

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

### 7.5.1 S-II プロジェクトの概要

本プロジェクトは、スラータニー県の BDS プロバイダーをネットワーク化し、地域全体の BDS 資源を効果的・効率的に活用した中小企業支援体制を構築するものである。ネットワークのメンバー間の連絡体制、情報共有体制及び協調関係を強化することで、より効果的・効率的に BDS 資源を活用することができる。また、ネットワーク全体を結ぶ窓口を設置することにより、中小企業が 1 つの窓口から、必要とする支援を提供している機関へアクセスできるようになる。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

本プロジェクト実施以前は、スラータニー県では、BDS プロバイダーの連携ネットワークは存在していなかった。IPC10 作成の BDS プロバイダーリストによれば、スラータニー県内に BDS プロバイダーが 40 機関存在する（商業銀行とコンサルティング企業は除く。）。これらの BDS プロバイダーは、これまでも県政府主催の中小企業支援プログラムに合同で参加したり、研修や展示会を共同で実施したりする機会を設けていた。しかし、それらはプロジェクトとしての共同作業であり、日常的な協調体制の結果ではなかった。例えば、BOC にコンタクトした相談者が必要とする支援の内容が、他省庁系の機関が提供する施策やサービスの内容であったとしても、BOC がその相談者を他省庁系の機関に紹介するような体制はなかった。また、JICA 調査団が第 2 次現地調査で行った参加型問題分析ワークショップでは、「BDS が中小企業に行き渡らない」問題の原因として、「色々な組織の業務内容が調和していない」や「連絡しなければならない組織が多い」が挙げられた。スラータニー県では、BDS プロバイダー間の体系的な連絡体制や協調体制が、確立していなかったといえる。

#### (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 BDS プロバイダーの連携ネットワークを構築することで、BDS プロバイダー間の連絡体制を整え、中小企業支援のために協調的な活動を展開することである。協調的な活動により、地域の BDS 資源を総合的・相乗的に活用する体制を築くことができる。

#### (3) プロジェクト概要

S-II プロジェクトの PDM を表 7.5-1 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 7.5-1 S-II 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-II「BDSプロバイダーの連携ネットワーク構築」パイロットプロジェクト

期間: 2010年10月初旬 - 2010年11月 下旬(2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
<b>上位目標</b> 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。	* プロジェクト終了3年後に、連携ネットワーク全メンバーのうち60%以上が、プロジェクト開始時と比較してメンバー間の協調的な活動の度合いが増したと評価する。	* アンケート分析結果	
<b>プロジェクト目標</b> BDSプロバイダーの連携ネットワークが構築される。	* プロジェクト終了時までに、BDSプロバイダー連携ネットワークの正式な組成のための合意文書が署名される。	* 合意文書	* 構築された連携ネットワークが活動を継続する。
<b>アウトプット</b> II-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。  II-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。	* 2010年10月中旬に、BDSプロバイダーの連携ネットワークに係わる組織構造、組織規約、および活動内容が決定される。  * 2010年11月中旬に、BDSプロバイダー連携ネットワークが公式・非公式な形態を問わず発足し、活動が開始される。	* 会議議事録と規約など  * 組織定款(メンバー・リストを含む)及び年間活動計画など	* ネットワークへの参加を決定したメンバーが、中小企業に対する支援サービスを継続する。
<b>活動</b> II-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。 II-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。 II-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。 II-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。 II-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。 II-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。	<b>日本</b>	<b>投入</b>	* 発足準備会議により、連携ネットワークの構築が否決(あるいは形成途中で中止)されない。  <b>前提条件</b> * ネットワーク構築に意欲的なBDSプロバイダーが存在する。
	<b>人材</b> 調査団  <b>セミナー開催費</b> ネットワーク説明会  広報セミナー  <b>備品・消耗品</b> コピーその他の消耗品	<b>人材</b> IPCスタッフ  <b>備品・消耗品</b> IPC内オフィスおよび会議室 情報収集や業務調整に係る通信費	

出所: JICA調査団作成

## 7.5.2 S-II プロジェクトの実施手順

S-II プロジェクトのフローチャートを、図 7.5-1 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) ネットワーク発足準備会を立ち上げる。

BDS プロバイダーの連携ネットワーク構築は、準備作業を行う発足準備会の立ち上げから始まる。発足準備会は、主として、本調査の支援・調整機能を持つ RWC メンバーによって構成される。発足準備会のメンバーは、ネットワークの発足後も、ネットワークの中心的な構成員となる。

(2) 発足準備会がネットワークの活動内容や組織体制等を立案する。

発足準備会が、ネットワークのビジョン、ミッション、目的、活動内容、組織体制を立案する。それらをプロジェクトチームが素案の形にまとめ、その素案の内容を発足準備会が議論して決定する。発足準備会の決定は、総意を原則とし、参加型の組織体制の基礎を築く。

(3) 活動内容や組織体制等を決定する。

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

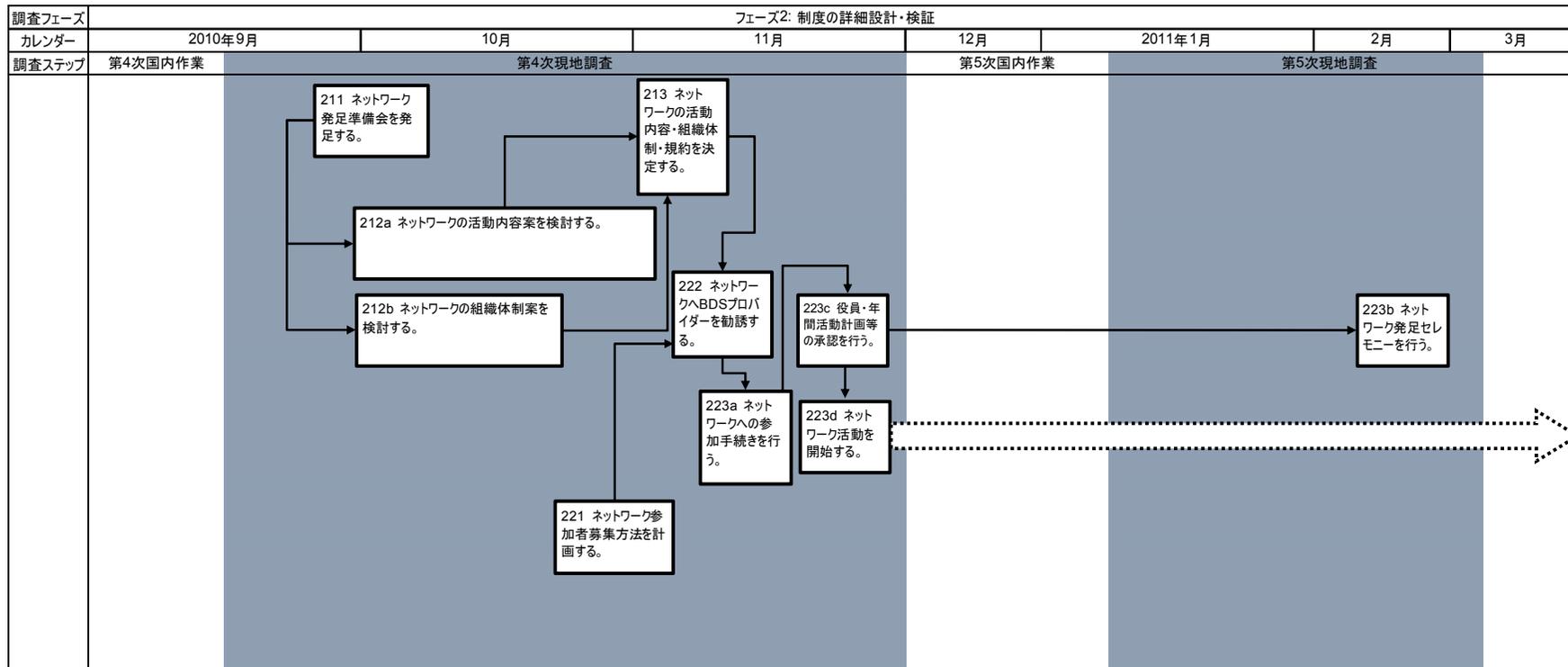
(4) BDS プロバイダーをネットワークへ勧誘する。

発足準備会が、BDS プロバイダーを対象としたネットワーク参加募集計画を策定し、BDS プロバイダーをネットワークへ勧誘する。発足準備会の最終会合までに、これらの BDS プロバイダーに対してネットワーク参加の意思を確認する。

(5) ネットワークを発足する。

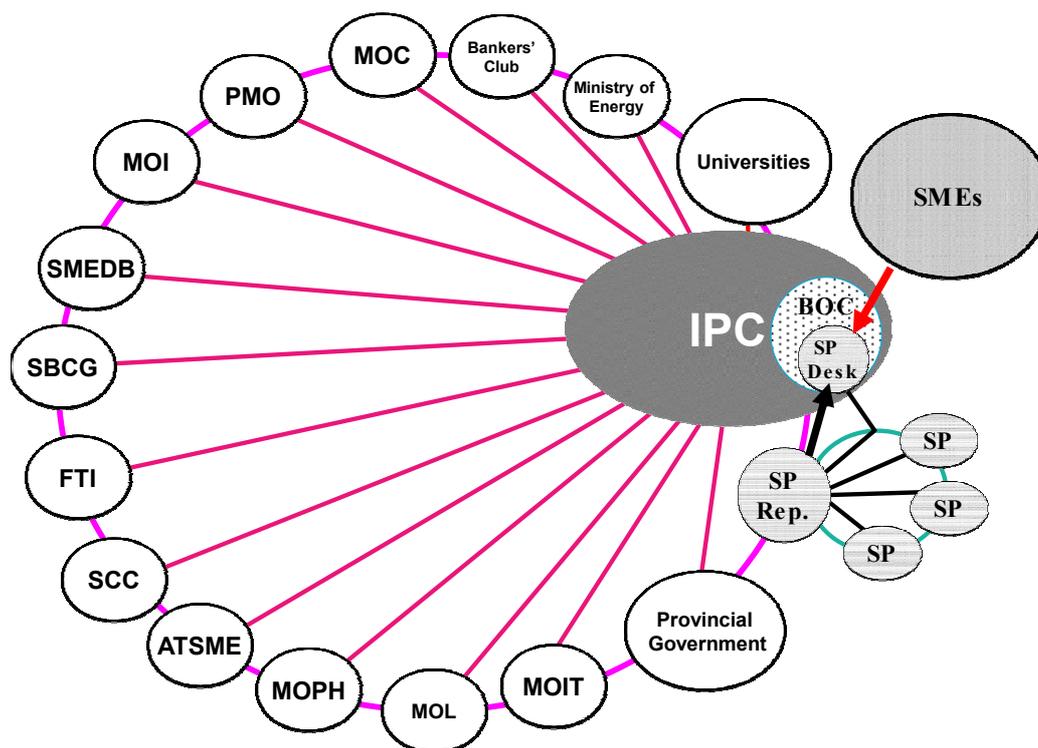
発足準備会メンバー及びネットワークへの参加を決定した BDS プロバイダーは、MOU への署名により、ネットワークの正式な構成員となる。同 MOU において、ネットワークのビジョン、ミッション、目的、活動、組織体制、年間活動計画等の内容を構成員が合意し、ネットワークは発足する。また、ネットワーク発足の外部向け広報として、発足セレモニーを開催する。

図 7.5-2 にネットワークの概念図を示す。



出所：JICA調査団作成

図 7.5-1 S-II プロジェクトのフローチャート



注：SP Rep.はSP Representativeの略、他は巻頭の略語表を参照  
出所：JICA調査団作成

図 7.5-2 ネットワーク概念図

### 7.5.3 S-II プロジェクトの実施スケジュール

S-II プロジェクトのスケジュール表を表 7.5-2 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 II-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。)：10月初旬～11月下旬
- アウトプット II-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。)：10月下旬～11月中旬

S-II プロジェクトの進捗状況総括表を、添付 7.4 に示す。

表 7.5-2 S-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
<b>アウトプットII-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。</b>					▲				
211	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。								
212	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。								
212a	ネットワークの活動内容を検討する。								
212b	ネットワークの組織体制(案)を立案する。								
213	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。								
<b>アウトプットII-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。</b>					▲				
221	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。								
222	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。								
223	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。								
223a	BDSプロバイダーの参加手続きを行う。								
223b	ネットワーク発足セレモニーを行う。								
223c	役員・年間活動計画等の承認を行う。								
223d	ネットワークの活動を開始する。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成

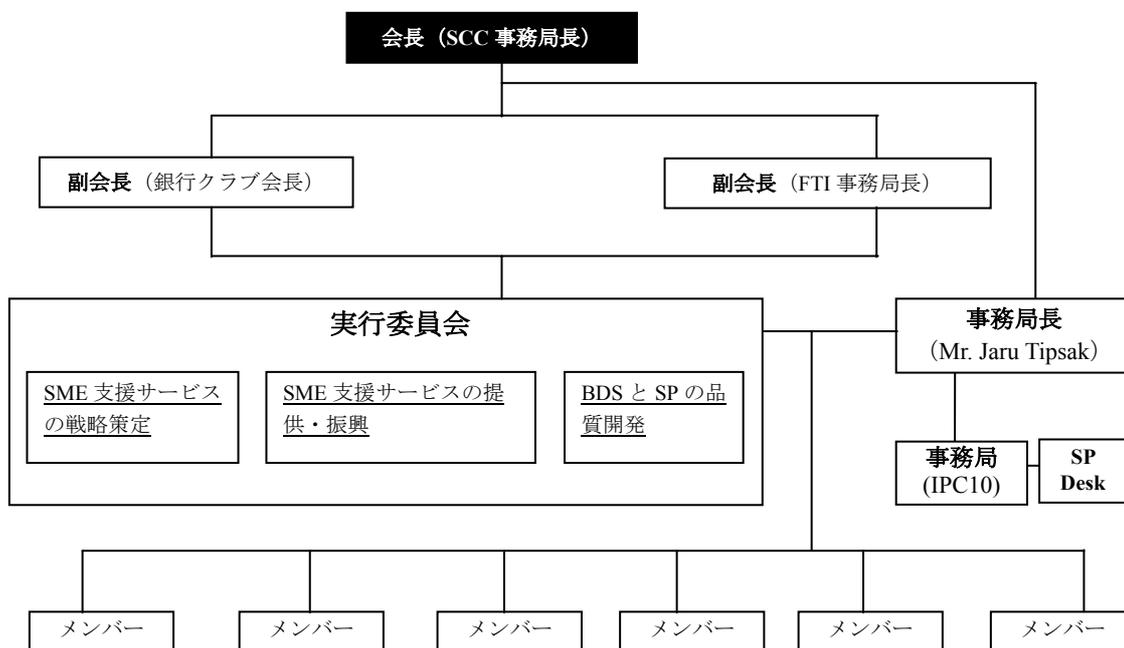
### 7.5.4 S-II プロジェクトの成果

(1) アウトプット II-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。

アウトプット II-1 に関する活動は、1 か月と 1 週間で完了した。

BDS プロバイダーの連携ネットワーク「ビジネスサービスネットワーク」の活動内容及び組織体制は、2010 年 11 月初旬に決定した。この決定までに、2010 年 9 月末から 11 月中旬にかけて、計 4 回の発足準備会の会合を行った。一方、規約に関しては、ネットワークの発足時点では規定しないこととした。その理由は、本ネットワークが、法人格を有した厳格な団体ではなく、協調して中小企業を振興するための仕組みとして発足したためである。また、BDS プロバイダーのネットワーク化は、スラータニー県では初の試みであるため、まずは緩やかな体制から開始するという意図もあった。

組織の体制に関しては、2010 年 10 月 7 日に発足準備会が、ネットワークの設立後もネットワーク運営の中心的な役割を担う「実行委員会」として発足した。実行委員会のメンバーは、RWC メンバー、銀行クラブ及び SP の代表として SHINDAN-SHI スタッフリーダーで構成された。実行委員会は、ネットワークを目的指向型の構造にするため、下記 3) の目的に応じて、3 つのセクションに分けられた (図 7.5-3 参照)。



出所：ビジネスサービスネットワーク実行委員会

図 7.5-3 ネットワークの体制図 (2011 年 3 月 1 日時点)

実行委員会の設置と同時に、同委員会からネットワークの役員候補が選出された。IPC10 所長が会長、2つの商工団体及び銀行クラブの代表が副会長（3名）の候補になった<sup>2</sup>。また、IPC10 が事務局の候補、SHINDAN-SHI スタッフリーダーが事務局長の候補として、それぞれ選出された。

一方、活動内容に関しては、プロジェクトチームが、ネットワークのビジョン、ミッション、目的、及び目的を達成するための活動の素案を作成し、実行委員会が、同素案を議論して最終案を決定した。以下にネットワークのビジョン、ミッション及び目的を示す。

- 1) ビジョン：スラータニー県の中小企業が安定的な発展を遂げ、地域住民がより良い生活水準へと向かう。
- 2) ミッション：
  - a) 政府と民間機関の中小企業振興策に応じるような組織へと発展する。
  - b) ビジネスサービスネットワーク間の協調関係を強化する。
  - c) 中小企業のニーズに、迅速かつ効率的に対応する。
- 3) 目的
  - a) 中小企業がサービスを受けやすい手法を構築する。
  - b) 総合的な支援サービスを、多くの中小企業に行き渡るように提供する。
  - c) BDS プロバイダーと SP の能力をより高め、中小企業からの信頼性を向上させる。

2010年11月初旬に実行委員会が同意したネットワークの活動内容を表7.5-3に記す。

---

<sup>2</sup> これらの候補は、ネットワーク発足時に、メンバーによる MOU 署名をもって正式に承認された。なお、2011年2月中旬より、スラータニー商業会議所（SCC: Suratthani Chamber of Commerce）の事務局長が会長に就任し、副会長は2名となった。

表 7.5-3 ネットワークの活動内容

戦略	分科会の役割	活動
SME に対するネットワークサービス開発戦略	<u>SME 支援サービスの戦略策定分科会</u> ・サービスの実行計画の策定 ・サービスの実行計画の修正・見直し ・運営予算計画の策定 ・評価とフォローアップ	1.1 ネットワークサービス開発の計画に関する会議・セミナーを実施する。 1.2 上記計画を見直すための会議を実施する。 1.3 各活動の予算源を探す。 1.4 各活動の評価・フォローアップを行う。
地域内 SME 振興・開発戦略	<u>SME 支援サービスの提供・振興分科会</u> ・情報収集（ネットワークメンバーからの情報収集と情報の一元的管理） ・経営相談とサービスの提供（SP Desk：相談、経営診断、コンサルティング提供・サービスの紹介） ・SME の人材開発 ・サービス実績の報告書作成・提出	2.1 情報を提供する。 2.2 メンバーの情報を収集し、サービスを紹介する。 2.3 （S-I プロジェクトで作成された）ガイドブックの見直し・更新を行う。 2.4 （S-III プロジェクトでBOCに導入された）マッチングサービスを提供する。 2.5 経営相談サービスを行う（初期、診断、コンサルティング）。 2.6 SME の人材育成を行う。
BDSP/SP の経験・基礎能力育成戦略	<u>BDS と SP の品質開発分科会</u> ・様々なカリキュラムを用いた BDS/SP の基礎能力開発 ・知識の共有 ・研修とセミナーの実施 ・SP がプロフェッショナルになるための機会と経験の提供	3.1 研修やセミナーを実施する（基礎、中級、上級）。 3.2 経験や知識を共有する（工場研修、勉強会）。 3.3 Mentor 形態の教育を行う（カウンセラーに対する研修）。

出所：ビジネスサービスネットワーク実行委員会

(2) アウトプット II-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。

アウトプット II-2 に関する活動は、1 か月で完了した。2010 年 11 月 23 日、BDS プロバイダーの連携ネットワーク「ビジネスサービスネットワーク」が、メンバーによる MOU 署名により発足した。

2010 年 11 月 5 日に、実行委員会以外の BDS プロバイダー10 機関が発足準備会合に出席し、全機関がネットワークに参加することを決定した。また、他の機関に対しても、別途ネットワークの趣旨を説明し、ネットワークへの参加を募集した。

その結果、実行委員会の 13 機関と SP 代表及びその他の BDS プロバイダー17 機関が、ネットワークのビジョン、ミッション、目的、活動、組織体制等の内容に合意するための MOU に署名し、署名日よりネットワークが発足した（表 7.5-4 参照）。

表 7.5-4 31 機関のネットワーク

No.	機関名	No.	機関名
1	IPC10	17	スラータニー県政府広報局
2	工業省スラータニー県産業事務所 (PIO: Provincial Industry Office)	18	厚生省医療科学局医療科学センター11
3	工業省投資委員 (BOI: Board of Investment) 地域経済投資センター6	19	ソクラー大学スラータニーキャンパス
4	労働省スラータニー県労働事務所	20	タピー大学
5	労働省雇用局スラータニー県職業紹介事務所	21	スラータニーラチャパット大学
6	労働省技能訓練局スラータニー県技能訓練センター	22	スラータニーラチャパット大学ビジネスインキュベーター (UBI: University Business Incubator)
7	労働省社会保険事務局スラータニー県事務所	23	ワライラック大学
8	労働省労働福祉保護局スラータニー県事務所	24	ワライラック大学 UBI
9	内務省コミュニティ開発局スラータニー県事務所	25	中小企業家振興協会 (ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs) スラータニー県支部
10	商務省スラータニー県商業事務所	26	SCC
11	商務省企業開発局 (DBD: Department of Business Development) スラータニー県事務所	27	タイ産業連盟 (FTI: Federation of Thai Industries) スラータニー県支部
12	DEP スラータニー地域輸出振興センター	28	スラータニー県銀行クラブ
13	商務省国内商業局スラータニー県事務所	29	SMEDB
14	首相府広報局第5地域事務所	30	中小企業信用保証公社 (SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation)
15	エネルギー省事務次官事務室スラータニー県エネルギー事務所	31	SP グループ
16	エネルギー省事務次官事務室地域エネルギー事務所 11	-	-

出所：JICA調査団作成

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

### 7.6.1 S-III プロジェクトの概要

本プロジェクトは、スラータニー県の中小企業と、その中小企業が必要としている BDS とを結び付ける（マッチングさせる）体制を構築するものである。具体的には、マッチングのために2つのツールを開発する。

第1に、スラータニー県と近隣県を拠点とする BDS プロバイダー及び SP のデータベースを開発する。第2に、中小企業の BDS に対するニーズを判定するためのマニュアルを開発する。

両ツールを組み合わせることで、中小企業のニーズに合った専門性を持つ BDS プロバイ

ダーや SP を、データベースから紹介することができる。このマッチングツールを BOC で試験的に導入・検証し、継続的な改善を図っていく。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

JICA 調査団が、第 2 次現地調査で行った参加型問題分析ワークショップでは、「BDS が中小企業に行き渡らない」という問題に対する中心問題は、「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。この中心問題の直接原因のひとつとして、「BDS が、中小企業のニーズに合っていない」が挙げられた。すなわち、スラータニー県では、ニーズ指向型の BDS 供給体制が確立していないということである。

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

しかし、BOC 担当者に対する聴取では、2010 年 11 月 3 日時点で、SP Home を活用して相談者に SP を紹介した実績はなかった。また、IPC10 の研修参加者のデータベースは、大部分が連絡先情報で、登録者の専門性に係るデータは少ない。また、同データベースは検索可能な仕様になっていない。

一方、BOC に対する聴取では、本プロジェクト実施前、中小企業がどのような支援を必要としているかを判断して、適切な支援を紹介するためのマニュアルは、BOC には存在していなかった。基本的に BOC は、IPC10 のプロジェクトを紹介するため、担当者の知識のみで対応していた。なお、IPC10 で対応が不可能な相談内容があった場合は、適切な他組織や外部の専門家を担当者が知っていれば、相談者に連絡先を提供していた。しかし、BOC が外部の組織や専門家に連絡し、相談者を先方に紹介するような体制は確立されていなかった。

#### (2) プロジェクト実施の目的

本プロジェクトの目的は、中小企業のニーズや経営課題に応じて、適切な BDS を紹介するためのマッチングツールを開発することである。中小企業が支援を必要としていても BDS を受け入れないという現状を、中小企業の幅広いニーズに応じた BDS 供給体制を構築することで対応する。その結果として、中小企業の BDS に対する満足度を高めることを目指す。

#### (3) パイロットプロジェクト概要

S-III プロジェクトの PDM を表 7.6-1 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。

表 7.6-1 S-III 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-III「ニーズに応じたBDS紹介マッチングツールの開発」パイロットプロジェクト

期間: 2010年9月16日 - 2011年2月下旬 (5.5か月)

対象地域: スラタニー県

ターゲットグループ: スラタ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
<b>上位目標</b> 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。	* プロジェクト終了3年後に、評価者(中小企業)全体の60%以上が、ニーズの高い良質なBDSを享受していると評価する。	* アンケート調査結果  * マッチング手法を利用した中小企業全体の記録	
<b>プロジェクト目標</b> 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。	* プロジェクト期間中にマッチング手法を利用した中小企業全体の半数以上が、自己のニーズや経営課題に応じたBDSが提供されたものと評価する。	* アンケート調査結果 * マッチング手法を利用した中小企業全体の記録	* BDS紹介データベースが適切に更新され、常に最新の情報が保たれる。  * マッチングツールが相談窓口での活動に適用される。
<b>アウトプット</b> III-1 地域のBDS紹介データベースが作成される。  III-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。  III-3 BDS紹介データベースとニーズ診断手法とを組み合わせ適切なマッチングを行う手法が開発される。	* 2010年10月末までに、40件以上の利用可能なBDSおよびBDSプロバイダーがデータベースに登録される。 * 2010年10月末までに、簡便な手法を使ったマニュアルが開発される。 * 2010年12月迄に、確立されたマッチング手法が試験的に導入される(2011年3月までに3件以上の実績が検証される)。	* データベース  * マニュアル  * 実績検証記録および改善後ニーズ診断手法文書	* BOSプロバイダーおよび中小企業振興関連機関が開発されたマッチング手法の導入に合意する。
<b>活動</b> III-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。 III-1-2 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-1-3 ユーザーマニュアルを作成する。 III-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。 III-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。 III-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。 III-3-1 データベースとニーズ診断手法とを組み合わせ合わせたマッチング手法を立案する。 III-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。	<b>投入</b> 日本 タイ  <b>人材</b> 調査団  ファシリテーター (SHINDAN-SHI)  データベース開発技術者  <b>備品・消耗品</b> コピーその他の消耗品	* 地域のBDS関係機関がデータベースに情報を提供する。          <b>前提条件</b> * DIP、IPC、BOCがマッチングツール開発の構想に同意・協力する。	

出所: JICA調査団作成

## 7.6.2 S-III プロジェクトの実施手順

S-III プロジェクトのフローチャートを図 7.6-1 に示す。また、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) BDS 紹介データベースを設計し、蓄積するデータ項目を決める。

本プロジェクトは、BDS 紹介データベースの設計と、蓄積するデータ項目の決定から始まる。まず、日本及び他国における既存の BDS のデータベースを検討し、一般的な BDS データベースの情報を集める。また、タイにおける BDS に係る専門性の分類や産業分類を調査する。これらの調査結果を基に、データベースに蓄積するデータ項目を決定する。

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

(2) BDS プロバイダーや SP からデータを収集する。

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

(3) データベースを開発し、収集したデータを登録する。

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

(4) ユーザーマニュアルを作成し、データベースを管理者に導入する。

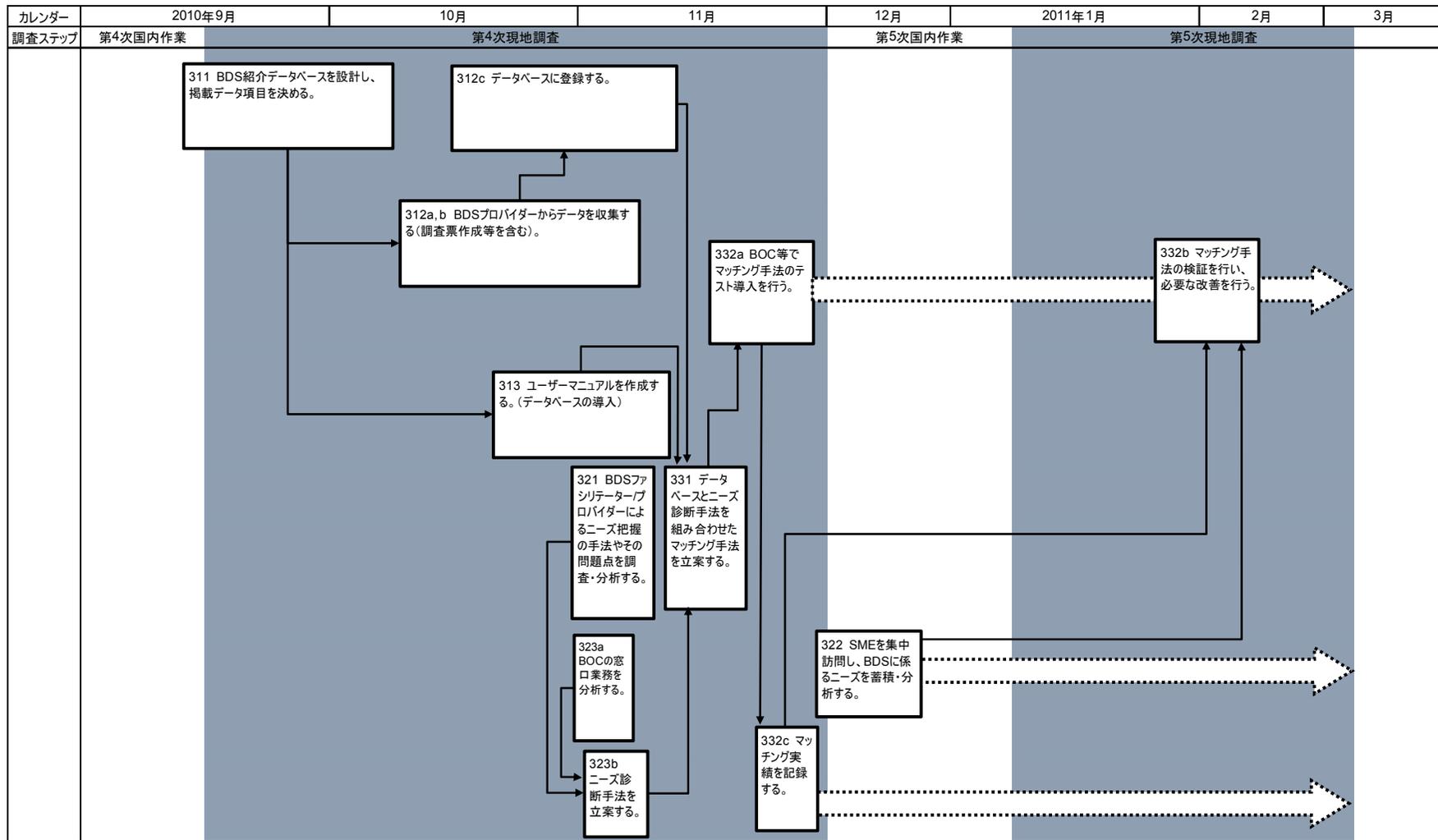
データベースのユーザーマニュアルを作成し、データ登録を完了したデータベースとともに、管理者（BOC）に導入する。ユーザーマニュアルを基に、管理者に対してデータベースの使用方法を教育する。

(5) 中小企業の BDS に対するニーズと、データベースにおける BDS の専門性とをマッチングさせる手法を開発する。

中小企業が必要とする BDS が、データベースに掲載された BDS プロバイダー/SP の専門性の分類のうち、どの分類に適合するかを判断するための手法を開発する。適合する専門性の分類から、適切な BDS プロバイダー/SP を検索できるようにする。また、検索された複数の BDS プロバイダー/SP から最適者を選択する手順と、選択された BDS プロバイダー/SP へ、相談者を紹介する手順を作成する。

(6) マッチング手法を BOC で試験的に導入し、検証・改善する。

(5)で開発したマッチング手法を BOC で試験的に導入し、その有効性を検証する。検証結果を基に、手法の改善を図る。改善した手法を再び導入し、検証と改善を継続していく。



出所：JICA調査団作成

図 7.6-1 S-III プロジェクトのフローチャート

### 7.6.3 S-III プロジェクトの実施スケジュール

S-III プロジェクトのスケジュール表を表 7.6-2 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 III-1 (地域の BDS 紹介データベースが作成される。) : 9 月初旬～11 月中旬
- アウトプット III-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。) : 11 月初旬～11 月下旬
- アウトプット III-3 (BDS 紹介データベースとニーズ診断手法を組み合わせ適切なマッチングを行う手法が開発される。) : 11 月初旬～2 月下旬 (正味 1 か月 1 週間)

S-III プロジェクトの進捗状況総括表を、添付 7.5 に示す。

表 7.6-2 S-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
<b>アウトプットIII-1 地域のBDSデータベースが作成される。</b>									
311	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。				▲				
312	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。								
312a	既存のデータベースのデータを収集する。								
312b	新しい情報を収集する。								
312c	データベースに登録を行う。								
313	ユーザーマニュアルを作成する。								
<b>アウトプットIII-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。</b>									
321	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。				▲				
322	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。								
323	相談窓口におけるマッチングのためのニーズの診断手法を立案する。								
323a	BOCの窓口業務を分析する。								
323b	ニーズの診断手法を立案する。								
<b>アウトプットIII-3 BDS紹介データベースとニーズ診断手法とを組み合わせ適切なマッチングを行う手法が開発される。</b>									
331	データベースとニーズ診断手法とを組み合わせ合わせたマッチング手法を立案する。								
332	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。								
332a	BOC等でマッチング手法のテスト導入を行う。								
332b	BOC等でマッチング手法の検証を行い、必要な改善を行う。								
332c	マッチング実績を記録する。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成

## 7.6.4 S-III プロジェクトの成果

(1) アウトプット III-1：地域の BDS 紹介データベースが作成される。

アウトプット III-1 に関する活動は、2 か月と 1 週間で完了した。

データベースは 2010 年 11 月 16 日に導入された。同時に、データベースのユーザーマニュアルも導入され、BOC のデータベース管理者に対する使用者教育が行われた。

以下の活動により、データベースには全体で 121 件の BDS プロバイダーと SP が登録された。

データベースの設計及び蓄積するデータ項目を、2010 年 9 月下旬に決定した。同データ項目の内容を表 7.6-3 に示す。

表 7.6-3 BDS 紹介データベース掲載データ項目

項目		備考
1	組織・個人基本情報	名称及び所在地は検索条件
2	専門分野別派遣可能専門家数	組織のみ対象
3	職歴・最終学歴	個人のみ対象
4	組織綱領	組織のみ対象
5	専門分野	12 分野に分類。さらに各分野を小項目に細分類。検索条件
7	対応可能な業種	タイ標準産業分類を応用。検索条件
8	資格・認証	
9	使用可能な手法・ツール	
10	講演会・研修講師等実績	個人のみ対象
11	利用料金体系	
12	過去に実施した支援プロジェクトの実績	検索条件
13	その他(研修参加実績、著作物、専門誌寄稿実績など)	個人のみ対象

注：上記項目は掲載データの内容を表すものであり、データベースにおけるデータ項目の分類方法とは多少異なる。

出所：JICA調査団作成

上記データ項目の情報を集めるための調査票を作成し、2010 年 10 月中旬に調査票を配布した。全 175 の機関と個人に調査票を配布したが、回収数は 40 件にとどまった。一方、DIP が開発した SP Home より、IPC10 管轄地域に住所がある 63 名の SP のデータを、本データベースに転記した（SP Home の掲載データと、本データベースの掲載データは類似している）。また、IPC10 が持っている他の SP のデータの一部も、本データベースに組み入れた。なお、調査票を回収した SP と、SP Home や IPC のデータベースからデータを転記した SP には、重複もある。

(2) アウトプット III-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。

アウトプット III-2 に関する活動は、3 週間で完了した。

この手法は、中小企業が必要とする BDS が、データベースにおける BDS の専門性分野の項目の、どの分類に適合するかを判断するための手順書（以下、「マッチングマニュアル」と称す。）である。

マッチングマニュアルの概略は、次のとおりである。

- 1) 相談者が必要とする BDS の分野が、経営、人事、財務・会計、マーケティング、生産のどの分野に適合するかを選択する（これらの5分野は、ガイドブックの BDS 資源情報の分類と同じなので、ガイドブックに掲載されている施策の紹介にも活用できる）。
- 2) 上記5分野と、データベースにおける専門性大項目12分野の対応表（マニュアルの一部）を参照して、検索条件とする専門性の大項目を決める。その際に、各専門性の大項目に設定されたキーワード（マニュアルの一部）を参考にする。
- 3) 専門性の大項目が決まったら、相談者の必要としている BDS 分野が、その大項目を細分類した小項目のどれに合致するかを決める。その際に、あらかじめ設定された各小項目の定義（マニュアルの一部）を、相談者とともに確認する。また、各小項目について、中小企業の具体的なニーズ例（マニュアルの一部）が付してあるので、それも参照する。
- 4) 決定した小項目をデータベースの検索条件とする。

第5次現地調査では、BOC-SP Desk の担当者が、スラータニー県内の中小企業57社を訪問し、BDS に対する中小企業のニーズに関する情報を収集した。その際に、マッチングマニュアルを使用し、中小企業のニーズを、データベースの専門性項目の検索条件に当てはめる手順を実践した。実践結果は、同マニュアルの修正作業に活用した（後述のとおり、同マニュアルの修正点は、微小なものとなった。）。

訪問企業のうち、約半数の企業から課題やニーズについて聴取することができた（オーナー不在の企業や、課題やニーズがわからない企業があったため）。その結果、19社が、人事に関する課題やニーズを抱えており、経営活動5分野（中小企業のニーズを、データベース上の専門性項目の検索条件に当てはめる手順で、出発点となる分類）のなかで最も多かった。その他は、財務・会計が6社、生産が5社、マーケティングが3社、経営全般が2社であった。なお、複数の分野にかかわる課題やニーズを挙げた企業もあった。

(3) アウトプット III-3 : BDS 紹介データベースとニーズ診断手法とを組み合わせ適切なマッチングを行う手法が開発される。

アウトプット III-3 に関する活動は、3.5 か月（正味1か月と1週間）で完了した。

この手法は2010年11月18日に完成し、BOC での試験的な導入を開始した。また、修正した手法を、2011年2月22日に導入した。

第5次現地調査終了時まで、同手法の一部であるマッチングマニュアルを活用した

実績は 43 件となった（マニュアルの一部である相談申請書ベースの数値）。しかし、同マニュアル通りに、BDS 紹介データベースを活用して、相談者に対して BDS を紹介した件数は、1 件にとどまった。

同手法は、アウトプット III-1 で開発したデータベースと、アウトプット III-2 で開発したマッチングマニュアルの、2 つのマッチングツールから構成される。また、マッチングマニュアルには、検索された複数の BDS プロバイダー/SP から最適者を選択する手順と、選択された BDS プロバイダー/SP に相談者を紹介する手順を加えた。

第 5 次現地調査では、同手法の修正作業を行った。同手法を構成する 2 つのマッチングツールのうち、マッチングマニュアルは、微小な修正にとどまった。以下に、BDS 紹介データベースの修正点を示す。

- 1) 検索画面の改良：専門性大項目を検索条件に選択した際に、当該大項目に属する専門性小項目のみを、検索画面に表示させるようにした。
- 2) データ入力システムの改良：1 人の SP について、複数の専門性項目と最終学歴を登録できるようにした。

## 7.7 S-IV プロジェクト：SP の能力向上

### 7.7.1 S-IV プロジェクトの概要

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

OJT に関しては、企業の問題点を診断し、改善策を提案するだけでなく、実際に改善策を実施し、成果を生み出すことを目標とする。自主的勉強会は自主的に勉強内容を設定し、グループとして能力向上を目指すと同時に、OJT の進捗状況や問題点などを共有し、OJT 改善のための議論を行う場とする。

#### (1) プロジェクト実施前の状況

IPC10 では、これまで同センター主催の SP 研修に参加した SP 約 150 名のデータベースを管理している。これらのうち SHINDAN 研修に関しては、第 2 次現地調査時点で、60 時間の研修を受けた人数が 70 名（Counselor と呼ばれる。）、300 時間の研修を受けた人数が 23 名（地方 SHINDAN-SHI と呼ばれる。）、480 時間の研修を受けた人数が 8 名（SHINDAN Counselor と呼ばれる。）となっていた。300 時間の SHINDAN 研修は、全国 5 か所で実施されたものであり、IPC10 管轄地域は、地方 SHINDAN-SHI の存在という強みがあった。

一方、JICA 調査団が、第 2 次現地調査で行った参加型問題分析ワークショップでは、「支援を必要とする中小企業が BDS を受け入れない」という中心問題に対する直接原因のひとつとして、「中小企業は BDS プロバイダーのサービスを信用していない」が挙げら

れた。

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

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

## (2) プロジェクト実施の目的

本プロジェクトの目的は、中小企業のニーズに対応するうえで必要な SP の能力を向上させることである。SP の提供する BDS に、中小企業が満足していないという現状を改善するために、SP の能力、特に経営改善活動における実践能力を高めることを目的とする。言い換えれば、中小企業のニーズに応じた能力を有する SP を育成することで、中小企業の BDS に対する満足度を高めることを目指す。

## (3) プロジェクト概要

S-IV プロジェクトの PDM を表 7.7-1 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 7.7-1 S-IV 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-IV「SPの能力向上」パイロットプロジェクト

期間: 2010年9月中旬- 2011年2月下旬 (5.5か月)

対象地域: スラータニー県

ターゲットグループ: スラータ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
<b>上位目標</b> 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。	* プロジェクト終了3年後に、評価者（中小企業）全体の60%以上が、ニーズの高い良質なBDSを享受していると評価する。	* アンケート結果	
<b>プロジェクト目標</b> 地域の中小企業のニーズに対応するうえで必要なサービスプロバイダー（SP）の能力が向上する。	* プロジェクト終了時に、プロジェクトに参加したSP全体の60%以上が、本研修により中小企業のニーズを満たすうえで必要な能力を向上させたモデル企業が評価する。	* モデル企業による評価結果	* 能力向上を行ったSPが、SPとして、SME振興分野で活動し続ける。  * 中小企業の支援ニーズが急に大幅に変化しない。
<b>アウトプット</b> IV-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。  IV-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。	* プロジェクト終了時に、本プロジェクトに参加したSPのうち、半数以上の実践能力が、プロジェクト開始時に比べて向上したと調査団専門家が評価する。  * 第4・5次現地調査中に、経営改善計画が日平均3名以上の参加を得て実施される。	* 調査団専門家による評価結果  * 参加者リスト	* モデル企業が研修途中でコンサルティングを受けることを中止しない。
<b>活 動</b> IV-1-1 SPの能力向上の目的と計画を立てる。 IV-1-2 SPの定期的な自主勉強会を開く。  IV-2-1 ミニ診断事例からモデル企業を選ぶ。 IV-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）。 IV-2-3 経営改善計画を実施する。 IV-2-4 経営改善活動の成果を多くの中小企業に公表する。	<b>投 入</b>  <b>日 本</b>  <b>人 材</b> 調査団  <b>研修費</b> 研修講師・教材開発  ファシリテーター（SHINDAN-SHI）  <b>教材印刷・製本</b>  <b>セミナー開催費</b> 成果報告セミナー  <b>経営改善計画実施費</b>  <b>備品・消耗品</b> コピーその他の消耗品	<b>タイ</b>  <b>人 材</b> IPCスタッフ  <b>備品・消耗品</b> IPC内オフィスおよび会議室 作業用PCおよび周辺機器 受講者募集や業務調整に係る通信費	* プロジェクトに参加している複数のSPが他の県に移転しない。  <b>前提条件</b> * 中小企業のBDSに対するニーズが存在する。

出所: JICA調査団作成

## 7.7.2 S-IV プロジェクトの実施手順

S-IV プロジェクトのフローチャートを図 7.7-1 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) SP による自主的勉強会を立ち上げる。

S-IV プロジェクトは、スラータニー県及び近隣県を拠点としている複数の SP による自主的勉強会を立ち上げることから始まる。同勉強会を立ち上げる際に、勉強会が将来的に、SP の連携ネットワークに発展するような計画を立てる。SP の連携ネットワークは、S-II プロジェクトにおける BDS プロバイダー連携ネットワークの一部となることを想定する。

(2) OJT のためのモデル企業を選定する。

DIP が過去に実施したミニ診断の事例を検討して、本プロジェクトで実施する OJT の受入れ先となるモデル企業の候補を選ぶ。モデル企業数が不足する場合は、ミニ診断を受けた企業以外からも候補を選ぶ。これら候補の企業を訪問し、経営者の意欲や経営課題（OJT の方向性）を勘案して、モデル企業を選定する。

(3) 自主的勉強会を実施する。

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

(4) OJT チームを組成する。

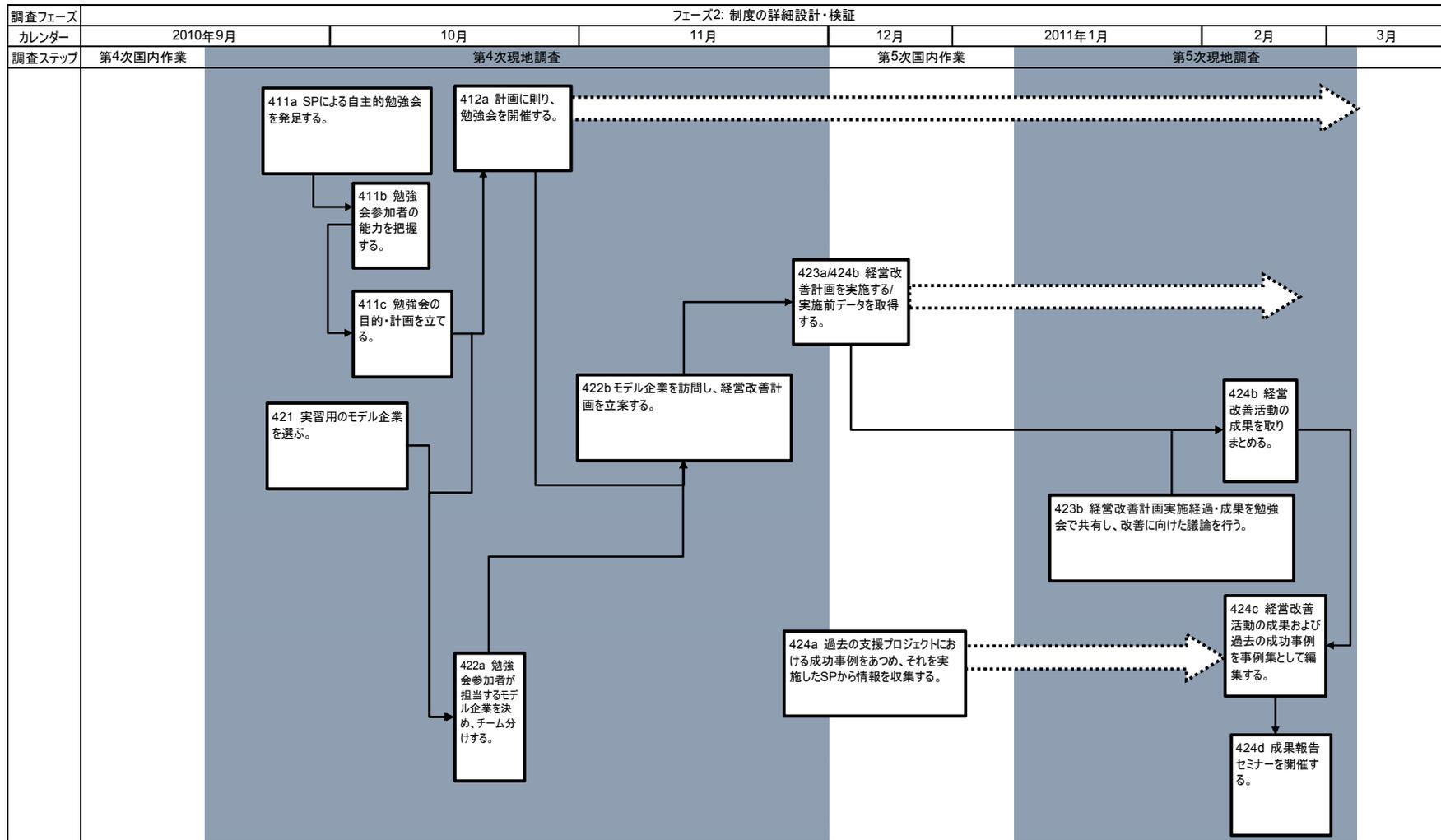
自主的勉強会参加者のなかから、OJT に参加する SP を選出する。選出した SP を、担当するモデル企業ごとにチーム分けする。その後、各チームのリーダーを選出する。

(5) OJT を実施する。

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

(6) OJT の成果を公表する。

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



出所：JICA調査団作成

図 7.7-1 S-IV プロジェクトのフローチャート

### 7.7.3 S-IV プロジェクトの実施スケジュール

S-IV プロジェクトのスケジュール表を表 7.7-2 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 IV-1（自主的勉強会により、SP が中小企業のニーズに合った実践能力を習得する。）：9月初旬～2月下旬
- アウトプット IV-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。）：9月初旬～2月下旬

S-IV プロジェクトの進捗状況総括表を、添付 7.6 に示す。

表 7.7-2 S-IV 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
<b>アウトプットIV-1</b>	<b>自主的勉強会により、サービスプロバイダー（SP）が中小企業のニーズに沿った実践能力を習得する。</b>								▲
411	SPの能力向上の目的と計画を立てる。								
411a	SPによる自主的勉強会を発足する。								
411b	勉強会参加者の現在の能力を把握する。								
411c	勉強会の目的および作業計画を策定する。								
412	SPの定期的な自主勉強会を開く。								
412a	計画に則り、勉強会を開催する。								
<b>アウトプットIV-2</b>	<b>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。</b>								▲
421	ミニ診断事例からモデル企業を選ぶ。								
422	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）。								
422a	勉強会参加者が担当するモデル企業を決め、チーム分けする。								
422b	各チームが担当するモデル企業を訪問し、経営改善計画案を作成する。								
423	経営改善計画を実施する。								
423a	経営改善計画を実施する。								
423b	実施経過および成果を自主的勉強会で共有し、改善に向けた議論を行う。								
424	経営改善活動の成果を多くの中小企業に公表する。								
424a	過去の支援プロジェクトにおける成功事例をあつめ、それを実施したSPから情報を収集する。								
424b	経営改善活動の成果を取りまとめる。								
424c	経営改善活動の成果および過去の成功プロジェクトを事例集として編集する。								
424d	成果報告セミナーを開催する（事例集も配布する）。								

▲アウトプット達成予定時期

出所：JICA調査団作成

## 7.7.4 S-IV プロジェクトの成果

(1) アウトプット IV-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。

アウトプット IV-1 に関する活動は、2 か月で完了した。2010 年 10 月 12 日に、自主的勉強会の参加者募集会議を開催した。これまで IPC10 の研修に参加した経験のある約 150 名の SP に招待状を送り、そのうち 18 名が出席した。同会議の結果、出席者のうち 15 名<sup>3</sup>で自主的勉強会を組成することとなった。同勉強会は、経営・人事分野、マーケティング・財務・会計分野及び生産分野について学習する 3 つのグループに分けられた。

勉強会参加 SP の能力を把握するために、自己能力評価、簡易記述試験及び自己行動基準評価を実施した。その結果、勉強会参加者の財務・会計分野に関する能力が、他分野の能力よりも低いことが判明した。この結果も鑑み、2010 年 11 月 18 日と 19 日に、全勉強会参加者を対象にして、財務・会計基礎知識に関する講義を実施した。表 7.7-3 に勉強会参加者能力評価結果をまとめる。

表 7.7-3 勉強会参加者能力評価結果（全回答者の平均値）

分野	自己能力評価	簡易記述試験
経営	3.2	66
人事	3.1	
マーケティング	3.0	59
財務・会計	2.6	
生産	3.3	63

注：1. 簡易記述試験は、経営と人事、マーケティングと財務・会計をそれぞれグループ化した。

2. 簡易記述試験は各12問で100点満点である。回答者は14名、分野によっては無回答者もいたため、表中の数値は無回答者を除いた平均値である。

3. 自己能力評価は5段階評価で5が最高値、1が最低値である。回答者は15名、各分野につき知識、技術、実務経験に分けて評価しているが、表中の数値は全ての平均値である。

出所：JICA調査団作成

2010 年 10 月 31 日までに全グループが第 1 回勉強会を実施した。その後グループ勉強会を実施したのは、3 つの勉強会グループのうち、財務・会計・マーケティンググループのみであった（2011 年 1 月 27 日実施）。

一方、上記財務・会計基礎知識に関する講義のほかに、全グループ合同の勉強会を 5 回実施した。内容は、1) ガイドブックの利用方法と掲載施策内容（2011 年 1 月 27 日午前、14 名参加）、2) OJT の進捗状況の共有（2011 年 1 月 27 日午後、14 名参加）、3) 工場における人事・労務管理（2011 年 2 月 14 日、10 名参加）、4) OJT の結果の共有（2011

<sup>3</sup> 同勉強会参加者のうち 7 名は、IPC10 が 2010 年 12 月末に実施した SP 能力向上研修において結成されたタイ南北部の SP ネットワークのメンバーでもある。同ネットワークの会長は、SHINDAN-SHI スタッフリーダーである。また、クラブ県担当の副会長が、SHINDAN-SHI スタッフの S-IV 調整役であり、スラータニー県担当の副会長及びチュムボン県担当の副会長は、勉強会参加者である。

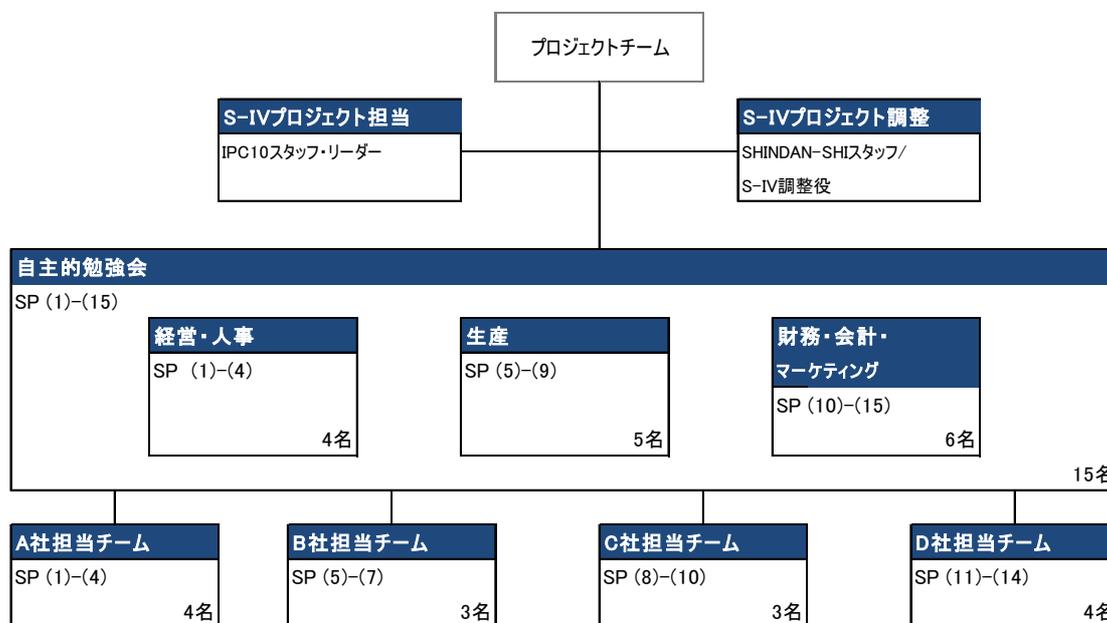
年2月24日午前、7名参加)及び5)事業計画の作成(2011年2月24日午後、5名参加)である。

- (2) アウトプット IV-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。

アウトプット IV-2 に関する活動は、2か月で完了した。

コンサルティング実習(OJT)先のモデル企業として、2010年10月中旬までに4社を選定した(業種は、製パン、金属加工・販売、廃ゴム(スカム)からの再生ゴム生産、パームオイル粗精製)。その後、モデル企業の経営課題の内容、SPの簡易試験の結果及び個人経歴を基準として、各モデル企業に対し、3~4名のSPから構成されるチームを形成した(全員勉強会参加者)。

スラータニー県の勉強会・OJT実施体制を図7.7-2に示す。



注:

A社 主要製品=パン、従業員数=70名

C社 主要製品=廃ゴム利用再生ゴム、従業員数=30名

B社 主要製品=金属加工品(揚水ポンプ、給餌機)、従業員数=44名

D社 主要製品=粗パームオイル、従業員数=120名

出所: JICA調査団作成

図 7.7-2 スラータニー県の勉強会・OJT実施体制

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

表7.7-4に、OJT実施の概要をまとめる。

表 7.7-4 OJT 実施の概要

OJT チーム	OJT 実施日	参加人数	経営改善計画実施内容
A (全4名) モデル企業 主製品： パン・菓子 類	11月22日	3名	経営改善計画提出日:1月16日
	11月26日	4名	最終報告書提出日:2月22日
	1月10日	4名	1) 工場における5S活動を行い、実施前と実施後の状態を写真で比較した。 貯蔵品倉庫については先入れ先出しが不十分であったため、効率的な出荷方法のツールとして、新規棚のデザインを行った。また、原料倉庫が不衛生であるため、5Sを実施することを提案した。
	1月16日	4名	
	1月17日	4名	
	1月20日	4名	
	1月26日	4名	
2月22日	4名	2) 従業員のモラルサーベイを行い、その結果を分析・提示した。また、従業員の職務割り当てを、人事体系図とともに提案した。	
B (全3名) モデル企業 主製品： 再生ゴム	11月16日	3名	経営改善計画提出日:1月18日
	11月30日	3名	最終報告書提出日:2月23日
	1月18日	3名	1) SWOT分析を使い、会社側と共同で経営理念・方針を策定した。また、同SWOT分析の結果を基に、経営戦略、アクションプラン、主要業績評価指標を策定した。
	1月25日	3名	
	1月26日	3名	
	1月31日	3名	
	2月11日	3名	
2月11日	3名		
C (全3名) モデル企業 主製品： 揚水ポン プ、給餌機	11月12日	3名	経営改善計画提出日:12月11日
	11月27日	3名	最終報告書提出日:2月13日
	12月11日	3名	5Sの導入、人事管理の改善、及び会計制度の改善作業を実施した。
	12月18日	3名	1) 5Sについては、工場及び仕掛品・在庫置き場で実施し、実施前・実施後を可視化して従業員に示した。
	1月8日	3名	
	1月15日	3名	
2月13日	3名	2) 人事管理については、組織図の作成、職務記述書の作成、全従業員に対する360度評価を実施した。360度評価の結果から、昇給査定を行った。また、OJTメンバーが講師になって一日研修を行い、互いの意思の疎通を図る訓練を行った。	
2月13日	3名	3) 会計制度に関しては、勘定科目の振り分けに関する改善提案を行った。	
D (全4名) モデル企業 主製品： 粗パームオ イル	11月4日	4名	経営改善計画提出日:12月14日
	11月17日	4名	最終報告書提出日:2月17日
	12月14日	4名	1) パームオイルの低精製度の原因を分析し、解決策を提示した。オイルタンクの交換が伴うため、すぐには対応できないが、新タンクの導入により排水におけるオイルの損失を半減させることが可能になり、年間約1,800万パーツの費用が削減されるとの試算が出た。
	12月23日	4名	
	1月13日	4名	
	1月25日	4名	
2月16日	4名	2) 人事管理に関し、従業員の個人情報がかつて統合的に管理されていなかったため、MS Accessで人事システムを構築し、一元的に管理できるようにした。	

出所：JICA調査団作成

OJT の成果は、2011 年 2 月 26 日に開催したセミナー（BDS プロバイダー連携ネットワーク発足セレモニーと同時に開催）において、来場者 133 名に対して発表した。同時に、OJT の成果を含む地域内 SP の過去の事例を編集した成功事例集（B5 サイズ、160 頁）を 1,000 部発行し、同セミナーにおいて来場者に配布した。同事例集には、OJT の成果及び地域内 SP のコンサルティング実施事例を、あわせて 28 件掲載した。

## 7.8 スラータニー県パイロットプロジェクトの総括

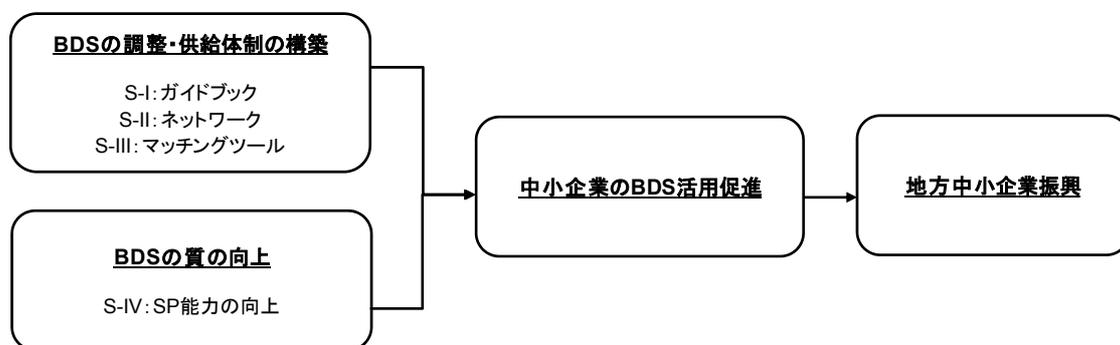
### 7.8.1 地方中小企業振興制度

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

この地方中小企業振興制度は、第 2 次現地調査で行った参加型問題分析ワークショップの結果を基に設計した。具体的には、同制度は、「BDS が中小企業に行き渡らない」問題を取り除くための戦略から設計された。この原因の中心となっている問題は、「中小企業が支援を必要としているにもかかわらず、BDS を受け入れない」ということである。つまり、本制度は、中小企業のニーズに即した BDS の調整・供給体制を構築したり、BDS 自体の質を高めたりすることで、中小企業に BDS の活用を促すものである。

言い換えれば、本制度は、中小企業による BDS の活用をとおして、中小企業振興に寄与する。中小企業振興における BDS の重要性を考えれば、今後も本制度を継続することで、スラータニー県における中小企業振興がさらに発展することが期待できる。

本パイロットプロジェクトでは、S-I、S-II 及び S-III プロジェクトで中小企業のニーズに適した BDS を調整・供給する体制を構築し、S-IV プロジェクトで、この体制から提供される BDS の質を向上させることを目指した。これらにより、BDS の活用を通じた地方中小企業振興制度の確立を試行した。図 7.8-1 に本地方中小企業振興制度とパイロットプロジェクトの関係を示す。



出所：JICA調査団作成

図 7.8-1 地方中小企業振興制度とパイロットプロジェクトの関係

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

### (1) ニーズに即した BDS を調整・供給する体制の構築

#### 1) BDS プロバイダー連携ネットワーク

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

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

BDS プロバイダー連携ネットワークの事務局長は SHINDAN-SHI スタッフリーダーとなり、事務局は IPC10 となった。また、ネットワークの相談窓口は IPC10 内の BOC に置かれ、BOC 内には SHINDAN-SHI を含む SP が相談を受け付ける SP Desk を設置した。パイロットプロジェクトでは、ネットワークの連絡体制、S-I プロジェクトで作成したガイドブック、及び S-III プロジェクトで開発したマッチング手法を活用して、IPC10 と SP が協働して、BDS を調整・供給する機能を試行した。

ネットワークの運営や活動を調整する事務局の機能は、約 3 か月にわたるネットワーク構築準備作業と、その後約 3 か月間のネットワーク活動を通して強化された。特に、第 5 次現地調査におけるメンバー間の広報活動連携の調整作業、連絡体制の構築作業及びネットワーク発足セレモニーの準備作業において、IPC10 はネットワーク事務局としての役割を十分に果たした。

一方、BOC-SP Desk を窓口として、中小企業のニーズに即した BDS を調整・供給する機能にも成果が出始めている。IPC10 スタッフと SHINDAN-SHI スタッフは、ガイドブックやマッチング手法の開発に携わることで、掲載されている施策の内容、各機関の専門性、両ツールの利用方法など、BDS の調整・供給業務にかかわる十分な知識を獲得してきた。また、第 5 次現地調査期間中に、BOC-SP Desk は、11 社の中小企業に対して BDS を紹介した。特に、BOC-SP Desk の担当者が中小企業を訪問したり、各種セミナーに参加したりして、中小企業に自ら声をかけ、相談を促すことの有効性が確認された。

今後、このような活動を続けていくことで、BOC-SP Desk による BDS の調整・供給機能は強化されるものとする。他方、適切な BDS が紹介されたかどうかを判断する主体は中小企業である。中小企業の BDS に対する評価を向上させるためには、ニーズに即した BDS を調整・供給するだけでなく、以下に記すように BDS 自体の質の向上が必要となる。

### (2) BDS の質の向上

#### 1) SP の能力向上

S-IV プロジェクトでは、幅広い中小企業のニーズに対して、経営支援を実際に提供す

る SP の実践能力の向上を図った。SP は、施策の実施を受託するにしても、個別に中小企業のコンサルティングを実施するにしても、BDS の直接的な供給者となるためである。

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

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

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

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