

第3章 企業診断制度導入のインパクト（第1フェーズ：1999年6月～2000年9月）

企業診断制度の導入は、DIP の BSID が実施責任機関となり、1999年6月より開始された。本章では、企業診断制度の導入活動のうち、1) 企業診断士の養成事業の実施、及び2) 企業診断の実施の2つに焦点をあてて、1999年6月から2000年9月に至る IRP 第1フェーズ¹のインパクトについて検討したい。

3-1 企業診断士の養成事業の実施とそのインパクト

企業診断士養成は、初級コース（Basic Course）が2コース、中級コース（Intermediate Course）が1コース、それぞれ実施された。また、中級コース卒業生の中から成績優秀者約30名程度を選抜し、上級コース（以下上級コース又は Dream Team : DT と記す）が実施された。

3-1-1 企業診断士養成事業の開始と参加者の特徴

1. 初級コース

初級コース開設の目的は、企業診断制度という新しい制度の導入にあたって、主としてこの制度の社会的認知と一定の需要を創造し、かつ制度体系における各担当部署における認知を促すことにある。したがって、サプライ・サイドにある行政官、公的研究機関、教育機関、金融機関等に在籍する者を主として養成事業参加者の対象とした。2ヶ月間のコースは、1) 企業診断制度のフレームワークやプライマリーな知識と企業内での簡易診断実習、及びタイ政府の中小企業振興施策、及び2) 卒業後、第2章の図2-1にある「企業診断の Procedural Flow」に直接かかわる者に必要な知識の習得を内容としている。座学はタイ人講師が担当し、企業内での簡易診断実習は日本人専門家が担当した。

2. 中級コース

中級コース開設の目的は企業診断士補（候補者：Candidate）の養成である。約6ヶ月間のコースは、1) 企業診断士に求められる知識、2) 同じく企業診断士に求められる課題発見・指導計画・課題解決・勧告書作成能力、3) 専門家の指導による企業内での実習を内容としている。座学はタイ人講師が担当し、ケース・スタディーや企業内での実習は日本人専門家が担当した。

¹ 第1フェーズでの初級及び中級コースは1999年12月に閉校した。その後タイ政府の事情により第2フェーズの開始が2000年10月まで遅れたために、工業省DIP予算で上級コースを開設し2000年9月までの間事業を継続した。本章で扱う第1フェーズとは2000年9月までを指す。

3. 上級コース

上級コース開設の目的はより実践的な能力をもった企業診断士を養成することである。臨時に設けられたこのコースでは、中級コース等を優秀な成績で修了したものを対象にした実習訓練と応用知識の習得をその内容とした。このコースは、タイ政府がより実践的な人材の早期の輩出を希望したことで追加的に設けられた。指導はすべて日本人専門家が担当した。

以上に紹介した3つのコースの開設目的に添う形で参加者が選抜された。次の表3-1は参加者のバックグラウンドである。以下の特徴が見られる。

表3-1：企業診断士養成事業参加者のバックグラウンド

Background	Basic*	Intermediate	Dream team
Sex			
Male	117	53	16
Female	92	46	12
Age			
20-25	11	32	4
26-30	43	29	9
31-35	69	19	2
36-40	59	14	7
41 and above	6	5	6
Academic Background			
Below collage graduate	0	4	1
Bachelor's degree	125	81	14
Master's degree	82	14	13
Doctor's degree	2	0	0
Total No. of Trainees	209	99	28

* 2 times

- 30代かつ大学卒若しくは大学院修了者が大半で、実務経験者、高学歴者が参加。また彼らが養成事業に参加した当時の身分は以下の表3-2～表3-4から明らかなように、初級コースにあっては Supply-Side にある機関（中小企業振興担当の政府機関、教育機関、金融機関、NGO 等）の職員の参加、あるいは企業活動に従事する者、中級コースにあっては将来企業診断士を目指す学生に加えて中小企業向け金融を専門とする金融機関等の専門職員が参加。
- アジア通貨危機後、主に金融機関を中心にリストラにあつて職を失った優秀な人材が自らの意志で新しい能力の開発を求めて参加。
- 自分で企業を経営している者も少なからず参加。
- なお、養成事業開始の際の応募者は、初級コースが2回の合計で362名、中級コースが261名で、競争倍率は、初級コースが1.7倍、中級コースが2.6倍であった。

3-1-2 企業診断士養成事業参加者へのインパクト

本調査では、企業診断士養成事業（第1フェーズ）に参加した受講生を対象に現地コンサルタントの電話インタビュー方式による調査と調査団による面談調査を実施した。調査結果は次の表3-2～表3-4に表したとおりである（初級コースの回答率は72.7%、中級コースの回答率は98%、上級コース（Dream Team）の回答率は100%）²。

表3-2：企業診断士養成事業参加者の研修前/後の比較；初級コース（2回合計）

Background	Before attending the course	After attending the course
The number of response to the questionnaire	209	152 out of 209 (72.7%)
Government agencies	12	12
	Insurance Dept., Pharmaceutical Affairs Bureau, MOF, National Auditing Agency, National Railways IPC 10, 2, 8, BIED	Insurance Dept., Pharmaceutical Affairs Bureau, MOF, National Auditing Agency, National Railways, IPC 10, 2, 8, BIED
Public organisation	1	1
	Metropolitan waterworks	Metropolitan waterworks
Private organisation	5	5
	TPA	TPA
Academic Institutions	19	19
	Thammasat Univ., Kasetsart Univ., Southeast Asia's Univ., ABAC, Burapha Univ., King Mongkut of Technology Univ. (Thonburi), King Mongkut Technology Institute. (Latkrabang), Chulalongkorn Univ., Srinakharinwirot Univ.	Thammasat Univ., Kasetsart Univ., Southeast Asia's Univ., ABAC, Burapha Univ., King Mongkut of Technology Univ. (Thonburi), King Mongkut Technology Institute. (Latkrabang), Chulalongkorn Univ., Srinakharinwirot Univ.
Financial Institutions	29	29
	SIFC, Nakhonluang BK, Thai Military BK, Krungthai BK, Siam Commercial BK, Srikhon BK, Gvt. Saving BK., Thai Farmer's BK	SIFC, Nakhonluang BK, Thai Military BK, Krungthai BK, Siam Commercial BK, Srikhon BK, Gvt. Saving BK., Thai Farmer's BK
Self-owned business	3	12
Employees	113	69
Students	0	0
Unemployed	27	2
Private Consultant	0	0
Factory evaluation project		3 (D.T.) *1

*1: Number of trainees moved up to the Dream Team Course (DT)

上記の表3-2から以下のことが理解されよう。

- ▶ 初級コースでは、ほとんどの参加者が派遣元にもどり、この企業診断制度を供給する側として新しい制度体系でその担当となり、あるいは企業内にあってその専門性を発揮している。

² 表中の Governmental Organization は政府職員、Public Organization は公共機関職員、Private Organization は民間機関職員、Academic Institution は高等教育機関教職員、Financial Institution は政府系及び民間金融機関職員、Self-owned Business は自業者業者、Student は大学・大学院の学生、Unemployed は無職、Private Consultant は民間コンサルタント若しくはコンサルティング・ファーム、Factory Evaluation Project

- また、参加当時失業中であった者が、9名であるが自ら新しく企業を起こした。
- 3名が上級コースに飛び級して進級した者がおり、将来の企業診断士を目指している。

表3-3：企業診断士養成事業参加者の研修前／後の比較；中級コース

Background	Before attending the course	After attending the course
The number of response to the questionnaire	99	97 out of 99 (98%)
Government agencies	2	2
Public organisation	IPC 10, BIED	IPC 10, BIED
Private organisation	0	0
Academic Institutions	1	6
Financial Institutions	TPA	TPA
Self-owned business	0	3
Employees		Burapha Univ, Thammasat Univ, King Mongkut Technology Institute (Thonburi)
Students	7	5
Unemployed	SIFC, Krungthai BK	Thai Farmers BK, BKK BK, SIFC, Krungthai BK
Private Consultant	10	10
Factory evaluation project	15	15
	29	22
	35	9
	0	0
		25(D.T.) *1

*1; Number of trainees moved up to the Dream Team Course (DT)

上記の表3-3から以下のことが理解されよう。

- 中級コースでは、3名が高等教育機関で教鞭をとることになり、また、本プロジェクトを実施する TPA に職を得て第2フェーズの運営にあっている者が5名いる。
- 総数の1/4にあたる成績優秀者が企業診断士を目指してさらに上級コースに進級している。彼らの多くは失業中の者で、2名が金融機関を退職して参加している。
- 中級コース修了者には、金融機関やコンサルテーション・ファーム等を中心に多くの求人が寄せられた。しかしながら、本プロジェクトに残ってさらに訓練を受ける者が25名、あるいは TPA に職を得て第2フェーズで後進の指導にあたる者が5名と、何らかの形で本プロジェクトにかかわる者が多い。

下記の表3-4から以下のことが理解されよう。

- 上級コース修了者には金融機関やコンサルテーション・ファーム等を中心に多くの求人が寄せられた。金融機関に職を得た1名以外は、自ら企業を起こした者が5名、自らコンサルタント業を開業した者が6名と、自分自

は企業診断制度導入プロジェクトの職員を指す。なお、それぞれの項に標記されているのは参加者の主な所属である。

身の可能性に掛けた進路を選んだものが多い。

- ▶ また、本プロジェクトに残ってさらに実習訓練を受ける一方で、後進の指導にあたる者が8名いる。中級コースを含めると、本プロジェクトに者が13名と多く、本プロジェクトの自立発展性の核になっていくことが期待されている。
- ▶ なお、上級コース修了者28名については、全員に企業診断士（補）の身分が与えられ、第2フェーズ以降の企業診断サービスにおいて、所定の（3年間に10社の診断）要件を満たせば、企業診断士とすることが検討されはじめています。

表3-4：企業診断士養成事業参加者の研修前/後の比較；上級コース

Background	Before attending the course	After attending the course
The number of response to the questionnaire		28 out of 28 (100%)
Government agencies	1	1
	BIED	BIED
Public organisations	0	0
Private organisations	0	0
Academic Institutions	0	0
Financial Institutions	1	2
	Thai Farmer's BK	Thai Farmer's BK
Self-owned business	4	9
Employees	2	2
Students	0	0
Unemployed	20	0
Private Consultant		6
Factory evaluation project		8 *1

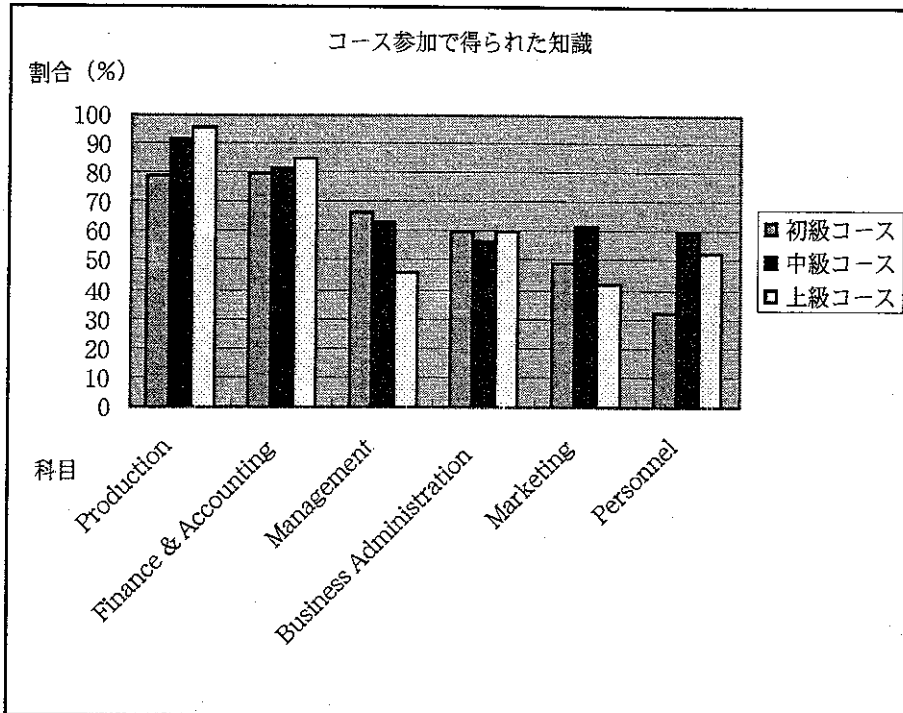
*1; Number of trainees employed by the Factory evaluation project (DT)

次に、「コース参加によって得られた知識は何か？」との設問に対する回答（複数回答）では、下記の表3-5に明らかなように、

- ▶ 初級コース：財務 (Finance & Accounting)、生産 (Production)、経営 (Management)、経営基本 (Business Administration)、マーケティング (Marketing)、総務・人事 (Personal) の順に高い。
- ▶ 中級コース：生産、財務、経営、マーケティング、総務・人事、経営基本の管理知識の順に高い。
- ▶ 上級コース：生産、財務、経営基本、総務・人事、経営、マーケティング、経営基本 (Business) の管理知識の順に高い。

総じて生産管理や財務管理に関する知識が高位にある。「生産プロセスの改善」という本事業の目的にそった結果となっている。

表3-5：コース参加で得られた知識

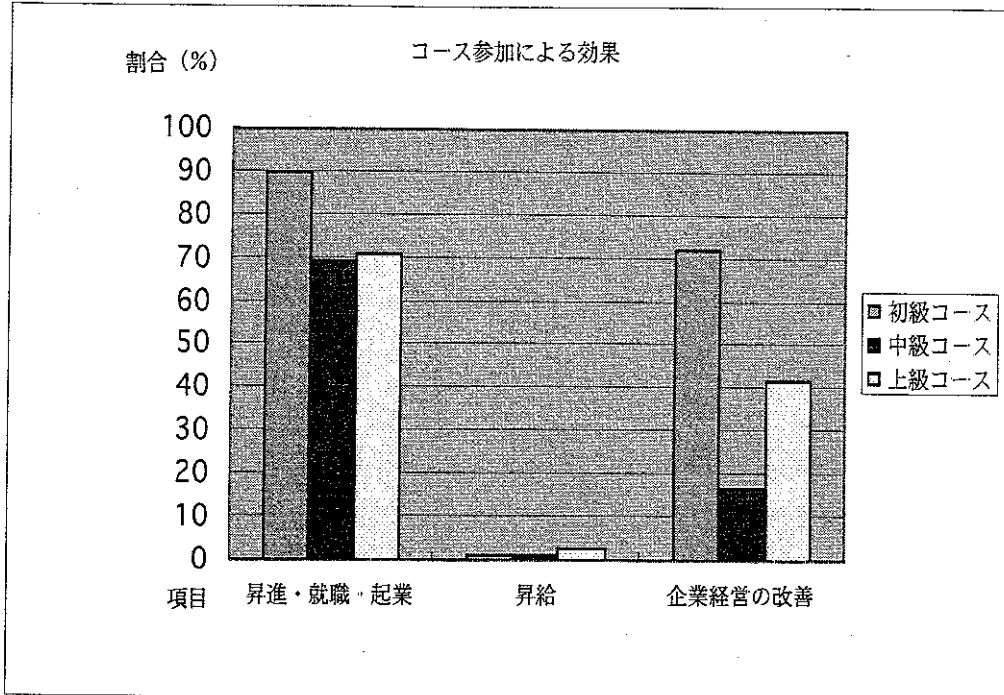


科目	(%)		
	初級コース	中級コース	上級コース
Production	79	92	96
Finance & Accounting	80	82	85
Management	67	64	46
Business Administration	60	57	60
Marketing	50	62	42
Personnel	32	60	53

さらに、「コース参加による効果はなにか？」との設問に対する回答では、下記の表3-6から明らかなように、

- ▶ すべてのコース参加者に共通して「昇進した」、「職を得た」、「会社を起こした」との回答が多い。ただ、復職後の昇給には寄与していないことも共通している。
- ▶ コース参加者の中には企業を経営する側にある者、あるいは従業員の参加がいる。初級及び上級コース参加者では所属企業の経営改善に効果があるとの回答が多い。

表3-6：コース参加による効果



項目	割合 (%)		
	初級コース	中級コース	上級コース
昇進・就職・起業	90	69	71
昇給	1	1	3
企業経営の改善	72	17	42

この他に、現地コンサルタントによる調査と並行して調査団が行なった参加者の面談調査の結果によれば、以下のような具体的な例が見られた。

- 政府機関等；DIP が所管する部署や地方事務所で中小企業指導窓口を担当しているケース。特に顕著な例はIPC 10（タイ南部スラタニ）である。所長以下4名が企業診断士養成事業に参加した。現在卒業生達は、地域中小企業の指導にあたっている。彼らの活躍は、地方での企業診断サービスの積極的普及や、ひいては将来の地域振興の強力な協力者となりえるであろう。
- 金融機関；SIFC やタイ農民銀行では、新規融資の審査、融資先の経営計画策定支援やモニタリング、融資相談窓口の担当を担当している。
- 個々の企業；企業診断士養成事業に参加した企業経営者や従業員は、自社の経営の改善に向けて社長自ら若しくは企業内診断担当の管理職として働いている。
- 養成事業の経験を買われて新たな就職の機会を得た者も多い。就職先は政府機関、金融機関、民間機関、コン

サルティング・ファームと幅広い。なかには自ら会社を起こしたり、コンサルタント・ファームを起業した者もいる。

- ▶ 本プロジェクトのサステナビリティに関わるものとして、企業診断士養成事業の運営管理者やティーチング・アシスタントとなった者が存在する。近い将来タイ人によるタイ人の養成が目されていることから、歓迎すべきことであろう。

なお、面談調査によって明らかになったことであるが、企業診断士養成事業が参加者に与えたもっとも大きなインパクトは、この事業に参加してではじめて企業の現場を歩き回る機会に巡り合ったことであると言われている。現在でも、第1フェーズ修了者のうちの約1割の者が自主的に研究会を組織し、現在もなお互いの研鑽に努めている。

3-2 企業診断サービスの実施と企業へのインパクト

第1フェーズでは、企業診断サービスは企業診断士養成事業の中で、専門家による受講生の実習診断活動と並行して実施された。この間の実績として、219社³という当初計画（160社）を上回る数字を残した。

3-2-1 企業診断サービスを受けた経緯と中小企業の規模及び業種

本調査では、企業診断サービスを受けた企業に対して現地コンサルタントによるインタビュー方式による調査、及び調査団による面談調査を実施した。その成果は以下のとおりである。

1. 企業診断サービスを受けた経緯

第1フェーズでは、下記の表3-7にあるように、DIP（IPC 10を含む）、MOI系のインスティテュート、政府系金融機関、並びにTPAの推薦企業に対して企業診断サービスを実施するとともに、本プロジェクトのPR活動を積極的に行い、中小企業の自発的な申し込みも受け付けた。

なお、PR活動は5回開催し、セミナー参加者合計1000名程度を得るとともに、PR活動において模擬診断等の実施を行った結果、100社を超える申込（企業数）を得た。第1フェーズでは申し込み企業のすべてに企業診断サービスを実施できなかったが、PR活動の継続とともに第2フェーズ以降随時サービスを実施する予定である。

³ 第1フェーズの企業数は正確には171社である。しかしながら本調査では、2000年9月までの事業を対象範囲としたために、上級コースでの診断企業48社を加えて、総数で219社とした。

表3-7：企業診断サービスを受けた経緯

	Phase 1	DI	TOTAL
DIP	9	-	9
IPC10	-	8	8
TAI	3	26	29
EEI	27	-	27
FTPI	20	-	20
Financial institution			
Krungthai Bank	16	2	18
SIFC	9	-	9
TPA	65	11	76
PR	22	1	23
Total	171	48	219

2. 中小企業の規模と業種

219社の企業規模は従業員数が51人から200人までの企業が中心となるが、零細企業から自動車部品や電気部品の二次サプライヤーまでと広範囲である。下記の表3-8に219社を業種別分類した。219社の半数近くが自動車・自動車部品及び電気・電子の2つの業種に属する企業である。プラスチック成型、ガラス、金属関連等の業種を含んで整理し直すと219社の内の実に7割が自動車関連企業となる。

表3-8：企業診断サービスを受けた企業の業種分類

Type of Business	Phase1	DT	Total
1 Electronic	40	0	40
2 Food Products	10	0	10
3 Leather Products	2	0	2
4 Rubber Products	0	1	1
5 Automotive/ Auto parts	37	37	74
6 Article of iron or steel	11	0	11
7 Publishing	2	0	2
8 Wood, Furniture	7	3	10
9 Garment / Textile	11	0	11
10 Pharmaceutical/ Chemical products	9	0	9
11 Plastic	16	2	18
12 Ceramics/ Glass products	1	0	1
13 Petrochemistry	0	0	0
Others	25	5	30
TOTAL	171	48	219

注：13業種の区分はMOIの区分に従っている。

3-2-2 企業診断サービスを受ける前（期待）と受けた後（満足）の比較

第1フェーズで企業診断サービスを受けた219社を対象に、企業診断サービスを受けた動機、及び受けるに際しての診断報告書の使途目的などへの期待と、企業診断サービスを受けた後の満足度、企業のメリットや企業経営の改善点などについて調査した。調査結果は下記の表3-9以下に表したとおりである（回答企業数：201社、回答率：91.8%）。

表3-9：企業診断サービスを受ける前（期待）と受けた後（満足）の比較

（複数回答の数及び構成比：%）

(Mark all that apply)		Before	Before%	After	After%
A.	To grasp the business situation. (In which area are you particularly interested?)	394	91.2%	420	98.6%
B.	To receive some kind of technical service after receiving a diagnosis.	14	3.2%	2	0.5%
C.	To raise funds	24	5.6%	4	0.9%
		432	100.0%	426	100.0%

第1フェーズでは219社の多くが政府機関等による推薦によって企業診断サービスを受けた。設問「A. 経営状況の把握」に対して多くの中小企業が企業診断サービスに期待しかつこれに満足であると回答している。これに対して、設問B. 「企業診断サービスを受けた後に別途技術サービスを受ける」あるいは設問C. 「資金調達」への期待は、1999年当時本プロジェクトに寄せられた政府の思惑を裏切る結果となっている⁴。また、その実現度（企業の満足）もわずかな結果となっている。

次に、以下に各設問についてさらに細かく見ることとしたい。

下記の表3-11は、設問A. 「経営状況の把握」についての回答結果を表したものである。「経営基盤の強化」、「販売・市場開拓力の強化」、及び「財務・会計の効率化」の設問に、企業診断サービスを受ける前の期待以上に企業診断サービスを受けたことによる満足度が高い結果となっている。逆に、「生産工程の改善と製造コストの低減」や「資材管理の強化や仕入れコストの低減」の設問に満足度が低い。調査団の面談調査によれば、満足度の低い項目の中身は、企業診断サービスに

⁴ 第2章2-2で示した本プロジェクトの活動の一つである金融機関にアクセス可能な事前企業診断制度の確立を指す。当時は貸し渋り対策の一環として政府系金融機関の政策的な貸し出しが実施されていた（2年間で250億円）。企業診断サービスの結果企業内容が優良と判断された中小企業に政府系金融機関が優先的に融資を執行するというものであった。しかしながら、1) 219社のなかで実際になんらかの金融を切実に望んでいる企業が少なかったこと、2) 無担保に近い形での融資が不可能なこと、3) 事実金融機関では企業診断報告書を融資先からの資金返済計画の指導に活用したこと、4) 不良債権の多発を警戒する金融機関の固い姿勢があったこと、5) 政策的な金融が発表されて以後金利が低下傾向にあり、政府系金融機関の金利が民間商業銀行の貸出し金利を上回ってしまったことなどが主な原因で、資金調達との連携によるインパクトは少なかった。

求められる以上の、特定の固有技術に関する改善への期待であったことからこのような結果となったものと推測される。

表3-10：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較：設問A 「経営状況の把握」

(複数回答の数及び構成比：%)

(Mark all that apply)		Before	Before%	After	After%
A.	To grasp the business situation. (In which area are you particularly interested?)				
	a. To strengthen management bases	65	16.5%	126	30.0%
	b. To improve the production process & lower manufacturing cost.	123	31.2%	89	21.2%
	c. To strengthen material control & lower purchasing cost	46	11.7%	3	0.7%
	d. To strengthen sales and market development skills.	58	14.7%	79	18.8%
	e. To increase efficiency of Financial management and Accounting	51	12.9%	85	20.2%
	f. Labour management & HRD	51	12.9%	38	9.0%
		394	100%	420	100%

下記の表3-11は、設問B 「企業診断サービスを受けた後に別途技術サービスを受ける」についての回答結果を表したものである。「自社の費用でコンサルタントを雇う準備」及び「タイ政府の支援を受ける準備」と回答した企業のうち、それぞれ1社が実施したにとどまっている。調査団の面談調査によれば、この結果はネガティブに理解するよりも、むしろ別途技術サービスを受ける前に経営者自身が改善に手をつけている最中にあると理解される。

表3-11：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較：設問B 「企業診断サービスを受けた後に別途技術サービスを受ける」

(複数回答の数及び構成比：%)

(Mark all that apply)		Before	Before%	After	After%
B.	To receive some kind of technical service after receiving a diagnosis.				
	a. Preparation for hiring a consultant at company's expense.	5	35.7%	1	50.0%
	b. Preparation for receiving a technical support from customer (or parent company).	1	7.1%	0	0.0%
	c. Preparation for receiving an assistance from the Thai governmental organisation. (Specify the name of scheme.)	7	50.0%	1	50.0%
	d. Preparation for receiving an assistance from the foreign organisation. (Pls. Specify which organisation /e.g. JODC, KIAAsia)	1	7.1%	0	0.0%
		14	100.0%	2	100%

下記の表3-12は、設問C 「資金調達」についての回答結果を表したものである。第1フェーズでは金融機関が企業診断サービスを推薦した企業の数が27社存在した。資金調達が実現されたとの回答は、期待していた24社の内のわずか4社である。かつ実現した資金調達の内容は「増資」、「R & D」、「HRD」及び「新規市場開拓」といった前向きな資金調達に限られている。調査団の企業面談調査及び金融機関への面談調査によれば、金融機関が企業

を推薦した理由の多くは融資先企業の経営内容の把握であり、企業診断報告書を参考に融資の返済計画を企業に作成させるのが本旨であったことによる。また、金融機関と中小企業双方ともに、企業診断サービスを受けたことだけで、融資を実効し若しくは資金調達ができるとは考えていない。

表3-12：企業診断サービスを受ける前と受けた後の比較：設問C 「資金調達」

(複数回答の数及び構成比：%)

(Mark all that apply)		Before	Before%	After	After%
C.	To raise funds	24	100%	4	100%
	a. Source of funds (Pls specify.)	6	25.0%	0	0.0%
	1) From financial institution	2	0.9%	0	0.0%
	2) Newly established SME stock market	2	8.3%	0	0.0%
	3) Other (Pls. specify)	2	8.3%	0	0.0%
	b. Intended use of the funds	18	75.0%	4	100.0%
	1) To strengthen one's capitalisations	1	4.2%	1	25.0%
	2) Working capital (Labour cost, Purchasing cost etc.)	5	20.8%	0	0.0%
	3) Equipment fund (for building a new plant, buying new equipment, or equipment replacement etc.)	2	8.3%	0	0.0%
	4) Financing subcontractor	0	0.0%	0	0.0%
	5) For R&D	2	8.3%	1	25.0%
	6) HRD	3	12.5%	1	25.0%
	7) Market expansion (including export)	4	16.7%	1	25.0%
	8) Others (Pls. specify)	1	4.2%	0	0.0%

現地調査において調査団は、すでにはじまっている第2フェーズ事業の協力を得て、以下の設問にかかるヒアリング調査を追加実施した。この調査対象となった企業は31社で、かつて第1フェーズで企業診断サービスを受けたことのある企業、かつ第2フェーズで再び企業診断サービスを受けた企業である⁵。

下記の表3-13は、設問「企業診断サービスを2回受診した感想は？」についての回答結果を表したものである。満足したが90%以上で、逆に企業診断サービスには改善の余地ありとの回答もわずかではあるがあった。

表3-13：設問「企業診断サービスを2回受診した感想は？」

(構成比%)

1) Satisfaction rating	Good 90.32%	Fair 6.45%	Room for improvement 3.23%
------------------------	----------------	---------------	-------------------------------

下記の表3-14は、設問「さらに企業診断サービスを受けたいか?」、「受ける場合には、次回との間にどの程度

⁵ この31社は 企業の了解を得て企業診断士補の実習訓練を行なった企業、あるいは何らかの事情によって急遽再診断が必要と認められた企業である。

の間隔が必要か？」について回答結果を表したものである。90%弱の企業が複数回の企業診断サービスを希望している。さらに、企業としては企業診断サービスで指摘された点の改善が有効であったか否かの測定結果に関心があることから、再診断は6ヶ月若しくは12ヶ月の間隔をあけて実施されることが望ましいと回答している。

表3-14：設問「さらに企業診断サービスを受けたいか?」、「受ける場合には次回との間にどの程度の間隔が必要か?」 (構成比%)

2) Are you intending to have a diagnosis again?	"Yes" 87.10%	"No" 12.90%	
3) If "Yes", how often do you want?	3 months 7.40%	6 months 33.30%	12 months 59.30%

下記の表3-15は、設問「診断勧告書はあなたの企業にとって有用か?」、「有用な場合には、どのような目的に活用するか?」についての回答結果を表したものである。大方の企業が有用と回答した。さらに診断勧告書は融資を受けることを目的に活用するとの回答が多くを占める結果となった。この調査結果は先の設問Cの調査結果と異なる。

第1フェーズにおいて政府機関や金融機関の推薦で企業診断サービスを受診した企業の場合には、診断勧告書が主に融資の返済計画に活用される。一方、自発的に企業診断サービスを継続して受診したいとする企業の場合には、診断勧告書を自社の経営改善計画の策定に積極的に活用し、かつ融資の申込に積極的に活用しようとしている。企業診断サービスの活用方法にはこのような二面性のあることが判る結果となった。

表3-15：設問「診断勧告書はあなたの企業にとって有用か?」、「有用な場合には、どのような目的に活用するか?」 (構成比%)

4) Would the diagnosis report be useful to you?	"Yes" 96.77%	"No" 3.23%	
5) If "Yes", for what purpose?	To get advice 3.23%	To get loan 87.10%	To get loan & advice 3.23%
			No answer 6.45%

3-3 企業診断制度導入プロジェクトの第2フェーズ以降の事業展開

第2フェーズ以降の事業展開にはすでに以下のことが計画されている。

1. 企業診断士の登録事業と資格認定制度

企業診断士養成事業修了者の組織化に欠かせない登録事業、及び企業診断士資格認定制度については、他の技術系コンサルタントの資格認定制度の導入とともに検討が開始される。これにともない第2フェーズで修了者向けのデータ・ベースの整備や管理業務体形が整備される予定である。

2. タイ人企業診断士による企業診断サービスの実施

企業診断士の養成が主であった第1フェーズでは、タイ人企業診断士の単独による企業診断サービスの実施には至っていない。第2フェーズにあつてはその試行的な実施がはじまる予定である。

3-4 企業診断サービスと他のBDSとの連携（企業診断サービスのマーケットの開拓）

第2章2-5で述べたように、企業診断サービスとは、生産、品質、資材・購買、財務、販売、労務といった管理技法にもとづく企業経営の分析によって、中小企業を総合的に診断するプログラムである。企業経営者は企業診断サービスの結果示された勧告（報告書）をもとに自社の経営改善を行なう。時には、引き続いて個別分野での専門的なサービスを必要とする場合もある。したがって、中小企業の抱える多岐にわたる課題の解決には他のBDSとの連携がもっとも効果的である。第1フェーズにあつては連携可能性が試みられた。以下にいくつかの事例を紹介する。

3-4-1 政府系BDSとの連携

TAIでは、事業活動の柱のひとつとして自動車部品メーカーの育成を取り上げている。実際には自動車部品メーカーに波状・反復・モニター・フィードバックのサイクルで巡回指導を行う。企業診断サービスはこの巡回指導が実施される前の予備調査として実施された。具体的には、まず、指定された部品メーカーの総合的な企業診断を実施し、その勧告書にもとづいてTAIの技術専門家が個別指導を実施する。企業診断サービスの定期的な実施により、技術専門家の個別指導の効果測定や追加指導の有無をモニタリングする。副次的には特定業種への集中的な企業診断により、自動車部品業界の経営指標の作成が可能となる。

TAIの他に、Electric and Electricity Institute（以下EEI）やFTPIとも同種の連携が試行的に実施された。今後この動きは工業省所管のプログラムを超え、科学技術環境省等の他省が所管するプログラムとの連携に発展していく。

3-4-2 業界団体、NGO等との連携

金属加工業会やバンコク日本人商工会議所では、会員企業に企業診断サービスの斡旋を行なった。今後もこの動きは継続されるとともに、新たに直接金融分野を担う中小企業証券市場（Market for Alternative Investment (MAI, Stock Exchange for SME)）やSME Fund（MOIがOne Asset Managementに委託）との連携が模索されはじめている。

3-5 第1章から第3章までのまとめ

タイ政府は多くの BDS を中小企業向けに供給している。第1章ではその中の代表的な BDS の現状を紹介した。1997年のアジア経済危機以降、特に政府が提供する BDS は数を増した。IRP 事業がそのもっとも大きなものであり、企業診断制度導入プロジェクトはその IRP 事業のひとつである。IRP 第1フェーズが終了して第2フェーズが開始された現在、タイ政府は BDS の効率的かつ効果的な実施を狙っている。その具体化の過程で、現存する BDS の組織化と連携の促進を目指している。この中央での動きの一方で、地方では中央組織の地方事務所等が中心となって地域単位での BDS のネットワーク化がはじまっている。タイ政府の目指す BDS の効率的かつ効果的な実施とは中央での連携、及び地方 BDS ネットワークと中央とを連結することの2つを含んでいる。

企業診断制度導入プロジェクトはその第1フェーズでは、たとえそれが政府の強力なバックアップによるプロジェクトであったとしても、企業診断士になろうとする者の着実な確保と養成、さらに企業診断サービスを希望する企業の期待に支えられて、タイ社会における社会的な認知と信用を築きつつある。すなわち、第1フェーズの実施をもって、企業診断制度導入プロジェクトは BDS としての自身のマーケットを掴み、かつマーケットのニーズに応えることに向かって活動した。

このようなタイ政府の BDS アプローチと企業診断制度プロジェクト第1フェーズのアウトカムの上に乗って、企業診断制度導入プロジェクトは第2フェーズ以降、先のタイ政府の目指す BDS の方向性とかかわりながら、より広い地域の中小企業の要求に細かく対応していくことが求められる。

具体的には、

- ▶ 公的な診断として、タイの中小企業の活動にはどのような特徴と、どのようなニーズがあるかを種別し、その中で公的な企業診断サービスとしていかに政府の中小企業施策に顕在化しかつ連動していくか。すなわち、特定の政策目的を持った中小企業施策の実現のために活用される、業界診断、産地診断、工業団地診断、クラスター診断等といった公的診断サービスの種類及びその内容を、まずはじめにまとめあげていくことが求められる。
- ▶ 同時に、他の公的な BDS とどのように連携していくかをさらに試行していくことが求められる。
- ▶ 北部チェンマイでの5社と南部スラタニでの6社を除いてバンコク周辺にある中小企業が企業診断サービスを享受できるに過ぎなかった。今後どのようにしてタイ全土に企業診断サービスを拡大していくか。拡大にはどのようにして既存のチャンネル（IPC 等）を整備しかつ活用することが求められるか。タイ政府が目指す中央と地方との連結に積極的に参画して行くことが求められる。

このような問題意識にたって、次章でより具体的な検討と日本の協力について提言を試みたい。

以上 第3章

第4章 ベストプラクティスに向けた提言

4-1 企業診断制度の課題

本章では第3章3-5で指摘した点、さらに本稿で紹介してきたタイ政府の課題やタイ政府内での議論を念頭に入れつつ、今後の企業診断制度導入プロジェクトの方向と日本の協力の方向性について検討したい。

4-1-1 企業診断サービスの活用目的

企業インパクト調査結果（第3章）から明らかなように、中小企業が企業診断サービスを希望する動機でもっとも大きいものは、「自社の生産プロセスの改善と製造コストの低減」であった。企業診断サービスを受けて自社の問題点が明らかになると経営者はその対応に着手する。方法は、自身で、あるいは別途固有技術にかかるコンサルテーション・サービスを受けることになる¹。

第1フェーズで企業診断サービスを受けた中小企業の大半は、MOI、IPC、インスティテュート、あるいは金融機関から推薦された企業である。この点をやや割り引いて考えると、第1フェーズでは政府事業に民間が協力したという側面のあったことは否定できない。さらに、企業診断サービスを政府の中小企業振興政策のツールとして捉えたとき、第1フェーズの活動には明らかに大きな欠落があることが判る。すなわち、企業診断というツールをどのような政策目的の実現のために活用するかという点での検討が遅れている。

最近になって、中小企業振興アクションプランの策定のために MOI が1999年11月に発表した7つの戦略に照らし合わせて、企業診断サービスをどのような政策目的で活用するのかという議論が始まろうとしている。

参考に、7つの戦略とは以下である。

- 1) 技術・経営能力の強化
- 2) 中小企業の経営者及び人材育成（起業家のインキュベーションと企業化育成）
- 3) 中小企業のための市場開拓
- 4) 中小企業金融制度の確立とその強化
- 5) 事業環境の整備（中小企業団地の設立等）
- 6) 零細企業と地域中小企業の振興
- 7) 中小企業のネットワークづくりとクラスター化の促進

公的な企業診断サービスと関係の深いものはこのうち、1)、5)、6) 7) である。タイ政府はこれと企業診断サー

¹ 調査団のヒアリングでは、企業診断サービスが仮に有料化になるとしたらいくらまでならサービスの対価として払えるかとの質問に対し、多くの経営者は1万バーツが限度であろうと回答した。

ビスを関連づけて、企業診断サービスの種類を、個別診断、業界診断、工業団地診断、産地診断、クラスター診断、連携・ネットワーク診断等の表現（仮称）で、その可能性についてこれから議論を始めようとしている。

4-1-2 企業診断サービスをより有効に活用するためのソフト・インフラの整備

第1フェーズではマーケットの創造が大きな関心事であった。多くの政府機関や民間団体、あるいは各種セミナーにおいてPRを行い、政府機関や業界の推薦や申し込みを得て、多様な業種かつ幅広い規模や特性を持った中小企業に企業診断サービスを実施した²。

そこでの経験から、個別企業向けの診断ノウハウが蓄積され、さらに、特定の業界（自動車産業＝TAI 推薦企業、電気・電子産業＝EEI 推薦企業、あるいは金型工業界の推薦企業）の診断ノウハウ、特定地域（IPC 推薦企業）の診断ノウハウ、政府系の固有技術サービスとの連携ノウハウなどが蓄積されはじめている。

さらに、第1フェーズでの経験から以下のことが今後の企業診断サービスの展開にとって有用であることが明らかとなった。

- ▶ 地方・地域単位での官民のサービス・プロバイダーのネットワーク化が企業診断サービスの普及に有用であること
- ▶ 特にそのネットワーク内では、IPC等の役割が重要であること
- ▶ さらに、中央（DIP本部）と地方（IPC等）を結ぶネットワーク化が必要であること
- ▶ これらはそのアウトカムとして地域産業の振興に有用であること

なお、1）に関してチェンマイでの実験がドイツの支援で行われた³。

4-1-3 企業診断サービスを所管する機関

2001年2月19日～20日の2日間、政府系サービス・プロバイダーを対象にDIP局長及び副局長ヒアリングが行われた。これは中小企業振興事務所が設置されたことに伴い、IRP第1フェーズにおいて提供された政府系プログラムの成果と課題（サービス・プロバイダーの活動と課題）を把握し、かつ第2フェーズ～第3フェーズにかけてさらにこれら政府系プログラムを継続して提供するか否かの検討、及び中小企業振興事務所が作成しようとしているアクションプランづくりの基礎情報の収集を行うことを意図している⁴。

企業診断サービスが導くアウトカムへの期待と企業診断サービスに対する社会的信頼性は、このヒアリングにおいて

² 第3章表3-8参照

³ 中央でもBSID向けにドイツの支援が始まる。残念なことにISMEDのネットワークは中央においても地方においてもここでの議論には含まれない。理由は、ISMEDがアカデミックスにより運営されていることによる。

⁴ 企業診断制度の導入についてはISMEDが同事業のISMEDでの実施を強く希望している。仮にこれが実現すると、BSIDに加えて同一事業に2つのResponsible organizationが誕生することになる。ISMEDはドナーにJICAを予定している。

高く評価されており、2002年を目標に中小企業振興事務所の管轄においてタイ人企業診断士による企業診断サービスが開始される予定である。

4-2 企業診断制度の導入に対する日本の協力の方向性

日本の協力の方向性の議論をはじめめる前に、タイでの企業診断制度の導入にかかる外部条件について共通認識を固めておきたい。

- ▶ タイにおける企業診断制度は日本の中小企業診断制度とは異なること。それは下記の点で顕著である。
- ▶ 日本の制度⁵は企業診断と融資が結びついているが、タイでは企業診断と融資（金融）は直接結びつかない。むしろタイでは政府が実施している別途の固有技術のサービスと連携させようとしている点が特徴である。
- ▶ 次に新しい制度を導入する際のアプローチの違い。全く新しい制度や事業を政府が行なう場合、日本では立法、制度デザイン、実施機関等々の前提条件をまず構築してから事業が実施される。タイにおいてはまず事業が試行的に実施され、当該事業の社会的な認知が得られた後に、事業を円滑に行なうための前提条件の整備が行われるのが一般的である。まして、経済的に成立するか否かが不明な事業はまず政府のリスクにおいて試行的に実施する。企業診断制度の導入についても同様である。1999年6月から IRP 事業として企業診断士養成事業及び企業診断サービスが開始された。2000年2月に中小企業振興法が公布され中小企業振興事務所の発足に法的根拠が与えられたが、未だ同事務所は実質的に機能していない。制度構築は途中足踏み状態にある。タイ人企業診断士の輩出が見えてきたところでやっと最近になって資格認証制度と登録の議論がはじまりつつある。企業診断サービスを何に使うのか、この議論はこれからはじまる。日本と異なったアプローチである。
- ▶ 周知のように中央と地方との有機的な連携や伝達が弱い。これは政府機関にとどまらず、タイ商工会議所や FTI といった民間非営利団体でも同じである。中央が導入した新しい制度をいかに体系的に地方に伝達していくか。すでに民間ではタイ商工会議所にかかる実験がはじまろうとしている⁶。

4-2-1 日本が協力すべきターゲット

企業診断制度導入プロジェクトはそれがたとえタイ政府の IRP 事業の中のひとつのプロジェクトであったにしても、JICA 及び JODC 等の強力なサポートがあって現在に至っている。本稿で紹介してきたように企業診断制度導入プロジェクトは第1フェーズを終えて第2フェーズに入っている。第1フェーズにあっては、1) 企業診断制度づくり、2) 企業診断士養成事業の開始、3) 企業診断サービスの実施と、プロジェクトはほぼ所期の計画通りに進行してきた。第

⁵ 日本の中小企業診断制度は2000年4月の法律改正によって内容が大きく変わったが、本稿が対象とするタイの企業診断制度導入プロジェクトは1999年6月にスタートしている。本稿で標記する「日本の中小企業診断制度」とは特に注釈をつけない限り旧法に基づく制度を指す。

⁶ JODC 協力「タイ商工会議所機能強化」

2 フェーズの協力にあっては、先の 4-1 で触れた企業診断制度の課題の解決に向けて、さらなる協力が日本政府に求められるであろう。具体的に日本が協力すべきターゲットは以下が可能性として考えられよう。

1) 企業診断制度づくり：DIP 地方事務所（IPC）の機能強化

企業診断サービスは第 2 フェーズ以降地方の中小企業に積極的に提供される必要がある。ところが先にも指摘したように中央と地方との有機的な連携や伝達が弱い。そこで、中央が導入した新しい制度をいかに制度・体系的に地方に伝達していくか、地方事務所のネットワーク化と機能の強化への協力が第 2 フェーズでのプロジェクトの進行と同時並行的に行われることが求められる。

2) 個々の IPC 機能強化と地域 BDS ネットワークづくり

次に、上記 1) での DIP 地方事務所（IPC）の機能強化に加え、特定の地方や地域内での地域 BDS のネットワークづくりが重要となる。上記 1) での中央と地方の連結の形成に加えて、地域 BDS ネットワークの構築はタイの地域振興にとって非常に重要な前提条件（インフラ）を形成するものと思われる。専門家の派遣等での協力の可能性が考えられる。

3) 企業診断制度の総合的な体系づくりに向けた「中小企業振興事務所の機能策定」への協力

本章 4-1-3 で指摘した点である。本年後半にこの中小企業振興事務所で策定されるであろうアクションプランがタイでの事実上のサブセクター・デベロプメントの指針となる。経済関係の濃厚な日本にとって中小企業振興事務所の機能策定への協力は非常に重要であると考えられる。

以上 第 4 章

ANNEX 2：企業診断士養成事業のカリキュラムと企業診断サービスでの診断項目

A. 企業診断士養成事業第1フェーズカリキュラム	B. 企業診断サービスにおける診断項目
<p>1. 一般科目</p> <p>1) 政治・経済に関する一般知識</p> <p>2) 中小企業に関する施策と法規</p> <p>3) 診断に必要な一般教養</p>	
<p>2. 基礎科目</p> <p>1) 診断の体系と手法</p> <p>2) 診断の手法</p>	
<p>3. 専門科目</p> <p>経営基本管理</p> <p>生産管理</p> <p>資材・購買管理</p> <p>販売管理</p> <p>労務管理</p> <p>事務管理</p> <p>その他鉦工業部門に関する専門知識</p>	<p>3. 診断項目</p> <p>経営基本管理</p> <p>生産管理</p> <p>資材・購買管理</p> <p>販売管理</p> <p>労務管理</p> <p>事務管理</p>
<p>4. 特別科目</p>	
<p>5. 実習</p> <p>第1フェーズでは、養成事業の実習（OJT/企業診断）を企業診断サービスとを兼ね併せて実施</p>	

ANNEX 3: Schedule

	Date		Actual Schedule
1	4-Feb	Sun	Tokyo→Bangkok (Horiguchi, Yonezawa)
2	5-Feb	Mon	1) Local Consultant 2) Thai Textile Institute (THTI) Mr. Mana Sethaputra, Director, Thailand Textile Institute 3) TPA Mr. Ryo MURABAYASHI, JICA Expert
3	6-Feb	Tue	1) SIFC Ms. Waramit Krutto, Vice President, Research & Development Dept. Mr. Surapong Nuntawong, Business Counsellor 2) JICA Thailand Office Mr. TAKASHIMA and Mr. NAKAMOTO
4	7-Feb	Wed	1) ISMED Dr. Thanet Norabhoompipat, President Mr. Boonjong Limudomporn, Vice President, Department of Network Ms. Ruchjarin Pornchaiwisekul, Senior Expert, SME Business Consulting Service Management 2) TPA 3) One Asset Management Ms. Preyapun Piya-Anant, Senior Executive Vice President Mr. Woramit Krutto, Vice President, R & D Department 4) Meeting with JODC Experts 5) Interview; Trainees of Dream Team
5	8-Feb	Thu	1) Interview; JODC Experts
6	9-Feb	Fri	1) KIA Asia Mr. Suvicha Mingkwan, Deputy Project Manager, TVCS 2) FTI Dr. Weerawat Chantanakome, Executive Director Ms. Runothai Singkalvanij, Assistant Executive Director (Industrial E) Ms. Khajee Pattamasood, Chief of SME, Tech. Sec., ID Dept. 3) TPA 4) Project Experts Weekly Meeting
7	10-Feb	Sat	Report Writing
8	11-Feb	Sun	Report Writing
9	12-Feb	Mon	1) Thao Automotive Institute (TAI) Mr. Toyoharu FUJIMOTO, JICA Expert 2) Thai-German Institute (TGI) Mr. Naroung Rattana, Thai Director
10	13-Feb	Tue	Bangkok→Chiang Mai (Horiguchi Feb 13-15) 1) IPC Region 1, DIP Ms. Pranorm Chernbumroong, Regional Representative Ms. Pimpan Areeboonsap, Director, Business Service Centre 2) Factory Visit; BUA Bhat Factory Ltd., Part & Athikorn Muabgsuwan Design Managet 3) FTPI Mr. Sangvom Rutnarak, Deputy Executive Director 4) RP 13 Project, Consulting Fund(CF) & Management Development Industrial Competitiveness Program(MDICP) Ms. Bunchua Wonggasem, BIED Mr. Manop Chivatanasootom, BIED

	Date		Actual Schedule
11	14-Feb	Wed	1) Regional Office of FTI, SIFC, and SICGC 2) Factory Visit; Chang Phuak Kitjakarn Chang material Co., Ltd Chiang Mai Hiiumith Co., Ltd Itsariyaphon Ltd., Part 3) The Thai Chamber of Commerce(TTC) Mr. Nattachai Nirundon, Central Co-ordion Dept. Ms. Sang-arun Yulai, Secretary, SMEs & Tourism-Hotel Commerce 4) Trade Information Centre, DEP, Ministry of Commerce Mr. Aphirak paepuang, Trade Officer
12	15-Feb	Thu	1) The Chiang Mai Chamber of Commerce Mr. Somchai Sirisujin, Managing Director 2) SME & People Finance Advisory Centre, SFAC Mr. Sutheeraphan Sukwutthichai, Representative Chiang Mai→Bangkok (Horiguchi)
13	16-Feb	Fri	1) Meeting with the staffs of JETRO, JASMEC, and JODC Bangkok Office Bangkok→Tokyo (Yonezawa)
14	17-Feb	Sat	Report Writing
15	18-Feb	Sun	Report Writing
16	19-Feb	Mon	1) Meeting with the JODC survey mission
17	20-Feb	Tue	Bangkok→Surat Thani (Horiguchi, Feb. 20-21) 1) Industrial Promotion Centre, Regional 10, DIP, MOI Mr. Thawee Keawmanee, Director 2) Interview; Trainees of the project 3) Factory visit; PLASMA, Co.,Ltd. Meeting with JICA SV and staffs of IPC 10
18	21-Feb	Wed	1) Factory Visit; NTS PARAWOOD BANSONG PARAWOOD 2) Meeting with the members of Association for the Promotion of Thai SM Entrepreneur and Director of IPC 10
19	22-Feb	Thu	Surat Thani→Krabi (Horiguchi, Feb. 22-23) 1) Factory Visit; TIMBER ENGINEERING OF KRABI ASHIAN PALM OIL 2) Meeting with the members of Association for the Promotion of Thai SM Entrepreneur
20	23-Feb	Fri	1) Factory Visit; KRABI FIBER Surat Thani→Bangkok (Horiguchi) 2) Meeting with the staffs of JETRO, JODC, and JODC Experts
21	24-Feb	Sat	Report Writing
22	25-Feb	Sun	Report Writing
23	26-Feb	Mon	1) Meeting with Local Consultant 2) JICA Thailand Office 3) Department of Industrial Promotion, MOI 4) Project Experts Weekly Meeting
24	27-Feb	Tue	Bangkok→Tokyo (Horiguchi)

以上