

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

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、工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）1が管轄する北部8県（チェンマイ県を含む。）とIPC10が管轄する南部6県（スラータニー県を含む。）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た。次いで、パイロットプロジェクトで対象とする両県のBDS（Business Development Services）の供給状況及びBDSプロバイダー（BDS Provider）/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した。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た。

4.1 調査対象地域の産業構造と製造業

本節では、本調査の対象地域であるチェンマイ県とスラータニー県の産業構造を概観する。また、チェンマイ県に所在するIPC1の管轄する8県と、スラータニー県に所在するIPC10の管轄する6県についても、産業構造を比較しつつ概観する¹。

基本データを表4.1-1、表4.1-2、表4.1-3、表4.1-4に示した。表4.1-1と表4.1-3は、IPC1とIPC10の管轄県の県総生産（GPP: Gross Provincial Product）で、国家経済社会開発庁（NESDB: National Economic and Social Development Board）のデータを再編集したものである。表4.1-2と表4.1-4は、同じくIPC1とIPC10の県別企業数と雇用数（製造業）を、タイ標準産業分類（TSIC: Thai Standard Industrial Classification）²桁の業種別で示したものである。TSICはタイの産業分類であるが、国際標準産業分類（ISIC: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities）Rev.3に準じている。データの出所は工業省産業工場局（DIW: Department of Industrial Works）である。工業省に登録されている企業数なので、いわゆるインフォーマル企業は、含まれていない。

¹ 本文及び関連する表にパーツ表示の金額が出てくるが、それを円に換算する場合の参考として、2006年～2008年の365日平均の円・パーツの為替レートを以下に示す。

2006年： 3.07556

2007年： 3.68111

2008年： 3.17373

表 4.1-1 IPC1 管轄 8 県の県総生産（2008 年暫定値、現行市場価格表示）

Sector	Province	CHIANG MAI		LAMPANG		MAE HONG SON		CHIANG RAI		PHRAE		LAMPHUN		NAN		PHAYAO		IPC 1-TOTAL		WHOLE KINGDOM	
		GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GDP	%
Agriculture		22,744	17.6	7,765	15.7	4,060	36.8	20,242	33.1	5,384	22.2	6,992	10.0	9,276	38.2	8,535	33.1	84,997	21.5	1,054,175	11.6
Agriculture, Hunting and Forestry		22,511	17.5	7,643	15.5	4,019	36.4	19,673	32.2	5,332	22.0	6,899	9.8	9,212	38.0	8,425	32.7	83,713	21.2	949,916	10.4
Fishing		233	0.2	122	0.2	41	0.4	569	0.9	53	0.2	92	0.1	64	0.3	110	0.4	1,284	0.3	104,259	1.1
Non-Agriculture		106,231	82.4	41,547	84.3	6,973	63.2	40,943	66.9	18,864	77.8	63,204	90.0	14,987	61.8	17,229	66.9	309,977	78.5	8,050,784	88.4
Mining and Quarrying		321	0.2	4,614	9.4	49	0.4	362	0.6	147	0.6	197	0.3	220	0.9	79	0.3	5,989	1.5	315,751	3.5
Manufacturing		12,524	9.7	6,053	12.3	380	3.4	4,673	7.6	2,245	9.3	47,292	67.4	1,285	5.3	1,584	6.1	76,037	19.3	3,273,091	35.9
Electricity, Gas and Water Supply		2,890	2.2	3,022	6.1	111	1.0	837	1.4	346	1.4	1,435	2.0	245	1.0	290	1.1	9,174	2.3	261,305	2.9
Construction		7,805	6.1	2,171	4.4	864	7.8	2,301	3.8	1,326	5.5	1,614	2.3	942	3.9	1,128	4.4	18,151	4.6	256,922	2.8
Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles, Motorcycles and Personal and Household Goods		20,120	15.6	8,540	17.3	1,305	11.8	10,274	16.8	4,458	18.4	4,371	6.2	2,948	12.2	4,172	16.2	56,188	14.2	1,230,612	13.5
Hotels and Restaurants		14,014	10.9	461	0.9	195	1.8	1,589	2.6	270	1.1	131	0.2	161	0.7	183	0.7	17,003	4.3	442,532	4.9
Transport, Storage and Communications		9,082	7.0	2,269	4.6	409	3.7	3,374	5.5	944	3.9	849	1.2	749	3.1	912	3.5	18,590	4.7	633,578	7.0
Financial Intermediation		5,938	4.6	1,896	3.8	248	2.2	2,576	4.2	1,412	5.8	993	1.4	969	4.0	1,144	4.4	15,177	3.8	355,292	3.9
Real Estate, Renting and Business Activities		4,694	3.6	1,529	3.1	465	4.2	2,618	4.3	896	3.7	965	1.4	793	3.3	960	3.7	12,919	3.3	212,829	2.3
Public Administration and Defence; Compulsory Social Security		9,548	7.4	3,903	7.9	1,004	9.1	3,702	6.1	2,298	9.5	1,446	2.1	2,148	8.9	2,568	10.0	26,616	6.7	389,387	4.3
Education		12,540	9.7	4,621	9.4	1,126	10.2	5,866	9.6	3,003	12.4	2,375	3.4	3,003	12.4	2,553	9.9	35,087	8.9	376,841	4.1
Health and Social Work		5,406	4.2	2,033	4.1	579	5.2	2,283	3.7	1,231	5.1	1,097	1.6	1,238	5.1	1,301	5.0	15,167	3.8	168,790	1.9
Other Community, Social and Personal Services Activities		1,055	0.8	340	0.7	226	2.0	371	0.6	235	1.0	421	0.6	223	0.9	318	1.2	3,188	0.8	124,175	1.4
Private Households with Employed Persons		296	0.2	95	0.2	12	0.1	116	0.2	54	0.2	18	0.0	62	0.3	38	0.1	691	0.2	9,679	0.1
Gross Provincial Product (GPP in Million Bahts)		128,975	100.0	49,312	100.0	11,032	100.0	61,184	100.0	24,249	100.0	70,196	100.0	24,263	100.0	25,764	100.0	394,974	100.0	9,104,959	100.0
GPP Per capita (Baht)		81,105		60,385		48,058		50,993		47,058		161,846		49,827		48,499		68,059		136,954	
Population (1,000 persons)		1,590		817		230		1,200		515		434		487		531		5,803		66,482	
Area of the Province(1,000 Km²)		20.11		12.53		12.68		11.68		6.54		4.51		11.47		6.34		85.86		512.94	

出所：NESDB

表 4.1-2 IPC1 管轄 8 県内の製造業サブセクター別企業数・被雇用者数（2008 年）

Manufacturing Sub-sector TSIC (=ISIC Rev. 3)	Province		CHIANG MAI		LAMPANG		MAE HONG SON		CHIANG RAI		PHRAE		LAMPHUN		NAN		PHAYAO		IPC 1 Total		
	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	
D - Manufacturing																					
15 - Manufacture of food products and beverages *	221	7,682	86	2,883	9	45	134	2,421	23	248	55	1,407	25	155	35	1,601	588	16,442			
16 - Manufacture of tobacco products	7	510	5	178	1	22	28	513	7	714	5	660	20	397	12	586	85	3,580			
17 - Manufacture of textiles	24	899	4	40	-	-	2	250	3	93	9	578	1	85	2	216	45	2,161			
18 - Manufacture of wearing apparel; dressing and dyeing of fur	53	3,183	3	540	-	-	1	43	6	427	14	2,662	-	-	1	47	78	6,902			
19 - Tanning and dressing of leather; manufacture of luggage, handbags, saddlery, harness and footwear	5	138	1	162	-	-	1	127	2	41	9	2,026	-	-	1	196	19	2,690			
20 - Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting	133	3,196	159	5,822	8	310	18	112	559	6,656	116	1,846	38	338	18	308	1,049	18,588			
21 - Manufacture of paper and paper products	16	799	9	316	-	-	10	225	6	145	6	291	6	91	1	100	54	1,967			
22 - Publishing, printing and reproduction of recorded media	20	228	11	75	-	-	8	47	5	46	-	-	2	12	-	-	46	408			
23 - Manufacture of coke, refined petroleum products and nuclear fuel	12	125	8	89	3	29	7	70	2	47	3	57	2	14	2	13	39	444			
24 - Manufacture of chemicals and chemical products	19	875	9	117	-	-	6	92	7	46	6	57	3	31	2	37	52	1,255			
25 - Manufacture of rubber and plastics products	39	502	7	62	-	-	7	95	5	13	12	684	5	13	-	-	75	1,369			
26 - Manufacture of other non-metallic mineral products	130	3,169	267	8,633	17	117	100	852	26	292	67	2,201	44	269	33	245	684	15,778			
27 - Manufacture of basic metals	4	44	1	10	-	-	-	-	2	12	0	0	-	-	-	-	7	66			
28 - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	79	1,476	45	529	12	35	26	240	26	135	46	1,406	23	89	11	90	268	4,000			
29 - Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	39	500	22	197	5	13	24	117	20	114	16	1,195	12	43	13	27	151	2,206			
31 - Manufacture of electrical machinery and apparatus n.e.c.	3	64	1	50	-	-	-	-	-	-	1	0	-	-	-	-	5	114			
32 - Manufacture of radio, television and communication equipment and apparatus	2	1,175	-	-	-	-	3	518	-	-	22	9,504	-	-	-	-	27	11,197			
33 - Manufacture of medical, precision and optical instruments, watches and clocks	2	107	-	-	-	-	-	-	-	-	12	3,480	-	-	-	-	14	3,587			
34 - Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	19	132	8	79	1	3	10	37	3	7	2	116	5	10	2	4	50	388			
35 - Manufacture of other transport equipment	1	36	-	-	-	-	1	5	-	-	3	132	-	-	1	7	6	180			
36 - Manufacture of furniture; manufacturing n.e.c.	175	8,787	112	3,019	2	73	97	1,738	229	2,274	104	4,986	10	257	8	169	737	21,303			
37 - Recycling	10	139	4	31	-	-	3	44	-	-	6	71	4	21	-	-	27	306			
D - Manufacturing Total	1,013	33,766	762	22,832	58	647	486	7,546	931	11,310	514	33,359	200	1,825	142	3,646	4,106	114,931			
Average Number of Employees per Enterprise		33.3		30.0		11.2		15.5		12.1		64.9		9.1		25.7		28.0			

注：* TSIC 1531 "Manufacture of grain mill products"（ほとんどが精米所）は除く。

出所：DIW

表 4.1-3 IPC10 管轄 6 県の県総生産（2008 年暫定値、現行市場価格表示）

Sector	Province	SURAT THANI		PHUKET		RANONG		PHANG NGA		KRABI		CHUMPHON		IPC10-TOTAL		WHOLE KINGDOM	
		GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GPP	%	GDP	%
Agriculture		50,133	37.8	5,315	8.1	8,410	47.3	17,694	55.0	23,118	49.9	25,842	50.6	130,512	37.8	1,054,175	11.6
Agriculture, Hunting and Forestry		46,853	35.3	2,456	3.7	3,817	21.5	14,866	46.2	21,436	46.3	22,053	43.2	111,481	32.2	949,916	10.4
Fishing		3,280	2.5	2,859	4.3	4,593	25.8	2,828	8.8	1,681	3.6	3,789	7.4	19,031	5.5	104,259	1.1
Non-Agriculture		82,505	62.2	60,425	91.9	9,364	52.7	14,502	45.0	23,195	50.1	25,223	49.4	215,214	62.2	8,050,784	88.4
Mining and Quarrying		667	0.5	0	-	41	0.2	401	1.2	176	0.4	75	0.1	1,359	0.4	315,751	3.5
Manufacturing		21,941	16.5	3,032	4.6	1,253	7.0	2,060	6.4	5,032	10.9	4,831	9.5	38,149	11.0	3,273,091	35.9
Electricity, Gas and Water Supply		2,598	2.0	1,825	2.8	374	2.1	438	1.4	867	1.9	697	1.4	6,799	2.0	261,305	2.9
Construction		5,578	4.2	3,388	5.2	546	3.1	687	2.1	871	1.9	1,475	2.9	12,545	3.6	256,922	2.8
Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles, Motorcycles and Personal and Household Goods		12,235	9.2	6,927	10.5	2,142	12.1	3,514	10.9	3,932	8.5	6,082	11.9	34,833	10.1	1,230,612	13.5
Hotels and Restaurants		11,981	9.0	25,585	38.9	337	1.9	652	2.0	2,356	5.1	374	0.7	41,285	11.9	442,532	4.9
Transport, Storage and Communications		6,997	5.3	9,285	14.1	833	4.7	1,033	3.2	2,732	5.9	1,563	3.1	22,444	6.5	633,578	7.0
Financial Intermediation		3,763	2.8	2,832	4.3	517	2.9	829	2.6	1,139	2.5	1,576	3.1	10,655	3.1	355,292	3.9
Real Estate, Renting and Business Activities		3,263	2.5	1,854	2.8	548	3.1	723	2.2	1,092	2.4	1,408	2.8	8,888	2.6	212,829	2.3
Public Administration and Defence; Compulsory Social Security		4,525	3.4	1,490	2.3	816	4.6	1,255	3.9	1,250	2.7	2,384	4.7	11,720	3.4	389,387	4.3
Education		5,425	4.1	1,662	2.5	914	5.1	1,543	4.8	2,253	4.9	2,865	5.6	14,662	4.2	376,841	4.1
Health and Social Work		2,810	2.1	1,120	1.7	514	2.9	806	2.5	677	1.5	1,337	2.6	7,263	2.1	168,790	1.9
Other Community, Social and Personal Services Activities		712	0.5	1,373	2.1	515	2.9	515	1.6	808	1.7	536	1.0	4,459	1.3	124,175	1.4
Private Households with Employed Persons		11	0.0	53	0.1	13	0.1	46	0.1	9	0.0	21	0.0	153	0.0	9,679	0.1
Gross Provincial Product (GPP in Million Bahts)		132,637	100.0	65,740	100.0	17,775	100.0	32,196	100.0	46,313	100.0	51,065	100.0	345,726	100.0	9,104,959	100.0
GPP Per capita (Baht)		134,427		224,275		95,874		122,661		119,869		102,131		132,257		136,954	
Population (1,000 persons)		987		293		185		262		386		500		2,614		66,482	
Area of the Province(1,000 Km²)		12.89		0.54		3.30		4.17		4.71		6.01		18.73		512.94	

出所：NESDB

表 4.1-4 IPC10 管轄 6 県内の製造業サブセクター別企業数・被雇用者数（2008 年）

Manufacturing Sub-sector TSIC (=ISIC Rev. 3)	Province		SURAT THANI		PUKET		RANONG		PHANG NGA		KRABI		CHUMPHON		IPC 10 Total	
	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees	No.	Employees
D - Manufacturing																
15 - Manufacture of food products and beverages *	138	7,861	55	964	70	2,545	41	849	43	1,925	108	7,004	455	21,148		
16 - Manufacture of tobacco products	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0		
17 - Manufacture of textiles	3	33	3	264	1	25	-	-	1	6	12	149	20	477		
18 - Manufacture of wearing apparel; dressing and dyeing of fur	2	345	1	25	-	-	1	300	-	-	-	-	4	670		
19 - Tanning and dressing of leather; manufacture of luggage, handbags, saddlery, harness and footwear	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0		
20 - Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials	170	7,712	38	545	43	735	45	1,669	47	1,658	42	891	385	13,210		
21 - Manufacture of paper and paper products	2	31	1	46	-	-	1	4	1	25	2	16	7	122		
22 - Publishing, printing and reproduction of recorded media	5	42	14	125	-	-	1	7	3	16	2	8	25	198		
23 - Manufacture of coke, refined petroleum products and nuclear fuel	8	70	2	15	2	20	5	69	3	21	3	40	23	235		
24 - Manufacture of chemicals and chemical products	10	230	1	10	-	-	2	33	2	21	2	80	17	374		
25 - Manufacture of rubber and plastics products	70	4,232	14	628	9	63	13	218	47	1,312	23	659	176	7,112		
26 - Manufacture of other non-metallic mineral products	112	1,573	54	991	22	133	36	588	59	1,099	61	505	977	4,889		
27 - Manufacture of basic metals	-	-	1	215	2	28	-	-	-	-	-	-	3	243		
28 - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	44	413	40	248	14	62	34	161	30	171	46	138	208	1,193		
29 - Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	46	242	42	220	21	159	18	104	17	79	30	143	174	947		
31 - Manufacture of electrical machinery and apparatus n.e.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0		
32 - Manufacture of radio, television and communication equipment and apparatus	-	-	1	96	-	-	-	-	-	-	-	-	1	96		
33 - Manufacture of medical, precision and optical instruments, watches and clocks	1	6	1	17	-	-	-	-	-	-	1	4	3	27		
34 - Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	2	14	12	47	2	5	2	10	1	3	5	12	24	91		
35 - Manufacture of other transport equipment	10	76	9	210	7	72	1	10	6	62	11	191	44	621		
36 - Manufacture of furniture; manufacturing n.e.c.	48	1,084	38	828	7	97	7	103	16	272	14	105	130	2,489		
37 - Recycling	1	5	2	63	4	34	1	8	3	16	1	10	12	136		
D - Manufacturing Total	672	23,969	329	5,557	204	3,978	208	4,133	279	6,686	363	9,955	2,688	54,278		
Average Number of Employees per Enterprise		35.7		16.9		19.5		19.9		24.0		27.4		20.2		

注：* TSIC 1531 "Manufacture of grain mill products"（ほとんどが精米所）は除く。

出所：DIW

4.1.1 チェンマイ県と IPC1 地域

(1) チェンマイ県

1) 産業構造

チェンマイ県は、バンコク北方 700km に位置し、面積 20,107km² で、2008 年の統計では、人口 159 万人である。総面積の 70% が森林、13% が耕作地、17% が住居・その他に利用されている。旧ランナー王国の首都であったため、700 年の歴史を持つ古都として、タイ国内でも有数の観光地として知られている。産業構造を表 4.1-1 の GPP 構成比率で上位 5 位までをみると、以下のようになる。

(1) Agriculture	: 17.6%
(2) Wholesale and Retail Trade, Repair	: 15.6%
(3) Hotels and Restaurants	: 10.9%
(4) Manufacturing	: 9.7%
(5) Education	: 9.7%

上記より、チェンマイ県では突出した産業は見られず、農業、観光、製造業、教育が、バランスを取りつつ発展してきている。

農業は生産総額でみると、果物（竜眼、オレンジ）が断然 1 位であり、米、玉葱類、ガーリックが続き、食品加工の原料としても活用されている。

教育面ではチェンマイ県内に 8 つの大学/カレッジがあり、学術都市としての地位も高い。

チェンマイ県の観光業は、バンコク、プーケット県、チョンブリ県（パタヤー）に次ぐタイ国内第 4 位の観光県である。タイ国政府観光庁データによれば、観光収入(2006 年)は、順に 3,366 億 THB、776 億 THB、532 億 THB、398 億 THB であった。2006 年のチェンマイ県の GPP 総額は 1,171 億 THB であったから、観光収入額はその約 1/3 に相当したことになる。

2) 製造業

表 4.1-2 でみると、チェンマイ県の製造業は 1,031 企業あり、雇用者数が 33,766 人である。インフォーマル企業を加えると、この数は大幅に増えることが推測される。同表より、雇用者数 1,000 人以上の業種を抜き出せば、表 4.1-5 のようになる。

表 4.1-5 チェンマイ県の主要産業

No.	業種	企業数	雇用数	1社当りの雇用数
15	食品加工・飲料	221	7,682	34.8
18	衣類	53	3,183	60.1
20	木材、建材	133	3,196	24.0
26	非金属鉱物製品(窯業など)	130	3,169	24.4
28	金属加工品(機械類を除く)	79	1,476	18.7
32	ラジオ、TV、通信機器	2	1,175	587.5
36	家具及びその他の製造業	175	8,787	50.2
	(うち、家具、木工品)	(118)	(3,025)	(25.6)

出所：表4.1-2

「32 ラジオ、TV、通信機器」は、2社のみが登録されていて、それぞれ965人と210人の雇用を生み出している。したがってこの業種は、チェンマイ県の主要中小企業とは言えない。

「15 食品加工・飲料」では食肉加工、果物・野菜加工品が主流であり、後者には、輸出指向型の中・大企業も含まれている。

「18 衣類」はすなわち縫製業であり、1社当たり平均雇用数も60.1人で、業種別では最大である。統計の詳細をみると、87%が女性の雇用である。

チェンマイ県の産品として工芸品（Handicraft）が有名であり、統計からは数値を特定できないが、「18 衣類」「26 非金属鉱物製品（窯業など）」「36 家具・木工品」の中に、シルク/コットン織物、布製品、青磁器、木工品等の製品が、含まれていると考えられる。

「20 木材・建材」と「36 家具及びその他の製造業」は、合計すればチェンマイ県の最大の産業となる。ただし、TSIC 36には、宝飾品等ほかに分類されない製造業も含まれており、それを除外すると家具製造は企業数118、雇用数3,025人、1社当たり平均雇用数25.6人となる。これを「20 木材・建材」に加えると企業数251、雇用数6,221、1社当たり平均雇用数24.8人となる。県面積の70%を占める森林資源を活用した製材、建材、家具のいわゆる木工業は、チェンマイ県では「15 食品加工・飲料」に次ぐ製造業サブセクターである。

「26 非金属鉱物製品（窯業など）」には、セラミック業とコンクリート・セメント製品が、企業数でおよそ43対57の比率で登録されている。チェンマイ県のセラミック産業は、工業省も育成に力を注いできた。

「28 金属加工品（機械類を除く）」は、構造物用鉄骨・鉄筋製造や熱処理等金属加工の分野であり、雇用は1社当たり平均18.7人と小企業が中心となっている業種である。近隣の鉄骨・鉄筋建造物の需要を満たすための産業である。

(2) IPC1 地域（北部8県）

1) 産業構造（GPP）

タイ国政府は、全国を7地域に区分している。北部（NORTHERN）地区には、17県が

分類されている。一方、工業省産業振興局(DIP)の出先機関である産業振興センター(IPC)の所轄県区分けでは、この北部17県を3分割し、IPC1(8県)、IPC2(4県)、IPC3(5県)となっている。IPC1の所轄地域は、西はミャンマー、東はラオスと国境を接している。

また、内務省の戦略管理庁(OSM: Office of Strategy Management)によって、全国を18の県グループに分けたOSM区分によると、IPC1の8県は「北部の北部地方その1」(メーホーンソン、ランプン、ランパーン、チェンマイ)と、「北部の北部地方その2」(プレー、ナーン、パヤオ、チェンライ)に分けられている。OSM区分は、IPC1の所轄8県を東西に2分した区分けになる。OSM区分は、近隣数県をグループ化して、そのうちの代表県に予算を配分し、広域的産業発展を図るものである。

IPC1の8県は、面積85,860km²(全国の16.7%)を有し、人口580万人(同7.3%)を擁していて、GPPは3,949億7,400万THB(同4.3%)となっている(2008年データによる。特記ない場合、以下同じ。)

表4.1-1のGPPを参照すると、メーホーンソン、チェンライ、ナーン、パヤオの4県は、農業部門が30%を超えていて、農業県とみなすことができよう。これら4県は相対的に製造業部門の比率が小さく、それぞれ3.4%、7.6%、5.3%、6.1%と見るべきものがない。これら4県は、卸業・小売業・修理業と教育の2部門の比率が高くなっている。これは、製造業部門の比率が低いので、相対的に高い数値が出たもので、特別な優位性等は見出せない。

残り4県のうち、ランプン県を除く3県では、全国平均と比較すれば、農業比率が高く(15.7%~22.2%、全国平均11.6%)、反対に製造業比率(9.3%~12.3%、同35.9%)が低く、農業主体の産業構造を示している。観光業をHotels and Restaurantsで代表させると、チェンマイ県以外は、観光部門は低調である。

チェンマイ県とランパーン県に抱かれたようにある小県のランプン県が、特異な指標を示している。製造業のGPPに占める割合が67.4%と非常に高い。一方、農業部門は10.0%と全国平均の11.6%を下回っている。人口43.4万人のランプン県の製造部門GPP額は、人口159万人(3.7倍)のチェンマイ県の3.8倍に達している。したがって、GPP per capitaもチェンマイ県の約2倍の161,846THBであり、全国平均より高い。この理由は、北部工業団地(NIE: Northern Industrial Estate)に日系企業を含む外国投資の大規模輸出型工場が立地したことである。そのほかにも民間の工業団地があり、電子部品、食品飲料、農産加工品、宝飾品、皮革製品、既製服を中心に生産している。

2) 製造業

表4.1-2によって、IPC1の8県における製造業の企業数と雇用数をみると、先に農業県として位置づけた4県のうちメーホーンソン、ナーン、パヤオの3県は、企業数も雇用数も格段に少ない。残るチェンライ県は、IPC1の8県では人口、面積ともにチェンマイ県に次ぐ大きさである。しかし、製造業の企業数、雇用数ともに、5位に留まっている。

ランパーン県の製造業は、「15 食品加工・飲料」、「20 木材、建材」、「26 非金属鉱物製品(窯業など)」、「36 家具及びその他の製造業」に偏っている。TSIC20とTSIC36は森林資源(木材)の加工で、他の県と似ている。特徴的なのはセラミックで、TSIC26のう

ちセラミックが 236 社あり、7,652 人の雇用を創出している。チェンマイ、ランパーン、ランプンの隣り合う 3 県は、セラミック加工が盛んである。

表 4.1-2 で突出して大きい数字は、プレー県の「20 木材、建材」と、ランプン県の「32 ラジオ、TV、通信機器」である。前者は、企業数、雇用数の県合計のほぼ 60%を占めている。「36 家具及びその他の製造業」を加えると、企業数で県合計の 85%、雇用数で同 79%であり、プレー県の製造業は木工のみであるといっても過言ではない。

後者のランプン県の「32 ラジオ、TV、通信機器」は、22 企業で 9,504 人の雇用を創出しており、1 社平均雇用数は 432 人となる。前述の北部工業団地に立地している外資系大規模企業が、数値を押し上げたものである。当該業種だけで、雇用者数 200 人を超える企業が 11 社あり、そのうち 1,000 人～2,000 人の企業が 3 社、2,000 人を超える企業が 1 社ある。なお「33 光学機器」が、企業数 12 社で 3,480 人の雇用があるが、これは 1 社で 3,085 人を雇用している企業があるためである。これらの業種は、地方中小企業振興の対象とはなりえない。

県別の企業規模を知るために、表 4.1-2 の最下欄の 1 社当たり雇用数をみると、ナーン県が最小で 9.1 人/社である。メーホーンソン県、プレー県、チェンライ県も、それぞれ 11.2 人/社、12.1 人/社、15.5 人/社と、平均雇用で零細企業が大部分を占めることがわかる。これらの県は業種的には木工関係の比率が高くなっている。

一方、1 社あたりの雇用者数が多い方では、外資系大企業が多いランプン県が 64.9 人/社で断然 1 位となっていて、チェンマイ県の 33.3 人/社、ランパーン県の 30 人/社、パヤオ県の 25.7 人/社が続いている。

(3) 地域別産業の特徴と産業振興の方向性

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 GPP 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。食品加工は外資系の相手先商標製品製造（OEM: Original Equipment Manufacturing）缶詰工場など規模の大きい企業と地場小企業の混在が見られる。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。BDS プロバイダーネットワーク強化もここに焦点を当てるべきであろう。

2) IPC1 地域（8 県）

IPC1 は北部（NORTHERN）17 県のうちの 8 県の製造業の振興を担当している。8 県の GPP 合計額に占める製造業の比率は平均 19.3%で、全国の製造業対 GDP 比率 35.9%より大幅に小さく工業化が遅れている地域である。

GPP 製造業比率が 10%を越えたのはランプン（67.4%）とランパーン（12.3%）の 2 県

である。ランブーン県は、大規模工業団地（北部工業団地等）に日本企業を含む外資系大企業の投資によって異常に高い製造業比率を示している。地方中小企業振興の対象としては、工業団地に立地している企業の、部品産業、周辺産業にポテンシャルがあるであろう。バンコク周辺の中小企業に対する対策と類似した近代的中小企業育成アプローチが求められる。ランブーン県は隣県であるチェンマイ県、ランブーン県と共に木工、セラミック製品を中心とした製造業の発展可能性を秘めているといえよう。これに木工産業のプレー県を加えた4県をIPC1の当面の重点県とすべきである。

メーホーンソン県、ナーン県、パヤオ県、チェンライ県の4県は製造業比率が3.4%、5.3%、6.7%、7.6%と極端に低い。製造業がまだ育っていない。チェンライ県を除いて産業形成の初期の段階にあり、現存の地方中小企業を対象としたBDSプロバイダーネットワーク構築の時期に未だ来ていない。チェンライ県は中国との国境貿易が盛んで、県の産業を発展させないと中国の経済圏に飲み込まれてしまうという危機感を抱いている。現在、茶のクラスターがあり、メーファールアン大学が中心となったBDSプロバイダーのネットワーク作りも開始している。したがって、チェンライ県を除いた3県は、IPC1がその限られた資源を投入する対象としては、優先順位は第2グループとならざるを得ない。

4.1.2 スラータニー県とIPC10地域

(1) スラータニー県

1) 産業構造

スラータニー県はバンコク南方644kmに位置し、面積12,892km²と人口987,000人を有する南部地区有数の県である。産業構造を表4.1-3のGPP構成比率で、上位4位までをみると以下のようなになる（2008年データ。特記ないときは以下同じ。）。

(1) Agriculture	: 37.8%
(2) Manufacturing	: 16.5%
(3) Wholesale and Retail Trade, Repair	: 9.2%
(4) Hotels and Restaurants	: 9.0%

スラータニー県はGPPの37.8%を占める農業部門を主産業としていて、そのうち2.5%が漁業である。スラータニー県の農業は、古くは稲作中心であったが、現在はオイルパームやゴムの木などプランテーション作物に移行している。プランテーション作物は、ゴム加工及びゴムの木加工（廃材）、オイルパーム搾油といった製造業の原料である。2007年データで、農業生産の状況を表4.1-6に示す。

表 4.1-6 スラータニー県の農業（2007年）

作物	耕作面積(ライ)	生産量(トン)	生産額(億 THB)
ゴム	1,871,907	428,184	322.58
オイルパーム	915,255	2,429,963	84.3
果物			
-ランブータン	—	52,302	3.7
-ドリアン	—	38,498	5.4
-マンゴスチン	—	12,382	1.2
-ロンゴン(竜眼)	—	19,640	2.3
米	16,475	—	—

注：1ライ=40m×40m=1,600m²

出所：スラータニー県政府、県戦略開発グループ

水産業では、エビの養殖と冷凍・輸出、海洋漁業と、その加工業があるものの、その比率はまだ低い（2.5%）。エビの養殖は、海岸に近いところで増加傾向にある。2007年には、白エビ生産高46,631トン、出荷額52.5億THBを達成した。Hotels and Restaurantsに代表される観光部門では、東方海上35kmにあるサムイ島（Ko Samui）が、スラータニー県観光収入の主役である。

2) 製造業

表 4.1-4 で、スラータニー県の製造業をみると、企業数が総数672、雇用者数が23,969人である。雇用数が1,000人を超える業種を抜き出すと表 4.1-7 に示す5業種となる。

表 4.1-7 スラータニー県の主要産業（2008年）

No.	業種	企業数	雇用数	1社当りの雇用数
15	食品加工・飲料	138	7,861	57.0
20	木材、建材	170	7,712	45.4
25	ゴム及びプラスチック製品	70	4,232	60.5
	(うち、ゴム製品製造)	(56)	(4,093)	(73.1)
26	非金属鉱物製品(窯業など)	112	1,573	14.0
36	家具及びその他の製造業	48	1,084	22.0
	(うち、家具、木工品)	(45)	(1,069)	(23.8)

出所：表4.1-4

スラータニー県製造業の中で、雇用数第1位が「15 食品加工・飲料」である。統計の詳細を見ると、その中でも「1512 魚の加工業」が、43社で5,734人の雇用を創出し、1社当り雇用平均も133.3人と、製造業平均の3.7倍である。これは「1512 魚の加工業」が、天然及び養殖の魚貝類の加工・冷凍、缶詰等の労働集約型産業だからである。

「20 木材、建材」はゴム液（ラテックス）が、経年により取れなくなったゴムの木廃材（パラウッド）の製材及びその製材品を集成材に加工して建材とする加工業が、主体である。集成材は、家具にも加工される。「36 家具及びその他の製造業」から家具の製造のみを取り出すと、上表にみるように、企業数 45、雇用 1,069 人だから「20 木材、建材」と合計すれば、木工業が、スラータニー県の第 1 の産業となる。

ゴム樹液の加工業は、「25 ゴム及びプラスチック製品」に含まれている。そのうちプラスチック製品を除外したゴム加工業が、上表に示した通り 56 企業、4,093 人雇用となっている。上述した木工業とゴム加工業をゴム関連製造業として合算すれば、企業数 271 社、雇用数 12,874 人となり、スラータニー全县の製造業のそれぞれ 40%、54%に相当する。ラテックス採取の農業部門も加えて考えれば、スラータニー県の産業にとって、ゴムの木（パララバー）の果たす役割は、すこぶる大きい。

スラータニー県では、オイルパームやココナツからのヤシ油（コブラ）も、農産加工品として重要な位置を占めている。ただし、スラータニー県の農産加工品、林産加工品は、一次加工に留まっていて、付加価値が少ない点が問題である。パームオイルは、粗オイルでの出荷であり、ゴムもスモークドシートなどの一次加工品が主流で、パラウッドも加工度の低い製材品が出荷の大半を占めている。

(2) IPC10 地域（南部 6 県）

1) 産業構造（GPP）

IPC10 は、地理的には IPC1 とはバンコクを挟んで、ほぼ南北にそれぞれ 700km ほど離れた対照的な位置にある。国の行政区分である南部地区（SOUTHERN）には、14 県が含まれていて、IPC10 は SOUTHERN の北部 6 県を所轄している。6 県のうち北部 2 県は、ミャンマーと国境を接している。6 県を東西に分けると、東部 2 県はタイ湾に接し、海上には、スラータニー県に属する観光地サムイ島がある。西部 4 県はインド洋アンダマン海に面し、そのうちの 1 県はプーケット島であり、小面積ながら 1 県をなし、観光部門を主体として、1 人当たりの GPP も高い。

南部地区（SOUTHERN）は 14 県よりなっていて、OSM 区分では、「タイ湾岸南部」4 県、「アンダマン海沿岸南部」5 県、「国境南部」5 県の 3 つに分けられている。IPC10 には「タイ湾岸南部」からスラータニー、チュムポンの 2 県、「アンダマン海沿岸南部」からクラビ、パンガー、プーケット、ラノーンの 4 県が属している。OSM 区分による国家予算の配分もあり、留意しておくべき地域区分である。IPC10 の 6 県で全国に占める割合は土地面積 18,730km² (3.6%)、人口 261 万人 (3.9%)、GPP3,457 億 2,600 万 THB (3.8%) となっている。

表 4.1-3 から GPP の IPC10 所轄 6 県の合計をみると、この地域は、農業（6 県 37.8%、全国 11.6%）が経済の中心であることがわかる。南部タイでは、米作用耕地は、10%近くまで下降してきている。野菜の生産も同じく 1%以下で、パララバー、オイルパーム、果実類のプランテーションが、農業の中心である。

反面、製造業（6 県平均 11.0%、全国 35.9%）が低調であり、代わりに観光業である Hotels and Restaurants が、高い比率（6 平均県 11.9%、全国 4.9%）を示している。IPC1 と比較しても、IPC10 地域は、Hotels and Restaurants の GPP に占める割合が高い。プーケット県

とサムイ島が貢献していることは、言うまでもない。

県別に概観してみる。プーケット県は、GPPの38.9%がHotels and Restaurantsで、観光が主産業であることを示している。農業、製造業ともにGPP比率は低い。農業部門のうち、農林業よりも漁業の比率が高くなっている。

同様の現象はアンダマン海側のラノー県においても見られ、漁業がGPPの25.8%を占め、農林業の21.5%を上回っている。両者の合計は47.3%で当県が農業と漁業に頼った経済であることがわかる。

農業部門への依存度が最も高いのがパンガー県で、55%が農業部門である。同県は人口、1人当たりのGPPともに同地域最低で、最貧困県である。

アンダマン海側のクラビ県は、GPPの49.9%が農業部門で、内訳では、農林業のGPPの方が漁業よりも10倍以上大きい。同県はオイルパーム生産量が、タイ国内第1位（スラタニー県が第2位）である。ゴムの木（パララバー）の作付面積も、国内トップ10に入る。他の産業では、製造業と卸売・小売業・修理業のGPP構成比が高く、10.9%、8.5%で続いている。

タイ湾側のチュムポン県も、農業部門が50.6%で、農業構造もクラビ県に類似している。GPPの構成比では、製造業よりも卸売・小売業等のほうが大きく、それぞれ9.5%と11.9%である。

IPC10 地域は、GPPに占める製造業の比率は、全国平均35.9%より格段に低いIPC1（19.3%）地域よりさらに低く、11.0%に留まっている。

2) 製造業

表4.1-4に示す業種別・県別の企業数と雇用数で、IPC10管轄6県の製造業の状況を以下に概観する。

IPC10所在地のスラタニー県が、製造業分野ではGPP、企業数、雇用数において図抜けた存在である。その内訳については(1)-2)項で述べた。

その他の県では、チュムポン県の特に「15 食品加工・飲料」の雇用数が、製造業雇用の70%を占めているのが目立つ。同統計の詳細を見てみると、「1512 魚の加工業」が21企業あり、雇用は3,934人となっている。その中の1社が、3,041人の雇用を創出している。その他では「1514 植物油及び動物油脂」が21企業あり、832人の雇用である。パームオイル搾油工場も、ここに含まれている。突出した食品加工業を除けば、チュムポン県の製造業構造は、他県と大同小異である。

GPPに占める製造業比率が10.9%で、6県中第2位であるクラビ県が、この地域の一つの典型的な産業構造を示している。オイルパーム（油椰子）の国内最大の産地であることを反映して、「1514 植物油及び動物油脂」が、23社で1,867人の雇用を創出している。そのほかでは、「20 木材、建材」と「25 ゴム及びプラスチック製品」、「36 家具及びその他の製造業」のパララバー、パラウッド関連産業が、総雇用のほぼ50%となっている。製造業は、典型的な農林作物加工で成り立っている。「26 非金属加工物製品（窯業など）」も、約1,100人の雇用を創出していて、そのうち54企業、1,004人は「2695 コンクリート、セメント製品」である。

プーケット県は観光立県であり、面積も狭く、農林資源をベースにした製造業が、今

後伸びるとは予想できない。水産品加工の成長は期待できるかもしれない。

ラノーン県、パンガー県は、農林資源にも恵まれておらず、製造業の企業数、雇用数にも見るべきものがない。1企業当りの雇用数をみても、プーケット、ラノーン、パンガーの3県は、1社当り20人を切っていて、企業規模の小ささを示している。

(3) 地域別産業の特徴と産業振興の方向性

1) スラータニー県

スラータニー県の産業構造は、チェンマイ県とは対照的に、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、これら農林製品の加工業で成り立っている。植樹大農園では、ゴム、オイルパーム（油椰子）、ココナツ（ココ椰子）、果樹が栽培されている。特にゴムの木（パララバー）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、パララバー、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。これら農林製品のほか、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、地場で採れる一次製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。BDSプロバイダーネットワーク構築に際しても、既存企業の多角化支援、新規創業支援、外国（国内）新規投資促進を通して、この目的に近づく方策を考慮しておくべきである。

2) IPC10 地域（6 県）

IPC10は、南部地区（SOUTHERN）14県のうちの北部6県の製造業の振興を担当している。6県のGPP合計額に占める製造業の比率は、平均11.0%で、全国の製造業対GDP比率の35.9%より大幅に小さく、IPC1管轄地域と比較してもさらに工業化が遅れている地域である。

GPPに占める製造業の割合が10%を越えたのは、スラータニー県（16.5%）とクラビ県（10.9%）の2県である。

クラビ県は、オイルパーム生産量国内第1位、ゴム園面積も国内有数であることから、農業部門がGPPの49.9%を占める。それでも、製造業部門が10%を越えたのは、スラータニー県と同じく、ゴム由来、オイルパーム由来の加工業が盛んなためである。

チュムポン県は、GPPの製造業比率が9.5%と第3位だが、面積、人口、製造業の企業数と雇用数では、スラータニー県について第2位である。

この3県は、IPC10の中小企業振興の重点地域とすべきであろう。

残る3県のうち、パンガー県とラノーン県は、GPP農業部門がそれぞれ55%と47.3%、製造業部門が同6.4%と7.0%で、BDS支援の対象となるべき企業数も、208社と204社と、

最小の2県である。

プーケット県は観光の島であって、格別製造業を振興する理由が見当たらない。以上の理由で、これら3県はIPC10の優先順位としては、第2グループとならざるを得ないであろう。

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

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。また、国内有数の観光地であることから観光庁も国内35支部のうちの一つを置いて観光振興を図っている。ただし中小企業開発庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）は、既にチェンマイ県事務所を閉鎖し、バンコクの本庁で当地のプロジェクトを直接管理している。

(1) 中小企業（製造業）

チェンマイ県の中小製造業は、食品加工や手工芸品製造、縫製、木材加工・家具製造を中心に消費財の小規模生産者が大半である。海外やバンコク都市圏への販路を確立している企業も一部あるものの、多くは地元消費と観光土産の市場に限定されている。

現地調査結果では、中小企業は、マーケティングに問題を感じている企業が多い。端的には販売不振・売上低迷である。特に中国から流入する廉価品が大きな脅威と認識されているが、対抗しうるコスト競争力をつけることには消極的だ。むしろ製品の優位性で差別化する道を探りたい意向が強く、支援が求められるところである。加工の質は取り立てて優れた水準とは言えないが、総じて丁寧だと認められる。一方、商品企画力に改善の余地が大きい。消費財の流通は市場や個人商店など伝統的な機構が主流で、販売促進機能も未発達である。

(2) IPC1

IPC1はDIPの出先機関として最も早い1972年に設置され、長年の活動を通して地元産業振興関係者との間に安定的な協力関係を築いてきた。敷地内には、ソフトウェア産業振興局（SiPA: Software Industry Promotion Agency）チェンマイ支部、SBCGチェンマイ県事務所、チェンマイ商業会議所（CCC: Chiang Mai Chamber of Commerce）、タイ産業連盟（FTI: Federation of Thai Industries）チェンマイ支部、中小企業家振興協会（ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs）チェンマイ-ランブン支部、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) の各事務所が入居し、チェンマイ県庁舎に次ぐ中小企業振興拠点を形成している。

IPC1 の実施する中小企業支援プロジェクトの内容と規模は、2.2.3 のとおりである。IPC1 の独自の取り組みとして、毎年 11 月末に開催されるギフトフェアが挙げられる。贈答シーズンに合わせて IPC1 敷地内に設営された数百の小間にチェンマイ県内外の事業者が出店し製品を販売するイベントである。不況に苦しむ地元中小企業に出店料無料で販売機会を創出したのが起こりで、現在では恒例行事としてすっかり定着した。消費財主体の産業特性を背景に、チェンマイ県では直截かつ即効的な支援として、フェアが好まれる傾向がある。2010 年春に、政情不安により観光客が激減し、不況に陥った際にも、IPC1 は緊急支援としてフェアを開催し好評を得た。

(3) BOC

従来のビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) は、IPC の窓口として中小企業からの相談を IPC の適切なプロジェクトに振り分けることを、中核的な機能としてきた。相談者の来訪は、平均すると日に 1 件程度である。中小企業の漠然とした悩み事を、対話により解きほぐして解決の方向を助言する、いわゆる経営相談の機能も持つが、そのような対応の件数は多くない。外部の組織・機関や個人専門家への紹介の面では、適切と思われる相手を相談者に提示するのみにとどまっている。相談内容の申し送りや、相談者と紹介先のコーディネートという機能は、ほとんど持っていなかった。

(4) SHINDAN-SHI/SP

IPC1 では、DIP の SP 開発課 (BSPD: Bureau of Service Provider Development) の主導により、2007 年度から中小企業支援人材養成の各種研修を実施してきた (表 4.2-1)。これら研修を修了した者をデータベース化して継続的な関係を保ち、彼らを SP と総称している。また、同じく DIP が推進する APEC 中小企業カウンセラー²研修の修了者が、IPC1 のプロジェクトを受託する大学等の BDS プロバイダーを中心に数多く活躍していることから、彼らも SP のデータベースに加えて連携を強化してきた。

データベースに登録された 126 名の半数が大学教員である。大学の地域貢献事業として、あるいは余暇を利用した私的な地域貢献として、大学教員が BDS の中心的な担い手となっている。理論的・体系的な知識が強みだが現場の実務に疎い、専門分化が進み経営全般の知識が不足している、学歴や社会的地位の高さが中小企業経営者にとって心理的障壁となりやすい、本業の合間の二次的な活動として中途半端になりがち、といった課題が散見される。

² 2001 年に設立されたアジア太平洋経済協力会議 (APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation) -中小企業カウンセラー養成機関国際ネットワーク (IBIZ: International Network of Institutes for Small Business Counsellors) によって運営される養成と認証のプログラムで、中小企業コンサルタント資格の APEC 域内標準化を目指すもの。

表 4.2-1 チェンマイ地域の SP 養成実績

種別	実施年度 ^{注1}				計 ^{注2}
	不明	2007	2008	2009	
APEC 中小企業カウンセラー研修	96				96
SHINDAN-SHI 研修		32			32
基礎 SP 研修		53			53
商品・包装開発人材研修		24			24
シニア・エキスパート研修				17	17
カウンセラー研修(チェンライ県)			37	13 ^{注3}	37
計 ^{注2}	96	109	37	30	259

注1：タイの政府予算年度は前年10月～当年9月である。

注2：種別内で受講者の重複は無い。種別間の重複はある。

注3：2008年度の受講者を対象とした強化研修

出所：IPC1

コンサルタントを本業とする SP は一握りに過ぎない。収益源として公的プロジェクトの受託を中核とするものと、中堅・大企業クライアントとの契約を中核とするものとに二分される。中小企業のコンサルティング需要は膨大だが、独立コンサルタントにとっては採算やマーケティングの面で工夫が求められる市場である。信頼できる経路からの紹介や推薦がないと他者を受け入れようとしないう傾向が農村部ほど強いと言われ、公的プロジェクトが地元中小企業とコンサルタントとを結びつける足がかりとなっている。

(5) BDS プロバイダー

表 4.2-2 は、DIP が 2007 年に発行した「チェンマイ県のサービスプロバイダーマニユアル」をベースに、JICA 調査団が BDS の要素別に再整理し集計したものである。

この表で○印は一般的サービスあるいは導入活動などの支援サービスであり、●印は個別企業に対する指導などを含むより具体的な支援サービスである。検討が容易なように、●印には 2 点、○印には 1 点を与え、支援サービスの規模と深度を指標化した。BDS 要素のうち「1. 政策制度」には、法規・制度あるいは DIP の政策・制度の普及活動を分類した。BDS プロバイダーは、「中央政府・地方政府」、「公的機関・公社公団」、「民間企業団体」、「教育機関」、「金融機関」、「コンサルタント会社」の 6 つの分類とした。全部で 40 の機関がリストされており、それを分類すると中央政府・地方政府が 10、公的機関・公社公団が 7、民間企業団体が 7、教育機関が 8、金融機関が 5、コンサルタント会社が 3 になる。営利法人であるコンサルタント会社が少ないものの、多くの教育機関が中小企業の支援をしていることで、偏りのない構成となっている。

表 4.2-2 チェンマイ県のBDSプロバイダーと内容

BDSプロバイダー名	供給するBDSの要素	1.政策 制度	2.経営力	3.生産 技術	4.市場 開発	5.金融	6.人材 開発	7.ビジネス 環境	8.組織 化・連携	機関計
Central and Local Government		7	14	7	10	6	9	10	7	70
1. IPC 1		○	●	●	●	○	●	●	●	14
2. PIO Chiangmai		●	○	○	○	○	○	○	○	8
3. Regional Investment and Economic Center 1 (BOI)		○	●	○	○	●	○	○	○	8
4. Office of Commercial Affairs, Chiangmai		○	○	○	○	○	○	○	○	6
5. Department of Export Promotion, Chiangmai			○	○	○	○	○	○	○	4
6. Provincial Consumer Protection Office		●	●	●	○	○	○	○	○	10
7. Department of Business Development, Chiangmai			●							2
8. Tonpao Municipality			○		○	●	○	●	○	8
9. Department of Agricultural Extension, Chiangmai				○	○	○	○			4
10. Chiangmai Community Development Provincial Office			●	○	○			○		5
Public Institutes and Agencies		1	5	6	7	4	4	6	4	37
11. Chiangmai Centre for Skill Development			○		○	○	○			4
12. National Science and Technology Development Agency (NSTDA), Northern Network				●		●		●	●	8
13. Northern Network of Service Providers for SMEs (NNSPSME)			○		○					2
14. Chiangmai Venture Capital and Senior SMEs Center		○	●	○	●	○	●	●	○	12
15. Northern Science Park			○	○	○		○	○	○	6
16. Business and Financial Service Component PNAC Project, GTZ					○			○		3
17. Eco-friendly Paper manufacturers Support Project, GTZ				●	○					3
Private Associations and Organizations		2	6	5	5	1	5	3	3	30
18. Chiangmai FTI			○	○	○		○	○	○	6
19. The Chiangmai Chamber of Commerce		○	○		○		○	○	○	6
20. Chiangmai-Lumphun Association for Promotion of Thai SMEs (ATSME)			●	○	○		○			6
21. Northern Handicrafts Manufactures and Exporters Association (NOHMEX)		○	○	○	○	○		○	○	7
22. Software Industry Promotion Agency (SIPA), Chiangmai				○			○			1
23. Y.M.C.A. Chiangmai			○		○		○			3
24. R&D, Innovation Service Center (RDISC) Chiangmai FTI				○						1
Educational Sector		5	12	9	9	5	11	8	7	66
25. Business Incubator Center (BIC), Far Eastern University			○	○	○	○	○	○		6
26. Incubation Center, Payap University			●		○		●		○	6
27. Craft Design Service Center, Faculty of Fine Arts, Chiangmai University		○	○	●	●		○	○	○	9
28. Center for Appropriate Technology Transfer (CATT), Chiangmai University		○	○	●	●	○	○	○	○	10
29. Engineering Service Center, Chiangmai University		●	●	○	○	○	●	●		11
30. Maejo University Business Incubator		○	○	○	○	○	○	○	○	8
31. Uniserv, Chiangmai University			●				○		○	4
32. Uniserv, Payap University			●	●	○	○	●	●	●	12
Financial Sector		2	8	1	4	9	3	3	3	33
33. Small Business Credit Guarantee Corporation (SBCG), Chiangmai			○			●				3
34. Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives (BAAC), Chiangmai		○	○		○	○	○	○	○	7
35. Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives (BAAC), Sankamphaeng		○	●	○	●	●	○	○	○	11
36. TMB Bank, Chiangmai 2 Branch			●			●			○	5
37. SMEDB, Chiangmai			●		○	●	○	○		7
Consulting Companies			6	1	1		2		1	11
38. Phumpanya Sangsan Co.,Ltd.			●	○			○			5
39. Inka Co.,Ltd.			●		○		○		○	6
40. BSP Accounting Co.,Ltd.			●							2
Overall Indicator by Service		17	51	29	36	25	34	30	25	247

注1：○は一般的なサービスのみ、●は具体的なサービスまで行う。

注2：Overall Indicator by serviceは●を2点、○を1点として数値化した指標。

出所：「チェンマイ県のサービスプロバイダーマニュアル」（2007年）をもとにJICA調査団作成

なお、表 4.2-2 を見るときの留意点は、この表の●印、○印、及び BDS 供給力指数はあくまで定性的なものであるということである。量的な、すなわち受益者数等は考慮されていない。例えばある機関が、年間わずか1~2社を対象として支援サービスを行っても、高得点になりうるという欠点はある。しかし、その点を留意しておれば、この表でチェンマイ県の BDS 供給状況を概観することはできる。

表 4.2-2 に基づき、BDS 要素と BDS プロバイダーとを指数の大きい順に並べると表 4.2-3 となる。

表 4.2-3 指数によるチェンマイ県の BDS 供給順位表

順位	BDS 要素(指数)	順位	BDS プロバイダー(指数)
1	経営力強化(51)	1	中央及び地方政府(70)
2	市場開発(36)	2	教育機関(66)
3	人材開発(34)	3	公的支援機関(37)
4	ビジネス環境(30)	4	金融機関(33)
5	生産技術向上(29)	5	民間団体・機関(30)
6	金融支援(25)	6	民間コンサルタント会社(11)
6	組織化・連携(25)		
8	政策・制度普及(17)		

出所：表4.2-2をもとにJICA調査団作成

BDS 要素別には、経営者教育に関する支援サービスが第1位（指数 51）である。起業家支援、企業診断もこの要素に含まれる。民間コンサルタント会社や大学を中心とする教育機関をはじめ、ほとんどの BDS プロバイダーが、経営力向上の支援サービスを行っている。第2位は市場開発支援（指数 36）であり、販路開拓、展示会、取引仲介、市場情報提供を行っている。この分野は中小企業アンケート調査で上位を占めたニーズである。第3位は人材開発（指数 34）であり、幹部従業員研修、指導員研修、コンサルタント研修（SHINDAN 研修）を含む。

BDS プロバイダー別にみると、IPC1 を中心とする中央政府・地方政府が第1位（指数 70）、大学を中心とする教育機関が第2位（指数 66）で3位以下に大きな差をつけている。

(6) BDS ネットワーク

組織間のネットワークとして NNPSME がある。タイ国内にスパンブリ県の SP ネットと並び2例しかない BDS プロバイダーのネットワークとして注目されている。

個人と個人との SP ネットワークとしては、受講した養成研修の種類ごとに複数形成されてきたが、北部コンサルタントネットワーク協会（NCNA: Northern Consultant Network Association）が横断的に活動力を結集しようとしている。

1) 北部地域中小企業支援サービス提供者ネットワーク（NNPSME）

NNPSME は、ドイツ技術協力公社（GTZ: *Deutsche Gesellschaft für Technische*

Zusammenarbeit)³の支援による小規模産業振興プロジェクト（SSIPP: Small-Scale Industry Promotion Project）を契機として、2000年3月に14組織で発足したBDSプロバイダーのネットワークである。表4.2-4に現在の会員を示す。名称に「北部地域」とうたっているが、会員は全てチェンマイ県内に所在し、ネットワークの活動地域も専ら県内である。会長は民間組織の中から互選され、任期は2年である。IPC1が事務局を務める。

表 4.2-4 NNSPSME の会員組織（2011年1月現在）

No.	種別	組織名	役職
1	民間組織	CCC	会長
2		FTI チェンマイ支部	副会長 (R&D 担当)
3		ATSME チェンマイ-ランプン支部	副会長 (マーケティング振興担当)
4		北部手工芸品生産者・輸出者協会 (NOHMEX)	副会長 (中小企業センター ^注 担当)
5		北部国際運輸業者クラブ	
6		Y Development Co. Ltd.	
7	教育機関	チェンマイ大学	
8		パヤップ大学	
9		ファーイースタン大学	
10		北チェンマイ大学	
11	金融機関	SBCG チェンマイ県事務所	会計 (資金調達支援担当)
12		SMEDB チェンマイ支店	
13		農業・農業協同組合銀行 (BAAC) チェンマイ支店	
14	政府機関	BOI 地域投資・経済センター1	副会長 (PR 担当)
15		NSTDA 北部ネットワーク事務所	副会長 (中小企業競争力強化担当)
16		チェンマイ県職業訓練センター	副会長 (能力開発担当)
17		IPC1	事務局
18		チェンマイ県産業事務所 (PIO: Provincial Industry Office)	
19		チェンマイ県商業事務所 (PCO: Provincial Commerce Office)	
20		DEP 地域輸出振興センター1	

注: 「中小企業センター」とは建設中の国際コンベンションホール内に開設することを計画している中小企業向け相談窓口である。

出所: NNSPSME

NNSPSME の活動目的は、中小企業振興という共通の目標を推進するため各会員が実施する支援活動に相互協力することである。主として、重複を避けることによるサービス効率の向上や、PR 強化による BDS 利用促進、研修を通じた会員組織の能力向上に取り組む。数か月に1度程度の定例会を継続しており、会員組織が受託したプロジェクトに互いに人材協力を行なうなどの連携機能を果たしている。

³ 現在のドイツ国際協力公社 (GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

2) 北部コンサルタントネットワーク協会（NCNA）

NCNA は、2010年12月に会員32名で発足したSPのネットワークである。チェンマイ県外のSPも参加している。

NCNAはチェンマイ地域のSPが実践の機会を獲得する仕組みを担うことを特に意識して形成された。SP養成研修の修了者が中小企業支援の現場に留まり活躍していくには、事実上、公的プロジェクトで働く前提条件である財務省コンサルタントデータベースへの登録が不可欠だ。NCNAは段階的なカリキュラムに基づく能力向上研修を通して、会員SPが財務省登録の要件を満たす実務経験を積めるよう支援する。この目的のためにNCNA自体が正規の協会として登記し、財務省へのコンサルタント登録を済ませ、公的プロジェクトを受託できる体制を整えた。

IPC1は2010年度までに4つのSPネットワーク構築を主導してきた。定年退職者を主体としたチェンマイシニア専門家ネットワーク（SEN-CM: Senior Expert Network Chiang Mai）、APEC 中小企業カウンセラー及びSHINDAN-SHIの研修修了者から成るAPEC-SHINDAN、チェンライ県の経営診断研修受講者のチェンライ企業診断カウンセラーネットワーク（BDiC: Business Diagnosis and Counselor Network of Chiang Rai）、デザイナー集団のデザイン振興ネットワーク（DBD: Design Business Development）である。従来、互いの研修カリキュラムが明らかになっていないために異なる研修を受講した者の間で協調しにくく、同じ研修を受講した同士でグループを形成する傾向があった。いずれのネットワークも組織体制づくりや会員の能力向上が主たる活動で、本格的な企業支援を展開するには至っていない。

表 4.2-5 チェンマイ地域の SP ネットワーク

名称	会員数/発足時期	特徴
SEN-CM	17名/ 2009年3月	IPC1が専門家を募集・選考して企業支援手法の講習・実習を施し、発足した。 手工芸品の専門知識・技術を持つ定年退職者を中心に大学教員や企業経営者も参加する。
APEC-SHINDAN	128名/ 2009年9月	APEC 中小企業カウンセラー研修と SHINDAN-SHI 研修の実施機関であったチェンマイ大学経営学部がネットワーク化を推進した。
DBD	3名/ 2009年3月	商品・包装開発人材研修の受講者によるネットワークである。 実際の活動は、SENと合同で行っている。
BDiC	20名/ 2009年9月	IPC1がチェンライ県で2事業年度に渡って実施した企業カウンセラー育成・開発プロジェクトの成果として発足した。 会員の半分以上が大学等の教員である。
NCNA	32名/ 2010年12月	リーダー格のSPがIPC1との連携の下に会員を募り発足した。 正規の協会として登記、財務省コンサルタントデータベースに登録している。

出所：各組織から聴取した情報をもとにJICA調査団作成

NCNA は、これら4つのネットワークを包含し、北部地域一帯のSPが幅広く参加する協会を目指している。ただし、各ネットワークが解散してNCNAに統合するのか、NCNAが各ネットワークの連合組織になるのか、といった整理はまだついていない。各ネットワークの会員の一部がNCNAにも参加して、チェンマイ地域のSPの活躍を促す最適な形態を模索し始めたところである。表4.2-5にチェンマイ地域で形成されたSPのネットワークの概要を示す。

(7) 商工団体

1) タイ産業連盟（FTI）チェンマイ支部

北部8県を管轄する地域支部で、下部組織としてメーホーンソン県を除く7つの県支部がある。1983年12月に最初の支部として設立された。チェンマイ県は2011年2月現在で140社の正会員を擁し、1年以内に300社に増やすことを目標に工場訪問など積極的な勧誘活動を行っている。IPC1敷地内に事務所を置き、スタッフ5名が常駐する。

FTIチェンマイ支部が主催するインダストリアル・フェアは、毎年1月に10日間程度IPC1敷地内で開催され、400～500小間が出展する盛大なイベントである。また、研究開発・技術革新サービスセンター（RDISC: Research and Development and Innovation Service Center）をNNSPSMEの下部機関として2003年からFTIチェンマイ支部が設置・運営している。研究開発や技術普及に関して企業と大学とを橋渡しし、年間20～30件の相談に応じて研究者とのマッチングや助成金申請を支援している。

2) チェンマイ商業会議所（CCC）

セクターを問わず幅広い業種から集まる会員は2009年10月現在で980社を数え、その98%が売上4億THB以下の小規模事業者である。情報の集約・供給と人脈の形成促進で会員に利するため、セミナーや展示会を主体とした活動を展開する。また、充実したウェブサイトは全国の商業会議所の中でも最多のアクセス数を誇る。IPC1敷地内に事務所を置き、常駐スタッフは6名である。

3) 中小企業家振興協会（ATSME）チェンマイ-ランブン支部

1996年にATSMEが登記されると同時に初の支部として設置された。チェンマイ県とランブン県を管轄し、2009年10月現在で300名の会員を擁する。新規会員の源泉であるセミナーの開催頻度はDIPの予算に左右されるが、概ね3年に1度である。IPC1敷地内に事務所を置き、スタッフ3名が常駐する。

4) 北部手工芸品生産者・輸出者協会（NOHMEX）

2011年1月現在で160名の会員がいる。正会員であるチェンマイ県内の手工芸品生産者のほか、輸出業者・梱包材業者・輸送業者やチェンマイ以外の北部各県とバンコクの事業者が準会員として参加する。協会事業として、製造技術や金融など幅広い情報の収集と提供、展示会への共同出展、ショールーム運営を行う。また、会員ニーズに応じてセミナーや研修を企画することもある。

(8) その他

1) 観光振興

国内ばかりでなく国際的な観光地である強みを生かしたチェンマイ県の振興は、地元レベルはもちろん国レベルでも優先度の高い戦略として推進されている。観光資源との結び付きは、主要産業である食品加工や手工芸品生産の有効な活性化策として位置付けられている。例えば、ランナー文化を受け継ぎつつ革新性ある商品の開発は NSTDA の重点戦略である。観光庁チェンマイ支部はエコツアー開発により伝統的な暮らしを守るコミュニティの保存に力を入れる。ただし伝統工芸産業の振興やまちおこしのような総合的な地域振興を展開するには至っていない。

チェンマイ県が策定した 2010-2013 年度の 4 か年開発計画においても観光振興は重要な戦略のひとつである。2010 年度予算による中小企業振興は、観光業、農業・農産物加工業、健康美容関連産業を対象に中小企業の能力やネットワークの強化、新商品開発支援等が計画されている。2011 年度予算では市場開発、観光・SPA 産業振興、投資誘致のための情報発信、情報通信技術 (ICT: Information and Communication Technology) 開発等が承認されている。具体的な観光振興策として、一村一品 (OTOP: One Tambon One Product) プロジェクトや歩行者天国型フリーマーケット「タノン・コンドゥーン」が実施されている。

2) 通商・投資サービスセンター (TISC: Trade and Investment Service Center)

チェンマイ県の予算により商業事務所 (PCO) が行う事業で、投資誘致やビジネスマッチングを目的に県内のビジネス関連情報をあまねく集約し、ウェブサイトにてデータベース化して提供するものである。既に手工芸品、観光、健康関連サービス、農産物加工などの産業について、投資計画者・管理者向けの情報を公開している。商務省はチェンマイ県を手始めに各県へ展開する考えである。

3) 創造都市チェンマイ (CMCC: Chiang Mai Creative City) イニシアチブ⁴

CMCC イニシアチブは、関係者が集う創造都市チェンマイ開発委員会 (CMCCDC: Chiang Mai Creative City Development Committee) がチェンマイを世界に通用する創造と革新の都市として振興する戦略を策定・推進する、地域振興のための協調メカニズムである。CMCCDC が創造都市開発の方針・プロジェクト・活動の提案を行い、実施を各メンバーに委ねる。あくまで自由意思を基礎としたメカニズムである。

CMCCDC は 2010 年 8 月にチェンマイ県知事により創設された。委員は政府、教育機関、民間から幅広く参集する 34 名である。委員長をチェンマイ大学が務め、事務局機能をチェンマイ大学内産業技術開発センター (TDCI: Technology Development Center for Industry) が担う。CMCCDC は正式な組織ではなく、パートタイムの事務局スタッフも有志によって賄われている。

当面の目標として、DIP と商務省により 2011 年半ばに選定される予定の 10 の価値創造

⁴ Chiang Mai Creative City, “Chiang Mai Creative City Strategic Plan and Roadmap Summary Report (Draft)”, http://www.creativechiangmai.com/downloads/cmcc_executive_summary_and_roadmap.pdf, (18 March 2011)をもとに記述した。

経済見本都市のひとつになること、国連教育科学文化機関（UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization）の国際創造都市ネットワーク⁵に加わること、を掲げる。重点産業として IT・ソフトウェア・デジタルコンテンツ産業を振興するとともに、これら技術の発展普及により他産業をも引き上げることを狙う。併せて、IPC1・チェンマイ大学・CCC によるランナー価値創造経済プロジェクト、NSTDA 北部ネットワークによるランナーコレクションプロジェクトを重点戦略プロジェクトと位置付け、ランナー文化を反映した製品開発・企業育成を強調している。

4.2.2 スラタニー県

スラタニー県は、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。同県は、製造業のほかに観光産業も盛んで、サムイ島への海からの玄関口であり、さらにスラタニー県、隣県のクラビ県、チュムポン県等の海岸は美しく、観光県でもある。

(1) 中小企業（製造業）

スラタニー県は農林漁業が盛んで、それらの産物を加工する産業が盛んである。加工原料は、天然ゴム、パラウッド（ゴムの廃材）、パームオイル、海産物で、それらの資源は豊富にある⁶。現状では、それらの資源の加工度が低い産業が多いが、加工度の低い製品を出荷しても利益が出るので、付加価値向上に興味のない企業が多い⁷。このようにスラタニー県の産業の特徴は、原料が豊富にあることで、加工度の低い製品の取引でも十分な利益があり、付加価値を付けて製造・販売する意欲が乏しいことである。一般的に経営者は裕福であり、経営改善に対する緊急性を感じていない。

パラウッドは、集成材として加工を行い、中国に大量に輸出している。また、地元では家具産業が発達していないので、国内向けの製品は、バンコク周辺の家具メーカーに出荷されている。

スラタニー県では、パームオイルは粗精製しか行っていない（14 工場が操業している。）。この粗精製されたパームオイルは、バンコク周辺の精製工場に送られる。近年では、パームオイルはバイオ燃料（ディーゼル燃料の代替燃料）の原料として注目されており、その需要は多い。したがって、パームオイルは、必要量の 50%程度しか原料が調達できないと言われている。

天然ゴムについては、世界的に不足しているのが現状である。また、海産物加工企業も、安定的な原料確保に悩んでいる。このように、これら産業の経営者は、原料をどのように調達するかが、最大の関心事である。

一方、最近のエネルギー価格の高騰に伴い、エネルギーを多く消費するこれらの産業は、利益率が圧縮されている。したがって、生産プロセス並びに生産管理の合理化を行

⁵ The Creative Cities Network: 2004 年 10 月に創設。2011 年 5 月現在、世界 28 都市が指定されている。

⁶ それでも、近年は不足している。

⁷ しかし、5 年前の JICA パラウッド木工家具クラスタープロジェクト、その他の IPC10 の支援を受けている企業の向上は目覚しく、付加価値向上に努め、その業績も良い。

い、競争力を強化する必要性に迫られている。

上記のような状況で、スラタニー県の中小企業は、生産工程並びに生産管理の改善を行い、原単位の向上とエネルギー消費量の低減を実現して、原価削減を図ることに、最も大きなBDSニーズを持っていると現地調査で明らかになった。

(2) IPC10 (DIP プロジェクト)

表 2.2-5 (前出) に、2010 年度に IPC10 が実施したプロジェクトの活動内容、支援対象、支援方法、予算をまとめている。同表にあるとおり、IPC10 は 16 のプロジェクト（予算総額：約 1,200 万 THB）を実施した。IPC10 によれば、2010 年 9 月 30 日（2010 年度末日）までに、予算全体の 99.6%を消化した。

これらのプロジェクトのうち、企業を対象とするプロジェクトの受益者目標数の合計は 105 社である（IPC11 管轄県内の企業及び BOC の相談受付目標数は除いた。）。工業省産業工場局 (DIW) によれば、2008 年度時点で、IPC10 管轄県内の製造業の企業数は 2,688 社であった。したがって、年度は異なるが、2010 年度の IPC10 のプロジェクトは、同センター管轄県内における製造業企業全体の約 4%を受益者とした。

また、BDS 供給にかかわる現状調査の結果では、IPC10 の実施するプロジェクトが、中小企業に周知されていないことが確認された。現在の IPC の支援サービスの方法は、中小企業からの要請というよりも、IPC 側からの企業の勧誘といった傾向が強い。

以上より、IPC10 のプロジェクトは、中小企業にとってのプロジェクトの利用可能性や認知度に関する課題があるといえる。

一方、中小企業側の満足度に関しては、第 1 次現地調査で行った中小企業に対する BDS アンケートの結果から、高いものと推測できる。同アンケートでは、スラタニー県所在で BDS を受けたことのある 32 社の企業のうち、その BDS の内容を「満足した」、あるいは「どちらかという満足した」と回答した企業が、合計で 94%を占めた。回答の対象となった BDS は IPC10/DIP が提供したものだけではないが、半分以上（54%）は IPC10/DIP による BDS である。

また、同アンケートでは、スラタニー県の中小企業は、生産性向上や生産技術向上の支援に対する要望が他に比して高いという結果がでた。表 2.2-5 から分かるとおり、IPC10 のプロジェクトのうち、生産性向上や生産技術向上にかかわるプロジェクト (No. 1.1 及び 1.2) は、プロジェクト数で約 38%、受益者の目標数で約 72%を占めている。提供される BDS の要素で見れば、IPC10 のプロジェクトが、中小企業のニーズにある程度合致していることを表している。

(3) BOC

スラタニー県の BOC は、1 名の IPC10 スタッフが管理している。2010 年度の相談者数は、170 名であった。そのうち 38 名が来所相談、20 名が電話・電子メールによる相談、60 名が移動型相談によるものであった（残りは研修参加者）。主な相談内容は、事業・起業計画、小規模企業の経営管理、ビジネス戦略、県経済情報、投資戦略、機械・設備の情報、運転資金融資、包装技術、フランチャイズチェーンに関するものであった。

これらのうち、IPC10 のプロジェクトで対応できる場合は、相談者にプロジェクトを紹介

介している。対応できない場合は、関連資料や過去に実施したプロジェクトの報告書を提供している。

包装技術に関しては、IPC10 が専門家を1名雇用しているため、来所者が相談することが可能である。また、上記移動型相談として、月に1回程度、県政府が主催するイベントで相談ブースを構えたり、IPC10 のプロジェクトを紹介するために企業を個別訪問したりしている。

BOC は IPC10 のプロジェクトを紹介することが、主な業務になっている。相談者に対して他機関の連絡先を提供することはあっても、他機関の支援サービスを紹介したり、他機関と相談者を仲介したりすることはない。また、外部専門家の情報も限られており、必要な場合には、財務省登録コンサルタントのリストを相談者に提供している。相談者の BDS に対するニーズを診断するためのマニュアルや、相談者を適切な BDS プロバイダーに連絡・紹介するような体制は整っていない。また、BOC 担当者に対する経営相談研修や教育は実施されていない。

(4) BDS プロバイダー全般

表 4.2-6⁸は、DIP が IPC10 に依頼してまとめた BDS 調査報告書をベースに、JICA 調査団が集計したものである。この報告書は、IPC10 が自己の管轄する県すべてを調査したものではなく、所在県すなわちスラタニー県のみを対象とした調査である。

同表で○印は一般的サービスあるいは導入活動等の支援サービスであり、●印は個別企業に対する指導等を含むより具体的な支援サービスである。検討が容易なように、●印には2点、○印には1点を与え、支援サービスの規模と深度を指標化した。BDS 要素のうち「1. 政策制度」には、法規・制度あるいは DIP の政策・制度の普及活動を分類した。BDS プロバイダーは、「中央政府・地方政府」、「公的機関・公社公団」、「民間企業団体」、「教育機関」、「金融機関」、「コンサルタント会社」の6つの分類とした。

なお、表 4.2-6 を見るときの留意点は、この表の●印、○印、及び BDS 供給力指数はあくまで定性的なものであるということである。量的な、すなわち受益者数等は考慮されていない。例えばある機関が、年間わずか1~2社を対象として支援サービスを行っても、高得点になりうるという欠点はある。しかし、その点を留意しておけば、この表でスラタニー県の BDS 供給状況を概観することはできる。

⁸ 同表にある BDS プロバイダーの数は26機関となっているが、第7章では IPC10 が作成した別のリストを参照しているため、BDS プロバイダーの数は40機関としている。

表 4.2-6 スラタニー県のBDSプロバイダーと内容

BDSプロバイダー名	供給するBDSの種類	1.政策 制度	2.経営力	3.生産 技術	4.市場 開発	5.金融	6.人材 開発	7.ビジネス 環境	8.組織化 ・連携	機関計
Central and Local Government		5	9	3	6	3	5	2		33
1. IPC10		○	●	●	○	○	●	○	n.a.	10
2. PIO Surathani		●	○	○			○	○	n.a.	6
3. Regional Investment and Economic Center 6 (BOI 6)			○			●			n.a.	3
4. Surathani Interior Commercial Office		○			○				n.a.	2
5. Provincial Business Development Office			○						n.a.	1
6. Provincial Commerce Office			○		●		○		n.a.	4
7. Provincial Labour Office		○							n.a.	1
8. Community Development Office, Surathani			●				○		n.a.	3
9. Export Promotion Center, Surathani			○		●				n.a.	3
Public Institutes and Agencies			2	5			4	2		13
10. Measuring Office, Region 3-1, Surathani				○				●	n.a.	3
11. Surathani Institute for Skill Development Region 11							●		n.a.	2
12. Joint Venture Service Center & SME Babysitter			●				●		n.a.	4
13. Parawood Research Institute, Surathani				●					n.a.	2
14. Palm Oil Research Institute, Surathani				●					n.a.	2
Private Associations and organizations			3	2	1		3	1		10
15. FTI			○	○			●	○	n.a.	5
16. SCC			○	○	○		○		n.a.	4
17. ATSME			○						n.a.	1
Educational Sector			6	6	6	3	6	3		30
18. Incubation Center, Songkhlanakarin Univ. Surathani Campus			●	●	●	○	●	○	n.a.	10
19. Incubation Center, Walailuck University Surathani			●	●	●	○	●	○	n.a.	10
20. Incubation Center, Ratchaphat Surathani Univ.			●	●	●	○	●	○	n.a.	10
Financial Sector			4			8				12
21. SMEDB Surathani			○			●			n.a.	3
22. SBCG Surathani			○			●			n.a.	3
23. KasikornThai Bank, Surathani Branch			○			●			n.a.	3
24. Thai Military Bank, Surathani Branch			○			●			n.a.	3
Consulting Companies			4	2	2		4	2		14
25. Surat Creation Co. (K.Sutthinun)			●	●	○		●	○	n.a.	8
26. Dr.Waekin Nopnit (Thai Consultant registered)			●		○		●	○	n.a.	6
Overall Indicator by Service		5	28	18	15	14	22	10		112

注1：○は一般的なサービスのみ、●は具体的なサービスまで行う。

注2：Overall Indicator by serviceは●を2点、○を1点として数値化した指標。

出所：IPC10調査報告書をもとにJICA調査団作成

表 4.2-6 をベースに、BDS 要素別及び BDS プロバイダー別に、指数の大きい順に並べると表 4.2-7 のようになる。

表 4.2-7 スラータニー県の BDS 供給順位表

順位	BDS 要素(指数)	順位	BDS プロバイダー(指数)
1	経営力強化(28)	1	中央及び地方政府(33)
2	人材開発(22)	2	教育機関(30)
3	生産技術(18)	3	コンサルタント会社(14)
4	市場開発(15)	4	公的支援機関(13)
5	金融支援(14)	5	金融機関(12)
6	ビジネス環境(10)	6	民間団体・機関(10)
7	政策・制度		

出所：表4.2-6をもとにJICA調査団作成

BDS 要素別には経営力強化支援、すなわち経営者教育、起業家支援、企業診断サービス等が第1位（指数28）である。第2位（指数22）の人材開発は、コンサルタントやSHINDAN-SHI教育、従業員教育等である。第3位（指数18）には、生産技術向上支援が位置している。このBDS要素は、スラータニー県の中小企業BDSのアンケート調査で、ニーズが高かったものである。スラータニー県には、主要工業原料であるパラウッドとパームオイルの研究所が設置されており、生産技術向上に貢献している。一方、教育機関（3大学）の実施する生産技術サービスは、起業家に対するもので、既存企業に対するものではないことに留意すべきである。3大学のスラータニー県キャンパスには、工学部が設置されていないことも留意点である。

BDS プロバイダー別にみると、スラータニー県には26の機関がリストされており、それを分類すると、中央政府・地方政府が9、公的機関・公社公団が4、民間企業団体が3、教育機関が同じく3、金融機関4、コンサルタント会社2である。個別機関ではIPC10（指数10）が第1位で、3大学のスラータニー県キャンパス（各大学とも指数10）と並んでいる。これら大学の支援の内容は、前述したように新しく企業を興す個人に対して経営のやり方、生産の方法、市場調査・紹介、金融機関紹介等を具体的かつ総合的に支援をしているものである。具体的な企業へのサービスが高得点となった。民間コンサルタント2社が高い指数を得ていることも目につく（指数8と6）。しかし、量的な受益者の数も考慮すれば、大学や民間コンサルタントの現在のBDS供給レベルは、指数が示すほど高くはない。

スラータニー県のBDSは、経営力強化、人材開発に集中している傾向がある。BDSの予算の源泉は主としてDIP予算であり、この分野にDIPの予算が集中しているのも理由の1つであろう。県のプロジェクト予算もあり、各BDSプロバイダーも、実質は公的補助金を資金源として活動している。政府補助金と受益者負担を組み合わせたプロジェクトはあるが、受益者である中小企業が費用を全額負担するプロジェクトはまれである。

(5) IPC10 以外の工業省系機関

IPC10 以外の工業省系の機関としては、県産業事務所（PIO: Provincial Industry Office）と BOI 地域投資・経済センター6 がある。

1) PIO

PIO は工業省事務次官事務室直属の機関であり、スラタニー県で工業省を代表する。組織は、政策部、工場（登録）部、資源部、及び産業振興部に分かれる。主要な業務は、工場の登録を管理することである。したがって、中小企業との接触は比較的多い。現地調査で行った BDS アンケートでは、BDS を受けたことのある中小企業 32 社のうち、PIO の BDS を受けた企業は 6 社あり、IPC10/DIP に次ぐ値となった。また、各部署にはその部署が扱うテーマの専門家が所属している。中小企業から電話や来所によって受けた相談は、各部署の専門家が対応することができる。PIO 所長によれば、全部署あわせて月 50 件ほどの相談件数がある。この値は、BOC における相談件数よりも大きい。

2) BOI 地域投資・経済センター6

BOI 地域投資・経済センター6 は、タイ南部の北部地域 7 県を管轄する。業務全体の 10% が海外投資及び共同事業に関連するものである。2009 年 2 月時点で、BOI 地域投資・経済センター6 が支援するスラタニー県所在の企業は 167 社あり、うち 80% が中小企業であった。BOI は、基本的に 100 万 THB 以上の新規投資案件を支援の対象とするが、中小企業の場合は、50 万 THB 以上の投資を行う既存企業も含めて支援する。支援形態としては、免税（原材料・設備の輸出入税、及び法人所得税を 8 年間免除）、情報提供、セミナー・展示会の開催、スタディツアーの実施等がある。また、中小企業が工業団地に入居する際や電力会社に電力使用を申請する際に推薦状を作成している。

(6) SHINDAN-SHI

スラタニー県の SHINDAN 研修は、初級（60 時間の研修で、1 企業における実地訓練を含む）、中級（初級研修に計 240 時間の座学及び 3 企業での実地訓練を追加したもの）及び上級（中級研修に 3 企業における 180 時間の実地訓練を追加したもの）の 3 段階で行なわれた。初級修了者（Counselor と呼ぶ）が 70 名、中級修了者（地方 SHINDAN-SHI と呼ぶ）が 23 名、上級修了者（SHINDAN Counselor と呼ぶ）が 8 名存在する。

地方 SHINDAN-SHI 23 名の職業をみると、表 4.2-8 に示すように大学・短期大学教師等教職にある人が 13 名で、全体の約 6 割を占めている。このなかには、コンサルタントが本業で大学・短期大学の講師を兼務している人も、大学・短期大学の教員としての仕事の傍ら、コンサルタントとして活動している人も含まれている。また、専門コンサルタントは 4 名であり、経営者や企業幹部が 5 名いる。

パイロットプロジェクトのプロジェクトチームメンバーとして雇用した 3 名の SHINDAN-SHI スタッフによれば、スラタニー県や近隣県における SHINDAN-SHI やコンサルタント（SP）が、民間企業から直接業務を請け負う機会は少ない。業務としては主に IPC10 のプロジェクトを実施している。しかし、IPC10 のプロジェクトであっても、バンコクの SP が受注する例が多い。IPC10 によれば、2010 年度に実施されたミニ診断（DIP

の直轄プロジェクト)では、IPC10 管轄地域に 57 社の割り当てがあったが、すべての業務の実施がバンコクの企業に発注された。

表 4.2-8 地方 SHINDAN-SHI 研修（300 時間コース）修了者の職業（単位：人）

職業	スラータニー	ウボンラチャタニ	コンケン	チェンマイ	合計	比率(%)
大学教師・講師、短大教師	13	15	15	16	59	53.6
会社経営者、スタッフ	5	5	9	2	21	19.1
コンサルタント等	4	1	3	8	16	14.5
銀行員	0	0	3	2	5	4.5
公務員	0	2	0	2	4	3.6
その他、不明	1	1	1	2	5	4.5
計	23	24	31	32	110	100.0

出所：JICA調査団作成

一方、第2次現地調査の結果、中小企業が、SP から受けた 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。

これらは、スラータニー県の SP が、中小企業に BDS を提供する機会を少なくする要因となっている。パイロットプロジェクトの評価作業の一環として実施したアンケートで、SP がビジネス機会を拡大するために必要なことを質問した（14 名の SP が回答）。回答内容は、SP のグループ化による方策、SP の能力の向上、及び SP 活用の需要喚起に関するものに分かれた。SP の回答内容を表 4.2-9 に示す。

表 4.2-9 スラータニー県の SP に対するアンケート結果

記述回答内容	
SP のグループ化による方策	クラブや協会を構築し、経験不足の SP の業務を補う。
	SP 同士が協調し、SP が集まったグループが、メンバーに対して平等に業務を割り当てる。
	クラブや協会を構築し、能力の相互開発活動を行う。
SP の能力向上	SP のグループとしての能力を強化する。
	現場での実践的な指導を受け、コンサルティングの経験を積む。
	SP が絶えず新しい情報を吸収し、能力を向上させる。
SP 活用の需要喚起	SP の能力に対する中小企業からの信頼度を上げる。
	SP を管理する政府機関に対する中小企業からの信頼度を高める。
	SP を活用する利点を広報する。
	中小企業が SP を試用するための支援を行う。
その他	SP が持続的な収入を得られるための支援を行う。

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

(7) 商工団体

スラータニー県の商工団体として、FTI スラータニー県支部、スラータニー商業会議所（SCC: Surat Thani Chamber of Commerce）及び ATSME スラータニー県支部がある。1 名が 2 つ以上の団体の幹部を兼務している例もあり、現状調査では団体間の情報共有は進んでいることが観察された。また、研修やセミナーを共同で開催することもある。一方、3 団体とも人員面及び資金面での制約があり、会員企業に対するサービスは十分とはいえない。

1) FTI スラータニー県支部

FTI スラータニー県支部の会員は、製造業を中心とした約 50 社である。第 1 次現地調査時点での会員企業の業種別内訳は、水産加工、パームオイル、パラウッド・ゴムがそれぞれ全体の約 30% 占め、その他の業種が約 10% であった。会員企業に対しては、セミナー・研修の開催、情報提供等を行っている。

2) SCC

SCC は、県内の商工団体のなかでは最も大規模な団体である。会員企業は約 300 社であり、5 社以外はすべて中小企業である。会員企業の業種別内訳は、商業・サービス業が全体の約 60% と最も多く、製造業は約 10% である。会員企業に対するサービスとしては、情報（マッチング情報を含む。）の提供、研修・セミナー・展示会の開催、ウェブサイトへのアクセス等を行っている。

3) ATSME スラータニー県支部

第 1 次現地調査時点で、ATSME スラータニー県支部の会員は 152 社であった。会員のうち約 6 割が商業・サービス業で、製造業は約 1 割であった。会員に対するサービスは情報提供が主体で、研修やセミナーを開催することもある。活動はあまり活発ではない。

(8) 大学・教育機関

スラータニー県には 3 つの大学（スラータニーラチャパット大学、タピー大学、ソンクラー大学スラータニー校）と他県の大学（ワライラック大学）の事務所がある。ソンクラー大学スラータニー校には科学・産業技術学部が開設されているが、スラータニーラチャパット大学、タピー大学は文系学部で構成されている。隣県のワライラック大学の本部は医学部、工学部、農学部、文系学部等 11 学部を持つ総合大学である。

これらの大学はいずれも、地域に貢献すること、地域産業振興に貢献することを大学の理念としている。最近は国の方針もあって、国立大学ではインキュベーションセンターを設置し、起業家の発掘・育成に努めている。南部の国立大学の理工系学部を有する 10 大学は、南タイサイエンスパーク（STSP: Southern Thailand Science Park）というネットワークを結成して、大学ビジネスインキュベーター（UBI: University Business Incubator）、技術ビジネスインキュベーター（TBI: Technology Business Incubator）、産業技術支援プログラム（iTAP: Industrial Technology Assistance Program）を設置し、地域産業の振興・育成に取り組んでいる。しかし、その内容は、地域の農水産物を加工する OTOP 的発想にと

どまっているものが多く、地域の経済的基盤を強化する産業育成には至っていない。

地域の中小企業の間では、大学と連携して新製品開発、新分野進出を成功させようという期待感や、大学に対する信頼感が極めて薄い。大学が地元中小企業と交流をしてこなかったことが今日の両者のかい離を生んでいると考える。STSPの他に文系大学、私立大学も加えた「南部の北部高等教育ネットワーク」も形成されているが、未だ活動は低調である。

(9) 公的金融機関

スラタニー県には、中小企業を支援する代表的な公的金融機関として、SMEDBの支店と、SBCGの県事務所がある。

1) SMEDB スラタニー県支店

SMEDBは、県内に2つの支店（スラタニー市内及びサムイ島）を有する。2010年2月時点で、スラタニー市支店の行員は8名で、サムイ島を除く県内全19区を管轄している。2009年度の融資実績は約11億THBであった。主な融資先は、観光業、OTOP事業、パームオイル搾油業、ゴム関連業、水産加工業、運送業、卸・小売業である。これらのうち、約半分が観光業向けである。特に、観光閑散期の運転資金需要が大きい。

支店長によれば、SMEDBの融資額がスラタニー県における中小企業融資額全体に占める割合は約2%である。なお、スラタニー県の支店が独自に提供している金融商品は存在しない。支店長の融資決裁権限は、OTOP事業向け融資の50万THBまでである。通常の融資スキームの場合、申請から融資実行まで約2か月を要する。

2) SBCG スラタニー県事務所

SBCGのスラタニー県事務所は南部7県を管轄する。2010年7月時点で所員は3名である。所長によれば、2009年10月から2010年6月21日までの保証額は、4,237社に対する162億THBであった。

信用保証制度を中小企業に紹介するために、毎年2か所で巡回相談を行っている。2010年度にスラタニー県で開催した巡回相談では、約80社からの相談があった。巡回相談のほかにも、FTIやSCCが開催するセミナーで相談を受け付けたり、中小企業関連の展示会において県事務所やFTIと共同相談ブースを設けたりしている。

(10) BDS ネットワーク

本調査実施以前は、スラタニー県ではBDSプロバイダーのネットワークは存在していなかった。パイロットプロジェクトの実施により、2010年11月23日、県内31機関のBDSプロバイダーで構成されるネットワークが発足した。このネットワークのメンバーには、上記のBDSプロバイダー以外にも、労働省・商務省・内務省・保健省・エネルギー省・首相府に属する政府機関、県政府、銀行クラブ及びSPのグループが含まれる。詳細は第7章で述べる。

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。

観光は景気の状態に左右される。チェンマイ県を訪れる観光客の減少は、当地に大きな経済的影響を与えている。観光客の減少は、ホテル等の観光関連サービス業だけではなく、土産品である加工食品や手工芸品、縫製品、木材加工品等、チェンマイ県の中小製造業の大半を占める小規模企業の景況に影響を及ぼす。このような状況を改善するため、チェンマイ地区だけでなく、他の地域へのマーケット拡大も重要である。

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（CCC、FTI、ATSME）がある。これらの BDS プロバイダーのネットワークとして NNSPSME 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。

一方、県内の産業構造の特徴から、特定企業あるいは特定業種団体だけでマーケティング課題を解決することは有効ではない。県内入り込み客数（観光客やビジネス・会議等の訪問客数）の増加を図るためには、製造業や販売業、サービス業など業種横断的取り組みや、共同事業を行うことが必要である。このような支援ニーズにこたえるために、BDS プロバイダーの側もそれぞれの得意分野を生かして共同することが求められよう。

また、適切な BDS が有効に活用されることが課題である。BDS プロバイダーの日常的な連携・紹介により、総合相談によるアドバイスから、より専門性を生かしたコンサルティングまでの幅広い BDS を、個々の企業の経営課題に応じて提供できるようになる。

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。加工度が低い製品を大量に製造しているため、原材料、エネルギーの原単位の向上が課題である。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ので、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。しかしチェンマイ県と異なり、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ので、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（SCC、FTI、ATSME）がある。このように、各分野の BDS プロバイダーが存在するが、BDS プロバイダーのネットワークはない。

したがって、BDS プロバイダーは中小企業支援を行っているが、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ので、まずネットワーク作りから始める必要がある。

BDS ネットワークは民間機関や大学に加えて国や公的機関が多く参加することになる。国や公的機関も中小企業振興のための重要な部分を担っている一方で、中小企業が秩序良く成長していくための指導も行う。中小企業が気軽に BDS を利用しやすいものとするためには、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。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

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

第5章では、チェンマイ県及びスラータニー県において、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。

具体的には、第6章（チェンマイ県）、第7章（スラータニー県）に記載している。

5.1 RISMEP メカニズムの構築方法

RISMEP メカニズムの戦略及び戦略を達成するためのプロジェクトは、参加型計画手法¹に基づいて策定された。参加型計画手法は、以下のプロセスで実施された。



策定された戦略及びプロジェクトに対して、現状調査の結果と矛盾がないことを確認した。

5.2 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）は、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から成る。これらのステークホルダー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、参加型計画手法で分析した。

参加型計画手法は、時には異なる関心を持つステークホルダーのコンセンサスを得ながら、RISMEP メカニズムのコンセプトを立案するのに有効である。

5.2.1 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。その中から、最も幅広く問題をカバーしている問題を「中心問題（core problem）」として選定し、残りのカードに書かれている問題を、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

¹ 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。

の問題系図にまとめた（図 5.2-1 参照）。

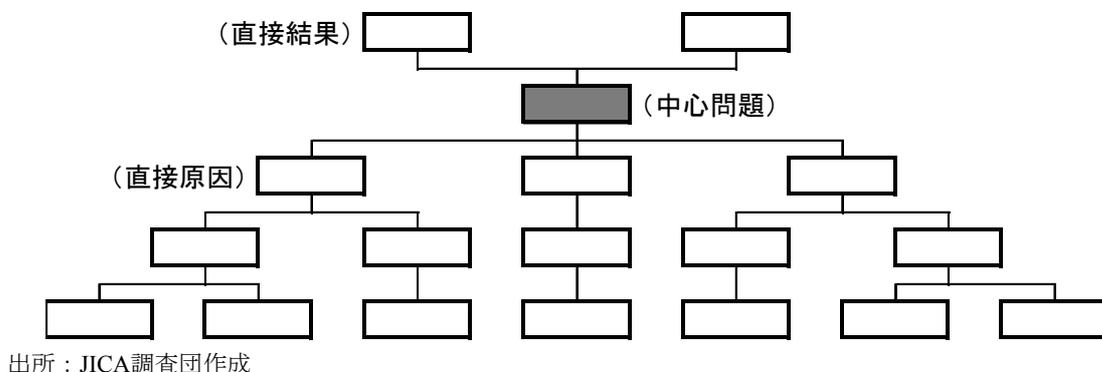


図 5.2-1 問題系図のツリー構造

5.2.2 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。同様に問題系図の「結果」が緩和された状態を、目的系図でプロジェクトの「目的」として設定した（図 5.2-2 参照）。

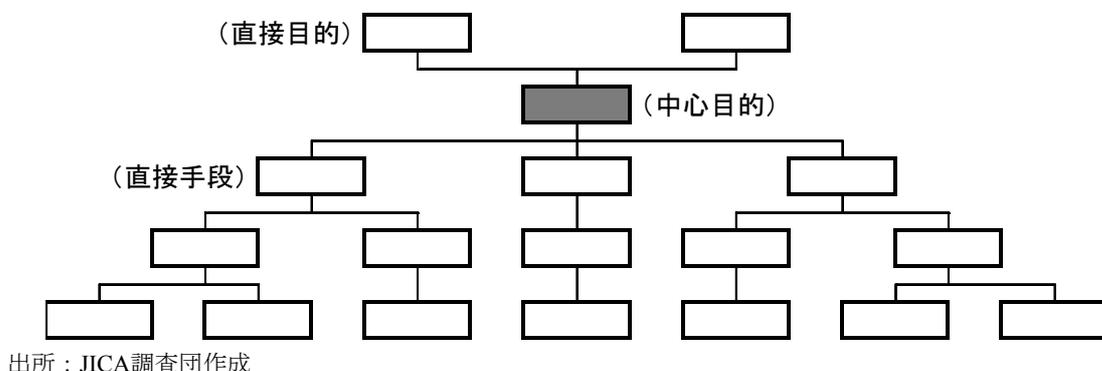
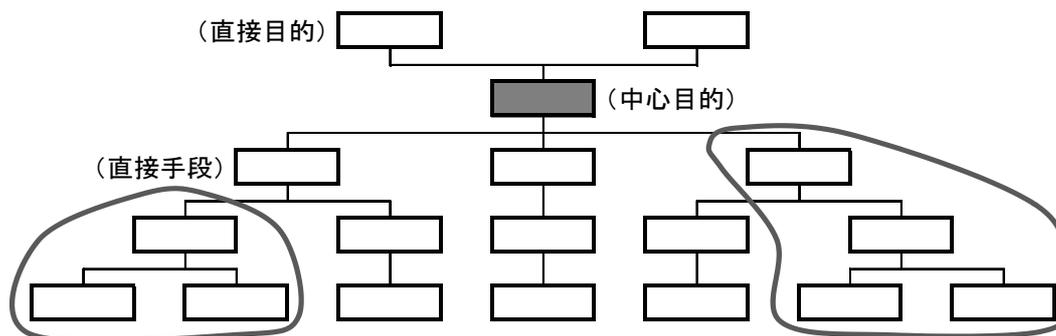


図 5.2-2 目的系図のツリー構造

5.2.3 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、「BDSが中小企業に行き渡らない」という地方中小企業振興の問題を解決するプロジェクトの戦略として、設定した（図 5.2-3 参照）。



出所：JICA調査団作成

図 5.2-3 アプローチの策定

チェンマイ県、スラータニー県共に、4つの戦略が設定された。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。チェンマイ県では、4つの戦略の下に10プロジェクト、スラータニー県では、4つの戦略の下に9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。

5.3 パイロットプロジェクトの選定方法

「BDSを中小企業に行き渡らせる」ために立案された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。両地域のパイロットプロジェクトは、以下の手順で選定された。

- (1) 除外基準1： 「既に実施された、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。

上記の選定手順に基づき、チェンマイ県は3つ、スラータニー県は4つのプロジェクトがパイロットプロジェクトとして選定された。

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

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

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（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。

6.1 チェンマイ県の RISMEP メカニズム

チェンマイ県の RISMEP 戦略及びメカニズムの構築過程、内容及び実施計画を記す。

6.1.1 問題系図

チェンマイ県の問題分析ワークショップにより作成された問題系図を図 6.1-1 に示す（問題分析及び問題系図の概要については、5.2.1 を参照）。

問題分析は、中小企業（裨益者）10 名、BDS プロバイダー（BDS Provider）/サービスプロバイダー（SP: Service Provider）14 名、産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）1 が 6 名の、合計 30 名で実施された。「BDS（Business Development Services）が中小企業に行き渡らない」という問題に対して、問題分析が行われた。その中心問題は、「サービスを受ける中小企業と BDS を結びつける機能が十分でない」となった。その中心問題に対する 3 つの直接原因（図 6.1-1 の C-1 から C-3）が挙げられ、さらに第 2、第 3 の原因が因果関係で結ばれた、ツリー状の問題系図が作成された。

6.1.2 目的系図とアプローチ

この問題系図をもとに、JICA 調査団が作成した目的系図が図 6.1-2 である（目的系図の概要については、5.2.2 を参照）。

目的系図から導き出された中心目的は、「中小企業と適切な BDS が円滑に結び付けられる」であり、その目的を達成するためのアプローチは以下の 4 つである。

(1) Awareness-raising Approach

中小企業の BDS に対する認知や理解を高め、成長意欲を刺激する。

(2) Effectiveness Approach

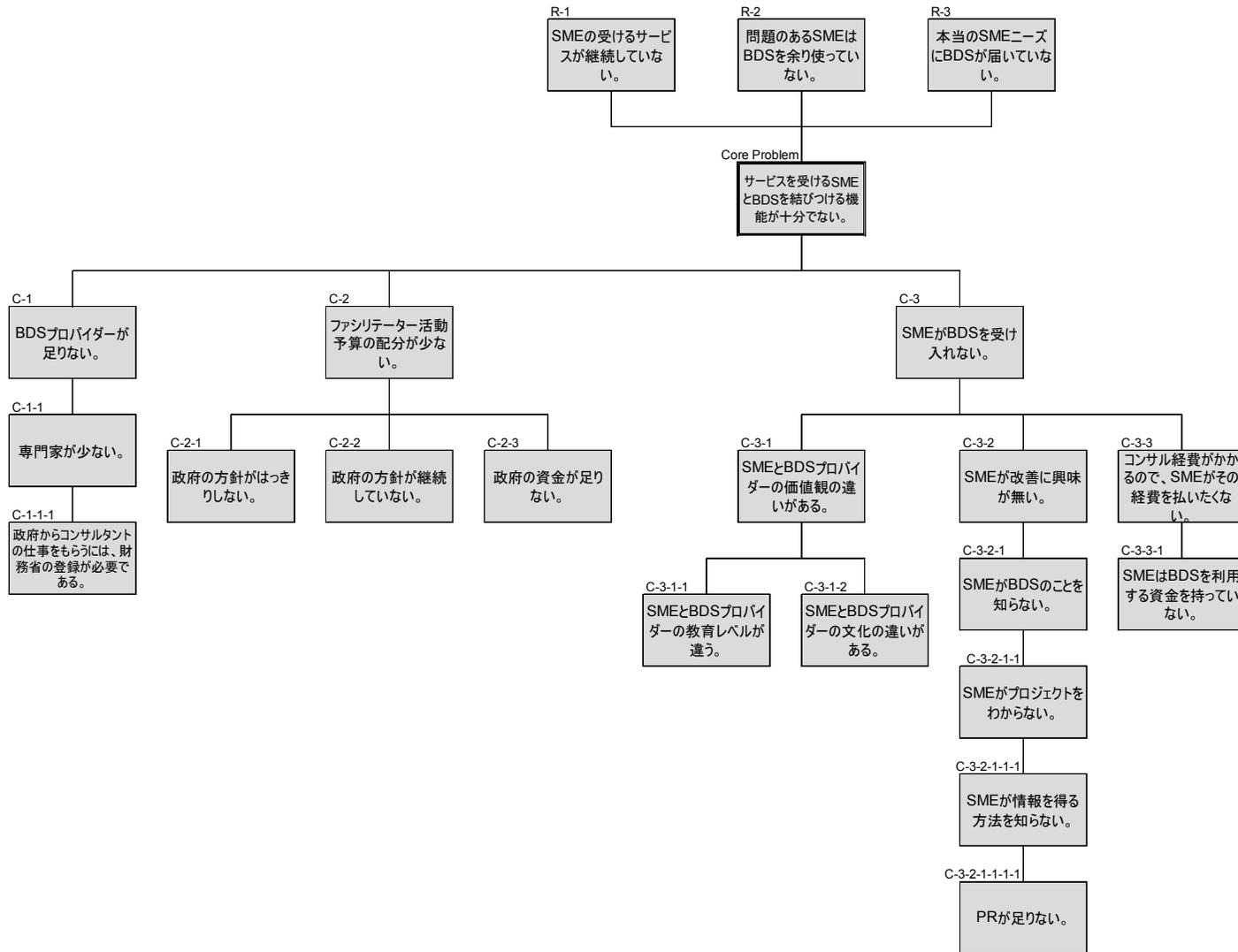
中小企業が BDS の実質的な効果を感じ、費用対効果が高いことを実感する。

(3) Local Human Resource Approach

地元の BDS プロバイダーを育成し、多様な中小企業のニーズへの対応力を高める。

(4) Matching Approach

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強化する。

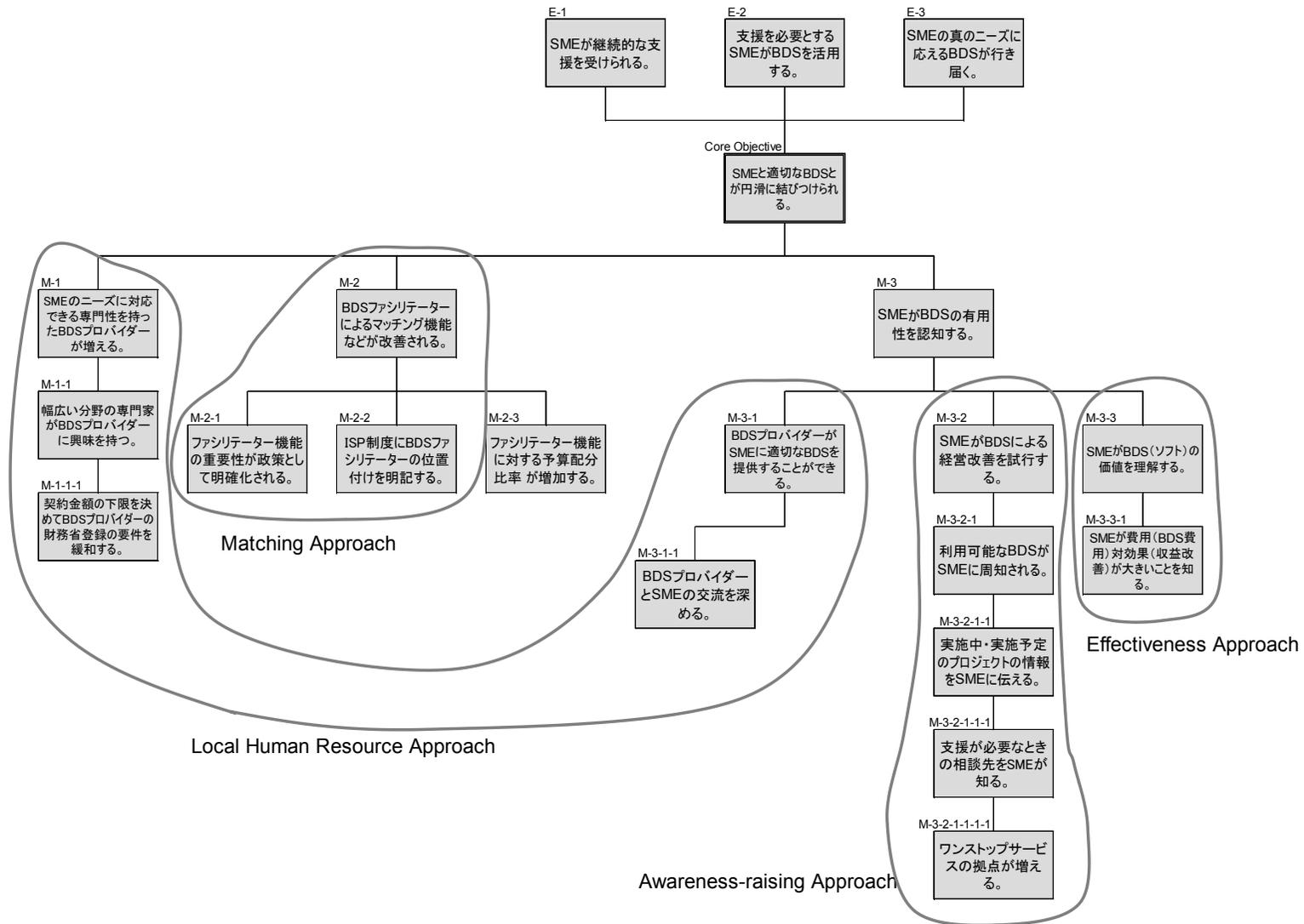


6-2

出所：問題分析ワークショップの結果をもとにJICA調査団作成

図 6.1-1 チェンマイ県の問題系図

6-3



出所：JICA調査団作成

図 6.1-2 チェンマイ県の目的系図

6.1.3 チェンマイ県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム

6.1.2 で示した 4 つのアプローチをチェンマイ県における RISMEP の戦略として、それぞれの戦略を推進する 10 のプロジェクトを立案した。この 10 のプロジェクト全体が、RISMEP メカニズムとなる。図 6.1-3 に、チェンマイ県の RISMEP 戦略（戦略 C1～C4）と、RISMEP メカニズムを示す。



出所：JICA調査団作成

図 6.1-3 チェンマイ県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム

6.1.4 チェンマイ県の RISMEP メカニズム実施計画

図 6.1-3 に示したとおり、4 つの戦略を達成するために、10 のプロジェクトが提案されている。それぞれのプロジェクトの概要を表 6.1-1 に示す。

表 6.1-1 チェンマイ県の RISMEP メカニズムを構成するプロジェクト

戦略 C1：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 C1-1：巡回ワンストップサービスやセミナーなど認知向上イベント

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	中小企業に対する BDS に関する宣伝を強化する。
アウトプット	1. ビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) による年間巡回ワンストップサービス計画が策定され、実施される。 2. BDS 認知向上のためのセミナーが企画され、実施される。
活動	1-1 年間巡回ワンストップサービス計画を作成する。 1-2 巡回ワンストップサービスを中小企業に対して広報する。 1-3 巡回ワンストップサービスを実施する。 1-4 巡回ワンストップサービスの効果をモニタリングし、その結果を次回のサービスに反映する。 2-1 BDS 認知向上のためのセミナー年間計画を策定する。 2-2 中小企業を対象とした BDS 認知向上セミナーを広報する。 2-3 BDS 認知向上セミナーを実施する。 2-4 セミナー終了後、参加者に対してアンケートを実施して、その結果を次回セミナーに反映する。
推進機関:	IPC1
実施機関:	BOC
期間:	1 年間(継続実施)
概算費用 ¹ :	5 万 THB (BDS パンフレット作成、セミナー資料作成、イベント会場費等)

プロジェクト C1-2：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック

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	1. 地域の BDS 資源の情報が集約される。 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。 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。 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。
活動	1-1 各 BDS 情報を整理する定型フォーマットを決める。 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。 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。 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

¹ 新たに発生する費用で、IPC スタッフ等の人件費等の既存の費用は含まない (以下、同様)。

	索引方式を決める。 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。
	3-1 ガイドブックとして印刷・製本する。 3-2 BDS プロバイダー等に配布する。
	4-1 過去の BDS プロジェクトの結果を取りまとめる。 4-2 成功事例集を作成する。 4-3 地域 BDS 資源活用事例紹介イベントを行う。
推進機関:	IPC1
実施機関:	BOC(SPを起用)
期間:	6か月(毎年継続して改訂版を作成)
概算費用:	10万 THB(地域資源活用ガイドブック作成、成功事例集作成、広報イベント等)

プロジェクト C1-3 : BDS やプロバイダーのデータベースを公開する中小企業支援ウェブサイト

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	中小企業支援ウェブサイトが、活用される。
アウトプット	1. BDS やプロバイダーのデータベースが作成される。 2. 中小企業支援ウェブサイトが完成する。
活動	1-1 データベースの設計・開発を行う。 1-2 BDS やプロバイダーのデータを収集し、登録する。 2-1 ウェブサイトの設計を行う。 2-2 ウェブサイト/データベースの閲覧規定、利用マニュアル、更新基準等を作成する。 2-3 ウェブサイトにデータベースをリンクさせる。 2-4 ウェブサイトの活用方法のマニュアルを作り、研修を行う。
推進機関:	IPC1
実施機関:	BOC(SP/データベースプログラマーを起用)
期間:	3か月(適宜データベース更新)
概算費用:	8万 THB(データベース作成、ウェブサイト開発等)

戦略 C2 : 中小企業が BDS の実質的な効果を感じ、費用対効果が高いことを実感する。

プロジェクト C2-1 : BDS 成果発表会及び成功事例集

上位目標	中小企業が BDS の実質的な効果を感じ、費用対効果が高いことを実感する。
プロジェクト目標	中小企業が、BDS を活用して自社の経営向上を行う検討を開始する。
アウトプット	1. 成功事例集が作成され、配布される。 2. BDS 成果発表会が実施される。
活動	1-1 成功事例の記載フォーマットの作成及び成功事例集の設計を行う。 1-2 過去の BDS プロジェクトの結果を収集し、フォーマットにまとめる。 1-3 成功事例集の編集・印刷・製本を行い、中小企業、BDS プロバイダー等に配布する。 2-1 BDS 成果発表会の計画を行う。

	2-2 発表者依頼、会場手配、参加者募集、発表会配布資料準備等の準備作業を行う。 2-3 BDS 成果発表会を実施する。 2-4 参加者のアンケートを実施し、その結果を次回の発表会に反映させる。
推進機関:	IPC1/BOC
実施機関:	BOC(SPを起用)
期間:	3か月(毎年継続実施)
概算費用:	6万 THB(成功事例執筆料、成功事例集作成、発表会会場費等)

プロジェクト C2-2：一定期間で集中的な経営改善を競うコンテスト

上位目標	中小企業が BDS の実質的な効果を感じ、費用対効果が高いことを実感する。
プロジェクト目標	中小企業の経営向上に貢献できる BDS が提供される。
アウトプット	1. SP による経営改善が実施される。 2. 経営改善のコンテスト及び発表会が実施される。
活動	1-1 コンテストに参加する中小企業と SP の公募を行う。 1-2 SP が、経営改善計画を作成する。 1-3 中小企業が、経営改善計画を承認する。 1-4 SP が、経営改善を実施する。 2-1 経営改善のコンテスト及び発表会の計画を立てる。 2-2 コンテスト及び発表会の準備を行う。 2-3 コンテスト及び発表会を実施する。 2-4 参加者のアンケートを行い、その結果を次回のコンテストに反映させる。
推進機関:	IPC1/BOC
実施機関:	BOC(SPを起用)
期間:	6か月
費用:	8万 THB(SPによるBDS費、経営改善成果資料作成、コンテスト/発表会会場費等)

プロジェクト C2-3：有望な成長計画に対する優遇的な資金供給スキーム

上位目標	中小企業が BDS の実質的な効果を感じ、費用対効果が高いことを実感する。
プロジェクト目標	優遇的な資金スキームにより、中小企業の成長計画が実施される。
アウトプット	1. 有望な中小企業の成長計画が、作成される。 2. 優遇的な資金供給スキームが、提供される。
活動	1-1 IPC1/中小企業開発銀行 (SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand) が、成長計画策定のプログラムを立案する。 1-2 IPC1/SMEDB が、対象となる中小企業の公募と選定を行う。 1-3 IPC1/SMEDB が、成長計画を策定する SP の公募と選定を行う。 1-4 SP が、対象とする中小企業の成長計画の策定を支援する。 2-1 SMEDB が、優遇的な資金供給スキームを計画する。 2-2 SMEDB が、成長計画を評価する。 2-3 SMEDB が、優遇的な資金供給スキームを提供する。

推進機関:	IPC1/SMEDB
実施機関:	SP/SMEDB
期間:	2～6 か月/スキーム(継続実施)
概算費用:	2 万 THB/スキーム(SP による BDS 業務費等)

戦略 C3：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 C3-1：地元産業出身の人材の SP への養成

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	地元産業出身の人材の SP が、養成される。
アウトプット	1. 地元産業出身の人材のデータベースが、整備される。 2. 地元産業出身の人材の、SP 養成研修を行う。
活動	1-1 地元産業出身の人材に対して、SP 説明会を行う。 1-2 SP 説明会に参加した人材のデータベースを作成する。 2-1 SP の年間養成研修計画を作成する。 2-2 SP の養成研修を行う。 2-3 養成された SP の能力を測定し、SP データベースに登録する。

推進機関:	IPC1
実施機関:	BOC(SP を起用)
期間:	1 年間(継続実施)
概算費用:	10 万 THB(研修運営費、講師費用、データベース作成費、会場費等)

プロジェクト C3-2：SP の実践能力向上

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. 実地訓練(OJT: On-the-Job Training)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。

推進機関:	IPC1
実施機関:	SP 勉強会
期間:	1 年間(継続実施)
概算費用:	20 万 THB(講師費用、SP による BDS 費、経営改善事例集作成等)

戦略 C4：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 C4-1：BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築

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	IPC1 関連の BDS プロバイダーを含む幅広い BDS プロバイダーのネットワークを構築する。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> 1. BDS プロバイダーの規約等が作成される。 2. BDS プロバイダーのネットワークが発足する。
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 BDS プロバイダーの発足準備会が組成される。 1-2 ネットワークの目的、活動目標、規約等の基本的な枠組みを作る。 2-1 ネットワークに参加する BDS プロバイダーの募集を行う。 2-2 ネットワークに参加する BDS プロバイダーの選定を行う。 2-3 ネットワークの発足を行う。
推進機関:	IPC1
実施機関:	BDS プロバイダー
期間:	4 か月(ネットワーク活動継続)
概算費用:	10 万 THB(ネットワーク紹介パンフレット作成、発足セレモニー会場費等)

プロジェクト C4-2：BDS プロバイダーによる総合相談サービス

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"> 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。 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。 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。 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。
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 相談拠点の運営における IPC 及び BOC の業務を定める。 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。 1-3 育成計画に則り、訓練・研修や体制整備を行う。 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。 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。 2-3 ユーザーマニュアルを作成する。 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。 3-1 相談拠点の業務を設計する。 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。

	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。
	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。
	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。
	4-3 地域の相談拠点を宣伝し、中小企業の利用を促す。
推進機関:	IPC1/BOC
実施機関:	相談拠点
期間:	6か月(継続実施)
概算費用(初年度):	12万 THB(研修費用、データベース作成、導入パッケージ費用、発足セレモニー会場費等)

出所：JICA調査団作成

6.2 チェンマイ県パイロットプロジェクトの選定

図 6.1-3 に挙げた 10 のプロジェクトが、パイロットプロジェクト候補のロングリストである。ロングリストのうち、あらかじめ定められた除外基準に該当するため、候補から除かれるのは表 6.2-1 に示す 5 つのプロジェクトである。なお、除外基準を含むパイロットプロジェクトの選定方法は、5.3 で説明した。

ロングリストからショートリストに残ったプロジェクト候補の優先度を判断するため、1) プロジェクトの成功による期待効果（中心目的の達成に貢献する度合い）、2) プロジェクトを実施するリスク（成功の困難さと費用及びネガティブな影響）、の 2 つの観点で評価した。現状分析に基づいて、「大」、「中」、「小」の 3 段階のランク付けを行った。

期待効果とリスクの評価結果から、候補プロジェクトの優先度を判定した。優先度の判定方法は、表 6.2-2 に示すとおりである。リスクよりも期待効果を重視して傾斜をつけている。

優先度の判定結果を表 6.2-3 に示す。

表 6.2-1 チェンマイ県のパイロットプロジェクト候補から除外されるプロジェクト

除外基準 1: 既に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	
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	BOC で経営相談会「ビジネスクリニック」や出張相談「モバイルユニット」の実績があり、また、中小企業者向けの研修・セミナーはさまざまなテーマで数多く開催されている。利用した中小企業の評価は良好であり、一定の成果を上げていると考えられる。
C3-1: 地元産業出身の人材の SP への養成	IPC1 の主導によりシニア専門家ネットワーク (SEN: Senior Expert Network) が発足し、会員のコンサルティングスキル研修が実施されている。SEN 自身の努力と IPC1 の後押しによる拡大発展を見守る。また C3-2 の中で人材育成は対処できる。
C4-1: BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築	チェンマイ地域には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) をはじめ、5 つの組織間・個人間ネットワークが、既に発足もしくは発足準備中である。IPC1 が十分なコーディネーター機能を発揮していると評価できる。
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	
C1-3: BDS やプロバイダーのデータベースを公開する中小企業支援ウェブサイト	現状分析によると、中小企業者のインターネット活用状況にはばらつきがある。現時点では人的プロモーションを補完する副次的な要素として位置付けるべきと考えられる。人的プロモーションのために製作される情報コンテンツは将来的にウェブサイトへ掲載することができる。
C2-3: 有望な成長計画に対する優遇的な資金供給スキーム	半年間のパイロットプロジェクトで、具体的で継続可能なスキームを単独のプロジェクトとして構築・実行することは困難である。スキーム開発に向けた準備プロセスとして、連携などの成長の仕組みづくりの手法を最終報告書で提案・助言する。

出所：JICA調査団作成

表 6.2-2 プロジェクトの優先度の判定方法

		期待効果		
		大	中	小
リスク	大	中	低	低
	中	高	中	低
	小	高	高	低

出所：JICA調査団作成

表 6.2-3 チェンマイ県のパイロットプロジェクト候補の優先度

候補プロジェクト	期待効果	リスク	優先度
C1-2: 中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック	大	中	高
C2-1: BDS 成果発表会及び成功事例集	中	中	中
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	小	中	低
C3-2: SP の実践能力向上	中	小	高
C4-2: BDS プロバイダーによる総合相談サービス	大	中	高

出所：JICA調査団作成

C1-2「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」は、これまで存在しなかった省庁横断的な情報集約を実現するものである。中小企業と BDS とを引き合わせる画期的なツールとして、中心目的に直接的に貢献する。また地域の中小企業支援関係者にあまねく配布する計画であり、幅広い範囲への効果が期待できる。一方、情報の収集や体系化には、相当の労力がかかると見込まれる。

C2-1「BDS 成果発表会及び成功事例集」は、BDS の効果を中小企業に知らしめることにより BDS 利用促進を図り、間接的に中心目的の達成に貢献するものである。ただし、具体的な成果を十分に発表できるかどうかは、事例企業が、情報公開を許容する範囲に左右される。紹介される成功事例が、個々の中小企業の関心事に合致するとも限らない。したがって、狙いどおりの効果を上げるには、やや不確実性がある。

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」は、日本人専門家も後押しして目覚ましい成功事例を作り、BDS の価値を示そうというものである。対象企業が、BDS を高く評価するようになったとしても、効果の波及は、狭い範囲にとどまると懸念される。

C3-2「SP の実践能力向上」は、学術的で実践面に弱いとされる SP が、実践力を磨くための訓練である。中心目的に対する即効性は少なく、間接的・長期的に効果が現れてくるタイプの方策である。各 SP ネットワークが、研修を実施している動きを強化・向上するものなので、実施は円滑に進むと考えられる。

C4-2「BDS プロバイダーによる総合相談サービス」は、各々の得意分野に特化して相談サービスを行っている BDS プロバイダーが、総合相談にも応じる体制を作るものである。中小企業と BDS とを結びつける機能が、多数の拠点に生まれ、中心目的に直接的に貢献する。一方、一定水準の総合相談を担える能力を持つ BDS プロバイダーを育成する、総合相談サービスの仕組み全体をマネジメントする体制を IPC1 に整える等の活動が必要である。

JICA 調査団は、ショートリストに残った 5 つの候補プロジェクトのうち、優先度が「高」の 3 つをパイロットプロジェクトとして採用するよう提案し、関係者と合意した。

6.3 チェンマイ県パイロットプロジェクト全般

6.3.1 チェンマイ県パイロットプロジェクトの概要

チェンマイ県におけるパイロットプロジェクトは、次の 3 つである。各パイロットプロジェクトに I~III の通し番号を振り直した。なお、計画を詳細化する過程で、プロジェクト実施時点の実情を加味したため、6.1.4 の実施計画とは若干異なる部分がある。

- (1) 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」プロジェクト
現地におけるあらゆる機関が提供する BDS についての情報を広く普及するとともに、中小企業にそれらの支援サービスの利用を促す。
- (2) C-II プロジェクト：「SP の実践能力向上」プロジェクト
SP としての実践的なスキルや知識を向上させ、中小企業支援制度に携わる関係者同士のネットワーク構築を図るとともに、中小企業が具体的な成果を得るまで、経営改善計

画の策定・実行に助言するなどの支援を行う。

(3) 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」プロジェクト

BDS プロバイダーが運営する既存の中小企業向け相談サービス窓口を一律化し、地域内のさまざまな BDS プロバイダーと、この窓口とを連携させるとともに、データベースを活用することによって、中小企業と BDS とをより円滑かつ迅速に引き合わせる。

6.3.2 チェンマイ県パイロットプロジェクトの全体スケジュール

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を、図 6.3-1 に示す。3つのパイロットプロジェクトを相互に関連づけて実施することにより、相乗効果を狙った。例えば、地域資源活用ガイドブックを、10月からの会計年度に対応した内容で発刊し、総合相談サービスのツールとして活用する、成功事例紹介イベントを総合相談サービスの広報機会とする等である。

	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

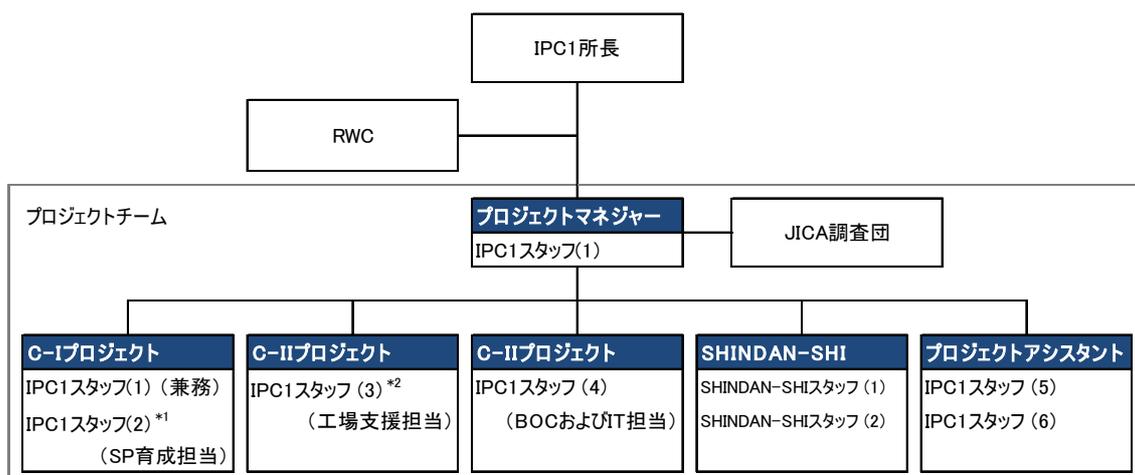
図 6.3-1 チェンマイ県パイロットプロジェクトの全体スケジュール

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

図 6.3-2 にチェンマイ県のパイロットプロジェクト実施体制を示す。

プロジェクトチームは、6名の IPC1 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。

プロジェクトチーム組成に当たっては、パイロットプロジェクトの実施ノウハウが、プロジェクト終了後も維持されることを念頭において、チーム作りを行った。すなわち、パイロットプロジェクト終了後も、チームメンバーが主導して RISMEP プロジェクトを推進することを前提としている。



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 *1：2010年12月からプロジェクトチームに参加した。
 C-II 「SPの実践能力向上」プロジェクト *2：2010年12月にSP育成担当に異動した。
 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

図 6.3-2 チェンマイ県のパイロットプロジェクト実施体制

チェンマイ県では3つのプロジェクトを実施するが、それぞれにIPC1の職員から担当者を配置している。C-I「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」プロジェクトを担当するのは、通常業務としてSP育成を担当しているIPC1スタッフ(1)である。IPC1のほとんどすべての部署を経験してきたベテランで、IPCにおける業務の実際や地域の中小企業支援関係組織及び人材について、広範囲に把握している。このスタッフがチェンマイ県におけるパイロットプロジェクト全体のマネジメントも務める。なお、2010年12月に新たにIPC1スタッフ(2)がSP育成担当に配属され、C-Iプロジェクトの担当に加わった。

C-II「SPの実践能力向上」プロジェクトを担当するのは、生産機械の整備・保全等について工場を支援する部門に所属するIPC1スタッフ(3)である。C-IIプロジェクトで実施する実地訓練(OJT: On-the-Job Training)において通常業務での経験が生きると期待される。なお、IPC1スタッフ(3)は、プロジェクト期間中の2010年12月にSP育成担当に異動した。

C-III「BDSプロバイダーによる総合相談サービス」プロジェクトを担当するIPC1スタッフ(4)は、ビジネスオポチュニティセンター(BOC: Business Opportunity Center)及び所内IT環境整備・運営の業務を担当している。いずれの業務もC-IIIプロジェクトと関連が深く、パイロットプロジェクト終了後の継続発展の要である。

JICA調査団が雇用する2名のSHINDAN-SHIは、3つのプロジェクトすべてに対し専門的見地から支援するとともに、C-IIプロジェクトについてIPC1スタッフ(3)と協力してコーディネーター役を務める。

JICA調査団はプロジェクトマネジャーであるIPC1スタッフ(1)を補佐し、プロジェクト全体に対して助言や技術支援を行う。

プロジェクトマネジャー以下のプロジェクトチームは、週1度の定例会議を開催し、各プロジェクトの進捗を共有し、各プロジェクトが提案する検討事項について協議する。また、プロジェクトチームからIPC1所長への報告会を月に1度開催する。

6.4 C-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック

6.4.1 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 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、過去に発行されたことがある。NNSPSME 及び企業診断協会（EDA: Enterprise Diagnosis Association）の協力により、工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）が 2007 年に発行した「チェンマイ県のサービスプロバイダーマニュアル」である。主な内容は、1) 国やチェンマイ県の経済振興計画や中小企業の経営概況の解説、2) 資金調達や許認可、輸出等に関する手続案内、3) 中小企業支援組織・機関の紹介である。B5 版 218 ページの体裁で、1,000 部発行された。

一部の SPの間では、中小企業支援の要覧として重宝されている。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) プロジェクト実施の目的

C-I プロジェクトは、多種多様なサービスの情報を、検索性に優れ、持ち運びに便利な冊子にまとめることにより、チェンマイ県の支援関係者が相互に紹介・連携して、中小企業のあらゆるニーズにこたえる体制を強化することを目指す。このような地域内の連携体制によって、中小企業がそれぞれのニーズに合致した BDS を利用し、効果を体験することを通して、企業の成長意欲を促すことを狙っている。

(3) プロジェクト概要

C-I プロジェクトのプロジェクトデザインマトリクス（PDM: Project Design Matrix）を表 6.4-1 に示す。

PDM とは、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素と、それらの論理的な関係を示すプロジェクトの概要表である。すなわち、PDM の「プロジェクトの要約」に示された「活動」を実施することにより、「アウトプット」が得られ、パイロットプロジェクト終了時に「プロジェクト目標」が達成されることを目指している。「上位目標」は、パイロットプロジェクト終了後も、その内容がプロジェクトとして継続され、2～3 年後に達成されるべき目標である。

表 6.4-1 C-I プロジェクトの PDM

Ver. No.: 1.0

作成日: 2010年9月1日

プロジェクト名: C-I「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」パイロットプロジェクト

期間: 2010年9月16日 - 2011年1月31日 (4.5か月)

対象地域: チェンマイ県

ターゲットグループ: チェンマイ県の製造業中小企業

プロジェクトの要約	指 標	入手手段	外部条件
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。	* 2014年度に県内中小企業の50%以上がBDSについて知っている・利用したいと答える。	* 中小企業に対するアンケート	
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。	* 配布から3ヶ月経過後にガイドブックを配布したBDSプロバイダーのうち70%がガイドブックを活用している。	* BDSプロバイダーへのアンケート(ガイドブックを活用していますか?)	* BDSプロバイダーが自身の提供するサービスのみにとられず、中小企業のニーズに応じた対応を行う。
アウトプット I-1 地域のBDS資源の情報が集約される。 I-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。 I-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。 I-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。	* 15件以上のBDSに関する情報が収集される。 * ガイドブック配布後3ヶ月以内に、ガイドブック利用者による索引方式に対する満足度評価で10点満点中7点以上を獲得する。 * 県内BDSプロバイダーの80%以上にガイドブックが届く。 * 延べ5,000社以上の中小企業に何らかの広報手段が到達する。	* 集約された情報 * 企業及びBDSPへのアンケート * 配達(発送)記録・証憑 * イベント、広報冊子等の広報実績	* 調査時点の中小企業支援サービスが1年以上は継続する(情報が急に陳腐化しない)。
活 動 I-1-1 各BDS情報を整理する定型フォーマットを決める。 I-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。 I-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。 I-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。 I-2-3 収集したBDS資源情報のデータ形式を索引にもとづいて整える。 I-3-1 ガイドブックを印刷・製本する。 I-3-2 BDSプロバイダー等にガイドブックを配布する。 I-4-1 過去のBDSプロジェクトの結果を取りまとめる。 I-4-2 成功事例集を作成する。 I-4-3 地域BDS資源活用事例紹介イベントを行う。	投 入 日本 人材 調査団、SHINDAN-SHI 調査・編集アシスタント 交通費 広告宣伝費 備品・消耗品 印刷・製本 コピーその他の消耗品	タイ 人材 IPCスタッフ 備品・消耗品 IPC内オフィスおよび会議室 アシスタント作業用PCおよび周辺機器 情報収集や業務調整に係る通信費	* 地域のBDS関係機関が情報を提供する。 前提条件 * チェンマイ県において一定数以上のBDSが供給されている。

出所: JICA調査団作成

6.4.2 C-I プロジェクトの実施手順

C-I プロジェクトのフローチャートを図 6.4-1 に示す。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。共通様式は、タイ及び日本における類似のガイドブックを参考として作成する。その際、サービス利用者の視点から不可欠と思われる情報を網羅することと、年 1 回程度の更新頻度を想定して、陳腐化の早い情報項目は除くことを判断基準とする。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。

なお、チェンマイ県においては、BDS プロバイダーが既に持っているリーフレットなどの各種資料を収集し、専門の編集者が共通様式に整理・編集することとした。共通様式を配布して、BDS プロバイダーに自ら記入させるやり方では、回収が困難であろうと見込まれたためである。

(2) 索引方式の開発

これと並行して、必要な情報を検索するための索引方式を開発する。索引方式は、タイ及び日本における BDS 分類の例を参考として、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。

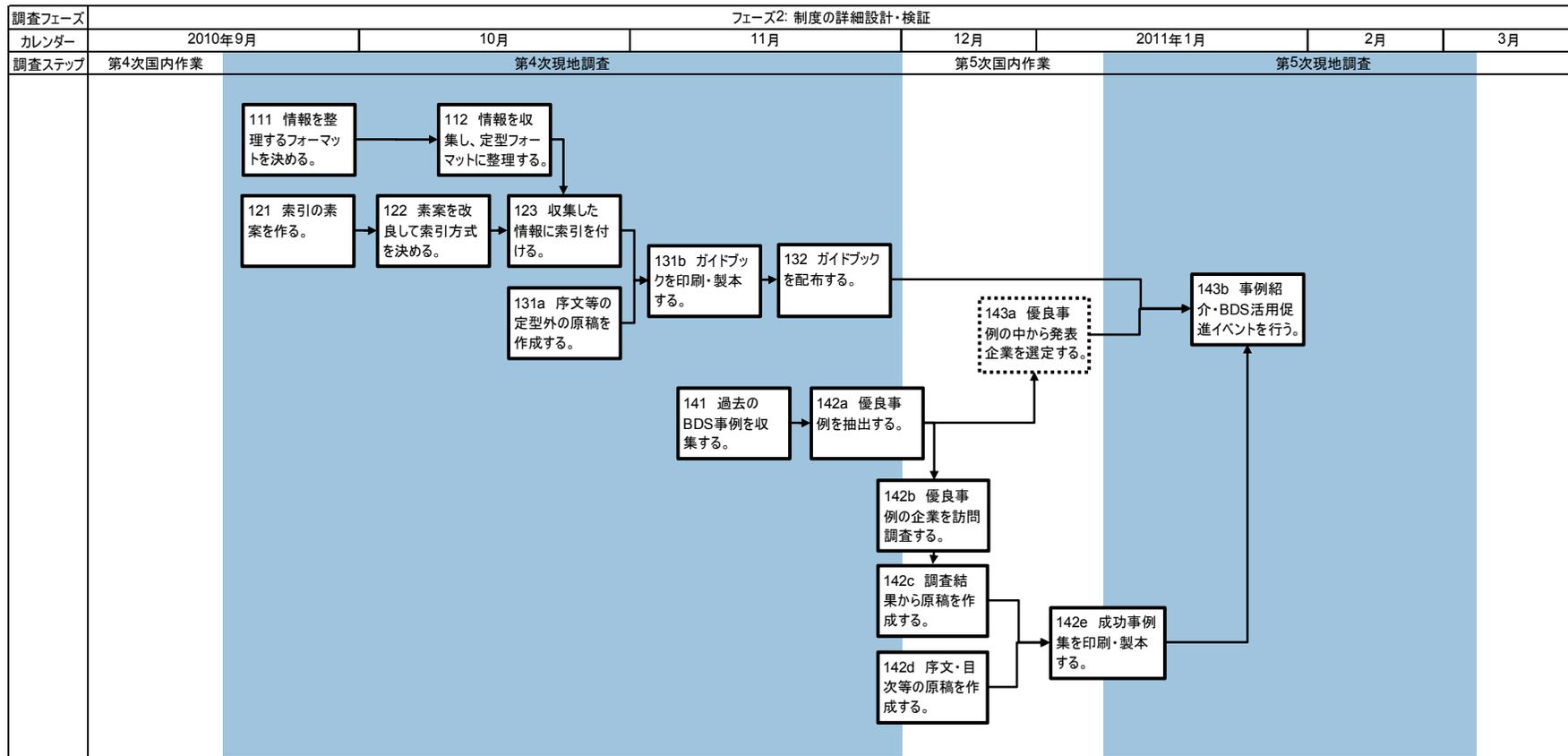
(3) ガイドブックに掲載する原稿のとりまとめ

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。

チェンマイ県においては、中小企業経営に関する FAQ (Frequently Asked Questions、よくある質問とその答え) を併せて掲載することとした。中小企業者の関心が高い話題で興味を引き、読者を関連する BDS 情報のページへ誘導することを目的としたものである。掲載する質問は、経験豊富な SHINDAN-SHI や BOC から収集し、ニーズが高く一般化できるものを選定する。

(4) ガイドブックの印刷・製本、配布

すべての掲載原稿を印刷業者に入稿し、印刷・製本する。完成したガイドブックは、パイロットプロジェクトに関連して開催する会議やセミナー等で、参加者に配付する。あわせて、情報提供元をはじめ、県内の BDS プロバイダーにまとまった部数を置いて、そこから中小企業に提供する。



出所：JICA調査団作成

図 6.4-1 C-I プロジェクトのフローチャート

(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。適用プロジェクトやサービス内容、支援の分野、企業の業種や規模をさまざまに取り合わせるすることで、異なる関心を持つ中小企業の読者のそれぞれが、身近に感じる事例をひとつでも見つけられるように配慮する。

(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。これらを事例集に掲載する原稿に書き下ろし、別に入手・作成した巻頭挨拶文や序文等と合わせて、印刷・製本する。

チェンマイ県においては、県内の SP に呼びかけて、自身の携わった成功事例を応募してもらおうこととした。掲載事例に選定された場合には、企業への取材や原稿作成も、当該事例を応募した SP に発注する。あらかじめ決められた誌面レイアウトに従って原稿を提出してもらい、担当 SP の顔写真や連絡先も掲載する。

当地では3年前から SP のネットワーク化が進んできており、彼らの具体的な活動を中小企業に周知することが、ネットワークの自立発展にも寄与すると考えられたからである。また、2010年9月に授与式が行われた DIP による2010年度の「SP Award」の受賞者がチェンマイ県からはひとりも出なかったので、別に表彰の機会をつくりたいという IPC 担当者の意向もあった。

(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 SP 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。

チェンマイ県においては、より高い広報効果を上げるために、BDS 活用促進イベントを C-III プロジェクトの覚書締結式及びオープニングセレモニーと一体化して開催することとした。したがって、時間的制約から個別企業の事例発表は行わず、事例集の配布とすべての掲載企業の表彰をもって事例発表に代えることとした。

6.4.3 C-I プロジェクトの実施スケジュール

C-I プロジェクトのスケジュール表を表 6.4-2 に示す。

11 月中旬にガイドブックを完成させ、同月下旬までに配布を終える。成功事例集は、11 月中旬に開催するイベントでの配布に合わせて制作する。

なお、掲載情報を整理する定型フォーマットについては、プロジェクト開始前の 2010 年 8 月に先行準備を行った。

C-I プロジェクトの進捗状況総括表を添付 6.1 に示す。

表 6.4-2 C-I プロジェクトのスケジュール表

参照番号	活動	2010年8月	9月	10月	11月	12月	2011年1月	2月	3月
		第4次国内作業		第4次現地調査		第5次国内作業	第5次現地調査		
アウトプット-1 地域のBDS資源の情報が集約される。					▲				
111	情報を整理するフォーマットを決める。								
112	情報を収集し、定型フォーマットに整理する。								
アウトプット-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。					▲				
121	索引の素案を作る。								
122	素案を改良して索引方式を決める。								
123	収集した情報に索引を付ける。								
アウトプット-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。						▲			
131	ガイドブックを印刷・製本する。								
131a	序文等の定型外原稿を作成する。								
131b	ガイドブックを印刷・製本する。								
132	ガイドブックを配布する。								
アウトプット-4 地域資源活用成功事例集を作成し、中小企業向けに広報する。							▲		
141	過去のBDS事例を収集する。								
142	成功事例集を作成する。								
142a	優良事例を抽出する。								
142b	優良事例の企業を訪問調査する。								
142c	調査結果から原稿を作成する。								
142d	序文・目次等の原稿を作成する。								
142e	成功事例集を印刷・製本する。								
143	事例紹介・BDS活用促進イベントを行う。								
143a	優良事例の中から発表企業を選定する。								
143b	事例紹介・BDS活用促進イベントを行う。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成

6.4.4 C-I プロジェクトの成果

(1) アウトプット I-1

47 の組織、80 のサービスの情報を収集し、共通様式に整理した。

第4次現地調査開始前に、IPC1 スタッフと JICA 調査団との間で、掲載情報を整理する共通様式の素案をすり合わせていた。しかし、プロジェクトチームの発足を受けて改めて議論したこと、C-III プロジェクトで作成するデータベースと掲載項目を共通化したこと、そして索引方式の素案がまとまらなかったことにより、様式の確定に計画した以上の時間がかかった。

一部の情報提供元の BDS プロバイダーには、共通様式に合わせて自ら原稿を作成してもらったが、大きな支障がなく回収できた。その一方で、当初計画どおり、既存資料の提出を受けて、プロジェクトチーム側で共通様式へ編集する方式をとった BDS プロバイダーについては、既存資料からのみでは必要な情報項目を埋めることができなかつたり、10 月からの新会計年度の情報に更新されていながつたりして、情報を再度収集しなければならない例が多かつた。後者は、情報回収期間が短いことへの対策であったが、結果としては非効率であったと言わざるを得ない。

(2) アウトプット I-2

ガイドブックは、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。ガイドブックの構成を添付 6.2 に示す。

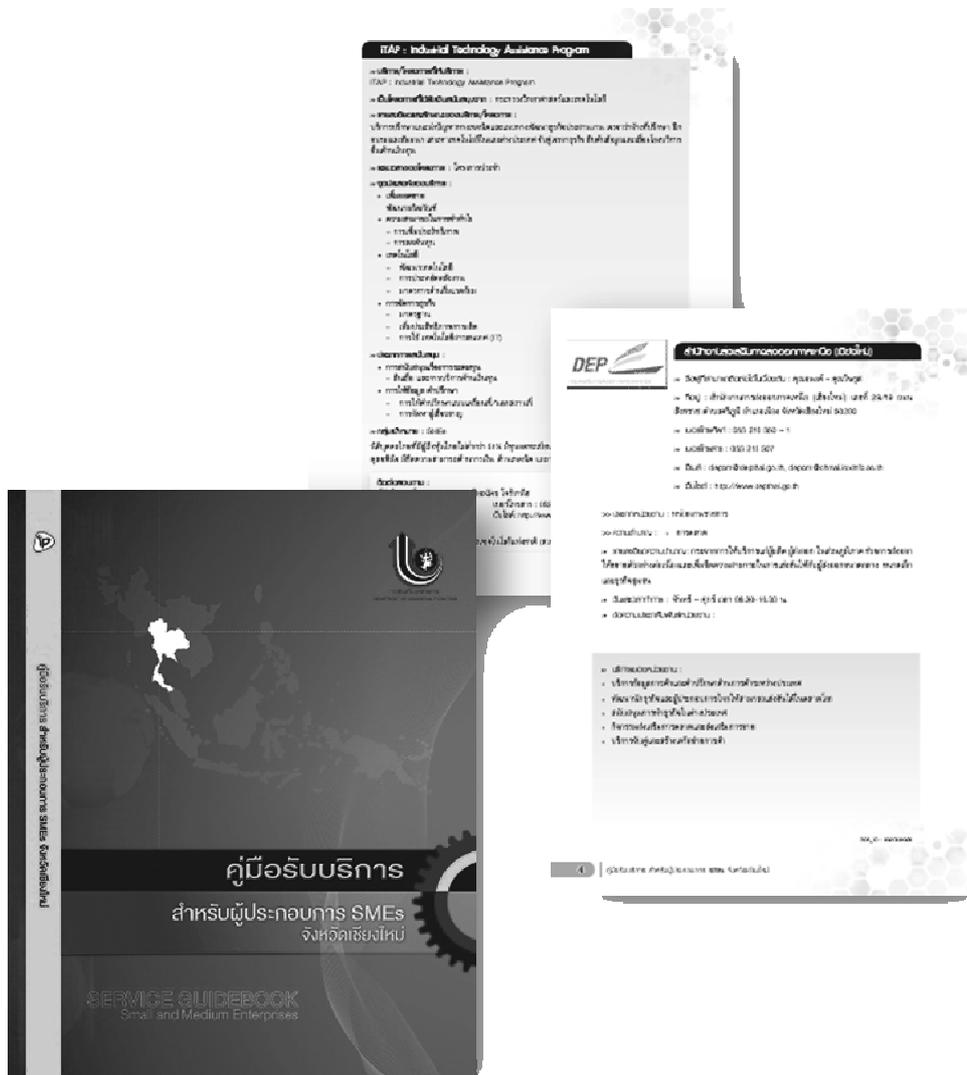
索引方式の素案を合意するまでに、計画した以上の時間がかかった。タイの中小企業に分かりやすいものを追求し、概念や言い回しをひとつひとつ点検しながら議論したためである。

ガイドブックの配布から 3 か月後の 2011 年 2 月に、ガイドブックの活用状況と使いやすさに関するアンケートを実施した。対象は、ガイドブックに掲載された 47 組織と、C-II プロジェクトの第 2 回ワークショップに参加した SP53 名である。情報量や検索性に対する評価が高い一方で、実践的な活用が期待したほど普及していないことが判明した。ガイドブックを活用する機会を増やす努力が必要であることが示された。

(3) アウトプット I-3

「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、11 月 16 日に 500 部を発行した。図 6.4-2 にチェンマイ県のガイドブックのイメージを示す。

地方作業委員会 (RWC: Regional Working Committee) メンバー 11 機関と C-III プロジェクトの BDS プロバイダー説明会に参加した 17 機関を含む 47 機関の延べ 77 名と、C-II プロジェクトの第 2 回ワークショップに参加した SP53 名に配布した。さらに、1 月 25 日に開催した BDS 活用促進イベントの参加者約 200 名、C-III プロジェクトの総合相談サービス拠点に各 10 冊程度、その他中小企業支援関連機関に適宜配布し、2 月中旬に 500 部すべての配布を完了した。



出所 : IPC1

図 6.4-2 チェンマイ県のガイドブックのイメージ

(4) アウトプット I-4

チェンマイ県の SP によるチェンマイ県の中小企業の支援事例に限定して公募し、16 名の SP から 20 件の成功事例を収集した。

「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、1 月 24 日に 1,000 部を発行した。好評につき、2 月に 1,000 部を増刷した。

BDS 活用促進イベントは、C-III プロジェクトのオープニングセレモニーと一体化して 1 月 25 日に開催し、「産業サービスプロバイダーによる問題解決」に掲載した事例企業 20 社を表彰した。以後 2 月末までの間に広報手段を動員して、集中的に BDS 活用促進を

図った。具体的には、地元マスメディアへのパブリシティ、新聞広告、ラジオ出演・広告、チラシ配布、商工団体を通じた会員への告知、イベントやフェアへのブース出展である。

6.5 C-II プロジェクト：SP の実践能力向上

6.5.1 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 OJT 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

チェンマイ県には、IPC1 が連絡先を把握している SP が、約 120 名いる。チェンマイ大学経営学部が APEC 中小企業カウンセラー²の研修施設に指定されていることから、その受講者がもっとも多い。300 時間の SHINDAN 研修受講者がこれに次ぐ。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。また、先輩格の SP の中には、後進の育成に熱心な SP が数名いて、彼らがネットワーク形成の牽引役になっていることも、チェンマイ県の強みである。

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。SP にも、中小企業とのコミュニケーションギャップが課題だという意見がある。中小企業の現実にあ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) プロジェクト実施の目的

C-II プロジェクトは、モデル企業に具体的な経営改善の成果を出すことを重視した研修カリキュラムにより、実践に強い SP を育成することを目指す。C-I プロジェクトによるガイドブックや、C-III プロジェクトによる総合相談サービス事業が効果的に機能するためには、これらのツールや仕組みが、中小企業支援の現場を担う SP に活用されなければならない。したがって、C-II プロジェクトでは、SP がモデル企業の経営改善を支援する過程で、地域の支援資源をコーディネートする力を養う。これによって、BDS プロバイダーが、多様な中小企業のニーズに対応する能力を向上させることを狙う。

(3) プロジェクト概要

C-II プロジェクトの PDM を表 6.5-1 に示す。

² 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 域内標準化を目指している。

表 6.5-1 C-II プロジェクトの PDM

Ver. No.: 1.0

作成日: 2010年9月1日

プロジェクト名: C-II「SPの実践能力向上」パイロットプロジェクト

期間: 2010年10月1日 - 2011年2月28日 (5か月)

対象地域: チェンマイ県

ターゲットグループ: チェンマイ県の製造業中小企業

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
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。	* 2014年2月時点でチェンマイ県のBDS供給力の指数がプロジェクト実施前に比べ20%向上する。	* IPCによる情報収集と分析	
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。	* 2011年2月時点でSPに対する企業の満足度評価で10点満点中6点以上を獲得する。	* BDS利用企業へのアンケート	* 政府または中小企業が適正な対価を払う。
アウトプット II-1 実践能力の習得を目的としたSPの勉強会を開催する。 II-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。	* 2011年2月末までに、10人以上のSPがカリキュラムの80%以上を受講する。 * 参加SPによる勉強会の有効性評価で、10点満点中7点以上を獲得する。 * SPによる経営支援の満足度評価で10点満点中7点以上を獲得する。	* 勉強会開催記録、SP出席簿 * 参加者アンケート * 広報された事例 Model	* 能力向上を行ったSPが、引き続いてチェンマイ県の中小企業振興に協力する。
活動 II-1-1 SPの実践能力向上の目的と計画を立てる。 II-1-2 SPの勉強会を開催する。	投入 日本 タイ 人材 調査団、SHINDAN-SHI 人材 IPCスタッフ		
II-2-1 主要産業のミニ診断事例からモデル企業を選ぶ。 II-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。 II-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。	OJT経費 備品・消耗品 コピーその他の消耗品 備品・消耗品 IPC内オフィスおよび会議室 業務調整に係る通信費		前提条件 * チェンマイ県の中小企業振興に協力する一定数以上のSPが存在する。

出所: JICA調査団作成

PDMの「プロジェクトの要約」に示された「活動」を実施することにより、「アウトプット」が得られ、パイロットプロジェクト終了時に「プロジェクト目標」が達成されることを目指している。「上位目標」は、パイロットプロジェクト終了後も、その内容がプロジェクトとして継続され、2～3年後に達成されるべき目標である。

6.5.2 C-II プロジェクトの実施手順

C-II プロジェクトのフローチャートを図 6.5-1 に示す。ワークショップと OJT とを連動させながら進めていく。

(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。

チェンマイ県においては、第 3 次現地調査までに、マーケティングの支援ニーズが高いことや、資金調達に課題が多いことが確認されており、これらに対応するための基礎知識の習得も念頭に置くこととした。

(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。まず、IPC1 が連絡先を管理している SP への一斉通知を行う。さらに、RWC メンバー及び C-I プロジェクトでガイドブック掲載情報を収集した組織・機関を通じて、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。なお、第 1 回ワークショップの開催案内は、ワークショップ 4 回と OJT で構成する研修カリキュラム全体の内容の告知を兼ねるので、OJT の参加手続や参加資格についても、概略を記載する。

(3) ワークショップの開催

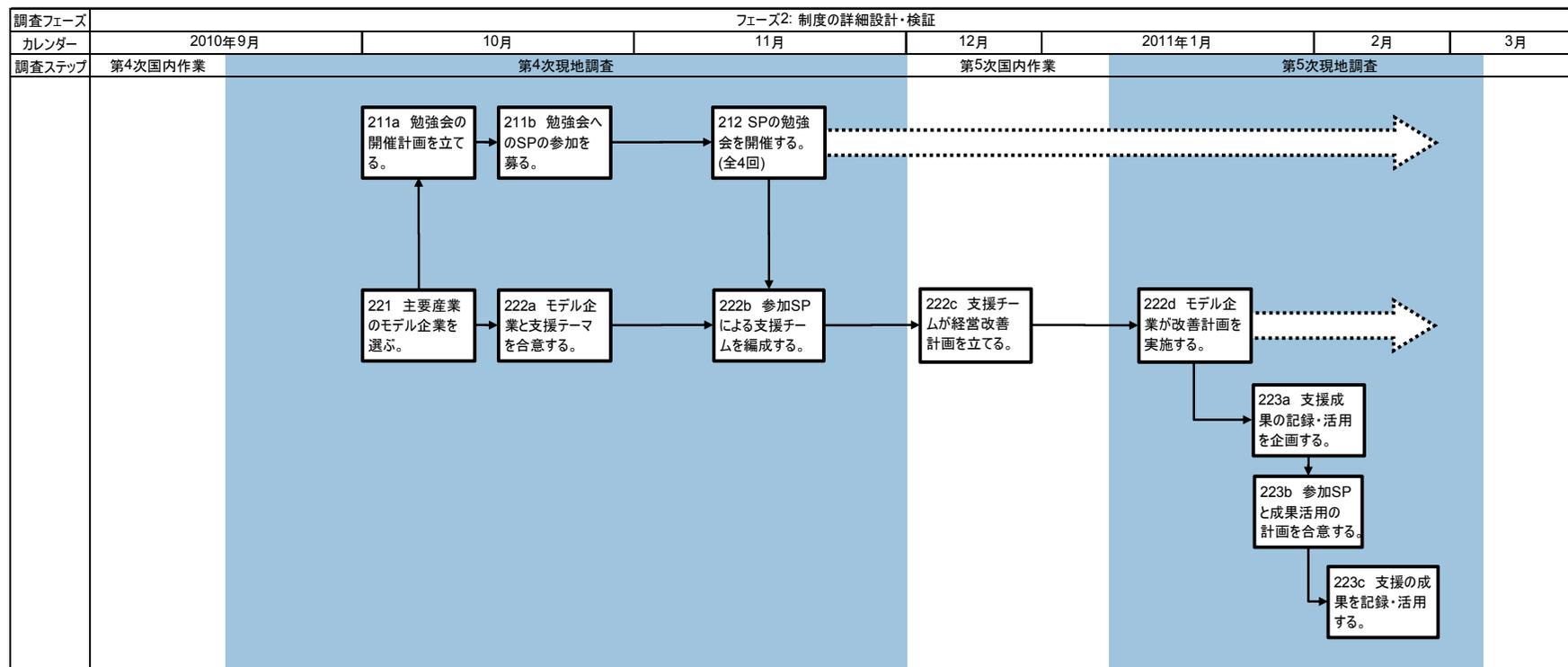
SP からの参加申込みを経て、ワークショップを開催する。

チェンマイ県では、SP が多いことを考慮して、ワークショップは、オープンセミナー形式で開催することとした。OJT に参加する SP は、4 回すべてのワークショップへの出席を必須とするが、OJT に参加しない者でも、ワークショップには自由に参加できる。できるだけ多くの SP に、研修機会を提供するためである。

(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。

チェンマイ県では、RWC との協議により、木工業と食品加工業、スパ関連製造業を対象産業に選定し、2009 年度に DIP が実施したミニ診断プロジェクトの受診企業を、モデル企業の主たる候補とした。ただし、スパ関連製造業で OJT 受け入れに関心を示す企業は無かったため、モデル企業は他の 2 産業から選ばれた。



出所：JICA調査団作成

図 6.5-1 C-II プロジェクトのフローチャート

(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

そして、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。

チェンマイ県では、OJT での実践内容を小冊子にまとめ、ノウハウ集として SP に配布することが企画された。誌面の基本レイアウトを決め、各支援チームが原稿を作成した。企業名は匿名とし、財務や運営管理にかかわるデータを一部改変した上で、モデル企業に原稿を確認してもらい、公表の了承を得た。

6.5.3 C-II プロジェクトの実施スケジュール

C-II プロジェクトのスケジュール表を表 6.5-2 に示す。

11 月初旬からワークショップを、下旬から OJT をそれぞれ開始する。OJT は、おおむね 1 か月で経営改善計画をまとめ、1 月初旬からその実行支援に入る計画である。

なお、モデル企業の選定については、プロジェクト開始前の 2010 年 7 月に先行準備を行った。

C-II プロジェクトの進捗状況総括表を添付 6.3 に示す。

表 6.5-2 C-II プロジェクトのスケジュール表

参照番号	活動	2010年8月	9月	10月	11月	12月	2011年1月	2月	3月
		第4次国内作業			第4次現地調査		第5次国内作業		第5次現地調査
アウトプットII-1 実践能力の習得を目的としたSPの勉強会を開催する。									
211	SPの実践能力向上の目的と計画を立てる。								
211a	勉強会の開催計画を立てる。								
211b	勉強会へのSPの参加を募る。								
212	SPの勉強会を開催する。								
アウトプットII-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。									
221	主要産業のモデル企業を選ぶ。								
222	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。								
222a	モデル企業と支援テーマを合意する。								
222b	参加SPによる支援チームを編成する。								
222c	支援チームが経営改善計画を立てる。								
222d	モデル企業が改善計画を実施する。								
223	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。								
223a	支援成果の記録・活用を企画する。								
223b	参加SPと成果活用の計画を合意する。								
223c	支援の成果を記録・活用する。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成