

No.4

No. 4 フィリピン工業分野振興開発計画調査 (調査実施時期：1990.3 - 1992.6)

1. 調査の概要

相手国からの要請時期： 1988.12
案件形成・事前調査等： 1989.3 予備調査団の派遣(要請内容の確認、調査対象業種の一部選定)
1989.7(20日間) 3名の短期専門家派遣(有望輸出品目の抽出)
1989.10 事前調査団の派遣(I/Aの合意・署名)
業務指示書手交日： 1990.1.31(業務説明会あり)
プロポーザル提出日： 1990.2.16
調査実施年月： 1990.3～1992.6(延べ28ヶ月)、調査M/M:167M/M
カウンターパート機関： Board of Investment(BOI)

1.1 調査目的と類型

調査目的： 選定した業種・品目の育成と輸出振興のための総合プログラムの策定
日本とフィリピンの合併・技術提携を促進すべく、当該業種における日本の投資・合併希望企業に関する情報の整備
調査実施期間中にマレイシア側カウンターパートに対して技術移転を行う。
調査の類型：工業セクター別開発調査、政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数：総勢17名、調査M/M167M/M、うち現地調査分67.8M/M、国内作業分99.2M/M

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

1986年2月に誕生したアキノ政権にとって、経済の再建および対外債務の返済、貧困の撲滅、経済・社会の民主化、雇用機会の拡大、平等と社会公正を確立することが課題であった。1987年

に中期開発計画(1987年～1992年)を策定し、社会秩序の回復、政府部門の効率化、地方の経済開発、農地改革、外資を含む投資促進、非伝統的産品を中心とした輸出振興に取り組んでいる。このような中、経済は徐々に回復し、外国投資も増え、多国間援助も順調であった。1989年12月に国軍の一部によるクーデターが発生し、また天災(台風、地震)の被害、治安の悪化により外資にとってイメージが悪化していたが、政府は輸出を振興するとい姿勢を強く持っていた。

(2) 相手国のニーズへの対応(案件初期段階でのニーズの把握)

アキノ政権下のフィリピンでは、貧困の撲滅、雇用の拡大、社会的平等の推進、持続的経済成長を基本方針とする中期開発計画(1987～92年)が打ち出され、その達成のために輸出指向型工業の育成及び国内市場の拡大に取り組んでいる。このような状況にあってフィリピン政府は有望業種の活性化及び輸出振興のために比較優位の原理及び産業の効率性の原則に即した貿易及び産業部門における政策パッケージを設定した。これは部門別開発計画を立て、民間部門の参加(投資)を最大限利用すること、投資奨励のための税制上の優遇措置の継続、輸入許可制および輸入数量規制を廃止して、貿易の自由化を進めることなどが決められていた。

それまでのフィリピンの工業政策は保護と奨励手段に重点が置かれていたが、その結果深刻な産業構造の歪みを生じさせた。そのため市場と価格メカニズムに基づく政策をとる方向に舵をとったものの、自国産業の競争力が低く、改善する必要性が高かった。

2.2 類似調査、上位計画の有無

アキノ政権下で1986年にフィリピン中期開発計画(Medium-term Philippine Development Plan 1987-1992)が発表されている。この計画のなかで工業・貿易の政策目的、重要工業セクター開発プログラム、SMEの開発、投資輸出促進、貿易の自由化が記されている。また重要なプロジェクトおよびプログラムがリストされている。期間中の目標として

雇用:年間8.8%の増加

生産:年間7.6%の増加

輸出:年間14.1%の増加

が掲げられていた。

また中期計画を受けて、BOIはセクター別の長期開発プログラムを策定している。このなかには本開発調査の対象分野である玩具や家具セクターも含まれていた。

No.4

調査期間中に、中小企業マグナカルタが起草されており、そこでは中小企業振興政策の一環として、民間の自主組織、業界団体、協同組合の促進が掲げられていた。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

- 1) 1987 年に新オムニバス投資法が制定された。これはそれまで外国投資関係諸法およびその他多様な優遇措置を一本化したものであった。これによって、他の ASEAN 諸国と同様に所得税の免税措置などの優遇措置が講じられ、外国人雇用制限の緩和、税関手続きの簡素化が盛り込まれた。
- 2) 上記の中期計画の主要プロジェクト・プログラムのうち、
Industrial Guarantee and Loan Fund
Export Industry Modernization Program
など WB-IBRD や OECF の資金を利用したローンなどが実施された。
- 3) USAID による中小企業育成プロジェクトが実施されていた。
- 4) 輸出加工区庁(現在の経済特区庁の前身)のもと、パターン、バギオ、カビテ、マクタンの 4 箇所に EPZ を建設し管理運営していた。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種/品目

- (第一年次) ・金属加工(金属用金型)
・家具(木製家具)
・コンピュータソフトウェア
- (第二年次) ・玩具(ぬいぐるみ)
・ファッションアクセサリ(コスチュームジュエリー)
・オーレオケミカル

(2) 調査項目

- 1) 選定産業・業種の現状把握
 - (イ) 生産品目
 - (ロ) 生産量・額・品質

- (ハ)輸出入量・額・品質
 - (ニ)規模別企業数・従業員数
 - (ホ)主要企業のプロフィール
- 2)政府の工業振興政策・方策の現状ならびに選定産業・業種育成のためのインフラ整備状況の把握
- (イ)行政機構、政策決定機関
 - (ロ)セクター開発
 - (ハ)輸出促進
 - (ニ)投資、技術提携の促進
 - (ホ)税制
 - (ヘ)金融制度
- 3)選定業種・輸出品目における問題点の現状把握
- (イ)生産工程
 - (ロ)技術水準(設備及び技術)
 - (ハ)製品開発・デザイン
 - (ニ)工場管理、品質管理
 - (ホ)企業経営(労使関係、人材育成、財務管理等)
 - (ヘ)原材料調達
 - (ト)コスト分析
 - (チ)マーケティング戦略
- 4)業種・品目別市場調査及び政策の調査
- (イ)当該業種・品目の生産、輸出入状況
 - (ロ)当該業種・品目の競争国の間での競争力
 - (ハ)当該業種・品目の輸入国における市場性
- 5)選定産業・業種育成のためのマスタープランの策定
- (イ)政策・制度の改善
 - (ロ)技術改善
 - (ハ)製品・デザイン開発システムの改善

No.4

- (ニ)品質改善・コスト削減
- (ホ)経営改善・人材育成
- (ヘ)販売・マーケティングネットワークの整備
- (ト)金融・税制の改善

6) 当該産業・業種投資・技術提携促進のための情報整備

- (イ)日本側投資希望企業リストの作成
- (ロ)フィリピン側合弁・技術提携希望企業リストの作成
- (ハ)上記企業に関する情報収集

(3) 調査の手法

1) 選定産業・業種の現状把握

ディプス・インタビュー(深層面接調査)手法による企業訪問調査、データ分析を中心に行う。
訪問企業数は、金属加工 73 社、木製家具 69 社、コンピュータソフトウェア 72 社、玩具 80 社、ファッションアクセサリ-81 社、オーレオケミカルズ 40 社(注:以上の数字には業界団体、研究機関なども含まれている)。

2) 政策・制度、インフラ整備状況の把握

政府機関、教育機関、流通業者などへのインタビュー調査

3) 選定業種・輸出品目の現状把握

企業アンケート調査

	<u>郵送件数</u>	<u>回収件数</u>
金属加工	120	74
木製家具	350	226
コンピュータソフトウェア	140	73
玩具	120	76
ファッションアクセサリ-	279	231
オーレオケミカル	実施せず	

4) 業種・品目市場調査

第三国調査(輸入国、競合国の視点でジェトロ海外事務所経由の委託調査によって実施)

米国、カナダ、ドイツ、韓国、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシアなど

JICA が実施した予備調査、事前調査の結果を踏まえ、最終的に提案されるであろう計画シナリオの仮説をあらかじめ立案し、現地調査などによりその仮説を証明するという演繹法をとった。すでにプロポーザルの段階から各産業サブセクターの育成シナリオ(案)が策定されていた。

特徴的なのは、カウンターパートである BOI との合同調査であり、ほとんどの訪問調査において BOI のセクター担当者が同行しただけでなく、業種によっては CITEM (Center for International Trade Expositions and Mission) の職員も同行し企業訪問調査を実施した。訪問調査は輸出産業育成計画、生産技術、企業経営管理の担当者で一つのグループを作り、それぞれのサブセクターのセクター調査および提言案の策定を行った。またこれとは別に政策グループ担当グループが横断的に政府組織および企業訪問を実施した。

またこの調査では民間の活力を利用することが掲げられており、それぞれのセクターの工業団体 (CFIP、MIAP、PCS、PHILTOY、Cebu-FAME、POMA 等) と密接な協力体制を保ち、アンケート調査や企業訪問調査において全面的に協力を得られた。提言の発表は、全体的なステアリングコミティーとは別に、セクター毎にそれぞれ関連する工業団体に対して行い、理解と賛同、協力を求めた。

カウンターパートとの調査実施上の問題点はなかったが、サブセクターの選択で問題があった。ぬいぐるみとオーレオケミカルは政府の振興の対象としては不適切であった。ほとんどの原材料を海外に頼っていたぬいぐるみ産業は海外市場での競争力を失い、そのころすでにバイヤーは中国やベトナムに生産拠点を求めていた。このため廃業する企業があり、産業全体としての活力が失われつつあった。一方、オーレオケミカルは外資系と現地系合わせても数社しかなく、また大企業であるため政府の振興の対象としては適さなかった。

(4) 調査体制

調査団構成： 日本貿易振興会(特命)とユニコインターナショナル(ユニコ)
 団長・総括(JETRO)
 輸出投資促進計画
 輸出産業育成計画 A、B、C
 投資需要・国内企業調査(国内)
 輸出市場・競合国調査(国内)
 工業開発計画

No.4

業界団体育成
金融・税制
企業経営管理 A、B、C
生産技術 8名

(5) カウンターパート構成

ステアリング・コミティーは、貿易産業省(DTI)次官を議長とし、BOI の他、BETP、CITEM、PTTC、BSMBD、BPS 等のDTI参加機関のほか、DOST、NMYC、CITC、CB、DBPの各機関代表の参加を得て、貿易・投資促進、技術振興、人材育成、金融支援など幅広観点から討議を行った。またテクニカル・コミティでは、BOI および民間業界代表が討議を重ねた。1年次調査終了後、フィリピン側はテクニカル・コミティメンバーを中心にテクニカル・ワーキング・グループを構成、調査団が提言した振興開発計画の実施に向けて活動を開始した。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

アンケート調査は基本的に工業団体に委託して実施した。業種によっては、さらにフィリピン大学の経営学部教授なども参加してアンケート調査の回収および集計・分析を行っている。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

前述のように、BOI の職員が企業調査に同行したため、OJT による技術移転がなされた。しかしBOI の職員が必ずしも技術的バックグラウンドを持っていなかったため、すべてが理解されたわけではない。しかし何人かの職員は、技術知識の習得に熱心で、特に生産技術担当団員に対して質問をすることがあった。

3.4 提言の策定過程

(1) 課題のまとめ方

対象業種別に海外を含めた産業の概況およびマーケットの状況を踏まえた上で、課題を提示して発展するための必要性をあげている。さらに現状の開発政策および関連組織について分析したうえで、振興開発計画の枠組みと計画実施のための提言を記している。

枠組みは短期および中・長期の開発目標、戦略、開発計画が示されており、それに基づいて個別振興開発プロジェクトの内容、要件、実施の体制と時期、さらには提案された開発プロジェクトのなかからキープロジェクトが選ばれている。

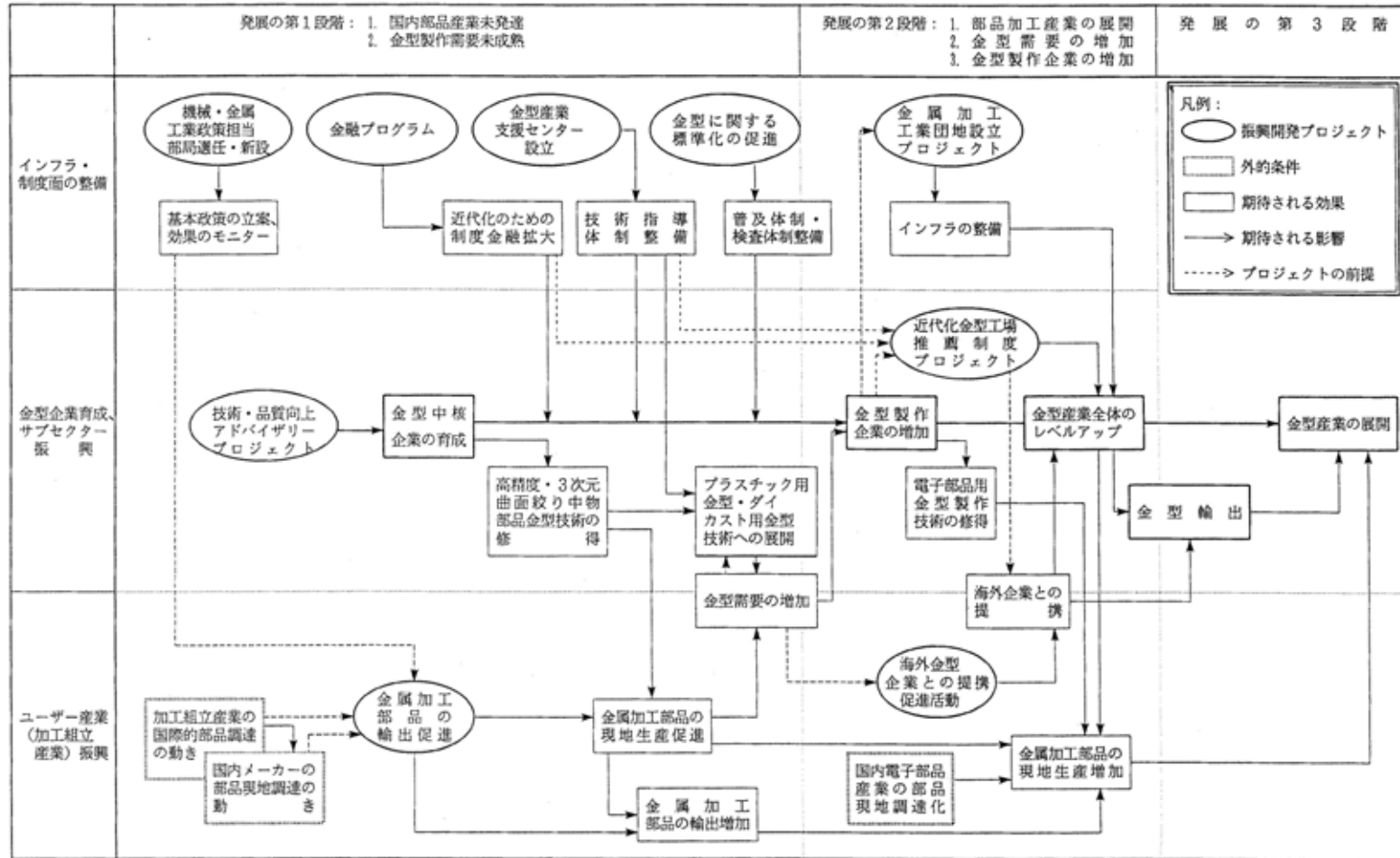
課題のまとめ方は業種毎にほぼ統一はされている。またそれぞれの戦略の考え方および産業の発展段階と各プロジェクトの位置づけが図3で示されている。

振興開発プロジェクトは、

- 1) インセプション・レポートでシナリオ提示
- 2) プロGRESS・レポートで現地調査に基づく問題点の抽出
- 3) インテリム・レポートでプロジェクト案の提示
- 4) ドラフト・ファイナル・レポートでプロジェクト案の詳細提示

というプロセスをえて策定された。これには各段階で行われたテクニカル・コミティーでの討議結果が反映された。

図3 金型産業の発展段階と各プロジェクトの位置づけ



出典：「フィリピン共和国工業分野振興開発計画調査総括レポート 1992年8月 国際協力機構」

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ

各対象業種別にそれぞれの課題とそれに対応する施策および振興開発プロジェクトが示されている。実施時期については、1)早急に実施の望ましいプロジェクト、B:早急に準備に着手することの望ましいプロジェクト、C:条件が整うのを待って準備することの望ましいプロジェクト、D:中長期計画に分けている。更に各サブセクターの振興にとって効果的な施策として中核となるプロジェクトをキープロジェクトとしてあげている。

これらはテクニカル・コミティでの協議結果をふまえて調査団で策定されている。

4.2 開発戦略と提言内容

各プログラムについては、1)目的(このなかに背景も含まれている)、内容、プロジェクトの要件、実施体制が書かれている。費用については、設備が伴うものなどに対して、推定金額とその内訳が示されている。

各業種に提言されたキープロジェクトは次のとおり。

金属加工(金型)産業

- 機械・金属工業政策担当部局の選任または新設
- 技術・品質向上アドバイザープロジェクト
- 金型産業支援センターの設立

木製家具

- 海外家具見本市出展活動の組織
- 技術・経営改善アドバイザープロジェクト

コンピュータソフトウェア

- 海外ソフトウェア開発業界へのアクセス強化
- ソフトウェア開発技術研修所の設立

ぬいぐるみ玩具

- バイヤーからの接触窓口の改善
- 中・高級品市場に焦点を合わせた業界としてのアピール活動
- 異なる出荷期市場からの受注活動強化

No.4

コスチュームジュエリー

- ▶ デザイン、素材開発能力の向上
- ▶ セブコスチュームジュエリー産業振興支援センターの設立

オーレオケミカル

- ▶ ココナッツ R&D 体制の確立

さらに総括レポートにおいて、個別業種を対象としたプロジェクトを再構成して以下にあげる「政府が優先して実施すべきプロジェクト」の選定を行っている。これには業種に共通な複数のプロジェクトをパッケージ化したものとそれ以外のプロジェクトに分かれる。

- 1) 地域産業振興センターの設立
- 2) 総合的輸出振興事業
- 3) サブセクター近代化ローンの設定
- 4) 品質管理・工業標準化促進のための中央試験所設立
- 5) サブセクター振興のための業界団体活動活性化
- 6) 総合的投資促進事業
- 7) デザインコピーの抑止キャンペーン
- 8) 機械加工産業高度化支援センターの設立
- 9) コンピュータソフトウェア開発技術研修所の設立
- 10) ココナッツ R&D 活動の強化

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

総合プログラムの策定に当たっては、

- (ア) 代替案の比較・検討を行い最適かつより実現性のあるものを選定し、プログラムの妥当性を明らかにする。
- (イ) プログラムの目的、内容、経費、スケジュール、効果、阻害要因等について可能な限り具体的に提示する。プログラム実施の社会・経済評価も可能な限り盛り込む。
- (ウ) プログラムは短期、中長期計画に分けて提案する。(以上、指示書)

(1) 金型産業

プロジェクト技術方式による金型技術センターが MIRDC 内に設置された。この支援において研究開発、技術指導機関の整備の面で進捗があった。またフィリピン金型工業会が設立され、BOI

や DOST の支援のもと、業界育成が図られた。フィリピン金型工業会に対しては、JODC がフィリピン金型工業会 (PDMA) 機能強化方策策定調査を実施しており、JICA も短期専門家を派遣している。

(2) 木製家具

海外の家具見本市出展活動の組織は CITEM を主体におこなわれている。欧米の見本市にも活発に参加し、断続的に外国人コンサルタントによるアドバイスを受けている。また技術経営改善については人材育成によって改善策がとられている。ピナツボ噴火で多大な被害を受けたが、家具工業団地がつくられ設備導入や経営合理化が行われた。

(3) コンピュータソフトウェア

国内の市場規模が小さいため、マーケティング体制は主に海外向けに強化された。特に独立系大手ソフトウェア会社の海外向けマーケティングは強化された。ただし、これは企業の自助努力によるものが大きいとみられ振興政策の効果はあまり大きくなかった。また日本市場からの受注はそれほど他の国と比べて増加していない。

一方、ソフトウェア開発技術研修所については、プロジェクト技術協力方式によりソフトウェア開発訓練所が建設されたが、当初計画していた高度技術者の育成ではなく、政府機関の IT 化が当訓練所の目的となっていた。フィリピン政府が掲げている IT21 のなかの G-WISH 政策 (e-government) のほうが、これからの産業育成に貢献すると思われる。

(4) めいぐるみ玩具

一般中小企業向け、または輸出企業向けの支援策はあるものの、この業界に特化した政策はとられなかった。また競争の激化によりフィリピンでめいぐるみを製造するだけの輸出競争力を持つことができず、多くの企業がノベルティといった他の産業に転換するか、廃業していった。企業のなかには提案された中、高級市場ではなく、ニッチ市場を見つけ輸出を伸ばしている企業がある。

(5) コスチュームジュエリー産業

政府はコスチュームジュエリーを輸出重要製品に選定し、技術支援、マーケット支援などの育成策をとってきた。特に Jewelry Industry Development Act が制定され、政府の支援体制が明確になっている。デザインについては引き続き JETRO からの支援があった他、Cebu Jewelry Center が DTI および DOST の協力によって 1997 年に完成し、企業はその設備を利用することによって製

No.4

作技術が改善された。また自然素材中心から金属加工部品との組合せができるようになり、デザインの幅も広がった。

(6) オーレオケミカル

1990年当時は輸出比率が80%を超えていたが、現在は60%程度に低下している。これは競争激化による輸出の伸び悩みと国内販売の増加によるものである。提言にあるようなココナツ R&D センターはできなかったが、本開発調査の調査時に比べて技術的な競争力は強化された。特に現地企業は、生産技術の向上、生産管理、品質管理の強化により稼働率/生産性かなり向上した。したがってプロジェクトの目的は、ある程度達成されたといえる。また業界内の共同努力と政府の支援により、Coconut Agro-industrial Estate が建設され、各社のオーレオケミカル下流製品生産を集約し、経済性の向上を図っている。

本調査はキープロジェクト以外にも実施されているプロジェクトもあり、キープロジェクトの実施だけでインパクトを見るのは難しい。報告書の内容は、BOI が出版している投資家向け資料、各産業プロファイルにそのまま引用され、また各工業団体が使用しているなど広く使用されている。しかし相当の投資が必要なほとんどのプロジェクトは、政府の財政不足から実施されていない。一方、既存の組織やスキームを利用して実施できる施策などについては、実施しているケースが多い。

5. 各調査段階における教訓・留意点

- 1) 本調査では、民間活力の利用ということで工業団体との協力体制がとれた。また報告書としても密度の濃いものとなっている。
- 2) 調査後のマーケットの変化は、当時の予想を上回るものであり、それに対して十分な対応が取れていなかった。コンピュータソフトウェアやコスチュームジュエリーがこれに該当する。
- 3) BOI は調査後の日本側からの実施支援を期待していたが、かならずしも日本側が継続的な支援ができなかった。
- 4) モニタリングの表によるといくつかのプロジェクトは現地側で実施された。
- 5) 1年次と2年次の調査を総合した総括レポートが作られ、そのなかで各プロジェクトを再構成して政府が優先して実施すべきプロジェクトが作られたがあまり活用された事例が見つからなかった。

No. 5 タイ工業分野振興開発計画（裾野産業）調査
（調査実施時期：1993.9 - 1995.3）

1. 調査の概要

相手国からの要請時期: 1990(工業分野調査の延長として要請)
案件形成・事前調査等: 1992.10 プロジェクト選定確認調査団の派遣
1992.12 タイ工業省より要請内容変更書の提出(裾野産業中心に5業種要請)
1993.5 プロジェクト形成基礎調査団の派遣(2業種に絞る)
1993.6 事前調査団の派遣(S/Wの合意、署名)
業務指示書手交日: 1993.7.21(業務説明会あり)
プロポーザル提出日: 1993.8.4
調査実施年月: 1993.9～1995.3(延べ19ヶ月)、
カウンターパート機関: タイ工業省工業振興局(DIP)

1.1 調査目的と類型

調査の目的: タイ国内の裾野産業(自動車部品産業、電気・電子産業)の育成・振興を図るためのマスタープランを策定する。

調査の類型: 工業セクター別開発調査、政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数: 総勢12名、調査 M/M:59.5M/Mうち現地調査分30.5M/M、国内作業分29M/M

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

タイの製造業部門は1987年から91年(第6次国家経済社会開発計画の実施期間)において、GDP成長率が当初予定の6.6%を大きく上回り、13.9%を達成している。外資導入を梃子にした工

No.5

業開発戦略が功を奏し、空前の経済拡大時期にあった。1992年より実施された第7次国家経済社会開発計画においてもこの経済成長は継続することが予想され、計画終了年の1996年には製造業部門のGDP比率が30%を超えることが確実視される状況であった。

一方、製造業の内訳を見ると、繊維・縫製業、食品加工業、木工、ゴムなどの伝統業種に加え、電気・電子、自動車産業の位置付けが大きくなり始めた時期である。特に電気・電子産業は業種別付加価値額で食品産業を追い越し、第一位の繊維・縫製に迫る勢いであった。この点は輸出統計においても見られ、前者の位置付けが相対的に下がる中、コンピューターや半導体の電子部品が急激に拡大し、以前の繊維、食品産業頼りの輸出構造が多様な業種に広がりを見せるようになった。しかし問題は輸入の増加である。1991年の時点で、タイの輸入依存度は43.7%に上り、インドネシア(23.3%)、フィリピン(26.2%)を上回っていた。このことは国内の産業構造がますます加工輸外型に変化しつつある中、貿易収支の赤字幅は拡大する傾向にあった(注:マレーシアは輸入依存度73.3%であるが、ほぼそれに拮抗する輸出依存度を示している)。そしてこの輸入の中心が電気・電子や自動車産業に関連する資本財や中間財であった(1989年にはこの二つの産業で全輸入額の22.2%を占めていたものが、1993年には27.9%まで上がっている。これには鋼材などは含まれない)。このため電気・電子、自動車の裾野産業の育成、工業基盤の形成こそが貿易赤字を解消する手段となった。

(2) 相手国ニーズへの対応

JICAは1988年から3年間にわたり「工業分野開発振興計画調査」を実施するとともに、輸出加工区および一般工業団地開発のためのラムチャバン工業基地開発計画(1988年)も実施している。これらに引き続いてタイ政府は1990年に新たに4業種(自動車部品、電気・電子部品、工作機械、ゴム製品)の工業分野開発振興計画の延長を要請したが、日本側は上記2件の開発調査提言の具体化が先決であるとして、要請自体は取り上げられなかった。その後1992年にタイ政府より再度要請がなされ、調査・協議の結果、当時輸入依存体質にある裾野産業の育成が重要との判断のもと、自動車部品、電機・電子部品の2業種について振興開発計画を策定するものとなった。セクター調査の延長としてよりも、裾野産業育成に力点をおく調査とした。

当時、タイ政府(NESDB主導)が検討中の開発課題は「産業の国際競争力の強化」、「工業の地方分散」、「環境と成長との調和」の3点であった。産業の国際競争力強化は中国を初め周辺国との競争で、競争力強化のために裾野産業の強化が主題におかれていた。またこれにあわせ、BOIは下請産業の誘致促進を積極的に行う方針を打ち出した。工業省はAFTAにおける共通関税問

題で一日でも早く部品を含む工業製品の競争力強化が当面の課題となっていた。このような背景のもと合意された本調査の内容はまさに相手側の間近に迫る課題を汲み取り、かつ日本の経済協力方針に合致した内容と言える。(当初タイ側は、金属加工分野での調査を強く望んでいたが、それも裾野産業に一部と言うことで、対象範囲については合意されている)。

2.2 類似計画、上位計画の有無

上位計画として「第7次国家経済社会開発計画(1992～96年)」があり、開発の方向性を見るものとして尊重。また、JICAが1984年に実施した「金属加工業振興計画調査」、および1988年から3年間にわたって実施した「工業分野開発振興計画調査」などの提言内容も参考とする。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

当時、工業関連政策については、主に工業省が業種別開発、中小企業開発、地方工業開発を担当し、BOIが投資促進、商務省が輸出促進を見ていた。工業省の開発政策指針においてターゲット分野として6業種(アグロ工業、繊維・縫製、電子工業、石油化学、金属加工、鉄鋼)を挙げている。また、工業開発方針としては次のとおり。

工場の地方及び工業団地への移転奨励

地域の資源と特色を生かした地方産業の開発支援

より一層の工業相互補完をはかるための中小企業開発支援

工場における省エネルギーの促進

規格基準、検査及び製品品質証明の改善

外国投資の奨励

裾野産業振興に関連しては次のようなプログラムが実施されていた。

UILD スキーム

BOIは1992年に担当の課を設置し、裾野産業育成の為のマッチメイキング、情報サービス、企業トレーニング、トレードミッションの派遣などを行っている(現在も継続中)。

No.5

SDP スキーム

National Supplier Development Programとして、工業省とBOIが共同で行う裾野産業育成プログラムである。本調査期間中の1994年6月に工業省事務次官を委員長とする初会合が開催され、具体的実施プログラムの検討に入った。

OI 新投資優遇基準

BOIは1993年10月にそれまでの立地場所、輸出比率を基準としたインセンティブを、裾野産業優先に改めた(93年10月に金型など4分野、94年6月には部品加工10業種への投資奨励措置を開始)。

このほかタイはIMF8条国への移行を目指し、為替管理の自由化促進、関税引き下げ、輸出入許可品目の削減など、貿易諸規制の緩和策をとっていた。また、1993年1月にはアナン首相の提唱によりAFTAが発足している。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種

自動車部品産業、電気・電子部品産業(自動車、および電気・電子機器の組み立てに要する部品、加工原材料を供給する産業)。

(2) 調査項目

フェーズI

1) 裾野産業に関する政策等の背景調査

- (イ) 制度・組織
- (ロ) 技術開発に関する政策(標準化、品質管理等)
- (ハ) 財政政策(税制度、補助金、関税等)
- (ニ) 投資促進政策
- (ホ) 地方分散計画
- (ヘ) インフラ整備(工業団地、廃水処理場、電力供給等)

2) 自動車部品及び電気・電子部品産業の現状調査

- (イ) 規模別企業数

- (ロ)製品
- (ハ)生産量及び生産額
- (ニ)輸出入量及び輸出入額
- (ホ)親企業の概況
- (ヘ)組み立て企業への部品供給状況(納期、品質、価格等)

3)優先部品郡の選定

フェーズⅠ調査の結果を検討し、各部品産業の優先部品群の選定を行う。

フェーズⅡ

- 1)優先部品群に関する政策・制度の現状調査
- 2)優先部品群に関する詳細調査
 - (イ)経営管理(財務管理、労務管理、人材育成等)
 - (ロ)生産工程
 - (ハ)技術レベル
 - (ニ)原材料調達
 - (ホ)工場管理・品質管理
 - (ト)製品開発・デザイン
 - (チ)コスト分析
 - (リ)マーケティング
 - (ヌ)需要予測
- 3)他国における優先部品群の市場状況に関する文献調査
 - (イ)生産、輸入及び輸出の動向
 - (ロ)タイ製品の競争力、販売可能性
- 4)裾野産業振興開発のためのマスタープランの策定
 - (イ)組織・制度(助成策、インセンティブ)
 - (ロ)技術開発(コンサルティング、R&D、QC、標準化、製品デザイン)
 - (ハ)販売促進
 - (ニ)経営管理促進
 - (ホ)投資促進(合併、ライセンス)

No.5

(へ)インフラ整備(工業団地、公害防止、ユーティリティ、共通便益等)

5)投資及び技術提携促進のための情報サービス

(イ)日本からの投資

(ロ)タイ国内からの投資

(3) 調査の手法

企業訪問調査(親企業、一次下請企業)	60 社
自動車製品及び電気・電子製品産業の現状を分析する	
政策・制度に関わる政府関連機関調査	66 社
企業診断調査(2次下請企業中心)	62 社
主に優先部品群に関する詳細調査を行う。	
タイ国内アンケート調査(面談)	239(面談件数)
日本国内アンケート調査	814(有効回答企業数)

(4) 調査の体制

調査団構成: ユニコインターナショナル(ユニコ)と日本貿易振興会(特命)

団長・総括(ユニコ)

裾野産業振興制度(金融、税制度)

下請制度

工場立地・インフラ整備・環境保全

市場調査

経営・生産管理

自動車部品(金属加工)

自動車部品(プラスチック・ゴム・ガラス)

電気電子部品(金属加工)

電気電子部品(プラスチック)

投資促進

輸出振興

(各員の主たる業務内容が指示書で明記されている)

(5) カウンターパート構成

工業省工業振興局計画課が中心となり、カウンターパートチームを構成(全員で4~5名)。

ステアリング・コミッティーも工業振興局局長を委員長として設置された。メンバーには工業省の関係部局、NESDB、BOIなどのほか、FTIなど民間代表者も含む総勢16名。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

タイ国内のアンケート調査実施のため、現地の調査会社をコンサルタントとして起用。面談記入方式によるアンケート調査の回収を行っているが、実際の調査員は大学生(類似調査の経験者)によって行われている。この調査員への研修は調査団によって事前に実施された。また、調査票回収後、調査員を集めた報告会が2回行われている。

3.3 キャパシティビルディング、技術移転への働きかけ

カウンターパートに対して、特別に時間をとって開発テーマに関するワークショップなどは開催されていない。調査過程において2名のカウンターパート研修が日本で行われている。

カウンターパートは通常の業務を抱えた中で本調査にも参加しており、かつ人数も限られていることから特別に時間をとって調査団が勉強会などを開いてはいない。しかし、当時のカウンターパートはこのとき、出来れば調査団から技術移転のための勉強会が別途行われることを期待していた。調査団が連日、調査で飛び回っているため声がかけ難かったとしている。

3.4 提言の策定過程

提言内容の策定はほとんど調査団の中だけで行われ、その結果をカウンターパートないしはステアリングコミッティーとの会議で説明する方法を取っている。ただし各素案の検討にあたっては、関係先に対し実施の可能性や問題点、既存施策の活用の場合はその問題点と改善策などを個別に打ち合わせている。

調査団としてもっとも留意した点は、なぜ裾野産業の育成が必要なのか、育成を行うとした場合、政府と民間の役割は何なのか、などを入念に説明している点である。ステアリングコミッティーの場でも機関によって、あるいは個人によって受け止め方は異なっているが、提言する施策がなぜ必要かに時間をとって説明した。

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

タイ国裾野産業育成の主目的として次の2点を設定。

部品の国際化を推進し、輸入代替することによって貿易収支を改善する。

部品工業を育成することによって、裾野産業を質量ともに強化し、バランスの取れた強固な産業構造を作り上げる。

提言の対象は自動車部品、電気・電子部品産業と言うカテゴリーより、むしろ要素技術に分類した裾野産業全体への提言となっている。

本調査で結論、提言を取りまとめるにあたって、調査団は次の点を基本とした。

裾野産業のうち特に育成すべき企業群の対象としては、経営基盤や技術力の弱い地場の中小企業を念頭においた。

裾野産業の特定分野の振興よりも、裾野産業全体を視野に入れた総合的なマスタープランを提言することに力点をおいた。

タイ政府のスモールガバメント志向を念頭におき、民間活動の最大利用を考えた。

マスタープランにおいては実行可能であることを優先させるものとした。

タイ政府の経済自由化方針にのっとり、政府の強制力の行使、市場経済への介入は最小限にとどめる方向で提言を纏めた。

4.2 開発戦略と提言内容

6分野において合計17のプログラムを提言している。

1. 政策整備

1.1 中小企業基本法の判定

1.2 下請促進法の制定

1.3 中小企業行政のDIPへの一元化

1.4 工業統計の整備

2. 市場開拓支援

2.1 下請取引斡旋(BUILDの強化)

- 2.2 下請取引契約助成
 - 3. 技術レベル向上方策
 - 3.1 技術移転と技術指導
 - 3.2 技術者及び技能工の教育と訓練
 - 3.3 生産活動に直結する技術支援機関の強化策
 - 3.4 訓練学校建設の促進拡大
 - 4. 金融支援
 - 4.1 中小企業向け金融支援
 - 4.2 中小企業向け機械設備リース制度
 - 5. 経営近代化と経営者教育
 - 5.1 経営者教育プログラム
 - 6. 投資促進
 - 6.1 裾野産業分野への外国投資の促進
 - 6.2 起業家の新規企業設立支援
 - 6.3 異業種からの OEM 部品工業への参入支援
 - 6.4 500 企業創造プロジェクト
- 4.3 提言の実現に至る要点・修正
- 1) 中小企業基本法については工業振興局によって素案が策定された。
 - 2) 提言を参考に DIP 内部の再編が行われた(MIDI から BSID への変更、政策・計画機能の強化など)。
 - 3) 工業統計調査として JICA 開発調査が実施され、現在システム構築中(現在、50 業種の工業生産指数を公表している)。
 - 4) BUILD はさらに強化され、実績も上げている。
 - 5) 技術レベル向上策については BSID への日本人専門家派遣などにより巡回指導が実施されている。
 - 6) 技能検定制度は民間企業で先行し、今年の 3 月から自動車インスティテュートを実施機関とした公的システムがスタートする予定である。
 - 7) 公的技術支援機関の構想は、その後の自動車、電機・電子インスティテュート設立へとつながっている。

No.5

- 8) 民間による職業訓練校の設置は本調査の実施時期からすでいくつかあり、その後設置数は増えている。ただ提言で行った、民間企業が教育省、あるいは労働省と共同で行うパターンは少ない。
- 9) 提言したような金融制度の改善は行われてはいるが、そのテンポは極めてゆるい。
- 10) 政府が利子補給、リース料支払いの保証などによって支援するリース制度は出来ていない。
- 11) 経営者教育プログラムは官・民双方で実施中
- 12) 起業家に対する工場建設資金のリース方式は実施されていない。タイ側は銀行借入促進で対応できると判断。

このように、17 の提言中、まったく取り上げられていないものは下請促進法の制定、中小企業向けリース制度、および異業種からの参入支援の3件のみである。

5. 各調査段階における教訓・留意点

- 1) 事前調査で開発目標や調査対象業種の選定について議論された結果、タイ カウンターパート、調査団側双方における裾野産業の認識が明確にされている。
- 2) 調査の分析結果についてはタイ側からも参考になるとのことであった。これは DIP のみならず、OIE の業種別担当者や BOI から同様の指摘を受けている。従って、現状の分析手法は適切であったと思われる。
- 3) その後、報告書はタイ側でも広く配布され、現在でも産業分析部分等は活用されている。また、経済危機後の産業構造改革計画においても参考とされている。
- 4) 提言の策定方針が適切であり、タイ側にも受け入れやすかった。特に現在実行されている支援策で強化・改善を加えた提言は実施に移されやすい。
- 5) DIP の組織再編については調査の実施過程において、その目的や効用を DIP 側に説明している。その事が実施を容易にしている。
- 6) フォローアップ調査開始にあたり、調査のカウンターパートとなった工業振興局(DIP)のダムリ副局長は、マクロ経済の建て直しには IMF や ADB の支援に期待するが、中小企業政策などマイクロレベルでの対応策については知見や経験の豊富な JICA に支援をお願いしたいと表明した。本件を日本側に要請してきた一番の理由と思われる。

No. 6 マレーシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査
（調査実施時期：1994.3 - 1995.8）

1. 調査の概要

相手国からの要請時期: 1990.7、1992.1、および 1993.6
案件形成・事前調査等: 1990.9 プロジェクト形成基礎調査団の派遣(案件の却下)
1993.2 プロジェクト選定確認調査団の派遣(裾野産業開発振興として取り上げること合意)
1993.5 プロジェクト形成基礎調査団の派遣(再度協議)
1993.11 プロジェクト形成基礎調査団の派遣(再度協議)
1993.12 事前調査団の派遣(S/Wの合意、署名)
業務指示書手交日: 1994.2.10(業務説明会あり)
プロポーザル提出日: 1994.2.24
調査実施年月: 1994.3～1995.8(延べ18ヶ月)、調査M/M:68.53M/M
カウンターパート機関: 貿易産業省中小企業課(工業分野開発調査時のMIDAからMITIへと変更された。セクター別担当がMITIとなるためなお、形式上は大統領府経済計画局(EPU)がカウンターパート)

1.1 調査目的と類型

調査の目的: マレーシア国内の部品供給産業(裾野産業)の生産技術・品質向上等により、輸入依存体質の転換を目指すサポーターインダストリー(自動車部品)を育成・振興するためのマスタープランを策定する。

調査の類型: 工業セクター別開発調査、政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数: 総勢 12 名、調査 M/M: 68.53M/M うち現地調査分 31M/M、国内作業分 37.53M/M

No.6

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

国民車プロジェクトとして1983年にPerusahaan Otomobil Nasional Bhd (PROTON)社が設立された。PROTON社は、Heavy Industries Corporation of Malaysia (HICOM)が70%、三菱自動車が15%、三菱商事が15%を出資することによって設立された。国策会社として税制上の優遇策が与えられ、三菱自動車の技術支援を受けて1985年から国民車を生産している。しかし、マレーシアの自動車産業は依然として典型的な少量、多品種構造となっている。また、現地調達義務部品が指定されており、現地化を急いでいるが、高機能部品を中心に輸入品が多い。政府は1985年に中長期工業化プランを発表し、自動車産業についても育成の方針を示している。

一方、1992年1月にシンガポールで開催された第4回ASEAN首脳会議において、93年1月から15年以内(2008年まで)にASEAN域内の鉱工業製品の関税を引き下げ、貿易を円滑化してAFTAを形成していくことが合意された。

(2) 相手国ニーズへの対応

最初の要請から案件採択までに約3年半かかっている。当初マレーシア側の要請内容は「工業分野振興計画調査」であった。すなわち、ニューエイド計画の下でJICAが行った工業分野振興開発計画(中でもセクター別調査)の継続を望んでいた。一方、日本側はマレーシアの工業基盤強化、部品産業育成に特化した調査を意図していた。要請時期から時間がかかったのは、マレーシア側がセクター別調査、なかでも繊維関連産業を取り上げることに固執したため協議がまとまらなかった。しかし基本的にマレーシア側も自動車産業を伸ばすことには興味があり、また、繊維機械産業は国内には存在せず、部品供給にしても世界的なネットワークが確立されていることが判明したため、最終的に自動車産業を対象とした「工業分野開発振興計画(裾野産業)」の要請書が1993年6月に出され、それを基に協議した結果、S/Wの署名に至った。従って、調査団の受け止め方は裾野産業振興とタイトルにあっても、自動車部品産業の振興と見なしていた。

2.2 類似計画、上位計画の有無

第一次産業基本計画(IMP:Industrial Master Plan 1986-95)UNIDOの支援を得て策定されたもので、ゴム、パーム油、食品、木材、電気・電子、繊維・アパレルの6業種を輸出主導型産業として

認定、外国からの直接投資及び輸出の拡大のための諸施策を講じた。具体的には1986年1月に発表された投資奨励法(PIA:Promotion of Investment Act)がある。

第2次長期総合計画(OPP2: The Second Outline Perspective Plan 1991-2000)

貧困撲滅、民族間格差の是正など総合的な国家開発政策である。

第6次マレーシア計画(6MP: Sixth Malaysia Plan 1991-95)

第7次マレーシア計画(7MP: Seventh Malaysia Plan 1996-2000)

いずれも第2次長期総合計画の国家開発政策を具体化するものである。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

1991年 New Local Content Policy を策定。段階的な現地化率の達成を求める。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種

自動車産業

(2) 調査項目

フェーズI

1)自動車部品産業に関する政策等の調査

(イ)制度・組織

(ロ)自動車部品製造の海外投資に関する一般的政策

(ハ)技術開発に関する政策(標準化、品質管理等)

(ニ)財政政策(税制度、補助金、関税等)

(ホ)投資促進政策

(ヘ)インフラ整備(工業団地、廃水処理場、電力供給等)

2)自動車部品産業の現状調査

(イ)規模別企業数

(ロ)製品

No.6

- (ハ)生産量及び生産額
 - (ニ)輸出入量及び輸出入額
 - (ホ)親企業の概況
 - (ヘ)組み立て企業への部品納入状況(納期、品質、価格等)
- 3)優先部品群の選定
- フェーズⅠ調査の結果を検討し、各部品産業の優先部品群の選定を行う。

フェーズⅡ

- 1)優先部品群に関する政策・制度の現状調査
- 2)自動車部品産業の開発の阻害要因・問題点の調査
 - (イ)経営管理(財務管理、労務管理、人材育成等)
 - (ロ)生産工程
 - (ハ)技術レベル
 - (ニ)原材料調達及び部品のマルチ・ソーシング
 - (ホ)工場管理・品質管理
 - (ヘ)製品開発・デザイン
 - (ト)コスト分析
 - (チ)マーケティング
 - (リ)需要予測
- 3)他国における優先部品群の市場状況に関する文献調査
 - (イ)生産、輸入及び輸出の動向
 - (ロ)マレーシア製品の競争力、販売可能性
 - (ハ)関連貿易
- 4)自動車部品産業(特に優先部品群)開発のためのセクタープランの策定
 - (イ)組織・制度(助成策、インセンティブ)
 - (ロ)技術開発(コンサルティング、R&D、QC、標準化、製品デザイン)
 - (ハ)販売促進
 - (ニ)経営管理促進
 - (ホ)投資促進(合併、ライセンス)
 - (ヘ)インフラ整備(工業団地、公害防止、ユーティリティ、共通便益等)
 - (ト)輸出可能なマレーシア製自動車部品

5) 投資及び技術提携促進のための情報サービス

(イ) 日本からの投資

(ロ) タイ国内からの投資

(3) 調査の方法

実際にはこの調査を通じて手法が確立されたものが多く、調査開始当初はかなり五里霧中であり組んだ。調査設計に関しては調査団全員及び JICA 担当官をも含めた泊まりこみミーティングを実施した。基本的に政策・制度、産業の実体調査も含め、担当機関あるいは企業への面談聞き取り調査が主な手法である。

1) フィールドインタビュー調査

第一フェーズ、第二フェーズとも、調査団を4グループにわけ企業訪問調査を実施。訪問企業数は、第一フェーズが51社、第二フェーズが42社である。

2) 地アンケート調査

現地ローカルコンサルタントを起用して235社に調査票を送付。108社の有効回答を得る。また、第二フェーズでも追加的に29社に対し、ローカルコンサルが面談の上、調査票を回収している。

3) 本国内アンケート調査

日本国内での調査には力を入れたが経費的にはすべて間接経費での負担となった。

3635社に調査票を郵送し、611の有効回答を得る。

第三国調査についても、必要性はあったが経費はつかなかったため、間接経費で海外の自動車産業調査を専門とする調査会社(Foreign社)に委託した。

(4) 調査体制

調査団構成： 日本総合研究所、日本アジア投資、日本貿易振興会(特命)

団長・総括

裾野産業振興制度(金融、税制、インフラ整備)

自動車産業政策

下請制度(親企業)

国内需要調査(自動車、バス、トラック)

経営・生産管理

自動車部品(金属加工)

No.6

自動車部品(プラスチック・ゴム・ガラス)

自動車部品(電気電子)

モーターサイクル部品

投資促進(JETRO)

輸出振興(JETRO)

(各員の主たる業務内容が指示書で明記されている)

調査期間は十分であったが、第 2 フェーズでは要素技術関連の技術者が不足した。インドネシアの裾野産業調査では、この経験が生かされたが、マレーシアの調査段階では読みきれなかった。

(5) カウンターパート構成

MITI(5名)、MIDA(2名)、MOF(1名)、SIRIM(2名)の計 10 名からなる。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

ローカルコンサルタントの起用に当たっては、マレーシア側の希望により、アンケートの実施請負だけでなく、集計や報告書の作成までを担当させた。しかし集計については、時間的・能力的な制約もあり、結局は調査団側の間接経費負担において日本国内で再集計を実施した。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

ローカルパートナーに時間的な余裕がなかったことから、提言を検討する段階での参加は少なかったが、調査団がたたき台を作成した後は、現地側とのかなり活発な意見の交換が行われた。また、現地ワークショップに開催においては、調査団側から提案プロジェクトを説明した後に、提案プロジェクト毎に現地関連機関や企業経営者との小グループミーティングを設定して、実行に対する現地側のオーナーシップを求めた。

3.4 提言の策定過程

自動車部品産業の実態や既存関連政策の調査結果から、自動車部品産業育成に関する総合開発戦略が提言された。また、こうした総合開発戦略の中から具体策として 11 のアクションプログラムが提案された。

現地関係者(民間企業代表を含む)との小グループミーティングを開催して、現地側の意見を取り入れた。

マレーシア側のステアリング・コミッティーを組織している大統領府経済部(EPU)からは、前回のクリム・ハイテク工業団地といった大型のプロジェクトと提言を望む声が強かった。しかし、これらは必ずしも必要性や実行可能性を踏まえたものではなく、取り上げることには内心反対の部分もあった。実際の提言取り纏めは小グループミーティングの意見を参考に進めた。

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

(1) 開発対象期間

マレーシアにおいては、1986年から95年までを対象期間とする第1次中長期工業化マスタープラン(IMP)が策定され、この一環として輸送機器産業に対するセクター開発計画も作成されている。JICA調査に基づく提言の開発対象期間として1996年から2005年までの10年間とした。

(2) 開発目標

開発対象期間(1996年～2005年)におけるマレーシア自動車部品産業育成の開発目標は、以下の通りと設定された。

自動車産業を電気・電子産業に続くマレーシアの工業開発の中心産業として育成するために、この裾野産業としての自動車部品産業の健全な発展を促す。

自動車部品産業を国際的にみても効率的で競争力のある産業として育成し、完成車の輸出及び自動車部品輸出の拡大を図る。

マレーシアの自動車部品産業が精密・巧緻・高品質の製品を製造する能力を高めるように、これを支える各種のエンジニアリング・サブセクター企業を育成する。

(3) 開発フェーズ

開発段階を以下の二つのフェーズに区分する。

No.6

第1フェーズ(1996 - 2000):製品競争力強化段階

ASEAN 域内における市場の統合化と歩調を合わせて、マレーシアにおいて製造される自動車部品の品質・価格面での国際競争力を高めて、域内市場におけるリーダーとしての地位をマレーシアが確立することを目標とする。

第2フェーズ(2001 - 2005):製品開発力強化段階

マレーシアにおける自動車部品の製品開発能力を高めて、マレーシアが新車開発への十分な R&D 能力を有する自動車生産国として地位を構築するのを支援する。

4.2 開発戦略と提言内容

調査においては、第1フェーズにおける調査結果から、自動車部品産業の育成政策の検討を、1)キーコンポーネント部品グループ、2)輸出振興型部品グループ、3)エンジニアリング・サブセクターの3つのグループに区分して行った。

3つのグループ毎に提案された開発戦略は統合化されて、以下の11項目の核となる自動車部品産業全体の開発戦略が提案された。

- 1) 自動車部品産業保護政策の転換による経営者意識の改革
- 2) キーコンポーネント部品製造技術の確立
- 3) ASEAN 域内市場への自動車部品供給の推進
- 4) 個々の自動車部品製造企業の生産性や品質管理能力の向上
- 5) 人材育成機関の整備
- 6) 外資系企業の誘致・技術提携の推進
- 7) 健全な自動車需要の育成
- 8) エンジニアリング・サブセクター育成による産業間リンケージの確立
- 9) 製品開発能力の向上
- 10) 先進国市場への自動車部品輸出の拡充
- 11) 先端技術を有する人材の育成

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

上記の二つの大型投資案件を除くと、提案されたアクションプログラムは、すでにあるプログラムを拡張する、あるいはマレーシア側の政策運営において実行可能なものであったために、何等かのかたちでは実施されてきていると言える。

EPU 側の要望に沿う形で、自動車試験研究センターの設立、自動車タウン構想など、かなり大型の投資を伴う大胆なプロジェクト提案が 11 のアクションプログラムに含まれることになった。しかしこの実施については、当初からかなり実現の可能性は低いと思われた。

自動車試験研究センターは日本の筑波にあるセンターを見学し、同じような施設を望んだが、マレーシアの生産規模からすれば妥当性を欠き、実現していない。

No.7

No. 7 インドネシア工業分野振興開発計画（裾野産業）調査
（調査実施時期：1996.1 - 1997.2）

1. 調査の概要

相手国からの要請時期: 1994.8
案件形成・事前調査等: 1995.10 事前調査団の派遣(S/Wの締結、署名)
業務指示書手交日: 1995.
プロポーザル提出日: 1995.
調査実施年月: 1996.1～1997.3(14ヶ月)
カウンターパート機関: 工業商業省金属機械化学産業総局

1.1 調査目的と類型

調査の目的: インドネシア国内において部品の自国内生産を促進し、産業構造の強化を図るために、部品供給産業(サポーティングインダストリー)の技術的課題の改善策や基本的な振興政策の提言を含む「裾野産業育成のマスタープラン」を策定することを目的とする。

調査の類型: 工業セクター別開発調査、政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数:総勢 13 名

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

1980年代初頭までインドネシアは石油収入の豊富な伸びに恵まれた。しかし1982年以降は世界景気の停滞、石油価格の低下などからインドネシア経済の伸びも鈍化した。インドネシア政府はこの状況を乗り切るため1983年以降、積極的に経済自由化の動きを強め、経済改革に積極的に

取り組んだ。その結果、経済成長は再び高まり、1986年以降は6%台後半の成長が続いた。さらに第5次5ヵ年計画期間(1989から93年)は8%を越す成長率を上げている。

第5次計画期間中の工業化の進展は著しく、GDPに占める製造業の比重も上昇している。また特徴的な点はこの間の工業化の進展が主に外資を含む民間投資によってなされたことである。こうして、タイやマレーシアに遅れをとっていたインドネシアにも輸出主導型の工業化政策がようやく実を結びつつあった。しかしながら一方で、1990年代に入ると中国やベトナムといった競合国の出現により、安価で豊富な労働力を売り物として外資導入を図るインドネシアの政策には、早くも限界が見え始めた。また国内では、輸出基地として活動する近代的な外資系企業と、大多数を占める零細な地場産業との間の歴然とした格差が目立ってきた。このように顕在化してきた工業化のボトルネックに対応して、1994年から開始された「第6次5ヵ年開発計画」では、工業化政策として、輸出指向型産業の育成とともに、小規模企業の育成や工業相互間のリンケージの強化が重点課題とされた。本調査への要請がなされたのは1994年8月である。

(2) 相手国ニーズへの対応

JICAはすでにマレーシア、タイにおいて同種の調査を実施していたこともあり、インドネシア側との調査概要の取り決めも順調であった。インドネシア側でも第6次開発計画で打ち出された輸出指向型産業の育成と、小規模企業の育成や工業相互間のリンケージの強化が工業化における開発テーマとなっていた時期である。従って、日本からの持ちかけをインドネシア側でも検討し、期待を表明した。しかし、調査団、カウンターパート側双方とも、裾野産業の概念については相違があり、その概念が十分に一致を見ないまま、調査が開始されている。

まず対象業種についてインドネシア側は、プラント機械、農業機械、電気機械などの裾野分野を広くすることをイメージしていた。また、対象企業についても主に規模の大きさが議論になっている。例えば、本調査では、調査対象企業として調査団が選んできた企業は、既に部品メーカーとして大企業に納めている中小企業が中心であったのに対し、カウンターパート側からは現在は大企業との取引はないが、将来なれる可能性のある、あるいはそうなるために零細・小規模企業の育成を考えていた(インドネシア側は当初、中小企業政策＝零細企業育成策としての受け止め方であった。この考え方はフォローアップ調査のフェーズIIまで続いている)。

その結果、調査団は零細企業保護の中小企業政策と、裾野産業を形成する中小企業政策を双方取り入れる形で提言をまとめている。この点について調査団長は、むしろ現地側の零細企業保

No.7

護としての中小企業政策と、地場中堅企業育成の為の裾野産業育成政策との差異を強調したことが、調査全体の評価につながった、と述べている。しかし、当時のカウンターパートに聴取した限りでは、裾野産業開発調査としては内容を評価するものの、インドネシア側が本当に狙いとする点(振興対象とする業種や企業規模)からすれば、違和感があったとしている。

2.2 類似調査、上位計画の有無

中小企業支援のための調査や施策は数多くあったが、直接的に競合する類似調査や上位計画はなかった。

また JICA 開発調査として、「産業セクター振興開発計画調査(1989年8月～1991年12月)」が6業種(ゴム、ハンディクラフト、アルミニウム、セラミック、電気機械、プラスチック製品)を対象に実施されている。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

調査時、商工省により実施されている小規模企業有成策は、以下の通りである。

人的資源開発プログラム

イ 起業家育成

- 起業家育成を通じた企業振興 (Creation of Enterprises Through Formation of Entrepreneurs, CEFE)
CEFE 研修が実施されている 1992～95 年に 2,494 名の訓練が実施された。これは、独 GTZ が実施しているものをモデルとしている。
- モチベーション研修 (Achievement Motivation Training)
AMT は、Repelita III から実施されているプログラムである。1995 年には 27 州で 2,400 名を対象に実施された。

ロ 経営能力育成

経営者訓練プログラムは、資産 50 百万ルピア以下の小企業を対象に実施されている。これは、商工省とインドネシア銀行、共同組合省、教育文化省と共同で実施されている。

ハ 技術スキル育成

全国の Sentra で技術訓練が実施されている。インストラクターは、商工省の BPPI から派遣されている。

Sentra は、一業種の小規模企業が集った地域である。農村部の一地域で自然に発生し、コミュニティの自発的、自助努力で育ったものと、都市計画と適合するようにリロケーションの形で都市部の一地域に計画的に造られたものがある。

情報・マーケティング開発プログラム

イ 情報開発

小規模企業に関する情報サービスを行う小企業情報システム (Warung Sistim Informasi, WARSI) が、Sukoharjo、Tasikmalaya、Fandar Lampung の3ヶ所に設置されており、WARSI は順次全国に展開していく計画になっている。

WARSI は、インターネットを通じて小企業に関するデータベースを構築し、情報を配布する計画である。WARSI の機能は以下の三つである。

- i) 小企業に対する情報提供:市場(ユーザーに関する情報を含む)、技術、金融に関する情報を小企業に提供する。
- ii) 小企業のプロモーション:小企業に対して自社をプロモーションする機会を提供する。
- iii) トレードポイントとしての機能:小企業のビジネス交渉、必要書類作成に対する支援活動

WARSI には大企業、小企業両者のダイレクリーなど業界情報のデータベースが構築される。大企業は購入を希望する部品のリストなどの情報、中小企業に関しては、企業情報、コンタクト・パーソン、E-mail アドレスなどの情報が提供される。

PT Pos Indonesia がこのプロジェクトを支援している PT Pos Indonesia は、現在、インターネットのプロバイダーとなっており、全国に約 300 のアクセスポイントを有しており、1997 年には 600 ポイントに拡張される予定である。WARSI に必要なソフトウェアの開発も、現在、PT Pos Indonesia が行っている。

WARSI は、現在、パイロット・プロジェクトの段階であり、このパイロット・プロジェクトがうまくいけば、民間セクターに移管して数も拡大していきたいと考えている。

ロ マーケティング開発

市場へのアクセス拡大、試作品製作などに対する支援が実施されている。

No.7

パートナー開発プログラム

大中規模企業による製品購入、製品販売、生産委託、支援など小規模企業と大中規模企業との間のパートナーシップの深化が進められる。具体的には、企業養父パートナー企業相互交流フォーラムの開催、表彰制度(UPAKARTI)、パリ宣言参加企業による活動などが実施されている。

企業養父制度は、小規模企業を支援する公共あるいは民間の個人、組合、機関をさす。支援内容は、マーケティング、原材料、訓練、出資などである。1993年2月23日までのBapak Angkatの実績をみると、14,645のBapak Angkatが90,819の小規模企業を支援している。

技術・品質管理システム向上プログラム

イ 技術向上

技術訓練による人材育成とBPPIを通じた生産システム・機器開発が進められている。

ロ ISO-9000 品質管理システム運用向上

ISO-9000導入に関しては、PT Sucofindo、ABIQA、B4T-QSCなどの品質管理システム認定機関と共同で支援が行われている。

ハ 小規模企業品質管理 QC サークル

広い範囲での小規模企業の品質を向上させるため、小規模企業 QC サークル(Gugus Kendali Mutu、GKM)の強化が図られる。

小規模企業イニシアチブ振興プログラム

イ 女性の役割向上

ロ 小規模企業共同経営グループ(Kelompok Usaha Bersama、KUB)の振興

ハ イスラム塾の振興

小規模企業汚染防止プログラム

小企業サービス機関(Lembaga Pelayanan Industri Kecil、LPIK)育成プログラム

イ 技術サービス・ユニット(Unit Pelayanan Teknis、UPT)強化

UPTは、商工省の下に設置された技術サービスを提供する公共機関である。UPTは小規模企業を支援するために必要な要員と機器が配置されている。1993年の資料によると24州に108ヶ所ある。UPTは、各々特定の業種に特化している。主な業種は、エンジニアリング、機械、木材、ラタン、繊維などである。数は少ないが2品目以上の業種をカバーするUPTもある。

ロ ミニ工業団地(Lingkungan Industri Kecil, LIK)、小規模企業ヴィレッジ(Perkampungan Industri Kecil, PIK)、小規模企業ワーク・ファシリティ(Sarana Usaha Industri Kecil, SUIK)の開発

Repelita III 以降、小規模企業向け工業団地が建設されており、本調査時点で、LIK は 7 州に 15 ヶ所、PIK と SUIK は各々 1 ヶ所ある。これらの工業団地には前述の UPI が併設されている。但し、なかには経営上の問題から UPT が閉鎖されているケースもある。しかし、小規模企業向け工業団地整備は、政府の資金負担が大きいこと、入居企業にとっても工業団地入居費用がかかることなど多くの問題を抱えている。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種:自動車産業、電気電子産業、機械産業の裾野業種

(2) 調査項目

調査の範囲: 第 1 フェーズ:対象産業の概況調査及び優先的要素技術・部品群の選定

第 2 フェーズ: 優先的要素技術や部品群についての詳細調査とマスタープランの策定

第一フェーズ

経済の現状及び今後の動向

工業全般の現状及び今後の動向

電気・電子産業、自動車産業、機械産業の現状及び動向

工業振興(特に中小企業振興)にかかる制度・政策の概括的調査

電気・電子産業、自動車部品産業、産業機械部品産業の現状

インドネシア製品の比較優位性及び国際競争力

優先的要素技術・製品群の選定

第二フェーズ

優先的要素技術・製品群の育成に関する制度・政策の現状

優先的要素技術サービスや製品群供給の現状とこれを阻害する要因分析

選定された要素技術の現状の技術水準に関する分析

No.7

優先的要素技術・製品群の今後の改善目標の設定
アクションプログラム、マスタープランの策定

(3) 調査の方法

フィールドインタビュー調査

分野別(自動車部品、電気電子部品、産業機械部品)の3グループによる訪問調査。第二フェーズでは4グループ(鑄造・鍛造、プレス加工、熱処理、機械加工、電子部品/プラスチック成形)による訪問調査。訪問企業総数 145 社、関連機関 41 機関。

アンケート調査

800 社を対象としてアンケート調査。317 社より回収(企業リストはカウンターパート側が提出。ローカルコンサルタントの起用)。日本国内でも企業へのヒヤリング調査を行っているが、その経費については調査団負担。第三国調査は実施せず。

日本国内の調査には力を入れたが経費的にはすべて間接経費での負担となった。第三国調査は実施していない。

(4) 調査体制

調査団構成：日本総合研究所と八千代エンジニアリングの共同体

団長・総括

工業振興制度

金融制度

産業分析(自動車部品)

産業技術(自動車部品)

産業分析(電気・電子部品)

産業技術(電気・電子部品)

産業分析(産業機械部品)

産業技術(産業機械部品)

産業分析(輸出製品)

販売促進・輸出振興

第三国市場分析

インセプションレポート作成からドラフトファイナルの提出まで、実質的には10ヶ月程度の工程であった。調査団の多くがマレーシア裾野産業調査の経験者であったこと、および共同企業体構成員であった八千代エンジニアリングの現地事務所が利用できたこと、この二つがなければ実施は難しかった(調査団長談)。

(5) カウンターパート構成

ステアリング・コミッティーは商工省金属機械化学産業総局の幹部、工業開発研究庁、BAPPENAS などより11名によって構成されている。

カウンターパートとして10名程度が配置された。いずれも各調査対象業種の担当職員が中心となっている。

日本側の調査団とチームを組んで企業訪問などを行っている。カウンターパートにとって有益な経験であったが、調査団で英語能力が十分でない団員もあり、この点についての配慮がカウンターパート側から指摘されている。(出来ればインドネシア語通訳がいればもっと良い)。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

カウンターパートであるインドネシア商工省の意見(ローカルコンサルタントだけでは企業側の協力を十分に得ることが出来ない)を尊重し、直接、商工省のカウンターパートが調査を行った(これは一方で、職員のアルバイトを提供する意味合いもある)。実際、インドネシアはローカルコンサルの能力もあまり高くないと調査団は判断した。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

本件の実施については、調査団の訪問インタビュー調査の実施において必ず現地カウンターパート(商工省職員)の同行を求めたほか、ローカルコンサルに委託したアンケート調査に実施においても、対象企業の選定やアポイントメントの取り付けに現地側カウンターパートに責任を分担してもらった。普段は現場を訪問することの少ない現地パートナーには良い機会を与えた。また、現地ワークショップの開催には商工省の総局長をはじめ関係局長のほぼ全員が出席したほか、提案プロジェクトに関する現地企業経営者との小グループミーティングを開催して、現地側のオーナーシップを求めた。

No.7

カウンターパート側も調査団員との企業訪問によるOJTは極めて有意義であったとしている(カウンターパートのみならず訪問先企業にとっても)。本調査ではカウンターパートとして10名程度が参加しており、このOJTを通じてのキャパシティビルディングは効果が高かったと思われる。ただ、カウンターパートが指摘している点は、調査団員の中には英語が十分に出来ず、コミュニケーションにおいて問題があったことも指摘している。カウンターパートは現在も、報告書の内容を参考にすることがあり、その当時説明を受けた要点も含め、現在の業務に生きている。

3.4 提言の策定過程

提案プロジェクトについて、分科会方式によるワークショップの開催。これによって現地側の意見を最大限取り入れるものとした。(最初に調査団側より全体ワークショップの中で各提言についての説明を行う。その後分科会ごとに議論し、最後の、各分科会の代表者が発表を行う)。

各段階において、相手側(課長クラス)とは頻繁に意見交換を行った。また、ワークショップを通じて、民間企業経営者との意見交換も行っている。ただし、当時のカウンターパートと調査団との関係からすれば、常に調査団が主導する形で進められており、提言案そのものがインドネシア側よりなされたことは無い。

(1) 課題のまとめ方

裾野産業振興戦略の策定に当たっての基本方針(調査団がたてた基本方針)

政策目標が小規模企業の保護ではなく、小規模企業の中堅裾野産業企業への育成であることを明確にし、総合的な支援策を実施する。

裾野産業部門の民間企業の自発的発展努力を重視する。

民間部門、特にアSEMBラーによる裾野産業支援活動を助成する。

外国企業の投資誘致を行い、外国企業に裾野産業成長の牽引的役割を期待する。

市場原理、競争原理を重視して国際的な競争力のある産業の育成を目指す。

企業ニーズにあった産業インフラの整備を行う。

8つの分野(制度・政策、技術、金融、人的資源、経営能力、インフラ整備、市場開拓、投資誘致)において各々施策を打ち出し、さらに合計14のアクション・プログラムを提示している。

マスタープランの提言

自動車部品産業育成の基本戦略

- ・インドネシアで国産化すべき優先的部品群の重点的育成(重要性や比較優位性より)
- ・金属加工関連の要素技術水準の向上
- ・国内小規模金属加工企業の裾野産業への育成

電気・電子部品産業育成の基本戦略

- ・輸出指向型電気・電子部品産業の投資誘致
- ・部品産業の育成と産業間リンケージの強化
- ・金属加工関連の要素技術水準の向上

機械部品産業育成の基本戦略

- ・中核となる機械産業の育成
- ・金属加工関連の要素技術水準の向上

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

報告書からでは不明。調査団長によると、アクションプログラムはインドネシアにおいてすでに計画されているが実行されていないプログラム、先行プロジェクトが存在するものなどとの統合に注力したとしている。

4.2 開発戦略と提言内容

各アクションプランについてはプロジェクトの背景、目的、実施機関、内容、実施スケジュール、期待される効果、など記述。費用については一部のみ。

裾野産業育成のための開発基本戦略

上記の基本方針から、以下の6項目からなる開発基本戦略が構築された。

- ・裾野産業育成のための政策フレームワークを構築して、この効果的な実施のために組織を改変する。

裾野産業振興割度の構築

No.7

・ 個々の企業や民間企業団体等のイニシアチブを尊重しつつ、個々の企業の生産技術、経営ノウハウ面での能力向上を図る。また、このための人材育成を推進する。

裾野産業企業の技術水準向上支援

裾野産業企業経営者の経営能力向上支援

裾野産業とアSEMBリー企業とのリンケージを強固にする。このために、アSEMBラーから下請中小企業への技術移転をスムーズに行う。また、アSEMBラーと裾野産業の企業情報や商品ニーズ情報を収集して、このリンケージ確立を支援する。

国内市場開拓活動支援

・ 海外の有力部品メーカーのインドネシア投資誘致を図るとともに、これら海外企業とインドネシア国内企業との資本・技術提携を促進する。

投資・技術提携促進活動の推進

V. 裾野産業の製品の国際競争力を高めるとともに、海外市場開拓努力を支援して、海外への市場拡大を図る。

海外市場開拓支援

VI. 政府は企業ニーズを十分に把握して産業インフラを整備し、裾野産業企業の活動を支援する。こうした産業インフラは、工業団地等のハード・インフラのみならず、金融、研究開発、規格、通関制度等のソフトの整備を含むものとする。

品質管理制度の確立

研究開発支援体制の拡充

裾野産業への融資制度拡充

人材育成(教育・訓練)制度の拡充

工業団地を中心とするハード産業インフラの整備

通関システム等の確立

総合開発政策の実施にあたっては、開発ニーズ、産業界の要請からみて優先度の高いものから優先的に実施していく必要がある。この観点から、総合開発政策の各施策のなかでも即刻実施に移してゆくことが必要と思われる以下の 14 の提案がアクションプログラムとして取り纏められた。こ

の中には先の「産業セクター振興開発計画調査」での提言内容が若干の修正を加えて、提言されているものもある。

提案されたアクションプログラム

- プログラム 1. IRDMM (MIDC)の金属加工産業向け鑄造技術支援機能強化
- プログラム 2. 中小企業共同試験研究活動支援制度の創設
- プログラム 3. 地方技術指導体制強化プログラム
- プログラム 4. 裾野産業企業巡回技術指導活動強化プロジェクト
- プログラム 5. 下請企業育成プログラム
- プログラム 6. 業界団体の活動強化
- プログラム 7. 裾野産業育成融資制度の導入
- プログラム 8. 上級技能訓練センターの設立
- プログラム 9. 経営者能力向上プログラム
- プログラム 10. 裾野産業向け工業団地整備計画
- プログラム 11. 通関業務の電子化
- プログラム 12. 下請取引(企業間提携)促進制度の創設
- プログラム 13. 部品輸出促進策の強化・拡充
- プログラム 14. 外国企業との資本・技術提携促進策の強化

総合開発政策とそれに対応するアクションプログラムの関係は、次表の通り。

提案されたアクションプログラムにおいて、さらにその緊急度を プロジェクト実施機関における計画成熟度や プロジェクトから得られる効果の大きさ等からウエイト付けを行い、実施スケジュールを決定した。調査団としては、インドネシアにおいてすでに計画されているが実施されていないプログラムや、既に一部実施が始まっているプログラムについても配慮した、としている。

表2 裾野産業総合開発政策とアクションプログラムの対応

分野	施策	提言内容	対応するアクションプログラム
制度・政策の整備	1. 裾野企業振興制度の整備	総合的裾野産業支援策の確立と小規模工業振興策の見直し 裾野産業育成担当部局の創設	- -
技術支援/ R&D 能力向上	2. 裾野産業の技術レベル向上(生産技術水準の向上/生産管理技術の向上) 3. 品質管理制度の向上 4. 研究開発活動の向上/新製品技術開発力の向上	アSEMBラー下請け中小企業への技術移転促進 政府機関による技術指導の強化 技術者に対する管理技術教育の推進 工業会の活動の強化 技術提携の斡旋 品質管理技術普及機関の設立 中小企業の品質管理システム導入手法の開発と導入マニュアルの作成 アSEMBラーにおける部品認定機能のローカライゼーションの進展 工業省傘下の研究開発機関の設備の拡充 学・官・産連携による共同技術開発の推進 企業の R&D 活動に対する助成 R&D に従事する人材の育成	5 1、3 8 6 14 - 4 - 1 2 2 2、8
金融支援	5. 中小企業向融資制度拡充	KUK の対象企業を中規模企業にまで広げる。 裾野産業向けツーフーステップ・ローンを導入する。 中小企業開発金融機関を設立する。	- 7 -
人的資源開発	6. 人的資源の開発/人材育成制度の拡充	産業界のニーズを反映した職業訓練体制の確立 職業訓練センターの拡充 産業内での従業員訓練機能の強化 技術者、テクニシャンの養成	- - 5、6 8
経営能力向上	7. 経営者能力の向上/経営者意識の改革	経営者教育の強化 経営診断による経営近代化 起業家に対する支援	9 4、9 4、5、9
インフラ整備	8. 整備裾野産業向け産業インフラ整備 9. 租税・関税制度の合理化	裾野産業分野の産業立地の集積化の促進 裾野産業のための工業団地の整備 国内課税制度の見直し 輸入関税制度の改善	3 10 - 11
市場開拓支援	10. 国内市場開拓支援/OEM 市場の開拓 11. 輸出市場開拓支援/ASEAN 域内市場への輸出促進	部品メーカーの受注活動に対する支援 部品メーカーに関するデータベースの整備 サプライヤーとバイヤーとのマッチングサービス強化 公的機関による海外市場開拓支援活動の強化 公的機関による海外市場情報サービス 輸出指向型企業への支援	12 12 12 13 13 -
投資促進	12. 投資活性化活動	外資関連政策の明確化 ターゲットを絞った投資誘致活動の実施 投資家への投資関連情報提供サービスの拡充 海外中小部品メーカーに対する投資支援サービスの提供	14 14 12、14 10、12、14

4.3 提言に実現に至る要点・修正点

調査結果に対するインドネシア側の評価は高く、商工大臣の依頼により報告書が増刷され、関係者に広く配布された。提言したアクション・プログラムにも幾つか取り組みが見られた。実現が試

みられたアクションプログラムとしては、MIDC への鑄造技術支援、中小企業共同試験研究活動支援、地方技術指導体制強化、経営能力向上支援セミナー、通関業務の電子化支援、NAFED の輸出振興支援などがある。ただし、本調査が 1997 年 3 月に終了し、この調査を踏まえた「裾野産業フォローアップ調査」が 1998 年 12 月から開始されている。その間、1997 年 7 月のパーツ危機を引き金とした経済危機がインドネシアでも 1998 年前半をピークとしておこっている。これらのことより、実質的に本調査の提言を受けて実現に至り、その後一定の成果を見たのは、MIDC の強化(JICA プロジェクト方式技術協力)のみである。ただし総合施策の中からは、内容の一部が既に先行しているプログラムを活用する形で提言されているものは、そのまま継続されている場合もある。例えば、既存の商業銀行ネットワークを通じた小規模向け融資枠の拡大、海外企業の投資誘致などである。

本調査での提言骨子は、ほぼそのまま次の裾野産業フォローアップ調査につながっている。中小企業金融分野の提言は、インフレの促進、金融業界そのものが改革の真っ只中にあり、提言が実現するまでには至っていない。

4.4 各調査団階における教訓・留意点

- (1) カウンターパートへの技術移転について、本調査でとられた手法はインドネシア側から評価されている。(工業省職員にそれまで、このように企業を訪問し分析を行う機会が与えられていない)。特に、優先要素技術や製品群の選定、企業評価の手法などはカウンターパートにとって参考となっている。また、対象業種の分析についても、その後施策等を考えるうえで参考にされている。
- (2) 団員については英語での意思疎通が出来る人が求められる(それが劣る場合はどう補うか、対策が講じられていなければならない)。
- (3) インドネシア側で英語がわかる人でも、面倒がって報告書を読みたがらない人が多い。報告書の主要部分を現地語で用意して欲しい。
- (4) さらにこの点に関連し、インドネシア行政組織上の問題がある。インドネシアにおいて中小企業行政は分散しており、本調査のカウンターパートである商工省金属機械化学産業総局が主体となって提言を実施できる範囲は限られている。しかし実際の提言の内容は多岐に亘っている。本調査では、この中小企業行政組織について、もっと内容のある提言が本来必要とされていたのかもしれない。
- (5) 本調査の実施期間中、インドネシア側は政府の投資誘致ミッションを日本へ派遣し、名古屋、埼玉において「インドネシア裾野産業セミナー」を開催した。

No.8

No. 8 インドネシア工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査
フェーズ 1
（調査実施時期：1998.12 - 1999.6）

1. 調査の概要

相手国からの要請時期: 1998.3
案件形成・事前調査等: 1998.9 プロジェクト選定確認調査団
業務指示書手交日: 1998.10
プロポーザル提出日: 1998.11
調査実施年月: 1998.12～1999.6
カウンターパート機関: 工業商業省金属機械化学産業総局

1.1 調査目的と類型

調査の目的: 経済危機後のインドネシア経済の現状分析を行い、その結果を踏まえて前回調査の提言内容をレビューする。
経済危機後の裾野産業の現状改善のための必要な政策、及びアクションプログラムを再構築する。
裾野産業の市場開拓のために有効な情報を提供する。
インドネシア製造業分野の中小企業の現状改善のための具体的な支援策の策定を可能な範囲で行う。

調査の類型: 政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数: 総勢 12 名、調査 M/M: 35M/M

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

アジア通貨危機の影響でインドネシア経済は大きな経済危機に直面していた。裾野産業調査で対象とした産業機械部品、自動車部品、電気・電子部品の各産業が受けた打撃もきわめて深刻で、一時操業を停止した企業や操業度が20%以下に低下した企業もある。ちなみに本調査における企業アンケート調査への回答企業334社の経済危機後の平均操業度は46%であった。

これに加え、インドネシアの部品産業は、アセアン自由貿易地域の創設に向けての域内関税率の引き下げによる国際競争の激化と言う、もうひとつの試練にも直面していた。

(2) 相手国のニーズへの対応(案件初期段階でのニーズの把握)

インドネシアの裾野産業は1997年のアジア通貨危機とその後の経済の混乱により、深刻な影響を受けている。このため、インドネシア政府は雇用対策・経済活性化等のための緊急支援プロジェクトを日本側に期待したが、日本側は、裾野産業調査のフォローアップを行うことにより、裾野産業を構成する中小企業の支援を行いたいとして、両者間には意識のずれが見られた。インドネシア側は失業問題への対策から、裾野産業もさることながら、零細・小規模の底辺層の底上げが必要と考えていた。

本調査の調査団長は、前回の「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」においても調査団長を務めている。調査団長によれば、「調査開始時の相手国ニーズ把握において、経済危機対応の支援プロジェクトをすぐに実行して欲しいインドネシア側と、フォローアップの開発調査で応じようとする日本側の意識のずれは大きかった」と指摘している。この裾野産業を中心とした中小企業振興についての日本・インドネシア側の概念の違いは前回調査時より続いている。

最終的に裾野産業の中小企業を中心とするも、その他の製造中小企業や部品流通業者なども対象とすることで調査がスタートしている。

2.2 類似調査、上位計画の有無

インドネシア国工業分野振興開発計画(裾野産業)調査(1996.1～1997.3)

No.8

今回の調査は1996年1月から1997年3月にかけて行われた「インドネシア工業分野振興開発計画(裾野産業育成)調査」のあとを受けて実施されたものである。同調査では、自動車部品、機械部品、電気・電子部品の裾野産業の振興を図るマスタープランを策定し、提言のいくつかは実施が試みられている。また、この調査の報告書はインドネシア側で増刷され、関係者に広く配布されている。しかしながら、前回調査終了から本調査の開始まで2年弱しかたっておらず、1997年末から1998年前半をピークとする経済危機の影響、国内の政治的混乱などから、本調査が開始された1998年12月には、提言を含めほとんどの既存計画が機能不全に陥っていた。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

経済の危機的状況からインドネシア政府は1997年10月8日に、IMF、世銀、ADBに支援を要請した。さらにこれについて、日本、シンガポールなどからの支援も受け入れている。主に金融支援による経済立て直しが中心である。同時に11月になって、インドネシア金融当局は更なる外資の導入や輸出促進のための規制緩和を行っている。(タイの場合も経済危機後、IMFや各国に支援を求めているが、JICAにたいしてはマイクロレベルでの企業再活性化などについてのアドバイスを政府当局者が期待していた。この点、インドネシア商工省の考え方がどうであったかは確認できず)。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種

工業分野振興開発計画(裾野産業育成)調査同様、自動車産業、農業機械をはじめとする機械産業、電気・電子産業の3業種を対象とする。その他、製造業分野のその他の中小企業、上記3業種の部品流通業者も対象とする。

(インドネシア商工省は、インドネシアで裾野産業といった場合、農業機械分野が最も裨益対象企業が多いとみなしている。この発想は、タイやマレーシアには無い)。

(2) 調査項目

インドネシア経済の現状

裾野産業振興にかかる制度・政策の現状

機械部品産業の現状

自動車部品産業の現状
電気・電子部品産業の現状
アジア域内の部品市場
マスタープランの提言

(3) 調査の方法

現地企業への追跡アンケート調査(アッセンブラー、部品メーカーとも前回回答した企業へ)

- ・ 部品メーカーへの経済危機の影響
- ・ 経営上の問題
- ・ 経済危機に対応してとっている対応策
- ・ 政府の支援策に対するニーズ

前回調査によって提案したアクション・プログラムの進捗状況

裾野産業育成にかかる制度・政策の現状調査

海外市場調査(文献調査)

裾野産業振興のための戦略案の検討

裾野産業振興のためのアクション・プランの策定

フィールドインタビュー調査(分野別に6グループによる訪問調査。企業116社、関連機関68機関)

アンケート調査(306社を対象として追跡アンケート調査をし、128社の有効回答を得る)

調査目的については相手側のイメージと相違はあったが、調査そのものの進行には特に大きな問題点はなかった。なお時間の制約上、日本国内や第三国調査は実施されていない。

(4) 調査体制

調査団員の構成:日本総合研究所と八千代エンジニアリング

総括

工業振興計画

金融制度

産業分析(機械部品)

産業分析(自動車部品)

産業分析(電気・電子部品)

No.8

産業分析(輸出製品)
産業技術(機械部品)
産業技術(自動車部品)
産業技術(電気・電子部品)
販売促進・輸出促進
海外市場調査

インセプションレポート作成からドラフトファイナルの提出まで実質的に4ヶ月の工程であった。調査団の多くが前回の裾野産業調査の経験者であったこと。八千代エンジニアリングの現地事務所が利用できたこと。現地側のパートナーとの信頼関係が出来上がっていたこと、などがなければ実施は困難であった。(調査団長談)

(5) カウンターパート構成

商工省金属機械化学産業総局を中心に約10名。基本的に対象業種の担当者が企業訪問には同行している。

3.2 ローカルコンサルタントの活用

インドネシア国内のアンケート調査はローカルコンサルタントに再委託した。但しローカルコンサルタントはカウンターパートが実際の指揮を取っている。(ある面では工業省担当官のアルバイトともなっている)。もともとインドネシアのローカルコンサルタントの能力は低い。調査団側は、あくまで信頼できるアウトプットの入手が目的であり、実施方法については、カウンターパートとローカルコンサルタントとの話し合いに任せた。1996年の裾野産業調査時と同じカウンターパートであったため、調査で聞きだしたい項目や、その手法は事前の説明で理解してもらえた。

なお、自動車部品については別途、調査団の負担で専門会社に依頼した。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

前回の調査同様に、調査団の訪問インタビュー調査に必ず現地パートナー(インドネシア商工省の担当者)の同行を求めた(カウンターパートメンバーも前回の裾野産業調査時と同じ)。普段は現場を訪問することの少ない現地パートナーには良い機会となった。

また、現地ワークショップ開催時には、提案プロジェクトに関する調査団員、現地企業関係者、関連機関担当官との小グループミーティング(分科会方式)を開催して、現地側のオーナーシップを求めた。実際、現地側の意見もかなりの部分を取り込んでいる。

商工省の関係局長やカウンターパートとは、提言案ができた時点で頻繁に意見交換を行う機会を作った。

3.4 提言の策定過程

前回の自動車部品産業、電気電子部品産業、機械部品産業の三つの産業別開発計画の見直し、裾野産業育成の為の総合開発政策の見直し、さらに緊急支援策としてのアクションプログラムの策定を調査団が行う。

調査の実施を通じて、商工省の課長クラスと密接な関係が築かれ、常にこれらカウンターパートとの意見交換が行われた。また、提言のたたき台が出来た段階で、関係する他省庁や機関との意見交換の機会を多く設けた。さらに現地ワークショップにおいて民間企業経営者との意見交換を行い、提言を纏めている。

4. 提言の活用・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

(1) 裾野産業総合開発政策の策定

裾野産業振興政策の策定にあたっては、以下を基本方針とすることが提案される。

裾野産業の振興は、短期と中・長期の2つのパースペクティブから進められるべきである。短期的には、経済危機による裾野産業が抱える緊急的問題の緩和が課題となる。中・長期的には、AFTAのもとでの市場自由化に対応した裾野産業の国策競争力獲得が課題となる。

ターゲットの企業に対して総合的なアプローチを採ることによって裾野産業の振興を図る。この場合、小規模企業の保護という観点でなく、競争力のある部品メーカーを育成するという観点に立って裾野産業の育成が図られる。ASEAN 地域市場での国際競争力を獲得する可能性のある企業をターゲットとして支援策を提供する。

裾野産業の経営・技術能力を向上させ、輸入部品への依存度を低減し、部品輸出の拡大を図る。

No.8

潜在能力を持つ部品サプライヤーを発掘・育成することにより、アSEMBラーと裾野産業間のリンケージの強化を図る。

裾野産業の振興にあたっては、競争力強化の観点から市場メカニズムを重視する。

裾野産業の振興においては、民間部門、特にアSEMBラーの支援を活用する。

(2) アクションプランの策定

アクションプログラムの選定において勘案された、主な要因は以下の通りであった。

インドネシアの裾野産業は経済危機後の需要の急減から大半の企業が経営難に直面している。マーケティング面での支援が最も強く求められている。

裾野産業の主要対象市場は国内アSEMBラーであるが、裾野産業企業とアSEMBラーの間の情報の隔絶が大きい。アSEMBラーに対しては可能性のある国内部品供給企業の情報を、裾野産業に対しては、アSEMBラーが国内調達を求めている製品の情報を提供するプログラムが必要である。

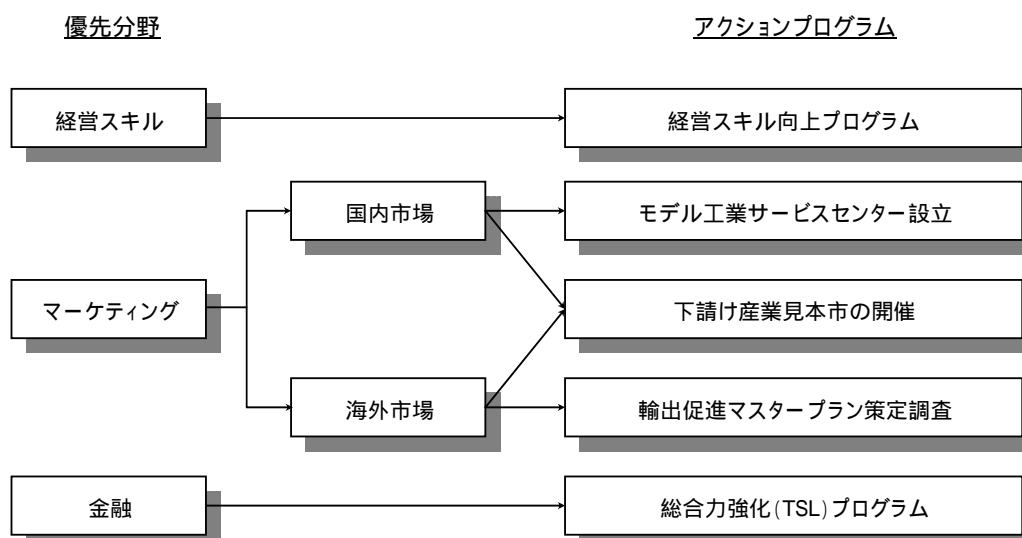
現況の経済危機下では、国内需要の回復には時間がかかると予測される。裾野産業企業にとっても海外市場の開拓が急務の課題となっている。これまでは輸出経験が少ない企業への公的機関による支援は消費財輸出が中心で、裾野産業企業が製造する工業製品輸出への支援能力には問題があると見られる。全体的な輸出促進のマスタープラン、を策定して、この中で工業製品輸出策の位置づけを明確にする必要がある。

これまで下請け生産に従事していた裾野産業企業が、国内における海外市場を開拓していくためには、経営者の意識を高めていく必要がある。経営者の意識を高め、経営スキルを向上させる教育訓練生度が重要である。

裾野産業企業が新しい市場を開拓できたとしても、現状の金融情勢までは、求められる製品を生産するのに必要とされる設備機械を購入したり、必要原材料を手当てする資金雇面での制約が大きい。海外や国内市場への売り先を持つ企業への中長期資金の支援プログラムが必要とされている。

現在の脆弱なインドネシア裾野産業の現状から、マーケティング面のみ、経営スキル面のみ、あるいは資金面のみでの支援では十分な効果を持たない。マーケティング、経営技術スキル、資金を統合的に支援できるプログラムが重視されるべきである。

図4 アクションプログラムの選定



4.2 開発戦略と提言内容

インドネシアの裾野産業育成のための総合開発戦略として、以下の11の施策が提案されている。
(各施策毎の短期的施策と中・長期的施策を表す)

表3 インドネシア裾野産業フォローアップ調査フェーズI

	施策	短期的施策	中・長期的施策
1	裾野産業振興に関する制・政策面の整備	中小企業政策の対象の上位シフト。 中規模工業のための振興策の策定。 裾野産業のための「ワン・ストップ・サービス・センター」の設立。 中小企業振興関連省庁・機関との調整の従来以上の促進。	工商省小企業総局の機能と活動を拡大する。 国際的ビジネス・ルールとの調和及び社会との調和の確保。
2	中小企業向け融資の拡大	L/C開設のための保証スキームを稼働させる。 貿易金融専門金融機関を設立する。 中規模企業を対象とした融資スキームを導入する。 中小企業のローン借入の際の申請書作成へ支援を拡大する。	中小企業向け融資を専門とする金融機関を設立する。
3	輸出マーケティング支援	貿易・輸出促進に関連する租税制度を見直す。 港湾での貨物取扱いを合理化する。 輸出プロモーション目的の出国に関する出国税を免除する。 現在の貿易金融の機能不全を解消するために貿易金融スキームを導入する。	NAFEDの機能を拡充し、その能力の向上を図る。 貿易関連サービスの振興を図る。 インドネシア製品の品質向上を実現する。

	施策	短期的施策	中・長期的施策
3	輸出マーケティング支援	<p>外国投資アSEMBラー・部品メーカーによる輸出を奨励する。</p> <p>NAFEDの輸出促進サービスを拡充し、効果的なものにする。</p> <p>海外でのマーケティング活動に対する公的機関の支援を拡充する。</p> <p>公的機関による海外市場に関する情報提供を拡充する。</p> <p>中小企業に対して輸出マーケティングに関する指導を行う。</p> <p>輸出マーケティングに関する訓練を拡大する。</p> <p>部品調達促進のための展示会（逆展示会）を開催する。</p>	インドネシア製品の価格競争力の向上を図る。
4	国内マーケティングに対する支援	<p>部品メーカーの新規顧客発掘を支援する。</p> <p>部品調達のための展示会（逆展示会）を開催する。</p> <p>部品メーカーに関するデータベースを整備する。</p> <p>部品メーカーとバイヤー間の取引斡旋サービスを拡充させる。</p>	裾野産業の製品多角化に対する支援を行う。
5	租税・関税制度の合理化	<p>奢侈品税率の引き下げ。</p> <p>産業政策と関税制度の一致を確保する。</p>	
6	投資促進活動の拡充	<p>投資促進のための情報提供の拡充。</p> <p>対象を明確化したうえで投資促進活動を実施する。</p> <p>海外の中小部品メーカーの投資に対する支援を実施する。</p>	他のASEAN諸国からの生産拠点の移転を促進する。
7	裾野産業の技術水準の向上	<p>アSEMBラーによる下請企業に対する技術移転の促進。</p> <p>専門家による生産技術の向上への支援。</p> <p>公的機関による技術指導の拡大。</p> <p>地域の公的技術支援機関のアップグレード。</p> <p>技術者に対する生産管理に関する教育訓練の拡充。</p> <p>工業会の活動の強化。</p>	公的機関による技術支援システムの確立。 技術提携の斡旋。
8	品質水準の向上	<p>アSEMBラーによる品質管理に関する下請企業指導の促進。</p> <p>専門家の支援による品質管理の向上。</p> <p>中小企業に適した品質管理システム導入手法の開発と導入マニュアルの作成。</p> <p>品質管理に関する情報の提供。</p> <p>インドネシア工業規格の整備。</p>	品質管理技術普及機関の設立。 品質管理担当者の組織化。

	施策	短期的施策	中・長期的施策
9	R&D 活動の向上	製品の多角化のための情報の提供。 企業の R&D 活動に対する助成。 アSEMBラーの部品認定機能の現地化の促進。 外国投資アSEMBラーの製品デザイン・製品開発プロセスのインドネシアへの移管の促進。 工商省傘下の研究開発機関の設備の拡充。	産・学・官連携による共同技術開発の推進。 R&D に従事する人材の育成。
10	中小製造業の経営能力の向上	中小企業向け経営管理能力の訓練プログラムを策定し、拡大していく。 中小企業への指導を担当するエクステンション・ワーカーの再訓練を実施する。 中小企業に対する事業計画、マーケティング、財務管理に関する指導、コンサルティング・サービスを拡充する。	工商省に中小企業指導システムを確立する。 工商省による中小企業指導の機能を拡充する。
11	人的資源の拡充	産業内での従業員訓練機能の拡充。 支援国・機関が資金を出した職業訓練スキームの活用。 訓練ニーズが高い技術分野での訓練プログラムの整備。	産業界のニーズを反映した職業訓練体制の確立。 技能検定制度の拡充。 職業訓練センターの拡充。 エンジニア・テクニシャンの訓練。

(2) アクションプログラム

分野別の検討結果を統合して裾野産業育成のための総合施策は、いずれもが重要であるが、人的資源や資金面での制約から、すべてを同時に実行に移すことは困難である。したがって、需要の急減から経営難に直面している大多数の裾野産業企業にとって緊急度が高いこと、関税制度の見直しや規制緩和など、必ずしも大量の人的資源や資金の投入を必要としない政策提言については対象外とする、国際的な支援機関からの支援をうけて比較的早期に実行に移すことが可能であり、現在の緊急の課題に答えるものであるといった条件を考慮して、いくつかのアクションプログラム案が仮説として提案され、そのプライオリティと実行可能性が検討された。こうした過程を経て、以下の5つのアクションプログラムが提案された。

- 1) 輸出促進総合マスタープランの策定調査
- 2) モデル工業サービスセンター (ISC) 設立プログラム
- 3) 下請け産業見本市の開催
- 4) 経営管理スキル向上プログラム
- 5) 裾野産業および輸出型中小企業の総合競争力強化(スーステップ・ローン)プログラム

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

提言されたアクションプログラムの中で、「輸出促進マスタープラン策定」はフォローアップ調査Ⅱとして詳細が分析されたが、具体的にインドネシア側が策定するまでには至っていない。「モデル工業サービスセンター設立」は JICA 開発調査のクラスター調査に引き継がれていると理解される。従って、現時点では設立に至っていない。「下請産業見本市」は JETRO 事業として実施。その後、インドネシア側でも独自に実施中。「経営管理スキル向上」は一部を現地研修支援事業として実施。アクションプログラムの中で、現地側の要望が最も高かったツーステップローンは金融システムの崩壊の中で、実施には至らなかった。ただし現在、ADB 資金を基に現実化の話がある。

裾野産業総合開発計画、アクションプログラムとも、裨益者として想定されているのは自動車部品産業、電気電子部品産業、および機械部品産業の中小企業である。インドネシア側がもともと想定していた、雇用対策としての新規企業や零細・小規模企業対策が提言においては少なかった。調査団側は、提言策定過程において商工省の課長クラスと密接な関係が築かれ、意見交換も盛んであったとしている。また別途、セミナー、ワークショップでの意見吸い上げも行っている。しかしこれらは調査団主導で行われており、インドネシア側も裾野産業振興に異存は無くとも、それに加え、インドネシアの零細・小規模企業対策への思索を期待していたことが現地ヒヤリングから伺える。

5 各調査段階における教訓・留意点

- (1) 調査の上位目標の設定において、日本・インドネシア間で十分な合意がなされないまま調査がスタートしている。その事が結果的にインドネシア側の主体性を醸成することにマイナスになったのではないか。
- (2) 現地の自動車工業界、電気電子工業会の代表者からは、JICA 調査で、もっと政府の組織改革や、職員の意識改革に関わる提言を含むべきとの指摘がある。確かに、中小企業振興についても機関がいくつかにまたがり、効率性は低いことが推測される。インドネシア側の主体性を発揮させるためにも、中小企業行政に関わる提言が副大臣クラスに対し行われても良かったのではないか。
- (3) 企業訪問調査などを通じた、カウンターパートへの OJT はカウンターパート側の専門知識を高める上で有効であった。コミュニケーション能力は低くとも、当該分野の専門家の経験、知識は高く評価される。

- (4) 提言の内容を纏める際、既存のもので有効な施策等をもっと集めた方が、緊縮財政下では実現率が高い。

No.9

No. 9 タイ工業分野振興開発計画（裾野産業）フォローアップ調査 （調査実施時期：1999.3 - 1999.10）

1. 調査の概要

相手国からの要請時期： 1997年8月以降、ただし具体的には不明
案件形成・事前調査等： 1998.11 プロジェクト選定確認調査団の派遣（調査内容の確認）
業務指示書手交日： 1999.1.14（業務説明会なし）
プロポーザル提出日： 1999.1.27
調査実施年月： 1999.3～1999.10（延べ7ヶ月）、調査M/M：33.24M/M
カウンターパート機関： タイ工業省工業振興局（DIP）

1.1 調査目的と類型

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

調査の類型：政策提案型 M/P 調査

1.2 調査案件の規模

調査団員数：総勢 10 名、調査 M/M：33.24M/M

2. 事前段階での特徴

2.1 要請の背景

(1) 要請時の相手国の状況

1997年7月に生じたタイの通貨危機は、それまでほぼ順調に伸びてきた国内経済に大混乱をもたらすものとなった。1993年9月から95年3月まで実施されたJICAの「裾野産業振興開発計画調査」で対象となった自動車、電機・電子産業においても大きな影響がでている。これらの産業で

は完成品メーカーが国内市場の後退を受けて輸出を増やす取り組みを開始した。これに対し、国内の地場系部品産業は、その競争力の低さから輸入品に置き換えられる事態がおきている(国内産部品は国内市場向けには使用できるが、海外市場では品質的に基準を満たしていない)。そのまま放置すれば大半の地場部品産業が淘汰消滅の恐れさえあった。

一方、最終消費財産業は、競争力のある輸出型企業群と国内市場向け企業群に分けられるが、中小企業が大半を占める国内市場向け企業群は、貿易自由化の流れの中で、中国や近隣諸国からの輸入攻勢に衰退化傾向を示していた。

タイの中小企業にとって国際競争力の強化という課題は、通貨危機を発端とした経済危機の中で、あらためて問われるものとなっていた。このためタイ政府は数々の対策に取り掛かっていた、但しこのことは、マクロレベルで言えることであり、個々の中小企業においては、急激な売り上げの減少に、今日を如何に生きるかが問題であった。このマイクロレベルでの対応が、日本からの提言に期待されていた。

(2) 相手国のニーズへの対応

上記のような状況からタイでは、産業構造(基盤)の再強化、および輸出拡大施策が強く求められていた。そのためタイ政府は工業省を中心に産業構造調整委員会を設置し、現況を打開するための緊急的措置、および中・長期にわたって行う構造改革のためのプログラム(産業構造調整: IRP)を策定し、1998年6月に閣議決定を行っている。これらプログラムは6つの分野(生産工程の改善、熟練工育成、中小企業・裾野産業育成、労働集約産業の地方移転、基金による運営促進策、産業構造調整事業)において25のプロジェクトから構成されている^{*}。かかる背景の下、日本政府も産業構造調整事業を支援する観点から前回調査(タイ工業分野振興開発計画調査)のフォローアップ調査の形で改善案策定を行うものとなった。タイ側の要望としては産業構造調整を補完する計画策定と、新たなインスティテュートの設立や、診断制度など工業省が既に概念的な構想を持っているプロジェクトにつき、具体化案を求めるものであった。実際、調査のTORはタイ側のニーズに添った形で定められている。IRPの支援については通産省より谷川企画官を派遣。

インスティテュート設立については、調査開始時に次のような枠組みがタイ側から提示されている。

^{*} 産業構造調整(IRP)プログラムは、文字通り、経済危機に対応する形で新たな産業構築を図ろうとするものであるが、プログラムの詳細を見ると、技能習得や起業化促進など失業者対策の面が強い。

No.9

「インスティテュートは産学官から構成される経営ボードによって運営され、組織としては国から独立した公益法人である。設立後5年間は国からの補助金を受け、運営されるが、6年目からは独立採算を目指す。その役割としては、1)製品試験・検査の実施、2)情報提供・コンサルティング、3)関連機関の連携促進、4)産業動向調査・政策提言などである。日本の通産省の産業所管担当課、業界団体及び公設試験機関と同等の活動を行うことが期待されている。」

またこの概念をふまえ、工業省では本調査で取り上げる3つのインスティテュート設立に向けて責任者の人選など準備が進められていた。本調査と同時期、タイ工業大臣、及び大蔵大臣へのアドバイザーとして元通産省局長の水谷 四郎氏が派遣されていた。現地では水谷アドバイザーを支援する形でJETROバンコク事務所を中心にチーム体制がとられていた。JICA調査団に対しても水谷アドバイザーが具体的な提言が出来るよう幾つかの依頼がなされている。例えば次のような項目である。

適切な中小企業の定義

業種別振興策の方法論及びその実効性

タイにおける組織化政策の方法論と実効性

中小企業振興局の体制のあり方

地方の体制についての提案

中小企業関係機関の現状とその連携方策

診断制度の検討

SME 開発インスティテュートの設立についての詳細検討

その他、調査を通じて得られる情報・データ

また、同時に本調査インテリムレポート時に、水谷アドバイザーに対しマスタープランの概要の提出も求められている。

このように業務範囲や報告書提出時期に新たな要請が加わった結果、調査工程の一部見直しが行われている。

2.2 類似調査、上位計画の有無

1993年9月から95年3月にかけて行われた、JICA「タイ王国工業分野振興開発計画(裾野産業)調査」が先行調査としてある。また、タイ側が策定し、1998年6月に閣議決定した「産業構造調整事業」が経済危機後の経済対策メニューとしてあった。(本調査時にタイ側も平行して策定)

経済危機自体が突発的な事件であるため、この現状を前提としたような類似調査はなかったと言える。経済危機以降はタイの産業構造調整努力を支援する意味から、IMF がタイ産業の実態調査を行っている。これは特に企業の財務状況などに焦点を置いて調べられており、マクロ経済分析、産業動向分析に活かすことを目的として行われた。また、タイ政府の産業構造調整委員会(ソンポップ委員会)もいくつかの業種を取り上げ、実態調査を行っている。何れの調査も本調査の実施とほぼ平行して行われたため、それらの結果そのものを本調査に参考とすることは出来なかった。

2.3 相手国のこれまでの取り組み

前回の裾野産業振興調査の提言をもとに中小企業施策が実施されていた。経済危機後は、首相直属のソンポップ委員会を中心とした産業構造調整事業を推進中であった。これには官民の代表者が入り、国を挙げての取り組みとなっている。

工業省では、経済危機以前から中小企業振興に力を入れていた。そのひとつとして、1998年4月に中小企業政策概要を発表している。本調査の提言の方向性もこの政策概要を参考としている。その中の3大方針は次のとおり。

- ・ 中小企業の経営技術の向上と経営効率化の促進
- ・ 中小企業の地方分散奨励と地方での経営基盤強化
- ・ 工業省工業振興局(DIP)の機能強化

また、日本政府からは経済危機後に通産省の谷川氏が工業大臣へのアドバイザーとして、1999年には通産省元局長である水谷四郎氏がタイ政府工業大臣、及び大蔵大臣への特別アドバイザーとして派遣されている。

3. 調査実施段階での特徴

3.1 調査の設計・手法・体制

(1) 調査対象業種/品目

自動車、電気・電子、および産業構造調整事業で重視されているその他 11 業種(繊維・衣服、食品・飼料、靴・皮革製品、木材・家具、医薬品・化学製品、プラスチック、ゴム製品、セラミック・ガラス、宝石・宝飾品、石油化学、鉄鋼製品)

(2) 調査項目

- 1) 前回提言実施状況のレビュー(政策・法整備、市場開拓支援、技術レベル向上、金融支援、経営近代化、投資促進)
- 2) 経済環境変化の中小企業への影響調査
- 3) 企業アンケート、訪問調査
- 4) インスティテュートの把握
- 5) 自動車、電機・電子産業の実態調査
- 6) 長期計画の策定
- 7) 企業・工場診断制度確立のための計画策定
- 8) 短期計画の策定
- 9) 自動車、および電機・電子インスティテュート計画の策定

(3) 調査の方法

- | | |
|---|-------|
| (イ)企業訪問調査(調査団員による診断調査含む) | 97 社 |
| (ロ)企業アンケート調査 | 244 社 |
| (ハ)政府関連機関訪問調査 | 24 機関 |
| (ニ)PCM 手法による課題の抽出(政府関係者と調査団)、その直接的原因の分析 | |
| (ホ)関連施策・制度・体制などの分析 | |

本調査では長期的な全体計画とともに短期緊急策が求められた。そのため短期計画内容をインテリムレポート説明時にタイ側と協議し、即時実行することが計画された。

(4) 調査体制

調査団構成：ユニコインターナショナル(株)

団長・総括

中小企業政策

金融・税制度

組織化・下請制度

市場開拓・輸出振興

経営診断

生産管理

インスティテュート組織計画
自動車産業
電気電子産業

(5) カウンターパート構成

タイ工業省工業振興局計画課がカウンターパートとなる。

工業省側の人員不足から、企業訪問への同行などはない。また、政府機関等への訪問アレンジはカウンターパートでなされたが、企業への訪問アレンジは工業省側が企業への書面を用意し、実際のアレンジはローカルコンサルタントを通じてなされることが多かった。計画課課長がカウンターパートチームの責任者であったが、タイ側の産業構造調整事業、および中小企業基本法の草案作りに忙殺されていた。

43.2 ローカルコンサルタントの活用

企業アンケート調査の委託、調査団の企業訪問調査に係る支援を行う。

3.3 キャパシティビルディング・技術移転への働きかけ

提言の中にインスティテュートの設立案などは含まれているが、調査過程における相手側のキャパシティビルディングという意味においては特段の対応がなされていない。

日本におけるカウンターパート(DIP 職員)の研修実施。

タイ側は、調査を通じての技術移転はほとんどなされなかったと理解している。これは、現地調査での企業訪問や、カウンターパート研修での機関訪問を意味するのではなく、タイ側は、調査団が一定の時間をとって、カウンターパートへの講義やワークショップがなされることを期待していた(日本国内研修時含め)。しかし、実際問題として先の理由から、タイ側にも時間的余裕がなかったとも言える。

3.4 提言の策定過程

裾野産業を中心とした中小製造企業振興のためのマスタープラン策定は、JICA 調査団の策定が先行し、若干の遅れを持って水谷グループ(JETRO,中小企業庁支援)のマスタープランが策定されている。さらにこれらをベースとして工業振興局(DIP)がタイ側のマスタープランを策定してい

No.9

る。調査団と水谷グループとのマスタープランに大きな齟齬がないよう、両者間で意見交換がなされている。このような事情から、調査団のマスタープランは調査の半ば(本調査開始後 4 ヶ月目)で提出されている。

提言の策定プロセスは、

- ・現状分析から課題の抽出を行い、その内容に対応した提言を各調査団員が策定する。
- ・策定された提言案を調査団内、及び関係者との協議に諮り、選択、修正作業を行う。
- ・最終的に残った提言案を分野別に分け、内容の最終化をはかる。

調査の結果、現在タイの中小企業が抱える最大の問題点は、「技術の向上と市場開拓」と受け止め、それを「国際競争力の強化」と言うことで開発課題としている。

調査開始時には、中小企業の流動資金不足改善が早急に取り組むべき課題と指摘されていたが、それは結果であり、まずはいかに売るかについての支援を行うことが重要との結論になった。これらの結果を踏まえ、5 分野(金融、技術・経営、人材育成、市場開拓、ビジネス環境整備)における開発戦略の提示。

提言案についてはワークショップを開催し、「必要性」、「緊急性」、「実現可能性」、「影響度」について参加者が評点する方法をとった。なお参加者は調査団のほか、工業省各部局代表者、NESDB、SIFC などである(タイ側 14 名、調査団側 11 名)。

4. 提言の意見・波及段階

4.1 提言の策定方針・プライオリティ付け

提言案は次の考え方で選定された。

- (1) 既にタイ政府において実施が決定しており、調査団には取捨選択の余地がないが、実施の具体的方法(アクションプラン)の策定を依頼されたもの。
- (2) タイ政府への特別アドバイザーとして派遣された水谷専門家グループからの提案、あるいは同氏へタイ政府から検討依頼があったプロジェクトにつき、調査団が策定支援を行ったもの
- (3) その他、タイ側の産業構造調整事業(IRP)で取り上げられている中小企業振興関連プロジェクト。

合計 80 提言案が草案リストに載せられた。

最終的にかなりの提言が、既にタイ側で実施されようとしている施策(IRPなどで)に類似するものとなった。タイ側にとっては、タイ側素案の妥当性の再確認が行われるとともに、一部の施策については日本からの継続支援も期待されることで、受け入れられた。また、インスティテュートについては工業省側で設置することは合意され、トップの人選が行われる段階にあった。そのため調査団としては、各インスティテュートとして備えるべき機能や、採算性確保についての提言を行っている。

4.2 開発戦略と提言内容

中小企業開発コンセプトとして、「世界標準レベルへ競争力を引き上げる」を掲げ、その目標達成のために、次の5つの開発戦略とプロジェクトを提言している。

戦略-1 中小企業金融の強化

- P1-1 信用保証制度の再編
- P1-2 中小企業金融関連銀行制度の強化
- P1-3 中小企業への投資制度及びファンドの設立

戦略-2 中小企業の技術及び経営能力の向上

- P2-1 企業診断制度の導入
- P2-2 工場巡回技術指導システムの導入
- P2-3 タイに適した TQM、生産管理手法の開発
- P2-4 起業家育成パッケージ
- P2-5 大企業から中小企業への技術移転促進

戦略-3 中小企業のための人材開発

- P3-1 中小企業開発インスティテュートの設立
- P3-2 中小企業に対する人材の確保
- P3-3 民間活用による技能検定制度の確立

戦略-4 中小企業の市場確保

- P4-1 公的機関による中小企業からの優先的購買制度の導入
- P4-2 輸出振興活動の強化

戦略-5 中小企業の経営環境の改善

- P5-1 中小企業の情報化およびネットワークの普及

No.9

P5-2 輸出振興のための工業標準化の強化

戦略-6 サポートインダストリーに対する特別プロジェクト

P6-1 自動車インスティテュートの設立

P6-2 電気・電子インスティテュートの設立

P6-3 SIC 金型技術プロジェクト

4.3 提言の実現に至る要点・修正点

- (1) 本調査の最終提言は9月であり、タイの新年度である10月からの予算に提言の具体化を組み込むことが出来なかった。そのため新規のプログラムについては実際に着手されるまでに1年以上を要している。例えば、中小企業金融制度強化や診断士制度については日本の支援が2年間ほど先行する形となり、本当に制度として立ち上げることが出来るのかどうか、現地の日本人関係者間では懸念されていた。全体的に本調査での提言は緊急性を要していながら、IRPの継続プログラムを除いて、タイ側の調整に時間を要したと言える。(DIPで元カウンターパートの一人は、本調査の提言について、OSMEPの設置時期頃からその他も具体化し始めたとしている。これは調査終了後約2年後である、その間、DIPは中小企業基本法の成立組織の再編などに注力していた)。
- (2) 最近5年間でSIFCは増資され、さらに規模も拡大して現在はSMEDBとなっている。有能なトップを得て、従来に比べより積極的な中小企業支援を行っている。実績から見る限り評価できる。一方、信用保証公庫(SICGC)も政府によって増資されたが、審査システムが旧態依然としており、貸出し金融機関との二重審査が金融機関や企業に嫌われ、保証額(件数)が期待されたほど伸びていない。金融分野については、本調査のステアリングコミッティーにも大蔵省の代表者は入っていなかった。水谷アドバイザーを通じて大蔵省にも様々な提言がなされているが、当時のタリン大蔵大臣は金融全体のシステム再構築が先決で、中小企業対策については理解が低かった。
- (3) 企業診断士の養成についてはTPAが日本からの支援を受けて具体化した。現在までに約300名が診断士養成コースを受けている。また、養成された診断士、および巡回指導制度を普及させるために、「Invigating Thai Business(ITB) Project」が一昨年からは実施されている。過去2年間で2600社のSMEに対し診断を実施するもので、各支援機関が政府からの委託を受けて行っている。MIDIが112社、TAIが584社、などとなっている。ITB

- プロジェクトは中小企業診断士だけでは対応しきれないため、大学の先生や外部エキスパートを約 2000 名登録して実施されている。ただこのやり方では診断士とその他の専門家の区別がなされず、診断士制度の意味が薄れるとの見方もある。現在、診断士制度については、公的認定をどうするかがまだ決まっていない。最終的には、TPA で試験を実施し、OSMEP が認定書を発行することで決まりつつある。また、診断士の活躍の場を広げるために、ITB プロジェクトなどを恒久化する必要がある。(診断士制度の評価について、FTI 電気・電子部会の会長、副会長に聞いたところ、両者ともその内容についてまったく知らなかった。ITB 事業は良く知っているが、それに診断士が入っていることも承知していない。診断士制度の広報と言う点でもまだ不十分と思われる。少なくとも FTI、商工会議所メンバーには宣伝すべき)。
- (4) SMEDB では職員に診断士受講経験者を増やす計画があり、現在、TPA と話が進められている。SMEDB の計画としては 100 名程度を想定している。すなわち、金融機関向けへの特別コースの設定となる。
 - (5) ITB とは別に、工場巡回指導は TAI が自動車部品企業に対しても行っている。これも日本からの専門家を受け入れてなされているものである。(このプログラムは提言どおり実施されている)。
 - (6) 起業家育成パッケージは DIP の地域事務所(IPC)や ISMED が実施機関となって行っている(予算は DIP が拠出)。
 - (7) 大企業から中小企業への技術移転は、民間や MIDI がやっている。これについても新たに企業を起こす人を支援するため Mentor Program が首相の肝いりで始まっている。向こう 18 ヶ月間に 5 万社の新規起業を目標としている(全セクターで)。
 - (8) 人材確保のネットワーク構築は工業省ではやっておらず、労働省で行っている(これは本調査の実施時期から労働省で行われていたもので、それを工業省の出先までネットワークを広げる提案であった)。
 - (9) 輸出振興活動の強化は、工業省の中では Bureau of Handicraft and Cottage Industries がもっとも積極的である。

No.9

- (10) 工業省の全県ネットワーク構築はいまだ行われていない。ただし、DIPによる11ヶ所のIPCとのコンピュータネットワーク化は構築された。
- (11) 本調査で具体化案が示された3つのインスティテュートはいずれも設立された。現在、工業省傘下として8つのインスティテュートがあるが、その中でも新設インスティテュートの評価は高い。しかし、これらは設立後5年間政府の補助金をもらい、6年目からは独立採算が義務付けられている。TAIとEEIは今年がいずれも6年目であり、これから真価が問われることになる。このインスティテュートの設立について、調査団側は工業省傘下の公益法人として提案した。それに対しタイ側は、位置付けとしては調査団案に従うも、より独立採算制の高い組織とすることで設立している(アウトソーシングの考え方についてタイ工業省はよく研究していた)。
- (12) EEIは電気機器の認証で業容を拡大しつつある。特に日・タイ相互認証を取り決め、その認定機関としてタイ側はEEIが選ばれようとしている。このことより認証機関としての方向性がかなり強くなったと言える。

EEIは2003年10月より6年目に入った。すなわち本年度から、工業省からの補助はなく独立採算で運営されなければならない。職員数は臨時雇いも含め95名(内、60名はテストセンター配属)。EEIは今後5年間の活動計画を策定するに当たり、これまでの活動で試験認証や研究開発、あるいは情報提供機能において、まだ不十分であると自ら総括している。特に試験認証はEEIのメインとも考えているが、テストセンターで試験可能な範囲や、所要時間などから対外的に十分な信頼を得るまでには至っていない(EEIの試験部門は工業省のTISIの建物、機材を使用している)。また、当初期待されていた業界の産業政策立案などは行われていない(電気産業の政策立案については工業省のOIEが中心となった委員会があり、そこにEEIの代表も入っている)。

現在、EEIはタイの国際認証機関(CBTL)となることを目指している。そのためには人材の育成や検査機器の整備が何よりも急がなければならない。また、国内の電気・電子産業にとっても信頼性にたる試験機関の存在はニーズが高い。なお、検査機器の整備についてはタイ政府が向こう5年間に10億バーツの予算を提供する(表面上はTISIへ)ことで協議が進められている(この件についてはFTI電気・電子部会の会長からも、前日、工業大臣と

の面談で各年 2 億 Bt ずつ政府予算がとられる事を確認しているとのこと。タイ政府は日本からの借り入れについては極力やめる方針であり、この種のものへは政府予算で賄う意向である)。また、人材育成のため、日本政府へ 1 年間の専門家派遣が要請されている(これについては是非要請に応えて欲しいとのコメントがあった)。

企業へのコンサルティングや支援事業も行っている。ITB 事業については約 100 社に対し行った。企業へのトランザクション・サービスなどもやっている。この分野は今後拡大すると思われる。ただし、EEI の職員としてコンサルティングが出来る人は今のところいない。ここでも人材育成が問題となっている。

これまでのところ、政府からの資本金はそのまま残り、赤字にもなっていない。しかし、テストセンターで必要とされる投資も少ない(テストセンターの機材は TISI が所有権を持ち、EEI が無料で使用する形をとっている)。FTI 電気電子部会の評価も高い。業界とともに強制検査品目を増やす努力もしている。

以前、日本人の JICA 専門家(シニア専門家)が EEI に駐在していたことがあるが、EEI が望んでいた点と、専門家の専門性が違っていたため、EEI にとっては役に立たなかった。検査機器の購入に見通しが立った現在、試験機関としての運営や、各検査のマルチ対応について外部からの専門家が早急に入ることが望まれる。

- (13) TAI は現在、職員数が 65 名。プロジェクトベースで臨時職員を入れているほか、8 名の日本人専門家が常駐しており、実際はもっと多い印象を受ける。業務内容は、巡回での技術・経営指導、セミナーなどによる人材育成、製品テスト、情報提供活動など行っている。また、政策提言についても、工業省の自動車産業委員会で自動車産業開発計画策定の事務局を務めている。巡回での技術・経営指導には、日本人専門家が主導する工場診断と、対人のエキスパートを加えた経営相談などが含まれる。これまで累積件数で 684 社に対して行われている(この中には ITB プロジェクト分も含む)。発足当初は第一次下請に属する企業を中心であったが、現在は 2 次下請の層まで展開されている。巡回コンサルティングを受ける企業からは毎月 2000 バーツを徴収している。一方、人材育成プログラムは、これまで約 500 社に対して行われ(会場は TAI か、依頼先企業)、約 5 万人が受講している。

No.9

タイの自動車業界は 1500 社程度の企業からなるが、TAI として会費は集めておらず、プログラム運営は政府などからの委託によって行われている。また、定期的に発行している情報誌への広告収入などもある。TAI として、これまで大きな投資をしていないこともあるが、財務状況に問題はない。Vallop 所長自身は業界支援機関として一定の認知度を得たことが 5 年間の最大の成果としている。タイの自動車産業自体が経済危機以前の状態を超えつつあり、2006 年には国内生産台数が 100 万台を超えることが予想されている。現在、経済担当副首相であるソムキット氏からの指示で、TAI は強化すべき Institute のひとつとされている（ほかには Food、Textile など）。生産台数や輸出目標値は達成できそうな見通しであるが、課題は如何に国内での付加価値を上げるかである。そのための政策提言を工業大臣の下で策定している（TAI は事務局として参加）。

JICA をはじめ日本からの支援には感謝している。日本人専門家との作業では、フェーズ 1 において問題はあったが、現在は旨く行っている。TAI として問題は日本人専門家とのコミュニケーションが旨く行かなかった点にあると考えている（双方の理解不足）。また、日本人側が TAI の自主性に配慮が足りなかったことも指摘している。これらは TAI 側からだけの指摘であるが、恐らく日本人専門家チームにおいても、逆の意味での葛藤があったものと推察される。Vallop 氏は日本人専門家の能力、役割は高く評価しており、たとえ現在の支援スキームが終了したにしても、TAI として将来、日本人専門家を雇用できる道を探りたいとのことである。

- (14) 技能検定は TAI で進行中である（労働省の国家試験とのかかわりから、まだ制度化まで至っていない）。本年 3 月から試験的に実施に移される予定である。
- (15) 中小企業開発インスティテュートは 2001 年に設立され、ようやく事業内容が見えてきている。現在の主な機能は、中小企業政策立案、SME ファンドの運営、関係機関の連携推進である。このほか現在は、経済担当副首相が管轄する「一村一品運動」の実施事務局ともなっている。JICA 調査団の提言では、日本の中小企業庁と中小企業総合事業団の関係における後者を意図していたが、まだそこまでの機能は達せられていない。しかし方向的には提言の趣旨に沿っている。DIP からはアカデミックな組織になり過ぎているのではないかと言う指摘もある。

5. 各調査段階における教訓・留意点

- (1) タイ側(相手国)の予算確保の遅れ、人員不足などの問題に如何に対処するか。予算の編成サイクルに十分配慮した調査工程の計画策定が必要ではないか。特にソフト型支援の場合、IRPはそのプログラムの大半が日本からの宮澤基金をもとに実施されていた。
- (2) カウンターパートへの技術移転については、調査実施時期においては調査団側が忙しく、タイ側として期待していた内容は得られなかったとの指摘があった。調査団側も指摘のとおり調査業務に忙殺され、どこまでタイ側のニーズが理解されていたかは不明であるが、ソフト支援型調査では重要なプロセスと考えられる。調査開始後、あらためて相手側のニーズを探り、効果的な方法を検討すべきである。例えば、提言の策定段階で日本の経験や他国の事例などを時間をとって議論する機会があっても良い(ワークショップ形式などで)。そのため JICA 側の柔軟な予算措置が望まれる。例えば、インセプションレポートの説明において、相手側がどれほど「調査目的」について、より主体的な考え、及び体制を持っているかで、調査終了後のオーナーシップも推測することが出来る。オーナーシップを醸成するための技術移転プログラムが考えられて良い。
- (3) 調査実施中の言葉の問題は少ないが、報告書を広く使うためには現地語での作成が望まれる。JICA 現地スタッフによる管理が出来ないのか、要検討。
- (4) タイの DIP がカウンターパートとなった調査の場合、提言実施にタイ側の人々の継続性が与える影響が大きかった。1988 年の工業分野開発振興計画調査時、現工業省事務次官のマヌー氏は DIP の副局長であった。同様にカウンターパートチームのリーダーであったパディットパイ氏は DIP の計画課課長から副局長、次官補へと昇進している。また、DIP の現在の課長クラスも当時、カウンターパートとして働いた人たちである。このように DIP あるいは工業省における人の継続性は、その後の提言実施において極めて有効に働いている。(1988 年時の工業省事務次官は Mr.Siwawong Changkasiri しであるが、彼も DIP 出身者で日本との関係を重視していた)。
- (5) また、インスティテュートの設立や金融機関の組織強化において、トップの人の能力が大きな成功の鍵を握っている。インスティテュート設立時は、業界からの推薦で、政府と旨くやっつけていけそうな人が選ばれたが、むしろ公募などにより、業界の部外者でも熱意とアイデアのある人を選ぶほうが、結果的には良い。

No.9

- (6) 一方で、現在のタクシン首相のリーダーシップも大きい。各省及び政府機関のトップに対して CO 制度を適用し、一定期間における業績目標を立て、その達成結果で評価している。そのため、OSMEP や SICGC のトップは業績達成が出来ず、交代させられることとなった。このシステムの導入で、結果を出すスピードが早くなった(各実施期間のオーナーシップも上がった)。
- (7) 水谷特別アドバイザーはタイ側政府高官に直接的に働きかけることにより、提言の実施がよりスムーズとなっている。一方、日本側においても水谷氏をヘッドとする支援チームの働きにより、その後の日本からの支援を得やすい環境作りに貢献している。
- (8) TAI への日本人専門家派遣(フェーズ I)について、TAI 側の評価が低い。TAI 側では日本人専門家は日本側で策定された計画にのっとり、独自に動く傾向が強かったとしている。現在のフェーズ II では、まず TAI のスタッフが企業側のニーズを確認し、TAI と日本人専門チームと一緒に計画を立てるようになった。当時、TAI 側も人員不足や経験不足にも大きな問題があったと思われるが、このような場合、カウンターパートの自主性を如何に確保するかが今後検討されなければならない。
- (9) 診断士要請コースは中小企業に対するコンサルティング手法を学ぶ意味で、他の中小企業支援機関でも役に立っている(参考としている)。

その他、参考事項

- (1) DIP は組織再編が行われ、Planning & Policy Division は Administrative System Development Group となり、DIP の予算によるプロジェクト・プログラムの実施評価を行っている。政策策定機能は DIP から OSMEP、ないしは工業省事務次官室へ移された。また、BOI が MOI の傘下となったことにより、人事交流が行われ、DIP や OIE への局長クラスに BOI 出身者がついている。
- (2) 政府組織は小さい政府による最大の効率化がテーマとなっており、仕事量は増えても人員は増やさない方針を採っている。それがアウトソーシングを一般化する要因ともなっている。例えば、BSID は従来の 100 名体制から現在は 60 名となっている。ただ、アウトソーシングの分も含め予算は増えている。

- (3) 産業構造調整事業(IRP)は現在7プログラムが継続中である。いずれも今年の9月には終了する予定。DIP の元 Planning Division(現在は Administration System Development Unit)がその評価を行っている。
- (4) JETRO バンコク事務所の経済開発担当者の個人的意見として、JICA 本部はタイにおける中小企業支援を過去のものとして扱い、その取り組みが大幅に後退しているとの指摘があった。中小企業支援においても継続性が重要であり、これまで支援できなかった部分で相手側ニーズの高い分野は、まだ数多くあるとの意見である。
- (5) 現地、日本人専門家の見方として、現在のタイ人診断士のレベルは生産現場中心で、品質管理などのアドバイスはかなり出来るようになっている。しかし、最終的に中小企業診断の狙いとするところは生産管理と経営管理を融合させて、総合的に方向性を示すことである。その意味からすれば、タイの中小企業の経営管理が診断に値するようなレベルにまったく達していない。この現状から日本的な診断士の役割を期待することには無理がある。まず経営相談員としての指導がタイでは必要である。この点については FTI 電気電子部会でも指摘された。診断士制度そのものは承知していないが、タイの中小企業の場合、帳簿付けがきちんとなされていない。その事が対外的(金融機関など)に信用が得られない要因のひとつともなっている。