

第1章 診断技術の考え方と研究・開発の進め方

CONTENS

- 1 中小製造業の経営環境と 求められる診断・支援技術を考える
- 2 テーマ「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」の進め方

激しい変化の時代を迎え、われわれ中小企業診断士(以下「診断士」という)は、その資質の益々の向上と、実践的・支援能力が問われている。特に、依然として低迷のつづく中小製造業への支援は喫緊の課題と考える。

そこで、中小製造業の支援に役立てるため、われわれ診断士グループは、中小製造業の経営診断及び、支援をどのように行えばよいか、平成22年度版の中小企業白書でも取り上げられている浜松地域の中小製造業の事例を糸口にして、全国的に公表されている公的データを調査し、その技術的ノウハウを研究・開発した。

そして、その結果を「中小製造業の活性化診断・支援マニュアル」にまとめ、ここに発表するものである。特に、この成果物は、単なる紙に書いたマニュアルではなく、現場で使える「診断・支援コアツール」を組み込み、診断士が診断・支援業務に使用するほか、企業が自社の経営診断にも使用できるように配慮して作成した。

第1章 診断技術の考え方と研究・開発の進め方

1 中小製造業の経営環境と 求められる診断・支援技術を考える

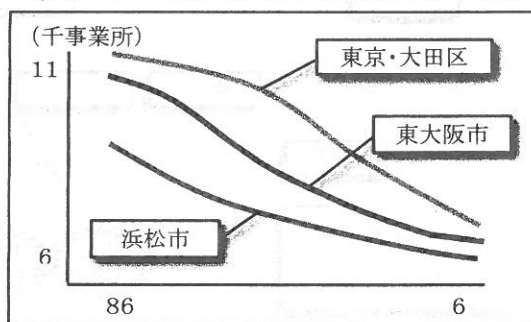
(1) 中小製造業がいま直面する経営環境と求められる活性化診断とは？

ア 中小企業集積が直面する経営環境…スマイルカーブ現象

平成22年版の中小企業白書によると、特に注目されるのは、全国の中小製造業の事業所数、従業者数がともに、この20年間で25%から40%(1986～2006)の大幅な減少となっていることである。その代表的な中小製造業の3大企業集積として、東京都大田区、大阪府東大阪市と並んで、私どものグループが所在する静岡県浜松市もとりあげられており、この数字を実感しているところである。(図1参照)

なかでも浜松地域に立地する中小製造業は、2008年のいわゆるリーマンショック以来、発注元企業の生産調整や生産拠点の再編などのあおり受け、下請け中小企業は、いまだに回復していない。問題は、回復の遅れよりも、これまでの延長線上で回復していくのかが問われている。つまり、従来のビジネスモデルで回復を待っていても元に戻らないのではないか。その危惧が現実味を帯びてきている現象が見られるのである。

図1 中小企業集積の事業所数の推移

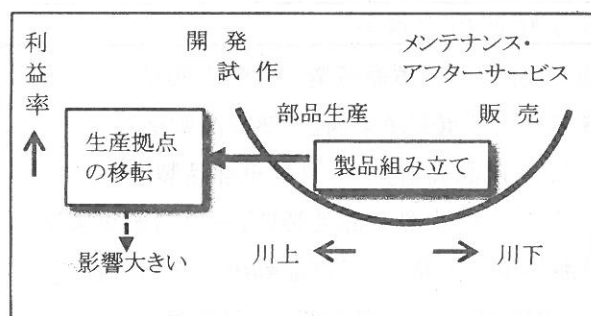


資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

〔事例〕「これどこの国の製品…？」拡がる量産品の生産拠点の移転

たとえば、この原稿の執筆に使っているノートパソコンは、数年前まではとても簡単に決心して買えなかったが、いまは万円単位とはいえ一桁台の価格で買え、しかもクレジットカード1枚あれば無利子の分割で買える。おまけにポイントまでついてくるのである。また、故障したことがあったが、電話すると即日、宅急便で回収し、3日ほどで修理し返送されてきた。このように身近な商品でもつぶさにみると、素晴らしいビジネスモデルが構築されているのである。たしかに消費者にとっては喜ばしいが、反面、もの作りで伸びてきた日

図2 生産拠点移転を招くスマイルカーブ現象



資料源：Web辞書・2002年日経新聞「経済教室」を参考にし作成

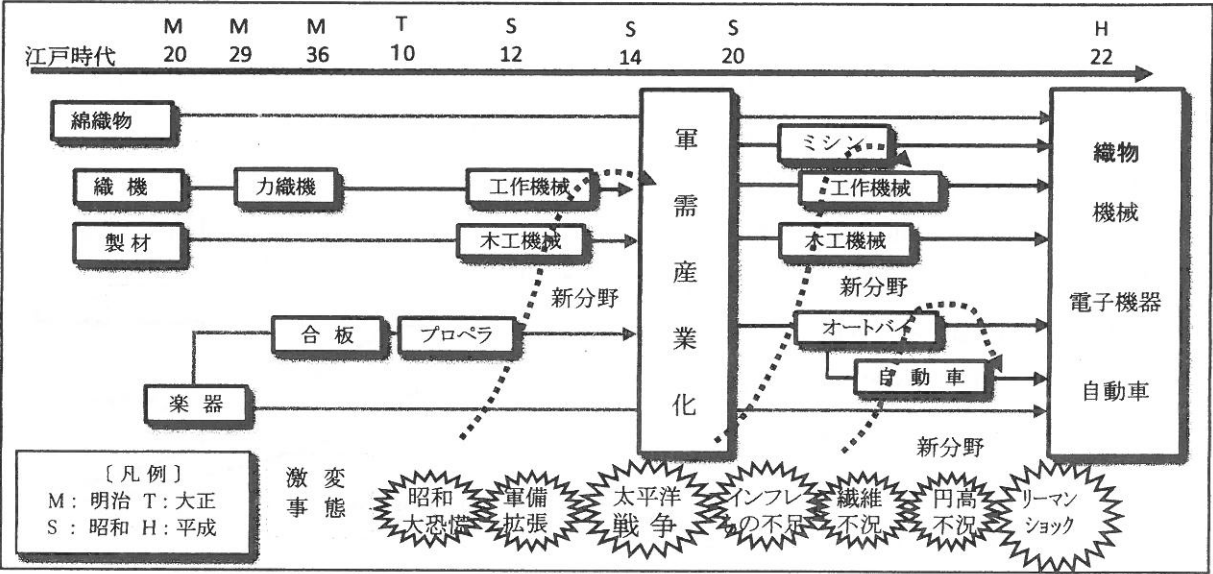
本企業にとっては、楽観できない状況といえる。それを如実に物語っているのが、数年前から言われ始めた「スマイルカーブ現象」(図2参照)である。もともと電子機械産業における収益構造をあらわす言葉として広まった。その具体的事例が、ここにあげたノートパソコンのビジネスモデルである。ちなみにいま使っているノートパソコンは、国内大手メーカーのブランドであるが、

筐体の裏を見ると、銘板にはアジア新興国の国名が刻まれていた。つまり、国内に残されているのは川上と川下の段階のみである。このような現象は電子機械産業だけでなく、これまで日本経済のリーディング産業とまで言われた自動車産業のほか、他産業にも広まってきているのである。たとえば、これまで国内でベストセラーカーとして人気の高かった車が、昨年、マイナーチェンジし、登場した。これまでと同じ車名であるので、国産車かと思いきや、100%アジアの新興国産であった。これは図2のとおり自動車産業で、しかも国内向け完成車(現地生産比率に応じて部品も含めて)であっても、生産拠点の海外移転がすでに始まっている一例であると言える。このようなスマイルカーブ現象が、産業の裾野を形成する中小製造業の近年の事業所数の減少に拍車をかける要因の一つと考える。

イ 産業系譜をみる…新興国の追い上げで新分野進出、その”活力の源”は何だったか

地元浜松は、中小企業白書にも紹介されているように、製造業を中心に地域経済が発展してきた。ところがここ数年来、徐々に様相が変わってきている。つまり、これまでのようにコストダウン競争だけでは生き残れない状況に直面しているのである。そこで、これまでこの浜松地域の産業は、このような事態に直面してどのように新分野を切り拓いてきたか、その軌跡を産業系譜で概観してみたい。

図3 浜松地域の産業系譜の概観



参考資料：浜松市史料、地元産業博物館などの資料を参考にし、作図する。

浜松は、江戸時代から東海道五十三次の宿場町として栄えてきた町で、東海道新幹線の東京・大阪間の中間、ど真ん中に位置する。平成7年4月、全国で11番目の政令指定都市となる。江戸末期に約5900人であった浜松の人口は、現在、約82万人(平22. 11. 1現在)、周辺地域を含めると、約100万人の経済圏を抱えるまでに発展した。その原動力は、いったいどこにあるのであろうか。

図3の「浜松地域の産業系譜の概観」をみて考察すると、経済環境の激変事態が発生するたびに、それを乗り越えて、新しい分野を開拓してきていることがわかる。その主な流れは次のとおりである。

表 1 産業系譜にみる激変事態への対応の流れ

激変事態	新分野進出の流れ
① 軍備拡張	「楽器製作」→「合板加工技術」→「軍需産業(プロペラ製造)」
② 太平洋戦争勃発	「木工機械」→「工作機械」→「軍需産業(航空機部品製造)」
③ 物不足、インフレ	「航空機部品製造」→「ミシン部品製造」→「自動車部品製造」
④ 繊維不況	「織機製造」→「オートバイ」→「自動車部品製造」→「自動車製造」
⑤ 円高不況	「生産拠点の再編」→「海外現地生産」→「部品輸出」→「逆輸入」
⑥ リーマンショック	「受注の大幅ダウン」→「規模縮小」→「新分野、業種転換」

〔 考 察 〕 激変事態を乗り越え 新分野に進出できた”活力の源”…「技術、技能」「元気力」！

戦後の浜松の産業で最も象徴的な産業変遷は、織機、楽器などの製造からオートバイ、自動車部品などへ派生し、一大産業として発展してきたことである。もちろん、織機や楽器産業の発展も続いているが、そのなかであって、中小製造業が、発注元企業の動向に合わせて、当時としては新分野ともいべきオートバイ、自動車産業の下請製造業への参入の原動力は、何であったのであろうか。この新分野進出の流れをみると、そこには何らかの関連する技能の伝承が見られるのである。特にオートイ、自動車などの輸送機器産業は、浜松のお家芸である。ホンダ、スズキそして、ヤマハ発動機など世界的企業が生まれた。その下請企業としての中小製造業は、その技術や技能が原動力になったのである。

浜松では、困難に直面したときに誰からともなくかける言葉に、「やрмаいか」がある。この地方の人々の心意気を表した方言である。浜松商工会議所会報誌「Newing」では、地域ブランド「やрмаいか浜松」を創出し、宣伝している。これをみると「やрмаいか」とは、次のような意味であると説明している。

「やрмаいか」とは … すべてのことを前向きに取り組む先人の気質を受け継ぎ、地域資源を生かして、独創性(アイデア)、技術革新、挑戦(こだわり)の精神によって創り上げる物や世界を総括することば

中小製造業にとっては、発注元企業の動向の大きな変化こそ激変事態であり、これに追従し新たな仕事への転換は、相当な困難があり、決断を迫られたに違いない。そのようなときに、この「やрмаいか」というかけ声が、決心を促し、その後の発展していく”元気の源”になったと考える。

ウ 活性化診断とは…「受診企業が”活力の源”を探すお手伝い」である

経営診断は、経営の実績と現状をつかみ、問題点を見つけ、改善の方向を示すことである。本稿では、これを「基礎診断」と名づけて、メインテーマの「活性化診断」と区別している。では、「活性化診断」とは、どんな診断なのか。これは基礎診断項目のうち、特に活発に活動をしてもらいたい項目を診断するものであり、基礎診断の上位に位置づけ、戦略的に、将来に向かっての活力の程度を診断・評価するものである。

そのためには、前項で述べた激変事態を乗り越えて新分野に進出したり、困難に直面したときにどのように前向きに取り組んだか、”元気企業”の活力の源を、診断項目に反映させて診断することが効果的である。

図4 ”元気企業”の活力の源を反映した活性化診断

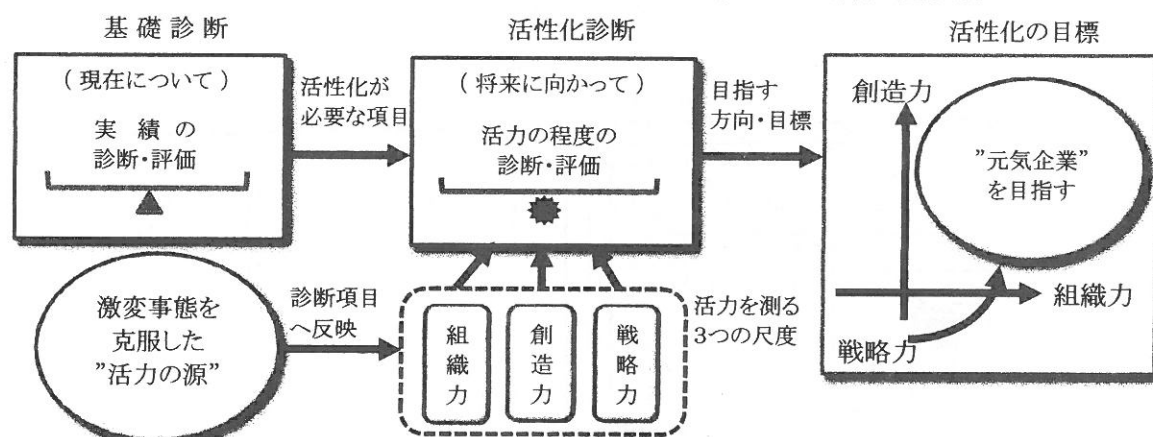


図4は、活性化診断の考え方を説明したものである。これまでに筆者の担当した経営診断を反省すると、ややもすると、財務分析など実績の診断・評価に偏りがちであった。実績の評価も重要であるが、これをベースにして将来に向かった活力に着目したのがこの活性化診断である。どんなに困窮している企業でも、どこかに”活力の源”が潜在しているものである。その着眼点を前述の延々と変遷し築いてきた事例に学び、診断項目に取り込み、”活力の源”を発掘する診断・評価ができれば良いと考えている。

(2) これからの診断士に求められる経営診断・支援技術とはどんなものか？

ア 診断士が具備すべき基本的能力 … その知識、能力そして目指す方向

中小企業支援法によれば、診断士の業務は、「経営の診断及び経営に関する助言」となっている。そして（社）中小企業診断協会のホームページに、「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」が主な業務として示されている。このことから「診断」「助言」そして、「成長戦略のアドバイス」ができるための幅広い知識能力が必要となってくる。単に経営診断し、良否を判定するだけでは診断士とは言えないのである。もちろん、このような診断士はいない。ただ、変化する経営環境に対応するためには、日進月歩の知識と技術を弛まず吸収し、クライアント企業の要請に応えなければならない。

図5 診断士に求められる診断・支援の基本的能力

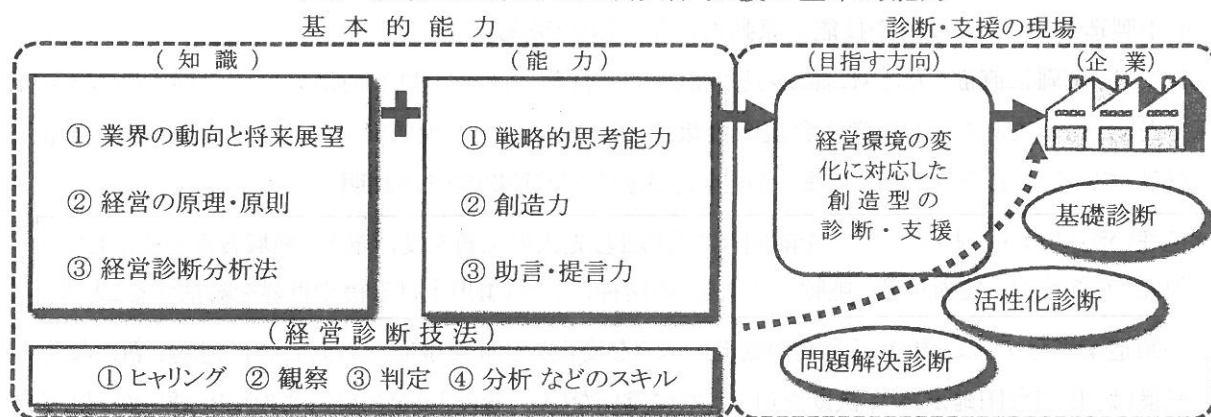


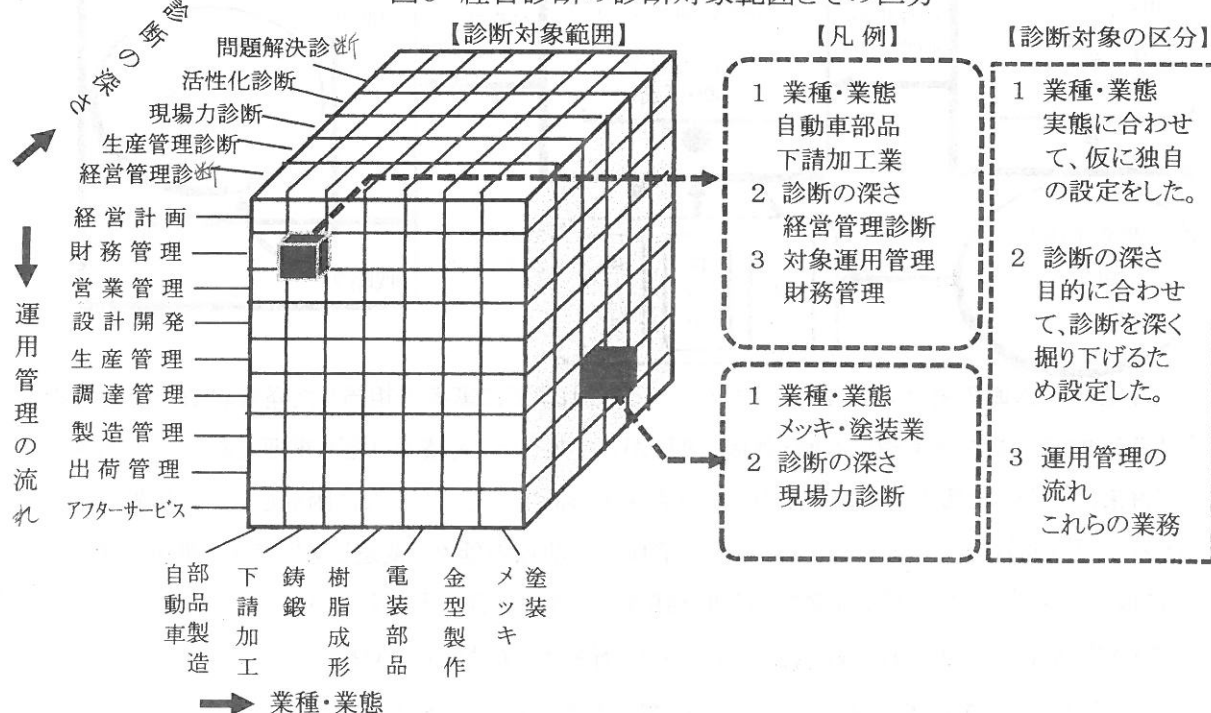
図5は、診断・支援に当たって、診断士に求められる基本的能力の内容を説明したものである。そのポイントは、「経営診断技法」だけでは診断・支援はできない、ということである。もちろん、そのスキルが一定のレベルに達している必要があるが、それ以上に必要なことは「知識」と「能力」である。

特に、変化していく経営環境のなかで、企業の求める経営課題も高度化、複雑化してきている。経営診断の結果を「診断項目を良否で判定する」だけでは企業ニーズに応えられない。図5に示した「知識」と「能力」、特に戦略的思考力、創造力が求められている。

イ 経営診断の対象範囲

これまで、診断評価基準としては、経営指標や原価指標のほか、業界動向の参考としては、業種別審査事典などがよく知られている。今後は、診断士がそれぞれの経験を通じて得た診断技術を提供し、これの集大成に期待されている。そのことを踏まえて、経営診断の骨格について考えてみたい。

図6 経営診断の診断対象範囲とその区分



〔 考 察 〕 3次元?…3軸でマトリックス化し、焦点を絞った診断対象項目を決めよう!

まず、経営診断の対象範囲であるが、これを図6のとおり体系化し、区分したものである。これまでの診断体系と大きく違う点は、多様化してきている業種、業態に応じて、しかも運用管理の流れにあわせて診断する点である。これに診断の目的に合わせて、さらに掘り下げていく場合のメニューも用意している。つまり、3軸のグリッドで表してみたのが図6である。

2 テーマ「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」の進め方

(1) テーマの選定経過と研究課題の確認

ア テーマ選定の背景をみる…生産拠点の移転など 中小製造業への影響が続く

前項までに述べてきたように、我が国の代表的な3地域の中小企業集積における事業所数の著しい減少傾向は、中小製造業のおかれている経営環境を如実に物語っている。その主な要因は、発注元企業による生産拠点の海外移転や、新興国の追い上げにあることは論を待たない。自動車産業では昨年、エコカー補助金効果で、生産が持ち直したものの、打ち切りの反動で大きく落ち込むことが予想されている。

家電は、エコポイント対象商品の売れ行きが好調で、特に猛暑が続いた昨年はエアコンが売れた。しかし、延長されたとはいえ、今年3月で終了する。自動車と同じように落ち込みが懸念されている。

このように日本のリーディング産業とも言われてきたこれら自動車や家電関連産業は、その裾野を中小製造業へ広げてきただけに、その影響は大きい。

イ 選定したテーマの意義…活性化のための診断・支援マニュアル・ツールを創る!

前項の背景のもとに診断士としては、「中小製造業の活性化を如何に支援するか」が、喫緊の課題と考えるのである。そのためには、まず、診断・支援マニュアルを、しかもより実践的なツールを研究・開発することが先決であると、図7のとおり考えてテーマを選定したのである。

図7 選定テーマの背景・意義と研究課題の具体化

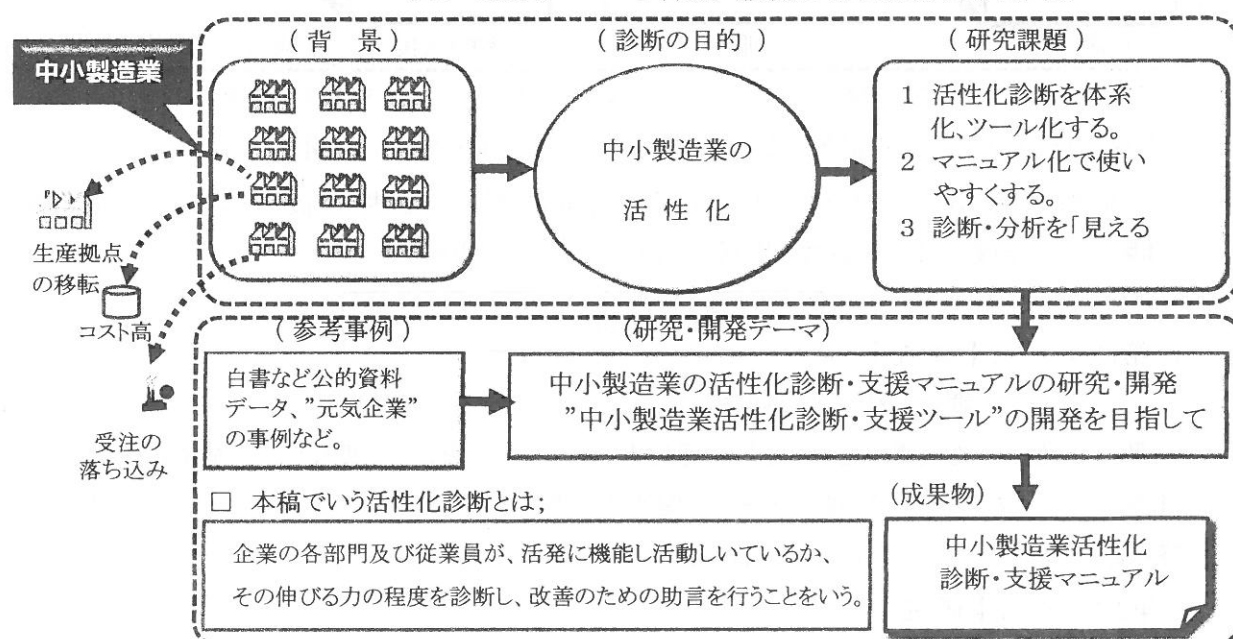


図7に示すように、本稿のテーマである「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」をねらいに、次の3つの研究課題について鋭意、研究・開発することとした。

□ 3つの研究課題

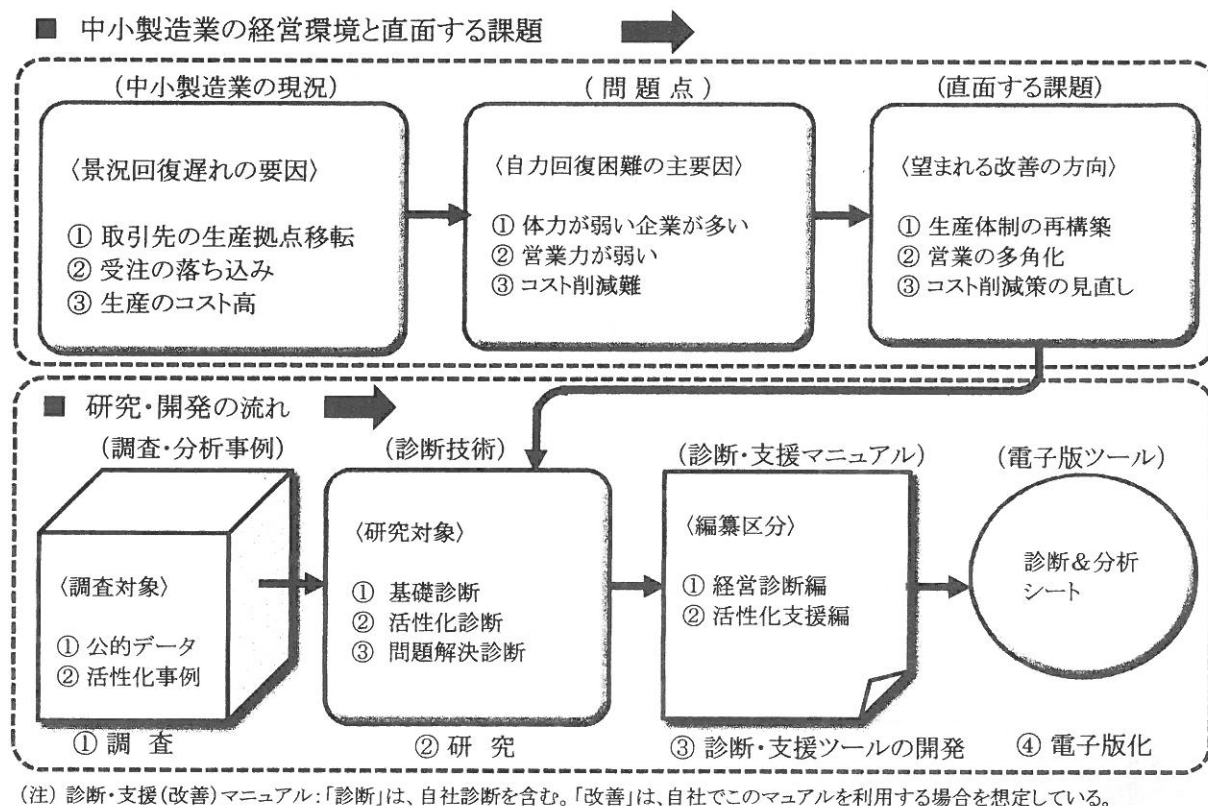
- ① 中小製造業の活性化診断・支援方法…診断内容の体系化及び、診断チェックシートの研究・開発
- ② 活性化診断・支援のマニュアル化…診断・支援業務に使いやすいようにコンパクトなマニュアル化
- ③ 診断・分析の「見える化」…「PC+多機能携帯端末」による診断コアツールの研究・開発

(2) 活性化診断・支援マニュアル研究・開発の力点と開発のステップ

ア 研究・開発の力点 … “活力の源”を反映した「診断技術」のマニュアル化・ツール化

研究・開発は、図8のとおり、「中小製造業の現況」「問題点」そして「直面する課題」の順に課題分析したのち、「モデル企業」「診断技術」「診断・支援マニュアル」そして「電子版ツール」の順に研究・開発を進めた。特に力点を置いた点は「モデル企業」を想定し、その“活力の源”を反映した「診断技術+活性化診断」の研究である。この結果を踏まえて、現場で使い易いように「診断・支援マニュアル」及び「電子版ツール」を開発する。

図8 中小製造業が直面する課題と研究・開発の流れ



イ 研究・開発のステップ … 診断・支援のためのマニュアルとツールの開発

研究・開発は、次の5つのステップで進める。そして、成果物として「診断・支援マニュアル」と「電子版ツール(体験版)」を作成し、この報告書の別冊として綴じ込み、まとめあげる。

□ 研究・開発 5つのステップ

1 第1ステップ：【調査】

「公的データの調査・分析」+「事例検討ミーティング」による調査・分析公的データとして、中小企業白書、その他、公的機関が発行した年次報告書、統計資料などから必要なデータを調査・抽出し、分析する。グループメンバーは、抽出データに関連する関係業種、業界について、把握している事例などを持ち寄り、検討ミーティングを行い、調査結果をまとめる。

2 第2ステップ：【研究】

「基礎診断+活性化診断+問題解決診断」の枠組みを設定し、研究する。企業の活性化のベースとして基礎診断のチェック内容と判定レベルを研究する。そのうえで、企業の伸びる力に着目し、その程度の診断をどのように行うかを研究する。

3 第3ステップ：【開発】

経営診断の体系を構築し、これを「経営診断マップ」の形で具体化する。このマップに基づき、必要な「経営診断チェックシート」及び「集計・分析シート」などのフォーマットを設計する。これらは、電子版化が

容易なように配慮する。活性化テーマ関連の支援プログラムを起案する。

4 第4ステップ：【電子版化】

「経営診断マップ」→「診断チェックシート」→「結果の見える化(分析図)」の順にリンクさせ、診断結果が、診断現場でリアルに結果が見えるようにする。このために、どこでも使える簡易な電子版システムを考案し、診断・支援コア・ツール化する。

5 第5ステップ：【マニュアル化】

「診断・支援マニュアル」と「電子版ツール」を次のように、ネーミングし、統合する。

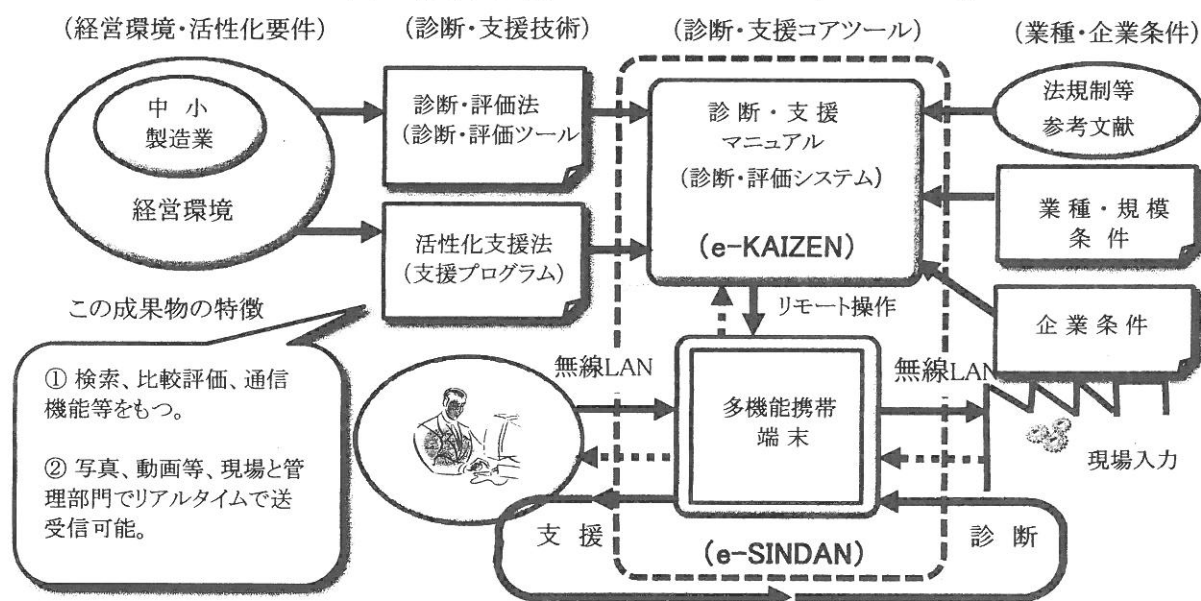
- 中小製造業活性化診断・支援マニュアル … e-KAIZEN(「診断編」+「活性化支援編」)
- 活性化診断・支援コアツール … e-SINDAN(「PCソフト」→「多機能携帯端末」)

(3) 開発目標 … 誰でも使える効果的な”診断・支援コアツール”の開発

ア 成果物のイメージ … 即時化、見える化した画期的なツールの実現を目指す！

研究・開発の目標は、テーマの実現である。具体的には「誰でも使える効果的な”診断・支援ツール”」である。図9は、研究・開発の目指す、創り出す成果物のイメージを示したものである。

図9 診断・支援のためのマニュアルとツールのイメージ



この診断・支援のマニュアルとツールの開発に当たっての枠組みは、次のとおりとする。

□ 診断・支援マニュアル&コアツールの枠組み

1 診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)

(1) 経営診断編

- ① 診断・評価法として、「診断・評価法(ツール)」を考案し、「診断・支援マニュアル」に組み込む。
- ② 診断・評価ツールは、活性化の要件、業種・企業条件を組み込み可能な追録型とする。

(2) 支援(改善)編

- ① 支援(改善)法として、支援コンサルまたは自主改善のメニューを「支援(改善)プログラム」化する。
- ② 支援(改善)プログラムは、活性化診断の結果、特に緊要なものから10テーマを選定し作成する。

2 診断・支援コア・ツール(e-SINDAN)

(1) 診断・評価システム

- ① 誰でも容易に使えるExcel版のソフトを開発し、的確な診断と、診断結果の見える化を図る。
- ② 評価・判定は、診断の着眼を示した上で、5段階評価により客観性の高い診断を目指す。

(2) 多機能・現場対応システム

- ① PCまたはサーバーを、多機能携帯端末でリモート操作できるようにシステムを設計する。
- ② リモート操作機能を利用し、診断結果の現場入力、根拠文書などの検索の即時化を図る。

このような枠組みを想定し、マニュアル及びツールを開発する。開発に当たっては、基本診断技術はをベースするものの、企業の活性化に役立つように新しい発想で取り組むこととした。



第1章・表題

第2章・表題 ↓