

# 中期経営計画実現を支える情報化戦略企画策定と実施により、持続的成長と経営効率化が可能に！

当企業は、世界トップレベルの精度を誇る異物検査機を開発・設計・製造・販売する企業である。更に販路を拡大していくにあたり、より一層の経営基盤の整備・強化を実現するために、全社業務を対象として情報化の見直しが行なわれた。その結果として、より効率的な経営が可能となる経営基盤の構築に成功。今後ますますの飛躍が期待される。

機構本部 プロジェクトマネージャー 根塚 眞太郎

## 【事例の要約】

中期経営計画実現を支える様々な戦略（財務面、製品面、営業面、ブランド面等々）が策定された。この中で、当企業の持続的成長を実現するには経営基盤の整備・強化の一環として情報システムを活用することが必要であり、情報化戦略企画の策定と実施が重要との認識に至り、中小機構のご支援のもと、全社基幹業務に関して、情報化戦略企画策定からその戦略にもとづくシステム構築・運用までを実施した。

企業名 株式会社システムスクエア  
業種 異物検査機の開発設計・製作販売  
金属検出機/X線検査機/かみこみ検査機  
各種選別機  
本社所在地 新潟県長岡市新産3-5-2  
資本金 40百万円  
設立 平成元年  
売上高 2,946百万円（平成28年3月期）  
従業員 150人（パート派遣社員を含む）

## 企業概要

当企業は「魅力」・「情熱」・「信頼」という変わらない企業理念のもと、異物検査機の開発設計、製作販売を行っており、独自の開発ノウハウを持つ異物検査機メーカーである。世界トップレベルの精度を誇る検査機を開発し、お客様に「安心・安全」をお届けしている。

当企業の強みとして 確かな技術力および 顧客ニーズへの対応があげられる。

確かな技術力については設立時からの様々な設計、開発の実績を活かし、新機能を積極的に採用してゆくことで、競合他社を上回る性能を実現し、シェアを拡大してきた。現在、その技術力は広く浸透しており、日本はもちろん、アジア等の地域でも着実に業績を伸ばしている。

顧客ニーズへの対応については開発から販売まで一貫して自社で行っており、顧客の細かなご要望に素早く対応することができるとともに、個々のご要望に応じたカスタマイズを柔軟に対応することが可能である。これらにより、異物検査機業界において顧客から確かな信頼を獲得している。

## 中小機構との出会い

当企業とは、自社市場の拡大を狙って営業部門を強化したいというご要望に対して中小機構としてのご支援が始まった。

その後、業務管理部門改善のために専門家継続派遣を実施した。その結果情報化ニーズはある程度明確化され、当企業自身により業務管理部門の情報化が行なわれた。

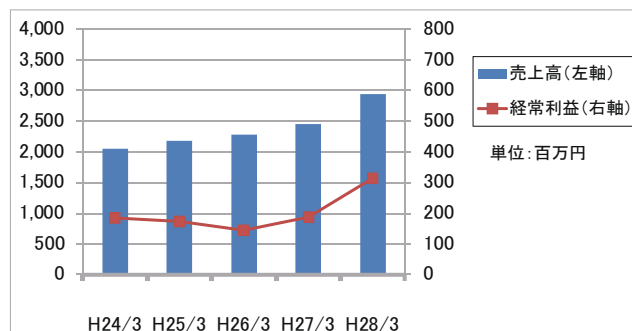
一方、さらなる成長を目指すため、第二次中期経営計画が策定・実施され多くの成果に結びつけているが、この中で、当時構築されていた情報システムは、情報がAccess / Excel / MySQLなどに分散され、結果として会社の成長に伴った全社対象の情報化整備に関して残された課題が認識されていた。

さらに第三次中期経営計画（2014年～2020年）の策定と実行にあたって、上記のように認識されていた情報化整備の課題を解決し第三次中期経営計画の実現のために、中小機構の戦略的CIO育成事業を活用することとなった。

## プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当企業は第三次中期経営計画（2014年～2020年）を策定し現在実行中である。この計画では、「中小企業から中堅企業をめざし」、「国内No.1の異物検査機メーカー」へと成長し、その結果、持続的な成長と50年、100年経営を目指している。当企業はもとも技術力・開発力に優れていたが、それらを支える業務基盤がより強固になれば、上記の中期計画の実現性がより高くなると判断されていた。業務基盤強化のひとつとしての情報化については、当企業ではこれまで部分的業務（発注業務、経理・給与計算業務等）については情報化されていたが、他の業務分野については、ACCESS / Excelを中心にした個別システムにとどまっていた。第三次中期経営計画を支え業績拡大を図るためには、全社を統合化した基幹システムを構築・活用することで、より効率的な業務を実現することが必要と判断された。ここでいう全社基幹システムとは対象として全社・全業務（ただし、CAD/PLM分野は除く）を指し、見積もり・受注業務から生産・購買・在庫管理、出荷・原

## 売上高と経常利益



支援メニュー	H24	H25	H26	H27	H28	支援内容(支援テーマ等)
CIO育成事業①			●→			企画局面
CIO育成事業②				●→		調達局面
CIO育成事業③					●→	導入・活用局面

価管理・経営情報管理等を指す。

中小機構側のプロジェクトマネージャーとしては、ご支援前に十分な時間をかけ、第三次中期経営計画の理解と企業側の情報化に対する期待や課題について企業側経営者と検討を加え、その結果、ご支援テーマとして「中期経営計画の達成と持続的な発展のためのIT戦略企画書策定、IT調達・導入計画の立案およびIT導入と活用」とした。

## プロジェクト推進体制

プロジェクト・オーナーとしては、山田社長、リーダーには製造本部長（当プロジェクト期間中に取締役昇任）、メンバーとしては、各部門（営業、営業技術、営業管理、製造、資材、経理等）の部門長および必要に応じて現場担当者も参加した。全員が非常に熱心にプロジェクトに参加したが、プロジェクト・オーナーである山田社長も、非常に熱心に参加された。また、プロジェクト後半からは選定されたベンダーも参加したが、企業側・中小機構・ベンダーと非常にチームワークよく活動ができた。

## 支援内容と支援成果

### < 戦略的CIO育成事業 >

支援を始めるにあたり、当支援をいくつかの局面に分割した。

まずは企画局面としてIT企画局面（IT戦略企画書の策定と承認）、次にIT調達局面（パッケージやベンダー選定を含むIT導入計画の策定と承認）そして最後にIT導入・活用局面である。このように3局面に分割したのは、最上流工程で経営ニーズと情報化の整合性がとれていることを担保すること、パッケージやベンダーが確定後の方が現実的な導入・運用の費用や期間の確定がしやすいからであった。

### < 戦略的CIO育成事業 > IT企画局面

（平成26年3月～平成26年10月）

当局面はIT戦略企画書作成と経営層による承認を目標とした。活動内容を大別すると、現状認識、

あるべき業務の姿の考案、あるべき業務を支える情報化機能とその期待効果の検討、そしてそれらをまとめたIT戦略企画書作成および承認にまとめられる。

まず、現状認識については、トップインタビューや部門長ヒヤリングにより企業の全般的課題を俯瞰することから始めた。続いて、現状の業務について詳細にその流れや課題を分析していった。この局面ではまだ情報化の議論は行なわず、特に業務面で課題を深掘りし、整理していった。

次に、あるべき業務の姿の考察を行なった。こ

今回のご支援の成功要因は 中期経営計画にもとづいた情報化に対する経営層の強い思いとコミットメント、企業側の充実した受入体制（プロジェクトリーダー、メンバー）、中小機構の派遣専門家の実績のあるオーソドックスなご支援手法および企業側・中小機構・ベンダーの優れたチームワークがあげられる。



根塚 眞太郎 機構本部 プロジェクトマネージャー

今後、IT戦略企画書に記載されたKPIを達成するために企業側で引続きいろいろな活動を実施されることを期待したい。

こでは、現状認識活動で分析・考察した課題を解決するために、あるべき新業務フローについて詳細な検討を行なった。この活動ではプロジェクトメンバーの、現状にとらわれない創造的なアイデアが求められた。

さらに、あるべき業務を支えるために必要となる情報化機能について検討を加え、この情報化によって期待できる効果予想も行なった。今回の効果予想では、現状業務とITを活用した新業務フローでの労働時間の差異（低減量）を試算し、第三次中期経営計画における経営指標目標に対して、現状のまま進捗した場合と新たな情報化を実施した場合の効率化による要員増の抑制が期待効果として算定され、KPIとしてセットされた。

最後に、上記をすべてIT戦略企画書としてまとめ、プロジェクトリーダーが社長に対し報告を行なった。結果、その内容に対し、社長は承認された。

このIT企画局面では現状およびあるべき業務とそれを支える情報化機能について詳細な検討を行なったが、このような活動を最上流工程で行なうことは非常に重要であった。なぜなら、当プロジェクトの大きな目標である「中期経営計画の達成と持続的な発展」を支える情報化のためには、経営ニーズと情報化のベクトルが最初の企画段階から合致していることが重要だったからである。

### < 戦略的CIO育成事業 > IT調達局面

（平成27年2月～平成27年8月）

当局面はIT戦略企画書に記載された情報化実現のために、IT導入計画書作成と経営層による承認を目標とした。活動内容を大別すると 提案依頼書の作成、ベンダーによる提案、ベンダー選定および これらをまとめたIT導入計画書作成と経営層による承認にまとめられる。まず、提案依頼書の作成が行なわれた。当局面の前段階であるIT企画局面では、すでに、あるべき業務を実現するために必要となる情報化機能について検討済であった。しかし、ベンダー側から見て当企業にとって必要となるパッケージや機能、既存パッケージでは対応不可能な部分のカスタマイズ部分を明確にして、より適切な提案をするためには、前段階で検討済であった内容をより詳細化し、候補となるベンダーに、「どのような機能を求めているのか」をわかりやすく明示することが必要で、そのような内容を盛り込んだ提案依頼書を作成した。ベンダーによる提案につ

いては、 で作成された提案依頼書を5ベンダーに提示した。この活動と並行して評価表（価格、機能、開発期間、サポート等々を含む）も作成した。5社の提案書に対して、この評価表で書類選考を行ない3社に絞り込み、それぞれに対してプレゼンテーションを依頼し、使用するパッケージやベンダー、スケジュール等を確定した。以上をまとめIT導入計画書を作成し、経営層による承認を得た。

このIT調達局面では、ベンダーから、費用概算（初期費用、運営費用）や開発期間が提示されているため、IT戦略企画書に記述の想定効果との比較により投資対効果が算定できるし、パッケージを活用したシステムの本番稼働までの期間がより正確に評価できた。

このIT調達局面で重要だったのは、評価を初期費用だけでなく5年間の総費用でみることや、機能面で企業側ニーズと合致しているか、またベンダーの真の実力の評価といった広範囲な評価基準をもとに、総合的に判断することや、当初の目的である「中期経営計画の達成と持続的な発展」との整合性を意識したことなどであった。

#### < 戦略的CIO育成事業 > IT導入・活用局面 (平成27年9月～平成28年12月)

当局面では、パッケージのカスタマイズ部分を確定し、これをもとにコスト・スケジュール面の最終確定を行なうことおよびパッケージ導入にむけてのユーザーとしての各種準備作業を行い、本番稼働とその後の安定運用と業務における定着化活動を行なった。のカスタマイズ部分については、基本的にはパッケージをそのまま使用する方針とともに、パッケージそのままでは当企業のニーズに対応出来ない部分についてのカスタマイズを検討した。この検討に当っては、IT調達局面で決定したパッケージの最小構成版を当企業内に設置し、各種の検証をおこなった。このカスタマイズの詳細検討の後、費用・必要期間等を最終確定した。導入にむけての各種準備作業には様々なマスター情報の準備、ユーザー教育、マニュアル作成、受入テスト準備と実施等が含まれる。この中で、最大の作業となったのは様々なマスター情報（顧客マスター、構成表等）の正確な登録・確認であった。この準備はシステムの活用には重要な意味合いを持ち、システム本番稼働前から稼働後にかけても多くの時間をかけた。最終的に本番稼働と安定化・定着化についても、あ

る程度時間をかけることとした。現場が新システムに習熟するにはある程度馴れも必要であるし、また本番後にそれまで想定していなかった機能が必要となることもある。それらに対して、当初の目的である「中期経営計画の達成と持続的な発展」を支える情報化を意識した改善活動を着実に実施していった。

#### 今後の課題

まずは、現在本番稼働している当システムの安定稼働と現場への定着を通じて、IT戦略企画書に記載した各種KPIの達成が重要である。このためには、情報システムそのものの対応もさることながら、現場での活用についての使用手順や仕組みについての課題を整理し、優先順位をつけてPDCAを回していくことが必要である。次に、情報システム機能面の強化としてサービスメンテナンス管理システムや経理面での財務会計と統合したシステムの管理会計構築の課題に対応したいと考えている。最後に、当システムの評価は各種KPIの達成を通じて、「中期経営計画の達成と持続的な発展」に貢献することであり、この観点から引続き課題整理の対応を考えたい。

#### 経営者のことば

当社の中期経営計画を実現するのに必要となる情報化基盤が構築・整備でき、ご支援いただいた中小機構に非常に感謝している。情報システムは使いこなしてこそ意味があり、そのためには当社・従業員の情報シ



代表取締役 山田 清貴社長

ステム活用スキルや環境整備が重要と考える。また中期経営計画を実現するには業務改善とそれを支える情報システムとが両者相まって高いレベルに向かう必要がある。これらを留意しながら、当社の短期・中期の成長のために、今回構築した情報システムを大いに活用したいと考える。