

平成10年度
JICA-OECF 合同評価調査
タイ王国
東部臨海開発

平成 11 年 12 月

国際協力事業団
評価監理室

序 文

効果的、効率的かつ透明性の高い援助を実施するには、開発途上国のニーズに応えた適切な案件を積極的に発掘・形成することに加え、協力の終了後に、その援助がどれだけの効果をあげたのかを確認し、その結果得られた教訓・提言を、評価対象案件のフォローアップや新規援助案件の計画立案や実施に役立てることが重要です。

本報告書は、平成10年8月および11月に派遣されたタイの東部臨海開発に関するJICA-OECF合同評価調査の調査結果を取りまとめたもので、本報告書において指摘されている教訓や提言については、今後の類似案件を実施する際に大いに役立てていく所存です。

本評価調査の実施にあたっては、日本・タイの関係者の方々に多大なご協力をいただきました。ここに、ご協力いただきました関係各位に対して、心より感謝の意を表するとともに、今後のご支援をお願いする次第です。

平成11年12月

国際協力事業団
理事 **高島 有終**

目 次

序 文

| | |
|----------------------------------------------------|----|
| 第 1 章 評価調査の概要 | 1 |
| 1 - 1 本評価調査の経緯、目的 | 1 |
| 1 - 2 評価対象案件および評価の視点 | 2 |
| 1 - 3 調査団の構成 | 3 |
| 1 - 4 現地調査日程 | 4 |
| 1 - 5 事後評価の方法 | 7 |
| 第 2 章 評価要約 | 8 |
| 2 - 1 評価概要 | 8 |
| 2 - 1 - 1 東部臨海地域開発計画に対する J I C A の協力 | 8 |
| 2 - 1 - 2 ラムチャバン工業基地開発計画 | 9 |
| 2 - 2 教訓 | 10 |
| 第 3 章 東部臨海地域開発の概要 | 12 |
| 3 - 1 タイ国工業化の変遷 | 12 |
| 3 - 2 東部臨海地域の役割 | 14 |
| 3 - 2 - 1 東部臨海地域の現状 | 14 |
| 3 - 2 - 2 タイにおける東部臨海地域の位置づけ | 15 |
| 3 - 2 - 3 今後の東部臨海地域の開発計画 | 17 |
| 第 4 章 東部臨海地域開発計画 | 19 |
| 4 - 1 J I C A の東部臨海地域開発への協力 | 19 |
| 4 - 2 円借款による東部臨海地域開発への協力 | 20 |
| 4 - 3 評価 5 項目の視点からみた「東部臨海地域開発計画 (E S D P)」 | 21 |
| 4 - 3 - 1 評価サマリー | 22 |
| 4 - 3 - 2 評価結果 | 22 |

| | |
|----------------------------------------------|----|
| 第5章 ラムチャバン工業基地開発計画 | 23 |
| 5 - 1 JICA調査の概要と調査による提言 | 23 |
| 5 - 1 - 1 タイ国東部工業港開発計画 | 23 |
| 5 - 1 - 2 タイ国ラムチャバン臨海部開発計画 | 25 |
| 5 - 1 - 3 タイ国ラムチャバン工業基地開発計画調査 | 28 |
| 5 - 2 タイの工業団地 | 29 |
| 5 - 2 - 1 沿革 | 29 |
| 5 - 2 - 2 日系企業のタイ進出 | 30 |
| 5 - 2 - 3 工業団地開発の採算 | 33 |
| 5 - 3 工業団地公社の組織と活動 | 34 |
| 5 - 3 - 1 組織 | 34 |
| 5 - 3 - 2 活動 | 35 |
| 5 - 3 - 3 投資誘致政策 | 38 |
| 5 - 4 ラムチャバン工業団地（LCIE）の概要 | 41 |
| 5 - 4 - 1 施設概要 | 41 |
| 5 - 4 - 2 入居企業数・操業状況 | 41 |
| 5 - 4 - 3 入居企業の業種分類・面積 | 42 |
| 5 - 5 入居企業調査 | 42 |
| 5 - 5 - 1 調査企業 | 42 |
| 5 - 5 - 2 調査結果概要 | 43 |
| 5 - 5 - 3 企業詳細調査要約 | 43 |
| 5 - 6 評価5項目の視点からみた「ラムチャバン工業基地（LCIE）開発計画」 ... | 47 |
| 5 - 6 - 1 評価サマリー | 47 |
| 5 - 6 - 2 評価結果 | 48 |
| 第6章 今後の「工業団地を核とした地域開発」案件に向けての教訓 | 49 |

資料

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------------|-----|
| Appendix 1 | 略語一覧 | 55 |
| Appendix 2 | 政府関係機関調査結果 | 56 |
| Appendix 3 | 評価グリッド(東部臨海地域開発計画) | 63 |
| Appendix 4 | I E A T組織図 | 66 |
| Appendix 5 | 入居企業調査項目表(和文) | 67 |
| Appendix 6 | 入居企業調査項目表(英文) | 72 |
| Appendix 7 | 調査対象入居企業概要一覧 | 79 |
| Appendix 8 | 企業詳細調査結果 | 81 |
| | (1) MMC Sittipol Co. Ltd. | 81 |
| | (2) Summit Showa Manufacturing Co.,Ltd. | 84 |
| | (3) Asahi Somboon Metals Co.,Ltd. | 85 |
| | (4) Summit Laemchabang Auto Seats Manufacturing Co.,Ltd. | 86 |
| | (5) Thai DNT Paint MFG. Co.,Ltd. | 87 |
| | (6) Siam Compressor Industry Co.,Ltd. (S C I) | 88 |
| | (7) Siam Asahi Technoglass Co.,Ltd. | 90 |
| | (8) Siam NEC Co.,Ltd. | 91 |
| | (9) Fujitsu General (Thailand) Co.,Ltd. | 92 |
| | (10) Bangkok Magnet Corporation Co.,Ltd. | 93 |
| | (11) IMS International Manufactuirng Services (Thailand) Ltd. | 95 |
| | (12) Heatec Co.,Ltd. | 96 |
| | (13) Multibax Co. Ltd. | 97 |
| | (14) Acushnet Foot-Joy (Thailand) Limited | 98 |
| Appendix 9 | 評価グリッド(ラムチャバン工業基地開発計画) | 100 |
| Appendix10 | 入手資料一覧 | 104 |
| Appendix11 | T D R Iラムチャバン工業団地入居企業調査報告書 | 105 |

第1章 評価調査の概要

1-1 本評価調査の経緯、目的

タイのチャチェンサオ、チョンブリ、ラヨン県にまたがる東部臨海地域は、バンコクに近接していること、地形的に深海港の建設が可能であること、シャム湾で天然ガスが発見され、国内資源の活用による産業振興が可能なことなど、工業開発における恵まれた環境を有している。このことからタイ政府は1980年代より同地域の開発を国家社会経済開発計画の最優先課題の一つとして位置づけ、インフラの整備、工業団地の建設などの事業を実施してきている。

この計画に対し、日本も1980年代から積極的な協力を表明し、JICAによる開発調査の実施、専門家の派遣およびOECFの円借款事業により多大な貢献を行ってきた。JICAによる開発調査で計画された案件のほとんどは円借款によって事業化されており、同地域の開発計画は、タイ政府のイニシアティブのもと、技術協力と資金協力が有機的に連携し成功した例ということができる。またタイの国内において、これら両政府の強力な支援により、同地域は内外の投資を集めタイの工業化の牽引役になっている。

以上のような背景から、本件の計画、実施過程を評価調査によって整理し、今後の連携案件の実施、また地域開発のための協力に向けて教訓を導き出すことは、JICA、OECF双方にとって有益であると考えられる。

一方、評価監理室は開発調査を評価する試みとして、1996年度より円借款によって事業化された開発調査案件をOECFと合同で評価調査を実施している¹。これまで農業セクター、交通インフラセクターの案件協力を評価しているので、3度目の合同評価である今回は、工業セクターを取り上げたいと考えた。OECFは、タイの東部臨海地域開発を総合的に評価したいという希望を有していたことから、今年度の合同評価の対象として、タイ東部臨海地域開発を取り上げたものである。

ただし、協力の計画、実施プロセス、結果（協力効果）を総合的に分析し、将来の類似案件実施のためのフィードバックを目的としたJICAの評価に対し、OECFの評価は産業集積を促すきっかけとしての借款によるインフラ整備の有用性を証明することに重点を置いており、両者の関心には相違がある。また、評価対象についても、OECFは円借款事業を行った全案件を対象事業としたいということから、JICAの開発調査とは必ずしもスコープが一致しない。したがって、現地調査の実施における協力、情報の共有は最大限に行いながらも、報告書はJICA、OECFそれぞれが独自の視点で作成することとなった。

¹ 1996年度 「インドネシア国ランケメ灌漑開発計画」
1997年度 「フィリピン国道路分野案件」

1 - 2 評価対象案件および評価の視点

わが国は、タイ政府が進める東部臨海地域の開発を積極的に支援する方針を示した。1981年の鈴木首相（当時）の訪タイに始まり、同年の経済協力総合調査団（大来ミッション）、タイのブレム首相（当時）の来日などの要人の訪問の際に、日本の協力の意向を表明している。

JICAは、下記のとおり多岐にわたる協力を実施したが、これらは、タイ政府が設立した「東部臨海基礎産業開発委員会（DBIES）」によって報告されたタイ政府の開発計画の骨子（マプタプット地区への重化学工業地帯および工業港の建設、ラムチャバン地区への労働集約的軽工業地帯と商業港の建設）を基本として、水資源開発、港湾開発、工業開発の分野で計画作成およびフィージビリティ調査を行うものであった。

(1) 水資源開発

- ・東部水資源開発計画調査（フィージビリティ調査） 1980～1982
- ・東部水資源開発計画調査（フェーズII）（フィージビリティ調査） 1981～1983
- ・東部海岸パイプライン建設実施設計調査（D/D） 1981～1982
- ・ノンコー～ラムチャバン間送水パイプライン建設計画（フィージビリティ調査） 1983

(2) 港湾開発

- ・東部工業港開発計画（マスタープラン）（フィージビリティ調査） 1982～1983
- ・船舶修理ヤード建設計画（フィージビリティ調査） 1982～1985
- ・ラムチャバン港輸送施設計画（マスタープラン） 1988～1989

(3) 工業開発計画作成

- ・ラムチャバン臨海部開発計画（マスタープラン）（フィージビリティ調査） 1983～1984
- ・ラムチャバン工業基地開発計画（フィージビリティ調査） 1987～1988

合計 9件 20.2億円

(4) 個別専門家派遣

- ・「投資促進：企業誘致アドバイザー」 1986～1988 (約0.2億円)

(5) 無償資金協力

- ・東部臨海開発環境保全計画 1984 (1.2億円)
(移動式大気観測機材、移動式水質検査機材)

このように J I C A の協力は多岐にわたっているが、今回評価ではラムチャバン工業基地開発計画を中心に調査を実施し、工業開発を軸にした地域開発に協力するにあたっての教訓を引き出すことを目的に、以下の 4 点を検証することに主眼をおくことにした。

< J I C A の協力の整理 >

- a) 東部臨海地域開発は効率よく実施されたか。
- b) J I C A の各開発調査の提言は十分に活用されたか（現在までの開発および今後の開発計画）。

「ラムチャバン工業基地開発計画」(投資誘致政策の提言を目的とした開発調査)

- c) 「ラムチャバン工業基地開発計画」で提言された投資誘致政策はタイ側の企業誘致政策にどのように影響を与えたか。
- d) 「ラムチャバン工業基地開発計画」で設定した目標は達成できたか。
- e) タイ工業団地公社は J I C A の協力を生かし、どのように工業団地の実施、運営をしているか。

1 - 3 調査団の構成

| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|
| 評価計画 | 井本 佐智子 (J I C A 評価監理室) |
| 工業開発政策評価 | 藤橋 道夫 (株式会社大和総研) |
| ローカルコンサルタント | Thailand Development Research Institute Foundation (T D R I) |

(なお、O E C F と合同で実施した第一次現地調査には、井本団員のみが参加)

1 - 4 現地調査日程

(1) 第一次現地調査 (O E C F) と合同

| 8月 | 訪問先 (訪問目的) 面会者 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 (月) | 在タイ日本大使館表敬 木寺公使 タイ側関係機関：財政政策局 (F P O)、国家経済社会開発委員会 (N E S D B)、工業団地公社 (I E A T)、タイ石油庁 (P T T) との打合せ |
| 4 (火) | 投資委員会 (B O I) 訪問 (Mr. Jitra Kullavanich)、P T T 訪問 (Dr. Kwang, Ms. Panatda)、J E T R O 訪問 (吉川氏) |
| 5 (水) | N E S D B 訪問 (Dr. Pornchai)、I E A T 訪問 (Ms. Prapaiwan) タイ湾港湾庁 (P A T) 訪問 (Mr. Prayoonkich) |
| 6 (木) | ラムチャバン工業団地訪問 (Dr. Sanit)、富士通工場訪問 ラムチャバン港訪問 (Commander Karn)、ノンコー～ラムチャバン送水管、ノンコー貯水池視察 |
| 7 (金) | マプタプット工業団地訪問 (Mr. Inthon, Ms. Suwana)、ヤマト工場見学 マプタプット港訪問 (Mr. Vitoon)、天然ガスプラント見学、ドックブイ貯水池視察、マプタプット～サタヒップ送水管視察 |
| 8 (土) | イースタン工業団地訪問 (Mr. Naradol, Mr. Nirun)、東部臨海工業団地訪問 |
| 9 (日) | 資料整理 |
| 10 (月) | J I C A 事務所報告 (安達一所員) |

(2) 第二次現地調査日程

| 11月 | 訪問先 (訪問目的) 面会者 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 (月) | 在タイ日本大使館 (表敬) 一等書記官：野崎謙二氏、小宮敦史氏 タイ国技術経済協力部 (D T E C) (表敬) Director of External Cooperation Division 1 : Mr. Apinan PATIYANON、日本担当主査：Mr. Banciiong AMORNCHIEWIN J I C A タイ事務所 (表敬) 岩口健二所長、鷲見佳高次長、篤満彦所員 |
| 10 (火) | 投資委員会 (B O I) (調査) Senior Advisor : Mr. Pairot SOMPOUTI、Assistant Director (Eastern Region Investment & Economic Center) : Ms. Bussarakum SRIRATANA 工業団地公社 (I E A T) (表敬) Governor : Dr. Somchet THINAPHONG |

| | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 (水) | 工業団地公社 (I E A T) (調査) Cheif of Project Management Division : Ms. Wanwimol SRIPONGPUK Governor Office : Mr. Khemachart PITAK Director of Project Management Division : Mr. Chinda CHARANRUANGTIRAKUL Director of Investment Promotion Division : Ms. Prapaiwan MUTHITACHAROEN Director of Technical Division : Ms. Srivanik WARANAWAT |
| 12 (木) | 資料整理 |
| 13 (金) | タイ開発研究財団 (T D R I) (調査打合せ) Vice President : Dr. Nipon POAPONGSAKORN Industrial Policy Specialist : Mr. Somkiat TANGKITVANICH Senior Researcher : Ms. Suwanna TULYAWASINPHONG J I C A タイ事務所 (調査中間報告) 鷺見佳高次長、 籌満彦所員、 上垣素行所員 |
| 14 (土) | チョンブリ県パタヤへ移動 |
| 15 (日) | 資料整理 |
| 16 (月) | ラムチャバン工業団地公社 (I E A T) 所員 : Dr. Sanit BANTUCHAN, Public Relations Officer : Ms. Siriphan CHOBJIT ラムチャバン港 (調査、見学) Director of Port Operations Division : Mr. Decha PONGPAIROJ |
| 17 (火) | マプタプット工業団地公社 (I E A T) (調査、見学) 所長 : Mr. Intorn SAPTA, Public Relations Officer : Ms. Suwanna DOKMAIKLEE マプタプット港 (調査、見学) Senior Engineer : Mr. Vitoon UTHIM |
| 18 (水) | 以下の企業14社 (1. ~ 14.) はいずれもラムチャバン工業団地入居企業に対するインタビュー調査 1. Siam Asahi Technoglass Co., LTD. (SAT) 社長 : 沼田隆氏、 Senior Professional Advisor (Purchase Division): 小沼健氏 2. Siam NEC Co., Ltd. Advisor & Director: 宮内哲三氏 |
| 19 (木) | 3. Heatec Co., Ltd. Plant Manager: Mr. Rungpunth PANUMMA 4. Acushnet FOOT-JOY (Thailand) Limited General Manager: Mr. Supachai LAMLERTKITTIKUL, Administration Manager: Ms. Nantaporn KOTCHARIT 5. MULTIBAX 社長 : Mr. Anuwat SUTHMAHATAYANGKUN |

| | |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 (金) | <p>6. Summit Laemchabang Auto Seats Manufacturing Co., LTD. Plant Manager : Mr. Somchai CHANGCHAREON</p> <p>7. Siam Compressor Industry Co., LTD.(SCI)社長：東條隆博氏</p> <p>8. Thai DNT Paint MFG.CO., LTD. ラムチャバン支所 支所長：大谷稔氏、工場長：太田健一氏</p> <p>9. Summit Showa Manufacturing CO., LTD. Acting Director: Mr. Kazuo AOKI, Director : Mr. Thawat ROJANAVANICHKIT</p> |
| 21 (土) | 資料整理 |
| 22 (日) | 資料整理 |
| 23 (月) | <p>10. Bangkok Magnet Corporation (BMC) 社長：金子修一氏、General Manager : Mr. Ampol TILAGUL</p> <p>11. Asahi Somboon Metals Co., LTD.(ASM) 福社長：金岩彰氏</p> <p>12. MMC Sittipol Co., LTD.(MSC) Senior General Manager : Mr. Katsuhito IDA</p> |
| 24 (火) | <p>O E C F (資料貸与)、バンコク日本人商工会議所 (資料収集)</p> <p>工業省 (MOI) (調査)</p> <p>Deputy Director-General of Department of Industrial Promotion : Mr. Satit SIRIRANGKAMANONT, Foreign Relations Officer : Mr. Rak CHAROENSIRI</p> <p>工業団地公社 (IEAT) (調査)</p> <p>Chief of Project Management Division : Ms. Wanwimol SRIPONGPUK</p> <p>Governor Office : Mr. Khemachart PITAK</p> |
| 25 (水) | <p>13. Fujitsu General (Thailand) Co., Ltd. Manager of Administration Division : Mr. Y. Tanaka</p> <p>14. International Manufacturing Services (IMS) (Thailand) Ltd. Director of Thailand Operations : Mr. Pichai DUANGTAWEE SUB BOI (資料収集)</p> <p>Eastern Region Investment & Economic Center : Ms. Thayaporn SRISUNG</p> |
| 26 (木) | <p>ラムチャバン工業団地公社 (IEAT) (調査)</p> <p>周辺商業施設 (シラチャ) 見学</p> <p>(バンコクへ移動)</p> <p>三井物産 (株) (調査) 不動産開発建設部長：斎藤太嘉志氏</p> |

| | |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | JICAタイ事務所（調査報告） 梅崎裕次長、鷲見佳高次長、籌満彦所員 国家経済社会開発委員会（NESDB）（調査） Senior Economic Advisor. Dr. Pornchai RUJIPRAPA、東部臨海開発委員会 （OESB）：Ms. Chuthatip MANEEPONG 在タイ日本大使館（調査報告） 木寺昌人公使 |
| 12月 3（木） | 住金物産（株）（調査）事業開発検討プロジェクトチームチームマネージャー： 竹葉隆二氏 |
| 11（金） | 三菱電機（株）グローバルマーケティング本部海外地域戦略エリアマーケティング グループ専任：松浦文隆氏、関係会社事業推進本部事業推進部部长代理：仁品 章氏、住環境海外事業部海外計画部国際事業推進グループ：鶴道広氏 |

（井本団員は、9日から13日のみ参加。）

1 - 5 事後評価の方法

（1）評価作業の流れ

1）現地調査事前準備

- a）既存の資料により、当該地域への日本の協力実績を整理する。
- b）調査項目を検討し、評価グリッドおよび質問票を作成する。

2）現地調査

- a）関係機関を訪問し、必要資料、データを収集する。
- b）東部臨海地域の現況を把握し、JICAの開発調査で策定した当初計画と比較するとともに、今後のタイ側の開発計画を調査する。
- c）政府関係者およびラムチャバン工業団地に進出している民間企業への聞き取り調査を実施し、その結果をまとめる。

3）取りまとめ作業

- a）現地調査結果の整理・分析を行う。
- b）ラムチャバン地域に進出している日本企業の本社、親会社へのインタビューを実施し、現地調査で得たデータを補強する。
- c）報告書を作成する。

第 2 章 評価要約

2 - 1 評価概要

2 - 1 - 1 東部臨海地域開発計画に対する J I C A の協力

東部臨海地域開発計画における J I C A の協力の全体的評価は、以下のとおりまとめられる。

(1) 効率性

J I C A 各調査、専門家派遣は、タイ側の開発のタイミングにうまく適合し、その実施上の指針となって開発を支援した。J I C A 調査後 O E C F 資金協力前におけるタイ政府による追加調査は行われておらず、効率的な計画作成および資金調達が行われたと判断できる。

(2) 目標達成度

J I C A がマスタープランを作成したプロジェクトのほとんどがほぼ計画どおりに進捗し、所期の目的を達成している。一部に計画の変更もみられたが、これは経済状況その他の変化に応じたタイ側の適切な変更であった。

(3) インパクト

タイ全国の B O I 投資認可額における東部地域の割合は1991年23%から1997年75%へ拡大（金額ベース）し、東部臨海地域の開発計画は、タイ国における産業集積基地としての東部臨海地域の発展をもたらした。一極集中の問題が顕在化していた首都圏から、200 社が東部臨海地域に移転し、この意味でもインパクトがあった。しかし、マプタブット工業団地では大気汚染などの環境問題が指摘されている。現在の所深刻な状況ではないが、環境汚染についてはタイ側の継続的モニタリングが必要である。

(4) 妥当性

J I C A の調査によるマプタブット港・住宅団地の位置、ターミナル運営の民間委託などの提言は実現され、開発計画の成功を支援することができた。タイ政府は現在も、既開発地域の継続的な開発推進、高速道路網整備による内陸部への開発拡大を計画しており、この現状からも J I C A 調査の内容は妥当なものであったと判断される。

(5) 自立発展性

開発された港の利用は順調に増加している。東部臨海地域の工業団地はほぼ満杯で、タイ工業団地公社（I E A T）も決算上黒字を計上している。タイ政府も東部臨海地域開発に対する将来にわたる継続支援を表明しており、きわめて自立発展性が高い。

2 - 1 - 2 ラムチャバン工業基地開発計画

1988年にJ I C Aが実施した「ラムチャバン工業基地開発計画調査」の評価は以下のとおり。

(1) 効率性

J I C A調査はラムチャバン工業団地開業1年前にタイミングよく実施され、投資誘致策の基本方針決定に貢献することができた。

(2) 目標達成度

1997年にラムチャバン工業団地は満杯になり、重化学工業以外の非公害・輸出型労働集約産業の誘致目標を達成した。特にJ I C A調査の通信設備の拡充にかかわる提言は、販売促進につながった。

(3) インパクト

民間投資750億バーツ（うち、外資80%超）を導入し、4万8000人の雇用を創出した。80%以上が日系などの合弁企業で、現地企業への技術移転を進捗させた。入居企業中最大の自動車組立メーカーは、事実上首都圏からの移転であった。また工業団地周辺に、病院、学校、商店街、ゴルフ場など多くが建設され、地域開発にも貢献した。

(4) 妥当性

ラムチャバン工業団地の誘致目標産業は、タイ政府の産業政策に合致し、現在もなお妥当といえる。J I C A調査の立地期待産業種提言（非公害型・輸出志向型・労働集約型・非重化学工業）に沿った業種選定が行われた。入居企業に対する窓口一本化の提言も有効であった。

(5) 自立発展性

入居企業は今後も定着を希望している。工業団地公社は現在も誘致営業を活発に展開している。管理運営面の課題はあるが、ラムチャバン工業団地の立地メリットが大き

く、今後も維持発展が可能と判断される。

2 - 2 教訓

ラムチャバン工業団地の現状と、主に工業団地の入居企業調査から、「工業団地を核とした地域開発」案件について、主な教訓は以下のとおりである。

(1) 建設時期の重要性

工業団地は民間企業の誘致ができなければ成功しないので、その国および周辺地域の経済動向に大きく左右される。したがって、事前の市場環境調査を入念に行い、適切な建設時期を判断する必要がある。タイでは1985年以降に工業団地の需要が急増し、1993年をピークとして供給過剰に反転したが、ラムチャバン工業団地は1988年に調査を行い、1990年に完成・販売され、7年間でほぼ完売した。

(2) 立地

ラムチャバン工業団地の入居企業は、工業団地公社の管理運営については不満をもっているが、立地条件がよいために移転は考えていないと答えた企業が大多数であった。ラムチャバン工業団地は港に近いという有利な立地であるが、それ以上に実際の工場の操業、従業員の採用定着にとって、首都圏に近いうえに、基本的社会インフラを備えた県庁所在地から20km圏内ということが、大きな魅力になっている。このような従業員の生活環境までも含めて、立地を考えることが重要である。

(3) キーテナントの誘致

組立メーカー、現地財閥などの大企業の誘致に成功すれば、その協力企業群をも比較的容易に誘致できる可能性が高い。キーテナントの誘致に営業のポイントをおくことによって、販売業務が軽減されるとともに、キーテナントを取りまく裾野産業、中小企業群が周辺地域に立地し、地域産業振興に対しても大きな貢献ができる可能性が高い。したがって、キーテナントの誘致のための戦略を作成することが成功の鍵となる。

(4) 管理運営（メンテナンス）業務の充実

上述のとおり、立地条件がよければ企業は定着する傾向がみられるが、日常の管理運営業務がずさんであれば、工業団地に対する全般的な満足度が低くなる。管理運営業務は予算不足などの問題もあるが、民間的なサービス精神の欠如も一因と考えられる。民間委託などの合理化も含め、工業団地完成後の運営管理についても重視する必要がある。

(5) 長期的な視野に立った投資採算計画

ラムチャバン工業団地は土地賃貸方式であり、リース料も比較的安く抑えられている。これは入居企業にとってはメリットであるが、金利水準の高いタイのような国では、工業団地公社側の重い資金負担を意味する。これが予算不足による管理運営業務の不徹底などにも影響する可能性もあるので、管理運営業務のコストを含んだ、より長期的な視野に立った投資採算計画が必要と考えられる。

第3章 東部臨海地域開発の概要

3 - 1 タイ国工業化の変遷

1950年代には、国営企業主導型経済開発が試みられたが成功せず、1960年代民間主導型の経済開発が始められ、外資導入による輸入代替工業化の進展によって年間平均GDP成長率8.0%と順調な経済成長を達成した。この背景の一つとして、ヴィエトナム戦争の特需および米国からの援助もあった。1970年代に入ると輸入代替工業化の一巡による民間投資の停滞、第一次オイルショックによる原油価格の急騰、ヴィエトナム戦争の終結などにより年間成長率も平均6.8%へ鈍化した。1980年代前半は、第二次オイルショックとその後の世界同時不況の影響から成長率も平均5.4%にとどまった。しかし1980年代後半は、1985年のプラザ合意後の急激な円高・ドル安による日本などからの直接投資の大量流入に触発された国内民間投資増・輸出志向型製造業の積極的誘致による輸出増などによって高度成長スパイラルに入った。この間、同時に急速な工業化が進展し、産業構造も大きく変化した。

表3 - 1 産業構造の変化（単位：％）

| | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1995年 | 1996年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 農業 | 23.2 | 15.8 | 12.5 | 11.0 | 11.0 |
| 鉱業 | 1.8 | 2.5 | 1.6 | 1.2 | 1.4 |
| 製造業 | 21.5 | 21.9 | 27.2 | 28.2 | 28.4 |
| 建設業 | 4.4 | 5.1 | 6.2 | 7.3 | 7.4 |
| サービス業等 | 49.0 | 54.7 | 52.5 | 52.3 | 51.8 |
| GDP | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

（出所）NESDB

表3 - 1 から、1980年当時首位であった農業の比率が減少し、1985年以後製造業が首位に立ち、特に1980年代後半に大きく伸長したことを読み取ることができる。製造業のなかでも特に一般機械、電子機器の2業種のシェア拡大が顕著であった。

同様の傾向は、輸出品目の構成変化においてよりはっきりと現れている。農林水産物のシェアが1980年の51.1%から1996年16.4%へ激減したのと対照的に、工業製品のシェアは1980年の32.2%から1996年81.5%へと著増している。

表 3 - 2 輸出品の構成変化（単位：％）

| | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1995年 | 1996年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 農林水産物 | 51.1 | 43.6 | 22.6 | 16.5 | 16.4 |
| 鉱物 | 11.6 | 5.2 | 1.3 | 0.5 | 0.7 |
| 工業製品 | 32.2 | 49.4 | 74.7 | 81.9 | 81.5 |
| その他 | 5.1 | 1.7 | 1.5 | 1.1 | 1.4 |
| 輸出合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

（出所）タイ中央銀行

1980年代の平均GDP成長率は7.9%であったが、1988～1990年間は2けた成長を達成した。1990年代に入ってから安定的高度成長へ移行し、1991～1995年間の平均成長率は8.6%であった。ただし1996年の成長率は、1994年の中国元の切下げ（対USドル33%切下げ）・1995年後半の円安などによる輸出不振から5.5%へ低下し、1997年7月の通貨危機により1997年は初めてのマイナス成長を経験し、さらに1998年の大幅減につながっている。政府予測によれば1998年で底打ちし、1999年はプラス成長へ回復すると見込まれている。

製造業の就業者シェアも工業化の進展とともに向上してきた。表3-3のように1981年7.1%から1997年14.0%へと倍増している。

表 3 - 3 就業者の産業別構成（単位：％）

| | 1981年 | 1987年 | 1993年 | 1997年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 農林水産業 | 71.9 | 62.2 | 57.1 | 48.4 |
| 製造業 | 7.1 | 10.0 | 12.4 | 14.0 |
| 建設業 | 1.9 | 2.7 | 5.1 | 6.4 |
| 商業 | 8.4 | 10.9 | 11.4 | 13.8 |
| サービス業 | 8.4 | 10.8 | 10.7 | 13.3 |
| その他 | 2.3 | 3.4 | 3.3 | 4.1 |
| 合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

（出所）労働社会福祉省

表 3 - 4 GDP成長率（単位：％）

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
| 4.8 | 5.9 | 5.4 | 5.6 | 5.8 | 4.6 | 5.5 | 9.5 | 13.3 | 12.2 |
| 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| 11.2 | 8.6 | 8.1 | 8.4 | 8.9 | 8.8 | 5.5 | -0.4 | -8.0 | 1.0 |

（出所）NESDB等、1998年は速報値、1999年は政府予測

3 - 2 東部臨海地域の役割

1973年のシャム湾における天然ガス発見は、石油資源のなかったタイにエネルギー自給と工業化への道を開いた。1981年東部臨海開発委員会が設置されそこで主要な政策方針が決定され、1985年には総合企画調整を担当する部署として国家社会経済開発委員会（NESDB）内に東部臨海開発委員会事務局（OESB）が設置された。東部臨海開発計画はマプタプット計画、ラムチャバン計画および関連インフラ整備計画から成る大規模工業・地域開発計画であり、その目的・役割は以下のようにまとめられる〔タイ国経済・産業・社会に対する東部臨海開発の位置づけ・インパクト・評価などにかかわる諸政府機関（MOI、NESDB・OESB、BOI、IEAT）の見解はAppendix 2 政府関係機関調査結果参照〕。

表 3 - 5 東部臨海地域の目的・役割

| 東部臨海地域計画 | 目的・役割 |
|------------|---------------------------|
| マプタプット計画 | 天然ガス利用による重化学工業の振興 |
| ラムチャバン計画 | 無公害・輸出志向型労働集約軽工業の振興 |
| 関連インフラ整備計画 | 地域開発：雇用創出、格差是正、首都圏一極集中の緩和 |

3 - 2 - 1 東部臨海地域の現状

東部臨海開発計画の具体的内容、開発の現況および今後の予定の概要は以下のとおりである。

表 3 - 6 東部臨海地域の現況

| 計画 | プロジェクト | 完成年月 | 現況 | |
|---------------------------|-----------------------------------|------------------|----------------------|--------------------|
| マプタプット計画 | マプタプット工業港 | フェーズ 1 (1992.2) | 年間貨物取扱高273万トン | |
| | | フェーズ 2 (1999予定) | | |
| | マプタプット工業団地 | フェーズ 1 (1990.5) | 4,093ライ(住宅団地498ライ) | |
| | | フェーズ 2 (1992.8) | 1,507ライ(住宅団地1,502ライ) | |
| | | | フェーズ 3 (土地取得中) | 1,097ライ(住宅団地498ライ) |
| その他天然ガス分離プラント・送水管・鉄道建設事業等 | | | | |
| ラムチャバン計画 | ラムチャバン商業港 | フェーズ 1 (1991.12) | 年間コンテナ取扱高104万トン | |
| | | フェーズ 2 (2008予定) | 年間コンテナ取扱高500万トン | |
| | ラムチャバン工業団地 | フェーズ 1 (1991.3) | 2,908ライ | |
| | | フェーズ 2 (1996.4) | 648ライ | |
| | | フェーズ 3 (土地取得中) | 500ライ | |
| その他送水管・貯水池・鉄道建設事業等 | | | | |
| その他 | マプタプット・ラムチャバン以外の東部臨海地域の道路・鉄道等建設事業 | | | |

(注) 1ライ = 1,600㎡ (出所) OESB 'The Eastern Seaboard Program Sep.1998'

3 - 2 - 2 タイにおける東部臨海地域の位置づけ

東部臨海開発委員会の委員長は首相であり、東部臨海開発計画は第5次経済社会開発5カ年計画(1982~1986年)の最優先課題と位置づけられ、以後の計画にも引き継がれてきた。

東部臨海3県を中心とする8県から成るタイ東部地域におけるBOI認可事業の、全国認可事業に対するウエイトは高く、1991年の22.6%から1997年には49.4%に増加し、過去3年間(1995~1997年)の合計では実に64.7%に及んでいる。また過去3年間のBOI認可事業による新規雇用者総数64万4000人のうち、約38%(24万2000人)の雇用が東部地域において創出されている。

これは、東部地域の人口が全国の6.3%にしかすぎないことを考慮すれば、東部地域の工業化が著しく進捗し、首都圏以外の第二の産業センター(タイ国産業立地の第二エンジン)が着実に構築されつつあり、地域開発政策の成果が現れてきているといえよう。それは東部地域の1人当たり所得(1994年)が、依然大きな開きはあるものの、首都圏に次いで第2位に成長している事実にも現れている。また過去3年間の新規雇用シェアが38%であるのに対し、投資金額シェアが64.7%に達していることは、東部地域への投資がより付加価値の高いハイテク型産業を志向していることを表すと考えられる。

表 3 - 7 B O I 認可事業

| | 地域 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|--------------|----|------------|-------|-------|--------|--------|--------|------------|
| 件 数 (件) | 東部 | 130(22%) | 105 | 190 | 356 | 416 | 379 | 343(37%) |
| | 全国 | 605 | 394 | 856 | 1,191 | 1,197 | 975 | 920 |
| 金 額 | 東部 | 2,501(23%) | 8,230 | 1,706 | 6,216 | 17,102 | 14,559 | 2,389(49%) |
| | 全国 | 11,084 | 1,128 | 7,052 | 10,048 | 23,204 | 21,278 | 4,839 |

(出所) B O I (金額単位) 100万USドル、ただし1997年のみ億パーツ

表 3 - 8 地域別人口・1人当たり所得 (1994年)

| 地域 | 人口 (千人) | | 1人当たり所得 (US\$) | |
|----------------|-----------|------------------|------------------|-----------|
| バンコク周辺 (首都圏) | (3) | 9,969(17.0%) | (1) | 7,402 |
| (内、バンコク) | | (6,778(11.5%)) | | (8,097) |
| 東部 | (5) | 3,710(6.3%) | (2) | 3,989 |
| 中央部 | (7) | 2,856(4.7%) | (3) | 2,267 |
| 西部 | (6) | 3,312(5.6%) | (4) | 1,830 |
| 南部 | (4) | 7,743(13.2%) | (5) | 1,582 |
| 北部 | (2) | 11,057(18.8%) | (6) | 1,235 |
| 東北部 | (1) | 20,062(34.2%) | (7) | 805 |
| 全国合計 | | 58,709(100.0%) | | 2,439 |

(出所) N E S D B (数字) は順位

さらに、東部臨海3県の工業化 (産業集積度) に関して以下の4つの観点から分析を行う。それらの結果からも、東部臨海開発による東部臨海地域の工業化の進捗程度がうかがわれる。

(1) 東部臨海地域の総生産高に占める製造業シェアは全国平均を上回り、その差は拡大している。

表 3 - 9 東部臨海3県の総生産高に占める製造業の割合

| | 1990年 | 1996年 | 1996 / 1990 |
|--------|-------|-------|-------------|
| 東部臨海3県 | 40% | 58% | 1.45倍 |
| タイ全国 | 28% | 30% | 1.07倍 |

(出所) T D R I

(2) 東部臨海地域の工場集中度(100km²当たり工場社数)は中部タイを上回っている。

表3-10 東部臨海3県の工場集中度

| | 1981年 | 1996年 | 1996/1981 |
|--------|-------|-------|-----------|
| 東部臨海3県 | 5社 | 25社 | 5.0倍 |
| 中部タイ5県 | 4社 | 18社 | 4.5倍 |

(出所)TDRI

(3) 東部臨海地域の1人当たり所得は全国の2.76倍であり、その差は拡大している。

表3-11 東部臨海3県の1人当たり所得の変化

| | 東部臨海3県 | タイ全国平均 | ESB/全国 |
|-------|---------|--------|--------|
| 1990年 | 70千バーツ | 35千バーツ | 2.0倍 |
| 1996年 | 138千バーツ | 50千バーツ | 2.76倍 |

(出所)TDRI

(4) 東部臨海開発着手後の企業増加数は東部臨海3県中チョンブリ県が最大であった(増加率はチャチェンサオ県が最大)。

表3-12 東部臨海3県の立地企業社数

| 東部臨海3県 | 1981年 | 1996年 | 1996~1981 | 1996/1981 |
|----------|-------|--------|-----------|-----------|
| チャチェンサオ県 | 100社 | 930社 | 830社 | 9.3倍 |
| チョンブリ県 | 370社 | 1,450社 | 1,080社 | 3.9倍 |
| ラヨン県 | 220社 | 890社 | 670社 | 4.0倍 |
| 合計 | 690社 | 3,270社 | 2,580社 | 4.7倍 |

(出所)TDRI

3-2-3 今後の東部臨海地域の開発計画(Appendix 3 政府関係機関調査結果参照)

タイ政府は東部臨海地域開発の継続を表明している。高速道路の建設などを通じて、より内陸部への開発を拡張するとともに、ラオス、カンボディア、ヴィエトナムなどの周辺諸国間交易の中継センター化をめざす。

(1) 開発戦略

1) 東部臨海地域の後背地（内陸部）の開発

東部臨海開発をタイ東北部およびインドシナ諸国の開発に連携させていく。

2) 東南アジアにおける新しい経済・ハイテク産業基地化

航空貨物ネットワークを道路・鉄道・港湾とリンクさせることによって、貿易マーケットを米国・ヨーロッパ地域に対しても拡大する。

3) 水源・給水システムの整備

東部臨海地域の長期的な発展のために水源の確保および給排水システムの開発を行う。

4) 社会インフラの整備

勤労者およびその家族の移住を支援するために都市地域社会・環境を改善する。

(2) 2020年へ向けての開発マスタープラン

1) 東部臨海3県

チャチェンサオ、チョンブリ、ラヨンの東部臨海3県はそのインフラネットワークを周辺工業地域へリンクさせることによって、東南アジア地域における一大基礎資材・ハイテク産業基地とする。

2) 東部臨海開発フェーズ のターゲットエリア

バンコクおよび近隣諸国と連携した関連・裾野産業基地の構築をめざしてさらに以下の8県の開発を進める。すなわち、チャンタブリ県、トラット県、プラチンブリ県、サカオ県、ナコンナヨク県、アユタヤ県、サラブリ県、ロブブリ県。

(3) 特別開発地域

ラムチャバン港・マプタブット港の施設能力を拡張し、また東部臨海3県の内陸部に無公害型工業化促進地区を新たに7カ所指定する。

第 4 章 東部臨海地域開発計画

4 - 1 J I C A の東部臨海地域開発への協力

J I C A による東部臨海地域開発にかかわる開発調査および専門家派遣の実績を以下にまとめる。

- 1) 岩塩ソーダ灰プロジェクト (1978 ~ 1981年)
- 2) パタヤ観光開発マスタープラン (1976 ~ 1978年)
- 3) 東部水資源開発 () (1981 ~ 1982年)
- 4) 東部水資源開発 () (1982 ~ 1983年)
- 5) 東部臨海工業港開発計画 (1982 ~ 1983年) (マプタプット地区：工業団地、鉄道
フィージビリティ調査を含む)
- 6) ノンコー ~ ラムチャバン送水管フィージビリティ調査 (1983 ~ 1984年)
- 7) ラムチャバン臨海部開発計画 (1983 ~ 1984年) (ラムチャバン港、工業都市団地、
鉄道のフィージビリティ調査を含む)
- 8) ラムチャバン工業団地工業振興計画 (1988年)
- 9) ラムチャバン港効率輸送システム調査フィージビリティ調査 (1988 ~ 1989年)
- 10) 専門家派遣 (1987年 5 月 ~ 1989年 5 月)

4 - 2 円借款による東部臨海地域開発への協力

OECDの実施した評価調査によると、以下の16プロジェクトに対する27事業において、円借款が供与された。これは、OECDの対タイ円借款の10%を占める。

(1999年7月現在)

| | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| マプタプット地域 | マプタプット工業団地建設 マプタプット工業港建設 天然ガス分離プラント建設 |
| ラムチャバン地域 | ラムチャバン商業港計画 ラムチャバン工業団地建設 |
| 水資源開発 | ノンブラライ貯水池建設計画 東部臨海北部送水管建設計画 マプタプット～サタヒップ送水管建設計画 ノンコー～ラムチャバン送水管建設計画 ノンブラライ～ノンコー送水管建設計画 |
| 鉄道事業 | シラチャ～ラムチャバン鉄道建設 サタヒップ～マプタプット鉄道建設 クロンシップカオ～ケンコイ鉄道建設 |
| 道路建設 | チョンブリ～パタヤ高速道路建設 バンコク～チョンブリ高速道路建設 バンコク外環状道路建設 |

| | |
|---------|---------------------|
| 貸し付け承認額 | 1787億6800万円 |
| 実行額 | 1337億9900万円 |
| 交換公文締結 | 1982年6月～1993年9月 |
| 借款契約締結 | 1982年7月～1993年9月 |
| 貸し付け完了 | 1985年7月～2000年1月(予定) |

このうち、ラムチャバン工業団地（LCIE）建設における円借款事業の契約概要は、以下のとおりである。

| | フェーズ（１） | フェーズ（２） |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| OECE承認額／実行額 | 29億2200万円／25億7600万円 | 30億300万円／19億8900万円 |
| 交換公文締結／借款契約調印 | 1985年 9月／1985年10月 | 1987年 9月／1987年 9月 |
| 借款契約条件 | 金利3.5%、償環30年 うち据置10年 | 金利3.0%、償環30年 うち据置10年 |
| 貸し付け完了 | 1992年10月 | 1992年 9月 |

（出所）OECE評価グループ

（注）上記の借入人／実施機関は、いずれもIEATである。

1985年11月に、タイ政府はすべての大規模プロジェクトの凍結と見直しを決定した。これは、タイ政府が対外債務増加から、対外借入れ計画の見直しを行うことになったからである。これには、世界銀行がマブタプット港、ラムチャバン港の建設は、交通量の増加が予想されず過大投資であるとともに、東部臨海地域開発計画自体も経済的にフィージブルでないとコメントしたことも影響している。タイ政府は、大枠の計画を維持したまま東部臨海地域開発を行うことを決定したが、ラムチャバン工業団地の開発そのものは、1年1カ月にわたり凍結された。

1986年にラムチャバン工業団地建設は再開されたが、急激に増加する日本からの直接投資等の状況変化を踏まえ、事業の見直しを行い、工業団地の開発面積がほぼ2倍に拡張された。

4 - 3 評価5項目の視点からみた「東部臨海地域開発計画（ESDP）」

東部臨海地域開発計画（ESDP）全般に対しては、別途OECEが計画・実績比較、実施・運営・維持管理、内部収益率（IRR）計算などのハード面を中心として評価調査を実施した。一方、JICAは、ESDPにかかわる多岐にわたるJICA協力事業のなかから工業開発／投資促進を調査テーマとし、ラムチャバン工業団地開発計画に対するソフト面の評価に的を絞った。

本節では、ESDP全般に対するOECEの調査結果とも関連した評価サマリーおよび評価結果を表示する〔評価5項目別の具体的な評価項目等およびデータ入手先を示した「評価グリッド」はAppendix 3 評価グリッド（東部臨海地域開発計画）参照〕。

4 - 3 - 1 評価サマリー

表4 - 1 評価サマリー

| P D M | 評価サマリー |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 上位目標 | 1 . 産業の工業化 2 . 雇用促進 3 . 地域開発(格差是正・一極集中の緩和) 4 . 輸出振興 5 . 外資導入 |
| プロジェクト目標 | 東部臨海地域の産業インフラの整備・運用 |
| 成果 | 1 . 各種インフラ(港湾、工業団地、住宅団地等)の最適仕様の決定 2 . 各種インフラの適切な計画スケジュールに基づく建設・完成 3 . 各種インフラの十分な利用・活用 4 . 各種インフラの適切な運営 5 . 環境維持 |

4 - 3 - 2 評価結果

表4 - 2 評価結果

| 評価項目 | 評価結果 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目標達成度 | ほとんどのプロジェクトがほぼ計画どおりに進捗し、所期の目的を達成している。一部に計画変更もあるが、状況変化に応じた適切な変更であった。 |
| インパクト | タイ全国のB O I投資認可額における東部地域の割合は1991年23%から1997年75%へ拡大(金額ベース)。日本を中心とした外資導入により、石油化学・鉄鋼・自動車・電気電子産業などの産業集積を形成した。首都圏から東部地域へ200社が移転。環境問題は深刻ではないが、継続的モニタリングが必要。 |
| 効率性 | J I C A各調査・専門家派遣は開発のタイミングに適合し、その実施上の指針となって開発を支援した。J I C A調査後O E C F資金協力前におけるタイ政府による追加調査は行われていない。 |
| 妥当性 | マプタプット港・住宅団地の位置、ターミナル運営の民間委託などのJ I C A提言は実現され開発計画の成功を支援した。タイ政府はさらに既開発地域の継続的な開発推進および高速道路網整備による内陸部への開発拡大を計画中。 |
| 自立発展性 | 港の利用は順調に増加している。工業団地は満杯で、タイ工業団地公社(I E A T)も決算上黒字を計上している。タイ政府もE S D Pに対する将来にわたる継続的支援を表明。 |

第5章 ラムチャバン工業基地開発計画

5-1 JICA調査の概要と調査による提言

4-1に示した東部臨海開発にかかわるJICA開発調査のなかから、本調査の目的に関連の深い3調査についてその要約をまとめる。

5-1-1 タイ国東部工業港開発計画

調査期間：1982年7月～1983年11月（内現地調査期間3カ月）

(1) 東部臨海地域の現状

| | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) 地勢・人口 | 東部臨海地域(Eastern Seaboard)は全国土54万2000km ² の2%、1万1000km ² を占め、Chachoengsao、Chonburi、Rayongの3県から成る。人口はタイ総人口4800万人(1981年)の2%、100万人。 |
| 2) 経済政策 | 1. 輸入抑制・輸出振興による第二次産業の比率拡大 2. 地域振興・人口分散 現状は、米を中心とする農業がGDPの28%・労働人口の77.5%、製造業はGDPの21%・労働人口の14.3%を占め、その構成は、食品加工20%、石油精製20%、織物15%、化学15% |

(2) 新工業港の開発

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) 第5次経済社会 開発5ヵ年計画 (1981～1986年) | 1. GDP成長率6.6%（内製造業7.6%、輸出産業15%） 2. バンコク首都圏の肥大化抑制・地域開発のために東部臨海3県が開発優先地域の一つとして指定された。同地域の2001年までの開発計画の方向が次のように示された。 a) Laem Chabang地区-----輸出加工産業、軽工業 b) Map Ta Phut地区-----重化学工業、環境汚染型産業 |
| 2) 港の性格・目的 | 新港は企業誘致のためのインフラとして官主導で開発する。その主目的はMap Ta Phut地区の原材料の受入用である。 |

(3) 工業開発計画

| | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) 短期開発計画 (1984～1987年) | 天然ガス分離プラント(建設中)および輸入代替の3産業(ソーダ灰プラント、石油化学コンプレックス、肥料コンプレックス)、支援産業の誘致・建設 1988年初から港・内陸、臨海部工業コンプレックス操業開始 |
| 2) マスタープラン (1984～2000年) | 1. 鉄鋼コンプレックス、短期開発計画プロジェクトの生産能力の倍増設および後方関連産業・支援産業の開発 2. 工業港の位置はガスパイプラインとSaket島の間とする。 3. 就業者用都市地域をBan ChangとMap Ta Phutの間で工業団地の北西とする。 |

(4) 施設計画・仕様(計画期間はいずれもタイ政府の意向により決定)

| | 短期開発計画(1984～1987) | マスタープラン(1984～2000) |
|-----------|-------------------|--------------------|
| 新港貨物取扱量 | 400万トン | 2,300万トン |
| バース延長 | 1,750m | 5,750m |
| ニュータウン人口 | 18,300人 | 71,500人 |
| ニュータウン面積 | 131ha | 575ha |
| 鉄道支線延長 | 24km | 25km |
| 鉄道本線貨物輸送量 | 200万トン | 370万トン |
| 電気需要量 | 133.5MW | 1,354MW |
| 電話回線 | 3,000 | 10,000 |
| 電話・FAX端末数 | 23 | 44 |
| インフラ総投資額 | 1億9800万ドル | 6億ドル |
| 経済的内部収益率 | 15.7% | - |
| 財務的内部収益率 | 19.8% | - |

(5) 勧告

| | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 工業立地 | 用水不足の解消のためダム・用水路の建設推進必要 |
| 1) 港湾開発 | 港湾は政府主導により優先的に建設する。 |
| 2) ニュータウン開発 | 土地投機・乱開発防止のため土地利用規制・地価高騰抑制策が必要 |
| 3) 建設・運営・管理 | 1. 短期開発計画(～1987年)は工期が短く、延長を考慮する。 2. 実施期間である I E A T の組織拡充・権限強化・関係機関の協力が不可欠 3. 港湾運営の独立採算化のため、料金引上げ・政府資金の導入が必要 4. 企業の専用岸壁・引込線、工場用地などへの民間資本の導入 |

5 - 1 - 2 タイ国ラムチャバン臨海部開発計画

調査期間：1984年1月～1985年2月(内現地調査期間5カ月)

(1) 第5次国家計画(1982～1986年)

| | |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 急速な経済成長(GDP成長率1960年代8.2%、1970年代7.8%)に伴う財政・貿易赤字、首都圏の過密、地域格差への対処 | 1. 輸入消費財の代替 2. タイ湾の天然ガスなどの国内資源活用による高付加価値製品の輸出振興 |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|

(2) 東部臨海地域開発プログラム

| | |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>第5次国家計画では東部臨海地域を開発の最適地とした。</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 首都圏に近く、労働力・資源の供給源である東北タイ地方に隣接 2. インフラ整備が進みつつある。 3. 天然ガスパイプラインがタイ湾から東部臨海地域・首都圏へ送られている。 |
| <p>2大開発拠点</p> | <p>チョンブリ県ラムチャバン、ラヨン県マプタプットおよびその他の拠点としてパタヤ、サタヒップ(いずれもチョンブリ県)を指定 チョンブリ県の人口73万人(全国人口の1.5%、1980年)、県内総生産423億バーツ(国内総生産の4.9%、1982年)</p> |
| <p>ラムチャバン地区の特性</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. タイ国初の大規模深水港が国鉄側線とつながり、利用可能 2. 国道3号、34号線でバンコクに直接繋がれている。 3. サタヒップのウタパオ空港へ車で30分以内 4. 港湾に隣接する工業団地用地は政府が取得済み 5. 地質・排水条件がバンコクより優れている。 6. マプタプット地区等近隣工業団地の重化学・石油精製企業等との企業連関 7. 後背地から豊富な農産物・天然ガス・電力が供給可能 8. 半径30km以内に15万人の労働力がある。 9. 10万人超のニュータウンを建設予定 10. 近傍に国際的リゾート地パタヤがあり、会議場、レクリエーション施設の利用が容易。 |

(3) 工業開発計画

| | 面積(ライ) | | 就業者数(人) | | 導入候補業種(面積比) | | |
|-------|--------|-------|---------|--------|-------------|-----------|-------------|
| | 1991年 | 2001年 | 1991年 | 2001年 | 生活(食品、繊維) | 素材(化学、鉄鋼) | 加工組立(機械、電気) |
| 一般 | 1,367 | 2,100 | 9,900 | 15,500 | 10% | 30% | 60% |
| 輸出加工区 | 423 | 700 | 10,370 | 19,000 | 40% | 15% | 45% |
| 合計 | 1,790 | 2,800 | 20,270 | 34,500 | - | - | - |

誘致政策

- 1) 環境: 工業団地全体をグリーンベルトで囲む。
- 2) 外資誘致: E P Z 面積の10%を標準工場用地にあてる。
- 3) 輸出拡大・コスト低減のために、機械部品・コンポーネントの標準化を目的とした実行可能なガイドラインの設定
- 4) 輸出製品に対する税の早期割戻し
- 5) バンコクからの移転企業・地元輸出型企業に対する優先的インセンティブ供与
- 6) 職業訓練センターの団地内設置

(4) 港湾開発

- 1) コンテナターミナルの建設に重点を置き、その運営を民営化する。
- 2) P A T はコンテナターミナルの施設整備を必要最小限にとどめ、船会社などへリースする。
- 3) 農産物埠頭は進出企業の負担によって建設する。

(5) 都市開発

| | 短期計画(1991年) | マスタープラン(2001年) |
|--------|---------------|-----------------|
| 住宅団地面積 | 130ha (813ライ) | 930ha (5,810ライ) |
| 住宅団地人口 | 24,000人 | 120,000人 |

(6) 財務分析

| 条件 | F I R R (%) | | F I R R (%) | | E I R R (%) |
|---------|-------------|-----------|-------------|---------|-------------|
| | 工業用地 | | 住宅団地 | | |
| | 対投資額 | 対 I E A T | 対投資額 | 対 N H A | 対投資額 |
| 標準 | 8.4 | 8.0 | 4.8 | 11.0 | 19.2 |
| 費用10%増 | 6.4 | 5.1 | 3.3 | 9.2 | 17.5 |
| 収入10%減 | 6.2 | 4.8 | 3.2 | 9.0 | 17.4 |
| 販売等1年遅れ | 6.5 | 5.7 | 3.6 | 9.0 | 16.3 |

5 - 1 - 3 タイ国ラムチャバン工業基地開発計画調査

調査期間：1988年3月～1988年11月（内現地調査期間6カ月）

| | | |
|-------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) ラムチャバン開発の背景 | 1) タイ国産業開発政策の変遷 | 1950年代～輸入代替工業開発政策（輸入制限等の保護主義的政策による工業の急速な成長） 1970年代半ば～輸出振興型工業開発政策（1985年輸出品目一位繊維製品・二位米、今後工業の地方分散およびラムチャバン商業港建設が重要課題） |
| | 2) 工業化の現状 | 1987年GDP構成比製造業22%、農業21% 工業化の進展につれてエンジニアを中心とした人材不足、賃金高騰が問題になってきている。 |
| | 3) 産業立地の状況 | バンコクへの産業・人口の集中は社会問題化しており、今後の工業展開は周辺3方面(北、西、東)が考えられる。なかでも東部臨海地域方面の開発ルートは工業団地・港湾の完成に伴って今後有望 |
| (2) ラムチャバン工業団地の概要 | 1) 目的 | 1. 輸出型製造業の誘致(タイ国産業の国際競争力強化) 2. バンコク地域からの産業分散(過密改善、地方開発) 3. バンコク地域以外での雇用創出(地域間所得格差是正) |
| | 2) 土地利用計画(2001年) | 工業団地450ha、港湾(埠頭260ha、後背地500ha)、ニュータウン930ha |
| | 3) 財務評価 | F I R R：通常ケース8.1%、プロモーション倍額9.1% |

| | | |
|---------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (3) 立地期待業種の想定 | 1) 立地期待業種の理論的検討 | 1.輸出指向、2.港湾指向、3.市場立地、4.化学素材加工、5.労働集約、6.農林水産資源立地、7.用水寡消費型産業 |
| | 2) 立地期待業種総括表 | 理論的検討にタイ・日本両国の製造業等に対するアンケート調査結果を加味して総括表を作成 |
| (4) 入居企業選定基準 | 1) スクリーニング基準 | 団地の土地利用計画・ユーティリティ供給能力・環境保全等基本的設計仕様に基づく物理的・定量的な第1次選別基準 |
| | 2) ターゲティング基準 | スクリーニング基準をパスした企業に対して、団地の開発目的に即した諸評価項目を適用、評点化して選定企業間の優先順位を提示 |
| (5) 企業誘致 | 1) 企業誘致戦略 | 1.誘致対象の分類・絞り込みおよび直接的コンタクト 2.対象国をタイ、日本、台湾、米国へ広げ、有望企業のデータベースを作る。販売チャネルの開拓 3.優遇措置の他団地・他国との比較および継続的モニタリング、優遇供与条件・手続の簡素化、関税引き下げ 4.特定セクター(自動車部品製造産業)の傾斜的優遇強化 |
| | 2) IEATの企業誘致体制のあり方 | 1.目的(産業高度化=電気電子・機械産業の育成、地方振興)整合的な組織再編 2.産業の調査研究体制・セクター別専門官の設置、目標管理(プロモーションの民間委託の検討)の導入 |

5 - 2 タイの工業団地

5 - 2 - 1 沿革

タイの工業団地はほぼ1987年以降本格的に建設が開始され、現在計画中を含めて83団地にのぼっている。当初はインフラが整備され、需要地に近いバンコク周辺(1994年現在の人口全国比17.0%、所得同51.5%)に集中していた工業団地も、1993年のBOIゾーン別投資奨励策によって、第2・第3ゾーンへの立地が増加した。現在すでに25団地が東部に立地し(30%、東部臨海3県に限ると17団地)、少なくとも数の上では第1ゾーンの15団地をはるかに凌ぎ、バンコク一極集中の是正策が一定の効果をおよぼしていると評価できる。

表5 - 1 タイの工業団地（単位：団地数）

| 投資区 | 完成済 | | | 造成中 | | | 合計 |
|-------|-----|----|----|-----|----|----|----|
| | IE | IP | 合計 | IE | IP | 合計 | |
| 第1ゾーン | 6 | 7 | 13 | 1 | 1 | 2 | 15 |
| 第2ゾーン | 10 | 6 | 16 | 5 | 1 | 6 | 22 |
| 第3ゾーン | 8 | 14 | 22 | 21 | 3 | 24 | 46 |
| 合計 | 24 | 27 | 51 | 27 | 5 | 32 | 83 |

（出所）BOI “The Investment Environment In Thailand, 1997年9月”

（注）IEはIEATの直営ないし民間との共同運営団地インダストリアル・エステイトIE、IPは民間開発団地インダストリアル・パークIPでインダストリアル・ゾーンIZと称するものも含む。

1987年以来急速に増加しつづけてきた工業団地も需要急増と造成時期のタイミングが必ずしもかみ合わず、1995年以降は逆に供給過剰気味となり、現在全団地の70%程度が半分以上の売れ残りを抱え、一部値引き販売が生じているともいわれている（1992～1997年間の工業団地年間平均開発増加率24%に対し、同需要増加率は17%にとどまった）。最近の新聞報道によれば、スワット工業相は、工業団地へ融資された1,000億バーツ以上の債権保全問題にも影響しかなない全国23工業団地の売れ残り分3万ライ（4万8000km²）の早期売却をIEATに対して命じた（1998年11月2日付日刊ニューズネットアジア）。

これはIEATが関与している完成済み25団地合計6万3332ライ（IEATの1997年度アニュアルレポート）の47%にのぼる。なお、タイの工業団地の総面積は1986年末1万5000ライ、1991年末3万3000ライ、1997年末12万ライへと増加してきている。

一方、タイ経済の1998年度底打ち感およびマレーシア、インドネシア、中国などとのコントリリスク比較に基づくタイへの移管などによって、1998年末以来需要回復の兆しがみえてきているとの報道もある。

5 - 2 - 2 日系企業のタイ進出

日本企業の多くは1985年プラザ合意後の円高による競争力低下、日米貿易摩擦圧力などにより生産拠点の海外移転を迫られた。

貿易摩擦の回避：

たとえば、日本メーカーがタイに現地法人を設立しそこで加工・製造したものを米国へ輸出すれば、それは当然日本からの輸出にはカウントされず、対米貿易黒字減少にもつながる（迂回輸出）。

進出先として地理的近接および経済成長率の高さから多く東南アジア諸国（タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア等）が候補にあげられたが、結果的にタイ進出を決定した企業が多い。

タイ選択の理由：

- (1) タイの工場従業員の人件費は現在、日本の約1/10。
- (2) 当時フィリピンは政情不安の状況にあり、対象外とされた。
- (3) マレーシアは国内市場小さく（1996年人口2117万人）、労働力も少ない。マレーシア政府も労働集約産業の進出を歓迎しなかった。1985年以降、松下などが進出したが、1989年にはもう飽和状態になった。
- (4) インドネシアは回教国で日本と生活習慣の相違が大きく、国民性の激しいところもある。また政治的にもスハルト・華僑体制の不安定感が強かった（1998年5月にその懸念は的中した）。
- (5) タイは少なくとも上記(2)～(4)の点で相対的に他諸国より優っていた。

現在、日本のタイに対する直接投資は、金額・件数共に世界最大となり、バンコク日本人商工会議所の登録社数も1166社にのぼり（1998年10月現在）、日本から海外への進出企業数でもタイが世界最多となっている。

タイ政府も工業化・外資導入・輸出振興等の基本的経済政策に基づき、それら日系企業進出の受け皿として工業団地の造成を促進した。工業団地の開発主体として政府機関であるIEAT（タイ国工業団地公社）と民間企業があり、1987年から1990年にかけての日系企業進出の増加に対して日本商社系民間開発会社も造成に参加した。当時進出を急いでいた日系企業にとって、開発主体が日系であることは安心感を与え、また開発スピードの速さおよび独特の販売戦略もあり一定の販売実績をあげた。

日系開発会社の開発・販売戦略：

当時の日系開発会社（三井物産・丸紅・伊藤忠商事・住金物産等）がほぼ完売という好成績をあげたのは、多くの日系企業の進出タイミングに即応した「時の利」によるほか、以下のような開発戦略および日本的な木目細かな顧客サービスに負うところが大きいと考えられる。

1. 開発戦略

団地立地を原則として県庁所在都市の半径20km圏内とする。これはタイの場合消防署・総合病院・警察署等緊急を要する重要な社会インフラが通常県庁所在地にしか存在しないこと、許認可主体である各政府機関の窓口が県庁にあること、および従業員の採用・定着にとって人口の多さ、従業員の衣食住・通勤利便性を満たす立地が不可欠であることによる（国内は一般に公共交通機関が不備で、特に女性は遅くなると帰宅に不安を抱く）。また、タイ人労働者はそれだけでなく一般に賃金などの企業間比較に基づく移動が激しい。従業員の定着は雇用コストに直結するため、この立地条件は港に近いことよりはるかに重要である（タイの輸送コストは低廉）。

たとえば、県庁所在地（チャチェンサオ市）から30km、車で30分以上かかるゲートウェイシティIEへ進出したトヨタ自動車（株）の幹部は、その立地選択上の失敗を公の席で認めたとのことである。また、某日系企業では通勤不便などの理由でタイ人従業員50人が一挙に退職したケースもある。

2. 販売戦略

(1) 販売コンセプトを単なる「土地販売」ではなく、真の顧客ニーズである「迅速な生産拠点の立ち上げ」に置いた。その結果、販売活動のほとんどは以下(2)～(7)の顧客サービス業務に割かれ、土地販売契約は単なる最後の手続業務となる。

(2) 顧客各社の役員会説明用資料の作成支援（東南アジア諸国の歴史・地理・政治・宗教・文化およびタイ選好の理由等）。

(3) 市場調査支援

(4) 各企業の要求水準を満たす現地従業員の斡旋

日本企業の世界ブランドの維持のためには、従業員の数以上に一定レベルの質を具備した従業員の確保が最重要課題となる（労働力の品質管理）。

(5) 合弁パートナーの紹介・現地法人設立支援

当時は輸出割合50%未満の場合、現地資本との合弁（しかも現地資本割合過半数）による進出が義務づけられていた（第3ゾーンへの立地または輸出割合80%以上の場合は日系持株率100%も可）。

(6) 工場設立・事業開始などにかかわる政府許認可取得手続の支援

(7) 従業員用アパートの選択・斡旋

(8) 団地内オフィスに日本人スタッフが常駐。その他ハード面でも住宅・来客用ホテル・商業施設・銀行・病院・大学・スポーツジム・日本食レストランなどの付属支援施設を団地内に設置して町造り・入居者サービスに努めている。

5 - 2 - 3 工業団地開発の採算

工業団地の販売価格、造成費用、土地取得コストは所在地・規模などによって異なるが、その概略を示す。

(1) 工業団地販売価格

| | 第1ゾーン | 第2ゾーン | 第3ゾーン |
|------------------|-------|-----------|-----------|
| 販売価格(100万パーツ/ライ) | 3 ~ 4 | 2.8 ~ 3.3 | 1.8 ~ 2.5 |

(2) 造成費

土地取得費を除く造成費は、土木工事・設備工事・汚水処理プラント・電気設備導入コスト・電話設備導入コストその他から成り、40万パーツ/ライ~80万パーツ/ライ程度。

たとえば、上記データから平均的な工業団地の販売価格300万パーツ/ライ(販売面積/開発面積=70%と仮定すると実質210万パーツ/ライ)、造成費を60万パーツ、金利16.5%とすると、土地取得費を除く5年間の総コスト=60+60×0.165×5=109万5000パーツ/ライ。これは販売価格210万パーツ/ライのほぼ1/2に相当する。したがって、販売開始後5年以内に最低50%を販売しないと造成費もカバーできない。

また、ラムチャバンIEのケースでは、100%完売を前提として以下のようにリース料収入が造成費(土地取得費を除く)の金利にも満たない。

年間リース料収入(GIZ6万4900パーツ/ライ×販売面積1752ライ+EPZ16万5000パーツ/ライ×販売面積871ライ)=2億5742万パーツ/年

土地取得費を除く造成費の金利=60万パーツ/ライ×開発面積4256ライ×16.5%=4億2134万4000パーツ/年

ラムチャバンIEは開発面積4256ライと比較的規模が大きいので、ライ当たり造成費はより小額であったかも知れないが、土地取得費をも含めた場合採算はさらに悪化することになる。

(3) 土地取得コスト

土地取得原価は取得時期、団地造成前の取得か造成後の追加取得かなどによって大きく異なる(造成後の隣接地追加取得の場合は相当高価になる)。

ラムチャバン工業団地のような、タイ工業団地のブーム期(1987~1993年)に販売開

始された団地の団地造成前取得コストはおおむね40万バツ/ライと見積もられる(1985~1990年ごろの相場による)。

採算の目安:

(1) ラムチャバン工業団地は国家プロジェクトの一環であり、日本政府から多額の援助資金も投入されており、民間と同様な採算計算にはなじまないと考えられる。少なくとも1997年度のIEAT全体のアニュアルレポート上では黒字決算になっている。

(2) 民間デベロッパーの採算の目安は、タイの高金利(過去10年間の平均借入金利16~17%)を考慮して、資本投下後5年以内に最低50%以上販売することとされている。

なお、現在工業団地運営会社4社が株式公開しており、その最近の株価は以下のとおり。

タイ証券取引所(S E T) 1999年2月15日株価(額面Bt 10/株)

| | |
|-------------------------|------------|
| 1) ロジャナ社(日系・ロジャナIP) | Bt 14.50/株 |
| 2) ヘマラート社(イースタンシーボードIE) | Bt 11.25/株 |
| 3) バンパコン社(日系・バンパコンIE) | Bt 4.00/株 |
| 4) MDX社(ゲートウェイシティIE) | Bt 1.80/株 |

上記のように、現在額面10バツ以上の株価を付けているのは、ロジャナ社とヘマラート社のみであり、他の2社(バンパコン社、MDX社)は額面割れの状況である(バンパコンIEは団地分譲自体は成功したが、タイ側パートナーの放漫経営による株価下落)。なお、ゲートウェイシティIEは1998年11月17日に業績不振を理由にタイ証券取引所(S E T)から株式売買規制の勧告を受けている。

5 - 3 工業団地公社の組織と活動

5 - 3 - 1 組織

IEATは工業省(MOI)付属の政府機関で1972年設立。政府の工業開発政策の一手段である工業団地開発計画の実施機関としてタイ国工業団地公社法(IEAT ACT)に基づいて運営されている。

IEATの従業員数は763名、組織はAppendix 4 参照。

5 - 3 - 2 活動

(1) 目的

IEATの業務目的は以下のとおり（IEAT ACT第6条）。

- 1) 工業団地設立に必要な土地の取得
- 2) 入居者の事業運営に必要なインフラの整備
- 3) 土地の売却・賃貸
- 4) 1)～3)の目的に沿ったパートナーへの資本参加・責任分与・出資
- 5) 民間工業団地の奨励・管理

(2) 管轄工業団地

1990年1月以後に民間開発会社が造成する工業団地は、BOIによる認可に加えてIEATの関与（共同運営）が義務付けられた。したがって、現在のIEAT管轄の25工業団地のなかにはIEATが独自に造成した直轄団地と民間団地に資本参加を行ったもの、およびまったく出資せず単に管理のみを請け負っているものとが混在している。

表5 - 2 IEAT管轄の工業団地（IE）

| | 工業団地名称 | 面積 (ライ) | 入居 企業数 | 投資総額 (百万Bt) | 従業員総数 (人) |
|----|---------------------------|------------|-----------|----------------|--------------|
| 1 | Bangchan | 678 | 161 | 6,583 | 16,683 |
| 2 | Bang Poo | 6,332 | 402 | 42,552 | 64,918 |
| 3 | Lard Krabang | 2,515 | 213 | 49,841 | 61,113 |
| 4 | Bang Plee | 1,004 | 141 | 10,909 | 25,545 |
| 5 | Northern Region (Lamphun) | 1,788 | 93 | 19,064 | 37,246 |
| 6 | Laem Chabang (ラムチャバン) | 3,556 | 117 | 74,919 | 30,402 |
| 7 | Map Ta Phut (マプタブット) | 9,042 | 76 | 265,486 | 13,484 |
| 8 | Chonburi (Bowin) | 3,183 | 45 | 28,936 | 4,511 |
| 9 | Wellgrow | 2,585 | 104 | 27,638 | 27,201 |
| 10 | Samut Sakhon | 1,456 | 81 | 9,720 | 10,945 |
| 11 | Bangpakong | 3,047 | 131 | 44,305 | 21,267 |
| 12 | Ban Wa | 1,580 | 24 | 15,135 | 14,415 |
| 13 | Bangpa-In | 1,917 | 106 | 33,310 | 24,970 |
| 14 | Eastern | 2,284 | 25 | 54,060 | 3,157 |

| | | | | | |
|----|---------------------------|--------|-------|---------|---------|
| 15 | Plaeng Yao (Gateway City) | 6,900 | 21 | 11,124 | 7,706 |
| 16 | Gemopolis | 167 | 29 | 7,678 | 5,285 |
| 17 | Saha Rattana Nakorn | 1,549 | 50 | 4,908 | 8,156 |
| 18 | Nong Khae | 2,044 | 4 | 2,247 | 844 |
| 19 | Saraburi (Kaeng Koi) | 1,504 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | Southern (Chalung) | 2,382 | 1 | 369 | 92 |
| 21 | Padaeng | 540 | 3 | 7,696 | 253 |
| 22 | Pichit | 1,200 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | Eastern Sea Board | 2,075 | 22 | 40,256 | 7,377 |
| 24 | Amata City | 3,438 | 5 | 4,173 | 1,139 |
| 25 | Pin Thong | 206 | 7 | 611 | 229 |
| | Total | 63,332 | 1,861 | 761,523 | 404,463 |

(出所) I E A T 1997年アニュアルレポート

(注) は I E A T 直轄の工業団地、 は販売不振などにより I E A T に対する管理費納付が滞っている工業団地

上表 5 - 2 からラムチャバン工業団地は25団地中、面積で 4 位、投資受入れ額で 2 位、雇用従業員数で 3 位と比較的大規模な団地であることが知られる。また I E A T 直轄の 8 団地は Southern (現在の入居企業は 1 社) を除いて入居状況はほぼ好調であるが、直轄以外の団地の売れ行きは必ずしもよくないことが推察できる。一概にはいえないが、完売状態を入居企業数100社と仮定すると、以下のように販売実績 1 / 2 以下である入居企業50社以下の団地が過半数 (14団地) を占め、30社以下の団地も48% (12団地) に達している。

表 5 - 3 工業団地の入居状況

| 入居企業社数 | 工業団地数 | 工業団地数 / 25団地 |
|--------|-------|--------------|
| 50社超 | 11 | 44% |
| 50社以下 | 14 | 56% |
| 30社以下 | 12 | 48% |
| 10社以下 | 7 | 28% |

(出所) I E A T 1997年アニュアルレポート

(3) 工業団地の管理運営

工業団地経営にとって入居企業の募集が最優先課題であることは事実だが、入居企業にとっては、むしろ入居後の実際の管理運営業務こそが生産効率に直結するものであり、きわめて重要である。後述のラムチャバン工業団地の入居企業調査によれば、I E A Tによる管理業務の評価は決して高いものとはいえない。

I E A Tはその直轄8団地の管理は当然その責任において行うが、それ以外の17団地についても原則としてその管理運営業務を受託している。ただし、上記のように販売用土地の売れ残りが生じている場合には管理運営費を十分に徴収できず、管理業務に支障をきたす恐れが生じる。

最近の報道(1999年1月26日)によれば、17団地中10団地においてI E A Tに対する管理費未納付が生じ(前記表5-2中 印を付した10団地)、それが合計10億バーツに達しているとのことである。平均的な工業団地の面積2000ライ・管理費月額800バーツ/ライとすれば、これは以下の計算のように10団地の全入居企業が5年間まったく管理費を支払っていない状況となり、きわめて異常な事態である。

10億バーツ 10団地×2000ライ×800バーツ/ライ×12月×5年

しかし、I E A Tの財務担当部長によると、1)管理費の未納は工業団地を共同開発した民間の開発会社から生じている、2)しかし、もともと民間開発会社からの収入はI E A Tの収入の5%(1996、1997年度)程度であったため、I E A Tの財務に大きな影響を与えるものではない、3)共同開発した工業団地の管理運営を民間会社に任せ、I E A Tへの支払いを軽減する予定、ということで特に問題はないとのことであった。

(4) 開発会社に対する提案

I E A T側から、1990年1月以前に造成された民間開発団地の内、販売用土地の70%以上の売却が行われた優良開発会社に対して、その管理運営責任を引き受ける旨の提案が行われた。下記囲み記事は某日系開発会社の事例であり、一般化できるものかどうかは必ずしも明確ではないが、今回の入居企業調査に基づくI E A Tの管理運営能力の評価に照らした場合、モラルハザード的な状況が発生してくることが懸念される。

I E A Tの提案（某日系開発会社のケース）：

I E A Tから次のような提案を受けた。

- （1）管理運營業務を引き受ける。
- （2）団地内の事務所・道路・浄水場・堤防などの所有権をI E A Tへ寄付する。
- （3）高級車2台をI E A Tへ寄贈する。
- （4）I E A T職員十数名を当該団地へ派遣する。

民間開発会社の主たる収益源泉は土地販売収入にあり、一般に以後の管理業務は手数がかかる割にそれ自体の収益化はきわめて難しい。したがって、上記の提案は一見魅力的ではあるが、以下の理由でこの提案を断わった。

- （1）I E A Tに管理費用負担の予算はなく、管理ずさんに陥り入居企業の不満が高まる。
- （2）日系入居企業は開発会社の日本における顧客でもあり、その不満は開発会社の日本本社全体の信用に響き、放置できない。また、いったんI E A Tへ管理責任を移管すると、その後は原則として管理にタッチできなくなってしまう。

5 - 3 - 3 投資誘致政策

（1）税特典

B O I は、バンコクー局集中緩和・地域振興の趣旨によって1993年全国を3ゾーンに地区割りし、首都圏から離れた第2、第3ゾーンにおいてより税の優遇度を高めている。

表5 - 4 地域別税特典

| 第1ゾーン | 第2ゾーン | 第3ゾーン |
|-----------------|---------|------------------|
| 法人税 | | |
| 3年間免除 | 7年間免除 | 8年間免除。更に5年間50%免除 |
| 資本財の輸入関税 | | |
| 50%免除 | 50%免除 | 免除 |
| 免除（EPZ） | 免除（EPZ） | 免除（EPZ） |
| 原材料の輸入関税 | | |
| 輸出使用分免除 | 輸出使用分免除 | 輸出使用分免除 |
| 付加価値税・物品税・輸入課徴金 | | |
| 免除（EPZ） | 免除（EPZ） | 免除（EPZ） |
| 水道・電気・輸送費の二重控除 | | |
| 不適用 | 不適用 | 10年間適用 |
| インフラ整備費用の追加控除 | | |
| 不適用 | 不適用 | 25%追加控除 |

（出所）IEATパンフレット

（注）EPZは工業団地内のEPZ入居企業のみに対する特典

IEATの工業団地は一般工業区（GIZ）と輸出加工区（EPZ）とから成る。EPZはIEAT認可の工業団地のみが設置できる用途地区で、輸出割合80%以上の企業だけが入居でき、その入居企業に対して輸入関税などに関してBOI特典以上の恩典が与えられる。

EPZの長短：

EPZは税特典はあるが、一般にGIZに比べて入居契約実績はかなり落ちるといわれている。その理由として以下の諸点があげられる。

- （1）輸出割合の条件が厳しく、経営環境の変化に即応しなければならない民間企業になじまない。この点はEPZ販売促進の観点から1998年に輸出割合40%に引き下げられた。
- （2）EPZ内企業が仕入製品を検品結果に基づきEPZ外の仕入先へ返品するだけで輸出手続きが必要とされ煩わしい（仕入先は輸入手続き）。
- （3）税関当局の官吏がEPZ企業内に入りし、種々の介入を受ける。
- （4）GIZとEPZ間の課税恩典の差異は表5 - 4にみられるように、それほど大き

くない（E P Z 特典の改善は、現在の I M F 支援下の財政事情および W T O 規制により、少なくとも短期的には困難であろう）。

(5) ラムチャバン I E の場合 E P Z のリース料は高い（G I Z の約 2.5 倍：G I Z 6 万 4900 パーツ / ライ × 年、E P Z 16 万 5000 パーツ / ライ × 年）。

(2) ワンストップサービス

I E A T は、I E A T 直轄・共同運営の工業団地入居企業に対して土地使用・工場建設・事業開始などにかかわる許認可（下記）を I E A T 所定の文書に記入・提出するだけで完了するワンストップサービス（O S S）を提供している。

表 5 - 5 工業団地入居企業必要手続

| 主務官庁 | 必要手続 |
|--------------|------------|
| 内務省 | 土地登記 |
| 投資委員会（B O I） | 投資奨励特典取得申請 |
| 工業省 | 工場建設・操業申請 |
| 商業省 | 会社登記 |
| 社会福祉労働省 | 従業員雇用 |
| 科学技術環境省 | 環境認可 |

これは入居企業にとって便利なサービスではあるが、I E A T の本部（在バンコク）・現地事務所（各団地内）間の所掌事項が混在しており、また原則として書類は各当局へ回りそこで審議されるものであり、必要に応じて代表者が直接出向いてサインなどを行う必要がある。

また、電気（P E A）・電話（T O T ・C A T）などの重要インフラの契約手続は O S S に含まれておらず、法人税免除などの B O I 特典の取得は直接 B O I への申請が必要であるなどワンストップサービスというには少し物足りない（ラムチャバン工業団地からバンコクへは車で片道 2 時間程度であるが、バンコク市内の渋滞等を考慮すれば 1 回のバンコク外出は事実上 1 日がかかりとなる）。

一方、たとえば日系開発会社などの民間団地の場合、それらすべての手続きを開発会社が代行・支援するため、結局入居企業にとっては I E A T のワンストップサービスが民間開発団地に比して特に大きなメリットとは映らないのではないかと考えられるため、さらなる改善が望まれる。

5 - 4 ラムチャバン工業団地（LCIE）の概要

ラムチャバン工業団地の施設概要、入居企業数および業種などは以下のようにまとめられる。

5 - 4 - 1 施設概要

| 面積・リース料 | G I Z | E P Z | 合計 | |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------|---------|
| 第一フェーズ | 1,278ライ | 359ライ | 1,637ライ | |
| 第二フェーズ | 474ライ | 512ライ | 986ライ | |
| 販売面積 | 1,752ライ | 871ライ | 2,623ライ | |
| 道路側溝・排水路・汚水処理施設・緑地帯・税関・事務棟等 | | | 787ライ | |
| (計画中) | - | (700) | (GAC146) | (846ライ) |
| 開発面積 | 1,752ライ | 1,571ライ | 4,256ライ | |
| リース料(年額) | 64,900Bt / ライ | 165,000Bt / ライ | - | |
| 管理費(月額) | 900Bt / ライ | 1,100Bt / ライ | - | |

(出所) I E A T (注) G A C : Global Access Center

5 - 4 - 2 入居企業数・操業状況

(1998年8月現在。なお、入居企業数や雇用者数は短期間で大きな変動がある。)

| 操業状況 | G I Z | E P Z | S F | 合計 |
|------------|-------|-------|-----|-----|
| 操業中 | 37社 | 26社 | 7社 | 70社 |
| 建設中 | 2社 | 2社 | - | 4社 |
| 未建設 | 4社 | 4社 | - | 8社 |
| 閉鎖企業 | 6社 | 3社 | 1社 | 10社 |
| 訴訟中 | - | - | 1社 | 1社 |
| 未契約(空ブロック) | - | 3 | 2 | 5 |
| 総ブロック数 | 49 | 38 | 11 | 98 |

(出所) I E A T (注) S F : Standard Factory

5 - 4 - 3 入居企業の業種分類・面積

| 業種 | 企業数・社 | 面積・ライ |
|-------------|------------|---------------|
| 自動車組立・部品 | 18 (25.7%) | 731 (36.0%) |
| 電気電子組立・部品 | 18 (25.7%) | 612 (30.1%) |
| 日用品、織物、軽工業 | 9 (12.9%) | 300 (14.8%) |
| 化学、プラスチック加工 | 9 (12.9%) | 100 (4.9%) |
| 金属加工、機械 | 4 (5.7%) | 57 (2.8%) |
| 運輸 | 3 (4.3%) | 40 (2.0%) |
| 建材、プラント | 2 (2.9%) | 72 (3.5%) |
| 食品加工 | 2 (2.9%) | 45 (2.2%) |
| その他 | 5 (7.1%) | 76 (3.7%) |
| 合計 | 70(100.0%) | 2,033(100.0%) |

5 - 5 入居企業調査

5 - 5 - 1 調査企業

ラムチャバン工業団地入居企業（操業企業70社）のうち、JICAコンサルとJICA/OECF共同委託による現地コンサルタント（TDR I）が以下のように分担して訪問調査を行った。

表5 - 6 業種別調査企業数

| 業種 | L C I E | | | | 周辺地 | 調査合計 |
|-------------|-----------|-------|-------|--------|-------|--------|
| | 企業数 | JICA | TDR I | 調査数 | TDR I | 企業数 |
| 自動車組立・部品 | 18(25.7%) | 5(4) | 3(2) | 8(6) | 1(1) | 9(7) |
| 電気電子組立・部品 | 18(25.7%) | 5(4) | 3(1) | 8(5) | - | 8(5) |
| 日用品、織物、軽工業 | 9(12.9%) | 1 | 4(1) | 5(1) | 6(2) | 11(3) |
| 化学、紙、プラスチック | 9(12.9%) | 1 | 5(1) | 6(1) | 1(1) | 7(2) |
| 金属加工、機械 | 4(5.7%) | 1(1) | - | 1(1) | 3(3) | 4(4) |
| 運輸 | 3(4.3%) | - | - | - | - | - |
| 建材、プラント | 2(2.9%) | 1 | - | 1 | 2 | 3 |
| 食品加工 | 2(2.9%) | - | - | - | 1 | 1 |
| その他 | 5(7.1%) | - | - | - | - | - |
| 合計 | 70(100%) | 14(9) | 15(5) | 29(14) | 14(7) | 43(21) |

(注) ()内は日系企業内数

5 - 5 - 2 調査結果概要

- (1) 46%が日系合弁企業で、1 / 5がタイ企業。以下台湾合弁・香港合弁・欧米合弁の順。
- (2) 80%の企業が従業員500名以下の中小企業。
- (3) マネージャークラスの大半はバンコクとの二重生活を行っている。マネージャー以外の従業員の大半はタイ東北部出身、地元出身者は10%以下。
- (4) 1 / 3の企業が対1993年比生産高2倍以上に増加。一方、1 / 4が生産減少。
- (5) 過半数の企業が輸出し、しかも輸出企業の過半数が輸出割合80%以上であり、入居企業の輸出比率は高い。
- (6) L C I E内の自動車、T V・モニター、エアコンはL C I E内で一貫生産され、産業集積が形成されている。その企業数は23社(全70社の33%)、面積上は1011ライ(全2033ライの50%)。
- (7) 外資の過半数を占める日本企業のタイ進出は、プラザ合意後、主に労働集約産業が海外進出した。その主要動機は、まず日本に近接し成長性の高い東南アジアが選択され、東南アジアのうち、政治的安定性・宗教の同一性・豊富な国内需要および労働力などによってタイが選択された。
- (8) L C I Eの選択動機は、税特典・港に隣接・低廉なリース料・インフラ整備。また社会インフラが整備している都市(シラチャ。マネージャークラスの大半が居住している)への近接も大きな立地選定上の要因となった。
- (9) 上記(6)の産業集積を構成する企業群は、自動車組立メーカーまたはタイ財閥企業の要請に基づいて進出を決定した。特に自動車部品会社(14社)には事実上工業団地選択の余地はなかった。
- (10) L C I Eの管理状況に対する日系企業の不満は大きい。道路・水道・電気・雑草・廃棄物等の管理が雑で苦情を伝えても無視されているため。しかし撤退までは考えていない。また、日系以外の企業からは不満は聞かれなかった。
- (11) 支援施設は会議場しかないが、入居者の不満は少ない。
- (12) 経済危機の影響で、特に自動車産業の打撃は大きく、輸出シフトを急ぐ。時短・人員削減・投資計画凍結・ドル建て借入金の円建てシフトなどの対策を実施。
- (13) 輸出企業はパーツ安を満喫し、さらに為替の安定的な推移を望む。

5 - 5 - 3 企業詳細調査要約

J I C A コンサルタントによって行われた企業詳細調査の要約内容を示す。調査対象企業の概要および詳細調査の内容はおのこのAppendix 7 調査対象入居企業概要一覧、Appendix 8 企業詳細調査結果に示す。なお、調査項目についてはAppendix 5 入居企業調査項目表(和文)お

よびAppendix 6 入居企業調査項目表（英文）を参照。

（１）進出動機

日本企業、特に労働集約産業は1985年プラザ合意後の円高・日米貿易摩擦に際し競争力維持のため海外進出の必要に迫られた。地理的近接・低廉な人件費および経済成長率の高さから東南アジアが選択され、そのなかから東南アジアの中心的位置・政治的安定性・日本との宗教文化上の同質性・温和な国民性等を考慮してタイが選択され、タイの立地のなかからインフラが整備している工業団地が選好され、工業団地のなかから特に地域ゾーン別税特典・深海港（ラムチャバン港）への隣接・低廉なリース料などが評価され、LCIEが選択された。LCIEにおける日系企業の割合は現在46%。

LCIE選択の優先順位は、各企業の進出目的によって異なる。地域別税優遇措置は全企業にとって共通のメリットであるが、輸出入取引が多い企業にとっては港に近いことがより重視される。

なお、税特典は東南アジア諸国間で大差はない。したがって、それは少なくとも外資企業がタイ進出を決定する決め手とはならず、むしろ東南アジア諸国にとっては外資導入の必要条件（十分条件ではない）と考えるべきであろう。

税優遇措置：

LCIEが立地するチョンブリ県は第2ゾーンだが、特例として最優遇地域である第3ゾーンに指定されている。したがって、LCIEは最高の税特典を得つつバンコクにも近い(車で2時間)というメリットを有する。

LCIEの入居企業数が最多である自動車産業は、日本の組立会社1社と主に同社へ納入する部品メーカー17社から成る。この17社の入居動機は、同組立会社の要請が最大の要因であり、自主的にタイ以外の国およびLCIE以外の工業団地との比較を行う選択の余地は殆どない。

自動車産業：

三菱自動車(株)は自動車組み立てメーカーのなかでいち早くLCIEのメリットに着目し、1990年に600ライを契約し、内300ライを日系協力企業10数社に割り当てた。したがって協力企業群は事実上同社の要請に呼応してLCIEへの進出を決定した。

他の大きな入居事例としてタイの財閥企業からの紹介がある。財閥企業がTV・モニ

ター用ブラウン管分野の将来性を見込み、LCIEの土地を確保するとともに知己の日本企業に声をかけた。このケースでは上記自動車部品産業のような強制力はないが、日本企業にとっては海外進出に迫られていたタイミングにマッチし、タイおよびLCIE進出の大きな誘因となった。

ブラウン管産業：

タイ財閥の一つであるサイアムセメントグループ(筆頭株主：王室財産管理局)は、タイで最初のTV・モニター用ブラウン管の一貫生産拠点をLCIEに建設する計画を立て、1985年以降ブラウン管バルブ生産会社として旭硝子(株)、CRT生産会社として三菱電機(株)、TV・モニター組立会社としてNEC(株)とおのおの合弁企業を設立し、誘致した。これらの合弁企業はLCIE内にほぼ隣接して立地し、産業集積上のメリットを得ている。タイにおけるブラウン管バルブ生産会社は現在もこの旭硝子との合弁企業1社のみである。

なお、サイアムグループは、ほかにフランス系タイヤ会社との合弁企業などLCIE内に5社を有し、その合計面積は465ライに達する(販売総面積2623ライの18%)。

(2) 入居後の評価

日系企業は概して不満が多い。団地内道路・水道・電気・草刈りなどの施設管理が不備であり、それらのIEATに対するクレームがほとんど無視されていることが主な理由。そのほか港の通関手続上の不満も聞かれた。ただし、投下済資本額の大きさおよび立地上のメリット等から撤退を考えるまでには至っていない。逆に、経済危機による国内市場の減少から輸出シフトを強め、深海港に隣接しているLCIEのメリットが再評価される傾向にある。

一方、日系以外の入居者の不満は少ない。これは、タイ人にとっては工業団地のインフラが他の生産拠点に比し相対的に優れていることによると考えられる。もちろん工業団地に入居できる経済力を有するタイ企業は限られているという前提はあるが、それでも他の民間工業団地の管理状況を知るタイ人はLCIEの管理レベルの低さを指摘した。

日本人マネージャークラスは、多くが近隣のシラチャ、パタヤに居住しており、生活面での不満は少ないが、日本人学校がないこと・公共交通機関の不備などがあげられた。タイ人マネージャークラスはバンコクとの二重生活者が多く、団地周辺の町づくりの課題は多い。

病院・銀行はLCIE周辺にあり、消防・警察・ショッピングセンターは団地から車で15分のシラチャ市にある。LCIE内部には展示場兼会議室以外支援施設はほとんど

ないが、入居企業からの不満は少ない。

(3) 経済危機の影響

調査14社中11社がパーツ安歓迎体質だが、経済危機による販売数量減効果との純影響は各企業の輸出割合・輸出先・製品競争力に依存する。日本・東南アジア向け輸出の多い企業は苦しく、米国・ヨーロッパ向け輸出は概して好調。雇用面では例外なく有利になっている(買い手市場、賃金上昇率鈍化)。

通貨危機と経済危機の連鎖：

通貨危機、パーツ安・経済危機、国内需要減とは密接不可分の関係にあるが、ミクロ(個別企業)の観点からはパーツ安 = 利益増大を意味するケースが多い。特にもともと国内販売高が少なく輸出高 > 輸入高である企業にとっては無条件にパーツ安歓迎となる。

(1) 通貨危機の連鎖

経済成長・需要増加・国内供給不足 資本財輸入増加 貿易収支赤字 対外債務増大 パーツ信任下落 パーツ安 = 通貨危機。

(2) 経済危機の連鎖

パーツ安 短期外国資金の国外流出 国内資金不足 融資削減 不動産価格下落 担保不足 銀行貸し渋り 企業倒産 失業増加 国内需要減少 企業収益減 経済成長失速 = 経済危機。

(3) 経済回復への連鎖

経済成長失速 輸入減 貿易収支均衡 パーツ信任回復 パーツ上昇・安定 外国資金流入 = 経済回復。

経済危機の対策として、現地調達増加・設備投資凍結、時短・人員削減、為替予約・ドル建て借入金の円建てシフトなどが採られている。

タイ企業からの資本買取り要請：

タイ側パートナーは国内経済不況から資金不足をきたし、日本側に出資金の買取りを依頼するケースが相次いでおり、日本企業はおおむねこれに応じ、結果的に日本側の出資割合が過半数を超える合併企業が増加してきている。タイ政府も急拠外資所有規制を緩和し、投資ゾーンにかかわらず外資100%所有が認められた(BOI告示1997.12/3)。

5 - 6 評価5項目の視点からみた「ラムチャバン工業基地（LCIE）開発計画」

第5章においては、ラムチャバン工業団地開発計画に関して、関係政府機関および入居企業調査等に基づいて種々のアプローチから評価を行ってきたが、本5 - 6節では特に評価5項目の視点からの評価を行う。

すなわち、まず評価の基準を上位目標・プロジェクト目標・成果別に整理して「評価サマリー」を作成し、次いで評価5項目（目標達成度・インパクト・効率性・妥当性・自立発展性）ごとにより具体的な評価項目・検証内容・必要データ情報を明確に規定するとともに、それらのデータ情報の入手先を示した「評価グリッド」を作成する（Appendix 9 評価グリッド（ラムチャバン工業基地開発計画）参照）。この評価グリッドに基づいて実際の調査活動を行い、その調査結果を評価5項目別に「評価結果」として一覧表示する。

5 - 6 - 1 評価サマリー

| | 評価サマリー |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 上位目標 | 1．東部臨海地域の工業振興 2．東部臨海地域の産業構造の変革(非公害輸出型軽工業の振興) 3．東部臨海地域への外資導入 4．東部臨海地域の雇用促進 5．地域振興（格差是正・バンコク極集中の緩和） |
| プロジェクト目標 | 高い入居率とその定着 |
| 成果 | 1．入居率・入居企業数 2．雇用者数 3．外資導入金額 4．入居企業の輸出比率 5．首都圏からの企業移転状況 6．企業誘致ノウハウの蓄積 7．誘致希望業種と実際入居企業業種との合致 8．支援サービス・施設の充実および設置 9．工業団地の管理運営・サービスにかかわるノウハウの蓄積 10．IEATの組織再編 11．環境維持 |

5 - 6 - 2 評価結果

| 評価項目 | 評価結果 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目標達成度 | 1997年に満杯。重化学工業以外の非公害・輸出型労働集約産業の誘致目標を達成した。特に通信設備の拡充にかかわる提言は販売促進につながった。 |
| インパクト | 民間投資750億バーツ（内、外資80%超）を導入し、4万8000人の雇用創出。80%以上が日系などの合弁企業で、現地企業への技術移転進捗。周辺に病院・学校・商店街・ゴルフ場などが多く建設され、地域開発に貢献。入居産業中最大の自動車組立メーカーは事実上首都圏からの移転。 |
| 効率性 | JICA調査はLCIE開業1年前にタイミングよく実施され、企業誘致政策の基本方針決定に貢献。 |
| 妥当性 | LCIEの誘致目標産業はタイ政府の産業政策に合致し、現在も尚妥当。JICA調査の立地期待業種提言（非公害型・輸出志向型・労働集約型・非重化学工業）に沿った業種選定が行われた。入居企業に対する窓口一本化の提言も有効。 |
| 自立発展性 | 入居企業は今後も定着を希望している。IEATは現在も誘致営業を活発に展開。管理運営面の課題あるがLCIEの立地メリット大きく、今後も維持発展可能。 |

第6章 今後の「工業団地を核とした地域開発」案件に向けての教訓

JICAにおける本件評価調査の目的は、主に工業団地開発計画に対するソフト面の評価によって今後の地域開発協力にかかわる教訓を引き出すことにある。ラムチャバン工業団地の入居企業調査から導かれた「工業団地を核とした地域開発」案件にかかわる諸提言を示す。

(1) 建設時期

タイの工業団地は1985年以後需要急増し、1993年をピークとして供給過剰に反転。1997年の通貨危機を経て現在全国で約3万ライの売れ残りを抱えている。これはIEATが関与する24工業団地全面積の約1/2に達する(このほかさらに27団地が現在造成中、表5-1、表5-2参照)。これによる今後のタイの経済・金融に及ぼす影響が懸念されており、IEATも政府の命により現在この対策に迫られている。このことは事前の市場環境調査がきわめて重要であることを示している。

LCIEは1990年に完成・販売開始され、7年間でほぼ完売した。

(2) 立地

LCIEはラムチャバン港に隣接という有利な立地を得ている。また実際の工場操業・従業員の採用定着にとっては、港に近いこと以上に、病院・消防・警察・公共交通・学校・商店街・官公庁出先機関などの基本的社会インフラを備えた県庁所在地から20km圏内(車で20分以内)の立地は必須。

LCIEはこれらの要件をほぼ満たすシラチャ市に車で15分の好立地にある。

ただし、LCIEは深海港、首都経済圏、国際天然ガスを活用した石油化学工業など、ポテンシャルの高い地域であった。これに対し、たとえば東北タイや南タイなどのように、貧しい地方を振興するための工業開発、地域開発ではLCIEとは異なるコンセプトが必要である。

(3) キーテナントの誘致

大企業(組立メーカー)・現地財閥など数企業の誘致に成功すればその協力企業群をも比較的容易に誘致できる可能性が高い。キーテナントの誘致に営業のポイントをおくことによって販売業務が軽減されるとともに、組立メーカーとそれを取りまく裾野産業・中小企業群から成る工業集積が形成され、地域産業振興に対しても大きな貢献を果たすことができる。

LCIEでは開業当初、三菱自動車(株)、サイアム社の2社の誘致によって約1100ラ

イが契約された。これは全販売面積2623ライの42%に相当する。

(4) 管理運営(メンテナンス)業務の充実

多くの日系企業がLCIEの全般的満足度に(×)評価を与えたが、それは日常管理業務のずさんさによる。IEATの予算不足が根本原因と考えられるが、民間的なサービス精神の欠如も一因と思われる。日系企業の高い要求品質を満たせなければ少なくとも民間工業団地との競争力は疑問。長期的にはタイの外資導入政策に悪影響を及ぼすものであり、管理運営業務の民間委託などの合理化による改善が必要である。

なお、IEATには英文入居契約書フォームがなく(現在作成中)、またLCIE内に日本語を話すスタッフもいない(英語を話すスタッフも事実上所長1名のみ)。これらのサービス面の充実も必要。

(5) 支援施設

LCIEは支援施設としては会議室だけを備えるが、それすら不要と回答した企業が多い。そのほか、人材紹介センター・職業訓練所などの支援施設もあれば便利だが、採算を圧迫する。中途半端な施設は利用されない恐れもあり、テナントが十分集まってからその要望をとり入れて建設しても遅くはない。またテナントさえ入ればそのようなサービスを行う民間企業が団地内に入居してくる可能性も高い。

(6) リース契約方式

LCIEは土地賃貸方式であり、リース料も比較的低廉。これは入居企業にとって初期投資額を抑えることができ、資金計画上大きなメリットを与え、販売促進をもたらした。

逆にこれは金利水準の高いタイにおいてIEAT側の資金負担を意味し、そのしわ寄せが上記管理運営業務(アフターサービス)の不徹底という問題に影響しているのではないかと考えられる。管理運営業務のコストを含んだ、より長期的な視野に立った投資採算計画が必要とされる。

(7) 輸出加工区(EPZ)

EPZは関税特典などを与えることによって輸出振興を図る地区であるが、輸出割合の条件が厳しく、柔軟な民間企業経営にそぐわない。また関税特典も一般工業区(GIZ)と大差なく、リース料もGIZの2.5倍と高い。EPZは一般に販売不振で、LCIEも売れ残りはすべてEPZである(約70ライ、EPZ販売面積871ライの8%に相当)。

輸出割合条件は当初100%から80%、さらに1998年に40%へ落とされたが、港に税関が存在するタイにおいてはE P Z内通関手続の簡素化、さらにその存続要否を含めた改善・検討が必要と考えられる。

(8) ワンストップサービス(OSS)

IEATは、土地使用・工場建設・事業開始にかかわる許認可をIEAT所定の文書に記入・提出するだけですむワンストップサービスを提供している。入居企業にとって便利なサービスだが、基本的にIEATは書類提出の代行を行うにすぎず、許認可権はない。また、同サービスには、法人税免除などのBOI特典の取得、電気・電話の接続手続きなどが含まれておらず不徹底。同サービスを魅力あるものにするためには、包括的なサービス内容の検討、関係機関の権限委譲などが必要である。

資 料

- Appendix 1 略語一覧
- Appendix 2 政府関係機関調査結果
- Appendix 3 評価グリッド (東部臨海地域開発計画)
- Appendix 4 I E A T 組織図
- Appendix 5 入居企業調査項目表 (和文)
- Appendix 6 入居企業調査項目表 (英文)
- Appendix 7 調査対象入居企業概要一覧
- Appendix 8 企業詳細調査結果
 - (1) MMC Sittipol Co. Ltd.
 - (2) Summit Showa Manufacturing Co.,Ltd.
 - (3) Asahi Somboon Metals Co.,Ltd.
 - (4) Summit Laemchabang Auto Seats Manufacturing Co.,Ltd.
 - (5) Thai DNT Paint MFG. Co.,Ltd.
 - (6) Siam Compressor Industry Co.,Ltd. (S C I)
 - (7) Siam Asahi Technoglass Co.,Ltd.
 - (8) Siam NEC Co.,Ltd.
 - (9) Fujitsu General (Thailand) Co.,Ltd.
 - (10) Bangkok Magnet Corporation Co.,Ltd.
 - (11) IMS International Manufactuirng Services (Thailand) Ltd.
 - (12) Heatec Co.,Ltd.
 - (13) Multibax Co. Ltd.
 - (14) Acushnet Foot-Joy (Thailand) Limited
- Appendix 9 評価グリッド (ラムチャバン工業基地開発計画)
- Appendix 10 入手資料一覧
- Appendix 11 T D R I ラムチャバン工業団地入居企業調査報告書

Appendix 1 略語一覧

| | 略語等 | 原形等 | 日本語訳等 |
|----|-----------|--------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1 | B t | baht (タイの通貨単位) Bt 1 = ¥3.18 (1999.2/12) | US\$ 1 = 36.3バーツ (同) |
| 2 | ライ | R a i (タイの土地面積単位) | 1 ライ = 1,600m ² |
| 3 | B O I | Office of the Board of Investment | 投資委員会 |
| 4 | D T E C | Department of Technical and Economic Cooperation | 技術経済協力庁 |
| 5 | E P Z | Export Processing Zone | 輸出加工区 |
| 6 | E S B | Eastern Seaboard | 東部臨海地域 |
| 7 | E S B D P | Eastern Seaboard Development Program | 東部臨海開発計画 |
| 8 | F P O | Fiscal Policy Office | 財政政策局 |
| 9 | G I Z | General Industrial Zone | 一般工業区 |
| 10 | I E | Industrial Estate | 工業団地 (I E A T 管轄) |
| 11 | I E A T | Industrial Estate Authority of Thailand | タイ国工業団地公社 |
| 12 | I P、I Z | Industrial Park、Industrial Zone | 工業団地 (純民営団地) |
| 13 | L C I E | Laem Chabang Industrial Estate | ラムチャバン工業団地 |
| 14 | L C P | Laem Chabang Port | ラムチャバン商業港 |
| 15 | M O I | Ministry of Industry | 産業省 |
| 16 | M T P I E | Map Ta Phut Industrial Estate | マプタプット工業団地 |
| 17 | M T P I P | Map Ta Phut Industrial Port | マプタプット工業港 |
| 18 | N E S D B | Office of the National Economic and Social Development Board | 国家経済社会開発委員会 |
| 19 | O E S B | Office of the Eastern Seaboard Development Committee | 東部臨海開発委員会事務局 |
| 20 | O S S | One-Stop-Service | ワンストップサービス |
| 21 | T D R I | Thailand Development Research Institute Foundation | タイ国開発調査研究財団 (現地コンサルタント) |

Appendix 2 政府関係機関調査結果

I 工業省(MOI)

1 経済危機のESDPに対する影響

パーツ安、国内需要減少によって特に東部臨海地域のタイ民間企業のダメージが大きい。大企業は損失額も莫大で、社会的影響も大きい。債務返済資金が枯渇し、日系企業等に対して株式持分の買取りをお願いしている。その意味でも外資導入をさらに推進したい。また、大企業の誘致に傾きすぎた感がある。今後は中小企業の育成に力を入れて、経済変動に対するタイ国産業の抵抗力を増進していきたい。

2 ESDPのインパクト

1981年以来インフラを整備し、新しい産業地域を創造し、多くの民間企業を誘致した。ただし、中小企業の育成が遅れていること及び諸物価の高騰によって工業に直接携わっていない農民の生活を苦しめている面がある。

3 ESDPに対する今後の支援政策

支援を継続する。高速道路の建設等を通じて、タイ国のみならずラオス、カンボジア、ベトナム等周辺諸国との交易の中継センターとして今後も開発を推進していきたい。同時に南部臨海地域の開発を推進していく。

II 国家経済社会開発委員会(NESDB)及び東部臨海開発委員会(OESB)

1 ESDPのインパクト

1.1 タイの工業成長におけるESDPの位置づけ

ESDPはタイの工業成長に多大な貢献を果たした。1987年～1994年間東部臨海3県の工業成長率は年間19.3%の高率を達成した。

1.2 東部臨海地域のタイ国経済、産業、社会等に対するインパクト

ラヨン県、チャチェンサオ県の一人当たりGDP(1994年)は各々137,846 バーツ、77,487 バーツでバンコク地域に次ぐ。東部臨海地域はタイにおける石油精製・石油化学・鉄鋼・自動車・自動車部品・電気・電子産業の中心地域になってきている。

1.3 工業開発におけるESDPの主要目的(地域開発・外国直接投資導入)の変化

それらの目的に基本的な変化はないが、第二フェーズの開発地域はより内陸部に拡大する。産業の業種もよりハイテク・航空産業に進歩してきている。

1.4 ESDPにおけるLCIEの役割、性格、インパクト

LCIEの役割は、戦略的製造業のためのインフラの提供であり、その性格は中規模・無公害かつ海港一体型団地であり、約2万人の雇用を創出したインパクトを有する。

2. ESDPの開発過程・効果

2.1 ESDPに係わるNESDB, OESB, IEAT等の役割

NESDBはOESBを通じて以下の責務を果たしている。

開発戦略の策定、政策提言、関連実施機関間の調整、内閣への予算承認要請による計画実施支援、東部臨海委員会に対する事務局機能及び各プロジェクトの監視

IEATはLCIE, マプタブット港、マプタブット工業団地(MTPIE)を開発し、また工業団地開発における民間部門との提携業務を行っている。

2.2 ESDPの承認時期

1981年から開始し、1985年に再検討した。

2.3 ESDP主要インフラ・プロジェクトの開発実施に係わる成功・遅延要因

ソーダ灰プロジェクトに関する論議から重工業開発委員会が設立され、同委員会は重工業基地としてマプタブットを推奨し、またサタヒップ及びラムチャバン港の拡張を勧告した。NESDBは東部臨海地域マスタープランの調査を任命された。

1980年代初期の経済不況・貿易収支赤字によって1985年には東部臨海地域投資計画の修正が行われ、その結果同開発プログラムの開始が遅延した。

2.4 各インフラの利用状況

海港：ラムチャバン港フェーズ1は1997年以来フル稼働状況、マプタブットフェーズ1もフル稼働に達している。

工業団地：ラムチャバン、マプタブット両団地共現在満杯

ニュータウン：空き住戸多数

2.5 各インフラの採算性

道路のような公共投資には収入はないが、工業団地、海港、水道等の公益事業インフラはある程度独立採算を達成している。

2.6 各インフラの運営主体

ラムチャバン港：B5, A以外のBasin 1の開発はタイ港湾局(PAT)が実施した。経営はPATが行い、リース及び運営は民間部門に委ねられている。

LCIE：IEATが経営及び運営

マプタブット港：IEATが経営し、民間部門が運営

MTPIE：IEATが経営及び運営

2.7 東部臨海地域内企業、労働者の技術水準の向上

技術水準は向上したが、インセンティブの不足から限定的である。インセンティブは中小企業により多く与えられている。技能開発局による訓練を受けた労働者数は1993年の4,173人から1998年には7,538人に増加している。

2.8 ESDPにおける民間部門の役割

民間部門は、生産部門への投資、工業団地開発、住宅・マンション・ホテル建設その他の活動に携わっている。

2.9 ESDPの負の効果

土地に対する投機が発生している。東部臨海地域の地価は1981年当時 US\$1,000/ライから1991年にはUS\$100,000/ライへと100倍値上がりした。

その他、環境規制の不徹底、地域住民が開発の恩恵を十分には享受していない点が挙げられる。

3. ESDPの実施方針・戦略の修正

3.1 JICA調査後の他の調査の実施

OESBは、東部臨海地域のインフラ及び地域社会制度の開発を目的とした土地利用マスタープラン・アクションプランを策定した。ここでは、開発地域が内陸部にまで拡張され、3ヶ所の工業開発地域が提案された。

3.2 JICA調査後のESDPの修正

ほとんどの方針は維持されたが、経済停滞時にコンビナートの開発面積が削減・縮小され、そのため土地に対する投機を招いた。

4. 日本人専門家の役割とESDPへの貢献

日本人専門家の役割は、東部臨海開発の進捗状況の定期的な監視及び円借款承諾の支援にあった。その貢献は実施・監視・評価のガイドラインを勧告し、東部臨海開発の方針について日本政府に示唆を与えた点にある。

5. ESDPの将来計画

将来計画として「東部臨海地域のインフラ及び地域社会制度の開発を目的とした土地利用マスタープラン・アクションプラン」があり、その主な目標は将来需要に即した開発地域の内陸部への拡張であり、工業開発の環境との調和であり、効率的かつタイミングの良いインフラサービスの開発にある。

III 投資委員会(BOI)

1 東部臨海開発プログラム(ESDP)に対する経済危機の影響

1.1 BOI投資振興戦略に対する経済危機の影響

輸出拡大を目指した投資政策の若干の修正が行われたが一般的なものであり、特にESDPに関わる修正はない。

1997年の経済危機以後国内市場の縮小等により東部臨海地域への投資件数は半減し(96年1,200件、97年800件、98年700件)、特にこの半年間の新規投資はバンコク及びタイ南部に集中した。しかし過去5年間で見れば東部臨海地域への投資は、化学・鉄鋼・電気・自動車

産業を中心として依然増加している。トヨタ、ホンダ、三菱のようなタイ自動車産業が輸出を開始し、関税の引き下げ等も行っており、今回の経済危機の影響は短期的な減少にとどまるだろう。

1.2 東部臨海地域への外資導入に対する経済危機の影響

国内投資に対する影響は大きいですが、輸出産業の外国直接投資に対する影響は殆どない。パーツ安によって輸出指向型産業(電気・自動車部品等)、特に中東・USA・ヨーロッパ等向けの輸出は拡大している。失業率は10%に達しており問題だが、東部臨海地域に限っては新規投資は減少したが撤退した企業はないこともあって、5%程度にとどまっている。

2 ESDPのインパクト

2.1 投資振興政策におけるESDPの位置づけ

投資振興政策は一般に環境非汚染産業・裾野産業等の誘致という方針はあるが、東部臨海地域に特有な方針というものはない。地域振興政策としては全国的に首都圏から離れるほどインセンティブを高めたゾーニングを1993年から定めており、東部臨海地域のラムチャバン、マプタプット両工業団地は最優遇地域である第3ゾーンに指定されている。

また東部臨海開発地域の広報活動・フェア・従業員向けセミナーを随時積極的に開催している。

2.2 タイ経済・産業・産業構造転換に対するESDPのインパクト

東部臨海地域は天然ガスの産出地域であり、それを利用した重化学・鉄鋼産業を誘致し、過去15年間タイの工業振興・産業構造転換に多大な貢献を果たしてきた。近年は資本投資が増加してきており、最近の経済危機によって一服しているがこれが過ぎれば外国資本投資も早急に回復するだろう。

2.3 タイの産業開発に係わるESDPの目的の変化の有無

工業化・輸出振興・地域開発・外資導入というESDPの基本的な目的には何らの変更もない。工業の地域分散の観点からは、もちろん投資企業に強制はできない(アドバイスは行う)が、首都圏からの移転は全国規模で200件程度の実績がある。例えばトヨタ、サンヨーはバンコク以外に東部臨海地域にも工場進出を行った。

2.4 ESDPのタイ経済・社会に対する負の効果の有無

環境問題はマプタプットの一部地域だけの問題であり、外資導入企業はそのコントロール技術を有しているので他の地域より早期に解決されるだろう。

東北部からの労働者の移住という社会問題があるが、都市開発委員会等によって都市開発のための予算配分がなされるであろう。

地価も高騰したが、東部臨海地域は他地域と比較して相対的に低い。

3 東部臨海地域に対するBOIの今後の支援方針

3.1 BOIとIEAT間の権限範囲及びESDPに対する具体的支援策

BOIはInvestment Promotion Actに基づいて全世界から投資を誘致し、工業団地以外のタイ全国に対しても支援する。従って、東部臨海地域に対する特別な支援策というものはない。

工業団地公社(IEAT)はInvestment Act of IEATに基づいて工業団地内の輸出加工区(E P Z)立地企業に対する原材料・機械の輸入関税免除の権限を有している。それ以外の工業団地内の一般工業区(G I Z)への立地企業、民間企業による単独開発工業団地(インダストリアルエステート(IE)ではなく、インダストリアルパーク・ゾーン(IP/IZ)と呼んで区別される)への投資企業はインセンティブ取得のためにIEATではなく、直接BOIと交渉しなければならない。BOIは環境基準等に問題がなければ投資企業を積極的に支援する。この点ではIEAT以上に活動的である。

3.2 ESDPに対するBOIの今後の支援策

EPZに若干空きブロックがあり、今後も引き続き支援していく。

4 BOIの活動の沿革

1958年に最初の投資促進融資を行い、1961年第1次国家経済社会開発5ヶ年計画の施行以降、輸入代替産業振興政策の下に農産物・繊維・ホテル等の投資促進を行ってきた。1970年代以降、電気等輸出志向型産業振興政策への転換に伴って、5年間の法人税免除等のインセンティブ供与を開始した。その後産業の地域分散政策に基づいてインフラ整備にインセンティブを加味したゾーニング政策を1991年から適用し、1993年に現行のゾーニングに改訂した(ゾーン1の地域を減らし、ゾーン3を増やした)。現在ではタイへの総投資額の65~70%がゾーン3に集中している。

産業セクター別のインセンティブは策定していない。

IV 工業団地公社(IEAT)

1 ラムチャバン工業団地(LCIE)のインパクト

1.1 ESDPにおけるLCIEの位置づけ

ESDPは1960年以来長い開発の歴史があるが、LCIEとマブタプット工業団地(MTP IE)の開発はその中核的位置づけにあり、模範的な成功例である。特にLCIEには環境非汚染型の中・軽工業、MTP IEには重化学工業を誘致する目標を設定している。

1.2 LCIEの東部臨海地域の経済、産業、社会等に対するインパクト

LCIEは東部臨海地域に対して投資・輸出・技術・教育・雇用・人口・税収等の面でも大きな貢献及び波及効果をもたらしている。例えば三菱自動車は国内向け自動車組み立てから現在では輸出に力を入れ初めている。またLCIE周辺に民間資本を中心としたインターナショナルスクール・大学・新技術センター・ゴルフコース等が続々と建設されており、ショッピングセンターはバンコク並みの規模を有している。

この成功の要因はLCIEが港に近く、インフラが整備され、土地購入資金を用意しなくてよいこと(リース契約だから)、かつ非常に有利なゾーン3指定を受けていること等にある。

1.3 LCIE開発の当初目標との相違

LCIEの当初の誘致目標は食品工業、軽工業であったが、現在これらの産業は殆どない。この意味では誘致目標産業の選定の有効性について若干問題はある。

1.4 LCIEに対する経済危機の影響

経済危機以降生産規模を縮小する企業が出てきている。その結果土地の返還が生じ、EPZの空き地は昨年の30ライから今年は70ライに増加している。

2 LCIEの開発過程

2.1 LCIEの入居状況

GIZは1997年時点で満杯になった。EPZも現在7%の空きブロックを残すのみである。これは激しい競争条件の中で非常に成功した例であると評価している。なお製造業の46%が日系企業で占められている。

2.2 首都圏からの移転企業

バンコクに本社を置く企業で、工場をLCIEに建設する事例は多い。

3 LCIEの運営戦略

3.1 入居企業誘致戦略

入居企業選定基準は重工業以外の企業でかつ環境非汚染型企业であることの2つである。それ以外のスクリーニングクライテリア・ターゲティングクライテリア等は特に設定していない。

誘致活動・セミナー開催等は活発に行っており、日本にもオフィスを設けている。また、BOIとも緊密な協力関係を築いている。

3.2 支援施設・サービス

サービス運営方法は民間的手法を積極的に取り入れている。ワンストップサービスセンター(OSS)を設けて入居者サービスを行っており、申請から2日以内に必要な許可が得られる手続きになっている。職業訓練センターは設けていないが、周辺に民営の技術センターが建設されている。また会議場(展示会場を兼ねる)を設けている。住宅地区は国家住宅公社(NHA)が管轄している。

4 I E A Tの組織

4.1 組織変更

以前は100名程度だったが、従業員数の増加により(763名、1997年9月末現在)過去3回組織変更を行った。投資誘致部門には27名が在籍している。

4.2 社内訓練制度

社内訓練制度があり、業務能力の維持向上に努めている。

5 自立発展性

5.1 L C I Eの財政状況

L C I E及びM T P I Eともに独立採算を達成している。I E A T自体も独立採算で運営されている。大規模修繕費用は各工業団地からI E A T本部への申請に基づいてI E A Tが支給する。この修繕費もリース料に含まれており、本部の資金手当てが不足することはない。

5.2 苦情処理

入居者の苦情処理用マニュアルは作成されている。また入居者向けアンケートを毎年一回実施している。新規入居希望投資家からの記録は保存されている。

6 L C I Eの将来計画

第三フェーズとして500ライのE P Z拡張を計画しているが、用地取得についてラムチャバン港と交渉しなければならない。民間企業と共同で148ライのグローバルアクセスセンター(ホテル、銀行、展示場等)を建設する計画があるが、経済危機の影響で遅れるかも知れない。

Appendix 3 評価グリッド（東部臨海地域開発計画）

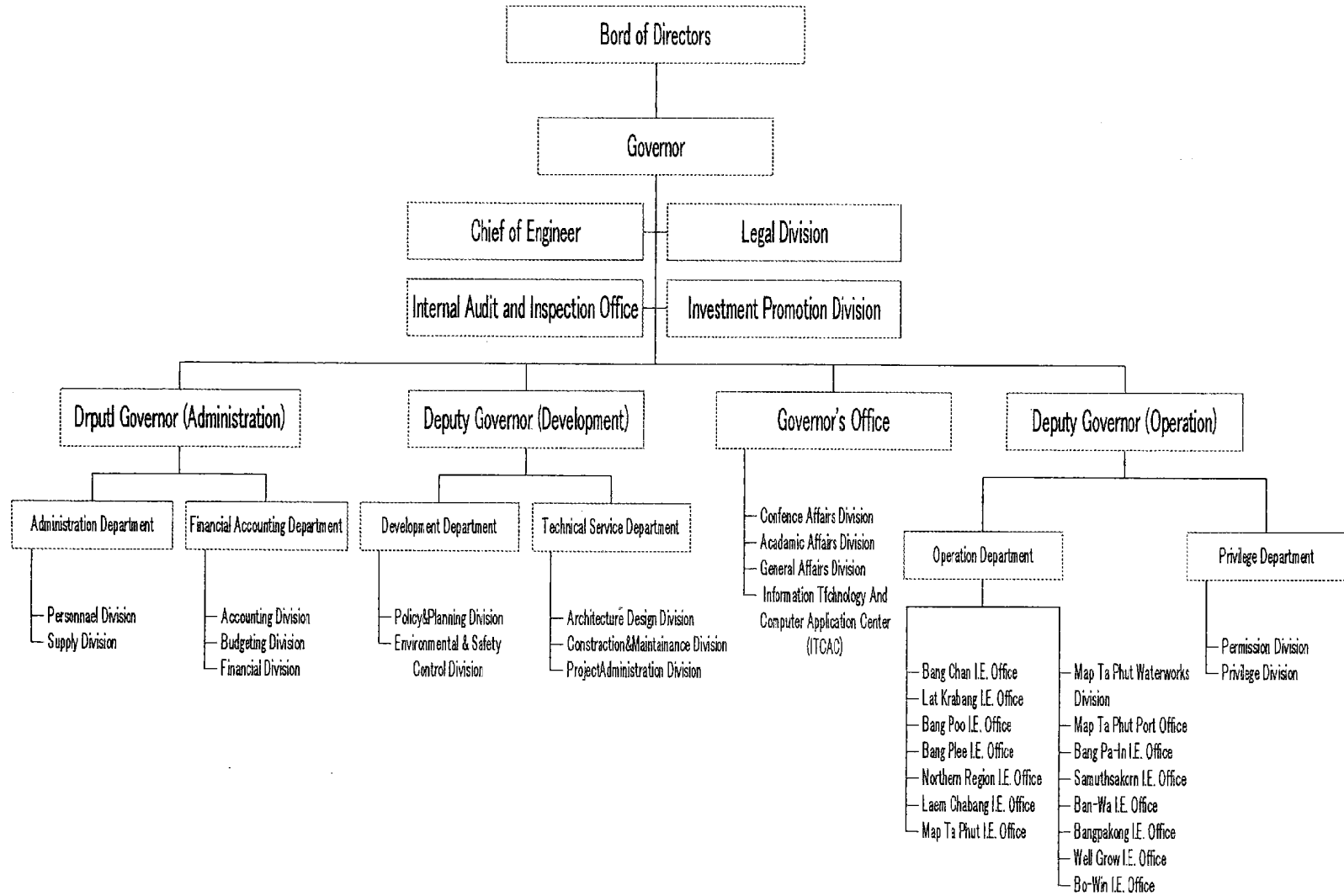
| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI、BOI | NESDB | IEAT | 地方自治体 | 入居企業 | 周辺企業 |
|----|-------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|--------|--------|------|------|
| 1. | 目標達成度 | 東部臨海地域の産業インフラの整備 | 産業インフラは政府計画どおり整備されたか | 地図・インタビュー | ○ | ○ | — | — | — |
| 2. | インパクト | タイの経済・産業に対するインパクト | マプタプット工業団地の生産高 マプタプット工業港の積下ろし高 マプタプットニュータウンの人口 ラムチャバン商業港の積下ろし高 ラムチャバン住宅団地の人口 | 工業統計 工業統計 人口統計 工業統計 人口統計 | ○ ○ ○ | | ○ ○ | | |
| | | タイの社会に対するインパクト | マプタプット地域の雇用を拡大したか 地価は高騰したか 環境問題は生じたか | 地元従業員数 地価推移 環境評価数値 | | ○ ○ | ○ | | |
| | | 財政に対するインパクト | 税収は伸びたか | マプタプット工業団地の納税額推移 | | ○ | ○ | | |
| | | その他のインパクト（正負） | その他のインパクト（正負） | インタビュー | ○ | ○ | | | |
| 3. | 効率性 | JICA調査は効率良く実施されたか | JICA各調査の時期・内容はタイ政府の東部臨海地域開発スケジュールの実施タイミングに適合して行われたか 専門家の投入のタイミングはよかったか 専門家の業務は東部臨海地域開発の目的に合致し、それを支援するものだったか | インタビュー インタビュー インタビュー | ○ | ○ | | | |
| | | JICA調査は東部臨海地域開発の実施効率を高めたか | JICA各調査は東部臨海地域開発の実施を促進し、その指針となったか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | — | — |

| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI、 BOI | NESDB | IEAT | 地方 自治体 | 入居 企業 | 周辺 企業 |
|-----------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------|----------|----------|
| 3. 効率性 | JICA調査の整合性 | JICA各調査の内容は一貫し、 矛盾・重複する部分はなかったか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |
| | JICA調査終了後の東部臨海地 域開発の効率性 | JICA調査終了後の東部臨海地 域開発方針の変更（港湾位置の変 更等）の有無 変更の理由 タイ側は独自の追加調査を行った か | インタビュー インタビュー インタビュー | ○ ○ ○ | | ○ ○ ○ | | | |
| 4. 妥当性 | JICA調査のフィージビリティ スタディは妥当だったか | JICA調査が予測したIRRと OECF調査団が検証するIRR との間の誤差はどの程度あるか その誤差の要因は何か | OECF調査 | | | | | | |
| | JICA調査の提言内容は実現さ れたか | マブタブット工業港の位置 マブタブット就業者用ニュータウ ンの位置 地価高騰を抑制する措置 ラムチャバン住宅団地用地の早期 取得 ラムチャバン工業団地内の標準工 場・職業訓練センターの設置 バンコクからの移転企業に対する 優遇制度 ラムチャバン商業港運営の民営化 | 地図 地図 インタビュー インタビュー 地図 工業団地入居要綱 インタビュー | ○ ○ ○ ○ | | | | | |
| | 東部臨海地域開発の将来計画 | 東部臨海地域開発の将来計画はど うか 将来計画と既実施開発との関連性 はあるか（大きな変更はあるか） 将来計画の内容はJICA調査の マスタープランに沿ったものであ るか | インタビュー インタビュー インタビュー | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ | ○ ○ ○ | | | |

| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI、 BOI | NESDB | IEAT | 地方 自治体 | 入居 企業 | 周辺 企業 |
|---------------------|-------------|-----------------------|----------|-------------|-------|------|-----------|----------|----------|
| 5. 自立 発展 性 | 運営の順調さ | 入居企業の満足度 | インタビュー | | | ○ | | ○ | ○ |
| | | 既実施開発の運営に大きな支障はないか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |
| | | 大きな問題点は何か | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |
| | | 運営組織・体制は充実しているか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |
| | 財務上の自立性はあるか | 環境問題への今後の対処方針 | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |
| | | 諸施設の運営採算はおおむね黒字か | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |
| | 政府の支援 | 政府は今後も資金・人材面で支援しつづけるか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | | |

Appendix 4 I E A T 組織図

ORGANIZATION CHART OF INDUSTRIAL ESTATE AUTHORITY OF THAILAND



Appendix 5 入居企業調査項目表（和文）

| 調査事項 | 調査項目 |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 企業内容 | <p>貴社の業種等についてお聞かせ下さい。</p> <p>1-1 会社名称、業種 ()</p> <p>1-2 企業形態(□内にチェックし、()内に記入して下さい)</p> <p>a □国有、□民間、□合弁(合弁の相手国:)</p> <p>b □本社、□工場、□支店、□駐在員事務所</p> <p>c □新規進出、□バンコク本社の増加拠点、□首都圏からの移転、 □地元企業(出身県:)</p> <p>1-3 資本金(合弁の場合、貴社の資本持分割合) (資本金: 、貴社の持分割合: %)</p> <p>1-4 従業員数 (タイ国人: 人、日本人: 人、 首都圏からの移住者: 人、技能労働者: 人)</p> <p>1-5 売上高(売上高:)</p> <p>1-6 売上構成</p> <p>a 商製品名 商製品名 _____(%) _____(%) _____(%) _____(%) _____(%) _____(%)</p> <p>b 販売先(タイ国内: %、輸出: %)</p> <p>c 主な輸出先(東南アジア: %、中近東: %、 豪州: %、その他の国: %)</p> <p>1-7 仕入構成</p> <p>a 商製品名 商製品名 _____(%) _____(%) _____(%) _____(%) _____(%) _____(%)</p> <p>b 仕入先(タイ国内: %、輸入: %)</p> <p>c 主な輸入先(日本: %、台湾: %、 USA: %、その他の国: %)</p> <p>1-8 操業度(操業度: %)</p> <p>1-9 当団地への入居年月(年、 月)</p> |
| 2 当団地への 進出のきっかけ・進出決定 時期 | <p>2-1 当団地への進出のきっかけは何ですか。(□内にチェックし、()内に記入して下さい)</p> <p>a □元々タイへの進出を考え、自ら積極的に情報を集めていた。</p> <p>b □取引先からの要請</p> <p>c □当団地の企業誘致活動によって(特に:)</p> <p>d □その他()</p> <p>2-2 当団地を何から知りましたか。またその内容はいかがでしたか。 (複数選択可。□内にチェックし、()内に記入して下さい)</p> <p>a □パンフレット・投資家ガイドを見て(時期・内容:)</p> <p>b □企業誘致セミナー(時期・場所・内容:)</p> |

| | |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>c <input type="checkbox"/> 企業誘致アンケート・ダイレクトメール(いつ:)</p> <p>d <input type="checkbox"/> 企業誘致ミッションへの参加(いつ:) 主催者:)</p> <p>e <input type="checkbox"/> 取引先の紹介</p> <p>f <input type="checkbox"/> 新聞・雑誌等マスコミ情報</p> <p>g <input type="checkbox"/> その他(具体的に:)</p> <p>2-3 当団地への進出の検討を始められた時期及び貴社が進出を決定された時期はいつですか(年 月)。</p> <p>2-4 当団地が定めた業種等の入居企業選定基準の存在を知っていましたか。<input type="checkbox"/>知っていた <input type="checkbox"/>知らなかった</p> |
| 3 投資の目的 | <p>当団地への投資の目的についてお聞かせ下さい。(複数選択可。□内にチェックし、()内に優先順位を記入して下さい)</p> <p>a <input type="checkbox"/> (優先順位:) 販路拡大</p> <p>b <input type="checkbox"/> (優先順位:) 生産拠点の移転</p> <p>c <input type="checkbox"/> (優先順位:) 調達コストの低減</p> <p>d <input type="checkbox"/> (優先順位:) 取引先からの要請</p> <p>e <input type="checkbox"/> (優先順位:) その他(具体的に)</p> |
| 4 タイ国選択の要因 | <p>タイ国の工業団地を選択された要因(複数選択可。□内にチェックし、()内に優先順位を記入して下さい)</p> <p>a <input type="checkbox"/> (優先順位:) 政治の安定</p> <p>b <input type="checkbox"/> (優先順位:) 経済成長率の高さ</p> <p>c <input type="checkbox"/> (優先順位:) 地理的優位性(東南アジアの中心)</p> <p>d <input type="checkbox"/> (優先順位:) 安価で優秀な人材・人件費</p> <p>e <input type="checkbox"/> (優先順位:) 他国と比較し、タイ国の団地の水準の高さ (特にどの点が:)</p> <p>f <input type="checkbox"/> (優先順位:) その他(具体的に:)</p> |
| 5 タイ国における当団地選択の要因 | <p>タイ国の団地の中から当団地を選択された要因(複数選択可。□内にチェックし、()内に優先順位を記入して下さい)</p> <p>a <input type="checkbox"/> (優先順位:) 地理的優位性(港湾に近い)</p> <p>b <input type="checkbox"/> (優先順位:) 地理的優位性(バンコク市場に近い)</p> <p>c <input type="checkbox"/> (優先順位:) 豊富な労働力</p> <p>d <input type="checkbox"/> (優先順位:) 企業・産業集積による業務効率の向上</p> <p>e <input type="checkbox"/> (優先順位:) バンコクの過密からの転出</p> <p>f <input type="checkbox"/> (優先順位:) ラムチャバン港の整備</p> <p>g <input type="checkbox"/> (優先順位:) 住宅団地の整備</p> <p>h <input type="checkbox"/> (優先順位:) 用地リース料(支払方法)</p> <p>i <input type="checkbox"/> (優先順位:) 地質・地盤</p> <p>j <input type="checkbox"/> (優先順位:) 地形、面積</p> <p>k <input type="checkbox"/> (優先順位:) インフラ(電気、用水、ガス、交通アクセス)</p> <p>l <input type="checkbox"/> (優先順位:) インセンティブ(税制、補助金、融資制度等の内、特に:)</p> <p>m <input type="checkbox"/> (優先順位:) 福利厚生施設(学校・幼稚園、病院等の内、特に:)</p> |

| | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>n <input type="checkbox"/> (優先順位:) 支援サービス・支援施設の充実(標準工場、職業訓練所等具体的に:)</p> <p>o <input type="checkbox"/> (優先順位:) 環境保全</p> <p>p <input type="checkbox"/> (優先順位:) 企業誘致担当者が非常に熱心で、説得力があったから(具体的に:)</p> <p>q <input type="checkbox"/> (優先順位:) J I C A ・ O E C F の協力案件だから</p> <p>r <input type="checkbox"/> (優先順位:) その他(具体的に:)</p> |
| 6 入居後の評価 | <p>6-1 上記5及び以下の各項目について入居後の評価をお伺いします。(特に実際のサービス、管理運営状況等について) (○、△、×を記入して下さい)</p> <p>a () 立地申請手続の迅速性</p> <p>b () 通関業務の迅速性</p> <p>c () その他諸許認可・要望に対する事務処理サービス(窓口の一本化)</p> <p>d () 技能労働者等人材紹介サービス</p> <p>e () 労働力の質と量</p> <p>f () 賃金水準</p> <p>g () 資金調達</p> <p>h () 原材料・部品等の調達</p> <p>i () 商業・文化施設を含めた町としての魅力</p> <p>6-2 以下の支援サービス・支援施設の御利用状況(○、△、×を記入して下さい)。殆ど利用されていないものについてはその理由もお願い致します。</p> <p>a () 技能労働者等人材紹介サービス(理由:)</p> <p>b () 標準工場(理由:)</p> <p>c () 職業訓練所(理由:)</p> <p>d () ビジネスセンター(理由:)</p> <p>e () 共用展示場・会議室(理由:)</p> <p>f () 銀行・郵便局・証券取引所(理由:)</p> <p>g () 学校・幼稚園(理由:)</p> <p>h () 病院(理由:)</p> <p>i () ショッピングセンター(理由:)</p> <p>j () スポーツ・レクレーションセンター(理由:)</p> |
| 7 入居の効果 | <p>入居による下記項目に係る効果をお伺いします。(○、△、×を記入して下さい)</p> <p>a () 売上高増加</p> <p>b () 操業度上昇</p> <p>c () 輸出高増加</p> <p>d () 生産性(一人当たり売上高)向上</p> <p>e () 販路(得意先)拡大</p> <p>f () 海外直接投資の導入</p> <p>g () 資金調達条件の改善</p> |

| | |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>h () 原材料・部品等調達力の増大</p> <p>i () 商製品開発力 (マーケティング) 強化</p> <p>j () 品質・技術開発力向上</p> <p>k () 歩留率向上</p> <p>l () 商製品の原価低減</p> <p>m () 作業環境・能率改善</p> <p>n () 給与水準の上昇</p> <p>o () 人材育成効果</p> <p>p () 従業員のモラル向上</p> <p>q () 優秀な人材募集効果</p> <p>r () 企業イメージ向上</p> <p>s () その他(具体的に:)</p> |
| 8 当団地に対する全般的満足度・改善点 | <p>8-1 団地の施設・運営・管理・サービス等に関する満足度をお伺いします。(○、△、×でお答え下さい。またその理由を付して下さい。)</p> <p>() (理由:)</p> <p>8-2 団地管理者の管理・運営活動をどう評価しますか。(○、△、×でお答え下さい。またその理由を付して下さい。)</p> <p>() (理由:)</p> <p>8-3 将来とも当団地に定着を希望しますか。(□内にチェックし、その理由を記して下さい。)</p> <p><input type="checkbox"/> 定着したい(理由:)</p> <p><input type="checkbox"/> 1年以内に退去する(理由:)</p> <p><input type="checkbox"/> 数年以内に退去する(理由:)</p> <p><input type="checkbox"/> 未定(理由:)</p> <p>8-4 特に改善を希望する点、不満な点を具体的にお伺いします。</p> <p>()</p> <p>()</p> <p>8-5 それらの不満を団地管理者側に伝えてありますか。その反応はどうですか。()</p> |
| 9 通貨危機の影響 | <p>9-1 最近の通貨危機はあなたの企業にどんな影響を与えていますか。下記項目についてコメントをお願い致します。</p> <p>a 国内販売()</p> <p>b 国内仕入()</p> <p>c 輸出()</p> <p>d 輸入()</p> <p>e 雇用・賃金()</p> <p>9-2 為替変動リスクに対してどんな対抗策を採っていますか。()</p> <p>9-3 通貨危機は団地への投資方針にどんな影響を与えますか。()</p> <p>9-4 通貨危機の今後の見通しについてご意見をお聞かせ下さい。()</p> |

10 特におっしゃりたいこと、前問までの御回答の補足等がございましたら下記にお願い致します。

Questionnaire for Tenants

JICA/OECF Joint Evaluation on Eastern Seaboard
Development in the Kingdom of Thailand

JICA,
Office of Evaluation &
Post Project Monitoring
November 1998

**Questionnaire for Tenant Investors in the Laem Chabang
Industrial Estate (LCIE)**

Dear sirs,

Japan International Cooperation Agency (JICA) is Japanese government funded agency to provide development and technical assistance to developing countries.

The Japanese government has assisted the Royal Thai Government with the Eastern Seaboard development by means of JICA's technical cooperation and Overseas Economic Cooperation Fund (OECF)'s loan commitment. The Laem Chabang Industrial Estate was one of the projects which received such JICA and OECF's support.

Currently, JICA is conducting a post project evaluation study in order to assess the impacts of JICA's cooperation on achieving the development goals of the Laem Chabang Industrial Estate. We aim to feed the lessons learned back to the future project formation and implementation in the industrial sector of Thailand.

As a part of this evaluation, JICA is carrying out a tenant survey in the Laem Chabang Industrial Estate. We would like to ask you to take a little time to answer the following questions. Your valuable comments will be much appreciated.

**Questionnaire for Tenant Investors in the Laem Chabang
Industrial Estate (LCIE)**

1 Outline of company

Please inform about your company.

1-1 Name of your company ()

1-2 Main businesses()

1-3 Form of company(Check , and write in ())

a State owned enterprise Private company Joint venture (partner's nationality: _____)

b Head office Factory division Branch Representative office

c New investment in Thailand Additional investment of a company located in Bangkok area Removal from Bangkok area Local company (Province from which you came: _____)

1-4 Capital

(Capital invested: _____ Each share of joint venture: _____)

1-5 Number of employees

(Total number: _____ Thai: _____ Others (please specify: _____) Immigrant from Bangkok area: _____)

Skilled labor: _____)

1-6 Sales (Sales amount of the last fiscal year: _____)

1-7 Sales structure

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| a | Product | | Product |
| | _____ (%) | | _____ (%) |
| | _____ (%) | | _____ (%) |
| | _____ (%) | | _____ (%) |

b Location of sales (Sales in Thailand: _____ % Export: _____ %)

c Main destinations of exports (Southeast Asia: _____ % Near and Middle East: _____ %
% Australia: _____ % Others (please specify: _____ %
% _____ % others _____)

1-8 Purchase structure

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| a | Product | | Product |
| | _____ (%) | | _____ (%) |
| | _____ (%) | | _____ (%) |
| | _____ (%) | | _____ (%) |

b Location of purchase (Procured from Thailand: _____ % Import: _____ %)

c Main countries from which products are imported (Japan: _____ % Taiwan: _____ %
USA: _____ % Others (please specify: _____ %
% _____ % others _____ %)

1-9 Capacity usage ratio (Capacity usage ratio: _____ %)

1-10 When did you move into the Laem Chabang Industrial Estate (LCIE)? (Year: _____
Month: _____)

2 Clue for investment, Time of investment decision

2-1 What was your clue for investing in LCIE? (Check , and write in ())

- a Considered on our own initiative, and collected information by ourselves
- b Request from customers
- c Sales promotion of LCIE (Especially what type of promotion? _____)
- d Others (_____)

2-2 How did you know LCIE first, and how did you evaluate the contents? (You can choose plural answers. Check , and write in ())

- a Pamphlet, Investors guide (When? _____ How about the content? _____)
- b Promotion seminar (When? _____ Where? _____ How about the content? _____)
- c Questionnaire, Direct mail (When? _____)
- d Participation in a promotion tour (When? _____ Who was the promoter? _____)
- e Introduced by business acquaintances
- f Advertisement in the newspaper and/or magazines
- g Others (_____)

2-3 When did you begin to consider to invest in LCIE? (Year: _____ Month: _____)

When did you decide to invest in LCIE? (Year: _____ Month: _____)

2-4 Did you know the tenant selection criteria of LCIE?

Yes (When? before application after application after entering LCIE) No

3 Objectives of investment (You can choose plural answers. Check , and write the priority orders in ())

- a (Priority order: _____) Expansion of sales channel
- b (Priority order: _____) Removal of factory
- c (Priority order: _____) Reduction of procurement costs
- d (Priority order: _____) Request by customers
- e (Priority order: _____) Others (_____)

4 Reasons to have selected Thailand (You can choose plural answers. Check , and write the priority orders in ())

- a (Priority order: _____) Political stabilization
- b (Priority order: _____) High economic growth rate
- c (Priority order: _____) Geographical advantage (Center of Southeast Asia)
- d (Priority order: _____) Smart labor power and reasonable labor costs
- e (Priority order: _____) Higher level of LCIE compared with those of other countries (Especially: _____)

f (Priority order:) Others ()

5 Reasons to have selected LCIE in Thailand (You can choose plural answers. Check , and write the priority orders in ())

- a (Priority order:) Geographical advantage (Near to seaports)
- b (Priority order:) Geographical advantage (Near to Bangkok market)
- c (Priority order:) Plentiful labor power
- d (Priority order:) Improvement of business efficiency by the industrial agglomeration
- e (Priority order:) Escape from overcrowded Bangkok area
- f (Priority order:) Usage of Laem Chabang seaport
- g (Priority order:) Usage of housing complex
- h (Priority order:) Leasing fee and its payment condition of LCIE's site
- I (Priority order:) Nature of the soil and the ground
- j (Priority order:) Topography and the area
- k (Priority order:) Infrastructure (Electricity, Water, Gas, Transportation)
- l (Priority order:) Incentives (Tax, Subsidy, Loan etc. Especially

m (Priority order:) Welfare institutions (School, Kindergarten, Hospital etc. Especially:)

n (Priority order:) Supporting services and facilities (Standard factory, Vocational training center etc. Specify:)

o (Priority order:) Environmental condition

p (Priority order:) Moved by a devoted and persuasive person in charge of promotion (How was he/she good?:)

q (Priority order:) Because LCIE was assisted by JICA and OECF

r (Priority order:) Others ()

6 Your evaluation after movement into LCIE

6-1 Please evaluate for the following items, especially for actual level of service and management. (Enter ○, △, × in ())

- a () Promptness of the procedure for a factory location application
- b () Promptness of custom clearance procedure
- c () One-stop service (window) of other clerical procedures for various inquiry, request, claim
- d () Information service on skilled labors and subcontractors

- e () Quantity and quality of labor power
- f () Wage level
- g () Financing
- h () Procurement of materials and parts
- I () Charm of a town which has commercial and cultural facilities etc.

6-2 How often do you utilize following supporting services and facilities? (Enter ○, △, × in ()) If you don't utilize those facilities, please write the reasons.

- a () Information service on skilled labors and subcontractors (Reason: _____)
- b () Standard factory (Reason: _____)
- c () Vocational training center (Reason: _____)
- d () Business center (Reason: _____)
- e () Exhibition hall and conference room for common use (Reason: _____)
- f () Bank, Post office, Stock exchange (Reason: _____)
- g () School, Kindergarten (Reason: _____)
- h () Hospital (Reason: _____)
- I () Shopping center (Reason: _____)
- j () Sports and recreation centers (Reason: _____)

7 Effect on business after moving into LCIE (Enter ○, △, × in ())

- a () Sales increase
- b () Improvement of capacity usage ratio
- c () Export increase
- d () Improvement of productivity (Sales per employees)
- e () Expansion of customers (sales channel)
- f () Inviting foreign direct investment
- g () Improvement of financing conditions
- h () Procurement of materials and parts
- I () Development and marketing ability of new products
- j () Research and development and quality improvement
- k () Ratio of standard quality goods to products produced (yield rate)
- l () Cost reduction
- m () Increase of wage level
- n () Improvement of working conditions in workshops and working efficiency
- o () Human resource development

- p () Morale of employees
- q () Recruitment of able employees
- r () Improvement of the image of your company
- s () Others ()

8 A sense of satisfaction and request for betterment

8-1 Are you satisfied generally with facilities, operation, management and services etc. of LCIE? (Enter O, Δ, × in () and write the reason)

() (Reason:)

8-2 How do you evaluate operation and management activities of LCIE managers in charge? (Enter O, Δ, × in () and write the reason)

() (Reason:)

8-3 Do you wish to remain to stay in LCIE for the future? (Check , and write the reasons in ())

a Yes (Reason:)

b Will leave in a year (Reason:)

c Will leave in a several years (Reason:)

d Not clear (Reason:)

8-4 Please write concrete service which you are not satisfied with and should be improved.

()

()

()

8-5 Did you convey such dissatisfaction to LCIE's window or managers in charge? How did they take prompt measures to deal with your requests?

()

9 Influence of currency crisis

9-1 How has the recent currency crisis influenced your company? Please make your comments on the following items.

a Domestic sales ()

b Procurement ()

c Export ()

d Import ()

e Recruitment and wages ()

9-2 What measures do you take against the economic crisis including foreign exchange fluctuation? ()

()

9-3 How does the economic crisis affect your company's investment policy to LCIE?

()

9-4 Please express your prospects on the economic crisis for the future.

()

10 Please state any supplementary comments for the above questions and your any specific opinion etc. below.

Appendix 7 調査対象入居企業概要一覧

調査企業一覧

| | 社名 | 用途 区分 | 主要製品 | 入居年月 | 資本構成 | 資本金 (mBt) | 面積 (ライ) | 従業員数 | 売上 (mBt) | 主要 販売先 | 輸出/ 売上 |
|----|-------------------------------|----------|------------------------|---------|------------------|--------------|------------|-------|-------------|--------------|-----------|
| 1 | MMC Sittipol | GIZ | 自動車 | 1990.7 | 日本 98% タイ 2% | 834 | 309 | 1,971 | 30,828 | 最終消費者 | 85% |
| 2 | Summit Showa Manufacturing | GIZ | 二輪車・自動車用ショ ックアブソーバ | 1993.3 | 日本 51% タイ 49% | 160 | 15 | 180 | 460 | MMC・ホン ダ | 5% |
| 3 | Asahi Somboon Metals | GIZ | 自動車用鉄製鋳物部 品 | 1995.1 | 日本 98% タイ 2% | 525 | 39 | 320 | 360 | MMC | 15% |
| 4 | Summit LC Auto Seats | GIZ | 自動車用シート | 1998.1 | タイ 100% | 50 | 20 | 200 | 800 | MMC | - |
| 5 | Thai DNT Paint MFG. | GIZ | 自動車用塗料 | 1996.6 | タイ 51% 日本 49% | 80 | 8 | 80 | 144 | MMC | - |
| 6 | Siam Compressor | GIZ | エアコン用ロータリ コンプレッサ | 1988.12 | 日本 51% タイ 49% | 360 | 84 | 713 | 2,294 | 三菱電機 | 67% |
| 7 | Siam Asahi Technoglass | GIZ | TV ブラウン管(ガラ スバルブ部分) | 1989.5 | 日本 63% タイ 27% | 1,600 | 153 | 1,119 | 4,000 | 東芝 | 50% |
| 8 | Siam NEC | GIZ | カラーテレビ、PC モ ニター | 1991.10 | 日本 51% タイ 49% | 340 | 40 | 668 | 5,187 | NEC(日本) | 96% |
| 9 | Fujitsu General | EPZ | エアコン | 1991.6 | 日本 100% | 740 | 79 | 1,121 | 6,579 | 最終消費者 | 100% |
| 10 | Bangkok Magnet | GIZ | 鋳造磁石 | 1995.2 | 日本 95% タイ 5% | 75 | 15 | 197 | 396 | 三菱製鋼(日 本) | 75% |

| | 社名 | 用途 区分 | 主要製品 | 入居年月 | 資本構成 | 資本金 (mBt) | 面積 (ライ) | 従業員 数 | 売上 (mBt) | 主要 販売先 | 輸出/ 売上 |
|----|----------------------|-----------|----------|--------|------------------|--------------|------------|----------|-------------|-------------------|-----------|
| 11 | IMS | EPZ | プリント基板組立 | 1995.1 | US 100% | 280 | 64 | 1,700 | 3,531 | IMS(USA) | 100% |
| 12 | Heatec | EPZ | 熱交換装置 | 1995.4 | 独 100% | 2 | 7 | 36 | 不明 | GEA(独) | 100% |
| 13 | MULTIBAX | EPZ | プラスチック袋 | 1998.1 | タイ 100% | 31 | 7 | 198 | 180 | ヨーロッパ | 100% |
| 14 | Acushnet FOOT-JOY | EPZ SF | ゴルフ用手袋 | 1994 | US 70% タイ 30% | 103 | 24 | 1,100 | 1,000 | Foot-Joy (USA) | 100% |

Appendix 8 企業詳細調査結果

(1) MMC Sittipol Co. Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社は三菱自動車工業(株)(98年3月期売上高2兆5千億円)の子会社。同社は1981年にバンコク東30kmのラカバン I Eに進出後タイ国内需要の伸長とともに業績を伸ばし、その増設工場として1990年7月にLCIEに600ライ(GIZ第1フェーズの1/3近く)の契約を行い、内半分(300ライ)を同社の協力企業群10数社(柏会)に割り当てた。これは現地生産車の品質維持とローカルコンテンツ規制の両立を図る目的による。

その後も販売高は増加し、1996年度には86,000台(内タイ国内向け74,000台、85.4%)を販売したものの、1997年は国内販売は28,000台に落ち、今年度の国内販売は97年の半減以下と見込まれている。この国内販売の不振をカバーするため輸出シフトを強め、欧州・豪州を中心に96年の12,600台から97年40,100台、98年56,000台(予定)へと輸出拡大し、その結果今年度の対売上高輸出割合は85%と輸出志向型企业に様変わりしている(輸入割合は50%。その大半は日本からの輸入)。

更に当社はラカバン工場を閉鎖し、輸出に便宜なLCIEへの集約を進めるとともに現地従業員1,200人・日本人17人の人員削減を実施した。

タイ国内自動車需要：

自動車は労働人口285千人を擁するタイの基幹産業だが、国内販売台数は1996年59万台・97年36万台・98年14万台と推移し、98年は96年の約1/4に落ち込んだ(内、日本メーカーの合計シェアは毎年90%超)。操業度は15%程度に落ち込み、約3割に当たる85千人のレイオフが実施されており、現在各メーカー共輸出に力を入れている。99年の国内販売台数は16万台に回復すると見込まれている(尚、輸出台数は98年実績7万台、99年見込み16万台)。

ローカルコンテンツ規制：

タイの自動車生産に関わる現地部品調達率規定(ローカルコンテンツ)は現行54%だが、同規定は米ゼネラルモーターズ社(GM)によるタイ進出の交換条件に従って1998年6月末に撤廃されることになっていた。しかしGMが製造モデルの変更に伴いイースタンシーボード工業団地内ラヨン工場の操業開始を1999年半ばに延期したことから、同規定撤廃の時期も2000年初めに延期された。

LCIEのタイ人従業員1,950人中約400人はマネージャークラスであり、その殆どがバンコクからの単身者で、週末にはバンコクへ帰っている。

なお、97年8月にタイ側パートナーの依頼により三菱側が株式を買い取り現在の持株比率は98.3%になっている。

出資比率：

国内販売を主とする会社は原則タイ資本51%以上でなければならないが、1995年9月以降は第3ゾーン立地企業に限り輸出割合に関係なく外資100%所有が可能になった（BOI告示1995、P5）。

更に経済危機によるタイ資本支援のため、97年12月以後はタイ側パートナーが同意した場合立地ゾーンに関係なく外資100%所有が認められた（BOI告示1997、12/3）。これに基づいて、日系企業だけで輸送機器メーカーを中心に100件近い認可が出されている（98年8月現在）。

2. LCIEへの進出動機

タイへは1980年代に殆ど全ての日本自動車メーカーがバンコク市内及びその周辺へ工場進出したが、それはタイ国内大口需要地に近接した立地を求めたこと、及び港がバンコクにしかなかった(クロントイ港)ことによると考えられる。その後バンコク市内の交通渋滞による大量輸送上の支障及びラムチャバン港の稼働に伴い、タイ東南部への増設・移転が行われつつある。特に4万トン以上の自動車専用船は深海港であるラムチャバン港にしか入港できず、今後完成車輸出の増大につれ同港の位置づけも増していくと考えられる。

当社のタイ国選択の理由は1.経済成長率の高さ、2.低廉な人件費、3.工業団地のインフラ水準の高さの順番である。LCIE選択の要因としては1.港に近いこと、2.協力工場群と共に進出したことによる企業集積効果、3.インフラの充実、4.ゾーン3特典という優先順位。

LCIE進出のきっかけは、最初の進出地であるラカバンIEがIEAT管轄の工業団地であったことから、IEATないしMOIからの情報によるものと考えられる。

なお同社はタイ以前にインドネシアに進出し、またマレーシアでは同国工業省との合併によって‘プロトン’（同国乗用車シェア80%）の生産を行っている。

タイにおける日本メーカーの自動車販売台数(1998年)

| 自動車組立 メーカー | タイ国内販売台数 | | 輸出販売台数 | | 合計 | |
|---------------|----------|--------|--------|--------|---------|--------|
| | 販売台数 | シェア | 販売台数 | シェア | 販売台数 | シェア |
| 三菱 | 15,840 | 11.0% | 60,861 | 87.8% | 76,701 | 36.0% |
| トヨタ | 42,661 | 29.6% | 1,819 | 2.6% | 44,480 | 20.8% |
| いすゞ | 32,753 | 22.7% | 22 | 0.0% | 32,775 | 15.4% |
| ホンダ | 16,368 | 11.4% | 3,892 | 5.6% | 20,260 | 9.5% |
| 日産 | 12,990 | 9.0% | 24 | 0.0% | 13,014 | 6.1% |
| その他 | 23,453 | 16.3% | 2,668 | 3.9% | 26,121 | 12.2% |
| 合計 | 144,065 | 100.0% | 69,286 | 100.0% | 213,351 | 100.0% |

(注：「その他」には日本以外の自動車組立メーカーを含む。尚、タイには民族系の独立した自動車メーカーは存在しない。)

3. 入居後の評価

通関業務の迅速性、原料・部品等の調達、病院の3点が高評価(○)を得た。病院はLCIE近傍にラムチャバンメモリアル病院があり、今年から日本語で診療が受けられる体制になり契約病院として利用しているが、重病はバンコクの病院へ行く。立地申請手続の迅速性は(△)であり、度々IEAT本部(バンコク)まで出かける必要があり、不便。

低評価(×)は町としての魅力がないことと標準工場。バンコクと違い日本人学校がないことが最大の問題点(赴任できる年代層が限定される)。LCIEの日本人スタッフが多く住んでいるシラチャについては、日本人1,200人が住んでいるといわれ、大規模ショッピングセンター・日本料理店(20軒)・カラオケ店・レンタルビデオ店も多く日本人にとって住み易い反面、夜の町になっている(独身者ないし単身者向きの町)。標準工場は当社にとっては小さすぎて、検討対象にならない。

人材募集については、経済危機の影響で直接工100人の募集に対して300人の応募がある状況(買い手市場)だが、エンジニアクラスになるとバンコクから離れたがらず、やはり難しい。なおバンコクから離れたがらない理由の一つとして一般に給与水準の低下が挙げられるが、当社の場合バンコク本社と同じ組織であるためバンコクと同一水準にしている(給与ベースを変えるために別会社化する企業もある)。

4. LCIEに対する満足度

LCIEの施設・運営・管理・サービス等に対する満足度は(×)。その理由は団地内道路・街灯・グリーンベルト・ゴミ焼却設備等公共部分の維持管理の不十分さにある。それらの要望・不満はその都度団地管理者側に申し入れているが、反応が無いまたは遅い。

(1) 道路管理

団地外見に比して内部が悪く、管理全般にわたりラカバンIEに劣る。。道路は陥没箇所多く、通行に支障あり。グリーンベルトの草刈りが行われず、そのため交差点周辺の見通しが悪く、知る限りでもこの2ヵ月間で当社員3名・他社員1名が衝突事故を起こし、入院した(信号・団地内案内掲示無く、スピードを上げがちなのも一因)。

(2) 清掃・草刈り

敷地境界線から3m下げてIEATへ寄贈したが、その敷地の清掃・草刈りも行われず、当社員が自主的に行っている。

(3) 焼却設備

IEAT事務所に廃棄物の焼却設備があるのに稼働させず、廃棄物も引き取ってくれない。契約上工場内は無煙が義務付けられているが、やむなく自社内で焼却している。

5. 将来の定着希望

国内市場の縮小、LCIE内に協力工場が多いこと、日本からの輸入も殆どラムチャバン港を利用していること等により生産拠点をラカバンIEからLCIEへ集約化する(ラカバンIEは現在売りに出している)。従って、今後もLCIEに定着したい。

6. 経済危機の影響・対策

97年9月～98年9月間で国内販売が75%減少したが、パーツ安により輸出は順調に伸びている。現在はパーツ安歓迎体質。

投資は優先順位を付け、開発投資以外の合理化・環境投資等は停止している。

今後については、99年3月以降上昇に転じ、2003年タイ国内需要40万台、2005年60万台(即ち97年上期ベース)への回復を見込んでいる。

7. 補足意見

勤労者の定着率向上のために、シラチャ等の周辺都市も含めて働き易い町造りが必要。日本人のためには日本人学校、その他文化・体育施設・公園等の公共施設の充実が必要(ラムチャバン工場内にサッカー場を設けているが、本格的な公共施設があればベター)。

現在は不況で労務問題は緩和しているが、92年ラムチャバン工場開業当時はタイ人マネージャクラス300人程が主に子供の教育問題のためにラカバン工場へ帰任してしまった。現在も休日以外にもバンコクの自宅へ帰るマネージャがいる(ドライバー付きであることにもよるが、タイ人は一般に仕事より家庭を大切にす。逆に言うと仕事に対する責任感が希薄)。

(2) Summit Showa Manufacturing Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社の親会社である(株)ショーワは、本田技研の関連会社で自動車及び2輪車用緩衝器(ショックアブソーバ)及びパワーステアリングを製造し、世界16ヵ国(22拠点)に本田技研とともに進出している(98年売上高1,031億円)。タイへは既に1976年以来バンコクへ進出し、2輪車用緩衝器工場を操業している。

経営支配権の確立及び金利負担の軽減を目的として98年7月増資し、シェア51%とした。タイ人従業員175名の殆どは地元住民だが、スタッフはバンコクからの単身赴任が多く、中には毎日バンコクから通っている人もいる。

2. LCIEへの進出動機

LCIEには三菱自動車工業(株)の勧誘を受け、当社にとって新規大口顧客の開拓・販路拡大の好機と考えて93年3月に進出した。従ってLCIEへの進出動機は同社からの要請が主で、次いで調達コストの低減効果等であった。

販売は緩衝器のほぼ全量を三菱自動車(MMC)へ納入しているが(一部バイク部品の生産あり)、現在販売不振により増設した鋳造工場も稼働できない状況で、MMCから貰っている当社救援目的の仕事で凌いでいる。

3. LCIE入居後の評価・満足度

本田技研の協力工場の約半数がタイに出ているので部材調達上の問題はない。重要部品は日本のショーワ本社から輸入しているが(全仕入高の50%)、通関に3ヵ月かかる場合もあり通

関業務は遅い(×)。小物の輸入は空輸も利用している。

従業員教育は日本から技術者を出張ベースで呼んで指導しており、職業訓練所等の団地内設置は必要ない。

団地管理者との折衝はタイ人スタッフに任せているが、草刈りが行われていない等の不満がある。I E A Tの顔が見えない。もっとPRして欲しい。

既に投資を行い、引越しは機械設備に悪影響を与えるので移転は考えていない。一定の教育投資も行っており、景気回復時に備え、できるだけ人員削減は行わずに頑張りたい。

4. 経済危機の影響・対策

単独で輸出シフトするだけの力はなく、パーツ安による輸入部品高騰の直撃を受けている。国内調達先である日系協力工場群も主要部材は日本から輸入しているため、それも当社仕入れ価格の高騰に繋がっている。対策として、輸入通貨について円建・ドル建の双方を短期的に比較し、その都度有利な方を選択している。

来年以降はMMCが輸出中心に増産計画を立てているので徐々に回復すると期待している。

5. 補足意見

輸入部品が完成品と見なされ、42%の関税を徴収されている。その結果購入部品原価が約1.5倍に跳ね上がり採算を圧迫している。サミット側スタッフに対応を指示しているが動きが鈍い。

(3) Asahi Somboon Metals Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社の親会社は旭テック(株)(日本ガイシの関連会社)で、主力製品は自動車用鋳物部品(98年売上高561億円)。タイには、89年にバンコクにアルミ鋳物工場を進出し、その業績好調を受けてさらに95年1月から鉄鋳物工場としてLCIEに進出・生産開始した。現在売上の85%がMMC向け、15%は日本向け輸出。

タイ人従業員316人中20人はバンコクに家を持っており、LCIE近在にアパートを借りて住んでいる。東北出身者が多いワーカークラスは3~4人でアパートの1室に同居しているケースが多い。

経済危機の影響でタイ側パートナー(ソンプーングループ、以前51%株主)から株式買い取り依頼を受け、旭テックが98%まで買増した。

2. LCIEへの進出動機

LCIEへの進出動機は旭テックの主要顧客である三菱自動車からの要請に依るものである。三菱自動車の1トンピックアップ生産工場(岡崎工場)のタイ移管に伴って、同車種の当時の協力工場が進出を拒否したため、旭テックは販路拡大を期してタイ進出を決定した。また当社は労働集約産業であり、タイの安価な人件費も進出動機の1つにある。その進出時MMC

は既にLCIEに土地を確保しており、その中から好きなブロックを選択するよう指示された。当社は発生する塵埃の風向きを考慮して現在のブロックを選択した(LCIEのインフラ等の説明は全てMMCから受けた)。

3. LCIE入居後の評価・満足度

雇用・調達・生産面ではほぼ満足している。入居による効果としてはMMC以外にも日産・すぎ等々の現地顧客が拡大したことがある。

通関業務は非常に悪い。入荷を急ぐ場合には裏金が必要。品目別に7窓口あり、それぞれに要求される。

日系の銀行がないのでバンコクまで出る必要があり不便。

但し、顧客(MMC)に近接し、港にも近く輸送コストが節約される点等のメリットがあり、今後とも定着を希望。

4. 経済危機の影響・対策

97年から赤字転落したがMMCの輸出車向けが主になっているので通貨危機の影響は小さい。給与の実質負担も減り、パーツ安はむしろ歓迎である。

為替リスク回避のために日系銀行からのドル建て借入金(設備資金)を円建て借入金へ変換している。その理由は以下の通り。

(1) パーツはドルリンクが外れた後 US\$に対して乱高下したが、円に対しては比較的安定していた。従って円建ての方が返済計画を立て易く、それだけ為替変動リスクを軽減できる。

(2) 円建て借入金の方がドルより金利が低い(ドル金利6%、なおパーツ金利14%)。

(3) ジャパンプレミアム(1%)によって日系銀行はドルの調達が難しくなっている。

(4) 当社と日本間の円建て輸入・輸出の増加によるリスク回避(マリー)。

(5) 日本本社にとっても円建ての方が為替リスクがなく、連結決算手続上も作業が楽。

最近36パーツ/US\$で安定してきており、仕事がやり易くなっている。国内不況は今後まだ数年続くと見る。輸出を増やし来年収支トントン、再来年からの黒字転換を期す。

(4) Summit Laemchabang Auto Seats Manufacturing Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要、LCIEへの進出動機

当社はタイサミットグループの単独所有企業であり、1995年からのMMCの要請に基づきバンコク工場の増設工場として98年1月にLCIEへ進出した。進出動機はこれが全て。主要製品は自動車用シートであり、全量MMCへ販売している。技術的にはMMCの指示に基づいて日本のエンジニアリング会社から技術指導を受けている。

従業員200名中テクニシャン(熟練工)以上約40名はバンコクからの単身赴任者であり、主に子供の教育問題により住民票はバンコクに残している。

2. LCIE入居後の評価・満足度

当工場操業後間がないのでまだ評価できないが、電気・水道等のインフラには満足している。従業員教育訓練については、熟練工・エンジニアクラスをBOI主催の研修コースへ派遣している。ワーカークラスは現在工場門前に募集広告を掲示するだけでいくらかでも採用できるので団地内でのそれらの施設設置は特に必要ない。

3. 経済危機の影響・対策

工場建設中に経済危機が発生し、ダメージ大きい。パーツ安によって採用・給与面のメリットは受けているが、受注減によって投資計画を凍結した。MMCは来年1トンピックアップを輸出向けに増産するので、受注増を期待している。

(5) Thai DNT Paint MFG. Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社の日本側パートナーは大日本塗料(株)(98年売上高611億円)。同社はタイ経済の成長性に着目し1969年にバンコクに建材その他一般工業用塗料工場を建設し、96年6月にLCIEに自動車用塗料工場を増設した。

現在売上高の約70%がMMC及びその部品メーカーで占められている(輸出はゼロ)。自動車用塗料は一般工業用塗料と比較し技術的に高度なため、顔料・樹脂等原材料の20%は日本からの輸入に依存している(ラムチャバン港を利用)。

従業員80名中15名がテクニシャン、エンジニアで首都圏からの移住者は8名。最近、化学エンジニア(学卒)1名の募集に対して8名が応募してきた。ワーカークラスの募集はもっと楽になっている。

2. LCIEへの進出動機

LCIEへの進出動機は、MMCからの勧誘に依る。MMCからは、2000年にはタイの自動車生産が100万台に達し、今が進出の最後のチャンスと勧誘を受けた(1995年当時の生産高は57万台だった)。用地がリースで低廉であったこと、港に近いことも大きな誘因となった。

3. LCIE入居後の評価・満足度

以下の点を除いて満足している。特に顧客(MMC)に近接しているメリットが大きく、今後ともLCIE定着を希望。

舗道のタイルが剥がれている。車道は凸凹が激しい。自社周辺の草刈りは自前で行っているが、他の舗道・空地の雑草は伸び放題。これらの補修・整備を過去2~3回IEAT管理事務所に要請したが改善されていない。

4. 経済危機の影響・対策

自動車販売不振により生産量が減少、仕入価格も為替変動の都度変化し不安定。売上代金はパーツ建てなので、MMCに対してパーツ下落分の値上げを認めて貰っている(MMCは輸出シフトによって為替差益を得ているはずだから)。但し、生産量減少の影響の方が大きく、減益。

対策の一環としてドル建て借入金の円建てへの転換を行っている。

タイ経済の立直りにはもう2年程度必要と考えている。

(6) Siam Compressor Industry Co., Ltd. (SCI)

1. 沿革、業務概要

当社(SCI)は三菱電機(株)(98年売上高2兆8千億円)の関連会社で、ルームエアコン用ロータリコンプレッサを製造し、その1/3を在タイ三菱系エアコン組立会社(Mitsubishi Electric Consumer Products、パーツ建て)へ、1/3を他のタイ国内メーカーへ販売し(LCIE内のFujitsu General (Thailand) Co., Ltd.を含む)、残り1/3はヨーロッパ、中国、東南アジアへ輸出している(ドル建て)。仕入高の80%は日本から輸入している(鉄板・電磁鋼板・電線等の主要部品)。

従業員713名(内日本人3名)中スタッフ約80人はバンコクからの単身者で週末にはバンコクへ帰る。季節商品なので毎年1月～6月間は300名のアルバイトを臨時雇用する(タイのバブル崩壊以後採用は楽)。学卒者以上の採用・昇進はタイ側パートナー(サイアムグループ)が決定している。なお、毎年タイ人10名3ヵ月間程度を日本へ派遣して工場実習・教育訓練を行っている。

2. LCIEへの進出動機

LCIEへの進出動機は、輸入・輸出取引が多く、また進出当時は道路事情が悪いため港に近いメリットが重視されたことにある。しかし、より基本的には三菱電機の海外戦略に基づく(下記囲み記事参照)。なお、LCIEは固い岩盤上の高台にあり洪水の心配なく、幹線道路にも近い便宜を有する。但し、当社の地形は不整形で使い勝手が良くない。

三菱電機の海外戦略：

1. 海外進出沿革

同社の海外進出は、海外市場開拓・コスト削減・対外通商摩擦回避等の目的で1961年にまず台湾へ、次いで64年にタイ(バンコク)へ進出した。その後対米貿易黒字縮小・ダンピング防止関税問題により72年に米国へ進出した。

タイ進出の直接の目的は同国の輸入関税の回避にあった(三菱電機から見た輸出代替型進出)。当時進出先としてマレーシア・シンガポールとの比較を行った。インフラの面ではマレーシア・シンガポールの方が進んでいたが、人件費及びBOIの税特典が優れており、タイに決定した(松下はマレーシア・シンガポールへ進出し、サンヨーはタイへ出た)。

その後カントリーリスク分散のために他のアセアン4カ国（マレーシア・シンガポール・フィリピン・インドネシア）にも進出したが、税特典はほぼ同様になったものの、政治・言語、特に宗教面の日本との同質性（文化・生活習慣・メンタリティを含む）及び王家を戴く単一民族国家としての安定性等から他国に比してよりタイへの進出が選好され、結果的に現在タイ国内に下記11社の現地法人設立に至っている。尚、現在タイを含め全世界に現地法人80社程度を有している。

2. サイアムセメントグループとの提携

サイアムグループ（タイ最大の民族資本系製造業コングロマリット。王室財産管理局が50%程度保有）はタイ政府と協同でLCIEにカラーTVブラウン管の生産拠点建設計画を立て、ガラスバルブ製造会社（Siam Asahi Technoglass）→ブラウン管製造会社（Thai CRT）→カラーTV・PCモニタ組立会社（Siam NEC）という一貫した生産工程をデザインし、いずれも日系企業を合併パートナーとして誘致した。三菱電機はこの内ブラウン管製造会社としてThai CRTを86年に設立した。LCIEの開業は1990年であるからほぼLCIEにおける最初の入居決定企業であろう。Siam Asahi TechnoglassとThai CRTはLCIE内で隣接して立地しており、Siam NECも近隣に立地している。

SCIは、Thai CRTに次ぐサイアムグループとの2番目の合併企業であり、輸出・輸入企業として港に近いメリット及びゾーン3の特典を考慮してThai CRTと同じLCIEへの入居を決定した。MET Auto-Parts社設立に際してもLCIEへの入居を検討したが、ほぼ満杯とのことで断念した。

- 1) 64年 KY Electric 扇風機（バンコクから20kmに工場建設）
- 2) 75年 OE Industry 汎用モーター（バンコク）
- 3) 86年 *Thai CRT カラーTVブラウン管（LCIE）
- 4) 87年 Melco Manufacturing FDD（バンブリーIE）
- 5) 88年 *Siam Compressor Industry（SCI）コンプレッサ（LCIE）
- 6) 89年 *Mitsubishi ECP エアコン（バンパコンIE）
- 7) 91年 Mitsubishi Elevator エレベータ（バンパコンIE）
- 8) 97年 MET Auto-Parts 自動車電装品（サイアムイースタンIP）

（注：*印はサイアムセメントグループとの合併会社。その他販売会社2社、地域統括会社1社、合計11社）

3. LCIE入居後の評価・満足度

入居以来概ね業績好調で満足している。給与も97年まで年間10%ベースアップしていたが、98年5%、来年は周囲の状況に合わせて2~3%にとどめる（サイアムグループの方針に依る）。団地の管理状況は道路以外は特に不満はない。支援施設は殆ど自前で行い、必要ない。

輸出品の約75%・輸入品の約80%についてラムチャバン港を利用している。他はバンコ

ク・クロントイ港を利用。輸送コストの面から更にラムチャバン港の利用率を上げたいが、同港へ寄港する便数がネックになっている。

4. 経済危機の影響・対策

94年、95年、96年は40%配当していたが、97年は為替差損により無配。今期は数量的には過去最高であり、かつ以下の対策を推進し、20%配当に回復予定。

(1) 販売価格の上昇。パーツ下落分の販売価格への上乗せ請求。これができるのは当社製品が他社製品に容易に代替できないものであること及び顧客も輸出による為替差益を得ていることによる。

(2) 輸出拡大。価格維持可能なヨーロッパ顧客の深耕・増大によるドル建て輸出の拡大。この結果輸出割合は今年初の20%から今年末には40%になり、現在パーツ安歓迎体質に変化した。

(3) 経費節減。海外出張は全てエコノミーとし、日当も削減。機具備品・事務用品の購入削減・停止。

(7) Siam Asahi Technoglass Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社は旭硝子(株)(98年売上高8,545億円)の子会社。ブラウン管用ガラス(バルブ)分野で日本電気硝子(株)と合わせて世界シェア60%。タイ国最初で唯一のブラウン管用バルブ製造会社としてサイアムセメント、I F Cとの合併により89年5月設立。販売先はタイ国内・輸出が半々。国内販売先は隣接のThai CRT社と東芝(バンコク)が主で、輸出先は東南アジア(80%)、日本(15%)。珪砂以外のソーダ灰・ストロンチウム・バリウム等原材料の70%は米国・中国・チリ等からラムチャバン港経由の輸入(輸入割合70%)。

従業員は日本人19人、タイ人1,100人(内女性300人が目による製品検査に当たっている労働集約産業)。タイ人マネージャクラスは殆どバンコクからの単身赴任。

2. LCIEへの進出動機

LCIE進出のきっかけは旭硝子の瀬谷会長が日タイ経済団体の会長をしており、サイアムセメントから紹介を受けたこと及びほぼ同時期に主要顧客の東芝からタイへの進出要請を受けたことによる。またタイの地理的優位性(東南アジアの中心)・TV需要の増大・調達コスト削減(低廉な原料珪砂・人件費)も考慮された。LCIEの選択要因としては、港に近いこと・低廉な土地リース料・免税特典の3要因が同列の第一順位。

3. LCIE入居後の評価・満足度

電気、水道等毎に窓口が異なり、ワンストップサービスとは言えない。輸入通関に以前は2~3日だったが、最近細かい点をつつかれて1週間もかかる(当然のようにアンダーテーブル

を要求され不愉快)。

月2～3回電気の瞬間的停止があり、その都度ラインが止まり困っている(年3～4回数時間の停電もあるが、瞬間的停止は対策の採りようがない)。2～3カ月に1度は断水があり、しかもその連絡が当日に来る。今年水道本管が破裂した際には水道局の対応悪く、当社の機材・人員の無償提供を要請された。I E A T事務所にクレームを付けても弁解だけで対策が取られない。

I E A T事務所と入居者との会合なく、普段の接点が無い。

但し港に近い立地が良く、今後ともL C I E定着を希望。

4. 経済危機の影響・対策

輸出のみならず国内販売もドル建てが多く、パーツ安は歓迎(1 U S \$ = 4 0 パーツ位で安定して欲しい。現在1 U S \$ = 3 6 パーツ)。但し国内・輸出とも価格・数量低下で苦しく、現在新規投資は停止している。

労働条件は緩和し、従業員の定着率も向上している。以前は年間15%が入れ替わっていたが、今は月間2～3人辞めるだけで、1人募集するとバンコクからも含め30～40人が応募してくる。

5. 補足意見

交通が車に依存し過ぎており、バンコクへも2～2.5時間かかる。バンコク・ラムチャバン間の鉄道が欲しい。またシラチャ・パタヤ・ラムチャバン間の公共交通機関(バス・タクシー)がなく、不便。

(8) Siam NEC Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社はNEC(株)(98年売上高4兆757億円)の子会社。87年にタイの輸入関税回避目的で国内向けカラーTV工場をバンコクに設立した。その後の円高進行により日本からの輸出が困難になり、91年に輸出用生産拠点としてL C I Eに当社を設立。販売商品はカラーTV70%、PCモニタ30%で製品の96%を日本・米国・豪州等へ輸出。仕入品の内ブラウン管はL C I E内のThai CRT社等から購入し、技術的に高度なPCモニタ用部品は日本等から輸入している(輸入割合56%)。

従業員668名中日本人18名。タイ人650人内70%が女性。首都圏からの移住者は約70人で地方勤務手当を支給している(社宅は親族が入り込み管理困難に陥るから造らない)。労働組合法なく、組合はない。

2. L C I Eへの進出動機

タイ進出の動機は労働集約産業(TVの組立工程)としての人件費削減効果の追求にあり、L C I E進出の直接的なきっかけはサイアム社からの紹介による。サイアム社はセメント・建

業・パルプ・化学・自動車関連等を有し、エレクトロニクス分野への進出を意図しNECへアプローチしてきた。またLCIE内にはSiam Asahi Technoglass → Thai CRT → 当社というタイ国内部品調達上の流れができていて、コンテナ船の積下ろし可能なラムチャパン港に近接していること等調達・流通面のメリットが大きい。また用地リース料も低廉(年間1千万円/40ライ、516円/坪)。

3. LCIE入居後の評価・満足度

通関業務はバンコク港よりはまし。バンコクはゼロメートル地帯で洪水の心配あったが、LCIEはない。停電は困るが、以前に比べると改善されている。当社は水はそれほど使用しない。また交通渋滞が無い、ゴルフ場が近く安い等の長所がある。但し、日本人学校がないので日本人スタッフの子女が学齢に達すると帰国させている。また日常の交通手段がないので、日本人スタッフの夫人用に日中会社の車を手配している。

満足度は(×)評価。道路は凸凹、団地内公園は荒れ放題、水はけ悪く全般的にメンテナンスが不十分。IEAT事務所へ申し入れているが反応無し。

今後の定着については、人件費は中国・フィリピンの方が安くなってきており、それらの国々の部品調達環境の改善次第では移転の検討をするかも知れない。

4. 経済危機の影響・対策

パーツ安は歓迎(1US\$=40~45パーツで安定して欲しい)。輸出は有利に展開しているが、国内販売の大幅ダウン・仕入れコスト上昇により操業度は下落している(60%)。

対策として、希望退職・時短による人件費7%削減、現地調達の増加(自動車産業と異なりローカルコンテックス規制はない)、ドル建て借入金の削減・為替予約、新規投資の凍結等を実施している。

5. 補足意見

LCIE内に空きブロックがかなりあり、荒れ放題で環境上良くない(全98ブロック中、未建設8、閉鎖企業10、訴訟中1、未契約5合計24ブロックが空き地になっている(23.5%))。

(9) Fujitsu General (Thailand) Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社は(株)富士通ゼネラル(98年売上高1,853億円)の100%所有子会社。業務用エアコンの生産・輸出拠点として92年10月設立。製品は100%輸出。内50%は中近東、40%はヨーロッパ、10%は豪州向け。

購入部品の内、心臓部に当たるコンプレッサはLCIE内のSiam Compressor Industry Co., Ltd.(SCI)及び米国等から輸入している。季節商品なので毎年1月~3月は操業度120%で、現在は90%操業に落ちている。LCIE内の当社の隣地にコンプレッサ工場の建設計画を有する。

労働集約産業であり、従業員数は日本人21人、タイ人1,100人。通勤用に自社バス3台を供与している。

2. LCIEへの進出動機

海外進出の目的は人件費コストの削減にあり、日本の生産拠点を縮小し上海・タイへシフトしつつある。主要顧客である中東に近い東南アジアの拠点としてフィリピンとタイを検討したが、フィリピンは政情不安定で除外した。タイも過去政変が多く（最近50年間の政権交替回数14回）、それによる法律の急変等が心配だが、現在のところは問題ない。

タイの各工業団地を比較し、1.ゾーン3の税特典、2.輸出・輸入に必要な大型船が入港可能な港への近接、3.インフラの充実という優先順位でLCIEを選択した。

3. LCIE入居後の評価・満足度

人件費水準には満足している(バンコクより平均1,000バーツ/月安い)。採用も昨年来楽になった。但し、質的には一般にハングリー精神が無く、日本人が納期に追われて残業していても5時に帰ってしまう。麻薬取引、電池・銅パイプ等の盗難事件あり、発見次第解雇した。

EPZは輸入部品の関税免除の特典あるが(BOI特典でも可能だが、IEAT特典の方が手続きが簡便)、リース料は高い(165千バーツ/年・ライ)。手狭なので倉庫を借りたいが、EPZ外に借りると出入りする度に税関手続きが必要になる。

通関業務には非常に悩まされており(×)評価。些細な書式の書き方等種々の意地悪をして裏金を要求してくる。

全般的満足度は(△)評価。隣地工場の屋根が境界線から6m以内にせり出し(違法建築)雨水が全部当社敷地内へ落ちてくる・有害ガスが入ってくる・雑草が煙草の火で燃えた等の不祥事があり、1年以上前から訴えているが反応が無い。

但し、業績が良いので今後も当地での定着を希望。

4. 経済危機の影響・対策

パーツ安は歓迎。ドル建て借入金から発生する為替差損に対して、予約の増加・円建て借入金への転換で対応。新規投資は予定通り実施。

経済危機の影響は殆ど受けず、パーツ安・人件費抑制等むしろプラス効果が大きい。業績好調で現在までのところタイ進出は成功と評価。日本本社へ円建てで配当(15%)を送金している。

(10) Bangkok Magnet Corporation Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社は三菱製鋼(株)(98年売上高827億円)の子会社。鑄造磁石製造工場として95年2月設立。鑄造磁石の用途はOA機器内蔵小型モーター(顧客:ミネベア-極小ベアリングの世界シェア60%)・住宅用積算電力計(顧客:三菱電機)・自動車用スピードメーター(顧客:

デンソー、日本精機)等で売上高の75%が輸出(日本向けが殆ど)、残り25%はタイ国内日系企業向け。原材料はコバルト、ニッケル、アルミニウム等で輸入割合90%(日本のスクラップ会社からの輸入が多い)。

資本構成は当初三菱グループ51%・ソブーングループ49%だったが、ソブーングループからの要請で98年4月に株式を買い取り、現在は三菱グループ95%。なお、入居当時GIZは満杯だったが休業中のタイ企業があり、そこから権利を購入した。

従業員は日本人6名、タイ人191名。オペレータの出身は地元住民と東北地方からの移住者がほぼ半々。法定最低賃金はバンコク162 Bt/日、チョンブリー県140 Bt/日、東北地方130 Bt/日。タイの慣習に習い、年1回12月にボーナス1ヵ月分を支給。

2. LCIEへの進出動機

タイ進出の動機は、日本国内での生産がコスト上限界に達したことによる人件費低減及びタイ国内日系企業向け販路の拡大にある。当社は労働集約産業であり、日本ではパートタイム化によっても競争力がなくなり、東南アジアへの進出を決定した(工場オペレータの給与4~5千 Bt/月で日本の約1/10、エンジニア1~2万 Bt/月)。日本の市川工場を閉鎖し、大同特殊鋼(株)(特殊鋼世界1)の商権・機械を購入してLCIEへ移転してきた。

LCIE進出のより直接的なきっかけは、10数年前からソブーングループに対してバス部品の技術援助供与をしてきた縁で、同グループから強い働きかけを受けたことによる。そのため、東南アジア各国間の比較検討は特に行わなかった。タイ国内ではバンパコンIEをも検討したが、用地買取り資金がネックとなった。

LCIE選択の優先順位は1.ソブーンによる推奨、2.港に近いこと、3.用地リース料の安さ(59千 Bt/ライ・年)、4.インフラ整備である。

3. LCIE入居後の評価・満足度

LCIE進出後タイ国内・東南アジア向け売上が若干伸びた。給与水準には満足しているが、昨年まで毎年10%上昇してきた(今年は5%)。生産性・歩留り率は日本より落ちている。通関業務は、納期に間に合わせるため裏金を出している結果、2~3日で通っている(日本並み)。職業訓練所はLCIE内に民間施設があるが、高いので利用していない。OJTが基本だが、安全教育等一般的なものは外部セミナー(バンコク)へ派遣している。

満足度は(×)評価。工場の建設許可を得るのにIEATの本部(バンコク)とラムチャバン事務所間をたらい回しにされ、2年かかった。度々断水し、今年は水を外部から購入した。道路は凸凹、緑地が少ない。バンパコンIEの方がずっときれいに整備されている(バンパコンIEは港から1時間かかるが、タイの運送費は高くない)。これらについてクレームを付け、IEATのアンケートにも書いたが回答も改善もない。

但し、業績改善が先決問題で、移転は考えていない。

4. 経済危機の影響・対策

パーツ安は歓迎だが、経済危機による売上数量減の影響が大きい。98年3月期は為替差損

により赤字決算だったが、今期は黒字基調に回復している。
経済危機への対策として、売上高の過半数が円建てなのでドル建て借入金を円スワップしている(マリー効果)。また更新以外の新規投資を凍結している。

(11) IMS International Manufacturing Services (Thailand) Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社は米国の上場企業IMS社のタイ現地法人(工場)であり、95年1月設立。IMS社はPCBA(プリント配線基板組立)のOEM生産を主要業務としている。顧客はIBM等コンピュータ・通信機器メーカー。

当社は部材を100%輸入し(米国30%、日本・台湾・中国各20%、シンガポール10%)、組立て、その完成品を100%輸出している(米国50%、シンガポール50%)。部材は香港のIMS国際調達オフィス(IPO)の情報に基づいて、上記世界各地からより廉価・良質な部材の調達に努めている。

当初標準工場へ入ったが(150パーツ/㎡/月)、生産・販売の増大に応じ、標準工場4ブロックを契約した。更にEPZをリースし、新工場を建設、現在合計5ブロックをリースしている。

従業員数は1,700人、うちアメリカ人1人・タイ人1,680人・その他東南アジア人数名。

2. LCIEへの進出動機

タイ進出の動機は1. IMS本社による人件費削減を目的とした立地選考、2. 83年設立の香港工場との地理的近接である。LCIEについてはBOIから情報を得た。その選択の要因は1. 第3ゾーンの税特典、2. インフラ整備、3. 港に近接の優先順位による。当社の部材・製品は軽量・高付加価値なので90%が空輸され(バンコク空港経由トラック輸送)、ラムチャバン港の利用は10%に留まっている。

3. LCIE入居後の評価・満足度

通関業務はスムーズで輸出・輸入とも半日しか掛からない(裏金も払っていない)。

満足度は(○)評価。理由はインフラ特にISDN・インターネット等の先端的通信設備が整備されていること及び団地マネージャの的確なビジネスサポートにある。

今後も定着を希望。その第1の理由はBOI税特典に代表される政府の手厚い支援が継続されていることにある。

問題点は、しばしば断水があること。

4. 経済危機の影響・対策

タイ国内取引はなく、しかも輸出・輸入は全てドル建てであることから、パーツ安によって人件費等大きなコスト削減効果を楽しんでいる。

(12) Heatec Co., Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社はドイツ(ヘルネ市)の熱エネルギー関連エンジニアリング・施工会社GEA社の子会社であり、95年4月設立。発電所用ガス清浄機能付き熱交換装置を製造し、全量GEA社へ輸出版売。製品はラムチャバン港からドイツ(60%)・オーストリア・フランス・韓国等へ直送している。原材料・部品はプラスチック小粒(PFA・MFA)、ステンレス鋼、炭素鋼等で主にドイツ・米国・イタリア等から輸入し、鋼の一部をタイ国内調達している(輸入割合ほぼ100%)。

1プロジェクトに半年程かかる典型的な受注施工産業であり、固定費削減による効率経営を主要経営方針とする。固定設備投資の限定・正社員数の制限・アルバイトの柔軟利用を実行。その結果、現在操業度100%を維持。今後の業容拡大策として、インド・中国等の鉄鋼会社用熱回収システム内ヒートパイプの受注を目指している。

従業員数は27名で、内ドイツ人1名。技術面は、工場立上げ時にドイツ人エンジニア数名が出張ベースで来訪し、主としてOJTを行った。

2. LCIEへの進出動機

タイ進出の動機は、先進国の発電所用装置が更新需要以外ほぼ一巡しているため、アジア市場の開拓に迫られたことにあった。タイ・フィリピン・マレーシア・インドの中からタイを選択したが、その要因は1. タイの経済成長率の高さ、2. 低廉な人件費、3. 工業団地の質の高さの順序。LCIE選択のきっかけは、GEA社のアジアにおける営業活動の拠点であるバンコク事務所が提携しているデンマーク企業からの紹介に依る。選択の要因は、1. 港に近くかつバンコクからもそれほど遠くないこと、2. 通信設備等インフラの整備、3. 低廉なリース料の順番。

3. LCIE入居後の評価・満足度

LCIEに対する評価は概ね良好。団地内に支援施設は殆ど無いが、銀行・病院は団地近辺にあり不便はない。ショッピングセンターはシラチャ市内にある。職業訓練所はないが、近くのバンパコンIE内のタイ・ドイツ協会やタイ・日本協会(在バンコク)のトレーニングコースを利用している。但し、従業員にバンコクのセミナーを受けさせるのは無駄があり、LCIE内でIEAT等がやってくれれば助かる。標準工場は建物の入口が狭過ぎ、断念した。LCIEマネージャの主催で、EPZ入居企業経営者(主にタイ人)だけの会費制ディナーパーティが毎月催され(EPZクラブ)、シラチャ市の労働課・警察署・税関の人達を招いて情報交換を行っているが非常に有益。道路整備の問題も話しているが、軟弱な地盤に原因があると思う。

団地運営には満足。業績も好調であり、今後の定着を希望。

但し、バンパコンIEと比較すると落ちる。同IEは交通標識も整備されており、その他あらゆる管理レベルにおいてLCIEを上回っている。

4. 経済危機の影響・対策

通貨危機(パーツ安)自体は大歓迎、更に今後はタイ国内調達を増やしたい。一方、経済危機はアジア市場における大型プロジェクト実施の遅延につながるので早期回復を望む。

(13) Multibax Co. Ltd.

1. 沿革、業務概要

当社はタイ個人株主による独立系企業で、特定の顧客に依存していない点でベンチャービジネス的企業である。95年会社設立し、バンコク(サムサコン)で営業していたが、環境・交通問題から96年にLCIEと契約し、土地リース料を払い続けながら工場建設資金を貯め、98年7月に操業開始。EPZ内唯一のタイ人100%所有企業。

食品及び生ゴミ用プラスチック(HDPE、LDPE)製バッグを生産し、全量ヨーロッパ(UK・ドイツ・イタリア・スウェーデン・ポーランド等60%)・日本・米国・豪州(各10%)等へラムチャバン港から輸出(月間コンテナ40本)。原料のプラスチックペレット(HDPE、LDPE)も全量日本(90%)・シンガポール(10%)から輸入している。日本からの輸入は、その原料品質の高さに因る。

操業度80%で現在は好調。しかし新製品開発に努めており、製造機械の輸入・自社開発のために先行投資は削減できない。売上金の大部分をそこに投入しており資金繰りは厳しい。工場従業員数は158名、内ベルギー人エンジニア1名を除き全員タイ人、またテクニシャン以上は18名。別にバンコク本社に営業・総務要員40名おり、全198名。給与はバンコクと同一ベースを支払い、当地区では高給企業。ISO9000取得のため、従業員をバンコクの民間研修機関へ派遣している。

2. LCIEへの進出動機

LCIE選定に当たっては、IEAT(バンコク)へ赴いてパンフレットの中から工場適地を選択した。LCIE選定の要因は1. バンコク地区の交通混雑からの脱出、2. 港への近接、3. インフラ整備、4. 税特典の順番。

以前の営業地であるバンコク地区の状況は以下の通り。

- (1)バンコク港の混雑はひどく、輸入品を引き出すのに半年~1年かかったこともある。
- (2)トラック運賃はバンコクで5千バーツ/1台、ここでは1千バーツ/1台。
- (3)通勤時間はバンコクで1時間、ここでは10分。なお当社では、従業員全員がLCIE付設の住宅団地(ニュータウン)に住み(住民票も移転)、昼食も全員が同じ社員食堂でとることを義務付けている。

3. LCIE入居後の評価・満足度

立地申請手続は当社がタイ民族資本のせいかなら迅速だった。ワンストップサービスもタイの他

の役所に比較して評価できる。輸入手続もバンコク港よりは改善されたが、裏金が要る(下記)。ニュータウンもワーカーの住環境としては非常に良い。家賃の1/2を当社が負担しているが、高くはない。

管理状況にも概ね満足し、LCIEへの定着を希望。

問題点は以下の通り。

(1)通関の裏金として1,000パーツ/コンテナ徴収されている。ラムチャバン港の年間取扱量を百万コンテナと仮定すると10億パーツ/年の利益を得ていることになる。いずれにせよ、ルールのない世界であり、不明瞭かつ不公平が罷り通っている。

(2)土地契約だけして、空地のまま放置されているブロックが多い。投機目的だろうが、環境上も良くない。

(3)経済危機のせいもあるが、銀行に金がなく特別融資制度もない。必要資金は自己資金で賄わなければならない、資金繰りが苦しい。

(4)労働情報が無い。入居者サービスとして、LCIE内に熟練工の求職情報・サブコン業者情報に関する情報システムを構築して入居企業に流すべきだ。

(5)標準工場のリース料が高い。250パーツ/㎡・月はほぼバンコクのオフィスと同レベル。ラムチャバンの団地外のオフィスは60パーツ/㎡・月。

(6)LCIE内の道路はクレームを付けた結果大分良くなったが、まだ未完成状態と言うべきレベルだ。

4. 経済危機の影響・対策

パーツ安は価格効果上はプラスだが、アジア経済危機がヨーロッパへ波及すると考えられるので、今後3年間は数量的に減少傾向が続くと見ている。

(14) Acushnet Foot-Joy (Thailand) Limited

1. 沿革、業務概要

当社は米国資本70%・タイ資本30%の合弁会社で、ゴルフ用手袋を生産し、全量米国(85%)・東南アジア等(15%)へ輸出。原材料もほぼ全量輸入している(天然なめし皮UK70%、合成皮革日本20%等)。

1990年にシラチャ市郊外に会社設立した。シラチャ地区は昔から織物工業が栄えており、当社の基本技術である縫製・断裁技術者の獲得に適していた。94年にLCIE標準工場へ移転し、97年にEPZに工場を増設した。現在操業度80%以上で業績好調。

従業員数は1,100人(内女性75%)、内アメリカ人1名、韓国人1名。ワーカーの出身地は東北地方60%、地元民40%。通勤手当として20パーツ/日を全員に支給している。

2. LCIEへの進出動機

タイ進出の動機はタイの政治的安定性と低廉な人件費であった。工場移転を考えていた時取引先からLCIEを紹介されたが、決定要因は1.税特典、2.インフラ整備、3.港への近さ、

4. 労働力の確保の順番。特に以前のシラチャ工場はジャングル内にあり、交通不便・夜間街灯なく女子ワーカーの採用に不利であった。

3. LCIE入居後の評価・満足度

以前の工場が長時間停電等ひど過ぎたせいもあるが、LCIEの多少の不便は気にならない。従業員研修はバンコクのタイ・日本技術改善協会のQC等多くの技術訓練コース(1日・2日コース)へ毎月5人～10人を派遣している。非常に良いコースだ。IEAT事務所のコンベンションホールは社内研修用に利用しているが、100人入れて便利(利用料3,000バーツ)。医療は社内にナースルームを設け、医師も常駐している。

女子が多いので保育所が欲しい。またスポーツセンターやスポーツイベントも開いて欲しい(もちろん有料で結構)。

LCIEに対する満足度は(○)評価。会員数20社のEPZクラブもオープンな雰囲気毎月参加している。今後もLCIEへの定着を希望。

4. 経済危機の影響・対策

バーツ安は当社にとって非常にラッキーだった。更に今後はバーツ建て借入金を増やしたい。

Appendix 9 評価グリッド（ラムチャバン工業基地開発計画）

| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI | NESDB | IEAT | 地方自治体 | 入居企業 |
|-------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|
| 1. 目標達成度 | 入居状況 | 入居率は高いか 入居企業の定着率 入居はスケジュールどおりか | 入居状況推移 入居状況推移 入居状況推移 | | | ○ ○ ○ | | ○ |
| | 入居企業の業種・外資導入高 | 輸出型製造業を誘致できたか 入居企業に対する外資導入高 | 入居企業の業種 入居企業の資本構成 | | | ○ ○ | | |
| | 産業・人口のバンコク地域からの移転 | バンコク地域から産業を移転できたか バンコク地域から住民を移転できたか | 入居企業の移転推移 団地住民の転移状況 | — | — | ○ ○ | ○ | |
| | 企業誘致ノウハウの蓄積 | 企業誘致のための組織上の対応 企業誘致のための基礎データの整備 | IEATの組織図 見込み企業データベース | | | ○ ○ | | |
| | 企業支援サービス・施設の充実度 | サービス・施設の現状 入居企業の満足度 | 団地施設一覧・地図 インタビュー | | | ○ | | ○ |
| 2. インパクト | タイの経済・産業に対するインパクト | 東部臨海地域の工業生産高は伸びたか 東部臨海地域の産業構造は転換したか 外資導入は実現されたか 国内調達率は上がったか | 工業統計 団地全体の生産高 東部臨海地域の輸出高 団地全体の輸出高 団地への外資導入高 国内調達率 | ○ ○ ○ ○ ○ ○ | | ○ | | ○ |
| | 技術力向上に対するインパクト | 技術力は伸びたか | 団地企業の歩留率の向上 技能労働者数の増加 職業訓練センターの利用度 | | | ○ ○ ○ | | ○ ○ ○ |
| | タイの社会に対するインパクト | 地域の雇用を拡大したか 地価は高騰したか 地価高騰は団地開発に影響したか 環境問題は生じたか | 団地の地元従業員数 団地の地価推移 インタビュー 環境評価数値 | | | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |

| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI | NESDB | IEAT | 地方自治体 | 入居企業 |
|-------------|---------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-----|-------|-------------|-------|------|
| 2. インパクト | 財政に対するインパクト | 税金は伸びたか | 団地の納税額推移 | | ○ | ○ | ○ | |
| | その他のインパクト（正負） | その他のインパクト（正負） | インタビュー | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| 3. 効率性 | JICA調査は団地開発の効率を高めたか | JICA調査は団地開発の実施を促進し、その指針となったか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | |
| | JICA調査は効率良く実施されたか | JICA調査の時期・内容はタイ政府の団地開発スケジュールの実施タイミングに適合して行われたか | インタビュー | ○ | | ○ | | |
| | | 専門家の投入のタイミングは良かったか | インタビュー | | | ○ | | |
| | | 専門家の活動は団地開発の目的に合致し、支援するものだったか | インタビュー | | | ○ | | |
| | JICA調査の期間の適切さ | 調査期間・派遣期間は適切だったか | インタビュー | | | ○ | | |
| | | 開発調査と専門家の業務に重複はなかったか | インタビュー | | | ○ | | |
| | JICA調査終了後の団地開発の効率性 | JICA調査終了後の団地開発方針の変更（企業選定基準の変更等）の有無 | インタビュー | ○ | | ○ | | |
| | | 変更の理由 | インタビュー | ○ | | ○ | | |
| | | タイ側は独自の追加調査を行ったか | インタビュー | ○ | | ○ | | |
| 4. 妥当性 | 調査団が作成した選定基準は有効だったか | 立地期待業種 選定企業の優先順位 選定業務は選定基準に沿って行われたか | 入居企業一覧 入居企業一覧 インタビュー | | | ○ ○ ○ | | |

| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI | NESDB | IEAT | 地方自治体 | 入居企業 |
|----------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------|------|
| 4. 妥当性 | 提言された誘致策は有効だったか | 有望企業の種類・直接的コンタクト 有望企業のデータベースの作成 有望企業向けセミナーの開催 対象国の拡大 特定セクターの優遇措置 IEATの組織再編 パンフレット・投資家ガイドの作成 改善はJICA提言によって行われたか | インタビュー インタビュー インタビュー 入居企業一覧 入居募集要項 組織図 インタビュー インタビュー | | | ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ | | |
| | 支援サービス・施設に係る提言は有効だったか | 対入居企業窓口の一本化 立地申請手続の迅速化 通関業務の迅速化 人材紹介サービスの提供 職業訓練センターの設置 | インタビュー インタビュー インタビュー 団地レイアウト 団地レイアウト | | | ○ ○ ○ ○ ○ | - | - |
| | JICA調査の提言内容は実現されたか | 上記諸提言の実施状況 | インタビュー | | | ○ | | |
| | 調査の目標はタイの産業政策と一致して、またそれは現在も妥当か | 工業振興 産業構造の変革（輸出型製造業の振興） 外資導入 地域振興（産業・雇用） バンコク過密の分散 | インタビュー インタビュー インタビュー インタビュー インタビュー | ○ ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ ○ | | | |
| | 団地の将来計画 | 団地の将来計画はどうか、そのJICA調査との整合性 | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | |
| 5. 自立発展性 | 工業団地の入居企業は将来とも継続するか | 団地のサービス水準 入居企業の満足度 IEATによる入居企業満足度調査の有無 入居企業の定着率 入居企業の移転計画 入居企業の苦情処理 | 施設の利用度 インタビュー インタビュー インタビュー インタビュー インタビュー 苦情処理手続 | | | ○ ○ ○ ○ ○ ○ | | |

| | 評価項目 | 検証内容 | 必要データ・情報 | MOI | NESDB | IEAT | 地方自治体 | 人居企業 |
|---------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----|-------|------------------|-------|------|
| 5. 自立 発展 性 | 企業誘致の組織・体制は充実しているか | 誘致活動のための組織はあるか 誘致ノウハウは継承されているか | 組織図 誘致マニュアル 投資家ガイド 研修制度 | | | ○ ○ ○ ○ | | |
| | IEAT団地運営・サービス提供能力 | IEATの団地運営・サービス提供能力はJICA調査によって向上したか その能力は後も維持向上しているか どのような方法によって維持向上しているか | | | | ○ ○ ○ | — | — |
| | 財務上の自立性はあるか | 工業団地の運営採算は黒字か 定期的大修繕のための積立金は十分か | 収支報告書 収支報告書 | | | ○ ○ | | |
| | 政府の支援 | 政府は今後も資金・人材面で団地を支援し続けるか | インタビュー | ○ | ○ | ○ | | |

Appendix 10 入手資料一覽

I B O I

1. A Guide to the BOI
2. A Business Guide to Thailand
3. The Investment Environment in Thailand
4. Investment in the Eastern Region of Thailand
5. List of Activities Eligible for Investment Promotion
6. Change in Approved Projects for the Whole Country (1996-1998(Jan-Jun))
7. Foreign Registered Capital by Product & Region (Net Application Received: Jan-Jun 1998)
8. Approved Projects for Investment Promotion Comparison between the Eastern Region & the Whole Country (1996 - 1998(Jan-Jun))
9. BOI Adopts Additional Measures to Stimulate Economy (Press Release)
10. Pamphlet of Exhibition Fair for Eastern Seaboard Region in Dec 9-11 '98
11. THAILAND Targeted Investment Promotion Strategy for the Eastern Seaboard FINAL REPORT November 1997 (Prepared for Government of Thailand, The Asian Development Bank)
 - (1) Volume 1: Main Report
 - (2) Volume 2: Annexes A-G
 - (3) Volume 3: Training Activities
 - (4) Volume 4: Company Targets

II I E A T

1. Pamphlet of IEAT
2. Annual Report of IEAT of 1996 & 1997
3. Pamphlet of One-Stop-Service Center (OCC) of IEAT
4. One-Stop-Service (List of Application and Permission Forms) of IEAT
5. IEAT's Permissions and Privileges (Permission Formats)
6. Pamphlet of LCIE and EPZ & Global Access Center
7. A Map of LCIE

III N E S D B

1. Consulting Services for a Land Use Master Plan and Action Plan for Development of Infrastructure and Community Systems In the Eastern Seaboard FINAL REPORT August 1998 (Prepared for OESB, NESDB & Office of the Prime Minister)