

タイ国  
地方中小企業振興制度の確立計画調査  
最終報告書  
(要約)

平成 23 年 9 月  
(2011 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

ユニコ インターナショナル株式会社

産公
JR
11-027

通貨換算率 (365 日平均)

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

面積度量衡換算表

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

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



## Eleven Industrial Promotion Centers (IPCs)

○ IPC オフィス所在地

### IPC 1 (8 provinces)

1	Chiang Mai	チェンマイ
2	Chiang Rai	チェンライ
3	Nan	ナーン
4	Phrae	プレー
5	Mae Hong Son	メーホーンソン
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	スコータイ
15	Phetchabun	ペチャブーン

### IPC 3 (5 provinces)

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

### IPC 4 (6 provinces)

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

### IPC 5 (6 provinces)

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

### IPC 6 (4 provinces)

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

### IPC 7 (5 provinces)

28	Buri Ram	บุรีรัมย์
29	Surin	สุรินทร์
30	Si Sa Ket	シーสะเก็ด
33	Ubon Ratchathani	อุบลราชธานี
35	Amnat Charoen	อัมнатชาร์ลอน

### IPC 8 (14 provinces)

37	Chainat	ชัยนาท
38	Sing Buri	สิงบุรี
41	Ang Thong	อ่างทอง
42	Suphanburi	สุพรรณบุรี
43	Ayutthaya	อยุธยา
44	Kanchanaburi	กาญจนบุรี
45	Nakhon Pathom	นาคอนปัทม
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	ปราจูปะคีร์ริกัน

### IPC 9 (10 provinces)

48	Phra Nakhon	พรานาคอน (京都Krung Thep=Bangkok)
50	Samut Prakan	สมุทรปราการ
55	Nakhon Nayok	นาคอนนาโยก
56	Phrachin Buri	ปราจีนบุรี
57	Chachoengsao	ฉะเชิงศอ
58	Chon Buri	ชลบุรี
59	Rayong	ระยอง
60	Chanthaburi	จันทบุรี
61	Trat	ตราด
62	Sa Kaeo	สระเกอ

### IPC 10 (6 provinces)

63	Chumphon	ชุมพอน
64	Ranong	รานอง
65	Surat Thani	สุราธานี
66	Phangnga	พังงา
67	Krabi	กระบี่
68	Phuket	ภูเก็ต

### IPC 11 (8 provinces)

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



## 重要用語の定義

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

<sup>2</sup> 同上

<sup>3</sup> 同上



# 目 次

頁

## 重要用語の定義

### 第 1 章 調査の概要

1.1	調査の背景.....	1
1.2	調査の目的.....	2
1.3	調査実施体制.....	2
1.4	調査全体のフロー.....	2

### 第 2 章 タイにおける中小企業振興の現状

2.1	中小企業振興政策と第 2 次中小企業マスタープラン .....	7
2.1.1	中小企業振興法.....	7
2.1.2	第 2 次中小企業振興マスタープラン（2007-2011） .....	7
2.2	DIP と IPC の中小企業支援策と総予算及び IPC への配分 .....	8
2.2.1	DIP の中小企業支援策と総予算及び IPC への配分 .....	8
2.2.2	BDS 要素別支援と予算.....	8
2.2.3	IPC の中小企業振興予算と活動.....	8
2.3	中小企業振興関連政府組織.....	8
2.3.1	中央組織とチェンマイ/スラータニー県内の中小企業振興関連政府組 織 .....	8
2.3.2	中小企業振興に係わる工業省組織.....	9
2.4	民間の中小企業振興関連組織.....	9
2.5	SHINDAN-SHI の現状.....	9
2.5.1	日本の支援による SHINDAN-SHI 養成事業.....	9
2.5.2	地方 SHINDAN-SHI.....	10
2.5.3	SHINDAN-SHI の組織.....	10
2.6	アンケートに見る調査対象地域の中小企業の現状と課題 .....	10
2.6.1	共通点 .....	10

2.6.2	地域特性.....	10
2.7	地方レベルの中小企業振興に関する方向性.....	11
<b>第3章 日本及びアセアン4か国の中小企業振興制度</b>		
3.1	日本の中小企業振興制度.....	12
3.1.1	中小企業基本法.....	12
3.1.2	中小企業振興施策.....	12
3.2	アセアン4か国の中小企業振興制度の比較.....	12
3.2.1	中小企業振興施策.....	12
3.2.2	中小企業診断士（コンサルタント）制度.....	13
3.2.3	中小企業振興事例.....	14
3.3	タイで参考となる中小企業振興制度（日本）の紹介.....	14
3.3.1	中小企業施策利用ガイドブック.....	14
3.3.2	国の中小企業金融支援（マル経融資）.....	15
<b>第4章 調査対象地域（チェンマイ県とスラータニー県）の現状</b>		
4.1	調査対象地域の産業構造と製造業.....	16
4.1.1	チェンマイ県.....	16
4.1.2	スラータニー県.....	16
4.2	中小企業と中小企業支援の状況.....	17
4.2.1	チェンマイ県（IPC1 地域）.....	17
4.2.2	スラータニー県（IPC10 地域）.....	17
4.3	両県の中小企業振興の問題点・課題.....	17
4.3.1	チェンマイ県.....	17
4.3.2	スラータニー県.....	17
<b>第5章 参加型計画手法に基づく RISMEP メカニズムの構築とパイロットプロジェクトの選定</b>		
5.1	参加型計画手法による RISMEP メカニズム構築.....	19
5.1.1	問題分析.....	19
5.1.2	目的分析.....	20

5.1.3	プロジェクトの選択.....	20
5.2	パイロットプロジェクトの選定方法.....	21
<b>第6章 チェンマイ県の RISMEP メカニズムとパイロットプロジェクト</b>		
6.1	チェンマイ県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム.....	22
6.2	チェンマイ県パイロットプロジェクト全般.....	23
6.2.1	チェンマイ県パイロットプロジェクトの全体スケジュール (図 6.2-1) .....	23
6.2.2	チェンマイ県パイロットプロジェクトの実施体制 (プロジェクトチー ム) .....	23
6.3	C-I プロジェクト : 中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック .....	24
6.3.1	C-I プロジェクトの概要 .....	24
6.3.2	C-I プロジェクトの実施手順 .....	25
6.4	C-II プロジェクト : SP の実践能力向上.....	27
6.4.1	C-II プロジェクトの概要 .....	27
6.4.2	C-II プロジェクトの実施手順.....	27
6.5	C-III プロジェクト : BDS プロバイダーによる総合相談サービス .....	28
6.5.1	C-III プロジェクトの概要.....	28
6.5.2	C-III プロジェクトの実施手順.....	29
6.6	チェンマイ県パイロットプロジェクトの総括.....	31
6.6.1	地方中小企業振興制度.....	31
6.6.2	地方中小企業振興制度の構築としてのチェンマイ県パイロットプロジ ェクトの成果 .....	31
<b>第7章 スラータニー県の RISMEP メカニズムとパイロットプロジェクト</b>		
7.1	スラータニー県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム .....	33
7.2	スラータニー県パイロットプロジェクト全般.....	34
7.2.1	スラータニー県パイロットプロジェクトの全体スケジュール(図 7.2-1) .....	34
7.2.2	スラータニー県パイロットプロジェクトの実施体制 (プロジェクトチ ーム) .....	34

7.3	S-Iプロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック .....	35
7.3.1	S-Iプロジェクトの概要.....	35
7.3.2	S-Iプロジェクトの実施手順.....	36
7.4	S-IIプロジェクト：BDSプロバイダーの連携ネットワーク構築 .....	38
7.4.1	S-IIプロジェクトの概要 .....	38
7.4.2	S-IIプロジェクトの実施手順 .....	38
7.5	S-IIIプロジェクト：ニーズに応じたBDS紹介マッチングツールの開発 .....	40
7.5.1	S-IIIプロジェクトの概要.....	40
7.5.2	S-IIIプロジェクトの実施手順 .....	41
7.6	S-IVプロジェクト：SPの能力向上.....	42
7.6.1	S-IVプロジェクトの概要.....	42
7.6.2	S-IVプロジェクトの実施手順.....	43
7.7	スラータニー県パイロットプロジェクトの総括.....	44
7.7.1	地方中小企業振興制度.....	44
7.7.2	地方中小企業振興制度の構築としてのスラータニー県パイロットプロジェクトの成果.....	44

## 第8章 パイロットプロジェクトの評価

8.1	パイロットプロジェクト全体の5項目評価.....	46
8.1.1	妥当性 .....	46
8.1.2	有効性 .....	47
8.1.3	効率性 .....	47
8.1.4	インパクト（見込み） .....	47
8.1.5	持続性（見込み） .....	48
8.1.6	結論 .....	48
8.2	提言と教訓.....	48
8.2.1	提言 .....	48
8.2.2	教訓 .....	49

## 第9章 RISMEPメカニズムの構築と全国展開

9.1	地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）のアプローチ.....	50
-----	-----------------------------------	----

9.1.1	パイロットプロジェクトのアプローチ .....	50
9.1.2	パイロットプロジェクトと RISMED メカニズム .....	53
9.2	RISMED プロジェクト .....	56
9.3	RISMED プロジェクトのタイ全国での普及方法.....	58
9.3.1	RISMED プロジェクト運営組織 .....	58
9.3.2	RISMED プロジェクトの実施方法及び手順 .....	58
9.3.3	SP の業務及び育成計画 .....	60
9.3.4	概略予算.....	61

## 第 10 章 結論と提言

10.1	結論.....	63
10.1.1	BDS の重要性と BDS の普及の問題点 .....	63
10.1.2	パイロットプロジェクトと RISMED メカニズムの有効性.....	64
10.1.3	RISMED メカニズムの重点プロジェクト .....	67
10.1.4	RISMED プロジェクトの普及 .....	67
10.2	提言.....	71
10.2.1	RISMED プロジェクトの全国展開を開始する。 .....	71
10.2.2	地方の状況により RISMED プロジェクトを構築する。 .....	71
10.2.3	ネットワークを構築して中小企業振興を図る。 .....	72
10.2.4	SP の自立を最終目標とする。 .....	76
添付 1	RISMED ネットワークと RISMED プロジェクトの普及に向けて .....	80



# 第1章 調査の概要

## 1.1 調査の背景<sup>4</sup>

国際協力機構（JICA: Japan International Cooperation Agency）はタイにおいて、中小企業診断士制度導入に関わる専門家派遣（1998～2002）、シニアボランティアの派遣（1999～2002）や開発調査「タイ中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティングサービスの開発」（2004～05）等、中小企業支援の要となる中小企業診断士育成に関して、継続的な支援を実施してきた。

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

2007年4月に締結された日タイ経済連携協定（JTEPA: Japan-Thailand Economic Partnership Agreement）では、我が国は中小企業分野に関する協力に合意しており、二国間協議の場として「中小企業に関する小委員会」が設置された。その第1回小委員会が2008年5月に開催されて、継続的にタイの中小企業振興に関わる支援を我が国が行うことになっている。

タイの中央レベル（省庁）における中小企業振興にかかる体制・制度整備と施策については、日本の専門家による上記の提言を受けて、中小企業診断士制度の導入や中小企業開発銀行（SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand）設立等が行われて一定の進展が見られるが、中小企業の増加やビジネスの発展に応じて、更なる中小企業振興策を具体的に検討する必要に迫られており、特に地方における中小企業振興にかかる体制・制度整備と施策が、今後の課題となっている。

このような状況下で、タイ政府は中小企業向けコンサルティングサービスを行う資格として、BDS（Business Development Services）の資格化・標準化を進めており、このBDSプロバイダー（BDS Provider）<sup>5</sup>の中核的な資格として、1999年以降に我が国の協力により育成した中小企業診断士の資格を位置づけ、工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）より、このBDSプロバイダー<sup>6</sup>を活用した中小企業振興について日本側の経験を踏まえた支援を要請してきた。

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

<sup>4</sup> JICA、「タイ王国地方中小企業振興制度の確立計画プロジェクト形成調査/協力準備調査報告書」、2009年1月

<sup>5</sup> ここではサービスプロバイダー（SP: Service Provider）を指す。

<sup>6</sup> 同上

## 1.2 調査の目的

本調査は、カウンターパート機関（C/P: Counterpart）である工業省産業振興局及び地方出身機関である産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）による中小企業振興の重要ツールである中小企業診断士制度の活用と関係機関のネットワーク化を通じて、地方において改善された中小企業相談サービス等を提供できる中小企業振興制度の構築に係る提言の作成を目的とする。

## 1.3 調査実施体制

本調査は、以下の体制で実施された。

- JICA 調査団：総括、中小企業振興政策、中小企業診断士制度、中小企業コーディネーター指導
- 工業省産業振興局 (DIP) : SP 開発課 (BSPD: Bureau of Service Provider Development) のスタッフ 5 名
- パイロットプロジェクトチーム：それぞれ IPC スタッフ (6 名 (IPC1)、5 名 (IPC10) + SHINDAN-SHI スタッフ (2 名 (IPC1)、3 名 (IPC10)) + JICA 調査団 (各 2 名)
- 推進委員会 (S/C: Steering Committee) <sup>7</sup>
- 作業委員会：中央作業委員会 (CWG: Central Working Group) <sup>8</sup>、チェンマイ県及びスラータニー県の地方作業委員会 (RWC: Regional Working Committee) <sup>9</sup>

## 1.4 調査全体のフロー

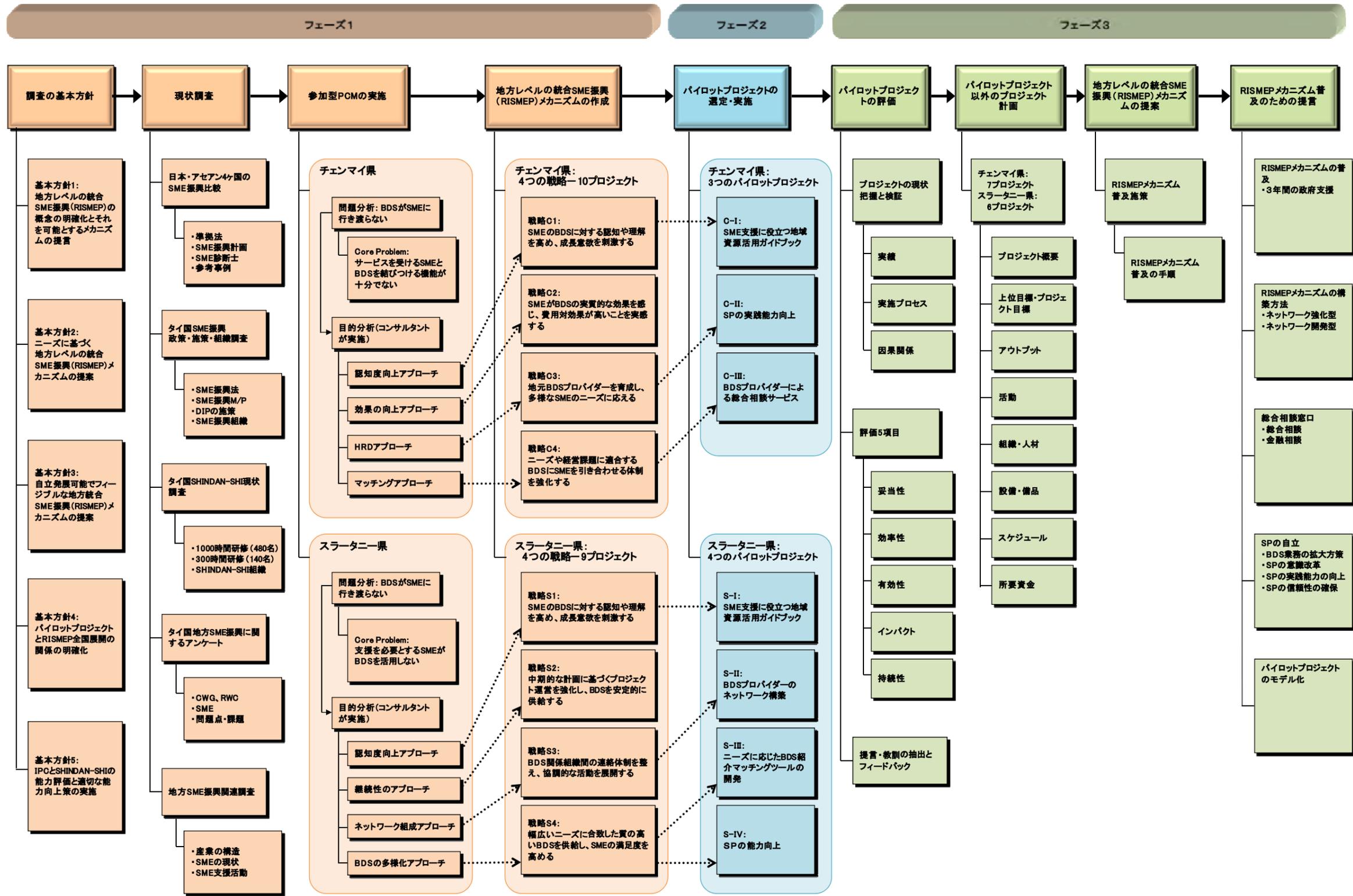
図 1.4-1 に調査全体のフローを示した。調査全体は、フェーズ 1 からフェーズ 3 までの 3 つのフェーズに分かれる。

---

<sup>7</sup> プロジェクトの円滑な実施や成果の有効活用に向けた協議を行うために設置されたタイ中央政府レベルの委員会で、本調査の過程で作成される報告書の承認も行う。

<sup>8</sup> プロジェクト活動のモニタリングや進捗促進を行うために設置されたタイ中央政府レベルの委員会である。

<sup>9</sup> チェンマイ県、スラータニー県において、スケジュール確認や必要な情報提供、プロジェクトの調整業務を行うために設置された地方レベルの委員会である。



出所：JICA調査団作成

図 1.4-1 調査全体のフロー

## (1) フェーズ 1：現状のレビュー

### 1) 調査の基本方針

最初に以下の 5 つの調査の基本方針を策定し、それらの基本方針の基で調査が実施された。

- (a) 地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP: Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion）の概念の明確化と、それを可能にする RISMEP メカニズムの提言
- (b) ニーズに基づく RISMEP メカニズムの提案
- (c) 自立発展可能でフィージブルな RISMEP メカニズムの提案
- (d) パイロットプロジェクトと、RISMEP メカニズムの全国展開の関係の明確化
- (e) IPC と SHINDAN-SHI を含むサービスプロバイダー（SP: Service Provider）の能力評価と適切な能力向上策の実施

### 2) 現状調査

日本国内の文献調査で、日本及びアセアン 4 か国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム）の中小企業振興の現状調査を行い、それらを比較検討し、タイの中小企業振興に役立つ事例を考察した。

第 1 次と第 2 次現地調査で、主として聞き取り調査及びアンケートで、タイにおける地方の中小企業振興の現状を調査した。具体的には、中小企業振興政策・施策、対象地域の産業の状況、中小企業の状況、SHINDAN-SHI を含む SP 及び BDS プロバイダーの状況等の調査を行い、当該地方の中小企業振興の現状、問題点を抽出した。その結果、「BDS が中小企業に行き渡らない」という共通の問題があることが判明した。

### 3) 参加型問題分析ワークショップの実施

そこで、IPC、BDS プロバイダー、SP、中小企業経営者の中小企業振興関係者（ステークホルダー）の参加により、問題解決のための参加型ワークショップを実施して、問題解決のための戦略を策定した。この戦略は、BDS プロバイダー及び SP のネットワークを活用した中小企業振興を目指している。チェンマイ県、スラータニー県共に 4 つの戦略を策定した。

### 4) 地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）メカニズムの作成

第 3 次現地調査で、戦略実現のために必要なプロジェクトを立案した。チェンマイ県で 10 プロジェクト、スラータニー県で 9 プロジェクトを立案した。3)で述べた地方の中小企業振興に携わる BDS プロバイダー及び SP 等のネットワークの総合力を活用した中小企業振興を地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）と名付けた。さらに、RISMEP の戦略を実現するプロジェクト全体を、RISMEP メカニズムと呼んだ。

## (2) フェーズ2：制度の詳細設計・活用

### 1) パイロットプロジェクトの選定

次いで、RISMEPメカニズムからパイロットプロジェクトとして取り上げるプロジェクトを選択し、パイロットプロジェクトの基本設計を行った。チェンマイ県では3件、スラータニー県では4件のプロジェクトをまとめて、それぞれパイロットプロジェクトとして実施した。両県のパイロットプロジェクトを以下に示す。

#### (a) チェンマイ県のパイロットプロジェクト

- C-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック
- C-II プロジェクト：SPの実践能力向上
- C-III プロジェクト：BDSプロバイダーによる総合相談サービス

#### (b) スラータニー県のパイロットプロジェクト

- S-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック
- S-II プロジェクト：BDSプロバイダーのネットワーク構築
- S-III プロジェクト：ニーズに応じたBDS紹介マッチングツールの開発
- S-IV プロジェクト：SPの能力向上

### 2) パイロットプロジェクトの実施

第4次と第5次現地調査で、6か月間のパイロットプロジェクトを実施した。パイロットプロジェクトでは、IPC、JICA調査団及び地元のSHINDAN-SHIスタッフで構成されるプロジェクトチームを組成して、BDSファシリテーター（BDS Facilitator）として、パイロットプロジェクトを実施した。

## (3) フェーズ3：提言作成

### 1) パイロットプロジェクトの評価

第6次現地調査では、パイロットプロジェクトの実施結果の評価を行った。評価は、「プロジェクトの現状把握と検証」及び「5項目評価」に基づいて実施され、提言と教訓を抽出した。

### 2) パイロットプロジェクト以外のプロジェクト計画

パイロットプロジェクトとそれ以外のプロジェクトの全体が、RISMEPメカニズムを構成する。RISMEPメカニズムの普及のために、後者のプロジェクト計画を策定した。

### 3) RISMEPメカニズムの提案

RISMEPメカニズムを計画する際の標準的な手順を詳細に提案した。

### 4) RISMEPメカニズム普及のための提言

RISMEPメカニズムの普及とSPの自立という2つの観点から、提言を行った。

## 第2章 タイにおける中小企業振興の現状

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

### 2.1 中小企業振興政策と第2次中小企業マスタープラン

#### 2.1.1 中小企業振興法<sup>10</sup>

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

この法令により、以下のような重要な事項が定められた。

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

#### 2.1.2 第2次中小企業振興マスタープラン（2007-2011）<sup>11</sup>

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

以下に同マスタープランにおける中小企業振興の6つの戦略をまとめたが、中小企業に対する適切なBDS（Business Development Services）の提供の他に、戦略5の「地域及び地方の中小企業の振興」では、ネットワークの開発が取り上げられており、本調査の「地方レベルの統合中小企業振興」（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）と関連性がある。

- 戦略1：企業の創生及び既存企業の能力開発

<sup>10</sup> Royal Thai Government Gazette No. 117, “The Act on Small & Medium Enterprises Promotion Act B.E.2543”, Vol.9A, 17 February 2000

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

<sup>11</sup> OSMEP, “The 2nd Master Plan of Thailand’s Small and Medium Enterprises Promotion 2007-2011”, 2007

- 戦略2：製造業セクターにおける生産性及び革新能力の向上
- 戦略3：商業セクターにおける効率の向上と近代的な商ビジネスの不利な影響の削減
- 戦略4：サービスセクターにおける価値創造及び付加価値増大の推進
- 戦略5：地域及び地方の中小企業の振興
- 戦略6：ビジネス活動に有利な要因を可能にする開発

## 2.2 DIP と IPC の中小企業支援策と総予算及び IPC への配分

### 2.2.1 DIP の中小企業支援策と総予算及び IPC への配分

産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）の中小企業支援策は、(1)中小企業とコミュニティ企業開発プログラム、(2)起業・創業開発プログラム、(3)BDS 開発プログラム（ビジネスオポチュニティセンター（BOC: Business Opportunity Center）活動、SP 支援が含まれる）、(4)雇用支援特定プロジェクト、(5)IT による競争力強化の5つに分類される。

2010 年度に DIP は 5.4 億パーツで 41 のプロジェクトを実施した。

### 2.2.2 BDS 要素別支援と予算

経営力強化支援、生産技術・管理向上支援、人材開発支援が、中小企業支援のトップスリーであると言える。

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

### 2.2.3 IPC の中小企業振興予算と活動

産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）1 は DIP 予算で 20 プロジェクト（2,020 万パーツ）、IPC10 は 15 プロジェクト（1,240 万パーツ）を実施した。

## 2.3 中小企業振興関連政府組織

### 2.3.1 中央組織とチェンマイ/スラータニー県内の中小企業振興関連政府組織

#### (1) 中央組織

政府機関として OSMEP、工業省（DIP、投資委員会等）、商務省、科学技術省、教育省、科学技術開発庁、中小企業開発銀行、中小企業信用保証公社等がある。

#### (2) チェンマイ県、スラータニー県

上記中央組織の地方機関（IPC、県産業事務所（PIO: Provincial Industrial Office）、投資委員会、輸出振興局、中小企業開発銀行、中小企業信用保証公社等）の他に、県内部に

官民委員で構成される関連委員会がある。

### 2.3.2 中小企業振興に係わる工業省組織

#### (1) 産業振興局 (DIP)

DIP の主要業務は中小企業・家内 (村落) 工業の振興であり、その中でも製造業分野を担当している。

DIP のビジョンとミッションは以下である。

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

#### (2) 産業振興センター (IPC)

IPC は DIP の傘下であり、地方の産業振興を担当している (下記参照)。IPC は、全国に 11 か所設置されている。

- 総合的な中小企業振興ガイドライン策定のための経済状況分析
- 産業技術情報サービスセンターの設立
- 中小企業振興・地域開発に関する技術情報の普及
- 金融支援と、技術ノウハウ、企業経営及び生産技術に関するコンサルティングの提供
- 既存 BDS プロバイダーの能力強化と新たな BDS の開発

## 2.4 民間の中小企業振興関連組織

民間組織として、タイ商業会議所 (TCC: Thai Chamber of Commerce)、タイ産業連盟 (FTI: Federation of Thai Industries)、中小企業家振興協会 (ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs)、泰日経済技術振興協会 (TPA: Technology Promotion Association (Thailand-Japan)) 等がある。

## 2.5 SHINDAN-SHI の現状

### 2.5.1 日本の支援による SHINDAN-SHI 養成事業

延べ 480 名を対象として 7 回の研修 (1000 時間/コース) を実施した (後半はタイ独自で実施)。そのうち、100 名程度が何らかの形で中小企業支援に携わっていると推測される。

## 2.5.2 地方 SHINDAN-SHI

DIP が 5 地域（バンコク、チェンマイ県、スラータニー県を含む）で、延べ 140 名を対象として SHINDAN-SHI 研修（300 時間/コース）を実施した。しかし地方 SHINDAN-SHI が中小企業支援を行うケースは少ない。

## 2.5.3 SHINDAN-SHI の組織

DIP の管轄の下、TPA が事務局となって「SP Home」が設立された。SP Home は、サービスの質の向上を目的とした政府主導のネットワークである。民間組織としては、企業診断協会（EDA: Enterprise Diagnosis Association）、タイ SHINDAN-SHI 協会（SAT: SHINDAN-SHI Association Thailand）の組織がある。

## 2.6 アンケートに見る調査対象地域の中小企業の現状と課題

地方の中小企業振興に関するアンケートを、中央作業委員会（CWG: Central Working Group）、チェンマイ県/スラータニー県の地方作業委員会（RWC: Regional Working Committee）に対して実施した。

### 2.6.1 共通点

BDS を供給する CWG、RWC のアンケートでは、中小企業支援として経営力向上支援が第一に重要と考えている。

中小企業に対するアンケートでは、中小企業は自社製品の品質が高く、顧客重視の重要性を認識しているが、高コストに悩んでいる。ワンストップサービスの利用意識は高いが、BOC<sup>12</sup>の年間利用実績は多くない。また、運転資金に対する金融支援を望んでいる。自由記入では、BDS 提供を強化する声が多かった。

### 2.6.2 地域特性

CWG、RWC は中小企業支援の第一の問題点として、組織的な問題、中小企業の問題意識の欠如、不十分な中小企業振興施策を挙げている。

中小企業が望む BDS 支援に関して、チェンマイ県では市場開拓、スラータニー県では生産性向上を挙げている。チェンマイ県では観光客などの最終消費者に直接販売する製品の生産が主体なので市場開拓が重要である。一方スラータニー県では中間製品の生産が主体であり、市場は安定しているので、生産性向上が重要な課題となっている。

---

<sup>12</sup> DIP 内の組織で、全国に 11 ある IPC と DIP 内に設置されている。BOC の業務は、中小企業に対して、(1)事業の立ち上げ、(2)事業情報の提供、(3)初歩的なアドバイス、(4)図書館、(5)事業の改善の支援を行う。

## 2.7 地方レベルの中小企業振興に関する方向性

### (1) 地方特性を考慮した振興策

地方中小企業の振興においては、チェンマイ県とスラータニー県の特徴（第4章参照）にあるように、その資源賦存状況やそれに伴う産業構造を含む、地域特性を考慮したものでなくてはならない。

### (2) BDS ニーズに沿ったパイロットプロジェクトの設計

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

### (3) ワンストップサービスの問題点

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

### (4) BDS ファシリテーターとしての IPC

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

### (5) コンサルティングサービスの質の向上

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

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

## 第3章 日本及びアセアン4か国の中小企業振興制度

本章では、日本国内における文献調査による日本及びアセアン各国の中小企業振興制度について取りまとめ、タイにおける地方レベルの統合中小企業振興制度（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）確立のための現地作業や提言作成の参考とすることを目的としている。

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

### 3.1 日本の中小企業振興制度

#### 3.1.1 中小企業基本法<sup>13</sup>

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

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

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

#### 3.1.2 中小企業振興施策

中小企業支援は、国、地方自治体、民間団体・協会（商工会、商工会議所等）が実施している。従来からある支援（経営の合理化、金融支援等）に加え、連携による「地域中小企業活性化事業」が重点の1つになっている。中小企業を支援する中小企業診断士に関しては、約2万名の中小企業診断士が登録されている。なお、日本の中小企業は約420万企業である<sup>14</sup>。

### 3.2 アセアン4か国の中小企業振興制度の比較

#### 3.2.1 中小企業振興施策

##### (1) 準拠法

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

---

<sup>13</sup> 中小企業庁、「中小企業施策利用ガイドブック」、2009年を参考にして記載

<sup>14</sup> 中小企業庁、「中小企業白書2011年版」、2011年

(2) 中期中小企業振興計画

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

(3) 担当部局

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

中企業施策実施機関として、いずれの国も、省直轄の中企業担当機関がある。

### 3.2.2 中企業診断士（コンサルタント）制度

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

(1) 主管機関

いずれも中企業の管轄機関が、中企業コンサルタント制度を管轄している。

(2) 養成対象者

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

(3) 指導員

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

(4) 標準養成期間

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

(5) 資格・登録制度

マレーシアは国際貿易産業省の内部資格、他の 2 か国は国家資格化の計画がある。

(6) 資格取得者数

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

### 3.2.3 中小企業振興事例

#### (1) 金融・資金調達

各国ともに、公的な金融支援及び信用保証制度がある。

#### (2) 人材育成

各国ともに、JICAによる人材育成プロジェクトがある。ベトナムを除いた3か国は、日本の中小企業診断士に準じた育成プログラムを実施している。またフィリピンでは、APEC 中小企業カウンセラー<sup>15</sup>資格の認証プログラムを開設している。ベトナムにおいては、ベトナム日本人材協力センタープロジェクトとして、中小企業経営者及び中間管理者を対象とした経営講座が実施されている。

#### (3) 地域振興

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

#### (4) その他

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

## 3.3 タイで参考となる中小企業振興制度（日本）の紹介

### 3.3.1 中小企業施策利用ガイドブック

日本では従来から「中小企業施策総覧」という中小企業支援施策全体を紹介する図書が、毎年発行されている。しかしそれは、BDS プロバイダーや中小企業が使い易い構成になっていない。そこで各方面からの要望により、利用者が使い易いガイドブックが毎年作られるようになった。

施策利用ガイドブックは、利用者のニーズからそれに対応した支援制度がわかる「インデックス」検索方式と、中小企業施策総覧の個別施策に対応した「目次」からの検索方式の2つの検索方法がある。検索された個々の支援制度の紹介は、(1)利用者のニーズ、(2)ニーズに該当する支援制度名、(3)支援の概要、(4)対象となる人・企業・機関、(5)支援内容、

---

<sup>15</sup> 2001年に設立されたアジア太平洋経済協力会議（APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation）-中小企業カウンセラー養成機関国際ネットワーク（IBIZ: International Network of Institutes for Small Business Counsellors）によって運営される養成と認証のプログラムで、中小企業コンサルタント資格のAPEC域内標準化を目指すもの。

(6)利用方法、(7)問い合わせ先の項目で、これらが1ページにまとめられている。

表 3.3-1 に中小企業施策利用ガイドブックインデックス例を示した。

表 3.3-1 中小企業施策利用ガイドブックインデックス例

支援制度 ニーズ	融資・リース・保証 頁	補助金・税金・出資 頁	情報提供・相談 頁	セミナー・研修・イベント 頁	共済制度/法律等に基づく支援 頁
地域経済の発展に寄与したい	例:SME 地域資源 活用プログラム 11	例:地域 SME 応援 ファンド 166	例:ものづくりに取り組む SME への支援 15	例:伝統的 工芸品展 171	例:農商工 連携対策 支援事業 9
相談したい			例:経営安定特別相談事業 107	例:輸出支援事業 87	例:市場志向型ハンズオン事業 40
...	...	...	...	...	...

出所：中小企業庁、「中小企業施策利用ガイドブック」、2009年

### 3.3.2 国の中小企業金融支援（マル経融資）

ここでは、国の中小企業の金融支援のうち、よく知られている小規模事業者経営改善資金融資制度（「マル経融資」）について述べる。マル経融資は、製造業については、従業員20人以下の小規模企業であって、商工会議所（又は商工会、ここでは商工会議所で代表させる。）の会員で、商工会議所の経営指導を6か月以上受けており、事業改善に取り組んでいることが条件の、低金利の無担保ローンである（表 3.3-2 参照）。

表 3.3-2 「マル経融資」の概要

項目	内容
特徴	経営改善のための資金を無担保・無保証人・低利で融資
対象者	従業員20人以下の企業（製造業の場合）で、経営指導員の経営指導を6か月以上受けていること。なお、対象者は、商工会議所の会員であること。
貸付資金と期間	設備資金:10年(据置2年)、運転資金:10年(据置1年)
貸付限度額と利率	1,500万円、年1.85%(2011年5月20日現在)
担保等条件	無担保、無保証人
診断・指導	商工会議所が公庫に推薦

出所：中小企業庁、「中小企業施策利用ガイドブック」2009年を参考にしてJICA調査団が作成

## 第4章 調査対象地域（チェンマイ県とスラータニー県）の現状

本章では、チェンマイ県とスラータニー県の産業構造を概観し、そのうち製造業を取り出してその特徴をまとめる。次いで、両県の BDS（Business Development Service）の供給状況及び BDS プロバイダー/サービスプロバイダー（SP: Service Provider）の状況についての分析結果を記載する。これらの結果から、両県の中小企業振興の問題点と課題をまとめる。

### 4.1 調査対象地域の産業構造と製造業

#### 4.1.1 チェンマイ県

IPC1 の所在県であるチェンマイ県は、観光収入額が県総生産（GPP: Gross Provincial Product）の約 1/3 に相当する。当県は工芸品の産地としても有名だが、シルク/コットン織物と布製品、青磁器や木工芸品も、直接輸出のほか内外からの観光客のニーズに支えられている面もある。食品加工では、北部地区の産品である野菜や果実の加工品（漬物、乾燥果物、ジャム、冷凍果実、缶詰など）が主流である。チェンマイ県のその他の主要産業である衣類、木材・建材、セラミック、家具・木工品は、雇用数 100 人を越える企業は数社程度しかない。

チェンマイ県の中小企業振興の方向は、これら地域資源の加工業のうち特に小企業を重視して、伝統的な製法やデザインを近代化することが重要である。

#### 4.1.2 スラータニー県

スラータニー県の産業構造は、農業が産業の中心である。それも米や野菜の生産は少なく、プランテーションによる農林業（植樹大農園）が主体で、製造業も、これら農林産品の加工業で成り立っている。植樹大農園では、天然ゴム、オイルパーム、ココナツ、果樹が栽培されている。特にゴムの木は、経年によって樹液の収率が減った廃材を、木材（パラウッド）として利用出来るため、経済的な地位が高い。

製造業だけで見ても、天然ゴム、パラウッドに関連する製造業の雇用数は、スラータニー県製造業の 54%に達する。これら農林産品のほか、漁業由来の食品加工業も加えると、スラータニー県の製造業は、地場で採れる一次産品の加工業で成り立っていることになる。

上述のスラータニー県の 1 次産品加工業は、地場での消費はわずかであり、ほぼ海外あるいは国内大都市への県外輸出である。市場に遠いこともあって、加工度の低い製品で出荷しており、低付加価値・大量生産の産業パターンとなっている。

当県の中小企業振興の方向は、低付加価値・大量生産の加工品をベースとして、少量ずつでも県内での付加価値を高めて、県外輸出を図ることである。

## 4.2 中小企業と中小企業支援の状況

### 4.2.1 チェンマイ県（IPC1 地域）

チェンマイ県には、タイ北部地域の要衝として、中小企業振興関係省庁の出先機関が集中している。複数県を管轄する広域的な機関としては、IPC1 のほか、投資委員会（BOI: Board of Investment）の地域投資・経済センター1、商務省輸出振興局（DEP: Department of Export Promotion）の地域輸出振興センター1、国家科学技術開発庁（NSTDA: National Science and Technology Development Agency）の北部ネットワーク事務所、中小企業開発銀行（SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand）、中小企業信用保証公社（SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation）のチェンマイ県事務所が立地する。

### 4.2.2 スラータニー県（IPC10 地域）

スラータニー県は、タイ国南部に位置し、南部地域を代表する県である。したがって、IPC、BOI、SMEDB、SBCG 等の多くの中央政府の機関が、出先機関として支部を置いている。

## 4.3 両県の中小企業振興の問題点・課題

### 4.3.1 チェンマイ県

チェンマイ県は観光が盛んな地域であり、土産物等の手工芸品及び食料品の需要が多い。製造業も織物、家具・木工品の加工や、地元の産品である野菜や果実の加工品が主流である。観光地であるので、チェンマイ県以外からの産品の流入があり、それとの競争がある。特に中国からの商品流入は、脅威になりつつある。したがって、コスト削減を図りつつ、独自性ある商品の企画開発によって競争力を高める必要がある。

チェンマイ市はタイ第二の都市であり、多くの中央の出先機関が集中している。これらの多くは、中小企業に対する支援サービスを行う BDS プロバイダーである。また、中小企業支援を行っている大学も少なくなく、チェンマイ大学のように経営相談の窓口を持つ大学もある。さらに、多くの中小企業が会員となっている商工団体がある。これらの BDS プロバイダーのネットワークとして北部地域中小企業支援サービス提供者ネットワーク（NNSPSME: Northern Network of Service Providers for Small and Medium Enterprises）が情報共有や能力向上のために活動している。このようにチェンマイ県には多くの BDS プロバイダーが存在するが、それぞれ独自に中小企業の支援を行っており、他の BDS プロバイダーの持つ専門性の助けを借りて中小企業支援を行うことは少ない。

### 4.3.2 スラータニー県

スラータニー県は、ゴム、パームオイル、海産物加工が盛んな地域であり、比較的規模の大きな中小企業が多い。多くの工場は、加工度の低い製材加工の製品、工業原料及び食

品の原料として、製品を出荷している。現在は、原材料が不足しており、原料調達が課題となっている。大量の加工度が低い製品を製造しているため、原材料、エネルギーの原単位向上が課題である。したがって、プロセス改善、省エネルギー等を行って、コスト削減を行うことが重要となる。

スラータニー市はタイ南部の中心都市であるため、中央の出先機関が多い。チェンマイ県と同様に、これらの機関の多くは中小企業支援を行う BDS プロバイダーである。しかし大学では創業支援等を行っているが、工学部を持つ大学はないため、製造業に属する企業への支援は少ない。スラータニー県にもチェンマイ県と同じ商工団体がある。このように、各分野の BDS プロバイダーは存在するが、BDS プロバイダーのネットワークはなく、プロバイダー同士の横の連絡はほとんどない。チェンマイ県と違って BDS プロバイダーのネットワーク活動の経験はないため、まずネットワーク作りから始める必要がある。

中小企業が気軽に BDS を利用しやすくするためには、ネットワークの有効性と利便性を中小企業に周知していく必要がある。

BDS プロバイダーの経営指導の範囲は、多くの場合 BDS プロバイダーの得意分野に限られる。相談窓口では広い視野で相談に乗れるような人材はおらず、また人材育成は実施されていない。相談窓口の人材育成は重要である。

中小企業の BDS ニーズ調査では、BDS に期待するものは経営力向上、人材開発、生産技術、市場開拓、金融支援などであるが、相談したい問題があってもどこに行けばよいか分からないのが現状である。よって相談しやすいシステムを作ることがニーズの顕在化につながる。

## 第5章 参加型計画手法に基づく RISMEP メカニズムの構築と

### パイロットプロジェクトの選定

本章では、チェンマイ県及びスラタニー県において、地方レベルの統合中小企業振興 (RISMEP: Regional Integrated SME Promotion) メカニズムの構築からパイロットプロジェクト選定までの、両地域に共通する手法について述べる。

#### 5.1 参加型計画手法による RISMEP メカニズム構築

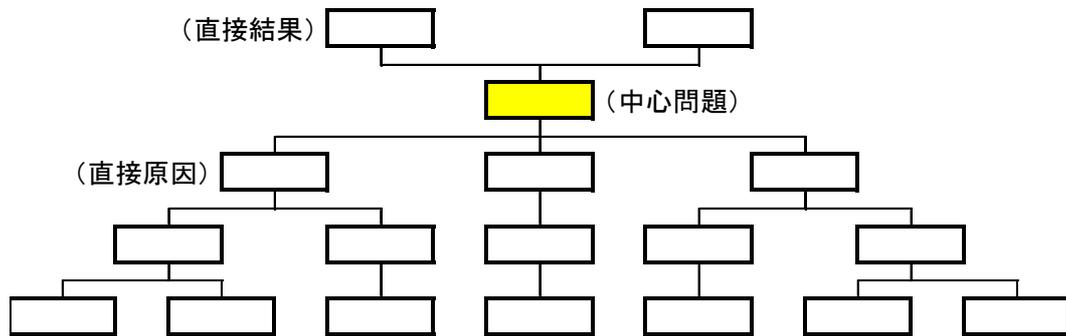
地方の中小企業振興の関係者（ステークホルダー）、すなわち産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）等の政府機関、組織として中小企業を支援する BDS プロバイダー（BDS Provider）、中小企業に直接サービスを提供する個人のサービスプロバイダー（SP: Service Provider）及び支援を受ける中小企業によるワークショップを開催し、地方の中小企業が抱える問題を、参加型計画手法<sup>16</sup>で分析した。

##### 5.1.1 問題分析

まず、地方の中小企業振興に障害となっている「BDS (Business Development Services) が中小企業に行き渡らない」という問題に対し、参加者全員が、それに関する問題点をカードに記入した。それらを、最も幅広く問題をカバーしている「中心問題 (core problem)」、中心問題に対する「原因」（中心問題のカードの下部）と「結果」（中心問題のカードの上部）に整理して、ツリー状の問題系図にまとめた（図 5.1-1 参照）。

---

<sup>16</sup> PCM (Project Cycle Management) 手法による計画策定手法である。国際開発高等教育機構、「PCM 開発援助のためのプロジェクトサイクルマネジメント」を参考にして記載した。

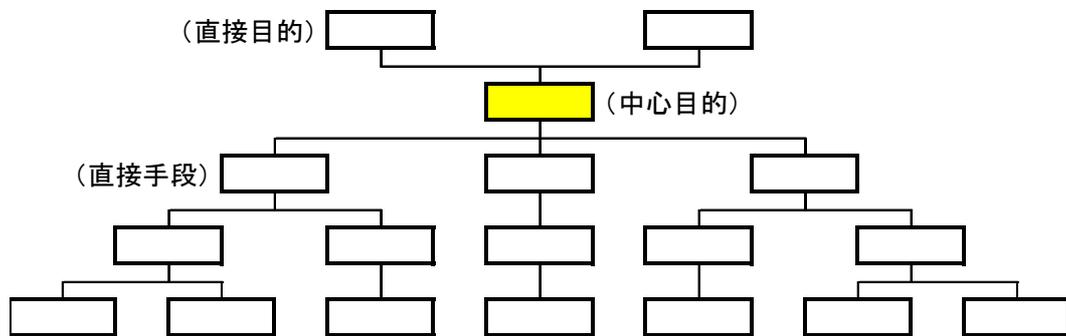


出所：JICA調査団作成

図 5.1-1 問題系図のツリー構造

### 5.1.2 目的分析

目的分析では、目的系図を作成した。目的系図では、まず、問題系図の「中心問題」が解決された望ましい状態を、プロジェクトの「中心目的 (core objective)」と設定した。次いで、問題系図の「原因」を取り除くために対応する「手段」(解決策)を、それがプロジェクトとして実現可能かどうかを考えながら設定した (図 5.1-2 参照)。

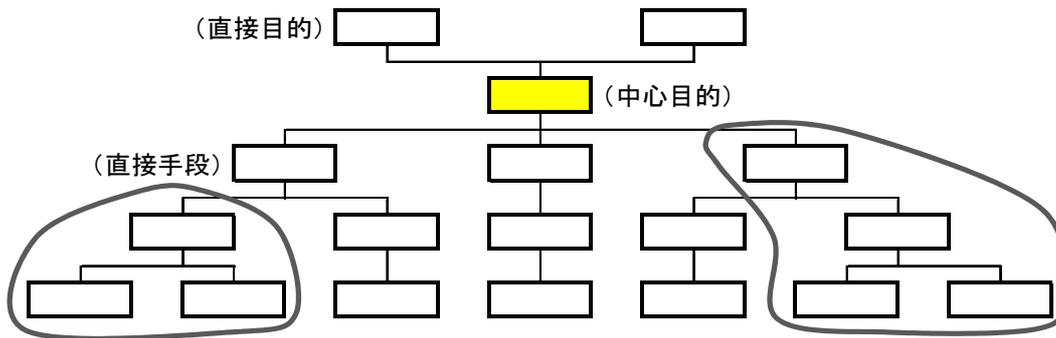


出所：JICA調査団作成

図 5.1-2 目的系図のツリー構造

### 5.1.3 プロジェクトの選択

プロジェクトの選択では、目的系図の中で関係の深い複数の「手段」(プロジェクトの候補)を 1 つの「アプローチ」としてまとめた。このアプローチに具体的な方策を掲げ、戦略として、設定した (図 5.1-3 参照)。



出所：JICA調査団作成

図 5.1-3 アプローチの策定

その戦略を実現するために、各戦略の下にプロジェクトが策定された。これらを RISMEP メカニズムと総称する。

## 5.2 パイロットプロジェクトの選定方法

RISMEP メカニズムのプロジェクトの中から、優先度の高いプロジェクトを選択してパイロットプロジェクトとして実施する。

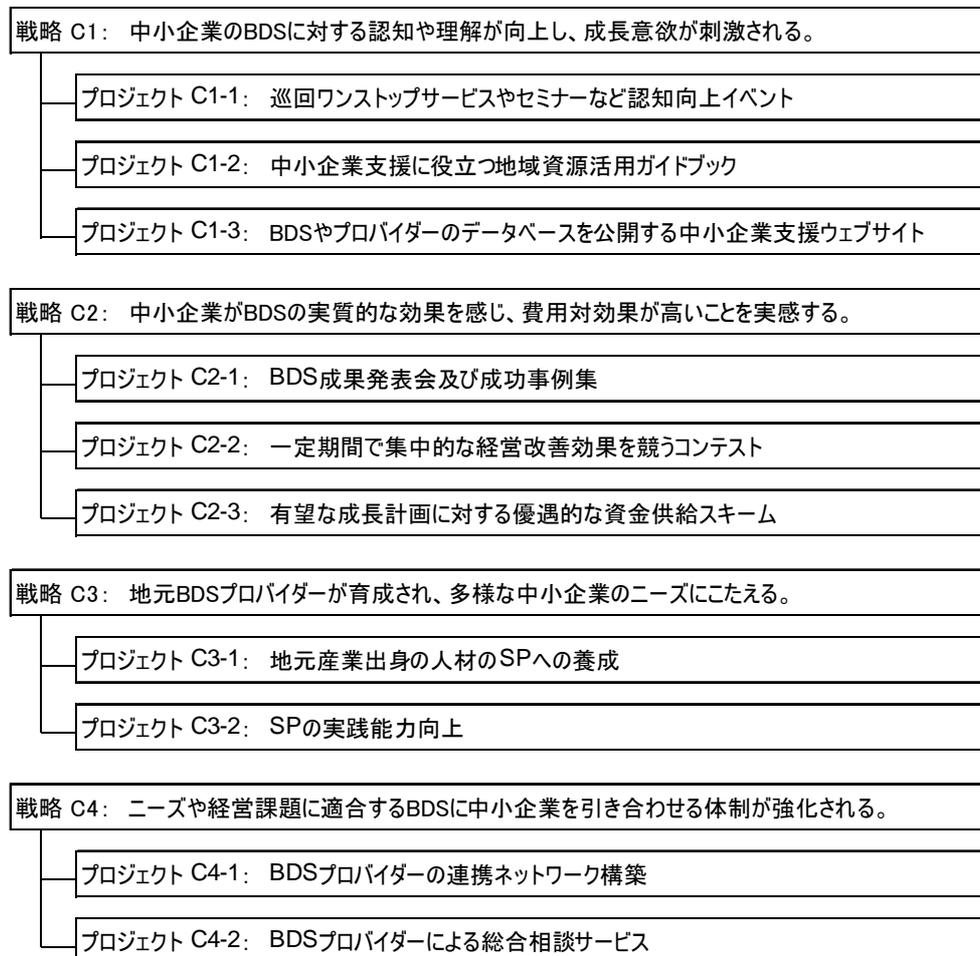
- (1) 除外基準 1： 「既の実施された、あるいは実施中で、一定の成果が認められるプロジェクト」は除外する。
- (2) 除外基準 2： 「パイロットプロジェクト期間中に有効性の実証が難しいと考えられるプロジェクト」は除外する。
- (3) 優先度基準： 上記の除外基準に該当しないプロジェクトのリスト (ショートリスト) から、「プロジェクトの成功による期待効果が大きいこと」と、「プロジェクト実施のリスクが小さいこと」という 2 つの優先度の基準を用いて、各プロジェクトのランク付けを行い、ランクの高いプロジェクトをパイロットプロジェクトとして選定する。

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

本章では、チェンマイ県における地方レベルの統合中小企業振興（RISEP: Regional Integrated SME Promotion）の戦略と、RISEP メカニズムを提示するとともに、同メカニズムの枠内で実施したパイロットプロジェクトの内容及び実施結果をまとめる。

### 6.1 チェンマイ県の RISEP 戦略と RISEP メカニズム

図 6.1-1 に、チェンマイ県の RISEP 戦略と、RISEP メカニズムを示す。パイロットプロジェクトとして、プロジェクト C1-2、C3-2、C4-2 を選定した。



出所：JICA調査団作成

図 6.1-1 チェンマイ県の RISEP 戦略と RISEP メカニズム

## 6.2 チェンマイ県パイロットプロジェクト全般

### 6.2.1 チェンマイ県パイロットプロジェクトの全体スケジュール（図 6.2-1）

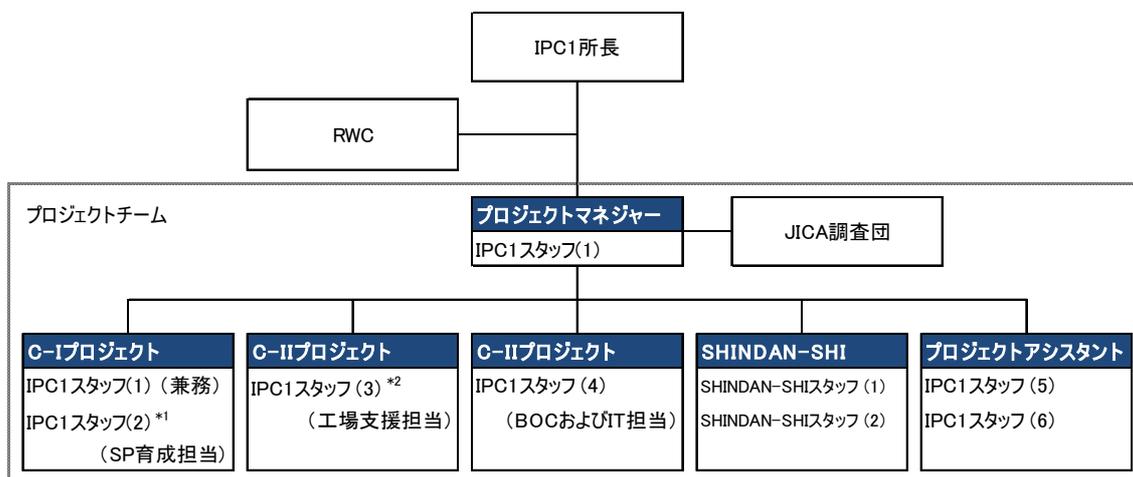
	2010年				2011年	
	9月	10月	11月	12月	1月	2月
C-I 中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック			★ 発刊	(活用促進)	★ 成功事例紹介イベント	
C-II SPの実践能力向上		(準備)		(カリキュラムにもとづく勉強会の開催)		
				(モデル企業支援実習)		
C-III BDSプロバイダーによる総合相談サービス	(設計、資材・データベース開発)		★ 説明会	(拠点開設)	★ 広報キャンペーン	

出所：JICA調査団作成

図 6.2-1 チェンマイ県パイロットプロジェクト<sup>17</sup>の全体スケジュール

### 6.2.2 チェンマイ県パイロットプロジェクトの実施体制（プロジェクトチーム）

プロジェクトチームは、6名の産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）1 スタッフ、2名の SHINDAN-SHI スタッフ及び2名の JICA 調査団員から構成された（図 6.2-2 参照）。



注：C-I 「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」プロジェクト

C-II 「SPの実践能力向上」プロジェクト

C-III 「BDSプロバイダーによる総合相談サービス」プロジェクト

出所：JICA調査団作成

\*1：2010年12月からプロジェクトチームに参加した。

\*2：2010年12月にSP育成担当に異動した。

図 6.2-2 チェンマイ県のパイロットプロジェクト実施体制

<sup>17</sup> 各プロジェクトのプロジェクト番号を振りなおした。

## 6.3 C-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック

### 6.3.1 C-I プロジェクトの概要

C-I プロジェクトは、チェンマイ県内のさまざまな BDS (Business Development Services) を、管轄省庁や官民の垣根を越えて集約したガイドブックを編纂・発行し、BDS プロバイダー (BDS Provider) や中小企業の活用を促すものである。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

チェンマイ地域においては、管轄省庁あるいは官民の区別にとらわれず、中小企業支援に関連する情報を集めたガイドブックが、2007年に発行されたことがある（「チェンマイ県のサービスプロバイダーマニュアル」）。

ただし、中長期的な制度や組織・機関の紹介を主眼としており、施策やプロジェクトごとに最新の情報を掲載したものではないため、BDS の利用を促す機能は限られたものである。

#### (2) プロジェクトの要約 (表 6.3-1)

表 6.3-1 プロジェクトの要約

上位目標	中小企業の BDS に対する認知や理解が向上し、成長意欲が刺激される。
プロジェクト目標	「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」が BDS プロバイダーや中小企業に活用される。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の BDS 資源の情報が集約される。</li> <li>2. BDS プロバイダーや中小企業が利用しやすい索引方式が考案される。</li> <li>3. 印刷・製本されたガイドブックが、BDS プロバイダー等に配布される。</li> <li>4. 地域資源活用の成功事例集を作成し、中小企業向けに広報する。</li> </ol>
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 各 BDS 情報を整理する定型フォーマットを決める。</li> <li>1-2 定型フォーマットに則って、地域の BDS 資源の情報を管轄省庁にかかわらず幅広く収集する。</li> <li>2-1 BDS ファシリテーター、BDS プロバイダーが現在使っているサービスの分類体系を収集・分析し、索引の素案を作る。</li> <li>2-2 中小企業、BDS プロバイダー、BDS ファシリテーターの意見を収集し、素案を改良して索引方式を決める。</li> <li>2-3 索引にもとづいて、収集した BDS 資源情報のデータ形式を整える。</li> <li>3-1 ガイドブックとして印刷・製本する。</li> <li>3-2 BDS プロバイダー等に配布する。</li> <li>4-1 過去の BDS プロジェクトの結果を取りまとめる。</li> <li>4-2 成功事例集を作成する。</li> <li>4-3 地域 BDS 資源活用事例紹介イベントを行う。</li> </ol>

出所：JICA 調査団作成

### 6.3.2 C-I プロジェクトの実施手順

C-I プロジェクトの作業は大きく 2 つの系に分かれる。地域資源活用ガイドブック（以下「ガイドブック」）と成功事例集に関する作業である。

#### (1) BDS や BDS プロバイダーに関する情報の収集

ガイドブックは、まず、BDS や BDS プロバイダーに関する情報を収集し、共通様式に整理する。情報は、BDS プロバイダーからの直接収集による一次情報を用いる。

#### (2) 索引方式の開発

索引方式は、中小企業者に分かりやすいことを最優先に作成する。索引方式を仮決定したら、収集した BDS 情報に索引を施してみて、過不足や使い勝手を検証し、必要な調整を行って最終決定とする。

目的別と方法別の 2 系統の索引体系を作成し、収集された情報を分類した。

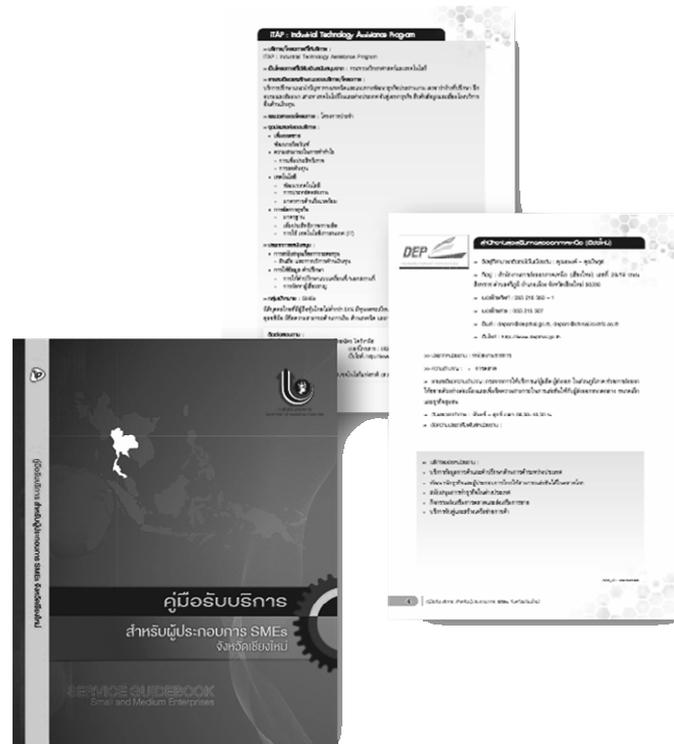
#### (3) ガイドブックに掲載する原稿のとりまとめ

続いて、共通様式に整理された BDS や BDS プロバイダーの情報に、最終決定した索引を付し、目次を作成する。また、巻頭挨拶文や序文等の原稿を入手・作成する。

#### (4) ガイドブックの印刷・製本

すべての掲載原稿を印刷業者に入稿し、印刷・製本する。

「中小企業のためのサービス利用ガイドブック」(B5 版 196 ページ) と題して、500 部を発行した。図 6.3-1 にチェンマイ県のガイドブックのイメージを示す。



出所：IPC1

図 6.3-1 チェンマイ県のガイドブックのイメージ

(5) 優良事例の選定

成功事例集は、まず、過去に実施された BDS の中から、掲載すべき優良事例を選定する。選定に当たっては、中小企業の BDS 活用を促進する目的から、多様な事例が掲載されることを重視する。

(6) 成功事例集に掲載する原稿のとりまとめ、印刷・製本

続いて、掲載事例について、企業訪問インタビューを含む情報収集を行う。収集する情報は、1)BDS 利用前に抱えていた問題の状況、2)利用した BDS の具体的な内容、3)BDS による成果、4)今後の計画、5)企業側の感想や評価である。

「産業サービスプロバイダーによる問題解決」(A5 版 84 ページ) と題して、2,000 部を発行した。

(7) BDS 活用促進イベントの開催

中小企業を対象とした BDS 活用促進イベントで紹介するため、事例集に掲載する事例の中から、いくつかを選定する。より大きな具体的成果を上げた企業を選ぶことを基本とし、企業と担当サービスプロバイダー (SP: Service Provider) から、イベントに出演する同意・協力を得て発表事例を決定する。

## 6.4 C-II プロジェクト：SP の実践能力向上

### 6.4.1 C-II プロジェクトの概要

C-II プロジェクトは、ワークショップと実地訓練（OJT: On-the-Job Training）を通して、チェンマイ県内の SP の実践能力を育成し、中小企業の実態に即した BDS 供給を強化するものである。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

IPC1 が、研修終了後も受講者相互の交流機会を積極的に作ってきたことが、IPC1 と各 SP とのコンタクトの維持や、SP のネットワーク形成に貢献している。

一方で、中小企業の側からは、「診断報告や改善提案は理論的で素晴らしいが、当社には実行できない」との声が聞かれる。中小企業の現実に合った的確な助言ができるように、継続して現場経験を積み重ねていくことが求められている。

#### (2) プロジェクトの要約（表 6.4-1）

表 6.4-1 プロジェクトの要約

上位目標	地元 BDS プロバイダーが育成され、多様な中小企業のニーズにこたえる。
プロジェクト目標	SP の実践能力向上により、適切な BDS が提供される。
アウトプット	1. 実践能力の習得を目的とした SP の勉強会を開催する。 2. OJT を通して主要産業の中小企業が、SP の支援を受けて具体的な経営改善を実現する。
活動	1-1 SP の実践能力向上の目的と計画を立てる。 1-2 SP の勉強会を開催する。 2-1 主要産業のミニ診断例等からモデル企業を選ぶ。 2-2 SP の支援チームを編成し、モデル企業の経営改善を支援する。 2-3 モデル企業に対する支援チームの実践・成果を記録・活用する。

出所：JICA 調査団作成

### 6.4.2 C-II プロジェクトの実施手順

#### (1) ワークショップの計画

OJT でモデル企業の支援に必要な知識分野を想定して、4 回のワークショップの研修内容を計画する。

#### (2) ワークショップに参加する SP の公募

続いて、ワークショップに参加する SP を公募する。IPC1 が直接の接点を持たない中小企業支援関係者にも、案内が届くよう配慮する。

(3) ワークショップの開催

SP からの参加申込みを経て、ワークショップを開催する。

(4) モデル企業の選定

OJT は、まず県の主要産業に従事するモデル企業を選ぶ。対象産業の中小企業を招いて説明会を行う。OJT 受け入れに関心を示した企業を訪問して、経営実態や経営者の意欲を確かめ、経営課題と想定される支援内容を考慮して、モデル企業を決定する。

(5) 支援テーマの決定

続いて、モデル企業との事前打ち合わせを重ね、OJT を通じて支援するテーマを合意する。支援テーマは、限られた OJT 期間に具体的な成果を出せる範囲を前提とする。

(6) 支援チームの編成

次に、OJT への参加を希望する SP を、各モデル企業に対する支援チームに編成する。支援テーマに配慮しつつ、各チームともに中上級・中級・初級レベルの SP の混成チームとする。定員を超える参加希望に備え、あらかじめ選考基準を決めておく。

(7) OJT の実施と成果の活用

モデル企業における OJT を開始する。支援チームは、経営改善計画を立案し、企業がその計画を実施して具体的な成果を上げるまで支援する。最後に、各支援チームの進捗と成果を、第 3 回・第 4 回ワークショップでそれぞれ報告する。

並行して、今後の地域中小企業振興のために、OJT での成果や学びをどのように活用するのかを企画する。OJT 参加 SP の合意を得て、その企画を実施する。

OJT での実践内容を小冊子「チェンマイ SP の経験から学ぶ近道」(A5 版 56 ページ)にまとめ、ノウハウ集として SP に配布した。

## 6.5 C-III プロジェクト : BDS プロバイダーによる総合相談サービス

### 6.5.1 C-III プロジェクトの概要

C-III プロジェクトは、チェンマイ県内の中小企業と BDS のマッチングを促進し、ニーズや経営課題に適合する BDS に中小企業を引き合わせる体制を構築し、BDS プロバイダーによる中小企業経営総合相談サービスを提供するものである。

(1) プロジェクト実施前の状況

中小企業の相談件数は少ない。ワンストップサービスの窓口として、IPC1 内にビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) があるが、その来所相談件数は、平均して 1 日 1 社程度である。

(2) プロジェクトの要約 (表 6.5-1)

表 6.5-1 C-III プロジェクトの要約

上位目標	ニーズや経営課題に適合する BDS に中小企業を引き合わせる体制が強化される。
プロジェクト目標	BDS プロバイダーによる総合相談サービスが開始され、中小企業と BDS のマッチングを行う。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 相談拠点の運営に必要な IPC 及び BOC の能力が育成される。</li> <li>2. 地域の BDS 紹介データベースが作成され、相談拠点間で共有される。</li> <li>3. 相談拠点の開設に必要な文書・手引き・資材等をまとめた「導入パッケージ」が開発される。</li> <li>4. BDS プロバイダーが「導入パッケージ」を使って相談拠点を開設・運営する。</li> </ol>
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 相談拠点の運営における IPC 及び BOC の業務を定める。</li> <li>1-2 IPC 及び BOC の業務内容から、遂行に必要な能力・体制を特定し、育成計画を立てる。</li> <li>1-3 育成計画に則り、訓練・研修や体制整備を行う。</li> <li>2-1 BDS 紹介データベースを設計し、蓄積するデータ項目を決める。</li> <li>2-2 データ項目に従って、BDS や BDS プロバイダーの情報を収集し、データベースに登録する。</li> <li>2-3 ユーザーマニュアルを作成する。</li> <li>2-4 IPC 及び BOC 相談拠点の間で、BDS 紹介データベースを共有し、マッチングに活用する。</li> <li>3-1 相談拠点の業務を設計する。</li> <li>3-2 業務内容から、遂行に必要な設備、人材、情報等の資源を特定し、運営スキームを設計する。</li> <li>3-3 業務と運営スキームの設計に基づいて必要な資材を制作し、「導入パッケージ」にまとめる。</li> <li>4-1 BDS プロバイダーに対する説明会を開催し、相談拠点開設へ働きかける。</li> <li>4-2 相談拠点を開設しようとする BDS プロバイダーを支援し、円滑に稼働させる。</li> <li>4-3 地域の相談拠点を宣伝し、中小企業の利用を促す。</li> </ol>

出所：JICA 調査団作成

## 6.5.2 C-III プロジェクトの実施手順

### (1) 業務の設計と業務遂行体制を構築するための計画づくり

総合相談サービス事業の目的を、「地域の中小企業支援資源を総合的に活用できる相談拠点を通じて、より多くの中小企業が、より効果的な支援サービスに、より円滑にアクセスし、より活用できるようにする」と明文化した。これに基づいて、事業の運営体制と関係者の役割、年間運営スケジュール、相談拠点の要件、相談拠点に対する支援内容等を設計した。

BDS 紹介データベースがウェブデータベースとして開発され、データベースを相談拠点で活用するとともに、データベースの一部情報を一般公開した。データベースは、BDS 情報、BDS プロバイダー情報、SP 情報、企業（相談者）情報により構成される。

## (2) 「導入パッケージ」の制作

総合相談サービス拠点の名称を決定し、BDS プロバイダーに提供する「導入パッケージ（相談拠点の事業を円滑に運営するためのツール）」の内容（ロゴマーク、看板・のぼり等の PR 資材、各種マニュアル等の拠点支援ツール）を企画する。相談拠点開設手引書、相談拠点開設支援マニュアルを作成し、導入パッケージの資材を制作する。

総合相談サービス拠点の愛称を **iP**（イップ）と定め、ロゴマークをデザインした。**iP** とは、**Industrial Partner** の頭文字であると同時に、タイ北部地方の方言で「獲得する」という意味がある。総合相談サービス拠点「**iP**」のロゴマークを図 6.5-1 に示す。



出所：IPC1

図 6.5-1 総合相談サービス拠点「iP」のロゴマーク

## (3) 総合相談サービス拠点を開設する準備

BDS プロバイダーに対して説明会を開催し、相談拠点の開設を希望する BDS プロバイダーを公募して、総合相談サービス拠点を決定する。

相談拠点として、既に中小企業の支援実績のある拠点を想定した。オープニングセレモニー（一斉開設日）に先立ち、相談員研修や事前打合せにより開設準備を支援した。また、相談員と外部連携先機関との交流会や、事業の運営について諮問する「**iP** 委員会」の設置により、運営体制を整備した。

## (4) 総合相談サービス拠点の開設と稼働状況のモニタリング

広報宣伝活動を行い、総合相談サービス拠点を開設する。その後、相談拠点のモニタリングを実施する。相談拠点の安定的な稼働が実現できるように、課題を抽出・整理して、データベースを改良し、マニュアルを改訂し、導入パッケージを改良する。



層的に織り成されることにより、個々の中小企業支援関係者が幅広い連携ルートを持つと期待される。そして、幅広い連携ルートは、BDS プロバイダーや SP が、公的プロジェクトの実施を請け負うにとどまらず、中小企業の多様なニーズをとらえ、自らの創意工夫で仕事の機会を開拓する基盤となるであろう。

## (2) 経営相談

経営相談は、中小企業にとって支援サービスへの入り口であると同時に、SP にとって、挑戦しがいのある実践機会である。相談対応の機会を SP の能力向上のための資源と捉えて、活用することが考えられる。上述のネットワーク形成とも密接に関係し、SP が仕事を獲得する手段にもなり得る。

## (3) 省庁・官民を横断する協力体制

パイロットプロジェクトが目指した地方中小企業振興制度は、これまで省庁の枠組みで企画・提供されてきた BDS を、地域の枠組みで提供する体制と表現することもできる。

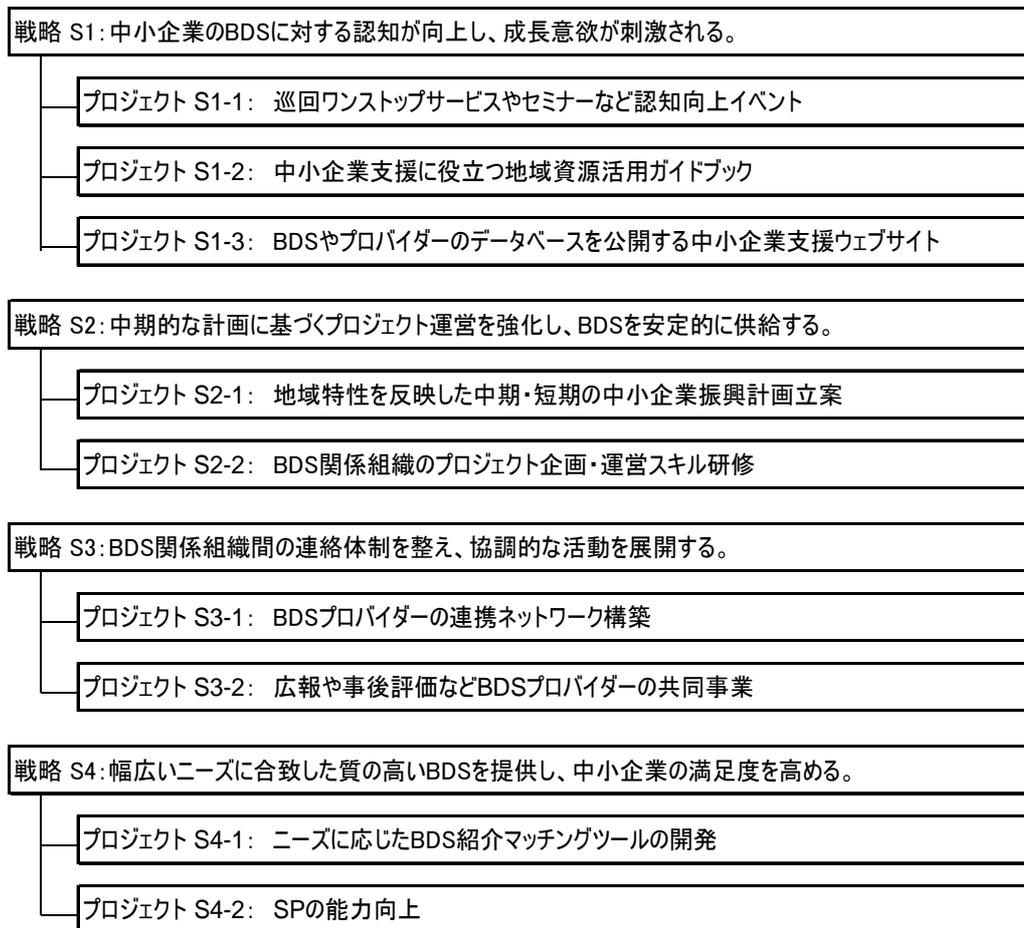
地域の方で中小企業振興制度を支え、強化していくためには、幅広いプレイヤーが参加できる包括的なプラットフォームが不可欠である。地域に存在する資源を総合的に動員し、中小企業振興のサイクルを回す活力とするためである。

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

本章では、スラータニー県における地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）の戦略と、RISMEP メカニズムを提示するとともに、同メカニズムの枠内で実施したパイロットプロジェクトの内容及び実施結果をまとめる。

### 7.1 スラータニー県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム

図 7.1-1 に、スラータニー県の RISMEP 戦略と、RISMEP メカニズムを示す。パイロットプロジェクトとして、プロジェクト S1-2、S3-1、S4-1、S4-2 を選定した。

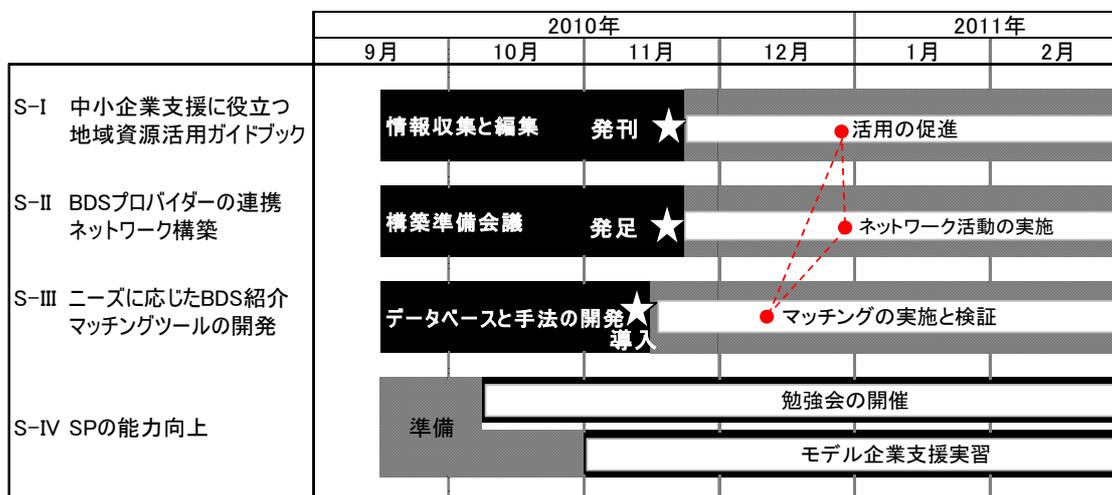


出所：JICA調査団作成

図 7.1-1 スラータニー県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム

## 7.2 スラータニー県パイロットプロジェクト全般

### 7.2.1 スラータニー県パイロットプロジェクトの全体スケジュール（図 7.2-1）



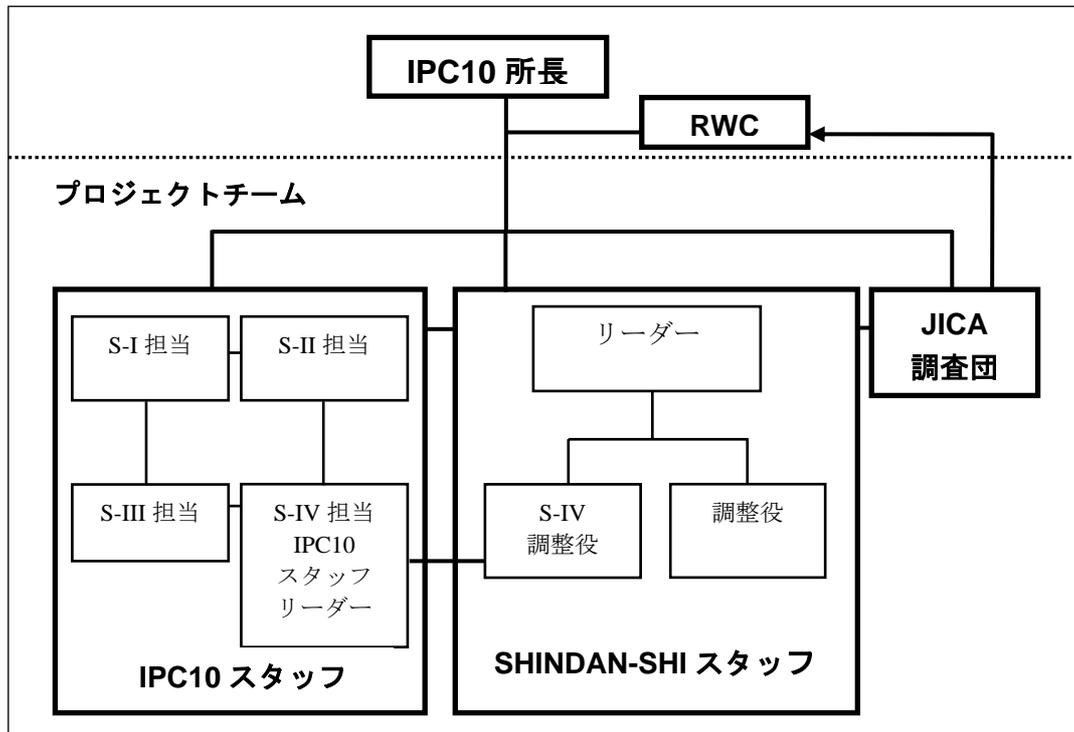
出所：JICA調査団作成

図 7.2-1 スラータニー県パイロットプロジェクト<sup>18</sup>の全体スケジュール

### 7.2.2 スラータニー県パイロットプロジェクトの実施体制（プロジェクトチーム）

JICA 調査団、産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）10 スタッフ、SHINDAN-SHI で構成されるプロジェクトチームを組成した（図 7.2-2 参照）。

<sup>18</sup> 各プロジェクトのプロジェクト番号を振りなおした。



出所： JICA調査団作成

図 7.2-2 スラータニー県のパイロットプロジェクト実施体制

### 7.3 S-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック

#### 7.3.1 S-I プロジェクトの概要

本プロジェクトは、スラータニー県の中小企業が地域内で利用可能な中小企業支援施策やサービスを、管轄省庁や組織の枠組みを越えて総合的に紹介する冊子（ガイドブック）を作成するものである。

##### (1) プロジェクト実施前の状況

本パイロットプロジェクト実施以前は、スラータニー県では中小企業支援施策やサービスに係る情報を、管轄省庁や組織の枠組みを越えて 1 冊に集約した資料は存在していなかった。

必要とする支援分野や内容が明瞭にわかっていない利用者が、適切な支援施策やサービスを探すためには、多くの資料を参照しなければならない状況にあった。

##### (2) プロジェクトの要約（表 7.3-1）

表 7.3-1 S-I プロジェクトの要約

上位目標	中小企業の BDS に対する認知や理解が向上し、成長意欲が刺激される。
プロジェクト目標	「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」が BDS プロバイダーや中小企業に活用される。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の BDS 資源の情報が集約される。</li> <li>2. BDS プロバイダーや中小企業が利用しやすい索引方式が考案される。</li> <li>3. 印刷・製本されたガイドブックが、BDS プロバイダーや中小企業に配布される。</li> </ol>
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 各 BDS 情報を整理する定型フォーマットを決める。</li> <li>1-2 定型フォーマットに則って、地域の BDS 資源の情報を管轄省庁にかかわらず幅広く収集する。</li> <li>2-1 BDS ファシリテーター、BDS プロバイダーが現在使っているサービスの分類体系を収集・分析し、索引の素案を作る。</li> <li>2-2 中小企業、BDS プロバイダー、BDS ファシリテーターの意見を収集し、素案を改良して索引方式を決める。</li> <li>2-3 索引に基づいて、収集した BDS 資源情報のデータ形式を整える。</li> <li>3-1 ガイドブックとして印刷・製本する。</li> <li>3-2 BDS プロバイダー等に配布する。</li> </ol>

出所：JICA調査団作成

### 7.3.2 S-I プロジェクトの実施手順

(1) ガイドブックの情報を整理するフォーマットを決め、情報を収集する。

ガイドブックの作成は、BDS プロバイダー (BDS Provider) の施策やサービス (以下、「BDS (Business Development Services) 資源」と称す。) を紹介するページのフォーマットの作成から始まる。日本における中小企業支援施策の紹介冊子や、タイにおける既存の類似資料を参照し、BDS 資源としてどのような情報項目をガイドブックに掲載するべきかを定める。

掲載する情報項目が決まったら、それらの情報を収集するための調査票を配布し、情報を収集する。本プロジェクトでは、ガイドブックに掲載する BDS 資源の情報として、21 機関から 42 施策を収集し、規定のフォーマットに整理した。

(2) ガイドブックの索引方式を決定する。

BDS 資源を検索するための索引方式を作成する。索引方式の目的は、利用者にとって必要な BDS 資源を検索しやすいものにあることである。

(3) 索引方式に基づいて、収集した情報を規定のフォーマットに整える。

索引方式に基づいて、BDS 資源情報を分類する。分類した BDS 資源情報を、規定のフォーマットに整える。

本ガイドブックの索引方式では、BDS 資源を経営、生産、マーケティング、財務・会

計、人事の5つの経営活動分野に整理した。

この分類を基に BDS 資源を仕分け、各資源の内容を利用者にとってのニーズで表現し、経営活動分野とニーズの内容から BDS 資源を検索できる索引方式を作成した。

(4) BDS 資源情報ページ以外の原稿を作成する。

序文、巻頭挨拶文、索引を基にした目次、ガイドブック利用の手引きなど、BDS 資源情報ページ以外の原稿を作成する。

(5) ガイドブックを印刷・製本する。

(6) ガイドブックを配布する。

ガイドブックの配布先を選定し、ガイドブックを配布する。ガイドブックは主に県内の BDS プロバイダーに配布し、これらの BDS プロバイダー/サービスプロバイダー (SP: Service Provider) を介して中小企業に情報を行き渡らせる。同時に、IPC10 のデータベースに登録されている主要な中小企業に対して配布する。

ガイドブックは、「SMEs Guidebook ー中小企業サービスガイドブッカー」という名称で、2010年11月22日に発行された (A4版150ページ)。発行部数は1,000部である。図7.3-1にスラータニー県のガイドブックのイメージを示す。



出所: IPC10

図 7.3-1 スラータニー県のガイドブックのイメージ

## 7.4 S-II プロジェクト：BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築

### 7.4.1 S-II プロジェクトの概要

本プロジェクトは、スラータニー県の BDS プロバイダーをネットワーク化し、地域全体の BDS 資源を効果的・効率的に活用した中小企業支援体制を構築するものである。また、ネットワーク全体を結ぶ窓口を設置することにより、中小企業が 1 つの窓口から、必要とする支援を提供している機関へアクセスできるようになる。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

本プロジェクト実施以前は、スラータニー県では、BDS プロバイダーの連携ネットワークは存在していなかった。IPC10 作成の BDS プロバイダーリストによれば、スラータニー県内に BDS プロバイダーが 40 機関存在する（商業銀行とコンサルティング企業は除く）。これらの BDS プロバイダーは、これまでも県政府主催の中小企業支援プログラムに合同で参加したり、研修や展示会を共同で実施したりする機会を設けていた。しかし、それらはプロジェクトとしての共同作業であり、日常的な協調体制の結果ではなかった。

#### (2) プロジェクトの要約（表 7.4-1）

表 7.4-1 S-II プロジェクトの要約

上位目標	BDS 関係組織間の連絡体制を整え、協調的な活動を展開する。
プロジェクト目標	BDS プロバイダーの連携ネットワークが構築される。
アウトプット	1. BDS プロバイダーの連携ネットワークの活動内容や組織、規約が決定される。 2. BDS プロバイダーの連携ネットワークが発足し、活動が開始される。
活動	1-1 ネットワークの中核となる BDS プロバイダーによる発足準備会を発足する。 1-2 発足準備会で協議し、ネットワークの活動内容や組織・規約を立案する。 1-3 BDS 関係者や中小企業、ネットワークに参加しようとする BDS プロバイダーの意見を収集し、調整のうえ活動内容等を決定する。 2-1 発足準備会で BDS プロバイダーの参加を募る方法を計画する。 2-2 計画した募集方法に則り、BDS プロバイダーをネットワークに勧誘する。 2-3 規約に基づいて BDS プロバイダーの参加手続きを行い、ネットワークを発足する。

出所：JICA調査団作成

### 7.4.2 S-II プロジェクトの実施手順

#### (1) ネットワーク発足準備会を立ち上げる。

BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築は、準備作業を行う発足準備会の立ち上げから始まる。発足準備会は、主として、本調査の支援・調整機能を持つ地方作業委員会

(RWC: Regional Working Committee) メンバーによって構成される。発足準備会のメンバーは、ネットワークの発足後も、ネットワークの中心的な構成員となる。

- (2) 発足準備会がネットワークの活動内容や組織体制等を立案する。

発足準備会が、ネットワークのビジョン、ミッション、目的、活動内容、組織体制を立案する。それらをプロジェクトチームが素案の形にまとめ、その素案の内容を発足準備会が議論して決定する。

- (3) 活動内容や組織体制等を決定する。

発足準備会の最終会合で、ネットワークのメンバー候補も交えて議論を行い、素案から正式案を作成し、それを最終的に承認する。また、発足準備会は、この承認事項を基に、ネットワーク発足のための合意文書として、覚書（MOU: Memorandum of Understanding）を作成する。

- (4) BDS プロバイダーをネットワークへ勧誘する。

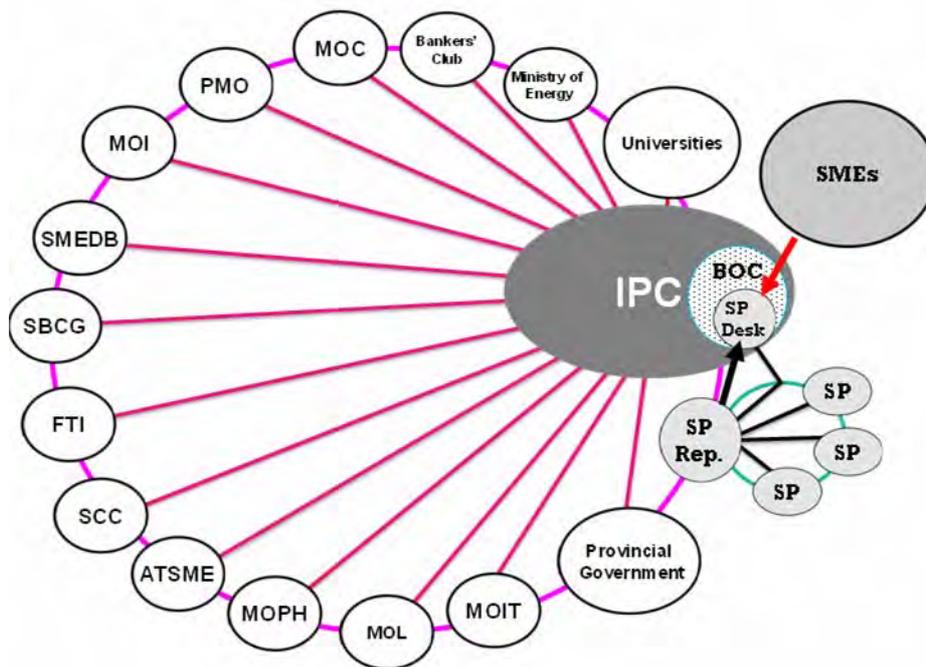
発足準備会が、BDS プロバイダーを対象としたネットワーク参加募集計画を策定し、BDS プロバイダーをネットワークへ勧誘する。

- (5) ネットワークを発足する。

発足準備会メンバー及びネットワークへの参加を決定した BDS プロバイダーは、MOU への署名により、ネットワークの正式な構成員となる。また、ネットワーク発足の外部向け広報として、発足セレモニーを開催する。

2010年11月23日、BDS プロバイダーの連携ネットワーク「ビジネスサービスネットワーク」が、メンバー（31機関）による MOU 署名により発足した。

図 7.4-1 にネットワークの概念図を示す。



注：SP Rep.はSP Representativeの略  
出所：JICA調査団作成

図 7.4-1 ネットワーク概念図

## 7.5 S-III プロジェクト：ニーズに応じた BDS 紹介マッチングツールの開発

### 7.5.1 S-III プロジェクトの概要

本プロジェクトは、スラータニー県の中小企業と、その中小企業が必要としている BDS とを結び付ける（マッチングさせる）2つのツールを開発する。

第1に、スラータニー県と近隣県を拠点とする BDS プロバイダー及び SP のデータベースを開発する。第2に、中小企業の BDS に対するニーズを判定するためのマニュアルを開発する。このマッチングツールをビジネスオポチュニティセンター（BOC: Business Opportunity Center）で試験的に導入・検証し、継続的な改善を図っていく。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

パイロットプロジェクト実施前に、スラータニー県において、BDS プロバイダーのデータベースの存在は、確認されなかった。一方、SP のデータベースに関しては、工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）が開発した「SP Home」及び IPC10 主催の研修参加者の簡易データベースが確認された。SP Home には 63 名（IPC10 管轄地域内登録者）、IPC10 研修参加者のデータベースには約 150 名の SP が登録されていた。

(2) パイロットプロジェクト要約 (表 7.5-1)

表 7.5-1 S-III プロジェクトの要約

上位目標	幅広いニーズに合致した質の高い BDS を提供し、中小企業の満足度を高める。
プロジェクト目標	中小企業のニーズや経営課題に応じて適切な BDS を紹介するマッチングツールが開発される。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の BDS 紹介データベースが作成される。</li> <li>2. 相談窓口で中小企業のニーズを見極める簡便な手法が開発される。</li> <li>3. BDS 紹介データベースと、ニーズ診断手法とを組合せ、適切なマッチングを行う手法が開発される。</li> </ol>
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 BDS 紹介データベースを設計し、蓄積するデータ項目を決める。</li> <li>1-2 データ項目に従って、BDS や BDS プロバイダーの情報を収集し、データベースに登録する。</li> <li>1-3 ユーザーマニュアルを作成する。</li> <li>2-1 BDS ファシリテーター、BDS プロバイダーが現在行っているニーズ把握の手法やその問題点を調査・分析する。</li> <li>2-2 地域の中小企業を集中的に訪問し、中小企業のニーズに係わる情報を蓄積する。</li> <li>2-3 相談窓口におけるマッチングのためのニーズ診断手法を立案する。</li> <li>2-4 BDS 紹介パンフレットを作成する。</li> <li>3-1 データベースとニーズ診断手法とを組み合わせたマッチング手法を立案する。</li> <li>3-2 IPC10 の BOC 等でテスト導入し、検証・改善を経て、マッチング手法を完成させる。</li> </ol>

出所：JICA調査団作成

## 7.5.2 S-III プロジェクトの実施手順

### (1) BDS 紹介データベースを設計し、蓄積するデータ項目を決める。

本プロジェクトは、BDS 紹介データベースの設計と、蓄積するデータ項目の決定から始まる。

次いで、データ項目のうち、BDS プロバイダーと SP の専門分野及び産業の分類方法を定める。同時に、データベースの更新頻度・方法、レイアウト、開発に使用するアプリケーション、検索方法や検索カテゴリー等を決定し、データベースを設計する。

### (2) BDS プロバイダーや SP からデータを収集する。

蓄積するデータ項目を決めた後、データを収集するための調査票を作成し、調査票の配布先を決める。配布先から調査票を回収するのと並行して、既存の BDS のデータベースから、本データベースに転用できるデータを収集する。

### (3) データベースを開発し、収集したデータを登録する。

(1)の設計に基づいて、データベースを開発する。収集したデータを、開発したデータベースに順次登録する。

- (4) ユーザーマニュアルを作成し、データベースを管理者に導入する。  
データベースのユーザーマニュアルを作成し、データ登録を完了したデータベースとともに、管理者（BOC）に導入する。ユーザーマニュアルを基に、管理者に対してデータベースの使用方法を教育する。  
データベースは2010年11月16日に導入された。同時に、データベースのユーザーマニュアルも導入され、BOCのデータベース管理者に対する使用者教育が行われた。  
データベースには全体で121件のBDSプロバイダーとSPが登録された。
- (5) 中小企業のBDSに対するニーズと、データベースにおけるBDSの専門性とをマッチングさせる手法を開発する。  
中小企業が必要とするBDSが、データベースに掲載されたBDSプロバイダー/SPの専門性の分類のうち、どの分類に適合するかを判断するための手法を開発する。適合する専門性の分類から、適切なBDSプロバイダー/SPを検索できるようにする。また、検索された複数のBDSプロバイダー/SPから最適者を選択する手順と、選択されたBDSプロバイダー/SPへ、相談者を紹介する手順を作成する。
- (6) マッチング手法をBOCで試験的に導入し、検証・改善する。  
(5)で開発したマッチング手法をBOCで試験的に導入し、その有効性を検証する。検証結果を基に、手法の改善を図る。  
マッチング手法は2010年11月18日に完成し、BOCでの試験的な導入を開始した。また、修正した手法を、2011年2月22日に導入した。

## 7.6 S-IV プロジェクト：SPの能力向上

### 7.6.1 S-IV プロジェクトの概要

本プロジェクトは、スラータニー県及び近隣県に在住するSPの能力向上を図るものである。そのために、2つの相互に関連したアプローチを採用する。第1に、複数名のSPによる自主的勉強会の開催である。第2に、モデル企業におけるコンサルティングの現地訓練（OJT: On-the-Job Training）である。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

IPC10では、これまで同センター主催のSP研修に参加したSP約150名のデータベースを管理している。

一方、現地調査において、中小企業が、実際に受けたBDSに対して満足していない例が多いことが確認された。その理由は、SPの能力が不足していること及び理論や提言を述べた報告書を提出するだけで、実際の改善活動を支援していないケースが多いことであった。

なお、IPC10管轄地域では、SPのネットワーク化は、顕著ではなかった。ただし、同じ研修に参加したSP同士が、情報交換による交流を図っている事実は確認できていた。

(2) プロジェクトの要約 (表 7.6-1)

表 7.6-1 S-IV プロジェクトの要約

上位目標	幅広いニーズに合致した質の高いBDSを提供し、中小企業の満足度を高める。
プロジェクト目標	地域の中小企業のニーズに対応するうえで必要なSPの能力が向上する。
アウトプット	1. 自主的勉強会により、SPが中小企業のニーズに沿った実践能力を習得する。 2. コンサルティング実習として、モデル企業を対象とした経営改善計画が実施される。
活動	1-1 SPの能力向上の目的と計画を立てる。 1-2 SPの定期的な自主勉強会を開く。 2-1 ミニ診断（全県実施済み）事例からモデル企業を選ぶ。 2-2 モデル企業の現状を調査・分析し、経営改善計画を立案する（金融支援の可能性も検討）。 2-3 経営改善計画を実施する。 2-4 経営改善活動の成果を多くの中小企業に公表する。

出所：JICA調査団作成

### 7.6.2 S-IV プロジェクトの実施手順

(1) SPによる自主的勉強会を立ち上げる。

S-IV プロジェクトは、SPによる自主的勉強会を立ち上げることから始まる。同勉強会を立ち上げる際に、勉強会が将来的に、SPの連携ネットワークに発展するような計画を立てる。SPの連携ネットワークは、S-II プロジェクトにおけるBDSプロバイダー連携ネットワークの一部となることを想定する。

(2) OJTのためのモデル企業を選定する。

本プロジェクトで実施するOJTの受入れ先となるモデル企業の候補を選ぶ。これら候補の企業を訪問し、経営者の意欲や経営課題（OJTの方向性）を勘案して、モデル企業を選定する。

S-IV プロジェクトでは、モデル企業4社を選定した（業種は、製パン、金属加工・販売、廃ゴム（スカム）からの再生ゴム生産、パームオイル粗精製）。

(3) 自主的勉強会を実施する。

自主的勉強会参加者の能力を勘案して、勉強会の目的と計画を立て、計画に則り、勉強会を実施する。プロジェクト終了後も継続して実施していく方針とする。

同勉強会は、経営・人事分野、マーケティング・財務・会計分野及び生産分野について学習する3つのグループに分けられた（参加者：15名）。

(4) OJT チームを組成する。

自主的勉強会参加者のなかから、OJT に参加する SP を選出する。選出した SP を、担当するモデル企業ごとにチーム分けする。その後、各チームのリーダーを選出する。

モデル企業の経営課題の内容、SP の簡易試験の結果及び個人経歴を基準として、各モデル企業に対し、3~4 名の SP から構成されるチームを形成した。

(5) OJT を実施する。

まずモデル企業の経営課題を診断し、経営改善のための計画を策定する。この経営改善計画を経営者と合意し、同計画を実施に移す。経営改善計画実施の進捗状況、問題点及び教訓は、自主的勉強会で共有する。自主的勉強会での議論を通じて、経営改善計画及び実施方法を、継続的に修正・改善していく。

2010 年 11 月初旬より OJT を開始した。2011 年 2 月 23 日までに、全 OJT チームがモデル企業に最終報告書を提出し、OJT の全日程が終了した。

(6) OJT の成果を公表する。

経営改善計画の実施成果を、成果報告セミナーで発表する。また、成果は事例集としても編集する。同事例集には本 OJT の事例のほかにも、地域内の SP による過去の支援事例を収集・編集し、掲載する。事例集は成果報告セミナーで配布する。

## 7.7 スラータニー県パイロットプロジェクトの総括

### 7.7.1 地方中小企業振興制度

本パイロットプロジェクトの 4 つのプロジェクトは相互に関係し、総体としてスラータニー県における地方中小企業振興制度の確立を目指すものであった。

同制度は、「BDS が中小企業に行き渡らない」問題を取り除くための戦略から設計された。この原因の中心となっている問題は、「中小企業が支援を必要としているにもかかわらず、BDS を受け入れない」ということである。つまり、本制度は、中小企業のニーズに即した BDS の調整・供給体制を構築したり、BDS 自体の質を高めたりすることで、中小企業に BDS の活用を促すものである。

中小企業振興における BDS の重要性を考えれば、今後も本制度を継続することで、スラータニー県における中小企業振興がさらに発展することが期待できる。

### 7.7.2 地方中小企業振興制度の構築としてのスラータニー県パイロットプロジェクトの成果

(1) ニーズに即した BDS を調整・供給する体制の構築

1) BDS プロバイダー連携ネットワーク

S-II プロジェクトで構築した BDS プロバイダー連携ネットワークは、地方中小企業振

興制度の基盤となるものである。スラータニー県では、BDS プロバイダーのネットワーク化は、初の試みであった。このネットワークには、県内約 40 機関の BDS プロバイダー（IPC10 のリストによる）のうち、31 機関（約 80%）が参加している。中小企業の多様な課題に対して、地域の BDS 資源を総合的に活用するための基盤が整ったといえる。

## 2) IPC10 と SHINDAN-SHI による中小企業支援コーディネーターとしての機能

ネットワークの相談窓口は IPC10 内の BOC に置かれ、BOC 内には SHINDAN-SHI を含む SP が相談を受け付ける SP Desk を設置した。パイロットプロジェクトでは、IPC10 と SP が協働して、BDS を調整・供給する機能を試行した。

ネットワークの運営や活動を調整する事務局の機能は、約 3 か月にわたるネットワーク構築準備作業と、その後約 3 か月間のネットワーク活動を通して強化された。

一方、BOC-SP Desk を窓口として、中小企業のニーズに即した BDS を調整・供給する機能にも成果が出始めている。BOC-SP Desk は、11 社の中小企業に対して BDS を紹介した。特に、BOC-SP Desk の担当者が中小企業を訪問したり、各種セミナーに参加したりして、中小企業に自ら声をかけ、相談を促すことの有効性が確認された。

今後、このような活動を続けていくことで、BOC-SP Desk による BDS の調整・供給機能は強化されるものと考えられる。

## (2) BDS の質の向上

### 1) SP の能力向上

S-IV プロジェクトでは、幅広い中小企業のニーズに対して、経営支援を実際に提供する SP の実践能力の向上を図った。

本プロジェクト参加者の実践的な能力は向上したものと評価された。プロジェクトで形成した自主的勉強会を今後も継続することで、SP の持続的な能力の向上が期待できる。SP の継続的な能力の向上は、BDS の質をさらに高めていくことになる。

### 2) BDS プロバイダー連携ネットワークの SP 能力向上に対する役割

BDS プロバイダー連携ネットワークの目的の 1 つに、SP の能力の向上がある。IPC10 を中心とした SP 能力向上研修のほかにも、例えば、ネットワークメンバーの専門家を講師として勉強会へ派遣したり、商工団体会員企業の工場視察を行ったり、メンバーが提供している支援サービスを説明したりするなどの活動が考えられる。

ネットワークは、中小企業のニーズに即した BDS を調整・供給する機能だけではなく、BDS の質の向上にも寄与する地方中小企業振興制度の基盤である。

## 第 8 章 パイロットプロジェクトの評価

本章ではパイロットプロジェクト全体の 5 項目評価を行い、5 項目評価に基づく提言と教訓を述べる。

### 8.1 パイロットプロジェクト全体の 5 項目評価

#### 8.1.1 妥当性

以下の理由により、パイロットプロジェクトの妥当性は高い。

- (1) パイロットプロジェクトの目標は、受益者（中小企業）のニーズと一致している。

チェンマイ県の中小企業振興の中心目的（Core Objective）は、「中小企業と適切な BDS（Business Development Services）が円滑に結び付けられる」である。そのために、iP と名付けた総合相談サービス窓口を 6 か所設立し、経営相談を実施した。iP を訪問した中小企業は多くはないが、それぞれの経営課題にアドバイスを与え、経営者の評価は高かった。

一方、スラータニー県の主要目標は、「支援を必要とする中小企業が BDS を活用する」である。パイロットプロジェクトにおいて、サービスプロバイダー（SP: Service Provider）の現地訓練（OJT: On-the-Job Training）で 4 社のモデル企業に対して BDS の提供を行った。その結果、モデル企業の経営改善が実現し、経営者から高い評価を得ている。

両県の中小企業は種々の経営課題を抱えており、それらを解決する BDS のニーズは高く、パイロットプロジェクトの目標は、中小企業のニーズと一致している。

- (2) 問題や課題解決策として、パイロットプロジェクトのアプローチは適切である。

地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP: Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion）メカニズムは、現地調査の現状分析及び参加型問題分析ワークショップの結果から策定された。したがって、その内容は地方中小企業振興に対して網羅的な方策を提供している。このメカニズムから重要な方策を選択し、パイロットプロジェクトとして実施したアプローチは妥当である。

- (3) 政策・方針との整合性がある。

以下の理由で本パイロットプロジェクトは、タイ国政府の政策・方針と整合性がある。

- 1) 中小企業振興マスタープランとの整合性がある。

中小企業振興庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）が策定した「第 2 次中小企業振興マスタープラン 2007-2011」では、中小企業振興のために 6 つの戦略が掲げられているが、戦略 5 で「地方の中小企業振興」が戦略として取り上げられている。この点からパイロットプロジェクトの内容は、タイ国政府の政策内容と整合し

ている。

- 2) 工業省産業振興局（DIP）の施策との整合性がある。

DIP（Department of Industrial Promotion）は中小企業振興を目的として、全国を11の区域に分け、それぞれにDIPの出先機関として産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）を設置し、IPCを核として地方の中小企業振興を推進している。DIPは11のIPCの中小企業振興予算として、年間5.4億バーツ（2010年度）を計上し、41のプロジェクトを実施している。

このように本パイロットプロジェクトは、DIP/IPCの推進する中小企業振興プログラムの目的と合致し、パイロットプロジェクトの内容は、DIPの施策内容と整合している。

- (4) 日本の中小企業振興施策のタイ国への適応性がある。

日本の中小企業振興は、BDSプロバイダー（BDS Provider）のネットワークの力を結集して、より高度化する中小企業の問題解決を支援していくという流れになっている。パイロットプロジェクトでは、BDSプロバイダー等のネットワークを介して中小企業を振興するRISMEPメカニズムを試行し、その有効性が評価された。したがって、ネットワークを重視する日本の中小企業振興施策は、タイ国に適応性がある。

### 8.1.2 有効性

チェンマイ県及びスラタニー県共に、ほとんどのプロジェクト目標が達成されており、パイロットプロジェクトの有効性は高い。

### 8.1.3 効率性

以下の理由により、パイロットプロジェクトの効率性は高い。

- (1) 投入した資源が効果的に活用された。

投入した人的資源を効率的に稼働させるために、木目細かなプロジェクト管理を行った。プロジェクトデザインマトリクス（PDM: Project Design Matrix）及び活動計画表（PO: Plan of Operation）の掲示によるスケジュール管理、毎日の朝礼による当日の活動の確認、定期的な会議による問題点・進捗状況等の情報の共有等の管理により、効率よくマンアワーコントロールが行われた。

- (2) 中小企業支援ツールは効率的に作成された。

支援ツールの作成に若干の遅れは見られたが、その都度適切な対応を取ったので、プロジェクトに悪影響を及ぼすものではなかった。

### 8.1.4 インパクト（見込み）

両県のパイロットプロジェクトの内容は、それまで実施してこなかったシステムであり、

中小企業支援に新しい手段を提供した。両県のパイロットプロジェクトの評価も高い結果となった。これらの観点から、BDS プロバイダー、SP 並びに中小企業に与えるインパクトは大きいと考えられる。

#### 8.1.5 持続性（見込み）

パイロットプロジェクトで、地方中小企業振興の新しいメカニズムが確立した。DIP はパイロットプロジェクトの後、引き続き RISMED プロジェクトとしてプロジェクトを継続する計画である。BDS ファシリテーターである IPC は、DIP の方針に従い、中小企業振興を積極的に展開している。本件もその施策の中で、重要なシステムとして継続される予定である。

この状況が変化しない限り、RISMED メカニズムに基づいた中小企業支援は継続すると考えられる。

#### 8.1.6 結論

パイロットプロジェクトで実施した BDS プロバイダーネットワークを活用した中小企業振興は、一定の効果を上げた。

両県のパイロットプロジェクト共に、地域資源活用ガイドブックの作成（両県）、総合相談窓口（iP）の開設（チェンマイ県）、BDS プロバイダーのネットワーク組成と SP Desk の創設（スラタニー県）と、タイでは初めてのシステムを導入したので、当初の計画内容とスケジュールに多少の差異が出た。しかし全体的に見ると、パイロットプロジェクトの成果に大きな影響を与えるものではなかった。

今後は、ガイドブックの内容の充実、中小企業が相談に来る方策の検討、SP の能力向上等の点で改善・改良を重ね、中小企業が満足する支援に発展することが期待される。

### 8.2 提言と教訓

パイロットプロジェクトの総合評価から導き出される、RISMED プロジェクトの全国展開に関する提言と教訓を以下にまとめる。

#### 8.2.1 提言

(1) 地方の特徴を反映した中小企業振興を図る。

産業の状況、中小企業の業種、原材料の状況、人材等、地方の中小企業振興の現状、環境は異なるので、その地方に適した振興方策を考える。

(2) BDS ファシリテーター（BDS Facilitator）の支援を行う SP を活用する。

優秀な SP は、技術的能力及び管理能力がすぐれており、中小企業との接点も多い。これらの SP にプロジェクト管理能力を教えると、BDS ファシリテーター、SP、中小企業を

コーディネートすることができる。

- (3) パイロットプロジェクトで開発した中小企業支援ツールを活用する。

パイロットプロジェクトで開発した地域資源活用ガイドブックやBDS紹介データベース等の中小企業支援ツールは、スラータニー県パイロットプロジェクトの一部（BDS紹介データベース<sup>19</sup>）を除き、有効であると評価された。全国展開に当たっては、BDSプロバイダーのネットワーク開発と共に、支援ツールを活用して中小企業支援を行う。

- (4) グループでSPの能力向上と育成を行うのが効果的である。

経験豊富なSPをリーダーとして、2-3名の経験の少ないSPとグループを作る。OJTでは、リーダーが指導を行いながら、SPのアウトプットを管理すると、能率よくSPの育成ができる。

- (5) SPと中小企業の信頼関係を築く。

中小企業の支援を行うには、BDSを供給するSPと中小企業間の信頼関係が大切である。この信頼関係は短期間では実現しない。SPはコンサルティングの倫理規定を順守し、中小企業から長く付き合い合っても良いと思われる努力が必要である。

## 8.2.2 教訓

- (1) 中小企業を始めSP、BDSプロバイダーに対して宣伝が重要である。

プロジェクトに参加している関係者がプロジェクトの重要性を認識し、口コミでRISMEPメカニズムを広めることも効果が大きい。さらに、定期的に発行されるニュースレター、マスメディア、ホームページ等を介して、常に広報宣伝を行う必要がある。

- (2) 中小企業へのアプローチは、プッシュ型、プル型のアプローチを組み合わせる行う。

チェンマイ県では6か所にiPを設立して、中小企業が近くのiPに相談に来ることができる体制を作った。一方スラータニー県では、SP DeskのSPが積極的に巡回及び企業訪問により、企業相談に当たった。

前者はプル型のアプローチであり、後者はプッシュ型のアプローチである。両者の方法を組み合わせると、より効果的である。

- (3) 中小企業が興味を持つ融資相談を総合相談の柱のひとつとする。

評価調査で、プロジェクト関係者から中小企業の金融相談を実施すれば、中小企業は相談窓口を訪問するとの発言が多くあった。相談窓口のSP及びスタッフの研修を行い、金融相談に対応できるスタッフを育成することが大切である。

---

<sup>19</sup> データの量と内容が拡充されることで、有効なツールとして活用できると評価された。

## 第9章 RISMEP メカニズムの構築と全国展開

本章では、パイロットプロジェクトが地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP: Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion）メカニズムを構成する主要プロジェクトに対応していることを示し、RISMEP メカニズムはパイロットプロジェクトを基本として作成できることを述べる。

さらに、RISMEP メカニズムを全国に普及させる RISMEP プロジェクトの基本的な構成を示し、RISMEP プロジェクトの実施方法及び手順を提案する。

### 9.1 地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP）のアプローチ

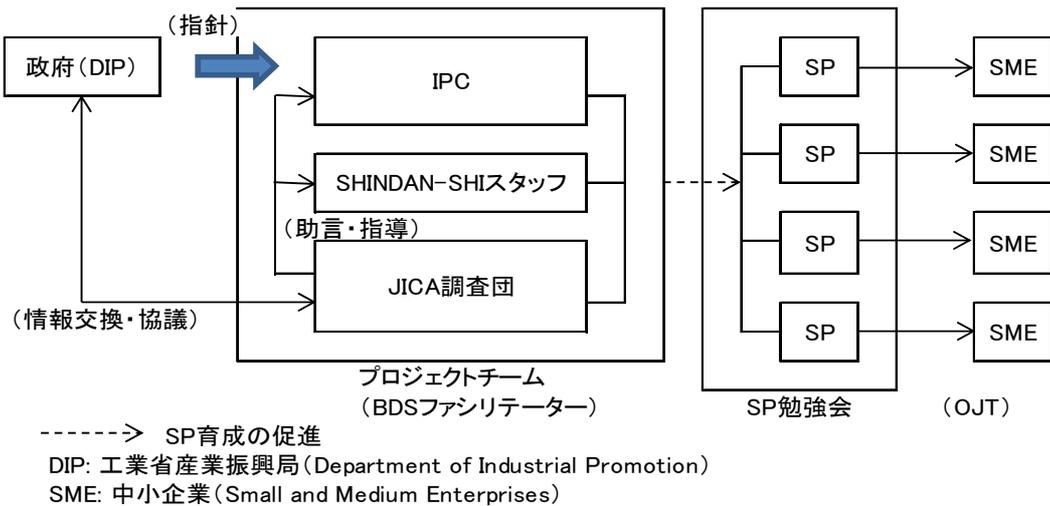
#### 9.1.1 パイロットプロジェクトのアプローチ

パイロットプロジェクトは、プロジェクトの目的によって以下の3つの体系に分類できる。

- サービスプロバイダー（SP: Service Provider）研修型
- チェンマイ県型総合相談サービス/コンサルティングサービス
- スラータニー県型総合相談サービス/コンサルティングサービス

##### (1) SP 研修型

図9.1-1に、SP研修型の体系を図示した。SP研修プロジェクトは、両地域で、この体系により実施された。



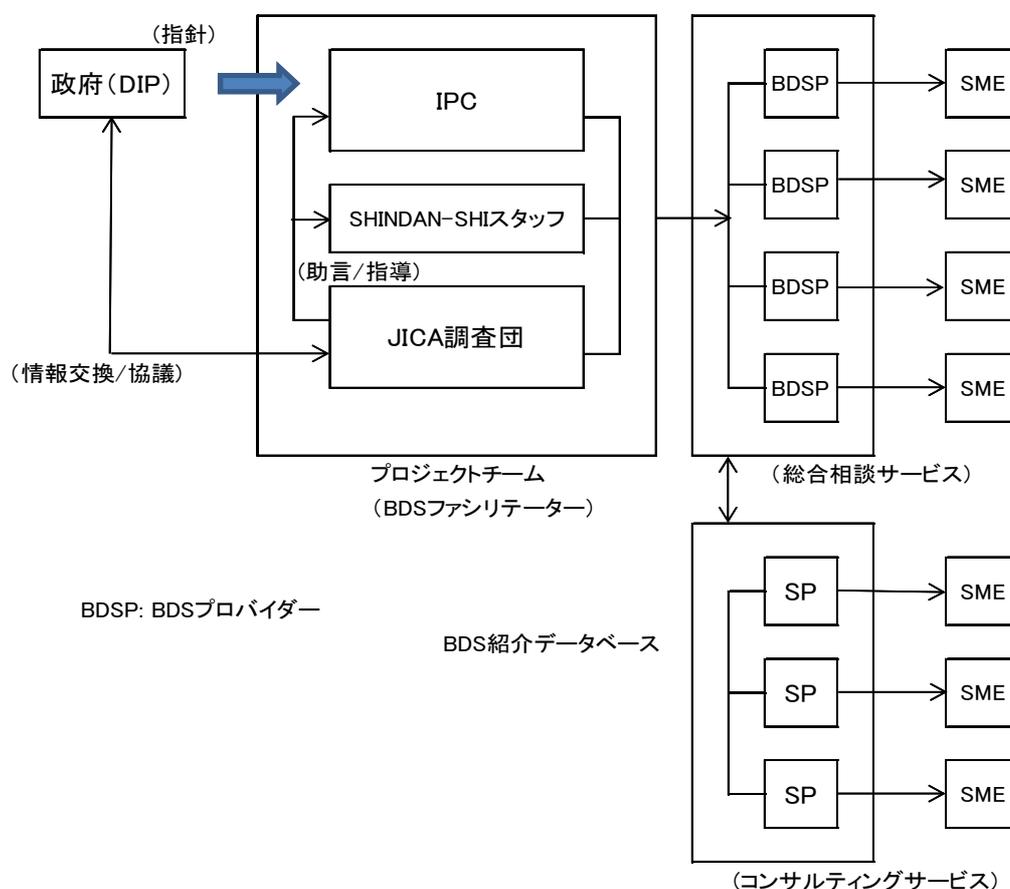
出所：JICA調査団作成

図 9.1-1 SP 研修型の体系

SP 育成のために、SP グループによる自主的な勉強会が組成された。この SP グループに対して、実践能力向上支援が実施された。この自主的な勉強会を継続することで、SP の実践能力向上が継続して行われる。実地訓練 (OJT: On-the-Job Training) では、数名の SP チームで、モデル中小企業の経営向上を支援した。SP 又は数名の SP チームが、中小企業が満足する BDS (Business Development Services) を提供できるようになることを、目標としている。

(2) チェンマイ県型総合相談サービス/コンサルティングサービス

図 9.1-2 に、チェンマイ県型総合相談サービス/コンサルティングサービスの体系を図示した。



出所：JICA調査団作成

図 9.1-2 チェンマイ県型総合相談サービス/コンサルティングサービスの体系

BDS プロバイダー (BDS Provider) のネットワークの利点は、以下である。

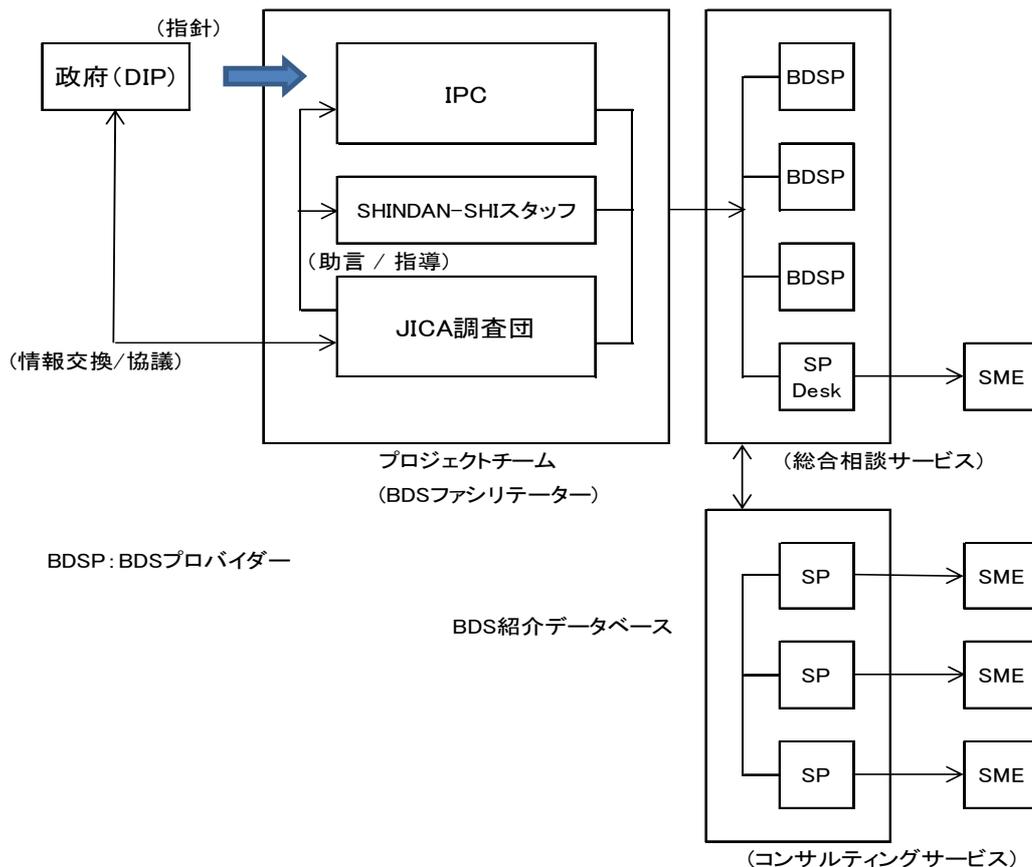
- 政府と直結する BDS ファシリテーター (BDS Facilitator) を通じて、政府の中小企業振興施策に関する情報が、早く正確に全員のメンバー (BDS プロバイダー) に伝わる。
- ネットワークのメンバーが有する BDS のデータベースを構築して、メンバーに公開することで、メンバー全員が、BDS 支援に必要な情報を共有できる。

- ネットワークメンバーが、定期的に連絡会議を行うことで、メンバー間の情報交換が促進される。さらに、異なるスキルを持つメンバーが、講師となって勉強会を行うことで、メンバーの能力が向上する。
- 総合相談サービスにおいて、個々のBDSプロバイダーが対応できない中小企業の相談に対し、迅速に他のメンバーに相談又は紹介できる。
- BDS紹介データベースにあるSPデータを活用して、個々の中小企業が抱える問題点を解決できる最適のSPを、中小企業に紹介できる。

中小企業に対する支援は、図9.1-2に示したように、2つのメカニズムがある。1つ目は、BDSプロバイダーが、直接、中小企業に対して総合相談サービスを行うメカニズムである。2つ目は、BDSプロバイダーの推薦するSPが、中小企業に対してコンサルティングサービスを行うメカニズムである。

### (3) スラータニー県型総合相談サービス/コンサルティングサービス

図9.1-3に、スラータニー県型総合相談サービス/コンサルティングサービスの体系を示した。



出所：JICA調査団作成

図9.1-3 スラータニー県型総合相談サービス/コンサルティングサービスの体系

スラータニー県とチェンマイ県の体系の違いは、スラータニー県では、BDS プロバイダーのネットワークの中に、SP Desk が参加していることである。SP Desk は、パイロットプロジェクトの過程で組成された SP ネットワークの事務局も兼ねる。

SP ネットワークでサポートされる SP Desk を立ち上げ、この SP Desk が、中小企業の総合相談サービスを実施する。そして、SP Desk の活動情報は、このネットワークで共有される。

一方、中小企業に対するコンサルティングサービスは、SP Desk の管理する BDS 紹介データベースの中から選定された SP により実施される。

### 9.1.2 パイロットプロジェクトと RISMEP メカニズム

図 9.1-4 及び図 9.1-5 に、RISMEP メカニズムの枠の中で、チェンマイ県及びスラータニー県のパイロットプロジェクトの位置付けを、それぞれ示した。

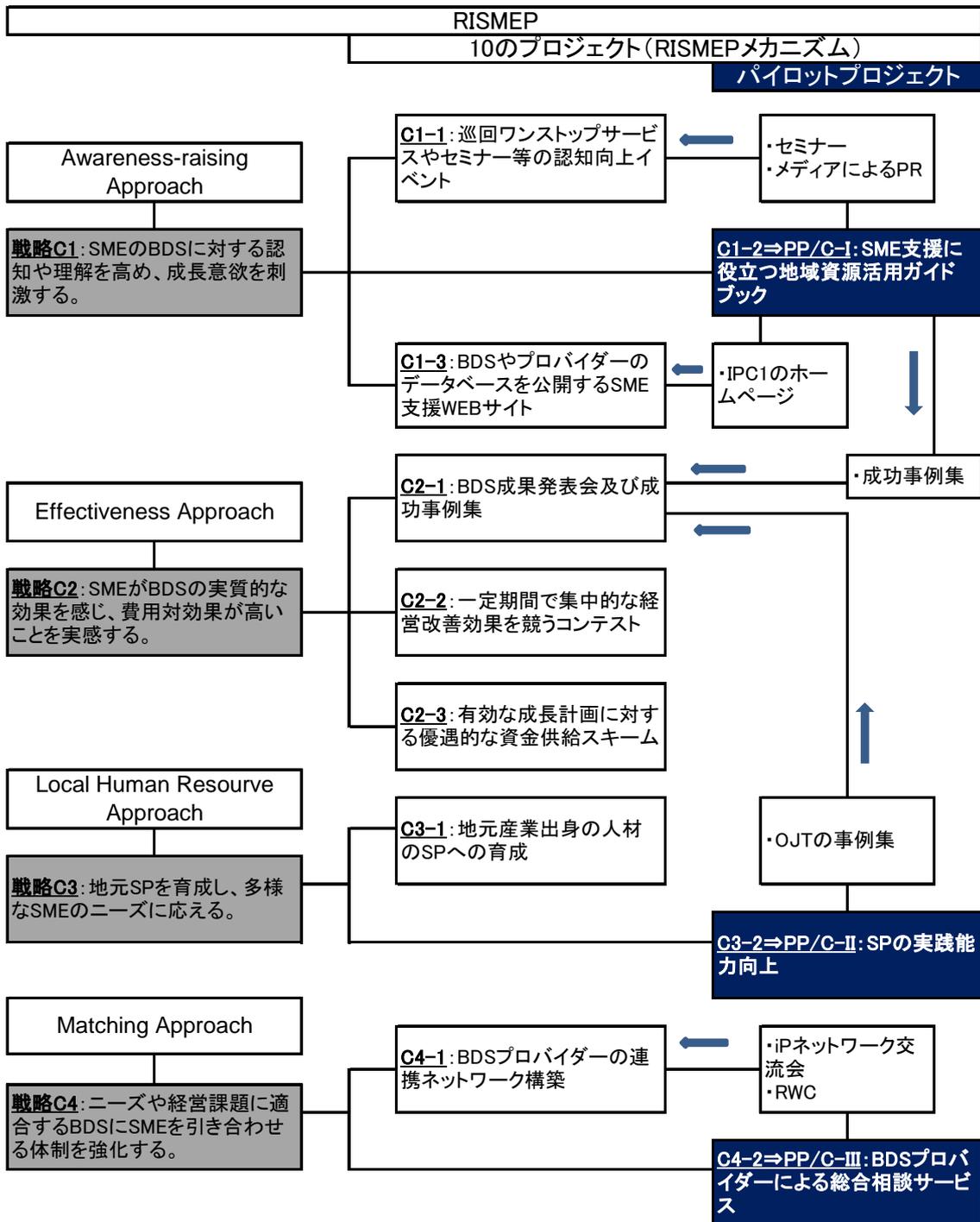
パイロットプロジェクトの一部の成果が、他のプロジェクトの成果と重複するものがある。これらを考慮すると、パイロットプロジェクトで 70%程度のプロジェクトがカバーされたと考えられる<sup>20</sup>。残りのプロジェクトは、成果が出るのに比較的長い時間がかかるもの等である。したがって、パイロットプロジェクトは、RISMEP メカニズムに不可欠のプロジェクトと言える。

RISMEP メカニズムの普及に際しては、パイロットプロジェクトで採用したメカニズムを基本として、地方の特性に応じたメカニズム（プロジェクト）を組み込んだ計画を立てることが必要である。

---

<sup>20</sup> チェンマイ県では、10プロジェクトのうち7プロジェクトがパイロットプロジェクトで対応された。スラータニー県では、9プロジェクトのうち、6プロジェクトが対応された。約70%のカバー率となる。

主要目標: SMEと適切なBDSとが円滑に結び付けられる。

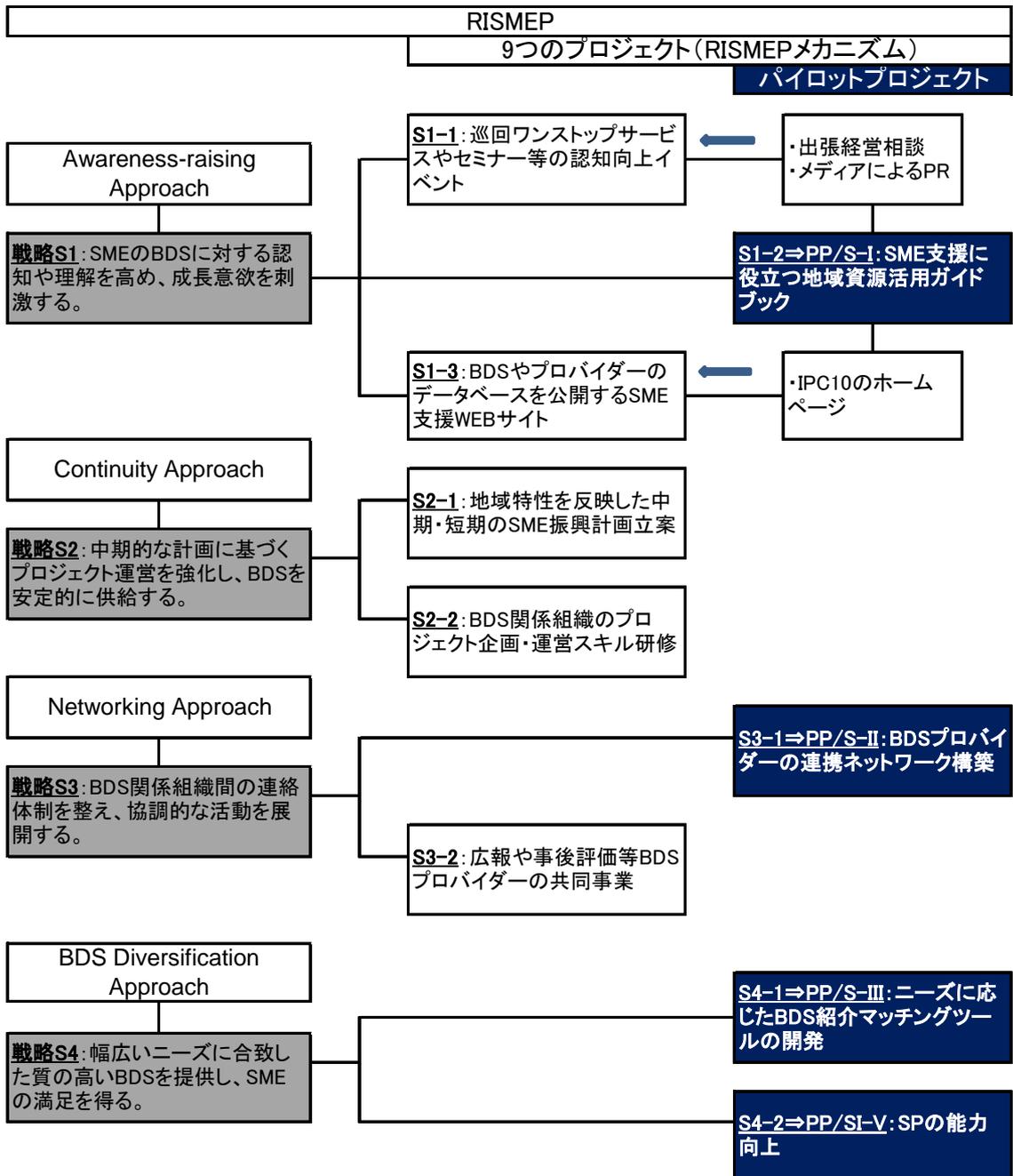


注: PPはパイロットプロジェクトの略称

出所: JICA調査団作成

図 9.1-4 チェンマイ県のパイロットプロジェクトの位置づけ

主要目標: 支援を必要とするSMEがBDSを活用する。



注: PPはパイロットプロジェクトの略称

出所: JICA調査団作成

図 9.1-5 スラータニー県のパイロットプロジェクトの位置づけ

## 9.2 RISEMEP プロジェクト

RISEMEP メカニズムを全国に普及させることを目的とした、RISEMEP プロジェクト<sup>21</sup>の検討を行う。図 9.2-1 に基本的な RISEMEP プロジェクトを図示した。

### (1) 中小企業の BDS に対する認知度と評価

本調査の分析の結果、タイにおいて限られた企業だけが BDS を活用している。BDS を活用していない中小企業は、大きく分けて以下の 2 つのグループに分類される。

- 中小企業振興施策/BDS を知らない。
- BDS を過去に利用したが、BDS の効果がなかった。

前者に対しては、BDS を宣伝して BDS を認知してもらい、BDS の体験をすることが必要である。後者に対しては、SP が提供する BDS の質を高め、再度 BDS を利用して、その効果を認めてもらう必要がある。

### (2) RISEMEP プロジェクト

RISEMEP プロジェクトは、産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）を BDS ファシリテーター<sup>22</sup>として、ビジネスオポチュニティセンター（BOC: Business Opportunity Center）/BDS プロバイダーのネットワークが、中小企業に対して適切な BDS の提供を行うことを基本としている。そのために、種々の施策・BDS 振興ツールを作成し、SP の実践トレーニングを行う。さらに、BDS の成果を冊子にまとめ、成果発表会を開催することで、成果の公表を行う。

### (3) RISEMEP プロジェクトの目標

RISEMEP プロジェクトの目標は、中小企業が BDS を活用することと、SP の BDS マーケットが拡大することである。

---

<sup>21</sup> RISEMEP プロジェクトは、RISEMEP メカニズムの中からその地方に適したプロジェクトを選定して実施するプロジェクトである。

<sup>22</sup> BDS ファシリテーターを支援するために、SP の支援が必要な場合もある。

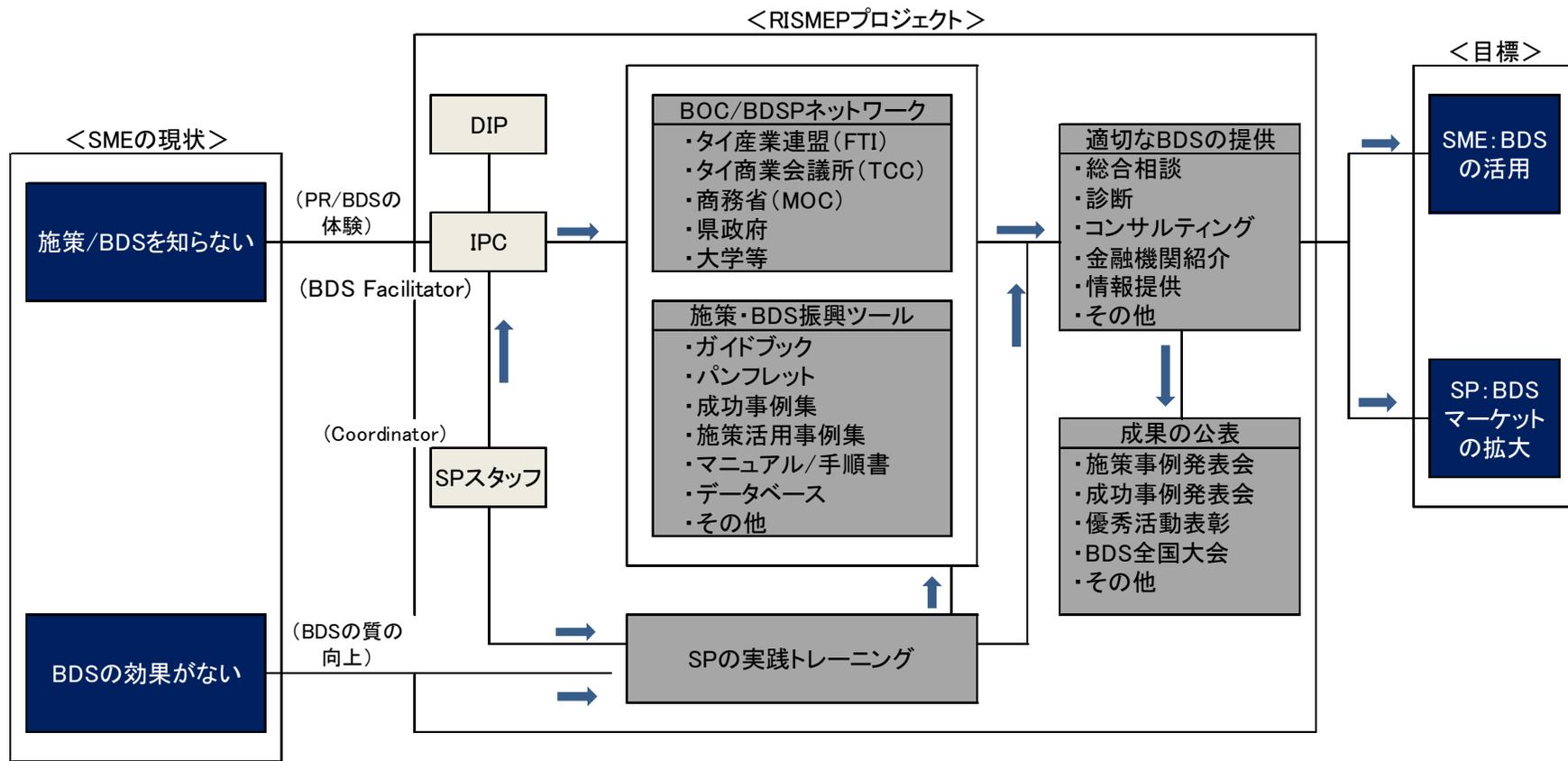


図 9.2-1 基本的な RISMEP プロジェクト

## 9.3 RISMEP プロジェクトのタイ全国での普及方法

### 9.3.1 RISMEP プロジェクト運営組織

バンコクに RISMEP 中央委員会を、地方に RISMEP 地方委員会を置く。RISMEP プロジェクトでは、商品開発から販売・輸出までの支援を行う種々の BDS の普及が対象となる。そこで、両委員会共に推進委員会（S/C: Steering Committee）及び地方作業委員会（RWC: Regional Working Committee）をベースに、より幅広く、省庁横断的な中小企業支援機関を加えるものとする。

#### (1) RISMEP 中央委員会の役割

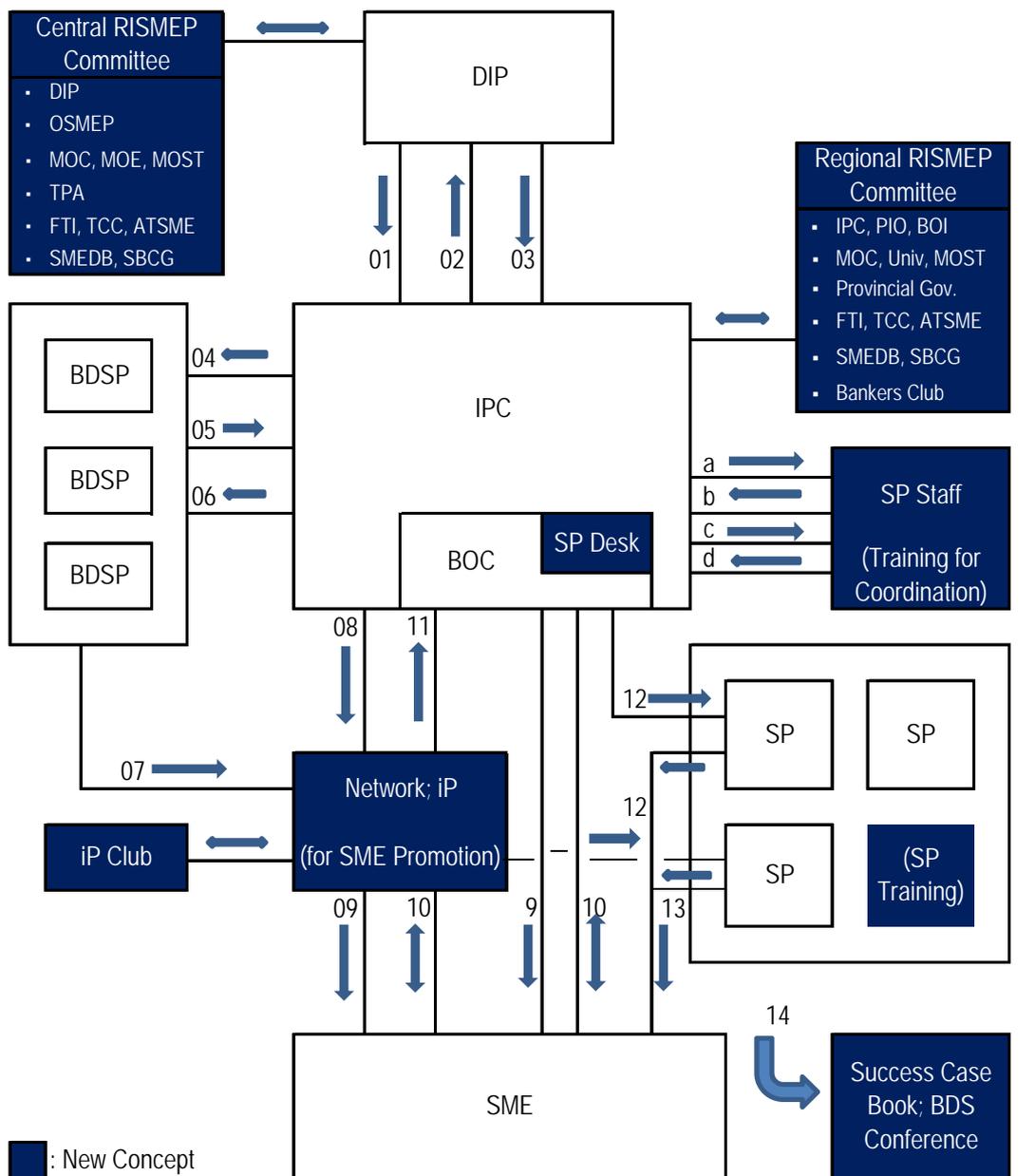
- RISMEP メカニズムに関する施策立案と実施システムの策定
- 関連政府機関との調整
- RISMEP プロジェクトの選定承認
- 実施された RISMEP プロジェクトのモニタリングと評価

#### (2) RISMEP 地方委員会の役割

- RISMEP プロジェクトの計画承認
- RISMEP プロジェクトの広報・PR
- RISMEP プロジェクトの進捗モニタリング
- 実施された RISMEP プロジェクトの評価とアドバイス
- 関係機関の調整

### 9.3.2 RISMEP プロジェクトの実施方法及び手順

図 9.3-1 に RISMEP プロジェクトの実施手順を示した。



- |                              |  |                |
|------------------------------|--|----------------|
| 01 Guideline                 | 08 Preparatory Work (Tools*, Leaflets, etc.) | a Invitation   |
| 02 Plan & Application        | 09 Opening & PR                              | b Application  |
| 03 Approval                  | 10 Counseling                                | c Selection    |
| 04 Explanation of Networking | 11 Reporting                                 | d Coordination |
| 05 Application               | 12 Request for Consultation, as required     |                |
| 06 Approval                  | 13 Consulting                                |                |
| 07 Networking                | 14 Compiling success cases for publication   |                |
- \*: Guidebook, Database, Manual, etc.

出所：JICA調査団作成

図 9.3-1 RISMEP プロジェクトの実施手順

### 9.3.3 SPの業務及び育成計画

#### (1) SPの業務

SPの業務は、コーディネーターとしての業務と、中小企業に対するBDS業務に分けられる。

##### 1) コーディネーター業務

SPは、以下のIPCのBDSファシリテーター業務を支援する。

- IPC/BOC業務支援
- SPの能力向上支援
- 中小企業へのBDS広報
- BDS情報の収集・蓄積・発信
- SP/BDSのデータベース管理
- 参加型計画手法に基づく問題分析ワークショップのモデレーター<sup>23</sup>

##### 2) 中小企業に対するBDS提供

以下に示すように、従来の企業診断・コンサルティング業務に留まらない幅広いBDS業務が存在する。

- 経営総合相談
- 企業診断
- 経営力向上に関するコンサルティング（製品開発等の新規事業のコンサルティングを含む）
- 公的支援の紹介、手続き支援
- 中小企業開発銀行（SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand）等の金融機関に対する融資申請書類（事業計画を含む）の作成支援

#### (2) SPの育成計画

SPの育成計画を、以下に提案する。

- 1) 目的：SPが、中小企業に信頼される実践的なBDS提供能力をつけること。
- 2) 目標：3年間の実務経験が登録要件の1つとなっている財務省のコンサルタントデータベースへの登録<sup>24</sup>を取得するSPが増加すること。
- 3) 育成対象のSPの要件  
SPの能力をA級からC級の3段階に分ける。育成の対象とするSPの要件を、以下のよう規定する。

<sup>23</sup> 必要に応じて参加型計画手法による問題分析ワークショップを実施する（第5章参照）。

<sup>24</sup> 公的な業務を受注するのに必要な登録で、産業分野に分かれて登録を行う。コンサルティングサービスもその一分野である。

- A 級 SP : 3 年以上のコンサルタント経験があり、財務省登録済みの SP
- B 級 SP : 1～3 年のコンサルタント経験があり、OJT 等の実務経験により財務省登録を目指す SP
- C 級 SP : 1 年未満のコンサルタント経験があり、OJT 等の実務経験により B 級 SP を目指す SP

#### 4) OJT による SP 育成

研修は OJT を主体とし、必要に応じて座学による研修を導入する。

OJT グループは 4 グループとして、4 社のモデル企業に対して、それぞれ 1 社のコンサルティングを行う。グループ構成は、A 級 SP をリーダー (1 名)、B 級 SP をサブリーダー (1 名)、C 級 SP を研修生 (3 名程度) とし、合計 5 名程度のグループ構成とする<sup>25</sup>。

- モデル企業 1 社に対し、4 か月の経営力向上コンサルティングを行う。年間最大 3 回の OJT を実施する。OJT 結果は、成功事例集として編集すると共に、セミナーで毎年発表する。
- OJT は、実 JOB (研修ではなく、商業ベースのプロジェクトとしてのコンサルティング業務) に準ずるものとし、財務省登録申請書のプロジェクト経験に記載できるものとする。そのために、DIP/IPC は OJT に対し対価を支払う。
- モデル企業は、地域の代表的な産業セクター 3 社、その他のセクター 1 社を基本とする。

#### 5) 3 年間で育成される SP 数 : 約 40 名 (A 級、B 級、C 級の合計)

### 9.3.4 概略予算

1 つの地方で行う基本的な RISMEP プロジェクトの概略予算を、表 9.3-1 に示す。初年度の概略予算は、66 万 THB である。

---

<sup>25</sup> 3 年間で 40 名程度の実践的な BDS が提供できる SP の育成を目標として計画した。モデル企業は、その地方の代表的な業種から選定する。モデル企業に対しては、OJT の意義を十分に説明し、理解してもらう。

表 9.3-1 基本的な RISMEP プロジェクトの概略予算

(単位：1,000THB)

No.	項目	1年目	2年目	3年目	3年間終了時の目標
1	SP に対して BDS ファシリテーター支援の業務委託	200	200	200	SP の有効なコーディネート活動の定着
2	各種印刷物(ガイドブック、事例集、パンフレット類)	140	80*	80*	継続して改訂されたガイドブック 事例集：3冊 (1冊/年) パンフレット類
3	看板、のぼり、ステッカー等	30	15	15	総合相談サービス拠点の認知
4	データベース/ウェブサイト	50	20**	20**	継続して改訂されたデータベース/ ウェブサイト
5	会議/セミナー	80	80	100	地方 RISMEP 委員会：12 回 (年 4 回) 以上 セミナー：6 回 (2 回/年) 以上
6	OJT 費用***	120	240	240	OJT：合計 8 回 育成された SP：44 名
7	外部講師/テキスト	20	30	30	8 回の SP 研修に要する講師/テキスト
8	予備費	20	20	20	
	合計	660	685	705	

注：\* 2年目以降のガイドブックは修正費用

\*\* 2年目以降は改定

\*\*\* 1年目は2回、2-3年目は3回のOJT

出所：JICA調査団作成

## 第 10 章 結論と提言

企業は、適切な BDS (Business Development Services) を利用することにより、自社の経営上の問題を解決する方策を得ることができる。しかし多くの中小企業は、BDS の存在自体を知らなかったり、BDS を信用していなかったりする。すなわち、多くの中小企業が BDS を利用していないのである。

本調査では、地方の中小企業振興の主要な問題である「BDS が中小企業に行き渡らない」ことを解決する方策を立案し、それらの中から重点となる方策を選定し、その有効性をパイロットプロジェクトで実証・検証した。そして、その結果を全国に普及させるための提言を行った。

具体的には、現状調査、参加型計画手法による問題分析を行い、その結果を基に戦略を策定し、個々の戦略を実現する複数のプロジェクトを立案した。本調査では、中小企業振興に携わる機関・個人のネットワークを作り、その力を最大限に活用するという方針の下、中小企業振興戦略を策定した。戦略立案では、ネットワークで活用するツールの開発についても重点を置いた。このような中小企業振興に携わる地方の BDS プロバイダー及び SP 等のネットワークの総合力を活用した中小企業振興を地方レベルの統合中小企業振興 (RISMEP: Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion) と総称し、RISMEP の戦略を実現するプロジェクト全体を RISMEP メカニズムと呼んでいる。

パイロットプロジェクトでは、ネットワークの有無又は活動状況により典型的な 2 つのタイプの中小企業支援を取り上げた。チェンマイ県では組織として確立されたネットワークや、BDS プロバイダー (BDS Provider) やサービスプロバイダー (SP: Service Provider) の間の協力・連携がある程度存在していたので、それを利用した新しい中小企業支援策、すなわち総合相談サービスに結びつけた。スラタニー県ではネットワークが存在しなかったため、ネットワークの構築から始めた。

前者のモデルをネットワーク強化型と呼び、後者のモデルをネットワーク開発型と呼んで、2 つの型の計画・実施に関する提言を述べる。

なお、「RISMEP ネットワークと RISMEP プロジェクトの普及に向けて」を添付 1 にまとめた。

### 10.1 結論

#### 10.1.1 BDS の重要性と BDS の普及の問題点

地方中小企業振興のためには、中小企業のニーズに合った適切な BDS を提供して、中小企業のレベルアップを図ることが重要である。

中小企業は経営資源 (人材、設備、資金、情報) が限られており、有効に活用できるところに集中して経営資源を投入しなければならない。自らの経営資源を投入できない分野については、外からの力、すなわち BDS を活用するのが効果的である。地方の中小企業は

多い<sup>26</sup>ので、BDS の潜在的な需要は大きいと考えられる。しかし、現在の地方の BDS の需要は大きくない。

その理由は、本調査でも明らかになったように、(1)中小企業の BDS の認知度の問題、(2)BDS の有効性の問題、(3)BDS プロバイダーの組織化の問題、(4) SP の量と質の不足の問題がある。さらに、(5)中小企業と BDS を結びつける新しい仕組み (RISMEP ネットワーク) がないことも挙げられる。

### 10.1.2 パイロットプロジェクトと RISMEP メカニズムの有効性

表 10.1-1 及び表 10.1-2 に、チェンマイ県とスラータニー県における RISMEP メカニズムと地方中小企業振興の課題との関係を、それぞれ示した。表の横軸に BDS を中小企業に普及させるための 5 つの課題 (上記参照)、縦軸に RISMEP メカニズムを構成するプロジェクトを示した。表中の「X」は課題の解決に寄与するプロジェクトを示している。両地域において、RISMEP メカニズムは、5 つの課題すべてを解決する方策を提案しており、本調査で提案した RISMEP メカニズム構築の手法が、地方の中小企業支援に貢献することがわかる。

RISMEP メカニズムの中から選定されたパイロットプロジェクトにおいても、チェンマイ県、スラータニー県のパイロットプロジェクトは、同表の「XX」の記号で示すように、両地域ともに上記の 5 つの課題に解決策を与えている。したがって、RISMEP メカニズムは、パイロットプロジェクトの内容を基本とすることができる。

---

<sup>26</sup> 例えば県産業事務所 (PIO: Provincial Industrial Office) が管理する地方の製造業登録数は、チェンマイ県で 1,013 社、産業振興センター (IPC: Industrial Promotion Center) 1 全体で 4,106 社である (表 4.1-2 参照)。

表 10.1-1 RISMEP メカニズムと地方中小企業振興の課題との関係（チェンマイ県）

RISMEPメカニズム	(1) SMEの認知度の改善	(2) 有効なBDSの提供	(3) BDSプロバイダーの組織化	(4) SPの量と質の充足	(5) SMEとBDSを結びつけるコンセプトの開発
Awareness-raising Approach（戦略C1）					
C1-1：巡回ワンストップサービスやセミナー等の認知向上イベント	X				
C1-2/PP（C-I）：SME支援に役立つ地域資源活用ガイドブック	XX	XX			
C1-3：BDSやプロバイダーのデータベースを公開するSME支援ウェブサイト		X			
Effectiveness Approach（戦略C2）					
C2-1：BDS成果発表会及び成功事例集	X				
C2-2：一定期間で集中的な経営改善効果を競うコンテスト		X			
C2-3：有効な成長計画に対する優遇的な資金供給スキーム		X			X
Local Human Resources Approach（戦略C3）					
C3-1：地元産業出身の人材のSPへの育成				X	
C3-2/PP（C-II）：SPの実践能力向上				XX	
Matching Approach（戦略C4）					
C4-1：BDSプロバイダーの連携ネットワーク			X		
C4-2/PP（C-III）：BDSプロバイダーによる総合相談サービス			XX		XX

注）X：RISMEPメカニズムによる課題の解決ができる。 XX：パイロットプロジェクトによる課題の解決ができる。

出所：JICA調査団作成

表 10.1-2 RISMEP メカニズムと地方中小企業振興の課題との関係（スラータニー県）

RISMEPメカニズム	(1) SMEの認知度の改善	(2) 有効なBDSの提供	(3) BDSプロバイダーの組織化	(4) SPの量と質の充足	(5) SMEとBDSを結びつけるコンセプトの開発
Awareness-raising Approach (戦略S1)					
S1-1:巡回ワンストップサービスやセミナー等の認知向上イベント	X				
S1-2/PP(S-I):SME支援に役立つ地域資源活用ガイドブック	XX	XX			
S1-3:BDSやプロバイダーのデータベースを公開するSME支援ウェブサイト		X			
Continuity Approach (戦略S2)					
S2-1:地域特性を反映した中期・短期のSME振興計画立案		X			
S2-2:BDS関係組織のプロジェクト企画・運営スキル研修		X			
Networking Approach (戦略S3)					
S3-1/PP(S-II):BDSプロバイダーの連携ネットワーク構築			XX		
S3-2:広報や事後評価等BDSプロバイダーの共同事業		X			
BDS Diversification Approach (戦略S4)					
S4-1/PP(S-III):ニーズに応じたBDS紹介マッチングツールの開発		X			XX
S4-2/PP(S-IV):SPの能力向上				XX	

注： X：RISMEPメカニズムによる課題の解決ができる。

XX：パイロットプロジェクトによる課題の解決ができる。

出所：JICA調査団作成

### 10.1.3 RISMEP メカニズムの重点プロジェクト

パイロットプロジェクトの評価結果とその他の現地調査の結果を基に、RISMEP メカニズムの重点プロジェクトをまとめ、表 10.1-3 に整理した。提案する重点プロジェクトは7つあるが、地方の状況により取捨選択して、当該地方のプロジェクト計画の参考にできる。

### 10.1.4 RISMEP プロジェクトの普及

両県以外で実施される RISMEP プロジェクトでは、表 10.1-3 に示したプロジェクトの内容をベースに、地方のニーズに応じて、RISMEP メカニズムを計画して実施する。RISMEP プロジェクトを実施することにより、対象地域における BDS の需要が拡大し、それに伴い BDS を提供する SP の能力の向上が期待できる。

表 10.1-3 RISMEP メカニズムの重点プロジェクト

No.	重点プロジェクト	プロジェクトの概要	提案の理由	方向性・効果等
1	BDSP ネットワーク (1) : BDSP ネットワーク 強化型プロジェク ト	BDSP プロバイダー (BDSP) が実施している自機関の専門に関する中小企業 (SME) 相談サービスを発展させて、SME のあらゆる相談に対応できる総合相談窓口を各地に開設する。 さらに、この総合相談窓口のネットワークを構築し、情報の共有、総合相談スキルの向上を図る。	既に BDSP のネットワークが存在しているが、必ずしも有効な SME 支援に結びついていない。 総合相談サービス機能を持つ BDSP のネットワークが、既存の BDSP ネットワークの枠組みの中に存在することが必要である。	日本の「新連携」 <sup>27</sup> の場合、4 年目で政府補助金の約 9 倍の売上げ増を達成している。地域振興と税収効果は大きい。 今後、タイで検討すべきネットワークの事例と考える。
2	BDSP ネットワーク (2) : BDSP ネットワーク 開発型プロジェク ト	BDSP のネットワークを作り、SME 支援に係る情報の共有を行う。さらに、ネットワーク内に専門部会を設立し、政策提言を行う部会、会員のレベルアップを図る部会等を設立する。 ネットワークの中に SP ネットワークの代表が参加し、SP ネットワークが SME の総合相談を行う。	BDSP のネットワークがないので、BDSP ネットワークを構築し、SME 支援を行うメカニズム作りが必要である。	スラータニー県では、SP Desk 開設から 6 か月間で 39 件の BDS を紹介し、そのうち 6 件がネットワークの BDS を利用した。SP Desk の更なる強化により、SME 支援が促進される。
3	BDS 支援ツール作 成・活用プロジェクト	以下のツールを作成する。また、定期的な見直しを行い、改訂する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• BDS 資源活用ガイドブック</li> <li>• BDS 紹介データベース</li> <li>• 成功事例集</li> <li>• パンフレット類の整備</li> </ul>	SME に対して、レベルの高い BDS を提供するために役立つツールが必要である。	日本では、国、地方自治体の発行する SME 支援ガイドブック、コンサルタントのデータベース等が公表されており、有効な SME 支援のツールとなっており <sup>28</sup> 、タイでもその効果は大きいと思われる。

<sup>27</sup> 工工、商工の企業が連携して、新商品・新サービスを開発する。最初に中小企業応援センターに相談し、応援センターがコーディネートする SP がアドバイスする。

<sup>28</sup> SME 事業支援のポータルサイトとして、日本には「J-net21」がある。http://j-net.smrj.go.jp/

4	SP ネットワーク (1) : SP ネットワーク強化型プロジェクト	SP ネットワークを整備し、SP の能力向上、受注体制の強化及び情報共有を図る。	既に何らかの SP のネットワークが存在しているが、有効な SME 支援に結びついていない。SP ネットワークの強化が必要である。	日本では、(社) 中小企業診断協会が地域別にネットワークを作り、スキルの向上、新理論等の勉強会を行って、会員の能力向上を図っている。また、会員の専門性を活かした BDS の共同受注も行っている。 今後、タイの SP ネットワークが目指すべき方向と考える。
5	SP ネットワーク (2) : SP ネットワーク開発型プロジェクト	SP ネットワークを構築し、SP の能力向上、受注体制の強化及び情報共有を図る。	SP が地方に分散しており、SP のネットワークがない。個人の力では、タイムリーなプロジェクト情報等の中央からの情報にアクセスすることが困難である。さらに能力向上も十分に行えない。 SP ネットワークを組成し、その総合力を生かす必要がある。	2011 年度にスラタニー県では、SP が 5 件の政府プロジェクトを受注した <sup>29</sup> 。ネットワークの中のグループで業務を実施している。SP ネットワークは、SP 業務拡大と SP 会員の能力向上/実績作りに貢献している。
6	SP の育成プロジェクト	(1) SME 支援プロジェクトには、リーダーと経験の浅い SP のグループで担当すれば、SME の経営改善と共に経験の浅い SP のスキルが向上する。 (2) 3 年間で新たに約 40 名の SP を育成する研修プログラムを実施する。	地方では、実践面と専門性を備えた SP は少ない。SME のニーズに応えるためには、SP の能力向上が必要である。すなわち、SP 能力向上は、SME の経営改善と SP の業務拡大に不可欠である。	日本の中小企業診断協会が会員に行ったアンケート調査では、中小企業診断士の平均年収は、日本の平均給与の約 2 倍である。 タイでも SP として独立して生活できると考える。
7	融資プロセス改善プロジェクト	総合相談窓口で、SME の資金相談を受け付け、その情報を整理して当該 SME 同伴で金融機関に報告する。金融機関は、その情報が融資に繋がる内容かどうか検討し、融資に繋	SME の資金相談のニーズが高い。総合相談窓口で資金相談を行えば、SME の BDS ニーズに合致する。	日本の場合、制度融資（地方公共団体が利息を負担する低利融資制度）を活用するには、経営相談員の経営相談を事前に受けることがほ

<sup>29</sup> それ以前は、受注後 SP ネットワークのメンバーが共同で業務を行うことはなかった。

		<p>がると判断したら、SME に事業計画書等の申請書類を要求する。SME の求めに応じて、BDS 紹介データベースから選定した SP が書類作成を支援する。</p> <p>銀行は申請書類を審査し、必要に応じて中小企業信用保証公社（SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation）の保証を申請する。</p>	<p>資金相談で、種々の融資プログラム（合理化設備導入、省エネルギー、経営改善、創業、運転資金）を SME に紹介することができる。</p>	<p>とんどである。資金の必要性・必要額の確認、収支計画の妥当性等について事前に相談を受けた後、公共団体への申請手続きとなる（金融機関が SME と同行して窓口相談を受けるケースもある。）。</p> <p>SME のニーズが大きい融資プログラムについては、政府がその拡充を検討することも必要である。</p>
--	--	---	--	---

注：チェンマイ県及びスラータニー県のRISMEPメカニズムについては、以下を参照

- ・チェンマイ県：図6.1-1及び表10.1-1
- ・スラータニー県：図7.1-1及び表10.1-2

出所：JICA調査団作成

## 10.2 提言

本節では、RISMEP プロジェクトの推進に関する提言を重点として行う。それらの提言を 10.2.1～10.2.3 にまとめて記載する。10.2.4 に SP の自立に関する提言をまとめる。

### 10.2.1 RISMEP プロジェクトの全国展開を開始する。

パイロットプロジェクトの実施により、RISMEP メカニズムの主要プロジェクトは、中小企業振興及び SP 育成に有効であると評価された。したがって、DIP は RISMEP メカニズムを全国展開する施策を講ずる。

RISMEP メカニズムが運営されるためには、試行期間が必要である。その期間は、DIP の資金面からの支援が必要である。地方の産業と BDS プロバイダー/SP の状況にもよるが、RISMEP プロジェクトへの政府の資金支援の期間を、3 年間程度とするのがよいであろう。

この 3 年の期間に、RISMEP プロジェクトを基本として、中小企業の BDS の認知率の向上と、実践的な SP 能力の向上を図る。

### 10.2.2 地方の状況により RISMEP プロジェクトを構築する。

RISMEP プロジェクトの普及に当たっては、地方の状況を分析する必要がある。その分析に基づいて、対象とする地方の RISMEP プロジェクトを計画することが重要である。例えば、地方の中小企業振興計画立案では、以下の視点が参考になる。

- 製造業の状況から、重点とするセクターが選ばれる。
- 重点セクターにおける中小企業が抱える課題に基づき、提供すべき主要な BDS の内容が決められる。これに沿って、SP の育成計画も作成される。
- 製造業と中小企業の状況から育成すべき BDS の種類及び SP の要件を決める。次にネットワークであるが、ネットワークのある場合とない場合では、既にパイロットプロジェクトで実施したように、違ったアプローチとなる。
- BDS プロバイダーのネットワークの有無、ネットワークの活動状況を分析する。チェンマイ県のようにネットワークがある程度機能しているタイプを「ネットワーク強化型モデル」、スラータニー県のようにネットワークから構築しなければいけないタイプを「ネットワーク開発型モデル」と呼ぶ<sup>30</sup>。
- BDS ファシリテーター (BDS Facilitator) に関しては、IPC の存在する県と無い県ではアプローチが異なる。IPC のある県においては、BDS ファシリテーターは IPC で、パイロットプロジェクトのモデルを使える。IPC のない県では、BDS ファシリテーターの統括は IPC が可能であるが、実際の活動を行う機関は、県産業事務所 (PIO: Provincial Industrial Office)<sup>31</sup>、県政府、大学、商工団体等から選ぶ必要がある。

<sup>30</sup> ネットワークが構築されているが、十分に機能していない中間のタイプもあるが、両タイプのメカニズムを参考にして、RISMEP プロジェクトを計画する。

<sup>31</sup> 全国 75 県に設置されている工業省に属する機関で、工場の登録・管理、天然資源管理、統計関係を主要業務とするが、産業振興も担当している。

る。コーディネーター機能を担う SP が必要なことは言うまでもない。

- これらの骨子ができた段階で、中小企業に対する宣伝をどうするか検討する。

以上の準備を経て、RISMEP プロジェクトを計画する。

### 10.2.3 ネットワークを構築して中小企業振興を図る。

パイロットプロジェクトで構築した BDS プロバイダー、総合相談サービス、SP のネットワークのほかに、パイロットプロジェクトでは対応しなかった中小企業（BDS の需要家）のネットワークについても、(4)項で記載した。

#### (1) BDS プロバイダー（BDSP）ネットワーク

BDS プロバイダーのネットワークは、省庁、県政府を横断して、関係する機関のネットワークとする。地方の中小企業振興促進という同じ目標の下、各機関の持つ中小企業支援の機能を結集して、その総合力を発揮できるネットワークにすることが大切である。

##### 1) BDSP ネットワーク強化型モデル

通常、BDSP ネットワーク強化型モデルでは、BDSP ネットワークのほかに、SP や中小企業の個々のネットワークが既に存在している。この場合には、中小企業ネットワークのニーズを、総合相談窓口のネットワークが掘り起こし、紹介・連携のパイプを太くするアプローチが適している。相談窓口のネットワークには、BDSP ネットワークと SP ネットワークの協働が不可欠である。すなわち、4つのネットワークを結びつけて、並行的に強化する方法である。

4つのネットワークの中心となるのが、総合相談窓口のネットワークである。総合相談は、従来からある大学（BDS プロバイダー）等の相談機能を更に発展させ、総合相談機能を兼ね備えさせるものである。

総合相談は、幅広い経営相談に対応する必要があるので、単独よりもネットワークでサービスの向上を行うのが望ましい。中小企業の立場からも、多くの相談窓口があれば、選択の幅が広がる。

重要なことは、満足度の高い相談サービスを提供して良い評判を生み出すことである。そのため、相談員のカウンセリングスキルの向上を図る。さらに、総合相談サービスの有用性を関係者に浸透させ、中小企業に総合相談窓口を紹介してもらうため、中小企業支援情報の集約・発信センターとなって、定期的にニュースレターを発行する。イベントでの簡易相談ブースによる宣伝など、地道な普及活動を継続していくことが大切である。

##### 2) BDSP ネットワーク開発型モデル

BDSP ネットワーク開発型モデルは、BDS プロバイダーのネットワークがなく、その構築から着手するプロジェクトである。

ネットワークのひとつの特長は、メンバーの持つ有益な情報を共有し、その情報を

中小企業の向上に役立てるとともに、自機関の活動にも役立てられることである。対象とする産業セクター及び業種並びに活動の異なるメンバー間の連絡体制を密にして情報交換を行い、意見交換により良いアイデアを生み出すことができるのがネットワークであり、ネットワークのメリットは大きい。

**BDSP** ネットワークは、ネットワーク運営委員会の下に実行委員会を置き、実行委員会の中に目的志向型の分科会を置く構成とする。

分科会を活性化するためには、以下が必要である。

- ネットワークメンバーは、複数の分科会のどれかに必ず所属し、ネットワークの運営又はイベント活動等の役割を分担する。
- 各分科会の行動/達成目標を明確にする。それを基に、分科会の年間活動計画を作成する。
- 各活動をプロジェクトととらえ、プロジェクト計画を作成する。
- 有益な情報収集を行い、メンバーに提供する。
- 活動状況等は、定期的にメディアを通じて広く宣伝する。
- 活動の結果を記録するとともに、ニュースレター等により公表を行う。

## (2) 総合相談窓口のネットワーク

中小企業に対する **BDS** ニーズアンケートの Q11-1「金融支援を必要と考えますか。」に対する 140 社の回答では、90%以上が「はい」と答えており、金融支援のニーズは高い。

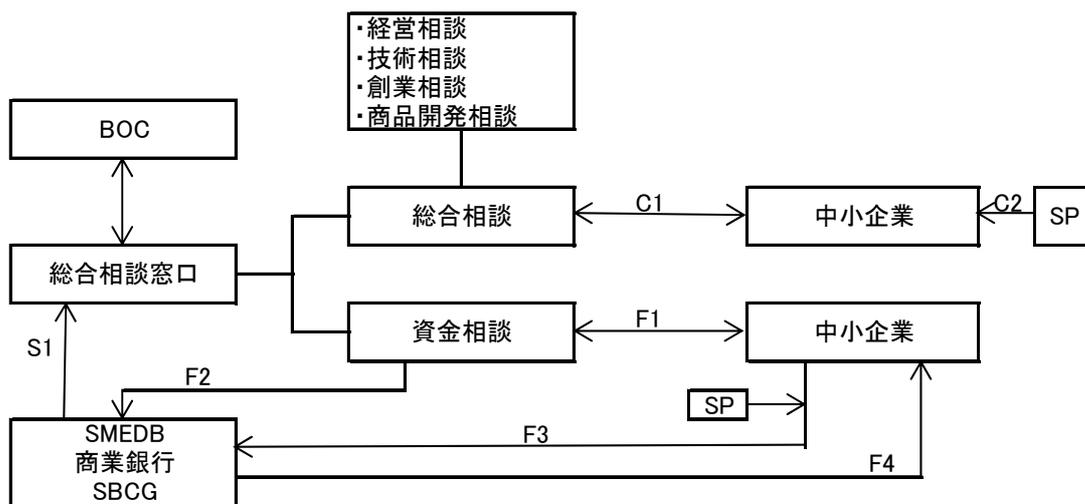
パイロットプロジェクトでは重点的に取り上げなかったが、さらに聞き取り調査結果等から中小企業の関心の高い資金相談に対する支援を、1つの柱として追加して提案する<sup>32</sup>。

### 1) **BDSP** ネットワーク強化型モデル

総合相談窓口の機能は、中小企業に対する総合相談（資金相談を除く）及び資金相談とする（図 10.2-1 参照）。

---

<sup>32</sup> チェンマイ県では、第6次現地調査で、銀行クラブのメンバーから7番目のiPに参加したい旨の発言があった。



出所：JICA調査団作成

図 10.2-1 総合相談窓口の機能

<総合相談の手順>

- C1：総合相談窓口が中小企業の総合相談を行う。
- C2：必要に応じて、SPのコンサルティングサービスを受ける。総合相談窓口は、総合相談窓口のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、SPを選定する。

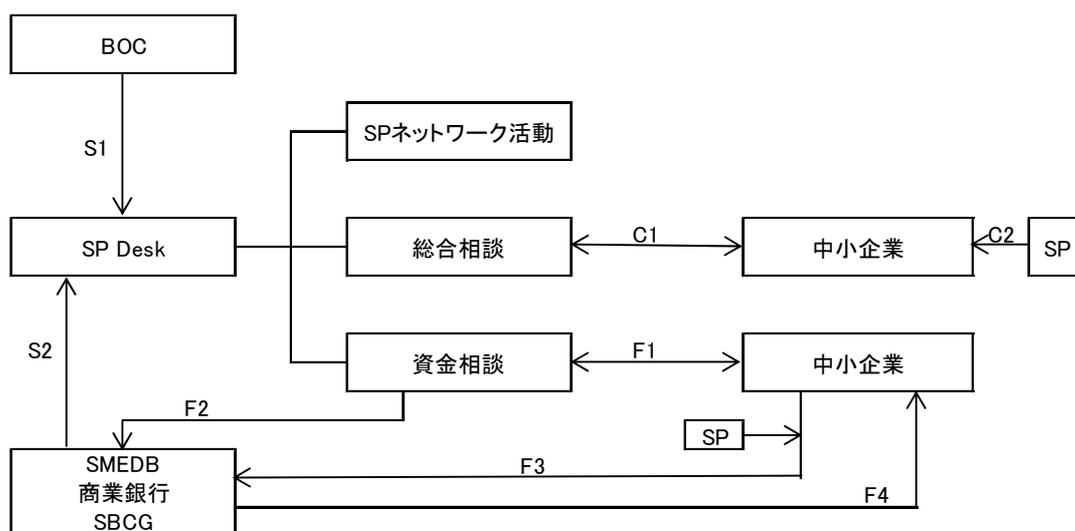
<資金相談の手順>

- F1：総合相談窓口が中小企業の資金相談を行う。総合相談と同様に、総合相談窓口はその専門性から、経営資金ばかりでなく、創業、商品開発のような幅広い資金ニーズに対応できる。
- F2：総合相談窓口が相談結果を金融機関に紹介する<sup>33</sup>。金融機関は、更に手続きを進めるかどうか検討する。
- F3：中小企業が、事業計画書を作成する。必要に応じ SPの支援を受けることができる。担当 SPは、総合相談窓口のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、選定される。融資実行後は、SPが対象企業に対して経営指導等のフォローアップを行う。
- F4：金融機関が事業計画書を審査・承認後、中小企業に融資を行う。

2) BDSP ネットワーク開発型モデル

SP Desk を SP ネットワークの代表又は窓口とする。SP Desk の機能は、中小企業に対する総合相談（資金相談を除く）、資金相談及び SP ネットワーク活動のコーディネータとする（図 10.2-2 参照）。

<sup>33</sup> 事前に当該企業の下承を取る。



出所：JICA調査団作成

図 10.2-2 SP Desk の機能

<総合相談の手順>

C1：SP Desk が中小企業の総合相談を行う。

C2：必要に応じて、SP のコンサルティングサービスを受ける。SP Desk は、SP Desk のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、SP を選定する。

<資金相談の手順>

F1：SP Desk が中小企業の資金相談を行う。

F2：SP Desk が相談結果を金融機関に紹介する<sup>34</sup>。金融機関は更に手続きを進めるかどうか検討する。

F3：中小企業が、事業計画書を作成する。必要に応じて SP の支援を受けることができる。担当 SP は、SP Desk のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、選定される。融資実行後は、SP が対象企業に対して経営指導等のフォローアップを行う。

F4：金融機関が事業計画書を審査・承認後、中小企業に融資を行う。

(3) SP のネットワークモデル (2つのネットワーク型モデルに共通)

インターネットが発達した今日でも、地方において中央と同じ情報を得ることは困難である。地方では情報が乏しい、情報の配信が遅い、必要な情報を探す手段（例えば図書館、専門書店）が無い等が現実である。このように、中央と地方の情報格差は大きい。

加えて、地方では SP が分散している。SP 個人では能力向上の手段が限られ、また自分がどの程度の能力を持っているか、客観的に知ることは難しい。

中央の SP に対して地方の SP が競争力を持つためには、ネットワークの総合力が必

<sup>34</sup> 事前に当該企業の了解を取る。

要である。SPのネットワークを作り、定期的に会合して行動することで、上記が改善される。さらに、お互いを知ることにより、個人の利益より自分の所属するネットワーク全体の信用（倫理順守）を考えて行動する意識も働く。

また、組織・集団でなければ獲得できないこともある。対外折衝力、対外信用力、政策提言能力、プロジェクト立案能力等である。

9.3.3で述べた研修に参加するSPは、ネットワークを組成し、以下を実施する。

- 情報の集積・共有・発信（情報交換、成功事例集の作成等を含む）
- 中小企業経営支援に関する研修会、研究会の開催及び経営支援ツールの共同開発・提供
- 中小企業に対する積極的な宣伝活動
- 中小企業からのBDSの受注窓口
- ビジネスオポチュニティセンター（BOC: Business Opportunity Center）の総合経営相談の協力
- SP倫理規定の作成及びSP倫理教育

#### (4) 中小企業のネットワークモデル（2つのネットワーク型モデルに共通）

パイロットプロジェクトでは取り上げなかったが、中小企業がお互いを知り、切磋琢磨するために、中小企業のネットワークも重要である。RISMEPプロジェクトでコンサルティングを受けた中小企業経営者のネットワークと、青年部会を置くことを提案する。

前者は、地方の中小企業経営者のリーダー的な活動を行い、後者は次世代の中小企業振興の担い手となることを目標とする。

#### 10.2.4 SPの自立を最終目標とする。

DIPは、最終的にSPの自立を目標としている。SPは、3年間のRISMEPプロジェクト支援の期間中に、自立の目途を立てなければいけない。そのためには、BDS業務の拡大、SPの意識改革、SPの実践能力向上、SPの信頼性の確保等が必要である。

##### (1) BDS業務の拡大

###### 1) SPをコーディネーターとして活用する。

本調査では、BDSファシリテーターが行うBDSプロバイダー/SPの育成を、できる限りタイ人が行うプログラムとして設計した。それにより、パイロットプロジェクト終了後も、BDSファシリテーターが、プロジェクトを継続して実施できることを目標とした。

そのために、IPCスタッフとSP（SHINDAN-SHIスタッフ）で構成されるプロジェクトチームを組成し、役割分担を行って、コーディネーター業務を行った。

RISMEPメカニズムの普及においても、コーディネーターとしてのSPの活用が有効である。

2) 地方の SP のビジネスチャンスを拡大する。

地方の SP は、当面、公的な中小企業支援プロジェクトが、ビジネスの中心となる。しかし現状では、その参入障壁は低くない。それらの参入障壁をできるだけ低くして、地方の有能な SP を元気づけることが、重要である。

(a) SP の提案能力の向上

SP は積極的に中小企業を訪問する。そのために、商工団体・業界団体向けにセミナーを開催したり、イベントにブースを出したりして中小企業経営者と顔見知りになり、後日訪問する等の活動を行う。

中小企業訪問時には、経営者から経営に関する問題点・課題を聞く。これらの問題点・課題に対して、経営力向上に関する提案書を作成し、経営者と意見交換を行う。この活動を通じて、政府の支援プロジェクト、又は企業からのコンサルティング依頼につなげる。

(b) 財務省登録に対する対策

当面は、タイ商業会議所 (TCC: Thai Chamber of Commerce)、タイ産業連盟 (FTI: Federation of Thai Industries)、大学等の財務省登録を行っている BDS プロバイダーと協力して、公的プロジェクトの受注を行う。また、3 年以上の業務経験がある SP は、積極的に財務省登録を行う。その SP が、他の SP と共に共同受注をすることも可能である。そのためには、BDS プロバイダー/SP のネットワーク化を行い、お互いに協力体制を築いていく必要がある。

(2) SP の意識改革

中小企業が BDS を利用しない原因の 1 つに、SP の提供する BDS が中小企業のニーズに合わないことがある。SP は中小企業のニーズを良く理解し、それに対応した BDS を提供しなければならない。SP の意識改革が必要である。

1) SP は、中小企業の事業規模に対応した BDS のニーズを知る。

(a) 中小企業の企業規模と BDS

BDS のニーズは、中小企業の状況により異なる。中小企業の状況と BDS は、企業規模による経営の特徴で関連付けることができる。表 10.2-1 に一般的なタイの企業規模と BDS の関係について示した。

表 10.2-1 一般的なタイの企業規模と BDS の関係

レベル	企業規模	従業員数	経営の特徴	問題発見・解決能力	BDS の提供 <sup>注</sup>	BDS による ステップアップ
1	零細企業	10 名以下	成行きの経営	問題意識が少ない。	無料	
2	小企業	～30 名	家族経営	問題意識がある。	無料、補助	
3	中小企業	～100 名	経営目標が確立してない。	簡単な問題は解決できる。	無料、補助	
4	中堅中小企業	～200 名	短期経営目標がある。	高度な問題は解決できない。	全額有料	
5	優良中小企業	～200 名	中短期経営目標がある。	自社で解決できる。	全額有料	

注：下線は費用負担が多いと考えられる方法を示す。

出所：JICA調査団作成

公的機関の支援による BDS 提供は、従業員数が 100 名程度の中小企業までが適切と考えられる。100 名以下の企業は、経営基盤が脆弱であるので、BDS 導入には公的機関の支援が必要である。このレベルの企業は企業組織も簡単で、経営者は経営の近代化を早急に実施しなければいけないという意識が薄い。しかし、経営の問題は山積しているため、BDS のニーズは大きい。

(b) 中小企業のレベルに応じた BDS の必要性

公的支援の BDS は、零細企業、中小企業が対象である。すなわち、基本的な経営課題の解決や、現場に即した生産関連の改善アドバイスが必要である。現状では、中小企業のニーズと、SP が提供できる BDS との間のギャップは大きい。

表 10.2-2 にタイの企業規模別の典型的な経営課題を示した。

表 10.2-2 タイの企業規模別の典型的な経営課題

レベル	企業規模	経営	マーケティング	生産	人材	財務・会計
1	零細企業	成行きの経営	待ちの受注	生産計画がない。	少数の熟練者に頼る。	財務諸表が分からない。
2	小企業	家族経営	新規顧客の開拓がない。	日単位の生産計画	人材育成は実施せず。	財務諸表がない。
3	中小企業	経営目標が確立してない。	長期の販売計画がない。	週単位の生産計画	OJT が主体の人材育成を実施	財務諸表を活用していない。
4	中堅中小企業	短期経営目標がある。	新規顧客開拓が不十分	週・月単位の生産計画	必要に応じて人材育成を実施	財務諸表を分析している。
5	優良中小企業	中短期経営目標がある。	顧客満足を重視	中短期生産計画がある。	計画的な人材育成を実施	経営分析を自社で実施

出所：JICA調査団作成

中小企業はその経営レベルに応じて、多様な BDS のニーズがあることを、SP は理解する必要がある。SP は、中小企業のニーズに合った BDS を提供できる能力をつける必要がある。

他方、地方では実践経験が乏しい SP が多いので、中小企業に対するコンサルティングの実践能力を高める訓練も必要である。

### (3) SP の実践能力の向上

SP の能力向上のためには、SP の能力向上方策のほか、実践能力を持つ講師の起用と、優れた教本の使用も必要である。

#### 1) SP の能力向上を図る。

SP の能力と経験に応じて、SP を A 級から C 級の 3 段階にランク付けし、A 級から C 級の SP をグループ化して、OJT を実施して SP の能力向上を図る(詳細は 9.3.3 参照)。

#### 2) 実践能力を持つ講師を選定する。

SP に実践的なコンサルティング能力をつけさせることが、緊急の課題である。

そのためには、SP の研修を行う講師の資質も重要である。SP の研修のための講師は、実践的な経験が豊富な講師を選定する必要がある。

#### 3) コンサルティング教本を編集する。

タイ国内で分散しているコンサルティングの知識、スキルを統合して、SHINDAN-SHI/SP が実務の過程で参照できる参考書を作成する。教本は、SP の能力向上ばかりでなく、SP 業務の平準化にも役立つ。

### (4) SP の信頼性の確保

#### 1) 中小企業支援成果の公表を行い、アカウントビリティ(説明責任)を強化する。

本調査では、過去の成功事例及び OJT 実施の成果をまとめた冊子を作成し、かつ成果報告会も実施した。この試みは、BDS プロバイダー/SP ばかりでなく中小企業からも、好評であった。OJT 等の成果を公表したことは、SP にとっては BDS の質の向上、中小企業にとっては BDS の有効性の認知に有効である。

## 添付1 RISMEP ネットワークと RISMEP プロジェクトの普及に向けて

### 1. BDS の重要性と BDS の普及の問題点

中小企業の支援サービスである BDS (Business Development Services) は、企業の不得手な分野や経営管理が遅れている分野について、専門的立場から、企業にとって有益なソリューションを提供するものである。自社で独自に経営向上・改善を行おうとすると、人材不足、組織の未整備等のすぐには解決できない問題が発生する。もし自分で対応できたとしても、多くの時間と資金がかかるのが一般的である。

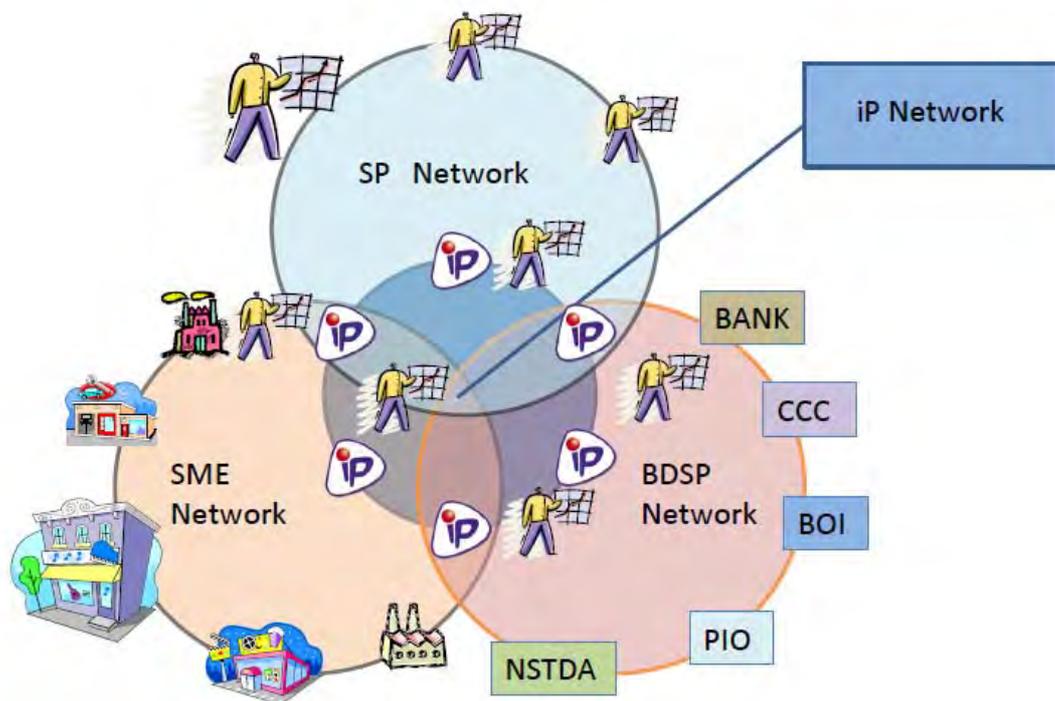
したがって企業は、BDS を活用することにより経営改善、マーケティングの改善、現場の改善、人事の改善等が効率的に行えるようになる。また、新分野に挑戦する企業や創業を計画する起業家も、BDS の支援により、現実性の高いビジネスプランを策定することができる。

地方においても、中小企業振興のためには、中小企業のニーズに合った適切な BDS を提供して、中小企業のレベルアップを図ることが必要である。地方の中小企業は多いので、BDS の潜在的な需要は大きいと考えられる。しかし、前述のように、現在の地方の BDS の需要は大きくない。本調査では、その理由を5つ挙げているが、そのうちのひとつが、中小企業と BDS を結びつける新しい仕組み（地方レベルの統合中小企業振興 (RISMEP: Regional Integrated Small and Medium Enterprise Promotion) ネットワーク) がないためであり、パイロットプロジェクトで RISMEP ネットワークの実証を行った。

### 2. RISMEP ネットワーク（新しいネットワークモデル）の必要性

BDS を地方の中小企業に普及させるためには、RISMEP ネットワークを確立し、この RISMEP ネットワークを通じて中小企業支援を行うことが、効果的である。RISMEP ネットワークは、(1)BDS プロバイダー (BDSP: BDS Provider) ネットワーク、(2)サービスプロバイダー (SP: Service Provider) ネットワーク、(3)中小企業のネットワークの3つのネットワークにより構成される。厳密に言うと、3つのネットワークを重ねて結びつけた共通のネットワークが、更に1つ加わる。

図 A-1 は、チェンマイ県でのパイロットプロジェクトをモデル化したものである。パイロットプロジェクトで設立した iP は、産業振興センター (IPC: Industrial Promotion Center) /ビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) に事務局を置く iP 委員会によって認定される総合相談拠点である。SP ネットワーク構成員である SP は、中小企業を支援するだけでなく、BDS プロバイダーが提供する BDS に関与する役割を担うケースもある。また、総合相談拠点である iP に関与している者もいる。かかる観点から SP は、RISMEP ネットワーク間をつなぐ、ノード（結び目）の役割を担っていると考えられる。



注：CCCはチェンマイ商業会議所（Chiang Mai Chamber of Commerce）、BOIは投資委員会（Board of Investment）、NSTDAは国家科学技術開発庁（National Science and Technology Development Agency）の略称

出所：JICA調査団作成

図 A-1 RISMEP ネットワーク（チェンマイ県のパイロットプロジェクトの例）

### 3. 効率の良い RISMEP ネットワークの姿

日本では、前述の BDSP ネットワーク、SP ネットワーク、中小企業のネットワークが上手く機能している。タイでネットワークを計画する時に、日本の方式を研究して、タイに合ったネットワークにする必要がある。

#### (1) BDSP ネットワーク（中小企業支援ネットワーク）<sup>35</sup>

2011年4月から従来の「中小企業応援センター事業」に代わる制度として、「中小企業支援ネットワーク強化事業」がスタートした。商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等が単独で行う相談業務等では、中小企業が抱える高度な経営課題の解決が困難な状況にあった。

そこで全国の経済産業局（9ブロック）で、中小企業支援機関から構成される「中小企業支援ネットワーク」を構築し、中小企業支援機関の連携強化を図ることによって、中小企業の支援能力を向上させ、これらの課題の解決を実現するものである。なお、ネットワーク構成員の目標を3,000機関としている。

<sup>35</sup> 参考：中小企業基盤整備機構 URL：<http://www.smrj.go.jp/>

本事業では、各経済産業局が募集・選定した「中小企業支援ネットワークアドバイザー（以下「ネットワークアドバイザー」）」が、中小企業者の抱える高度・専門的な課題支援を行っている。中小企業支援機関の相談員等は、中小企業を訪問する「ネットワークアドバイザー」に同行する等によって、自ら中小企業支援ノウハウを習得することができる。これによって中小企業支援機関の中小企業支援能力の向上が期待でき、支援ネットワーク全体の中小企業支援能力が強化される仕組みとなっている。

上記の経験豊富なネットワークアドバイザーが経験の浅い指導員を育成する方式は、パイロットプロジェクトで実施した SP 育成の中の、SP グループによる実地訓練（OJT: On-the-Job Training）と似ている。

## (2) SP ネットワーク（支援専門家団体）

社団法人中小企業診断協会は、本部と全国都道府県ごとに設置される 47 の下部組織を持ち、中小企業診断士を会員とする。そのほかに、社団法人日本技術士会等、国家資格を持つ専門家の団体が各種ある。

さらに日本では、各種の専門家団体がさらに連携体を編成し、8 士業あるいは 10 士業として共同でワンストップサービスの（「合同相談会」等と呼ばれる。）に、地方公共団体主催の無料相談事業を行っている。

各専門家団体の総会等では、他の専門家団体の長が出席するのが慣例となっており、異なる士業の間で情報交換等ができる体制が整っている。

多数の専門家団体では倫理規定が定められており、倫理の研修強化を行っている。各専門家団体において、所属する専門家が、その倫理規定に反する行為を行った場合、除名処分となることもある。また、団体自ら、専門家の資質の向上を図るため、各種の研修会を行っている。

倫理規定による専門家の資質の向上や専門家による集団的活動等によって、各専門家団体に関連する（あるいは所轄する）官庁、地方公共団体、中小企業支援機関等との連携が強化されている。日本では、SP は複数の中小企業支援機関や関連省庁等と関係を構築しながら SP 業務を遂行している。

## (3) 中小企業のネットワーク（商工団体）

日本商工会議所、全国商工会連合会、中小企業団体中央会は、「商工 3 団体」と呼ばれている。中小企業政策審議会<sup>36</sup>では、商工 3 団体のトップが委員の一員となっており、中小企業に関する施策の総合的な推進に寄与している。中小企業の実態を把握している商工団体の意見が政策立案等に反映されており、毎年度効率的な支援施策が講じられている。

<sup>36</sup> 中小企業基本法に基づき、経済産業省・中小企業庁に設置された審議会である。経済産業大臣又は関係各大臣の諮問に応じ、この法律の施行に関する重要事項を審議する。

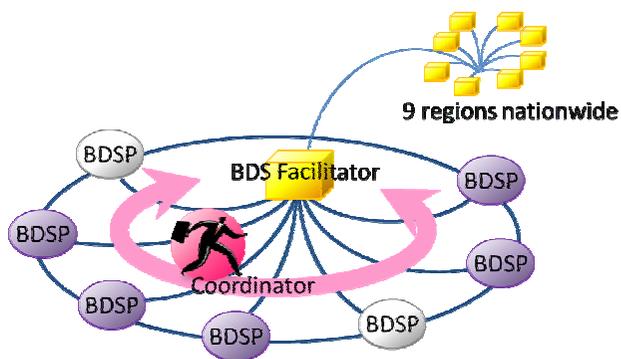
#### 4. タイにおける RISMEP ネットワークの姿

図 A-2 は、日本とタイにおける RISMEP ネットワークを模式的に示し、比較したものである。

現地調査の結果、タイの地方において、単独で中小企業の日常的な相談に総合的に対応できる BDS プロバイダーは、ほぼ皆無と見られた。そこで、チェンマイ県、スラータニー県のパイロットプロジェクトで試行した2つの方法により、総合相談に応じられる体制を作った。ただし現時点では、両地域の RISMEP ネットワークにおいて、日常的な相談と専門特化した支援とを結ぶコーディネーターの機能が分化していない。いわば、相談員と専門的機能を持つ BDS プロバイダーとが、歩み寄って隙間を埋めている状況である。

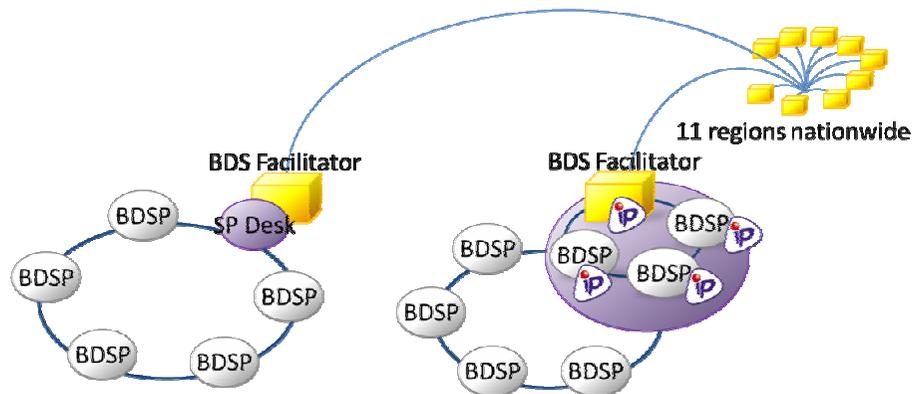
気軽に利用できる日常的な相談窓口と、必要に応じて利用できる高度専門的な支援とを、より多くの中小企業に効率よく届けていくために、将来的には、コーディネーター機能を分化・確立させることが有効であろう。分業体制が強化され、それぞれの役割を追求することによって、サービスの質も向上すると期待できる。

日本

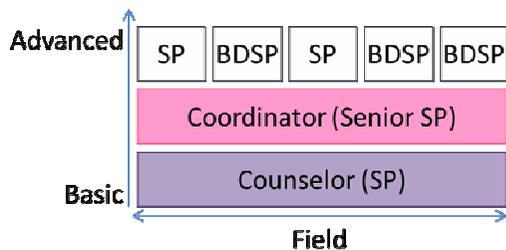


日常的な相談に応じる BDSP と、特定の機能に特化した BDSP とから成るネットワークを、BDS ファシリテーター（BDS Facilitator）との契約に基づきコーディネーターが巡回して、高度専門的な相談に応じるとともに紹介・連携を仲立ちする。

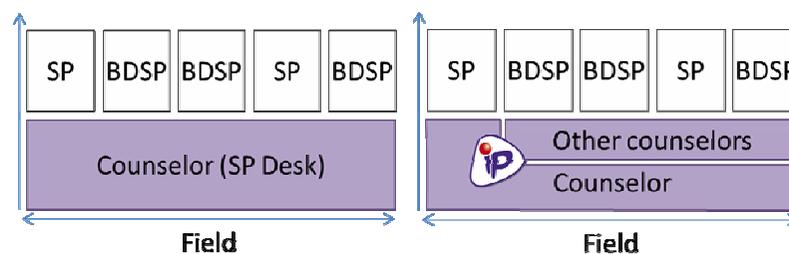
タイ



単独で日常レベルの総合相談を担える BDSP が居ない。そこで、BDS ファシリテーターが自ら人材を配置する（例: SP Desk）か、BDSP との連携体を構成する（例: iP）ことによって、日常的な相談に応じる体制を整える。相談窓口を起点として、特定の機能に特化した BDSP へ紹介・連携する。



日常的な相談に応じる相談員、高度専門的な相談に応じるコーディネーター、さらに専門特化した支援を提供する BDSP や SP という三層構造の分業体制である。



コーディネーターが居ない。そこで、相談員が一定のコーディネート機能も担う。また、特定機能に特化した BDSP が、さほど専門的でないレベルの支援にも協力する。連携体による相談事業では、各相談員の得手不得手を補い合って総合的に対応する。

出所：JICA調査団作成

図 A-2 日本とタイにおける RISMEP ネットワークの比較