

第 8 章

パイロットプロジェクトの評価

第8章 パイロットプロジェクトの評価

本章ではチェンマイ県とスラータニー県で実施されたパイロットプロジェクトの終了時評価について記載する。まず、両プロジェクトの評価の枠組みと評価の方法について説明し、次いで両県のパイロットプロジェクトの評価結果をまとめる。最後にパイロットプロジェクト全体の5項目評価を行い、5項目評価に基づく提言と教訓を述べる。

8.1 評価の枠組みと評価の方法

8.1.1 評価の目的

評価の目的は以下である。これらの評価の分析結果を、地方レベルの統合中小企業振興(RISMEP: Regional Integrated SME Promotion)プロジェクトの全国普及の提言に活用する。

- パイロットプロジェクトを構成する個別プロジェクトの評価：
個別プロジェクトの評価を行い、対象2地域のパイロットプロジェクトに関する提言・教訓に生かす。
- 対象2地域のパイロットプロジェクトの評価：
対象2地域のパイロットプロジェクト終了後のプロジェクト継続のための提言・教訓を抽出する。
- パイロットプロジェクト全体の評価：
RISMEPプロジェクトの全国普及に関する提言・教訓を抽出する。

8.1.2 パイロットプロジェクト実施期間とプロジェクト評価期間

- (1) パイロットプロジェクト実施期間：2010年9月～2011年2月（6か月）
- (2) プロジェクト評価期間：2011年6月5日～6月24日（報告書作成を含む）

8.1.3 評価実施者/評価チーム

評価実施者/評価チームは以下である。

- JICA 調査団
- 産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）スタッフ
- SHINDAN-SHI スタッフ

8.1.4 評価調査の対象者

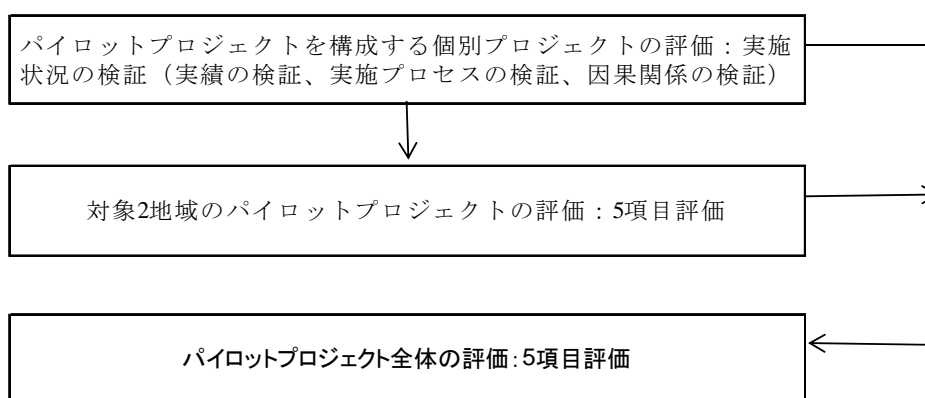
評価調査は、主として以下の対象者に対して実施された。

- IPC
- SHINDAN-SHI スタッフ

- BDS プロバイダー (BDS Provider)
- サービスプロバイダー (SP: Service Provider)
- 中小企業

8.1.5 評価の方法

評価は、図 8.1-1 に示す評価のプロセスで実施された。



出所：JICA調査団作成

図 8.1-1 評価のプロセス

(1) 実施状況の検証

実施状況の検証は、プロジェクトデザインマトリクス (PDM: Project Design Matrix) の評価指標に基づいた実績の検証と、実施プロセスの検証及び因果関係の検証からなる。

(2) 5項目評価¹

以下の5項目評価により、プロジェクト評価を実施する。

1) 妥当性 (relevance)

プロジェクトの目標は、受益者のニーズと合致しているか、問題や課題解決策としてプロジェクトのアプローチは適切か、相手国 (タイ国) の政策や日本の援助政策との整合性はあるか等の妥当性や必要性を問う。

2) 有効性 (effectiveness)

プロジェクトの実施によって、プロジェクトの目標が達成され、受益者や対象社会に便益がもたらされているか等を問う。

¹ JICA ホームページを参考に記載した。http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/about.html、2011年6月1日参照

3) 効率性 (efficiency)

プロジェクトの投入と成果の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているか等を問う。

4) インパクト (impact)

プロジェクトの実施によってもたらされる、長期的な効果、波及効果、上位目標の達成度合い等を問う。

5) 持続性 (sustainability)

プロジェクトで発現した効果が、協力終了後においても持続しているかを問う。

8.2 チェンマイ県パイロットプロジェクトの評価

以下に、チェンマイ県のパイロットプロジェクトの評価結果をまとめる。

8.2.1 パイロットプロジェクト全体の人的投入

パイロットプロジェクトは、C-I から C-III までの3つのプロジェクトから成る。3つのプロジェクトに共通する活動や、パイロットプロジェクト全体に関する会議やセミナー等があり、個々のプロジェクトの人的な投入量を区別して計量することは難しい。以下に、パイロットプロジェクト全体の人的な投入を示すが、個々のプロジェクトの人的投入の評価は行わない。

日本側からの JICA 調査団員の投入は、パイロットプロジェクト担当が2名のほかに、チェンマイ県とスラータニー県のパイロットプロジェクト全体を統括する総括1名（稼働率約30%）である。そのほかに、JICA 調査団が雇用した2名の SHINDAN-SHI スタッフが、人的投入に含まれる（平均稼働率40%、総計4.6人月）。

タイ側からは6名の IPC1 スタッフがプロジェクトチームに投入された（平均稼働率70%、総計26.4人月）。そのほかに、パイロットプロジェクト全体を統括する IPC1 所長が含まれる。

パイロットプロジェクトがほぼスケジュール通りに終了し、大きな問題が発生しなかったことから判断すると、人的な投入量は妥当だったと考えられる。

8.2.2 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

(1) 実績の検証

表 8.2-1 に C-I プロジェクトの実績を総括する。

表 8.2-1 C-I プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業に対するアンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 現状のまま推移すると、計画を達成する見込みはあまり高くない。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 配布から 3 か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。 	<ul style="list-style-type: none"> BDS プロバイダーへのアンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 活用したことがあるのは 59.1%で、計画を未達成
アウトプット	<p>I-1 地域の BDS 資源の情報が集約される。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 か月以内に、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 集約された情報 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 イベント、広報冊子等の広報実績 	<ul style="list-style-type: none"> サービス 80 件、提供機関 47 件の情報を収集し、計画を達成 利用者の 7 割が索引方式を「非常に良い」「良い」と評価し、計画を達成 IPC1 が把握する全ての BDS プロバイダーにのべ 76 冊を配布し、計画を達成 広報冊子、新聞・ラジオ広告、イベント集客等により、計画を達成
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> 掲載情報の大半は、既存のサービス案内資料から編集者が定型フォーマットに整理した。 日本の例を基に索引の素案を作成し、SHINDAN-SHI の意見を聞いて完成させた。 ガイドブック 500 部、成功事例集 2,000 部を発行した。 		<p>日本側</p> <p>ローカルコスト</p> <p>206,500THB</p>	<p>タイ側</p> <p>コスト 50,000THB</p>

出所：JICA調査団作成

1) 投入の実績

日本側のローカルコスト負担は約 206,500THB、タイ側のコスト負担は約 50,000THB²である。投入量は計画予算の範囲内で概ね妥当といえる。

2) アウトプット

4つのアウトプットのすべてにおいて、計画した目標値を達成した。

アウトプットはいずれもプロジェクトの活動により生み出されたものであり、実施された活動が良好な結果を出したといえる。

なお、索引方式に関する満足度は、ガイドブック配布から3か月後の2011年2月に実施したアンケートで聞いた「情報の検索しやすさ」に対する評価を指標とした（添付8.1参照）。回答者19名のうち15名（78.9%）が「非常に良い」、「良い」と評価した。また、2011年5-6月に実施したアンケートや、6月に実施したフォーカスグループインタビュー、個別インタビューにおいても好意的な評価が確認されている。ガイドブックの満足度に関するすべてのアンケート回答を集計した結果を表8.2-2に示す。

表 8.2-2 チェンマイ県ガイドブックの満足度のアンケート結果

	非常に良い	良い	普通	要改善
サービス（BDS）情報の充実度	11	31	7	2
	21.6%	60.8%	13.7%	3.9%
サービス提供機関（BDS プロバイダー）情報の充実度	10	27	14	1
	19.2%	51.9%	26.9%	1.9%
情報の検索しやすさ	3	30	15	1
	6.1%	61.2%	30.6%	2.0%
情報項目の網羅性	6	26	16	2
	12.0%	52.0%	32.0%	4.0%
検索結果の適切さ（キーワードの的確さ）	8	21	21	0
	16.0%	42.0%	42.0%	0.0%
レイアウトの見やすさ	10	26	14	0
	20.0%	52.0%	28.0%	0.0%
記述の分かりやすさ	11	33	6	0
	22.0%	66.0%	12.0%	0.0%
ガイドブックの大きさ	13	31	5	1
	26.0%	62.0%	10.0%	2.0%

注： データは、2011年2月にSP（11）とBDSプロバイダー（11）を対象に実施したアンケート、5-6月に中小企業（10）、SP（47）、BDSプロバイダー（23）、総合相談サービス拠点（5）を対象に実施したアンケートの結果を合算したものである。（）内は無回答を含む回収総数である。添付8.1、8.3～8.6参照

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

² 3つのプロジェクトへの投入総額約 150,000THB を等分して示した。C-II、C-III プロジェクトについても同様に示す。

3) プロジェクト目標

ガイドブックを受け取った BDS プロバイダーや SP のうち、配布後 3 か月以内に活用したのは 59.1%で、計画した目標値 70%に対し未達成であった。

調査の結果、主に 3つの原因によると推定される。

第 1 に、BDS プロバイダーや SP の日常業務において、ガイドブックを必要とする場面があまりなかったことである。

第 2 に、「どのような時にどのように活用すればどのような利点があるのか」という付随情報の提供が足りなかったことである。従来から幅広い分野での連携が日常的に行われていたわけではないので、これまで通りの業務のやり方をしていれば、ガイドブックを活用する機会はあまり無い。意識的に活用するように、より強く促すことが必要であった。

第 3 に、ガイドブックに掲載されていても、直接の知り合いでない組織に対しては、紹介・連携を躊躇する心理がある。自身の大切なクライアント企業を紹介するかどうかを慎重に判断するのは当然である。

4) 上位目標

追加的措置が取られずに現状のまま推移すると、計画した目標値を達成する見込みが高いとは言えない。

なぜならば、ガイドブックの主たる配布対象であった BDS プロバイダーや SP が、ガイドブックを活用して中小企業に BDS (Business Development Services) を紹介するという行動を起こしていないからである。プロジェクト計画段階の仮説に沿った展開が生じていないので、プロジェクトの成果が上位目標の達成に貢献するとは期待しにくい。

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

C-I プロジェクト担当の IPC スタッフ 1 名 (プロジェクトマネジャー) の機動的な指揮により、アシスタントや編集者を活用して、短期に集中した作業を推し進めた。ガイドブック制作は、特に C-III プロジェクトのデータベース開発と密接に関連していることもあり、C-III プロジェクト担当スタッフが全面的に作業協力した。

2) スケジュール

索引方式の決定が計画よりも遅れた。この影響で C-III プロジェクトのデータベース開発の着手が遅れ、ガイドブックの原稿校正が短い期間に集中する結果となった。そのほかは計画どおり順調に進捗した。

3) プロジェクトマネジメント

ガイドブックや成功事例集を期限内に完成させること、可能な限り充実した情報を掲載することへの高いコミットメントがうかがえた。例えば、各 BDS プロバイダーが発行しているパンフレットなどの既存資料を編集して掲載原稿を用意しようとしたが、予算年度が改まったことや、情報項目が不足していたことにより、情報を再収集しなければ

ならなかった。このような手戻りに際しても、迅速に対処されていた。

他のプロジェクトに比べC-Iプロジェクトは、必要な作業や手順が、計画時点で既に具体的かつ明快になっており、管理しやすかった。この点も、円滑なマネジメントに寄与したと考えられる。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクトの実施によるものかの検証

BDS や BDS プロバイダーの情報の収集、これらの情報を検索するための索引の開発、BDS プロバイダーやSPによるガイドブックの活用をもたらす要因は、プロジェクトの活動のほかに何も無かった。アウトプットやプロジェクト目標は、純粹にプロジェクトの実施によって発現したとあってよい。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

プロジェクト目標の達成に貢献した要因は、チェンマイ県で過去に制作された類似書籍にはない特長を備えていたことが挙げられる。具体的には、アンケートで高い評価を得ているように、個々の BDS の情報を共通フォーマットで分かりやすく記載した点である（表 8.2-2 参照）。

プロジェクト目標の達成を阻害した要因は、BDS プロバイダーやSPにとって、ガイドブックを具体的にどのように活用しどのような利点が得られるのか、分かりにくかったことが挙げられる。ガイドブックそのものに対する評価は高いのに、実際に役立てられてはいなかった。

また、フォーカスグループインタビューや個別インタビューから判明した要因として、過去の類似書籍と同様のものだと考えて、受け取ったきりになっている例も相当数に上る。チェンマイ県では、多くの BDS プロバイダーによる多種多様な配布物が充実しているが、配布するだけでは気に留まらないという弊害も指摘されている。

したがって、ガイドブックを簡単な説明とともに配布するだけでなく、セミナー等により十分な活用促進を図れば、阻害要因を減少させ一層高い効果を上げることができたであろう。

8.2.3 C-II プロジェクト：SP の実践能力向上

(1) 実績の検証

表 8.2-3 に C-II プロジェクトの実績を総括する。

1) 投入の実績と妥当性

日本側のローカルコスト負担は約 393,000THB、タイ側のコスト負担は約 50,000THB である。投入量は計画予算の範囲内で概ね妥当といえる。

表 8.2-3 C-II プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> IPC による情報収集と分析 	<ul style="list-style-type: none"> 計画を達成する見込みは高い。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 点を獲得する。 	<ul style="list-style-type: none"> BDS 利用企業へのアンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 満足度は 10 点満点中 8.6 点で、計画を達成
アウトプット	<p>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。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 勉強会開催記録、SP 出席簿 参加者アンケート 受け入れ企業アンケート 	<ul style="list-style-type: none"> カリキュラムの 80%以上を受講した SP は 28 名で、計画を達成 参加者の 85%が「非常に有効」「有効」と評価し、計画を達成 5 社のうち 2 社で満足度が 10 点満点中 7 点を下回り、計画を未達成
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> オープンセミナー形式で全 4 回のワークショップを開催し、のべ 197 名の SP が受講した。 木工業 3 社と食品加工業 2 社に対し 29 名の SP による OJT を実施した。 OJT で実践された経営改善支援の手法をまとめた小冊子を 1,000 部発行した。 		<p style="text-align: center;"><u>日本側</u></p> <p>ローカルコスト 393,000 THB</p>	<p style="text-align: center;"><u>タイ側</u></p> <p>コスト 50,000THB</p>

出所： JICA調査団作成

2) アウトプット

2つのアウトプットについて3つの目標値を計画したが、うち1つを達成することができなかった。実地訓練（OJT: On-the-Job Training）による経営改善支援に対する受け入れ企業の満足度は、10点満点中7点という目標値に対して、5社のうち2社でそれぞれ6.6点、6.0点と計画を下回った（表 6.5-4 参照）。支援チームの仕事ぶりが、企業の期待していた水準に至らなかったということである。

調査の結果、主に3つの原因によると推定される。

第1に、SPの活動に成果志向が不足していたことである。企業側は、SPの理論的知識を高く評価する一方で、実務知識や実践経験の不足を指摘している。またSPには自分の専門分野で役割発揮したいという意向が働き、企業のニーズや真の課題への注意が鈍りがちであった。結果として、「企業にとって成果を出すとはどういうことか」「そのためにSPとして何をすべきか」という理解や実践が不十分であった。

第2に、チームマネジメントの未熟さである。協働による相乗効果を引き出せなかったり、チームの非効率性が各人の能力発揮を妨げたりという負の影響を及ぼした。

第3に、指導体制がSPの能力の実態に合っていなかったことである。支援チームは、具体的な活動を計画する段階から存分に能力を発揮・向上する機会を得たが、大半のSPは、自ら支援活動を段取りできるほどの経験や能力を持っていなかった。また、スーパーバイザー（SHINDAN-SHI スタッフ）やプロジェクトチームにとっては、支援チームごとにまちまちな活動状況をきめ細かく把握し、適時適切な指導を行うことは極めて困難であった。プロジェクトマネジメント上の問題も支障となった。

3) プロジェクト目標

IPC1における外部委託プロジェクトの利用企業の満足度評価（2月調査分）は10点満点中8.6点で、プロジェクト目標について計画した目標値を達成した。

4) 上位目標

現状のまま推移すると、計画した目標値を達成する見込みは高い。

なぜならば、IPC1がプロジェクトの教訓をもとに改良された研修プログラムを継続的に実施しており、さらなる地元SPの養成によってチェンマイ県内のBDS供給が充実すると期待されるからである。

IPC1が2011年3月に実施したOJT研修は、SPの支援チームを編成し、スーパーバイザーが複数のチームを指導するという、C-IIプロジェクトと同様の体制で実施された。ただし、企業訪問やスーパーバイザーとの打ち合わせの日程をあらかじめ指定したことにより、スーパーバイザーが効果的に指導しやすい体制ができた。また、この研修では、C-IIプロジェクトを経て「SPとして何を身に付けなければならないか」を明確に理解したうえで学ぶ意欲を持って臨んだSPが、チームリーダーを務めるなど牽引役となったことも、インタビューにより明らかになっている。

さらに、上級SPによる後進育成の取り組みも具体的な形を取るようになってきている。北部コンサルタントネットワーク協会（NCNA: Northern Consultant Network Association）の設立もそうした取り組みのひとつであり、また、インタビュー時の留意点や課題抽出

のコツなどを織り込んだ SP 向けのケーススタディをまとめようとしている上級 SP もいる。

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

C-II プロジェクト担当の IPC スタッフ 1 名と SHINDAN-SHI スタッフ 2 名がプロジェクトの遂行を担ったが、指揮系統や作業分担が曖昧になりがちであった。

2) スケジュール

ワークショップは 4 回とも計画どおりに開催された。講師手配などの開催準備も回を追うごとに計画的に行われるようになった。

OJT は、企業と支援チームとの日程調整により初回訪問日が計画よりも遅れた。また、支援チームの活動基盤が整うまでに想定以上の期間を要した。この影響で経営改善支援活動への本格的な着手が計画よりも半月ほど遅れ、活動が短期間に集中する結果となった。

3) プロジェクトマネジメント

ワークショップは、おおむね円滑に実施されたといえる。

OJT は、企業訪問日程や情報収集項目などを規定せず、支援チームに自ら計画させた。経営改善支援の基本プロセスや、情報収集・分析の基礎知識とツールについて、事前に教材配布と解説を行った。そのうえで、具体的な活動の計画や遂行を支援チームの自己管理にゆだね、スーパーバイザーが側面から支援した。

しかし、各支援チームの内部、支援チームとスーパーバイザーの間、支援チームとプロジェクトチームの間における報告・連絡体制が十分に確立されていなかった。その結果、各支援チームの進捗状況を的確に把握できず、スーパーバイザーが効果的に指導を行うことが難しかった。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクトの実施によるものかの検証

中小企業にとって満足度の高い BDS を提供できるかどうかは、SP の能力のみに左右されるものではない。企業のニーズに合致した SP を引き合わせることができるかどうか、現場の受け入れ体制や実行力が伴っているか、事務手続きは円滑か、企業の費用負担は妥当な水準か等の諸条件が影響する。また、C-II プロジェクトに参加した SP だけが BDS の提供に携わっているのではない。したがって、プロジェクト目標の発現には、プロジェクトの活動によって SP の実践能力を向上させたことに加えて、外部的な要因が存在した。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

プロジェクト目標の達成に貢献した要因は、SP の実践能力が向上したことが挙げられる。OJT スーパーバイザーを務めた SHINDAN-SHI スタッフの評価によると、SP として

一人前と認められる者は、研修開始時は OJT 参加者の 2 割程度であったが、研修終了時には 4-5 割に増加した。

プロジェクト目標の達成を阻害した要因は、研修に参加した SP の全員が継続して中小企業支援に携わったのではないことが挙げられる。チェンマイ県内の SP の構成を反映し、研修に参加した SP には大学教員を本業とする者が多かった。彼らの中には中小企業支援の現場で活動する予定の無い者も含まれ、研修による能力向上の効果のすべてが中小企業の満足度向上に生かされることにはならなかった。なお、これは PDM でも外部条件として認識されていた点である。

8.2.4 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

(1) 実績の検証

表 8.2-4 に C-III プロジェクトの実績を総括する。

1) 投入の実績と妥当性

日本側のローカルコスト負担は約 332,000THB、タイ側のコスト負担は約 50,000THB である。投入量は計画予算の範囲内で概ね妥当といえる。

2) アウトプット

4 つのアウトプットについて 5 つの目標値を計画したが、うち 1 つを達成することができなかった。開設された総合相談サービス拠点における相談件数の総計は、2 月末までに 45 件という目標値に対して 43 件と計画をわずかに下回った。

調査の結果、主に 3 つの原因によると推定される。

第 1 に、記録の不備である。個別インタビューによれば、すべての相談対応が確実に記録・報告されてはいなかった。実際の相談件数はデータよりも多かったと推察される。

第 2 に、実施された広報活動が期待したほどの効力を持たなかったことである。各種の広報手段は、中小企業の注意を引き利用意欲を刺激する力が弱かった。また、相談サービスを利用する意思決定には信頼性が大きくかかわっていることや、人脈を重視する社会文化的特性により、マスメディアやチラシ等による広告宣伝で利用を促すことが困難であった。

第 3 に、経営の悩みを他人に打ち明けることへの躊躇である。特に自分から助けを求めることに抵抗感が強いと言われている。

3) プロジェクト目標

計画した 2 つの目標値のうち、1 つを達成することができなかった。月 15 件の相談という目標に対して、相談拠点 6 か所のうち 4 か所でそれぞれ 7 件、5 件、0 件、0 件と計画を下回った。

推定される原因は、アウトプットの未達成について記載したとおりである。

表 8.2-4 C-III プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のアンケート BDS利用企業へのアンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 計画を達成する見込みはやや高い。 計画を達成する見込みは高い。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 2011年2月末までに3か所以上で総合相談サービスが開設される。 各々の相談拠点が月15件以上の相談を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 開設・維持された相談拠点 各拠点の相談実績 	<ul style="list-style-type: none"> 6か所でサービスが開始され、計画を達成 4か所で相談実績が月15件未満となり、計画を未達成
アウトプット	<p>III-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。</p> <p>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。</p> <p>III-3 相談拠点の開設に必要な文書・手引・資材等をまとめた「導入パッケージ」が開発される。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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か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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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BDSプロバイダーへのアンケート 開設された拠点 各拠点の相談実績 	<ul style="list-style-type: none"> 訓練を受けた2名が「非常に有効」「有効」と回答し、計画を達成 相談受付状況により使用に変動があるものの、概ね計画を達成 約7割が「非常に役立つ」「役立つ」と評価し、概ね計画を達成 6か所の拠点が開設され、計画を達成 相談実績は総計43件となり、計画を未達成
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> 総合相談サービス事業の目的や運営体制、業務を設計し、必要資材を制作した。 BDS紹介データベースを開発し、ウェブサイトを開設した(ipchiangmai.org)。 6か所の相談拠点を開設し、イベントや新聞・ラジオ等での広報を行った。 		<p style="text-align: center;">日本側</p> ローカルコスト 332,000 THB	<p style="text-align: center;">タイ側</p> コスト 50,000 THB

出所： JICA調査団作成

4) 上位目標

現状のまま推移すると、計画した目標値を達成する見込みは高い。

なぜならば、総合相談サービスを利用した中小企業からの口コミ効果が期待できるからである。相談件数は限られているものの利用者の満足度は高く、「無料でこのような相談ができることを友人・知人に紹介したい、活用を勧めたい」という声も多い。総合相談サービスに限らず BDS 一般についても利用者の評価はおおむね良好である。一方、経営に関する相談相手の筆頭は友人・知人であり、この点からも口コミの力が期待できる。

また、相談拠点の定例会議では既に広報活動の軌道修正が議論され、イベントへのブース出展や相談員自ら周辺地域にチラシを手配りするなどの活動を始めている。これらプロジェクト終了後の動きも、上位目標の達成に貢献すると考えられる。

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

C-III プロジェクト担当の IPC スタッフ 1 名が中心となり、C-I プロジェクト担当 IPC スタッフや、SHINDAN-SHI スタッフ、アシスタントの支援を受けて、広範に渡るプロジェクト活動を推進した。また、チェンマイ県のパイロットプロジェクトのうち、JICA 調査団の直接的な関与が最も大きかったプロジェクトである。

2) スケジュール

総合相談サービス拠点の開設が当初計画よりも 1 週間程度遅れた。開設前の研修のあとに十分な準備期間を取るよう日程を変更したためである。この影響で、プロジェクト期間中の総合相談サービス提供期間が若干短縮されることとなった。ただし、これに伴う相談件数の目標値の修正は行わなかった。

また、広報活動の準備が遅れ、サービス開始と同時に集中的な宣伝を行うという計画は実現しなかった。その結果、各種の広報手段が散発的に展開されて記憶に残りにくかったことも、広報効果を減じたと推測される。

3) プロジェクトマネジメント

非常に多くの関係先との協力・調整を必要としたことが、C-III プロジェクトの特徴である。具体的には、工業省産業振興局 (DIP: Department of Industrial Promotion) の SP Home データベース担当者や IPC1 内ビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center)、総合相談サービス拠点を開設することになった BDS プロバイダー、データベース開発プログラマー・PR 資材制作業者・イベント運営業者といった外注先である。また、活動には企画的な要素が多く含まれ、より複雑なマネジメントが求められた。

ほぼ計画どおりにプロジェクトを完了できたのは、プロジェクトマネージャーである IPC スタッフが C-III プロジェクトのマネジメントを全面的に担い、若手の C-III 担当スタッフが実務に専念できたことによる成果であった。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクトの実施によるものかの検証

6つのBDSプロバイダーが統一の愛称とロゴを掲げて、総合相談サービスを開始することを実現する要因は、プロジェクトの活動のほかに無かった。6か所の相談拠点の開設は、純粹にプロジェクトの実施によってもたらされた効果である。

一方、相談拠点を利用した中小企業の多くは、総合相談サービス事業のことを知って来訪したのではなく、BDSプロバイダーがもともと行っていたサービスを目当てに訪れていた。ただし、相談件数は開設前の水準よりもやや多く、拠点開設の効果が認められた。BOCを例にとると、開設前の平均が1日1件であったのに対し、開設初日は5件の来所相談があった。したがって、相談対応の量的な実績については、プロジェクトの実施による効果と、外部的な要因との両方が関係したといえる。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

プロジェクト目標の達成に貢献した要因は、BDSプロバイダーが連携へのニーズと意欲を強く持っていたことが挙げられる。BDSプロバイダーは、もともと行っていたサービスにおいて中小企業の課題に対応するうち、特定の分野や成長段階に限定せず、長期的に支援する必要性を感じていた。総合相談サービス事業は、この目的に合致していた。

プロジェクト目標の達成を阻害した要因は、広報効果の不振が挙げられる。アウトプットの未達成要因について前述したとおりである。

8.2.5 評価5項目に基づく評価

(1) 評価設問

表8.2-5にチェンマイ県パイロットプロジェクトの評価設問を示す。

これらの評価設問に答えるため、根拠となるデータを収集した評価調査の概要は表8.2-6のとおりである。収集したデータに基づきプロジェクトチームが評定した結果を、表8.2-5に掲げた評価設問の右隣にそれぞれ示している。評定は「非常に優れている(++)」「優れている(+」「乏しい(-)」「非常に乏しい(--)」の4段階で行った。

(2) 妥当性

パイロットプロジェクトの妥当性は高かった。

3つのプロジェクトはいずれも、チェンマイ県における中小企業振興の方向性や中小企業のニーズに合致するものであった。特に、SPの実践能力を高める必要性については、中小企業の強い要望がインタビューを通じて確認されている。また、BDSプロバイダーやSPのネットワーク形成によって、BDSの効率化や利用促進を図る活動は、2000年の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)の設立を契機に本格的に展開されてきた。総合相談サービスによる中小企業とBDSとのマッチング促進はこの流れをさらに推し進めるものである。

表 8.2-5 チェンマイ県パイロットプロジェクトの評価設問

	C-I: 「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」プロジェクト	C-II: 「SPの実践能力向上」プロジェクト	C-III: 「BDSプロバイダーによる総合相談サービス」プロジェクト			
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。	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応える。	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	「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。	SPの実践能力向上により適切なBDSが提供される。	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	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。	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。	III-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。 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・資材などをまとめた「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。			
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの活用は、チェンマイ県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> SPの実践能力を向上し適切なBDSが提供されるようにすることは、チェンマイ県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> BDSプロバイダーが総合相談サービスを開始し中小企業とBDSとのマッチングを行うことは、チェンマイ県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。 	++
	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの活用は、チェンマイ県の製造業中小企業のニーズに合致しているか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> チェンマイ県の製造業中小企業のニーズに照らし、SPの実践能力の向上が必要とされているか。 	++	<ul style="list-style-type: none"> BDSプロバイダーによる総合相談サービスは、チェンマイ県の製造業中小企業のニーズに合致しているか。 	+
有効性	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標はどの程度達成されたか。 	-	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標はどの程度達成されたか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標はどの程度達成されたか。 	+
	<ul style="list-style-type: none"> BDS資源の情報を集約したことによって、BDSプロバイダーや中小企業のガイドブックの活用が促されたか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> 勉強会やOJTによって、SPの実践能力が向上したか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> BDSプロバイダーによる総合相談サービスの開始にあたり、IPC/BOCによる推進活動は効果的に行われたか。 	+
	<ul style="list-style-type: none"> 索引の利便性によって、BDSプロバイダーや中小企業のガイドブックの活用が促されたか。 	-	<ul style="list-style-type: none"> 勉強会やOJTによって、中小企業に対して適切なBDSが提供されたか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> 総合相談サービス拠点が「BDS紹介データベース」と「導入パッケージ」を活用することにより、中小企業とBDSのマッチングが円滑に進められたか。 	+

	C-I: 「中小企業支援に役立つ地域資源活用ガイドブック」プロジェクト	C-II: 「SPの実践能力向上」プロジェクト	C-III: 「BDS プロバイダーによる総合相談サービス」プロジェクト	
	<ul style="list-style-type: none"> 成功事例集を使った広報によって、BDS プロバイダーや中小企業のガイドブックの活用が促されたか。 	+		
効率性	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットはどの程度達成されたか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットはどの程度達成されたか。 	+
	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの情報量に対して、制作に要した期間や人的資源は適切だったか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> 勉強会の開催計画が目的に沿って適切に作成され、円滑に実行されたか。 	+
	<ul style="list-style-type: none"> 成功事例集の情報量に対して、制作に要した期間や人的資源は適切だったか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> OJT を通した中小企業の経営改善の活動計画が目的に沿って適切に作成され、円滑に実行されたか。 	+
インパクト (見込み)	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの活用により、中小企業の BDS に対する認知や理解が向上し、成長意欲が高まったか(高まると見込まれるか)。 	+	<ul style="list-style-type: none"> SP の実践能力向上により、地元の 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られるようになったか(こたえられるようになると見込まれるか)。 	+
	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの活用により、中小企業支援関係者(BDS ファシリテーター、BDSP、SP)にどのような影響が及ぼされたか。 	+	<ul style="list-style-type: none"> SP による適切な BDS の提供により、中小企業の BDS 利用意欲が高まったか(高まると見込まれるか)。 	+
			<ul style="list-style-type: none"> 勉強会や OJT に参加していない SP にどのような影響が及ぼされたか。 	+
持続性 (見込み)	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの更新・発行を継続する財政面・人材面の体制が充分か。 	-	<ul style="list-style-type: none"> SP の能力向上を継続する財政面・人材面の体制が充分か。 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブックの活用が定着すると見込まれるか。 	-	<ul style="list-style-type: none"> 勉強会や OJT に参加した SP の間で、中小企業支援の実践強化を意図した相互交流・情報共有が継続・発展すると見込まれるか。 	+
	<ul style="list-style-type: none"> 成功事例集の発行を継続する財政面・人材面の体制が充分か。 	-		<ul style="list-style-type: none"> 中小企業支援関係者(BDS ファシリテーター、BDSP、SP)の間で、総合相談サービス拠点を起点とした協働・連携が継続・発展すると見込まれるか。

出所：JICA調査団作成

表 8.2-6 チェンマイ県評価調査の概要

調査手法	調査対象	主要な収集データ	回答数/ 参加者数	調査時期 (2011年)
文献調査	チェンマイ県	産業振興に関連する県開発戦略・計画	—	5-6月
	IPC1	組織体制、戦略・活動計画	—	
直接的計量	総合相談サービス拠点	相談対応実績、ウェブサイトアクセス実績	—	1-6月
観察	総合相談サービス拠点	実際の相談対応	6	6月
調査票によるアンケート	SP	ガイドブックの満足度(添付 8.1)	11	2月
	BDS プロバイダー		11	
	モデル企業(C-II)	OJTによる経営支援の満足度	5	
	研修参加 SP(C-II)	研修の満足度	28	
		研修参加 SP の能力の相互評価(添付 8.2)	129	5-6月
	SHINDAN-SHI スタッフ	研修参加 SP の能力評価(添付 8.2)	2	
	中小企業	プロジェクトの浸透度と満足度(添付 8.3~	10	
	SP	8.6)	47	
	BDS プロバイダー		23	
	総合相談サービス拠点		5	
IPC1 スタッフ	プロジェクトへの人的投入、技術移転	6		
半構造型フォーカスグループインタビュー	中小企業	プロジェクト成果物への評価と利用意欲	9	6月
	研修参加 SP(C-II)	研修の評価と地元 SP 強化の方向性	12	
	金融機関	総合相談事業との連携の方向性	7	
	政府機関	プロジェクトの浸透度と継続・発展の意欲	5	
半構造型個別インタビュー	総合相談サービス拠点	総合相談事業の現状と方向性	6	
	総合相談サービスの利用者	サービスに対する満足度	18	
	モデル企業(C-II)	SP の能力に対する評価	5	
	商工団体	プロジェクトの成功・失敗要因	4	
	SP	能力向上とネットワーク形成の方向性	3	
	SHINDAN-SHI スタッフ	SP 研修の成果と促進・阻害要因	2	
IPC1 スタッフ	プロジェクト継続に向けた体制	2		

出所: JICA調査団作成

(3) 有効性

パイロットプロジェクトの有効性はおおむね良好であった。

3つのプロジェクトのうち、プロジェクト目標をまったく達成できなかったのは1つである。10のアウトプットのうち、プロジェクト目標への貢献が乏しいと評定されたのは1つである。

C-I プロジェクトにおいては、アウトプットの目標値をすべて達成したにも関わらず、プロジェクト目標で計画した目標値に届かない成果に終わった。先に分析したとおり、配布されたガイドブックの活用を促進する活動が不十分であったという計画上の原因が

認められる。

有効性に関して課題があったのは、C-I プロジェクトのガイドブック索引方式である。ガイドブックの活用を促すには、BDS を的確なキーワードで分類することと、ガイドブック利用者の発想に合った用語をキーワードに使うことが、改善点として挙げられている。

(4) 効率性

パイロットプロジェクトの効率性は良好であった。

各プロジェクトに対する人的投入・経済的投入は、プロジェクト活動を計画どおりに実施するために適切であった。活動の結果、アウトプットは10のうち2つを除いて達成された。

効率性に関して課題があったのは、C-III プロジェクトの広報活動である。実施された新聞・ラジオ広告は費用が掛かる割に認知度が低く、中小企業に利用を促す手段として、あまり効果的でなかったというのが、関係者の共通的な見解である。あわせて、複数の広報手段を、協調的にタイミングよく投入できなかったという、スケジュール上の問題も挙げられる。

なお、活動や投入の実行方法については、C-III プロジェクトで総合相談サービスが実稼働してから、プロジェクト終了までの期間が短すぎ、相談拠点の十分な機能強化ができなかったという指摘もあった。

(5) インパクト（見込み）

パイロットプロジェクトのインパクトは、チェンマイ県における RISMEP の確立に好影響をもたらすと期待できる。

パイロットプロジェクトは、総体として、ネットワークによる連携を基盤とした中小企業振興の仕組みにより、中小企業と適切な BDS とが円滑に結び付けられることを目指した。評価調査の結果、3つのプロジェクトは、それぞれの上位目標の発現を促進したと評定された。

さらに、基本モデルを残すことにより、仕組みの構築を助けたといえる。ガイドブックや総合相談サービスは、BDS プロバイダーや SP が、中小企業に対する支援活動を、連携・紹介を軸としたやり方に変革することを促すものである。いずれも新しいモデルとして導入され、基本設計は確立した。概念が目に見えるものになったので、今後、改善しながら機能性を高めていくことは比較的容易である。SP の実践能力向上は、比較的大勢が参加できる OJT 研修のモデルを残した。これにより、プロジェクトに直接参加しなかった SP の能力強化にも寄与できる。現に、プロジェクト終了後に、C-II プロジェクトを模した OJT 研修が実施されている。

なお、プロジェクトの実施によるネガティブな影響やその兆しは、確認されていない。

(6) 持続性（見込み）

パイロットプロジェクトの持続性の評価は、現時点では高いとはいえない。しかし、持続性を高めることは十分に可能であり、実際に高まる傾向にあると判断される。

まず、プロジェクトを継続する財政面・人材面の体制については、次年度以降の予算がまだ確保されていないことにより、不安視されている。しかし、DIP は次年度以降も RISMEP プロジェクトを推進していく方針を表明しており、少なくとも維持運営に必要な予算は配分されると期待できる。また、省庁横断的な参画を得ていることから、省庁間で協調的な予算計画を行える可能性もある。中小企業振興庁 (OSMEP: Office of Small And Medium Enterprises Promotion) も関心を持っている。さらに、パイロットプロジェクトで実現されたモデルは、地域の多くの関係者に利するもので、地域経済の発展を促すと示せるから、県政府や県グループからの予算獲得も期待できる。加えて、民間からスポンサーを募る方法も、選択肢のひとつである。表 8.2-7 に、各プロジェクトの人材面・組織面・財政面の体制整備状況をまとめる。

一方、プロジェクトの継続に対するニーズの側面では、ガイドブックの活用を定着させることができるかどうかは鍵である。これについて IPC1 は「ガイドブックは有効なものであり、活用を促進していく」と表明している。プロジェクトでは BDS プロバイダーや SP を主たる配布対象としたが、中小企業に積極的に配布することも、ガイドブックが効力を発揮する手段かもしれない。フォーカスグループインタビューでは、中小企業のガイドブックに対する評価が非常に高かった。

表 8.2-7 チェンマイ県パイロットプロジェクトの継続体制の整備状況

体制	評価	根拠（各種アンケート/インタビュー結果）
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		
全体	予算に不確定な要素があるが、継続の体制は整っている。	
人材	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> • C-I プロジェクトでガイドブック作成を担当した IPC スタッフが、ガイドブックの更新・改良の実務を遂行あるいは指揮することができる。 • 索引体系を共同開発した SHINDAN-SHI スタッフが、IPC スタッフに助言することができる。
組織	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> • 総合相談サービス事業の事務局として、BOC がデータベースとガイドブックの更新を担当することが合意されている。 • 総合相談サービス拠点の定例会議や政府機関フォーカスグループインタビューで、ガイドブックの更新・改良に向けた合意形成ができています。
予算	確保が期待できる。	<ul style="list-style-type: none"> • DIP やチェンマイ県からの予算獲得を期待できる。
C-II プロジェクト：SP の実践能力向上		
全体	継続の体制は十分に整っている。	
人材	整っている	<ul style="list-style-type: none"> • 後進の育成に熱心な上級 SP が 5 名以上いる。 • 新人として C-II プロジェクトに参加した SP が、OJT チームリーダーを務められるまでに成長している。
組織	整っている	<ul style="list-style-type: none"> • DIP の方針に則り、IPC1 の産業支援システム開発部が SP 能力向上やネットワーク連携強化の各種プロジェクトを実施していく。 • NCNA が引き続き会員の能力強化活動に注力する方針である。
予算	確保される見通しである。	<ul style="list-style-type: none"> • SP 能力向上やネットワーク連携強化に DIP の予算が計上される見通しである。 • NCNA は DIP 以外の政府機関からも研修予算を獲得したり、業務を受注して OJT 形式で若手を育成したりする計画である。既に大学から調査業務を受託した実績があり、今後も資金確保を期待できる。
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		
全体	継続の体制は整いつつある。	
人材	現状では不十分だが、整備される傾向にある。	<ul style="list-style-type: none"> • 事務局である BOC は、多数の業務を兼務する体制であり、相談拠点の定例会等で提案された事柄について実行が遅れがちである。相談拠点による BOC の対応に対する評価は好意的である。 • 相談員は総じて熱心に相談に乗っている。ただし相談技術の向上が課題である。IPC1 は相談員の研修を計画・予算化する考えである。
組織	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> • BOC が引き続き事務局として総合相談サービス事業を推進する。 • 相談拠点 6 か所の結束が固く、毎月の定例会議で率直かつ建設的な議論が行われている。 • 中小企業振興の主要アクターが参加して iP 委員会が設置されている。 • 政府機関や金融機関の総合相談サービス事業への関心が高く、事業の発展への協力と連携の強化に意欲的である。 • NCNA と強固な連携関係にある BOC をはじめ、各相談拠点は SP との連携ネットワークを有しており、専門人材の紹介を迅速に行える。
予算	確保が期待できる。	<ul style="list-style-type: none"> • 基礎的な運営費に対しては、DIP の予算が期待できる。 • 中小企業支援関連情報の集約・発信など総合相談サービス事業の強化プロジェクトを企画し、OSMEP や県政府、県グループ等の予算を獲得できる可能性がある。

出所：評価調査の結果をもとに JICA 調査団作成

8.2.6 パイロットプロジェクトを通じた技術移転

パイロットプロジェクトを通じて、次のような技術移転が実現された。

(1) プロジェクトの計画と管理手法

パイロットプロジェクト計画に関しては、開始時に JICA 調査団より PDM とフローチャート、会議や訪問調査など日々の予定と週ごとの作業計画を示した日程表を提供した。以後は毎週のプロジェクトチーム定例会議をペースメーカーとして、プロジェクトマネージャーである IPC1 スタッフが采配を振るった。「次回までに誰が何をしなければならないか」を決め、翌週に成果を確認するというリズムが効果的に作られた。

アンケートやインタビューによると、このようなプロジェクト管理の経験を通して、IPC スタッフや SHINDAN-SHI スタッフは、プロセスを踏まえた計画の重要性や、体系立った業務の進め方、会議の実施方法、チームワーク等を学び取った。

(2) 業務スキル

アンケートによると、日常的に業務行動を共にする中で、JICA 調査団の業務スキルが、IPC スタッフの参考になる場合があった。具体的には、論理的な考え方、提案の組み立て方、インタビューの手法等である。

8.2.7 提言

評価調査では、パイロットプロジェクト終了から3か月後の状況を精査した。

結論として、チェンマイ県ではネットワークを基盤とした中小企業振興の大枠が構築され、地域の関係者が総じてその必要性和有効性を認め、継続・発展に意欲的である。ただし、構築された枠組みによって BDS が活発に提供されるには至っていない。これは、プロジェクト終了時点で総括した状況と大きく変わっていない（6.7 参照）。

以下に、評価の結果に基づいて、チェンマイ県パイロットプロジェクトから導き出された提言を示す。

(1) 3つのプロジェクトを一体的に運営する。

今後は、パイロットプロジェクトで実施した3つのプロジェクトを一体的に運営し、仕組みの定着と活性化を促すべきである。例えば、ガイドブックが活用されるためには、それ自体の使い勝手のみならず、使う機会の創出が重要である。すなわち、中小企業が SP や BDS プロバイダーに支援を求めてくる状況が起こらなければ、本来の狙いどおりにガイドブックが連携を促進する機能を果たすことは難しい。したがって、C-II プロジェクトや C-III プロジェクトによる成果との有機的な結びつきを強めることが望まれる。

3つのプロジェクトを一体化する方法として、以下を提案する。

- a. 総合相談サービス拠点の相談員を、SP 養成研修に参加させる。相談員の能力向上に加え、SP との人脈形成により紹介・連携が広がる。

- b. SP 養成研修で、ガイドブックの活用方法を教える。
- c. 総合相談サービス拠点の相談員研修に、SP を参加させる。相談拠点で SP が専門相談を行う場合に、相談の質が高まる。基礎力の高い SP ならば、相談スキルを身に付けることによって、相談員の指導もできるようになる。
- d. SP 養成研修の OJT 受け入れ企業を、総合相談サービス拠点が相談者の中から推薦する。幅広い相談者の中から、経営改善に意欲的な中小企業を選定できる。OJT が、相談拠点の紹介できる BDS のひとつとなる。

ネットワークを伝わる情報の質と量を増し、実務面でネットワークの活性化を促すことが主眼となる。連携の基幹経路はできたので、これを活かしつつ末端まで連携網を張り巡らせる活動が求められる。それによって、プロジェクトの持続性が増し、上位目標の発現を促進し、RISMEP の推進に好ましいインパクトをもたらす。

(2) RISMEP を構成する 4 つのネットワークの間の連携を促進する。

チェンマイ県の RISMEP は、SP、BDS プロバイダー、中小企業、総合相談サービス拠点 (iP) の 4 つのネットワークによって構成されている。iP のネットワークは、他の 3 つのネットワークを互いに結びつける機能を担う。iP のネットワークにより BDS 需要を掘り起こし、紹介・連携のパイプを太くするのである。

4 つのネットワークについて、それぞれの課題を以下に挙げる。

- a. SP のネットワーク

専門人材としての市場性を高め、中小企業支援の現場で活躍できる人材の裾野を広げることが必要である。そのためには、研修など個々の SP の能力向上策に留まらず、集団の力で仕事を獲得する動きを仕掛けることが有効であろう。
- b. BDS プロバイダーのネットワーク

連携やネットワークの意義を組織内部に浸透させ、実務に組み込むことが必要である。そのためには、実務者レベルで連携体制を確立するための共同プロジェクトを実施することが有効であろう。
- c. 中小企業のネットワーク

IPC/BOC や総合相談サービス拠点 (iP) が発信する情報を、より多くの中小企業に届ける仕組みを整備することが必要である。そのためには、既に確立されているタイ産業連盟 (FTI: Federation of Thai Industries)、チェンマイ商業会議所 (CCC: Chiangmai Chamber of Commerce)、中小企業家振興協会 (ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs)、北部手工芸品生産者・輸出者協会 (NOHMEX: Northern Handicrafts Manufacturers and Exporters Association) といった情報伝達ルートに加え、各種の業界団体や、大学・金融機関が有する顧客組織、他の政府機関の登録企業に情報が配信される流れを作ることが有効であろう。

d. 総合相談サービス拠点 (iP) のネットワーク

ネットワークのパイプを支援案件や情報が絶えず流れている状況を創り出すため、相談サービスの利用件数を増やすことが必要である。そのためには、相談の質を高めることと、定期的な情報発信を行うことが有効であろう。

(3) 総合相談サービス拠点 (iP) の相談員研修を行う。

観察法による評価結果から判断すると、早いうちに最低 10 時間程度の相談技術研修(座学)を行う必要がある。加えて、経験不足の相談員には 10 社程度の OJT も必要である。相談員研修のカリキュラム(案)を表 8.2-8 に示す。

相談員には自身の専門分野に留まらず経営全般に関する知識が求められる。あわせて、中小企業支援制度、施策、関連機関についてもガイドブック掲載内容を中心に把握しておかねばならない。これらについては、個々の相談員が必要に応じ SP 養成研修を活用したり、定例会議で毎回少しずつ勉強したりという継続的な学習の積み重ねが不可欠である。

表 8.2-8 総合相談サービス拠点 (iP) 相談員研修のカリキュラム (案)

研修時間		内容	概算費用
座学	3 時間	1. 相談理論 相談の基本プロセス 問題の発見、整理、分析、解決の手法	講師料 12,000THB
	2 時間	2. 相談ガイドライン iP の倫理規定 (法令順守、公平性、公共性等) iP のサービス規定 (連絡の徹底、フォローアップ等)	会場・教材 8,000THB
	5 時間	3. 相談技術 カウンセリング、コーチング、ファシリテーションの技法 対人スキル (話し方、話の聞き方、心理的行動等) 助言スキル (質問の仕方、優先度・時間軸、説得、動機づけ等) 典型的な相談への対応パターン (創業、資金調達等)	
OJT	10 時間	4. 相談実務 (iP の相互訪問による) ベテラン相談員の相談対応に同席して観察学習 (5 社程度) 相談対応の実践とベテラン相談員による講評 (5 社程度)	0THB

出所： JICA 調査団作成

(4) 専任のネットワークコーディネーターを配置する。

ネットワークの課題を解決し、RISMEP メカニズムを早期に定着させるために、少なくとも 1 名の専任者を置くべきである。チェンマイ県の中小企業支援関係者は、ネットワークや連携の促進に非常に意欲的で、創造的な提案も多い。しかし現状では、具現化に向けて実務を推進する人手が足りない。これまでの経緯や、ネットワークの総合的な関係性から判断すれば、IPC1 の職員が適任であろう。ネットワークコーディネーターの役割(案)を表 8.2-9 に示す。

表 8.2-9 ネットワークコーディネーターの役割（案）

役割	概算費用
1. 中小企業支援情報の集約・発信 各組織からプロジェクト情報やイベント開催予定を収集する。 各組織から収集した情報を iP ウェブサイトに掲載し、iP に配信する。 各組織から収集した情報を編集し、定期的なニュースレターを発行する。 各組織からリーフレットやチラシ等の PR 資材を入手し、相談者に手渡して紹介するため iP に配備する。	0THB
2. ネットワーク間の橋渡し ネットワークや主要な組織を巡回訪問し、情報収集や意見交換を行う。 イベント等の共同開催を支援し、組織間の橋渡しをする。	
3. ネットワークの拡張 業界団体等を訪問し、情報伝達経路を開拓・確立する。 中小企業支援プロジェクトの事務局を訪問し、情報交換や連携促進を行う。	

出所：JICA調査団作成

(5) iP ニュースレターを発行する。

ネットワークコーディネーターが収集・編集した情報を、iP のニュースレターとして定期的に発行する。表 8.2-10 にニュースレターの概要（案）を示す。

表 8.2-10 iP ニュースレターの概要（案）

種別	概算費用
1. メールマガジン 媒体：e メール（一斉配信システムもしくは各組織の連絡経路を活用） 配布先：中小企業、SP、BDS プロバイダー、iP に配信 発行頻度：隔週 内容：プロジェクトやイベントの案内、制度の創設・改正の告知等	システム開発（初期費） 10,000THB
2. かわら版 媒体：チラシ様の印刷物、毎号 2,000 部 配布先：iP と BDS プロバイダーを介して中小企業に配布 発行頻度：隔月 内容：プロジェクトやイベントの案内、制度の創設・改正の告知、BDS 事例紹介、マーケット分析・統計情報等	印刷（年間） 30,000THB

出所：JICA調査団作成

(6) 共同プロジェクトによりガイドブックを改訂する。

政府機関、金融機関、大学等の関係機関から実務者レベルが参加する検討委員会を組織し、掲載する情報項目や目次・索引の見直しを含めてガイドブックの改訂を行う。

ガイドブックと同じ内容は、インターネット上のデータベースでも公開しているが、印刷媒体でも定期的な発行の継続が求められよう。ガイドブックに集約した情報が中小企業及び支援関係者に広く活用されるためには、単独の媒体に頼るのではなく、各種の媒体が持つ長所と短所が相互に補い合うよう組み合わせで展開することが、得策である。

表 8.2-11 に改訂に伴う活動（案）をまとめる。

表 8.2-11 共同プロジェクトによるガイドブックの改訂（案）

プロジェクトの活動		概算費用
1. 情報項目や目次・索引の見直し		資料・会議費
2. 掲載情報の収集と編集		10,000THB
3. 媒体制作	a) 印刷冊子 配布先：SP、BDS プロバイダー、iP 発行部数：500 部	印刷製本 100,000THB
	b) データベース（iP ウェブサイト） 配布先：iP ウェブサイトで公開	システム改修 10,000THB
	c) CD-ROM 配布先：iP と BDS プロバイダーを介して中小企業に配布 発行部数：5,000 部	制作・プレス 50,000THB

出所：JICA調査団作成

(7) SP による業界別勉強会を立ち上げる。

比較的経験の長い SP には、特定の業界で積み重ねた実績を強みとしている者が見受けられる。例えば、メイジョー大学には農業あるいは食品加工分野を専門とする SP がいる。これらの SP が中心となって、業界研究を行う勉強会を立ち上げる。大学関係者だけでなく、また、SP の所属機関に関わらず、広く参加 SP を募る。

目的は、地域の産業構造を反映し、食品加工、SPA、木工等の業界研究を通じて、SP の専門性を向上させ、地方 SP が中央（バンコク）SP に対する競争優位性を確立し、地方 SP の自立に資することである。

表 8.2-12 に勉強会の活動（案）をまとめる。

表 8.2-12 SPによる業界別勉強会の活動（案）

勉強会の活動		概算費用
1. 宣伝活動	a) 業界動向セミナー 対象：業界の中小企業や創業予定者 内容：市場動向、海外動向、業界に典型的な経営課題等の解説	資料・会議費 10,000THB
	b) BDS 活用セミナー 対象：業界の中小企業や創業予定者 内容：ガイドブックの紹介・配布、業界に関連する BDS メニューの解説	資料・会議費 10,000THB
	c) 書籍出版、商工団体会報誌や iP ニュースレター等への寄稿 対象：業界の中小企業や創業予定者 内容：業界の解説、業界における成功要因や経営のポイント等	書籍の自主制作* 40,000THB
	d) iP への相談員派遣 ※主要産業を網羅する複数の勉強会から相談員を集めて「ワンストップサービスデー」などのイベントを開催するのも効果的である。	0THB
	e) iP 定例会への研修講師派遣 内容：業界特性、主な経営課題と解決策、支援ニーズ、事例等	0THB
2. 業界（団体）や創業予定者に対する支援 ※ SHINDAN、経営改善支援、事業計画策定支援等のコンサルティング業務を勉強会やメンバー SP が受託する。	<収入を創出>	
3. 専門集団として組織強化 ※たとえば、「食品コンサルタント協会」を設立し、「食品コンサルタント」資格や検定を創設するなど、専門性を端的にアピールし SP の競争力強化や自立支援を行う。	登録事務費等 1,000THB	

*注：C-Iプロジェクトで制作した成功事例集と同じ仕様で1,000部発行することを想定
出所：JICA調査団作成

(8) チェンマイ県内の他の地域振興プロジェクトと連携する。

チェンマイ県内で実施あるいは計画されている他のプロジェクトと積極的に連携する。特に、県が力を入れている通商・投資サービスセンター（TISC: Trade and Investment Service Center）や創造都市チェンマイ（CMCC:Chiang Mai Creative City）と、RISMEP メカニズムとは、いずれも地域振興の仕組みづくりを担うものであり、相互に補完し合う関係にある。効率的・効果的な資源投入のため、予算編成段階からの協調が期待される。

8.2.8 教訓

評価の結果に基づいて、チェンマイ県パイロットプロジェクトから導き出された教訓を、以下に示す。

(1) BDS の認知度と有効性に関する教訓

1) 中小企業は、人と人との顔の見える関係を重視する。

中小企業は、総合相談サービスについて知っていても、相談員との面識や、友人・知人からの口コミが無ければ、利用を躊躇しがちである。中小企業の相談相手は、既に知っている SP か、友人・知人の事業者である。BDS の利用が特定の中小企業に限られがちなのは、このような人的ネットワークがサービスの普及に強く影響しているからでもある。このような人脈重視の傾向は、農村部ほど強いと言われる。

したがって、相談員や他の SP、BDS プロバイダーが、総合相談サービスの有用性を知り合いの中小企業に訴え、相談に誘うことが有効である。また、満足度の高い相談サービスを提供して良い評判を生み出して口コミを広めること、「インダストリアルフェア」や「ギフトフェア」等のイベントへのブース出展による宣伝など、顔の見える普及活動を地道に継続していくことが大切である。

2) 明確なテーマ性を持った情報発信で中小企業の興味を引くことが重要である。

総合相談サービスは、あらゆる業種のあらゆる経営課題を対象とする。しかし、広報活動においては、中小企業の関心の高い、旬のテーマを前面に出して興味を引き付けることが必要である。

パイロットプロジェクトにおいては、「なんでも相談できる」ことをメインメッセージとした広報活動を展開した。従来の相談サービスとの最大の違いだったからである。しかし、結果は、思うように中小企業の注意を引くことができなかった。評価調査では、商工団体の会員企業など多くの情報を受け取っている場合には、ほとんどの情報が中小企業の気に留まらず、記憶に残らないという実情も確認された。

したがって、「創業相談」、「デザイン相談」、「販路開拓相談」、「資金繰り相談」、「食品加工業支援」、「木材加工業支援」といったテーマを明確にした強化週間など、ターゲットを絞り込んだ企画が有効である。

(2) BDS プロバイダーの組織化に関する教訓

1) ネットワークへの参加を促すため、参加に伴う負担を最小化することが有効である。

評価調査で明らかになったのは、総合相談サービス拠点が、他の 5 か所と気軽に相談し合える関係を築けたことを、大きな価値と感じている点である。

総合拠点は、データベースや看板等の資材、マニュアル等の「導入パッケージ」を提供されただけで、総合相談サービス事業を行うことへの金銭的な見返りは無い。一方、相談の進め方や記録・報告については、ツールは用意されているが、その使用は各組織の自由である。決まった方式を強要されることはない。つまり、物質的には、得るものも要求されるものも小さい。その結果、ネットワークに参加すること自体によって得られるメリットが際立ったと考えられる。

このように、ネットワーク参加者への要求を最小化し、参加すること自体の価値を引き出すことは、多様な組織の参加を促すために有効である。地元の中小企業に総合的な支援を提供するという共通の目的のために、参加組織がそれぞれの自由意思で無理なく参加できるような運営スキームを設計すべきである。

2) 連携・紹介の促進には、人的交流や共同作業が有効である。

C-III プロジェクトでは、総合相談サービス拠点の開設後、相談拠点からの要望で6か所の拠点と主要な連携先 BDS プロバイダーとの交流会を開催した。また、定例会議を重ねるうちに相談員相互の親しい関係ができ、些細なことでも相談しやすくなった。ある大学の相談員は、総合相談サービス事業が始まる前には、役所に問い合わせることなど、怖くてできなかったという。相談拠点同士や相談拠点と BDS プロバイダー、相談拠点と SP の連携・紹介を実際に機能させるために、実務者レベルで人と人との関係をつくることが重要である。

BDS プロバイダーの間では、イベントや会議に招待し合ったり、顔を合わせた機会に情報交換したりという、相互の活動についての情報共有は、これまでも積極的に行われてきた。今後は、中小企業支援サービスの計画段階から協調・協働できるような体制を作っていくことが望まれる。討議や共同作業の過程で、各組織のサービス利用手続きの明確化や、連絡担当者間の人的な関係構築が進み、円滑な連携に役立つと期待される。

(3) SP の能力向上に関する教訓

1) 求められる成果や果たすべき役割への理解を、SP に浸透させる必要がある。

従来、SP としての責任については、研修で教えられるというよりも、先輩 SP の姿勢から学ぶものであった。「企業にとって成果を出すとはどのようなことなのか」、「SP はどこまで支援すべきなのか」という役割認識は、個々の SP によってばらつきがある。大学教員を本業とする SP が多いチェンマイ県においては、プロフェッショナルとしてではなく、余暇のボランティアのような認識で、中小企業支援プロジェクトに携わる例も少なくないと言われている。C-II プロジェクトの参加者の中にも、取り組み姿勢が中途半端で、十分な成果を上げられなかった SP がいた。

本業であろうとなかろうと、SP として助言するからには、企業に対して職業倫理的な責任を負うという理解を、SP に浸透させる必要がある。

2) SP の実践能力向上は、段階的なカリキュラムが有効である。

多数の大学があるチェンマイ地域には、SP として活躍を期待できる人材が、潜在的に多い。彼らを段階的に養成する仕組みを整備すれば、SP の量的な充実につながる。

C-II プロジェクトでは、オープンセミナー形式のワークショップを母体に支援チームを編成して、OJT プロジェクトを1人1社ずつ実施した。SP 養成研修に初めて参加するという人材が多く含まれ、コンサルティングや経営改善支援に興味のある地元人材を集めることに成功した。しかし、1社のOJTを経験しただけで、SP として活躍できる能力レベルには、当然ながら至らなかった。加えて、どのような場で研修成果を発揮するのか見えない状況では、企業側の満足を引き出すことよりも、自己研さんに意識が向きがちであった。

したがって、研修効果を高めるためには、段階を追って能力を向上できるカリキュラムの編成や、能力向上の過程で実践経験できる場の設定が必要である。具体的には、C-II プロジェクトで実施したチームによる OJT 研修を年に数回受けられるようにするほか、

総合相談サービス拠点での相談対応も有効な手段である。

3) 受け入れ企業にとって、SPのOJTはBDSとして有効である。

C-IIプロジェクトのOJT受け入れ企業の中には、SPの支援を初めて受けるところもあった。OJT受け入れをきっかけに、さまざまな専門性を持つSPと知り合うこととなり、プロジェクト終了後も必要に応じて相談できる相手ができる。経験の浅いSPでも、その理論的知識は中小企業に高く評価されている。また、初級から中上級のSPの混成チームで支援にあたれば、具体的な成果を出すことも十分に可能であることも確認された。企業のみから見れば、OJTを通してSPは実践経験を得、企業は知識を得るのである。OJTを受け入れてもらうことも、企業へのBDSと位置付けることができる。例えば、総合相談サービス拠点で紹介できるBDSメニューのひとつとしても良い。

一方、地方においては、中央（バンコク）のSPや特定の地元SPが政府プロジェクトを受託しているため、養成を受けたSPの参入が難しいという実情がある。この側面では、OJTがBDSの担い手の裾野を広げるという意味を持つことが期待できる。OJTプロジェクトが成功すれば、終了後も受け入れ企業との関係が継続され、仕事を獲得する機会にもなりうるからである。

8.3 スラータニー県パイロットプロジェクトの評価

以下に、スラータニー県のパイロットプロジェクトの評価結果をまとめる。

8.3.1 パイロットプロジェクト全体の人的投入

パイロットプロジェクトは、S-IからS-IVまでの4つのプロジェクトから成る。4つのプロジェクトに共通する活動や、パイロットプロジェクト全体に関する会議やセミナー等があり、個々のプロジェクトの人的な投入量を区別して計量することは難しい。以下に、パイロットプロジェクト全体の人的な投入を示すが、個々のプロジェクトの人的投入の評価は行わない。

日本側からのJICA調査団員の投入は、パイロットプロジェクト担当が2名のほかに、チェンマイ県とスラータニー県のパイロットプロジェクト全体を統括する総括1名（稼働率約30%）である。そのほかに、JICA調査団が雇用した3名のSHINDAN-SHIスタッフが、人的な投入に含まれる。3名のうち1名は常勤スタッフであり、他の2名の平均稼働率は46%であった。

タイ側からは、4名のIPC10スタッフが投入された。パイロットプロジェクト期間中、これらのスタッフの全体業務量の約25%が、本プロジェクトに投入された。そのほかに、パイロットプロジェクト全体を統括するIPC10所長が含まれる。

パイロットプロジェクトがほぼスケジュール通りに終了し、大きな問題が発生しなかったことから判断すると、人的な投入量は妥当だったと考えられる。

8.3.2 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

(1) 実績の検証

表 8.3-1 に S-I プロジェクトの実績を総括する。

1) 投入の実績

日本側のローカルコスト負担は、約 130,000THB で、タイ側のコスト負担は、約 5,000THB である。投入量は計画予算の範囲内で概ね妥当といえる。

2) アウトプット

計画した 3 つのアウトプットのすべてにおいて、目標値を上回る成果を達成した。一方、プロジェクト以外から、アウトプットの達成を促進した要因は認められなかった。したがって、計画した活動が、効果的に実施されたことを示している。なお、ガイドブックの満足度評価は、アンケート結果を集計したものである（表 8.3-2 参照）。

3) プロジェクト目標

プロジェクト目標は達成された。

プロジェクト終了時まで、11 社がガイドブックを活用して BDS を利用し、目標値の 3 社を上回った。表 8.3-3 に、ガイドブックの活用記録を示す。BDS プロバイダーや SP がガイドブックを積極的に活用したことが、目標の達成を促進したものと考える。

4) 上位目標

以下の数値より、上位目標が発現する見込みは高いと考える。

2011 年 6 月末時点で、2011 年度の IPC10 プロジェクトの参加者全体のうち、これまで 1 度も IPC10 プロジェクトを利用したことのなかった参加者の比率は、37.8%（550 名中 208 名）であった。前年度の同比率は 27.5%（749 名中 206 名）であったため、増加傾向にある。

ガイドブック評価アンケートで、このガイドブックにより BDS に対する理解が向上したと回答した中小企業は、13 社中 12 社となった。また、本ガイドブックが、中小企業の BDS に対する理解を向上させるために有効であると回答した BDS プロバイダー/SP は、41 機関/名中 38 機関/名となった。

表 8.3-1 S-I プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> IPC が収集する各種プロジェクト申請・参加企業データ 	<ul style="list-style-type: none"> 上位目標が発現する見込みは高い。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> BDS プロバイダー及び中小企業へのアンケート調査あるいはインタビュー調査 	<ul style="list-style-type: none"> 11 社がガイドブックを介して BDS を利用し、プロジェクト目標を達成
アウトプット	<p>I-1 地域の BDS 資源の情報が集約される。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 20 件以上の BDS に関する情報が収集される。 配布の 3 か月後に、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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調査 配達（発送）記録・証憑 	<ul style="list-style-type: none"> 21 機関から 42 施策を収集し、アウトプットを達成。 ガイドブック配布先による満足度評価で、平均 6.94 点となり、アウトプットを達成 約 950 部の配布が完了し、アウトプットを達成（添付 7.3 参照）
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> 調査票等により情報を収集し、収集した情報を編集者が定型フォーマットに整理した。 日本の例をもとに索引の素案を作成し、商工団体代表者の意見を聞いて完成させた。 1,000 部発行し、約 950 部を配布した。 		<p style="text-align: center;"><u>日本側</u></p> ローカルコスト 130,000THB	<p style="text-align: center;"><u>タイ側</u></p> ローカルコスト 5,000THB

出所： JICA調査団作成

一方、表 8.3-3 で示したとおり、パイロットプロジェクトが終了してから約3か月の間に、ガイドブックを活用してサービスが紹介された件数は、プロジェクト期間中に比べて約4倍となった。ガイドブックの活用が、増加傾向にあることを示している。

表 8.3-2 ガイドブック満足度評価アンケート結果

回答内容	点数	回答人数	合計点数
非常に利用しやすい	10	4	40
利用しやすい	8	31	248
普通	6	11	66
利用しやすすくないが理解可能	0	5	0
理解不可能	0	0	0
合計		51	354
平均			6.94

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

表 8.3-3 ガイドブック活用度アンケート結果

活用時期と内訳	サービスを中小企業に紹介した件数/ 中小企業から問い合わせを受けた件数	実際にサービスが 利用された件数
2011年2月末まで	27件	11件
(うち、BOC-SP Desk によるもの)	(10件)	(0件)
(うち、BDSP によるもの)	(4機関による6件)	(3機関による5件)
(うち、SP によるもの)	(3名による7件)	(2名による5件)
(うち、中小企業による問合せ)	(2社による4件)	(1社による1件)
2011年3月以降	107件	34件
(うち、BOC-SP Desk によるもの)	(25件)	(2件)
(うち、BDSP によるもの)	(5機関による44件)	(3機関による6件)
(うち、SP によるもの)	(6名による34件)	(5名による24件)
(うち、中小企業による問合せ)	(2社による4件)	(1社による2件)
2010年12月以降^{*1}	20件	4件
(うち、BDSP によるもの)	(3機関による20件)	(2機関による4件)
(うち、中小企業による問合せ)	(1社：記録せず)	(0件)
合計	154件	49件

注：^{*1} ガイドブック評価アンケート（2011年3月実施）に回答していない対象は、パイロットプロジェクト評価アンケート（2011年5月実施）で、ガイドブック配布後から5月迄の活用数を記入した。したがって、プロジェクト目標の実績には計上していない。

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

本プロジェクトは、IPC10 スタッフ1名と SHINDAN-SHI スタッフリーダーが主導し、

SHINDAN-SHI スタッフ1名が調整・補助的業務を行った。

本プロジェクトの実施において最も必要とされた能力は、県内のBDS資源にかかわる知識であった。IPC10 スタッフは、BOCの担当者であり、県内のBDS資源にかかわる豊富な知識を有していた。また、SHINDAN-SHI スタッフリーダーは、過去にOSMEPのスラタニー県事務所に在籍していた経験があり、同じく県内のBDS資源に精通していた。

専門的な知識を持つスタッフがプロジェクトを主導し、調整・補助的業務を受け持つスタッフを別に設けることで、組織内での分業を図った。その結果、組織としてのプロジェクト実施機能は効率化したと考える。

2) スケジュール

全アウトプットの達成までには、当初の計画より約1週間の遅れが生じた。BDS資源情報の収集に時間を要したためである。プロジェクトチーム内で完結できる作業は計画通り進めることができたが、外部の協力を必要とする作業から影響を受けたことになる。

3) プロジェクトマネジメント

プロジェクトチーム内の結論として、プロジェクトマネジメント体制は、プロジェクト目標の達成に向けて、効果的に機能したと評価する。ただし、達成すべきアウトプットに比して、プロジェクト期間が短かったため、スケジュール管理が困難であったとの意見があった。

JICA調査団の観察結果では、PDM、作業工程表、作業フローチャート等のプロジェクトの管理手法を活用することで、プロジェクトの実施状況は適切にモニタリングされていた。また、毎日の朝礼やプロジェクトチームの定例会議を通して、プロジェクトチーム内の情報共有も図られていた。これらの有効性については、プロジェクトチームメンバーも認めている。

なお、プロジェクト管理手法を活用した適切なモニタリングの実施や、朝礼や定例会議を通じた情報共有は、全プロジェクトに共通するため、本プロジェクトについてのみ記載した。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクトの実施によるものかの検証

本プロジェクトは、BDSプロバイダー/SPや中小企業が、ガイドブックを活用することを目標とした。7.4.1で述べたとおり、プロジェクト実施以前、スラタニー県には、類似のガイドブックは存在していなかった。また、本プロジェクト期間中に、プロジェクトの枠外で、類似のガイドブックは作成されなかった。したがって、プロジェクト目標の達成は、プロジェクトのアウトプット（ガイドブック）によってもたらされた。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

プロジェクト目標が、すべてのアウトプットを達成した結果として発現した。

ガイドブック評価アンケートでは、ガイドブックを活用した理由は、ガイドブックが有効であったためとの回答が最大であった。アウトプットはプロジェクト目標の達成に

貢献した。

一方、以下に示すとおり、プロジェクト目標は達成されたが、同目標がより高いレベルで発現することを阻害した要因があった。言い換えれば、ガイドブックの活用度をより高めるために、ほかに必要であったアウトプット及びより高い達成度が必要であったアウトプットが存在した。

BDS プロバイダーに対するインタビューでは、ガイドブックは、その利点に比して、活用度が低位にとどまっているとの意見が多かった。この点に関し、ガイドブック評価アンケートで、ガイドブックが活用されるためには何が必要であるかを尋ねた。表 8.3-4 にその回答結果を示す。

広報に関するアウトプットの設定と、BDS/BDS プロバイダーの掲載数の増加や情報量の充実（アウトプット I-1 のより高い達成度）が必要であったとの意見が最も多かった。

表 8.3-4 他に必要であった/高い達成度が必要であったアウトプットの要素

アウトプットを構成する要素	回答数
BDS/BDS プロバイダーの掲載数の増加（アウトプット I-1 の達成度向上）	28
広報	18
各 BDS の情報量の充実（アウトプット I-1 の達成度向上）	14
中小企業に対する個別訪問による説明（広報の一部）	11
分かりやすい内容	8
印刷部数の増加（アウトプット I-3 の達成度向上）	8
魅力的なデザイン	5
適切な大きさ	4
目次の改善（アウトプット I-2 の達成度向上）	4

出所：アンケート結果をもとにJICA調査団作成

8.3.3 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

(1) 実績の検証

表 8.3-5 に S-II プロジェクトの実績を総括する。

1) 投入の実績

日本側のローカルコスト負担は、約 130,000THB であり、タイ側のコスト負担は、約 20,000THB である。投入量は概ね妥当といえる。

2) アウトプット

計画した 2 つのアウトプットは達成された。一方、プロジェクト以外から、アウトプット達成を促進した要因は認められなかった。したがって、計画した活動の実施が、アウトプットを産出した。

表 8.3-5 S-II プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査結果 	<ul style="list-style-type: none"> 上位目標が発現する見込みは高い。
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。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了時までには、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 合意書 	<ul style="list-style-type: none"> 31 機関の MOU 署名によるネットワークが発足し、プロジェクト目標を達成
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。	<ul style="list-style-type: none"> 2010 年 10 月中に、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、及び活動内容が決定される。 	<ul style="list-style-type: none"> 会議議事録と規約など 	<ul style="list-style-type: none"> 2010 年 11 月初旬までに、組織体制及び活動内容が決定し、アウトプットを達成
	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。	<ul style="list-style-type: none"> 2010 年 11 月中に、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。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織定款（メンバー・リストを含む）及び年間活動計画など 	<ul style="list-style-type: none"> 2010 年 11 月 23 日にネットワークが発足し、アウトプットを達成
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク発足準備会議を4回開催し、組織体制と活動内容を決定した。 2010年11月23日に31機関がMOUに署名し、ネットワークを発足した。 		日本側	タイ側
			ローカルコスト 130,000THB	ローカルコスト 20,000THB

出所： JICA調査団作成

3) プロジェクト目標

アウトプット II-2 で、BDS プロバイダー連携ネットワークが発足した際に、全メンバーが合意文書としての MOU に署名した。したがって、アウトプット II-2 を達成した時点で、プロジェクト目標は達成した³。

4) 上位目標

以下より、上位目標の発現の見込みは高いと考える。

BDS プロバイダー連携ネットワークのメンバーに対するインタビューでは、約半数のメンバーが、プロジェクト開始時点と比較して、BDS プロバイダー間の協調関係が強化されたとの見解を示した。メンバー間の協調意識が芽生えていると判断する。

一方、同ネットワークのメンバーに対する評価アンケートでは、今後、ネットワークメンバー間の連絡体制が整い、協調的な活動が強化されていくと、全機関が回答した。また、BOC-SP Desk が、ネットワークメンバーの円滑な連絡体制や協調的な活動の強化に寄与していると回答した機関は、19 機関中 17 機関となった。

BOC-SP Desk は、パイロットプロジェクト終了時までには、11 件の BDS を中小企業に紹介し、うち 1 社が BDS を実際に利用した。一方、パイロットプロジェクト終了後は、主にガイドブックを活用して、28 件の BDS を中小企業に紹介し、うち 5 件の BDS が実際に利用された。BOC-SP Desk を介した、BDS プロバイダーの協調的な活動も強化されてきている。

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

本プロジェクトは、SHINDAN-SHI スタッフリーダーが主導した。同リーダーを、IPC10 スタッフ 1 名が補佐した。

SHINDAN-SHI スタッフリーダーは、BDS プロバイダー連携ネットワークの事務局長であり、IPC10 は事務局である。プロジェクトの実施組織は、そのままネットワークの事務局の体制に移行したため、非常に効率的な組織であったと考える。

2) スケジュール

プロジェクトは、計画期間内に終了した。一方、アウトプット II-1 の達成は、計画よりも約 2 週間遅れた。ネットワークの組織体制及び活動内容の策定と合意に時間を要したためである。しかし、全体の活動に対する影響は少なかった。

3) プロジェクトマネジメント

プロジェクトチーム内の結論として、プロジェクトマネジメント体制は、プロジェクト目標の達成に向けて、非常に効果的に機能したと評価する。

³ プロジェクト目標の達成後は、ネットワークの活動を実施した。これらの活動は主に、ネットワークのサービスを中小企業に活用してもらうこと及び上位目標を発現させることを意図した。重点とした活動は、メンバー間の連絡体制の確立と、メンバー共同での広報活動である。

プロジェクトの実施中に、SHINDAN-SHI スタッフリーダーと IPC10 スタッフは、BDS プロバイダー連携ネットワークの、それぞれ事務局長、事務局担当者として任命された。そのため、プロジェクトのマネジメントは、ネットワークの発足準備体制としても機能した。結果として、プロジェクト目標の達成に直接貢献するマネジメント体制となった。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクト実施によるものかの検証

本プロジェクトは、BDS プロバイダーの連携ネットワークを構築することを目標とした。7.5.1 で述べたとおり、プロジェクト実施以前、スラータニー県には、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。また、本プロジェクト期間中に、プロジェクトの枠外で、ネットワークの構築を後押しするような活動も見られなかった。

したがって、BDS プロバイダーの連携ネットワークの構築は、本プロジェクトのアウトプットの産出によってのみ、実現することが可能であった。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

プロジェクト目標は、計画されたアウトプットの達成により発現した。

ネットワークメンバーに対する評価アンケートでは、回答者全体の約 80%が、アウトプットがプロジェクト目標を達成するために十分なものであったと評価した。他に必要なアウトプットの要素として、中・長期活動計画、予算計画・会計制度、ウェブサイト・情報発信媒体が挙げられたが、これらは、プロジェクト目標の発現後（ネットワークの構築後）の活動によって達成できるアウトプットといえる。

同アンケートでは、プロジェクト目標の達成を阻害した要因として、ネットワーク発足準備のための各メンバーの担当者が不明瞭であったこと、担当者には所属組織の通常業務の負担があること、発足準備のための予算がなかったこと等が挙げられた。これらは、プロジェクト活動の多少の阻害要因にはなったが、プロジェクト目標の達成に大きく影響を及ぼすものではなかった。

8.3.4 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

(1) 実績の検証

表 8.3-6 に S-III プロジェクトの実績を総括する。

1) 投入の実績

日本側のローカルコスト負担は、約 30,000THB であり、タイ側のコスト負担は、約 5,000THB である。投入量は概ね妥当といえる。

表 8.3-6 S-III プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 上位目標が発現する見込みは高い。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> マッチング手法を利用して、中小企業に BDS を紹介した件数は1件のみであり、達成度を適切に評価できない。
アウトプット	<p>III-1 地域の BDS 紹介データベースが作成される。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2010年10月末までに、40件以上の利用可能な BDS 及び 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)。 	<ul style="list-style-type: none"> データベース マニュアル 実績検証記録及び改善後ニーズ診断手法文書 	<ul style="list-style-type: none"> 2010年11月16日に、121件の BDSP/SP のデータを登録したデータベースが導入され、アウトプットを達成 2010年11月18日にマニュアルが完成し、アウトプットを達成 マッチング手法を利用して、中小企業に BDS を紹介した件数は1件となり、指標を下回った。
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> データ項目の決定、項目に即したデータの収集、プログラムの開発、データの登録を経て、データベースは完成した。また、データベースの使用マニュアルを作成した。 中小企業のニーズを、データベースの専門性項目(検索条件)へと絞り込むマニュアルを完成させた。また、中小企業を集中的に訪問してマニュアルを実践した。 上記2つのツールを組み合わせ合わせたマッチング手法を BOC に導入した。また、マニュアルの実践結果をもとにした、改訂作業を完了した。 		<p>日本側</p> <p>ローカルコスト 30,000THB</p>	<p>タイ側</p> <p>ローカルコスト 5,000THB</p>

出所： JICA 調査団作成

2) アウトプット

アウトプット III-1 及びアウトプット III-2 は、計画より遅れたが達成した。一方、アウトプット III-3 は、ほとんど達成されなかった。

アウトプット III-3 (マッチング手法) 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。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。

その主な理由は、BOC への訪問者がほとんどなかったことである。マッチング手法では、経営支援の専門的な知識がない場合でも、マッチングマニュアルの手順に従ってデータベースを検索することで、適切な BDS プロバイダーや SP を紹介することができる。つまり、BOC の担当者がデータベースを活用することを想定していた。しかし、相談者がほとんど訪問しなかったため、データベースを活用する機会が生まれなかった。

一方、BOC-SP Desk を担当する SP は、企業訪問や中小企業が集まるセミナー等でマッチングマニュアルを実践した。これらの SP は、マニュアルの結果をもとに、自分の知識やガイドブックを活用し、中小企業に対してその場で BDS を紹介した。そのため、データベースを介した BDS の紹介実績には含めなかった。

3) プロジェクト目標

プロジェクト目標は、プロジェクト期間内には達成されなかった。

本プロジェクトでは、計画されたマッチングツールはすべて開発された。しかし、プロジェクト終了時までには、マッチング手法を活用して中小企業に BDS を紹介した件数は 1 件にとどまった。したがって、プロジェクト目標の達成度を適切に検証するだけの実績を得ることができなかった。上記 2) で述べた要因が、ここでも適用される。

4) 上位目標

本プロジェクトの上位目標と S-IV プロジェクトの上位目標は、共通している。本項では、両プロジェクトの評価結果を合わせて、上位目標の発現の見込みについて述べる。以下の理由で、上位目標の発現の見込みは高いと言える。

BDS プロバイダー連携ネットワークのメンバーに対する評価アンケートでは、S-III プロジェクトの成果が、中小企業の幅広いニーズに合致した質の高い BDS の提供と、BDS に対する中小企業の満足度の向上に寄与すると回答した機関は、17 機関中 14 機関となった。ただし、S-III プロジェクトのプロジェクト目標は達成されておらず、マッチング手法の継続的な改善が必要である。具体的には、BDS 紹介データベースの登録データの量・質を拡充することが重要である。さらに、中小企業が BOC-SP Desk を利用することのメリットを認識し、相談に訪れようとする動機を与えるような広報活動が必要になる。

中小企業に対する評価アンケートでは、12 社中 9 社が、政府職員と SP が共同で相談を行うことで、BDS に対する満足度が高まると回答した。

一方、S-IV プロジェクトのモデル企業に対するインタビュー調査で、プロジェクト開始時点と比較した、BDS の質と BDS に対する満足度の変化について質問した。その結果、すべての企業が、OJT 参加者の BDS の質が向上したと回答した。同様に、すべての企業が、BDS に対する満足度が向上したと回答した。

また、OJT 評価アンケートでは、SP の実践能力の向上が上位目標の達成に寄与するとした回答者が、14 名中 12 名となった。

BDS の供給及び需要側による意見を総合すると、今後、継続的にマッチング手法を改善し、SP の実践能力を向上させていくことで、上位目標が発現する可能性は高いと評価する。

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

本プロジェクトは、S-I プロジェクトと同様な組織で実施した。ただし、IPC10 スタッフは、本プロジェクト担当のスタッフである。

S-I プロジェクトの場合と同様に、組織の分業が図られ、プロジェクト組織は効率化した。

2) スケジュール

プロジェクトの終了までには、当初の計画より約 1 か月の遅れが生じた。マッチング手法の初期導入は計画通り完了したが、同手法の検証・改善作業に時間を要した。

3) プロジェクトマネジメント

プロジェクト目標が未達成となったプロジェクトマネジメントに帰する原因として、プロジェクトチーム内の議論で、以下が挙げられた。

達成すべきアウトプットに比して、プロジェクト期間が短かった。特に、BDS 紹介データベースに登録するデータの収集作業を、期間内で効率的に進められなかった。そのため、登録されたデータが、質量共に不十分なものとなり、改善の余地が残った。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクト実施によるものかの検証

本プロジェクトは、中小企業と BDS とを結びつけるためのマッチングツールの開発を目標とした。つまり、目標の達成には、マッチングツールの存在が必要となる。

7.6.1 で述べたとおり、プロジェクト実施以前より、IPC10 は、過去の研修参加者の簡易データベースを管理していた。しかし、このデータベースを効果的に活用するマニュアルや、検索した SP を中小企業に紹介する手順は存在していなかった。また、本プロジェクト期間中に、プロジェクトの枠外で、類似したデータベースやマニュアルが開発される動きはなかった。したがって、本プロジェクトの実施が、プロジェクト目標達成の前提であった。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

本プロジェクトでは、アウトプット III-3 の指標を満たすことができなかったため、プロジェクト目標が発現しなかった。

マッチングマニュアルは、43 社の企業に対して活用された。しかし、マニュアルによって得たニーズをもとに、BDS 紹介データベースを活用して、中小企業に BDS を紹介す

る活動が不十分であった。つまり、アウトプット III-3 における活動が、アウトプットを達成するように計画できていなかった。

具体的には、BOC への訪問相談の利点を広報する活動が十分に計画されていなかったこと及びマッチング手法の改善作業を効果的に実施する計画になっていなかったことが考えられる。

また、BDS 紹介データベースに登録されたデータ（アウトプット III-1）が、量的にも、内容的にも、不十分であった。データが不十分であったため、BOC-SP Desk 担当者には、データベースよりも、自身の知識やガイドブックを活用して BDS を紹介したほうが効率的であるという意識が働いた。言い換えれば、アウトプット III-1 の達成度の低さが、アウトプット III-3 及びプロジェクト目標の達成を阻害する要因となった。

8.3.5 S-IV プロジェクト：SP の能力向上

(1) 実績の検証

表 8.3-7 に S-IV プロジェクトの実績を総括する。

1) 投入の実績

日本側のローカルコスト負担は、約 390,000THB であり、タイ側のローカルコスト負担は、約 20,000THB である。

他のプロジェクトより日本側の投入量が大きいののは、本プロジェクトの OJT 参加者に、コンサルティング報酬を支払ったためである。報酬を受け取ることで、OJT 参加者には、より高い能力向上効果が発現した（8.3.9 参照）。したがって、この投入量は妥当であったと考える。

他の投入量も概ね妥当であったと考える。

2) アウトプット

計画した 2 つのアウトプットにおいて、目標値を上回る成果を達成した。プロジェクトで計画した活動が、効果的に実施されたことを示している。

3) プロジェクト目標

プロジェクト目標は、目標値を大きく上回って発現した。

アウトプットが、計画した目標値を上回って達成されたことが、プロジェクト目標の目標値を上回った最大の理由である。

4) 上位目標

8.3.4 で記述した。

表 8.3-7 S-IV プロジェクトの実績表

	プロジェクトの要約	指標	入手手段	実績/見込み
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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査結果 	<ul style="list-style-type: none"> 上位目標が発現する見込みは高い。
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サービスプロバイダー(SP)の能力が向上する。	<ul style="list-style-type: none"> 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とモデル企業が評価する。 	<ul style="list-style-type: none"> モデル企業による評価結果 	<ul style="list-style-type: none"> 全 OJT 参加者が、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と、モデル企業が評価し、プロジェクト目標を達成
アウトプット	<p>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。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 調査団専門家による評価結果 参加者リスト 	<ul style="list-style-type: none"> OJT 参加者全員の実践能力が、プロジェクト開始時に比べて向上したと、JICA 調査団専門家が評価し、アウトプットを達成 OJT が日平均 3.5 人の参加を得て実施され、アウトプットを達成
活動	実績		投入実績	
	<ul style="list-style-type: none"> 15名のSPで構成される3グループの自主的勉強会を組成した。各グループが1~2回の勉強会を実施した。また、全グループの合同勉強会を6回実施した。 14名のSPを4チームに分け、4社のモデル企業でそれぞれOJTを7~8回実施した。また、OJTの成果をセミナーや成功事例集の配布によって広報した。 		<p style="text-align: center;">日本側</p> ローカルコスト 390,000THB	<p style="text-align: center;">タイ側</p> ローカルコスト 20,000THB

出所： JICA調査団作成

(2) 実施プロセスの検証

1) 組織

本プロジェクトは、SHINDAN-SHI スタッフ（S-IV 調整役）及び IPC10 スタッフリーダーが主導した。両名の主導により、プロジェクトの実施と目標達成のために、非常に効果的な組織となった。

SHINDAN-SHI スタッフ（S-IV 調整役）が、OJT 事業全体を監督し、各 OJT チームのリーダーを指導した。この指導結果は、各リーダーによりチームメンバーと共有された。OJT 評価アンケートでは、14名の OJT 参加者のうち13名が、同スタッフの能力が、本プロジェクトの実施のために適切であったと回答した。

一方、IPC10 スタッフリーダーは、本調査開始当初からの担当者であり、パイロットプロジェクトに関する理解度が非常に高かった。そのため、本プロジェクトでも、効率的な業務を行うことができていた。

2) スケジュール

プロジェクトは、計画通りのスケジュールで実施された。プロジェクト組織及びマネジメント体制が、効率的・効果的に機能したためである。

3) プロジェクトマネジメント

プロジェクトチーム内の結論として、プロジェクトマネジメント体制は、プロジェクト目標の達成に対して、非常に効果的に機能したと評価する。

SHINDAN-SHI スタッフの S-IV 調整役から、各 OJT チームのリーダーを介して、チームメンバーへ知識や技術を移転する仕組みが、上手く機能した。また、SP の能力向上は、IPC10 の重点業務であるため、本プロジェクトのマネジメントも円滑に進んだ。

(3) 因果関係の検証

1) 発現した効果はプロジェクト実施によるものかの検証

本プロジェクトでは、計画されたすべてのアウトプットが達成され、プロジェクト目標が発現した。

一方、同目標の発現を促進した外部的な要因もある。OJT に参加した SP は、本プロジェクト期間中に、SP の能力向上のための他の研修に参加したり、自身のコンサルティング業務を実施したりしてきた。これらの効果と、本プロジェクトにおける活動の相乗効果により、プロジェクト目標は、より高い成果を達成したと考える。

2) 因果関係にもとづく貢献・阻害要因の分析

本プロジェクトでは、プロジェクト目標が、目標値を上回って達成された。前述のとおり、プロジェクト目標の達成に貢献した最大の要因は、アウトプットの達成である。

一方、以下のとおり、プロジェクト目標は達成されたが、同目標がより高いレベルで発現することを、阻害した要因もあった。

OJT 評価アンケートでは、回答者全体の 40%以上から、アウトプットがプロジェクト目標の達成に十分ではなかったという回答があった。主に、自主的勉強会や OJT の内容

に関する不十分さが挙げられた。具体的には、JICA 調査団からの直接指導が不足したという意見が多かった。つまり、プロジェクト目標を達成するためのアウトプットは正しいが、JICA 調査団の専門的な直接指導を併用して OJT を実施することで、SP の能力は更に向上したという意見である。彼らの向上意欲が強く感じられる。

8.3.6 評価5項目に基づく評価

(1) 評価設問

表 8.3-8 に、評価用情報の収集方法を示す。また、表 8.3-9 に、スラータニー県におけるパイロットプロジェクトの評価設問を示す。

収集したデータに基づきプロジェクトチームが評定した結果を、表 8.3-9 に掲げた評価設問の右隣にそれぞれ示している。評定は「非常に優れている (++)」「優れている (+)」「乏しい (-)」「非常に乏しい (--)」の4段階で行った。

表 8.3-8 評価作業用情報の収集方法

	情報収集方法	実施時期	対象者	回答数/参加者
1	OJT 評価アンケート (添付 8.7)	2011 年 2 月	OJT 参加者	14
2	OJT モデル企業に対するインタビュー	2011 年 2 月	モデル企業	4
3	ガイドブック評価アンケート (添付 8.8、添付 8.9)	2011 年 3 月	ガイドブック配布先	- 中小企業: 15 - BDSP、SP: 41
4	パイロットプロジェクト評価アンケート (添付 8.10、添付 8.11、添付 8.12)	2011 年 5 月～ 6 月	中小企業及びプロジェクト関係者	- 中小企業: 14 - BDSP: 18 - OJT 参加者: 13
5	BDS プロバイダー連携ネットワークメンバーに対するインタビュー	2011 年 6 月	ネットワークメンバー	19
6	IPC10 所長に対するインタビュー	2011 年 6 月	IPC10 所長	1
7	BDS プロバイダー連携ネットワーク会議	2011 年 6 月	ネットワークメンバー	7
8	SP によるフォーカスグループディスカッション	2011 年 6 月	SP	6
9	プロジェクトチーム内議論	2011 年 6 月	プロジェクトチームメンバー	9

出所：JICA調査団作成

表 8.3-9 スラータニー県パイロットプロジェクトの評価設問

	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
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。	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。	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。	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。	BDS プロバイダーの連携ネットワークが構築される。	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。	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。
アウトプット	I-1: 地域の BDS 資源の情報が集約される。	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。	III-1: 地域の BDS 紹介データベースが作成される。	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。
	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。	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。	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。	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。
	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。		III-3: BDS 紹介データベースとニーズ診断手法と組み合わせ適切なマッチングを行う手法が開発される。	
妥当性	● スラータニー県の製造業中小企業は、ガイドブックのような情報の集約された参照資料を活用し、中小企業支援サービスに関する理解を向上させたいか。	● BDSP の連絡体制の構築により協調的な活動が展開されることは、スラータニー県の製造業中小企業のニーズに合致しているか。	● 中小企業のニーズに応じて適切な BDS を紹介するマッチングツールは、スラータニー県の製造業中小企業のニーズに合致しているか。	● 中小企業のニーズに対応するうえで必要な SP の能力が向上することは、スラータニー県の製造業中小企業のニーズに合致しているか。
	● ガイドブックの活用を通じた中小企業の BDS 認知向上は、DIP やスラータニー県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。	● BDSP の連絡体制の構築により協調的な活動が展開されることは、DIP やスラータニー県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。	● 幅広いニーズに合致した質の高い BDS を提供することは、スラータニー県の製造業中小企業のニーズに合致しているか。 ● 中小企業のニーズに応じて適切な BDS を紹介するようになることは、DIP やスラータニー県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。	● 中小企業のニーズに対応するうえで必要な SP の能力が向上することは、DIP やスラータニー県における製造業中小企業の振興の方向性と合致しているか。
有効性	● プロジェクト目標はどの程度達成されたか。	● プロジェクト目標はどの程度達成されたか。	● プロジェクト目標はどの程度達成されたか。	● プロジェクト目標はどの程度達成されたか。
	● BDS 資源の情報の集約や索引の利便性によって、BDSP や中小企業によるガイドブックの活用が促されたか (ガイドブックの活用を促すのに十分であったか)。	● 発足準備会で決定した BDS プロバイダーネットワークの活動内容、組織体制等は、ネットワークの構築に寄与したか (ネットワーク構築のために十分なものであったか)。	● マッチングツールを開発することで、中小企業のニーズに対応するうえで適切なマッチングを行えるようになったか。	● 自主的勉強会の開催や OJT の実施によって、SP の実践能力の向上が引き起こされたか (中小企業のニーズに見合った実践能力を習得するのに十分であったか)。
	● プロジェクト目標の達成を促進・阻害したその他の要因はあるか。	● プロジェクト目標の達成を促進・阻害したその他の要因はあるか。	● プロジェクト目標の達成を促進・阻害したその他の要因はあるか。	● プロジェクト目標の達成を促進・阻害したその他の要因はあるか。

効率性	● アウトプットはどの程度達成されたか。	++	● アウトプットはどの程度達成されたか。	++	● アウトプットはどの程度達成されたか。	-	● アウトプットはどの程度達成されたか。	++
	● ガイドブックに集約された情報量は、情報を集める期間および活用した人的資源の量に見合っていたか。	+	● ネットワークの活動が開始されるまでに費やした期間および会議の回数、および構築するための工程は適切であったか。	+	● データベースに登録されたデータ量は、データを集める期間および活用した人的資源の量に見合っていたか。	+	● 勉強会の内容は、SPの実践能力の向上のために適切なものであったか。	++
					● BOC-SP Deskの人的資源の投入は、BDSの調整や相談窓口における対応に十分であったか。	++	● SPの能力向上の度合いからみて、OJTの実施回数や、投入された人的資源の質・量は適切であったか。	+
インパクト (見込み)	● ガイドブックの活用により、中小企業のBDSに対する認知度や理解は向上したか(向上するか)。	++	● BDSプロバイダーネットワークの構築により、BDSプロバイダー間の連絡体制が整備され、協調的な中小企業支援活動が強化されたか。	+	● マッチングツールの活用を継続することは、中小企業の幅広いニーズに合致した質の高いBDSの提供と、それによる中小企業のBDSに対する満足度の向上につながるか。	++	● 中小企業のニーズに対応するために必要な実践能力をSPが向上させることは、地方の中小企業支援サービスの質の向上や、それによる中小企業の満足度の向上につながるか。	++
	● 中小企業支援関係者(BDSファシリテーター、BDSP、SP)にどのような影響が及ぼされたか。	+	● BOC-SP Deskは、BDSPの協調的な活動の展開や、円滑な連絡体制の維持に寄与しているか。	++	● 相談窓口におけるSPの配置は、中小企業のBDSに対する満足度の向上に寄与するか。	+	● OJTの成果の公表や成功事例集の配布により、中小企業のBDS活用に対する意識の変化があらわれたか。	-
			● 中小企業支援関係者(BDSファシリテーター、BDSP、SP)にどのような影響が及ぼされたか。	+	● 中小企業支援関係者(BDSファシリテーター、BDSP、SP)にどのような影響が及ぼされたか。	-	● SPにどのような影響を及ぼしたか(意欲の向上を含める)。	+
持続性 (見込み)	● ガイドブックの更新・発行を継続する必要性はあるか。	++	● BDSPネットワークやBOC-SP Deskの活動を継続する必要性はあるか。	++	● マッチングツールの活用を継続する必要性はあるか。	++	● 自主的勉強会やSP能力向上プロジェクトを継続するための財政面・人材面の体制が十分か。	++
	● ガイドブックの更新・発行を継続するための財政面・人材面の体制は十分か。	+	● BDSPネットワークの活動を継続するための財政面・人材面の体制は十分か。	-	● マッチングツールの活用を継続するための財政面・人材面の体制は十分か。	+	● 自主的勉強会や南部ビジネスクラブが継続される可能性はどの程度か。	+
	● ガイドブックの継続的な更新や活用の継続を促進・阻害する要因は何か。		● BOC-SP Deskの活動を継続するための財政面・人材面の体制は十分か。	+	● 今後のマッチングツールの継続的な活用と改善を促進・阻害する要因はなにか。		● 今後、中小企業によるSPの活用は増大するか。	+
		● BDSプロバイダーネットワークの協調的な活動の継続を促進・阻害する要因は何か。				● 今後、自主的勉強会やSP能力向上プロジェクトの継続を促進・阻害する要因はなにか。		

出所：JICA調査団作成

(2) 妥当性

以下の理由により、パイロットプロジェクトの妥当性は高かったと評価する。

1) DIP や県政府の方針に合致していた。

中小企業振興は、DIP の基幹業務であり、BDS の供給体制の整備や SP の能力向上は、DIP の方針に合致する。

一方、スラータニー県の開発方針では、BDS の活用については言及していないが、中小企業振興は重点としている。県政府は、観光業及び農業の振興を最重視しているが、製造業についても、ゴム加工やパームオイル等の第一次加工品を、重要産業として位置付けている。また、県政府のスローガンは「いい人」であり、人材育成を重視している。SP の能力向上は、中小企業を振興するための人材育成を目指すものであり、県政府の方針と合致する。

2) 中小企業のニーズに合致していた。

各種評価アンケートでは、回答した中小企業全体の 85%以上が、各プロジェクトの必要性を認めた。

一方、BDS プロバイダー連携ネットワークのメンバーに対するインタビューで、全機関が、パイロットプロジェクトは総体として、中小企業にとって必要性が高いと評価した。

(3) 有効性

以下の理由より、アウトプットがプロジェクト目標の達成に貢献しており、有効性は高かったと評価する。一方、プロジェクト目標をより高いレベルで達成するために、改善点も存在する。たとえば、8.3.3 及び 8.3.5 で示したとおり、ガイドブックやデータベースに掲載する BDS 資源情報量のより高い目標値や、広報に関するアウトプットの追加等が挙げられる。

1) 4つのプロジェクトのうち、3つのプロジェクトで、プロジェクト目標が達成された。

本パイロットプロジェクトでは、S-III プロジェクト（マッチングツールの開発）以外で、プロジェクト目標が達成された。S-I プロジェクト（ガイドブックの作成）及び S-IV プロジェクト（SP の能力向上）に関しては、プロジェクト目標の達成指標を大きく上回る成果を残した。S-III プロジェクトでは、プロジェクト目標の達成指標を超えることはできなかったが、プロジェクトの要約で示されたマッチングツールは開発された。

以上より、パイロットプロジェクト総体として目指した、地方中小企業振興制度の構築は達成されたと考える。

2) 全プロジェクトの 10 のアウトプットのうち、1つのアウトプット以外は、プロジェクト目標の達成に貢献した。

S-III プロジェクト（マッチングツールの開発）以外のプロジェクトで、プロジェクト目標が達成された要因は、アウトプットの達成に帰する。SP の能力向上に関しては、外

部分的な促進要因もあったが、その影響力は、プロジェクトによるものより小さかったと考える。

S-III プロジェクトでプロジェクト目標が発現しなかった理由は、マッチング手法の活用が、アウトプットの目標値を下回ったためである。

全体として、アウトプットは、プロジェクト目標が発現されるように計画されていた。また、プロジェクト目標の達成に貢献できなかったアウトプットは1つのみであり、パイロットプロジェクト全体としての有効性は認められる。

(4) 効率性

以下の理由により、達成されたアウトプットからみた投入の効率性は高かった。

1) 全プロジェクトの10のアウトプットのうち、1つのアウトプット以外は達成された。

本パイロットプロジェクトでは、アウトプット **III-3** (マッチング手法の活用) 以外は、すべて達成された。アウトプット達成の度合いに関しては、ガイドブックに掲載した **BDS** 資源情報量や目次に対する満足度、及び **SP** の能力向上に関するアウトプットで、目標値を大きく上回った。また、マッチングツールに関しても、**BDS** 紹介データベースの登録データ数 (アウトプット **III-1**) は、目標値の約3倍に達した。

全体として、アウトプットの達成度は高いものと考ええる。

2) アウトプットの達成度からみて、投入の量は適切であった。

すべてのプロジェクトにおいて、投入量は適切であった。しかし、**S-III** プロジェクト (マッチング手法の開発) では、短期間のプロジェクト実施期間が成果を小さくした。

一方、アウトプットをより高いレベルで達成するために、活動や投入の方法を工夫する必要があった。

以下に、活動や投入の実行方法に、改善の余地があったアウトプットをまとめる。

3) アウトプット **I-1** 及びアウトプット **III-1**

プロジェクトチーム内の議論から、アウトプット **I-1** (ガイドブックに掲載した **BDS** 資源情報) 及びアウトプット **III-1** (**BDS** 紹介データベースに登録したデータ) に対して、より多くの時間的投入が必要であった。時間的投入を1か月程度多くすることで、より多くの、より内容の充実した情報やデータを収集することが可能であった。具体的には、情報を収集するための調査票を作成する期間、調査票の理解しやすさを検証する期間及び調査票以外の方法によって情報を収集する期間を多く見積もるべきであった。これにより、ガイドブックやデータベースが、より多く活用されることが期待できた。

ガイドブック評価アンケートでも、掲載情報量の増加が、ガイドブックの活用のためには必要であるとの回答が、最も多くなった。

4) アウトプット **II-1**

ネットワークメンバーに対するインタビューで、発足準備会を担当する各機関の担当者が1名であったことが、ネットワークの構築を阻害したとの意見があった。担当者が

会議を欠席すると、その機関は会議の結果や発足準備の進捗状況が共有できないためである。各機関が2名以上の担当チームを設置することで、この阻害要因は克服できた可能性が高い。

(5) インパクト（見込み）

パイロットプロジェクトは、RISMEP メカニズムの基礎を築くものとして、BDS プロバイダー、SP、中小企業に影響を与えた。今後、ネットワークの活性化を持続すれば、新しい形の中小企業支援となり、地域経済に与えるインパクトも大きくなると見込まれる。

各種評価アンケートやインタビューの結果を総合すると、パイロットプロジェクトが総体として、機能的な地方中小企業振興制度を発現させるためには、以下の点を考慮して、プロジェクトを継続していくことが重要である。

- a. BDS プロバイダー、SP 及び SP ネットワーク⁴の能力向上と、中小企業からの信頼性の向上
- b. 中小企業の興味を引くような継続的・積極的な広報活動
- c. BOC-SP Desk の業務改善・相談地域の拡大と、BDS プロバイダー連携ネットワークの行事への参加
- d. BDS プロバイダー連携ネットワークの協調関係の強化と、メンバーの小グループ化による各メンバーの具体的な役割の認識
- e. ガイドブックの改善や BOC-SP Desk における情報の一元的管理による、BDS 情報の改善と普及

(6) 持続性（見込み）

以下の理由により、パイロットプロジェクトの持続性は期待できる。

- 1) パイロットプロジェクトの継続に対するニーズがある。
各種評価アンケートでは、回答者全体の90%以上が、各プロジェクトの継続の必要性を認めた。
- 2) 人材面・組織面・財政面の体制は十分でない部分もあるが、これらの体制は整備される傾向にある。
表 8.3-10 に、各プロジェクトの持続性について、人材面・組織面・財政面の体制の視点からまとめる。パイロットプロジェクトの持続性に向けた体制は整備される傾向にある。

⁴ 2010年12月下旬、IPC10は、同センター主管のプロジェクトにおいて、S-IVプロジェクトとの連携を図り、自主的勉強会参加者を中心としたSPネットワーク（南部ビジネスサービスクラブ）を構築した。

表 8.3-10 スラータニー県パイロットプロジェクトの継続体制の整備状況

体制	評価	根拠（各種アンケート/インタビュー結果）
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		
全体	予算に不確定な要素があるが、継続の体制は整っている。	
人材	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> IPC10 スタッフが、今後もガイドブックの更新を担当する（IPC10 所長）。
組織	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> 39 機関/名中 35 機関/名の BDS Provider/SP が、ガイドブックの更新に協力すると回答（評価アンケート）
予算	確保が期待できる。	<ul style="list-style-type: none"> DIP からの予算が期待できる（IPC10 所長）。
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		
全体	現状の体制は十分とはいえないが、今後の持続性に向けて、体制は整備されつつある。	
人材	人員は確保できているが、人材体制は十分に機能していない。	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークの事務局担当者には、IPC10 スタッフが継続して配置される（IPC10 所長）。 各ネットワークメンバーの連絡担当者は決まっているが、担当者同士のコミュニケーションが十分でない。
組織	整備される傾向にある。	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークメンバーからは、連絡担当者の配置、定例会議の出席、活動計画の策定等関与していくとの意見が多い（BDS Provider 連携ネットワークメンバー評価アンケート）。 メンバーの専門性を基にしたグループ化や、グループ毎の活動計画書を作成する方針が決まった（BDS Provider 連携ネットワーク会議）。
予算	現状では不十分であるが、予算を申請する活動が開始された。	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークの継続のための、活動・運営予算が十分でないという意見が多い（BDS Provider 連携ネットワークメンバー評価アンケート）。 活動計画書を作成し、県政府及び DIP に予算を申請する方針が決まった（BDS Provider 連携ネットワーク会議）。 来年度より BOC の活動予算を、IPC10 の運営予算へと変更し、BOC-SP Desk の活動のために SP を活用することを計画している（IPC10 所長）。
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		
全体	予算に不確定な要素はあるが、継続の体制は整っている。	
人材	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> IPC10 スタッフが、今後もマッチングツールの管理と改善を担当する（IPC10 所長）。
組織	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> IPC10 が、マッチングツールの管理と改善を継続する（プロジェクトチーム内議論）。
予算	確保が期待できる。	<ul style="list-style-type: none"> DIP からの予算が期待できる（IPC10 所長）。
S-IV プロジェクト：SP の能力向上		
全体	継続する体制は十分である	
人材	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、SP の能力向上は IPC10 の基幹業務である（IPC10 所長）。
組織	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、SP の能力向上は IPC10 の基幹業務である（IPC10 所長）。 BDS Provider 18 機関中 14 機関が、今後 SP 能力向上に協力できると回答（BDS Provider 連携ネットワーク評価アンケート） SP の能力向上は、BDS Provider 連携ネットワークの重点方針である（BDS Provider 連携ネットワーク会議）。 SP ネットワークが活動を活発化させており、IPC10 との連携が強化されている（SP フォーカスグループディスカッション）。
予算	整っている。	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、IPC10 は、SP の能力向上プロジェクトのための予算を確保していく（IPC10 所長）。

出所：各種アンケート及びインタビュー結果をもとに JICA 調査団作成

3) 持続性を促進・阻害する要因もある。

各プロジェクトの持続性は見込まれるが、それを更に促進する要因、あるいは阻害する要因がある。各種評価アンケートやインタビューの結果を総合すると、今後、プロジェクトが持続するには、次の点が重要となる。

- a. 成功事例のように、中小企業にメリットが伝わりやすい方法で広報を行うこと。
- b. BOC-SP Desk が、BDS の情報や提供の窓口となり、BDS プロバイダーの協調関係を強化していくこと。また、BDS プロバイダー連携ネットワークの各メンバーの情報が、BOC-SP Desk に集約され、全メンバーからそれぞれの関連企業へ情報が拡散されること。
- c. BOC-SP Desk に、継続的に SP が配置されること。
- d. SP ネットワークが、情報の共有や互いの専門性の補完によって、強化されること。
- e. SP が、継続的に実践経験を積むことのできる機会が与えられ、上級の SP から指導を受けられること。

8.3.7 パイロットプロジェクトを通じた技術移転

本パイロットプロジェクトでは、次のような技術移転がなされた。プロジェクトチームメンバーに対する聴取では、これらの技術移転の方法は適切であったと評価された。

(1) プロジェクトの計画と管理手法

パイロットプロジェクトの計画は、IPC10 スタッフと JICA 調査団が、プロジェクトサイクルマネジメント (PCM: Project Cycle Management) 手法に基づいて策定し、その実施は PDM に基づいた。PDM のほかにも、プロジェクトチームは、プロジェクト活動の作業工程表とフローチャートを共有し、体系的なプロジェクトの計画・管理を実践した。

(2) 組織戦略の策定

BDS プロバイダー連携ネットワークの目的や活動等の素案は、プロジェクトチームが作成した。素案作成の初期段階で、SHINDAN-SHI スタッフと IPC10 スタッフが、手段と目的を混同する、あるいは手段と目的に関係性のない議論を進めていることが観察された。JICA 調査団は、PDM の例を用いて、目的を達成するために活動を実施する論理性を重視するよう指導した。

なお、素案作成は、時間の制限があったため、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の結果を、議論の出発点とした。手段と目的の論理性を重視した議論を行った結果、スラータニー県における RISMEP メカニズムに類似した目的と活動が策定された。

8.3.8 提言

(1) BDS の認知度と有効性に関する提言

1) ガイドブックに掲載する BDS 資源の質と量の向上を図る。

ガイドブックに掲載する BDS 資源の質と量を向上させて、中小企業に BDS の活用を促す。

中小企業が、ニーズに合った BDS が利用できると知れば、BDS を利用する検討が始まる。BDS プロバイダー/SP が、更に助言をして、中小企業が BDS を活用することにつながるることができる。

掲載する BDS 資源の質と量を向上させるには、BDS プロバイダーの連携ネットワークの協力が重要となる。今回作成されたガイドブックは、同ネットワークが発足する前に情報が収集された。ガイドブックに掲載されているネットワークメンバーは、31 機関中 10 機関 (BDS 資源情報)、15 機関 (組織情報) と、全てのメンバーをカバーしているわけではない。ネットワークの連絡体制の強化や、BDS 資源情報の一元的な管理により、次回のガイドブックは、より充実した BDS 資源情報を掲載する必要がある。

一方、県政府、市政府、同業者組合、非営利組織 (NPO: Non-Profit Organization)、非政府組織 (NGO: Non-Governmental Organization) 等、スラータニー県において BDS を提供している機関は、まだ数多くある。これらの BDS 資源情報を、ガイドブックで紹介することも必要である。

2) 継続して BDS プロバイダー/SP の登録者を増やし、充実した情報をデータベースにインプットする。

パイロットプロジェクトでは、BDS 紹介データベースが完成した。しかし、中小企業の幅広いニーズに対応した BDS を紹介するためには、利用できる BDS 資源情報の拡充が必要である。現在、121 件の BDS プロバイダー及び SP が登録されている。しかし、登録されたデータ項目には、空欄が目立つ。そのため、検索された BDS プロバイダー又は SP が、適切かどうかを判断することができない場合も生じる。

今後、データベースの登録者数を増やすと同時に、既存登録者の情報を充実させる必要がある。

そのためには、BDS プロバイダー連携ネットワークの全てのメンバー (BDS プロバイダー) にデータベースに登録してもらう (第 5 次現地調査終了時点では、25 機関が登録されていない)。ネットワークメンバーの教育機関や研究機関に所属する SP も、登録することが可能であろう。さらに、ネットワークのメンバーが業務上関係のある SP を、本データベースで一元的に管理できるようにすることも有効な手段である。

3) 人事面・資金面での BDS の提供から、他分野の BDS の提供へとつなげる。

第 1 次現地調査で行ったアンケートの結果では、スラータニー県の中小企業は、生産性向上や生産技術の BDS に対するニーズが大きかった。しかし、これらの BDS を実際に活用しようとする意識は高くない。

一方、これらの中小企業が、現在直面している最大の課題は、労働者確保等の人事面

にある。また、同県の中小企業は、資金面で課題を抱えているときは、積極的に相談し、BDSを求める傾向がある。つまり、短期的にみれば、中小企業が最も求めているBDSは、人事面と資金面にある。

したがって、両分野のBDSを広報することで、ネットワークに対する中小企業の認知度が向上することが期待できる。

例えば、資金面でのBDS（融資、信用保証、補助金、減税・免税等）を提供しているメンバーが、定期的なセミナーや巡回相談を、合同で開催する。これらの行事には、BOC-SP Deskも参加する。資金面での問題は、経営問題を伴うことが多いため、資金面以外のニーズを抽出することができる。資金面以外のニーズを抽出できた場合、各作業部会あるいはネットワークメンバー/SPへ、相談者をあつせんする。

(2) BDSプロバイダーの組織化に関する提言

1) ネットワークメンバーが、BOC-SP Deskを介して、継続してBDSを提供する。

ネットワークメンバーが、BOC-SP Deskを介してBDSを提供することは、ネットワークの連絡体制を活用したメンバー間の協調的な活動である。現在、相談窓口としてのBOC-SP Deskは、ネットワークの連絡体制の基点となっており、この体制を存続させる必要がある。

具体的には、IPC10の予算により、SPネットワークの代表者にSP Desk業務を委託し、BOCの経営相談業務や巡回相談業務を支援できるSPを、同Deskが、SPネットワークのなかから派遣していくというものである。

2) BDSプロバイダー連携ネットワークの分科会の機能を強化する。

現在、BDSプロバイダー連携ネットワークの実行委員会には、3つの目的別分科会がある。そのうち、「中小企業支援サービスの戦略策定」分科会は、ネットワークの戦略を策定する。一方、「中小企業支援サービスの提供・振興」分科会及び「BDSとSPの品質開発」分科会は、具体的な活動を計画し、実施する。

分科会の設置は、ネットワークの発足準備会議で決定した。しかし、現時点では、分科会としての活動は始まっていない。分科会は、ネットワークの3つの目的に対応しており、目的の達成のために重要な組織である。

これらの分科会の活動を、活性化させる必要がある。そのために、分科会には実行委員会だけでなく、全てのメンバーが所属するべきである。また、各分科会の目標を明確にし、それぞれが、ネットワークの運営や活動の役割を分担することが必要である。詳細は、10.2.3に示した。

3) 経営活動分野別の作業部会を創設し、具体的な活動を計画・実施する。

「中小企業支援サービスの提供・振興」分科会のなかに、経営分野別の作業部会を創設することを提言する。ネットワークの各メンバーの専門性をもとに、生産、マーケティング（宣伝・広報を含める）、財務・会計、人事、経営管理を扱う作業部会にメンバーを分類する。

各部会は、県政府やDIPの開発戦略に即した、活動計画書を策定する。それらを、ネ

ネットワークの事務局（IPC10）あるいは「中小企業支援サービスの戦略策定」分科会が取りまとめ、予算を申請する。

4) BOC-SP Desk にメンバーの情報を集中させ、全メンバーの関連企業に拡散させる。

BDS プロバイダー連携ネットワークの継続には、ネットワークメンバーのメリットも必要である。

ネットワークメンバーに対するインタビューでは、セミナーや研修等へ中小企業を集めることは、難しいとの意見が多かった。参加者を集めることが困難であるため、同じ企業が、複数回の行事に参加することもある。結果として、BDS が中小企業に幅広く行き渡らない。

一方、各メンバーが主催する行事等に関する情報を、BOC-SP Desk で一元的に管理する活動がある。各メンバーが開催する行事等の情報を、BOC-SP Desk に集中させ、適切なタイミングで全メンバーに発信する。各メンバーは、それぞれの関連企業に、その情報を行き渡らせる。この活動はすでに進められているが、ネットワークメンバーのメリットとして、同活動を強化することが必要である。

(3) SP の能力向上に関する提言

1) SP の自主的勉強会を継続して、SP の能力向上を推進する。

中小企業の満足度を高めるような質の高い BDS を提供するために、本プロジェクトで形成した SP の自主的勉強会を継続していく。勉強会は、SP の能力の継続的な向上に寄与すると同時に、情報交換の場としても重要である。勉強会によって、経営環境や技術に関する最新の情報、公的機関の既存施策並びに次年度採択施策に関する情報、地域における業務的ニーズにかかわる情報等を、交換・共有することができる。これらは、SP のビジネス機会を増やす。

なお、勉強会参加者は、複数県にわたって所在しているが、各県に SP の交流拠点を設け、互いに切磋琢磨することが望まれる。さらに各県の SP の交流拠点間のネットワークを構築し、SP 組織の面的な広がりを持つことが重要である。

2) 地域の SP のビジネス機会を増やす。

SP が、中小企業を満足させる質の高い BDS を提供するには、SP が、今後とも実践的な能力を向上させるための機会が必要となる。従来は、バンコク等の SP が、多くのスラータニー県の BDS プロジェクトを受注していたが、今後は、地域の SP に対して受注機会を与えることが求められる。SP は、経験を積み重ねることで能力向上が促進され、公的機関からの受注ばかりでなく、独力で企業を開拓し、良質なサービスを提供することができるようになる。地域の SP の公的プロジェクトへの参入障壁を低くするための方策は、10.2.4 で述べる。

一方、幅広い経営課題に対する実質的な助言や支援は、SP の専門範囲である。BOC-SP Desk 等の総合相談サービスに対して、SP 活用の支援が期待される。

中小企業が融資を申請する際、金融機関より経営計画が求められる。融資を受けるために必要な経営計画の作成又は評価については、金融機関が外部の SP に依頼できる。

一方、IPC10のBDSファシリテーターとしての業務を、SPが支援することができる。BDSを提供する専門家の立場から、IPC10の業務を支援する。

3) ネットワークを活用して、SPの能力を向上させる。

IPC10の管轄地域では、SPのネットワークが発展しつつある。SPのネットワークは、BDSプロバイダー連携ネットワークと、SP Deskを中継点として連携する。SPの能力の向上には、ネットワークを活用することも重要である。

たとえば、BDSプロバイダー連携ネットワークのメンバーが、SPネットワークの勉強会の講師として参加する。大学や金融機関に所属するSPが講師となれば、それらのSPが、SPネットワークと交流する機会となる。これにより、将来的なSPネットワークの拡大につながることを期待できる。

また、商工団体の協力により、会員企業が属する産業の傾向を学ぶことや、工場におけるOJTを行うことも可能になる。さらに、各メンバーが提供しているBDSに関する講義を受けることで、SPのBDSのコーディネーターとしての能力も向上する。

一方、SP側も、BDSプロバイダー連携ネットワークのメンバーが主催するセミナーや研修事業に、講師として参加する。すでに、タピール大学やスラータニーラチャパット大学等は、同ネットワークの事務局長であるSP代表に、講義を依頼した実績がある。中小企業を対象とする研修やセミナーの講師として参加すれば、中小企業との信頼関係を築く機会にもなる。

8.3.9 教訓

(1) BDSの認知度と有効性に関する教訓

1) 十分な情報を集めてから、BDS情報を記載するツールを完成させることが重要である。

8.3.6で示したとおり、ガイドブックやBDS紹介データベースの掲載情報量を大きくすることで、これらのツールの活用度をより高めることができた。情報量が十分でないBDS紹介ツールでは、中小企業に適切なBDSを紹介できない場合がある。適切なBDSがその場で紹介されない場合、中小企業のBDSに対する期待が減少する可能性がある。

これらのツールの開発者は、対象地域で利用可能なBDSの概数について把握するべきである。その概数に対して、ツールに掲載する目標数を定め、その目標を達成してから、当該ツールを完成させる。そのためには、より多くの時間的投入が必要となる。パイロットプロジェクトの経験から、十分なBDSの情報収集には、3か月以上が必要である。

2) 活用意識の高いBDSの広報により、中小企業のBDS需要を喚起することが重要である。

BDSのニーズは、地域の産業構造によって異なる。スラータニー県では、食品加工や木材加工産業等の労働集約型産業が多いため、人事面で課題を抱えている企業が多い。また、労働市場における需給が均衡していないため（需要過多）、労働力を維持するための運転資金に対する需要も大きい。

一方、パームオイル加工も同県の主要産業である。同産業では、機械装置に対する設備投資の必要性や原料価格の高騰により、資金に対する需要が大きい。

これらの分野における課題は、中小企業が日々の業務で直面している課題である。そのため、BDSの必要性を認識しているだけでなく、そのBDSを実際に活用しようという意識が高い。

中小企業に対してBDSの活用を促すには、中小企業が実際に活用する意識が高いBDSの分野を特定し、その分野におけるBDSの利用可能性を広報することが重要である。

また、中小企業は、その特定された分野における課題だけを有しているわけではない。特定された分野の相談に応じながら、他のBDS分野のニーズを引き出すことが重要である。これにより、BDSの全体的な需要を喚起することができる。

3) 相談窓口側から企業に対してアプローチすることが重要である。

BOC-SP Deskは来所者を待つのではなく、積極的に企業を直接訪問して、経営相談を受ける必要があるとのアドバイスを、多方面から受けた。中小企業は、自社の抱える問題を認識しているので、相談に対するニーズはあるが、その問題を他人に対して積極的に相談する習慣がないことが理由である。

パイロットプロジェクトでは、SP Desk担当員が中小企業を57社訪問して、マッチングマニュアルを活用した経営相談を行った。その結果、訪問した企業のうち約半数が、自社の抱える問題を相談した。

相談窓口に対する中小企業からの積極的なアプローチがない環境では、相談窓口側から中小企業を訪問し、問題点を聞き出したり、支援策を紹介したりするような活動も必要となる。こうした活動により、相談する利点が中小企業の間を広まることで、企業側からのアプローチも期待できるようになる。

4) 中小企業は、BDSプロバイダーの信頼性を重視する。

地方の中小企業の商取引は、信頼関係にもとづくことが多い。これは、BDSの活用にもあてはまる。中小企業がBDSを必要としていても、そのBDSを供給する機関や個人を信頼しなければ、BDSを活用しようとはしない。

地方において、BDSプロバイダーやSPが中小企業から信頼を得るためには、顔の見えるコミュニケーションが必要である。つまり、広報媒体を通すのではなく、直接対話することで、どのような人間がBDSを提供するのかについて、理解させることが重要である。BDSプロバイダーやSPは、個別訪問を行ったり、中小企業対象の行事に積極的に参加したりして、中小企業と直接対話する機会を設けるべきである。

(2) BDSプロバイダーの組織化に関する教訓

1) ネットワークの総合力を発現させることが重要である。

BDSプロバイダー連携ネットワークでは、31機関がメンバーとなった。各メンバーは、それぞれの専門性を有している。すべての専門性を総合すれば、スラータニー県の中小企業が抱えるほとんどの課題に対応することができる。

一方、現状では、BOC-SP Deskによる中小企業とネットワークメンバーのマッチング活動以外に、各メンバーの専門性を総合して活用することはできていない。

ネットワークの総合力を発現させるためには、メンバーを専門分野に応じてグループ

化し、各専門分野の BDS 供給能力を強化することが重要である。各専門分野の BDS 供給能力が強化されれば、地域全体の BDS 供給能力が強化される。

専門分野にもとづくグループ化は、地域の特性に合わせる事が重要である。特に、地域の産業構造や、それにもとづく BDS のニーズを考慮する。

2) SP は、ネットワークの協調的活動のコーディネーターとして有効である。

SP は、中小企業を直接的に支援する。一方、BDS プロバイダーからは、業務を請け負う。つまり、中小企業の現状と、BDS の双方に精通している。中小企業のニーズに応じて、適切な BDS プロバイダーを紹介するという、ネットワークの協調的活動に対して有効な存在である。

スラータニー県の BDS プロバイダー連携ネットワークの事務局長は、SP である。この SP は、IPC10 管轄地域における SP ネットワークの代表でもある。また、SP Desk の代表者として、BDS プロバイダー連携ネットワーク、SP ネットワーク、及び中小企業を結び付ける機能もはたす。SP によるコーディネーター機能の、1つのモデルとなる。

(3) SP の能力向上に関する教訓

1) SP のネットワーク化により、個人の SP の能力を強化することが重要である。

スラータニー県では、SP が個人で、政府機関のプロジェクトを受注できる機会が限られている (10.2.4 参照)。また、民間企業が、SP を活用してビジネスを改善しようという意識も低い。結果として、IPC10 が主催する研修プログラム以外で、SP としての実践的な経験を蓄積する機会がほとんどない。この状況は、多くの地方においても同様であると考える。

パイロットプロジェクトでは、地域の SP による自主的勉強会を組成した。また、この勉強会から派生して、SP のネットワークが設立された。パイロットプロジェクト終了後、SHINDAN-SHI スタッフ (S-IV 調整役) が経営する企業が受注した業務 (5 件) を、同ネットワークのメンバーが分担して実施している。ネットワークを組成することで、個人の SP が実践経験を積むことができる例である。

今後、同ネットワークは、協会として法人化し、協会としてプロジェクトを受注していく計画である。

2) SP の能力向上には、豊富な実践経験を有した指導者からの教えが有効である。

S-IV プロジェクト (SP の能力向上) における OJT の参加者を指導したのは、SHINDAN-SHI スタッフ (S-IV 調整役) であった。同スタッフは、IPC10 管轄地域内では、最も実践経験と実績を有した SP の一人である。OJT 参加者は、同スタッフの能力が、本プロジェクトの実施に適切であったと評価している。

一方、同参加者からは、JICA 調査団専門家からの直接的な指導が不足していたという意見が目立った。実践経験が豊富な専門家からの指導を多く受けることで、OJT による能力向上の効果が拡大したという意見である。

地方の SP は、業務を実践する機会が限られている。そのため、実践経験豊かな指導者による OJT が、SP の能力向上に対する有効な方策となる。

3) 報酬によりプロフェッショナル意識を醸成することが重要である。

OJTは、無報酬で行われることが多い。この場合、研修生のSPは、研修の一環としてOJTが行われているという意識があり、経営指導の成果が出なくても仕方がないという意識になりがちである。SPにプロフェッショナル意識を植え付けるためには、低額でも報酬を支払うべきである。

一方、政府の業務を受注するには、財務省への登録が必要である。コンサルティング業務も例外でない。財務省登録を行うには、3年の業務経験が必要であり、この要件が地方SPのBDS業務への参入障壁となっている。本OJTのように、報酬を得ることができる業務は、業務経験に加えることができる。

上記2つの理由から、本OJTでは、参加者に対して報酬が支払われた。参加者は報酬を受けることで、研修への参加としてではなく、プロフェッショナルな意識を持って業務を遂行する姿勢を示した。プロフェッショナルな意識は成果重視の意識を生み、成果を求める活動が、参加者の実践能力をより向上させたものとする。

8.4 パイロットプロジェクト全体の5項目評価

8.4.1 妥当性

以下の理由により、パイロットプロジェクトの妥当性は高い。

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

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

一方、スラータニー県の主要目標は、「支援を必要とする中小企業がBDSを活用する」である。パイロットプロジェクトにおいて、SPのOJTで4社のモデル企業に対してBDSの提供を行った。その結果、モデル企業の経営改善が実現し、経営者から高い評価を得ている。また、SP Deskの企業訪問及びセミナーの出店による経営相談では、多くの経営課題の相談があった。

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

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

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

(3) 政策・方針との整合性がある。

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

1) 中小企業振興マスタープランとの整合性がある。

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

2) DIPの施策との整合性がある。

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

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

(4) 日本の中小企業振興施策のタイ国への適応性がある。

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

8.4.2 有効性

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

8.4.3 効率性

以下の理由により、パイロットプロジェクトの効率性は高い。

(1) 投入した資源が効果的に活用された。

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

(2) 中小企業支援ツールは効率的に作成された。

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

8.4.4 インパクト（見込み）

チェンマイ県では、NNSPSMEのような中小企業振興のためのネットワークは存在するが、直接中小企業の課題に対応するという目的を持っていない。また、中小企業の相談を行う大学等のBDSプロバイダーがあるが、その専門的分野の対応に限られている。

パイロットプロジェクトでは、6か所のBDSプロバイダーが、それぞれ総合相談サービスを行う仕組みを作り、それをiPと名付けた。さらに、このiPのネットワークを作り、総合相談サービスのレベルアップを図っている。

一方、スラタニー県では、大学等のBDSプロバイダーの相談窓口はほとんど機能しておらず、またBDSプロバイダーのネットワークもない状況であった。パイロットプロジェクトでは、BDSプロバイダーのネットワークを立ち上げ、総合相談サービスの実務を行うSP Deskを作った。

両県のパイロットプロジェクトの内容は、それまで実施してこなかったシステムであり、中小企業支援に新しい手段を提供した。両県のパイロットプロジェクトの評価も高い結果となった。これらの観点から、BDSプロバイダー、SP並びに中小企業に与えるインパクトは大きいと考えられる。

8.4.5 持続性（見込み）

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

一方、両県において、中小企業を始め、BDSプロバイダー、SPもパイロットプロジェクトを高く評価して、今後もプロジェクトに参加したいとの意向である。

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

8.4.6 結論

パイロットプロジェクトで実施したBDSプロバイダーネットワークを活用した中小企業振興は、一定の効果を上げた。本調査では、RISMEPメカニズムの中からプロジェクトを選定して、パイロットプロジェクトを実施した。6か月のパイロットプロジェクトの前半は、パイロットプロジェクト実施のためのシステム作りに大半の時間を費やした。後半の約2～3か月の間に、そのシステムを動かして、それが有効かどうかの検証を行ったが、その効

果を見るには時間が不足していた。

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

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

8.5 提言と教訓

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

8.5.1 提言

(1) 地方の特徴を反映した中小企業振興を図る。

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

(2) BDS ファシリテーターの支援を行う SP を活用する。

優秀な SP は、技術的能力及び管理能力がすぐれており、中小企業との接点も多い。これらの SP にプロジェクト管理能力を教えると、BDS ファシリテーター、SP、中小企業をコーディネートすることができる。パイロットプロジェクトでも、プロジェクトを実施する際に必要とされる管理手法を SP に移転した。

(3) パイロットプロジェクトで開発した中小企業支援ツールを活用する。

パイロットプロジェクトで開発した地域資源活用ガイドブックや BDS 紹介データベース等の中小企業支援ツールは、スラータニー県パイロットプロジェクトの一部（BDS 紹介データベース⁵）を除き、有効であると評価された。全国展開に当たっては、BDS プロバイダーのネットワーク開発と共に、支援ツールを活用して中小企業支援を行う。

(4) グループで SP の能力向上と育成を行うのが効果的である。

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

⁵ データの量と内容が拡充されることで、有効なツールとして活用できると評価された。

(5) SP と中小企業の信頼関係を築く。

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

8.5.2 教訓

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

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

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

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

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

(3) 中小企業が興味を持つ融資相談を総合相談の柱のひとつとする。

評価調査で、プロジェクト関係者から中小企業の金融相談を実施すれば、中小企業は相談窓口を訪問するとの発言が多くあった。相談窓口の SP 及びスタッフの研修を行い、金融相談に対応できるスタッフを育成することが大切である。研修には、中小企業開発銀行 (SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand) やカシコーン銀行等からの講師派遣を要請する。

また、金融相談に来た中小企業から他の経営相談を引き出すこともできる。さらに、融資後のフォローアップで、経営指導につなげることもできる。したがって、金融相談を行うことは、中小企業との接点を強化するために重要である。

第9章

RISMEP メカニズムの構築と全国展開

第9章 RISMEP メカニズムの構築と全国展開

本章では、パイロットプロジェクトで実施したアプローチと、ドナー委員会 (Committee of Donor Agencies for Small Enterprises Development) の中小企業振興の新アプローチとの比較を行い、両者のアプローチに整合性がみられ、パイロットプロジェクトが中小企業支援に有効であることを示す。また、パイロットプロジェクトが RISMEP メカニズムを構成する主要プロジェクトに対応していることを示し、RISMEP メカニズムはパイロットプロジェクトを基本として作成できることを述べる。

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

9.1 地方レベルの統合中小企業振興 (RISMEP) のアプローチ

9.1.1 パイロットプロジェクトとドナー委員会の新アプローチとの比較

添付 9.1 に示したドナー委員会の中小企業振興の新アプローチをベースに、本調査を整理する。

中小企業振興の新アプローチとは、中小企業に対する支援機関を BDS ファシリテーター (BDS Facilitator) と BDS プロバイダー (BDS Provider)¹ に分類し、BDS プロバイダーが中小企業を直接支援し、BDS ファシリテーターは施策等の支援の手段を提供するとともに、BDS プロバイダーの組織化、能力向上等を支援するものである。通常、民間の組織・個人である BDS プロバイダーは、中小企業に有用なビジネスデベロップメントサービス (BDS: Business Development Services) を提供し、企業からサービス料金を取って自立することが、目標となる。

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

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

いずれの場合も、政府と BDS ファシリテーターの関係と、BDS ファシリテーターが直接中小企業に BDS を提供しないという考え方は、ドナー委員会の新アプローチと基本的に同じである。

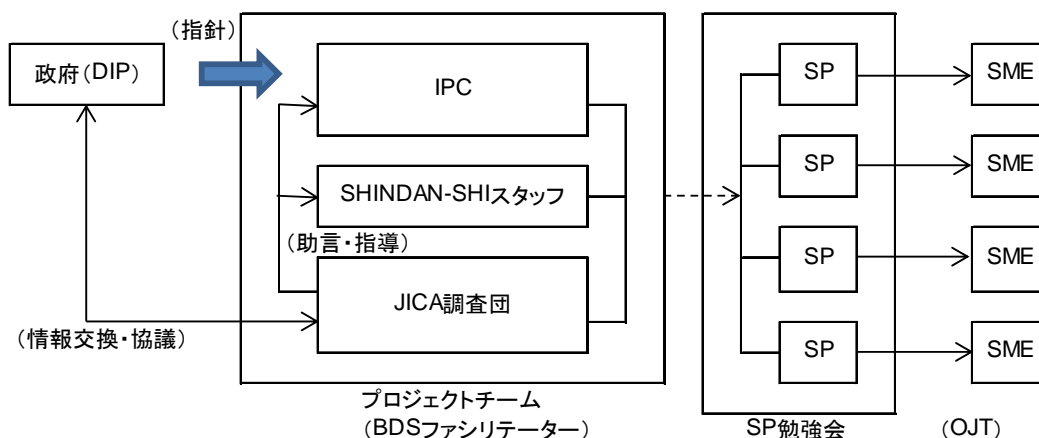
本調査では、産業振興センター (IPC: Industrial Promotion Center) を主体とするプロジェクトチームを組成し、そのプロジェクトチームが、BDS ファシリテーターとしての支援活動を行った。プロジェクトチームは、IPC スタッフ、IPC を補佐する SHINDAN-SHI スタッフ

¹ タイでは通常 BDS プロバイダーを組織のプロバイダー、SP を個人のプロバイダーと区別するが、ドナー委員会では、組織、個人のプロバイダーを BDS プロバイダーと総称する。

フ及び JICA 調査団から構成された。

(1) SP 研修型

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



-----> SP育成の促進

DIP: 工業省産業振興局 (Department of Industrial Promotion)

SME: 中小企業 (Small and Medium Enterprises)

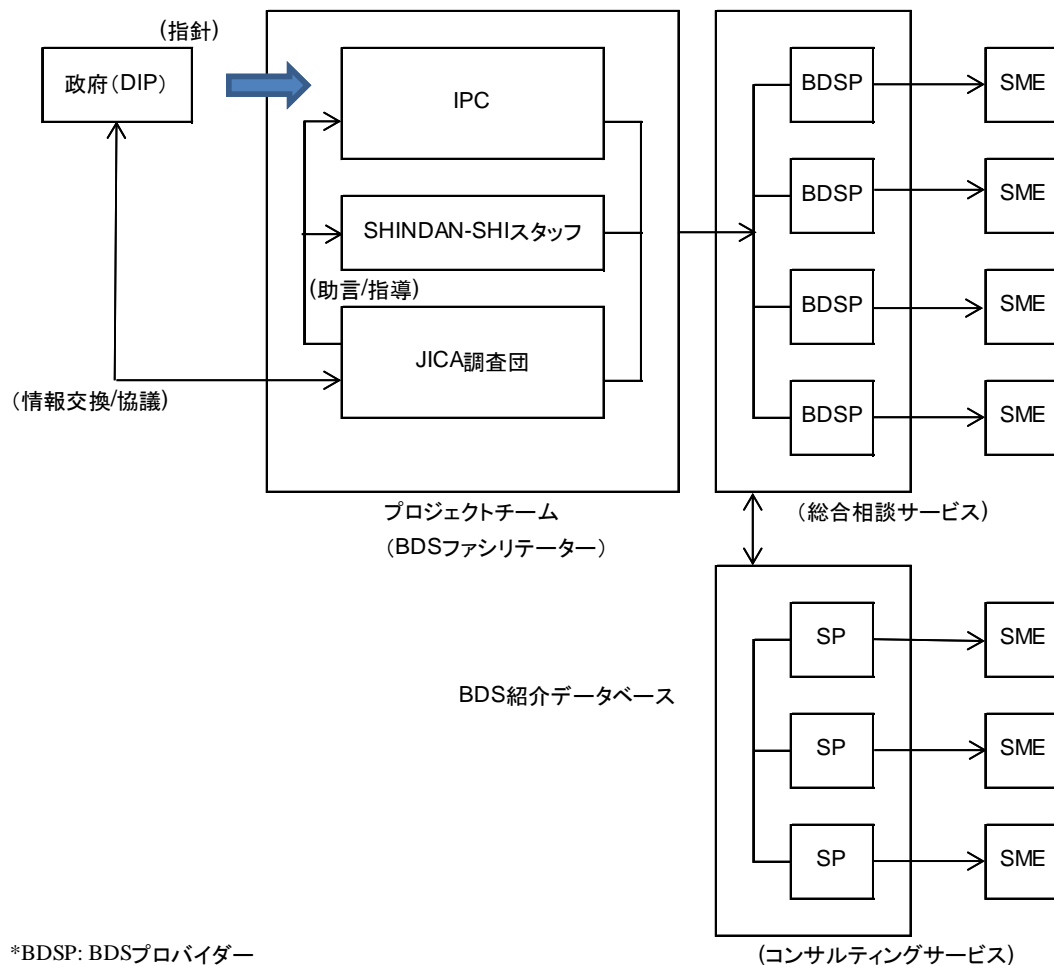
出所: JICA調査団作成

図 9.1-1 SP 研修型の体系

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

(2) チェンマイ県型総合相談サービス/コンサルティングサービス

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



出所：JICA調査団作成

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

ドナー委員会の提唱する新アプローチでは、BDS ファシリテーターが、個々の BDS プロバイダーを支援していたのに対し、本調査では、BDS プロバイダーがネットワークを形成して、その BDS プロバイダーのネットワークに対して、BDS ファシリテーターが支援するメカニズムになっている。BDS プロバイダーのネットワークの利点は、以下である。

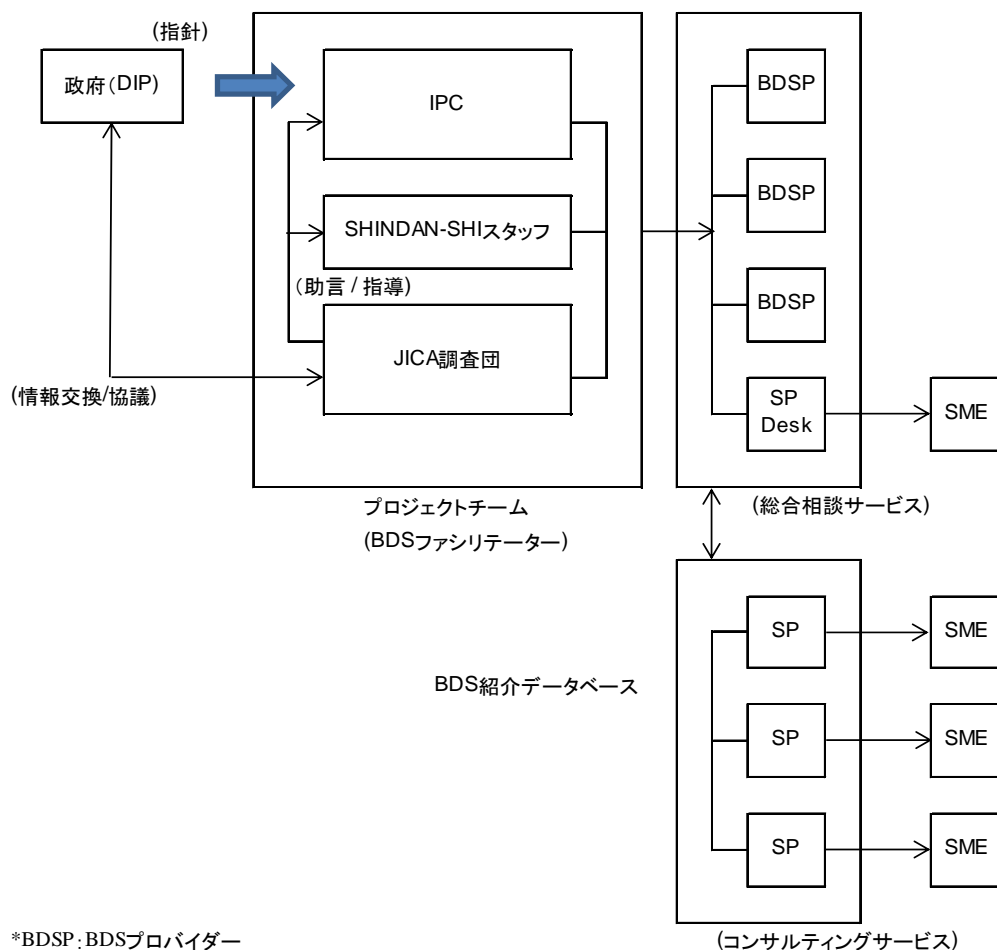
- 政府と直結する BDS ファシリテーターを通じて、政府の中小企業振興施策に関する情報が、早く正確に全員のメンバー (BDS プロバイダー) に伝わる。
- ネットワークのメンバーが有する BDS のデータベースを構築して、メンバーに公開することで、メンバー全員が、BDS 支援に必要な情報を共有できる。
- ネットワークメンバーが、定期的に連絡会議を行うことで、メンバー間の情報交換が促進される。さらに、異なるスキルを持つメンバーが講師となって勉強会を行うことで、メンバーの能力が向上する。

- 総合相談サービスにおいて、個々の BDS プロバイダーが対応できない中小企業の相談に対し、迅速に他のメンバーに相談又は紹介できる。
- BDS 紹介データベースにある SP データを活用して、個々の中小企業が抱える問題点を解決できる最適の SP を、中小企業に紹介できる。

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

(3) スラータニー県型総合相談サービス/コンサルティングサービス

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



*BDSP: BDSプロバイダー
出所: JICA調査団作成

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

スラータニー県とチェンマイ県の体系の違いは、スラータニー県では、BDS プロバイ

ダーのネットワークの中に、SP Desk が参加していることである。SP Desk は、パイロットプロジェクトの過程で組成された SP ネットワークの事務局も兼ねる。チェンマイ県と違って、BDS プロバイダーのネットワークは、その活動経験が少なく、中小企業に対する総合相談サービスを行える状況には至っていない。

したがって、SP ネットワークでサポートされる SP Desk を立ち上げ、この SP Desk が、中小企業の総合相談サービスを実施する。必要に応じて、SP Desk は、SP や BDS プロバイダーネットワークのメンバーの支援を得ることができる。また、BDS プロバイダーのネットワークは、SP Desk の活動をモニタリングし、必要に応じてアドバイスを行う。そして、SP Desk の活動情報は、このネットワークで共有される。

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

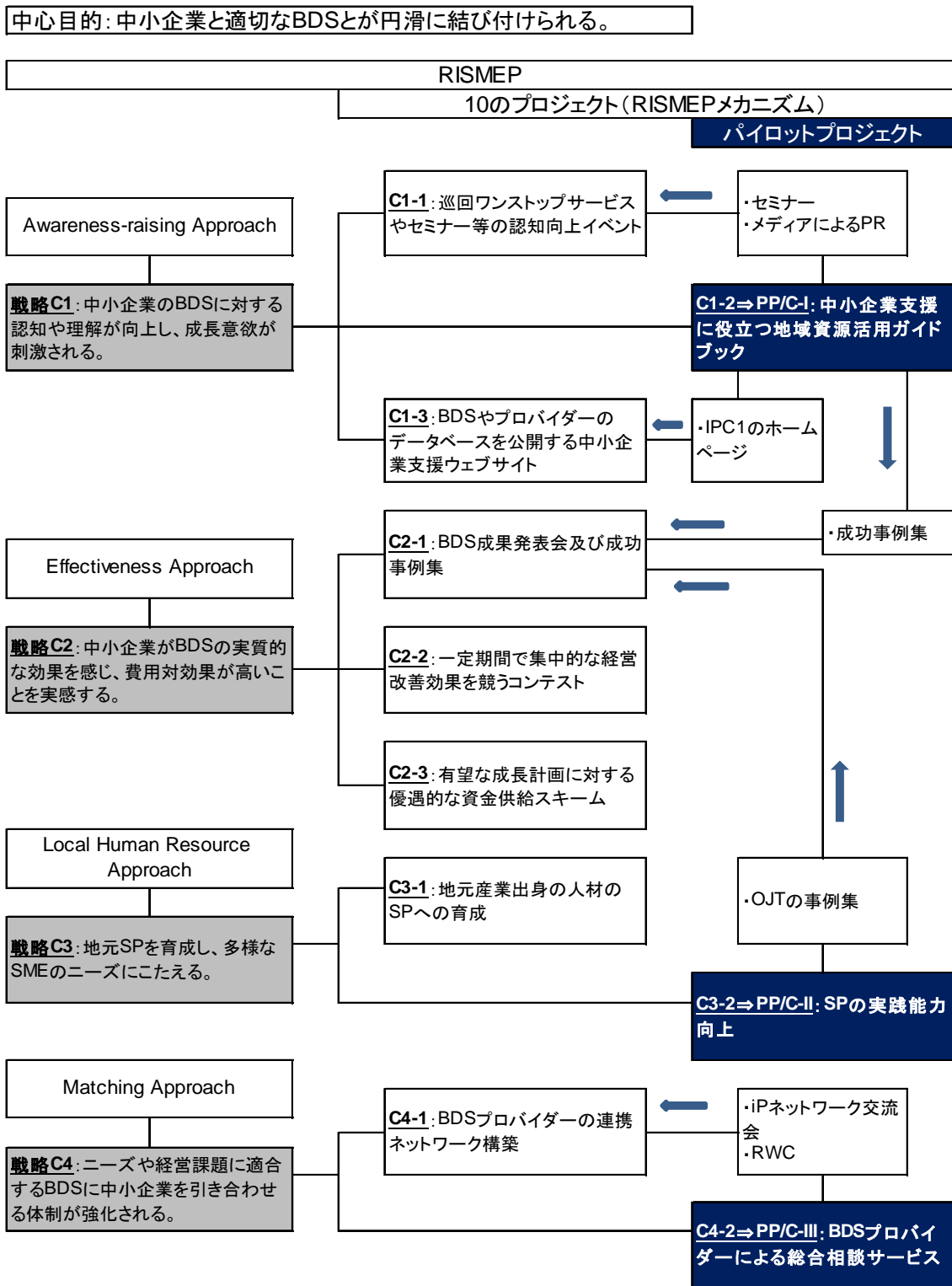
9.1.2 パイロットプロジェクトと RISMEP メカニズム

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

パイロットプロジェクトの一部の成果が、他のプロジェクトの成果と重複するものがある。これらを考慮すると、パイロットプロジェクトで 70%程度のプロジェクトがカバーされたと考えられる²。残りのプロジェクトは、成果が出るのに比較的長い時間がかかるもの等である。したがって、パイロットプロジェクトは、RISMEP メカニズムに不可欠のプロジェクトと言える。

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

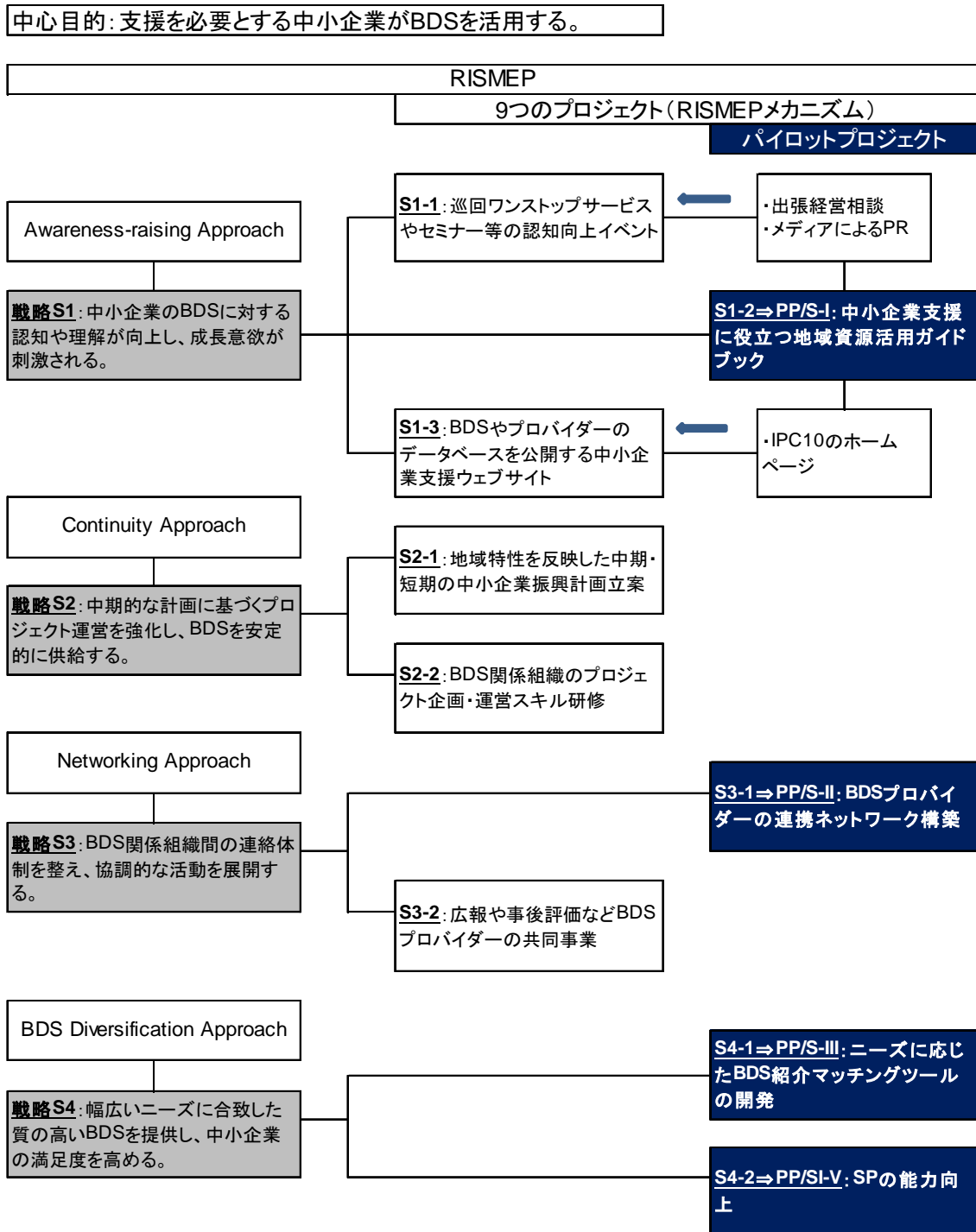
² チェンマイ県では、10プロジェクトのうち7プロジェクトがパイロットプロジェクトで対応された。スラタニー県では、9プロジェクトのうち、6プロジェクトが対応された。約70%のカバー率となる。



注: PPはパイロットプロジェクトの略称

出所: JICA調査団作成

図 9.1-4 チェンマイ県のパイロットプロジェクトの位置づけ



注: PPはパイロットプロジェクトの略称

出所: JICA調査団作成

図 9.1-5 スラータニー県のパイロットプロジェクトの位置づけ

9.2 RISEMEP プロジェクト

パイロットプロジェクトの成果を全国に普及させるために、RISEMEP メカニズムを全国に普及させることを目的とした、RISEMEP プロジェクト³の検討を行う。図 9.2-1 に基本的な RISEMEP プロジェクトを図示した。

(1) 中小企業の BDS に対する認知度と評価

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

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

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

(2) RISEMEP プロジェクト

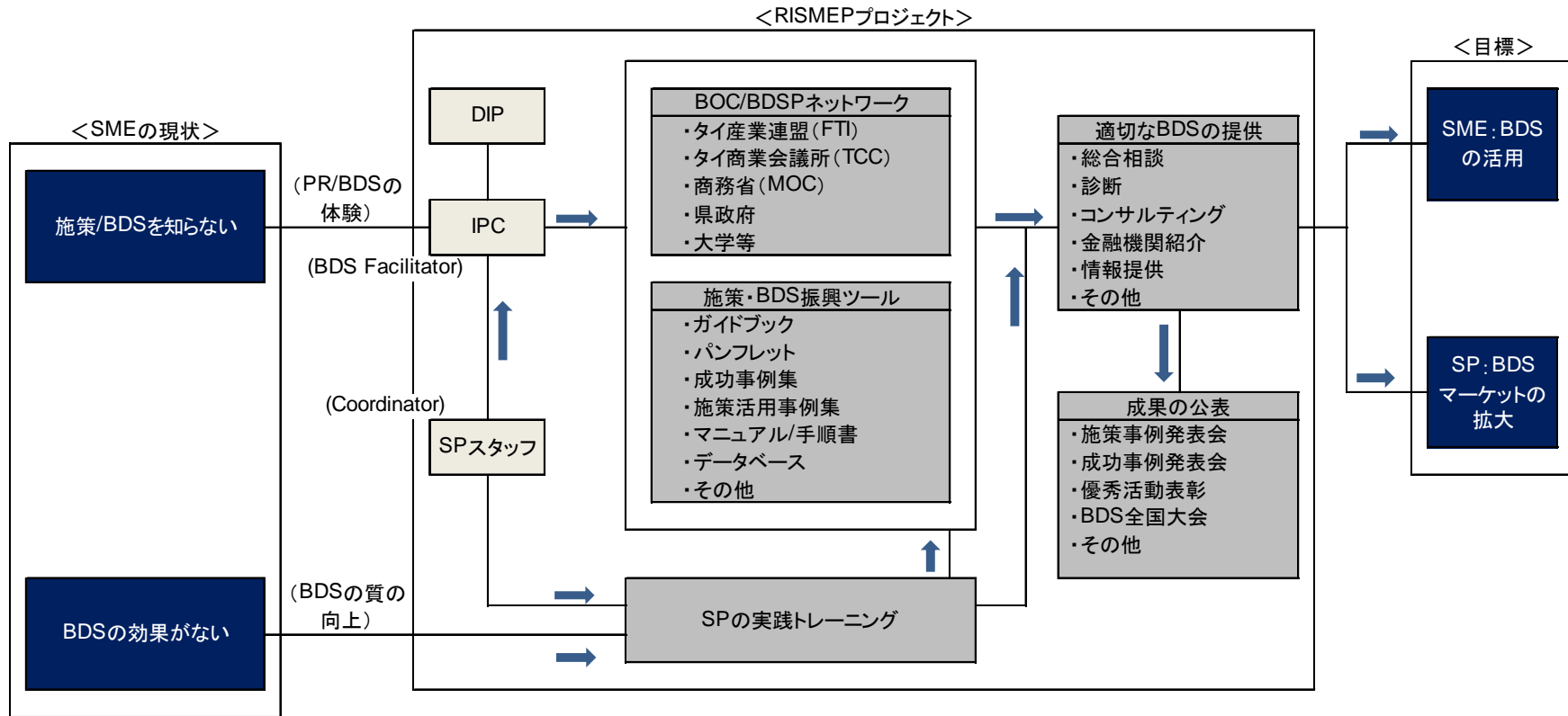
RISEMEP プロジェクトは、IPC を BDS ファシリテーター⁴として、ビジネスオポチュニティセンター (BOC: Business Opportunity Center) /BDS プロバイダーのネットワークが、中小企業に対して適切な BDS の提供を行うことを基本としている。そのために、種々の施策・BDS 振興ツールを作成し、SP の実践トレーニングを行う。さらに、BDS の成果を冊子にまとめ、成果発表会を開催することで、成果の公表を行う。

(3) RISEMEP プロジェクトの目標

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

³ RISEMEP プロジェクトは、RISEMEP メカニズムの中からその地方に適したプロジェクトを選定して実施するプロジェクトである。

⁴ BDS ファシリテーターを支援するために、SP の支援が必要な場合もある。



出所：JICA調査団作成

図 9.2-1 基本的な RISEMEP プロジェクト

9.3 RISMEP プロジェクトのタイ全国での普及方法

9.3.1 RISMEP プロジェクト運営組織

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

RISMEP 地方委員会は、IPC が RISMEP プロジェクトを産業振興局 (DIP: Department of Industrial Promotion) に申請した時点で設置する。また、委員会のメンバーは、その地域の状況により、柔軟なメンバー編成とする。

(1) RISMEP 中央委員会

- メンバー : DIP、中小企業振興庁 (OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion)、商務省 (MOC: Ministry of Commerce)、教育省 (MOE: Ministry of Education)、科学技術省 (MOST: Ministry of Science and Technology)、泰日経済技術振興協会 (TPA: Technology and Productivity Association (Thailand-Japan))、中小企業開発銀行 (SMEDB: Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand)、中小企業信用保証公社 (SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation)、商工団体 (タイ商業会議所 (TCC: Thai Chamber of Commerce) /タイ産業連盟 (FTI: Federation of Thai Industries) /中小企業家振興協会 (ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs))
- 役割
 - RISMEP メカニズムに関する施策立案と実施システムの策定
 - 関連政府機関との調整
 - RISMEP プロジェクトの選定承認
 - 実施された RISMEP プロジェクトのモニタリングと評価
- 委員長、主務省庁、事務局 : 工業省が RISMEP メカニズム普及の主務省庁となり、DIP 局長 (または、副局長) が委員長をつとめ、DIP が事務局となる。

(2) RISMEP 地方委員会 (メンバー候補)

- メンバー : IPC、県産業事務所 (PIO: Provincial Industry Office)、投資委員会 (BOI: Board of Investment)、県商業事務所 (PCO: Provincial Commerce Office)、MOST、大学、SMEDB、SBCG、商工団体 (TCC/FTI/ATSME)、銀行クラブ⁵
- 役割
 - RISMEP プロジェクトの計画承認
 - RISMEP プロジェクトの広報・PR

⁵ 小切手のクリアリングセンター機能を中核として各県に組織されている金融機関の協会

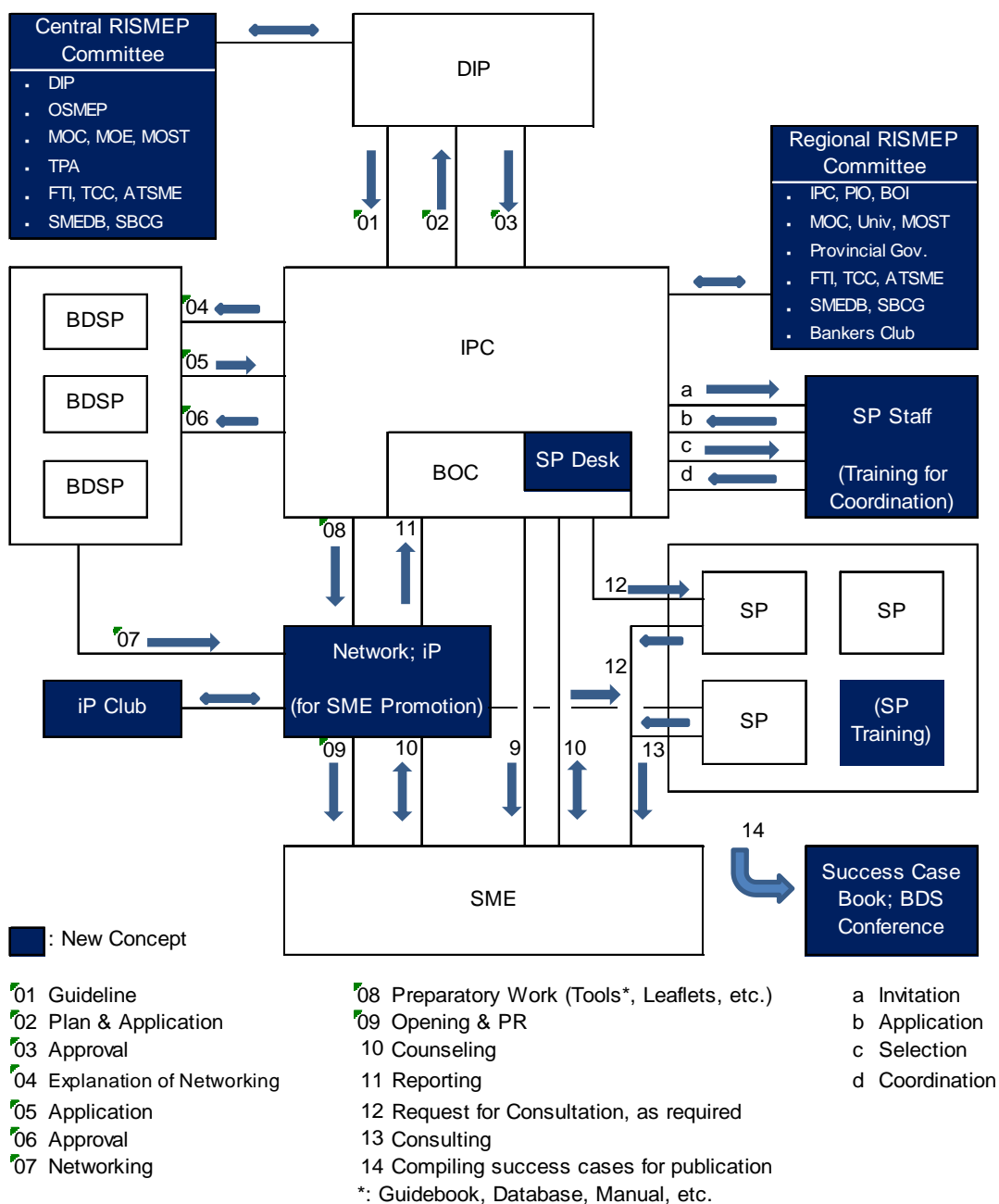
- ▶ RISMEP プロジェクトの進捗モニタリング
- ▶ 実施された RISMEP プロジェクトの評価とアドバイス
- ▶ 関係機関の調整
- 委員長、事務局：IPC 所長が委員長をつとめ、担当部が事務局となる。

9.3.2 RISMEP プロジェクトの実施方法及び手順

図 9.3-1 に RISMEP プロジェクトの実施手順を示した。この手順に基づいて、RISMEP プロジェクトの実施方法と手順を提案する。

- 01： DIP は、RISMEP プロジェクトの対象となり得る要件を設定し、様式類や関連手続き等の必要事項をガイドラインにまとめ、RISMEP 中央委員会の承認を得る。DIP は、ガイドラインを IPC に通達する。
- 02： IPC は、プロジェクトの対象となる管轄地域の県を決定して、申請書類を作成して、DIP に対しプロジェクト実施の申請を行う。申請前に、IPC と地域の有力 BDS プロバイダー⁶（ネットワークが既にある場合は、その代表者）との間で、プロジェクト実施に対する基本的な合意を行うことを、申請の前提とする。
- 03： DIP は、IPC の申請書類を審査し、その可否を決定し、RISMEP 中央委員会の了承の下、IPC に伝達する。
- 04： DIP の認可後、IPC は、当該県の BDS プロバイダー（又はネットワーク）を対象としてセミナーを開催し、RISMEP プロジェクトの計画・実施に関する説明会を開く。必要に応じて、セミナーには SP も参加する。IPC は、RISMEP 地方委員会を組織する。
- 05： 有力 BDS プロバイダー（又はそのネットワーク）は、RISMEP プロジェクトの実施計画案を作成し、IPC に提出する。IPC は、RISMEP 地方委員会に諮問する。委員会は、その内容を審査し、必要な修正を加えて承認する。
- 06： IPC は、承認された実施計画を有力 BDS プロバイダー（又はネットワーク）代表者に通達する。
- 07： 有力 BDS プロバイダーは実施計画に基づき、BDS プロバイダーのネットワークの組成を行う。ネットワークがある場合は、ネットワークが RISMEP プロジェクトを実施する体制を整備する。
 - 1) BDS プロバイダーのネットワークが既にある場合、RISMEP 推進分科会を作る。
 - 2) BDS プロバイダーのネットワークがない場合、ネットワークを作る（ネットワーク作りの準備会発足、規約案作成、ネットワーク説明会及びメンバー募集、県政府等の関係機関への協力依頼等の準備作業を含む。詳細はスラータニー県のパイロットプロジェクト参照）。

⁶ 対象とする地方でリーダー的な BDS プロバイダーで、かつ RISMEP プロジェクト実現に興味のある BDS プロバイダー



出所：JICA調査団作成

図 9.3-1 RISMEP プロジェクトの手順

- 08： BDS プロバイダーネットワークは、IPC が作成した中小企業支援ツール等を受け取り、必要な研修を受ける。
- 09： RISMEP 地方委員会主催で、中小企業支援ネットワーク開設のセレモニーを行い、中小企業及び SP に宣伝を行う。
- 10： BDS プロバイダーネットワークが中小企業に対し、総合相談サービスを行う。
- 11： BDS プロバイダーネットワークが、定期的に活動状況を IPC/BOC に報告する。

- 12： 総合相談窓口の相談員は、中小企業の要望に応じて、最適な SP を選定して、コンサルティングサービスの相談を行う。
- 13： SP が、中小企業に対してコンサルティングサービスを実施する。
- 14： SP が中小企業に提供した BDS の結果は、定期的に成功事例集にまとめ、セミナー、ウェブサイト等で公表する。また、BDS 提供の結果を評価して、その評価結果を次の中小企業支援サービスにフィードバックする。

IPC の BDS ファシリテーター業務を支援する SP スタッフの選定からトレーニングまでの手順を、以下に示す。

- a： IPC は、SP スタッフ又は請負業務の公募を行う。必要に応じて、説明会を開く。
- b： SP が必要な書類を添付して、応募を行う。
- c： IPC は、書類審査、面接を行い、SP を選定する。
- d： IPC が、SP に対してコーディネーターとしてのトレーニングを行い、IPC が行う BDS ファシリテーター業務を支援させる。必要に応じて、IPC1 又は IPC10 のパイロットプロジェクトのチームリーダー、又は JICA 調査団が雇用した SHINDAN-SHI スタッフ等を講師としてセミナー等を行う。

9.3.3 SP の業務及び育成計画

(1) SP の業務

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

1) コーディネーター業務

SP は、以下の IPC の BDS ファシリテーター業務を支援する。IPC が、新たに個人の SP を雇用することが原則的にできない⁷ので、IPC が業務委託契約で SP に発注する。

- IPC/BOC 業務支援
- SP の能力向上支援
- 中小企業への BDS 広報
- BDS 情報の収集・蓄積・発信
- SP/BDS のデータベース管理
- 参加型計画手法に基づく問題分析ワークショップのモデレーター⁸

2) 中小企業に対する BDS 提供

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

⁷ タイ政府の規則

⁸ 必要に応じて参加型計画手法による問題分析ワークショップを実施する（第5章参照）。

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

(2) SP の育成計画

SP の育成計画を、以下に提案する。

- 1) 目的： SP が、中小企業に信頼される実践的な BDS 提供能力をつけること。
- 2) 目標： 3 年間の実務経験が登録要件の 1 つとなっている財務省のコンサルタントデータベースへの登録⁹を取得する SP が増加すること。
- 3) 育成対象の SP の要件
 SP の能力を A 級から C 級の 3 段階に分ける。育成の対象とする SP の要件を、以下のよう規定する。
 - A 級 SP：3 年以上のコンサルタント経験があり、財務省登録済みの SP
 - B 級 SP：1～3 年のコンサルタント経験があり、OJT 等の実務経験により財務省登録を目指す SP
 - C 級 SP：1 年未満のコンサルタント経験があり、OJT 等の実務経験により B 級 SP を目指す SP

4) OJT による SP 育成

研修は OJT を主体とし、必要に応じて座学による研修を導入する。座学講師は、地元の A 級 SP 又はバンコクから DIP の推薦する SP（SHINDAN-SHI を含む）に依頼する。

- OJT グループは 4 グループとして、4 社のモデル企業に対して、それぞれ 1 社のコンサルティングを行う。グループ構成は、A 級 SP をリーダー（1 名）、B 級 SP をサブリーダー（1 名）、C 級 SP を研修生（3 名程度）とし、合計 5 名程度のグループ構成とする¹⁰。研修生は公募とし、応募してきた研修生に小論文、基礎知識テスト及び面接を行い、SP として意欲のある研修生を選定する。RISMEP 地方委員会が、選定の最終決定を行う。
- モデル企業 1 社に対し、4 か月の経営力向上コンサルティングを行う。年間最大 3 回の OJT を実施する。OJT 結果は、成功事例集として編集すると共に、セミナーで

⁹ 公的な業務を受注するのに必要な登録で、産業分野に分かれて登録を行う。コンサルティングサービスもその 1 分野である。

¹⁰ 3 年間で 40 名程度の実践的な BDS が提供できる SP の育成を目標として計画した（表 9.3-1 参照）。モデル企業は、その地方の代表的な業種から選定する。モデル企業に対しては、OJT の意義を十分に説明し、理解してもらおう。

毎年発表する。

- OJT は、実 JOB（研修ではなく、商業ベースのプロジェクトとしてのコンサルティング業務）に準ずるものとし、財務省登録申請書のプロジェクト経験に記載できるものとする。そのために、DIP/IPC は OJT に対し対価を支払う。
- モデル企業は、地域の代表的な産業セクター3 社、その他のセクター1 社を基本とする。
- OJT による SP 育成スケジュール（表 9.3-1 参照）

表 9.3-1 OJT による SP 育成スケジュール

等級	SP	第1年次	第2年次	第3年次	備考
A 級	リーダー	4	4	4 (+4)	財務省登録実施
B 級	サブリーダー	4	4 (+12)	4 (+20)	
C 級	研修生	12	12	12	
	育成 SP 合計	20	(32)	(44)	

出所：JICA調査団作成

5) 育成される SP 数

- 前提条件
 - サブリーダーを2年間経験すると、リーダー（A 級 SP）になれる、財務省登録を行う（3年目）。
 - 研修生（C 級 SP）が1年間研修後、サブリーダー（B 級 SP）になれる。
- 3年後に育成された SP 数
 - A 級 SP（財務省登録 SP）：8名
 - B 級 SP：24名
 - C 級 SP：12名
 - 合計：44名

6) 座学講師の選定

パイロットプロジェクトでも経験したことであるが、講師は、自分の専門分野に固執し、幅広く実践的な内容に理解を示さない傾向がある。講師に対しては、事前にカリキュラムの打ち合わせを十分に行い、実践的な知識を講義できる講師を選定する（講師の資格化、データベース化も必要）。適切な講師の選定のための事前準備はおろそかにされやすいが、適切な内容の講座を実施してもらうためには不可欠である。

7) 4年目以降の SP の育成

3年間の SP の育成で、その地方の中小企業に対する BDS 提供に必要な SP は確保されると考える。研修参加の SP で同窓会組織（ネットワーク）を作り、後進 SP の育成、定期的な勉強会の開催、セミナー等の開催を行う。もし、既に SP のネットワークがあるのであれば、その分科会でも良い。3年間一緒に勉強してきた SP の結束力は固いものとな

り、さらに BDS 提供のための確かな目標も共有できるので、持続的な活動が可能と考える。SP ネットワークの活動は、IPC の SP 育成担当部門が継続的にモニタリング・支援する。

9.3.4 RISMEP プロジェクト実施スケジュール

図 9.3-2 に RISMEP プロジェクトの実施スケジュールを示す。初年度は準備期間が約半年間あり、実質的なプロジェクトスタートは、初年度後半以降になる。

	1年目				2年目				3年目			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DIPがガイドラインの通達	◎											
申請の準備期間	○○											
申請/認可		○										
キックオフミーティング		◎										
ネットワーク組成		○○	○									
ネットワーク活動の準備期間			○○									
ガイドブックの作成			○○	○	○○	(改定)			○○	(改定)		
各種ツール作成			○○		○	(見直し)			○	(見直し)		
総合相談サービス開始				→								
SP研修準備		○○										
SP研修(OJT)			→									
成果発表会				◎				◎				◎

出所：JICA調査団作成

図 9.3-2 RISMEP プロジェクトの実施スケジュール

9.3.5 概略予算

1つの地方で行う基本的な RISEP プロジェクトの概略予算を、表 9.3-2 に示す。初年度の概略予算は、66 万 THB である。

表 9.3-2 基本的な RISEP プロジェクトの概略予算

(単位：1,000THB)

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

注：*2年目以降のガイドブックは修正費用

**2年目以降は改定

***1年目は2回、2-3年目は3回のOJT

出所：JICA調査団作成

第 10 章

結論と提言

第10章 結論と提言

10.1 結論

10.1.1 BDSの重要性とBDSの普及の問題点

地方中小企業振興のためには、中小企業のニーズに合った適切なビジネスデベロップメントサービス（BDS: Business Development Services）を提供して、中小企業のレベルアップを図ることが重要である。BDSのサービス分野については、添付9.1の表1に示したように、経営、技術、生産管理、エネルギー管理、IT、マーケティング、人事、財務、金融等、広範囲にわたる。

中小企業は経営資源（人材、設備、資金、情報）が限られており、有効に活用できるところに集中して経営資源を投入しなければならない。自らの経営資源を投入できない分野については、外からの力、すなわちBDSを活用するのが効果的である。地方の中小企業は多い¹ので、BDSの潜在的な需要は大きいと考えられる。しかし、現在の地方のBDSの需要は大きくない。

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

10.1.2 パイロットプロジェクトとRISMEPメカニズムの有効性

本調査では、これらの問題を解決する手段をグループ化してアプローチを抽出し、アプローチが示す方向性を戦略として、それぞれの戦略を実現する複数のプロジェクトを策定した。これらのプロジェクト全体を、地方レベルの統合中小企業振興（RISMEP: Regional Integrated SME Promotion）メカニズムと名付けた。さらに、これらのプロジェクトの中からパイロットプロジェクトを選定し、チェンマイ県とスラータニー県で実施した。

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

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

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

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

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

出所：JICA調査団作成

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

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

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

出所：JICA調査団作成

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

10.1.3 RISMEP メカニズムの重点プロジェクト

パイロットプロジェクトの評価結果とその他の現地調査の結果を基に、RISMEP メカニズムの重点プロジェクトをまとめ、表 10.1-3 に整理した。提案する重点プロジェクトは7つあるが、地方の状況により取捨選択して、当該地方のプロジェクト計画の参考にできる。重点プロジェクトのほかに、地方のニーズによって適切なプロジェクト（同表の注を参照）を追加し、その地方の RISMEP メカニズムの骨格が出来上がる。

プロジェクトの計画・実施に当たっては、第9章及び10.2の提言が役に立つ。

10.1.4 RISMEP プロジェクトの普及

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

本調査は、工業省及び国際協力機構（JICA: Japan International Cooperation Agency）が実施した。RISMEP プロジェクトの全国展開に対して、引き続き工業省の支援が必要である。また、チェンマイ県、スラータニー県の両県におけるプロジェクトを継続することにより、それらが RISMEP メカニズム実施のモデルケースとなり、さらにベストプラクティスとして、他の地域の模範となり得る。

表 10.1-3 RISMEP メカニズムの重点プロジェクト

No.	重点プロジェクト	プロジェクトの概要	提案の理由	方向性・効果等
1	BDS プロバイダー(BDSP) ネットワーク(1): BDSP ネットワーク強化型プロジェクト	BDSP が実施している自機関の専門に関する中小企業(SME)相談サービスを発展させて、SME のあらゆる相談に対応できる総合相談窓口を各地に開設する(例えばチェンマイ県の「iP」)。さらに、この総合相談窓口のネットワークを構築し、情報の共有、総合相談スキルの向上を図る。	既に BDSP のネットワークが存在しているが、必ずしも有効な SME 支援に結びついていない。 SME が BDS に接することのできる総合相談サービス機能を持つ BDSP のネットワークが、既存の BDSP ネットワークの枠組みの中に存在することが必要である。	日本の「新連携」 ² の場合、4年目で政府補助金の約9倍の売上増を達成している(表 3.1-3 参照)。地域振興と税収効果は大きい。 今後、タイで検討すべきネットワークの事例と考える。
2	BDSP ネットワーク(2): BDSP ネットワーク開発型プロジェクト	BDSP のネットワークを作り、SME 支援に係る情報の共有を行う。さらに、ネットワーク内に専門部会を設立し、政策提言を行う部会、会員のレベルアップを図る部会等を設立する。 ネットワークの中に SP ネットワークの代表が参加し、SP ネットワークが SME の総合相談を行う(例えばスラタニー県の SP Desk)。	BDSP のネットワークがないので、BDSP ネットワークを構築し、SME 支援を行うメカニズム作りが必要である。	スラタニー県では、SP Desk 開設から6か月間で39件のBDSを紹介し、そのうち6件のネットワークのBDSが実際に利用された。SP Desk の更なる強化により、SME 支援が促進される。
3	BDS 支援ツール作成・活用プロジェクト	以下のツールを作成する。また、定期的な見直しを行い、改訂する。 <ul style="list-style-type: none"> • BDS 資源活用ガイドブック(支援施策、BDS にアクセスする方法をまとめた冊子で、下記のデータベースの内容を含む。) • BDS 紹介データベース(BDS、BDSP、SP 等のデータベース) • 成功事例集 •パンフレット類の整備 	SME に対して、レベルの高い BDS を提供するために役立つツールが必要である。	日本では、国、地方自治体の発行する SME 支援ガイドブック、コンサルタントのデータベース等が公表されており、有効な SME 支援のツールとなっており ³ 、タイでもその効果は大きいと思われる(パイロットプロジェクトで作成した「地域資源活用ガイドブック」の評価は高い。)

² 工工、商工の企業が連携して、新商品・新サービスを開発する。最初に中小企業応援センターに相談し、応援センターがコーディネートする SP がアドバイスする。

³ SME 事業支援のポータルサイトとして、日本には「J-net21」がある。http://j-net.smrj.go.jp/

No.	重点プロジェクト	プロジェクトの概要	提案の理由	方向性・効果等
4	SP ネットワーク (1): SP ネットワーク 強化型プロジェ クト	SP ネットワークを整備し、SP の能力向上、受注体制の強化及び情報共有を図る。	既に何らかの SP のネットワークが存在しているが、有効な SME 支援に結びついていない。SP ネットワークの強化が必要である。	日本では、社団法人中小企業診断協会が地域別にネットワークを作り、スキルの上昇、新理論等の勉強会を行って、会員の能力向上を図っている。また、会員の専門性を活かした BDS の共同受注も行っている。 今後、タイの SP ネットワークが目指すべき方向と考える。
5	SP ネットワーク (2): SP ネットワーク 開発型プロジェ クト	SP ネットワークを構築し、SP の能力向上、受注体制の強化及び情報共有を図る。	SP が地方に分散しており、SP のネットワークがない。個人の力では、タイムリーなプロジェクト情報等の中央からの情報にアクセスすることが困難である。さらに能力向上も十分に行えない。 SP ネットワークを組成し、その総合力を生かす必要がある。	2011 年度にスラタニー県では、SP が 5 件の政府プロジェクトを受注した ⁴ 。ネットワークの中のグループで業務を実施している。SP ネットワークは、SP 業務拡大と SP 会員の能力向上/実績作りに貢献している。
6	SP の育成プロジェクト	(1) SME 支援プロジェクトには、リーダーと経験の浅い SP のグループで担当すれば、SME の経営改善と共に経験の浅い SP のスキルが向上する。 (2) 3 年間で新たに約 40 名の SP を育成する研修プログラムを実施する。	地方では、実践面と専門性を備えた SP は少ない。SME のニーズに応えるためには、SP の能力向上が必要である。すなわち、SP 能力向上は、SME の経営改善と SP の業務拡大に不可欠である。	日本の中小企業診断協会が会員に行ったアンケート調査では、中小企業診断士の平均年収は、日本の平均給与の約 2 倍である。 タイでも SP として独立して生活できると考える。

⁴ それ以前は、受注後 SP ネットワークのメンバーが共同で業務を行うことはなかった。

No.	重点プロジェクト	プロジェクトの概要	提案の理由	方向性・効果等
7	融資プロセス改善プロジェクト	<p>総合相談窓口で、SMEの資金相談を受け付け、その情報を整理して当該SME同伴で金融機関に報告する。金融機関は、その情報が融資に繋がる内容かどうか検討し、融資に繋がると判断したら、SMEに事業計画書等の申請書類を要求する。SMEの求めに応じて、BDS紹介データベースから選定したSPが書類作成を支援する。</p> <p>銀行は申請書類を審査し、必要に応じて中小企業信用保証公社(SBCG: Small Business Credit Guarantee Corporation)の保証を申請する。</p> <p>SPは、銀行からの融資実行後もSMEをモニタリングし、アドバイスを行う。この過程から新たな経営改善のニーズも生まれる。</p>	<p>SMEの資金相談のニーズが高い。総合相談窓口で資金相談を行えば、SMEのBDSニーズに合致する。</p> <p>資金相談で、種々の融資プログラム(合理化設備導入、省エネルギー、経営改善、創業、運転資金)をSMEに紹介することができる。</p>	<p>東京都港区の統計では、港区のSMEに対する融資相談件数は、年間約3,000件である(対象SME数:5万社弱)。2010年の金融機関(14金融機関)の融資目標額は93億円である(3.3.3の(2)項参照)。</p> <p>日本の場合、制度融資(地方公共団体が利息を負担する低利融資制度)を活用するには、経営相談員の経営相談を事前に受けることがほとんどである。資金の必要性・必要額の確認、収支計画の妥当性等について事前に相談を受けた後、公共団体への申請手続きとなる(金融機関がSMEと同行して窓口相談を受けるケースもある。)。SMEのニーズが大きい融資プログラムについては、政府がその拡充を検討することも必要である。</p>

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

チェンマイ県：図6.1-3、表6.1-1及び表10.1-1

スラタニー県：図7.1-1、表7.1-1及び表10.1-2

出所：JICA調査団作成

RISMEP ネットワークと RISMEP プロジェクトの普及に向けて

1. BDS の重要性と BDS の普及の問題点

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

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

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

2. RISMEP ネットワーク（新しいネットワークモデル）の必要性

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

図 10.1-1 は、チェンマイ県でのパイロットプロジェクトをモデル化したものである。パイロットプロジェクトで設立した iP は、産業振興センター（IPC: Industrial Promotion Center）1/ビジネスオポチュニティセンター（BOC: Business Opportunity Center）に事務局を置く iP 委員会によって認定される総合相談拠点である。SP ネットワーク構成員である SP は、中小企業を支援するだけでなく、BDS プロバイダーが提供する BDS に関与する役割を担うケースもある。また、総合相談拠点である iP に関与している者もいる。かかる観点から SP は、RISMEP ネットワーク間をつなぐ、ノード（結び目）の役割を担っていると考えられる。

以下、それぞれのネットワークについて説明する。

(1) BDSP ネットワーク

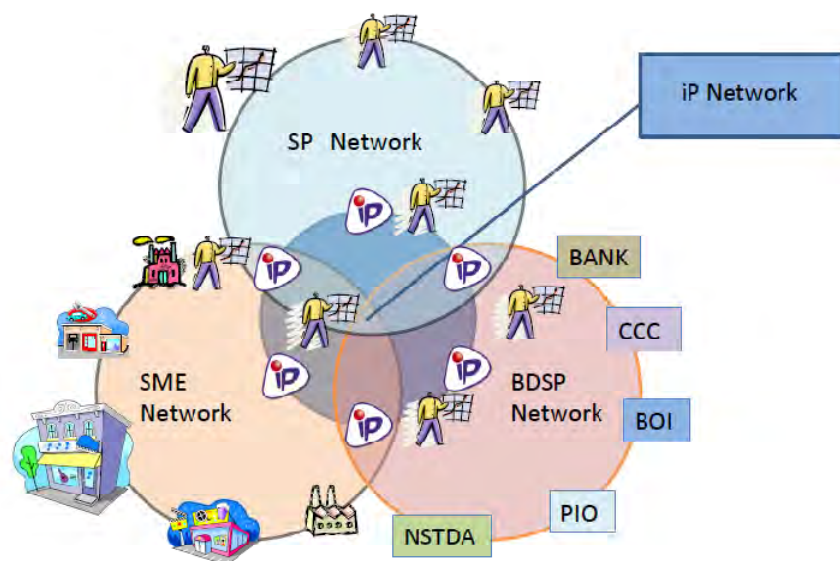
タイ国において、中小企業が抱える経営課題は、高度化かつ複雑化の方向に向かっている。さらに経営課題の解決についても、そのスピードが求められている。このような状況の中で、個々の BDS プロバイダーが、日常的な中小企業支援（経営相談を含む）を行うだけでは、中小企業が十分に満足するような対応が難しくなっている。

専門的な知識を持つ BDS プロバイダーで構成される BDSP ネットワークを構築して、ネットワーク内で個々の専門的なサービスに関する情報を共有して、ネットワークを通じて中小企

業に適切な支援サービスを提供することが有効になる。

上記のほかに **BDSP** ネットワークは、幅広い中小企業支援の実施経験を活かして、中小企業支援に関する政策提言をまとめることができる。そのほかに以下の機能を併せ持つ。

- 中央政府、イベント、市場動向等の情報の共有
- 中小企業に対する **BDS** の PR
- **SP** の活動の監視（倫理規定の順守状況のモニタリング等）、指導



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

出所：JICA調査団作成

図 10.1-1 RISMEP ネットワーク（チェンマイ県のパイロットプロジェクトの例）

(2) SP ネットワーク

最終的に **SP** ネットワークは、情報の受発信や **SP** の能力認証・倫理規定・業務品質等を集中的に管理する機能を持つ。さらに、中小企業に対しての直接の受注窓口としても機能させることができる。また、相談窓口（例えば **iP**）及び **BDSP** ネットワークの経営相談、更に **SP** のコンサルティング業務につなげることもできる。このように組織で動くことの意義は大きい。

1) 情報交換・共有とスキルの向上

ネットワークに参加する **SP** の相互交流を促進して、参加 **SP** 自身に不足している知識や技術の補完が可能となり、コンサルティングスキルの向上が図れる。また、ネットワークへの参加者が増加するに伴って、彼らが流通させる情報量（たとえば **SP** の活動成果の情報等）が増大する。これによって、**SP** の活動を対外的に、効率的かつ迅速に知らしめることが可能となる。

2) SP の能力認証と倫理規定及び業務品質の管理

政府委員会（工業省産業振興局（DIP: Department of Industrial Promotion）・中小企業振興庁（OSMEP: Office of Small and Medium Enterprises Promotion）・有識者等から構成）による SP の能力認証制度は、一定以上の経験と能力を審査して与えられるもので、SP が提供する BDS の品質の向上に寄与する。この委員会は、SP Home⁵全体を監督する委員会であり、各 House の運営委員会が策定した倫理規定や認証基準や評価制度に基づき、登録 SP の申請にもとづいて審査し、認証される仕組みとなっている。

(3) 中小企業のネットワーク

商工団体の会員は中小企業である。商工団体は BDS プロバイダーの構成員であるとともに、個々の商工団体内部でその会員の中小企業ネットワークを構成している。商工団体が中小企業支援施策の提言を行う場合、より中小企業の実態に応じた中小企業支援政策を講じることができ、BDS の有効性の問題解決の一助となる。すなわち、より中小企業の実態に応じた効果的な BDS が提供されることが期待できる。

3. 効率の良い RISMEP ネットワークの姿

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

(1) BDSP ネットワーク（中小企業支援ネットワーク）⁶

2011 年 4 月から従来の「中小企業応援センター事業」（3.1.2 参照）に代わる制度として、「中小企業支援ネットワーク強化事業」がスタートした。商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等が単独で行う相談業務等では、中小企業が抱える高度な経営課題の解決が困難な状況にあった。

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

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

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

⁵ SP Home については、2.5.4 参照

⁶ 参考：中小企業基盤整備機構 URL: <http://www.smrj.go.jp/>

Training) と似ている。

(2) SP ネットワーク（支援専門家団体）

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

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

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

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

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

(3) 中小企業のネットワーク（商工団体）

日本商工会議所、全国商工会連合会、中小企業団体中央会は、「商工3団体」と呼ばれている。中小企業政策審議会⁷では、商工3団体のトップが委員の一員となっており、中小企業に関する施策の総合的な推進に寄与している。中小企業の実態を掌握している商工団体の意見が政策立案等に反映されており、毎年度効率的な支援施策が講じられている。

4. タイにおける RISEP ネットワークの姿

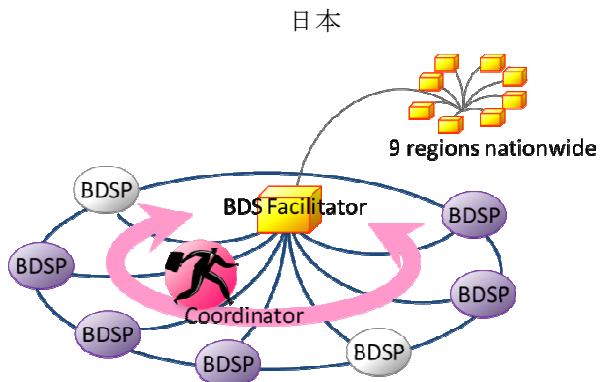
図 10.1-2 は、日本とタイにおける RISEP ネットワークを模式的に示し、比較したものである。

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

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

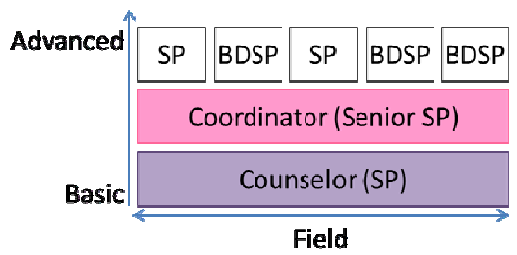
⁷ 中小企業基本法に基づき、経済産業省・中小企業庁に設置された審議会である。経済産業大臣又は関係各大臣の諮問に応じ、この法律の施行に関する重要事項を審議する。

組織体制



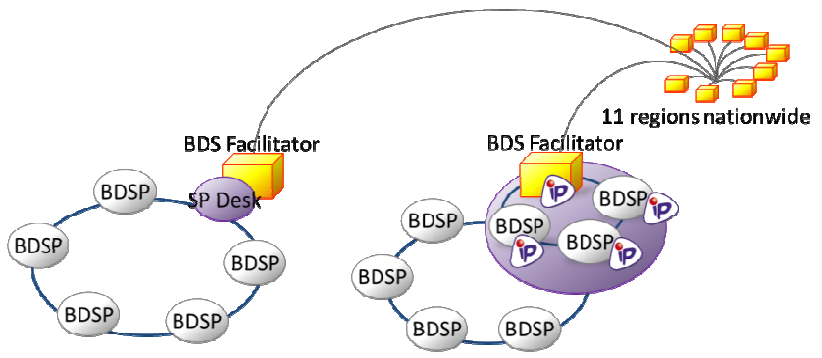
日常的な相談に応じる BDSP と、特定の機能に特化した BDSP とから成るネットワークを、BDS ファシリテーターとの契約に基づきコーディネーターが巡回して、高度専門的な相談に応じるとともに紹介・連携を仲立ちする。

分業体制

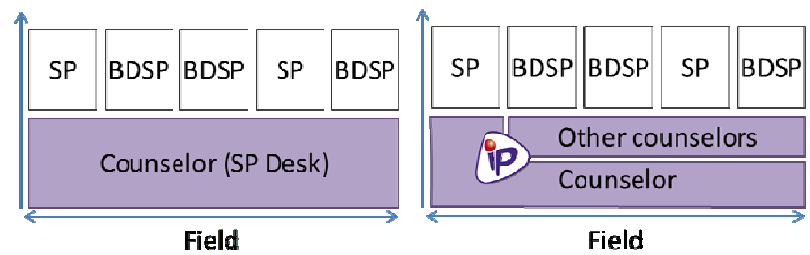


日常的な相談に応じる相談員、高度専門的な相談に応じるコーディネーター、さらに専門特化した支援を提供する BDSP や SP という三層構造の分業体制である。

タイ



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



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

10-12

出所：JICA調査団作成

図 10.1-2 日本とタイにおける RISMEP ネットワークの比較

10.2 提言

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

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

具体的には、現状調査、参加型計画手法による問題分析を行い、その結果を基に戦略を策定し、個々の戦略を実現する複数のプロジェクトを RISMEDP メカニズムとして立案した。本調査では、中小企業振興に携わる機関・個人のネットワークを作り、その力を最大限に活用するという方針の下、中小企業振興戦略を策定した。戦略立案では、ネットワークで活用するツールの開発についても重点を置いた。それらの戦略とプロジェクト全体を RISMEDP と総称し、戦略を実現する複数のプロジェクト全体を RISMEDP メカニズムと呼んでいる。

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

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

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

ここに挙げる提言は、各地方の特性に応じて取捨選択して実施すればよく、必ずしも全てを取り上げる必要はない。また個々の内容も、地方の特性によって変えても良い。ここには、基本的な進め方についての提言をしている。

RISMEDP プロジェクトの実施により、地方の中小企業が活性化し、その地方に適した形での中小企業振興につながることを望まれる。

10.2.1 RISMEDP プロジェクトの全国展開を開始する。

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

RISMEDP メカニズムが運営されるためには、試行期間が必要である。その期間は、DIP の資金面からの支援が必要である。タイの産業クラスタープロジェクトは、産官学のネットワークを構築して、販路拡大、商品開発等を行うプロジェクトであり、本件と類似性がある。DIP の推進する産業クラスタープロジェクトでは、DIP が 3 年間の資金支援を行っている

る⁸。これを参考にすると、地方の産業と BDS プロバイダー/SP の状況にもよるが、RISMEP プロジェクトへの政府の資金支援の期間を、3年間程度とするのがよいであろう。

この3年の期間に、RISMEP プロジェクトを基本として、中小企業の BDS の認知率の向上と、実践的な SP 能力の向上を図る。4年目以降は、SP 独自で中小企業に対する BDS の提供を行う。ただし、地域資源活用ガイドブックの改訂、BDS 紹介データベースの改訂、ウェブサイトの更新等は、引き続き DIP/IPC の予算等で対応する。

IPC は、RISMEP プロジェクトの3か年計画及び年次計画を作成して、それに基づくプロジェクト実施を行う。個々の活動の手順、活動に要する期間、人・日等は、本調査報告書⁹に記載しているので、計画立案の参考とする。

10.2.2 地方の状況により RISMEP プロジェクトを構築する。

RISMEP プロジェクトは、RISMEP メカニズムの構築とその実践・運用から成る。本調査では、地方の産業構造、中小企業の状況及び BDS の供給・活用状況等が異なるチェンマイ県とスラータニー県で、RISMEP メカニズムの中の重要プロジェクトの実証を目的としてパイロットプロジェクトを実施した。両県の状況とパイロットプロジェクトでの対応の視点を表 10.2-1 にまとめた。

RISMEP プロジェクトの普及に当たっては、表 10.2-1 に示したように地方の状況を分析する必要がある。その分析に基づいて、対象とする地方の RISMEP プロジェクトを計画することが重要である。例えば、地方の中小企業振興計画立案では、以下の視点が参考になる。

- 製造業の状況から、重点とするセクターが選ばれる。他のセクターの振興も重要であるが、限られた資源で全てのセクターを同時に支援できないので、まず重点セクターを支援する計画を立てる。
- 重点セクターにおける中小企業が抱える課題に基づき、提供すべき主要な BDS の内容が決められる。これに沿って、SP の育成計画も作成される。チェンマイ県では、エンドユーザーを対象とした商品のマーケティングが重要で、スラータニー県では、原価低減を目的としたプロセスの改善が重要となる。また、パイロットプロジェクトの評価結果から人事分野のニーズが大きいことも判明したので、人事分野の改善も考慮する。他の分野の BDS の提供も必要であるが、SP の資源が限られているので、まず育成すべき BDS を重点的に取り扱う。
- 製造業と中小企業の状況から育成すべき BDS の種類及び SP の要件を決める。次にネットワークであるが、ネットワークのある場合とない場合では、既にパイロットプロジェクトで実施したように、違ったアプローチとなる。

⁸ 国際協力機構が実施したクラスタープロジェクト（国際協力機構、「タイ国中小企業クラスター及び地域開発に資するコンサルティングサービスの開発調査報告書」、2005年10月）の後に、DIP が全国的にクラスタープロジェクトの普及を行っている。

⁹ 第6章、第7章及び第9章参照

表 10.2-1 両県の状況とパイロットプロジェクトでの対応の視点

項目	チェンマイ県	スラータニー県
製造業の状況	<ul style="list-style-type: none"> 状況:食品加工、手工芸品製造、縫製、木工・家具製造等の小規模産業が中心である。 視点:中国製品との競争、商品デザインの開発重視 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:粗パームオイル、天然ゴム、パラウッド、海産物加工が中心である。 視点:食品を除いて、原材料・半加工製品供給(1.5 次的産業)、付加価値向上が課題
中小企業の状況	<ul style="list-style-type: none"> 状況:品質は特に悪くはないが、商品企画力に乏しい。 視点:販路拡大、マーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:装置産業もあり資本集約的産業が多い。比較的規模が大きい。加工度が低く、製品の付加価値が低い。 視点:原単位の改善、エネルギー削減、原価低減
SP の状況	<ul style="list-style-type: none"> 状況:SP の人数は多いが、実践能力を持つ SP は少ない。 視点:実践能力を持つ SP の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:SP は少数で、実践能力を持つ SP は限られている。 視点: SP の量的拡大/レベルアップ
BDS の供給	<ul style="list-style-type: none"> 状況:BDS 供給体制はあるが、BDS 需給のミスマッチ(需要は実践的 BDS に対し、供給は理論的 BDS で両者に乖離がある。)がある。 視点:ニーズに応じた BDS の供給 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:バンコクからの BDS 供給が多いがミスマッチがみられる。 視点:地元 SP の活用と SP の実践能力向上
BDS の活用	<ul style="list-style-type: none"> 状況:特定の SME が BDS を活用している。 視点:BDS を活用する SME の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:特定の SME が BDS を活用している。 視点:BDS を活用する SME の拡大
ネットワークの状況	<ul style="list-style-type: none"> 状況:ネットワークがある。 視点:ネットワークの活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:ネットワークがない。 視点:ネットワークの構築
BDS ファシリテーターの状況	<ul style="list-style-type: none"> 状況:IPC スタッフに過去にネットワークを推進するコーディネーターとしての類似実績がある。 視点:コーディネーターとして特定分野での SP の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 状況:IPC スタッフに過去にネットワークを推進するコーディネーターとしての類似実績がほとんどない。 視点:コーディネーターとして SP の活用

出所：JICA調査団作成

- BDS プロバイダーのネットワークの有無、ネットワークの活動状況を分析する。チェンマイ県のようにネットワークがある程度機能しているタイプを「ネットワーク強化型モデル」、スラータニー県のようにネットワークから構築しなければいけないタイプを「ネットワーク開発型モデル」と呼ぶ¹⁰。
- BDS ファシリテーターに関しては、IPC の存在する県と無い県ではアプローチが異なる。IPC のある県においては、BDS ファシリテーターは IPC で、パイロットプロジェ

¹⁰ ネットワークが構築されているが、十分に機能していない中間のタイプもあるが、両タイプのメカニズムを参考にして、RISMEP プロジェクトを計画する。

クトのモデルを使える。IPCのない県では、BDS ファシリテーターの統括はIPCが可能であるが、実際の活動を行う機関は、PIO、県政府、大学、商工団体等から選ぶ必要がある。コーディネーター機能を担うSPが必要なことは言うまでもない。

- これらの骨子ができた段階で、中小企業に対する宣伝をどうするか検討する。

以上の準備を経て、RISMEP プロジェクトを計画する。

10.2.3 ネットワークを構築して中小企業振興を図る。

パイロットプロジェクトで構築したBDSプロバイダー、総合相談サービス、SPのネットワークのほかに、パイロットプロジェクトでは対応しなかった中小企業（BDSの需要家）のネットワークについても、(4)項で記載した。レベルアップを図るためには、個人で学ぶより、グループでモチベーションを高めて学ぶ方が効果的である。この意味で、中小企業のネットワークは重要である。

(1) BDSプロバイダー（BDSP）ネットワーク

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

1) BDSPネットワーク強化型モデル

チェンマイ県のパイロットプロジェクトは、BDSPネットワーク強化型モデルに含まれる。

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

したがって、ネットワークを伝わる情報の質と量を増し、実務面でネットワークの活性化を促すことが主眼となる。連携の基幹経路は存在しているのでこれを活かしつつ、末端まで連携網を張り巡らせる活動が求められる。

4つのネットワークの中心となるのが、総合相談窓口のネットワークである。総合相談は、従来からある大学（BDSプロバイダー）等の相談機能を更に発展させ、総合相談機能を兼ね備えさせるものである。パイロットプロジェクトでは、6か所のiPと呼ぶ窓口を設立した。

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

パイロットプロジェクトでは、広報イベントや新聞・ラジオ広告を行いiPの周知を図

ったが、期待したほどの相談者を獲得するには至らなかった。相談サービスの利用を決める重要な要素は信頼性であり、評価調査でも口コミを重視する傾向が明らかとなっている。したがって、人的プロモーションに一層の力を入れるのがよい。

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

2) BDSP ネットワーク開発型モデル

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

スラータニー県のパイロットプロジェクトは、BDSP ネットワーク開発型モデルに含まれる。

通常、BDSP ネットワークメンバーには、商工団体（中小企業の団体）、工業省系機関、商務省系機関、労働省系機関、県政府機関及び金融機関が含まれる。ネットワークのひとつの特長は、メンバーの持つ有益な情報を共有し、その情報を中小企業の向上に役立てるとともに、自機関の活動にも役立てられることである。対象とする産業セクター及び業種並びに活動の異なるメンバー間の連絡体制を密にして情報交換を行い、意見交換により良いアイデアを生み出すことができるのがネットワークであり、ネットワークのメリットは大きい。

BDSP ネットワークは、ネットワーク運営委員会の下に実行委員会を置き、実行委員会の中に目的志向型の分科会を置く構成とする。パイロットプロジェクトは短期間の活動であったので、運営委員会を組織しなかった。ネットワークの発展のためには、運営委員会が必要である。

運営委員会は、実行委員会の活動を統括するとともに、中小企業支援に関する政策の検討を行い、県政府に提言を行う機能を持つ。

分科会として、例えばパイロットプロジェクトでは、「中小企業支援サービスの戦略策定」分科会、「中小企業支援サービスの提供・振興」分科会及び「BDS と SP の品質開発」分科会の3つの目的別分科会が作られた。

分科会を活性化するためには、以下が必要である。

- ネットワークメンバーは、複数の分科会のどれかに必ず所属し、ネットワークの運営又はイベント活動等の役割を分担する。
- 各分科会の行動/達成目標を明確にする。それを基に、分科会の年間活動計画を作成する。年間活動計画には、当該年度の活動目標、イベント等を明記する。
- 各活動をプロジェクトととらえ、プロジェクト計画を作成する。プロジェクト計画には、組織、実施要員、活動内容、活動の成果、スケジュール、予算等の計画を含む。
- 有益な情報収集を行い、メンバーに提供する。年度単位や時期を決めて、国・県や

- メンバーが行うイベント・行事情報を事前に収集し、参加の是非を検討する。
- 活動状況等は、定期的にメディアを通じて広く宣伝する。これにより、活動メンバーのモチベーションも上がる。
- 活動の結果を記録するとともに、ニュースレター等により公表を行う。
- BDS ファシリテーター（例えば IPC）が分科会の活動をフォローし、アドバイスを適宜行い、活動の停滞を未然に防止する。

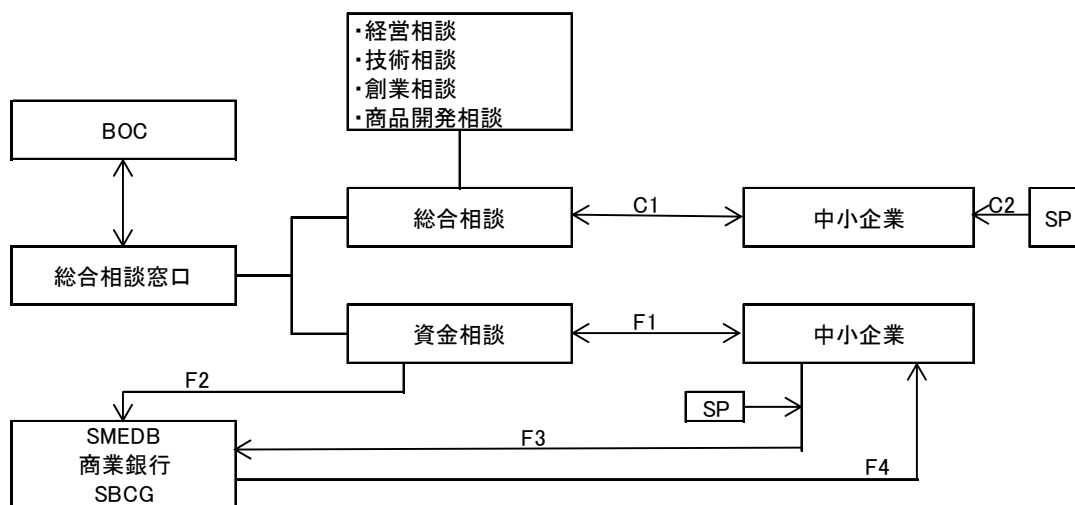
(2) 総合相談窓口のネットワーク

添付 2.1 に示す中小企業に対する BDS ニーズアンケートの Q11-1「金融支援を必要と考えますか」に対する 140 社の回答では、90%以上が「はい」と答えており、金融支援のニーズは高い。

パイロットプロジェクトでは重点的に取り上げなかったが、さらに聞き取り調査結果等から中小企業の関心の高い資金相談に対する支援を、1つの柱として追加して提案する¹¹。

1) BDS ネットワーク強化型モデル

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



出所：JICA調査団作成

図 10.2-1 総合相談窓口の機能

¹¹ チェンマイ県では、第6次現地調査で、銀行クラブのメンバーから7番目のiPに参加したい旨の発言があった。

＜総合相談の手順＞

- C1：総合相談窓口が中小企業の総合相談を行う（中小企業が来所又は相談員が企業訪問・巡回相談）。総合相談に関しては、それぞれの総合相談窓口の専門性を活かして、経営相談、技術相談、創業相談、商品開発相談等に対応できる。
- C2：必要に応じて、SPのコンサルティングサービスを受ける。総合相談窓口は、総合相談窓口のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、SPを選定する。コンサルティング費用は、地域資源活用ガイドブックから適用できるものがあるかどうか検討する。

＜資金相談の手順＞

- F1：総合相談窓口が中小企業の資金相談を行う（中小企業が来所又は相談員が企業訪問・巡回相談）。総合相談と同様に、総合相談窓口はその専門性から、経営資金ばかりでなく、創業、商品開発のような幅広い資金ニーズに対応できる。
- F2：総合相談窓口が相談結果を金融機関に紹介する¹²。金融機関は、更に手続きを進めるかどうか検討する。
- F3：中小企業が、事業計画書を作成する。必要に応じSPの支援を受けることができる。担当SPは、総合相談窓口のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、選定される。融資実行後は、SPが対象企業に対して経営指導等のフォローアップを行う。SPの業務費の負担については、基本的に中小企業が負担すべきであるが、それができない場合、IPC予算、金融機関が負担することも検討課題である。
- F4：金融機関が事業計画書を審査・承認後、中小企業に融資を行う。
- 備考：総合相談窓口が、SPと金融機関の間に立ち情報を精査すると共に、専門性/信頼性のあるSPを紹介することで、金融機関の信頼を得ることができる。融資決定後、担当SPの実績評価を行い、評価結果をデータベースに追加して、次回のSP選定の資料とする。

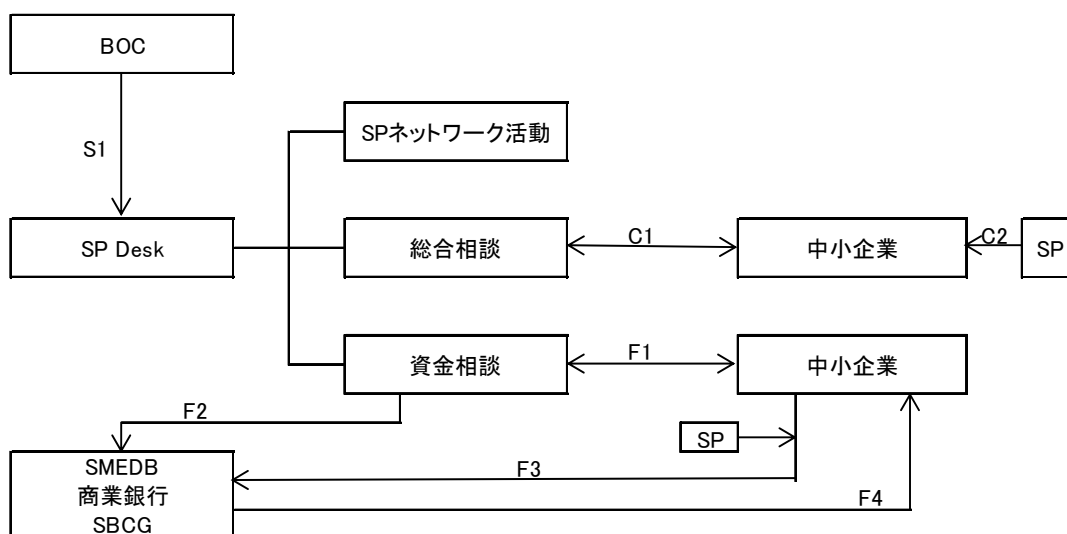
2) BDSP ネットワーク開発型モデル

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

＜総合相談の手順＞

- C1：SP Desk が中小企業の総合相談を行う（中小企業が来所又は SP Desk の担当 SP が企業訪問、BDSP ネットワーク会員の主催するセミナーや展示会に参加した相談）。総合相談は、主として経営相談である。
- C2：必要に応じて、SPのコンサルティングサービスを受ける。SP Desk は、SP Desk のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、SPを選定する。コンサルティング費用は、地域資源活用ガイドブックから適用が可能な支援策があるかどうか検討する。

¹² 事前に当該企業の下承を取る。



出所：JICA調査団作成

図 10.2-2 SP Desk の機能

<資金相談の手順>

F1：SP Desk が中小企業の資金相談を行う（中小企業が来所又はSP Desk の担当 SP が企業訪問）。

F2：SP Desk が相談結果を金融機関に紹介する¹³。金融機関は更に手続きを進めるかどうか検討する。

F3：中小企業が、事業計画書を作成する。必要に応じてSPの支援を受けることができる。担当SPは、SP Desk のデータベースから専門性、信頼性を考慮して、選定される。融資実行後は、SPが対象企業に対して経営指導等のフォローアップを行う。SPの業務費の負担については、基本的に中小企業が負担すべきであるが、それができない場合、IPC 予算、金融機関が負担することも検討課題である。

F4：金融機関が事業計画書を審査・承認後、中小企業に融資を行う。

備考：SP Deskが、SPと金融機関の間に立ち情報を精査すると共に、専門性/信頼性のあるSPを紹介することで、金融機関の信頼を得ることができる。融資決定後、担当SPの実績評価を行い、評価結果をデータベースに追加して、次回のSP選定の資料とする。

<SP Desk の運営費>

S1：BOC が、総合相談サービスの業務委託費を支払う。SP Desk と BOC は協議を行って、年間計画と総合相談の目標（企業数）を設定する。

(3) SP のネットワークモデル（2つのネットワーク型モデルに共通）

インターネットが発達した今日でも、地方において中央と同じ情報を得ることは困難である。地方では情報が乏しい、情報の配信が遅い、必要な情報を探す手段（例えば図

¹³ 事前に当該企業の詳細を取る。

書館、専門書店)が無い等が現実である。これらの情報は、SPのスキルに関するもののほかに、官公庁からの公募情報、国際的な技術・市場動向等が含まれる。このように、中央と地方の情報格差は大きい。

加えて、地方ではSPが分散している。SP個人では能力向上の手段が限られ、また自分がどの程度の能力を持っているか、客観的に知ることは難しい。さらに個人ベースでは理解しづらい重要事項もある。SP業務に必須の守秘義務である。短絡的で、個人のみの利益で行動するSPをなくす必要がある。

中央のSPに対して地方のSPが競争力を持つためには、ネットワークの総合力が必要である。SPのネットワークを作り、定期的に会合して行動することで、上記が改善される。すなわち、SPは異なる専門性を持つSPや、中央と関係のあるSPから必要な情報を得ることができ、また、切磋琢磨して能力向上を図ることができる。さらに、お互いを知ることにより、個人の利益より自分の所属するネットワーク全体の信用(倫理順守)を考えて行動する意識も働く。

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

以上のネットワークの利点を理解したうえで、9.4.3で述べた研修に参加するSPは、ネットワークを組成し、以下を実施する。

- 情報の集積・共有・発信(情報交換、成功事例集の作成等を含む)
- 中小企業経営支援に関する研修会、研究会の開催及び経営支援ツールの共同開発・提供
- 中小企業に対する積極的な宣伝活動
- 中小企業からのBDSの受注窓口
- BOCの総合経営相談の協力
- BDSPネットワークとの連携・協力
- SP倫理規定の作成及びSP倫理教育

ネットワークの仕組み、年間の活動については、SP全員が当事者となって知恵を絞って、その地方に合ったものを作り、実践すれば良い。全員参加が、ネットワークを継続的に機能させる重要な要素である。

他方、SPネットワークが継続して機能し、発展していくためには、その組織求心力が前提である。そのためには、SPネットワークの目標を明確にして、メンバー全員がそれを共有することが大切であり、また、参加SP間のコミュニケーションが不可欠である。

一般的に組織が長続きするには、組織から受ける参加SPのメリットが、SPの金銭的犠牲(会費等)や時間的犠牲と比較して、より大きくならなければならない。

参加SPのメリットとしては、SP自身の能力向上に直結する研修、直接的業務の受託、すなわちSPネットワークが直接業務を受託し、参加SPに分け与えること、あるいは間接的にSPの業務増加につながるものが想定される。単に、ボランティア的な活動は長続きしない。

チェンマイ県においては、北部コンサルタントネットワーク協会(NCNA: Northern Consultant Network Association)等のSPネットワークが設立されている。SP集団として、

IPC1 等からの業務受注の側面もある。会費収入、業務受託等の財源により活発な活動が期待できる。

(4) 中小企業のネットワークモデル（2つのネットワーク型モデルに共通）

本調査は、BDSP ネットワークによる中小企業支援のメカニズムを立案するもので、中小企業のネットワークを直接取り上げなかった。しかし、BDS の需要家である中小企業側のレベルアップも必要である。商工団体は、中小企業の会員が多い。会員に対するサービスは BDS プロバイダーの役目であるが、一方会員の活動は、中小企業のネットワーク活動になる。

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

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

1) 中小企業経営者ネットワーク

RISMEP プロジェクトでコンサルティングを受けた中小企業経営者は、ネットワークを組成し、情報交換・発信、中小企業への BDS の有効性の宣伝、自主的なセミナー等を開催し、地域の中小企業経営者のリーダー的な活動を推進する。将来的には、共同事業、産官学連携、異業種交流等の核になることが期待される。このネットワークは、タイ商業会議所（TCC: Thai Chamber of Commerce）、タイ産業連盟（FTI: Federation of Thai Industries）又は中小企業家振興協会（ATSME: Association for the Promotion of Thai Small and Medium Entrepreneurs）等の分科会として登録すれば、PR 効果が高まり、活動範囲も広がる。

2) 青年部会

商工団体（TCC、FTI、ATSME）合同の青年部会を組織する。青年部会は、活発にネットワークをサポートする組織と位置付ける。さらに、中小企業振興に直接関係しない地域振興のための草の根的な活動を計画・実施する。これらの活動については、年間計画を作成し、県政府の予算を獲得する。

また、若い柔軟な頭脳を結集すると、創業・起業、共同事業等のアイデアが生まれ、それらが実現する可能性も高い。必要に応じて、BDSP ネットワークの力を借りる。

青年部会のメンバーは、35 歳程度までの中小企業経営者・後継者とする。彼らは、将来の地域のリーダー的存在に育って、地域の中小企業振興の担い手になることが期待される。

10.2.4 SP の自立を最終目標とする。

DIP は、最終的に SP の自立を目標としている。SP は、3 年間の RISMEP プロジェクト支援の期間中に、自立の目途を立てなければいけない。そのためには、BDS 業務の拡大、SP

の意識改革、SPの実践能力向上、SPの信頼性の確保等が必要である。

(1) BDS 業務の拡大

1) SP をコーディネーターとして活用する。

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

そのために、IPC スタッフと SP (SHINDAN-SHI スタッフ) で構成されるプロジェクトチームを組成し、役割分担を行って、コーディネーター業務を行った。例えば、SP の能力向上は、IPC スタッフが行うのではなく、コンサルティングサービスに経験豊富な SHINDAN-SHI スタッフが担当した。そのほかにも、SHINDAN-SHI スタッフが、IPC とネットワーク間のコーディネートを行った。

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

2) 地方の SP のビジネスチャンス拡大する。

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

(a) 公的な支援プロジェクトにおける SP 選定の状況

DIP の支援プロジェクトの多くは、DIP が費用の全額を負担するのではなく、中小企業も負担をしている。このこと自体は問題でないが、問題は SP の選定方法にある。

すなわち、中小企業の推薦する SP が、競争なしにプロジェクトを受注している。中小企業が推薦する SP がいない場合、IPC が中小企業に SP を推薦する。言い換えれば、いずれの場合も、特定の SP が無競争でプロジェクトの受注を行っている。地方では、バンコクの SP が、ほとんどのプロジェクトを受注しているのが実態であり、地方の SP の参入は困難な状況である。

上記の理由は3つある。1つ目は、中小企業が費用を負担するので、中小企業に SP 選定の権利があることである。2つ目は、地方の SP の知名度と能力の問題である。3つ目は、財務省登録の SP が、地方には少ないことである。

(b) SP 選定方法の改善

以下の SP 選定方法の改善を検討する。いずれも SP の提案書を重視している。

- SP の公募方式の導入：特定の SP に対する発注は、BDS の競争力を損ねるということを中小企業に理解してもらい、中小企業のニーズに合った最適の BDS を提供できる SP を、公募方式で選定する。そのためには、選定する側の審査能力向上も必要である。
- 経営改善コンペの実施：中小企業の経営力向上に対する提案書を公募し、SP が作成した提案書を審査する。審査に合格した提案を、政府支援プロジェクトに採用

する。

(c) SP の提案能力の向上

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

中小企業訪問時には、経営者から経営に関する問題点・課題を聞く。これらの問題点・課題に対して、経営力向上に関する提案書を作成し、経営者と意見交換を行う。この活動を通じて、政府の支援プロジェクト、又は企業からのコンサルティング依頼につなげる。これらの活動は、個人で行っても良いし、SP ネットワークで組織的・計画的に行っても良い。また SP に対して、提案方法の研修も必要である。

(d) 財務省登録に対する対策

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

(2) SP の意識改革

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

日本では、現場、現物、現実（三現主義）で問題解決を行うという伝統がある。現場に行って現物を見て、現実を十分に把握して、問題の解決方法を探るということである。中小企業のニーズを把握する手順も同様である。企業に行って経営者の話を十分に聞き、問題解決のためにどのような経営資源を利用できるかを把握し、それに対応した経営改善の方策を提案することが大切である。以下に中小企業のニーズを知る 2 つの切り口を示す。

1) SP は、中小企業の事業規模に対応した BDS のニーズを知る。

従来は、SP が中小企業のニーズに対応していない BDS を提供する場合は、少なくなかった。この問題を解消するためには、BDS ファシリテーター及び BDS プロバイダー/SP が、中小企業の BDS ニーズを十分に理解する必要がある。

(a) 中小企業の企業規模と BDS

BDS のニーズは、中小企業の状況により異なる。中小企業の状況と BDS は、企業規模による経営の特徴で関連付けることができる。表 10.2-2 に一般的なタイプの企業規模と BDS の関係について示した。

表 10.2-2 一般的なタイの企業規模と BDS の関係

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

注：下線は費用負担が多いと考えられる方法を示す。

出所：JICA調査団作成

公的機関の支援による BDS 提供は、従業員数が 100 名程度の中小企業までが適切と考えられる。100 名以下の企業は、経営基盤が脆弱であるので、BDS 導入には公的機関の支援が必要である。このレベルの企業は企業組織も簡単で、経営者は経営の近代化を早急に実施しなければいけないという意識が薄い。しかし、経営の問題は山積しているので、BDS のニーズは大きい。零細企業に対しては無償で BDS を提供し、企業規模が大きくなるにつれ、一部企業負担の BDS を提供する。

一方、従業員数が 100 名を超えると企業組織も大きくなり、経営の近代化が重要となってくる。このレベルの企業は経営基盤が安定した企業が多いので、必要な BDS は民間企業から有料で導入することができる。

公的支援の BDS により企業が発展して企業体力が増すと、次のステップでは、企業が全額負担をして BDS を受け入れることができる。このような事例が多くなると、BDS そのもののマーケット規模が拡大していく。

(b) 中小企業のレベルに応じた BDS の必要性

公的支援の BDS は、零細企業、中小企業が対象である。すなわち、基本的な経営課題の解決や、現場に即した生産関連の改善アドバイスが必要である。中堅企業の経営者は、ある程度の経営理論を理解できるので、理論面から組み立てていくコンサルティングも有効な場合がある。しかし、これは中小・零細企業の経営者には当てはまらない。現状では、中小企業のニーズと、SP が提供できる BDS との間のギャップは大きい。

表 10.2-3 にタイの企業規模別の典型的な経営課題を示した。

表 10.2-3 タイの企業規模別の典型的な経営課題

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

出所：JICA調査団作成

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

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

(3) SP の実践能力の向上

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

1) SP の能力向上を図る。

SP の能力と経験に応じて、SP を A 級から C 級の 3 段階にランク付けし、A 級から C 級の SP をグループ化して、OJT を実施して SP の能力向上を図る（詳細は 9.4.3 参照）。

2) 実践能力を持つ講師を選定する。

SP は理論的な経営手法については、それなりの知識があると考えられるが、零細・中小企業を指導する実践的な能力に欠ける SP が多い。SP に実践的なコンサルティング能力をつけさせることが、緊急の課題である。

そのためには、SP の研修を行う講師の資質も重要である。SP の研修のための講師は、実践的な経験が豊富な講師を選定する必要がある。研修の内容と質をそろえるために、講師のランク付け、又は資格制にすることも検討課題である。

3) コンサルティング教本を編集する。

タイ国内で分散しているコンサルティングの知識、スキルを統合して、

SHINDAN-SHI/SP が実務の過程で参照できる参考書を作成する。教本は、SP の能力向上ばかりでなく、SP 業務の平準化にも役立つ。

- 内容：基礎編、実践編の2分冊とする。
- 編集委員会：「SP Home」内に組成する。
- 専門分科会：分野毎に専門分科会を作り、執筆、編集、内容の検討等を行う。
- 期間：2年間
- 配布：有料で販売して、売上利益は地方中小企業支援に充当する。

(4) SP の信頼性の確保

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

DIP が行う中小企業支援プロジェクトの報告書の保存基準が、守られていない場合がある。また、プロジェクト成果の公表も、ほとんど実施されていない。

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

他方、外部に対しては、政府支援プロジェクトの実施、結果の公表により、自分たちの税金が、有効に使われていることを知ってもらう必要がある。プロジェクトを受注した SP も、成果の公表により能力評価の対象となり、競争力を高めようとレベルアップに努めるようになる。

以上より、SP の報告書の標準を作成し、報告書の保存・公表基準を作成する。また、定期的に成果報告会を開催する。さらに、プロジェクトの成果を評価して、その評価結果を、次のプロジェクトに反映させることも重要である。

