

# 「中小製造業の経営革新 支援マニュアル」報告書

平成16年 2月

社団法人 中小企業診断協会



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

# は し が き

国民経済の成熟化の中で部分供給過剰に陥った我が国経済に活力を呼び戻すためには、雇用の80%を占める中小企業の経営革新が不可欠と考えられます。

国内市場が飽和し、世界の工場といわれる中国への製造業のシフトにより価格競争が激化し、従来の経営方式ではその存続が危ぶまれる状態となっております。

このような中小企業の厳しい経営環境を打破するためには、経営革新により新たな製品を開発し、新生産方式でコスト縮減を実現することが必須の課題となっております。

この度、社団法人中小企業診断協会は平成15年度日本自転車振興会補助事業として、果敢に経営革新に取り組む中小製造業の実態を分析することとなりました。

経営革新によって、「元気な中小製造業」「ユニークな中小企業」として安定経営を継続している先進的事例を収集し専門家チームを組織して、その分析を行いました。

それらの結果を経営革新に挑戦した動機、経営革新計画の策定内容、その実施における経営課題及び経営革新の成果として整理し、中小企業診断士、中小企業支援機関等にご活用いただけるよう、「中小製造業の経営革新支援マニュアル」として取りまとめました。

本報告書が広く活用されることにより、中小企業に対する経営革新支援の一層の促進につながれば幸いです。

最後に、本報告書の作成に当たり、ご支援ならびにご助言をいただきました徳永豊委員長をはじめとした運営委員会委員の方々、さらには事例をご執筆いただきました皆様方に深い感謝の意を表します。

なお、本報告書は当協会ホームページ (<http://www.j-smeca.or.jp/>) においてもご覧いただけます。

平成16年2月

社団法人 中小企業診断協会  
会長代行 新 井 信 裕

# 運営委員会委員名簿

(敬称略、順不同)

委員長	徳	永	豊	愛知工業大学経営情報科学部教授
委員	新	井	信裕	中小企業診断士
〃	荒	井	祐蔵	中小企業診断士
〃	木	村	勝三郎	中小企業診断士
〃	山	北	浩史	中小企業診断士
〃	加	藤	靖慶	中小企業診断士
〃	白	井	勳	中小企業診断士

# 執筆者一覧

(敬称略)

第1章 経営革新への取り組み	山北 浩史 (中小企業診断士)
第2章 経営革新支援のプロセスとポイント	
第1節 経営革新のプロセスとポイント	新井 信裕 (中小企業診断士)
第2節 経営革新計画策定のチェックポイント	山北 浩史 (中小企業診断士)
第3章 事例集	
1. (株) I社	矢口 季男 (中小企業診断士)
2. 同和鍛造 (株)	木村勝三郎 (中小企業診断士)
3. (株) 川崎シール製作所	三小田 睦 (中小企業診断士)
4. 東葛工業 (株)	三小田 睦 (中小企業診断士)
5. A工業 (株)	三小田 睦 (中小企業診断士)
6. 武蔵野機工 (株)	馬場 浩 (中小企業診断士)
7. (株) ジャスティ	山北 浩史 (中小企業診断士)
8. (株) A社	加藤 靖慶 (中小企業診断士)
9. 加藤電機 (株)	大橋 英敏 (中小企業診断士)
10. A社	疋田 眞也 (中小企業診断士)
11. 枚岡合金工具 (株)	竹村 剛俊 (中小企業診断士)
補 章 経営革新のための中小企業施策	(社) 中小企業診断協会 事務局

# 目 次

## 第1章 経営革新への取り組み

第1節 企 業	1
1. 経営者の姿勢・資質	1
(1) 役 割	1
(2) 姿 勢	2
(3) 資 質	2
(4) 能 力	3
2. 自社経営力の強み・弱み分析	5
(1) SWOT分析	5
(2) 4P3C分析(4P3C-Analysis)	12
第2節 中小企業診断士	19
1. 中小企業診断士の役割	19
2. 課題解決力	19
(1) 信頼関係構築	19
(2) 問題意識	20
(3) 課題発見能力	20
(4) 論理的構築力	20
(5) 解決方法	20
3. 提案力	21
(1) 提案内容	21
(2) 提案方法	21
4. 事後評価	21
(1) 経営革新成果	22
(2) 評価方法	24
第3節 行政等支援窓口機関	25
1. 窓口用事前チェックリスト	25
2. 窓口用事前チェックリストの利用方法	28
(1) 企業概要	28
(2) 経営概要	29
(3) 経営革新概要	31
(4) 経営力	35

## 第2章 経営革新支援のプロセスとポイント

第1節 経営革新のプロセスとポイント	37
第1プロセス 経営革新の意義について理解する	37
(1) 中小企業の活力を生み出す継続的な経営革新	37
(2) 企業は社会に貢献する「公器」	38

第2プロセス 企業の競争条件と製品寿命を分析する	40
1. 競争条件における優劣の分析	40
(1) SWOT分析	41
(2) PPM (ポートフォリオ・マネジメント)	42
2. 製品のマーケット存在期間 (ライフサイクル) を予見する	43
第3プロセス 経営革新ビジネスモデルを選択する	45
1. 経営革新のビジネスモデル類型	45
2. 緩やかな経営革新ビジネスモデル	46
(1) 製品に関する緩やかな経営革新ビジネスモデル	47
(2) 新生産方式の開発・導入による緩やかな経営革新ビジネスモデル	48
(3) 新販売方式導入による緩やかな経営革新ビジネスモデル	49
3. リスキーな経営革新ビジネスモデル	50
(1) 細分化 (セグメント) マーケットを対象とする経営革新ビジネスモデル	50
(2) 経営革新ビジネスモデルにおける適正品質	51
(3) 経営革新ビジネスモデルにおける開発・生産連携 (アライアンス)	52
(4) 経営革新ビジネスモデルにおける製販連携	52
(5) 経営革新ビジネスモデルにおけるゼロ・エミッション (無廃棄物)	53
(6) 経営革新ビジネスモデルにおけるクレーム、アフターサービス	53
4. 経営革新ビジネスモデルの展開分野選択の具体例	53
(1) 技術革新に関する5テーマからの選択	53
(2) 技術革新に伴う選択	53
(3) 規制緩和を契機とする選択	53
(4) 高齢化社会対応策からの選択	53
(5) 安全生活からの選択	53
(6) 家事サービス機器の選択	53
(7) 企業連携 (アライアンス) の選択	53
(8) 国際化対応からの選択	53
第4プロセス 経営革新ビジネスプランを策定する	54
1. プラン策定要因	56
(1) 専門分野への絞り込み (フォーカシング)	56
(2) マーケットサイズの予見	56
(3) シェア目標の設定	56
(4) 研究開発投資、開発期間の設定	56
(5) 立ち上げのための経営資源調達プラン策定	56
2. 目標の設定基準	57
3. 目標期間と目標指標値	57
第5プロセス 経営革新ビジネスプランの実施成果を検証する	59
1. 経営革新計画の評価基準	60
(1) 数値目標についての評価基準	60

(2) 定性的目標の評価基準 .....	60
2. 評価担当組織 .....	60
3. 評価の頻度 .....	61
4. 評価頻度に合わせた実施期間対応計画の策定 .....	61
5. 経営革新計画の実施成果評価と対応策 .....	62
第2節 経営革新計画策定のチェックポイント .....	63
1. 事業化計画 .....	63
2. 販売計画 .....	64
3. 生産計画 .....	65
4. 設備投資計画 .....	66
5. 資金・利益計画 .....	66
6. 組織・人員計画 .....	67
第3節 事例に見るポイント .....	68
(1) 経営革新背景 .....	68
(2) 経営革新成果 .....	68
(3) 成功要因 .....	68
第3章 事例集	
事例 No. 1 (株) I社 .....	73
事例 No. 2 同和鍛造(株) .....	78
事例 No. 3 (株) 川崎シール製作所 .....	84
事例 No. 4 東葛工業(株) .....	89
事例 No. 5 A工業(株) .....	94
事例 No. 6 武蔵野機工(株) .....	99
事例 No. 7 (株) ジャスティ .....	104
事例 No. 8 (株) A社 .....	110
事例 No. 9 加藤電機(株) .....	116
事例 No. 10 A社 .....	123
事例 No. 11 枚岡合金工具(株) .....	128
補章 経営革新のための中小企業施策 .....	133