

2021年度テーマ研究 最終報告書

# I Tコーディネータ上位資格制度の策定と 国家資格とするための調査・研究

特定非営利活動法人 ITC中部

# アジェンダ

- 背景
- 提案する骨子の概要（研究結果）
  1. 上位資格名を提案する
  2. 資格取得のプロセス（ITC試験合格⇒ケース研修卒業⇒実際の企業へ出向いてコンサル経験3社（15日））
  3. その後に面接試験（面接試験ガイドラインの作成）
  4. コンサル経験の成果物は経営戦略企画書、IT戦略企画書（DX戦略企画書）RFPを作成する3社分（報告書の審査ガイドラインの作成）
  5. コンサル3社のやり方（中小企業診断士試験の実務補習と同じやり方）
  6. これらの企画立案、テキスト作成、実際に3社のコンサルを実証実験を行う
  7. 全体の提案書の作成とITCAへの提出（2022年4月に提出予定）
  8. 上位資格プロジェクト・メンバー
  9. PJ会議はZoomミーティング（週1回、月1回はITC中部事務局にてリアル会議）
  10. プロジェクトのスケジュール概要
    11. 役割分担
    12. 情報共有ツール
- 成果物
- まとめ

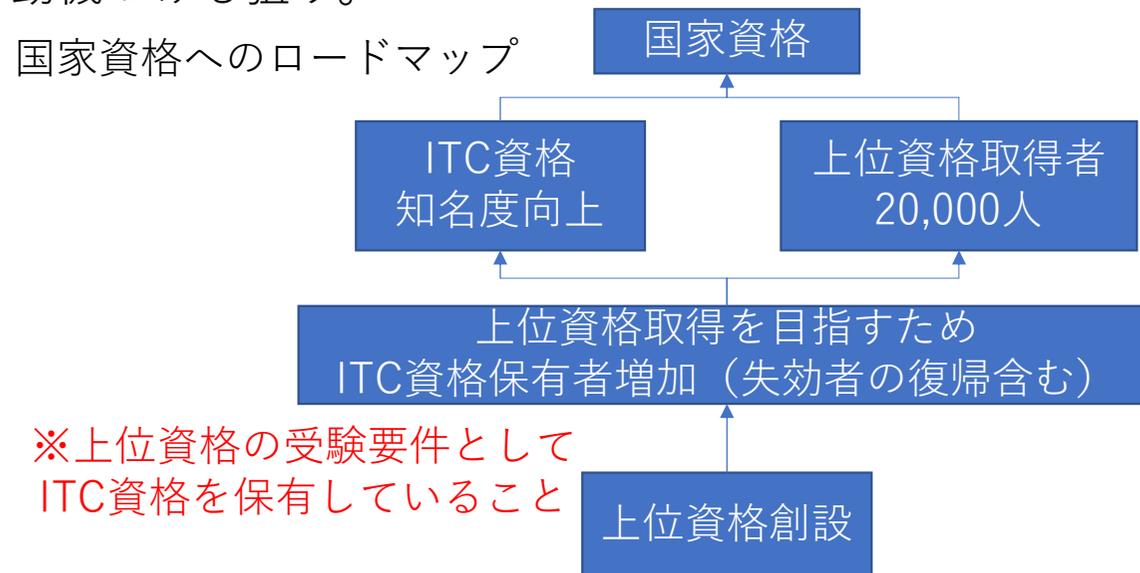
# 背景

6/24 I T C A 総会で上位資格制度を創設して国家資格を目指すことが決まりました。

そこで、全国に先駆けて、I T C 中部からこの上位資格制度の骨子を提案することとしました。

# 背景

現在のITC資格取得者全員が必ずしもIT経営の伴走支援が出来るわけではないと考える。そこで上位資格の目的は中小企業のIT経営を伴走支援できる人材の見極め、育成とする。また、ITC資格取得保有を受験要件とすることでITC資格の失効者の復帰や他資格取得者のITC資格取得への動機づけも狙う。



# 1.上位資格名を提案する

上位資格名は「上級ITコーディネータ」を提案する

◆ITコーディネータの認知度を利用しつつ、「上級」とつけることで等級の高さを訴求する。

## 2.資格取得のプロセス

### ◇企画当初の案

Ⅰ ITC試験合格⇒ケース研修卒業⇒実際の企業へ出向いてコンサル経験3社（15日）

### ◆研究後の提案

Ⅰ ITC試験合格⇔ケース研修卒業⇒**上位資格筆記試験合格**⇒面接試験合格⇒実際の企業へ出向いてDX診断経験3社（15日）を提案する。

◆筆記試験、面接試験の合格者は実際の企業に訪問し経営診断を行い、指導員による修了を3社取得した時点で上位資格認定とする。

筆記試験を実施することで、DX診断に必要なIT経営に関する基礎知識、理解力、分析力、提案力を有することを確認しDX診断をスムーズに行う。

実際の企業訪問によるDX診断経験にて、筆記試験では推し量れないコミュニケーション能力、ファシリテーション能力などを確認、育成する。ITC資格取得者の中には伴走支援に関して実務経験に乏しいものも見受けられるため実践経験を積む必要がある。

## 2.資格取得のプロセス

### ◆試験概要

筆記試験（午前120分の選択式、午後150分の記述式）を実施する。

受験資格は現在のITC資格保有とする。

午前問題では基本的なIT経営知識を問い、午後問題では文章の読解力、分析力、提案力を問う。

午前、午後いずれの試験も60点以上獲得で合格とする

## 2.資格取得のプロセス

### ◆試験問題のトライアル

ITC中部の会員にて作成した問題のトライアルを実施した。

午前の基礎知識問題はIT系に強いメンバーも多く正解率は高かった。

午後の記述問題は回答にバラツキが見られた。

既存の事業変革や新ビジネスモデルの創出などDXを実現するにあたっての回答を期待したが、デジタル化による業務改善に留まっている回答も見受けられた。この辺りが合格、不合格の線引きになると考える。

## 2.資格取得のプロセス

### ◆試験問題の課題

午後試験は企業への提案形式のため必ずしも正解は一つではない。そのため採点者により点数のばらつきが発生する可能性がある。採点基準の明確化が課題である。

筆記試験（午後）は企業へのヒアリング結果を基に提案する問題構成となっており、企業へのヒアリング能力を問うことができない。そのため企業訪問した際に顧客の真のニーズを聞き取ることができない可能性がある。

よって、筆記試験合格後の面談試験にてヒアリング能力の確認をする必要があると認識した。

今後の課題は、どのようにヒアリング能力を確認するか、何をもって合格・不合格とするか判断基準の検討が課題である。

### 3.その後に面接試験（面接試験ガイドラインの作成）

#### ◇企画当初の案

DX診断経験3社後に面接試験（面接試験ガイドラインの作成）

#### ◆研究後の提案

I T C 試験合格 ⇔ ケース研修卒業 ⇒ 上位資格筆記試験合格 ⇒ **面接試験**  
⇒ 実際の企業へ出向いてDX診断経験3社（15日）を提案する。

◆面接試験はDX診断前に行う。DX診断に進んだ後にヒアリング能力、コミュニケーション能力が著しく低いことが発覚した場合、訪問企業に迷惑がかかるためDX診断前に上記能力の確認が必要である。

## 4. コンサル経験の成果物

### ◇企画当初の案

コンサル経験で経営戦略企画書、IT戦略企画書（DX戦略企画書）  
RFPを作成する3社分（報告書の審査ガイドラインの作成）

### ◆研究後の提案

DX戦略企画書を作成する3社分

ヒアリングを含めて1社あたり5日間で成果物を作成する必要があるため経営戦略、IT戦略、アクションプランなど重点項目に提案を絞り込んだDX戦略企画書を作ることにする。

# 5.コンサル3社のやり方

## ◇企画当初の案

中小企業診断士試験の実務補習と同じやり方を想定。

指導員がお願いする会社を持ち込む、5名のITCが受講生として参加  
経営基本、営業戦略、財務戦略、製造戦略、人事戦略、IT戦略を分担して担当を決める

## スケジュール

第1日午前コンサル計画打合せ

午後社長インタビュー

第2日終日会社でヒアリング営業部長、経理部長、人事・総務部長・IT担当者

第3日、第4日現状分析、資料整理、戦略検討、報告書・企画書作成

第5日午前会社でプレゼン

午後反省会、報告書・企画書提出

# 5.コンサル 3社のやり方

## ◆研究後の提案

DX診断3社のやり方（中小企業診断士試験の実務補習と似ているが、成果物はPGL、ケース研修をベースとする）

指導員が願う会社を持ち込み、5名のITCが受講生として参加する  
経営戦略、財務戦略、個別戦略2名、DX戦略を分担して担当を決める

第0日事前説明会

第1日社長ヒアリング、事務所に戻り2日目ヒアリング準備

第2日訪問先企業でヒアリング経営幹部、事務所に戻り提案方針の擦り合わせ

第3日、第4日現状分析、資料整理、戦略検討、報告書・企画書作成

第5日会社でプレゼン

午後反省会、報告書・企画書提出

# 6.コンサルを実証実験

## ◇企画当初の案

これらの企画立案、テキスト作成、実際に3社のコンサルを実証実験を行う

## ◆実証実験

今回は実際に愛知県内にある企業にITC中部のメンバー5人+指導員の6人で訪問し、計5日間でDX診断を実施した。

## スケジュール

事前説明会をオンラインで実施

- 1日目：現地にて経営者ヒアリング、ITC中部事務所にて2日目のヒアリング準備
- 2日目：現地にて経営幹部へのヒアリング、ITC中部事務所にて提案方針の検討  
自己学習期間にて各自提案資料の骨子作成
- 3日目：各自の提案資料骨子を精査し提案資料の作成をオンラインで実施
- 4日目：プレゼンテーション準備、資料最終確認をオンラインで実施
- 5日目：現地にて企業様へDX診断によるご提案報告会を実施

# 6. コンサルを実証実験

## 提案の評価

お客様より外部の人間かつ専門的な知識を有するITコーディネータが提案することに対し大変な評価をいただいた。

## 提案に対するお客様の声

シャワーのようにたくさんの提案をいただきありがたいと思う。優先順位を決めてやっていきたい。

耳のいたい話もあったが、なるほどという話ばかりであった。歴史がある会社だと、外の意見を聞かなくなることは良くないと意識している。外部の第三者の意見は大切と思っているので今回の報告はありがたい。

短期間にもかかわらずこれだけの報告をいただき感謝。セミナー営業の提案は生かしたい。お客様のニーズを起点に考え、行動するということが肝要と再認識した。

財務分析は中身の精査が不十分だったことを気づかさせてくれた。数字を明らかにすることを、社内の反応のことを気づかい逃げていたところを反省した。目標売上の根拠が昨対比だからということではなく、戦略的投資から必要であるという説明がポイントであり、今までできていなかったことを認識した。

旧来の価値観の従業員の意識を変えることが大変高いハードルだ。セミナー営業のようにプロセスを組織的に実施し、組織で成果を分け合うという考え方を受け入れられない人たちの根強い考えをどのように変えるか。変動損益会計の導入で幹部の意識を変えるためにはまず、幹部の財務リテラシー教育が必要だ。

## 6. コンサルを実証実験

### 受講生の感想

今回は短い期間ながら中身の濃い提案をすることができた。

非常に優秀な方々が参加していただけたことがこのような成果につながったと思う。

オンラインで共同作業をするというプロセスは大変効率的である。

普段の業務では経験できない分野を経験できた。

考え、他者の意見を聞き、また考える、成果の合意のプロセスを経て自身の考えが洗練されていくのを感じた。

Slackによる意見すり合わせが機能しない場面があった

前半の受講生の認識の擦り合わせ時間が足りなかったため、成果物の修正を要した

# 7.実証実験結果

## 企業訪問の問題・課題

今回はDX診断ということで我々は診断のみを実施したが、お客様の仰る通り実現に向けてのハードルは高いため、いかに組織的に伴走支援できるか。

実際の企業訪問実習先を用意できるか

今回は受講生に規定フォーマットを課題整理、戦略マップ、成熟度の3種みとし、他の報告内容はフリーフォーマットとしたが、結果として本質の経営課題の抽出や提案内容の検討ではなく、成果物のフォーマット検討の議論がされ、時間配分が悪くなった。次回他のメンバーで行った際に再度成果物のフォーマットを検討する必要があるためノウハウが蓄積されにくい。PGL、ケース研修の成果物をベースにDX診断を行う必要性を感じた。

受講生間でのテキストの理解度や知識量に差がある場合、受講生間で前半部の企業理解についてギャップが生まれる。それはオンラインで共有できるとはいえ個別に短期間で成果物を作成する今回の診断では致命的となる。そのため、前半部分の共通理解をいかに速やかに行うかが課題である。また、筆記試験にて一定以上の知識があることを確認する必要性も再認識した。

オンライン作業は効率的な反面、Slack間での意見が停滞する場面もあり、自分の方向性の間違いなど気づきのタイミングが遅れる場面も見られたため、現業と並行する中での意見の活発化が課題である。

ヒアリングについて個人のスキルに依存する形式のため、組織として一定以上の成果を担保するためにはヒアリング手順もある程度形式化する必要性を感じた。

ITC資格取得者の中で資格取得年度にバラツキがあり、資格取得年度が古い参加者ほどPGLの理解度が低下している傾向があるように感じた。この辺りは取得後の活動も見据え指導員が指摘する必要がある。また、ITCAにて資格保有者用のCBT試験を安価に用意し、ポイント取得しつつITCのPGLの理解力向上を図る施策も提案する。

2022年4月にDX診断の第2弾を予定しており、上記を再検討していく

## 8.上位資格プロジェクト・メンバー

### ◇企画当初の案

上位資格プロジェクト・メンバー

水口、安藤、東條、小林、山田さん

### ◆研究後の提案

水口、安藤、東條、小林、山田、吉田、尾上さん

DX診断の指導員としてコンサル経験豊富な吉田さん、  
マーケティング戦略に長けている尾上さんが追加で参画

## 9.PJ会議体

### ◇企画当初の案

PJ会議はZoomミーティング（週1回、月1回はITC中部事務局にてリアル会議）

### ◆研究後の提案

PJ会議はZoomミーティング（月1回）

PJ会議間はSlack,スプレッドシートを活用し非同期で作業

# 10.スケジュール概要

## ◇企画当初の案

イベント	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
キックオフ	○							
全体構想	○							
3社コンサル		②	②	③				
面接試験					○			
マニュアル						○		
提案書作成							○	
ITCAへ提案								○

## ◆実際のスケジュール

イベント	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
キックオフ	○							
全体構想		○						
筆記試験 シラバス・問題			○	○		○		
DX診断						○	○	○
面接試験								○ 4月に2社目を予定 4月以降で予定
マニュアル					○			
提案書作成								○
ITCAへ提案								○

©特定非営利活動法人ITC中部 2022年3月

# 11.役割分担

## ◇企画当初の案

- ①PJ管理
- ②3社コンサル
- ③面接試験
- ④マニュアル作成
- ⑤提案書作成

## ◆実際の役割分担

- ①PJ管理：水口
- ②試験概要：東條、小林、尾上
- ③DX診断：吉田、安藤
- ④面接試験：吉田、安藤
- ⑤マニュアル作成：山田
- ⑥提案書作成：吉田、安藤

# 12.情報共有ツール

## ◆使用した情報共有ツール

ZOOM

Slack

スプレッドシート

OneDrive

# 成果物

- 上級ITC試験概要（他資格調査、シラバス、試験概要、試験サンプル問題）
- 企業訪問に向けて：上級ITC DX経営診断実習テキスト2022(Ver1.2)※DX診断フォーマット（様式3種）含む
- 企業訪問レポート：DX診断提案書

※成果物資料はまとめ以降に記載

# まとめ

- 上位資格者はIT経営を目指す企業の伴走支援ができることを要件とする
- 資格取得のプロセスは、筆記試験（午前、午後）→面接試験→企業訪問（3社）にて診断→資格認定
- 課題は、試験だけでは実際に伴走支援ができるか判断できない。
- そのため、ヒアリング能力、ファシリテーション能力など企業訪問にて経験を積み上級ITCとしての標準的なスキルを身に着ける
- 実施機関側の課題は訪問企業先を用意すること

# 上級ITC試験概要資料

他資格調査

試験概要（シラバス）

試験問題（午前）サンプル

試験問題（午後）サンプル

他資格調査

種類	資格名	試験科目	更新要件	受験資格等
国家資格	ITストラテジスト試験（目安難易度：★★★★★）	午前Ⅰ（共通 高度情報） 午前Ⅱ（ITストラテジスト独自） 午後Ⅰ（記述式 出題数4問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数3問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	プロジェクトマネージャ試験（目安難易度：★★★★★）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数4問/解答数3問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数3問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	システム監査技術者試験（目安難易度：★★★★★）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数4問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数3問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	ITサービスマネージャ試験（目安難易度：★★★★★）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数4問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数3問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	システムアーキテクト試験（目安難易度：★★★★★）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数4問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数3問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	情報処理安全確保支援士試験（目安難易度：★★★★）⇒登録セキュリティスペ	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数3問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数2問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	ネットワークスペシャリスト試験（目安難易度：★★★★☆）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数3問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数2問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	データベーススペシャリスト試験（目安難易度：★★★★☆）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数3問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数2問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	エンベデッドシステムスペシャリスト試験（目安難易度：★★★★☆）	午前Ⅰ（四択択一）50分 午前Ⅱ（四択択一）40分 午後Ⅰ（記述式 出題数3問/解答数2問）/90分 午後Ⅱ（論述式 出題数2問/解答数1問）/120分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	応用情報技術者試験（目安難易度：★★★）	午前（四択択一）80問/150分 午後（記述式 出題数11問/解答数5問）/150分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	情報セキュリティマネジメント試験（目安難易度：★★）	試験時間（午前）90分（午後）90分 ・出題形式（午前）多肢選択式（四択択一）（午後）多肢選択式 ・出題数/解答数（午前）50問/50問（午後）3問/3問	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	基本情報技術者試験（目安難易度：★★）	午前試験：多肢選択式（四択択一）80問出題で1問1.25点の100点満点。試験時間150分 ●午後試験：試験時間は150分。四択択一の多肢選択式で、全13問中7問を選択して解答する。	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国家資格	ITパスポート試験（目安難易度：★）	CBT方式の試験で行われます。 ・マークシートによる四者択一筆記試験/100問 ・試験時間165分	なし	学歴・年齢・性別・実務経験に関係なく、誰でも受験可能。
国際資格	PMP	コンピュータによる試験で、4時間で200問の選択式(4者択一問題)試験。 ●合格ライン：採点対象の175問中106問以上（61%）に正解すること。	60PDU以上を満たし（大卒の場合）36ヶ月間のプロジェクトマネジメント経験を含た方は、CCRサイクルの終了を待たずにPMP®を更新することができます。	（大卒の場合）36ヶ月間のプロジェクトマネジメント経験を含む、プロジェクト業務（受験日からさかのぼり8年以内の業務）を指揮・監督する立場での4500時間の実務経験が必要です。(2)35時間の公式なプロジェクトマネジメントの研修の受講ができます。
公的資格	デジタル技術検定試験	・2級～5級 筆記試験（マークシートによる多肢選択方式） ・1級 筆記試験、記述式		文部科学省後援認可の試験
公的資格	日商マスター	●指導実績リスト・レポートの提出 + 面接 (1)集合研修（年1回、2日間） (2)必要書類を提出する（第1次試験） 指導実績リスト・指導実績レポート提出※日商簿記3級以上・電子会計実務検定初級以上の取得 (3)面接試験（第2次試験） ・指導実績リスト・レポートの内容について ・指導者としての問題解決力や実践力	有効期間は3年間。更新するためには、定められた期間に日本商工会議所指定の研修会・講習に1度以上参加する必要があります。	日本商工会議所主催。まず「日商PCプロフェッショナル認定証」を取得しなければなりません。日商PC検定の「文書作成」「データ活用」「プレゼン資料作成」の3分野すべてにおいて、2級以上に合格すると「日商PCプロフェッショナル認定証」が交付されます。この認定証を取得することが受験条件になります。
国家検定制度	ウェブデザイン技能士 ※試験名「ウェブデザイン技能検定」	各級とも学科試験と実技試験の2構成になっています。 ・筆記試験（マーク方式）：多肢選択法・真偽法形式 ・試験時間 1級：学科90分/実技180分/ペーパー実技60分 2級：学科60分/実技120分 3級：学科45分/実技60分		「ウェブデザイン技能士」は、国家資格である技能検定制度の一種で、指定試験機関が実施するウェブデザインに関する学科及び実技試験(ウェブデザイン技能検定)に合格した者を指します。1級受験資格：実務経験もしくは2級の技能検定に合格した者であって、その後2年以上の実務経験(※2)を有する者 その他 ●2級 実務経験もしくは●3級の技能検定に合格した者

## 試験概要

シラバス（試験における知識・技能の細目）

- 1 経営戦略に基づく ITを活用した事業戦略の策定
- 2 経営分析とIT投資に対する意思決定支援
- 3 IT経営実現能力レベルの評価と目標レベルに向けた活動の策定
- 4 システム戦略、計画の策定、調達
- 5 改革プログラム全体の進捗管理
- 6 戦略の達成度評価
- 7 最新技術を利用したシステムの企画，開発，サポート及び保守計画の策定・推進
- 8 DX認定申請の方策と申請支援
- 9 IT経営推進体制またはDX推進体制の構築と企業内における高度IT人材育成支援
- 10 ビジネス知財等の関連法規

ITストラテジスト試験シラバス引用

資格取得プロセスについて

- 「上級ITコーディネータ」資格取得までのプロセスは筆記試験合格と企業訪問による実習経験とする
- 筆記試験については企業訪問に向け、訪問先へITCとして送り出すにあたり恥ずかしくない知識を持っていることを確認するためである。
- 企業訪問による実習経験については、筆記試験では推し量れないコミュニケーション能力、ファシリテーション能力などを確認するためである。
- また、資格取得者の中には伴奏支援の実務経験に乏しいものも見受けられるため実践経験を積む必要があると考える。
- 1. 筆記試験（午前、午後）を実施する。
- 受験資格は現在のITC資格保有とし、午前問題では基本的なIT経営知識を問い、午後問題では文章の読解力、分析力、提案力を問う。
- いずれの試験も60点以上獲得で合格とする
- 2. 筆記試験の合格者は実際の企業に訪問し経営診断を行い、指導員による修了を3社取得した時点で経営診断は合格とし上位資格認定とする

筆記試験は午前（120分）、午後（150分）の2部形式にて午前、午後ともに60点以上獲得で合格とする

#### 午前試験

基本的な知識を問う

システム開発技術、データベース、ネットワーク、財務会計、法務に大きく分かれ30問とする

#### 午後

理解力、分析力、提案力を問う

事例企業の情報を読み、企業に関する課題や解決策を指定文字内で記述する形式の問題

例えば、営業戦略についての課題や成熟度の評価、BS、PLから経営状態の分析など7問×100字程度で回答

## 試験（午前）問題のサンプル

ITストラテジスト試験、中小企業診断士試験、  
最短突破ディープライニングG検定(ジェネラリスト)問題集を引用

### 【財務】

現在検討している投資にて売上が年1000（万）増加すると見込まれる。

投資の取得原価は3000万、定額法によって減価償却する。（耐用年数5年、残存価値なし）

税率は40%、年金原価係数（5年）4.25とする。この投資案の正味現在価値を計算し投資すべきであるか評価せよ

- a: NPVが2000のため投資すべき
- b: NPVが2000のため投資すべきでない
- c: NPVが△1900のため投資すべき
- d: NPVが△1900のため投資すべきでない

### 【ネットワーク】

第5世代移動通信システムの特徴として正しくないのはどれか。

- a: 超低遅延を実現する
- b: 高速通信が可能
- c: 基地局が少なくてもカバーできる
- d: 多数同時接続できる

令和3年情報通信白書の中で、インターネットの  
利用用途が報告されている。利用用途として一番多かった回答は次のうちどれか

- a: 動画投稿・共有サイトの利用
- b: 電子メールの送受信
- c: オンラインゲームの利用
- d: ソーシャルネットワーキングサービスの利用

【システム開発】

アジャイル開発手法のメリットとして適しているのは次のどれか

- a: 漠然とした全体像を、言語化させるのに役立つ
- b: 仕様変更を考慮しないシステムの開発に適している
- c: 仕様変更を前提としたWebサービスなどのシステム開発に適している
- d: 工程が終わるごとに、依頼者の評価や声を反映していきながら、システム開発のクオリティを高めていく

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会が公開した、「企業IT動向調査報告書 2021」において、

ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向の中で、競争優位性を確保するうえで重視する業務システムとして最も回答が多かったのは、以下のどれか

- a: 基幹系システム
- b: 業務支援・情報系
- c: Web/フロント系
- d: 管理業務系

従来のクライアント／サーバーシステムから、第三のプラットフォームと呼ばれる技術が台頭してきているが、以下の中でこれにあてはまらない技術はどれか

- a: ビッグデータ
- b: ソーシャル
- c: モバイル
- d: 人工知能

【法務】

AI学習用データセットを生成する際に、もととなるデータに第三者の著作物が含まれている場合について、適切な選択肢を1つ選べ。

- a: もととなるデータの利用に、原則として著作権者の承諾は必要ない。
- b: インターネット上に公開されているデータを利用して学習用データセットを生成して、販売する行為は違法である。
- c: 国外にサーバがあっても、日本国内で開発作業をする場合には、著作権法30条の4第2号の適用を当然受ける。
- d: 第三者の著作物であるデータを利用して学習用データセットを生成する場合には、著作権法に注意すれば必要かつ十分である。

【データベース】

ある中小企業における今週のA部門とB部門の販売実績は、販売実績表A、販売実績表Bのとおりであった。UNION句を用いて2つの表を1つにまとめたい。そのためのSQL文として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

販売実績表A

取引	ID	商品番号	商品名	販売単価	販売数量
A001		100	バナナ	100	1
A002		101	リンゴ	120	1
A003		103	メロン	300	1
A004	...	...	...	...	...

販売実績表B

取引	ID	商品番号	商品名	販売単価	販売数量
B001		100	バナナ	100	1
B002		101	リンゴ	130	2
B003		105	ブドウ	140	2
B004	...	...	...	...	...

ア SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
FROM 販売実績表 A  
UNION  
FROM 販売実績表 B ;

ウ SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
FROM 販売実績表 A,販売実績表 B  
UNION  
SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高 ;

イ SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
FROM 販売実績表 A  
UNION  
SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
FROM 販売実績表 B ;

エ SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
UNION  
FROM 販売実績表 A,販売実績表 B ;  
オ SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
UNION  
SELECT 取引 ID,商品番号,商品名,販売単価 \* 販売数量 AS 売上高  
FROM 販売実績表 A,販売実績表 B ;

試験（午後）問題のサンプル

企業情報資料

目次

1. 企業プロフィール

1-1 基本情報 .....3

1-2 経営理念 .....3

1-3 事業内容 .....3

1-4 社長の思い .....4

2. 組織とダイナミクス

2-1 組織体制・組織図 .....4

2-2 組織の役割 .....5

2-3 取引先と取扱商品 .....5

2-4 経営環境 .....6

2-5 経営状態 .....7

3. 現状業務課題（ヒヤリングにより抽出された問題点等）

3-1 事業全般 .....8

3-2 営業部 .....8

3-3 工場 .....9

3-4 管理部 .....9

4. システム環境 .....10

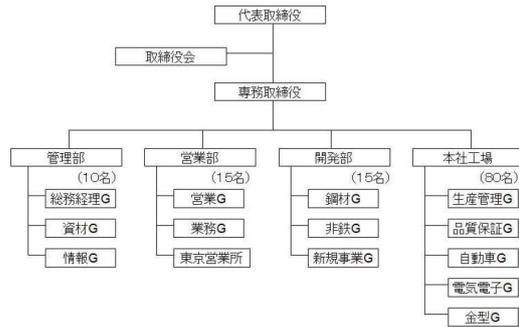
5. IT活用に関する課題 .....11

でした。  
 激化の傾向にある  
 つたる信頼関係があり順調に売上を伸ば  
 再編)あるいは新興国の低価格攻勢に対  
 抗できない  
 界変化に対する危機感や自分から進んで

用してきている  
 ているが、幹部社員(勤続の長い先輩社  
 かりなので、何とか全員が育って欲しい、  
 でもかならずいいところがあるから、そ

、それを実  
 あり、  
 ってくる

2-1 組織体制・組織図



発に努め、現在の安定した供給体制と健全な価格維持に貢献しています。  
 安定した品質と価格で一貫生産して供給するシステムは、国内大手メーカーをはじめ海外メー  
 カーにもきわめて重要かつ大きな役割を果たしています。  
 特定の分野にかたよることのないバランスの良い納入先を持ち、しかも各分野の大手優良企業  
 と取り引きしていることが大きな特色となっています。  
 また、取扱商品も多岐にわたり、ヒンジ・アクチュエーターなど異形状部品・CPU ケーシング・セ  
 ンサー・アルミ構造材など、自動車部品メーカー、電機・電子機器メーカーの幅広いニーズに対  
 応しています。

特別利益	2,403	345	1,203
特別損失	15,679	12,560	28,098
税引前当期利益	48,205	42,360	11,705
法人税充当額	21,692	19,062	5,267
当期利益	26,513	23,298	6,438

- ① お客様注文ロットが小さくなる傾向にある（100個から1万個まで）
- ② お客様は早い調達を望むのに対して、製造リードタイムが長い
- ③ お客様都合による生産変更が多い（設計変更などによる）
- ④ 全体に報告、連絡、相談が滞る社風がある

- ⑤ 管理の不手際によるむだな残業がある
- ⑦ 指示待ち姿勢の社員が多く、改革の気力が乏しい
- ⑧ 社員に危機感が無い

月期	る
07.617	
13.450	
8.679	
29.746	
90.234	(ト)
87.567	
77.801	
50.000	
3.200	
98.745	いてい
51.945	
29.746	ない
30.642	る調整
50.634	(受注生産が
80.008	
45.008	い
35.000	
10.456	引され
8.856	する
36.600	
3.624	煩雑、複雑化

問題

企業情報資料を読んで以下について答えよ。

№

- 1 営業戦略について大手顧客をターゲットにした場合の課題を30字以内で述べよ
- 2 全業務のリードタイム短縮を実現するための商品戦略についてどのような体制を構築すべきか、具体的な解決策とあわせて70字以内で述べよ
- 3 業務プロセス改革を実現するための課題と解決策をBSC(バランススコアカード)の学習と成長の視点から140字で述べよ
- 4 貸借対照表・損益計算書から経営状態の特徴と課題を100字以内で述べよ
- 5 この企業の成熟度を評価し、目標レベル達成に向けた課題を140字以内で述べよ
- 6 経営戦略CSF「正確な原価の把握による原価低減による収益性改善」を実現するためのIT戦略を管理指標と共に70字以内で述べよ
- 7 経営戦略CSF「独自商品の開発による差別化」を実現するためのIT戦略の実行項目を管理指標と共に50字以内で述べよ

# 上級ITコーディネータ DX 経営診断実習テキスト



2021 年度版

※このテキストは中小企業診断士実務補修テキストを引用しています

特定非営利活動法人 ITC 中部

はじめに

このテキストは、〈上級ITコーディネータ〉診断実習において、DX経営診断(1企業5日間)を行う際の参考とするために取りまとめたものです。

診断実習は、〈上級ITコーディネータ〉として診断先のDX経営診断のある意味ではインターンシップであり、DX経営診断に係る知識の応用・実践の場です。

〈上級ITコーディネータ〉は、モノ、商品売るわけではありません。

診断先の課題等に対する助言、そして実行支援という高度なサービスの提供者と言えます。

まずは、診断先の経営者の方々に、助言や支援に基づいて実践したらこんなに成果が上がったと喜んでいただく、経営者の喜びが大きいほど、利益がついてくるのかも知れません。

そのためには、自身がDX経営診断の醍醐味を知っていただき、企業へ熱い思いを伝えていただきたい。こうした思いが〈上級ITコーディネータ〉としてのスタートラインになります。

一方、企業経営にとって、DXは飛躍的に成長させる潜在能力を持っています。しかし、IT利活用の重要性は以前から言われていたにもかかわらず、その能力引き出し、活用できている企業はそう多くありません。今回の実習が、単なる実習ではなく、診断先企業がDXを経営資源として経営戦略に組み込む重要な位置づけになることも期待されます。

皆様が熱い思いをもって、DX経営診断に取り組んでいただくことを期待しています。

令和 3年 26月

特定非営利活動法人 〈ITC 中部〉

# 目次

## I. 担当指導員からの指示

## II. 診断実習について

1. 診断実習の目的
2. 受講に当たっての心構え・気配り
3. DX 経営診断対象 内容
- 4 DX 経営診断のプロセス
5. 診断実習における 「診断」「計画」のプロセス
6. DX 経営診断の体制
- 7 スケジュール 活動概要
8. 成果の獲得

## III. 必要なスキル

- 1.情報の収集
2. 調査・分析スキル
- 3.戦略フレームワーク等
  - (1) SWOT 分析 (2) PPM 分析 (3) バリューチェーン分析 (4) 5つの競争要因 (ファイブ・フォース) 分析
4. 財務分析
5. コミュニケーションスキル
- 6 プレゼンテーションスキル

## IV. 報告書のとりまとめ 報告会に向けて

1. 取りまとめスキル
2. 提言に向けて
3. 診断報告書の作成
4. 報告会

## V. 期待される<上級ITコーディネータ>像

- 1 期待される<上級ITコーディネータ>像

## 資料編

- 診断報告書様式

## I. 担当指導員からの指示

指導員から診断実習実施の4~5日前にはメールにて、受講者に対し、企業概要等の他、事前準備作業の指示があります。診断実習初日までにご準備ください。

- ① 診断先名
- ② 事前準備の指示
- ③ 診断実習スケジュール
- ④ 診断実習時の留意点等

診断実習前の診断先に対する問い合わせ、資料請求等の接触は、診断先に迷惑をかけるため禁止します。

### 【事前準備の指示事項(例)】

- ① 診断先の属する業界把握
- ② 診断先 経営者に係る情報収集
- ③ 経営者ヒアリングに関する準備
  - ・ 診断先の Web サイト、 経営者ブログを読む
  - ・ 診断ニーズを踏まえて、 関連情報の収集
  - ・ 業界の経営指標、 業界専門用語の把握
  - ・ 経営課題チェックポイントを参考としてヒアリング項目の検討
- ④ 診断実習時に用意すべき機材等 (ノートパソコン等)



## Ⅱ. 診断実習について

診断実習の目的、 診断のプロセス、 体制について解説します。

1. 診断実習の目的
2. 受講に当たっての心構え・気配り
3. DX 経営診断対象・内容
4. DX 経営診断のプロセス
5. 診断実習における 「診断」「計画」のプロセス
6. DX 経営診断の体制
7. スケジュール・活動概要
8. 成果の獲得



## 1. 診断実習の目的

診断実習の目的は「プロとしての企業支援を予行演習する」ことです。

制度的な診断実習の位置づけは下表の通りです。受講者の皆様は、これから<上級ITコーディネータ>として登録されますが、実務経験が少ないままクライアントに「先生」と呼ばれる存在になってしまいます。

そこで、実務経験を積んでいただくために「診断実習」の場があり、以下の3つのゴールが想定されています。

- ① <上級ITコーディネータ>として基本となる心構え・在り方を学ぶ
- ② 経営支援に関わる知識の応用・実践を経験する
- ③ 経営支援の体験を通じて現場で必要なスキルを学ぶ

診断実習といえども、プロとしての成果が求められます。「せっかく時間を割いているので、対価として見合うだけの提案をしてもらう必要があります。

クライアントにとっては、目前の「先生」に対する評価が<上級ITコーディネータ>に対する評価に直結します。企業内であれ独立するのであれ、<上級ITコーディネータ>という資格の社会的な評価は自分の行動が作り上げるのだという認識を持ってください。

### 【診断実習の位置づけ】

<上級ITコーディネータ>として登録を受けるには、ITコーディネータ登録後、筆記試験に合格し、次の診断実習を15日以上受けることが規定されている。

#### 1. 診断実習

##### (1) 登録診断実習機関による診断実習

## 2. 受講に当たっての心構え ・ 気配り

### (1) 心構え

心構えは、「うまくやろうとしないで一生懸命やる」を強く意識してください。診断実習は、プロ<上級ITコーディネータ>としての予行演習です。受講者としての言動が求められます。従って、『教えてもらう』『指示通にやる』ということはお勧めできません。プロ<上級ITコーディネータ>になりきって支援を行い、積極的に体験してください。

診断先のために懸命に行動した結果、トラブルに結びついて指導員が確実にフォローします。予行演習だからこそ、全力を出したうえで失敗しても構わないです。また、診断実習の醍醐味の一つは指導員や他の受講者との出会いです。取り組むほど受講者同士の絆は深まり、長く続きます。他の受講者と会いを大切にしてください。

指導員にも様々なスタイルがあり、残念ながら相性が悪い指導員と組むこともあるかも知れません。しかし、反面教師としての学びを含めて得るものは多くあります。支援先対応の仕方や言動など、様々な場面において指導員からプロ<上級ITコーディネータ>のを学んでください。

#### ○受講者の涙が社長をやる気にした

和菓子製造販売のH社は業績が低迷の中、社長は様々な悩みを抱えていました。診断実習のチームは、社長の悩みを受け止め、休日でも打ち合わせをするなど懸命に取り組み、具体的な提案を作成しました。報告会で社長のコメントを聞いたとき、班長が感極まって涙をみせるほどでした。この班長の涙が社長をやる気にしました。「あの涙に答えなきや男じゃない」そう言って、診断報告書を教科書として日々改善に励んでいます。

### (2) 気配り

気配りは、「プロ<上級ITコーディネータ>として当然の言動」が求められます。

診断実習は診断先のご協力があって初めて実施できるものです。診断先に対しては、感謝を忘れず、情報の取り扱い、行動、言動等には特に気をつけてください。

- ・ 診断先への協力の感謝と貢献、現場での調査時の姿勢・マナー等
- ・ 診断先の情報漏洩

#### 【メールの取り扱い】

秘匿情報の取り扱いはくれぐれも留意してください。

#### 【電子媒体の取り扱い】

診断実習の終了後には、企業の特定が可能な診断先の診断報告書等一切の資料に係る、電子媒体情報は削除してください。

### 3. DX 経営診断対象・内容

#### (1) DX 経営診断の対象

DX 経営診断の対象は、中小企業支援法に定められた中小企業です。実務補修チームの全員が 分担して診断を経験できるよう、原則として従業員規模の条件で選定されています。診断実習で提供される診断先は、「小売・サービス業、製造業 商店街などの業種がなるべく重ならない」「居住地や勤務地に近いエリアになる」ように配慮されていますが、受講者の人数や診断先の状況により必ずしもこのとおりとならない場合があります。

#### (2) DX 経営診断の内容

企業の経営戦略、組織、財務、仕入生産 販売等各分野にわたる総合診断としています。しかし、診断先の依頼事項があれば、深掘りした具体的な提言が必要となります。いずれにしても個々の機能や課題が有機的に連動していることを忘れないでください。診断先からの感謝の声は<上級 I Tコーディネータ>で良かったとやりがいを感じられます。

#### ○重点診断希望テーマ (例)

経営戦略・計画策定、I T戦略、I T利活用、販売力強化、新規事業、製品開発・販路開拓、新事業の拡大方策、管理会計的経営手法の導入、従業員のレベルアップ、顧客志向のサービス、Web 販売強化、人材の確保・育成、財務体質の改善等

【受診企業の声】 <上級 I Tコーディネータ> 冥利

- ・様々な観点から参考になるご指摘をいただき、本当に感謝しております。
- ・皆さん短い期間に本業も行いながらよくまとめてくれました。
- ・綿密な調査を基に、客観的な立場からの分析・改善案をいただきました。
- ・非常に参考になり、今後の方向性が見えてきた。
- ・外部から見た自分の会社はどうか、大変参考になりました。

(診断実習診断先アンケートより抜粋)

上記のように、診断先から感謝の声が届くのは<上級 I Tコーディネータ> 冥利というものです。そのためにも経営者のニーズを的確にくみ取り、明日から使える具体策 (即時性) ビジョンを追 及したストーリー (将来性)の両面から提示することが大切です。指導員のアドバイスを 参考にしながら懸命に取り組んでください。

### (3) 診断実習において期待する能力

受講者に期待する、あるいは自身の<上級ITコーディネータ>としての能力は大きく分けて「支援する力」、「話す力」、「書く力」の3つです。

#### ① 支援する力

診断実習においては、診断先の課題を明確に把握し、実践可能な適切な提言ができる力のことです。実務では「コンサルティング」「顧問」「専門家派遣」などに必要な力です。

#### ② 話す力 (プレゼンテーション力)

診断実習においては、報告会において提案内容を適切に診断先に伝え、提案を実践する動機づけができる力のことです。実務では言うまでもなく「研修講師」「講演会」「セミナー」などに必要な力です。

#### ③ 書く力(文章表現力)

診断実習においては、経営者に伝わる診断報告書を作成できる力のことです。実務では、「本や雑誌記事などの執筆」「レポート作成」「報告書作成」に必要な力です。

診断実習においては、下表に沿って受講者の力が評価・指導されます。

#### 【受講者の評価項目】

1. 学識・知識 (<上級ITコーディネータ>に求められる知識を有するか)
  - (1) 一般的学識 社会常識や経済情勢などの一般的な知識
  - (2) 専門的知識 企業経営や支援施策に関わる専門的な知識
2. 診断実務 (<上級ITコーディネータ>に求められる実務能力を有するか)
  - (1) 計画性 診断作業に計画性があり、円滑に推進できるか
  - (2) 情報収集・分析力 各種資料を入手でき、適切に分析できるか
  - (3) 理解力 診断先の状況やニーズを適切に理解できるか
  - (4) 判断力 問題点を的確に把握し、客観的に課題を導き出せるか
  - (5) 応用力 学識や経験を応用し、具体的な診断ができるか
  - (6) 創造力 分析結果を踏まえ、創意工夫や独創的な提案ができるか
  - (7) 構成力 ヒアリング結果や報告内容を理論的に整理し体系化できるか
  - (8) 表現力・説得力 相手に的確に簡潔に分かりやすく伝えられるか
3. 信頼性 (診断先から信頼を得られる言動ができるか)
  - (1) 積極性 前向きに、自主的に、意欲的に取り組んでいるか
  - (2) 協調性 良好な人間関係を樹立し、相互協力を行っているか
  - (3) 責任感 自己の作業分担を目的意識をもって遂行して
4. 規律 (社会人として基本的なマナーが実践できるか)いるか
  - (1) 態度 服装や挨拶など社会人としてのマナーが実践されているか
  - (2) 出席状況 必ず出席し、スケジュールを守っているか

## 4. DX 経営診断のプロセス

DX 経営診断のプロセスは様々な表現されますが、診断実習では以下のプロセスの中で特に「診断」「計画」のプロセスについて実施します。  
診断実習に関わるプロセスについて解説します。

(ア) 契約⇒(イ) 診断⇒(ウ) 計画⇒(エ) 導入⇒(オ) 終了

### (ア)契約… 指導員が完了

- 1 クライアントとの接触
- 2 進め方の合意
- 3 予備診断
- 4 企画書の提出
- 5 契約の締結

### (イ) 診断…… 診断実習の範囲

- ① 目的と問題の定義
- ② 必要な事実の定義
- ③ 事実情報の入手
- ④ データの分析
- ⑤ クライアントへの報告

### (ウ)計画…… 診断実習の範囲

- ① 可能性のある解決策の探究
- ② 代替案の作成と評価
- ③ クライアントへの実行案の提示

### (エ)導入…指導員の事後フォロー

- ① 導入の計画と進捗管理
- ② クライアント側スタッフの訓練と能力開発
- ③ 新しい慣行のメンテナンスと管理

### (オ)終了…指導員の事後フォロー

- ① 評価
- ② 最終報告
- ③ フォローアップ

(出典) 「経営コンサルティング ミラン・クーパー著 生産性出版刊」

## 5. 診断実習における「診断」「計画」のプロセス

前掲の「診断」「計画」のプロセスを参考に、診断実習では7つのプロセスをもって、報告書を作成していきます。

### 【第1プロセス】 DX 経営診断ニーズ確認 ・ 経営実態把握

経営者ヒアリング

(1) 経営方針 市場の特性(2) 事業内容・成長性 製品特性 (3) 目指す理想像 ・ 経営者の悩み ・ 経営改善への取組 など

⇒クライアントとの接触 進め方の合意 目的と問題の定義 必要な事実の定義

### 【第2プロセス】 経営環境分析

(1) 市場の成長性(2) 業界の競争性(3) 技術動向(4) 環境問題 など

### 【第3プロセス】 経営資源分析

(1) 製品分析 / 差別化ポイント (2) 財務分析 / 収益性・生産性・安全性 ・ 成長性  
(3) キャッシュフロー分析 など

⇒【第2、第3プロセス共通】 事実情報の入手 ・ データの分析

### 【第4プロセス】 経営課題抽出 (SWOT 分析)

(1) 強みと機会 / 市場の魅力・製品や技術の優位性 企業の活力・新たな機会など  
(2) 弱みと脅威 / 競争とライバル・製品や技術の開発の困難さ・資金繰り・収益力・人材の不足 (量・質) ・顧客動向など

⇒データの分析 (課題の明確化)

### 【第5プロセス】 全体最適調整

### 【第6プロセス】 経営改善提言 経営革新提言

(1) 市場戦略と製品戦略についての提案  
(2) 経営資源の調達・活用についての提案  
(3) 組織風土の改善についての提案 など

課題に対する改善策を提案

⇒解決策の探求 代替案の作成と評価 ・ 実行案の提示

### 【第7プロセス】 DX 経営診断報告

具体的な進め方については指導員の指示に従ってください。テキストでは、それぞれのプロセスにおける留意点を解説します。

## 【第1プロセス】 DX 経営診断ニーズ確認

・ 経営実態把握 診断先の経営戦略、組織、財務、仕入・生産・販売等各分野にわたる総合診断としていますが、診断先の依頼事項も踏まえて DX 経営診断に着手します。

診断実習では、事前に担当指導員が診断先の希望を聞いているので、指導員からの情報を踏まえて、経営者ヒアリングを行うこととなります。

また、経営者が考える問題の真因が診断着手後の調査等により異なることもあるので頭の中に置いておくべき事項です。

### ●経営者ヒアリング

ヒアリングでは、① 経営方針 市場の特性、② 事業内容 ・ 成長性・製品特性、③ 目指す理想像・経営者の悩み・経営改善への取組などを確認します。

ポイントは、診断先の「将来イメージ」と「現状認識」を可能な限りの確に把握することです。この段階で、真の診断ニーズと経営者の想いをくみ取ることが重要です。そのためにも事前に「業界の情報」「診断先の情報」を把握し、仮説を持ってヒアリングに臨んでください。留意点を3つ示します。

#### ① 傾聴姿勢で肯定的に聴く

ヒアリングにおいては傾聴する姿勢が求められます。限られた時間の中で効率的に情報を収集するためにも提案やアイデアの提示は控え、経営者の話を肯定的に受け止めるよう心掛けてください。特に、経営者の「想い」が見える発言は具体的に掘り下げていくことが大切です。

#### ② 概念論、具体論の両面から質問を用意しておく

経営者によって、とりとめもなく様々な話をする場合と質問に対して簡潔に答えを返すのみという場合があります。発言を整理したり、発言の呼び水としたりするために抽象的な一般的な考え方や実際に起こっている具体的な事項の両面から話ができるように用意しておくことが大切です。

#### ③ 将来のありたい姿にフォーカスすること

経営者の将来実現したい理想（想い）を明確にすることで現状とのギャップ（課題）を浮き彫りにしやすくなります。診断実習の限られた時間内では、特に必要情報が不足しがちです。目指す姿をヒアリングの中から聴き取ることが大切です。

ヒアリングから分析の段階に移る際には、「目的と問題の定義 必要な事実の定義」を明確にしておく必要があります。

「目的と問題の定義」とは、「コンサルタントチームはこのプロジェクトで何を成し遂げようと努力するのか。何を行おうとするのか」という達成すべき目的をすべて列挙し、理想と現実のギャップから問題を明確に定義することです。「必要な事実の定義」とは、定義された問題を裏付ける各種データをどの程度の範囲でどの程度の詳細さで入手するかを計画し、実際に収集を行うことです。

## 【第2プロセス】 経営環境分析

① 市場の成長性、② 業界の競争性、③ 技術動向、④ 環境問題などの外部環境を分析します。

外部環境の調査にあたっては、業種別審査事典(金融財政事情研究会)、業界に関わる各種白書、業界団体の Web サイト、新聞記事(例えば、「日経テレコン」)、業界雑誌、国勢調査や企業統計に代表される各種統計などから情報が入手できます。

業界市場分析については、診断実習に入る前に完了しておくことが可能です。指導員のアドバイスに従って早めに情報を入手して下さい。そのうえで、ヒアリングで経営者の認識を聴き、補完すると効率的です。

### 【第3プロセス】経営資源分析

①製品分析/差別化ポイント、②財務分析/収益性・生産性・安全性・成長性、③キャッシュフロー分析などの内部環境を分析します。内部環境の調査にあたっては、決算書類、営業報告書、企業のWebサイト、経営者のブログ、通販サイト、アンケート調査、従業員満足度調査などから情報が入手できます。企業のWebサイトや経営者のブログは診断実習に入る前に確認しておいてください。指導員のアドバイスに従って早めに情報を入手して下さい。そのうえで、ヒアリングで経営者の現状認識を聴き、補完すると効率的です。

DXDX 経営診断では、IT 経営の成熟度に関しても、分析・評価が必要です。

### 【第4プロセス】経営課題抽出 (SWOT 分析\*)

①強みと機会/市場の魅力・製品や技術の優位性・企業の活力・新たな機会など、②弱みと脅威/競争とライバル・製品や技術の開発の困難さ・資金繰り・収益力・人材の不足(量・質)・顧客動向などを明確にし、SWOT 分析を活用して取り組むべき課題を明確にします。ヒアリング結果からいきなり SWOT 分析に入るような事は避けてください。業界市場分析や企業経営分析を行って問題仮説を検証し、裏付けをもって SWOT 分析を行うことが大切です。

強み	機会
弱み	脅威



	機会	脅威
強み	機会を活かすための強みの活用	脅威を軽減・回避するための強みの活用
弱み	機会を活かすための弱みの克服	脅威を軽減・回避するための弱みの克服

### 【第5プロセス】全体最適調整

これまで分析した結果の分野別方向性 (問題・課題 - 方向性が診断先の目標、ベクトルに合った、全体最適となっているか調整します。

### 【第6プロセス】経営改善提言 経営革新提言

提言作成にあたっては、①市場戦略と製品戦略についての提案、②経営資源の調達・活用についての提案、③組織風土の改善についての提案など、診断ニーズに沿って分析で抽出された課題の対応

策を検討します。最も重要なポイントは「具体論」で示すことです。そして、具体的ですぐ取りかかる短期計画、将来的に目指す中・長期計画を盛り込みます。

検討した対応策を時系列や担当分野で整理し、整合性や一貫を持ってまとめることが重要です。

例えば、営業力強化の提案をする際に必要な投入資金の獲得残従つきされていなければ整合性がとれているとは言えません。経営理念やビジョンで筋を通し、「こういった体制」「何をすれば」「どんな効果・成果」が期待できるかを明快にしておいてください。

戦術展開の基盤となるお金など
価値を生み出す仕組み、お客を集める仕組み、届ける仕組み、お金にする仕組み
独自の技術やノウハウ、徹底的なこだわり、考えワーク
事業継続の原動力となる「夢」や「志」



経営者が理想に向けて進んでいく姿を、経営者より鮮明に描き切る そのコンサルタント独自の視点を入れて明確に説明できること。大切なのは経営者を作る気にさせること
--

● 具体的であるということ

一般論で留めていては診断先が提言の翌日から改善や改革に取り組むことは不可能です。診断先の満足度の高い報告書に共通することは「具体的」であるということです。経営者の視点で提言を見直し、「自分ならこの提言ですぐに取り組めるか」という質問を投げかけてみてください。

## 【第7プロセス】 DX 経営診断報告

DX 経営診断の報告会を診断先にて開催します。〈上級ITコーディネータ〉に必要な「話す力」を発揮する機会です。報告の内容を絞り込んで簡潔で分かりやすく伝える工夫をしてください。可能な限りリハーサルを行って、指導員のアドバイスをもらうようにしましょう。

## 6. DX 経営診断の体制

診断実習における DX 経営診断の体制は、受講者は 6 名以下で編成されます。指導員 1 名の他、副指導員が指導に加わるケースがあります。指導員の指示に従い「診断」「運営」の役割分担をして、各メンバーが自律して行動してください。

### (1) 体制概要

【診断先：実習機会提供】      【指導員：指導・調整】      【受講者：運営・診断・報告】

### (2) 受講者の役割分担

班長⇒経営戦略を担当、運営統括を担当

診断⇒□DX (IT 戦略、IT 経営成熟度)、□財務会計、□人事・組織、□マーケティング・営業、□店舗・仕入、□物流・在庫管理、□製造・生産管理、□国際化など

運営⇒□会計、会場手配 □時間管理、□印刷 進捗管理、□必要備品・機材準備、□連絡 (診断先・指導員)、□連絡(地区協会) など

#### ●班長 (グループリーダー)

班長は経営戦略と運営統括を担当し、指導員と班員・診断先と診断チーム・地区協会と受講者の連絡調整役を担いますので診断のプロジェクト管理が疑似体験できます プロク上級 IT コーディネーターの予行演習である診断実習を最も濃密に体験できるポジションです。報告書の品質を決める重要な役割です。以下のポイントを押さえて行動してください

- ・目的を明確に認識し、提言に向けたロードマップを描いている。
- ・ロードマップに沿って、進捗管理を行っている
- ・診断先や指導員との関係を調整し円滑化している
- ・率先して活動を管理してグループ全体の共通認識を作り出している。
- ・提言の全体的な整合性を調整し、報告書の内容に一貫性が保たれている

#### ●班員(グループメンバー)

人数と診断先の要望等に応じて報告の担当分野を決定します。分野の設定や振り分けに関しては指導員の指示に従ってください。

指導員からの指導・指示を待つのではなく、自律したチームでの行動が前提になります。

診断実習で専門領域を追及できるポジションです。それぞれに割り振られた診断パートと運営の担当を遂行する実働部隊の役割を担います。どれだけ具体的な提案に掘り下げられるかは班員の取り組みに掛かっています。以下のポイントを押さえて行動してください。

- ・ロードマップを踏まえ、グループの一員として自律的に行動している
- ・リーダーの進捗管理に協力し、遅れているメンバーがいればフォローしている
- ・適切なビジネスマナーや真剣な取り組み姿勢を維持し、周囲と良い関係が築けている
- ・自らの知識を最大限活用し、専門分野の提案を深く掘り下げている
- ・他メンバーとの連携を取り、報告書の整合性を取るようにつとめている

## ●運営

報告書の印刷やミーティングに必要な費用を一括管理する「会計」、打ち合わせ会場の確保をする「会場手配」、プリンタやプロジェクター等グループワークに必要な備品を準備する「必要備品 機材準備」など、診断実習の自律的な運営に関わる役割分担です。具体的な分担振り分けに関しては指導員の指示に従ってください。

### \* 指導員の役割と受講者との関係

指導員の大きな役割は、受講者に「診断実務を予行演習する場を提供することです。個々の指導員で得意分野や経験などが異なるため、指導方針にも違いがあります。基本的には、〈上級ITコーディネータ〉に求められるスキルや知識については原則として既に身につけている前提であり、細かいノウハウの講義や手とり足とりの指導はないものと考えてください。

指導員は〈上級ITコーディネータ〉の卵である受講者の「先輩」であり、「後輩」の取り組み姿勢や持っている知識などに応じて伝える内容の密度は変わります。自律的に行動し、素直に先輩の助言を受入れ、前向きに取り組むことで、積極的に先輩の考え方や在り方を学んでください。得られるものの質や量は自分自身の取り組み姿勢に掛かっています。資格を取るためだけに楽に動こうとすればグループ内の活動にも影響し、不満が大きくなります。

「うまくやろう」とせず「一生懸命」取り組んで、自分の出番を見つけてください。



## 7. スケジュール・活動概要

これまで、DX 経営診断のプロセス、DX 経営診断体制 グループメンバーの役割などを解説してきました。5日間という短い期間での作業ですので、種々工夫が必要となります。ここでは、一般的な診断実習のスケジュール、活動などについて解説します。

### (1) スケジュール

以下はスケジュールの一例です。受講案内では原則として研修時間は、900~17:00 としていますが診断先の場所、診断先の都合に DX 経営診断の進捗等によっては異なることもあります。

また、自主学習時間にも、各担当に対する指示があります <上級 IT コーディネータ> の予行演習なので、状況によっては遅くまでの作業もありうることを覚悟しておく必要があります。診断先の都合によっては早朝の訪問や夜間の訪問もあり得ます。

#### ■スケジュール (例)

日程	内容
1 日目	・・・班別打ち合わせ、診断先訪問調査、資料分析など
2 日目	・・・診断先訪問調査、資料分析など
自主学習期間	・・・指導員 受講者間でメールにて、経営課題の抽出や診断報告書の作成作業
3 日目 4 日目	・・・全体調整、DX 経営診断報告書の作成
5 日目	・・・報告会など
夕方	診断報告書 実施報告書提出、受講者へ修了証書交付

### (2) 活動概要

#### 【1 日目】

集合場所に集まり地区協会から説明を受けます。その後、班ごとに指導員の指示のもとで打合せを実施し、スケジュールに沿って行動を開始します。

#### 班別打ち合わせ

短期間の DX 経営診断のため、重要な場面です。多くの場合、初日に経営者ヒアリングがあり、打ち合せ後には移動するために効果的に行うことが大切です。指導員の指示に従って打合せを進めてください。

指導員から事前の課題が出ている場合は、課題を完了してから参加しているかどうかスムーズに進めるポイントになります。

#### 【打ち合わせ事項】

- ① 自己紹介
- ② 診断先の要望事項
- ③ 診断実習のスケジュール
- ④ 診断先の概要 診断の進め方、診断報告書のアウトプット、報告会。
- ⑤ 班長の経験有無も勘案し、班長の指名
- ⑥ 部門設定と担当割
- ⑦ 経営者ヒアリングの準備 ・ 打ち合わせ

診断実習前や、経営者ヒアリング後に、どのような情報や資料の提供をお願いするかは大きなポイントのひとつです。

以下に例示します。

#### 【診断先に対する依頼資料 (例)】

経歴書、主要製品 (成長性、ライフスタイル、競合状況、次の主力製品候補の有無等)、主要業態、知名度 (企業イメージ、製品ブランド度、業界位置づけ)、主要受注先 (知名度、依存度、信用判断)、定款 (株式の譲渡制限) 確定申告書 財務諸表等

・診断先によっては、企業の Web サイト・ネット検索等により、企業の沿革ビジネスの仕組み、製品等について、事前に把握することができることから、資料の提供については、慎重に検討してください。

・診断先から直接に入手していない情報は、診断先に必要に応じて情報の真偽等の確認を行ってください。

### 経営者ヒアリング

経営者ヒアリングは、診断先の経営者の考えを直接インタビューできる貴重な機会です。

多忙な中をインタビューに応じてくださっているので、感謝の気持ちを忘れずに礼儀正しく、効率のよいヒアリングを心掛けてください。

ヒアリングにあたって、業界動向や診断先の情報を調べてきているかは質問の仕方や内容ですぐに伝わります。第一印象として“こんなことも調べていないのか”といった印象を与えることは避けてください。“このチームの提案は期待できる”と思っただけのように、十分な準備を心がけてください。(診断実習のプロセスでの位置づけ、インタビュー手法 参照)

### (ヒアリングの流れ)

- ① 挨拶
- ② 診断実習の目的・スケジュール・診断項目 (依頼事項含む)の確認
- ③ ヒアリングの進め方の説明
- ④ 質問
- ⑤ クロージング

#### 【ヒアリング時によくある失敗】

- ・担当別に順繰りに質問して時間が不足し、大切な質問ができなかった。
- ・全員がメモを取るのに夢中で、経営者等の表情の変化などを観察できなかった。
- ・思いついたアイデアや自分の経験を語り、ヒアリングの時間が不足した。
- ・ICレコーダーを使ったため、オフレコ話や本音が引き出せなかった。
- ・整理されないまま担当分野の質問が続いてしまい、あまり収穫がなかった。

#### 【ヒアリングのチェックポイント】

- ・携帯電話の電源は切っておく
- ・礼儀正しく、ビジネスマナーを順守する
- ・インタビューの質問項目を整理し、重要項目から段取りよく進める
- ・傾聴姿勢を忘れず、ヒアリングに徹して肯定的に聴く
- ・ヒアリングの流れに違和感がないか、重複や漏れがないかを留意する
- ・経営者の夢目標実現のための課題など大きな点を聞き忘れがないか注意する

ヒアリングの成果に不安が残る場合には、ヒアリングを終了する前に「後日、追加で質問させていただく」ことに了解を得ておくことがお勧めです。

### **必要な事実情報の収集と分析**

ヒアリング終了後、早急にヒアリング内容や事前に収集した業界情報などを共有化します。

財務分野の担当者は受け取った決算書を基に速やかに財務分析を行い、班長は経営戦略の方向性やストーリーを描き、前半の山場として次のミーティングに臨みます。

自主学習期間中に各担当分野での執筆時間を確保するためにも、2日目までに事実情報の収集と分析が完了している必要があります。

状況に応じて指導員の指示を仰ぎながら効率よく事実情報の収集・分析を進めてください。

### **【2日目】**

2日目終了から3日目までの期間は受講者各自の作業となり、DX経営診断の進捗に合わせ自主学習期間に何を行うか調整を行います。

- ・各担当分野で、骨子案作成等どこまで行うか
- ・自主学習期間中の進捗チェックの方法

#### **【自主学習期間】**

自主学習期間は、診断報告書の担当分野で専門性を追求する大切な猶予期間となります。仕事と並行して取り組むのは大変ですが、時間を有効に活用して進めてください。基本的にグループメンバーや指導員との連絡をメールで行うこととなりますので、セキュリティに十分に配慮をしながら速やかな連絡を心がけましょう。場合によっては、自主学習期間中にグループメンバーで打ち合わせを行うこともあります。

報告書に用いる店舗・工場の写真や必要情報が不足する場合には、この期間中に入手しておきましょう。

### **【3日目・4日目】**

#### **(全体調整・診断報告書の作成)**

班長の描いたストーリーと、各分野の担当者が作成した内容について全体調整し、グループで合意を形成し、診断報告書を作成していきます。

ここでは、提案の一貫性や具体性ととも全体との整合性も意識する必要があります。抜けや漏れ、重複、矛盾などの生じないように十分にチェックしましょう。(診断報告書の作成 参照)

### **【5日目/最終日】**

#### **(報告会)**

<上級ITコーディネータ>に必要な「話す力」を発揮する機会です。報告の内容を絞り込んで簡潔で分かりやすく伝える工夫をしてください。可能な限りリハーサルを行って、指導員にアドバイスをもらうようにしましょう。(報告会のリハーサル 参照)

#### **(診断報告書の提出)**

診断報告書は地区協会に提出してください。報告書提出の際に、書類の指などがあると最悪の場合には報告書の作り直しが発生します。指導員のアドバイスにだて、抜けや漏れなどのないように準備をしてください。(提出書類 参照)

## 8. 成果の獲得

指導員の求める成果物の質や量の目標について、初日の段階でよく指導員と打ち合わせをしてアウトプットのイメージを合わせておきましょう。

短期間でのグループワークですので、成果の獲得のためには時間管理が大事です。

班長が指導員の提示したスケジュール表を基にいつまでにどのような成果物を作成するのかを明確にして進捗管理を行いながら、作業が遅れている受講者の支援を適時・的確に行うことが大切です。なお、最終日までに用意する提出書類等は、下表の通りです。

### 【提出書類】

提出書類	部数	提出日
診断報告書	1部	最終日
コピー代領収書	原本	最終日 宛名 各地区協会 規定の金額以上の領収書 (規定の金額を支給)
協会ネームプレート	人数分	最終日
受講者アンケート	人数分	最終日
診断実習受講記録	班で1部	最終日

### 【<上級ITコーディネータ>登録に係る必要書類 (15日間修了者)】

提出書類	部数	提出日
登録申請書	1部	最終日
<上級ITコーディネータ>合格証書	原本	最終日
診断実習修了証書 (3回分)	原本	最終日
住民票	1部	最終日

※協会でお預かりした登録申請書類は協会本部に提出します。

### Ⅲ. 必要なスキル

有効な情報収集方法、戦略フレーム等  
活用スキルについて解説します。

1. 情報の収集
2. 調査・分析スキル
3. 戦略フレームワーク等
4. 財務分析
5. コミュニケーションスキル
6. プレゼンテーションスキル



# 1. 情報の収集

## (1) 情報の種類

情報には「一次データ」と「二次データ」があります。

- ・一次データ：特定の目的のために集めるデータ（調査、観察、実験などにより作成）。
- ・二次データ：企業などが過去に集めた既存情報（自社の業務データも含む）。内部データと外部データがあります。

DX 経営診断では、課題解決に必要となる一次データを顧客や従業員などから集めることが有効ですが、一次データを獲得するためには多大な時間と労力がかかります。 이슈に焦点を絞り限定的かつ計画的に情報収集をすることが現実的です。二次データでは、政府統計などの外部データから業界や商品の現状を俯瞰的に把握することができます。また、財務データを中心とする内部情報からは、診断先の現状を知ることが可能です。

## (2) Web からの情報収集

DX 経営診断にあたり、インターネットは強力なツールです。しかし、Web 上にある情報を安易に活用することには問題があります。Web 上の情報を報告書等に使うときには、次のような確認が必要です。

- ・どのような手順で作成・加工された情報なのか
- ・いつ、誰が発信した情報なのか
- ・ノウハウや理論の場合、実証済みの研究成果なのか、発信者が考えた仮説なのか

インターネットは情報量が膨大で、その内容・レベルは玉石混淆です。書籍や雑誌から引用するときよりもさらに入念にこれらを確認し、その信頼性を吟味した上で情報を使うことが求められます。

最近ではブログや SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）にある商品の感想等を一次データのように使うことがありますが、これは要注意です。検索した結果であっても、① 情報発信をする人により偏りがあり、マイナスの意見は書きにくく、③ 検索に使う単語で結果が大きく異なる、という特徴があります。世間一般の意見を代表していると考えすることはできません。

インターネット上のデータは誰もが手に入れることのできる二次データに過ぎません。使用する際には、診断先の課題に合わせて加工解釈することで、新たな価値を生み出す必要 があります。

## (3) 価値ある情報

Web 上で手に入るデータの中で最も役立つのは政府など公共機関が作成したデータです。特にターゲット人口等を知ることができる「国勢調査」、さまざまな商品の世帯別購入金額がわかる「家計調査」、個人の 1 日の生活時間の配分と過去 1 年間の主な自動況を調べた「社会生活基本調査」、事業所・企業の活動状態を明らかにした「経済センサス-活動調査」などが、大いに役立ちます。これらのデータは、「政府統計の総合窓口」 [www.e-stat.go.jp/](http://www.e-stat.go.jp/) に集約されています。

## 2. 調査・分析スキル

### (1) 調査手法の整理

DX 経営診断を行うためには、まず診断先が属する業界の現状を知る必要があります。調査がすべてのスタートです。ここでは診断実習で実施することが可能な調査手法を解説します。

調査手法	内容
インタビュー調査	対象者と直接会話し、広く情報を引き出す。
アンケート調査	アンケート票などを使い、多くの対象者に同じ質問をする。
現場調査	売場の品揃え、顧客の動きなどを観察、記録する。

各調査手法の特徴を理解し、課題に合わせた手法を選択することが必要です。

### (2) インタビュー調査

#### ① インタビューの有効性

インタビューは、「生」の声を収集するのに最適です。対象者の反応に併せて、対話を進めることで、相手の考えを深掘りできます。インタビューは、対象者に時間を割いてもらわなければならない、準備を周到に行い、計画的に実施することが不可欠です。

#### ② インタビューの手順

##### ・目的の明確化

インタビューと普通の会話の違いは、そこに明確な目的があることです。取引先から企業の長所を聞き出す 従業員からモチベーション低下の原因を探るなど、具体的な課題設定が必要になります。

事前に聞きたいことを書き込みシートなどに 整理してインタビューに臨むことが大切です。

##### ・質問の技術

準備万端でインタビューをはじめても、相手が思い通りに答えてくれるとは限りません。会話に乗って来なかったり、本音を隠そうとしたり、いろいろです。このとき、質問の技術が生きてきます。

相手の言っていることをまず肯定してその先を引き出す、相手の言ったことを簡単に まとめて次に進むなどが代表的な方法でしょう。細かな技法にこだわり過ぎず、相手を話したい気持ちにさせることも重要です。

企業経営やコンサルティングの専門用語がどの程度使えるか相手の心を見ることも必要です。相手が自分の知らない業界用語等を使ったらその意味を嬉なることも重要になります。互いに、理解不足の状態で行っても誤解が生まれるだけです。

### (3) アンケート調査

定性データの収集に有効なインタビューに対して、定量データの収集に役立つのがアンケート調査です。

多くの人に同じ質問をすることで、満足度、不満力所等を比率として把握することができます。インタビューよりも客観的なアプローチが可能で、具体的な数値を示すことができるため、報告書等に適した調査手法と言えます。

一般消費者、診断先のお客さまや従業員等が、課題の周辺にある事柄について、どのように考えているかを把握することで、課題解決に役立っています。

一般消費者を対象とした調査となると大掛かりとなりますが、お客さまや従業員を対象とする調査なら、DX 経営診断の過程で自ら実施することも可能です。費用や時間も、比較的かかりません。

ただし、無計画にアンケートを行うと、十分な量の回答結果が集まらない、期待と違った結果が出る、結果の解釈がむずかしい等の事態を招きかねません。事前にしっかりアンケート票の設計を行い、アンケート調査に臨む必要があります。

## 【アンケートの実施プロセス】

### ① アンケート目的の設定

アンケート実施者が知りたいことを並べただけのアンケートをよく見ますが、プロ<上級ITコーディネータ>が行うアンケートはそれではいけません。診断先が抱える課題を解決することに役立つ質問構成にする必要があります。

課題解決のために必要なデータを考え、それをアンケートの目的とします。たとえば、売上向上のために、売上不振の原因を探る等です。これを知るために、お客さまに品揃え、接客、商品等の評価を聞くこととなります。

このとき必要なのが仮説です。上記の例で言えば品揃え等がこれにあたります。原因として考えられるものを列挙し、それを実際にアンケート調査することでどれが本当の原因なのか検証することになります。考えられる仮説の範囲には限界があるため、自由回答で聞いた方が本当の原因がわかるという考えはお勧めできません。

### ② 対象者、調査期間、調査方法の選択

アンケート目的が定まったら、それにあわせて、誰に、いつ、どのような方法で調査をするか決めます。ここで最も大切なのは「誰に」=対象者です。誰に聞けばアンケート目的にあった回答を得られるか、ゼロベースで考える必要があります。よく見られる間違いは、「聞きやすい人に聞く」というパターンです。目的とあわない人を対象に聞いても必要な情報は集まりません。たとえば、店舗の来店者に「来店しない理由」を聞いても仕方ないのです。アンケート目的に合致した対象者を考えることが求められます。

また、「いつ」=調査期間を決めておかないと、ダラダラとアンケートが続くことになってしまいます。店舗の場合、平日と休日、午前と午後で客層が違うことも多く、この点にも配慮した期間設定が欠かせません。

「どのような方法」=調査方法には、面接調査、留置調査、郵送調査、電話調査などがあります。ただし、簡便に済ませるなら、お客さまや従業員などにその場で書いてもらうのが現実的です。

### ③ アンケート票の作成

ここまで済んだら、アンケートの目的等に合わせて、アンケート票を作ることになります。

アンケート票は、対象者の気持ちになって作成することが大切です。対象者が答えたい、協力したいと思わなくては、良い回答は集まりません。そのために、次の注意が必要です。

- ・ 誰にでもわかる平易な言葉を使う
- ・ 質問文と選択肢のフォントを変えるなど、見やすいレイアウトにする
- ・ 回答の方法 (○印は1つ等)を明示する

実際の質問文づくりのノウハウはすぐに身に付くようなものではないため、ここでは割愛します。最近、公的なアンケートを中心にインターネット上にも公開されています。これらを参考に作成するのが現実的です。

#### ④ 実査

後は、実際に対象者にアンケート票を渡し、回答後に回収することになります。このとき、回答した内容を見られることがないという安心感をつくらないと、対象者は本当のことを答えてくれません。

特に社内で従業員アンケートをするときなどは、無記名にする、封筒に入れて回収するなどの配慮が求められます。

### (4) データ分析

#### ① データの入力

データ分析の第一歩は、集まったアンケート票の内容を Excel 等に正しく入力することです。慎重を期すなら、二度入力して比較することが必要になります。

データを入力する際、アンケート票を追いながら、回答者の気持ちや行動を推測することも役立ちます。集計したデータではわからない回答の組み合わせの意味等を考えることが、その後のデータ分析のヒントになるのです。

#### ② 集計

データを入力したら、Excel のピボットテーブル等で集計することになります。基本となるのが、各質問の選択肢別の回答数を数えた単純集計です。そして、それを性別、年齢別等に着目してクロス集計を行います。

クロス集計で大切なのは、どの切り口 (分析軸) でデータを集計するかです。性別、年齢などだけでなく、対象商品の購入頻度、ロイヤリティーの集計をすることも有効です。クロス集計では、1行ごとのサンプル数が必然的に少なくなります。このときサンプル数があまり少ない行の集計結果は無視する割り切りが必要です。明確な基準はありませんが、サンプル数が 25 を下回るようだったらそのデータは役に立たないと考えてください。

※ピボットテーブル : Excel で「クロス集計」を行う機能

#### ③ データのファインディング

クロス集計をつくったら、まず全体での数値と較べて 高い層、低い層に機械的にマークをします。感覚的に高い、低いという議論をしないためです。条件付き書式等を使い 5 ポイントもしくは 10 ポイントを基準に高いセル、低いセルに色付けすることが有効です。

#### ④ データの解釈

ここまで客観的な作業をして、その後にデータを主観的に解釈することになります。高い、低いなどのデータの傾向から、それがどのような意味を持つのかを解釈します。

#### ⑤ データのグラフ化

診断先にデータを使って説明するときには、適宜グラフを作成します。

#### ⑥ QC 七つ道具

ここまでアンケート調査の分析について解説しましたが、データ分析はアンケート調査ばかりではありません。工場の品質管理等で分析に利用する 7 つ道具で、データを元に現状分析及び課題を整理することによって、問題解決に向けた手がかりとするための手法です。

#### (1) 特性要因図

ある特定の結果と、その結果を生み出した要因と想像されるものを魚の骨のような形の図にまとめて整理します。複雑に絡み合った原因を解きほぐし、原因究明を効率的に行うことができます。

#### (2) パレート図

問題を、原因や現象別に集計し、各カテゴリー集計値を多い順にソートして棒グラフと累積構成比の折れ線グラフで表します。一番大きな問題原因を特定し、その影響度を見るのに役立ちます。

#### (3) ヒストグラム

数量化できるデータをいくつかの区間に分け、その区間に含まれるデータの度数を図示したものです。分布のバラツキを一望することができます。

#### (4) 管理図

1本の中心線とその上下に合理的に決められた管理限界線でできた空間に、工程の状態を示す値をプロットします。すべての値が管理限界線の中にあるか等を確認することで、状態を判定します。

#### (5) 散布図

2つの変数を縦軸と横軸に取り、各サンプルについての両変数の交点に点をプロットします。点の散らばり具合により、両変数に相関があるかどうか等を確認します。

#### (6) グラフ

データそのままでは分かりにくいので、グラフを使うことでビジュアル化します。折れ線グラフ、棒グラフ、円グラフ、帯グラフ、レーダーチャート等を必要に応じて使い分けます。

#### (7) チェックシート

ミスを防止するために、点検項目や確認項目、記録や調査の内容を、漏れなく合理的にチェックできる様式を用意します。

### ● 診断先はどのようなデータを求めているのか

データ分析にも、求められているもの、求められていないものがあります。

テクニックがあることを見せるために、診断先の望んでいない高度な分析を行っても意味がありません。特に、受講者自身もよくわからないような難しいデータ分析を行わせるのも禁物です。

#### \* 参考

##### 新 QC 七つ道具

従来の七つ道具の他に、以下の新七つ道具があります。

##### (1) 親和図法

多数の散乱した情報の中から、似たように分類できるデータをグループ化し、共通点を導き出したり、新しい発想を考えたりする手法です。

##### (2) 連関図法

解決したい問題を中心に置き、その問題を引き起こす要因、さらにその要因を引き起こす要因を記入し、相互の因果関係を線で結んでいく手法です。

##### (3) 系統図法

この手法では目的と手段を多段階で考えます。ある目的の手段を考えたら次にその手段のための手段を考え、これを繰り返します。

##### (4) マトリックス図法

目的や現象、手段や要因をマトリックス表の縦と横に置き、その結びつきを考える手法です。

(5) PDPC 法 (Process Decision Program Chart)

過程計画決定図とも呼ばれます。不測の事態が生じた場合の対応策を考えます。最初にゴールまでの楽観ルートを考え、次にこのルートに対する悲観的な状況を想定して、楽観ルートに戻る方法を考えだします。

(6) アローダイヤグラム法

作業をアロー (矢印) で、作業の始点終点を丸印で表し、作業の開始から終了までの流れを表現する表記法です。

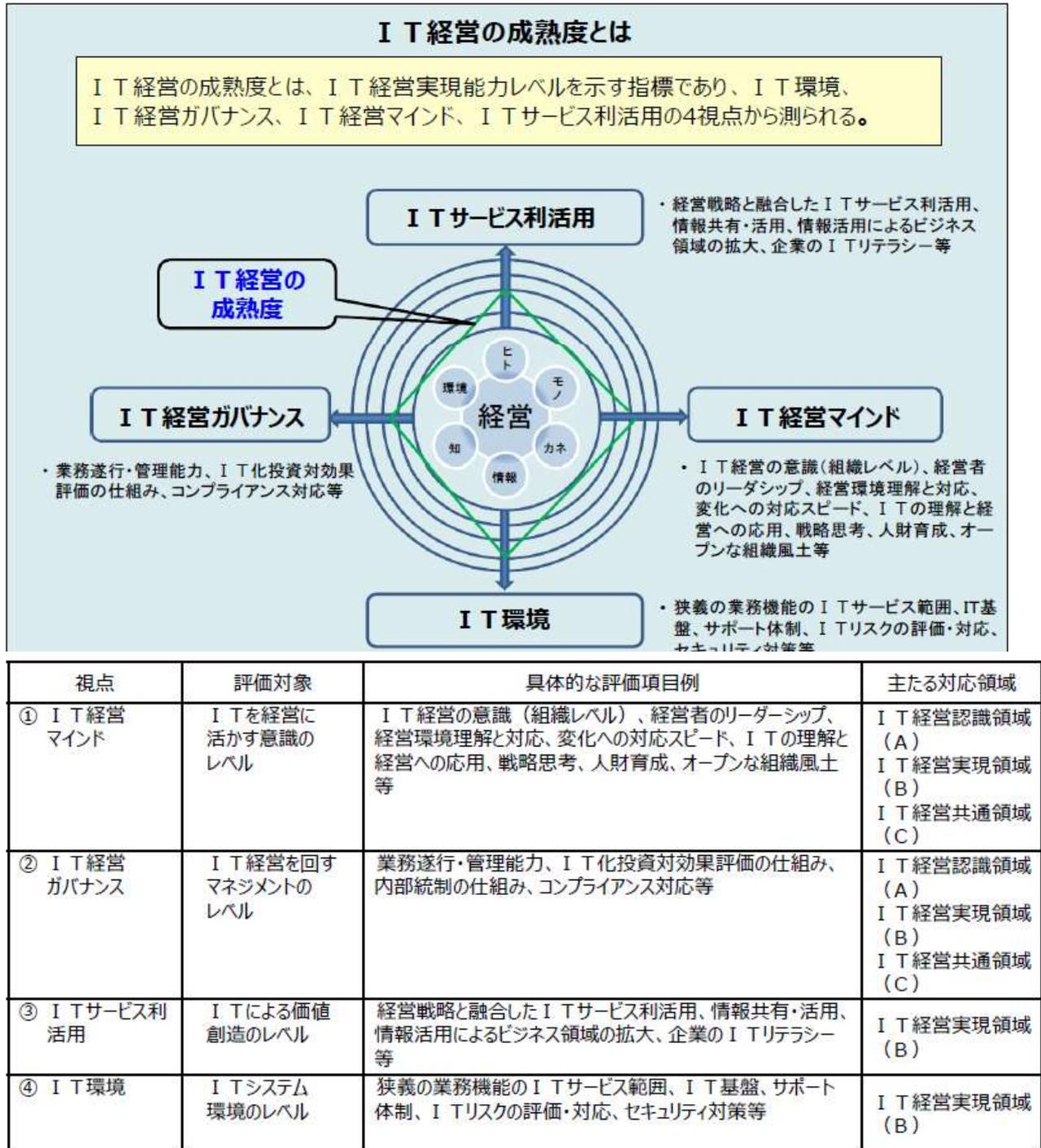
(7) マトリックス・データ解析法

問題の構造を解明するため、重要となる2つの特性を縦軸 横軸に定め、対象となる商品、企業などをそこにプロットする方法です。



## (5) IT 経営の成熟度

IT 経営の成熟度は、IT 経営推進プロセスガイドラインによる、「IT 経営の成熟度」の考え方による4つの視点でレベルを評価します。主たる対応領域は、IT 経営プロセスの対応領域を示しています。



### 評価

①～④の4つの視点それぞれに「成熟度モデル」による、評価ランク(0～5)で評価します。

**0 不在**： 識別可能なプロセスが完全に欠落している。 企業は、対応すべき問題が存在することすら認識していない。

**1 初期/その場対応**： 企業は、対応が必要な問題の存在について認識している。ただし、標準化されたプロセスは存在せず、対応は、個人的に、または場合に応じて場当たりので行われている。総合的な管理方法は体系化されていない。

**2 再現性はあるが直感的**： 同じ仕事に携わる複数の要員において同等の手続が行われる段階にまで、プロセスが進歩している。標準的な手続に関する正式な研修や周知は行われておらず、実行責任は個人に委ねられている。個人の知識への依存度が高く、そのため、誤りが発生しやすい。

**3 定められたプロセスがある**： 手続は標準化および文書化されており、研修により周知されている。ただし、このプロセスに従うかどうかの判断は個人に委ねられ、プロセスからの逸脱はほとんど発見されない。手続自体は、既存の実践基準を正式化しただけのものであり最適化されてはいない。

**4 管理され、測定が可能である**： 手続の遵守状況をモニタリング、測定でき、プロセスが効果的に機能していないと判断された 場合に対処が可能である。プロセスの改善が常時図られており、優れた実践基準を提供している。自動化やツールの活用は、限定的または断片的に行われている。

**5 最適化**： 継続的改善、および他社との比較による成熟度モデル化の結果、プロセスがベストプラクティスのレベルにまで最適化されている。IT は統合され、ワークフローが自動化されている。これにより品質と有効性を改善するツールが提供され、企業の迅速な環境適応に貢献している。

### 3. 戦略フレームワーク等

戦略フレームワークにはそれぞれ目的・特徴があり、適切なフレームワークを選択することにより、効率的に分析および提案を行うことができます。

視覚的にも理解しやすいツールですが、教科書の記載そのままに使うのではなく、診断先の業種特性や事業環境に合わせて視点や軸などを柔軟に変えて理解しやすいようにして使いましょう。ここでは、SWOT分析の他、数種の戦略フレームワークについて解説します。

#### (1) SWOT分析

企業の内部環境と外部環境の分析に欠かせない手法であり、使い勝手のよいツールです。診断実習では、カードや付箋で分類するなどして活用します。分析の切り口は、下表を参考にしてください。

(例) SWOT分析の切り口

外部環境 (O, T)

- |  |
|--|
| (1) 一般環境<br>法律・規制等の環境 自然環境、経済的環境、文化的環境 |
| (2) 消費者環境<br>一般消費者環境、商圏内消費者環境          |
| (3) 業界環境<br>市場環境・成長性、競争状態・収益性          |
| (4) 競争者環境<br>顧客ターゲット、品質・価格・品揃え         |

内部環境 (S, W)

- |   |
|---|
| (1) 経営者<br>個人的属性、集团的属性、マネジメント層              |
| (2) 開発力<br>開発投資力、マンパワー、蓄積開発力、開発情報           |
| (3) 販売能力<br>チャネル掌握、マーケティング情報、販売促進、マーケティング組織 |
| (4) 独自能力<br>技術、材料仕入チャネル、商品仕入チャネル、コスト        |
| (5) 収益・資本力<br>資金調達力、投資効率、財務諸表               |
| (6) 組織力<br>組織風土、管理システム、組織活動                 |
| (7) 人材力<br>職能構造、労使関係、人件費                    |

\* SWOT分析を行う場合の留意事項

SWOT分析を行う場合には、以下の点にも留意してください。

- ① 問題点を洗い出している段階では、むやみに課題や対応策にまとめたりしない。正しいかどうか判断できない状況で設定した課題や対応策は、間違った方向に進む可能性があります。
- ② 表層的な事象の裏にある真因は何かを読み取ること。その時点での事象だけでなく、企業の成り立ちや事業や経営者、社員の歴史に注意を払い、本当の意味での強み、弱みをとらえましょう

**【SWOT 分析活用上の留意点】**

- ① 内部環境と外部環境の区分は、自社がコントロールできるかどうかで判断します。
- ② SWOT 分析は、ヒアリング時点の分析になりがちですが、強みや弱みについては、時間的な視点も入れて、そこに到った歴史や背景を探ることが大事です。

**【クロス SWOT】**

クロス分析によって戦略オプションを提示するやり方があります。分析にあたっては、下記のように SWOT 分析の「強み」「弱み」、「機会」「脅威」の環境をクロスさせ、様々な戦略の選択肢を検討します。

- ・「強み×機会」 「強み」によって「機会」を最大限に活用する積極的攻勢戦略
- ・「強み×脅威」 「強み」によって「脅威」を最小化するピンチをチャンスに変える戦略
- ・「弱み×機会」 「弱み」があることで「機会」を逃さないようにする弱点補強戦略
- ・「弱み×脅威」 「弱み」と「脅威」によって最悪の結果となることを回避する防衛戦略

**(2) PPM 分析**

PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント) 分析は、ボストン・コンサルティング・グループが開発した手法で、自社の製品または事業を「市場成長率」と「相対的市場占有率(シェア)」の2つの尺度で評価し、収益と成長のバランスを見て、経営資源の配分バランスを検討する手法です。「相対的市場占有率(シェア)」は、最大の競合企業の市場占有率に対する自社の市場占有率になります。各製品、事業は以下の4つに分類されます。

① 花形商品	③ 問題児
② 金のなる木	④ 負け犬

上段・・・市場成長率高い、左・・・自社の相対的市場シェア高い

- ① 金のなる木  
相対的市場占有率が高く、市場成長率が低い。収益力が大きく、資金を多く投入しなくても良いので資金源となります。
- ② 花形製品  
相対的市場占有率、市場成長率が両方高い。資金の流入量は大きいですが、資金の流出量も大きい。したがって、相対的市場占有率を高めて、金のなる木に育成すべきです。
- ③問題児  
相対的市場占有率が低く、市場成長率が高い。資金の流入量が小さいのに、資金の流出量が多い。したがって、整理・撤退するか、余剰資金を投入して、花形製品にします。
- ④ 負け犬

相対的市場占有率、市場成長率が両方低い。資金源として期待できない。したがって、早期に撤退すべきです。

#### 【活用上の留意点】

##### ① PPM の利用目的

PPM 分析は、限られた経営資源をバランス良く配分することを目的にしています。「問題児」があっても将来の成長を見越して「金のなる木」で稼いだ資金を投入する選択肢があるため、その余力など、診断先の置かれた状況で方向性を判断します。

##### ② 分析時の注意事項

分析するにあたって、中小企業では、事業分野や製品の業界地域における市場占有率や成長率の数値がないことの方が多いため、比較するためにどのような数値を用いるかを検討します。

中小企業の場合、経営資源に限りがあり、アプローチできない商圏や顧客について論じても意味をなさないため、行政範囲や商圏などにより地域を限定したり、ターゲットとする顧客を年代、性別などで限定するなどして、市場占有率については、働きかけることができる範囲を想定することが大事です。

成長率については、自社内の事業別、製品別の伸び率や利益率に置き換えてしまう方法もあります。

(置き替えの例)

自社の相対的市場シェア

⇒××商圏の想定シェア、 ⇒自社内の製品別または顧客別売上高、

⇒自社内の製品別または顧客別利益高

成長率

⇒自社内の事業別、製品別の伸び率、 ⇒自社内の製品別または顧客別利益率

##### ③ 比較用数値の作り方

他社の売上数値は通常、入手が困難です。

建設業であれば、「経審※」などの公開情報をあたります。他の業種であれば、帝国データバンクや東京商工リサーチの企業情報の概要版を購入する方法もあります。ただし、これらの数値がそもそも正しい数値か判断できませんし、診断先とは無関係な事業を含めた数値であることも多いので注意が必要です。

※経審: 経営事項審査。建設業において、公共工事の入札に参加する建設業者の企業規模・経営状況などの客観事項を数値化した、建設業法に規定する審査。

### (3) バリューチェーン分析

バリューチェーン(価値連鎖)はマイケル・E・ポーターが著書「競争優位の戦略」の中で用いた内部分析のフレームワークです。

原材料の調達や顧客への製品やサービスのデリバリーまでの一連の事業活動を価値の連鎖として考えて、競争優位の源泉を見つけ、どの部分を強化すべきか検討します。

バリューチェーンは、物の流れとなる主活動とそれらを支援する支援活動からなり、バリューチェーン全体が生み出す価値とコストの差がマージン(利潤)となります。

#### 【活用上の留意点】

① バリューチェーンは、企業活動の流れの中で企業の強みや弱みを見出す手法であり、SWOT 分析ではぶつ切りになりがちな、他の部門や外部企業との連携などについて着目します。

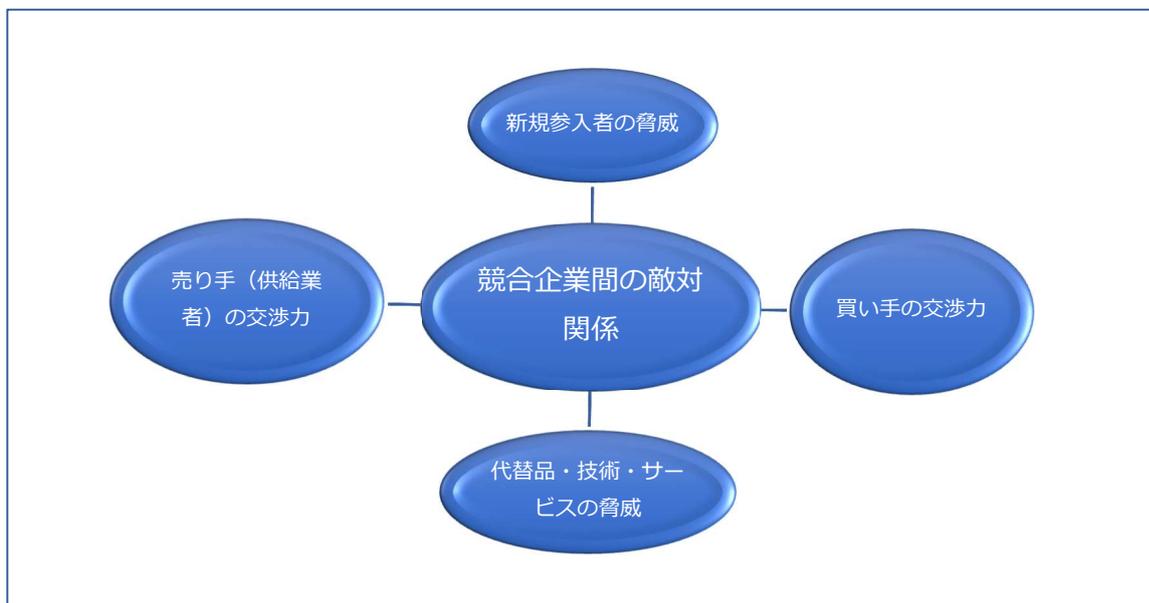
②バリューチェーンは、川上・川下へ進出する企業内垂直統合、企業間の連携、製販同盟、下請け製造業の受注連携 SCM (サプライ・チェーン・マネジメント)、情報システムの連携・統合など幅広い視点で戦略の立案が可能であるが、経営資源が特に限られる 中小企業では、具体的に実現可能な改善提案を行う必要があります。

#### (4) 5つの競争要因 (ファイブ・フォース) 分析

競争環境を分析し、競争相手に勝つ要因を探ります。

マイケル・E・ポーターは、著書「競争の「戦略」」の中で、競争は、競合企業だけではなく、下記の5つの要因に左右されるとしています。

ファイブ・フォース分析



1, 新規参入業者の脅威、 2, 競合企業間の敵対関係、 3, 売り手(供給業者)の交渉力  
4, 買い手の交渉力、 5, 代替品・技術・サービスの脅威

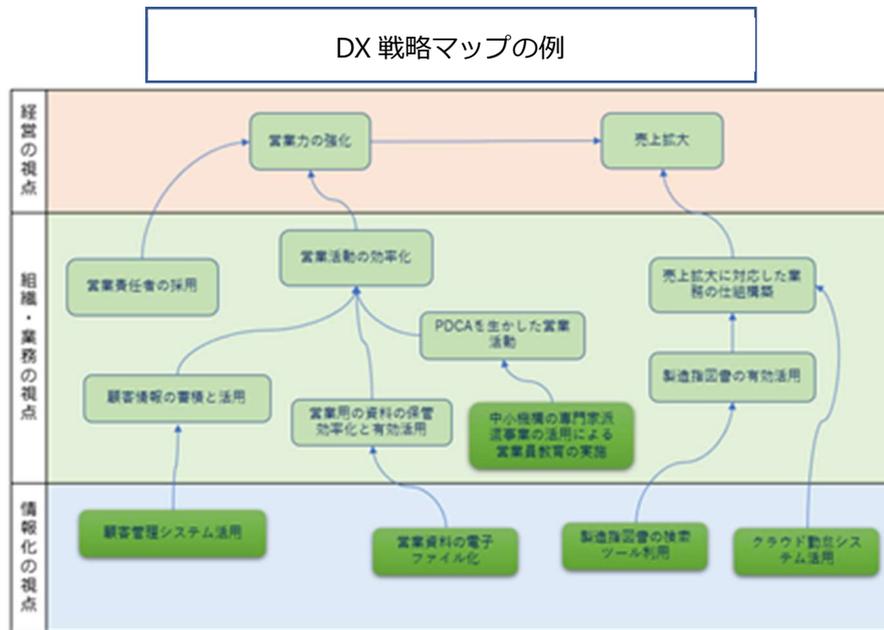
#### 【活用上の留意点】

① 新規参入業者は、周辺の業界から突然、参入してきます。バリューチェーン分析の業務の流れなどから参入してくる可能性が高い業種の検討をつけます。

② 世の中のスピードが上がっている昨今では、代替品や代替技術の動向も目まぐるしく、診断先でも自社への影響について十分に把握していないことがあるため注意が必要です。

## (5) DX 戦略マップ

DX 戦略マップは、バランススコカカード（BSC）の視点を応用した、多指標化と幅広い評価情報に対する経営評価として、① 経営の視点、②組織・業務の視点、③情報化の視点、という3つの視点で考察して行きます。情報化（DX）を進めることで、組織や業務の課題改善を図りながら、中長期的に企業の目標実現を目指すものです。



## (6) DX 戦略企画書

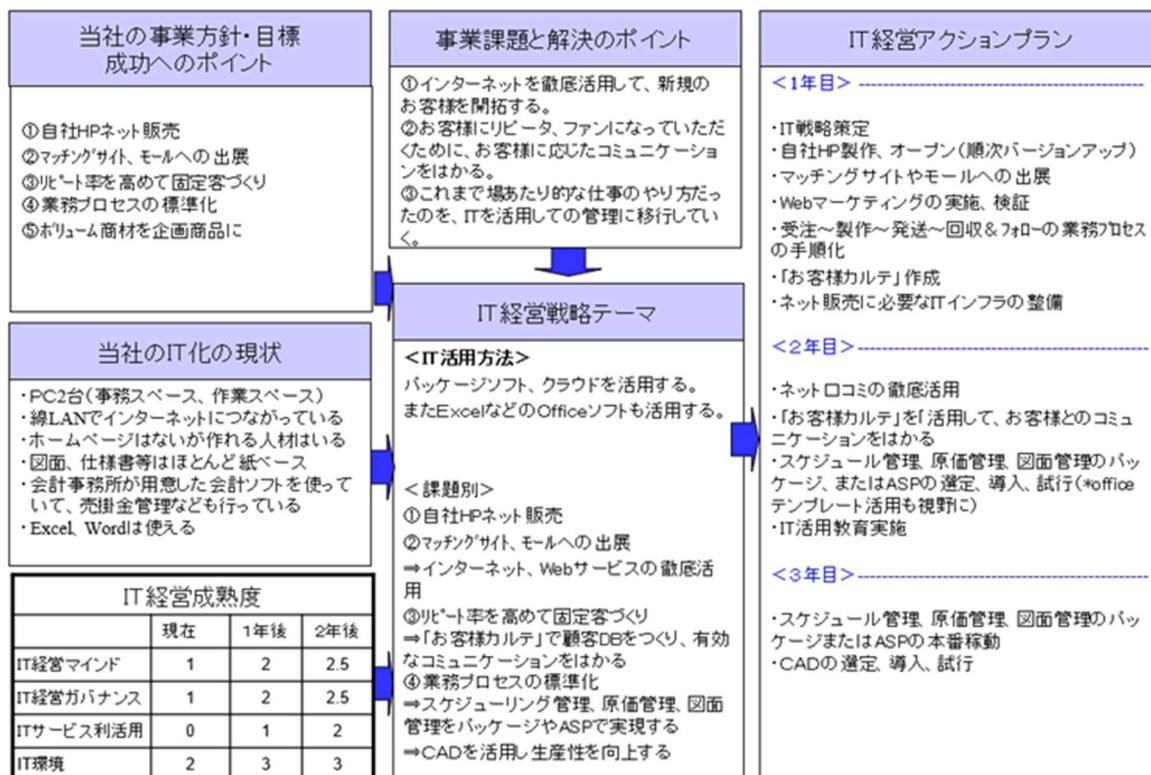
DX 戦略企画書は、積極的な IT 投資と利活用を行うことで、経営戦略の実現を目的として、IT 経営の成熟度を考慮し、限られた資源の中で、最大限の効果を生み出すための戦略を企画書に示したものです。

- ①あるべき姿と現状の GAP 分析を IT 経営の成熟度から分析します。
  - ②新業務プロセス
  - ③IT サービスの範囲と機能
  - ④主要な IT サービスレベル
  - ⑤概要スケジュール、推進体制、移行方法
  - ⑥投資額
  - ⑦評価項目
  - ⑧IT 戦略活動指標の KGI/KPI
- を決定して記載します。

●本実習では、以下の企画書例にある書式を様式として作成することとします。

本来であれば、投資額や KGI/KPI を求めるものですが、今回は短期の診断実習であり、そこまで踏み込んだ提案は困難であるため、簡易的なもの（中小機構のツールより）を作成することとしています。

### IT 戦略企画書（記載例）



## 4. 財務分析

### (1) 財務の経営指標

企業の財務分析に活用される指標としては、時系列分析(前年比、前年同月比など)と企業間比較(比率分析:同業種他社比較など)があります。このような指標を活用することで、企業の財務状況の説明に客観性・説得力を持たせることができます。

#### ① 時系列分析

貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を3期分対比して、現状診断先がどのような状況にあるのかを分析します。

#### ② 企業間比較(比率分析)

同業他社の財務諸表との比較を行うことで、収益性、安全性、生産性、成長性などを分析します。財務分析で活用することが多い主な指標は以下です。

#### 【主な指標と対象企業など】

- TKC『TKC 経営指標(BAST)』・・・・・・・・・・TKC 会員の「巡回監査 等の約 22 万社
- 日本政策金融公庫『小企業の経営指標調査』・・・日本政策金融公庫国民生活事業が融資を行った企業のうち従業員数 50 人未満の企業
- 中小企業庁『中小企業実態基本調査』・・・・・・中小企業約 11 万社を選出
- 帝国データバンク『全国企業財務諸表分析統計』・帝国データバンクが運用する企業財務データベースに収録される情報をもとに約 10 万社
- 東京商工リサーチ『TSR 中小企業経営指標』・・・財務諸表がある中小企業約 20 万社を集計対象
- 中小企業信用リスク情報データベース(略称 CRD) 会員から提供された企業(経営指標情報は会員企業のみ提供)

これらの指標を活用することで、企業の経営状況を標準あるいは業界の標準値と比較することができます。また、中期経営計画を策定する際には指標として活用します。 - 各指標についての特徴と活用上の留意点は次のとおりです。

#### ○中小企業信用リスク情報データベース(CRD 協会)

会員として参画している信用保証協会や政府系・民間金融機関から提供された企業(経営指標情報は会員企業にのみ提供)。CRD (Credit Risk Database)協会は、デフォルトの判別に有効なデータを会員企業に提供しています。

中小企業基本法第 2 条の「中小企業者」データを集積しており、法人事業者 200 万社、個人事業者 100 万者を超えるデータの蓄積があるとされます。また蓄積される法人決算書データの売上高規模別構成比をみると、売上高 1 億円未満が全体の 50%程度、1 億円~10 億円 が全体の 40%程度、10 億円超が 10%程度となっています。

※当該ツールを利用して企業の決算情報を入力すると、企業の位置づけ(業種別、都道府 県別、売上規模別)や財務指標の良し悪しが、上記 CRD ビッグデータ(例えば一般飲食店では約 5 万社の他社データ)と比較され、『McSSDX 経営診断報告書』、『McSS 財務指 標一覧算出結果』として表示されるとともに出力が可能となります。

#### ○ TKC 経営指標 (BAST)

TKC 会員事務所に所属する公認会計士・税理士が「巡回監査」「月次決算」により作成された約 22 万社の中小企業が対象です。掲載業種は 10 項目以上の経営指標分析値を掲載しています。

インターネット上でも速報版を閲覧することができますが、速報版でカバーされている業種はきわめて少ない (例えば小売業では 38 業種のみで、診断先企業の属する業種を参照することは難しいと思われる)。なお、BAST は原則として会員以外への販売等は行われていません。

#### ○小企業の経営指標調査 (日本政策金融公庫)

公庫国民生活事業が融資を行った企業のうち従業者数 50 人未満の企業が対象です。(取引先企業を母集団としたサンプル調査)。したがって、比較的規模の小さい企業の分析に利用します。建設業、製造業、情報通信業 運輸業 卸売・小売業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、サービス業それぞれの業種について中分類、小分類、細分類まで区分し、インターネット上でも閲覧ができます。ただし、あくまで融資を行った企業が対象で、当該業種全般の実態を反映するものではありません。

#### ○中小企業実態基本調査 (中小企業庁)

中小企業庁が実施している調査で、中小企業約 11 万社を選出しています。調査結果はインターネット上で閲覧できます (標準産業分類の中分類の区分)

#### ○全国企業財務諸表分析統計 (帝国データバンク)

帝国データバンクが運用する企業財務データベースに収録される情報をもとに約 10 万社が対象です。中小企業だけでなく、大企業も含めた網羅的な調査となっています。掲載される業種は、約 600 業種、指標数も約 56 をカバーしていますが、基本的に有料で、閲覧できる図書館も限られています。

#### ○OTSR 中小企業経営指標 (東京商工リサーチ)

財務諸表がある中小企業約 20 万社を集計対象としています (CD-ROM 形態のみ刊行)。1,500 以上の業種の平均財務指標をまとめています。指標数は 57 で、総平均と黒字企業平均を企業規模別に記載しています。しかしながら基本的に有料で、閲覧できる図書館も限られています。

各経営指標には、対象企業等に特徴があるので、利用目的に適した指標を選択します。実際には、入手の容易性やカバーしている業種の範囲から TKC 経営指標、小企業の経営指標調査、中小企業信用リスク情報データベースを利用し、補助的に中小企業実態基本調査を活用すればいいでしょう。具体的な経営指標の選択については、例えば次のように判断します。

(例) 美容業 (従業員数 6 人) ⇒小企業の経営指標を使う

美容業は TKC 経営指標でも小企業の経営指標でも調べられるが、TKC (速報版)では美容業の平均従業員数は 12.1 人と比較的規模の大きい事業所となっていますので、小企業の経営指標を使います。

●工業用ゴム製品製造業(自動車関連の部品：従業員数 60 人)→TKC 経営指標を使う

工業用ゴム製品製造業の主な需要先は、自動車業界です。従業員数:多く、ゴム製品製造業界の中では有力な業種で、TKC 経営指標で入手できます。

●内装工事業(従業員数 7 人) → TKC 経営指標を使い、補助的に CRD を使う

TKC 経営指標の平均従業員数は 6.5 人なので、比較的企業規模が TKC を選びます。小企業の経営指標は 2 年に一回更新で、建設業は 1 年遅れの事情もあります。経営状況によっては、CRD を補助的に利用するといいいでしょう。

## (2) 損益分岐点分析等主要手法

損益分岐点を分析することで、診断先の採算性をチェックし将来的な利益計画策定のミュレーションを行うことができます。

まず、復習です。損益分岐点(売上高)とは、収益の額と費用の額が等しくなる点です。費損益分岐点は、固定費を限界利益率で除して求めます。

$$\text{損益分岐点} = \text{固定費} \div (1 - (\text{変動費} \div \text{売上高})) \quad * \text{変動費} \div \text{売上高} = \text{変動比率}$$

損益分岐点は、実際の売上高と対比することで、その会社の経営安全度を見ることができます。現状または想定している売上高が、損益分岐点売上高と比較してどの位置にあるのかを示すのが損益分岐点比率です。さらに、100%から損益分岐点比率を引いたものが経営安全度です。

$\begin{aligned} \text{損益分岐点比率} &= \text{損益分岐点売上高} \div \text{売上高}(\%) \\ \text{経営安全度} &= (\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}) \div \text{売上高} \end{aligned}$
---

DX 経営診断では、損益分岐点を下げられないかがポイントです。

その方法は、①固定費を下げるか、②限界利益率を上げるかです。前者は固定費の費用項目、金額を分析します。後者は、同じく変動費を分析したり、限界利益率の高い商品比率を高くします。

### 【実践的に活用する場合の留意点】

①(損益分岐点分析では、総費用をどのように固定費と変動費に分解するかが課題です。

方法としては、勘定科目ごとに検討する「勘定科目法」、統計学的手法を用いる「最小自乗法」の方法で分解していきます。診断実習では勘定科目法にて分解してください。

- 固定費： 売上や生産量に関係なく一定額が生じる費用です。減価償却費、保険料、固定資産税、間接部門の人件費などが該当します。
- 変動費： 売上や生産量に比例して増減する費用です。材料費、労務費、外注費、販売費などが該当します。

### ② シミュレーション

次年度の目標を達成するために“どのくらいの売上が必要か”、“どのくらいの投資ができるか” 等のシミュレーションができます。

### (3) 主要分析指標

#### ① 収益性分析

収益性分析とは、投下された資本に対してどれだけの利益をあげたかで見ます。収益性分析では、総資本経常利益率を使うのが一般的です。

$$\text{総資本経常利益率} = \text{経常利益} \div \text{総資本}$$

総資本経常利益率を効果的に分析するためには、総資本経常利益率を要素分解します。

したがって、総資本経常利益率を改善するためには、付加価値を高くする、売上を伸ばす、少ない資本で売上を上げるといった方法が考えられます。

#### ② 生産性分析

生産性分析では、企業の付加価値を見ます。1人当たりの付加価値が労働生産性です。

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値} \div \text{従業員数}$$

労働生産性は、設備生産性と労働装備率に分解できます。

$$\text{労働生産性} = \text{設備生産性(付加価値率} \times \text{有形固定資産回転率)} \times \text{労働装備率}$$

したがって、労働生産性を改善するためには、より付加価値の高い商品を扱う、設備を有効活用して稼働率を高める、従業員一人あたりの有形固定資産を高めるといった方法が考えられます。

#### ③ 安全性分析、

安全性分析では、バランスのとれた経営か、会社の支払い能力はどうかを見ます。短期の支払能力は流動比率や当座比率、長期の支払能力は固定比率や固定長期適合率、財務構造は自己資本比率・負債比率などで見ます。

CRD で同業種のデフォルト企業と比較する方法もあります。

#### ④ 成長性分析

企業の成長性を見るためには、売上高伸び率、経常利益伸び率を見るのが一般的です。売上総利益、営業利益、経常利益を比較することも有効です。ここに資金や人材を投入すべきか、何を主力商品にすべきかの意思決定を行う際の判断材料とします。

## (4) 資金繰り表

資金繰り表とは、会社に入ってくる収入と会社から出ていく支出を見積り計上し、将来の資金の状況を把握するための表です。万が一資金繰り表から資金不足になることが予測されれば、それに対応するために手を打つ必要があります。

しかし、実際には資金繰り表がなくて困っている企業があります。そのため資金繰り表の作成と対応策の検討を、提案の一環とすることも考えられます。

## (5) レーダーチャート

収益性、安全性、成長性、生産性の4つの視点から分析をします。各比率は円の外側ほど好ましく、中央部分は業界平均を示すので、企業と業界の比較の他、診断先の複数期の業績を記入することにより経営成果、財務状態の変化を知ることができます。診断先へのプレゼンテーションに効果的な図表の一つです。

## (6) バランススコアカード (BSC)

BSC は、多指標化と幅広い評価情報に対する経営評価として、① 財務に加えて、②顧客、③内部プロセス、④従業員の学習と成長、という4つの視点で考察して行きます。指標間のバランスを保ちながら、中長期的に企業の目標実現を目指すものです。

### 【活用上の留意点】

(1) BSC の構成要素は業種により異なります。当該業種、企業に即した指標を選択して検討することも必要になります。

(2) 指標は会計期間に合わせて、1年、半年になり易いものです。長期的な視点も配慮して行う必要があります。

(3) 財務指標に反映されない、顧客、従業員、業務プロセスなどの非経済的な要素が長期的な競争力を決定することにも留意することが必要です。

(4) BSC を成功に導くためには、

- ・導入プロセスがシンプルであること
- ・戦略を全社的に共有すること
- ・各項目の重要成功要因の実行状況を適宜評価し、PDCA サイクルを回していくことが重要になります。

## 5. コミュニケーションスキル

### (1) なぜコミュニケーションスキルが必要か

実際のコンサルティングでは、コミュニケーションスキルは必須です。なぜならば、企業は、人から成り立っていて、改善や業務の遂行を行うのも人であり、人は感情を持っているからです。

コンサルティングでは、企業内でチームを作り、課題に対処したり、改善作業を行いますが、正論では人は動きません。ましてや、正論で相手をやり込めても状態は悪化するだけです。

痛みを伴う改革に対して、いかに動機づけして行動を起こさせるか<上級ITコーディネータ>の腕の見せ所であり、他の資格にはない醍醐味です。

改善の提案が、特定の陣営に対して厳しいものである場合、抵抗に遭い、転じて<上級ITコーディネータ>に対する攻撃として表れることはよくあることです。そのためにも、相手を説得し、納得させて、協力を得て、改革を進めていくスキルが必要です。

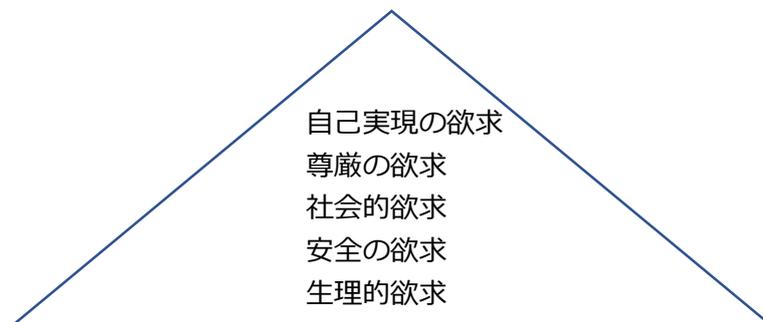
### (2) 理論の活用

動機付けの理論としては、「マズローの欲求段階説」や「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」などがあります。最近では、「行動心理学」「組織行動学」として、様々な理論が展開されています。

診断実習では、基本的な理論・スキルを踏まえ、診断先の状況に合わせて活用しましょう。

#### ① マズローの欲求段階説

人間の欲求は、成熟度に応じて高度な欲求を満足させようとするとしています。コンサルティングでは、以下の右表のような対応策を提案します。



#### ② ハーズバーグの動機付け・衛生理論

ハーズバーグによると職務の不満足要因を改善すれば、不満を防止する効果があるが、積極的な職務態度を引き出すものではないとして、動機付け要因の改善に力をそそぐべきであるとししました。例えば、目標管理の導入などで職務拡大よりも職務充実を図る方向性を探りましょう。

### (3) コーチングスキルの活用

<上級ITコーディネータ>は、自分が変革者になるのではなく、診断先が動いて成果が評価されます。そのためには、対象者の自主性を尊重した育成手法であるコーチングの5つのコアスキルが参考になります。

## ① 質問のスキル

質問する際には、以下の拡大、未来、肯定の3つの形式を活用します。

拡大質問	質問相手が深く考えなければならない質問 「人生で大事にしていることは何ですか?」
未来質問	将来のことについて尋ねる質問 「将来的にどうしたいのですか?」「何をすればいいと思いますか?」
肯定質問	肯定的な方向に意識づける質問 「どうすればできると思いますか?」「分かっていることは何ですか?」

なお、回答が発散しがちであれば、「特定質問」で「はい」「いいえ」や「単純な選択」を答えさせることも有効です。

また、引き出した回答は、質問者がその場で繰り返したり、要約するなどして、回答者に回答を意識させることも大事です。

## ② 傾聴のスキル

「キク」には、「聞く」ではなく「聴く」や「訊く」の姿勢が大事です。

- ・固定観念や先入観を取り除いて聴く
- ・質問や相槌などを交えて積極的に聴く
- ・対象者が聴いてほしいことを聴く

## ③ 直観のスキル

先入観に左右されずに、対象者を本質的な部分でとらえて、本人に気付かせます。

## ④ 自己管理のスキル

コーチには、冷静なセルフコントロールである「自己管理(感情、体や顔の向き・姿勢など)」が必要です。

## ⑤ 確認のスキル

「目標」、「現状」、「成功体験」を確認し、目標の重要性や達成した場合の喜びなどを思い出させることが大事です。

(出展:「部下を伸ばすコーチング」榎本英編著 PHP 研究所、「コーチングの技術」ヒューマンバリュー 一第著オーエス出版)

## 6. プレゼンテーションスキル

ここで、報告会でのプレゼンテーションスキルについて解説しておきます。報告会では、診断先に提言を理解してもらうことが目的です。きれいなプレゼンテーション用資料を作って一方的にしゃべるといった自己満足な報告会で終わることのないように注意してください。

### 【事前準備】

綿密な事前準備が本番での成功の決め手です。事前準備として以下の点に注意しましょう。

- ① 診断先に対する確認（日時、場所、出席者。経営者が急用などで出席できなくなった場合には、スケジュールを再調整してください。診断実習期間中に不調な場合には、期間中に経営幹部等の出席を得て実施するようにしてください。）
- ② シナリオの作成（報告会の次第・時間割、担当割・司会、進め方、使用機材、伝えるポイントの検討）
- ③ 資料作成（報告書の活用、報告書に付箋を貼るなど）
- ④ リハーサル(報告会の模擬練習)

リハーサルなしに、報告会に臨むのは無謀です。チームでの報告であることもあり、チームとしての質の高いプレゼンテーションを行うためには、芝居での通し稽古と同じでリハーサルは必要です。

受講者は、初めての体験であることを踏まえてリハーサルで自信をつけ、本番の報告会へ臨みましょう。

#### 【リハーサル時のチェックポイント】

- ・シナリオに無理がないか。聞き手である経営者の立場に立って、論理的に展開され、聞きやすいものとなっているか
- ・プレゼンテーションと活用する資料がうまくかみ合っているか
- ・プレゼンテーションが冗長となりポイントを外していないか
- ・メリハリのあるプレゼンテーションとなっているか
- ・想定 Q&A を検討しているか

### 【会場の設営】

当方が報告会の会場をセットできる場合にあっては、以下の点に留意してください。

- ・会場の規模、出席者人数、プレゼンテーション用のツール(プロジェクター、パソコン等)を想定して、会場レイアウトを検討します。
- ・机の配置は診断先が3名程度であれば出席者が10名程度ですので、“口”の字型にすると、経営者と近く質疑応答がしやすくなります。
- ・プロジェクター等機材を使用する場合には、報告前の動作確認を必ず実施してください。

## IV. 報告書のとりまとめ・報告会に向けて

いよいよ、最終章。

報告書のとりまとめ、報告会での留意事項を解説します。

1. 取りまとめスキル
2. 提言に向けて
3. 診断報告書の作成
4. 報告会



# 1. 取りまとめスキル

## (1) 提言に向けた多彩なネタ集め・分析手法

提言に向けて報告書を取りまとめます。診断先の協力をいただき、〈上級ITコーディネータ〉がまとめるものである以上、報告書に一定のレベルが求められることは当然です。多彩な材料や分析手法を活用して、多様な観点からバランスのとれた報告書とします。

すでに見たように、戦略フレームワークには、SWOT分析、PPM分析、バリューチェーン分析、5つの競争要因分析などがあります。

ホワイトボード、模造紙などに、SWOT分析等の枠を用意して、班長等を進行役として議論を進めます。議論を整理し、効率的にとりまとめていくためには、付箋を活用することも一案です。ここでは、報告書の取りまとめに当たり留意すべきいくつかのスキルを解説します。

## (2) 論理的思考をするためのスキル

報告書の取りまとめには論理的思考が必要です。論理的思考が必要な理由は三点あります。

- ・報告書のシナリオが説得力を持つために、論理的な一貫性が必要です。
- ・非論理的、自己中心的な提言は、他人にはわかりにくく、理解しにくいです。
- ・論理的思考なくして議論した場合、お互いが自己主張するだけで議論が収束しません。

論理的思考の基本は、論理性と網羅性です。様々なスキルは、論理性と網羅性を確認しながら議論を進めるためのものです。代表的なものとして、以下の点を理解しておいてください。

### ① 演繹法と帰納法

思考法には演繹法と帰納法があります。報告書が論理的に説明できるものであるためには、論理が演繹法または帰納法によって展開されていることが大切です。

演繹法は一般的原理から推論を展開して、結論として個々の事例を説明する方法です。これに対して、帰納法は個々の事例から推論を展開して、結論として一般的原理を説明する方法です。

論理が演繹法または帰納法にしたがって展開されていなければ、報告書の説得力はありません。

#### 【演繹法の思考法】

- ・A社の製品に欠陥品が出た
- ・自分の製品はA社のものだ
- ・自分の製品は欠陥品の可能性がある

\*演繹法の注意点・・・前提が問題です。前提が事実でなかったり、思い込みなどによる不適切なものである場合、あるいは、ある限定された範囲でのみ正しい前提を全体に適用してしまった場合には、結論が正しいものであるとはいえません。

#### 【帰納法の思考法】

- ・りんごとみかんが腐った
- ・りんごもみかんも果物だ
- ・果物は腐る

\*帰納法の注意点・・・推論の根拠となる事例の集合が問題です。すべての事例を網羅していない場合、事例のサンプリングが適切でなければ、帰納した結論が正しいものであるとはいえません。

## ② 仮説と検証

論理の展開法として一般的なものが、仮説と検証のスキルです。ある時点で収集した情報をもとに一定の仮説を立て、これをデータで検証していきます。仮説が間違っていれば、新たな仮説を立て、さらに検証していきます。

## ③ MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) (ミーシー)

論理的思考のツールの一つです。「もれなく、重複なく」という意味で、直訳すれば「相互に排他的な全体集合」のことです。問題点の分析や改善提案の検討において、MECE の考え方に基づいて検討することで、提案の網羅性を確認することができます。

例えば、人間を男と女に分ければ、もれなく、重複もありません。しかし、男と子供に分けてしまうと、「もれ」と「重複」が生じます。

MECE においては、分析軸をどのように設定するかが重要です。分析軸としてはマーケティングの4P (Product. Price・Promotion・Place)が広く認識されています。

## ④ ロジックツリー

ロジックツリーも論理的思考のツールです。論理の展開を網羅的に行うために使います。ロジックツリーでは、最上位の事象を要素分解していきます。分解にあたっては、できるだけ MECE の考え方を反映する必要があります。

ロジックツリーを使うことで、最上位の事象(問題)の解決の方策を探すために複数の 選択肢を網羅的に展開していくことができます。このため、階層の展開にあたっては、問題解決の方向性に沿って展開していき、次第に論理を掘り下げていきます。例えば、商店街の来街者をロジックツリーで分解していくと、次のようになります。

## ⑤ 論理ピラミッド

論理ピラミッドは、ロジックツリーと似ていますが、命題を論理的に説明するために具体的な根拠を積み上げていくものです。説明を構成していく上で、論理ピラミッドを積み上げていくと、検討が足りないところや、補強したいデータなどをあぶりだすことができます。

論理ピラミッドにおいては、上位の命題ほど「抽象的・包括的」に、下位の命題ほど「具体的・個別的」になっています。最終的には、上位の命題を、客観的根拠を使用して検証することができる構造となっています。

## 説得力のある図表等を作成するには

### (1) 図表の活用

人間の左脳は言語や論理性、右脳は直感に直接作用するといわれます。図表やグラフ、チャートを活用することで、感性を支配する右脳に働きかけ、相手の直感的な理解をひきだすことができます。また、客観的、定量的なデータを効果的に示すことによって、提案の説得力を増すことができます。こうした観点から図表を積極的に活用します。

### (2) チャートを使ってみる

チャートを利用すれば、文章にするとわかりにくい内容を、視覚的に単純化してわかりやすく訴求することができます。

### (3) グラフィックツールの活用

図表やグラフ、チャートを作成するためには、様々なグラフィックツールを利用するのが便利です。Smart Art グラフィックは、チャートを作成して情報やアイデアを視覚的に表現するのに適したツールです。

数値またはデータを視覚的に示すには、Excel のグラフ作成機能が適しています。また、写真などを活用することも有効でしょう。

(グラフィックツールの例)

- ・図表(ファイルから挿入) ・図形 ・ SmartArt グラフィック ・クリップアート ・ワードアート等

## 【SmartArt (スマートアート)グラフィックを使う】

図形や罫線を用いても図表を作成することはできます。しかし、膨大な手間がかかります。

Word では SmartArt グラフィックに様々なグラフィックツールを準備しています。

例えば、以下のような場合には、SmartArt グラフィックを使用します。

- ・組織図の作成、
- ・意思決定シリーなどの階層構造の作成
- ・プロセスやワークフローにおけるステップや段階
- ・手順その他のイベントの流れ

## 【グラフを使う】

客観的なデータは、提案に説得力を持たせるために重要な要素です。データを効果的に使うことができるのはグラフです。しかし、グラフを多用すると、ポイントが絞り切れず散漫なプレゼンテーションしかできません。どのデータを強調するかが重要です。

・単数回答の質問は、帯グラフか円グラフが標準で、項目数が多いときのみ棒グラフにします。複数回答の質問は棒グラフが標準です。

- ・帯グラフや円グラフは合計が 100%になるとき以外に使ってはいけません。

例えば、以下のようなグラフが利用 できます。

- ・横棒グラフまたは縦棒グラフ

- ・折れ線グラフまたは散布(データ要素) 図
- ・等高線グラフ、ドーナツ グラフ、バブル チャート、レーダー チャート など

### (グラフ活用上の注意点)

(1) 主役は提案です

グラフは、客観的なデータを活用することで提案に説得力を持たせるためのものです。主役はあくまで提案そのものであって、グラフは補強材料です。

(2) 説明ポイントがわかることが大切

グラフはいくらでも複雑にしたり、飾り付けたりできますが、あまりゴテゴテしたグラフはかえって焦点をぼやけさせてしまいます。ポイントを絞りましょう。

(3) 相手への思いやりを

プレゼンテーションを受ける診断先の経営者は年配の方もいらっしゃいます。グラフ上の細かい数字は見にくい、ということ意識してください。思いやりが大事です。



## 2. 提言に向けて

### (1) 提言に向けたシナリオ作成上のスキル

提言に向けたシナリオを作成します。前掲の DX 経営診断プロセスの「第 4 プロセス 経営課題抽出 (SWOT 分析)」から「第 6 プロセス 経営改善提言・経営革新提言」に向けて、どのようなスキルを活用してシナリオを作成するかです。

#### ① アイデアを出す(発想法)

アイデアを出すためには、受講者全員が多様な観点から自由に発言し、シナジー効果によって斬新かつ創造的な解決方法を発想できるようにすることが有効です。

具体的な発想法としては、ブレインストーミング、KJ 法などが適当です。

#### ② とりまとめ手法

とりまとめは、時間的制約もあるので効率的に進める必要があります。具体的なとりまとめ手法としては、前掲の KJ 法やフィッシュボーン図(魚骨法)などがあります。

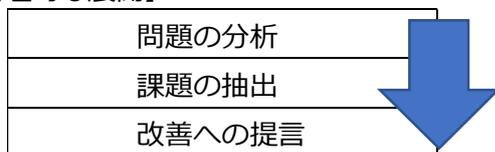
#### ③ ロールプレイング

提案をより現実的で実現可能なものにしていくためには、ロールプレイングが有効です。相手の立場に立って考えることで、偏った発想や思い過ごしを是正することができます。

### (2) シナリオ作成上の留意点

- ① 経営者の意向を尊重し、経営者の夢の実現に向けた提言とすることが大切です。あらかじめ幅のあるシナリオを想定して、診断実習期間中に経営者の感触を確認しておけば大きな齟齬をきたすことはないでしょう。
- ② 事実確認等が必要な場合には、診断先にあらかじめ確認することが必要です。報告会において、経営者から“事実とは異なる”、といった発言が出ないようにします。
- ③ シナリオは、問題 → 課題 ⇒ 提言の流れが論理的に展開されていることが必要です。

#### 【論理的な展開】



#### (注)

##### ○ブレインストーミング

アレックス・F・オズボーンによって考案された会議方式のひとつ。集団思考、集団発想法、課題抽出ともいう。

ブレインストーミングの 4 原則は次のとおり。

- ① 判断・結論を出さない(結論厳禁)
- ② 粗野な考えを歓迎する(自由奔放)

- ③ 量を重視する(質より量)
- ④ アイデアを結合し発展させる(結合改善)

#### ○マインドマップ

トニー・ブザン(Tony Buzan)が提唱した思考・発想法の一つ。頭の中で起こっていることを目に見えるようにした思考ツール(英国 ThinkBuzan 社が商標登録を管理)

### (3) 新たな展開の選択、実現可能性

新たな展開可能性の検討にあたってのポイントは、企業の成長・発展のイメージが明確になっていることが必要です。

経営者が「やる気」になる内容であることが必要です。ポイントは、以下の3点です。

- 1 経営者にもわかりやすい内容であること
- 2 短期的な対策、中長期的な計画が明確に示されていること
- 3 経営者に「手が届く」と思わせる具体性と実現可能性

#### 【展開可能性のチェックポイント】

診断先の事業規模や経営者の意欲等を踏まえて、展開可能性をチェックしてください。

- ・ドメイン(事業領域)の選択と集中 7 コアコンピタンス事業の構築
- ・マーケットサイズの予見(顧客数×顧客需要量×単価)
- ・シェアの設定(マーケットサイズ×シェア)
- ・経営資源確保
  - ・個別経営資源(人材、技術、設備、資金、立地)
  - ・経営システム(生産情報システム、流通システム、物流システム等)
- ・IT戦略計画策定
- ・収益計画策定(年次別・製品別・地域別・顧客層別等)
- ・資金計画策定(設備資金、運転資金、キャッシュフロー等)など

#### 【経営革新の展開分野の選択】

##### i. 既往分野の経営改善と「関連分野」における経営革新の展開

垂直関連分野・・・川上、川下に展開する垂直関連分野への進出

(例) ●製造業 材料開発を日指す川上進出

●流通業 販社・アンテナショップを開設する川下進出

水平関連分野・・・従前の延長線上にある関連分野への進出

(例) ●製造業

- ・自社内に開発製造していた特殊切皮機械を汎用品として製造し、新たな機械製造業へ進出
- ・製造業が関連業務として、工場機器メンテナンスを専門とするエンジニアリング分野に進出する
- ・自社ビル管理のためのビルメンテナンス会社を作る

##### ii. 「非関連分野」における経営革新の展開

診断先の事業分野外への展開ですから言うまでもなくハイリスクです。経営者が非関連分野へ展開指向がある場合の助言や、診断先の再建策としてドラスティックな事業転換しかない場合として提言が想定されます。

【非関連分野へ展開する場合のチェックポイント】

- ・ 情報収集
- ・ 新経営資源の補強
- ・ 実現確度の高いビジネスプランの策定
- ・ 余裕をもった立ち上げ期間

### iii 国の施策の活用

提言する場合には、国等の活用支援施策を活用して、企業の発展、事業成果を高めることができないか検討してください。

施策の活用にあたっては、最新の施策の理解の他、成果事例の収集、提言に合わせモデル的事例の紹介ができるようにしたいものです。事例は、成果が上がっていることがポイントです。

Web サイト上などでモデル事例として紹介されていても、あくまで昨日までのモデルであって、最新のモデル事例とは限らないこともあるので紹介する場合には留意が必要です。

ここからは、国の施策として新分野・新事業展開に、最新版の「中小事業施策ガイドブックなどから、診断先の経営課題を踏まえ、他の施策の活用可能性（要件、募集時期、施策活用上の留意点等）についても検討してください。

### 【農商工等連携・地域資源・新連携】

農商工等連携、地域資源活用、新連携には、それぞれ根拠になる法律があり、事業計画の認定を受けることにより、さまざまな支援策を受けることができ（以下、スキームは J-Net21 より、支援施策は「平成 28 年度版 中小企業施策利用ガイドブック」より）

#### （１） 農商工等連携の支援

「農商工等連携促進法」に基づいて、中小企業者と農林漁業者が連携して新商品・新サービスの開発等を行う「農商工等連携事業計画」を共同で作成し、認定を受けると、補助金、融資等の各種支援施策を活用できます。なお、個別の支援策ごとに支援機関の審査や確認が必要です。

#### 【支援施策】

- ① ふるさと名物応援事業補助金
  - ・ 試作品開発、展示会出展等に係る費用の一部補助
- ② マーケティング等の専門家による支援(新事業創出支援事実)
  - ・ 事業計画作成から試作品開発、販路開拓まで専門家による一貫した支援が受けられる
- ③ 政府系金融機関による融資制度
- ④ 信用保証の特例
- ⑤ 食品流通構造改善促進機構による債務保証等
- ⑥ 農業改良資金融通法、林業・木材産業改善資金助成法、沿岸漁業改善資金助成法の特例

#### （２） 地域資源活用の促進

「中小企業地域資源活用促進法」に基づいて、中小企業者等が単独又は共同で、地域資源を活用した新商品・新サービスの開発、市場化を行う地域産業資源活用事業計画を作成し、認定を受けると、補助金、低利融資等の各種支援施策を利用できます。なお、個別の支援策ごとに支援機関の審査や確認が必要です。

## 【支援施策】

- ① ふるさと名物応援事業補助金
  - i 地域産業資源活用事業
    - ・試作品開発、展示会出展等に係る費用の一部を補助します。
  - ii 小売業者等連携支援事業
    - ・市場調査、研究開発に調査分析、展示会等の開催に係る費用の一部を補助します。
- ② マーケティング等の専門家による支援(新事業創出支援事業)
  - ・事業計画作成から試作品開発、販路開拓まで専門家による一貫した支援が受けられる
- ③ 政府系金融機関による融資制度
- ④ 信用保証の特例
- ⑤ 食品流通構造改善促進機構による債務保証等
- ⑥ 中小企業投資育成株式会社法の特例
- ⑦ 地域団体商標の登録料の減免

## (3) 新連携(異分野連携)の支援

「中小企業等経営強化法」に基づいて、新商品・新サービスの開発等を行う異分野連携新事業 分野開拓計画を作成し、国から認定を受けると、補助金、融資等の各種支援施策を利用できます。なお、個別の支援策ごとに支援機関の審査や確認が必要です。

### 【支援施策】

- ① 商業・サービス競争力強化連携支援事業
  - ・中小企業・小規模事業者が、産学官連携して行う新しいサービス開発等に係る費用の一部補助
- ② マーケティング等の専門家による支援(新事業創出支援事業)
  - ・事業計画作成から試作品開発、販路開拓まで専門家による一貫した支援が受けられる
- ③ 政府系金融機関による融資制度
- ④ 信用保証の特例
- ⑤ 中小企業投資育成株式会社法の特例

## (4) 経営革新支援事業

新事業を行う中小企業者を支援するため、「中小企業等経営強化法」に基づき、一定の革新性、経営の向上、実現可能性のある経営革新計画を作成し、都道府県または国の承認を受けると、低利融資、信用保証特例等の各種支援施策を利用できます。なお、個別の支援策ごとに支援機関の審査が必要です。

### 【承認要件】

#### ○事業内容

これまで自社で取り組んでいなかった、以下のいずれかに該当する事業活動を行うこと。

- ・新商品の開発や生産 ・新役務(サービス)の開発や提供
- ・商品の新たな生産方式や販売方式の導入
- ・役務(サービス)の新たな提供方法の導入その他の新たな事業活動

#### ○経営目標

3~5年間の事業計画期間であり、経営目標として付加価値額※又は従業員一人あたりの付加価値額が年率平均3%以上伸び、かつ経常利益が年率平均1%以上伸びる計画になっていること

※付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費

### 【支援施策】

- ① 政府系金融機関による低利融資制度
- ② 信用保証の特例
- ③ 特許関係料金減免制度
- ④ 販路開拓コーディネーター事業

**【経営革新支援事業の特徴】**

窓口相談中に、事業計画書を協議・修正しますので、ほとんどの案件が承認されます。

承認された企業は、政府系金融機関による低利融資制度や、信用保証の特例等の様々な支援策が申請可能となります。

**【施策活用上の留意点】**

各都道府県の担当窓口にご相談し、経営革新計画申請書(事業計画書)作成支援を受け、申請・承認を受けます。

## 【補助金の活用】

### (1) 生産性革命推進事業

生産性革命推進事業では、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金、IT導入補助金の3つの補助金が実施されています。従来の補助金からの変更点として、通年での公募となっており、十分な準備をした上で、都合の良いタイミングで、申請・事業実施が可能です。(締切日は複数回設けられます。)

\* 補助金に関しては、応募要件等の変更がありますので、必ず最新の情報を確認してください。

<https://seisansei.smrj.go.jp/>

#### ものづくり補助金

中小企業等が行う革新的なサービス開発・試作品開発生産プロセスの改善に必要な設備投資等を支援します。

チラシPDF 

#### 持続化補助金

小規模事業者が経営計画を作成して取り組む販路開拓の取組等を支援します。

チラシPDF 

#### IT導入補助金

中小企業等が行うバックオフィス業務の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資するITツールの導入を支援します。

チラシPDF 

#### 公募要領・お申込み先

■ものづくり補助金  
事務局：ものづくり補助金事務局  
[一般型(低感染リスク型ビジネス枠を含む)、グローバル展開型] 

#### 公募要領・お申込み先

■持続化補助金  
[一般型]  
事務局：全国商工会連合会  
(商工会地区分)   
事務局：日本商工会議所  
(商工会議所地区分) 

#### 公募要領・お申込み先

■IT導入補助金  
事務局：サービス等生産性向上IT導入支援事業事務局 

全社的なDX (デジタルトランスフォーメーション) を進めたい!

IT導入による生産性向上を後押しします。  
まずはIT導入補助金をチェック。

### ✓ IT導入補助金

(サービス等生産性向上IT導入支援事業)

バックオフィス業務の効率化やデータを活用した顧客獲得など  
生産性向上に繋がるITツールの導入を支援します

※飲食、宿泊、小売・卸、運輸、医療、介護、保育等のサービス業の他、製造業や建設業等の中小企業等が対象。

事業類型	通常枠		NEW 低感染リスク型ビジネス枠	
	A類型	B類型	C類型 (低感染リスク型ビジネス類型)	D類型 (テレワーク対応類型)
補助 下限額・ 上限額	30万～ 150万円 未満	150万～ 450万円	30万～ 450万円	30万～ 150万円
補助率	1/2		2/3	
補助対象 経費	ソフトウェア、クラウド利用費、 導入関連費		左記のものに加えPC・タブレット等のレンタル費用が対象	

※事業計画期間において、「給与支給総額が年率平均1.5%以上向上」、「事業場内最低賃金が地域別最低賃金+30円以上」を満たすこと等を加点要件(一部事業者等については申請要件)とします。

令和元年度補正予算及び令和2年度第3次補正予算で  
中小機構に措置

### 3. 診断報告書の作成

#### (1) 診断報告書の作成要領

- ① 診断報告書本文 横書きとし、原則として「です。ます。」調。
- ② 標準的な書式 A4 縦(40 字×30 行)  
パワーポイントによる報告書の作成は禁上します。  
診報告会でのプレゼンテーション用にはパワーポイントの作成は望ましいですが、余力が無ければ、作成の必要はありません。
- ③ 診断報告書 原則として、60 ページ以内（表紙、目次は除く）
- ④ DX 戦略企画書、DX 戦略マップ、IT 経営の成熟度評価表は所定の様式に記載してください。
- DX⑤ 文章は長いものは避け、簡潔にしてください。

#### 【表記の参考例】

- ・文字体、ポイント数、太字等 本文、大・中・小項目別
- ・項目番号の標準化 1、1、(1)、1、a\_
- ・図表番号 図表-1、図 1、表 1 等
- ・金額、比率の単位明記 百万円、千円、%
- ・年は、西暦とする

#### (2) 診断報告書の構成

診断報告書は、以下の構成としてください。

##### ① 表紙 (様式なし。デザインを工夫してください)

《必須項目》

- ・(業種)診断報告書 ・地区名
- ・〇〇班 ・診断先名
- ・**秘**マーク ・報告会日程
- ・<IT コーディネータ協会> のロゴ(支給)
- ・特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会

##### ② 目次(添付資料も含めて)(様式なし)

##### ③ 総括提言 (様式なし)

- 内容は、診断を受け入れていただいたことの謝意とともに、DX 経営診断の総括的な提言です。
- ・診断先に対して、以下の「作成のための視点」等を参考としてメッセージ性のある提言を期待しています(2~3 枚)。
  - ・報告会において、はじめに班長が今回の DX 経営診断を総括するためのプレゼンテーションの内容を期待しています。
  - ・最後に、指導員氏名 <上級 IT コーディネータ>: 〇〇、班員氏名〇〇(担当分野)を記載してください。

#### \* 作成のための視点

- ・診断先に対する謝意 ・企業の沿革(成長・発展)を踏まえた評価(優れている点)
- ・経営トップの経営ビジョン

- ・行動力の評価(優れている点)
- ・経営トップが抱える課題とその対応
- ・業界が抱える課題とその対応
- ・SWOT 分析等を踏まえた、課題設定と方向性
- ・総括提言テーマ ((例)「攻めの・・・」)と提案
- ・「提言チャート」「重要提言要約総括表」を交えて
- ・IT戦略とIT利活用に関する事項
- ・短期的にすぐできること、中長期的に取り組むべきこと
- ・報告書を読むにあたっての留意すべき事項
- ・今回のDX経営診断での限界、今後の課題等

以下、参考として例示しますが、報告書の冒頭にふさわしい総括の提言となるよう工夫 してください。

(例)総括提言

謝意

このたびは、新設備導入のご多忙な時期に関わらず、診断実習にご協力感謝いたします。今回、××させていただき、貴重な機会いただきましたこと、重ねて御礼申し上げます。

振り返って、評価すべき事項

貴社は創業以来、バブル崩壊による経済の低迷××など厳しい経験をしながら、顧客の声を活かした新製品開発により、着実な成長をされています。特に、〇〇社長の××のものづくりに対するひた向きな××と、優秀な従業員に支えられ企業が成長されてきました。

業界の抱える課題とその対応

取引先等海外展開により、受注減、当社の強みだった産業集積地としての競争力がなくなりつつあり、新たな方向性を見出す必要があります。そこで、貴社が競争優位性から「戦略」「さらに成長させるためのご提案」をさせていただきます。

キャッチフレーズとして「貴社の発展」・・・

提言ポイント

具体的には、××、××、等を中心として提言させていただきます。至らぬ点もあるかと思いますが、貴社のお役に立てれば幸いです。

指導員 <上級ITコーディネータ> ○○

△△ (経営戦略)

※下線の項目は、作成の視点(例)総括提言

④ 提言チャート (様式なし)

診断先の現状を分析し、将来の方向性を示した「提言チャート」を作成してください。このチャートでは、経営環境要因、経営課題、伸ばすべき良い点、経営改善・経営革新提言の全体像を把握できるようにしてください。

以下にチャートの注意点を示しています。SWOT 分析等の検討を踏まえ、DX 経営診断の全体像の報告がしやすいチャートを作成してください。

<提言チャートの注意点>

- ・チャートのパターンにはこだわりません。提言に至るストーリーが報告会でのプレゼンテーションなどにおいて使いやすいチャートとなるようにしてください。
- ・SWOT 分析は必ず入れてください(マトリクスの様式は問いません)
- ・提言事項は必ず入れてください
- ・チャートについては、総括提言の補完的資料としての役割を期待しています。

### ⑤ 重要提言要約総括表

重要提言事項の要約版です。ここでは参考として部門別に分けていますが部門別でなくても結構です。

【作成上の留意点】

- ・「現状の実態」⇒「経営課題」⇒「改善・革新提言」のロジカルな展開となっており、全体のマトリクスの表が、齟齬がないよう調整が取れていることが必要です。

### ⑥ IT 企画書、IT 戦略マップ、IT 経営熟成度評価表 (様式あり)

DX 経営に関する提言と、IT 戦略に関しては、所定の様式に記入します。

DX 経営診断の重要な視点が、この企画書と戦略マップに表現されていることが重要です。

**③～⑥の資料が、「報告会」のはじめに使うプレゼンテーション資料です。説得力のある資料として、経営者の心をとらえるものとなるよう工夫してください。**

### ⑥ 報告書本文

診断先に理解してもらうためには、報告書の本文は読みやすいものとするとは言ってもありませんが、以下の点にも留意してください。

- ・本文を体系化し、大項目、中項目の項目出しと、その概要を検討し、本文全体のバランスを考慮してください。重複や漏れがないか、報告書の流れが整っているか、などがチェックポイントです。

### ⑦ 添付資料

資料は指定資料の他、DX 経営診断報告に必要な資料を適宜添付してください。

様式 1 診断先概要①②

- 2 売上高・生産高・加工高・従業員数(推移)
- 3 組織図・工場配置図
- 4 貸借対照表(推移)
- 5 損益計算書(推移)
- 6 キャッシュフロー計算書(推移)
- 7 財務分析(比率分析表)
- 8 財務分析(レーダーチャート)
- 9 情報化①②、

※様式 1 診断先概要①②は、必要項目と必要に応じて記入する項目に分けております。必要に応じて記入してください。

※様式 2、3 の資料は必ずしも添付する必要はありません。

※様式7 財務分析(比率分析表)の「財務指標データ」は1期分で可。財務分析指標の一部データが取れなくても結構です。

**【報告書本文チェックポイント】**

内容構成がテキストの様式(指定資料含む)に沿っているか

診断ニーズ、経営者ヒアリング、各種調査結果に基づく課題設定に基づいた提言となっているか

各分野について、問題 - 課題 - 改善提言のシナリオがロジカルなものとなっているか

報告書は見やすくわかりやすいものとなっているか

・字が詰まり過ぎていないか。逆に空白が多くないか

図表の使用が適切なものとなっているか

誤字脱字がないか

**【報告書作成の媒体と作成部数】**

i 企業提出分・・・紙媒体および電子媒体(PDF)で作成する。

紙媒体の作成部数は、報告会に出席する人数分。

ただし、企業側が希望した場合は、電子媒体(PDF)のみでも可。

ii 指導員分・・・紙媒体または電子媒体(PDF)で作成する。

紙媒体で作成する場合の作成部数は、1部(副指導員がいる場合は2部)。

iii 受講者分・・・電子媒体(PDF)で作成する。

iv 協会提出分・・・電子媒体(PDF)で作成する。



## 4. 報告会

いよいよ、診断先の経営者等幹部ご出席のもと、最終仕上げのDX経営診断の報告を行います。

### (1) 報告会への心構え

報告会では、多くの受講者はどうしても緊張します。また、出席される経営者等幹部の方々も病院での診断結果を聞く前のように、緊張されることもあるようです。受講者が緊張しないためには、「周到な準備とともに、自信をもって臨む」ことが原則のようです。

経営者の他に経営幹部が同席するかどうかによって、対応を微妙に変える必要があるかもしれません。経営者と経営幹部が一枚岩になっているか、そうでないかも大事なポイントです。

例えば、経営者が経営幹部に日頃言っていることを提言された場合には、経営者は「わが意を得たり」かもしれませんが、経営幹部はあまり好意的な反応を示さないかもしれません。

### (2) 報告会の進め方

はじめに、若干の雑談をしてなごやかなムードづくりをして報告会に入りたいものです。

#### (報告会の流れ)

- ① 挨拶・報告会の進め方紹介(班長)
  - ・総括提言報告
- ② 本論(各部門報告)
- ③ 質疑応答
- ④ 指導員のコメント
- ⑤ クロージング、

#### 【本番時のチェックポイント】

携帯電話の電源は切っておく

固有名詞で呼ぶ。「〇〇社長」、「(企業名)様、さん」

目を見て話す。資料だけに目を置かない

専門用語は使わないか、解説しながら使う

結論、言いたいこと、特にやってもらいたいことを冒頭にする

100%完全な報告はないが、一言の間違いが信頼を失墜させることがあるので細心に

知識もある。時間もかけた。だから、自信を持って「~です。~と考えると、「~と判断しました。」と発言する

#### 【会場の設営準備等】

- ・企業の出席者確認を行い、会場の設営、資料を机の上にセット
- ・パソコンを活用する場合は、機材をセットして動作確認を行う
- ・報告書・図書券(お礼)は、受領書とともに、報告会開始前に企業に差し上げる。報告会終了時には、受領書(サイン)をいただけるよう手配してもらう。

### (3) 経営者等との質疑対応

経営者等からの質問に対しては、最後まで聞いて、的確に回答してください。

質問の意図を取り違えそうになった場合、数問の問い合わせがあった場合などは、「ご質問は3点。……。ですか?」と質問の意図を確認してから、回答する方法もあります。

① 「提言」に対する反論については、特に留意が必要です。

診断班の事実の積み上げによるシナリオが崩れた場合には、「……。点につき、事実の確認に不十分な点があったようです。」として素直に反省の意を示してください。

また、経営者との意見が食い違った場合などには、経営者の考えを頭から否定したりするようなことはせず、視点を変えて説明するなどして、伝える工夫をしてください。

② 質疑応答の中で、経営者からこの点については後で教えて欲しいといった宿題をいただく場合があります。

この場合には「宿題として回答するか、しないか」をその場で明確にしてください。宿題として後日回答することを約束した場合には、余裕ある期限を切って必ず回答してください。また、回答する自信がなければ、その場で体よくお断りするなどして宿題として残さないようにしてください。



## PowerPoint によるプレゼンテーション用資料の作成

報告会では、必ずしも PowerPoint (PP)でのプレゼンテーション用資料の作成は必要ありません。タイトなスケジュールでの DX 経営診断となっているためです。

日頃、PP を作成してプレゼンテーションに慣れている受講者も多いと思いますので、チームに余力がある場合には、PP によるプレゼンテーション用資料の作成にも取り組んでください。

ここでは、DX 経営診断報告会を想定して、資料作成の留意すべきポイントを解説します。

### ○シナリオの作成

- ・話しやすいストーリーにアレンジ
- ・診断先のニーズに沿った内容かの確認
- ・重要な項目の網羅性
- ・大項目に小項目、説明を加える
- ・読ませる資料でなく見せる資料

(イラスト化、文章でなく訴求力のある単語、大事な点をクローズアップ)

○プレゼンテーション用資料は、押さえるポイントとして真に（本当に）伝えたいことに絞り込まれているか

○プレゼンテーション用資料は、経営者の理解と提言実行意欲を高めることであるか

## プレゼンテーション全体に対する注意事項

### ○服装・態度

- ・身なりをきちんと
- ・清潔感 ・姿勢 ・態度に注意
- ・自信をもつ
- ・背筋を伸ばす

### ○話し方のテクニック

- ・熱意を示す
- ・大きな声で はっきりした発声で
- ・無駄な言葉は不要「ええと」等
- ・原稿の棒読みはしない
- ・内容は歯切れよく
- ・アイコンタクト
- ・経営者・経営幹部の反応を見て対応
- ・解説の濃淡をつける
- ・担当は必ず一つは「重要、売り」の部分強調

## V. 期待される〈上級ITコーディネータ〉像

期待される〈上級ITコーディネータ〉像とはどんなものか。

### 1. 期待される〈上級ITコーディネータ〉像

【〈上級ITコーディネータ〉に期待される役割】

- ・多様化・高度化した中小企業の経営ニーズに対応できる幅広い知識を保有し、有効にIT活用を促進提案することができる民間コンサルタントとしての役割
- ・経済産業省推進資格の保有者として、企業と行政のパイプ役のみならず中小企業施策を普及する者としての役割

#### ① 民間経営コンサルタント

それでは、民間経営コンサルタントとして活躍するためのポイントと自身の成長のヒントを考えてみたいと思います。

成果に結び付けることができる専門家であること

クライアントに成果が結び付かなければ意味がない、当然と言えば当然のことです。〈上級ITコーディネータ〉は高度なサービスを提供する者です。

モノを売るわけではなく、クライアントが成果を上げてなんぼの世界です。

〈上級ITコーディネータ〉にとっては、提言を実際にクライアントが実行し成果を上げて、“先生のおかげで”喜んでもらうことです。

民間のコンサルティング会社であれば、常にクライアントから直接評価され、成果を求められますし、国や自治体や中小企業支援機関にあっても、あらゆる事業が業績評価され、公費が投入されているわりには成果が乏しい、あるいは成果が見えない、という事業はスクラップされます。

あなたの提言により“クライアントがどのような成果を上げたのか?”という問いに、成果ある回答を用意しておく必要があります。手ごたえの感じられる〈上級ITコーディネータ〉への依頼は益々増えていくでしょうし、逆に成果を出せない〈上級ITコーディネータ〉は淘汰されます。

○成長のヒント—磨きをかける—

- ・専門誌の購読、学会活動、〈ITコーディネータ協会〉等での研究会活動
- ・成果に結びつけたモデル事例、失敗した事例の収集・研究
- ・コンサルティング事例の数をこなして実践力の修得
- ・自身の専門としたい分野を重視して仕事を受注。絞り込んで、この分野だったらこの人といったレベルを指向

人を見て法を説け

クライアントが〈上級ITコーディネータ〉の提言を受け行動を起こしてもらうためのハードルには高いものがあります。提言が一方的だったり、具体性がなく理解の確認が不足していたり、実現可能性がなかったりすると、クライアントは行動を起こしません。本テキストでも強調した点です。

行動が起こりやすくなるためには、基本は「できるだけきめ細かく、手取り足取りのレベル」でアドバイスしましょう。

人を見て法を説けです。相手に合わせて柔軟かつ懐深くクライアントと向き合い、行動を起こやすくしてあげることです。

これはビジネス一般に通じることです。社内外でのプレゼンテーション、部下支援であってもいえることです。

日頃、指示命令の多いポジションの方にとっては、意識的にコミュニケーションの方法を変えることも必要になるかも知れません。

- ・希望の持てる将来ビジョンを提示し、経営者と共有しそのビジョンに基づいて、経営者が何をすればよいのか、やることをイメージできるようにする。
- ・〈上級ITコーディネータ〉の存在が、提言を通じて経営者に対し、経営者自らの「気づき」の機会となり、安心感につなげるようにする。

○成長のヒント―磨きをかける―

- ・コーチング、コミュニケーションスキルの基本の修得
- ・基本スキルを学び、ビジネスでの実践
- ・その気にさせるモチベーション技術の修得

#### 全体戦略を示す

〈上級ITコーディネータ〉は経営コンサルタントですから、当然戦略性が必要で、部分最適でなく全体最適が求められます。部分的なアドバイスで終わるのでなく、全体戦略を示し、戦略面での位置づけ、優先順位を確認しながら進めることです。

○成長のヒント―磨きをかける―

- ・成果に結びついたモデル事例、失敗した事例の収集、研究
- ・先輩指導員等からの学び
- ・コンサルティング事例の数をこなして実践力の修得

## ② 企業と行政のパイプ役となる

―中小企業の利益の最大化を図るために施策を活用―

国の施策、自治体の施策は、企業目標の実現にスピードアップでき、かつ効率的に実施することができます。企業の利益の最大化実現の一つのツールとも言えます。

本テキストでも強調した点です。

民間経営コンサルタントにとっては、企業と行政のパイプ役としての施策普及義務があるというよりも、補助金の活用、低利融資などによりコスト削減等が実現できるので、企業に喜ばれ、自身の信頼を勝ちうるものです。

中小企業支援のためのワンストップサービスの相談を行う都道府県支援センター、中小基盤整備機構等の支援機関窓口では、支援施策の内容と活用については必須の知識と言えます。

支援施策は、各年度発行される「中小企業施策利用ガイドブック」でも300ページを超えるなど施策は充実しています。

また、中小企業が活用できる国の施策は他省庁でも用意されているので、クライアントが課題に合わせた施策を活用することの支援が望まれるところです。

※「中小企業施策利用ガイドブック」<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/index.html>

○成長のヒント―磨きをかける―

- ・施策はスクラップ&ビルドするので最新版は必携。経済産業局のメルマガの登録。
- ・モデル事例、失敗した事例の収集、研究
- ・経済産業局等主催の施策セミナーの聴講
- ・申請窓口には、施策の活用に疑問があれば問い合わせをする。実施機関職員とのパイプづくり(情報が入手しやすくなる。)

### ③ ネットワークの構築

次に、〈上級ITコーディネータ〉の日頃からの心掛けです。民間経営コンサルタントとはいえ、個人ができるネットワークづくりは限られ、日頃から、他の〈上級ITコーディネータ〉、他の支援機関等とのネットワークは欠かせません。自己研鑽において難しいのは、続けることです。

ベンチャー企業の発展にはメンターの役割の重要性があるように、自身の回りにもメンター的な者の存在が重要です。研究会や学会等に入り、自身のネットワークを拡げ自己研鑽に励むことが、資格で取得した知見や知識に更に磨き上げていくために必要です。

#### ○成長のヒントー磨きをかけるー

- ・ 一期一会を大事にネットワークづくり
- ・ 〈ITコーディネータ協会〉等の開催する研究会への出席
- ・ 自治体・団体等のアドバイザー登録(各種情報の入手等)

#### ○ 人脈づくりと自身の信頼確保

- 仕事の情報は不定期に発生し、かつ広く公募されるものではない場合が多く、比較的クローズになりがちな情報が多いものです。そのため、自分一人で収集できる情報は限られます。日頃から自身で納得できる人脈を形成しておくことは、有意義なく上級ITコーディネータとしての活動にとって必要不可欠なものです。特に、知り合いから紹介される案件は、非常に有益です。何故なら自身に声がかかる理由が明確であり、自身の能力や人間性を分かっているヒトが紹介してくれるためです。このような機会を増やすための早道はありません。着実に人脈を形成し、紹介された案件は的確にこなすことが重要です。

さて、〈上級ITコーディネータ〉として周囲に信頼されるためにはどうすれば良いでしょうか。まずは、社会人として一般的なマナーを遵守することです。時間はきちんと守る、依頼原稿等の納期は守る、身だしなみはTPOに合わせてコーディネートできる、挨拶や言葉遣いが適切である、などそれぞれが当たり前のことばかりです。誰しも、慣れてしまうと基本を忘れがちになります。皆さんもこの機会に再度自身のマナーを振り返って下さい。

## \*資料編

### 業種別フォーマット

#### 報告書表紙

- 1, 診断先概要①  
    診断先概要②
- 2, 売上高・生産高・加工高（月次）、従業員数（推移）
- 3, 組織図・工場配置図
- 4, 貸借対照表（推移）
- 5, 損益計算書（推移）
- 6, キャッシュフロー計算書
- 7, 財務分析（比率分析表）
- 8, 財務分析（レーダーチャート）
- 9, 情報化①  
    情報化②

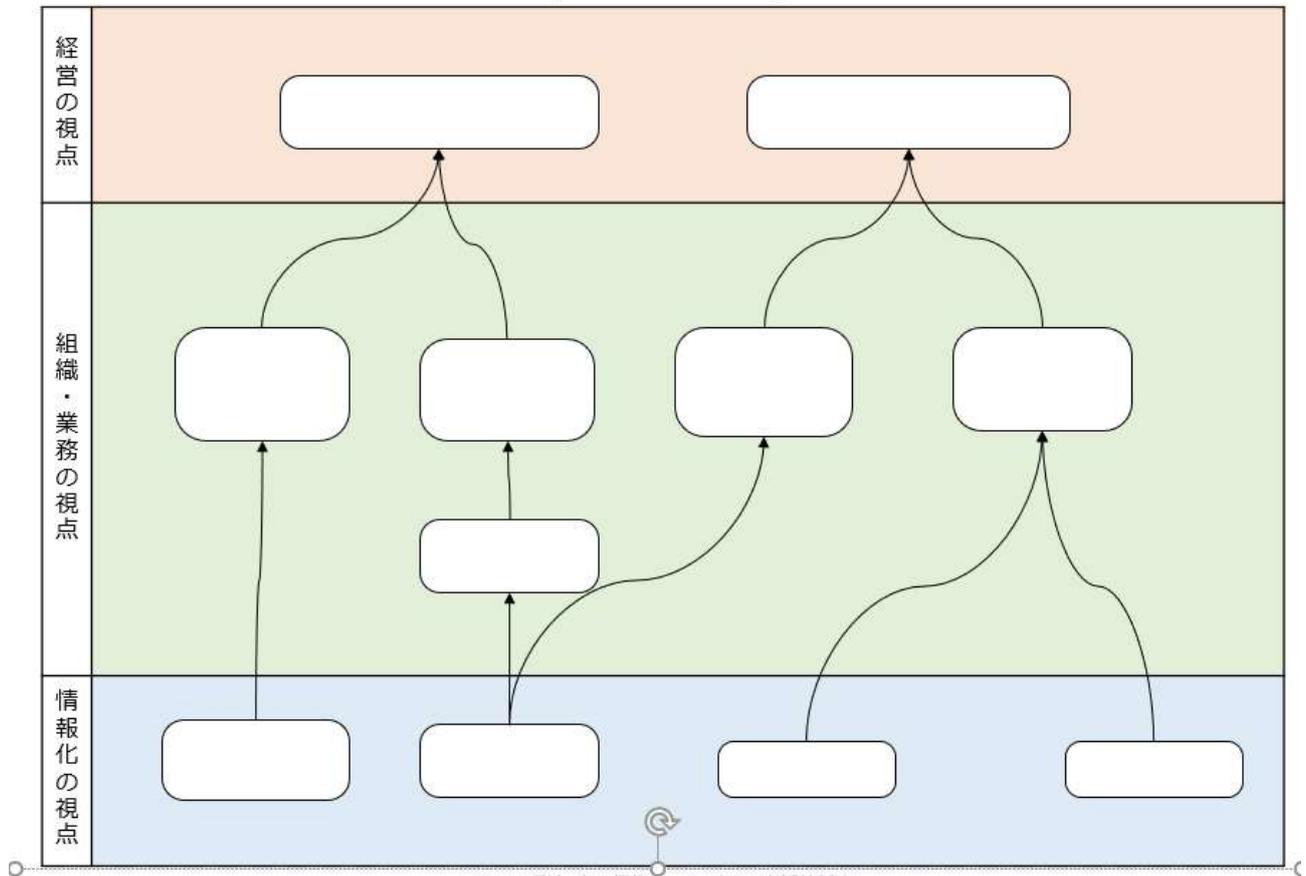
## DX戦略企画書

<p style="text-align: center; background-color: #d9e1f2;">当社の事業方針・目標 成功へのポイント</p> <p>① ② ③ ④</p>	<p style="text-align: center; background-color: #d9e1f2;">事業課題と解決のポイント</p> <p>① ② ③ ④</p>	<p style="text-align: center; background-color: #d9e1f2;">IT経営アクションプラン</p> <p>&lt;1年目&gt; -----</p> <p>・</p> <p>&lt;2年目&gt; -----</p> <p>・</p> <p>&lt;3年目&gt; -----</p> <p>・</p>																								
<p style="text-align: center; background-color: #d9e1f2;">当社のIT化の現状</p> <p>・</p>	<p style="text-align: center; background-color: #d9e1f2;">IT経営戦略テーマ</p> <p>&lt;IT活用方法&gt;</p> <p>&lt;課題別&gt;</p> <p>① ② ③ ④</p>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="4">IT経営成熟度</th> </tr> <tr> <th></th> <th>現在</th> <th>1年後</th> <th>2年後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IT経営マインド</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IT経営ガバナンス</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ITサービス利活用</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IT環境</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IT経営成熟度					現在	1年後	2年後	IT経営マインド				IT経営ガバナンス				ITサービス利活用				IT環境					
IT経営成熟度																										
	現在	1年後	2年後																							
IT経営マインド																										
IT経営ガバナンス																										
ITサービス利活用																										
IT環境																										

様式 DX 戦略マップ

中小機構 IT 経営簡易診断「戦略マップ」引用

【DX戦略マップ】



様式 IT経営熟成度評価表

ITコーディネータケース研修の課題7引用

【IT経営の熟成度評価表】

現行IT環境の問題点				
IT経営の熟成度レベル				
視点	現行レベルとその理由		目標レベルとその理由・方針	
IT経営マインド				
IT経営ガバナンス				
ITサービス利活用				
IT環境				
内部制約条件			活用できそうなIT・ITソリューション	

〇〇株式会社 御中

# D X を活用した“SHIN”経営計画のご提案

次世代の成長に向けたXXX2024の再定義

# はじめに

〇〇株式会社  
代表取締役社長 〇〇〇〇様

この度は私どもITコーディネーターに対し、経営における問題発見・課題解決提案の機会を与您にいただき、誠に有難うございます。  
また、調査の段階においては、資料の準備や開示・ヒアリングの実施など、多大なご協力を賜りました。社長を始め経営幹部の皆様に、改めて深く御礼申し上げます。

本報告書は、限られた時間・情報の中で私どもが感じ取った、貴社の魅力を増すためのご提案となります。的外れなものがあるかも知れませんが、一つでも「なるほど!」と感じていただけるご提案ができれば幸いです。  
貴社の発展に貢献するべく尽力して参りたいと存じますので、引き続きどうぞよろしくお願い申し上げます。

## <報告者>

経営全般 : ××××

財務・人事 : ××××

△△△△

: ××××

△△事業部 : ××××

DX戦略 : ××××

(指導員 : ××××)

## 【報告書サマリー】

	カテゴリ	中心課題	想定されるリスク	解決の方向性
I	経営全般	割愛	XXX2024の形骸化 (方向性の混乱・推進力低下)	XXX2024の再定義 (現代化・部門別方針)
II	財務・人事		利益率の悪化・従業員のモチベーション悪化	予実管理の実施 新人事評価の導入
III	△△△△		売上の伸び悩み	新営業体制・ 新しい営業方法の検討
IV	△△事業部		収益力の低下	“SHIN”連携 ブランド力の活用
V	DX戦略		経済・社会の変化からとり残されて、売 上が減少	セミナー型営業の導入 営業・情報資産の活用

# 当社のこれまで 社会の変化に先立つ「変革のDNA」

割愛

# 当社の今

高く、遠く飛び出すために、  
一度足下を確かめてみる

## 経営戦略・経営方針

前提条件が変わった…

## 財務・経営管理

事後統制から事前管理  
(意思決定)へ

## 売上(営業)

お客様との新たな関係づくり  
△△の縮小

## 業務(仕事のやり方)

お客様の期待に応える  
社内体制

## 組織・人事

人が育つ環境、  
人を活かす仕組み

## DX化への挑戦

新たなビジネス、  
新たな仕事、  
新たな仲間、

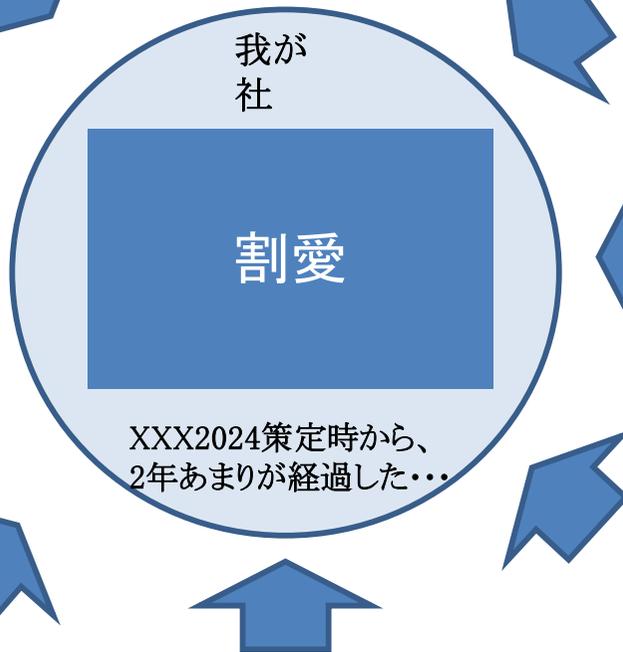
政治: 不透明なIT化戦略  
経済: 長期低成長・デフレ  
社会: コロナ禍による行動  
変容、働き方改革  
技術: 新たなIT技術  
新たな用途開発

## ローカル市場の変化

- ・お客様の变化 (新たなニーズ)
- ・競争激化 (質の悪い、評判の良い)
- ・仕入先との関係づくり
- ・市場参入 (地域・媒体・業種)
- ・市場消失? (△△化・働き方改革による△△需要は?)

## お客様との関係

- ・どういう存在でいたいのか? 記憶されたいのか?
- ・忘れられない・嫌われない
- ・『モノ』でつながる関係、
- 『コト』でつながる関係、
- 『存在』でつながる関係 (真のパートナー)
- ・『買って下さい』から『売って下さい』へ 4



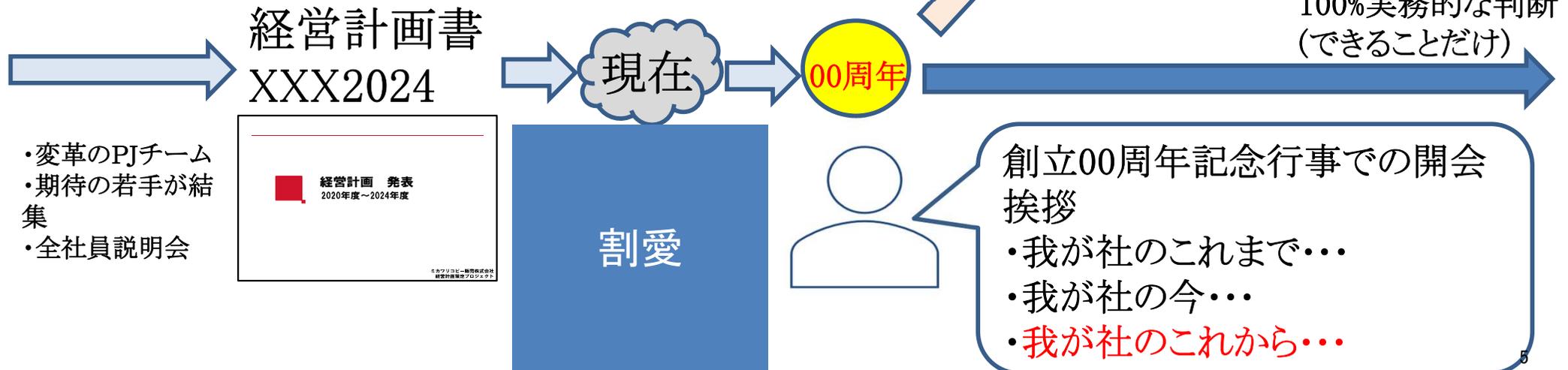
# 我が社のこれから

## 経営計画書を“Refine！”

Refine: 純化する、磨きあげる

- XXX2024の精神や分析をそのまま活かしつつ、  
変化した経営環境を踏まえて「いまどき」に改める
- 創立00年の大きな節目を見据えて、  
各事業分野で「夢物語(理想論)」をあえて盛り込む

コロナ禍とそれにともなう  
社会・経済情勢の変化



多少(かなり?)の  
夢物語が必要で  
は?

100%実務的な判断  
(できることだけ)

創立00周年記念行事での開会  
挨拶

- 我が社のこれまで...
- 我が社の今...
- **我が社のこれから...**

# 未来の当社

XXX2024の精神

経営理念

割愛

事業ドメイン (誰に、何を、どのように)

割愛

企業ブランド宣言

我が社は“どういう存在”としてお客様に記憶されたいか？ 日常的な「合い言葉」

『新時代への“SHINKA”の道とともに歩むパートナー』

割愛

# 当社はどんな存在であるべきか？ (1/2)



望まれており、勝てる領域



望まれているが、血みどろの勝負

XXX2024

割愛

<お客様>

「誰」で「どこ」にいる？  
「何」を「嬉しい」と感じる？

XXX2024 Refine  
メンバーで改めて  
討議したい

<我が社>

どんな“価値”を提供できる？

- ①商品・サービスの機能
- ②メリット(利益)

主に品質、価格、納期(勘定面)

- ③ベネフィット(便益)

ラクになった、楽しくなった、はかどった  
面白いことを思いついた、勉強になった、  
もっと知りたい、もっとやってみたい  
安心できる、任せておける(感情面)

× ムリな勝負

<競合>

「誰」→具体的名称で  
と  
「何」→具体的な製品・サービス  
で比べられる？

× 一人よがりな勝負

\*お客様からの「断り文句」によくでてくる名前

# 当社はどんな存在であるべきか？ (2/2)

XXX2024

①顧客関係力

接点力、関係性・記号力・情報発信力

②対応力

柔軟なトラブル対応・スピード感ある確かな技術、△△地区・自社保守

③継続性・継続力 00年の信頼と実績

⇒▽▽事業(製品・サービスの追加?)

- ・大型案件獲得→スクラッチなし?
- ・パック商品の拡充→既存の販売促進?
- ・地域No.1→顧客窓口?

⇒各人・各事業部は、具体的にどうする?



顧客DBに  
何を書く?

誰が、  
どんな  
情報を収集?

どうやって  
維持する?

(1) 地域特化・顧客情報  
→企業規模、  
民間/公共等

(2) 悩みをカタチに  
課題→問題→解決策  
当社が顧客を知る

(3) 満足度の向上  
パートナー(真のLTV)

<我が社>

<お客様>

(1) 身近な距離感(物理的)  
安心感(心理的距離)

(2) やりたい  
ことができる

(3) 仕事の成功

(1) △△・効率  
→地理的・占有率

(2) 解決策の提示  
顧客が当社を知る

(3) 売上・シェア  
の拡大

<競合>

本当にそうか?

営業会議では、  
「お客様」と「競合」  
についても話したい

# 当社の成長戦略

XXX2024の“基本戦略”を読み解く

製品・サービス軸

既存

新規

既存

▽▽機能を取り込んだ  
製品・サービスの機能強化  
→ 市場浸透戦略  
(XXX2024の視点)

“お隣り”さん戦略を支える  
独自のソリューションで  
差別化

既存の製品・サービスを組み合わせた

お隣り

割愛

市場  
顧客軸

(△△拡大)  
(ネット販売)  
(商圏内異分野)

お隣り

誰がやるの？

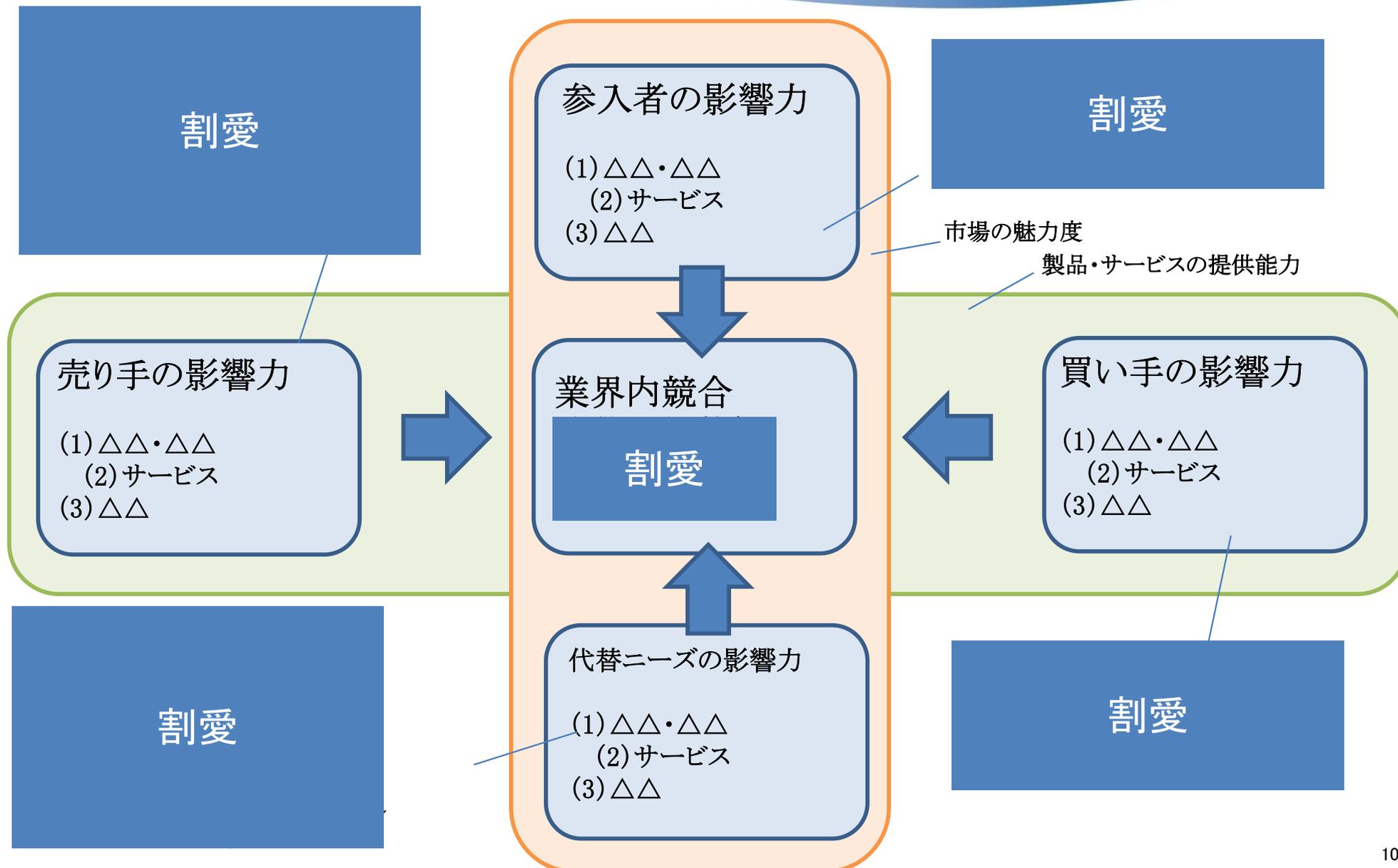
新規

地理的商圏内の新規顧客  
・△△→大規模企業  
・△△→法人・法人内個人  
・△△△△店→公共・官庁

誰がやるの？ (シナジーのない  
異分野多角化は考えない)

継続的な新事業開発会議  
⇒日常的にビジネスの  
ネタを探す体験

# 当社のライバル・競争環境



# 財務戦略：中心課題

XXX2024

現在取組中

あともう一步のご提案

XXX2024

- ・売上計画⇒未達
- ・計画の見直しが必要では？

企業活動と  
財務管理の分離

- ⇒社内で共通の  
ゴール(目標)  
が共有できない
- ⇒財務諸表・営業  
管理情報・ピン  
ポイントの情報

割愛

割愛

財務データを日常業務  
へ活用したい

(KPI)

- ・財務会計の仕組み  
を整備(継続)
- ・新たな発想での  
財務データの活用

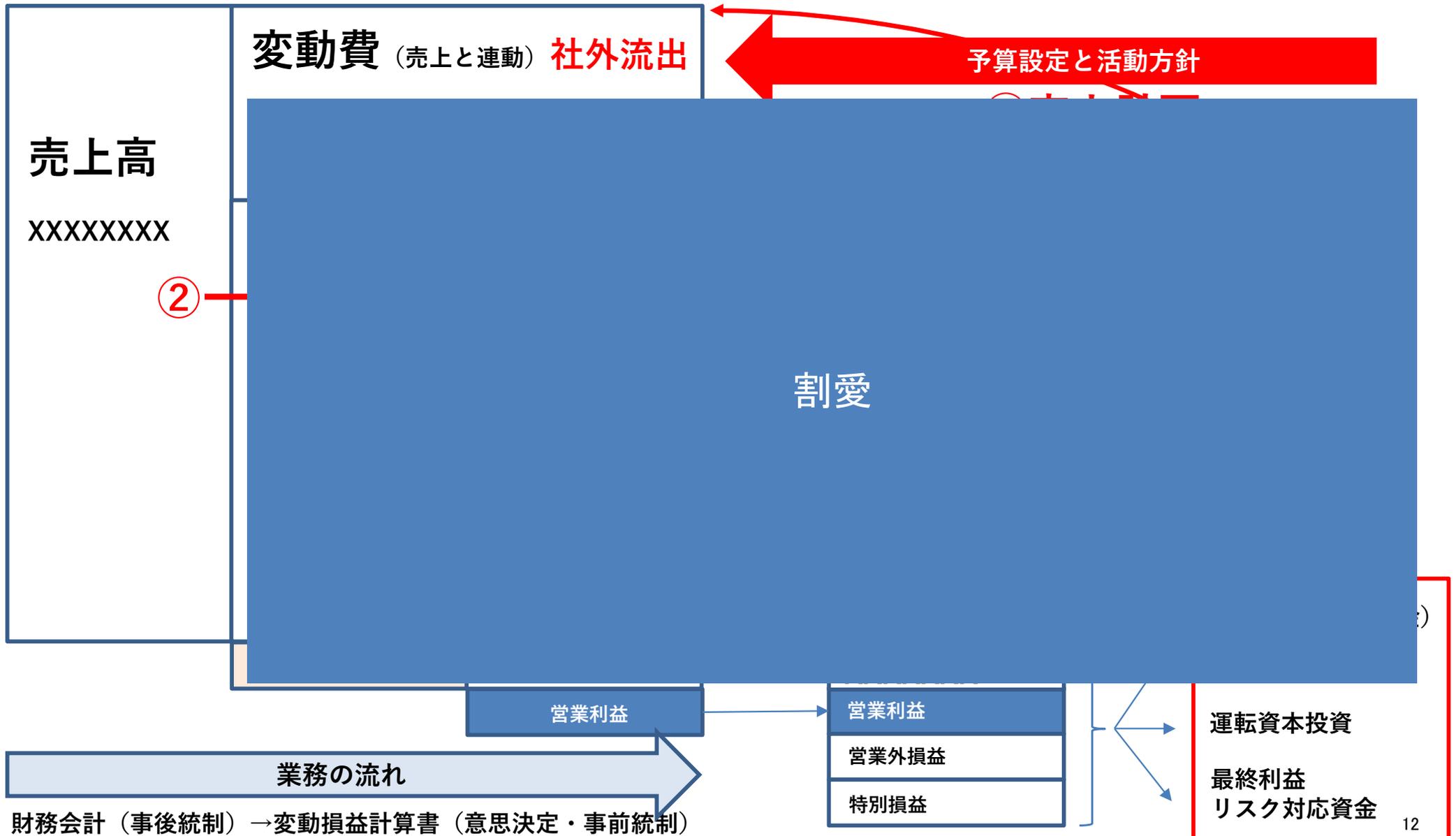
管理会計(変動損益計  
算書)“的”な考え方を  
導入

事後統制から  
事前管理への転換

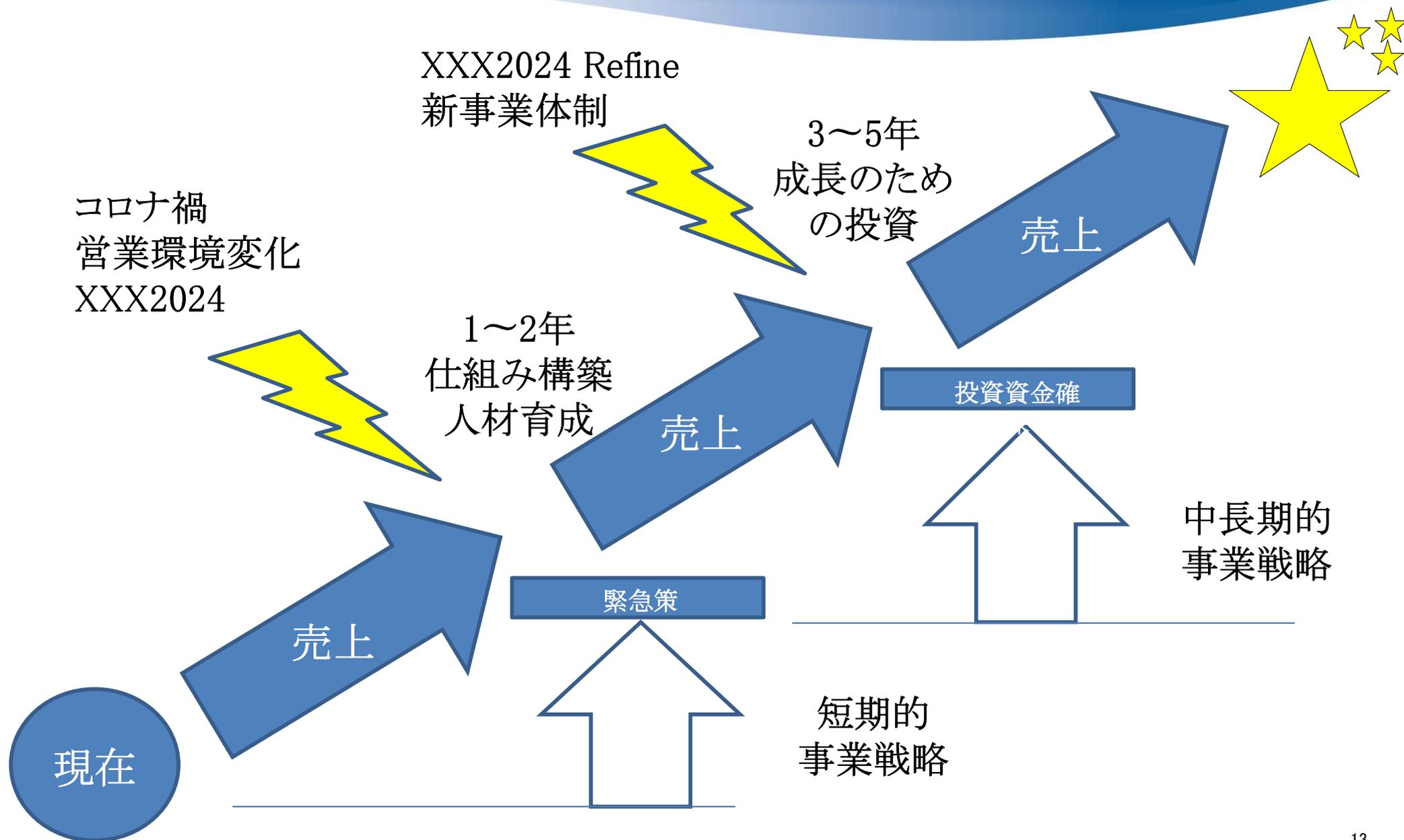
# 財務戦略:変動損益計算書の考え方

実績をもとに例示

仕事のやり方を見直す



# 財務戦略：短期方針・中長期方針



# 営業戦略：中心課題

XXX2024

現在取組中

あともう一步のご提案

XXX2024

- ・▽▽事業部
- ・既存事業の延長？
- ・スクラッチ開発なし

▽▽事業部はどのような役割か？

割愛

割愛

1×N戦略  
N×1戦略

<短期戦略>

“戦闘力”の高い  
営業力強化

- ①営業プロセス  
マネジメント
- ②顧客マネジメント

<中長期戦略>

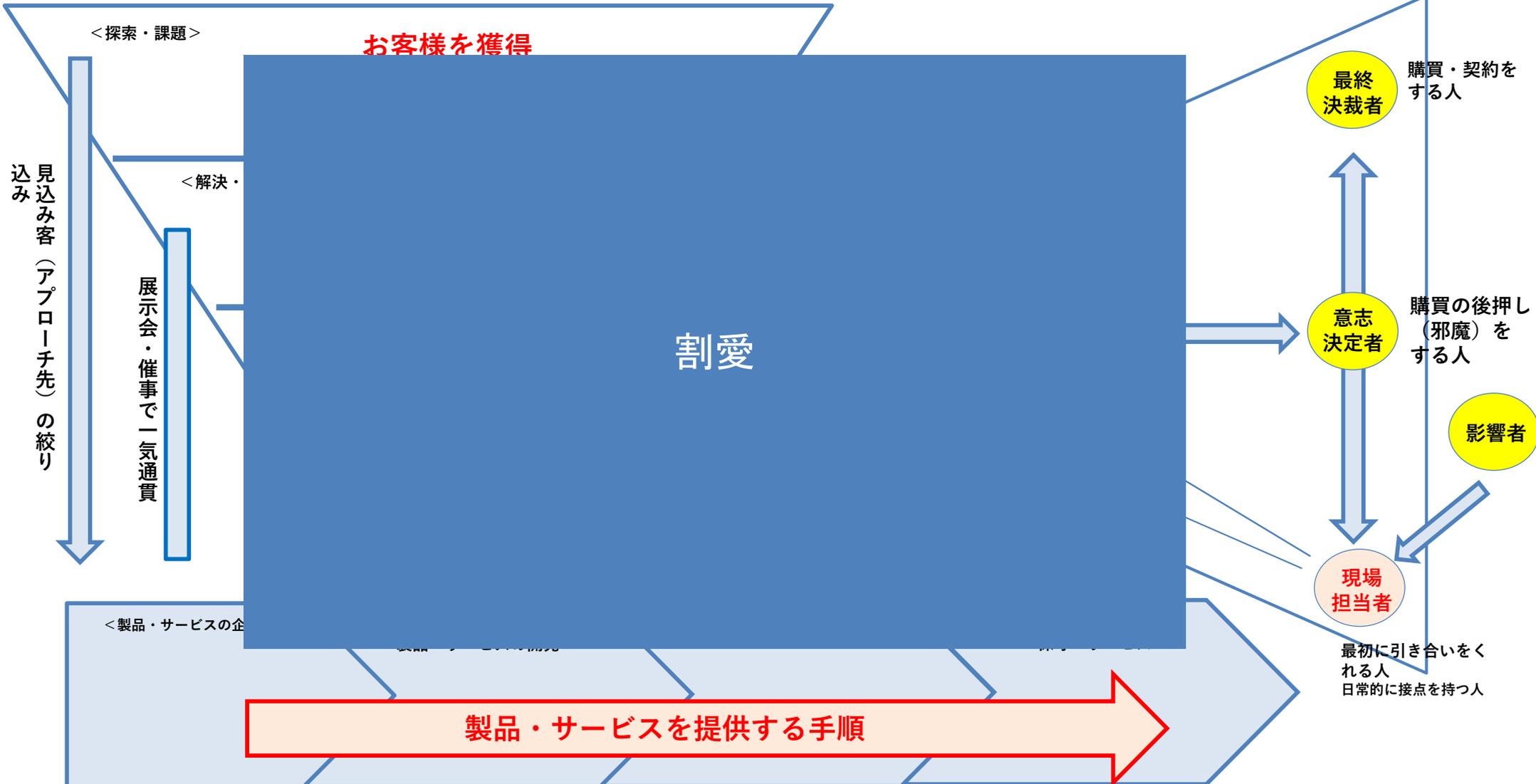
顧客ニーズに応え  
競争をぶっちぎる  
営業体制

# 営業戦略：短期戦略 ①営業プロセス管理(1/2)

営業会議で話したい！

自社内・マーケティングプロセス

相手企業（特に大企業）の購買プロセス



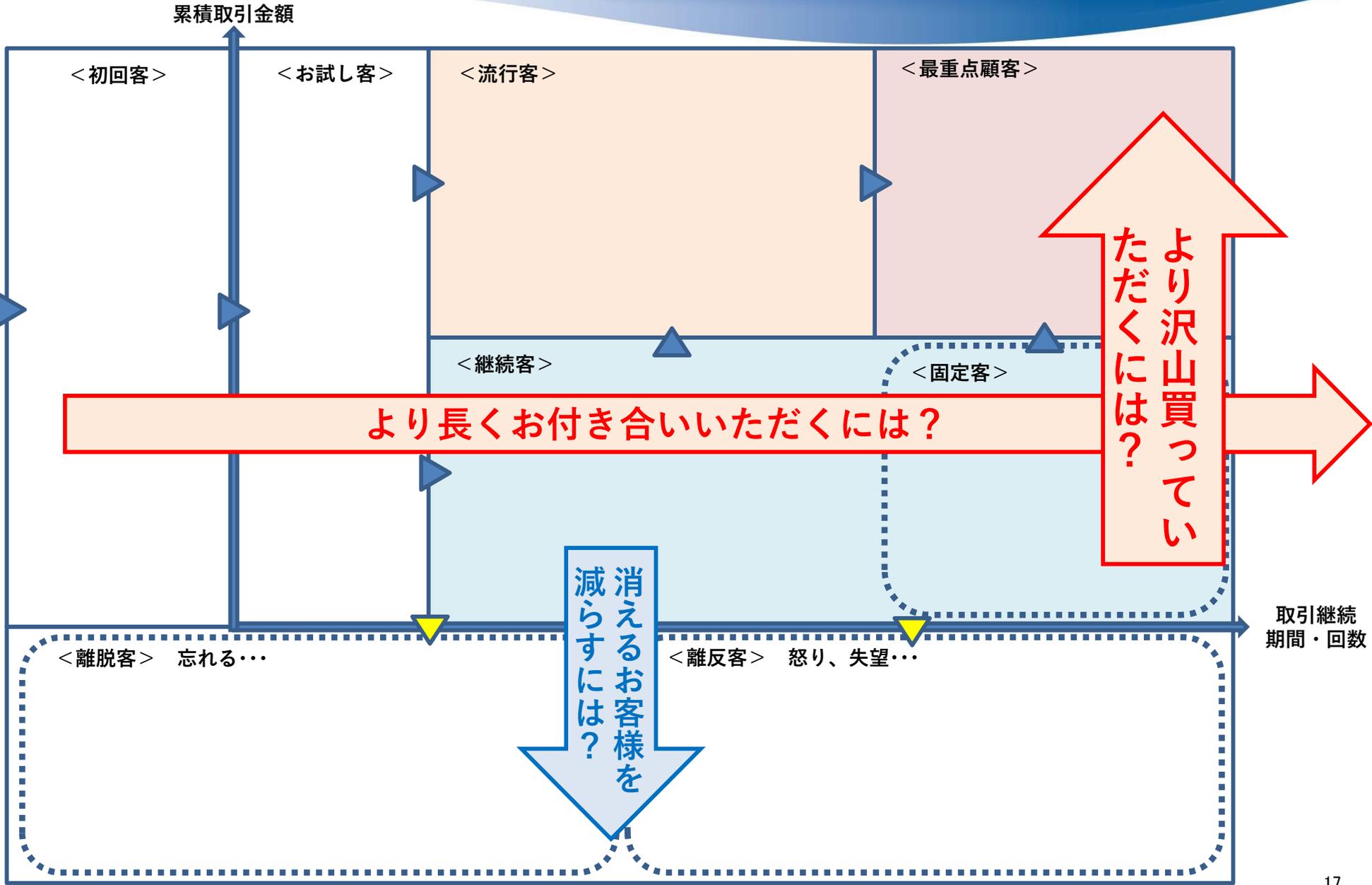
# 営業戦略：短期戦略 ①営業プロセス管理 (2/2)

例



# 営業戦略：短期戦略 ②顧客マネジメント(1/2)

営業会議で話したい！



# 営業戦略：短期戦略 ②顧客マネジメント(2/2)

例



# 営業戦略：中長期戦略 営業体制の仮説（1/2）

割愛

# 営業戦略：中長期戦略 営業体制の仮説（2/2）

現在の体制と取り組み

顧客ニーズに“素直に”対応する体制の例  
「コトとヒトの一致」



“SHIN”営業・・・大型・高付加価値案件に強み、案件発掘力・提案力・クロージング力  
“SHIN”サービス・・・継続・利便性サービスに強み、計画巡回訪問・緊急対応・+α

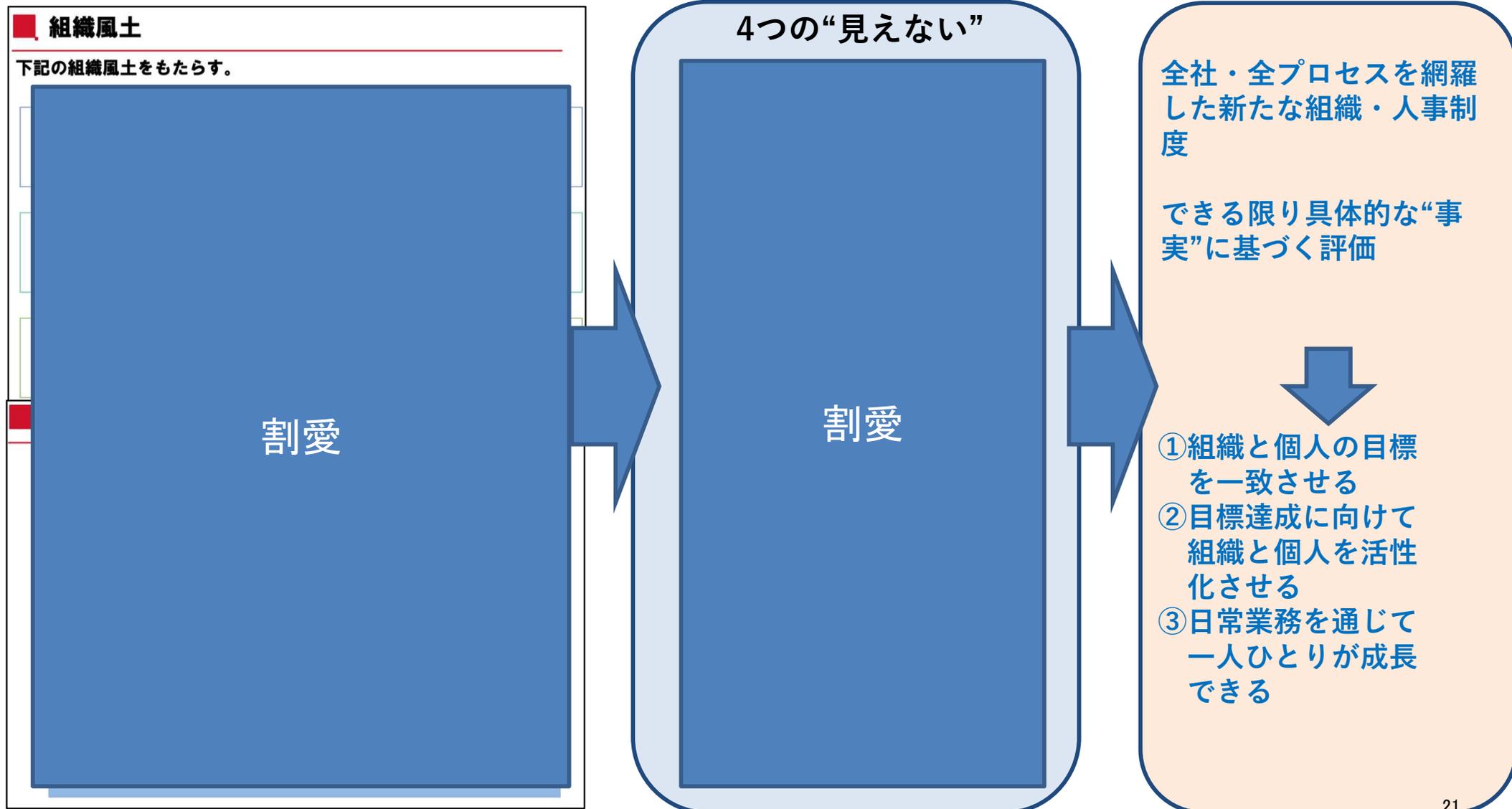
\* かける時間・労力と収益のバランスを考慮して、“3種類”の営業スタイルを明確にする（「セミナー営業」を加えたら4種類）  
\* 『担当△△』という「思考の枠」を取り払い、ゼロベースで人・時間という「経営資源を最適配置」する

# 組織・人事戦略：中心課題

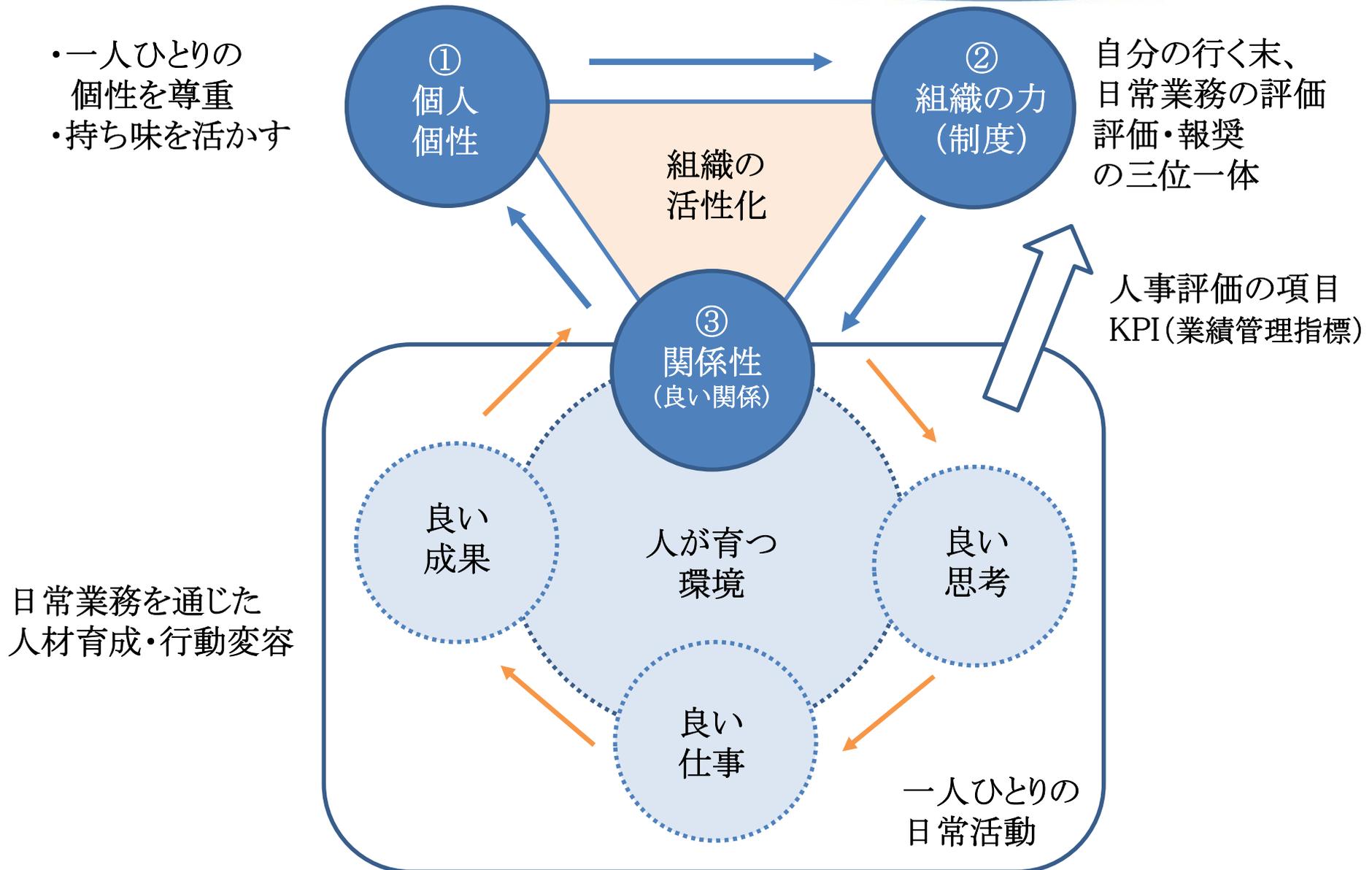
XXX2024

現在悩み中

あともう一步のご提案



# 組織・人事戦略：組織の活性化と個人の成長



〇〇株式会社 御中

## 財務戦略/人事・組織戦略

— 詳細説明 —

# 財務戦略：中心課題

財務状況と分析

割愛

# 財務戦略: 中心課題

(分析)

1.

2.

割愛

(財務会計へのご提言)

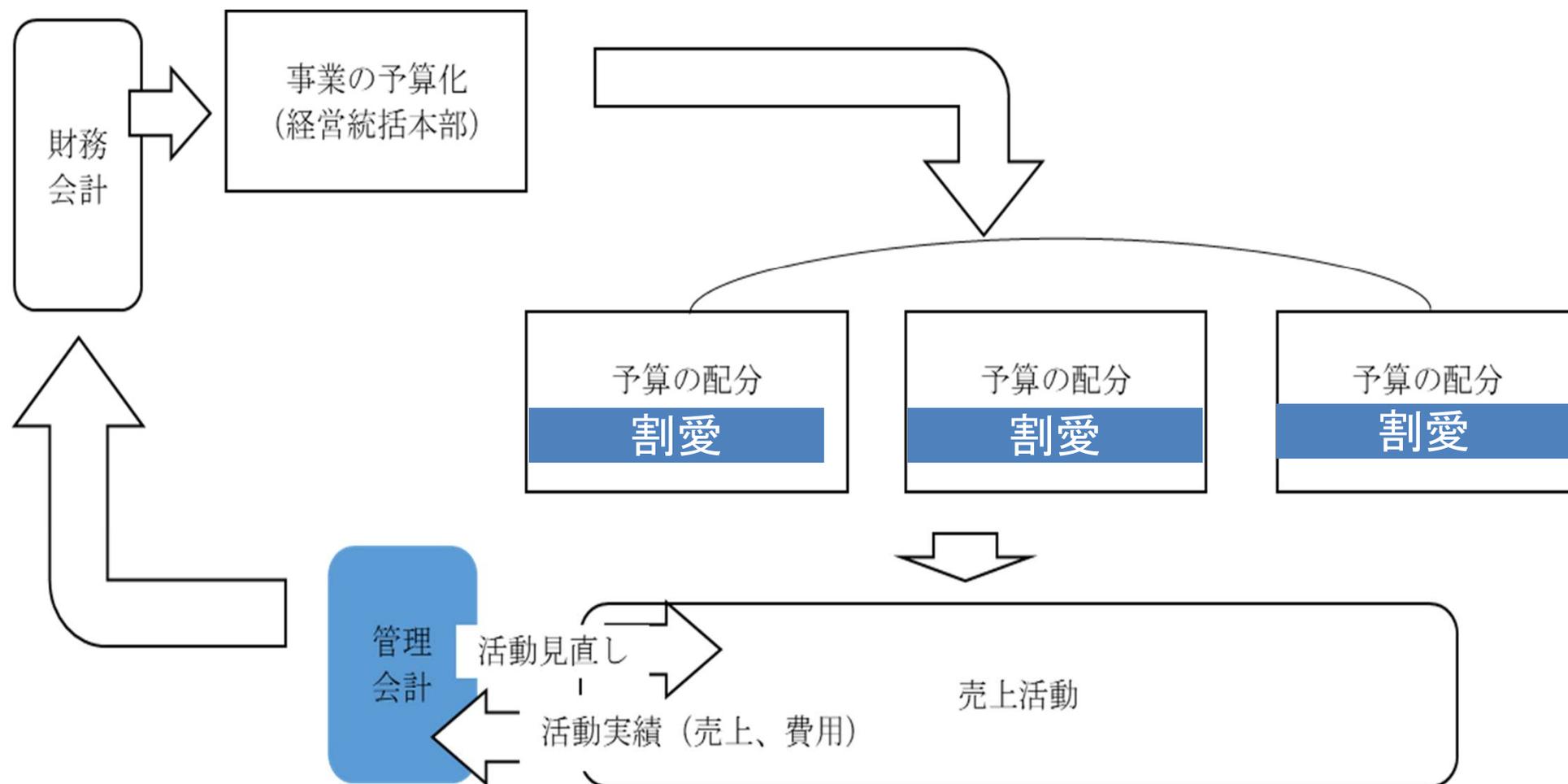
財務会計は新体制で改革中ではありますが、財務会計視点から経営計画を検証することも必要

(管理会計導入のご提言)

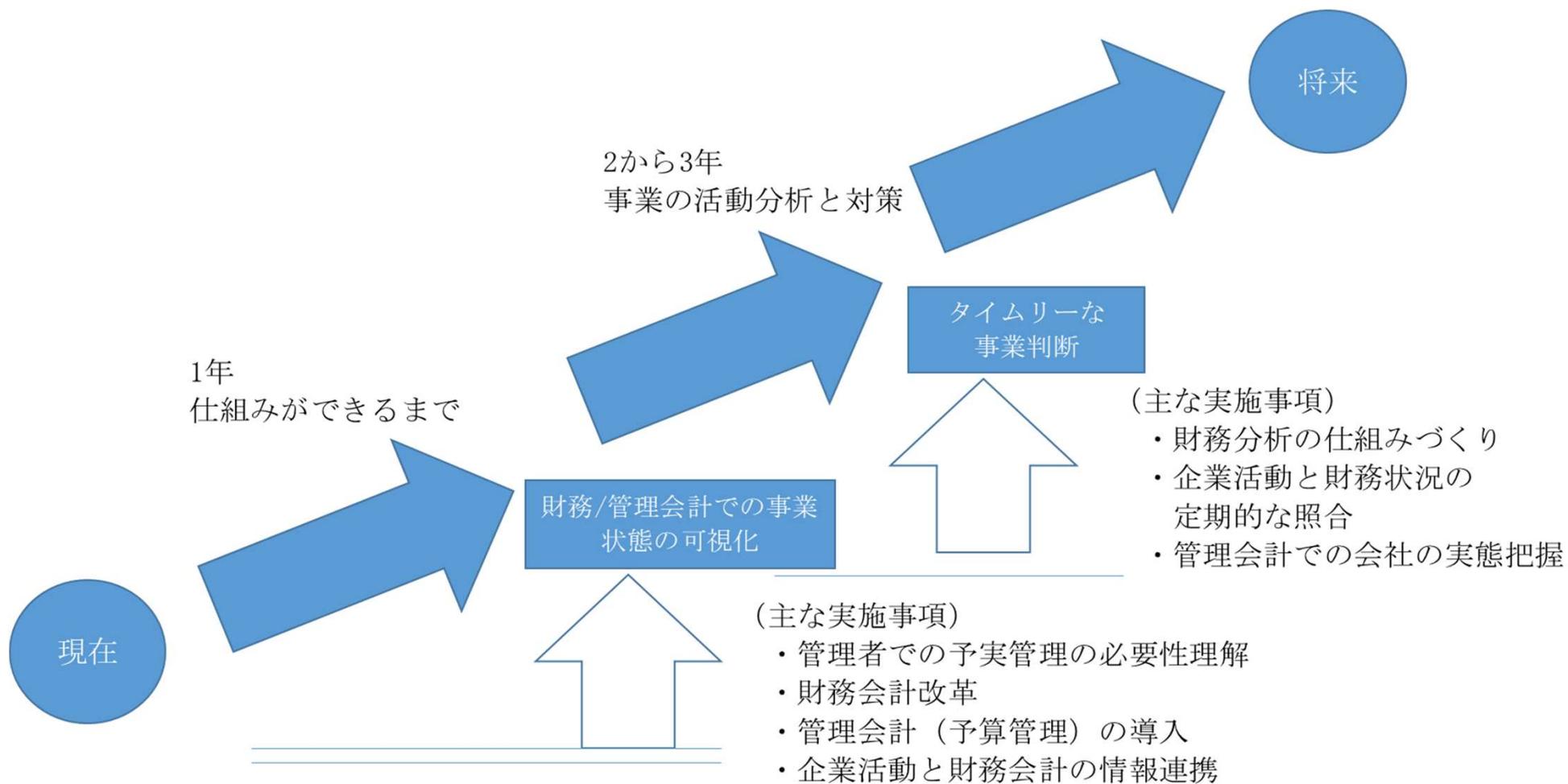
以下の点から管理会計業務のうち、費用の予実管理の優先導入が必要。

- 投資資金の無理ない捻出
- 経営計画実施時の最大限の費用対効果引出し

# 財務戦略：管理会計を用いた業務イメージ



# 財務戦略:ロードマップ



# 人事・組織戦略：中心課題

## 1. 人事評価の現状

割愛

## 2. 今後の人事評価にむけての課題

- ゴール/プロセス/成果/自身の目標に対する可視化  
⇒ やりがいを目指す評価の仕組みづくり  
行動で評価し、従業員に顧客志向のマインドを育成  
結果として、達成度に応じたインセンティブや地位を与える

# 人事・組織戦略：人事評価見直し

経営目標・施策を理解し、お客様志向のマインドを持たせつつ、  
‘24年度に粗利××を達成するために、人事評価は以下の項目を  
ご提案致します。

(人事評価項目)

- チャレンジへの評価
  - 会社方針に基づいた自身の目標に納得・責任を持ち、達成する意欲と姿勢
  - 日々の活動に対する改善提案や工夫
- 会社施策に対する活動評価
  - お客様志向を起点とした活動
  - お客様のパートナーとしての位置づけでの活動
- 既存の業績や組織活動目標への達成度評価
  - 事業部の販売目標数や顧客満足度向上目標に対しての達成率
  - 受け身の行動ではなく、自発的に考え積極的に周りを巻き込む行動

# 人事・組織戦略:あるべき人事評価を実現する取組み

人事評価を実現するためには、会社の経営目標や取組みを説明、認識させるだけでは、従業員の理解度、姿勢の違いから一律に満足した行動にはつながりません。  
そのため以下の取組みをご提案致します。

(取組み項目)

- キャリアパスの設定  
目標とする社内の地位、報酬を明確にする。  
⇒ 従業員自らが成長目標を可視化し、積極的な行動を促進。
- 定期的な上長とメンバーの対話による活動状況の認識合せ  
期初にコミットメントした活動目標に対する対話を持つ。  
⇒ 直属の上長とメンバーでの活動状況や達成度確認  
メンバーが上長に相談、また自ら問題や対策を気付かせる活動
- 新人事評価を考慮した賃金制度見直しと評価方法見直し  
人事評価については、  
定性的な評価 ⇒ 定量評価の仕組みが必要。

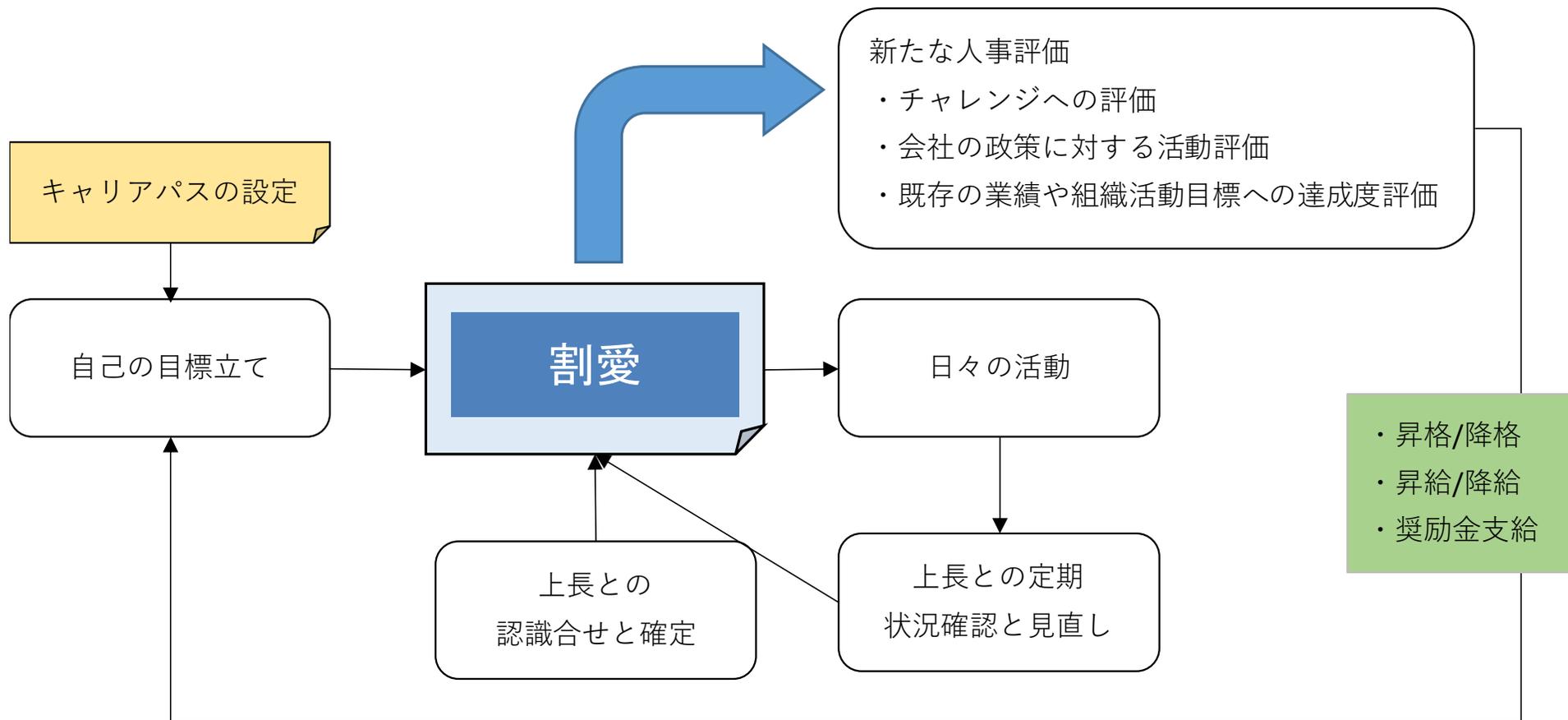
# キャリアパス例

【キャリアパス】

ステージ	Stage1	Stage2	Stage3	Stage4	Stage5	Stage6
役割・責任	■エネルギー 成長を遂げ、 できません。	■自己完結 顧客の求めるものと自身のおおきき	■成果創出 チームの目標達成のために、メンバーと協力し、工夫することができます。	■プロフェッショナル&チームリーダー 所属チームの目標を達成するため、自ら計画を考え、課題を克服しながら行動し、チームの行動も促すことができます。	■部門マネジメント 部門長の役割を理解し、困難な状況でも目標達成に向けて、最後まで諦めず工夫し続ける力があります。	■全社マネジメント 5年以上先を見据え、経営ビジョンを描き、戦略に基づいた方針定めメンバーに示し舵取りをします。 理想を描き、その実現のために必要なリソースを常識にとらわれないことなく集
理念共感	経営理念 リユース					
求める成果	・オペ 「覚え					
コンピテンシー	理念共 誠実な 報告・ 成長を タフさ ルー タスク					
具体的なスキル例	・誠実 ・報告 ・学び ・仕事 ・集中 ・身だし ・挨拶 ・社内 ・日報 ・人事					
ステージを卒業する状態	初級し き、省 るPDC					
想定年齢						
組織での格付						
標準期間						
ブレマネ/バランス	ブ					
年収レンジ						

割愛

# 人事・組織戦略：組織力を引き出すイメージ



# 人事・組織戦略：新人事評価制度定着までのロードマップ

基本的な考え：

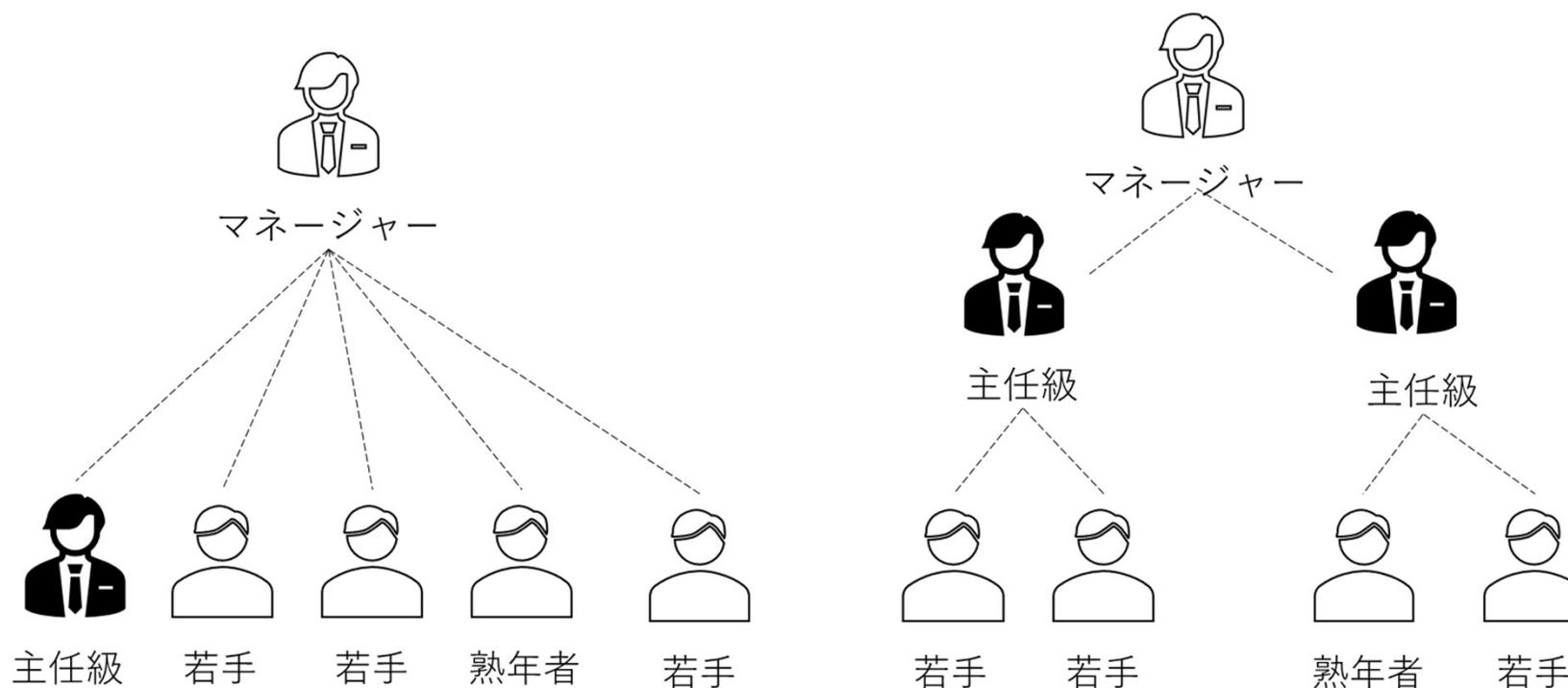
1. 主に1年目に行うこと（人事評価の準備）
  - △△事業部での従業員の意識改革成功事例を、他事業部に展開
  - 従業員自ら考え、目標を持てるような環境づくり
  - 新事業に即した役割と仕事を明確にし、評価制度を確立
2. 主に3年目に行うこと  
 新人事評価制度に即して意欲、行動、成果を公平に評価することにより、一層チャレンジ精神を向上させる。

期待する状態	1年目（2022年度）	2年目（2023年度）	3年目（2024年度）
従業員意欲向上・役割決め			
人事評価制度確立・導入			
人事評価制度の管理者、従業員への落とし込み	 		
人事評価による更なる意欲向上と行動の活性化			

# 人事・組織戦略：部下とリーダーを育てる（体制）

方針案：2層構造から3層構造に変更（一般職⇔主任⇔マネージャーの階層）

- 相手方の行動が理解しやすく、自発的な会話と自己啓発による成長促進
- 主任級において、部下を育成する立場に持上げることで、自身も責任感を持ちリーダーへの育成が見込めます。



〇〇株式会社 御中

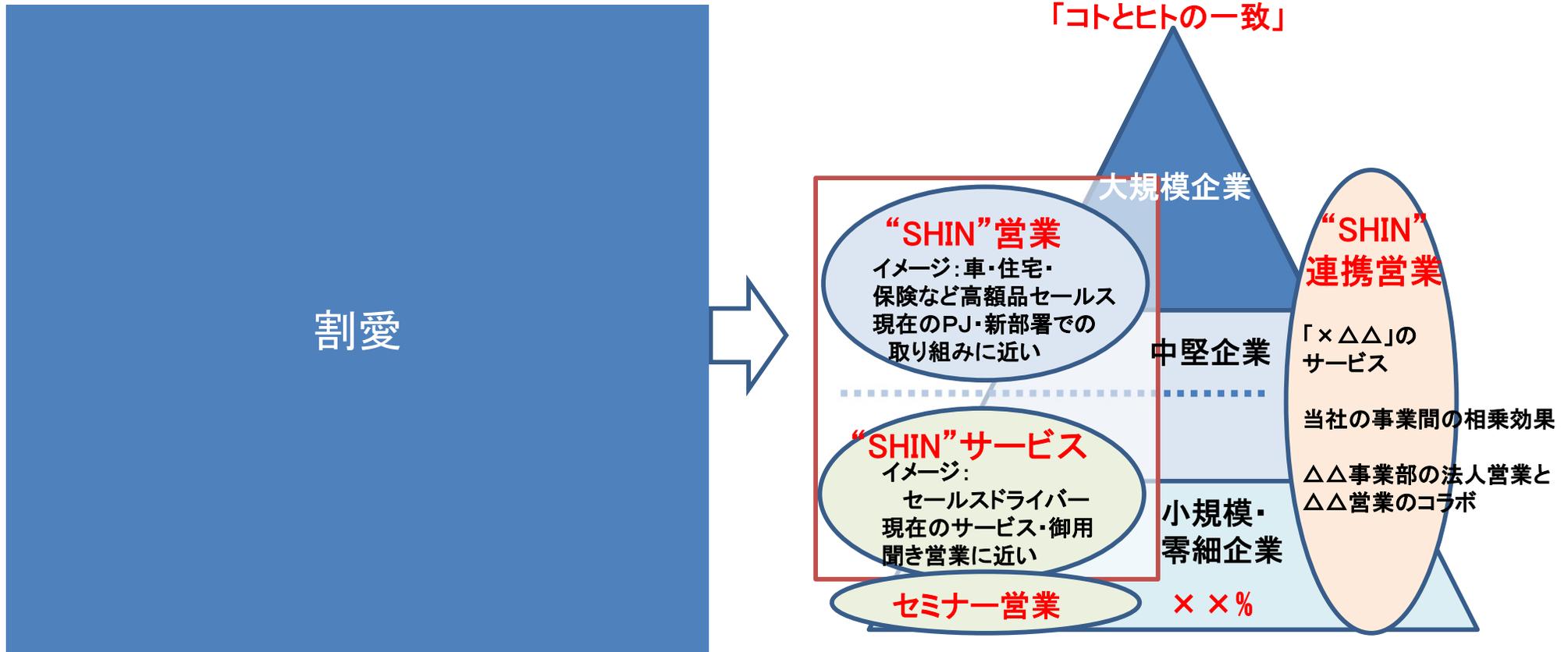
## △△事業・△△事業の戦略

— 新営業体制への変革についての説明 —

# 【振り返り】営業戦略：中長期戦略 営業体制の仮説(2/2)

現在の体制と取り組み

顧客ニーズに“素直に”対応する体制の例  
「コトとヒトの一致」



“SHIN”営業・・・大型・高付加価値案件に強み、案件発掘力・提案力・クロージング力

“SHIN”サービス・・・継続・利便性サービスに強み、計画巡回訪問・緊急対応・+α

\* かける時間・労力と収益のバランスを考慮して、“3種類”の営業スタイルを明確にする(「セミナー営業」を加えたら3種類)

\* 『担当△△』という「思考の枠」を取り払い、ゼロベースで人・時間という「経営資源を最適配置」する

# 新営業体制への変革について

## 困りごとや要望・ニーズに応じて専門的な営業を行うという提案

顧客企業が求める要望・ニーズや困りごとは、顧客企業によってさまざまだが、企業の規模によってある程度絞られてくる

	顕在ニーズ例	案件例	日常の業務	必要なノウハウ
“SHIN”営業	テレワークしたい 受注を自動化したい	大型・高付加価値案件	割愛	経営課題の理解 商品知識・提案力
“SHIN”サービス	△△、△△がほしい	継続・利便性サービス		要望の理解 商品知識・提案力

割愛

# 新営業体制への変革について

## 困りごとや要望・ニーズに応じて専門的な営業を行うという提案

顧客企業が求める要望・ニーズや困りごとは、顧客企業によってさまざまだが、企業の規模によってある程度絞られてくる

	顕在ニーズ例	案件例	日常の業務	必要なノウハウ
“SHIN”営業	テレワークしたい 受注を自動化したい	大型・高付加価値案件	割愛	経営課題の理解 商品知識・提案力
“SHIN”サービス	△△、△△がほしい	継続・利便性サービス		要望の理解 商品知識・提案力

割愛

# “SHIN”営業への変革に向けたアクションプラン

## ● “SHIN”営業に必要なヒアリング能力向上のために

- 顧客ヒアリングに中小機構のIT戦略ナビ (<https://it-map.smrj.go.jp/>) を活用
- 顧客の経営課題を聞くことをまとめたフォーマットを用意
- ITコーディネータ資格の取得推進



経営課題は生産性向上ですね

業務課題は受注業務の手作業を自動化したいですね

必要なソリューションはRPAですね

御社に合うRPAはこれやこれですね

うちのことを理解してくれる！

業務課題詳細 + 重要度・優先度

1. 営業活動の効率化
2. 新しいお客様の開拓
3. 既存顧客の受注拡大
4. 見積・受注業務
5. 請求・代金回収関係の業務
6. 生産・製造関係の業務
7. リソース管理(人・モノ)の業務
8. 在庫管理関係の業務
9. 仕入・発注関係の業務
10. 売上実績等のデータ集計業務
11. 利益管理・予算管理の業務
12. 社内における連絡伝達や情報共有

経営課題

1. 売上拡大(取引量増加、単価アップ等)
2. 利益率向上(コストダウン等)
3. 生産性の向上
4. 借入金圧縮
5. 品質の向上
6. 納期の短縮
7. 組織管理体制の強化

## ● “SHIN”営業に必要な商品知識・提案力向上のために

- 中小機構のここからアプリ (<https://ittools.smrj.go.jp/>) といったツールを活用



# 新営業体制への変革について

## 困りごとや要望・ニーズに応じて専門的な営業を行うという提案

顧客企業が求める要望・ニーズや困りごとは、顧客企業によってさまざまだが、企業の規模によってある程度絞られてくる

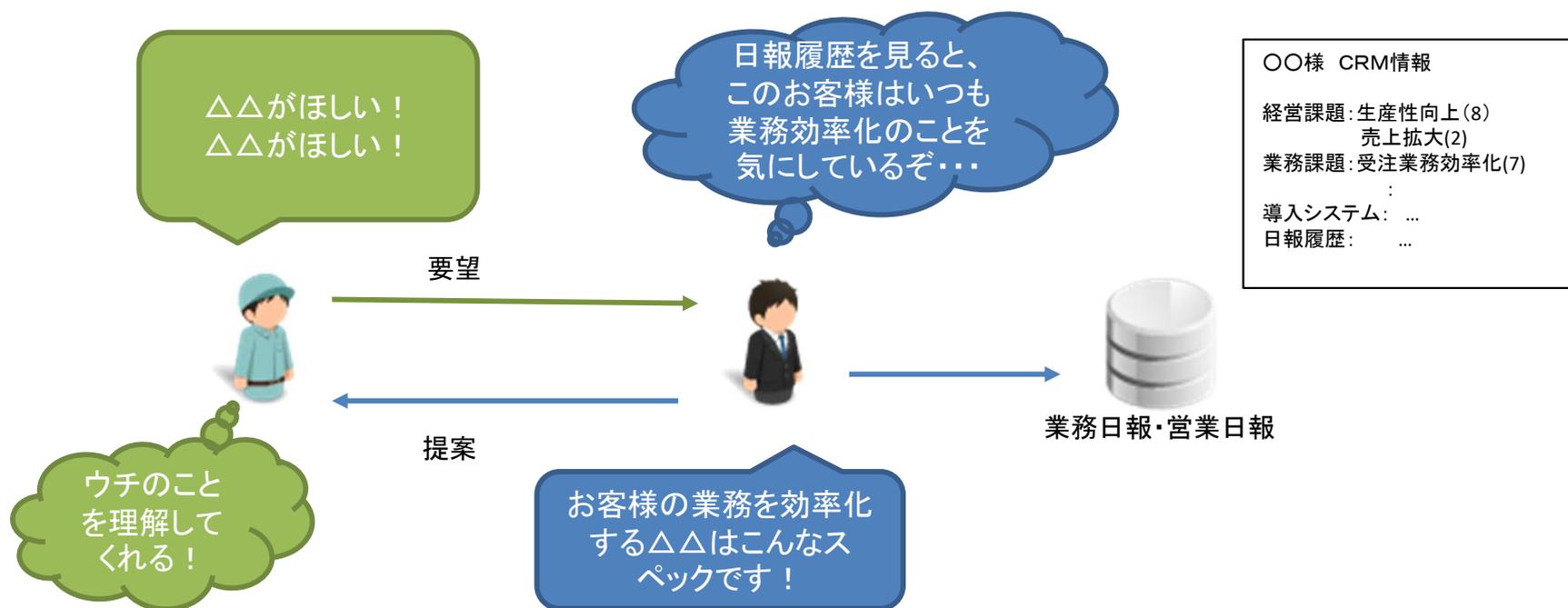
	顕在ニーズ例	案件例	日常の業務	必要なノウハウ
“SHIN”営業	テレワークしたい 受注を自動化したい	大型・高付加価値案件	割愛	経営課題の理解 商品知識・提案力
“SHIN”サービス	△△、△△がほしい	継続・利便性サービス		要望の理解 商品知識・提案力

割愛

# “SHIN”サービスへの変革に向けたアクションプラン

## ● “SHIN”サービスに必要なヒアリング能力、商品知識、提案力向上のために

- サービスマンが顧客訪問を行った際の日常的な業務日報・営業日報の蓄積を活用
  - △△、△△が欲しいという顧客の動機「ウォンツ」から、仕事の効率を上げたいという顧客が買う目的「ニーズ」を引き出す



# 新営業体制へのロードマップ

将来

売上 = 客数 × 客単価 × 購買頻度

目標設定2年目以降(検討事項)  
 売上33%UP! =  
 客数10%up ×  
 客単価10%up ×  
 購買頻度10%up

仕組みの活用

提案見積件数  
 時間・情報の活用レベル  
 売上

やること

- 知識・成功体験の共有、ナレッジベース化  
 (組織的情報活用)

目標設定1年目(検討事項)  
 売上15%UP! =  
 客数5%up ×  
 客単価5%up ×  
 購買頻度5%up

仕組みづくり

提案見積件数  
 時間・情報の活用レベル  
 売上

やること

- 従業員へ経営理念に基づく体制変更の意識醸成
- CRM情報等への登録ルール作成
- 聞くことフォーマットの作成

現在

# △△事業部

“SHIN”連携営業についてのご提案

# 営業戦略：中長期戦略 営業体制の仮説 (2/2)

現在の体制と取り組み

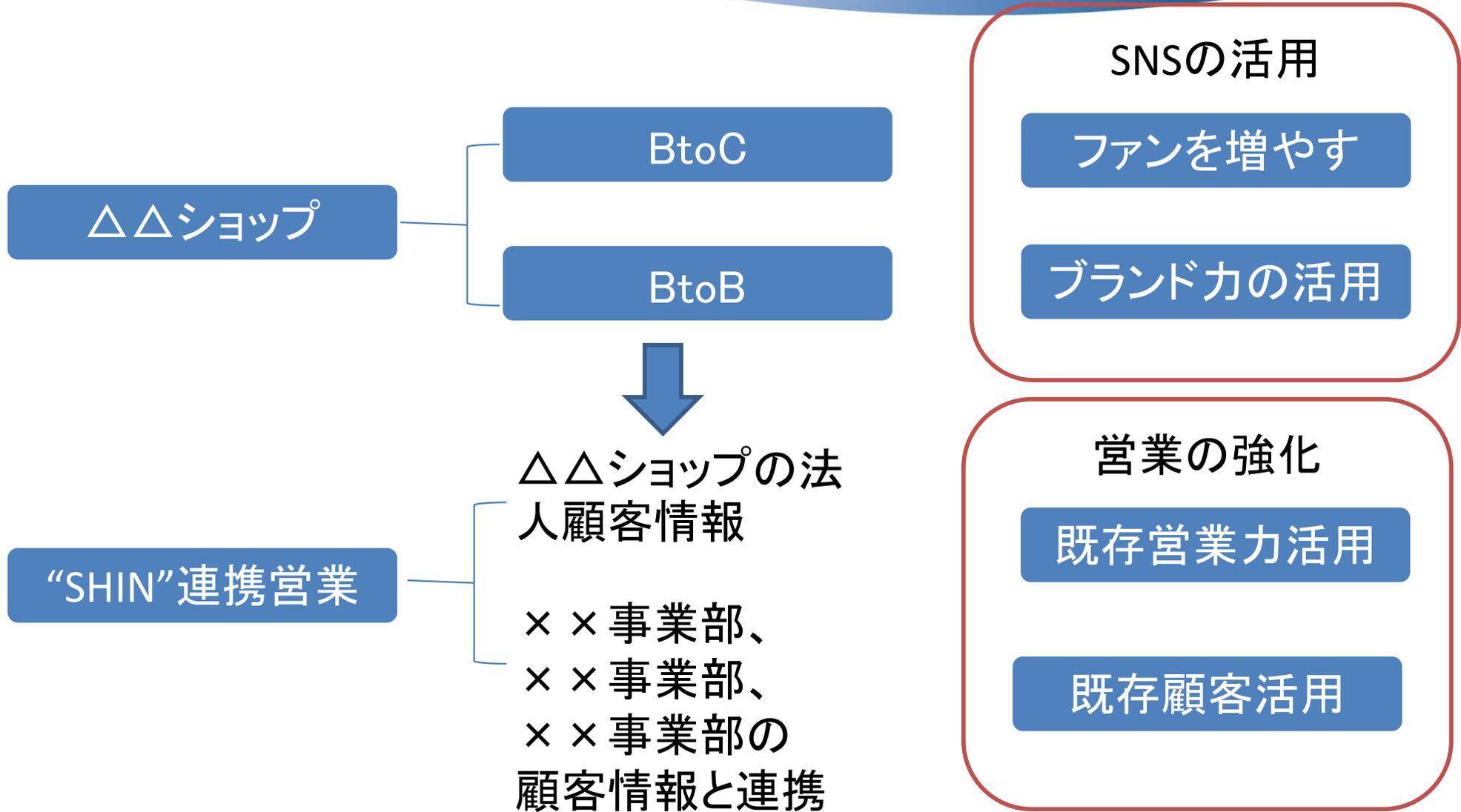
顧客ニーズに“素直に”対応する体制の例  
「コトとヒトの一致」



“SHIN”営業・・・大型・高付加価値案件に強み、案件発掘力・提案力・クロージング力  
“SHIN”サービス・・・継続・利便性サービスに強み、計画巡回訪問・緊急対応・+α

\* かける時間・労力と収益のバランスを考慮して、“3種類”の営業スタイルを明確にする（「セミナー営業」を加えたら3種類）  
\* 『担当△△』という「思考の枠」を取り払い、ゼロベースで人・時間という「経営資源を最適配置」する

# △△事業部



※“SHIN”営業、“SHIN”サービスの準備と同期

# “SHIN”連携営業

## △△機器とシステムを連携して業務効率化の例

案件例	サービス (××事業部、××事業部、×× 事業部)	△△事業部
建築現場日報管理システム	アプリの提案	△△回線の提案
美容院顧客管理システム	アプリの提案	△△回線の提案
工業・農業のIoT	システムの提案	△△回線の提案
キャッシュレス決済の導入	アプリ、端末の提案	△△回線、端末の提案
ISDN回線廃止	システムの提案	「△△」やモバイル回線の提案

### ■ 日常の業務の習得

割愛

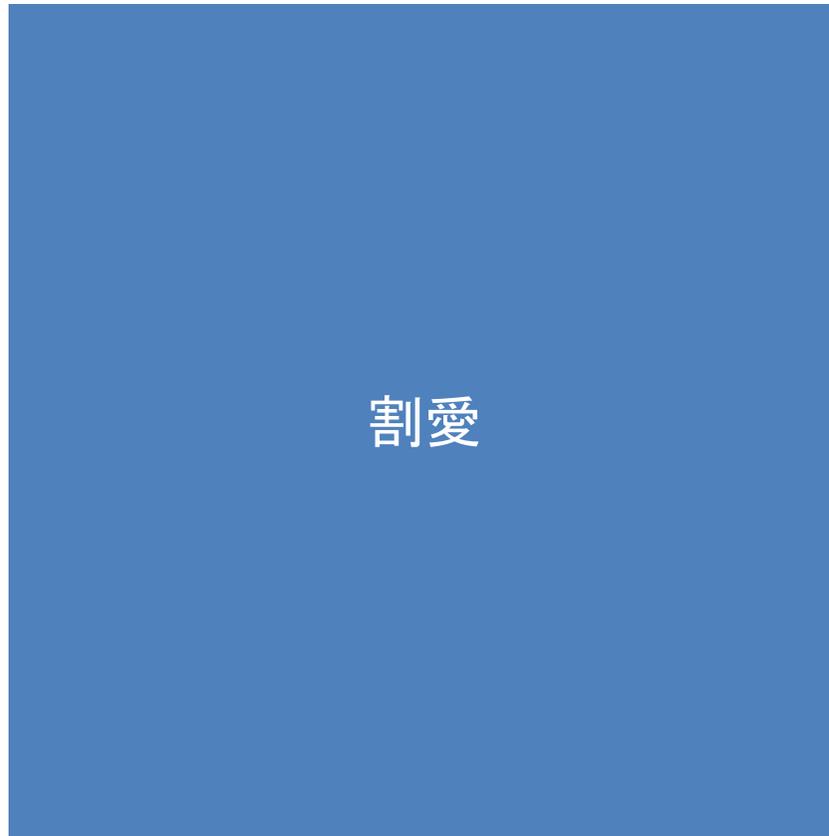
■ 必要なノウハウ  
要望の理解  
商品知識・提案力

# DX戦略について

“SHIN”セミナー営業のご提案

# 営業戦略：中長期戦略 営業体制の仮説 (2/2)

現在の体制と取り組み



顧客ニーズに“素直に”対応する体制の例  
「コトとヒトの一致」



“SHIN”営業・・・大型・高付加価値案件に強み、案件発掘力・提案力・クロージング力

“SHIN”サービス・・・継続・利便性サービスに強み、計画巡回訪問・緊急対応・+α

\* かける時間・労力と収益のバランスを考慮して、“3種類”の営業スタイルを明確にする（「セミナー営業」を加えたら3種類）

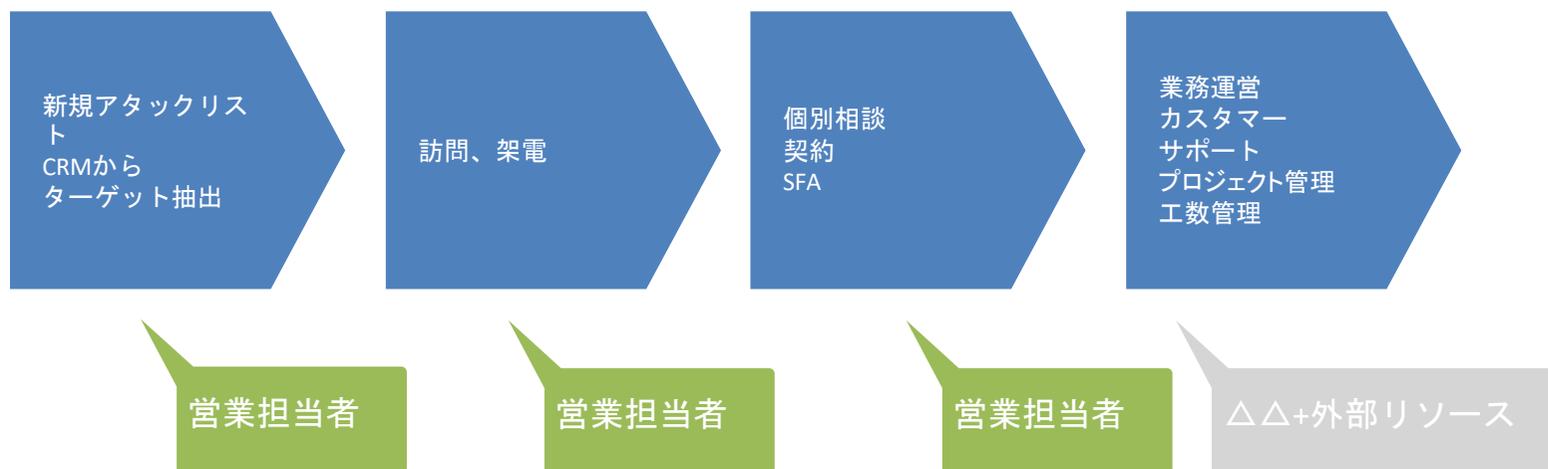
\* 『担当△△』という「思考の枠」を取り払い、ゼロベースで人・時間という「経営資源を最適配置」する

# 新営業体制への変革について

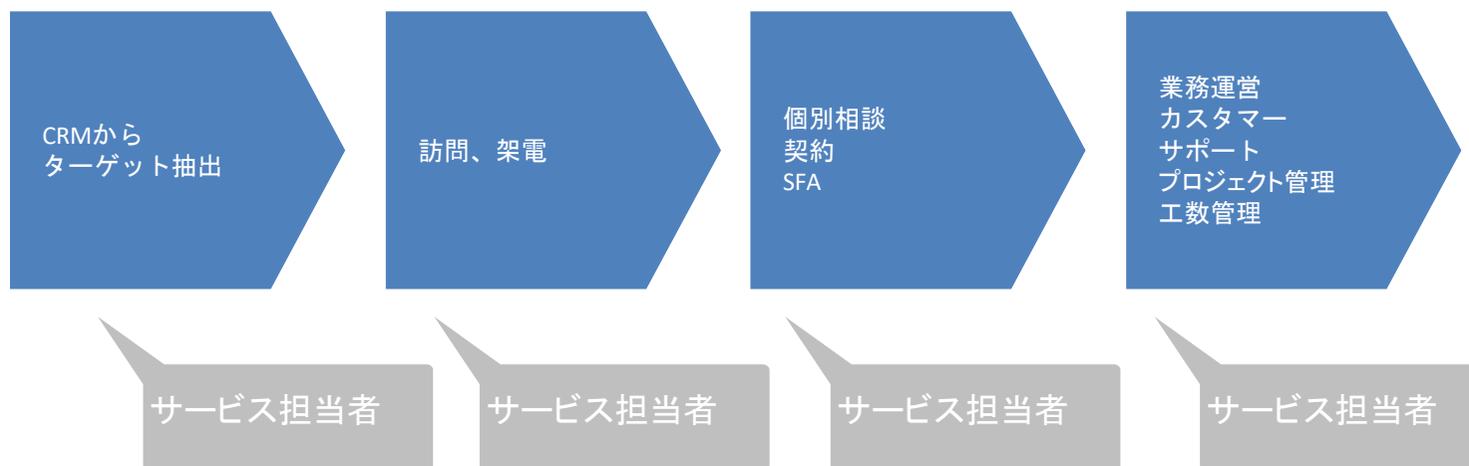
	顕在ニーズ例	案件例	日常の業務	必要なノウハウ
“SHIN”営業	テレワークしたい 受注を自動化したい	大型・高付加価値案件	割愛	経営課題の理解 商品知識・提案力
“SHIN”サービス	△△、△△がほしい	継続・利便性サービス		要望の理解 商品知識・提案力
“SHIN”連携	△△機器とシステムを 連携して業務効率化	建築現場日報管理システム 美容院顧客管理システム 工業・農業のIoT		要望の理解 商品知識・提案力
“SHIN”セミナー	特定の業種・業務に特 化した成功事例を知り たい 補助金の活用したい	Google アナリティクス Googleマイビジネス LINEステップ チャットボット クラウド会計ソフト		セミナー型営業スキ ルの習得 CRM/MAツールを使 いこなす 撮影、編集

既存の情報資産でシフトアップが可能！

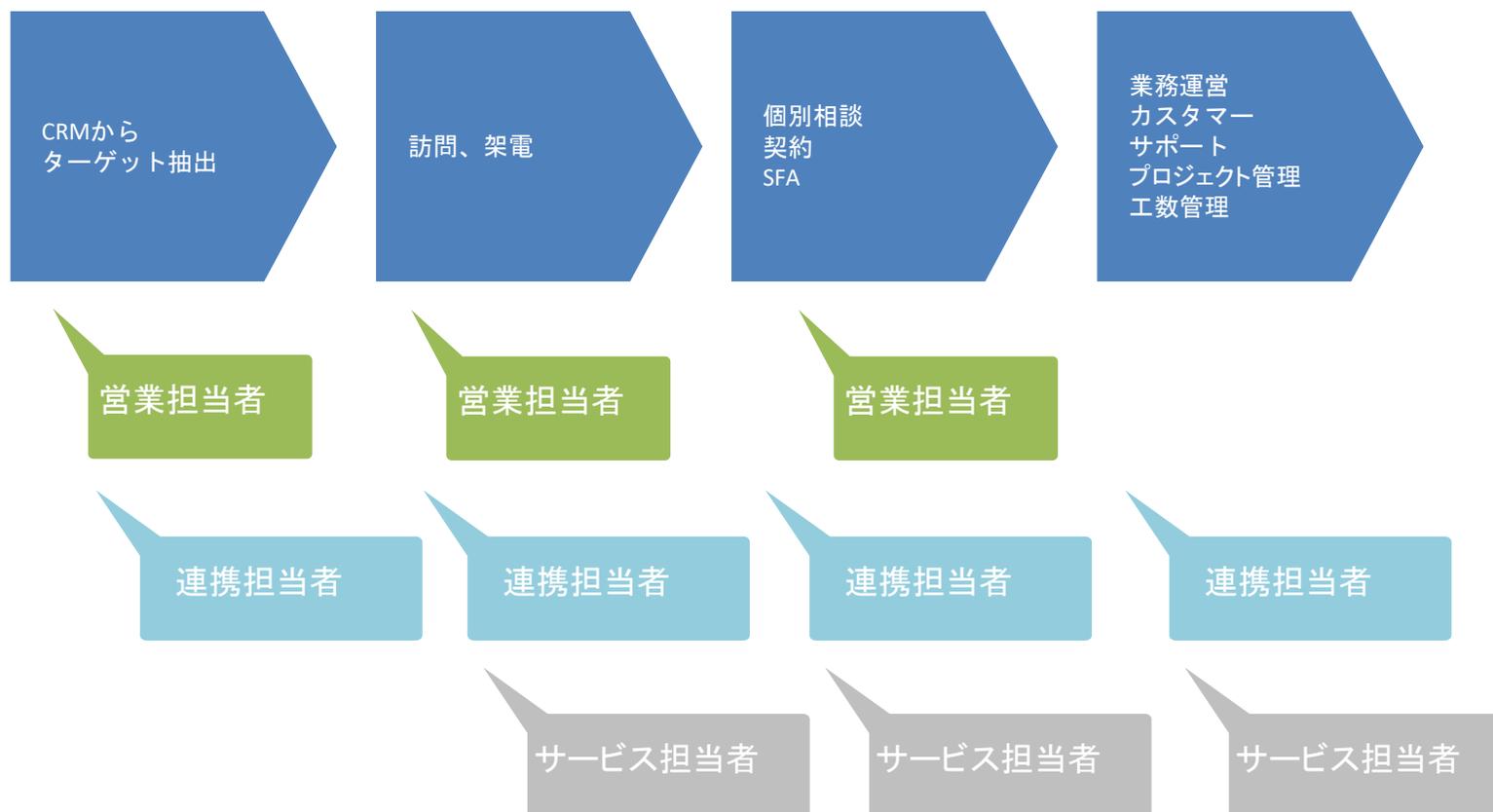
# “SHIN”営業 業務プロセス



# “SHIN”サービス 業務プロセス



# “SHIN”連携営業 業務プロセス



# 小規模事業者向け・DX推進について



# 現在の小規模事業者向け支援の課題

1.

2.

3.

4.

5.

割愛

# なぜ「IT経営力アップ塾」なのか

1.

2.

3.

4.

割愛

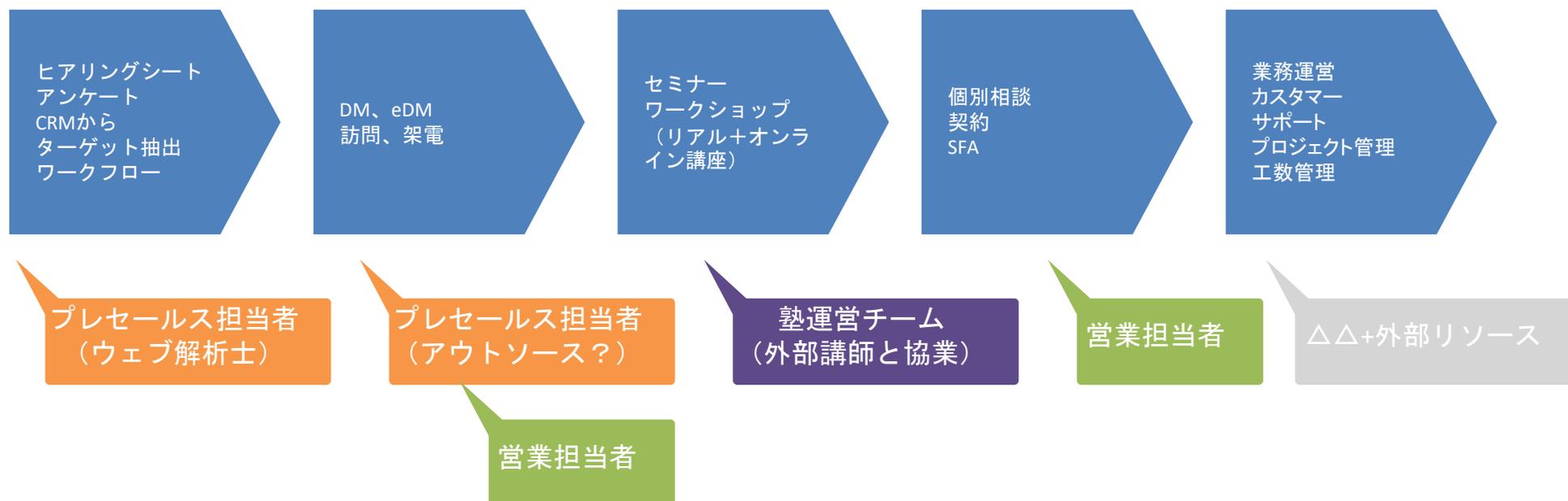
5.

6.

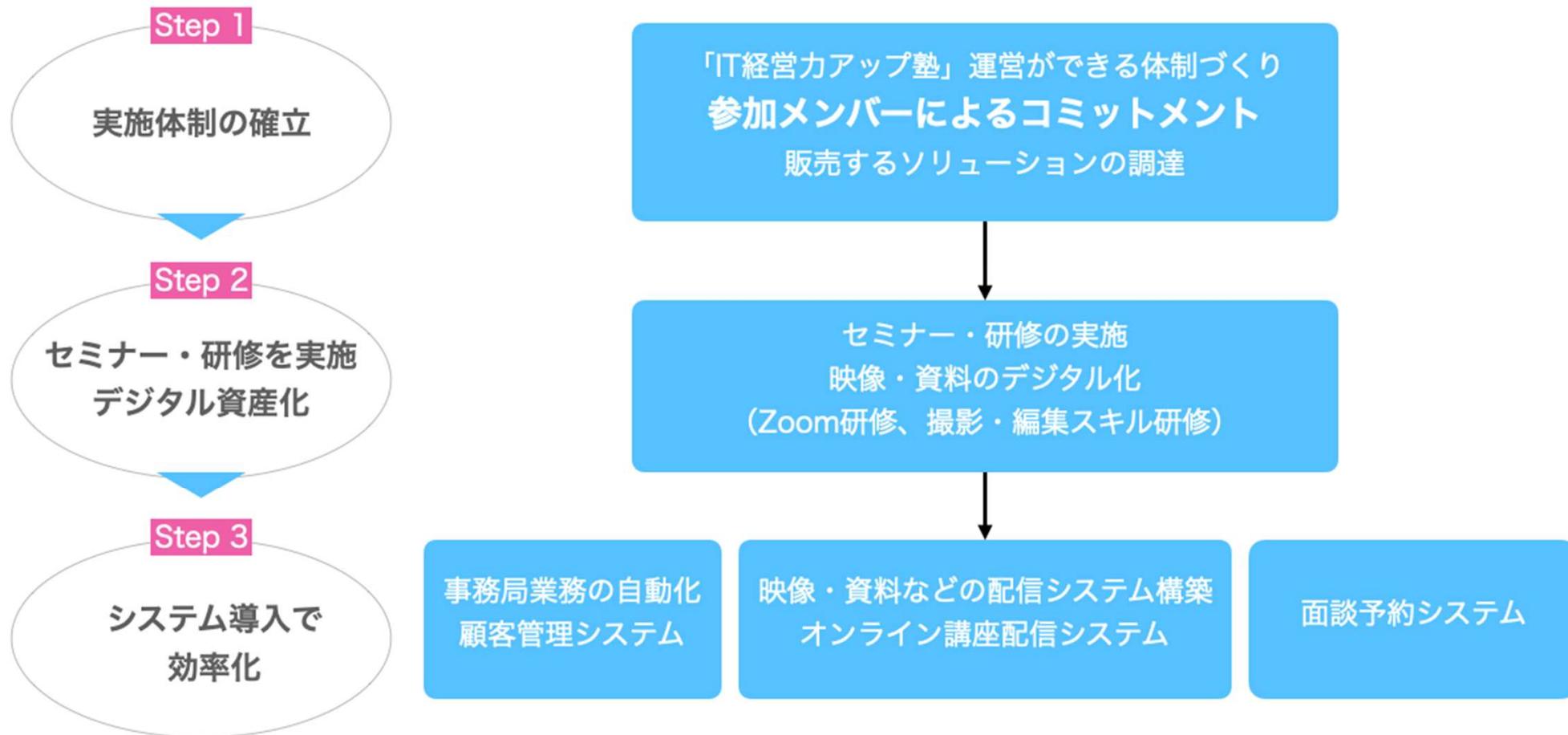
7.

8.

# 小規模事業者向け 業務プロセス



# 「IT経営力アップ塾」事業ロードマップ



# 小規模事業者向け「地域企業のIT経営力アップ」に貢献

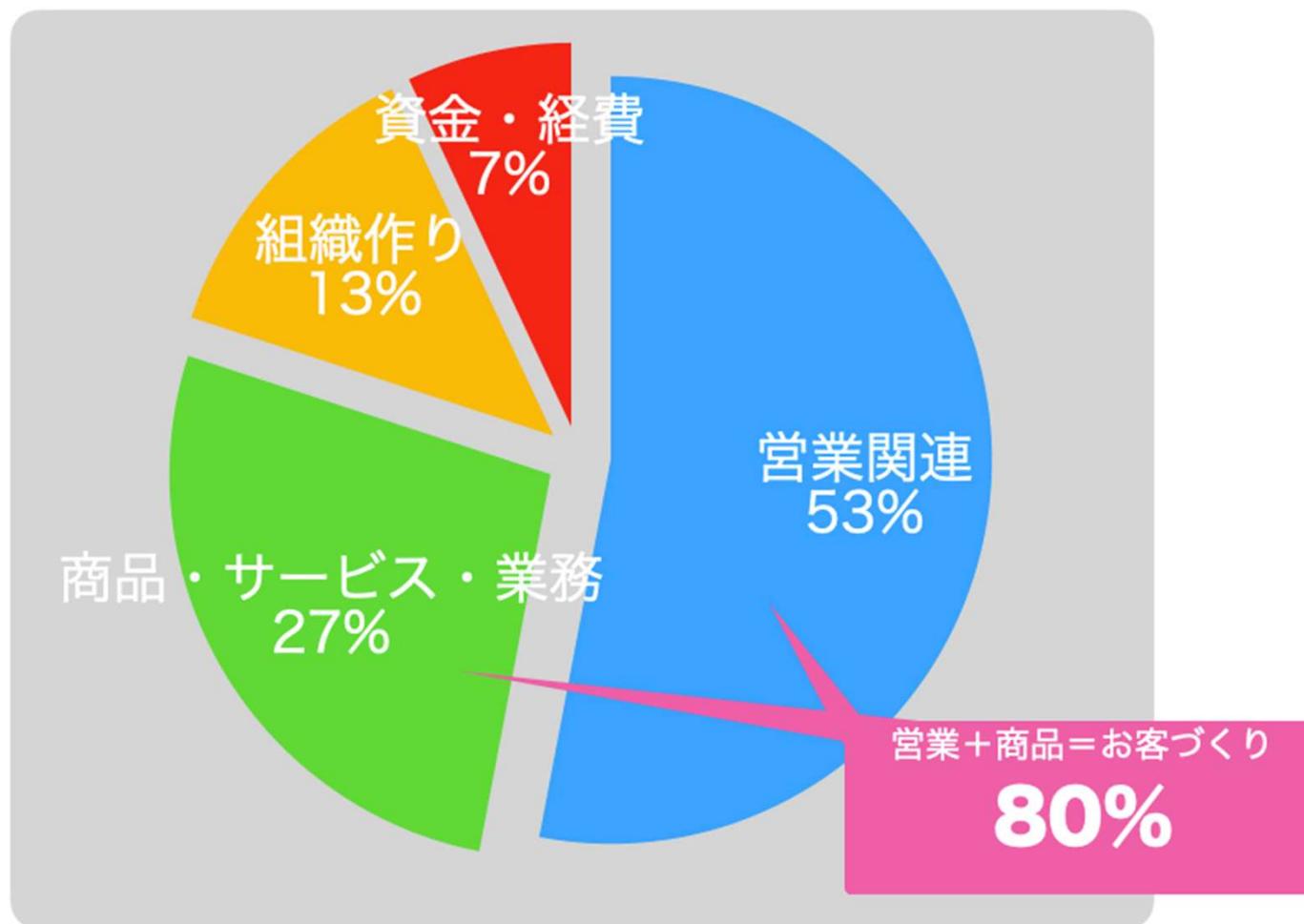
1. 業種・業務に特化したテーマ&ツールを選定
2. ヒアリングシート・アンケートシステムを導入
3. プレセールスメンバーによる定例セミナーの運営開始
4. セミナーの実施と運営ノウハウ蓄積
5. 高品質なオンライン講座を制作するノウハウの共有
6. 作成した教材を配信するオンライン講座配信システムを構築
7. セミナー受付から実施までの事務局業務自動化
8. 個別面談→契約→運営

# 1. 業種・業務に特化したテーマ&ツールを選定



- 小規模事業者の課題解決ができる施策をメニュー化、小規模事業者に寄り添った支援を実施する。  
#デジタルマーケティング #業務ソフト導入 #受発注管理 #会計管理 #労務管理

# 小規模事業者の悩み



ランチェスター経営(株) 戦略名人 より

# 1. ヒアリングシート・アンケートシステムを導入



CRM/MA  
SFA

- ヒアリングシート・アンケートを定量的、定性的目標に沿って実施。調査結果をもとに見込み客をエスカレーション。

## 2. メンバーによる定例セミナーの運営開始

- セミナー告知 & 申込受付サイトを構築。  
社内および外部からの講師を招き、  
セミナー企画を集客・実施していきます。



### 3. オンラインセミナーの実施とノウハウ蓄積

- 外部講師とセミナーを毎月数回程度実施することで経験値を高め、満足度の高いセミナーを実施するためのノウハウを共有します。
- バックエンド商品の販売も外部講師と協業します。



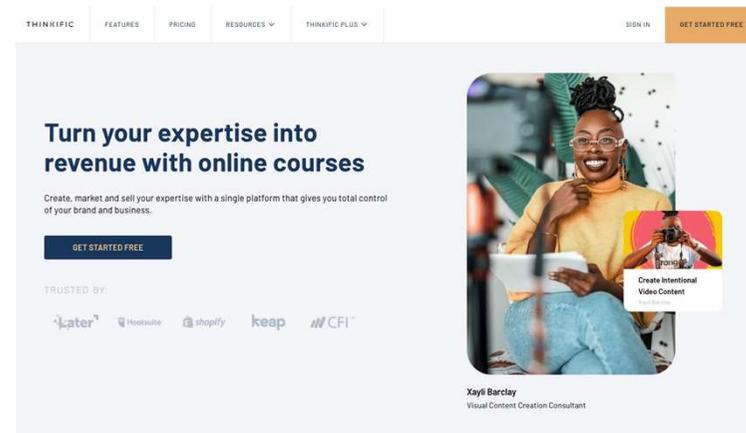
## 4. 高品質なオンライン講座を制作するノウハウを身につける

- セミナー内容映像化
- 時間とコストをかけずに高品質映像を作成するノウハウを共有します。



## 5. オンライン講座配信システムの構築・運営

- オンライン講座を配信するための特設ホームページを構築。
- この特設ホームページで映像とテキスト・資料などを視聴できるようにするためのサイト運営方法のノウハウを共有します。



## 6. セミナー受付から実施までの事務局業務自動化

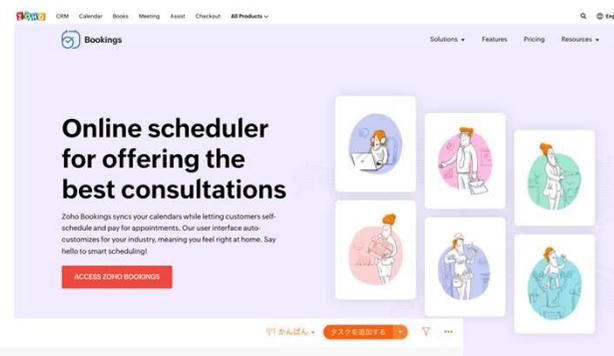
セミナー受付から顧客管理、代金回収までを効率的に行う業務システムの構築。

これらすべての業務を自動化

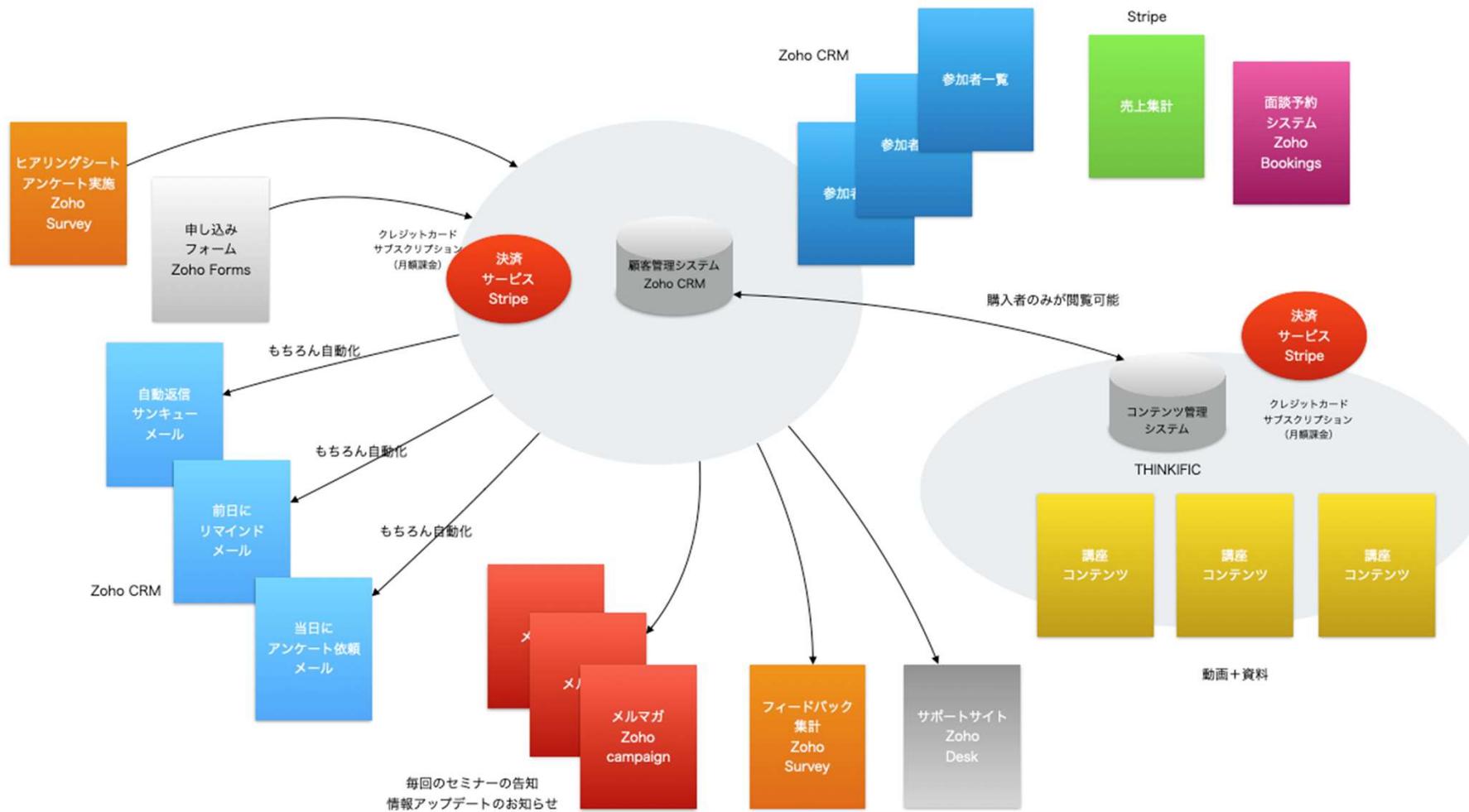
- オンラインセミナー申込受付
- クレジットカード決済
- 参加者管理システム
- 売上集計
- 自動返信メール送信
- セミナー前日お知らせメール送信
- セミナー終了後アンケート依頼メール送信
- セミナー満足度アンケート生成と自動集計
- 個別相談予約システム

## 7. 個別面談→契約→運営

- 相談者とのミーティングから契約、サービス提供までを CRM, MA, プロジェクト管理ツールで運用。



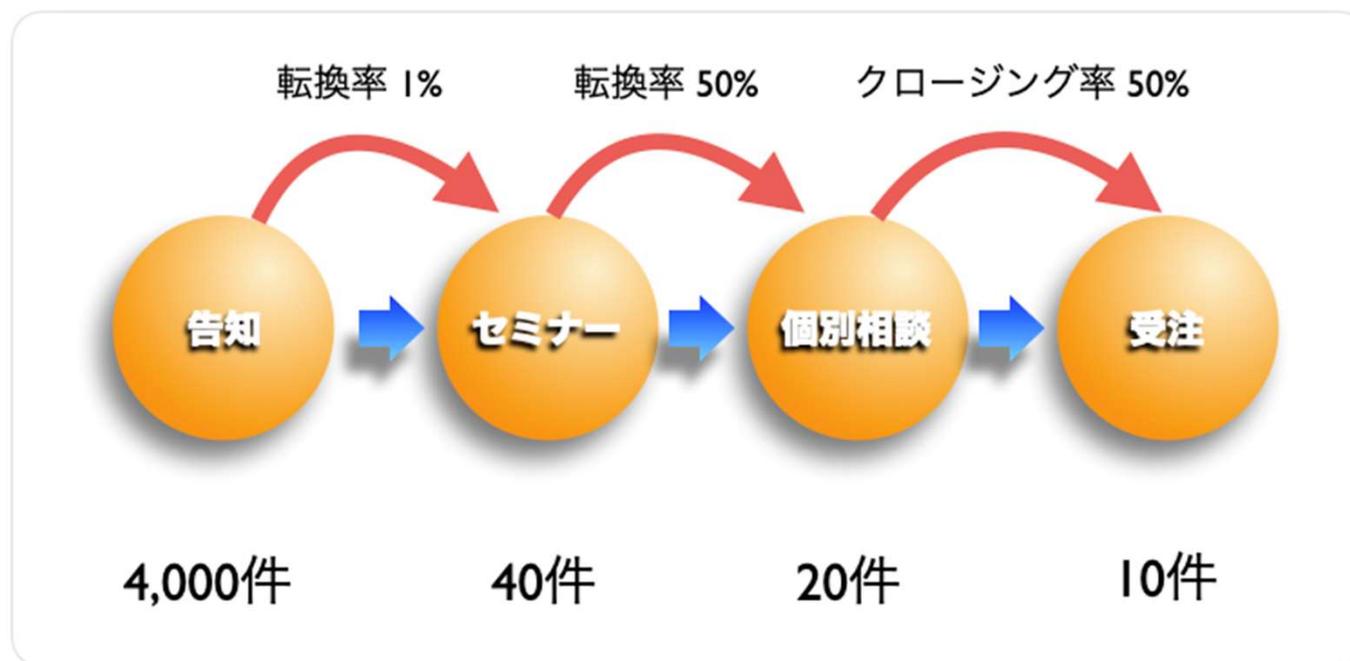
# 小規模事業者向け 業務プロセス



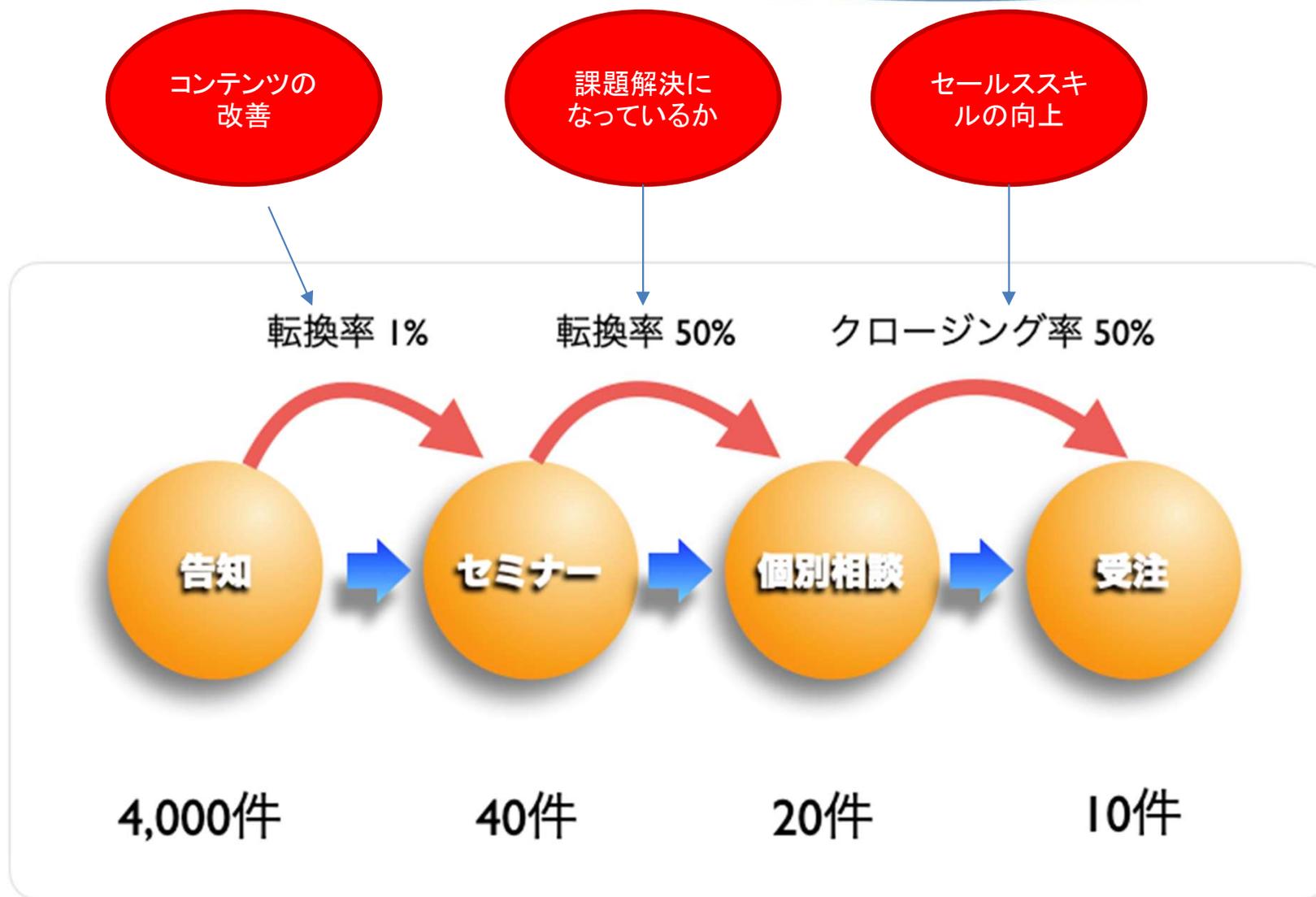
40～10万円程度の構築費で実現可能！

# 小規模事業者向け・DX推進について

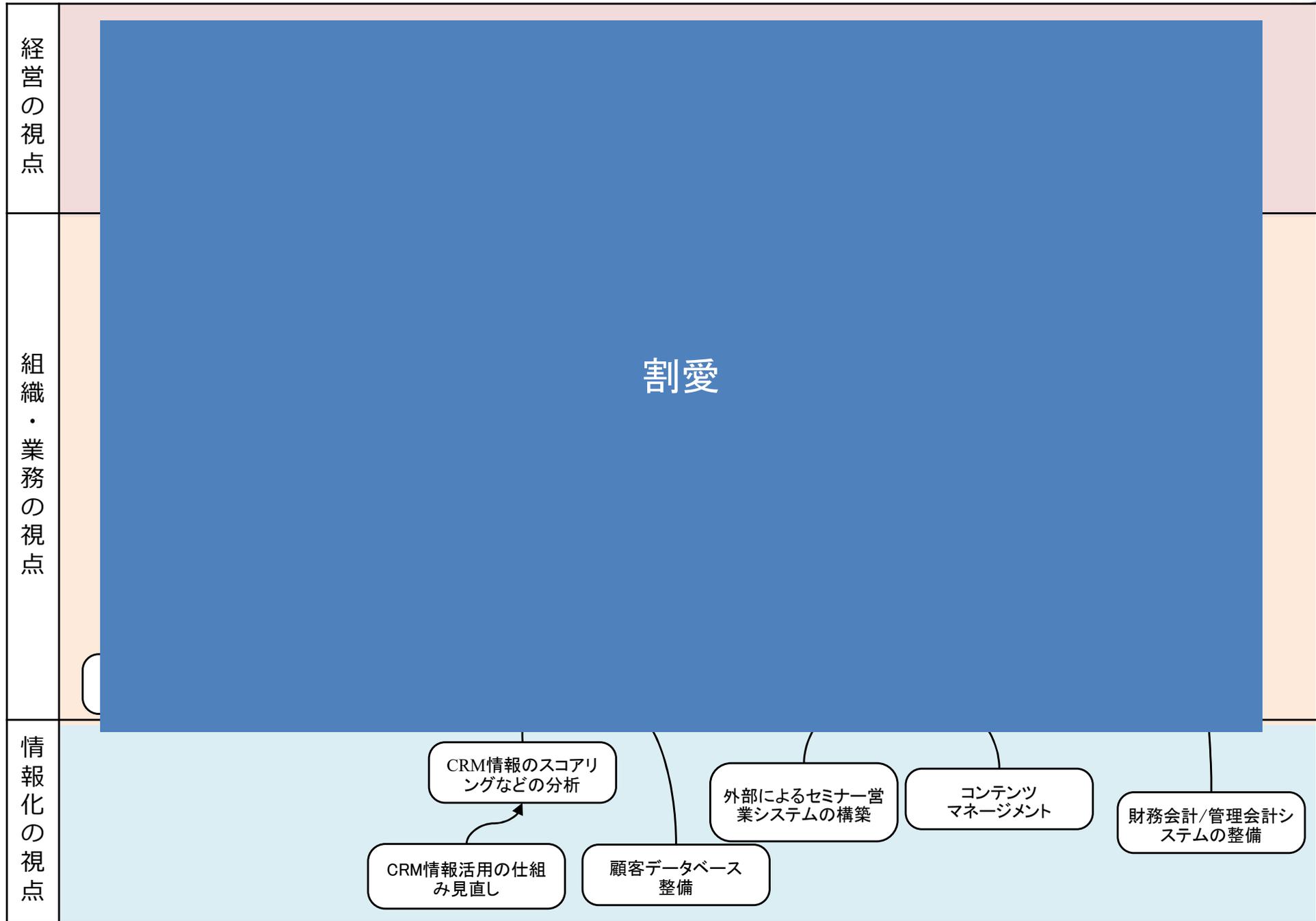
- 客単価 × × 万円程度のソリューションを販売
- 初年度売上 × × 円 (毎月 × × 件、年間 × × 件、客単価 × × 万円)、3年後に × × 円の事業へ



# 小規模事業者向け・DX推進について



# 【DX戦略マップ】



## 【IT経営の熟成度評価表】

現行IT環境の問題点		
問題点なし。		
IT経営の熟成度レベル		
視点	現行レベルとのその理由	目標レベルとその理由・方針
IT経営マインド	割愛	3 モニタリング（営業会議等）を通じて、情報活用の仕方を理解し活用できているプロセスがあるレベル
IT経営ガバナンス		4 新たな事業に挑戦、進めていくためには投資や人材育成、人材投入が必要になり、費用対効果を定期的に計測、進め方の見直しが管理できるレベル
ITサービス利活用		4 蓄積しているデータの活用と評価など管理できるレベル
IT環境		4 CRMの導入や△△の社外利用という環境は整っているが、今後は顧客情報や会社の機密情報も共有することを想定すると、ネットワークやアクセス等セキュリティ面の強化を管理できるレベル
内部制約条件		活用できそうなIT・ITソリューション
△△販売の顧客・商談履歴データは許可なく利用できない。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT戦略ナビ</li> <li>・ ここからアプリ</li> <li>・ teachable、Thinkific</li> </ul>

# DX戦略企画書

