

平成 19 年度 マスターセンター補助事業

ものづくり診断技法 開発報告書

平成 20 年 1 月
社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

はじめに

ここ数年、日本のものづくりの重要性と、ものづくり力の強化が叫ばれている。

平成 18 年 6 月に、「中小企業のものづくり高度化法」が施行され、優れた技術力を持つものづくり中小企業に対して、国として予算面や金融面等、多岐にわたる支援策を講じている。

神奈川県支部においては、平成 16 年以来支部会員による専門家グループにより、ものづくり企業をはじめとした中小企業の個別課題の解決支援ニーズに的確に応えるために、支援ツールとして多様なパワーアッププログラムを開発してきた。一方で、最初から明確な課題を持ち、支援ニーズのある企業と出会う機会は多くはなく、パワーアッププログラムを活用した企業の支援になかなか結び付けられないという問題を抱えている。

そして、潜在顧客とのちょっとした接触機会をもっと活用し、コミュニケーションを深めながら当該企業の問題点や課題を掘り起こしていくことが必要であり、そのためには使いやすい診断ツールの開発の必要性を感じていた。

昨年、製造業向け展示会において、支部では経営相談コーナーを開設し、パソコンを活用した企業向け「企業簡易健康診断」と起業家向け「簡易創業診断」を行ったところ、顧客とのコミュニケーションを深めるツールとしての有効性を確認することができた。

そこで支部として、顧客とのコミュニケーションツールとしての簡易診断ツール及び、診断士がものづくり企業の技術力や経営課題を的確に把握し、有効なコンサルティングに結び付けるための診断ツールとして、「ものづくり診断技法」の開発に取り組むことにした。

この診断技法の開発に当たっては、支部会員による開発プロジェクトを組み、「診断技法の狙い」、「診断技法の構成」、「診断の進め方」、「診断表の設計と使い方」、などについて検討を進めた。診断表の設計については、専門分野別に小グループを結成して作業を行い、設計した診断表を使って実際の企業を対象に診断を行って検証した。その結果をフィードバックして診断表の再設計を行い、「ものづくり診断の進め方や使い方」等の説明や解説を付記するとともに、事例集も含めて、「ものづくり診断技法」として完成させた。今後もさらに、細部についての見直しや、対象技術分野を広げていくことが必要であると考えている。

今後の日本のものづくりの発展に向け、また日本のものづくりを支える技術の高度化に向け、診断士の皆様がものづくり企業を支援する際に、この「ものづくり診断技法」を活用していただけたら幸いに存じます。そして、実際に使ってみて、さらに改良すべき点などについてご指摘をいただきますことをお願い申し上げます。

中小企業診断協会 神奈川県支部
ものづくり診断技法開発プロジェクト
副支部長 松崎 一成

目 次

はじめに

	頁
第 1 章 ものづくり診断技法の開発の目的と使い方	1
1. ものづくり診断技法の開発の目的	1
（ 1 ）ものづくり診断とは	
（ 2 ）ものづくり診断の進め方	
2. しっかり診断の内容と診断表の使い方	5
（ 1 ）ものづくり診断の評価軸	
（ 2 ）ものづくり診断表の使い方	
第 2 章 ものづくり診断表の説明	7
1. マネジメント力 1 次診断表	7
2. マネジメント力 2 次診断表	10
（ 1 ）経営企画力	10
（ 2 ）品質管理力	13
（ 3 ）原価管理力	17
（ 4 ）生産管理力	20
（ 5 ）営業力	24
（ 6 ）人材力	27
（ 7 ）財務力	30
（ 8 ）I T 活用力	34
3. 技術力診断表の説明	38
（ 1 ）共通軸診断	38
（ 2 ）技術分野別診断【組込みソフト】	49
（ 3 ）技術分野別診断【プラスチック成形加工】	43
（ 4 ）技術分野別診断【金属プレス加工】	46

(5) 技術分野別診断【金型製造】	4 9
(6) 技術分野別診断【切削加工】	5 2
(7) 技術分野別診断【電子部品実装】	5 5
(8) 技術分野別診断【メッキ加工】	5 8

第 3 章 事例紹介	6 1
------------	-----

1 . ケース 1 : マネジメント 1 次診断→技術診断→マネジメント 2 次診断	6 1
--	-----

- (1) 事例 1 : 1 次診断→技術診断 (切削加工) → 2 次診断 (生産管理)
- (2) 事例 2 : 1 次診断→技術診断 (電子部品実装) → 2 次診断 (人材力)

2 . ケース 2 : マネジメント 1 次診断→技術診断	6 7
-------------------------------	-----

- (1) 事例 3 : 1 次診断→技術診断 (板金プレス加工)
- (2) 事例 4 : 1 次診断→技術診断 (組込みソフト)

3 . ケース 3 : マネジメント 1 次診断→マネジメント 2 次診断	7 1
---------------------------------------	-----

- (1) 事例 5 : 1 次診断→ 2 次診断 (人材力)
- (2) 事例 6 : 1 次診断→ 2 次診断 (生産管理力)
- (3) 事例 7 : 1 次診断→ 2 次診断 (I T 活用力) → 2 次診断 (営業力)

資料集 : 事例企業の診断結果を記入した診断表	7 8
-------------------------	-----

第1章 ものづくり診断技法の開発の目的と使い方

1. ものづくり診断技法の開発の目的

(1) ものづくり診断技法とは

いかに優れた技術力を持つ企業といえども、その技術力をもとにして顧客のニーズに的確に応え、信頼を獲得していかなければ、競争に勝ち、自社を発展させていくことはできない。

中小企業診断士の役割は、このような優れた技術力を持つものづくり企業が、その技術をもって顧客の求める価値を優位性のある形で実現していくことを支援していくことである。

そのためには、「技術力」、「顧客ニーズ対応力」、「経営力」などでの当該企業の強み、弱みを把握し、その結果を企業経営者と共有し、課題として認識することが重要である。

我々は、このものづくり企業の強み、弱みの把握を行うアプローチをものづくり診断と呼ぶことにした。

ものづくり診断を確実に行うためには、企業の経営者をはじめとした関係者と密接なコミュニケーションが必要である。診断士として企業関係者との信頼関係を築くための一般的なコミュニケーションスキルは、日常から身につけていく努力が必要であるが、一方でものづくり企業と的確なコミュニケーションを行いながら「その企業の技術力および経営課題」を把握するためには、その企業の持つ技術力に的をおいた情報の収集と客観的な評価、そしてその結果を相手企業の経営者に理解してもらうためのツールが必要だと考えた。

そこで我々は、中小企業診断士がものづくり企業のコンサルティングを行う際のコミュニケーションツールとして、以下に紹介する「ものづくり診断技法」の開発に取り組んだ。

(2) ものづくり診断の進め方

ものづくり診断には、相談会などで経営者に自社の自己評価をしてもらう「簡易診断（例：企業健康診断）」と、診断士が相手企業の「技術力」や「顧客ニーズ対応力」、「経営力」などの点から強み、弱みを分析し、当該企業の経営課題を認識、設定していくための「しっかり診断」の2つがある。（表1-1）

表1-1 診断と支援のSTEP

STEP	内容	ツール	ものづくり診断
相談 (簡易診断)	相談会等でのちょっと相談、アドバイス	・企業簡易健康診断等	
診断 (しっかり診断)	面談を通じて、強み・弱みの分析と課題の抽出	・マネジメント力診断 ・技術力診断	
支援	課題解決のための支援	パワーアッププログラム	

簡易診断

簡易診断では、企業の経営者からちょっとした相談を受ける際（相談会などで）に、相手の経営者に所定の簡易診断表を使って、まず自分なりの判断（目安の評価規準は提示）で自社の評価をしてもらう。

評価項目（評価軸）は4項目（軸）で、それぞれ3つの質問に対して5段階評価を行う。その結果をレーダーチャートで示すことにより、視覚的に自社の強み・弱みを認識することができるのである。（図1-1参照）

この簡易診断の目的は、相手の方とのコミュニケーションの糸口をつくることにある。経営者自身が自社をどのように思っているのかを数値化して評

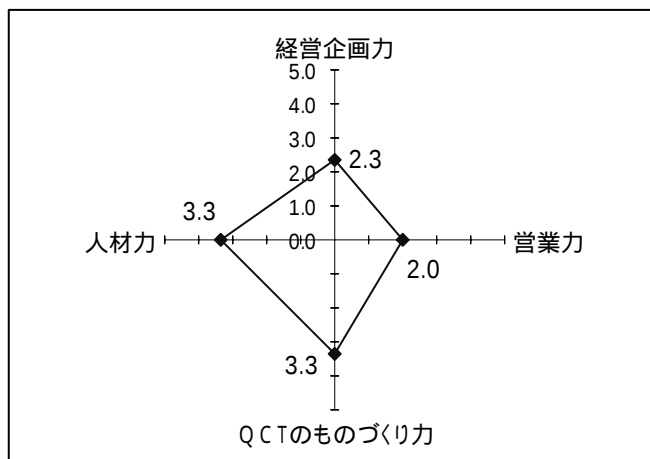


図1-1 簡易診断 レーダーチャート

価し、自社の強いところ弱いところ（問題と思うところ）がどこにあるか、自分で思っていることと一致しているかそうでないのかをまず簡易的に視覚化して確認し、自社の問題点や課題の分野について具体的にイメージしてもらうのである。

各質問項目については、評価点数の絶対値を問題にするのではなく、相対的に見てここは自分ではまあ満足していれば3点、充分満足していれば5点、不満足であれば1点、というようにつけてもらう。その結果をもとに、「この評価項目が高く、こちらは低いと出たがそれは何故だろう」、或いは、「自分では日頃よいと思っていたところが低く、悪いと思っていたのがそうでもないとしたのは何故だろうか」、「この質問に対して、自社のこんな現実をイメージした」、或いは、「普段そのような質問について考えたことがない」、「質問の意味がよくわからない」、などの疑問を抱き、相談を受ける診断士にそのような疑問や質問を投げかけてくるのが狙いである。相談を受ける診断士は、それらの疑問点や質問に受け答えしながら、相談者の企業が本当に抱えている問題や課題の分野を浮き彫りにしていくようにリードするのである。

参考までに簡易診断の例として、企業簡易健康診断表を次頁に示す。

表 1 - 1 簡易診断表（企業簡易健康診断）

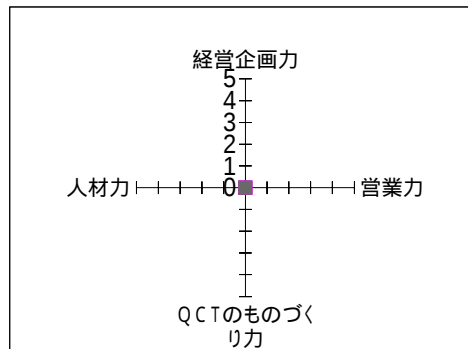
名前

様 企業簡易健康診断シート ご連絡先

次の各質問にお答え下さい。右の評価基準を参考に評価欄に1～5の数字を記入してください(3に集中しすぎないようにご注意下さい)

質問項目	評価	評価基準	
Q1 経営目標・方針を従業員に徹底していますか？		目標・方針は明確で、従業員と共有している	5
		明確にしているが、従業員に徹底されていない	3
		目標・方針が明確になっていない	1
Q2 経営計画を策定し、計画に基づいて活動していますか？		中長期・年度計画共に策定し、それに基づく活動している	5
		年度計画を策定し、活動している	3
		計画は未策定である	1
Q3 経営計画は達成されていますか？		環境変化による期中見直しも行い、経営計画はほとんど達成している	5
		期中での見直しを行っていないため、達成できない項目も有る	3
		達成できそうもないと途中であきらめてしまう	1
Q4 強みをベースにした「提案営業」が実施されていますか？		自社の強みを活かし、新規顧客・再購入客に対して、顧客ニーズにあった新製品・技術を継続的に提案できる体制を作って実施している	5
		「提案営業体制」は作っているが、顧客ニーズにあった新製品・技術を継続的に提案できていない	3
		「提案営業体制」ができていない	1
Q5 顧客サービスに徹した「維持の営業」を行っていますか？		製造業もサービス業の考えで、顧客密着・クイックレスポンスで顧客に喜ばれる「維持の営業体制」を作り、実施している	5
		「維持の営業体制」はできているが、クイックレスポンスが充分できていない。	3
		「維持の営業体制」ができていない	1
Q6 顧客にクイックレスポンスするための顧客情報を蓄積・共有ができていますか？		顧客の顕在・潜在ニーズ、見積り、品質・クレームなどを共有する体制がある	5
		一部の情報を共有する体制ができていない	3
		情報を共有する体制ができていない	1
Q7 「商品の品質」だけでなく「サービスとサポートの品質」も確保し、顧客満足を得ていますか？		コア技術による「商品そのものの品質」の確保とサービスとサポートによる「顧客視点の品質」を確保して十分な顧客満足を得ている	5
		「商品の品質」は確保しているが「サービス・サポートの品質」は不十分である。	3
		どちらも不十分である	1
Q8 短いリードタイムとタイムリーな物・サービスの提供により、顧客の利益(時は金)に貢献していますか？		ビジネスプロセスの構築により充分貢献している	5
		リードタイムは短いがタイムリーに物・サービスの提供ができてはいない	3
		リードタイム、タイムリー、ともに問題がある	1
Q9 継続的なコストダウンを行い、利益の確保を行っていますか？		Q、Tのレベルアップをベースに継続的に2桁コストダウンをしている	5
		継続的にコストダウン活動に取り組んでいるが必ずしも充分とはいえない	3
		QTの確保に追われ、コストダウンを行えない	1
Q10 管理者・監督者のマネジメントの遂行とリーダーシップの発揮は適切行われていますか？		適切なリーダーシップのもとでPDCAサイクルが円滑に回され、着実な業務の遂行と改善に結び付いている	5
		PDCAサイクルを心がけているが、必ずしも円滑に回っているとは言えない	3
		成り行き管理的なところが多い。	1
Q11 従業員のモチベーションは高いですか？		目標・方針が共有され、コミュニケーションが活発でモチベーションは充分高い	5
		目標・方針は明示されているが、理解不十分なところもあり高いとは言えない	3
		目標・方針もあいまいで、それぞれに勝手な行動が目立つ	1
Q12 業務遂行上コアとなる有能な専門職人材がいますか？		業務上の重要部門に有能なコア人材が複数名づついる	5
		業務上の重要部門に不足ではあるが有能なコア人材が若干名いる	3
		コアとなる人材がほとんどいない	1

企業簡易健康診断レーダーチャート



しっかり診断

簡易診断で浮かび上がってきた自社の問題や課題のある分野について、もっと具体的に明確にしたいと考える経営者や、すでに自社の問題点や課題を持って相談に訪れたり、具体的なテーマについて経営支援を希望する経営者を対象に診断士が行う診断が「しっかり診断」である。

この「しっかり診断」は、診断士が相手企業の経営者や関係者とコミュニケーション（聞き取り）を行いながら、診断士自身が各評価項目について評価を行う。しっかり診断の詳細は次項で説明する。

時には、経営者や関係者自身に個々の評価項目について自己評価してもらい、診断する側の評価と比較しながら、コミュニケーションを交わしながら問題や課題について相手の認識を深めていくという進め方もあると思う。

今回のものづくり診断技法の開発のポイントは、この「しっかり診断」の分野別診断に使う診断表をいかに簡潔な形でまとめあげることができるかであった。評価軸や質問項目を多くしすぎると、診断に時間がかかる上、問題や課題が絞り込みにくくなるからである。次項でその評価軸と質問項目について説明をする。

パワーアッププログラムは、神奈川県支部の会員がグループで開発した中小企業の特定テーマについての課題解決のための「支援ツール」である。

【参考】 表 1 - 2 パワーアッププログラムメニュー

経営革新・企業再生	創業・事業承継
・ I S O 視点による経営革新トータル支援 ・ 経営革新講座 ・ 小規模企業向け経営改善、再生支援サービス ・ 経営アセスメントサービス ・ 企業再生トータル支援サービス	・ ベンチャー創業支援 ・ 創業塾 / 第二創業塾 ・ 事業承継支援 ・ マネジメントゲーム研修
製造業・ものづくり	商業・まちづくり
・ I S O 1 4 0 0 0 認証取得支援 ・ 建築系廃棄物リサイクルプラント事業化 ・ 生産管理システム T i P C S 導入支援 ・ I T 活用支援 ・ 情報資産を守る I S M S 導入支援 ・ 中国ビジネス支援サービス	・ 専業化プログラム ・ 個店及び商店街支援 ・ かながわ街づくり / 商業支援 ・ コミュニティビジネス支援
	人事制度・人材育成
	・ ライフデザインプログラム ・ 年功制を考慮した「範囲職務給」 ・ 人を活かすトータル人事制度 ・ 中小企業コア人材育成塾

2. しっかり診断の内容と診断表の使い方

(1) ものづくり診断の評価軸について

「しっかり診断」の評価の切り口は、大別すると「技術力」と「顧客ニーズ対応力」と「経営力」の3つがある。(図1-2参照)

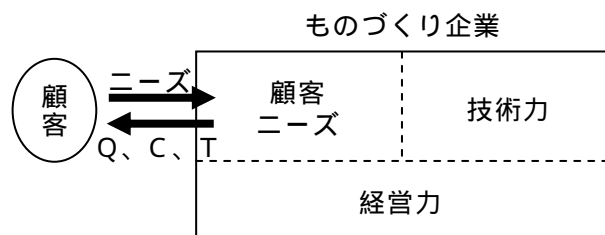


図1-2 ものづくり企業の力

ものづくり企業には、まずものをつくりだすための技術が必要である。その「技術」を評価するポイントは、その技術が顧客のニーズの実現にどのくらい活かされているかで、ただ持っているだけの技術は宝の持ち腐れであり、良い評価をすることはできない。

「技術力」については、どの技術分野においても共通な「ニーズの把握」、「開発」、「生産準備」、「調達・協力会社」の4つの力と、各技術分野で個々に違いのある「差別化」、「計測・評価」、「設備」、「加工方法」、「人材」の5つの力で評価することにした。

また、技術をもとにして顧客のニーズに対応し、顧客の信頼を獲得する力を「顧客ニーズ対応力」とした。

顧客ニーズの基本は、Q（品質）、C（コスト）、T（納期）である。納期については、短納期だけでなくタイミングを意識して「T」とした。この顧客の求めるQ、C、Tに応えることにより、はじめて顧客は価値として認めてくれるのであり、これらの力は自社内でいくらよいと思っても、顧客から良い評価を受けなくては本当に力があるとはいえないのである。

「顧客ニーズ対応力」については、ものづくり診断では「品質管理力」、「原価管理力」、「生産管理力」がそれに相当する。

もうひとつの力は「経営力」である。企業は、「P、D、C、A」を回す統率力とそれを行う人材を育てることにより、継続的に発展していくのであり、それが「経営力」である。

「経営力」の診断は、「顧客ニーズ対応力」と併せて、「マネジメント力診断」として行い、「マネジメント力一次診断」と「マネジメント力二次診断」の2段階で行うことにした。

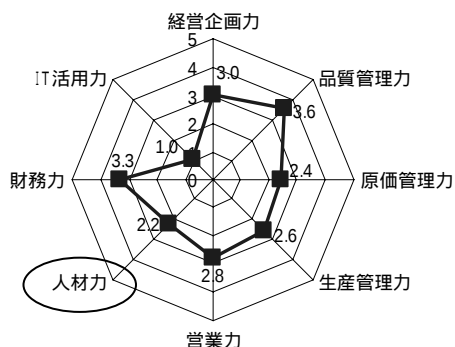
「マネジメント力一次診断」では、企業のマネジメント力を総合的に診断するために、「経営企画力」、「品質管理力」、「原価管理力」、「生産管理力」、「営業力」、「人材力」、「財務力」、「IT活用力」の八つの評価項目で行うとした。

(2) ものづくり診断表の使い方

診断の順序としては、最初に「マネジメント力一次診断」を行い、診断対象企業の総合的な評価を行う。この一次診断で、当該企業の全体的な強み、弱みの概要を把握できることに

よって、その後の分野別診断を行うときにどの当たりを重点においたらよいかなどの目安を得ることができる。「マネジメント力一次診断」の結果、各評価項目の中でもっと強化したい分野について、課題抽出のために、それぞれ5～6軸で評価を行うのが「マネジメント力二次診断」である。各診断の評価項目については次の第2章で詳細に説明をする。

1次診断：総合評価（8軸評価）



2次診断（5～6軸評価）

強み、弱みを抽出

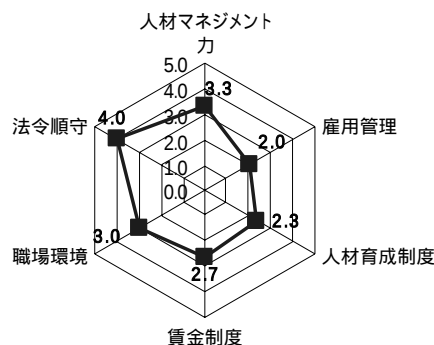


図2-1 1次診断から2次診断への進め方
（図は1次で弱みの人材力を2次再評価した例）

次に、それぞれの企業の技術分野ごとの個別の技術診断を行う。そしてさらに、一次診断で気になったマネジメント分野があれば、そこについての二次診断を行うのである。

診断表の使い方としては、診断表に書いてある評価項目をそのまま相手に次々と質問としてぶつけるのではなく、相手企業の関係者との双方向のコミュニケーションを行いながら、その質問（評価項目）の意味を相手によく理解をしてもらい、その答えに対して評価基準を参考に評点をつけていくことが大切である。また、評点をつける際に、その点数の根拠を具体的に持つておくことも必要である。評点が3の場合には何ができていて、何ができていないのか、評点5の水準の期待するイメージを具体的に説明できることが望ましい。

もう一つ大事なことは、診断を行う際に、診断表はあくまでもツールであることも充分認識しておくことである。採点することが目的ではなく、相手企業との間に信頼関係を築かなければ本音の話を聞きだすことはできないし、相手が評価結果を真摯に受け止め、自社の課題としての認識に至らないことにもなるのである。

繰り返しとなるが、評価点の高い低いに余りこだわるのではなく、あくまでもその企業自身が自らの強み、弱みを認識し、その企業として解決すべき課題が何かを自覚してもらうことが目的なのである。

企業経営者と診断士とが、これが自社の（貴社の）課題であると共通の認識に至れば、その後のコンサルティングのスタートラインに立つことは、比較的容易になるのではないかと考える。

第2章 ものづくり診断表の説明

1. マネジメント力1次診断表

本表は、企業のマネジメント力を総合的に評価するものであり、図2-1の枠組みを前提とし下記A～H軸、表2-1の診断表を作成した。

経営企画で定める方針、計画に沿って、経営資源を使って日々の業務活動をおこない、顧客に価値を提供するものである。

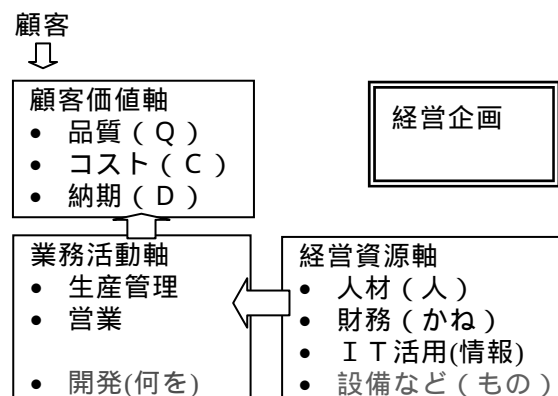


図2-1

ただし開発、設備などを含む「ものづくり技術」

に係わる項目は、本書の主題であり第3章の「技術力診断表」に別に主要技術分野別に作成した。

また顧客価値軸の納期は、生産管理の中核業務であるため生産管理と統合して評価する。

A軸：経営企画力

経営理念・事業領域の明示、顧客ニーズの把握から、各部門の役割と重点施策の明確化、中期・年度・月次予算の作成、計画差異へのアクションを評価する。

B軸：品質管理力

品質方針・目標から工程内品質・現物管理、不良発生時の処理など、品質維持実態を評価する。

C軸：原価管理力

製品別、顧客別、費目別など管理単位での原価把握度から原価改善への活動状況を評価する。

D軸：生産管理力

納期回答の精度とスピード、計画変動への対応力、納期自体の短縮と在庫活用状況、従業員のスキル向上、職場環境など、多品種・少量・短納期生産対応の活動実態を評価する。

E軸：営業力

販売方針から営業員の教育・スキル向上、既存顧客維持のための関係作り、新規顧客開拓の計画と活動、顧客からのクレームや問い合わせ対応状況を評価する。

F軸：人材力

社長と従業員間の指示の共有・意志疎通、従業員の教育、賃金決定の仕組みなどを評価する。

G軸：財務力

売上高、利益率、自己資本率、不稼働資産と現預金管理状況などを評価する。

H軸：IT活用

経営課題改善との整合性、受注・出荷・生産計画・統制など日常業務への活用度、原価管理など改善活動への活用度および情報資産セキュリティ対策を評価する。

表 2 - 1 マネジメント力 1 次診断表

ものづくり企業診断: マネジメント力一次診断表

中小企業診断協会 神奈川県支部

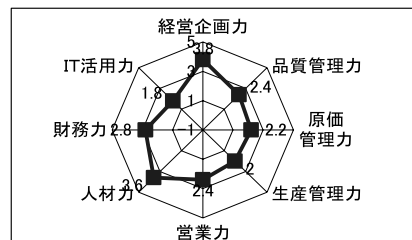
企業名:			
住所:			
電話:			
No	評価項目	評価	評価基準
A	経営企画力		点数
A1	経営理念や事業領域を社内 で共有しているか		共有化を常に心がけており、その成果も上がっている 5 社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である 3 上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない 1
A2	顧客ニーズを意識して製品や サービスの開発・製造を行って いるか		顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している 5 顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない 3 顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている 1
A3	生産・販売・財務経理・人事等 の役割と重点施策を明確に設定 しているか		必要な役割・施策を明確にしている 5 一部の役割・施策は明確にしている 3 役割・施策ともに明確でない 1
A4	中期計画・年度予算・月次予算 を作成しているか		中期計画・年度予算・月次予算全て作成している 5 年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない 3 月次計画のみ作成している 1
A5	差異分析により抽出した課題を 重点施策に落とし込んでいるか		課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる 5 課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない 3 差異分析から、課題をうまく抽出できていない 1
B	品質管理力		
B1	品質方針・品質目標を設定して 活動を進めているか		品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している 5 品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できてい ない 3 方針・目標が設定できていない 1
B2	工程内不良の改善活動を行っ ているか		工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている 5 不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している 3 問題が起これば改善活動を実施している 1
B3	類似品・検査前/後品が明確に 解るような表示を実施しているか		表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離によ り混入防止している 5 検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している 3 特にルールはないが、担当者が分けている 1
B4	社内発生した不具合品の処理 の手順は明確化して運用してる か		手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定めこの手順に沿って処理して る 5 大まかなルールを決めて運用している 3 明確なルールはない、担当者に任せている 1
B5	検査・測定に使う機器の、校正有 効期間・管理責任者・保管方法 等のルールを決めて管理している か		検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用している 5 検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用しているが、一部不十分 1
C	原価管理力		
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別) の原価・利益に関する情報を把握 しているか		把握している 5 一部項目について把握している 3 把握していない 1
C2	製品を開発する際に目標原価の 設定と実現性を確認しているか		目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している 5 おおまかな設定と原価検討を行っている 3 設定、検討は行っていない 1
C3	見積の元となっている原価の内 訳について検討しているか		内訳について経験の豊富な担当者が検討している 5 内訳について一通り検討している 3 検討していない 1
C4	材料費・労務費・経費それぞれに ついて原価を把握しているか		全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算し ている 5 材料費・労務費等の直接原価のみ把握している 3 材料費のみ原価を把握している 1
C5	原価差異の分析を行っているか		製品別、顧客別、部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている 5 原価集計結果の異常値については分析を行っている 3 行っていない 1
D	生産管理力		
D1	納期(含む見積)回答の精度とス ピードは良好か		納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している 5 納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている 3 納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している 1
D2	計画変動への対応状況は適切か		計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する 5 新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する 3 新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける 1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫 活用は適切か		全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求 に対応できる 5 後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在 庫を設定し活用している 3 顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応してい る 1
D4	技能拡大・習熟訓練は行ってい るか		従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている 5 技能拡大を必要に応じて実施している 3 監督者や担当者に任せている 1
D5	情報掲示板の設置:「安全」、「品 質」、「能率」、「生産・納期」等 の情報を職場で共有しているか		専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている 5 監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している 3 掲示をしていない 1

表2 - 1 マネジメント力 1次診断表(つづき)

E	営業力		
E1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5
		主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3
		商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1
E2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施しているか	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている	5
		営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない	3
		営業員への教育は、実施していない	1
E3	既存顧客との関係を強化する方策を企画し、実施しているか	既存顧客との関係強化を図る方策を定期的に企画し実行している	5
		既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている	3
		既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1
E4	開拓営業の方法が明確であり、それに基づいた管理を行っているか	開拓営業の方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している	5
		開拓営業の方法は明確でないが、開拓に関する日々の活動と管理は実施している	3
		開拓営業の方法・活動とも明確になっていない	1
E5	クレーム対応や問い合わせ対応を迅速かつ的確に行っているか	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている	5
		ほぼ50%は、迅速・的確に行われている	3
		なかなか迅速に行われていない	1
F	人材力		
F1	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いているか	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている	5
		原則として文書の回覧によって周知を図っている	3
		管理者への指示はしている末端までの確認はしていない	1
F2	従業員の定着率は良いか(同業他社、又は同規模企業との比較)	定着率は良いと思う	5
		どちらかと言うと良い方だと思う	3
		採用してもすぐ辞めるので困っている	1
F3	社員を計画的に育てているか	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている	5
		計画的ではないが、管理職に指示している必要によりやっているようだが十分とはいえない	3
		勉強するのは本人の責任会社としては特に何もやっていない	1
F4	賃金決定の仕組みは明確か	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る)	5
		会社の業績、本人の成果を考慮	3
		年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	1
F5	社員とのコミュニケーションは良好	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている	5
		問題が起こったときには話し合っている	3
		そのような機会はほとんどない	1
G	財務力		
G1	売上高は伸びているか	前年対比で伸びている	5
		前年とほぼ横ばいである	3
		前年よりも減少している	1
G2	売上高経常利益率は良好か	同程度の同業者より高い	5
		同程度の同業者と同じ程度	3
		同程度の同業者より低い	1
G3	自己資本比率は良好か	同程度の同業者より高い	5
		同程度の同業者と同じ程度	3
		同程度の同業者より低い	1
G4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている	5
		滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	3
		高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	1
G5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している	5
		現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている	3
		現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行なっていない	1
H	IT活用能力		
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
		計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
		パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
		IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
		請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
		IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
		一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
H4	ITを活用して、効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立てているか	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立てている	5
		ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
		製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
		部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
		システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1

評価軸(質問項目)	評点
A 経営企画力	3.8
B 品質管理力	2.4
C 原価管理力	2.2
D 生産管理力	2
E 営業力	2.4
F 人材力	3.6
G 財務力	2.8
H IT活用能力	1.8

該当しな項目軸は、空欄(0を消す)



2. マネジメント力 2 次診断表

(1) 経営企画力

経営企画の役割

環境変化が激しくかつ競争も厳しい市場にあって、経営資源が潤沢にあるわけではない中小企業が収益拡大を目指すには、持てる経営資源を効果的に確保・投入していくことが求められる。但し、目先の収益拡大にのみ目を奪われると、最悪の場合企業の存続を脅かすような事態を引き起こしかねない可能性もある。このような事態を防ぐには、まず企業が社会における存在意義・役割を明確に設定し、それを行動指針とする考え方を確立し、全社員に浸透させることが必要となる。

その上で、企業が目指すべき方向性を明示し、その実現に向けた計画の作成、適正な経営資源の確保・配分、実績の差異分析、そのフィードバックというマネジメントサイクルが適正に回っていれば、あとはその精度を向上させることで経営改善を図ることが可能であるといえる。従って、経営企画が適正に実施されているのであれば、一時的に他の評価項目に濃淡があったとしても、いずれ必要な修正がなされていくこととなる。

このような観点で、この診断技法における経営企画力の評価項目を抽出した。即ち企業が経営していくにあたり、企業の経営理念やビジョンをもとに、環境変化に迅速かつ柔軟に対応すべく企業が目指すべき方向性を検討し、計画として策定し、その達成に向けて経営資源を確保・投入し、実績との差異分析をもとに適宜修正を図るという仕組みと内容が整理され、一貫性が保たれ、社内共有化が図られているかを評価するものである。

経営企画力診断表

A 軸：ビジョン

企業が経営を行なうに際して、目指すべき方向性が明確に設定され、それが共有できているかをみる項目である。企業の経営理念が明確であり常にそれを意識して経営が行なわれているか、経営理念に基づいた事業領域が明確に設定されているか、貴重な経営資源が不要な事業領域に投入されていないか、経営理念や事業領域が現場まで浸透しているかを評価する。

B 軸：環境分析

環境変化に迅速かつ柔軟に対応することを念頭において経営しているかをみる項目である。自社を取り巻く環境を的確に把握・分析して自社の経営戦略を策定しているか、顧客ニーズを常に把握しそれを製品やサービスの開発に反映する仕組みを持っているか、環境分析や顧客ニ

ーズをもとに自社の差別的優位性を認識しその強化を目指し努力しているかを評価する。

C 軸：機能別戦略

自社の差別的優位性の強化や顧客ニーズへの迅速な対応を支えるために、的確に経営資源を配分しその強化に努めているかを見る項目である。必要な機能（生産・販売・財務・経理・人事等）が設定されているか、全社戦略がそれぞれの機能別戦略に的確に落とし込まれているか、機能別戦略を実現するための重点施策（具体的手段）が明確化されているかを評価する。

D 軸：実行計画

全社戦略や機能別戦略に基づいて、経営が計画的に行なわれているかをみる項目である。具体的な計画として中期計画や年度予算・月次予算が作成されているか、計画の中に重点施策の具体的遂行計画が盛り込まれているか、計画は現場まで浸透しているかを評価する。

E 軸：統制

ビジョンや経営戦略と計画との整合性、計画と実績との差異分析のフィードバックの状態をみることで的確な修正が行なわれているかをみる項目である。ビジョン・事業領域・計画が明確であり一貫性があるか、計画と実績の差異分析を実施しているか、その結果が的確にフィードバックされているかを評価する。

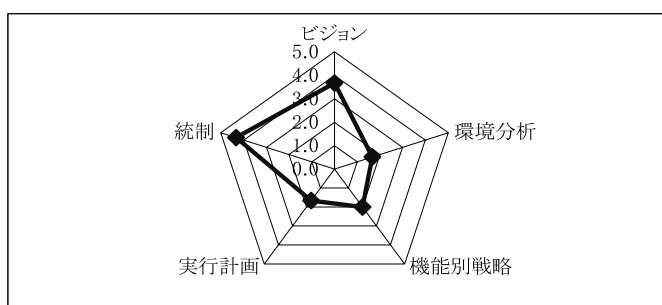
表 2 - 2 経営企画力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表 【診断項目:経営企画力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:			企業概要	
住所:				
電話:				
NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ビジョン				
A1	経営理念が明確か	4	明確な経営理念を持っていて、常にそれを意識して経営にあたっている	5
			経営理念は持っているが、日頃はあまり意識していない	3
			これといった経営理念は持っていない	1
A2	事業領域が明確か	4	事業領域が明確であり、常にそれを意識して経営にあたっている	5
			事業領域は明確であるが、時々領域外の事業にも手を出している	3
			事業領域は明確でなく、様々な事業に手を出している	1
A3	経営理念や事業領域を社内 で共有しているか	3	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている	5
			社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である	3
			上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
B 環境分析				
B1	自社を取り巻く環境を分析し、 自社のポジショニングを決定し ているか	1	自社を取り巻く環境の動向等を常に注視して、環境変化に対応している	5
			自社を取り巻く環境の動向等を注視しているが、うまく環境変化に対応できていない	3
			環境の動向等にもあまり関心がなく、環境変化に対応できていない	1
B2	顧客ニーズを意識して製品や サービスの開発・製造を行って いるか	1	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している	5
			顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない	3
			顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	1
B3	自社の差別的優位性を明確に 把握し、その強化に努めている か	3	差別的優位性の確保・維持・強化を常に意識して経営にあたっている	5
			差別的優位性を維持するだけで精一杯であり、強化までは手がまわっていない	3
			これといった差別的優位性が見受けられない	1
C 機能別戦略				
C1	生産・販売・財務経理・人事等 の機能が明確に設定されてい るか	3	必要な機能は明確に設定され、十分に機能している	5
			必要な機能は明確に設定されているが、十分に機能しているとはいえない	3
			必要な機能を明確に設定できておらず、一部の機能しか実行できていない	1
C2	機能別の戦略が立てられてい るか	1	機能別に明確な戦略が立てられている	5
			一部の機能には明確な戦略が立てられている	3
			機能別戦略は立てられていない	1
C3	機能別の重点施策が明確化さ れているか	2	必要な機能について重点施策が明示されている	5
			一部の機能で重点施策が明確になっている	3
			施策が列挙されているものの、重要度・優先順位等が明確でない	1
D 実行計画				
D1	中期計画・年度予算・月次予 算を作成しているか	2	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している	5
			年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない	3
			月次計画のみ作成している	1
D2	重点施策が具体性をもって計 画されているか	1	計画に重点施策の具体的な遂行計画が盛り込まれている	5
			重点施策の遂行計画はあるが、あまり具体的ではない	3
			重点施策の遂行を意識せずに計画が作成されている	1
D3	計画は共有されているか	2	計画は遂行単位や個人レベルにまで落とし込まれ共有されている	5
			計画は遂行単位レベルに落とし込んでいるが、個人レベルではあまり意識していない	3
			上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
E 統制				
E1	ビジョン・事業領域・計画に一 貫性があるか	5	それぞれが明確に規定されており、一貫性も確保されている	5
			それぞれは明確であるが、一貫性が確保されているとはいえない	3
			それぞれが不明瞭であり、一貫性もない	1
E2	実行計画と実績の差異分析を 実施しているか	3	適確に差異分析を実施している	5
			必要に応じて差異分析を実施している	3
			差異分析はあまり実施していない	1
E3	差異分析により抽出した課題 を重点施策に落とし込んでいる か	5	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる	5
			課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない	3
			差異分析から、課題をうまく抽出できていない	1

評価軸(質問項目)		評点
A	ビジョン	3.7
B	環境分析	1.7
C	機能別戦略	2.0
D	実行計画	1.7
E	統制	4.3

各質問項目の質問数で評点合計を割る



(2) 品質管理力

インタビュー

この品質管理の診断は、マネジメント力 1 次診断の結果さらに詳細に検討するときのために使用する目的で、作成されている。従って、1 次診断と同じ項目が含まれているが、その項目を中心に、より細かい視点で、より広い見方からチェックすることを目指している。

他のチェックリストと同様、前後にインタビューを交え、絶対値ではなく、その企業規模に合った判断の中から、課題と今後の活動提案の抽出を目指していただきたい。

各軸の狙いと判断基準

企業を品質管理の多方面から観察する目的で 8 軸を選択した。大きくは ISO 9001 の考え方に、現場の管理としての、現品管理・工程管理・改善活動をプラスしたものとなっている。

次に、判断基準の補足を各項目ごとに列挙している。筆者の考えが強くでているが、皆様の評価の参考になれば幸いである。

A 軸：品質方針・目標

A 1：“設定している”を 3 点。それに、従業員周知や目標値設定に前年度実績や配賦等の工夫・努力が見られる場合に加点する。

A 2：“計画実施”を 3 点。それに、適切に改善点を指摘して PDCA を廻す様にマネジメントがうまく回っている場合に加点する。

A 3：“評価実施”を 3 点。成果があり、次年度の改善にうまくつなげている等で加点する。

B 軸：工程管理

B 1：一通り QC 工程図を使いこなしていれば 3 点。過去の問題からの注意点記載等の工夫や使いこなしに現場の考えが入っていれば加点する。

B 2：作業標準、同上。

B 3：改善活動を行っていれば 3 点。成果が出ているか、工夫が見られたら加点する。

B 4：整理整頓を行っていれば 3 点。以下同上。

C 軸：現品管理

C 1：隔離のルールがあり実施していれば 3 点。徹底とか工夫が見られれば加点する。

C 2：類似品・検査前後品のルールがあれば 3 点。以下同上

C 3：端数管理していれば 3 点。在庫管理を連動させている等の工夫があれば加点する。

D 軸：検査

D 1：顧客と合意したものを使っていれば 3 点。他に独自の項目を追加している等があれば

加点する。

D 2 : 合否判定をしていることで 3 点。第 3 者評価等の工夫が見られたら加点する。

D 3 : 外観・限度見本等に若干不備があっても、ルールがあり実施していれば 3 点。外観検査・限度見本等も完備していれば加点する。

D 4 : 劣化ルールが決められていれば 3 点。工夫が認められたり、完全に実施していたら加点する。

E 軸：不具合品の管理

E 1 : ルールを決め運用していたら 3 点。きめが細かかったり、成果が見られたら加点する。

E 2 : 予防処置は別として、再発防止対策をしくみに取り入れ実施していたら 3 点。きめ細かく実施していたり、予防処置まで実施していたら加点する。

E 3 : トレースバックに対する方法の説明が出来たら 3 点。内容が実践的で、日頃から準備できていると思われたら加点する。

F 軸：測定・検査機器の管理

F 1 : 管理ルールがあり一応やっていたら 3 点。徹底している等、内容に優れた点が見られたら加点する。

F 2 : ランクを決め、校正ラベル貼っていたら 3 点。管理対象外のラベルも貼る等、内容に優れた点があれば加点する。ISO 9001 参照。

F 3 : 自社製品の管理手順を決めていれば、若干不備でも 3 点。成果・工夫があれば加点する。

G 軸：改善活動

G 1 : 過去 or 現在でも取り組んでいれば 3 点。成果が上がっていれば加点する。

G 2 : 定期的にデータ分析をしていれば 3 点。活用が出来ていれば加点する。

G 3 : 定期監査等をしていれば 3 点。それ以外に、活動を実施して効果があれば加点する。

H 軸：人の育成・教育

H 1 : 部門レベルでも実施していれば 3 点。全社的、戦略的・計画的だったら加点する。

H 2 : 一応チェックしていれば 3 点。効果を挙げていれば加点する。

H 3 : 短期でも、計画の基に実施していれば 3 点。以降、H 1 と同じ。

表 2 - 3 品質管理力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:品質管理力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

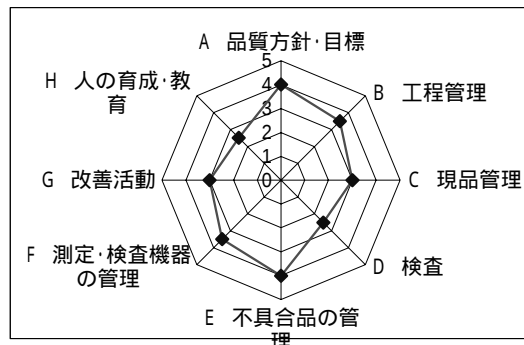
企業名:		企業概要	
住所:			
電話:			
質問項目	評価	評価基準	評点
A 品質方針・目標			
A1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めていますか？(Plan)	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している	5
		品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定している	3
		あまり設定できていない	1
A2	設定した目標に対し都度(月度等)、達成度を評価しながら、計画を実施していますか？(Do)	都度(毎月等)目標に対する達成度を評価し、進捗を管理し、問題があれば対応処置を講ずること、目標必達を目指している	5
		設定した計画を目指した活動を実施している	3
		なかなか計画通りの活動に成っていない	1
A3	計画に対してどのような最終の達成度であるか評価し、対応策を設定していますか？(Check, Action)	ほぼ目標を達成している。未達の場合期末等に、最終結果を詳細に集計・分析し、必要な対応策を設定している	5
		期末等に、まとめを実施し必要に応じ、対応策を設定している	3
		なかなかデータがまとまらず、対応策も思い付きが多い	1
B 工程管理			
B1	QC工程図通りの工程になっていますか？	QC工程図通りの工程で管理している(工程図の通りの管理項目を記録)	5
		若干QC工程図通りではない所があるが、品質上問題ないと判断される	3
		QC工程図とは異なる管理となっている	1
B2	作業標準が活用されていますか？	現場にある作業標準には、重要ポイントが明記・改訂されて、活用されている	5
		作業標準は置いてあり、新人教育・問題発生時等で活用	3
		作業標準は作成しているが、あまり使われていない	1
B3	工程内不良の改善活動を行っていますか？	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている	5
		不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している	3
		問題起こると改善活動を実施している	1
B4	5Sの徹底は出来ていますか？	5S活動がしくみとして定着、現場の整理整頓が徹底できている	5
		加工機の周りにゴミ・埃・油等の汚れはなく、整理整頓されている	3
		適宜、整理整頓を実施	1
C 現品管理			
C1	不良品の隔離・処置内容は明確化できていますか？	不良品は"赤箱"等で、明確に管理され、修理等が行われる場合は明確に表示され、良品・検査前品に混入することはない	5
		不良品は隔離のルールがあり、混入しないようにしている	3
		特にルールはなく、担当者が分けている	1
C2	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施していますか？	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している	5
		検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している	3
		特にルールはないが、担当者が分けている	1
C3	梱包単位に対する部品の端数を表示して、部品番号で管理していますか？	現品に端数を表示する他に、完成品・仕掛在庫と関連して把握管理されている	5
		現品に端数表示し、管理している	3
		現品に端数表示しているが、管理は担当者に任せている	1
D 検査			
D1	検査規格は、顧客と合議したものを使っていますか？	顧客と合議した(承認印有り)検査票を使って検査をしている	5
		顧客に提出したものを使っている	3
		従来から大差ない部品なので、自社で策定した検査書で実施している	1
D2	検査は、担当・責任者が決められ、合否判定していますか？	製造以外で担当者・承認者を決め、合否判定のチェックを行い、判定日・判定者・承認者の記録を残している	5
		判定者・承認者を決め合否判定をしている	3
		担当者任せ(承認はめくら印)	1
D3	最終検査(外観検査)に対する検査項目・基準が明確化され、適用していますか？	検査基準(含む限度見本)は、現場に表示され、適宜改定も行われている	5
		検査基準は決めているが、傷・色等基準が明確化できていないもの有り	3
		生産準備の時に決めるが、後は、担当者に任せている	1
D4	限度見本は、劣化に対する管理がされていますか？	保管ルール・劣化チェックに対するルールを決めて管理している	5
		耐用年数等を決めているが、なかなか管理し切れていない	3
		管理していない	1

表 2 - 3 品質管理診断表（つづき）

質問項目		評価	評価基準	評点
E 不具合品の管理				
E1	社内で発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用していますか？		手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定め、この手順に沿って処理している	5
			大まかなルールを決めて運用している	3
			明確なルールはない、担当者に任せている	1
E2	再発防止・予防処置をしていますか？		社内ルールでは正処置必要レベルを決めている、そのレベルのに対応した再発防止・予防処置の手順を決め運用している	5
			再発防止については、ルールを決めて実施しているが、予防処置は不足	3
			客先要請等に都度対応している	1
E3	トレーサビリティのしくみを考え設定していますか？		4Mについて、子部品までトレースできるしくみを造り運営している	5
			トレースバックできるしくみは在るが、細かく絞り込めるしくみに成っていない	3
			顧客要請等に都度対応している	1
F 測定・検査機器の管理				
F1	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理していますか？		検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用している	5
			検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用しているが、一部不十分	3
			担当者に任せている	1
F2	上記管理を確実にするため、台帳作成・現品にラベル貼付を行っていますか？		“管理外”を含め、管理ランクを決めて、台帳・ラベル管理している	5
			管理ランクを決めて、台帳・ラベル管理しているが十分とは言えない	3
			担当者に任せている	1
F3	治具・自社製作測定器の管理はしていますか？		定期的にマスターによるチェック行う等の劣化・経時変化を考えた管理をしている	5
			定期的にチェックはしているが、十分とは言えない	3
			問題が起きたら対応している	1
G 改善活動				
G1	改善サークル・提案制度等のしくみを設け改善活動に取り組んでいますか？		改善サークル・提案制度等のしくみを設け、改善活動に取り組んでいる	5
			改善活動に取り組んだが、現在は停滞している、又は、効果が上がっていない	3
			特に活動はしていない	1
G2	担当者・対象項目を決めて、定期的にデータ分析を行い、改善活動を行なっていますか？		担当者・対象項目を決めて、定期的にデータ分析を行い、改善活動を行なっている	5
			定期的にデータ分析を行なっているが、効果的な改善活動になっていない	3
			各データの担当者に任せている	1
G3	協力会社・関連会社に対する改善活動を行っていますか？		定期的に訪問し、共同で改善活動を行っている	5
			定期的に監査を行い、改善活動を促進するようにしている	3
			特に活動はしていない	1
H 人の育成・教育				
H1	品質管理又は関連する事項の教育を行っていますか？(社内・社外教育)		人材育成の一環として、計画的に教育実施	5
			組織(部門)の判断で、教育を実施している	3
			担当者の希望と予算を勘案して決めている	1
H2	5Sに対して、教育・実践・チェックを実施していますか？		教育・実践・チェックを実施している	5
			教育・実践・チェックを実施しているが、形骸化している	3
			特に活動はしていない	1
H3	教育計画を策定して、人材育成を行っていますか？		教育計画を策定して、系統だった人材育成を行っている	5
			教育計画を策定して、人材育成を行っているが長期的な視点に立脚していない	3
			人材育成には配慮しているが計画的な活動になっていない	1

マネジメント力2次診断レーダーチャート

A 品質方針・目標	4
B 工程管理	3.5
C 現品管理	3
D 検査	2.5
E 不具合品の管理	4
F 測定・検査機器の管理	3.5
G 改善活動	3
H 人の育成・教育	2.5



(3) 原価管理能力

原価管理能力診断のねらい

原価管理とは、利益管理の一環として、原価を企画し、維持統制し、またその低減を図る一切の活動をいう。原価管理は全社的な活動であり、原価管理能力診断では、経営・企画開発・調達・製造・経理の5つの軸でこれらの原価管理の活動をとらえていく。原価管理能力診断のねらいは、企業へのコンサルティングの第1歩として、原価管理の現状を把握することにある。顧客や市場の要求にマッチした製品を適正な利益を得て製造し販売していくことは企業存続のための基本要件である。顧客や市場の要求は常に変化するものであり、原価管理能力の向上は企業存続のために常に欠かせないものである。

各軸の狙いと判断基準

A 軸：経営

原価管理は全社的な活動である。その意味において全社的な目標と現場の具体的な活動とのつながりを現場担当者のひとりひとりが認識することが原価管理活動の前提として大切な事柄といえる。その上で、製品別・顧客別・部門別（事業別）など様々な切り口から見た原価についての情報を経営トップがタイムリーに把握することが、戦略的な視点で企業を迅速に運営するという上で大切になる。また、現場担当者が、企業全体の方針を理解した上で、具体的な提案や活動を通じて原価管理活動にあたる仕組みが整備されていることが大切である。

B 軸：企画開発

製品の企画開発は製品が市場に受け入れられるかどうかを大きく左右する。また企画開発段階で原価の70～80%が決まるといわれており、その意味で、企画開発の原価管理全体に占める重要性は大きいといえる。市場や顧客の要請に戦略的な要素を加味して製品を企画し、目標売価を決定し、それに基づき、目標原価を設定する。その目標原価を達成するために製品の機能をより深く分析し、改善の余地を見つけていく。このようなプロセスを有効に機能させ、仕組みとして企業内に有することが望ましいといえる。既存製品についてもコストダウンの検討を行うことにより、積極的なコストダウン提案を行い、また、顧客からのコストダウンの要請への対応を図ることが望ましい。

C 軸：調達

調達（購買）部門では、生産に必要とされる材料や部品をできるだけ低コストで調達することが求められる。そういう意味で調達活動は利益を生む重要な仕事である。よい調達先から低

コストで調達するためには、まず資材の機能について十分に理解し、また調達先のレベルについても品質・コスト・納期・サービス・経営面等をよりよく検討することが必要となる。見積価格についても調達先の見積書を鵜呑みにせずに、その妥当性を検討し、コストダウンに結びつけることが望ましい。そのためには、例えば調達する資材について工場を見学するなど、より深い理解をえられるように努めることが大切である。

D 軸：製造

製造現場における原価管理では、製造現場において目標原価を設定し、それをさらに職場別の目標に落としこむことが大切である。それらの実績を毎日集計し、目標と比較することにより、原価の管理をおこなっていく。また、目標が達成できなかった場合には、職場別にあるいは関連する部署がチームを組んで、その原因をみつけ、対策を実施することが望ましい。

このような原価関連の指標を工場内の掲示板や社内ネットワーク等により随時「見える化」することにより原価管理をよりスムーズに行うことができる。

また、外注・内製について検討をおこなうことは、原価管理上、また社内経営資源の活用の観点からも大切である。

E 軸：経理

中小企業においては原価計算の範囲を材料費に限っていることが多いが、労務費・経費を含めて計算をおこなうことが望ましい。また、上記計算とともに製品の限界利益を把握することも、管理および意思決定の面で重要である。

原価計算は製造プロセスに対する理解と経理の知識の両面が必要であり、そのため、中小企業では十分におこなわれていないことが多いように思われる。しかし、そのような人材を育成し、特に、原価管理の基本となる標準原価計算および差異分析をおこなうことは、製造コストを管理し、またコストを低減するという上で重要である。また、原価についても実績を把握するのみでなく、予算を作成し管理していくことが大切である。

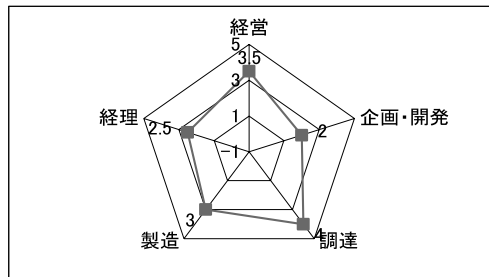
表 2 - 4 原価管理力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:原価管理力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:		企業概要	
住所:			
電話:			
質問項目	評価	評価基準	評点
A 経営			
A1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	把握している 一部項目について把握している 把握していない	5 3 1
A2	上記の原価・利益を月次で把握しているか	月次で把握している 年次で把握している 把握していない	5 3 1
A3	原価や利益についての情報を、改善策につなげる仕組みがあるか	現場担当者と情報を共有し、改善策を検討する仕組みがある トップのみが情報を把握し、現場に指示している 仕組みがない、または情報自体を把握していない	5 3 1
B 企画・開発			
B1	製品を開発する際に目標原価を設定しているか	目標利益やその他の条件などから明確に設定している おおまかに設定している 設定していない	5 3 1
B2	原価企画を行うための仕組みはあるか	原価企画部門がある チ - ムを組んで随時検討している 担当者が検討している ない	5 4 3 1
B3	競合製品の原価について分析・検討しているか	一定の仕組みをもって常に検討している 必要に応じて検討している 検討していない	5 3 1
B4	顧客の立場に立ったコストダウンの提案を積極的に行っているか	こちらから顧客に対し積極的に提案を行っている 顧客からの要求に応じて提案を行っている 行っていない	5 3 1
C 調達			
C1	複数の調達先から見積をとっているか	新規の調達先も含め、複数の相手先から見積をとっている 日頃つきあいのある会社から数社を比較して見積をとっている 調達先は常に固定している	5 3 1
C2	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	内訳について経験の豊富な担当者が検討している 内訳について形式的に検討している 検討していない	5 3 1
C3	調達先の工場の見学等をおこなっているか	調達先の工場や同業者の工場の見学等をしている 調達先について一般的な知識がある程度である 調達先についての知識はない	5 3 1
D 製造			
D1	製造現場において、目標となる標準原価を設定し、実績と比較しているか	標準原価を設定し、実績と比較している 原価の実績の把握のみである 原価を把握していない	5 3 1
D2	目標を達成できない場合には、それを改善する仕組みがあるか	チ - ムを組んで検討する仕組みがある トップが指示する ない	5 3 1
D3	原価関連の指標を現場や社内で見えるようにしているか	営業担当者や、関連する社員の全てが見えるように、社内でも共有している 現場の担当者が見えるようにしている していない	5 3 1
D4	外注・内製について定期的に検討をおこなっているか	定期的に検討をおこなう仕組みがある トップからの指示があった時のみおこなっている おこなっていない	5 3 1
E 経理			
E1	製造原価の計算を、材料費・労務費・経費のどの範囲でおこなっているか	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な指標を用いて、配賦計算を行っている 材料費・労務費等の直接原価のみ把握している 材料費のみ原価を把握している	5 3 1
E2	おこなっている原価計算の種類は何か	標準原価計算を行っている 実際原価計算を行っている おこなっていない	5 3 1
E3	原価予算を作成しているか	月次で作成している 年次で作成している 作成していない	5 3 1

マネジメント2次診断レーダーチャート

A 経営 3.5
B 企画・開発 2
C 調達 4
D 製造 3
E 経理 2.5



(4) 生産管理能力

生産管理能力診断の狙いについて

生産管理能力診断の狙いは、マネジメント力診断の全体設計において、顧客からの視点（品質〔Q〕コスト〔C〕納期〔D〕）のうち納期（スピードあるいはタイムリー）を扱うものとする。その意味では広義の生産管理として、Q、C、Dの3要素をそれぞれ診断し最適化するものではなく、スピード力に特化した狭義のオペレーショナルな診断項目を対象範囲とする。以上のような対象範囲の設定から、受注から納入までの時間的なプロセスを基本として、ものづくり企業に必要な現場管理項目を加え、8軸のカテゴリ化を行っている。

また、詳細な診断項目は、製造形態（組立型、加工組立型、加工型）及び製品形態（個別受注生産、繰り返し生産、見込生産）により異なることがあるが、本診断においてはできるだけ共通項目を取り上げることとする。

評価項目・評価基準のとらえ方

評価項目ごとに5段階評価として、そのうちの3段階を高いレベルと思われる順にイメージ的な文章表現で例示してある。例示のために、レベルと内容表現が個別企業の状況と必ずしもマッチするとは限らないことがあると考えられる。その場合は、該当企業のレベルアップすべき課題を抽出する意味での強調した評価を行うことが望ましい。

診断表の各軸について

A軸：受注対応力

今日的な生産管理の目的として、営業あるいは顧客サイドから良く見えて、レスポンスが早いことが求められている。その意味で、受注チャンネルをどれだけ多くもっており、納期回答の精度やスピードがどうか、また、開発設計を伴う場合には生産準備との連携動作によりどれだけスピーディにレスポンスできるかを評価項目に含めた。

B軸：納期・生産遵守への取り組み

受注品に対する生産・納期遵守率の高位置確保は、今日のスピーディな供給チェーンの中では基本的な能力とされている。そのために、ものづくり企業としては設備稼働率の確保が重要であり、また、反面、計画変動への対応能力も大きく問われている。

C軸：フレキシブル生産工程の編成

標準品大量生産は過去のものとなり、今日ではますます多品種少量短納期生産が要求されて

いる。小ロット生産体制による生産リードタイムの短縮は不可欠となっており、また、その短所を補うものとしての新たな在庫活用も生まれつつある。さらに、固定した自社生産能力だけではなく外注活用体制や受注状況により生産ライン編成を自由に変更しうる作業者の多能工化も評価項目に含めた。

D 軸：安全衛生への取り組み

ものづくり企業における現場管理項目の第一は何とんでも安全衛生への取り組みである。基本事項としての朝礼・夕礼の活用、危険予知訓練（K・Y・T）/ヒヤリ・ハット不安全発掘活動、安全パトロールを評価項目に入れた。

E 軸：人材育成・モラル向上への取り組み

現場のもっとも価値ある資源は人材であり、たゆまぬ監督者と従業員の教育・訓練は重要な評価項目である。また、その活用による少集団活動・Q C 活動・提案等の改善活動も評価の対象に含めた。

F 軸：5 S への取り組み

5 S への取り組みは、現場改善を行うに際して基本の活動となるが、確実に実行することは大変な困難も伴う。5 S の再構築を行う意味で、評価項目には、3 S の整理、整頓、清掃に加え、「組織化・計画化」を清潔、しつかに換えて入れた。

G 軸：目で見える管理への取り組み

目で見える管理とは、現場の管理に必要なものすべてについて、誰がいつみても正常か異常かが分かり、原因を追究し、改善ができる状態にすることである。評価項目には、現場情報のビジュアル化としての「情報掲示板の設置」、作業ポイントのビジュアル化としての「帳票類の現場掲示」、異常管理のビジュアル化としての「生産進捗表示灯/工程異常表示灯」を含めた。

H 軸：納入対応力

顧客への納品方法と情報サービスは、今日のスピーディな供給チェーンの中で最終的な顧客満足につながるものである。そのための評価項目として、ジャストインタイムへの対応、コスト競争力のある効率的な物流、そして最後に顧客への納入に関する情報サービスを上げた。

表 2 - 5 生産管理力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表 【診断項目:生産管理力】

中小企業診断協会 神奈川県支部

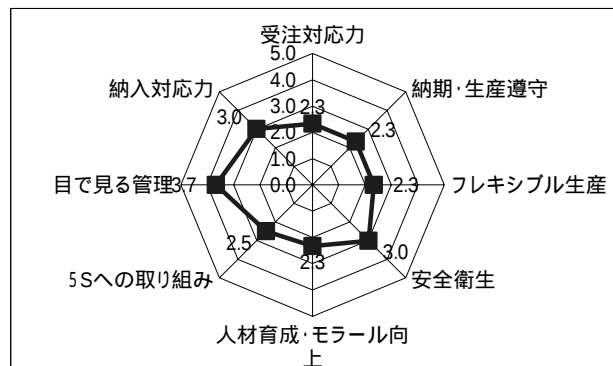
企業名:		企業概要		
住所:				
電話:				
NO	評価項目	評価	評価基準	評価
A 受注対応力				
A1	受注のチャンネルと情報ルート		受注のチャンネルをインターネットによりグローバルにオープンにしている	5
			受注のチャンネルは提携商社と当社営業により行っている	3
			受注のチャンネルは当社営業により、特定顧客とのみ行っている	1
A2	納期(含む見積)回答の精度とスピード		納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3
			納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1
A3	設計開発と生産の連携 (コンカレントエンジニアリング)		設計開発と生産準備は連携して進めている	5
			設計開発の試作段階で生産準備を検討する	3
			設計開発及び試作が完了した後に生産準備の検討を行う	1
B 納期・生産遵守への取り組み				
B1	生産計画の遵守		タイムリーに生産実績を把握し、計画との差を分析し改善を図っている	5
			生産実績から残業・休日生産計画や稼働時間カットなどの生産調整を行なう	3
			月間で生産調整を行なう	1
B2	設備異常停止の排除		清掃、給油、増締めなど製造で自主点検を行なっている	5
			製造で始業点検を実施している	3
			保全部署に任せている	1
B3	計画変動への対応		計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5
			新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1
C フレキシブル生産工程の編成				
C1	生産リードタイムの短縮と在庫活用		全工程を通じて小ロット切換え生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3
			顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1
C2	生産工程の負荷把握と外注活用体制		生産計画段階で外注ラインを含む各工程の能力を考慮した平準化生産が作成される	5
			ネック工程(重要工程)のみの負荷を把握し、能力オーバーの場合は作業着手時期の変更や一部の作業を外注にまわしたりするなどの調整を行う。	3
			受注したものから可能な限り先行生産をして能力オーバーを避けるが、能力オーバーが発生した場合は、納期調整の依頼を行う	1
C3	作業者の多能工化		一人の作業者が複数工程を担当でき、セル生産方式も導入している。[単一多能工化]	5
			前後の関連工程に応援に入れるような技能を修得している。[役割分担型の多能工化]	3
			マニュアル化された一連の工程を担当できる。[未熟練グループ型の多能工化]	1
D 安全衛生への取り組み				
D1	安全パトロール(「整理整頓」、「点検整備」、「標準作業」)		毎月定例で、経営陣が従業員と一緒に職場パトロールを行なっている	5
			日常の職場パトロールの中で不安全事項を確認している	3
			監督者や担当者に任せている	1
D2	KY/ヒヤリ・ハット不安全発掘活動		従業員から「不安全シート」などを提出させ、不安全事項を発掘している	5
			従業員との対話の中などから不安全事項を発掘している	3
			発掘していない	1
D3	朝礼・夕礼の活用		朝礼・夕礼で、監督者が作業者と一緒に安全指示・安全唱和など行っている	5
			監督者が適宜安全事項を従業員に周知するよう指示している	3
			監督者や担当者に任せている	1
E 人材育成・モラル向上への取り組み				
E1	監督者教育		監督者への教育(TWI、RSTなど)を体系的、計画的に行なっている	5
			適宜、外部教育に参加させたり外部講師を招いて実施している	3
			社内のOJT中心に実施している	1
E2	小集団活動・QC活動・提案		小集団活動を奨励し、改善提案を募集し表彰などを行っている	5
			改善提案を集めたり、受け付けている	3
			監督者や担当者に任せている	1
E3	技能拡大・習熟訓練		従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5
			技能拡大を必要に応じて実施している	3
			監督者や担当者に任せている	1

表 2 - 5 生産管理力診断表（つづき）

F 5Sへの取り組み			
F1	整理	倉庫やラインサイドの部品や部品の置く量が決められ、棚などに表示されている	5
		私物や使用していない治具や工具が作業場におかれていない	3
		監督者や担当者に任せている	1
F2	整頓	部品、材料、工具などが取り出しやすいように、置き場や置き方が決まっている	5
		通路、部品置き場や作業場を区画線を引き、看板を掲げて明示している	3
		監督者や担当者に任せている	1
F3	清掃	清掃分担を決め、清掃方法も決めて実施している	5
		全員一斉に特定日に実施している	3
		終業後、個々に作業者が行なっている	1
F4	組織化・計画化	経営陣が従業員と一緒に、5Sパトロールを計画的に実施している	5
		5Sパトロールを監督者、担当者に任せている	3
		監督者や担当者に任せている	1
G 目で見える管理への取り組み			
G1	情報掲示板の設置「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かる様になっている	5
		監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
		掲示をしていない	1
G2	帳票類の現場掲示「作業手順書」、「品質のポイント」、「始業点検表」など	作業場や加工機械毎に掲示している	5
		掲示やファイルの仕方は監督者に任せている	3
		掲示していない	1
G3	生産進捗表示灯 / 工程異常表示灯	生産の進捗や現場内のトラブルが直ぐ分かる様に、表示灯を設置している	5
		生産の進捗や現場内のトラブルは、口頭連絡や場内放送で対応している	3
		終業後に日報などで確認している	1
H 納入対応力			
H1	JIT(Just In Time)への対応	顧客要求に運動した社内システムを運用している	5
		顧客要求とは運動していないが、先行生産で運転在庫を確保し対応している	3
		内示情報により見込み生産を行い対応している	1
H2	コスト競争力のある効率的な物流システム	定期的な路線便(混載)を使用できる余裕をもって運用している[物流の共同化]	5
		積載効率を確保しながら、自社便またはチャーター便にて運用している	3
		小口、多頻度のために積載効率を無視した自社便またはチャーター便による特	1
H3	納入に関する情報システム整備	納入先との連携による出荷情報のオンラインシステムが構築されている[EDI]	5
		納入先指定の納品書様式によりE-MAILまたはFAXで出荷情報を送信している	3
		当社の納品書様式にてFAXまたは郵送している	1

マネジメント2次診断レーダーチャート

A	受注対応力	2.3
B	納期・生産遵守	2.3
C	フレキシブル生産	2.3
D	安全衛生	3.0
E	人材育成・モラル向上	2.3
F	5Sへの取り組み	2.5
G	目で見える管理	3.7
H	納入対応力	3.0



(5) 営業力

営業力診断の狙いについて

営業力診断は、

- ・ 商品ごとの販売方針、および顧客ごとの販売方針に関する診断
- ・ 営業員の現状のスキルや教育の状況についての診断
- ・ 既存顧客との関係を維持するための方策や体制固めについての診断
- ・ 新規顧客の開拓を進めて行くための方策と管理のしかたや実施内容についての診断
- ・ 顧客からのクレームや問い合わせといったものに対する対応状況と仕組みづくり

の 5 つの観点から診断を行い、営業活動全般にわたって強み・弱みを明確にし、今後の営業活動や営業関係のコンサルティング活動などに生かしていくためのものである。

診断結果のとらえ方

評価点数が高いほど良いというわけではなく、各評価軸の評価基準は、数々の企業が実践されている最良の内容をいいとこ取りして点数化したものであり、よほどの企業でないと、すべて満点は取れないようになっている。

したがって、経営者・管理職・コンサルタントなどが、営業全体を見渡した上で、どの部分を強化するかを考えるときの参考情報と考えていただければ幸いである。

自社にとって強化すべき分野を見極め、その分野では 5 点を目指すといった、メリハリのある営業力強化のための活動につなげていただきたい。

営業力診断表の各軸について

A 軸：方針に関すること

商品ごと、または主要顧客ごとの方針とその管理や、その方針の共有化の度合い、およびその方針を見直していく上で欠かせない、顧客からの声を収集する仕組みとその分析がしっかりなされているか、について評価する。

B 軸：営業員のスキルに関すること

営業員の顧客に対する説明力や、顧客と価格を詰めていく際に営業員が考慮すべき点、様々なケースへの対応力を身につけるための仕組みづくり、および基本的な対応力を向上させるための仕組みづくりについて評価する。

C 軸：既存顧客との関係構築に関すること

既存顧客に対する方策とその共有化や、その方策を見直していく上で必要な既存顧客のデー

データベース、既存顧客に魅力度を定着させるための情報発信、および競合他社の販促状況のチェックとその反映について評価する。

D 軸：新規開拓に関すること

新規開拓を進めていく上で不可欠な方策とその管理や、明朗な説明をするためのツール(カタログ、提案書など)、露出度を上げていくための企画、および人脈活用度について評価する。

E 軸：対応に関すること

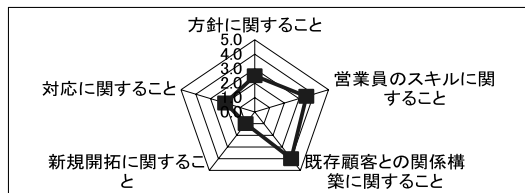
クレーム・問い合わせに対する対応の迅速さ・的確さ、他社に負けないアフターサービス内容、価格提示時の迅速さ、営業と他部署との連携の度合いについて評価する。

表 2 - 6 営業力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:営業力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:		企業概要	
住所:			
電話:			
質問項目		評価	評価基準
A 方針に関すること			評価基準
A 1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの販売方針があり、その進捗を管理しているか	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5
		主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3
		商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1
A 2	顧客からの声(ニーズ)が定期的に説明(メリット、デメリット、競合商品との違いなど)があり、商品や販売・サービスに反映しているか	顧客からの声を収集・整理・分析し、商品・販売・サービスに反映している	5
		整理・分析まではできていないが、顧客からの声の収集はしている	3
		顧客からの声を特に収集していない	1
A 3	販売パートナーとも方針を共有し、それについての定期的な会合を開催しているか	方針を共有化しており、定期的な会合も実施している	5
		方針は共有してあらず、販売パートナーとの時々会合を実施している程度である	3
		販売パートナーとの会合もほとんどなく、方針も共有していない	1
A 4	顧客からの声がトップに届く仕組みがあり、それに基づく取り組みが実施されているか	顧客からの声に対するトップの関心は高く、その声に基づいての指示が頻繁に出される	5
		顧客からの声は、トップに届いてはいるが、それに基づく検討はあまりされていない	3
		顧客からの声は、ほとんどトップに届いていない	1
B 営業員のスキルに関すること			
B 1	営業員一人ひとりの、商品に関する説明(メリット、デメリット、競合商品との違いなど)は、チェックされているか	営業員の商品知識については、新製品や新たな使い方が開発される都度、勉強会を実施し、さらに一人ひとりチェックしている	5
		営業員を集めての勉強会は、随時実施しているが、説明についてはチェックしていない	3
		営業員の商品知識については、チェックしていない	1
B 2	販促活動のノウハウ集(成功事例・失敗事例集)が作成され、都度見直されているとともに、営業員に共有化されているか	販促活動のノウハウ集が作成され、営業員間で共有化されており、ノウハウ集の都度見直しも行っている	5
		販売活動のノウハウの共有化は都度実施しているが、ノウハウ集はない	3
		販促活動のノウハウの共有化はされていない	1
B 3	利益を考慮に入れた販売活動になっているか	利益について、自分で計算しながら、能動的に販売活動を進めている	5
		計算はしていないが、費用対効果という意識は持ちながら、販売活動を実施している	3
		利益については、特に意識せず、販売活動を行っている	1
B 4	営業担当者の顧客対応レベル向上への取り組みがなされているか	顧客対応レベル向上のために、よくある対応についてはロールプレイングを実施するとともに、ベテラン営業担当者に同行して、さまざまな対応について経験させている	5
		顧客対応レベルの向上のために、ベテラン営業担当者でそうでない担当者を対にして営業活動を実施している	3
		顧客対応については、個人任せになっている	1
C 既存顧客との関係構築に関すること			
C 1	既存顧客との関係を強化する方策が企画され、実施されているか	既存顧客との関係強化を図る方策が定期的に企画され、実行されている	5
		既存顧客との関係強化を図る方策は思いつき程度に企画・実行されている	3
		既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1
C 2	既存顧客のデータベースがあり、それに基づく個別対応ができているか	顧客データベースがあり、個別対応に役立てている	5
		顧客データベースはないが、個別対応はできている	3
		顧客データベースはつっていない	1
C 3	既存顧客に定期的に情報提供がされており、喜ばれている	情報提供を定期的に実施しており、非常に喜ばれている	5
		一般的な内容であり、喜ばれたということはないが、情報提供はしている	3
		情報提供は、特にしていない	1
C 4	競合会社の販促状況を把握し、自社の販促に活かしているか	競合会社の販促情報を定期的に収集し、営業活動に反映している	5
		営業活動に反映されていないが、競合会社の販促情報を収集している	3
		競合会社の販促情報は収集していない	1
D 新規開拓に関すること			
D 1	開拓営業の方策が明確であり、それに基づいた管理ができているか	開拓営業の方策は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施されている	5
		方策は明確になっていないが、開拓に関する日々の管理は実施している	3
		開拓営業の方策は明確になっていない	1
D 2	サービス内容がわかりやすく(カタログ、提案書等でわかりやすく説明されているか	サービス内容については、カタログ等でわかりやすく、かつ明確に説明されている	5
		サービス内容については、カタログ等で説明しているが、明確になっていない	3
		サービス内容については、カタログ等で特に説明していない	1
D 3	新規顧客とつながる人脈を活用しているか	新規顧客とつながるいくつかの人脈があり、すでに成果を上げている	5
		成果は出ていないが、新規顧客につながる人脈はある	3
		新規顧客につながる人脈がない	1
D 4	展示会、講習会等、見込み客発掘のための効果的な仕組みができているか	見込み客発掘のための仕組みがあり、効果を上げている	5
		効果は見られないが、見込み客の発掘のための仕組みはある	3
		見込み客発掘のための仕組みはできてない	1
E 対応に関すること			
E 1	クレーム対応や問い合わせ対応が迅速かつ的確に行われているか	対応の90%以上は迅速かつ的確に対応できている	5
		ほぼ50%は、迅速かつ的確に対応できている	3
		なかなか迅速に行われていない	1
E 2	アフターサービスについては、常に競合会社と比較した上で、向上に努めているか	競合他社の販促状況を把握し、他社に負けないよう自社の販促に活かしている	5
		競合他社の販促状況を把握しているが、自社の販促に活かしかれていない	3
		競合他社の販促状況は、ほとんど把握していない	1
E 3	価格競争時の決裁が早い	遅くても翌日には見積書または価格を提示できる	5
		営業担当者にある程度決定権はあるが、見積りにに時間が掛かり、2~3日かかってしまうことが多い	3
		営業担当者には全く価格決定権がなく、見積時間のかかることから、価格の決定に常に3~4日以上かかっている	1
E 4	設計・開発部門、サービス部門、および販売パートナーとのコミュニケーションが円滑であるか	頻繁な会議等により、お互いの課題について検討し、それに対する対策が計画的に実施されている	5
		定期的な会議はあるが、お互いの課題を検討するまでには至っていない	3
		定期的な会議もなく、コミュニケーションは担当者に任されている	1

- A 方針に関すること 2.5
 B 営業員のスキルに関すること 3.5
 C 既存顧客との関係構築に関すること 4.0
 D 新規開拓に関すること 1.0
 E 対応に関すること 2.0



(6) 人材力

人材力診断の狙い

経営革新、売上拡大、新規事業の展開等企業を取り巻く環境の変化は厳しく、それぞれの抱える課題は様々だが、経営者がどのようなすばらしい経営計画を立ててもそれを実行できる“人材”がいなければ宝の持ち腐れである。また、従業員の能力・意識以上のことは出来ないので人材力の把握は“企業力診断”の原点である。

“人”は企業経営に必要な4資源の一つに挙げられているが、他の3要素を活かせるかどうかはこの“人”にかかっており、最も重要な位置づけにある。また、他の3要素(もの・金・情報)はコントロール(統制)できるが、“人”はコントロールではその能力を十分に活かすことができない、“マネジメント”であるべきである。

この診断は「経営者が従業員をどの様に捉えているか」と言う意識面と、それを「どの様に形に表しているか」と言う実行面の両面から、企業が従業員を十分に活かしているかを探ってみようとしているのである。

診断結果の捉え方

人事制度は相互に関連しており、トータルとしての判断が必要である。したがって、診断の結果についても各項目ごとの得点にこだわらず、設問を相互に関連付けながら読み込み、全体として特徴を把握していただきたい。例えば、賃金が低くても定着率の良い企業はあるし、小規模の企業の場合、賃金制度がなくても従業員が納得して賃金決定をしている場合もある。その場合は「制度がない」と言うだけで杓子定規に問題点とする必要はないのである。肝心なことは従業員の満足度であるから、従業員の満足度を探すヒントにしてほしいのである。したがって、この診断によって経営者の意識を把握するとともに、一方で従業員からもヒアリングなどを行って、経営者と従業員の間に意識のズレがあるかないかを把握してほしいのである。

各設問の意図

A 軸：人材マネジメント力

トータルとしての経営者の意識を把握する。従業員をどの様に捉えているか、の把握である。“人事理念”と改めて質問しても、期待する回答が返ってくるとは限らない。しかし、明確な言葉になっていなくても、それなりの考え(持論)を持っている方は多い。設問項目をヒントに質問を繰り返し、経営者の考えていることを引き出してほしいのである。

B 軸：雇用管理

従業員の採用・定着は企業経営に大きな影響を与える。経営が計画的か、その場凌ぎ的なもの

かの判断にもなる。また、従業員の定着率は従業員の“満足度”を反映しているが、その理由も人事戦略検討のヒントになるのである。

C 軸：人材育成

いくら優秀な人材がいても、ヤル気を引き出さなければ宝の持ち腐れである。それは本人の責任ではなく、経営者の責任と考えるべきであり、それにどの様に取り組んでいるかを探るのである。それによって、例えば「人事考課制度がない」事が分かった場合でもそれ自体を問題とするのではなく、そのことによってどのような問題があるかを探って、経営者に気づかせて欲しい。また、「ヤル気がない」と言う回答があった場合は、その理由を経営者に考えさせ、経営者の問題として取り上げるのである。

D 軸：賃金制度

人事制度の柱である。規模、業種・業態、従業員の年齢構成、雇用形態等を踏まえて実態を把握してほしい。賃金制度の有無や賃金水準の高低を一面的に捉えず、定着率や福利厚生、法令順守などと関連付けて実態を把握することが必要である。

E 軸：職場環境

従業員の満足度を側面から高める施策の有無、及びその結果を把握する。一般的にコミュニケーションの良い職場は離職率が低く、職場の活性度も高いと言われている。トータルとしての従業員の満足度の把握である。この項目も雇用管理（定着率）などと関連付けて分析して欲しい。

F 軸：法令順守

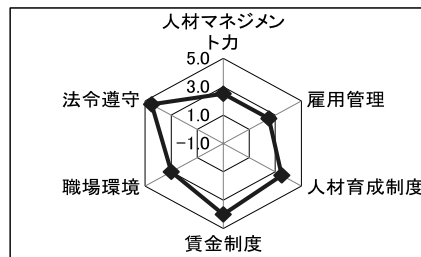
経営の基本である“法令順守”の意識の程度及びその実践の把握である。法令順守は経営者として基本中の基本だが、必ずしも周知徹底しているとはいえない。法令に違反したときの影響の大きさは計り知れない。企業防衛の観点から“法令順守”の実態を把握し、を指導することが必要である。

表 2 - 7 人材力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表 [診断項目:人材力] 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:		企業概要	
住所:			
電話:			
NO.	評価項目	評価基準	点数
A	<人材マネジメント力>		
A1	会社の人事理念について	“期待する社員像”を明確にし、朝礼などで常に社員に教えている。社員も十分知っている	5
		自分なりの考えは持っており、時々訓示することがある。社員も知っているはず	3
		特に意識していない	1
A2	人事施策の考え方について	社員の働きやすい職場作りを心がけている	5
		労働条件やその他施策は同業他社並みを心がけている	3
		自社で出来ることをやっている	1
A3	社長の指示・通達はずすぐ末端まで届いていますか	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫し、積極的に周知している	5
		原則として文書の回覧によって周知を図っている	3
		管理者への指示はしている。末端までの確認はしていない	1
B	<雇用管理>		
B1	人の採用は計画的ですか	毎年計画的に立て、見直している	5
		時々見直している	3
		必要と思ったとき(例えば、退職者が出た時)	1
B2	必要な人材を採用できていますか	質・量とも問題なく、過不足はない	5
		質の面で不十分	3
		量・量とも不十分	1
B3	従業員の定着率は良いですか(同業他社、又は同規模企業との比較)	定着率は良いと思う	5
		どちらかと言うと良い方だと思う	3
		採用してもすぐ辞めるので困っている	1
C	<人材育成制度>		
C1	人事考課制度がありますか	制度を決めて定期的にやっている。給与や賞与、人材育成に活かしている	5
		制度はあるがどうも形式的である	3
		特にない。昇給・賞与などは社長が決めている	1
C2	社員を計画的に育てていますか	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている	5
		計画的ではないが、管理職に指示している。必要によりやっているようだが十分とはいえない	3
		勉強するのは本人の責任。会社としては特に何もやっていない	1
C3	社員の技術・知識、マナー、労働意欲は十分ですか	ほぼ問題ないレベルにある。(特に不満はない)	5
		指示したことは出来る(あるいは言えはやるレベル)	3
		全体に物足りない。何とかしたいと思っている	1
D	<賃金制度>		
D1	賃金制度はありますか	賃金規則があり、支払う手当や方法も決まっている	5
		あることはあるが、計画とありに行かず、一つの目安になっている程度	3
		給料はすべて社長の胸三寸で決まっている	1
D2	賃金水準はどうですか(同業他社、又は同規模企業との比較)	大手にも引けをとらないレベル	5
		同業他社(同規模企業)には負けていない	3
		賃金水準は残念だが見劣りするレベル	1
D3	賃金決定の仕組み	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る)	5
		会社の業績、本人の成果を考慮	3
		年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	1
E	<職場環境>		
E1	福利厚生	計画的に家族慰安会など、をやって社員の帰属意識を高めている。参加率も高い	5
		余裕のあるときにはやっている(やったことがある)	3
		特に考えたこともないし、やる余裕もない	1
E2	社員とのコミュニケーション	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている	5
		問題が起ったときには話し合っている	3
		そのような機会はほとんどない	1
E3	社員は活き活きしていますか	皆元気があり、積極的に仕事をしていると思う	5
		元気はあると思うが、あと少し積極性が欲しい	3
		どうも職場が暗い	1
F	<法令順守>		
F1	サービス残業はありませんか	残業はすべて支払っている	5
		自己申告で、申告した分は払っている	3
		能率が悪い残業には払わない	1
F2	就業規則など、関係法令は遵守していますか	就業規則などは整備し、届け出るものは届けている	5
		指摘されたことはやっている	3
		何を整備するか、指摘して欲しい	1
F3	就業管理は十分ですか	労働時間、休憩、休日は(法定時間を)キチンと守っている(会社も社員も)	5
		時々遅刻も見かけるが常態化しているほどではない	3
		遅刻や早退が多く、気になっている	1

人材マネジメント力 2.5
 雇用管理 2.5
 人材育成制度 3.5
 賃金制度 4.0
 職場環境 3.0
 法令遵守 4.5



(7) 財務力

財務力診断のねらい

財務力診断の目的は、ものづくりの前提となる財務面での状況を確認し、財務面での自社の強み・弱みを把握することにある。また、財務という側面からみた企業運営の仕組みを明らかにして、それを将来の企業活動に結び付けていくことにある。

したがって、この財務力診断では、企業の財務面における仕組みを、量的な側面および質的な側面の両方から、明らかにすることをねらいとする。中小企業の場合、税法で認められた範囲内での会計が行われているのが実情である。そのような点を考慮して、量的な側面においては、会計処理に左右されにくい本質的な要因を明らかにできるように配慮している。

各軸の狙いと判断基準

財務力を、成長性・安定性・収益性・安全性・安定性・制度・体制の6つの軸で評価した。売上高総利益率・売上高対労務費率・売上高対人件費率・自己資本比率は、中小企業庁編「中小企業の財務指標」中小企業診断協会発行の該当する業種の比率分析表「各指標別(全体)」に記載された「上位25%値」「上位50%値」「上位75%値」と比較して判定する方式を採用した。ここで例えば「上位25%値」というのは、その指標の数値の大きい企業から順にならべて25%の部分にくる企業の当該指標の値をいう。「上位」というのは単に指標数値の大きいものから順にならべたという意味であり、指標の良し悪しとは関係ないので注意すること。

「中小企業の財務指標」と比較するため、売上高総利益率・売上高対労務費率・売上高対人件費率・自己資本比率の定義は「中小企業の財務指標」と同じものとする。「中小企業の財務指標」については判定対象となる年度にもっとも近いものを用いるのが望ましい。

A 軸：成長性

売上高・売上高総利益・当期利益の3つの点から企業の成長性を定量的に評価する。

A 1・A 2：前期および当期の決算書を参考に入力する。

A 3：当期利益は減価償却費を税法の償却限度額まで計上した場合として計算するのが望ましい。具体的には、法人税別表十六(一)、別表十六(二)、別表十六(五)に償却不足額として計上すべき金額がある場合にはその金額を決算書上の当期利益から差し引く。償却不足額が不明な場合には、決算書の数値を用いる。

B：収益性

B 1：売上高総利益率が業界の標準と比べて高いか低いかということは企業が顧客に対して付加価値のある差別化された商品やサービスを提供しているかどうかを表す。

B 2：ここでいう「労務費」は売上原価に含まれる労務費を表す。「中小企業の財務指標」の該当する業種の「上位25%値」の数値が0%となっている場合には判定を行わない。

B 3：ここでいう「人件費」は販売費・一般管理費の中の人件費を表す。

B 4：利益の計算方式には様々な方式があるがここではその方式は問わない。企業の実情に即して計算され、活用されることが望ましいといえる。

C 軸：安全性

定量的な側面からみた財務面での安全性を確認する。

C 1：営業キャッシュフロー（営業 CF）はキャッシュフロー計算書の「営業活動によるキャッシュフロー」を用いる。キャッシュフロー計算書が作成されていないときは、当期利益＋減価償却実施額－売掛金・受取手形増加額＋買掛金・支払手形増加額－棚卸資産増加額＋引当金増加額で概算する。損益計算書のみデータしかない場合には、当期利益＋減価償却費＋引当金繰入額－引当金戻入額で概算する。新規借入れをおこさずに現状で借入金の返済がどの程度できるかを見る。

C 2：安全余裕率は高い方が望ましい。損益分岐点を低くする工夫を行うことにより、売上が下がったときでも利益を確保でき、企業を維持、継続する力というものが強くなる。

C 3：自己資本比率は高い方が望ましい。

D 軸：安定性

特に売上・仕入の仕組みという面から、その安定性を確認する。

D 1：一般的に同じ売上高であれば定期的な売上の占める割合が多いほうが望ましい。

D 2：特定の顧客の対する売上高の割合が多いことは企業としてリスクを抱えることになる。

D 3：ここでの定義は以下の通りとする。ただし、支払条件等から数値を見積もれる場合にはその月数でもよい。通常の営業活動における仕組みを把握することが目的であるので、売上債権に長期滞留している債権が含まれている場合にはその金額を除いて計算する。

売上債権回転期間（月）＝売上債権（受取手形＋売掛金）期末残高÷売上高（月額）

受取手形には割引・裏書手形を含まないで計算する。

棚卸資産回転期間（月）＝棚卸資産期末残高÷仕入高（月額）

仕入債務回転期間（月）＝仕入債務（支払手形＋買掛金）期末残高÷仕入高（月額）

残高については、期中平均額をとっても差し支えない。

E 軸：制度

会社の財務運営についての仕組みや、特に、その保有する資産を適切に運用するための制度について確認することを目的とする。

F 軸：体制

資金関係について、会社の内部的、人的な面での管理体制を確認することを目的とする。内部牽制組織の有無や不正防止の管理体制の有無について確認する。

表 2 - 8 財務力診断表

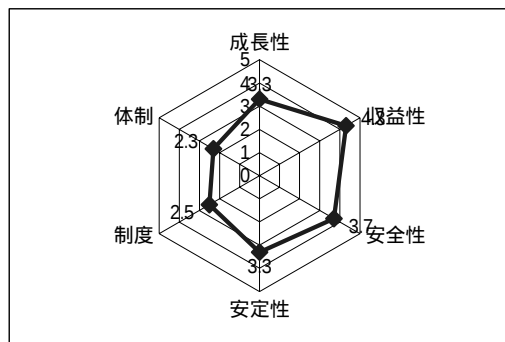
ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:財務力診断表】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:		企業概要		
住所:				
電話:				
太枠に数値を入力すると関連する財務比率および評価が自動計算されます。				
質問項目		評価	評価基準	
A 成長性				
A1	前期と比較して売上高は伸びているか	3	前年対比で10%以上伸びている	
	売上高(前期)		848,856	前年対比で5%以上10%未満伸びている
	売上高(当期)		860,275	前年とほぼ横ばいである
	売上高伸び率		1.3%	前年対比で5%以上10%未満減少している
	$[(-) \div \times 100]$			前年対比で10%以上減少している
A2	前期と比較して売上高総利益は増加しているか	3	前年対比で10%以上伸びている	
	売上高総利益(前期)		193,507	前年対比で5%以上10%未満伸びている
	売上高総利益(当期)		194,397	前年とほぼ横ばいである
	売上高総利益増加率		0.5%	前年対比で5%以上10%未満減少している
	$[(-) \div \times 100]$			前年対比で10%以上減少している
A3	当期利益は黒字か	4	黒字(または0)となっており、前年と同額あるいは増加している	
	当期利益(前期)		4,956	黒字(または0)となっているが、前年より黒字幅が減少している
	当期利益(当期)		2,058	赤字であるが、前年より赤字幅が減少している
B 収益性				
B1	売上高総利益率は良好か	2	上位25%値 以上	
	上位25%値		43.2%	上位50%値 以上 上位25%値 未満
	上位50%値		28.7%	上位75%値 以上 上位50%値 未満
	上位75%値		19.8%	上位75%値 未満
	売上高総利益率		22.6%	
B2	売上高対労務費率は適正か	4	上位75%値 未満	
	労務費(当期)		109,590	上位75%値 以上 上位50%値 未満
	上位25%値		23.1%	上位50%値 以上 上位25%値 未満
	上位50%値		14.6%	上位25%値 以上
	売上高対労務費率		12.7%	
B3	売上高対人件費率は適正か	4	上位75%値 未満	
	人件費(当期)		79,758	上位75%値 以上 上位50%値 未満
	上位25%値		21.3%	上位50%値 以上 上位25%値 未満
	上位50%値		13.1%	上位25%値 以上
	売上高対人件費率		9.3%	
B4	製品別の売上高、利益を把握しているか	5	製品別の売上高および利益を把握している	
			製品別の売上高のみ把握している	
			把握していない	
C 安全性				
C1	営業キャッシュフロー(営業CF)で借入金の元本返済金額がまかなわれているか	3	営業CF > 0 かつ 営業CF 元本返済額 × 3	
	営業CF(当期)		2,024	営業CF > 0 かつ 元本返済額 × 3 > 営業CF 元本返済額 × 2
	当期借入金元本返済額		1,200	営業CF > 0 かつ 元本返済額 × 2 > 営業CF 元本返済額
				営業CF > 0 かつ 元本返済額 > 営業CF
C2	安全余裕率は十分か	3	10% 安全余裕率	
	固定費(当期)		157,876	5% 安全余裕率 < 10%
	変動費(当期)		696,823	0 安全余裕率 < 5%
	損益分岐点売上高		830,926	- 5% 安全余裕率 < 0%
	安全余裕率		3.4%	安全余裕率 < - 5%
C3	自己資本比率は良好か	5	上位25%値 以上	
	総資産		812,746	
	自己資本		207,374	上位50%値 以上 上位25%値 未満
	上位25%値		24.6%	上位75%値 以上 上位50%値 未満
	上位50%値		8.8%	上位75%値 未満
	自己資本比率		25.5%	

表 2 - 8 財務力診断表（つづき）

D 安定性					
D1	毎月定期的に売上の見込める金額が売上高全体に占める割合はどの程度か	3	95%以上		5
			80%以上95%未満		4
			50%以上80%未満		3
			20%以上50%未満		2
			20%未満		1
D2	売上高の最も大きい顧客に対する売上高が、会社全体の売上高に占める割合はどの程度か	3	5%未満		5
			5%以上10%未満		4
			10%以上30%未満		3
			30%以上50%未満		2
			50%以上		1
D3	商品を仕入れてから仕入代金を支払うまでの期間は、その商品の売上代金が入金されるまでの期間と比べて長い	4	売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間 < -1ヶ月		5
			-1 売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間 < 0		4
			0 売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間 < 1ヶ月		3
			1 売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間 < 2ヶ月		2
			売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間 2ヶ月		1
	売上債権回転期間(月)	1.5			
	棚卸資産回転期間(月)	1.0			
	仕入債務回転期間(月)	3.0			
	差引	-0.5			
E 制度					
E1	会社の決算内容等の財務に関する情報を社内で公開し共有しているか		全社員に公開している		5
			社長・役員および各部門の責任者に公開している		4
			社長および役員に公開している		2
			社長のみが把握している		1
E2	不渡り防止のため、与信管理を実施しているか		社内で与信管理に関する規程を整備し、運用している		5
			明確な規程はないが、必要に応じて与信の審査を実施している		3
			特段与信管理は実施していない		1
E3	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか		滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている		5
			滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている		3
			高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている		1
E4	高額投資を行なうときは、利益計画・資金計画を併せて検討することになっているか		投資する際は、利益計画と資金計画も作成した上で、投資の可否を決定している		5
			利益計画と資金計画を立てるものの、投資の意思決定の参考とする程度		3
			利益計画や資金計画は作成せず、感覚で投資の意思決定を行なっている		1
F 体制					
F1	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか		現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している		5
			現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている		3
			現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行なっていない		1
F2	資金移動業務の分担が適切か		資金移動に関する承認・実行・検証について、責任者や担当者が分けられている		5
			承認と実行は同じ人が行い、検証のみ別の人が行なっている		3
			承認・実行・検証作業を全て同じ人が行なっている		1
F3	現金・小切手・手形・社印・銀行取引印・パスワード等の保管は適切か		金庫の鍵やインターネット取引のパスワード等は複数の権限のある人が責任をもって管理している		5
			権限のある人が管理しているが、一人しかいないため実務に支障をきたす場合がある		3
			権限の無い人でも鍵やパスワードを容易に利用できる状態にある		1

A 成長性	3.3
B 収益性	4.3
C 安全性	3.7
D 安定性	3.3
E 制度	2.5
F 体制	2.3



(8) I T 活用力

I T 活用力診断の狙いについて

I T に関する進歩は技術面だけではなく、多くのアプリケーションを生み、S a a S などの新たなサービス形態や事業者の増大を生んでいる。これは利用者にとって、経営活動の中での活用分野の広がり、低コストで導入できる選択肢の広がりを見せている。経営資源の限られる中小企業にとって、投資対効果を考えながら、どの分野で I T を活用するのかを意思決定し、自社にとって最適なシステム導入を行い、効果をあげることは重要な課題である。I T 活用力の診断では、評価項目を通して活用分野の選択肢を示すとともに、評価基準によって、より高い効果を生む活用状態を示している。

診断結果のとらえ方

I T 活用力診断は、点数が高いほど良いというわけではありません。各評価項目の評価基準は、構築までに費やす経営資源や構築の難易度は多大だが、上手くいって大きな効果を生み出している状態を 5 点としている。いわばハイリスク・ハイリターンのシステム構築である。逆に、大がかりなシステム構築ではなく、部分的にパソコン等を利用した取り組み、ローリスク・ローリターンの状態を 1 点としている。中小企業にとって、全ての分野でハイリスク・ハイリターンの取り組みを行うのは非現実的であろう。自社にとって強化すべき分野を見極め、その分野では 5 点を目指すといった、メリハリのある I T 活用につなげていただきたい。

I T 活用力診断表の各軸について

A 軸：経営全体との整合

経営戦略の中で、他社との差別化や課題解決のために I T 活用を図り、投資対効果を勘案しながら予算を組み、経営層が指揮をとって I T 活用推進しているかどうかを見極めるために、計画・予算・推進者という 3 つの側面で評価する。

B 軸：営業支援

顧客に対する情報提供や問い合わせ対応、注文受付などを、迅速かつ適切に対応できるように I T を活用しているかどうか、営業マンの情報武装や組織的な連携に I T を活用し、顧客と接する時間と質の向上につなげているかどうかを評価する。

C 軸：受注・売上管理

I T を活用して受注、出荷、売上に関する社内業務を効率よく行っているか、そこから情報

を取得し経営判断に役立てているかといったことを評価する。特に、コンピュータへの２重入力を行うことなく受注情報が有効活用されているかどうかを評価基準としている。

D 軸：生産管理

生産計画に連動して生産活動や購買活動が行われる仕組み、生産結果や購買結果によって在庫情報が更新される仕組みが、ＩＴを利用して構築されているかどうか、それによって実際に業務が効率化されているかどうかを評価する。

E 軸：品質管理

品質に関連する様々な情報がデータベース等によって蓄積され、関係者が目的に応じて迅速にその情報取得できるようになっており、品質改善につながられているかどうかを評価する。

F 軸：原価管理

データベース化された部品表などを利用して目標原価や見積原価の設定を行い、管理指標として活用しているかどうか、ＩＴを活用して生産実績や購買実績から迅速かつ正確に原価計算を行い、予実を把握しながら原価改善につなげているかどうかを評価する。

G 軸：開発・技術力向上

設計業務の効率化や設計・開発工程も含めた生産工程全体のリードタイム短縮のためにＩＴを活用しているかどうかを評価する。ＣＡＤやＰＤＭなどの利用が該当するが、評価基準としては実際に効果を出しているかどうかを問うている。

H 軸：情報技術の活用能力

立派な仕組みを構築しても、その仕組みを運用する人間の意識や能力がともなっていなければ、狙った効果に結びつかない。またＩＴ化が進むにつれセキュリティ対策の重要性も増す。この軸では、そういったＩＴ化を推し進めるための基本的な能力を評価する。

表 2 - 9 I T 活用力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目: IT活用力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

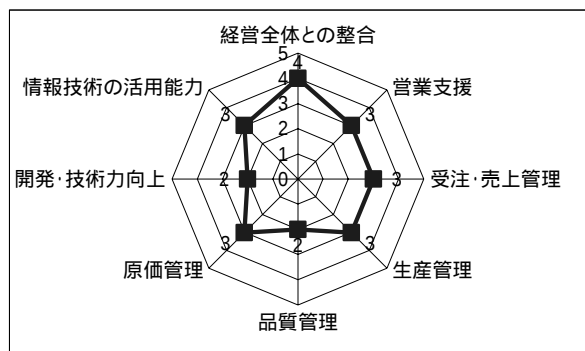
企業名:		企業概要		
住所:				
電話:				
NO	評価項目	評価	評価基準	評点
A 経営全体との整合				
A1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか		経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
A2	計画的にIT化投資が行われているか		中長期の投資対効果を考慮の上、IT化の投資計画を立てている	5
			年度予算の中で余裕があれば、IT化投資を考えている	3
			ITのための予算は立てずに、他の予算の中で対応している	1
A3	社内のIT化について責任者はいるか		役員クラスの責任者が、IT化を推進している	5
			責任者はいないが、ほぼ専任の担当者をおいている	3
			パソコンが得意な一部社員に任せている	1
B 営業支援				
B1	見積りや納期等の問い合わせに答えるためにITを活用しているか		ITを活用して、精度の高い回答を迅速に行っている	5
			ITを利用しているが、精度・速度面で十分な対応ができていない	3
			その都度、必要に応じて、過去のデータを参考にしている程度である	1
B2	自社サイトを設けて、営業活動に活用しているか		自社サイトによる情報発信や注文受付などの顧客へのサービスを継続的に行っており、受注拡大や顧客との関係強化につなげている	5
			自社サイトを設けて随時情報発信や注文受付などを行っているが、アクセスが少なく、期待する成果に結びついていない	3
			自社サイトを設けて自社製品や技術の紹介を行っているが、ほとんど更新しておらず、業績への効果も確認できない	1
B3	顧客を訪問する営業マンの支援にITを活用しているか		携帯端末によって、外出先からでも顧客情報や在庫情報、生産状況などの社内システムの情報を参照できるようにしている	5
			グループウェアなどのITの活用により、外出していてもスケジュールなどの情報共有や、メッセージ交換を可能にし、連携した動きがとれるようにしている	3
			営業マンが、プレゼンやメール等のためにノートパソコンなどを携帯することはあるが、外出先からの情報共有や社内システムの参照などをできるようにはしていない	1
C 受注・売上管理				
C1	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか		受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
C2	ITを活用し、受注・売上分析を行っているか		顧客別や商品別などの受注・売上の予実データを共有し、経営判断に活用している	5
			受注・売上を管理するシステムは導入しているが、経営判断には役立っていない	3
			パソコンによって、毎月の受注・売上の推移を把握している	1
C3	IT活用によって、受注・出荷業務と生産活動を同期して効率よく行っているか		コンピュータに登録された受注情報を元に、在庫引当や生産計画の立案、製造指示などを行っており、コンピュータに登録された製造完了の情報によって在庫の更新や出荷業務などを効率的に行なっている	5
			コンピュータに登録された受注情報を元に、在庫引当や生産計画の立案、製造指示などを行っているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			受注情報を生産責任者に提供しているだけである	1
D 生産管理				
D1	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか		生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
D2	ITを活用し、購買管理業務を効率的に行っているか		生産計画と連動した発注計画作成、発注、受入・検査、支払いにいたるまで、一貫したIT化が実現されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
D3	ITを活用し、在庫管理業務を効率的に行っているか		IT化により生産、購買、出荷活動と連動して在庫情報がタイムリーに更新されるようにしており、各活動の判断に活用している	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、在庫情報が有効に活用されていない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
E 品質管理				
E1	品質に関わる顧客からのクレーム情報に的確・迅速に対応するために、ITを活用しているか		該当製品の技術情報や製造ロット、使用設備などの製造履歴が迅速に追跡できるようになっており、該当顧客への対応だけでなく、関連製品への対策や設計変更などの対策にも活用している	5
			必要な情報が、生産目的のためにそれぞれIT化されているが、顧客からのクレームによる原因箇所の追求や影響範囲の調査には、かなりの時間がかかっている	3
			必要な情報が全てIT化されているわけではなく、対策に時間がかかっている	1
E2	品質改善のためのIT活用が行われているか		不良品情報や品質改善活動の情報が蓄積・共有されており、品質管理のために活用されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、あまり活用されていない	3
			情報解析等の一部の業務で、パソコンを活用している	1
E3	ITを活用し、ISO9000文書管理を効率的に行っているか		全社ネットワーク上で、ISO文書管理が確立されており、有効活用されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、あまり活用されていない	3
			部分的にパソコンを活用した文書管理が行われている	1

表 2 - 9 I T 活用力診断表 (つづき)

F 原価管理				
F1	ITを活用して、適切な製品別の目標原価を設定し、目標達成に向けた原価改善活動に取り組んでいるか		ITを活用した見積原価計算の結果を基に、適切な製品別の目標原価を設定している。それを製造工程や購買業務の管理目標にブレイクダウンし、原価改善に取り組んでいる	5
			製品別の目標原価は設定しているが、目標原価の妥当性の低さや、各活動へのブレイクダウンができていないなどの問題があり、十分には活用されていない	3
			製品別の目標原価の設定は行っておらず、製造工程や購買業務では、おおまかな費用削減目標を設定して、原価改善活動に取り組んでいる	1
F2	ITを活用して、生産活動や購買活動から効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立てているか		ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立てている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	1
F3	ITを活用した製品別損益情報の把握により、損益改善の取り組みを行っているか		ITを活用して把握した製品別損益を基に、経営、営業、生産それぞれの責任者にとって有効な情報が提供されており、損益改善に向けた取り組みを行っている	5
			ITを活用して製品別損益の計算を行っているが、計算結果の精度や情報提供の遅さなどの問題があり、十分に役立っていない	3
			製品単位の原価計算までは行っていないが、ITを活用して全社単位の損益計算は行っており、その情報を基に損益改善に向けた取り組みを行っている	1
G 開発・技術力向上				
G1	ITを活用し、設計業務を効率的に行っているか		CADなどのITを利用して設計業務を行っており、図面などの設計情報の共有、再利用を組織的に推進し、設計業務の効率化を図っている	5
			CADなどのITを利用して設計業務を行っており、図面の再利用などによって設計者の作業効率は上がっているが、いくつかの問題があり組織的な設計情報の共有までには至っていない	3
			IT活用などは設計担当者にまかせており、図面作成にCADなどを活用しているが、設計リードタイムなどの効率化はあまり図られていない	1
G2	ITを活用し、製品に関する技術情報の一元管理と、設計・開発・生産の関係者間の共有化を実現し、製品開発の効率化を全社的に進めているか		ITを活用して、図面や仕様書、部品表などの情報の一元管理と共有化を行い、製品の設計・開発から出荷までのリードタイム全体の短縮と設計変更への迅速な対応などにつなげている	5
			ITを活用して、CADなどで作成した設計情報から、生産のための部品表を効率的に作成している	3
			CADなどによる設計情報を生産責任者に渡しているが、生産のための部品表作成は相当な手間がかかっている	1
G3	製造現場での加工技術に関する情報をデータベース化し、活用しているか		製造現場での加工技術を、文字だけでなく画像や動画等のデータに記録してデータベース化し、新たな技術の開発や改善、教育、既存技術の継承などに活用して製造現場での加工技術をデータベース化しているが、視覚化されておらず肝心な部分が伝わらないといったことなど、いくつかの問題があり、十分に有効活用されていない	5
			仕様書や製造指図書、加工手順などを、パソコンで文書管理している	3
				1
H 情報技術の活用能力				
H1	従業員のITの活用スキルは高いか		日常業務だけでなく、組織の課題解決に積極的にITを活用している	5
			積極的に既存のシステムを活用し、日常業務を推進している	3
			メールやWeb参照などのパソコン活用を行っている	1
H2	情報資産のセキュリティ対策をとっているか		全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
			部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1
H3	IT活用の基盤となる、製品、部品・原材料、得意先、発注先などのコードを、全社で統一しているか		ITの活用範囲の拡大やシステム間の連携、データ量の増加など、将来を見据えて、統一したコード体系を決め運用している	5
			新たなシステムを導入するたびにコード体系は決めているが、内容の変化やデータ量の増加に対応できないといった問題や、システム間での統一がとられていないといった問題がある	3
			コードの付与は、入力担当者などに任せていて、特に統一を図るといったことは行っていない	1

マネジメント2次診断レーダーチャート

A 経営全体との整合	4
B 営業支援	3
C 受注・売上管理	3
D 生産管理	3
E 品質管理	2
F 原価管理	3
G 開発・技術力向上	2
H 情報技術の活用能力	3



3．技術力診断表の説明

(1) 共通項目診断表

本表はものづくり企業の技術力診断のうち、企業の業種や専門技術の違いに依存しないと考えられる共通的な評価項目を抽出して作成した診断表である。

共通項目の選定

評価軸の選定に先立ち、いくつかの固有技術を対象に、8ないし9軸の評価軸を作成し、相互に比較検討した中から、各固有技術の評価軸に共通に含まれている、または類似の概念と考えられるものを選び出して、以下の4つの評価軸に整理統合したものである。

すなわち、(1)ニーズの把握、(2)開発、(3)生産準備、(4)調達・協力会社である。

何れも、ものづくり企業が、グローバルな競争市場を生き抜くために必要な製品、技術の差別化、革新を実現していくのに必要な基盤となる重要項目である。

共通項目診断表

上記のように選定された4つの共通項目について、表3 - 1 に示すとおり、共通項目診断表を作成した。なお、診断企業の業種、業態によっては該当しない項目もあり得るが、その倍率は非該当の項目を除いて評価するものとする。

A 軸：ニーズの把握

「誰に何を買ってもらうのか」、ものづくり企業にとって「ニーズの把握」は第一の課題である。ここでは、ターゲット顧客は明確になっているか、その顧客の求めているものを把握しているか、ニーズを理解しているか、どんな方法でニーズを集めているかの視点から評価する。

B 軸：開発

技術または製品開発などは差別化の重要な手段である。開発を薦めるに当たって目標、計画を明確にしているか、開発活動の運営方法を確立しているか、開発メンバー間の情報共有の仕組みはできているかを中心に評価する。

C 軸：生産準備

開発した新製品を円滑に生産に移すため、万全の準備が重要である。それでも思わざる混乱を招くことが多い。自社技術を踏まえた工程設計が来ているか、設備・工具の準備状況、予期せぬ状況変化に対応できるかなどの諸点から評価する。

D 軸：調達・協力会社

ものづくりにおいては素材・部品の調達から、自社ではできない部品加工などの外注など多くの企業の協力を必要とする。素材・部品の調達力、協力会社・関連会社の管理・支援、これらの企業との相互信頼関係はうまく維持されているかなどの諸点から評価する。

表 3 - 1 技術力診断 共通項目診断表

ものづくり企業診断 技術力診断 共通項目			中小企業診断協会 神奈川県支部	
NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ニーズの把握				
A1	顧客は明確か		現在及び将来(3～5年後)の対象顧客が明確になっている。(それは誰か)	5
			現在の顧客は明確である。(それは誰か)	3
			顧客が不明確である	1
A2	顧客の求める価値(顧客が実現したいもの)は何か		現在及び将来(3～5年後)、顧客が何を実現したいか明確に把握している。(それは何か)	5
			現在、顧客が何を実現したいか明確に把握している。(それは何か)	3
			顧客が何を実現したいのか分かっていない	1
A3	当該技術に対する顧客のニーズは何か		当社の技術分野に対して現在及び将来(3～5年後)の顧客のニーズが明確に把握している(それは何か)	5
			当社の技術分野に対して、現在の顧客のニーズは明確に把握している。(それは何か)	3
			当社の技術分野に対して顧客が何を求めているのか分からない	1
A4	顧客ニーズの収集方法は何か		現在および将来の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か)	5
			現在の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か)	3
			顧客ニーズを把握する方法が全く分からない	1
B 開発				
B1	開発の目標と計画は明確か		開発スタート前に、要求ニーズに基づく開発目標・計画が整理・明確にされて、開発メンバー間で共有されている	5
			開発目標・計画は作るが、それほど重要視していない	3
			上からの指示に従って、開発をスタートする	1
B2	開発プロジェクトの運営の方法は確立しているか		プロジェクトマネージャの役割、権限が明確で、メンバーを含め適材で構成され、運用のためのガイドラインが確立している	5
			プロジェクトマネージャの役割、権限は決まっているが、運用のガイドラインといったものはなく、プロジェクトマネージャは業務の調整に飛び回っている	3
			プロジェクトマネージャの任命、メンバーの構成もその場しのぎで、運営も出たとこ勝負である	1
B3	開発関連メンバー間での情報共有の仕組みはできているか		開発プロジェクトのメンバー間、または部門間(エレキ、メカ、ソフト他)の情報共有の仕組み、ツールが整備されていてコラボレーションが十分実施されている	5
			メンバー間、部門間の情報共有、コラボレーションは特に決まった仕組みはなく、個人の努力に依存している	3
			ほとんどない	1
C 生産準備				
C1	自社の技術を活かした工程設計ができるか		自社の技術を活用し、目標OCTを達成する工程設計を試作なしでできる	5
			自社の技術を活用し、目標OCTを達成する工程設計を試作1回程度でできる	3
			自社の技術を活用し、目標のOCTを達成する工程設計を試作を繰り返してできる	1
C2	設備・治工具の準備		自社の技術を活かすための設備や治工具の準備を短時間でできる	5
			自社の技術を活かすための設備や治工具の準備ができる	3
			設備や治工具の準備を自前でできない	1
C3	変動対応力		製品仕様の変更に短時間で対応できる(対応できる仕組みは何か)	5
			製品仕様の変更にスムーズに対応できる。(どのくらいか)	3
			製品仕様の変更に時間がかかる	1
D 調達・協力会社				
D1	素材・部品の調達力		全てのキー部材について部材の種類ごとに常に2社以上の調達先を持ち、部材調達に問題はない	5
			必要資材(QとC)を、必要な納期でなんとか調達できる	3
			必要資材(QとC)を、必要な納期ではほとんど調達できない	1
D2	協力会社・関連会社の管理と支援		調達先の評価を行い、フィードバックし、優秀な会社には感謝状を贈ったり、また、必要に応じて支援している	5
			調達先の評価を行い、フィードバックしている	3
			調達先の評価はしていない	1
D3	協力会社・関連会社との相互信頼関係		定期的に、また必要に応じ、幹部から担当者まで各レベル間で情報交換を密にしている	5
			担当者間では密接な情報交換がある	3
			事務的な関係のみ	1

(2) 技術分野別診断【組込みソフト】

組込みソフトの役割

ものづくりにおいて「組込みソフト」は比較的新しい分野である。

しかし現在我々の身边を見渡すと、車から始まりカメラ、携帯電話、家庭の中ではテレビ、DVDレコーダ、電子レンジ、炊飯器などに至るまで、ほとんど全ての一定価格以上の工業製品には「組込みソフト」が実装されている。かつてそれらはメカ（機械的）ユニット主体で電子回路が補助して構成されていたものである。

この変化の要因は、マイクロコンピュータとメモリの高速化、大容量化、低価格を活用して、上記製品の高機能・高品質と小型化・低コスト化を達成することにあった。

組込みソフトの特性

パソコン搭載のWord、Excelの「事務用ソフト」や経理、販売管理、生産管理などの「業務用ソフト」は、入力したデータをその目的に沿って処理したあとマイクロソフトのWindows標準インターフェースを通して画面、プリンタなどに出力する。

それに対して組込みソフトは、各種の製品が装備しているメカユニット、入出力ユニットを直接制御するもので、業務ソフトとの最大の違いは、メカユニットなどと「機能分担、機能折り合わせ」を行い一体となって求められる機能を実現する点にある。

以上のように組込みソフトは、高機能・高品質と低コスト実現の中核技術の一つであるが、加えて我々日本人の特徴の「技術折り合わせ」が中核にある技術であり、わが国のものづくり強化のため、その技術の蓄積・継承が重要な分野である。

組込みソフト企業の課題

[機能・技術高度化への対応]

市場の成熟と中国企業などとの競合の中で、製品差別化のため組込みソフトに求められる機能は益々高度化する。従って組込みソフト企業とそのエンジニアは、

- 対象製品の高機能、高品質化の方向性を常にキャッチアップし
- それら他分野の技術者ときめ細かく「技術折り合わせ」を行って
- 自社における技術の高度化・差別化と蓄積・継承を図ってゆく必要がある。

[増大する開発ソフト規模への対応]

機能の高度化に伴って開発するソフト規模は急増し多数の開発者や複数のソフト会社が分担開発する。その場合のリスクである「品質収束の長期化」、結果としての「スケジュール遅延とコストアップ」を防ぐため、「開発技法と開発プロセス」を確立する必要がある。

[情報漏洩への対応]

組込みソフトは「摺り合わせ技術」の集積である。同じ製品を扱う中国など海外企業の成長と海外地場組込みソフト企業の台頭もあり、自社のためだけでなく取引先製品メーカーへの責任からも、技術データの強固はセキュリティ体制を作っておく必要がある。

組込みソフト技術力診断表

以上の課題を踏まえて、下記の5軸からなる表3 - の診断表を作成した。この他に前(1)項の共通軸診断の「ニーズの把握, 開発力, 生産準備, 購買・協力会社」の4軸があるが、組込みソフト開発では「生産準備」は評価対象外とし、共通部はA, B, Dの3軸とした。

E 軸：差別化技術, 強み・弱みの認識

組込みソフトにおいては対象ユニット制御における差別化技術が重要である。それを自社としてどう判断するか、顧客はその日頃の言動から推測して「自社をどう評価」していると考えるかを、品質Q、コストC、納期遵守度Dなどをもとに評価する。

加えて自社の強み・弱みの源泉が「人・スキル、開発技法、設備」などのどこにあると認識しているか、その改善・蓄積の活動をしているかを評価する。

F 軸：検査技術・品質保証の仕組み

テスト項目・方法などのテスト計画を作成しているか、ソフト品質を主観でなくて定量的に評価しているか、出荷判定を会社として責任を持って行っているかを評価する。

G 軸：開発支援ツール・設備類

ソフト開発における通常のツール・設備類の装備度と組込みソフト開発に固有の「機能摺り合わせ対象の実機」を用意する度合いを評価する。加えて取引先パートナーとの共有資産である組込みソフトのセキュリティの仕組みを評価する。

H 軸：開発のプロセス・管理の仕組み

開発のプロセスや管理法, 作成文書標準などの仕組みを構築しているかを評価する。同時にその運用について, プロジェクトの計画・進捗および設計内容などのレビューを的確に行っているかを問う。

I 軸：開発メンバーの資質・スキル

組込みソフトは対象ユニットと機能分担するので対象製品固有の特性を良く理解しているかと、ソフト開発者としての通常のスキルを評価する。併せて納期・品質を遵守するモラル・姿勢を問う。開発プロセス・管理の仕組み

[付記] 本評価表は通常の「ソフト開発力評価」にも適用できる。組込みソフトは対象製品の特性理解が特に重要であるが、通常のソフトでも、対象業務の理解が重要なことは変わらない。

表 3 - 2 技術力診断：組込みソフト

ものづくり企業診断 技術力診断【組込みソフト】			中小企業診断協会 神奈川県支部	
NO	質問項目	評価	評価基準	評点
E 差別化技術、強み・弱みの認識				
E1	他社より優れた差別化技術・ノウハウを持つ分野があるか	4	この分野の仕事なら、他社より有利な条件で受注できるという分野がある	5
			この分野の仕事は一応他社と競争できるという分野がある	3
			特にそのような強みを持った分野はない	1
E2	自社の技術レベル(Q)、コスト(C)、開発速度・納期遵守(D)についての顧客の評価はどうか	4	顧客から高い評価をいただいている点がある	5
			特に際立って高い評価をいただいている点はなさそうである	3
			どちらかと言えば不満足な点多そうである	1
E3	人、仕事のプロセス、設備等、自社の強みや弱みがどこにあるのかを認識し、強化・改善に努めているか	3	明確に認識しており、会社レベルで計画的に増強・継承を進めている	5
			大体は理解しているが、その増強に計画的には取り組んでいない	3
			そのような事を考えたり議論することはほとんどない	1
F 検査技術、品質保証の仕組み				
F1	テスト項目、方法等のテスト計画書の作成とレビューを行っているか	1	作成とレビューを開発プロセスの中に位置づけて確実にやっている	5
			開発担当またはチームに任せている	3
			ほとんど行っていない	1
F2	ソフト品質の評価をバグ件数/ステップやバグ収束曲線等の定量的な方法で行っているか	1	社内部的に品質評価技法を設定し、統一した方法で行っている	5
			バグ件数・内容と対策状況を確認する程度である	3
			担当者任せでほとんど行っていない	1
F3	納品前に、出荷の可否を社内での客観的に判断しているか	3	予め社内レビューで承認されたテスト計画に従ってテストが実施され、合格した場合のみ納品している	5
			テスト計画書等指導しているが徹底不十分で納品の判断は個々の開発担当やチームに委ねられている	3
			テストの実施方法も含めて、納品の判断は個々の開発担当またはチームに任せている	1
G 開発ツール・設備類				
G1	各開発メンバーの開発ツールの装備状況はどうか	3	部門で計画的に見直し更新している	5
			個々のチーム、担当者の要求に応じて、必要なら更新している	3
			更新する余裕がなく、やむを得ず担当者が自主的に行っているケースもある	1
G2	開発したソフトを組みこむ対象ユニット、製品の実機を準備しているか	1	テスト計画で計画し、基本的には必ず実機に組みこんで最終テストを行って	5
			実機テストが必須の場合だけ行っている	3
			実機テストはせず顧客に持ち込んで行なう	1
G3	情報漏洩、破壊等へのセキュリティ対策は行なっているか	2	外部進入、内部持ち出し等をルール化・周知して確実にやっている	5
			全社的にはウィルス対策を行っている程度である	3
			開発チーム、担当者まかせである	1
H 開発のプロセス、管理の仕組み				
H1	開発プロセスや管理方法、成果物が標準化されているか	2	開発のプロセスや管理方法を社内標準化している	5
			ドキュメンテーションやプログラム等、一部の成果物を標準化している	3
			開発担当またはチームに任せている	1
H2	プロジェクト管理方法や進捗に関するレビューを行なっているか	1	各種レビューポイントで確実にやっている	5
			遅延等の問題発生時だけ行っている	3
			ほとんど行っていない	1
H3	設計内容に関するレビューを行っているか	2	社内レビュー実施が義務づけられており、レビューによって設計内容が承認されなければ開発が進められないようになっている	5
			開発担当またはチームに任せている	3
			ほとんど行っていない	1
I 開発メンバー資質、スキル				
I1	開発メンバーは、自社ソフトが組み込まれる製品またはユニットについて、よく理解しているか	5	製品やユニットに関する説明を顧客に求めると共に自社独自で学習機会を設けている	5
			個々の担当者が、関心を持ち、学習の努力をしている	3
			ほとんど理解していない(BkackBox状態)	1
I2	ソフト開発に関連するスキルアップの活動を行なっているか	3	教育、研修等を計画的に行っている	5
			必要に応じて、研修等の機会を与えている	3
			個々の開発メンバーが、自助努力で行っている	1
I3	納期、品質を遵守する姿勢、モラルは高いか	5	約束は絶対に守る取り組みをしている	5
			納期、品質が守れない場合が一定割合ある	3
			納期、品質面で自己基準による行動が目立ち、顧客要求を満たしていないケースが多い	1

(3) 技術分野別診断【プラスチック成形加工技術】

インタビュー

この診断は、企業の課題の抽出、検討課題の絞り込み、提案のアイデアだしをすることを目的としている。しかし、この業界は、中国等へ生産移管の問題を抱える会社が多くある。また、プラスチック成型と言っても、事業規模、対象技術の範囲は広く、質問範囲は拡大する。そのために、診断の前後には、まずインタビューを実施して、“企業概要・課題”を把握し診断していただきたい。チェック項目も相手に合わせアレンジして欲しいのである。判断基準も、該当企業の状況によって、課題として検討すべき項目かどうかは変わる。評価の対象にならないものは、あえて点数をつけず、評価したものは、出来るだけ3点は避けて、結果にメリハリが出るようにした方が、説得力が出るのである。

企業概要の例を示します。

企業概要	従業員数					
	売り上げ					
	資本金		関連会社			
	成形方式					
御社のプラ部品はどのような ものですか？	製品					
	その他特徴					
御社の扱っているプラ部品を 大きさで分けるとどのくらい のサイズで、各金型製作の リードタイムはどの位です	大	cm	X	cm、	リードタイム	ヶ月
	中	cm	X	cm、	リードタイム	ヶ月
	小	cm	X	cm、	リードタイム	ヶ月
金型の製作は社内・協力会 社？	社内で作製		協力会社			
その他特徴						

各軸の狙いと判断基準

診断に使う基本軸は、他業種と共通の5軸とした。

次に、判断基準の補足を各項目ごとに列挙する。筆者の考えをベースとしているが、使用に際しては、相手の会社に合わせアレンジしていただきたく、皆様の評価の参考になれば幸いである。

E 軸；差別化技術（固有技術）

E 1：何らかの形で“文書に残している”を3点。標準書等にしていれば加点。

E 2：一定の情報ルートを持ち、取り入れていれば3点。活用してあれば加点。

E 3：検査依頼ルートを持ち、使えれば3点。活用・成果につなげていれば加点。

F 軸；検査・評価技術

F 1：検査ルールがあれば3点。抜き取り方式等、工夫されていれば加点。

F 2：保管管理が一通り出来、使っていれば3点。活用していれば加点。

F 3：管理ルールを決め、使っていれば3点。社内校正等管理状態等がよければ加点。

G 軸；設備・管理

G 1：点検校正を実施していれば3点。点検内容・点検の仕方等に工夫があれば加点。

G 2：3次元の設備は、寸法測定に最低限必要と考えるが、業種に依っては異なる。標準のものがあれば3点。分析のための測定器までも揃えているのを加点。

G 3：ルールは明確か？細かいことまで決まり実行できる体制になっているか？ルールが一通り決まっているのが3点。聞いていて、活動の信頼度が高い点があれば加点。

G 4：処理手順があり、ルールどおり動いて、再発防止に繋がっていれば3点。これが活用できて改善活動の効果があがっていれば加点。

G 5：過去のトラブルを何らかの形で残していれば3点。これを個人に頼らず、会社として管理している、成果をあげている等で加点。

H 軸；加工技術：金型を、自社又は関連の協力会社で作成する。加工は金型に大きく依存する。

射出成形の業者を想定している。この範囲から外れる項目は、内容を読み替えて、利用されたい。

H 1：自社内でメンテナンスできるレベルを標準と考えるが、状況を聞いて、妥当性を評価されたい。

H 2：管理を、一定のルールに基づき実施している場合3点。工夫とか、結果が優れている場合は加点。

H 3：提案するしくみがあれば3点。活発に提案され、表彰等が実施されていれば加点。

H 4：段取り後行っていて当たり前、しくみが確実なら3点。このとき成果が挙がっており、不良等の処置がしっかりしていたり、工夫があれば加点。

I 軸；人材

I 1：設定し、掲示等していれば3点。社員に周知する活動があれば加点。

I 2：1年くらいの計画に基づいて実施していれば3点。成果に結びつくか、戦略・方針等に基づくか、長期の計画を設定している場合は加点。

I 3：固有技術について問う。同上参照。

表 3 - 3 プラスチック成型加工技術

ものづくり企業診断 技術力診断 分野別項目【プラスチック成型加工技術】 中小企業診断協会 神奈川県支部

質問項目		評価	評価基準	評点
E 差別化技術(固有技術)				
E1	技術を標準書等の形で蓄積していますか？		新しく取り入れた技術も適宜標準に入れ改訂していくしくみが出来ている	5
			系統だった標準書にはなっていないが、文書に残すようにしている	3
			知見者のノウハウとして都度活用している(文書化出来ていない)	1
E2	成型技術・材料・成型機等の新技術について、積極的に取り入れるように努力していますか？		担当者を決め、種々の情報を取り入れ、社内展開するようにしている	5
			業界紙等の情報から取り入れている	3
			特に活動していない	1
E3	トラブル発生時原因分析できる手段を持っていますか？		流動解析・成分分析・電子顕微鏡等の分析ツールを所持している	5
			試験所等の分析依頼できる施設を利用している	3
			発注もとに分析依頼	1
F 検査・品質管理				
F1	受入検査・工程内検査・最終検査のルールを決め実施していますか？		抜き取り検査基準等のルールを決めて実施している	5
			実施はしているが、系統だったしくみになっていない	3
			顧客の要請に対応している	1
F2	検査データの保管・過去のデータの分析が行われていますか？		データは、管理図等に纏められ工程管理等に活用している	5
			検査データは管理されているが、十分に活用されていない	3
			データは適切に保管されているが活用されていない	1
F3	計測器・検査装置・ゲージ等の管理は適切に行われていますか？		校正有効期間・社内校正・台帳管理等のルールを決めて管理している	5
			一応のルールを決め管理しているが十分な管理ができているとはいえない。	3
			特に決めていない	1
G 設備・管理				
G1	機械設備の点検・較正は行っていますか？		定期的に点検・較正を行って記録も残している	5
			不定期だが、点検・較正し、記録も残している	3
			問題が起こったとき実施	1
G2	製品に対する検査設備は、完備していますか？		簡単な分析(硬度・引張り試験)が出来る検査設備まで所有している	5
			3次元測定器は揃えている	3
			必要に応じて、外の設備を活用する	1
G3	ユーザークレームに対応する窓口を設定し、対応手順も決めていますか？		担当窓口を設定し、対応手順もルール化している	5
			一応のルールは決まっているが、対応は都度会議してきめていることが多い	3
			都度対応している	1
G4	不具合品の処置手順は明確にしているか？再発防止の手順に繋がっていますか？		再発防止につなげる手順もルール化し、処置の手順を明確化している	5
			一応のルールは決まっているが、不十分	3
			都度対応している	1
G5	過去のトラブル/対策等のノウハウが蓄積活用できるしくみが出ていますか？		過去のトラブル/対策等のノウハウが蓄積され、生産準備・トラブル発生時等に活用できるしくみが出来ている	5
			過去のトラブル等のノウハウは、経験者の知見として活用している	3
			ほとんど活用できていない	1
H 加工方法(金型技術)				
H1	金型メンテナンスが自社で対応可能か？		金型設備を持っているので問題ない	5
			メンテナンスが出来る程度の設備は持っている	3
			金型製作を依頼した所にメンテナンス依頼している	1
H2	金型保管がきちんと行われていますか？		NO付け・保管場所等の管理項目がルールとして決まっている	5
			客先名称 & NO等で解るようにしているが、集中管理(場所制約等)は出来ていない	3
			担当者に任せている	1
H3	金型段取り時間短縮の工夫は行われていますか？		改善を提案し、検討し、実施していくしくみがある	5
			改善が提案されたら検討実施していく	3
			特に決まりはない	1
H4	金型段取り後の初品検査は行われていますか？		初品立ち上げに対する捨てショット数・初品検査等のルールが決まっている	5
			初品検査は行っている(含む 寸法確認)	3
			目視確認で行っている	1
I 人材				
I1	経営理念・経営方針等を明確にして、従業員に徹底していますか？		経営理念・方針は明確で、従業員と共有している	5
			明確にしているが、従業員に徹底されていない	3
			目標・方針が明確になっていない	1
I2	人材育成計画を策定し、計画に基づいて活動していますか？		中長期・年度計画/目標 共に策定し、それに基づく活動している	5
			年度計画・目標を策定し、活動している	3
			計画・目標は未策定である	1
I3	成形技術に関する社内外の教育計画を策定実行していますか？		数年間の教育計画を策定し、計画通りに実行している	5
			年間の各職場からの計画を積み上げた計画で実施している	3
			都度対応	1

(4) 技術分野別診断【金属プレス加工】

インタビュー

この診断は、企業の課題の抽出、検討課題の絞り込み、提案のアイデアだしをすることを目的としている。しかし、プレス加工も中国生産移管が拡大し、いかに付加価値のある製品づくりをするかが問われる業界である。また、プレス加工と言っても、事業規模、対象技術の範囲は広く（単発プレス、順送、ブレーキ曲げ等もこのシートでカバーしようとしている）、質問範囲は拡大してしまう。そのために、診断の前後には、まずインタビューを実施して、企業概要を把握し診断していただきたい。チェック項目も相手に合わせアレンジして欲しい。論点も、該当企業の状況によって、課題として検討すべき項目かどうかは変わる。評価の対象にならないものは、あえて点数をつけず、評価したものは、出来るだけ3点は避けて、結果にメリハリが出るようにした方が、説得力が出るのである。

企業概要の例を示す。

企業概要	従業員数	
	売り上げ	
	資本金	
御社の製作する部品はどのようなものですか？	方式	単発プレス、順送、ブレーキ曲げ、
	製品	
	その他特徴	
御社の扱っているプラ部品を大きさで分けるとどのくらいのサイズで（又金型の製作は社内・協力会社？	大	cm X cm、リードタイム ヶ月
	中	cm X cm、リードタイム ヶ月
	小	cm X cm、リードタイム ヶ月
	社内で製作	協力会社
その他特徴		

各軸の狙いと判断基準

診断の基準軸は、他業種と共通の5軸とした。

次に、判断基準の補足を各項目ごとに列挙する。筆者の独断の考えで書いているが、会社に合わせてアレンジしていただきたく、皆様の評価の参考になれば幸いである。

E 軸；差別化技術（固有技術）

E 1：“何らかの形で残している”を、3。成果に結びつき、標準書等にしていれば加点。

E 2：一定の情報ルートを持ち、取り入れていれば、3。活用していれば加点。

E 3：検査依頼ルートを持ち、使えれば、3。活用していれば加点。

F 軸；検査・品質管理

- F 1：検査ルールがあれば3点。抜き取り方式等、工夫されていれば加点。
- F 2：保管管理が一通り出来、使っていれば3点。データ分析等成果を活用していれば加点。
- F 3：管理ルールを決め、使っていれば3点。社内校正等管理状態がよければ加点。
- F 4：クレーム処置のルールを設け、実施していれば3点。内容を聞いて、効果的・機能的・しっかりしている等があれば加点。

G 軸；設備・管理

- G 1：点検校正を実施していれば3点。点検内容・点検の仕方等に工夫があれば加点。
- G 2：3次元測定器は、寸法測定に最低限必要と考えるが、業種に依っては異なる。標準のものがあれば3点。分析のための測定器までも揃えていれば加点。
- G 3：設備について聞き、現在特に問題なければ3点。聞いていて、今後の投資計画・新規設備計画・償却の戦略等があったら加点。
- G 4：過去のトラブルを何らかの形で残していれば3点。これを個人に頼らず、会社として管理し、成果をあげていれば加点。

H 軸；加工技術：金型は自社又は関連の協力会社で作成する。加工は金型に大きく依存する。射出成形の業者を想定している。この範囲から外れる項目は、内容を読み替えて利用されたい。

- H 1：自社内でメンテナンスできるレベルを3点。状況を聞いて、妥当性を評価されたい。
- H 2：管理を一定のルールに基づき実施していれば3点。工夫や、結果が優れている場合加点。
- H 3：改善提案を取り上げるしくみがあれば3点。際立った成果をあげている・しくみが工夫されている等、あれば加点。

I 軸；人

- I 1：設定し、掲示等していれば3点。社員に周知する活動があれば加点。
- I 2：1年くらいの計画に基づいて実施していれば3点。戦略・方針等に基づくか、長期の計画を設定している場合は加点。
- I 3：固有技術について問う。同上参照。

表 3 - 4 技術力診断表：金属プレス製造

ものづくり企業診断 技術力診断 分野別項目【プレス加工技術】

中小企業診断協会 神奈川県支部

質問項目		評価	評価基準	評価
E 差化技術(固有技術)				
E 1	技術を標準書等の形で蓄積していますか？(単発と順送の切り替えのポイント、クリアランスと型寿命、スプリング)		新しく取り入れた技術も適宜標準に入れ改訂していくしくみが出来ている	5
			系統だった標準書にはなっていないが、文書に残すようにしている	3
			知見者のノウハウとして都度活用している(文書化出来ていない)	1
E 2	加工技術・材料・塑性加工機等の新技術について、積極的に取り入れるように努力していますか？		担当者を決め、種々の情報を取り入れ、社内展開するようにしている	5
			業界紙等の情報から取り入れている	3
			特に活動していない	1
E 3	トラブル発生時原因分析できる手段を持っていますか？		硬度測定・引っ張り強度測定・顕微鏡等の分析ツールを所持している	5
			試験所等の分析依頼できる施設を利用している	3
			発注元に分析依頼している	1
F 品質保証				
F 1	受入検査・工程内検査・最終検査のルールを決め実施していますか？(バリ限界の定義はありますか？)		抜き取り検査基準等のルールを決めて実施している	5
			実施はしているが、系統だったしくみになっていない	3
			顧客の要請に対応している	1
F 2	検査データの保管・過去のデータの分析対策が行われていますか？(ミルシート他)		データは、管理図等に纏められ工程管理等に活用している	5
			検査データは保管されているが、十分に活用されてはいない	3
			データは適切に保管されているが活用されていない	1
F 3	計測器・検査装置・ゲージ等の管理は適切に行われていますか？		校正有効期間・社内校正・台帳管理等のルールを決めて管理している	5
			一応のルールを決め管理しているが十分な管理ができているとはいえない。	3
			特に決めていない	1
F 4	ユーザークレームに対応する窓口を設定し、対応手順も決めていますか？		担当窓口を設定し、対応手順もルール化している	5
			一応のルールは決まっているが、対応は都度会議してきめていることが多い	3
			都度対応している	1
G 設備・管理				
G 1	機械設備の点検・較正は行っていますか？(精度点検、安全点検など)		定期的に点検・較正を行って記録も残している	5
			不定期だが、点検・較正し、記録も残している	3
			問題が起こったとき実施	1
G 2	製品に対する検査設備は、完備していますか？		簡単な分析(硬度・引張り試験)が出来る検査設備まで所有している	5
			3次元測定器は揃えている	3
			必要に応じて、外の設備を活用する	1
G 3	使用しているプレス機械は最適ですか？		製品品質の保証、生産性など最適な設備である。	5
			設備の最適化はある程度進んでいるが、まだ努力の余地はある。	3
			設備は最適とは言えないが、必要な加工は出来る。	1
G 4	過去のトラブル/対策等のノウハウが蓄積活用できるしくみが出来ていますか？		過去のトラブル/対策等のノウハウが蓄積され、生産準備・トラブル発生時等	5
			過去のトラブル等のノウハウは、経験者の知見として活用している	3
			ほとんど活用できていない	1
H 加工技術(金型管理)				
H 1	金型メンテナンスのルールを決め、自社で対応可能ですか？(バリ限界、切れ刃長さなどの定義をしていますか？)		ルールを決め、金型設備を持っているので問題ない	5
			ルール有り、メンテナンスが出来る程度の設備は持って対応している	3
			ルールなし、金型製作を依頼した所にメンテナンス依頼している	1
H 2	金型保管がきちんと行われていますか？(メンテ後に保管する。錆やほこりがつかないように配慮など)		NO付け・保管場所等の管理項目がルールとして決まっている	5
			客先名称&NO等で解るようにしているが、集中管理(場所制約等)は出来てい	3
			担当者に任せている	1
H 3	金型段取り時間短縮の工夫は行われていますか？		改善を提案し、検討し、実施していく仕組みがある	5
			改善が提案されたら検討実施していく	3
			特に決まりはない	1
I 人				
I 1	経営理念・経営方針等を明確にして、従業員に徹底していますか？		経営理念・方針は明確で、従業員と共有している	5
			明確にしているが、従業員に徹底されていない	3
			目標・方針が明確になっていない	1
I 2	経営改善計画を策定し、計画に基づいて活動していますか？(これにより人材育成も図っている)		中長期・年度計画/目標 共に策定し、それに基づく活動している	5
			年度計画・目標を策定し、活動している	3
			計画・目標は未策定である	1
I 3	加工技術に関する社内外の教育計画を策定実行していますか？		数年間の教育計画を策定し、計画通りに実行している	5
			年間の各職場からの計画を積み上げた計画で実施している	3
			都度対応	1

(5) 技術分野別診断【金型製造技術】

インタビュー

この診断は、企業の課題の抽出、検討課題の絞り込み、提案のアイデア出しをすることを目的としている。しかし、金型製造と言っても、事業規模、対象技術の範囲は広く、質問範囲は拡大する。そのために診断の前後には、まずインタビューを実施して企業概要を把握し診断していただきたい。チェック項目も相手に合わせアレンジしてほしい。判断基準も該当企業の状況によって、課題として検討すべき項目かどうかは変わる。評価の対象にならないものは、あえて点数をつけず、評価したものは出来るだけ3点は避けて、結果にメリハリが出るようにした方が説得力が出る。

企業概要の例を示す。

会社概要	年間売上		
	資本金	関連会社等	
御社の納入している金型で作られる部品を分けるとどの位のサイズで、各金型製作のリードタイムはどの位ですか？	大	_____cm X _____cm、	リードタイム _____ヶ月
	中	_____cm X _____cm、	リードタイム _____ヶ月
	小	_____cm X _____cm、	リードタイム _____ヶ月
金型の製作キャパはどのくらいですか？	年間で _____ 型位		
	月で _____ トンクラスの金型で _____ 型位		
	または 大きさが _____ X _____ 位の型で _____ 型位		
金型関連の設備としてどのようなものをお持ちですか？	平削盤、放電加工機、フライス盤、投影研削盤、ワイヤーカット、中グリ盤、MC・TC機、平面研削盤、ジグ研削盤、ジグボーラ、ホーニング盤、ジグ研削、		
	焼入れ炉、3次元測定器、工具顕微鏡、その他 _____		
従業員・技術者数	正社員 _____名、(設計スタッフ _____名、製造 _____名)		
	上記のうち型設計・製造の経験10年以上 _____名、平均 _____ 年		
	その他 パート _____名、派遣 _____名、 _____ 名 合計 _____ 名		
金型費の支払いは、どのように分割していますか？	発注時 _____%、中間 _____%、完了 _____%		
図面を、発注者に渡すか？	渡す 条件がある場合 _____、 渡さない		

各軸の狙いと判断基準

軸は、他業種と共通の5軸とした。

次に、判断基準の補足を各項目ごとに列挙する。筆者の独断的な考えだが、使用に際しては、相手の会社に合わせアレンジしていただきたい、皆様の評価の参考になれば幸いである。

E 軸；差別化技術（固有技術）

E 1 : 何らかの形で “ 長所 ” を示していれば 3 点。長所を活用した活動をしていれば加点。

E 2 : 標準化して入れば 3 点。レベルを見て、活用していれば加点。

E 3 : 見積もり基準があれば 3 点。誰でも同じ答えが出来るように工夫・実施していれば加点。

E 4 : 客先での生産開始・安定迄保証すれば 3 点。ショット数等でライフを保証していれば加点。

F 軸 ; 検査

F 1 : 検査ルールがあれば 3 点。 抜き取り方式等、工夫されていれば加点。

F 2 : 製品で精度保証があれば 3 点。型を測定している等、型精度保証に工夫あれば加点。

F 3 : 管理ルールを決め使っていれば 3 点。成果を出すか、社内校正等管理状態が良ければ加点。

G 軸 ; 設備・管理

G 1 : 点検校正を実施していれば 3 点。 点検内容・点検の仕方等に工夫があれば加点。

G 2 : 標準のものがあることが 3 点。踏み込んだ測定器、基礎空調までも揃えていれば加点。

G 3 : 基本設備はあるはず、十分か？ 追加的な分析まで賄える体制になっているか？ 聞いていて、検査の信頼度が高い点があったら加点。

H 軸 ; 加工技術

H 1 : 金型の修正は Try 2 位が普通だが、業界によっては異なる。状況を聞いて、妥当性を評価されたい。

H 2 : 管理を一定のルールに基づき実施している場合 3 点。工夫や結果が優れている場合に加点。

H 3 : 標準品・市販品を使うのは 3 点。標準化の程度・市販品の活用等、成果を出していれば加点。

I 軸 ; 人

I 1 : 設定し、掲示等していれば 3 点。 社員に周知する活動があれば加点。

I 2 : 1 年くらいの短期計画に基づいて実施していれば 3 点。 戦略・方針等に基づくか、成果を出すか、長期の計画を設定している場合に加点。

I 3 : 熟練工について問う。 同上参照。

以上

表 3 - 5 技術力診断表：金型製造

ものづくり企業診断 技術力診断 分野別項目【金型製造技術】

中小企業診断協会 神奈川県支部

質問項目		評価	評価基準	評点
E 差別化技術(金型技術)				
E1	自社の保有技術の長所を明らかにして、活用していますか？		優位な技術を明らかにして、人材育成・設備投資・営業に役立てている。	5
			特に優位な技術は持っていないが、顧客要求に積極的に答えている	3
			経験者が揃っている	1
E2	型設計の標準化(含む子部品)で きていますか？		精度・寿命等を加味したグレードごとの標準を設定し活用している	5
			標準の設計はルール化しており、子部品も標準化しなるべく市販品も活用している	3
			特に標準化はしていないが、経験豊かな設計者に任せている	1
E3	金型の見積もりは、基準が設定され、標準化されていますか？		細かく基準を設け、誰でも同じように見積もりが出来るように標準化している	5
			簡易見積もりの基準を設定し使っている	3
			特定の人(営業・設計等)に依存している	1
E4	金型の保証はどこまでですか？		規定の期間またはショット数まで保証する	5
			発注者の設備に取り付けて、合格するまで保証する	3
			サンプル品による型検査合格まで、期間としては製作場所からの出荷まで保証	1
F 検査技術				
F1	外注部品の受入検査・最終検査の ルールを決め実施していますか？		受け入れ・出荷検査基準等のルールを決めて実施している	5
			実施はしているが、系統だったしくみになっていない	3
			担当者にまかせている	1
F2	金型の測定検査を実施していますか？		自主判断で重要なところを測定している	5
			要求された場合・問題となりそうな場合実施している	3
			特に、測定はしない	1
F3	計測器・検査装置・ゲージ等の管理は適切に行われていますか？		校正有効期間・社内校正・台帳管理等のルールを決めて管理している	5
			一応のルールを決め管理しているが十分な管理ができていない	3
			特に決めていない	1
G 設備				
G1	機械設備の点検・校正は行っていますか？		定期的に点検・校正を行って記録も残している	5
			不定期だが、点検・校正し、記録も残している	3
			問題が起こったとき実施	1
G2	特殊精密加工、検査設備は完備していますか？基礎及び空調は？		加工機・検査設備、基礎及び空調ともに整えている	5
			全部とはいかないが、整備している	3
			特に管理していない	1
G3	製品に対する検査設備は、完備していますか？		簡単な分析(硬度・引っ張り試験等)が出来る検査設備まで所有している	5
			3次元測定器は揃えている	3
			必要に応じて、外の設備を活用する	1
H 加工技術・管理				
H1	金型の修正回数はどの位ですか？		2回未満。修正前後のデータを採取している	5
			3回位	3
			4回以上	1
H2	過去の不具合・対策のデータが蓄積され、トラブル発生・新規金型の設計に活用されていますか？		ノウハウとして蓄積され、トラブル発生時の対応・新規型製作時に活用されている	5
			個人個人のノウハウとして活用している	3
			あまり活用されていない	1
H3	消耗品(押しピンその他)をスベアとしてつける仕組みが出来ているか？		標準を決めて、付属するアイテムと数を決めている	5
			都度、客先と確認して付帯させている	3
			特に決めていない	1
I 人				
I1	経営改善計画を策定し、計画に基づいて活動していますか？(これにより人材育成も図っている)		中長期・年度計画/目標 共に策定し、それに基づく活動している	5
			年度計画・目標を策定し、活動している	3
			計画・目標は未策定である	1
I2	機械加工技術を身に付けさせるため、社内外での教育を計画し実行していますか？		数年間の教育計画を作って実行し、必要な技能者が育っている	5
			質量面での技能者不足をつかみ、補足訓練を行って育てている	3
			都度対応している	1
I3	熟練工(型仕上げ等)の育成を計画的に進めていますか？		数年間の教育計画を作って実行し、必要な技能者が育っている	5
			質量面での技能者不足をつかみ、補足訓練を行って育てている	3
			都度対応している	1

(6) 技術分野別診断【切削加工技術】

切削技術診断の狙いについて

切削技術診断は、

- ・ 他社との技術的な差別化を図るために取り組んでいる事項のレベル
- ・ 加工前、加工後の異常検知のレベル
- ・ 作業者の判断レベル、作業の確実性
- ・ 条件設定、工具選定、切削液の当て方とその管理等のレベル
- ・ 工具管理、治具管理、切屑対策、ボカよけ対策等のレベル

について評価し、切削技術における強み・弱みについて把握した上で、今後の活動や営業関係のコンサルティング活動などに生かしていくためのものです。

診断結果のとらえ方

評価点数が高いほど良いというわけではなく、各評価軸の評価基準は、数々の企業が実践されている最良の内容をいいとこ取りして点数化したものであり、よほどの企業でないと、すべて満点は取れないようになっていきます。

したがって、経営者・管理職・コンサルタントなどが、切削技術全体を見渡した上で、どの部分を強化するかを考えるときの参考情報と考えていただければ幸いです。

自社にとって強化すべき分野を見極め、その分野では5点を目指すといった、メリハリのある技術力強化のための活動につなげて下さい。

切削技術診断表の各軸について

E 軸：差別化技術に関すること

切削技術において、差別化を図るとすれば、精度、加工効率、低コスト化、新素材や難削材への取り組み、の4つであり、全てについて完璧にすることは難しいにしても、どれにどの程度取り組んでいるのかについて評価しておくことは、重要なことです。

F 軸：検査技術に関すること

加工前・加工中・加工後の異常を検知できるかどうかは、技術・人・設備の成熟度を見る上で欠かせない事項です。

G 軸：設備に関すること

工具の定期交換状況や、治具の管理状況、切屑対策、および作業者のハンドリングの際の

ボカよけについては、切削技術を支える上で大切な事項です。

H軸：加工方法に関すること

条件設定の仕方や、工具選定の仕方、切削液の当て方・管理のしかたは、そのレベルによって品質の安定度合いに影響を与えかねない事項であり、しっかり実施されることが望まれます。

I軸：人に関すること

切削の加工点における異常を工具の状況から判断でき、その状況から工具寿命を判定するといったことや、音・振動などの状況から切削の良否の判断や、工具交換においても無駄に素材を捨てることなく実施できるといった職人レベルの腕は、今後しっかりと評価して残していかなければならない事項です。

表 3 - 6 切削加工技術診断表

ものづくり企業診断 技術力診断 分野別項目【切削加工技術】

企業診断協会 神奈川県支部

質問項目		評価	評価基準	評点
E 差別化技術 (固有技術)				
E1	高精度切削		超精密切削レベル : 0.1 μm ~ 0.005 μm	5
			精密切削レベル : 1 μm ~ 0.1 μm	3
			一般切削レベル : 20 μm ~ 1 μm	1
E2	高効率切削		切削工具の寿命延長、切削工具の多機能化、切削工具のクイックチェンジ化に取り組んでいる	5
			上記のうち、1つ以上できているものがある	3
			上記のことができていない	1
E3	低コスト切削		切屑除去量に占める工具費の低減、アイドルタイムの短縮、実切削時間率の向上、切屑処理の効率化に取り組んでいる	5
			上記のことに、2つ以上取り組んでいる	3
			上記のことが、1つも実施されていない	1
E4	新素材・難削材への対応		新素材や難削材の切削はすでに実施中である	5
			現在、新素材や難削材の切削を試行中である	3
			新素材や難削材への対応はできていない	1
F 検査技術				
F1	切削加工前の異常を検知できる		加工前にワークの異常(不良)をすべて検知できている	5
			ある程度はできているが、すべてではない	3
			加工前のワーク異常を、全く検知できない	1
F2	切削加工中の異常を検知できる		加工中に加工異常を全て検知できている	5
			ある程度はできているが全てではない	3
			加工中の異常を全く検知できない	1
F3	切削加工後に、加工前・加工中の異常を検知できる		加工後に、加工前・加工中の異常を全て検知できている	5
			ある程度はできているが全てではない	3
			全くできていない	1
G 設備				
G1	切削工具の定期交換はされており、突発的な交換はごく稀である		切削工具の交換は、状態監視レベル(数値監視)で実施している	5
			切削工具の定期交換は、すでに実施している	3
			切削工具の定期交換はされていない	1
G2	クランプや治具の摩耗や損傷、精度についての日常管理はできている		日常的に摩耗や損傷、精度のチェックを実施している	5
			時々摩耗や精度チェックを実施しているが、決め事はない	3
			全くできていない	1
G3	切屑の飛散・滞留・加工点への落下、次工程への持ち込み対策はできている		対策はできている、切屑によるチョコ停はほとんどない	5
			ある程度はできているが、切屑によるチョコ停は時々ある	3
			全くできておらず、飛散・滞留・落下だらけである	1
G4	類似の異部品が加工できない工夫がされている(ボカよけ)		すべてボカよけの工夫がされている	5
			必要だが、できていないものがある	3
			全くできていない	1
H 加工方法				
H1	最適条件(送り量、切削速度、切り込み量、刃の角度)の出し方の手順が決まられており、データや理屈の基づいて設定されている		過去の条件出しのデータが整備されているとともに、理論に基づく条件設定ができている	5
			条件出しについては手順が決まっているが、設定の仕方は人の経験に頼っている	3
			条件については、作業員任せである	1
H2	切削工具の選定はデータや理屈に基づいて選定している		切削工具の選定はデータや理屈に基づいて自分たちで選定している	5
			切削工具の選定は、時々切削工具メーカーに相談して決めている	3
			切削工具の選定は、行き当たりばったりである	1
H3	切削液の当て方(ノズル位置、形状)は適切に行われており、切屑の排出がしっかりされている		標準化されていて、いつも最適な状態になっている	5
			切削工具の摩耗状況や不良状況を見ながら、調整している	3
			いい加減に設置されている	1
H4	切削液の流量・濃度・温度・清浄度管理は適切に行われている		3つ以上できている	5
			2つ以上はできている	3
			全くできていない	1
I 人				
I1	刃の損傷状況から原因を推定できる		ほぼ推定できる	5
			少しは推定できる	3
			全くできない	1
I2	切屑等により刃の損傷状況や寿命を判定できる		判定できる	5
			違いを見分けることはできるが、判定まではできない	3
			全くできない	1
I3	音や振動レベルによって、切削の良否を判断できる		小さい異常レベルで、ほぼ判断できている	5
			かなりの異常になった状態で判断できる	3
			全くできない	1
I4	切削工具交換時の人による精度のばらつきはない		常に、交換後一発目から良品が取れている	5
			やり方は統一されているが、精度調整はいまひとつである	3
			人によってやり方がバラバラである	1

(7) 技術分野別診断【電子部品実装】

電子部品実装技術とは

近年 I T 機器やモバイル機器が仕事や生活のなかに急速に浸透してきています。そのような機器の電源、制御、出力系には、必ず電子回路が組み込まれています。この電子回路を構成するものは、プリント回路基板とそれに搭載される電子部品などです。

これらの電子部品を基板上に正確に配置し、半田などによって固定し、かつ回路基盤として安全性や信頼性を長期間保証する技術が電子部品実装技術です。

電子部品実装技術に求められるもの

近年、製品機器の小型化と高機能化により、電子部品の小型化や回路の高密度化の要求がますます高まっている。また、電子回路の信頼性が機器の信頼性に直結すること、発煙・発火などの製品安全意識の高まりなどで、長期にわたる信頼性保証と安全性保証が要求されている。一方で、製品のライフサイクルの短縮化により、新製品の短期開発、短期立上げ及び多品種小ロット生産などへのニーズも強くなっている。

電子部品実装技術の内容

これらの顧客ニーズに対応するための具体的な技術としては、

- ・回路設計技術、プリント基板のパターン設計技術
 - ・質とコストを満足する部材（プリント基板等のカスタム部品、電子部品等の汎用部品）を短期間に調達する技術
 - ・工程設計、I C T 等の検査具、印刷用マスクなどの実装用治工具、等の生産準備力
 - ・半田付けを初めとした部品接合技術
 - ・信頼性評価・解析技術
 - ・設備等の保全技術
- 等がある。

電子部品実装技術診断表の解説

E 軸：差別化技術、強み・弱みの認識

電子部品実装技術においては、実装モジュールを搭載する製品の品質、生産、販売上における差別化が重要である。それを自社としてどう評価するか、顧客からどう評価されているか、を品質Q、コストC、納期Tなどの点から判断する。

また、自社の強み・弱みの源泉が「人材、評価・解析技術、加工（生産）方法、設備」などのどこにあると認識しているか、その改善・蓄積の活動をしているかを評価する。

F 軸：評価・解析技術

電子部品実装組立における品質の基本は接合部の信頼性である。特に半田付け部の出来映えを評価する技術・技能についての評価をする。また、実装基板のパターン切れ・部品ミス・部品未搭載・定数違い・極性違い等を総合的に検出できるファンクションテストについても確認をする。そして実装基板は製品の品質のみならず、使用状態での長期の信頼性保証が重要である。万一、顧客のところで問題が起きてしまった場合、その問題を短期間で解決しフィードバックするための故障解析技術力についても評価が必要である。

G 軸：設備・治工具

自社の固有技術を活かすためには、設備や治工具などの工夫・改善などが必要であり、設備開発力について評価する。また、品質改善や生産性向上のために、設備改善への取り組みについても確認する。そして、実装加工は、品質や生産性が設備への依存度が高いために、設備保全についての取組み姿勢や体制についても評価する。

H 軸：加工（生産）方法

加工の範囲が、主要部品のプリント板の設計製作から、電子部品の調達、実装組み立てまで一括して行なうものから、顧客企業からの支給部品の実装組み立ての受託加工までと幅が広く、付加価値や顧客ニーズ対応力の面から評価する。また、コストダウン対応力に関連し、加工方法についての改善提案を積極的に行っているかについても評価する。そして、最近では機器類の短ライフサイクル化に伴う数量変動対応についても確認する。

I 軸：人材

企業の活力は、社員の意欲によるところが大きい。人材面について、核となる人材のスキルの高さと意欲、また後継人材の確保と育成、職場の風土などについて評価する。

表 2 - 7 電子部品実装技術診断表

ものづくり企業診断 技術力診断 分野別項目【電子部品実装技術】

中小企業診断協会 神奈川県支部

NO	質問項目	評価	評価基準	評点
E 差別化(固有技術)				
E1	他社より優れた差別化技術・ノウハウを持つ分野があるか		他社より有利な条件で受注できる差別化技術をもっている。(その技術は何か)	5
			他社と競争できる技術を持っている。(その技術は何か)	3
			他社と競争できるような技術を持っていない。	1
E2	自社の技術について、顧客の評価はどうか		Q, C, T いずれか分野で顧客から絶大な信頼を得ている。(どの分野か)	5
			Q, C, T いずれの分野においても他社と同等と評価されている。	3
			Q, C, T いずれの分野においても顧客の評価は低い。	1
E3	ノウハウの蓄積(人, 仕事のプロセス, 設備等, 自社の強みや弱みの認識と強化・改善の努力)		過去のノウハウが蓄積され標準化され、技術が承継されている。	5
			過去のノウハウが事例集として共有化できる状態になっている。	3
			過去のノウハウは蓄積されていない。	1
F 計測・評価				
F1	半田付け(接合)の評価はどのように行い、技術の維持・向上の体制はどのようになっているか		半田付け部を目視で的確に評価できる技術者がおり、検査員の教育・資格認定体制が整っている。	5
			半田付け部を目視で評価できる検査員はいるが、教育・資格認定体制は外部に依存している。	3
			半田付けの良否を判断できる技術者・技能者はいない。	1
F2	実装基板のファンクションテストはどの程度できるか		ファンクションテスターやインサーキットテスター使った検査機的设计ができる。	5
			顧客から支給されたテスターを所定の範囲で使い、改善提案・実施もできる。	3
			顧客から支給されたテスターを教わったとおりを使う。	1
F3	部品や基板ユニットの信頼性試験、不良解析はどの程度できるか		部品やユニットの信頼性試験、不良解析ができる。評価基準の設計、計測器、等を自前で準備できる。	5
			顧客の信頼性試験・不良解析指示に従って、正しく評価できる。	3
			顧客の指示に従い、作業はできるが評価はできない。	1
G 設備				
G1	加工や検査に必要な設備・治工具類の設計・製作は自社で行っているか		自社の固有技術を活かすために、設備や治工具の開発に積極的に取り組んでいる。	5
			市販設備を導入して何とか使いこなしている。必要に応じて治工具の小改善を行なっている。	3
			現状設備でできる範囲の仕事をする。必要な場合は中古設備を安く購入するが改善等はほとんど行なえない。	1
G2	品質や生産性の改善のために設備の改善に取り組んでいるか		品質の改善や生産性の向上のために、設備や治工具の改善には積極的に取り組んでいる。	5
			問題等必要がある場合には、設備や治工具の修理・改善を行なっている。	3
			現状の設備・工具を何とか使っている。問題が出た場合はメーカー等に修理を依頼する。	1
G3	設備トラブルの解消や稼働率向上のために設備保全を行なっているか		設備保全を全社的な重点課題として、全員参加でTPM活動に取り組んでい	5
			必要最小限の設備については、定期的に保全を行なうことにしているが忙しいと仕事優先になっている。	3
			故障が発生したら、その都度暫定的な修理を行なっている。	1
H 生産(加工方法)				
H1	加工の範囲はどこからどこまでか		プリント基板の設計、部品調達(内製含む)および実装組み立て加工までを一括製造を行なう。	5
			設計図、及び仕様書をもとに部品を調達し、実装組み立て加工をする	3
			支給部品の受託組立のみを行っている。	1
H2	顧客に仕様(製造方法)変更提案を行なっているか		年間計画でVE/VVAなどに取組み、顧客に積極的に提案する。	5
			顧客からのコストダウンや品質改善要請に基づいて改善提案を行う。	3
			積極的な提案は行わない。	1
H3	量産時の大幅な数量の変動に対してどのくらい対応できるか		セル生産などで大幅な数量変更に対応できる(どのくらいか)。変更による効率ダウンはほとんどない。	5
			大幅な数量変更でも比較的スムーズには対応でき、顧客への納期遅れ、品質低下の影響はほとんどない。社内では何日間かの効率ダウンがある。	3
			大幅な数量変更に対応できず、編成替えにより大幅な効率ダウンが発生し、納期遅れ、品質の低下が発生。	1
I 人材				
I1	自社の固有技術の核となる人材のスキル及び意識は高いか		スキル、意欲ともに充分高く、その人材に任せていればその分野は問題ない。(どの部門の誰か)	5
			スキルの向上について意欲はあるが、レベルについては今後とも努力が必要である。(どの部門の誰か)	3
			スキルも意欲も低い。	1
I2	自社の技術を承継する人材の確保と育成を行なっているか		計画的に確保し、計画的に育成を行なっている。(育成計画の確認)	5
			可能性のある人材はいるが、計画的な人材の育成は行えていない。	3
			人材もいないし、計画もない。	1
I3	主たる社員が自社の技術について理解し、顧客のニーズに対応しようとする意識や風土があるか		社員が自社の得意技術について理解し、顧客のニーズに応えようとする意欲が高い	5
			自社技術についての理解、顧客のニーズに応えようとする意欲をもつ者が一部の管理者、スタッフに限られている。	3
			理解度、意欲とも低い。	1

(8) 技術分野別診断【メッキ加工】

メッキ技術の役割と期待されるもの

メッキ技術は、幅広い工業製品に利用されており、国内のあらゆる産業分野の競争力を下支えする基盤的技術である。日本のメッキ技術は、装飾メッキや工業メッキで培ってきた高い技術力を生かして、誤差数千分の1 mm以下の均質メッキや、1 ppm以下の超低不良率の実現、μオーダーの超微細部品へのメッキを可能とし、自動車部品や電子機器部品などへの特殊機能性の付与、高機能化、生産性向上等に大きく貢献してきた。

近年、とくに微細化・精密化が進む電子部品において、導電性、接続信頼性、耐熱性等を付与する機能性めっきは、必要不可欠な技術となっている。今後も、燃料電池の電極触媒形成や薄型化が進む情報家電への高精度皮膜形成技術、次世代ロボットの超微細動作配線に導電性・耐熱性の付与、MEMS用金型へのメッキ技術の応用など、新産業分野における重要な役割を担う基盤的技術として期待されている。

メッキ技術及びメッキ加工業の課題

メッキ技術は、川上側の部品・素材に加工を施し、川下側製品に提供する産業構造上の中間的立場にある。一方で、メッキ加工業は中小企業性が高い業種であり、顧客企業からの品質向上要求やコストダウンに応える努力を通じて、経験や技能が中小企業に蓄積されている。

また、最近では多品種小ロット製品が多くなり、中小企業としては、新規メッキ設備や廃水処理設備への投資がし難い状況になっているなどの課題がある。

メッキ技術診断の進め方：診断企業の取扱製品の確認（表2 - ）

メッキには、電気メッキ、化学メッキ、溶融メッキ、溶射、蒸着、浸透メッキなどがあり、メッキとは別に、アルマイトなど+極で通電して酸化させる陽極酸化もある。

また、取扱う部品の大きさ、材料の種類、メッキの種類などにより、メッキ槽の大きさ、液組成、電解条件、治具の種類（リード・網・籠・バレル）など、工程フローが異なる。

表2 - 8 メッキ技術診断表 取扱製品の確認

取扱製品(受託製品)について				
	御社の製品(部品)はどのようなものですか？			
	御社の扱っているメッキ部品の大きさを分けるとどのくらいのサイズで、各メッキ加工のリードタイムはどの位ですか？	大	_____cm X _____cm、	リードタイム _____ヶ月
		中	_____cm X _____cm、	リードタイム _____ヶ月
		小	_____cm X _____cm、	リードタイム _____ヶ月
	メッキ・アルマイト加工の種類はどのようなものですか？	電気ニッケルメッキ 化学ニッケルメッキ クロムメッキ 金メッキ 亜鉛メッキ等		
		普通アルマイト 艶消しアルマイト 黒色アルマイト 低温アルマイト		

そこで、各評価項目についての質問の前に、その企業の取り扱い製品に関して確認をする必

要がある。それにより、各質問項目の中の具体的な聞き方や確認の内容が変わってくる。

メッキ技術診断表の各評価項目の解説

E 軸：差別化技術、強み・弱みの認識

差別化技術とは、自社のメッキ技術の活用で機能性や生産性が向上した素材や部品を使った製品が、その品質、生産、販売上でどう差別化できたかであり、それを自社としてどう評価するか、顧客からどう評価されているかを、Q、C、Tなどの点から判断するのである。

また、自社の強み・弱みの源泉が「評価・解析、設備、加工方法、人材」などのどこにあると認識しているか、また、それらの改善・蓄積をどのようにしているかについて評価する。

F 軸：評価・解析技術

求めるメッキの性能は何か（耐食性、膜厚の一定、密着性など）、それをどういう方法で評価しているのかを確認する。また、工程管理の方法として、例えばメッキ液の保証などをどのようにして行っているかについて確認する。

メッキの信頼性を確保する仕組みとして、採取データの管理、計測器・検査装置の管理、トラブル発生時の解析手段などについても確認し、評価する。

G 軸：設備

メッキは、設備・装置で加工するため、その管理技術は特に重要である。管理の対象として、液温度、電流値、加工時間、液攪拌、液濾過、水質、極板や治具管理などについて確認する。また、排水処理、水・熱源・電気保全設備の管理や化学物質管理、液の分析技術についても確認する。

H 軸：加工方法

加工方法に関わる技術としては、浴管理技術と工程設定技術について評価する。

浴管理技術については、浴組成管理(分析・補充・建浴)、管理幅・更新頻度設定、浴組成設定、温度設定、PH値設定、攪拌方法、陽動方法、濾過方法、水洗方法、排水処理方法、廃液処理方法など、工程設定技術については、材質別・工程別の最適な前後処理方法、部品形状・材質・工程別による治具付け方法、治具の設計・製作などについて確認する。

また、新規技術に対する取組み体制についても確認する。

I 軸：人材

メッキは、前処理から後処理まで、非常に多くの工程を有し、重金属や劇薬類を多量に使用するめっき現場では、幅広い、かつ専門的な知識が必要とされ、熟練技術者が有する熟練の技に支えられるところが大きい。また、企業の活力は社員の意欲によるところが大きい。人材面について、核となる人材のスキルの高さと意欲、また後継人材の確保と育成、職場の風土などについて評価する。

表 2 - 9 メッキ技術診断表

NO	質問項目	評価	評価基準	評点
E 差別化(固有技術)				
E1	他社より優れた差別化技術・ノウハウを持つ分野があるか		他社より有利な条件で受注できる差別化技術をもっている。(その技術は何か)	5
			他社と競争できる技術を持っている。(その技術は何か)	3
			他社と競争できるような技術を持っていない	1
E2	自社の技術について、顧客の評価はどうか		Q、C、T いずれか分野で顧客から絶大な信頼を得ている。(どの分野か)	5
			Q、C、T いずれの分野においても他社と同等と評価されている。	3
			Q、C、T いずれの分野においても顧客の評価は低い。	1
E3	加工工程の設定条件が明確であり、技術の蓄積ができていますか		部品の大きさ、材料の種類、メッキの種類により、自社メッキ槽の大きさに合わせて、液組成、電解条件、治具の種類、工程フローなどが技術標準書で明確になっている。新しく取り入れた技術も適宜標準に入れ改訂していくくみが出てくる	5
			系統だった標準書にはなっていないが、文書に残すようにしている	3
			知見者のノウハウとして都度活用している(文書化が出来ていない)	1
E4	メッキ・アルマイト技術、装置等の新技術について、積極的に取り入れるように努力しているか		担当者を決め、種々の情報を取り入れ、社内展開するようにしている	5
			業界紙等の情報から取り入れている	3
			特に活動していない	1
F 計測・評価				
F1	受入検査・工程内検査・最終検査のルールを決め実施しているか		部品の検査は基本的に膜厚測定、目視による外観検査、液の保証検査はテストピースを用いて行い、抜き取り検査基準等のルールを決めて実施している	5
			実施はしているが、系統だったしくみになっていない	3
			顧客の要請に対応している	1
F2	検査データの保管・過去のデータの分析が行われているか		データは、管理図等に纏められ工程管理等に活用している	5
			検査データは管理されているが、十分に活用されていない	3
			データは適切に保管されているが活用されていない	1
F3	計測器・検査装置・ゲージ等の管理は適切に行われているか		校正有効期間・社内校正・台帳管理等のルールを決めて管理している	5
			一応のルールを決め管理しているが十分な管理ができているとはいえない	3
			特に決めていない	1
F4	トラブル発生時原因分析できる手段を持っていますか		膜厚測定器・液組成分析・光学顕微鏡等の分析ツールを所持している	5
			試験所等の分析依頼できる施設を利用している	3
			発注元に分析依頼	1
G 設備				
G1	排水処理、水・熱源・電気保全設備管理が自社で対応可能か		排水処理等施設保全部門、装置メンテナンス部門をがあるので問題ない	5
			排水処理等施設保全部門する部門はあるが装置メンテナンスは依頼している	3
			水・部門熱源・電気保全部門はあるが排水処理管理・装置メンテナンスは依頼している	1
G2	化学物質管理がきちんと行われているか		毒劇物・危険物・PRTR化学物質保管場所等の管理項目が法に則て管理する仕組みがある	5
			毒劇物・危険物・PRTR化学物質保管場所等の管理は行っているが仕組みがない	3
			毒劇物・危険物・PRTR化学物質保管場所等の管理は担当者に任せている	1
G3	設備・装置の保守は行われているか		装置メンテナンス(定期点検)PM点検の計画があり、実施していくくみがある	5
			PM点検は行って突発修理装置メンテナンスを実施している	3
			特に決まりはない	1
G4	液の分析をして浴管理を行っているか		分析する器具・機器等の試験室があり自分たち分析し浴管理をしている	5
			分析する器具・機器等は有しているが派遣の技術者が分析している	3
			試験所等の分析依頼できる施設を利用している	1
H 加工方法				
H1	工程設定・作業条件・治具選定の決定はどのように行っていますか		装置・浴のばらつき等の技術データ蓄積と技術標準を基に条件を設定している	5
			蓄積経験と技術標準を基に条件を設定している	3
			今までの経験で作業条件を設定している	1
H2	浴管理・設備装置管理はどのように行っていますか		浴管理・設備装置管理技術標準と生産量・工程能力を把握して管理を行っている	5
			蓄積経験と浴管理・設備装置管理技術標準を基に管理を行っている	3
			今までの経験で管理を行っている	1
H3	新規技術・生産技術検討はどのように行っていますか		実験・試験する設備があり、専門技術者を配置して検討している	5
			実験・試験する設備があるが、工程担当技術者が手の空いた時に検討している	3
			必要な時に、メーカーや試験所等に依頼する	1
I 人材				
I1	自社の固有技術の核となる人材のスキル及び意識は高いか、また、メッキ職場の管理に必要な資格を保有しているか		スキル、意欲ともに充分高く、その人材に任せていればその分野は問題ない(どの部門の誰か)。必要な各資格の保有者も複数確保している。	5
			スキルの向上について意欲はあるが、レベルについては今後とも努力が必要である(どの部門の誰か)。資格保有者は最低1名は確保している。	3
			スキルも意欲も低い。	1
I2	自社の技術を承継する人材の確保と育成を行なっているか		計画的に確保し、計画的に育成を行なっている。(育成計画の確認)	5
			可能性のある人材はいるが、計画的な人材の育成は行えていない。	3
			人材もいないし、計画もない。	1
I3	主たる社員が自社の技術について理解し、顧客のニーズに対応しようとする意識や風土があるか		社員が自社の得意技術について理解し、顧客のニーズに応えようとする意欲が高い	5
			自社技術についての理解、顧客のニーズに応えようとする意欲をもつ者が一部の管理者、スタッフに限られている。	3
			理解度、意欲とも低い。	1

第3章 事例紹介

1. ケース1：マネジメント1次診断→技術診断→マネジメント2次診断の事例

(1) 事例1：機械加工製造業 1次診断→技術診断（切削技術）→2次診断（生産管理）

事例企業の概要

当社は建設機械用部品、特に鋳物を原材料とする機械加工部品でエンジンに組み込まれる部品や油圧機器の生産を得意とする従業員約50名のメーカーである。

ここ数年来は、MC中心の設備能力が顧客にも高く評価され、そのうえ、世界的な建設機械業界の好調にも支えられて、現在は売上高を倍増するほどである。

建設機械の業界動向としては、バブル崩壊後は、国内市場が半減するなど国内建設機械メーカーは厳しい時代をすごしてきた。しかし2001年以後中国を中心としたアジアでの需要拡大、欧米での既存の道路・都市再整備等の需要、鉱物資源の価格上昇に伴う鉱山開発の活発化により、世界的な建設機械の拡大が起こり、今後10年程度は高水準の需要が見込まれている。

当社の売上高は、バブル経済のピークであった平成2年度に5億円を突破したものの、その後約10年間に渡り、5億円前後で低迷を続けていた。ところが近年の世界的な建設機械需要の急増を背景に、平成14年度から毎年20%以上の急成長を続け、平成18年度には10億円超の売上高となっている。

建機工業会の需要見通しによると、平成19年度の国内と輸出出荷需要は15%程度増となっており、当社においても10%程度の増加見通しである。また平成20年度も引き続き6%程度の増加とこの後数年はこの傾向が期待できる。

当社の社内特質としては、納期対応等における顧客要求に従った柔軟性に自信を持っている。加工精度等の品質は同業界上位にあるものと考えているが、他社と差別化が行えるほどの厳しい精度は実現しておらず、改善の余地はある。生産体制は2交代制によるフル稼働状態である。

当社の工作機械の設備状況は、NC旋盤8台、複合旋盤1台、普通旋盤2台、立型MC7台、横型MC8台、その他フライス盤、ブローチ盤等である。

マネジメント力1次診断：図3-1参照

- ・経営企画力：取引先と定期的に面談を持ち良好なコミュニケーションを持っており、それを経営企画に取り入れている。

中長期計画を明示し、時有るたびに社員に説明している。

期末時点での生産（総括）状況の分析が十分でない。

- ・品質管理力：社長自身は品質状況の現状を把握しているが、それを社員に説明していない。不良対策が体系化されていない（その場のぎ）。

- ・原価管理力：製品ごとの損益分析がない。原価の差異分析が十分でない。
- ・生産管理力：取引先 3 社に対して納期管理は柔軟に対応している。社内の工程管理は社長・工場長の 2 人で行っており十分でない。
- ・営業力：取引先 3 社が約 8 割を占めており、社長自ら営業に当たっている。
- ・人材力：社長の指示は毎日朝礼で行っている（中間管理職の入る余地はない）。社員教育を体系立てていない。

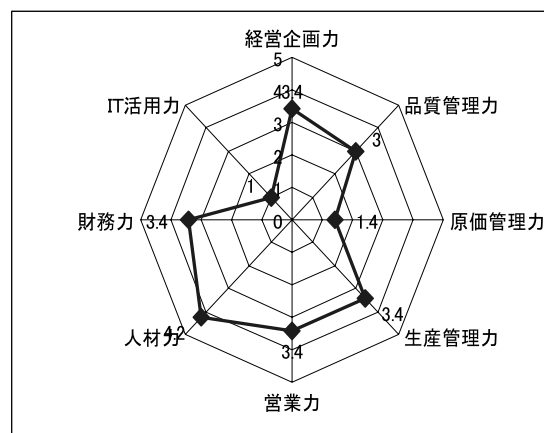


図 3-1 マネジメント力 1 次診断（総合力評価）

- ・財務力：成長業種に属しており、今後 10 年間は右肩上がりが望まれる。取引先から設備投資を望まれているがそれにどの様に対応していくかが課題である。
- ・IT 活用力：社長はよく IT 利用しているが、社員にはほとんど活用されていない。

個別技術力診断（切削技術）

- ・差別化技術：同業他社と比較し差別化できる技術はない。MC に特化しており低コストが期待できる。
- ・検査技術：加工前に異常が検出できる技術はない、加工した製品を検査して初めて異常が認知できる。
- ・人：MC に特化しており社員のバラツキはあまりない。社員教育体系は不十分。

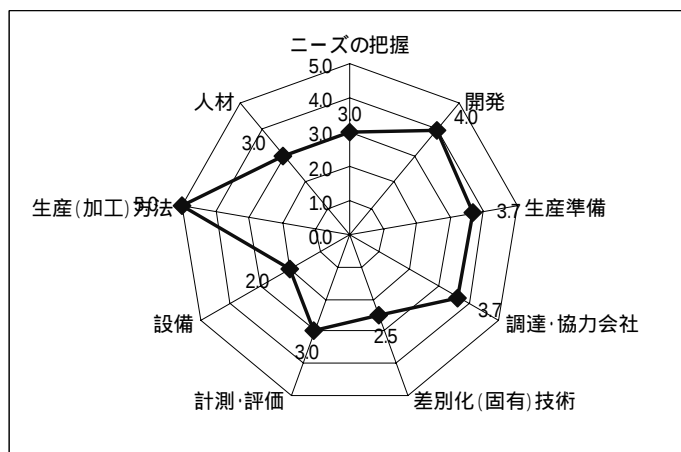


図 3 - 2 技術力診断結果

- ・加工方法：MC に特化しており全てデータにより管理している（過去の切削状況を活用している）。
- ・設備：工具交換は加工された製品の検査により実施されている（定期交換は実施されていない）。つまり社員の経験に頼っている。

マネジメント 2 次診断（生産管理力）

- ・受注対応力：取引先 3 社が約 8 割を占めておりその 3 社に対しては十分に対応ができているが、それ以外に対しては対応が十分でない。
- ・納期・生産遵守への取組み：生産計画は社長自らやっており社員に十分に伝わっていない。
- ・フレキシブル生産工程の編成：MC に特化し、取引先が 3 社で 8 割を占めているから多能工は限られ、取引先 3 社を中心に納期を設定している。裏を返せばそれがアキレス腱ともいえる。

- ・安全衛生への取り組み：朝礼は毎日実施、安全活動は不十分。
- ・人材育成・モラル向上への取り組み：社員教育体系、小集団活動・提案制度はない。
- ・5Sへの取り組み：5S活動は不十分でその都度社員の思いつき程度で実施。
- ・目で見える管理への取り組み：社長は生産管理状況をパソコンで管理しているが、それを社員に明示していない。
- ・納期対応力：取引先3社中心であり、それ以外への対応がおろそかになっている。

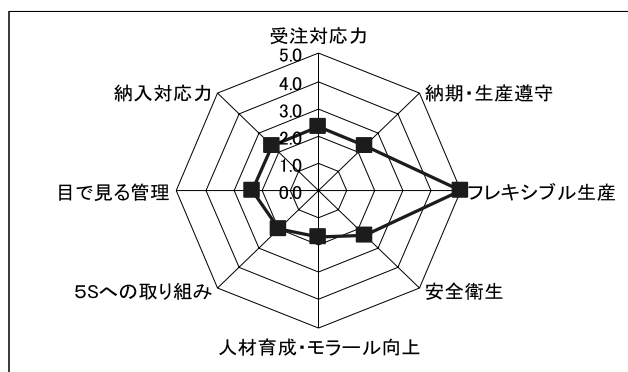


図3-3 生産管理力診断結果

課題

完成品の納品先となる取引先はM重工、S建機、F自動車の3社で、当社全売上高の8割を占めている。これらの企業から「この忙しさは当分続くから設備投資をやって欲しい」と再三の要請があるが、「社内には横型MCがせいぜい3台くらいしか入れるスペースがない」、「工場を新規に建てるのはT社程度の規模の企業にとってあまりにもリスクが大きい」などの理由により要請に答えていない。

情報管理面から見ると、社長自身が生産状況、特に過去の実績を積み上げているだけの情報を作成しているものであり、活用方法が不十分である。社員に説明する場を設け会社の状況を報告する必要があると思われる。

また、取引先とコミュニケーションをとる方法は社長のトップセールスのみであり、この面でも何らかの改善が必要である。

人事・労務面から見ると、人事考課、目標成果管理、スキルチェック、行動特性評価等の人材育成制度はない、特に中間管理層は大半が外部企業からの受け入れで、プロパーの管理職が育っていない。会社の財産は“社員のやる気”と“お客様の満足”であり、詰まるところは人材である。人材育成制度、教育研修制度の導入、ローテーション教育の導入、人材派遣制度の導入等は考慮していない。社長は、これら人材育成制度を体系的に構築していく必要があることは考えているようだが、どのように手をつけてよいか苦慮しているのが現状である。

まとめ

当社は、建設機械というこれからも売上拡大が望める業種に属しており、如何にこの気流に乗っていくかが問われていると思われる。

そのためにも我々のようなコンサルタントの活躍の場が求められ、また、成功に導くことが我々の存在価値の有無に繋がるものといえる。

(2) 事例2：電子部品実装製造業 1次診断→技術診断（実装技術）→2次診断（人材力）

事例企業の概要

当社はもともと事務機器のワイヤーハーネスの製造を行っていたが、3年ほど前から新たな事業の柱としてIT関連機器の電源の制御モジュールの製造・販売に取り組み始めた。会社設立は1980年で、現在の資本金は3千万円、従業員数は約200名である。売上高は約25億（07年3月実績）で、この3年間は、年々10～20%の成長をしてきている。拠点として、九州に本社と工場、営業拠点を横浜に置き、東南アジアと中国に組立工場を持っている。モジュールは、大手の電池メーカー数社からの仕様提示に基づき、開発からユニット基盤の組み立てまでを一括受注している。

数量の多い製品は海外工場で生産し、日本の工場の役割として、海外生産品を含めた製品の開発・試作及び生産準備、多品種小ロット品の生産、海外生産分も含めた部材調達、技術サポート、海外工場への派遣要員を含む人材の育成などを行なっている。

他社より早い開発・立上げスピードと小回りの利く顧客対応、および海外生産を活用したコスト競争力により、ここ2～3年は順調に売上を拡大してきた。一方で、急速な品目数と量的拡大にともない、人材不足が目立つようになり、体制面での早急な対応策を迫られている。

マネジメント力1次診断

マネジメント力総合評価結果の全体像は図3 - の通りである。

品質管理力と財務力を除くと全体的に評価は低い。特に、人材力とIT活用力が低いのが目立つ。

経営企画については、経営理念や方針は設定され、会議室や掲示板に明示されている。また、年度方針計画書に基づき、月次進捗報告会を経営幹部、管理者が出席して行っている。但し、実績が目標と乖離しても、フォローアップが不十分である。

品質管理は、ISO9000に準拠した管理は行われている。過去に納入した試作品に対する顧客からのクレームの回答不具合で、失注した経緯があり、顧客クレームへの対応に品質担当部門がかなりの注意を払っている。また、不良対策は問題の起こる都度、再発防止策を徹底している。

原価管理については、とくに原価管理の担当者はおらず、個別原価の把握もされていない。また、コストダウンへの取組みについては、方針管理項目に設定して取組みを行っているが、目標管理が不十分で、年度目標値を立てても達成できていないのが実情である。

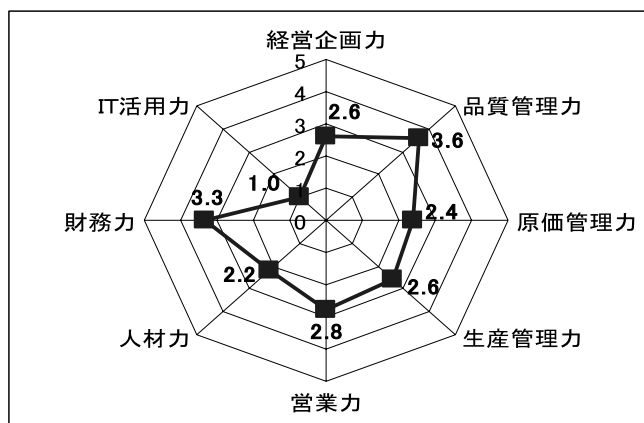


図3 - 4 マネジメント力1次診断（総合力評価）

生産管理は、資材の調達管理と実装組立の日程管理がメインである。見込み発注は一切せず、資材の納入予定に併せて顧客との納期調整を行い、確定納期の早い順に日程計画を組んでいる。手空きが出る場合は、後納期のものを前倒して計画に組み入れるが平準化生産に難がある。月3～5機種（3～4日/1機種）のラインを使った試作も乱れのもと。担当者は若手1人で力不足、日程計画にITの活用が課題である。

人材育成には、年間計画を組んで取り組んでいるが、質・量ともに絶対数の不足は補えない。年間数名の中間採用を行なっているが、一方で、中間層の退職者も同じくらいある。

財務力は、売上が年々10～20%伸びているが、他の指標は同業者との比較が不明である。

営業力は、営業担当者が少人数で方針等は徹底されている。営業責任者の個人的力量に負うところが大きい。

IT活用については、PC活用が主で担当者によるところが大きく、経営層のIT理解力が弱い。

技術力診断

技術力診断の結果は図3-5の通り

強みは開発力、計測・評価力、設備力で、弱みは調達・協力会社、人材力である。

開発力は、開発リーダー（部長）と工場の製造部長によるところが大きく、仕組みにまでは落とされていない。

計測・評価力と設備力は、以前からの事業のなかで培われてきた生産技術力が強みとなっている。

調達・協力会社については、実装モジュールの品質や納期を決める主要な部品がプリント基板であるが、メーカーによるところが大きく、相手のほうが強いところもあり、ウィークポイントになっている。

人材の育成には力を入れているが、質・量ともに絶対的な人材不足であり、指導者も不足している。今後の当社の発展如何は人材の確保・育成にかかっていると言っても過言ではないと思う。

差別化技術については、現時点ではまだ顧客から十分な信頼を得るところまで行っていない。

生産(加工)に関して、コストダウンへの取り組み（提案力）が弱いが、一方で若手を中心にセル生産や個流し生産への取組みに鋭意取り組んでいることは期待ができる。

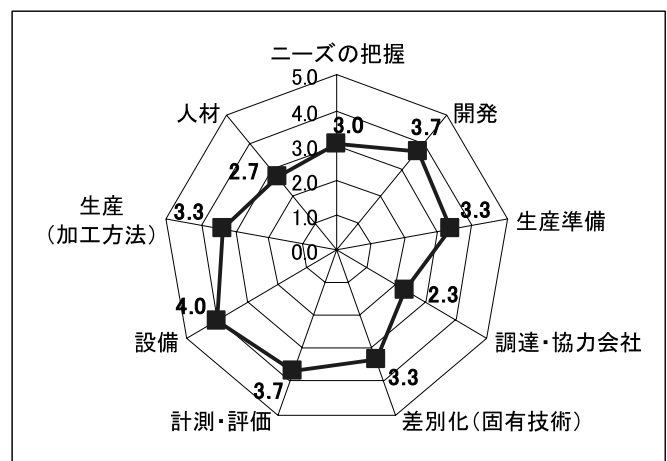


図3-5 技術力診断

人材力診断

人材力診断の結果は図3 - 6の通りである。法令順守は良くなされているが、雇用管理については課題が多く、人材育成制度や賃金制度についても検討すべき課題がある。

雇用管理面では、新卒の採用を従来計画的に行なってきたとは言えず、必要な時に募集しても地元への就職希望者が少ないなどから年代間の断層も見られる。中途採用も必要に応じて行なっているが、定着率も特に悪いわけではないが、結果として欠員補充程度でしか採用ができていない。

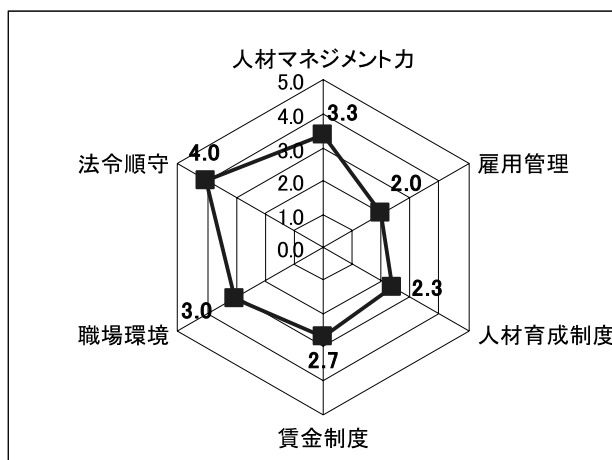


図3 - 6 人材力診断

人材育成制度については、人事考課制度はあるが、人材育成面からの評価や運用はされていない。教育計画は、総務部門が各部門の要望に基づいて年間計画を作成し進めている。但し、各部門の計画は現在の仕事に必要なものに絞られており、先を見た育成計画とはなっていない。

賃金制度はあるが、必ずしもオープンになっているわけではなく、昇給やボーナスの査定も一部の経営層で決めている。賃金水準については、人材確保のために周辺の企業とは同水準で決めている。賃金決定については、会社の業績、本人の成果を基本原則としている。

評価結果のまとめ

当社の診断結果をみると、技術力については、開発力と生産技術力が強みであり、一方で、人材不足からくる生産管理力や原価管理力が弱みとなっている。とくに人材力は、現在でも事業の拡大や生産拠点の海外進出に追いついていないのが最大の弱みとなりそうである。人材力の強化を重点課題として対策を進めるためには、まず人材を確保するためのトータル的な人事制度の見直しが必要である。とくに、人材育成面からの人事考課制度や賃金制度の見直しを急ぐ必要がある。

2. ケース2：マネジメント力1次診断→技術力診断

(1) 事例3 金属プレス加工業（HK社） 1次診断→ 技術力診断（金属プレス加工）

診断企業概要

この企業は、大田区の蒲田にあるプレス加工の中小企業。企業概要は、下の表を参照。

大量生産の受注は、中国等に奪われ、多品種少量生産を余儀なくされ、売り上げの減少から、固有技術を利用した付加価値の高い新製品開発を選択せざるを得なく、新規商品開拓に知恵を絞っている。

表3 - 1 HK社概要

企業概要	従業員数	70 名	本社工場 30 名、 秋田工場 40 名
	売り上げ	13 億円	毎年下落傾向
御社の製品・部品はどのようなものですか？	単発プレス、順送		
	製品；中・小物板金、金型		
御社の扱っている製品・部品を大きさで分けるとどのくらいのサイズで、各金型製作のリードタイムはどの位ですか？	大	2 0 0 t	
	中	8 0 ～ 1 0 0 t	
	小	3 0 ～ 5 0 t	
金型の製作は社内・協力会社？	社内で製作 1 5 %、協力会社 8 5 %（支給の標準書に基づく加工）		
その他特徴	高精度角度曲げ、アルミ等の特殊材料の加工 新規製品開発に取り組みとしての発注元の課題を聞いて、所有する金型技術での改善策を提案。特許にまで繋げて、生産に移行するという状態。競業同業種への売り込み拡大へつなげたいとの事。		

マネジメント力1次診断の結果

（図3 - 7を参照）

人材活用に注力しているとの言葉どおりの結果である。弱点として、営業力（トップ営業頼り）、品質管理（何か変えれば問題発生）、IT活用（人材不足）があげられる。

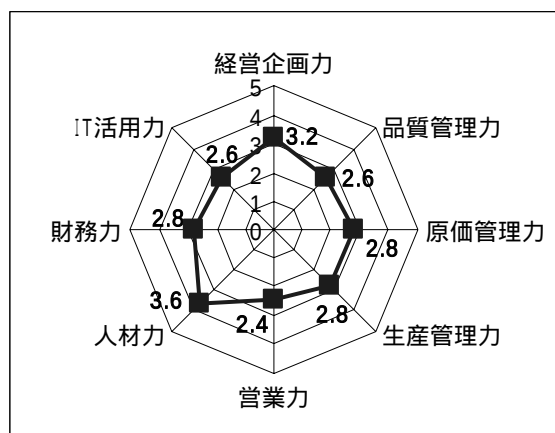


図3 - 7 マネジメント1次診断の結果

技術力診断結果

(図3 - 8を参照)

現在、金型の技術力を生かした新製品の開発に成功し、特許申請まで行っている状態が反映しています。また、生産準備・協力会社・人の活用等中小企業の特質を良く出しているように思います。

しかし、管理的側面に課題があるようです。(検査・設備・管理)

今後の活動提言

新規顧客・新規の部品製作を、板金精密加工の技術力の高さから獲得しつつあるのは、大変に期待できることです。そのためには、新規部品製作の戦略の策定と、それに伴う、個別の計画(部品加工・金型・人材育成・技術の標準化)策定・実施が重要だと思います。

特に、過去新たな試みをする、品質が暴れてきたと言うのは、過去のデータ分析から変動に強い品質管理を早急に作り上げることが必要です。また、今後これらの発展を考えると、トップ営業・一部の人の固有技術力からの開発というような個人を対象とした活動から、組織としての機能活動に持っていくことが必要でしょう。

今回の、新製品を機会に、社内の改革をする、たとえば、ISO9001の認証取得を目指すというように大きく取り組んでみることを薦められます。

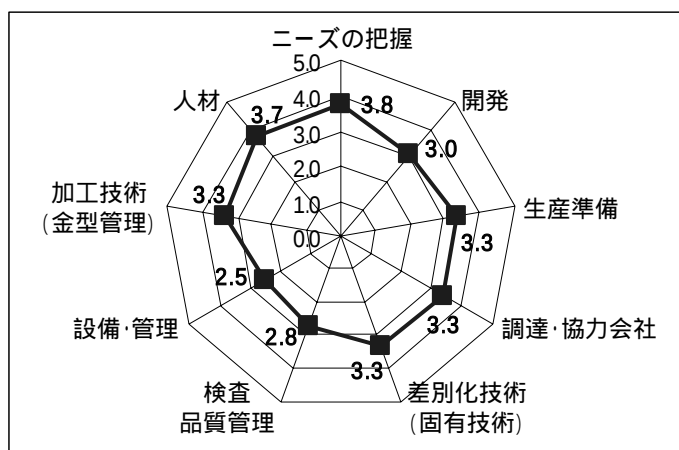


図3 - 8 技術力診断結果

(3) 事例4：組込みソフト企業 1次診断→技術診断（組込みソフト）→2次診断

事例企業の概要

当社は大手情報系製造業と大手自動車メーカーの資本 50%-50%の合弁会社であり、自動車メーカーのトラック、バスなど大型車輛のクラッチ、排ガス制御用などの「組込みソフト込み」のユニットを開発・製造している。従業員は約 100 名で両者からの出向者で構成され、売上高は約 50 億円である。

開発の主体は業務特性から情報系製造業からの出向者が担い、自動車メーカーからの出向者は「維持の営業と生産計画調整」にあたっている。

中核技術は組込みソフトであり、制御回路を含むユニットの設計は行うが製造は親会社の関係会社ほかへ外注している（ファブレス）。ただし売上の主体は（見た目はなんの変哲もない）小さなユニットであり、親会社からの毎年のコストダウン要請もあって、財務的には苦しい。

それに関わらずファブレスの理由もあって、原価管理・コストダウンへの意識・取り組みレベルは低い。

人員構成は、社長・役員の経営層、各部門の部長クラスは両親会社からの出向者であり、課長・チームリーダークラス以下は、正式の身分は出向であるが実質は「生え抜き」に近い。

マネジメント力の評価

図3-9は当社の総合的なマネジメント力評価結果である。

経営企画力と人材力の評価が高い。両親会社が大企業であり、また当社の経営層が両親会社で事業部門リーダーの経験を持つメンバーが多いことから、

- 経営企画面では事業領域の設定、各部門への展開、中期計画、予算設定など
- 人材面では社長指示の周知、コミュニケーション、賃金の仕組みなどが一応整っていることを示している。

反対に生産管理、品質管理、原価管理など「ものづくりの根幹」に係わる項目の評価が低い。

これは課長クラス以下の生え抜き組が、ものづくりの自体（好きなことも含め）に軸足があって管理の視点が薄いことおよび親会社から出向の部長クラスの意識・リーダーシップの不足に原因がある。IT活用の低さにも同じ背景がある。

営業力、財務力の低評価は、両親会社の子会社であることに原因している。

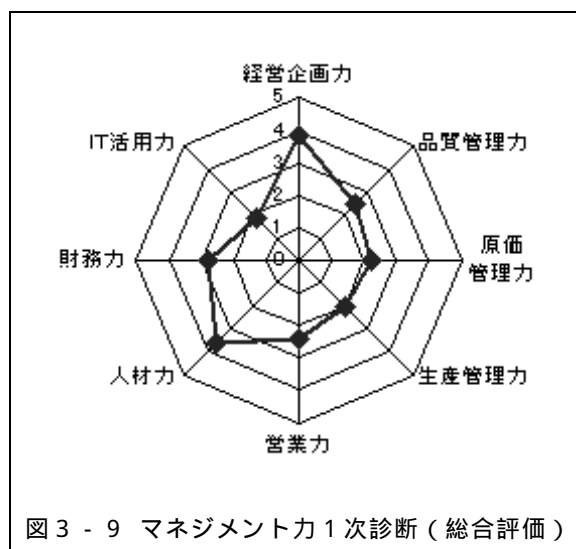


図3-9 マネジメント力1次診断（総合評価）

組込みソフト開発力の評価

当社の中核技術である、組込みソフト開発力の評価を図 3 - 10 で行なった。

組込みソフト開発チームのリーダーは 3 名で、年齢は 30 代半ば、同社での経験約 10 年、「大型車輛組込みソフト一筋」で育ってきた。

従って、技術とスキルについては、技術蓄積と「車が大好き」など、顧客から高い評価を得ている。また車輛製造の組立ラインは「絶対止めてはダメ」と認識しており、品質・納期への責任感も強い。

従ってニーズの把握、差別化技術、開発メンバーのスキルなどでの評価は高い。

それに反して、開発プロセス、管理の仕組みなどの開発・設計面では、ハード技術者が自己流でソフトを作っている水準であり、技術は強いが「ソフト開発の怖さを知らぬ」という点は、起業から成長してきた「組込みソフト企業」の一つの典型例と考える。

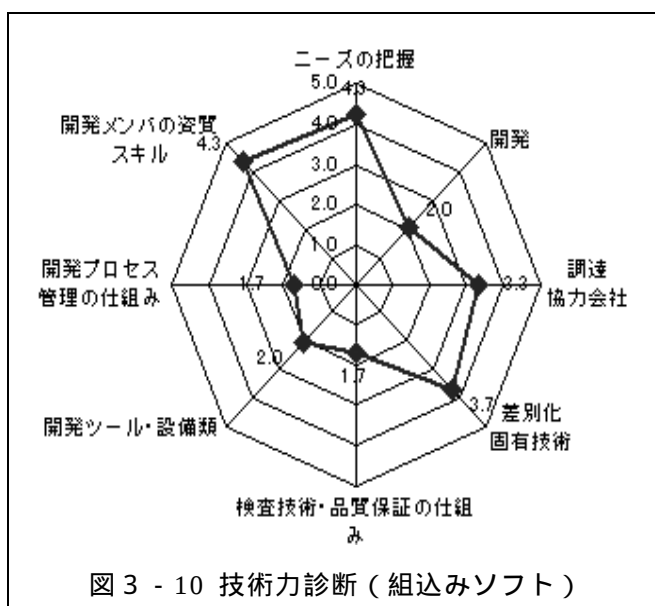
当社の課題：次の 3 点である

- 事業領域面では、車に求められる「軽量化、安全性、快適性、環境性」などの面で、独自性が高い商品を開発し親会社以外への販売も含めて付加価値アップ・事業領域拡大を図る
- 内部管理面では、生産管理、原価管理・コストダウン推進体制を作り、財務改善を図る
- 開発・設計面では、ソフト開発と品質保証の管理の仕組みを構築する

[付記] ディーゼルエンジン制御ソフト開発への挑戦

「排ガス規制強化」対応のため、親自動車メーカーが「ディーゼルエンジン新開発」に着手し、当社がその制御ソフト開発を受注した。燃費、排ガスなど「課題と規模双方」とも大きい組込みソフトを開発のため、上記の「強み弱み」を踏まえ次の開発体制を組んで進めた。

- まずプロジェクト実行面のリーダーに上記 3 名のリーダーの中から一番の「ものづくり派」を選任し、社内から 3 人のメンバーを付けこれをプロジェクトの「核グループ」とした
- ソフト開発は「現金支払機」などの組込みソフトの経験が豊富なソフト会社に参加を依頼
- 「技術の密な摺り合せ」のため、自動車メーカーの敷地内専用建屋に開発メンバーを移動プロジェクトは、自動車メーカー研修所で関係者合宿の「意識あわせ・構想設計」からスタートした。その後幾多の難題はあったが克服し、3 年で開発を終って、会社売上倍増という結果を出したとのことである。



3. ケース3：マネジメント力1次診断→マネジメント力2次診断

(1) 事例5：プラスチック射出成型加工業（ST社） 1次診断→2次診断（人材力）

企業紹介

当社は栃木県にあるプラスチック射出成型加工の製造業で、売上高は約30億、従業員は100名規模である。本社兼工場は建屋、設備とも新しく、いわゆる3Sが行き届いている。顧客は自動車、建築用品、IT部品の大企業で、高精度成型技術と顧客徹底サポートで高い評価を得ている。金型の技術に依存しがちなプラスチック射出成型であるが、金型の設計製造会社を傘下に有していて、M&Aにも積極的で、総合メーカー（パーティカルインテグレーション）を目指している。

ここ数年の売り上げの伸び率は10%以上であり、関連企業を買収するなど、積極的な経営展開をしてきている。そのため、借入金が多く、自己資本比率は低い。また、営業利益率は2%程度と低いため、5%を目指す経営計画を策定したところである。原価構成を分析し、コストダウンを進める一方で、見積もり精度を上げて、安値で受注しないような提案型営業展開をすすめる。

オーナー会長の友人である社長のバックグラウンドは営業であるが、現場で長年の経験としたことで、成型技術をよく理解している。社長は働き盛りの50歳を超えたところ、エネルギーで勉強家、経営革新のツールについての知識も豊富であり、社内外の人望は厚い。

売上、従業員数共にここ数年、急成長を続けてきたが、各部門のキーマンの頑張りがそれを支えている。ただし「目先の処理と対応」に追われっぱなしである。その打開のため、最近バランススコアカードによる戦略構築を導入した。しかしトップダウンで全従業員をまとめるには限界を感じており、人材育成が経営の重要な課題であると認識している。

一次診断の診断結果

右図は一次診断結果のレーダーチャートである。

原価管理と財務力が比較的低いが、これは上記の積極的な経営戦略と急成長に原因があり、原価管理は全部原価計算からの脱却が進まず、管理会計の展開（標準原価計算、直接原価計算）が遅れているためである。また財務力が低いのはM&A費用の負担のためであり、長期的には改善の必要がある。

逆に比較的高いのは営業力であり、提案

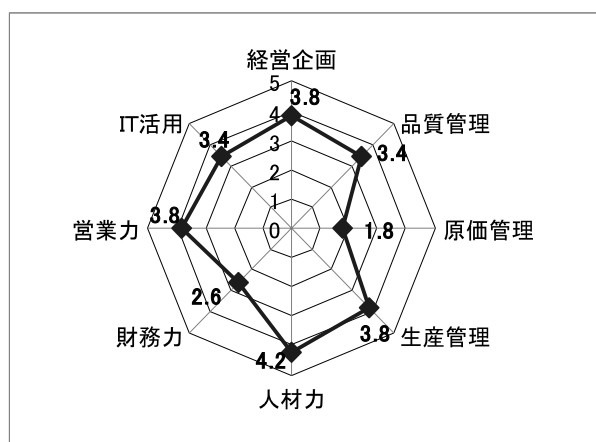


図4-11 一次診断結果

型営業を目指した社長のリーダーシップのもと、スピードある顧客対応力で積極的な営業を展開している。また、人材力が高くなっているのは、地元の U ターン人材をうまく活用し、計画的に社内教育、社外教育が行われているためである。一方、現場、技術計測の分野で中国技術者の活用も行われている。

一次診断の対応策

経営の見える化を積極的に展開しており、バランススコアカード導入による経営企画、戦略構築を行い、社員との共有化したうえで、実施計画を実行、フォローする。具体的には、財務の視点では経常利益 5%の確保、顧客の視点では提案型営業、業務プロセスの視点では原価の見える化、人材と変革の視点ではと人材教育訓練を重点課題としている。また、中期的な経営計画の明示、その従業員への徹底・共有、コミュニケーションを徹底する。それらはコンサルタントとして、筆者が力をいれているところであり、一部、成果が出つつある。今後とも社長との信頼関係の中で改善していくつもりである。

二次診断、人材力

当社は会長、そしてその友人である社長の二人三脚体制で運営している。その下に、銀行出身の総務、経理を担当する常務、創業時期からのたたき上げの製造、技術を担当する常務がいる。ふたりの常務は 60 歳前後で経験豊富で頼りになる存在である。会社がここ 5 年あまりで急成長してきたために、中堅クラスの 40 歳代の人材力が不足しており、部長クラスの人材は 30 代が実務を引っ張ってきている。

部単位の組織では、総務経理、営業、生産準備、製造、品質保証の 4 組織であり、社長は営業に多くの時間をかけている。ヨコのコミュニケーションは比較的良好で、毎朝ミーティングで問題点と課題の情報交換を行っている。

幹部クラスの採用は大学卒の U ターン組の募集をかけているが、最近の求人倍率の高まりから、よい人材があつまら

ず、親戚筋とかで口コミで採用するのが現状である。現場の採用募集には多くが応募してくるが、定着率はそれほど高くなく、技能伝承にも一抹の不安がある。一方、地域柄、検査、出荷のパート（主として近所の主婦）には応募が多く、その採用はそれほど苦労しない。

会長は中国に頻繁に出かけて、中国人研修生をあずかるようにしている。現在 10 名ほどあずかり、CAD や解析の研修のかたわら、実務にも従事させている。彼らは学習意欲が高く、技術解析や製品開発の一端を担うようになっている。人件費が安くなるのでもっと研修制度の

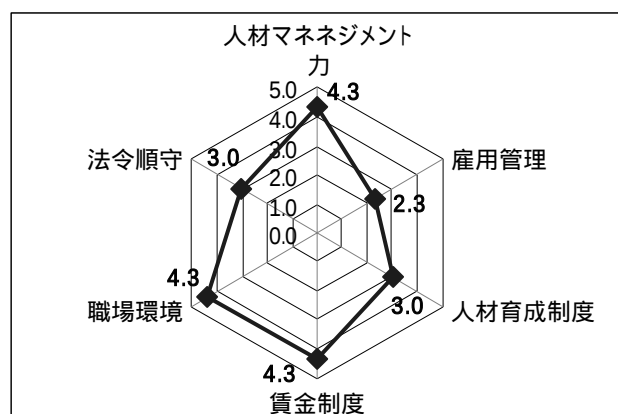


図 3 - 12 人材力診断

利用を増やしたいと思っているが、習熟すると中国に帰ってしまうので、ノウハウの伝承はうまくいっていない。

二次診断、人材力の診断結果

一次診断からは、同規模の製造業としては人材力については高い評価であった。二次診断で人材力診断を行った結果を見てみると、人材マネジメント力と職場環境について比較的高い評価であった。その理由は、会長、社長の二人三脚マネジメントのなか、明確な経営理念を人重視の施策を打ち出していて、社内のタテ、ヨコのコミュニケーションは良好であるから。また、社内の働く環境づくりに資金を投入して良好な職場環境であるほか、挨拶、5S は日ごろから徹底して指導している。

一方、雇用管理と法令順守は比較的低い評価であった。その理由は、雇用管理については、人の採用が組織的とはいえず、人脈頼りであり、必要な人材を必要な時に採用できていないからである。また、定着率についてもよいとはいえない。法令遵守については、現在すべて解決されているものの、残業管理や、中国人研修制度の活用に懸念がないとはいえない。

二次診断、人材力の対応策

中小企業が、大企業並みに人材力を確保するのは難しい。しかし、当社のように、給与処遇面の劣性を補うような施策、働きやすさや職場環境、入社後の社員教育、コミュニケーションの良さで生きがいを感じさせることが重要であろう。診断軸ごとの対応策は次のとおり。

人材マネジメント力； 社長は継続的に経営とはなにかを問うていて、人材が経営の根幹であると認識をしている。今後は従業員全員にその意識を伝達することが課題である。

雇用管理； 雇用環境の状況に従い、新人の採用は柔軟な対応を計画的のすすめることが課題である。また、従業員満足度をききとる日常のコミュニケーションが大切である。一方、中国技術者の活用は当社の強みとなるので、的確にすすめたい。

人材育成； 社内の教育制度をさらに充実させるとともに、重要な仕事を与えて（エンパワメント）成功体験をすること、そしてそれを褒めることによってやる気を引き出すことである。

賃金制度； 同業他社、近隣の同規模会社の客観的な情報を把握し、遜色のない水準で従業員満足度を高めるとともに、業績、能力をふまえた公平な分配を行うことが課題である。

職場環境； 物理的には整っているといえる。さらに、心理面、精神面で明るい、活力のある職場づくりを目指したい。

法令遵守； 顧客の納期要望のため、定められた残業を超えることが発生してしまう。残業ばかりでなく、コンプライアンスは違反したときのコストが大きいので、十分なケアが必要である。

(2) 事例6 労働集約型部品組立製造業 1次診断→2次診断(生産管理能力)

事例企業の概要

当社は1984年に創業し、部品が受注先より供給され、サブ組立てから完成品化し受注先に納品するパターンの、繰り返し受注型の製造業である。生産は簡単なベルトコンベアを使用する量産型製品群と、手押し次工程送り作業を行なう非量産型製品群を持ち、典型的な労働集約型の生産体制となっている。従業員は140名で、正社員は15名、他はパートで構成されている。受注先は特定の数社に限られ、生産は受注先の需要変動に応え、要求品質にも応えることができることで高い評価を得ている。

社長は63歳で精力的に営業や企業運営全般を握り活動している。後継者は明確で息子の専務に日々の工場運営を任せている。工場は自社が保有する13階建ての賃貸マンションの1Fから4Fを使用し贅沢な作業エリアを確保している。作業場を集約し、他企業へフロアの賃貸も検討している。

売上、従業員数共にここ数年成長を続けてきたが、各部門の正社員の頑張りがそれを支えている。ただし「受注先の需要の変化への対応」に追われっぱなしである。このような背景を柱として企業運営を図っているため、「受注先指示追随対応処理型」の行動パターンからは脱却できず、合理的な生産方法を活用した地に足がついた改善活動には至っていない。

マネジメント力の評価

右図は診断結果のレーダーチャートである。全体としては、こぢんまりとした企業運営を表している。営業力と財務力が高いが、これは優れた創業社長に率いられ成長してきた製造業の特徴でもある。上記の企業形態により、受注先との強い連携が評価を高め、労働集約型から工賃が費用として粗利に多大の影響を与えるため、日々この収益管理を行なっていることなどから評価が高い。

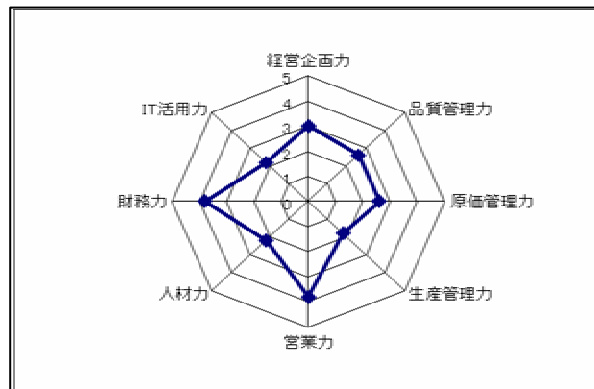


図3-13 マネジメント力総合評価

一方、生産管理、人材力、IT活用の評価が低い。原因は、先の「受注先指示追随対応処理型」から自社独自の工夫や提案力を必要としてきていないため、必然的にこの分野の力が養成できていないことにある。受注先からはISO9001の認証取得を指示されていないこともあり、文書管理などを衝とした管理活動も停滞している。

受注先に特化した企業運営から、今後の環境の変化(受注先の変化、部品の変化など)への対応力や新受注先への提案力も弱い状況下にある。

生産管理能力の評価

生産では製品対応で2つの形態を採っている。いずれも受注先から部品を供給されているが、サブ組立を行い5～6台/日完成品に仕上げて納品している非量産型生産形態と細かい部品を箱詰めし受注先に10000箱/日納品するベルトコンベア方式を採用した量産型生産形態である。生産指示は、受注先から3ヶ月先までの計画が提示され、日割りし生産量を確定している。部品供給が週単位で行なわれるため、週初めの作業場内は部品で一杯になっている。

また、受注先から標準工数が提示され、その数値に自社の経験から生産性分を上積みし人員・作業配分を行っている。日々の生産遅れや突発対応などで計画遅れは、翌日の残業や土日の出勤でカバーされている。昼勤のみの一直体制を採っている。

受注先の需要変動（扱っている製品は季節変動が激しい）に対応するため、パートの増減や雇い止めを頻繁におこなっている。また作業の単純さや社内の人材育成などが弱体のためもあり離職率が高い。

右図は診断結果のレーダーチャートである。全体としては、特別な活動もなく生産のみに目を向けた生産管理状態である。各評価項目では、なんらかの活動が採られているものの組織だった活動でないため低評価となっている。中でも受注対応力が低い評価となっているのは、特定の受注先と供給された部品の組立に特化された生産活動による。

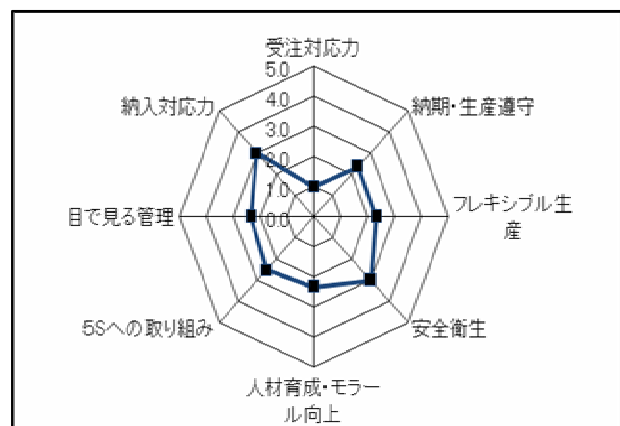


図3-14 生産管理力評価

また、評価で1点が付いた“フレキシブル生産工程の編成”での「作業者の多能工化」や“人材育成・モラル向上への取り組み”での「技能拡大・習熟訓練」などからは、単能工が多数を占め作業者の離職や休暇時の対応で監督者が走り回っている姿や合理的な生産性向上が図れていない様子が垣間見える。“5S活動”の「清掃」や“目で見える管理への取り組み”での「情報掲示板の設置」からは、現場で働いている者の相互の連帯感や意思の疎通が悪く、元気ある現場を予感できない。

当社の課題

- ・環境の変化（受注先の変化、部品の変化など）や業容拡大に対応出来る企業に変貌していく必要がある。科学的な生産管理システムの採用や現場の活力を向上させていくこと（＝現場力のアップ）が新規受注先の獲得や業容拡大の素地の確立に繋がるし、まさにこれらの準備が求められている。
- ・すなわち、「多能工化」、「人材育成・モラル向上」、「5Sの取り組み」、「目で見える管理」などを計画的に進め、現場の活力を高めて行くことから開始である。

(3) 事例7 加工組立型量産品製造業 1次診断→2次(IT活用力)→2次(営業力)

事例企業の概要

当社は加工組立て、繰り返し受注型の製造業で、売上高は約30億、従業員は60名である。顧客は著名な大企業が多いが、ニッチ製品の設計ノウハウと顧客徹底サポートで高い評価を得ている。製品の特性上、原価率は50%台と良く財務体質は良い。

社長のバックグラウンドは営業であり、社長のトップセールスと社長が統括する外回り営業マン約10人の行動力は高い。月曜日午前を除く平日の営業部門の席は、17時までは見事なほど「全員不在」で、それ以降に「帰りました」と続々と帰社してくる。

売上、従業員数は営業部門の牽引でここ数年成長を続けてきたが、各部門のキーマン・キーウーマンの頑張りが支えている。ただし「目先の処理と対応」に追われっぱなしである。その打開のため、最近「統合生産管理システム」を導入した。しかし事務処理は軽減できたが「対応処理型」の行動パターンからは容易に脱却できず、ITを活用した地に足がついた改善活動には至っていない。

マネジメント力の評価

図3-15は総合的なマネジメント力の評価結果である。

経営企画と人材力が低いが、これは上記の成長形態に要因があり、改善余地が「中期的な経営計画の明示、その周知・共有、コミュニケーション、計画的な社員教育」などにある。

原価管理、品質管理の評価が低い。双方について「実績記録と集計」はあるが、見積もり提出、顧客への成績表提出が目的であり、それら

を改善に使う意識は乏しい。また当社はISO9001の認証を取得・維持している。生産管理システムを導入すれば業務プロセスは相当変わるはずであるが、ISO9001文書改訂の規模は小という形骸化したものであった。

生産管理とIT活用の評価点は、「生産管理システム」を導入したので高い。IT導入効果は「力仕事軽減(量的面)」と「判断支援・改善(質的面)」にあるが、生産管理で前者の効果は出ているが、品質管理、原価管理などでの後者の効果は今後の課題である。

営業力、財務力の評価は前項に記した状況により高い。当社は秀れた創業社長に率いられ成長した製造業の一典型である。しかし現在「曲がり角」にあり、今後数年で「経営企画・人材力とITの質的活用」を克服すれば、その先10年で2倍、3倍の企業に成長すると期待できる。

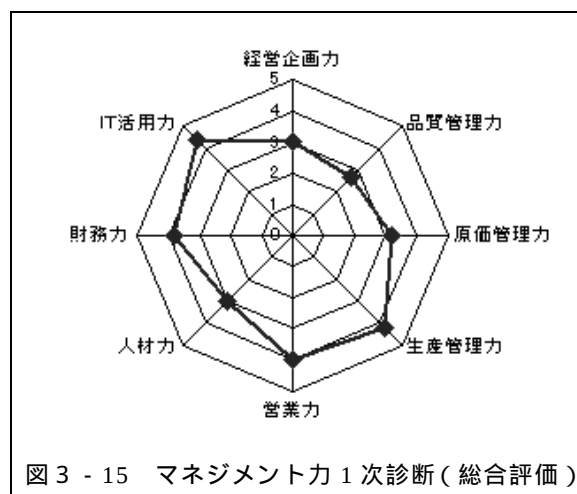


図3-15 マネジメント力1次診断(総合評価)

IT活用の評価：改善前

当社は「各部門の頑張り」で成長を遂げてきたが、IT活用力面では図 - 4 のように評価結果は低かった。IT活用の実態は、各部門でExcelを高度利用(テーブル検索 VLOOKUP 機能など)して受注・生産情報の入力、伝票・作業指示書などの出力を行っていた。

しかし基本的には「部門最適」であり、全社視点から見ると、製品、得意先、発注先などのコード未定義または各部門の独自設定にあったため、部門間の情報伝達でデータの再入力・データ再作成の増大という結果になっていた。

Excel活用を部門毎に進めれば進めるほど、全社の「生産性・成長の制約」になってきている典型例である。

IT活用の評価：生産管理システム導入後

当社は上記の状況を改善するため、受注から生産管理、結果の実績分析まで一貫した「生産管理システム」導入した。同時に設計の部品表の生産管理システムへの電子連携も図った。

図 - は導入後の評価結果であり、上記の点は大幅に改善された。

しかし今後への課題として下記が残っている。

- 営業支援：外回りの営業マンへの訪問計画、情報提供、日報作成などの支援
- 品質管理：顧客への的確な対応および品質改善のための情報蓄積・分析・提供
- 開発・技術力向上：技術蓄積、設計再利用の仕組み構築

営業力の評価

当社は前頁の総合評価で営業力は高かった。「強みの源泉はどこに」あるのかを掘り下げて評価しても図 4 - のようにバランス良い強みがある。

現在は社長指揮下の営業チームの「人間系運用で」良い結果を出している。前項課題の「営業支援のIT導入・利用」を進めると、更に強力な営業チームになると期待できる。

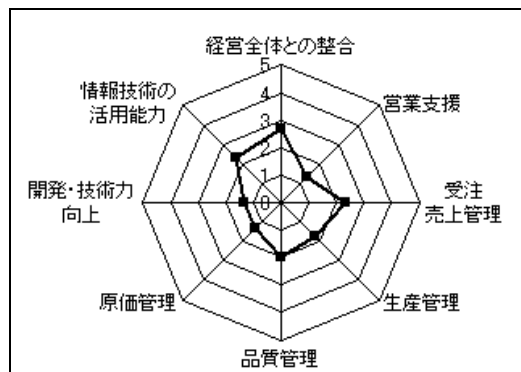


図 3 - 16 IT活用力評価：改善前

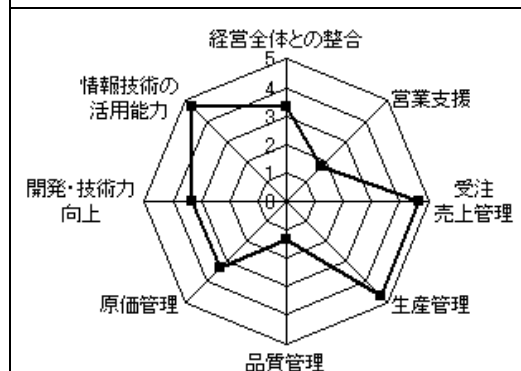


図 3 - 17 IT活用力評価：改善後

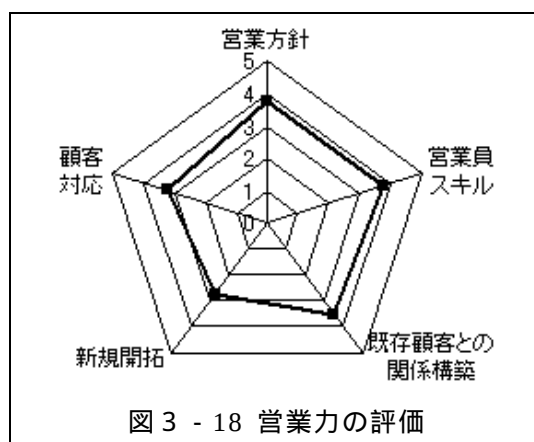


図 3 - 18 営業力の評価

資料集

事例企業の診断表一覧

- 事例 1 : N 社のマネジメント力 1 次診断表 - 1、 - 2
N 社の技術力診断表（切削技術） - 1、 - 2
N 社のマネジメント力 2 次診断表（生産管理能力） - 1、 - 2
- 事例 2 : M S 社のマネジメント力 1 次診断表 - 1、 - 2
M S 社の技術力診断表（実装技術） - 1、 - 2
M S 社のマネジメント力 2 次診断表（人材力） - 1
- 事例 3 : H K 社のマネジメント力 1 次診断表 - 1、 - 2
H K 社の技術力診断（プレス板金加工） - 1、 - 2
- 事例 4 : R 社のマネジメント力 1 次診断 - 1、 - 2
R 社の技術力診断（組み込みソフト） - 1、 - 2
- 事例 5 : S T 社のマネジメント力 1 次診断表 - 1、 - 2
S T 社のマネジメント力 2 次診断表（人材力） — 1
- 事例 6 : T Y 社のマネジメント力 1 次診断表 - 1、 - 2
T Y 社のマネジメント力 2 次診断（生産管理能力） - 1、 - 2
- 事例 7 : O 社のマネジメント力 1 次診断表 - 1、 - 2
O 社のマネジメント力 2 次診断表（IT 活用力） - 1、 - 2、 - 3、 - 4
O 社のマネジメント力 2 次診断表（営業力） - 1、 - 2

事例１ N社のマネジメント力 1次診断表 - 1

ものづくり企業診断：マネジメント力1次診断表

中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名：N社		企業概要：建設機械部品加工会社、従業員約50名、売上高10億円超、ここ数年で売上倍増となった。社長のワンマン経営で、中間層を含めて管理面に弱い。		
住所：愛川町内陸工業団地				
電話：				
No	評価項目	評価	評価基準	点数
A 経営企画力				
A1	経営理念や事業領域を社内でも共有しているか	3	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている	5
			社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である	3
			上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	3	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している	5
			顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない	3
			顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	1
A3	生産・販売・財務経理・人事等の機能と重点施策を明確に設定しているか	5	必要な機能・施策を明確にしている	5
			一部の機能・施策は明確にしている	3
			機能・施策ともに明確でない	1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	5	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している	5
			年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない	3
			月次計画のみ作成している	1
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	1	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる	5
			課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない	3
			差異分析から、課題をうまく抽出できていない	1
B 品質管理力				
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めているか	3	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している	5
			品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できていない	3
			方針・目標が設定できていない	1
B2	工程内不良の改善活動を行っているか	3	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている	5
			不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している	3
			問題が起これば改善活動を実施している	1
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施しているか	5	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している	5
			検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している	3
			特にルールはないが、担当者が分けている	1
B4	社内発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用しているか	3	手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定め、この手順に沿って処理している	5
			大まかなルールを決めて運用している	3
			明確なルールはない、担当者に任せている	1
B5	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理しているか	1	検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用している	5
			検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用しているが、一部不十分	3
			担当者に任せている	1
C 原価管理力				
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	3	把握している	5
			一部項目について把握している	3
			把握していない	1
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	1	目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している	5
			おおまかな設定と原価検討を行っている	3
			設定、検討は行っていない	1
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	1	内訳について経験の豊富な担当者が検討している	5
			内訳について一通り検討している	3
			検討していない	1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	1	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算している	5
			材料費・労務費等の直接原価のみ把握している	3
			材料費のみ原価を把握している	1
C5	原価差異の分析を行っているか	1	製品別・顧客別・部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている	5
			原価集計結果の異常値については分析を行っている	3
			行っていない	1
D 生産管理力				
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピードは良好か	5	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3
			納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1
D2	計画変動への対応状況は適切か	5	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5
			新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用は適切か	3	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3
			顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1
D4	技能拡大・習熟訓練は行っているか	3	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5
			技能拡大を必要に応じて実施している	3
			監督者や担当者に任せている	1
D5	情報掲示板の設置：「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報を職場で共有しているか	1	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1

事例1 N社のマネジメント力1次診断 - 2

E 営業力				
E1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	3	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている 主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている 商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	5 3 1
E2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施しているか	1	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている 営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない 営業員への教育は、実施していない	5 3 1
E3	既存顧客との関係を強化する方策を企画し、実施しているか	5	既存顧客との関係強化を図る方策を定期的に企画し実行している 既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている 既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	5 3 1
E4	開拓営業の方法が明確であり、それに基づいた管理を行っているか	3	開拓営業の方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している 開拓営業の方法は明確でないが、開拓に関する日々の活動と管理は実施している 開拓営業の方法・活動とも明確になっていない	5 3 1
E5	クレーム対応や問い合わせ対応を迅速かつ的確に行っているか	5	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている ほぼ50%は、迅速・的確に行われている なかなか迅速に行われていない	5 3 1
F 人材力				
F1	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いているか	5	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている 原則として文書の回覧によって周知を図っている 管理者への指示はしている末端までの確認はしていない	5 3 1
F2	従業員の定着率は良いか(同業他社、又は同規模企業との比較)	5	定着率は良いと思う どちらかと言うと良い方だと思う 採用してもすぐ辞めるので困っている	5 3 1
F3	社員を計画的に育てているか	1	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている 計画的ではないが、管理職に指示している必要によりやっているようだが十分とはいえない 勉強するのは本人の責任会社としては特に何もやっていない	5 3 1
F4	賃金決定の仕組みは明確か	5	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る) 会社の業績、本人の成果を考慮 年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	5 3 1
F5	社員とのコミュニケーションは良好	5	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている 問題が起こったときには話し合っている そのような機会はほとんどない	5 3 1
G 財務力				
G1	売上高は伸びているか	5	前年対比で伸びている 前年とほぼ横ばいである 前年よりも減少している	5 3 1
G2	売上高経常利益率は良好か	5	同程度の同業者より高い 同程度の同業者と同じ程度 同程度の同業者より低い	5 3 1
G3	自己資本比率は良好か	5	同程度の同業者より高い 同程度の同業者と同じ程度 同程度の同業者より低い	5 3 1
G4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	1	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている 滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている 高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	5 3 1
G5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	1	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している 現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている 現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行っていない	5 3 1
H IT活用力				
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づいたIT活用を行っているか	1	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている 計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	5 3 1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	1	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない 請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	5 3 1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	1	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない 一部の業務で、パソコンを利用して行っている	5 3 1
H4	ITを活用して、効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立てているか	1	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立てている ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない 製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行う	5 3 1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	1	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している 部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	5 3 1

事例 1 N社の技術力診断表（切削技術） - 1

ものづくり企業診断 技術力診断【 切削技術 】			中小企業診断協会 神奈川県支部	
NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ニーズの把握				
A1	顧客は明確か	5	現在及び将来(3～5年後)の対象顧客が明確になっている。(それは誰か)	5
			現在の顧客は明確である。(それは誰か)	3
			顧客が不明確である	1
A2	顧客の求める価値(顧客が実現したいもの)は何か	5	現在及び将来(3～5年後)、顧客が何を実現したいか明確に把握している。(それは何か)	5
			現在、顧客が何を実現したいか明確に把握している。(それは何か)	3
			顧客が何を実現したいのか分かっていない	1
A3	当該技術に対する顧客のニーズは何か	5	当社の技術分野に対して現在及び将来(3～5年後)の顧客のニーズが明確に把握している(それは何か)	5
			当社の技術分野に対して、現在の顧客のニーズは明確に把握している。(それは何か)	3
			当社の技術分野に対して顧客が何を求めているのか分からない。	1
A4	顧客ニーズの収集方法は何か	5	現在および将来の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か)	5
			現在の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か)	3
			顧客ニーズを把握する方法が全く分からない。	1
B 開発				
B1	開発の目標と計画は明確か	1	開発スタート前に、要求ニーズに基づく開発目標・計画が整理・明確にされて、開発メンバー間で共有されている	5
			開発目標・計画は作るが、それほど重要視していない	3
			上からの指示に従って、開発をスタートする	1
B2	開発プロジェクトの運営は方法は確立しているか	1	プロジェクトマネージャの役割、権限が明確で、メンバーを含め適材で構成され、運用のためのガイドラインが確立している	5
			プロジェクトマネージャの役割、権限は決まっているが、運用のガイドラインといったものはなく、プロジェクトマネージャは業務の調整に飛び回っている	3
			プロジェクトマネージャの任命、メンバーの構成もその場しのぎで、運営も出たとこ勝負である	1
B3	開発関連メンバー間での情報共有の仕組みはできているか	1	開発プロジェクトのメンバー間、または部門間(エレキ、メカ、ソフト他)の情報共有の仕組み、ツールが整備されていてコラボレーションが十分実施されている	5
			メンバー間、部門間の情報共有、コラボレーションは特に決まった仕組みはなく、個人の努力に依存している	3
			ほとんどない	1
C 生産準備				
C1	自社の技術を活かした工程設計ができるか	3	自社の技術を活用し、目標QCTを達成する工程設計を試作なしでできる	5
			自社の技術を活用し、目標QCTを達成する工程設計を試作1回程度でできる	3
			自社の技術を活用し、目標のQCTを達成する工程設計を試作を繰り返してできる	1
C2	設備・治工具の準備	3	自社の技術を活かすための設備や治工具の準備を短時間でできる	5
			自社の技術を活かすための設備や治工具の準備ができる	3
			設備や治工具の準備を自前でできない	1
C3	変動対応力	5	製品仕様の変更に短時間で対応できる(対応できる仕組みは何か)	5
			製品仕様の変更にスムーズに対応できる。(どのくらいか)	3
			製品仕様の変更に時間がかかる	1
D 調達・協力会社				
D1	素材・部品の調達力	3	全てのキー部材について部材の種類ごとに常に2社以上の調達先を持ち、部材調達に問題はない	5
			必要資材(QとC)を、必要な納期でなんとか調達できる	3
			必要資材(QとC)を、必要な納期ではほとんど調達できない。	1
D2	協力会社・関連会社の管理と支援	3	調達先の評価を行い、フィードバックし、優秀な会社には感謝状を贈ったり、また、必要に応じて支援している	5
			調達先の評価を行い、フィードバックしている。	3
			調達先の評価はしていない。	1
D3	協力会社・関連会社との相互信頼関係	5	定期的に、また必要に応じ、幹部から担当者まで各レベル間で情報交換を密にしている	5
			担当者間では密接な情報交換がある	3
			事務的な関係のみ	1

事例 1 N社の技術力診断表（切削技術） - 2

E 差別化技術 (固有技術)				
E1	高精度切削	1	超精密切削レベル : 0.1 μm ~ 0.005 μm 精密切削レベル : 1 μm ~ 0.1 μm 一般切削レベル : 20 μm ~ 1 μm	5 3 1
E2	高効率切削	3	切削工具の寿命延長、切削工具の多機能化、切削工具のクイックチェンジ化に取り組んでいる 上記のうち、1つ以上できているものがある 上記のことができていない	5 3 1
E3	低コスト切削	5	切屑除去量に占める工具費の低減、アイドルタイムの短縮、実切削時間率の向上、切屑処理の効率化に取り組んでいる 上記のことに、2つ以上取り組んでいる 上記のことが、1つも実施されていない	5 3 1
E4	新素材・難削材への対応	1	新素材や難削材の切削はすでに実施中である 現在、新素材や難削材の切削を試行中である 新素材や難削材への対応はできていない	5 3 1
F 検査技術				
F1	切削加工前の異常を検知できる	3	加工前にワークの異常(不良)をすべて検知できている ある程度はできているが、すべてではない 加工前のワーク異常を、全く検知できない	5 3 1
F2	切削加工中の異常を検知できる	3	加工中に加工異常を全て検知できている ある程度はできているが全てではない 加工中の異常を全く検知できない	5 3 1
F3	切削加工後に、加工前・加工中の異常を検知できる	3	加工後に、加工前・加工中の異常を全て検知できている ある程度はできているが全てではない 全くできていない	5 3 1
G 設備				
G1	切削工具の定期交換はされており、突発的な交換はごく稀である	3	切削工具の交換は、状態監視レベル(数値監視)で実施している 切削工具の定期交換は、すでに実施している 切削工具の定期交換はされていない	5 3 1
G2	クランプや治具の摩耗や損傷、精度についての日常管理はできている	1	日常的に摩耗や損傷、精度のチェックを実施している 時々摩耗や精度チェックを実施しているが、決め事はない 全くできていない	5 3 1
G3	切屑の飛散・滞留・加工点への落下、次工程への持ち込み対策はできている	1	対策はできしており、切屑によるチョコ停はほとんどない ある程度はできているが、切屑によるチョコ停は時々ある 全くできておらず、飛散・滞留・落下だらけである	5 3 1
G4	類似の異部品が加工できない工夫がされている(ボカよけ)	3	すべてボカよけの工夫がされている 必要だが、できていないものがある 全くできていない	5 3 1
H 加工方法				
H1	最適条件(送り量、切削速度、切り込み量、刃の角度)の出し方の手順が決まられており、データや理屈の基づいて設定されている	5	過去の条件出しのデータが整備されているとともに、理論に基づく条件設定ができている 条件出しについては手順が決められているが、設定の仕方は人の経験に頼っている 条件については、作業者まかせである	5 3 1
H2	切削工具の選定はデーターや理屈に基づいて選定している	5	切削工具の選定はデーターや理屈に基づいて自分たちで選定している 切削工具の選定は、時々切削工具メーカーに相談して決めている(とくに、自分たちのデータは持ち合わせていない) 切削工具の選定は、行き当たりばったりである	5 3 1
H3	切削液の当て方(ノズル位置、形状)は適切に行われており、切屑の排出がしっかりされている	5	標準化されていて、いつも最適な状態になっている 切削工具の摩耗状況や不良状況を見ながら、調整している いい加減に設置されている	5 3 1
H4	切削液の流量・濃度・温度・清浄度管理は適切に行われている	5	3つ以上できている 2つ以上はできている 全くされていない	5 3 1
I 人				
I1	刃の損傷状況から原因を推定できる	1	ほぼ推定できる 少しは推定できる 全くできない	5 3 1
I2	切屑等により刃の損傷状況や寿命を判定できる	1	判定できる 違いを見分けることはできるが、判定まではできない 全くできない	5 3 1
I3	音や振動レベルによって、切削の良否を判断できる	5	小さい異常レベルで、ほぼ判断できている かなりの異常になった状態で判断できる 全くできない	5 3 1
I4	切削工具交換時の人による精度のばらつきはない	5	常に、交換後一発目から良品が取れている やり方は統一されているが、精度調整はいまひとつである 人によってやり方がバラバラである	5 3 1

事例１ N社のマネジメント力２次診断表（生産管理力） - 1

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:生産管理力】					中小企業診断協会 神奈川県支部
企業名:愛甲町にある建設機械部品加工会社			企業概要		
住所:愛川町内陸工業団地					
電話:					
NO	評価項目	評価	評価基準	評点	
A 受注対応力					
A1	受注のチャネルと情報ルート	1	受注のチャネルをインターネットによりグローバルにオープンにしている	5	
			受注のチャネルは提携商社と当社営業により行っている	3	
			受注のチャネルは当社営業により、特定顧客とのみ行っている	1	
A2	納期(含む見積)回答の精度とスピード	5	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5	
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3	
			納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1	
A3	設計開発と生産の連携(コンカレントエンジニアリング)	1	設計開発と生産準備は連携して進めている	5	
			設計開発の試作段階で生産準備を検討する	3	
			設計開発及び試作が完了した後に生産準備の検討を行う	1	
B 納期・生産遵守への取り組み					
B1	生産計画の遵守	3	タイムリーに生産実績を把握し、計画との差を分析し改善を図っている	5	
			生産実績から残業・休日生産計画や稼働時間カットなどの生産調整を行なう	3	
			月間で生産調整を行なう	1	
B2	設備異常停止の排除	1	清掃、給油、増締めなど製造で自主点検を行なっている	5	
			製造で始業点検を実施している	3	
			保全部署に任せている	1	
B3	3	3	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5	
			新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3	
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1	
C フレキシブル生産工程の編成					
C1	生産リードタイムの短縮と在庫活用	5	全工程を通じて小ロット切換え生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5	
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3	
			顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1	
C2	生産工程の負荷把握と外注活用体制	5	生産計画段階で外注ラインを含む各工程の能力を考慮した平準化生産が作成される	5	
			ネック工程(重要工程)のみの負荷を把握し、能力オーバーの場合は作業着手時期の変更や一部の作業を外注にまわしたりするなどの調整を行う。	3	
			受注したものから可能な限り先行生産をして能力オーバーを避けるが、能力オーバーが発生した場合は、納期調整の依頼を行う	1	
C3	作業者の多能工化	5	一人の作業者が複数工程を担当でき、セル生産方式も導入している。[単一多能工化]	5	
			前後の関連工程に応援に入れるような技能を修得している。[役割分担型の多能工化]	3	
			マニュアル化された一連の工程を担当できる。[未熟練グループ型の多能工化]	1	
D 安全衛生への取り組み					
D1	安全パトロール(「整理整頓」、「点検整備」、「標準作業」)	1	毎月定例で、経営陣が従業員と一緒に職場パトロールを行なっている	5	
			日常の職場パトロールの中で不安全事項を確認している	3	
			監督者や担当者に任せている	1	
D2	KY/ヒヤリ/ハット不安全発掘活動	1	従業員から「不安全シート」などを提出させ、不安全事項を発掘している	5	
			従業員との対話の中などから不安全事項を発掘している	3	
			発掘していない	1	
D3	朝礼・夕礼の活用	5	朝礼・夕礼で、監督者が作業者と一緒に安全指示・安全唱和など行っている	5	
			監督者が適宜安全事項を従業員に周知するよう指示している	3	
			監督者や担当者に任せている	1	
E 人材育成・モラル向上への取り組み					
E1	監督者教育	1	監督者への教育(TWI、RSTなど)を体系的、計画的に行なっている	5	
			適宜、外部教育に参加させたり外部講師を招いて実施している	3	
			社内のOJT中心に実施している	1	
E2	小集団活動・QC活動・提案	1	小集団活動を奨励し、改善提案を募集し表彰などを行っている	5	
			改善提案を集めたり、受け付けている	3	
			監督者や担当者に任せている	1	
E3	技能拡大・習熟訓練	3	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5	
			技能拡大を必要に応じて実施している	3	
			監督者や担当者に任せている	1	

事例 1 N社のマネジメント力 2 次診断表（生産管理） - 2

F 5Sへの取り組み				
F1	整理	1	倉庫やラインサイドの部品や部品の置く量が決められ、棚などに表示されている	5
			私物や使用していない治具や工具が作業場におかれていない	3
			監督者や担当者に任せている	1
F2	整頓	3	部品、材料、工具などが取り出しやすいように、置き場や置き方が決まっている	5
			通路、部品置き場や作業場を区画線を引き、看板を掲げて明示している	3
			監督者や担当者に任せている	1
F3	清掃	3	清掃分担を決め、清掃方法も決めて実施している	5
			全員一斉に特定日に実施している	3
			終業後、個々に作業者が行なっている	1
F4	組織化・計画化	1	経営陣が従業員と一緒に、5Sパトロールを計画的に実施している	5
			5Sパトロールを監督者、担当者に任せている	3
			監督者や担当者に任せている	1
G 目で見る管理への取り組み				
G1	情報掲示板の設置 「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報	3	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かる様になっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1
G2	帳票類の現場掲示 「作業手順書」、「品質のポイント」、「始業点検表」, 等等	3	作業場や加工機械毎に掲示している	5
			掲示やファイルの仕方は監督者に任せている	3
			掲示していない	1
G3	生産進捗表示灯 / 工程異常表示灯	1	生産の進捗や現場内のトラブルが直ぐ分かる様に、表示灯を設置している	5
			生産の進捗や現場内のトラブルは、口頭連絡や場内放送で対応している	3
			終業後に日報などで確認している	1
H 納入対応力				
H1	JIT(Just In Time)への対応	1	顧客要求に連動した社内システムを運用している	5
			顧客要求とは連動していないが、先行生産で運転在庫を確保し対応している	3
			内示情報により見込み生産を行い対応している	1
H2	コスト競争力のある効率的な物流システム	1	定期的な路線便(混載)を使用できる余裕をもって運用している[物流の共同化]	5
			積載効率を確保しながら、自社便またはチャーター便にて運用している	3
			小口、多頻度のために積載効率を無視した自社便またはチャーター便による特急便運用を行っている	1
H3	納入に関する情報システム整備	5	納入先との連携による出荷情報のオンラインシステムが構築されている[EDI]	5
			納入先指定の納品書様式によりE-MAILまたはFAXで出荷情報を送信している	3
			当社の納品書様式にてFAXまたは郵送している	1

事例２ ＭＳ社のマネジメント力１次診断表

ものづくり企業診断：マネジメント力１次診断表【事例：電子部品実装製造業】

中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名：(株)MS社		企業概要：売上高約24億円、従業員200名の電子部品の実装加工を行なっている。ここ3年で売上規模が2桁以上伸びており、中国や東南アジアに工場を新設。開発力や技術面では強いが、人材不足もあり、管理面に問題がある。		
住所：九州				
電話：				
No	評価項目	評価	評価基準	点数
A 経営企画力				
A1	経営理念や事業領域を社内で共有しているか	3	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている 社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である 上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	5 3 1
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	4	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している 顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない 顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	5 3 1
A3	生産・販売・財務経理・人事等の役割と重点施策を明確に設定しているか	3	必要な役割・施策を明確にしている 一部の役割・施策は明確にしている 役割・施策ともに明確でない	5 3 1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	2	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している 年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない 月次計画のみ作成している	5 3 1
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	3	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる 課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない 差異分析から、課題をうまく抽出できていない	5 3 1
B 品質管理力				
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めているか	3	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している 品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底でき 方針・目標が設定できていない	5 3 1
B2	工程内不良の改善活動を行っているか	3	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている 不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している 問題が起これば改善活動を実施している	5 3 1
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施しているか	4	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している 検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している 特にルールはないが、担当者が分けている	5 3 1
B4	社内・外で発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用しているか	4	手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定めこの手順に沿って処理して 大まかなルールを決めて運用している 明確なルールはない、担当者に任せている	5 3 1
B5	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理しているか	4	検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用している 検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用しているが、一部不十分 担当者に任せている	5 3 1
C 原価管理力				
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	2	把握している 一部項目について把握している 把握していない	5 3 1
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	3	目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している おおまかな設定と原価検討を行っている 設定、検討は行っていない	5 3 1
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	2	内訳について経験の豊富な担当者が検討している 内訳について一通り検討している 検討していない	5 3 1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	4	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算している 材料費・労務費等の直接原価のみ把握している 材料費のみ原価を把握している	5 3 1
C5	原価差異の分析を行っているか	1	製品別、顧客別、部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている 原価集計結果の異常値については分析を行っている 行っていない	5 3 1
D 生産管理力				
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピードは良好か	3	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している 納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている 納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	5 3 1
D2	計画変動への対応状況は適切か	3	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する 新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する 新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	5 3 1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用は適切か	3	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる 後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している 顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	5 3 1
D4	技能拡大・習熟訓練は行っているか	2	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている 技能拡大を必要に応じて実施している 監督者や担当者に任せている	5 3 1
D5	情報掲示板の設置、「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報を職場で共有しているか	2	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている 監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している 掲示をしていない	5 3 1

事例2 M S社のマネジメント力1次診断表—2

E 営業力				
E1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	3	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5
			主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3
			商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1
E2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施しているか	3	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている	5
			営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない	3
			営業員への教育は、実施していない	1
E3	既存顧客との関係を強化する方策を企画し、実施しているか	3	既存顧客との関係強化を図る方策を定期的に企画し実行している	5
			既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている	3
			既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1
E4	開拓営業の方法が明確であり、それに基づいた管理を行っているか	2	開拓営業の方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している	5
			開拓営業の方法は明確でないが、開拓に関する日々の活動と管理は実施している	3
			開拓営業の方法・活動とも明確になっていない	1
E5	クレーム対応や問い合わせ対応を迅速かつ的確に行っているか	3	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている	5
			ほぼ50%は、迅速・的確に行われている	3
			なかなか迅速に行われていない	1
F 人材力				
F1	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いているか	2	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている	5
			原則として文書の回覧によって周知を図っている	3
			管理者への指示はしている末端までの確認はしていない	1
F2	従業員の定着率は良いか(同業他社、又は同規模企業との比較)	2	定着率は良いと思う	5
			どちらかと言うと良い方だと思う	3
			採用してもすぐ辞めるので困っている	1
F3	社員を計画的に育てているか	2	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている	5
			計画的ではないが、管理職に指示している必要によりやっているようだが十分とはいえない	3
			勉強するのは本人の責任会社としては特に何もやっていない	1
F4	賃金決定の仕組みは明確か	3	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る)	5
			会社の業績、本人の成果を考慮	3
			年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	1
F5	社員とのコミュニケーションは良好	2	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている	5
			問題が起こったときには話し合っている	3
			そのような機会はほとんどない	1
G 財務力				
G1	売上高は伸びているか	4	前年対比で伸びている	5
			前年とほぼ横ばいである	3
			前年よりも減少している	1
G2	売上高経常利益率は良好か		同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G3	自己資本比率は良好か		同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	3	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている	5
			滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	3
			高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	1
G5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	3	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している	5
			現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている	3
			現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行なっていない	1
H IT活用力				
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	1	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	1	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	1	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
H4	ITを活用して、効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立てているか	1	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立てている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を	1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	1	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
			部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1

事例2 M S 社の技術力診断（電子部品実装技術） - 1

ものづくり企業診断 技術力診断 分野別項目【電子部品実装技術】

中小企業診断協会 神奈川県支部

NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ニーズの把握				
A1	顧客は明確か	3	現在及び将来(3～5年後)の対象顧客が明確になっている。(それは誰か) 現在の顧客は明確である。(それは誰か) 顧客が不明確である	5 3 1
A2	顧客の求める価値(顧客が実現したいもの)は何か	3	現在及び将来(3～5年後)、顧客が何を實現したいか明確に把握している。(それは何か) 現在、顧客が何を實現したいか明確に把握している。(それは何か) 顧客が何を實現したいのか分かっていない	5 3 1
A3	当該技術に対する顧客のニーズは何か	3	当社の技術分野に対して現在及び将来(3～5年後)の顧客のニーズを明確に把握している(それは何か) 当社の技術分野に対して、現在の顧客のニーズは明確に把握している。(それは何か) 当社の技術分野に対して顧客が何を求めているのか分からない。	5 3 1
A4	顧客ニーズの収集方法は何か	3	現在および将来の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か) 現在の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か) 顧客ニーズを把握する方法が全く分からない。	5 3 1
B 開発				
B1	開発の目標と計画は明確か	4	開発スタート前に、要求ニーズに基づく開発目標・計画が整理・明確にされて、開発メンバー間で共有されている 開発目標・計画は作るが、それほど重要視していない 上からの指示に従って、開発をスタートする	5 3 1
B2	開発プロジェクトの運営の方法は確立しているか	3	プロジェクトマネージャの役割、権限が明確で、メンバーを含め適材で構成され、運用のためのガイドラインが確立している プロジェクトマネージャの役割、権限は決まっているが、運用のガイドラインといったものではなく、プロジェクトマネージャは業務の調整に飛び回っている プロジェクトマネージャの任命、メンバーの構成もその場しのぎで、運営も出たとこ勝負である	5 3 1
B3	開発関連メンバー間での情報共有の仕組みはできているか	4	開発プロジェクトのメンバー間、または部門間(エレキ、メカ、ソフト他)の情報共有の仕組み、ツールが整備されていてコラボレーションが十分実施されている メンバー間、部門間の情報共有、コラボレーションは特に決まった仕組みはなく、個人の努力に依存している ほとんどない	5 3 1
C 生産準備				
C1	自社の技術を活かした工程設計ができるか	3	自社の技術を活用し、目標OCTを達成する工程設計を試作なしでできる 自社の技術を活用し、目標OCTを達成する工程設計を試作1回程度でできる 自社の技術を活用し、目標のOCTを達成する工程設計を試作を繰り返してできる	5 3 1
C2	設備・治工具の準備	4	自社の技術を活かすための設備や治工具の準備を短時間でできる 自社の技術を活かすための設備や治工具の準備ができる 設備や治工具の準備を自前でできない	5 3 1
C3	変動対応力	3	製品仕様の変更に短時間で対応できる(対応できる仕組みは何か) 製品仕様の変更にスムーズに対応できる。(どのくらいか) 製品仕様の変更に時間がかかる	5 3 1
D 調達・協力会社				
D1	素材・部品の調達力	3	全てのキー部材について部材の種類ごとに常に2社以上の調達先を持ち、部材調達に問題はない 必要資材(QとC)を、必要な納期でなんとか調達できる 必要資材(QとC)を、必要な納期ではほとんど調達できない。	5 3 1
D2	調達先・協力会社の管理と支援	2	調達先の評価を行い、フィードバックし、優秀な会社には感謝状を贈ったり、また、必要に応じて支援している 調達先の評価を行い、フィードバックしている。 調達先の評価はしていない。	5 3 1
D3	調達先・協力会社との相互信頼関係	2	定期的に、また必要に応じ、幹部から担当者まで各レベル間で情報交換を密にしている 担当者間では密接な情報交換がある 事務的な関係のみ	5 3 1
E 差別化(固有技術)				
E1	他社より優れた差別化技術・ノウハウを持つ分野があるか	4	他社より有利な条件で受注できる差別化技術をもっている。(その技術は何か) 他社と競争できる技術を持っている。(その技術は何か) 他社と競争できるような技術を持っていない。	5 3 1
E2	自社の技術について、顧客の評価はどうか	4	Q、C、T いずれか分野で顧客から絶大な信頼を得ている。(どの分野か) Q、C、T いずれの分野においても他社と同等と評価されている。 Q、C、T いずれの分野においても顧客の評価は低い。	5 3 1
E3	ノウハウの蓄積(人、仕事のプロセス、設備等、自社の強みや弱みの認識と強化・改善の努力)	2	過去のノウハウが蓄積され標準化され、技術が承継されている。 過去のノウハウが事例集として共有化できる状態になっている。 過去のノウハウは蓄積されていない。	5 3 1

事例 2 M S 社の技術力診断（電子部品実装技術） - 2

F 計測・評価				
F1	半田付け（接合）の評価はどのように行い、技術の維持・向上の体制はどのようになっているか	4	半田付け部を目視で的確に評価できる技術者がおり、検査員の教育・資格認定体制が整っている。	5
			半田付け部を目視で評価できる検査員はいるが、教育・資格認定体制は外部に依存している。	3
			半田付けの良否を判断できる技術者・技能者はいない。	1
F2	実装基板のファンクションテストはどの程度できるか	4	ファンクションテスターやインサーキットテスターを使った検査機の設計ができ	5
			顧客から支給されたテスターを所定の範囲で使い、改善提案・実施もできる。	3
			顧客から支給されたテスターを教わったとおりを使う。	1
F3	部品や基板ユニットの信頼性試験、不良解析はどの程度できるか	3	部品やユニットの信頼性試験、不良解析ができる。評価基準の設計、計測器、等を自前で準備できる。	5
			顧客の信頼性試験・不良解析指示に従って、正しく評価できる。	3
			顧客の指示に従い、作業はできるが評価はできない。	1
G 設備				
G1	加工や検査に必要な設備・治工具類の設計・製作は自社で行っているか	4	自社の固有技術を活かすために、設備や治工具の開発に積極的に取り組んでいる。	5
			市販設備を導入して何とか使いこなしている。必要に応じて治工具の小改善を行なっている。	3
			現状設備でできる範囲の仕事をする。必要な場合は中古設備を安く購入するが改善等はほとんど行えない。	1
G2	品質や生産性の改善のために設備の改善に取り組んでいるか	5	品質の改善や生産性の向上のために、設備や治工具の改善には積極的に取り組んでいる。	5
			問題等必要がある場合には、設備や治工具の修理・改善を行なっている。	3
			現状の設備・工具を何とか使っている。問題が出た場合はメーカー等に修理を依頼する。	1
G3	設備トラブルの解消や稼働率向上のために設備保全を行なっているか	3	設備保全を全社的な重点課題として、全員参加でTPM活動に取り組んでいる。	5
			必要最小限の設備については、定期的に保全を行なうことにしているが忙しいと仕事優先になっている。	3
			故障が発生したら、その都度暫定的な修理を行なっている。	1
H 生産（加工方法）				
H1	加工の範囲はどこからどこまでか	4	プリント基板の設計、部品調達（内製含む）および実装組み立て加工までを一括製造を行なう。	5
			設計図、及び仕様書をもとに部品を調達し、実装組み立て加工をする	3
			支給部品の受託組立のみを行っている。	1
H2	顧客に仕様（製造方法）変更提案を行なっているか	3	年間計画でVE/VAなどに取組み、顧客に積極的に提案する。	5
			顧客からのコストダウンや品質改善要請に基づいて改善提案を行う。	3
			積極的な提案は行わない。	1
H3	量産時の大幅な数量の変動に対してどのくらい対応できるか	3	セル生産などで大幅な数量変更に対応できる（どのくらいか）。変更による効率ダウンはほとんどない。	5
			大幅な数量変更でも比較的スムーズには対応でき、顧客への納期遅れ、品質低下の影響はほとんどない。社内では何日間かの効率ダウンがある。	3
			大幅な数量変更に対応できず、編成替えにより大幅な効率ダウンが発生し、納期遅れ、品質の低下が発生。	1
I 人材				
I1	自社の固有技術の核となる人材のスキル及び意識は高いか	3	スキル、意欲ともに充分高く、その人材に任せていればその分野は問題ない。（どの部門の誰か）	5
			スキルの向上について意欲はあるが、レベルについては今後とも努力が必要である。（どの部門の誰か）	3
			スキルも意欲も低い。	1
I2	自社の技術を承継する人材の確保と育成を行なっているか	2	計画的に確保し、計画的に育成を行なっている。（育成計画の確認）	5
			可能性のある人材はいるが、計画的な人材の育成は行えていない。	3
			人材もいないし、計画もない。	1
I3	主たる社員が自社の技術について理解し、顧客のニーズに対応しようとする意識や風土があるか	3	社員が自社の得意技術について理解し、顧客のニーズに応えようとする意欲が高い	5
			自社技術についての理解、顧客のニーズに応えようとする意欲をもつ者が一部の管理者、スタッフに限られている。	3
			理解度、意欲とも低い。	1

事例2 MS社のマネジメント力2次診断表（人材力）

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:人材力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:MS社		企業概要	
住所:九州			
電話:			
NO	評価項目	評価基準	点数
A 人材マネジメント力			
A1	会社の人事理念について	3 "期待する社員像"を明確にし、朝礼などで常に社員に教えている。社員も十分知っている。 自分なりの考えは持っており、時々訓示することがある。社員も知っているはず。特に意識していない。	5 3 1
A2	人事施策の考え方について	3 社員の働きやすい職場作りを心がけている。 労働条件やその他の施策は同業他社並みを心がけている。 自社で出来ることをやっている。	5 3 1
A3	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いていますか	4 必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫し、積極的に周知している。 原則として文書の手廻りによって周知を図っている。 管理者への指示はしている。末端までの確認はしていない。	5 3 1
B 雇用管理			
B1	人の採用は計画的ですか	2 毎年計画的に立て、見直している。 時々見直している。 必要と思ったとき(例えば、退職者が出た時)	5 3 1
B2	必要な人材を採用できていますか	1 質・量とも問題なく、過不足はない。 質の面で不十分 質・量とも不十分	5 3 1
B3	従業員の定着率は良いですか (同業他社、又は同規模企業との比較)	3 定着率は良いと思う どちらかと言うと良い方だと思う 採用してもすぐ辞めるので困っている。	5 3 1
C 人材育成制度			
C1	人事考課制度がありますか	3 制度を決めて定期的にやっている。給与や賞与、人材育成に活かしている。 制度はあるがどうも形式的である。 特にない。昇給・賞与などは社長が決めている。	5 3 1
C2	社員を計画的に育てていますか	2 管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている。 計画的ではないが、管理職に指示している。必要によりやっているようだが十分とはいえない。 勉強するのは本人の責任。会社としては特に何もやっていない。	5 3 1
C3	社員の技術・知識、マナー、労働意欲は十分ですか	2 ほぼ問題ないレベルにある。(特に不満はない) 指示したことは出来る(あるいは言えばやるレベル)。 全体に物足りない。何とかしたいと思っている。	5 3 1
D 賃金制度			
D1	賃金制度はありますか	2 賃金規則があり、支払う手当や方法も決まっている。 あることはあるが、計画とおりに行かず、二つの目安になっている程度。 給料はすべて社長の胸三寸で決まっている	5 3 1
D2	賃金水準はどうですか (同業他社、又は同規模企業との比較)	3 大手にも引けをとらないレベル。 同業他社(同規模企業)には負けていない。 賃金水準は残念だが見劣りするレベル。	5 3 1
D3	賃金決定の仕組み	3 会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている。(資格や年齢でウエイトは変る) 会社の業績、本人の成果を考慮 年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	5 3 1
E 職場環境			
E1	福利厚生	3 計画的に家族慰安会など、をやって社員の帰属意識を高めている。参加率も高 余裕のあるときにはやっている(やったことがある)。 特に考えたこともないし、やる余裕もない。	5 3 1
E2	社員とのコミュニケーション	3 社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている。 問題が起こったときには話し合っている。 そのような機会はほとんどない。	5 3 1
E3	社員は活き活きしていますか	3 皆元気があり、積極的に仕事をしていると思う 元気はあると思うが、あと少し積極性が欲しい どうも職場が暗い	5 3 1
F 法令順守			
F1	サービス残業はありませんか	3 残業はすべて支払っている。 自己申告で、申告した分は払っている。 能率が悪い残業には払わない	5 3 1
F2	就業規則など、関係法令は遵守していますか	5 就業規則などは整備し、届け出るものは届けている 指摘されたことはやっている 何を整備するか、指摘して欲しい。	5 3 1
F3	就業管理は十分ですか	4 労働時間、休憩、休日は(法定時間)キチンと守っている(会社も社員も) 時々遅刻も見かけるが常態化しているほどではない 遅刻や早退が多く、気になっている	5 3 1

事例3：HK社のマネジメント力1次診断表—1

ものづくり企業診断：マネジメント力1次診断表			中小企業診断協会 神奈川県支部	
企業名：HK社		単発プレス、順送 製品：中・小物板金、金型 従業員数70名、売上：13億円		
住所：東京都大田区蒲田		高精度角度曲げ、アルミ等の特殊材料の加工、新規製品開発に取り組みとしての発注元の課題を聞いて、所有する金型技術での改善策を提案、特許にまで繋げて、生産に移行するという状態。競業同業種への売り込み拡大へつなげたいとの事。		
電話：				
No	評価項目	評価	評価基準	点数
A 経営企画力				
A1	経営理念や事業領域を社内でも共有しているか	3	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている	5
			社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である	3
			上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	4	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している	5
			顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない	3
			顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	1
A3	生産・販売・財務経理・人事等の役割と重点施策を明確に設定しているか	3	必要な役割・施策を明確にしている	5
			一部の役割・施策は明確にしている	3
			役割・施策ともに明確でない	1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	3	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している	5
			年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない	3
			月次計画のみ作成している	1
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	3	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる	5
			課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない	3
			差異分析から、課題をうまく抽出できていない	1
B 品質管理力				
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めているか	2	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している	5
			品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できていない	3
			方針・目標が設定できていない	1
B2	工程内不良の改善活動を行っているか	2	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている	5
			不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している	3
			問題が起こると改善活動を実施している	1
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施しているか	2	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している	5
			検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している	3
			特にルールはないが、担当者が分けている	1
B4	社内で発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用しているか	4	手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定めこの手順に沿って処理する	5
			大まかなルールを決めて運用している	3
			明確なルールはない、担当者に任せている	1
B5	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理しているか	3	検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用している	5
			検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用しているが、一部不十分	3
			担当者に任せている	1
C 原価管理力				
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	3	把握している	5
			一部項目について把握している	3
			把握していない	1
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	4	目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している	5
			おおまかな設定と原価検討を行っている	3
			設定、検討は行っていない	1
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	3	内訳について経験の豊富な担当者が検討している	5
			内訳について一通り検討している	3
			検討していない	1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	2	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算している	5
			材料費・労務費等の直接原価のみ把握している	3
			材料費のみ原価を把握している	1
C5	原価差異の分析を行っているか	2	製品別、顧客別、部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている	5
			原価集計結果の異常値については分析を行っている	3
			行っていない	1
D 生産管理力				
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピードは良好か	4	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3
			納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1
D2	計画変動への対応状況は適切か	3	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5
			新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用の運用は適切か	3	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3
			顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1
D4	技能拡大・習熟訓練は行っているか	2	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5
			技能拡大を必要に応じて実施している	3
			監督者や担当者に任せている	1
D5	情報掲示板の設置：「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報を職場で共有しているか	2	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1

事例3 H K社のマネジメント力 1次診断表—2

E 営業力				
E1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	3	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5
			主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3
			商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1
E2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施しているか	2	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている	5
			営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない	3
			営業員への教育は、実施していない	1
E3	既存顧客との関係を強化する方策を企画し、実施しているか	4	既存顧客との関係強化を図る方策を定期的に企画し実行している	5
			既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている	3
			既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1
E4	開拓営業の方法が明確であり、それに基づいた管理を行っているか	1	開拓営業の方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している	5
			開拓営業の方法は明確でないが、開拓に関する日々の活動と管理は実施している	3
			開拓営業の方法・活動とも明確になっていない	1
E5	クレーム対応や問い合わせ対応を迅速かつ的確に行っているか	4	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている	5
			ほぼ50%は、迅速・的確に行われている	3
			なかなか迅速に行われていない	1
F 人材力				
F1	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いているか	3	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている	5
			原則として文書の回覧によって周知を図っている	3
			管理者への指示はしている末端までの確認はしていない	1
F2	従業員の定着率は良いか(同業他社、又は同規模企業との比較)	5	定着率は良いと思う	5
			どちらかと言うと良い方だと思う	3
			採用してもすぐ辞めるので困っている	1
F3	社員を計画的に育てているか	2	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている	5
			計画的ではないが、管理職に指示している必要によりやっているようだが十分とはいえない	3
			勉強するのは本人の責任会社としては特に何もやっていない	1
F4	賃金決定の仕組みは明確か	4	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る)	5
			会社の業績、本人の成果を考慮	3
			年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	1
F5	社員とのコミュニケーションは良好	4	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている	5
			問題が起こったときには話し合っている	3
			そのような機会はほとんどない	1
G 財務力				
G1	売上高は伸びているか	3	前年対比で伸びている	5
			前年とほぼ横ばいである	3
			前年よりも減少している	1
G2	売上高経常利益率は良好か	2	同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G3	自己資本比率は良好か	4	同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	2	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている	5
			滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	3
			高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	1
G5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	4	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している	5
			現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている	3
			現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行っていない	1
H IT活用				
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づきIT活用を行っているか	2	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	3	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	4	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
H4	ITを活用して、効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立っているか	3	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立っている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	1	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
			部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1

事例3 H K社の技術力診断（プレス板金加工） - 1

ものづくり企業診断 技術力診断【プレス板金加工】 中小企業診断協会 神奈川県支部

NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ニーズの把握				
A1	顧客は明確か	4	現在及び将来(3～5年後)の対象顧客が明確になっている。(それは誰か) 現在の顧客は明確である。(それは誰か) 顧客が不明確である	5 3 1
A2	顧客の求める価値(顧客が実現したいもの)は何か	4	現在及び将来(3～5年後)、顧客が何を實現したいか明確に把握している。(それは何か) 現在、顧客が何を實現したいか明確に把握している。(それは何か) 顧客が何を實現したいのか分かっていない	5 3 1
A3	当該技術に対する顧客のニーズは何か	4	当社の技術分野に対して現在及び将来(3～5年後)の顧客のニーズが明確に把握している(それは何か) 当社の技術分野に対して、現在の顧客のニーズは明確に把握している。(それは何か) 当社の技術分野に対して顧客が何を求めているのか分からない。	5 3 1
A4	顧客ニーズの収集方法は何か	3	現在および将来の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か) 現在の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か) 顧客ニーズを把握する方法が全く分からない。	5 3 1
B 開発				
B1	開発の目標と計画は明確か	3	開発スタート前に、要求ニーズに基づく開発目標・計画が整理・明確にされて、開発メンバー間で共有されている 開発目標・計画は作るが、それほど重要視していない 上からの指示に従って、開発をスタートする	5 3 1
B2	開発プロジェクトの運営の方法は確立しているか	3	プロジェクトマネージャの役割、権限が明確で、メンバーを含め適材で構成され、運用のためのガイドラインが確立している プロジェクトマネージャの役割、権限は決まっているが、運用のガイドラインといったものではなく、プロジェクトマネージャは業務の調整に飛び回っている プロジェクトマネージャの任命、メンバーの構成もその場しのぎで、運営も出たとこ勝負である	5 3 1
B3	開発関連メンバー間での情報共有の仕組みはできているか	3	開発プロジェクトのメンバー間、または部門間(エレキ、メカ、ソフト他)の情報共有の仕組み、ツールが整備されていてコラボレーションが十分実施されている メンバー間、部門間の情報共有、コラボレーションは特に決まった仕組みはなく、個人の努力に依存している ほとんどない	5 3 1
C 生産準備				
C1	自社の技術を活かした工程設計ができるか	3	自社の技術を活用し、目標QCTを達成する工程設計を試作なしでできる 自社の技術を活用し、目標QCTを達成する工程設計を試作1回程度でできる 自社の技術を活用し、目標のQCTを達成する工程設計を試作を繰り返しできる	5 3 1
C2	設備・治工具の準備	3	自社の技術を活かすための設備や治工具の準備を短時間でできる 自社の技術を活かすための設備や治工具の準備ができる 設備や治工具の準備を自前でできない	5 3 1
C3	変動対応力	4	製品仕様の変更に短時間で対応できる(対応できる仕組みは何か) 製品仕様の変更にスムーズに対応できる。(どのくらいか) 製品仕様の変更に時間がかかる	5 3 1
D 調達・協力会社				
D1	素材・部品の調達力	3	全てのキー部材について部材の種類ごとに常に2社以上の調達先を持ち、部材調達に問題はない 必要資材(QとC)を、必要な納期でなんとか調達できる 必要資材(QとC)を、必要な納期ではほとんど調達できない。	5 3 1
D2	協力会社・関連会社の管理と支援	3	調達先の評価を行い、フィードバックし、優秀な会社には感謝状を贈ったり、また、必要に応じて支援している 調達先の評価を行い、フィードバックしている。 調達先の評価はしていない。	5 3 1
D3	協力会社・関連会社との相互信頼関係	4	定期的に、また必要に応じ、幹部から担当者まで各レベル間で情報交換を密にし担当者間では密接な情報交換がある 事務的な関係のみ	5 3 1

事例3 H K社の技術力診断（プレス加工） - 2

E 差化技術(固有技術)				
E1	技術を標準書等の形で蓄積していますか？（単発と順送の切り替えのポイント、クリアランスと型寿命、スプリング	3	新しく取り入れた技術も適宜標準に入れ改訂していくしくみが出来ている	5
			系統だった標準書にはなっていないが、文書に残すようにしている	3
			知見者のノウハウとして都度活用している（文書化出来ていない）	1
E2	加工技術・材料・塑性加工機等の新技術について、積極的に取り入れるように努力していますか？	4	担当者を決め、種々の情報を取り入れ、社内展開するようにしている	5
			業界紙等の情報から取り入れている	3
			特に活動していない	1
E3	トラブル発生時原因分析できる手段を持っていますか？	3	硬度測定・引張り強度測定・顕微鏡等の分析ツールを所持している	5
			試験所等の分析依頼できる施設を利用している	3
			発注元に分析依頼している	1
F 検査・品質管理				
F1	受入検査・工程内検査・最終検査のルールを決め実施していますか？（バリ限界の定義はありますか？）	3	抜き取り検査基準等のルールを決めて実施している	5
			実施はしているが、系統だったしくみになっていない	3
			顧客の要請に対応している	1
F2	検査データの保管・過去のデータの分析対策が行われていますか？（ミルシート他）	2	データは、管理図等に纏められ工程管理等に活用している	5
			検査データは保管されているが、十分に活用されてはいない	3
			データは適切に保管されているが活用されていない	1
F3	計測器・検査装置・ゲージ等の管理は適切に行われていますか？	3	校正有効期間・社内校正・台帳管理等のルールを決めて管理している	5
			一応のルールを決め管理しているが十分な管理ができているとはいえない。	3
			特に決めていない	1
F4	ユーザークレームに対応する窓口を設定し、対応手順も決めていますか？	3	担当窓口を設定し、対応手順もルール化している	5
			一応のルールは決まっているが、対応は都度会議してきめていることが多い	3
			都度対応している	1
G 設備・管理				
G1	機械設備の点検・較正は行っていますか？（精度点検、安全点検など）	2	定期的に点検・較正を行って記録も残している	5
			不定期だが、点検・較正し、記録も残している	3
			問題が起きたとき実施	1
G2	製品に対する検査設備は、完備していますか？	3	簡単な分析（硬度・引張り試験）が出来る検査設備まで所有している	5
			3次元測定器は揃えている	3
			必要に応じて、外の設備を活用する	1
G3	使用しているプレス機械は最適ですか？	3	製品品質の保証、生産性など最適な設備である。	5
			設備の最適化はある程度進んでいるが、まだ努力の余地はある。	3
			設備は最適とは言えないが、必要な加工は出来る。	1
G4	過去のトラブル／対策等のノウハウが蓄積活用できるしくみが出来ていますか？	2	過去のトラブル／対策等のノウハウが蓄積され、生産準備・トラブル発生時等に活用できるしくみが出来ている	5
			過去のトラブル等のノウハウは、経験者の知見として活用している	3
			ほとんど活用できていない	1
H 加工技術(金型管理)				
H1	金型メンテナンスのルールを決め、自社で対応可能ですか？（バリ限界、切れ刃長さなどの定義をしていますか）	4	ルールを決め、金型設備を持っているので問題ない	5
			ルール有り、メンテナンスが出来る程度の設備は持っており対応している	3
			ルールなし、金型製作を依頼した所にメンテナンス依頼している	1
H2	金型保管がきちんと行われていますか？（メンテ後に保管する。錆やほこりがつかないように配慮など）	2	NO付け・保管場所等の管理項目がルールとして決まっている	5
			客先名称＆NO等で解るようにしているが、集中管理（場所制約等）は出来ていない	3
			担当者に任せている	1
H3	金型段取り時間短縮の工夫は行われていますか？	4	改善を提案し、検討し、実施していく仕組みがある	5
			改善が提案されたら検討実施していく	3
			特に決まりはない	1
I 人材				
I1	経営理念・経営方針等を明確にして、従業員に徹底していますか？	4	経営理念・方針は明確で、従業員と共有している	5
			明確にしているが、従業員に徹底されていない	3
			目標・方針が明確になっていない	1
I2	経営改善計画を策定し、計画に基づいて活動していますか？（これにより人材育成も図っている）	4	中長期・年度計画/目標 共に策定し、それに基づく活動している	5
			年度計画・目標を策定し、活動している	3
			計画・目標は未策定である	1
I3	加工技術に関する社内外の教育計画を策定実行していますか？	3	数年間の教育計画を策定し、計画通りに実行している	5
			年間の各職場からの計画を積み上げた計画で実施している	3
			都度対応	1

事例4 R社のマネジメント力1次診断表 - 1

ものづくり企業診断: マネジメント力1次診断表

中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名: R社		企業概要: 情報系製造業と自動車メーカーの合併会社で従業員約100名。自動車向けのクラッチ、排ガス制御など「組込みソフト込み」の制御ユニットを開発・製造。人材・技術の蓄積はあるが、生産、原価管理等日常活動面での改善の余地が多い。		
住所:				
電話:				
No	評価項目	評価	評価基準	点数
A 経営企画力				
A1	経営理念や事業領域を社内でも共有しているか	5	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている	5
			社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である	3
			上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	4	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している	5
			顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない	3
			顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	1
A3	生産・販売・財務経理・人事等の機能と重点施策を明確に設定しているか	3	必要な機能・施策を明確にしている	5
			一部の機能・施策は明確にしている	3
			機能・施策ともに明確でない	1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	4	中期計画・年度予算・月次予算全てで作成している	5
			年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない	3
			月次計画のみ作成している	1
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	3	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる	5
			課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない	3
			差異分析から、課題をうまく抽出できていない	1
B 品質管理力				
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めているか	2	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している	5
			品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できていない	3
			方針・目標が設定できていない	1
B2	工程内不良の改善活動を行っているか	2	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている	5
			不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している	3
			問題が起これば改善活動を実施している	1
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施しているか	3	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している	5
			検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している	3
			特にルールはないが、担当者が分けている	1
B4	社内発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用しているか	3	手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定め、この手順に沿って処理している	5
			大まかなルールを決めて運用している	3
			明確なルールはない、担当者に任せている	1
B5	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理しているか	2	検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用している	5
			検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用しているが、一部不十分	3
			担当者に任せている	1
C 原価管理力				
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	3	把握している	5
			一部項目について把握している	3
			把握していない	1
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	2	目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している	5
			おおまかな設定と原価検討を行っている	3
			設定・検討は行っていない	1
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	2	内訳について経験の豊富な担当者が検討している	5
			内訳について一通り検討している	3
			検討していない	1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	2	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算している	5
			材料費・労務費等の直接原価のみ把握している	3
			材料費のみ原価を把握している	1
C5	原価差異の分析を行っているか	2	製品別・顧客別・部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている	5
			原価集計結果の異常値については分析を行っている	3
			行っていない	1
D 生産管理力				
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピードは良好か	3	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3
			納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1
D2	計画変動への対応状況は適切か	3	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5
			新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用は適切か	2	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3
			顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1
D4	技能拡大・習熟訓練は行っているか	1	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5
			技能拡大を必要に応じて実施している	3
			監督者や担当者に任せている	1
D5	情報掲示板の設置:「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報を職場で共有しているか	1	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1

事例4 R社のマネジメント力 1次診断表—2

E	営業力			
E1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	2	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5
			主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3
			商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1
E2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施しているか	2	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている	5
			営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない	3
			営業員への教育は、実施していない	1
E3	既存顧客との関係を強化する方策を企画し、実施しているか	2	既存顧客との関係強化を図る方策を定期的に企画し実行している	5
			既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている	3
			既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1
E4	開拓営業の方法が明確であり、それに基づいた管理を行っているか	2	開拓営業の方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している	5
			開拓営業の方法は明確でないが、開拓に関する日々の活動と管理は実施している	3
			開拓営業の方法・活動とも明確になっていない	1
E5	クレーム対応や問い合わせ対応を迅速かつ的確に行っているか	4	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている	5
			ほぼ50%は、迅速・的確に行われている	3
			なかなか迅速に行われていない	1
F	人材力			
F1	社長の指示・通達はずく末端まで届いているか	5	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている	5
			原則として文書の回覧によって周知を図っている	3
			管理者への指示はしている末端までの確認はしていない	1
F2	従業員の定着率は良いか(同業他社、又は同規模企業との比較)	4	定着率は良いと思う	5
			どちらかと言うと良い方だと思う	3
			採用してもすぐ辞めるので困っている	1
F3	社員を計画的に育てているか	2	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている	5
			計画的ではないが、管理職に指示している必要によりやっているようだが十分とはいえない	3
			勉強するのは本人の責任会社としては特に何もやっていない	1
F4	賃金決定の仕組みは明確か	3	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る)	5
			会社の業績、本人の成果を考慮	3
			年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	1
F5	社員とのコミュニケーションは良好	4	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている	5
			問題が起こったときには話し合っている	3
			そのような機会はほとんどない	1
G	財務力			
G1	売上高は伸びているか	3	前年対比で伸びている	5
			前年とほぼ横ばいである	3
			前年よりも減少している	1
G2	売上高経常利益率は良好か	2	同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G3	自己資本比率は良好か	3	同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	2	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている	5
			滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	3
			高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	1
G5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	4	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している	5
			現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている	3
			現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行なっていない	1
H	IT活用			
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	2	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	1	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	2	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
H4	ITを活用して、効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立てているか	2	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立てている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	2	部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	5
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	3
				1

事例4 R社の技術力診断（組み込みソフト）- 1

ものづくり企業診断 技術力診断【 組み込みソフト 】

中小企業診断協会 神奈川県支部

取り扱い製品情報企業概要:

情報系製造業と自動車メーカーの合併会社で従業員約100名。自動車向けのクラッチ、排ガス制御など「組み込みソフト込み」の制御ユニットを開発・製造している。課長クラス以下の開発メンバは「車制御一筋」の生え抜きに近く、技術蓄積レベルは高い。しかしソフト開発については、ハード設計の延長での開発のためソフト技法・管理の手法は自己流であり確立されていない。また生産管理、原価管理などの面で改善の余地が多い。

NO	質問項目	評価	評価基準	評点
A ニーズの把握				
A1	顧客は明確か	5	現在及び将来(3～5年後)の対象顧客が明確になっている。(それは誰か) 現在の顧客は明確である。(それは誰か) 顧客が不明確である	5 3 1
A2	顧客の求める価値(顧客が実現したいもの)は何か	4	現在及び将来(3～5年後)、顧客が何を実現したいか明確に把握している。(それは何か) 現在、顧客が何を実現したいか明確に把握している。(それは何か) 顧客が何を実現したいのかわからない	5 3 1
A3	当該技術に対する顧客のニーズは何か	4	当社の技術分野に対して現在及び将来(3～5年後)の顧客のニーズが明確に把握している(それは何か) 当社の技術分野に対して、現在の顧客のニーズは明確に把握している。(それは何か) 当社の技術分野に対して顧客が何を求めているのかわからない。	5 3 1
A4	顧客ニーズの収集方法は何か	4	現在および将来の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か) 現在の顧客のニーズを把握する方法を持っている(どんな方法か) 顧客ニーズを把握する方法が全くわからない。	5 3 1
B 開発				
B1	開発の目標と計画は明確か	2	開発スタート前に、要求ニーズに基づく開発目標・計画が整理・明確にされて、開発メンバー間で共有されている 開発目標・計画は作るが、それほど重要視していない 上からの指示に従って、開発をスタートする	5 3 1
B2	開発プロジェクトの運営は方法は確立しているか	2	プロジェクトマネージャの役割、権限が明確で、メンバーを含め適材で構成され、運用のためのガイドラインが確立している プロジェクトマネージャの役割、権限は決まっているが、運用のガイドラインといったものではなく、プロジェクトマネージャは業務の調整に飛び回っている プロジェクトマネージャの任命、メンバーの構成もその場しのぎで、運営も出たとこ勝負である	5 3 1
B3	開発関連メンバー間での情報共有の仕組みはできているか	2	開発プロジェクトのメンバー間、または部門間(エレキ、メカ、ソフト他)の情報共有の仕組み、ツールが整備されていてコラボレーションが十分実施されている メンバー間、部門間の情報共有、コラボレーションは特に決まった仕組みはなく、個人の努力に依存している ほとんどない	5 3 1
D 調達・協力会社				
D1	素材・部品の調達力	4	全てのキー部材について部材の種類ごとに常に2社以上の調達先を持ち、部材調達に問題はない 必要資材(QとC)を、必要な納期でなんとか調達できる 必要資材(QとC)を、必要な納期ではほとんど調達できない。	5 3 1
D2	協力会社・関連会社の管理と支援	3	調達先の評価を行い、フィードバックし、優秀な会社には感謝状を贈ったり、また、必要に応じて支援している 調達先の評価を行い、フィードバックしている。 調達先の評価はしていない。	5 3 1
D3	協力会社・関連会社との相互信頼関係	3	定期的に、また必要に応じ、幹部から担当者まで各レベル間で情報交換を密にしている 担当者間では密接な情報交換がある 事務的な関係のみ	5 3 1
E 差別化技術、強み・弱みの認識				
E1	他社より優れた差別化技術・ノウハウを持つ分野があるか	4	この分野の仕事なら、他社より有利な条件で受注できるという分野がある この分野の仕事は一応他社と競争できるという分野がある 特にそのような強みを持った分野はない	5 3 1
E2	自社の技術レベル(Q)、コスト(C)、開発速度・納期遵守(D)についての顧客の評価はどうか	4	顧客から高い評価をいただいている点がある 特に際立って高い評価をいただいている点はなさそうである どちらかと言えば不満足な点が多そうである	5 3 1
E3	人、仕事のプロセス、設備等、自社の強みや弱みがどこにあるのかを認識し、強化・改善に努めているか	3	明確に認識しており、会社レベルで計画的に増強・継承を進めている 大体は理解しているが、その増強に計画的には取り組んでいない そのような事を考えたり議論することはほとんどない	5 3 1

事例4 R社の技術力診断表（組み込みソフト）- 2

F	検査技術、品質保証の仕組み			
F1	テスト項目、方法等のテスト計画書の作成とレビューを行っているか	1	作成とレビューを開発プロセスの中に位置づけて確実にやっている	5
			開発担当またはチームに任せている	3
			ほとんど行っていない	1
F2	ソフト品質の評価をバグ件数/ステップやバグ収束曲線等の定量的な方法で行っているか	1	社内的に品質評価技法を設定し、統一した方法で行っている	5
			バグ件数・内容と対策状況を確認する程度である	3
			担当者任せでほとんど行っていない	1
F3	納品前に、出荷の可否を社内で客観的に判断しているか	3	予め社内レビューで承認されたテスト計画に従ってテストが実施され、合格した場合	5
			テスト計画書等指導しているが徹底不十分で納品の判断は個々の開発担当や	3
			テストの実施方法も含めて、納品の判断は個々の開発担当またはチームに任せ	1
G	開発ツール・設備類			
G1	各開発メンバーの開発ツールの装備状況はどうか	3	部門で計画的に見直し更新している	5
			個々のチーム、担当者の要求に応じて、必要なら更新している	3
			更新する余裕がなく、やむを得ず担当者が自主的にやっているケースもある	1
G2	開発したソフトを組みこむ対象ユニット、製品の実機を準備しているか	1	テスト計画で計画し、基本的には必ず実機に組みこんで最終テストを行っている	5
			実機テストが必須の場合だけ行っている	3
			実機テストはせず顧客に持ち込んで行なう	1
G3	情報漏洩、破壊等へのセキュリティ対策は行なっているか	2	外部進入、内部持ち出し等をルール化・周知して確実にやっている	5
			全社的にはウィルス対策を行っている程度である	3
			開発チーム、担当者まかせである	1
H	開発のプロセス、管理の仕組み			
H1	開発プロセスや管理方法、成果物が標準化されているか	2	開発のプロセスや管理方法を社内で標準化している	5
			ドキュメンテーションやプログラム等、一部の成果物を標準化している	3
			開発担当またはチームに任せている	1
H2	プロジェクト管理方法や進捗に関するレビューを行なっているか	1	各種レビューポイントで確実にやっている	5
			遅延等の問題発生時だけ行っている	3
			ほとんど行っていない	1
H3	設計内容に関するレビューを行っているか	2	社内でレビュー実施が義務づけられており、レビューによって設計内容が承認さ	5
			開発担当またはチームに任せている	3
			ほとんど行っていない	1
I	開発メンバー資質、スキル			
I1	開発メンバーは、自社ソフトが組み込まれる製品またはユニットについて、よく理解しているか	5	製品やユニットに関する説明を顧客に求めると共に自社独自で学習機会を設け	5
			個々の担当者が、関心を持ち、学習の努力をしている	3
			ほとんど理解していない(BkackBox状態)	1
I2	ソフト開発に関連するスキルアップの活動を行なっているか	3	教育、研修等を計画的に行っている	5
			必要に応じて、研修等の機会を与えている	3
			個々の開発メンバーが、自助努力で行っている	1
I3	納期、品質を遵守する姿勢、モラルは高いか	5	約束は絶対に守る取り組みをしている	5
			納期、品質が守れない場合が一定割合ある	3
			納期、品質面で自己基準による行動が目立ち、顧客要求を満たしていないケース	1

事例5 S T社のマネジメント力1次診断表—1

ものづくり企業診断：マネジメント力1次診断表

中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名：ST社		プラスチック射出成型加工の製造業、売上高：約30億、従業員：100名規模		
住所：栃木県		顧客は自動車、建築用品、IT部品の企業で、高精度成型技術と顧客徹底サポートで高い評価を得ている。人材育成が経営の重要な課題であると認識している		
電話：				
No	評価項目	評価	評価基準	評点
A 経営企画				
A1	経営理念や事業領域を社内で共有しているか	3	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている	5
			社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である	3
			上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	5	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している	5
			顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない	3
			顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	1
A3	生産・販売・財務経理・人事等の機能と重点施策を明確に設定しているか	3	必要な機能・施策を明確にしている	5
			一部の機能・施策は明確にしている	3
			機能・施策ともに明確でない	1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	5	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している	5
			年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない	3
			月次計画のみ作成している	1
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	3	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる	5
			課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない	3
			差異分析から、課題をうまく抽出できていない	1
B 品質管理				
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めていますか？	3	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している	5
			品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できていない	3
			方針・目標が設定できていない	1
B2	工程内不良の改善活動を行っていますか？	3	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている	5
			不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している	3
			問題起こると改善活動を実施している	1
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施していますか？	3	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している	5
			検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している	3
			特にルールはないが、担当者が分けている	1
B4	社内発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用していますか？	3	手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定め、この手順に沿って処理してる	5
			大まかなルールを決めて運用している	3
			明確なルールはない、担当者に任せている	1
B5	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理していますか？	5	検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用している	5
			検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用しているが、一部不十分	3
			担当者に任せている	1
C 原価管理				
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	1	把握している	5
			一部項目について把握している	3
			把握していない	1
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	3	目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している	5
			おおまかな設定と原価検討を行っている	3
			設定・検討は行っていない	1
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	3	内訳について経験の豊富な担当者が検討している	5
			内訳について一通り検討している	3
			検討していない	1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	1	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な指標を用いて、配賦計算を行っている	5
			材料費・労務費等の直接原価のみ把握している	3
			材料費のみ原価を把握している	1
C5	原価差異の分析を行っているか	1	標準原価計算は行っているが、差異の分析は不十分である	5
			標準原価計算は行っていない	3
			行っていない	1
D 生産管理				
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピード	3	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3
			納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1
D2	計画変動への対応	5	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5
			新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用	3	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3
			顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1
D4	技能拡大・習熟訓練	3	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5
			技能拡大を必要に応じて実施している	3
			監督者や担当者に任せている	1
D5	情報掲示板の設置：「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報	5	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1

事例5 S T社のマネジメント力 1次診断表 - 2

No	評価項目	評価	評価基準	評点
E	人材力			
E1	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いていますか	5	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている。 原則として文書の回覧によって周知を図っている。 管理者への指示はしている。末端までの確認はしていない。	5 3 1
E2	従業員の定着率は良いですか (同業他社、又は同規模企業との比較)	3	定着率は良いと思う どちらかと言うと良い方だと思う 採用してもすぐ辞めるので困っている。	5 3 1
E3	社員を計画的に育てていますか	3	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている。 計画的ではないが、管理職に指示している。必要によりやっているようだが十分とはいえない。	5 3
E4	賃金決定の仕組み	5	勉強するのは本人の責任。会社としては特に何もやっていない。 会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている。(資格や年齢でウエイトは変る)	5 3 1
E5	社員とのコミュニケーション	5	会社の業績、本人の成果を考慮 年功(年齢・勤続年数等)だけが基準 社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている。 問題が起こったときには話し合っている。 そのような機会はほとんどない。	5 3 1
F	財務力			
F1	売上高は伸びているか	5	前年対比で伸びている 前年とほぼ横ばいである 前年よりも減少している	5 3 1
F2	売上高経常利益率は良好か	1	同程度の同業者より高い 同程度の同業者と同じ程度 同程度の同業者より低い	5 3 1
F3	自己資本比率は良好か	1	同程度の同業者より高い 同程度の同業者と同じ程度 同程度の同業者より低い	5 3 1
F4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	3	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている 滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている 高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	5 3 1
F5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	3	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している 現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている 現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行なっていない	5 3 1
G	営業力			
G1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	3	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている 主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている 商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	5 3 1
G2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施されているか	3	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている 営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない 営業員への教育は、実施していない	5 3 1
G3	既存顧客との関係を強化するアプローチが企画され、実施されているか	5	既存顧客との関係強化を図るアプローチが定期的に企画され、実行されている 既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている 既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	5 3 1
G4	開拓営業のアプローチ方法が明確であり、それに基づいた管理ができているか	3	開拓営業のアプローチ方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している アプローチ方法は明確になっていないが、開拓に関する日々の管理は実施している 開拓営業のアプローチ方法は明確になっていない	5 3 1
G5	クレーム対応や問い合わせ対応が迅速かつ的確に行われているか	5	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている ほぼ50%は、迅速・的確に行われている なかなか迅速に行われていない	5 3 1
H	IT活用			
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	5	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている 計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	5 3 1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	3	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない 請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	5 3 1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	3	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない 一部の業務で、パソコンを利用して行っている	5 3 1
H4	ITを活用して、生産活動や購買活動から効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立っているか	3	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立っている ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない 製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	5 3 1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	3	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している 部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	5 3 1

事例5 S T社のマネジメント力2次診断表（人材力）

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目：人材力】 中小企業診断協会 神奈川県支部				
NO.	評価項目	評点	評価基準	評点
A <人材マネジメント力>				
A1	会社の人事理念について	3	"期待する社員像"を明確にし、朝礼などで常に社員に教えている。社員も十分に知っている。 自分なりの考えは持っており、時々訓示することがある。社員も知っているはず、特に意識していない。	5 3 1
A2	人事施策の考え方について	5	社員の働きやすい職場作りを心がけている。 労働条件やその他施策は同業他社並みを心がけている。 自社で出来ることをやっている。	5 3 1
A3	社長の指示・通達はすぐ末端まで届いていますか	5	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫し、積極的に周知している。 原則として文書の回覧によって周知を図っている。 管理者への指示はしている。末端までの確認はしていない。	5 3 1
B <雇用管理>				
B1	人の採用は計画的ですか	3	毎年計画的に立て、見直している 時々見直している。 必要と思ったとき(例えば、退職者が出た時)	5 3 1
B2	必要な人材を採用できていますか	1	質・量とも問題なく、過不足はない。 質の面で不十分 質・量とも不十分	5 3 1
B3	従業員の定着率は良いですか (同業他社、又は同規模企業との比較)	3	定着率は良いと思う どちらかと言うと良い方だと思う 採用してもすぐ辞めるので困っている。	5 3 1
C <人材育成制度>				
C1	人事考課制度がありますか	3	制度を決めて定期的にやっている。給与や賞与、人材育成に活かしている。 制度はあるがどうも形式的である。 特になし。昇給・賞与などは社長が決めている。	5 3 1
C2	社員を計画的に育てていますか	3	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている。 計画的ではないが、管理職に指示している。必要によりやっているようだが十分とはいえない。 勉強するのは本人の責任。会社としては特に何もやっていない。	5 3 1
C3	社員の技術・知識、マナー、労働意欲は十分ですか	3	ほぼ問題ないレベルにある。(特に不満はない) 指示したことは出来る(あるいは言えばやるレベル)。 全体に物足りない。何とかしたいと思っている。	5 3 1
D <賃金制度>				
D1	賃金制度はありますか	5	賃金規則があり、支払う手当や方法も決まっている。 あることはあるが、計画とおりに行かず、一つの目安になっている程度。 給料はすべて社長の胸三寸で決まっている	5 3 1
D2	賃金水準はどうですか (同業他社、又は同規模企業との比較)	3	大手にも引けをとらないレベル。 同業他社(同規模企業)には負けていない。 賃金水準は残念だが見劣りするレベル。	5 3 1
D3	賃金決定の仕組み	5	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている。(資格や年齢でウエイトは変る) 会社の業績、本人の成果を考慮 年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	5 3 1
E <職場環境>				
E1	福利厚生	5	計画的に家族慰安会など、をやって社員の帰属意識を高めている。参加率も高。 余裕のあるときにはやっている(やったことがある)。 特に考えたこともないし、やる余裕もない。	5 3 1
E2	社員とのコミュニケーション	5	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている。 問題が起こったときには話し合っている。 そのような機会はあるがほとんどない。	5 3 1
E3	社員は活き活きしていますか	3	皆元気があり、積極的に仕事をしていると思う 元気はあると思うが、あと少し積極性が欲しい どうも職場が暗い	5 3 1
F <法令順守>				
F1	サービス残業はありませんか	3	残業はすべて支払っている。 自己申告で、申告した分は払っている。 能率が悪い残業には払わない	5 3 1
F2	就業規則など、関係法令は遵守していますか	3	就業規則などは整備し、届け出るものは届けている。 指摘されたことはやっている 何を整備するか、指摘して欲しい。	5 3 1
F3	就業管理は十分ですか	3	労働時間、休憩、休日は(法定時間を)キチンと守っている(会社も社員も)。 時々遅刻も見かけるが常態化しているほどではない 遅刻や早退が多く、気になっている	5 3 1

事例6 T Y社のマネジメント力1次診断表—1

ものづくり企業診断: マネジメント力1次診断表

中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名: TY 社			企業概要: 特定の受注先から部品類を供給され、サブ組立から製品化し受注先へ納品する典型的労働集約型製造業である。従業員は140名。	
住所:				
電話:				
No	評価項目	評価	評価基準	点数
A 経営企画力				
A1	経営理念や事業領域を社内と共有しているか	1	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている	5
			社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である	3
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	3	上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない	1
			顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している	5
A3	生産・販売・財務経理・人事等の機能と重点施策を明確に設定しているか	3	顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない	3
			顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている	1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	5	必要な機能・施策を明確にしている	5
			一部の機能・施策は明確にしている	3
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	3	機能・施策ともに明確でない	1
			中期計画・年度予算・月次予算全て作成している	5
			年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない	3
			月次計画のみ作成している	1
			課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる	5
			課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない	3
			差異分析から、課題をうまく抽出できていない	1
B 品質管理力				
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めているか	3	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している	5
			品質方針(含む スローガン)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できていない	3
B2	工程内不良の改善活動を行っているか	3	方針・目標が設定できていない	1
			工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている	5
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施しているか	3	不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している	3
			問題が起これば改善活動を実施している	1
B4	社内発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用しているか	3	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している	5
			検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している	3
B5	検査・測定に使う機器の 校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理しているか	1	特にルールはないが、担当者が分けている	1
			手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定め、この手順に沿って処理している	5
			大まかなルールを決めて運用している	3
			明確なルールはない、担当者に任せている	1
			検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用している	5
			検査・測定に使う機器の管理方法を定め、運用しているが、一部不十分	3
			担当者に任せている	1
C 原価管理力				
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	3	把握している	5
			一部項目について把握している	3
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	3	把握していない	1
			目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している	5
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	3	おおまかな設定と原価検討を行っている	3
			設定、検討は行っていない	1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	3	内訳について経験の豊富な担当者が検討している	5
			内訳について一通り検討している	3
C5	原価差異の分析を行っているか	1	検討していない	1
			全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算している	5
			材料費・労務費等の直接原価のみ把握している	3
			材料費のみ原価を把握している	1
			製品別・顧客別・部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている	5
			原価集計結果の異常値については分析を行っている	3
			行っていない	1
D 生産管理力				
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピードは良好か	1	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している	5
			納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている	3
D2	計画変動への対応状況は適切か	3	納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している	1
			計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する	5
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用は適切か	3	新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する	3
			新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける	1
D4	技能拡大・習熟訓練は行っているか	1	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる	5
			後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している	3
D5	情報掲示板の設置:「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報を職場で共有しているか	1	顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している	1
			従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている	5
			技能拡大を必要に応じて実施している	3
			監督者や担当者に任せている	1
			専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1

事例6 T Y社のマネジメント力1次診断表—2

E 営業力				
E1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの方針があり、その進捗を管理しているか	3	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5
			主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3
			商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1
E2	営業員への教育(商品知識、セールストーク、顧客知識など)は計画的に実施しているか	3	営業員への教育は、計画的に実施しており、見直しも行われている	5
			営業員への教育は実施しているが、計画的には実施していない	3
			営業員への教育は、実施していない	1
E3	既存顧客との関係を強化する方策を企画し、実施しているか	5	既存顧客との関係強化を図る方策を定期的に企画し実行している	5
			既存顧客との関係強化を図る企画は、思いつき程度に企画・実施されている	3
			既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1
E4	開拓営業の方法が明確であり、それに基づいた管理を行っているか	3	開拓営業の方法は明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施している	5
			開拓営業の方法は明確でないが、開拓に関する日々の活動と管理は実施している	3
			開拓営業の方法・活動とも明確になっていない	1
E5	クレーム対応や問い合わせ対応を迅速かつ的確に行っているか	5	対応の90%以上は、迅速かつ的確に対応できている	5
			ほぼ50%は、迅速・的確に行われている	3
			なかなか迅速に行われていない	1
F 人材力				
F1	社長の指示・通達はずぐ末端まで届いているか	1	必要性や重要性、緊急性によってやり方を工夫しているの問題なくできている	5
			原則として文書の回覧によって周知を図っている	3
			管理者への指示はしている末端までの確認はしていない	1
F2	従業員の定着率は良いか(同業他社、又は同規模企業との比較)	1	定着率は良いと思う	5
			どちらかと言うと良い方だと思う	3
			採用してもすぐ辞めるので困っている	1
F3	社員を計画的に育てているか	3	管理者もしっかり認識しており、計画的に育成できている	5
			計画的ではないが、管理職に指示している必要によりやっているようだが十分とはいえない	3
			勉強するのは本人の責任会社としては特に何もやっていない	1
F4	賃金決定の仕組みは明確か	1	会社の業績、本人の成果、年功(年齢・勤続年数等)で決めている(資格や年齢でウエイトは変る)	5
			会社の業績、本人の成果を考慮	3
			年功(年齢・勤続年数等)だけが基準	1
F5	社員とのコミュニケーションは良好	5	社員やその代表と定期的に会合を持つなど問題点を吸い上げている	5
			問題が起こったときには話し合っている	3
			そのような機会はほとんどない	1
G 財務力				
G1	売上高は伸びているか	5	前年対比で伸びている	5
			前年とほぼ横ばいである	3
			前年よりも減少している	1
G2	売上高経常利益率は良好か	3	同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G3	自己資本比率は良好か	3	同程度の同業者より高い	5
			同程度の同業者と同じ程度	3
			同程度の同業者より低い	1
G4	資産効率を高めるため、不稼働資産の調査および対策を講じているか	5	滞留債権は随時、不稼働在庫および固定資産は年2回以上定期的に調査し、対策を講じている	5
			滞留債権は月1回調査し、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	3
			高額滞留債権、不稼働在庫および固定資産は年1回調査し対策を講じている	1
G5	現預金残高を正確に把握できる体制になっているか	3	現預金残高を毎日確認し、月初に帳簿と照合している	5
			現預金残高の確認および帳簿との照合は月1回行なっている	3
			現預金残高の確認および帳簿との照合は定期的には行なっていない	1
H IT活用能力				
H1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	3	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
H2	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	3	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
H3	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	1	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
H4	ITを活用して、効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立てているか	1	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立てている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	1
H5	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	3	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
			部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1

事例6 T Y社のマネジメント力2次診断表（生産管理力） - 2

F 5Sへの取り組み				
F1	整理	3	倉庫やラインサイドの部品や部品の置く量が決められ、棚などに表示されている	5
			私物や使用していない治具や工具が作業場におかれていない	3
			監督者や担当者に任せている	1
F2	整頓	3	部品、材料、工具などが取り出しやすいように、置き場や置き方が決まっている	5
			通路、部品置き場や作業場を区画線を引き、看板を掲げて明示している	3
			監督者や担当者に任せている	1
F3	清掃	1	清掃分担を決め、清掃方法も決めて実施している	5
			全員一斉に特定日に実施している	3
			終業後、個々に作業者が行なっている	1
F4	組織化・計画化	3	経営陣が従業員と一緒に、5Sパトロールを計画的に実施している	5
			5Sパトロールを監督者、担当者に任せている	3
			監督者や担当者に任せている	1
G 目で見える管理への取り組み				
G1	情報掲示板の設置 「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報	1	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かる様になっている	5
			監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している	3
			掲示をしていない	1
G2	帳票類の現場掲示 「作業手順書」「品質のポイント」 「始業点検表」など	3	作業場や加工機械毎に掲示している	5
			掲示やファイルの仕方は監督者に任せている	3
			掲示していない	1
G3	生産進捗表示灯 / 工程異常表示灯	3	生産の進捗や現場内のトラブルが直ぐ分かる様に、表示灯を設置している	5
			生産の進捗や現場内のトラブルは、口頭連絡や場内放送で対応している	3
			終業後に日報などで確認している	1
H 納入対応力				
H1	JIT(Just In Time)への対応	3	顧客要求に連動した社内システムを運用している	5
			顧客要求とは連動していないが、先行生産で運転在庫を確保し対応している	3
			内示情報により見込み生産を行い対応している	1
H2	コスト競争力のある効率的な物流システム	3	定期的な路線便(混載)を使用できる余裕をもって運用している[物流の共同化]	5
			積載効率を確保しながら、自社便またはチャーター便にて運用している	3
			小口、多頻度のために積載効率を無視した自社便またはチャーター便による特急便運用を行っている	1
H3	納入に関する情報システム整備	3	納入先との連携による出荷情報のオンラインシステムが構築されている[EDI]	5
			納入先指定の納品書様式によりE-MAILまたはFAXで出荷情報を送信している	3
			当社の納品書様式にてFAXまたは郵送している	1

事例7 O社のマネジメント力1次診断表—1

ものづくり企業診断:マネジメント力1次診断表

中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名: O社		企業概要: 大企業向けニッチ製品の繰り返し受注型企業で従業員は約60名。社長指揮下の営業部隊約10名が売上を牽引し成長。各部門の頑張りで支えたが脱皮を要する時期にある。最近入れた生産管理システムも活用面で改善の余地がある。	
住所:			
電話:			
N0	評価項目	評価	評価基準
A	経営企画力		点数
A1	経営理念や事業領域を社内でも共有しているか	2	共有化を常に心がけており、その成果も上がっている 社内の共有化を図っているものの、浸透は不十分である 上層部のみが意識しており、他の社員はあまり認識していない 5 3 1
A2	顧客ニーズを意識して製品やサービスの開発・製造を行っているか	4	顧客ニーズの把握に常に留意し、それを製品・サービス等に反映している 顧客ニーズの把握に努めるものの、製品・サービスに反映できていない 顧客ニーズにあまり関心がなく、技術独走型の製品・サービスとなっている 5 3 1
A3	生産・販売・財務経理・人事等の機能と重点施策を明確に設定しているか	2	必要な機能・施策を明確にしている 一部の機能・施策は明確にしている 機能・施策ともに明確でない 5 3 1
A4	中期計画・年度予算・月次予算を作成しているか	4	中期計画・年度予算・月次予算全て作成している 年度計画・月次計画は作成しているが、中期計画は作成していない 月次計画のみ作成している 5 3 1
A5	差異分析により抽出した課題を重点施策に落とし込んでいるか	3	課題を明確に抽出し、重点施策に盛り込んでいる 課題を抽出するものの、実行施策にうまく落とし込めていない 差異分析から、課題をうまく抽出できていない 5 3 1
B	品質管理力		
B1	品質方針・品質目標を設定して活動を進めているか	2	品質方針・品質目標を設定し、従業員に周知し、目標管理を徹底している 品質方針(含む「スローガン」)・品質目標を設定しているが、目標管理は徹底できていない 方針・目標が設定できていない 5 3 1
B2	工程内不良の改善活動を行っているか	2	工程内不良率は把握して、計画的な改善活動を行っている 不良率は監視していて、問題レベルになると改善活動を実施している 問題が起これると改善活動を実施している 5 3 1
B3	類似品・検査前/後品が明確に解るような表示を実施しているか	3	表示の他、類似品のサンプル表示、検査前後は工程の流れに沿った場所の分離により混入防止している 検査前/後品、類似品については、混入しないよう表示している 特にルールはないが、担当者が分けている 5 3 1
B4	社内・外で発生した不具合品の処理の手順は明確化して運用しているか	3	手直し・特採・再検査・廃棄等の手順を明確に定め、この手順に沿って処理している 大まかなルールを決めて運用している 明確なルールはない、担当者に任せている 5 3 1
B5	検査・測定に使う機器の校正有効期間・管理責任者・保管方法等のルールを決めて管理しているか	3	検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用している 検査・測定に使う機器の管理方法を決め、運用しているが、一部不十分 担当者に任せている 5 3 1
C	原価管理力		
C1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	4	把握している 一部項目について把握している 把握していない 5 3 1
C2	製品を開発する際に目標原価の設定と実現性を確認しているか	3	目標利益等から目標原価を設定し、実現性を確認後開発の着手している おおまかな設定と原価検討を行っている 設定、検討は行っていない 5 3 1
C3	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	3	内訳について経験の豊富な担当者が検討している 内訳について一通り検討している 検討していない 5 3 1
C4	材料費・労務費・経費それぞれについて原価を把握しているか	3	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な方法により計算している 材料費・労務費等の直接原価のみ把握している 材料費のみ原価を把握している 5 3 1
C5	原価差異の分析を行っているか	3	製品別・顧客別・部門別等の標準・実績差異分析と改善活動を行っている 原価集計結果の異常値については分析を行っている 行っていない 5 3 1
D	生産管理力		
D1	納期(含む見積)回答の精度とスピードは良好か	5	納期については、在庫品、生産工程の負荷状況によりシミュレーションし回答している 納期については、受注残を考慮し、標準リードタイムに経験的に増減させている 納期については、達成できるものとして、標準リードタイムにて回答している 5 3 1
D2	計画変動への対応状況は適切か	4	計画変更の情報から、事前に人員配置や作業編成を組み作業訓練を実施する 新計画で生産を始め、残業や休日生産で納期などを確保する 新計画により生産を行い、作業者が慣れるまで時間をかける 5 3 1
D3	生産リードタイムの短縮と在庫活用は適切か	5	全工程を通じて小ロット切替生産の対応ができており、これにより顧客の短納期要求に対応できる 後工程のみの小ロット生産対応が可能であり、前工程はロットまとめが必要で中間在庫を設定し活用している 顧客の短納期要求には、ある程度の見込み生産を実施し、完成品在庫で対応している 5 3 1
D4	技能拡大・習熟訓練は行っているか	4	従業員の技能拡大を図るため、計画的に技能習熟訓練を進めている 技能拡大を必要に応じて実施している 監督者や担当者に任せている 5 3 1
D5	情報掲示板の設置:「安全」、「品質」、「能率」、「生産・納期」等の情報を職場で共有しているか	3	専用の掲示板に、情報を一括掲示し、誰でも状況が分かるようになっている 監督者が任意で、必要な情報を作業場に掲示している 掲示をしていない 5 3 1

事例7 O社のマネジメント力2次診断表（IT活用力改善前） - 1

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目: IT活用 改善前】 中小企業診断協会 神奈川県支部
 企業名: O社 企業概要: 繰り返し受注型企業で従業員は約60名。社長指揮下の営業牽引で成長。各部門のExcel高度利用と頑張りなどで支えたが、データの転記・再入力が増大し、成長・利益の制約になりつつある。
 住所:
 電話:

NO	評価項目	評価	評価基準	評価
A 経営全体との整合				
A1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	3	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1
A2	計画的にIT化投資が行われているか	3	中長期の投資対効果を考慮の上、IT化の投資計画を立てている	5
			年度予算の中で余裕があれば、IT化投資を考えている	3
			ITのための予算は立てずに、他の予算の中で対応している	1
A3	社内のIT化について責任者はいるか	2	役員クラスの責任者が、IT化を推進している	5
			責任者はいないが、ほぼ専任の担当者をおいている	3
			パソコンが得意な一部社員に任せている	1
B 営業支援				
B1	見積りや納期等の問い合わせに答えるためにITを活用しているか	2	ITを活用して、精度の高い回答を迅速に行っている	5
			ITを利用しているが、精度・速度面で十分な対応ができていない	3
			その都度、必要に応じて、過去のデータを参考にしている程度である	1
B2	自社サイトを設けて、営業活動に活用しているか	1	自社サイトによる情報発信や注文受付などの顧客へのサービスを継続的に行っており、受注拡大や顧客との関係強化につなげている	5
			自社サイトを設けて随時情報発信や注文受付などを行っているが、アクセスが少なく、期待する成果に結びついていない	3
			自社サイトを設けて自社製品や技術の紹介を行っているが、ほとんど更新しておらず、業績への効果も確認できない	1
B3	顧客を訪問する営業マンの支援にITを活用しているか	1	携帯端末によって、外出先からでも顧客情報や在庫情報、生産状況などの社内システムの情報を参照できるようにしている	5
			グループウェアなどのITの活用により、外出していてもスケジュールなどの情報共有や、メッセージ交換を可能にし、連携した動きがとれるようにしている	3
			営業マンが、プレゼンやメール等のためにノートパソコンなどを携帯することはあるが、外出先からの情報共有や社内システムの参照などをできるようにはしていない	1
C 受注・売上管理				
C1	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	3	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1
C2	ITを活用し、受注・売上分析を行っているか	2	顧客別や商品別などの受注・売上の予実データを共有し、経営判断に活用している	5
			受注・売上を管理するシステムは導入しているが、経営判断には役立っていない	3
			パソコンによって、毎月の受注・売上の推移を把握している	1
C3	IT活用によって、受注・出荷業務と生産活動を同期して効率よく行っているか	2	コンピュータに登録された受注情報を元に、在庫引当や生産計画の立案、製造指示などを行っており、コンピュータに登録された製造完了の情報によって在庫の更新や出荷業務などを効率的に行っている	5
			コンピュータに登録された受注情報を元に、在庫引当や生産計画の立案、製造指示などを行っているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			受注情報を生産責任者に提供しているだけである	1
D 生産管理				
D1	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	2	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
D2	ITを活用し、購買管理業務を効率的に行っているか	2	生産計画と連動した発注計画作成、発注、受入・検査、支払いにいたるまで、一貫したIT化が実現されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
D3	ITを活用し、在庫管理業務を効率的に行っているか	1	IT化により生産、購買、出荷活動と連動して在庫情報がタイムリーに更新されるようにしており、各活動の判断に活用している	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、在庫情報が有効に活用されていない	3
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1
E 品質管理				
E1	品質に関わる顧客からのクレーム情報に的確・迅速に対応するために、ITを活用しているか	1	該当製品の技術情報や製造ロット、使用設備などの製造履歴が迅速に追跡できるようにっており、該当顧客への対応だけでなく、関連製品への対策や設計変更などの対策にも活用している	5
			必要な情報が、生産目的のためにそれぞれIT化されているが、顧客からのクレームによる原因箇所の追求や影響範囲の調査には、かなりの時間がかかっている	3
			必要な情報が全てIT化されているわけではなく、対策に時間がかかっている	1
E2	品質改善のためのIT活用が行われているか	1	不良品情報や品質改善活動の情報が蓄積・共有されており、品質管理のために活用されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、あまり活用されていない	3
			情報解析等の一部の業務で、パソコンを活用している	1
E3	ITを活用し、ISO9000文書管理を効率的に行っているか	4	全社ネットワーク上で、ISO文書管理が確立されており、有効活用されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、あまり活用されていない	3
			部分的にパソコンを活用した文書管理が行われている	1

事例 7 O社のマネジメント力 2次診断（IT活用力改善前） - 2

F 原価管理				
F1	ITを活用して、適切な製品別の目標原価を設定し、目標達成に向けた原価改善活動に取り組んでいるか	1	ITを活用した見積原価計算の結果を基に、適切な製品別の目標原価を設定している。それを製造工程や購買業務の管理目標にブレイクダウンし、原価改善に取り組んでいる	5
			製品別の目標原価は設定しているが、目標原価の妥当性の低さや、各活動へのブレイクダウンができていないなどの問題があり、十分には活用されていない	3
			製品別の目標原価の設定は行っており、製造工程や購買業務では、おおまかな費用削減目標を設定して、原価改善活動に取り組んでいる	1
F2	ITを活用して、生産活動や購買活動から効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立っているか	1	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立っている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	1
F3	ITを活用した製品別損益情報の把握により、損益改善の取り組みを行っているか	2	ITを活用して把握した製品別損益を基に、経営、営業、生産それぞれの責任者にとって有効な情報が提供されており、損益改善に向けた取り組みを行っている	5
			ITを活用して製品別損益の計算を行っているが、計算結果の精度や情報提供の遅さなどの問題があり、十分に役立っていない	3
			製品単位の原価計算までは行っていないが、ITを活用して全社単位の損益計算は行っており、その情報を基に損益改善に向けた取り組みを行っている	1
G 開発・技術力向上				
G1	ITを活用し、設計業務を効率的に行っているか	2	CADなどのITを利用して設計業務を行っており、図面などの設計情報の共有、再利用を組織的に推進し、設計業務の効率化を図っている	5
			CADなどのITを利用して設計業務を行っており、図面の再利用などによって設計者の作業効率は上がっているが、いくつかの問題があり組織的な設計情報の共有までには至っていない	3
			IT活用などは設計担当者にまかせており、図面作成にCADなどを活用しているが、設計リードタイムなどの効率化はあまり図られていない	1
G2	ITを活用し、製品に関する技術情報の一元管理と、設計・開発・生産の関係者間の共有化を実現し、製品開発の効率化を全社的に進めているか	1	ITを活用して、図面や仕様書、部品表などの情報の一元管理と共有化を行い、製品の設計・開発から出荷までのリードタイム全体の短縮と設計変更への迅速な対応などにつなげている	5
			ITを活用して、CADなどで作成した設計情報から、生産のための部品表を効率的に作成している	3
			CADなどによる設計情報を生産責任者に渡しているが、生産のための部品表作成は相当な手間がかかっている	1
G3	製造現場での加工技術に関する情報をデータベース化し、活用しているか	1	製造現場での加工技術を、文字だけでなく画像や動画等のデータに記録してデータベース化し、新たな技術の開発や改善、教育、既存技術の継承などに活用している	5
			製造現場での加工技術をデータベース化しているが、視覚化されおらず肝心な部分が伝わらないといったことなど、いくつかの問題があり、十分に有効活用されていない	3
			仕様書や製造指図書、加工手順などを、パソコンで文書管理している	1
H 情報技術の活用能力				
H1	従業員のITの活用スキルは高いか	3	日常業務だけでなく、組織の課題解決に積極的にITを活用している	5
			積極的に既存のシステムを活用し、日常業務を推進している	3
			メールやWeb参照などのパソコン活用を行っている	1
H2	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	3	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
			部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1
H3	IT活用の基盤となる、製品、部品・原材料、得意先、発注先などのコードを、全社で統一しているか	1	ITの活用範囲の拡大やシステム間の連携、データ量の増加など、将来を見据えて、統一したコード体系を決め運用している	5
			新たなシステムを導入するたびにコード体系は決めているが、内容の変化やデータ量の増加に対応できないといった問題や、システム間での統一がとられていないといった問題がある	3
			コードの付与は、入力担当者などに任せていて、特に統一を図るといったことは行っていない	1

事例 7 O社のマネジメント力2次診断表（IT活用力改善後） - 3

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目: IT活用 改善後】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名: O社			企業概要: 繰り返し受注型企業で従業員は約60名。社長指揮下の営業牽引で成長したが、業務改革・IT利用面で曲がり角にあり「統合生産管理システム」を入れた。改善効果はあったが原価等管理面で改善余地がある。		
住所:					
電話:					
NO	評価項目	評価	評価基準		評点
A 経営全体との整合					
A1	経営上の課題解決といった経営戦略に基づくIT活用を行っているか	3	経営課題の解決のために、計画的にIT化を進めている	5	
			計画的とは言えないが、必要に応じてITを利用している	3	
			パソコンは活用しているが、個人任せで経営上の位置づけは明確ではない	1	
A2	計画的にIT化投資が行われているか	3	中長期の投資対効果を考慮の上、IT化の投資計画を立てている	5	
			年度予算の中で余裕があれば、IT化投資を考えている	3	
			ITのための予算は立てずに、他の予算の中で対応している	1	
A3	社内のIT化について責任者はいるか	4	役員クラスの責任者が、IT化を推進している	5	
			責任者はいないが、ほぼ専任の担当者をおいている	3	
			パソコンが得意な一部社員に任せている	1	
B 営業支援					
B1	見積りや納期等の問い合わせに答えるためにITを活用しているか	3	ITを活用して、精度の高い回答を迅速に行っている	5	
			ITを利用しているが、精度・速度面で十分な対応ができていない	3	
			その都度、必要に応じて、過去のデータを参考にしている程度である	1	
B2	自社サイトを設けて、営業活動に活用しているか	1	自社サイトによる情報発信や注文受付などの顧客へのサービスを継続的に行っており、受注拡大や顧客との関係強化につなげている	5	
			自社サイトを設けて随時情報発信や注文受付などを行っているが、アクセスが少なく、期待する成果に結びついていない	3	
			自社サイトを設けて自社製品や技術の紹介を行っているが、ほとんど更新しておらず、業績への効果も確認できない	1	
B3	顧客を訪問する営業マンの支援にITを活用しているか	1	携帯端末によって、外出先からでも顧客情報や在庫情報、生産状況などの社内システムの情報を参照できるようにしている	5	
			グループウェアなどのITの活用により、外出していてもスケジュールなどの情報共有や、メッセージ交換を可能にし、連携した動きがとれるようにしている	3	
			営業マンが、プレゼンやメール等のためにノートパソコンなどを携帯することはあるが、外出先からの情報共有や社内システムの参照などをできるようにはしていない	1	
C 受注・売上管理					
C1	ITを活用し、受注・出荷業務を効率的に行っているか	5	受注処理、納期管理、出荷、請求、入金確認にいたるまで、一貫したIT化によって効率よく行っている	5	
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3	
			請求書発行など、一部の業務をパソコンで行っている	1	
C2	ITを活用し、受注・売上分析を行っているか	4	顧客別や商品別などの受注・売上の予実データを共有し、経営判断に活用している	5	
			受注・売上を管理するシステムは導入しているが、経営判断には役立っていない	3	
			パソコンによって、毎月の受注・売上の推移を把握している	1	
C3	IT活用によって、受注・出荷業務と生産活動を同期して効率よく行っているか	5	コンピュータに登録された受注情報を元に、在庫引当や生産計画の立案、製造指示などを行っており、コンピュータに登録された製造完了の情報によって在庫の更新や出荷業務などを効率的に行なっている	5	
			コンピュータに登録された受注情報を元に、在庫引当や生産計画の立案、製造指示などを行っているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3	
			受注情報を生産責任者に提供しているだけである	1	
D 生産管理					
D1	ITを活用し、生産計画と生産統制を効率的に行っているか	4	生産計画作成、製造指示、実績収集、進捗管理が、一貫したIT化によって効率的に実施されている	5	
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3	
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1	
D2	ITを活用し、購買管理業務を効率的に行っているか	5	生産計画と連動した発注計画作成、発注、受入・検査、支払いにいたるまで、一貫したIT化が実現されている	5	
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、効率的とは言えない	3	
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1	
D3	ITを活用し、在庫管理業務を効率的に行っているか	5	IT化により生産、購買、出荷活動と連動して在庫情報がタイムリーに更新されるようにしており、各活動の判断に活用している	5	
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、在庫情報が有効に活用されていない	3	
			一部の業務で、パソコンを利用して行っている	1	

事例7 O社のマネジメント力2次診断（IT活用力改善後） - 4

E 品質管理				
E 1	品質に関わる顧客からのクレーム情報に的確・迅速に対応するために、ITを活用しているか	1	該当製品の技術情報や製造ロット、使用設備などの製造履歴が迅速に追跡できるようにしており、該当顧客への対応だけでなく、関連製品への対策や設計変更などの対策にも活用している	5
			必要な情報が、生産目的のためにそれぞれIT化されているが、顧客からのクレームによる原因箇所の追求や影響範囲の調査には、かなりの時間がかかっている	3
			必要な情報が全てIT化されているわけではなく、対策に時間がかかっている	1
E 2	品質改善のためのIT活用が行われているか	1	不良品情報や品質改善活動の情報が蓄積・共有されており、品質管理のために活用されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、あまり活用されていない	3
			情報解析等の一部の業務で、パソコンを活用している	1
E 3	ITを活用し、ISO9000文書管理を効率的に行っているか	2	全社ネットワーク上で、ISO文書管理が確立されており、有効活用されている	5
			IT化しているが、いくつかの問題が存在し、あまり活用されていない	3
			部分的にパソコンを活用した文書管理が行われている	1
F 原価管理				
F 1	ITを活用して、適切な製品別の目標原価を設定し、目標達成に向けた原価改善活動に取り組んでいるか	3	ITを活用した見積原価計算の結果を基に、適切な製品別の目標原価を設定している。それを製造工程や購買業務の管理目標にブレイクダウンし、原価改善に取り組んでいる	5
			製品別の目標原価は設定しているが、目標原価の妥当性の低さや、各活動へのブレイクダウンができていないなどの問題があり、十分には活用されていない	3
			製品別の目標原価の設定は行っておらず、製造工程や購買業務では、おおまかな費用削減目標を設定して、原価改善活動に取り組んでいる	1
F 2	ITを活用して、生産活動や購買活動から効率的に実績情報を収集し、それを元に実績原価の計算を行い、原価改善に役立っているか	4	ITを活用して、製造指示単位の実績や発注単位の実績から、効率的に実績原価の積み上げ計算を行い、原価改善に役立っている	5
			ITを活用した実績原価の計算を行っているが、妥当性や情報提供のタイミングなどの問題があり、あまり活用されていない	3
			製造指示単位の実績や発注単位の実績からの原価の積み上げ計算を行っているわけではなく、月単位に労務費、材料費、経費の発生額から全体の原価計算を行っている	1
F 3	ITを活用した製品別損益情報の把握により、損益改善の取り組みを行っているか	3	ITを活用して把握した製品別損益を基に、経営、営業、生産それぞれの責任者にとって有効な情報が提供されており、損益改善に向けた取り組みを行っている	5
			ITを活用して製品別損益の計算を行っているが、計算結果の精度や情報提供の遅さなどの問題があり、十分に役立っていない	3
			製品単位の原価計算までは行っていないが、ITを活用して全社単位の損益計算は行っており、その情報を基に損益改善に向けた取り組みを行っている	1
G 開発・技術力向上				
G 1	ITを活用し、設計業務を効率的に行っているか	4	CADなどのITを利用して設計業務を行っており、図面などの設計情報の共有、再利用を組織的に推進し、設計業務の効率化を図っている	5
			CADなどのITを利用して設計業務を行っており、図面の再利用などによって設計者の作業効率は上がっているが、いくつかの問題があり組織的な設計情報の共有までには至っていない	3
			IT活用などは設計担当者にまかせており、図面作成にCADなどを活用しているが、設計リードタイムなどの効率化はあまり図られていない	1
G 2	ITを活用し、製品に関する技術情報の一元管理と、設計・開発・生産の関係者間の共有化を実現し、製品開発の効率化を全社的に進めているか	5	ITを活用して、図面や仕様書、部品表などの情報の一元管理と共有化を行い、製品の設計・開発から出荷までのリードタイム全体の短縮と設計変更への迅速な対応などにつなげている	5
			ITを活用して、CADなどで作成した設計情報から、生産のための部品表を効率的に作成している	3
			CADなどによる設計情報を生産責任者に渡しているが、生産のための部品表作成は相当な手間がかかっている	1
G 3	製造現場での加工技術に関する情報をデータベース化し、活用しているか	1	製造現場での加工技術を、文字だけでなく画像や動画等のデータに記録してデータベース化し、新たな技術の開発や改善、教育、既存技術の継承などに活用している	5
			製造現場での加工技術をデータベース化しているが、視覚化されておらず肝心な部分が伝わらないといったことなど、いくつかの問題があり、十分に有効活用されていない	3
			仕様書や製造指図書、加工手順などを、パソコンで文書管理している	1
H 情報技術の活用能力				
H 1	従業員のITの活用スキルは高いか	4	日常業務だけでなく、組織の課題解決に積極的にITを活用している	5
			積極的に既存のシステムを活用し、日常業務を推進している	3
			メールやWeb参照などのパソコン活用を行っている	1
H 2	情報資産のセキュリティ対策をとっているか	5	全社的なセキュリティ対策のルールを確立して、運用している	5
			部門やシステム、情報資産ごとに、担当者がセキュリティ対策を実施している	3
			システムのID、パスワードなどの設定程度は行っている	1
H 3	IT活用の基盤となる、製品、部品・原材料、得意先、発注先などのコードを、全社で統一しているか	5	ITの活用範囲の拡大やシステム間の連携、データ量の増加など、将来を見据えて、統一したコード体系を決め運用している	5
			新たなシステムを導入するたびにコード体系は決めているが、内容の変化やデータ量の増加に対応できないといった問題や、システム間での統一がとられていないといった問題がある	3
			コードの付与は、入力担当者などに任せていて、特に統一を図るといったことは行っていない	1

事例7 O社のマネジメント力2次診断表（営業力） - 1

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目：営業力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名：O社			企業概要：繰り返し受注型企業で従業員は約60名。社長指揮下の営業員約10名で営業		
住所：			牽引で成長。強みの営業を深掘り評価したがバランス活動展開である。訪問計画・情報提供等のIT支援をすれば更に強化できる。		
電話：					
NO	評価項目	評価	評価基準	評点	
A 営業方針					
A1	商品ごとの販売方針や顧客ごとの販売方針があり、その進捗を管理しているか	4	商品ごと、顧客ごとの方針があり、日々の管理と結びついている	5	
			主要な商品や主要顧客については方針があり、日々の管理がされている	3	
			商品ごとの方針や顧客ごとの方針は、決めていない	1	
A2	顧客からの声（ニーズ）が定期的に整理・分析されており、商品や販売・サービスに反映しているか	4	顧客からの声を収集・整理・分析し、商品・販売・サービスに反映している	5	
			整理・分析まではできていないが、顧客からの声の収集はしている	3	
			顧客からの声を特に収集していない	1	
A3	代理店とも方針を共有し、それについての定期的な会合を開催しているか	3	方針を共有化しており、定期的な会合も実施している	5	
			方針は共有してあらず、代理店との時々会合を実施している程度である、代理店との会合もほとんどなく、方針も共有していない	3	
				1	
A4	顧客からの声がトップに届く仕組みがあり、それに基づく取り組みが実施されているか	4	顧客からの声に対するトップの関心は高く、その声に基づいての指示が頻繁に出される	5	
			顧客からの声は、トップに届いてはいるが、それに基づく検討はあまりされていない	3	
			顧客からの声は、ほとんどトップに届いていない	1	
B 営業員スキル					
B1	営業員一人ひとりの、商品に関する説明（メリット、デメリット、競合商品との違いなど）は、チェックされているか	4	営業員の商品知識については、新製品や新たな使い方が開発される都度、勉強会を実施し、さらに一人ひとりチェックしている	5	
			営業員を集めての勉強会は、随時実施しているが、説明についてはチェックしていない	3	
			営業員の商品知識については、チェックしていない	1	
B2	販促活動のノウハウ集（成功事例・失敗事例集）が作成され、都度見直されているとともに、営業員に共有化されているか	3	販促活動のノウハウ集が作成され、営業員間で共有化されており、ノウハウ集の都度見直しも行っている	5	
			販売活動のノウハウの共有化は都度実施しているが、ノウハウ集はない	3	
			販促活動のノウハウの共有化はされていない	1	
B3	利益を考慮に入れた販売活動になっているか	4	利益について、自分で計算しながら、能動的に販売活動を進めている	5	
			計算はしていないが、費用対効果という意識は持ちながら、販売活動を実施している	3	
			利益については、特に意識せず、販売活動を行っている	1	
B4	営業担当者の顧客対応レベル向上への取り組みがなされているか	4	顧客対応レベル向上のために、よくある対応についてはロールプレイングを実施するとともに、ベテラン営業担当者に同行して、さまざまな対応について経験させている	5	
			顧客対応レベルの向上のために、ベテラン営業担当者やそうでない担当者を対にして営業活動を実施している	3	
			顧客対応については、個人任せになっている	1	
C 既存顧客との関係構築					
C1	既存顧客との関係を強化する方が企画され、実施されているか	4	既存顧客との関係強化を図るアプローチが定期的に企画され、実行されている	5	
			既存顧客との関係強化を図るアプローチは思いつき程度に企画・実行されている	3	
			既存顧客との関係強化は、営業員一人ひとりに任されている	1	
C2	既存顧客のデータベースがあり、それに基づく個別対応ができているか	4	顧客データベースがあり、個別対応に役立てている	5	
			顧客データベースはないが、個別対応はできている	3	
			顧客データベースはつくっていない	1	
C3	既存顧客に定期的に情報提供がされており、喜ばれている	3	情報提供を定期的に実施しており、非常に喜ばれている	5	
			一般的な内容であり、喜ばれたということはないが、情報提供はしている	3	
			情報提供は、特にしていない	1	
C4	競合会社の販促状況を把握し、自社の販促に活かしているか	3	競合会社の販促情報を定期的に収集し、営業活動に反映している	5	
			営業活動に反映されていないが、競合会社の販促情報を収集している	3	
			競合会社の販促情報は収集していない	1	
D 新規開拓					
D1	開拓営業の方策が明確であり、それに基づいた管理ができているか	4	開拓営業の方策が明確であり、日々の管理もそれに基づいて実施されている	5	
			開拓営業の方策は明確になっていないが、開拓に関する日々の管理は実施している	3	
			開拓営業のアプローチ方法は明確になっていない	1	
D2	サービス内容がわかりやすくカタログ、提案書等でわかりやすく説明されているか	2	サービス内容については、カタログ等でわかりやすく、かつ明確に説明されている	5	
			サービス内容については、カタログ等で説明しているが、明確になっていない	3	
			サービス内容については、カタログ等で特に説明していない	1	
D3	新規顧客とつながる人脈を活用しているか	3	新規顧客とつながるいくつかの人脈があり、すでに成果を上げている	5	
			成果は出ていないが、新規顧客につながる人脈はある	3	
			新規顧客につながる人脈がない	1	
D4	展示会、講習会等、見込み客発掘のための効果的な仕組みができているか	2	見込み客発掘のための仕組みがあり、効果を上げている	5	
			効果は見られないが、見込み客の発掘のための仕組みはある	3	
			見込み客発掘のための仕組みはできていない	1	

事例7 O社のマネジメント力2次診断（営業力） - 2

E 顧客対応				
E 1	クレーム対応や問い合わせ対応が迅速かつ的確に行われているか	3	対応の90%以上は迅速かつ的確に対応できている	5
			ほぼ50%は、迅速かつ的確に対応できている	3
			なかなか迅速に行われていない	1
E 2	アフターサービスについては、常に競合会社と比較した上で、向上に努めているか	3	競合他社の販促状況を把握し、他社に負けないよう自社の販促に活かしている	5
			競合他社の販促状況は把握しているが、自社の販促に活かできていない	3
			競合他社の販促状況は、ほとんど把握していない	1
E 3	価格競争時の決裁が早い	3	遅くとも翌日には見積書または価格を提示できる	5
			営業担当者にある程度決定権はあるが、見積りにに時間が掛かり、2～3日かかってしまうことが多い	3
			営業担当者には全く価格決定権がなく、見積時間のかかることから、価格の決定に常に3～4日以上かかっている	1
E 4	営業、サービス、および代理店とのコミュニケーションが円滑であるか	4	頻繁な会議等により、お互いの課題について検討し、それに対する対策が計画的に実施されている	5
			定期的な会議はあるが、お互いの課題を検討するまでには至っていない	3
			定期的な会議もなく、コミュニケーションは担当者に任されている	1

ものづくり診断技法プロジェクトメンバー

(あいうえお順)

青野 吉雄

大木喜久雄

大沼 浩治

大塚 靖夫

小倉 仁志

座間 佳明

島 秀樹

島崎 高偉

辻 秀志

中谷 賢一

中村 和善

馬場 賢

堀籠 利典

松崎 一成

村松 建夫

八鍬 和夫

平成 19 年度マスターセンター補助事業

ものづくり診断技法の開発

平成 20 年 1 月 7 日

社団法人 中小企業診断協会神奈川県支部

〒220 - 0011

横浜市西区高島 2 - 11 - 2 スカイメナー横浜 923

電話 & F A X 045 - 453 - 5223

U R L <http://www.sindan-k.com/>