

平成22年度

地域中小企業向け「IT経営企画」

補助事業報告書

平成23年5月

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

KEIRIN



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp/>

【事業名】平成 22 年度 地域中小企業向け「IT 経営企画」補助事業

1. 目的

本事業は、従来行ってきた中小企業経営者向けの知識研修事業の次のステージとして、個別の企業の経営課題について協会が保有する「IT 経営支援ツール」を用い、ベテラン IT コーディネータにより実践コンサルを行うことを企画しました。企業経営者にとって、普段は敷居の高いコンサルによる経営診断・経営指導・提案が行われ、IT コーディネータにとっても多くの事例を経験し、実践力アップの場にもなると考えました。この場ではベテランの IT コーディネータを中心に数名のチームを作り、より質の高い提案・助言を中小企業に行うものです。

この結果、各企業が「気づき」を得て IT 経営に一步でも歩を進めることで、企業の業績を伸ばしていただくことが最終的な目的です。

2. 事業の実施経過

(1) 事務手続き関係 (対 JKA 殿)

平成 22 年 4 月 7 日	内定通知書受理 (4/1 付)
5 月 26 日	自転車等機械工業振興事業に関する 補助金交付申請書提出
5 月 31 日	平成 22 年度 地域中小企業向け「IT 経営企画」 補助事業の補助金交付決定通知書受理 (5/28 付)
6 月 24 日	自転車等機械工業振興補助事業実施に関する 誓約書並びに「補助金の銀行振込依頼届」提出
11 月 10 日	「事業の状況に関する報告書」提出
平成 23 年 4 月 28 日	補助金 (分割払最終回・精算払) 申請書提出
5 月 12 日	補助金受領 (800,000 円) 総事業費の半分の補助金に 相当

(2) 事業関係

① IT 経営企画事業

・プログラム検討、作成

平成 22 年 6 月 22 日	第 1 回ユーザー支援ツール WG 開催
平成 22 年 4 月 22 日～	
平成 23 年 1 月末	検討会を 14 回実施
平成 22 年 12 月～	
平成 23 年 2 月末	IT コーディネータ協会 HP にて 「ビジネス競争力診断希望企業募」

平成 22 年 12 月 13 日

第 2 回ユーザー支援ツール WG 開催

平成 23 年 1 月 5 日～

平成 23 年 2 月末 診断担当者との契約締結

平成 23 年 1 月 5 日～

平成 23 年 3 月 31 日「ビジネス競争力診断」実施

3. 実施内容及び成果

3-1. 実施内容

①ビジネス競争力診断ツールの適用に関する検討

ユーザー支援ツールWG（岡 現 主査）及び検討会（合計16回）で、ビジネス競争力診断ツールの適用に関する検討を行った。

NO	日時	場所	出席者
1	平成 22 年 4 月 22 日 (木) 13:30~17:30	I T C A 8 階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、河出
2	平成 22 年 5 月 19 日 (水) 13:30~18:00	I T C A 7 階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、河出、宮崎、 新里、中塚、鈴木 (修)、片山
3	平成 22 年 6 月 9 日 (水) 13:30~17:00	I T C A 8 階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、鈴木 (修)、 片山
4	平成 22 年 6 月 16 日 (水) 14:00~16:45	I T C A 8 階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、鈴木 (修)
5	平成 22 年 6 月 22 日 (水) 13:30~17:00 全体会議	I T C A 7 階セ ミナールーム	川内、岡、斉藤、 宮崎、栗原、鹿毛、 児山、石川、河出、 前田、鈴木(修)、 片山
6	平成 22 年 7 月 1 日 (木) 13:30~16:00	I T C A 8 階会 議室	岡、川内、鹿毛
7	平成 22 年 7 月 15 日 (木) 9:00~12:00	I T C A 8 階会 議室	岡、川内、鹿毛
8	平成 22 年 8 月 6 日 (金) 9:00~12:00	I T C A 8 階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤
9	平成 22 年 8 月 20 日 (金)	I T C A 8 階会	岡、川内、鹿毛、

	9:00~12:00	議室	斉藤
10	平成22年9月10日(金) 9:00~12:00	I T C A 8階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤
11	平成22年10月1日(金) 9:00~12:00	I T C A 8階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤
12	平成22年10月14日(金) 9:00~12:15	I T C A 8階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤
13	平成22年11月1日(月) 13:30~16:45	I T C A 8階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、鈴木(修)、 片山
14	平成22年12月1日(木) 9:00~12:10	I T C A 7階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、片山
15	平成22年12月13日(木) 10:00~17:00 全体会議	機会振興会館6S -2会議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、天川、石川、 鬼澤、川野、栗原、 児山、澤田、田中、 宮崎、村上、鈴木 (修)、片山
16	平成23年1月24日(月) 10:00~17:00	I T C A 8階会 議室	岡、川内、鹿毛、 斉藤、片山

②ビジネス競争力診断実施

平成22年12月から平成23年2月にかけて、「ビジネス競争力診断」を希望する中小企業の募集を協会ホームページにおいて行った。また、同時に「診断ツール研修」を受講したITコーディネータ約550名に対して、「企業診断」実施の希望を募った。このときの依頼書（手順書）を次のページに示す。

平成22年度地域中小企業向け「IT経営企画」補助事業 手順書

2010年12月1日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

本事業において「ビジネス競争力診断」を実施するリーダーの業務手順を以下のように決めます。

(1) 申請に関して

①リーダーとして参加する旨を事務局に連絡してください。

②リーダーの要件は、

- ・IT経営成熟度診断ツールを実際の企業に適用した経験があること
- ・その時の結果について「診断実施調査票※」を提出していること。または、今回提出できること。

※診断実施調査票は協会ホームページからダウンロードしてください。

http://www.itc.or.jp/forite/useful/knowhow/sindan/sindantool_download.html

(上記サイトから入って「共通編」に調査票はあります。)

③診断対象企業があれば、同時に「候補企業申請書」も提出してください。

「候補企業申請書」は下記URLよりダウンロードできます。

http://www.itc.or.jp/news/JKA_1207.html

④メンバーに関してお知り合いで推薦できる方があれば、メンバー名をお知らせください。ただし、このメンバーは「成熟度診断ツール研修」を受講された方とさせていただきます。

(2) 診断実施に関して

①リーダー候補の方の活動地域で、診断対象企業の申し込みがあった場合、事務局から担当打診の連絡をいたします。ただし、当初よりリーダー候補の方の担当を前提とした診断企業がある場合(上記(1).③)は、当該企業の診断を行っていただきます。

②診断は1月～2月末までに終了できるように対象企業と調整をお願いします。

③実施時期が決まり次第、事務局にご連絡ください。場合によって「参加メンバー」を事務局から推薦いたしますので、対応をお願いいたします。(必須の条件ではありません。)

④事務局から「業務委託契約書」(2部)をお送りします。署名・捺印の上、1部を事務局まで返送ください。

(3) 診断実施後に関して

①事務局への提出物は以下の2点です。

- ・診断実施調査票 (I及びII)
- ・企業への提案書 (公開できない部分は省略したもので構いません)

メールで事務局までお送りください。

②事務局で内容を確認しご連絡いたします。検収後、協会から謝金を振り込みます。

③企業診断後、対象企業がどのような活動を始めたか等の情報を事務局からお尋ねしますのでご協力ください。この情報は本事業の成果としてJKAにお知らせします。

(4) 秘密保持契約書について

秘密保持契約書を「業務委託契約書」とともにお送りします。これを診断対象企業へ提出してください。

協会の分もお送りしますので、合わせて対象企業へお渡してください。

(5) その他

- ・同行するメンバーは「成熟度診断ツール」研修を受講された方で現場での適用実績がない方です。事務局としては「インターン制度」の試行と位置付けています。
- ・メンバーの方の良い経験になるように指導をお願いします。
- ・後日、リーダー及びメンバーの方から本事業に関してのヒアリングをさせていただきますので、ご協力をお願いします。(今後の主催研修の企画に反映します。)

以上

この募集の結果、集まった診断希望企業は16社となり、診断実施希望ITコーディネータに各企業の診断を実施していただいた。以下に診断実施企業の概要を示す。

(ただし、企業の希望により、社名、売上規模に関して記載していない企業がある。)

① ****工業株式会社

業種：金属製品製造業

地域：東京都武蔵村山市

売上規模（概略）：****百万円

従業員数（概略）：90人

実施日：平成23年1月18日、平成23年2月26日、
平成23年3月17日

ITコーディネータ：新美 圭司氏

② ラミネート工業株式会社

業種：製造業

地域：大阪府茨木市

売上規模（概略）：255百万円

従業員数（概略）：9人

実施日： 平成 23 年 2 月 2 日、平成 23 年 2 月 4 日、
平成 23 年 2 月 8 日、平成 23 年 2 月 19 日

I T コーディネータ：丸山 幹雄氏

③ 福陽精機株式会社

業種：機械設計業

地域：福井県福井市

売上規模（概略）：50 百万円

従業員数（概略）：5 人

実施日： 平成 23 年 2 月 11 日、平成 23 年 2 月 19 日、
平成 23 年 2 月 26 日

I T コーディネータ：横屋 俊一氏

④ 株式会社****製作所

業種：機械部品製造業

地域：大阪府八尾市

売上規模（概略）：年商****百万円

従業員数（概略）：250 人

実施日： 平成 23 年 2 月 17 日、平成 23 年 2 月 25 日、
平成 23 年 2 月 28 日

I T コーディネータ：川野 太氏

⑤ 株式会社*****

業種：印刷業

地域：東京都中央区及び千葉県松戸市

売上規模（概略）：***百万円

従業員数（概略）：50 人

実施日： 平成 23 年 2 月 7 日、平成 23 年 2 月 25 日、
平成 23 年 3 月 4 日、平成 23 年 3 月 7 日

I T コーディネータ：岡 現氏

⑥ 株式会社*****

業種：製造業

地域：千葉県八千代市

売上規模（概略）：*****百万円

従業員数（概略）：100 人

実施日： 平成 23 年 2 月 10 日、平成 23 年 2 月 18 日、
平成 23 年 3 月 22 日

I T コーディネータ：新里 泰久氏

⑦ *****通商

業種：製造業

地域：大阪府茨木市

売上規模（概略）：***百万円

従業員数（概略）：4 人

実施日： 平成 23 年 1 月 8 日、平成 23 年 1 月 9 日、
平成 23 年 1 月 29 日

I T コーディネータ：丸山 幹雄氏

⑧ 有限会社*****

業種：サービス業（写真撮影業）

地域：石川県金沢市

売上規模（概略）：****百万円

従業員数（概略）：10 人

実施日： 平成 23 年 2 月 4 日、平成 23 年 2 月 8 日、
平成 23 年 2 月 9 日、平成 23 年 2 月 14 日

I T コーディネータ：福岡 明夫氏

⑨ 株式会社*****

業種：総合建設業

地域：岐阜県多治見市

売上規模（概略）：****百万円

従業員数（概略）：78 人

実施日： 平成 23 年 2 月 2 日、平成 23 年 2 月 16 日、
平成 23 年 2 月 25 日

I T コーディネータ：浦野 隆志氏

⑩ 有限会社*****工業

業種：小売・卸売業

地域：青森県三沢市

売上規模（概略）：****百万円

従業員数（概略）：37 人

実施日：平成 23 年 2 月 19 日、平成 23 年 3 月 9 日

I T コーディネータ：澤田 徳寿氏

⑪ おおすみ食品株式会社

業種：食品製造業

地域：鹿児島県鹿児島市

売上規模（概略）：550 百万円

従業員数（概略）：37 人

実施日：平成 23 年 1 月 28 日、平成 23 年 2 月 23 日、
平成 23 年 2 月 28 日

I T コーディネータ：浦島 和衛氏

⑫ 株式会社*****

業種：不動産業

地域：兵庫県豊岡市

売上規模（概略）：****百万円

従業員数（概略）：25 人

実施日：平成 23 年 1 月 31 日、平成 23 年 2 月 14 日、
平成 23 年 2 月 28 日

I T コーディネータ：田内 幸夫氏

⑬ 株式会社*****

業種：小売・卸売業

地域：青森県青森市

売上規模（概略）：*****百万円

従業員数（概略）：30 人

実施日：平成 23 年 2 月 9 日、平成 23 年 3 月 8 日

I T コーディネータ：澤田 徳寿氏

⑭ 株式会社*****

業種：ビルメンテナンス業

地域：大阪府吹田市

売上規模（概略）：*****百万円

従業員数（概略）：300 人

実施日：平成 23 年 2 月 19 日、平成 23 年 3 月 1 日、
平成 23 年 3 月 3 日、平成 23 年 3 月 7 日

I Tコーディネータ：小宮 弘信氏

⑮ ****工業株式会社

業種：建設業

地域：青森県三沢市

売上規模（概略）：***百万円

従業員数（概略）：20人

実施日：平成22年11月17日、平成22年11月30日、
平成22年12月20日

I Tコーディネータ：澤田 徳寿氏

⑯ ****株式会社

業種：小売・卸売業

地域：青森県八戸市

売上規模（概略）：****百万円

従業員数（概略）：30人

実施日：平成22年11月24日、平成22年12月9日、
平成23年1月12日

I Tコーディネータ：澤田 徳寿氏

尚、上記16社の具体的な「診断報告書」のうち公開を許可された企業の「報告書」を別添2.に示す。

3-2. 成果

① ビジネス競争力診断実施

平成22年11月から平成23年3月にかけて、16社に対してビジネス競争力診断を実施した。診断をきっかけとして、I T経営に関する気づきがあり、継続的なコンサルティング契約に結び付いたものが数件あり(4月末時点)、コンサル契約には至らなかったが、「今後自社で解決すべき課題と方向性が理解できた。」等のコメントを多数いただいた。

診断を担当したI Tコーディネータ及び診断先企業の経営者に対するアンケートでは、概要以下のおりの結果(平均点)を得た。なお、評価点数は5段階評価で、1(悪い、不適切) -3(普通) -5(良い、適切)という形式で行った。

(イ) I Tコーディネータの回答

a) ワークショップ方式は気づきを得るのに適しているか…4.7

b) ワークショップ方式は検討メンバーの意識の共有を果たすのに適してい

るか…4.7

- c) 本ツールはファシリテーションしやすいツールか…4.3
- d) 重要経営課題は実態にあったテーマになっている…4.4
- e) 用語はわかりやすいか…4.3
- f) ビジネス競争力の種類は診断実施企業の実態にあっているか…4.4

(ロ) 診断先企業経営者の評価

- a) ワークショップ方式は気づきを得るのに適しているか…4.7
- b) ワークショップ方式は検討メンバーの意識の共有を果たすのに適しているか…4.8
- c) 自己診断の効果をどう評価するか…4.5
- d) 提案の方向性は貴社の方向性とマッチしているか…4.5

ビジネス競争力診断ツールを用いての診断プロセスは、経営環境分析、自社競争力診断、重要経営課題認識といった作業を、ワークショップ（グループ討議）方式で行い、参加者間の合意形成を重視しているが、(イ)のa、b、(ロ)のa、bで、そのことが成果として評価されていることがみてとれる。

各設問に対する自由記述欄には、以下のような意見・感想がみられた。

- ・重要経営課題と強化すべきビジネス競争力の関連が共有できた。
 - ・個々の意見を確認し、合意形成を図る形で会議が進められ、普段の会議では得られない深い理解や満足感が得られた。
 - ・参加型なので全員が自分の問題として捉え、意見が出てきたのは良かった。
- また、補助金事業として実施したことについて、
- ・企業側の無償診断が実施出来る事は、企業のIT経営への意欲を促し、背中を押しITコーディネータビジネスに繋げる有効な事業である。是非今後も続けて欲しい事業である。

など有効性を指摘する意見が寄せられた。

※アンケート結果集計表は別添1.に示す。

② ビジネス競争力診断ツールの適用に関する検討

ビジネス競争力診断ツールについて、「IT経営を行う主体であるユーザー企業が、経営環境とそこでの自社の競争力及び経営課題を自己診断するためのツール」として位置づけ、適用対象、適用（作業）手順、より効果を挙げるための適用時の注意事項、今後の精錬に向けての課題等が明らかになった。

4. 本事業の総括

本事業を総括するにあたり、次の3つの視点で論じたい。

- (1) 地方中小企業に向けた「ビジネス競争力」診断を行った意味と成果
 - (2) ITコーディネータの活動の場としての本事業の意味
 - (3) 「診断ツール」の役割と効果について
- である。

(1) 地方中小企業に向けた「ビジネス競争力」診断を行った意味と成果

まず、今回の事業の主たる対象である「地方中小企業」が、このような「ビジネス競争力診断」を行い、ITコーディネータからの提案を受けることで何らかの「気づき」、また業績向上に向けての材料を得られたかという点については、以下のように考えられる。

企業経営者からのアンケート結果でもわかるように、中小企業では経営者や関係者が、自社の経営環境や課題について意見を出し、合意形成を図る場を持つ機会が少なく、基本的な「社長の思い」の共有がなされていないことも多い。ビジネス競争力診断では、ワークショップ形式で共同作業が行われ、ITコーディネータのファシリテーションにより、合意形成が行われる。この過程を経ること自体の効果が非常に大きく、企業にとっては、最終的な提案と同等に重要な成果となっている。

ただし、5月現在、ITコーディネータからの提案を受けて、さらにコンサル契約を結んだ企業は2社で、今後どうするか検討中の企業が数社という状況である。やはり、中小企業にとってはこのようなコンサルを受けること自体が難しいと思われる。「無料診断」ということで、本事業に応募された企業が、今回の診断結果と提案を基に次の活動へと進んでいただくことを期待したい。

(2) ITコーディネータの活動の場としての本事業の意味

ITコーディネータ協会の主催セミナーで、今までに500名以上のITコーディネータが「IT経営診断ツール（成熟度診断ツール）」研修を受講している。しかし、この診断ツールを利用して企業の診断を行ったITコーディネータがどれだけ居るのかはつかめていない。診断後にアンケートを提出していただく仕組みを作っているが、毎年数件しか提出がない。もちろん、このツールを使って仕事をとっているITコーディネータも少なからずいることは分かっている。しかし、500名以上のITコーディネータの「ツール」とはなっていないことは確かである。研修を受けることでツールを使うことができるようになって、それを活用できる場が無いことが、ITコーディネータにとって、ツールに慣れ、ツールから仕事につなげることを難しくしている大きな理由であると考えた。そこで、今回の事業を、ITコーディネータの実践・体験の場と定義して、ツール研修受講者に対して、リーダー（実践経験者）としての参加とメンバー（未経験者）としての参加を呼び掛けた。

しかし、今回の呼び掛けに対して、リーダーとしての応募もメンバーとしての応募も期待したより少なかった。これは、今後の主催セミナー等で実現すべく企画している「インターン制度」の実施が容易ではないことを予感させる。確かに、リーダーにせよ、メンバーにせよ、今まで面識のないITコーディネータと実践の場に行くことには、困難さを感じるところがあるだろう。しかし、これをブレイクスルー出来なければ、ITコーディネータの実践力向上、実力あるITコーディネータの増加はいつまでも実現出来ないのではないか。

協会としては、もう少し、実践に踏み込めないITコーディネータのための施策を検討する必要があるかもしれない。

(3) 「診断ツール」の役割と効果について

今回利用したツールは、あくまでも初期診断用のツール、ドアノックツールという位置づけにあるため、それほど詳細な企業診断を行うものではない。しかしながらツールの適用は、地方の中小企業にとって、3日間のワークショップ形式の共同作業を通じては自社を見直す良い機会となる。また、共通のツール、共通のマニュアル（ガイド）を利用して行うため、作業や診断、提案についてある一定のレベルを保証できるものである。

ただ、企業にとっては、自社の課題が一般的な表現になり、提案書に「自社の言葉」が入っていないと感じる場合が多い。このため、企業が次のステップへ進むほどにはインパクトを与えられないことが多くある。従って、診断ツールを適用した後に、個別のコンサル契約にいたる割合が1割を切ってしまうことはうなずけるのである。

平成22年度のツールWG活動は、上記の課題を解決すべく、新たなツールの開発を行った。平成23年度は、実証実験を踏まえて、新しいツールを広くITコーディネータが活用できるように「主催セミナー」として公開する予定である。

5.資料

別添 1. 診断結果アンケート表

別添 2. 診断及び提案書

全16件のうち、企業経営者から「全て公開可」とされた案件は3社、企業名、売り上げ非公開を条件に公開して良いと答えた企業は5社であった。今回は、公開可とした3企業の提案書を添付する。

JKA診断調査票のまとめ

別添1-①

対象企業情報										
NO	A001	A002	A003	A004	A005	A006				
企業名	***工業	ラミネート工業	福陽精機株式会社	****製作所	株式会社***	株式会社***				
担当ITC	新美 圭司	丸山 幹雄	横屋 俊一	川野 太	岡 現	新里 泰久				
業種	金属製品製造業	製造業	機械設計業	機械部品製造業	印刷業	製造業				
地域	武蔵村山市	大阪府茨木市	福井県福井市	大阪府八尾市	千葉県松戸市	千葉県 八千代市				
売上規模	百万円	255百万円	5千万円	**億円	**億円	**億円				
従業員数	90	9	5	250	50	100				
使用した診断ツールの種類	製造業版	製造業版		製造業版	製造業版	製造業版				6
本ツールによる自己診断の効果について										合計
①ワークショップ方式は気づきを得るのに適しているか	5	5	5	4	4	5				28.0
②WS方式は検討メンバーの意識の共有を果たすのに適しているか	4	5	5	5	4	5				28.0
③全体的な効果をどう評価するか？ 本ツールはファシリテーションしやすいツールか？	4	5	5	3	3	3				23.0
ワークブックについて										
①重要経営課題は実態にあったテーマになっている？	5	5	5	4	3	4				26.0
②用語はわかりやすいか	5	5	3	4	4	4				25.0
③ビジネス競争力の種類は診断実施企業の実態にあっているか	3	5	5	5	3	4				25.0
④ビジネス競争力の用語はわかりやすいか	2	4	5	2	3	4				20.0
⑤ビジネス競争力の説明について読むべき資料の量は適切か	2	5	5	2	4	5				23.0
ご説明資料について										
評価	5	5	5	4	3	3				25.0
ファシリテータ・ガイドについて										
評価	3	4	5	4	3	3				22.0
経営者の評価										
1. WS方式は気づきを得るのに適しているか		5	4	4		5				18.0
2. WS方式は検討メンバーの意識の共有に適しているか		5	4	4		5				18.0
3自己診断の効果をどう評価するか		5	4	4		5				18.0
4. 提案の方向性は貴社の方向性とマッチしているか		5	4	4		5				18.0
5. 提案書の公開		1.そのまま公開可	1.そのまま公開可	企業名、売上非公開、協議		企業名、売上非公開、協議				

JKA診断調査票のまとめ

別添1-②

対象企業情報											
NO	B001	B002	B003	B004	B005	B006	B007	B008	B009	B010	
企業名	***通商	有限会社**	株式会社***	有限会社***工業	おおすみ食品株式会社	株式会社***	株式会社***	株式会社***	***工業株式会社	***	
担当ITC	丸山 幹雄	福岡 明夫	浦野 隆志	澤田 徳寿	浦島 和衛	田内 幸夫	澤田 徳寿	小宮	澤田 徳寿	澤田 徳寿	
業種	製造業	サービス業（写真撮影）	総合建設業	左官工事業	食品製造業	不動産業・住宅建設	小売・卸売業（酒類等）	ビルメンテナンス業	小売・卸売業	小売・卸売業	
地域	大阪府茨木市	石川県金沢市	岐阜県多治見市	青森県三沢市	鹿児島県鹿屋市	兵庫県豊岡市	青森県青森市	大阪府吹田市	青森県三沢市	青森県八戸市	
売上規模	**百万円	**百万円	**億円	**百万円	3.5億円	***百万円	**億円	***千万円	**億円	**億円	
従業員数		4	10	78	38	37	25	30	300	20	30
使用した診断ツールの種類	製造業版・卸売業版	小売業版	建設業版	建設業版	製造業版	建設業版	小売業版	建設業版	建設業版	建設業版	小売業版
本ツールによる自己診断の効果について											平均点
①ワークショップ方式は気づきを得るのに適しているか	5	5	4	5	4	未記入	5	4	5	5	4.7
②WS方式は検討メンバーの意識の共有を果たすのに適しているか	5	5	5	5	5	4 未記入	5	4	5	5	4.8
③全体的な効果をどう評価するか？本ツールはファンリテーションしやすいツールか？	5	5	3	5	4	未記入	5	4	5	5	4.6
ワークブックについて											
①重要経営課題は実態にあったテーマになっている？	4	5	5	4	4	未記入	5	4	4	5	4.4
②用語はわかりやすいか	5	4	5	5	5	4 未記入	4	4	5	4	4.4
③ビジネス競争力の種類は診断実施企業の実態にあっているか	5	5	4	5	4	未記入	5	3	5	5	4.6
④ビジネス競争力の用語はわかりやすいか	4	4	5	3	4	未記入	3	3	3	3	3.6
⑤ビジネス競争力の説明について読むべき資料の量は適切か	5	5	4	4	4	未記入	4	3	4	4	4.1
ご説明資料について											
評価	5	5	4	5	4	未記入	5	4	5	5	4.7
ファシリテータ・ガイドについて											
評価	4	5	4	5	4	未記入	5	4	5	5	4.6
経営者の評価											
1. WS方式は気づきを得るのに適しているか	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4.8
2. WS方式は検討メンバーの意識の共有に適しているか	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
3自己診断の効果をどう評価するか	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4.6
4. 提案の方向性は貴社の方向性とマッチしているか	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4.4
5. 提案書の公開	企業名、売上非公開、協議	企業名、売上非公開、協議	不可	公開不可	公開してよい	公開不可	公開不可	公開不可	企業名、売上非公開、協議	公開不可	

**IT経営成熟度診断
報告書**
ラミネート工業株式会社 様

2011年02月19日

ITCI/ITC 丸山 幹雄

ITC 藤井 裕之

経営理念・経営目標・自社の強みの明確化

■社長の思い(経営ビジョンなど)

- ①経営保全、資源の有効利用の為に技術と組織を以って貢献しよう
- ②環境保全、資源の有効利用と技術力によるイノベーションに挑戦
- ③明るく楽しく前向きに常に笑顔を大切に
- ④従業員が笑顔で家族に誇れる安心安全のものづくりを世界に。

■経営方針・経営目標

- ①経常利益額 5億円
- ②売上 20億円
- ③一人当たり年間売上額 3千万円
- ④売上に占める海外シェア90% 3年後

■貴社の“強み”

- ①特許技術 (塗装代替・接着剤不要のラミネート技術)
- ②多品種(大手1~2種類、弊社30品種類) 少ロット対応(大手10トⁿ~、弊社100Kg~)
- ③短納期対応(大手3ヶ月、弊社当日OK)

貴社の企業プロフィール(1)

企業名	ラミネート工業株式会社 ホームページURL: http://www.laminate.co.jp/
住所	大阪府茨木市横江2丁目6番2号
資本金	40百万円 (平成 23年 1月 1日 現在)
売上高	255百万円 (直近事業年度)
従業員数	正社員数 9名 パート・アルバイト・派遣等 名
創業年	明・大・昭・平 52年 8月 (創業 34年)
代表者名	氏名 松浦 勲 E_mail: matsuura@laminate.co.jp
連絡先	担当窓口 TEL: 072-637-5545 FAX: 072-637-9558 担当者名 松浦 勲 E_mail: matsuura@laminate.co.jp
事業 (営業品目)	金属板とプラスチックフィルムとのラミネート(貼り合せ)

貴社の企業プロフィール(2)

1. 業種	機械金属、自動車産業、電気/電子、その他（ ）
2. 業態	自社ブランド量産型、自社ブランド受注型、製品開発ベンチャー型 請負組立型、量産加工型、受注加工型
3. 拠点	1拠点、複数拠点（国内）、複数拠点（海外拠点含む）
4. 取引先の件数	得意先数： 30 社 仕入先数： 3 社
5. 情報処理部門 の有無等	情報担当組織あり 情報担当組織なし、専任担当者あり 情報担当組織なし、兼務担当者あり 情報担当組織、情報担当者共になし(外部委託先有り) 情報担当組織、情報担当者共になし(外部委託先なし)

診断対象範囲

診断対象範囲

■対象事業部門(企業全体／事業部門)

■対象組織規模

- 従業員数
1. 500名以上
 2. 300名～ 500名
 3. 100名～ 300名
 4. 50名～ 100名
 5. 20名～ 50名
 6. 20名未満

* 従業員数には、臨時社員、アルバイト・パート従業員を含む。

■対象拠点

1. 単独拠点
2. 複数(国内拠点)
3. 複数(海外拠点を含む)

■目標達成時期

25年

4月迄

診断日と診断チーム

■診断チームメンバー

(メイン) ITC/ITCI 丸山 幹雄 (サブ) ITC 藤井 裕之

■第1日 2月2日 10時 ~ 12時00分

診断内容のご説明とヒアリング

■第2日 2月4日 13時30分 ~ 17時30分

平成22年度 経営者研修会の経営戦略企画の見直し

IT診断ツールによる重要経営課題と成熟度の自己診断(1)

■第3日 2月8日 15時 ~ 17時30分

IT診断ツールによる重要経営課題と成熟度の自己診断(1)

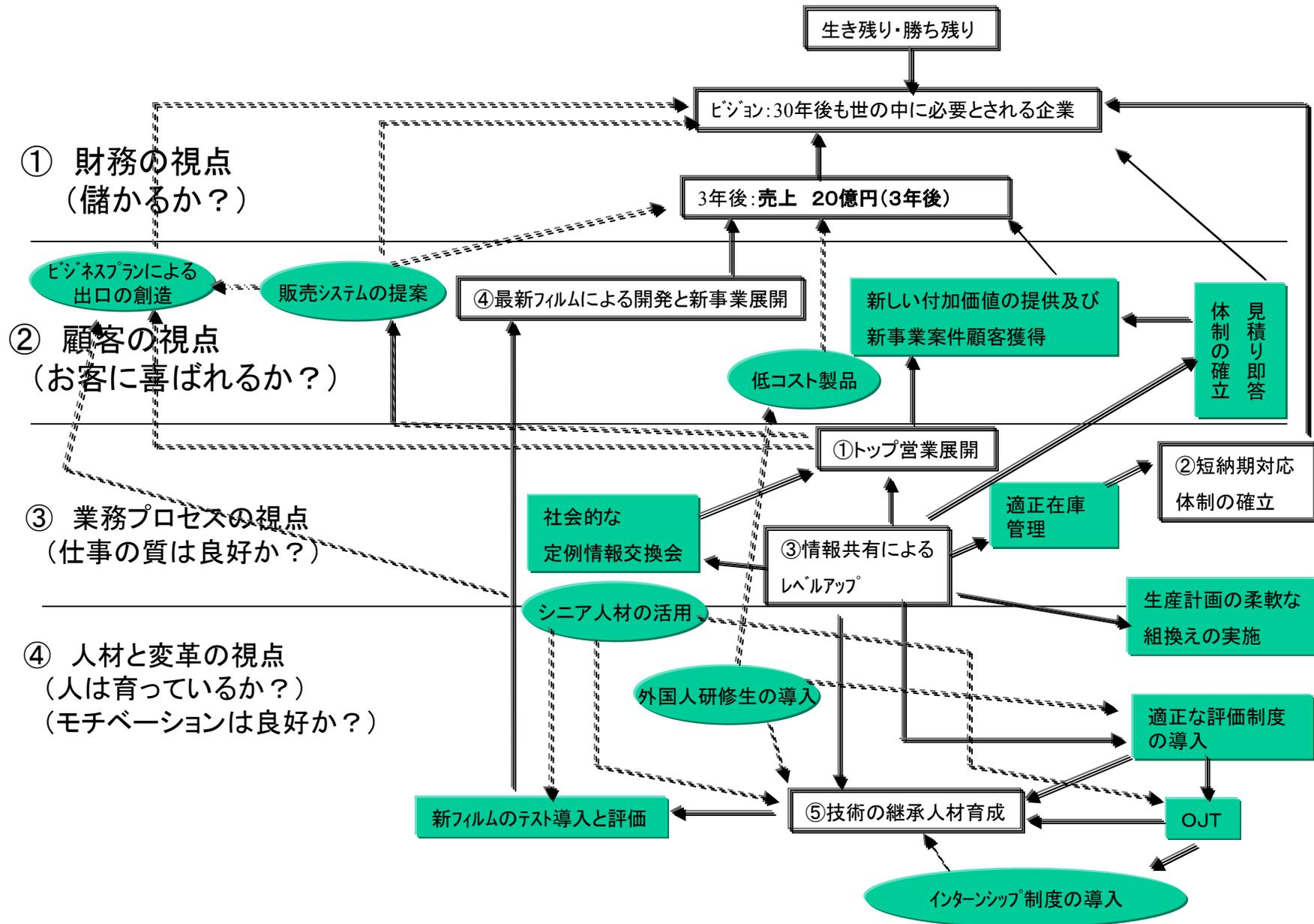
■第4日 2月19日 10時 ~ 14時30分

IT経営成熟度診断ツール診断結果報告書の説明

経営環境分析 (SWOT分析)

<p style="text-align: center;">内部環境</p> <p style="text-align: center;">外部環境</p>	<p style="text-align: center;">強み(Strength)</p> <p>①特許技術 (塗装代替・接着剤不要のラミネート技術)</p> <p>②多品種(大手1~2種類、弊社30品種類) 少ロット対応(大手10トン~、弊社100Kg~)</p> <p>③短納期対応(大手3ヶ月、弊社当日OK)</p>	<p style="text-align: center;">弱み(Weakness)</p> <p>①営業力(ユーザー・要求情報)及び 提案力不足(企画・開発力)</p> <p>②社内教育システム(OJT含む)不足</p> <p>③海外取引に不慣れ(語学力不足を含む)</p>
<p style="text-align: center;">機会(Opportunity)</p> <p>①超大手が参入出来ないニッチな マーケット (鉄鋼生産量の1%のマーケット)</p> <p>②環境法規制の強化及び円高に伴う ユーザーの内容物変更、及び使用 フィルムの統廃合</p> <p>③食品の安全基準FDA(米国食品医薬品 局)基準対応</p>	<p style="text-align: center;">SO戦略</p> <p>①塗装代替技術として車輛・建築内外装材と しての新規提案の強化(韓国・中国・EU等) 及び地産地消</p> <p>②内容物変更に伴う従来品不適合品に対応 した素材の提供及び組合せの提案</p> <p>③安全基準の高まり、他社品の統廃合への 対応・提案</p>	<p style="text-align: center;">WO戦略</p> <p>①アドバイザー役としての新現役の活用 及びスーパーバイザーとしてのエージェン トの活用</p> <p>②外部支援機関の活用(国内外問わず)</p> <p>③外国人(中国人)の採用</p>
<p style="text-align: center;">脅威(Threat)</p> <p>①少子高齢化に伴うマーケットシュリンク による取引先工場集約及び海外移転</p> <p>②国内大手との競合及び競合品の台頭</p> <p>③円高</p>	<p style="text-align: center;">ST戦略</p> <p>①自社の外国特許を活用した生産設備の 海外移転</p> <p>②更なる少ロット化及び多品種生産能力を 活かした個別対応の強化</p> <p>③生産設備及び原材料の安価な海外品への シフト</p>	<p style="text-align: center;">WT戦略</p> <p>①自社の外国特許のブラックボックス化を 図り、技術防衛を行う</p> <p>②新現役、商社、エージェントの活用による きめ細かいサービスの強化</p> <p>③安価な海外品を使用した、更なる新規 提案の推進</p>

ビジネスモデルの策定



ITの活用

付録A1：重要経営課題選択

付録A1	重要経営課題の選択				第1位から第3位の重要課題に①②③を記入				最重要課題
	経営課題(大分類)	NO	経営課題(中分類)	社長	工場長				
既存事業の 転換	1	グローバル化への対応							
	2	低コスト体質への転換							
	3	高付加価値事業の確立							
	4	環境経営の強化							
	5	外部経営資源との連携・活用							
	6	リスク管理の強化							
売上拡大	7	新しい市場への事業展開							
	8	新規顧客開拓							
	9	顧客維持の強化 (高付加価値品の提案)	①						
	10	企業ブランド・イメージの強化							
製品力・ サービス力 の強化	11	品質経営の強化							
	12	新製品・新サービスの開発							
スピード経営 への転換	13	開発期間の短縮	④	③					②
	14	物件納期の短縮		②					
	15	製造リードタイムの短縮	③	①					①
	16	SCMへの対応	②						③
	17	電子調達への対応							
その他	18	その他1 ()							
	19	その他2 ()							

合意した重要経営課題とBSCとの対応

国内マーケットの縮小に伴い、海外事業へのシフトを行う。
そのために財務体質の強化、開発ノウハウドキュメント化、
人材育成を1年間で行う。
3年後、海外18億、国内は現状維持。

重要経営課題 1

⑮製造リードタイムの短縮

重要経営課題 2

⑬開発期間の短縮

重要経営課題 3

⑯SCMへの対応

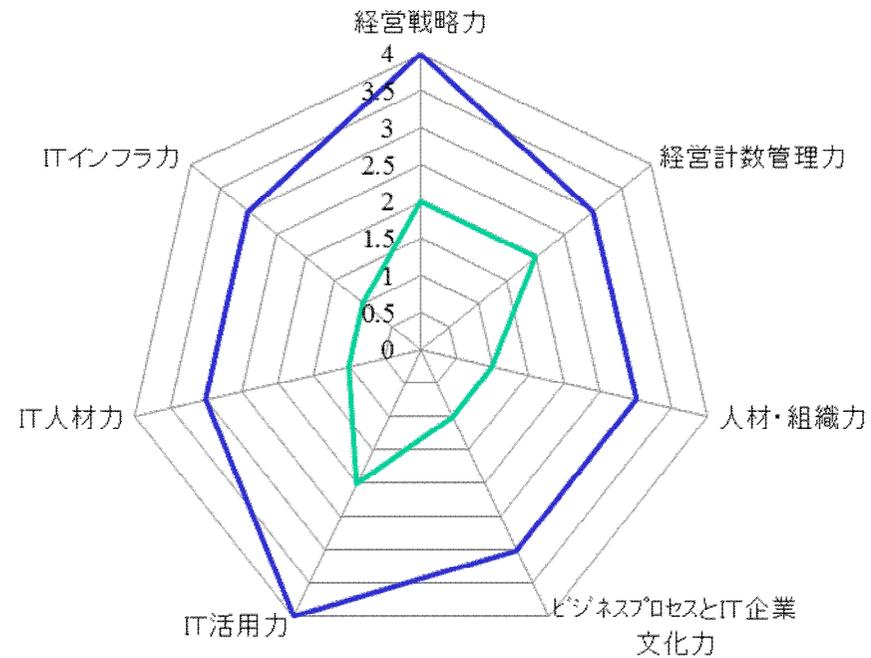
付録A2: 成熟度の”現在の姿”と”目指す姿”

付録A2	成熟度の”現在の姿”と”あるべき姿”(個人評価 集約用)		成熟度レベル					チーム
	No.	ビジネス競争力	社長					
経営基盤に関する ビジネス競争力	①	経営戦略力	2					2
			4					4
	②	経営計数管理能力	2					2
			3					3
	③	人材・組織力	1					1
			2					2
							1	
情報化基盤に関する ビジネス競争力	④	ビジネスプロセスとIT企業文化力	1					1
			3					3
	⑤	IT活用力	2					2
			4					4
	⑥	IT人材力	1					1
			3					3
	⑦	ITインフラ力	1					1
3							3	
							1	
業務プロセスに関する ビジネス競争力	⑧	マーケティング力	2					2
			4					4
	⑨A	新しい案件の獲得力	1					1
			3					3
	⑨B	新しい需要の開拓力	2					2
			4					4
	⑩	顧客サポート力	2					2
			4					4
	⑪	開発・設計力	1					1
			2					2
	⑫A	設計受注生産力	1					1
			2					2
	⑫B	繰返し生産力	1					1
			3					3
⑬	サプライチェーン・マネジメント力(SCM)	1					1	
		3					3	
⑭	企業間連携力	2					2	
		3					3	

ビジネス競争力の成熟度

緑線が現在のレベル、青線があるべきレベル

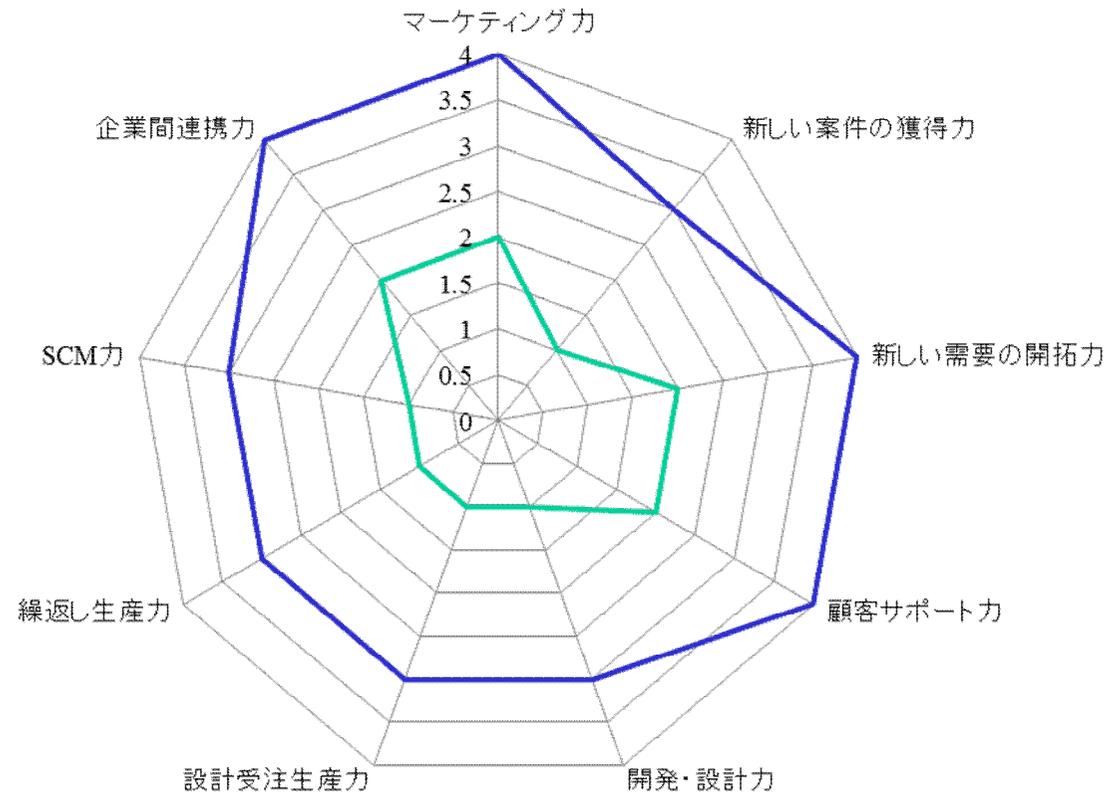
No.	ビジネス競争力		
①	経営戦略力	2	4
②	経営計数管理力	2	3
③	人材・組織力	1	3
④	ビジネスプロセスとIT 企業文化力	1	3
⑤	IT活用力	2	4
⑥	IT人材力	1	3
⑦	ITインフラ力	1	3



ビジネス競争力の成熟度

緑線が現在のレベル、青線があるべきレベル

No.	ビジネス競争力		
⑧	マーケティング力	2	4
⑨A	新しい案件の獲得力	1	3
⑨B	新しい需要の開拓力	2	4
⑩	顧客サポート力	2	4
⑪	開発・設計力	1	3
⑫A	設計受注生産力	1	3
⑫B	繰返し生産力	1	3
⑬	SCM力	1	3
⑭	企業間連携力	2	4



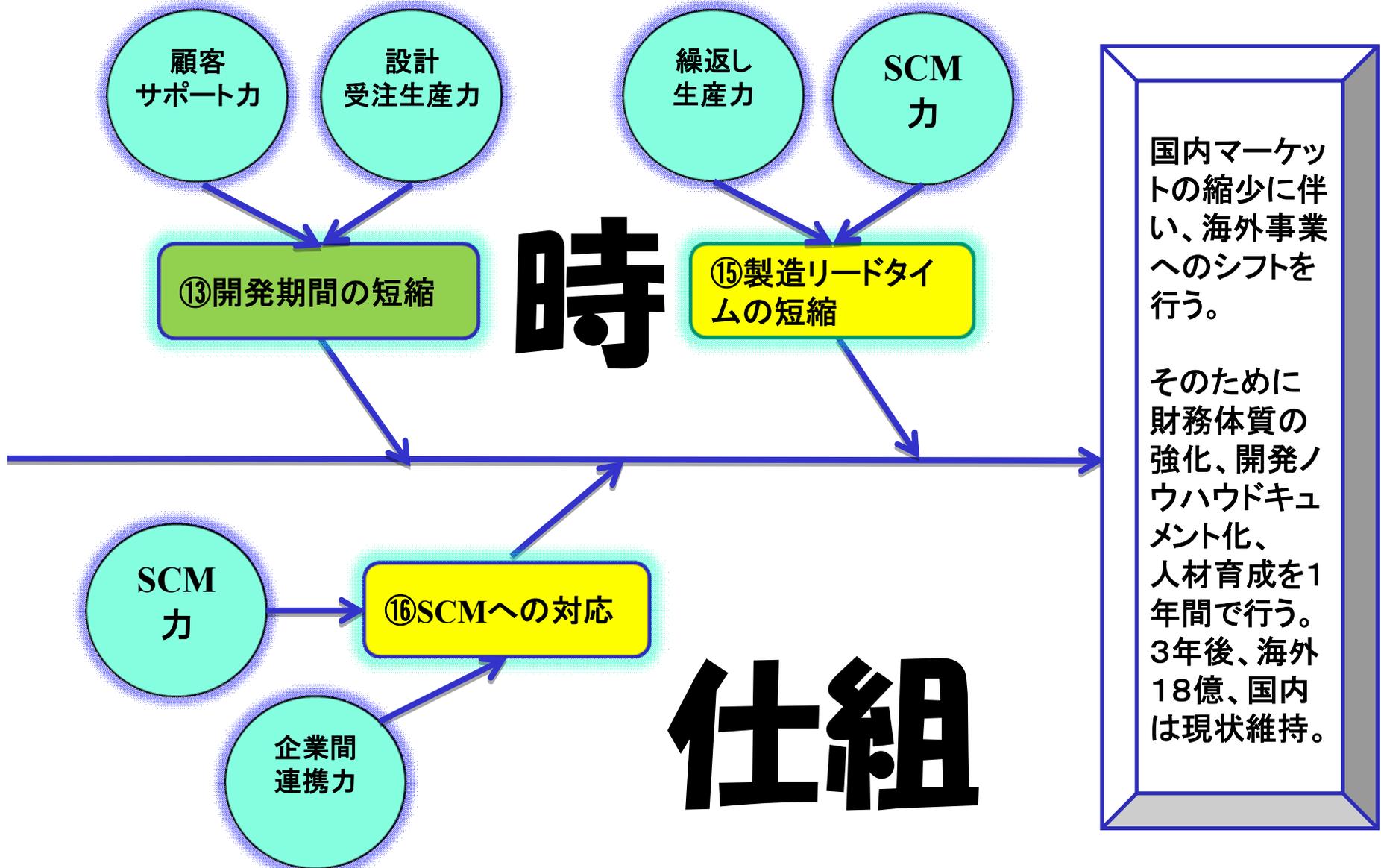
A3:重要ビジネス競争力特定

付録A3		重要ビジネス競争力特定													
	No.	ビジネス競争力	重要経営課題1 (⑮製造リードタイムの短縮)				重要経営課題2 (⑬開発期間の短縮)				重要経営課題3 (⑯SCMへの対応)				
			社長		チーム評価		社長		チーム評価		社長		チーム評価		
業務プロセスに関するビジネス競争力	⑧	マーケティング力													
	⑨A	新しい案件の獲得力													
	⑨B	新しい需要の開拓力													
	⑩	顧客サポート力													
	⑪	開発・設計力						○				○			
	⑫A	設計受注生産力						○				○			
	⑫B	繰返し生産力	○					○							
	⑬	サプライチェーン・マネジメント力 (SCM)	○											○	
	⑭	企業間連携力												○	

A4:チーム自己診断の合意形成結果総覧表

付録 A4	チーム自己診断の 合意形成結果総覧表				現在の姿: ●		あるべき姿: ○		課題			
	No.	ビジネス競争力	重要経営課題		成熟度レベル							
			④製造リードタイムの短縮	⑤開発期間の短縮	⑥SCMへの対応	0	1	2	3	4	5	
経営 基盤 に関 する ビジ ネス 競争 力	①	経営戦略力						●		○		経営幹部、全従業員の経営参画への意識改革
	②	経営計数管理能力						●	○			各人レベルの計数管理必要 作業指示は事務 紙ベース システムとして人・物・金に関する原価の案件別、顧客別、カテゴリ別、商品別数値が把握できる。バーコードによる生産進捗管理 工場と事務所のLANIによる連携
	③	人材・組織力					●	○				教育プログラム必要 知識と技能、レベル設定、レベルチェック 海外進出に必須。全体会議が年2回のみ。計数報告の社員への報告が必要。
情報化基盤 に関する ビジ ネス 競争 力	④	ビジネスプロセスとIT企業文化力					●		○			文書の電子化は一部。主要業務プロセスについては電子データを利用した評価基準が設けられ、評価は適切に実施する。
	⑤	IT活用力						●		○		現場と事務所とのデータ共有化
	⑥	IT人材力					●		○			IT管理者不在。製造現場のIT教育と情報共有
	⑦	ITインフラ力					●		○			事務所と現場とのLANが必要
業務プロセス に関する ビジ ネス 競争 力	⑧	マーケティング力						●		○		業務プロセスを社員で共有する
	⑨A	新しい案件の獲得力					●		○			過去の案件履歴知識ベース。
	⑨B	新しい需要の開拓力						●		○		新規開拓は社長のみ。共有データベース。
	⑩	顧客サポート力						●		○		顧客サポートの仕組みが標準化されていることを目標
	⑪	開発・設計力		○			●		○			プロセスの標準化
	⑫A	設計受注生産力		○			●		○			プロセスの標準化
	⑫B	繰返し生産力	○			●		○				プロセスの標準化
	⑬	サプライチェーン・マネジメント力 (SCM)	○		○		●		○			SCM戦略の意識づけ
	⑭	企業間連携力			○		●		○			企業間連携のプロセスや手続き

重要経営課題と重要なビジネス競争力



C1:重要経営課題1を支援するIT経営実現要素(人間系)

分析作業シートC1:IT経営実現要素(人間系)選択スコアリングシート						
重要経営課題1 ⑮製造リードタイムの短縮						
IT経営実現要素(人間系)	経営課題マッピングからのスコア(B3より)	ビジネス競争カマッピングからのスコア(B4より)			スコア合計	重要なIT経営実現要素(人間系)
		重要ビジネス競争力				
		繰返し生産力	サプライチェーン・マネジメント力(SCM)			
6	明確な総合ビジネスプロセスモデル					
7	標準化された業務プロセス	2	2	1	5	①
8	企業間連携/SCMプロセス	1	1	2	4	②
9	コンカレントエンジニアリングプロセス					
10	経営管理に関する意思決定支援情報の共有					
11	ライフサイクル全体にわたる情報の共有					
12	データ・知識情報の蓄積と共有管理					
13	顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	1	1	1	3	③

C1:重要経営課題2を支援するIT経営実現要素(人間系)

分析作業シートC1:IT経営実現要素(人間系)選択スコアリングシート						
重要経営課題2 ⑬開発期間の短縮						
IT経営実現要素(人間系)	経営課題マッピングからのスコア(B3より)	ビジネス競争力マッピングからのスコア(B4より)			スコア合計	重要なIT経営実現要素(人間系)
		重要ビジネス競争力				
		開発・設計力	設計受注生産力			
6 明確な総合ビジネスプロセスモデル						
7 標準化された業務プロセス						
8 企業間連携/SCMプロセス						
9 コンカレントエンジニアリングプロセス	2	2	2		6	①
10 経営管理に関する意思決定支援情報の共有						
11 ライフサイクル全体にわたる情報の共有						
12 データ・知識情報の蓄積と共有管理	1	1	1		3	②
13 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	1	1	1		3	③

C1:重要経営課題3を支援するIT経営実現要素(人間系)

分析作業シートC1:IT経営実現要素(人間系)選択スコアリングシート						
重要経営課題3 ⑬SCMへの対応						
IT経営実現要素(人間系)	経営課題マッピングからのスコア(B3より)	ビジネス競争カマッピングからのスコア(B4より)			スコア合計	重要なIT経営実現要素(人間系)
		重要ビジネス競争力				
		サプライチェーン・マネジメント力(SCM)	企業間連携力			
6 明確な総合ビジネスプロセスモデル						
7 標準化された業務プロセス	1	1			2	③
8 企業間連携/SCMプロセス	2	2	1		5	①
9 コンカレントエンジニアリングプロセス						
10 経営管理に関する意思決定支援情報の共有						
11 ライフサイクル全体にわたる情報の共有						
12 データ・知識情報の蓄積と共有管理			1		1	
13 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	1	1	2		4	②

C3: 重要なIT経営実現要素(人間系)(IT系)選択

分析作業シートC3: 重要なIT経営実現要素(人間系)(IT系)選択シート			
重要経営課題1	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	重要なIT経営実現要素(IT系)
⑮製造リードタイムの短縮	⑦標準化された業務プロセス	* 基幹業務プロセスの標準化、文書化 * 稼働中のプロセスの測定と改善のための考え方	⑤基幹業務系IT経営課題解決指針(顧客管理) 顧客管理 会員管理(ポイント管理) ⑥基幹業務系IT経営課題解決指針(在庫/物流) 在庫管理 物流管理 電子棚札 自動倉庫 ICタグ、電子タグ ⑧SCM系IT経営課題解決指針 SCMソフト SCPソフト 商品販売予測・補充連携 ⑨EC系IT経営課題解決指針 サプライ品購買支援 電子決済 インターネット調達 eカタログ アフィリエイト ⑫文書管理系IT経営課題解決指針 文書管理/イメージデータ管理 ⑬コミュニケーション系IT経営課題解決指針 電子メール グループウェア ⑮Webシステム系IT経営課題解決指針 Webサイトコミュニケーション ホームページ Web販売サイト構築ソフト ブログ SNS(Social Networking Site) SEO(Search Engine Optimization) メルマガソフト
	⑧企業間連携/SCMプロセス	* 電子マスターデータによるペーパーレスの一元管理 * 電子メールによるコミュニケーション * 自社ホームページによる情報提供	
	⑬顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	* グループウェアによるコミュニケーションと情報共有 * 顧客情報の共有管理 * 企業ポータルによる情報共有 * 情報漏えい・安全対策	
重要経営課題2	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	
⑬開発期間の短縮	⑨コンカレントエンジニアリングプロセス	* 現場の生データの経営情報データベースへの取り込み * コンカレントエンジニアリングの導入計画 * 開発・設計プロセスの要件定義	⑫文書管理系IT経営課題解決指針 文書管理/イメージデータ管理 ⑬コミュニケーション系IT経営課題解決指針 電子メール グループウェア ⑮Webシステム系IT経営課題解決指針 Webサイトコミュニケーション ホームページ Web販売サイト構築ソフト ブログ SNS(Social Networking Site) SEO(Search Engine Optimization) メルマガソフト
	⑫データ・知識情報の蓄積と共有管理	* 開発・設計プロセスのシームレスな統合 * 知識、情報伝達、ワークフロー・プロセスの基盤となるシステム * 意思決定支援のための社内の情報収集、配信 * 意思決定支援のための社外の情報収集、検索 * 必要なデータ・知識情報の認識と整理	
	⑬顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	* 収集したデータの電子ファイル化 * データの管理へ向けての活動、具体的活用の開始 * 知識情報共有の仕組み * データ管理における責任の設定と管理 * 社内での情報共有のメリットの認識と開発・生産におけるデータ情報共有	
重要経営課題3	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	
⑯SCMへの対応	⑦標準化された業務プロセス	SCMを考慮した生産プロセスの導入	
	⑧企業間連携/SCMプロセス	SCMを考慮した販売プロセスの導入 SCMを考慮した資材調達プロセスの導入 SCMを考慮した発注・在庫管理プロセスの導入	
	⑬顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	SCMを考慮した物流プロセスの導入 SCMを考慮した小売業への出荷・物流プロセスの導入 顧客のSCMを考慮した物流プロセスの導入	
		企業間連携を考慮した受注プロセスの導入 e-マーケットプレイス	

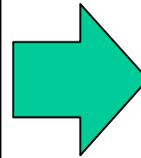
C3: 重要なIT経営実現要素(人間系)(IT系)選択

基盤系ビジネス競争力			重要なIT経営実現要素(人間系)					アクションプラン(提案)			
項目	成熟度レベル (自己診断)		IT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要経営課題別スコア			スコア総計	総合評価	“あるべき姿”成熟度レベル (提案)		
	“現在の姿”	“あるべき姿”		⑮製造リード タイムの短縮	⑬開発期間 の短縮	⑯SCMへの 対応			1年目	2年目	3年目
経営戦略	2	4	1 IT経営ビジョン	必須					3	3	4
経営計数管理	2	3	2 透明度の高い経営計数管理	必須					3	3	3
人材と組織	1	2	3 効果的な組織・業務運用支援	必須					1	2	2
			4 効果的なトレーニング								
			5 効果的なチームワーキング								
ビジネスプロセスと IT企業文化	1	3	6 明確な総合ビジネスプロセスモデル				0		2	2	3
			7 標準化された業務プロセス	5		2	7	③	2	2	3
			8 企業間連携/SCMプロセス	4		5	9	②	2	2	3
			9 コンカレントエンジニアリングプロセス		6		6		2	2	3
IT活用	2	4	10 経営管理に関する意思決定支援情報の共有				0		3	3	4
			11 ライフサイクル全体にわたる情報の共有				0		3	3	4
			12 データ・知識情報の蓄積と共有管理		3	1	4		3	3	4
			13 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	3	3	4	10	①	3	3	4
IT人材	1	3	14 情報リテラシー向上のためのトレーニング	必須					2	2	3
			15 情報活用のための支援	必須					2	2	3
ITインフラ	1	3	16 システムの安全保護	必須					2	2	3
			17 情報活用のためのITインフラ構築	必須					2	2	3

社長のIT化に関する思い

当社のIT化の現状

- ・ **製造進捗は紙ベースでの報告**
- ・ **パソコンは事務所では使用しているが工場では使用していない。**
- ・ **作業指示書は手書きの文書で行っている現状。**
- ・ **ホームページはあるが、更新されていない。**



社長のIT化に関する思い

- * **バーコードによる生産進捗管理**
- * **工場と事務所のLANによる連携**
- * **社員のPCスキルアップ**
- * **現場のPC利用**
- * **海外との連携にインターネットを利用したい**
- * **ホームページの更新、充実**

課題の総括

- ・ 社長がマーケティングし行くべき道は決まっている。
- ・ 実行力がないので体制を整える。
- ・ 構想は完了、実ビジネスにむけて戦略必要。
- ・ 財務の強化。
- ・ 人の教育が必要。
- ・ 韓国、中国ビジネスで18億円を目指す。

■ご提言

基盤系ビジネス競争力向上のご提言

基盤系ビジネス競争力向上のご提言	
項目	内容
経営戦略	海外戦略について社長の計画を全社員に開示する。 経営幹部、全従業員の経営参画への意識改革
経営計数管理	年度経営計画が社長の頭にしかないので、これを文書化する。進捗会議や顧客戦略会議を定例化(月1回)する。 バーコードによる生産進捗管理工場と事務所のLANIによる連携
人材と組織	教育プログラム必要 知識と技能、レベル設定、レベルチェック 海外進出に必須。全体会議が年2回のみ。 計数報告の社員への報告が必要。
	海外進出に教育計画は必須。教育計画を立てる。
ビジネスプロセスとIT企業文化	ビジネスモデルに関してはイメージとしては完成しているが、具体的な数値のシミュレーションが行われていないのでこれを実施する。
	仕事の手順が標準化されていないので業務の手順とノウハウを電子化することで見える化する。顧客、在庫、経理、製造のデータの流れを整理する過程で業務の流れを明確にする。
	社内のデータの流れを整理し、社内でのSCMを実現する。社内の業務を電子化することで、海外進出の複数他社との連携に備える。バーコードを利用したビジネスプロセスを検討する
IT活用	作業日報、ゲージ替えチェック表、ラミネートライン点検表などの現場と事務所の電子化とデータ連携
	共有領域を設け、スケジュールの見える化、議事内容の見える化などを行う。また、顧客情報、商品情報、生産ノウハウなどの知識データベースを構築する。
	現場と事務所とのデータ共有化。ホームページでの情報発信。
IT人材	オフィスソフトを使いこなせる人材の育成スケジュールと勉強会の実施
ITインフラ	現場と事務所間の無線LAN
	統一管理、データの共有化

重要経営課題1

⑮製造リードタイムの短縮

重要経営課題1	重要なIT経営実現要素 (人間系) ＜中分類＞	重要なIT経営実現要素(人間系) ＜小分類＞
⑮製造リードタイムの短縮	⑦標準化された業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> * 基幹業務プロセスの標準化、文書化 * 稼動中のプロセスの測定と改善のための考え方 * 電子マスターデータによるペーパーレスの一元管理 * 電子メールによるコミュニケーション * 自社ホームページによる情報提供 * グループウェアによるコミュニケーションと情報共有 * 顧客情報の共有管理 * 企業ポータルによる情報共有 * 情報漏えい・安全対策
	⑧企業間連携／SCMプロセス	
	⑬顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	

重要経営課題2

⑬開発期間の短縮

重要経営課題2	重要なIT経営実現要素(人間系)	重要なIT経営実現要素(人間系)
	<中分類>	<小分類>
⑬開発期間の短縮	⑨コンカレントエンジニアリングプロセス	<ul style="list-style-type: none"> * 現場の生データの経営情報データベースへの取り込み * 意思決定支援のための社内の情報収集、配信 * 意思決定支援のための社外の情報収集、検索 * 必要なデータ・知識情報の認識と整理 * 収集したデータの電子ファイル化 * データの管理へ向けての活動、具体的活用の開始 * 知識情報共有化の仕組み * データ管理における責任の設定と管理 * 社内での情報共有のメリットの認識と開発・生産におけるデータ情報共有
	⑫データ・知識情報の蓄積と共有管理	
	⑬顧客、サプライヤ、社内でのコミュニケーションと情報共有	

重要経営課題3

⑩SCMへの対応

重要経営課題3	重要なIT経営実現要素(人間系)	重要なIT経営実現要素(人間系)
	<中分類>	<小分類>
⑩SCMへの対応	⑦標準化された業務プロセス	SCMを考慮した生産プロセスの導入 SCMを考慮した販売プロセスの導入
	⑧企業間連携/SCMプロセス	SCMを考慮した資材調達プロセスの導入 SCMを考慮した発注・在庫管理プロセスの導入
	⑩一元管理された電子化情報	SCMを考慮した物流プロセスの導入 SCMを考慮した小売業への出荷・物流プロセスの導入
		顧客のSCMを考慮した物流プロセスの導入 企業間連携を考慮した受注プロセスの導入 e-マーケットプレイス

ご提言のまとめ

ITスキルを高め業務フローの再構築と標準化を行い工場と事務所のLANによる連携を行う

海外戦略に向けて、企業の成熟度アップとしてすぐ取り掛かるべき項目は以下と考えられます。

- ① ITスキルを高めるためIT教育を社員に行う。
- ② 業務フローの再構築と標準化を行う。
(生産管理、品質管理、技能のマニュアル化等)
- ③ 工場と事務所のLANによる情報の共有化を行う。
- ④ 中国と韓国と日本とのWebによる連携を行う。

上記について優先順位をつけてご支援いたします。

企業のビジネス競争力診断

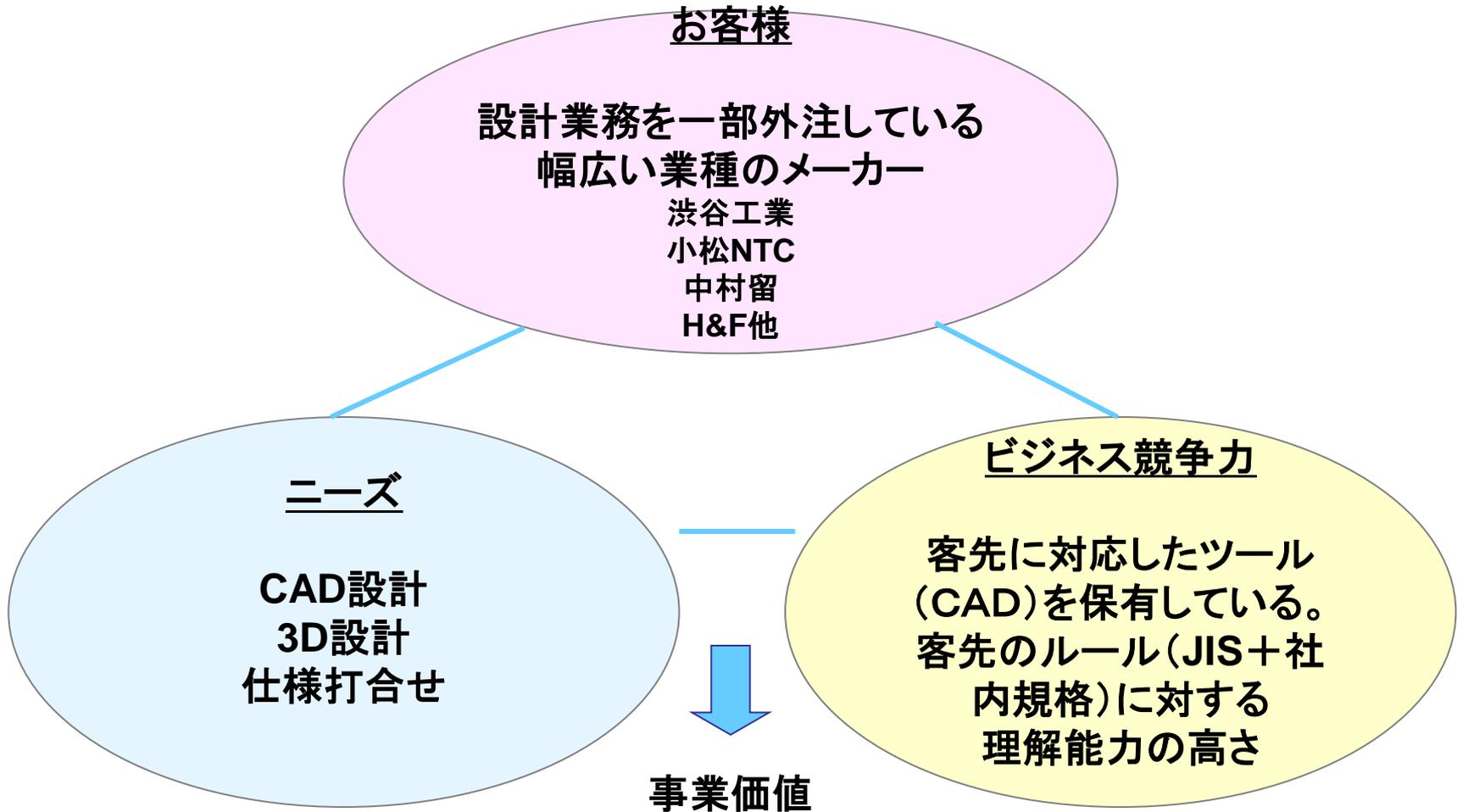
平成23年 2月28日作成

会社名：福陽精機株式会社

企業のビジネス競争力診断を実施した背景

- 福陽精機株式会社さんは、機械設計業務を主な事業としている。
- リーマンショック以来、会社の業績は悪化し、最近ようやく設計依頼も増え、売上も徐々に戻ってきた。
- しかし、景気変動の影響を大きく受ける設備投資業界を主要顧客としている福陽精機さんにとっては、今後のビジネス環境を考えると、製造業は海外移転がますます加速し、厳しい状況が続くと考えざるをえない。
- 経営的には一息ついた今こそ、今後に備え会社経営を革新していくべき時期だと思い、当ビジネス競争力診断を実施した。

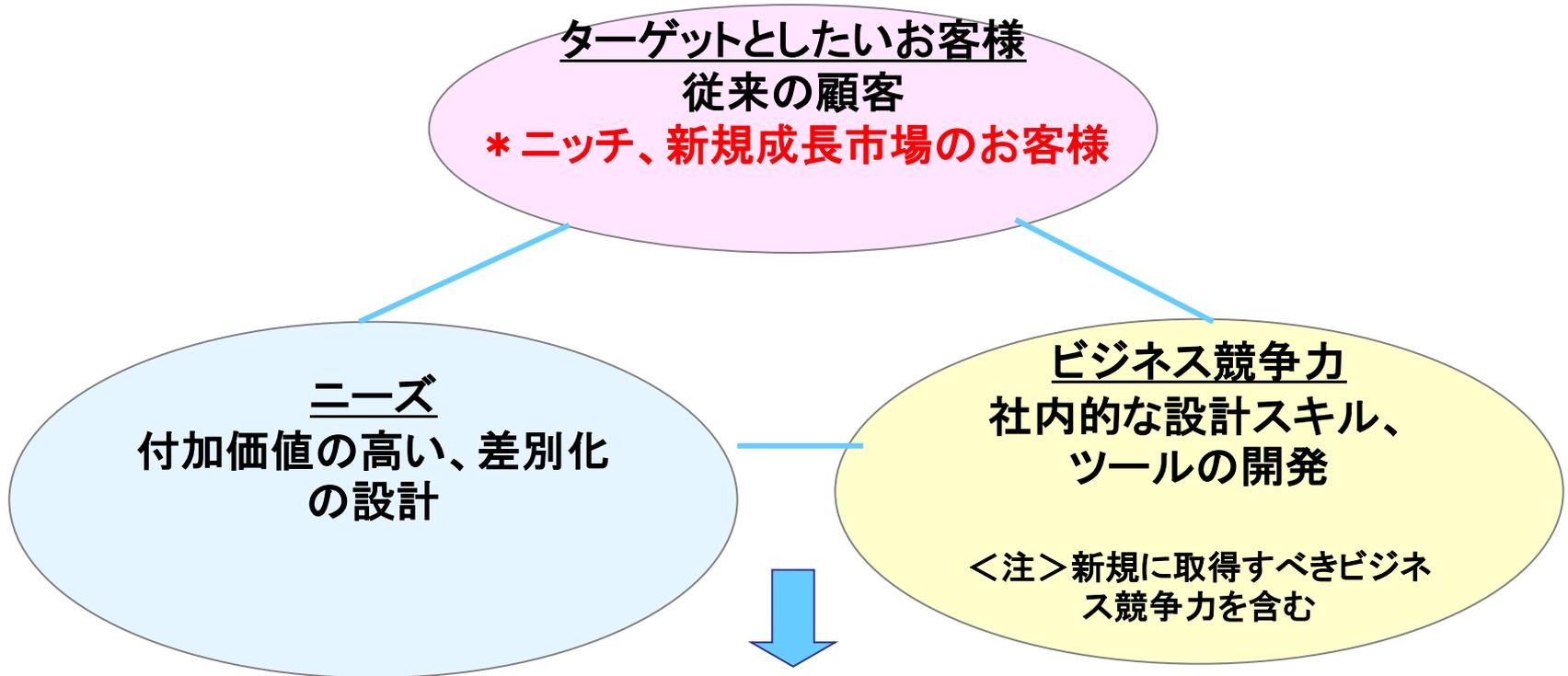
現状(As-Is)事業ドメインと事業価値



幅広い業種の顧客の要求に迅速に対応する、設計業務のベストパートナーとなる

あるべき姿 (To-Be) 事業ドメイン分析

あるべき姿 (To-Be) 事業ドメインと事業価値



事業価値

顧客が求める高い付加価値と、幅広い設計要求に応えることができる設計業務のベストパートナー

As-Is と To-Be の ギャップ

ターゲット顧客に対応すべきスキル、特定のツールの不足

SWOT分析

成果物

内部環境分析

強み Strengths

- ・設計力がある
 - ・数種類のCADを使用できる
 - ・顧客に対応した設計が出来る
 - ・幅広い業界に対応した設計が出来る
 - ・CADを教える力がある
 - ・設計の品質が高い
- ・時間外でも対応する
 - ・県外でもフットワークが良い
 - ・すぐやる、やれる
- ・協力会社のネットワークを持つ
 - ・外注が多い
- ・安価でも対応できる
 - ・コストを小さくできる低コスト体質
- ・社長の顧客対応能力が高い

弱み Weaknesses

- ・人材不足
 - ・社長が居ないとわからないことが多い
- ・キャッシュが少ない
- ・営業する時間がとれない
 - ・社員を教育する時間がとれない
- ・目標を構築出来ていない

外部環境分析

機会 Opportunities

- ・設計以外の煩雑な業務が多い
- ・都会には仕事がある
 - ・都会では、成長市場やニッチ分野の情報が得られる
- ・設計のデザイン要求は3D化が多くなっている
 - ・大手顧客はエンドユーザー企業に対し、3Dによる可視化プレゼンをしている
- ・主婦がパートタイムの仕事として、3D-CADオペレータのスキルを身に付けたいと思っている

脅威 Threats

- ・景気変動の大きい、設備投資業界の顧客が多い
- ・デジタルの進化が早い
 - ・新規設備投資が経営上の負担、出来ない
- ・契約単価が安くなっている
- ・短納期要求がある

重要成功要因(CSF)の抽出

重要成功要因(CSF)

- ・設計業務プロセスのルール化
- ・社長の営業時間の確保とトップ営業
- ・人材育成

機会

- ・設計以外の煩雑な業務が多い
- ・都会には仕事がある
- ・都会では、成長市場やニッチ分野の情報が得られる
- ・設計のデザイン要求は3D化が多くなっている
- ・大手顧客はエンドユーザー企業に対し、3Dによる可視化プレゼンをしている
- ・主婦がパートタイムの仕事として、3D-CADオペレータのスキルを身に付けたいと思っている

脅威

- ・景気変動の大きい、設備投資業界の顧客が多い
- ・デジタルの進化が早い
- ・新規設備投資が経営上の負担、出来ない
- ・契約単価が安くなっている
- ・短納期要求がある

強み

- ・設計力がある
- ・数種類のCADを使用できる
- ・顧客に対応した設計が出来る
- ・幅広い業界に対応した設計が出来る
- ・CADを教える力がある
- ・設計の品質が高い
- ・時間外でも対応する
- ・県外でもフットワークが良い
- ・すぐやる、やれる
- ・協力会社のネットワークを持つ
- ・外注が多い
- ・安価でも対応できる
- ・コストを小さくできる低コスト体質
- ・社長の顧客対応能力が高い

機会を活かす

- ・基本設計業務をばらし、社員が出来るようにする
- ・設計業務プロセスの見える化
- ・設計業務の標準化へのツールの活用
- ・設計業務の効率を上げる
- ・CAD上のツールの新規作成
- ・土曜日を有効に活用する(社長)
- ・No2人材の育成
- ・営業のための時間を確保
- ・パワー勝負の世界からの脱却

脅威を乗り越える

- ・外注管理(特に納期管理)
- ・他業者、他業種とのコラボレーション
- ・定例の社長営業日を設定
- ・全てにルール化

弱み

- ・人材不足
- ・社長が居ないとわからないことが多い
- ・キャッシュが少ない
- ・営業する時間がとれない
- ・社員を教育する時間がとれない
- ・目標を構築出来ていない

弱みを転換する

- ・社長に対する個人依存からの脱却
⇒社内の人材育成、外注との協力体制の強化

重要成功要因(CSF)の優先順位付け

位 順 先 優	重要成功要因(CSF)	説明
1	設計業務プロセスのルール化	最優先課題は、社長の営業時間の確保とトップ営業だが、そのためには社長しか出来ない設計業務を社員や外注協力企業にも出来るようにしていかなければならない。そのための第一歩は業務プロセスをルール化し、見える化することである。
2	社長の営業時間の確保とトップ営業	CSF1をやりながら、同時に社長の定例営業日を強制的に設定し、トップ営業を実施する。社長の意識を、一步踏み出す！
3	人材育成	人材の確保と育成はCSF2とCSF3を実現出来るかのキーとなるCSFである。 人が育たなくては、社長がやってきた業務を任すことができない。そして、営業にも出れない。

提 言

～設計事務所の経営革新を目指して～

平成23年2月19日

ITコーディネータ 横屋俊一

現状の経営環境分析でわかったこと

- 会社の強みとしては、社長個人が保有する設計力や顧客対応力であり、これが会社の強みと重なっている。基本となる設計業務の多くを社長がこなしている。基本となる設計業務の多くを社長がこなしている。裏を返せば、社員が育っていないという大きな弱みともなっている。
- 事業の機会としては、まだまだニッチな市場、新規成長市場のポテンシャルは大きく、社長の営業次第でビジネス獲得の可能性はある。しかし一方、会社は社長に依存している部分が非常に大きく、社長にもしものことがあれば、という大きな脅威(リスク)も抱えている。

経営環境分析から導き出された経営課題

■ CSF1: 設計業務プロセスのルール化

- 最優先課題は、社長の営業時間の確保とトップ営業だが、そのためには社長しか出来ない設計業務を社員や外注協力企業にも出来るようにしていかなければならない。そのための第一歩は業務プロセスをルール化し、見える化することである。

■ CSF2: 社長の営業時間の確保とトップ営業

- CSF1をやりながら、同時に社長の定例営業日を強制的に設定し、トップ営業を実施する。社長の意識を、一歩踏み出す！

■ CSF3: 人材育成

- 人が育たなくては、社長がやってきた業務を任すことができない。そして、営業にも出れない。人材の確保と育成はCSF1とCSF2を実現出来るかのキーとなるCSFである

経営革新には「3つのル」

- 企業を経営革新するときには、「3つのル」が必要です。そして、「3つのル」間の連携をとりながら、経営課題の実現を目指し、経営革新を推進しましょう！

(1) ロール (組織・社員の役割を明確化)

(2) ルール (業務プロセスの作成と遵守)

(3) ツール (ツールの活用)

①組織・社員の役割の明確化

- 社長と社員の役割を明確化する。
 - 社長の役割は、トップ営業と新規案件の基本設計業務に限定する。
 - リピート顧客の基本設計業務は、徐々に社員に渡していく。
 - 外注協力会社に対しても、CADドラフティング業務だけでなく、設計業務の委託を多くしていく。

②設計業務プロセスの作成

- ITツールを活用し、業務プロセスを作成する。
手間はかけても、お金をかけずにやってみる。
 - 設計の業務手順をExcelシートに書き出す。
 - これを同じくExcelシートに業務フローの形に書いてみる。
 - 作成した業務フローは、社員が共有できるように、Googleドキュメントにアップロードする。
 - 社長のスケジュールも社員が共有できるように、Googleカレンダーに書き込む。

③ITツールとしてFacebookでトップ営業

■ Facebookは、

ビジネスの基本である「偽らない」、「実名でやる」

(1) 知ってもらう

⇒ (2) 好きになってもらう

⇒ (3) 信用してもらう

⇒ (4) 成約

このプロセスがfacebookだと凄いいスピード
で実現できる！

③ 製造業ソーシャルメディア活用セミナー

■ 3.19 製造業ソーシャルメディア & アジア戦略セミナーin福井

● 事例：光和精機製作所

- Facebookでの営業を開始。僅か2週間で受注に結び付け、現在もその範囲を拡大中。

■ 国際ものづくり元気会

● <http://p.tl/wFqF>

中小製造業元気サミット in 福井 2011.3.19 福井県産業情報センタービル マルチホール

製造業

ソーシャルメディア活用 & アジア戦略セミナー

お申し込みフォーム

TOP 開催概要 ご挨拶 ストーリー 会場ご案内 FAQ 申込フォーム facebookでシェアする

時代の最先端を突っ走る強者達が福井に集結！
福井からものづくり元気発信！！

ハッシュタグ #csgs0319
協力企業・団体を募集中！

2011年、「ソーシャルメディア X アジア戦略」がキーワード！

明日から実践！

■ 1. 1x1. 1x1. 1x1. 1x.....=∞

無理をしなくても、1日+0.1だけ実践していけば、結果は∞となる。

経営革新は、0.1の積重ねで実現しよう！

それにはまず、明日から実践！

⇒具体的なアクションプラン(「誰が」「いつから」「何を」)を立て、実行しよう！

おおすみ食品(株)
IT経営成熟度診断結果とご提案

成熟度の”現在の姿”と”あるべき姿

	No.	ビジネス競争力	現在の姿	
			平均	標準
経営基盤に関するビジネス競争力	①	経営戦略力	1 3	
	②	経営計数管理力	2 3	
	③	人材・組織力	2 3	
情報化基盤に関するビジネス競争力	④	ビジネスプロセスとIT企業文化力	2 3	
	⑤	IT活用力	2 3	
	⑥	IT人材力	1 2	
	⑦	ITインフラ力	3 4	
業務プロセスに関するビジネス競争力	⑧	マーケティング力	1 3	
	⑨A	新しい案件の獲得力	0 3	
	⑨B	新しい需要の開拓力	1 3	
	⑩	顧客サポート力	1 4	
	⑪	開発・設計力	0 3	
	⑪A	設計受注生産力	2 3	
	⑪B	繰返し生産力	2 3	
	⑬	サプライチェーン・マネジメント力(SCM)	0 2	
	⑭	企業間連携力	0 1	

べき姿

成熟度レベル(個人別評価) 下段:あるべき姿

成熟度レベル(個人別評価)						チーム評価
村松	三浦	福山	菊池	伊藤	山本	
2	1	1	1	1	1	1.5
4	3	3	3	3	3	3.5
1	1	2	1	2	2	1
3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	1	1	1	1.5
4	3	4	3	3	3	3
1	2	2	0	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	1	1	1	1.5
3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	1	1.5
2	4	3	3	3	3	2.5
3	2	3	1	1	1	3
4	3	4	2	3	3	4
2	2	2	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3
2	1	2	1	1	1	1
4	3	3	3	3	3	3
2	2	1	1	1	1	1.5
4	3	4	3	3	3	4
1	2	2	1	1	1	0.5
3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	3	3	3	3
1	1	1	0	0	0	1
3	2	3	2	2	2	3
1	1	0	0	0	0	1
3	2	3	2	2	2	3

経営重要課題の選択

9. 顧客維持の強化

12. 新製品・新サービスの開発

16. SCMへの対応

付録A3

重要ビジネス競争力特定

No.	ビジネス競争力	重要経営課題1			重要経営課題2			重要経営課題3		
		(9)			(12)			(16)		
		松	中	高	松	中	高	松	中	高
		松	中	高	松	中	高	松	中	高
⑧	マーケティング力									
⑨A	新しい案件の獲得力									
⑨B	新しい需要の開拓力	○								
⑩	顧客サポート力		○	○						
⑪	開発・設計力	○	○	○						
⑫A	設計受注生産力									
⑫B	繰返し生産力									
⑬	サプライチェーン・マネジメント力(SCM)									
⑭	企業間連携力									

業務プロセスに関するビジネス競争力

チーム自己診断の合意形成結果総覧表

現在の姿: ● あるべき姿: ○

	No.	ビジネス競争力	重要経営課題			成熟度レベル					
			9	12	16	0	1	2	3	4	5
経営基盤に関するビジネス競争力	①	経営戦略力					●		○		
	②	経営計数管理力						●	○		
	③	人材・組織力						●	○		
情報化基盤に関するビジネス競争力	④	ビジネスプロセスとIT企業文化力						●	○		
	⑤	IT活用力						●	○		
	⑥	IT人材力					●		○		
	⑦	ITインフラ力						●		○	
業務プロセスに関するビジネス競争力	⑧	マーケティング力	×	×			●		○		
	⑨A	新しい案件の獲得力		×			●		○		
	⑨B	新しい需要の開拓力					●		○		
	⑩	顧客サポート力	×				●		○		
	⑪	開発・設計力	×	×			●		○		
	⑫A	設計受注生産力			×			●	○		
	⑫B	繰返し生産力			×			●	○		
	⑬	サプライチェーン・マネジメント力(SCM)			×		●		○		
	⑭	企業間連携力					●		○		

IT経営成熟度

- 現状は成熟度1(9項目)と2(7項目)
- 目標は成熟度3(ITインフラのみ4)

分析作業シートC2: 基盤系ビジネス競争力“あるべき姿”成熟度レベル設定シート

基盤系ビジネス競争力			IT経営実現要素(人間系) <中分類>		重要なIT経営実現要素(人間系)					アクションプラン(提案)		
項目	成熟度レベル (自己診断)				重要経営課題 (得点)			得点 合計	総合評 価	“あるべき姿”成熟度レベル (提案)		
	“現在の姿”	“あるべき姿”			9	12	16			1年目	2年目	3年目
経営戦略	1	3	1	IT経営ビジョン	必須					IT経営ビジョン策定		農園部門への拡大
経営計数管理	2	3	2	透明度の高い経営計数管理	必須						管理会計導入	決算日程短縮
人材と組織	2	3	3	効果的な組織・業務運用支援	必須					業務ルールの確立		
			4	効果的なトレーニング						能力開発計画		
			5	効果的なチームワーキング								情報共有
ビジネスプロセスとIT	1	3	6	明確な総合ビジネスプロセスモデル								
			7	標準化された業務プロセス	2		4	6	3	業務プロセス点検		
			8	企業間連携/SCMプロセス			6	6	3	SCM点検		
			9	コンカレントエンジニアリングプロセス	2	2		4	5			
IT活用	2	3	10	経営管理に関する意思決定支援情報の共有		1		1	7			
			11	ライフサイクル全体にわたる情報の共有	2	2		4	5			
			12	データ・知識情報の蓄積と共有管理	3	5	1	9	2	顧客DB	生産DB	
			13	顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有	7	6	5	18	1	全員メール導入	グループウェア利用	ノウハウDB構築
IT人材	1	2	14	情報リテラシー向上のためのトレーニング	必須							
			15	情報活用のための支援	必須							
ITインフラ	3	4	16	システムの安全保護	必須					セキュリティ教育		
			17	情報活用のためのITインフラ構築	必須						1人1台	

分析作業シートC3: 重要なIT経営実現要素(人間系) (IT系) 選択シート			
重要経営課題1	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	重要なIT経営実現要素(IT系)
顧客維持の強化	<ul style="list-style-type: none"> 企業間連携/SCMプロセス 標準化された業務プロセス 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有 コンカレントエンジニアリングプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> データ交換ルールの取り決め データ交換教育 顧客データベースの構築 情報交換ルール化、マニュアル化 業務プロセス見直し 	<ul style="list-style-type: none"> メール交換 グループウェア導入 EDIorファイル転送 顧客データベース 販売管理システム見直し 生産管理システム構築
重要経営課題2	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	
新製品・新サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 標準化された業務プロセス 企業間連携/SCMプロセス 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有 コンカレントエンジニアリングプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> 必要データの洗い出し 業務プロセス見直し 新市場/新製品の競込み 	
重要経営課題3	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	
SCMへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有 標準化された業務プロセス 企業間連携/SCMプロセス コンカレントエンジニアリングプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> 情報交換ルールの取り決め 対象データ交換ルールの取り決め SCMデータの蓄積 業務プロセス見直し 	
IT人材/ITインフラ	重要なIT経営実現要素(人間系) <中分類>	重要なIT経営実現要素(人間系) <小分類>	
ITインフラの運用	<ul style="list-style-type: none"> 情報リテラシー向上のためのトレーニング 情報活用のための支援 システムの安全保護 情報活用のためのITインフラ構築 IT経営ビジョン 	<ul style="list-style-type: none"> 情報リテラシーの組織的な教育 システムの変更と更新 コンピュータウィルスとワクチンプログラム セキュリティポリシー ニューIT経営に対応した早急なITインフラ再構築 	

IT経営成熟度診断ツールの結論

- 顧客、サプライヤ、社内のコミュニケーションと情報共有が最重要課題
- 実際に当社は本社・第1工場、第2工場・農場、第3工場が離れており、コミュニケーションが不足がち
- 顧客、サプライヤともFAXでのやりとりが多い

財務分析結果

- 売上高総利益率が低い（業界平均に比べ10ポイントほど低い）
 - 製造原価が高い
 - 中でも原料費が高い（45-50%）
 - 約1年分の原料在庫
- 販売管理費比率もやや高い
- 営業利益ベースでは赤字
- 支払利息比率も高い
- 営業外利益で黒字化

改善提案

- 原料費の圧縮（原料回転率の向上）
 - 社内コミュニケーションの向上
 - 業務ルールの確立
 - 管理会計導入
- 販売管理費の削減
 - 包装材料費の節減
 - 水道光熱費の細分化

IT経営実現のための提案

項目	提案
経営戦略	IT経営ビジョン策定
経営計数管理	管理会計導入、決算日程短縮
人材と組織	業務ルールの確立、能力開発
ビジネスプロセスと IT企業文化	業務プロセス点検、SCM点検
IT活用	工場間LAN接続、顧客DB・生産DB構築

重要経営課題実現提案

重要経営課題	実現要素提案
顧客維持の強化	受発注データ交換ルールの取り決め 顧客DBの構築 業務プロセス見直し 販売管理システム見直し
新製品・新サービスの提供	必要データの洗い出し 業務プロセス見直し 新市場／新製品の絞込み
SCMへの対応	受発注データ交換ルールの取り決め SCMデータの蓄積 生産管理システム構築

禁 無 断 転 載

平成22年度
地域中小企業向け「IT経営企画」補助事業報告書

平成23年5月 発行

発行所 特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会
東京都港区芝公園1-8-21
芝公園リッジビル 8階
TEL: 03-5733-8380