスティテュートとの連携の必要性が低いものとして連携の対象から除外する方法をとった。

- 1) 業種別インスティテュート
- 2) 特定機能に特化したインスティテュート
- 3) 必要性は若干みとめられるが、1)と2)に近いインスティテュート

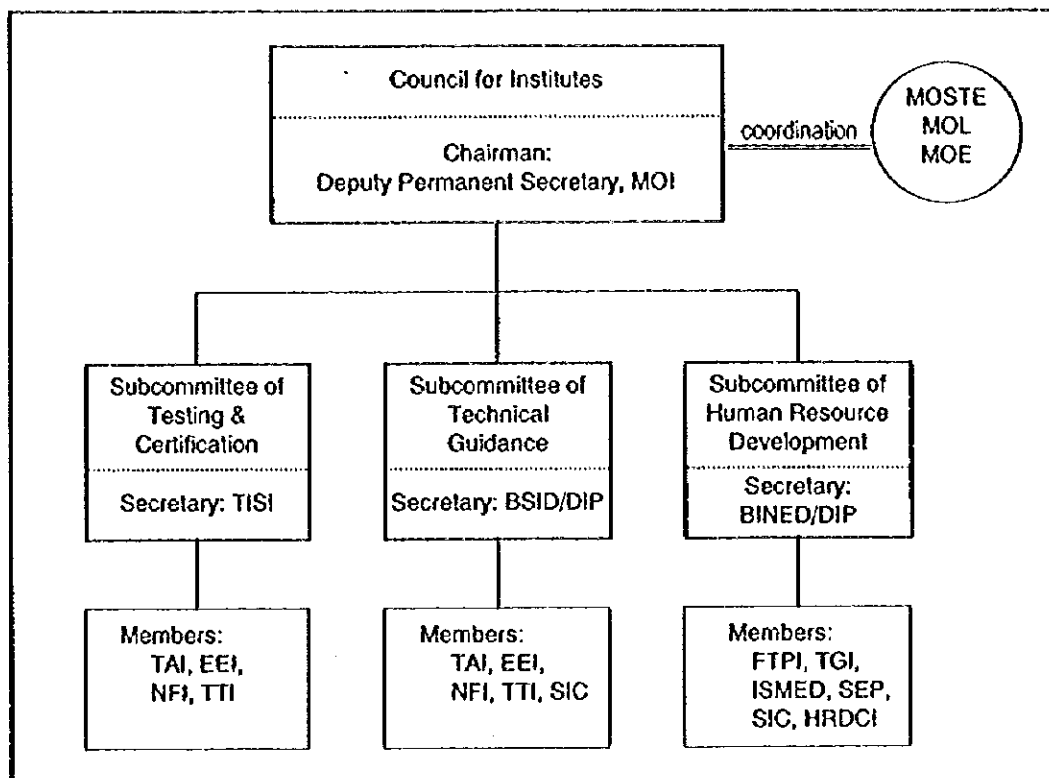
上記基準によるスクリーニングによって Table 8 に示すように連携が必要な機能は次の3つに絞られる。

- ・ Testing and Certification
- ・ Technical Guidance
- ・ Human resource Development

(3) 工業省関連インスティテュート等の連携のあり方

Table 8 に前項で示した3つの機能に分けて工業省関連で SCRI を除く7つのインスティテュートとインスティテュート的な機能を持つ Project の機能別棲み分けを示した。なおインスティテュート的な機能を持つ project は3つあって、BSID の project SIC と CEP および IEAT が計画中の HRDCI である。表からわかる通り、ほとんどが近年設立されたばかりでまだ十分インスティテュート本来の役割を果たしていないのが現状である。インスティテュートは現在工業次官官房の Deputy Permanent Secretary が管轄している。インスティテュートの連携強化のために1人の Deputy Permanent Secretary のもとにインスティテュート協議会を設置することを提案する。その下に Testing and certification, Technical guidance, Human resource Development からなる3つの部会を置き、各インスティテュートがメンバーとなる。

Figure 3 Organization for Coordination of Institutes and Similar Organization



協議会の目的と役割は次の通りとする。

- 1) 他の省庁とのコーディネーション、特に MOSTE、MOL、MOE の有する同様目的インスティテュートとの棲み分けと協力体制について協議する。
- 2) 工業省関連インスティテュートの機能の棲み分けの明確化と設備、教官の融通を図る。
- 3) 民間企業がどのインスティテュートを訪問しても、どのインスティテュートに行けばどのようなサービスが受けられるか直ちに判明するようなワンストップサービス機能に関する共同事業の展開
- 4) 教育カリキュラム等の改善、設備の改善と共有についての共同事業の展開
- 5) インスティテュートの継続的運営のための各種協議と政府への要請の取りまとめ。

活動資金は対して必要としないと思われるが、各インスティテュートの会費および SME Promotion Fund の活用を図る。

Table 6 Activities of Institutions

| Function Activities | Policy Making Support | | | Information Services | | Testing and Certification Services | | | Technical Guidance | | | Human Resources Development | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------|---|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| | Policy Recommendation Studies | Sector Studies | Standards Development | Internal and International Coordination | Data Base Development | Information Publication | For Domestic Products | For Export Products | Calibration Services | Accreditation Services | Factory Evaluation | On-site Technical Guidance | Consultation for ISO 9000 etc. | Training for Productivity Improve | Training for TQM/ISO up-grading | Training for Management | Official Approval for Qualifica- |
| EEI | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | ○ | | | |
| TAI | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | ○ | | | |
| NFI | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | |
| TTI | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | ● | ○ | ○ | | |
| FTPI | | | | | ○ | | | | | | | | ● | ○ | ○ | | |
| TGI | | | | | | | | | | | | | ● | | | | ○ |
| MASCI | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | ○ | | ● | | | ○ | ○ |
| ISMED | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | | | | | | | ○ | | | ○ |
| TPI | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| TISI | | | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| NIMT | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| TDRI | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| TISTR | ○ | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| OCS | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| BSID | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | | ○ |
| HRDCI | | | | | | | | | | | | | | ○ | ○ | | ○ |

● = Ongoing Activities ○ = Planned Future Activities

- MOI: Ministry of Industry
 EEI: Electrical and Electronics Institute
 TAI: Thailand Automotive Institute
 NFI: National Food Institute
 TTI: Thailand Textile Institute
 FTPI: Thailand Productivity Institute
 TGI: Thai-German Institute
 MASCI: The Management System Certificate Institute
 ISMED: Institute for SMEs Development
 TPI: Technology Promotion Institute
 TISI: Thai Industrial Standards Institute, MOI
 NIMT: National Institute of Metrology (Thailand)
 TDRI: Thailand Development Research Institute
 TISTR: Thailand Institute of Scientific and Technological Research, TISTR
 OCS: Office of Commodity Standards, Department of Foreign Trade, Ministry of Commerce
 BSID: Bureau of Supporting Industry Department, MOI
 HRDCI: Human resource Development Center for Industry, IEAT

Table 7 Coordination among Institutions

| Conceptual Function | Activities | Level of Necessity | Not Necessary | Reason |
|----------------------------------|--|--------------------|---------------|-------------------|
| Policy Making Support | Policy Recommendation Studies | | * | Sector oriented |
| | Sector Studies | | * | Sector oriented |
| | Standards Development | | * | Sector oriented |
| Information Services | Internal & International Coordination | 3 | | |
| | Data Base Development Information Publication | 3 | * | Sector oriented |
| Testing & Certification Services | For Domestic Products | 1 | | |
| | For Export Products | 1 | | |
| | Calibration Services | 1 | | |
| | Accreditation Services | | * | Sole function |
| Technical Guidance | Factory Evaluation | 1 | | |
| | On-site Technical Guidance | 1 | | |
| | Consultation for ISO 9000 etc. | 1 | | |
| Human Resources Development | Training for Productivity Improvement | 1 | | |
| | Training for TQM/ISO | 1 | | |
| | Training for Technology Up-grading | 1 | | |
| | Training for Management | 1 | | |
| | Official Approval for Qualification | | * | Function oriented |

Note: Necessary Level

1= Very Important

2= Important

3= Not so important but necessary

Sector Oriented = Sector Specific Activities

Function Oriented = It would be good to have various institutes or organizations to offer opportunities to the public for specific function, such as issue oriented training & consultation.

Table 8 Main Roles of MOI related Institutes

A. Testing and certification services

- TISI** : Testing, certification and accreditation
- NFI** : Testing and certification of food products (*)
- TTI** : Testing and certification of textile products (*)
- TAI** : Testing and certification of automobiles and their parts (*)
- EEl** : Testing and certification of electrical and electronics appliances and their parts (*)

B. Technical Guidance

- EEl** : On-site technical guidance to electrical and electronics parts suppliers (*)
- TAI** : On-site technical guidance to automotive parts suppliers (*)
- SIC¹⁾** : Technical guidance to metalworking and plastic processing industries

C. Human resource development

- FTPI** : Training for improvement of productivity (KAIZE 5 N)
- TGI** : Training of factory automation technology
- CEP²⁾** : Fostering of certified management advisors (*)
- ISMED** : Education and training of entrepreneur and management (*)
- HRDCI³⁾** : Vocational training within industrial estates (*)

(Note):

- 1)** assumes a combined function of old MIDl and Supporting Industry Center (SIC) that is under construction as a facility of BSID.
 - 2)** means the Corporate Evaluation System Production being carried out under BSID.
 - 3)** Human resource Development Center for Industry being planned in two industrial estates of IEAT by the OECF yen credit.
- (*)** means those functions which under planning or just started.

第4章 企業調査の要約および結論

4.1 企業診断結果の分析

(1) 自動車産業と自動車部品産業

- 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。ローカルコンテン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。

(2) 電気・電子産業

- 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は極端に少ない。「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ことが多い。

- 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帰は 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 の部品といかにして生産できるようにするかということになる。

(3) 最終消費財製造業

1) 繊維

- a) 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。
- b) 人材開発のための社内教育訓練を充実する。
- c) 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。
- d) 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

- a) 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。
- b) デザイン力の育成とマーケティングの強化。
- c) 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

- a) 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
- b) 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
 - a) 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。
 - b) 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郡を裾野に持つピラミッド構造の形成。

- 5) 革製品
 - a) 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呈示する。これをベースに近代的生産管理技術を普及させる。
 - b) 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。
 - c) 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
 - a) 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。
 - b) 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
 - a) 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。
 - b) 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。
 - c) 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
 - a) 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。

- b) 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。

4.2 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实际的であり正確である。経済危機の影響および現在抱える問題点を明らかにし、中小企業振興マスタープラン策定のニーズを把握するため、1999年5月にアンケート調査を行った。あわせて世界銀行が1998年～1999年に2度に亘り行ったタイ企業実態調査の結果も活用している。

(1) 調査団によるアンケート結果（詳細は本編第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 9 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 10 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 (詳細は本編第1章 1.3 参照)

Table 11 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。同表から明らかのように、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 11 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% |

第5章 提案プロジェクトと実施計画

5.1 戦略の狙いとプロジェクト提案理由

戦略-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め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) 投融资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-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章サポーターデ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デ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バイヤーが国産部品等を買し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。

戦略一3: 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ティング・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（铸造、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

戦略－5： 中小企業の経営環境の改善
(Improvement of Business Environment for SMEs)

【戦略の狙い】

中小企業の一般的な事業環境を整えることがこの狙いである。

中小企業の事業環境を改善するという意味を広く解釈すれば、戦略4・戦略5で提案された各プロジェクトもこの戦略に分類されることになろう。ただしここでは、前述の戦略にはし難い、より広範かつ一般的なプロジェクトを本戦略に分類することにする。

基本的には本戦略には税制を含む諸制度、各種政策、インフラ整備等が含まれることになる。中小企業の優遇策として補助金をおくとしても、優遇税制、制度金融の主たるツールとなる。税制についてはアンケートにおいて付加価値税 (VAT) の Refund が遅れるという問題、輸入関税の不合理性などが指摘されている。これら施策については中小企業振興法 (SME Promotion Act) の成立と、戦略1で提案した3つの金融関連 Project の実施を待つことになろう。

ここでは下記の2つの制度的インフラストラクチャ整備プロジェクトを提案する。なお Project 5.2 は中小企業に限らず工業界全体にとって緊急課題として提案するものである。

Project 5.1 Development of Information Networks for SMEs

(中小企業の情報化およびネットワークの普及)

一般的にどの国においても、地方に立地する中小企業にとって、企業経営上大きな問題の一つは情報の収集を如何に行うかである。特にタイの場合は製品市場という意味においても、工業原材料の調達と言う意味においてもバンコク及び首都圏が最大の市場であり、この地域に基盤を持たない企業にとってはハンディキャップを負うことになる。このことは投資という面においても同様であり、結果的に首都圏集中を助長するものともなった。

近年の情報化の発展はこの問題の改善に一つの働きをなすものである。工業省は IRP プロジェクトの一つに地方の情報化推進案件を取り上げ、まず地方の工業関連情報をデータベース化し、ホームページを開くことによって情報を開示していく計画である。当面は投資促進の観点からデータの整理、ハードの拡充が行われる予定である。これを今後は市場開拓、パートナーの発掘などに発展させることにより、現在、地方の中小企業が情報収集のために負担しているコスト（人件費、旅費、その他経費）を節約することが可能となり、更に時間も節約されることにより従来以上の活動を進めることが出来る。当面は中小企業における情報化の推進に力点を置くも、将来的には商務省のや大学などを含めた情報ネットワーク化を視野におくものとする。

Project 5.2 Improvement of Standards and Conformance in Infrastructure to Promote Export

（輸出振興のための工業標準化の強化）

今日、工業規格（あるいは安全規格）の遵守は国内消費者を保護する観点のみからならず、貿易取引を促進する上でも重要なものとなっている。しかしながらタイの現状は身近な電気製品ですら、国内に規格が確立されていない。また、それらを検査、普及させる機関も存在しない。その結果、最近では中国、ロシア等から安価な電気製品の輸入が増加してきており、消費者の安全のみならず、国内メーカーの市場を侵食するものとなっている。一方、タイのメーカーが輸出を考えた場合、国際的な規格に適合しないものはアメリカや日本などの大きな市場には受け入れられないことになる。このような状況は電気・電子産業のみならず、他の産業においても言えることである。本プロジェクトは輸出振興の観点も含めて、これらの工業規格あるいは安全規格を国内で確立し、普及させることを狙いとしている。今後、タイの工業製品が更なる輸出展開を図る場合、避けて通れない課題である。

下の2つの Project S.1 と S.2 は従来 TISI の所有していた機能と整備を受け継ぐ形で Institute として分離独立したものである。調査団は両インスティテュートの責任者と密接な関係を取りつつ基本計画を提案したものである。1999年5月現在、調査団の提案をベースに人員の雇用に移ったところである。Project S.3 は JICA と DIP によって合意されたプロジェクトである。本報告書ではその内容を紹介するにとどめる。

Project S.1 Setting-up of Thailand Automotive Institute

タイ自動車産業の国際競争力の強化を目的として、1998年7月に設立された独立公益法人である。その主要目的は4分野からなる。

- (1) 自動車、自動車部品、自動車材料の試験・検査
- (2) 情報の提供、技術指導・訓練
- (3) 政府と民間、国内と海外の連携、協力体制の構築
- (4) タイの自動車産業振興のための政策提案

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

TAI 同様、タイの電気・電子産業の国際競争力強化を目的として、同時期に設立された独立公益法人。活動目的も電気・電子産業の分野で TAI 同様のことを行う。

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

1999年7月 JICA は上記プロジェクトについて機材供与と専門家派遣を DIP と合意した。同プロジェクトは BSID が実施主体となって、タイ国のプラスチック金型製作部門を振興させることを目的としたものである。このプロジェクトによってプラスチック部門の技術センターが整い旧 MIDI の金属加工部門と合わせて、BSID がサポーティングインダストリーセンターとして名実共に充実する。

5.2 実施計画のスケジュール

(1) ワークショップによる評価

一方、調査団は上記を含む全ての提言プロジェクトについて、第三次現地調査においてワークショップを開催し、タイ側関係者の意見を聞く機会を得た。ワークショップには工業省の各部局、あるいは NESDB や SIFC などより参加があり、最後に各提案プロジェクト毎に「必要性」、「緊急性」、「実現可能性」および、プロジェクトが実施された場合の「影響度」について、各々評点をお願いした。Table 12 はその結果の一覧である。タイ側からの 14 名の評点と、JICA 調査団 11 名による評点を併記して示してある。

表中の各数字はタイ側（全員で 14 名）、調査団側（全員で 11 名）が各々、4 つの項目毎に評点した人の数を表し、3 から 1 では 3 の評点が最も高いものとして扱われる（厳密には各プロジェクトについての評点ではなく、「重要性」の認識度と言える）。もちろん、各プロジェクト毎の内容の理解は評点者毎に差があり、また、3 から 1 の度合いについても評点者全員で十分なすりあわせを行ったわけではない。従ってここでは全体の傾向をもとに、プロジェクトの優先順位を付ける上での参考指標とした。

全体の結果から傾向として言える点は次のような点である。

- 1) タイ側、調査団側ともいずれのプロジェクトについても「必要性」は高い評点となっている。これは他の要素と比較しても 3 の評点者が多く、1 の評点者が少ないことから明らかである。中でも、「1.1 の credit guarantee system」、
「4.2 の export promotion」、
「3.1 の ISMED 設立」などが高く評価されている。
- 2) 「実現可能性」の評点については、逆に 3 から 1 にばらつきが見られる。この項目の場合、3 評価は実現性が高いと見ているわけであるが、それらは「2.1 の factory evaluation system」、
「3.1 の ISMED 設立」、
「4.2 の export promotion」等であり、逆に実現性が低いと評点されているプロジェクトは 1.3 の equity participation system、
2.5 の technology transfer などである。特にタイ側は 2.5 について実現性が低い見ている点、特徴的である。
- 3) 「緊急性」はタイ側、調査団側ともほぼ同じ様な評点結果となっている。これは個別プロジェクトにおいても同様であり、「1.1 の credit guarantee system」、

「1.2の SME Bank」、「4.2の export promotion」などが評点が高く、効果が高いと見られている。

- 4) プロジェクト実施による「影響度」はタイ側と調査団側の見方が最もかけ離れている結果となっている。特に調査団側の評点は比較的低く、厳しく見ていることが伺える。「影響度」の評点としては「1.1の credit guarantee system」、「3.1の ISMED 設立 (特にタイ側)」、「4.2の export promotion」等が高い。
- 5) プロジェクト個々の視点から見れば、「4.2の export promotion」、「1.1の credit guarantee system」、および「3.1の ISMED 設立」が高く評価されている。中でも、4.2の Strengthening of export promotion activities が全ての項目で極めて高く評価されていることは、現地調査 (field survey)の結果からも理解できるものである。

一般論的として、予算措置は別にしても既存施策 (ないしはプロジェクト) との関連が強く、関係機関との調整が少ないプロジェクトほど早期の実現性は高いものである。すなわち、プロジェクトとしての必要性は認識されているわけであり、後はどれほど緊急性が求められているかを優先順位付けの指標として用いるべきである。その意味では次の 3 プロジェクトはワークショップの結果からは最も急がれるべきプロジェクトと結論付けられる。

- ・ 1.1 Restructuring of the credit guarantee system
- ・ 3.1 Establishment of Institute for SME Development (ISMED)
- ・ 4.2 Strengthening of export promotion activities

(2) 法規・制度の改正等が必要なプロジェクト

提案する 15 プロジェクトおよび、3つの新規インスティテュートの設立プロジェクト合計 18 プロジェクトは、いずれも実施にあたっては既存組織や施策との調整を必要とするが、実施のための要件、あるいはプロジェクトとしての性格づけから次のような相違が見られる。

- 1) 実施にあたり法整備 (法律改正を含む) を必要とするプロジェクト
- 2) 法整備までは必要としないが、まったく新規のプロジェクトとなるもの
- 3) 既存の施策の流れにあり、その内容を活用、あるいは強化するプロジェクト

Table 13 にプロジェクト毎の性格づけを示している。この中で、明らかに法律の制定ないしは、現行法規・制度の改正を要すると思われるプロジェクトとしては次のようなもの（7件）が上げられる。

- ・ 1.1 Restructuring of the credit guarantee system
- ・ 1.2 Strengthening of SME banking system
- ・ 1.3 Establishment of an equity financing facility for SMEs
- ・ 2.4 Provision of an assistant package for incubation of SMEs
- ・ 3.1 Establishment of Institute for SME Development (ISMED)
- ・ 3.3 Establishment of a certified skill-standards system
- ・ 4.1 Introduction of preferential purchase of SME products by the public sector

またこれ以外にも省令などを準備する必要性が予想される。これらのプロジェクトが実施までの準備期間としてどの程度要するかは不明であるが、法律制定・改正のための関係機関への働きかけは早期に成すべきである。なぜならば、この種の施策が具体化される段階での最大の問題が法律の整備に時間を要し、施策として実施されるべき時期を逸してしまうことにある。類似するプロジェクトは海外でも行われており、それらを参考にタイの国内事情を勘案しながら法整備の準備を行うことが薦められる。

(3) プロジェクトの優先順位

本調査においては長期（5ヶ年）計画、及び緊急対策的な短期計画を策定することが課題として与えられている。ここで言う緊急対策的な短期計画とは即効性の高い、立ち上がりの早いプロジェクトを指している。その意味では本年6月よりスタートした ISMED の立ち上げを急ぐことや、商務省が1999年初めより相次いで打ち出している輸出振興策を早期に実施することが求められる。また、2.1の Factory evaluation system も既に BSID が IRP プロジェクトとして着手していることから緊急対策的なものとして加えることが出来よう。ただ、これらはいずれも緊急対策的対応が求められているものの、プロジェクトとしては長期にわたって継続させられるべきものであるとも言える。言い換えれば短期で終わらせてはいけないプロジェクトでもある。金融支援策については当面の流動性資金不足に対しては手が打たれているが、信用補完制度の充実については具体的な対応までには至っていない。これは立ち上げに時間がかかり、

長期的対応を要するものではあるが、直ぐにでもプロジェクトとして着手すべきものと位置付けられる。

これら3件以外のプロジェクトについても重ねて言えば、その必要性は全てにおいて認められているわけであり、基本的にはプロジェクトとして取り上げなくても良いというものはひとつもない。すなわち、全18プロジェクトが長期計画の中にも組み込まれるべきであり、全てのプロジェクトの内、同一分野（Strategy）、あるいは同一機関が実施機関となる場合についてのみ、プロジェクトの着手時期に差を持たせるといふ考え方が妥当であろう。

以上のような視点をふまえ、全18プロジェクトの実施に優先順位をあえてつけるとすれば、Table 14 のようになる。

Table 14 において優先順位の判断根拠はワークショップによる評価の他、Table 4 で示した実施機関が抱えるプロジェクト件数（実施能力）、Table 13 でのプロジェクトの性格付けを参考にし、総合的な見地から行ったものである。この内、3rd に順にづけた2件はワークショップの評点が低いこと、関与する機関が多いこと、そしていづれも新規にスタートさせるプロジェクトであるという観点から優先順位を遅くしている。残りプロジェクトの内、1st と 2nd は実質的には差がなく、例えば同一実施機関となるBSID のプロジェクトで評点の高いものを 1st とする。あるいは既にスタートしているプロジェクトを 1st にするといった基準で優先順位をつけている。

先述したように、プロジェクト実施の優先順位は、すべてを同時スタートさせることは困難であろうとの予想から、あえて考え方を整理したものである。しかし、どのプロジェクトを先行させるかは実施主体の意欲次第と言える。例えば、大蔵省が主体となるプロジェクト 1.1、1.2 および 1.3 については、同省の積極的な対応で 1999 年中にプロジェクトをスタートさせることが同年 8 月 10 日に発表されている。

最後に Table 15 は向こう5年間のプロジェクト実施スケジュールを示したものである。この表では 1st と 2nd、順位のプロジェクトは殆どないものとして5年間の動きを示している。

Table 12 (a) EVALUATION OF PROPOSED PROJECTS

| Project No. | (1) Necessity | | | | | | (2) Urgency | | | | | | (3) Feasibility | | | | | | (4) Impact | | | | | | Total Point of Level 3 | | | | | |
|-------------|---------------|------|------|------|------|------|-------------|------|------|------|------|------|-----------------|------|------|------|------|------|------------|------|------|------|------|------|------------------------|------|-------|-----|----|----|
| | 3 | | 2 | | 1 | | 3 | | 2 | | 1 | | 3 | | 2 | | 1 | | 3 | | 2 | | 1 | | Thai | JICA | Total | | | |
| | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Thai | JICA | Total | | | |
| 1.1 | 9 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 10 | 9 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 5 | 9 | 9 | 3 | 0 | 10 | 6 | 3 | 5 | 1 | 0 | 38 | 26 | 64 | |
| 1.2 | 8 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 9 | 9 | 5 | 2 | 0 | 0 | 4 | 4 | 7 | 6 | 6 | 3 | 1 | 3 | 6 | 3 | 7 | 8 | 1 | 0 | 28 | 24 | 52 | |
| *1.3 | 7 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 | 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 6 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 6 | 7 | 2 | 3 | 21 | 9 | 30 | |
| 2.1 | 8 | 6 | 6 | 2 | 0 | 3 | 7 | 4 | 7 | 5 | 0 | 2 | 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 8 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 30 | 19 | 49 | |
| 2.2 | 9 | 6 | 4 | 4 | 1 | 1 | 6 | 4 | 8 | 6 | 0 | 1 | 7 | 3 | 7 | 7 | 7 | 0 | 1 | 1 | 7 | 3 | 7 | 6 | 0 | 2 | 29 | 16 | 45 | |
| *2.3 | 7 | 4 | 7 | 6 | 0 | 0 | 5 | 2 | 8 | 6 | 1 | 2 | 4 | 4 | 0 | 8 | 8 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 5 | 7 | 1 | 1 | 24 | 8 | 32 | |
| 2.4 | 8 | 3 | 5 | 6 | 1 | 2 | 5 | 0 | 7 | 7 | 2 | 4 | 6 | 6 | 0 | 6 | 8 | 2 | 3 | 3 | 5 | 0 | 7 | 7 | 2 | 4 | 24 | 3 | 27 | |
| 2.5 | 10 | 7 | 3 | 3 | 1 | 1 | 7 | 5 | 6 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 7 | 6 | 5 | 1 | 1 | 8 | 4 | 5 | 6 | 1 | 1 | 27 | 20 | 47 | |
| 3.1 | 11 | 7 | 3 | 4 | 0 | 0 | 9 | 6 | 5 | 4 | 0 | 1 | 7 | 6 | 5 | 5 | 2 | 2 | 0 | 0 | 11 | 3 | 3 | 7 | 0 | 1 | 38 | 22 | 60 | |
| 3.2 | 7 | 4 | 7 | 7 | 0 | 0 | 4 | 2 | 10 | 8 | 0 | 1 | 6 | 1 | 7 | 8 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 1 | 7 | 7 | 1 | 3 | 23 | 8 | 31 | |
| 3.3 | 11 | 5 | 3 | 6 | 0 | 0 | 3 | 3 | 11 | 7 | 0 | 1 | 3 | 4 | 9 | 6 | 2 | 1 | 1 | 7 | 7 | 1 | 7 | 10 | 0 | 0 | 24 | 13 | 37 | |
| 4.1 | 6 | 5 | 7 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 7 | 4 | 3 | 2 | 2 | 7 | 4 | 5 | 6 | 5 | 1 | 0 | 21 | 19 | 40 | |
| 4.2 | 10 | 10 | 4 | 1 | 0 | 0 | 11 | 8 | 2 | 3 | 1 | 0 | 9 | 9 | 4 | 7 | 1 | 1 | 1 | 9 | 7 | 3 | 3 | 4 | 2 | 0 | 39 | 28 | 67 | |
| 5.1 | 9 | 4 | 5 | 6 | 0 | 1 | 5 | 2 | 6 | 7 | 3 | 2 | 5 | 0 | 6 | 11 | 3 | 0 | 0 | 7 | 7 | 0 | 7 | 8 | 0 | 3 | 26 | 6 | 32 | |
| 5.2 | 9 | 4 | 5 | 7 | 0 | 0 | 5 | 4 | 6 | 6 | 3 | 1 | 5 | 3 | 6 | 6 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 7 | 7 | 7 | 0 | 1 | 26 | 14 | 40 | |
| *S1 | 9 | 8 | 5 | 2 | 0 | 0 | 7 | 7 | 7 | 3 | 0 | 0 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 2 | 2 | 7 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 27 | 22 | 49 | |
| S2 | 8 | 8 | 6 | 2 | 0 | 0 | 6 | 7 | 8 | 3 | 0 | 0 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 25 | 24 | 49 |
| Total | 150 | 102 | 82 | 68 | 5 | 14 | 109 | 79 | 110 | 82 | 18 | 23 | 86 | 50 | 109 | 108 | 42 | 26 | 26 | 125 | 50 | 93 | 107 | 19 | 25 | 470 | 281 | 751 | | |

Number of answers = 25 (Thai side 14, JICA side 11)

*: 1 person not answer.

Source: JICA Study Team

Table 12 (b) TOTAL SCORE OF PROPOSED PROJECTS EVALUATION

| No. | Name of Project | (1) Necessity | | (2) Urgency | | (3) Feasibility | | (4) Impact | | Total | (Average)② |
|-------------------|--------------------------|---------------|------------|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|-------|------------|
| | | Total | (Average)① | Total | (Average)① | Total | (Average)① | Total | (Average)① | | |
| 4.2 | Export promotion | 70 | (2.80) | 68 | (2.72) | 60 | (2.40) | 64 | (2.56) | 262 | (10.48) |
| 1.1 | Credit guarantee | 71 | (2.84) | 69 | (2.76) | 55 | (2.20) | 65 | (2.60) | 260 | (10.40) |
| 3.1 | ISMED | 68 | (2.72) | 64 | (2.56) | 61 | (2.44) | 63 | (2.52) | 256 | (10.24) |
| 1.2 | SME banking | 67 | (2.68) | 68 | (2.72) | 54 | (2.16) | 58 | (2.32) | 247 | (9.88) |
| *S1 | TAI | 65 | (2.71) | 62 | (2.58) | 52 | (2.17) | 53 | (2.21) | 232 | (9.67) |
| 2.2 | Circular guidance | 63 | (2.52) | 59 | (2.36) | 59 | (2.36) | 58 | (2.32) | 239 | (9.56) |
| 2.1 | Factory evaluation | 61 | (2.44) | 59 | (2.36) | 57 | (2.28) | 58 | (2.32) | 235 | (9.40) |
| 2.5 | Technology (LEs to SMEs) | 65 | (2.60) | 60 | (2.40) | 50 | (2.00) | 60 | (2.40) | 235 | (9.40) |
| 3.3 | Skill-standards | 66 | (2.64) | 55 | (2.20) | 54 | (2.16) | 58 | (2.32) | 233 | (9.32) |
| S2 | EEI | 64 | (2.56) | 61 | (2.44) | 53 | (2.12) | 54 | (2.16) | 232 | (9.28) |
| 5.2 | Standardization | 63 | (2.52) | 55 | (2.20) | 53 | (2.12) | 59 | (2.36) | 230 | (9.20) |
| 4.1 | Preferential purchase | 59 | (2.36) | 52 | (2.08) | 54 | (2.16) | 59 | (2.36) | 224 | (8.96) |
| *2.3 | TQM system | 59 | (2.46) | 52 | (2.17) | 48 | (2.00) | 56 | (2.33) | 215 | (8.96) |
| 3.2 | Securing manpower | 61 | (2.44) | 55 | (2.20) | 54 | (2.16) | 53 | (2.12) | 223 | (8.92) |
| 5.1 | Info. Technology | 62 | (2.48) | 52 | (2.08) | 52 | (2.08) | 54 | (2.16) | 220 | (8.80) |
| 2.4 | SME incubation | 58 | (2.32) | 49 | (1.96) | 51 | (2.04) | 49 | (1.96) | 207 | (8.28) |
| *1.3 | Equity participation | 53 | (2.21) | 49 | (2.04) | 43 | (1.79) | 49 | (2.04) | 194 | (8.08) |
| Total (Average) ① | | 1,075 | (2.55) | 989 | (2.34) | 910 | (2.16) | 970 | (2.30) | 3,944 | (9.34) |

(Note) Number of answers = 25 (Thai side:14, JICA side:11)

*One person did not answer.

Average ① Full mark = 3 points

Average ② Full mark = 12 points

(Source) JICA Study Team

**Table 13 REQUIREMENTS FOR IMPLEMENTATION OR
NATURE OF PROJECTS**

| Proposed Project | Legalize | Existing | New |
|---|----------|----------|-----|
| Strategy 1. Strengthening of SMEs 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 technology and managerial capability of SMEs | | | |
| 2.1 Establishment of a factory evaluation system | | ○ | |
| 2.2 Introduction of a circular technical guidance system | | | ○ |
| 2.3 Development of total quantity management system for 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 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 preferential purchase 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 technologies and 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) | ○ | ○ | |

Note: "Legalize" means (1) Projects which require enactment/revision of legislation for implementation.
 "Existing" means (3) Project which are extensions of existing measures and which utilize or reinforce them.
 "New" means (2) entirely new project.

Table 14 PRIORITY FOR EXECUTION OF THE PROPOSED M/P

| Proposed Project | 1st | 2nd | 3rd |
|---|-----|-----|-----|
| Strategy 1. Strengthening of SMEs 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 technology and managerial capability of SMEs | | | |
| 2.1 Establishment of a factory evaluation system | ■ | | |
| 2.2 Introduction of a circular technical guidance system | | ■ | |
| 2.3 Development of total quantity management system for 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 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 preferential purchase 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 technologies and 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) | ■ | | |

Table 15 TIME TABLE FOR IMPLEMENTATION OF 17 PROJECTS

| Proposed Project | 1st Year/1999 | 2nd Year/2000 | 3rd Year/2001 | 4th Year/2002 | 5th Year/2003 |
|---|---------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------|
| Strategy 1. Strengthening of SMEs Financing | | | | | |
| 1.1 Restructuring of the credit guarantee system | Examination in MOF | Setting up New CGC Build-up | Capital increase & Institutional Build-up | Set up contingency fund Full operation | 2nd Capital increase |
| 1.2 Strengthening of the SME banking system | Preparation of MP | Revise the SIFC Act | Reorganization | Capital increase Full operation | Expand the target industry |
| 1.3 Establishment of an equity participation system for SMEs | Policy making | Submission new legislation | Preparation | Set up the funds | Full operation |
| Strategy 2. Upgrading of technology and managerial capability of SMEs | | | | | |
| 2.1 Establishment of a factory evaluation system | Institutional Build-up (trial period) | | | Full operation | |
| 2.2 Introduction of a circular technical guidance | Project Preparation | Trial period & Training new staff | Reorganization | | Full operation |
| 2.3 Development of a Thai system for TQM and production improvement | Policy making | Pre-F/S Preparation 3 months, 3 months, 6 months | Trial | | Full operation |
| 2.4 Provision of an assistant package for incubation of SMEs | Policy making | Pre-F/S Preparation | Institutional Build-up | | Operation |
| 2.5 Enhancement of technology transfer from LEs to SMEs | Program planning | | Subcontracting system evaluation | | Tax deduction & financial support |
| Strategy 3. Development of human resources for SMEs | | | | | |
| 3.1 Establishment of Institute for SME Development (ISMED) | Institutional Build-up | | Full operation | | |
| 3.2 Institutional supports for securing manpower for SMEs | Cooperate with DOE, DSO | | Preparatory work | Full operation, network development | |
| 3.3 Establishment of a certified skill-standards in cooperation with the private sector | Database development | Cooperate with prime sector | | | Increase type of job |
| Strategy 4. Securing of markets for SMEs | | | | | |
| 4.1 Introduction of preferential purchase of SME products by the public sector | Research and preparation | Legislation | 1st year purchasing | 2nd year purchasing | Full operation |
| 4.2 Strengthening of export promotion activities | Operation | Review | Additional plans | Review | Operation |
| Strategy 5. Improvement of business environment for SMEs | | | | | |
| 5.1 Development of information technologies and networks for SMEs | DIP's software development | Promote & training | | Development network | |
| 5.2 Improvement of standards and conformance infrastructure to promote export | Budgeting for the project | | | Institutional support | |
| Supporting industries | | | | | |
| S.1 Setting-up of Thailand Automotive Institute (TAI) | Preparation for testing & certificate | Preparation for other services | Full operation | | |
| S.2 Setting-up of Electrical and Electronics Institute (EEI) | Preparation for testing facilities | Service start | Full operation | also development other functions | |
| S.3 SIC-Tool and Mold Technology Development Project | Building Construction | Equipment supply | Training | Full operation | |

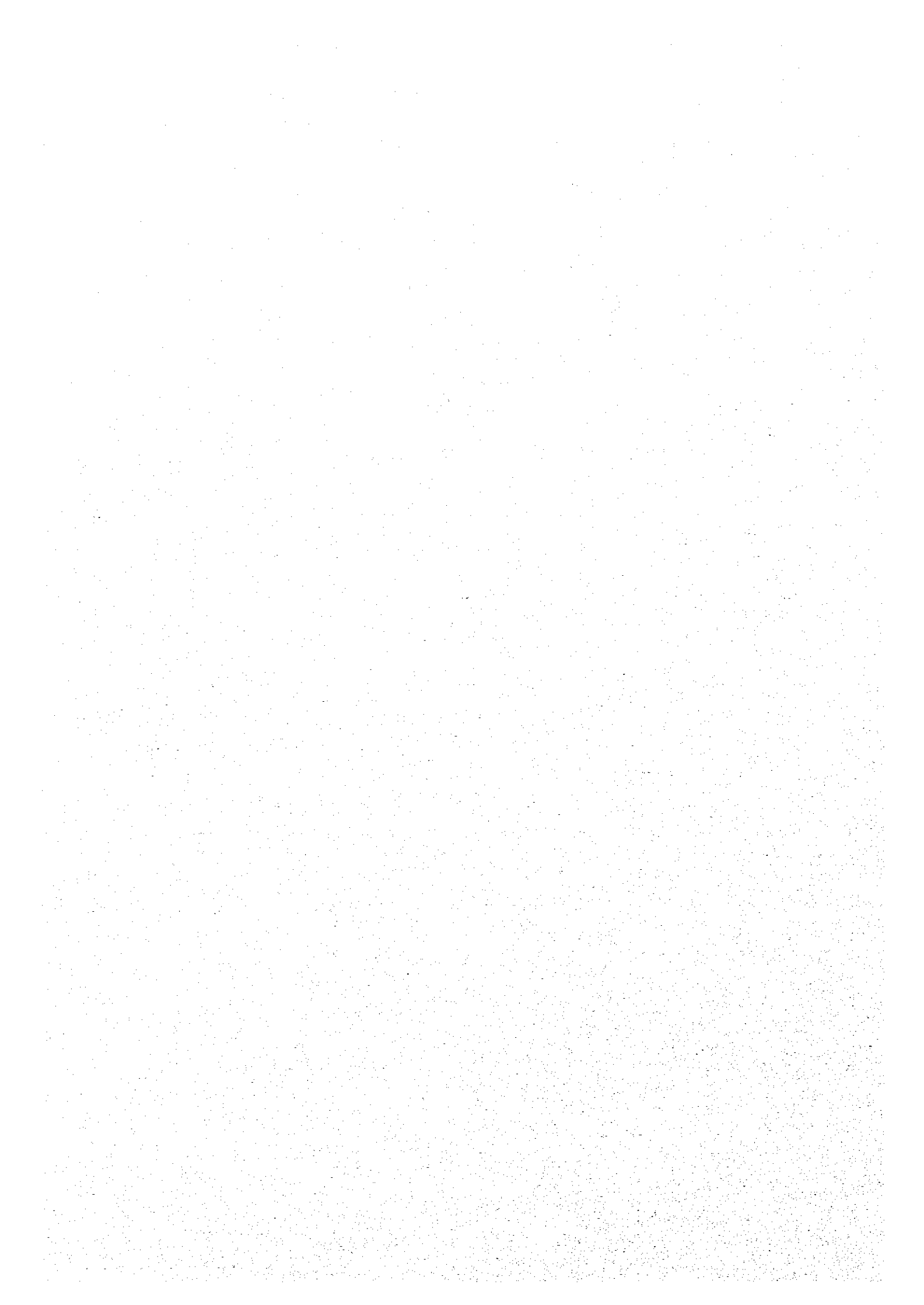
Note: 1st Year means Aug.-Dec. 1999, but other years suppose calendar year.

Table 15 TIME TABLE FOR IMPLEMENTATION OF 17 PROJECTS

| Proposed Project | 1st Year/1999 | 2nd Year/2000 | 3rd Year/2001 | 4th Year/2002 | 5th Year/2003 |
|---|---------------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Strategy 1. Strengthening of SMEs Financing | | | | | |
| 1.1 Restructuring of the credit guarantee system | Examination in MOF | Setting up New CCC | Capital increase & Institutional Build-up | Set up contingency fund | 2nd Capital increase |
| 1.2 Strengthening of the SME banking system | Preparation of MIP | Revise the SJFC Act | Reorganization | Expand the target industry | |
| 1.3 Establishment of an equity participation system for SMEs | Policy making | Submission new legislation | Preparation | 1st Phase (limited target No.) | 2nd Phase |
| Strategy 2. Upgrading of technology and managerial capability of SMEs | | | | | |
| 2.1 Establishment of a factory evaluation system | Institutional Build-up (trial period) | | | | Full operation |
| 2.2 Introduction of a circular technical guidance | Project Preparation | Trial period & Training new staff | Reorganization | | Full operation |
| 2.3 Development of a Thai system for TOM and production improvement | Policy making | Pre-F/S Preparation 3 months | Trial 6 months | Full operation | |
| 2.4 Provision of an assistant package for incubation of SMEs | Policy making | Pre-F/S Preparation | Institutional Build-up | | Operation |
| 2.5 Enhancement of technology transfer from LEs to SMEs | Program planning | | Subcontracting system evaluation | | Tax deduction & financial support |
| Strategy 3. Development of human resources for SMEs | | | | | |
| 3.1 Establishment of institute for SME Development (ISMED) | Institutional Build-up | | Full-operation | | |
| 3.2 Institutional supports for securing manpower for SMEs | Cooperate with DOE, DSD | Preparatory work | Development of training equipment, Research work, Database development | Full-operation, network development | |
| 3.3 Establishment of a certified skill-standards in cooperation with the private sector | Database development | Cooperate with prime sector | Legislation work | Trial period | Increase type of job |
| Strategy 4. Securing of markets for SMEs | | | | | |
| 4.1 Introduction of preferential purchase of SME products by the public sector | Research and preparation | | Legislation | 1st year purchasing | 2nd year purchasing |
| 4.2 Strengthening of export promotion activities | Operation | Review | Additional plans | Review | Operation |
| Strategy 5. Improvement of business environment for SMEs | | | | | |
| 5.1 Development of information technologies and networks for SMEs | Seminars, exhibition | Promote & training | | Development network | Institutional support |
| 5.2 Improvement of standards and conformance infrastructure to promote export | DIP's software development | Budgeting for the project | | | |
| Supporting industries | | | | | |
| S.1 Setting-up of Thailand Automotive Institute (TAI) | Preparation for testing & certificate | Preparation for other services | | Full operation | |
| S.2 Setting-up of Electrical and Electronics Institute (EEI) | Preparation for testing facilities | Service start | | Full operation | also development other functions |
| S.3 SIC-Tool and Mold Technology Development Project | Building Construction | Equipment supply | Training | | Full operation |

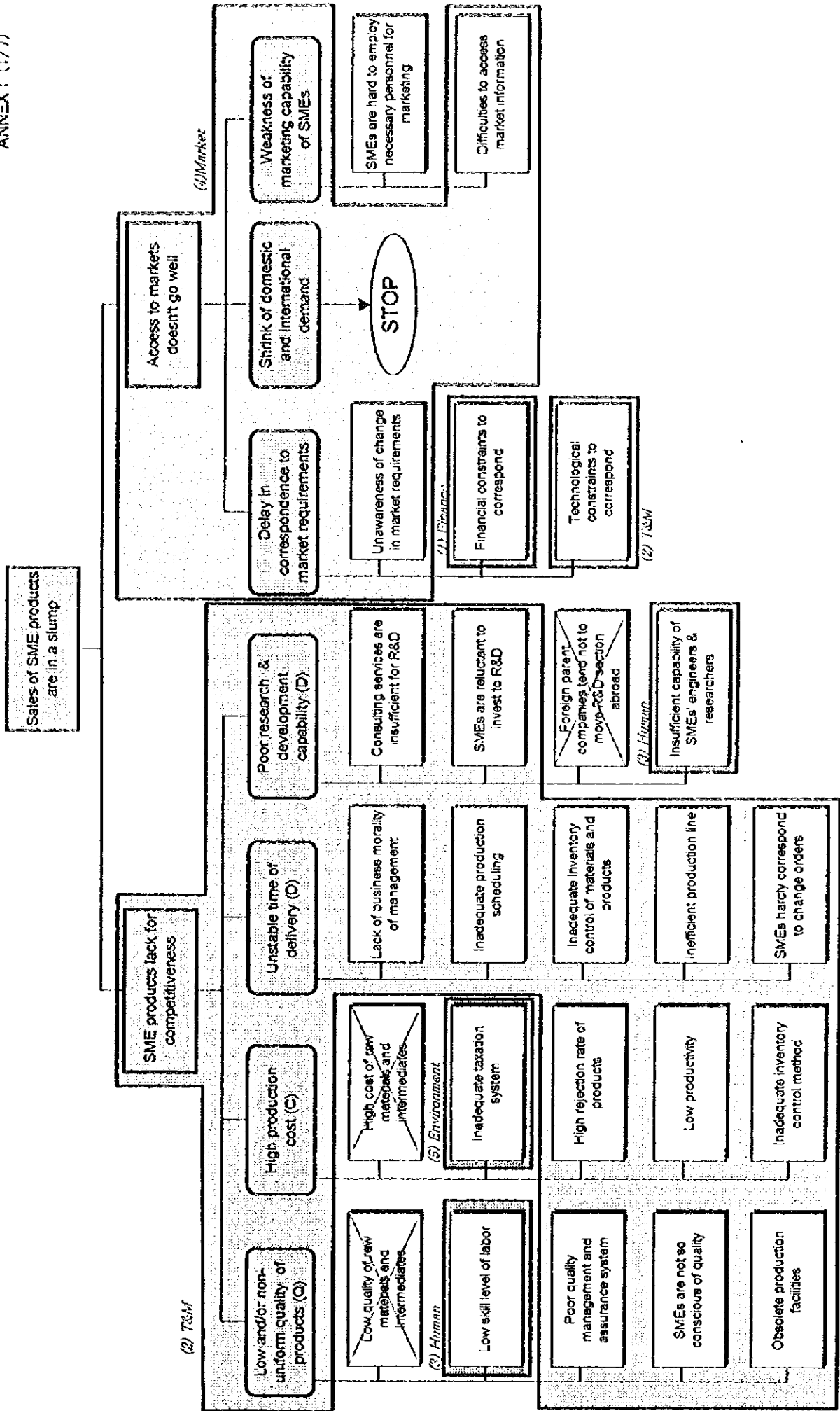
Note: 1st Year means Aug.-Dec. 1999, but other years suppose calendar year.

ANNEX



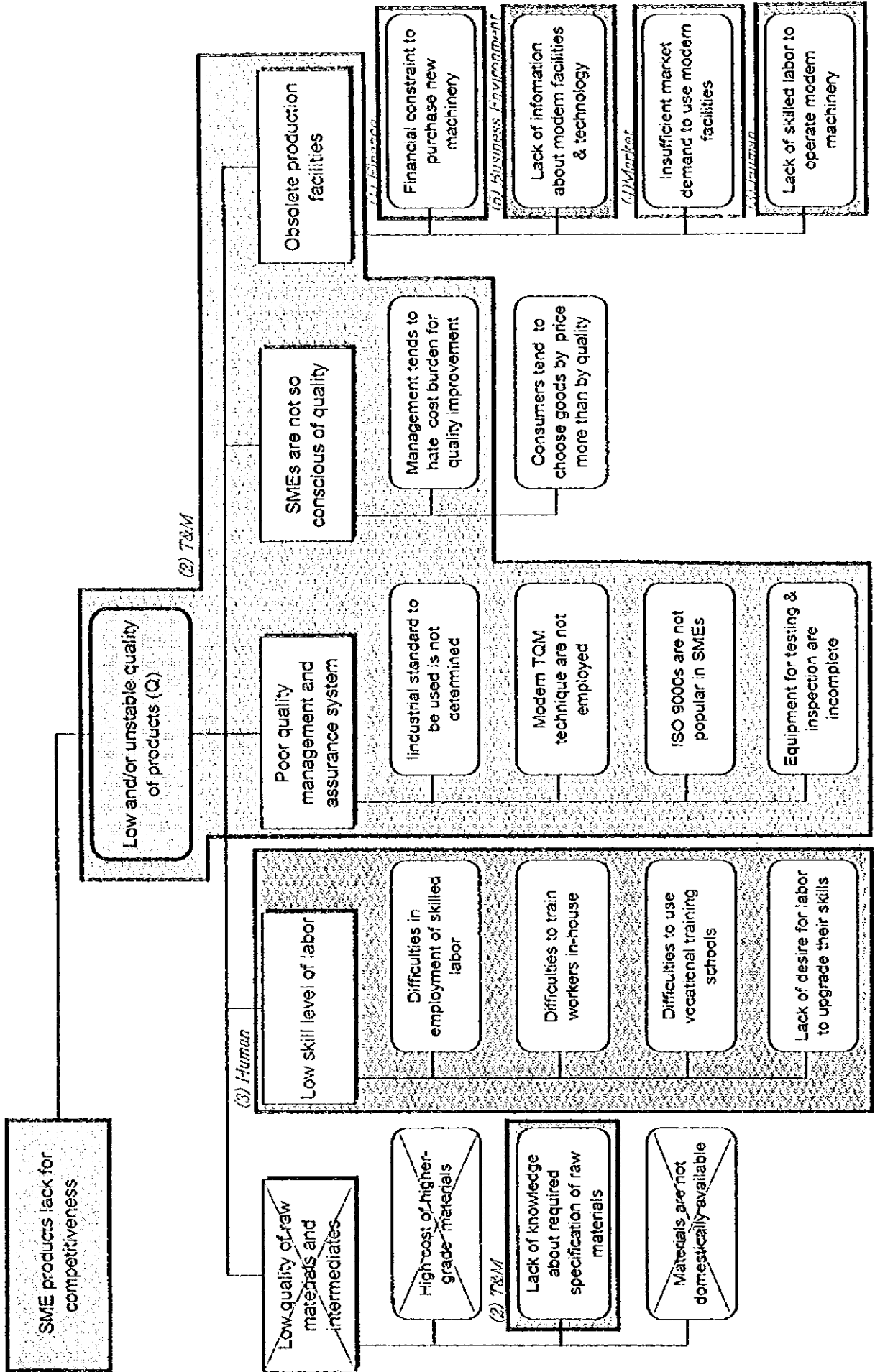
PROBLEM TREE OF SMES IN THAILAND (OVERALL)

ANNEX 1 (1/77)

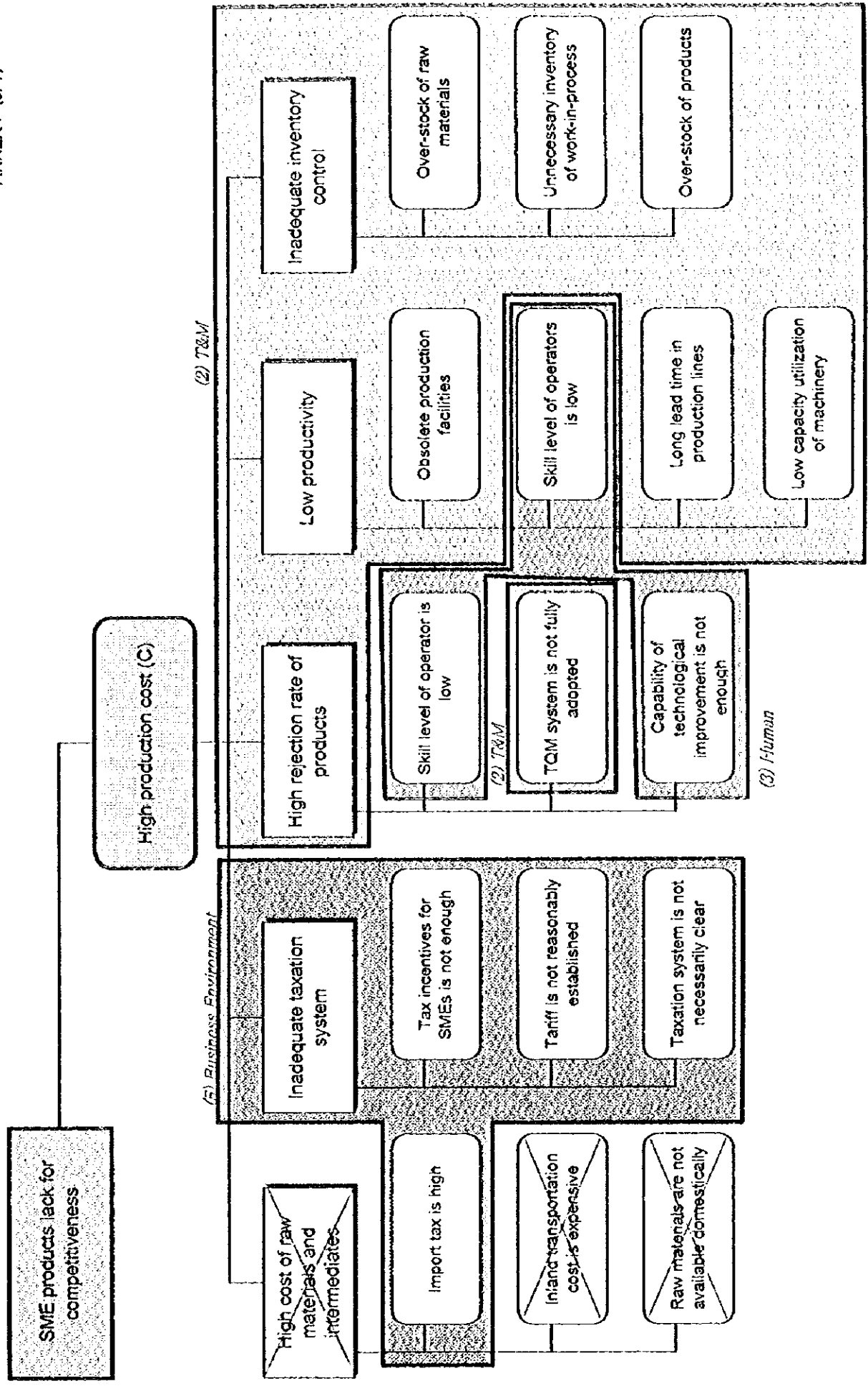


PROBLEM TREE FOR 'QUALITY'

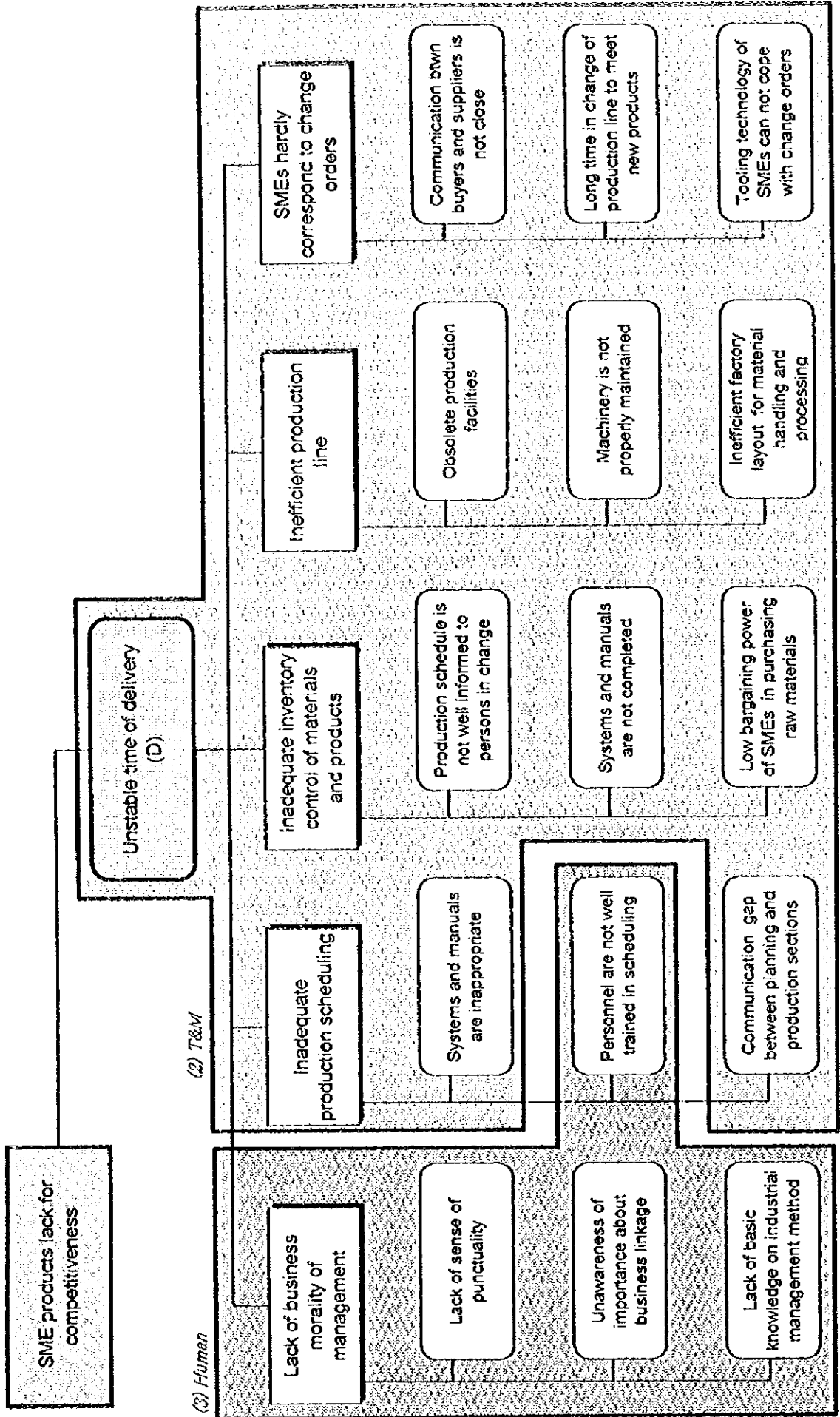
ANNEX 1 (2/7)



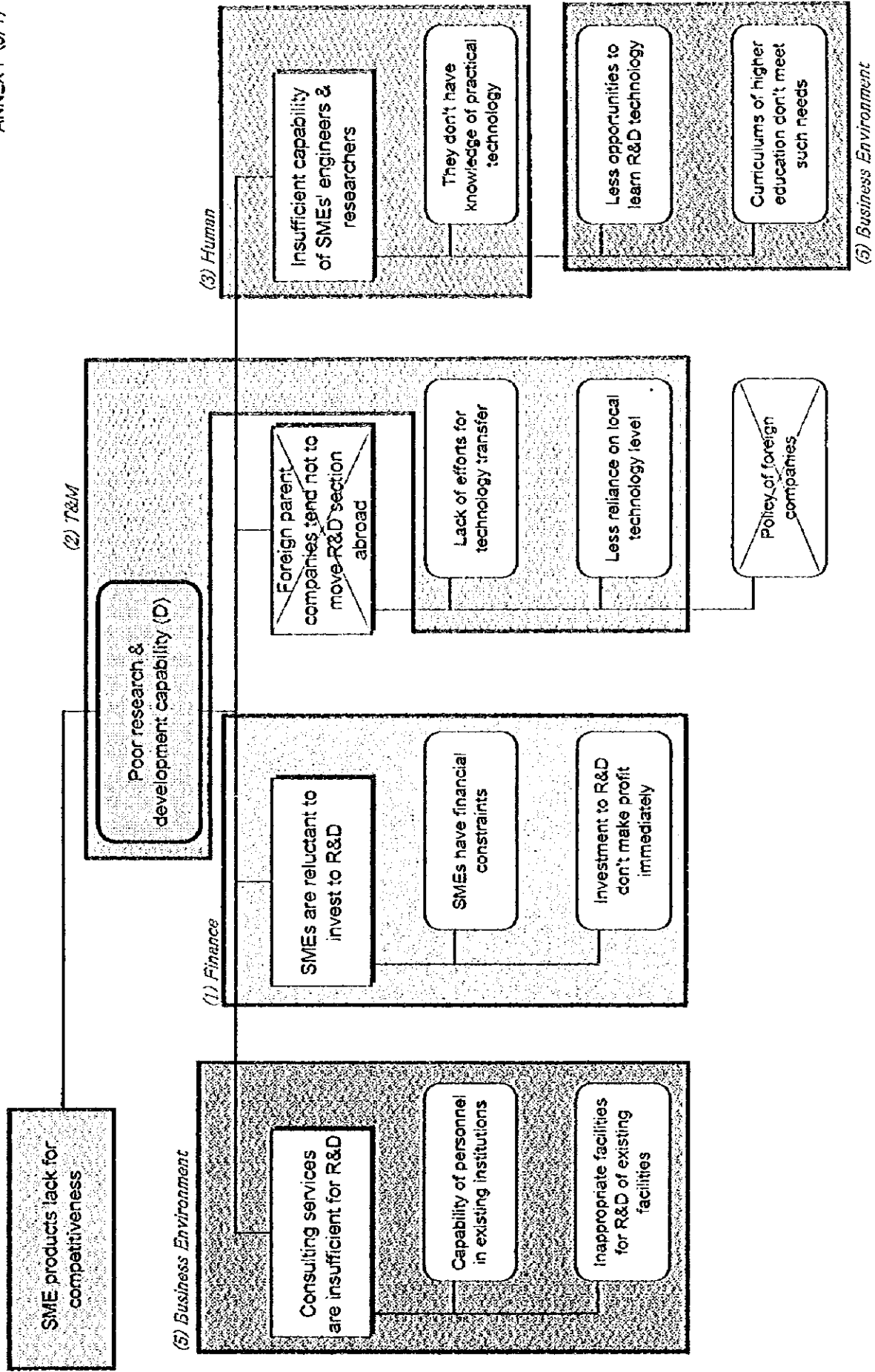
PROBLEM TREE FOR 'COST'



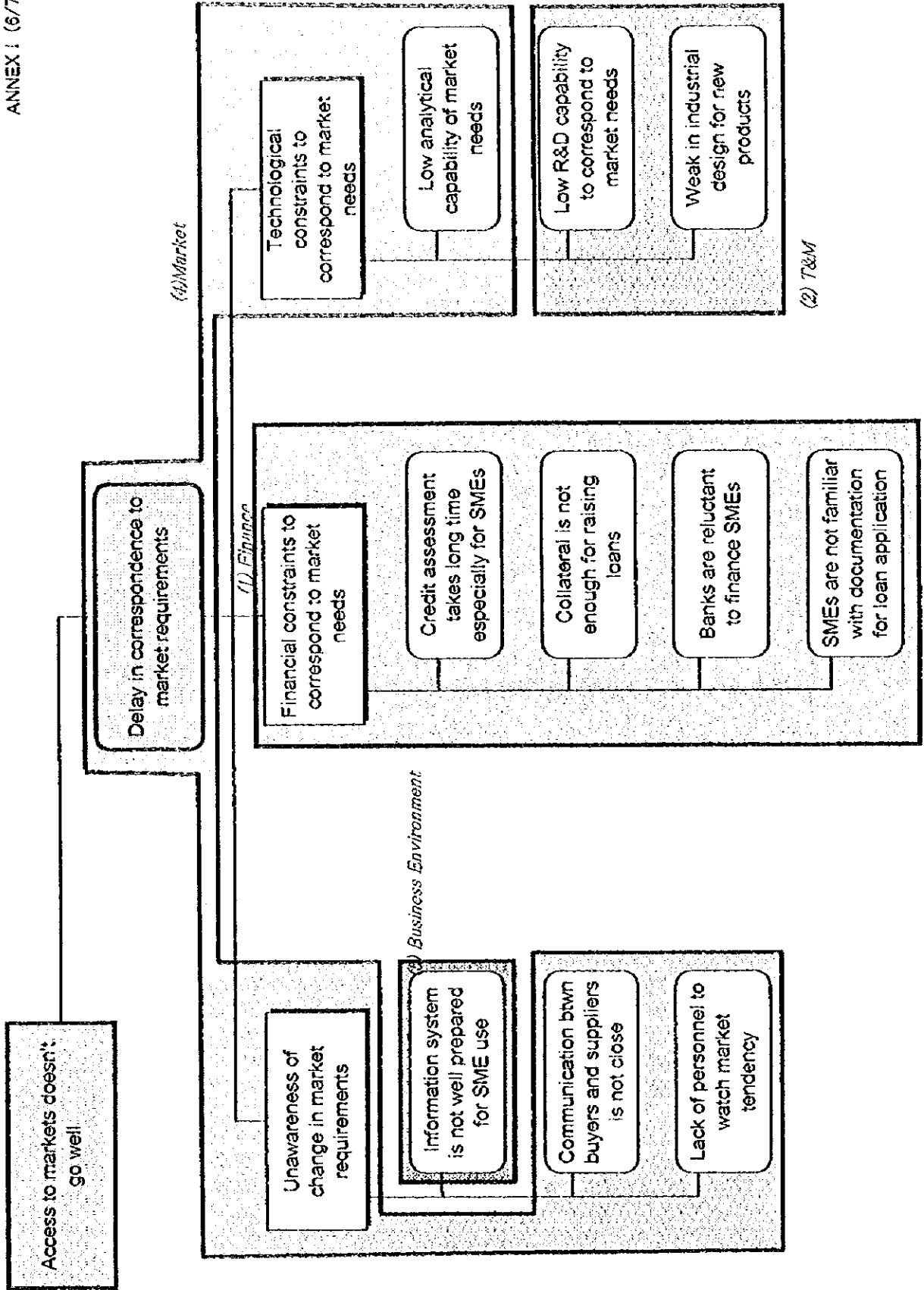
PROBLEM TREE FOR 'DELIVERY'



PROBLEM TREE FOR 'R&D'

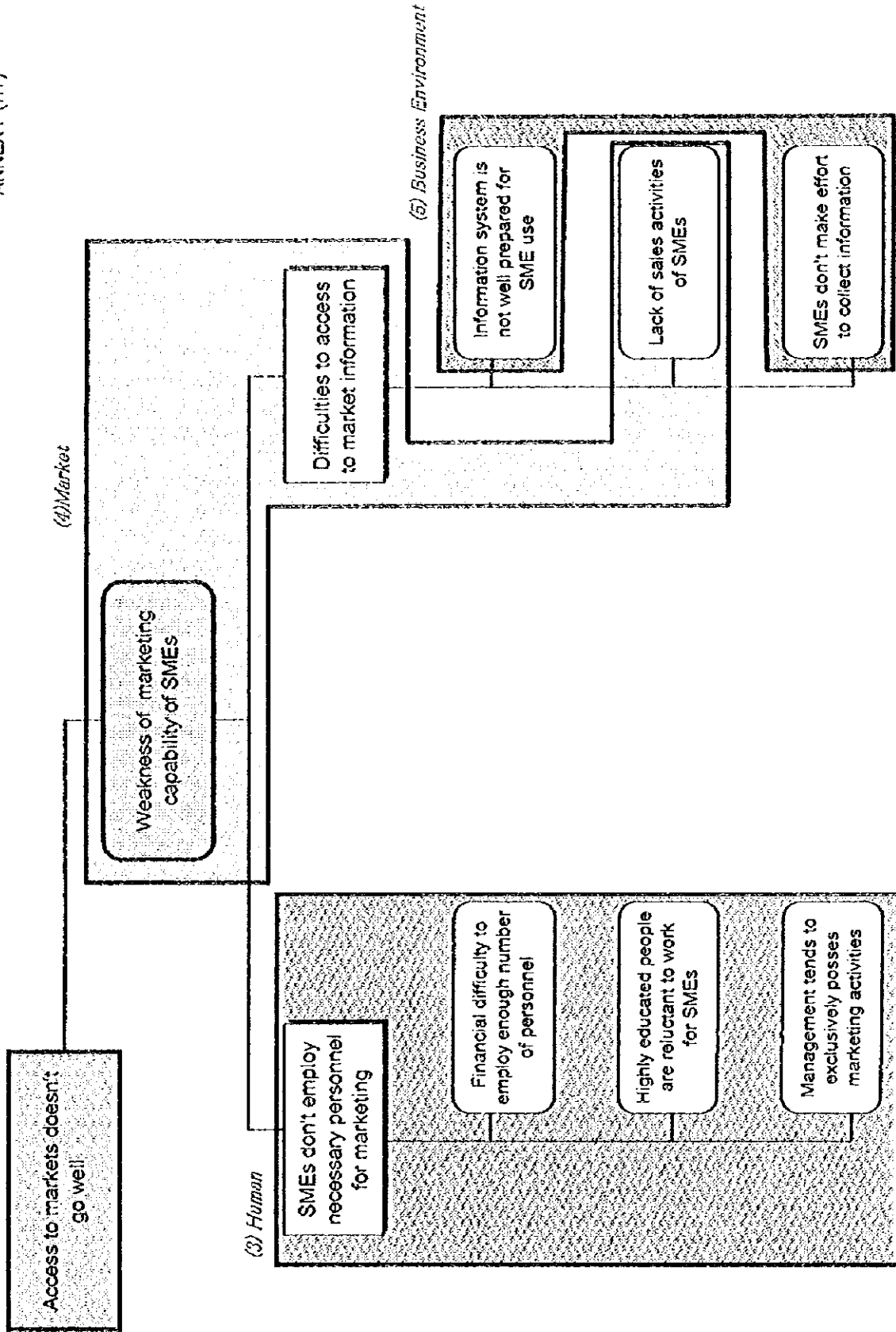


PROBLEM TREE FOR 'MARKETING'



PROBLEM TREE FOR 'MARKETING'

ANNEX I (77)



JICA