

6.5.4 C-II プロジェクトの成果

(1) アウトプット II-1

4回のワークショップを開催した。開催結果の概略は表 6.5-3 のとおりである。

表 6.5-3 チェンマイ県におけるワークショップの概要

日時	研修内容	参加者数	評価*
第1回 11月6日(土) 9:00~16:00	<ul style="list-style-type: none"> 診断とコンサルティングの技術 中小企業の事業計画書作成の支援 中小企業の資金調達の支援 	84	90.5%
第2回 11月20日(土) 9:00~16:30	<ul style="list-style-type: none"> 食品加工産業及び木工産業の理解 両産業におけるマーケティング支援 	53	97.0%
第3回 1月15日(土) 9:00~16:00	<ul style="list-style-type: none"> プレゼンテーションスキル 設備機械のメンテナンスと活用(総合的生産保全(TPM: Total Productive Maintenance)) OJT 中間報告 	28	93.0%
第4回 2月26日(土) 9:00~16:00	<ul style="list-style-type: none"> OJT 最終報告 研修成果のアセスメント 	32	-

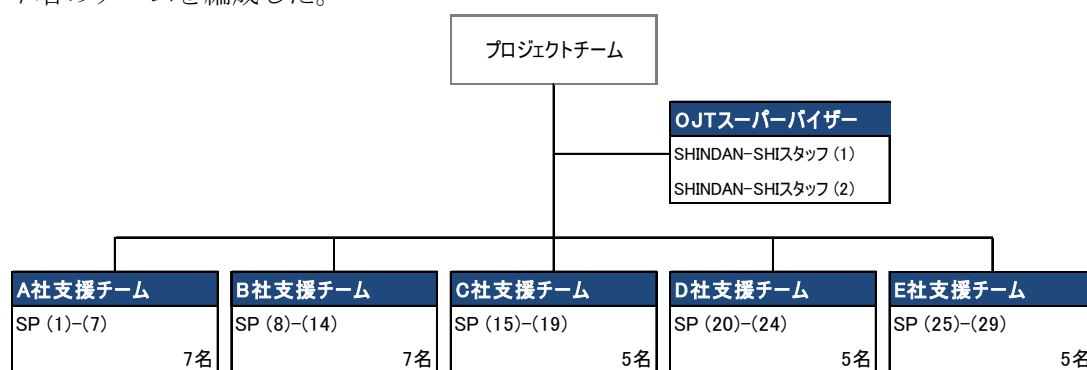
* 評価は、各研修テーマについて「有効」、「とても有効」と回答した参加者の割合を合計し、単純平均したものである。第4回は参加者による発表のみで構成したため、評価を行っていない。

出所：JICA調査団作成

(2) アウトプット II-2

5社のモデル企業に対して29名のSPが、11月下旬からOJTプロジェクトを開始した。

図 6.5-2 にチェンマイ県の OJT 実施体制を示す。モデル企業それぞれに対し5名ないし7名のチームを編成した。



注：SP(Service Provider)=中小企業支援に直接携わるSHINDAN-SHI、コンサルタント、エンジニア等

A社 主要製品=マンゴー木製家具、従業員数=200名

D社 主要製品=北部風ソーセージ、従業員数=27名

B社 主要製品=木製建具、従業員数=172名

E社 主要製品=乾燥香味野菜、従業員数=10名

C社 主要製品=マンゴー木工品、従業員数=18名

出所：JICA調査団作成

図 6.5-2 チェンマイ県の OJT 実施体制

支援チームは、1月中旬までに経営改善計画をそれぞれのモデル企業と合意し、改善実施の支援を行った。改善成果の最終確認を2月19日までに完了した。

モデル企業の概略と支援テーマ、実施された経営改善活動、企業による評価は表 6.5-4 のとおりである。

SP による OJT 研修の評価は、総合的な満足度の評価（5 点満点）の単純平均で 4.3 点であった。

支援チームが実践した経営改善の手法を編纂して、小冊子「チェンマイ SP の経験から学ぶ近道」（A5 版 56 ページ）を 1,000 部作成した。2月26日に完成し、C-II プロジェクトに参加しなかった SP を含め、広くチェンマイ地域の SP が参照できる支援事例集として、関係者に配布した。

表 6.5-4 チェンマイ県における OJT の概要

	支援テーマ	経営改善活動	評価*
木工業 A 社 ：従業員 200 名 ：マンゴー木製家具	機械保全の社内制度確立 ：支援チーム 7 名	<ul style="list-style-type: none"> 機械自己保全活動 省エネルギー対策 自社ブランド強化 財務管理能力向上 	3.3
木工業 B 社 ：従業員 172 名 ：木製建具	営業力強化と物流効率化 ：支援チーム 7 名	<ul style="list-style-type: none"> 顧客管理（CRM: Customer Relationship Management） マーケティング計画 倉庫レイアウト改善 	3.0
木工業 C 社 ：従業員 18 名 ：マンゴー木工品	販売促進 ：支援チーム 5 名	<ul style="list-style-type: none"> 財務管理能力向上 販路拡大 	5.0
食品加工業 D 社 ：従業員 27 名 ：北部風ソーセージ	ブランド戦略 ：支援チーム 5 名	<ul style="list-style-type: none"> 販路拡大 販売管理能力向上 	4.5
食品加工業 E 社 ：従業員 10 名 ：乾燥香味野菜	販路拡大 ：支援チーム 5 名	<ul style="list-style-type: none"> 販路拡大 財務体質改善 	4.9

* 評価は、企業による支援に対する満足度評価10項目の評価（5点満点）を単純平均したもの。

出所：JICA調査団作成

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

6.6.1 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

BDS が継続的・安定的に中小企業に提供されていない状況である。中小企業が BDS の詳細を知らないことが多く、サービスを受ける中小企業と BDS を結びつける機能も十分でない状況である。

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 BOC 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。また、ラジオで広報活動を行っているチェンマイ大学マネジメントイノベーションセンター (MIC: Management Innovation Center) では、1 か月 2 社程度となっている。

これまでの中小企業訪問によるヒアリング調査においても、「チェンマイブランド³の存在は知っているが、登録手続きなどについて全く情報が無いので、登録していない」との発言があった。「チェンマイブランド制度」の詳細を知らないがゆえに、BDS を利用していないという状況が見受けられた。その他、中小企業が利用できる BDS について、十分に知らない状況となっている。

(2) プロジェクト実施の目的

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開始することで、中小企業と BDS のマッチングを行う。また、BDS プロバイダーのネットワークの構築により、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、中小企業が抱える多様な経営課題に、的確に対応できる支援体制を構築することを狙っている。

(3) プロジェクトの概要

C-III プロジェクトの PDM を表 6.6-1 に示す。

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。

³ 商務省チェンマイ県商業事務所が行う事業で、申請に基づきチェンマイの地元産品を登録し振興を図る。登録された製品は「チェンマイブランド」のロゴを付すことができる。チェンマイという地域のイメージを商品力向上や販売促進に生かすもので、マーケティング強化策のひとつとして活用されている制度である。

表 6.6-1 C-III 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-III「BDSプロバイダーによる総合相談サービス」パイロットプロジェクト

期間: 2010年9月16日 - 2011年2月28日 (5.5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 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。	* 2014年度に県内中小企業の50%以上が適切なBDSを探す方法や相談窓口を知っていると回答する。 * 2014年にBDSを利用した企業の満足度評価で10点満点中6点以上を獲得する。	* 中小企業のアンケート * BDS利用企業へのアンケート	
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。	* 2011年2月末までに3箇所以上で総合相談サービスが開始される。 * 各々の相談拠点が月15件以上の相談を行う。	* 開設・維持された相談拠点 * 各拠点の相談実績	* 相談拠点事業に対する資金供給が継続する。
アウトプット III-1 相談拠点の運営に必要なIPCおよびBOCの能力が育成される。 III-2 地域のBDS紹介データベースが作成され、拠点間で共有される。 III-3 相談拠点の開設に必要な文書・手引き・資料などをまとめた「導入パッケージ」が開発される。 III-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。	* 受講者による訓練・研修の有効性評価で10点満点中7点以上を獲得する。 * 2011年2月末までにIPC・BOC・相談拠点でデータベースが日常的に使用される。 * BDSプロバイダーによる導入パッケージの有用性評価で10点満点中7点以上を獲得する。 * 2011年2月末までに3箇所以上の相談拠点が開設される。 * 2011年2月末までに相談拠点で総計45件以上の相談を行う。	* 訓練・研修の受講者評価 * 各所に導入されたデータベースと、使用状況のヒアリング * 導入パッケージの評価に関するBDSPへのアンケート * 開設された拠点 * 各拠点の相談実績	* BDSデータベースに掲載した情報が急に陳腐化しない。
活動 III-1-1 相談拠点の運営におけるIPCおよびBOCの業務を定める。 III-1-2 IPCおよび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。 III-1-3 育成計画に則り、訓練・研修や体制整備を行う。 III-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。 III-2-2 データ項目にしたがって、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。 III-2-3 ユーザーマニュアルを作成する。 III-2-4 IPCおよび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。 III-3-1 相談拠点の業務を設計する。 III-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。 III-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製作し、「導入パッケージ」にまとめる。 III-4-1 BDSプロバイダーに対する説明会を開催し、拠点開設へ働きかける。 III-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。 III-4-3 地域の相談拠点を宣伝し、中小企業の利用を促す。	日本 投入 人材 調査団、SHINDAN-SHI データベース開発技術者 資材費(看板、ステッカーなど) 広告宣伝費 備品・消耗品 コピーその他の消耗品	タイ 投入 人材 IPCスタッフ 備品・消耗品 IPC内オフィスおよび会議室 作業用PCおよび周辺機器 データ配信や業務調整に係る通信費	* 「導入パッケージ」を使用して相談拠点事業を担うために必要な設備・能力を持つBDSプロバイダーが複数ある。 * 相談拠点事業を行わない者を含めて、BDSプロバイダーがデータベースに情報を提供する。 前提条件 * 中小企業の基本的な支援ニーズに対応できる十分なサービスがチェンマイ県内に存在している。 * 県内中小企業に経営相談ニーズがある。

出所: JICA調査団作成

6.6.2 C-III プロジェクトの実施手順

C-III プロジェクトのフローチャートを、図 6.6-1 に示す。

(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

まず、既存の相談窓口の業務を分析し、総合相談サービス拠点の業務を設計する。業務設計を踏まえ、相談拠点の標準となるモデルを設計し、この標準モデルの採算をシミュレーションする。これによって、事業を継続できるような総合相談サービス拠点の運営スキームを構築する。

一方、IPC 及び BOC の総合相談サービス事業関連業務の設計を行い、BDS 紹介データベースを設計・開発する。同時に、BDS や BDS プロバイダーのデータを収集し、収集したデータをデータベースに登録する作業を進め、データベースのユーザーマニュアルを作成する。また、IPC 及び BOC の総合相談サービス事業関連業務に必要な書式や帳票類、マニュアルを作成し、関連業務の能力育成計画を立案する。

チェンマイ県では、データベースの開発とユーザーマニュアルの作成を外注した。

(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。

(3) 総合相談サービス拠点を開設する準備

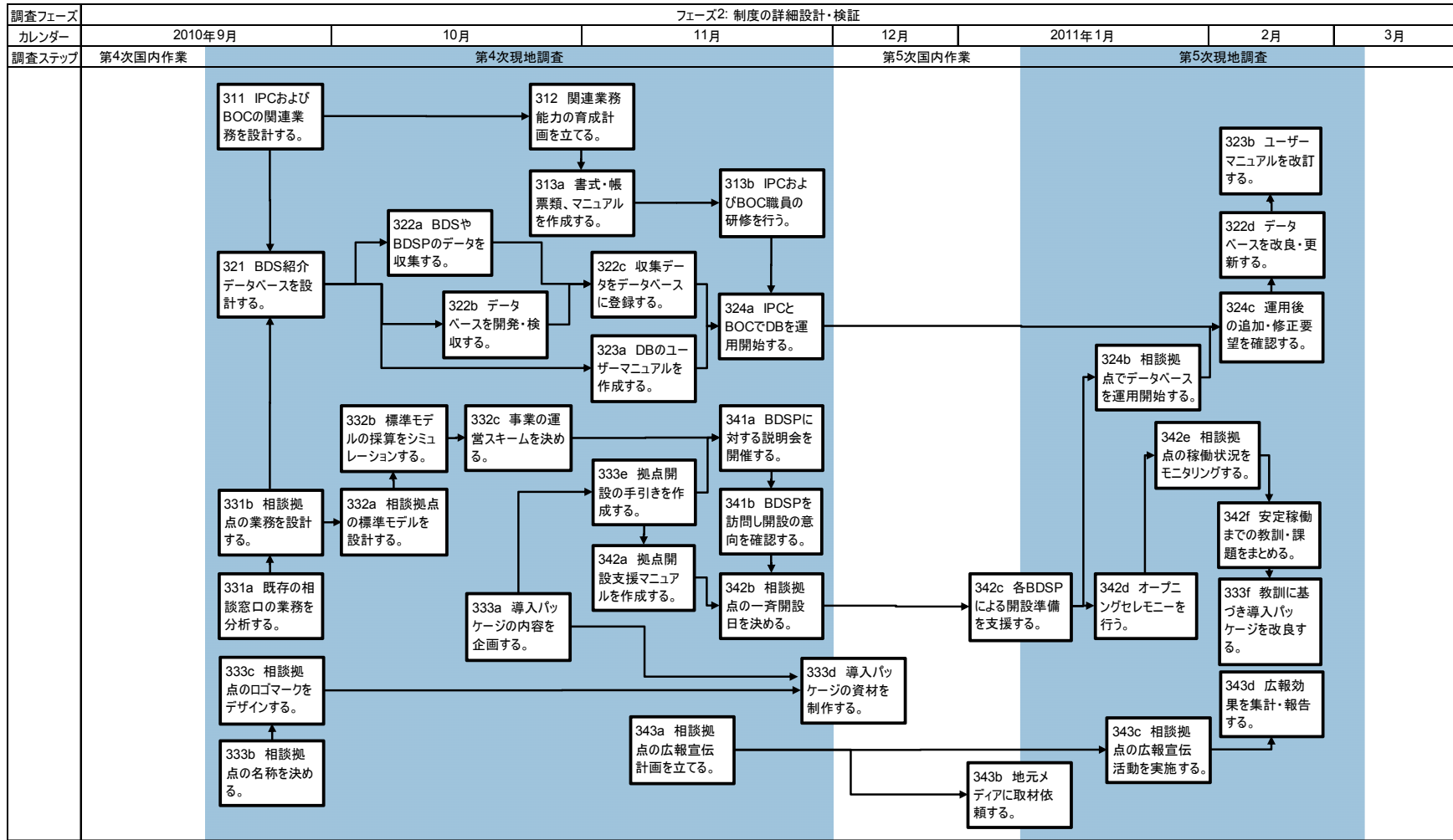
BDS プロバイダーに対して説明会を開催し、相談拠点の開設を希望する BDS プロバイダーを公募して、総合相談サービス拠点を決定する。相談拠点を一斉に開設する日を決定し、総合相談サービス事業の広報宣伝計画を立案する。

チェンマイ県においては、既存の経営相談拠点のネットワーク化によって、総合相談の実現を目指していることから、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、IPC 及び BOC の総合相談サービス事業の担当職員を対象とした研修を実施し、相談拠点に導入パッケージを導入し、開設準備を支援する。

(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。また、広報宣伝活動の効果を測定する。



出所：JICA調査団作成

図 6.6-1 C-III プロジェクトのフローチャート

6.6.3 C-III プロジェクトの実施スケジュール

C-III プロジェクトのスケジュール表を表 6.6-2 に示す。

11 月中旬に総合相談サービス事業説明会を実施し、相談拠点一斉開設日を決定する。1 月以降の一斉開設に向けて、導入パッケージ、各種マニュアル等を完成させ、研修を実施する。

C-III プロジェクトの進捗状況総括表を添付 6.4 に示す。

表 6.6-2 C-III 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III-1 相談拠点の運営に必要なIPCおよびBOCの能力が育成される。									
311	IPCおよびBOCの関連業務を設計する。								
312	関連業務能力の育成計画を立てる。								
313	訓練・研修や体制整備を行う。								
313a	書式・帳票類、マニュアルを作成する。								
313b	IPCおよびBOC職員の研修を行う。								
アウトプットIII-2 地域のBDS紹介データベースが作成され、拠点間で共有される。									
321	BDS紹介データベースを設計する。								
322	BDSやBDSPのデータを登録する。								
322a	BDSやBDSPのデータを収集する。								
322b	データベースを開発・検収する。								
322c	収集データをデータベースに登録する。								
322d	データベースを改良・更新する。								
323	ユーザーマニュアルを作成する。								
323a	DBのユーザーマニュアルを作成する。								
323b	ユーザーマニュアルを改訂する。								
324	データベースをマッチングに活用する。								
324a	IPCとBOCでDBを運用開始する。								
324b	相談拠点でデータベースを運用開始する。								
324c	運用後の追加・修正要望を確認する。								
アウトプットIII-3 相談拠点の開設に必要な文書・手引き・資材などをまとめた「導入パッケージ」が開発される。									
331	相談拠点の業務を設計する。								
331a	既存の相談窓口の業務を分析する。								
331b	相談拠点の業務を設計する。								
332	運営スキームを設計する。								
332a	相談拠点の標準モデルを設計する。								
332b	標準モデルの採算をシミュレーションする。								
332c	総合相談サービス事業の運営スキームを決める。								
333	導入パッケージを作成する。								
333a	導入パッケージの内容を企画する。								
333b	相談拠点の名称を決める。								
333c	相談拠点のロゴマークをデザインする。								
333d	導入パッケージの資材を制作する。								
333e	拠点開設の手引きを作成する。								
333f	教訓に基づき導入パッケージを改良する。								
アウトプットIII-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。									
341	BDSPに拠点開設を働きかける。								
341a	BDSPに対する説明会を開催する。								
341b	BDSPを訪問し開設の意向を確認する。								
342	相談拠点を円滑に稼働させる。								
342a	拠点開設支援マニュアルを作成する。								
342b	相談拠点の一斉開設日を決める。								
342c	各BDSPによる開設準備を支援する。								
342d	オープニングセレモニーを行う。								
342e	相談拠点の稼働状況をモニタリングする。								
342f	安定稼働までの教訓・課題をまとめる。								
343	相談拠点を宣伝する。								
343a	相談拠点の広報宣伝計画を立てる。								
343b	地元メディアに取材依頼する。								
343c	相談拠点の広報宣伝活動を実施する。								
343d	広報効果を集計・報告する。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成

6.6.4 C-III プロジェクトの成果

(1) アウトプット III-1

総合相談サービス拠点業務の設計や業務マニュアルなどの作成過程で、IPC 及び BOC 職員の、この事業に対する役割や業務が明確化され、職員の動機づけと企画・運営能力の育成がなされた。

また、BOC の総合相談サービスの試運転を行い、その結果、業務上の課題が明らかにされた。課題解決の方法や今後の対応方法等について検討し、BOC 職員が、相談拠点の運営を行うのに必要な能力の向上が図られた。

(2) アウトプット III-2

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。データベースの構成を添付 6.5 に示す。

BDS 情報と BDS プロバイダー情報は、C-I プロジェクトで収集したガイドブック掲載情報を流用した。今後も、ガイドブックとデータベースに同一データを活用する計画で、データベースには、ガイドブック印刷用の文書ファイルを生成する機能を付けている。

SP 情報は、DIP が既に構築していた「SP Home」データベースから、各自の了承を得てデータを移行した。企業情報については、相談拠点が、相談対応をした記録として蓄積していく。

データベースの開発は 2 段階で行った。総合相談サービスの開始時に、ごく基本的な機能を提供し、実際の運用を通して相談拠点から出てきた要望に、二次開発で対応した。情報項目の並び順や、クリック時の画面遷移等、現場で使い勝手の良いデータベースに改修された。

(3) アウトプット III-3

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 6.6-2 に示す。

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。



出所：IPC1

図 6.6-2 総合相談サービス拠点「iP」のロゴマーク

相談業務の受付から各相談拠点が行う事業報告までの業務の流れを、フローチャート形式でまとめ、「業務マニュアル」として文書化した。さらに、経営相談マニュアル、企業相談カルテ・利用者アンケート等の各種書式を作成し、加除式バインダーに綴じ、各相談拠点に配布した。また、相談拠点をアピールするための資材として、入口付近表示用のぼり旗や看板、卓上サイン、メモ帳・筆記具等のノベルティグッズを、各拠点に配布した。

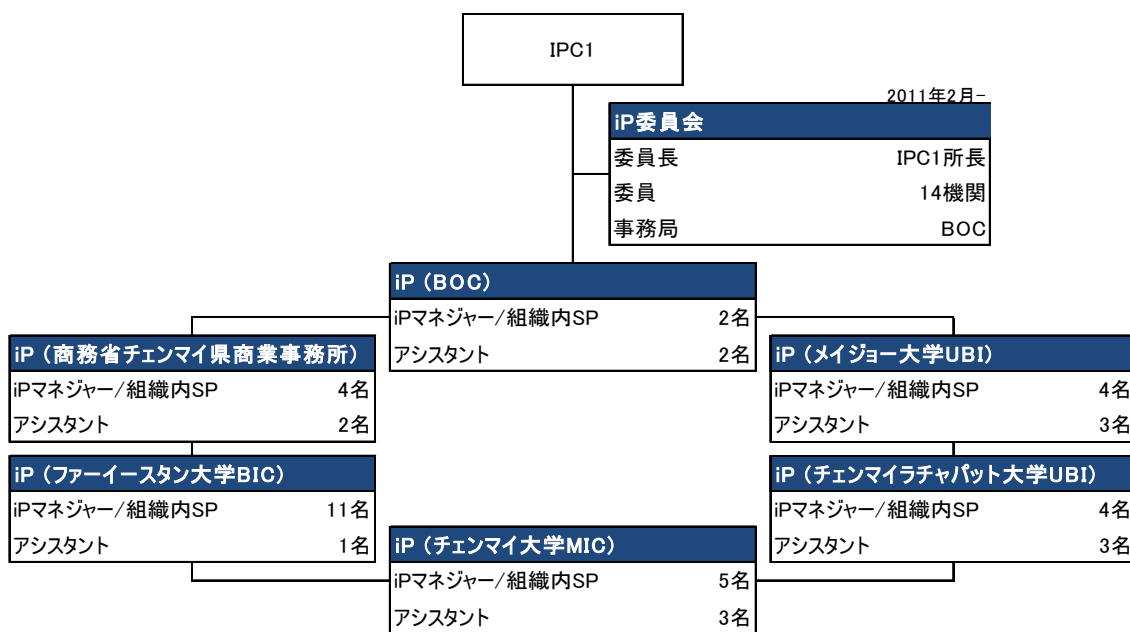
(4) アウトプット III-4

BDS プロバイダーに対して、説明会への案内通知を発送するとともに、個別訪問により参加を呼びかけ、11月17日に説明会を開催した。BDS プロバイダーからの応募書類を審査し、以下の6か所の相談拠点の開設が決定した。

- BOC
- 商務省チェンマイ県商業事務所 (PCO)
- メイジョー大学ビジネスインキュベーター (UBI: University Business Incubator)
- ファーイースタン大学ビジネスインキュベーターセンター (BIC: Business Incubator Center)
- チェンマイラチャパット大学 UBI
- チェンマイ大学 MIC

1月14日に相談員研修を実施した。各相談拠点と事前打合せを実施し、看板設置場所の確認、運営上の課題の有無等について検討を行った。1月25日にオープニングセレモニーを開催し、翌26日には相談拠点6か所が一斉に開設され、総合相談サービスの提供がスタートした。

図 6.6-3 に相談拠点の運営体制を示す。



注：iP=中小企業経営総合相談サービス拠点の愛称
 BIC(Business Incubator Center) MIC(Management Innovation Center) UBI(University Business Incubator)
 出所：JICA調査団作成

図 6.6-3 チェンマイ県の総合相談サービス拠点運営体制

総合相談サービス事業の宣伝用チラシを作成するとともに、チェンマイ商業会議所 (CCC: Chiangmai Chamber of Commerce)、タイ産業連盟 (FTI: Federation of Thai Industries) チェンマイ支部、チェンマイ銀行クラブ等に対し、各会員に総合相談サービス事業の紹介・活用促進を依頼した。また、新聞、ラジオによる広報活動を行った。

相談拠点の稼働直後の課題解決とネットワーク強化のため、2月9日、各拠点の相談員や外部連携先機関等の関係者の交流会を実施した。

さらに、事業の運営について諮問する委員会として「iP委員会」を設置し、2月28日に初会合を行った。委員は表 6.6-3 に示す 17 組織・個人である。

表 6.6-3 iP 委員会の委員

1	委員長	産業振興センター (IPC) 1
2	委員	iP
3		商務省チェンマイ県商業事務所 (PCO)
4		メイジョー大学
5		ファーイースタン大学
6		チェンマイラチャパット大学
7		チェンマイ大学
8		BDSP
9		工業省チェンマイ県産業事務所 (PIO: Provincial Industry Office)
10		投資委員会 (BOI: Board of Investment) 地域投資・経済センター1
11		国家科学技術開発庁 (NSTDA: National Science and Technology Development Agency) 北部ネットワーク事務所
12		チェンマイ銀行クラブ
13		中小企業開発銀行 (SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand) チェンマイ支店
14		中小企業信用保証公社 (SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation) チェンマイ事務所
15		北部コンサルタントネットワーク協会 (NCNA: Northern Consultant Network Association)
16		フリーランス SP (SHINDAN-SHI スタッフ)
17		SME
18		タイ産業連盟 (FTI) チェンマイ支部
19	チェンマイ商業会議所 (CCC)	
20	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	
—	事務局	IPC1 (BOC)

出所：JICA調査団作成

6.7 チェンマイ県パイロットプロジェクトの総括

チェンマイ県では、2010年9月23日のキックオフセミナーから2011年2月28日までが実質的なパイロットプロジェクト実施期間となり、日程に多少の前後は生じたものの、おおむね計画どおりに活動を完了した。

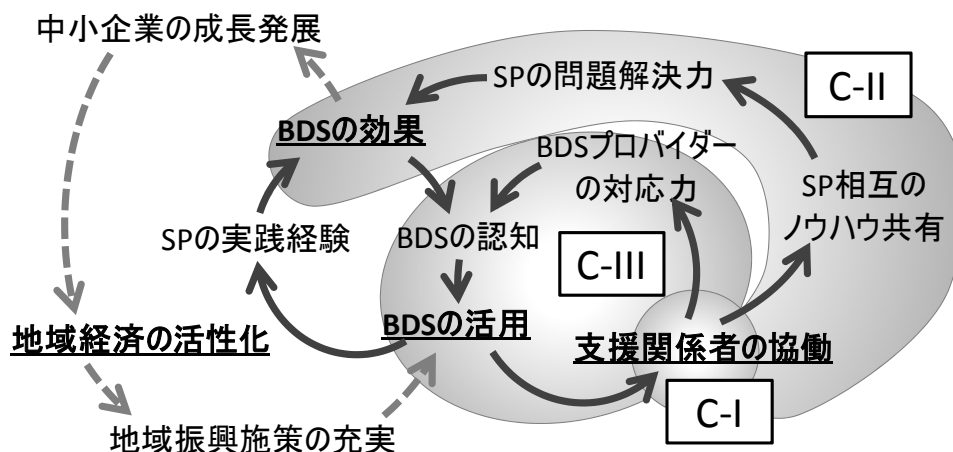
プロジェクト終了時点までに達成した地方中小企業振興制度構築への成果を、以下に総括する。

6.7.1 地方中小企業振興制度

地域の力で維持・発展可能な中小企業振興の仕組みとして、制度を維持・強化するために外部からの継続的な資金や人材の投入に頼らなくとも、自己増幅的に循環し続けるサイ

クルを想定した。地方中小企業振興制度の好循環仮説として図 6.7-1 に示す。

BDS がより高い効果を上げれば、BDS の認知が向上して、成長意欲のある中小企業が、一層 BDS を活用するようになる。すると、SP の経験が増え、その結果、さらに効果的な BDS を提供できるようになる。このサイクルが BDS の活用促進、すなわち中小企業振興の中核である。しかし従前は、自立的に循環しているとは言い難かった。



出所：JICA調査団作成

図 6.7-1 地方中小企業振興制度の好循環仮説

そこで、中小企業支援関係者（BDS プロバイダー及び SP）が互いに連携・協働することによって、中小企業に対する BDS 利用促進の働きかけを強化すれば、中核のサイクルを回す力を増すことができるだろうというのが、パイロットプロジェクトの仮説である。

C-I プロジェクトは、BDS と BDS プロバイダーの情報をガイドブックに集約することにより、支援関係者間の問い合わせや紹介が起りやすい状況を作る。

C-II プロジェクトは、異なる専門性を持つ SP を、中小企業支援現場で交流させることにより、学び合いや、新たなサービスの発案などの価値創造を促す。

C-III プロジェクトは、紹介・連携を基盤とした総合相談サービス拠点を展開し、中小企業と支援関係者との接点を拡充することにより、BDS 需要を掘り起こし、供給側との引き合わせを改善する。

これらの相乗効果によって、中小企業振興を自己増幅的なサイクルとして回転させることが、チェンマイ県のパイロットプロジェクトの狙いであった。

この狙いに対し、プロジェクト終了時点では道具立てができ、これから輪が回り始めようという状況である。目に見える変化を起こすことができるかどうかは、起点となる総合相談サービスが成長軌道に乗るかどうかにかかっている。

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

(1) ネットワーク

チェンマイ県の地方中小企業振興制度の核となるのは、総合相談サービス拠点のネットワークである。プロジェクト期間中に6拠点で発足した。

チェンマイ県のBDSプロバイダーのネットワークとして知られるNNSPSMEは、地域の中小企業振興に関する全般的な意見陳述や政策提案を行っている。それに対し、相談拠点ネットワークは、中小企業向け経営総合相談サービスの提供という目的に特化した、実務的な連携体である。日常的な紹介・連携が円滑に進められるよう、代表者に限らず、相談員同士の交流を重視している。また、相談拠点からの紹介が特に多いと予想される外部連携先7組織と交流会を設け、協力体制の確立を図った。このほかに、ガイドブックを介して、34組織と連携が可能である。

一方、チェンマイ県に複数存在していたSPのネットワークを横断するかたちで、NCNAがプロジェクト期間中に発足した。財務省へのコンサルタント登録も済ませており、公的プロジェクトに応札可能である。ただし、32名の会員の多くは、実践経験の乏しい見習いレベルのSPである。会員にはC-IIプロジェクト参加者が多数含まれ、NCNAが継続的な能力向上活動の受け皿となることが期待される。

非公式なネットワークにも目を向ける必要がある。リーダー格のSPの下に5~20人のSPが仕事仲間として集まったグループが、いくつか自然発生的に形成されている。グループ同士は緩やかな連携関係にあり、仕事の内容や量により互いに補強し合う。このような非公式のネットワーク形態は、実践経験が豊富で、比較的能力の高いSPの間に見られる。

総合相談サービス事業の成功には、相談拠点とSPとの協力関係が欠かせない。相談拠点には、専門分野などから検索できるSPデータベースが配備されているが、相談員が見ず知らずのSPを中小企業者に紹介するとは考えにくい。相談拠点とSPとの双方にとって、互いに顔の見える関係づくりが有益な戦略となるだろう。相談拠点を起点とするSPネットワークの形成が進むと予想される。

このように、組織と組織・個人と個人・組織と個人、また公式・非公式の多様なネットワークが重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。

総合相談サービス事業によるBDS需要の掘り起こしは、このような流れを促進する可能性がある。仕事の流れなければ、ネットワークは廃れてしまう。仕事が行われているからこそ、それに対応するためにBDSプロバイダーやSPはネットワークを強化・拡大するのである。相談拠点を、ネットワークを流れる仕事の源泉として機能させることが課題である。

(2) 経営相談

チェンマイ県における経営総合相談サービスは、中小企業開発研究所 (ISMED: Institute

for Small and Medium Enterprises Development) によるビジネスクリニックの前例がある(1997-2002年に実施)。それでも、特定分野に限定しない総合的な経営相談の手法は、試行錯誤の段階にある。求められる経営相談スキルを十分に備えた人材は、ごくわずかと言ってよいであろう。

C-III プロジェクトでは1日間の相談員研修を実施したが、より一層の能力向上が重大な課題として残っている。相談拠点ネットワークが、互いの経験や知恵の交換を重ねて、地域に根差した経営相談手法を、早期に確立することが望まれる。

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。各拠点に所属する相談員(組織内SP)ばかりでなく、例えばNCNAから相談拠点へSPを派遣するなど、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。相談対応で能力を示すことができれば、相談拠点からの紹介も受けやすくなる。

チェンマイ県のSPには、概して実践経験が不足している。しかし、公的プロジェクトの研修を主体にして実践機会の創出を考えていては、速やかな量的拡大を実現できない。経営相談は、中小企業向けのサービスとしてのみならず、SPの能力向上と仕事獲得の手段としても、中小企業振興サイクルの循環を支えるものである。

(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。この概念に基づき、プロジェクトチームは、工業省の管掌範囲にとらわれず、地域のすべての中小企業のニーズにこたえることを指針として、制度の全体設計に臨んだ。

チェンマイ県の産業特性や支援ニーズから発想すると、総合相談サービス事業の目的を、製造業中小企業を対象とする本調査に従って「零細事業者を除く中小企業のものづくり支援」に限定することはできなかった。事業規模は大企業を除くすべてとし、セクターや業種も制限せず、経営に関することならどのような分野についても、相談を受け付けることとした。また、資金相談が多いと見込まれたので、金融機関は、政府系・民間を問わず重要な連携先と位置付けた。

この方針は、多くの中小企業支援関係機関の賛同を得た。商務省・科学技術省・内務省・労働省等の政府機関、商業銀行・弁護士協会等の民間組織が、ガイドブックに情報を提供した。商務省チェンマイ県商業事務所は、総合相談サービス拠点の一員となった。

このように幅広い協力を得ることができた背景として、それぞれが連携の必要性を感じていたことは確かである。中央省庁の出先機関については、企業のニーズが省庁の仕切りに収まらないことを、より現場に近い立場で実感していたと言えよう。

また、省庁横断的な地域振興の取り組みとして、タイでは既に一村一品(OTOP: One Tambon One Product)事業の実績がある。加えて、省庁横断的に公的プロジェクトに携わるBDSプロバイダーやSPが、各省庁の取り組みを、他の省庁に日頃から伝えている。これらも、相互協力への関係機関の理解を早めたと考えられる。

地域の力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。パイロットプロジェクトは、このプラットフォームの提供に対して、一定の成果をあげた。

ガイドブックの制作や、総合相談サービス事業の立ち上げを通して、IPC1 スタッフや SHINDAN-SHI スタッフは、多様な協力者を取り込む実務的なノウハウを培った。今後は、協力基盤をさらに広げるとともに、異なる省庁間の協調的な予算措置など、高次の連携が望まれる。あわせて、図 6.7-1 に示したように BDS の活用促進が、地域経済の活性化に貢献するメカニズムを作り出し、県や自治体の積極的な関与を引き出していくことも課題である。

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

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 メカニズム

スラータニー県の 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。

7.1.1 問題系図

スラータニー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 7.1-1 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）。

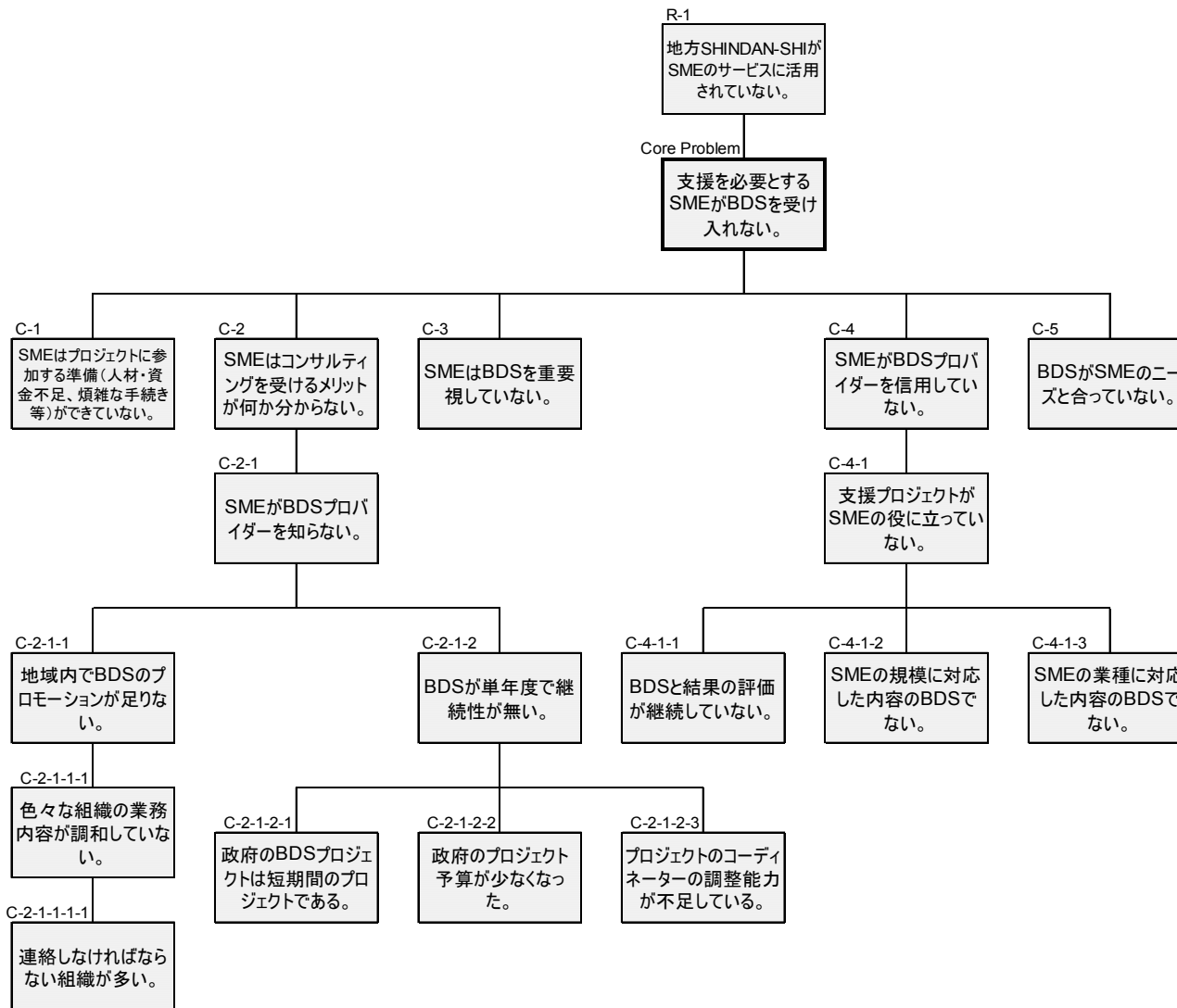
問題分析は、中小企業（裨益者）6名、BDS プロバイダー（BDS Provider）/サービスプロバイダー（SP: Service Provider）15名、産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）10（BDS ファシリテーター）2名の、合計 23名で実施された。「BDS（Business Development Services）が中小企業に行き渡らない」という問題に対して、問題分析が行われた。その中心問題は、「支援を必要とする中小企業が、BDS を受け入れない」となった。その中心問題に対する 5つの直接原因（図 7.1-1 の C-1 から C-5）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。

7.1.2 目的系図とアプローチ

この問題系図を基に、JICA 調査団が作成した目的系図が、図 7.1-2 である（目的系図の概要については、5.2.2 を参照）。

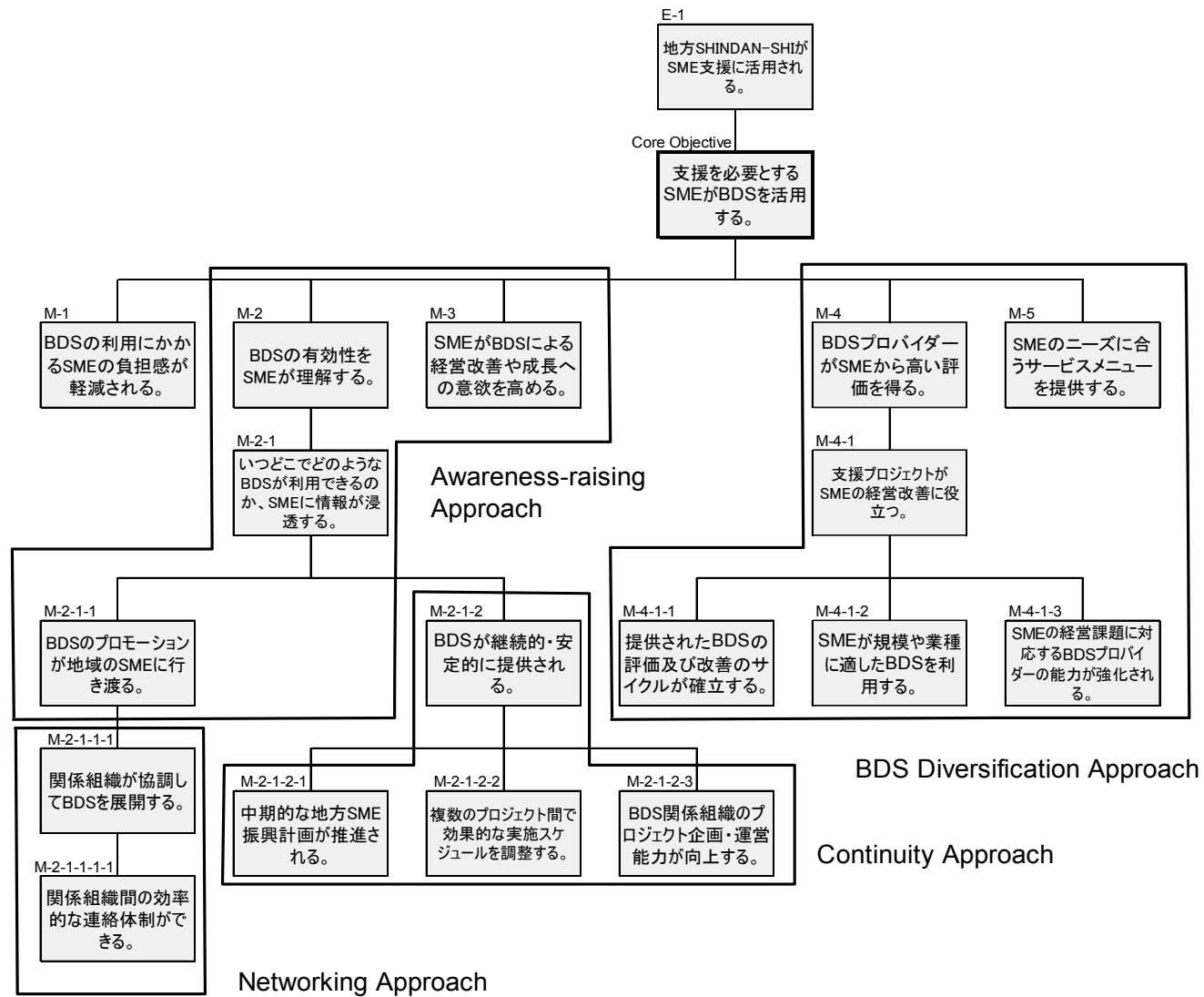
目的系図から導き出された中心目的は、「支援を必要とする中小企業が、BDS を活用する」であり、その目的達成のためのアプローチは、以下の 4つである。

- (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) Continuity Approach
中期的な計画に基づくプロジェクト運営を強化し、BDS を安定的に供給する。
- (3) Networking Approach
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。
- (4) BDS Diversification Approach
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。



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 7.1-1 スラータニー県の問題系図

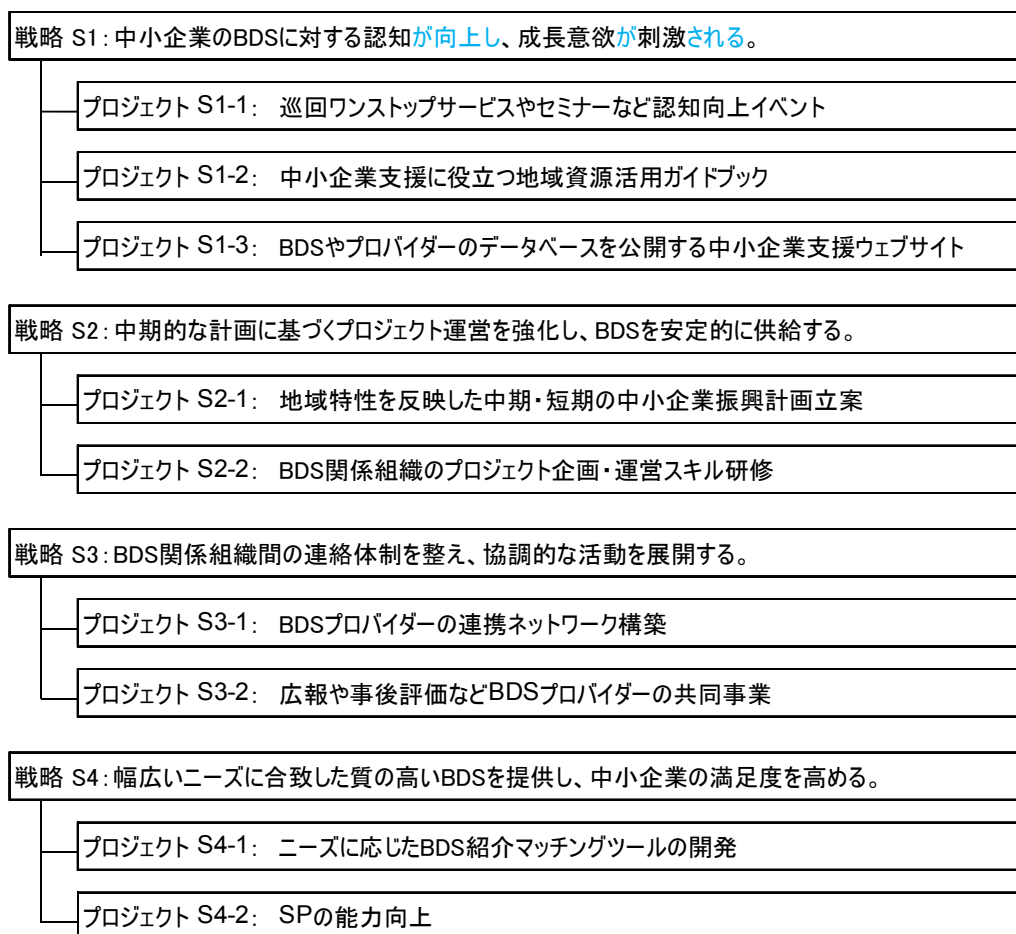


出所：JICA 調査団作成

図 7.1-2 スラータニー県の目的系図

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

7.1.2 で示した4つのアプローチを、スラータニー県における RISMEP の戦略とし、それぞれの戦略を推進する9つのプロジェクトを立案した。この9つのプロジェクト全体が、RISMEP メカニズムとなる。図 7.1-3 に、スラータニー県の4つの RISMEP 戦略（戦略 S1～S4）と、9つのプロジェクトによって構成される RISMEP メカニズムを示す。



出所：JICA調査団作成

図 7.1-3 スラータニー県の RISMEP 戦略と RISMEP メカニズム

7.1.4 スラータニー県の RISMEP メカニズム実施計画

図 7.1-3 に示したとおり、4つの戦略を達成するために、9つ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 7.1-1 に示す。

表 7.1-1 スラータニー県の RISMEP メカニズムを構成するプロジェクト

戦略 S1：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 S1-1：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実施する。 1-3 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実施する。 2-3 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:	IPC10
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 S1-2：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 プロバイダーや中小企業に配布される。
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、素案を改良して索引方式を決める。 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。 3-1 ガイドブックとして印刷・製本する。

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)。

	3-2 BDS プロバイダー等に配布する。
推進機関:	IPC10
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:	8 万 THB(地域資源活用ガイドブック作成、広報イベント等)

プロジェクト S1-3 : 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:	IPC10
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 S2 : 中長期的な計画に基づくプロジェクト運営を強化し、BDS を安定的に供給する。

プロジェクト S2-1 : 地域特性を反映した中期・短期の中小企業振興計画立案

上位目標	中長期的な計画に基づくプロジェクト運営を強化し、BDS を安定的に供給する。
プロジェクト目標	中期・短期の中小企業振興計画が作成される。
アウトプット	1. 中小企業振興プロジェクト計画が作成される。 2. 中小企業振興プロジェクトの優先度と実施計画が作成される。
活動	1-1 計画作成のための情報及びデータ収集を行う。 1-2 中小企業振興プロジェクトのマイルストーンを設定する。 1-3 中小企業振興プロジェクトのロードマップを作成する。 2-1 中小企業振興プロジェクトの優先度決定基準を作成する。 2-2 中小企業振興プロジェクトの優先度を決定する。 2-3 中短期の中小企業振興プロジェクト実施計画が作成される。
推進機関:	IPC10
実施機関:	検討委員会(BDSP ネットワークのメンバーの中から選定)、タスクフォースチーム(プロジェクトと関連が深い BDSP ネットワークメンバー及び SP で構成)
期間:	2 か月(継続実施)
概算費用:	1 万 THB(委員会費用等)

プロジェクト S2-2 : BDS 関係組織のプロジェクト企画・運営スキル研修

上位目標	中長期的な計画に基づくプロジェクト運営を強化し、BDS を安定的に供給する。
プロジェクト目標	BDS 関係組織が、系統立てたプロジェクト企画及びプロジェクト運営のスキルを習得する。
アウトプット	1. プロジェクトの内容、組織、スケジュール、予算等の計画の手順が明確になる。 2. プロジェクトの進捗管理、予算管理、スケジュール管理及び計画と実際の活動の差異対応に関するスキルが習得される。
活動	1.1 研修セミナーを開催する。 1.2 プロジェクト計画の事例検討を行う。 1.3 プロジェクト計画の立案演習を行う。 1.4 プロジェクト計画の作成手順を作成する。 2.1 研修セミナーを開催する。 2.2 プロジェクト運営管理の事例検討を行う。 2.3 プロジェクト運営の演習を行う。 2.4 プロジェクト運営マニュアルを作成する。
推進機関:	IPC10
実施機関:	BDS プロバイダー、SP Desk
期間:	1 年間(継続)
概算費用:	8 万 THB(講師、研修費用等)

戦略 S3 : 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 S3-1 : BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築

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。
推進機関:	IPC10
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、発足セレモニー会場費等)

プロジェクト S3-2： 広報や事後評価等 BDS プロバイダーの共同事業

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 プロバイダーの共同事業を実施する体制ができる。
アウトプット	1. BDS プロバイダーの共同事業案が作成される。 2. BDS プロバイダーの共同事業の実施組織ができる。
活動	1-1 共同事業の内容を検討する。 1-2 共同事業実施の要件を検討する。 1-3 共同事業の実施案が作成される。 2-1 共同事業の実施案を BDS プロバイダーに説明する。 2-2 共同事業の実施組織規約案を作成する。 2-3 共同事業の参加者を募集する。 2-4 共同事業の実施組織結成セレモニーを開催する。
推進機関：	BDS プロバイダーネットワーク
実施機関：	BDS プロバイダーネットワーク
期間：	6 か月(事業実施に移行する。)
概算費用：	4 万 THB(セレモニー、会議費用等)

戦略 S4： 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 S4-1： ニーズに応じた BDS 紹介マッチングツールの開発

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	1. 地域の BDS 紹介データベースが作成される。 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。 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。
活動	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。 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。 1-3 ユーザーマニュアルを作成する。 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。 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。 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。 2-4 BDS 紹介パンフレットを作成する。 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。 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。
推進機関：	IPC10/BOC

実施機関:	BOC/SP
期間:	1年間(継続実施)
概算費用:	10万 THB (BDS 紹介データベース作成、BDS 紹介パンフレット作成、SP の BDS 費等)

プロジェクト S4-2 : SP の能力向上

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。

推進機関:	IPC10
実施機関:	自主的勉強会
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、発表会会場費等)

出所 : JICA調査団作成

7.2 スラータニー県パイロットプロジェクトの選定

図 7.1-3 に挙げた 9 つのプロジェクトが、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して、パイロットプロジェクト候補から除かれるのは、表 7.2-1 に示す 4 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について、チェンマイ県の場合と同様の方法(表 6.2-2 参照)により優先度を判定した。判定結果を表 7.2-2 に示す。優先度が「低」と判定された「S2-2 : プロジェクト企画・運営スキル研修」は、候補から除かれた。

表 7.2-1 スラータニー県のパイロットプロジェクト候補から除外されるプロジェクト

除外基準 1: 既にも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
<p>S1-1: 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</p> <p>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」の実績がある。また、中小企業者向けの研修・セミナーは、様々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。</p> <p>S2-1: 地域特性を反映した中期・短期の中小企業振興計画立案</p> <p>中期計画として中小企業振興庁 (OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion) のマスタープランがある。また、年度計画は予算申請と連動しており IPC10 が既に策定している。現行の工業省産業振興局 (DIP: Department of Industrial Promotion) 予算の枠組みを前提とすれば、IPC10 の年度計画とその遂行は、概ね良好に機能している。</p>
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
<p>S1-3: 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</p> <p>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。</p> <p>S3-2: 広報や事後評価などの BDS プロバイダーの共同事業</p> <p>スラータニー県では、BDS プロバイダー相互の連携・協調やネットワーク化はまだ始まっておらず、パイロットプロジェクト期間中に、共同事業まで発展させることは困難である。</p>

出所：JICA調査団作成

表 7.2-2 スラータニー県のパイロットプロジェクト候補の優先度

候補プロジェクト	期待効果	リスク	優先度
S1-2：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック	大	小	高
S2-2：プロジェクト企画・運営スキル研修	小	中	低
S3-1：BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築	大	中	高
S4-1：ニーズに応じた BDS 紹介マッチングツールの開発	大	小	高
S4-2：SP の能力向上	大	中	高

出所：JICA調査団作成

以上の検討の結果、スラータニー県のパイロットプロジェクトとして、次の 4 つを提案し、関係者と合意した。

- プロジェクト S1-2：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 S3-1：BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築
- プロジェクト S4-1：ニーズに応じた BDS 紹介マッチングツールの開発
- プロジェクト S4-2：SP の能力向上

7.3 スラータニー県パイロットプロジェクト全般

7.3.1 スラータニー県パイロットプロジェクトの概要

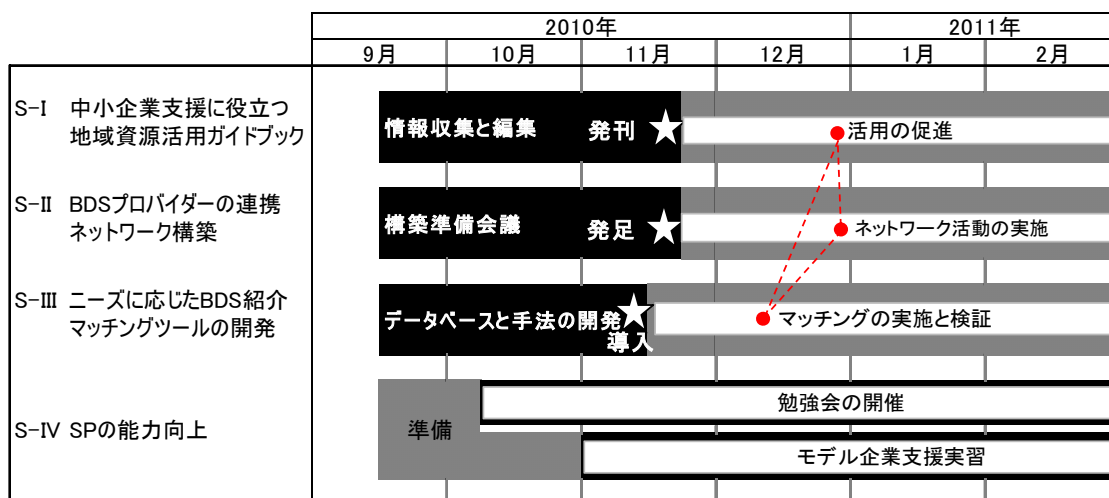
スラータニー県におけるパイロットプロジェクトは、次の4つである。各プロジェクトにI~IVの通し番号を振り直した。なお、計画を詳細化する過程で、プロジェクト実施時点の実情を加味したため、7.1.4の実施計画とは若干異なる部分がある。

- (1) 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」プロジェクト
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。
- (2) 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」プロジェクト
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振興体制を構築する。
- (3) 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」プロジェクト
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支援サービスとを結び付ける（マッチングさせる）体制を構築する。そのためのツールとして、スラータニー県及び近隣県を拠点とする BDS プロバイダー及び SP のデータベースと、中小企業が必要としている支援を判定するためのマニュアルを開発する。
- (4) S-IV プロジェクト：「SP の能力向上」プロジェクト
スラータニー県及び近隣県に在住する SP の能力を、自主的勉強会と実地訓練（OJT: On-the-Job Training）の実施をとおして向上させる。

7.3.2 スラータニー県パイロットプロジェクトの全体スケジュール

パイロットプロジェクト実施期間（2010年9月～2011年2月）の全体スケジュールを図7.3-1に示す。パイロットプロジェクトは、6か月の期間であったが、パイロットプロジェクトを決定するまでに約2か月の準備期間が必要であった。

4つの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マッチングツールの一部として活用することを計画した。また、BDS プロバイダーの連携ネットワークに相談窓口を設け、ガイドブックやマッチングツールを活用して相談を行う体制の構築を図った。



出所：JICA調査団作成

図 7.3-1 スラータニー県パイロットプロジェクトの全体スケジュール

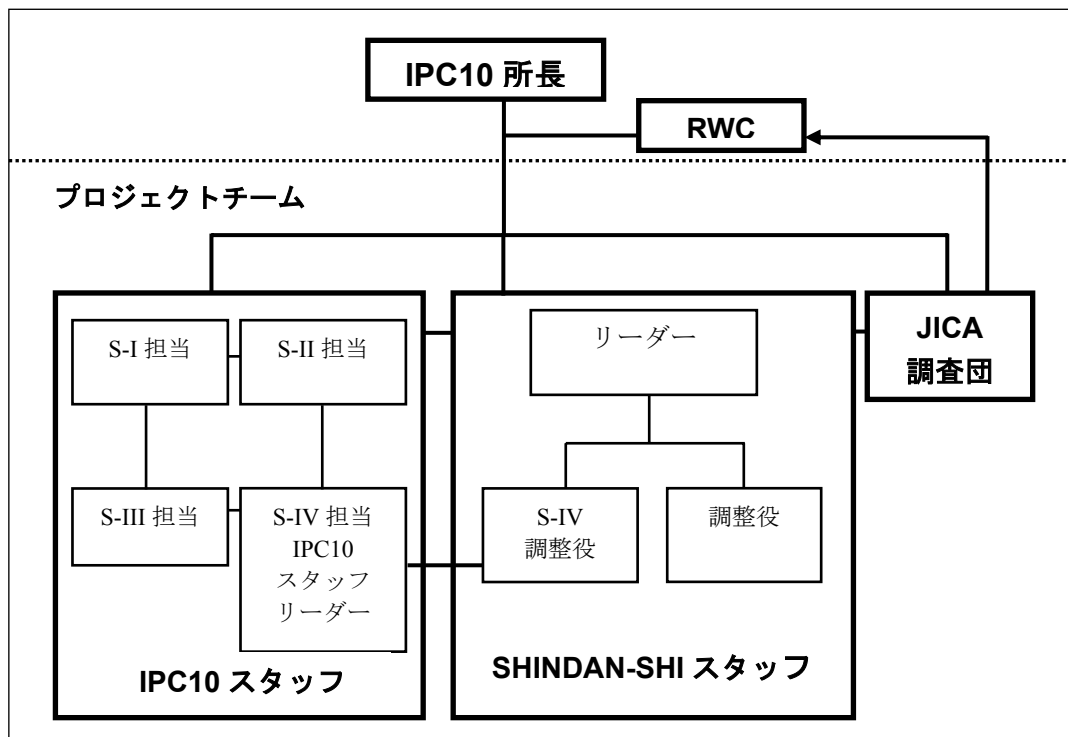
7.3.3 スラータニー県パイロットプロジェクトの実施体制（プロジェクトチーム）

パイロットプロジェクトを実施するために、JICA 調査団、IPC10 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 7.3-2 にスラータニー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置いて、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。

IPC10 からは、4名のスタッフが、プロジェクトチームメンバー（以下、「IPC10 スタッフ」と称す。）として配置された。さらに JICA 調査団は、スラータニー県在住の 3名の SHINDAN-SHI を、プロジェクトチームメンバー（以下、「SHINDAN-SHI スタッフ」と称す。）として雇用した。そして、IPC10 所長がプロジェクトチーム全体を統括した。

また、JICA 調査団は、パイロットプロジェクトの実施状況及び結果を、地方作業委員会（RWC: Regional Working Committee、IPC10 所長が議長）に定期的に報告した。IPC10 スタッフに関しては、4つのプロジェクト毎に担当者が配置された。これら4名は、各プロジェクトを担当するだけでなく、パイロットプロジェクト全体の進捗状況を共有し、互いに協力して、パイロットプロジェクトの成功に尽力した。一方、SHINDAN-SHI スタッフに関しては、1名がリーダー、1名が全体の調整役、1名が S-IV プロジェクトの調整役として配置された。同時に、これらの SHINDAN-SHI スタッフは、スラータニー県の中小企業と、BDS プロバイダー及び中小企業支援制度を結びつけるコーディネーターとしての実務を行った。具体的には、地方における SHINDAN-SHI の中小企業支援コーディネーターとして、BDS プロバイダー連携ネットワークの相談窓口（IPC10 に設置）における総合相談、地域資源活用ガイドブックを活用した経営相談、IPC10 との連携活動等を実施した。



注： S-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
 S-II 「BDSプロバイダーの連携ネットワーク構築」プロジェクト
 S-III 「ニーズに応じたBDS紹介マッチングツールの開発」プロジェクト
 S-IV 「SPの能力向上」プロジェクト

出所： JICA調査団作成

図 7.3-2 スラータニー県のパイロットプロジェクト実施体制

7.4 S-I プロジェクト：中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック

7.4.1 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。主に政府機関の施策を紹介するものであるが、他にも、商工団体や教育機関等が提供している支援サービスも掲載する。

対象となる施策やサービスは、2011 年度に利用可能なもので、対象者（ユーザー）は中小企業及びガイドブックを利用して施策やサービスを中小企業に紹介する BDS プロバイダー/SP である。

(1) プロジェクト実施前の状況

JICA 調査団が、IPC10 及び SHINDAN-SHI スタッフに聴取した結果では、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。

ビジネスオポチュニティセンター（BOC: Business Opportunity Center）には、限定的ではあるが、工業省以外の省庁に属する機関、大学、金融機関の支援施策やサービスの紹介資料が置かれている（2010年11月1日時点では、中小企業振興庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）、商務省輸出振興局（DEP: Department of Export Promotion）、中小企業開発銀行（SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand）、県統計局、スラータニーラチャパット大学の資料が存在していた。）。

しかし、それらの資料は、各機関（あるいは同じ省庁に属する機関）が提供している施策やサービスのみを紹介している。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) プロジェクト実施の目的

本プロジェクトの目的は、スラータニー県の中小企業にとって、利用可能な支援施策やサービスを1冊のガイドブックに集約し、地域の中小企業支援に資する資源の効率的・総合的な活用を、利用者（中小企業及びBDSプロバイダー/SP）に促すことにある。

支援を提供する側の組織の性質にとらわれず、利用者のニーズに応じた支援施策やサービスが、容易に検索できるガイドブックを作成する。ニーズに応じた支援施策やサービスを中小企業が利用することにより、中小企業がBDSの有効性を理解し、BDSを活用して成長する意欲を高めるねらいがある。

(3) プロジェクト概要

S-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7.4-1に示す。

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 7.4-1 S-I プロジェクトの PDM

Ver. No.: 1.0

作成日: 2010年7月2日

プロジェクト名: S-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月初旬 - 2010年12月初旬 (3か月)

対象地域: スラターニー県

ターゲットグループ: スラターニー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。	* 2011年度から2014年度まで、IPCプロジェクトへの申請者・参加者全体のうち、これまで一度もIPCプロジェクトに参加したことのない企業が占める比率が、前年度比で毎年10%以上増加する。	* IPCが収集する各種プロジェクト申請・参加企業データ	
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。	* プロジェクト終了時までに3社以上の中小企業がガイドブックを介してBDSを利用する。	* BDSプロバイダーおよび中小企業へのアンケートあるいはインタビュー	* 調査時点のBDSが1年以上は継続する(情報が急に陳腐化しない)。
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プロバイダーや中小企業等に配布される。	* 20件以上のBDSに関する情報が収集される。 * 配布の3ヶ月後に、ガイドブック利用者による索引方式の利用のしやすさに対する満足度評価で10点満点中平均6点以上を獲得する。 * 100軒以上の配布先にガイドブックが届く。	* 集約された情報 * 中小企業及びBDSプロバイダーへのアンケート * 配達(発送)記録・証憑	* BDSプロバイダーが自身の提供するサービスのみにとらわれず、中小企業のニーズに応じた対応を行う。
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 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。 I-3-1 ガイドブックとして印刷・製本する。 I-3-2 BDSプロバイダー等に配布する。	投 入		* 地域のBDS関係機関が情報を提供する。
	目 本	タ イ	
	人 材 調査団 調査・編集補助員	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	
	交 通 費 調査にかかる県内の移動		
	セ ミ ナ ー 開 催 費 ガイドブック紹介セミナー		
	印 刷・製 本 費 ガイドブック印刷・製本		
	備 品・消 耗 品 コピーその他の消耗品		前 提 条 件 * 現地で調査・編集アシスタントに適した人材が確保できる。

出所: JICA調査団作成

7.4.2 S-I プロジェクトの実施手順

S-I プロジェクトのフローチャートを図 7.4-1 に示す。同フローチャートを参照し、プロジェクトの実施手順を以下に記す。

- (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 プロバイダーの施策やサービス（以下、「BDS 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作成し、調査票を配布する機関を選定する。その後、調査票を配布し、情報を収集する。

- (2) ガイドブックの索引方式を決定する。

日本における中小企業支援施策の紹介冊子や、タイの BDS プロバイダー/SP が使用しているサービス分野の分類を参照して、必要な 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するることである。索引方式をプロジェクトチーム内で発案したのちに、BDS プロバイダー/SP や中小企業の意見を収集・反映し、索引方式を決定する。

- (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 資源情報の分類体系を決める。その後、決められた分類体系に基づいて、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。

- (4) BDS 資源情報ページ以外の原稿を作成する。

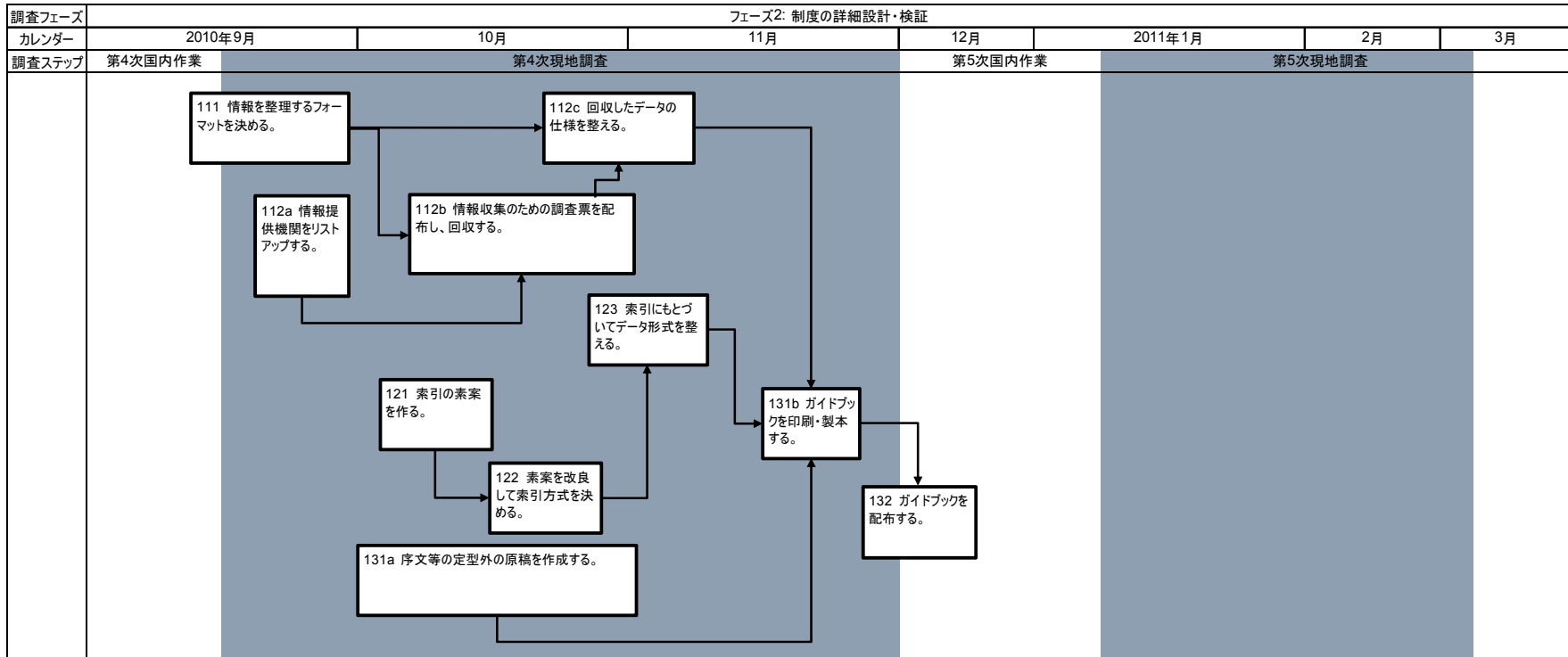
序文、巻頭挨拶文、索引を基にした目次、ガイドブック利用の手引きなど、BDS 資源情報ページ以外の原稿を作成する。

- (5) ガイドブックを印刷・製本する。

印刷業者を選定し、ガイドブックの基本レイアウトや入稿データ形式を、業者と合意する。その後、規定のフォーマットに整えた原稿を印刷業者に入稿し、校了・検収する。

- (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/SP 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。また、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発足セレモニーにおいても、ガイドブックを配布し、広報する。



出所：JICA調査団作成

図 7.4-1 S-I プロジェクトのフローチャート

7.4.3 S-I プロジェクトの実施スケジュール

S-I プロジェクトのスケジュール表を表 7.4-2 に示す。各アウトプットにかかわる活動期間は、以下である。

- アウトプット I-1 (地域の BDS 資源の情報が集約される。) : 9 月初旬～11 月初旬
- アウトプット 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。) : 10 月初旬～11 月初旬
- アウトプット I-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等に配布される。) : 10 月初旬～12 月初旬

ガイドブックの印刷・製本作業の完了が、当初計画より約 1 週間遅れた。その原因は、調査票の回収に時間を要したことである。

また、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発足セレモニーの開催が、2011 年 2 月後半に延期されたため (当初の計画では 2010 年 11 月後半)、同セレモニーでのガイドブックの配布・広報も同時期まで延期されることとなった。そのため、ガイドブックを幅広く広報する期間が短くなった。

S-I プロジェクトの進捗状況総括表を、添付 7.1 に示す。

表 7.4-2 S-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	各BDS情報を整理する定型フォーマットを決める。								
112	定型フォーマットに則って、地域のBDS資源の情報を管轄官庁に関わらず幅広く収集する。								
112a	情報提供を依頼する組織・機関をリストアップする。								
112b	依頼先に調査票等を配布し、回収する。								
112c	回収したデータの不備を確認・修正し、予め定めたデータ仕様に整える。								
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	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、索引の案案を作る。								
122	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、案案を改良して索引方式を決める。								
123	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。								
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	ガイドブックとして印刷・製本する。								
131a	序文等の原稿を収集・作成する。								
131b	BDS資源情報ページおよび序文・索引・解説等の原稿を印刷業者に入稿し、印刷・製本する。								
132	BDSプロバイダー等に配布する。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成

7.4.4 S-I プロジェクトの成果

(1) アウトプット I-1：地域の BDS 資源の情報が集約される。

アウトプット I-1 に関する活動は、2 か月と 1 週間で完了した。

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。

ガイドブックは、BDS 資源を紹介する部分と、BDS 資源を提供している機関を紹介する部分で構成される。BDS 資源を紹介する部分の掲載情報項目及び掲載順序は、次の通りである。

- 1) 施策・サービス名称
- 2) 目的
- 3) 内容
- 4) 対象者
- 5) 申請方法
- 6) 連絡先

フォーマットの作成作業及び上記の情報を収集するための調査票の作成作業は、計画通りに完了した。他方、調査票を回収することのできた機関は、配布先 40 機関中の 21 機関にとどまった。調査票の内容が不十分な機関に関しては、インターネットや既存パンフレットから追加情報を入手し、フォーマットに編集した。

(2) アウトプット 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。

アウトプット I-2 に関する活動は、1 か月と 1 週間で完了した。この索引方式では、BDS 資源を以下の経営活動分野に整理した。

- 1) 経営
- 2) 生産
- 3) マーケティング
- 4) 財務・会計
- 5) 人事

上記の分類を基に 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。

ガイドブックの構成を添付 7.2 に示す。

(3) アウトプット I-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等に配布される。

アウトプット I-3 に関する活動は、約 2 か月で完了した。ガイドブックが、「SMEs Guidebook - 中小企業サービスガイドブック -」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 7.4-2 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 7.4-2 スラータニー県のガイドブックのイメージ

2010 年 12 月初旬までに、679 部のガイドブックを、S-II プロジェクトで発足した BDS プロバイダー連携ネットワークのメンバー (県知事室を含む)、S-IV プロジェクトで構築した自主的勉強会の参加者、中小企業、及びメディア関係者に対して配布した。また、2011 年 2 月 26 日に開催した BDS プロバイダー連携ネットワーク発足セレモニー兼 OJT 成果報告セミナーにおいて、来場者 133 名に対してガイドブックを配布した。その他にも、各種関連会議やセミナーなどでも関係者に配布し、第 5 次現地調査終了時までに、BDS プロバイダー連携ネットワークの相談窓口 (BOC 及び BOC 内部に設置された SP Desk : 以下、「BOC-SP Desk」と称す。) における在庫分を残して、約 950 部の配布を完了した。

添付 7.3 にガイドブックの配布記録をまとめた。