

独立行政法人 国際協力機構  
タイ王国 工業省 工業振興局

タイ国  
中小企業クラスター及び  
地域開発に資する  
コンサルティング・サービスの開発  
パイロットプロジェクト報告書

2005年10月

ユニコ インターナショナル株式会社  
財団法人 国際開発センター

経済

JR

05-099

独立行政法人 国際協力機構

タイ王国 工業省 工業振興局

タイ国  
中小企業クラスター及び  
地域開発に資する  
コンサルティング・サービスの開発  
パイロットプロジェクト報告書

2005年10月

ユニコ インターナショナル株式会社

財団法人 国際開発センター

## Eleven Industrial Promotion Centers (IPCs)



### IPC 1 (7 provinces)

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

### IPC 2 (4 provinces)

- |                 |         |
|-----------------|---------|
| 9. Uttaradit    | ウタラディット |
| 10. Phitsanulok | ピサヌロク   |
| 12. Sukhothai   | スコタイ    |
| 15. Phetchabun  | ペチャブーン  |

### IPC 3 (5 provinces)

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| 11. Tak            | ターク        |
| 13. Kamphaeng Phet | カンเพーンเป็ด |
| 14. Phichit        | พิชิต      |
| 16. Nakhon Sawan   | นาコン ساวัน |
| 36. Uthai Thani    | อุทัยธานี  |

### IPC 4 (6 provinces)

- |                     |              |
|---------------------|--------------|
| 17. Nong Khai       | นงคาย        |
| 18. Loei            | ルーอี         |
| 19. Nong Bua Lamphu | นงบัว ลานพู่ |
| 20. Udon Thani      | อุดรธานี     |
| 21. Sakon Nakhon    | สกลนคร       |
| 22. Nakhon Phanom   | นครพนม       |

### IPC 5 (6 provinces)

- |                   |           |
|-------------------|-----------|
| 23. Khon Kaen     | ขอนแก่น   |
| 24. Kalasin       | กาฬสินธุ์ |
| 25. Maha Sarakham | มหาสารคาม |
| 31. Roi Et        | ร้อยเอ็ด  |
| 32. Yasothon      | ยโสธร     |
| 34. Mukdahan      | มุกดาหาร  |

### IPC 6 (4 provinces)

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 26. Chaiyaphum        | ชัยภูมิ    |
| 27. Nakhon Ratchasima | นครราชสีมา |
| 39. Lopburi           | ลพบุรี     |
| 40. Saraburi          | สระบุรี    |

### IPC 7 (5 provinces)

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| 28. Buri Ram         | บุรีรัมย์   |
| 29. Surin            | สุรินทร์    |
| 30. Si Sa Ket        | ศรีสะเกษ    |
| 33. Ubon Ratchathani | อุบลราชธานี |
| 35. Amnat Charoen    | อำนาจเจริญ  |

### IPC 8 (14 provinces)

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| 37. Chainat             | ชัยนาท          |
| 38. Sing Buri           | สิงห์บุรี       |
| 41. Ang Thong           | อ่างทอง         |
| 42. Suphanburi          | สุพรรณบุรี      |
| 43. Ayutthaya           | อยุธยา          |
| 44. Kanchanaburi        | กาญจนบุรี       |
| 45. Nakhon Pathom       | นครปฐม          |
| 46. Nonthaburi          | นนทบุรี         |
| 47. Pathum Thani        | ปทุมธานี        |
| 49. Samut Sakhon        | สมุทรสาคร       |
| 51. Samut Songkhram     | สมุทรสงคราม     |
| 52. Ratchaburi          | ราชบุรี         |
| 53. Petchaburi          | เพชรบุรี        |
| 54. Prachuap Khiri Khan | ประจวบคีรีขันธ์ |

### IPC 9 (10 provinces)

- |                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| 48. Phra Nakhon (Krung Thep=Bangkok) | ปทุมธานี    |
| 50. Samut Prakan                     | สมุทรปราการ |
| 55. Nakhon Nayok                     | นครนายก     |
| 56. Phrachin Buri                    | ปราจีนบุรี  |
| 57. Chachoengsao                     | ฉะเชิงศรา   |
| 58. Chon Buri                        | ชลบุรี      |
| 59. Rayong                           | ระยอง       |
| 60. Chanthaburi                      | จันทบุรี    |
| 61. Trat                             | ตราด        |
| 62. Sa Kaeo                          | สระแก้ว     |

### IPC 10 (7 provinces)

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 63. Chumphon    | ชุมพร        |
| 64. Ranong      | ระนอง        |
| 65. Surat Thani | สุราษฎร์ธานี |
| 66. Phangnga    | พังงา        |
| 67. Krabi       | กระบี่       |
| 68. Phuket      | ภูเก็ต       |
| 71. Trang       | ตรัง         |

### IPC 11 (7 provinces)

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| 69. Nakhon Si Thammarat | นครศรีธรรมราช |
| 70. Patthalung          | พัทลุง        |
| 72. Pattani             | ปัตตานี       |
| 73. Songkhla            | สงขลา         |
| 74. Satun               | สตูล          |
| 75. Yala                | ยะลา          |
| 76. Narathiwat          | นราธิวาส      |

## LIST OF ABBREVIATION (略語表)

Abbreviation	English	Japanese
A/P	Action Plan	アクションプラン(活動計画、実施計画)
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
APCB	Auto-parts Chon Buri	チョンブリ自動車部品クラスター (CAMCの前身)
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation	アジア太平洋経済協力会議
ASEAN	Association of South East Asian Nations	アセアン、東南アジア諸国連合
ATSME	Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs	タイ中小企業振興協会
BAAC	Bank for Agriculture and Agriculture cooperatives	農業および農業協同組合銀行
BCHID	Bureau of Cottage and Handicraft Industries Development	家内手工業振興部、工業省
BDS	Business Development Services	ビジネス開発サービス、中小企業の経営資源強化支援
BEED	Bureau of Entrepreneur and Enterprise Development, MOI	起業家および企業開発部、工業省
BISD	Bureau of Industrial Sectors Development, MOI	産業部門開発部、工業省
BOI	Board of Investment, MOI	投資委員会、工業省
BSID	Bureau of Supporting Industries Development, MOI	サポーティングインダストリー開発部、工業省
BU	Burapa University	ブラバ大学
CAMC	Chon Buri Auto- and Machinery-parts Cluster	チョンブリ自動車/機械部品クラスター
CC	Chamber of Commerce	商工会議所
CDA	Cluster Development Agent	クラスター開発エージェント
CEFE	Competency-based Economy Through Formation of Enterprise	企業形成による能力主義経済
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者(タイでは県知事もCEOと呼ぶことがある)
CF	Consultancy Fund	コンサルタント基金
COC	Chain of Custody (Certification)	経路管理(認証)
CRISD	Chonburi Regional Institute for Skill Development	チョンブリ地域職業訓練校
CSCD	Study on Development of Consulting Services to Promote SME Cluster and Regional Development in the Kingdom of Thailand	中小企業クラスターおよび中小企業開発に資するコンサルティング・サービスの開発
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DBD	Department of Business Development, MOC	事業開発局、商務省
DEP	Department of Export Promotion, MOC	輸出振興局、商務省
DIP	Department of Industrial Promotion, MOI	工業振興局、工業省

Abbreviation	English	Japanese
DIW	Department of Industrial Works, MOI	産業工場局、工業省
DOVE	Department of Vocational Education, MLSW	職業訓練局、労働福祉省
DSD	Department of Skill Development, MLSW	技能開発局、労働福祉省
EEI	Electrical and Electronics Institute	電気電子インスティテュート
E-TEC	Eastern College of Technology	東部技術短期大学
FSC	Forest Stewardship Council	森林管理協議会
FTI	The Federation of Thai Industries	タイ工業連合
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GPP	Gross Provincial Product	県総生産
GRP	Gross Regional Product	地域総生産
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (German Agency for Technical Coporation)	ドイツ技術協力公社
ICEC	Khon Kaen Industrial and Community Education College	コンケン産業・社会教育短大
IFCT	the Industrial Finance Corporation of Thailand	タイ産業金融公社
IPC	Industrial Promotion Center	産業振興センター
IRP	Industrial Restructuring Plan	産業構造調整計画
ISMED	Institute for Small and Medium Enterprises Development	中小企業開発インスティテュート
ITB	Invigorating Thai Business	タイ国企業活性化プロジェクト
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JSAE	Japanese Society of Automotive Engineers	日本自動車技術者協会
KTB	Krung Thai Bank	クルンタイ銀行
MEs	Micro Enterprises	零細企業
M/P	Master Plan	総合計画
MLSW	Ministry of Labor and Social Welfare	労働社会福祉省
MOAC	Ministry of Agriculture and Cooperatives	農業・農業協同組合省

Abbreviation	English	Japanese
MOC	Ministry of Commerce	商務省
MOE	Ministry of Education	教育省
MOF	Ministry of Finance	財務省
MOI	Ministry of Industry	工業省
MOIT	Ministry of Interior	内務省
MOSTE	Ministry of Science, Technology and Environment	科学技術環境省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NCC	National Committee on Competitive Advantage	国家競争力向上委員会
NEC	New Entrepreneur Creation Program	起業家創成プログラム
NESDB	National Economic and Social Development Board	国家経済社会開発庁
NGO	Non-governmental Organization	非政府組織
NOAC	National OTOP Administrative Committee	全国OTOP監理委員会
NPO	Nonprofit Organization	非営利組織
NSTDA	National Science and Technology Development Agency	国家科学技術開発庁
OEM	Original Equipment Manufacturing	純正部品製造、相手先商標製品製造
OIE	Office of Industrial Economics, MOI	産業経済局、工業省
OJT	On-the-JOB Training	実地訓練
ORRAF	Office of the Rubber Replanting AID Fund	ゴムの木植え替え支援基金事務所
OSMEP	Office of SME Promotion	中小企業振興オフィス
OTOP	One Tambon One Product	一村一品
PAO	Provincial Agricultural Office, MOAC	県農業局、農業・農業協同組合省
PCM	Project Cycle management	プロジェクトサイクルマネジメント
PCO	Provincial Commerce Office, MOC	県商業事務所、商務省
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリクス
PGO	Provincial Governor's Office	県知事事務所
PIO	Provincial Industrial Office, MOI	県産業事務所、工業省
PP	Pilot Project	パイロットプロジェクト
PSCD	Provincial Center for Skill Development, MLSW	県技能開発センター、労働福祉省

Abbreviation	English	Japanese
REM	Replacement Equipment Manufacturing	修理用製品製造
RISD	Regional Institute for Skill Development	地域職業訓練校
Sala Mai Thai	Thai Silk Exhibition Hall	タイシルク展示ホール
SDB	Skill Development Bureau, MLSW	技能開発部、労働福祉省
SICGC	Small Industry Credit Guarantee Corporation	中小企業信用保証公社
SISD 11	Surat Thani Institute for Skill Development Region 11	スラタニ職業訓練校(第11地区)
SMEDB	Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand	タイ中小企業開発銀行
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises	中小企業
SSIIP	Small-Scale Industry Promotion Project	小規模産業振興プロジェクト
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity and Threat	強み、弱み、機会、脅威
TAI	Thai Automotive Institute	タイ自動車
TAPMA	Thai Auto-Parts Manufacturers Association	タイ自動車部品製造者協会
TCC	Thai Chamber of Commerce	タイ商工会議所
TF	Training Fund	訓練基金
TGI	Thai-German Institute	タイドイツ・インスティテュート
TMB	Thai Military Bank	タイ軍人銀行 (TMB Bank)
TPA	Technological Promotion Association (Thai-Japan)	技術振興協会(日泰)
TPA	Thai Parawood Association	タイパラウッド協会
TPM	Total Production Maintenance	トータル・プロダクション・マネージメント、 全員参加の生産保全
TSAE	Thai Society of Automotive Engineers	タイ自動車技術者協会
UNIDO	UN Industrial Development Organization	国連工業開発機構
USAID	US Agency for International Development	米国国際開発庁
WB	World Bank	世界銀行
WBS	Work Breakdown Structure	ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー、 業務分解階層表

# パイロットプロジェクト報告書 目次

頁

## 序論

### 第1章 コンケン・パイロットプロジェクト

パイロットプロジェクトの背景.....	1-1
1.1 パイロットプロジェクトの概要.....	1-2
1.2 パイロットプロジェクトの成果.....	1-6
1.3 クラスタールにおいて設立された組織.....	1-16
1.4 終了時評価 .....	1-19
1.5 結論、提言と教訓.....	1-30
Attachment (コンケン)	

### 第2章 チョンブリ・パイロットプロジェクト

パイロットプロジェクトの背景.....	2-1
2.1 パイロットプロジェクトの概要.....	2-2
2.2 パイロットプロジェクトの成果.....	2-6
2.3 クラスタール組織において設立された組織.....	2-28
2.4 終了時評価 .....	2-31
2.5 結論、提言と教訓.....	2-46
Attachment (チョンブリ)	

### 第3章 スラタニ・パイロットプロジェクト

パイロットプロジェクトの背景.....	3-1
3.1 パイロットプロジェクトの概要.....	3-2
3.2 パイロットプロジェクトの成果.....	3-7
3.3 クラスタールにおいて設立された組織.....	3-23
3.4 終了時評価 .....	3-24
3.5 結論、提言と教訓.....	3-39
Attachment (スラタニ)	

## 序 論

本パイロットプロジェクト報告書は、以下の産業における3モデルクラスターで実施したパイロットプロジェクトの結果及びその評価を記載したものである。

(1) コンケン (IPC5) 絹織物産業

パイロットプロジェクト：新しいデザインによる絹織物製品の生産拡大

(2) チョンブリ (IPC9) 自動車 (機械) 部品産業

パイロットプロジェクト：クラスターネットワーク化のためのBDSファシリテーターの設立

(3) スラタニ (IPC10) パラウツド産業

パイロットプロジェクト：パラウツド工業の付加価値を増大 (上流と下流)

JICA 調査団は、DIP、当該地域のIPC、県知事事務所及び当該地域とバンコクにおける関係者の協力を得て、2004年8月に実施された第3次現地調査からパイロットプロジェクトを開始し、2005年2月末の第6次現地調査でパイロットプロジェクトを完了した。完了したパイロットプロジェクトの評価を行うために第7次現地調査が実施された。

第3次現地調査：	2004年08月15日～09月11日 (28日間)
第4次現地調査：	2004年10月17日～11月06日 (21日間)
第5次現地調査：	2004年12月05日～12月18日 (14日間)
第6次現地調査：	2005年02月03日～02月26日 (24日間)
第7次現地調査 (評価)：	2005年05月08日～06月02日 (25日間)

以下の7名のJICA調査団専門家がパイロットプロジェクトを担当した。

- 1) 稲員 祥三： 総括
- 2) 堀口 一則： コンケン
- 3) 清水 文夫： コンケン
- 4) 大塚 邦夫： チョンブリ
- 5) 永井 多聞： チョンブリ
- 6) 荒井 祐蔵： スラタニ
- 7) 小田原 健： スラタニ

## 第1章 コンケン・パイロットプロジェクト

## 第1章 コンケン・パイロットプロジェクト

### パイロットプロジェクトの背景

コンケン県（特にチョンナボット郡部）には、相当数の生産者が集まり、シルク織物クラスターを形成している。ここでの主たるシルク織物（服地用）はマッドミー（Mud Mee）と呼ばれる染色方法と手織りの技法で、当該地域に受け継がれてきたものである。このマッドミーの製作には独特の技法が用いられ、その技法によって特徴的なモチーフが表現されている。マッドミーは、主としてコンケン県内をはじめ、タイ国内で消費される。あるいは、外国人が土産として持ち帰るものもあるが、そのマーケットは限定されている。

当該クラスターでは、マッドミーの生産者を3つの形態に分けることができる。すなわち、企業形態による生産、個人の生産者が集まったプロダクショングループ、および工房的生産である。最大規模のプロダクショングループは、農家の主婦が、農閑期に生産するもので、平均40人～50人の生産者が協同組合を作る。協同組合の数は、チョンナボット地域で確認されただけで42ある。実際は60～70組合あるとも言われ、農家の生産者は3,000人前後いることになる。いずれの形態の生産者も、ほとんどは伝統的な服地の生産にのみ携わっている。その一方で、数少ない企業ではあるが、マッドミーの伝統的な価値をベースに、新しい商品開発を目指そうとするところがある。また、工房の中にはユネスコの賞を受賞した国際的なマッドミー生産者もいる。

コンケンの絹織物クラスターは、現地調査から、いくつかの課題のあることが明らかとなった。課題は次のようにまとめられる。

- (1) 多くの生産者が、自分達が生産するシルク織物が、マーケットでどのように認識・評価されているか把握していない。
- (2) 生産者は、新しいマーケットの開拓には、漠然とした期待は持っている。しかし、消費者の嗜好やマーケットニーズ動向を把握していないため、ニーズへの対応の方針もとれないでいる。
- (3) 多くの生産者が、独自のデザインや、商品開発の能力に乏しく、かつ、マーケットに直接アクセスできていない。
- (4) 伝統的なマッドミー製品は市場のニーズを反映できないまま、産業規模が縮小傾向という現実にある。マッドミーの製作技法を活かして、新たな展開を試みようとする指

導者的な人材が不足している。

- (5) 当該クラスターの先導役として期待される、コンケン内のサラマイタイ（Sala Mai Thai : Thai Silk Exhibition Hall）の活動が停滞している。当該地域のシルク織物産業の振興にもっと活用されなければならない。

## 1.1 パイロットプロジェクトの概要

表 1.1-1 に本パイロットプロジェクトの PDM（Project Design Matrix）を示した。

### 1.1.1 パイロットプロジェクトの名称

新しいデザインによる絹織物製品の生産拡大

### 1.1.2 パイロットプロジェクトの目的（表 1.1-1 の「プロジェクト目標」参照）

パイロットプロジェクトの第一の目的は、新しいデザインによる絹製品の生産シェアを拡大させることにある。コンケンの伝統的マッドミー製作技法を活用した絹織物を、市場にアクセスさせる「商品開発システム」を作り上げることである。これを進めることで、コンケン・ブランドの絹織物商品をタイ国内外に広く流通させることが最終のゴールである。

### 1.1.3 パイロットプロジェクトで期待されるアウトプット（表 1.1-1 の「アウトプット」参照）

1. 新商品開発を推進するコーディネーターが教育・訓練される。
2. 伝統的マッドミーの技法を利用した新しいデザインの商品が開発される。
3. 新しいデザインの商品の展示会が開催される。

### 1.1.4 パイロットプロジェクトの活動内容（表 1.1-1 の「活動」参照）

- 1-1 コーディネーター訓練、デザイン・消費者開発、マーケティング用マニュアルを準備する。
- 1-2 コーディネーター候補者と OJT によって新商品開発の訓練をする。

表 1.1-1 プロジェクトデザインマトリクス (PDM) - コンケンシルク織物産業

**パイロットプロジェクト名** : 新しいデザインのシルク織物・製品の製造が促進される  
**ターゲットグループ** : コンケンのシルク織物産業 (中小企業、生産者グループ、工房)  
**BDS ファシリテーターの役割** : サラマイタイ  
**実施期間** : 2004年8月～2005年2月

プロジェクトの概要	指標	調査方法	外部条件
<b>上位目標</b> 新しいデザインのシルク製品がコンケンで開発・製造され、販売される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005年から2010年までの間の販売量が5%増加する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造事業者向けアンケート調査</li> </ul>	
<b>プロジェクト目標</b> 新しいデザインのシルク織物・製品の製造が促進される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいデザインのシルク織物・製品の割合が2004年ベースで、2006年に20%、2008年に40%、2010年に50%とする。</li> <li>サラマイタイやコンケンのBDSプロバイダーによってパイロットプロジェクトが継続される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造事業者向けアンケート調査</li> <li>実施機関向けのインタビュー</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>経済状況に大きな変化がない。</li> <li>量、質、価格的に適切なシルク原糸が入手できる。</li> <li>シルク織物事業者の数が減少しない。</li> </ol>
<b>アウトプット</b>			
1 商品開発コーディネーターが訓練される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>訓練されたコーディネーターの数</li> <li>コーディネーターによる市場レポートの作成</li> </ul>	実施機関向けのインタビュー	1. 新しいデザインが市場のニーズに合う。
2 マットミーの技法を活用した新しいデザインの製品が開発される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>作られた試作品の数(シルク織物400、シルク製品200)</li> <li>市場スタディツアー(2回)参加者の数(30人+2人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試作品製造記録</li> <li>市場調査報告書</li> </ul>	2. 量、質、価格的に適切なシルク原糸が入手できる。
3 新しいデザインの製品を展示した展示会が開催される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>試作品の展示会(サラマイタイ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>展示会の記録</li> </ul>	
<b>活動</b>	<b>投入</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>商品開発のためのマニュアルの作成</li> <li>商品開発コーディネーターの訓練(2-3と3-1についてOJTで実施)</li> <li>商品開発コーディネーターの市場調査報告書の作成</li> <li>パイロットプロジェクト参加者(SME, Production Group, Workshop)の選定</li> <li>シルク織物・製品のマーケットニーズを探るためのスタディツアーの実施</li> <li>商品開発コーディネーターや製造の技術的な指導の実施             <ol style="list-style-type: none"> <li>新しいシルク織物のデザインの開発</li> <li>シルク織物の試作品の製造</li> <li>シルク製品のデザインの開発</li> <li>シルク製品の試作品の製造</li> </ol> </li> <li>コンケンで展示会が開催される(マーケットの評価を得て商品開発にフィードバックするため)</li> </ol>	<p>&lt;日本側(JICA調査団)&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>専門家:パイロットプロジェクト実施期間中に適宜に2人の日本人専門家</li> <li>タイ人コーディネーター:パイロットプロジェクト実施期間中2人常勤</li> <li>デザイナー:パイロットプロジェクト実施期間中に適宜に3人のデザイナー</li> <li>タイ人秘書:パイロットプロジェクト実施期間中1人常勤</li> <li>タイ人通訳:パイロットプロジェクト実施期間中の日本人専門家派遣期間中勤務</li> <li>運営費用             <ul style="list-style-type: none"> <li>日本人専門家を除く上記人材の雇用費用</li> <li>日本人専門家を含む上記人材の交通費と滞在費</li> <li>セミナー、会合、ワークショップ等の開催にかかる費用</li> </ul> </li> <li>試作品の製造にかかる費用</li> </ul> <p>&lt;タイ側(カウンターパート)&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カウンターパート(DIPとIPC5:専従職員)に属する費用</li> <li>事務所、事務所の機材・設備等</li> <li>運営費用             <ul style="list-style-type: none"> <li>パイロットプロジェクトの運営・管理費</li> <li>交通費と滞在費</li> </ul> </li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>農家の織り手が農作業を優先することなく試作品の製作に関わることができる。</li> <li>デザイナーが期待される数の新しいデザインを提供する。</li> </ol>
			<b>前提条件</b>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>当該地域でワーキンググループが組織される。</li> <li>パイロットプロジェクトの実施に十分な数の参加者がいる。</li> </ol>

- 1-3 OJT を通じて、コーディネーターに市場レポートを作成させる。
- 2-1 IPC5 がパイロットプロジェクトへの参加者（生産者）を募集・選定する。
- 2-2 絹織物・絹製品の市場ニーズを知るため、スタディーツアーを実施する。
- 2-3 コーディネーター候補者と生産者に対して技術指導を行う（デザインおよび試作）。
- 3-1 コンケンおよびバンコクで展示会を実施する。

1.1.5 全体スケジュール

図 1.1-1 はパイロットプロジェクトの実施スケジュールを表したものである。表中の活動 8 を除く全ての活動が 2004 年 8 月～2005 年 2 月の間に行われた。

	2004					2005					
	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	
1 Setting Up the PP, Initial Seminar and Information Collection by Working Group	■										
2 Understanding of Production Process Management by OJT		■									
3 Understanding of Market by Study Tours		■		■		■					
4 Brainstorming of Product Development and Justification of Prototype and Producers		■									
5 Development of Prototype		■									
6 Exhibition and Competition at Sala Mai Thai							■				
7 System Development for BDS				■							
8 Making Training Manual for Product Development and Recommendation Papers by Working Group, and Final Seminar										□	

図 1.1-1 実施スケジュール

1.1.6 パイロットプロジェクトの実施フローチャート

JICA 調査団は図 1.1-2 に示す 4 回の現地調査によって支援を行った。

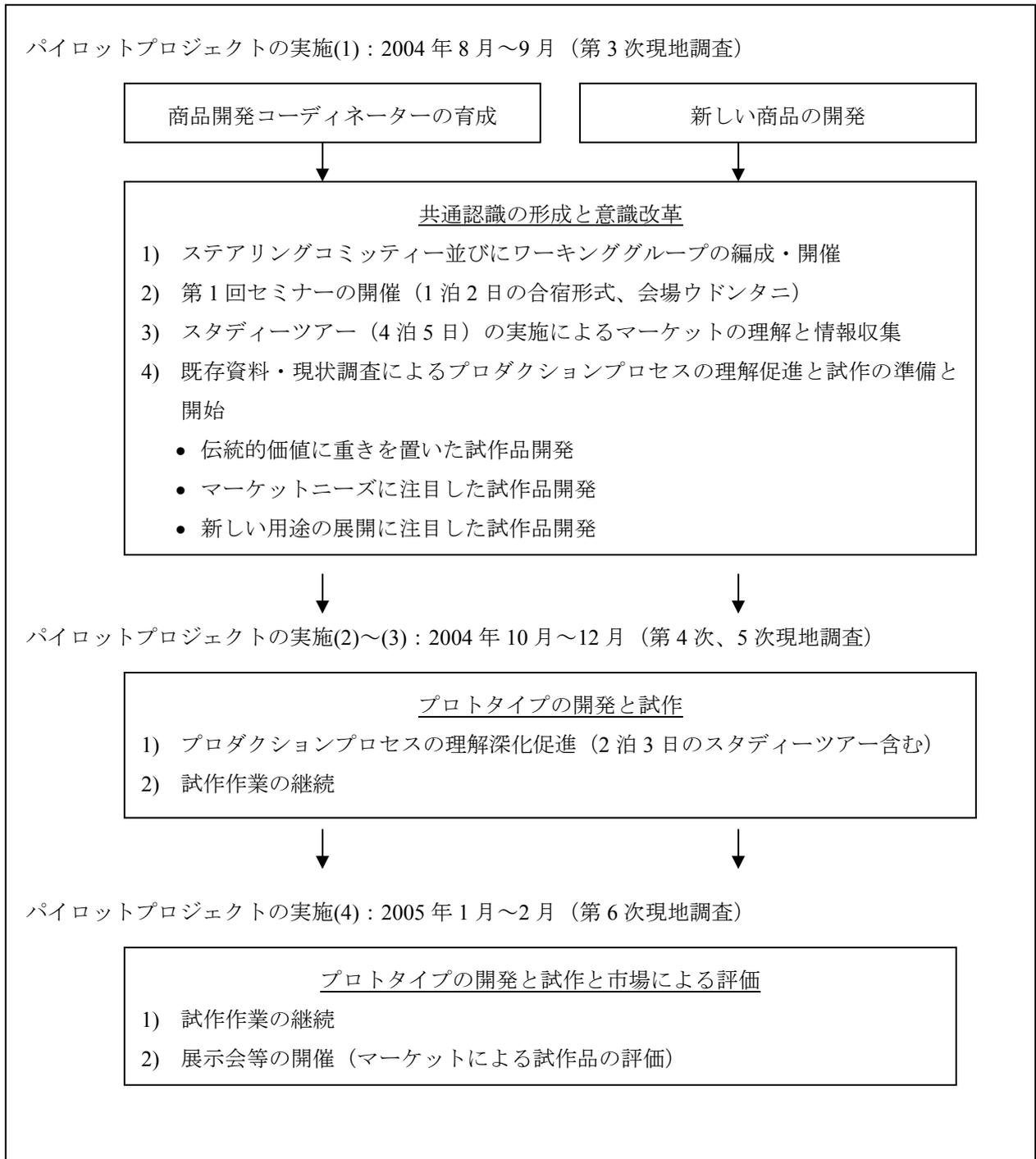


図 1.1-2 パイロットプロジェクトの活動のフローチャート

## 1.2 パイロットプロジェクトの成果

パイロットプロジェクトの実績をPDMの「アウトプット」の順番に示す。

### 1.2.1 (アウトプット 1) 商品開発コーディネーターが訓練される。

#### (1) コーディネーターの雇用

JICA 調査団は2004年8月～2005年2月までの6ヶ月間、3人のコーディネーターを雇用した。彼らは課題別に下記の3つを担当し、商品開発の技法を学んだ。

- 伝統的な価値に重きを置いた商品の開発
- マーケットニーズに注目した商品の開発
- 新しい用途の展開に注目した商品の開発

#### (2) スタディーツアー

コーディネーターは、シルク織物産業についての新しい知識を習得するために、下記の2つのスタディーツアーに参加した。

- 2004年10月29日～31日まで、バンコク IMPACT で開催された国際見本市やデザイナーのショールームを視察するスタディーツアーが実施された。コーディネーターにはこのスタディーツアーで、国際市場が要求する商品について学び、かつ、国際的なバイヤーとの交流関係をつくることが期待された。
- 2004年12月10日～12日まで、チェンマイでのスタディーツアーが実施された。コーディネーターにはこのスタディーツアーで、競合するクラスターの優位性について学ぶことが期待された。

なお、それぞれのスタディーツアー実施後、コーディネーターはマーケットレポートを作成した。

#### (3) 商品開発のための研修マニュアルの作成

JICA 調査団員は、パイロットプロジェクトにおいて、コーディネーターに対して商品開発のプロセスマネージメント技法に関する技術移転を試みた。2005年5月に実施された第2回セミナーに合わせて、商品開発にかかるトレーニングマニュアルを作成し、同セミナーにおいて関係者に配布した。

## 1.2.2 (アウトプット2) マッドミーの技法を活用した新しいデザインの製品が開発される。

### (1) 第1回セミナー

ターゲットグループを含むステークホルダー（SMEs、生産者グループ、工房、政府の関係者、BDS プロバイダー）を対象に、2004年8月24日～25日の間、ウドンタニにおいてセミナーを開催した。このセミナーには40人が参加した。

このセミナーで JICA 調査団員は、クラスター振興マスタープラン及び12のプロジェクトを含むアクションプランを説明し、関係者の意識の共有化を図った。各参加者は個々のプロジェクトにおける具体的な役割を理解した。さらに、パイロットプロジェクトについては、JICA 調査団員並びにプロジェクトで指導的立場にたつ JICA 調査団が雇用したタイ人デザイナーが具体的な活動内容を紹介し、パイロットプロジェクトのチームづくりを行った。表 1.2-1 に第1回セミナー議題を、表 1.2-2 に参加者をまとめた。

表 1.2-1 第1回セミナー議題

September 24-25, 2004 at Inter Resort, Udon Thani	
<u>2004年9月24日</u>	
09:00-09:30	参加者登録
09:00-10:00	開会挨拶 (IPC5 所長)
10:00-10:30	コーヒーブレイク
11:00-12:00	発表：マスタープランとアクションプラン (JICA 堀口団員)
12:00-13:00	昼食
13:00-15:00	発表：パイロットプロジェクト (JICA 清水専門家) 発表：シルク織物のデザイン (Ms. Ploenchan Winyarut, Manager and Designer of Beyond Living)
15:00-17:30	BEED/DIP によるシルク生産者のチーム活動
18:00-19:00	夕食
19:00-21:00	自由時間又は小グループコンサルティング
<u>2004年9月25日</u>	
09:00-10:45	発表：シルク織物のデザイン (講師：Ms. Warin Jantasri, Faculty of Architecture, Khon Kaen Univ.) 発表：シルク織物のデザイン (Mr. Yamane Yoshiyuki, Manager and Designer of Oriental Idea)
10:45-11:00	コーヒーブレイク
11:00-12:00	参加者の役割に関するブレインストーミング (堀口団員) 情報交換及びパイロットプロジェクトの参加 (清水専門家)
12:00-13:00	昼食
13:00	終了

表 1.2-2 第1回セミナー参加者

No.	Name - Surname	Address	No.	Name - Surname	Address
1	Director of information office region 1 - Khonkaen	Information office region 1 - Khonkaen, Muang, Khonkaen province	21	Mr.Dusit Pojan	Industrial promotion office region5
2	Khonkaen community development office	Khonkaen community development office, Muang, Khonkaen province	22	Mr.Suramontri Srisomboon	Thai Silk Textile center, Chonnabot district, Khonkaen province
3	Khonkaen agricultural office	Khonkaen agricultural office, Muang, Khonkaen province	23	Mrs.Suphanee Phoolaekee	Baan Na Foi silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
4	Khonkaen provincial commercial office	Khonkaen provincial commercial office, Muang, Khonkaen province	24	Mr.Virat Rattanakhom	Industrial promotion office region5
5	Warden of Khonkaen university	Khonkaen university, Muang, Khonkaen province	25	Mr.Jaroon Mankhong	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province
6	Khonkaen provincial industrial office	Khonkaen provincial industrial office, Muang, Khonkaen province	26	Mr.Harnarong Sawat	Huai Kho industry, Chonnabot district, Khonkaen province
7	Director of Khonkaen Agricultural Occupation Development Promotion Center (Sericulture)	Khonkaen Agricultural Occupation Development Promotion Center (Sericulture), Muang, Khonkaen province	27	Mr.Thanarak Prabphai	Chonnabot Mai Thai weaving factory, Chonnabot district, Khonkaen province
8	Ass.director of Ratchamongkol technology institution - Khonkaen	Ratchamongkol technology institution - Khonkaen, Muang, Khonkaen province	28	Dr.Siribenja Kowattana	Silk Avenue Co.,Ltd. Chonnabot district, Khonkaen province
9	Manager of Rin Mai Thai shop	Rin Mai Thai shop, Muang, Khonkaen province	29	Miss Saranya Patithat	Khanthong Mai Thai shop, Chonnabot district, Khonkaen province
10	Manager of Suepsan shop	Suepsan shop, Muang, Khonkaen province	30	Mrs.Manit Phiriyasilp	Baan Huai Rai Nua silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
11	Director of industrial promotion office region5	Industrial promotion office region5	31	Miss Somkhid Nonphayom	Baan Non Pha Yom silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
12	Director of Khonkaen industrial and community education college	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province	32	Mrs.Lamphoon Fongfoom	Koom Kee Thao silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
13	Chonnabot cheriff	Amphur chonnabot office, Chonnabot district, Khonkaen province	33	Mrs.Somphit Rattha	Baan Don Duu silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
14	Amphur Chonnabot community development	Amphur Chonnabot community development office, Chonnabot district, Khonkaen province	34	Mrs.Amnuay Yensabai	Baan Na Dok Mai silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
15	Ass.Director of Khonkaen industrial and community education college	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province	35	Mrs.Visakha Tanthasilp	Baan Nong Yaa Maa silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
16	Mrs.Minghwan Wannasri	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province	36	Mrs.Amporn Nutrate	Baan Kud Pia Horm silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
17	Mrs.Ari Moondamart	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province	37	Mrs.Bualai Jeankham	Baan Po Daeng silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
18	Mr.Phayong Hormnate	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province	38	Mrs.Worawan Sirirat	Baan Sa Kaew silk weaving group, Chonnabot district, Khonkaen province
19	Manager of Sala Mai Thai, Khonkaen Industrial and Community Education College	Khonkaen Industrial and Community Education College, Chonnabot district, Khonkaen province	39	Mrs.Kitiya Suwanchada	Industrial promotion office region5
20	Mr.visut KaanKhaa	Industrial promotion office region5	40	Miss Chamaiporn Phanbut	Industrial promotion office region5

## (2) シルク織物製作者を対象とするスタディーツアー

JICA 調査団は第1回セミナーの参加者とコーディネーターを主な対象に、2004年9月2日から5日までの4日間、バンコクでマーケットの理解と情報収集を目的とするスタディーツアーを実施した(表1.2-3、表1.2-4参照)。総勢約40名の参加者は、このスタディーツアーによって、コンケン県のシルク織物やシルク製品が市場からどのような評価を受けているかを、訪問先(顧客)から直接聞くことができた。また参加者はパイロットプロジェクトで交流する予定のデザイナー達のショールームを訪問して、共通認識の形成に努めた。

表 1.2-3 スタディーツアー行程

2004年9月2日～5日、バンコク	
<b>2004年9月2日(木)</b>	
8.30 am.	参加者登録 Bus stop #1 at Khon Kaen city hall, Bus stop #2 at Sofitel Hotel
9.30 am.	Bus stop #3 at the Chonnabot district office
10.00 am.	チョンナボット事務所からバンコクへ出発
12.30 - 13.30pm.	昼食(カフェテリア)
17:00 pm.	夕食(カフェテリア)
18.00 pm.	バンコクのホテル到着(“Grand Tower Inn”)
<b>2004年9月3日(金)</b>	
9.00 am.	全員ロビー集合、ホテル出発
9.30 - 11.00 am.	Chabatik Shop (The Old Siam Plaza) を訪問
11.00 - 11.30 am.	World Trade Center に向けて出発
11.30 -12.30 pm.	MK Sukiyaki Restaurant (World Trade Center)で昼食
13.00 - 14.00 pm.	Maya shop (3rd floor of Gaysorn plaza)を訪問
14.00 - 16.00 pm.	Naraiphand Pavilion を訪問
16.00 - 17.00 pm.	夕食(カフェテリア)
18:00 pm.	ホテル帰着
<b>2004年9月4日(土)</b>	
9.00 am.	全員ロビー集合、ホテル出発
9.30 - 10.15 am.	Beyond Living Co., Ltd. (Ekkamai)を訪問
10.30 - 11.40 am.	Rasi Sayam Shop (Sukhumvit 23 road)を訪問
12.00 - 13.00 pm.	昼食 (OISHII Restaurant, Soi Thonglor, Sukhumvit 55 road)
13.20 - 14.10 pm	Homespun (Sukhumvit 23 road)を訪問
14.30 - 15.30 pm.	Central Chidlom department store 出発、Silk Avenue, Shinnawatra Mai Thai, Villa Cini に向け出発
15.50 - 16.40 pm.	Siam Discovery department store 出発、Phoo Faa, Mae Faa Luang, EGG に向け出発
17.00 - 19.00 pm.	夕食 (Queen Shirikit Center Restaurant)
19.30 pm.	ホテル帰着
<b>2004年9月5日(日)</b>	
9.00 am.	全員ロビー集合、ホテル出発、コンケン県に向け出発
12.30 - 13.30 pm.	昼食 (Cafeteria & pick up dinner box)
16.30 pm.	チョンナボット事務所到着
18.00 pm.	Khon Kaen City Hall & Sofitel Hotel 到着

表 1.2-4 スタディーツアー参加者（バンコク）

No.	Name-Surname	Address	No.	Name-Surname	Address
1	Ass.prof.Montri Boonsanor	Khonkaen University	21	Mr.Suwan Srirat	Silk weaving expert
2	Mrs.Anchalee Janthasri	Community development office	22	Mrs.Manit Phiriyasilp	Baan Huai Rai Nua silk weaving group
3	Mr.Surak Sutthiphapha	Khonkaen Industrial and Community Education College	23	Mrs.Suphanee Phoolaenkee	Baan Na Foi silk weaving group
4	Mr.Phayong Hormnate	Khonkaen Industrial and Community Education College	24	Manager of Suepsan shop	Suepsan shop
5	Mrs.Mingkhwan Wannasri	Khonkaen Industrial and Community Education College	25	Miss Khomkhid Nonphayom	Baan Non Pha Yom silk weaving group
6	Mrs.Ari Moondamart	Khonkaen Industrial and Community Education College	26	Mrs.Wongduen Choonate	Koom Kee Thao silk weaving group
7	Mr.Vinate Donse	Chonnabot district municipal office	27	Mrs.Bualai Jeankham	Baan Po Daeng silk weaving group
8	Mrs.Varunthip Chatjuthamani	Ratchamongkol technology institution	28	Mrs.Amnuay Yensabai	Baan Na Dok Mai silk weaving group
9	Mr.Dusit Pojan	Industrial promotion center 5	29	Mrs.Daeng Jammonghipat	Amphur Chonnabot silk weaving group
10	Mr.Virat Rattanakhom	Industrial promotion center 5	30	Mrs.Phitsamai Khumsap	Amphur Chonnabot silk weaving group
11	Mr.Vinai Rondon	Community development office	31	Mrs.Sutsawat Sararat	Chonnabot district agricultural office
12	Mr.Thanarak Prabphai	Chonnabot Mai Thai weaving Factory	32	Mr.Prasertsak Patithat	Khanthong Mai Thai shop
13	Mrs.Somphit Rattha	Baan Don Duu silk weaving group	33	Mr.Samruay Yenchaoi	Khonkaen University
14	Mrs.Visakha Tanthasilp	Baan Nong Yaa Maa silk weaving group	34	Miss Chamaiporn Phanbut	Industrial promotion center 5
15	Mrs.Worawan Srirat	Baan Sa Kaew silk weaving group	35	Mr.Bancha Sumanan	Khanthong Mai Thai shop
16	Mrs.Maneerat Kromwang	Baan Lao Nua silk weaving group	36	Mrs.Nuchanart Mattayaphuthorn	Khonkaen Industrial and Community Education College
17	Mrs.Amporn Nutrate	Baan Kud Pia Horn silk weaving group	37	Mr.Jaroon Mankhong	Khonkaen Industrial and Community Education College
18	Mr.Thongsuk Junthawong	Silk weaving expert			
19	Mrs.Pranorm Thongprasart	Silk weaving expert			
20	Mr.Songkram Ngamyang	Silk weaving expert			

## (3) コンケン大学でのデザインコンペ

コンケン大学では 2004 年 12 月 6 日に CSCD に参加するためのデザインコンペを行った。このコンペには 60 名を超える学生が参加し、シルク織物やシルク製品のデザイン製作を試みた。6 人の教授と JICA 調査団員が審査・選出したデザインには、展示会に出品するための試作が試みられた。

## (4) 展示会用の試作品の製作

表 1.2-5 に示したように、合計 491 点の新しいデザインによる試作品が製作された。全作品のうち 262 点は織物で、残りの 229 点はバッグやクッションなどの製品である。また、この 262 点の織物のうちの 22 点は伝統的なデザインによる織物で、240 点が新しいデザインによる織物である。

表 1.2-5 展示会に出品されたシルク織物や製品

No.	Textiles and Products	Amount
<b>Total number of prototypes</b>		<b>491</b>
<b>Textiles</b>		<b>262</b>
1	Product development and prototype on the traditional value	22
2	Product development and prototype based on market demand	
1)	New designed textile	73
2)	Textiles made by only silk yarn on silk yarn and mixed materials	20
3)	Natural dyed silk textile	87
4)	Textile designed by SME designers	40
3	Textile development and prototype based on the newly use	
1)	Collaboration between Mud Mee technique and Batik technique	20
<b>Silk products</b>		<b>229</b>
4	Products, designed and pre-manufactured by JICA expert, 4 designers, teachers of KKICE College, SME designers, KK University students, etc.	
1)	Bag	64
2)	Cushion	13
3)	Picture frame	12
4)	Pillow	38
5)	Table cloth	7
6)	Coaster	18
7)	Dish mat	20
8)	Wine bag	2
9)	Tissue case	1
10)	Notepad	3
11)	Document tray	3
12)	Kimono	1
13)	File	1
14)	Flower case	25
15)	Stick box	2
16)	Stick holder	4
17)	Seat	3
18)	Box	4
19)	Collection (pen)	2
20)	handkerchief	1
21)	Spoon box	1
22)	Aroma box	4

As of 16 February 2005

伝統的な織物は、その伝統的な価値を守りかつ普及する目的から名工と呼ばれる織り手によって織られたものである。このクラスターではシルクの織り方に特筆すべき技法が用いられている。その技法はマッドミーと呼ばれるもので、この地域で数百年もの間伝承されてきている。

240点の新しいデザインの試作品とそれを担当したデザイナーは以下である。

- JICA 調査団が雇用したデザイナー：新しいデザインの織物 73 点、シルクと異素材との組み合わせによる織物 20 点
- Khon Kaen Industrial and Community Education College の教師：自然染めのシルク織物 87 点
- 中小企業のデザイナー：新しいデザインのシルク織物 40 点。
- JICA 調査団員：デッド・ストックとなっているマッドミー織物を素材に、バティック染めをほどこした織物 20 点

この他の 229 点のバックやクッションなどのシルク製品は、JICA 調査団が雇用した 4 人のデザイナー、College の教師、あるいはコンケン大学の学生、JICA 調査団員などによってデザインされたものである。

### 1.2.3 (アウトプット 3) 新しいデザインの製品を展示した展示会が開催される。

#### (1) コンケン県シルクフェスティバルへの参加

2004 年 11 月 29 日～12 月 10 日まで、パイロットプロジェクトとは別にコンケンでシルクフェスティバルが開催された。IPC5 とサラマイタイはこのフェスティバルで CSCD やパイロットプロジェクトの活動を紹介した。IPC5 はそのブースで、CSCD の紹介パネル、マッドミーの紹介、パイロットプロジェクトで製作中の織物や製品を展示した。

#### (2) 展示会開催準備

2005 年 2 月 10 日に、テレビ局、ラジオ局、新聞社など 27 団体 50 名の報道関係者の参加を得て、展示会開催の報道発表会が実施された（表 1.2-6 参照）。ここには JICA 調査団員、DIP 職員、IPC5 職員、サラマイタイ職員、そしてコンケン県副知事が参加した。

2005 年 2 月 11 日には、展示会の開催に協力するアンパー、タンボン、県事務所などの関係機関の職員による会議がサラマイタイで開かれ、実施期間中の協力体制について

の確認が行われた。

これらに加えて、IPC5 ではホテル／観光、内装／家具、縫製業や起業家等、200 の関係者に招待状やポスターを配付した。サラマイタイも同様に、約 50 のターゲットグループに招待状などを配付した。さらに Community Development of Amphur Chonnabot では、200 名かつ 38 の生産者グループに対して、展示会への参加を招集した。

表 1.2-6 報道発表会

10:00	登録
10:30	開会挨拶 Mr. Chuan Sirinunporn, Vice Governor, Khon Kaen Provincial Government (Explanation of Silk Textile Cluster Development) Mr. Veranant Neeladanuvongs, Director, IPC (Explanation of CSCD) Mr. Kazunori Horiguchi, Sub Team Leader, JICA Mission (Introduction of JICA Cooperation to the Project) Mr. Sithisak Chunpati, Director, Sala Mai Thai (Introduction of roll of Sala Mai Thai and the Pilot Project) Q&A Mr. Fumio Shimizu, JICA Mission Member (Introduction of developed textiles and products)
12:30	閉会

### (3) 展示会

2005 年 2 月 17 日～21 日までサラマイタイを会場に展示会が開催された。会期期間中の 5 日間で、ターゲットグループの約 200 名を含む 1,800 名程度の来場があった（表 1.2-7、表 1.2-8 参照）。

表 1.2-7 来場者数

入場者数：	
2 月 17 日（木）	： Opening ceremony 400 and forum 200 based on registration, and free 200
2 月 18 日（金）	： 90 based on registration, and free 100
2 月 19 日（土）	： 82 based on registration, and free 200
2 月 20 日（日）	： 67 based on registration, 30 including Khon Kaen Province Governor and official visitors, and free 200
2 月 21 日（月）	： 63 based on registration, and free 100

表 1.2-8 展示会開催式及びフォーラム

At Sala Mai Thai, Khon Kaen Industrial and Community Education College	
<b>2005年2月17日: 開会式</b>	
09:30	参加者登録
10:30	開会挨拶 Vice Governor, Khon Kaen Provincial Government Mr. Shozo Inakazu, Leader, JICA Mission Mr. Pramode Vidtayasuk, Director of DIP, MOI Dr. Damuri Sukhotanang, Deputy-Secretary General, MOI
11:00	テープカット
12:00-13:00	関係者昼食
<b>2005年2月17日: フォーラム</b>	
12:30	参加者登録
13:30	開会挨拶 Vice Governor, Khon Kaen Provincial Government Mr. Sitthisak Champati, Director, Sala Mai Thai (パイロットプロジェクトの紹介) コンペ結果の表彰式
14:30-17:00	清水 JICA 専門家によるフォーラム JICA 雇用の4人のデザイナーによるフォーラム ターゲットグループによるフォーラム

#### (4) 展示会アンケート調査

##### 1) 目的

アンケート調査の目的は、パイロットプロジェクトの活動や成果、そして、そこで試作されたシルク織物や商品に対してマーケットやターゲットグループから評価を得、さらに、その結果を今後の活動にフィードバックさせることを目的とする。

##### 2) アンケート調査方法の概要

アンケート調査は、5日間の展示会開催期間中の来場者を対象に行われた。来場者総数は推定1,800名である。一般来場者は1,081名、ターゲットグループは198名（SME 27名、生産者グループ81名、工房7名、公的機関職員42名、その他41名）で、合計1,279名からアンケートの回答が得られた（回収率：71%）。なお、アンケート調査は、Khon Kaen Industrial and Community Education Collegeの30名の学生によるインタビュー形式によった。

3) パイロットプロジェクトのアウトプットとアンケート調査結果（章末 Attachment 1-1 参照）

アウトプット1：商品開発コーディネーターの育成

当該クラスターには、商品開発コーディネーターの役割を担う人材（あるいはサービス）が存在しておらず、パイロットプロジェクトではじめて、3名のコーディネーター候補の育成を通じて試みた。

アンケート調査によれば、商品開発コーディネーターの必要性が以下の結果から認識されたものと思われる。

- サラマイタイには製造販売の仲介役が期待されている（設問C）。
- コーディネーターの必要性が認識されている。特に工房や公的機関にそれが際立ってあらわれている（設問I）。
- パイロットプロジェクトで身につけた能力を、産地やマーケットをつなぐ立場で活かしていきたいとの認識が生れた（設問L）。

アウトプット2：マッドミーの技法を活用した新しいデザインの製品が開発される。

パイロットプロジェクトでは、主として市場が要求するシルク織物や製品の試作を試みた。そのため6ヶ月間外部から4名のデザイナーを雇用し、デザイナーの要求する素材、デザイン、染め、織りによる試作活動が行われた。ターゲットグループでは回答者の半数近くが織り手としてパイロットプロジェクトに参加し、その他各自がそれぞれの専門性を活かし、多くの役割を分担して参加した。

アンケート調査によれば、新しい商品の開発活動を通じて以下の経験が得られたものと思われる。

- ターゲットグループのいずれもが、パイロットプロジェクトの活動を通じて、織技法の伝承、マーケットニーズを知ること、自然染めの技術、デザインに合わせた織り方、デザインの重要性などとともに、シルク織物の展開可能性や商品開発コーディネーターの役割など、全てについて学んだと答えている（設問I）。
- そして、学んだ新しい能力を活かして、新しい絵柄や型のデザイン、新しいシルク製品のデザイン、マーケットの要求にあった素材の選定などが、自分自身でできると答えている（設問K）。
- シルク織物生産者は、今後、自然染めや絵柄に適した染色方法、マーケット情報の集め方、より高度な伝統技法や伝統的絵柄の習得などを学び、経験の蓄積に努めたいとの意向を持っている（設問J）。

### アウトプット3：新しいデザインの製品を展示した展示会が開催される。

展示会の開催には、報道発表、ポスターや招待状の送付等、で広く広報を行い、展示会では全ての試作品を展示した。以下は展示会についてのアンケート結果である。

- 来場者は、ポスター、メディア、招待状の送付等の関係機関の PR 活動で展示会の開催を知った（設問 A）。
- 新しいデザインの織物、自然染めの織物、伝統的デザインの織物、マッドミーに新しい染めをほどこした織物など、来場者は広く関心を示した（設問 B）。
- 来場者は定期的な展示会の開催を、特にコンケンでの開催を強く希望している（設問 D）。
- 展示会の開催にいたるまでの JICA 協力について広く周知している（設問 F）。
- このような背景には、シルク織物クラスター活動について、Community Development やサラマイタイの紹介やかれらの活動が大きく作用している（設問 H）。

### その他

パイロットプロジェクトの実施によって、ターゲットグループは以下のことに強く関心を示した。

- すべての関係機関や団体がひとつの目標に向かって協力関係を密にしていくこと
- 政府機関は、高品質・低価格の撚糸の確保と安定供給のための策を講じること
- 政府機関や民間団体は、より多くのマーケットの情報の提供や、販売促進の機会を提供すること
- 政府機関は、織り手の組織化と、クラスターの競争力強化のための支援策を講じること

## 1.3 クラスターにおいて設立された組織

### 1.3.1 パイロットプロジェクトの実施体制

#### (1) パイロットプロジェクト実施のためのタスクフォースの設置（図 1.3-1 参照）

JICA 調査団は、カウンターパートである IPC5 並びに BDS プロバイダーであるサラマイタイとともにタスクフォースの編成をスタートした（BDS プロバイダーリストは章末 Attachment 1-2 参照）。

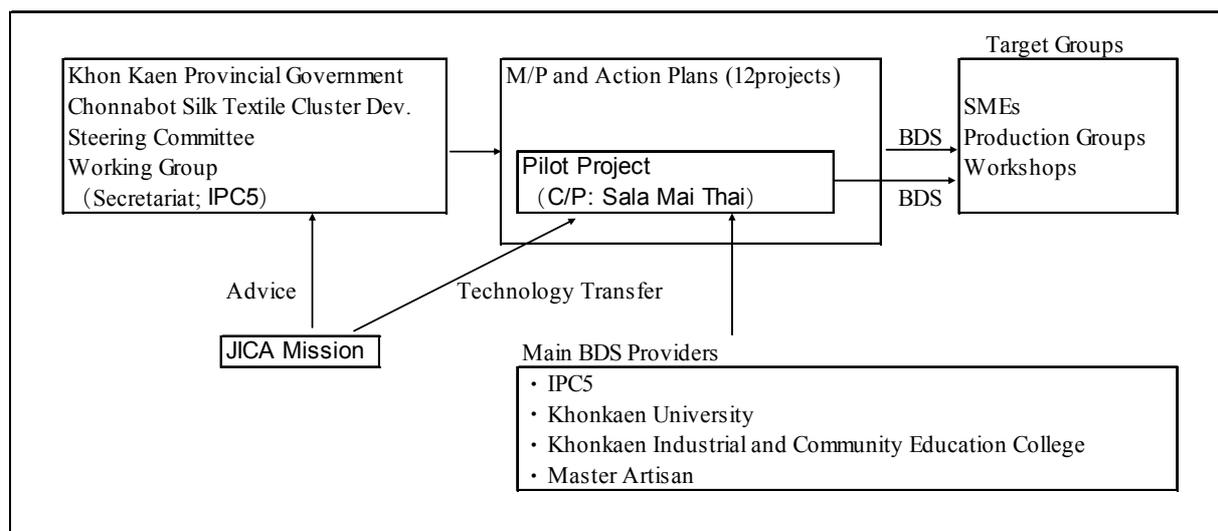


図 1.3-1 パイロットプロジェクト実施のための体制図

IPC 5 はタイ工業省工業振興局が所管する地域工業振興センターの一つである。また、サラマイタイはその正式名称を“Sala Mai Thai, The Silk Exhibition Hall”と言い、1993 年 7 月 29 日に、タイ国王妃の 60 歳の誕生日を記念して、シリントン王女の数多くあるロイヤルプロジェクトの一つとして寄贈・建設された。地方の農民に就労の機会を提供するための訓練、特に、東北タイの伝統に根差したシルク織物の織り方や製造工程の指導や研究、伝統的なマッドミーとタイシルクの個性的なパターンやデザインを展示し、かつ訓練によってでき上がったそのシルク織物の販売などのサービスを提供している。このホールは Khon Kaen Industrial and Community Education College の校内にあり、College の職員によって運営されている。

## (2) カウンターパートとタスクフォースのメンバー

カウンターパートとタスクフォースのメンバーを章末 Attachment 1-3 にまとめた。

### 1.3.2 マスタープラン、アクションプランの実施に向けた体制

#### (1) ステアリングコミッティーとワーキンググループの編成

コンケン県事務所はチョンナボットシルク織物クラスター振興のためのマスタープランやアクションプラン（パイロットプロジェクトを含む 12 のプロジェクト）の実現に向け、ステアリングコミッティーとワーキング・グループを編成した。加えて、コンケン県知事は 2004 年 8 月 18 日にステアリングコミッティーとワーキンググループのメ

ンバー及び事務局を通達によって任命した（章末 Attachment 1-4 及び Attachment 1-5 参照）。

(2) ステアリング・コミッティーとワーキンググループの活動記録

<2004年8月>

2004年8月23日に、ステアリングコミッティーとワーキンググループ合同の第1回目の会議がコンケン県事務所で開催された。この会議は県知事が議長を務め、この席で JICA 調査団は参加者の共通認識を形成するために、マスタープラン、アクションプラン、そしてパイロットプロジェクトについて説明した。

また、JICA 調査団は参加者全員に対し、以下について検討するよう求めた。

- クラスタ振興に向けて定期的な会合を開催して共通認識を形成する。
- 各メンバーがクラスタ振興に携わる各自の役割と実施するサービスを公開する。
- 各メンバー相互間での協力あるいは共同して効果的なサービスを実施するための方策を検討して実施する。
- 各メンバーは検討されたサービスの供給計画を公開し、必要な場合には県事務所に対して予算措置を求める。

この会議の後、会議に参加したメンバーの多くが、2004年8月24～25日にウドンタニで開かれた第1回セミナーに参加した。

<2004年10月>

2004年10月26日、ステアリングコミッティーとワーキンググループ合同の会議が開催された。この会議では、個々のプロジェクトごとに実施責任機関となりうる BDS プロバイダーと責任者（候補）が決められた。そして、11月28日に以下の点が県知事によって正式に承認された。

- シルク織物クラスタ振興を県の正式な発展戦略のひとつとする。
- アクションプラン（12のプロジェクト）にかかわる全ての実施機関はその実施計画を県事務所に提出すること。
- クラスタ振興にかかわる全ての実施機関は関係機関相互のネットワークを作ること。
- 県事務所は計画の実施に必要な予算を確保・配分し、クラスタ振興にかかる宣伝活動を担当すること。

- 各実施機関は、デザイン開発、製造改善、市場開発の方向での活動（BDS）を実施すること。なお、自然染めの糸で織られたシルク織物・商品の振興を中心にすすめる。

2004年10月27日に県知事は、チョンナボット郡でのシルク織物クラスター振興実施についてラジオ放送を行った。

加えて県知事は、サラマイタイで開かれた県の月例会議において、県職員（400名）に対してクラスター振興を県の発展戦略とすることを表明し、職員への周知徹底を行った。同日の会議後に開かれた夕刻のパーティーでは、マッドミーをまとったターゲットグループがシルク織物のプロモーションを行った。

<2005年1月>

2005年1月24日、コンケン県経済担当副知事他33名の関係者が参加したワーキンググループ会議がIPC5で開催された。各実施機関の活動報告が行われた。サラマイタイはここで、コーディネーターの養成訓練、商品開発、展示会の開催について報告した。

#### 1.4 終了時評価

パイロットプロジェクトの終了時評価は以下の概要で実施された。

- 調査実施期間：2005年5月9日～5月24日（第2回セミナー実施含む）
- 調査方法：ターゲットグループ並びにバンコク内の関係者・関係機関等の訪問インタビュー、アンケート調査、資料調査
- 調査データ収集方法：プロジェクト報告書等の既存資料及び展示会開催時や第2回セミナー時のアンケート調査結果のレビュー、インタビュー調査、並びに JICA 専門家（クラスター分析2：商品開発・デザイン担当）へのインタビュー
- 評価方法：PDM 及び評価5項目による評価
- 評価実施団員：堀ロー則、清水文夫
- インタビュー対象機関等（章末 Attachment 1-6）

終了時評価の目的及び方法を巻末に Annex として示した。

## 1.4.1 プロジェクト実施の検証（計画）及び評価のデザイン

### 1.4.1.1 プロジェクト実施状況の検証（計画）

章末 Attachment 1-7 に本パイロットプロジェクトの検証のための実績表（現地調査用）を示した。実績表は実績の検証と実施プロセスの検証から成る（巻末 Annex を参照）。実績の検証及び実施プロセスの検証に対して、判断基準・方法、調査項目・必要なデータ、情報源、データ収集方法に分けて、パイロットプロジェクトの評価内容・方法をまとめている。

### 1.4.1.2 評価のデザイン（5項目評価グリッド）

章末 Attachment 1-8 に本パイロットプロジェクトの評価グリッドを評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）毎に分けてまとめた（巻末 Annex を参照）。評価5項目に対して、判断基準・方法、調査項目・必要なデータ、情報源、データ収集方法に分けて、パイロットプロジェクトの評価内容・方法をまとめている。

## 1.4.2 実施状況の検証

### 1.4.2.1 実績の検証

#### (1) 01 投入は計画通りに実施されたか

日本側の投入とタイ側の投入は表 1.4-1 に示すとおりである。投入は概ね計画通りに行われたが、カウンターパートのプロジェクトへの関与度が少なかったと考える。

#### 1) 日本側の投入

タイ人コーディネーターが2人から3人へ、デザイナーが3人から4人へ、それぞれ計画値と比較して増加した。これは、商品開発の対象を細分化したことによる。また、展示会の開催1回分で対応する費用が減少となった以外は、運営費用は適切に投入された。バンコクでの展示会は未開催であった。

#### 2) タイ側の投入

事務所、機材や設備が提供された。工業省 DIP 並びに IPC5 職員は兼任である。しかし、プロジェクトの事実上のカウンターパートはサラマイタイであったことから、この点がプロジェクトの実施にマイナスの影響を与えることはなかった。

表 1.4-1 投入の計画と実績

項目	計画	実績	達成値(%)
(日本側)			
JICA 専門家			
スーパーバイザー	1 人	1 人	100%
商品開発	1 人	1 人	100%
タイ人コーディネーター	2 人	3 人	150%
タイ人等デザイナー	3 人	4 人	133%
タイ人秘書	1 人	1 人	100%
タイ人通訳(現地調査期間)	1 人	前半:1 人、後半:1.5 人	125%
運営費用			
セミナー等会議費用	2 回分	2 回分	100%
展示会費用	2 回分	1 回分	50%
スタディーツアー費用	2 回分	2 回分	100%
試作品製作にかかる費用	600 点分	491 点分	82%
(タイ側)			
DIP 人件費、出張経費等	2 人	n.a.	-
IPC5 人件費、出張経費等	1 人以上	n.a.	-
事務所、事務所機材や設備	TOR の内容	TOR の内容	100%
運営費用	TOR の内容	TOR の内容	100%

注：表中の「n.a.」は実績の算出ベースが available でないことを示す。

(2) 02 アウトプットは計画通りに産出されたか

アウトプット (PDM) の計画と実績は表 1.4-2 に示したとおりである。

表 1.4-2 アウトプット (PDM) の計画と実績

アウトプット	指標	指標値	実績値	達成値
アウトプット 1： 商品開発コーディネーターが育成される。	1) 訓練されたコーディネーターの数	2 人	3 人	150%
	2) コーディネーターによる市場レポートの作成	2 回	2 回	100%
アウトプット 2： マッドミーの技法を活用した新しいデザインの商品が開発される。	1) 作られた試作品の数			
	● シルク織物	400 点	262 点	66%
	● シルク製品	200 点	229 点	115%
	2) スタディーツアーの実施	1 回×30 人 1 回×2 人	1 回×37 人 1 回×1 人	100%
アウトプット 3： 新しいデザインの製品を展示した展示会が開催される。	試作品の展示会(サラマイタイ)	コンケン: 1 回 バンコク: 1 回	コンケン: 1 回	50%

## 1) アウトプット1 (商品開発コーディネーターが育成される)

指標1による評価：計画値と比較して1人増の3人の商品開発コーディネーターが育成された。これは商品開発の対象を細分化したことによる。

指標2による評価：コーディネーターは2回のスタディーツアー終了後に市場レポートを作成した。

以上より、2つの評価指標は満足され、アウトプット1は達成されたと判断する。

## 2) アウトプット2 (マッドミーの技法を活用した新しいデザインの商品が開発される)

指標1による評価：シルク織物試作数が138点減、シルク製品試作数が29点増であった。シルク織物試作数の減少は、当初想定していたシルク織物の事故反の発生と、そのために起こる作り直しが、当地の技術水準の高さから大幅に不要となったことによる。

指標2による評価：2回のスタディーツアーへの参加者数が計画値と比較して6人増であった。

以上より、2つの評価指標は満足され、アウトプット2は達成されたと判断する。

## 3) アウトプット3 (新しいデザインの製品を展示した展示会が開催される)

指標による評価：展示会はコンケンのサラマイタイで開催され、バンコクでの開催はなかった。その理由は、現地調査の結果、バンコクでの展示会の開催は時期尚早と判断したからである。

以上よりアウトプットの計画と実績に多少の差異は認められるが、アウトプットは達成されたと判断される。

## (3) 03プロジェクト目標は達成されるか

以下の理由によって、プロジェクト目標が達成される可能性は高い。

## 1) 指標1 (新しいデザインのシルク織物・製品の割合が2004年ベースで、2006年に20%、2008年に40%、2010年に50%となる)

プロジェクトで育成した商品開発コーディネーター (BDS プロバイダー) が中心となって新しい絵柄の織物の製作や、JICA が雇用したデザイナーとの新しいビジネスの試みが始まっている。さらにサラマイタイ運営委員 (同時に併設する短大の講師) が販売を目的とした製品の開発や製造の指導をはじめていることが、インタビュー調査や現地調査によって確認された。

今回調査で数値的な指標を評価する具体的なデータは得られなかったが、上記状況が進展すれば指標を達成する可能性は高い。

- 2) 指標 2 (サラマイタイやコンケンの BDS プロバイダーによってパイロットプロジェクトが継続される)

タイ観光局コンケン支所や県知事事務所による積極的な宣伝活動等によって、プロジェクト終了後、サラマイタイの来場者数が以前に比べて 30%増加し、売店で売り上げが 70~80%増加している。また、展示会開催時のアンケート結果によれば、サラマイタイに製造や販売の仲介を期待する回答が多かった (97%) が、いまだ実現には至っていない。またバンコクやコンケン県以外で開催される展示即売会への参加が盛んになっている。

今後パイロットプロジェクトを継続するためには、作られた製品を販売するマーケットが必要である。上記のように徐々にマーケット整備の機運が盛り上がり、さらに指標 1 で述べた BDS プロバイダーの活動が続けば、指標 2 が達成される可能性が高い。

- (4) 04 上位目標の達成の見込みはあるか

上位目標の評価指標は「2005年から2010年までの間の販売量が5%増加する」である。今回調査で数値的な予測データは得られなかったが、以下の活動の継続によって、上位目標の達成が見込まれる。

- 1) コンケン県事務所ではプロジェクトを含むマスタープランやアクションプランの実施、シルククラスター振興委員会による定期会合などを自主的に行っている。
- 2) 商品開発活動が継続されており、なかには商品化され、そのうちのいくつかは販売されている。
- 3) コンケン大学では村の織り手との共同作業による商品開発等の具体化を検討している。

#### 1.4.2.2 実施プロセスの検証

章末の Attachment 1-7 を参照のこと。

- (1) 05 活動は計画通りに実施されたか。

以下の問題点があったが、その他の活動については大きな問題が発生しなかった。

- 1) パイロットプロジェクトに中小企業の実質的な参画が殆どなかった。

パイロットプロジェクト参加者の選定において、中小企業、生産者グループ、工房の3者をターゲットグループとする計画であったが、中小企業の実質的な参画が殆どなかった。中小企業は地域の産業振興に重要な役割を果たすので、今後はクラスター活動に参加してもらうような地元の努力が必要である。

- 2) 展示会の準備に遅れが見られた。

展示会の準備がスケジュール通り進まなかった。この原因はJICA調査団が帰国中に、カウンターパートが監理して行うべき準備作業が殆ど行われなかったことによる。JICA調査団が展示会直前の現地調査期間に精力的に活動して、準備作業の遅れを取り戻した。しかし、招待状の発送、ポスターの掲示などPR活動に不十分な面が残った。

- (2) 06 技術移転の方法に問題はなかったか。

技術移転はサラマイタイ、デザイナー及びコーディネーターに対して行われた。展示会にその成果が表れ、展示会は成功裡に終了した。また、インタビュー調査によれば、技術移転は的確に行われたとの回答であった。以上より技術移転の方法に問題がなかったと判断される。

- (3) 07 プロジェクトのマネジメント体制に問題はなかったか。

- 09 適切なカウンターパートが配置されたか。

プロジェクトの実施に対してコンケン県がクラスター開発のためのステアリングコミッティーとワーキンググループを設置した。JICA調査団は実際にはサラマイタイとともにプロジェクトを監理した。

インタビュー調査によれば、サラマイタイが協力的かつカウンターパートとして適切であったとの回答であったが、反面、JICA 専門家から、本調査のカウンターパートである BEED/DIP や、プロジェクトでの実施主体者としての役割が期待された IPC5 にあって、プロジェクト監理が適切に行われていなかったとの指摘があった。

- (4) 08 実施機関やカウンターパートのプロジェクトに対する認識は高いか。

- 10 ターゲットグループや関係組織のプロジェクトへの参加度やプロジェクトに対する認識は高いか。

SME から 27 人、Production Group から 81 人、工房から 7 人、政府機関から 42 人、その他コンケン大学等々から 41 人がプロジェクトに参加した。展示会開催時のアンケート

調査によれば、プロジェクトへの参加形態は織り手としての参加が（49%）、協力機関として（21%）、主催者側として（13%）、デザインで（7%）、その他研修等への参加（10%）となっている。

(5) 11プロジェクトの実施過程で生じている問題や効果発現に影響を与えた要因は何か。プロジェクトの実施過程でその効果発現に最も影響した点は以下である。

- コンケン県知事の強いリーダーシップ
- クラスタ開発のためのステアリングコミッティーとワーキンググループの設置
- シルククラスタ開発のコンケン県発展戦略への組み入れ
- 定例会合の開催による広範囲での共通認識の形成

なお、特段指摘すべき阻害要因はない。

(6) 外部条件

「新しいデザイン」は JICA 調査団が雇用したデザイナーが提供したものであり、その試作に必要な素材は十分に確保された。

また、展示会開催時のアンケート調査によれば、プロジェクトで試作した新しいデザインの織物や製品のいずれもが、高い評価を得ている。他方、当該クラスタの織り手はおしなべて高齢化の方向にある。コンケン県で工業化が進み就業の機会が多様化していることや、バンコクなどへ若年労働者が流出している。熟練技能者の確保や次世代への技能伝承が、将来の大きな課題となっている。

(7) 前提条件

プロジェクト開始時に、ステアリングコミッティーとワーキンググループが、コンケン県の通達（2004年8月8日）によって設置された。また、プロジェクトには200人が参加した。以上より前提条件はプロジェクト開始の初期の段階で整備され、問題は発生しなかった。

### 1.4.3 評価5項目ごとの評価

以下の調査結果を総合的に判断して評価グリッドの内容の分析を行い、5項目評価を行った（章末 Attachment 1-8 参照）。

- 実績の検証及び実施プロセスの検証（1.4.2 参照）
- パイロットプロジェクト実施記録の分析
- IPC5、DIP 等の聞き取り調査
- 主要企業、BDS プロバイダーの聞き取り調査
- 第2回セミナーアンケート調査（章末 Attachment 1-9 参照）

#### 1.4.3.1 妥当性

以下から、プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

- (1) プロジェクトは対象地域・社会・ターゲットグループのニーズに合っている。  
プロジェクトは当該クラスター振興マスタープランにあるアクションプランのひとつである。2005年5月に実施した第2回セミナー（アンケート調査を含む）で、プロジェクトが、当該地域や社会のニーズ、また、ターゲットグループのニーズに合っていることが改めて確認された。
- (2) プロジェクトの実施優先度は高い。  
プロジェクトは、以下のことからタイ国の開発政策との整合性が認められる。
  - 1) 国家事業実施計画（4ヵ年計画：2005年～2008年）の「工業分野の政策及び戦略」の項に、「産業強化のための産業クラスター政策および中小企業振興」が記されている。
  - 2) 首相府が所管する「National Committee on Competitive Advantage (NCC)」では、クラスターネットワーク開発（Thailand Cluster Networking Development）が提唱され、実施機関のひとつとして工業省 DIP が任命されている。
  - 3) コンケン県では、その開発戦略（Khon Kaen Development Strategy, 2547 - 2550, Khon Kaen Provincial Government Office）の中にシルク産業が開発優先産業となっている。

一方、日本の援助政策と、以下で整合性が認められる。

- 1) 外務省が公表している国別援助政策によれば、(a)地方・農村開発、(b)経済基盤整備の強化、(c)人材育成の強化があげられている。
- 2) JICA が公表している国別事業実施計画では、地方/農村開発を重点分野のひとつとして取り上げた上で、(a)住民参加手法を導入した地域自治体のイニシアティブによる開発計画策定支援、及びローカルインフォメーションシステムの構築支援、(2)農民参加

による地域の特性に合った開発計画策定のための人材育成、システム強化のための協力があげられている。

- (3) ターゲットグループ、業種、地域の選定が適切であった。

JICA 調査団はコンケン県絹織物産業振興に関して、モデルクラスターのマスタープラン調査を実施した。その結果 JICA 調査団は、チョンナボット地域にシルク織物事業者（ターゲットグループ）が多数集積しており、地域産業振興のためにクラスター活動をパイロットプロジェクトとして実施するのが適切と判断した。

- (4) 日本の技術は比較優位性があり、その移転は妥当である。

プロジェクトで移転された日本の技術は、マーケットのニーズに即して国際競争力のあるノウハウである。展示会開催時のアンケート調査によれば、ターゲットグループは日本の商品開発のノウハウを学び取り、自らそれを活かす方向にある。事実、自然染めかつ新しいデザインによるシルク織物の試作や、新しいデザインの商品の製作訓練が自主的に始まり、試作品が出来始めている。

#### 1.4.3.2 有効性

以下から、プロジェクトの有効性は高いと判断される。

- (1) アウトプットは達成され、プロジェクトの継続によりプロジェクト目標の達成が見込まれる。

インタビュー調査によって以下のことが確認できた。

- 1) 商品開発コーディネーターが中心となって新しい絵柄の織物を製作し、JICA が雇用したデザイナーとの新しいビジネスの試みを始めようとしている。
- 2) サラマイタイのスタッフが新しい商品の開発のための指導サービスを始めている。
- 3) ターゲットグループがデザインの重要性を認識し、自然染めの技術やデザインに合わせた織り等を身につけた。この能力はサラマイタイが実施する訓練コースに活かされている。
- 4) 2005年2月17日から21日までの5日間展示会が開催された。そして約1,800人の来場者があった。来場者はプロジェクトの成果をそこで知った。その後サラマイタイでは、来場者が30%増加し、売店での売り上げは70~80%増加している。

- 5) 製造事業者達は2005年5月初旬にバンコクで開催されたSMEフェアや各種展示即売会等に参加している。その結果、バイヤーからの引き合いが寄せられている。
- 6) サラマイタイでは商品開発コーディネーターの常用を計画し、県の予算が確保された。

- (2) アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は大きいと判断される。

JICA 調査団からの技術移転は順調に進み、商品開発コーディネーターが育成され、JICA が雇用したデザイナーを中心として、マッドミー技法を活用した新デザインの製品が開発され、その成果を示す展示会が成功裡に行われた。これらアウトプットはプロジェクト目標達成に大きく貢献した。

- (3) その他

クラスター活動の進展が見込まれることには、以下の促進要因のあったことがあげられる。

- コンケン県知事の強いリーダーシップ
- ステアリングコミッティーとワーキンググループの設置による実施体制の構築
- 県知事が議長を務める、クラスター開発にかかる月例会の開催
- 関係機関に対して各アクションプランの実施担当を決定

#### 1.4.3.3 効率性

達成されたアウトプットから見て、一部投入の問題があったが、全体的に見て投入は効率的に行われた。

- (1) 投入の量・質・活動のタイミングはおおむね適切であった。

インタビュー調査によれば、投入はアウトプットを産出するために十分活用され、投入の量・質・活動のタイミングはおおむね適切であった。

- (2) しかし投入の一部に問題点が存在した。

JICA 専門家のインタビューで以下が指摘された。(a) JICA 調査団が雇用した商品開発コーディネーターの能力にばらつきがあった。かつ現地 IPC5 雇用の事務員に専門能力の不足が見られた。(b) 効率性に影響するほどのものではないにしても、BEED/DIP や IPC5 の事務職員の能力に不足するところがあった。(c) 計画の段階での詳細な積算が甘かったことに起因して、通訳の人数が不足する期間ができた。

(3) 費用は適正規模であった。

プロジェクトの実施にかかる運営費用は当初計画の予算規模内であった。

#### 1.4.3.4 インパクト

プロジェクトの実施により以下のインパクトが認められた。プロジェクトの継続によって、上位目標の発現が見込めるものと推測される。

(1) ターゲットグループに対するインパクト

展示会開催時のアンケート調査（ターゲットグループ対象部分）によれば、ターゲットグループの半数以上がプロジェクトで身に付けた能力を今後の生産活動に活かし、あるいは、生産活動に多くの時間を割くようにしたいと回答した。

(2) 商品コーディネーターの新ビジネスへのチャレンジ

商品開発コーディネーターが新しい織物を自ら開発し、新しいビジネスを試みようとしている。

(3) サラマイタイによる指導サービスの開始

サラマイタイでは、自然染めとその技術、新しい商品製作のための織り技法や製造にかかる指導サービスを始めている。

(4) 対象地域以外への波及性

近隣や県外の製造者がチョンナボット郡や村に視察に訪れ、かつ共同開発の話が出ている。

インタビュー調査によれば、プロジェクトでの活動が以下に影響を与えた。

- ステアリングコミティーメンバー間のネットワークが強化された。
- コンケン県の発展戦略にシルク産業が開発優先産業として組み入れられた。
- コンケン県の新たな発展戦略（2005年～2009年）向けのシルク振興戦略の策定が検討されている。
- クラスター内では、例えば、観光客向けの宣伝活動が盛んになるとともに、ターゲットグループが展示会や販売フェアに積極的に参加している。

- WEB作り、販売チャンネルの拡大、自然染めによる新しい商品の開発が始まっている。

#### 1.4.3.5 自立発展性

以下のように組織の支援体制が整備され、開発予算が認められたことで、プロジェクトの自立発展性を見込むことは可能である。

- (1) サラマイタイではプロジェクト実施体制が築かれ、予算的なバックアップも行われている。

サラマイタイではプロジェクトの継続に向け、運営委員の中から3人の専属スタッフ(併設の短大の講師)を配置した。サラマイタイでは商品開発(技術訓練、市場調査、広報等)継続のため、県から150万バツの予算を確保した。さらに、商品開発コーディネーター1人を常用する。

- (2) クラスタ活動を継続させるためにはマーケティング活動が重要である。

コンケン県ではプロジェクトを含めたクラスタ開発を継続している。新デザインのシルク織物についてはパイロットプロジェクトでその基礎が築かれた。今後は、生産された製品を流通させるマーケティング能力開発が重要となる。

### 1.5 結論、提言と教訓

#### 1.5.1 結論

- (1) 本パイロットプロジェクトは計画通りに実施され、所期の目的を達成した。

終了時評価では、本パイロットプロジェクトがほぼ計画通りに行われた事が検証され、さらに自立発展性を含む5項目評価も概ね妥当であると判断された。

- (2) パイロットプロジェクトにより、マッドミー技術が多様性のあるデザインに対して適応力があること、原料の糸の種類(異なる繊維とシルク糸との組み合わせ)に対して柔軟性があることが証明された。

- (3) 数回にわたるツアー、数多くのミーティング等を通じて、ターゲットグループとBDSプ

ロバイダーのネットワークが結成され、円滑なクラスター活動に貢献した。

- (4) マスタープラン、アクションプランでプロジェクトの方向性が示され、県の重要産業としての位置づけが出来て、実施方針も定まった。

- (5) プロジェクト継続の促進要因は以下である。

促進要因として、当該クラスターのサポート体制が存在していることがあげられる。

即ち県事務所がシルク織物クラスター開発支援を継続し、プロジェクト実施の予算措置を行っている。技術面その他では Community Development による織り手の組織化、織物・製品製作指導、展示会参加支援などのバックアップが継続しており、さらにコンケン農民職業開発促進センター (Sericulture) によるシルク系の品質向上指導が行われている。また外部に対する情報発信として、Tourism Authority や県事務所による本プロジェクトに関連した観光宣伝活動がある。

- (6) プロジェクト継続の不安要因は、パイロットプロジェクトの継続と発展性を担う実施主体 (サラマイタイ) のキャパシティーにある。

第一に、サラマイタイは非営利団体であり、所長以下マネジメントは隣接する短大の教員による兼務である。サラマイタイの事業経営能力向上が必要で、併せて自己調達資金の規模や資金調達能力が小さい。その結果、活動は、質量ともに限定される。

第二に、サラマイタイの専属スタッフの数や、そのマーケティング能力が不足している。その結果、市場開拓のための活動の規模が限られることである。

## 1.5.2 提言

- (1) 中小企業を巻き込むクラスター活動を展開する。

パイロットプロジェクトによるクラスター活動は農村婦人が主体であったが、今後は中小企業を巻き込んだ組織を構築し、地域の経済発展に貢献するような活動を展開する。

- (2) 強力な実施主体によるクラスター活動を実施する。

実施主体としてIPC5とサラマイタイがあるが、両者の強化を図る必要がある。

第一にクラスター開発計画の中でIPC5の果たす役割 (下記参照) を明確にし、それに基づいたクラスター支援を行う。

- クラスター開発でどのような活動をするのか明確にすること

- 専従の職員を配置し、事業の実施に必要な予算を確保すること
- 関係者に対し人的、組織的に精通し、県との良好な関係や意思疎通を保つこと

第二にサラマイタイは実施責任機関としての以下のような機能の強化が求められる。

- 人的側面: スタッフの指導能力は十分であるが、マーケット開拓の強化を期待する。これには、既存スタッフの訓練と専門能力を備えた人材の雇用が期待される。
- 財務的側面: 県事務所からの予算措置があるが、自主財源の確保が期待される。
- 組織的側面: 上記提案の実現には、短大とサラマイタイの経営の分離が考えられる。

(3) コンケン県事務所が支援すべき方策は以下である。

- サラマイタイへの財政的な支援の継続を行う。
- 県知事が進めるコンケン大学と織り手との商品開発、製造や販売への中小企業の参画、シルク糸素材の現地生産促進と高品質化などの構想の早期実現を図る。
- 次期社会・経済発展戦略でのシルク産業振興の優先的な順位づけ、定例会議の継続、クラスター開発に参画しているBDSプロバイダー間の有機的な活動の促進を図る。

(4) マッドミーによる生産技術の高さは証明されたので、今後はマーケティングに注力する。展示会によりマッドミーによる生産技術の高さは証明され、来訪者のマッドミーに対する関心の高さが証明された。今後はこの関心を実際の購買に結びつける努力が必要である。さらにバンコクへの販路拡大も進めるべき課題である。

### 1.5.3 教訓

- (1) プロジェクトの初期段階で組織化を図ることが、効率的な実施にとって重要である。プロジェクトの実施に際し、県事務所ではステアリングコミッティーとワーキンググループを設置した。これにより、パイロットプロジェクトの初期段階で、ターゲットグループ内でのプロジェクトに対する共通認識が形成され、役割や活動の配分が行われた。
- (2) パイロットプロジェクトの目的が県の開発戦略と整合している。これは強力なプロジェクト促進要因となる。パイロットプロジェクトの対象産業は、県の開発戦略の中の開発優先産業と同じであった。これによって、県の予算投入や活動が対象地域に集中して実施された。

- (3) パイロットプロジェクトはPDMを用いて計画され、参加者のモチベーションを同じ方向（プロジェクト目標）に集中させ、効率的かつ効果的な実施を目指して設計された。
- プロジェクト目標と商品開発コーディネーターの育成、商品の開発、そして展示会の開催という3つのアウトプットが相互に関連している。
  - 展示会は市場評価を得るために開催された。そして市場評価の結果が、さらなる商品開発のためにフィードバックされており、このフィードバックが重要である。