

さらなる成長のために、付加価値の高い業務に注力することを可能にする情報化推進計画の策定！

本部 CIOプロジェクトマネージャー 根塚 眞太郎

【事例の要約】

ヘアゴムで国内市場の70%を握る当企業は、生き残り競争にしのぎを削る厳しい業界で、卓越した商品企画力や妥協のない品質を差別化戦略として、これまで順調な成長を成し遂げてきた。さらなる成長を目指すために、社員が付加価値の高い業務に専念し定常的な業務はなるべく情報システムに任せたいという社長の要望を実現するべく、まずその第一歩として、情報化推進計画を策定した。その結果、次ステップとして具体的な全社情報化企画プロジェクトが承認され、社長の要望を実現する第一歩が踏み出された。

企業名 株式会社イノウエ
業種 ゴム紐・手芸用組紐の製造販売
本社所在地 神奈川県相模原市緑区鳥屋750
資本金 46.8百万円
設立 平成4年（創業 昭和3年）
売上高 1187百万円（平成29年2月期）
従業員 53人

企業概要

当企業はヘアゴム（ヘップリング）をはじめ、機能性雑貨などのオリジナル商品の開発、各種OEM商品の供給、ゴムひもなどの資材提供を行っている。メイン商品であるヘアゴムは業界でもトップクラスの多彩な色や種類のバリエーションを取り揃えている。またヘアゴム以外にも天然成分を配合した「虫よけプレス」や静電気を除去する特殊な糸を使った「静電気除去リング」、消臭繊維を使用した枕カバーなどを扱った「ケニーシリーズ」など、市場のニーズや流行に合わせた機能性のあるファッション雑貨を中心としたオリジナル企画・開発をおこなっている。

これまで、独自性を持ち自ら組紐技術を応用しヘアゴムを作り上げ、下請けからメーカーへ会社を大きく発展させ、時代を先取りする商品開発力によって厳しい競争に打ち勝ってきた。このような厳しい業界において、ヘアゴムでは国内市場の約70パーセントを握る最大手に成長した。3代目となる現社長は、「品質に妥協しないものづくり」、「安全で安心できるものづくり」、「地域とともに歩むものづくり」、「環境にやさしいものづくり」という「想い」のもとに、物作りに注力しており、加えて当企業の会社理念にある「お客様の満足」達成のためにお客様に満足して頂ける商品の企画力や、企画した商品を作り上げる力の強化にも注力している。

中小機構との出会い

中小機構が戦略的CIO育成支援事業（以下「CIO事業」）において最近ご支援を完了したある企業経由で機構とのおつきあいが始まった。ご支援を完了した企業の社長、当企業の社長および中小機構のメンバー三者で会議を持った。その場で、ご支援完了済みの事例の詳細をご紹介します、検討を重ねた結果、当企業の以下のような課題・要望が明らかになった：

急激な業績の伸びに対応し、従業員により付加価値の高い活動をしてもらうために、情報システムによる業務効率化が必要であるが、現行システムは10年以上前に導入したものであり、更新が必要。

そこで、何社かのベンダーに見積依頼を出したものの提案内容・提示額にかなりのばらつきがあった。

そのため、自社のシステム再構築にむけて専門家の支援を受けたい。

以上の経緯とご要望にもとづき、CIO事業の一環である情報化推進計画策定プログラム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経営課題の設定

支援背景として以下の点が認識された。

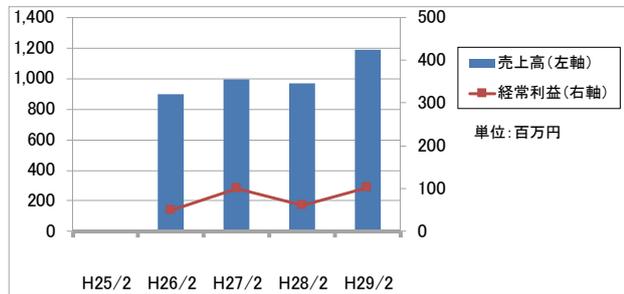
企業側としては、具体的にどの業務における情報化（例：生産、販売、品質管理、在庫、財務、人事等々）が必要か、優先順位はどうか、現行システムでどの程度対応できるのか等々不明であり、システム化に向けた課題と想定対象範囲を整理する必要があった。このため、通常のオーソドックスなCIO事業のご支援方法論のようにIT企画から入るのではなく、事前に当企業の現状・課題を経営面、業務面、およびシステム面から整理した上で、経営方針・戦略・課題を踏まえた全般的・将来的情報化構想を検討することとした。

支援課題としては次の点が挙げられた。

従業員がより付加価値の高い業務を実施するため、および製造過程で依存している外注先・内職者に対する管理効率化のために、経営面、業務面、システム面から改善を図る。

【量的変化】

売上高と経常利益



支援メニュー	H25	H26	H27	H28	H29	支援内容(支援テーマ等)
CIO事業					●→	情報化推進計画策定

新規事業分野として、直販のためのネット販売、海外市場を視野に入れた情報化を構想する。

支援目標およびテーマとしては目標をA：情報化推進計画（活動内容、日程、体制等）を策定・オーソライズして、次期活動計画を明確化する。B：プロジェクト実施を通じたCIO人材の育成とし、テーマを「**全社システム構想立案に基づく情報化推進計画策定**」とした。

プロジェクト推進体制

プロジェクト・オーナーとして井上社長、リーダーに佐藤専務取締役、メンバーとして、各部門（製造、営業、総務）の部門長が参画した。今回のプロジェクトで特筆すべきは、メンバーがすべて部門長であったことである。これは情報化推進構想を策定するに当たり、部門長によるマクロ・レベル、全社レベルでの合意形成が重要と考えたからである。全員が非常に熱心にプロジェクトに参画し、企業側と中小機構が非常にチームワークよく活動できたのは重要であった。

支援内容と支援成果

第1期 <戦略的CIO育成支援事業>

(平成29年3月～平成29年8月(6ヶ月))

ご支援を始めるにあたり、支援をいくつかの局面に分割し、それぞれの局面の最後に社長レビューを実施した。

- ・課題分析局面
- ・情報化構想検討局面
- ・推進計画策定局面

課題分析局面(平成29年3月～平成29年4月)

当局面では以下の活動を実施した。

組織・業務概要確認

プロジェクト・メンバー全員の共通の認識のために、組織・業務概要を全員で確認した。

社長ヒヤリング

社長ヒヤリングでは経営者として考える現状(自社・外部環境)、経営課題、将来的な方針(ありがたい姿)、システム面での課題や情報化に期待することなどについて確認した。

部門長ヒヤリング

事前に各プロジェクト・メンバー(部門長)によって記入されたヒヤリング・シートをもとに自部門の「現状・課題」「システム上の課題・新システムに期待すること」に関して各部門長毎にヒヤリングが行われた。この結果を一覧表にまとめた上で、全プロジェクト・メンバーが集まり検討した。この検討では、それぞれの課題を対応すべき3分野(経営面、業務面、システム面)に分類(大・中・小)し、グルーピングも行った(図1参照)。

プロジェクトマネージャーのひとこと

今回のご支援の成功要因は、

社長の「社員には、人間にしかできない付加価値の高い仕事をやってもらいたい」という熱い想い、

企業側のプロジェクトチームの熱心な参画意欲、

中小機構の派遣専門家・管理者の卓越したご支援があげられる。後続活動としての情報化プロジェクトを通じて、当企業のさらなる成長に期待したい。



根塚 眞太郎 本部
CIOプロジェクトマネージャー

IT活用度調査

現状のIT活用度がどの段階にあるかをメンバー全員で確認した。活用度とは現行システムの対象範囲（例：生産管理、営業管理、物流管理、財務管理、人事管理等々）とそれぞれの対象範囲がどのレベル（オペレーショナル・レベル：（指示・実績中心）か、コントロール・レベル（短期計画・管理中心）か、マネジメント・レベル（全社統合）か）ということである（図2・図3参照）。

経営者レビューと承認

以上の内容をまとめ、社長レビューを実施した。ここではプロジェクト・メンバーより、成果物や途中過程であるグルーピング資料など、現場中心の発表を行った。この結果、社長の承認が得られ、後半の情報化構想検討局面に進むこととなった。

この局面には全メンバー（全部門長）が参加したため、自部門以外の部門の課題認識ができたこと、議論を通じて全社レベルでの課題についての合意形成ができたこと、そしてこの局面の最後の社長のレビューを経て、課題認識が社長および全部門長レベルで共有できたことが大きな成果と言える。

情報化構想検討局面（平成29年5月～平成29年6月）
当局面では以下の活動を実施した。

IT戦略マップ作成

課題分析局面で明確になった課題を整理し、3階層（経営、組織・業務、システム）に分類し、それぞれの課題の階層内、階層間の因果関係を検討し関係づけた（図4参照）。

あるべき情報化発展度・IT活用度検討

課題分析局面で実施した現状の情報化発展度評価とIT戦略マップを比較検討し、あるべき情報化発展度・IT活用度を検討した（図2、図3参照）。

情報化範囲及び優先順位の検討

既に検討された現状のIT活用度と、将来的にあるべき情報化・IT活用度の姿を比較し、またIT戦略マップとも対比させながら、情報化範囲および優先順位、新システム構築か既存システム改修か等の検討を行った。（図5参照）必要に応じてIT戦略マップを加筆・修正した。また、この過程では、システム化の前提となる作業・業務・仕組み等についても検討した。

経営者レビューと承認

課題分析局面と同様、社長レビューを行った。ここでは、これまで作成したIT戦略マップを社長に提示した上で、社長の考える目標・戦略とのズレがないかを確認し、情報化階層についてはIT戦略マップに加え、情報化対象範囲・システム関連図・情報化発展度評価表も説明した。プロジェクト・メンバーと社長の検討の結果、社長承認が得られた。

前局面および当局面の活動により、当企業の目標・戦略とそれを支える経営面、業務面、システム面でのマクロ・レベルの大きな姿を描くことができた。さらに、この大きな姿にもとづいて、経営・業務を支える、あるべき情報システムやその優先順位も明確になり、それらすべてが社長およびプロジェクト・メンバーである全部門長によって共有・合意できたことが大きな成果である。

推進計画策定局面（平成29年7月）

前局面の社長承認をうけて、以下の活動を実施した。

活動内容再確認

情報化にあたっては、業務面の改革・対応も重要なため、これまで認識された課題を

- A：次期情報化プロジェクトで対応、
- B：組織的・業務内で対応、
- C：別プロジェクトで対応に分類し、組織的対応については担当部門も明示した。

推進計画（活動内容、日程、体制、中小機構ご支援計画等）策定

続いて具体的な推進計画の策定を行った。当企業の場合、事業環境によって経営戦略が変わり得ること、システム化の対象範囲が広いことを踏まえ、優先的に導入すべきもの（一次導入）とその後からの実施（二次導入：例えばB2Cビジネス対応システム等）に分けて進めることとした。また、次期情報化プロジェクトに当たっては推進体制が重要であり、プロジェクト・オーナー/リーダー/メンバー/事務局それぞれの果たすべき役割を明確化し、具体的氏名も提案した。これまでの検討はすべて部門長によって行われたが、具体的システム構築に当たっては現場リーダーの参画も重要との認識から、そのようなプロジェクト・メンバーが提案された。

最終報告会

最終報告会ではこれまで作成された主要資料をもとに社長および全役員参加のもと、説明が行われた。この会議における検討の結果社長から、次ステップとして情報化企画・計画プロジェクトを開始するよう承認された。

最後のこの局面では、当企業のさらなる成長を支える、経営面・業務面・システム化の面からの社長・部門長レベルの合意・承認ができたことに加え、後継活動である全社情報化企画・計画プロジェクトに関して、非常に具体的なレベルでの提案（活動内容、導入システム優先順位、推進スケジュール、体制等）が承認され、後継活動がスムーズに立ち上がる環境が構築できたことが大きな成果である。

今後の課題

今回のご支援は、企業成長のための情報化について様々な経営全般の課題が認識されており、また情報化が当企業の成長に貢献できるという認識はされているものの、具体的にどの分野からどのように進めるかが必ずしも明確でなかった状況を踏まえ、情報化の構想とその推進計画を策定することを目的とした。その計画が明確になった現在、今後の課題は今回社長承認された全社情報化プロジェクトを着実に実行に移し、優先順位の高いシステムを成功裏に本番稼働させ、当初目的とした、付加価値の高い仕事に社員が注力できるような結果を出すことである。

経営者のことば

今回のご支援を頂いて大感謝しております。従業員が増える中、「家業から企業へ」の変化を目指している途中である弊社は、まだまだこの様な新たなチャレンジプロジェクトを社内で進め、目



代表取締役社長
井上 毅氏

的を達成する能力はありません。最初自社で進めておりましたが、経験と色々な手法などマネジメント能力がなく実際に進められませんでした。その頃、中小機構様のご支援されている企業さまからのご紹介がございました。そして、この様なご支援頂き、この様な結果が出せた事に大変感謝と満足しております。