

## 第1章 タイの Business Development Service (BDS) の現状と動向

### 1-1 タイの BDS 調査の概要と調査結果

タイの BDS プロバイダーには、政府によるもの、特別法によって設立された半官半民間組織によるもの、法人格をもったあるいは法人格を持たない民間組織によるもの、純粋に商業ベースによるものなどがある。これらが提供するプログラムやサービスには、タイ政府独自のもの、外国の援助機関との政府間協力によるもの、国内外の NGO の協力によるものなどが複雑に交錯している。特に1997年のアジア通貨危機以後は、政府による中小企業支援プログラムが多く実施されているために、数としても相当量のサービスが提供されている<sup>1</sup>。

本調査では、ローカルコンサルタントによるタイの BDS 調査と調査団による BDS ヒアリング調査の2つ現地調査を実施した。その調査結果を一覧表にしたものが表1-1及び表1-2である。

ローカルコンサルタントによる調査結果を、BDS が提供するサービスの内容を、情報 (Information)、相談・助言 (Guidance and Advice)、セミナー・研修 (Seminar and Training)、調査 (Research)、技術指導 (Technology related)、技術開発 (Technology Development)、検査 (Testing)、融資 (Financing) に分け、さらにそれぞれの内容を分類して、表1-1に標記した。

さらに表1-2には、調査団が1997年のアジア通貨危機以後の中小企業振興で特徴的な BDS を選んでヒアリング調査を行なった調査結果を整理した。

表1-2：中小企業振興に特徴的な BDS

団体/企業名	提供するサービスの種類											
	融資	融資紹介	マーケティング	投資相談	情報提供	調査研究	セミナー	技術指導	研修	出版	会員制度	その他
1) Government												
Department of Industrial Promotion (DIP)		○	△	△	△		△	△	△	○		
Dept. of Export Promotion, Min. of Commerce			○	○	○		△		△	○		
2) Institute												
Thailand Textile Institute (THTI)			○	○	○	△	△	△	△	△		
Institute for Small and Medium Enterprises (ISMED)					○		◎					○
Thailand Automotive Institute (TAI)					△	○	◎	△	△	△		△
Thai-German Institute (TGI)					△	△	◎	◎	◎	△		
Foundation for Thailand Productivity Institute (FTPI)					○	△	△	◎	△	○		
3) Private Non-profit Organization												
The Federation of Thai Industries (FTI)		○	○	○	○		○		△	△	◎	○
The Thai Chamber of Commerce (TCC)		○	○	○	○		○	△	△	○	◎	○
4) NGO												
Technology Promotion Institute (TPA)					◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎
Keanan Institute Asia (KIASIA)			○	○	○	○	○	○	○	○		

(基本事項) 上記2) Instituteは、現在タイ政府による予算補助で運営されている特別法によって設立された法人。職員は非公務員。

(凡例) ◎：サービスを有償にて提供、○：サービスを無償にて提供、△：サービスの一部有償。なお、「出版」は広報誌含む。教材は一部有償。「会員制度」については、会費を徴集し、固定メンバー制の組織のみ記した。

<sup>1</sup> 本調査で調査対象とする BDS プロバイダーには、製造業分野、かつ非金融分野で活動する、政府機関、政府系機関、特別法によって設立された半官半民間組織（特別に使用する以外本稿ではインスティテュートという言葉を使用する）、法人格をもったあるいは法人格を持たない民間組織によるものを対象とし、純粋に商業ベースによるものは含まない。

表 1 - 1 : タイの主要BDS（非金融分野で製造業に関するもの）

Item	Information											Guidance and Advice				Seminar and Training				Research			Technology Development				Testing			Financing			
	Business	Marketing	Banking/Financing	Expert Advisor	Technology	Statistics	Policy Analysis	Industries	Business management	Quality system productivity improvement	Skill & technique	Finance/marketing	Business management	Production management	Quality System	Productivity Improvement	Skill & technique	Technology application	Research service	Joint research	R&D	Technology transfer	Buy-Sell Technology	Technological assessment	Index / Statistics	Product design development	Machine development	Production process development	Testing & analysis	Product certificate	Testing / Inspection Certificate	Loan (with interest)	(WFO Interest)
	Type of service																																
	Name of organisation in charge																																
#	Ministry of Industry																																
	1 Thai Industry Information Center																																
	2 The Office of Industrial Economics																																
	3 Department of Industrial Works																																
	4 Department of Industrial Promotion																																
	5 The Office of Industrial Economics																																
	6 Office of Industrial Product Standard																																
	7 The Industrial Estate Authority of Thailand																																
	8 Foods Institute																																
	9 Foundation for Thailand Productivity Institute																																
	10 Thai - German Institute																																
	11. Electric and Electronic Institute																																
	12 Textiles Industry Development Institute																																
	13 Thai Automobile Industry																																
	14 Institute of SMEs Development																																
#	Ministry of Commerce																																
	1 Department of Business Economics																																
	2 Department of Export Promotion																																
	3 Department of Intellectual Property																																
	4 Department of Internal Trade																																
	5 Department of Foreign Trade																																
	6 Department of Commercial Registration (DCR)																																
#	Ministry of Science, Technology and Environment																																
	1 Technology Promotion and Transfer Center																																
	2 Information Systems Center																																
	3 Department of Science Service																																
	4 The National Research Council of Thailand (NRCT)																																
	5 Office of Environmental Policy and Planning																																
	6 Thailand Institute of Scientific and Technological Research																																
	7 National Science and Technology Development Agency																																
	B.MATA WITAYAYA Institute																																
	9 Pollution Control Department																																
	10 Department of Environmental Quality Promotion																																
	11 National Electronics and Computer Technology																																
	12 The Thailand Research Fund																																
#	Ministry of Labour and Social Welfare																																
	1 Department of Labour Protection and Welfare																																
#	Office of the Prime Minister																																
	1 Office of the Board of Investment (BOI)																																
	2 Research Office of Supporting Fund																																
	3 The Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT)																																
	4 Petroleum Authority of Thailand (PTT)																																



アジア通貨危機以降、製造業分野でのタイの中小企業振興の中心的な課題は、国際競争力の育成に向けた技術力の向上である。これに関するコンサルテーション事業が多くの政府機関によって実施されている。

表1-2の1) 政府に示した工業省工業振興局 (Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry : DIP) の所管で特に活発な活動を行なわれている事業は、IRP No 13 事業 (No. 13 Project of Industrial Restructuring Plan : IRP No. 13)、Consultancy Fund (CF)、Management Development Industrial Competitiveness Program (MDICP) である。IRP No 13 は IRP 予算により原則無料で年間400~500社に対して実施され、CF のコンサルテーション事業は「カイゼン」を中心に50%政府補助にて年100社程度実施されている。輸出企業を中心にコンサルテーション事業を実施する MDICP は30~40%の政府補助にて年20社程度実施されている。

表1-2の2) にはインスティテュートによるサービスを示した。この種の半官半民組織が1994年以降工業省から独立する形で設立されていった<sup>2</sup>。Foundation of Thailand Productivity Institute (FTPI) はタイ製造業の生産性向上のための各種事業を、公共性の高いものは無料、個々の企業向けには有料のサービスを提供している。Thai-German Institute (TGI) はタイ政府とドイツとの共同事業で有料の技術研修を中心にサービスを提供している。Thailand Textile Institute (THI) は繊維産業、Thai Automotive Institute (TAI) は自動車産業と、特定産業向けの各種サービス事業を行ない、Institute for Small and Medium Enterprises (ISMED) はタマサート大学他10大学の連携を核にしてプロモーション事業や有料のセミナー事業を実施している。

表1-2の3) には公益法人によるサービスを示した。The Federation of Thai Industries (FTI) は製造業、The Thai Chamber of Commerce (TCC) は商業やサービス業に属する企業が主体となって組織された民間非営利組織である。中小企業だけに絞った組織ではないが、情報サービスやセミナー等に代表される活動を会員向けに実施している。

表1-2の4) にはNGOによるサービスを示した。後述の企業診断制度導入プロジェクトを運営している Technology Promotion Association(Thailand-Japan) (TPA) が技術訓練や測定器のカリブレーション事業、あるいは ISO システム認証 (日本の JQA との共同事業) を有料にて実施している。米国の財団や USAID とタイの Department of Technical and Economic Cooperation (DTEC) 等によって設立された Keanan Institute Asia (KIAAsia) は、プロジェクト単位でドナー (主に米国) を得て事業を行なう NGO である。1997 年のアジア通貨危機以降は USAID プログラムの実施責任機関として活発な活動を行なっている。

上記の表1-2の1)~4)のいずれに対しても、USAID、GTZ、オランダ、日本の国際協力事業団 (Japan International Cooperation Agency: JICA) や海外貿易開発協会 (Japan Overseas Development Corporation: JODC) といった外国のドナーが交錯して協力している。各ドナーの協力アプローチはさまざまで、伝統的な BDS 協力アプローチと新しい BDS 協力のアプローチ (はしがき参照) が混在している。

USAID は、特にアジア通貨危機以降、TCC や FTI 等の公益法人、KIAAsia といった NGO が有料で実施するサービス

<sup>2</sup> タイ工業省が1994年以降、その内部組織の一部を主にサブ・セクター毎にインスティテュートとして独立させていった。その背景には、JICAの開発調査「工業分野開発振興計画調査 (M/P型、1988-90)」、「工業振興開発計画 (裾野産業) 調査 (M/P型、1993-94)」及び「同フォローアップ調査 (M/P型、1999)」の提言が大きく影響している。

事業への支援を強化している。サービスは主としてタイ企業への専門家派遣や米国企業とタイ企業のマッチ・メイキングを内容としている（Ministry of Commerce/ TCC /KIAAsia の Business Advisory Center 及び KIAAsia の Thai Voluntary Consultation Service、US Chamber of Commerce/TCC/FTI の Business Match-making 等）<sup>3</sup>。

技術系の専門家、民間ボランティアの派遣、民間機関の提携を中心にカウンターパートのプログラム実施に協力するドイツは、MOI の小規模零細事業者向けの技術指導プログラム（DIP/Small Scale Industry Promotion Program (SSIPP)）や既存 BDS のネットワーク化（Northern Network of Service Providers for Small and Medium Enterprises (NNSPSME) : 後述、及び DIP/BSID/Special Program for SME）等を支援する一方、MOI や FTI などと共同で設立した TGI の事業運営に直接参画している。

オランダは TCC を通じて民間ボランティアの企業への派遣を小規模ながら行なっている<sup>4</sup>。

表 1-1 及び表 1-2 に示した BDS は以下に分けることができる。

- 1) タイ政府自身が実施するサービス
- 2) タイ政府がインスティテュート等の半官半民組織、公益法人、及び民間機関に委託して実施するサービス
- 3) タイ政府が外国の協力を得て実施するサービス、あるいは外国の援助機関と共同事業体を設立して実施するサービス
- 4) タイの半官半民組織、公益法人、及び NGO が独自に実施するサービス
- 5) タイの半官半民組織、公益法人、及び NGO が外国援助機関の協力を得て実施するサービス
- 6) タイの公益法人や NGO が外国援助機関と共同事業体を設立して実施するサービス

上記の 1) ~ 3) の政府が実施する BDS に限っても、ここにはタイ政府独自の BDS アプローチ、外国援助機関による「伝統的な BDS 協力のアプローチ」、あるいは「新しい BDS 協力のアプローチ」の 3 つが混在する。

## 1-2 タイにおける BDS アプローチの現状と動向

本稿の対象とするタイの BDS プロバイダーには、先に示したように、政府によるもの、特別法によって設立された半官半民間組織によるもの、法人格をもったあるいは法人格を持たない民間組織によるものなどがある。これらを基本にして本項では、タイ政府の最近の BDS アプローチの動向について、中央政府の考え方、あるいは地方での活動などの最新の事例について紹介したい。

<sup>3</sup> USAID の活動はアジア経済回復プログラムのもとで 1999 年から積極化した。タイ商務省の Business Advisory Center Program (KIAAsia が実施) 協力では米国の複数の大学の MBA コースを活用して中小企業の経営診断サービスを 80 社に対して実施している。また、US 商工会議所、タイ工業連盟及びタイ商工会議所の共同事業として両国の企業のマッチ・メイキング事業を支援し、これまでに 700~800 社が参加している。

USAID とは別に、2001 年 2 月 15 日には米国商務省が「AmTrade International Bank and Compass Bank Seminar」をバンコクにて開催した。AmTrade International Bank や輸出入銀行の仲介によって、米国製設備の購入企業に対する新しい融資プログラムを提供するものである。発表された金額の規模は 1000 万ドルである。

<sup>4</sup> 小規模企業の育成に積極的なオランダはタイ商工会議所をとおして専門家を無償で企業に派遣している。

## 1-2-1 中央政府のBDSアプローチ

本項では、タイ政府の中小企業向けBDSアプローチの基本姿勢、次に中小企業振興とBDSの連携協力にかかる議論、そして、最後に、最近の動きについて紹介する。

タイ工業省 (Ministry of Industry: MOI) でのヒアリングによれば、政府の中小企業向け BDS アプローチと公的部門の役割は以下に説明される。

- ▶ 中小企業向けのサービス事業はその開始当初から収益が期待されるものではない。特に新しいサービス事業の開始にあっては当初から民間にその提供を期待することができない。
- ▶ 政府はこのような認識にたって、新しいサービス事業を政府事業としてセットアップする。
- ▶ 次に、政府は、新しいサービス事業の社会的な認知、信頼性、さらに民間にとって有益であるかいなかの検証を行なう。
- ▶ これらのことが満足されていく過程で、政府は当該サービス事業にかかる制度や法律の整備に着手する。
- ▶ この間当該サービス事業は政府事業として、1) 政府が独自に実施する、2) 政府が当該サービスの実施を半官半民間組織、公益法人あるいは民間機関に委託する、3) 外国からの支援が必要な場合には協力を得る、などの方法で実施する。
- ▶ 当該サービス事業は以上の手順を踏んで後に、半官半民間組織の民営化 (インスティテュートの民営化) による実施、あるいは民間への開放による実施へと移行していく。

なお、第2章以下で扱う企業診断制度における企業診断サービスも、このタイ政府のBDSアプローチによっている。

2000年4月に、DIPは、科学技術環境省 (Ministry of Science, Technology, and Environment: MOSTE)、商務省 (Ministry of Commerce: MOC)、大蔵省 (Ministry of Finance: MOF) 等の省庁、民間機関、NGO等を招聘して、各団体が中小企業に提供しているサービス事業の紹介と今後の連携協力の可能性について会合を開いた (2000年4月27日)。<sup>5</sup>

以下はこの会合の内容の要約である。タイ政府による中小企業振興とBDSアプローチの方向性を知ることができよう。

まずこの会合では、中小企業向けサービス事業の課題として、以下の3つの困難があることが指摘された。

- ▶ 中小企業にコンサルテーションを行っても、その前提となる企業の実態の把握が困難なこと。
- ▶ それに伴って、適切な専門家の派遣と指導内容についての的を絞りにくい。
- ▶ かつ、コンサルテーションの効果が測定できない。

<sup>5</sup> 紹介されたサービス事業、及び実施機関は以下の通りである。工業省;企業診断事業 No.13事業 ISMED、科学技術環境省;ITAP、大蔵省;Financing

これに対して参加団体は以下についての共通認識をもった。

- ▶ 中小企業の課題解決には、コンサルティング事業と企業診断事業が必要である。
- ▶ それらをつかさどる機関や団体の連携が重要である。
- ▶ 機関や団体のネットワーク化が重要である。

この共通認識にもとづいて具体的に以下を検討すると結論に至った。

- ▶ 各団体の事業は、市場開拓、専門的かつ技術的なコンサルティング等、中小企業の能力の向上や問題解決のために、それぞれの目標にむかっている。これらを個々の事業として完結させてしまうか、あるいは総合的なひとつのシステムとしてまとめ上げるか。
- ▶ MOI の各部署はプロジェクトの設定段階で共同した組織としてまとめ、部署間でその業務内容と担当部分の明確化を行うことを予定している。その上にあたって企業診断事業やコンサルティング事業を中小企業に提供する予定である。希望する企業が増加した場合には、それら企業をグループ化してサービスを提供することも可能である。
- ▶ コンサルティング・サービスは有料とすべく、企業に理解を求める。サービスはできるだけ低い料金で提供する。
- ▶ 各組織のサービス事業の管理システムをどのように設定するか。
- ▶ 企業経営に関する企業診断やコンサルティングを前もって実施しておくとその後の専門的な指導も成功しやすい。

タイでは、中小企業向けの BDS は政府系に限ってもその数は非常に多い。アジア通貨危機後の緊急対策で各省庁や各部署がめいめいに実施しことが影響している。この会合でのコンセンサスの形成は、上記のほかに政府事業の重複を極力避けるための組織化と、今後の中小企業施策における BDS の効率的かつ効果的な実施をねらったものである。

さらに、2001年2月19日～20日の2日間、DIP 局長・副局長クラスによる既存政府系サービス・プロバイダーに対するヒアリングが行われた。これは、中小企業振興事務所 (SME Promotion Office) が設置 (DIP 内に仮設予定) されたこと、及び新内閣が発足したことに伴い、Industrial Restructuring Plan (IRP) の第1フェーズで実施された政府系サービス・プロバイダーの活動と課題を把握し、かつ第2フェーズ～第3フェーズにかけての政府系プログラムの継続実施あるいはスクラップ化の検討、さらに、中小企業振興事務所のアクションプランづくりの基礎情報の収集を行うことをねらったものである。

以上の中央政府の BDS アプローチと並行して、地域あるいは組織といった単位で、近年、特徴のある独自の BDS の活動がはじまり、もしくは、はじまりつつある。次にこれらの代表的な事例を紹介したい。

### 1-2-2 地域でのBDSネットワークの形成の事例

1-2-1で扱った中央政府内のBDSの管理体系やネットワークの形成の議論が行われる一方で、地方単位でBDSのネットワークづくりの活動が行われている。ここではチェンマイを中心とする北部地域での事例を紹介したい。

1999年8月19日にDIPのIndustrial Promotion Center Regional 1 (IPC 1)<sup>7</sup>の主催で「Workshop on Creation of Network of Service Provider for SMEs」が開かれた。このワークショップはDIPの零細産業担当部局が所管しているSSIPP (GIZ協力案件)の一環としてはじまった。ネットワークのメンバーはIPC 1、Provincial Industrial Promotion Office (PIO)、及び当該地域内のBoard of Investment (BOI)、FTI、Chiang Mai Chamber of Commerce (CCC)、MOCのDepartment of Export Promotion (DEP)、Bank of Agriculture and Agricultural Cooperative (BAAC)、Small Industry Finance Corporation (SIFC)、Regional Information Center for South-East Asia on Appropriate Technology (RISE-AT)、Northern Handicraft Manufacturers and Exporters Association (NOHMEX)、Association of Thai SME (ATSME)、YMCA、ISMEDの地方事務所が予定され、お互いの活動のタイムテーブルづくりが行われた。2000年5月27～28日に開催された第2回目のワークショップでは、1999年11月に設立されたNNSPSMEに、1) Training、2) Information & Communication、3) Marketing & Trade Promotion、及び4) Organizational & Management Developmentの4つの作業部会を設置し、今後のアクションプランが議論された。現在、メンバー間での情報交換の促進や新規メンバーの参加などをへてこれから実際の活動に入る段階にある。NNSPSMEの特徴は政府機関の地方事務所、民間機関の地方組織、研究機関等、官民が混在して情報交換や特定の活動で協力しあうという点にある。

GIZがこのワークショップ開催を支援し、ネットワークづくりのファシリテーターの役割を担った。今後実施すべき実際の具体的な共同事業の策定、資金手当、中央政府の活動とのパイプづくりなどはNNSPSME所属メンバー各自がそれぞれの責任において行なう。ところが本来この点で非力なメンバーの短所が現在顕在化しはじめている。NNSPSMEの有力メンバー<sup>8</sup>は、このままでは近い将来NNSPSMEは自然解散の状態におちいる可能性があると指摘している。

### 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

単一組織の中央組織と地方組織のネットワークづくりの活動が行われている。商業及びサービス業に属する中小企業がメンバーの中心となって組織しているTCCは、タイ政府から商業及びサービス業向けの「中小企業振興マスタープラン (商業・サービス業)」の策定調査を求められている。策定調査には地方組織がもっている情報や地方産業のニーズを

<sup>6</sup> 第2章で扱う。

<sup>7</sup> 所管する地域は、チェンマイ、ランブーン、ランパンの3県。

<sup>8</sup> SMEPPAC/MOF、ITAP/NSTDA、チェンマイ大学等が新たに新メンバーとして加わり現在18の機関が参加している。なお、ISMEDは脱会している。

<sup>9</sup> チェンマイ商工会議所、FTI北部地域センターでのヒアリングによる。



把握しかつアクションプランの策定に反映させる必要がある。また、中央組織の情報も適宜地方組織で利用可能な状態にする必要がある。そこで中央組織と地方組織をネットワーク化しようという構想がはじまろうとしている。この商工会議所の機能強化（情報センター化）に対して、JODC が2000年後半からエキスパートを派遣し、さらに2001年2月から地方商工会議所の機能強化のためのマスタープラン策定のための調査をはじめている。<sup>10</sup>

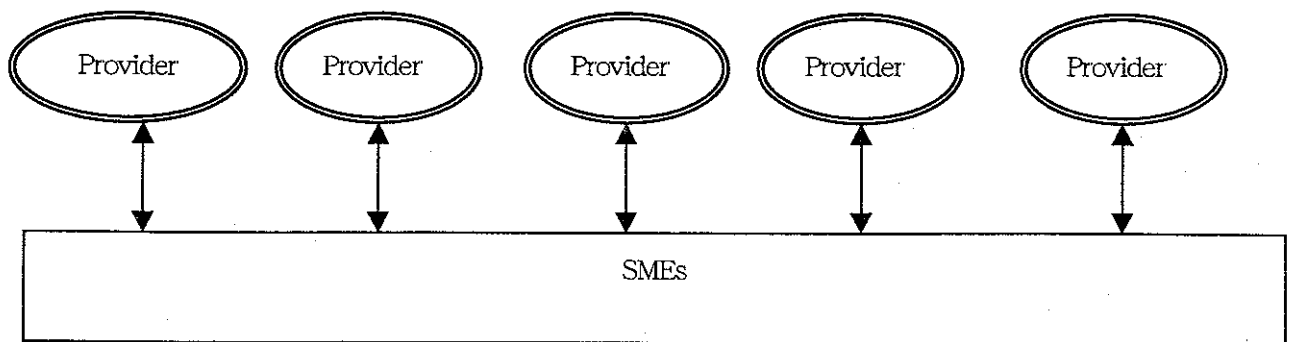
### 1-3 本章のまとめ

本章では、タイのBDSの現状を紹介し、かつタイ政府のBDSアプローチの特徴及び最近の動向について紹介した。

タイでは数多くのBDSが存在し、特にアジア通貨危機後に実施されたIPR事業によってその数はさらに増した。これらのBDSのなかには外国援助機関の協力を得て実施されているものも含まれている。外国援助機関のBDS協力のアプローチは、タイ政府のプログラムに直接支援する「伝統的なBDS協力のアプローチ」と、タイ政府とともにプロバイダーの育成や活動を支援する「新しいBDS協力のアプローチ」が混在している。

さらに下記の図1-1に表したように、BDSプロバイダーがバンコクに拠点を置いて、おのおのがバンコクを中心に活動している。

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



このようなBDSの現状に対して、タイ政府は現在、図1-2に表したように、BDSの重複を避けるための組織化、中小企業施策とBDSの効率的かつ効果的な実施、そのためのBDSプロバイダーの連携とネットワーク化に関心を払っている。

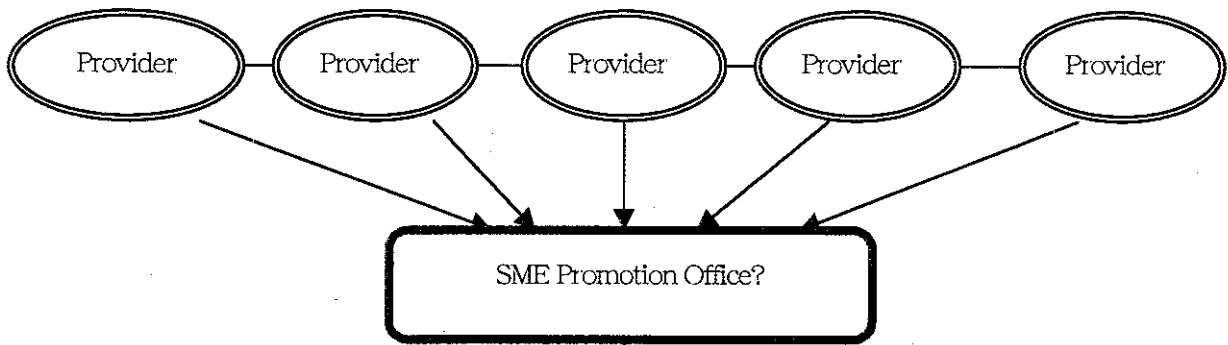
この中央政府の動きの一方で、図1-2に表したように、地方では中央組織の地方事務所等が中心となって地域単位でのBDSのネットワーク化が始まっている。

<sup>10</sup> チェンマイ、ナコンラチャシマ、コンケン、ナコムバトム、ソングラ、ラヨン、チョンブリの7地域を対象に地方商工会議所の機能強化の可能性を

タイ政府が目指す BDS の組織化と連携の促進とは、この地方での BDS ネットワークと中央でのネットワークを結ぶことまでを含んでいる。

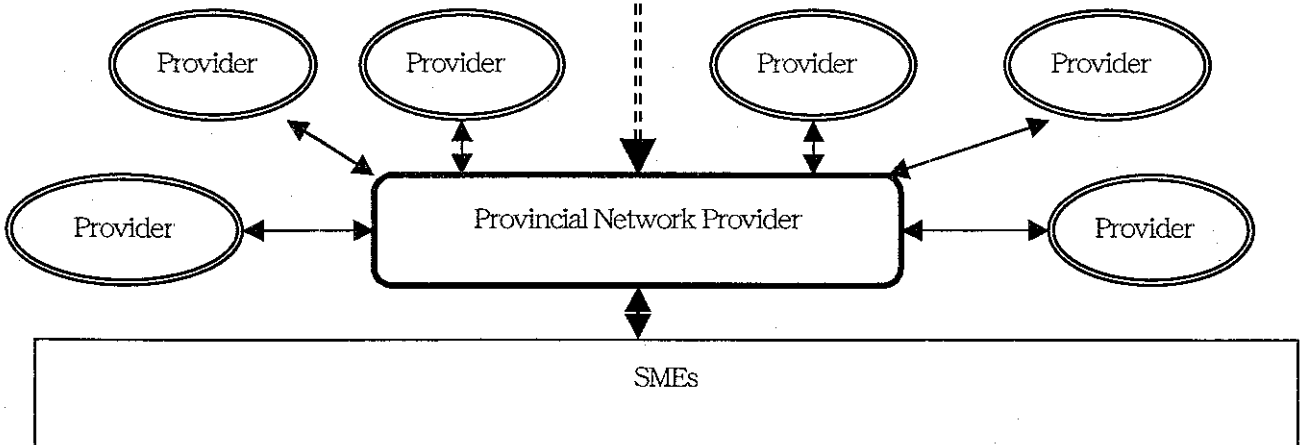
図1-2：将来的な BDS サービス：中央 BDS 本部の組織化及びその連携と地方の BDS ネットワークとの連結（進行中）

＜中央の BDS 本部の組織化＞



連結（進行中もしくは今後の課題）

＜地方単位で BDS のネットワーク化＞



以上 第1章

調査。そのうち数地域に調査後 JODC 専門家を派遣する予定。

## 第2章 タイにおける企業診断制度

タイでは1995年以降日本の協力によって企業経営者を対象とするセミナー形式による経営改善のための研修、特定の業界や個別企業を対象とした巡回指導や個別指導などが行われてきた。1997年のアジア通貨危機で中小企業の経営のぜい弱性がより鮮明になった。そこで MOI は、中小企業が直面する経営課題の解決に、今まで以上に積極的にタイ人専門家を育成し活用する必要があるとの認識に至った。

企業診断制度の導入は下記に示したような政策的な意図をもって実施されている。制度の導入はその初期においては MOI が100%政府予算 (IRP 予算) で実施するサービス事業であるが、将来的には中小企業振興法(SME Promotion Act)によって設立された中小企業振興事務所が提供するサービス事業のひとつとなる。

### 2-1 企業診断制度導入の背景

#### 1. 中小企業振興政策

1997年のアジア通貨危機後、タイ政府は以下の一連の作業をもって国として初めての統一的な中小企業振興政策 (Small and Medium sized Enterprises Promotion Policies;) を閣議決定して発表した。

- 1) 1998年1月の「産業構造改革プラン (Industrial Restructuring Plan)」 (閣議決定)
- 2) 1998年3月の「産業構造改革ストラテジー (Industrial Restructuring Strategy)」 (閣議決定)
- 3) さらに1998年6月の「産業構造改革アクションプラン (Industrial Restructuring Action Plan)」 (閣議決定)

これらの閣議決定に並行して、1998年4月にはDIPが、

- 1) 中小企業の経営技術の向上と経営効率化の促進
- 2) 地方分散奨励と地方での経営基盤強化
- 3) DIPの機能強化

の3項目からなる製造業における中小企業政策概要 (Outline of Policy Measure for SME's Promotion) を発表した。

本章で扱う「企業診断制度の導入 (Development of Factory Evaluation System)」は1998年1月に閣議決定された上記IRPに明記されている約400あるアクションプランのひとつである。

#### 2. 中小企業振興法と中小企業振興行政

タイでは上記の中小企業振興政策に法律的な根拠を与えるため、中小企業振興法の法制化が同時期に開始された。2000年2月に公布された中小企業振興法によれば、首相府直轄の中小企業振興委員会 (Board of Committee) が政策決定を行い、委員会のもとに設置された中小企業振興事務所が中小企業向けの諸事業を実施する。中小企業振

興事務所の活動は、メンバーがMOI、MOC、農業協同省（Ministry of Agriculture and Cooperative: MOAC）、労働社会福祉省（Ministry of Labor and Social Welfare: MOLSW）、MOSTE等々の複数の省庁やMOFによって構成されることから、全セクターにまたがる中小企業を対象としている。

本章で扱う「企業診断制度の導入」によって輩出される「企業診断士（Official Registered Evaluator（仮称）」は中小企業振興事務所のひとつの政策ツールとして活用されることが予定されている。

## 2-2 企業診断制度導入の目的

1998年1月に発表されたIRPのWork Plan 1は「生産性の向上、及びコスト・納期面での競争力向上のために生産プロセスの改善」である。企業診断制度の導入はこのWork Plan 1のProject No. 1として以下の内容で発表された。

Work Plan No. 1: Improvement of Productivity and Production Process for Cost and Delivery Competitiveness

Project No. 1: Development of Factory Evaluation System

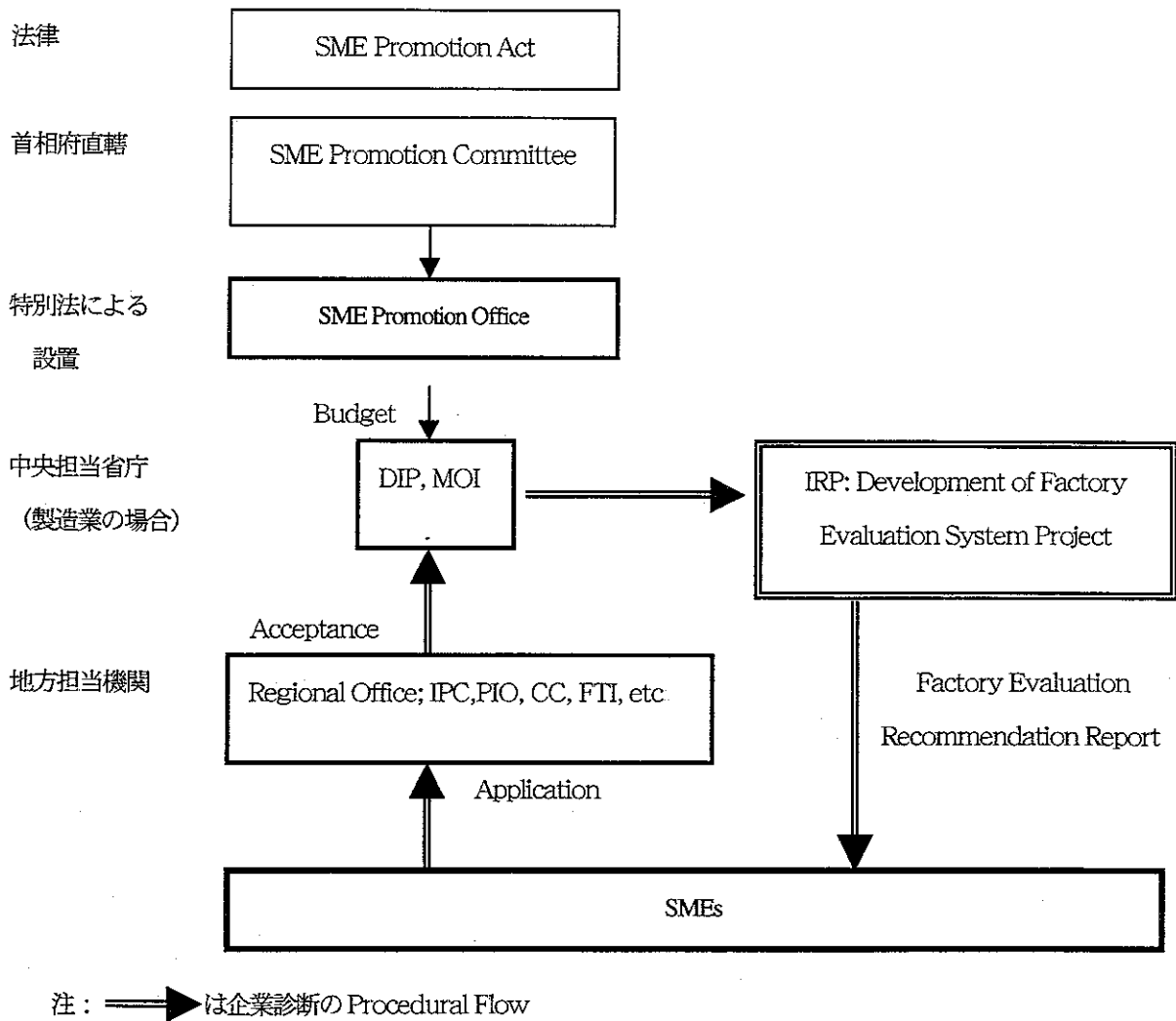
Activities:

- Training of Thai Evaluators
- Survey of Factories
- Development of Indicators and Benchmark
- Execution of Factory Evaluation
- Establishment of Pre-credit Factory Evaluation System acceptable to Financial Institutions

## 2-3 中小企業振興における企業診断制度の位置づけ

企業診断制度の導入は中小企業振興法の制定に先行して実施された。制度と法律との関係は、企業診断というサービスが第一義的にはこの法律に定められた枠内で供給されるというものである。以下に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）を図2-1に表わした。中小企業振興政策のもとで中小企業が企業診断サービスを受ける場合には、まず、中小企業は当該地域の所管事務所に対してサービスの申込みを行なう。次に、申込みを受けた所管事務所は申込書の審査・受理と併せてDIPに対して企業診断実施計画書の提出を行なう。DIPはこの企業診断実施計画書の審査と企業診断士の派遣を行なう。企業診断士は所管事務所とともに企業診断サービスを実施し、かつ勧告書を作成の上、DIP及び中小企業の双方に提出する。なお、企業診断サービスは中小企業振興事務所の予算をもって実施される。

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）



## 2-4 企業診断制度の基本設計 (Project Design)

企業診断制度の導入の基本設計はJICAが担当した<sup>1</sup>。以下にその概要を紹介する。

### 2-4-1 基本設計の前提条件 (Pre-conditions)

企業診断制度の導入にはタイ政府の IRP 予算が当てられる。政府主導による実施の期間は IRP それ自体が5カ年計画であることから、これに合わせてこのプロジェクトは5カ年計画である。先の Project No. 1: Development of

<sup>1</sup> 国際協力事業団開発調査「工業振興開発計画（裾野産業振興）調査フォローアップ調査（1999.3-1999.8）」

Factory Evaluation System の Activities にあるように、その予算は以下の5つの項目で構成される。実施責任機関 (Responsible Organization) はDIPの裾野産業振興部 (Bureau of Supporting Industry Development: BSID) である。

- ▶ 企業診断の制度づくり
- ▶ 企業診断士の養成事業
- ▶ 養成事業修了者の登録事業
- ▶ 企業診断の実施
- ▶ タイ中小企業の経営指標づくり

#### 2-4-2 上位目標 (Outcome)

IRP 5カ年計画のプロジェクト上位目標は以下のとおりである。

- ▶ 生産性の向上、及びコスト・納期面での競争力向上のために生産プロセスの改善

#### 2-4-3 プロジェクト目標 (Project Goal)

本プロジェクトの目標は以下のとおりである。

- ▶ 企業診断制度の導入

#### 2-4-4 成果 (Expected Output)

IRP 5カ年計画中での成果は以下のとおりである。

- ▶ 継続可能な企業診断士養成制度を含む企業診断制度体系が確立される。
- ▶ 企業診断制度における企業診断士が一定数輩出される。
- ▶ 企業診断制度において一定数の中小企業を診断する。
- ▶ なお、中小企業向け緊急対策としての当初2年間については、診断事業の実施と中小企業の資金調達（融資）との連携可能性の追及が追加された

#### 2-4-5 活動 (Activities)

IRP 5カ年計画中の政府の活動は以下のとおりである。

- ▶ 企業診断制度体系の確立

- ▶ 企業診断士養成事業の実施
- ▶ 企業診断士養成事業修了者の登録事業を通じた組織化
- ▶ 企業診断の実施

#### 2-4-6 投入 (Input)

先にも述べたように BSID が実施責任機関で、タイ政府の IRP 予算により事業は実施される。企業診断士養成事業の実施と企業診断サービスの実施は、事業実施委託契約にもとづいて BSID が TPA (Responsible Agent) に事業の運営を委託して実施される。なお、タイ中小企業の経営指標づくりは FTPI に、同じく事業実施契約にもとづいて 2000社を対象に調査・分析が実施される。

#### 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

上記2-4-1に示した企業診断制度導入プロジェクトの基本設計にもとづき、タイ政府は第1フェーズの実施につき以下のような具体的な投入にかかる前提事項を決定しかつ実施した。

- ▶ 第1フェーズの実施にかかる費用はすべてタイ政府の IRP 予算で実施する。その額は、企業診断制度づくり、企業診断士養成事業、企業診断サービスの3つの事業の合計で約4,300万バーツ。
- ▶ 企業診断士養成事業では320名の企業診断士の養成が予算上認められた。養成事業への参加費は全額無料で、かつ、第1フェーズでは経済危機による失業対策の社会的要求を満たすため、参加者に日当が支給された。
- ▶ 企業診断サービスでは中小企業160社の診断が予算上認められた。このサービスは全額無料で中小企業に提供された。
- ▶ なお、企業診断士の養成及び企業診断サービスでは、タイ政府が独自に日本人専門家の内の4名を雇用した。

#### 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

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は以下のとおりである。

- ▶ 企業診断制度導入の基本設計に JICA 開発調査団が協力した。
- ▶ 企業診断の制度づくりに関し、JICA が専門家1名をタイ政府 (DIP/BSID) に派遣している。
- ▶ 企業診断士養成事業と企業診断の実施に関し、JODC が専門家を TPA に派遣 (述べ10名強) している。

## 2-5 タイにおける企業診断制度

企業診断とは、生産、品質、資材・購買、財務、販売、人事・労務といった経営管理技法によって企業経営を分析し、中小企業の経営を総合的に診断することを言う。企業経営者はこの企業診断サービスの結果示された勧告（報告書）をもとに自社の経営改善を行なう。経営改善は社内で行なう場合もあるであろうし、時には、引き続いて個別分野での専門的な技術サービス等を必要とする場合もあるであろうし、資金調達に必要な経営計画を策定する際の参考としてこの勧告を活用することもある。企業診断サービスとはこのようなものである。

企業診断サービスとタイの既存の BDS とは、中小企業の経営改善のためのサービス事業である点、かつ政府が提供するサービス事業である点で共通している。一方、企業診断サービスは、それを受けただけでは企業が抱えるすべての課題は解決しない。むしろ、企業診断サービスの特徴は、第1章1-2-1で示したように、企業実態の把握、経営改善への適切な勧告と指導（専門的かつ技術的なコンサルテーションの絞り込み）、さらに、コンサルテーションの効果測定などが可能であるという点で、既存の BDS とは異なる特徴を持っている。タイ政府は企業診断サービスのこのような特徴を評価し、かつ既存の BDS と連携することによる効率化による相乗効果を狙っている。

企業診断制度の導入プロジェクトは、国がその政策においてこの企業診断サービスを提供する（公的診断）体系を作るために、及びこのようなサービスが実施できるタイ人の専門家を育てるために、1999年6月より IRP 事業のひとつとして実施されている。

企業診断サービスは現在のところ製造業分野の中小企業を対象に提供されている。この導入プロジェクトを政府が直接実施するのは1999年から5年間を予定し、その間は100%タイ政府の予算（第1フェーズは約4300万バーツ）で実施される。

### 2-5-1 関係機関とその役割 (Actors and their roles)

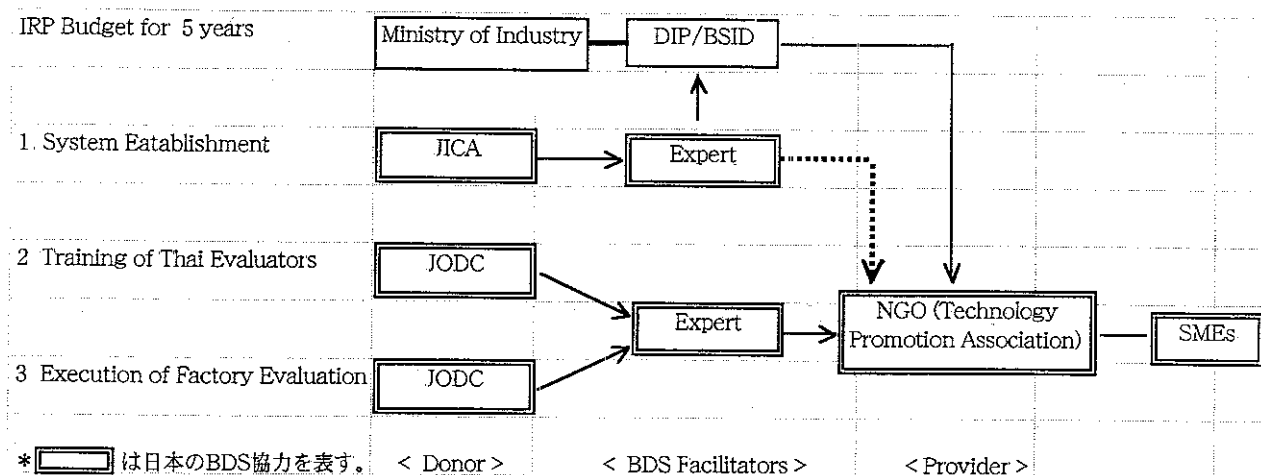
下記の図2-2は、プロジェクトの基本設計のところで示した、1) 企業診断制度づくり、2) 企業診断士養成事業、3) 企業診断事業という企業診断制度導入の3つの活動（2-4-5 Activities）と、同じく基本設計のところで示した投入（2-4-6 Input）及び日本の協力（2-4-7）との関係を表わしたものである。

- ▶ このプロジェクトはDIP/BSIDが実施責任機関として管理している。
- ▶ 企業診断サービス及び企業診断士の養成事業は、BSID から事業実施を委託されたタイの NGO である TPA が担当している。
- ▶ ドナーとして日本から2つの機関（Governmental Agency and NGO）がこのプロジェクトに参加している。JICA は企業診断制度づくりに専門家を派遣し、JODC が企業診断サービスと企業診断士の養成事業に専門家を派遣している。



なお、企業が企業診断サービスを受ける際の費用、及び企業診断士養成事業の参加費は、100%IRP 事業予算でまかなわれ、企業及び参加者の直接の負担はない。

図2-2：関係機関とその役割 (Actors and their roles)



実施責任機関である BSID は企業診断制度体系づくりとプロバイダーが実施する事業運営を管理している。TPA は日本人専門家の協力を得てタイ人企業診断士の養成事業の運営と企業診断サービスを実施している。

### 2-5-2 サービスの体系 (Mechanics)

下記の図2-3は、プロバイダーが提供可能な企業診断サービスを表している。プロバイダーが提供可能な企業診断サービスは以下の2つに種別される。

- > 中小企業振興政策にもとづいて実施される公的サービス
- > 企業診断士による商業ベースでのコンサルテーション・サービス

ただし実際にタイ人専門家が企業診断サービスを提供できるようになるのは、企業診断士が育ってから以降である(目標は2002年)。

同じく下記図2-3の公的サービスは、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」に示した企業診断サービスの Procedural Flow にしたがって、将来的には次の図2-4の体系のもとで中小企業に対して提供される。公的サービスに携わることを希望する企業診断士は政府に登録し、政府は公的サービスの実施の際にこの登録企業診断士を活用する。一方、それ以外の民間サービスについては、企業診断士は民間商業ベースで任意に活動する。

図 2-3 : 企業診断サービス

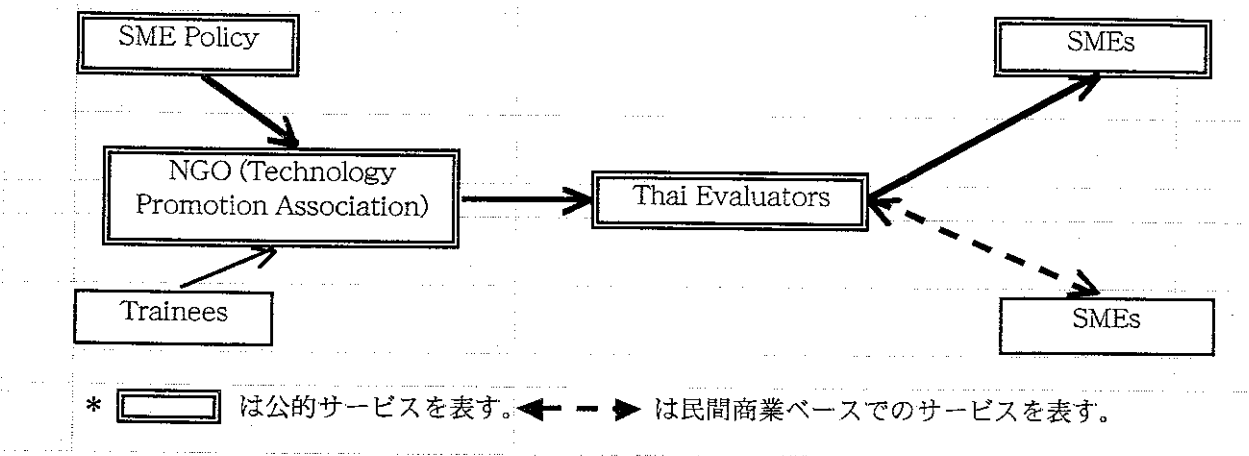
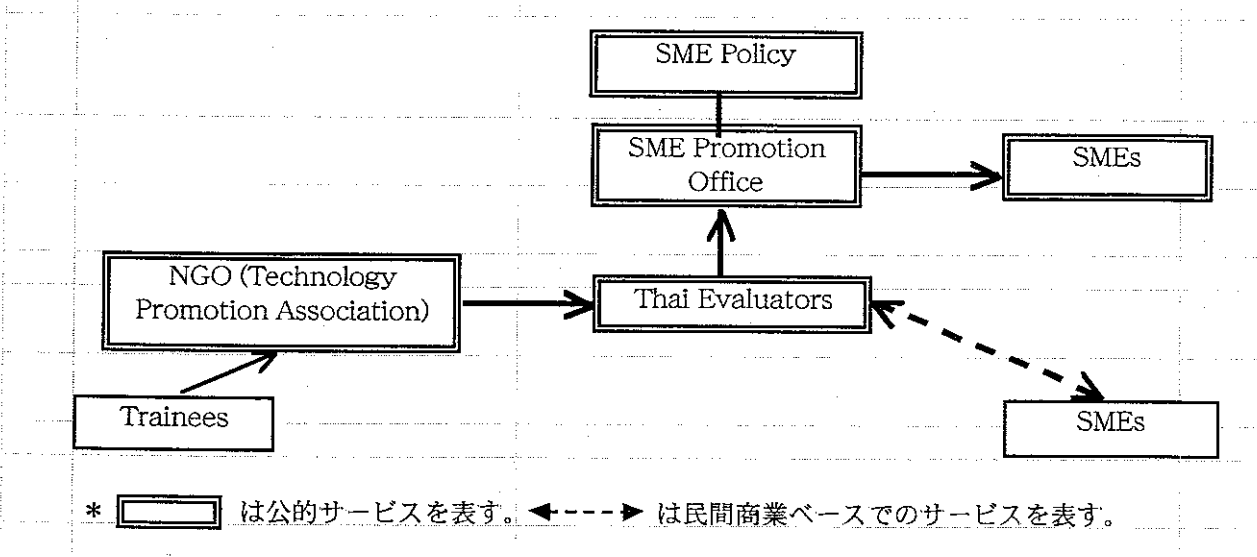


図 2-4 : 企業診断制度とサービス体系



上記の制度及び体系が整うまでの期間は TPA がプロバイダーを兼ねることから、政府はそのキャパシティー・ビルディングを支援する。制度及び体系が完成した段階では、企業診断士は個人事業者や民間法人等の形態でプロバイダーとなりえる。同時にこの段階で企業診断士の養成事業は政府が定めた基準に則って民間に開放される予定である。

企業診断制度導入にかかるタイ政府の BDS アプローチは、その初期段階では新たな BDS をセットアップする必要からプロジェクトの財政的な裏付けを含めたインスティテューショナル・キャパシティー・ビルディングを政府が強力にバックアップしている。セットアップ後にサービスの社会的信頼性などが確認されて後に、それは政府事業から

民間事業へと移管・開放されていくという2段階の方法によって進められているのが特徴である<sup>2</sup>。

### 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

コンサルタント（企業診断士）はこのプロジェクトにおけるもっとも重要なキーファクターである。彼らが実際に企業を診断し、勧告を含む報告書を政府及び受診企業の双方に提出する。タイでは企業診断というまったく新しいBDSをセットアップすることから、このコンサルタントをどのような養成計画と養成基準に基づいて訓練、かつ輩出し、かつコンサルタントとして登録するか。また同時に、どのような方法で企業診断サービスを実施するかということが最大のポイントである。この分野での経験のないタイでは、Responsible Agentのキャパシティー・ビルディングが最優先かつ不可欠となった。事業の立ち上げに向けて、企業診断士養成事業の運営のためのカリキュラムづくり、講師のリクルート、さらに教材作成などから手がつけられた。同時に企業診断サービスの実施に向けて日本人専門家の協力がスタートした。企業診断士養成事業と企業診断サービスを同時並行的に進めるため、実際の企業診断サービスにトレーニーを同行し、彼らの実習訓練を兼ねるという方法がとられている。この方法の採用によって中小企業は企業診断サービスを受けることができ、かつトレーニーには中小企業の現場での診断の模擬訓練を行なうことが可能となる。

### 2-6 第1フェーズの終了にかかる課題のまとめ

企業診断制度導入プロジェクトは未だ初期段階にある。その第1フェーズは予算的には100%政府の支援を受け、かつ専門的ノウハウに外国人専門家の支援を受けるという基本的な前提条件のもとで実施されている。以下にこのような基本的な前提条件を伴ったプロジェクトの課題を挙げ、タイ政府の対応の現状を概観したい。

まず、将来の企業診断サービス有料化について。これは第1章1-3で扱ったタイ政府の中小企業振興アプローチの動向に見いだすことができる。タイでは将来的には企業診断サービスに限らず、政府が提供するいずれの公的サービスにあっても有料化していく方向にある。有料化とは、全額受益者負担、若しくは政府の補助金や助成金を伴う場合が含まれる。企業診断サービスは政府が提供する他のプログラムやサービスをより効率的かつ効果的に実施するための前提として実施される。したがって、企業診断サービスは単独で提供されることは想定されていない。

<sup>2</sup> タイ政府のBDSアプローチの特徴については第1章1-2-1参照。本プロジェクトの、特に企業診断士養成事業及び企業診断サービス事業は、政府によって財政的には第1フェーズ～第3フェーズまで確保されている。その後企業診断士養成事業は許認可事業として一般に開放され、企業診断サービスは公的サービスの部分だけが政府事業として特定の機関の所管となる。また、本プロジェクトには日本からの協力が実施されている。外国援助機関によるBDS協力のアプローチとして本件は新しいBDS協力のアプローチに該当するようにも見えるが、実は伝統的なBDS協力のアプローチ（政府プロジェクトへの協力）である。なぜならば、プロバイダーの育成と活動の支援が第一義ではなく、政府プロジェクト実施への協力が第一義であることによる。新しいBDS協力のアプローチは、むしろ第3フェーズ終了後プロバイダーが一般に開放されて、どうこれに対応していくかというところからはじまるであろう。

中小企業は企業診断サービスの実質的な費用を以下の2つの方法で負担することになる。<sup>3</sup>

- ▶ 政府が実施する企業経営や固有技術に関するコンサルタンシー・プログラムの費用の中に予め企業診断サービスの費用が含まれるケース。企業診断サービスの収入の多くはここから得られることになる。
- ▶ 政府系金融機関が実施する審査の事前審査書類の一部の作成やモニタリングに企業診断サービスが活用されるケース。この場合には金融機関あるいは企業が何らかの形で企業診断サービスの費用を負担することになる。

次に、企業診断士養成事業参加費の有料化について。養成事業参加費は現在 IRP 事業予算によって全額まかなわれている。参加者が負担するケースは、養成事業の途中で自己都合によって参加中止になる場合を除いてない。養成事業途中での参加中止によるペナルティーとして40万バツが規定されているがこれを有料化の参考とはできない。

このプロジェクトの参加費が無料とされた理由は以下にある。

- ▶ アジア通貨危機後タイ政府は、特に製造業にあって、輸出品製造への転換を支援できる優秀な人材を育成する必要に迫られたこと。
- ▶ 次に、当時の経済状況下で優秀な人材が製造業や金融機関等からリストラされて失業状態にあり、そのような人材に対する失業対策、及び再教育訓練としての意味が込められていた。

将来的には民間に企業診断士養成事業の実施を開放する予定であるが、参加費の有料化に関するタイ政府の議論は始まっていない。

第3に、企業診断士の組織化と登録について。日本の中小企業診断制度にあっては企業診断士の組織化とその維持のために任意団体の設立を許可制で認め、企業診断士を登録資格（任意資格かつ公的サービスへの参画の場合のみ有効な資格）としている。登録は有料でこれが組織化と組織の維持管理の基本となっている。企業診断士の登録については、2001年2月19～20日に行われた工業省 DIP 副局長会議ではじめて議論がはじまった。

最後に、インセンティブについて。ここで言うインセンティブとは、中小企業と企業診断士になろうとする者との、それぞれについてのインセンティブである。

まず、中小企業にとってのインセンティブ。企業診断サービスを受けることによってどのような具体的なメリットが中小企業にもたらされるのか。上記2-3「中小企業振興における企業診断制度の位置づけ」の図2-1の企業診断サービスの手順にかかる最初の説明の部分、すなわち、中小企業が企業診断サービスを、どのような施策の恩恵を得るために申込むかの部分が欠落している。第1フェーズで企業診断サービスを受けた企業の多くは政府系機関や金融機関の推薦によってこのサービスを受けた。受診企業の募集では経営改善に役立つことが PR されたが、受診後に

<sup>3</sup> 現地調査の企業面談で、「企業診断サービスが有料化になったらいくらくらい負担可能か？」との質問をした。いずれの企業経営者からも「10000バツが上限」との回答を得た。

別途技術サービスを受けることができる、あるいは資金調達が有利になるといった具体的なインセンティブは積極的には示されなかった。

次に、中小企業診断士になろうとする者にとってのインセンティブ。診断士になると具体的にどのようなメリットがあるのか。企業診断士という公的な資格はあるのか。その資格はどのような場合に有効でかつ診断行為によるフィーはどの程度確保されるのか。就職に有利なのか。これら具体的なインセンティブが示されていない。

このプロジェクトはアジア通貨危機後の経済的混乱の中で政府主導によって実施されたことから社会的な関心を集めた。第1フェーズでは中小企業対策あるいは人材の再訓練（雇用対策）等が最優先され、具体的なインセンティブに関する詳細な検討が行われていないのが最大の弱点になっている。

以上 第2章