

# タイ王国地方中小企業振興制度の確立計画 プロジェクト形成調査 / 協力準備調査報告書

平成21年1月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部

産業
JR
09-023



# タイ王国地方中小企業振興制度の確立計画 プロジェクト形成調査 / 協力準備調査報告書

平成21年1月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部



## 序 文

独立行政法人国際協力機構（JICA）はタイ王国において中小企業診断士制度導入にかかわる専門家派遣（1998～2002年）、シニアボランティアの派遣（1999～2002年）や開発調査「タイ中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティングサービスの開発」（2004～2005年）など、中小企業支援の要となる中小企業診断士育成に関して、継続的な支援を実施してきました。

これらの支援は1998年以降のアジア金融危機後の情勢にも対応する形で、JICAだけでなく日本全体の協力としてタイの中小企業支援に取り組んできています。タイ王国政府と経済産業省は包括的協定を結び、その結果として中小企業振興法（2000年2月公布）が成立し、当時の通産省から派遣された専門家による提言に基づいて作成された中小企業振興マスタープラン（2000年4月閣議了承）が成立するなど、日タイの協力が実を結びました。

2007年4月に締結された日タイ経済連携協定（日タイEPA）では、わが国は中小企業分野に関する協力に合意しており、二国間協議の場として「中小企業に関する小委員会」が設置されました。その第1回小委員会が2008年5月に開催されて、継続的にタイ王国の中小企業振興にかかわる支援をわが国が行うことになっています。

タイ王国の中央レベル（省庁）における中小企業振興に係る体制・制度整備と施策については、日本の専門家による上記の提言を受けて、中小企業診断士制度の導入やSME Development Bank設立等が行われて一定の進展が見られますが、中小企業の増加やビジネスの発展に応じて更なる中小企業振興策を具体的に検討する必要に迫られており、特に地方における中小企業振興に係る体制・制度整備と施策が今後の課題となっています。

このような状況下で、タイ王国政府は中小企業向けコンサルティングサービスを行う資格としてビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）の資格化・標準化を進めており、このBDSプロバイダーの中核的な資格として、1999年以降にわが国の協力により育成した中小企業診断士の資格を位置づけ、工業省産業振興局より、このBDSプロバイダーを活用した中小企業振興について日本側の経験を踏まえた支援を要請してきました。

要請を受けてJICAは2008年6月と12月にプロジェクト形成と協力準備のための調査団を派遣し、日タイEPA小委員会での決定・合意事項を踏まえて、タイ王国側の要望を確認するとともに、協力分野の絞り込みを行いました。また、「地方中小企業振興制度の確立計画」を名称とする開発計画調査型技術協力のScope of Work（実施細則）案に合意しました。

本報告書は、これら調査の調査結果等を取りまとめたものです。調査団派遣にご協力頂いた日タイ双方の関係各位に深くお礼を申し上げますとともに、今後も引き続き最大限のご支援を頂けるようお願いする次第です。

平成21年1月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部長 新井 博之



# 目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

事業事前評価表（開発開発調査型技術協力）

第1章 調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	2
1-3 団員構成・調査日程	3
1-4 調査結果の概要・団長所感	5
1-5 協力案件（案）の概要	10
第2章 中小企業を巡る現状	11
2-1 社会・経済概況	11
2-2 製造業・中小企業の発展と概況	11
2-3 チェンマイにおける概況	12
2-4 スラータニーにおける概況	12
第3章 中小企業振興策と中小企業診断士の活用	14
3-1 経済危機と日本の支援による中小企業振興策策定	14
3-2 中小企業診断士制度の導入	14
3-3 地方における中小企業振興	14
3-4 ドナーによる中小企業振興支援	15
第4章 中小企業診断士を活用しての中小企業振興制度の確立に係る課題	16
4-1 概 況	16
4-2 課題・問題点	16
第5章 開発計画調査型技術協力（案）	17
5-1 名 称	17
5-2 対象地域とセクター	17
5-3 裨益者	17
5-4 協力概要	17
5-5 人員・月数と実施体制	19

## 付属資料

1. プロジェクト形成調査 M/M (Minutes of Meeting) .....	23
2. プロジェクト形成調査対処方針確認事項 .....	31
3. プロジェクト形成調査主要議事録 .....	37
4. 協力準備調査 M/M (Scope of Work 案添付) .....	56
5. 協力準備調査主要議事録 .....	74
6. 参考文献.....	83





## 略 語 表

AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship	財団法人海外技術者研修協会
ATSME	Association for the Promotion of Thai Small and Medium Enterprises	タイ中小企業振興協会
BDS	Business Development Service	事業化・事業開発の支援サービス
BSID	Bureau of Supporting Industry Development, MOI	タイ工業省裾野産業開発部
DIP	Department of Industrial Promotion	タイ工業省産業振興局
EPA	Economic Partnership Agreement	経済連携協定
ERIA	Economic Research Institute for ASEAN and East Asia	東アジア・ASEAN 経済研究センター
FTI	Federation of Thailand Industry	タイ産業連盟
FTPI	Thailand Productivity Institute	タイ生産性研究所
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IPC	Industrial Promotion Center	産業振興センター：タイ工業省産業振興局地方出先機関
ISMED	Institute for Small and Medium Enterprises Development	中小企業発展研究所
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JODC	Japan Overseas Development Corporation	財団法人海外貿易開発協会
MIDI	Metal Working and Machinery Industries Development Institute	タイ工業省金属加工機械工業開発研究所⇒BSID に改組
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
MOI	Ministry of Industry	タイ工業省
NISD	National Institute for Skill Development	タイ労働省中央職業訓練センター
OSMEP	Office for Small and Medium Enterprise Promotion	タイ中小企業振興庁
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
S/W	Scope of Works	実施細則
TAI	Thai Automotive Institute	タイ自動車研究所
TCC	Thailand Chamber of Commerce	タイ商工会議所
TGI	Thai German Institute	タイ・ドイツ技術研究所
THTI	Thailand Textile Institute	タイテキスタイル研究所
TICA	Thailand International Development Cooperation Agency	タイ外務省国際開発協力機構
TPA	Technology Promotion Association (Thailand-Japan)	タイ日経済技術振興協会
TSNC	Technical Service Network Center	タイ工業省テクニカルサービスネットワークセンター
USAID	United States Agency for International Cooperation	米国国際開発庁



# 事業事前評価表（開発計画調査型技術協力）

作成日：平成 21 年 1 月 29 日

担当グループ：民間セクターグループ中小企業課

<b>1. 案件名</b>
タイ王国地方中小企業振興制度の確立計画（開発計画調査型技術協力）
<b>2. 協力概要</b>
(1) 事業の目的 工業省産業振興局の地方出先機関である Industrial Promotion Center（IPC）による中小企業振興の重要なツールである中小企業診断士制度の活用と関係機関のネットワーク化を通じて、地方において改善された中小企業相談サービス等を提供できる中小企業振興制度の構築に係る提言の作成
(2) 調査期間 2009 年 4 月～2011 年 3 月（予定）
(3) 総調査費用 2.21 億円（予定）
(4) 協力相手先機関 タイ王国政府 工業省産業振興局
(5) 計画の対象（対象分野等） 調査対象：チェンマイ県、スラータニー県を中心とする北部・中南部地域の中小企業振興制度〔関係機関、中小企業、関連 BDS（Business Development Service）プロバイダーを含む〕 実施機関：工業省産業振興局及び IPC
<b>3. 協力の必要性・位置づけ</b>
(1) 現状及び問題点 タイ王国（以下、「タイ」と記す）の中小企業数は 2002～2005 年の間に純増で約 2 万 3,000 社増えており、雇用者数も微増し、また中小企業による輸出入も増加傾向が続いている（『タイ中小企業白書 2005 年版』）。タイ政府はアジア金融危機後の 1999 年に日本政府からタイ政府に提示された「中小企業振興政策マスタープラン」に基づき、中小企業振興庁（OSMEP）の設立、中小企業向け公的金融機関（SME Development Bank）の設立、信用保証基金の増強、中小企業基金の創設、中小企業診断士制度の導入など総合的な対策を実行すると同時に、中小企業振興法を 2000 年 2 月に成立させ、中小企業振興マスタープランも 2000 年 4 月に閣議で了承されている。 2007 年 4 月に締結された日タイ経済連携協定（日タイ EPA）においては、中小企業分野に関する協力実施に合意しており、具体的には「中小企業に関する小委員会」を設置し議論されることになっており、2008 年 5 月には第 1 回会合が開催された。

タイ政府は、上記のように各種施策を打ち出して実施しているものの、中小企業の増加やビジネスの発展に応じて更なる中小企業振興策を具体的に検討する必要性に迫られている。上述のように概して中央レベル（省庁）における中小企業振興に係る体制・制度整備と施策については、中小企業診断士制度の導入や **SME Development Bank** 設立が行われて一定の進展が見られるが、地方における中小企業振興に係る体制・制度整備と施策の実施はこれからの感がある。また、タイ政府内にて中小企業向けコンサルティングサービスを行う資格としてビジネス・ディベロップメント・サービス（**BDS**：事業化・事業開発の支援サービス）の資格化・標準化を進めており、この **BDS** の中核的な資格として 1999 年以降、日本の協力により育成した中小企業診断士の資格が位置づけられている。工業省産業振興局（**DIP-MOI**）より、この **BDS** を活用した中小企業振興について日本側の経験を踏まえた支援を要請してきた。

**JICA** はこれまでタイの中小企業診断士育成に関して、中小企業診断士制度導入にかかわる専門家派遣（1998～2002 年）、シニアボランティアの派遣（1999～2002 年）や開発調査「タイ中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティングサービスの開発」（2004～2005 年）を実施している。しかしながら、これまでに **JICA** 等による日本の協力で 450 人程度の診断士を育成したが、その後資格化が進まなかったこと、わが国の高度化事業のような金融と診断とのリンケージも進まなかったこともあり、現在は 110 人程度が診断士協会（**Enterprise Diagnosis Association**）の会員として活動するにとどまっている。そのうち積極的な活動を行っているのは 20～30 人程度で、工業省の診断プロジェクトで活動し、ほぼ全員がバンコクにベースがあって、地方での診断のニーズがあればバンコクから出張ベースで対応している。また地方の中小企業診断士は、例えばチェンマイでは 10 人程度しか存在せず、育成時間もバンコクの約 1/3 であるので、バンコクにおける活動よりも量・質ともに下回る状況にある。

**OSMEP** は中小企業政策にかかわる業務や中小企業振興にかかわる予算の各省庁への配分を担っているが、工業省ではなく首相府の傘下に設置され、度重なる政権交代の影響による予算削減や、職員は関係省庁からの出向ではなくて新たに採用されて異動も頻繁であること、最近では地方事務所（南部地域スラタニー）を閉鎖したりするなど組織の運営が弱体化しているといえる。また中小企業診断士制度の導入や診断士育成については **OSMEP** の関心が低く、これら製造業を中心とする企業診断事業は工業省の主導により行われてきており、今後の開発計画調査型技術協力についてはこれを踏まえて工業省を対象に実施するものである。なお **OSMEP** とはプロジェクト形成調査団と詳細計画調査団派遣時に情報共有と意見交換を行って、実施に対する賛意と協力の意思が表されている。**OSMEP** は中小企業政策づくりを担当し、工業省は製造業分野の中小企業を管轄するので、本案件の協力対象とする分野は製造業分野としている。

また、中小企業振興にかかわる機関のネットワーク化とワンストップ・サービスの提供については数年前に試みられた例があるが、その後のネットワークの活動は不活発であり、現状では単に中小企業向けの窓口が存在するだけになっている。

**IPC** 及び中小企業診断士からは、地方での中小企業診断士の活用の前にその能力や経験が不十分であるために研修実施等の要望があり、工業省予算による研修実施を検討しているが、中小企業診断士制度がわが国特有の制度であることから、わが国中小企業診断士の経験をインプットすることも検討する必要がある。

これら現状やプロジェクト形成調査の調査結果も踏まえ、また日タイ **EPA** 小委員会での決定・合意事項に留意し、タイ側の要望を確認するとともに協力分野の絞り込みを行うため、2008

年 12 月には協力準備調査〔実施細則 (S/W) 案協議〕を実施して S/W (案) に合意した。

なお、タイにおける産業人材育成については JETRO (日本貿易振興機構)、AOTS (海外技術者研修協会)、JODC (海外貿易開発協会)、TPA (タイ日経済技術振興協会) などにより多面的な支援が行われている。政策レベルの支援についても、アジア金融危機後の 1999 年以降に日本の経産省との包括的協定を結んで行われた協力の結果として成立した中小企業振興法 (2000 年 2 月公布) や通産省局長であった水谷氏が専門家として派遣されて作成した提言に基づいている中小企業振興マスタープラン (2000 年 4 月閣議了承) の例がある。

なお本案件ではパイロット・プロジェクト実施を想定している。地方の中小企業診断士の活用と関係機関のネットワーク化が中小企業振興制度の確立には重要だが、上述のように現状ではどちらも十分な対応がなされていないためにパイロット・プロジェクト実施による対応が必要となっている。またパイロット・プロジェクトにより関係者のキャパシティ・ビルディングを図りつつ、OJT (オンザジョブ・トレーニング) を行う研修実施によって試行的に制度を動かして試みることで制度の有効性を検証し、運営維持に関する知見を得られることが期待される。

## (2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

第 10 次国家経済社会開発計画 (TFY2007-2011) における「5 つの戦略」のうち、「人的資源の開発」、「地域社会ベースの発展」、「経済の改革・効率化」に位置づけられる。

タイの中小企業振興法では、中小企業振興策の策定が謳われて地方の潜在力を生かすことや中小企業の経営・技術・マーケット確保・財務の改善などに対する支援等に関して基準が定められて地方中小企業振興制度の確立に関連している。中小企業振興マスタープランでは、①中小企業政策全般に関する助言、②中小企業金融関連政策の企画・立案が行われており、本案件はその延長線上に位置する協力となっている。

また工業省産業振興局の中小企業政策概要 (1998 年 4 月発表) で打ち出された 3 項目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工業省産業振興局の機能強化とも合致する。

## (3) 他国機関の関連事業との整合性

米国は、タイ商工会議所 (TCC) やタイ産業連盟 (FTI) 等の公益法人、米国の財団や米国国際開発庁 (USAID) と商業省技術経済協力局等によって設立された Keanan Institute Asia [プロジェクト単位でドナー (主に米国) を得て事業を行う NGO] が行う中小企業向けサービスに対する支援を強化している。サービスは主にタイ企業への専門家派遣、タイと米国企業のマッチ・メイキングである。

ドイツは技術協力公社 (GTZ) を通じた支援を行っており、小規模零細事業者向けの技術指導プログラムや既存 BDS のネットワーク化、そして工業省や FTI と共同で設立した Thai German Institute の事業運営に直接参画している。

オランダは、小規模企業の育成のために TCC を通じて無償で専門家を派遣している。

これら他国機関による関連事業は、JICA 以外の JETRO や JODC 等の機関による経済協力と同様のものが多い。約 10 年前に GTZ により支援された既存 BDS のネットワーク化において本案件と重複する部分があるが、それが現在では不活発であることから、これを活性化させることで本件との連続性・整合性を保つことが可能。

(4) わが国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

国別援助計画（対タイ経済協力計画）第4章「対タイ協力の方向性」の「協力分野」にて、タイの発展段階に照らして取り組むべき協力分野として「持続的成長のための競争力強化に向けての民間主導の持続的成長をめざした協力が重要である」とされ、産業競争力強化のための協力を行うことが記述されている。

国別事業実施計画では、JICA の援助重点分野として上記の分野を取り上げ、アプローチとして「産業振興の基盤となる制度の整備、及びこれに関する人材育成を支援」、「日タイ経済連携協定（JTEPA）の実施支援等による両国間の経済連携を促進するための協力」を行うこととしている。なお、本案件は「産業振興基盤整備プログラム」に位置づけられる。

#### 4. 協力の枠組み

(1) 概要

##### フェーズ1：現状のレビュー

##### 1 比較分析（文献調査）

- 1-1 わが国及びマレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナム各国における中小企業振興政策の確認
- 1-2 上記各国における中小企業振興にかかわる関係機関の確認・活動レビュー
- 1-3 上記各国におけるワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興策やその活用の好例の抽出
- 1-4 調査結果やワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興の有用性のタイ側実施機関・関係機関への紹介・共有（セミナー）

##### 2 タイにおける現状分析

- 2-1 地方レベルの工業分野に係る中小企業支援政策
- 2-2 ワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業支援にかかわる IPC とその他機関の確認・活動レビュー
- 2-3 中小企業支援における中小企業診断士の活用状況
- 2-4 ワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興にかかわる問題点・課題抽出
- 2-5 地方の中小企業による中小企業診断士の活用に対するニーズ調査
- 2-6 IPC による民間 BDS の活用に対する補助金に係る活用調査

##### 3 地方レベルの中小企業振興制度のコンセプト開発

- 3-1 現状分析に基づく制度のコンセプト開発
- 3-2 同コンセプトに対する関係機関の同意取り付け

##### 4 制度の基本設計

- 4-1 基本設計
- 4-2 基本設計に対する関係機関の同意取り付け

## フェーズ 2：制度の詳細設計・検証

- 1 ワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興の有用性を検証するための制度の詳細設計
  - 1-1 上記フェーズ 1. 現状のレビューに基づいた問題点・課題の抽出
  - 1-2 上記問題点・課題に対応した形で、IPC を核とした関係機関の連携による中小企業振興の制度構築を提案・詳細設計
- 2 パイロット・プロジェクト実施による制度の検証
  - 2-1 IPC 職員の中小企業支援に係る能力向上
  - 2-2 地方の中小企業診断士の能力向上
  - 2-3 地方の中小企業診断士と中央組織とのネットワーク化
  - 2-4 IPC による中小企業支援策に関する情報普及・広報
  - 2-5 地方の中小企業診断士と IPC による活動連携の仕組みづくり
  - 2-6 IPC と地方の中小企業振興にかかわる機関との連携促進
  - 2-7 中央レベルへの報告・フィードバックの仕組みづくり
  - 2-8 モニタリングと評価
  - 2-9 上記制度の実証結果の紹介

## フェーズ 3：提言作成

- 1 制度導入・仕組みづくりのための提言の作成
  - 1-1 調査・実証結果に基づいた地方中小企業振興制度の確立に対する提言
  - 1-2 同制度のモデル化に対する提言
  - 1-3 モデルのタイ全国での普及に対する提言

### 2 提言の紹介

#### (2) アウトプット（成果）

地方の中小企業振興制度の確立に対する提言、同制度のモデル化に対する提言、全国普及に対する提言

#### (3) インプット（投入）：以下の投入による調査の実施

##### 1) コンサルタント（分野/人数）

総括	1名
中小企業振興政策	1名
中小企業診断士制度	1名
工場・中小企業診断指導	1名

##### 2) その他 研修員受入れ

セミナー開催、現地研修・指導、本邦研修

## 5. 協力終了後に達成が期待される目標

### (1) 提案計画の活用目標

本プロジェクトによる提言を受けて、タイ工業省産業振興局による中小企業振興制度のモデル化

### (2) 活用による達成目標（上位目標）

同上制度の構築により、地方の中小企業からの相談数と中小企業支援サービス件数の増加

## 6. 外部要因

### (1) 協力相手国内の事情

2008年夏以降、反タクシン派のPAD（民主市民連合）が首相府や空港占拠を強行し反政府活動が激化し、結果としてサムアック首相が9月に失職しソムチャーイ首相が任命されたが、12月に総辞職した。その後民主党のアピシット首相が任命されたが、今後総選挙が見込まれることもあり、政治的不安定さによる調査結果の活用見込みに留意する必要がある。（2008年中に工業相も3人交代している）

他方で中小企業振興・支援は民主党を中核とする内閣になっても重要政策となっており、サブプライムローン問題をきっかけとする経済危機の影響もあって、タイ政府は2009年1月に半年以内に開始する投資・雇用関連などの産業支援策5件に164億バーツの緊急予算を拠出する方針を固めたと表明し、事業ごとの予算に「中小企業の安定化＝128億バーツ」が含まれ、中小企業向けでは生産性向上やマーケティング、人材育成などの支援を実施する予定となっており、本案件実施への後押しとなるような状況が生じている。

### (2) 関連プロジェクトの遅れ

なし。

## 7. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮（注）

特になし。

## 8. 過去の類似案件からの教訓の活用（注）

1998年度以降に実施された中小企業診断士制度導入にかかわる専門家派遣において、地方での診断制度の展開や診断士育成、そしてその活用が進展しなかった理由を明確にして対応策を検討し、パイロット・プロジェクトでの研修やオンザジョブ・トレーニング（OJT）指導の計画づくりに反映する。

GTZによる既存BDSのネットワーク化が不活発に終わったことについて原因を調べ、パイロット・プロジェクトで関係機関のネットワーク化を図る際に対応策を講じる。

## 9. 今後の評価計画

(1) 事後評価に用いる指標

1) 活用の進捗度

タイ工業省産業振興局による、本案件で提案された地方中小企業振興制度による中小企業相談サービスの改善。

同上制度の他地域への展開。

2) 活用による達成目標の指標

構築された地方中小企業振興制度を活用して中小企業から受けた相談数がチェンマイで○割増（現在月間 47 件）、スラータニーで○割増（現在月間 25 件）。（注：増加割合は本案件開始時に設定する）

(2) 上記 1) 及び 2) を評価する方法及び時期

事後評価実施時に、聞き取り調査や IPC による報告書にて確認。

(注) 調査にあたっての配慮事項



# 第1章 調査の概要

## 1-1 調査の背景

タイ王国（以下、「タイ」と記す）の中小企業数は2002～2005年の間に純増で約2万3,000社増えており、雇用者数も微増し、また中小企業による輸出入も増加傾向が続いている（『タイ中小企業白書2005年版』）。タイ政府はアジア金融危機後の1999年に日本政府からタイ政府に提示された「中小企業振興政策マスタープラン」に基づき、中小企業振興庁（OSMEP）の設立、中小企業向け公的金融機関（SME Development Bank）の設立、信用保証基金の増強、中小企業基金の創設、中小企業診断士制度の導入など総合的な対策を実行すると同時に、中小企業振興法を2000年2月に成立させ、中小企業振興マスタープランも2000年4月に閣議で了承されている。

2007年4月に締結された日タイ経済連携協定（日タイEPA）においては、中小企業分野に関する協力実施に合意しており、具体的には「中小企業に関する小委員会」を設置し議論されることになっており、2008年5月には第1回会合が開催された。

タイ政府は、上記のように各種施策を打ち出して実施しているものの、中小企業の増加やビジネスの発展に応じて更なる中小企業振興策を具体的に検討する必要に迫られている。上述のように概して中央レベル（省庁）における中小企業振興に係る体制・制度整備と施策については、SME Development Bank 設立や中小企業診断士制度の導入が行われて一定の進展が見られるが、地方における中小企業振興に係る体制・制度整備と施策の実施はこれからの感がある。また、タイ政府内にて中小企業向けコンサルティングサービスを行う資格としてビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS：事業化・事業開発の支援サービス）の資格化・標準化を進めており、このBDSの中核的な資格として1999年以降、日本の協力により育成した中小企業診断士の資格が位置づけられている。工業省産業振興局（DIP-MOI）より、このBDSを活用した中小企業振興について日本側の経験を踏まえた支援を要請してきた。

JICAはこれまでタイの中小企業診断士育成に関して、中小企業診断士制度導入にかかわる専門家派遣（1998～2002年）、シニアボランティアの派遣（1999～2002年）や開発調査「タイ中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティングサービスの開発」（2004～2005年）を実施している。しかしながら、これまでにJICA等による日本の協力で450人程度の診断士を育成したが、その後資格化が進まなかったこと、わが国の高度化事業のような金融と診断とのリンクも進まなかったこともあり、現在は110人程度が診断士協会（Enterprise Diagnosis Association）の会員として活動するにとどまっている。そのうち積極的な活動を行っているのは20～30名程度で、工業省の診断プロジェクトで活動し、ほぼ全員がバンコクにベースがあって、地方での診断のニーズがあればバンコクから出張ベースで対応している。また地方の中小企業診断士は、例えばチェンマイでは10人程度しか存在せず、育成時間もバンコクの約1/3であるので、バンコクにおける活動よりも量・質ともに下回る状況にある。

また、中小企業振興にかかわる機関のネットワーク化とワンストップ・サービスの提供については数年前に試みられた例があるが、その後のネットワークの活動は不活発であり、現状では単に中小企業向けの窓口が存在するだけになっている。

IPC及び中小企業診断士からは、地方での中小企業診断士の活用の前にその能力や経験が不十分であるために研修実施等の要望があり、工業省予算による研修実施を検討しているが、中小企業診断士がわが国の特異な制度であることから、わが国中小企業診断士の経験をインプットする

ことも検討する必要がある。

地方の中小企業診断士の活用と関係機関のネットワーク化が中小企業振興制度の確立には重要だが、上述のように現状ではどちらも十分な対応がなされていないために対処が必要となっている。

これら現状やプロジェクト形成調査の調査結果も踏まえ、また日タイ EPA 小委員会での決定・合意事項に留意し、タイ側の要望を確認するとともに協力分野の絞り込みを行うため、2008年12月には協力準備調査〔実施細則（S/W）案協議〕を実施して S/W（案）に合意した。

なお、タイにおける産業人材育成については JETRO（日本貿易振興機構）、AOTS（海外技術者研修協会）、JODC（海外貿易開発協会）、TPA（タイ日経済技術振興協会）などにより多面的な支援が行われている。政策レベルの支援についても、アジア金融危機後の1999年以降に日本の経産省との包括的協定を結んで行われた協力の結果として成立した中小企業振興法（2000年2月公布）や通産省局長経験者の水谷氏が専門家として派遣されて作成した提言に基づいている中小企業振興マスタープラン（2000年4月閣議了承）の例がある。

## 1-2 調査の目的

### (1) プロジェクト形成調査

実施機関である工業省産業振興局に対して要望内容を確認し、現状把握と課題を整理し、「ビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）標準化」として分野を絞り、何を行いたいかを確認した。

プロジェクト形成調査の結果に基づいて案件形成の可否や採択是非を検討し、2008年12月に採択となった。なお、実施にあたっては日タイ EPA に沿う形の協力となるように留意した。

### (2) 協力準備調査（S/W 案協議）

プロジェクト形成調査では先方の要請内容が「地方における産業振興センター（IPC）を核とした中小企業診断士を活用する中小企業振興制度の構築」であることを確認し、この内容について調査団は妥当性と有用性を認め、会議議事録（M/M）にその内容を盛り込んで署名した。これを受けて先方要望と M/M に基づく S/W 案を作成し、タイ側と協議・コメント等を取り付けたうえで S/W 案について合意した。

1-3 団員構成・調査日程

(1) プロジェクト形成調査

担当 氏名 所属

団 長 桜庭昭義 JICA 産業開発部アジア第一部 参事役  
 調査企画 石塚賢司 JICA 産業開発部中小企業課 調査役  
 実施体制 丸尾和也 JICA タイ事務所員 (現地参团)

	日付	時間	桜庭団長・総括	石塚団員・調査企画	丸尾所員・実施体制
1	6/25	水	成田発 18:10 バンコク着 22:50		
2	6/26	木	8:30	OSMEP 表敬・協議: Dr.Wimonkan 課長	
			11:00	工業省産業振興局表敬・協議 Director Mr.Choompong, Mr.Chotiwutti, Mrs.Waraporn	
			13:30	診断士協会 (Shindanshi Association) 発表	
			16:30	JICA タイ事務所打合せ	
3	6/27	金		スワンナプーム発 7:45 TG102 チェンマイ着 8:55	
			10:30	北部地域産業振興センター (IPC) 表敬・協議	
			14:30	中小企業視察 (Lakthanakun Company Limited 養鶏場)	
			16:00	中小企業視察 (Gerard Collection Ltd. 竹家具製造)	
4	6/28	土	9:30	IPC 所長表敬・協議 Mr.Veranant, Director @Tarin Hotel	
5	6/29	日	M/M 案作成		
6	6/30	月	9:00	OSMEP 北部地域事務所表敬・協議 Mr.Notabol, Director	
			10:00	中小企業視察 (Umbrella Making Center チェンマイ傘製造) ボーサン	
			11:00	中小企業視察 (PREMPRSHA's 瀬戸物製造) ボーサン	
			14:00	中小企業視察 (NITHI FOODS 食品加工) パートゥアイ	
				チェンマイ発 19:15 TG117 ドンムアン着 20:15	
7	7/1	火		ドンムアン発 9:35 TG1253 スラータニー着 10:50	
			13:20	中小企業視察 (Freezeland Production Co., Ltd. アイスクリーム製造) スラータニー近郊	
8	7/2	水	10:00	中南部地域産業振興センター (IPC) 表敬・協議	
			14:00	PYRAMID PARAWOOD CO. Ltd. (ゴムの木製材業) スラータニー近郊	
				スラータニー発 19:00 TG1274 ドンムアン着 20:10	
9	7/3	木	9:00	工業省産業振興局と M/M 協議	
			11:00	同上 ソムキアット局長補と M/M 署名	
			11:30	同上 プラモート局長と面談	
			14:00	在タイ日本国大使館報告	
			16:00	JICA タイ事務所報告・打合せ	
				バンコク発 23:50 TG642	
10	7/4	金		成田着 8:10	
			10:00	タイ自動車部品工業会プラサシップ会長面談	
			13:00	工業省裾野産業開発部 (BSID) 視察	
11	7/5	土		バンコク発 19:20 ロサンゼルス着 21:25	

## (2) 協力準備調査 (S/W 案協議)

担当	氏名	所属
団 長	桜庭昭義	JICA 産業開発部アジア第一部 参事役
調査企画	石塚賢司	JICA 産業開発部中小企業課 調査役
実施体制	丸尾和也	JICA タイ事務所員 (現地参団)

	日付	時間	桜庭団長・総括	石塚団員	丸尾所員
1	12/7	日	成田発 10 : 50 NH953 バンコク着 16:00		
2	12/8	月	8:30	工業省産業振興局表敬・日程調整・アポイント確認	
			11:30	JICA タイ事務所打合せ (小野田所長、小川次長、丸尾所員)	
			14:00	OSMEP 表敬・S/W 案説明@OSMEP	
			16:00	診断士協会 S/W 案説明@DIP-MOI	
			19:00	JETRO 秦次長、坂本所員、篠宮所員、亀屋専門家打合せ	
3	12/9	火	9:00	JICA タイ事務所打合せ	
				バンコク発 12 : 40 TG110 チェンマイ着 13 : 50	
			15:00	北部地域 IPC 表敬 : S/W 案説明 [IPC 職員、診断士、タイ商工会議所 (TCC)、投資委員会 (BOI) 等]	
4	12/10	水	S/W 案・M/M 案修正 ※国王誕生日		
5	12/11	木	10:00	北部地域 IPC : 日本の中小企業政策説明、S/W 案説明 (IPC 職員、診断士、TCC、BOI 等)	
			15:00	IPC 職員との詳細協議	
				チェンマイ発 19 : 15 TG117 バンコク着 20 : 25	
6	12/12	金	10:00	自動車裾野産業人材育成プロジェクト Coordination Group Meeting@TAI (タイ自動車研究所)	
			12:00	BSID、工業省金属加工機械工業開発研究所 (MIDI) 施設視察	
			14:00	全タイ中小企業経営者協会 (ATSME) S/W 案説明@DIP-MOI	
7	12/13	土	M/M 案・S/W 案・プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 案修正		
8	12/14	日	ドンムアン発 17 : 05 TG1273 スラータニー着 18 : 20		
9	12/15	月	9:00	中南部地域 IPC : 日本の中小企業政策説明、S/W 案説明、協議 (IPC 職員、診断士等)	
			15:00	IPC 職員との詳細協議	
				スラータニー発 19 : 00 TG1274 バンコク着 20 : 10	
10	12/16	火	10:00	自動車 : DIP-MOI パスー副局長と協議	
			14:00	日本の中小企業政策説明@DIP-MOI (BDS 及び Training Division)	
			16:00	自動車 : 年度計画について事務所協議	
11	12/17	水	9:00	自動車 : TAI ヴァロップ所長表敬・PDM 案協議	
			11:00	中小企業 : TCC 表敬・S/W 案説明	
			14:00	工業省テクニカルサービスネットワークセンター (TSNC)、MIDI、BSID 視察	
			15:00	中小企業 : 工業省産業振興局職員と Draft Contents of S/W 協議	

12	12/18	木	9:30 ----- 14:00	自動車：M/M 案、PDM 案協議 ----- 中小企業：タイ日工業大学表敬・意見聴取	
13	12/19	金	9:00 ----- 13:00	中小企業：JETRO と中小企業庁の調査 2 件と JICA プロジェクトとの関係説明・意見交換 ----- 中小企業：M/M 案、S/W 案修正、年度計画作成@JICA タイ事務所	
14	12/20	土		S/W 案・M/M 案・PDM 案修正	
15	12/21	日		S/W 案・M/M 案・PDM 案修正	
16	12/22	月	9:00 ----- 10:30 ----- 14:00	中小企業：M/M 案、S/W 案協議@DIP-MOI ----- AOTS 会談 ----- 東アジア・ASEAN 経済研究センター（ERIA）会議	S/W 案、M/M 案修正
17	12/23	火	10:00 ----- 15:30	地方中小企業支援制度 S/W 案合意（M/M 署名） 自動車 PDM 合意（M/M 署名） ----- JICA タイ事務所報告	
18	12/24	水	8:00 ----- 9:00 ----- 15:00	自動車：労働省中央職業訓練センター（NSID）設置の供与機材確認 ----- タイ外務省国際開発協力機構（TICA）表敬：自動車機材通関確認、中小企業プロジェクト報告 ----- 在タイ日本国大使館報告	
19	12/25	木	10:00 -----	JICA タイ事務所 セクター別勉強会（産業振興） ----- バンコク発 23：55 NH916	
20	12/26	金		成田着 7：35	

#### 1-4 調査結果の概要・団長所感

##### (1) 実施機関・関係機関

###### 1) DIP-MOI

OSMEP が業種横断的な中小企業政策の策定及び中小企業関係予算の予算要求及び配分権限を有し、具体的な中小企業振興は、産業所管の省庁が担当している。つまり、製造分野の中小企業振興については、OSMEP の予算を使って、工業省の産業振興局（DIP-MOI）が担うことになる。また地方レベルの産業振興については、全国で 11 ヶ所ある DIP の地方組織である産業振興センター（Industrial Promotion Center：IPC）が実施している。なお、OSMEP の地方センターも 19 ヶ所設置されているが（ただし各センター 3 人のみで計 57 人の定員のうち現在 51 人しか配置していない）、業務は OSMEP がもっているベンチャーキャピタルの出資企業の発掘及び出資した企業へのハンズオン支援のみであり、地方での産業及び中小企業振興の主体は IPC である。

###### 2) OSMEP

中小企業育成新予算は年間 1,400 万バーツ（約 4,500 万円）。2001 年より Thai Consultant Development System; Project on Thai Business Consultant Development System for SMEs を実施中で、コンサルタントのデータベース作り、一定の知見・能力・倫理をもつコンサルタン

トの育成（標準化）、中小企業のニーズに合った経営コンサルタントの育成・支援が目的。

OSMEP の管轄機関である SME Policy Board 下に Sub Committee of Thai Business Consultant Development System を設置、同委員会にてコンサルタントにかかわる政策策定、登録時の認証について検討する。一定の基準を満たした育成機関を Learning Delivery Center (LDC) として認証し、そこで研修を受けたコンサルタント・企業は LDC より Endorse される。

将来には、本件経営コンサルタントの認証制度を含め、中小企業支援のモデル制度として ASEAN 各国に普及させたい意向をもつ。

### 3) その他関係機関

診断士協会、全タイ中小企業経営者協会（ATSME）、タイ商工会議所（TCC）、タイ産業連盟（FTI）、TPA（タイ日経済技術振興協会）は、本プロジェクトの概要説明を行った際に地方での中小企業振興制度の確立について賛意を示し、かつ関心も高かった。

TCC では日本の支援によりタイで中小企業診断士が育成されたことや診断士について知らなかったが、調査団からの説明によって概要を知って今後の協力についてもできるだけのことをすると言及された。

## (2) BDS について

BDS 標準化とは、例えば中小企業診断士の活用による地方で提供されるサービスの向上・均質化であり、いわば地方における中小企業診断士制度を活性化して中小企業支援としたいとの考えがある。上述のように OSMEP は中小企業診断士を含めた経営コンサルタントの認証制度の確立を BDS 標準化としてとらえている。

BDS 促進と転換（市場指向）について工業省産業振興局は、中小企業診断士（経営コンサルタント）の育成や活動は市場原理に任せるという市場主義的考えはもっておらず、中小企業支援のために行政が行うべきことがあるとの考えに基づき、政府は BDS そのものの業務を担わないが、育成支援等を行う。

工業省産業振興局は、地方における中小企業診断士制度の活用がなされていないことを課題と考えている。問題点は、バンコクと異なり地方では診断士の育成時間も約3分の1の300時間で質の向上が必要なこと、工業省産業振興局のプロジェクトにより地方で診断活動と診断結果の活用がなされているがそれを更に強化する必要があること、地方によって診断士の数が少ないこと、出先機関 IPC と診断士の活動がうまく組み合わせられていないことなどがあげられる。

他方で、工業省予算により、新たな診断士の育成については、予算が減らされて小規模に行われているのが現状である。1999年以降、450人ほどの診断士がバンコクを中心に育成され、そのうち110人ほどが診断士協会に登録しているが、活発に診断活動を行っているのは20～30人にとどまっている。

2次にわたる調査を通じて、地方ごとに異なる支援メニューの平準化や中央レベルでの中小企業サポートセンター設置への対応については特段の要望はなく、地方における IPC を核とした診断士制度を活用した中小企業振興のための制度構築について先方同意を得た。

### (3) 地方の中小企業の反応

政府による中小企業支援策に対する認識度合いに関して、チェンマイ、スラータニーで面談聴取した中小企業は、**BDS**（診断や経営コンサルティング）を受けるために支払う財務的余裕がない企業が多いために、可能な限り行政が提供するサービスを受けたいと考えている。ただそのサービス・メニューが少ないこと、広報が限られているのでサービスに関して知られていないことが問題となっている。インタビューした企業のうち、中小企業診断士の診断を受けた企業3社すべては診断活動を評価し、帳簿の改善や向上・作業場の改善など、自らの経営改善に役立ったとしていた。

地方の中小企業は、現在享受しているサービス（民間・公的）として、上述のとおり財務的余裕がないなか、診断サービス、財政支援、セミナー参加等の一部を享受しているに過ぎない。またチェンマイ、スラータニーともに**BDS**の発展は、首都圏より中小企業が少ないといえども例えばコンサルタントの数が少ないなど限定的である。公的中小企業支援策に対する要望について、診断活動の更なる普及、診断士活動を含めた**BDS**普及のための財政支援に対する期待が高い。

具体的には企業診断、環境（省エネ）診断、中小企業金融への関心が高い。

### (4) 団長所感

#### 1) プロジェクト形成調査

タイの中小企業政策は、1998年にJICAの短期専門家として派遣された水谷氏による中小企業政策に関する提言（水谷プラン）を踏まえて、中小企業政策を検討する官庁の創設（OSMEP）、中小企業制度金融機関の創設（既存の金融機関を中小企業開発銀行として改組強化し、その後SMEバンクに名称変更）を行うとともに、わが国中小企業政策の特徴でもある中小企業診断士の育成にも積極的に取り組んでいる。

また、最近では中小企業診断士を含む**BDS**の整備を行っており、加えて関連機関の連携によるワンストップ・サービスについても関心を有している。

#### a) **BDS**の制度化及び活用

**BDS**の制度化については、中小企業政策の立案及び中小企業政策に関する予算を管理するOSMEPが担当しており、ほぼ骨格ができあがり実施段階に入ってきている。対象としては、技術指導を含めた幅広い中小企業向けコンサルティングサービスとし、国が**BDS**の人材を育成する機関を認定し（LDC）、このLDCが個人と企業の2種類から成る**BDS**を認定し、政府は実施状況のモニタリング等を行うことになる。既に中小企業診断士のマスターコースを開設したTNI（タイ日工業大学）がLDCに認定されている。

この**BDS**の活用を検討するのは、産業を所管する省庁となっており、工業省は産業振興局に**BDS**課を設置して製造業の中小企業向け**BDS**の活用方法を検討しており、このような動きが今回の要請の背景にあると思われる。

#### b) 中小企業振興の効率化

わが国では、中小企業振興の実施主体は地方公共団体になっており、地方公共団体等が設置した中小企業支援センターをワンストップ・サービスの拠点とし、ここを中

心とした中小企業振興関係機関の連携による中小企業振興が行われている。このわが国の制度については OSMEP も関心を有しており、先般開催された日・ASEAN 経済産業協力委員会 (AMEICC) 中小企業ワーキンググループでも ASEAN 統合基金 (JAIF) を活用したワンストップ・サービスの調査を行うとともに、日本にも協力を要請してきている。わが国でも、地方での産業振興において中小企業診断士等のいわゆる BDS は大きな役割を担っている。

以上のような状況を考慮すると、中小企業振興関係機関の連携強化及びそれを踏まえた BDS 活用による中小企業振興メカニズムの構築に対する提言を目的とした開発計画調査型技術協力が可能性として検討され得るため、協力準備調査では主にこの点について工業省産業振興局や地方出先機関の Industrial Promotion Center (IPC) と協議した。

c) タイの地方での中小企業振興の状況

地方での産業振興は、工業省が責任を有しており、同省産業振興局の地方出先機関である産業振興センター (IPC) が中心となって行っている。IPC 以外にも、県政府の産業部 (Provincial Industrial Office : PIO)、タイ産業連盟や商工会議所の地方支所、中小企業銀行 (SME Bank) 等が産業振興に取り組んでいるものの、十分な連携が図られておらず、効率的な中小企業振興には制度的にも内容的にもまだまだ課題があると思われる。同局のプラモート局長との面談においても IPC を中心とした中小企業関係機関の連携の必要性が強く指摘されるとともに、この分野で日本の経験によるアドバイスへの期待も表明された。

d) BDS の活用状況

地方の産業振興では、既に育成した中小企業診断士を活用した例が多くはないものの散見されており、今回訪問した中小企業からも中小企業診断士のアドバイスが効果的であると評価されており、制度の拡充を期待するコメントが寄せられた。一方で、実際に中小企業振興にかかわっている診断士等から、実務経験の不足による能力不足が指摘され、中小企業診断士を中心とした BDS のレベルの維持・向上のための日本側のアドバイスへの期待が表明された。

e) 本件事業を実施するにあたっての留意点

今回のプロジェクト形成調査で先方ニーズを確認し、採択された場合のある程度の事業の方向性を検討することができたが、本件を進めるにあたっては以下の点に留意する必要がある。

➤ 中小企業診断士の活用

1999 年から 2003 年まで延べ 100 人以上の日本人専門家を派遣し、これまでに 450 人以上の中小企業診断士が育成されている。工業省では、更に地方での中小企業診断士の育成をめざして、ある程度 BDS の経験を有する個人・企業を対象とした研修を実施しており、今回訪問したチェンマイ、スラータニーでもこれらの事業で育成された診断士が中心となり中小企業向けコンサルティング・サービス

を行っている。

中小企業診断士制度はアジア標準として東南アジア各国でも採用され、タイ以外でもインドネシア、フィリピンでも診断士が育成されており、マレーシアでも中小企業向け金融機関職員の育成に中小企業診断士のノウハウを活用している。将来的にはタイにおける地方での中小企業振興制度の構築経験を東南アジア各国で普及させることが考えられることから、タイにおいて中小企業診断士を活用した中小企業振興のモデルを作成する意義は高い。

➤ 中央レベルの関係機関の連携強化

中小企業振興は多くの機関が関与しているが、地方での連携を進めるにあたっては、まず中央での連携を確保することが重要である。特に中小企業政策の立案を担う OSMEP と工業分野の中小企業振興を担う工業省産業振興局との連携は不可欠である。OSMEP は工業大臣が運営委員会、副次官が諮問委員会のそれぞれ委員長であり、工業省が運営に責任をもっているものの、組織的には首相府直轄のため十分な連携が図られていなかった。

しかし、地方レベルでの連携を図るには上述のようにまず中央レベルの連携を図って政策レベルのすり合わせが不可欠であり、そのための手当てを講じる必要がある。

2) 協力準備調査

a) 地方での中小企業振興に対する目的の共有

本件は 2007 年度の要望調査で工業省から要請されたが、当初は中小企業に対するコンサルティングサービスを提供する BDS (ビジネス・ディベロップメント・サービス) プロバイダーの標準化として、BDS プロバイダーの能力を認証するシステムの構築を要請されたものであった。しかしながら中小企業診断士育成事業の責任者でもあった工業省産業振興局プラモード局長による中小企業診断士の活用に対する期待等を踏まえて、同局との協議により今回合意した内容としたものである。このため、日本の中小企業振興政策の紹介を行う等カウンターパートである同局及び地方の産業振興センター (IPC) と本件事業の目的の共有をしっかりと図る必要がある。これは数次にわたる同局とチェンマイとスラタニーの IPC との協議において、おおむね共有できつつあると考えられる。

b) 関係機関との緊密な情報共有

今回、OSMEP、ATSME、TCC 等のタイ側機関に加えて、JETRO、AOTS 等とも意見を交換したが、総じて本件事業への関心は高く、かつ本件事業は関係機関間の連携も重要な要素であることから、本件で設置を予定する Steering Committee 及び Central 及び Regional Working Committee 等の活動だけでなく、できるだけ幅広い関係者との情報共有を図ることが重要である。

c) 地方における中小企業診断士の能力向上

1998 年から JICA 等の協力により 450 人程度の診断士を育成したが、その後資格化が

進まなかったこと、わが国の高度化事業のような金融と診断とのリンケージも進まなかったこともあり、現在は 110 人程度が診断士協会（Enterprise Diagnosis Association）の会員として活動している。そのうち積極的な活動を行っているのは 20～30 人程度で、工業省の診断プロジェクトで活動し、ほぼ全員がバンコクにベースがあり、地方での診断のニーズがあれば、バンコクから出張ベースで対応している。

今回の協議では IPC 及び診断士から地方での診断士の能力や経験が不十分であるために研修実施等の要望があり、工業省予算による研修実施を検討しているが、中小企業診断士がわが国の特異な制度であることから、わが国中小企業診断士の経験をインプットすることも検討する必要がある。

### 1-5 協力案件（案）の概要

上記調査結果を踏まえて、タイの地方中小企業の振興を図るべく効果的な制度を構築するために、工業省産業振興局及び IPC をカウンターパートとする協力案件（案）を以下のとおり取りまとめた（詳細は第 5 章 5-4 を参照）。

名 称	地方中小企業振興制度の確立計画（開発計画調査型技術協力）
目 的	Industrial Promotion Center（IPC）による中小企業振興の重要なツールである中小企業診断士制度の活用を通じて、改善された中小企業相談サービスを提供できる制度の構築
裨益者	チェンマイ県、スラータニー県を含む各地方の IPC 職員、同地方の中小企業診断士、同地方にて中小企業振興にかかわる機関の職員、同地方の製造業を中心とする中小企業
内容案	現状のレビュー・分析に基づき、診断士を活用する中小企業振興制度の好例の紹介、導入のための計画作成、上記を検証するためにチェンマイ県とスラータニー県でパイロット・プロジェクトを実施、調査分析とパイロット・プロジェクトの結果に基づいたアクションプラン・提言の作成。
投入要素	①総括、②中小企業振興政策、③中小企業診断士制度、④中小企業相談・経営相談、の計 4 名を 14 ヶ月、計 56MM（人/月）程度

## 第2章 中小企業を巡る現状

### 2-1 社会・経済概況

タイ経済の2007年における実質GDP成長率は4.8%と2006年(5.1%)よりやや低下した。輸出は好調であったが、2006年9月のクーデター後の暫定政権下で内需が低迷したことが響いた。2008年上期は比較的好調な外需に助けられたものの、下期は世界経済の減速を背景に伸び悩むことが見込まれる。また、2008年8月以降の民主市民連合(PAD)による反政府活動、9月のサムック首相失職、12月のソムチャイ首相辞職とPAD派のアピシット首相誕生と目まぐるしく変化して不透明さを増す政治情勢により、内需の回復も遅れる可能性が高い。したがって2008年の経済成長率の伸びは鈍化するものと考えられる。

物価は2007年後半以降上昇気味であり、2008年7月は消費者物価指数(CPI)上昇率は前年同月比で9.2%に達した。主因は燃料・食料品価格高騰である。国際収支も燃料高騰を受けて2008年上期の経常収支が赤字基調であったが、原油価格の軟化とともに黒字化することが期待される。

2007年の名目GDP構成比は農林水産業11.4%、製造業34.8%、建設2.9%、卸・小売業13.9%、運輸・通信7.3%である。就業人口構成比は農林水産業41.6%、製造業14.7%、卸・小売業14.9%、サービス業23.1%、輸出構造は工業製品88.3%(うちコンピュータ・同部品10.3%、IC・同部品5.3%、家電製品7.4%、自動車・同部品8.4%)、農産物7.8%、水産物1.6%となっている。これら数値より、GDPや輸出に貢献する製造業の重要性が目立っていることが分かる。

### 2-2 製造業・中小企業の発展と概況

2008年の経済動向は、上述のように上期は比較的好調な外需に助けられたものの、下期は世界経済の減速に伴い、特に産業全体の約4割を占める製造業の伸び率が上期9.9%から下期8.0%と低下しており、製造業は軽工業、原材料産業、資本財・ハイテク産業といったすべての分野で減速している。

需要項目で見ると、2008年上期における自動車や家電などの耐久消費財の需要は堅調であったが、食料品需要が価格高騰の影響で伸び悩んだ。総固定資本形成も1.9%と前期の5.4%より大幅に低下しており、政情不安、原材料・輸送価格の高騰が企業の投資マインドに影響を与えている。

2008年秋以降は特に世界的な自動車メーカーの業績悪化を受けて、タイの自動車産業も工場生産停止や新規投資の中止などが見受けられ、2009年以降も自動車産業の減速は避けられないと思われる。また部品メーカーなど裾野産業が多いことから、タイ経済全体への影響も大きいと見込まれる。

タイは伝統的に農業国であるがGDPに占める割合は上述のように1割程度であり、製造業がタイ経済を支えていることが分かる。中小企業振興庁(OSMEP)によればタイの中小企業数は全企業の99.5%、全労働力の75.4%を占めるが、GDPに占める割合は39.6%、輸出額では30.9%にとどまり、全企業数の0.05%を占めるに過ぎない大規模企業がGDPの45.9%を占めている。

中小企業の構成比としては製造業(30.6%)、サービス業(25.2%)、卸売業、小売業が含まれ、うち主要分野は製造業とサービス業である。2005年度版中小企業白書を見ると、製造業のうち大きい割合順に食料飲料(20.5%)、衣料(16.1%)、木製品(10.6%)、非鉄・セラミック及びコンクリート(2.7%)、鉄鋼製品(5.5%)、自動車及び部品(1.0%)、その他(43.7%)となっている。一方でGDP比で見ると製造業は29.6%で2001年(26.3%)から上昇傾向にあるものの、2005年

ではサービス業が 32.4%と高くなっている。しかしサービス業の多くは観光関連業に依存しているため国内外の景気動向に左右されやすい体質となっている。

タイの中小企業が抱える問題は、中小企業研究センター（SME Study Center : SMEC）によれば、最大の問題として石油価格上昇による輸送費などを含む生産コストの上昇を指摘している。また OSMEP によれば中小企業の売上の 7 割は内需に依存しているため、個人消費の減退（2004 年 6.1% ⇒2006 年 3.1%）も問題点となっている。

中小企業の多くは家族経営により営まれており、資金調達にも困難が付きまとうケースも多い。聴取した自動車部品メーカー社長は、銀行から借り入れできなかったために起業及び工場拡大の際には妻の実家から借金をしたという人もいた。そして製品の品質向上も課題となっており、技術者育成、設備更新、研究費不足も問題となっている。製造業の中小企業は、熟練労働者の不足と技術不足を問題としている。

### 2-3 チェンマイにおける概況

産業振興センター（IPC）と、OSMEP 地方事務所が中小企業振興にかかわる政府機関である。県政府には Provincial Industrial Office があるが、企業登録や環境問題を担当し、特に産業振興についてはかかわる部署がない。

<チェンマイ（北部地域産業振興センターIPC1）>

人員 100 人、年間予算 1,400 万バーツ（約 4,600 万円）

主要業務：コミュニティに根づいた企業支援を通じた農村地帯の所得向上支援、一村一品運動との関連でコミュニティ製品の基準づくり、中小企業に対する回転資金供与、中小企業診断プロジェクトを含む産業振興局プロジェクトの実施による中小企業支援、中小企業支援機関ネットワーク構築、クラスター構築プロジェクトの実施、産業技術支援、生産性向上支援

起業支援概況：診断士については、チェンマイ県では 10 社程度しかない。

ビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）普及の問題点：特に診断士活動において、活動が年間 10 日程度で十分な経験が積めないこと、継続的に診断活動の質を高める必要があること、日本の経験に基づいた診断制度を活用したいこと、診断士の地方出張費用が高いことがある。

BDS 標準化に対しては、上述のように中小企業診断士制度の活用・活性化とそれによる中小企業支援制度の構築があげられた。

中小企業支援に関して、毎日のように IPC に相談が持ち込まれており、その多くが財務問題なので、診断士の診断を受けたうえで回転資金制度を紹介するなどしている。

チェンマイ県の診断士数は 31 人、IPC 職員中診断士資格をもつのは 1 人だが、25 人は中小企業の相談を受けて適切な対応が可能としている。

### 2-4 スラータニーにおける概況

<スラータニー（中南部地域産業振興センターIPC10）>

人員は 46 人（うち診断資格保持者 2~3 人）、うち 14 人は中小企業の相談を受けて適切な対応ができるオフィサークラス。

主要業務：技術革新やクラスター形成や関係機関とのネットワーキングに注目した持続し

た中小企業振興をめざし、OTOP（一村一品）、BDS 支援のほか、中小企業の良い統治にも力を入れている。当地域の主要産業は農業、観光、天然ゴム製造とゴムの木製材、パーム油製造、海産物加工、家具製造があり、スラータニー県の県生産額は全国 3 位。中小企業支援に係る課題は、品質向上、技術革新、人材育成、地域ブランド確立。

中小企業支援プログラムは工業省産業振興局による診断プロジェクト、クラスター形成、コンサルティング基金（省エネ、包装に対するコンサルティングに対する財政支援）、起業家支援、ゴムの木製材業支援、OTOP の包装技術向上支援。

概況：民間としてビジネス情報提供、経営コンサルタント、研修請負がある程度。

普及の問題点：中小企業には BDS を受けるための財務的余裕がなく、特に主要産業のゴムの木製材業では補助金なしには BDS 活用は困難であり、まずは経営改善等が重要。一部の補助金支給についても診断士活動と連携させることを考え、2009 年度予算を 2008 年度以上に確保できれば中小企業診断士と BDS を同時に活用する計画がある。

診断士制度の問題点としては、診断士の質・レベルがチェンマイと同様に簡易な研修を受けて育成されており、レベルアップが必要。

標準化に対しては、上述のように診断士のレベルアップと IPC を核とした診断士を活用しての中小企業支援制度の構築が望まれていた。

## 第3章 中小企業振興策と中小企業診断士の活用

### 3-1 経済危機と日本の支援による中小企業振興策策定

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、特定業界や個別企業を対象とした巡回指導や個別指導が行われてきている。1997 年に起きたアジア金融危機の影響により、タイの中小企業の経営の脆弱性がより鮮明になり、日本政府は一連の支援策を打ち出して工場診断の専門家等を派遣するなどし、また水谷プランとして中小企業振興策が提言された。

その水谷プランも受けてタイ政府は、一連の施策として 1998 年 1 月に産業構造改革プラン、1998 年 3 月に産業構造改革戦略、1998 年 6 月に産業構造改革アクションプランを導入することを閣議決定した。それと並行して工業省産業振興局は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工業省産業振興局の機能強化の 3 項目から成る製造業における中小企業政策概要（Outline of Policy Measures for SME's Promotion）を発表した。中小企業診断士制度（企業診断制度）の導入（Development of Factory Evaluation System）は、上記アクションプランの 1 つである。

### 3-2 中小企業診断士制度の導入

これら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行われ、2000 年 2 月に公布された。それによれば、首相府直轄の中小企業振興委員会（Board of SME Committee）が政策決定を行い、委員会の下に設置された中小企業振興庁（OSMEP）が諸事業を統括する。これら諸事業は地方事務所が実施し、メンバーとして工業省、商業省、農業協同省、労働社会福祉省、科学技術省、財務省等があり、全セクターにまたがる中小企業を対象としている。中小企業診断士制度の導入と診断士は、これら施策のうちのひとつのツールとして活用されることが想定されていた。

しかしながら中小企業診断士制度の普及・診断士の活用の責任は OSMEP に任されたような形となっても、実際には OSMEP の地方事務所は人員も限られて弱体であって諸事業を統括する体制には至っていない。しかも 2008 年 12 月現在、OSMEP への予算配分も減少しており、地方事務所を閉鎖する動きも出ている。工業省は診断士制度の導入が工場診断活動から始まったことから、当初より同制度の普及・診断士の育成に熱心である。このような状況下で、タイの中小企業診断士制度に責任をもつ監督省庁があいまいになり（工業省は製造業における中小企業診断士には責任をもつと言及）、診断士は民間に育成されたものの、それがなかなか活用されていない状況にある。

結局、企業診断制度の導入は、工業省産業振興局が実施責任機関となり 1999 年 6 月より開始され、数年間続けられて終了し、約 450 人の診断士が育成された。

### 3-3 地方における中小企業振興

チェンマイではビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）のネットワークづくりが試みられ、もって中小企業振興制度の一角を担わせる構想が実施されたケースがある。

1999 年に工業省産業振興局の地方出先機関であるチェンマイの Industrial Promotion Center 1（IPC1）主催で、「Workshop on Creation of Network of Service Provider for SMEs」が開催された。

これは工業省産業振興局が担当していたドイツの技術協力公社（GTZ）協力案件の一環として始まったものである。1999年11月には Northern Network of Service Provider for SME が設立され、ネットワークのメンバーは県政府工業振興事務所、投資委員会（BOI）事務所、産業連盟（FTI）、商工会議所（TCC）、商業省輸出振興局、農業・農業組合銀行、中小企業融資公社、全タイ中小企業経営者協会（ATSME）などであり、2000年に第2回ワークショップが開催され、各機関の活動タイムテーブルづくりや4つの作業部会設置とアクションプランが議論され、GTZが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。

しかしながら今後実施すべき具体的な共同作業の策定、資金手当て、中央政府とのパイプづくりなどは各メンバー独自に任されたために、この点で非力なメンバーの短所が表面化し、2008年現在ネットワークは名称が残るのみとなっている。

### 3-4 ドナーによる中小企業振興支援

米国は、TCCやFTI等の公益法人、米国の財団や米国国際開発庁（USAID）と商業省技術経済協力局等によって設立された Keanan Institute Asia [プロジェクト単位でドナー（主に米国）を得て事業を行う NGO] が行うサービスに対する支援を強化している。サービスは主にタイ企業への専門家派遣、タイと米国企業のマッチ・メーカーである。

ドイツは GTZ を通じた支援を行っており、小規模零細事業者向けの技術指導プログラムや上述の既存 BDS のネットワーク化、そして工業省や FTI と共同で設立した Thai German Institute の事業運営に直接参画している。

オランダは、小規模企業の育成のために TCC を通じて無償で専門家を派遣している。

## 第4章 中小企業診断士を活用しての中小企業振興制度の確立に係る課題

### 4-1 概況

既述のとおり、1999年以降に日本の中小企業診断士制度にならって制度が導入され、診断士も450人程度、その後も地方レベルでの診断士も育成されたが、その最大限の活用には至っていない状況にある。また地方における中小企業振興制度についても、ドナーの支援を得て関係機関のネットワーク化が図られたが、現在では活動はほぼ行われていない。

タイでは診断士を含めたビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）として政府（工業省産業振興局、商業省輸出振興局）、Institute〔テキスタイル研究所（THTI）、中小企業発展研究所（ISMED）、タイ自動車研究所（TAI）、タイ・ドイツ技術研究所（TGI）、タイ生産性研究所（FTPI）など〕、産業連盟（FTI）や商工会議所（TCC）を含めたNPO、NGO（TPAやKIAasia）があり、融資相談、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、会員制度のサービスを提供している。地方における中小企業振興制度の1つとして、日本のように中小企業診断士を活用した関係機関のネットワーク化とワンストップ・サービスは行われておらず、政府、政府機関、民間がそれぞれ活動している。

工業省は、中小企業向けBDSはその開始当初から収益が期待できず、当初から民間にサービス提供を期待することができないため政府事業としてセットアップすることとし、次の段階としてその新たなサービス事業の認知・信頼性・民間にとっての有益性の検証を行ったうえで制度や法律の整備に着手するとの姿勢をとっている。この間サービス事業は①政府による独自実施、②政府が半官半民組織・公益法人あるいは民間に委託する、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。さらに次の段階として、政府機関（Institute）の民営化、あるいは民間への開放による実施へと移行するとの構想をもっている。中小企業診断士制度における企業診断サービスも、このアプローチに従っている。

### 4-2 課題・問題点

2000年4月には工業省産業振興局は科学技術環境省、財務省等の省庁、民間、NGO等を招へいして、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。そこで課題として指摘されたのが、中小企業向けコンサルテーションを行っても前提となる企業の実態把握が困難なこと、そのために適切なコンサルタントの派遣と指導内容が絞りきれず、またコンサルテーションの効果測定ができないことであり、解決するための共通認識として、中小企業の問題解決にはコンサルテーションと診断が必要であり、それをつかさどる機関・団体の連携が重要であり、機関や団体のネットワーク化が重要であるということだった。この共通認識に基づいて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打ち出した。

これら工業省が推進してきた中小企業振興策、タイ政府内の中小企業振興に係る共通認識、課題・問題点は本プロジェクト実施の前提条件となり、また診断士の活用や地方の中小企業振興関係機関のネットワーク化による制度構築は工業省の方針と合致するものと考えられる。

## 第5章 開発計画調査型技術協力（案）

### 5-1 名称

地方中小企業振興制度の確立計画

The Strengthening of Mechanisms for the Regional SME Promotion and Consultancy Service Quality Development

### 5-2 対象地域とセクター

タイ王国バンコク首都圏、IPC1 管掌地域（チェンマイ県、ランパン県、ランプーン県）、IPC10 管掌地域（スラータニー県）

### 5-3 裨益者

直接：工業省産業振興局及び産業振興センター（IPC）職員

中小企業診断士

中小企業振興にかかわる機関職員

間接：地方の製造業分野の中小企業

### 5-4 協力概要

#### (1) 目的

- ・ Industrial Promotion Center（IPC）による中小企業振興の重要なツールである中小企業診断士制度の活用を通じて、改善された中小企業相談サービスを提供できる制度の構築
- ・ 上記を検証するためにチェンマイ県とスラータニー県でパイロット・プロジェクトの実施

#### (2) 概要

##### フェーズ1：現状のレビュー

#### 1 比較分析（文献調査）

- 1-1 わが国及びマレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナム各国における中小企業振興政策の確認
- 1-2 上記各国における中小企業振興にかかわる関係機関の確認・活動レビュー
- 1-3 上記各国におけるワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興策やその活用の好例の抽出
- 1-4 調査結果やワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興の有用性のタイ側実施機関・関係機関への紹介・共有（セミナー）

#### 2 タイにおける現状分析

- 2-1 地方レベルの工業分野に係る中小企業支援政策
- 2-2 ワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業支援にかかわる IPC とその他機関の確認・活動レビュー
- 2-3 中小企業支援における中小企業診断士の活用状況
- 2-4 ワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興にかかわる問題

点・課題抽出

- 2-5 地方の中小企業による中小企業診断士の活用に対するニーズ調査
  - 2-6 IPCによる民間ビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）の活用に対する補助金に係る活用調査
- 3 地方レベルの中小企業振興制度のコンセプト開発
    - 3-1 現状分析に基づく制度のコンセプト開発
    - 3-2 同コンセプトに対する関係機関の同意取り付け
- 4 制度の基本設計
    - 4-1 基本設計
    - 4-2 基本設計に対する関係機関の同意取り付け

## **フェーズ 2：制度の詳細設計・検証**

- 1 ワンストップ・サービスや中小企業診断士の活用による中小企業振興の有用性を検証するための制度の詳細設計
  - 1-1 上記フェーズ 1. 現状のレビューに基づいた問題点・課題の抽出
  - 1-2 上記問題点・課題に対応した形で、IPCを核とした関係機関の連携による中小企業振興の制度構築を提案・詳細設計
- 2 パイロット・プロジェクト実施による制度の検証
  - 2-1 IPC 職員の中小企業支援に係る能力向上
  - 2-2 地方の中小企業診断士の能力向上
  - 2-3 地方の中小企業診断士と中央組織とのネットワーク化
  - 2-4 IPCによる中小企業支援策に関する情報普及・広報
  - 2-5 地方の中小企業診断士とIPCによる活動連携の仕組みづくり
  - 2-6 IPCと地方の中小企業振興にかかわる機関との連携促進
  - 2-7 中央レベルへの報告・フィードバックの仕組みづくり
  - 2-8 モニタリングと評価
  - 2-9 上記制度の実証結果の紹介

## **フェーズ 3：提言作成**

- 1 制度導入・仕組みづくりのための提言の作成
  - 1-1 調査・実証結果に基づいた地方中小企業振興制度の確立に対する提言
  - 1-2 同制度のモデル化に対する提言
  - 1-3 モデルのタイ全国での普及に対する提言
- 2 提言の紹介

## 5-5 人員・月数と実施体制

### (1) 人員

コンサルタント・チーム（総括、中小企業振興政策、中小企業診断士制度、工場・中小企業診断指導） 16MM（人/月）程度×4人

### (2) プロジェクト期間

2年間



## 付 属 資 料

1. プロジェクト形成調査 M/M (Minutes of Meeting)
2. プロジェクト形成調査対処方針確認事項
3. プロジェクト形成調査主要議事録
4. 協力準備調査 M/M (Scope of Work 案添付)
5. 協力準備調査主要議事録
6. 参考文献



MINUTES OF MEETING

ON

Project Formulation Study on Development Study for  
Standardizing Business Development Service

AGREED UPON BETWEEN

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PROMOTION

MINISTRY OF INDUSTRY

AND

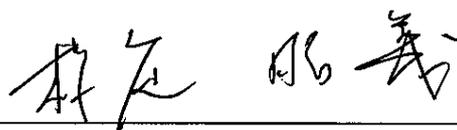
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Bangkok, July 3, 2008



---

Mr. Somkiat Pootongchairit  
Deputy Director General  
Department of Industrial Promotion  
Ministry of Industry



---

Mr. Akiyoshi SAKURABA  
Leader of the Preliminary Study Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)

In response to the official request of Ministry of Industry, the Government of Thailand (hereinafter referred to as "the Government of Thailand"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Project Formulation Study Team, headed by Mr. Akiyoshi SAKURABA (hereinafter referred to as "the Team"), to Thailand from June 26 to July 3, 2008 to discuss the direction of the Development Study for the Standardizing Business Development Service (hereinafter referred to as "the Study").

During its stay in Thailand, the Team carried out interviews, field surveys, and held a series of discussions with the officials of Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry (hereinafter referred to as "DIP"), other authorities concerned of the Government of Thailand such as Industrial Promotion Center, regional office of OSMEP and private companies in Chiang Mai province, Surat Thani province.

The Minutes of Meetings have been prepared for the better understanding of the orientation of the study discussed between DIP and the Team on June 26 and July 3, 2008. The main items that were discussed and confirmed by both sides are as follows.

A handwritten signature and initials inside a circle. The initials appear to be 'AS' or similar, and the signature below is cursive.

## **I. Items observed and confirmed by the Team and DIP**

- The improvement of SME consultancy services is included in the promotion of SMEs. And Shindan-shi plays a key role not only for consulting SMEs but also facilitating business service providers to SMEs. Therefore, developing service quality, especially the Shindan system is imperative for the promotion of business services and SMEs.
- Since IPC(Industrial Promotion Center) in province plays a key role for the promotion of SMEs in manufacturing sector, it is suggested to perform as an implementation agency to utilize Shindan-shi.
- For this purpose, it is necessary to support IPC for building/enhancing the system for utilizing Shindan-shi and providing the upgrading training for Shindan-shi.
- Once this utilization of Shindan-shi becomes in effect, the mechanism which IPC facilitate the concerned organization will be a model for an approach to improve/promote SMEs and the providers of business services. In addition to that, IPC can be a center of Industrial Promotion in regard with making policy related. Also, it is possible to support policy framework by OSMEP(Office of Small and Medium Enterprises Promotion which takes care of all over sector) with adequate guidelines for effective regional SME promotion policy.
- Beside technical supports, JICA could play an active role as making suggestion on coordinating SME promotion policy making and policy implementation at regional level, working with prominent players such as DIP, IPO(Industrial Promotion Office in Provincial Government), and OSMEP.

## **II. Items discussed between the Team and DIP**

### 1. The Points raised by DIP

- As standardizing the BDS, it is suggested that “service quality development” should better represent the intended issue. The title of the development study should therefore be changed from Business Development Service Standardizing” to “Strengthening Mechanisms for the Regional SME Promotion and Consultancy Service Quality Development”.
- Shindan service shall be the principal consultancy service to regional SMEs. And the service quality development will be primarily focused on Shindan.
- For achieving the above mentioned purpose, it is necessary for enhancing the activity of Shindan-shi or Shindan system in regional/provincial level.
- The mechanism which is utilizing the Shindan-shi and networking of the concerned organization is imperative.

### 2. The Points raised by IPC and Private Companies.

For Chiang Mai and Surat Thani

- It is important for IPC to improve its capacity on the promotion of SMEs in the province. In this regard, the utilization of Shindan-shi is imperative because it already showed effectiveness and the result worked out as such the private companies where the study team visited claimed that they became to know how the management was handicapped before they receive the Shindan and to explain to the workers about the situation to improve. And the companies who



received the Shindan highly appreciated its activity and found the measure for resolving the problem.

- However, improvement of quality and expansion of Shindan service capacity are necessary in order to sustain the service. Shindan-shi in provinces also needs continued coaching by any expert.
- There are several supporting activities to SMEs by IPC, OSMEP, Provincial Government and FTI(Federation of Thai Industry) in regional/provincial level however these activities are not well coordinated.
- Confidence against Shindan-shi and public services are a major factor for SME to use Shindan and the other related services. DIP should focus on measures to deliver confidence in service usage.

The team recognized that the proposed contents described above will be in appropriate direction for the development study but needs further consideration and discussion in detail.

The both sides agreed that the detail of the study will be discussed in the next meeting which will be expected in Bangkok in the second half of this Japanese fiscal year (from October 2008 to March 2009).

### 3. Possible contents of the Study

- Project Name: “Strengthening Mechanisms for the Regional SME Promotion and Consultancy Service Quality Development”
- Purpose: To formulate/build the mechanisms for developing consultancy service quality through utilizing Shindan system as a prominent tool for SME promotion in DIP/IPC.
- Contents:  
Survey and Analysis:
  - (1) Development mechanism on the regional SME promotion policy among relevant organizations.
  - (2) Effective mechanisms for development, utilization of Shindan-shi, and providing the better quality of business services to the regional SMEs through some pilot projects.

Suggestion:

- (1) Regarding the IPC’s implementation mechanism to promote SMEs and BDS by utilizing Shindan-shi.
- (2) Regarding fostering/training of Shindan-shi in province to enhance the activity
- (3) Based on the above items, to suggest a model to improve/promote the management of SMEs and BDS.

## II. OTHERS

1. Precondition for this project is that OSMEP will be involved in the aspect of the regional SME promotion policy making.

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp contains the Japanese characters '44' (Shi-shi) in a stylized font.

Attachment:

1. List of Attendants
2. Image of prospective mechanism for National/Regional SME/BDS promotion

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp contains a stylized logo or symbol, possibly representing an organization or institution. The signature is written in a cursive style.

## List of Attendants

### **(Thailand's Side)**

#### *Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry*

Mr. Somkiat Pootongchairit	Deputy Director General
Mr. Kittiphath Panitaporn	Director, BBDS(Bureau of BDS)
Ms. Siwaporn Wongviwatchai	Division Director, Standard and Network Division, BBDS
Mr. Chotiawutti Innadda	Standard and Network Division, BBDS
Ms. Angsana Somabha	Standard and Network Division, BBDS

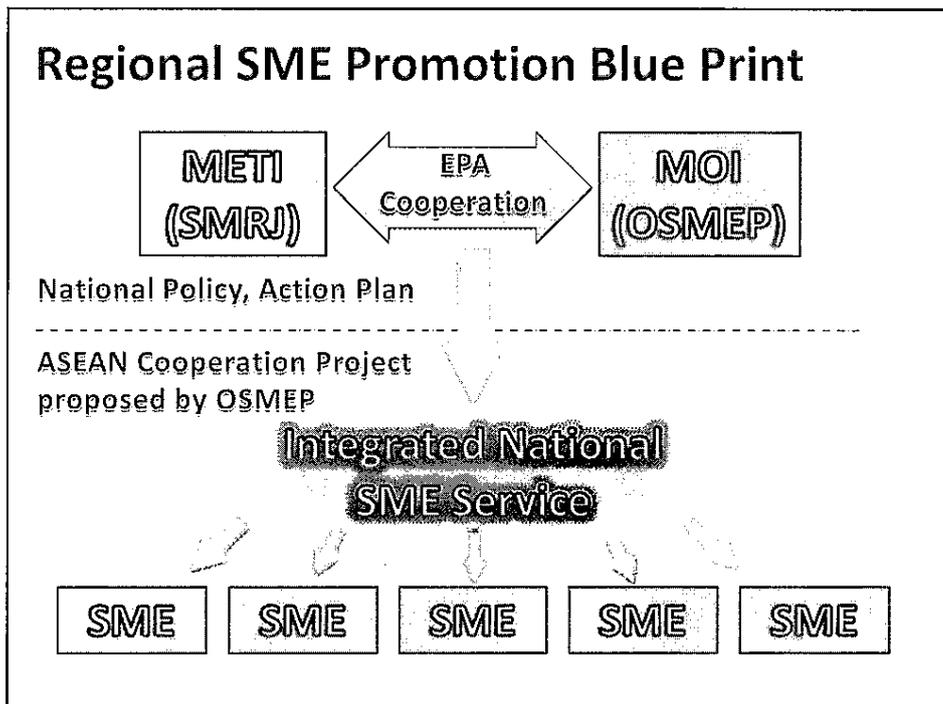
### **(Japanese Side)**

#### *Project Formulation Study Team*

Mr.Akiyoshi SAKURABA	Study Team Leader
Mr.Kenji ISHIZUKA	Study Planning
Mr.Kazuya MARUO	Implementation Framework/Coordination

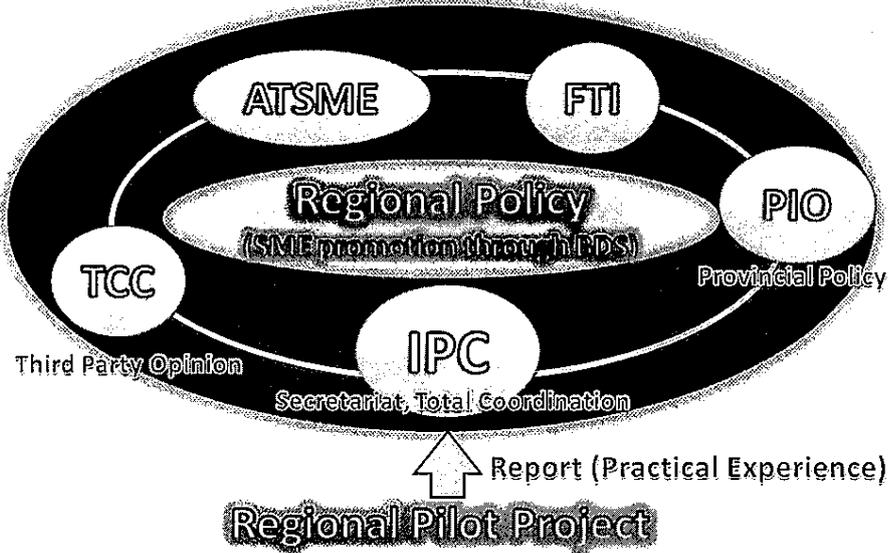


# The Image on Prospective Mechanism for National/Regional SME Promotion



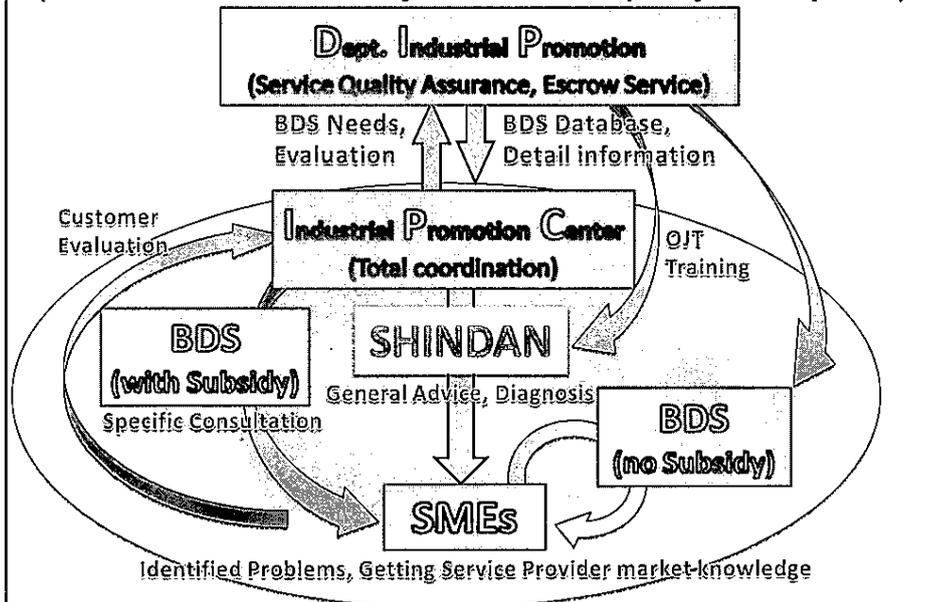
# Regional SME Promotion Policy

(Establish Regional Industrial Sector Policy Framework)



# Pilot Project for Regional SME Promotion

(Industrial Sector Pilot Project for service quality development)



*Handwritten signature/initials*

## 2. プロジェクト形成調査対処方針確認事項

### 付属資料 2. 対処方針と聴取・確認事項

現状	対処方針（確認・協議事項）	聴取・確認事項
<p>○ 工業省産業振興局</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要サービス： 中小企業診断、コンサルティング、研修 実施体制：中央で施策策定、OSMEP及び各県産業振興局でサービス実施</li> <li>要請内容における現況：BDS市場は質の向上と標準化が必要で、適切な市場介入が適切なBDSの成長を促すとし、ニーズに応じたBDSの全体像を描く必要あり。産業振興局はBDSの促進や市場指向のBDSへの転換を図っている。</li> <li>・ 要請内容における問題点： サービス提供者の認証、サービスの標準化、適切なガイドラインの存在</li> <li>・ 要請内容における本格調査の概要： BDS発展状況のレビュー、需給状況、促進状況と施策のレビュー、日タイBDSのバースト・ブランチのレビューに基づいた提言作成、パイロットプロジェクトの実施、関係機関とのネットワークの作成、開調後のプロジェクト実施に関する調査。</li> <li>・ 2007年産業開発部との協議時における説明（以下の提案を要望） 工業省のサービスを受ける場合には中小企業診断士の診断を受ける必要があるなどの条件付けを行っている。要望としては；</li> </ul> <p>① BDS提供者（法人）の標準化</p>	<p>○ 工業省産業振興局</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ サービス内容及び産業振興局・OSMEP・地方のTOR（デマケ）標準化の具体的な意味（例：診断士の資格認証制度なのか）</li> <li>➢ BDS促進と転換（市場指向）の具体的方策</li> <li>➢ 政府がBDSを担うのか、市場・サービス提供者支援を行うのか</li> <li>➢ 産業振興局によるサービス・メニユーの分類と課題の把握</li> <li>➢ 中央（産業振興局）が考える地方（産業振興センター）におけるBDS支援における課題</li> <li>➢ 認証、標準化、ガイドラインに対する産業振興局の対応</li> <li>➢ BDS全体ではなく、工業省が実施することから「産業（工業）振興に係るBDSの促進支援」に関する先方意向</li> <li>➢ 地方毎に異なる支援メニユーの平準化や中央レベルでの中小企業サポートセンター設置への対応に関する先方意向</li> <li>➢ 本格調査の概要については、上述のように絞り込んだ分野への対応に関する先方意向</li> </ul>	<p>○ 工業省産業振興局</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ OSMEPが業種横断的な中小企業政策の策定及び中小企業関係予算の予算要求及び配分権限を有し、具体的な中小企業振興は、産業所管の省庁が担当している。つまり、製造分野の中小企業進行については、OSMEPの予算を使って、工業省の産業振興局（DIP）が担うことになる。また地方レベルの産業振興については、全国で11ヶ所あるDIPの地方組織である産業振興センター（IPC）が実施している。なお、OSMEPの地方センターも19ヶ所設置されているが（但し各センター3人のみで計57人の定員のうち現在51人しか配置していない）、業務はOSMEPが持っているベンチャーキャピタルの出資企業の発掘および出資した企業へのハンズオン支援のみであり、地方での産業振興の主体はIPCである。</li> <li>➢ 標準化とは、例えば中小企業診断士の活用による地方で提供されるサービスの向上・均質化であり、いわば地方における中小企業診断士制度を活性化して中小企業支援としたいとの考え。</li> <li>➢ BDS促進と転換（市場指向）については、中小企業診断士（経営コンサルタント）の育成や活動は市場原理に任せるという市場主義的考えではなく、中小企業支援のために行政が行うべきことがあるとの考え。政府はBDSそのものを担わないが、育成支援等は行う。</li> <li>➢ 産業振興局は、地方における中小企業診断士制度の活用を課題と考えている。間題点は、バンコクと異なり地方では診断士の育成時間も約3分の1の300時間での向上が必要なこと、工業省産業振興局のプロジェクトにより地方で診断活動と診断結果の活用がなされているがそれを更に強化する必要があること。</li> <li>➢ BDS全体ではなく、工業省が実施することから「産業（工業）振興に係るBDSの促進支援」については先方同意。</li> <li>➢ 地方毎に異なる支援メニユーの平準化や中央レベルでの中小企業サポートセン</li> </ul>

<p>② 診断士事業の延長としての BDS の普及</p> <p>③ ①で定めた標準に基づく BDS 提供者の能力向上</p> <p>○ OSMEP</p> <p>BDS 普及の実施機関。アセアン域内でタイを中小企業支援のモデルと想定。工業省産業振興局はどちらかというところのみを見ている感あり。両者のデマケが不明。</p> <p>○ 地方産業振興センター（工業省傘下） 現状不明</p>	<p>○ OSMEP</p> <p>➢ 体制、予算、サービス内容及び地方先機関での TOR</p> <p>➢ BDS 促進と転換（市場指向）の具体的方策</p> <p>➢ アセアン事務局（中小企業支援機関）との関係</p> <p>○ 3. にて確認</p>	<p>ター設置への対応に関する先方意向については、特段の要望は無く、地方における IPC を核とした診断士制度を活用した中小企業振興のための制度構築について先方同意を得た。</p> <p>○ OSMEP</p> <p>➢ 中小企業育成新予算は年間 14 百万バーツ（約 4,500 万円）。2001 年より Thai Consultant Development System: Project on Thai Business Consultant Development System for SMEs を実施中で、コンサルのデータベース作り、一定の知見・能力・倫理を持つコンサルタンの育成（標準化）、中小企業のニーズにあった経営コンサルタンの育成・支援が目的。</p> <p>➢ OSMEP の管轄機関である SME Policy Board 下に Sub Committee of Thai Business Consultant Development System を設置、同委員会にてコンサルタントに関わる政策策定、登録時の認証について検討する。一定の基準を充たした育成機関を Learning Delivery Center (LDC) として認証し、そこで研修を受けたコンサルタント・企業は LDC より Endorse される。</p> <p>➢ 将来には、本件経営コンサルタンの認証制度を含め、中小企業支援のモデル制度としてアセアン各国に普及させたい意向がある。</p>
<p>○ 外務省</p> <p>2007 年 4 月に EPA 締結、中小企業支援を含めた 9 分野に関して小委員会を設置。</p> <p>○ 経済産業省（中小企業庁）</p> <p>2008 年 5 月の「中小企業に関する小委員会」第 1 回会合にて、3 つの支援項目（①中小企業への出資促進、診断士を活用した貸付に係る人材面での協力、②中小企業サポートセンター、③施策ベストプラクティスの普及（セミナー開催）を提案し、工業省産業振興局が基本的に合意。中央レベルでのワンストップ・サービス・センターの強化、そのベスト・プラク</p>	<p>○ 中小企業庁と適宜情報共有する。</p> <p>➢ ①と③は概ね中小企業庁（国民金融公庫等）にて対応</p> <p>➢ ②は地方と中央のリンケージに関する問題を工業省・OSMEP に確認</p> <p>➢ OSMEP に対し JAIF 予算による事業の確認</p>	<p>○ 中小企業基盤整備機構とは今後も情報共有することで了解済み。</p> <p>○ 経済産業省（中小企業庁国際室、経済連携課）</p> <p>経済連携課は、EPA に基づく合同委員会が 10 月末に予定されており極めてタイムリーなので、是非実現してほしいとのコメント有。</p> <p>国際室は、EPA の中小企業小委員会が議論した項目のほとんどを本件でカバーされるので、とてもありがたい、是非 EPA の枠組みでも活用したい由。</p>

<p>タイスの地方機関への普及が焦点。タイをアセアンのモデル      として考えからタイの経験をアセアンに普及しようとして      JAIF（日本アセアン統合基金：外務省拠出）から予算確保の      目処が立っている。</p> <p>○ JETRO      現状不明</p>	<p>○ JETRO      検討されている支援策の確認</p>	<p>○ JETRO      ・JETROは、EPAに基づく中小企業小委員会にも参加しており、この議論に基づく協      力を検討。本件は、EPAとの関係もあり、特に地方での中小企業診断士の能力向上へ      の支援検討を要請。</p>
<p>○ 産業振興センター（県政府・国出先機関）      タイ事務所が工業省産業振興局から聴取したところ、BDS      標準化に関して「地方と中央の連携強化と、各県における      サービス・メジャー等の共通化に対する提言」について言      及あり。</p> <p>○ 地方のBDS概況・中小企業視察      産業振興局によればチェンマイ県では例えば中小企業診      断士制度が順調に運営されている一方で、スラタニー県      ではこれから立ち上げようとする段階にある。</p>	<p>○ 産業振興センター（県政府・国出先機関）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ チェンマイ、スラタニーの組織、予算、サービス内容及          びTOR</li> <li>➢ 各県BDS概況</li> <li>➢ BDS普及の問題点</li> <li>➢ 中小企業診断士制度の普及開始時期の違い</li> <li>➢ BDS標準化（中小企業支援策）に対する産業振興センター          としての要望</li> </ul> <p>○ 地方中小企業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 中小企業支援策に対する認識度合い</li> <li>➢ 現在享受しているサービス（民間・公的）</li> <li>➢ 公的中小企業支援策に対する要望</li> </ul>	<p>○ 産業振興センター（IPC産業振興局出先機関）      県政府は企業登録や環境問題を担当し、特に産業振興については関わる部署がない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ チェンマイ（北部地域産業振興センター-IPC）          人員100名、年間予算1,400万バーツ（約4,600万円）          主要業務：コミュニティに根付いた企業支援を通じた農村地帯の所得向上支援、          一村一品運動との関連でコミュニティ製品の基本作り、中小企業に対する回転資          金供与、中小企業診断プロジェクトを含む産業振興局プロジェクトの実施による中          小企業支援、中小企業支援機関ネットワーク構築、クラスター構築プロジェクトの          実施、産業技術支援、生産性向上支援、起業支援BDS概況：診断士については、チ          ェンマイ県では10社程度しかない。</li> </ul> <p>BDS普及の問題点：特に診断士活動において、活動が年間10日程度で十分な経験が      積めない事、継続的に診断活動の質を高める必要性がある事、日本の経験に基づい      た診断制度を活用したい事、診断士の地方出張費用が高い事がある。</p> <p>BDS標準化に対しては、上述のように中小企業診断士制度の活用・活性化とそれ      による中小企業支援制度の構築が挙げられた。</p> <p>中小企業支援に関して、毎日のようにIPCに相談が持込まれており、その多くが      財務問題なので、診断士の診断を受けた上で回転資金制度を紹介するなどしている。      チェンマイ県の診断士数は31人、IPC職員中診断士資格を持つのは1人だが、25      人は中小企業の相談を受けて適切な対応が可能。</p>

		<p>▶ スラターニー（中南部地域産業振興センターIPC10）  人員は46人（うち診断資格保持者2～3人）、うち14人は中小企業の相談を受けて適切な対応が出来るオフィサークラス。予算については不明。</p> <p>主要業務：技術革新やクラスター形成や関係機関とのネットワーキングに注目した持続した中小企業振興を目指し、OTOP、BDS 支援の他、中小企業の良い統治にも力を入れている。当地域の主要産業は農業、観光、天然ゴム製造とゴムの木製材、パーム油製造、海産物加工、家具製造があり、スラターニー県の県生産額は全国3位。</p> <p>中小企業支援に係る課題は、品質向上、技術革新、人材育成、地域ブランド確立。</p> <p>中小企業支援プログラムは工業省産業振興局による診断プロジェクト、クラスター形成、コンサルティング基金（省エネ、包装に対するコンサルティングに対する財政支援）、起業家支援、ゴムの木製材業支援、OTOP の包装技術向上支援。</p> <p>BDS 概況：民間 BDS としてビジネス情報提供、経営コンサルタント、研修請負がある程度。</p> <p>BDS 普及の問題点：中小企業には BDS を受けるための財務的余裕が無く、特に主要産業のゴムの木製材業では補助金無しには BDS 活用は困難であり、まずは経営改善等が重要。一部の補助金支給についても診断士活動と連携させることを考え、2009年度予算を今年度以上に確保できれば中小企業診断士と BDS を同時に活用する計画がある。</p> <p>診断士制度の問題点としては、診断士の質・レベルがチェンマイと同様に簡易な研修を受けて育成されており、レベルアップが必要。</p> <p>BDS 標準化に対しては、上述のように診断士のレベルアップと IPC を核とした診断士を活用しての中小企業支援制度の構築に期待。</p> <p>○ 地方中小企業</p> <p>▶ 中小企業支援策に対する認識度合い  チェンマイ、スラターニーで面談聴取した中小企業は、BDS（診断や経営コンサルティング）を受けるために支払う財務的余裕がない企業が多いため可能な限り行政が提供するサービスを受けたいと考えている。中小企業診断士の診断を受けた企業3社全</p>
--	--	--

<p>○ 要請書、事務所聴取、2007年12月の産業振興局と産業開発部の協議を踏まえても、明確な分野・要望が分かりにくい。</p> <p>○ JICAとして支援（案件形成）する必要性、妥当性について要検討。</p>	<p>○ 上記1. にても確認。</p> <p>○ 地方でのメニュー例えば中小企業診断士の活用状況が異なり、中央（産業振興局）がベスト・プラクティスを普及させて状況を標準化・平準化したとの考えか。</p> <p>○ 中小企業庁やJETROの対応を踏まえたBDS標準化に対する産業振興局のスタンス</p> <p>➢ JICA支援の必要性について産業振興局にも確認（何を期待するか、上述中小企業庁やJAIF資金による調査・プロジェクトの他に何を要望したいのか）</p> <p>➢ 「BDS提供者の育成・能力向上」、「中小企業診断士制度の活用・活性化」、「BDSに係る資格・認証制度の構築」を考えているか。</p> <p>➢ BDSのクラスター化や連携モデルの構築を検討しているのか。</p>	<p>ては、診断活動を評価し、自らの経営改善に役立ったとしていた。</p> <p>➢ 現在享受しているサービス（民間・公的）</p> <p>上述の通り財務的余裕が無い中、診断サービス、財政支援、セミナー参加等、BDSの一部を享受しているに過ぎない。またチェンマイ、スラターニーともにBDSの発展は、例えばコンサルタンの数が少ないなど限定的である。</p> <p>➢ 公的中小企業支援策に対する要望</p> <p>診断活動の更なる普及、BDSに対する財政支援に対する期待が高い。</p>
<p>○ 地方のIPC、及び工業省産業振興局との協議を通じて、地方におけるIPCを核とした診断士制度を活用した中小企業振興のための制度構築に対する支援が要望された。</p> <p>○ BDSの制度作りは現在OSMEPが行っているが、このBDSを活用した産業振興については、産業所管の各省庁にゆだねられている。この中で、DIPは、BDSのひとつである中小企業診断士の活用を含めた地方での産業振興の手法の提言をJICAに求めている。</p>		

## 2. 留意すべき調査事項

(1) 「タイ中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティング・サービスの開発（2004～05）」  
開発調査における提言の実施状況を産業振興局に確認する必要あり。

⇒ スラータニー県において実際に本開発調査の提言が IPC において実施に移され、ゴムの木製材業、家具製造業のクラスター形成が成され定期会合が開かれて情報交換が行われるなどの活動がある。ゴムの木製材クラスターでは 22 社が集まって Thai Cluster Parawood Co. Ltd. を設立して同社による輸出を開始している。家具製造クラスターに関してはデザインを担当する会社が設立されたが、家具製造業が 3～4 社のためにデザイン業務発注が少なく実質的な活動は行われていない。

(2) 中小企業診断士制度の普及・サービス概況について各県毎の状況が分かれば確認。

⇒ 各県毎の状況は分からなかったが、バンコク首都圏を除けば今回視察したチェンマイ県では診断士制度が普及して BDS 提供も相対的に多く（地方における BDS の企業数はそもそも少ない）、スラータニー県は相対的に BDS の活動は低調である。

以 上

### 3. プロジェクト形成調査主要議事録

日 時	2008年6月26日（木）8：30～	
面談先（相手国機関）	中小企業振興庁（OSMEP）	
場 所	バンコク	
出席者	先 方	ウィモンカン国際協力・政策支援部長、チュンポン同部課長、スチット・コンサルタント課長、ピシット日タイ経済連携協定・日本サービスデスク課長、西谷同課臨時職員他、計6名
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員、坂本日本貿易振興機構（JETRO）バンコクセンターSME（中小企業）課長
聴取・協議内容		
<p>○OSMEPの業務</p> <p>中小企業育成支援に関する予算は年間1,400万バーツ〔ベンチャーキャピタル（VC）は5億バーツ〕</p> <p>○経営コンサルタントの資質向上について</p> <p>現在「Thai Consultant Development System; Project on Thai Business consultant System Development for SMEs」を2001年より実施中。</p> <p>目的はコンサルタント（中小企業診断士はコンサルタントの一部として扱う）のデータを収集してデータベース化すること（データは各関係省庁から収集）、コンサルタントの標準化を図ること、一定の知識・経験・能力・倫理をもつコンサルタントを育成すること、中小企業のニーズに合った経営コンサルタントを育成・支援すること。</p> <p>個人コンサルタントはタイ国籍、一定の学歴、経営コンサルタントとしての資格保持、LDC（Learning Delivery Center）により Endorse されることを条件とし、法人コンサルタントはタイ企業、コンサルタントとして政府登録し、経営コンサルタント会社としての資格保持、LDCによる Endorse を条件とする。</p> <p>実施体制として、OSMEPの管轄機関である SME Policy Board 下に Sub Committee of Thai Business Consultant Development System を設置、同委員会にてコンサルタントにかかわる政策の策定、登録時の認証について定義を検討する。LDCについてはNPO、省庁の一部局、教育機関とするか検討中で、LDCは経営コンサルタントの標準化（一定の資質をもつコンサルタントの育成）を図るためにコンサルタント登録前に一定の認証を行う。OSMEPはプロジェクト実施機関、コンサルタントの規制当局となる。プロジェクトの成果として、関係機関より、より高度な知見がコンサルタントに提供されて中小企業・経営コンサルタントの資質が向上し、それら一定の資質をもったコンサルタントのデータベースが作成されることがあげられる。</p> <p>○Regional SMEs Mentorship Center について</p> <p>OSMEPの起業プログラムのために中小企業の候補企業情報収集、起業資金を提供される中小企業に対する相談・支援・調整を金融・マーケティング・経営の分野で行い、地方におけるSMEデータセンターとなることを目標とし、OSMEPの出先機関としてOSMEPの提供するサービス受入企業を確保・登録し、県知事と協力して中小企業振興委員会を設置して中小企業支援のアクションプランを策定する。かつOSMEPの能力向上基金（Capacity Building Fund）の候</p>		

補企業を確保する。

全国で 19 の Regional Center を設置し、定員 57 人（各センター3人）のうち 51 人が配置済み。

○中小企業支援（コンサルタント育成）の将来

個人コンサルタントには ID カードを、法人には Letter of Accreditation を発行する。構築されたコンサルタント・データベースの維持管理を LDC が行う。なお、Endorse されなくてもコンサルタントとして活動できるが、LDC における研修や OSMEP の融資制度は受けられない。

○工業省産業振興局による実施体制との相違について

工業省は中小企業支援のうち製造業の分野のみを対象とし、OSMEP はそれを含めてサービス業や商業もカバーする。

○日本とタイの構造の違い

日本：中小企業診断士が診断レポートを作成し、それが活用されて融資やその他のサービス提供につながる。中小企業診断士は公的機関に属することが多い。日本では診断を受けるための補助金あり。

タイ：経営コンサルタントは民間の活動として扱われ、その活動結果が公的機関の融資やサービス提供につながるわけではない。タイでは診断を受けるための補助金はない。診断士制度の活用における問題点は予算。

日 時	2008年6月26日（木）11：00～	
面談先（相手国機関）	工業省産業振興局（DIP-MOI）	
場 所	バンコク	
出席者	先 方	ソムキアット局長補、キティパット BDS（Business Development Service）課長、チョティウット職員、シワポーン職員、パヌワット工業省裾野産業開発部（BSID）サポーティング産業技術・標準化促進課長他
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員、坂本 JETRO バンコクセンター課長
聴取・協議内容		
<p>○標準化の必要性について</p> <p>どのセクターにおける標準化であるか、特定分野を想定しているものではない。例えば診断士の活用による地方（県）で提供されるサービスの質の向上は一例となる。サービスの標準化とは、中小企業に対して質の良いサービスを提供したいということであるが、どのように改善してよいかわからない状態にある。予算が限られる補助金の有効活用も考えているが、補助金なしでもサービスの質の向上は肝要と考えている。</p> <p>○診断士の活用状況について</p> <p>桜庭団長より、日本の場合には診断士資格は5年ごとに試験を行って更新して質の維持・向上を図っていること、診断が商業銀行からの融資等の判断基準となることを説明、タイでは診断士のほかにも経営コンサルタントの認証制度をつくらうとしていることを指摘。それに対して診断士は家庭医のような存在で特定の症状に関しては別の医者があるような状態で、診断士以外のビジネス・カウンセラーやコンサルタントの認証制度又は診断士を含む経営支援サービス・プロバイダーの認証制度が構築されようとしており、その制度の維持によって BDS（経営支援）の質の確保を図ろうとしている。</p> <p>現状では診断士制度は国家認証制度とはなっておらず、工業省産業振興局の活動のひとつとして診断活動が行われており、タイ日経済技術振興協会（TPA）の研修コースにより育成された451人（51人が診断士、400人が診断士補）が活動中で、これら診断士は診断士協会（Enterprise Diagnosis Association）に所属、民間コンサルタントとして活躍している人も多い。</p> <p>○標準化の定義について</p> <p>現状では診断士を含めていろいろなスペシャリティをもつ経営支援サービス・プロバイダーが存在し、何らかの標準を設定して質の確保を図る必要がある。しかし、標準を設定して質の確保を図る方法が分からないために日本側の支援を要望した。</p>		

日 時	2008年6月26日（木）13：30～	
面談先（相手国機関）	工業省産業振興局 BDS 課（DIP BBSD）	
場 所	バンコク	
出席者	先 方	キティパット BDS 課長、チョティウット職員、オラパーン職員、シワ ポーン職員、パヌワット BSID サポート産業技術・標準化促進課 長、アサダウト診断士協会プロジェクト・マネージャー、プリヤワン 診断士、パリンヤーNP 診断・コンサルタント社シニア・コンサルタン ト他
	調査団	桜庭団長、石塚団員、坂本 JETRO バンコクセンター課長
<b>聴取・協議内容</b>		
<p>○診断プロジェクトについて</p> <p>1997年のアジア通貨危機（タイの通貨危機）の際に引き起こされた不況により、中小企業は大企業よりも深刻な打撃を受けた。競争力も低く、支援策もニーズに合っていなかった。日本より「水谷プラン」が提案されて、診断士育成を Industrial Restructuring Program（IRP）の下で1999～2003年の4年間実施、診断活動を行って政府の中小企業支援策の1つとした。プロジェクトの成果として450人の診断士と診断士補が育成され、診断された企業は1,200社。</p> <p>2004年以降、診断士の活動は工業省産業振興局の予算により支援され、中小企業経営コンサルタント研修〔個人向け：講義120時間、OJT（オンザジョブ・トレーニング）180時間〕では合計138人、中小企業経営コンサルタント研修（コンサルタント企業向け：講義60時間、OJT60時間）では合計98人が研修を受けた結果、140人の診断士、31人の診断士補、90社の診断コンサルタント社が育成された。</p> <p>○診断士協会について</p> <p>2003年11月6日に設立。2004年よりOJT活動を開始、2008年にはMDICP（Manufacturing Development Improvement Competitiveness Program）における活動、CF（Consultancy Fund）との連携活動、診断士育成を実施中。</p> <p>コンサルタントへの診断士育成につき、地方（県レベル）においては予算、研修時間とも少なく〔バンコクは1,044時間、9ヵ月間、地方（県レベル）は300時間〕一定の質を保つことが難しい状態。チェンマイはバンコクに次いで診断士が育成された。</p> <p>診断士の活用に関して、工業省産業振興局のプロジェクト（MDICP、CFプロジェクト）において診断活動と診断結果が活用されている。診断を受けた企業は2007年に36社、2008年に50社と増加中。診断士は30社以上の診断経験をもつこと、診断士補はそれ以下の経験をもつことと区別されている。問題点として、診断士業務は副業であるために遠距離での診断活動を行うことが難しいなどがあげられる。</p>		

日 時	2008年6月26日（木）16:30～	
面談先（相手国機関）	JICA タイ事務所	
場 所	バンコク	
出席者	先 方	小野田所長、小川次長、丸尾所員
	調査団	桜庭団長、石塚団員
<b>聴取・協議内容</b>		
<p>○BDS と診断士制度の活用について</p> <p>診断士制度はタイに導入されたものの、国家認証制度は構築されず、工業省産業振興局の1プロジェクトの範囲を出ていないが、制度自体は現在まで持続し、活動も行われている。このままで良しとはできないため、同制度の強化支援が必要と考えられる。中小企業支援に付加価値をつける形での支援と地域振興を連携させた形として、診断士制度の強化・地方展開の確立支援が行えればよい。</p> <p>○地方における BDS 振興・中小企業支援</p> <p>地方（県レベル）での中小企業振興の観点からは、工業省産業振興局の出先機関である産業振興センター（IPC）を中心とした中小企業振興・BDS 振興の体制構築が考えられるため、チェンマイ、スラータニーでの協議・視察が今回の調査の鍵となっている。</p>		

日 時	2008年6月27日（金）10：30～	
面談先（相手国機関）	北部地域産業振興センター（Industrial Promotion Center 1：IPC1）	
場 所	チェンマイ市内	
出席者	先 方	IPC：ワッタナー次長、パタボン職員、サトスリヤ職員、スラポン職員（局長はバンコク出張のため、翌土曜日に面談・協議することとした） 工業省産業振興局：チョティウット職員、オラパーン職員、他1名 診断士協会：アサダウト・プロジェクト・マネージャー
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
<b>聴取・協議内容</b>		
<p>○チェンマイを含む北部地域8県の社会経済を紹介するショートムービー、IPCの活動紹介のショートムービーによるプレゼンテーションが行われた。</p> <p>○IPCの主要業務 Community Based 企業の支援を通じて Rural Area の所得向上支援、一村一品運動との関連で Community Product の基準づくり、中小企業に対する Revolving Fund の供与、MDICP を含むプロジェクトの実施による中小企業支援、中小企業支援機関ネットワーク構築、クラスター構築プロジェクト、診断プロジェクト、産業技術支援、生産性向上支援、起業支援（Business Opportunity Center）を実施。</p> <p>IPC としての要望・問題点は、職員の能力向上支援、北部地域中小企業支援機関ネットワークの活性化、チェンマイ以外の県への診断活動の際の交通費が高いこと、診断士の活動は年間10社程度で少ないために十分な経験が積めないこと、継続的に診断活動の質を維持するための方策検討、日本の経験に基づいた診断制度の構築等がある。</p> <p>○人員・組織 人員は100人、年間予算は1,400万バーツ。</p> <p>○BDSに関して チェンマイ県ではコンサルタントは10社あり、適宜IPCに相談に来る。CFを活用して中小企業がコンサルタントを雇用しやすいよう支援している。</p> <p>○中小企業振興について 毎日のように相談があり、抱えている問題で相談件数が多いのは財務なので、Revolving Fund の利用等を提案している。同ファンド（年利6%）の利用には診断士の診断を受けることとなっている。</p> <p>チェンマイ県で診断資格をもつ人材は31人。職員100人中、診断士の資格をもつのは1人だが、25人は中小企業の相談を受ける際に適切な対応ができる能力をもつ。</p> <p>診断士はMDICPにおいて活用されており、診断を受けた企業の評価は高い。</p>		

日 時	2008年6月27日（金）14：30～	
面談先（相手国機関）	Lakthanakun Company Limited（養鶏業の中小企業）	
場 所	チェンマイ近郊	
出席者	先 方	先方：Ms. Sutee Lakthanakun 副社長 工業省・IPC：チョティウット職員、オラパーン職員、ワッタナー次長、 パタポン職員
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○会社概要</p> <p>ランプーにあるクローズシステム養鶏場を運営しており、約5万羽を収納できるハウスが3つある。顧客はフードスタンド等のマーケット、チェンマイ市内にあるスーパー、B to B（企業間取引）の3形態あり、その多くはB to Bである。</p> <p>○MDICPについて</p> <p>経営・会計・マーケティングの3つの項目について8時間ずつアドバイスをもらった。特に中小企業診断士の方にいろいろと相談できたことがうれしかった。事例としては、機器不調の問題があると相談したときには、予防保全のための記録作成の助言を受け、実行したところ機器メーカーはその記録を見てすぐに対応してくれた。中小企業診断士は信頼できるので今後とも是非活用したいとのコメントであった。また、自分自身も中小企業診断士のノウハウを学びたいとの関心も強かった。</p>		

日 時	2008年6月27日（金）16：00～	
面談先（相手国機関）	Gerard Collection Co. LTD.（竹家具製造の中小企業）	
場 所	チェンマイ近郊	
出席者	先 方	先方：Mr. Wichawat Ahtithuwanon 工場長 工業省・IPC：チョティウット職員、オラパーン職員、ワッタナー次長、 パタポン職員
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○会社概要</p> <p>竹を活用する家具製造会社で、カナダ人社長による経営。創業から約10年間経過しており、従業員100人程度で売上が5,000～6,000万バーツ（約2億円）。製品はインターネット販売のほか、年1回バンコクで行われるフェアに参加して海外輸出バイヤーに販売。市場は欧米、日本。</p> <p>○省エネプロジェクト</p> <p>タイ産業連盟（FTI）が行っている省エネ診断に参加することにより、電気で約5～12%削減できた。金額にすると約10万バーツになる。具体的にはダボ打ち込み機の圧力適正化などがあげられる。</p> <p>○BDSについて</p> <p>現在利用しているのはWeb作成ぐらいで、それ以外は自分で行っている。BDSは利用したくても金銭的に余裕がなく、デザイン等も外部発注・委託したことがあるが、活用しきれなかった。</p>		

日 時	2008年6月28日（土）9:30～10:30	
面談先（相手国機関）	IPC 所長との面談	
場 所	チェンマイ Tarin Hotel	
出席者	先 方	IPC・工業省：ヴェラナント IPC 所長、チョティウット職員、オラパーン職員、ワッタナー次長、パタポン職員、他 IPC 職員
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○BDS（中小企業振興）について</p> <p>BDS 振興については中小企業の振興について、診断士又は診断メソッドを道具としてどのように中小企業のために活用するかが鍵と考えている。診断は BDS の一部と認識しているが、医療制度に例えれば診断士は家庭医/一般医であり、症状を判断して専門医を紹介したり処方箋を与えたりする点で、BDS に対する Facilitator の役割も果たしており、診断が活用されれば BDS（中小企業）の振興につながると考えている。よって診断士の育成・活用のための制度構築が必要。</p> <p>地方の中小企業振興にかかわる関係機関のネットワーク NNSPSME はドイツの技術協力公社（GTZ）による支援で 2002 年に設立され、毎月定期会合を開き、中小企業支援に係る活動報告や情報交換が行われている。活用したいものの、予算が足りずにそれ以上のことはできていない。</p> <p>○診断士の活用</p> <p>バンコクでは育成に約 1,000 時間をかけているが地方では 300 時間なので、活用の前に質の向上を図る必要がある、育成された診断士についてもまだ指導が必要と考え、日本側の支援を要望。</p> <p>診断活動を別の BDS 支援活動と連携させることも必要だが、部分的に工業省スキームであるファンド等の紹介のみにとどまっている。（桜庭団長からは、日本の診断活動は地方の産業振興に役立っていることから、日本の経験は参考になると説明）</p> <p>○OSMEP（中小企業振興庁）と工業省の役割分担について</p> <p>地方において OSMEP は 19 県に Regional Office を設置しているが、人員配置も少ない。基本的には中央において予算を確保し、中小企業振興に関連する省庁機関に予算を配分することが業務。県政府には工業局があるが、認証、規制、登録業務といった法関連業務や環境対策を担っており、産業振興にはかかわっていない。工業省の出先である IPC は研修や情報提供なども行い、学術的な分野の活動も行っている。OSMEP の活動は全分野の中小企業を対象としており、工業省が対象とする製造業が含まれるのでなるべく連携して業務を行っている。</p> <p>○BDS 標準化について</p> <p>標準化（認証・規格制度）の構築を図るより前に、中小企業に裨益するサービスをどのように提供するかという前段階の問題（BDS の育成・診断士の活用）を解決する必要がある。来年度予算は増加する可能性があるため、これに対して予算措置を講じて対策を立てることができ模様。また県政府の予算も活用して対応する考え。</p>		

BDS としては診断士以外にもあるとは了解しているが、すべての領域で相談（Consulting & Help）が必要とされている。それに対して中小企業は資金がないために政府が支援している。また BDS 全体の発展も必要だが、それに対しては対応できておらず、サービス・プロバイダーに対するコンサルティングやアドバイスが必要であり、その観点からも診断士活用は重要。

日 時	6 月 30 日（月）9：00～	
面談先（相手国機関）	OSMEP 北部地域事務所	
場 所	チェンマイ市内	
出席者	先 方	OSMEP：ノッタボル所長、他 2 名（所員は全部で 3 名のみ）、チュンポン OSMEP 国際協力・政策支援課長 工業省産業振興局：シワポーン職員、他 1 名 IPC：オラパーン職員、スラポーン職員
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
<b>聴取・協議内容</b>		
<p>○地域事務所の主要業務</p> <p>中小企業に対する Venture Capital Fund の融資とそれに関連する相談業務であり、中小企業が経営コンサルティングを受けられるように便宜を図っている。</p> <p>所員自らが中小企業回りを行って当該企業が相談業務を受けたい場合はまずパートナーシップを結び、融資先を決定し、直接融資しているが、融資の最終決裁は OSMEP 本庁の Board が行う。最終的には、融資した中小企業がチェンマイ証券取引所に上場できるように支援している。</p> <p>民間のベンチャー・キャピタルと異なる点は、民間は資金の融資・出資のみだが、OSMEP の Venture Capital Fund は経営相談など（メンターシステム）の相談付きである点。</p> <p>現在チェンマイ県ではパートナーシップを割り箸製造業とアンティーク家具販売業の 2 社と締結している。</p> <p>融資は 2006 年から開始されており、投資額の 35%まで融資可能。金額では 3,000 万バーツ以下、従業員 200 人以下の企業が対象。</p> <p>○中小企業診断士の活用</p> <p>融資先の選定に診断士を活用して診断結果を当該企業にフィードバックし、融資を受けられるよう支援している。</p>		

日 時	6 月 30 日（月） 10：00～	
面談先（相手国機関）	Umbrella Making Center（伝統的な傘製造の中小企業）	
場 所	ボーサン：チェンマイ近郊	
出席者	先 方	カニカ社長（女性） 工業省産業振興局：シワポーン職員、他 1 名 チュンボン OSMEP 国際協力・政策支援課長 IPC：オラパーン職員、スラポーン職員 OSMEP 地域事務所：ノッタボル所長、所員 1 名
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>ハンディクラフトで有名なボーサンで観光客向けに特産の竹傘を製造している会社で、販売店と作業所があり、作業工程を観光客が見学できるようになっている。</p> <p>○会社の概要</p> <p>社長の父親は観光ガイドをしていたときに知り合ったタバコ関連の日本人ビジネスマンからの示唆もあって、約 30 年前に 12 人を雇用して竹傘製造を開始。現在は 150 人の従業員と、周辺の村に 300 人の契約 Home Worker を抱えている。竹傘の原料はそれら周辺の村に自生する竹、桑の木の繊維から作った漉き紙、防水用の柿渋であり、すべて手作業で製造。傘には伝統的な絵柄が描かれている。ミニチュアから庭用ガーデンパラソルまで製造。同所にお土産センターがあって、それら竹傘を中心にして販売もしているが、欧米への輸出も行っている。</p> <p>○政府による経営支援</p> <p>1998 年より政府の ITB プログラム（簡易診断）のなかで、中小企業診断士が品質確保等について問題分析を行い、その分析に基づいたアドバイスを受け、非常に参考になった。最近では診断士による診断を受けている（注：工業省の MDIC プログラム）。一方で、姉の工場も同様に診断してもらったが、こちらは診断のみで良いアドバイスまでは頂けなかった。個人的にはサービスには満足できたが、本プロジェクト参加手続き等における政府機関の対応は遅く、今後は政府機関の対応改善をお願いしたい。</p> <p>診断サービスを受ける前は、問題があってもどのように説明したらよいかさえ分からなかったが、診断後は問題点を従業員に説明することができて経営改善がなされるようになった。現在は診断士による支援でビジネス・プランを作成中。診断士活動は、中小企業振興に直接つながっている。診断士の活動は、零細・小規模企業が成長する際に必要。診断プログラムは IPC による PR 活動で知った。</p> <p>必要とされる BDS としては、当社に限れば村々の Home Worker のモチベーション維持に対するコンサルテーション、品質・生産管理への対応であり、中小企業全般に対しては財務支援。</p>		

日 時	6 月 30 日（月） 11：00～	
面談先（相手国機関）	PREMPRSHA's（瀬戸物製造の中小企業）	
場 所	ボーサン：チェンマイ近郊、Umbrella Making Center の隣	
出席者	先 方	オンポーン社長（女性） 工業省産業振興局：シワポーン職員、他 1 名 チュンボン OSMEP 国際協力・政策支援課長 IPC：オラパーン職員、スラポーン職員 OSMEP 地域事務所：ノッタボル所長、所員 1 名
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○会社概要</p> <p>本人は約 20 年前に JICA 派遣窯業専門家のアシスタントだった。その後にチェンマイの観光客相手に瀬戸物製造を家内制工業として開始、ハンディクラフトで有名なボーサンで販売店兼製造所を建設、従業員を抱える中小企業となった。製品は当地にもともと存在した瀬戸物を観光客相手にデザインを変化させており、90%が欧米へ輸出されている。</p> <p>○政府による経営支援</p> <p>IPC の Incubation Shindan Project による診断サービスを受け、診断後はいかに自分の経営が悪かったかが明確になったために診断を高く評価。それまではファミリー・ビジネスとして行っていたが、今や企業活動になったとも感じている。診断結果に基づいたビジネス・プランを作成し、特にマーケティングを強化しようとしているところ。その強化には、OSMEP のベンチャー・キャピタル・ファンドを活用したいと考えている。</p> <p>欧米へ輸出を開始した際もどうすればよいか分からず、OSMEP の International Licensing Fund（総額の 50%まで負担、25 万バーツまで）を利用してビジネス・ツアーに参加して米国に行き、自ら販売先を開拓して関係をつくっていった。輸出では問屋を通さずに直接デパートに卸している。</p> <p>資金に限りがあるので、経営改善等のために得られる公的支援があればそれらを受けたい由。</p> <p>現在の課題はマーケティング、2 番目に生産管理。</p> <p>○現在関係がある公的機関</p> <p>IPC（Ceramic Development Center in Lamphan Province）、OSMEP、技術支援でチェンマイ大学、経営支援専門家派遣で商務省、労働基準で労働省がある。チェンマイ商工会議所、FTI（タイ産業連盟）には参加しておらず、関係はない。</p>		

日 時	6月30日（月）14：00～	
面談先（相手国機関）	NITHI FOODS（食品加工業の中小企業）	
場 所	チェンマイ近郊	
出席者	先 方	工場長 工業省産業振興局：シワポーン職員、他1名 チュンポン OSMEP 国際協力・政策支援課長 IPC：オラパーン職員、スラポン職員 OSMEP 地域事務所：ノッタボル所長、所員1名
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○会社概要</p> <p>ニンニク加工、ゴマ加工、新鮮野菜、コメ製品（おかゆ用）の4分野で事業を行う、従業員50人、売上5億円の食品加工SME。ニンニク・ゴマ加工以外は、他の企業でも生産できることから優位性がなく、利益にはあまり貢献していないために将来的には新鮮野菜・コメ製品は廃止の可能性もある。</p> <p>○政府による経営支援</p> <p>社長のスラポン氏は政府機関とのネットワークが豊富で、工業省傘下のDIP、FOI（フードインスティテュート）以外に、国家科学技術開発庁、APO（アジア生産性機構）、オーボトー（中央政府の出先機関）からも支援を受けている。</p> <p>IPCからはERPプログラム（企業運営管理のパッケージソフト）とMDICPの支援を受けており、中小企業診断士からはLogisticの問題（倉庫と作業場所を移動する回数が多い）を指摘された。なお、その他のBDSは受けていない。</p>		

日 時	7月1日（火）13：20～	
面談先（相手国機関）	Freezeland Production Co. Ltd.（アイスクリーム製造の中小企業）	
場 所	スラータニー近郊	
出席者	先 方	Mr. Nattawut, General Manager 工業省産業振興局：チョティウット職員、シワポーン職員、他2名
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○会社概要</p> <p>1983年8月に設立、従業員は90人いて現在は March Ice Cream ブランドでカップ、コーン、ウェファー、棒付きの4種類のアイスを製造し、国内の卸売・小売業者に販売。原材料はほぼスラータニー県で調達、工場は同県のみにある。</p> <p>○政府による経営支援</p> <p>DIP の支援プログラムは数多くあることは知っており、診断士プログラム（MDICP）応募勸奨の通知が来たので参加した結果、診断を受け、かつ General Manager のほかに6人の Manager 全員が診断士資格を取得、経営改善に役立っている。社長は起業プログラムに参加した経験がある。</p> <p>IPC のほかに OSMEP 中南部地域事務所とも関係がある。県政府に関しては、法人登録、マーケティング関連で問い合わせをする程度で経営改善については関係がない。</p> <p>IPC の MDICP の終了後は、自腹で民間コンサルタントを雇用して生産性向上を図っている。国家科学技術開発庁（NASDA）の省エネ・プログラムや、工業省の研究開発基金も活用している。</p> <p>○診断士の活用について</p> <p>診断前は何が悪いのかが分からなかったが、診断後は Manager らが弱点を把握し、経営改善のために何をいつ行えばよいか明確に従業員に伝えられるようになったために、診断を非常に評価している。</p> <p>診断士の資格（注：講義20日間、OJT5日間で簡易化された診断士育成コースを受講）を保持している Manager らは、社内で診断技術を広めている。</p>		

日 時	7月2日（水）10:00～12:00	
面談先（相手国機関）	中南部地域産業振興センターIPC10（Industrial Promotion Center 10）	
場 所	スラータニー市内	
出席者	先 方	IPC：スラー所長、他所員2名（うち診断士1名）、研修中の診断士3名（商業銀行社員1名、大学講師2名） 工業省産業振興局：チョティウット職員、シワポーン職員、他2名
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○当 IPC の主要業務</p> <p>技術革新、クラスター形成や関係機関とのネットワーキングに注目した持続的な中小企業振興、OTOP（一村一品）、BDS 支援のほか、中小企業のグットガバナンスなどにも力を入れている。戦略としては競争力強化、中小企業のインフラ整備、投資促進、効率化の促進。当地域の産業は農業、観光、天然ゴム製造とゴムの木製材、パーム油、海産物加工、家具製造があり、スラータニー県生産額は全国3位。課題は品質向上、技術革新、人材育成、地域ブランド確立。重要分野は OTOP と観光。クラスターとしては、ゴムの木製材、パーム油製造がある。（注：クラスターといっても内実は同業者の集まりで、上下の産業連関ではない）</p> <p>プログラムとして MDICP（3社への診断活動）、クラスター形成、CF（省エネ、放送に対するコンサルティング）、起業家支援、ゴムの木製材業支援があり、OTOP では包装技術向上に力を注いでいる。研修・セミナーとしては研修基金の提供のほかに診断士・カウンセラー・企業家セミナーの開催がある。</p> <p>将来的にも、IPC による把握能力が低いことを補佐する形で中小企業のニーズを把握するため、クラスターネットワーク BDS の情報提供、診断サービス他の PR のため、診断は重要と考えている。診断活動に関しては①当地域での診断士育成、②診断士を活用した起業家支援、③現在のように簡易ではない研修を受けた診断士の育成を行いたい。</p> <p>○クラスター開発（パラウッド）</p> <p>2004～2005 に CSCD プロジェクト（JICA によるクラスター開発調査）に参加。プロトタイプ製品開発、マスタープランの作成、展覧会の開催などを実施。ゴムの木製材業クラスターで22社が集まって Thai Cluster Parawood Co. Ltd. が形成されて輸出を開始しており、そこへの支援を強化している。2007～2008年の活動は、クラスターに関する研修、製造効率化支援、人材育成支援。</p> <p>○BDS について</p> <p>診断以外の当地域の民間 BDS としてはビジネス情報提供、経営コンサルタント、研修請負がある。</p> <p>○診断士の活用</p> <p>当地の中小企業開発銀行は顧客サービスのひとつとして診断ノウハウを活用している。また、診断研修中のソクラー大学スラータニー校の講師によれば、中小企業診断は実践的な教育と</p>		

して大学で活用可能と考えている。もう 1 人の大学講師はパーム油における品質維持を研究しており、副業として企業診断を行いたい由。IPC、診断士活動、その他の BDS 活動を包含したネットワークの形成に関して、診断士を活用してローカルコンサルタント能力向上を図ったり、コンサルタントの経験蓄積（インターンシップ、国家レベル連携）、違う分野のコンサルタントの協働等が考えられている。

○開発調査案に対する意見

スラー所長は基本的に開発調査を歓迎、コメントとして主要産業のゴムの木製材業での BDS 活用は補助金なしでは困難なので、まずは経営改善等が重要と考えている。また、一部の補助金支給についても診断士活動と連携させることを考えており、来年度予算が今年度以上に確保できれば中小企業診断士と BDS を同時に活用する計画があるため、開発調査による提言を活用したい由。問題点としては、診断士の質・レベル（注：簡易な研修を受けて資格を取得した診断士であるため）があり、これに対して診断士のレベルアップを図る支援も要望。また診断士を活用する IPC を中心としたメカニズムが構築されればクラスター診断等も行えて、クラスター支援にもつながると期待。

中小企業診断経験者の意見として、日本の診断士によるアドバイスを受けて、つまり自分の診断活動の診断をしてもらいたい由。また、日本での診断士活用状況を視察することも有意義と考える由。

日 時	7月2日（火）14：00～	
面談先（相手国機関）	PYRAMID PARAWOOD CO. Ltd.（ゴムの木製材業の中小企業）	
場 所	スラータニー近郊	
出席者	先 方	Mr. Phisanu Hutawattana 同社工場長 兼 タイクラスターパラウッド会社 副社長 Mr. Thanayos Sriboonkerdkul 工場長補佐 兼 タイクラスターパラウッド会社 マネジャー IPC：スラー所長、他職員2名 工業省産業振興局：チョティウット職員、シワポーン職員、他2名 OSMEP：チュンポン国際協力・政策支援課長
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
聴取・協議内容		
<p>○会社概要</p> <p>社員は200人（20%はタイ人、その他はミャンマー人）で、同県に1工場のみ保持。天然ゴムが取れなくなったゴムの木を製材（30%程度の加工）して国内販売、一部を輸出（主に中国）している。工場長は診断資格保持者。ISO・HACCPなども取得している。</p> <p>○JICA とのかかわり</p> <p>IPCの支援によって、2年前JICAのクラスター開発調査に参加し、パイロット・プロジェクトにおいて技術移転が行われた。現在も診断士育成研修においてモデル工場として研修場所を提供するなど積極的にIPCのプロジェクトに参加。</p> <p>○ゴムの木製材業クラスターについて</p> <p>ほぼ同業者の集まりで、問題解決のために情報共有し、毎月会合を開催。DIPのCDA（クラスター開発局）トレーニングに参加。JICAのクラスター開発調査後にデザインを担当する会社が設立されたが、製材業がほとんどで家具製造業者は3～4社と数が少なくてデザインに対する需要が低いため同社の活動は活発でないが継続されており、接合部分の開発、ラッカー・包装技術等についての意見交換を行っている。</p> <p>○政府による経営支援について</p> <p>昨年に市中銀行より3%低いMachinery Fund〔OSMEP予算。タイ産業連盟（FTI）を通じての5年もの融資で診断との連携はなく、FTI、中小企業開発銀行等で構成される委員会による審査で融資を決定〕を活用して機器を入れ替えた。そのほかに、TPM（生産管理）支援としてバンコクから来た講師による研修受講に対する補助金、ISO認証取得に対する補助金、中国・日本市場の視察への補助金、生産損失減少に対するアドバイス（DIPが支援しているカセサート大学、ワライラック大学からの技術サポート）を受けている。</p>		

日 時	7月3日（水）11：30～	
面談先（相手国機関）	工業省産業振興局	
場 所	バンコク	
出席者	先 方	プラモート局長、ソムキアット局長補、シワポーン職員、チョティウット職員他
	調査団	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
<b>聴取・協議内容</b>		
<p>当初は産業振興局 BDS 部（BBSD）と会議議事録（M/M）について協議を行ったのちに、ソムキアット局長補と署名する予定だったが、急遽プラモート局長との面談がセットされたもの。（注：プラモート局長が署名者とならなかった理由は、今後昇進が見込まれているため、将来に落ち度を指摘されないように署名者となることが避けられた模様）</p> <p>○診断士の活用について</p> <p>地方視察で得られた知見は非常に有効で、IPC は地方の中小企業振興に非常に重要であることを報告したところ、プラモート局長からは診断士を 2003 年よりタイ日工科大学に Master Degree のコースを設置して育成して活用しているとの説明があり、中小企業振興策のうちで成功したもののひとつであるとの認識。よって診断士の活動をモデルとして ASEAN 各国に普及していきたい考えもある。今後も工業省の下で診断活動を維持・支援していきたい由。将来的には得意分野が異なる診断士のグループが統合的な診断を行ったり、サービスセクターに対する診断も開始したい由。</p> <p>○OSMEP との関係について</p> <p>M/M 添付の図では、日タイ経済連携協定の枠組みのなかで OSMEP が地方の中小企業振興メカニズムにおける中心となると想定されていることに対して反発が示された（注：これに対しては工業省下にある IPC が中心となるように修正）。OSMEP は中小企業全体の政策や予算配分を担っているが組織的には工業省の傘下であり、地域事務所（Regional Office）を設置して Implementation にまでかかわることには反対した、当時の OSMEP の担当 DG が、OSMEP 理事会の理事長（ダムリ次官補）や同局長の反対にもかかわらず推し進めたものとして極めて強い反発が示された。もし開発調査で Pilot Project を行うのであれば、IPC を通じて実施するように要望された。</p> <p>○中小企業振興の課題</p> <p>SME は何が経営上の問題なのか理解していないことであり、それに対して診断士は有効なツールであると認識。プラモート局長の夢として、SME が能力を向上させて自己診断できるようになること、つまり工業省産業振興局がいらなくなるような状況が到来することがあげられた。地方の中小企業振興としては、IPC 内に FTI 等のオフィス置いて One Stop Window サービスを名実ともに実現することが夢。また IPC 所員を日本の中小企業基盤整備機構の地方出先機関で研修させるとの希望もある由。</p>		

MINUTES OF MEETING

ON

PREPARATORY SURVEY ON TECHNICAL COOPERATION FOR  
DEVELOPMENT PLANNING FOR

THE STRENGTHENING MECHANISMS FOR THE REGIONAL SME  
PROMOTION AND CONSULTANCY SERVICE QUALITY DEVELOPMENT

AGREED UPON BETWEEN

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PROMOTION

MINISTRY OF INDUSTRY

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Bangkok, December 23, 2008



---

Mr. Pramode Vidtayasuk  
Director General  
Department of Industrial Promotion  
Ministry of Industry



---

Mr. Akiyoshi SAKURABA  
Leader of the Survey Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)

In response to the official request of Ministry of Industry, the Government of Thailand, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Preparatory Survey Team, headed by Mr. Akiyoshi SAKURABA (hereinafter referred to as "the Team"), to Thailand from December 8 to December 23, 2008 to discuss the direction of the Technical Cooperation for Development Planning on THE STRENGTHENING MECHANISMS FOR THE REGIONAL SME PROMOTION AND CONSULTANCY SERVICE QUALITY DEVELOPMENT (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Thailand, the Team carried out interviews, had consultations and held a series of discussions about the draft Scope of Works (hereinafter referred to as "S/W") with the officials of Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry (hereinafter referred to as "DIP"), other authorities concerned of the Government of Thailand, and Association of SHINDAN-SHI, etc..

The Minutes of Meetings have been prepared for the better understanding of the orientation of the Team discussed between DIP and the Team during its stay in Thailand. The main items that were discussed and confirmed by both sides are as follows.



## I. Items observed and confirmed by the Team and DIP

- Project duration will be up to 2 years and DIP suggested 6 months for the research/survey, 1 year for the Pilot Project as verification of the mechanism, 6 months for compiling the suggestion and recommendation. Then the team replied to consider of its suggestion.
- Project purpose is to set up the mechanism for regional SME promotion by utilizing SHINDAN-SHI, and networking among the concerned organization at regional level.
- The word of “One Stop Service” shall be replaced with “Integrated SME Promotion (ISP)”.
- Both sides confirmed that DIP (including IPC1 and IPC10) will be Counterpart (C/P) and responsibility of the Project will be on Director General of DIP.
- Since the initial JICA-Supported SHINDAN-SHI development in 1998, DIP is now in need of up-to-date knowledge and practices for Shindan. It is recommended that DIP’s Shindan development scheme be furnished with state-of-the-art Shindan practices. Then DIP will consider taking countermeasure for its improvement by using its budget.
- In order to achieve full development of SHINDAN-SHI at the regional level, DIP should provide adequate budget for allocation to provide Shindan service as a public-supported service at the regional level.
- The Project should attempt to layout supporting mechanism to promote SME and related extensions of business development services in order to underline important factors and how to develop/utilize SHINDAN-SHI capacity in the network of related organizations.
- The structure of the Project may be diversified into three Phases. Phase 1 is for research, survey and analysis. Phase 2 is for the verification by implementing the Pilot Project, Phase 3 is for making up the result of the Pilot Project and compiling the suggestion, recommendation.
- The idea to set up the mechanism for SME Promotion by utilizing Integrated SME Promotion was proposed and tried out around several years ago at provincial level have not been bearing a fruit, due to the barrier of organizations and no legislation about the Integrated SME Promotion at that time. Then it is mentioned that there were some difficulties in networking the related organizations. Both sides confirmed to take up this matter and consider the suitable mechanism of Integrated SME Promotion.
- Both sides confirmed that Implementation Arrangement to set up Steering Committee at central level and Central and Regional Working Group Meeting for the purpose of reporting, monitoring and information sharing of the Project. For the managing of these committees, it is necessary to set the secretariat at DIP-MOI. These committees consist of the personnel from each related organizations as attached Appendix 2 of draft S/W.
  - Steering Committee
  - Central Working Group Committee

- Regional Working Committee @ Chiang Mai and Surat Thani
- Secretariat managed by BBDS, DIP-MOI

## **II. Items discussed between the Team and Association of SHINDAN-SHI, individual SHINDAN-SHI**

- SHINDAN-SHI Association in Bangkok, SHINDAN-SHI in Chiang Mai and Suratthani understood that they will play a key role for the promotion of SME and may become a coordinator in the mechanism in this Project. They are willing to upgrade the skills in regard with this matter.
- There is an issue about SHINDAN-SHI in Chiang Mai and Suratthani that they have been trained around 300 hours only in compare with SHINDAN-SHI in Bangkok who have been trained around more than 1,000 hours, and then they have limited capacity and experience of factory diagnosis so far. Therefore, it was requested by them to upgrade Shindan skill thorough the Project. DIP and JICA confirmed they will take up this matter and consider having some measures.
- In order to achieve full development of SHINDAN-SHI, number of service cases experienced by each SHINDAN-SHI is utmost important. As a guideline, SHINDAN-SHI should serve 10 cases or render approximately 500 hours of factory diagnosis service before he/she become potent.
- SHINDAN-SHI looks forward to have opportunities to make the necessary practical learning from visiting prominent SHINDAN-SHI and organizations in Japan.
- JICA will consider of consulting with the THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY where the SHINDAN-SHI have been utilized already as lecturer.
- It was confirmed that the Project will not intend to foster new SHINDAN-SHI but to have training such as being coordinator in the mechanism for SME Promotion.

## **II. OTHERS**

- After the approval on the implementation plan for the Project by JICA, the team of Expert/Consultant is hired, and then the Project may start from the first quarter of Japanese fiscal year (April to June 2009).

Attachment:

1. List of Attendants
2. Image of prospective mechanism for National/Regional SME/BDS promotion
3. draft S/W (including Implementation Arrangement, Schedule)



## List of Attendants

### **(Thailand's Side)**

#### *Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry*

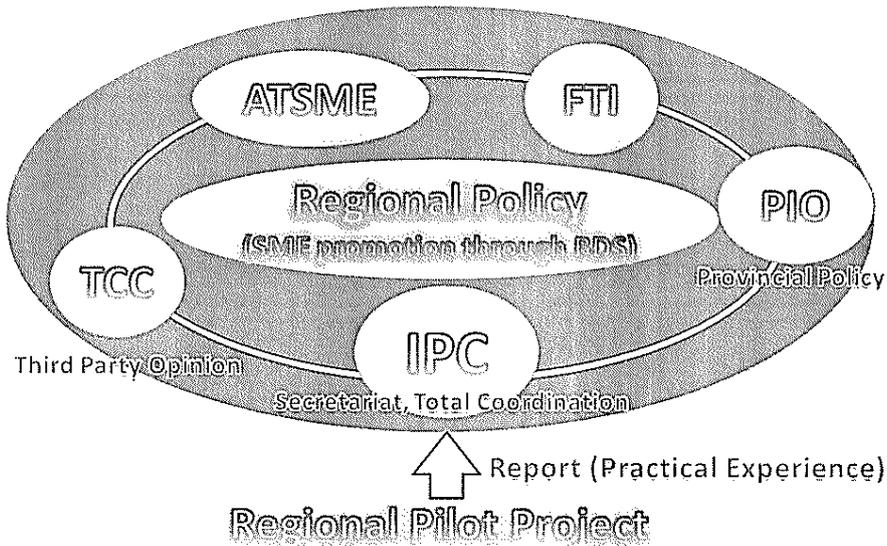
Mr. Pramode Vidtayasuk	Director General
Dr. Pasu Loharjun	Deputy Director General
Mr. Kittiphat Panitaporn	Director, BBDS(Bureau of BDS)
Ms. Siwaporn Wongviwatchai	Division Director, Standard and Network Division, BBDS
Mr. Veranant Neeladanuvongs	Director IPC1
Mr. Surat Chimphlisiri	Director, IPC10
Ms. Oraphan Tantivirasut	Industrial Technical Officer, IPC1
Ms. Chidchanok Chanmontri	Industrial Technical Officer, IPC10
Mr. Chotiwutti Innadda	Industrial Technical Officer, Standard and Network Division, BBDS
Ms. Angsana Somabha	Industrial Technical Officer, Standard and Network Division, BBDS

### **(Japanese Side)**

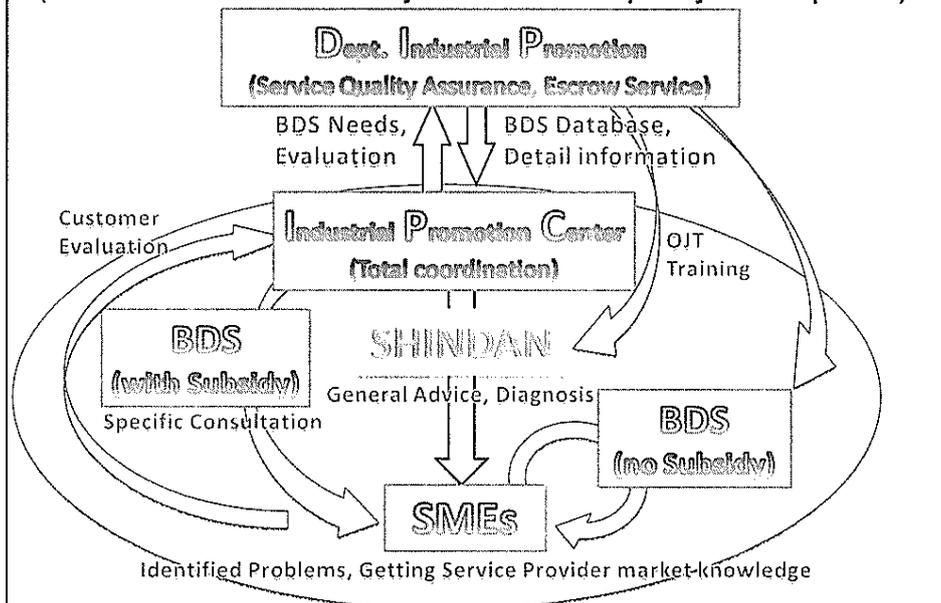
#### *Preparatory Survey Team*

Mr.Akiyoshi SAKURABA	Team Leader
Mr.Kenji ISHIZUKA	Cooperation Planning
Mr.Kazuya MARUO	Implementation Framework/Coordination

## Regional SME Promotion Policy (Establish Regional Industrial Sector Policy Framework)



## Pilot Project for Regional SME Promotion (Industrial Sector Pilot Project for service quality development)



SP

FTI

SCOPE OF WORK  
FOR  
THE TECHNICAL COOPERATION FOR DEVELOPMENT PLANNING  
ON  
THE STRENGTHENING MECHANISMS FOR THE REGIONAL SME PROMOTION AND  
CONSULTANCY SERVICE QUALITY DEVELOPMENT  
IN  
THE KINGDOM OF THAILAND  
AGREED UPON BETWEEN  
THE MINISTRY OF INDUSTRY  
AND  
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Bangkok, , 2009

---

Mr. Pramode Vidtayasuk  
Director General  
Department of Industrial Promotion (DIP)  
Ministry of Industry  
Kingdom of Thailand

---

Mr. ONODA Katsuji  
Chief Representative  
JICA Thailand Office  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



## I. INTRODUCTION

In response to the official request of the Government of Kingdom of Thailand (herein after referred to as “the GOT”), the Government of Japan (hereinafter “the GOJ”) decided to conduct the Project on THE STRENGTHENING MECHANISMS FOR THE REGIONAL SME PROMOTION AND CONSULTANCY SERVICE QUALITY DEVELOPMENT (hereinafter referred to as "the Project") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the GOJ and the GOT signed on November 5<sup>th</sup>, 1981.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programmes of the GOJ, will jointly undertake the Project with the authorities concerned of the GOT.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Project.

## II. OBJECTIVES OF THE PROJECT

The objectives of the Project are:

1. To formulate/build the mechanisms based on the Integrated Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as “SME”) promotion for the better consultancy service through utilizing SHINDAN system as a prominent tool for SME promotion by DIP/Industrial Promotion Center(hereinafter referred to as “IPC”)  
and
2. To implement a pilot project to build effective mechanism for development, utilization of SHINDAN-SHI and providing the better quality of business development services to a regional level SME in Chiang Mai and Surat Thani provinces.



### III. PROJECT AREA

The Project will cover entire area of Thailand and focused provinces are Chiang Mai and Surat Thani.

### IV. SCOPE OF THE PROJECT

In order to achieve the objectives mentioned above, the Scope of Work for the Project shall cover the following items:

#### **Phase1: Review of current situation**

- 1 . Comparative Analysis ( Literature Search and Review )
  - 1-1 To confirm the SME Promotion Policy of Japan, Malaysia, the Philippines, Indonesia, and Viet Nam
  - 1-2 To confirm and review the related government organizations and private sector organizations, the activities in regard with SME Promotion in these countries
  - 1-3 To extract good examples of SME Promotion Policy and the utilization of Integrated SME promotion (ISP), SHINDAN-SHI from the above research
  - 1-4 To have the seminar for the related organizations in Thailand on the result of the above research, the effectiveness of the SME Promotion through the utilization of the Integrated SME promotion, SHINDAN-SHI
  
- 2 . Focused Study on current situation of Thailand and possible adoption of practical Japanese mechanism
  - 2-1 SME Promotion Policy of Regional/Provincial level
  - 2-2 To confirm of the related organizations including IPC and review the activity of those organizations in regard with the SME Promotion through the utilization of Integrated SME promotion, SHINDAN-SHI
  - 2-3 To confirm about the utilization status of SHINDAN-SHI in SME Promotion
  - 2-4 To analyze critical development and supporting factors for the SME Promotion through the utilization of Integrated SME promotion, SHINDAN-SHI
  - 2-5 Needs analysis of the regional SME about the Integrated SME promotion mechanism and the utilization of SHINDAN-SHI



- 2-6 Research of the supporting factors (subsidy, regulation, certification, etc.) to utilize private Business Development Service suppliers by IPC
- 3 . Development of the concept for the mechanism regarding the SME Promotion on Regional level
  - 3-1 Concept development for the mechanism based on the result of above 1. and 2. research
  - 3-2 To get the consensus on the above concept through the related organizations
- 4 . Basic Design of the mechanism
  - 4-1 Basic Design
  - 4-2 To get the consensus and commitment on the Basic Design

## **Phase2: Verification through the Pilot Project**

- 1 . Preparation of the Pilot Project for the verification of the effectiveness of SME Promotion through the utilization of Integrated SME promotion, SHINDAN-SHI
  - 1-1 To extract the issues and problems from the result and analysis of above Phase 1
  - 1-2 Design and Propose the draft of mechanism through IPC by the networking with related organizations based on the result of the above Phase 1
- 2 . Verification of the mechanism by implementing the pilot project
  - 2-1 Capacity building of IPC staff and the other related government official for SME Promotion through the utilization of Integrated SME promotion and SHINDAN-SHI
  - 2-2 Capacity building of SHINDAN-SHI in regional/Provincial level to obtain the skill such as a coordinator
  - 2-3 Information Sharing/PR for SME Promotion to SME, related organizations by IPC
  - 2-4 Making structure for the collaboration between SHINDAN-SHI and IPC
  - 2-5 Promotion of the networking and collaboration among IPC and the other regional/provincial organizations related to SME Promotion
  - 2-6 To make the mechanism for reporting/feed back to central level
  - 2-7 Monitoring and Evaluation of this pilot project
  - 2-8 Dissemination/Seminar on the result of above Pilot Project

*SP*

*(Handwritten signature)*

### **Phase3: Compiling the result of the Pilot Project**

- 1 . Compiling the recommendation, action plan on the introduction of the mechanism for SME Promotion through the utilization of Integrated SME promotion and SHINDAN-SHI
  - 1-1 Making the action plan to introduce the mechanism for the other region and provinces
  - 1-2 Suggestion and Advice for the modeling/dissemination of the mechanism based on the result of the Pilot Project

### **V. SCHEDULE OF THE PROJECT**

The Project will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix. The schedule is tentative and subject to be modified when both parties agree upon any necessity that will arise during the course of the Project.

### **VI. REPORTS**

JICA shall prepare and submit following reports in English to the Government of Thailand.

#### 1. Inception Report:

Thirty (30) copies will be submitted at the commencement of the first work period in Thailand. This report will contain the schedule and methodology of the Project. The summary of Inception Report will be prepared in Thai as well (100 copies).

#### 2. Progress Report I:

Thirty (30) copies will be submitted at the time of fourth (4<sup>th</sup>) months after the commencement of the first work period in Thailand. The summary of Progress Report I will be prepared in Thai as well (100 copies).

#### 3. Progress Report II:

Thirty (30) copies will be submitted at the time of about eighth (8<sup>th</sup>) months after the commencement of the first work period in Thailand. This report will summarize the findings of the first phase of the Project and include the basic design of the conceptual Mechanism for SME Promotion in regional level and the action plan for the Operational Research at phase 2. The summary of Progress Report II will be prepared in Thai as well (100 copies).

6. Progress Report III:

Thirty (30) copies will be submitted at the time of about twelfth (12<sup>th</sup>) months after the commencement of the first work period in Thailand. The summary of Progress Report III will be prepared in Thai as well (100 copies).

7. Progress Report IV

Thirty (30) copies will be submitted at the time of about sixteenth (16<sup>th</sup>) months after the commencement of the first work period in Thailand. This report will summarize the findings of the second phase of the Project. The summary of Progress Report IV will be prepared in Thai as well (100 copies).

8. Draft Final Report:

Thirty (30) copies will be submitted at the end of the last work period in Thailand. The GOT shall submit its comments within one (1) month after the receipt of the Draft Final Report. The summary of Final Report will be prepared in Thai as well (30 copies) and Japanese (10 copies).

9. Final Report:

Fifty (50) copies will be submitted within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report. The Final Report will be prepared in Thai as well (200 copies). The electronic version of the Final Report also be submitted.

**VII. UNDERTAKINGS OF THE GOVERNMENT OF THAILAND**

1. Specific privileges and other benefits to the Japanese Project Team (hereinafter “the Team”) necessary for the implementation of the Project will be provided in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the GOJ and the GOT signed on November 5<sup>th</sup>, 1981.
2. Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry (hereinafter “DIP-MOI”) shall act as counterpart agency to the Team. DIP-MOI shall coordinate with other governmental and non-governmental organization(s) concerned such as Office of Small and Medium Enterprises Promotion, Association of SHINDAN-SHI, Thai Chamber of Commerce for smooth implementation of the Project.

3. To facilitate the smooth conduct of the Project, DIP-MOI shall take necessary measures in cooperation with other relevant organizations within law and regulations in force in Thailand;
  - (1) To cooperate in secure the safety of the Team, when and as it is required in the course of the Project.
  - (2) To cooperate in secure permission for entry into private properties or restricted areas for the implementation of the Project.
  - (3) To cooperate in secure permission for the Team to get access all data, documents and information necessary for execution of the Project,  
and
  - (4) To recommend medical services as needed, its expenses will be chargeable on members of the Team.
  
4. DIP-MOI shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned:
  - (1) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
  - (2) Counterpart personnel;
  - (3) Suitable office space with necessary equipment  
and
  - (4) Credentials or identification cards.
  
5. The GOT shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Project, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the team.

#### **VIII. UNDERTAKINGS OF JICA**

For the implementation of the Project, JICA shall take the following measures;

1. To implement the Project, as its own expenses,
2. To dispatch the Project Team to Thailand, as its expenses,  
and
3. To pursue development of counterparts' capacity in the course of the Project.

esp.

(#)

## IX. CONSULTATION

JICA and the DIP-MOI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Project.

Attachment:

Appendix 1 Tentative Schedule of the Project

Appendix 2 Implementation Arrangement



Tentative Schedule of the Project

Month	Phase I		Phase II															Phase III							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
	Comparative Analysis of other countries	Focused study of current situation of Thailand	Development of the Concept/Basic Design/Detail Design	Preparation of the Pilot Project	Verification of the Mechanism															Compiling the result of the Pilot Project					
Inception Report	o																								
	ooo																								
Progress Report I		ooo																							
						ooo																			
Progress Report II							o																		
										ooo															
Progress Report III										ooo															
											ooo														
Progress Report IV												o													
Draft Final Report																				ooo					
Final Report																					ooo	o			oo
																									o

## Implementation Arrangement

### 1. Implementation Organization

Definition:

The responsible agency for the Project, the responsible recipient of the final report of the Project.

⇒ **DIP-MOI**

### 2. Counterpart Team

Definition:

- ✓ The Agency which works together with Japanese consultant team in order to formulate the Mechanism for SME promotion in regional level.
- ✓ The Agency which works together with Japanese consultant team in order to make recommendations for strengthening capacity of central and regional administrations in promoting SME, utilizing action plan to contribute the set up of the Mechanism.

⇒ **DIP-MOI**

**IPC 1 at Chiang Mai**

**IPC 10 at Surat Thani**

### 3. Steering Committee

Definition:

A coordinating committee of central government level which is set up for supporting smooth implementation of the Project and promoting utilization of the outputs of the Project after the completion of it.

⇒ **DG or DDG of DIP-MOI**

**Director of BBDS, DIP-MOI**

**Representative of Policy and Strategy Bureau, Office of the Permanent Secretary (MOI)**

**Representative of OSMEP**

**Representative of JICA**

### 4. Central Working Committee

Definition:

A committee to be placed at the central government level which to monitor, expedite the implementation of the Project such as the networking activity for building up the mechanism, utilization of SHINDAN-SHI.

⇒ **Director of BBDS, DIP-MOI**

**Representative of Policy and Strategy Bureau, Office of the Permanent Secretary (MOI)**

**Representative of OSMEP**

**Representative of Association of SHINDAN-SHI**

**Representative of ATSME, TCC, FTI, SME Bank, Universities, TPA**

**Other institution/organization/network which concerned in SME promotion in central level**

**Representative of JICA**

## **5. Regional Working Committee for IPC 1 & 10**

Definition:

A committee to be placed in the model provinces (Chiang Mai and Suratthani), examines a schedule for the progress of the Project, provides necessary information and advice in the process of the operational research, and coordinates with other related agencies about the Project.

The committee also explains to the Governors about the progress and contents of the Project at the point in important stages and obtains advice, guidance. The committee also supervises public consultation.

⇒ **Director of IPC 1 & 10**

**Officials from DIP-MOI**

**Officials from Industrial Promotion Office (IPO) in Provincial Government**

**Officials from Regional offices of OSMEP**

**Regional Associations of SHINDAN-SHI/Representative of SHINDAN-SHI**

**Regional offices of ATSME, TCC, FTI, SME Bank, Universities**

**Other institution/organization/network which concerned in SME promotion in regional level**

**Representative of JICA**

## **6. Secretariat for Steering Committee, Central Working Committee, Regional Working Committee**

Definition:

A Secretariat which taking care of holding these committees, coordinates and correspondents to the participants will be placed at BBDS, DIP-MOI.

End



## 5. 協力準備調査主要議事録

日 時	2008年12月8日（月）14:00～15:00	
面談先	中小企業振興庁（OSMEP）	
場 所	OSMEP 17F 会議室	
出席者	先 方	OSMEP Dr. Wimonkan 他 2 名
	当 方	桜庭団長、丸尾団員（議事録作成）、石塚団員
協議・聴取事項		
<p>ビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）開発計画調査型技術協力プロジェクト立ち上げに関し、プロジェクト形成の経緯及び実施細則（S/W）案について説明を行ったうえで、OSMEP の意向を以下のとおり確認した。</p> <p>○主な内容</p> <p>OSMEP における地方の中小企業振興における 4 つの重点項目は、“Service Center Model”、“Decision Making”、“Regional Networking”、“Database for Reference”である。今次 JICA プロジェクトにおいて支援できる部分は、“Service Center Model”と“Regional Networking”の部分になると説明し、プロジェクトの目的・進め方の概要について理解を得ることができた。〔OSMEP としては地方の中小企業支援制度を Regional Support Center を核とし、それをモデル化して ASEAN 各国に普及させたいとの意向があるが、今年度（2008年10月～）から予算も削減されたり、地方の OSMEP 事務所も閉鎖されたりしており、実現についてはかなり難しいと考えられる。よって第1回プロ形時に判断したとおりに、カウンターパートは工業省産業振興局とし、OSMEP とは情報を共有しながらプロジェクトを進捗させることとする〕</p> <p>OSMEP が提唱した ASEAN 各国レベルでの Service Center Model の確立について、JAIF (Japan ASEAN Fund) からいろいろな質問事項を受けて対応しているが、まだ実質的な支援を受けていない状況にある。JAIF による質問内容が予算に関する細かいものになってきたので、近々本件モデル化調査を開始できると期待していた。</p> <p>なお、今年に入ってから米国発の経済危機の影響について、タイでも中小企業における労働者の約 7%がレイオフされており、政府として対策を立てても実施もできていない状態にある由。OSMEP の上部機関となるタイ政府中小企業委員会が、この経済危機のインパクトを調査するよう OSMEP に指示を出している。</p>		
日 時	2008年12月8日（月）16:00～17:30	
面談先	中小企業診断士協会（EDA）	
場 所	工業省産業振興局	
<p>面談先は、日本の支援により設立された中小企業診断士制度によって育成された診断士が設立した中央（バンコク）レベルの診断士協会。所属者数 110 人で、その約 20%が工業省産業振興局の下請けとして MDIC プロジェクト（地方における工場診断補助金プロジェクト）に従事している。</p> <p>当協会に対して S/W 案（JICA プロジェクト構想案）について説明し、先方の理解を得た。</p>		

日 時	12月9日(火) 15:00~17:00	
面談先	産業振興センターIPC1 (チェンマイ)	
場 所	チェンマイ IPC1 会議室	
出席者	先 方	Ms. Pranorm 副所長、Woraparn 職員他2名、中小企業診断士、工業省産業振興局 Angsana 職員、Withaya 職員
	当 方	桜庭団長、丸尾団員(議事録作成)、石塚団員
<b>聴取・確認事項</b>		
<p>今回のプロジェクトにチェンマイにおけるパイロット・プロジェクトが考えられていることから、プロジェクト形成の経緯及びS/W案の概要を説明したうえで、パイロット・プロジェクトの内容案を含めて意見交換を行った。所長は香港出張中。</p> <p>○主な内容</p> <p>地方での診断士活動(工場診断)について高く評価しており、中小企業支援の重要なツールとして認識している。フェーズ2のパイロット・プロジェクトに関しては積極的にかかわっていきたいとの意欲が表明された。</p> <p>○質疑応答</p> <p><b>Pranorm 副所長:</b> 中小企業診断士の工場診断とワンストップ・サービスをどのように関係づけるのか? チェンマイでは診断士は工場診断のみを行い、全般的なコンサルタント業務はまだ行えていない状況にある。</p> <p><b>桜庭団長:</b> 今回のプロジェクトでは関係機関のネットワーキングが重要となる。それを中小企業診断士がコーディネートするような体制を考えており、IPCを核としたワンストップ・サービスを実現させることを考えている。</p> <p><b>Pranorm 副所長:</b> パイロット・プロジェクトにはIPC職員能力向上のトレーニングが含まれているか? また、診断士の新規育成を行うのか?</p> <p><b>桜庭団長:</b> パイロット・プロジェクトを通じてIPC職員の能力向上を行うつもりであるが、今回は既に育成された診断士を活用した中小企業振興制度の構築にあるため、新たに診断士を育成するつもりはない。もちろん、パイロット・プロジェクトで診断士向けの研修やセミナーも検討している。</p> <p><b>Pattapong 診断士:</b> 本プロジェクトでの指標及びアウトプットは何か?</p> <p><b>石塚団員:</b> 本プロジェクトは通常の技術協力プロジェクトではなく旧開発調査にあたるので、通常プロジェクトとして想定されるアウトプットとは異なる。目的として「中小企業診断士を活用した地方における中小企業振興モデルの構築」であり、またパイロット・プロジェクトについてもそれ自体に指標を設けるようなものではなく、最終的なモデル構築に必要な検証のために行うと理解して頂きたい。</p>		

日 時	12月11日（木）10:00～12:00	
面談先	IPC1（チェンマイ）	
場 所	チェンマイ IPC1 会議室	
出席者	先 方	Ms. Pranorm 副所長、工業省産業振興局 Choti wutti 職員、Angsana 職員他
	当 方	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員（議事録作成）
<b>聴取・確認事項</b>		
<p>今回のプロジェクトに関し、桜庭団長より日本の中小企業振興政策についてプレゼンテーションを行ったうえで、石塚団員より中小企業診断士を含む関係者にプロジェクト概要の説明を行うとともに、IPCでのパイロット・プロジェクトについて意見交換を行った。</p> <p>○質疑応答</p> <p><b>Pattapong 診断士：</b>タイでは役所が縦割りのため、ワンストップ・サービスについては難しいと考える。</p> <p><b>桜庭団長：</b>日本の場合もワンストップ・サービスについてもまだ完成していないが、経済産業省でケアしているので、9つの地方産業局を中心に地方産業振興について関係機関との意見交換を行うことから始め、中小企業診断士も加わりながら試行錯誤しながら進めている。そのなかでネットワークが重要であるが、それをつなぐのが診断士であると考えている。</p> <p><b>Choti wut 職員：</b>10年前に同様のアイデアがあったが、実際には確立できなかった。日本と異なり関連法律がなく、中央で承認が得られていないし、関係機関の思惑もちがう。<b>One Stop service</b> という名前だと関係者は否定的になるので別名に変えることで賛成が得られる可能性もある。どちらかといえば地方からボトム・アップ型でつくりあげていくと成功する可能性が高いのではと考えている。特にチェンマイはそういった制度づくりのための基盤がしっかりしていると考えている。</p> <p><b>Pranorm 副所長：</b>IPC1でも7年前に、中小企業振興にかかわる機関のネットワーク化とワンストップ・サービスに関するアイデアはあったが成功していない。現在はただの窓口という役割を果たしている。</p> <p><b>桜庭団長：</b>日本ではコーディネーターの役割が重要で、人材がしっかりしていればクリアできる可能性もある。コーディネーターがネットワークを活用し、コンソーシアムをつくっていく。そしてコーディネーターには中小企業診断士がなっていることも多い。</p> <p><b>Patthai 診断士：</b>日本のワンストップ・サービスと関係機関は何か。国家認定の制度なのか？ 成功の指標はどのように判断されるのか？</p> <p><b>桜庭団長：</b>中小企業基盤整備機構（SMRJ）の9つの地方支局がワンストップ・サービスの窓口になっている。この部分の費用は国負担である。各地方行政にも法律に基づいて中小企業を支援する部署があり、この部分は地方予算で行うことになっている。新たな取り組みとして300の民間機関をワンストップ・サービス窓口として国が指定するものがある。例えば、埼玉のりそな銀行が民間機関としての認定を受けており、「民間としても有意義である」との評価も受けている。</p> <p><b>Pranorm 副所長：</b>日本の中小企業（SME）センターは各都道府県にあるのか？</p> <p><b>桜庭団長：</b>都道府県＋政令指定都市にあり、約50カ所ある。</p>		

**Suppat 診断士**：国による **SME 地域サポートセンター** 又は **SME 県サポートセンター** のどちらなのか？

桜庭団長：タイの場合は日本と違うので、効果的な地方での中小企業振興メカニズムをモデルプロジェクトのなかで確立していきたい。またそれをモデル化したいと考えている。

**Pranorm 副所長**：SME サポートセンターの名称はどのように考えているのか？

桜庭団長：タイ側で考えるべきと思料。今回のプロジェクトの目的は機関設立ではなく、メカニズム構築がアウトプットになる。つまり、フェーズ1でメカニズムのデザインを調査分析により行い、フェーズ2ではそれを検証する。フェーズ1の調査分析は短めに、なるべくフェーズ2を中心としたプロジェクトとしたいと考えている。

**Patthai 診断士**：チェンマイにおける診断士の活動は、工場診断・評価が中心であるが、パイロット・プロジェクトではどこまでを診断士の活動範囲として想定しているのか？

桜庭団長：日本でも当初の診断士の活動は限定されていたが、だんだんコーディネーターの役割も果たすようになってきている。パイロット・プロジェクトで対応を検討していきたい。

**Suppat 診断士**：中小企業診断士と、その他の **BDS** との整理はどのようにするのか？

**Chotiwt 職員**：まずタイでの公的機関の支援による診断士による活動があって、その後は民間 **BDS** で支援を行うというイメージである。

桜庭団長：このようなプロジェクトで工業省振興局での予算はどの程度か？

**Chotiwt 職員**：最大 3,000 万バーツと考えてもらえばよい。

石塚団員：チェンマイ **IPC** の **MDICP**（診断士活動向け補助金）予算は今年度どの程度か？

**Pranorm 副所長**：約 150 万バーツ（5 工場）である（**Production**、**Marketing**、**Finance** の 3 分野で 10 人/日）。今年是不景気で診断を受ける工場を 5 つ集めるのに苦勞した。工場側が負担する費用分担が高いと思われる。

丸尾団員：**MDICP** 以外で中小企業診断士は活用されているか？

**Pranorm 副所長**：**CF**（**Consultation Fund**）、**TF**（**Training Fund**）、**TMP**（省エネ）などのプログラムがあるが、中小企業診断士は活用していない。

**Chotiwt 職員**：**KEP**（**Satisfaction**、**Development Service Capacity**、**Impact**、**Revenue**）なども考えるべきでは？

桜庭団長：プロジェクト後の持続発展性の観点も含めて検討していきたい。

日 時	12月15日（月）9:00～14:00	
訪問先	IPC10（スラータニー）	
場 所	スラータニー IPC10 会議室	
出席者	先 方	Mr. Surat 所長、Ms. Chidchanot 職員、工業省産業振興局 Chotiwutti 職員他
	当 方	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員
<b>聴取・確認事項</b>		
<p>今回のプロジェクトに IPC でのパイロット・プロジェクトが含まれていることから、プロジェクト形成の経緯及び S/W 案の概要を説明したうえで、パイロット・プロジェクトを含めて意見交換を行った。</p> <p>また、冒頭で桜庭団長から日本での取り組みについてプレゼンテーションを行った。</p> <p><b>【質疑応答】</b></p> <p>○日本での SME 支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 日本での中小企業診断士の資金サポートはあるか。 SMRJ の 9 ヶ所については国がサポート、また、県単位では国及び県予算でサポートしている。市町村レベルについては商工会議所を通じてサポートすることになる。</li> <li>➤ 診断士の状況は？ 日本には 2 万人の中小企業診断士が存在し、1/3 は金融機関で働いている。</li> <li>➤ SME サポートセンターの方ほどのような人物が適任か？ 民間のことがよく分かっている人などをアドバイザーとして活用していることが多い。</li> <li>➤ SME 向けの金融機関の資金はどこから来るのか？ 国からがメインとなるが、債権を発行して資金調達も行えるようになってきた。</li> <li>➤ 金利はどの程度なのか？ 優良企業向けの融資が 4%程度ではないかと思われるが、SME 向けの融資はそれ以下である。</li> </ul> <p>○プロジェクト自体について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ フェーズ 2 はいつ始まるのか？ プロジェクトは来年 4～6 月からの開始を予定しているが、フェーズ 2 の開始は未定。</li> <li>➤ 診断士研修の費用はどこが拠出するのか？ JICA で拠出するが、今回のプロジェクトでは新しい中小企業診断士の育成を目的としていないので、そのあたりはスコープ外となる。つまり、タイにおいて育成できる能力をもっているという理解である。</li> <li>➤ 診断士がかかわるのはフェーズ 2 のみか？ フェーズ 1 でも現在のレベルなどの調査への協力が期待される。</li> <li>➤ スラータニーの中小企業診断士は経験が少ないのでサポートしてもらいたい。</li> <li>➤ （中小企業診断士の方向けに）どのような研修が必要と考えているか？ オンザジョブ・トレーニング（OJT）などが必要と考えている。</li> </ul>		

その他コメントとして、プロジェクト参加は問題ないと考えているが、日本での地方中小企業振興制度のなかで中小企業診断士がどのように活躍しているのかを知りたく、本邦研修が行われれば参加して確認したい。(診断士)

日時	12月17日（水）11:00～12:00	
訪問先	タイ商工会議所（TCC）	
場所	タイ商工会議所 会議室（バンコク）	
出席者	先方	Mr. Chatchai 副会長、Mr. Buntoon 副会長、工業省産業振興局 Chotiwutti 職員 他
	当方	桜庭団長、丸尾団員、石塚団員

#### 聴取・確認事項

今回のプロジェクトにおけるネットワーキングの一部を担う可能性のある TCC を訪問し、プロジェクトの概要について説明を行い、先方の意見をうかがった。意見交換の結果、上層部に諮って頂けることとなり、上層部としても異論はないだろうとの意見であった。

#### 【質疑応答】

- 診断士とは何か？ また、今回のプロジェクト背景は？

中小企業向け経営診断が行える資格で、日本では企業融資システムにも関連づけられているもの。中小企業向け SMRJ の 9 カ所については国がサポート、また、県単位では国及び県予算でサポートしている。市町村レベルについては商工会議所を通じてサポートすることになる。

100 人はプロといえるレベルで、工業省産業振興局（DIP）では新人は地方で育てている。タイでは 1998 年からタイ日経済技術振興協会（TPA）を中心に 450 人程度育成されているが、ファイナンスとのリンクがなされていないため、日本ほど活用されていない。しかしながら、今年 6 月に地方を訪問した際、工業省地方産業振興センターが実施している MDICP プログラムで診断士の診断サービスを受けた企業から、「どこを改善すべきかよく理解できた」、「ノウハウを学びたい」などの意見が多く、何らかの形で地方産業振興のツールとなるのではないかと考え、今回の開発調査の実施を計画した。

- 日本とタイでは企業の状況が異なるので、日本の制度をそのまま導入するのは無理なのでは？

今回のプロジェクトは開発調査スキームであり、通常のプロジェクトのような指標をもって達成度を測るものではなく、中小企業診断士活用を含めた地域産業振興のメカニズムを提言することが最終目標となる。工業省 DIP は現在、BDS 標準化に取り組んでいるがこれはどちらかというと欧米の発想であり、民間コンサルティングによる産業振興であるが、一方で中小企業診断士は一部を政府が支援するような日本的な制度である。もちろんタイ国の中小企業の多くは高いコンサルフィーを負担できるような状況にはないが、何らかのコンサルティングは中小企業を育成するために必要と考えており、この観点からも新しい中小企業振興メカニズムがチェンマイ、スラータニーのパイロット・プロジェクトを通じて構築できればと考えているところである。

- チェンマイとスラータニーでは企業の状況も全く異なるが問題ないか？

もちろん、チェンマイでうまくいったからといって、そのメカニズムがよそでそのまま活用できるとは思われない。このため、産業振興の基盤が確立されているチェンマイとこれから開始するスラータニーの経験を比較しながら、総合的に検討を行いメカニズム構築する。

➤ 提案された地方産業振興メカニズムが効果的でないと判断された場合どうするのか？  
もちろんそのようなメカニズムであれば、工業省としても実際に適用するつもりはないが、効果的とするためにも本プロジェクトへの協力をお願いしたい。

日 時	12月22日（月）10:30～11:30	
訪問先	海外技術者研修協会（AOTS）	
場 所	AOTS 会議室（バンコク）	
出席者	先 方	谷口所長
	当 方	桜庭団長、丸尾団員
<b>聴取・確認事項</b>		
<p>過去に中小企業診断士の育成に協力して頂いた AOTS と本プロジェクトへの協力を含めて意見交換を以下のとおり行ったところ、セミナー等の合同開催、第三国型の中小企業診断士研修などでの協力の可能性があると思われた。</p> <p><b>【質疑応答】</b></p> <p>➤ 中小企業振興支援の現状は？ 現在チェンマイのランプーン工業団地の要望で、「改善」に係るセミナーを開催することを計画している。通常、AOTS スキームでは費用の 1/4 を負担して頂くことになる。また、有意義な研修とするためにも 1,500 バーツ/日の参加費徴収も考えている。</p> <p>➤ なぜチェンマイなのか？ バンコクではいろいろと日系企業支援もあるが、チェンマイにはあまり存在しないことから、何か日系企業支援ができるものがないか検討してきた。チェンマイ領事館の横田総領事からも期待されているところである。</p> <p>➤ ランプーン工業団地にある日系企業は何社か？ 現在のところ 38 社と聞いている。</p> <p>➤ 今回のプロジェクトは、日系企業に直接関係ないと思われるが、日系企業のタイローカル協力企業に裨益することも想定される。タイ日工業大学（TNI）の中小企業診断士を活用した第三国型研修は可能か？ 予算が減ってきており困難な面はあるが、検討してみる余地はある。</p>		

## 6. 参考文献

- 総合報告書：河越丈雄（JICA専門家） 1999年10月
- 鉱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）：国際協力機構 2004年2月
- アセアン諸国における工業開発、裾野産業振興、投資誘致に係る開発調査の集約化・体系化：国際協力機構 2004年3月
- タイ中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティング・サービスの開発報告書：国際協力機構 2005年10月
- ASEAN諸国および日本における中小企業施策：中小企業基盤整備機構 2007年3月
- タイローカル中小企業実態調査：中小企業基盤整備機構 2007年3月
- 日タイ経済連携協定の概要：外務省 2007年4月
- 国際金融情報センター 総合評価レポート：2008年9月





