

タイ王国  
工業省産業振興局

タイ国  
地方中小企業振興制度の確立計画調査  
最終報告書

平成 23 年 8 月  
(2011 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

ユニコ インターナショナル株式会社

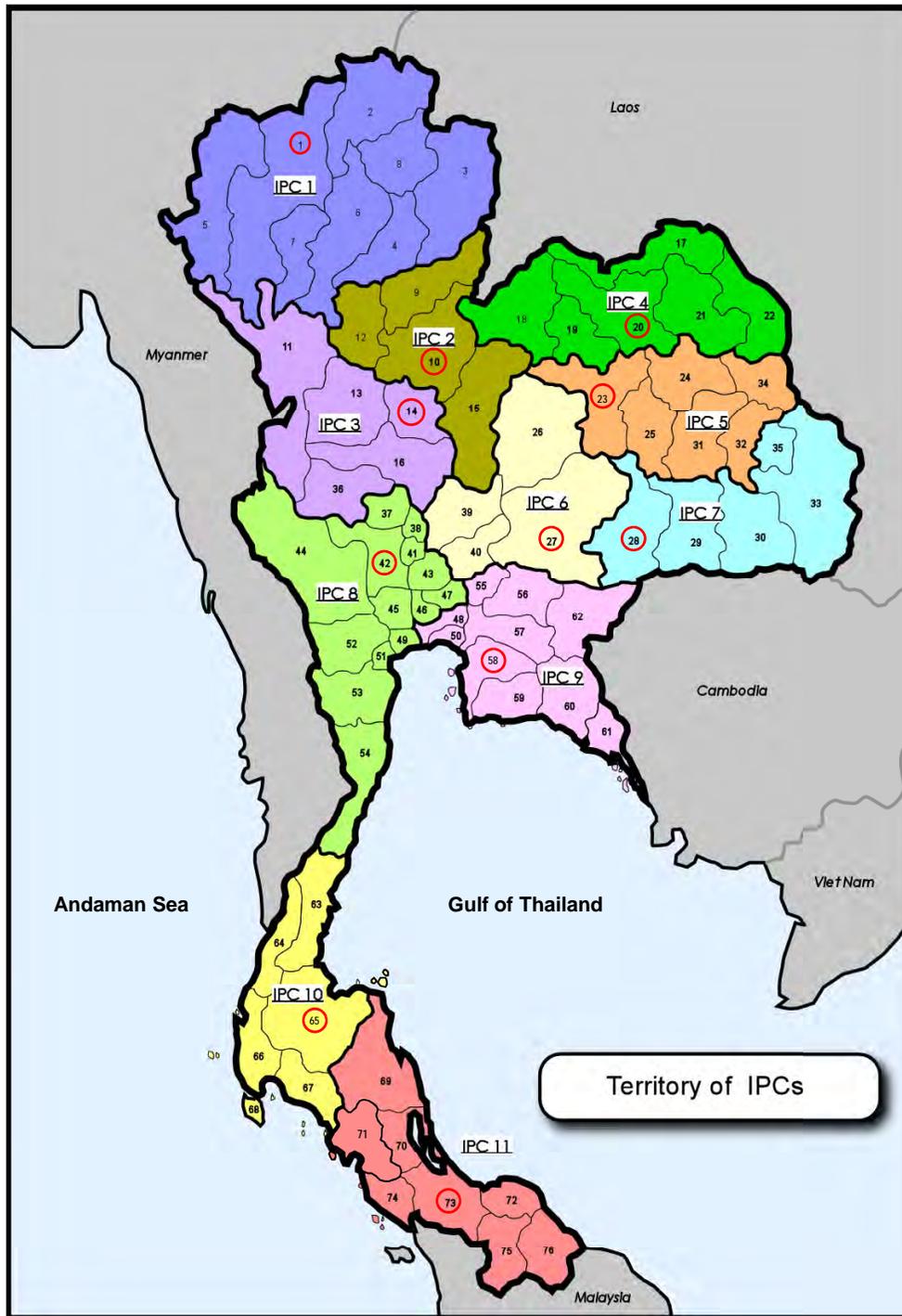
通貨換算率 (365 日平均)

	THB→JPY	THB→USD
2007 年	3.68111	0.03126
2008 年	3.17373	0.03064
2009 年	2.74658	0.02936
2010 年	2.78738	0.03178

面積度量衡換算表

rai	m <sup>2</sup>	ac
1	1,600	0.4
0.000625	1	0.000247
2.5	4,047	1

1km<sup>2</sup>=1,000,000m<sup>2</sup>



## Eleven Industrial Promotion Centers (IPCs)

○ IPC オフィス所在地

### IPC 1 (8 provinces)

1	Chiang Mai	チェンマイ
2	Chiang Rai	チェンライ
3	Nan	ナーン
4	Phrae	プレー
5	Mae Hong Son	メーホンソン
6	Lampang	ランパーン
7	Lamphun	ランブン
8	Phayao	パヤオ

### IPC 2 (4 provinces)

9	Uttaradit	ウタラディット
10	Phitsanulok	ピサヌロク
12	Sukhothai	スコータイ
15	Phetchabun	ペチャブン

### IPC 3 (5 provinces)

11	Tak	ターク
13	Kamphaeng Phet	カンペンベット
14	Phichit	ピチット
16	Nakhon Sawan	ナコンサワン
36	Uthai Thani	ウタイタニ

### IPC 4 (6 provinces)

17	Nong Khai	ノンカイ
18	Loei	ルーイ
19	Nong Bua Lamphu	ノンブアランプー
20	Udon Thani	ウドンタニ
21	Sakon Nakhon	サコンナコン
22	Nakhon Phanom	ナコンパノム

### IPC 5 (6 provinces)

23	Khon Kaen	コンケン
24	Kalasin	カラシン
25	Maha Sarakham	マハーサラカム
31	Roi Et	ロイエット
32	Yasothon	ヤソトン
34	Mukdahan	ムクダハン

### IPC 6 (4 provinces)

26	Chaiyaphum	チャイヤブム
27	Nakhon Ratchasima	ナコンラチャシマ
39	Lopburi	ロップリ
40	Saraburi	サラブリ

### IPC 7 (5 provinces)

28	Buri Ram	ブリラム
29	Surin	スリン
30	Si Sa Ket	シーサケット
33	Ubon Ratchathani	ウボンラチャタニ
35	Amnat Charoen	アムナートチャロン

### IPC 8 (14 provinces)

37	Chainat	チャイナート
38	Sing Buri	シンブリ
41	Ang Thong	アーントーン
42	Suphanburi	スパンブリ
43	Ayutthaya	アユタヤ
44	Kanchanaburi	カンチャナブリ
45	Nakhon Pathom	ナコンパトム
46	Nonthaburi	ノンタブリ
47	Pathum Thani	パトムタニ
49	Samut Sakhon	サムットサコン
51	Samut Songkhram	サムットソنگคราม
52	Ratchaburi	ราชบุรี
53	Petchaburi	เป็ชบุรี
54	Prachuap Khiri Khan	ปราชุมอัปคีริกาน

### IPC 9 (10 provinces)

48	Phra Nakhon (県都Krung Thep=Bangkok)	ปรานาコン
50	Samut Prakan	サムットปราคัน
55	Nakhon Nayok	นาコンนาโยก
56	Phrachin Buri	ปราชินบุรี
57	Chachoengsao	ฉะเชิงศอ
58	Chon Buri	ชลบุรี
59	Rayong	ราชอง
60	Chanthaburi	ฉันทบุรี
61	Trat	ตราท
62	Sa Kaeo	สะเคอ

### IPC 10 (6 provinces)

63	Chumphon	ชุมบง
64	Ranong	ราชอง
65	Surat Thani	สุราธานี
66	Phangnga	ปางง่า
67	Krabi	กระบี่
68	Phuket	ภูเก็ต

### IPC 11 (8 provinces)

69	Nakhon Si Thammarat	นาコンสิทามาราท
70	Pathalung	พัทลุง
71	Trang	ตรัง
72	Pattani	ปัตตานี
73	Songkhla	สงขลา
74	Satun	สตูน
75	Yala	ยะลา
76	Narathiwat	นราธิวัต



## 略語表

<b>A</b>		
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation	アジア太平洋経済協力会議
APEC-IBIZ	Asia-Pacific Economic Cooperation – International Network of Institutes for Small Business Counsellors	APEC 中小企業カウンセラー養成機関 国際ネットワーク
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
ASMED	Agency for SME Development	中小企業振興庁(ベトナム)
ATSME	Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs	中小企業家振興協会
<b>B</b>		
BAAC	Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives	農業・農業協同組合銀行
BAPPEDA	<i>Badan Perencanaan Pembangunan Daerah</i>	地方開発計画局(インドネシア)
BAPPENAS	<i>Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional</i>	国家開発企画庁(インドネシア)
BDiC	Business Diagnosis and Counselor Network in Chiang Rai	チェンライ企業診断カウンセラーネットワーク
BDS	Business Development Services	ビジネスデベロップメントサービス
BDSP	BDS Provider	BDS プロバイダー(組織を指す)
BIC	Business Incubator Center	ビジネスインキュベーターセンター(ファ ーイースタン大学)
BIOTEC	National Center for Genetic Engineering and Biotechnology	国家遺伝子工学・生命工学センター (国家科学技術開発庁)
BOC	Business Opportunity Center	ビジネスオポチュニティセンター(DIP)
BOI	Board of Investment	投資委員会(工業省)
BPIIP	<i>Badan Penelitian dan Pengembangan Industri dan Perdagangan</i>	研究開発庁(インドネシア)
BSID	Bureau of Supporting Industries Development	裾野産業開発課(DIP)
BSMED	Bureau of Small and Medium Enterprise Development	(貿易産業省) 中小企業振興局(フィリ ピン)
BSPD	Bureau of Service Provider Development	サービス提供者(SP)開発課(工業省産 業振興局)
<b>C</b>		
CC	Chamber of Commerce	商業会議所
CCC	Chiang Mai Chamber of Commerce	チェンマイ商業会議所
CD	Company Directed Technology Development Program	企業向け技術開発プログラム

CF	Consultancy Fund	コンサルティング基金
CHE	Commission of Higher Education	高等教育委員会
CIA	Concept, Interview and Advice	概念、面談、助言(診断マニュアル)
CIMED	Community Industrial Management Efficiency Development	コミュニティ産業経営効率性開発
CMCC	Chiang Mai Creative City	創造都市チェンマイ
CMCCDC	Chiang Mai Creative City Development Committee	創造都市チェンマイ開発委員会
C/P	Counterpart	カウンターパート
CWG	Central Working Group	中央作業委員会
<b>D</b>		
DBD	Department of Business Development	企業開発局(商務省)
DBD	Design Business Development Network	デザイン振興ネットワーク
DEP	Department of Export Promotion	輸出振興局(商務省)
DIP	Department of Industrial Promotion	産業振興局(工業省)
DIW	Department of Industrial Works	産業工場局(工業省)
DOST	Department of Science and Technology	科学技術省(フィリピン)
DSD	Department of Skill Development	技能訓練局(労働省)
DTI	Department of Trade and Industry	貿易産業省(フィリピン)
<b>E</b>		
EDA	Enterprise Diagnosis Association	企業診断協会
EDP	Entrepreneurship Development Program	起業家精神開発プログラム
<b>F</b>		
FEDEP	Forum for Economic Development and Employment Promotion	経済開発・雇用促進フォーラム(インドネシア)
FPESD	<i>Forum Pengembangan Ekonomi dan Sumber Daya</i>	州経済・人的資源開発フォーラム(インドネシア)
FRK	<i>Forum RembugKlaster</i>	クラスターフォーラム(インドネシア)
FTI	Federation of Thai Industries	タイ産業連盟
FTU	Foreign Trade University	国際貿易大学(ベトナム)
<b>G</b>		
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>	ドイツ国際協力公社
GMP	Good Manufacturing Practice	適正製造規範
GPP	Gross Provincial Product	県総生産

GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>	ドイツ技術協力公社
<b>H</b>		
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析及び重要管理点
HR	Human Resource	人的資源
HRD	Human Resource Development	人的資源開発
<b>I</b>		
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IKM-MOI	<i>Industri Kecil dan Menengah</i> , Ministry of Industry	工業省中小企業総局(インドネシア)
ILP	Industrial Linkage Programme	産業連携プログラム(マレーシア)
INDAK-LPT	<i>Lembaga Pembinaan Terpadu Industri Kecil dan Dagang Kecil</i>	小規模工業商業統合育成機関(インドネシア)
iP	Industrial Partner	イップ(総合相談サービス拠点の愛称)
IPC	Industrial Promotion Center	産業振興センター
ISIC	International Standard Industrial Classification of All Economic Activities	国際標準産業分類
ISMED	Institute for Small and Medium Enterprises Development	中小企業開発研究所
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
ISP	Integrated SME Promotion	統合中小企業振興
iTAP	Industrial Technology Assistance Program	産業技術支援プログラム
<b>J</b>		
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JODC	Japan Overseas Development Cooperation	海外貿易開発協会
JTEPA	Japan-Thailand Economic Partnership Agreement	日タイ経済連携協定
<b>K</b>		
<b>L</b>		
<b>M</b>		
MARD	Ministry of Agriculture and Rural Development	農業農村開発省(ベトナム)
MDICP	Manufacturing Development to Improve Competitiveness Program	製造業開発・競争力向上プログラム
MIC	Management Innovation Center	マネジメントイノベーションセンター(チェンマイ大学)

MITI	Ministry of International Trade and Industry	国際貿易産業省(マレーシア)
MLR	Minimum Lending Rate	最低貸出金利
MOC	Ministry of Commerce	商務省
MOE	Ministry of Education	教育省
MOF	Ministry of Finance	財務省
MOI	Ministry of Industry	工業省
MOIT	Ministry of Interior	内務省
MOL	Ministry of Labour	労働省
MOPH	Ministry of Public Health	保健省
MOST	Ministry of Science and Technology	科学技術省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MPC	Malaysia Productivity Corporation	マレーシア生産性公社
MPI	Ministry of Planning and Investment	計画投資省(ベトナム)
MSMEDC	Micro and SME Development Council	零細中小企業開発審議会(フィリピン)
MTEC	National Metal and Materials Technology Center	国家金属・材料技術センター(国家科学技術開発庁)
<b>N</b>		
NANOTEC	National Nanotechnology Center	国家ナノテクノロジーセンター(国家科学技術開発庁)
NCNA	Northern Consultant Network Association	北部コンサルタントネットワーク協会
NEC	New Entrepreneur Creation Program	起業家創出プログラム
NECTEC	National Electronics and Computer Technology Center	国家電子・コンピューター技術センター(国家科学技術開発庁)
NESDB	National Economic and Social Development Board	国家経済社会開発庁(首相府)
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
NIA	National Innovation Agency	国家イノベーション局
NIB	National Innovation Board	国家イノベーション委員会
NIE	Northern Industrial Estate	北部工業団地
NNSPSME	Northern Network of Service Providers for Small and Medium Enterprises	北部地域中小企業支援サービス提供者ネットワーク
NOHMEX	Northern Handicrafts Manufacturers and Exporters Association	北部手工芸品生産者・輸出者協会
NPL	Non-Performing Loan	不良債権
NPO	Non-Profit Organization	非営利組織

NSDC	National SME Development Council	国家中小企業開発委員会(マレーシア)
NSO	National Statistics Office	国家統計局(首相府)
NSTB	National Science and Technology Board	国家科学技術委員会(国家科学技術開発庁)
NSTDA	National Science and Technology Development Agency	国家科学技術開発庁
<b>O</b>		
OBM	Original Brand Manufacturing	自社ブランド生産
ODM	Original Design Manufacturing	自社設計生産
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
OEM	Original Equipment Manufacturing	相手先商標製品製造
OJT	On-the-Job Training	実地訓練
OSM	Office of Strategic Management	戦略管理庁(内務省)
OSMEP	Office of Small and Medium Enterprises Promotion	中小企業振興庁
OPS	Office of the Permanent Secretary	事務次官事務室(工業省)
OTOP	One <i>Tambon</i> One Product	一村一品
<b>P</b>		
PCM	Project Cycle Management	プロジェクトサイクルマネジメント
PCO	Provincial Commerce Office	県商業事務所(商務省)
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリクス
PIO	Provincial Industry Office	県産業事務所(工業省)
PMO	Prime Minister's Office	首相府
PP	Pilot Project	パイロットプロジェクト
PSMB	<i>Pembangunan SumberManusiaBerhad</i>	人的資源開発評議会(マレーシア)
PUSDIKLAT-IND	<i>PusatPendidikandanLatihanIndustri</i>	産業教育訓練センター(インドネシア)
<b>Q</b>		
QC	Quality Control	品質管理
<b>R</b>		
R&D	Research and Development	研究開発
RDC	Resource Development Center	資源開発センター(インドネシア)
RDISC	Research and Development and Innovation Service Center	研究開発・技術革新サービスセンター
RISMEP	Regional Integrated SME Promotion	地方レベルの統合中小企業振興

RWC	Regional Working Committee	地方作業委員会
<b>S</b>		
SAT	SHINDAN-SHI Association Thailand	タイ SHINDAN-SHI 協会
SBCG	Small Business Credit Guarantee Corporation	中小企業信用保証公社
SBGFC	Small Business Guarantee and Finance Corporation	小規模ビジネス保証・金融公社(フィリピン)
S/C	Steering Committee	推進委員会
SCC	SuratThani Chamber of Commerce	スラータニー商業会議所
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力庁
SEAP	SME Expert Advisory Panel	中小企業専門家諮問機関
SED	Small Enterprise Development	小規模企業開発
SEN-CM	Senior Expert Network Chiang Mai	チェンマイシニア専門家ネットワーク
SiPA	Software Industry Promotion Agency	ソフトウェア産業振興局
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SMEC	SME Corporation Malaysia	中小企業公社(マレーシア)
SMEDB	Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand	中小企業開発銀行
SME-TAC	SME Technical Assistance Center	中小企業技術支援センター(ベトナム)
SP	Service Provider	サービスプロバイダー(個人を指す)
SSIPP	Small-Scale Industry Promotion Project	小規模産業振興プロジェクト
STMEQ	Directorate for Standards, Metrology and Quality	標準・度量衡・品質局(ベトナム)
STSP	Southern Thailand Science Park	南タイサイエンスパーク
SULONG	SME Unified Lending Opportunities for National Growth	国家成長のための中小企業向け統合融資機会(フィリピン)
SVB	State Bank of Vietnam	ベトナム国家銀行
S/W	Scope of Work	業務実施細則
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity and Threat	強み、弱み、機会、脅威
<b>T</b>		
TBI, TBi	Technology Business Incubator	技術ビジネスインキュベーター
TCC	Thai Chamber of Commerce	タイ商業会議所
TDCI	Technology Development Center for Industry	産業技術開発センター(チェンマイ大学)
TEM	Total Energy Management	総合エネルギー管理
TF	Training Fund	訓練基金

TGI	Thai-German Institute	タイ-ドイツ協会
THB	Thai Baht	タイバーツ
TICA	Thai International Development Cooperation Agency	タイ国際開発協力機関
TISC	Trade and Investment Service Center	通商・投資サービスセンター
TLO	Technology Licensing Office	技術ライセンス事務所
TPA	Technology Promotion Association (Thailand-Japan)	泰日経済技術振興協会
TPI	Technology Promotion Institute	技術振興機構
TPM	Total Productive Maintenance	総合的生産保全
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
TSIC	Thai Standard Industrial Classification	タイ標準産業分類
TSP	Thailand Science Park	タイサイエンスパーク
TSSI	Trade & Service Sentiment Index	商業・サービス観測指数
<b>U</b>		
UBI, UBi	University Business Incubator	大学ビジネスインキュベーター
UBICO	University Business Incubator Coordinating Office	大学ビジネスインキュベーター調整事務所
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国連教育科学文化機関
UPI-ISSI	University of the Philippines, Institute for Small-Scale Industries	フィリピン大学小規模産業研究所
<b>V</b>		
VBSP	Vietnam Bank of Social Policies	ベトナム社会政策銀行
VCC	Vietnam Chamber of Commerce	ベトナム商業会議所
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	ベトナム商工会議所
VDB	Viet Nam Development Bank	ベトナム開発銀行
VPC	Vietnam Productivity Center	ベトナム生産性本部
<b>W</b>		
<b>X Y Z</b>		
XCEP	Excellence Center for Eco-Products	エコ製品優良センター



## 目 次

	頁
まえがき	
<b>第1章 調査の概要</b>	
1.1 調査の背景.....	1-1
1.2 調査の目的.....	1-2
1.3 地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）と RISMEP メカニズム.....	1-2
1.4 調査の基本方針.....	1-2
1.5 調査の段階とスケジュール.....	1-4
1.6 調査実施体制.....	1-4
1.7 調査全体のフロー.....	1-5
1.7.1 フェーズ 1.....	1-9
1.7.2 フェーズ 2.....	1-9
1.7.3 フェーズ 3.....	1-10
<b>第2章 タイにおける中小企業振興の現状</b>	
2.1 中小企業振興政策と第2次中小企業振興マスタープラン.....	2-1
2.1.1 中小企業振興法.....	2-1
2.1.2 第2次中小企業振興マスタープラン（2007-2011）.....	2-3
2.2 産業振興局（DIP）と産業振興センター（IPC）の中小企業支援策とプロジェクト予算.....	2-6
2.2.1 DIP の中小企業支援策と総予算及び IPC への配分.....	2-6
2.2.2 BDS 要素別支援と予算.....	2-8
2.2.3 IPC の立場から見た中小企業振興予算と活動.....	2-10
2.3 中小企業振興関連政府組織.....	2-18
2.3.1 中小企業振興庁（OSMEP）.....	2-19
2.3.2 中小企業振興に係わる工業省組織.....	2-20
2.3.3 中小企業振興に係わる商務省組織.....	2-23
2.3.4 国家科学技術開発庁（NSTDA）.....	2-24
2.3.5 国家イノベーション局（NIA）.....	2-24
2.3.6 中小企業開発銀行（SMEDB）.....	2-24
2.3.7 中小企業信用保証公社（SBCG）.....	2-25
2.4 民間の中小企業振興関連組織.....	2-25
2.4.1 タイ産業連盟（FTI）.....	2-25
2.4.2 タイ商業会議所（TCC）.....	2-26
2.4.3 中小企業家振興協会（ATSME）.....	2-26

2.4.4	泰日経済技術振興協会（TPA）	2-27
2.5	SHINDAN-SHI の現状	2-27
2.5.1	日本の支援による SHINDAN-SHI 養成事業	2-27
2.5.2	地方 SHINDAN-SHI	2-29
2.5.3	SHINDAN-SHI の協会	2-30
2.5.4	SP Home	2-31
2.6	アンケートに見る調査対象地域の中小企業の現状と課題	2-31
2.6.1	中小企業支援機関に対するアンケート結果	2-31
2.6.2	中小企業に対する BDS ニーズに関するアンケート結果	2-35
2.7	地方レベルの中小企業振興に関する方向性	2-37

### 第3章 日本及びアセアン4か国の中小企業振興制度

3.1	日本の中小企業振興政策及び制度	3-1
3.1.1	中小企業基本法	3-1
3.1.2	中小企業振興施策	3-1
3.1.3	中小企業支援機関	3-5
3.1.4	代表的な国レベルの地域中小企業活性化事業	3-5
3.1.5	中小企業診断士	3-8
3.2	アセアン4か国の中小企業振興制度の比較	3-8
3.2.1	中小企業振興政策・施策関連情報	3-8
3.2.2	中小企業診断士（コンサルタント）制度	3-13
3.2.3	中小企業振興事例	3-15
3.3	タイで参考になる日本の中小企業振興制度	3-19
3.3.1	中小企業施策利用ガイドブック	3-19
3.3.2	伝統的工芸品産業振興制度	3-21
3.3.3	金融支援	3-23
3.4	タイで参考になるアセアンの中小企業振興制度	3-27

### 第4章 調査対象地域（チェンマイ県とスラータニー県）の現状

4.1	調査対象地域の産業構造と製造業	4-1
4.1.1	チェンマイ県と IPC1 地域	4-6
4.1.2	スラータニー県と IPC10 地域	4-10
4.2	中小企業と中小企業支援の状況	4-15
4.2.1	チェンマイ県	4-15
4.2.2	スラータニー県	4-24
4.3	両県の中小企業振興の問題点・課題	4-33
4.3.1	チェンマイ県	4-33
4.3.2	スラータニー県	4-33

## 第5章 参加型計画手法に基づく RISMEP メカニズムの構築とパイロットプロジェクトの選定

5.1 RISMEP メカニズムの構築方法.....	5-1
5.2 参加型計画手法による RISMEP メカニズム構築.....	5-1
5.2.1 問題分析.....	5-1
5.2.2 目的分析.....	5-2
5.2.3 プロジェクトの選択.....	5-2
5.3 パイロットプロジェクトの選定方法.....	5-3

## 第6章 チェンマイ県の RISMEP メカニズムとパイロットプロジェクト

6.1 チェンマイ県の RISMEP メカニズム.....	6-1
6.1.1 問題系図.....	6-1
6.1.2 目的系図とアプローチ.....	6-1
6.1.3 チェンマイ県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム.....	6-4
6.1.4 チェンマイ県の RISMEP メカニズム実施計画.....	6-4
6.2 チェンマイ県パイロットプロジェクトの選定.....	6-10
6.3 チェンマイ県パイロットプロジェクト全般.....	6-12
6.3.1 チェンマイ県パイロットプロジェクトの概要.....	6-12
6.3.2 チェンマイ県パイロットプロジェクトの全体スケジュール.....	6-13
6.3.3 チェンマイ県パイロットプロジェクトの実施体制(プロジェクトチーム) .....	6-13
6.4 C-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック.....	6-15
6.4.1 C-I プロジェクトの概要.....	6-15
6.4.2 C-I プロジェクトの実施手順.....	6-17
6.4.3 C-I プロジェクトの実施スケジュール.....	6-19
6.4.4 C-I プロジェクトの成果.....	6-21
6.5 C-II プロジェクト：SP の実践能力向上.....	6-23
6.5.1 C-II プロジェクトの概要.....	6-23
6.5.2 C-II プロジェクトの実施手順.....	6-25
6.5.3 C-II プロジェクトの実施スケジュール.....	6-27
6.5.4 C-II プロジェクトの成果.....	6-29
6.6 C-III プロジェクト：BDS プロバイダーによる総合相談サービス.....	6-30
6.6.1 C-III プロジェクトの概要.....	6-30
6.6.2 C-III プロジェクトの実施手順.....	6-33
6.6.3 C-III プロジェクトの実施スケジュール.....	6-35
6.6.4 C-III プロジェクトの成果.....	6-36
6.7 チェンマイ県パイロットプロジェクトの総括.....	6-39
6.7.1 地方中小企業振興制度.....	6-39

6.7.2 地方中小企業振興制度の構築としてのチェンマイ県パイロットプロジェクトの成果.....	6-41
--	------

## 第7章 スラータニー県の RISMEDP メカニズムとパイロットプロジェクト

7.1 スラータニー県の RISMEDP メカニズム.....	7-1
7.1.1 問題系図.....	7-1
7.1.2 目的系図とアプローチ.....	7-1
7.1.3 スラータニー県の RISMEDP 戦略と RISMEDP メカニズム.....	7-4
7.1.4 スラータニー県の RISMEDP メカニズム実施計画.....	7-4
7.2 スラータニー県パイロットプロジェクトの選定.....	7-9
7.3 スラータニー県パイロットプロジェクト全般.....	7-11
7.3.1 スラータニー県パイロットプロジェクトの概要.....	7-11
7.3.2 スラータニー県パイロットプロジェクトの全体スケジュール.....	7-11
7.3.3 スラータニー県パイロットプロジェクトの実施体制(プロジェクトチーム).....	7-12
7.4 S-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック.....	7-13
7.4.1 S-I プロジェクトの概要.....	7-13
7.4.2 S-I プロジェクトの実施手順.....	7-16
7.4.3 S-I プロジェクトの実施スケジュール.....	7-18
7.4.4 S-I プロジェクトの成果.....	7-20
7.5 S-II プロジェクト：BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築.....	7-22
7.5.1 S-II プロジェクトの概要.....	7-22
7.5.2 S-II プロジェクトの実施手順.....	7-24
7.5.3 S-II プロジェクトの実施スケジュール.....	7-26
7.5.4 S-II プロジェクトの成果.....	7-28
7.6 S-III プロジェクト：ニーズに応じた BDS 紹介マッチングツールの開発.....	7-31
7.6.1 S-III プロジェクトの概要.....	7-31
7.6.2 S-III プロジェクトの実施手順.....	7-34
7.6.3 S-III プロジェクトの実施スケジュール.....	7-36
7.6.4 S-III プロジェクトの成果.....	7-38
7.7 S-IV プロジェクト：SP の能力向上.....	7-40
7.7.1 S-IV プロジェクトの概要.....	7-40
7.7.2 S-IV プロジェクトの実施手順.....	7-43
7.7.3 S-IV プロジェクトの実施スケジュール.....	7-45
7.7.4 S-IV プロジェクトの成果.....	7-47
7.8 スラータニー県パイロットプロジェクトの総括.....	7-50
7.8.1 地方中小企業振興制度.....	7-50
7.8.2 地方中小企業振興制度の構築としてのスラータニー県パイロットプロジェクトの成果.....	7-51

## 第8章 パイロットプロジェクトの評価

8.1	評価の枠組みと評価の方法	8-1
8.1.1	評価の目的	8-1
8.1.2	パイロットプロジェクト実施期間とプロジェクト評価期間	8-1
8.1.3	評価実施者/評価チーム	8-1
8.1.4	評価調査の対象者	8-1
8.1.5	評価の方法	8-2
8.2	チェンマイ県パイロットプロジェクトの評価	8-3
8.2.1	パイロットプロジェクト全体の人的投入	8-3
8.2.2	C-Iプロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック	8-3
8.2.3	C-IIプロジェクト：SPの実践能力向上	8-7
8.2.4	C-IIIプロジェクト：BDSプロバイダーによる総合相談サービス	8-11
8.2.5	評価5項目に基づく評価	8-14
8.2.6	パイロットプロジェクトを通じた技術移転	8-21
8.2.7	提言	8-21
8.2.8	教訓	8-26
8.3	スラータニー県パイロットプロジェクトの評価	8-29
8.3.1	パイロットプロジェクト全体の人的投入	8-29
8.3.2	S-Iプロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック	8-30
8.3.3	S-IIプロジェクト：BDSプロバイダーの連携ネットワーク構築	8-34
8.3.4	S-IIIプロジェクト：ニーズに応じたBDS紹介マッチングツールの開発	8-37
8.3.5	S-IVプロジェクト：SPの能力向上	8-41
8.3.6	評価5項目に基づく評価	8-44
8.3.7	パイロットプロジェクトを通じた技術移転	8-51
8.3.8	提言	8-52
8.3.9	教訓	8-55
8.4	パイロットプロジェクト全体の5項目評価	8-58
8.4.1	妥当性	8-58
8.4.2	有効性	8-59
8.4.3	効率性	8-59
8.4.4	インパクト（見込み）	8-60
8.4.5	持続性（見込み）	8-60
8.4.6	結論	8-60
8.5	提言と教訓	8-61
8.5.1	提言	8-61
8.5.2	教訓	8-62

## 第9章 RISMEP メカニズムの構築と全国展開

9.1 地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）のアプローチ	9-1
9.1.1 パイロットプロジェクトとドナー委員会の新アプローチとの比較	9-1
9.1.2 パイロットプロジェクトとRISMEPメカニズム	9-5
9.2 RISMEPプロジェクト	9-8
9.3 RISMEPプロジェクトのタイ全国での普及方法	9-10
9.3.1 RISMEPプロジェクト運営組織	9-10
9.3.2 RISMEPプロジェクトの実施方法及び手順	9-11
9.3.3 SPの業務及び育成計画	9-13
9.3.4 RISMEPプロジェクト実施スケジュール	9-16
9.3.5 概略予算	9-18

## 第10章 結論と提言

10.1 結論	10-1
10.1.1 BDSの重要性とBDSの普及の問題点	10-1
10.1.2 パイロットプロジェクトとRISMEPメカニズムの有効性	10-1
10.1.3 RISMEPメカニズムの重点プロジェクト	10-4
10.1.4 RISMEPプロジェクトの普及	10-4
10.2 提言	10-13
10.2.1 RISMEPプロジェクトの全国展開を開始する。	10-13
10.2.2 地方の状況によりRISMEPプロジェクトを構築する。	10-14
10.2.3 ネットワークを構築して中小企業振興を図る。	10-16
10.2.4 SPの自立を最終目標とする。	10-22

## 添付資料

添付 1.1 プロジェクトスケジュール	A1-1
添付 1.2 JICA 調査団	A1-2
添付 1.3 工業省産業振興局（DIP）サービスプロバイダー（SP）開発課（BSPD: Bureau of Service Provider Development）の本調査担当者	A1-3
添付 1.4 プロジェクトチームメンバー	A1-4
添付 1.5 推進委員会（S/C: Steering Committee）のメンバー	A1-5
添付 1.6 作業委員会のメンバー	A1-6
添付 2.1 中小企業に対するBDSニーズアンケート結果（チェンマイ県、スラータニー県）	A2-1
添付 3.1 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会の概要	A3-1

添付 6.1	C-I プロジェクトの進捗状況総括表 .....	A6-1
添付 6.2	チェンマイ県ガイドブックの構成.....	A6-2
添付 6.3	C-II プロジェクトの進捗状況総括表 .....	A6-7
添付 6.4	C-III プロジェクトの進捗状況総括表.....	A6-8
添付 6.5	チェンマイ県 BDS 紹介データベースの構成 .....	A6-11
添付 7.1	S-I プロジェクトの進捗状況総括表.....	A7-1
添付 7.2	スラータニー県ガイドブックの構成.....	A7-2
添付 7.3	スラータニー県ガイドブックの配布記録.....	A7-6
添付 7.4	S-II プロジェクトの進捗状況総括表.....	A7-7
添付 7.5	S-III プロジェクトの進捗状況総括表 .....	A7-8
添付 7.6	S-IV プロジェクトの進捗状況総括表 .....	A7-10
添付 8.1	チェンマイ県ガイドブック評価アンケート回答集計結果 (BDS プロ バイダー/SP) .....	A8-1
添付 8.2	チェンマイ県 C-II プロジェクト研修参加 SP の能力評価結果.....	A8-4
添付 8.3	チェンマイ県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結果 (中小企業) .....	A8-5
添付 8.4	チェンマイ県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結果 (SP) .....	A8-8
添付 8.5	チェンマイ県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結果 (BDS プロバイダー) .....	A8-13
添付 8.6	チェンマイ県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結果 (総合相談サービス拠点) .....	A8-17
添付 8.7	スラータニー県 OJT 参加者アンケート回答集計結果.....	A8-22
添付 8.8	スラータニー県ガイドブック評価アンケート回答集計結果 (中小企 業) .....	A8-26
添付 8.9	スラータニー県ガイドブック評価アンケート回答集計結果 (BDS プ ロバイダー/SP) .....	A8-29
添付 8.10	スラータニー県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結 果 (中小企業) .....	A8-33
添付 8.11	スラータニー県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結 果 (BDSP 連携ネットワーク) .....	A8-36
添付 8.12	スラータニー県パイロットプロジェクト評価アンケート回答集計結 果 (OJT 参加者) .....	A8-42
添付 9.1	中小企業支援の国際的な流れ.....	A9-1

## 参考文献

## 図表目次

	頁
<b>第1章 調査の概要</b>	
図 1.7-1 調査全体のフロー.....	1-7
<b>第2章 タイにおける中小企業振興の現状</b>	
表 2.1-1 中小企業の SWOT 分析.....	2-4
表 2.1-2 中小企業振興の6つの戦略.....	2-5
表 2.2-1 DIP と IPC 1、IPC 10 のプロジェクト別予算一覧表 (2010 年) .....	2-7
表 2.2-3 BDS 要素別の予算.....	2-8
表 2.2-2 BDS 要素別予算 (2010 年) .....	2-9
表 2.2-4 IPC 1 の 2010 年度の活動と予算.....	2-11
表 2.2-5 IPC 10 の 2010 年度の活動と予算.....	2-15
表 2.3-1 中小企業振興関連の主要な政府組織.....	2-18
表 2.3-2 DIP の各部局と業務.....	2-21
表 2.5-1 SHINDAN-SHI 養成事業の概要と日本の支援.....	2-28
表 2.5-2 地方 SHINDAN-SHI の訓練コース内訳 (300 時間) .....	2-29
表 2.5-3 地方 SHINDAN-SHI 育成事業の概要 (300 時間座学+実習) .....	2-30
表 2.5-4 SHINDAN-SHI の協会.....	2-30
表 2.6-1 CWG 及び RWC のアンケート回答比較表 (1) .....	2-33
表 2.6-2 CWG 及び RWC のアンケート回答比較表 (2) .....	2-34
表 2.6-3 CWG 及び RWC のアンケート回答比較表 (3) .....	2-35
<b>第3章 日本及びアセアン4か国の中小企業振興制度</b>	
図 3.1-1 中小企業応援センターの支援の流れ.....	3-3
図 3.3-1 「マル経融資」の手順.....	3-25
図 3.3-2 東京都港区による融資あっせん制度の流れ (申し込みから貸付まで) ...	3-26
図 3.3-3 中部ジャワ州全体のフォーラムの概念図.....	3-28
図 3.3-4 中部ジャワ州における県・市レベル以下のフォーラムの概念図.....	3-29
表 3.1-1 中小企業の範囲.....	3-1
表 3.1-2 ワンストップ INDEX の例.....	3-4
表 3.1-3 地域中小企業支援事業実施の効果 (例) .....	3-7
表 3.2-1 対象4か国中小企業政策基本情報.....	3-11
表 3.2-2 アセアン3か国における中小企業コンサルタント養成制度概要.....	3-14
表 3.2-3 対象4か国中小企業施策実施事例.....	3-17
表 3.3-1 中小企業施策利用ガイドブックインデックス例.....	3-19

表 3.3-2	中小企業施策利用ガイドブック目次例	3-20
表 3.3-3	「マル経融資」の概要	3-24

#### 第4章 調査対象地域（チェンマイ県とスラータニー県）の現状

表 4.1-1	IPC1 管轄 8 県の県総生産（2008 年暫定値、現行市場価格表示）	4-2
表 4.1-2	IPC1 管轄 8 県内の製造業サブセクター別企業数・被雇用者数（2008 年）	4-3
表 4.1-3	IPC10 管轄 6 県の県総生産（2008 年暫定値、現行市場価格表示）	4-4
表 4.1-4	IPC10 管轄 6 県内の製造業サブセクター別企業数・被雇用者数（2008 年）	4-5
表 4.1-5	チェンマイ県の主要産業	4-7
表 4.1-6	スラータニー県の農業（2007 年）	4-11
表 4.1-7	スラータニー県の主要産業（2008 年）	4-11
表 4.2-1	チェンマイ地域の SP 養成実績	4-17
表 4.2-2	チェンマイ県の BDS プロバイダーと内容	4-18
表 4.2-3	指数によるチェンマイ県の BDS 供給順位表	4-19
表 4.2-4	NNSPSME の会員組織（2011 年 1 月現在）	4-20
表 4.2-5	チェンマイ地域の SP ネットワーク	4-21
表 4.2-6	スラータニー県の BDS プロバイダーと内容	4-27
表 4.2-7	スラータニー県の BDS 供給順位表	4-28
表 4.2-8	地方 SHINDAN-SHI 研修（300 時間コース）修了者の職業（単位：人）	4-30
表 4.2-9	スラータニー県の SP に対するアンケート結果	4-30

#### 第5章 参加型計画手法に基づく RISMEP メカニズムの構築とパイロットプロジェクトの選定

図 5.2-1	問題系図のツリー構造	5-2
図 5.2-2	目的系図のツリー構造	5-2
図 5.2-3	アプローチの策定	5-3

#### 第6章 チェンマイ県の RISMEP メカニズムとパイロットプロジェクト

図 6.1-1	チェンマイ県の問題系図	6-2
図 6.1-2	チェンマイ県の目的系図	6-3
図 6.1-3	チェンマイ県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム	6-4
図 6.3-1	チェンマイ県パイロットプロジェクトの全体スケジュール	6-13
図 6.3-2	チェンマイ県のパイロットプロジェクト実施体制	6-14
図 6.4-1	C-I プロジェクトのフローチャート	6-18
図 6.4-2	チェンマイ県のガイドブックのイメージ	6-22

図 6.5-1	C-II プロジェクトのフローチャート .....	6-26
図 6.5-2	チェンマイ県の OJT 実施体制 .....	6-29
図 6.6-1	C-III プロジェクトのフローチャート .....	6-34
図 6.6-2	総合相談サービス拠点「iP」のロゴマーク .....	6-37
図 6.6-3	チェンマイ県の総合相談サービス拠点運営体制 .....	6-38
図 6.7-1	地方中小企業振興制度の好循環仮説 .....	6-40
表 6.1-1	チェンマイ県の RISMEP メカニズムを構成するプロジェクト .....	6-5
表 6.2-1	チェンマイ県のパイロットプロジェクト候補から除外されるプロジェクト .....	6-11
表 6.2-2	プロジェクトの優先度の判定方法 .....	6-11
表 6.2-3	チェンマイ県のパイロットプロジェクト候補の優先度 .....	6-11
表 6.4-1	C-I プロジェクトの PDM .....	6-16
表 6.4-2	C-I プロジェクトのスケジュール表 .....	6-20
表 6.5-1	C-II プロジェクトの PDM .....	6-24
表 6.5-2	C-II プロジェクトのスケジュール表 .....	6-28
表 6.5-3	チェンマイ県におけるワークショップの概要 .....	6-29
表 6.5-4	チェンマイ県における OJT の概要 .....	6-30
表 6.6-1	C-III プロジェクトの PDM .....	6-32
表 6.6-2	C-III プロジェクトのスケジュール表 .....	6-35
表 6.6-3	iP 委員会の委員 .....	6-39

## 第7章 スラータニー県の RISMEP メカニズムとパイロットプロジェクト

図 7.1-1	スラータニー県の問題系図 .....	7-2
図 7.1-2	スラータニー県の目的系図 .....	7-3
図 7.1-3	スラータニー県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム .....	7-4
図 7.3-1	スラータニー県パイロットプロジェクトの全体スケジュール .....	7-12
図 7.3-2	スラータニー県のパイロットプロジェクト実施体制 .....	7-13
図 7.4-1	S-I プロジェクトのフローチャート .....	7-17
図 7.4-2	スラータニー県のガイドブックのイメージ .....	7-21
図 7.5-1	S-II プロジェクトのフローチャート .....	7-25
図 7.5-2	ネットワーク概念図 .....	7-26
図 7.5-3	ネットワークの体制図（2011年3月1日時点） .....	7-28
図 7.6-1	S-III プロジェクトのフローチャート .....	7-35
図 7.7-1	S-IV プロジェクトのフローチャート .....	7-44
図 7.7-2	スラータニー県の勉強会・OJT 実施体制 .....	7-48
図 7.8-1	地方中小企業振興制度とパイロットプロジェクトの関係 .....	7-50
表 7.1-1	スラータニー県の RISMEP メカニズムを構成するプロジェクト .....	7-5

表 7.2-1	スラータニー県のパイロットプロジェクト候補から除外されるプロジェクト.....	7-10
表 7.2-2	スラータニー県のパイロットプロジェクト候補の優先度.....	7-10
表 7.4-1	S-I プロジェクトの PDM.....	7-15
表 7.4-2	S-I プロジェクトのスケジュール表.....	7-19
表 7.5-1	S-II プロジェクトの PDM.....	7-23
表 7.5-2	S-II プロジェクトのスケジュール表.....	7-27
表 7.5-3	ネットワークの活動内容.....	7-30
表 7.5-4	31 機関のネットワーク.....	7-31
表 7.6-1	S-III プロジェクトの PDM.....	7-33
表 7.6-2	S-III プロジェクトのスケジュール表.....	7-37
表 7.6-3	BDS 紹介データベース掲載データ項目.....	7-38
表 7.7-1	S-IV プロジェクトの PDM.....	7-42
表 7.7-2	S-IV プロジェクトのスケジュール表.....	7-46
表 7.7-3	勉強会参加者能力評価結果（全回答者の平均値）.....	7-47
表 7.7-4	OJT 実施の概要.....	7-49

## 第 8 章 パイロットプロジェクトの評価

図 8.1-1	評価のプロセス.....	8-2
表 8.2-1	C-I プロジェクトの実績表.....	8-4
表 8.2-2	チェンマイ県ガイドブックの満足度のアンケート結果.....	8-5
表 8.2-3	C-II プロジェクトの実績表.....	8-8
表 8.2-4	C-III プロジェクトの実績表.....	8-12
表 8.2-5	チェンマイ県パイロットプロジェクトの評価設問.....	8-15
表 8.2-6	チェンマイ県評価調査の概要.....	8-17
表 8.2-7	チェンマイ県パイロットプロジェクトの継続体制の整備状況.....	8-20
表 8.2-8	総合相談サービス拠点（iP）相談員研修のカリキュラム（案）.....	8-23
表 8.2-9	ネットワークコーディネーターの役割（案）.....	8-24
表 8.2-10	iP ニュースレターの概要（案）.....	8-24
表 8.2-11	共同プロジェクトによるガイドブックの改訂（案）.....	8-25
表 8.2-12	SP による業界別勉強会の活動（案）.....	8-26
表 8.3-1	S-I プロジェクトの実績表.....	8-31
表 8.3-2	ガイドブック満足度評価アンケート結果.....	8-32
表 8.3-3	ガイドブック活用度アンケート結果.....	8-32
表 8.3-4	他に必要であった/高い達成度が必要であったアウトプットの要素.....	8-34
表 8.3-5	S-II プロジェクトの実績表.....	8-35
表 8.3-6	S-III プロジェクトの実績表.....	8-38
表 8.3-7	S-IV プロジェクトの実績表.....	8-42

表 8.3-8	評価作業用情報の収集方法.....	8-44
表 8.3-9	スラータニー県パイロットプロジェクトの評価設問.....	8-45
表 8.3-10	スラータニー県パイロットプロジェクトの継続体制の整備状況.....	8-50

## 第9章 RISMEP メカニズムの構築と全国展開

図 9.1-1	SP 研修型の体系.....	9-2
図 9.1-2	チェンマイ県型総合相談サービス/コンサルティングサービスの体系.....	9-3
図 9.1-3	スラータニー県型総合相談サービス/コンサルティングサービスの体系.....	9-4
図 9.1-4	チェンマイ県のパイロットプロジェクトの位置づけ.....	9-6
図 9.1-5	スラータニー県のパイロットプロジェクトの位置づけ.....	9-7
図 9.2-1	基本的な RISMEP プロジェクト.....	9-9
図 9.3-1	RISMEP プロジェクトの手順.....	9-12
図 9.3-2	RISMEP プロジェクトの実施スケジュール.....	9-17
表 9.3-1	OJT による SP 育成スケジュール.....	9-15
表 9.3-2	基本的な RISMEP プロジェクトの概略予算.....	9-18

## 第10章 結論と提言

図 10.1-1	RISMEP ネットワーク(チェンマイ県のパイロットプロジェクトの例).....	10-9
図 10.1-2	日本とタイにおける RISMEP ネットワークの比較.....	10-12
図 10.2-1	総合相談窓口の機能.....	10-18
図 10.2-2	SP Desk の機能.....	10-20
表 10.1-1	RISMEP メカニズムと地方中小企業振興の課題との関係(チェンマイ県).....	10-2
表 10.1-2	RISMEP メカニズムと地方中小企業振興の課題との関係(スラータニー県).....	10-3
表 10.1-3	RISMEP メカニズムの重点プロジェクト.....	10-5
表 10.2-1	両県の状況とパイロットプロジェクトでの対応の視点.....	10-15
表 10.2-2	一般的なタイの企業規模と BDS の関係.....	10-25
表 10.2-3	タイの企業規模別の典型的な経営課題.....	10-26

## 添付資料

### 添付 6.5

図 A6-1	チェンマイ県 BDS 紹介データベースの全体像.....	A6-11
--------	------------------------------	-------

表 A6-1 チェンマイ県 BDS データベースにおける情報の連携 .....A6-12

添付 9.1

図 A9-1 BDS ネットワークのアクターと役割 .....A9-4

表 A9-1 BDS による支援サービス .....A9-1

表 A9-2 供給者（BDS プロバイダー）及び需要者（中小企業）の阻害要因 .....A9-2

表 A9-3 BDS アクターとその役割 .....A9-3



## まえがき

### タイ国の中小企業の状況と中小企業振興マスタープラン

タイ国中小企業振興庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）が作成した「第2次中小企業振興マスタープラン2007-2011」では、タイ経済に対する中小企業の重要性を、「中小企業はタイ全体の企業数の99%を占め、持続的な発展の重要な柱である。中小企業の発展は経済の活性化促進、経済発展の強化及び貧困の根絶のための主要な原動力となる。」と述べている。同マスタープランによると、2006年時点でのタイの企業数は229万社で、そのうち零細企業を含む中小企業数は227万社である。中小企業の全雇用数に占める割合は77%、国内総生産（GDP: Gross Domestic Product）に占める割合は39%である。

同マスタープランでは、中小企業の抱える問題点を、(1)財務的な問題、(2)経営的な問題、(3)技術的な問題、(4)マーケティングの問題、(5)製品の問題、(6)人材面の問題、(7)生産コストの問題、(8)政府サービスへのアクセスの問題としており、企業経営のほとんどすべての点で問題があるとしている。

これらの状況を改善するために同マスタープランでは6つの戦略を掲げており、「地域及び地方の中小企業振興を図る」が戦略5として取り上げられている。

### タイ国工業省の地方中小企業振興とその課題

一方、工業セクターの中小企業振興を担当する工業省の産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）は、製造業を主体とした全国の中小企業支援を実施している。バンコク周辺の中小企業は、自動車産業、電気・電子産業の裾野産業を形成して発展を遂げているが、バンコクから離れた地方の中小企業の多くは家族経営から脱却できず、経済環境の変化に十分に適応できていない。地方の中小企業経営者は、経営改善を行うことで企業の発展を図ることが急務である。

しかし、地方の中小企業は地理的に分散しており、中小企業支援の情報が行き渡っていない。また、どこへ行けば支援の相談ができるかも知らない場合が多い。一方、経営改善の支援をサービスプロバイダー（SP: Service Provider）から受けたことがある企業も、実践的でなかったSPの支援内容に満足していない例も多い。

DIPの地方支所である産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）は、DIPの中小企業支援プロジェクトを管轄地域の中小企業に提供している。しかし上述のように、中小企業経営者の多くは、そのような支援サービスにどのようにしてアクセスするかをよく知らない。まず、支援サービスに関する情報の充実を図り、広く広報する必要がある。

### BDSと中小企業を支援するネットワークの重要性

中小企業の支援サービスであるBDS（Business Development Services）は、企業の得意でない分野や知識が十分でない分野について、専門的立場から、企業にとって有益なソリュ

ーションを提供するものである。すなわち **BDS** は、経営改善、マーケティングの改善、現場の改善、人事の改善等を提言するサービスを含む。また、新分野に挑戦する企業や創業を計画する起業家に対して適切なアドバイスを行うことも **BDS** である。

このように **BDS** は企業の発展にとって大切なサービスであるが、この支援サービスを幅広く提供するためには、単独の支援機関または個人の **SP** で支援を行うより、複数の支援経路があり、それらの経路がネットワークでつながり、ネットワークの力と情報が総合的に活用できることが望ましい。このネットワークのコーディネート及び中小企業の総合相談・マッチングサービスに、既存の **SHINDAN-SHI** を従事させることで、**SHINDAN-SHI** の能力と活動範囲の多様化が図れる。

## 調査報告書の構成等

国際協力機構 (**JICA: Japan International Cooperation Agency**) は、上記の状況を踏まえ、2009年5月22日にタイ国工業省産業振興局と、本調査の実施に関する業務実施細則 (**S/W: Scope of Work**) に署名し、本調査が開始された。

本報告書は、10章から構成される。第1章で調査の枠組みを説明した。

第2章の「タイにおける中小企業振興の現状」では、政府の中小企業政策・施策、**DIP** と **IPC** の活動と予算の分析、工業省以外の中小企業振興を行う省庁及び関連機関の紹介、**SHINDAN-SHI** の現状を述べた。最後に本調査のタイ側の作業委員会及び中小企業のアンケート結果分析より、中小企業振興の問題点と課題をまとめた。

第3章の「日本及びアセアン4か国の中小企業振興制度」では、中小企業振興制度、組織、中小企業診断士の状況並びに代表的な振興事例をまとめた。その中からタイの中小企業振興に参考となる事例紹介を行った。その中のいくつかは、地方レベルの統合中小企業振興 (**RISMEP: Regional Integrated SME Promotion**) プロジェクトに応用されている。

第4章の「調査対象地域 (チェンマイ県とスラーターニー県) の現状」では、同地域の産業の現状と **BDS** プロバイダーの活動状況を取り上げた。

第5章の「参加型計画手法に基づく **RISMEP** メカニズムの構築とパイロットプロジェクトの選定」では、**RISMEP** メカニズムの構築を参加型問題分析ワークショップで行った。その結果を、2章から4章までの現状調査の分析結果と比較し、矛盾がないことを確認した。さらに、**RISMEP** メカニズムのプロジェクトの中から、パイロットプロジェクトを選定する方法を説明した。

それを受けて第6章と第7章で、チェンマイ県とスラーターニー県におけるパイロットプロジェクトの計画から実施について、それぞれ記載した。

第8章では、パイロットプロジェクトの評価を行い、その成果を全国に普及させるための考察を行った。

第9章では、**RISMEP** プロジェクトの全国普及の手法及び **SP** の育成方法について詳述した。

第10章では、上記の結果を総合的に分析・評価して結論を述べ、**RISMEP** プロジェクトを全国展開するための提言をまとめた。特に **BDS** プロバイダーのネットワーク構築に焦点をあて、**SP** 育成についても言及した。

RISMEP プロジェクトを計画する関係者は、第 9 章でその手順を、第 10 章で計画の基本・基礎を知ることができる。個々のプロジェクトの組織、活動、スケジュールの詳細及びコスト等は、第 6 章、第 7 章で詳述しているので、計画立案、実施、プロジェクト管理の参考になる。

本報告書に記載された本プロジェクトの貴重な経験と成果が、タイ国の各地域に普及されることを切に希望する。

## 重要用語の定義

**ネットワーク**： ネットワークは、(1)一定の目的を持ち文書（規約）で規定され、対外的に認められたネットワークと、(2)ネットワーク参加者の関心のある活動を推進する目的の、文書で規定しない自主的なネットワークがある。

本調査では、地方の中小企業振興に関連する(1)のネットワークの形成を目的とする。しかし(2)の活動は、(1)の活動を持続的に支える重要な要素であり、本調査でも両者のつながりを重視している。

**BDS**： ビジネスデベロップメントサービス (Business Development Services) の略語である。企業の業績向上、市場アクセスの向上及び競争力の向上のためのサービスである<sup>1</sup>。

**BDS プロバイダー**： 企業に直接 BDS を提供する機関又は個人である<sup>2</sup>。タイの通称に従い、本報告書では、個人以外の BDS プロバイダーを指す。

**BDS ファシリテーター**： 対象地域の BDS 市場の発展を促進することを第1の目的とした、国際機関又は現地の機関である<sup>3</sup>。

**SP**： サービスプロバイダー (Service Provider) の略で、個人の BDS プロバイダーを指す。本調査で使用される略称である。

**SP Desk**： 中小企業の「総合相談」を行う SP の窓口を指し、IPC10 のビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) オフィス内に設置されている。本調査で使用される略称である。

**iP**： “Industrial Partner”の略語で、チェンマイ県における中小企業経営総合相談サービス窓口を指す。本調査で使用される略称である。

**RISMEP**： “Regional Integrated SME Promotion”の略語で、「地方レベルの統合中小企業振興」と呼ばれる。BDS プロバイダー及び SP 等のネットワークの総合力を活用した、地方レベルの中小企業振興である。本調査で使用される略称である。

**RISMEP メカニズム**： RISMEP の戦略を実現するプロジェクト全体を RISMEP メカニズムと呼ぶ。本調査で使用される略称である。

**SHINDAN-SHI**： 一定期間の研修で企業の診断を行うスキルを学んだ人で、当初は日本の支援で養成された（研修時間：1,000時間）。その後、タイ独自で養成されている。

<sup>1</sup> Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, “Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor intervention 2001 Edition”, February 2001 による定義

<sup>2</sup> 同上

<sup>3</sup> 同上

## 第 1 章

### 調査の概要

---

## 第1章 調査の概要

### 1.1 調査の背景<sup>1</sup>

国際協力機構（JICA: Japan International Cooperation Agency）はタイにおいて、中小企業診断士制度導入に関わる専門家派遣（1998～2002）、シニアボランティアの派遣（1999～2002）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」（2004～05）等、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た。タイ政府と日本国経済産業省（当時は通商産業省）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、当時の通商産業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んでいる。

2007年4月に締結された日タイ経済連携協定（JTEPA: Japan-Thailand Economic Partnership Agreement）では、我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、継続的にタイの中小企業振興に関わる支援を我が国が行うことになっている。

タイの中央レベル（省庁）における中小企業振興にかかる体制・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中小企業開発銀行（SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand）設立等が行われて一定の進展が見られるが、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かかる体制・制度整備と施策が、今後の課題となっている。

このような状況下で、タイ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、BDS（Business Development Services）の資格化・標準化を進めており、このBDSプロバイダー（BDS Provider）<sup>2</sup>の中核的な資格として、1999年以降に我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（DIP: Department of Industrial Promotion）より、このBDSプロバイダー<sup>3</sup>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。

タイ側からの要請を受けてJICAは、2008年6月に実施したプロジェクト形成調査と、同年12月の協力準備調査を行い、2009年5月22日にタイ国工業省産業振興局と、本調査の実施に関する業務実施細則（S/W: Scope of Work）に署名した。

<sup>1</sup> JICA、「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」、2009年1月

<sup>2</sup> ここではサービスプロバイダー（SP: Service Provider）を指す。

<sup>3</sup> 同上

## 1.2 調査の目的

本調査は、カウンターパート機関（C/P: Counterpart）である工業省産業振興局及び地方出先機関である産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）による中小企業振興の重要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を目的とする。

具体的には、地方の中小企業に対するサービス向上のために、BDS プロバイダー/サービスプロバイダー（SP: Service Provider）のネットワークによる「地方レベルの統合中小企業振興」（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）メカニズムを構築し、さらにSHINDAN-SHIを含むSPが、中小企業のニーズに応じた支援ができる実践能力を習得するための方策を提言することにある。

## 1.3 地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）と RISMEP メカニズム

1.1 に述べた業務実施細則では、調査の主目的を示す統合中小企業振興（ISP: Integrated SME Promotion）がワンストップサービスの意味で使われていたが、ワンストップサービスの活性化が調査の主目的のような誤解を生む恐れがあった。

本調査では地方の中小企業振興を主として対象としており、地方の意味を強調する目的と、ワンストップサービスより幅広い活動が必要であるとの理由により、本調査の目的を別の用語で示した方が適切であると考えた。そこでISPに代えて「地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）」という用語を導入し、本調査の目的を明確にした。

したがって「RISMEP」は、地方のBDSプロバイダー/SPのネットワークを活用して、地方の中小企業振興を促進する施策と定義する。さらに、地方のBDSプロバイダー/SPのネットワークと、地方のSHINDAN-SHIを含むSPの提供するBDSを結び付け、適切なBDSを中小企業に提供することのできるメカニズムを「RISMEPメカニズム」と呼ぶ。

## 1.4 調査の基本方針

調査の基本方針は以下である。

### (1) RISMEP の概念の明確化と、それを可能にする RISMEP メカニズムの提言

RISMEP 及び RISMEP メカニズムの概念は、本調査で提案する新しい概念であり、以下の手順でその確立と普及の提案を行った。

第1年次調査では各種調査手法を使って、調査対象2地域のRISMEPメカニズム案を作成した。JICA調査団は、RISMEPメカニズムを、中小企業のニーズに対する総合相談から始まり、BDSプロバイダーのネットワークを通じて中小企業が必要とするBDSを提供し、中小企業の向上を目指す一連のメカニズムという前提のもとに調査を行ってきた。

第1年次調査では、RISMEPメカニズムの概念について関係機関と十分に協議していないので、第2年次現地調査の始めに協議を行い、JICA調査団の考えるRISMEPメカニズム

ムの概念に関してコンセンサスを得た。

第2年次調査ではこの概念に基づきパイロットプロジェクト等の調査を実施し、RISMEPメカニズムの提言を行った。

第3年次調査では、パイロットプロジェクトの成果を評価し、RISMEPメカニズムを全国展開するための提言を行った。

## (2) ニーズに基づく RISMEP メカニズムの提案

本調査では、調査対象地域であるチェンマイ県（IPC1 管轄）、スラータニー県（IPC10 管轄）において、その地方のニーズを把握し、その上でその地方にはどのような支援メニューが適切であるかを考察した。

そのために、まず BDS の需要側である中小企業（製造業）のアンケートやインタビューを行った。一方で産業の特化状況、特性、地域資源と活用状況を調査した。そしてその地域の中小企業が、どのような方向に進むべきかを計画した。次いで業界団体、県政府等の地方行政機関、DIP/IPC などの地域産業開発の方針とすり合わせを行った。ここま

でがニーズ調査となる。

最後に、大学、職業訓練所、金融機関、中小企業振興機関を含む BDS の供給側の能力調査を行い、需給ギャップを埋めるための RISMEP メカニズム構築の提言を行った。

## (3) 自立発展可能でフィージブルな RISMEP メカニズムの提案

RISMEP メカニズムは、パイロットプロジェクト期間中にはある程度の成果が上がるが、定常的運営になると次第に形骸化して、最後は消滅する危険性がある。RISMEP メカニズムの持続的な発展を阻害する理由には、一般的に以下が考えられる。

- 1) 提供する BDS が、産業や中小企業のニーズに合っていない。また行政機関の開発方針との整合性が取れていない。
- 2) BDS の受け手である地方中小企業には、対価を払ってサービスを受けるだけの財務的余裕がない。行政側も長期にわたり補助金等による財務支援を続ける余裕がない。
- 3) 多省庁の機関を横断して組成されるネットワークを基本とした RISMEP メカニズムが、縦割り行政や意思の疎通が不十分なため、有機的なメカニズムとして機能しない。いわゆる建前論で終わる傾向がある。
- 4) RISMEP メカニズムにおいて BDS ファシリテーターとなるべき中核的機関（本件では IPC とされている）の能力が、質・量ともに不足している。

本調査においても上記の問題点が予測されるので、ひとつずつ対策を検討した上で、自立発展可能でフィージブルという視点から、RISMEP メカニズムを検討し提案した。

## (4) パイロットプロジェクトと、RISMEP メカニズムの全国展開の関係の明確化

本調査では、まず RISMEP メカニズム（1次案）を策定し、比較的短期間のパイロットプロジェクト期間中に有益な成果が上がると思われるパイロットプロジェクト案を作成・実施し、その成果を検証した。その後で RISMEP メカニズム提言を2つのモデル（い

わばネットワーク強化型とネットワーク開発型)で最終化し、さらに RISMEP メカニズムをタイ全国へ普及する手法を提案した。

#### (5) IPC と SHINDAN-SHI を含む SP の能力評価と適切な能力向上策の実施

DIP は、IPC と SHINDAN-SHI を含む SP を RISMEP メカニズム普及プロジェクトにおける BDS ネットワークのメインプレイヤーあるいはコーディネーターに活用したいとの意向がある。しかし、IPC と SHINDAN-SHI の能力を過大評価すれば、本調査の目的のひとつである RISMEP メカニズムの普及が、絵に描いた餅になる危険性を含んでいる。

JICA のタイにおける類似プロジェクトの経験では、IPC は、(1)新しいプロジェクトに割けるスタッフが足りない、(2)カバーする地域が広すぎて他県に目が届かない、(3)地元採用の職員が権限を与えられておらず意欲が低い、といった点があった。地元採用の中堅職員の訓練と意識改革を念頭において、IPC のキャパシティビルディングと権限委譲のあり方も考慮する。

SHINDAN-SHI の活用上の問題点は、彼ら/彼女らは企業診断しか経験がないということである。すなわち地域産業振興的な視点と経験が欠けている。

以上のように、RISMEP メカニズムの中心となる IPC と地方 SHINDAN-SHI は弱体であると考えているので、パイロットプロジェクトでの実地訓練 (OJT: On-the-Job Training) を通じて、どのようにして強化すべきか、どのような強化提案をすべきかを最大の課題と理解して本調査を実施した。

### 1.5 調査の段階とスケジュール

本調査は、2009年9月から2011年9月までの約2年間にわたり、以下の3つのフェーズに分けて実施された (スケジュール表: 添付 1.1 参照)。

- フェーズ1 (2009年9月～2010年2月):  
バンコク及び対象2地域 (チェンマイ県、スラーターニー県) における現状把握調査及び RISMEP メカニズムの基本設計
- フェーズ2 (2010年3月～2011年3月):  
対象2地域におけるパイロットプロジェクトの選定、計画及び実施 (パイロットプロジェクト期間: 2010年9月～2011年2月)
- フェーズ3 (2011年4月～9月):  
パイロットプロジェクトの評価と RISMEP メカニズムの策定及び全国展開の方法に関する提言

### 1.6 調査実施体制

本調査は、以下の体制で実施された。

- JICA 調査団 (添付 1.2 参照): 総括、中小企業振興政策、中小企業診断士制度、中小企業コーディネーター指導
- 工業省産業振興局 (DIP) (添付 1.3 参照): SP 開発課 (BSPD: Bureau of Service Provider)

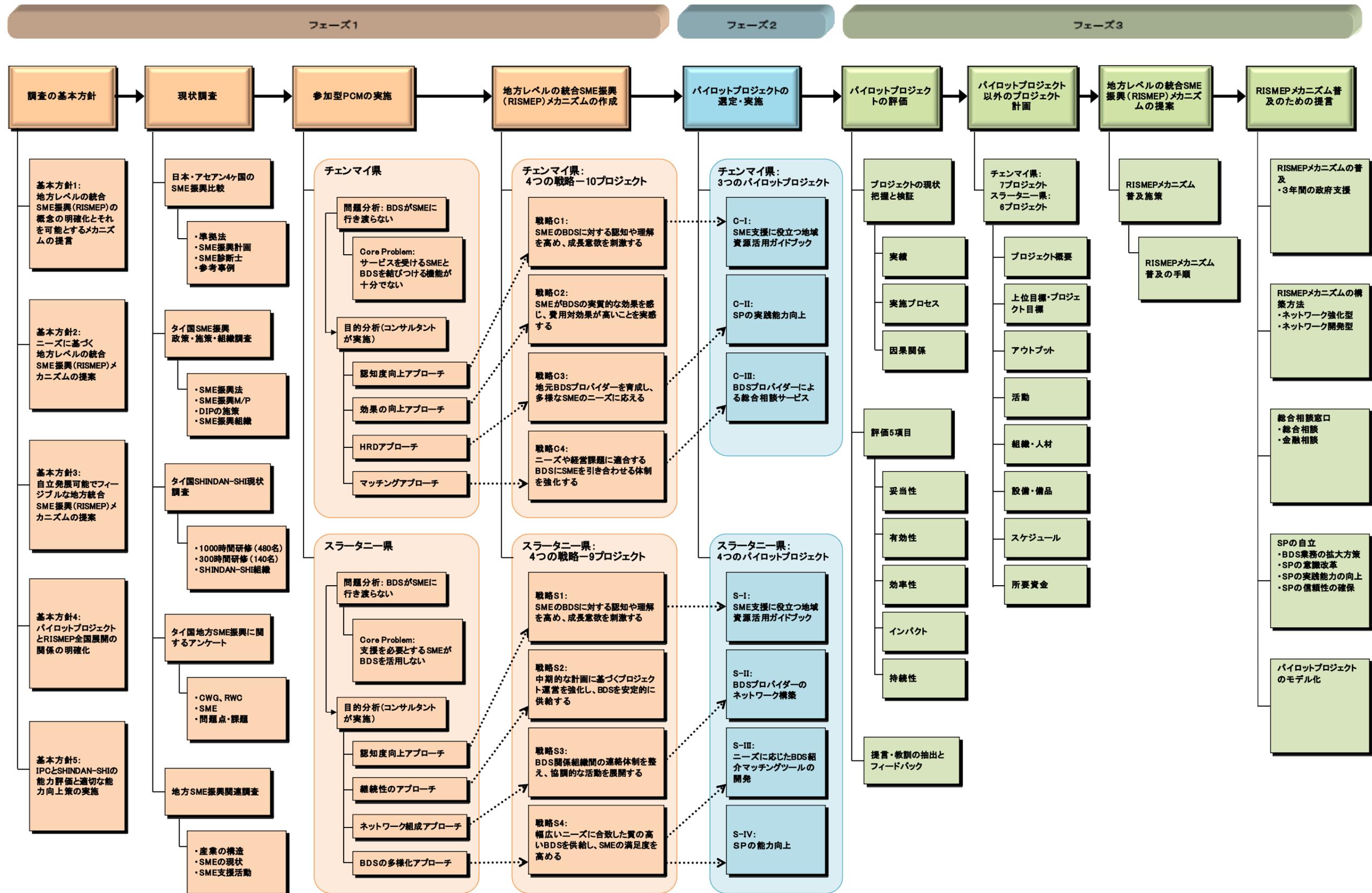
Development) のスタッフ 5 名

- パイロットプロジェクトチーム(添付 1.4 参照):それぞれ IPC スタッフ(6名(IPC1)、5名(IPC10)) +SHINDAN-SHI スタッフ(2名(IPC1)、3名(IPC10)) +JICA 調査団(各2名)
- 推進委員会(S/C: Steering Committee)(添付 1.5 参照)
- 作業委員会(添付 1.6 参照):中央作業委員会(CWG: Central Working Group)、チェンマイ県及びスラタニー県の地方作業委員会(RWC: Regional Working Committee)

## 1.7 調査全体のフロー

図 1.7-1 に調査全体のフローを示した。





出所: JICA調査団作成

図 1.7-1 調査全体のフロー

## 1.7.1 フェーズ1

## (1) 第1次現地調査：「調査の基本方針策定」、「現状調査」

第1次現地調査では、以下を実施した。

- S/C 会議で、インセプションレポート（タイ文、和文）に関する説明と協議及び合意
- CWG・RWC 会議で、インセプションレポートの説明及び協議
- 日本及びアセアン各国の中小企業施策の比較に関するセミナー開催
- タイ国中小企業振興政策・制度調査
- タイ国 SHINDAN-SHI 現状調査
- 地方の中小企業振興及び BDS 需給調査

(2) 第2次現地調査：「参加型計画手法<sup>4</sup>の実施」、「RISMEP メカニズムの作成」

第2次現地調査では、以下を実施した。

- S/C 会議で、第1次現地調査結果を取りまとめたプロGRESSレポート I（日本国内で作成）の説明と協議
- CWG・RWC 会議でプロGRESSレポート I の説明と協議
- パイロットプロジェクト関係者に対するオリエンテーションセミナー（5日間）
- 参加型計画手法による問題分析
- RISMEP 及び RISMEP メカニズム作成
- 第2次現地調査結果をとりまとめたプロGRESSレポート II（タイ文、和文）の作成

## 1.7.2 フェーズ2

## (1) 第3次現地調査：「パイロットプロジェクト選定」、「パイロットプロジェクト基本・詳細設計」

第3次現地調査では、以下を実施した。

- S/C 会議で、プロGRESSレポート II（タイ文、和文）の説明及び協議
- CWG・RWC 会議でプロGRESSレポート II の説明及び協議
- パイロットプロジェクト選定
- パイロットプロジェクト基本・詳細設計
- パイロットプロジェクト準備

## (2) 第4次現地調査：「パイロットプロジェクトの実施」

第4次現地調査では、以下を実施した。

- パイロットプロジェクト
- S/C 会議で、第4次現地調査結果を取りまとめたプロGRESSレポート III（タイ文、和文）の説明及び協議

---

<sup>4</sup> PCM（Project Cycle Management）手法による計画策定手法

- CWG・RWC 会議でプロGRESSレポート III の説明及び協議

(3) 第5次現地調査：「パイロットプロジェクトの実施」

第5次現地調査では、以下を実施した。

- パイロットプロジェクト
- S/C 会議で、第5次現地調査結果及びパイロットプロジェクト全体を取りまとめたプロGRESSレポート IV（タイ文、和文）の説明及び協議
- CWG・RWC 会議でプロGRESSレポート IV の説明及び協議

### 1.7.3 フェーズ3

(1) 第6次現地調査：「パイロットプロジェクトの評価」、「ドラフトファイナルレポート作成（「RISMEP メカニズムの提案」、「RISMEP メカニズム普及のための提言」を含む。）」

第6次現地調査では、以下を実施した。

- CWG・RWC 会議で、パイロットプロジェクト評価に関する説明、協議
- パイロットプロジェクト評価
- パイロットプロジェクト評価セミナー
- ドラフトファイナルレポート（タイ文、和文）作成
- S/C 会議で、ドラフトファイナルレポートの説明、協議及び合意

(2) 第7次現地調査：「ファイナルレポート公開セミナー」

第7次現地調査では、以下を実施した。

- CWG・RWC 会議
- RISMEP メカニズム普及を目的としたファイナルレポート公開セミナー

## 第2章

### タイにおける中小企業振興の現状

---

## 第2章 タイにおける中小企業振興の現状

本章では、タイの中小企業振興に関する政策、施策及びそれらを運用する政府機関等について現状を述べる。さらに、バンコクとパイロットプロジェクトを実施するチェンマイ県とスラータニー県において、中小企業支援機関及び中小企業を対象として行ったアンケート結果をまとめる。これらを考察して、タイの中小企業振興に関する方向性を取りまとめる。

### 2.1 中小企業振興政策と第2次中小企業振興マスタープラン

#### 2.1.1 中小企業振興法<sup>1</sup>

1997年の経済危機を契機とした経済立て直しの一環として、2000年2月6日に「中小企業振興法」が成立した。現在の中小企業振興施策は、この基本法（中小企業振興法）に基づいて展開されている。

この法令により、以下のような重要な事項が定められた。

- 中小企業振興の責任体制（中小企業振興委員会の設置）及び任務が明確にされたこと（第6条、第11条）。
- 実際上の中小企業振興の責任体制（執行委員会の設置、第18条）、事業実施機関（中小企業振興庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）の設置、第16条）が定められ、具体的な責務が明確になったこと。
- 中小企業振興基金の設置（第32条）、中小企業振興計画の策定（第37条）が中小企業振興の必須事項となったこと。

中小企業振興法は、前文と7つの章（Chapter）とあとがきからなっている。中小企業振興に直接関係する、前文（中小企業の定義）、第1章（中小企業振興委員会）、第2章（OSMEP）、第3章（中小企業振興基金）、第4章（中小企業振興計画）の要点を以下に示した。

(1) 前文：中小企業の定義を省令で定める。（以下に製造業のみ記載）<sup>2</sup>

- 中規模企業：固定資産価値2億 THB 以下（または雇用者 51-200 人）
- 小規模企業：固定資産価値 5,000 万 THB 以下（または雇用者 50 人以下）

(2) 第1章：中小企業振興委員会

- 組織
  - 委員長：首相

<sup>1</sup> Royal Thai Government Gazette No. 117, "The Act on Small & Medium Enterprises Promotion Act B.E.2543", Vol.9A,17 February 2000

中小企業基盤整備機構、「ASEAN6 か国における中小企業施策」、2008年3月等を参考に記載

<sup>2</sup> 2002年の工業省省令による定義

- 副委員長：工業大臣
  - 事務局長：OSMEP 所長
  - 委員：財務大臣、農務大臣、商務大臣、事務次官（労働省、科学技術省、工業省）、国家経済社会開発庁長官、投資委員会（BOI: Board of Investment）長官、タイ商業会議所（TCC: Thai Chamber of Commerce）代表、タイ産業連盟（FTI: Federation of Thai Industries）代表、民間セクター有識者（12名以下）
- 目的と役割
    - 中小企業振興の方針と計画の策定：閣議に提言
    - 中小企業のセクター別定義の決定：官報公示のため
    - 「中小企業現状報告書」の作成：閣議に提出、国民に公表
    - 「中小企業振興行動計画」の審議・承認
    - 関係機関への「中小企業振興行動計画」実施の勧告
    - 事業実施・推進のための融資、税制、その他の提案
    - 法律の新規作成または改正の提言
    - 執行委員会（下記参照）の運営の監督
    - その他法律に定める活動

(3) 第2章：中小企業振興庁（OSMEP）

- 組織：OSMEP は、公的機関の監督下には置かれず独立した組織である。OSMEP 執行委員会を下記の委員で構成する。
  - 委員長：工業省事務次官
  - 事務局長：OSMEP 所長
  - 委員：主計局長、農務省代表、商務省代表、投資委員会代表、工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）局長、7名の有識者（5名以上の民間セクター代表者を含むこと）
- 設立目的
  - 中小企業の業種並びに規模の範囲基準を定める。
  - 振興の対象となる中小企業の業種及び規模を定め、中小企業振興策及び行動計画の勧告を行う。
  - 中小企業振興の行動計画の調整と作成を、行政関係機関又は民間団体と協力して行う。
  - 中小企業振興の現状を調査し、その報告書を作成する。
  - 法律の新規作成、改正のための勧告案を中小企業振興委員会（「委員会」）に提案する。
  - 中小企業振興基金の運営管理を行う。
  - 「委員会」、執行委員会及び運営を委託されている小委員会の管理事務を行う。
  - 法律によって定められた、若しくは「委員会」又は執行委員会によって委託されたその他の任務を行う。

## (4) 第3章：中小企業振興基金（SME Promotion Fund）

- 基金の設立：下記の資金より成る中小企業振興基金を設立する。
  - 政府からの設立出資金
  - 政府からの年度予算からの交付金
  - 寄付金及び贈与資産
  - 基金からの利息又は運用収入
  - 基金運営によって得たその他の収入
- 基金の用途：下記の活動に基金を使うことができる。
  - 中小企業又は中小企業団体に対する資金の貸付
  - 政府部局、あるいは公的機関及び民間セクターへの融資プロジェクト
  - 「委員会」の認可した中小企業振興の研究・開発（財政援助）
  - OSMEP と当基金の運営管理費用

## (5) 第4章：中小企業振興計画

- OSMEP は、中小企業振興行動計画を作成し、執行委員会及び「委員会」へ提案する。
- OSMEP は、中小企業に関する統計を作成して公表する。

2.1.2 第2次中小企業振興マスタープラン（2007-2011）<sup>3</sup>

OSMEP は、中小企業振興法により中小企業振興マスタープランを作成することが義務付けられており、「第2次中小企業振興マスタープラン（2007-2011）」を作成し、2007年11月に閣議了承を得た。

マスタープランは、国の中小企業振興のガイドラインとなるものである。その振興ビジョンは、知識及びスキルをベースに、中小企業の競争力及びビジネス能力を高めることにより、バランスの取れた安定的かつ持続的な中小企業の成長を推進することである。

以下にマスタープランの要点を示す。

## (1) 中小企業の構造

- 中小企業数：中小企業は全企業数の99%を占め、タイ経済で重要な地位を占めている。2006年の中小企業は227万企業で、前年度より1.6%の増加であった。中小企業の内訳は、商業40%、サービス業30%、製造業30%であった。
- 雇用：2006年の中小企業の雇用者数は、886万人で前年より4.9%増加し、全雇用者数の77%を占める。セクター別では、製造業が45%、サービス業が30%、商業が25%であった。
- 中小企業のGDP：2006年の中小企業による国内総生産（GDP: Gross Domestic Product）は、3兆419億THBで、全GDPの38.9%を占める。セクター別ではサービス業が32.2%、製造業が30.3%、商業・修理業が29.2%であった。
- 中小企業の輸出入：中小企業による輸出は、1兆4,383億THBで全輸出の29.1%を占

<sup>3</sup> OSMEP, “The 2nd Master Plan of Thailand’s Small and Medium Enterprises Promotion 2007-2011”, 2007

めた。輸入は1兆5,936億THBで全輸入の32.7%を占めた。

- 中小企業の創業と廃業：2006年の創業は、46,816企業で、廃業は20,078企業であった。

## (2) 中小企業のSWOT分析

中小企業のSWOT分析<sup>4</sup>を表2.1-1に示す。

表 2.1-1 中小企業のSWOT分析

内部要因	外部要因
<p style="text-align: center;"><b><u>STRENGTH</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 高い柔軟性と適応性</li> <li>• ニッチ市場に対応する能力</li> <li>• 高いスキルと芸術的能力</li> <li>• 良好なサービスマインド</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPPORTUNITY</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMEに適する新ビジネスモデル(アウトソーシング等)</li> <li>• 貿易自由化による正の影響</li> <li>• 伝統的な知恵とタイ文化の国際的な認知による新ビジネス</li> <li>• 政府のSME重点政策</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>WEAKNESS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営、マーケティング、技術、イノベーションに関する認知・知識・能力の不足</li> <li>• 系統立てた事業経営・プロ意識の不足</li> <li>• 製品設計・R&amp;D・包装技術開発の不足</li> <li>• 企業統治・省エネルギー・環境保全の不足</li> <li>• 低い労働者の質</li> <li>• 不十分なビジネス支援サービス</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>THREAT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 世界市場参入における障壁(低価格化等)</li> <li>• 世界市場におけるSME製品の競争力の低下</li> <li>• 環境保全を考慮した生産</li> <li>• 内外の環境変化の影響</li> <li>• SME振興に関する公的支援の統一性・一貫性の欠如</li> </ul>

出所：OSMEP, “The 2nd Master Plan of Thailand’s Small and Medium Enterprises Promotion 2007-2011”, 2007

## (3) 第2次中小企業振興マスタープランの主要目標

第2次中小企業振興マスタープランの主要目標は以下である。

- 中小企業のGDP額の継続的な拡大、2011年までに全体GDP額の42%に到達すること。
- 全体の輸出成長率を下回らない中小企業の輸出成長率
- 中小企業の全要素生産性の年間3%以上の向上、かつターゲットセクター（製造業セクター：軽工業、機械・電機・金属、代替エネルギー等の新産業）の全要素生産性及び労働生産性の年間5%以上の向上

## (4) 中小企業振興の6つの戦略（中小企業振興の達成のための戦略ポイントと戦術）

表2.1-2に中小企業振興の6つの戦略をまとめたが、中小企業に対する適切なBDS（Business Development Services）の提供の他に、戦略5の「地域及び地方の中小企業の振興」では、ネットワークの開発が取り上げられており、本件調査の「地方レベルの統合中小企業振興」（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）と関連性がある。

<sup>4</sup> 強み・弱み・機会・脅威（SWOT: Strength, Weakness, Opportunity and Threat）により環境を分析する手法

表 2.1-2 中小企業振興の6つの戦略

戦略	方向性	計画/方策
戦略1: 企業の創生及び既存企業の能力開発	新規・既存企業の能力を高め、(知識、スキル及び革新をベースとした)競争力のある商品を製造し、中レベル以上の市場需要を満足させる。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業家精神を高める。</li> <li>2. 企業規模及びビジネスサイクルの段階に応じた企業家能力、知識とスキルを高める。</li> <li>3. 技術と革新能力を高める。</li> <li>4. 中小企業の従業員の能力と生活の質を高める。</li> <li>5. ビジネス機会を作り、マーケティング知識を与える。</li> <li>6. 企業家の情熱、精神及び良好な統治を作り上げる。</li> </ol>
戦略2: 製造業セクターにおいて生産性及び革新能力の向上	工業製品の付加価値の増加、差別化、競争力の向上及び相手先商標製品製造(OEM: Original Equipment Manufacturing)から自社設計生産(ODM: Original Design Manufacturing)、自社ブランド生産(OBM: Original Brand Manufacturing)への生産構造の開発	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業連携とSMEクラスターの構築推進</li> <li>2. 技術インフラストラクチャー利用の支援</li> <li>3. 効率と生産性の向上</li> <li>4. 自由貿易システム・貿易手段を取り込むための迅速な準備</li> <li>5. 市場の要求に対応する品質、標準及び製品の差別化能力の向上</li> </ol>
戦略3: 商業セクターにおいて効率の向上と近代的な商業的な効果の減少	近代的な消費者行動に対応したビジネス効率の向上、メガサイズの近代的な商ビジネスを伴う競争からの不利な影響の減少	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 卸・小売セクターの中小企業の競争力の強化</li> <li>2. 公正な競争を確保するため、卸・小売セクターの管理システムの推進・改善</li> <li>3. 卸・小売ビジネスを発展させるための産官学協力推進のメカニズムの構築・開発</li> </ol>
戦略4: サービスセクターにおいて価値創造及び付加価値増大の推進	タイ文化・知恵・技術(特に情報通信技術(ICT: Information and Communication Technology))の使用の支援、価値・付加価値創造、サービスセクターの中小企業と大企業の連携推進	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービスセクターの人材開発</li> <li>2. 大きな可能性を持つサービスの連携システムとネットワーク構築</li> <li>3. 競争力の強化</li> <li>4. サービスの効率、生産性、標準品質の向上</li> </ol>
戦略5: 地域及び地方の中小企業の振興	地域及び県の中小企業間でクラスターとビジネス連携の構築の推進	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コミュニティ及び地域によって生産される商品とサービスの拡販</li> <li>2. クラスター連携の推進と地方統合の支援</li> <li>3. 地域の中小企業を活性化させるためのインフラストラクチャーの提供</li> <li>4. 中小企業振興に関連する機関の統合及び地域のネットワークの構築</li> </ol>
戦略6: ビジネス活動に有利な要因を可能にする開発	中小企業の生産性と革新能力を向上させるために、中小企業のビジネス活動に有利に働く環境、設備、インフラストラクチャーの開発及び知識ベース/ダイナミックなビジネス体制に向かう競争力の強化・ビジネス適合性の推進	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 技術と革新を受け入れる中小企業の利便性を確保するためのシステムとメカニズムの推進</li> <li>2. 中小企業経営者・従業員の知識とスキルの向上</li> <li>3. 中小企業のためのデータベースの管理</li> <li>4. 財務面での中小企業の支援</li> <li>5. マーケティング設備と能力の向上</li> <li>6. ロジスティクス管理の効率の向上</li> <li>7. 障害を削減し、ビジネス活動を有利にするための法規制の改善</li> </ol>

出所：OSMEP, “The 2nd Master Plan of Thailand’s Small and Medium Enterprises Promotion 2007-2011”, 2007

## 2.2 産業振興局（DIP）と産業振興センター（IPC）の中小企業支援策とプロジェクト予算

製造業の中小企業振興は、主としてDIPが取り扱う。DIPは、地方の地域振興を行うために、全国に11の産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）を設置している。チェンマイ県はIPC1、スラータニー県はIPC10の管轄である。

### 2.2.1 DIPの中小企業支援策と総予算及びIPCへの配分

表2.2-1に、2010年度のDIPプロジェクト予算、IPC1及びIPC10の予算をそれぞれ示した。DIP予算は大分類（1桁）で5つに区分されており、中分類（2桁）、小分類（3桁、4桁）と細分化されている。小分類がない場合もある。同表でみると、DIPは全部で41のプロジェクトを実施しており、その総予算が2010年度で5.36億THBである。大分類の予算配分では、中小企業・家内工業への支援が2.08億THB（全予算の38.7%）で一番多く、企業家・起業家支援がほぼ同額の2.02億THB（同37.6%）である。第3位はビジネス環境整備関連プロジェクトへ7,400万THB（同13.8%）である。この3項目で総予算の90.1%を占めている。

DIPのプロジェクトの中には、特定地域を対象としたものもある。例えばShipbuilding Trainingは、IPC9とIPC11限定であり、ゴム工業、パラウッド関連の3プロジェクトがIPC11を対象としている。さらに、南部国境地帯3県の雇用促進プロジェクト（Job Creation for the Three Southern Border Provinces）も、地域限定プロジェクトである。

同表に、IPC1とIPC10の2010年度予算も併記している。総予算額で見れば、IPC1が2,040万THB（DIP総額の3.8%）で、IPC10は1,240万THB（同2.3%）である。IPCの数が11であるから、平均10%前後の配分があってもよさそうである。しかし、両IPCへの配分は2~4%になっている。その理由のひとつは対象地域限定の予算が、IPC1とIPC10には配分されていないことにある。もうひとつには、金属加工、部品産業などの振興は、バンコク及びその周辺（IPC9）に多く配分されていることにもよるのであろう。

表 2.2-1 DIP と IPC 1、IPC 10 のプロジェクト別予算一覧表 (2010 年)

Project/Program	DIP				In charge	IPC 1			IPC 10		
	Target Beneficiaries		Budget (1,000THB)	Ent/Grp		Target Beneficiaries		Budget (1,000THB)	Target Beneficiaries		Budget (1,000THB)
	Ent/Grp	Per				Ent / Grp/Per	Ent / Grp/ Per				
<b>1. Programs for SMEs and Community Enterprise Development</b>	12,985	Ent/Grp	18,220	536,402				20,438			12,393
1.1 SMEs Productivity Development	1,350	Ent/Grp	6,430	207,452				9,014			5,824
1.1.1 Manufacturing Development to Improve Competitiveness Program (MDICP)	110	Ent		47,396	BIMD	4	Ent	1,456	5	Ent	1,795
1.1.2 Consultancy Fund (CF)	95	Ent		9,200	BIMD	10	Ent	862	5	Ent	370
1.1.3 In Depth Consultancy Services for SMEs in targeted Industrial Sectors	100	Ent		5,228	BISD	4	Ent	170			
1.1.4 In Depth Consultancy Services for SMEs in Supporting Industries	70	Ent		4,182	BSID	4	Ent	140			
1.1.5 In Depth Consultancy Services for SMEs in Ceramics Industry	20	Ent		5,100	CIDC						
1.1.6 Agro Industry Management	20	Ent		1,700	BTID						
1.1.7 Total Energy Management (TEM)	100	Ent		11,291	BTID	10	Ent	1,004	6	Ent	602
1.1.8 Coal Gasification for Ceramic Industry	10	Ent		850	BTID						
1.1.9 Consultancy Services on Product, Packaging and Printing Development	800	Ent		14,718	BTID	63	Ent	1,233	53	Ent	583
1.1.10 Development of Machinery and System for Renewable Energy Power Plant Lean Manufacturing	25	Ent		2,335	BED				5	Ent	350
1.2 Promotion of Industrial Innovation Project	100	Ent		17,850	BTID	5	Ent	273	3	Ent	164
1.3 Community Enterprise Development Project	150	Grp		12,750	BCID	14	Grp	709	8	Grp	498
1.4 Human Resource Development Program for SMEs and Community Enterprises			5,820	42,000				1,141			262
1.4.1 Training Fund (TF)			1,000	3,000	BIMD	50	Per	143	100	Per	262
1.4.2 Supply Chain Training			160	800	BIMD						
1.4.3 Modern Management Training for Executives			200	3,000	BISD						
1.4.4 HR Training for High Potential Industries			320	4,300							
1.4.4.1 Refrigeration & Air-Conditioning Contractors Training			110	1,650	BSID						
1.4.4.2 Software and Embedded System Training			110	1,650	BSID						
1.4.4.3 Shipbuilding Training			100	1,000	IPC9&11						
1.4.5 HR Training for Industrial Sectors			800	4,000	BISD	15	Per	67			
1.4.6 HR Training for Supporting Industries			800	4,000	BSID	60	Per	225			
1.4.7 HR Training for Agro Industry			150	750	BTID						
1.4.8 HR Training for Ceramics Industry			70	350	CIDC						
1.4.9 HR Training for Community Based Industries			1,000	8,500	BCID	60	Per	301			
1.4.10 Training for Royal Development Projects			1,000	9,000	BCID	130	Per	405			
1.5 Industrial Cluster Development Project			580	22,950	BIMD	60	Per	1,200	60	Per	1,200
1.6 Development of Machinery for Productivity Improvement	10	Ent		2,210	BSID	5	Ent	825			
1.7 Development of Muslim Garment Industry for Export	50	Ent / Grp		4,250	BSID						
1.8 Rubber Industry Development Project	20	Ent		2,550	IPC11						
1.9 Energy Management for Rubber Industry	5	Ent		638	IPC11						
1.10 Human Resource Development for Furniture and Parawood Industries			30	255	IPC11						
<b>2. Program for Entrepreneur Development</b>	7,000	Ent	9,880	201,450				10,744			5,988
2.1 New Entrepreneur Creation (NEC)			7,000	146,200		410	Per	9,192			4,390
2.1.1 NEC									230	Per	3,790
2.1.2 Follow-up NEC									4	Per	600
2.2 Existing Entrepreneur Development			2,880	55,250	BED			1,552			1,598
2.2.1 Entrepreneurship Development Project(EDP, ATSME)			2,030		BED	80	Per	1,072	80	Per	1,408
2.2.2 Community Industrial Management Efficiency Development (CIMED)			450			50	Per	480	25	Per	190
2.2.3 Entrepreneur Society Project			400		BED						
<b>3. Programs for Business Enabling Factors Development</b>	4,200	Ent	1,460	73,950				680			580
3.1 Enabling Factor Services for Enterprises	4,200	Ent		27,200	BSM						150
3.1.1 Business Opportunity Center (BOC) / Knowledge Management (KM)	4,100	Ent				250	Ent	250	150	Ent	150
3.1.2 Technical Service Network Center (TSNC)	100	Ent									
3.2 Service Provider Development Project			560	27,200	BBDS	20	Per	430	20	Per	430
3.3 Pre- HRD for Industries Project			900	19,550	BSID						
<b>4. Hand-in-Hand Project</b>			450	15,300							
4.1 Job Creation for the 3 Southern Border Provinces			450	15,300	BISD						
<b>5. Enhancing SMEs Competitiveness Through IT (ECIT)</b>	100	Ent		38,250							
5.1 Enhancing SMEs Competitiveness Through IT (ECIT)	100	Ent		38,250	BSM						

**Beneficiaries:**

Ent: Enterprises

Per: Persons

Grp: Groups

**In charge:**

BSM: Bureau of Strategies Management

BED: Bureau of Entrepreneurship Development

BIMD: Bureau of Industrial Management Development

BBDS: Bureau of Industrial Management Development

BSID: Bureau of Supporting Industries Development

BISD: Bureau of Industrial Sectors Development

BTID: Bureau of Targeted Industries Development

BCID: Bureau of Communities Industries Development

CIDC: Ceramic Industries Development Center

IPC 1-11:

Industrial Promotion Center 1-11

出所: DIP、IPC1、IPC10のデータをもとにJICA調査団作成

## 2.2.2 BDS 要素別支援と予算

表 2.2-2 に、BDS の 8 要素を列に、プロジェクトの中分類（2 桁）を行にしたマトリクスを作成している。BDS 要素を DIP 総予算の配分の大きい順に並べると表 2.2-3 のようになる。

表 2.2-3 BDS 要素別の予算

BDS 要素	予算金額(百万 THB)	比率(%)
経営力強化支援	216.8	40.4%
生産技術・管理向上支援	122.7	22.9%
人材開発支援	74.5	13.9%
ビジネス環境整備	65.5	12.2%
組織化・連携促進	50.1	9.3%
市場開拓支援	4.2	0.8%
政策制度・制度普及	2.6	0.5%
	536.4	100.0%

出所：DIP資料をもとにJICA調査団作成

DIP 全体の予算配分では、企業診断を含む経営力強化への予算配分が最大で 40.4% を占め、生産技術・生産管理向上が 22.9% でこれに続く。人材開発（教育、訓練）関連プロジェクトが、13.9% で 3 位である。IPC1 と IPC10 も、1 位と 2 位はこの順序である。3 位は、IPC1 は DIP 全体と同じだが、IPC10 は、クラスター開発を 3 件実施する関係で、3 位は組織化・連携となっている。経営力強化支援、生産技術・管理向上支援、人材開発支援が、中小企業支援のトップスリーであると言えよう。

一方、市場開拓支援が極端に少ない。市場開拓支援は、商務省のテリトリーとされていて、工業省には予算がつきにくいとも考えられる。

表 2.2-2 BDS 要素別予算 (2010 年)

(単位1,000THB)

Project/Program	1.政策制度			2.経営力			3.生産技術			4.市場開拓		
	DIP	IPC1	IPC10	DIP	IPC1	IPC10	DIP	IPC1	IPC10	DIP	IPC1	IPC10
1. Programs for SMEs and Community Enterprise Development												
1.1 SMEs Productivity Development							102,000	4,865	3,700			
1.2 Promotion of Industrial Innovation Project							17,850	273	164			
1.3 Community Enterprise Development Project												
1.4 Human Resource Development Program for SMEs and Community Enterprises												
1.5 Industrial Cluster Development Project												
1.6 Development of Machinery for Productivity Improvement							2,210	825	-			
1.7 Development of Muslim Garment Industry for Export (IPC11)										4,250	-	-
1.8 Rubber Industry Development Project (IPC11)	2,550											
1.9 Energy Management for Rubber Industry							638	-	-			
1.10 Human Resource Development for Furniture and Parawood Industries (IPC11)												
2. Program for Entrepreneur Development												
2.1 New Entrepreneur Creation (NEC)				146,200	9,192	4,390						
2.2 Existing Entrepreneur Development				55,250	1,552	1,598						
3. Programs for Business Enabling Factors Development												
3.1 Enabling Factor Services for Enterprises												
3.2 Service Provider Development Project												
3.3 Pre- HRD for Industries Project												
4. Hand-in-Hand Project												
4.1 Job Creation for the 3 Southern Border Provinces				15,300	-	-						
5. Enhancing SMEs Competitiveness Through IT (ECIT)												
5.1 Enhancing SMEs Competitiveness Through IT (ECIT)												
Total	2,550			216,750	10,744	5,988	122,698	5,963	3,864	4,250	-	-

Project/Program	5.金融			6.人材開発			7.ビジネス環境			8.組織化・連携		
	DIP	IPC1	IPC10	DIP	IPC1	IPC10	DIP	IPC1	IPC10	DIP	IPC1	IPC10
1. Programs for SMEs and Community Enterprise Development												
1.1 SMEs Productivity Development												
1.2 Promotion of Industrial Innovation Project												
1.3 Community Enterprise Development Project				12,750	709	498						
1.4 Human Resource Development Program for SMEs and Community Enterprises				42,000	1,141	262						
1.5 Industrial Cluster Development Project										22,950	1,200	1,200
1.6 Development of Machinery for Productivity Improvement												
1.7 Development of Muslim Garment Industry for Export												
1.8 Rubber Industry Development Project(IPC11)												
1.9 Energy Management for Rubber Industry(IPC11)												
1.10 Human Resource Development for Furniture and Parawood Industries(IPC11)				255								
2. Program for Entrepreneur Development												
2.1 New Entrepreneur Creation (NEC)												
2.2 Existing Entrepreneur Development												
3. Programs for Business Enabling Factors Development												
3.1 Enabling Factor Services for Enterprises							27,200	-	150			
3.2 Service Provider Development Project										27,200	430	430
3.3 Pre- HRD for Industries Project				19,500	-	-						
4. Hand-in-Hand Project												
4.1 Job Creation for the 3 Southern Border Provinces												
5. Enhancing SMEs Competitiveness Through IT (ECIT)												
5.1 Enhancing SMEs Competitiveness Through IT (ECIT)							38,250	-	-			
Total	-	-	-	74,505	1,850	760	65,450	-	150	50,150	1,630	1,630

出所：DIP、IPC1、IPC10のデータをもとにJICA調査団作成

### 2.2.3 IPC の立場から見た中小企業振興予算と活動

IPC の役割は、地方の中小企業及び家内（村落）工業を育成することにある。表 2.2-1 の 2010 年度予算でみると、DIP 全体では 41 のプロジェクトを行うにもかかわらず、IPC1 はそのうちの 20 プロジェクト、IPC10 は 15 プロジェクトしか実施しない。IPC には、プロジェクトの選択権が与えられており、地域の特性に適合するプロジェクトを選定し、DIP へ予算申請することになっている。IPC の職員数や能力、また DIP の予算配分方針によっても、各 IPC の実施プロジェクトの数が制限されることもあろう。

DIP のプロジェクトは、毎年新しく付け加えられるものもあり、終了するものもある。本調査で提案されるプロジェクトは、その内容の大部分が新しいプロジェクトとして取り上げられると予想されるが、その一部分（例えば省庁横断の BDS の情報収集等）は、既存の予算の範囲内で検討されることになる。

表 2.2-4、表 2.2-5 に、IPC1 が行う 20 のプロジェクト及び IPC10 が行う 15 のプロジェクトの活動内容、支援対象、支援方法、予算をそれぞれ示した。同表あるいは前掲の表 2.2-1 でみると、IPC1 も IPC10 も支援対象が企業の場合、4 社～5 社がほとんどである。IPC1 が所管する県の数 は 8 県であり、IPC10 は 6 県を所管している。平均すると、1 県に 1 社に満たない受益企業数である。受益者（個人、法人とも）は、1 年間に 1 つのプロジェクトによる支援しか受けられないという制限もある。

IPC のプロジェクト予算や活動予算は、上部組織である DIP のほか、県政府からも配分される。この予算については内容も含め、DIP は一切関与せず、IPC 所長と県知事の交渉と合意によるものだそうである。IPC10 の話では、県のプロジェクト予算配分額の方が DIP 予算より大きいことも、稀ではないそうである。

以上の仕組みによって、IPC の上部組織は実質的に 2 つあって、ひとつは DIP で、もうひとつは県知事となる。IPC1 は 8 県をカバーしていて、チェンマイ県に所在している。IPC10 は 6 県をカバーして、スラータニー県に所在している。IPC は、一部というよりかなりの予算が、自己の所在する県知事の権力下にあるとすれば、必然的に所在県のために予算を多く使う傾向になる。これは、地方中小企業の受益者が、IPC 所在県に偏りがちになる大きな理由と言えよう。IPC にとっては、距離的にも遠い他県へ赴き、他県の県知事と面会のうえ当該県の予算配分を要請し、当該県の中小企業振興に時間と労力を使うインセンティブは少ないであろう。予算配分の仕組みの問題が、IPC 所在県以外の中小企業に公平な利益をもたらしていないことも考えられる。

表 2.2-4 IPC 1 の 2010 年度の活動と予算

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
1	Programs for SMEs and Community Enterprise Development					
1.1	SMEs Productivity Development					
1.1.1	Manufacturing Development to Improve Competitiveness Program (MDICP)	スピーディーで効率良く、企業をレベルアップするため、製造業の運営の底上げについて指導を受けられる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造業であること</li> <li>・ タイ人株主が 50%以上</li> <li>・ 従業員 100 名以下</li> <li>・ 年間売上 1 億 THB 以下</li> <li>・ 協力的でやる気・意欲のある経営者である。</li> </ul>	IPC1 が生産、経理/会計、マーケティングについて指導者・コンサルタントを提供する。	4 社	<u>1,456,000</u> IPC が 24 万 THB、企業が 12 万 B 負担、計 36 万 THB/社
1.1.2	Consultancy Fund (CF)	マネジメント、マーケティング、人材、経理会計、ISO9001、ISO14000、HACCP、TPM、GMP、TQM、5S 等の分野において、企業を効率よくレベルアップすることができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担保(土地を除き)の総額が 2 億 THB 以下の中小企業</li> <li>・ 1992 年の工場基本法を厳守</li> <li>・ タイ人株主が 50%以上</li> </ul>	IPC1 が専門家を手配し、企業を指導してもらう。	10 社	<u>862,000</u> IPC が 50%負担するが、年間 8 万 THB まで
1.1.3	In-depth Consultancy Services for SMEs in Targeted Industrial Sectors				4 社	<u>170,000</u>
1.1.4	In-depth Consultancy Services for SMEs in Supporting Industries				4 社	<u>140,000</u>
1.1.7	Total Energy Management (TEM8)	生産工程にロスを削減することができる。製品の品質を落とさず、エネルギー節約で費用を削減することができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人であり、事業を継続</li> <li>・ 税金を完納</li> <li>・ エネルギーに関する費用が月に 3 万 THB 以上</li> </ul>	専門家派遣により工場のエネルギー削減を図るプログラム	10 社	<u>1,004,000</u> IPC が 8.5 万 THB、受益企業が 1.5 万 THB 負担、計 10 万 THB/社
1.1.9	Consultancy Services on Product, Packaging and Printing Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザインの指導</li> <li>・ ラベル、ロゴ、パッケージの指導、見本作り</li> <li>・ サービスは無料で受けられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品を所有する中小企業</li> <li>・ 製品を所有しない中小企業</li> </ul>	IPC1 がパッケージに関する指導をし、見本を作成し、デザインの指導をする。	63 社	<u>1,233,000</u> IPC が 1 社当り 9 千 THB 供与、企業負担無し。

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
1.1.10	Development of Machinery and System for Renewable Energy, Power Plant and Lean Manufacturing	不要なコスト削減、ロス削減、在庫管理、生産能力向上など	・ 製造業である中小企業	IPC1 が生産工程に問題を抱えている製造業の中小企業を募集し、選定する。リーン法の専門家で指導する。	5 社 (内 1 社 IPC11)	<u>350,000</u> IPC7 万 THB、 企業 9 万 THB 負担、計 16 万 THB/社
1.2	Promotion of Industrial Innovation Projects	生産工程に最新技術を導入し、生産能力向上により、高付加価値の新製品を開発し、革新する。また、新製品のデザイン、革新などネットワークで情報交換できる。	・ 製造業である中小企業	・ 新製品開発について指導する。 ・ 研究・開発された新製品をビジネスに適用する。 ・ 地方で知恵と革新を振興する。	5 社	<u>273,000</u> IPC 補助金 5 万 THB/社、受益 企業の負担なし
1.3	Community Enterprise Development Projects	Community(村落)に入り、問題点の発掘を行う。	・ 村落	コンサルタントを IPC が雇用する。IPC 職員が調査することもある。	14 村落	<u>709,000</u> 1 村落当り 4.5 万 THB、全額補助
1.4	HRD Program for SMEs and Community Enterprises					
1.4.1	Training Fund (TF)	In-House Training の手法で従業員が受講し、指導を受けることができる。 例: 部下の指導・リーダーシップの発揮方法、エネルギー節約に対する意識、部下の管理、チームワーク強化	・ 担保(土地を除き)の総額が 2 億 THB 以下の中小企業 ・ 1992 年の工場基本法を厳守 ・ タイ人株主が 50%以上	企業が 5 つあるいは 3 つのコースを選択する。IPC が各コースに 1 人ずつの指導員を、受益企業に派遣する。	50 人	<u>143,000</u> IPC より 1 社当り 5.9 万 THB 補助、同額を受益 企業負担
1.4.5	HR Training for Industrial Sectors				15 人	<u>67,000</u>
1.4.6	HR Training for Supporting Industries				60 人	<u>225,000</u>
1.4.9	HR Training for Community Based Industries				60 人	<u>301,000</u>
1.4.10	Training for Royal Development Projects				130 人	<u>405,000</u>

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
1.5	Industrial Cluster Development Projects	交渉力を高めるため、同業種ネットワークを構築する	・近辺・同エリアに所在し、同業種である中小企業	・IPC が参加者を募集・選定。 ・コンサルタントを手配する。 ・ネットワーク作りを振興し、動機付けをする。 ・各クラスターの政策制度、メカニズムを作成する。 ・パイロットプロジェクトを実施する。	60 人 (3 クラスター× 20 人)	<u>1,200,000</u>
1.6	Development of Machinery for productivity Improvement				5 社	<u>825,000</u>
2	Programs for Entrepreneur Development					
2.1	New Entrepreneur Creation (NEC)					
2.1.1	New Entrepreneur Creation (NEC)	企業創立に関する知識・情報の指導を受けられる。例：マーケティング、経理会計、マネジメント、生産。それを基にし、ビジネス計画を作成することができる。	・大学新卒生 ・高卒以上のフリーター・後継者 ・設立2年間以内の創業者 ・政府機関に非登録の経営者	IPC1 が講義、討論という育成を設け、指導を提供する。工場見学、視察も行う。	230 人	<u>3,790,400</u> 7 回開催補助金
2.1.2	Follow-up of NEC	NEC で起業した経営者の支援	・NEC で起業し支援対象として選ばれた者	専門家派遣等	4 人 既に起業した人への支援	<u>600,000</u> 4 人分の支援金
2.2	Existing Entrepreneur Development					
2.2.1	Entrepreneurship Development Program (EDP, ATSME)	より効率の良い起業家になること; 投資する前の考慮、企業拡大、段取りよく問題解決をし、マネジメントをすること、ネットワーク作り 受講者は ATSME のメンバーになる権利を獲得する。	・事業している起業家 ・後継者	IPC1 が下記の講義を開く。 1) 成功者の特徴 2) マネジメント 3) ビジネス企画の可能性探り 4) 創業知識 5) 受講期間:3 週間 6) 手段: 講義、事例取り上げ、工場見学	80 人	<u>1,072,000</u>

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
2.2.2	Community Industrial Management Efficiency Development (CIMED)	1)小規模企業の開発 ・地元産業の能力向上 ・CIMED 法によるマネジメント教育 例:マーケティング、経理会計、マネジメント、生産 2)運転資金の支援 原材料、設備、雇用、商品加工などの資金の支援をする。 ・限度額:100万 THB ・利率:6% 保証人、担保が必要。	・村落の零細企業	指導と資金の支援 (2010年から開始される新プロジェクト)	50企業	<u>480,000</u>
3	Programs for Business Enabling Factors Development					
3.1	Enabling factor Services for Enterprises					
3.1.1	Business Opportunity Center (BOC)/Knowledge Management	政府機関より発表される情報、産業に関する情報、アドバイスを提供する。	・不特定多数の中小企業	IPC に設置されている相談窓口業務、印刷出版業務、情報提供業務など	250企業	<u>250,000</u>
3.2	Service Provider Development Projects	BDS プロバイダー (BDS Provider) への啓蒙訓練と BDS プロバイダーのネットワーク作りを行う。BDS プロバイダーは、中小企業に関する情報・知識を取得することができる。	・政府、民間に所属する BDS 関係者、個人、法人、機関	IPC が、コンサルタントを雇用して下記のコースを設ける。 ・SHINDAN-SHI コース:簡単な指導、企業の診断ができる。 ・カウンセラーコース:東南アジアと同様の基準で指導できる。	20プロバイダー	<u>430,000</u> 主としてコンサルタントの雇用費 35.5 万 THB

出所：IPC1資料と聞き取り調査をもとにJICA調査団作成

表 2.2-5 IPC 10 の 2010 年度の活動と予算

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
1	Programs for SMEs and Community Enterprise Development					
1.1	SMEs Productivity Development					
1.1.1	Manufacturing Development to Improve Competitiveness Program (MDICP)	スピーディーで効率良く、企業をレベルアップするため、製造業の運営の底上げについて指導を受けられる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造業であること</li> <li>・ タイ人株主が 50%以上</li> <li>・ 従業員 100 名以下</li> <li>・ 年間売上 1 億 THB 以下</li> <li>・ 協力的でやる気・意欲のある経営者である。</li> </ul>	IPC10 が生産、経理/会計、マーケティングについて指導者・コンサルタントを提供する。	5 社	<u>1,795,044</u> IPC が 24 万 THB、企業が 12 万 THB 負担、計 36 万 THB/社
1.1.2	Consultancy Fund (CF)	マネジメント、マーケティング、人材、経理会計、ISO9001、ISO14000、HACCP、TPM、GMP、TQM、5S などの分野にあたり、企業を効率よくレベルアップすることができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担保(土地を除き)の総額が 2 億 THB 以下の中小企業</li> <li>・ 1992 年の工場基本法を厳守</li> <li>・ タイ人株主が 50%以上</li> </ul>	IPC10 が専門家を手配し、企業を指導してもらう。	5 社	<u>370,000</u> IPC が 50%負担するが、年間 8 万 THB まで
1.1.7	Total Energy Management (TEM8)	生産工程にロスを削減することができる。製品の品質を落とさず、エネルギー節約で費用を削減することができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人であり、事業を継続</li> <li>・ 税金を完納</li> <li>・ エネルギーに関する費用が月に 3 万 THB 以上</li> </ul>	専門家派遣により工場のエネルギー削減を図るプログラム。冷凍工場、パームオイル工場で実績がある。	6 社	<u>602,400</u> IPC が 8.5 万 THB、受益企業が 1.5 万 THB 負担、計 10 万 THB/社
1.1.9	Consultancy Services on Product, Packaging and Printing Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザインの指導</li> <li>・ ラベル、ロゴ、パッケージの指導、見本作り</li> <li>・ 無料で受けられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品を所有する中小企業</li> <li>・ 製品を所有しない中小企業</li> </ul>	IPC10 がパッケージに関する指導をし、見本を作成し、デザインの指導をする。	53 社	<u>583,000</u> IPC が 1 社当り 9 千 THB 供与、企業負担無し。
1.1.10	Development of Machinery and System for Renewable Energy, Power Plant and Lean Manufacturing	不要なコスト削減、ロス削減、在庫管理、生産能力向上など	・ 製造業である中小企業	IPC10 が生産工程に問題を抱えている製造業の中小企業を募集し、選定する。リーン法の専門家で指導する。	5 社 (うち 1 社 IPC11)	<u>350,000</u> IPC7 万 THB、企業 9 万 THB 負担、計 16 万 B/社。

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
1.2	Promotion of Industrial Innovation Projects	生産工程に最新技術を導入し、生産能力向上により高付加価値の新製品を開発し、革新する。また、新製品のデザイン、革新などネットワークで情報交換できる。	・ 製造業である中小企業	・ 新製品開発について指導する。 ・ 研究・開発された新製品をビジネスに適用する。 ・ 地方で知恵と革新を振興する。	3 社	<u>163,800</u> IPC 補助金 5 万 THB/社、受益企業の負担なし
1.3	Community Enterprise Development Projects	Community (村落)に入り、問題点の発掘を行う。	・ 村落	コンサルタントを IPC が雇用する。IPC 職員が調査することもある。	8 村落	<u>498,400</u> 1村落当たり4.5万 THB、全額補助
1.4	HRD Program for SMEs and Community Enterprises					
1.4.1	Training Fund (TF)	In-House Training の手法で従業員が受講し、指導を受けることができる。例:部下の指導・リーダーシップの発揮方法、エネルギー節約に対する意識、部下の管理、チームワーク強化	・ 担保(土地を除き)の総額が 2 億 THB 以下の中小企業 ・ 1992 年の工場基本法を厳守 ・ タイ人株主が 50%以上	企業が 5 つあるいは 3 つのコースを選択する。IPC が各コースに 1 人ずつの指導員を、受益企業に派遣する。	100 人 (25 人x4 社)	<u>261,800</u> IPC より 1 社当たり 5.9 万 THB 補助、同額を受益企業負担
1.5	Industrial Cluster Development Projects	交渉力を高めるため、同業種ネットワークを構築する。	・ 近辺・同エリアに所在し、同業種である中小企業	・ IPC が参加者を募集・選定。 ・ コンサルタントを手配する。 ・ ネットワーク作りを振興し、動機付けをする。 ・ 各クラスターの政策制度、メカニズムを作成する。 ・ パイロットプロジェクトを実施する。	60 人 (3 クラスター x20 人)	<u>1,200,044</u> パームオイル 40 万 THB、シーフード 25 万 THB、パラウッド 28 万 THB
2	Programs for Entrepreneur Development					
2.1	New Entrepreneur Creation (NEC)					
2.1.1	New Entrepreneur Creation (NEC)	企業創立に関する知識・情報の指導を受けられる。例:マーケティング、経理会計、マネジメント、生産。それを基にし、ビジネス計画を作成することができる。	・ 大学新卒生 ・ 高卒以上のフリーター・後継者 ・ 設立 2 年以内の創業者 ・ 政府機関に非登録の経営者	IPC10 が講義、討論という育成を設け、指導を提供する。工場見学、視察も行う。	230 人	<u>3,790,400</u> 7 回開催補助金
2.1.2	Follow-up of NEC	NEC で起業した経営者の支援	・ NEC で起業し支援対象として選ばれた者	専門家派遣等	4 人 既に起業した人への支援	<u>600,000</u> 4 人分の支援金

No.	プロジェクト/プログラム	内容	対象	指導方法	目標数	金額(THB)
2.2	Existing Entrepreneur Development					
2.2.1	Entrepreneurship Development Program (EDP, ATSM E)	より効率の良い起業家になること;投資する前の考慮、企業拡大、段取りよく問題解決をし、マネジメントをすること、ネットワーク作り 受講者は ATSM E のメンバーになる権利を獲得する。	・事業している起業家 ・後継者	IPC10 が下記の講義を開く。 1) 成功者の特徴 2) マネジメント 3) ビジネス企画の可能性探り 4) 創業知識 5) 受講期間:3 週間 6) 手段:講義、事例取り上げ、工場見学	80 人 スラータニー県 30 人、パンガー県 25 人、オブザーバー25 人	<u>1,408,044</u> スラータニー県 51.6 万 THB、パンガー県 56.4 万 THB
2.2.2	Community Industrial Management Efficiency Development (CIMED)	1) 小規模企業の開発 ・地元産業の能力向上 ・CIMED 法によるマネジメント教育 例:マーケティング、経理会計、マネジメント、生産 2) 運転資金の支援 原材料、設備、雇用、商品加工などの資金の支援をする。 ・限度額:100 万 THB ・利率:6% 保証人、担保が必要。	・村落の零細企業	指導と資金の支援 (2010 年から開始される新プロジェクト)	25 企業	<u>190,000</u>
3	Programs for Business Enabling Factors Development					
3.1	Enabling factor Services for Enterprises					
3.1.1	Business Opportunity Center (BOC)/Knowledge Management	政府機関より発表される情報、産業に関する情報、アドバイスを提供する。	・不特定多数の中小企業	IPC に設置されている相談窓口業務、印刷出版業務、情報提供業務など	150 企業	<u>150,000</u>
3.2	Service Provider Development Projects	BDS プロバイダーへの啓蒙訓練とBDSプロバイダーのネットワーク作りを行う。BDS プロバイダーは、中小企業に関する情報・知識を取得することができる。	・政府、民間に所属する BDS 関係者、個人、法人、機関	IPC が、コンサルタントを雇用して下記のコースを設ける。 ・SHINDAN-SHI コース:簡単な指導、企業の診断ができる。 ・カウンセラーコース:東南アジアと同様の基準で指導できる。	20 プロバイダー	<u>430,000</u> 主としてコンサルタントの雇用費 35.5 万 THB

出所:IPC10資料と聞き取り調査をもとにJICA調査団が作成

## 2.3 中小企業振興関連政府組織

表 2.3-1 に、中小企業振興関連の主要な政府組織を示した。

表 2.3-1 中小企業振興関連の主要な政府組織

中央政府組織			地方政府組織	
管轄省	下部管轄機関	下部管轄機関等	管轄組織/機関	備考
中小企業振興委員会/首相府	中小企業振興庁 (OSMEP)		(OSMEP 地方プロジェクト)	
工業省 (MOI)	産業振興局 (DIP)	(全国 11 か所の産業振興センター (IPC) を管理)	IPC1 (チェンマイ県)	北部地域 8 県を管轄
			IPC10 (スラータニー県)	南部地域 6 県を管轄
	事務次官事務室 (OPS)		県産業事務所 (PIO)	全国 75 県に事務所がある。
	投資委員会 (BOI)	(全国 7 か所の BOI 支部を管理)	地域投資・経済センター1 (チェンマイ県)	北部地域を管轄
			地域投資・経済センター6 (スラータニー県)	南部地域を管轄
中小企業開発研究所 (ISMED)	(プロジェクトの実施拠点: 10 大学 + DIP)	(チェンマイ大学)	ISMED のプロジェクト実施拠点のひとつ	
商務省 (MOC)			県商業事務所 (PCO) (チェンマイ県、スラータニー県)	全国 75 県に事務所がある。
	輸出振興局 (DEP)	輸出振興センター: 全国 6 センターのネットワークを管理	北部輸出振興センター (チェンマイ県) 南部輸出振興センター (スラータニー県)	
国家科学技術委員会 (NSTB)	科学技術開発庁 (NSTDA)	技術管理センター (TMC): 全国 7 か所の産業技術支援プログラム (iTAP) ネットワークを管轄 TMC: 企業向け技術開発プログラム (CD) を管理	NSTDA 北部ネットワーク事務所 (チェンマイ県)	北部タイの iTAP を管理
			ワライラック大学	南部タイの iTAP を管理
国家イノベーション委員会 (NIB)	国家イノベーション局 (NIA)			イノベーションプロジェクト支援等を行う。
教育省 (MOE)	高等教育委員会 (CHE)	(全国の国立大学に UBI 設立を推進)  UBI 調整事務所 (UBICO): UBI の主要コンセプトの推進支援及び大学・研究機関の連携・協働による目標達成を支援	チェンマイ地域の大学 チェンマイ大学 ファーイースタン大学  パヤップ大学 メイファールアン大学  スラータニー地域の大学 スラータニーラチャパット大学 ソクラー大学スラータニーキャンパス ワライラック大学 タピー大学	UBI 等 OSMEP 支援のインキュベーション  チェンライ県、UBI 等
首相府			チェンマイ県政府	
			スラータニー県政府	

中央政府組織			地方政府組織	
管轄省	下部管轄機関	下部管轄機関等	管轄組織/機関	備考
財務省 (MOF)/ 工業省		中小企業開発銀行 (SMEDB)	SMEDB(チェンマイ県、ス ラータニー県)	地域拠点:19か所
財務省		中小企業信用保証公 社(SBCG)	SBCG(チェンマイ県、スラ ータニー県)	地方拠点:9か所

出所：現地調査時の収集資料、ヒアリング等をもとにJICA調査団作成

略語：投資委員会（BOI: Board of Investment）

高等教育委員会（CHE: Commission of Higher Education）

企業向け技術開発プログラム（CD: Company Directed Technology Development Program）

工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）

産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）

中小企業開発研究所（ISMED: Institute for Small and Medium Enterprises Development）

産業技術支援プログラム（iTAP: Industrial Technology Assistance Program）

教育省（MOE: Ministry of Education）

財務省（MOF: Ministry of Finance）

工業省（MOI: Ministry of Industry）

国家イノベーション局（NIA: National Innovation Agency）

国家イノベーション委員会（NIB: National Innovation Board）

国家科学技術委員会（NSTB: National Science and Technology Board）

国家科学技術開発庁（NSTDA: National Science and Technology Development Agency）

工業省事務次官事務室（OPS: Office of the Permanent Secretary）

中小企業振興庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）

商務省県商業事務所（PCO: Provincial Commerce Office）

工業省県産業事務所（PIO: Provincial Industry Office）

中小企業信用保証公社（SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation）

中小企業開発銀行（SMEDB: Small and medium Enterprise Development Bank of Thailand）

技術管理センター（TMC: Technology Management Center）

大学ビジネスインキュベーター（UBI: University Business Incubator）

大学ビジネスインキュベーター調整事務所（UBICO: UBI Coordinating Office）

### 2.3.1 中小企業振興庁（OSMEP）<sup>5</sup>

OSMEP は、監督機関と運営機関の2つの機能を持つ。

- 監督機関としての OSMEP

OSMEP は中央の計画機関であり、中小企業振興を行う全ての関連機関のアクションプランを調整する機関である。すなわち OSMEP は、(1)コーディネーター、(2)すべての中小企業振興機関のためのファシリテーター、(3)すべての中小企業振興機関のための推進者及び支援者である。

<sup>5</sup> 2.1.1の(3)項参照

- 運営機関としての OSMEP  
他の中小企業振興機関が実施していない中小企業振興活動を実施する。

OSMEP のミッションは以下である。

- 中小企業振興マスタープラン及び中小企業振興政策を作る。
- 零細・コミュニティレベルの企業及び地域/セクター別の中小企業の振興のためのアクションプランを作成する。
- 中小企業の中央の情報センター及び中小企業に関する研究・調査を行う機関として機能する。
- 中小企業の活動を支援する情報システムとネットワークを開発する。
- 中小企業のためのベンチャーキャピタルファンドを管理する。

OSMEP が管轄する中小企業振興基金 (SME Promotion Fund) は、以下の4つに大別される。

- 通常の基金：アクションプランに則っていることを条件に資金提供をする（生産性向上、品質向上等）。
- ベンチャーキャピタル
- 一村一品 (OTOP: One Tambon One Product) プロジェクト
- OSMEP の組織運営費

### 2.3.2 中小企業振興に係わる工業省組織

#### (1) 産業振興局 (DIP)

DIP の主要業務は中小企業・家内 (村落) 工業の振興であり、その中でも製造業分野を担当している。大企業については支援の必要も少なく、BOI の優遇措置等が工業省業務の中心である。

DIP のビジョンとミッションは以下である。

- ビジョン：  
地方の知恵、知識及びイノベーションを通して、タイ企業の持続的な発展を促進する先進的な組織となること。
- ミッション：  
価値基準のイノベーション、知識、知恵及び良好な管理を用いて、効率と競争力を高め、産業、起業・創業、コミュニティ、BDS プロバイダー (BDS Provider) / サービスプロバイダー (SP: Service Provider) の発展を奨励すること。

表 2.3-2 に DIP 各部局の業務内容をまとめた。本調査のカウンターパートである「SP 開発課」(BSPD: Bureau of Service Provider Development) の業務は、太字で示している。

表 2.3-2 DIP の各部局と業務

部 局	業 務
Bureau of General Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般管理(財務・人事・法務・広報)</li> <li>局長(長官)の補佐</li> <li>DIP の戦略に沿った DIP に関連する活動の推進</li> </ul>
Bureau of Strategies Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業振興の戦略・実施計画策定に向けた、内外の経済状況と中小企業政策に関する調査・分析</li> <li>DIP 活動に関する実施状況の監督と成果の評価</li> <li>国際協力の促進</li> <li>DIP の情報システムと情報技術の維持管理</li> <li>BOC を通じて、顧客に対する一般的なコンサルティングサービスの提供</li> </ul>
Bureau of Entrepreneurship Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>インキュベーション、助言・研修・コンサルティング等の種々のアプローチを使った、新事業創造と既存企業の発展</li> <li>顧客のビジネス協力ネットワークに対する支援</li> </ul>
Bureau of Industrial Management Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラスター開発、コンサルタンシーファンド、詳細なコンサルティングサービスを通じた、企業の管理・運営能力の強化</li> </ul>
Bureau of Service Provider Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスサービスの標準化、SP の研修、ビジネスサービス市場のメカニズムの開発を含む種々の活動で、ビジネスサービスの供給側の質の強化</li> </ul>
Bureau of Supporting Industries Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に自動車部品、機械・電機/電子・金属・プラスチック・金型産業セクターの中小企業の、技術のポテンシャル及び人材能力の向上</li> </ul>
Bureau of Industrial Sectors Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザインと生産の競争力を高め、テキスタイル・ガーメント、宝石・宝石加工、靴・皮革製品及び家具産業に関して、ファッション性とライフスタイルの向上</li> </ul>
Bureau of Targeted Industries Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>農産物加工のような国家経済に欠かせない中小企業の開発及び包装産業のような他のセクターの価値創造の支援</li> </ul>
Bureau of Community Industries Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識の提供、地域固有の製品の開発及び技能訓練による零細企業・コミュニティ産業の支援</li> <li>農村の人材開発と雇用促進の中核として工業村の促進</li> </ul>
Ceramic Industries Development Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>製陶業開発における戦略・計画策定</li> <li>製陶クラスタープロジェクトの実施と、専門家育成に向けた民・学のネットワーク化推進</li> <li>製陶産業の可能性を高めるために、製陶産業に関連する知識の提供</li> </ul>
Industrial Promotion Centers 1 - 11 (IPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合的な中小企業振興ガイドライン策定のための経済状況分析</li> <li>産業技術情報サービスセンターの設立</li> <li>中小企業振興・地域開発に関する技術情報の普及</li> <li>金融支援と、技術ノウハウ、企業経営及び生産技術に関するコンサルティングの提供</li> <li>既存 BDS プロバイダーの能力強化と新たな BDS の開発</li> </ul>

出所：DIP

## (2) 産業振興センター (IPC)

IPC は DIP の傘下であり、地方の産業振興を担当している（表 2.3-2 の最後の IPC の記載を参照）。IPC は、全国に 11 か所設置されている。全国を 75 県とすれば、1 つの IPC で平均 7 県弱が各 IPC のテリトリーである。

- IPC の組織は、管理部 (Management Department)、戦略管理部 (Strategy Management Department)、ビジネスサービス部 (Business Service Department)、産業支援システム開発部 (Industrial Supporting System Development Department)、の 4 つの部からなる。
- ビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) は、戦略管理部に属し、BOC の機能は 1) 事業の立ち上げ (Business Start-up)、2) 事業情報の提供 (Business Information)、3) アドバイス (Advice、初歩的なもの)、4) 図書館 (Library)、5) 事業の改善 (Business Improvement) で、IPC の窓口として事業者の相談を適切なプロジェクトに振り分ける 5) の機能が中核である。
- BOC の中央-地方間の連携は、中央の BOC が全国の予算（全国で 4,200 社、1 社あたり 1,000 THB）を確保し、各 IPC へ割り振る。業務面では、全国的なアンケート調査の実施、BOC 担当者を集めてのセミナーなどがある。
- BOC の相談受付には来所方式とモバイルユニット (BOC 職員の企業戸別訪問) 方式がある。

## (3) 県産業事務所 (PIO)

全国 75 県に配置されている PIO は、工業省事務次官事務室 (OPS: Office of the Permanent Secretary) の傘下にあって、基本的に以下の組織がある。

- 政策・計画部： 予算、人事・経理・総務
- 資源部： 鉱物・天然資源関連
- 工場部： 工場の登録・管理、危険物・環境関連の指導、機械の登録
- 産業振興部： 中小企業振興、情報提供、コンサルティング、展示会

PIO は、工場の登録・管理、資源管理、統計関係が主な業務であり、産業振興は PIO の主要業務とは言えない。PIO は、IPC が行う産業振興のための業務を、県レベルで支援・調整・管理する役割も担っているが、産業振興を担当する Industrial officer は少数である（例えば、スラータニー県の PIO は、事務員も含めて 5 名である）。しかし、IPC のない県で産業振興を促進する公的機関は、IPC の統括のもとで PIO が実施機関になるのが現実的と思われるので、PIO は重要である。

## (4) 投資委員会 (BOI)

BOI は工業省傘下の機関で、企業振興/投資支援業務を行う。基本的に 100 万 THB 以上の新規投資を対象とするが、既存の中小企業の場合は特別に 50 万 THB 以上の投資の支

援を行う。

#### (5) 中小企業開発研究所 (ISMED)

ISMED は、1999 年に工業省により設立された。創立当初は、中小企業政策の研究・提言の役割もあったが、政策関連業務は OSMEP に移管された。創立 2 年目から、以下のコンサルタント等の人材育成と、中小企業支援サービスを行っている。

- 研修
- カウンセリング
- 情報サービス
- 企業の育成

ISMED の運営財源は、DIP、OSMEP 等からの委託事業と補助金で、診断・支援事業やセミナー等の ISMED 独自の活動からの収入は少ない。

ISMED は、診断・指導を外部専門家に依頼する機会が多いので、専門家と契約を行い、氏名、専門分野、業務経歴等の登録を行っている。登録する専門家の要件は、年齢（35 歳以上）と職務経歴（大卒 10 年以上、修士 5 年以上）で、面接を行って決定する。契約（登録）の有効期間は 1 年で、その更新は委託した業務結果を評価して決める。通常は 300 名程度の登録がある。その約半分は泰日経済技術振興協会（TPA: Technology Promotion Association (Thailand-Japan)）で養成された SHINDAN-SHI である。

### 2.3.3 中小企業振興に係わる商務省組織

#### (1) 輸出振興局 (DEP)

DEP は商務省傘下の機関で、タイ経済の成長に貢献する輸出振興に関する以下の業務を行う。

- 貿易に関する情報収集・提供と助言サービス
- タイ企業の国際化
- ビジネスマッチングとネットワーキング
- 輸出促進活動とイベント実施
- 輸出能力向上プログラム
- 貿易振興とロジスティクス
- 国際ビジネスに関するカウンセリング

DEP は、全国 5 か所の地方輸出振興センター（北部輸出振興センター（チェンマイ県）、南部輸出振興センター（スラータニー県）を含む）を有し、中小企業に対して輸出マーケット/製品に関する情報提供及び海外のバイヤーとの連携支援等を行っている。

### 2.3.4 国家科学技術開発庁（NSTDA）<sup>6</sup>

NSTDA（1991年設立）は、科学技術省（MOST: Ministry of Science and Technology）の大臣が議長を務める国家科学技術委員会（NSTB）の方針・決定により運営される独立機関である。

NSTDA は、(1)バイオテクノロジーの R&D を行う国家遺伝子工学・生命工学センター（BIOTEC: National Center for Genetic Engineering and Biotechnology）、(2)製造業セクター/金属・材料分野の R&D を行う国家金属・材料技術センター（MTEC: National Metal and Materials Center）、(3)情報技術の R&D を行う国家電子・コンピューター技術センター（NECTEC: National Electronics and Computer Technology Center）、(4)ナノテクノロジーの R&D を行う国家ナノテクノロジーセンター（NANOTEC: National Nanotechnology Center）の4つの研究センターを持っている。

NSTDA の5番目のセンターとして、技術管理センター（TMC）が2005年に設立された。TMC は中小企業に対する技術支援プログラムとして、iTAP を提供している。また TMC は、中小企業及び大企業向けに、R&D、生産プロセス改善、製品の品質向上のための投資に対して、有利な条件の融資プログラムの企業向け技術開発プログラム（CD: Company Directed Technology Development Program）を提供している（主としてバイオ、金属・材料技術、コンピューター及び電子技術、並びに科学・技術の R&D に関するその他の分野）。

なお NSTDA は、パトゥムタニ県（バンコクの北に隣接）に建設されたタイサイエンスパーク（TSP: Thailand Science Park）内にある。

### 2.3.5 国家イノベーション局（NIA）<sup>7</sup>

NIA（2003年設立）は、MOST 事務次官が議長を務める国家イノベーション委員会（NIB）の下で運営される公的機関である。NIA のミッションは、体系的かつ持続可能な方法で、産業、民間、政府及び社会のイノベーションを加速させることである。NIA は、教育、技術、財政、投資等の様々な分野の関連機関との調整、ネットワーク構築、連携において主導的立場にある機関として機能している（R&D 活動は行っていない）。

### 2.3.6 中小企業開発銀行（SMEDB）

SMEDB は「中小企業開発銀行法」<sup>8</sup>により2002年に設立された。

同法第5条で財務大臣と工業大臣を主務大臣と定め、第8条に「銀行は株式を財務省、

<sup>6</sup> National Science and Technology Development Agency (NSTDA), “PRIVATE SECTOR SERVICE SUPPORT PROGRAMS”, 2006

<sup>7</sup> 参考：科学技術振興機構研究開発戦略センター、「科学技術・イノベーション動向報告～タイ編～」、2008

<sup>8</sup> 日本貿易振興機構（JETRO）バンコクセンター、「中小企業開発銀行法（仮訳）」、2002（銀行法）

金融機関もしくは他のものに保有させることができる。」とあり、現在は株式の97%を財務省が保有し、残りは商業銀行が保有している。

第11条に「銀行は融資、保証、出資、助言、提案、もしくは本法令の規定に基づくその他の必要なサービスを提供することによって、中小企業の設立、事業遂行、拡張、もしくは改革を開発、振興、助力及び支援する事業を営む目的を有する。」と書かれている。

第12条に SMEDB の業務遂行の権限が定められており、中小企業への融資（共同融資を含む）、中小企業への出資、中小企業への助言等が含まれている。

SMEDB はタイ全土の県に出店を目指している。

中小企業への融資額は年間 400 億 THB である。融資限度額は 5 億 THB で、普通融資は長期又は短期で 5 万～5 億 THB が基本である。現状の特別融資は、観光業向けローン（限度額 500 万 THB、無担保、無保証、SBCG 保証）、パワーローン（金利：最低貸出金利（MLR: Minimum Lending Rate）以下、短期・中期（7 年返済）、雇用対策ローン（金利 5%、5 年返済）がある。

SMEDB には SHINDAN-SHI が 4 名おり、この SHINDAN-SHI を中心として経営、マーケティング、生産、人材、財務の 5 分野のミニ診断（現状の把握）を行う。CIA（Concept, Interview and Advice）と呼ぶ診断マニュアルがある。

### 2.3.7 中小企業信用保証公社（SBCG）

SBCG（1991 年設立）は、中小企業に対して融資の非担保部分の信用保証を与える財務省管轄の国営機関（株式の殆どを国が保有し、一部商業銀行が保有）である。全国に 9 か所の支所を持つ。支所の職員を含めて SBCG の職員数は 105 名である。

SBCG の目的は、(1)小企業に対する金融機関の与信拡大、(2)小企業に信用供与する際の金融機関の信頼向上、(3)全国の小企業に信用拡大を供与、(4)国家経済開発の目標達成に向け小規模産業の発展を推進すること、である。

2009 年から保証システムが、SBCG と各銀行で保証枠の覚書を結ぶ方式に変わった。融資の審査は銀行が行い、SBCG は借り入れ企業の適格審査（中小企業であるかどうか等）を行う。企業に対する保証料は 1.75%である。2009 年の年間保証枠は 300 億 THB である。

## 2.4 民間の中小企業振興関連組織

### 2.4.1 タイ産業連盟（FTI）

FTI の概要を以下にまとめた。

- (1) 設立：1987 年
- (2) 設立目的：政府への政策提言、情報提供、分科会活動、展示会の参加、セミナーの開

催等

- (3) 会員：FTIは39業種の製造業の会員からなる。会員数は7,000社で、大中小の企業が会員である。会員の8割が中小企業である。
- (4) 支部：メーホーンソン県を除く74県にFTIの支部がある。
- (5) 年会費：収益に応じた年会費(例：売上1億THB以上は4,000THB、賛助会員は1,000THB)
- (6) 活動：人材育成/技術向上等のセミナー開催、情報提供

#### 2.4.2 タイ商業会議所 (TCC)

TCCの概要を以下にまとめた。

- (1) 設立：1966年
- (2) 設立目的：政府への政策提言、情報提供、メンバー間のネットワーク構築、展示会の参加、セミナーの開催等
- (3) 会員：商業、農業（大規模農場）、製造業で2万人余りの会員がいる。会員の半分は製造業の会員である。
- (4) 地方支部：75県に支部（独立した非営利組織（NPO: Non-Profit Organization））がある。
- (5) 年会費：1,000THB
- (6) 活動：FTIと重複を避けるために商業、農業を主体とした活動を行っている。TCCの産業振興計画では7つの産業分野（テキスタイル、農業、宝石、建設、観光、国境取引、健康関連）を取り上げている。

#### 2.4.3 中小企業家振興協会 (ATSME)

ATSME (Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs) の概要を以下にまとめた。

- (1) 設立：1990年
- (2) 設立目的：情報提供、ATSME間のネットワーク構築、セミナーの開催等
- (3) 会員：DIPの21日間の講習（受講料9,000THB）を受講すれば会員になれる。会員数は7,000名である。
- (4) 地方支部：50県
- (5) 年会費：300THB、10,000THBで永久会員
- (6) 活動：マッチング、会員企業の相互視察、情報提供等

#### 2.4.4 泰日経済技術振興協会 (TPA)

TPAの概要を以下にまとめた。

- (1) 設立：1973年
- (2) 目的と事業
  - タイの経済発展を目的として、会員の科学技術知識向上を促進し、また広く一般へ科学技術知識の普及活動を行う。
  - 技術・言語に関するセミナー・研修コースの開催、産業人材の育成
  - 科学技術に関する文献・資料の翻訳、編集、収集及び広報活動
  - 産業技術分野のサービス
  - 同様の目的を有する国内、海外（特に日本）の機関との協力
- (3) 会員（2009年10月現在）：正会員（日本留学研修経験者）1,523名、賛助会員（個人）7,661名、賛助会員（法人）3,480社
- (4) 職員：292名
- (5) 活動
  - 各種セミナー、研修実施
  - 企業に対する経営相談、企業診断、コンサルティングサービス
  - 「SP Home」の事務局
  - 5S大会、QC大会、KAIZEN大会等の開催
  - 計量機器の検定・校正
  - 翻訳・出版事業

## 2.5 SHINDAN-SHIの現状

タイにおける「SHINDAN-SHI」は、主として日本の支援により養成された SHINDAN-SHI とタイ側が独自で養成した SHINDAN-SHI の2つに分類される。

### 2.5.1 日本の支援による SHINDAN-SHI 養成事業

通貨危機を乗り切るために用意された宮沢基金によって、1999年から SHINDAN-SHI 事業が開始された。表 2.5-1 に示すとおり、わが国が専門家を派遣したのは、4期4年間である。第2期中途からは休日・夜間コースが始まり、5年以内に所定の単位を取得し、6企業の企業診断をすれば、SHINDAN-SHI 補の資格が与えられることになった。

一方、日本の支援が終了した後は、全日コースの座学がなくなった。第4期後半（表 2.4-1 の IV-2）からの卒業生は、休日・夜間コース全単位取得者が、6企業の企業診断 OJT を行うことによって、SHINDAN-SHI 補の資格を与えられた。また実施機関である TPA が第6期で SHINDAN-SHI 養成事業実施機関を辞退したため、第7期の1期のみ企業診断協会（EDA: Enterprise Diagnosis Association）<sup>9</sup>が肩代わりで継続したが、そこで SHINDAN-SHI 養成事業

<sup>9</sup> 1,000時間の研修を受けて SHINDAN-SHI 補となった卒業生が設立した診断士協会である（表 2.4-4 参照）。

は終了した。

表 2.5-1 SHINDAN-SHI 養成事業の概要と日本の支援

期	期間	卒業生 (人)	日本からの支援	
			JODC <sup>1)</sup> 長期専門家(人)	短期専門家(延べ人数)
I	1999年6月～1999年12月 (基礎コース:週末開講 160H) (中級コース:全日 840H) ドリームチーム(特別コース・全日) <sup>2)</sup>	(245) (99) 28	10	なし
II	2000年12月～2001年9月(全日)	98	9	28
III	2001年11月～2002年9月(全日)	95	5	32
IV-1	2002年11月～2003年9月(全日)	108	5	人数不詳
IV-2	休日・夜間履修生+6企業診断	50	-	-
V	休日・夜間履修生+6企業診断	50	-	-
VI	休日・夜間履修生+6企業診断	32	TPAの事業最終	
VII	休日・夜間履修生+6企業診断	18	EDA実施	
	計	479	29	60以上

注：1) 海外貿易開発協会（JODC: Japan Overseas Development Cooperation）

2) ドリームチームは、中級コース修了者の中から日本人講師団とDIP裾野産業開発課（BSID: Bureau of Supporting Industries Development）が選考した受講者で、座学306時間、工場見学3日、企業診断実習75日（48企業）（研修生各人8企業の診断実習）を行い、卒業生28人をSHINDAN-SHI補と認定した。

出所：JICA「平成13年度タイ国中小企業振興分野プロジェクト形成調査報告書」2002年3月、JICA調査団内部資料及び聞き取り調査をもとにJICA調査団作成

第7期卒業生までが、1,000時間を超える座学と6企業以上の企業診断実習をうけたSHINDAN-SHI補<sup>10</sup>である。

現在は、「補」の文字が外されて「SHINDAN-SHI」と呼ばれるようになっている。表2.5-1に示すようにSHINDAN-SHI補の有資格者が479人となっていて、これが一般にSHINDAN-SHIの人数約450名と言われている数字の根拠である（資格が取れなかった研修生がいる）。

## 2.5.2 地方 SHINDAN-SHI

SHINDAN-SHI事業が第7期を終えた後、DIPは2005年より各地域においてSHINDAN-SHI

<sup>10</sup> 当時はタイにSHINDAN-SHIの公的な登録制度がなかったため、日本の中小企業診断士と区別するために、SHINDAN-SHI補と呼んだ。

の養成を始めた。各地域で養成事業を管轄するのはIPCである。IPCはEDA等に研修を委託し、表2.5-2に示す座学と3企業の工場診断実習（合計300時間）を行い、地域密着型のSHINDAN-SHI（SHINDAN for Consultant<sup>11</sup>と呼んでいる）を育てている。養成目的は、中小企業簡易診断の普及で、養成対象は民間人地元SPである。

表 2.5-2 地方 SHINDAN-SHI の訓練コース内訳（300 時間）

科目数	履修科目	履修時間
1	財務・会計	18
2	マーケティング	18
3	生産	22
4	人事	16
5	経営	18
6	企業診断の基礎	6
7	管理技術	6
8	総合企業診断	16
9	企業診断実習	180
合計		300

出所：EDAの資料をもとにJICA調査団作成

表 2.5-3 で見るとおり 2008 年までに 138 人の地方 SHINDAN-SHI の研修を終えている。地方 SHINDAN-SHI の研修は、チェンマイ、スラータニーを含む4地域で実施されているが、2005 年のバンコクでの研修は、300 時間研修のパイロットプロジェクトである。

本調査では、表 2.5-1 の第7期生までを「中央 SHINDAN-SHI」と呼び、表 2.5-3 の300時間修了生を「地方 SHINDAN-SHI」と呼ぶ場合がある。「地方 SHINDAN-SHI」の研修講師は「中央 SHINDAN-SHI」が勤めている。本調査の SHINDAN-SHI の活用とは、地方 SHINDAN-SHI の活用を指す。

<sup>11</sup> 用語上は“SHINDAN for Consulting”が正しいと思われるが、タイでは“SHINDAN for Consultant”を使用している。

表 2.5-3 地方 SHINDAN-SHI 育成事業の概要 (300 時間座学+実習)

実施年	実施場所	IPC No.	履修者数	研修委託先機関
2005	バンコク	9	32 人	EDA <sup>1)</sup>
2006	チェンマイ	1	31 人	EDA
2007	コンケン	5	31 人	EDA
2008	ウボンラチャタニ	7	21 人	EDA
2008	スラータニー	10	23 人	NP Shindan Co. Ltd. <sup>2)</sup>
計	5 か所		138 人	

注1) Enterprise Diagnosis Association

2) 第 I 期生 SHINDAN-SHI が設立した診断コンサルタント会社

出所：EDA の資料をもとに JICA 調査団作成

### 2.5.3 SHINDAN-SHI の協会

タイには、SHINDAN-SHI の協会が、表 2.5-4 に示すように 2 つある。

表 2.5-4 SHINDAN-SHI の協会

協会名	企業診断協会 (EDA: Enterprise Diagnosis Association)	診断士協会 (SAT: SHINDAN-SHI Association (Thailand))
設立年月日	2003 年 11 月 6 日	2003 年 11 月 24 日
設立趣旨	ビジネスの発掘と受注(特に DIP からの)を目的として設立した。	ビジネスの発掘と受注(特に DIP からの)を目的として設立した。
メンバー数	2009 年現在 150 人(ほとんどが地方 SHINDAN-SHI)	134 人、ほとんどは日本人専門家が教育した SHINDAN-SHI である。
会員資格	300 時間以上の研修を受けたコンサルティングを業とするもの	政府が認定した組織 <sup>12</sup> から SHINDAN-SHI 養成コースを受けた者
活動状況	業務は下記のような DIP からの委託業務が中心となっている。 1) MDICP: 2007 年 36 企業、2008 年 50 企業 2) Shindan for Consultant Project (300 時間地方 SHINDAN-SHI 養成プロジェクト) 3) その他(BDS 訓練コースなど)	現在、協会としての具体的な活動は必ずしも活発ではない。

出所：聞き取り調査をもとに JICA 調査団作成

<sup>12</sup> 例えば、TPA

#### 2.5.4 SP Home

DIPの管轄の下、TPAが事務局となって「SP Home」が設立された。SP Homeは、サービスの質の向上を目的とした政府主導のネットワークである。自発的にできる協会は、ビジネスに熱心なばかりで、質の向上を行う動機付けに乏しい。

SP HomeはDIPのSP開発課（BSPD）の配下であり、準備委員会や運営委員会の委員もDIPが選定・任命している。会費や研修費などで自活できる目途がついた時点で切り離し、独立させる計画である。

昨年度の予算期間中に、SP Homeの準備委員会から運営委員会に移行（委員は一部入れ替え）した。SP Homeは、BSPD内部の組織に位置付けられている。SP Home組織の最上位にSP Home全体を監督する委員会があり、DIP・OSMEP・有識者で構成されている。以下の4つの「House」の運営委員会による計画の承認や、SPの能力認証を行う。

中央（バンコク）のSP HomeはSHINDAN、Engineering、Management、OTOPの4つのHouseから成る。地方では人数が少ないので4つのHouseに分けず、SPとして一括りで運用する。現在の登録SPの総数は1,500名程度である。

地方では中小企業の業種も課題もはっきりとした特徴がある（偏っている）。それに応じて地方のSPは深い専門性を持つことになる。SP Homeで交流する効果が期待できる。

能力認証は、各Houseの運営委員会が策定した認証基準や評価制度に基づいて、登録SPの申請にもとづいて審査し、（DIP・OSMEP・有識者の）委員会が認証を付与する。複数の能力認証を運用しているHouseもある。新しいシステムで、SHINDAN-SHI認証を受けたのは14名である（2011年4月頃）。試験と実績と講師経験とで評価するもので、かなり厳しい基準になっている。

## 2.6 アンケートに見る調査対象地域の中小企業の現状と課題

### 2.6.1 中小企業支援機関に対するアンケート結果

中央作業委員会（CWG: Central Working Group）、チェンマイ県及びスラタニー県の地方作業委員会（RWC: Regional Working Committee）に対して、中小企業の現状と課題に関するアンケートを実施した。それぞれの回答数は以下である。

- CWGメンバー（14回答）：BDSファシリテーター
- RWC（チェンマイ県）メンバー（11回答）：BDSプロバイダー+IPC（BDSファシリテーター）
- RWC（スラタニー県）メンバー（15回答）：BDSプロバイダー+IPC（BDSファシリテーター）

## (1) 中小企業振興の意義・目的

中小企業の意義・目的に対するアンケート結果を、表 2.6-1 にまとめた。

CWG では、施策面からの回答が多かったのが特徴である。一方 RWC では、両地域共に直接影響のある具体的な回答が多かったのが特徴である。

「経営改善支援」は、3 グループ共に重要性を認めている。

「新製品開発・新サービス開発支援」に関しては、チェンマイ県 RWC が第 1 位にあげている。チェンマイ県は食品加工が盛んであり、新製品開発・新サービス開発は競争力強化に重要な課題であることが、理由と思われる。一方スラータニー県は、原料が豊富でパームオイル、パラウッド等は 2 次加工を行わない出荷が多いので、余り重要視されていないものと考えられる。

「技術支援」に関しては、チェンマイ県では手工芸品のように、既に加工技術があるので重視されなかったと考えられる（訪問した製造業 2 社も、ある程度の技術を持っていた）。

「生産改善・向上支援」は、各地域共に重要性を認めている。

「市場開拓・販路拡大支援」に関しては、産業発展の重要な課題であり、チェンマイ県 RWC、スラータニー県 RWC 共に、重要性を認めている。一方 CWG では回答が 0 であった。CWG で、マーケティングは、商務省の管轄であるからとの発言があった。縦割り行政の弊害が出ている。

「雇用」に関しては、3 地域とも関心が低い。中小企業振興が、雇用について重要であるというのは事実であるが、中小企業振興の結果、雇用が増加するという結果論とも考えられる。

「人材開発支援」は、3 地域とも重要と考えている。

「ビジネス環境開発支援」は CWG だけであり、直接中小企業に影響を与えるものでなく、政府の施策の考え方である。

「ネットワーク化支援」は本件のテーマでもあり、CWG は重視しているが、スラータニー県 RWC では取り上げられていない。ヒアリングで南部は、個人主義が強い文化があると聞いたので、その影響が出ているとも考えられる。

表 2.6-1 CWG 及び RWC のアンケート回答比較表 (1)

質問1 中小企業振興の意義・目的についてどう考えますか (5つ以内) : 40%以上の回答を下表に示す。

No.	項目	CWG		RWC(チェンマイ)		RWC(スラータニー)	
		順位	%	順位	%	順位	%
1	経営改善支援	1	100%	3	72.7%	1	93.3%
2	新製品開発・新サービス開発支援	3	57.1%	1	90.9%	6	40.0%
3	技術支援	7	42.9%			3	66.7%
4	生産改善・向上支援	3	57.1%	4	63.6%	2	73.3%
5	市場開拓・販路拡大支援		(0.0%)	2	81.8%	5	60.0%
6	雇用拡大支援						
7	雇用条件の改善						
8	人材開発支援	5	50.0%	5	45.5%	3	66.7%
9	ビジネス環境開発支援	5	50.0%				
10	ネットワーク化支援	2	92.9%	5	45.5%		
11	その他						

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

## (2) 中小企業振興を実施する場合の問題点・課題

中小企業振興を実施する場合の問題点・課題に対するアンケート結果を、表 2.6-2 にまとめた。

CWG では「組織的な問題点がある」、「中小企業が関係機関と相談する窓口が少ない」、「中小企業振興の施策・システムが十分でない」、「中小企業が望む支援策が分からない」、「中小企業振興を支援する BDS プロバイダーの数が不足している」、「BDS プロバイダーの能力が不足している」が挙げられている。これらは本件調査の聞き取り調査でも言われていたことである。

一方、チェンマイ県 RWC、スラータニー県 RWC では、これらの問題は多少挙げられているが、中小企業振興施策の問題、担当者の人材面の問題、予算の問題などが挙げられている。さらに、中小企業経営者の問題意識の欠如が、両地域共に問題視されている。

地域特性としては、BDS プロバイダーの能力不足が、チェンマイ県 RWC で挙げられている。チェンマイ県では各種支援策が幅広く行われている割には、その効果が出ていないことが原因と考えられる。

チェンマイ県では、SHINDAN-SHI の比率は大学教官が 50%、専門コンサルタントが 50%であるのに対し、スラータニー県では 80%が大学教官である。大学教官はコンサルタントを兼業としている場合が多く、専門性が高い場合が多い。スラータニー県ではそれなりの評価がされている結果と考えられる。

表 2.6-2 CWG 及び RWC のアンケート回答比較表 (2)

質問2 現在の中小企業振興を実施する場合の問題点・課題についてお答え下さい (5つ以内) : 40%以上の回答を下表に示す。

No.	項目	CWG		RWC(チェンマイ)		RWC(スラータニー)	
		順位	%	順位	%	順位	%
1	SME 振興の総合的な政策がない			2	45.5%		
2	SME 振興の施策・システムが十分でない	3	50.0%			1	66.7%
3	SME 振興に関する予算が十分でない			2	45.5%	2	53.3%
4	組織的な問題点がある	1	64.3%				
5	人材面で問題がある(担当者が少ない、知識不足、熱意不足等)			2	45.5%	2	53.3%
6	金融面の支援が十分でない						
7	中央と地方の連携が十分でない						
8	SME 振興・支援に関する情報発信が十分でない			2	45.5%		
9	SME が望む支援策が分からない	3	50.0%			4	40.0%
10	SME との接触が少ない						
11	SME が関係機関と相談する窓口が少ない	2	57.1%				
12	SME が関係機関に相談する意思がない、問題意識がない			1	63.6%	4	40.0%
13	SME 振興を支援するBDSプロバイダーの数が不足している	3	50.0%				
14	BDS プロバイダーの能力が不足している	3	50.0%	2	45.5%		
15	SME に関する情報が不足している						
16	その他						

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

### (3) 問題点・課題を解決するための政策・支援

中小企業振興の問題点・課題を解決するための政策・支援に対するアンケート結果を、表 2.6-3 に示した。

「経営能力向上支援」、「市場・販路拡大支援」、「産官学連携」に関しては、3グループ共に重視している。

CWG は「ネットワーク・連携」、「BDS プロバイダーの強化」を重視している。

チェンマイ県、スラータニー県の両地域共に、直接的な支援が必要と考えている。

チェンマイ県については、「資金面の支援」、「新製品・新サービスの開発支援」、「創業・クラスター支援」、「ワンストップサービスの向上」、「BDS プロバイダーの強化」等、多

岐に亘っている。

スラータニー県については、「経営能力向上支援」、「市場・販路拡大支援」、「工場診断・指導」等の直接的な支援に集中している。

表 2.6-3 CWG 及び RWC のアンケート回答比較表 (3)

質問3 上記の問題点・課題を解決するためにはどの政策・支援が必要と考えられますか (5つ以内) : 30%以上の回答を下表に示す。

No.	項目	CWG		RWC(チェンマイ)		RWC(スラータニー)	
		順位	%	順位	%	順位	%
1	法律面の整備	4	30.8%				
2	組織改革・拡充						
3	予算の増額						
4	設備の高度化支援						
5	資金の貸付			5	36.4%		
6	信用保証制度の拡充						
7	税制面の優遇措置						
8	経営能力向上支援	<b>1</b>	<b>61.5%</b>	<b>1</b>	<b>63.6%</b>	<b>1</b>	<b>73.3%</b>
9	工場診断・指導			2	54.5%	3	46.7%
10	新製品・新サービスの開発支援			3	45.5%		
11	市場・販路拡大支援	4	30.8%	5	36.4%	2	66.7%
12	異業種交流支援	4	30.8%				
13	産官学連携	<b>1</b>	<b>61.5%</b>	5	36.4%	4	40.0%
14	産業クラスター支援			5	36.4%		
15	創業支援(インキュベーターを含む)						
16	企業のIT化						
17	情報収集・発信						
18	ワンストップサービス			3	45.5%		
19	SME 巡回指導						
20	BDS プロバイダーの能力向上	<b>1</b>	<b>61.5%</b>	5	36.4%		
21	BDS プロバイダーの数の増加	4	30.8%				
22	その他						

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

## 2.6.2 中小企業に対する BDS ニーズに関するアンケート結果

中小企業に対するアンケートにより、BDS ニーズ調査を行った。以下にアンケートの結果をまとめた (アンケートの詳細分析は、添付 2.1 参照)。

### (1) アンケート回答企業数と業種

チェンマイ県からは 80 社の回答、スラータニー県からは 60 社の回答が得られた。回答企業の業種をまとめると、企業はランダムに選ばれたのであるが、両県の産業の特徴を反映している。

チェンマイ県は食品加工、手工芸品、木工・家具のトップスリーで 57.5%を占めている。

一方、スラータニー県は、飲料水（製氷が大半）とその他を除けば、後はすべてゴムの木（パラウッド加工を含む）と椰子の木（油椰子、ココ椰子）由来の工業で 60%となっている。食品加工は 12 社のうち 10 社は水産加工である。スラータニー県の産業は、農水産品の一次加工が主であることを、回答企業の業種でも反映している。

### (2) BDS ニーズ等に見られる地域特性の所在

チェンマイ県とスラータニー県では、中小企業の意識や BDS ニーズにかなりの差異が認められる。差異の多くは、天然資源とそれから派生する産業構造によるものと考えられる。また、産業発達の先進性と後進性、北部と南部の気質の違いも影響しているかも知れない。

#### 1) チェンマイ県の BDS ニーズ

チェンマイ県の中小企業の BDS ニーズは、新商品の開発分野とマーケティング分野及び連携事業に強く現れる傾向がある。その理由は、チェンマイ県の中小企業の製品が、直接内外の消費者と結びついているからと解釈できる。

#### 2) スラータニー県の BDS ニーズ

スラータニー県の中小企業の BDS ニーズは、設備更新を含む生産技術分野、市場開拓分野及び人材開発分野に強く現れている。その理由は、スラータニー県の中小企業がゴムとパームオイルの農林ベースの一次加工及び水産品加工が主流であるからであろう。農林水産品を大量に一次加工するには、多くの設備投資と多数の労働者を必要とする。

#### 3) 企業連携に関する意識差

両県の中小企業の意識差は、企業連携に対する考え方に顕著に現れた。チェンマイ県では、同業種（70%）、異業種（84%）、産官学（88%）連携により自社の発展が図れるという強い認識が見られる。一方スラータニー県では、同業種（49%）、異業種（49%）とも企業間の連携には消極的で、産官学連携（64%）にようやく半数以上の企業が興味を示した。チェンマイ県では、いくつかの連携の試みがなされているのも影響しているであろう。

### (3) DIP/IPC と SHINDAN（診断）事業

アンケート対象になった企業では、両県とも半数強（55%）が一度は BDS（支援サービス）を受益している。支援サービスの内容は SHINDAN（診断）が一番多く、BDS の実施機関は IPC と DIP が最も多い。企業の満足度はすこぶる高く 86% が満足したと答えた。金融関係では、設立後 10 年近く経過した中小企業開発銀行（SMEDB）と信用保証協会（SBCG）が両県で定着しつつあるようである（それぞれ約 20% が利用している）。

一方、全国ベースで実施された 2,520 社ミニ診断プロジェクトが本調査開始前に実施されているが、両県で診断を受けた中小企業<sup>13</sup>のうち数社から SHINDAN の評価を聞いた（訪問調査）。一般的に、零細企業からは良い評価であったが、企業規模が大きくなるほど満足度が低くなる傾向があった。評価の良し悪しは、SHINDAN-SHI の質にもよるであろうが、総合診断のあとのフォローアップ（改善のための具体的コンサルティング）がないという不満によるところも大きい。

## 2.7 地方レベルの中小企業振興に関する方向性

### (1) 地方特性を考慮した振興策

地方中小企業の振興においては、チェンマイ県とスラータニー県の特徴で見たように、その資源賦存状況やそれに伴う産業構造を含む、地域特性を考慮したものでなくてはならない。全国一律に地方中小企業振興策を適用するとしても、施策の具体的内容と運営方法は地方の状況に合わせる必要があるので、地方に任せるべきであろう。

### (2) BDS ニーズに沿ったパイロットプロジェクトの設計

チェンマイ県の BDS ニーズとスラータニー県の BDS ニーズは異なっている。パイロットプロジェクトの設計・実施もこれらのニーズを反映したものにすべきであろう。

### (3) ワンストップサービスの問題点

中小企業に対するアンケートで、ワンストップサービスや巡回指導については、90%以上が「あれば利用する」と答えたが、サービスの内容次第であって慎重な検討と工夫が必要であろう。安易な導入には失敗例も多い。

### (4) BDS ファシリテーターとしての IPC

IPC は、地域の期待と信頼が厚い。BDS ファシリテーターとして、今後は、産官学等の連携も視野に入れた BDS プロバイダーのネットワーク構築が重要となってくるだろう。

<sup>13</sup> チェンマイ県：47 社（内、製造業 40 社）、スラータニー県：8 社（内、製造業 5 社）

(5) コンサルティングサービスの質の向上

DIP はこれまで SHINDAN を含むコンサルティングサービスの質の向上のために、種々の支援策を実施してきた。その結果、優秀な SHINDAN-SHI/SP が育成されてきたが、その数は限られている。かなりの SP は実践経験に乏しく、企業に対するコンサルティングスキルのレベルは低い。さらに、コンサルタントとしての倫理感に乏しく、企業の信用を得ていない。

コンサルティングサービスの質の向上のために、SP の実践経験の場を、パイロットプロジェクトで提供する必要がある。

## 第 3 章

### 日本及びアセアン 4 か国の中小企業振興制度

---

## 第3章 日本及びアセアン4か国の中小企業振興制度

本章では、日本国内における文献調査による日本及びアセアン各国の中小企業振興制度について記載する。各種の文献調査により各国の好例を抽出し、タイにおける地方レベルの中小企業振興制度（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）確立のための現地作業や提言作成の参考とすることを目的としている。

なお、対象とするアセアン4か国は、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナムである。

### 3.1 日本の中小企業振興政策及び制度

#### 3.1.1 中小企業基本法<sup>1</sup>

中小企業基本法は1963年に制定され、1999年に政策理念の転換（改正）がなされた。

改正前の中小企業基本法では中小企業は弱者と考えられ、「大企業との格差の是正」が中小企業振興の主な目的であり、(1)企業構造の高度化、(2)事業活動の不利是正、(3)小規模企業支援等が、主要な政策目標であった。

改正後における中小企業は、「経済の発展と活力の源泉」とされ、(1)経営革新・創業の促進、(2)経営基盤の強化、(3)経済的・社会的環境の変化への対応の円滑化が、主要な政策目標となっている。

中小企業基本法では、中小企業の範囲を表3.1-1のように定義している。中小企業は、企業全体の99.7%を占め、常時雇用者の69.4%が働くなど、日本経済において中心的な役割を果たしている。

表 3.1-1 中小企業の範囲

業種分野	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金3億円以下、又は従業員300人以下
卸売業	資本金1億円以下、又は従業員100人以下
小売業	資本金5千万円以下、又は従業員50人以下
サービス業	資本金5千万円以下、又は従業員100人以下

出所：中小企業庁、「中小企業施策利用ガイドブック」、2009年

#### 3.1.2 中小企業振興施策

中小企業振興施策のうち、ネットワークによる中小企業支援と、中小企業支援施策のガイドブックによる広報について述べる。

<sup>1</sup> 中小企業庁、「中小企業施策利用ガイドブック」、2009年を参考にして記載

(1) ネットワークによる中小企業支援（中小企業応援センターネット）<sup>2</sup>

中小企業の経営力の向上を支援するために、2008年度から、全国327か所の「地域力連携拠点」を通じて窓口相談等の支援を実施してきたが、2010年度より、(1)関係機能の集約化、(2)専門家派遣事業への集中等の見直しを行い、新しく「中小企業応援センター事業」が開始された（2010年度の予算：40.2億円）<sup>3</sup>。

1) 目的

中小企業の日常的な経営支援に取り組む支援機関等の支援能力を補完・強化するため、その後方の支援機関として中小企業応援センター（以下「応援センター」という。）を整備し、中小企業の(1)新事業展開、(2)創業、事業再生及び再チャレンジ、(3)事業継承、(4)ものづくり支援、(5)新たな経営手法への取り組みといった高度・専門的な課題に対し、応援センターを通じた支援等を行うことにより、中小企業が中長期的に発展するための経営基盤の強化を図るとともに、応援センターと支援機関のネットワークによる支援サービスを通じて、地域における中小企業支援の機能強化に資することを目的とする。

2) 概要（図3.1-1参照）

応援センターは、地域において中小企業の支援に関する専門的な知識、能力及び経験を有している者をコーディネーター（複数も可）として選定し、当該コーディネーターが中心となって、高度・専門的な課題に対応するための次に掲げる支援事業を実施する。

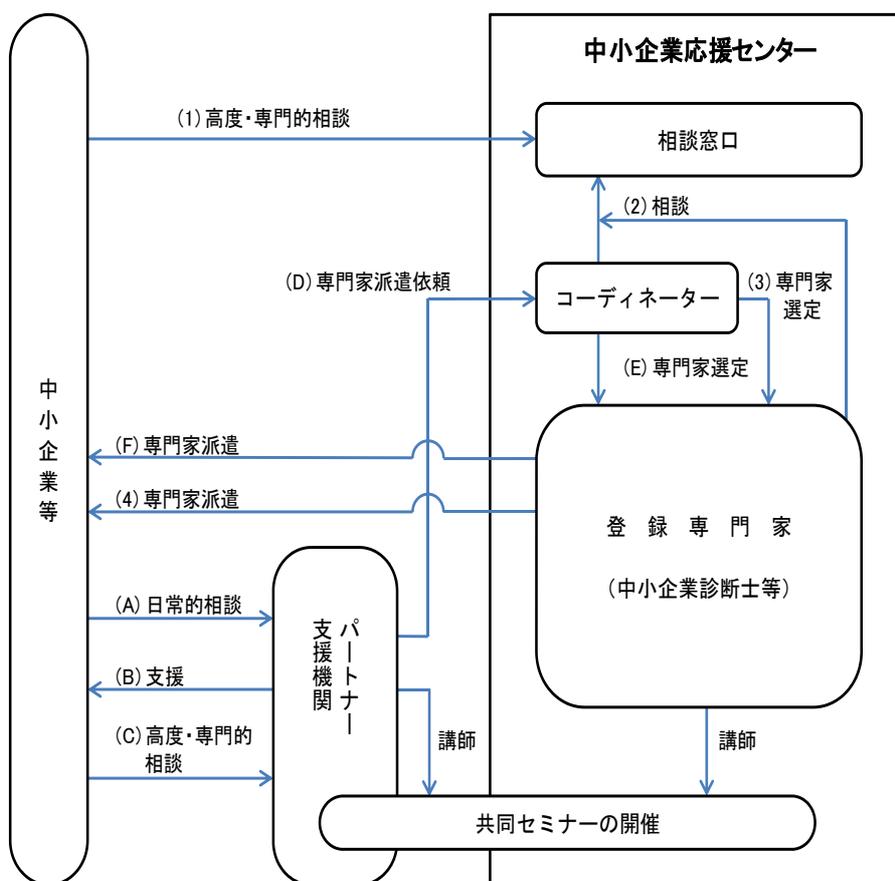
- 中小企業支援機関への専門家派遣：支援機関から持ち込まれた中小企業の抱える高度・専門的支援課題に対して、応援センターは当該支援機関と相談の上、支援方法を決定し、課題解決に最適な専門家を派遣し、支援にあたる。
- 中小企業支援事業：中小企業から応援センターに直接持ち込まれる高度・専門的課題に対する支援として、(1)課題対応型窓口相談、(2)専門家派遣を行う。
- 専門的支援課題に関するセミナー・ビジネスマッチングの開催を行う。

中小企業経営者は、最寄りの中小企業支援機関（中小企業支援センター、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、地域金融機関、税理士・公認会計士、大学、非営利組織（NPO: Non-Profit Organization）等）または、直接応援センターに相談できる。相談は無料で、相談内容の秘密は守られる。

中小企業基盤整備機構は、応援センターが行う事業が円滑に推進されるよう、「中小企業応援センター総合支援本部」を設置して応援センターを支援している。応援センターは公募され、全国の47都道府県で84機関が登録を行っている。応援センターは、高度・専門的な課題に対応するため、金融機関、大学等が参加するコンソーシアムが多い。

<sup>2</sup> 出所：中小企業基盤整備機構 URL：<http://www.smrj.go.jp/chiikiryouku/>、2011年2月参照

<sup>3</sup> 中小企業応援センター事業は、2010年度で終了した。



< 中小企業が直接応援センターにコンタクトする場合 >

- (1) 経営に関する高度・専門的相談のために相談窓口を訪れる。
- (2) コーディネーター又は専門家が窓口相談を行う。
- (3) 専門家派遣が必要と判断された場合、適切な専門家を選定する。
- (4) 専門家を派遣し、課題解決に対応する。

< 中小企業がパートナー支援機関にコンタクトする場合 >

- (A) 日常的相談のために相談窓口を訪れる。
- (B) 支援機関が支援策を講ずる。
- (C) 中小企業が(B)で対応できない高度・専門的相談のために訪れる。
- (D) パートナー支援機関は応援センターに専門家派遣依頼を行う。
- (E) 応援センターのコーディネーターは依頼内容を検討し、適切な専門家を選定する。
- (F) 専門家を派遣し、課題解決に対応する。

< 支援機関等共同セミナー等の開催 >

専門的支援課題について、共同セミナー等(講習会、研修、ビジネスマッチング会、研究会等)を開催して、中小企業の課題解決に有益な情報等を提供するとともに、中小企業を支援する地域の機関等に対しても本事業に関する情報提供や知識・ノウハウの共有を行う。  
また、これらの専門的支援課題解決に当たり、中小企業が必要とする経営資源(人材、技術、流通網等)を有する企業等とのマッチング会を実施する。

出所：中小企業基盤整備機構資料をもとにJICA調査団作成

図 3.1-1 中小企業応援センターの支援の流れ

3) 5つの高度・専門的な課題

応援センターが取り上げる5つの高度・専門的な課題は以下である。

- 新事業展開（経営革新、地域資源活用、農商工等連携、新連携）
- 創業、事業再生及び再チャレンジ
- 事業継承
- ものづくり支援
- 新たな経営手法への取り組み（ITを活用した経営力強化、知的資産経営）

(2) 経済産業省の中小企業振興施策のガイドブックによる広報

政府の中小企業振興施策は、法律によって決められる。それに基づいて、毎年、各事業・制度に予算が配分される。2010年度の国の中小企業振興予算は1,911億円（うち、経済産業省：1,255億円）である<sup>4</sup>。

政府の年度ごとの中小企業振興施策及び事業・制度は、中小企業総合研究機構発行の「中小企業施策総覧」にまとめられているが、必ずしも中小企業経営者が使い易い構成となっていない。使い易い形で施策等を説明したガイドブックが欲しいという各方面からの要望に応じて、「中小企業施策利用ガイドブック」（以下、「施策ガイドブック」という。）が年度ごとに作られるようになった。これらの冊子は、いずれも経済産業省中小企業庁の発行であり、中小企業庁のホームページでも閲覧可能である<sup>5</sup>。

施策ガイドブックの内容は、3.3.1で記載する。

(3) 地方自治体の中小企業振興施策のガイドブックによる広報

地方自治体独自の中小企業振興施策と事業・制度も、中央政府と同様に決められる。その施策等の内容は、支援ガイド、事業案内等とそのタイトルは異なるが、使い易い構成で利用者に提供されている。例えば東京都の場合は、中小企業に対する中核的な支援機関の東京都中小企業振興公社が、支援ガイドとして「事業案内」を刊行している。その検索方式は、インデックスから検索できる「ワンストップ INDEX」、施策別の支援紹介を検索できる「CONTENTS」の2方式になっている。ワンストップ INDEX の例を、表3.1-2に示した。

表 3.1-2 ワンストップ INDEX の例

どんなことが必要ですか	こんな支援があります	事業名	頁
さまざまな問題について相談したい	窓口で直接専門家に相談できる	ワンストップ総合相談窓口	7
		経営革新計画に係る申請書の受付	10
		経営力連携拠点による支援	34
...	...	...	..
創業をしたい	創業に必要な知識や助言が得られる	起業化支援(TOKYO 起業塾)	8
		...	..
...	...	...	..

出所：東京都中小企業振興公社、「事業案内」、2009年

<sup>4</sup> 中小企業庁、「概算要求・財政投融资要求等の概要」、2010年8月

<sup>5</sup> 中小企業庁の URL：<http://www.chusho.meti.go.jp/>

CONTENTS では、(1)総合相談、(2)創業支援、(3)経営革新（新事業・新製品・新技術開発等）支援、(4)販路開拓支援、のように支援施策別の検索ができるようになっている。

### 3.1.3 中小企業支援機関

中小企業支援は、以下のように国、地方自治体、民間団体・協会が実施している。

- 国レベル：経済産業省、中小企業庁、中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という。）、中小機構各支部（全国9か所）
- 地方自治体レベル（47都道府県）：都道府県等中小企業支援センター
- 団体・協会レベル：商工会連合会（商工会）、商工会議所、中小企業団体中央会（中央会）等（指導員による独自の支援を実施）
- 金融機関：政府系金融機関として日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、沖縄振興開発金融公庫がある。民間の金融機関も中小企業支援を行っている。上記機関、支援センター等の推薦、書類審査、診断後に中小企業に対して金融支援を行う。

### 3.1.4 代表的な国レベルの地域中小企業活性化事業<sup>6</sup>

地域の中小企業活性化事業として(1)農商工連携、(2)地域資源活用、(3)新連携事業がある。いずれもプロジェクトマネージャー、コーディネーターと呼ばれる専門家（中小企業診断士を含む）が、事業（プロジェクト）の発掘から製品の商業化・販売までハンズオンで指導・支援を行っている。

#### (1) 農商工連携

農林漁業者と商工業者等が、通常のビジネスの枠を超えて協力し、お互いの経営の強みを持ち寄って、売れる商品・サービスの開発・生産等を行うことで、両社の売上げや利益の増加を目指す取り組みである。

例：

- 農工連携：ハイビスカス花茶の開発・商品化、(ハイビスカスの研究で十数年の実績を持つ研究所と清涼飲料メーカー(中小企業)の連携)、2012年度に1億円の売上げを目指す。
- 漁工連携：新鮮魚類を活用した「かまぼこ製造・販売」と「地域かまぼこのブランド計画」(漁協のミンチ加工技術と、かまぼこの生産・加工技術を利用して新商品開発)、県内向け、観光土産品、高級商品化等

#### (2) 地域資源活用

地域の中小企業の知恵とやる気を活かし、地域の強みとなり得る地域資源を活用した新商品・新サービスの開発・販売を促進し、地域経済の活性化を図る取り組みである。

<sup>6</sup> 出所：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構

例：梅、サツマイモ、黒酢、黒糖、海洋深層水を組み合わせた梅干、梅菓子等の製造・販売  
＜事業化のキーポイント＞

- 新しさ:農家で「1.5次」加工
- 独自性:独自ブランドを開発
- 時代性:農家と梅を使用するメーカー各社の連携
- 販路開拓(展示会、イベント参加等):素材の良さをアピール

(3) 新連携（異業種中小企業の新事業活動）

事業分野を異にする複数の中小企業が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることである。

例：高機能型木製ドアの開発・販売

木製ドアの技術を有するA社は、木材の細胞管（tube）の伸縮を抑えれば、反り・割れ・ねじれが生じにくい、デザイン性に優れた高機能型木製ドアが実現できると考えた。

そこで、含浸技術を有するB社、不燃液の製造技術を有するC社やマーケティングを担当するD社と連携し、湿度や乾燥に強い高機能型木製ドアを開発・製造し、注文住宅向けに販売するプロジェクトを進めた。

表 3.1-3 に地域中小企業支援事業実施の効果（例）を示した。これらの事業は3～5年で事業化の成功を目指すものであり、集計した時点で支援事業がその期間に満たないので、5年間の評価は得られていない。しかし、3事業とも明白な効果が見られる。

表 3.1-3 地域中小企業支援事業実施の効果（例）

○新事業活動促進支援事業制度について：

新事業活動促進法、地域資源法及び農商工等連携法の認定を受けた事業者に対して、新商品・新サービスの開発や販路開拓を行う際の費用を補助することにより、事業者のリスクを軽減させ、新規事業の遂行を支援する。

○連携の意義：

中小企業⇒限定された分野のノウハウしか存在せず、人材、資金といった経営資源も  
 ぜい弱なため、必要情報やノウハウの獲得が困難



中小企業が連携すると⇒普段交流しない人の交流、これまで知り得なかった業種間の  
 ノウハウ・技術の交流、業種間の価値観の交流が可能



連携により、新事業活動の創出、新たなノウハウ、人脈の構築

○各制度のねらい：

[新連携(異分野連携)]: 業種の異なる中小商工業者同士が連携することにより、これまで自らが持ちえなかった技術・ノウハウの交流を通じ、市場になかった新商品・新サービスを促進すること(商工業×商工業、2005年開始)。

[地域資源活用]: 中小企業が地域に存在する農林水産物、鉱工業品、観光資源を活用し、域外のビジネス展開を促進することにより、地域経済の活性化につなげること(地域資源×商工業、2007年開始)。

[農商工連携]: 農林漁業者と商工業者が連携することにより、これまでになかったノウハウ・技術、人的交流が生まれ、事業者にとって新たな商品・サービスの開発及び新たな販路開拓を可能とすること(農林漁業×商工業、2008年開始)。

○市場での取引実現達成率の推移（目標：目標達成値の80%以上）

	1年目 (商品企画)	2年目 (試作品発売)	3年目 (販売開拓)	4年目 (販売開拓)	5年目 (販売開拓)
新連携	35.6%	65.2%	73.5%	76.5%	
地域資源活用	35.5%	57.5%			
農商工連携	30.3%				

○市場での取引実現達成額の補助金投入額に対する比率

	1年目 (商品企画)	2年目 (試作品発売)	3年目 (販売開拓)	4年目 (販売開拓)	5年目 (販売開拓)
新連携	2.1倍	5.2倍	7.5倍	9.0倍	
地域資源活用	0.6倍	3.4倍			
農商工連携	1.0倍				

出所：中小企業基盤整備機構

### 3.1.5 中小企業診断士

日本には約2万人の中小企業診断士がいると言われる。中小企業診断協会が2005年に8,376名（回答数：4,649名、回答率：55.5%）の中小企業診断士に実施したアンケート結果では、そのうちの34%がプロのコンサルタント（コンサルティング会社勤務を除く）として開業している。企業に勤務する企業内診断士は54%で、そのうち12%が金融機関に勤務している<sup>7</sup>。

#### (1) 資格登録

中小企業診断士は、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家で、法律上の国家資格として、「中小企業支援法」第11条に基づき、経済産業大臣が登録を行う。中小企業診断士に登録できる者は以下である。いずれも5年ごとの登録更新が必要である。

- 毎年1回実施される中小企業診断士試験の一次試験及び二次試験合格後、15日以上の実務・実務補修を修了した者
- 上記一次試験合格後、(1)中小企業大学校の中小企業診断士養成課程を修了したか、又は(2)経済産業大臣が登録する登録養成機関が行う登録養成課程を修了した者

#### (2) 中小企業診断士の業務

「データで見る中小企業診断士」によれば、中小企業診断士の業務内容は、中小企業に対する経営支援業務（32%）、講演・教育訓練（25%）の順に多いが、次いで中小企業支援センター等の公的支援機関の業務（15%）である。

## 3.2 アセアン4か国の中小企業振興制度の比較

### 3.2.1 中小企業振興政策・施策関連情報

表3.2-1にアセアン対象4か国の中小企業振興政策・施策関連情報をまとめた。

#### (1) 準拠法

マレーシアを除いて他の3か国には、中小企業に特化した法令がある。マレーシアは5か年計画等で、中小企業振興を取り扱っている。

#### (2) 中小企業の定義

- マレーシアは売上高と従業員数で中小企業の定義を行っている。
- 他の3か国は資産・資本額と従業員数または売上高と組み合わせて、中小企業を定義している（従業員数：フィリピン、ベトナム；売上高：インドネシア）。

<sup>7</sup> 中小企業基盤整備機構、「データで見る中小企業診断士」、J-Net 21、[http://j-net.smrj.go.jp/known/s\\_hiroba/enquete/index.html](http://j-net.smrj.go.jp/known/s_hiroba/enquete/index.html)

- ・ インドネシアは従業員数で中小企業を定義していないのが、他の3か国とは異なる。

(3) 中小企業の比率等

ベトナムを除く3か国の全企業に対する零細企業を含んだ中小企業の比率は、99%を超えている。ベトナムは、中小企業の比率が97%であるが、中小企業に零細企業を含めれば、その比率は99%を超えるものと推定される。タイ、日本の中小企業の比率は、タイ99.5%（2006年）、日本99.7%（2006年）で、アセアン4か国と同様である。

中小企業の全雇用者数に対する比率は、いずれも50%を超えており、中小企業は大きな雇用の受け皿となっている。タイ、日本の中小企業の雇用者数の比率は、タイ76.7%（2006年）、日本69.4%（2006年）で、アセアン4か国と同様である。

中小企業の付加価値額の比率は、マレーシア、フィリピン共に30%台で、生産性は低い。タイのGDPに対する比率は38.9%（2006年）、日本の付加価値額に対する比率は53%（2007年度）である。中小企業の向上を図り、付加価値額の比率を高めることが中小企業振興の大きな課題である<sup>8</sup>。

(4) 中期中小企業振興計画

5か年程度の中期中小企業振興計画は、インドネシアを除いて策定されている。インドネシアでは、中期の経済開発計画の中で中小企業振興が取り上げられている。

(5) 担当部局

中小企業振興計画は、インドネシアを除いて、政府レベルの委員会/審議会により審議立案される。インドネシアについては、国家開発企画庁（BAPPENAS: *Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional*）等が担当する。

中小企業施策実施機関として、いずれの国も、省直轄の中小企業担当機関がある。

---

<sup>8</sup> タイのデータ：OSMEP, “The 2<sup>nd</sup> Master plan of Thailand’s SME Promotion 2007-2011”

日本の中小企業数及び雇用者数データ：中小企業庁、「中小企業白書 2007年版」、2007年5月

日本の付加価値寄与率データ：中小企業庁、「中小企業白書 2009年版」、2009年5月



表 3.2-1 対象4か国中小企業政策基本情報

	マレーシア	フィリピン	インドネシア	ベトナム																																										
準拠法	中小企業に関連した基本法はないが、第9次5カ年計画 2006-2010 (Ninth Malaysia Plan)、第3次工業化計画 2006-2020 (Third Industrial Master Plan) 等の中長期計画に必ず中小企業振興の一項が設けられ、SME Annual Report で参照される。	小企業憲章：主として以下を規定 ・ 零細中小企業の定義 ・ SME Development Council の設立 ・ SBGFC (現 SB Corporation) の設立 ・ 金融機関に対する中小企業融資の義務付け バラングイ (Barangay) 零細企業法 ・ 貧困対策・農村開発の意味合いが強く、一定期間の所得税免除等、零細企業設立に対するインセンティブを提供している。	2008年零細中小企業に関する法令20号：主として以下を規定 ・ 零細中小企業の定義 ・ マーケット情報提供、企業登録の改善等のビジネス環境整備 ・ 中央、地方政府による生産技術、マーケティング、人材育成等に対する支援 ・ 中央、地方政府や国営企業によるローン供与、信用保証制度整備等による金融支援 ・ 大企業と中小企業のパートナーシップ強化	中小企業振興に関する最初の法令として Government Decree 90/2001/ND-CP があり、主として以下を規定している。 ・ 中小企業の定義 ・ 中小企業発展委員会 (SME Development Council) ・ 信用保証基金の設置 ・ 輸出促進・情報提供・トレーニングなどによる中小企業振興																																										
中小企業定義	<p>&lt;製造業及び関連サービス業・農業関連産業&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>売上</th> <th>従業員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中企業</td> <td>2,500万リンギ(約6.5億円)以下</td> <td>150人以下</td> </tr> <tr> <td>小企業</td> <td>1,000万リンギ(約2.6億円)未満</td> <td>50人以下</td> </tr> <tr> <td>零細企業</td> <td>25万リンギ(約650万円)未満</td> <td>5人未満</td> </tr> </tbody> </table> <p>・ サービス業・ICT (情報通信関連)・農業に対する基準は割愛。</p> <p>注：1リンギ=26.17円 (2008年12月31日現在)</p>		売上	従業員	中企業	2,500万リンギ(約6.5億円)以下	150人以下	小企業	1,000万リンギ(約2.6億円)未満	50人以下	零細企業	25万リンギ(約650万円)未満	5人未満	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>総資産(土地資産除く)</th> <th>従業員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中企業</td> <td>1億ペソ (約1.9億円) 以下</td> <td>199人以下</td> </tr> <tr> <td>小企業</td> <td>1,500万ペソ(約2千900万円)以下</td> <td>99人以下</td> </tr> <tr> <td>零細企業</td> <td>300万ペソ(約580万円)以下</td> <td>9人以下</td> </tr> </tbody> </table> <p>・ 土地資産を除く総資産、或いは従業員数により区分されている。セクター別区分はない。 注：1ペソ=1.92円 (2008年12月31日現在)</p>		総資産(土地資産除く)	従業員	中企業	1億ペソ (約1.9億円) 以下	199人以下	小企業	1,500万ペソ(約2千900万円)以下	99人以下	零細企業	300万ペソ(約580万円)以下	9人以下	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>純資産(土地建物除く)</th> <th>売上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中企業</td> <td>100億ルピア (約8千万円) 以下</td> <td>500億ルピア(約4億円)以下</td> </tr> <tr> <td>小企業</td> <td>5億ルピア (約400万円) 以下</td> <td>25億ルピア(約2千万円)以下</td> </tr> <tr> <td>零細企業</td> <td>5千万ルピア (約40万円) 以下</td> <td>3億ルピア(約240万円)以下</td> </tr> </tbody> </table> <p>・ 土地建物を除く純資産、あるいは売上により区分されている。セクター区分はない。 注：100円=12,361ルピア (2008年12月31日現在)</p>		純資産(土地建物除く)	売上	中企業	100億ルピア (約8千万円) 以下	500億ルピア(約4億円)以下	小企業	5億ルピア (約400万円) 以下	25億ルピア(約2千万円)以下	零細企業	5千万ルピア (約40万円) 以下	3億ルピア(約240万円)以下	(中企業、小企業の区別はされていない) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>登記資本金</th> <th>従業員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中小企業</td> <td>100億ドン (約5,200万円) 以下</td> <td>300人以下</td> </tr> </tbody> </table> <p>・ 現行法による登録企業が対象で、登記資本金、あるいは従業員数により区分する。セクター別区分はない。 ・ ただし、SME支援の際には、地域の社会経済状況に応じて基準を変更してもよい。 注：100円=19,252ドン (2008年12月31日現在)</p>		登記資本金	従業員	中小企業	100億ドン (約5,200万円) 以下	300人以下
	売上	従業員																																												
中企業	2,500万リンギ(約6.5億円)以下	150人以下																																												
小企業	1,000万リンギ(約2.6億円)未満	50人以下																																												
零細企業	25万リンギ(約650万円)未満	5人未満																																												
	総資産(土地資産除く)	従業員																																												
中企業	1億ペソ (約1.9億円) 以下	199人以下																																												
小企業	1,500万ペソ(約2千900万円)以下	99人以下																																												
零細企業	300万ペソ(約580万円)以下	9人以下																																												
	純資産(土地建物除く)	売上																																												
中企業	100億ルピア (約8千万円) 以下	500億ルピア(約4億円)以下																																												
小企業	5億ルピア (約400万円) 以下	25億ルピア(約2千万円)以下																																												
零細企業	5千万ルピア (約40万円) 以下	3億ルピア(約240万円)以下																																												
	登記資本金	従業員																																												
中小企業	100億ドン (約5,200万円) 以下	300人以下																																												
中小企業比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業比率：99.2%</li> <li>中小企業の中での製造業比率：7.2%</li> <li>中小企業による雇用者数比率：56.4%</li> <li>付加価値額における比率：32.0%</li> <li>輸出額に占める中小零細企業製品の比率：19.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録企業に占める中小零細企業比率：99.7%</li> <li>中小零細企業の中での製造業比率：14.9%</li> <li>中小零細企業による雇用者数比率：66.8%</li> <li>中小零細企業の製造業付加価値額における比率：約30%</li> <li>輸出額に占める中小零細企業製品の比率：約25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小零細企業比率：99.8%</li> <li>中小零細企業の中での製造業比率：14.2%</li> <li>中小零細企業による雇用者数比率：89.8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員300人未満の企業の比率：97.2%</li> <li>資本金100億ドン未満の企業の比率：87.1%</li> </ul> <p>(2006年末時点、調査時に営業している企業のみ対象、従業員10人以下の零細企業を除く)</p>																																										
中期計画	<p>中小企業振興青写真計画 (SME Development Blue Print)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年実施されるプログラムの詳細と予算額が提示される。</li> <li>Blue Print 2007 に 2010 年までの目標が設定されている。</li> <li>Blue Print 2008 ではサービス産業、農業に重点を置いた。</li> </ul> <p>&lt;Blue Print 2007 に記載の目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2010年までに中小企業の GDP への寄与度を37%に、特に中小企業サービスセクターの GDP への貢献度を23%に引き上げる。</li> <li>雇用への貢献を2010年迄に57%に引き上げる。</li> <li>輸出への貢献を2010年迄に22%に、特に輸出総額に占める製造業セクター比率を12%に引き上げる。</li> </ul>	<p>SME 開発計画 2004-2010 (SME Development Plan 2004-2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>48プログラムの実施計画表をもとに、実施(3年)、評価、計画見直しによる実施(2.5年)の3フェーズでの実施が計画されている。</li> </ul> <p>&lt;目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2010年までに中小企業の GDP 付加価値に対する寄与度を40%に引き上げる。</li> <li>輸出売上を年率16%まで増加させる。</li> </ul>	<p>中小企業振興に特化した統一的な開発計画はないが、工業省、組合中小企業省それぞれが作成する以下の中期計画、新経済政策パッケージなどに規定されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国家中期開発計画 2004-2009</li> <li>新経済政策パッケージ 2007</li> </ul> <p>&lt;中小企業機能強化策&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>零細・中小企業の資金源へのアクセス改善</li> <li>民間起業化精神と人材開発</li> <li>零細・中小企業の製品の市場機会の促進・規制改革</li> </ul>	<p>SME 発展5か年計画 2006 - 2010 (5 Year SME Development Plan 2006-2010)</p> <p>&lt;2010年までの目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5年間で32万社を新設する。</li> <li>最貧5省の新規企業の比率を15%増とする。</li> <li>59,500ヘクタールを工業商業地として割り当てる。</li> <li>金融機関の中小企業融資比率を40-50%に引き上げる。</li> <li>中小企業の輸出を企業輸出全体の3-6%に引き上げる。</li> <li>270万人の雇用を創出する。</li> <li>中小企業で働く技術者を16.5万人に増やす。</li> </ul>																																										
担当部局	<p>&lt;計画・審議・立案&gt;</p> <p>国家中小企業開発委員会 (NSDC: National SME Development Council)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政策、戦略の立案</li> <li>関係省庁機関の調整</li> </ul> <p>中小企業公社 (SMEC: SME Corporation Malaysia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NSDCの事務局</li> <li>情報、助言のワンストップサービス</li> </ul> <p>&lt;主要実施機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業公社 (SMEC)</li> <li>国際貿易産業省 (MITI: Ministry of International Trade and Industry)</li> </ul>	<p>&lt;計画・審議・立案&gt;</p> <p>零細中小企業開発審議会 (MSMEDC: Micro &amp; SME Development Council)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>関係省庁/機関の代表8人、民間代表4人で構成されている。</li> </ul> <p>&lt;主要実施機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貿易産業省 (DTI: Department of Trade and Industry)</li> <li>零細中小企業開発局を中心とした DTI SME コアグループ</li> </ul> <p>&lt;地方レベル担当部局&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>州零細中小企業開発審議会 (Provincial MSME Development Council)</li> <li>SME Center: 情報提供、相談・助言</li> <li>ワンストップショップ: 苦情・要望受付</li> </ul>	<p>&lt;計画・審議・立案&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国家開発企画庁 (BAPPENAS)</li> <li>経済担当調整大臣府</li> </ul> <p>&lt;主要実施機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工業省中小企業総局 (IKM-MOI)</li> <li>協同組合中小企業担当國務大臣府</li> </ul> <p>&lt;地方レベル担当部局&gt;</p> <p>具体的な施策は地方政府の責任下で実施される。ただし、実際には中央、地方政府間の役割分担は明確でない。地方レベルでは、地方開発企画局 (BAPPEDA) が計画審議立案を行い、中小企業振興を担当する地方政府部が実施を担当している。</p>	<p>&lt;計画・審議・立案&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業発展委員会 (SME Development Council)</li> </ul> <p>&lt;主要実施機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>計画投資省 (MPI: Ministry of Planning &amp; Investment)</li> <li>中小企業開発庁 (ASMED-MPI: Agency for SME Development, MPI): SME振興政策の策定・実施を調整している。</li> </ul> <p>&lt;地方レベル担当部局&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lam Dong 省の例: 省政府の産業振興組織 Lam Dong Industry Department の下部組織、Consultation Center のスタッフが企業の指導を実施している (他の省についても同様の活動を行う組織があると推察される)。</li> </ul>																																										

出所： 中小企業基盤整備機構、「ASEAN6カ国における中小企業施策」、2008年3月

APEC SME Innovation Center, and Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs, "A Research on the Innovation Promoting Policy for SMEs in APEC, Survey and Case Studies", 2006の他、JICA調査団のインハウスイデータ

### 3.2.2 中小企業診断士（コンサルタント）制度

表 3.2-2 に、マレーシア、フィリピン、インドネシアにおける中小企業コンサルタント養成制度の概要（2009年6月現在）をまとめた。ベトナムでは、中小企業コンサルタントの育成プログラムはないので、記載していない。

#### (1) 主管機関

いずれも、中小企業を管轄している機関が、中小企業コンサルタント制度を管轄している。

#### (2) 養成対象者

中小企業コンサルタントの養成対象者を、主として政府機関の職員としていることが、民間を対象としたタイと異なる。

日本の場合は、当初は中小企業を指導する地方自治体の職員、協会・団体の担当者を対象として、中小企業大学校で中小企業診断士を養成していたが、現在は、民間でも中小企業診断士試験に合格すれば、国家資格の中小企業診断士に登録できる。

#### (3) 指導員

当初は国際協力機構（JICA: Japan International Cooperation Agency）から派遣されたコンサルタントが指導に当たっていたが、徐々に現地指導員が指導する体制になっている。

タイの場合は、トレーナーズトレーニングを受けた指導員はいないので、指導員の教える内容は個人に任せられ、その内容、レベルにばらつきがある。指導される側も指導内容に不満を持つことが多い。系統立てたトレーナーズトレーニングが必要と考える。

#### (4) 標準養成期間

マレーシアは、6週間コースで SME Counselor が養成されるが、フィリピンは実地訓練（OJT: On-the-Job Training）を含めて約1年間、インドネシアは5～6か月の研修が必要である。

#### (5) 資格・登録制度

マレーシアは国際貿易産業省の内部資格、他の2か国は国家資格の計画がある。

#### (6) 資格取得者数

2008年時点で、マレーシア62名、フィリピン94名、インドネシア257名である。

表 3.2-2 アセアン3か国における中小企業コンサルタント養成制度概要

	マレーシア <sup>1</sup>	フィリピン <sup>2</sup>	インドネシア <sup>3</sup>
主管機関	中小企業公社(SMEC)	貿易産業省中小企業開発局(DTI-BSMED)	工業省中小企業総局(IKM-MOI)
開始年	2006年	(不明)	2006年
養成対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府機関(SMEC、MPC、SMEBank)の職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DTI 地方事務所職員(SME カウンセラー)</li> <li>地方 SME 開発会議を構成する各省職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業省及び傘下の試験・研究機関の職員</li> <li>地方政府工商局 DINAS 職員</li> </ul>
指導員	<ul style="list-style-type: none"> <li>JICA 技術協力により養成された SMEC の職員(予定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア経営大学院、国立フィリピン大学から招聘された講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人講師</li> <li>JICA 技術協力により養成された現地講師</li> </ul>
標準養成期間 (1人あたり)	約6週間: <ul style="list-style-type: none"> <li>講義 120時間</li> <li>実習 60-72時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>座学:10日間</li> <li>OJT:5日間</li> <li>カウンセリング研修:モデル企業1社を対象とし、300日間で売上倍増を目指す内容のカウンセリング研修を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1期:6か月間</li> <li>第2期:5か月間(講義・実習の約3割を現地講師が指導した。通訳不要のため、養成期間が短縮されたが、カリキュラムに大きな変更はない)</li> </ul>
資格・登録先	SME Counselor 国際貿易産業省により認定の組織内制度	SMECounselor 資格認定・登録制度の確立: SME Development Plan 2004-2010で計画	SHINDANSHI 国家資格となる計画だが、現在は仮資格
資格取得者数	62名(SMEC 53名、MPC 6名、SME Bank 3名)	94名(2008年12月時点)	257名(2008年末時点)

出所:

<sup>1</sup> JICA, "Project on Development of Human Resource for Small and Medium Industries Development Corporation in Malaysia", Project Completion Report, March, 2009

<sup>2</sup> 国際協力機構、「フィリピン国貿易産業省中小企業カウンセラー人材育成プロジェクト」  
<http://www.jica.go.jp/project/philippines/0600892/index.html>及びDTI-BSMEDへの聞き取りによる(「DTI-SME  
 カウンセラー人材育成プロジェクト」(2007年1月-2009年12月))。

<sup>3</sup> 国際協力機構、「インドネシア国中小企業人材育成計画調査(フェーズ2)」、2008年2月及び当該調査団への聞き取りによる。

### 3.2.3 中小企業振興事例

文献調査によるアセアン各国の中小企業振興事例調査を行った。文献調査であるので、その全容をとらえていないと思われるが、表 3.2-3 にアセアン対象4か国の中小企業振興事例をまとめた。

#### (1) 金融・資金調達

各国ともに、公的な金融支援及び信用保証制度がある。

#### (2) 人材育成

各国ともに、JICA による人材育成プロジェクトがある。ベトナムを除いた3か国は、日本の中小企業診断士に準じた育成プログラムを実施している。また、フィリピンでは、APEC 中小企業カウンセラー<sup>9</sup>資格の認証プログラムを開設している。ベトナムにおいては、ベトナム日本人材協力センタープロジェクトとして、中小企業経営者及び中間管理者を対象とした経営講座が実施されている。

#### (3) 地域振興

マレーシアの中央政府と州政府の共同事業、インドネシアの中部ジャワ州の州経済・人的資源開発フォーラム (FPESD: *Forum Pengembangan Ekonomi dan Sumber Daya*) (郡、県・市、州各レベルでステークホルダーが課題・問題点を話し合い、下位フォーラムから汲み上げられた意見を集約、振興政策を策定している。) が、注目される。

#### (4) その他

マレーシアの SMEC が、マッチング等の種々の支援活動を行っている。ベトナムでは、ベトナム商業会議所 (VCC: Vietnam Chamber of Commerce) が、ハノイ市、ホーチミン市、ダナン市等で、中小企業に対して生産管理等の研修を実施している。

---

<sup>9</sup> 2001年に設立されたアジア太平洋経済協力会議 (APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation) -中小企業カウンセラー養成機関国際ネットワーク (IBIZ: International Network of Institutes for Small Business Counsellors) によって運営される養成と認証のプログラムで、中小企業コンサルタント資格の APEC 域内標準化を目指すもの。



表 3.2-3 対象4か国中小企業施策実施事例

	マレーシア	フィリピン	インドネシア	ベトナム
事例1： 金融・資金調達	<p><b>金融支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SME Bank 等の政府系金融機関により、運転資金、設備投資、工場移転やIT投資に対するソフトローンが実施されている。</li> </ul> <p><b>信用保証制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Direct Access Guarantee Schemes 等、担保のない中小企業に対して融資を受ける際の信用保証を Credit Guarantee Corporation が提供している。</li> </ul> <p><b>補助金</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SME Corporation による Matching Grant は、各種グラントの要件に合致する取組に対して、上限額を超えない範囲で費用の50%を補助している。起業、技術の導入・製品のデザイン・テストや、ISOの認証取得等を対象としている。</li> </ul> <p><b>CGC-SMI One Stop Loan Centre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェブでのローン申し込みを受け付けている。一度の申請で全ての金融機関に対してローンの照会ができる。</li> </ul>	<p><b>金融機関に対する中小企業融資の義務付け</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全四半期末の総融資額の最低8%を小企業、2%を中企業に融資することを義務付けている(2018年まで)。</li> </ul> <p><b>SB Corporation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用保証、企業向け融資、直接融資の3類型のプログラムを実施している。</li> </ul> <p><b>SULONG (SME Unified Lending Opportunities for National Growth)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府系金融機関による中小企業金融で、統一した簡易申請様式による申請受付と審査基準、及び統一金利での貸出し(65機関)を行っている。融資上限は500万ペソ(約960万円)/件である。</li> <li>担保が必要だが、融資で購入する資産の担保化が認められる。</li> </ul> <p><b>無担保融資(計画・未実施)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SME カウンセラーの指導を6か月以上受けた中小企業を対象とした融資制度として計画されている。</li> </ul>	<p><b>国営企業による金融支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国営企業が利益の一部から中小企業へのローン等を実施することにより、中小企業を資金的に支援している。</li> </ul> <p><b>信用保証制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>融資額の1.5%を保証手数料とし、費用は国家財政から支出する。借入企業の審査は融資機関が行うが、保証リスクの70%を信用保証会社が負担している。</li> </ul> <p><b>州政府予算による中小企業融資制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方政府部局が申請受付窓口となり、州立(開発)銀行が融資を実施している。州政府にも同様の制度がある。</li> </ul> <p><b>小規模工業商業統合育成機関 (INDAK-LPT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1998年から2000年にかけて中小企業向けの金融支援プロジェクトのために設立され、プロジェクト終了後も6州においてローン、資金供与等の活動が継続されている。東ジャワ州では借入れ企業へのコンサルティングを実施している。</li> </ul>	<p><b>ベトナム社会政策銀行 (VBSP: Vietnam Bank of Social Policies)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業金融整備の一環として設立されている。</li> </ul> <p><b>信用保証制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viet Nam Development Bank (VDB)により開始された。</li> </ul> <p><b>中小企業支援事業(II) (2004年度円借款: 61億4,600万円)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム国家銀行(SBV: State Bank of Vietnam)から参加金融機関への転貸を介したツーステップローンにより、エンドユーザーである中小企業に対して資金を供与している。</li> <li>参加金融機関に対して中小企業融資能力強化に係る支援を実施している。</li> </ul>
事例2： 人材育成	<p><b>中小企業振興公社人材育成プロジェクト (JICA 支援)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業の問題やニーズを分析し中小企業に基本的なアドバイスを提供できる SMEC 職員 (SME カウンセラー) が養成された (2009年3月終了)。</li> </ul> <p><b>マレーシア生産性公社 (MPC: Malaysia Productivity Corporation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上、品質改善のためのセミナー、ワークショップを実施している。</li> </ul> <p><b>Skills Upgrading Programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術、経営管理に関する様々なトレーニングを42の指名機関で実施している。</li> <li>SMECにより費用の80%が補助される。</li> </ul> <p><b>HRD Portal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSMB がウェブ上でトレーニングコースの情報を提供している。</li> </ul>	<p><b>貿易産業省中小企業カウンセラー人材育成プロジェクト (JICA 支援)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対象5州において SME センターに勤務する DTI-SME カウンセラーを養成している (2009年12月終了)。</li> </ul> <p><b>フィリピン大学小規模企業研究所 (UP-ISSI: University of the Philippines, Institute for Small-scale Industries)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BMSMED と共同で SME カウンセラー向けの教材・カウンセリングマニュアルの作成、及び地方 SME センターの SME カウンセラーに対する研修を実施している。</li> <li>APEC SME カウンセラー資格の認証プログラムを開設している。</li> <li>中小企業経営者の経営能力強化、従業員の訓練プログラムを実施している。</li> </ul> <p><b>Philippine Trade Training Center</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開業、生産性向上、ISO 認証などのセミナーを開催している。</li> </ul>	<p><b>中小企業人材育成支援プロジェクト (JICA 支援)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2006年から中央・地方政府の職員から中小企業診断士を育成した。</li> <li>2008年10月に JICA 支援は終了し、以降インドネシア政府により継続されている。</li> </ul> <p><b>産業教育訓練センター (PUSDIKLAT-IND)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工業省職員と国営企業職員の研修、並びに民間セクターへの研修(企業経営講座、研修講師養成等)を実施している。</li> </ul> <p><b>工業省中小企業総局 (IKM-MOI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方政府部局職員と民間セクターを対象に ISO 認証、デザイン、各種生産加工技術等様々な研修を実施している。</li> </ul> <p><b>研究開発庁 (BPPIP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工業省の傘下機関のそれぞれの専門領域に応じて、品質管理や固有技術に関する研修を実施している。</li> </ul>	<p><b>ベトナム日本人材協力センタープロジェクト (JICA 支援)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際貿易大学 (FTU) をカウンターパートとする、現在ベトナム最大の中小企業人材育成プロジェクト (2010年9月フェーズ2終了、フェーズ3実施中) である。</li> <li>生産管理、人材開発、マーケティング、経営戦略の講座と現場指導を実施している。2008年度は延べ2000名の受講生と、延べ22企業の現場指導を実施した。</li> </ul> <p><b>Human Resource Training Program for SMEs (2008年終了)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業事業主、マネジャー、起業家(企業経営・輸出振興など)、BDS プロバイダー(コンサルテーションスキル、マーケティングなど) に対してのトレーニングを実施した。</li> </ul> <p><b>VCCI (ベトナム商工会議所) による人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ハノイ市、ホーチミン市、ダナン市等で生産管理等の講座が実施されている。</li> </ul>
事例3： 地域振興	<p><b>Global Suppliers Program (GSP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>州レベルで設置されている技術開発センターが、多国籍企業と協力して体系だった訓練研修を実施している。</li> <li>中小企業は訓練費用に対する助成を受けられる。</li> <li>パナンで開始されたプログラムが全国展開された。</li> </ul> <p><b>中央政府と州政府の共同事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>州政府が推薦する州内の中小企業に対し、SMEC 及び関係政府機関と協力して総合的な支援を実施している。支援内容は資金援助、製品開発、デザイン・包装指導、市場開拓等広範囲に渡る。</li> </ul>	<p><b>一村一品運動 (One Town One Product)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貿易産業省 (DTI) は、地域振興、地域活性化を目指して OTOP 運動を展開している。地域の産業は農業・漁業が主体であり、加工食品が主用 OTOP 製品である。</li> <li>OTOP に対する支援は、事業に関するカウンセリング、適切な技術支援、技能と創業研修、マーケティング、製品デザインと開発が含まれる。</li> </ul>	<p><b>地方政府(州、県・市)主導による一村一品をベースにした零細・中小企業クラスター開発プログラム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IKM-MOI を責任部局とし、地方政府が地場産業振興の提案を提出、IKM-MOI に採択された場合に予算が付与されている。</li> </ul> <p><b>中部ジャワ州 FPESD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>州知事令により、県・市、郡レベルでのフォーラム形成とフォーラム活性化支援が規定されている。</li> <li>郡、県・市、州各レベルでステークホルダーが課題・問題点を話し合い、下位フォーラムから汲み上げられた意見を集約、振興政策を策定している。</li> </ul>	<p><b>ベトナム国地域振興のための地場産業振興計画調査 (JICA 支援、2004年終了)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カウンターパート: 農業農村開発省 (MARD: Ministry of Agriculture and Rural Development)</li> <li>全国工芸マッピング調査 (2000の工芸村の特定、ニーズ把握)</li> <li>9件のパイロットプロジェクトの実施 (対象工芸品: い草加工、竹・籐細工、陶磁器、刺繍、織物、木工、石彫、紙、版画、金属加工品)</li> </ul> <p><b>小規模工業団地、手工芸村工業団地の建設による小規模企業集積</b></p>

<p>事例4:その他</p>	<p><b>SME Expert Advisory Panel (SEAP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>登録された専門家によるエンジニアリング等の技術面に関する診断・助言（経営管理面は含まれない）を行っている。</li> </ul> <p><b>Industrial Linkage Programme (ILP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大企業、多国籍企業に対するサプライヤーを育成するため、指定製品を製造する中小企業に減税もしくは投資額引当のインセンティブを付与している。</li> <li>企業間のマッチングは SMEC が行っている。</li> </ul> <p><b>One Stop Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SMEC が週1回のビジネスクリニックを開設し、事業経営に関する相談の受付・情報提供を実施している。補助金に関する相談が多い。</li> </ul> <p><b>SMEinfo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップ情報提供のウェブサイトが開設されている。</li> </ul> <p><b>インキュベーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SIRIM Technology Incubation System がある。</li> </ul>	<p>政府調達における小企業の割り当て：10%</p> <p><b>Small Enterprise Technology Upgrading Program</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D 助成として融資、補助金の交付を行っている。</li> </ul> <p><b>インキュベーションセンター</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>University of Philippines：Ayala Foundation Technology Business Incubator</li> <li>DOST-DTI：Technology Business Incubator Program</li> </ul>	<p><b>CULTIVA プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中央政府のクラスターアプローチと連携して、農家、エッセンシャルオイル精製業者の能力向上と組織化によりサプライチェーンの公正・効率化を目指すエッセンシャルオイルのクラスター開発プロジェクトが実施されている。</li> </ul>	<p><b>中小企業技術支援センタープロジェクト（JICA 支援）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MPI 傘下の SME-TAC のスタッフが中心となって中小企業の現場指導を実施している。</li> </ul> <p><b>VPC (VN Productivity Center)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本生産性本部と協力関係にある STAMEQ 傘下の VPC が生産管理を中心とした企業指導を実施している。</li> </ul> <p><b>VCC (Vietnam Chamber of Commerce)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ハノイ市、ホーチミン市、ダナン市等で生産管理等に関する研修を実施している。</li> </ul>
----------------	---	--	---	---

出所： 中小企業基盤整備機構、「ASEAN6カ国における中小企業施策」、2008年3月

APEC SME Innovation Center, and Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs, “A Research on the Innovation Promoting Policy for SMEs in APEC, Survey and Case Studies”, 2006他JICA資料