

2023年度テーマ研究 最終報告書
ITコーディネータ上位資格制度の研究 ver2

特定非営利活動法人 ITC中部

2023年3月31日

(振り返り) 2021年度の上位資格検討の背景

2021年6月24日にITCA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。

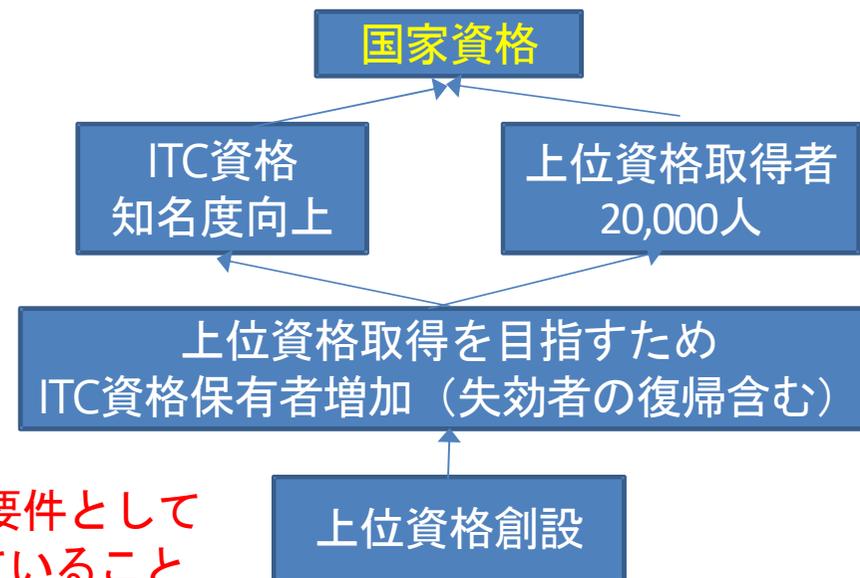
現在のITC資格取得者全員がIT経営の伴走支援が出来るわけではないと考え、伴走支援できる人材の見極め、育成を目的に上位資格の研究を2021年度に開始した。

2021年度の最終報告にて全国に先駆け、ITC中部から上位資格制度の骨子を提案した。

(振り返り) 2021年度の上位資格検討時のロードマップ

ITC資格取得保有者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を狙う。

国家資格へのロードマップ



※上位資格の受験要件として
ITC資格を保有していること

アジェンダ

2022年度の研究テーマ

1. 昨年提案した上位資格についてDX認定制度との関連性を研究
2. DX認定取得を希望する企業の募集、営業活動
3. OJTによる診断実習（DXレポートの作成）
4. DXレポート作成方法の研究
5. 上位資格取得者（ITC）の増加に向けて施策の研究
6. メンバー、会議体、
7. スケジュール、役割

ご提案等

成果物

まとめ

2022年度の研究テーマ

2021年度の提案内容である「DX診断実習」をバージョンアップするため、2021年度実習時の課題解決策、ITC中部でも取得を支援しているDX認定との関連性を研究することにした。

○2021年度の課題

・DX診断時における提案書作成効率の向上

提案書の規定フォーマットを課題整理、戦略マップ、成熟度の3種とし、他の報告内容は自由レイアウトとした結果、メンバー間でレイアウトの合意形成に時間を要し、本質の議論が十分に行えない場面が散見された。また、ケース研修のテキストに載っていない経営系の用語などで戸惑う受講生がみられ、認識の擦り合わせに時間を要したことがあった。

・組織としてのノウハウ蓄積

参加メンバーによって最終成果物のフォーマットが異なるため、次企業で診断する際にノウハウが共有されにくいと感じた。

○研究テーマ

そこで、提案書(以下DXレポート)のひな型をケース研修ベースで標準化すること、そのひな形がDX認定取得に向けてどの程度活用できるかを最終の研究テーマとした。

1. DX認定制度との関連性を研究

DX認定制度のデジタルガバナンス・コードとPGL、ケース研修の手順は非常に類似しており、相関性があるため、ケース研修ベースでOJTを標準化することはDX認定制度取得支援への相乗効果を発揮すると判断した。

DXレポートのひな形の方角性として

- ・ ケース研修のプロセスをベースとすること、
 - ・ DX認定制度向けに変革構想書、実行計画書※のページを追加すること、
- を決定した。

※変革構想書、実行計画書ページは経営ビジョンからの戦略立案、アクションプランをまとめたものであり、ユーザー企業がDX認定制度取得にかかる提出資料作成時の骨子となる。

2. DX認定取得を希望する企業の募集、営業活動

ITCLive（ITC中部による自動オンラインセミナーの仕組み）による企業募集や商工会でのリアルによる個別相談実施、金融機関との連携による経営者研修などによりDX認定企業を募集した。

DX認定取得を検討中の愛知県内の製造業さまで、DX認定取得を見据え昨年引き続きOJTによる診断実習をすることとした。

3.OJTによるDXレポート作成

- 愛知県内でDX認定を検討中の製造業さまに訪問しDXレポートによるDX提案を実施
- メンバーは5名のITCが参加※他に指導員1名と事務局など補助2名
- それぞれ、リーダー（経営戦略）、人、財務、モノ、情報戦略を担当する

スケジュール

第1日 社長インタビュー、現状分析

第2日 経営幹部インタビュー、戦略検討

第3日、第4日 アクションプラン検討、報告レポートの作成（リモート会議）

第5日 お客様報告会

OJTを通しての感想会、ITCA報告書作成

参加者の感想

- ・ ケース研修での学びを実践できる喜びがある。
- ・ 同時に理解が不足している箇所や苦手なフェーズが洗い出され、再学習の必要性を痛感させられた。
- ・ 他の参加者の知見の高さに刺激を受けた。
- ・ ケース研修では情報が十分に用意されていたため気づけなかったが、**ヒアリングの重要性に気づく**ことができた。

お客様の感想

- ・ 第三者の評価で私の感じている認識にズレがないことを確認できた。
- ・ 経営課題に関しては以前より変わっていないことが浮き彫りになり、改めて取り組む必要性を確認できた。
- ・ **提案はやりたいことが多く、それらを見据えた組織体制の構築を検討する。**
- ・ **社内の資源だけでは実現が難しいことを理解したので伴走支援を検討する。**

4. DXレポート作成ノウハウの評価

◆DXレポートを標準化した成果

- ・今回成果物をケース研修ベースとしたことで、参加者が何をすべきか迅速に理解でき、経営課題の抽出など**本質的な議論に時間を割くことができた**。
- ・お客様への提案もひな形に沿うことで網羅的に提案できたため、今後の提案品質も安定すると見込める。
- ・パワーポイントの資料とワードの報告資料も相関性が高い作りになっているため、ワードの作成もパワーポイント資料から図形の貼付けと補足の文章の追加程度で効率的に作成できた。

◆今後の課題

提案書については標準化できたが、その提案書を作成するためのヒアリングについては個人のスキルに依存する方法である。特にヒアリング漏れの項目などもあったため、今後は**DXレポートの項目をベースにヒアリング手順も標準化を検討し、継続的なバージョンアップを図る**。

4. DXレポート作成と上位資格要件の関連性

上位資格取得者は、1人で伴走支援ができる人材をイメージしており、全ての戦略を高い次元で理解している必要があると考えていた。

しかし、実際に複数人のITCによるOJTに取り組んでみると、必ずしも全員が全ての戦略を高い次元で理解していなくても、各ITCの得意分野でグループ討議することで、意見が醸成される。各戦略、それを繰り返すことで結果として全ての戦略を網羅できるため、個別で支援するよりも大きな成果が出せる。つまり今回のように複数人で取り組むスキームにおいては、必ずしも全員が全ての領域で高いレベルを獲得している必要はないと考える。

※各ITCにて「経営戦略」、「財務」、「人事」、「製造」、「情報」の5つの視点で得意分野やスキルの棚卸をし、案件ごとに組み合わせるスキームがよいか。

その点を踏まえ上位資格の要件を再度整理するか、あるいは上位資格の要件はあくまでも単独で伴走支援が出来ることとし、複数人で取り組むOJTスキームを別途確立していくか検討したい。

5.上位資格取得者の増加に向けてITCを増やす施策の研究

- ITCを増やす施策として、ITC試験対策の研究
- ITC試験の応用問題は受験者の経験値やスキルに依存するため、試験対策は、基本問題に絞り込み、基本問題が多数を占める特別スキル試験をターゲットとする
- そのためITパスポート750点→ITC特別スキル試験の流れが合格率を高めるか
- ITパスポート750点の難易度については、社会人6か月程度の勉強が必要と思われる。（試験の合格だけであれば3か月を見込む。）最新の用語や経営戦略の知識など技術者+ α の幅広い知識が要求されるため、750点以上を獲得するためには弱点の分野をなくす必要がある

6.上位資格プロジェクトメンバーと会議体

メンバー

水口、安藤、山田、吉田、林、平野

会議体

PJ会議はZoomミーティング（月1回）

PJ会議間はSlack,OneDriveを活用し非同期で進める

6.スケジュールと役割

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	全員							
全体構想								
DX支援営業活動		安藤、平野						
DX認定分析 マニュアル改版			山田					
DX診断の実施							吉田（指導員）、 山田、林、安藤	
ITC試験（現行） 対策検討					林			
提案書作成								水口、安藤
ITCAへの提案								

成果物

- 【ひな形PPT】 DXレポート(入力用フォームVer2.1)
- 【ひな形WORD】 DXレポート(入力フォームVer2.1.1)
- ★上級ITC)DX経営診断実習テキスト2023(Ver2.1)

- ※実際のお客様報告資料「DXレポート」については、機密情報含むため提出なし

DX認定KGI

No.	会社名	ステータス
1	(株)テルミック	DX認定済
2	(株)PCワールド	DX認定済
3	(株)幸建	DX認定済
4	(株)セイリョウライン	申請中
5	社保法人グッド労務	申請中
6	大津鉄工(株)	申請中
7	(株)Farm&Gerdens	申請中

金融機関連携による経営者研修→DX認定→IT経営力大賞受賞の流れが中部モデル

ご提案

現状のITC資格の問題点

資格認定の難易度が低いため、資格取得者全員がITコンサルできる力を有していない
(案件を振れない)

資格取得後の目標が資格維持となり、成長力、士気が低下
(結果、資格失効)

現在のPGLの内容は、コンサルをするためだけでなくユーザー企業も知っておくべき内容だが、対象をIT経営支援者に限定している

解決策

ITC上位資格制度を創設する

ITコンサルスキルを有し
伴走支援ができること

学習機会創出
(上位資格の合格率は上位15%程度を想定)

現在の資格の対象をIT経営支援者から、ユーザー企業とする

**「1社に1人のITCを置く」
「DX認定を取得する」を
日本企業のスタンダードにする**

解決策

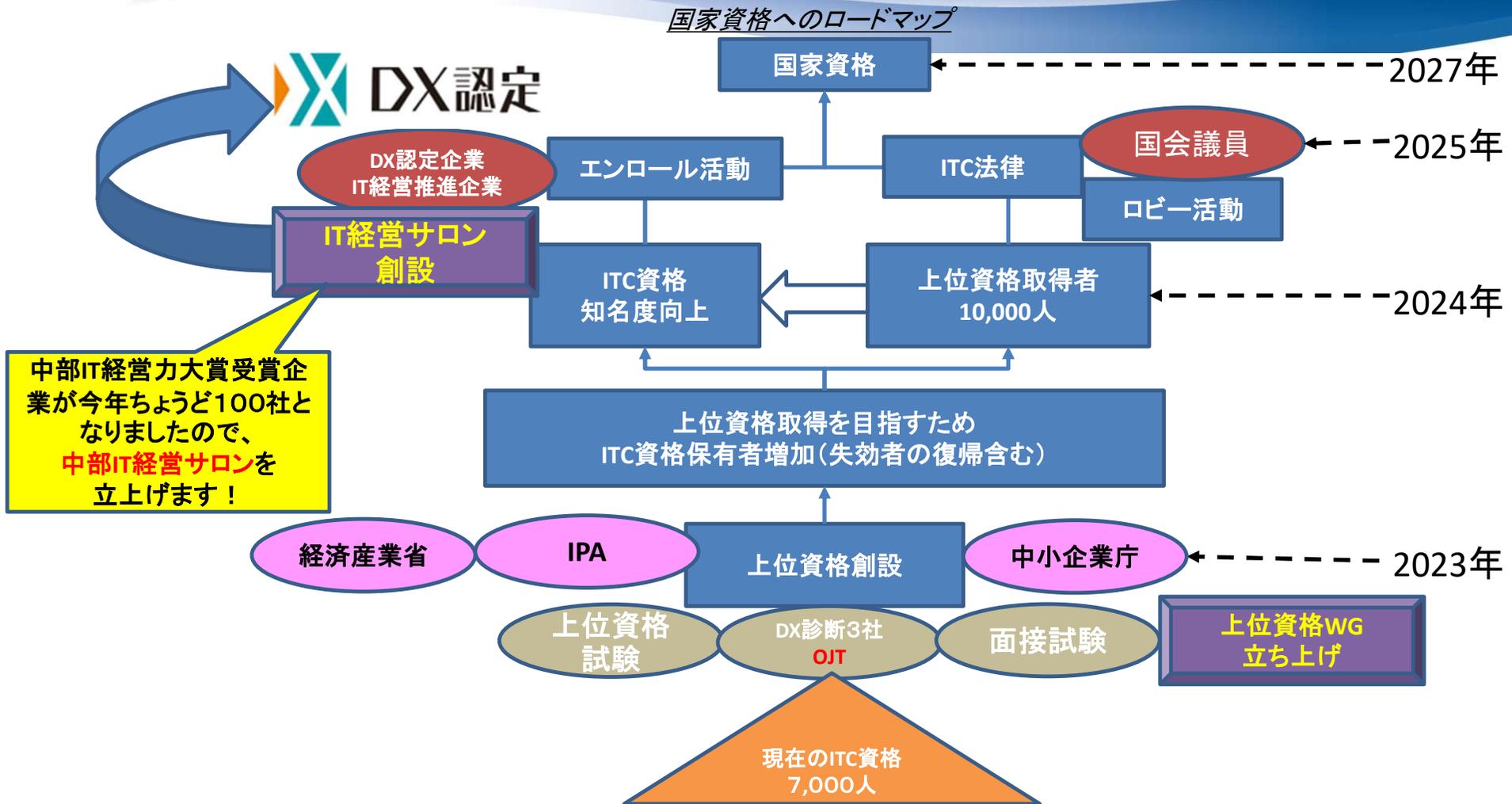
ITCの
スキル
アップ

ITCの
増加

DX認定企業
の増加



ロードマップ



まとめ

◆上位資格の要件

- 引き続きITC資格保有者増加、ITCのスキルアップを目的とし上位資格創設を目指す。
- 上位資格者の要件については一人でIT経営を目指す企業の伴走支援ができることとするか、ITC複数人で伴走支援ができる前提での要件とするか検討する

◆資格取得プロセス

- 資格取得のプロセスは、筆記試験→OJTによる診断→資格認定
- 筆記試験はケース研修の内容が理解できていることを確認する。特に経営課題の抽出、クロスSWOT、CSF、戦略マップの作成を主とする。
- 試験だけでは測れないヒアリング能力、ファシリテーション能力など伴走支援に必要なコミュニケーション能力については、OJTにより確認および育成する。

◆OJT

- DX認定取得を目指す企業を支援できるよう、当OJTを通じてDX変革構想書、DX実行計画書を作成する手順を身に着ける。
- ITC中部で実施している複数人のITCによるOJTをスキーム化し、DX認定取得支援事業を加速させる

ご拝読いただきありがとうございます。

ITC資格の知名度向上、実践力向上により国家資格をめざしましょう。

※以降のページにて成果物①～③を掲載いたします。

実際に提案したお客様報告資料「DXレポート」については、機密情報含むため掲載なし

成果物①【ひな形PPT】DXレポート(入力用フォームVer2.1)

株式会社

様



DXレポート

2023年 月 日

特定非営利活動法人 ITC中部

1, 現状分析

-
-
-
-
-
-
-
-

2, ありたい姿の構築

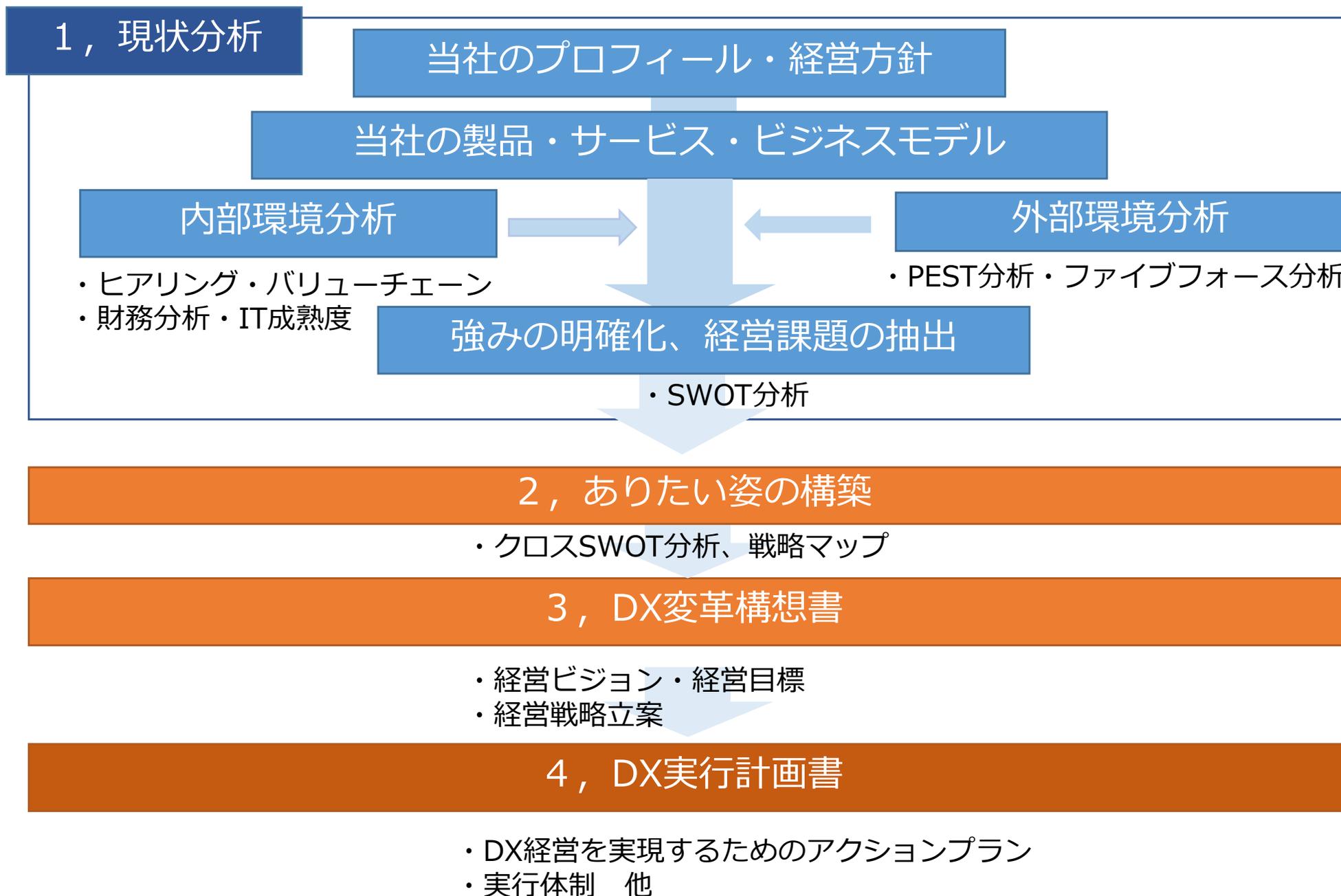
-
-
-

3, 変革構想書

-
-
-
-

4, DX経営実行計画書

-
-
-
-
-



- 沿革
- 企業理念・経営ビジョン
- 存在意義
- 経営姿勢・行動規範

1, 現状分析「当社のプロフィール」

- 経営方針・経営戦略・組織体制
- 主な製品やサービス、販売チャネル
- 特徴や同業他社との違い

1, 現状分析 「事業ドメイン・現在のあるべき姿」

事業ドメイン

機能	ターゲット	ニーズ	ノウハウ
現状事業ドメイン			
経営者が思い描く新事業ドメイン			

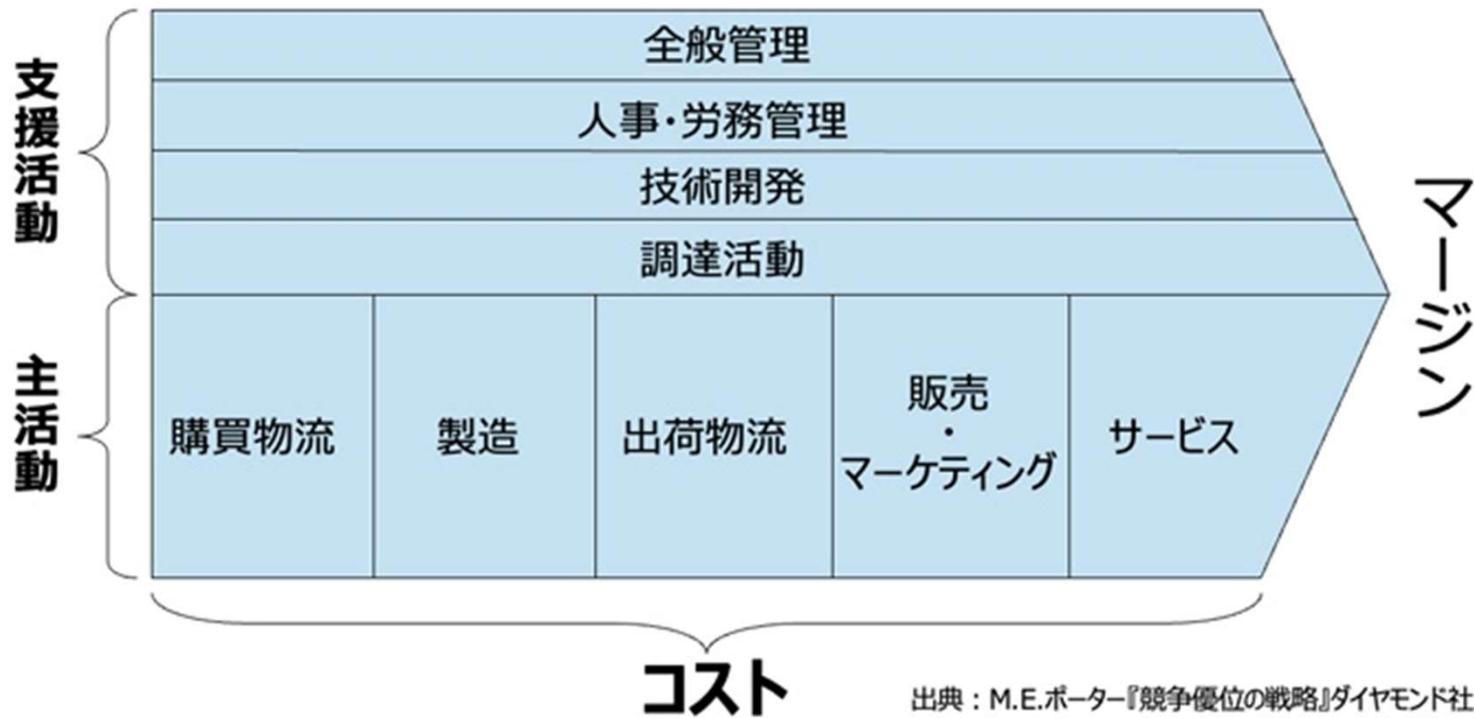
現在のあるべき姿とビジネスモデル

・

1, 現状分析 「内部環境分析」

- 製品・サービスと販売チャネル、開発・設計・購買・製造・物流
- 組織と人事・情報共有、活用 等

視点	内容（ヒアリング等から）	特徴や課題



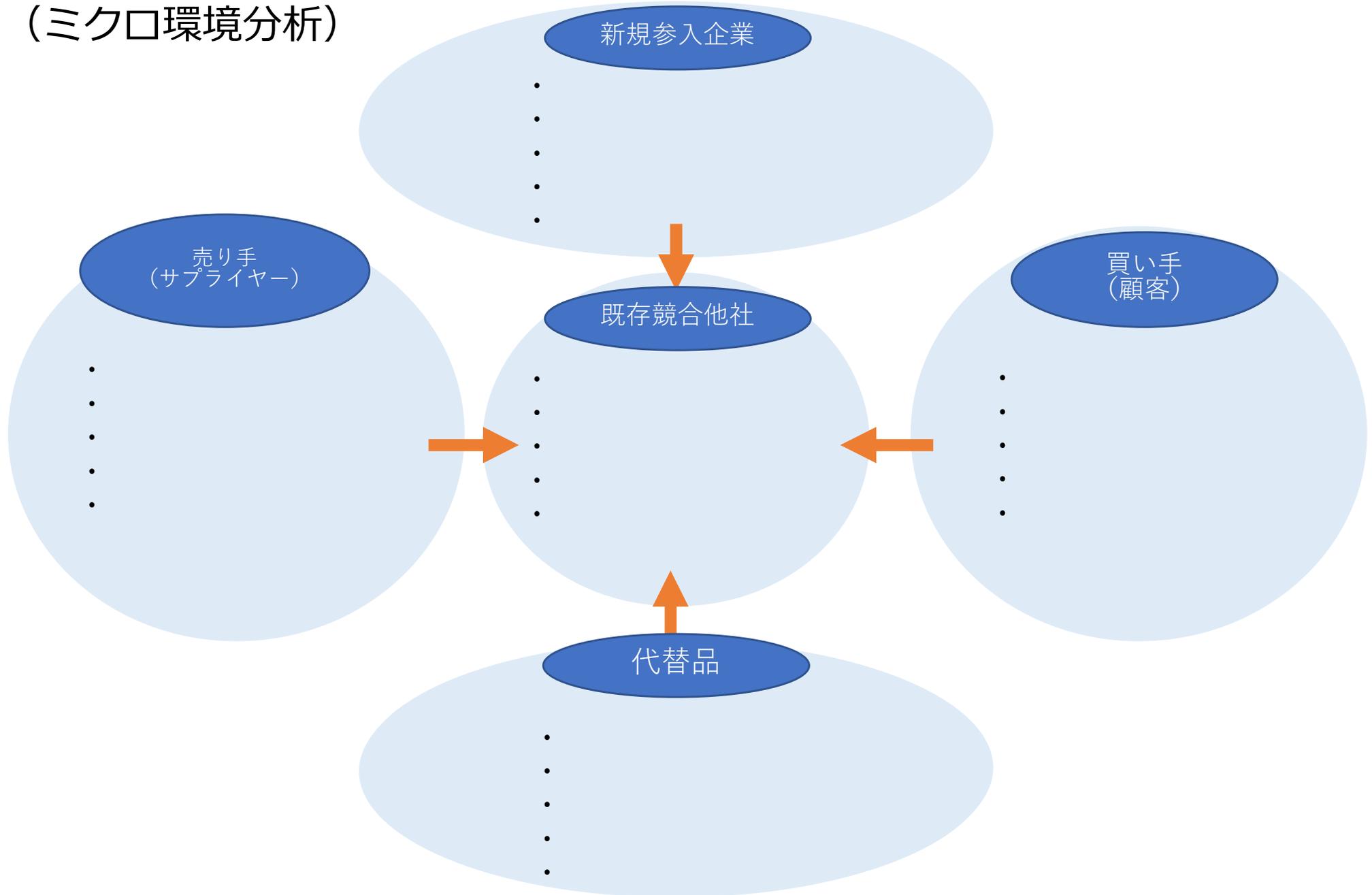
当社の売上や利益に関して

1, 現状分析「外部環境分析」 「PEST分析」

(マクロ環境分析)

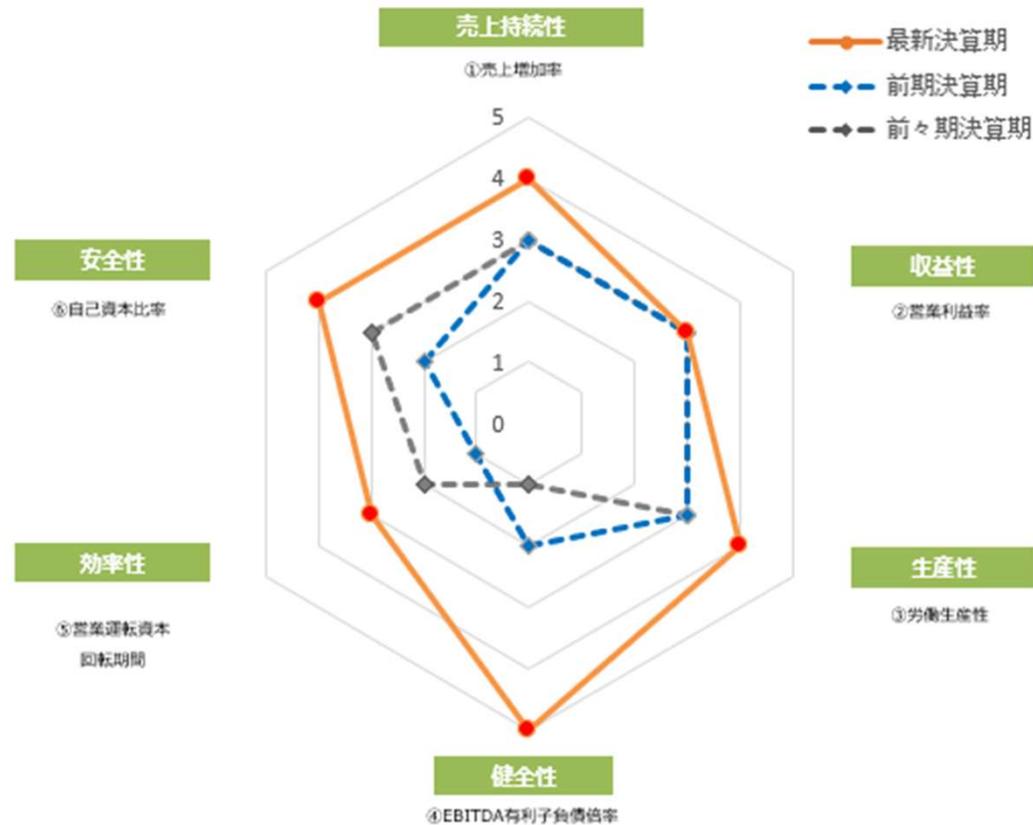
視点	内容	当社への影響
P : 政治・政策 (Politics)		
E : 経済状況 (Economy)		
S : 社会・文化 (Society)		
T : 技術革新 (Technology)		

(ミクロ環境分析)



1, 現状分析「財務分析」 (ローカルベンチマーク)

・財務分析結果



■財務指標(最新期)

指標	2022年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	4	-4.2%
②営業利益率	0.3%	3	0.0%
③労働生産性	500(千円)	4	-379(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	13.7(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	3	0.5(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	4	15.3%

総合評価点	23	B
-------	----	---

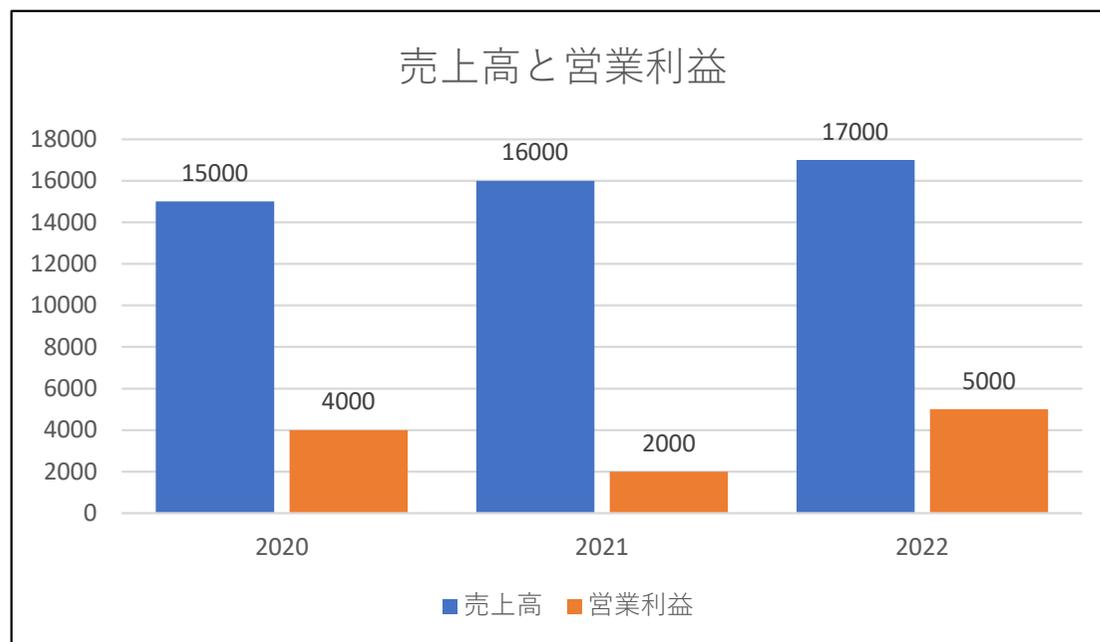
・コメント

■財務指標 (過去2期)

指標	2021年3月			2020年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.4%	3	-4.2%	-1.2%	3	-4.2%
②営業利益率	-0.3%	3	0.0%	0.0%	3	0.0%
③労働生産性	-393(千円)	3	-379(千円)	0(千円)	3	-379(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	2	13.7(倍)	-	1	13.7(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	1	0.5(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.5(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	15.3%	24.2%	3	15.3%
総合評価点	14	C	総合評価点	15	C	

1, 現状分析「財務分析」 (収益構造)

• 収益構造の変化



コメント

	2020年度	2021年度	2022年度
売上高伸び率	—	102.5%	102.3%
変動費比率	40.0%	41.0%	42.0%
限界利益率	60.0%	59.0%	58.0%
人件費比率	30.0%	31.0%	32.0%
その他経費率	24.0%	30.0%	28.0%
営業利益率	6.0%	8.0%	8.0%

- 業務プロセス、インフラ（設備、ネットワーク）システム、ITツール等

視点	仕組み、利活用の状況	問題点・課題

1, 現状分析「セキュリティ対応」

- 例：セキュリティアクション 2つ星レベル

- セキュリティアクション 2つ星レベルの申請を行きましょう。

1, 現状分析「SWOT分析」

• SWOT分析

強み (S)

- 例：得意先からの信頼が厚く、顧客の継続率が〇〇%と業界平均と比較して〇%高い

機会 (O)

弱み (W)

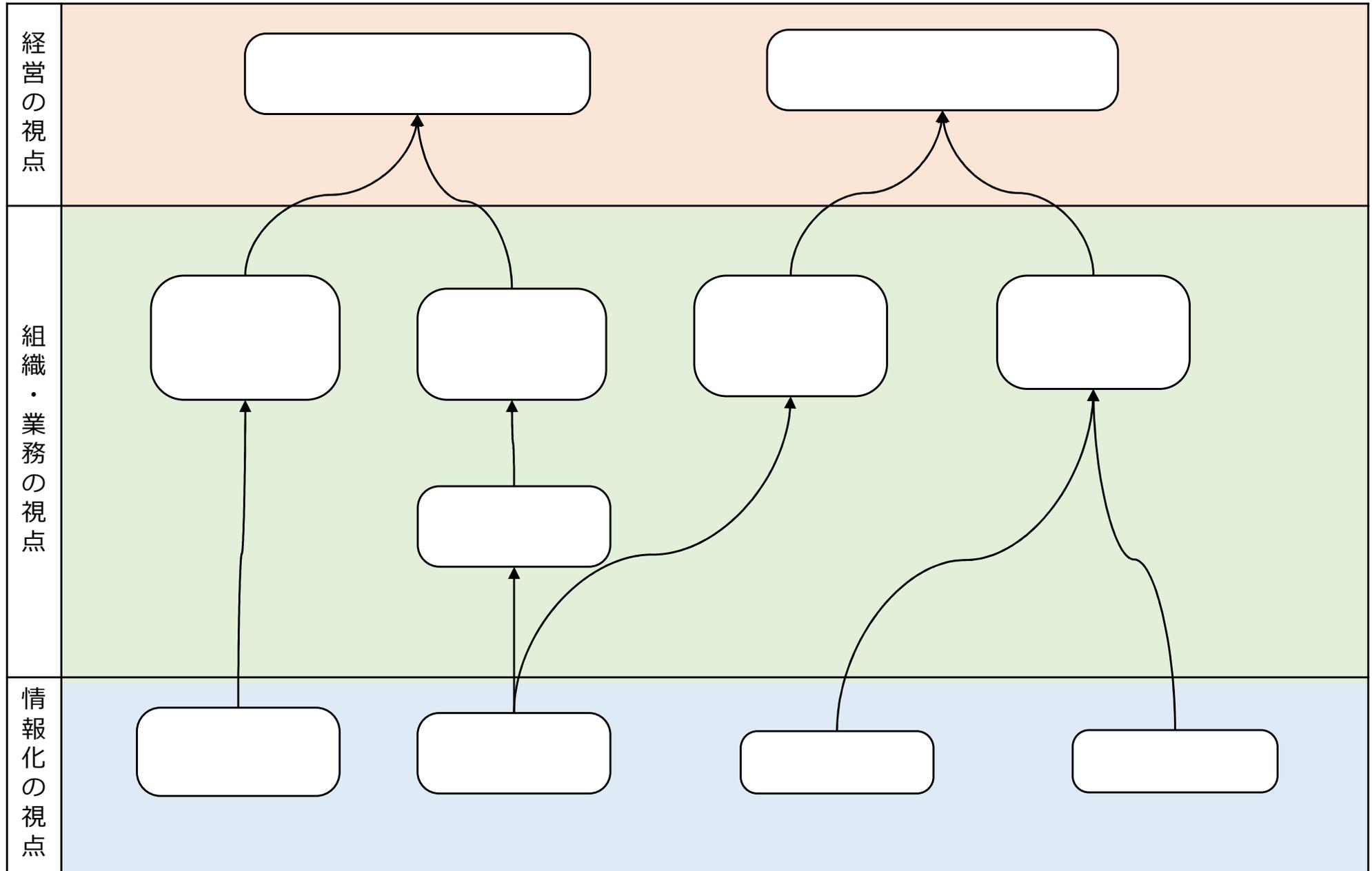
脅威 (T)

2, ありたい姿の構築「クロスSWOT分析」

- 強み (S) と機会 (O) から導かれる経営課題
- 強み (S) と脅威 (T) から導かれる経営課題
- 弱み (W) と機会 (O) から導かれる経営課題
- 弱み (W) と脅威 (T) から導かれる経営課題

2, ありたい姿の構築

- DX戦略マップ



- 経営者の想いやメッセージ

•

- 変革のスローガン

•

ありたい姿の明確化

目指すべき経営ビジョン

•

経営目標（将来の姿）

•

- 変革を実現させるための新しい事業価値

新しい事業価値	新しいターゲット	新しいニーズ	新しいコアコンピタンス

- 変革を実現させるための経営戦略

視点	CSF	実行項目・達成目標	戦略マップとの関連
ヒト			
モノ			
カネ			
ジョウ ハウ			

• DX経営成熟度

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				
IT経営ガバナンス				
ITサービス利活用				
IT環境				

IT経営目標等

- 戦略と方針

- 新事業ドメインへのアプローチ
- 変革構想書で掲げた戦略の遂行
- 製品・サービスの差別化
- 収益改善 等

- 付加価値を生み出すビジネスモデル

既存事業をDXで収益性を高める
新事業ドメインでの顧客と利益の獲得

- 変革を実現するための体制

Blank box for content related to the organizational structure for implementation of change.

・アクションプラン

視点 カテゴリー	CFS	目指すところ (KGI) 展開方法 (IT利活用)	スケジュール・達成時期
ヒト			
モノ			
カネ			
ジョウホウ			

- 個別のアクションプラン 1

- 個別のアクションプラン2

- 個別のアクションプラン3

実行計画の進捗を振り返るタイミングや方法を決めてPDCAサイクルを回すこと。制約条件とコントロール条件は、計画通りに進まない場合や、リスクの回避のために、計画段階から定めておくことが重要です。

- 実行計画の振り返りのタイミングとその方法

- タイミング :
- 方法 :

- 制約条件（経営資源、経営リスク等）

経営資源	

- コントロール条件（中止・撤退条件等）

法律の改定、諸制度の変更	

- IT関連 業務プロセス、環境、人材育成等

項目	内容	期待する成果、効果
業務プロセス		
環境、ネットワーク、セキュリティ		
ITリテラシー、人材育成		

業務プロセスの変更点やネットワーク構成等

成果物②【ひな形WORD】DXレポート(入力フォームVer2.1.1)

〇〇株式会社

DXレポート



特定非営利活動法人 ITC 中部

〇〇株式会社 御中

このたび、貴社よりお申し込みのありました DX 診断を担当作成とチームによりまとめました DX レポートは、レポート内容に関して妥当であると判定しました。ここに作成チームからの DX レポートを添付し、ご報告いたします。

事前資料の提出、ヒアリングなど、貴重な時間を頂きましたこと感謝いたします。

この DX レポートが、DX 経営により業績向上を目指す貴社のこれからの発展に寄与することを祈念いたします。

2023 年〇月〇〇日

特定非営利活動法人 ITC 中部
事業開発委員会

このレポートは、ITC 中部の作成メンバーが「DX レポート」として貴組織に対して今後の経営改善に活用していただくために作成したものです。本レポートの情報の全部または一部を社外の第三者に対して、商業目的やそれに類する目的とした公開あるいは複製・頒布を行うことはできません。

<DX レポートの構成>

今回ご提供する「DX レポート」は、大きく以下の構成になっております。

1, DX レポート作成の概要

事前調査から、報告会までの作成までの日程や内容を示しています。

2, DX レポート総括

DX レポート全体の総括を述べています。

3, 現状分析

現状分析を、以下の手法で実施しています。

外部環境分析：PEST 分析、ファイブフォース分析

財務分析、

SWOT 分析

4, ありたい姿の構築

ありたい姿の構築を以下の手法で導いています。

戦略マップ

5, DX 変革構想書

6, DX 実行計画書

アクションプラン

7, 添付資料

・DX 成熟度とその評価基準

<DX レポート作成の概要>

本 DX レポートは、

事前調査：

●月●日 13 時より、〇〇株式会社本社会議室において、経営幹部・・・・・・・・

ヒアリング：

●月●日 13 時より、〇〇株式会社本社会議室において、経営幹部・・・・・・・・

DX レポート作成：

●月●日 13 時より、〇〇株式会社本社会議室において、経営幹部・・・・・・・・

提案発表会：

●月●日 13 時より、〇〇株式会社本社会議室において、経営幹部・・・・・・・・

以上

DX レポート総括

【現状分析】

この総括を聞いただけで、レポートの全体像が分かるように記述する。
総括全体で、2 ページから 3 ページ程度にまとめる。

注)

プロフィールに関する事実の記述は不要

企業の特徴

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)等

現状の強みや、製品やサービスの優位性、差別化されている点を必ず記載する

詳細は本文で述べるため、課題はポイントを絞って簡潔に記述する

【ありたい姿の構築】

【DX 変革構想書】

注) 経営者の想いを構想書にまとめ、実行していくための、提案であることを明確に示す。

【DX 経営実行計画書】

アクションプランの目的、方法、効果の概略を記述する。

現状分析

【経営理念・経営ビジョン】

【当社のプロフィール】

【事業ドメイン】

【現在のあるべき姿とビジネスモデル】

【内部環境分析】

注)

分析の視点

組織・人材育成・人事評価・教育・採用

計画立案・振り返り・会議体

戦略

製品・サービス

得意先、仕入先、協力会社

機能別（企画、開発、設計、調達、製造、営業、販売促進、サービス等）

社会貢献、環境対応

【内部環境分析「バリューチェーンモデル」】

【外部環境分析「PEST分析」】

【外部環境分析「ファイブフォース分析」】

【財務分析「ローカルベンチマーク（経済産業省）」】

【財務分析「収益構造」】

【IT関連「IT推進体制」「IT環境」「IT利活用状況」】

【IT関連「セキュリティ対応」】

【「SWOT分析」】

ありたい姿の構築

【「クロス SWOT 分析」】

【経営課題と解決策、CSF（案）】

注）CSF とは何かを説明する。

【DX 戦略マップ】

注）戦略マップとは何か、について説明を記述する



変革構想書

注) 変革構想書とは何かを説明する。

【経営者の想い、メッセージ】

【変革のスローガン】

【ありたい姿の明確化】

【目指すべき経営ビジョン】

【経営目標（将来の姿）】

10年後くらいを見据えた将来の姿

【変革を実現させるための新しい事業価値】

【変革を実現させるための経営戦略】

注) 現状分析の課題から絞り込み、CSFとする。

KGI,KPIは記述不要。

【DX 経営成熟度】

DX 実行計画書

注) DX 経営 実行計画書とは何かを説明する。

【戦略と方針】

【付加価値を生み出すビジネスモデル】

【変革を実現するための体制】

【アクションプラン】

注)

アクションプラン、

活用する IT システム、ツール (活用する場合のみ)

大まかな取組みスケジュール

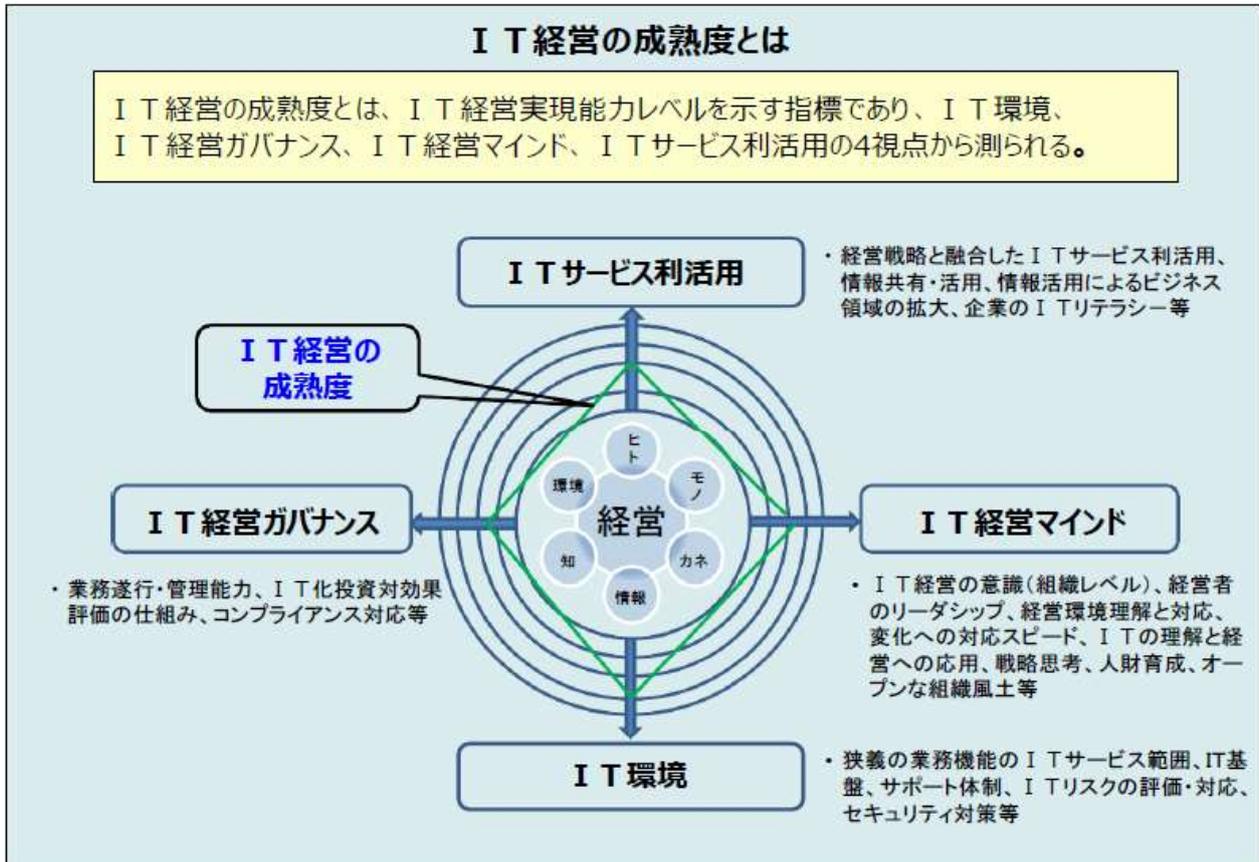
【個別のアクションプラン】

【実行計画の振り返り方法】

【制約条件とコントロール条件】

添付資料

【DX 成熟度】



視点	評価対象	具体的な評価項目例	主たる対応領域
① I T 経営マインド	I T を経営に活かす意識のレベル	I T 経営の意識(組織レベル)、経営者のリーダーシップ、経営環境理解と対応、変化への対応スピード、I T の理解と経営への応用、戦略思考、人材育成、オープンな組織風土等	I T 経営認識領域(A) I T 経営実現領域(B) I T 経営共通領域(C)
② I T 経営ガバナンス	I T 経営を回すマネジメントのレベル	業務遂行・管理能力、I T 化投資対効果評価の仕組み、内部統制の仕組み、コンプライアンス対応等	I T 経営認識領域(A) I T 経営実現領域(B) I T 経営共通領域(C)
③ I T サービス利活用	I T による価値創造のレベル	経営戦略と融合した I T サービス利活用、情報共有・活用、情報活用によるビジネス領域の拡大、企業の I T リテラシー等	I T 経営実現領域(B)
④ I T 環境	I T システム環境のレベル	狭義の業務機能の I T サービス範囲、I T 基盤、サポート体制、I T リスクの評価・対応、セキュリティ対策等	I T 経営実現領域(B)

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。

COBIT4.0 マネジメントガイドライン

【〇〇】

注) その他必要があれば

成果物③★上級ITC)DX経営診断実習テキスト2023(Ver2.1)

上級 I T コーディネータ DX 経営診断実習テキスト



2023 年度版

特定非営利活動法人 I T コーディネータ協会

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 5年 2月

特定非営利活動法人 〈ITコーディネータ協会〉

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. DX レポートの作成
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

- DX レポート様式

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、〈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』『指示通りにやる』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、DXレポート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、「〈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DXレポート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) ビジョンを追求したストーリー (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DXレポート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「思い」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 I T 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図っている

●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 DX レポートの作成作業
3 日目 4 日目	・・・全体調整、DX 経営 DX レポートの作成
5 日目	・・・報告会など
夕方	DX レポート 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、DX レポートのアウトプット、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、DXレポート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・DXレポートの作成)

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、DXレポート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。(DXレポートの作成 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)

(DXレポートの提出)

DXレポート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
DXレポート	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ー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。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/ 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、アンケート票を作成することになります。

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。

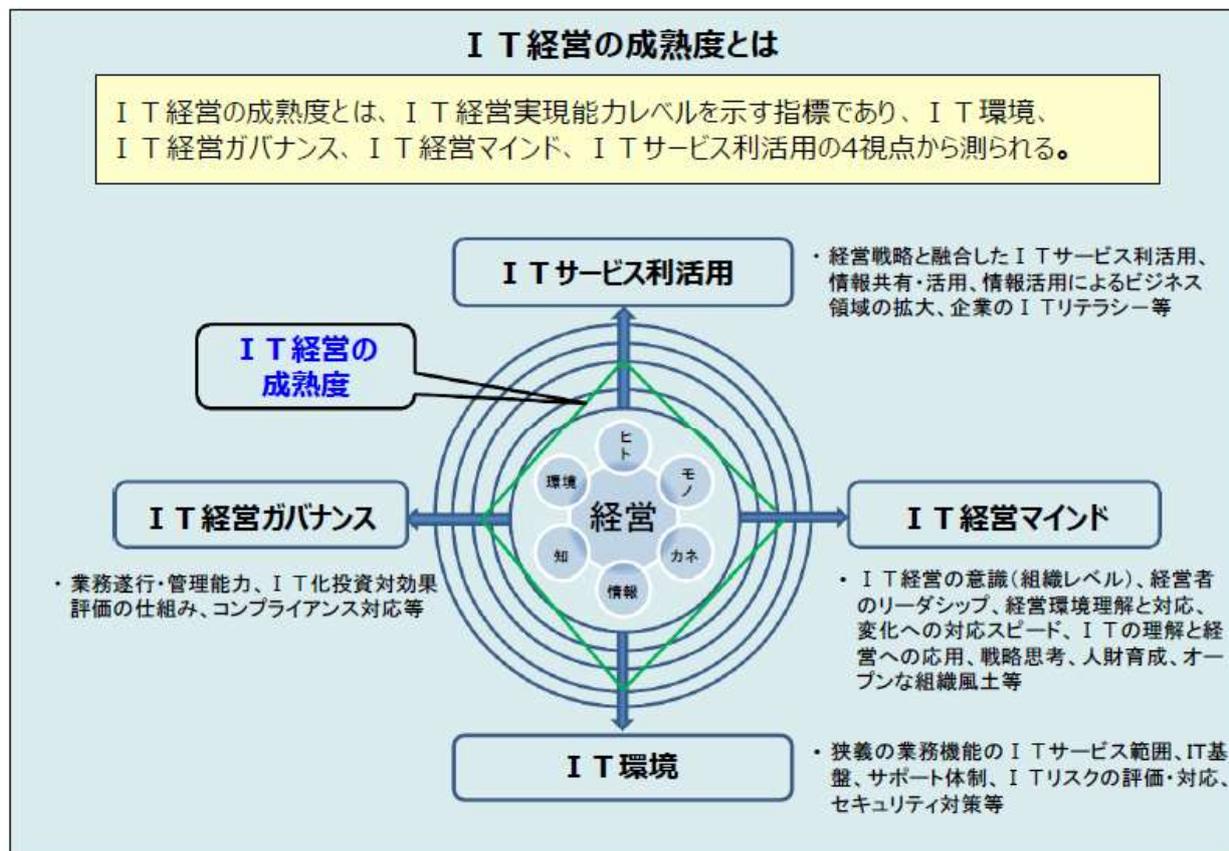
(7) マトリックス・データ解析法

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。



視点	評価対象	具体的な評価項目例	主たる対応領域
① IT 経営マインド	IT を経営に活かす意識のレベル	IT 経営の意識（組織レベル）、経営者のリーダーシップ、経営環境理解と対応、変化への対応スピード、IT の理解と経営への応用、戦略思考、人材育成、オープンな組織風土等	IT 経営認識領域 (A) IT 経営実現領域 (B) IT 経営共通領域 (C)
② IT 経営ガバナンス	IT 経営を回すマネジメントのレベル	業務遂行・管理能力、IT 化投資対効果評価の仕組み、内部統制の仕組み、コンプライアンス対応等	IT 経営認識領域 (A) IT 経営実現領域 (B) IT 経営共通領域 (C)
③ IT サービス利活用	IT による価値創造のレベル	経営戦略と融合した IT サービス利活用、情報共有・活用、情報活用によるビジネス領域の拡大、企業の IT リテラシー等	IT 経営実現領域 (B)
④ IT 環境	IT システム環境のレベル	狭義の業務機能の IT サービス範囲、IT 基盤、サポート体制、IT リスクの評価・対応、セキュリティ対策等	IT 経営実現領域 (B)

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に行われている。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、既存の実践基準を公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。

COBIT4.0 マネジメントガイドライン

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
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
一般消費者環境、商圏内消費者環境 |
| (3) 業界環境
市場環境・成長性、競争状態・収益性 |
| (4) 競争者環境
顧客ターゲット、品質・価格・品揃え |

内部環境 (S, W)

- | |
|---------------------------------------------|
| (1) 経営者
個人的属性、集团的属性、マネジメント層 |
| (2) 開発力
開発投資力、マンパワー、蓄積開発力、開発情報 |
| (3) 販売能力
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
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
資金調達力、投資効率、財務諸表 |
| (6) 組織力
組織風土、管理システム、組織活動 |
| (7) 人材力
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。

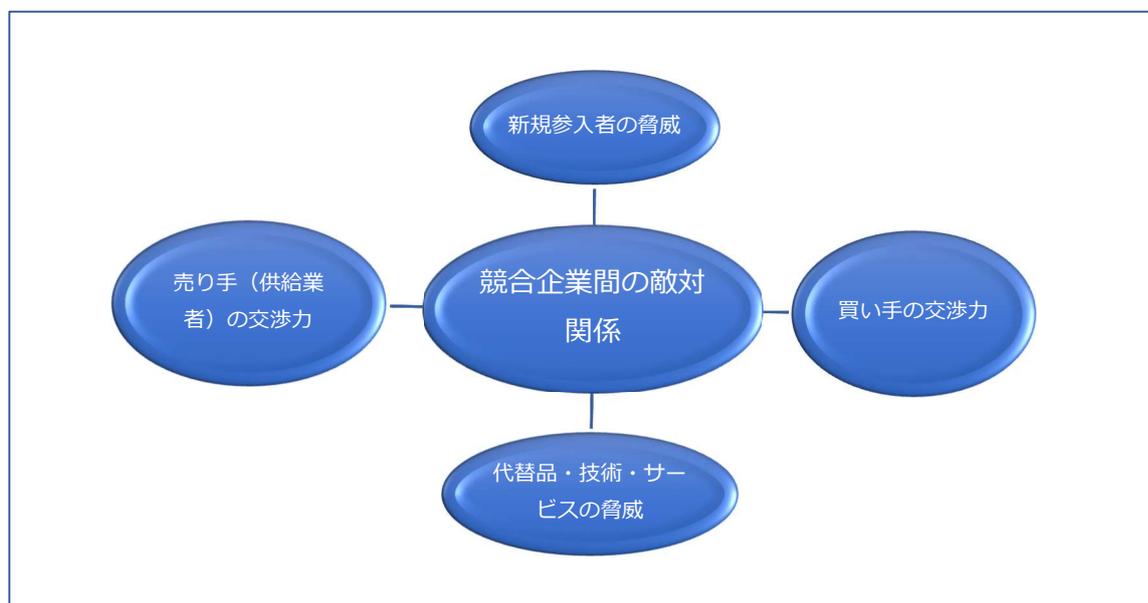
②バリューチェーンは、川上・川下へ進出する企業内垂直統合、企業間の連携、製販同盟、下請け製造業の受注連携 SCM (サプライ・チェーン・マネジメント)、情報システムの連携・統合など幅広い視点で戦略の立案が可能であるが、経営資源が特に限られる 中小企業では、具体的に実現可能な改善提案を行う必要があります。

(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

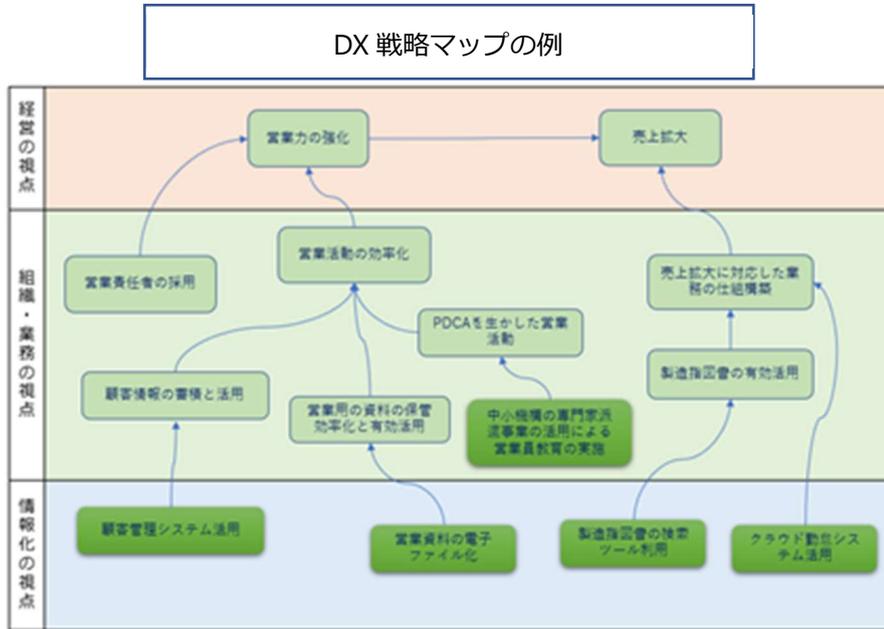
【活用上の留意点】

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。



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。

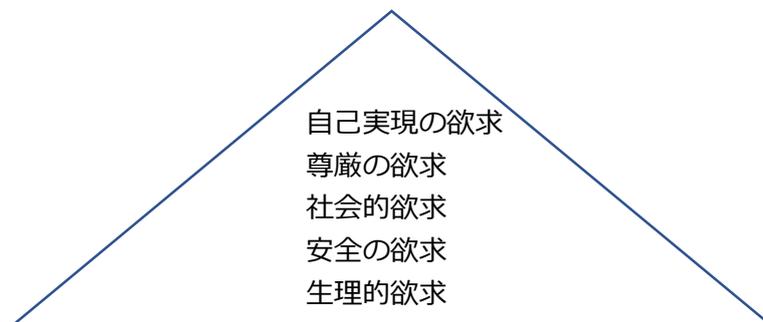
(2) 理論の活用

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. DXレポートの作成
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、ということを意識してください。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。

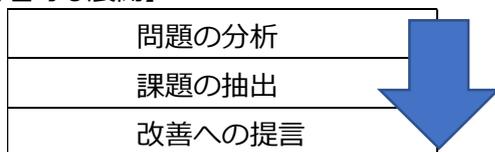
③ ロールプレイング

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 が、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
(商工会地区区分) 
事務局：日本商工会議所
(商工会議所地区区分) 

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. DX レポートの作成

(1) DX レポートの作成要領

- ① DX レポート本文 横書きとし、原則として「です。ます。」調。
- ② DX レポート 入力フォーム (Word)
A4 縦 横書き 縦 40 文字 横 30 文字 UD デジタル教科書体 NP-R
本文フォントポイント数 11、小見出し 12 太文字 大見出し 14 太文字
診報告会では、報告書の内容を元に、パワーポイントでのプレゼンテーションを実施してください。
③ パワーポイントも、所定の入力フォームを使用してください。
DX レポートと同じ並び順になっています。
書体は、すべて メイリオ フォント 14 以上
プレゼンテーション用ですので、簡潔に、大きな文字で記述してください。
- ④ DX レポートは、原則として、60 ページ以内 (表紙、目次は除く)
- ⑤ DX 戦略マップ、IT 経営の成熟度評価表は所定の様式で、見出しを付けた項目の欄に記載してください。
- ⑤ 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) DX レポートの構成

DX レポートは、入力フォームに沿って記述し、以下の構成としてください。

- ① 表紙 (入力フォームを使用してください)
- ② 謝辞 (入力フォームを使用してください)
- ③ DX レポートの構成
レポートの内容に合わせて修正してください。
- ④ DX レポート作成の概要
いつ、だれが、何をしたのか、その他 (どこで等) 簡潔に記述してください。
- ⑤ DX レポート総括
内容は、DX 経営診断の総括的な提言です。
 - ・診断先に対して、メッセージ性のある提言を期待しています(2~3 枚)。
 - ・この総括を聞いただけで、レポートの全体像が分かるように記述してください。

* 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)等

必ず、現状の強みや、製品やサービスの優位性、差別化されている点を必ず記載する
詳細は本文で述べるため、課題はポイントを絞って簡潔に記述する ・

・ 診断先が、DXを前向きに進められるように、後押しする。

- ・ 今回のDX経営診断での限界、今後の課題、DX認定取得 等

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。

⑥ DXレポート本文

本文は、ITコーディネータケース研修の、課題1～課題5を実際に行うイメージです。

大見出しは、下記の「現状分析」「ありたい姿の構築」「DX変革構想書」「DX実行計画書」として本文を展開してください。

小見出しに関しては、診断先企業の状況に応じて、修正・追加してください。

【現状分析】

概ねケース研修の「課題2」に沿っています。企業理念などの企業の価値観を把握し、外部環境、内部環境分析を行います。

財務分析は、上級ITコーディネータの必要条件ですので、一部ローカルベンチマーク（経済産業省）の財務分析を利用します。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

その他、担当指導員と相談の上、分析を進めてください。

情報セキュリティ対応に関しては、「セキュリティアクション」の「5分でできる情報セキュリティ自己診断」を事前に診断企業に依頼します。

<https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/guideline/index.html>

企業の内部情報に関しては、ヒアリング内容を十分検討したうえで、ヒアリングを実施してください。

【ありたい姿の構築】

ケース研修「課題3」に沿っています。

ケース研修では「あるべき姿」としてはいますが、本レポートでは、「ありたい姿」とします。

社会環境の変化に伴い、現在の延長線上で、経営を考えることだけではなく、10年15年先にも生き残れる企業になっていただく、一助となるようなレポートを期待します。

【DX変革構想書】

ケース研修「課題1」で行ったものを、前後を変えて、内部外部環境分析が終わり、SWOT分析を行い、ありたい姿の構築ができた段階で、作成します。分析の精度も高く、ありたい姿の構築が明確になってきていますので、経営者が「変革の意思」を社内に発信できるイメージで作成します。

【DX実行計画書】

ケース研修「課題5」の成果物である、「経営戦略企画書」を修正した、小見出しを付けています。

「課題4」の経営リスクも項目に入れていきます。

「CSF」は、診断先に馴染みがない可能性がありますので、その説明から行う必要もあります。

「KGI」は、診断先の目標が明確な場合は、記述しても良いですが、定量の設定はしなくても結構です。

「KPI」に関しても、同様です。

「アクションプラン」に関しては、課題解決策として、診断先からの期待も大きい内容ですので、実現可能性が高く、高い効果の出るプランの提案が期待されます。

「DX成熟度」の評価と目標設定を行います。戦略や目標が無く診断先の目標設定することができませんので、ケース研修「課題7」のIT戦略に関する内容に近い記述をお願いします。

⑤ 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。

⑥ 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。

入力フォームの添付資料に、IT経営の成熟度とその評価に関する資料を添付します。説明が必要な診断先に対しては、説明を行ってください。

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。

【レポート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

DX 経営診断実習の報告会は、PowerPoint (PP)でのプレゼンテーションで行ってください。

(書式は、入力フォームを使用してください。報告書との整合性が必要です。)

タイトなスケジュールですが、診断先が診断内容をより理解し、DXに取り組むため、優先順位や重要度を明確にしてプレゼンテーションするためです。

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、報告書の作成と、PP によるプレゼンテーション用資料の作成の役割を決めて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。

行動が起こし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、行動を起こし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

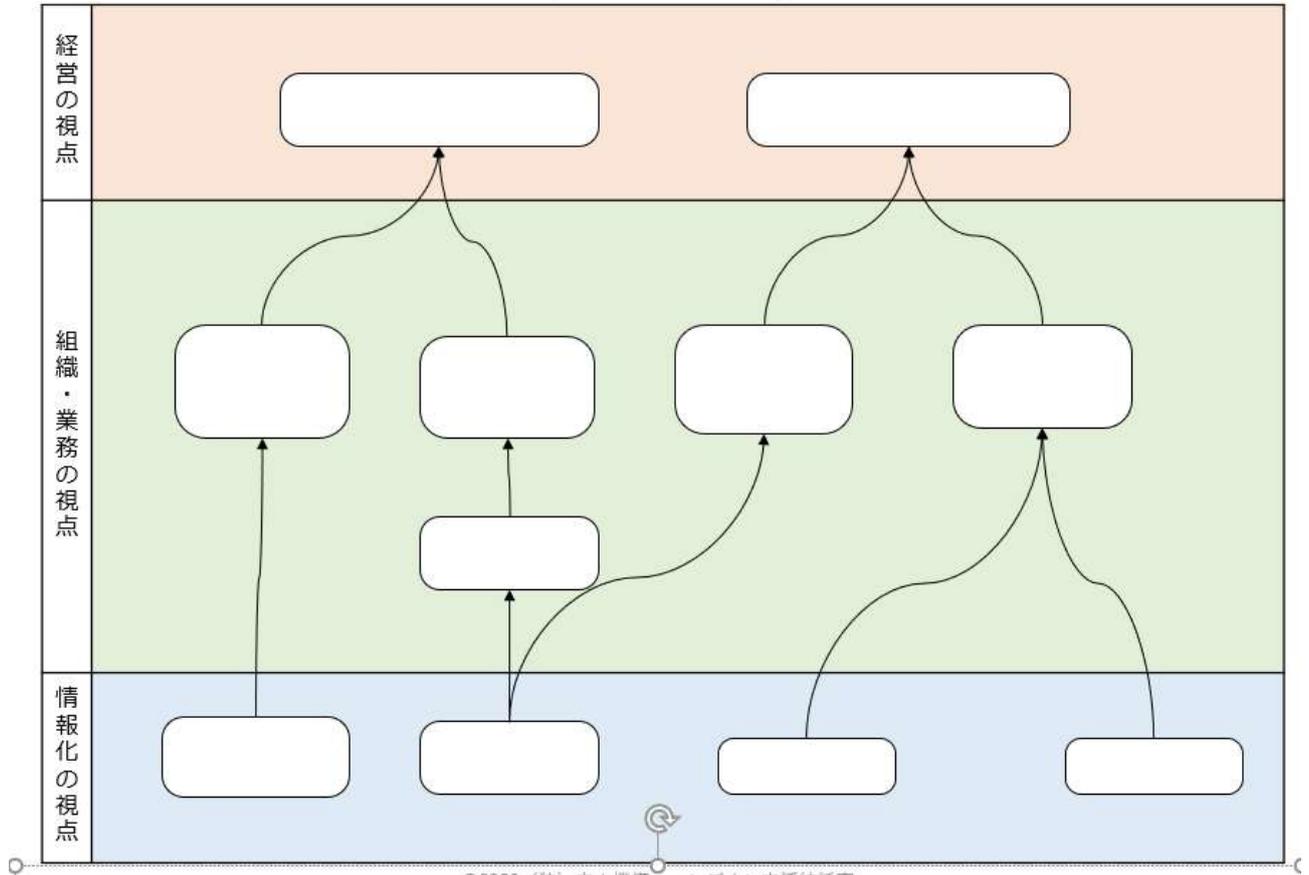
業種別フォーマット

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

様式 DX 戦略マップ

【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				
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	