

## 第2章 中小製造業の活性化診断技術の研究・開発

### CONTENTS

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| 1 第1ステップ … 【調 査】 | 4 第4ステップ … 【マニュアル化】 |
| 2 第2ステップ … 【研 究】 | 5 第5ステップ … 【電子版化】   |
| 3 第3ステップ … 【開 発】 |                     |

## 第2章 中小製造業の活性化診断技術の研究・開発

この章では、前章の考え方をベースにして、次の5つのステップで診断技術の研究・開発を進める。その成果として「中小製造業の活性化診断・支援マニュアル」及び「電子版ツール(体験版)」を作成する。

### □ 研究・開発 5つのステップ

#### 第1ステップ 〔 調 査 〕

- ① 公的データ、事例、統計資料等の抽出・調査・分析する。
- ② いわゆる”元気な企業”の事例を整理し、元気の源(活力)を探る。
- ③ グループメンバーによる事例企業の検討ミーティングを行う。

Step 1

#### 第2ステップ 〔 研 究 〕

- ① 企業活力に着目し、活性化診断の枠組みを研究し、構築する。
- ② 診断項目の設定、診断結果の判定法など、診断技術を確立する。
- ③ 今日の課題を、診断士のミッションを踏まえて、診断内容に組みこむ。

Step 2

#### 第3ステップ 〔 開 発 〕

- ① 中小製造業の診断体系を構築し、業界初の「診断マップ」を開発する。
- ② 診断チェック、分析・評価などに必要なフォーマットを開発する。
- ③ 診断に続けて企業の活性化支援につながる活性化プログラムを開発する。

Step 3

#### 第4ステップ 〔 電子版化 〕

- ① 診断チェックから分析・評価まで、診断結果の一気通貫、即時化する。
- ② 新多機能端末の利用による診断のリアル化、見える化を実現する。
- ③ 診断・支援コア・ツールとして電子版化し、可能な範囲で公開する。

Step 4

#### 第5ステップ 〔 マニュアル 化 〕

- ① 電子版化した診断ツールを「診断編」「活性化編」に分けてマニュアル化する。
- ② 新多機能端末の遠隔操作法を手順書化し、マニュアルに組みこむ。
- ③ 電子版または紙版に両用できるフォーマットを付属として巻末に綴じ込む。

Step 5



〔目指す開発成果物〕

- 中小製造業活性化診断・支援マニュアル … e-KAIZEN(「診断編」+「活性化支援編」)
- 活性化診断・支援コアツール … e-SINDAN(「PCソフト」→「多機能携帯端末」)

## 第2章 中小製造業の活性化診断技術の研究・開発

## 第1ステップ：調査

## 1 不況下における中小製造業の動向と先進・活性化企業の事例調査

## (1) 公的調査データ、文献等を活用した全般調査

## ア 調査内容… 先進or活性化で成功している企業を調査する

平成22年版の中小企業白書(以下「中小白書」という)をみると、近年の中小企業、とりわけ不況の著しい中小製造業の現況が詳しく紹介されている。今回の調査では、この中小白書を中心に関連の公的文書、データも参考にして、文書調査及び検討ミーティングを行った。特に、先進・活性化に成功している企業の戦略的動向と先進企業の活性化事例について調査結果をまとめ、研究開発に反映させた。

表2 先進・活性化企業の動向と事例の調査内容

## 【調査1】 先進・活性化企業の戦略的動向

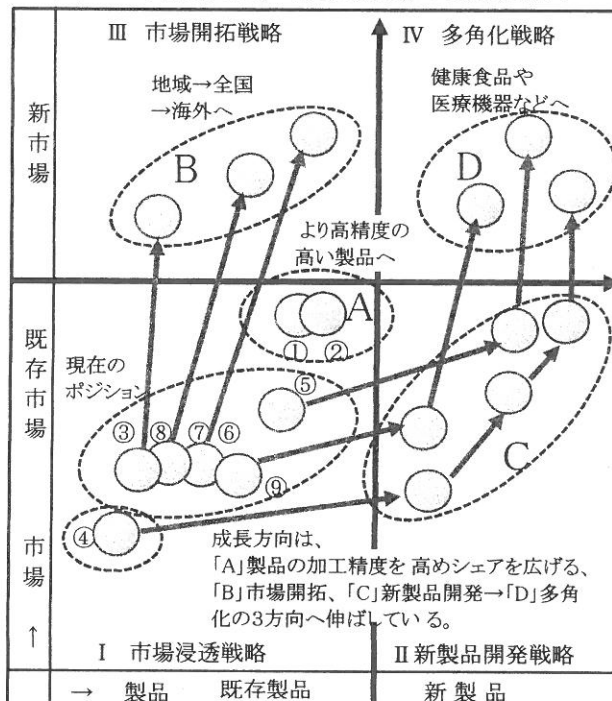
- ① 先進企業の業界、業種、規模は？
- ② 行っている先進or活性化事業は何か。
- ③ その目指す成長戦略は、どの方向か。  
I 市場浸透      II 新製品開発  
III 市場開拓      IV 多角化
- ④ 利活用した経営資源は何か。  
☐ ヒト ☐ モノ ☐ カネ ☐ 情報
- ⑤ 成功のキーワード何か。

(注) 文書調査+事例分析+検討ミーティングによる。

## 【調査2】 先進・活性化の原動力と成果

- ① 先進&活性化のきっかけは何か？
- ② 自社保有技術との関連性があるか。  
☐ ある ☐ ない(どこから?)
- ③ 新市場開拓ができた理由  
☐ 営業活動 ☐ トップセールス  
☐ 公的機関 ☐ その他( )
- ④ ”元気の源”は何か。  
☐ 経営施策 ☐ 人事・労務  
☐ 技術力 ☐ その他( )
- ⑤ 成果として何があげられるか。

図10 先進企業の成長戦略の選択傾向



(注1) この図は、事例に基づいたものであるが、あくまでも成長のイメージを表現したものである。

(注2) ①～⑩は、表3の事例と対応して、これらの企業の成長動向を推測したものである。

## イ 調査結果から活性化のキーを抽出する！

調査結果は、次の手順で整理し、活性化診断に当たって、チェック項目とすべきキーを抽出した。

- 手順1 成功している企業は、成長戦略はどの方向が多いか、まとめる。(図10参照)
- 手順2 活性化のために、経営資源の何が一番役立ち、必要か。まとめる。
- 手順3 先進、活性化のきっかけは、何だったかその企業の背景、動機をまとめる。
- 手順4 先進、活性化の核になった技術は、自社で保有していたか、まとめる。
- 手順5 新市場を開拓できた理由は何か。その原動力になったのは何か、まとめる。
- 手順6 成功の要因になった”元気の源”はどこあったのか、まとめる。

## (2) 公的データの調査結果からみた活性化の成功要因

前項の調査結果を分析し、成功要因を多い順に列挙整理すると、次のとおりとなる。

### 1 成長戦略としてとった方向

① 新製品開発戦略 ② 市場開拓戦略 ③ 多角化戦略 ④ 市場浸透戦略

### 2 役立った経営資源

① ヒト(人材力、技術力) ② 情報(技術関連、営業関連) ③ 保有設備 ④ 資金(補助、助成金を含む)

### 3 新製品開発につながった技術

① 保有していた ② 保有技術を基礎に新技術を導入した ③ 新規に導入した

### 4 新市場を開拓できた理由

① 営業活動(組織的活動) ② 商談・交流 ③ インターネット ④ 海外進出

### 5 活性化が成功した”元気の源”

① 会社の施策 ② 人事・労務(モチベーションの向上策) ③ 新規事業への参入

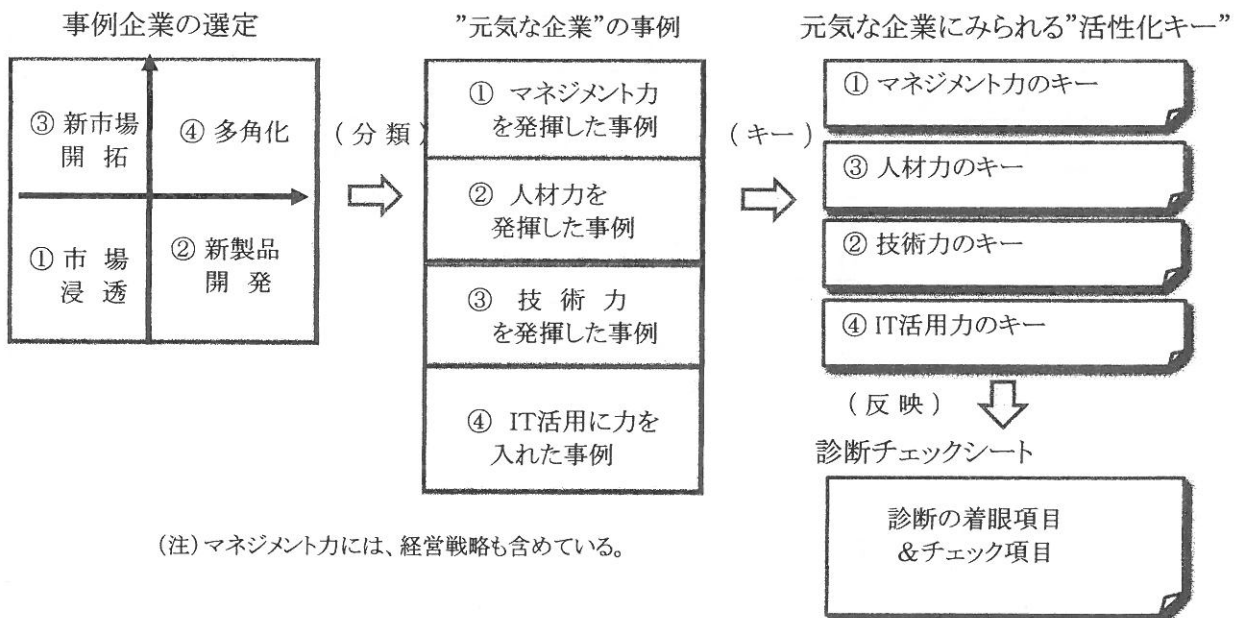
これらの結果について、活性化診断のチェック内容に反映させ、活性化の程度を診断できるように、診断チェックシートの内容構成を工夫することとした。(「研究」の章参照)

## 2 先進・活性化企業の調査結果にもとづく事例研究ミーティング

### (1) 事例の選定 …先進的に活性化した”元気な企業”を、中小白書等を参照し選定する

前項に列挙した5つの成功要因を取り込み、”元気な企業”が成長戦略に向かってどのように活性化してきたか、事例研究を行うため、中小白書・その他公的データに紹介されている事例を選定した。

図11 ”元気企業”の事例と活性化キーの診断項目への反映



選定にあたっては、”元気な企業”が、どのような経営をした結果、”元気”(活性化)になったのか、そこには活性化に役立ったキーがあったのではないかと、ここに着目して事例を選定した。

中小白書ほか、公的データなどをみると、”元気な企業”の事例が数多く公表されている。調査にあたっては、これらの事例を抜き出し整理したが、その結果、ちょうど4つの戦略にあてはまる結果となった。

これは、その企業が意図したのか、しなかったのか不明であるが、”元気な企業”には、戦略にかなう行動があった証左であると考えられる。活性化診断とは、本稿では「活性化診断とは、戦略的に将来に向かっての(第1活力の程度を診断・評価する)項(1)ウ参照」と述べた。この活性化診断にあたっては、活力をみる着眼点として、活性化のキーを診断チェック項目に反映させれば現実的な診断・評価ができるのではないだろうか。

(2) 活性化事例の分析 … 選定した”元気な企業”を事例研究し、活性化のキーを抽出する

選定した事例について、どのような活性化のパターンを経て”元気な企業”になっていったか、平素、コンサルティングに携わっているグループメンバーで分担し、事例分析した。

その結果、”元気な企業”になっていく活性化のパターンには、活性化のキーが随所でみられた。これをマネジメント力(経営戦略を含む)、人材力、技術力、及びIT活用力の4つに分けて、表3のとおり整理した。

表3 ”元気企業”事例から抽出した活性化のキー

|               |                                                                                                                                                                                      |                    |                                |                           |        |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------------|--------|
| モデル           | 活性化のパターン                                                                                                                                                                             |                    |                                |                           |        |
|               | ① ”元気の源”                                                                                                                                                                             | ② 経営資源             | ③ 技術力or営業力                     | 活性化へ！                     |        |
| 事例業種          | ① 何が”元気の源”となっているか。                                                                                                                                                                   | ② どんな経営資源が役立っているか  | ③ 技術力、営業力をどう発揮しているか            | 活性化に果たした戦略的指向             | 戦略指向   |
| ①樹脂精密部品       | カリスマ経営者<br>社員の申告による挑戦                                                                                                                                                                | 職人集団<br>強い財務体質     | 世界最高レベルの<br>樹脂精密極小加工技術         | 世のなかにはないもの<br>アピール        | 浸      |
| ②樹脂金型製造       | 人材育成の仕組みと<br>昇格制度                                                                                                                                                                    | 高精度の技術力<br>金型職人の技術 | 精密部品金型製造技術力<br>極小針の開発          | 管理職への昇格は、<br>人材教育の実績で。    | 浸      |
| ③板金加工組立       | 外注取引先との好ましい連携                                                                                                                                                                        | 職人技術の<br>データ(化)    | 素材から組立まで一貫工程<br>IT駆使のネットワーク経営力 | 外注取引先とのネット<br>ワーク化        | 開      |
| ④食品加工業        | ヒト中心の経営<br>年功序列型給与の堅持                                                                                                                                                                | 伝統的食品              | 加工コア技術<br>特許出願力、実績             | 継続、安定受注先の<br>確保による安定成長    | 製<br>多 |
| ⑤医療機器部品       | 下請けからの脱却<br>自社製品の開発                                                                                                                                                                  | 微細加工技術             | 加工コア技術<br>先端技術の応用              | 高度なものの作りへの意欲<br>未知の分野への挑戦 | 製<br>多 |
| ⑥自動車部品        | トップのリーダーシップ<br>全員参加の経営                                                                                                                                                               | 外部支援機関<br>の活用力     | 加工技術<br>厳しい費用管理力               | 2輪部品から4輪部品へ<br>新分野進出      | 製<br>多 |
| ⑦機械要素部品       | 品質、価格、納期、どこ<br>にも負けない自信                                                                                                                                                              | 高い生産力<br>従業員のやる気   | 製品の標準化、カタログ化<br>少量在庫、即納化       | 下請けから専門メーカーへ、<br>提案型企业へ！  | 開      |
| ⑧切削加工         | 受注力を高め地域の<br>コア企業へ                                                                                                                                                                   | 営業部門<br>固有技術       | 素材から組立まで一貫工程<br>外注取引先との連携      | 一貫工程のコア企業<br>としての営業力発揮    | 開      |
| ⑨産業用機器等       | 海外への直接輸出                                                                                                                                                                             | 海外での語学力            | 機器、装置の開発力<br>通関、輸出実績           | 国際化人材の採用<br>推進で輸出へ        | 開      |
| ⑩ソフト開発        | トップのリーダーシップ<br>学び取る意欲                                                                                                                                                                | 若い社員力              | ソフト開発力<br>コンサルティング力            | 建設業の農業参入<br>への支援          | 多      |
| ”元気の源”<br>のキー | 分<br>類<br><div><div>マ</div> マネジメント力のキー… (マ)<br/><div>人</div> 人材力のキー… (人)<br/><div>技</div> 技術力のキー… (技)<br/><div>IT</div> IT活用力のキー… (I)</div> <div>診断の着眼項目&amp;チェック項目<br/>へ反映する。</div> |                    |                                |                           |        |

(注1) ”元気の源”欄の(マ)(人)(技)(I)は、それぞれ、マネジメント力、人材力、技術力、IT活用力の略語である。

(注2) **浸** 市場浸透戦略 **開** 市場開拓戦略 **製** 新製品開拓戦略 **多** 多角化戦略 の略語である。

(3) 事例検討ミーティング… 活性化のパターンに沿って、事例研究結果について意見交換する！

前項で紹介した事例研究結果について、普段、コンサルタント活動に従事しているメンバーが一堂に会し、検討会を実施した。コンサル活動で見聞した中小製造業(一部関連業種を含む)の実態を、表3の”元気企業”とつき合わせて、活性化のキーを如何に診断項目に反映させるか、以下のとおり、意見を発表し合った。

検討ミーティングにおけるメンバーの意見

テーマ No.1

何が”元気の源”となっているか。

〔着目点〕「中小は、ヒト中心の経営」…風化しつつある高度成長期に遡れば、ヒト中心の経営が当たり前の時代であったと言える。いま、また希少ではあるものの「ヒト中心の経営」が見直されている理由はどこにあるのか、”元気の源”となっている事例について議論が尽きなかった。その主なナマの意見は次のとおりである。

意見1: 中小製造業は、職人技術で維持している。人を大事にしないと辞めていく。中小は、やはりヒトである。

意見2: 下請脱却を目指し、電気自動車を開発中の会社がある。自社製品開発が”元気の源”となっている。

意見3: 年功序列型で社員の努力を評価し、伝統的食品からバイオまで最先端をいく”元気な会社”がある。

□ 診断項目への反映



(注)(マ)(人)(技)(I)は、それぞれ、マネジメント力、人材力、技術力、IT活用力の略語である。

- ① ヒトを大事にする経営か(人) ② 下請けからの脱却など革新しつつあるか(マ) ③ 自社製品開発を手がけているか(技)  
④ 人材の育成・評価、モラルアップが奏功しているか(人) ⑤ 海外進出を含めて、経営戦略は進んでいるか。(戦)

テーマ No.2

どんな経営資源が、活性化に役立っているか。

〔着目点〕「中小は”職人技”！」… 著名な大企業でも戦後の焼け野原で創業した当時は、従業員数十人であった例は少なくない。その後の高度成長期に乗ったとはいえ、そこには”職人技”とも言える中小企業ならではの技術力が企業発展の原動力となった。自動車エンジンを目の前に、スパナを振りかざす、あのカリスマ的創業者の写真をみると、”職人技”こそ”元気の源”であったと思わせる。以下、主な意見を列挙する。

意見1: 固有技術を持つ企業は強い。携帯やデジカメなどの部品、時流に乗り”元気企業”の典型である。

意見2: プレス加工技術の応用で”煎餅”、粉末加工で”食べるお茶”など、異業種参入で話題の企業がある。

意見3: 小会社でも、中国に工場設立、インドでの事業展開など、語学力を発揮し海外進出している。

□ 診断項目への反映



(注)(マ)(人)(技)(I)は、それぞれ、マネジメント力、人材力、技術力、IT活用力の略語である。

- ① 固有技術を持ち活用しているか(技) ② 自社資源のほか、地域資源を活性化に役立てているか。(マ) ③ 技能・技術の管理をしているか(技) ④ 従業員のモチベーションを高める施策をしているか。(人) ⑤ 語学力はどんな状況か。(人)

テーマ No.3

技術力、営業力をどう発揮しているか。

〔着目点〕「中小は、技術力あれど営業力に劣る?！」… よく聞く話は、中小はニッチ市場をターゲットに戦略、といわれる。63年前の戦後で言うとバイクはニッチだったかもしれない。医療機器で言うと、MRI本体は大企業の市場であっても、画像装置などは中小の活動の場となっている。高度成長期に大企業の量産体制に組みこまれた中小には、営業力に劣るのが一般的。ニッチの技術をいかに売るのが、いま中小の課題である。

意見1: 2輪から4輪の部品へ、時計精密部品から医療用極小針へ、コア技術の新分野進出に成功している。

意見2: 専門部品メーカーが集まり、素材から部品まで一貫工程を組み、親企業との絆を強化する例がある。

意見3: カタログ販売化、少量在庫・即納化、通関・輸出など、中小の営業力を補い、拡大しつつある。



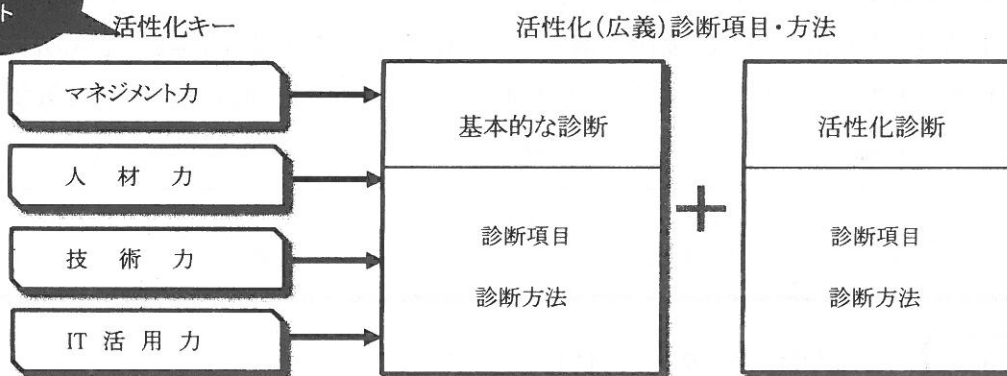
- ① 時流に乗って技術力を発揮をしているか(戦) ② コア技術の応用・開発をどの程度行っているか。(技) ③ 中小の弱点対策(一貫工程化、ITネットワーク)の程度、実績はどうか。(マ) (I) ④ 営業力をつける対策の状況と成果はどうか。(マ)

### 検討ミーティングのまとめ

以上のとおり、検討ミーティングの結果に基づき、診断項目へ反映が望ましい”元気の源”のキートして、「マネジメント力」「人材力のキー」「技術力」及び「IT活用力」の4つにわけてまとめたものである。これらは中小製造業の活性化診断にあたって、「診断項目」及び、「診断チェックの方法」のなかに、これらの4つのキーを組みこむことにより、活性化診断ができるのではなかろうか。図12は、そのイメージを表している。

活性化の  
ポイント

図12 活性化キーの診断項目、診断チェックの方法への組み込み



- 4つのキー = ”元気の源” □ 診断項目に、4つのキーを含めてい。 □ 基本的な診断に加えて実施主として、定性的である。 (基本的診断=量的診断+定性的診断) する定性的診断である。

特に、活性化キーは定性的であり、潜在化していることが多い。たとえば、「従業員のモチベーション」「技術開発力」あるいは「営業開拓力」などは、潜在化していることが多い。財務診断のように、結果としての数値現れていない。このような定性的な面からの診断ができなければ、活性化診断とはいえない。

検討ミーティングのメンバーからも、次のような頑張っている会社をどのように診断するか、発言があった。

- ① 「うちの会社はリストラしない」という経営姿勢が、社員の活気を促し、次期以降に業績回復している。
- ② 受注量の回復を待つだけでなく、普段できなかった技能訓練など、活気を取り戻している。
- ③ 一見、いい加減そうに見える若い社員も、使いようで「やる気とパワー」を発揮している会社もある。
- ④ 下請け加工からカタログ販売など新たな業態を導入し、脱下請けに成功した元気な会社がある。
- ⑤ 実績低迷でも不況時だからこそ余力を活用し、時代のニーズにあった新製品開発に取り組んでいる。

つまり、財務診断など、従来の定量的診断では見出せない、このような潜在的な活力を、どのように診断すればよいのか、大いに議論したところである。特に、中小製造業はリーマンショック以降、いまだに業績の回復が遅れている。われわれ診断士は、財務診断を中心にした結果の診断だけでなく、その企業の潜在的な活力を見出し、これから施策について診断・支援する能力が求められているのではなかろうか。

このような意味で、第2ステップ以下の研究・開発へ議論を進めることとする。

## 1 経営診断とは如何にあるべきか？ … 診断制度の推移と診断方式

## (1) 経営診断制度の推移をみる … 過去データの診断、評価だけでよいのか？

「中小企業診断士」という資格は、その名称からして本当に魅力的である。なにしろ、見ず知らずの会社でも多寡の違いはあるにせよ、経営診断の機会に恵まれるのである。同時に大きな責任がある。診断の結果によって、その会社の浮沈にも影響をあたえかねない。従って、診断士はふだんから経営診断制度をよく理解し、診断技術をしっかりと身につけておく必要がある。そこで、H19年度の理論政策更新研修(中小企業診断協会)「経営診断学におけるパラダイムシフト」(以下「協会資料」という)に基づき、経営診断制度と診断技術体系の推移を表4のとおり整理し、あらためて経営診断について考えてみたい。

表4 経営診断制度と診断技術体系の推移

|                         | 時代的背景                                                     | 診断制度の変遷                                                 |                                                                                  | 診断技術・支援の深化                                                |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                         |                                                           | 診断制度・パラダイム                                              | 診断・支援                                                                            |                                                           |
| 1 経営診断<br>揺籃期           | S20年代<br>戦後復興期                                            | 民間コンサルタント<br>主導の時代                                      | —                                                                                | —                                                         |
| 2 診断制度<br>始まる           | S23年<br>中小企業庁発足<br><br>中小企業診断制<br>度のスタート                  | 「経営診断要領等<br>例規」<br><br>一般、特定診断<br><br>近代化診断             | (診断の種類)<br>業種別診断(工場診断など)<br>業態別診断(製造業など)<br>戦略診断 ほか。<br>設備近代化診断<br>工場団地診断 ほか。    | 3点セット?を用意した<br>経営診断・指導<br><br>補助金<br>公的融資<br>税率軽減         |
| 3 公的診断<br>から<br>自主診断へ   | H8年<br>構造改革の過渡<br>期に入る。<br><br>国が民間企業を<br>診断する必要性<br>の見直し | 中小企業診断制度<br>大幅改定<br><br>「構造調整等対応<br>診断及び、その<br>事後指導の要領」 | 4つのスキームに集約<br>される。<br>(診断の種類)<br>構造調整対応診断<br>情報化対応診断<br>エネルギー環境対応診断<br>その他の診断    | 高コスト構造<br>系列関係流動化<br>海外展開<br><br>↓<br>新たな診断手法が<br>必要になった。 |
| 4 新たな支<br>援期へ           | H11年<br>中小企業基本法<br>抜本的改正<br><br>新たな発想の<br>革新的政策へ          | 国の画一的政策から<br>地域政策への転換<br>促す。<br><br>中小企業支援法な<br>ど一体的に整備 | 地域中小企業支援センタ<br>などを設ける。<br>(支援の種類)<br>創業機会の支援<br>経営革新の支援<br>新分野進出<br>円滑な退出        | 従来の設備・ハード<br>支援に加えて<br><br>↓<br>ソフトな経営資源<br>支援の明確化        |
| 5 受益者<br>負担による<br>診断制度へ | 現在に至る<br>経営環境の激変<br>が続いている。                               | 公的診断制度の縮小<br>される。<br><br>経営診断費用、企業<br>自らの負担で実施          | 企業の満足と期待に応えら<br>れる診断が求められている。<br><br>過去の経営分析<br>近未来の企業経営の予見<br>成果をあげる提言<br>支援の実施 | 全人格的な人間的魅力<br>高レベルの診断技術                                   |

(資料源) 「H19度、政策更新研修」経営診断学における  
パラダイムシフトから引用し、作表したものである。

(注) [ ] 診断 [ ] 支援 を示す

経営診断・支援のパラダイムシフトへ…

一般的に診断士が最も関与したのは「業種別診断」ではなかろうか。筆者の場合は、工場診断を年に数件程度、経験してきた経緯がある。しかし、ここ数年来、これらの公的診断は皆無に等しい。この表を作成しながら感じたことは、戦後の復興期に制度化された経営診断制度は、経営指導から経営支援へと中小企業政策の転換のなかで、経営診断制度も本質的に大きく変わった点である。これまで経営診断と言えは、「財務診断」が中心であり、過去の経営の診断に偏重するくらいがあったことは否めない。

例えば、利益率、回転率、あるいは自己資本比率などは、過去のデータを分析したものであり、財務指標と比べて実績を評価している。もちろん、実績を評価するために不可欠な診断であることは論を待たない。

しかし、それ以上に重要なことは、これからの成長を目指して企業がどんな潜在的能力や活力を持っているか、その程度を予測することではなかろうか。

## (2) これからの診断項目を考える … 仕事の流れと診断の深さの2軸で項目を選定する！

診断方式ごとに、どんな診断をするのか、その内容を決めなければならない。先に述べたように、従来はややもすると部門別に作られた診断チェックリストで診断する方法が多くみられた。診断対象の企業は、業務の流れに沿って動いている。また、計画、実行、管理の順にマネジメントしている。さらには活性化や問題解決など、どこまで深く掘り下げて診断するのか、このことを考えた診断の内容構成をする必要があると考える。

図12 “仕事の流れと診断の深さ”に基づく診断対象のマトリックス

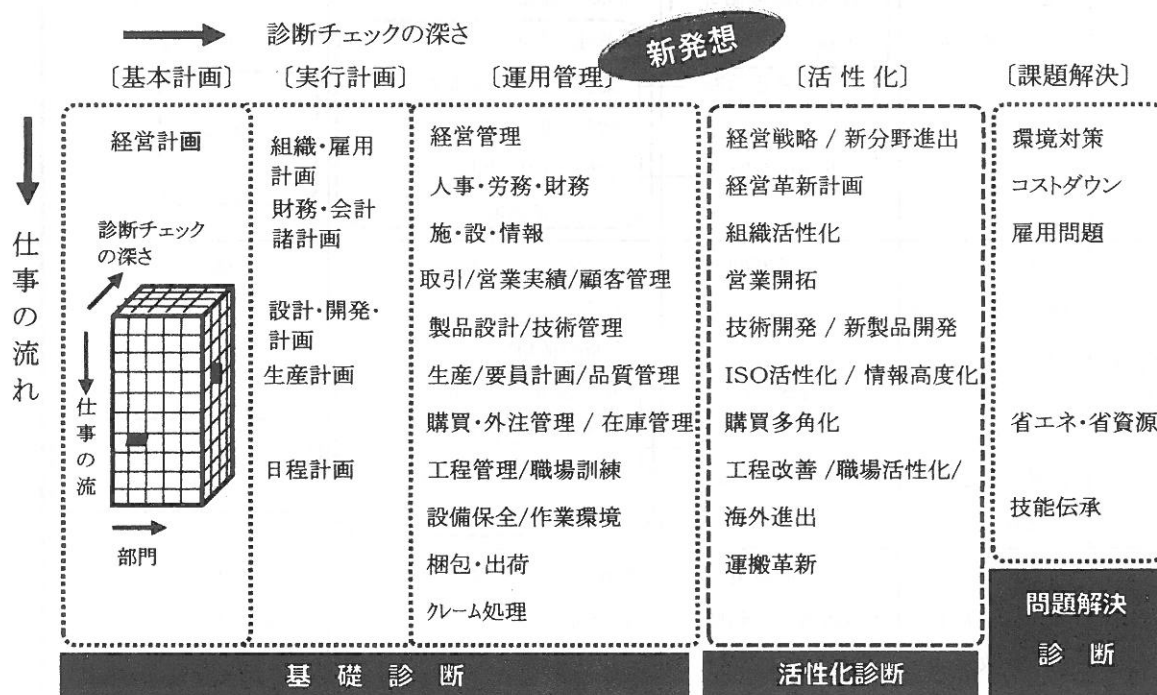


図13は、このような2軸で診断内容を展開したものである。すなわち、「仕事の流れ」と「診断の深さ」の2軸である。このように実体的に展開してこそ、実務に即した診断ができるのではないだろうか。

## (3) 目的対応の診断方式へ … 「基礎診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」

前項で述べたような経営診断をどのように行えばよいのか、その診断方式と診断様式を、表5のとおり体系化した。特に注目して欲しい点は、「予備診断」「基礎診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」に種類分けした点である。なお、「基礎診断」と「活性化診断」の2つを合わせて「広義の活性化診断」としている。

これは診断目的に応じて診断方式を選らべるようにし、的を絞った診断ができるようにするのがその理由である。従来、ややもすると経営診断と言えは財務管理、生産管理など、管理業務ごとまたは、部門別など縦割りに対象区分を分けて実施することが一般に見受けた。しかも、目的を明確にしないまま、画一的な診断チェックシート を使ったの経営診断は、果たして目的を射た診断ができたであろうか。

たとえば、人間ドック、初診診察、各科診察など、同じ診断という言葉を使っても、その目的に応じて内容や方法が違うではないか。このような観点から「予備診断」で目的を明確にし、その目的に沿って、「基礎診断」「活性化診断」など、「診断マップ」上で選択できるようにしたのである。

表5 診断方式の種類・目的と使用するフォーマットの名称

| 診断方式の種類            | 各診断方式の目的                                                                     | 診断結果                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ① 診断方式の選択          | 経営診断マップにより、必要とする診断方式を選択する。                                                   | —                   |
| ② 予備診断<br>広義の活性化診断 | 初回の診断にあたり、クライアントのニーズ、診断目的を見極めるため、ポイントを絞り、ヒアリングや現場観察により確認する。                  | 診断対象範囲              |
| ③ 基礎診断<br>狭義の活性化診断 | 予備診断で見極めた診断目的にあわせて、活性化のための基本的要件について状況を把握する。この基礎診断は、経営管理、生産管理力、現場力の3つに区分している。 | 評価レベル<br>時系列傾向分析    |
| ④ 活性化診断            | 基礎診断項目のうち、潜在的活力など定性評価が必要な項目について診断し、活性化の程度を把握する。                              | 活性化評価結果<br>(活性化の程度) |
| ⑤ 問題解決診断           | 問題解決のために診断対象企業の全般にわたって、問題の要因を調査し、改善する場合の診断である。                               | 問題解決上の評価<br>(要改善点)  |

## 2 客観性のある基礎診断はどのようにすべきか … 基礎診断のレベル判定基準

### (1) 基礎診断の方法 … 診断チェックの着眼とレベル判定の基準をきめる

次に診断の仕方と判定であるが、従来は、いわゆる2者択一のチェックリスト方式が一般的であった。たとえば「…しているか」に対して「YES」「NO」で判定するやりかたである。これでは診断対象の何に着眼して、どれくらいの程度か、判定はできない。表6は、診断チェックの着眼を明確にし、レベルの判定に当たって

表6 基礎診断対象とレベル判定基準

|           | レベル<br>記 号<br>▼ | → 基礎診断チェックの着眼  |              |               |               |
|-----------|-----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|
|           |                 | 管理的事項の<br>チェック | 文書類の<br>チェック | 活動事項の<br>チェック | 物的事項の<br>チェック |
| ↓<br>判定基準 | 1               | 計画がない          | 文書がない        | 行っていない        | ない            |
|           | 2               | 計画あり、実行不十分     | 文書がある        | 一応、行っている      | あるが、不満足       |
|           | 3               | 実行している         | 周知or記録されている  | 目標に達している      | ある。満足している     |
|           | 4               | 成果がない          | 役立っている       | 目標を超えている      | 良いものがある       |
|           | 5               | 成果上がっている       | 見直しされている     | 効果をあげている      | 効果的なものがある     |
|           |                 | 判定の決め手         |              |               |               |

(注) 判定の決め手として、「経営指標」に関連するものは、これを実績データして判定の参考とする。

何を持って判定するか、その「決め手」を明確にしたものである。診断にあたっては、この判定基準に照らして何が、どの程度なのか、判定しようとするものである。

### (2) 客観性のある基礎診断 … 基礎診断チェックの方法とレベル判定のキーを明確にする

前項では、診断項目ごとに5段階のレベル判定を行うことを述べた。次にどのような状態のときに、どのレベルにあるのか、判定しなければならない。その判定のし方を示したのが表7である。従来は、YES、NO方式一般に多くみられた。本研究では、5段階評価方式を考案し、診断対象の企業はどの程度のレベルか、を判別できるようにしたのである。特に客観性のある診断のために「チェックの方法」を明確にした。また、レベル判定に当たって、応答または確認した状況についての判別がし易いように「レベルを示すキー」を含めた応答文例を診断チェックシートに書くこととした。これら2つのほうほうにより、客性のあり、レベルを容易に見分けられる評価が容易にできるものとする。

表7 診断チェック方法及び診断対象のレベル判定のキー

【従来の診断しかたの一般例】

| 診断項目 | チェック内容                           | YES | NO | N/A |
|------|----------------------------------|-----|----|-----|
| 技術開発 | 「技術開発を行っているか、行っている場合は、どんな技術開発か。」 |     |    |     |

【本研究で開発した診断のしかた】

|            | チェックの方法  | レベル | 応答または状況（斜文字は、レベルを示すキー）        | 判定    |
|------------|----------|-----|-------------------------------|-------|
| ↓<br>確認の順序 | 聞く。      | 1   | 開発や研究は行っていない。                 | 5段階評価 |
|            | 聞く。文書確認  | 2   | 発注元企業からの要求に応じて、技術開発を行っている。    |       |
|            | 現物、文書確認  | 3   | 発注元企業に提案するため、自主的に技術開発を行っている。  |       |
|            | 計画類、現物確認 | 4   | 新事業進出など戦略的見地から独自の技術開発を行っている。  |       |
|            | 現物、成果確認  | 5   | 技術開発の結果、知財権取得など会社の核としての強みとなる。 |       |

E) この例の診断項目は、仮の設定である。実際は、これを細分化小さな具体的な単位の診断項目を設定し、診断チェックする。

チェックシートへ書き込み

経営診断チェックシート

3 潜在的活力の顕在化こそ、企業の活性化 … 活性化診断のレベル判定基準

(1) 活性化診断の方法 … 診断チェックの着眼とレベル判定の基準をきめる

協会資料では、定量評価などから定性評価などへ経営診断のパラダムシフトが起きていることを指摘されている。そこで、本研究では企業の活力を定性評価するなど、これまでにない診断項目を盛り込み、「活性化診断」と名づけ具体化した。

図15 定性評価へ潜在的な活力の診断…活性化診断の考え方

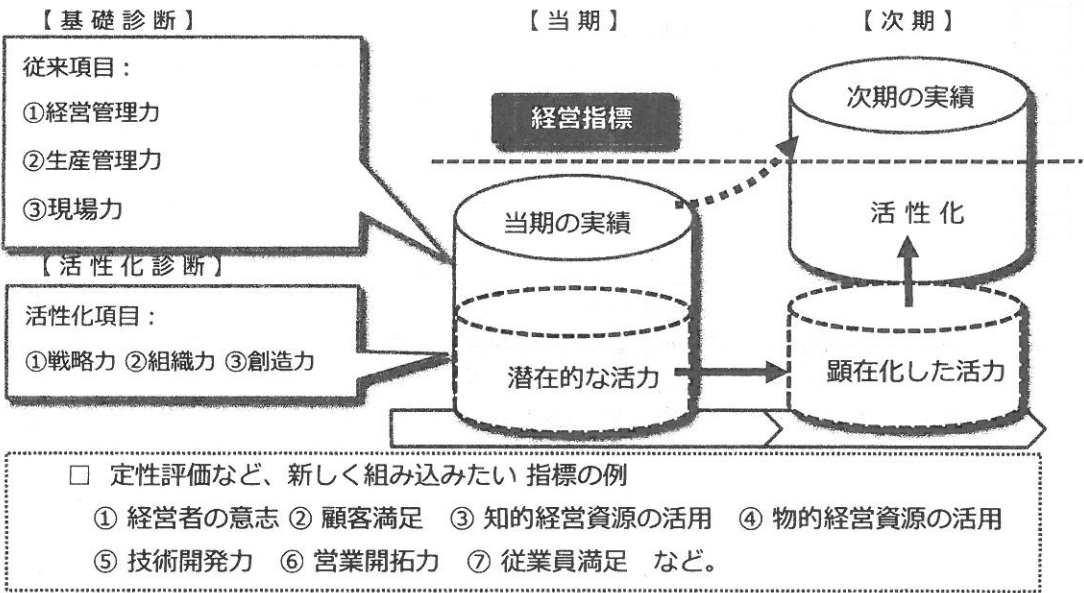


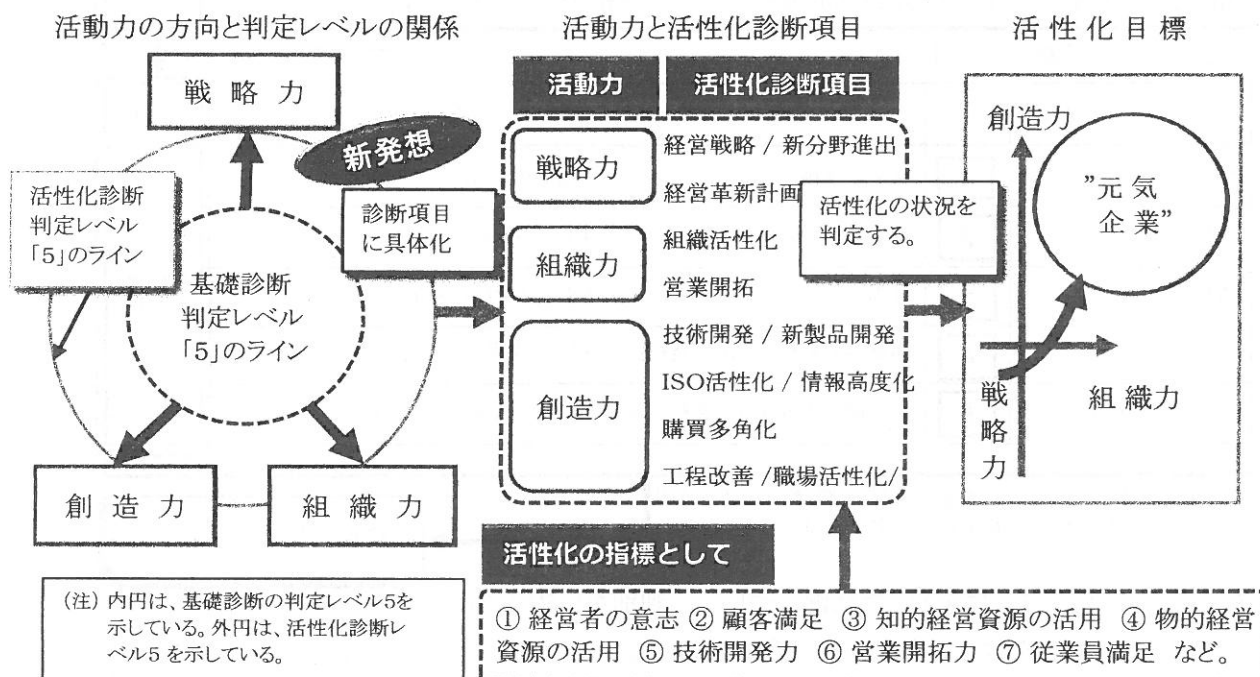
図15は、経営診断のパラダイムシフトに対応して、筆者としての「活性化診断」の考え方を説明したものである。すなわち、当期の実績を診断するだけでなく、潜在する活力を見出し、その程度を診断するのが、ここで言う「活性化診断」である。特に、定性評価など、どんな指標を新しい診断項目として組み込むかによって、活性化診断の有効性がきまるのではないかな。

## (2) 活動力の定性評価 … 戦略力、組織力、創造力の診断で”元気企業”へ

活性化診断とは、変化する経営環境に向かって中小製造業の各機能が、どの程度発な働きをし、活動の成果を上げているか、診断対象である企業の機能、つまり活動力を診断すること指している。

図16は、活性化の源である活動力と活性化診断項目の関係を示したものである。特に、前項で述べた定性評価など、活性化の指標として今後組み込みたいものを図中に書き込んだ。今後の課題として、これらは指標化し、活性化の程度(レベル)判定の根拠データとして具体化が望まれる。

図16 定性評価へ潜在的な活動力の診断…活性化診断の考え方



## (3) 活性化診断レベルの判定 … 活性化診断チェックの方法とレベル判定基準

活性化診断は、潜在しているか、または顕在化した3つの活動力について、その程度(レベル)を診断することである。しかし、どこに着眼して診断するのか、明確にしておかなければならない。

表8 活性化診断対象とレベル判定基準

|               | レベル<br>記号<br>▼ | → 活性化診断チェックの着眼  |              |              |              |
|---------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|
|               |                | 管理システム<br>のチェック | 組織力の<br>チェック | 創造力の<br>チェック | 戦略力の<br>チェック |
| 判定<br>基準<br>↓ | 1              | 計画がない           | 発揮していない      | 取り組んでいない     | 戦略がない        |
|               | 2              | 計画あり、実行不十分      | 一部、発揮している    | 一部、取り組んでいる   | 一部、戦略がある     |
|               | 3              | 実行している          | 発揮している       | 取り組んでいる      | 戦略がある        |
|               | 4              | 成果がない           | 一部、利益につながる   | 成果物できている     | 一部、成功している    |
|               | 5              | 成果上がっている        | 利益につながる      | 利益につながる      | 成功している       |
| 判定の決め手        |                |                 |              |              |              |

(注) 将来的には、判定の決め手として、指標化できるものは「活性化指標」としてを具体化し、これを根拠データとしたい。

表8は、活性化診断の着眼と程度(レベル)の判定基準を示したものである。前項で述べたとおり、将来的には指標に基づいた判定が望まれるが、当面、この定性的基準に照らして判定することになる。

(4) 客観性のある活性化診断 … 活性化診断チェックの方法とレベル判定のキーを明確にする

前項では、診断項目ごとに5段階のレベル判定を行うことを述べた。次にどのような状態のときに、どのレベルにあるのか、判定しなければならない。その判定のし方を示したのが表9である。従来は、YES、NO方式一般に多くみられた。本研究では、5段階評価方式を考案し、診断対象の企業はどの程度のレベルか、を判できるようにしたのである。特に客観性のある診断のために「チェックの方法」を明確にした。また、レベル判

表9 活性化診断チェック方法及び診断対象のレベル判定のキー

【従来の診断しかたの一般例】

| 診断項目 | チェック内容                           | YES | NO | N/A |
|------|----------------------------------|-----|----|-----|
| 技術開発 | 業界の変化へ対応し、技術開発面で、新たな取り組みをしていますか。 |     |    |     |

【本研究で開発した診断のしかた】

|            | チェックの方法  | レベル | 応答または状況（斜文字は、レベルを示すキー）        | 判定    |
|------------|----------|-----|-------------------------------|-------|
| ↓<br>確認の順序 | 新たな取り組み。 | 1   | 従来の技術のままであり、新たな技術への取組みしていない。  | 5段階評価 |
|            | 新たな計画    | 2   | 新たな取り組みの計画があるが、実行できない、していない。  |       |
|            | 活発な活動    | 3   | 計画に沿って実行しているが、活発にとまではいえない。    |       |
|            | 取り組みの成果  | 4   | 開発への取り組みが活発化しているが、成果はあがっていない。 |       |
|            | 会社の柱、強み  | 5   | 技術開発の成果が、会社の強みとなり、利益をあげている。   |       |

(注) この例の診断項目は、仮の設定である。実際は、これを細分化し、小さな具体的な単位の診断項目を設定し、診断チェックする。

チェックシートへ  
書き込み

経営診断チェックシート

定に当たって、応答または確認した状況についての判別がし易いように

「レベルを示すキー」を含めた応答文例を診断チェックシートに書くこととした。これら2つの方法により、客観性があり、レベルを容易に見分けられる評価ができるのである。



目次 ↑

第2章・表題 ↑

第3ステップ ↓

## 1 診断目的に対応した診断方法を開発する…診断方式の体系化と診断マップの開発

## (1) 経営診断方法の開発(1)…企業ニーズに対応する診断方式とフォーマットの体系化

前項で述べたような経営診断をどのように行えばよいのか、その診断方式と診断様式を、表6のとおり体系化した。特に注目して欲しい点は、診断方式を「予備診断」「基礎診断」「活性化診断(狭義)」及び「問題解

表10 診断方式とフォーマットの体系化

| 経営診断の方式 |                        | 経営診断フォーマット |       |       | 備考          |
|---------|------------------------|------------|-------|-------|-------------|
| 診断目的    | 診断方式の種類                | 経営診断マップ    | 診断シート | 評価シート |             |
| 診断目的の確認 | 予備診断                   | 予備診断       | CS    | —     | CS: チェックシート |
| 経営状況の把握 | 新発想<br>業務の流れ順↓<br>基礎診断 | 経営管理       | CS    | ○     | ○: レーダーチャート |
|         |                        | 生産管理力診断    | CS    | ○     |             |
|         |                        | 現場力診断      | CS    | ○     |             |
|         | 狭義の活性化診断               | 現場力        | CS    | ○     | 5段階評価       |
| 活性化     | 活性化診断                  | 活性化        | CS    | ○     | 傾向分析        |
| 問題解決    | 問題解決診断                 | 問題解決       | CS    |       |             |

(注) 業務の流れ順とは、診断チェックの内容を業務の流れに沿って、構成している(プロセスアプローチ)ことをいう。

決診断」に種類分けした点である。これは診断目的に応じて診断方式を選らべるようにし、的を絞った診断ができるようにするのがその理由である。従来、ややもすると経営診断と言えば財務管理、生産管理など、管理業務ごとまたは、部門別など縦割りに対象区分を分けて実施することが一般に見受けた。しかも、目的を明確にしないまま、画一的な診断チェックシートを使っの経営診断は、果たして目的を射た診断ができたであろうか。

たとえば、人間ドック、初診診察、各科診察など、同じ診断という言葉を使っても、その目的に応じて内容や方法が違うではないか。本稿では、このような観点から「予備診断」で目的を明確にし、その目的に沿って、「基礎診断」「活性化診断」など、新発想の「経営診断マップ」を開発し、これにより選択できるようにした。

## (2) 経営診断方法の開発(2)…診断目的に対応する経営診断マップの開発

前項で述べた「経営診断マップ」は、受診企業の診断目的に沿って、診断の方針や進め方をきめるいわばドライブマップのようなもので、マップと名づけた理由である。その内容構成は、次のとおりである。

## 経営診断マップの内容構成と機能

- ①「予備診断」…本診断の前に、受診企業の本当の診断目的、問題点などを見極める簡易な診断である
- ②「経営管理診断」…受診企業の経営管理部門を対象にした、従来の財務診断に類似した診断である
- ③「生産管理力診断」…生産管理部門と現場管理部門の連係を含む、従来の生産管理診断である。
- ④「現場力診断」…もの作りの観点から、生産現場のヒト、モノ、技能、情報など、を診断である。
- ⑤「活性化診断」…潜在または顕在の活力の程度を評価し、企業の活性化に役立てる診断である。

⑥「問題解決診断」… 受診企業の抱える特定の問題について、調査し、解決に役立てる診断である。

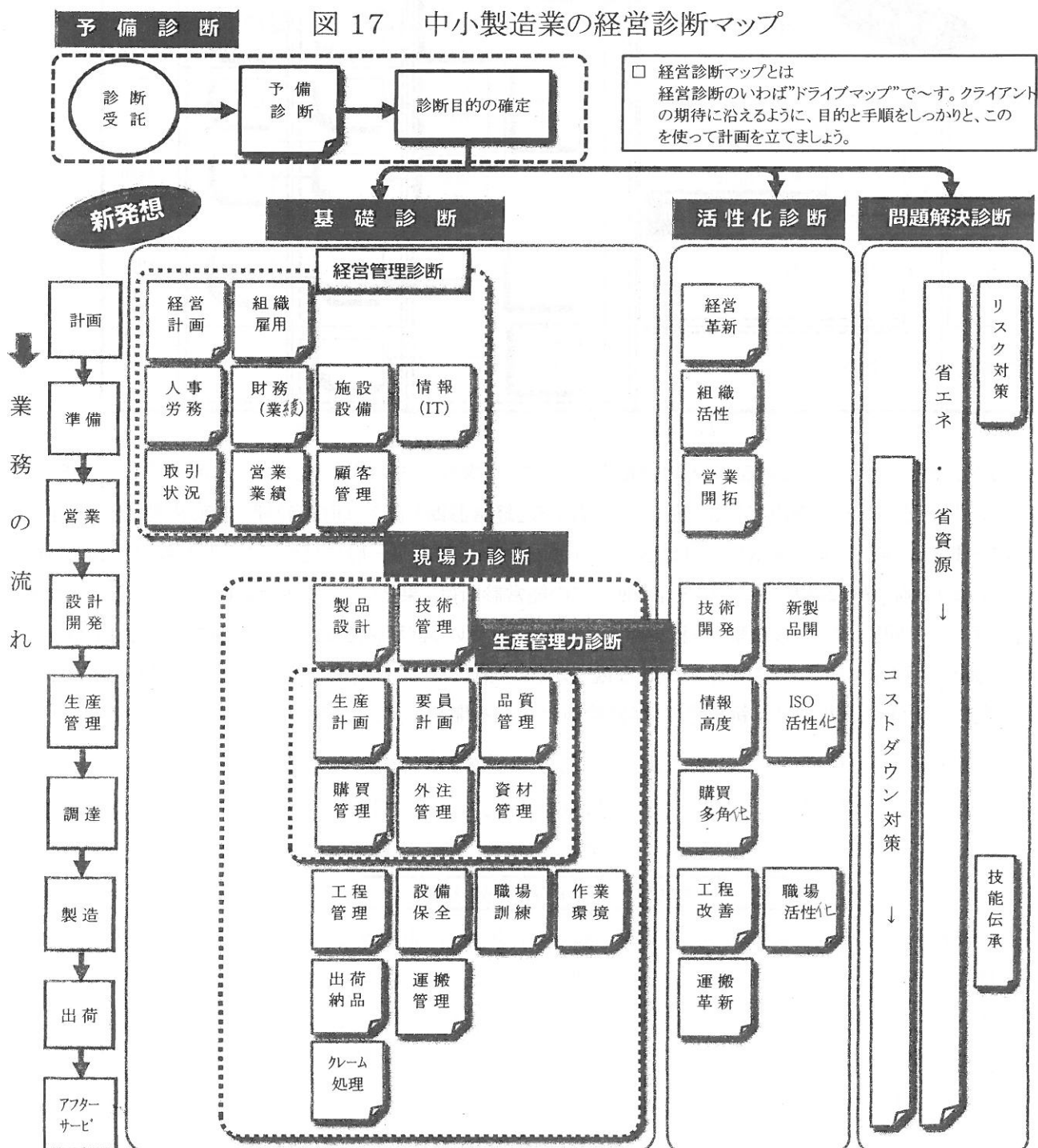
このマップは、中小製造業の経営診断(基礎的診断、活性化診断、問題解決診断)に必要なチェックシートを一覧表にしたもので3.。はじめに、診断目的、課題などを見極めるため、予備診断を行い、その結果にもとづき適切な「診断チェックシート」を選択し、本診断を実施することになる。

# 1 予備診断(目的、課題の見極めのための簡易診断)

「予備診断チェックシート」を使用する。見極めた「診断目的」「問題」に基づき、この本診断に適する「診断チェックシート」を、「現場力診断」など、4つのチェックシートグループのなかから選択する。

# 2 本診断(診断、集計、分析のための実践的診断)

選択した「診断チェックシート」を使用します。これらのチェックシートは、「現場力診断」「生産マネジメント力診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」の4つのグループに分けている。選択したグループのファイルを順次開き、プリント(または、後述のソフトウェア)のうえ診断に使用する。



2 要改善点の見える化に効果的な診断法を開発する…フォーマットと評価・分析法の開発

(1) 診断結果の見える化の開発(1) … 要改善点見つけ易い5段階評価方式チェックシートの開発

〔課題〕 経営診断のためのチェックシートは、従来、業種や部門ごとに経験上、必要と考えるチェック項目を質問形式で作成することが一般的ではなかったであろうか。これでは、チェックに偏りがあれば正しい判定ができない。また、診断基準にブレが生じ、時系列に改善傾向の評価できないのではなかろうか。

〔開発〕 本稿では、「経営診断チェックシート」を、次の3つの点に着意し、先例にとらわれず開発した。

経営診断チェックシートの内容構成と機能

- ① チェック項目の分類 … 大分類～小分類へ、分析的手法でチェック項目を分類できるように工夫した。
- ② チェックの方法 … ヒヤリング、文書確認、現場・現物調査など、チェック方法を明確にした。
- ③ 評価・判定法 … より客観的に、5段階評価及び3年間の時系列分析が可能ないように設計した。

図18は、上記の3つの点を含めて、今回開発した「経営診断チェックシート」の特に工夫した箇所を説明したものである。この様式のなかに文章を書き込んだものは、後述の「経営診断・支援マニュアル」に組み込み、いつでも本診断を実施することができるようになっている。もちろん、見直し修正も可能である。

図 18 経営診断チェックシート開発のポイント

| 運用管理の分類 |             | チェックシート記号・名称  |                                                                                                  | 診断マップの各ファイル           |                                                                                                                                               | 診断      |         | 5段階のレベルのどのレベルか、その数字を記入する。 |              |  |
|---------|-------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------------------|--------------|--|
|         |             | 経営計画<br>(大分類) |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               |         |         |                           |              |  |
| 分類No.   | 中分類<br>診断項目 | 小分類<br>診断項目   | チェックの方法                                                                                          | レベル                   | 診断結果<br>(診断対象の状況)                                                                                                                             | 判定      |         |                           | 備考           |  |
|         |             |               |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               | H<br>22 | H<br>23 | H<br>24                   |              |  |
| 新発想     | 経営方針        | ① 経営方針をきめているか | 社長にヒヤリングし、確認する。<br>方針書など、文書となっているか確認する。<br>方針書の内容について確認する。<br>経営方針と経営計画を照合する。<br>経営方針の見直し状況確認する。 | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | 社長としての考えは持っているが、特に方針として決めていない<br>経営方針を方針書の形で作成され、掲示されている。<br>経営方針の内容と、表現が適切で、わかりやすく決めている。<br>経営方針と経営計画のなかの事業とマッチしている。<br>見直しを計画的に実施し記録をとっている。 | 1       | 2       | 1                         | 3年間の時系列で傾向分析 |  |
|         |             | ② 社員に周知しているか  |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               |         |         |                           |              |  |
|         |             | ③ 各部門に展開しているか |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               |         |         |                           |              |  |
|         |             |               |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               |         |         |                           |              |  |
|         |             |               |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               |         |         |                           |              |  |
| 経営目標    | 実行計画        |               |                                                                                                  |                       |                                                                                                                                               |         |         |                           |              |  |

診断は、何をみて判断するか、その方法を明記する。

中分類の内容を体系的に、分析し、小分類とする。  
この場合、10文字前後の質問文

大分類の内容を体系的に分析し、3つに分け、中分類とする。

5段階評価レベル記号

診断結果を、5つのレベルに分けて想定し、50文字以内で記入する。これを「レベル基準」という。

(注)  
この様式への記入は、手書きのほか、電子版へも用意されており、入力が可能である。

特長の第1は、大分類→中分類→小分類の順に、それぞれ3つに分類している点である。各分類ごとに、その内容のキーを押さえている点である。つまり、“群盲象を象を撫でる”ことにならないように、キーを含むよな体系的分類をすることが、診断チェックの成否を左右するのである。(図11)

また、チェックの方法を、レベル基準ごとに示した。診断方法がヒヤリングに偏りがちであるが、文書や現物などの確認による方法も明記した。このように、何をみて診断するのか明記することにより、診断員による診断結

果の個人差が大幅に少なくなるものと確信する。そして、もう一つの特徴は、5段階で評価した結果を時系列でデータを取るようにした点である。これにより、診断項目ごとの3年間の傾向がつかむことができ、改善対策に役立つものとする。

## (2) 診断結果の見える化の開発(2) … 時系列レーダーチャートの評価・分析シートの開発

〔課題〕 経営診断結果の評価法は、従来、経営指標と実績の比較によるものが多くみられた。また、その都度、必要と思われる実績値のグラフ化により評価する例が一般的であった。これでは改善対策の進捗度など、時系列で分析・評価する場合、必ずしも十分とは言えないのではなかろうか。

〔開発〕 本稿では、「経営診断分析・評価シート」を、次の3つの点に着意し、先例にとらわれず開発した。

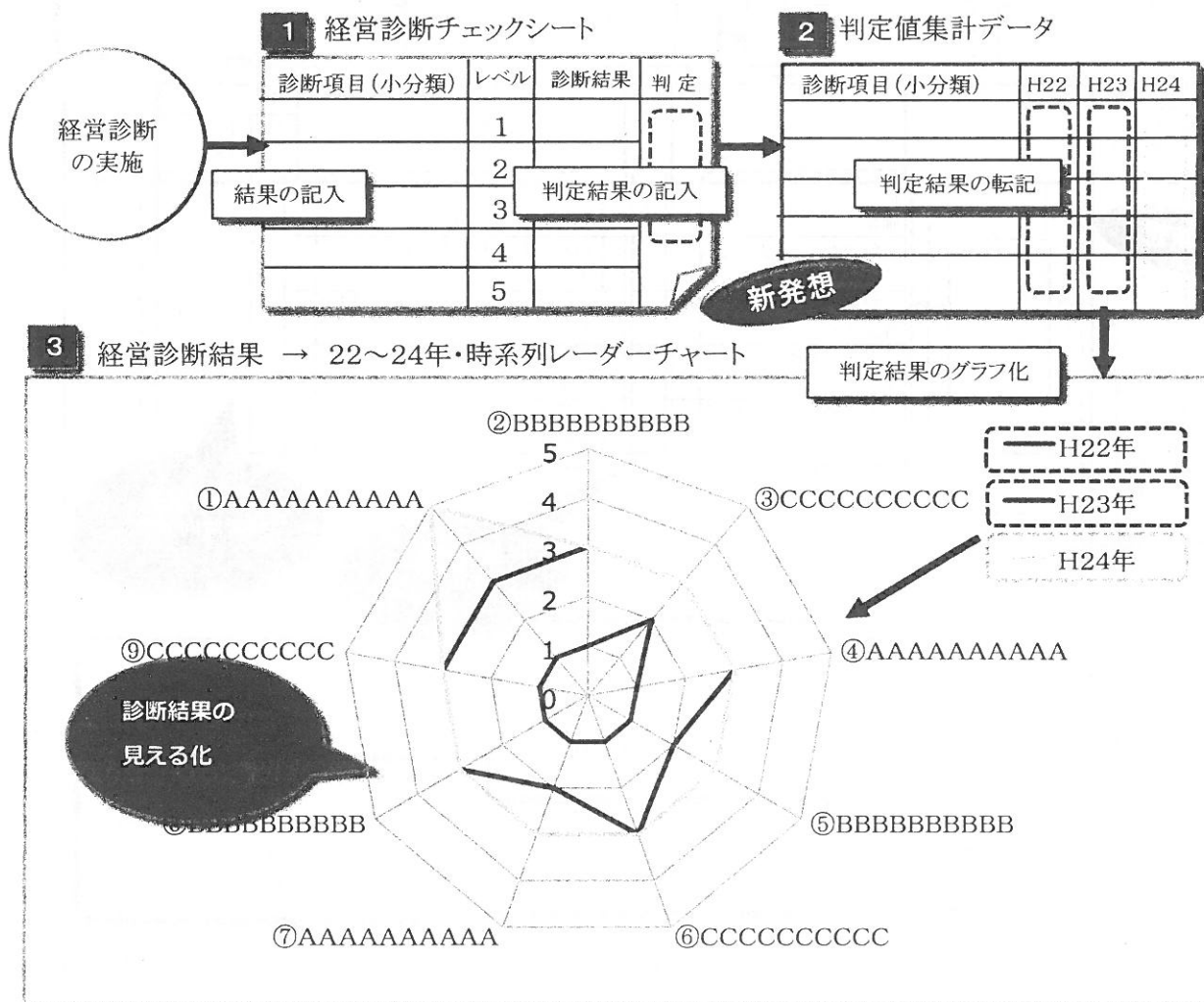
### 経営診断分析・評価シートの内容構成と機

① データ集計 … 診断チェックシートの判定値を時系列でデータ集計できるように設計した。

② 分析図の作成 … 集計データを時系列のレーダーチャートに変換し、診断結果の”見える化”する。

図19は、上記の2つの点を含めて、今回開発した「経営分析・評価シート」の特に工夫した箇所を説明したものである。この様式のなかに文章を書き込んだものは、後述の「経営診断・支援マニュアル」に組み込み、いつでも見たいときに、その時点での傾向分析結果が閲覧可能になっている。

図 19 経営診断分析・評価シート開発のポイント



(注) AAAAA とは、診断項目(小分類)の仮の名称である。

このように時系列にすることにより、単なるレーダーチャートでは見ることでできなかった傾向の分析ができる。この場合は、22年~24年にかけてどのように変化したか、見る事が出来る。たとえば、中期計画が3年であれば、その3年間に実施した改善対策の効果が、このレーダーチャートで見ることが出来るのである。

開発・設計したフォーマット

前(1)及び(2)項で開発した方法を組みこんだフォーマットを、以下の図のように設計した。設計に当たっては、電子版への発展も考慮し、特に着意した点について、説明を加えている。

診断マップの診断項目を、「大分類」→「中分類」→「小分類」に分類する。

## 経営診断チェックシート

(中小製造業・活性化診断)

頁  
/ 頁中

| 運用管理の分類 | 大分類・診断項目<br>(チェックシート記号・名称) | 対象部門 | 診断日時 | 診断員 |
|---------|----------------------------|------|------|-----|
|---------|----------------------------|------|------|-----|

| 前提事項 | 診断目的<br>(予備診断で見極めた診断目的、課題) | 対象部門の状況<br>(人員構成、施設、設備など)              | 準備・その他<br>(受診側の対応者、用意することなど) |
|------|----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|
| 診断結果 | 課題 or<br>(課題または問題点など)      | 「大分類」→「中分類」→「小分類」<br>「(大÷3)→(中÷3)→小」方式 | 確認<br>(対象部門による確認など)          |

|        | 中分類<br>診断項目 | 小分類<br>診断項目    | チェックの方法<br>(着眼事項を含む) | レベル | 診断結果<br>(該当するレベルを1つ選択する) | 判定      |         |         | 備考 |
|--------|-------------|----------------|----------------------|-----|--------------------------|---------|---------|---------|----|
|        |             |                |                      |     |                          | H<br>22 | H<br>23 | H<br>24 |    |
| oo AAA | ①           | AAAAAAA<br>AAA |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
| oo AAA | ②           | BBBBBBBB<br>BB |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
| oo AAA | ③           | CCCCCCC<br>CCC |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
| oo BBB | ④           | AAAAAAA<br>AAA |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
| oo BBB | ⑤           | BBBBBBBB<br>BB |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
| oo CCC | ⑥           |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
| oo CCC | ⑦           | AAAAAAA<br>AAA |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
| oo CCC | ⑧           | BBBBBBBB<br>BB |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 2   |                          |         |         |         |    |
| oo CCC | ⑨           | CCCCCCC<br>CCC |                      | 3   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 4   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 5   |                          |         |         |         |    |
|        |             |                |                      | 1   |                          |         |         |         |    |

チェックの着眼も明記し、客観性をもたせる。

判定結果をワンクリックで入力できるようにした。

5段階評価方式で、改善目標に繋げる。

診断チェックシートと  
一体化している。

## 経営診断結果評価シート

(中小製造業・活性化診断)

頁  
／頁中

| 運用管理の分類 | 診断項目(大分類)<br>(チェックシート記号・名称) | 対象部門 | 診断日時 | 診断員 |
|---------|-----------------------------|------|------|-----|
|         |                             |      |      |     |

### 診断項目(中分類)集計データ

| 診断項目(中分類) | H22 | H23 | H24 |
|-----------|-----|-----|-----|
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |

### 診断項目(小分類)集計データ

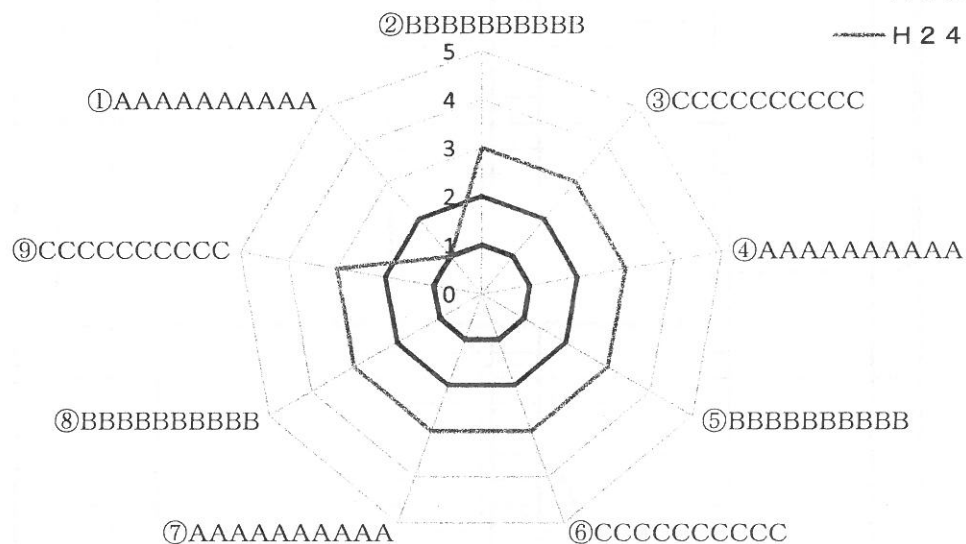
| 診断項目(小分類) | H22 | H23 | H24 |
|-----------|-----|-----|-----|
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |
|           | 0   | 0   | 0   |

診断項目の小分類9項目ごとに  
3年間の向把握を意図した  
レーダーチャートである。

3年間の時系列のデータ  
とり、傾向把握を意図している。

### 診断結果・時系列レーダーチャート

— H22年  
— H23年  
— H24年



### 診断結果の評価

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

年月日

診断員

### 確認者記録欄

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

年月日

確認者



目次↑

第2章・表題↑

第4ステップ↓

## 1 経営診断・支援電子版ツール…「e-KAIZEN+e-SINDAN」

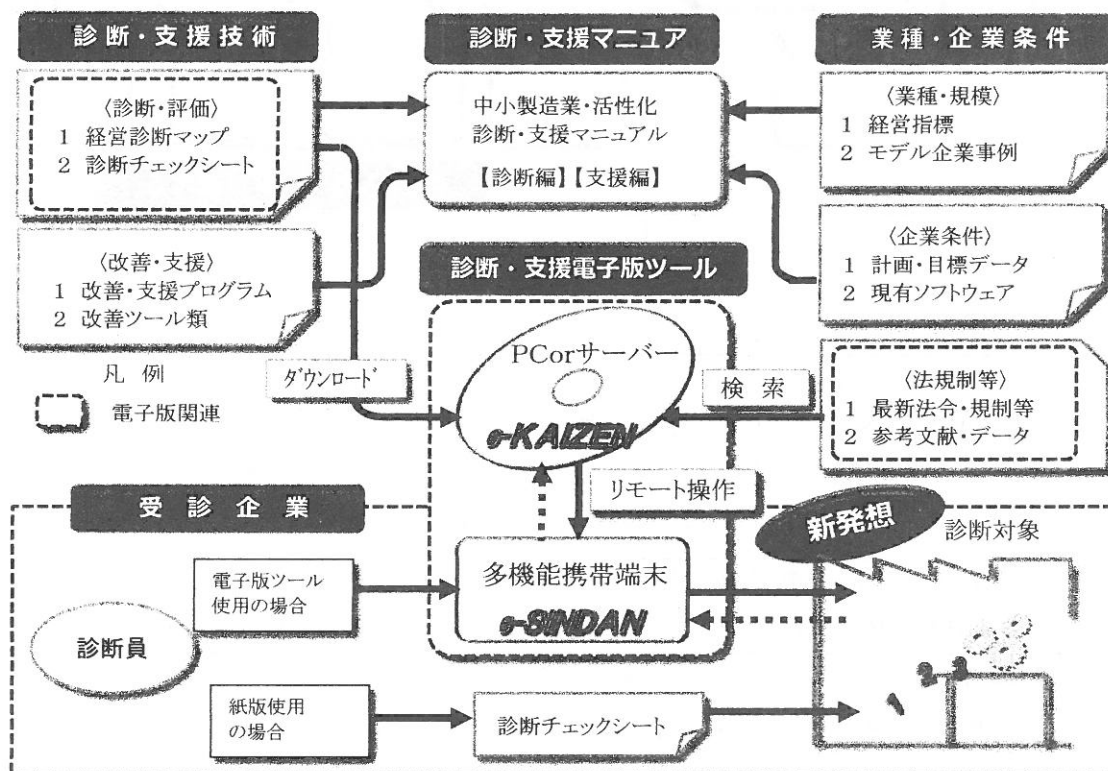
## (1) 経営診断・支援システムの電子版化の枠組み

前項、第3ステップで開発した「経営診断マップ」、「経営診断チェックシート」及び「診断結果分析・評価シート」を組み込み、診断から分析・評価まで一気通貫させて電子版化を行った。その枠組みは、図20に示すとおりである。特に着意した点は、次のとおりである。実際に効果のあるソフトができていると確信する。

## 経営診断・支援システムの電子版化の特

- ① 一気通貫 … 「経営診断マップ」→「診断チェックシート」→「診断結果分析・評価シート」の順にリンクさせた。この結果、診断結果を入力すると一気通貫、記録、分析、グラフの形で「見える化」される。
- ② リモート機能 … 診断現場から、タブレット型PCによるオフィス内のPCorサーバーのリモートが可能となるようにハード及びソフトを構成した。この結果、「検索、閲覧、入出力の即時化」した。

図20 中小製造業・経営診断・支援システムの全体図



(注1) 診断・支援ツール: 「診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)」+「多機能携帯端末(e-SINDAN)」を指す。

(注2) 診断・支援マニュアル: 紙版の「経営診断マニュアル」「支援プログラム」を指す。

(注3) 多機能携帯端末: タブレット型、タッチ入力可能で、比較的廉価の携帯端末を指す。

「e-KAIZEN」は、「経営診断マップ」「経営診断チェックシート」及び「診断結果分析・評価シート」の3種類のソフトと、これをインストールするPCまたはサーバーで構成している。特に、ソフトは、誰でも比較的容易に取り扱えるExcel版で構築したものである。「診断支援電子版ツール」のコアを形成している。

「e-SINDAN」は、市販アプリケーションソフトを組み込んだタブレット型携帯端末である。これを「e-KAIZEN」にインストールされているソフトをリモート操作できるように手順を考案したものである。

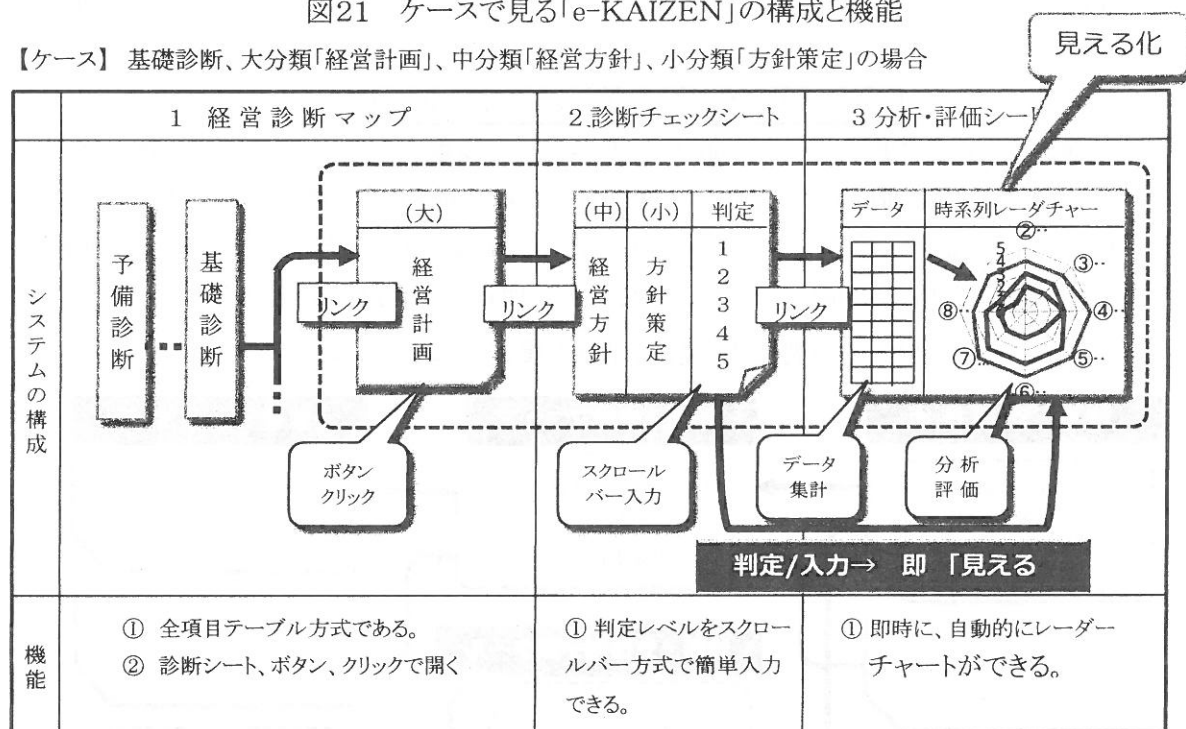
図20の□の色別は、この「e-KAIZEN」及び「e-SINDAN」に関連ものを指している。特に新発想したのは、タブレット型携帯端末によるリモート操作である。これら細部は、次項以下で説明する。

## (2) 経営診断・評価システムの電子版化した「e-KAIZEN」の構成と機能

「e-KAIZEN」は、誰でも容易に使えるExcelで、「経営診断マップ」「診断チェックシート」そして「分析・評価シート」の3つのフォーマットを電子版化したものである。その特徴は前項でも述べたが、簡易に操作でき、結果が即時に”見える化”した点である。図21は、1つのケースを例にし、その基本的構成と機能を説明したものである。(添付の「体験版「e-KAIZEN」」で確認可能)

図21 ケースで見る「e-KAIZEN」の構成と機能

【ケース】 基礎診断、大分類「経営計画」、中分類「経営方針」、小分類「方針策定」の場合



(注) (大)は大分類、(中)は中分類、(小)は小分類を指す。

表12は、「e-KAIZEN」に含まれている内容と機能を一覧表にしたものである。「予備診断」「基礎診断」「活性化診断」そして「問題解決診断」のすべてが、ここにオールインワンで組み込んでいる。

表 12 「e-KAIZEN」の内容構成と機能

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) 予備診断 … 目的：診断目的の見極める。                                                                |
| ①「診断開始ボタン」クリック → ②「予備診断チェックシート」(記録) → ③診断目的見極め                                          |
| (2) 基礎診断 … 目的：広義の活性化診断、的を絞った診断・分析・評価                                                    |
| ①「診断項目ボタン」クリック → ②「該当する診断チェックシート」(開く) → ③診断・判定 (判定結果・スクロール入力) → ④ データ集計 → ⑤ 分析・評価(見える化) |
| (3) 活性化診断 … 目的：狭義の活性化診断、特に”活力”に的を絞った診断・分析・評価                                            |
| ①「診断項目ボタン」クリック → ②「該当する診断チェックシート」(開く) → ③診断・判定 (判定結果・スクロール入力) → ④ データ集計 → ⑤ 分析・評価(見える化) |
| (4) 問題解決診断 … 目的：その企業の直面する問題の解決に絞った診断・分析・評価                                              |
| ①「問題項目ボタン」クリック → ②「該当する診断チェックシート」(開く) → ③問題の要因把握 → ④ 原因分析 → ⑤ 改善対策の絞り込み                 |

次頁の図22は、これらのポータルサイトである電子版の経営診断マップの実物見本を示したものである。

これは、中小製造業活性化診断システムのいわばコアツール形成しており、電子版化しているため、PC画面から容易に検索できるようになっている。(参照：体験版「e-KAIZEN」)

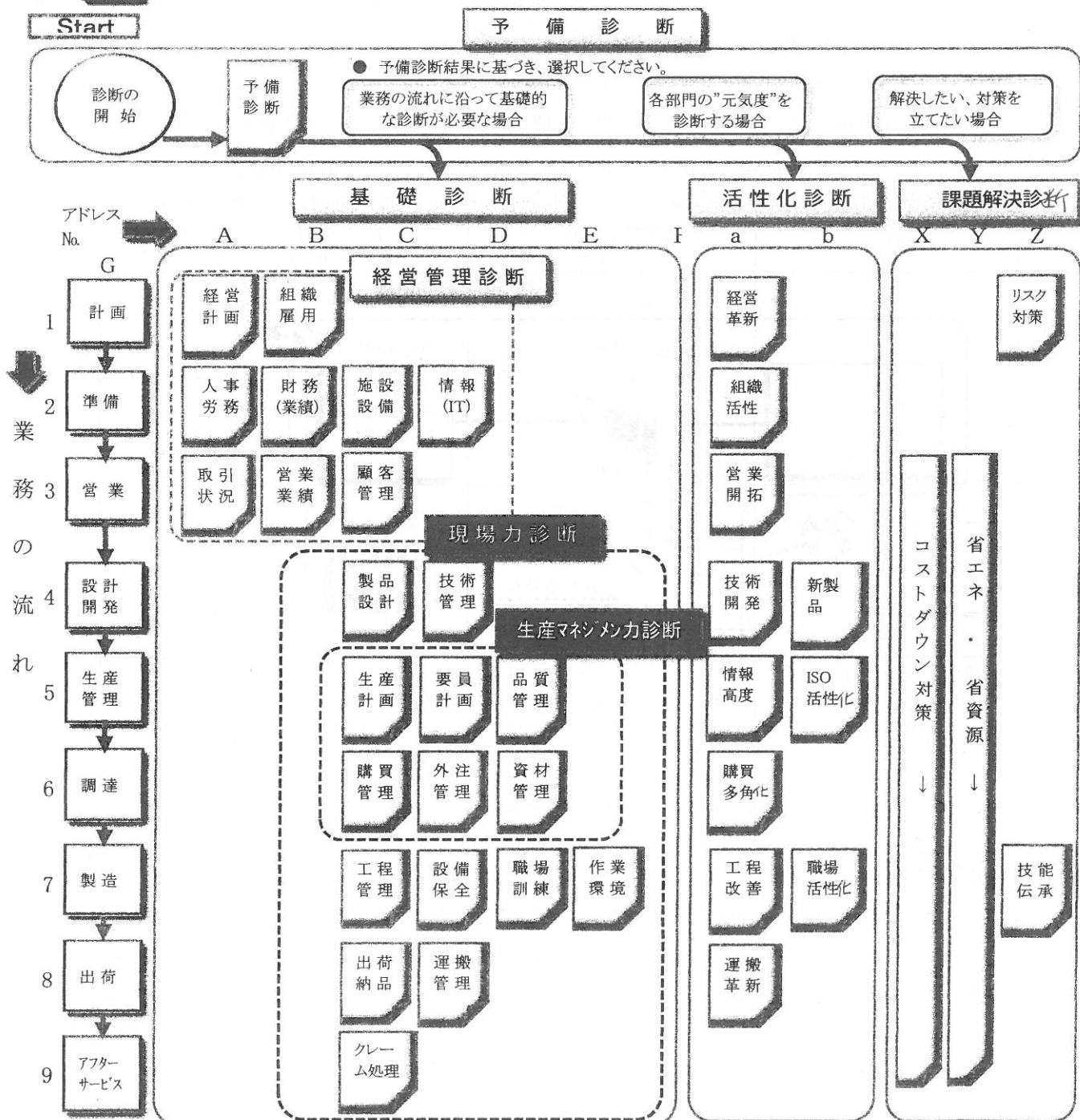
このマップは、中小製造業の経営診断（基礎的診断、活性化診断、問題解決診断）に必要なチェックシート一覧表にしたものです。はじめに、診断目的、課題などを見極めるため、予備診断を行い、その結果にもとづいて適切な「診断チェックシート」を選択し、本診断を開始します。

1 予備診断（目的、課題の見極めのための簡易診断）

予備診断では、「予備診断チェックシート」を使用します。見極めた「診断目的」「課題」に基づき、この本診断に適する診断チェックシートを、「現場力診断」など、4つのチェックシートグループのなかから選択します。

2 本診断（診断、集計、分析のための実践的診断）

本診断では、選択した「診断チェックシート」を使用します。これらのチェックシートは、「現場力診断」「生産マネジメント力診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」の4つのグループに分けています。選択したグループの  を順次クリックして、診断に使用してください。



（注） G1～G9は、「運用管理の種類」を、また、A1～Z9は、「診断チェックシート」を示し、「大分類」に位置づけています。

## 2 多機能携帯端末によるリモート操作「e-SINDAN」の構成と機能

「e-KAIZEN」と「e-SINDAN」をリンクさせて、これを「診断・支援電子版ツール」と名付けている。この構成と機能の最大の特徴は、PCまたはサーバー本体と診断現場の間における情報の交換ができることである。

これまでの診断現場では次のような不便さを感じ、また、迫力に欠ける面がみられた。

〔これまでの不便さ、困っていたこと〕

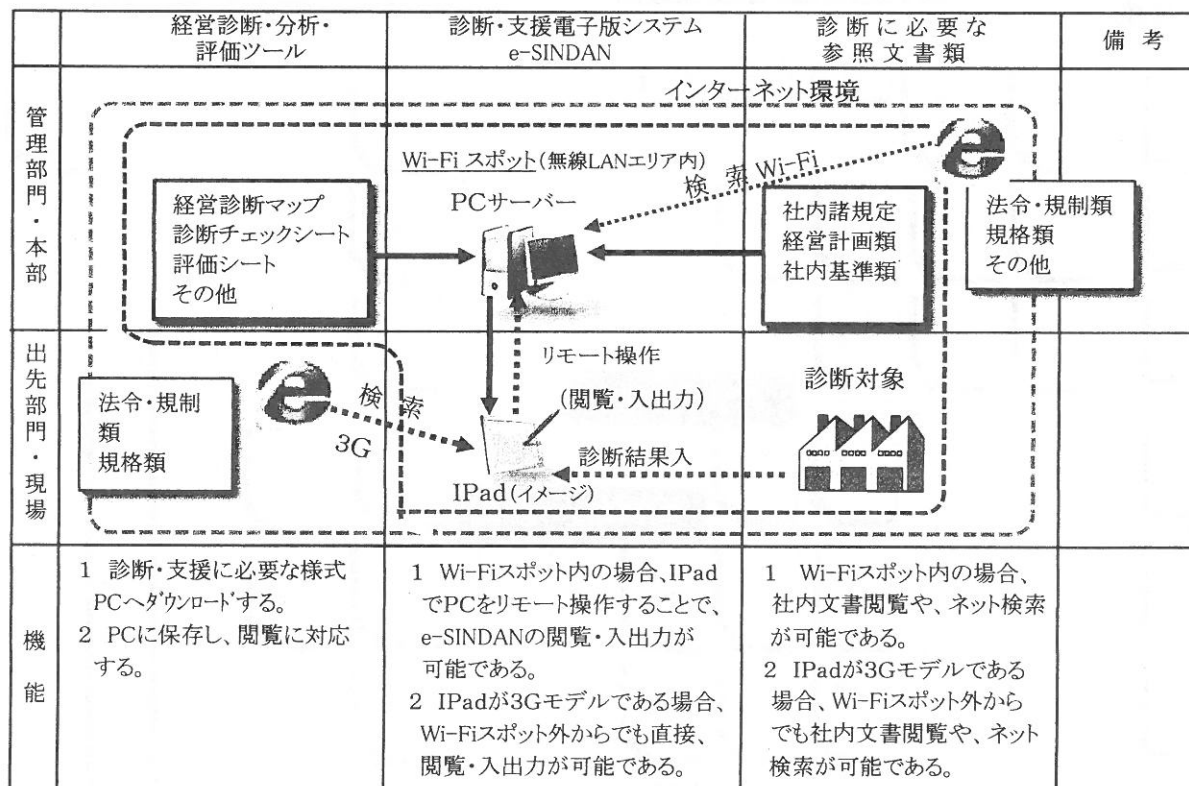
- ① 診断・判定時に基準類との照合 … 手元にない場合、記憶に頼るため判定を誤る可能性がある。
- ② 法規制等、社外文書との照合 … 最新の法令等、現場での照合が遅れ、判定を誤る恐れがある。
- ③ 診断履歴の確認 … 履歴が確認できないため、前回と同じ指摘を繰り返す恐れがある。
- ④ 診断結果の記録・入力 … 手書きで記録すること多く、まとめや、集計に手間がかかる。
- ⑤ 診断結果の集計・評価 … 事後集計、評価のため、現場へのフィードバックが遅れる。

最近、iPad など、比較的廉価で多機能のタブレット型PCが発売され話題になっている。このような情報機器の出現で、ビジネスの分野でこれを活用した新しい動きがみられる。例えば、「ファミレスの席を、iPadを使って 店頭予約」「介護施設での介護記録をiPadへ、健康状態のグラフ化」そして「自宅で結婚披露宴出席、iPadで中継」など、最近は次々と活用例の紹介が続いている。

そこで、多機能携帯端末としてのタブレット型PCを使って、ここにあげた5つの不便解決しようと試みた。

図23 診断・支援電子版システム「e-SINDAN」の構成と機能

【実験例】 実際に「iPad」を活用して、開発したツールを組み込み、機能を確認した実験例である。



iPadの通信機能には、Wi-Fiと3Gがある。Wi-Fiモデルは、Wi-Fiスポット(無線LANエリア内)にアクセスすることで既存回線を活用したインターネット接続が可能になるため、新たな通信費用は発生しない。

一方、Wi-Fi+3Gモデルでは、前者に加えて携帯電話回線(3G)による通信機能がある。別途通信契約が必要ではあるものの、遠隔地の工場診断の場合でもPCサーバーとのアクセスが可能になる。付属カメラを用意(カメラ内蔵の新型は不要)すれば、その場で画像送信できるなど、離れた場所の診断でも”見える化”が可能となる。すでに遠隔地の医療現場で効果を上げている例もある。これらは3G通信機能を備えていることによるメリットと言える。

## 1 中小製造業活性化診断・支援マニュアル…「経営診断編」＋活性化支援編

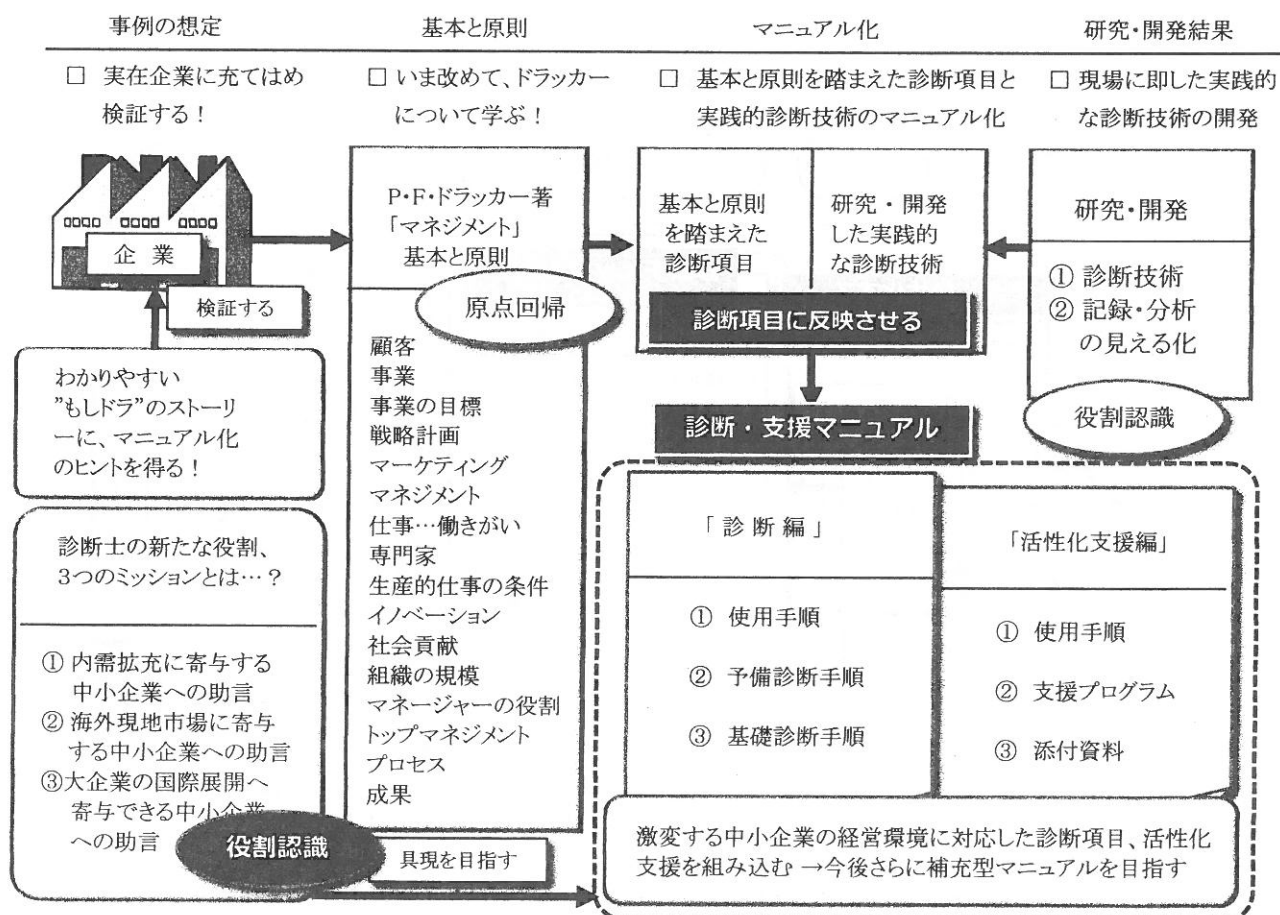
## (1) マニュアル化の基本的考え方…どうすればドラッカーの「マネジメント」に近づけるか？

昨年の流行語大賞でノミネートされた「もしドラ」、NHKでも紹介され、200万部を超えるともいわれるベストセラーの売れ行きに惹かれ早速購入する。本の題名は正しくは「もし高校野球部の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」である。もちろん、ドラッカーは、20年前の診断士受験勉強で知るには知っていた。しかし、筆者は必ずしも理解するどころか、原書も読んでいなかった。ところが、「もしドラ」を読み始めると、一気に3日間で読破できるほど、その展開に引き込まれ、内容についても「マネジメント」とはこうなんだ、と「目から鱗」の如く、このステップで取り上げるマニュアルの原点を見る思いがしたのである。

この「もしドラ」のストーリーは、野球に無縁の女子高生が、地方大会で1回戦も勝ち抜くことのできない弱体の野球部のマネージャーを任されることになり、健気にも「野球部を甲子園に連れて行く」と部員に宣言してしまったのが事の始まりである。マネージャーだから「マネジメント」だと考えて、本屋さんでドラッカーの「マネジメント」という本を買って、これを実践していくというのが筋書きである。

そこで、第5ステップでは、このビジネスマンに評判の「もしドラ」に沿って、研究・開発した診断技術の用法をマニュアル化したら良いと考えたのである。

図24 やっぱりドラッカー！ 研究・開発結果のマニュアル化



(注) 補充型とは：環境変化に対応し、また、不十分な箇所について、随時、頁ごとに最新版に差し替えることを指している。

## (2) 内容構成…「基本と原則」を踏まえ、時代の変化にも対応できる内容と構成とする

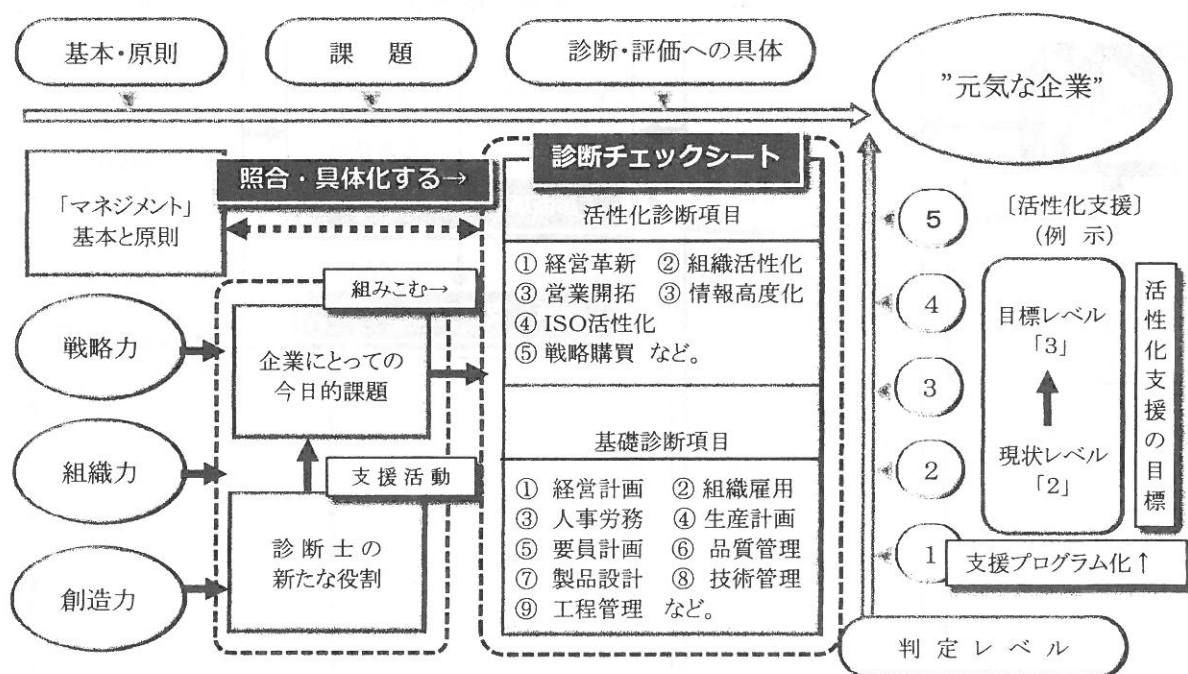
昨年は、車が売れ、電化製品も売れたという。GDPも微増とはいえ上がると予想されている。しかし、これらの要因は一時的な政策によるものと見られている。業界や地域によるが、中小企業の経営環境は相変わらず

そこで基本と原則を踏まえ、時代の変化にも対応できるマニュアルを目指すため、次のような枠組みをベースに内容の妥当性、適時性を検証し、実践的で使いやすいマニュアルを編集することとした。

- ① 基本と原則を踏まえた内容であるか … 診断項目の妥当性を前述の「マネジメント」と照合し具体化する
- ② 企業の今日的課題解決への支援に役立つこと … 診断士の新たな役割、3つのミッションを取り込む
- ③ 診断士、企業ともに使い易いマニュアルへ … 3つの”化”？、コンパクト化、電子版化及び、現場での活用

ア 基本と原則を踏まえた内容であるか… 診断項目の妥当性を「マネジメント」との照合・具体化

図25 「基本と原則」「役割・課題」を反映させた診断と活性化支援



(注2)「診断士の新たな役割」とは：会長から会員診断士へのメッセージ「診断士に課せられた3つのミッション」を想定している。

イ 企業の今日的課題解決への支援に役立つか… 診断士の新たな役割、3つのミッションに取り組む

2-25

マニュアルとは言えない。なぜなら、そこに書かれている診断の目的やポイントがわからない。何よりも大事なことは、その意図である。もっと大げさに言うならば、どんなところぞして企業の診断に当たるのかである。

年頭に配信された「企業診断トピックス No. 087」によれば、会長から会員へ、メッセージという形で診断士の資質向上のための提言をされている。それが次の3つのミッションである。

診断士の資質に求められる”3つのミッション”

- ① 第1のミッション … 内需拡大に寄与する中小企業への助言
- ② 第2のミッション … 海外現地市場に寄与する中小企業への助言
- ③ 第3のミッション … 大企業の国際展開に寄与できる中小企業への (企業診断トピックスNo.087より転)

マニュアル作成にあたっては、この3つのミッションを筆者なりにわきまえて、少しでもこのミッションに耐えうる内容にしたいと考える。特に、この提言の結びとして、「国内だけをみて、中小企業に助言する時代は過ぎた」「グローバルで、こころの絆ををベースとする知恵をおくる診断士が求められている時代」であるとの示唆に心に強く響いた。すでにマニュアル作成のまとめの段階ではあったので、十分な反映ができなかったものの、表11のマトリックスをもとに検証・補正した次第である。不足分は、補充版で充実していきたい。

表11 診断士の新たな役割とは？「心の絆」創り、3つのミッション

【事例】活性化を進めている中小企業事例から、「これはいいな」と言える施策を、マトリックスにまとめ

| 例 示                  |              | → 対 象 領 域                   |                  |                   |                  | 方向性                       |
|----------------------|--------------|-----------------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------------|
|                      |              | ① 個別中小企業                    | ② 企業間            | ③ 地域中小企業群         | ④ 海外進出企業         |                           |
| ↓<br>絆創りの場面          | ① 生産面        | 異業種、電気自動車開発<br>設計派遣業、環境機器開発 | 核企業中心に1業種1社の協組化。 | 中小商社中心に一貫工程を組織・連携 | 地元中小企業合同で海外工場設立。 | 中小企業の「独自技術」「ニッチ」の開拓で…顧客創造 |
|                      | ② 顧客面        |                             | 取引先経営者と同世代後継者の育成 |                   | 現地対応の技術者派遣で共同開発  | 統計的に年齢構成の変動の波のをみて…顧客創造    |
|                      | ③ 雇用・労務面     | 社員全員、正社員。定年なし、本人申出まで高齢者雇用。  |                  |                   |                  |                           |
|                      | ④ 福利・厚生面     | 衣服支給付き社員海外旅行                |                  |                   |                  |                           |
|                      | ⑤ コミュニケーション面 | ”もしドラ”活用中堅養成。               |                  |                   |                  |                           |
| マニュアルへの反映(診断・支援に含める) |              | 経営者・社員間の絆                   | 取引先との絆           | 地域企業間の絆           | 現地企業間の絆          | ”限界企業化”の予防支援              |

(注1)「対象領域」とは：絆を創っていくべき対象を出発点の自社(個別中小企業)から海外へ進出した企業までを指している。

(注2)「絆づくりの掘り下げ」とは：従来の生産面を出発点にし、顧客や、従業員の雇用、福利などへ絆創りを深めていくことを指している。

これまでの製造業支援は生産効率やコストダウンなど、いわば理系的なアプローチが先行していた。もちろん、モノを生産するわけであるから、また、安い輸入品に対抗するには当然である。しかし、結局は、経済を動かしているのはヒトである。前掲の提言では、特に、心の絆の重要性を説いている。では、その絆の構築をどのようにコンサルのなかで助言していけばよいのであろうか。今回のマニュアル作りにおいては、単にシステムや手順を示すだけでなく、その原点である絆創りに役立つ施策にどんなものがあるか、事例を図26に示した。

これまでの製造業支援は生産効率やコストダウンなど、いわば理系的なアプローチが先行していた。もちろん、でなく、その原点である絆創りに役立つ施策にどんなものがあるか、事例を図26に示した。

絆は何によって創られるのか？その診断、支援策をマニュアル化！

- ① 絆創りの場面 … 従来の生産現場から、顧客、雇用・労務、福利厚生、そしてコミュニケーションの各場

面で絆創りに役立つ施策などが講じられているか、診断項目及び分析・評価に組みこむ。

② 絆創りの対象領域 … 従来の自社内から、取引先、立地する地域の企業、そして海外へ進出した企業との絆創りに役立つ施策などが講じられているか、診断項目及び分析・評価に組みこむ。

③ ”限界企業化”予防支援 … 診断結果にもとづき、”限界企業化”を予防するための支援として、本マニュアルの作成目的の一つである活性化支援のプログラムを組みこむ。

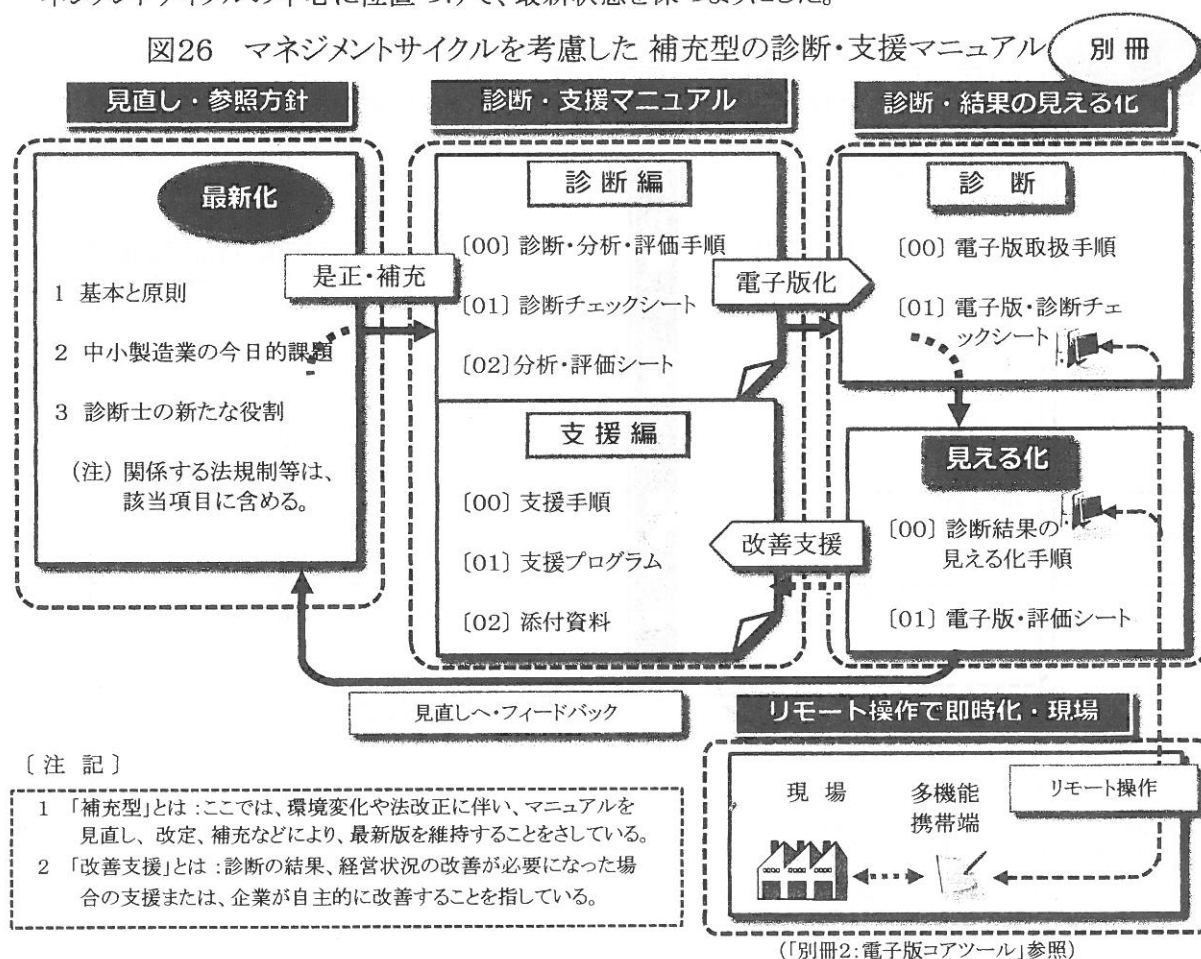
このような視点から、本診断・支援マニュアルは、診断編と支援編にわけて、それぞれに「基本と原則」に裏打ちされ、また、絆をベースとする知恵のヒントを提供できるようなマニュアルを目指したいと考えている。

## 2 使いやすいマニュアルを目指して … 「経営診断編」と「活性化支援編」に分けて編集する

(1) 実践的診断・支援マニュアルを目指す … 補充型で最新を維持し、別冊方式で使いやすく！

マニュアルと名のつくものは、一般にどこにでも使われているが、本当にこれが生かされているであろうか。初めは、たいへんな手間ひまかけて作っても、何年かすると陳腐化し、キャビネットの奥で赤茶けた色になって忘れられてしまっている例が少なくない。その原因は何であろうか。一番大切なことは、内容がup to date (最新状態)に維持されていることではなかろうか。そこで、図26に図示したように、診断・支援マニュアルをマネジメントサイクルの中心に位置づけて、最新状態を保つようにした。

図26 マネジメントサイクルを考慮した 補充型の診断・支援マニュアル



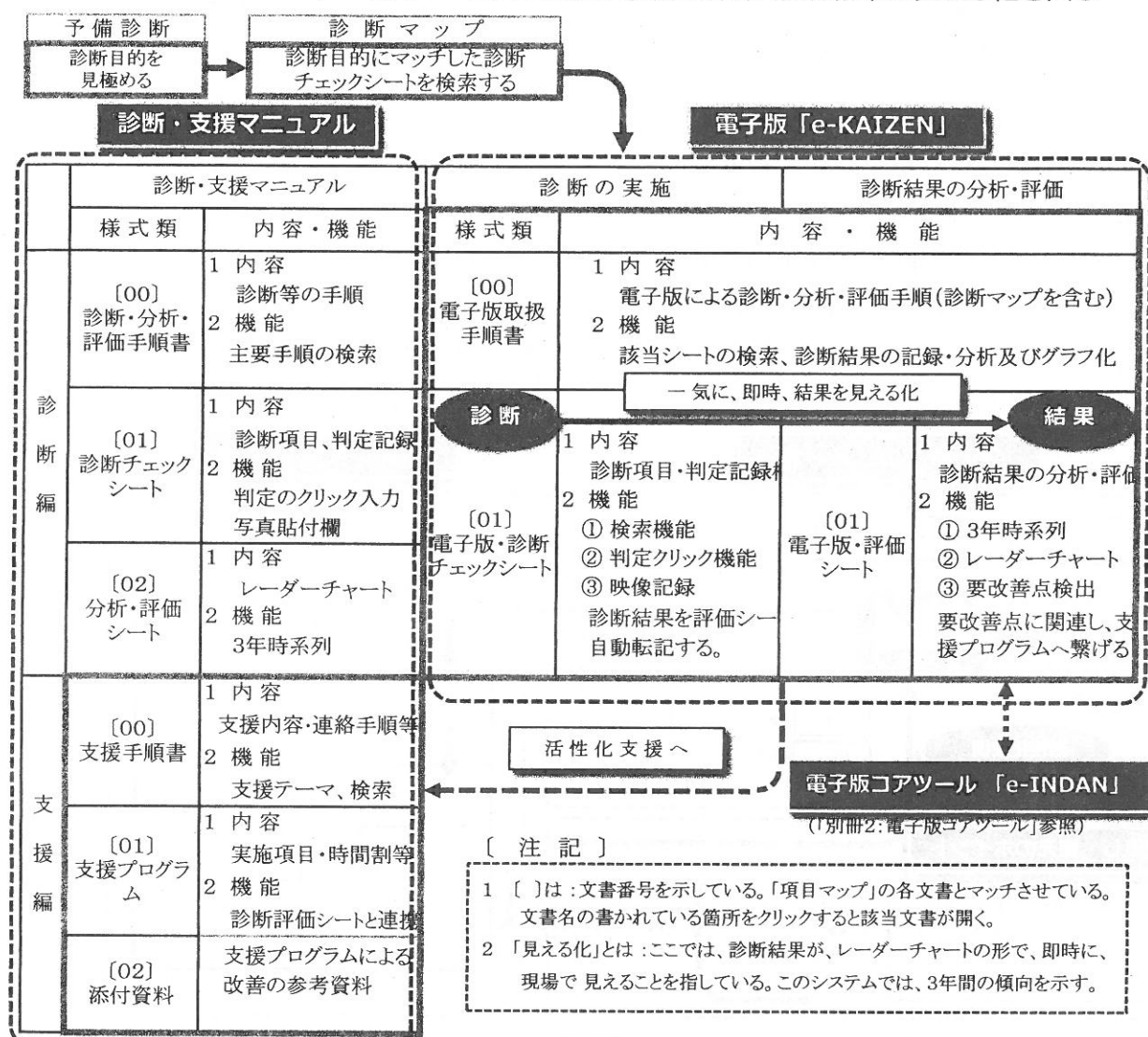
マニュアルは、「診断編」と「支援編」に分けた。これを本稿と分離し、ハンディな別冊の形に編集した。これは、現場での使用を便利にするとともに、誰でも使えるExcelを使い、電子版化した。(体験版参照)

この結果、診断に当たっては、チェック結果をワンクリックで入力すると、一気に即時、分析され、結果がグラフに変換され、診断結果が一目で見えるように「見える化」できるようになった。実際に試験的に企業の現場で使ってみたが、企業サイドの診断結果に対する納得性も高まり、評判も上々の評価を得ることができた。

(2) 診断・支援マニュアルの内容構成と機能 … 編集はシート方式にし、使いやすさと電子版化へ対応  
本稿の報告書の頁は従来通りの章立てですが、別冊はハンディを旨とし、使いやすさを考えて、基本的に

シート方式で編集する。これを電子版化し、診断目的に応じて必要な手順書やフォーマットを検索できるようにした。その一連の体系は表12の通りである。(フォーマットとなどの細部は、別冊1「診断編」参照)

表12 シート式マニュアルと電子版化の体系 診断結果の見える化を図る



ア 診断・支援マニュアル … 電子版「e-KAIZEN」「e-SINDAN」が主体で電子版化している

表12は、左欄の列の「診断・支援マニュアル」と右欄の「e-KAIZEN」の2つに大別している。さらに前者は、「診断編」と「支援編」から構成し、後者は「e-SINDAN」とリンクしている。これらの機能を以下のとおりである。

### 診断、支援マニュアル&電子版「e-KAIZEN」「e-SINDAN」の内容構成・機能

- 1 診断・支援マニュアル … 通常の紙版で編集している。内容と機能は次のとおりである。
  - ① 診断編 … 手順書、診断チェックシート、評価シートからなり、従来型の手書き方式である。机上で、PCに手入力し、分析、保存することができる。
  - ② 支援編 … 支援プログラム、添付資料からなり、社内における改善のプログラムを提供する。診断結果による要改善点の改善支援のため、必要に応じて補充方式をとる。
- 2 電子版「e-KAIZEN」 … Excel版のソフトとして作成しており、内容と機能は次のとおりである。
  - ① 電子版取扱手順書 … マニュアルのうち、電子版の取扱手順に絞った手順書である。診断マップ、診断チェックシートなどの検索・入力の手順を示している。
  - ② 診断マップ … 電子版への「ポータルサイト」である。新アイデアを誇るものである。診断チェックシートが一覧でき、クリック1発で、目的のシートを即時に検索できる。

- ③ 電子版・診断チェックシート … Excel版のソフトであり、本研究・開発で最も力点をおいた。  
診断結果をマウス入力でき、評価シートへ瞬時に自動転記する機能を持っている。  
診断時に撮影した画像の保存スペースも確保している。

- ④ 電子版・評価シート … 診断チェックシートとリンク。これも本研究・開発で最も力点をおいた。  
瞬時に自動転記し、グラフ化し、「見える化」する機能を持っている。

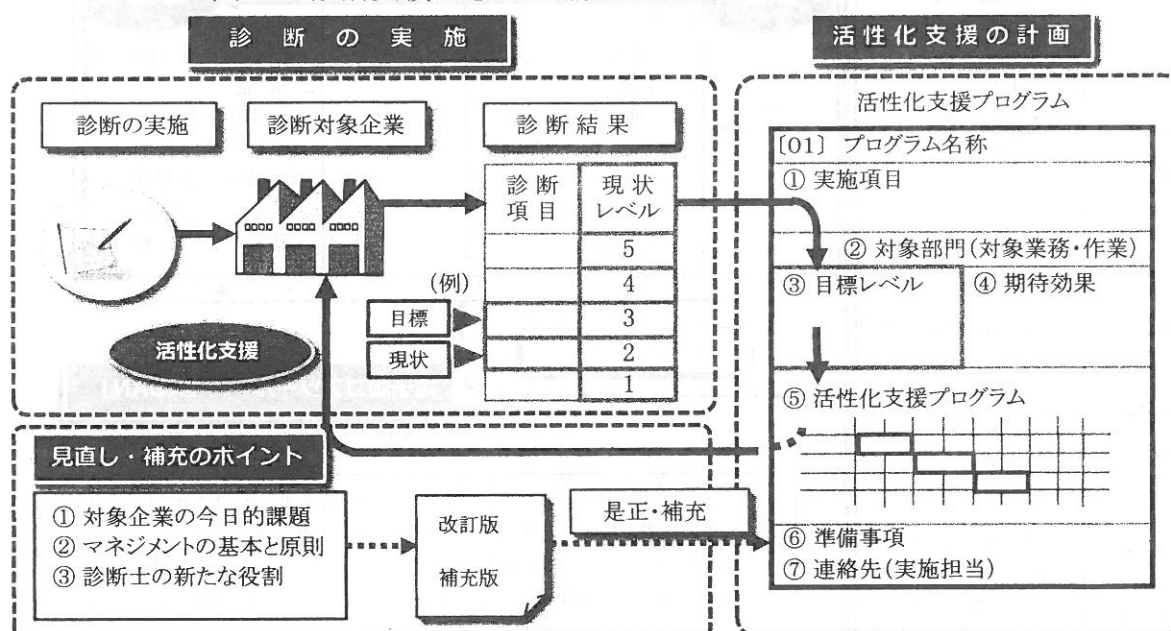
以上が、診断・支援マニュアルとこれとセットの電子版の構成と機能である。

イ 支援プログラム … マニュアルの「支援編」の核であり、企業へ活性化支援プログラムを提供する！

支援プログラムは、診断結果に対応し、受診企業のニーズに応じて活性化支援を行う場合のプログラムを提供するものである。当面は、診断対象範囲の1部をカバーするのみであるが、本診断・評価システムの使用に伴って発生する診断対象の要改善事項について逐次、整備し、これにより補充していくものとしている。

図27は、支援プログラムの構成・機能及び、補充していく考え方を示したものである。

図27 診断実績に応じて 補充型の支援プログラムの内容と機能



特に、開発に当たって力点をおいた点は、診断の結果判明した現状レベルに対して目標レベルを想定した活性化支援の計画である。例えば、診断の結果、現状レベルが「2」であったとすると、これを目標レベル「3」にあげる場合、どのような対策をとればよいのか課題が発生する。そこで用意したのが「活性化支援プログラム」(図27右欄参照・細部は別冊1(活性化編))である。このプログラムを「計画」とした場合、活性化支援は、「実実」、診断は「チェック」となる。問題があれば是正するなどの「処置」をとる。つまり、ここでも、PDCAのマネジメントサイクルを描くように仕組みをつくり、継続的な活性化を図ったものである。

おわりに … よりよい診断・支援マニュアルへの進化のために！

日本経済は、ようやく明るみの見えてきたなかで、依然として中小製造業は受注の低迷が続き、活性化が求められている。そのような背景のもとに、「中小製造業の活性化診断・支援マニュアル(以下「診断・支援マニュアル」という)の研究・開発」をテーマに掲げて、グループメンバーが鋭意、協力してこの報告書をまとめた。

研究・開発にあたっては、実務的な診断・支援マニュアルの作成を目指し、特に、次の点に着意した。

- ① 活性化診断とはどんな診断か、診断制度、技術の変遷を踏まえて、その方法を研究し、診断ツール化する。
- ② 診断・分析・評価の即時化、見える化を実現するため、e-KAIZENと名付けて電子版化する。
- ③ 多機能携帯端末を使用してデータ・映像の入出力の現場化を試み、e-SINDANと名付け、手順化する。
- ④ 診断結果に基づき、必要な”活性化支援メニュー”を「活性化支援プログラム」をマニュアルに組みこむ。
- ⑤ マニュアルは、使用者が必要に応じて自主的に追録できるように、内容構成し、編纂する。

この結果は、「報告書本文」に加えて、別冊1「診断・支援マニュアル」別冊2「電子版コアツール」の3分冊の形で編纂し、実務的に現場で使い易いものにした。「診断・支援マニュアル」には、新発想の「診断マップ」や「診断・評価チェックシート」を組みこんでおり、実際の診断現場で使えるようにしている。この電子版はサンプルに限って、「体験版CD」に組み込み、提供に応える用意をしているところである。

この「診断・支援マニュアル」によって、個々の中小製造業の活性化への問題点を的確に見つけ出し、より効果的な活性化支援への一助になれば幸いである。

平成23年3月10日

委託調査・研究グループ代表

静岡県支部 中小企業診断士 流 王 明 美