

CASE  
04

Hands-On  
Support  
2023

関東本部



【企業名】  
日研硝子株式会社

【代表者】  
久保 信之

【資本金】  
35百万円

【本社所在地】  
東京都台東区根岸5-2-2

【売上高】  
1,984百万円(2023年3月期)

【設立】  
1948年8月(創業1943年4月)

【従業員数】  
93名

【業種】  
ガラス・同製品製造業

【営業品目】  
板ガラス・鏡の各種加工製造、販売

# 情報の動脈硬化から脱却する DXの構想から事業計画策定・実行へ 「全社一丸」への羅針盤に

## 日研硝子株式会社

### ☑ 事例概要

### IT分野から始まった支援は、事業計画の再策定につながり、全社で課題解決に取り組む

同社は、創立75周年を機に次の10年を見据えた未来地図作りに取り組んでいました。当初は、部門間の連携が弱く、情報インフラ構築について検討していたことから、IT経営簡易診断を実施し、そこから全社情報システム構想を練る必要性を感じてハンズオン支援に移行しました。また、事業計画はあったものの、社員に浸透していなかったことから、計画の検討方法も変えて再策定し、実行計画に落とし込みました。

現在は、さらに、事業計画の重要なテーマの一つである生産管理の強化に取り組んでいます。



関東本部  
シニア中小企業アドバイザー  
左田野 康

### ☑ 企業概要

### ガラスの煌めきで空間をデザインし 人々を美しく輝かせる

1943年の創業。鏡・内装用ガラスの加工・施工を中心に事業を展開。大手製造メーカーの板ガラス・鏡の特約店業務を受託し、ビジネスモデルを確立。自社オリジナルの加工・物流・施工・資材調達ネットワーク化によりニーズにマッチしたビジネスを展開してきた。

2010年7月には、大手グループの内装事業の一部を継承し商業環境分野や非住宅の内装需要にも対応するなど、事業領域を拡大させると同時に独自の商品ラインナップを充実。

東日本ナンバーワンの内装ガラス会社となることを目指し、挑戦し続けている。



■ 同社のガラス張りの応接室

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 商工組合中央金庫上野支店からの紹介

商工組合中央金庫は、地域経済や雇用に重要な中堅企業の課題克服、経営力強化等の支援の相乗効果の観点から、中小機構のハンズオン支援を中小企業にご紹介いただいている。

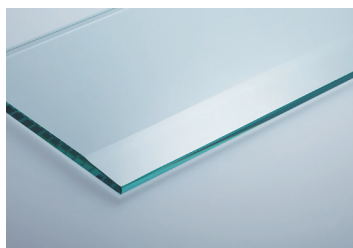
関東本部にも多くの企業が紹介され、企業ヒアリングを通して、実情に合わせた支援を提案しているところである。今回は上野支店からのご紹介で、中小機構が支援に協力することとなった。

### 問題意識と相談内容

#### 自社で取り組んだ、次の10年を見据えた未来地図作り

同社は、2020年から、N-MAP (Nikken Middle Action Plan) プロジェクトを立ち上げ、社長の指揮のもと、ソリューション営業部会（フロント業務）、製造部会（ミドル業務）、企画・管理部会（バックオフィス業務及び事務局）の3つの部会を設置して、中堅・若手メンバーを中心に、次の10年を見据えた未来地図作りに取り組んでいた。

この取組みの中で、既存の情報システムがブラックボックス化しており、有効に使えているとは言い難いという問題意識から商工中金に相談したところ、中小機構のIT経営簡易診断の活用を紹介された。



■ 同社の製品であるガラス

### 経営課題の設定

#### IT経営簡易診断での指摘 「情報システムにグランドデザインを」

IT経営簡易診断では、同社の経営の視点、業務の視点、IT化の視点がIT戦略マップに整理されたほか、仕入管理、部門別損益計算の自動化、顧客情報の管理・活用に向けたITツールの活用が提案された。しかしながら、そもそも同社の情報システムが全社を俯瞰して設計されておらず、グランドデザインを描くことが必要であると指摘された。

このことから、同社として、全社を俯瞰した情報システムのグランドデザインを中小機構のハンズオン支援を活用して検討したいとの要請があった。

### 支援テーマの決定

#### 全社情報システム構想の 作成を決定

同社の要請に対し、中小機構は支援チームを組成して、改めて事前調査を行った。IT経営簡易診断と事前調査の結果を踏まえて、経営方針の確認とビジネス課題の再整理を行うことで重要成功要因を抽出し、ITを活用した業務改善の企画と情報システムのグランドデザインを描く情報システム構想の作成という内容のハンズオン支援プロジェクトを提案した。

派遣専門家には、課題の整理から情報システム構想の策定までについて支援実績のある専門家を選出した。

支援の「プロジェクトオーナー」となる社長と協議を重ねてプロジェクト内容について合意し、2021年10月からハンズオン支援を開始することとなった。

ハンズオン支援事業 (IT-B) (旧 戦略的CIO育成支援事業 (情報化構想策定))  
ハンズオン支援事業 (総合) (旧 専門家継続派遣事業)

## 情報システム構想の策定、実現へ

- 支援期間 2021年10月～2022年3月(8日) ■ 派遣専門家 田代 博幸 [専門] 業務横断したDXデザイン、システム基盤設計
- プロジェクトチーム 工務、営業、製造、企画・管理と各部署から参画

### 経営方針の再確認から開始

最初のハンズオン支援プロジェクトは、経営方針の再確認を行い、ミッション、ビジョンに対するチームでの理解を確立することから始まった。その後、経営目標をどのように達成に導くかについてシナリオを具体化し、不明確であったKGI(経営目標達成指標)設定を通じて、ビジネス課題を網羅的に浮き彫りにし共有した。

KGI設定の検討手法としては、戦略立案のためのフレームワークであるBSC(バランススコアカード)を活用し、派遣専門家のサポートにより同フレームワークへの理解を深めながら、経営目標の達成に必要な要因を抽出し、戦略マップの形に整理した。

### 情報システム構想の策定から 営業業務の改善プロジェクトへ

続いて、業務プロセスや業務体制のあるべき姿を実現するための施策を検討し整理。更に、情報システムへの要求事項、社内展開の取組みを業務改善企画に落とし込んだ。その後、ロードマップを策定し、情報システム構想書としてまとめた。

「戦略的CIO育成支援事業(B型)」による情報システム構想に続けて、「専門家継続派遣事業」により実現に向けた支援に着手。とくに営業プロセスを対象に、ITツールを活用した業務改善の自立的推進に向けた実行支援プロジェクトを実施した。



■ ガラス製品を活用したオフィス

### 営業プロセスの標準化と自社メンバーによるアプリケーション開発

業務改善では標準となる営業プロセスを整備するとともに、実務に反映できるよう、マニュアル作成ツール(Teach-Me-Biz)を使ってマニュアルへ落とし込んだ。

引合から受注・失注までの営業プロセス情報を管理するためのアプリケーションは、開発の外注やパッケージシステムの購入ではなく、自社メンバーがノーコード開発ツール(Unit-Base)を活用して開発した。派遣専門家は、これを効率的に行うイテレーション(設計・開発・試行・改善を短期サイクルで繰り返す手法)など、アジャイル開発の手法を伝授した。結果、営業プロセスの改善に向け、必要な時に社内でアプリケーションを修正することが可能となった。

### 情報システム構想を通して気づく 「社員に伝わる事業計画が必要」

ハンズオン支援を受けながら情報システム構想策定を行う過程で、事業計画は策定されているものの、社員に浸透していないことが明らかとなっていた。社員にわかりやすく、業務遂行に反映される事業計画とするためには、策定のプロセスから刷新する必要性を感じ、ITツールを活用した営業業務の改善プロジェクトと並行して、事業計画を再策定する支援プロジェクトを行うこととした。

## ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

### 社内に浸透する事業計画「新経営計画」の策定

- 支援期間 2022年9月～2023年4月(16日)
- 派遣専門家 菊池 寛 [専門] 中期経営計画・成長戦略策定
- プロジェクトチーム 各部門の中心メンバー

#### 物語調の計画から戦略的な計画へ

このプロジェクトには、製造業の中期経営計画に実績ある派遣専門家を起用し、最初は当時の事業計画に不足している事項の洗い出しから始めた。社長と経営幹部2名にメンバーを絞り込み、ロジック(論理の展開)の勉強を経て、後に社長が「ひどいダメ出しを受けました」と振り返るような、腹を割った議論を行い、論理性と戦略性の不足を補った計画の再策定を決心した。

その後、次世代のリーダー候補をメンバーに加えて現場の声を反映させるとともに、改めてロジック(とくに現状分析を積み上げて今後やるべきことを導き出す帰納法思考)で戦略を練る方向性を確認した。現状分析としては3C、SWOT、STP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)を行い、PPM分析(プロダクトポートフォリオマネジメント分析)を用いて4つの事業それぞれの現状と将来像を作成した後、事業ごとに再度のSWOTとクロスSWOTを行って戦略を導き出した。

#### 社内に浸透し実行につながる計画づくり

戦略は3年間の行動計画に落とし込み、並行して、3年後の定量的な目標(セグメントごとの売上や利益、人件費の率等)を置いた数値計画をたて、そこから部門や事業所ごとに、単年度の行動計画への落とし込みも行った。こうした分析・検討を、従来のように経営層だけで行うのではなく、部門横断で集めた現場メンバーをしっかりと巻き込んで行うことで、メンバーの腹落ちから全社員の理解につなげることを目指した。

新しい事業計画は「新経営計画」と改名され、リーダー層向けのフルバージョンの他に全社員向けのサマリー版を作ることや、難解な語を避け、図・表を多用するような工夫も加え、プロジェクト終了報告会における発表の後には、75周年式典で改めて社長から全社員への説明も実施した。

## ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

### 生産管理業務及び生産工程管理業務の改善実行計画の作成

- 支援期間 2023年8月～2024年2月(14日)
- 派遣専門家 山元 証 [専門] 生産管理業務
- プロジェクトチーム 製造部を中心に構成

#### 急務となった生産管理体制の強化

新経営計画を受け、製造部では生産性向上や業務不均衡の是正、工場原価の可視化に取り組み始めたが、ベテラン従業員の高齢化などを踏まえ、急ピッチで進める必要性があったことから、ハンズオン支援を実施することとした。

具体的には、変動費を中心とした製造原価構成要素の見える化と小集団活動の活性化による改善の継続体制の構築を目指し、生産管理業務と製造原価構成要素の基礎理解を深めながら管理レベルを高める支援計画を作成し、プロジェクトを開始した。

#### ありたい姿について共通認識を持ち、改善実行計画へ

このプロジェクトは、無くす、減らす、変える、定型化する、標準化するという観点から業務の洗い出しを行い、中間報告では、各小集団グループがまとめた様々な問題点や業務マニュアル作成項目などが発表された。

すぐにできる改善は社内を進めながら、プロジェクト後半では、あるべき姿と取り組むべき課題の整理を行い、ポイントを、ヒト・モノ・データで落とし込み、改善実行計画書にまとめていく予定である。



## ボトムアップ型の流れが加わり 全員参加へ発展

同社は、経営陣が次の10年を見据えた未来地図を作りあげるプロジェクトを立ち上げ、経営刷新を図ろうとしていた時期に、IT経営簡易診断をきっかけとして中小機構のハンズオン支援を活用した。

同社の支援においては、重要度の高いいくつかのテーマをとりあげ、支援内容に応じて派遣専門家など支援チームの専門家メンバーを組み替えながら、複数期に渡って支援を行うことにより、分野・段階に応じた体制で社内メンバーに寄り添った支援を継続してきている。

同社の目指すN-MAP (Nikken Middle Action Plan) プロジェクトは、ハンズオン支援の活用により、従前のトップダウン的な流れに、更にボトムアップ型の流れが加わることで、全員参加の社内プロジェクトに発展してきた



■ プロジェクト活動風景

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 「情報の動脈硬化の脱却」から見えた次なる戦略

「IT経営簡易診断」の診断結果より社内情報の動脈硬化が随所にあることが確認され、ITによる業務改善の必要性を痛感しました。DXによる情報システムのグランドデザインに取り組み、カオスな状況にあった課題を整理共有することが出来ました。その結果、①業務のDX化、②経営の羅針盤である「腹落ちのする新経営計画策定」、③モノづくりの拠点である「製造部門の改善」と課題に優先順位を付けて戦略を導き出し、戦術を策定し解決に結びつける支援をいただきました。ハンズオンを基に継続的な課題解決の継続の礎を構築していただくことが出来ました。感謝！



代表取締役社長  
久保 信之 氏

### リーダーの声

## 課題解決推進の意識が醸成されつつある

当社のDXを推進するため、IT経営簡易診断をきっかけにハンズオン支援をお願いいたしました。情報システム構想の策定を進めていく中、社内の様々な問題点をアドバイザーの専門的な知見からご指導を頂きながら経営課題と目標の設定、戦略立案を行いました。各プロジェクトメンバーは通常業務とは別に、会社全体のことを考えながら討議を進めるという苦勞により経験を積むことができ、課題抽出から改善活動を進める基礎を学ぶことができました。情報システム構想をきっかけに経営計画の策定、営業プロセス、製造部門の改善とプロジェクトが社内に広がっております。今後も引き続きのご支援をお願いいたします。



取締役  
事業統括室 室長  
眞島 淳 氏

## 紹介者の声

## お客様の経営課題に対する支援も金融機関の役割

令和2年12月頃、IT経営簡易診断の存在を知り、日研硝子様が社内体制の見直しが課題の一つと仰っていたことを思い出しご案内したことが本件の始まりでした。

日研硝子様におかれましては、IT経営簡易診断を契機に「新経営計画策定」「製造部門の改善」関連のご支援にも繋がり、社内体制の見直しが着実に前進されている様子がプロジェクト報告資料などからも伺えて、大変嬉しく思います。

「金融機関」というと支援メニューは金融面のみと思われる方も多いと思いますが、身近な頼れる相談相手として、社内体制に関すること等、多様化していく経営課題を捉えて経営リソースの提供を行い、引き続きお客様のお役に立てるよう邁進したいと思います。



商工組合中央金庫  
上野支店 営業第二課  
木澤 香奈江 氏

## 派遣専門家として

## 経営計画の全面的な刷新に取り組む

2022年9月からの事業計画の再策定支援を担当しました。

支援の冒頭に、社長及び幹部メンバー全員で、同社のこれまでの事業計画書について、どのように見直しが適切かについて、丁寧に議論を行い、結論としては「全面的な刷新がベスト」と意識統一ができました。このことにより、社長のリーダーシップの下、根本からの見直しとして、外部・内部環境分析、事業セグメントとPPM分析、あるべき姿と優先課題の明確化、クロスSWOT分析による戦略策定、各部門の実行計画策定と数値計画までの一連の支援活動を、一丸となって取り組むことができたことで、大きな成果を達成することができました。



アドバイザー  
菊池 寛

## 管理者として

## 支援のつながりから成果を生みつつある

本案件は、金融機関の紹介からIT経営簡易診断を行い、徐々に経営の深堀を行ったハンズオン支援の事例です。毎回、経営者との対話の中から支援テーマが作られ、目標を明確化し、プロジェクト体制を決め、支援を行ったため、全社一丸となったのではと思われます。一時期、「情報システム構想の実現プロジェクト」と「事業計画の策定プロジェクト」が並走する時期がありました。プロジェクトメンバーは概ね異なるものの、毎回の支援日までの宿題や準備、議事録作成やフォローを考えるとある程度の負担もあったのではと思われます。若手、ベテランの協力していく関係や課題に対して深堀していく姿勢などを引き続き大切にして、取り組んで欲しいと思います。



アドバイザー  
中山 肇