

平成12年度鉦工業プロジェクト

フォローアップ調査報告書

(タイ中小企業診断制度)

2001年3月

国際協力事業団
鉦工業開発調査部

目次

はじめに

第1章 タイの Business Development Service(BDS) の現状と動向	1-1
1-1 タイの BDS 調査の概要と調査結果	1-1
1-2 タイにおける BDS アプローチの現状と動向	1-3
1-2-1 中央政府の BDS アプローチ	1-4
1-2-2 地域での BDS ネットワークの形成の事例	1-6
1-2-3 単一組織を対象とした中央と地方のネットワークの形成の事例	1-6
1-3 本章のまとめ	1-7
第2章 タイにおける企業診断制度	2-1
2-1 企業診断制度導入の背景	2-1
2-2 企業診断制度導入の目的	2-2
2-3 中小企業振興における企業診断制度の位置づけ	2-2
2-4 企業診断制度の基本設計 (Project Design)	2-3
2-4-1 基本設計の前提条件 (Pre-conditions)	2-3
2-4-2 上位目標 (Outcome)	2-4
2-4-3 プロジェクト目標 (Project Goal)	2-4
2-4-4 成果 (Expected Output)	2-4
2-4-5 活動 (Activities)	2-4
2-4-6 投入 (Input)	2-5
2-4-7 企業診断制度導入プロジェクト第1フェーズでの具体的投入の前提事項	2-5
2-4-8 企業診断制度導入プロジェクト第1フェーズへの日本の協力	2-5
2-5 タイにおける企業診断制度	2-6
2-5-1 関係機関とその役割 (Actors and their roles)	2-6
2-5-2 サービスの体系 (Mechanics)	2-7
2-5-3 インスティテューショナル・キャパシティー・ビルディングのキーファクター	2-9
2-6 第1フェーズの終了にかかる課題のまとめ	2-9

第3章 企業診断制度導入のインパクト（第1フェーズ：1999年6月～2000年9月）	3-1
3-1 企業診断士の養成事業の実施とそのインパクト	3-1
3-1-1 企業診断士養成事業の開始と参加者の特徴	3-1
3-1-2 企業診断士養成事業参加者へのインパクト	3-3
3-2 企業診断サービスの実施と企業へのインパクト	3-8
3-2-1 企業診断サービスを受けた経緯と中小企業の規模及び業種	3-8
3-2-2 企業診断サービスを受ける前（期待）と受けた後（満足）の比較	3-10
3-3 企業診断制度導入プロジェクトの第2フェーズ以降の事業展開	3-13
3-4 企業診断サービスと他のBDSとの連携（企業診断サービスのマーケットの開拓）	3-14
3-4-1 政府系BDSとの連携	3-14
3-4-2 業界団体、NGO等との連携	3-14
3-5 第1章から第3章までのまとめ	3-14
第4章 Best Practice に向けた提言	4-1
4-1 企業診断制度の課題	4-1
4-1-1 企業診断サービスの活用目的	4-1
4-1-2 企業診断サービスをより有効に活用するためのソフト・インフラの整備	4-2
4-1-3 企業診断サービスを所管する機関	4-2
4-2 企業診断制度の導入に対する日本の協力の方向性	4-3
4-2-1 日本が協力すべきターゲット	4-3

ANNEX

ANNEX 1：企業診断制度導入プロジェクトと日本の協カスケジュール

ANNEX 2：企業診断士養成事業のカリキュラムと企業診断サービスでの診断項目

ANNEX 3：調査団現地調査行程実績

以上

図／表

はじめに

図1：伝統的なBDS協力のアプローチ	はじめに-2
図2：新しいBDS協力のアプローチ	はじめに-2

第1章

表1-1：タイの主要BDS（非金融分野で製造業に関するもの）	1-1
表1-2：中小企業振興に特徴的なBDS	1-1
図1-1：伝統的なBDSサービス：バンコクを中心とする中央政府のプロバイダーが全国の中小企業を直接カバーする	1-7
図1-2：将来的なBDSサービス：中央BDS本部の組織化及びその連携と地方のBDSネットワークとの連結（進行中）	1-8

第2章

図2-1：タイ政府の中小企業振興における企業診断制度の位置づけ（製造業の例）	2-3
図2-2：関係機関とその役割（Actors and their roles）	2-7
図2-3：企業診断サービス	2-8
図2-4：企業診断制度とサービス体系	2-8

第3章

表3-1：企業診断士養成事業参加者のバックグラウンド	3-2
表3-2：企業診断士養成事業参加者の研修前／後の比較；初級コース（2回合計）	3-3
表3-3：企業診断士養成事業参加者の研修前／後の比較；中級コース	3-4
表3-4：企業診断士養成事業参加者の研修前／後の比較；上級コース	3-5
表3-5：コース参加で得られた知識	3-6
表3-6：コース参加による効果	3-7
表3-7：企業診断サービスを受けた経緯	3-9
表3-8：企業診断サービスを受けた企業の業種分類	3-9
表3-9：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較	3-10
表3-10：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較：設問A「経営状況の把握」	3-11

表3-11：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較：設問B 「企業診断サービスを受けた後に別途技術サービスを受ける」	3-11
表3-12：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較：設問C 「資金調達」	3-12
表3-13：設問「企業診断サービスを2回受診した感想は？」	3-12
表3-14：設問「さらに企業診断サービスを受けたいか?」、「受ける場合には次回との間にどの程度の間隔が必要か?」	3-13
表3-15：設問「診断報告書はあなたの企業にとって有用か?」、「有用な場合には、どのような目的に活用するか?」	3-13

第4章

図4-1：日本の伝統的なBDS協力のアプローチ

図4-2：近年の日本のBDS協力のアプローチ

以上

略語表

ATSME: Association of Thai SME
BAAC: Bank of Agriculture and Agricultural Cooperative
BDS: Business Development Service
BOI: Board of Investment
BSID: Bureau of Supporting Industry Development, DIP, MOI
CF: Consultancy Fund
CCC: Chiang Mai Chamber of Commerce
DEP: Department of Export Promotion, Ministry of Commerce
DIP: Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry
DTEC: Department of Technical and Economic Cooperation
FTI: The Federation of Thai Industries
FTPI: Foundation of Thailand Productivity Institute
IPC: Industrial Promotion Center , DIP, MOI
IPC 1: Industrial Promotion Center Regional 1
IRP: Industrial Restructuring Plan
IRP Project No. 13: No. 13 Project of Industrial Restructuring Plan
ISMED: Institute for Small and Medium Enterprises
JICA: Japan International Cooperation Agency
JODC: Japan Overseas Development Corporation
KIAAsia: Keanan Institute Asia
MDICP: Management Development Industrial Competitiveness Program
MOAC: Ministry of Agriculture and Cooperative
MOC: Ministry of Commerce
MOF: Ministry of Finance
MOI: Ministry of Industry
MOLSW: Ministry of Labor and Social Welfare
MOSTE: Ministry of Science, Technology, and Environment
NNSPSME: Northern Network of Service Providers for Small and Medium Enterprises
NOHMEX: Northern Handicraft Manufacturers and Exporters Association
PIO: Provincial Industrial Promotion Office, DIP, MOI
RISE-AT: Regional Information Center for South- East Asia on Appropriate Technology
SIFC: Small Industry Finance Corporation
SSIPP: Small Scale Industry Promotion Program
TAI: Thai Automotive Institute
TCC: The Thai Chamber of Commerce
TGI: Thai-German Institute
THTI: Thailand Textile Institute
TPA: Technology Promotion Association (Thailand-Japan)

はじめに

本稿は、オーストリア、オーストラリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、イタリー、日本、オランダ、ノルウェー、スウェーデン、スイス、英国、米国の合計16カ国の政府開発援助関係機関（20機関）で構成される The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development で議論されている Business Development Service (BDS) に関して、この分野でのタイでの現状を調査し、かつ日本の協力事例等を紹介することを目的としている。

BDS に関する援助国ドナー間の第1回目の会議は1995年にブタペストで開催された。BDS の議論が盛んとなった背景には、途上国の開発において中小企業（主に零細企業が議論の中心であるが）の活動を活発にすることが、貧困の減少、雇用の拡大と所得の向上、さらには経済発展に資するとの認識によっている。第1回のドナー・ミーティングではこの認識のもとに BDS Working Group の設置が合意された。ドナー・ミーティングはその後も継続して開催されており、そこではドナーによる経験の発表がおこなわれている。また、1998年1月には Preliminary Guidelines が発表されている。¹

BDS それ自体の紹介はILO のホームページで紹介されているので本稿では扱わないが、本稿の理解を促進するために以下に BDS について簡単に触れる。

ドナー・ミーティングで議論されている BDS は、中小企業のニーズにあった質の高いサービスを、市場経済の原則にのっとって提供されるものが対象となる。むしろその方向が理想とされると表現したほうが正しいかもしれない。提供されるサービスにはトレーニング、コンサルタントや助言 (Consultancy and advisory)、市場その他に関する情報、技術開発や技術移転、ビジネス・リンケージ・プロモーションなどが含まれる。さらに、BDS には政府、ドナー、BDS Facilitators²（以下ファシリテーターと記す）、BDS Providers³（以下サービスプロバイダー若しくは単にプロバイダーと記す）、中小企業という登場人物がそれぞれの役割を演じる。

1. 伝統的な BDS 協力のアプローチ

ドナーによる伝統的な協力アプローチは、相手国政府機関のプログラムに協力することである。このアプローチは、ドナーの意図が相手国政府機関の能力や権限の範囲に制約されるところが多く存在し、かつ政府が直接サービスを供給

¹ BDS に関しての詳しい情報は以下のウェブサイトを参照されたい。

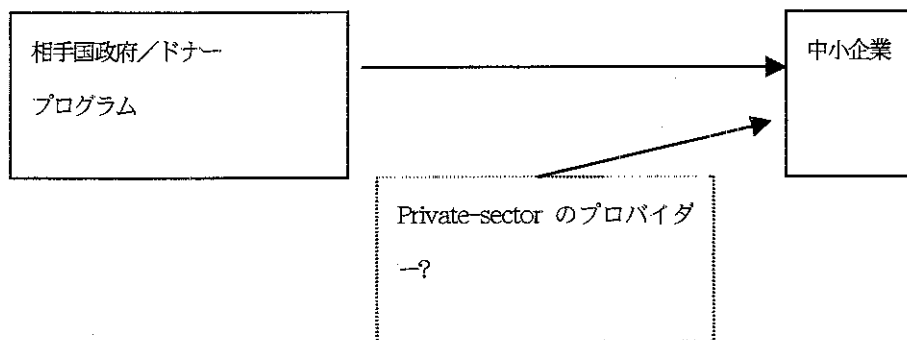
<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/index.htm>

² BDS ファシリテーター；BDS ファシリテーターは政府やドナーの資金援助による公的な機関、NGO、あるいはドナーのプロジェクト事務所を指しローカル BDS の振興を目的に活動する。BDS プロバイダー自身に関する活動の策定、そのキャパシティービルディング、あるいは、当該 BDS が対象とする顧客に関する情報等への支援に加えて、BDS プロバイダーの活動評価や BDS マーケットの環境整備などにあたる。

³ BDS プロバイダー；中小企業に直接 BDS を提供する企業、機関、個人等を指す。民間の営利組織、非営利組織、NGO、政府機関、業界団体等、その形態は問わない。

することからサービスを提供するプロバイダーの組織化を意識する 경우가少なく、かつ持続的なサービスの供給に必要な財政的な自立の配慮に欠ける場合が多いとされる。その結果、持続的な中小企業の支援に課題を残していること、さらにはプロバイダーの発展的自立に課題が残るなどがドナーの側の経験として認識されている。なお、伝統的な BDS 協力のアプローチでは Private-sector にあるプロバイダーの活動は意識されにくい。

図1：伝統的な BDS 協力のアプローチ

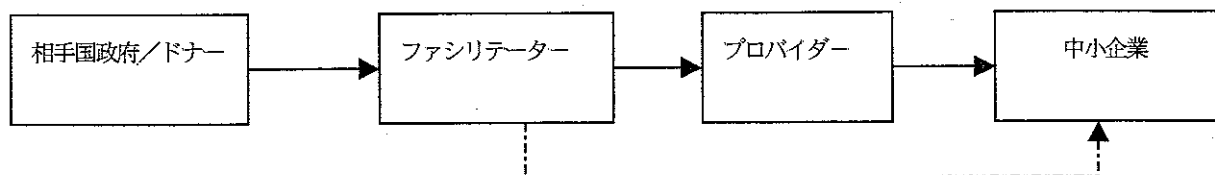


出典：Business Development Services for Small Enterprises: Guidelines for Donor Intervention 2000 Edition, November 2000, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development の図を簡素化して掲載。

2. 新しい BDS 協力のアプローチ

ドナー・ミーティングで議論されている新しい BDS アプローチは、先の伝統的な BDS アプローチの課題を改善し、かつ市場経済の原則の上に立って、ドナーが相手国政府とともにファシリテーターを介してプロバイダーの育成や活動を支援するというものである。中小企業にサービスを提供するのは主にプロバイダー（若しくはファシリテーターが直接的に中小企業にサービスを提供する場合もある）である点がこのアプローチの特徴と言えよう。

図2：新しい BDS 協力のアプローチ



出典：Business Development Services for Small Enterprises: Guidelines for Donor Intervention 2000 Edition, November 2000, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development の図を簡素化して掲載。

冒頭で記したように、本稿は、The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development で議論されている BDS に関して、この分野でのタイでの現状を調査しかつ日本の協力事例等を紹介することを目的としている。そこで、本稿は以下の構成で議論を進めることとしたい。

まず第1章では、タイの製造業分野、さらに非金融分野で活動する BDS の現状を、それが伝統的か新しいアプローチであるかにかかわらず、整理しながら概観しかつタイ政府のアプローチの動向と現状について紹介する。

次に第2章では、1997年のアジア通貨危機の悪影響の克服に向け、タイ政府が発表した産業構造改革計画 (Industrial Restructuring Plan)、そこでのアクションプランのひとつである企業診断制度の導入 (Development of Factory Evaluation System) 事業について、その背景とプロジェクトの基本設計、企業診断制度の内容や特徴、かつ今後の課題と対応の現状について概観する。

第3章では、この事業の第1フェーズのパフォーマンス (Performance, Impact, etc.) を扱う。

そして最後に第4章でBDSアプローチのベスト・プラクティスについて検討を試みたい。

以上 はじめに