

タイの中小企業政策と日本の民間直接投資：
アジア通貨危機時を中心に

大辻 義弘
政策研究大学院大学
博士（政策研究）

2016年3月

序章 本論文の課題：通貨危機後のアジアネットワークの変容

1. はじめに：本論文の課題
2. 先行研究
 - (1) カッツェンスタインの地域統合に関する欧亜比較
 - (2) 末廣昭による通貨危機時の危機克服政策手段 4 分類
 - (3) 大野健一の「東アジアで活用される日本の産業政策分析」
3. 本論文の構成と要約

第二章 アジア通貨危機後のタイ経済と日本の対応

第一節 アジア通貨危機の原因

1. アジア通貨危機の勃発
2. 通貨危機時の日本エレクトロニクス産業の状況変化
3. タイにおける産業政策の位置づけ
4. 新宮澤構想による金融支援
5. 通貨危機が金融市場に与えた打撃

第二節 産業構造調整事業と日本の協力

1. 通貨危機以前の工業省の役割
2. 通商産業省の経済協力の変容 New Aid Plan の創設
3. 産業構造改善事業の開始
4. 谷川専門家の活動
5. 谷川専門家の派遣の意義と課題

第三節 経済危機緊急対策事業としての 1 万人研修の実施

1. 通貨危機後の日系企業の窮状
2. 1 万人研修の実施
3. 1 万人研修の内容と企業からの絶大な好評価
4. 1 万人研修事業の評価と問題点

第四節 巡回指導制度の導入

1. 裾野産業育成の必要性
2. 巡回指導の開始
3. 巡回指導が実体経済に与えた効果
4. 巡回指導による技術協力の問題点

第三章 水谷ミッションによる中小企業政策提言

第一節 ミッションを取り巻く当時の政治環境

1. AMF 構想の挫折と新宮澤構想
2. 通貨危機後の通産省をめぐる状況
3. 通貨危機後のタイ政府の状況
4. 水谷専門家のチュアン政権への派遣

第二節 水谷顧問の中小企業政策提言

1. 中小企業の役割と政策の緊急性
 - (1) 中小企業の役割
 - (2) 中小企業政策の緊急性
 - (3) タイの個々の企業が直面する構造的問題点
 - (4) タイの中小企業振興政策の方向性
2. 中小企業診断制度の創設と診断士養成事業
 - (1) マスタープランにおける中小企業診断制度の導入提案
 - (2) 中小企業診断制度に関する日・タイ技術協力の開始
 - (3) 中小企業診断制度の構築開始
 - (4) 診断士養成事業の開始
 - (5) 企業診断の実施
 - (6) 日本の制度移転に対する批判とタイにおける実情
 - (7) 診断制度導入に関する協力の意義
 - (8) 診断事業プロジェクトの問題点と技術協力としての限界点
3. 中小企業金融強化施策の提言
 - (1) 中小企業金融施策協力に対するタイ大蔵省の思惑
 - (2) 中小企業金融の強化は市場の失敗補完のための必修の政策かそれとも市場への不当介入か？
 - (3) 信用保証制度の強化に関する議論
 - (4) 特別金融機関 (SIFs) のリストラ
 - (5) 公的ベンチャーキャピタルファンドの設立
4. 技術・経営能力強化施策の充実
 - (1) 振興政策以前の工業省と日本の協力
 - (2) 業種別振興計画
 - (3) 裾野産業振興

- (4) 中小企業実施機関の整備
- 5. 水谷ミッションの評価と課題
 - (1) 水谷ミッションの成果
 - (2) 水谷ミッションの提起した課題

第三節 インドネシア浦田ミッションによる中小企業政策提言（補論）

- 1. 浦田ミッションの派遣
- 2. 浦田ミッションの成果についてのタイとの比較

第四章 タクシン政権の中小企業政策

第一節 タクシン政権誕生と新しい政治思想

- 1. 通貨危機後の政治展開
- 2. タクシン政権の新しい政治哲学
- 3. タクシノミクスの誕生
- 4. 草の根経済振興 **Grass Roots Economy**
- 5. タクシン首相の政治信条とスタイル

第二節 草の根振興政策としての一村一品運動の展開

- 1. 一村一品運動（**OTOP Movement**）の誕生
- 2. **OTOP**運動の進展
 - (1) 平松知事の招聘
 - (2) 一村一品運動の本質と草の根経済振興政策
 - (3) **OTOP**運動の展開と日本の協力
- 3. **OTOP**運動と日本の協力

第三節 海外からの直接投資による成長とアジアのデトロイトへの変容

- 1. **Dual track policy** の言葉の意味と新しい産業振興策
- 2. タイの自動車産業政策と日本企業の投資戦略
- 3. 追い風となるアセアン地域統合の進展
- 4. 日・**ASEAN** 産業協力の始まり
- 5. ソムキッド副首相の投資誘致策進展と日本自動車産業の本格的進出
 - (1) タクシン首相の自動車産業育成策
 - (2) 日系自動車メーカーの攻勢開始
 - (3) 直接投資と技術協力の生産性向上効果

第四節 泰日工業大学の設立と人材育成（補論）

1. 泰日技術振興協会の誕生
2. 通貨危機時の診断事業の実施
3. T P Aにおける技術大学設立の動き
4. 泰日工業大学の意義

終章 本論文の結論

参考文献

年表

- 67年8月8日 ASEAN 創設
- 85年9月 プラザ合意
- 87年 MITI アジア製造業開発支援3か年計画 (NEW AID PLAN) 発表
- 88年 自動車産業 BBC スキーム (同一ブランド内部品補完流通計画導入)
- 89年11月 第1回 APEC 開催
- 92年1月27日 ASEAN CEPT スキームと AFTA(アセアン自由貿易地域)を合意
- 92年10月 第1回 AEM-MITI (日アセアン通産大臣会合) 開催
- 93年3月 BIBF (バンコクオフショア国際金融市場) 創設
- 95年3月 第1回インドシナ産業協力 WG 開催
- 95年7月29日 ASEAN AFTA 加速決定
(BBC スキームは ASEAN 産業協力 AICO スキームへ統合)
- 97年5月 タイ中央銀行、パーツ防衛のための為替介入
- 97年7月2日 タイ為替変動制移行・アジア通貨危機発生
- 97年8月11日 タイ支援国会合、東京開催
- 97年9月 日本、AMF (アジア通貨基金構想) 提案
- 97年11月14日 チュアン内閣成立
- 98年1月29日 タイ産業構造改善計画マスタープラン承認
- 98年4月～10月 谷川専門家 工業省へ派遣
- 98年5月 中銀総裁辞任
- 98年6月16日 産業構造改善計画アクションプラン承認
- 98年7月 タクシン タイ愛国党結党
- 98年10月8日 AIA(アセアン投資地域)基本合意
- 98年10月 新宮沢構想発表
- 98年10月 チュアン内閣改造 スワット工業大臣就任
- 98年10月 大蔵省を通じてターリン蔵相の信用保証制度についての照会
- 98年11月23日 第1回 AMEICC (日アセアン産業協力委員会) 開催
巡回指導計画発表
チュアン首相、与謝野通産大臣に中小企業政策支援を要請
- 98年12月16日 小淵首相 1万人現地研修計画発表
- 99年 1-6月 水谷中小企業政策ミッション派遣
- 99年5月 新宮沢構想第2ステージ発表

99年7月～04年3月 診断事業構築のための専門家派遣
99年7月～00年9月 企業診断第1フェーズ
99年11月 インドネシアへ浦田中小企業政策ミッション派遣
2000年2月18日 中小企業振興法を施行
00年5月 ASEAN+3 蔵相会議 チェンマイ・イニシアチブ合意
00年10月～01年3月 巡回指導第1期
00年10月～ 企業診断第2フェーズ
2001年1月6日 タクシン内閣発足
01年5月 平松大分県知事一村一品指導のためバンコク訪問
01年6月～12月 巡回指導第2期
01年12月～02年6月 巡回指導第3期
01年11月 タクシン首相訪日、大分県視察
02年8月～03年1月 巡回指導第4期
02年 タクシン政権 ITB（タイビジネス活性化事業）で簡易診断実施
中小企業振興局（OSMEP）が首相府に設置
SME BANK 設立
02年～ JETRO 一村一品運動への協力
02年9月 JETRO 東京でOTOP展示会
03年 泰日工業大学構想検討開始
05年 日系自動車会社のタイへの集中投資
大学設立決議
07年8月 NTI(大学)設立

序章 本論文の課題：通貨危機後のアジアネットワークの変容

1. はじめに：本論文の課題

97年半ばに突然起こったアジア通貨危機後、それまで急成長してきたアセアン経済は安定成長軌道に戻るまで相当な期間を要した。その間、特にタイやインドネシアでは一度勃興した中間層を中心とした需要が激減し、バブルを享受してきた金融機関も壊滅状態に陥り、激しい信用収縮が起こった。

一方、85年のプラザ合意後、安価な労働力を目当てにアセアン投資を加速していた日本企業は通貨危機直前頃まで、急成長する内需と AFTA 成立による統一市場を目当てに製造業を中心に直接投資を再加速してきた。その最中、通貨危機により需要が突然蒸発し供給過多に陥ってしまった。また、アジア経済危機は国内産業や金融界に大きな打撃を与え始めた。

この苦境に対処するため、アセアン各国の政府は IMF・世銀の指導により緊縮政策を余儀なくされ、より厳しい不況に陥ることになった。タイをはじめとした各国政府は構造改革を実施しながら経済成長軌道に復帰するという至難の政策を模索しなければならなくなった。日本政府は、苦境に陥った日本企業を支援するとともに、実質的な経済圏を形成していたアセアン経済を復興させるために経済協力を加速する必要に迫られた。

通貨危機後の日本のアセアンに対する支援については各種の政府刊行物に取り上げられている。首相の政策演説や公表された外交青書、通商白書を時系列で追っていけば支援の位置づけを把握することができる。¹

外交青書においては、巨額の資金援助であった新宮沢構想についての記述がほとんどであり、それ以外では政策対話による知的支援として若干のスペースで水谷ミッションや浦田ミッションについて言及している程度である。

通商白書においては、危機直後の98年版では通貨危機の状況とその伝染 (Contagion) について原因分析などを行っている。99年版では、アジア通貨危機と他の危機の比較とともに、実体経済の深刻化が顕著となったので日系企業不振の状況と脱出方策についてアンケート方式で言及している。² 2000年版では、現象以上に構造的問題に関心が移行し、日系企業の裾野産業育成や人材育成について言及が増加し、水谷・浦田ミッション、AMEICC (日アセアン産業協力委員会) における産業協力、日系企業の現地調達努力についても言及している。³ 01年版では、構造問題を抱えつつもその発展ポテンシャルから中期的発展が期待される地域として東アジアでのグローバル企業の大競争状況を展望し、

¹ 政府刊行物で政策を追跡する手法は、末廣 2014 P.250を参考にした。

² 通商白書 99年版 第2章 第2節

³ 通商白書 2000年版 第1章第3節、第3章第2節

欧米企業も含めた自動車企業のアセアン展開について分析している。⁴

通貨危機後、経済回復の場に登場したプレーヤーは4者もしくは4グループである。それは、アセアン各国政府、産業界、アジアへ投資した日系企業、日本政府である。外交青書や通商白書ではこれらのプレーヤーの活動が断片的に取り上げられているが、それぞれが協力したり反発しながら経済成長軌道へ復帰していった状況を経年的に記録分析するまでには至っていない。そこで、本論文では通貨危機後の落ち込みが激しく、また数年かけて自動車産業を中心に急回復したタイを中心にこれら4者の関係を分析していくこととする。具体的には以下の四点が分析の中心課題である。

第一は、通貨危機時の支援は金融支援について榊原元財務官の著作などによりIMF・世銀との確執を含めて明らかになっているが産業面の支援とりわけ技術協力や政策についての知的支援の実績と相手国へ与えた効果、影響を明らかにする必要がある。

第二は、通貨危機後の日本のアジアネットワークがかつての国内の産業構造を海外にそのまま移植するような閉じたネットワークから競争力強化を目的とした開放型で現地企業も深く取り込んだものに急速に変化していったことを明らかにする必要がある。

第三は、日本の技術協力に対して相手国であるタイ政府や地場企業がいかに反応したかは時期や相手方の考え方により多様である。特に、民主党政権からタクシン政権にかけての変化、大蔵省や工業省の対応の相違、現地中小企業の成長過程を明らかにしていく必要がある。

第四は、日本企業の現地企業への要請変化と日本政府の技術支援、アセアン側の政府施策と現地企業の成長が相互にどのように影響を与えあったのかそのダイナミズムを明らかにする必要がある。さらに、タイが他のアセアン各国に先駆けてアジアのデトロイトといわれるほどの自動車産業集積地になったメカニズムを明らかにする必要がある。

2. 先行研究

(1) カッツェンスタインの地域統合に関する欧亜比較

ピーター・カッツェンスタインは、その著書『世界政治と地域主義』において、第二次世界大戦と冷戦崩壊を経てアジアとヨーロッパの地域秩序の相違を以下のように特徴づけている。⁵ ヨーロッパは、アメリカの関与とドイツの平和的取り込みを同時に実現するため、単独では力不足を知悉していたイギリスやフランスが制度的に統合する道を歩みだした。⁶ アメリカは、ヨーロッパを同じ共同体に属する対等なパートナーとみなしていたので多国間主義で交渉するのを好んだが、一方、アジアに対しては異質な地域とみなして

⁴ 通商白書 01年版 第1章第1節

⁵ P.J.カッツェンスタイン『世界政治と地域主義』世界の上のアメリカ、ヨーロッパの中のドイツ、アジアの横の日本 原題はA World of Regions Asia and Europe in American Imperium 書籍工房 早山刊 2012年6月 P. 71

⁶ カッツェンスタイン P. 77

いたので拘束されやすい多国間の制度的枠組みよりも二国間ベースの協力づくりを目指そうとした。⁷ こうしてアメリカの意向と地域の多様性のため、アジアには制度的な地域主義が育たず、その代わりに貿易など経済活動から発生した広大なネットワークの中で生まれてきた市場を活用することにより地域主義ではなく地域化による統合が進み始めた。⁸

また、カツェンスタインはその著書で、通貨危機ごろまでの日本のアジアとのかかわりについて二つのフェーズで分類している。戦前の共栄圏は自給自足型の地域主義であったが、戦後の第一期は開放的なネットワークに依存するものであった。それは赤松要により提唱され大来佐武郎や小島清が継承した雁行形態論に依拠する。日本の輸出拡大にはアジアの発展が不可欠で貿易、投資、援助によりともに発展していくとともに日本の衰退産業を吸収する地域として東南アジアを位置づけた。この動きはいまだ大戦の傷がいえないアジア地域内では、日本が戦前と同じ地域化を進めようとしているとする疑念の対象となり地域統合の枠組みとしては簡単に頓挫した。⁹

第二期は1985年のプラザ合意以降である。円の急騰により、日本の海外投資と政府援助は膨大な額になり東南アジアに流れ込んだ。これにより、日本企業特に下請けや系列による日本国内を移植したような垂直的ネットワークによるサプライチェーンが形成された。第一期の理念先行の地域統合の時代から経済実態の変化による地域化を通じて地域統合の第一歩が始まった。その地域統合は、経済実態から生まれるものなのでEUのような政治的な制度的統合でなく事実上の経済的な地域統合であった。¹⁰

この時点の日本企業を基軸としたアジアの地域化は、日本国内の部品メーカーがアジア地域に投資することにより形成されたものであり、現地企業との取引が強化されたわけではなかった。¹¹ 日本企業のアセアンでの活動を強化するため、通産省は地域全体での産業ネットワークの強化とアセアン各国の投資政策自由化を後押しした。この閉じたネットワークのほかに、中国・韓国・台湾などの台頭によってアジアの中で他のネットワークが形成されることになり、ネットワーク間の競争が激しくなっていた。¹²

カツェンスタインは、こうした新しい状況を迎えた90年代半ばには、アジア地域での先行した優位性を守るため、日本企業と日本政府はその垂直的な閉鎖的なネットワークを開放し、日本の中小企業とアセアン企業の結びつきを模索し始めたと指摘している。¹³ 筆者は、同時期に起こった通貨危機がアジアでのネットワーク間の競争を加速し、日本の地域化が現地企業との密接な結びつきを持った新しい開放型のネットワークに進化してい

⁷ カツェンスタイン P. 81

⁸ カツェンスタイン P. 72

⁹ カツェンスタイン P. 97

¹⁰ カツェンスタイン P. 99

¹¹ カツェンスタイン P. 163

¹² カツェンスタイン P. 168

¹³ カツェンスタイン P. 164

ったと考える。カツェンスタインの議論に則れば、通貨危機以降を日本地域化の第3期と名付けることができるのではないか。この時期の日本企業は生産性を向上し競争力を高めるため、企業の国籍にとらわれず良質安価な部品調達に奔走した。日本政府はこうした民間製造企業の新しい動きを支援すべく98年AMEICC（日・アセアン経済産業協力委員会）を設立し、第二期までの貿易・投資協力からアセアン現地における産業協力促進に軸を移していった。¹⁴ これらの現地産業支援の動きはAFTA成立時であったので日・アセアンの地域間協力のケースもあれば、発展段階が違ったので業種ごと、また国ごとにも行われるケースもあった。

（2）末廣昭による通貨危機時の危機克服政策手段4分類

末廣昭は、97年に起こった通貨危機の原因を概ね三つに分類している。¹⁵ 第一の見解は、アジア諸国経済のファンダメンタルズに問題はなく、バブル的に流入していた短期資金の流出が起こり流動性危機を招来したという金融問題とする説である。この見解は通貨危機直後、ヘッジファンドの代表格であるジョージ・ソロスと論争したマレーシアのマハティール首相（当時）の主張が代表格である。¹⁶ 第二の見解は、政治・金融・企業システムなどの制度が脆弱でありアジア的制度が危機の根本的原因とするものである。アジアのシステムにはいわゆるガバナンスが欠如しておりその前近代的構造がファンドなどの急な資金流出を招いたとしている。これは、当時喧伝されていたワシントン・コンセンサスに基づく考え方でIMF・世銀が東アジアの国に構造改革を迫る際に根拠としていたものである。¹⁷ 第三の見解は、危機の背後には実体経済・産業構造の脆弱性があるというものである。海外投資に依存した労働集約的な産業構造は競争力の低下を招き経常赤字が恒常化し、通貨危機を招来したという考えである。この考え方は、日本政府の一部や産業界などが実体経済重視の立場からとっていたものである。アセアン各国の政府・産業界でも通貨危機後いつまでたっても実体経済が回復しないため徐々にこの考え方が浸透していった。

18

通貨危機はこれらが複合して起こったと考えられるが、上記3要素のうち、どれに重点を置くかにより、回復方策もおのずと違うものとなった。¹⁹ 短期資金の急激な流出を原因とする第一の見解からは、国際金融協力を模索することになった。この考え方から日本の大蔵省が主導した「アジア通貨基金（AMF）構想」や「チェンマイ・イニシアチブ」な

¹⁴カツェンスタイン P.164、

大辻義弘 アジア通商戦略の深化——産業協力と新時代経済連携は定着するのか……アジア政治経済論 第Ⅱ部第4章 P.335 NTT出版 2001年

¹⁵ 末廣昭 日本の新たなアジア関与 アジア政治経済論 第Ⅱ部第1章 NTT出版 2001年

¹⁶ 末廣 P.229

¹⁷ 岸本周平 アジア政治経済論 第Ⅰ部第3章 アジア金融戦略の展開 P.291

¹⁸ 大辻 P.329

¹⁹ 末廣 P.230

どが生まれた。アジアのシステムの特殊性を攻撃するワシントン・コンセンサスによる第二の見解からは、IMF 流のコンディショナリティーと呼ばれる財政支出削減・増税・金融引き締めなどの緊縮策が提案された。第二の見解に反発したアセアン諸国は第三の見解に基づき供給サイドの生産性向上による国際競争力強化により経済構造の脆弱性を克服する施策を講じようとした。例えばタイ政府は産業構造調整事業や中小企業育成などの政策を立案することにより、サプライサイドの強化策を強化しようとした。日本の通貨危機協力策は大蔵省が第一の国際通貨協力を進めるとともに、大蔵・通産両省は供給サイドの競争力向上策を制度構築の知的支援協力としてアセアン各国と構築しようとした。

さらに、カツェンスタインの日本とアジアの経済ネットワークの変遷と同様に、末廣も日本とアジアの経済協力関係を四つの時期に区分している。²⁰ 第一期は54年から70年までで直接投資はまだ少なく賠償と経済協力の組み合わせにより経済開発を支援しようとする時代である。第二期は71年から84年でようやく企業進出が始まりアジア新興工業国の発展が始まるとともに、アセアンでオーバープレゼンスから反日運動が起こった田中内閣が代表する時期である。第三期は、プラザ合意以降の85年から97年までで円高による投資ラッシュでアセアンにバブル経済を招来したとしている。末廣の第一期・第二期がカツェンスタインの第一期に対応し、末廣第三期はカツェンスタイン第二期に対応している。そして、末廣第四期は、アジア通貨危機を契機にアセアン地域と地域協力が本格的に始まるとともに、中国が台頭する中、独自に新宮澤構想などの巨額の資金支援を行う一方、産業競争力向上のための技術協力や中小企業政策などの政策立案の知的支援を行った。²¹ カツェンスタイン分類の第三期にあたりと筆者が考える新しい産業ネットワークが形成されてきた通貨危機以降（末廣による第四期）は、日・アセアンの経済協力・技術協力が従前とは質量とも大きな変化を遂げたと考える。

（3）大野健一の「東アジアで活用される日本の産業政策分析」

発展途上国の産業政策やその実施状況の研究をしている大野健一は、アジアなど発展途上国で頻繁に採用される産業強化策としてカイゼン、企業診断と診断士、工科大学、職業訓練と企業のリンケージ、工業団地、戦略的外資誘致などの施策を挙げている。²²

例えば、第一は企業におけるカイゼン活動である。²³ 無駄な動き・時間・工程を排除し全社参加型で品質と生産性を向上させる運動である。JICAでも産業分野では最重要項目として技術協力の対象となっており、11か国で実施されている。途上国の生産性向上担当機関の能力向上に協力している。

²⁰ 末廣昭 P.246 戦後アジアの形成と日本（宮城大蔵編）第七章 日本のアジア認識・政策の変容 中央公論新社 2014年

²¹ 末廣（2014）P.248

²² 大野健一 産業政策のつくり方 P.73 第3章 プロアクティブな産業政策 有斐閣 2013年

²³ 大野 P.91

第二は企業診断制度である。²⁴ 中小企業に対して経営上の診断と助言を行うサービスで欧米のコンサルティングサービスと類似のものである。診断、助言が融資と結びつくとき中小企業支援として効果を発揮する。通貨危機後現地中小企業支援策の中核としてタイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどアセアン各国で診断士制度導入や融資との連携策が導入され日本が制度構築の知的支援協力を実施した。

第三は、工科大学である。²⁵ 外国人専門家でなく自国のエンジニアを養成し付加価値の高い産業を生み出すのが途上国の産業化に最も重要な要素である。アセアンでは ODA を活用したマレーシア工科大学や日本留学卒業生による民間イニシアテチブによる泰日工業大学などが代表例である。

さらに、第四として大野は発展経験の移転のため政策対話が最も効果的であるとしている。通貨危機後、タイ、インドネシア、ベトナム、ラオスなどで産業分野の政策対話を実施された。²⁶

3. 本論文の構成と要約

先行研究（カツェンスタイン、末廣、大野）と本論文の中心課題を踏まえ第二章から第四章までアジア通貨危機直後の対応、その後の水谷ミッション中小企業政策提言、タクシン政権の新しい中小企業政策の内容と意義について分析した。

第二章「アジア通貨危機後の対応」では、まず金融面において通貨危機直後の IMF 流財政緊縮政策が行き詰まり日本独自の新宮沢構想が打ち出されてアセアンから歓迎された一方で、金融面の悪影響と需要蒸発による打撃を受けた実体経済面は容易に回復しなかったことを明らかにした。

タイ政府は従来経済への不介入政策をとっていたので NESDB などのマクロ経済運営はあっても工業省の産業育成策は脆弱であった。日本政府は現地日系企業からの高まる要請に対応するため、98 年末に万人研修と巡回指導制度という危機緊急対応策を実施した。二つの緊急策は従来の技術協力と異なり初めて現地での大規模な企業支援となった。通貨の急激な切り下げに苦しむ中、競争力向上のため現地調達率を向上しないと生き残れないという切実な問題意識からの官民協力であった。こうした現地での新しい取り組みが現地企業と技術者の技能向上の重要性を認識させ、裾野産業育成策への取り組み強化を促したといえる。これは競争力強化の観点から企業行動として合理的なものであり、カツェンスタインのいう日本企業のネットワークが開放型に変化する（第3期へ移行する）ことを促進する政策の嚆矢となったといえる。

²⁴ 大野 P.96

²⁵ 大野 P.99.

²⁶ 大野 P.82

これらの施策のうち特に巡回指導は対象となったアセアン各国のうちタイで著しい成果を上げた。これは通貨危機の時点でタイにおける現地企業の集積が他国を圧倒していたからである。日本の技術協力政策の効果があがるかどうかは相手国産業の熟度、集積度にかかわることを分析した。

一方、末廣が分類した供給サイドの制度構築知的協力は、産業分野ではこの時期まだ実現しなかった。危機後対策をとらなかったタイ工業省が産業界の不満にこたえるために立案した産業構造改善事業に対する日本専門家による協力は受け身の域を出なかった。工業副大臣のアドバイザーとして断片的な質疑応答を行ったにとどまり、政府同士の高いレベルの政策協力にはならず、政策対話における相手国の能力と意志が政策対話の効果を上げるのに重要であることが明確になった。ただ専門家が工業省内に入ることにより、こうした協力における日本側の体制整備の重要性や審査と融資の結びつきが金融収縮打破の決め手になることを日本側に気づかせることによりその後の大規模な水谷ミッションによる中小企業政策の提言（末廣のいう制度構築の知的協力）の基盤を築いたことを分析した。

第三章「水谷ミッションによる中小企業政策提言」ではまず日本側では新宮沢構想による金融面での支援の後、アセアン実体経済の回復を支援するため特に経済構造の脆弱性を克服するための支援策を通商産業省は要請され始めた。タイ政府も回復が遅れる経済に対し中小企業者などからの不満の声が高まり施策を講じる必要に迫られた。双方の事情が一致して中小企業政策の構築を支援する水谷専門家のミッションが派遣されることになった事情を分析した。

ミッションの中小企業政策は金融部分と技術部分に分かれ、それぞれ大蔵省と工業省が対話の相手となった。金融部分は、金融収縮を解決するため中小企業者から要望の強かった信用保証制度、SME銀行、ベンチャー・ファンドの創設などが主な提言の骨子となったが、カウンターパートのターリン大蔵大臣は市場経済至上主義の官僚の反対と自身がIMF寄りであったため制度の趣旨を理解しながらもすべてを実行しなかった。これに対し、技術部分は診断制度創設や裾野産業育成が提言骨子となったが、弱小官庁であった工業省官僚は地場中小企業者の要望に沿ったものであったので提言を利用して予算を獲得し政策官庁へと脱皮しようとした。相手官庁の中小企業政策に対する考え方や政府内での思惑により大蔵省と工業省で正反対の対応が起こった状況を明らかにした。

診断制度創設などの中小企業政策ノウハウ移転は末廣の第三分類である知的協力の代表例である。大野が例示したように各国で診断事業の導入が行われた。日本の制度の押しつけであるという批判もあった。タイでの知的支援は他国と異なり日本の専門家とTPA（泰日技術振興協会）の日本留学経験者との真剣な議論により共同でタイの状況に合致した制度構築を図るとともに、診断と民間融資の結合を進めるなど日本の現状より進化した効果を創出することに成功した。診断士養成の過程で実際の企業診断を実施し中小企業の状況

を工業省以上に把握することにより、TPAはタイにおける単なる日本技術の紹介や技術検査機関から日・タイ両国産業界の媒介となる他のアセアン各国にない独自の地位を持つとともに後の泰日工業大学につながる教育機関へ進化していくきっかけをつかんでいった過程を分析した。

中小企業政策構築の協力についての評価としては、政治的なアピールとしての効果は大きかったものの市場不介入主義の伝統を踏襲するチュアン民主党政権は政策実施機関設置を含め政策導入に結果として消極的であった。一方、タイ政府と進出日本企業の連携が密になることにより地場裾野産業育成と現地調達率の向上による競争力向上という両国産業の開かれたネットワーク化が進んでいくことに水谷プロジェクトが推進力になったプロセスを明らかにした。

最後に、補足として同時期にインドネシアで実施した浦田の中小企業政策の政策対話ミッションについて述べた。ミッションメンバーの体制整備や国際機関との連携、調査の充実など水谷ミッションの弱点を補強し提言の完成度が高まった。一方提言はほとんど実施に移されなかった。タイと比較することにより原因としてインドネシア地場産業の発展段階、日本企業の投資集積がともに十分な量に至っていなかったこと、インドネシア政府としても施策を実施できる状況になかったことを分析した。

第四章「タクシン政権の中小企業政策」では、過去の市場経済重視から市場の失敗補完型の政策により、従来の輸出と短期的な外資導入から内需と地方中心の強靱な経済構造に変えようとしたタクシノミクスの本質を分析した。

2001年になり登場したタクシン政権は従来の民主党政権と異なり **Grass-roots Economy** と **SMEs** をキーコンセプトにおきマイクロ経済振興策を柱に据えたタクシノミクスを提唱した。

タクシン政権はタクシノミクスの成功例を早く支持者に示すためまず一村一品運動に取り組んだ。タクシン首相が日本の一村一品運動の常識を超え、CEO首相として国ベースでデザインやマーケティングを含めた幅広い支援を実施し、その過程でJETROなどと密接に協力した実態を述べた。タクシン政権内の中小企業政策には裾野産業重視と草の根零細企業重視の思想対立があり、草の根派は日本の重視する裾野産業育成に冷淡であったが、両国の協力の成功によりタクシン政権内でも日本の進める裾野産業育成策に理解が進んでいった過程を明らかにした。

次にタクシン政権でキャッチフレーズにしていた **dual track policy** には草の根 **SME** 振興派と海外からの投資を重視する派があった。タクシン首相も景気が回復する過程で直接投資の重要性に気づき自動車や食品産業などの世界的クラスターを集積させようとした。同時期にAFTAの実現が確実になりアセアン域内でいかに効率的な生産を行うかが日系自動車企業などの間で喫緊の課題になってきた。タクシン政権のクラスター育成策、日系

企業の投資戦略、通貨危機以来実施してきた裾野産業育成策がタイミングとして合致してタイが「アジアのデトロイト」といわれるほどの自動車生産基地に成長していったメカニズムを論述した。

最後に自動車生産のクラスターが形成されるに当たり人材育成が重要課題となったが、第三章と同じく T P A が診断や巡回指導への関与により日系企業のニーズを的確に把握し他のアセアンの留学生 O B 会と異なり産業人材育成を目的とした新しいタイプの教育機関である泰日工業大学を設立するプロセスを補足的に述べた。

第二章 アジア通貨危機後のタイ経済と日本の対応

第一節 アジア通貨危機の原因

1. アジア通貨危機の勃発

1997年7月2日、香港返還の翌日朝からタイバーツが大量に売り浴びせられ、半年の間に、ドルに対して半分に減価してしまった。

当時、新興国側はジョージ・ソロスをはじめとするヘッジファンドが投機的にアジア通貨を売り浴びせたことを非難した。それは現象であって売り浴びせに耐えられなかった原因は、当時採用していたドルペッグというある種の固定相場制を維持できなくなり、外貨準備が急激に減少したためであった。ヘッジファンドが、ペッグ制の建前レートと実際の実力レートのかい離を突いたことは、道徳的な意味は別として、経済的には合理的な行動だったといえる。

実力レートが下がった第一の原因は、金融面の政策実施の失敗であった。為替水準を防衛するために、外貨準備をすり減らし、最後は、枯渇して防衛できなくなったのである。第二の原因は、実体経済の構造的脆弱性である。強い通貨レートで海外からの借入れを容易にし、その資金が不動産融資に使用され経済が活況を呈していたというのが実態といえる。すなわち、タイ経済の要素生産性（TFP）が少しも上がらないにもかかわらず、経済は好況のため、輸入が激増し経常赤字が累積し、外資準備のやりくりがつかなくなり経済が破たんしたのである。

機関投資家は、そうした競争力のなさを看破し、経済実態の脆弱性を論理的に鋭く突いてきたといえる。タイの構造的脆弱性を世界経済のレベルでいうと3点の特徴が挙げられる。²⁷

第一は、経常収支の赤字から脱却できない経済構造である。高成長は、域外からの直接投資がけん引力となってきたが、金融投資はもちろんのこと、製造業の投資であっても、投資が行われると輸出以上に大量の部品が輸入されるという輸入を誘発してしまう経済構造になっていることである。裾野産業（サポーティング・インダストリー）がないに等しいことから経常赤字脱却を図れなかった。

第二は、グローバリゼーションの影響が及び始めたことである。繊維・雑貨産業やエレクトロニクス産業において、労働集約度が高い製品分野で、中国との競争が激化し始めたこと、北米自由貿易協定（NAFTA）統合に伴うメキシコの競争力が上がり、輸出競争が激しくなってきたこと、欧州連合（EU）拡大をにらんで東欧での生産の開始などが新しい現象としてあげられる。地域間競争が激しくなる中で東南アジア諸国連合（ASEAN）だけ

²⁷ 大辻 （2001） P.329

を「世界の工場」と呼べない状況が出てきたのが当時の状況であった。

第三は、ASEAN自由貿易地域(AFTA)やその前身であるASEAN産業協力計画(AICO)など地域統合が掛け声ほどには進んでいなかったことも、悪影響を与えた。ASEANは、統合すれば5億人の市場となるが、通貨危機の時点では真に統合された市場ではなく中小規模の分断されたマーケットの集まりにすぎなかった。

以上のようなタイをめぐる状況の変化がタイの構造的脆弱性に拍車をかけることになった。

2. 通貨危機時の日本エレクトロニクス産業の状況変化

通貨危機時、日本は同時に激しい円高であったため、タイのエレクトロニクス産業には以下のような変化が表れていた。²⁸

第一は、オーディオ、テレビなどのAV関連の家電製品とりわけ普及品について、コストの観点から中国華南地方へ生産移管が始まり、また、消費地近くで生産するため、メキシコや東欧へ生産をシフトさせるケースが多くなってきた。

第二は、中国や韓国の製品との競争が激しくなってきたことである。韓国サムスンや中国ハイアールなど価格が割安なため、ASEAN諸国においてこれらの製品が目立ってきた。中国における生産過剰と在庫増、競争力の強化により、ASEANから中国への輸出が頭打ちになるとともに、第三国市場でも中国製品の攻勢が顕著になった。韓国メーカーについても、経済危機により、国としては苦境に陥ったものの、企業としては、国内市場の不振からの脱却を図り、ウォン安を活用して、ASEAN諸国や第三国市場への輸出攻勢をかけた。

第三は、通貨危機後の国ごとのエレクトロニクス企業の業況の違いである。マレーシアでは、部品を現地調達し、製品を輸出する企業の割合が多かった。このため、通貨危機でのマレーシアリングの急落を逆に活用して、パナソニックやソニーなどの日系企業は、韓国におけるサムスンと同じように、攻勢に転じた。それに対し、タイにおけるエレクトロニクス企業は、部品を輸入し、製品を内販するケースが多く、通貨危機の影響を受けて、内販、輸出とも競争力を落としていった。タイで生産する日本企業は、裾野産業を育てることによる現地調達率が競争力に大きな影響を及ぼすことを痛感したのである。

通貨危機直後の日本のエレクトロニクス企業は、こうした外的要因の変化に気づかず、対応が遅れたため、以上の弱点を克服できず、ASEANにおける圧倒的優位を徐々に失い、国際競争力を完全に失うことになってしまった。²⁹

²⁸ 大辻 (2001) P.331

²⁹ 代表的な家電会社Mのシンガポール統括役員に現地調達率を上げない非効率な生産体制を続けているとサムスンなどにASEANでも敗れるのではないかと聞いたところ、「いいものを作れば売れる。ASEANでの日本ブランドへのロイヤルティーは高く、韓国製品に負けるはずがない」と反論した。こうした認識は改まらず、現在の競争力の逆転につながったと考えられる(1998年筆者聞き取りによる)。

3. タイにおける産業政策の位置づけ

いわゆる「産業政策」は、日本産業が圧倒的優位に立っていた80年から90年代にかけては、官が目標を作りその実現に向けて、民間企業がカルテル的に協力し、官が補助金を傾斜的に配分するというように解釈され、半導体やコンピューター産業を攻撃する際に使用されていたものである。しかしながらアメリカにおいても、国防や航空機、IT産業において、官が方向を示し、官民で新技術や産業を創出するというのは一般的に行われている。さらに、中国では、支配権を官が保有する国有企業が大半であり、共産党の方針のもと、官民で先端技術開発に乗り出すのは周知の事実である。それらを産業政策と呼ぶかどうか別として、タイでは「そのような政策があるのか、また、あるとすれば誰がどのように執行してきたか」がこれからの分析の大きな論点の一つである。

原が明確に指摘しているように、タイ政府は上述のような産業政策を持たない古典的自由経済主義が想定しているような政府システムと言える。³⁰タイ政府の権能は、古い時代から、宮内、財務、内務、国防の4省庁が中心³¹で、国家枠内であれば、経済活動の自由を保証した。しかも、その対象は、国内企業に限らず、華僑や外国企業にも平等に適用する。官の役割は、インフラ整備などビジネスの外延的な環境整備に限定する。³²

通貨危機の時期においても、産業を育成したり誘導したりする仕事は政府の中でほとんど見られなかった。インドネシアにおいて、政府が鉄鋼など基礎素材の国有企業を擁していたり、マレーシアが同時期に通商産業省をつくり、国民車プロトンにより自動車産業を育成しようとしたりした事例とは非常に異なっている。

タイにおいて、工業省の役割は極めて脆弱であった。元来は、物流の許認可権限を強大に有する商業省に属していた。さらに、外国企業の直接投資を管轄するのは首相直属の投資庁（Board of Investment）であり、工業省ではなかった。従って、通貨危機の際に、財務省、中銀、投資庁が渦中で解決策に奔走していたのに対し、工業省はほとんど蚊帳の外に置かれていた。

4. 新宮澤構想による金融支援

タイにおける通貨危機は経済の構造的脆弱性からくる経常収支赤字を原因として引き起こされたが、直接の契機は、事実上ドルペッグとなっていた為替制度の硬直性を攻撃して起こった短期の国際資本の大規模かつ急速な流出であったのは前述のとおりである。

97年にバーツ危機がぼつ発した直後、8月にはタイ政府は国際通貨基金（IMF）に支援を要請した。これ以前にIMFは需要を抑制する手法で南米などにおいて通貨危機を解決

³⁰ 原洋之介「グローバリズムの終焉」P.48 NTT出版（1999年）

³¹ 2013年タノン・ビダヤ元大蔵大臣への聞き取りによる。

³² 石油・電力などのサービスはPTTやEGATなどの国有企業が独占的に提供してきたが、これは商品の性格上例外的なものともいえる。

し成功してきたので、同じような経済安定化政策をタイ政府に導入させた。すなわち、為替の安定、支出削減による財政再建、金融引き締めを柱とする緊縮政策であった。これは、インドネシアでもスハルト大統領の失脚を引き起こしたようにタイでも国内政治に大きな困難を巻き起こした。南米のような放漫財政の結果でなく短期的な資金流出が原因であったため、危機への処方箋として間違いであるとの批判が強くなった。³³ 当時、IMF への批判は流行していたワシントン・コンセンサスへの単なるアジア・クローニズム的な批判としての的外れなものとされていた。しかしながら、時間が経過し、危機の解決が遅れるにつれ IMF への批判は高まり、その後の日本政府による自主的な国際協力へとつながっていったのである。

日本政府は、97年8月、タイ支援パッケージとして、IMF と同額の40億ドルの最大規模の支援を表明した。通貨危機による金融逼迫とそれに続く IMF による緊縮政策の導入により、タイの経済成長率はマイナス10%と大幅に縮小してしまった。ASEAN を大きな輸出先としていた日本のエレクトロニクスをはじめとした産業は厳しい状況に追い込まれた。そこで、危機から1年以上たった98年10月、日本政府は「通貨危機支援に関する新構想」いわゆる「新宮澤構想」を発表した。新宮澤構想は、IMF の緊縮政策がタイなどのさらなる混乱を引き起こしたことに対する日本としての批判と回答であったと言える。

新宮澤構想発表以前、97年の通貨危機の後すぐに「アジア通貨基金構想」が発表された。しかしながら、IMF と類似の機関としてアジアに特化した機関を作ればモラルハザードを引き起こすものとして米国政府は激しく批判した。³⁴ 国際金融の世界に出て来たばかりの中国も日本のまれなイニシアチブに対し、米国の反対に同調し、新しい動きを実現する貴重な機会を失することになった。³⁵

IMF は、支援融資を実行するにあたって多くの場合、改革を要求する条件付け（コンディショナリティー）を行ったが、これがアジアの状況にそぐわなかった。タイなどは、ラテンアメリカと違って財政赤字もなく緊縮財政にすることが危機脱出の回答にはならなかった。また、制度改革に対するコンディショナリティーも銀行改革などについてスピードや順序で一つのマニュアルを押し付けるのではなく、国ごとに処方箋を書くべきでないかとの指摘がアジアの中で蔓延し始めたのである。³⁶ しかし、こうしたアジアの悲痛な政治的な悲鳴は、押しつぶされ、日本独自の道が模索されたのである。³⁷

³³ タノン元大蔵大臣の政策研究大学院大学（GRIPS）での講義による（2014年5月）。

³⁴ 岸本周平「新宮澤構想の使命とアジア通貨基金」『ファイナンス』第35巻2号（1998年）

³⁵ 日本では、中国経済の規模が日本の半分以下であったため認識していなかったが、通過危機当時、中国は日本に対し通貨政策が円安誘導であると非難し、元レートを維持していることがアセアンへの協力であると主張するなど日本への対抗心を示し始めていた。（98年中国政府関係者からの聞き取りによる）。

³⁶ 岸本（2001）アジア金融戦略の展開 P.304 アジア政治経済論 第3章

³⁷ ワシントン・コンセンサスの圧倒的優位の前にこの時期の日本は、経済が減速し海外への支援が難し

98年に発表された新宮澤構想の本質は、円借款や輸銀融資を総動員しての総額300億ドルという巨額な資金供与を日本が突出してコミットしたことはない。IMFのような短期的な金融のつなぎ融資ではなく、①雇用促進のための公共事業促進などの景気対策②ソーシャル・セーフティー・ネット拡充などの社会的弱者対策及び③貸し渋り対策など实体经济回復のための中長期的な資金需要——に答えようとするものであった。アジア通貨基金という政策実現ツールの実現には挫折したものの、1年を経て実際の政策ニーズに別の方策で答えようとしたものであった。³⁸

通貨危機の勃発から宮澤構想発表までの間には、タイ政界においても、チャワリット政権が倒れ、それを継いだチュアン政権においても中銀総裁が通貨危機の責任をとって辞職する（98年5月）など混迷が深まる中、経済混乱からの脱却策を明確に示さないと政権維持もおぼつかないということで、脱IMF的緊縮政策として新宮澤構想を積極的に歓迎するにいたったのである。

また、ASEAN市場での需要激減により、著しい苦境に陥っていた日系企業にとっても、現地での需要拡大につながる対策としてIMFの緊縮政策に代わる景気回復策として、大いに期待が高まっていった。

さらに、アジアでは、マレーシアのマハティール首相とジョージ・ソロスとの間で通貨危機の原因をめぐる論争が起こり、反ワシントン・コンセンサスの雰囲気がかつぱり強くなっており、日本がアジアのために提示したAMF構想も欧米がつぶしたとの反感が強まっていたのでケインジアン的な景気回復策としての新宮澤構想は、心情的にもアジアの人々から歓迎された。³⁹

5. 通貨危機が金融市場に与えた打撃

93年3月に設置されたオフショアの「バンコク国際金融市場」（BIBF=Bangkok International Banking Facility）は、外銀のフルブランチ昇格の条件になったため、規制の少ない外一内の取引が激増し、タイ国内への短期資金流入が激増した。規制上、商業銀行の不動産向け融資は10%以下であったにもかかわらず、BIBF経由の資金は20%程度がファイナンスカンパニー経由で不動産融資に向けられた。日本でいえば、旧住宅金融専門会社（住専）のような役割を果たしたのである。96年ごろからバーツ切り下げの必要性が言われていたが、インフレと既得権者の反発を恐れ中銀は踏み切れず、不動産の過

くなる前で国際的なリーダーシップを華々しく執れる時期であった。例えば、98年の東チモール支援の際、ASEANの必要経費の倍額が日本から内々提示され、そのおかげで国連の支援額も予定をはるかに超えるものとなった（2014年、スリン元外務大臣がGRIPSでの講演の際に言及した日本のリーダーシップのエピソードによる）。

³⁸ 岸本（2001）P.293

³⁹ この後、99年5月に新宮澤構想の第2ステージ—アジアの民間資金活用構想一が発表されたが、動機は円の国際化、東京市場の活性化であったため、第1ステージに比べてアジア諸国のニーズに直接に答えるものでもなく、第1ステージほどには熱狂的に歓迎されなかった。

剩供給を加速してしまった。こうして、固定と実勢のレートのかい離が激しくなったところでヘッジファンドなどのパーツ売りに抗せなくなり、固定相場制が崩壊した。

パーツが減価すれば理論的には、輸出競争力が回復して経常赤字が解消し、経済は回復に向かうはずであったが、大きな問題として、事業会社の借り入れの相当分がヘッジしていないドル建ての借り入れであったため、これらの借り入れのほとんどが不良債権に変わってしまった。

バブル崩壊後の不動産市況の軟調を受けて、ファイナンスカンパニーの経営は急速に悪化した。97年中に58社が営業停止処分を受けた。後に、2社のみが営業再開を許可された。商業銀行も、不良債権が増加したため、次々と増資計画を発表したが、外資も含めて、応募がないものもあり、結局4行が国有化されることになった。⁴⁰

IMFのコンディショナリティーにより、財政健全化が引き続き厳しく課せられたため、金融当局は、引き締めを継続せざるを得ず、パーツ安を止めるためにも高金利政策を続けたため、金融機関の資金繰りは苦しいままとなり、企業への貸し出しはますます難しくなった。追加融資が難しくなり、貸し渋りが激しくなったので企業の資金繰りはますます困難になり、返済が滞ったため、金融機関の不良債権比率が上昇した。この悪循環の繰り返しが危機からの回復を遅らせ、金融危機が実体経済全体の危機へと深刻化していったのである。⁴¹

パーツ切り下げ時の大蔵大臣であったタノン・ビダヤは、このIMFのコンディショナリティーをワシントン・コンセンサスの象徴と位置付け、①自助に依存し過ぎ、国の経済に占める役割を軽視し、民衆の貧困の危険を見過ごした②究極の成長は技術革新であったが、それに占める国の役割を認めなかった③国ごとの成長要因と制約要因を認めず、画一的な解決方策を迫った——としている。そしてこれらをIMFの根本的欠陥と総括し、非難した。

⁴²

こうして、98年に経済危機からの脱却がIMFの処方箋では困難であるのが明らかになるにつれ、実体経済をどうして回復させていくかが最大の課題として議論されるようになったのである。

第二節 産業構造調整事業と日本の協力

1. 通貨危機以前の工業省の役割

前節3. で述べたように、タイにおいては産業政策による産業の創造・誘導があったとは言えなかった。官の仕事はインフラ整備などのビジネスの環境整備に限定し、企業の活

⁴⁰ 東茂樹 タイの制度改革と経済再建 P.169 アジア政治経済論 第5章

⁴¹ 佐野鉄司 悪循環からの脱却を目指すタイ経済 P105-154 アジア金融危機 東洋経済新報社 第3章 (1998年)

⁴² タノン元大蔵大臣 GRIPS 講義資料 第3回 CRISIS RESOLUTION MEASURES (2013年4月)

動には介入しないというのが基本的な官民役割分担と認識されてきた。戦後、国家経済開発庁（NESDB）がマクロ政策を立案し、財務省が予算的措置をとり、投資庁（BOI）が投資企業に優遇措置を付与するというのが通例であった。工業省と商業省は、役所としても規模が小さく、影響力は大きくなかった。1980年にプレム首相が立案した天然ガスを活用した東部臨海工業計画なども NESDB が中心となって立案実施された。人材的にも著名な学者や官僚は NESDB や大蔵省に集中していた。⁴³ 国内産業の保護やその利害調整が職務内容であった工業省は長い間、タイの産業界にとっても工業省は、工場設置や公害規制などの許認可官庁というイメージが強かった。

プラザ合意以降、輸出を目的とした外資企業の投資が激増し製造業が集積し始めたが、依然として製造業の育成策としての投資に対する恩典は BOI が担当していた。関税貿易一般協定（GATT）や世界貿易機関（WTO）において輸入品の関税を決める交渉権限は商務省が握っていた。工業省は、大きな権限を持たず、タイ企業の利害調整やその利益確保のみを担当していた。さらに、政府内における各省の調整や連携はそれほどよいとはいえなかった。44

工業省は、タイ発電公社（EGAT）やタイ石油公社（PTT）などインフラ関連の国有企業を擁していたため利権を有する官庁と認識され、大蔵大臣などが時として有識者の非議員が担当する場合もあったのに対して、工業大臣は政党の取引の中で任命されることが多かった。従って、通貨危機が起こった時、工業省から積極的に打開策を示そうとする切迫感はなかった。⁴⁵

2. 通商産業省の経済協力の変容——New Aid Plan の創設

今はこだわる人が少なくなったが、ASEAN の国々のことを当時の通商産業省は発展途上国、外務省は開発途上国と呼んでいた。この違いは実は経済成長の過程についての哲学に関わっている。通商産業省は、発展途上国に対する経済協力と呼んでいた。外務省は、狭義の政府開発援助（ODA）に焦点を当てていたのに対し、通商産業省は、経済協力は ODA に加え技術移転などを伴う投資も大きな手段だと考えていた。

プラザ合意後、日系企業の ASEAN への投資が加速度的に増加したため、それまでの概

⁴³ BOI の高官についても NESDB 出身者が多くみられ、密接な連携がうかがわれる（2013 年バンコクにおけるタイ財界人からの聞き取りによる）。

⁴⁴ 後にタクシン政権で産業を強力に育成しようとした際には、BOI、工業省、商業者の合併が検討されたが、各省官僚、特に権限が強いが吸収される立場にあった商業省の抵抗で BOI と工業省の合併という中途半端なものに終わった。

タイの産業振興官庁の組織は日本の地方公共団体の組織と似かよっていた。例えば、岩手県庁では、プラザ合意後、電機電器産業の投資が激増した 90 年代まで企業誘致を担当する企画部と地場産業を担当する商工労働部に機能が分かれていた。

⁴⁵ 東茂樹 タイの経済政策 アジア経済研究所参照

念的な定義でなく実際、投資が発展の大きな方途であることが明白になってきた。⁴⁶この実体経済の変化を踏まえて87年から89年にかけて、通産省はJETROやJICAと連携して「アジア製造業開発支援3か年計画」(New Asian Industries Development Plan 通称New Aid Plan)を立案した。New Aid Planは日本からの技術協力、資金協力、投資促進、輸入促進などの施策を有機的に連携させながら、アジア地域における経済発展を工業化により支援していこうという取り組みであった。具体的には、日本国内でのテクノポリス構想と同じく企業誘致策による発展を目指す仕組みを構築するという発想で、①国全体のマスタープランの作成②個別業種・個別地域の開発プランの作成③それへの総合支援——という手順を考えていた。

現在の状況から顧みれば、New Aid Planは、ASEANにおける競争力向上や工業力蓄積への協力を先取りするものであった。しかしながら、やむを得ないとはいえ、限界があった。例えば、①特定の国や産業をターゲットとしたもので汎用性に欠けたこと②政策手段が政府によるODAに依然偏っていたこと——などが限界として指摘できる。カッチェンスタインが指摘したとおり、プラザ合意以降しばらくの間は、直接投資が増えても、地場企業との連関が少なかったため、New Aid Planの相手国へ与える影響はいまだに小さかった。⁴⁷その後10年が経過して、通貨危機が起こり、ASEAN各国工業化の問題点が顕在化してきたため、日本の協力のあり方が改めて議論の俎上にのぼってきたのである。

3. 産業構造改善事業の開始

タイ政府は、基本的に自由な経済活動を保証することを任務と標榜していたが、通貨危機直前の96年ごろからドルペッグの副作用として生じるバーツ高のために輸出が不振に陥ってきたため、工業省を中心として国家産業開発委員会を設置し、タイ産業の問題点と競争力について議論を始めていた。通貨危機はこうした動きに対し、議論ではなく効果のある解決策を速やかに立案し実行することを迫ったのである。⁴⁸

工業省は輸出落ち込みと競争力向上に対応するためにソンポップ・アマタヤクン工業副大臣に産業構造改善事業計画を立案させた。食品、繊維、エレクトロニクス、自動車、砂糖、鉄鋼など13業種について設備更新、品質管理、工場移転、人材育成などの業種別振興計画を作成し、98年1月に実行計画となるマスタープランを作成した。

産業構造改善事業の業種別振興計画に基づく事業は、新宮澤構想や世銀の構造調整融資を原資とした大蔵省の予算により実行された。工業省がこのような産業育成政策的な事業に乗り出すのは初めてで、タイにおいては画期的なことであった。⁴⁹

⁴⁶ カッチェンスタイン p.

⁴⁷ 末廣昭 日本の新たなアジア関与 p.238 アジア政治経済論 第1章

⁴⁸ 東茂樹(2001) P.183

⁴⁹ 東茂樹(2001) P.184

工業省は、電子、自動車などの縦割り業種振興政策や生産性、中小企業など横割り政策を実行するため、あわせて10の第三セクター形式の振興機構であるインスティテュートを設立した。

こうした中97年11月、通貨危機対応への協力を依頼するため来日したバンハーン首相が産業構造調整事業に関する専門家の派遣を要請した。これに応じて通商産業省は谷川徹也企画官をバンコクに派遣することとし、谷川氏は98年4月に6カ月の任期で着任した。通商産業省は、通貨危機は競争力欠如からくる経常赤字が原因であったとの構造的脆弱性論的な立場をとっていたので、即効性はないにしても産業構造の強靱化への協力を実施しようとしたのである。

谷川氏は直前までシンガポールに駐在しており、国際感覚を有していた。業種別計画の考え方は谷川氏の着任前から検討されており、バンコクで仕事を始めた時には既にマスタープランが完成していた。⁵⁰谷川氏はかつての日本の産業政策をそのまま移転するような協力の効果には否定的であった。むしろ、産業ベースの振興計画より存続に値する(Viable)企業を融資などにより立ち直らせる企業ベースの施策を移転する方が効果的だと考えていた。

通貨危機が起こってから1年ほどの間は、徹底的な金融改革を進めるためには企業が倒産してもしかたがないというIMF・世銀の考え方にに基づきタイ政府が改革を進めていたのに対し、谷川氏は融資審査を充実し、立ち直る基盤のある企業に融資をすれば倒産させなくてすむのではないかという融資の有効性とそのための審査の重要性をタイ政府に訴えようとした。

4. 谷川専門家の活動

それまでの日本の途上国に対する協力は、一言でいえば、特定案件への個別分野の協力にすぎなかった。技術協力においては、専門家派遣より日本へ技術者や官僚を招へいし、日本の知見を体得してもらおうというOn the Job Trainingに力を入れていた。日本流のノウハウを移転することにより、日本の理解者を増やそうという目的で途上国からの研修者の受入れに力を注いできた。一方、現地で活動する専門家派遣は、現地についての知識不足や日本人のコミュニケーション能力の不足により、難易度が高く政策的優先度は研修生受入れより上位にはならなかった。それまでの専門家派遣は、特許や工業標準などの分野について行政機関の運営を指導することや工場の運営について技術指導を行うなどのアドホックな技術協力がほとんどであった。

政策対話についていえば、その重要性を日本の経済協力政策関係者は共通に認識していたが、戦争の経験からアジアに政策を押し付けるような協力形態はとりづらいと日本側が

⁵⁰ 2014年2月12日 機械振興協会経済研究所谷川氏へのインタビューによる

考え、ASEAN 側も経済協力前進のための協議は歓迎するものの、自国の政策を日本の提言でつくっていくということは官僚の自尊心と国の威厳を傷けるもので到底受け入れられないというのが常識であった。⁵¹

世銀や IMF のコンサルテーション相手国が当然のように提言を受け入れる態度とは大きな落差があった。

谷川氏が派遣された 98 年時点では、通貨危機下から 1 年たち自分たちに何ら落ち度がないのに突然需要と市場が蒸発してしまったままで何の解決策も講じられていないと産業界の不満は高まっていた。工業省は、即効性のある「解」があるとは考えていなかったが、何らかの策を講じないと産業界の不満に耐え切れないと危機感を募らせ、産業構造調整事業を立案した。しかし、こうした産業についての政策を実行する経験をタイ政府はそれまで有していなかったため、工業担当のスウィット副首相とソンポップ副大臣が中心になって谷川専門家の話に真摯に耳を傾けるという態度であった。それに対し、工業省の幹部官僚は、遠くから様子見をしているという感じで冷淡であった。⁵²

谷川専門家は、途上国の政策対話に関する感情的な反発を認識していたので派遣されてからしばらくの間は、一般的な意見交換のみにとどめていた。ソンポップ副大臣とその抜てきした側近の部下 2 名のみが、構造改善計画の立案だけでは産業の再活性化は図れず、より具体的な施策が要ることを認識するようになった。⁵³

ソンポップから政策について何度も相談があり、それについて意見交換しているうちに信頼関係が深まり、任期の半ばあたりになってようやく谷川専門家の側からの提案を聞いてみようというような雰囲気が醸成されてきたという。

同じ時期に、日本の政府系中小企業金融機関から小規模企業金融公社 (SIFC) に派遣されていた専門家も悩みを抱えていた。審査が十分でない案件に融資が行われていく実態についてどう改善意見を述べれば改善できるか苦戦していた。現場に行けばいくほど日本から来た「専門家」を煩わしいものと捉え、日本の専門家は常に現場で孤立していた。

谷川専門家は、3 か月ほど状況を観察しているうちに、通貨危機で大打撃を受けた実体経済は、強引な不良債権処理と貸し渋りによって縮小均衡に陥っており IMF・世銀の路線とたもとを分かち、融資を拡大し金融の目詰まりを解消し、拡大均衡の軌道に戻すことが唯一の方策と考えていた。また、ソンポップ副大臣も構造改善計画だけでは解決にならず、次の手を打たないと工業省と自分の立場が無くなることを認識し始めていた。

⁵¹ 80 年代経済協力を担当した関係者からの聞き取りによると、日本政府がインドネシアに「政策対話」を提案したところ、不快感を表明し拒絶されたが、最後は、尊敬をあつめていた大来佐武郎氏と「自由討議」するなら受け入れると言われ、援助政策について自由討議することに決着した。これくらい厳しい態度を友好的な ASEAN 諸国でさえとっていた。

⁵² 谷川元専門家からの聞き取りによる

⁵³ 谷川専門家からの聞き取りによると、当時のチュアン政権内の政治家では、産業政策を立案する能力や経験を有する者がいなかったため、民間から元タイ IBM 社長で有識者であったソンポップをスカウトしてきたのが実情で、大臣は委任しているだけで全く関与していなかった。

しばらく質疑応答のやり取りが続いた後、谷川専門家から融資拡大の重要性について問題提起した。⁵⁴

タイでの融資は、貸し手と借り手の双方に問題があった。まず、借り手は帳簿を持たない企業が多かった。貸し手の銀行は審査能力が十分でなく、審査に合格しない限り融資しないという厳格さがなかった。⁵⁵

そこで、谷川専門家は融資審査充実の重要性をソンポップ副大臣に提言した。更に日本の政策金融において審査で合格しないと融資が受けられないという審査と融資の関連性について説明した。この頃、徐々に工業省の官僚たちの間でも谷川専門家の話が浸透し始めていたので、審査を充実させることについて関心が非常に高まってきた。審査を充実させるための議論の過程で中小企業の経営事務情報、すなわち帳簿が全く不備であるために有効な金融審査が出来ないという問題をどう解決するかということに関心が集中し始めた。

⁵⁶ 脆弱な間接金融システムが金融危機を惹起したのでクローニズムを脱却し、アメリカ型の直接金融中心のシステムに移行すべきであるとIMF・世銀が提言していた時期であり、タイ側の違和感や反発が非常に高まっていたので、タイ流の融資改善方策としてこうした議論が盛り上がり始めた。

日本の帳簿、審査制度、中小金融などについて説明を重ねていくうちに、タイ側の関心対象は日本における審査の前提となる診断事業と中小企業金融制度に収斂していった。やがてソンポップ副大臣に加えて、工業省幹部も大きな関心を持ち始めた。しかしながら、議論の途中段階で、谷川専門家の任期が98年10月に終了した。⁵⁷

5. 谷川専門家の派遣の意義と課題

谷川専門家の派遣は6か月と決められていたので、以上のような中途段階の議論の状態を終了した。この事業は従来の経済協力とは数々の点で異なっていた。まずその意義について改めて整理することとしたい。

過去と比べての意義の第一点は、初めて相手国の政策のあり方や手法について日本政府として真正面から議論したことである。

IMF や世銀のワシントン・コンセンサスについては当時日本国内において、一般論として

⁵⁴ 谷川専門家からの聞き取りによる。

⁵⁵ 企業は三つの帳簿を持つと言われた。本当の帳簿以外に銀行融資を受けるために利益を大きくした粉飾の帳簿と、税務署への納税を少なくするための過少利益の帳簿を持っていると言われていた。一方、銀行は、まともな帳簿を持たない借り手に対して審査も十分にせず、政治家などの圧力に屈して融資をし、自分はりべトを受け取るケースもあったと言われていた。2000年ごろバンコクの銀行関係者からの聞き取りによる。

⁵⁶ 谷川浩也 アジア通貨・経済危機の要因と政策課題 P.45 転換期の東アジアと日本企業 第2章 東洋経済新報社 (2000年)

⁵⁷ 谷川専門家の離任時には、赴任時と異なり、大勢の役人が集まり拍手で送り出してくれた。インタビュー時の本人のコメントによる。

途上国の実情に合っていないという批判を述べる有識者が多かったが、だれも現地で実際に反対論を主張する人はいなかった。谷川氏は世銀型の「清算主義」（ダメになった企業はどんどんつぶすことで成長分野への資源の再配分が起こり、構造転換と成長復帰が可能という理論）では「ただでさえ未発達な段階のローカル企業は全滅するだけだ。再生可能なまたは有望な既存企業を立ち直らせる方途を講ずるというアプローチの方が有効である」という主張を現地で初めて主張したのであった。これらを声高でない日本流の質疑応答という受け入れやすいやり方で浸透させていったのである。⁵⁸

第二点は、相手の実情に合った対応策を提示しようとしたことである。日本のいわゆる産業政策をワンセット丸のみにさせるというのではなく、相手国にあったものを提案する（カスタムメイド型の政策提言）という方式を採ろうとしたのは初めてであった。⁵⁹

東は、第三セクター方式の産業振興機構（インスティテュート）の設立は、戦後日本の産業政策の示唆を受けて設立されたと指摘しているが、⁶⁰ タイ・ドイツ技術研修インスティテュートが含まれていることからわかるように、海外でも一般的に普及しているもので日本独自の施策を移転したものとはいい切れない。谷川専門家の聞き取りによれば、インスティテュート設立のような体制づくりで産業再建策が空回りしている中、タイ産業の実情に適応した実効性を上げ得るより具体的な政策提言をしようとしたことがわかる。

第三点は、相手側とじっくり話し合っ、対応策を練り上げる政策対話のような枠組みを初めて相手国と作ろうと試みたことである。タイ政府は過去、軍事的に脆弱であった自国を守っていくため、面と向かって聞いているように見せ、実際はやり過ごすという姿勢をとることがまあり、産業分野の政策対話においてもそうしたことが頻繁に起こっていた。そうした状況の国で、政治家と官僚の双方に政策を日・タイで一緒につくりあげようという気運をつくり出したというのは画期的であった。

第四点は、政策を提言するタイミングの重要性を日本側に再認識させたことである。通産省は、金融危機が発端となったため、政策的に貢献する場面がなかなか出てこなかった。金融上の問題であるとして、IMF や世銀などがまず提言の主導権を握っていた。それに対する反発の機運が高まったところで、谷川専門家が工業省に対し、審査と融資の結合による貸し渋りの打破を提言した。結果として受け入れやすいタイミングに提言がなされたことになる。こうした政策提案のタイミングの重要性について日本側に大きな示唆を与えた。的確な提言と相手がそれを受け入れる状態になっている双方の状況が整うことが、経済協力の効果を最大限にする上で極めて重要であることを示した。

⁵⁸ 谷川氏へのインタビュー後に送られてきた補足メモによる。（2014年2月13日）

⁵⁹ 通商産業省は90年代前半からエジプトや東欧に専門家を派遣したが、産業政策や貿易振興策の一般的な説明や移転に終わっており、ほとんどその後には定着しなかった。こうしたケースに比べて、カスタムメイド型であったので、その後のタイにおける中小企業政策についての長い政策的議論の端緒となる意義があったと考えられている。

⁶⁰ 東 P.184 アジア政治経済論

一方、このプロジェクトは、一定の成果があがったからこそ、政策対話を通じた技術協力を多くの課題、問題点があることを日本側に気付かせた。

第一は、専門家を1人送るだけでは、タイ側と十分に意思疎通が図れなかったという点である。工業省にしろ、産業界にしろ、相手側と十分に議論するためにはチームを組んで分担しながらきめ細かくやる必要があることが痛感された。通産省の最高幹部が頻繁に訪れたが、それよりも現場で政策立案や説明に当たる十分な数の実務家が必須であった。また、世銀・IMFと意見交換するにはチームを組んで体系的に対応する必要があったが、谷川専門家の場合、1人で取り組んでいたので世銀などと議論する機会も十分ではなかった。また、報道機関に広報する必要があったが、1人ではそこまでの余裕がなかった。これでは、タイ政治の世界で大きな議論の場に参加できず、政策対話の枠組みをきちんとしたもの整備するまでには至らなかった。

第二は、審査と融資の結びつきにタイ側が関心を示したため政策についての議論が前向きに動き出したものの、あくまで断片的な議論にとどまってしまった。本来ならばより大きな課題である経済再活性化のための政策パッケージ全体について対話・議論していくべきであった。

第三は、タイ側の受け入れ態勢である。従来に比べれば、副大臣という政策決定権をもつ高いレベルの政治家ときちんと議論したが、谷川専門家は副大臣にとっての有益な相談相手にしか過ぎなかった。タイ側も提言が政府の中でしっかり実行されるというほどには位置付けず、効果的ではあったが継続性のない政策助言という域を出なかった。

結局のところ、通貨危機からの脱却プロセスにおける政策提言の競争の中で通産省としては、途上国経済に知見のある優秀な若手官僚を派遣し相手の副大臣の施策遂行に有効な助言を行ったという程度にとどまり、国際舞台で政策対話を通じた政策立案への協力を行う大仕掛けの体制も、内容に関する準備もまだ出来ていなかったというのが実態であった。

第三節 経済危機緊急対策事業としての1万人研修の実施

1. 通貨危機後の日系企業の窮状

ASEANの自動車製造業は、各国とも高い関税で国内産業を保護していたため、輸入代替型の小規模工場を設立し国内市場向けの非効率な少量生産を余儀なくされていた。タイではそれまで年間10万台程度の市場であったが、プラザ合意ごろから経済成長が加速したため、90年代に入り市場が急速に大きくなっていった。95年ごろには50万台を超え、21世紀には100万台を突破するだろうと強気の読みが広がっていた。為替が再び激しい円高に振れた95年ごろから、統一ASEAN市場をにらんだアジアカー構想がうた

われ、強気の読みに基づいた増強投資が盛んになってきた。⁶¹

当時、タイ経済はバブル状態であったため、こうした強気の設備投資は十分合理的な判断と考えられ、自動車メーカーのみでなく、部品メーカーの日本からの新規進出や能力増強投資が増加した。こうしたさなかの97年に通貨危機が起こり、国内需要が一気に蒸発し、完成車の市場規模は97年30万台、98年20万台と90年以前の規模に逆戻りしてしまった。巨額な投資を実行した自動車メーカーにとって、国内の市場が突如消失したことに加えて、借り入れ資金返済がタイパーツの半分程度への減価によりほぼ倍近くまで膨れ上がってしまった。⁶²多くの企業の財務状況が突然債務超過に陥って立ち行かなくなり、増資を余儀なくされた。通貨危機で大打撃を受けたタイ側合弁相手は増資に応じる余裕がなかったので、日本側が過半数を超える株式を保有し経営権を握ることになった。金融証券投資を一度に引き揚げた欧米企業と異なり、日本企業はほぼすべてが撤退より残留することを選んだ。日本企業はAFTA発効を控えたASEAN5億人の統一市場の将来に賭けようとした。

市場が蒸発したため操業率が極端に低下してしまっただ自動車メーカーでは、数か月間操業を停止し在庫調整をした後、操業を再開しようとした。操業率が2割から4割程度に減少したため、臨時工の解雇や経費節減でしのごうとしたがそれでは足りず、正規従業員特に工場技術者の雇用が維持できるかどうか最大の懸案になった。一部自宅待機にし始めたところ、日系企業の間からは、工場技術者は地方出身者が多く帰農してしまうと景気が回復しても戻ってこないのではないか、という懸念の声が聞かれるようになった。さらに、輸出へのシフトや現地調達拡大、日本国内からの生産ラインの一部移管などで操業率を上げていこうとしたが、こうした対応の実を挙げるには現地技術者の技術力向上が不可欠であった。⁶³

そこでアセアンにおいて改めて技術移転と研修の重要性が強調され始めた。日本政府は、ASEAN4か国の日系自動車メーカーの現地雇用確保と技術移転を側面から支援するため、日本へ招聘する技術研修生の受け入れ要件を緩和した。通常、技術協力はODA予算を活用していたため、民間ベースの場合でも相手国の技術力向上を目的としなければいけなかったが、経済危機からの脱出は非常事態対応であるとして、例外的措置として研修による技術力向上に加え、解雇を回避し長期的に技術者の確保を図ることも目的にしてよいこととした。⁶⁴「東南アジア経済安定化のための緊急対策」の一環として従来の受け入れ枠を倍増し、1000人の人材研修を行うこととした。⁶⁵

⁶¹ 佐藤一朗 専修大学商学部 ASEAN通貨危機と日系企業 海外技術者研修協会(AOTS)機関紙「研修」P.13 98年春号 NO.278

⁶² 佐藤 P.14

⁶³ 佐藤 P.15

⁶⁴ 広田博士 ASEANの経済危機と日本の技術協力 「研修」98年春号P.17

⁶⁵ 同時に、①対象年齢を20歳から18歳以上に引き下げる②対象レベルを工場長クラスの高級技術者

さらに、98年6月の第1次補正予算において、日本政府は研修経費のうち企業負担分を軽減する措置や通貨安で経費負担能力が低下した現地中小企業向けに、経費を全額肩代わりする措置を新たに導入した。

2. 1万人研修の実施

しかしながら、この程度の予算措置と制度運用緩和では、大量の技術者の解雇を防ぐのは難しかった。日本在外企業協会の97年12月の調査によるとアジアで操業する日本企業は新規投資の削減・凍結（15.3%）や生産規模の縮小（10.2%）を実施するが、国内販売から輸出へのシフト（15.3%）や部品・原料の輸入から国内調達へのシフト（11.7%）により事態を打開しようとしており、撤退を考える企業はほぼ皆無であった。⁶⁶ しかし、人件費の抑制、削減を考える企業も19%あり、前のページのような1000人程度の研修を日本で行うことでは解雇される可能性のある全ての人材をつなぎとめておくのは不可能であった。一方、通貨危機当時の東アジアではほとんどの日系企業が経営現地化を図っており、ローカル人材の管理職への登用やOJTによる人材の育成に真剣に取り組み始めていた。⁶⁷

通貨危機勃発から1年たった98年半ばごろには、金融危機ではなくむしろ経済危機であるとの認識が強まった。日本企業の間からは日本政府に対して従来型の対策しかとらないことに不満が高まり始め、より抜本的で大規模な産業支援策の実施を強く要求し始めた。金融危機に対して宮澤イニシアチブにより現地での金融面の支援対策と景気刺激策をとったが、それに加えて産業面についても苦境に対する即効的な支援策をとるよう政府は強く要求された。

そこで、98年12月16日、ベトナム・ハノイで開催された日本・ASEAN 首脳会議の席で小渕恵三総理は日本が1万人を目標とする大規模な研修を現地で行うことを発表した。⁶⁸ この表明を即座に実現するため、政府は第3次補正予算としてASEAN 諸国の技術者を対象とした現地研修のための予算を確保した。これを受けて海外技術者研修協会（AOTS）は通貨危機で打撃を受けた各国経済を人づくりの面から再生、強化することを目的とした「アジア産業再生支援現地研修事業」（ALTP-Asian Local Training Program）を実施することを決定した。⁶⁹

3. 1万人研修の内容と企業からの絶大な好評価

この決定に基づいてAOTSは98年度中にインドネシア、マレーシア、ミャンマー、フ

から生産ラインに従事する中堅技術者に拡大する③1社当たり全体の5%となっていたAOTSの受け入れ限度枠を撤廃する——などの受け入れ要件の緩和が行われた。

⁶⁶ 98年2月「日外協マンスリー」2月号

⁶⁷ 通商白書 99年版 P.170

⁶⁸ 「アジアの明るい未来の創造に向けて」と題する政策演説

⁶⁹ AOTS 50年史 P.54

ィリピン、タイ、ベトナムの6カ国で189コース、4292人に対して海外現地研修を実施した。事業開始から年度末まで3カ月しかなかったため、事業を99年度に繰り越すこととして更に事業を実施し、丸1年間の緊急事業となった。99年度の9カ月間で1265コース、27617人に対して現地研修を実施した。1年間で合わせて1454コース、31809人が研修に参加した。⁷⁰

AOTSは事業開始に当たっては、日経産業新聞や日刊工業新聞などの産業系の新聞に宣伝するとともに、ASEAN各国で現地での事業説明会を開催するなど従来にない丁寧な広報活動を行った。⁷¹現地研修に参加した現地企業は計558社に及んだ。業種別には①自動車②電器③化学④繊維⑤金属⑥産業機械⑦鉄鋼——などの企業を対象とし、これらで6割を超えている。直接のデータはないが、先にふれたアジア緊急支援研修受け入れ事業の研修生の実績から推論すると、自動車と電器の二つの産業に関連している企業に集中したと推定される。これは当時最も苦境に陥っていた産業と一致している。⁷²

AOTSによると、現地研修を行った558社のうち日系企業は385社(69%)であった。日本からの出資はないものの、技術提携や代理店契約等で日本との関係を有する企業76社を合わせると461社(83%)が日本と関係を持つ企業であった。従業員数別でみると(母数は253社)、300人を超える規模の大きい企業は158社(62%)、100人以下の小規模企業は86社(34%)であった。一方、100~300人の中規模の企業は9社(4%)に過ぎず、大手企業と中小企業に制度活用がはっきりと二分されていた。⁷³

母数359社のうち、AOTSを知っていた企業は262社(73%)であった。AOTSを知っていて制度を利用したことがあったのは148社(41%)であった。知らなかった97社と知っていたが利用したことがなかった企業144社とを合わせて211社(59%)が初めて研修事業制度を利用した。危機に際して解雇や自宅待機を回避し研修を実施するために政府の研修補助事業を初めて活用した実態が推測できる。

研修内容として当初11テーマが設定された。このうち、貿易、金融・財務、企業経営など座学のみで成立するコースがあったが、これらの活用は1割に満たなかった。活用された研修コースは、品質管理(23%)、製造技術(16%)、生産管理(14%)、5S(14%)、小集団活動(10%)などであった。これらのコースが積極的に活用されたことから、危機で操業率が低いうちにおろそかになっていた現場に必要な技術研修を実施し、しかも短期で成果が実現できる実利的な研修を重視したことが分かる。⁷⁴具体例として、従業員2400名ほどのピックアップトラック製造企業が研修報告で、「97年は前年比2

⁷⁰ 橋口真人 通貨危機克服を目指して人づくり協力 AOTS「研修」2000年夏号 P.24

⁷¹ AOTS関係者(当時)からの聞き取りによる (2013年)

⁷² 橋口 P.25

⁷³ 橋口 P.26

⁷⁴ 橋口 P.26

5%の生産実績であったがそれでも操業維持に奔走した。日本への数名の研修生派遣では全社的組織改善にはつながりにくい、一万人現地研修では同時に多くの社員を参加させることができ研修効果が格段に上がった」と述べている。⁷⁵

一方、現地企業には座学に全研修時間の10%以上を充てることを義務付けた。それに際しAOTSが認めるレベルの技術者を講師として派遣し補助金で支援することとした。アンケートでは、大多数の企業が座学についても評価していたが、実態は現場における技術改善が企業の真の目的であったことは座談会での企業のコメントからも明らかであった。

さらに、大企業の中には研修を独自に企画するところも多かったが、現地中堅中小企業の中には、相手国の公的機関の協力支援が効果的であった。特に効果があった海外協力機関として、AOTSは、タイ工業省工業振興局DIP (Department of Industrial Promotion) とベトナム商工会VCCI (Chamber of Commerce and Industry of Vietnam) を特記している。⁷⁶ 技術協力のカウンターパートとして高い評価を得た政府機関として、タイ工業省工業振興局のみが早くも特記されていることが、その後のタイにおける日本の経済協力成功と自動車産業発展の観点からも注目される。

4. 1万人研修事業の評価と問題点

本事業が評価できる第一は、あくまで危機対応のための政府特別支援事業であったが、政策効果という点では最高度のものであったことである。それまでの民間ベースの技術協力は、実態は在外日本企業の技術力向上が目的であったが、建前としては主たる目的が相手国の技術水準向上であると規定していた。これに比して1万人研修事業は、雇用維持と技能者の技術力向上を直接の課題として前面に出したものであった。これにより多数の現地企業が雇用する技能者を解雇せずに済んだ。在タイ企業が危機時に解雇や撤退をせず、技術力向上に励んだことは後にASEANの中でタイが自動車産業の投資先として選ばれることにつながっていったと言える。政府の政策により企業活動を支援し、それが企業のその後の投資活動につながった稀有な成功例と言える。

第二は、日本と相手国双方の政策実施協力の重要性である。本件では、日本側とタイ工業省の協力がうまく機能したと言える。本研修や後述する診断などの施策の積み重ねで、日本企業だけでなくタイ企業も危機を乗り越えようとしたことに加え、この時期に次の飛躍につながる準備を積むことができた。

第三は、研修事業における現地での活動の重要性である。AOTS事業は従来海外の技能者が日本での研修を通じて技能を向上させるということが基本的なコンセプトであり、「海外技術者の研修は日本で」という原則を戦後長らく墨守してきた。これに対し、1万人研修事業は全て海外での実地研修に充てた。日本に招いて研修する場合に比べ、現地で研修

⁷⁵ JETRO 野中次長からの聞き取りによる。

⁷⁶ 吉原秀男 アセアン経済危機とバンコク事務所 AOTS「研修」99年秋号 P.40

する方が費用も10分の1以下で済ませられる。98年の日本での緊急支援研修生受け入れ事業は1000人に過ぎなかったのに対し、緊急経済対策支援事業、いわゆる1万人研修は結果として3万人に現地で研修を実施できた。さらに、事業報告書からも明らかなように、現地研修は技術蓄積の広がりという点で日本での研修よりはるかに効果があったと言える。これは、その後の技術協力関係のODAについて現地での事業が中心であるべきであるという方向性を示唆するものであった。

しかしながら、その後の展開は現地重視の方向に進まなかった。AOTS等の研修機関は日本での研修の方が効果的と判断していた。座学を重視する傾向があり、⁷⁷実技研修についても技術が上である日本での研修にこだわるのが常であった。1万人研修の成果を目の当たりにしても、結局本来の技術協力は日本で行うべきとの原則に戻ってしまった。日本で研修する方がかかる手間が少ないこと、現地研修の場合効果の把握が難しいこと、日本人が研修を指導する方が成果をあげやすいという先入観があったこと、研修機関が日本にのみ研修施設を有していたことなど、たくさんの理由や事情があったため日本での研修に固執したと考えられる。AOTSについては、その生い立ちから日本とアジア各国の関係を深めるために留学生や研修生を日本流に支援するという考えをもとに設立されたが、設立当時から趣旨を変更するのが難しかったと思われる。

いずれにせよ、こうした日本側の制度墨守のために、研修を現地研修に切り替えなかったことが、21世紀に入り多くの国が研修を競い合うようになった中で出遅れてしまう大きな原因となったと考えられる。さらに、現在ASEANの中で後発国の研修を周辺先発国で行うことが盛んになっている（第三国研修）なか日本は出遅れているが、このときに政策を転換しなかったことが原因の一つであると考えられる。⁷⁸

第四節 巡回指導制度の導入

1. 裾野産業育成の必要性

民間ベースの専門家派遣による技術協力は、日本企業が専門家を「現地企業」に派遣するのが通例であり、現地企業一社のみへの密着指導型であった。濃密な技術支援という意味で、その「企業」についてみれば効果が高かったと言えるが、「現地産業」の技術力向上、「産業」の高度化までを視野に入れていなかった。したがって、技術協力による技術移転の波及効果をいかに産業全体にまで高めるかが大きな課題となっていた。また、民間ベースの専門家派遣は経費の半分は自己負担であったため、日系企業の現地法人が活用するのが通例であり、日系企業と資本関係を持たないASEAN現地企業（通称 Pure Thai 企業、

⁷⁷ AOTS 関係者（当時）からの聞き取りによる。

⁷⁸ ドイツをはじめとした欧米諸国は NGO 協力を含め現地研修に重点を置いてきたので、各国でのプレゼンスが高い。また、CLMV 諸国の研修をタイで行うなど現地ニーズに即した研修を深化させている。

プリブミ企業などと呼んでいる)はこうした制度を活用することがなかった。

通貨危機までの ASEAN 域内自動車産業は、国ごとに高い輸入関税で海外からの浸透を防ぎながら、優遇措置により多品種少量生産の小規模工場が存在するというのが通例であった。アセアンでは、コストダウンよりむしろ部品の国産化調達規制に対応するために国産部品調達の試みが始まった。地場産業の発展より現地化要請のスピードの方が速かったため、地場企業からはやむを得ず付加価値のあまり高くない部品を調達する一方、付加価値の高いプレス、金型、エンジン回りなどの部品は日系部品企業の進出を要請したり内製化したりして対応してきた。

通貨危機までこの状況が続き、プラスチック、ゴム、簡単なプレス部品を現地企業が生産し、それ以外を日系企業が生産するという二層構造の生産体制が併存していた。⁷⁹日本の民間ベース技術協力は、この上層部分のうち大企業でない日系中小企業の技術向上を支援していた。地場企業の技術向上は支援対象に入っていなかった。

しかしながら、通貨危機により事態が一変した。タイでは国内需要増加を見込んでピックアップトラックの生産設備を増強したが、需要の落ち込みにより稼働率が激減していた。設備稼働率を引き上げるため輸出にも進出しなければならなくなった。それまでの保護された輸入代替的生産と競争にさらされる輸出のための生産では要求される品質、価格、生産管理のレベルに格段の差があった。自動車メーカーは輸出競争力を高めるため、部品メーカーに対して日本から投資加速を要請するとともに地場企業にも高いレベルの競争力向上を要請し始めた。

同時期の2000年、WTO「貿易に関連する投資措置に関する協定」(TRIM 規定)に基づき、タイ政府のこれまでのローカルコンテンツ要求は禁止された。規則上、日本の自動車メーカーは地場企業から部品を調達する必要はなくなった。しかし、通貨危機から脱出するためには、地場企業が生産性を急速に向上し、そこから部品を調達できるようにすることにより競争力を高める以外に方策はなかった。政治的な観点でなく、経済原則や企業戦略の観点から地場企業からの調達を迫られることになった。更にこの時期に進出してきた欧米自動車メーカーは、グローバル調達を実施していたので、タイの地場企業にとっても国際的な水準の品質が要求された。⁸⁰

以上の要素が重なり合って地場部品メーカーの迅速な品質向上が迫られることになり、この頃からタイで裾野産業育成の重要性が声高に唱えられることになった。

2. 巡回指導の開始

こうした状況の中で、98年11月バンコクで初めて開催された日・ASEAN 産業大臣会合 (AMEICC) において、与謝野馨通産大臣から巡回指導による地場企業の技術力向上

⁷⁹ 財団法人 海外貿易開発協会 (JODC) タイ巡回指導専門家 (当時) からの聞き取りによる。

⁸⁰ JODC タイ巡回指導専門家 (当時) からの聞き取りによる。

について協力が表明された。大臣会合の下部機関として設立された自動車専門家会合で人材育成と裾野産業育成についての協力の枠組みが合意された。タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの4カ国で実施されることになり、海外貿易開発協会（JODC）の専門家派遣スキームを活用して6カ月単位で専門家を派遣した。日本の自動車工業会、自動車部品工業会、4カ国の自動車工業会が協力機関となった。日本の専門家2名と現地受け入れ機関のカウンターパート1名がチームとなって、指導を希望する現地企業に巡回指導（Roving Expert Program）を実施した。

同時期に、タイ政府は通貨危機からの脱出策として様々な産業分野の強化を目的として Institute を設立していた。⁸¹自動車分野では TAI（Thai Automotive Institute）が99年4月から事業を開始した。そして、今後のタイ部品メーカー支援のための行動計画である自動車産業支援プロジェクト（ATBP Automotive Technology Build-up Program）がスタートした。TAIの主たる業務目的は、部品メーカーの生産性を向上することにより、タイ国内で生き残りを図るだけでなく世界的に活動できる企業に成長させることにあった。そのために技術者の知識・技術レベルを向上させることに注力した。それにより、Pure Thai 企業の競争力を高め、タイ自動車産業の水準を向上させ、裾野産業の全面的な外資化を防ごうとした。⁸²

プロジェクト実施前に、巡回指導専門家が TAI を交えながら、各自動車メーカーと綿密に支援対象企業の選別を行った。部品産業の内有望企業は通常150社といわれていた。メーカーが TAI に指導してもらいたいと希望する企業（A グループ42社）、指導が必要だがメーカーが自身で指導する企業（B グループ40社）、メーカーが指導を希望するが企業により A、B の意見が分かれたもの（C グループ14社）、メーカーが推薦しない自薦企業（D グループ51社）を合わせると147社となり、ほぼ「いわゆる150社」をカバーした。⁸³

第一期（00年10月～01年3月）は、38社を指導した。この時期はまだ始動期であったため、指導方法も試行錯誤が繰り返された。与えられた時間が短かったため、理論を説明したり企業自らに問題解決させたりするやり方でなく、企業が困っている問題点を取り上げ現場で不具合要因を分析し、解決のための具体的手段を提示するという現実的で即効的な手法を活用した。数日間企業を訪問し改善項目を提示した後、1か月ほどして同じ企業に戻り、改善状況を評価したうえで次の改善目標を提示するという指導を繰り返した。ただし、この時期は TAI に自動車の専門家が育っていなかったこと、日本の専門家も日本企業と技術レベルや手法が全く異なり指導の際にタイ企業とのすりあわせに困難を感

⁸¹ 本論本文章 P.9 参照

⁸² バンコク日本人商工会議所 所報 02年5月号 藤本豊治「タイ国自動車産業の技術力向上に向けて」

⁸³ バンコク JETRO 野中次長（当時）からの聞き取りによる。

じたこと、コミュニケーションに双方とも困難を感じるなど不協和音が生じたようである。⁸⁴しかし、過去になかったような現実的な改善手法により即効的な生産性向上効果が見られたため、専門家の指導に対する評価が急速に高まった。指導を受けた企業のうち、2社が発足したばかりのタクシン政権から優秀中小企業（SME）として表彰されたこともあり指導への期待がいやが上にも高まった。⁸⁵

第二期（01年6月～12月）は36社を指導した。発足したばかりのタクシン政権の政治的思惑から即効的な効果を強く要求されたため、Pure Thai企業やThai Majority企業のうちTier 1企業（自動車メーカーと直接取引している部品メーカー）を集中的に指導した。専門家がTier 1企業のトップと交渉し改革へのコミットメントを取り付けた。この結果相当な成果が上がったが、一方、日本専門家のトップダウン式の指導となったため、TAIのメンツを損ねる局面もあり、この頃からTAIと専門家間の関係が難しくなっていた。

第三期（01年12月～02年6月）は、国内マーケットに回復の兆しが見え始め輸出ドライブの効果が見え始めたので、ますます指導による成果が期待された。前期の政権からの政治的期待に加え企業から経済的な成果を期待された。そのため、第2期以上の効果を出すべくTier 1企業11社に絞って指導を「深掘り」した。専門家も、同じ専門家が同じ企業に繰り返し送り込まれた。更に、グローバル調達競争の中で販路を拡大できる企業にグレードアップしていくため開発力を付けるという目的も付け加えられた。新技術開発というより部品の新型への改良というレベルとはいえ、従来の生産工程の改善より高度な分野である製品設計の専門家が初めて1名投入された。

第四期（02年8月～03年1月）は成果が上がりますます社会的注目を浴びるようになったがゆえに難しい問題への対応に迫られた。特定の優良企業への集中的な支援は大きな効果を上げた半面、大多数のタイ中小企業から「自分たちももっと指導すべきだ。チャンスはオープンに与えるべきだ」など厳しい批判が浴びせられた。TAIのタイ人スタッフとの主導権争いも悪影響を及ぼした。そこで再び、指導企業数が25社に増やされ、TAIのタイ人スタッフともチームを組むなどの妥協策がとられた。

3. 巡回指導が実体経済に与えた効果

巡回指導はアセアン地場企業に対する地道な技術協力であったため、新宮澤構想や1万人研修ほど日本では知られていなかった。いつ頃巡回指導のコンセプトが生まれたかも文献上ははっきりしない。しかしながら、日本で考えられている以上に当時のタイの政治・経済事情に影響を受けまた影響を与えた。

⁸⁴ 当時の専門家からの聞き取りによる（2003年 バンコクで）

⁸⁵ 第1期から第4期までの活動状況については当時の専門家からの聞き取りによる。（2003年 バンコクで）

第一は、巡回指導という新しい民間ベースの技術協力が当時のタイ自動車産業の発展段階のニーズと合致し大きな効果を生んだことである。試行錯誤が繰り返されたものの、150社といわれる Tier1, Tier2 のタイ地場企業が日本の自動車メーカーによる指導や日本人専門家による巡回指導の成果でやがて現地調達に十分に比べられる品質の部品を供給できる基盤を築くに至った。この蓄積により、やがてタイは東アジアで圧倒的な裾野産業の集積を持つ国になった。こうしたタイ企業の地道な技術力向上により、04年ごろからアジア市場拡大と ASEAN 統合市場の完成を見越した日本からの集中的な自動車工場建設投資を招来したのである。現地企業のための技術協力の積み重ねがその後の日本自動車産業の投資につながり、タイがアセアン地域における自動車製造のハブに成長していくことに大きく貢献した。

それまでの技術協力は、政府ベースでも民間ベースでも相手国の産業に大きな影響を与えるほどの効果はなかった。巡回指導は数年して大きな産業集積を生む直接投資の原動力となった。これは日本の民間ベース技術協力において初めてのケースであった。

第二は、既存技術の集積とそれに見合った協力ニーズや手段の摺合せの重要性である。タイ自動車産業の技術力がそれなりに高いレベルにあり集積も一定程度あったからこそ、巡回指導という新しい方式の技術協力の効果が上がったと言える。巡回指導はインドネシア、マレーシア、フィリピンでも同様に実施されたが、協力の効果はタイのレベルに全く及ばず、その後の自動車産業の状況はタイほどの集積には至らなかった。他の3カ国では、タイの150社に当たる裾野産業の集積はなかった。そこで巡回指導を行っても十分な生産性向上につながらなかった。

日本の専門家は巡回指導を行うにあたって日本側自動車メーカーとも十分に協議し、タイ国関係者に自分たちの問題意識と改善必要項目を伝えた。業界のニーズを実現するという意味で技術協力が企業活動の一部に組み入れられる初めてのケースとなった。そして、技術協力が効果を上げるには、双方の十分な摺合せが必要なことを実証したケースとなった。

第三は、相手国の受け入れ体制が整備されることの重要性である。タイの地場自動車産業は通貨危機以前にそれなりの集積が生まれていたが、通貨危機で調達が半分以下になると同時に国際競争にさらされた。巡回指導では日本側から選ばれなかったが自薦で技術力を高めようとした有望な部品企業が50社もあった。日本専門家との軋轢が出てきた問題はさておき、受け入れ機関である工業省や TAI が積極的に企業選定、指導内容の策定、指導への立会など巡回指導のあらゆるプロセスに参加した。また、同じ時期に発足したばかりのタクシン政権の関係大臣も成果の早期実現のために政府内で指導力を発揮した。これらタイ官民の技術力向上の努力とパーツ安の経済状況とが相まって競争力が増し、世界に部品を輸出できる地場企業が育成されていった。官民の努力と経済環境のタイミングが合致したことが他の3カ国の地場企業と大きな差がついた要因と言える。

育成された地場部品企業の集積がこの後、日本企業がピックアップトラックの本格的増産を決断する大きな要因になった。その後、品質の高い部品の現地調達が可能になったことにより、日本企業の既存投資が実を結ぶとともにさらなる投資を呼び込むことになった。これによりタイ政府も、04年ごろから自分たちの政策の目標や成果としてタイを「アジアのデトロイト」と呼ぶに至ったのである。

4. 巡回指導による技術協力の問題点

これだけ実体経済に大きなインパクトを与える成功事例を生みだしながら、それでも巡回指導の実施は日本の技術協力の政策と手法について多くの問題を明らかにした。第一は、日本側の協力体制の足並みが十分にそろわなかったことである。まず、専門家選定の段階で十分な人材を確保するのが難しかったことである。通貨危機時、不振に陥っていた自動車メーカーは多くの余剰人材を抱えていた。そうした中で適材でない人材がしぶしぶ応募した場合もあったようである。一方、タイの受け入れ側企業は、これからタイをアジアの自動車生産基地として進化させようとしていた。需要と供給の人材の切迫度にミスマッチがあったので、現地受け入れ側の期待水準に送り出す側の専門家の指導水準が十分に達しないケースが起こるといった問題が露呈した。

それまでの民間ベースの技術指導は1社に派遣されるため、専門家の質は表に露呈しにくかったが、巡回指導はやる気のあるタイ企業のもとにタイ側とともに指導するという、ある意味では公開での指導であったため、水準の高い専門家への依頼が多くなった。また、国家予算に基づいて専門家への報酬や待遇が全て同じであったため、大勢の専門家の中で特に優秀な人材にやる気を保たせることが難しかった。全体を調整する為 JICA から TAI に専門家が派遣されたが、JICA 専門家はタイで投資を拡大しようとする企業、JODC の専門家はタイでの生産を縮小した企業が出身であるというケースが時折見られたため、これら専門家の中で指導内容レベルの調整などが非常に難しかった。⁸⁶

第二点は、指導に対する評価と期待が政治家からも経済界からも高かったため、タイ政府や受け入れ機関との間で調整が難しくなったことや主導権争いが起こったことである。JODC 専門家報告書によると、専門家が巡回指導を開始するに際し当初は、受け入れ機関である TAI の職員の中で指導内容について理解し日本側と議論するレベルの職員が全くいなかった。さらに、タイ地場企業が TAI に指導を要望してくるため、TAI 幹部は自分で決めようとし成果を自分のものとして宣伝していったため、日本の専門家と TAI 職員との緊張関係は相当高くなった。⁸⁷ タイ政府の大臣は、日本企業の次の投資に期待していたこ

⁸⁶ 当時協力活動全般の調整をしていた専門家からの聞き取りによる（2003年）

⁸⁷ 当時協力活動全般の調整をしていた専門家からの聞き取りによる（2003年）

JODC の巡回指導報告書によると、タイ以外の参加国では、受入れ機関の能力・やる気ともタイと比べて格段に低かったため、関係は更に円滑にいかなかった。

とと TAI の実力の程度をよく知っていたため、日本の専門家の意見を聞きながら尊重した。これは対外的には日本のプレゼンスを大きく高めることになったが、実務レベルでの軌轍はますます高まった。

第三点は、外交戦略との関係が希薄であったことである。

99年の外交青書や ODA 白書には、新宮澤構想や1万人研修について若干の記述があるものの巡回指導については皆無であった。民間ベースの技術協力で自動車産業に特化したものであったので捨象したことは理解できる面があるものの、外交戦略は相手国との関係強化にあるので、経済危機の際のこうした協力は我が国外交にとっても優先順位の高いものであったはずである。また、外交戦略の中での危機時の二国間経済関係の位置づけもこうした白書類では明らかでなかった。これらの事実からして、こうした経済関係の技術協力について政府内での位置づけが弱かったように思われる。日本とアジアとの関係における経済戦略の重要性について政府関係者全体でのコンセンサス形成が十分でなかったことがうかがわれる。

第三章 水谷ミッションによる中小企業政策提言

第一節 ミッションを取り巻く当時の政治環境

1. AMF 構想の挫折と新宮澤構想

97年7月のタイバーツ急落の後、次々とアジア通貨が売り浴びせられ、IMF・世銀や先進国の金融当局は100億ドル規模の金融支援に迫られた。この様子は通貨危機の伝染（CONTAGION）と呼ばれた。

IMF・世銀の支援に対しては二種類の批判があった。第一は、融資条件であるコンディショナリティーへの批判である。メキシコ危機のケースと異なり、財政赤字でない国に対して緊縮財政を要請し、銀行に対して融資透明性を高めるという観点から融資選別を行うという融資条件がタイをはじめとするASEAN経済危機の処方箋としては正しくないという批判である。ワシントン・コンセンサスと言われた当時のIMF・世銀は、こうした批判に対して不透明で非効率な経済構造を温存しようとするアジア的な反改革の考え方として厳しく排斥した。⁸⁸

第二は、IMF・世銀に対して彼らのやり方に従って経済改革を遂行したとしても危機を招くような経済構造から脱却できるのか、言い換えれば、生産性を向上し強靱な経済構造に進化できるのかという批判懸念である。タイは危機前の長い期間、実力以上にバーツを高め固定し海外資金を流入させ、その資金を不動産など生産性上昇への貢献が少ない分野に投資することによりバブル経済を享受してきた。経常赤字の危機に二度と陥らないためには生産性の高い経済構造をつくるのが必須で、そのためには多くの近代的な企業が経済活動に参加することが必要であった。確かに、ワシントン・コンセンサスにはその明確な処方箋がなく、経済構造改革を行えば論理的帰結として多くの企業が参入し、生産性の高い経済構造が出来ると主張するのみであった。

日本の大蔵省（当時）は、第一の批判への回答として、「アジア通貨基金」（AMF=Asia Monetary Fund）の創設を提案した。⁸⁹しかし、二つ目の批判であるどういう方策で生産性の高い経済構造をつくり上げようと考えていたのかについてははっきりしない。

当時の関係者の一人であった岸本周平・元大蔵省国際通貨室長によれば、日本としてはコンディショナリティーとして財政引き締めや高金利政策を採ることによって実体経済を弱体化させるような方策を取るべきでないという第一の批判に賛同している。⁹⁰

AMF構想は、米国を始めとするワシントン・コンセンサスのグループと日本の覇権を嫌う中国の反対により簡単に頓挫してしまった。しかしながら、グローバル化の中で経済構造が脆弱である危険性を通貨危機で痛感したアジア諸国は、コンディショナリテ

⁸⁸ 岸本周平 アジア金融戦略の展開 P.291 アジア政治経済論 第3章

⁸⁹ 岸本 P.303

⁹⁰ 岸本 P.305

イーを要求されない国際資本協力を模索し続けた。そして、AMF というマルチの基金ではなく、危機時における通貨スワップの二国間の約束積み重ねという形の対応策を考えだした。2000年5月にタイのチェンマイで開催された ASEAN+3（日・中・韓）蔵相会議は、いわゆる「チェンマイ・イニシアチブ」が合意した。このバイ（二国間）の積み重ねという国際協力の仕組みで実質的にマルチ（多国間）の基金と同じ機能を果たせるようにした。チェンマイ・イニシアチブの機能はその後の協力の積み重ねで国際資金の流れのみでなく経済情報の交換など域内の経済状況のサーベイランスにまで進み始めている。⁹¹

AMF 基金構想の中心人物であった榊原英資元財務官は、アジア通貨危機はワシントン・コンセンサスに基づいた「自由化プロジェクト」が行き詰まったために引き起されたと主張している。榊原が言う ASEAN の「自由化プロジェクト」は、アメリカが軍事的に保障する平和、日本のアジア・ワイド経済成長優先政策及び東アジア諸国の開発優先政治が効果的に結びついて成功した。しかしながら、榊原は、この自由化プロジェクトは貿易、直接投資、実物経済の分野では成功したが、資本取引など金融分野に及ぶとアジア経済の実態とこの自由化の概念が合致していなかったため行き詰まり、金融危機が襲うことになったと主張した。⁹²

こうした主張を強く唱えていた榊原は、アジア独自の金融システムを構築すべきであると考え、まず AMF 構想を主導した。AMF 基金構想が頓挫した1年後、大蔵省は新宮澤構想を打ち出した。これは危機的な経済状況から脱出するためのいわば緊急避難的な支援措置であった。⁹³ 総額300億ドルのうち、実体経済回復のための中長期の資金支援として150億ドルと、短期の資金需要の備えとして150億ドルに用途が分けられていたが、具体的な使い道を積み上げたものではなかった。そして、この資金は ASEAN 各国の IMF によって削減された予算を埋め戻すための資金として使用された。ASEAN 各国は IMF や世銀のコンディショナリティー付きの厳格な融資に比べて緩やかなものであったので日本に大変感謝したが、資金供与の条件や、この資金を使ってどのように脆弱な経済構造から脱却するかなどの戦略は依然明らかでなかった。当時大蔵省は資本金の引き上げ、金融技術の革新、倒産法制の整備などによる金融機関の強化や信用保証などのリスク分担や政策金融機関の育成による中小企業金融の促進などに注力することで経済構造を強化しようとし IMF・世銀に対する第二の批判に対処しようとしていたようである⁹⁴。

こうした考えに基づき、大蔵省は通貨危機からの脱却のためには新宮澤構想による緩やかな条件の資金協力に加えて、経済構造を強靱にするための技術協力が必要であることを認識し、金融システム安定化のために世銀やアジア開銀に技術支援を要請するとともに、

⁹¹ 岸本周平 P.304

⁹² 榊原英資 P.122 アジアは近代資本主義を超える 2005年 中央公論新社

⁹³ 岸本周平 P.297

⁹⁴ 岸本周平 P.306

自らも技術支援すなわち知的貢献を実施することを提案した。⁹⁵

大蔵省としては、新宮沢構想により資金援助を実施した後、ASEAN 各国から金融政策に関する協力要請があれば相手国の新しい政策形成に積極的に対応する状況が醸成されていたと言える。

2. 通貨危機後の通産省をめぐる状況

通貨危機後、銀行など金融機関が壊滅的打撃を受けたが、それに引き続き激しい貸し渋りが起こり実体経済は急速に収縮してしまった。ASEAN に進出し急速に拡大する内需を目指して増強投資をしたばかりの自動車や電機などの日本企業は内需があつという間に蒸発してしまい、たちまち苦境に陥ってしまった。前章で見てきたように通商産業省は、苦境に陥った日本企業に対して「1万人研修」で解雇や一時帰休させないよう現地技術者の研修を行い、技術を高めるとともにその離散を防ぎ、次の拡大期に備えるべく当座の苦境を乗り切ろうとした。

さらに、AFTA が完成する次世代では、輸入部品を組み立て輸出するという従来の単純なビジネスモデルでは世界的な競争時代には通用しない。そこで通商産業省は部品の現地調達率を上げるため現地地場企業の生産性を向上させるため巡回指導を実施した。

同じ時期、こうした実体経済へのテコ入れ技術支援に加えて政策面での対話や協力が必要だとの認識が通産省の通商政策部門に高まってきた。タイ工業省など産業振興担当部局が地場産業育成に成功しなければまた同じ危機が起こりうる。大蔵省と同様に通産省の中にも産業政策と呼ぶかどうかはともかく、ASEAN 各国の地場産業育成策の構築に協力すべきであるとの機運が高まっていた。⁹⁶

前章でみたとおり、98年前半までにすでに危機対応の協力のため、タイ工業省に谷川専門家を派遣していたので、通産省内には引き続き専門家を出そうという意見があった。しかし、課長クラスを工業省に続けて派遣することについては、谷川氏の時の実績からある程度の成果は見込めるとしても、タイ政府全体レベルでの政策立案の大きな動きには至らないとの強い危惧を有していた。⁹⁷

そうした中で98年10月ごろ、大蔵省の岸本国際通貨室長から、タイのターリン大蔵大臣が信用保証制度活用による金融収縮解消方策について協力の要請をしているとの情報が通商産業省に伝えられた。大蔵省、通産省とも知的支援、政策協力について機運が盛り上

⁹⁵ 深川由紀子 東アジアの構造調整とコーポレートガバナンス形成 転換期の東アジアと日本企業 東洋経済新報社 99年

岸本周平 P.310

⁹⁶ 荒井勝喜・元技術協力課補佐の聞き取りによる、当時荒井氏は危機対応の中で通産省において技術協力の責任者に当たるポジションにいた。

⁹⁷ 荒井・元技術協力課補佐の聞き取りによる。荒井氏によると、後者の意見の方が強くなり、谷川氏の後任をすぐに派遣するという結論は出なかった。

がっていたので、協議のうへ積極的に協力してみようという方向で動き出した。

専門家を再び派遣してはどうかという方向で両省の協議が進んでいった。谷川氏の際の状況からわかったように、大臣レベルで議論をしないとタイ政府全体に影響力を及ぼせないことが分かっていたので、課長レベルを格上げし大臣に直接提言できる局長級レベルの人物の派遣を検討した。

一方、タイ政府の官僚は外部からのアドバイスは干渉として極端に嫌うことも分かっていた。そこで、タイの実情に詳しく何らかの実績があり、先方からも好意的に受け入れられる人物を探すことになった。人選は難航したが、ちょうど退職したばかりであった水谷四郎・元生活産業局長が専門家として選ばれた。水谷氏は、90～93年にバンコク JETRO 所長として活躍した経験があった。

90年頃は、その後有力政党に成長したタイ民主党の次世代政治家が出現したころであり、水谷氏は党内実力者であったビチャイ副首相などを通じて若手政治家とのネットワークを築いていた。親交を深めていた政治家の中では、98年の民主党政権下でスパチャイ副首相やビット・バンコク都知事などが要職を占めており、政権にもよく知られる人物であった。また、JETRO 所長時代は、日本からの投資が盛んになっていたバブル初期であり、自動車産業やエレクトロニクス産業の現地活動や地場企業の状況に十分な知見がある人物であった。こうした日本側から見てもタイ側から見ても受け入れられる適任者が見つかったため、タイ政府へのアドバイザーとして派遣することが決まった。

3. 通貨危機後のタイ政府の状況

通貨危機時のタイ政府は、新希望党を率いるチャワリット首相の連立内閣であった。前章でみたとおり、通貨危機後の金融混乱に対して何ら解決策を打ち出せなかった。連立政権であったため、不良金融機関の整理やガソリン税の引き上げなどで政党間の利害、思惑を制御できなかった。地方議員が多い政党内閣では、国際経済激変が原因の経済危機に機動的に対応できるはずがなかった。⁹⁸

97年11月にチャワリット政権は行き詰まり、民主党を率いるチュアンを首班とする政権に交代した。チュアン政権ではターリン大蔵大臣とスパチャイ商業大臣が経済専門家として入閣し危機に対応することになった。チュアン政権の初期は、IMF との良好な関係で経済危機を乗り越えようとしていた。ターリン大蔵大臣はアメリカでの教育が長く、市場経済を強固に信奉する政治家として親 IMF・世銀の中心人物であった。一方、スパチャイ商業大臣は、経済回復のためには IMF 一辺倒でなく政府予算の投入などによるケインジアン的政策をとるべきとの立場をとっており、政権内に鋭い本質的対立を内包していた。

97年から98年にかけて経済は激しく落ち込み、マイナス成長が続いたため、経済界や

⁹⁸ 東 P.163 アジア政治経済論

国民の不満は高まり政府は無策として攻撃された。政府としては、選挙民に対して目に見える形で危機からの脱却策を展開する必要があった。⁹⁹

98年10月にチュアン首相は内閣を改造し、スワット工業大臣が就任した。スワット氏は、選挙上手で世論に敏感な若手政治家であった。スワット工業大臣は、銀行の貸し渋りのため金詰まりに苦しむ中小企業の資金円滑化と成長力育成を目的とした政策が重要であると考えていた。これは、経済政策の観点というより、有権者の政治的支持を得るといった観点のほうが強かったと思われる。¹⁰⁰

政権の中では、IMFのコンディショナリティーに忠実なターリン大蔵大臣に対して、ケインジアンのスパチャイ商業大臣と政治感覚に優れ中小企業の支持を得ようと考えたスワット工業大臣とが連携を取りながら、IMFや世銀とは異なる企業や産業を支援振興するような経済政策を新たに採り入れるよう主張して激しい対立が始まった。

4. 水谷専門家のチュアン政権への派遣

偶然とはいえ奇妙なことだが、中小企業政策に関する問い合わせは、中小企業政策に関心を持ったスパチャイ氏やスワット氏ではなく、親IMF・世銀のターリン大蔵大臣からであった。ターリン大臣が、中小企業信用保証の活用策に関して日本の大蔵省に問い合わせを行ったことがきっかけとなった。同じころ、AEM-MITI（日・ASEAN経済大臣会合）のもとに設置されたAMEICC（ASEAN日本経済産業協力大臣会合）の第1回会合がバンコクで開催されることになった。日本から与謝野馨通産大臣（当時）が出席することになり、この機会を捉えて両国の中小企業政策に関する知的支援協力について協議した。98年11月下旬、与謝野大臣がバンコクを訪問し、チュアン首相、ターリン大蔵大臣、スパチャイ商業大臣、スワット工業大臣とそれぞれ会談した。

ターリン大蔵大臣は「大蔵省と工業省は共同で中小企業の包括的支援策を策定しようとしている。包括的中小企業政策の立案、特に中小企業金融制度の抜本的改革に関し支援をお願いしたい」と与謝野大臣に要請した。スワット工業大臣はAMEICC第1回会合の場において、「日本からの専門家派遣により工業省、大蔵省の中小企業政策立案の大きな力になることを期待する」と協力への期待を公開の席で表明した。最後に、チュアン首相は「中小企業育成と中小企業への資金供給を行う金融制度を充実したく支援をお願いしたい」と中小企業政策への協力を要請した。これらの支援要請を受けて与謝野通産大臣は、水谷氏を中小企業政策立案支援のために専門家として派遣することを正式に表明した。¹⁰¹

谷川専門家の場合、工業省への派遣ということで誰にアドバイスするかなどがはっきりせず、何をアドバイスしたかなども後からはっきりしない面があった。このような経緯か

⁹⁹ 東 P.164

¹⁰⁰ 東 P.185

¹⁰¹ 通産省「水谷専門家の派遣結果報告ペーパー」99年7月による。

ら、アドバイザーとしての立場をはっきりさせるため、水谷氏をタイ政府のターリン大蔵大臣とスワット工業大臣の顧問として派遣することとした。

また、継続してフォローアップできるよう提言は文書にまとめることとした。さらに、実態調査や様々な組織との意見交換を行えるよう通産省の若手技術協力担当者、在バンコク日本大使館へ出向している金融問題に詳しい通産省官僚、JETRO で技術協力を担当していた者などから構成する水谷氏の活動をサポートする実務担当者チームを編成した。これらは、谷川氏が単独でアドバイスをを行った際に生じた困難や不都合を再度繰り返さないための方策であった。^{102 103}

実務担当者チームを編成し各人の担当を決定した後、翌99年1月から計5回55日間、水谷専門家は断続的にタイを訪問し、中小企業振興政策大綱などの提案や中小企業政策全般に対するアドバイスなどを行った。それまでタイ政府は産業振興政策に対し冷淡であったが、通貨危機後の政治的必要性に強く迫られていたこととチュアン首相のトップダウンによる専門家招請であったため、表面的には谷川氏の時のような冷やかな態度というのは全く見られなかった。¹⁰⁴

第二節 水谷顧問の中小企業政策提言

1. 中小企業の役割と政策の緊急性

(1) 中小企業の役割

第二章で見てきたとおり、通貨危機までのタイには統一的な中小企業政策は存在せず、担当省庁も工業省、商業省、投資委員会（BOI）などに分かれていた。したがって、水谷ミッションの初期の活動は、タイの中小企業の実態把握、中小企業政策の実態調査、中小企業政策の必要性についての議論などから始まった。

タイ工業省と日本政府は通貨危機以前から協力関係にあった。それは裾野産業（SI）支援事業という名称で工業省裾野産業育成局（BSID）の能力向上を図る協力事業であった。機材の供与や指導能力向上のための専門家派遣を行っていたが、BSIDの行政対象は零細中小企業が中心で産業育成まで至っておらず、両者の協力の将来性に限界が見えていた頃であった。工業省は商業省やBOIに比べ実績もなく政府内でも発言力が弱かったので、通貨危機後の対策を講じる中で政策官庁に脱皮する機会をうかがっていた。¹⁰⁵

タイ産業は市場経済主義の下で育ってきており、まず商業が発展し、そのあと海外からの投資が増加し始めたことを契機として製造業が徐々に蓄積してきた。しかし、中小製造

¹⁰² 通産省の荒井・元技術協力課補佐と野中・元JETROバンコク次長への聞き取りによる。

¹⁰³ 前章第2節5. 谷川専門家の派遣の意義と課題参照

¹⁰⁴ チームの一員として派遣された荒井・元技術協力課補佐からの聞き取りによる。

¹⁰⁵ 野中・元JETROバンコク事務所次長からの聞き取りによる

業についてその意義は十分に認識されていなかった。そこで、水谷ミッションは第一に、タイにおける中小企業の役割についてタイ政府と議論することとした。日本において、中小企業が重要な役割を果たしてきたことを紹介しつつ、タイにおける実態調査の結果を踏まえ、中企業と小企業の企業数は総数の97.6%を占め、従業員数も全体のほぼ半数を占めていることを示し、中小企業が経済活動におけるメインプレーヤーであることを強調した。

106

第二として、タイ輸出が対国内総生産（GDP）に占める割合は当時40%程度に達しており、二次以下の下請け企業が国際的企業や地場企業から構成される一次下請け企業（Tier1）企業に部品を供給する重要な裾野産業を形成しているという実態を明らかにした。そのうえで、水谷ミッションとしては、中小製造企業が国際競争力を強化し集積していけば、輸入代替による外貨節減や間接・直接輸出による外貨獲得を通じて経常収支悪化に苦しむタイ経済の脆弱性を克服する重要な手段になることを強調した。¹⁰⁷

マスタープランではそのほかに、中小企業について、イノベーションの担い手である▽魅力ある雇用機会創出の担い手である▽地域経済社会発展の担い手である——なども役割として挙げたが¹⁰⁸、通貨危機からできるだけ早く脱出するという短期的な観点からは、これら3点の重要性は強くは認識されなかった。政府の無策に対する経済界の不満を解消するという政治的な観点からは、タイ経済の中での不可欠なメインプレーヤーであるという政治的重要性が強調された。経常収支の罍に苦しむ経済的な観点からは、裾野産業育成により産業集積と国際収支の健全性を両立させる担い手としての中小企業の経済的重要性が強調された。イノベーションや地域の担い手としての中小企業の役割については、第4章で見るように、タクシン政権の発足による本格的で総合的な中小企業政策の展開までは十分認識されていなかったと考えられる。

（2）中小企業政策の緊急性

中小企業の役割の部分は、抽象的な意義を唱える部分であるため普遍的な要素の羅列の域を出なかったが、中小企業政策の緊急性の部分は、タイ固有の状況を明らかにし、明確でタイの関係者にもわかりやすいものであった。¹⁰⁹

第一は、雇用・所得面から見た中小企業振興策実施の必要性である。これは前節の経済活動のメインプレーヤーという役割から論理的に導かれる政策の必要性である。注目されるのは、タイがこれから中進国として成長するに当たり、過去のように農業だけが経済停滞時のセーフティーネットにならないので、中小企業の振興による重層的なセーフティー

¹⁰⁶ 水谷四郎 中小企業振興政策マスタープラン P.3、99年6月28日提出

¹⁰⁷ マスタープラン P.5

¹⁰⁸ マスタープラン P.3-5

¹⁰⁹ マスタープラン P.6

ネットを構築することが必要と指摘した点は、当時としては目新しい点だと考えられる。

第二は、国際競争力の観点を強調している点が注目される。危機前のタイ経済は、海外からの資金流入によりバブル状態になり、生産性が上昇しないまま労働者の賃金が上昇した。その結果、タイ経済は競争力を失った。そこで、危機時の主要な輸出産業であった繊維産業など労働集約的産業について、設備や技術の更新、高付加価値製品への移行、マーケティング力の向上など国際競争力強化の観点から中小企業施策を打ち出す緊急性を訴えた。¹¹⁰

第三として、裾野産業の国際競争力向上施策の必要性を強調している。危機直前あたりから、工業製品輸出と部品・資本財輸入の相関関係が弱まる傾向にあった。すなわち、裾野産業の集積の結果、部品の国産化がそれなりに進み始めたことがわかる。この傾向を着実に進めるため、自動車関連中小企業の競争力を向上することが喫緊の課題だとのメッセージを発出した。¹¹¹

危機後の政治状況からみると、国際競争力が急激に悪化し苦境に陥った繊維産業関連の中小企業からの不満は、ビジネスが拡大し始めた自動車部品産業より激しいものがあったと考えられる。一方、自動車産業をはじめとする日本企業は、繊維などの独立型中小企業の競争力強化より裾野産業の技術力向上を支援する中小企業政策を要望するなど、協力当初から日・タイ間の政策に対する緊急のニーズにずれがあった。

(3) タイの個々の企業が直面する構造的問題点

水谷ミッションのマスタープランは、さまざまな調査に基づき、タイ中小企業が抱える構造的な問題点を提示した。

問題点として、技術の欠如▽近代的経営能力の欠如▽輸出品の低品質▽人材不足▽資金調達難——の5点を列挙している。しかし、内容を吟味すると、以下の2点が決定的な問題点であるとまとめることができる。人材の教育不足と技術力不足に起因する競争力の欠如と銀行や企業が前近代的経営であることからくる資金調達難である。

人材については、大卒、技能者、ワーカークラスとも他のASEAN諸国と比べて旺盛な需要に対し十分な供給がなかった。質的にも、例えば職業専門学校のカリキュラムは基礎的な生産技術レベルにとどまり、ハイテクなどの競争力を高めるための近代的な技術レベルには全く達していない。技術系大学の卒業生数はシンガポール並みの少なさで、さらに卒業生が必ずしも製造業に就職するわけでないというふうにモノづくりに熱心な教育状況とは全くいえなかった。中小企業で働く技術者のレベルが国際的に比較しても低いレベルにあることから、研究開発に取り組む企業数は少なかった。¹¹²

¹¹⁰ マスタープラン P.7

¹¹¹ マスタープラン P.8-9

¹¹² マスタープラン P.12-13

資金調達の難しさについては、借り手の中小企業の信用状況の把握が困難であったため、過大な不良債権を抱えて貸し渋り状態になっていた金融機関から中小企業が資金を借り入れることは極めて難しい状況であった。世銀調査や日本人公認会計士の調査によると、ほぼ半数の企業の財務諸表は信頼できないものであったり、地場銀行から借り入れする場合半数は監査を受けた決算書を提出していなかったりという状況であった。また、99年前半に発表された世銀調査によれば、70%近くの中小企業は地場銀行からの借り入れが困難になったと訴えていた。¹¹³ こうした状況から、信用収縮から生じる貸し手の貸し渋り解消と借り手の信用能力向上のための財務諸表整備などが喫緊の課題であることが明らかになった。

問題点の所在と不満の高さはアンケート調査などから明らかにできたが、具体例での問題点の深刻度と解決方策についての調査には至らなかった。資金調達の問題について個別事例調査を突っ込んで行う時間的余裕がなかったため、日本との相違などを明らかにするまでには至らず提言の説得力を高めるまでには至らなかった。¹¹⁴

(4) タイの中小企業振興政策の方向性

水谷ミッションの中小企業政策マスタープランは、中小企業が活力ある経済社会システムの担い手として活躍するための施策として、①地方中小企業振興事業②サポーティングインダストリー振興政策③起業・新規事業展開支援策④小規模零細企業対策——などを方向性として挙げている。¹¹⁵ また、中小企業政策を実行するに当たっては、①施策間の調整と連携・中核分野として金融支援と人材育成支援②規制緩和・事業環境整備③施策の広報活動の強化——に留意すべきであると提言した。¹¹⁶

レポートは、効果的、効率的に中小企業振興政策を進めるための方策として、企業の状況と置かれている環境を完全に把握することが重要であることをまず述べている。そのための必要な前提として、中小企業施策の実施前に企業診断を実施することを訴えている。¹¹⁷

そのうえで、①企業診断制度の導入②信用保証制度の整備③SME 専門金融機関の設立④中小企業向けエクイティファイナンス促進制度の設立⑤総合的巡回指導プログラム⑥技術支援⑦公的機関による中小企業に対する技術指導の推進⑧中小企業インスティテュートを中心とした人材育成策の推進⑨企業・新規事業展開支援⑩資格認定制度の強化拡充⑪職業訓練校・大学人材育成能力の強化⑫政策普及活動の組織的推進⑬公的機関による中小企業

¹¹³ マスタープラン P.15 世界銀行調査 経済危機後アクセスが困難になった信用機関 (98年1月~99年2月)

¹¹⁴ 水谷ミッションにおいて中小企業金融政策を担当した東條・元在タイ日本大使館書記官からの聞き取りによる。

¹¹⁵ マスタープラン P.17-18

¹¹⁶ マスタープラン P.17

¹¹⁷ マスタープラン P.18

製品の優先購入制度の導入⑭輸出促進活動の強化⑮物流効率化対策⑯中小企業の情報化支援⑰公害防止対策などへの支援——を具体的な施策として網羅的に挙げている。¹¹⁸

以上の総論も各論も非常に総花的で焦点が絞り切れていない印象を受ける。これは、当時のミッションの置かれていた政治的状況に起因すると考えられる。

この提言の依頼主であったターリン大蔵大臣の依頼内容は金詰まりに苦しみ不満が高まっている中小企業金融の打開策を提示することであるというものであった。したがって、タイの政治家は中小企業金融部分を提言の中心に置くべきだと考えていた。これに対して、東京を中心とした日本政府関係者は、再び通貨危機に陥らないような分厚い産業構造に転換するための総合的な中小企業政策の打ち出しを狙っていた。同様に、投資を強化したばかりで危機に直面した日本の自動車や電機産業は、国際競争力・輸出競争力を増強するための裾野産業育成を強力に進めてもらいたいという強い要求を日本政府に出していた。¹¹⁹ 日本側とタイ側の思惑の違いから焦点をしぼり切れなかったため、ある部分では金融支援を強調し、ある部分では裾野産業を強調するレポートになったと考えられる。

また、当時の日本の中小企業政策とでは地方、起業、マーケティング、広報などが重要課題となっていたので、マスタープランでもこれらの項目を体系的な政策提示ということで列記したと思われる。しかし、これらの課題については、政権全体で本格的に中小企業振興に取り組もうとしたタクシン首相の登場までタイにおいてはまったく重要視されなかった。

2. 中小企業診断制度の創設と診断士養成事業

(1) マスタープランにおける中小企業診断制度の導入提案

水谷ミッションの施策提案は全体で 25 ページ余りに及ぶが、そのうち診断制度が 6 ページを占めている。診断制度が水谷ミッション中小企業マスタープランの中核部分ということができる。ターリン大蔵大臣からの主たる依頼事項であった中小企業金融分野の改革以外は、提言が極めて抽象的であるのに対して、診断分野の提言は極めて詳細で緻密なものとなっている。

最初の部分で、診断事業の定義と意義について述べている。¹²⁰ 診断事業は、診断士に依頼して経営状況や生産・技術の状況を分析させ、競争力を高めるための方策を提示させる事業である。事前だけでなく事後的にも診断を受けることにより、常に状況の把握と困難な状況打開策を中小企業に考えさせるプロセスを内在化させることを推奨した。

すべての中小企業振興施策を実施する前提として、診断を実施すべきであると提言した。

¹¹⁸ マスタープラン 目次参照

¹¹⁹ 野中・元 JETRO バンコク事務所次長からの聞き取りによる。

¹²⁰ マスタープラン P.19

その実施機関として工業省工業振興局（DIP）を特記し、当分の間は同局のもとで診断事業を一元的に実施することを提案した。企業診断制度導入のため日本から専門家を派遣し、タイ人診断士を育成することにより診断制度を定着させるという道筋を描いていた。

（２）中小企業診断制度に関する日・タイ技術協力の開始

第二章で述べたとおり、谷川専門家と工業省との政策対話の中で、金融機関の審査能力の向上により融資を増加させ、クレジットクランチを打開できないかという議論が既に行われていた。

提言が99年6月発表される時点で、最も政策導入の準備が進み効果が上がると期待されていたのが診断事業であり、工業省としては、診断事業と金融融資の連結を突破口にして新しい中小企業政策の成果を産業界に示そうとした。それまで大した実績がなかった工業省は、診断事業によって企業の生産性を向上するとともに民間銀行の貸し渋りを解消させようともくろんだ。工業省は、それまでの製造業に対する規制官庁から、中小企業支援を一手に担う一流官庁に脱皮しようとしていた。スワット工業大臣は、選挙に強く民意に敏感であり、政権の対抗馬であるタイ愛国党のタクシン氏が中小企業政策を大々的に打ち出し始めていたことを十分に意識していたので、水谷専門家の提言を受けて、それを実施することにより政治的地位を高めようとした。これらの思惑から、診断事業が提言の大きな柱となっていくと考えられる。

水谷プランでは、日本における中小企業への公的融資の仕組みにならって、診断制度の導入により企業財務や技術の目利きを行い、その結果を民間銀行融資につなげていくという手法を提言した。工業省は、タイ企業の金詰まりを解消する有力手段として、この制度を導入することを正式に決定した。工業省は、新宮澤構想を活用した予算を獲得することにより、中小企業診断事業の具体的プランの構築をタイ技術振興協会（TPA=Technology Promotion Association of Thailand）に委託した。TPAは、診断事業をタイに導入するため通産省に対し事業制度構築を支援する専門家の派遣を要請した。

専門家の派遣は、診断制度構築、診断の実施、診断士養成の三つの目的から構成されていた。事業は、99年7月から04年3月まで5年にわたる通常の技術協力に比べ極めて長期間の事業となった。¹²¹

診断士養成事業は1年ごとに100名ほどが生産管理、品質管理、販売管理、財務管理、労務管理、経営管理などの項目について座学700時間、実習400時間の計1100時間の研修を受け、その終了後に診断士補として登録された。その結果、400名の診断士補が養成された。¹²²

企業診断は日本人専門家の指導のもと、2名のタイ人診断士補が工場診断を実施した。

¹²¹ 村林 諒 タイ中小企業診断事業に関わる専門家派遣総括報告書 P.3-9 2004年3月

¹²² 村林 P.7

現場で 5 日間の診断を実施し報告書の作成に 5 日間を当てたので、計 10 日間で 1 社の診断を行った。個別の企業診断は 4 年間で 1000 件近く実施された。

これらの診断士補の養成と診断士補による企業診断の実施により、タイ政府やタイ国内の報道においても、「SHINDAN」という言葉が聞かれるほど事業としてタイ国内で浸透していった。¹²³ ただし、コンサルタント企業など関連業界の反発があり、診断士制度自体が国家資格になるにはその後 10 年近くを要し、2012 年ようやく制度が成立した。

これらの事業は、制度ノウハウの移転として大がかりに行われ、相手国に大きなインパクトを与えた。日タイ両国の共同事業として政府レベルでも通産省とタイ工業省との大がかりな事業となるとともに、実体経済にも企業診断と融資の両面において大きな影響を与えるものとなった。

(3) 中小企業診断制度の構築開始

水谷プロジェクトの提言により、2000 年 2 月に中小企業振興法が初めて制定された。この頃、通貨危機から 3 年近くたっても経済復興が進まない中、政治的にも経済界からの不満は爆発寸前まで高まり、中小企業への配慮や振興が喫緊の課題となっていた。

中小企業振興法第 38 条第 1 項において、「生産管理、労務管理、財務、マーケティング、その他中小企業に適用できる管理方法に関して中小企業の経営管理能力を育成する」と定められた。

この条文に基づき様々な規定類を整備することが必要となり、日本政府に対して先に述べたように制度構築の助言を行う専門家の要請があり、中小企業事業団の中で診断事業の専門家であった村林諒氏が派遣されることになった。¹²⁴

村林氏の協力のもと、法律の実施大綱である「中小企業診断事業実施に関する基準(案)」が策定され、省内に設置された中小企業診断制度推進委員会を中心機関として事業が強力に進められ始めた。¹²⁵

(4) 診断士養成事業の開始

日本において 50~60 年代に、下請け企業であった中小企業に対し大手製造業と連携しながら実施した診断制度は、診断と公的な融資を組み合わせることによって中小企業の生産性向上に大きな貢献をした。しかし、その後は地方の中小企業振興の一つのツールとみ

¹²³ タイ語の発音の関係から CHINDAN とも呼ばれていた。

¹²⁴ 村林氏は、中小企業大学校に長く勤務し、研修企画、カリキュラム編成、実習指導等の専門家として経験と能力共に高く評価されていた。タイでの聞き取りの際も必ず「村林先生」と名前が挙がり、制度構築協力の大黒柱であった。

¹²⁵ この委員会は、副次官ダムリ氏、工業振興局プラモート氏、TPA 事務総長バンディット氏らで構成された。14 年 3 月にタイでバンディット氏にから聞き取りをした際にも、このメンバーと村林氏の信頼関係が（本事業がその時点で完全に成功したかはともかく）タイ政府の中小企業政策立案の画期的な始まりとなったことの大きな要因であったと指摘していた。

なされる程度で、やや古いタイプの中小企業政策と日本では認識されていた。したがって、タイにおける診断事業の構築支援も、日本からの時代遅れの政策の移転で現地のニーズに合わないのではないかと、との指摘が当時からあった。

さらに、日本の診断制度の一方的移転は、タイ企業の行動原理やタイ政府の自尊心の強さなどから押しつけと誤解され逆効果になるとの危惧もあった。村林専門家を中心とした日本側は適切な助言を行い、タイ側に自分で考えてもらうという姿勢で制度構築や指導を行った。¹²⁶

制度構築にあたっては、中小企業関係団体、金融機関などからなる「診断事業推進委員会」を設置し、関係者の意見を広く聞く態勢をとった。また、診断士養成についても、委員会の下部機関としてカリキュラム策定のための小委員会を設置し、タイの中小企業の実態や経営管理の水準に応じた授業のカリキュラムをタイ側が策定するよう勧めた。さらに、99年から毎年100名ずつ診断士補を養成したが、経営管理の知識などの授業は、タイ人が全て実施することとした。知識はタイ側で、診断の実技は日本側で教えるという日本側が補完的な役割を分担するという体裁を作ることにより、タイ側のプライドを傷つけずに制度構築が進んでいった。

実際に応募してきた研修生は当時の時代背景を反映していた。元々コンサルタント業を営んでいた人や新たに技能を身につけようとした人も多かったが、企業、特に銀行関係で働いていたものの金融危機で一時解雇された人など素養のある経験者がかなり含まれていた。また、そのほかにもIT、ファイナンス、生産システムなどの知識のある人もたくさんいた。¹²⁷ その意味で全くの素人というより、既に相当な知識と経験を持った人が研修生に多く含まれていた。これがその後実際の診断を行う際に、診断を受ける企業側の高い評価と信頼を得られることにつながった。出発点からいい意味で日本の診断士制度とはかなり違うものとなった。

99年から始まった第1フェーズは、新宮澤構想の資金を活用した景気浮揚策の一環として位置づけられていたため即効性が要求された。診断士養成と診断実施を同時に要請されたため、第1期の養成は座学を25日行い、そのあと日本人専門家に随行して現場で60日間診断の現地研修をし、戻って55日間座学で補習するという促成栽培ながらもオン・ザ・ジョブ・トレーニングとして極めて合理的な養成システムとなった。

泰日経済技術振興協会（TPA）は日本留学経験者からなるユニークな団体であり、日タイ双方の実情と感性を理解している人たちの集まりであった。日本側の村林専門家たちの押し付けない姿勢に呼応し、仕事をもっているタイ人を対象に25日間の座学を夜間に行うなど、当時の経済不況の中で資質の高い人が応募できるような仕組みづくりに柔軟に対応した。

¹²⁶ 村林 P.9

¹²⁷ 当時 TPA で研修を担当したバンディット元 TPA 事務総長からの聞き取りによる。

さらに、第一期の研修生は研修期間が短かったにもかかわらず苦しい経済状況の中で応募してきた人々であったため優秀な人が多く、その後さらに 100 日近くの座学と実地研修を積むことにより、28 名が将来の幹部として養成された。この研修過程は TRAINING for TRAINERS に相当し、その後の診断士養成のタイ側の中核人材となっていた。¹²⁸ 当初は、座学以外の診断の調査や分析の手法については日本の専門家が担当していたが、優秀な診断士補が育成されたため彼らに担当が移された。現場での実習型研修の指導も診断士補の役割となった。以上のような経過をたどり、タイ側への診断士養成のノウハウの移転も順調に進んだ。

診断の研修が終わった後に診断士補となり、診断事業を自分で行う者やコンサルタントになる者なども多くいたが、研修が終わった頃には景気が少しずつ上向きになり、銀行など融資機関の求人が増えてきたためこれらの職に就く者も出てきた。これにより、銀行などの融資においても審査の重要性が格段に認識されるようになり、診断のノウハウはクレジットランチを打ち破る一つ的手段とみなされるようになっていった。

その意味で、診断や診断士制度が定着するかどうかという形式的な意義以上に、実質的にタイの金融システムで決定的に欠けていた審査の重要性とその的確な実施手法が診断制度という形で導入されたという点で実質的な意義があったと言える。

(5) 企業診断の実施

診断士の強みは、一般的なコンサルタントなどと比べ実習を重視する研修を経てきているので、現場での調査能力、提言能力に優れているといわれていた。タイにおける事業でも実際、研修の場合を含めて診断を受けた企業の生産性が向上するなど改善がみられ、企業側からの評価が極めて高かった。

診断の実績は、第 1 フェーズ (99 年 06 月～00 年 9 月)	219 件
第 2 フェーズ (00 年 10 月～01 年 9 月)	354 件
(01 年 10 月～02 年 9 月)	352 件
(02 年 10 月～)	241 件

計 1166 件であった。プラスチック成型や鉄鋼関係を含めると自動車部品関係が 35% を占めており、この分野での生産性向上に大きな意味があったと言える。ただし、地域的には 1000 件がバンコクの案件であったため産業実態と合っていたが、地域の中小企業には不満が残るものであった。診断事業の効果と評判が高まってきたため、02 年には、タクシン政権でタイ事業活性化 (ITB=Invigorating Thai Business) 事業が実施され、この対象企業の選定手段として、簡易診断が 1100 件実施された。^{129 130}

¹²⁸ 村林 P.9 及びバンディット元 TPA 事務総長からの聞き取りによる。これらの人たちはその後タイでドリームチームと呼ばれ、その後の工業省とともに制度づくりを担っていった。

¹²⁹ ITB 事業とは企業診断、技術指導、マーケティングなどの費用を政府が補助する事業をいう。

生産方式の改良により生産性向上や原価低減が図られたケース、従業員手当の改訂により定着率が向上し技能が向上したケースなど様々な成功例が生まれ、診断を受けた 8 割以上の企業が結果に満足し、再度の診断を希望するという結果が報告された。¹³¹

第 1 フェーズでは、ほとんどの企業診断を日本人専門家が主体として実施し報告書も日本人が執筆した。第 2 フェーズ 1 年目では診断の方針などを助言した後はタイ人に任せ、改善報告作成において助言するという方式に進化した。2 年目からは、初年度から徐々に診断士補になった人たちを中心にして日本人に代わって指導する立場に立てるようになり、その後、個別診断は全てタイ人診断士補が実施できるようになった。この意味で、極めて速いスピードで制度移転に成功し、診断制度がタイ固有の制度といえるものに進化していった。¹³²

これほど速いスピードで現地化していった成功の要因として、バンディット元 TPA 事務総長は、TPA の会員の中から日本の診断士とタイの診断士補、工業省の間に立って内容を理解しつつ橋渡しできる多数の通訳要員を準備したことを挙げている。単なる言葉の翻訳ではなくニュアンスを正確に伝えることができたと述べていた。¹³³

(6) 日本の制度移転に対する批判とタイにおける実情

水谷ミッションの提言では具体的な提案の前に、日本での診断制度の歴史的意義について、戦後の復興期以来 1 万 5000 人を擁する診断士は中小企業の復興に寄与し中小企業の力の源泉となり身近な存在であると強調した。¹³⁴

これらの記述は診断事業の有用性を強調するものであり、日本の制度をそのまま導入することを無思慮に推奨しているようにも見える。提言当初から、診断制度は創設以来 50 年近くたっており、当時、制度の意味に疑義が高まっていた政府関係機関の公的融資とつながる制度として意義が薄れてきているという批判があった。また、日本の制度をそのまま移転しようとして安易であるとの批判も強かった。

水谷マスタープランの診断事業の導入は、通産省の産業政策の無定見な移転という批判も一見もっともにみえる。しかし、バンコクに駐在していた中小企業事業団（当時）関係者の間では、タイの中小企業は前近代的な経営形態で、帳簿はいい加減であり、このままの状態では民間金融機関の貸し渋りを解消できないとの認識が定着していた。そしてこれらの関係者の認識は派遣されていた谷川専門家とも一致していた。そのため、水谷ミッション派遣の前からタイ工業省や TPA などと診断事業導入の検討を既に行っていた。¹³⁵

¹³⁰ 村林 P.5

¹³¹ 村林専門家からの聞き取りによる。

¹³² 村林 P.10

¹³³ バンコクでのバンディット元 TPA 事務総長からの聞き取りによる。

¹³⁴ 水谷マスタープラン P.19

¹³⁵ 野中・元 JETRO バンコク事務所次長からの聞き取りによる。

在バンコクの中小企業政策関係者の間では、谷川専門家を含めて近代的な民間融資をタイに導入するには中小企業の帳簿整備と生産性向上が不可欠であり、それを実現するためには診断事業が一番ふさわしい手法であると考えられていた。つまり、診断事業の導入がタイ産業を近代化するために不可欠の方策であると確信していたのであり、当時の日本側関係者の間では日本の行政を単純に移転することを目的とするものではないという認識で一致していたといえる。¹³⁶

(7) 診断制度導入に関する協力の意義

通貨危機時のクレジットクライシスを打破するという時代背景に強く要請された面があったが、診断制度導入に関する技術協力は極めて大がかりな制度構築移転となった。これほどの大規模な技術協力プロジェクトはそれまでになかった。2000年以降の産業分野の技術協力の嚆矢になった要素が様々見られる。

第一は、大規模な制度構築協力の初めてのケースとなったことである。それまでの民間ベース技術協力は、民間個別企業に対する製造技術向上などの協力が主であった。政府ベースでは、谷川専門家のように日本政府から派遣された専門家が必要に応じてアドバイスをを行うケースが通常であった。診断事業の協力は、5年という長期間にわたり日本人専門家を延べ115名派遣し、タイ政府と協力しながら制度を構築していった。日本側が単なる政策移転、押し付けを行うのではなく、制度構築を一体となって行うほぼ初めてのケースであったと評価できる。

本事業は、その後の技術協力の分野で、制度移転が重要視される重要なきっかけとなった。当時はアジアにおいて日本の経済力が圧倒的であったので、基準認証などの分野で影響力の強かった欧州に対抗していくために、それらの分野の日本の制度経験を移転していくべきだという問題意識が高まっていた。診断事業は成功しなかった部分もあったが、体制、資金、人材を整えれば、制度構築移転が出来るという確信を持たせ、日本政府はその後制度構築を技術協力の重点としていくこととなった。¹³⁷

第二は、タイ政府と完全に一体となって事業が行われた点である。それまでの技術協力は、民間ベースの場合は個別企業と専門家の協力による生産性向上のケースが主で、政府ベースの場合は省庁の一部局と日本の専門家との対話というケースがほとんどであった。診断事業は、日本政府、中小企業事業団、JICA、日本人専門家集団、タイ工業省、TPA、診断士補など日・タイ双方の官民が一体となって診断士養成や診断事業が行われた。相手国で日本の協力が認知され定着するためには、相手国の官民が意義を納得したうえで受け身でなく主体的に参加することが必要であることを示した。

¹³⁶ 野中・元JETROバンコク事務所次長からの聞き取りによる。

¹³⁷ 大辻義弘 ビジネス・ネットワークの深化と経済協力政策の展望 P.233 東アジア自動車部品産業のグローバル連携 第9章 (2005年6月)

第三は、日本留学生 OB の集まりである TPA が事業主体となり、日本側とタイ政府との触媒、調整者の役割を果たしたことである。TPA はそれまで、日本語・タイ語教育や在タイ企業の機械補修・検査などによりタイ社会に貢献していたが、タイの産業高度化のため技術者養成、技術指導分野に進出することを決定し、診断事業の受託・実施機関となることを決断した。タイ工業省は、同事業に極めて熱心であったとはいえ、日本の制度を丸ごと導入のみにすることには抵抗が強かった。日本の診断士、特に村林専門家らも押し付けになることの危険を十分認識していた。¹³⁸ そのギャップを埋め日・タイの橋渡しをしたのが TPA で診断事業を担当していたバンディット元事務総長であった。バンディット氏によると、彼が着任する 01 年以前は両国間で調整に困難があったが、彼の着任後は意思疎通の障害が取り除かれた。この結果、村林氏の提言の趣旨がタイ側に正しく理解され、タイ側の実情や考えも日本側の専門家に伝わり易くなった。¹³⁹

日本人診断士がタイ企業の実地診断に往訪した際も、TPA に所属するタイ人の通訳者が随行した。その能力と経験の高さから双方の意思疎通が十分に図られた。アジア人同士はわかり合えるとよく思いがちであるが、実際の意思疎通は難しい。相方の事情をよく知る触媒役が重要であることを気付かせる TPA の活動であった。さらに、TPA は同事業への参画が契機となり、それまでの技術審査機関から教育機関にその役割が発展していくこととなった。¹⁴⁰

第四は、診断事業がタイ経済に与えたインパクトの大きさである。通常の技術協力はノウハウ移転のみで終わるケースが多いが、診断士養成の一環という側面があったとはいえ、実際に 1000 件近くの診断が行われたことは大きな意味があった。タイ工業省の隠れた意図も、診断士の養成に加え即効性の観点から診断を実際に実行させることによってタイ企業の生産性向上、近代化を早期に実現しようとしたと思われる。工業省は、通貨危機後の復興に時間がかかるなか、政治的圧力が強かった中小企業振興で融資への足がかりとなる即効的な政策を探しあぐねていた。¹⁴¹ ちょうどその時期に、日本側が診断制度移転を提案したことに飛びついたのが実情だったと考えられる。このように、双方が置かれた状況と経済事情が合致したことにより、日・タイ共同の協力事業がタイの経済社会に対し、当初の予想以上に大きな好影響を与えたと考えられる。

(8) 診断事業プロジェクトの問題点と技術協力としての限界点

診断事業プロジェクトは以上のように画期的な成果があったが、大規模に実施した分ブ

¹³⁸ 村林 P.9

¹³⁹ バンコクでのタイ日工業大学バンディット副学長からの聞き取りによる。(2014年)

¹⁴⁰ この後、TPA の活動は同事業の拡充により資金を確保した後、タイ日工業大学の設立へと発展していった。

¹⁴¹ 工業省は規制官庁であり振興政策をほとんど企画していなかったため、危機後の政府批判の矛先の一つとなっていた。

プロジェクトの問題点も浮き彫りになった。第一点は、診断制度構築という形式にこだわりすぎ、診断を続行することにより企業近代化を図るという実質を継続しなかったことである。研修修了者に診断士補という資格が付与されたものの、診断士制度自体は相当期間実現しなかった。理由は、大蔵省などがコンサルタントなど同様の内容の資格制度を有していたため、整理・調整がつかなかったことによる。工業省、TPA、診断士補は、制度を実現しようと調整を続けた。日本側も制度の完成を強く求めた。制度は10年弱たってからようやく成立したが、経済状況は平時に戻っており、往時の熱気は既になくなっていった。診断士補のままにして名を捨て診断自体を続行していたならば、制度が定着しタイ産業の近代化により寄与したのではないかと考える。

第二点は、協力の進捗と効果の程度は、相手国政府の状況、事情にかかっていることが大きいと実感させられる結果となった。事業を開始した初期の段階では、工業省の問題意識の高い官僚を中心に、試行錯誤の中で対等の感覚で日本の専門家と制度の立ち上げを議論し、実務的なペースでプロジェクトが着実に立ち上がった。02年のタクシン政権成立後は、中小企業への融資増大が政権にとって最大課題となったため、工業省が有する最大の手段である診断事業について事業の加速が要求された。そのため、特に、融資と生産性向上に直結する現地診断が加速実施された。04年になると、景気もかなり回復軌道に乗り始め、銀行融資も積極的になる兆候が見え始めたため、診断事業への熱意は徐々に落ち着き実務ベースに戻っていった。技術協力は相手のニーズに応じて行うべきだとよく言われているが、効果が上がる協力であるほど相手国政府の事情に左右されることが分かった。タイミング良く効果的な施策を打ち出すことの難しさが実感された。

第三点は、相手国から見て都合のいい部分の移転が進み、制度全体の移転はやはり難しいということが明らかになった。04年以降、日本側は個別診断に続き業界レベルや地域産業レベルでの生産性向上を目指した集団診断に進化させようとタイ側に提案した。また専門家が、診断を含め中小企業経営者の資質向上のために効果的と考えられる中小企業大学校設立を提案しようと準備した。しかし、これらの提案についてはタイ側の診断と融資の連結という即効的な目的とは合致せず、タイ側からは前向きな反応を得られなかった。制度構築の延長としては合理的で必要な施策の提案であったが、相手国の状況と合致しないとうまく受け入れられないことが分かった。

第四は、双方の考えが一致し協力して施策を大がかりに実行するとなると、双方で完璧な体制をつくるのが難しいこともわかった。タイ側では当初から工業省はダムリ副次官をはじめとして診断の意味を十分に理解し、日本側と徹底的に議論して進めていく体制ができていた。その後02年以降、首相府に中小企業振興局（OSMEP=Office for SME Promotion）がタクシン首相の肝いりでできたため、診断の担当もOSMEPに移管された。このこと自体はきわめて前向きな措置であったが、OSMEPの担当は、首相の厳命であった中小企業への融資促進のみにこだわったため、診断事業そのものの優先度は劣後してしま

い、工業省が担当していた時よりも協力は進まなくなつたという皮肉な結果を招いた。¹⁴²

一方、日本側は、個別診断の実施より診断制度構築という制度移転の方に重点を置いたきらいがあつた。大規模な技術協力は初めてのケースであつたので慣れておらず、専門家の選定などでもきめ細かく対応するのは困難で、現地でコンプライアンス上の問題が出ることも散見されたようである。¹⁴³ 特に派遣の趣旨を事前に十分に伝えきれなかつたので、現地で文化的な摩擦が起こったり、診断後の融資の段階で守秘義務上の問題が起こったりしたようである。

3. 中小企業金融強化施策の提言

(1) 中小企業金融施策協力に対するタイ大蔵省の思惑

水谷ミッションのマスタープランにおいては、中小企業金融に関する提言に6ページほどを充てており診断事業と共に提言のもっとも重要な部分を構成している。¹⁴⁴ また正式のマスタープランに含まれていないが、その材料となる資料として99年5月25日付の「中小企業金融に関する政策提言骨子」が残っている。これを見ると、金融収縮で苦しむ中小企業の現状、中小企業金融における政府の役割、中小企業金融についての改善策について分析している。

タイ大蔵省は歴史が長く、省庁の中でもその実績と権威は極めて高いものがあつた。省庁の中でタイ特有の市場経済重視の原則をもっとも体現する組織であつた。また、タイ社会の中でも最優秀の人材が結集しその多くが欧米留学を経験しているため、その意味でも市場への介入を嫌うワシントン・コンセンサスに近い経済思想を体現する組織であつた。中小企業は通貨危機後市場で最も苦闘する象徴的存在であつたが、経済不況の下にあつても大蔵省では、苦境に陥る企業を助けることは市場経済をゆがめるものであるとの考えが強く、中小企業金融施策の導入について極めて消極的であつた。¹⁴⁵

97年に通貨危機が起こって以来、タイ大蔵省はIMF・世銀路線の忠実な信奉者であり、密接に連携して処方箋としての緊縮政策を着実に実行していた。大蔵官僚は何の疑問も持たず緊縮路線を突き進んでいたと言える。通貨危機後、立ち往生したチャワリット政権の後を受けたチュアン首相に経済再建をゆだねられたターリン大蔵大臣はその華麗な経歴からわかるようにIMFなどと最も考えを共有し密接に連携を取れる人物であつた。¹⁴⁶ 大蔵大臣として官僚と考えを一にして緊縮政策を主導し、多くの銀行を解体し貸し渋り状態を継

¹⁴² バンコクでのバンディット元TPA事務総長からの聞き取りによる。

¹⁴³ 当時の派遣専門家からの聞き取りによる。(2004年)

¹⁴⁴ マスタープラン P.23-29

¹⁴⁵ 東條元書記官からの聞き取りによる。

¹⁴⁶ チェンマイの名家に生まれ、インド、アメリカなどで最高の教育を受け世銀/IMFで勤務し、タイに戻って民間銀行の頭取を務めた。そのあと政界に入り、大蔵大臣として通貨危機後の経済復興を一手に任されていた。

続させた。IMFとの関係でターリン大蔵大臣はその経済運営能力を高く評価されていたが、国内的には産業界をはじめとして政治的不満は最高潮に達し、チュアン政権に対する支持は急低下していった。

ターリン大蔵大臣は IMF の推奨する政策に疑問は全く持たないという点で大蔵官僚と考えは全く同じであり、そうした路線の象徴的な人物であった。それでも、98年後半には産業界の不満を和らげるため何らかの手を打つ政治的必要に迫られ、中小企業金融とりわけ信用保証制度についての日本からの提言を要請したのである。ターリン大臣は日本からの提言をまず聞くとしても、そうした中小企業施策は借り手のモラルハザードを招き、タイでは機能しない可能性が非常に高いと考えていた。したがって、中小企業の不満を解消し政治的な苦境から脱出するという与党の強い要求と自身の政治的名声維持のため、まず IMF と距離を置く日本から提言を提出させ、それを実行するかどうかは後日の判断とすることとして、時間を稼ぎながら批判をかわそうとした。¹⁴⁷

(2) 中小企業金融制度の強化は市場の失敗補完のための必須の政策かそれとも市場への不当介入か？

提言骨子版によると、2/3以上の中小企業が資金調達難を訴えており、債券市場や株式市場に至ってはそれらの機能から完全に排除されていた。結果として中小企業が市場の中で活躍できなくなっている市場の失敗の状況について骨子版は詳しく言及している。¹⁴⁸ 一方、タイ大蔵省は、中小企業金融のリスクの高さとモラルハザードの可能性の高さから、施策強化が危険であると十分すぎるほど確信していた。水谷ミッションの金融強化チームは、市場における中小企業の窮状と大蔵省の警戒感の双方を正確に認識していた。日本側は、中小企業金融政策を押し付けるように移転しようとしても大蔵官僚が受け入れようとしないことを理解していた。¹⁴⁹

したがって、提言するに当たり、施策の政治的必要性よりも経済合理性を強調し、施策が経済的に非合理的なものでないことを強調しようとした。企業への融資は、規模にかかわらず1件当たり同じコストがかかるので、利益は大企業融資に比べて中小企業への融資の方がはるかに小さい。中小企業の経営・財務能力のレベルは低いので、信用収縮局面に入ると、中小企業は貸し出しシステムから簡単に排除されてしまう。さらに、そうした局面では、民間金融機関が融資慣行を改め審査を慎重に行うため、中小企業はますます通常融資から遠くなってしまう。日本側金融チームは市場の失敗が危機時に容易に起こりうること、すなわち、中小企業がなんら落ち度がなくても競争の中で敗者に位置付けられてしま

¹⁴⁷ 東條元書記官からの聞き取りによる。

¹⁴⁸ 99年5月25日 中小企業金融に関する政策提言骨子(案) P.1

¹⁴⁹ 東條元書記官からの聞き取りによる。金融チームの中心であった東條書記官はアメリカ留学経験者で、英語も堪能であった。市場経済の重要性についてターリン大蔵大臣や大蔵官僚と意識は完全に一致しており、ターリン大蔵大臣も東條元書記官が同じ考えを持っていることに好感情を持っていた。

うことを論理的に説得しようとした。ターリン大蔵大臣もこの経済的に論理的な説明までを否定することはなかった。¹⁵⁰

一方、IMFなどは、市場の失敗を肯定すると中小企業金融の必要性につながっていくため、かたくなにこの市場失敗の必然性を認めようとしなかった。IMF関係者は、水谷ミッションの活動が始まった当初から、中小企業金融施策は市場の失敗を克服するために必然の政策ではなく、市場にゆがみを生む政府の不当な介入であるという立場を堅持し、あらゆる場で中小企業金融を強化することは百害あって一利なしという批判を激しく行った。もちろん、IMFの立場は極論であったが、タイ大蔵省においては信奉者の数は非常に多かったため、水谷ミッションは、施策提示においてはこの批判に常に答えられるように慎重に議論を進めることとした。しかし、日本の立場はタイにおいては少数派で、論争において常に苦しい立場に追い込まれた。^{151 152}

(3) 信用保証制度の強化に関する議論

政府が過度に融資リスクを負いモラルハザードが起こることが公的金融の問題点として攻撃されていた。マスタープランでは、信用保証制度(Credit guarantee facility)、特別金融機関による融資、公的な出資機関(Public equity financing facility for SMEs)の三つの手法を例示した。マスタープランでは、優先順位を付けず並列で掲げているが、提言骨子では公的機関が負うリスクが最も少ない信用保証制度の強化を優先事項とした。信用保証制度の提言はターリン大蔵大臣から要請された協力の中核であった。

信用保証制度は日本だけでなく欧米でも存在する。日本の信用保証協会、米国の中小企業庁、英国の貿易産業省など政府の責任の下で厳重に運営されている。¹⁵³ タイにおいても、中小産業信用保証会社(SICGC)が同様の機関として設置されていたが、資金的にも審査能力の点からも能力が十分でなく貸し渋りの解消に全く役立たなかった。

また、タイにおいて信用保証でカバーされる債務の割合は従来70%であった。通貨危機時の信用収縮で同様に苦しんだ日本では、信用保証協会の債務のカバー率(掛け目と呼んでいる)を非常時の特例措置として100%に上昇させた。100%カバーするということは、民間金融機関が貸し倒れの際でもすべての債権額を信用保証協会から回収できるということである。

当時のタイの状況は日本以上に貸し渋りが激しかったので、日本の信用保証制度であれば100%掛目で信用収縮を打開するのが常識的な改善策であった。しかしながら、タイ大

¹⁵⁰ 政策提言骨子 P.2 と東條・元書記官からの聞き取りによる。

¹⁵¹ 東條・元書記官からの聞き取りによる。

¹⁵² 皮肉なことに、後にタクシン政権で徹底した中小企業政策がとられ、タイ民衆から熱狂的に支持された際にはIMFはその政策を批判せず理由なく沈黙してしまった。当時のバンコクJETRO事務所幹部への聞き取りによる。

¹⁵³ 提言骨子 P.3

蔵省にとってモラルハザードを引き起こす 100%掛け目などは絶対に受け入れない数字であった。信用収縮が厳しい中でも掛け目は 70%に固定されていたので、当時の保証制度はほとんど活用されない状況が続いていた。大蔵省との議論の結果、提言では 80%掛け目にカバー率を上昇させることをようやく推奨した。¹⁵⁴ 提言はさらに、焦げ付きを防ぐため審査能力の向上を訴えるとともに、大胆にリスクが取れるように 40%に過ぎなかった SICGC への公的出資を政府の完全保有に近いレベルまで資本注入することを推奨した。

この提言と東條元書記官への聞き取りから、いくつかの論点が浮かび上がってくる。第一は、日本側がタイ大蔵省との協議をまとめることに重きを置きすぎ、日本として本当にいいと信じる解決策を提言できなかった。当時の経済状況からすると、民間銀行の貸し出し能力が衰弱していたため、信用保証制度という補完措置を強化しても貸し出し自体を増加できる可能性は低かった。その意味では、公的金融機関強化（たとえば SME バンク創設）のほうが窮状打開の方策としてふさわしかったかもしれない。チュアン民主党が経済失策から政権を失いタクシン政権が成立した後、政府が民間金融機関の国有化と中小企業開発銀行（SME バンク）を設立したことからもわかるように、信用保証制度で改善できる程度の疲弊状態でなかったように思われる。

第二は、日・タイ双方の経済思想に隔たりがありすぎ、SME バンクの設立について強く主張できず、信用保証制度で安易に妥協してしまったことである。タイ大蔵省は現在に至るもそうであるが、市場経済主義を信奉しているため、SME バンクの設立など絶対に受け入れられなかった。当時の状況からして、SME バンクを設立しようものなら貸し倒れ比率が異常に高くなるのは明白だというのが大蔵官僚の確信犯的反対理由であった。¹⁵⁵ 一方、この時点では日本において民間金融機関への大胆な資本注入が行われていなかったのも、タイにおいて不良債権を抱えた民間金融機関に対して資金注入を主張できるはずもなく、民間金融機関について根本的な改善策を提言できなかった。民間融資が復活する素地がなければ信用保証が活用できるはずがなかった。その意味では、日本側が中小企業政策というミクロ的な提言に固執し、金融政策というより大きなマクロ施策を提言することができなかったという批判を甘受しなければならない。

第三は、仕組みづくりの提言より仕組みの内容の実行が難しかったことである。タイ大蔵省の反発を弱め納得させるため、モラルハザード防止のメカニズムが重要であった。掛け目を 80%にしたり、銀行が不良債権を信用保証枠に移したりしないよう悪用した場合に制裁をかけること、相当数のアナリストの採用を働きかけ信用審査や融資管理能力を高めることなどを提案した。もし、これらがうまく実行されていれば、信用保証制度が十分機能していたと思われる。提言自体より、提言をいかに実行させるかまで議論するだけのきめ細かさが足りなかったと批判されても仕方がない状況であった。

¹⁵⁴ マスタープラン P.25

¹⁵⁵ 東條・元書記官からの聞き取りによる。

(4) 特別金融機関 (SIFs) のリストラ

金融危機後、金融収縮に苦しんだのは中小企業であり、政府に金融利用の機会提供を強く望んだのも中小企業であった。しかし、自由主義を信奉し市場の失敗を認めないタイ大蔵省にとって最も受け入れられない施策が、政府が設立する特別金融機関 (SIFs) の活用であった。

タイには当時、IFCT(Industrial finance Corporation of Thailand)と SIFC(Small Industry Finance Corporation)の二つの政府系長期金融機関があった。IFTC は審査能力も優秀で不良債権の比率は極めて低かった。融資は中小企業よりも大企業の比率が圧倒的に高かった。内容は政府系金融機関というよりも優秀な民間金融機関に近い運営状態であった。¹⁵⁶ 一方、SIFC は銀行の規模は小さく、審査能力が低く零細な中小企業に対し融資していたので不良債権比率が非常に高かった。水谷ミッションは、SIFC に資金を注入しても審査能力が低いので不良債権が積み上がるだけと考えていた。そして IFTC の融資対象を中小企業に広げていくほうが現実的と考えたが、IFTC は民間金融機関以上にリスクに敏感であったので、融資対象を中小企業に広げることに対して強硬に反発した。大蔵省も IFTC の融資対象の拡大や SIFC との統合などについて不良債権の増加につながるとして強く反対した。¹⁵⁷

水谷ミッションメンバーからすると、ターリン大蔵大臣の要請は信用保証制度の強化が主であったが、政府関係金融機関の再編強化構想について提言しないのであれば中小企業金融政策全体の絵を提示したことになる。一方、公的金融機関の再編強化を提言しても、大蔵省が市場経済原則からはずれるとして消極的であり、タイの風土からしてモラルハザードを惹起し、運営が成り立たなくなると大反対することは明らかであった。

そのため、提言においては、中小企業金融機関について政府の役割を民間金融の補完に限定するという原則を強調しており、貸し付け対象を民間による融資が困難で政策目的に合致した場合に限定するとしている。政策目的として裾野産業振興、地域振興、公害防止などを例示している。日本以外の主要国、例えば英・仏などでも政府が政策金融を行っていることを示しながら、特に不況期の信用収縮時には、マクロ経済的にも優良中小企業への融資を続行するなど信用供給量を維持増加させることが重要であることを強調した。¹⁵⁸

日本側からすれば、大蔵省との議論は民間金融補完の公的金融機関整備方策の手順などへと進んでいくべきだと考えていたが、タイの大蔵官僚は民間金融でもできない中小企業への融資を能力が劣る公的金融機関が審査できるはずがないととりつくしまもなく議論は

¹⁵⁶ マスタープラン P.26

¹⁵⁷ 東條・元書記官からの聞き取りによる。

¹⁵⁸ マスタープランには記載されていないが、提言骨子の別添資料2に詳述されている。

かみ合わなかった。¹⁵⁹

IFTC が反対を続ける限り、SIFC を中小企業金融機関として改良・進化させていくことしか選択肢がなかった。SIFC は審査能力の欠如から不良債権が蓄積しており、回収不能部分を償却することが必要であったが、償却のための増資に対しても大蔵省の反対は強かった。SME バンクについて、大蔵省に新設機関の設置を拒否され、既存機関である SIFC の改編も進まなかったため、民主党政権下では提言が実現するには至らなかった。¹⁶⁰ その後タクシン政権が成立した際、民間銀行が資金貸し付け増大の要請に応えなかったため、政府が SME バンクの設立を強行したことにより最終的に初めてこの構想が実現した。

(5) 公的ベンチャーキャピタルファンドの設立

公的なベンチャーキャピタル (VC) を設立し、中小企業に出資することは企業のリスクを軽減する究極の手段である。この手法についても採用を提言したが、¹⁶¹ 前の二つの公的金融によるリスク補完に比べ格段にリスクがあったため、ミッション側、大蔵省側とも当時のタイの状況からして早期の実現可能性を疑問視していた。

結局、信用保証機能の充実と SIFC の SME バンクへの改編の 2 点のみが両者の攻防の焦点になった。ターリン大蔵大臣は、日本側の意図と提言の意味を十分に理解していたものの、政治家として反発する大蔵官僚に指示し中小企業への金融支援強化に踏み出すという政治的決断を下すところまで至らなかった。

4. 技術・経営能力強化施策の充実

(1) 振興政策以前の工業省と日本の協力

通貨危機以前の工業省では産業振興政策は任務として重要視されていなかった。工業省の主な事業は公害防止、基準認証、安全施策など規制行政が中心であった。通産省はプラザ合意以降、ASEAN 各国において NEW AID PLAN に基づいて工業を振興しようとした。タイにおいては、工業振興局の中に設置された裾野産業振興部 (BSID) をてこ入れし、工業を振興しようとした。¹⁶² 日本政府はこの組織に対し JICA 事業として検査機器供与、専門家派遣などを通じて中小企業支援能力を向上させようと試みた。しかし、BSID は施設を有するものの中小企業政策を十分に理解し実施できる能力を持つ担当者が育っていなかったため、事業で支援されるのは市場経済の中で競争力を持つような中小企業ではなく、

¹⁵⁹ 提言骨子では整備の手順などを詳細に提案しようとしていたが、議論がかみ合わず、マスタープランでは簡単な記述にとどまってしまった。

¹⁶⁴ 東條元書記官からの聞き取りによると、ターリン大蔵大臣は提言を真摯に聞くという姿勢でミッションの SFIC についての主張を十分理解していたようであるが、タイでの実現可能性については疑問を持っており、SME バンク設立について決断するまでに至らなかった。

¹⁶¹ マスタープラン P.27

¹⁶² 東 P.185

零細な小企業が中心になっていた。通産省は水谷ミッションを契機として工業省の能力を底上げし、その業務がタイの実体経済発展に役立つ政策レベルに向上させたいと考えていた。¹⁶³

通貨危機直前のタイにおいて、日系企業は既に国際競争力を向上させるため、現地調達を増加しコストを下げる努力を行っていた。JETRO の担当者と自動車、電機産業の調達担当者が情報交換し、有望な現地中小企業調達先を見つけ出そうとしていた。¹⁶⁴ 当時 ASEAN 拡大と AFTA への対応のために開催されていた AMEICC（日 ASEAN 経済産業協力委員会）の自動車や電機産業分科会では、JETRO が逆見本市を開催し新しい現地部品メーカーを発掘し現地調達率向上を支援していた。¹⁶⁵ これらの活動を通じて、JETRO の裾野産業育成チームと自動車や電機メーカーの調達関係者の情報交換が進んでいた。JETRO の裾野育成チームは、工業省 BSID で実施している中小企業育成策と自動車や電気メーカーの要求水準の間にはかなりの質的落差があることに危機感を抱いており、水谷ミッション派遣を梃子にして工業省の指導レベルを何とか底上げしようと狙っていた。¹⁶⁶

したがって、マスタープランの技術協力部分は、金融分野に比べてとり得るすべての方策を工業省に移転しようという思いから、極めて網羅的になっている。施策を実施中で日本から言われての改善に抵抗があった大蔵省と異なり、工業省はあらゆる分野で提言を受け、それを梃子にしながら新しい施策をとる政策官庁に脱皮していこうとしたのである。

活力ある経済システム実現に向けた中小企業振興政策としては、業種別振興計画、裾野産業育成政策、地域中小企業振興政策の3点が大きな論点として挙げられる。

（2）業種別振興計画

中小企業全体の振興策では包括的すぎ、業種ごとの問題点と克服策を抽出したほうが施策資源の投入が合理的に行えるということで、マスタープランでは裾野産業振興策の前段として業種別振興計画の策定が提案されている。97年からの産業構造調整事業では、業種別振興プランを工業省が策定していたので中小企業版を作って SIFC の融資や信用保証で優遇する施策を講じようとして提案した。

この業種別振興方式は、タイ政府が立案した時からターゲティング・ポリシーであり、こうした産業誘導型の施策を海外で支援するのは好ましくないのではないかとの懸念が通産省内で議論されてきた。一方、横断的・概括的な施策より業種別の振興計画を作ったほ

¹⁶³ 野中・元 JETRO バンコク次長からの聞き取りによる。

¹⁶⁴ 野中・元次長からの聞き取りによると、各社の調達担当者は部品ごとに有望調達先をリストアップし品質が向上していくかをチェックしていた。

¹⁶⁵ アセンブル企業は、自分が調達したい部品を展示し製造できる部品メーカーが取引を申し出るという見本市。通常の見本市は、部品メーカーが販売したい部品を展示し、調達したいアセンブル企業が取引を申し出るという形態である。展示する企業と取引を申し出る企業が従来と逆の新しい手法だったので、主催していた JETRO では逆見本市 Reverse Exhibition と呼んでいた。

¹⁶⁶ 野中・元 JETRO バンコク次長からの聞き取りによる。

うがタイ工業界でアピールできるうえ、当時できつつあった業種別インスティテュートの活動内容にもなりうるため業種別振興計画を推進すべきであるという意見も強かった。両方の議論が拮抗しなかなか収斂しなかった。結局、当時 AMEICC において分野別の産業協力グループが成立していたのが自動車、電機、化学、繊維産業であり、その中で日本メーカーの要望が強かった自動車産業を例として計画を策定することとした。しかしながら、結局は計画づくりそのものより中小企業振興施策自体の実施が急がれることになり、次の裾野産業育成策に合流していくことになった。¹⁶⁷

マスタープランにおいては、研修や技術支援について中小企業インスティテュートや生産性インスティテュートなど横断的なインスティテュートを活用して行うことを提言しているが、¹⁶⁸これらのインスティテュートの活動は当時はかばかしくなく、それに代わって自動車インスティテュートを中心とした技術指導や研修が行われた。民主党政権からタクシン政権に移行した時期、実体経済の復興が予想以上に進み、自動車産業が復興した際には横割りのインスティテュートではなく自動車に特化したインスティテュートが中心になって集中的に施策を実施した。

(3) 裾野産業振興

タイの自動車裾野産業（SI サポートینگ インダストリー）は通貨危機までの10年ほどの間に急速に集積し、現地調達率は短期間に4割程度から7割程度にまで上昇していた。企業数も数年の間に5倍ほどに増加し、2次下請けまで含めると2000社以上がタイに集積することになった。しかしながら、輸出仕様の車体についてみると、現地調達率は5割程度に減少し国際競争力の点ではまだまだ劣っていた。タイ国内需要が激減したため海外への輸出に振り替えて稼働率向上に迫られたが、現地調達率を上げ競争に勝つためにはタイ国内の中小企業を育成することが唯一の方策であった。¹⁶⁹

問題は、BSID が支援していたのは零細企業であったのに対し、日本が裾野産業育成で対象と考える中小企業はよりレベルの高い中堅中小企業であった。そこで、マスタープランの裾野産業育成の提言は零細中小企業支援にも言及しているものの、すでに部品を供給している Tier1、Tier2 企業の生産性向上を支援の中心とすべきだと強調した。

BSID の政策遂行力に限界があることが明らかになり、日本側の不安が高まったころ、工業省で産業振興政策遂行の中心人物であったダムリ工業振興局審議官が産業経済局（OIE）に異動した。優秀なダムリ氏が産業経済局に移ったおかげで工業省の中でも重要な政策立案部門である同局が裾野産業振興に組み込まれることとなり、工業振興局が担当

¹⁶⁷ 当時、タイの電機産業はマレーシアほど大量生産をしておらず競争力がそれほど強くなかった。メーカーはマレーシアから部品を調達する方を選択し、結局電機産業については中小企業振興計画や裾野産業育成プログラムを策定するまでに至らなかった。

¹⁶⁸ マスタープラン P.31-33、P.45

¹⁶⁹ マスタープラン P.47

していた零細中小企業に加えて TIER 1 企業などの支援が工業省として組織的に行えるようにならなくなっていった。

提言では、メーカーと連携し育成すべき部品産業に診断を受けさせ生産性を向上させることを提案している。また、メーカーと部品企業の連携を促進するため部品企業の中から「モデル企業」を指定し、インスティテュートが支援内容とその成果を他の企業に広げていくことなども提案している。¹⁷⁰ これらの提言は、自動車産業がパーツ安を活用して輸出にドライブをかけ稼働率が急上昇したタクシン政権成立の時期急速に実施に移されていた。

自動車の裾野企業に対する支援策の中心は巡回指導であったが、マスタープランにおいては極めて抽象的な記述にとどまっている。水谷ミッションの頃にはまだそのコンセプトが整理できていなかったことがわかる。¹⁷¹ 前章で見たとおり、巡回指導により自動車メーカーと部品メーカーが協議しながら共同で現地調達率を高めていった。自動車産業の当時の状況と巡回指導の濃密な指導方法がタイミングとして合致したため、提言時に意図した以上に大きな効果を上げ、2000年代半ばにはタイがアジアにおける有力な自動車産業の集積地に成長していくこととなった。

(4) 中小企業実施機関の整備

通貨危機の時点では、中小企業政策を実施する一元的な組織はなかった。工業省、商業省などでバラバラに実施しており各省の政策を調整する機関もなかった。そこで、水谷マスタープランは中小企業振興委員会 (SME Promotion Committee) を設立し、そのもとで中小企業施策にかかわる各省庁の調整を行うとともに、施策の企画立案や予算の確保、分配を行う「中小企業庁的な組織」を設立することを提案した。¹⁷² 中小企業庁的な組織には、金融支援を担当する部局、振興を担当する部局、事業環境整備を担当する部局、地方中小企業振興を担当する部局などを設置することを提案した。金融関係部局は信用保証や中小企業金融機関などの監督を行う。振興担当部局は技術開発や診断事業などの促進を図る組織とした。

政治的には非常に支持される提案であったが、チュアン政権では具体化しなかった。金融関係部局は金融支援を強化し金融関係を監督するという提案であったので、大蔵省としては権限を手放すことに反発があった。振興担当部局は診断や技術開発などようやく工業省が手を付け始めいたので、同じく手放すことに反対であった。したがって、政治の強いイニシアチブで各省の抵抗を排除してこそ、やっと実現可能性がある提案であった。

¹⁷⁰ マスタープラン P.48-50

¹⁷¹ マスタープラン P.29 振興策の第1項目として挙げられているが、内容はコンセプトが若干書かれているに過ぎない。

¹⁷² マスタープラン P.56

スワット工業大臣は、チュアン政権の中では連立相手の少数党である国家発展党出身であり、世論に非常に敏感な政治家であった。当時40代半ばで、政治家としてこれから要職に就こうと意欲満々の時期であったので、水谷ミッションへの対応も極めて好意的であった。工業省はそれまで有効な中小企業政策を実施してこず、診断や技術指導なども緒に就いたばかりであったので、新しくプロジェクトを立ち上げるたびにマスコミが派手に取り上げる状態であった。したがって、スワット工業大臣は水谷専門家に対し次々と新しい提案を希望し、裾野産業振興、診断、巡回指導など提案が出るたびに担当部局に対し、速やかに実施するように強く指示をした。水谷ミッションはターリン大蔵大臣から金融面の中小企業政策を立案するよう依頼されたのが端緒であったが、喫緊の課題であった中小企業復興の観点から、核心であった工業分野について担当大臣が熱心で協力的であったことは予想外の追い風となった。ただし、連立内の少数党出身であったため、他省・他大臣との連携には熱心でなく他大臣も冷ややかであった。したがって、中小企業庁を設立し一元的に中小企業政策を実施していくことまでには政治的野心がなく、組織的な改革にはその実行力を発揮するまでにはいたらなかった。

一方、ターリン大蔵大臣のほうも水谷ミッションの意見や提言について真摯に耳を傾けたが、施策を実施することについては慎重であった。理由は、ミッションの提言について理屈と有用性は十分に理解していたが、タイで実施した場合モラルハザードが起こるのが確実であることを危惧したためであった。¹⁷³ 大蔵官僚は、さらに慎重で中小企業政策自体に冷淡であった。IMF・世銀が反対を働きかけたというより、大蔵官僚自体の強固な自由主義、タイ式の放任主義的な経済体制へのある種の信念であった。これは、タイの伝統的統治を行っていた階層の典型的な発想であった。大蔵官僚の中小企業政策への嫌悪感は工業省官僚より激しかった。大蔵官僚は中小企業政策に冷淡であったので、当然ながら財政への悪影響を最低限にするよう徹底的に骨抜きにしようとした。中小企業庁的な組織を設立することにも大反対であった。

結局、民主党連立政権は中小企業政策で世論に訴えるという確固たる政治的意思とセンスがなかった。選挙を控えていたにもかかわらず、中小企業政策を選挙戦略として取り上げなかった。民主党は中小企業を育成していく政策を採用するより自由放任主義を維持するほうが支持層に対して有利と判断したと言える。民主党支持者は、南部農村部の農民と大企業やバンコクなど都市中間層など比較的裕福な層が中心であった。彼らは中小企業政策より自由な競争環境を選好する経済層であった。

通貨危機後、新しく政党を結成したタクシン・シナワトラ氏は中小企業支援の公約を最優先の一つとして掲げた。タクシン氏の政党、タイ愛国党は従来顧みられなかった層に光を当てようとした。地方の農民層や中小企業者のような、それまで国家の支援が薄いと自

¹⁷³ 東條元書記官への聞き取りによる。

分たちが思っている層を支援する新しい公約を打ち出し、民主党と全く異なる支持層に支えられた政権をつくろうとした。地域振興に対しては一村一品運動、貧困層には30バーツ（100円程度）で医療が受けられる制度、中小企業者に対しては金融支援や技術支援制度を公約に掲げ、これら弱者層を支持基盤として政権を奪取しようとした。

したがって、水谷ミッションマスタープランの本格的実行は、タクシン政権が2001年に登場し、中小企業政策を中心施策として取り上げるまで待たねばならなかった。タクシン政権が水谷マスタープランどおりに中小企業政策を立案したわけではないが相当な部分が重複している。タクシン首相は中小企業者を政権の重要政策の対象として狙いを定め、政治的なリスクより政策効果が大きく支持を得られると民主党と全く逆の評価をしたことから、中小企業政策を強力に実行することとしたと考えられる。「中小企業庁的な組織」も、首相自身の強い政治的リーダーシップにより、政権発足直後に中小企業政策事務局（OSMEP Office of Small and Medium Enterprise Policy）を設立し、各省でバラバラに行っていた施策を調整し、集中的、統合的に施策を実行していくことを表明した。

5. 水谷ミッションの評価と課題

(1) 水谷ミッションの成果

水谷ミッションは従来の技術協力、知的政策支援協力と比べて圧倒的に大がかりなものであった。それだけに過去の政策関連の協力とは比べものにならない大きな影響を相手国にも与えており、成果と問題点も鮮明に表れていると考えられる。

成果の第一は、相手国政府と政策について正式に真正面から議論と実践に取り組んだことである。水谷ミッションの直前、JICAはベトナムに一橋大学の石川滋教授という中国経済とアジア農業経済学の権威を中心とした学者チームをベトナムに派遣し、共産党指導層と開放経済へ移行後の発展戦略(ドイモイ政策)について高度な政策対話を行ったが、それに匹敵する規模と深さであった。¹⁷⁴

谷川専門家の派遣時は、専門家1人が工業省の副大臣の個人アドバイザー的な立場で政策について議論した。公的な記録は、タイ政府との関係では特には残っていない。この時の反省から、水谷専門家を派遣する際にはサポートする通産省若手官僚からなる実務家チームを編成した。実務家たちは技術支援や金融の専門家で編成し、二つのチームを構成してそれぞれの専門家が工業省や大蔵省の官僚とふさわしい中小企業政策について議論した。谷川専門家の時と比べても、議論の延べ時間は数倍以上に上ったと考えられる。また、水谷専門家の立場は、チュアン首相が依頼し与謝野通産大臣が派遣した大蔵大臣と工業大臣のアドバイザーであったので、両省官僚も議論には真摯に対応した。¹⁷⁵ ミッションの作成

¹⁷⁴ JICAとしては、ベトナムへの政策知的支援協力である石川プロジェクトを過去最も大規模な成功例として位置付けている。

¹⁷⁵ 野中・元次長、東條・元書記官の両者とも同様のコメントをしている。

したマスタープランは65ページに上り、正式なタイ政府への提言書であったので、最終的に実行されたかどうかは別にして、タイ政府はマスタープランの施策を採用するかどうかを説明する責任を負うことになった。マスタープランは、中小企業政策についての政治的な議論の土台となった。民主党政権は多くの施策を採用しなかったが、そのことが中小企業政策に熱心であったタクシン愛国党などの与党側政治勢力から非難されることになり、激しい政策論争を引き起こすきっかけとなった。

第二は、マスタープランという包括的な文書を提出していたからこそ、タクシン政権になってからも日本政府の中小企業政策協力に関する考え方をはっきりと示すことができたことである。日本政府のタイにおける中小企業政策の立ち位置は政権が代わっても変わることがなかったが、これはそれまでの知的支援協力とは異なるものであった。マスタープランを作ったことにより、相手国政府と一貫性した継続的な議論ができた。

タクシン政権において、金融面の中小企業政策についてほとんどの提言が結果として実現した。政権発足直後、中小企業の資金繰りを円滑にするため民間金融機関に融資を増加させることを強く依頼したが、金融機関は不良債権増加を恐れ貸し渋りの解消に至らなかった。そこで、タクシン政権は民間金融促進を断念し、政府自ら金融に乗り出すこととした。SIFCの増強では政治的に評価されないこと、不良債権処理などに時間がかかることなどから、新たに中小企業開発銀行（SMEバンク）を設立した。タクシン政権の関係者と議論を行う際には、マスタープランの制度設計案を使い、民主党政権時に大蔵省と議論した際のモラルハザード防止策の議論の経験を活かすことができた。

水谷マスタープランは技術協力について中小企業インスティテュートを活用して中小企業の技術支援、裾野産業育成を提案した。これらは経済復興がまだ見通せない時期の提案であったが、タクシン政権発足時は輸出力が戻り経済復興の緒に就いた時期であったので、民主党政権時と比べて日系自動車メーカーが地場中小企業を活用しようという意欲は比べものにならないほど高まっていた。現地調達率が上がらなければ国際競争に勝ち残れない日系自動車メーカーや部品メーカーは、本気で地場中小企業の育成に勝負を賭けたと言える。日本政府と日本企業はマスタープランの時に考え出した中小企業支援の手段を2年後に集大成して、タイ政府とともにタイ地場企業の育成にまい進した。特に、マスタープランでは裾野産業育成策、巡回指導、診断事業などが別々に記載されていたが、タクシン政権時にはこれらを合体して自動車産業の地場中小企業育成策として集中的に人材、予算が投入し、ピックアップトラックなどをはじめとした日本自動車産業のアジアの中心的生产基地（ハブ）構築の基礎固めの役割を果たした。

第三は、日本側の協力が優れたものだったかどうかに加えて相手国であるタイ政府の受け入れ能力・体制が、協力の成功を大きく左右したことである。工業省はスワット工業大臣の政治的思惑もあり、振興の軸足を従来の零細企業振興から中小企業である地場産業の競争力向上へ移したが、水谷ミッションはその大きなきっかけとなった。水谷ミッション

の協力の方向性は、弱小官庁であり規制官庁であった工業省が産業振興の政策官庁へ脱皮しようとする思惑と合致していた。マヌ一次官やダムリ局長などを中心とした工業省の官僚たちは、工場の公害規制や基準認証などの仕事から産業振興へ舵を切るために日本政府の協力を活用しようとした。さらに、タクシン政権になってからも政策官庁として力を蓄えるとともに、タイが工業国へ発展していく中でそれにふさわしい一流政策官庁に進化していくべく、日本政府や日本企業と連携しながら地場企業を自動車や電機メーカーの裾野産業として育成しようとした。¹⁷⁶ さらに、工業省はタクシン政権指導部と連携し、商業省や投資庁（BOI）を吸収合併しようとした。これは商業省の反発を招き大きな政治的騒動となったが、BOIが工業省に吸収されることで事態は収拾した。工業省は外資の投資促進を所掌として獲得し、産業全般に大きな影響力を持ち始めることになった。タクシン政権時に自動車裾野産業育成を自動車インスティテュートと協力して行った際には、日本企業や日本政府が日本メーカーの Tier1 や Tier2 になりうる企業を選定して技術指導しようとしたのに対し、工業省や自動車インスティテュートはそこから漏れた零細企業や地力をつけて日本企業が指導する必要がないとみなした企業に協力するよう強く要求するなど、日本側の意向にかかわらず自国利害を反映させようとする独自の行動をとるまでに実力を蓄えた。

第四は、水谷プロジェクトは、日本政府の技術協力と日本企業のアジア本格展開のための投資活動とが初めて結びついたケースとなったことである。日本企業がアジア展開を本格化したさなかに突如通貨危機に襲われた。経済復興の過程で地場中小企業の生産性を引き上げ自社の国際競争力を高めようとした。その過程で日本政府の技術協力を活用しようとし、水谷ミッションはそのための初めての大きかりなプロジェクトであったといえる。従来技術協力は相手国の開発を支援するという抽象的な目的で議論されていたが、水谷プロジェクトは日本企業がグローバル化する中で、タイでいかに地場企業とともに発展していくかという企業戦略に深く組み込まれた。

この後実施された診断事業、巡回指導、インスティテュートでの指導事業などで、日本企業の意向が優先的に取り入れられた。従来、JETROやJICAの技術協力担当部門と日本企業との間に連携は少なかった。JETROが裾野産業育成事業で地場企業の技術力向上を目指し始めた時期と、日本メーカーが調達対象を地場企業に真剣に広げだした時期がタイミングとして完全に一致した。技術指導の対象企業を日本企業が自分で指導するものと指導を望むが独自でやりきれないので協力を依頼するものとに分類するなど、企業側から見れば調達活動の一環として組み込んでいたと言えるほど巡回指導は実際の企業活動と密接に結びついた技術協力となった。時期が通貨危機という特別に困難な時期であったというより、日本企業のアジア展開とタイミングが合致したということのほうが官民の

¹⁷⁶ 工業省と異なり、大蔵省は市場経済至上主義を貫き、中小企業育成について金融面で一貫して消極的な姿勢だった。タクシン政権になっても、大蔵大臣が熱心でも官僚は距離を置いていた。

協力の歯車がかみ合った大きな要因であったと言える。¹⁷⁷

第五は、水谷ミッションの提言が地場中小企業の金融・技術支援であったため、日系現地企業を支援する従来の民間ベース技術協力と異なり、技術協力でタイ地場企業が積極的にかかわってくる端緒になったことである。これまでの技術協力は、政府の技術振興のレベルを上げる JICA の協力や日系合弁個別企業の技術を向上させる JODC の協力などが主力であった。水谷プロジェクトは、従来の技術協力と根本的に異なり、タイ地場企業の全体的な技術底上げを協力の目的とした。その意味で従来と全く異なる相手国の広範囲な企業を対象とした技術協力であった。また、手段も診断や巡回指導など効果がすぐに上がりやすい協力を提案した。したがって、地場中小企業は初めて日本の技術協力で興味を示し、実際のビジネスに直結することがわかると、自分の企業が技術協力の対象になるよう必死に工業省に働きかけた。診断事業や巡回指導は工業省が窓口になっていたため、今まで工業省と接触することすらしなかった地場の有力中小企業が工業省と密接に連携するようになった。診断事業は診断士を養成するためのプロジェクトであったが、その過程での診断士補実地研修は地場中小企業にとって診断を受ける貴重な機会となった。

巡回指導を受けるということは、日本メーカー推薦の場合はもちろん、自薦の場合でも専門家のアドバイスを受け改善に成功すれば日本メーカーに部品を売り込むことができる可能性が高まることになった。日本の技術協力がビジネスに直結することが明らかになったので、地場中小企業は目の色を変えて技術協力を受けながら生産性を向上しようとした。New Aid Plan の開始以来、通産省は技術協力と実際の工業振興を結び付けようと試みていたが、通貨危機後の復興過程で初めて両者が実際に結びつくことになった。

以上みてきたように、日本政府、日本企業、タイ政府、タイ企業にとって水谷プロジェクトは従来とは異なる意味をもつ新段階の技術協力となった。水谷プロジェクトによって日本の技術協力は、相手国の産業状況と密接に連携し、タイミングが合致してこそ協力の効果が最大限になることがわかった。また、協力は日本政府の意向と相手国政府の政策方向、思惑が一致した時に最大限の効果を発揮することが分かった。さらに、日本企業の投資活動や相手国企業に対する要求を含めた投資環境整備と技術協力の内容がいかに合致するかが協力効果を最大にできるかどうかの重要な要素になることも明らかになった。

提言の主要部分である公的金融に関する部分は民主党政権の時代には進まなかったが、そのあと野党であったタクシン氏が政権を奪取し中小企業支援を重要公約に掲げた途端、猛烈なスピードで進展した。そこで、こうした政策協力が相手政府の事情で実現しなくても、時期が熟せば再度実現することが明らかになった。

¹⁷⁷ 野中・元次長からの聞き取りによると、JETRO や JODC は指導する地場企業の選定について自動車メーカーの調達担当者から必要な情報を取得し、有望な地場企業を優先的に指導するように努めたと述べていた。

(2) 水谷ミッションの提起した課題

水谷ミッションは大がかりなプロジェクトであったこともありタイ中小企業政策に大きな影響を与えたが、日本の経済協力実施について重要な課題を明らかにした。

第一は、国際機関との意見交換、議論が十分でなかったことである。もともと中小企業政策は市場介入的であるとして、IMFや世銀などは極めて否定的であった。タイ大蔵省もタイ特有の自由主義市場経済の擁護者であり、中小企業政策に対して冷淡であったため、タイ大蔵省を強力に支援していたIMFなどの国際金融機関は、より激しく中小企業政策の導入に激しく反発した。日本側は通産省の官僚中心のチーム編成であったので、IMFや世銀と議論がかみ合わなかった。日本側チームは、市場の失敗が起こるのは必然であり、その補正のために中小企業政策を活用して経済を活性化することが不可欠であると主張した。それに対し、IMF・世銀側は、中小企業政策を導入すると市場のゆがみを生じ、自由主義経済では有害な政策になると強く主張した。その後のタクシン政権での中小企業政策の矢継ぎ早の導入を考えれば、例えば中小企業政策を適用する際起こりうるモラルハザードに対してどのような歯止めをかけるかなどについて両方で議論することは有用であったが、民主党政権の時期、議論の場を持つ機会を作る信頼関係すら築けなかった。

第二は、協力効果を最大限に高めるためには実態調査が不可欠であることが明らかとなった。¹⁷⁸ 診断と融資の連携をいかに図るか、また民間金融機関に融資を促すためにいかに信用保証制度を構築するかなどを議論するにあたって、事実把握のための調査は不可欠であった。タイ大蔵省はIMF・世銀と同じく信用保証などでモラルハザードが起こることを強く心配していた。いかなるケースで公的金融を活用すれば中小企業がモラルハザードを起こさず再建できたかなど実態を明らかにすることができれば、より提言の説得力を増すことができたと考えられる。水谷プロジェクトの提言をより効果的なものにするためには提言と同時に問題意識をもって経済実態を調査しておくべきであったと考えられる。

第三は、他のASEAN各国においてタイと同じような提言や技術協力を行おうとしたが、タイミングや経済状況が十分に発展していないと産業関係の技術協力の実が上がらないことが明らかになった。タイでの包括的提言とその後の施策実行が効果をあげ相手国から高く評価され始めると日本側は同じように診断事業や巡回指導を用いた裾野産業振興協力を行おうとした。マレーシア、インドネシア、フィリピンでも同様の巡回指導のコンセプトを導入した技術協力を実施したが十分な効果が上がらなかった。¹⁷⁹ 当時のタイ自動車産業の発展段階と他国の状況を比べると明らかであった。

水谷ミッションのケースから、日本メーカーの投資状況と現地企業の技術水準からみてタイミングが合うことが技術協力の成功条件であることが明らかとなったが、他国におけ

¹⁷⁸ 東條・元書記官からの聞き取りによる。

¹⁷⁹ アセアン各国の巡回指導事業を企画調整していたJODCバンコク幹部（当時）からの聞き取りによる（2013年）

る日本メーカーの投資状況はタイほど本格的でなかった。さらに決定的だったのは、地場裾野産業の集積規模がタイに比べてはるかに小さかった。したがって、同じ人数の専門家を派遣してもタイと同じ効果は得られなかった。限られた専門人材をアセアンの中で分散させることは効率的でなかった。アセアン各国政府はタイ自動車産業との競争の観点から強い要請をし、日本としてはそれを断れなかった。しかしながら、限られた資源を分散させるよりタイに集中させたほうが技術協力の効果がより上がったのは明らかである。

第四は、水谷ミッションの公開度や透明性の問題である。谷川専門家の時には、公式の議論が少なかったことを課題と考えていたので、水谷ミッションの時はできるだけ大蔵省や工業省の官僚と公式に議論の機会を設けることに努めた。ただ、議論するだけで記録を残さないようではその場限りで深まっていけない。その意味で、IMFや世銀との意見の相違についても公開の場で議論すれば、中小企業政策にもっと理解が深まった可能性がある。関係者を集めてオープンに議論すればそれぞれの立場を代表するグループの論理構成が明確になり、提言内容がより説得力を持ったのではないかと思われる。中小企業政策について議論する際、欧米流の市場主義者に取り囲まれてよいことにはならないと最初から思い込みすぎたきらいがあった。

第五は、日本の中で各省、各機関との連携がまだ不十分であったことである。通産省の中での連携は、谷川専門家の時の反省から改善された。しかし、中小企業金融についての議論に際し、大蔵省と組んでIMF・世銀と果敢に議論することができたはずであった。また、タイ大蔵省との金融支援に関する議論でも、モラルハザードの防止策について日本の大蔵省や公的中小企業金融機関と組んでタイ大蔵省が納得できる実例や経験を示すなどして論理的に説得できる可能性があった。

このあたりは、包括的な知的支援の経験が少なかったため大がかりな提言を取りまとめることで精いっぱい、各省連携によるよりきめ細かい相手国政府や国際機関との議論にまで到達しなかった。

第三節 インドネシア浦田ミッションによる中小企業政策提言（補論）

1. 浦田ミッションの派遣

タイで水谷ミッションの提言が終了し、金詰まりの解消を目的とした診断事業や技術協力が始まったころ、同じように経済危機に陥っていたインドネシアでも中小企業協力の必要性が議論され始めた。99年11月、新しく選出されたアブドルラーマン・ワヒド大統領が小渕恵三首相に対し、専門家を派遣し中小企業政策について助言することを要請した。この要請に応え、小渕首相は浦田秀次郎早稲田大学教授をインドネシアに派遣することと

した。¹⁸⁰

浦田教授はもともと国際機関でエコノミストとしての経験を有し、英語での政策議論に実績のある学者であった。また、インドネシアはタイに比べて零細企業の数をはるかに多く、銀行の不良債権比率も深刻な状況であった。そこで、日本で零細企業への公的融資専門機関として実績のあった国民金融公庫の調査機関所長を兼ねていた浦田教授に白羽の矢が立ったのである。

水谷ミッションが通産省の専門家のみで構成され、国際機関との連携が十分でなかったとの反省があったので、浦田ミッションはJICA、中小企業庁、国民金融公庫、インドネシアや金融分野に詳しい独立系のコンサルタントなどあらゆる専門家を動員した。また、水谷ミッションの時には時間の制約から十分にできなかった実態調査に相当な時間を割き、提言に説得力を持たせるようにした。そのため、水谷マスタープランが50ページ余りであったのに対し、浦田提言は170ページに及ぶ大部なものとなった。

提言は、水谷プランと同じく金融面と技術面の二つに分かれている。金融面では、信用保証制度の充実、中小企業向け公的金融機関の充実、中小企業向けの公的出資の創設などを提唱した。タイでIMFなど国際機関から批判を受けた教訓から、提言の初めに12ページにわたり、中小企業政策についてたとえ市場への介入だとしても市場原理をゆがめるものでないということを論理立てて説明した。¹⁸¹

技術面では、裾野産業育成とクラスター集積による中小企業支援を提言した。金融面と同じく、問題点と解決の手法を論理的に説明したうえで施策を提案した。タイに比べてインドネシアのほうが首都以外にも歴史のある都市が散在しており、そうした地域では零細とはいえ中小企業の蓄積があった。その蓄積を活用することが有用と判断したので、浦田ミッションでは裾野産業のような縦の集積だけでなく、クラスターのような横の集積に対する支援を提案した。浦田ミッションの提言では、十分な調査結果と施策の論理的必然性を述べたうえで施策を提案した。これは施策を並べた水谷ミッションよりもはるかに説得力があった。

国際金融機関との関係では、タイの時には双方理屈がないと非難し合っただけで政策的にも政治的にも不毛な結果に陥った。インドネシアでは、同じ失敗を繰り返さないため、提言前にアジア開銀や世銀ジャカルタ事務所と綿密な議論を重ねた。浦田教授は、国際機関での勤務経験があったので世銀などとの議論も円滑にすすんだ。タイに比べ、インドネシアは零細企業を含めて中小企業の集積があり、政府としても中小企業政策の必要性を認めていたので、タイの場合と異なり、世銀などと議論しても中小企業政策の必要性などについてそれなりの理解があった。国際金融機関との間では、必要性と市場のゆがみを

¹⁸⁰ 大辻 P.342 NTT 出版

¹⁸¹ Shujiro Urata Ph.D 「policy Recommendation for SME Promotion in The Republic of Indonesia」 2000年7月26日、JICA P.3-15

認めたくえでモラルハザードの防止策について真摯に議論が進んだ。また、これら機関は実態調査や省庁対応について有益なアドバイスを与えた。世銀などとの議論によって提言はインドネシアの実情に沿ったものとなり、より効果的なものとなった。

2. 浦田ミッションの成果についてのタイとの比較

提言が現実合った水準の高いものになったにもかかわらず、実際のところ提言はほとんど実現しなかった。完成度が高かろうと高いものになったのになぜ活用されなかったのか？ 前節では、タイの水谷ミッションを題材として相手国の経済・産業状況、政府の受け入れ状況、日本側企業投資の状況、投資環境などシーズとニーズの合致とタイミングの合致があるかどうか、技術協力が効果的なものになるかのメルクマールであることを明らかにした。その観点から、インドネシアのケースとタイのケースで相違点を検証してみることとする。

第一は、インドネシア中小企業の集積状況がタイに比べて希薄であったことである。通貨危機時の裾野産業の集積はタイの半分以下か3分の1程度であった。インドネシアの自動車メーカーも、タイと同様に通貨が減価し部材輸入価格が高騰し、競争力が著しく低下した。国内の信用収縮が激しくなりローンも組めなくなったため、国内市場も一気に縮小し供給過剰に陥ってしまった。競争力を取り戻すためには部品の現地調達率を上げるしかなく、そのためには裾野産業を分厚くすることが必要であり、状況はタイと全く同じであった。裾野産業を育成するには時間がかかるため、新しい企業を作るより既存の企業を育成する方が早道であった。タイの場合はすでに応分の集積があり、Tier1、Tier2の有望企業もいくらかみられる状態まで来ていた。それに対しインドネシアはそこまでの状況に至っていなかった。十分な現地企業もなく、また日系部品企業の投資もタイほど集積していなかった。したがって、タイと同様にミッションの提言にのっとり巡回指導などにより裾野産業の技術支援を行おうとしたが、タイと異なり日系メーカーが推薦するような有望な部品企業も少なかった。したがって、巡回指導に行ってもタイのような成功例はなかなか出てこなかった。¹⁸² ¹⁸³ タイのケースでは現地中小企業のレベルが一定の水準に達していたので日本の技術協力が効果を発揮した。インドネシアのケースはその逆で、地場企業のレベルが水準に達していなかったので技術協力は効果を発揮しなかった。

また、中小企業金融については診断事業と金融の結合（Linkage between SME evaluation and Lending Systems）を提言した。水谷ミッションにおいて診断事業のコン

¹⁸² インドネシア巡回指導を担当していた JODC バンコク事務所幹部（当時）からの聞き取りによる。

¹⁸³ インドネシアでは裾野産業の集積が近年やっとなりタイの通貨危機時の集積に近づいてきた。TIER1、TIER2の日本からインドネシアへの投資が2010年ごろから著しく増大した。現在の集積度であれば、巡回指導などの技術支援によりタイと同じ程度の裾野産業育成効果を上げることができたと考えられる。すなわち、当時のインドネシアではまだ時期尚早であった。

セプトを提示していたが、浦田ミッションでは融資との結合に重点を置いて提言している。¹⁸⁴ タイの時より融資に直結した制度として提案した分前進したものの、インドネシアの実態は零細企業が多く産業金融の対象になるような企業の数では少なかった。したがって、診断制度を作る役所も団体もなく診断を希望する企業も少なかった。特に、タイで制度確立と診断士養成に貢献したT P Aのような推進組織がインドネシアには存在しなかった。また、公的融資を受け競争力を高めていけるような企業数が少なく、融資制度を設計できるまでに至らなかった。タイのほうが、金詰まりさえ解決すれば力を取り戻せそうな企業数が多かった。せつかく制度提案として優れたものになったが、経済実態が伴わないため提言を有用なものになるよう設計することはできなかった。タイの時に検証した通り、技術協力を提案しても相手国企業のレベルが協力対象にふさわしいレベルに達していないと技術協力の効果が出ないということがインドネシアの診断と融資のケースでも明らかになった。

第二は、日系メーカーの状況と技術協力の関係である。通貨危機前のアセアンでは自動車需要は右肩上がり、タイもインドネシアも有望市場とみなされていた。しかしながら、通貨危機でインドネシアは国内金融で大きな打撃を受けた。市場縮小の速度とダメージは大きく、回復にはタイより時間がかかると思われていた。したがって、日本の自動車メーカーはインドネシアよりまずタイでの生産を立て直そうとした。通貨安を活用して輸出を伸ばすしか打開策がなかったが、タイでは特殊な税制を活用してピックアップトラック（乗用車の後ろにトラックの荷台がついているような乗用車兼商用車）の生産コストを下げることができた。コスト競争力が出来れば世界に輸出することができるようになるので、輸出拠点としてのタイに賭けたのである。インドネシアも現地調達率を上げようとしたが、復活可能性が高いということでタイでの回復が喫緊の課題となった。

さらに、現地企業の集積がそれなりに進み出していたので、自動車メーカーの調達担当者が持つ裾野産業育成の熱意はタイのほうが高かった。インドネシアでも、裾野産業育成の巡回指導などを同じメニューで実施したが、その効果はタイほどには出なかった。メニューとして効果的な技術協力を提示できても、現地の経済水準と日本企業の投資状況や望んでいる投資環境の水準が合致しなければ技術協力の効果は上がらないということがここでも明らかになった。

最後は、技術協力と受け入れ国政府との関係である。浦田ミッションは当時のワヒド大統領の要請で行われ、受け入れ官庁はインドネシア特有の上級大臣であるクイック・キャン・ギー経済担当調整大臣であった。調整大臣は工業大臣や商業大臣に指示を出す、首相のいないインドネシアでは経済総理のような強い立場の大臣であった。クイック大臣は経済的に弱い立場の有権者を支持母体とする闘争民主党（メガワティ氏が党首）出身でマイクロ経

¹⁸⁴ Urata P.73-75

済専攻の学者だったので、中小企業政策について政治的にも強い関心を持っており、浦田教授に対して敬意を払い好意的に処遇した。¹⁸⁵ 政治環境としては、タイ民主党よりインドネシア闘争民主党のほうがはるかに政策の考え方や支持基盤からいって中小企業政策に積極的であった。その意味で、提言受け入れと実行についてはタイ以上に楽観的に思えたが、実際は期待通りには進まなかった。工業省は多くの製造業系国有企業を抱えており産業に関する知見があり、タイ工業省に比べて政府の中で力を有していた。また、工業省は中小企業についても関心と理解があった。しかし、時期的に中小企業が壊滅的な状況であり、施策を打とうにも応じられる状況ではなかった。

大蔵省は浦田ミッションの提言について信用保証制度などに関心を示したが、民間銀行の不良債権問題はタイに比べてはるかに深刻であったので、制度を導入しても民間銀行が貸し出しを始められる状況ではなかった。経済調整大臣としては政治的に有用な提案を受け取ったが、経済的に関係省庁を動かして施策を実施するに至らなかった。関係省庁も経済実態から考えて行動に移れなかったため、タイ政府ほど真剣に捉え、どこまで施策を実行し何を実行しないかについて頭をめぐらすまでには至らなかったと思われる。この論文執筆時点（2015年）では、裾野産業が蓄積し始めたので、中小企業施策についての技術協力が効果を発揮するタイミングに来ているように思われる。ただし、タイと比較するとTPAや自動車インスティテュートのような政策実施を側面的に支援するような組織がインドネシアにまだないので、それらの整備が同時に行われないと効果が上がるのか疑問が残る。

以上みてきたように、浦田ミッションの提言は国際機関とも連携し、それらの機関から十分評価される水準のものとなり、インドネシア政府からも評価された。しかしながら、インドネシア産業の集積が十分でなかったこと、日本メーカーの投資状況が裾野産業育成を全面的に実行するまでには至っていなかったこと、インドネシア政府としても施策を実施できる状況と認識していなかったことなどから、タイより完成度が高かったにもかかわらず、残念ながら実効性が上がらない状況のまま現在に至ってしまった。

¹⁸⁵浦田早稲田大学教授（当時）専門家からの聞き取りによる。

第四章 タクシン政権の中小企業政策

第一節 タクシン政権誕生と新しい政治思想

1. 通貨危機後の政治展開

通貨危機後、チュアン政権はIMFの経済再建プログラムを受け入、激しいデフレ政策をとった。政府は不良債権を抱える金融機関を閉鎖し、資産価格が低下するなど経済は縮小均衡に陥った。¹⁸⁶ 97年に成立した新憲法は旧来政治を転換し民主的な政治を実現するという期待を民衆に与えた。しかしながら、民主党はデフレ政策で通貨危機の苦境をさらに悪化させたため、経済界、農民、都市中間層のすべてに失望を与えた。民主党は経済を回復させることに失敗するとともに、政治に変化をもたらすという選挙民の期待にも応えられなかった。¹⁸⁷

こうした中、タクシン・チナワット氏が98年7月、タイ愛国党（タイ・ラック・タイ党 タイ人はタイを愛する）を設立した。タイ愛国党は当初、スローガンで「タイが強くて近代的で、新時代の世界の挑戦に向き合う体制を整えるためにタイの基本構造改革を実行する」ことを掲げた。当初は斬新、改革、グローバリゼーションなど革新的なイメージを与えようとした。99年に入り、民主党が危機対応に適切な対応が取れず国民の不満が高まっていくにつれ、タクシン氏はタイ愛国党を、企業家精神、国内工芸遺産、ハイテクを結合させることによってタイ経済を復活させる中小企業のための党へと位置付けを巧みに変えていった。¹⁸⁸

この時期は、民衆の不満に危機感を抱いた民主党が中小企業政策に関心を示し、日本に中小企業金融政策の立案に協力を求めた時期と重なる。タイ愛国党が中小企業者のための党として経済界の不満を吸収し支持を広げ始めたことに対し、民主党が焦燥感を持ち始めていたことがうかがえる。しかしながら、チュアン政権は水谷ミッションの中小企業政策に関する提言に対し、市場実勢にゆだね市場介入しないという古典的な自由主義の立場に固執し、大蔵省の反対を受けて金融分野について積極的に対応しなかった。これに対し、タクシン氏のタイ愛国党は、民主党の無策に乗じ、政権交代すれば中小企業振興を重点事項として実行していくことを最優先の公約として約束することにより、中小企業者の支持を着実に獲得していった。

2. タクシン政権の新しい政治哲学

2001年1月に総選挙が行われ、タイ愛国党は圧倒的に勝利し、タイ政治史上初めて

¹⁸⁶ Pansak Vinyarantn 21th Century Thailand Facing the Challenge Economic Policy & Strategy P.1-2 CLSA Books 2004年8月

¹⁸⁷ パースック・ボンペイチット、クリス・ベーカー タイ国——近現代の経済と政治 2006年11月 P.585

¹⁸⁸ パースック&クリス P.586

単一政党が下院の過半数を掌握した。それまでの政治家は派閥運営に注力し、選挙区への利益誘導を巧みに行う地方型タイプが指導者になっていた。これに対しタクシン氏は、新しい政治家イメージを演出し、国際的にタイの立場を主張できる政治家でグローバリゼーションの下で苦境に陥ったタイ経済を新しい持続的成長路線に戻してくれると有権者に期待させるような従来の地方型とは異なるタイプの政治家とみなされた。さらに、それまでの政治家は、弱者の痛みと言及し格差是正を訴えていたが、その公約を果たそうとはしなかった。それに対し、タクシン首相は常に「貧困との戦い」というテーマを提起し、実際に最重要課題として取り組む姿勢を見せた。以上の二つの点から、過去の首相のイメージとは全く違う新しい首相の誕生を印象付けたのである。¹⁸⁹

こうした中、タクシン新首相が政治に新風を吹き込んだのに対して、経済の回復状況ははかばかしくなかった。長いバブル期間の過剰投資からくる過剰設備と通貨危機による需要激減からタイ経済は全く回復しなかった。選挙が行われた2001年1月までタイ経済は輸出回復にのみ依存しており、グローバリゼーションの中で競争力向上でなくパーツ安に頼った輸出で、持続的成長軌道に戻れるかは心もとない状況であった。¹⁹⁰

タクシン政権の政策について首相自身の公的な演説はさまざま残っているが、経済危機後、政権を取ってすぐの時点での経済政策についてまとめた考えを述べたものはあまり残されていない。その意味で、首相の側近中の側近であり、思想的に強い影響を与え続けているパンサック顧問がタクシン首相の絶頂期であった2004年にまとめた「Facing the Challenge」という編著作は、タクシン氏の経済政策の考え方を最も端的に表していると言える。¹⁹¹

パースック氏がそれまでの政治家との相違を指摘した通り、パンサック氏はその著作においてそれまでの政策を「Policy legacy」、タクシン氏の政策を「Policy redesign」と明確に峻別し、革新的な政策を打ち出したと誇示している。¹⁹²

経済回復のための輸出依存、金融セクター毀損による信用収縮、資産価格崩落による信用収縮加速、過剰設備によるデフレなどの通貨危機後の経済の直面する問題点に言及した後、より構造的な問題点を取り上げ、過去の政権がとった政策の欠陥を挙げている。¹⁹³

第一は、**Fragile market sentiment and confidence**。経済の先行きに対する信頼感の回復を課題に挙げた。信頼感を回復できない要因として消費者が経済の先行きに自信が持てないことに加え、チュアン政権の政策遂行が不適切であったと非難している。特に、金融

¹⁸⁹ パースック&クリス P.591-592

¹⁹⁰ パンサック P.2

¹⁹¹ とはいえ、政権発足後3年たち経済再生に成功した時期に初期を振り返って考え方を述べたものなので、当初の考え方より洗練されており、途中の試行錯誤や惹起した副作用などの問題点についてはあまり触れていないという弱点に留意する必要がある。

¹⁹² パンサック P.3

¹⁹³ パンサック P.6-9

セクターなどの危機管理能力や構造改革に対する方向性や意志について他の通貨危機に襲われた国と比べて劣っていると指摘している。

第二は、**Constraint on fiscal stimulus**。財政による危機回復策が不十分であることである。ケインズ流の財政支出により危機を回復しようとしたが、政府債務が増大した割にはまったく効果を上げていない。また、IMF流の社会的なセーフティネットの施策を打ち出したが、それも中途半端で消費の回復につながっていない。

第三は、**Inefficient production structure**。製造業など産業構造が非効率であった。通貨危機後の経済は、パーツ安を活用した輸出の復活でかろうじて回復してきた。しかしながら同じ時期中国など他の新興国の台頭が顕著になったため、タイの労働集約的な輸出は競争力を失いつつあり持続的な成長軌道にのったとは言えなかった。パンサックは、政府として二者択一を迫られているとした。一つは、引き続き多国籍企業による低コスト大量生産の技術に頼ることである。もう一つのとるべき道として、国際的な需要に 대응できる競争力ある独自の技術を獲得すべきであると主張した。

第四は、**Entrepreneurship and national capability**。長期的な発展のためには、強い会社や企業家が高品質の製品を作れるようになることが必要だとした。通貨危機で企業は弱体化するとともに、もともと知識集約的な産業基盤や強靱な企業家が育成されていない。したがって、企業家が資本、市場、情報へアクセスする機会を十分に与えられるような仕組みを構築することが必要だと訴えた。さらに、そのための人材育成に力を入れる必要性を主張した。

最後に、**Rising poverty**。貧困の撲滅である。通貨危機によって都会においては失業率が高止まりし、地方においては農産物価格下落により農村の疲弊が激しくなった。貧困層の数が増加したため、この解消が喫緊の課題であるとした。

以上五つの問題点を指摘したうえで、タクシン政権は今までの政権とはまったく違ったタイ経済の将来像を掲げ、その実現のための政策手段をとろうとした。タクシン首相は、それまでの政権が古いタイプの利益誘導が行ったり、IMFと同様の市場経済信奉による政府介入を徹底的に回避するという行政手法をとったりした結果、通貨危機後の経済の痛みを増幅してしまったと非難した。それまでの政権と異なり、タクシン政権は「Mixed economy model」を提唱した。¹⁹⁴ 経済の主体としてマーケットに加え政府と市民社会(civil society)を挙げ、これらの力の混合が国の活力や繁栄を生むと主張した。政府は不介入でなく、市民がマーケットに参加できるよう市場の失敗を是正し、均等に参加できる機会を提供することがその役割であると規定した。¹⁹⁵

政府の役割をより大きなものと位置づける政治思想に大きく舵を切ることで、危機前の民主党政権とまったく異なった経済政策(タクシノミクス)が打ち出されることとなった。

¹⁹⁴ パンサック P.9

¹⁹⁵ パンサック P.10

3. タクシノミクスの誕生

タイ経済を持続的成長軌道に乗せるためには、輸出に頼るだけでなく国内需要を再び喚起することを第一目標として挙げた。そうとはいえ、工業分野の輸出に依存しているのが当時の実情であったので、農業、中小企業、地方の家計など伝統的部門を中心として、まず内需を振興するとした。その過程で従来のマクロ経済重視の財政支出ではなく、ミクロ重視の支出や融資を活用することを提案するなど従来とはまったく異なった経済政策を提案した。¹⁹⁶

タクシン首相は二つのキーコンセプトを初めて提示した。「Grass-roots Economy」と「SMEs」である。第一に、ミクロを重視した財政支出は国レベルで計画されたプログラムに基づいて、集中的に grass-roots（草の根）に支出することを主張した。草の根経済支援は贈与によって支援される場合もあるが、主として特別な公的金融機関(SFIs)の融資によって行われるべきとした。草の根経済への融資にはアカウントビリティーと規律を要求し、市場の状況と内部リスク管理の重要性に留意すべきだとした。¹⁹⁷

第二の新しいコンセプトは、従来忘れ去られていたとして焦点を当てた重要な経済主体である中小企業者「SMEs」である。中小企業者に対して政府が適切に支援すれば、新しいマネジメントや技術を身につけることができ競争力を向上できる。パンサックは地方の「草の根経済」の主たる担い手として中小企業を位置づけ、それまでの民主党政権の政府不介入、大企業重視、地方軽視という特徴との差を大きく際立たせた。¹⁹⁸

さらに、草の根経済と中小企業を結合したタクノミクスの上位の政策概念として、「Dual Track policy」を提示している。従来、タクシン政権で Dual track Policy という言葉を使用する場合、研究者や経済界は①外国投資による外から誘発される発展と②草の根の内発的発展を両立するのがタクシノミクスであると理解していた。しかしながら、タクシン首相の最側近であり思想的同志であるパンサックの考え方は、より内発的発展に力点が置かれている。たとえば、輸出については、外資企業の大量生産による輸出は持続性がないと考えており、今は競争力がないため無理だとしても、いずれ国内企業による付加価値の高い製品を輸出できるように政府が支援すべきだと主張していた。¹⁹⁹ パンサックの Dual tracks は、①成長を再び促し海外市場を開拓することにより国内産業セクターを強化すること②マクロ経済政策で所得分配の格差是正と所得機会獲得の支援——の二つを追求する

¹⁹⁶ パンサック P.10

¹⁹⁷ パンサック P.11 特別公的金融機関の融資に関するガバナンスの重要性については、機関設立当初はこれほど重要視していなかったのが真実である。後に乱脈融資が指摘されたので、2004年出版時に最初からガバナンスに留意したことを示唆したと推測できる。

¹⁹⁸ パンサック P.11

¹⁹⁹ 2003年パンサック首席顧問からの聞き取りによる。

ことであった。²⁰⁰

それを敷衍すると第一は、①国内需要の再活性化②輸出市場・輸出品の多様化の両立。第二は、国内需要は①近代産業セクターを興すこと②伝統産業や SME のような草の根経済の成長を支援する——の双方に焦点を当てる。第三として、①短期的には鈍化した成長を取り戻す②長期的には生産性を向上し安定的な経済成長を維持していくことを目的とする——という二つの目標を追求していくべきだと主張した。

この Dual tracks を追求するため、①草の根レベルの成長を再活性化する②重要産業セクターを急成長させる③経済の効率性と競争力を高める④規律を保ちながら成長を支援するためマクロ的な環境を整備する⑤地域協力を進めることにより海外進出のため市場を拡大する——という五つの具体的戦略を推進しようとした。²⁰¹

4. 草の根経済振興 Grass Roots Economy

タクシン首相の経済発展戦略はそれまでの政権と異なり、綿密な世論調査と大胆な広報戦略で有権者に訴えかけるという新戦術の一環であった。選挙に勝つために、地方の農民や中小企業者など今まで政権から重視されず施策の対象になっていなかった弱者に焦点を当て、数の上で多数である弱者の支持を集め選挙に勝利するという、ある種の近代的マーケティング手法を採用した。²⁰²

草の根経済振興は現実的な選挙手法であるとともに、タクシン首相やパンサック首席顧問にとって政治思想として確固たる信念であった。²⁰³ 「輸出中心の発展パラダイム」を続けていては再び危機に陥るので、政府は成長エンジンを「草の根経済」と「中小企業」に重点を移行していくのだと強く主張した。²⁰⁴ ²⁰⁵ 裾野産業のような日本的縦型の中小企業振興ではなく、イタリア・ミラノのファッション産業のような独立型の企業集積であるクラスターを作り上げたいと日ごろから述べていた。

草の根経済振興政策の代表的施策をあげる。第一は、タクシン政権の草の根政策の成功

²⁰⁰ パンサックは Dual tracks の内、かたくなといえるほど Grass roots の重要性を強調した。(2013年)

パンサック首席顧問は、外資誘致はタイ投資委員会 (BOI) などの政府機関が支援するが、外資企業の成長は自身で努力すべきものであって、タクシン政権は草の根の中小企業振興に専心すると述べていた。(2002年 日系経済人からの聞き取りによる)

²⁰¹ パンサック P.12-13

²⁰² パンサック P.14 The government has empowered the less empowered 政府は今まであまり恵まれなかった階層に支援を与える

²⁰³ 当時タイに駐在していた商社幹部からの聞き取りによると、他の大臣は経済危機後のタイ経済の回復は外資による投資に依存していると率直に認めていたが、タクシン氏やパンサック氏はかたくなといえるほど Grass roots の重要性を強調した。

²⁰⁴ パンサック P.14 2002年ごろ、パンサック氏は、外資誘致はタイ投資委員会 (BOI) などの政府機関が支援するが、外資企業が自身で努力すべきもので、タクシン政権は草の根の中小企業振興に専心すると述べていた。

²⁰⁵ パンサック P.16

例として国際的に必ず挙げられる一村一品運動（One Village One Product）である。タイでは村のことを Tambon と言うので、OTOP 運動（One Tambon One product）と呼んでいる。タイの貧しい農村がその地方特有の知恵や技術を活用して一つの製品を生み出し、それを持って国際市場に打って出ようという運動である。農民のために新しい雇用を生むことより農業以外で収入を得られるようにすることが目的であり、政府の主たる支援は市場に製品が打って出られるように支援することであると説いている。²⁰⁶

第二は、農民債務について元本と利子を3年間猶予するプログラムであり、農民銀行の借り手である農民の負担軽減のための措置である。さらに村落共同体基金を創設した。8000ある村落ごとに100万バーツを提供し、村落の自立的発展を促し草の根経済を支援することとした。各村の基金はその活動が評価の対象とされ、高い評価を受けると政府金融機関から融資を受けやすくする制度を創設した。²⁰⁷

第三は、中小企業支援のために中小企業開発銀行（SME バンク）を設立したことである。これは、地方と都市の双方で従来の大企業にかわり経済の支柱と位置づける中小企業を支援する金融機関で2002年に設立された。さらに、小規模な零細企業が担保を持たないために融資を受けられなかったり、いわゆる高利の市中金融に蝕まれることを防いだりするため政府貯蓄銀行の中に国民銀行（People's Bank）を設立した。²⁰⁸

第四は、技術支援である。タクシン政権は、大蔵省に草の根経済にかかわる者や中小企業に対し金融面でのアドバイスを担当させ、工業省には中小企業の技術面での生産性向上のための技術支援を担当させた。パンサック氏はその著書において、プロジェクト名を明記していないが、中小企業が会社の現状を分析し競争力を向上させるための戦略を立てるためのトレーニングプログラムを実施するとしている。このトレーニングにより、訓練が政府金融機関の融資につながっていくスキームを構築しようとした。このプログラムは、日本側から見れば診断プロジェクトの事業内容を指していると読めるが、政府全体では認知されていなかったため、プロジェクトとして明示されなかったようである。また、記帳などの金融面の機能向上の指導は大蔵省と政府系金融機関が指導したことになっており、この部分で工業省の診断事業の存在に言及していないことから政府内では診断を事業として認知していなかったことがうかがわれる。²⁰⁹

世論調査によると、タクシン政権の施策の認知度として、一村一品運動が84%と最も関心を持たれており、村落基金が79%とそれに続いている。有権者から草の根経済振興、地域開発が高い支持を集めていたことがわかる。

206 パンサック P.16

207 パンサック P.17

208 パンサック P.17

209 パンサック P.19

5. タクシン首相の政治信条とスタイル

過去の政権と比較して、個性が強く新しい政治を印象付けたタクシン首相の政治信条とそのスタイルの特徴について分析する。

第一は、合理的な経済成長追求と理想論的な社会改革推進の双方を政治目標として掲げる、二つの目的を両立させようとする政治信条である。パンサック顧問の作ったタクシン首相の政策解説書には裾野産業の概念は一切出てこない。しかしながら、2000年10月、タイ愛国党の選挙直前の政策すり合わせ最終協議の場で、タクシン自身が書いた概念図には中小企業支援に **supporting industries** 支援と **Stand Alone SMEs** 支援の両方が挙げられている。²¹⁰ タイ愛国党の中に、グローバリゼーションの中で生き抜くために裾野産業を育成し、多国籍企業である大企業の投資を誘致し、国際競争力を高め成長基盤を固めようとするグローバル派と、グローバル時代にその流れに過度に反応せず地方開発に努め、格差を是正し社会基盤づくりを行おうとする国内派の二つの流れを内包していたことがわかる。タクシン首相の考えは、新しい政治の流れという点でパンサック顧問の地方開発・草の根経済振興に傾いていたと考えられるが、国を経営するという経済の観点からは、裾野産業の考え方を排除しないという二兎を追う従来いわれている意味での **Dual Track Policy** を追求しようとしていたといえる。タクシン首相の考え方の中には、常に経済的に成功を収めるという経営者の感覚と、既存政治家の古臭い利権密着政治から抜け出し、草の根庶民の幸福を追求するという理想家肌の政治運動家としての感覚が併存していたのである。

グローバル競争を意識する政策集団の旗頭がソムキッド副首相であり、草の根経済振興を社会変革として推し進めようとしたのがパンサック首相顧問であった。この二つの思想の推進者が相矛盾する思想を一つの党の中で併存させる中、タクシン首相が双方をうまく使いこなし、それぞれの側面の顔をタクシン首相自身が有権者に対し時により使い分けて見せていた。^{211 212}

もう一つの特徴は「CEO（最高経営責任者）首相」、会社のような国家運営を目指したことである。タクシン首相は多くの会社を経営し成功や失敗を重ねてきた経験から、国家運営を会社経営と同じだとみなした。首相は会社の社長であるので、CEO（最高経営責任者）としてすべての責任を取り、内閣の長として大臣や官僚に対し社長と同じように命令し部下として職務を遂行させるという姿勢を貫いた。²¹³ 会社経営と同じであるので、首

²¹⁰ 末廣昭 P.252 図2 経済社会政策と予算制度改革 タイ政治・行政の変革—1991-2006年—第7章 玉田ほか編 アジア経済研究所研究叢書 No.568

²¹¹ 内閣ナンバー2はソムキッド副首相であったが、解決の難しい経済問題が出てくると、タクシン首相はソムキッドを大蔵大臣に任命して問題解決に当たらせ、危機が去ると実権の少ない格上の無任所副首相として棚上げするなど、経済推進派と社会改革派を競わせていた。

²¹² 草の根経済を推進する社会改革派はパンサック氏やプロミン氏（新聞表記上では、プロンミン）など元社会運動出身者が中心で、政府の中よりタイ愛国党の幹部が多かった。

²¹³ 末廣 P.240

相はそれまでの内閣と異なり、強力なリーダーシップを発揮して政策を指示する立場に変容した。こうした姿勢は、草の根振興政策や中小企業政策を推進するにあたって指導力を発揮するに際し効果を発揮した。旧来ならば顧みられない層を支援する政策であったが、首相自らリーダーシップを発揮したので、大臣も官僚も成果を上げないとすぐに交代させられる危険があった。有権者から見れば、首相が公約すると大臣、官僚が必死に実行することになったので、首相の支持率は急速に高まった。さらに、タクシン首相は土曜日ごとにラジオ演説をし、わかりやすい言葉で有権者に新しい政策を説明したので、中小企業者や農民層の支持がますます高まった。²¹⁴

通貨危機から4年たった2001年も後半に入ると、ちょうど通貨安を利用した輸出の伸びが加速し、タイ経済によりやく薄日がさし経済界でもその将来について楽観的な希望が出始めた。このような時期に、前政権までとは全く異なったスタイルで、強いリーダーシップでぐいぐい国を牽引していくCEO首相が出現し、従来行政対象からこぼれ落ちていた地方、農民、中小企業者などが経済の担い手として組み入れられることになったことで、大きな国内需要が創出され、輸出に加えて民需により経済が刺激された。こうしてタイ経済が、次のステップとして高所得中進国へ歩みだした。経済的に復活を遂げるとともに、政治的にもタクシン政権のもとで自信を取り戻していくこととなった。

第二節 草の根振興政策としての一村一品運動の展開

1. 一村一品運動（OTOP Movement）の誕生

タクシン首相といえ、途上国を中心として一村一品運動を推進、成功させたことで著名である。タイ愛国党は、パンサック顧問の主張する草の根経済振興政策と日本の一村一品運動を組み合わせたような政策を最重要選挙公約に掲げて選挙に臨んだ。²¹⁵ 日本が助言する前からタイ愛国党の中で検討が進んでいたのは事実である。

水谷プロジェクトの提言の際、一村一品を活用した地域振興策についてミッション内部でも検討されていた。大分県で始まったこの運動は政治的には成功と評価されてきたが、経済対策としては評価が分かれていた。しかも国レベルで実行することは無理があると考えられた。当時の民主党政権では地域振興の概念はまったく取り入れられておらず、地域を振興するために中小企業支援の施策を講じるとすると、それは市場への政府の好ましくない介入であると批判と抵抗が予想されたため、水谷ミッションの提言のリストからは最終的に削除された。水谷ミッション・チームも裾野産業振興や中小企業金融制度整備の方が喫緊の課題で、議論をこの部分に集中したかった。また、地域コミュニティー振興は、

²¹⁴ 末廣 P.273 ただし、有権者に直接訴えるCEO型の新しい首相の出現は、タクシン氏の権勢が最高の状態に達した2005年以降、特に旧来の支配層を中心に大きな危機感を抱かせることになった。

²¹⁵ 末廣 P.254 及び P.279 注21

日本でも竹下登首相当時、自治体ごとに1億円を支給する「ふるさと創生事業」など評価が分かれることが多く、タイで一村一品運動を行うという提言を決断するには至らなかった。²¹⁶ 水谷ミッションは地域振興について、地域での中小企業振興計画の策定、ワンストップ体制の整備、大企業とのリンケージなどを提言するにとどめた。草の根経済振興に関しては提言では数行、資金支援や経営指導員による小規模・零細企業への事業活動支援などについて抽象的に触れているに過ぎない。²¹⁷ 民主党政権時代には、結局日本側から一村一品運動について政策提案はなされなかった。同じ時期、タイ愛国党創立メンバーの一人であるキティ・チュラロンコン大学教授と党に助言していた日本の中小企業金融専門家が一村一品運動をタイに取り入れようと議論した。その検討が、タクシンの思想的な政策設計者であったパンサック顧問の草の根経済振興の思想と結びつき、草の根経済の政策公約一丁目一番地として選挙戦で地方の支持獲得に大きく貢献することになった。²¹⁸

2. O T O P運動の進展

(1) 平松知事の招聘

2001年1月に民主党に勝利し念願の政権を奪取したタイ愛国党のタクシン党首は、CEO首相としてできるだけ早く選挙民に成果を示そうとした。特に圧倒的な支持を得た地方振興について前政権との違いを選挙民に実感させる必要に迫られていた。しかしながら、実際には政権発足当初タイにおいて草の根経済振興の施策展開は容易に進まなかった。かつてない試みであり、他国でもこうした試みは成功していなかったからである。これまでタイ政府の官僚は地方の実情を把握していたとしても、その問題点や解決手法についてまったく考えもしていなかった。

さらにタクシン首相は就任前の財産取得について違法の疑いがあるとして訴追されており、世論の高い支持を背景にこの危機を乗り越えようとしたので、わかりやすい施策を早く打ち出す必要に迫られていた。このため、タクシン首相は一刻も早く一村一品運動を始めようと考え、側近で日本留学生経験者であったタノン国家経済社会開発庁(NESDB)長官を日本に派遣し、平松守彦大分県知事をタイへ招請した。²¹⁹平松知事は一村一品運動を世界に展開していたが、マレーシアや中国などで政治的に熱狂的に受け入れられていたが経済的成果をあげるのは容易でなかった。そこで、新しいタイプの政治家であるタクシ

²¹⁶水谷ミッションのメンバーであつ野中・元JETROバンコク事務所次長からの聞き取りによる。

²¹⁷ 水谷ミッション報告書 P.53

²¹⁸ 末廣 P.254

²¹⁹ 官邸において5月中に一村一品運動第1回発表会を開催し、運動開始を宣伝するために平松知事を何としてもタイへ招聘するようタクシン首相から厳命を受けたと述べた。(14年7月、タノン元NESDB長官からの聞き取りによる)

ン首相の招請を受けタイで改めて海外での成功例をつくろうとした。²²⁰

(2) 一村一品運動の本質と草の根経済振興政策

平松知事とタクシン首相の共鳴により、タイの一村一品運動は例を見ない国レベルでの大きな動きとなったが、それは両者の政治信条や大分県・タイの一村一品運動の本質の共通性から出てきた必然性があった。

平松知事は「地域の自立がなければ未来はない。その一つの手法が一村一品運動である」と主張する。²²¹ 知事に就任した1979年、村に自分たちの手で日本中に誇れる特産品をつくらせた。知事は「補助金は出せないが特産品をセールスします」と言い、「セールスマンを実践した」と述べている。²²² 大分の一村一品運動は336品目が登録されているが、知事は失敗しても新たに挑戦すればいいと主張し、やる気のある地域を後押しするように職員に命じた。平松知事は「一番重要なのは人材」と説く。企業家精神を持った人こそ地域を変革できると主張し、人づくりの場として「豊の国づくり塾」を県内12か所につくった。塾の講師として、知識人ではなく一村一品運動で成功し実績を収め始めた企業家や村人が呼ばれ、自主的に特産品改良策やマーケティング強化策を議論した。²²³

平松知事の一村一品運動の哲学は、パンサック顧問の「草の根経済振興」と同じ発想であった。一つは、国に依存せず地域の努力により、特産品の製作と販売を推進するという発想である。もう一つは、人材育成によるコミュニティーづくりを行うという政治的運動の側面である。平松知事は01年5月、タクシン首相の招きでバンコクを訪問し、首相官邸で開催された第1回タイOTOP展示会に出席した。平松知事は大分での20年来の一村一品運動の成果を講演で説明したが、その考え方にタクシン首相は完全に賛同し、同じ考え方でOTOP運動を推進していくことで完全に一致した。タクシン首相は平松知事の一村一品運動についての講演を聞き、瞬間的に自分の公約と同じ哲学であると直感した。平松知事を自分の先生（タイ語で「アジャーン」）と呼び、OTOP運動を全面的に支援してほしいと要請するとともに、部下であるあらゆる政治家、官僚、知事を大分県に出張させて地域開発の実情を学ばせ、タイへその手法を持ち込もうとした。²²⁴

²²⁰ 大分においてタイの一村一品運動協力を携わった平松知事の県庁元幹部からの聞き取りによる。(2005年)

²²¹ 平松守彦 『平松守彦の地域自立戦略 廃県置州への道 一村一品運動が21世紀を切り開く』 P.16-22 2004年 毎日新聞社

²²² 平松 P.19

²²³ 平松知事がタイを訪問する際やタイ政府要人が大分を訪問した際には、知事は必ず大山町の特産品づくりに力を発揮した農協関係者や湯布院の地域づくりを主導した旅館経営者である溝口薫平氏や中谷健太郎氏を伴っていた。彼ら一村一品の民間重要メンバーがタイ関係者と密接に実践的な意見交換しており、貴重な経験を移転していた。

²²⁴ 13年8月、パンサック首席顧問からの聞き取りによると、タクシン首相は平松知事の政治姿勢から彼の目指すCEO首相・知事に通じるものを感じ取り、知事とのやり取りを地方の有権者に示し、タイ

(3) O T O P 運動の展開と日本の協力

タイにおける一村一品運動は、農村地域での特産品づくり支援と選抜された特産品を国内外に販売促進するマーケティング活動支援の二つに大きく分類できる。タイ国内での特産品づくりは内務省と農林省が担当しており、これら省庁はさまざまな補助金や融資などを駆使してタイ国内や世界的に販売できる品質やデザインのことを製造できるようコミュニティーを指導した。しかし、特産品振興に関する行政支援については、地域コミュニティー指導者との癒着や補助金のばらまきなどモラルハザードを引き起こしかねないと当初から指摘されていた。日本政府も水谷ミッションの際、こうしたモラルハザードの危険性を予測していたため、導入提言を見送っていた。そのため、O T O P 運動への協力をタクシン首相から求められた際には、日本政府はタイ国内での特産品づくりへの協力は国内における品質向上、デザイン改良、マーケティング力向上の専門家派遣協力など最小限にとどめ、特産品選定、補助金配分、融資先選定などには巻き込まれないようにした。一方、海外へのマーケティング支援などは J E T R O が前面に立って協力した。²²⁵

タクシン首相が 0 1 年 1 1 月に日本を公式訪問した際、通例に反して東京に加えて大分行きを強硬に主張し、一村一品運動の大分県での実践状況を初めて視察した。²²⁶ 大分で一村一品運動を実地でみてその絶大な政治的効果を見抜いたタクシン首相はさらに熱心に O T O P 運動をタイで進めようとした。

タクシン首相と平松知事の合意に基づいて、日本政府、特に J E T R O が O T O P 運動を支援していくことになった。まず、2 0 0 2 年から 1 5 か月間最初の協力を始めた。タイ政府の補助金や融資分配の際のモラルハザードに巻き込まれないようにしながら、デザイン向上とマーケティング力増進を支援した。対象品目はタイ産物が競争力を持ちそうな繊維、竹製品、木製品、セラミック、紙製品などに絞った。²²⁷

J E T R O は、協力を四つのステージに分けて整理している。²²⁸ 第 1 段階は、6 人の日本人専門家がタイの東北部や北部を中心に 2 1 県を巡回して、6 0 0 以上の有望な商品の原型（プロトタイプ）となる物産を収集した。専門家は地域特産品をつくり出す零細企業者とも膝を突き合わせて議論し、デザインやパッケージの改善についてその場でアドバイ

を変えていくことを自身で示そうとした。

²²⁵ J E T R O バンコク事務所が O T O P 運動への協力を担当した小篠春彦所員（当時）からの聞き取りによる。（2 0 1 4 年）

²²⁶ 13 年 5 月、バンコクでパンサック顧問から聞き取りを行ったところでは、タクシン首相はタイがバンコク一極集中の経済体制であるのに比べ、開発が進んでいないといわれていた大分県でさえ発展していることを確認したうえで、さらに知事が一村一品運動でコミュニティー振興を図っていたことに大いに感銘を受けたとのことであった。

²²⁷ 13 年 6 月、J E T R O バンコク事務所の担当者であった小篠元所員からの聞き取りによると、こうした品目は他のタイ産品に比べると有望であったが、実際のところはすでにベトナム産品がフランスのデザインを取り入れて欧米で人気をばくしており、タイ産品は劣勢であった。

²²⁸ 小篠・元 J E T R O バンコク事務所員の O T O P 運動への協力についての英文講演資料による

スを行った。また、日本の消費者がどのような嗜好を持ち、どうしたら売れ筋になっていくのかを中心テーマとして地域でミニセミナーを多数開催した。²²⁹

第2段階として、4月から3か月間ほどで専門家派遣を繰り返して村人とともに特産品から商品となる原型をつくり上げていった。02年9月、タクシン首相はJETROや日本の報道関係者を官邸に集め、OTOP運動のプロトタイプ商品の出来上がり成果を披露した。その場でもタクシン首相は、タイという「国=企業」のCEOとして価格、品質、デザインなどについて改善すべき点を的確に指摘した。²³⁰ その直後、タクシン首相は日本の報道関係者のインタビューに積極的に応じ、日本での報道ぶりをタイの放送局で改めて放送させるなど、従来の政治家とはまったく違うマスコミ活用ぶりを見せた。²³¹

第3段階として、02年9月に東京・恵比寿でOTOP展示会を開催した。38の特産品プロトタイプと600の有望商品を展示し、日本のバイヤーや消費者に対してモニタリング調査を実施し次のステップに進むための準備を行った。展示会において、日本のライフスタイルに合うような特産物やタイの伝統を受け継いだ高品質の特産品を展示することとした。モニタリング調査では第一に、タイの伝統に基づいた技法が高く評価された。竹製のパーティーハンドバッグやランチョンマットなどが好評であった。特に、同じ特産品でも材料の多様性で風合いが異なっていることが評価されたが、同時に特産品ごとの歴史的な背景などストーリー性をもっと訴求すべきだなどの指摘があった。第二に、展示された特産品はデザインが優れていても機能的には日常的に不便なものもたくさん展示されていた。また、特産品を輸出するには材料や品質の情報をもっときちんと提供すべきことがマーケティングの観点から強調された。第三に、輸出するに当たっては、QCDS（品質、コスト、配送、サービス）の徹底を回答者は要請し、そのためには地域の特産品製造者と流通に携わる中小企業者の協力の必要性を強調した。第四は、コミュニティーの特産品はもともとタイの一地域に根ざしたものであり、海外で使われることを念頭に置いていない。したがって、海外市場開拓を専門とする仲介機関の必要性が強調された。第五は、他のアジア諸国の特産品といかに差別化を図るかである。隆盛だった「アジア工芸品ブーム」は02年ごろには下火となり、安価な普及品と高級品とに二分化が始まっていた。調査によれば、これら展示品は優良な工芸品として市場に出せるという評価を獲得していた。グローバルマーケットへ打って出るためには、ロゴや賞による宣伝などの重要性も指摘された。

²²⁹ 13年5月の小篠氏からの聞き取りによると、これらの専門家の地域活動は従来のタイ行政府の仕事ぶりからすると、考えられないほど実践的なものであり大いに驚かれた。タクシン首相が民衆に直接語りかける毎週土曜日のラジオ講話でも取り上げられ、日本の貢献として草の根レベルにも広まった。

²³⁰ 小篠・元 JETRO バンコク事務所員からの聞き取りによる（13年9月）

²³¹ タクシン首相は、日本での報道ぶりをタイ国民に見せることにより、地域がグローバル市場に直結し競争していることを示すとともに、その中でOTOP運動が受け入れられ始めたとして自分の実績を誇示したのである。日本の報道陣のインタビューに応じたのも、日本で報道させるよりそれをタイの有権者に示すことが本当の目的であった。

第4段階は02年10月から03年3月までの最終段階で、日本市場に向けて工芸品を改良して最終的に商品へと仕上げていった。JETROの専門家が東京の展示会での評価をタイへフィードバックし、地域生産者の市場メカニズム理解促進の材料としながら商品を改良していった。その成果を今度は03年のタイバンコクで開催されたBIG（バンコク国際ギフト展示会）に出品した。

以上15カ月にわたるJETROとタイの地域コミュニティとの協力を通じて、地域の特産品レベルから国際的な商品と呼べるものが生まれだした。タイ政府はOTOP製品を一つ星から五つ星まで5段階で評価し、四つ星と五つ星の特産品を「チャンピオン・プロダクト」として海外へ売り出す際に商業省の輸出促進事業のスキームを活用して支援した。一方、三つ星以下の産品はQCDsの改善に力を注ぎ、上位の格付けに上がろうとしたものについて、市場メカニズムに応じた競争と生産性向上の支援が図られることになった。

日本においては、大分の一村一品運動の国際的な展開としてマスコミで好意的に報道され始めた。また、派遣された専門家がデザイナーの稲葉賀恵氏をはじめとした著名人であったこととともに、専門家自身が積極的にOTOP運動をマスコミで紹介したため、日本の百貨店で「タイ一村一品展」が開催されたり、著名な女性ファッション誌に有望品が紹介されたりするようになった。²³²

さらに、商業省輸出振興局は、バンコクやチェンマイに海外向けOTOP特産品を展示販売するアンテナショップを開店し、市場メカニズムに基づくマーケティング手法を国民に示した。新しいマーケティング手法として、ソムキッド副首相は日本のTV通販番組に「タイOTOPデー」を設けることを依頼し自ら出演し、日本の一村一品運動にならってタイの特産品を改良してきたストーリーを説明し、日本の消費者に自国産品を熱心に売り込んだ。²³³

3. OTOP運動と日本の協力

OTOP運動についてタクシノミクスを批判する立場からは、ばらまきとかポピュリスト・ポリシーなどと批判を浴びせることが多い。政策には効用と副作用がある。政治には利益を得る者がいれば、限られた資源配分の結果得べかりし利益を享受できなくなる者も出現する。タイ愛国党がそれまで顧みられなかった地方農村部に光を当てて資源を重点配分し、それまで利益を独占していた政治勢力はOTOP運動を批判した。OTOP運動がタクシノミクスの象徴として激しい論争の対象になったのは当然のことである。従来予算配

²³² 03年4月、横浜タカシマヤで展示会が開催された。また、03年3月に「グラツィア」（講談社）、03年8月に「クロワッサン」（マガジンハウス）などの女性月刊紙で特集記事が掲載された。

²³³ 当時一村一品運動に協力したジュピターショップチャンネルの大橋茂社長（当時）からの15年1月の聞き取りによる。

分で利益を享受してきた旧来政治を支持する層（バンコクで勃興し始めた中間層を含め）からすれば、好ましくない政策となる。こうした地方農村コミュニティーを支援する政策が大きな効果を上げたことは旧来勢力の有力者からすれば不満となり、06年のクーデター以降の政治混乱へとつながっていく重要な要因となっていた。²³⁴ しかしながら、政治的利害対立はさておき、この新しい試みにはタイの経済発展や日本の協力の観点から様々な意義を見いだすことができる。

第一に、低所得国から中所得国へと成長していく過程で、従来にない新しい発展モデルを提示できたことである。それまで雁行形態での発展や海外からの投資誘致による外発的発展が発展戦略の主たる考え方として受け入れられていたが、草の根経済発展（grass-roots economic development）という新しいタイプの内発的発展戦略を提示した。特に途上国の場合、首都圏近郊のみ発展が進む不均衡発展のケースが多く、タイもバンコク一極集中でその典型であったが、貧しい地域の自立的発展を促し、国土の均衡ある発展をめざす一つの有力な発展戦略を世界に示すことができた。

第二は、OTOP運動によって、地方や農民層が初めて政治戦略や経済政策の対象として明確に位置づけられたことである。貧困に苦しんでいた東北部や北部の農村は、コメを売るだけでなくOTOPで特産品を生み出すことにより、自給自足から市場経済に組み込まれて経済的自立が可能になる道が開かれた。²³⁵ 東北・北部の農民を中心とした有権者に対して、補助金を配るといっただけでない新しい手法で経済発展の希望を与えた。これにより、これら地域を中心とする農民層にタクシン首相は自分たちの味方という確信を植え付けることに成功した。²³⁶

平松知事の協力はJETROの実務的協力とはまったく別の性格のものであった。JETROは政府機関であるので、タクシン首相の政治的思惑とは一線を画していた。平松知事は長い政治家としての経験からタクシン首相の発想の先見性を見抜き、一村一品運動を世界に広める好機ととらえるとともに、政治的にタクシン首相をバックアップしようとした。04年11月、大分での平松知事への聞き取りによると、「JETROの協力はマーケティングなどの経済部分に偏っている。一村一品運動の本質は、地域コミュニティーでの経済活動を通じた自立意識覚醒のための政治運動である。タクシン首相はその点を完全に理解しており、JETROもこの側面を認識すべきである」と立場の相違を強調していた。

²³⁴ 末廣昭 経済社会政策と予算制度改革 P.275-6

²³⁵ 13年8月、小篠・元JETROバンコク事務所員からの聞き取りによると、02年半ばに初めて出た成果は、ウドンタニ県である村落で製作したタイシルクの特産品が売れ始め1000万バートの売り上げが出たという報告であった。この程度の金額であっても周りの村からその村へ織り手として働きに来る出稼ぎの人が現れたということであり、金額の多寡より市場経済に参入する成功例が出てきたことが大きな成果といえる。

²³⁶ クーデター後の民主党アピシット政権が同じ地域振興政策を掲げて選挙に臨んだが、やはりタクシン家が率いた党が圧勝したのは、この農民に植えつけることに成功した「農民の味方」というイメージによると考えられる。（かつてタイ愛国党幹部であった政治家からの聞き取りによる 2012年）

タクシン首相からすると、平松知事の政治的支援とJETROの経済分野の質的向上の協力が一村一品運動の車の両輪になっていたといえる。²³⁷

第三として、一村一品運動というと、地域特産品発掘と改善による草の根経済支援という前近代的に見える発想に基づく発展戦略として日本でも高い評価を与えない人が多いが、タクシン首相の推進手法は、実は非常に近代的な手法を導入したことである。舞台は農村であったが、手法は星をつけることによる格付けを導入し地域間の競争を促し、アンテナショップ、展示会、TVショッピングなど近代的なマーケティング手法を導入した。一村一品運動を取り入れた他国では到底考えつかない近代的ビジネス手法を用いて、多くのヒット特産品を生み出していった。

第四は、タクシン政権の政策推進能力を高める副次的効果を生んだことである。タクシン政権の中小企業振興政策には、パンサク流の地域コミュニティー・スタンドアローン型中小企業（零細を含め）振興とソムキッド流の裾野産業生産性向上型近代的中小企業振興の二つの大きな考え方に分かれており、外資の位置づけなどを含めて発展戦略として思想的な対立がみられた。しかし、日本の政府レベルでは明確に位置づけられていない政策であるOTOP運動が、タイにおいては地域おこしの要素と近代的マーケティングの要素が結合した形で結実した。タイ愛国党内の中小企業振興の二つの流れがOTOP運動の進展と成功によって融和的に結合したことは、タクシン政権が内包する思想的対立・矛盾を覆い隠し、政権内部と有権者の双方でタクシン首相の求心力を高めることとなった。

第五は、日本の協力が極めて効果的だったことである。前章の水谷ミッションの提言にかかる診断や裾野産業育成プログラムは、タイ側もそれなりに実行する意思と体制が備わっていたが、それでも日本側の投資環境整備と地場産業振興を図るという意図に基づいた産業協力であった。したがって、日本側から見るとすべてが思惑通りには進まず、一方タイ側からみると、自分たちの希望する中小企業が対象から外れたり、日本企業のために日本政府の協力が進められているのではないかと疑念を持たれたりした齟齬をきたす部分があった。それに対してOTOP運動はタクシン首相が自身で始めたプロジェクトの弱点補強を日本が協力し、プロジェクトが画期的な成功を収めたという点から、相手国しかも首相自身の感謝・評価が極めて高いレベルのものとなった。²³⁸日本の協力はJETROがもともと本務で得意としていた途上国の輸出振興のためのQCD S改善運動に対する協力であり、品質改善やマーケティング能力向上に関して有能な専門家を擁していた。JETR

²³⁷ 一村一品運動は、首脳レベルでタイよりも前にマレーシアや中国などで熱心に取り入れられたが、タイのほうのはるかに成功した。マハティール首相がどうしてマレーシアよりうまくいっているのかと嘆いたという話が伝わっている。（マハティール首相、タクシン首相の双方と親しい日本人ジャーナリストへの聞き取りによる。）これは、他国の場合一村一品運動で政治的運動のほうに偏っており、タクシン首相のような経済的質的向上の側面への注力が足りなかったのが原因ではないかと考えられる。

²³⁸ タクシン首相は、小泉首相との会談の際、冒頭に必ずJETROの協力に対する謝辞を述べていた。（2003年大使館関係者からの聞き取りによる）

Oの側からしても協力案件として最も効果的・効率的な成功例となった。またJETROは、タイ政府の補助金や融資の選定の部分には携わらなかったのもラルハザードやばらまきに加担したという非難を受けることはなかった。

第六は、タクシン首相のイニシアチブが絶大だったこともあるが、前章で仔細に見てきた診断の際のTPAと同様に、協力の受け皿がしっかりしていたことが挙げられる。JETROが協力したデザイン改善やマーケティング力向上はタイ政府においては永らく商業省輸出振興局（DEP）が担当しており、十分な実績を有していた。JETROの協力のうち、大きな方針部分はタクシン首相と側近のパンサック顧問、ソムキッド副首相が決定していたが、実務は普段からJETROのカウンターパートであるDEPが専門家受け入れ、有望地域選定、有望品選定の荒ごなしを行った。その実務遂行能力が高かったため、JETROとの協力は効率的にすすんだ。ここでも受け入れ機関の能力が日本の協力の効果を上げるうえで重要な要素となることが明確になった。

以上、当初水谷ミッションの中小企業協力のリストに入っていなかった一村一品運動がタクシン政権と日本政府との重要な接点になっていった過程を精査してきた。日本国内では、中小企業協力は裾野産業型、OTOP運動支援は草の根型と峻別され、民主党政権時には、一村一品運動に深く巻き込まれないようにしていた。²³⁹ やがてタクシン政権の力が強くなり、経済政策が効果を発揮していく過程で、OTOP運動のマーケティング部分などへの協力がタクシン政権から高く評価され始めた。タクシン政権の草の根支援を標榜するグループは、しばらくの間、裾野産業支援は日本企業のために実施されておりタイ政府はかかわるべきでないという姿勢をとり、裾野産業振興ではなくOTOPこそをタイと日本の協力の象徴にすべきであると主張していた。OTOPでの協力の成果が積み上がりだすにつれ、OTOP運動への協力と裾野産業育成型の協力が日本のSME協力の車の両輪と言われ始めるようになった。この過程で、タイにおける日本の中小企業協力全体のプレゼンスが巨大になり、その評価がきわめて積極的なものへと急速に変化していった。

第三節 海外からの直接投資による成長とアジアのデトロイトへの変容

1. Dual track policy の言葉の意味と新しい産業振興策

第一節でみたように、パンサック顧問など草の根経済型の中小企業振興を標榜していたグループは、dual track policy という言葉を国内の草の根中小企業が①国内需要を見だし成長するとともに②海外へも付加価値を高めて打って出るという意味での“dual”として使用していた。²⁴⁰ この考え方の根底には、途上国は常に資源輸出や海外からの直接投資に依存しすぎ、成長しても技術によらない労働集約的な産業を発展戦略の中心に据えよう

²³⁹ JETRO バンコク事務所で中小企業協力を担当していた野中・元次長への聞き取りによる。

²⁴⁰ パンサック P.10-13

とするという従来の成長戦略に対する批判があった。さらに先進国でも、同様の考え方から脱することができない国は成長が鈍化していくと考えていた。²⁴¹

タクシン首相はパンサック顧問とともにこの考え方を堅持していたが、一方で首相就任直後から海外直接投資や外国企業の重要性を軽視しているのではないかという批判に対処する必要に迫られた。²⁴² 例えば、バンコク日本商工会議所は同様の懸念を有しており、01年半ば「タイに生きる日本企業」という題名で日本企業がタイの地場企業と同様に経済や社会に貢献していることを訴えた。

そこでタクシン政権は、国内草の根振興は **dual track policy** の一方であり、もう一方の柱が外的経済の刺激（輸出、観光、海外からの投資）であるとレトリックを微妙に修正した。²⁴³

ソムキッド副首相は、修正版 **dual track policy** の主唱者であり、外的経済の重要性を重視する筆頭格であった。ソムキッドは愛国党の国内重視の政策は国内経済に加え、海外からの投資にも好影響があると弁明した。国内中小企業への支援は海外投資のための裾野産業を構築することになる。国内消費者の購買力を高めることは内需を目当てにした直接投資には大きな刺激となる。このようなレトリックで2本の柱は両立可能で、国内重視の経済政策は海外投資の促進に有用なものであると海外投資家に説明し、海外からの投資誘致に努めた。²⁴⁴

ソムキッド副首相はマーケティングが専門の経営学者であり、「国家＝会社」論を唱え、タクシン政権のCEO首相、CEO知事の理論の基礎をつくり上げた人物である。筆頭副首相として経済復興の責任者となったソムキッドとしては、政治運動としての草の根経済振興の重要性を強調しつつも、実際の経済復興を早く成し遂げ、愛国党政権を安定軌道に乗せることが最大の任務と考えていた。²⁴⁵

通貨危機からタクシン政権発足にかけての20世紀最後の数年は、中国が労働集約的産業で急速に台頭し、タイなど旧来の途上国の産業は繊維や家電などの分野で設備過剰となり競争力を失っていった。グローバリゼーションの大波の中でいかに競争力ある産業を生み出していくかが最大の課題であった。²⁴⁶ 政権奪取後、今後の産業ビジョンを描くにあたってタクシン首相は、NESDBや民主党政権のシンクタンクであったタイ開発調査研究

²⁴¹ Thaksin Shinawatra Southeast Asia Rising the New Asian Wave (2005年6月8日バンコクにおけるスピーチ) Thailand on the World Stage P.100 (2008年7月刊)

²⁴² Pasuk Phongpaichit & Chris Baker Thaksin Silkworm Books 2009, P.121

²⁴³ パースク&クリス P.121、パースクはこの **dual tracks** への路線修正はタイ経済の性格からすれば実態に合っており不自然でないと述べている。タクシン首相やパンサック顧問の本心は国内要因、国際要因のうち政治的には前者のほうに重心があり続けたと考えられる。

²⁴⁴ パースク P.122 01年12月、ニューヨークでの投資誘致ロードショーの際のソムキッド副首相の演説による。

²⁴⁵ 2002年 ソムキッド副首相からの聞き取りによる。

²⁴⁶ パンサック P29

所（TDRI）など旧来のエコノミスト集団についてタクシノミクスの形成には何ら貢献できないと、まったく評価していなかった。²⁴⁷

そこで、ソムキッド副首相はハーバードビジネススクールのマイケル・ポーター教授を招へいし、タイが競争力を持てる産業分野の特定を依頼した。ポーター教授の主張するクラスター、ネットワーク、イノベーションなどの概念を分析手法として使い、02年半ばには①食品加工②自動車③ファッション④観光⑤ソフトウェア——などを有望業種として指定した。海外からの投資に対して優遇策を講ずる機関であるタイ投資委員会（BOI）がこれらの業種を中心に手厚い奨励策を与えることを指示した。²⁴⁸

ポーター教授は、自由貿易協定（FTA）など地域統合の仕組みに積極的に参加することや多国籍企業の投資を誘致しクラスターを形成することによって、グローバルイノベーションに積極的に対処していくべきとした。タクシン首相は、CEO首相としてタイを食品産業について「世界のキッチン」、自動車については「アジアのデトロイト」、ファッションについては「ファッション・キャピタル」とわかりやすい比喻を使って、こうした提言を実現していくことを表明した。そしてこれら政策の実施は、工業省ではなく独立行政法人である「インスティテュート」と民間企業を活用する形をとり、役所主導でなく民間活力の活用という新しいやり方で産業の競争力を高めるという戦略を採用した。²⁴⁹ 民主党政権と全く異なる考え方と手法で、国際競争力を高める政策を推進した。

2. タイの自動車産業政策と日本企業の投資戦略

タイでは1960年代から、繊維産業とともに自動車産業について輸入代替型の工業化を目指してきた。²⁵⁰ 工業省は乗用車などの輸入に高い関税をかける一方、国産部品の調達義務いわゆるローカルコンテンツ規制を課し、国内産業を育成しようとした。たとえば乗用車については、80年に25%だったローカルコンテンツの比率は徐々に高くなり、89年には54%が要求された。部品のローカルコンテンツ要求については、完成車メーカーである外国企業と地場の部品企業の利害が常に対立し数値の設定は難航した。日本の完成車メーカーは、日本から部品企業が進出していない分野は地場企業を育成する必要に迫られ、徐々にサミット・グループやソンプーン・グループなどの地場自動車部品企業が育ち始めた。²⁵¹

²⁴⁷ 末廣 P.279 参照 NESDB 側からすると自分たちやTDRIしかタイの産業復興政策のノウハウを持っていないとタクシン政権の経済政策を徹底的に批判した。NESDBのこのような非協力的な姿勢に対して、タクシン首相は非党員であったが自分の最側近であるタノン元大蔵大臣をNESDB長官に就け、その改革を徹底的に行わせようとした。

²⁴⁸ パースク P.114、末廣 P.256

²⁴⁹ 末廣 P.256

²⁵⁰ 東 茂樹 産業政策——経済構造の変化と政策・企業間関係 P.134、アジア経済研究所 末廣・東編 タイの経済政策——制度・組織・アクター——研究双書502 第3章 2000年1月

²⁵¹ 東 P.145

1985年のプラザ合意を契機として、円高に苦しむ労働集約的産業を中心として日本からタイへの直接投資が急増し、88年ごろからタイは未曾有の経済開発ブームに突入していった。パースックとクリスは、「ブームを経験したタイは、それまでとは別の国になった」とその変化を表現している。²⁵² この時期、同時に産業投資自由化が始まり、労働集約的産業に加え自動車や石油化学など重化学工業投資が急速に加速した。通貨危機に至るまでの約10年間、土地・不動産・株式のバブルが進み消費者信用ローンも膨張した。自動車など耐久消費財需要が急増したので輸入車も含めて自動車市場は急拡大した。

一方、供給サイドでは80年代末、タイからの自動車輸出が始まり、エンジンやエンジン部品の国産化も徐々に始まった。²⁵³ さらに、タイ自動車市場の固有の特徴としてボンネット型トラックである1トン・ピックアップトラックが主流となっていった。ピックアップトラックは商用車としても乗用車としても使用され、特有な優遇税制が採用されたことと相まって、タイにおいて自動車生産地としての集積が始まった。

3. 追い風となるアセアン地域統合の進展

1967年8月に結成されたアセアンは、東西冷戦の中、共産主義の浸透から地域を守っていくという政治同盟の色彩が強く、経済的には相互のつながりはほとんどなかった。²⁵⁴ ところがアセアン各国が海外からの投資を積極的に受け入れ始めると、規模の利益を享受するため域内貿易拡大の重要性が高まっていった。

自動車部品産業は、アセアン各国で現地調達率の規制を守りながら多品種少量生産をしていたが、コストは高止まりし、出来上がる自動車の競争力は低いままであった。これを克服するため、アセアン各国は87年12月のASEAN首脳会議でBBC（ブランド別自動車部品相互補完流通計画）を決定し、89年から実施に移した。これは、アセアン内の他国で生産された部品でも認定を受ければ自国産とみなす例外を認める原産地規則に関する域内投資促進優遇策であった。²⁵⁵

原産地規則の緩和に加えて、域内関税低減が次の課題になった。タイは海外からの投資奨励に舵を切った91年に先手を打ってASEAN自由貿易地域(AFTA)の形成を提案した。優先品目（ファーストトラック）と通常品目（ノーマルトラック）に区分し、遅くとも2008年までに域内関税率を0～5%に引き下げることがを約束した。²⁵⁶ 93年初めに開始した当初は先の長い話のように受け取られたが、2005年ごろになるとアセアン域

²⁵² 末廣昭『タイ 中進国の模索』 P.32-40 岩波新書 1201 2009年

²⁵³ 酒井弘之 タイにおける自動車部品製造業の集積 P.156 文眞堂 小林英夫 東アジア自動車部品産業のグローバル連携 第6章所収 2005年6月

²⁵⁴ 大辻義弘 P.323

²⁵⁵ 吉野文雄 グローバル化の中の地域統合 P.198 末廣・山影編 アジア政治経済論 第1部第6章所収

²⁵⁶ その後、95年の経済閣僚会議で03年への前倒しが決定した

内貿易とその経済規模の拡大により、AFTAは巨大な自由貿易地域として世界の中でも大きな地位と発言力を持つようになった。

AFTAの域内貿易自由化が軌道に乗り始めるとブランド別自動車部品相互補完流通計画（BBCスキーム）は意義がなくなってくるので、部品融通システムを前倒しする要望が産業界から出されるようになった。95年末の第5回ASEAN首脳会議において、BBCスキームはASEAN産業協力構想（AICO）へと進化した。地場資本比率30%以上の企業が域内での付加価値率が40%以上の製品を域内で貿易する場合、0～5%の関税に低減するという恩典が与えられることになった。しかし、通貨危機が起こるまでの間、アセアン諸国は海外投資の急増に慢心し対応がおざなりであったので、AICOスキームの活用は当初の期待ほど成果が出なかった。²⁵⁷

通貨危機が起こると、アセアンは共同体として無力をさらけ出した。金融資本はアセアンから逃避し、逃避できない産業資本は低稼働率と債務増大に悩まされた。通貨が極端に切り下がったにもかかわらず、現地調達率を上げられなかったため、輸入部品コストが上がり競争力が高まらずに替安を利用した輸出ドライブをかけることができなかった。この状況に危機感を抱き、産業を集積させる努力が必要なことを痛感した。アセアン諸国は、通貨危機から1年たった98年の首脳会議で、AFTAの関税引き下げ約束をさらに02年に前倒しすることを決定し、外資誘致で域内産業集積を加速させグローバルゼーション下の危機を克服しようとした。²⁵⁸ 中国が世界貿易機関（WTO）に加盟し、国際経済の舞台で存在感を増し、投資対象国としてアセアン以上の評価を得たことも危機感を募らせた大きな理由であった。

関税自由化に加えて、投資の規制緩和で域内投資を増加させようと、98年の首脳会議でAIA（ASEAN Investment Area）構想を打ち上げた。域内投資家については製造業部門への投資を2010年までに自由化するなど地域統合に対応する自由投資地域の実現を海外投資家に訴えた。

通貨危機で需要減に苦しむ中、AFTAの実現が現実になってきたので、日本の自動車産業は激しい円高や国際競争に勝ち抜くためには、今までのようにアセアンを小さく分断された国内市場と考える立場からアセアン5億人の市場ととらえて、いかに域内で効率的な生産を行っていくかという投資戦略に転換した。他の域内諸国に先駆けて「アジアのデトロイト」を標榜するなど巧みな企業誘致戦略をとったタクシン政権の政策に呼応して、2001年の後半ごろから日系自動車産業は政府に働きかけたり自主的に現地調達率向上のための努力を始めたりするなどタイをアセアン自動車生産のハブとする、危機前とは全

²⁵⁷ 吉野 P.201

²⁵⁸ 吉野 P.208 既存の機構は関税や投資誘致を重点として議論していたので、金融面の対応は微力で通貨危機の再来に対応できないおそれがあった。そのため、チェンマイ・イニシアチブなどの新しい金融協力措置を域外国との間で結んでいくことになった。

く異なる投資戦略をとっていくことになった。

4. 日・ASEAN 産業協力の始まり

従来から日・ASEAN 経済大臣会合（AEM-MIT I）においても産業協力の議論はなされてきた。例えば、第3回AEM-MIT I会合（1994年）の場において「ASEAN産業高度化ビジョン」が提唱され、裾野産業の重要性が強調された。しかしながら、概してAEMは関税交渉や貿易問題を議論する貿易大臣会合の性格が強かった。一方、日本側の関心は日本企業の投資戦略変化に伴って直接投資や地域統合の進め方など投資・産業分野へと広がっていった。日本側はAEM-MIT Iの場を貿易大臣会合のみならず、産業大臣会合の場とする必要性を感じ始めていた。²⁵⁹

しかしながら、こうしたアセアン地域産業について議論する日本の働きかけに対して警戒する動きがあった。アセアン各国は歴史的に商業資本が中心であり、製造産業のあるべき姿や産業についての政策を論じる伝統がなかったからである。

さらに、アセアン内のAFTA完成後の産業集積形成に向けての主導権争いが絡んできた。95年から順次新規加盟したCLMV諸国（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）の経済発展を日・ASEANで支援するAEM-MIT I傘下のCLMV-WGが日本とタイのイニシアチブで設立された経緯があり、マレーシアは自動車産業などにおいてタイが優位に立つ場に使われるのではないかという疑念を抱いた。²⁶⁰ また、シンガポールは産業に関する議論は自由競争を阻害することになるという規範的な疑念を持っていた。したがって、CLMV-WGを発展的に改組して産業協力の核とする組織を作ろうという考えは広く必要性が認識されたが、アセアン内の調整がつかず日本側の働きかけに対して慎重な対応に終始した。通貨危機が起こり、インドネシアの政治的混乱が深まってアセアン地域として自力で回復するための道筋が描けなくなり焦燥感が高まってきた98年11月に至り、ようやく第一回日本・ASEAN 経済産業協力大臣会合（AMEICC）がバンコクで開催された。

第一回AMEICCは、アセアンの経済成長の隘路を解消し、国際競争力を有する強靱な経済構造を構築する基盤整備協力方策を議論した。この視点から①アセアンの競争力強化②産業協力の拡大③新規加盟国への開発協力支援——を柱として産業再生の道筋を描こうとした。この議論の過程で徐々に貿易に限定されていたアセアンとの議論が少しずつ産業面や投資促進などの協力にも広がり始めた。

アセアンの経済発展は従前から域内外からの旺盛な直接投資によってもたらされており、投資環境整備が最大の課題である。通貨危機後、特に日本企業はアセアンワイドで規模の経済を享受することにより国際競争力を高めようとしていたので、AFTA、AICO、

²⁵⁹ この項は、大辻 アジア通商戦略の深化 P.333-342 に拠る

²⁶⁰ 結果的にマレーシアの疑念は的中し日系自動車メーカーの投資はタイに集中することになった。

A I Aといった地域統合の実質的進展に大きな関心を有していた。日本政府もこのころから統合進展のための支援を最大の政策目標に掲げるようになった。²⁶¹

AME I C Cにおいては当初、自動車、家電、化学など個別セクターごとにワーキンググループ（WG）を設置し、各産業の将来展望や統計データなどの情報交換、産業協力の在り方などについて議論を始めた。家電WGでは、裾野産業育成や人材育成について官民代表が共同で議論を進めた。化学WGにおいては化学産業に関する需給見通しや環境問題の検討が進められた。各国の関心が最も高い自動車WGでは、アセアン域内の自動車産業の競争力強化のための市場統合促進に関する議論が中心となった。

議論が進展するにつれて各ワーキンググループの中から横断的な課題が抽出されだした。一つは特許、法制度、基準認証、統計といった制度面すなわちソフト・インフラ整備やアセアン域内の制度統合（ハーモナイゼーション）をいかに円滑に進めていくかである。もう一つは、経済危機を再び繰り返さないために産業構造を強靱にするための政策である。特に分厚い中間層の創出により外需のみに依存せず、発展をめざす経済構造をつくり上げるため中小企業政策や人材育成策を打ち出していくことが議論され始めた。この過程において日本政府内でソフト面の協力の重要性について急速に認識が深まっていった。

一方、市場の失敗補正のため政府が一定の政策的介入を行うのが必要な場合もあるという考え方の下、中小企業政策の立案支援などの必要性が訴えられ始めた。²⁶² 中小企業政策支援協力は経済状況や有効な政策が国によって異なるので、AME I C Cにおいては政策実効性の意見交換や効果的な政策の紹介、意見交換などが中心となった。人材育成については従来の単発的な日本での研修やアセアンへの専門家派遣では質量ともに効果が上がらなくなってきたので、AME I C Cでの議論をもとにして「1万人研修」や「巡回指導」のような新しいタイプのアセアン製造業基盤育成協力が立案された。

議論の過程で国ごとの実情に合わせた中小企業協力は二国間で行うべきであるという動きが出てきて、その第一歩としてタイの水谷ミッションやインドネシアの浦田ミッションへとつながっていった。このような産業協力政策対話の機運はアセアンレベルで深化し、支援メニューは2000年ごろ大体整備された。タクシン政権でソムキッド副首相が裾野産業育成の施策を打ち出そうとしたときには、相手方である日本側の政府、自動車業界とも協力の必然性と準備が十分に整っていたといえる。

²⁶¹ こうした考え方は所管産業が地域統合に密接な利害を有する通産省や大蔵省を中心として生まれてきたものであり、外務省は地域統合について二省に比べて関心が高くなかった。

²⁶² 末廣 アジア政治経済論 P.228-230 中小企業政策など日本の政策協力を末廣は市場の失敗を補完するための政策協力と規定している。AMEICCでの制度域内統合とハーモナイゼーションのための協力はアメリカ流とまではいえないにせよ、域内貿易投資の自由化・円滑化についての動きであり旧来型の市場失敗補完のための政策支援とは異なると考えられる。協力には二つの流れがあった。

5. ソムキッド副首相の投資誘致策進展と日本自動車産業の本格的進出

(1) タクシン首相の自動車産業育成策

タクシン政権は一党で過半数を制したタイ政治史上初めての政権であり、過去の政権と異なり、その強力な基盤を利用していくつかの産業を選び出して産業政策を立案し生産性向上や技術革新を進めようとした。²⁶³ タクシン政権は首相自らを議長とした **National Competitiveness Committee** を設立し、タイに産業クラスターを構築しようとした。五つの産業分野をターゲットとして選抜し、BOIが新たな設備投資に優遇措置を与えるなどして産業集積を進めようとした。ヴィラユット政策研究大学院大学助教授は、最も成功したのがHDD製造業と自動車産業であったと指摘している。

2000年当時、インドネシアやフィリピンは内政の混乱から内需が縮小し市場として有望視されず、マレーシアは市場が小さいことと国民車であるプロトン優遇策で競争が歪曲されていたことが新規投資先としての魅力を減殺していた。他方、タイは首相自ら「アジアのデトロイト」になると宣言し、BOIは自動車セットメーカーや部品産業の新規投資優遇策を講じるとともに、日本での誘致のためのロードショーを頻繁に開催した。ソムキッドは大蔵大臣であるとともに経済担当の副首相を兼務していたので、工業省に対して部品裾野産業集積のための技術指導などの施策を積極的にとるよう強く指示を出した。²⁶⁴

(2) 日系自動車メーカーの攻勢開始

このころ、日本企業とタイ国内企業で景気認識がかなり異なるという奇妙な現象が起こった。バンコク日本人商工会議所(JCC)は毎年2回春・秋に景気動向調査という名称で先行きの景況見通しについてDI調査を行っていた。通貨危機から4年近くたった01年のタクシン政権成立時、タイ地場企業の景況感は一時的に金融収縮、輸出不振、構造上の脆弱性などによりなかなか明るくならなかった。CEO首相として中小企業や農民を支持基盤として強力な政治を行うことを標榜していたタクシン首相周辺では、早く成果を上げないと求心力が弱まってしまうという危機感が強くなっていた。

日本企業の景況感もタクシン政権になって01年下期は米国同時テロの影響により、DI数値がマイナス19ポイント(01下期)、マイナス4ポイント(02年上期)と見通しが急速に悪化した。しかしながら、02年半ばごろになると01年下期の実績はプラス13ポイント、見通しはプラス42ポイント(02年上期、これは前期見通し時より差し引

²⁶³ Veerayooth kanchoochat P.19, *Explaining Reform Politics in Thailand, 1980-2011: Coalition, Constitution, and Economic Consequences* 2014年1月

²⁶⁴ JETROバンコク事務所の技術協力担当次長の野中氏(当時)からの聞き取りによると、ソムキッド副首相と政治的に協力関係にあったスリヤ工業大臣が地場部品メーカーとして地力をつけてきたサミット・オートの一族であり、自動車産業事情に精通していたこともソムキッドの振興策が徹底できた大きな要因となった。

き46ポイント上昇)、プラス47ポイント(02年下期)と急上昇に転じた。²⁶⁵これが公表されると、タクシン政権は、日本企業がタクシン主導のDual Track Policyを信認し今後に明るい見通しを持って投資を加速していると喧伝した。²⁶⁶

設備投資から見ると、01年下期調査では、02年設備投資計画は前年比3.2%の伸びに過ぎず、電気・電子機械の伸びはマイナス23.5%、輸送用機械はマイナス8.6%という先行き弱気な状況であった。それが6カ月たった02年上期調査においては02年の設備投資計画が前年比19.3%増と極めて強気の見通しに転換した。電気・電子機械産業は引き続きマイナス26.9%と弱気のままであったが、輸送機械がプラス59%へと突如強気に増加した。投資が増加すると答えた企業は4社しか増えていないにもかかわらず、投資予定額が倍近く増加すると答えていることから、自動車メーカー1社当たりの投資予定額がほぼ倍近くに急増したと推量できる。

このころ、欧米自動車メーカー大手企業は規制が少なく、部品産業の集積が他のアセアン諸国より進み始めたタイに生産拠点を集中させる戦略を取り出した。²⁶⁷このような欧米企業の動向に対し、タイで最大のシェアを有するトヨタはBBCスキームを使って部品相互補完体制を拡充するとともに海外市場専用車を国際分業により製造するためのプロジェクトIMV(Innovative International Multipurpose Vehicle)を発足させた。タイでディーゼルエンジン、インドネシアでガソリンエンジン、フィリピンやインドでマニュアルトランスミッションなどの生産を分担し、車両組み立てはタイやインドネシアで行う体制とした。²⁶⁸タイ現地法人の部品調達を03年までに100%アセアン域内とする計画を策定し価格競争力を高めようとした。²⁶⁹デンソーやアイシン精機などの関連部品企業もIMVプロジェクトに対応するため、02年ごろから現地製造による部品供給を急増するべく現地での増産投資へ舵を切った。

AFTAによる地域経済統合が実現する過程で、投資奨励策や人材育成策により裾野産業を育成しようとしたタイ政府の政策と日系自動車メーカーの設備投資が相まって、タイにおける自動車産業の急速な発展が始まったことが以上から容易に推測できる。02年以降、現地化へ向けての投資は増加する一方となり、04年からIMV車が市場に投入されると生産量も予想以上に伸びていった。こうしてタイは「アジアのデトロイト」と名実ともに呼ばれるに足る一大自動車生産集積地へと成長していった。

²⁶⁵ JCC経済調査会 2002年春期 タイ国日系企業景気動向調査 P.2

²⁶⁶ 当時のバンコク商工会議所幹部への聞き取りによると、ソムキッド副首相はこの調査結果を事前に知らされると予想外の好結果に驚き、発表に同席したいと要請したぐらいで、公表時に積極的にインタビューに応じ、経済政策の効果ができてきたとのコメントを出した。

²⁶⁷ 経産省 通商白書2001 P.8 01年5月

²⁶⁸ トヨタ75年史P.

²⁶⁹ 通商白書2001 P.8

(3) 直接投資と技術協力の生産性向上効果

既に多くの経済学者によって、外国企業から地場企業に技術、市場情報、経営にかかわる知識などが何らかの方法で伝播し、地場企業が生産性が向上するか否かに関する実証的な経済分析が様々な途上国について行われている。²⁷⁰そうしたスピルオーバー効果は、地場産業がある程度の実力を有している場合に観察されやすく、外国企業と比べて生産技術や経営などのレベルが大きく劣る場合には知識を吸収することが難しくスピルオーバー効果が生じ難いという仮説が Kokko 等によって提起されている。それと同時に、それだけが直接投資が地場企業が生産性や実力の向上をもたらすか否かを定めるわけではなく、他にも決定要因があることを示唆する分析結果もある。

また、意図せざるスピルオーバーのみならず、意図的な技術協力をもってしても、地場産業の生産性を高められるとは限らないことは様々な場合に確認できる。いかなる場合に技術協力が成功しやすいかについても同様に様々な観点から分析を試みるべきであろう。

本論文において、タイにおける直接投資により地場企業の技術レベルが引き上げられたことを分析し、Kokko などの過去の研究と同じスピルオーバー効果が確認できた。さらに、日本の技術協力とタイ政府の積極的な裾野産業育成策により地場産業の生産性が向上し、それがアジアのデトロイトと呼ばれるほどの自動車産業集積地となったことを明らかにした。また、インドネシアなど他のアセアン各国の場合はタイと異なり、地場産業の技術レベルがあまりにかけ離れていたため巡回指導や診断事業など技術協力を行っても効果が上がらなかったことも示すことができた。意図的な技術協力についても、経済的要因に加え、政治や行政にかかわる要因が重要であることは今後分析が進んでいくであろうが、その関係性についての明確な一例を示すことができたと考える。

第四節 泰日工業大学の設立と人材育成（補論）

タクシン政権の新産業政策、日本の政策支援、日本の直接投資新展開、タイ民間企業の成長というタイ・日それぞれの官民の寄与が完全にかみ合った2002年ごろから、タイは通貨危機を乗り越えて新しい経済発展の段階に突入し、中進国の中でも工業国へと変化していった。03年以降、自動車産業が自立的発展を遂げるようになると、人材育成などソフト・インフラ整備が欠かせなくなった。その局面で出てきた、他のアセアン諸国では見られないユニークな教育機関である泰日工業大学の設立について考察する。

²⁷⁰ Kokko,A(1994) “Technology, Market Characteristics, and Spillovers,” *Journal of Development Economics* 43(2), 279-293

Javorcik,B.S. (2004) “Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages,” *American Economic Review* 94(3), 605-627

1. 泰日技術振興協会の誕生

1960年代、日本の海外進出が本格化し始めると日・タイ間で貿易不均衡問題が深刻化した。タイで日本製品があふれだしオーバープレゼンス問題が出てきた。²⁷¹ 71年にはバンコクの大学の中に反日を標榜する学生クラブが結成された。このころから日本の技術協力が日本のためか相手国のためのものかという理念論争が始まっていた。²⁷² 日本側で日タイ間の不協和音の解決に奔走した穂積伍一氏は、この時代の状況を①片貿易や進出企業に対する批判は厳しく反日機運は高い②タイのための協力といっても結果は日本を利するものになってしまう③日本の協力は技術分野の教育の協力が期待されている——と要約していた。²⁷³ こうした状況を打開するため72年7月、日本側に日・タイ経済協力協会が、73年1月にタイ側に泰日経済技術振興協会（TPA）が設立された。

74年1月の田中角栄首相訪タイの際には、激しい反日デモが起こった。同じころから既にTPA内部では「将来タイに技術学校を設立する」ことを目標にしていた。他国でも日本留学生OBが同様の協会を設立していたが、タイが違ったのはさまざまな事業を行っていたことだった。TPAは機器の性能検査と補正修正を担当する工業計測器校正センターをつくり、タイ最大の機関として利用された。日本から専門家をTPAに派遣し、生産管理などの技術研修を行い始めた。²⁷⁴ 設立後通貨危機まではTPAは「日本の技術や人材育成の状況を紹介する」日本とタイの懸け橋とみなされていた。

2. 通貨危機時の診断事業の実施

TPAにとって通貨危機は大きな転機となり、これ以降は第2期と呼べる。通貨危機が深刻になり金融収縮が起こると、借り手の記帳などガバナンス向上と貸し手の審査能力向上が喫緊の課題となり、タイ政府部内で日本の診断制度の導入が一つの解決策として提起された。日本との関係が深かったTPAは診断士研修育成事業の実施機関として名乗り出た。研修の主体となり、診断士制度構築の主体にもなることで、従来以上にタイ工業省、通産省との接触、折衝の機会が増えた。また、日本から派遣された専門家は診断の専門家であっても、タイに関する専門家でも外国での研修の専門家でもなかったもので、多くの困難と行き違いが生じた。この仲裁を積極的に行ったことや、専門家のリーダーであった村林諒氏と共同で問題解決に取り組んだことにより、研修の手法や官庁との折衝についてノウハウを蓄積した。

TPAが診断士制度を構築するに当たっては、既存のコンサルティング企業との軋轢やそ

²⁷¹ 久保田誠一 国際協力の現場から見たアジアと日本 P.292 2009年

²⁷² 久保田 P.293-298

²⁷³ 久保田 P.299

²⁷⁴ 久保田 P.308

れを所管する大蔵省の非協力などに遭遇し非常な苦勞を余儀なくされた。工業省の診断事業入札についても苦勞し折衝に手間がかかった。²⁷⁵ 一方、診断士補の実地研修という名目で1000件以上のタイ地場企業に対して財務や技術など生産性向上のための指導を行いこれら企業の技術レベルや人材育成の問題点について助言指導の経験を蓄積した。この時期にTPAは第1期の日本技術の紹介機関・日タイの架け橋からタイにおける研修機関へと進化していったといえる。

「AOTS 50年史」は診断事業について記載していないが、これはTPAがAOTSの支援から自立して研修事業を実施していたことを示唆している。バンディット事務総長は、この時期の困難のおかげで教育についての経験が深まり、TPA内部で大学設立への熱意と決意が高まったと述べている。TPAが単なる留学生OBの親睦団体で日本との紐帯であるという以上に、新しいタイプの教育機関として、タイ社会の中で大きな地位を占めていくまでの準備期間として研修事業に専念した通貨危機以降の98～03年ぐらいまでを第2期として位置付けることができる。

3. TPAにおける技術大学設立の動き

通貨危機後、TPAは研修機関としての実績を積み、タイ政府や自動車などの産業界、日本政府との関係を深めていった最中03年に設立30周年を迎えた。このころからTPA首脳部は、スポン氏、プラユーン氏など創立に深くかかわりタイの実業界・学会などで活躍してきた中堅層が占めるようになってきた。彼らは日本にいる当時から、タイの技術力向上のために日本の技術力と考え方をタイで活用する方策を議論してきた。第2期の診断士によるタイ企業近代化支援もその一環であり、診断士制度創設に失敗したとはいえ、その経験蓄積と診断士補の活躍がタイ社会に与えたインパクトに自信を深めていた。一方、03年ごろには、日本の自動車産業は危機を乗り越え、統合アセアン市場への浸透のため一斉に大增産に入り始めていた。診断事業や巡回指導の結果から、今後のタイ自動車産業にとって技術力を持つ人材の確保が最大の課題になることがTPAの元留学生には明らかであった。このころ、労働集約型産業で躍進が目覚ましかつた中国が理工系大学1200を擁し毎年卒業生46万人を輩出するのに対し、タイは70大学、3.5万人の理工系卒業生が就職するに過ぎなかった。²⁷⁶ これから「アジアのデトロイト」を目指すには、人材の充足が最大の課題であった。

日本企業の動向に詳しいTPA幹部は、創設30年にして宿願であった技術工科大学を開設するタイミングが来たと感じ取っていた。03年に設立検討に入ることを決議し、F/S調査を開始した。同時期に日本企業のタイへの投資が加速した。トヨタはIMVの販売が好調になったことから、05年に第三工場の新設、第二工場の増設を決定した。また、

²⁷⁵ TPAの中で当時診断事業の担当していたバンディットTPA元事務総長への聞き取りによる

²⁷⁶ 泰日経済技術振興協会 泰日工業大学に関するパンフレット 06年

国外3番目の研究開発拠点を欧米に続き設置することを決定した。いずれは、ピックアップトラックについて日本での生産を停止し、タイへ全面移管するとともに生産能力を30万台に増加させる計画を発表した。ホンダも生産設備をほぼ倍増させることを決定した。TPAは、05年4月に日本へミッションを派遣し日本の投資状況を確認したうえで、5月の理事会において技術工科大学設立を決議した。

一方、日本企業にとって、TPAは30年間それほど身近な存在ではなかった。生産管理や技術研修はタイ人、タイ企業が対象であったし、機械の計測補正は日本企業が顧客であったが窓口は日系企業のタイ人であった。したがって、日系企業幹部にとってTPAは日本語教育機関として有名であっても、タイでの診断事業についての知識も十分になく、元日本留学生の同窓会として親しみを抱いているという程度であった。やがてタイへの投資を本格化するに至り、日本企業にとって人材育成が最大の課題になってくると、TPAの技術工科大学をつくる構想に対して大きな関心を抱くようになった。05年になると、TPA構想の実現が日系企業にとって重要だという認識が広がり、バンコク日本人商工会議所に協力の受け皿として、泰日工業大学委員会が設置された。

産業に密着した工科大学を設立するというTPA留学生OBの長年の願いから、①産業界のニーズに応じた学生教育のための産学連携②日本語学習カリキュラムの重視による日本語のできる技術者の育成③現場での実習を重視することにより現場ですぐに役立つ実務的エンジニアの育成④社会人学生も受け入れ学生と社会人が共同学習⑤特に需要が高い自動車産業で必要な技術教育を実施——などタイの他の大学とは全く違う手法を活用する大学を設立しようとした。

日本企業や日本の大学との間で協力を進めることになり、①日本の研修カリキュラムやノウハウの提供②研修・実習のための設備や機材の提供③奨学金制度の創設④卒業生の日本企業への就職⑤日本の大学生の交換留学や教員研修——などをバンコク日本人商工会議所に要請し、日系企業はこれらを全面的に実施することを約束し卒業生がタイ産業発展に実践的に貢献できる人材となるよう全面的に協力した。

学部は工学部、情報学部、経営管理学部の三つを設けた。工学部には自動車工学、生産工学、情報学部は情報技術、コンピューター工学、経営管理学部に工場経営管理、人材開発管理などタイで将来不足しそうで育成が最も必要な分野に注力しようとした。自動車分野では2010年に熟練労働者（7万人）、技術者（5万人）、エンジニア（1万人）が必要と予測されていた。²⁷⁷ 学部・学科構成はこれらの人材ニーズにきちんと対応するものであった。こうして07年8月に泰日工業大学が開学した。

「アジアのデトロイト」としてタイに自動車産業が加速度的に集積する中、人材育成が喫緊の課題となっていた。そこへ開学したので、タイミングとしても授業内容としても日

²⁷⁷ TPA パンフレット

系製造業のニーズにきっちりと対応するものとなった。さらに事務機材や実習機材は中古でも受け入れることとしたので、日本企業は積極的に更新時に中古機械を提供した。そのため、授業も座学に加え実習授業が充実し、入社時の即戦力として卒業生に対する企業の評価は既存の大学の卒業生よりはるかに高かった。従来、このようなプロジェクトでは日本企業に対して一般的な寄付（donation）を要請するが、TPAは寄付を要請せず、授業への技術協力、インターンシップ、奨学金など卒業生採用と密接に関連する形で協力してもらう形をとった。日系企業の側も、協力の対価として優秀な学生との接触による人材確保ができるという関連性が明確であったので、協力への意欲がより高まった。²⁷⁸

07年ごろは自動車産業の興隆期にあっていたので、卒業生も自動車企業への就職の希望が強かったが、その他電気、繊維などの日系企業からは学生が獲得しづらいとして不満が少なからず聞かれる。また、自動車産業の中でも大企業であるセットメーカーへの就職希望が強く、中小部品企業への就職が求人ほど進まないという問題が出始めている。さらに、自動車企業の立地は現在徐々に東南部へ移っているが、卒業生はバンコクでの勤務を望む場合が多く、ミスマッチが起こり始めている。大学の成果が予想以上に早くからあがっているために、日系企業にとって急速に期待が高まり、期待に応えられない部分について不満が出始めるほどの事態となり始めている。これらの不満も、TPAが設立した大学がタイの高等教育の中で日系企業の人材育成ニーズに最も適合したものであり、企業の期待が非常に高いことの表れであると言える。

4. 泰日工業大学の意義

泰日工業大学（TNI）は開学以来、日本留学生OBが設立した大学として、また日本的な技術人材育成の成功例として華々しく取り上げられているが、このほかにも重要な意味を持っている活動であると思われる。

第一は、通常の協力は両国政府が何らかの形で民間を支援するケースが多いが、TNIプロジェクトは両国の民間同士の協力で成り立っている新しいタイプの協力である。TNIの通常の運営資金はTPAが授業料などで独自に調達しており、日本の官民は一切関与していない。日本の民間企業に対して寄付は期待していない。それより実習、インターンシップ、奨学金、採用、機材供与など学生の技術力向上と日系企業で働く場合の基礎的素養習得など実業の効果が上がることに集中している。TPAは沿革からはもちろんのこと、診断事業に関与したころから日系企業との接触機会が増加し、そのニーズを十分に把握していた。そして、自動車メーカーの設備増強のタイミングに完全に一致したタイミングにTNIを設置し、日系企業の人材供給要請に的確に答えていった。日系企業もTNIが学生を募集するにあたって優秀な申し込み者を募集できるよう奨学金や実習などTN

²⁷⁸ バンディット NTI 学長への聞きとりによる

Iの学習が卒業後の就職にきちんとつながっていることを示せるように金銭でなく実業の面で協力支援した。双方の民間が相手のニーズを適格につかんだうえで協力し合うという従来見られないタイプの民・民協力が生まれた。

第二は、TNIプロジェクトがたのアセアン各国に例がない稀なケースであることである。留学生OBはアセアン各国に同じように同窓会組織を持っているが、TNIのような大学は持っていない。インドネシアで以前から類似の大学組織があるが、技術系の産業人材育成機関といえる状況には至っていない。他のアセアン諸国の留学生OBは、自分の国にも同様の大学を日本の協力で創設したいと要請するが、①タイのような産業の状況に至っていないこと②現地日系企業と密接な関係が築けていないこと③TPAのような研修・教育に関する経験を十分に積んでいないこと——などから未だ創設が困難であるし、大学ができたとしても成功が見込めない状況にある。

これらの状況から考えると、TPAのような日本をよく理解し仲介ができる技術協力の受け皿があったからこそタイで直接投資や投資環境整備が円滑に進んだことがわかる。TPAも診断事業からの長い日系産業とのかかわりが大学を運営する際その要望と合致させるものにできたと言える。TPAの費用は当初、日本側の日タイ経済協力協会を通じて委託費として日本側から支出されていたが、診断事業などの実施により財政的にも自力でTNIを設立することができるようになった。²⁷⁹ TPAは設立当初から技術大学を設立することを最終目的としており、その目的のために日系企業の投資活動と密接に関連を持つように努めてきたことも他国との相違点として明らかである。

²⁷⁹ TPAは自主事業の導入により自立した組織になっていき、2000年には日本からの委託費は全体の1割しか占めなくなった。途中から、日本の技術紹介よりタイの技術向上のためにいかなる研修・教育を企画すべきかが最大の課題となっていた。社団法人日・タイ経済協力協会 「共に歩み、共に進んだ30年」P.107 03年3月

第一章でみたとおり、通貨危機時の日本官民の対応は外交青書が新宮沢構想など資金援助を中心に記述し、通商白書が自動車産業などの企業対応を中心に分析している程度であった。

本論文においては、資金援助に加えて危機直後からタクシン政権による経済復興期に至る間の地場企業競争力強化への日本の技術協力の実態を明らかにした。さらにタイ政府においてチュアン民主党政権とタクシン愛国党政権の政策を対比することにより、タクシン政権の中小企業政策が日系自動車企業の大規模投資を誘引した因果関係を分析した。同時に、日本官民の技術協力がタイ政府の経済政策と相まって日系企業投資を加速する積極的要因になったことを明確にした。

第二に、カツェンスタインの著作では示唆されているにとどまっていた日系企業の東南アジアでの開放型ネットワークの構築について、第二章の巡回指導や第四章のアセアン統合に備えての日アセアン産業協力委員会（AMEICC）などの活動により通貨危機後2000年代に入り急速に進んでいった実態を明らかにした。また、通貨危機時の日系企業の苦境が深刻であったことからネットワークの開放により現地調達率を上げることが危機脱出の最大の方策であり、そのためには速やかに地場企業の技術力を向上させることが経済合理性の観点から迫られていたことを導き出された。通貨危機がカツェンスタインのいう日本の海外展開第三期への変容を加速したといえる。

第三に、通貨危機時における日本の知的支援協力の代表例として挙げられる水谷ミッションの中小企業政策支援に対するタイ政府の政治的対応を分析した。従来は日本の制度移転ととらえており、確かに初期の活動はそうであったが、やがてタイ政府は取捨選択し変更を加えていった。チュアン政権は技術分野の政策について工業省が政治的意図からそのまま政策として受け入れる一方、大蔵省は金融分野の提言について市場不介入主義を堅持しまったく受け入れなかった。タクシン政権の中小企業政策導入は日本の制度提言を受け入れたというより中小企業者を支持基盤とする初めての政権であったことから民主党とまったく逆で考えられるすべての政策を導入したことを明らかにした。

その例として以下の3つの政策受容の経緯を政治・経済的観点から分析した。

- ① 診断制度は日本の制度移転としてはじめてだが、制度立案の主導権が日本の優れた専門家の支援を受けたタイ側 TPA に移り診断と融資の結合や裾野産業育成の手段となるなど日本で期待した政策効果よりレベルの高いものとなった。
- ② OTOP 運動は日本の一村一品運動の制度移転というより平松知事の政治的支援を受けながら、タクシン政権が一村一品運動を下敷きにして自分たち自身でタイ一国ワイドの政策に作り上げていったもので知事以外の日本の協力はデザインやマーケティングなどタイ側の不得意な分野に集中し日タイ間の政策協力の成功モデルとなった。

- ③ 巡回指導制度も日本のクラスター育成中小企業制度移転の要素があったが、現地での日タイ官民の産業の利害を踏まえて現実的な協議により地場産業の生産性向上策がきめ細かく策定実施された。

これらの事例から、日本の知的支援協力は通貨危機直後、制度移転から始まったものが、水谷提言についての現地政府との困難な協議を教訓にしてその後相手国との議論や働きかけにより相手国の実情に合ったものに変えていった過程を明らかにした。

第四に、技術協力の効果が相手国産業の集積状況や日本の投資水準と関連が深いことを明らかにした。他国でも巡回指導、診断制度など裾野産業を育成するための中小企業支援を実施してきたが、自動車産業については通貨危機後タイのみがアセアンの生産基地となるほど急速に成長していった。大野は日本の産業分野についての技術協力プログラムを列挙しているが、本論文ではタイで効果が最大であった要因として産業集積が重要であったことを明らかにした。

タイにおいては産業が十分に蓄積していたため、診断、巡回指導の場で候補企業選定や技術指導内容について双方の官民が密接に協議できた。タイ地場産業の技術水準が適切な指導により日系企業が求めるレベルに到達すると確信したので、指導の方法、水準が企業ごとに適切なものとなるよう双方で十分に協議できた。

補足的にインドネシア浦田ミッションのケースを取り上げ比較した。当時のインドネシアでは候補地場企業の水準も日系企業の集積状況もタイに比べて十分でなかった。したがって浦田ミッション提言はタイ水谷ミッションのものより完成度が高かったにもかかわらず技術協力の効果が十分に上がらなかった。一方、現在のインドネシアの状況はほぼ当時のタイと同レベル水準に到達しているため、今タイと同じ技術協力を実施すれば最大限の効果をあげられる可能性があることを示唆した。

最後に、アジアで活用される産業政策ツールとして診断制度、工科大学、職業訓練などが例示されるが、タイではこれら分野の技術協力を進める際 TPA が仲立ち役・受け皿として効果を底上げしたこと状況を分析した。アセアンの他国も留学生 OB 団体を結成しているが、両国産業と深く関わりを持っていたのは TPA が圧倒的であった。通貨危機後、診断制度構築に関与しはじめてから現地診断、巡回指導などにより日系企業の裾野産業に対するニーズを的確につかんでいくことにより、アジアのデトロイトと呼ばれるほどの自動車生産基地になる時期に産業に密着した特異な人材育成機関である泰日工業大学を設立することができた。こうした TPA の独自活動が必要条件ではないものの両国の技術協力の効果を上げることに大きく貢献していることを補足的に明らかにした。

参考文献

序章

- P.J.カッツェンスタイン 世界政治と地域主義 世界の上のアメリカ、ヨーロッパの中のドイツ、アジアの横の日本 A World of Regions Asia and Europe in American Imperium 書籍工房 早山刊 2012年6月
- 末廣昭 戦後アジアの形成と日本 日本のアジア認識・政策の変容 中央公論者 2014年
- 大野健一 産業政策のつくり方 有斐閣 2013年
- 通商白書 平成9年版—平成14年版 大蔵省印刷局
- 大庭三枝 重層的な地域としてのアジア 有斐閣 2014年

第二章

- 唐沢 敬 アジア経済 危機と発展の構図 朝日選書 636 朝日新聞社
1999年
- 榊原 英資 アジアは近代資本主義を超える 中央公論新社 2005年
- 日本と世界が震えた日 中央公論新社 2000年
- 高橋・関・佐野 アジア金融危機 東洋経済新報社 1998年
- 平川均・佐藤隆文編著 通貨危機後のアジア経済と改革への展望
日本図書センター 2003年
- 滝井・福島編著 アジア通貨危機 日本貿易振興会 1998年
- アジア動向年報 1997—1999 アジア経済研究所
- 原 洋之介編 アジア経済論 NTT出版 1999年
- 原 洋之介 グローバリズムの終焉 NTT出版 1999年
- アジア型経済システム 中公新書1555 2000年
- 現代アジア経済論 岩波書店 2001年
- 新東亜論 NTT出版 2002年
- 青木昌彦・寺西重郎編著 転換期の東アジアと日本企業 東洋経済新報社
2000年
- 深川由紀子 東アジアの構造調整とコーポレートガバナンス形成（上掲 所収）
（財）海外技術者研修協会 AOTS 50年史 2010年
研修 NO278—286 98年—00年
- JICA TAIタイ自動車インスティテュート派遣専門家総合報告書
2002年

藤本 豊治 タイ国自動車産業の技術力向上に向けて
バンコク日本人商工会議所所報 2002年

第三章

原 洋之介 アジアダイナミズム NTT出版 1996年

安田靖 タイ 中公新書889 中央公論社 1988年

井上隆一郎 タイ 産業立国へのダイナミズム 筑摩書房 1991年

水谷 四郎 (JICA) 中小企業振興政策マスタープラン 1999年

タイ国における産業構造調整と経済再生

日・タイパートナーシップ所収 1999年

浦田 秀次郎 (JICA) Policy Recommendation for SME Promotion in The Republic of
Indonesia 2000年

(財) 海外貿易開発協会 タイ中小企業診断事業にかかわる専門家派遣総括報告書
2004年

タイ診断事業評価 調査報告書 2000年

末廣昭・山影進編 アジア政治経済論 NTT出版 2001年

Naoyuki Yoshino and Farhad Taghizadeh-Hesary Analytical Framework on Credit
Risks for Financing Small and Midium-sized Enterprises in
Asia Asia -Pasific Development Journal Vol.21,No2,2014

天野裕子・三重野文晴 タイの通貨危機と今後の対応策 開発援助研究 Vol.5,No1,
1998

第四章

Thaksin Shinawatra 演説集 2003-2008 Thailand on the World Stage
Thaicom Foundation 2008年

Pasuk Phongpaichit & Chris Baker Thaksin Silkworm Books 2009年

タイ国 近現代の経済と政治 刀水書房 2006年

Thailand's Turbulent Politics GRIPS Forum 2014年

Pansak Vinyaratn 21th Century Thailand Facing the Challenge Economic
Policy & Strategy CLSA Books 2004年

柿崎一郎 物語 タイの歴史 中公新書 2007年

東南アジアを学ぼう メコン圏入門 ちくまプリマー新書 2011年

平松守彦 “One Village, One Product” Spreading throughout the world 2006年
地域自立戦略 毎日新聞社 2004年

- 大分県一村一品21推進協議会 一村一品運動20年の記録 2001年
- 玉田芳史・船津鶴代編 タイ政治・行政の変革 1991-2006年
研究双書No. 568 アジア経済研究所 2008年
- 末廣昭・東茂樹編 タイの経済政策 研究双書502 アジア経済研究所
2000年
- 国宗浩三編 国際資金移動と東アジア新興国の経済構造変化 アジア経済研究所
2010年
- 玉田芳史 民主化の虚像と実像 京都大学学術出版会 2003年
- アティワット・サッパイトゥーン タクシン・チナワット NNA
2005年
- 末廣昭編 タイの制度改革と企業再編 研究双書524 アジア経済研究所
2002年
- 末廣昭 タイ 中進国の模索 岩波新書1201 岩波書店 2009年
新興アジア経済論 岩波書店 2014年
タイ 開発と民主主義 岩波新書298 岩波書店 1993年
- 柴田直治 バンコク燃ゆ めこん 2010年
- 日本タイ協会編 現代タイ動向 2006-2008 めこん
- Veerayooth Kanchoochat Explaining Reform Politics in Thailand, 1980-2011
2014年
- 小篠春彦 タイ一村一品運動に関する講演資料 2006年
- 小林英夫・竹野忠弘編著 東アジア自動車部品産業のグローバル連携
文真堂 2005年
- デロイトトーマツ コンサルティング 自動車アセアン攻略 2013年
- トヨタ自動車 75年史 2012年
- (社)日・タイ経済協力協会 共に歩み、共に進んだ30年 2003年
- バンコク日本人商工会議所経済調査会 タイ国日系企業景気動向調査報告
2000-2003年
- 深沢淳一・助川成也 ASEANメガ市場統合と日本 文真堂 2014年
- 河森正人 東アジア新世紀 大阪大学出版会 2013年
- 山澤逸平ほか アジア太平洋の新通商秩序 勁草書房 2013年
- 山影進 編 新しいASEAN アジア経済研究所 2011年
- 久保田誠一 国際協力の現場から見たアジアと日本 2009年
- (社)日・タイ経済協力協会 TNI支援委員会第1回会合資料 2006年
日・タイパートナーシップNo. 109号
2007年

アジア学生文化協会 泰日工業大学 アジアの友 第448号 2006年

Kokko,A Technology, Market Characteristics, and Spillovers, Journal of
Development Economics 43(2), 279-293 1994

Javorcik,B.S. Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic
Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages, American
Economic Review 94(3), 605-627 2004