

小規模事業者支援ガイドブックIV

支援者のための 小規模事業者のIT利活用 サポートブック ～生産性向上への取組みを中心に～



**支援者のための
小規模事業者のＩＴ利活用
サポートブック**

目 次

I.　ＩＴ利活用を支援する際の全体像	1
1. ガイドブック作成の目的	1
2. ガイドブックの構成	2
3. 支援者の役割	3
II. 小規模事業者のＩＴ利活用の現状・課題と活用事例	5
1. 小規模事業者のＩＴ利活用の現状・課題	5
2. 小規模事業者のＩＴ利活用事例	8
3. 小規模事業者におけるＩＴ利活用成功のポイント	12
III. 生産性向上のためのＩＴ利活用支援のポイント	14
1. 生産性向上とは何か？	14
2. 生産性向上に向けた目的と目標を明確にする（初回ヒアリング）	17
（1）事業ドメインの確認、解決したい課題と達成目標の明確化	
（2）事業者の業務の全体像の見える化（図式化）	
（3）事業者のＩＴ利活用の現状とニーズの確認・把握、及びＩＴ関連動向・制約事項等の整理	
3. 効率の向上（業務改善）のためのＩＴ利活用	26
（1）情報システム導入までの検討手順	
（2）情報システム（クラウド含む）選定・導入・利活用時の注意点	
（3）事業者・支援者・専門家等のステップごとの役割（まとめ）	
4. 付加価値の向上（新規顧客獲得・情報発信強化）のためのＩＴ利活用	42
（1）付加価値の向上（新規顧客獲得・情報発信強化）の検討	
（2）メディア別の構築・運用時の注意点	
（3）事業者・支援者・専門家等のステップ毎の役割（まとめ）	

IV. 小規模事業者が最低限実施しておくべき情報セキュリティ	54
1. 情報セキュリティの概要	54
2. 情報セキュリティ強化に向けた手順	57
3. 小規模事業者向けの具体的なセキュリティ対策事例	60
V. 小規模事業者のＩＴ利活用を促すための仕掛け作り	63
1. ＩＴ利活用の「有効性を感じていない」方へのアプローチ（セミナー）	64
2. ＩＴ利活用を「自身に置き換えてまでは考えきれない」方へのアプローチ（研修会）	64
3. ＩＴ利活用に向けた「導入を進めたい」方へのアプローチ（専門家派遣・補助金活用）	65
4. 「ＩＴをもっと積極的に活用していきたい」方へのアプローチ（フォローアップ）	65
別冊　　ＩＴ利活用サポート様式集	66

- ・攻めのＩＴ活用指針
- ・ヒアリングシート
- ・状況調査票（配付型）
- ・業務区分例（製造業）
- ・リスクコントロールマトリックス
- ・ＩＴ資産（情報システム）管理票
- ・情報資産（データ）管理票
- ・問題・原因・課題整理シート
- ・課題解決策検討シート
- ・ＩＴ戦略企画書記載内容例
- ・セキュリティ対策検討用参考資料集
- ・ＩＴ利活用事例・クラウド等のツール参考サイト
- ・顧客アプローチ検討シート
- ・ＩＴ関連基本用語集

I　ＩＴ利活用を支援する際の全体像

1. ガイドブック作成の目的

中小企業白書 2016 年度版に記載されているように我が国の中 小企業は、少子・高齢化に伴う総人口、生産年齢人口の減少という構造的要因による人手不足、親企業-下請企業といった取引形態の大幅な変容など、取り巻く環境は益々厳しくなっているとされています。

また、我が国の事業者数（約 382.0 万者）のうち 85.1%（約 325.2 万者）を占める小規模事業者の実態について記載している小規模企業白書 2016 年版においても、小規模事業者は、そもそも人材や資金といった経営資源に大きな制約があることに加え、その商圏及び取り扱う商品・サービスが限定されており、価格競争力やリスク対応力が弱いため、構造変化の影響を受けやすく、加えて、経営者の高齢化や後継者不足等が経営の低迷や廃業に直結しているとされています。

こうした状況において、人手不足、取引形態の変容等の課題を克服し、売上拡大と費用削減を進め、小規模事業者が稼ぐ力を高めていくためには、近年発達・普及が著しいＩＴを積極的に利活用していくことが重要であると考えられます。

このような取り組みを推進するためには、経営資源に限りのある中小・小規模事業者の自助努力のみに委ねるのではなく、日頃からそれぞれの地域の事業者と接点を多く持ち、その経営環境、実態をよく知っている商工会議所、商工会、中央会等の地域支援機関が支援機能を十分に発揮していくことが期待されます。

本ガイドブックは、支援者の皆様が、ＨＰやＳＮＳの利活用も含めて、事業者による積極的なＩＴ利活用を推進・サポートするにあたり、事業者の目的に応じた進め方の基本的な内容やポイントをおさえた手引き書として、支援現場でご活用いただくことを目的として作成いたしました。

ＩＴ利活用相談を受けた時だけでなく、経営課題の解決や販路開拓の相談時であっても積極的にＩＴ利活用することで課題の解決に繋げていくことができる可能性が高いことを意識して、支援者として様々な場面で活用いただくことを望んでいます。

<対象とする読者と活用方法の想定>

□対象とする読者

- ・IT活用に関する支援経験の浅い又は初めて携わる支援者
(商工会議所、商工会、中央会の若手の経営指導員等)

□想定される活用方法

- ・IT利活用の推進・サポートの基本的な流れと知識を理解する。
- ・事業者によるIT利活用に際して、技術的な専門家との協働を実現するための手引きとする。
- ・本編中のノウハウや添付の各種様式等を、実際の支援の現場で利活用する。

2. ガイドブックの構成

本ガイドブックは、事業者が生産性の向上を中心にIT利活用を検討する際の基本的なプロセスと必要な支援のポイントをプロセスに沿って説明しています。

第Ⅰ章では、本書の全体像とそれを活用する支援者の役割について記載しています。

第Ⅱ章では、小規模事業者のIT利活用の実態について理解していただけるよう、IT利活用の現状・課題を解き明かすとともに、実際にIT利活用を行い、経営に役立っている事例とその成功のポイントを紹介しています。

第Ⅲ章では、生産性向上を目的とする「守りのIT利活用：効率の向上（情報システム導入・利活用）」と「攻めのIT利活用：付加価値の向上（新規顧客獲得・情報発信強化）」の2つの面から支援の流れを説明しています。

第Ⅳ章では、事業者がITを利活用する上で必須条件である「情報セキュリティ」について説明しています。

第Ⅴ章では、支援者として、小規模事業者の方々に対してIT利活用を促すための啓発活動や仕掛けについて、事業者が地域の状況に応じて実施することができるよう 「興味を持ってもらう」、「自分事として考えてもらう」、「挑む」、「フォローアップする」といった4つのステップで記載しています。

巻末には別冊として、実際の支援の現場で活用できるよう、各種支援ツールや様式を添付しています。必要に応じてご活用ください。

3. 支援者の役割

本ガイドブックは、小規模事業者がITを適切に導入・利活用することで経営課題の解決に繋げることができるよう支援者として、**ITの専門家・システム開発事業者・サービス提供事業者またはHP作成事業者などと協働して支援ができるようになります。**を目的としています。

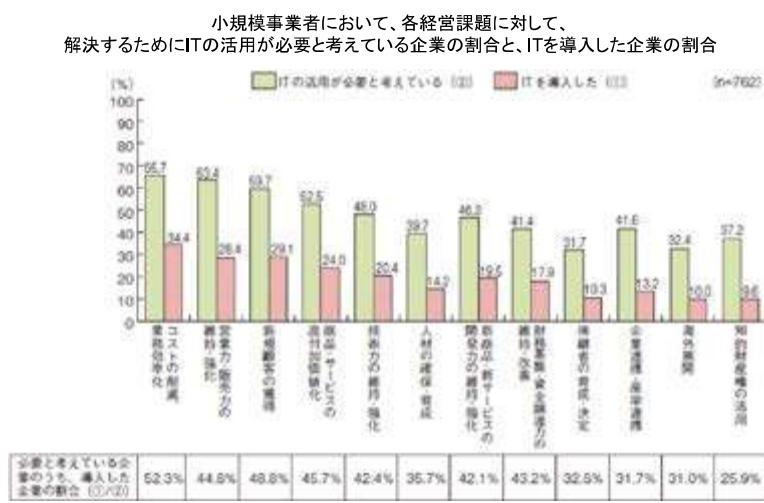
ところで、日頃受け付けている相談では、直接『IT導入・利活用』に関するものはあまり多くないのではないでしょうか。



むしろ、直接的な「資金繰り」や「販路開拓」、「コスト削減」、「人材確保」などが比較的多い相談のように思われます。

しかし、このような相談であっても、その課題の解決策として『IT導入・利活用』が有効な手段となるケースが多く見受けられます。

また、下図は、小規模事業者が各経営課題に対して解決策としてIT活用が必要と考えている割合と実際に導入した割合を表したグラフです。ここからは小規模事業者自身も様々な経営課題の解決にITの利活用が必要であると感じていることがわかります。



グラフの緑部分(左側の棒)は、「経営課題の解決に対してITの活用が必要と考えている事業者の割合」です。そして、赤部分(右側の棒)は、その「経営課題の解決に対して実際にITの導入を行った事業者の割合」です。

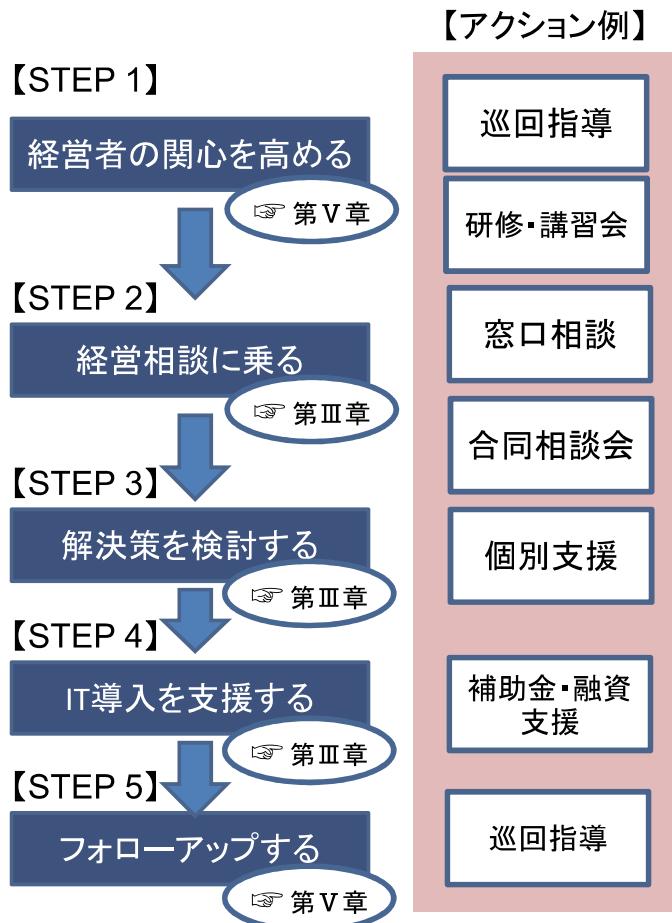
経営課題の解決にITの利活用が必要と考えていても、実際に導入しているのはまだ少ないようです。

支援者としては、「小規模事業

者の『IT利活用の有効性は感じているけれど、実践できない』というギャップ(緑部分の割合と赤部分の割合の差)を埋めて、積極的にIT利活用を進めていくことで、経営課題を克服して、大きく業績を伸ばしていく」支援を行う必要があります。

また、同時に、事業者の方々にIT利活用の有効性を認識していただき、「経営課題の解決に対してITの活用が必要と考えている事業者の割合」(緑部分の割合)を伸ばしていくための方策も必要です。これらについては、第V章に詳しく記載しています。

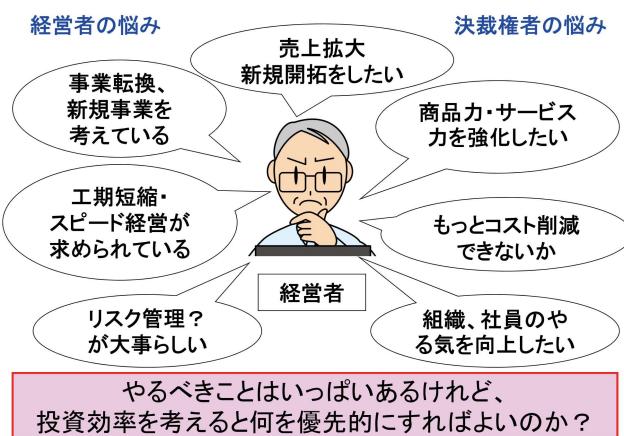
事業者に対してIT利活用を具体的に推進・支援していくポイントは、『IT導入の実現』ありきではなく、あくまでも『経営課題の解決策の1つとしてITの利活用を検討する』ことです。イベントとして実施する「IT利活用相談会」だけでなく、日常的に実施している「巡回指導」や様々な経営課題に対する「窓口相談」も起点としてIT利活用支援が始まります。



小規模事業者を支援する指導員は、『ITの専門家』になる必要はなく、あくまでも確実な目的達成（経営課題解決）のために『ITの専門家と協働していくことのできる前捌き役』と『IT利活用実現時の併走役』となることが求められています。

II 小規模事業者のIT利活用の現状・課題と活用事例

1. 小規模事業者のIT利活用の現状・課題

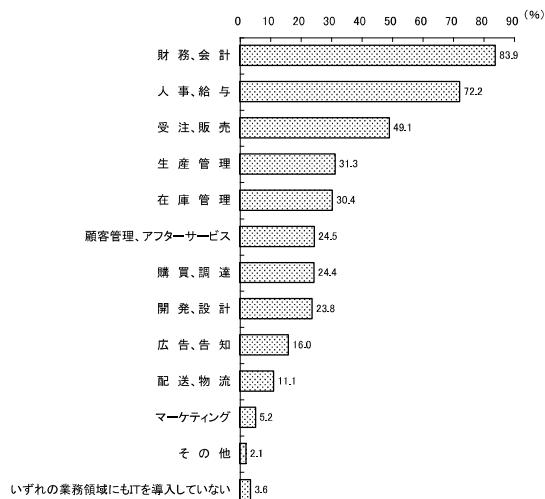


存在しましたが、近年はPCやインターネットが身近となってきたことにより、このようなIT嫌いの経営者は年々減ってきてているようです。

実際にある程度の事業者はIT利活用に取り組んでいます。

		比重調整後 集計企業数	開設してい る%	開設してい ない%	無回答%
全体	全体	1845	89.5	10.4	0.1
建設業		83	96.1	3.6	0.4
製造業		521	87.7	12.3	-
運輸業		181	81.2	18.1	0.7
卸売・小売業		383	92.3	7.7	-
金融・保険業		23	98	2	-
不動産業		26	93.8	5.4	0.8
サービス業、その他		628	90.4	9.6	-
資本金	1000万円未満	98	69.4	30.6	-
	1000万円～3000万円未満	472	82.8	17.2	-
売上高	5億円未満	208	75.8	24.2	-
	5～10億円未満	182	82.9	17.1	-

「平成27年通信利用動向調査の結果」
平成28年7月22日 総務省発表資料より



平成28年3月一般財団法人 商工総合研究所
調査報告書「中小企業のIT活用」より

小規模事業者は事業を進めていく中で常に様々な悩みを抱えており、その都度、限られた資源(ヒト・モノ・カネ)を有効に活用しつつ、その課題解決に取り組んでいかなければなりません。

そのような中、ITの利活用に目を向けてみると、かつては「キーボードアレルギー」に象徴されるようなITそのものに対する抵抗感を持った(IT嫌いの)経営者が多く

左の表は事業者のホームページの開設状況を表しています。全体では90%の事業者がホームページを開設しており、資本金3,000万円未満の中小企業でも8割以上がホームページを開設しています。ホームページを開設することで、外部に自社のPRを行い、販路開拓のキッカケや顧客問い合わせの機会にしようとしたり、人材獲得に向けた情報提供の一環としたりしています。

また、左のグラフは中小企業(783社、うち年商1億円未満96.8%)のIT活用状況を表しています。実際にどのような業務領域にITを導入しているか見てみると、「財務、会計」が83.9%と最も多く、「人事、給与」(72.2%)、「受注、販売」(49.1%)、「生産管理」(31.3%)、「在庫管理」(30.4%)と続いています。

「いずれの業務領域にもITを導入していない」企業は全体の3.6%しかなく、96.4%の企業は何らかのIT導入を行っていることが分かります。

しかし、実態としては、例えば「受発注にはFAXが重用されている」、「手書き伝票で処理している」など小規模事業者によるIT利活用はまだ低い割合にとどまっているようです。

実際に、小規模事業者に話を聞くと、「ITそのものに抵抗感がある」のではなく、「IT導入に対する判断（その効果を得るためにどの様な負担が必要なのか）をしかねる」ことによるITへの投資に対する不安感が強く影響しているようです。

多くの経営者は、これまでにも機械装置の導入や工場の拡張、新規の人材雇用、外部との業務提携など、様々な投資を行ってきました。そのいずれにおいても、投資前に十分な情報収集を行い、それらの検討結果を踏まえて自身で納得した上で決断し、その投資の結果についても、当初の思惑通りにならなかった場合それなりに理由や原因を理解・納得することができていました（だからこそ、次の投資には失敗しないように注意点を拡げるのであります）。



しかし、ことIT投資に関しては、どのように情報収集したらよいかわからない経営者が多く、またIT投資に着手した経営者でも、当初の思惑と異なる結果になると『システム会社からの説明が専門用語であったり業界独自ルールなど、全く理解できなかった』経験がトラウマになり、IT関連だけはどんなに慎重に検討しても（後から追加費用が必要なのではないか、思っている姿のシステム利用ができないのではないか、本当に必要な機能だけを要求できているのだろうか、など）

不安感が残ってしまい、それを継続することができない状態になっているようです。

以下に、実際に経営者がITの利活用の検討を始めるに際して、感じてしまいがちな不安とITを取り巻く現状について記載します。

不安(1) ハードやソフトなどの購入としてそれ相応の初期投資が必要なのでは・・・

IT・Web利活用への課題



ハード、ソフトの購入により初期投資額が高額になる

高度なITスキルを持った人材が必要となる
(システムの導入や保守のための人材)

セキュリティ対策やデータ管理まで手が回らない

(現状) 事業者として一般的に事業に必要な性能を保有しているPCを購入する場合、現在は20年前に比べて5分の1以下の価額（5～20万円程度）となつておらず、また、利活用方法によっては、PCではなく、既に保有しているタブレットやスマートフォンなども活用可能です。これまでイメージしてきたような多額（数十万から数百万円）の投資が必要ではなくなっています。

同様に、ソフトウェアに関しても数百～数千万円もかかるオリジナルでのシステム

開発だけでなく、「パッケージソフト」と呼ばれる一般的な事業運営に必要な機能を広く取り入れたソフトウェアが数万円から数十万円で提供されていましたり、近年はクラウドサービスやASPサービスなどと呼ばれる、インターネット上で提供されているソフトウェアを『利用する』サービスが、月額や年額により数千円から数万円の負担（場合によっては『無料』）で提供されています。

不安(2) ネットワークやセキュリティなどの高度なITスキルを持った人材が社内に必要なのでは・・・

(現状)かつて『企業の情報化』に際しては、情報システム部門を設けたり、システム開発会社から技術者に出向してもらい、常駐型でサポートを受けていました。しかし、現在提供されている多くの情報システムは機能的に安定しており、かつ操作性も向上しているために、日常的なトラブルは非常に発生しにくくなっています（滅多に起こることではありませんが、ひとたび問題が発生した場合にはそれぞれの問題に特化した専門家に対応してもらうことになります）。

このような専門家を自社内に雇い入れることは、発生頻度から見て小規模事業者には適せず、その代わり専門家などから定期的にアドバイスをもらったり、問題解決を行ってくれるサービス保守事業者と契約するなど、必要に応じ外部の支援を受けることが望ましいといえます。

ただし、導入したITサービスなどを最大限に利活用するためには、社内の関係者全員が一定レベルの利用スキルを取得・向上できるような体制と教育制度（予算と時間の確保）が必要です。

不安(3) セキュリティ対策やデータ管理などは、なかなか手が回らないし、うちの規模だと不要なのでは・・・

(現状)セキュリティ対策に関しては、事業の大小に関係なく、昨今の情勢をみても、ビジネス継続のための必須条件であり、相応の経費がかかることを経営者に理解してもらう必要があります。ただし、小規模事業者に対しては、『最低限、対応しておかないと取引先に切られてしまう』=守り（負）の必要経費と考えるのではなく、むしろ『同業の小規模事業者や中小企業などとの差別化を図ることのできるポイント』=（販路開拓に繋がる）攻めの経費として捉えると積極的な対策実施に繋がります。身の丈に合った対策（お金を掛けずとも実施できる範囲からでも）を実施するとともに、代表者、役員を含めた定期的な従業員セキュリティ対応研修の実施が必要です。

第Ⅳ章「小規模事業者が最低限実施しておくべき情報セキュリティ」を参照して下さい。

支援者は、小規模事業者が、より安心（納得）して積極的にIT利活用を推進できるよう支援していくことを心がけることが大切です。

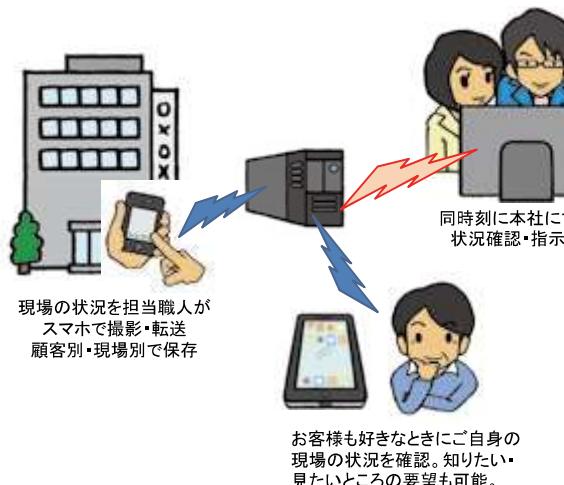
具体的な支援方法については、第Ⅲ章に詳しく記載しています。

2. 小規模事業者のIT利活用事例

ここでは、小規模事業者の具体的なIT利活用事例5例をご紹介します。

(1) 無料クラウドサービスを積極的に活用することで、殆どお金掛けずに『付加価値』の創出に成功

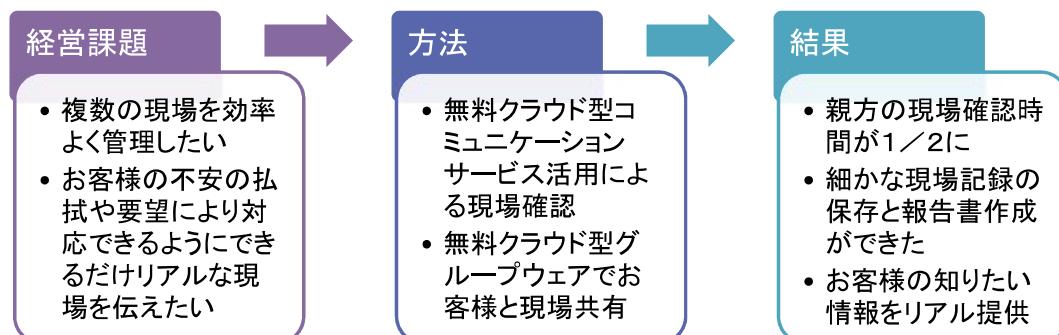
<大阪府 内装設備業（従業員7名）>



従業員全員の顔が見える小規模事業者において、グループウェアなどを自社内だけの業務に活用するのではなく、お客様毎（現場毎、プロジェクト毎）に利用することで、お客様との情報共有に活用。お客様の見たい・知りたいに細かく対応。

→付加価値の創出・業務の効率化及び顧客満足度の向上に貢献

⇒サービス提供前後で売上1.6倍（紹介案件50%超え）



この事例で利用したクラウドサービス：無料グループウェア
無料ネットコミュニケーションシステム

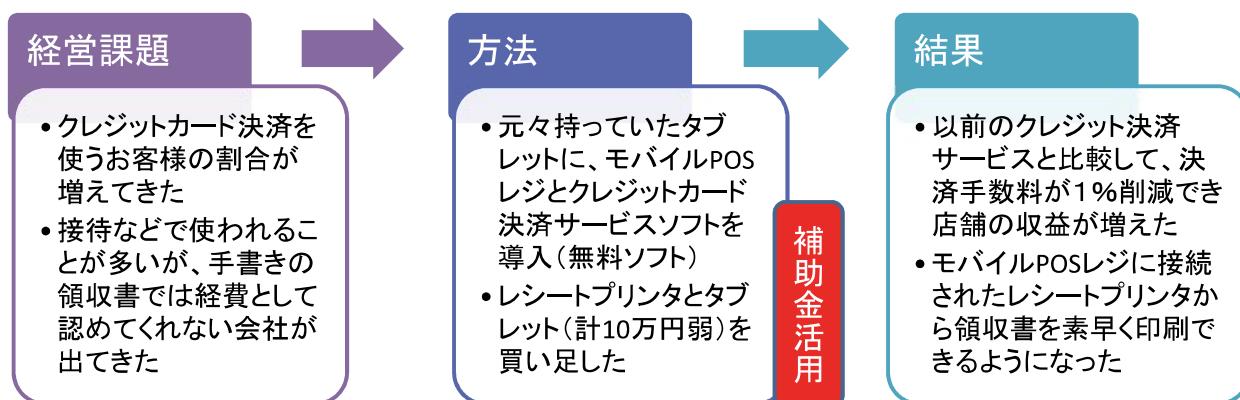
【IT利活用実践ポイント】

グループウェアやネット会議システムなどと聞くと、多くの従業員が在籍していたり、複数の事業所がある中堅企業などでの活用をイメージしがちですが、実際にはそのシステムが提供しているサービス機能に着目すると、事例のような付加価値創出などに繋げることも可能です。

今回の場合は、『情報の共有』という機能を「自身の組織内の共有ではなく、お客様と担当者の中でお仕事を進めるチームとして共有する」という発想を得て、新しい付加価値（リアルタイムによる施工現場の進捗報告「お客様の知りたいことを素早く伝える」）を創出した事例です。

(2) POSレジ+クレジット決済サービスの利用

<東京都 イタリアンレストラン>

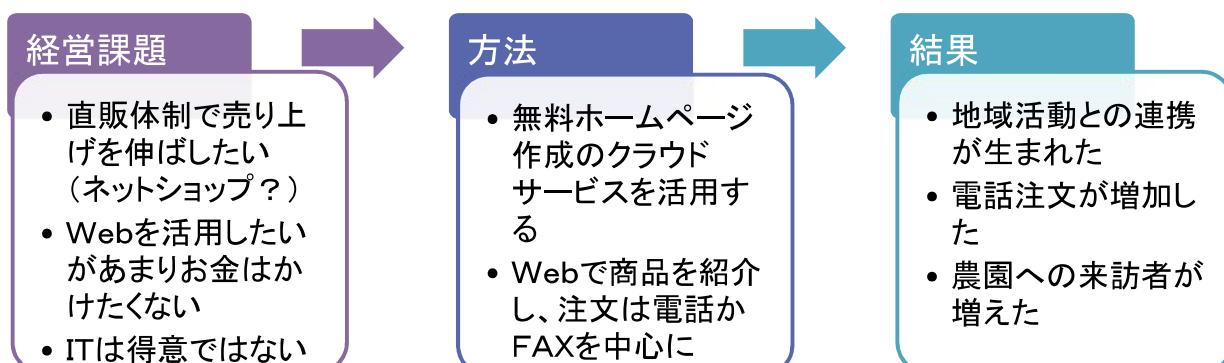


- クラウドサービスでクレジット決済サービスソフトとモバイルPOSレジを導入。
 - 領収書印刷に必要なプリンタとタブレットを購入（計10万円弱）。
- ⇒クレジット決済サービスの粗利が1%増加、印字領収書もモバイルから簡単に印刷可能に。



(3) Webを活用して来園者・直販を拡大

<広島県 ぶどう農園（家族経営+繁忙期のみアルバイト）>

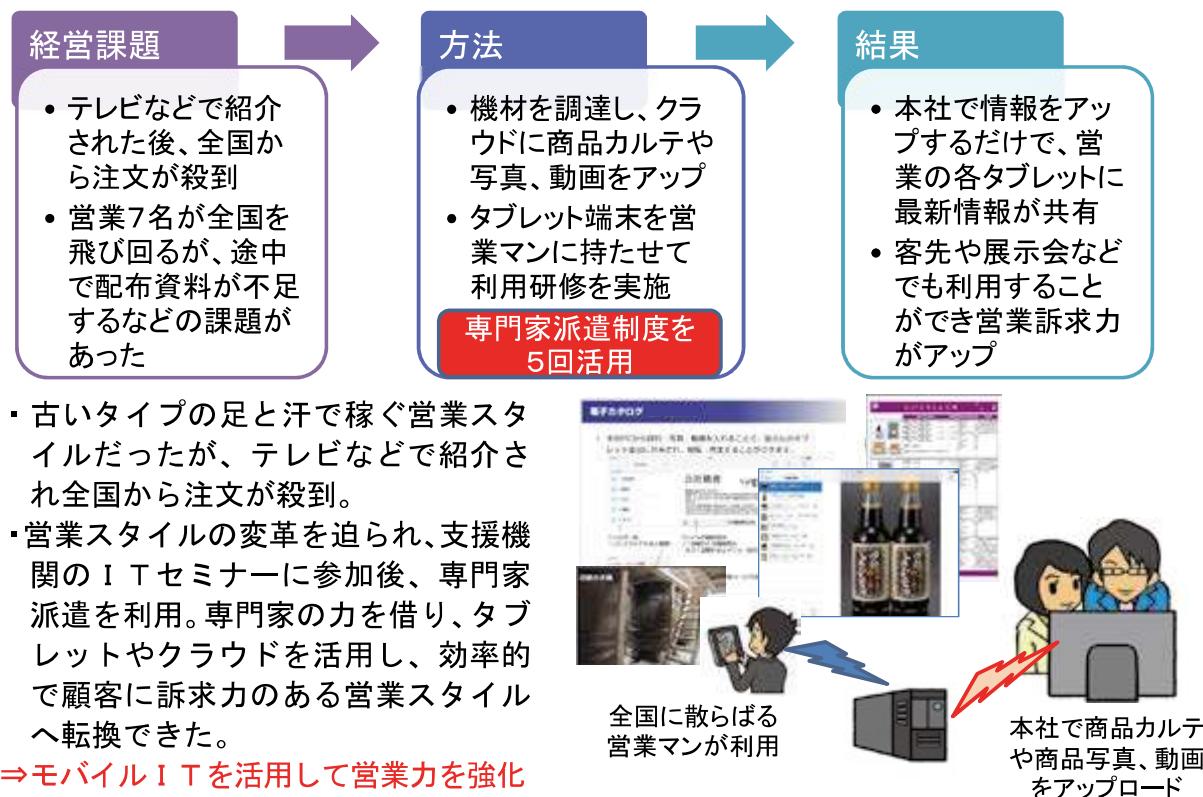


- 当初はネットショップでの直販を考えたが、自社ホームページでの運用にはIT人材が不在、楽天ショップ等への出店には費用がかかるため、身の丈に合ったIT化を検討。
- 地域活動と連携し、収穫体験や直売所への来訪をWebでPRすることとし、注文は電話やFAXで申込んでもらうことにした。

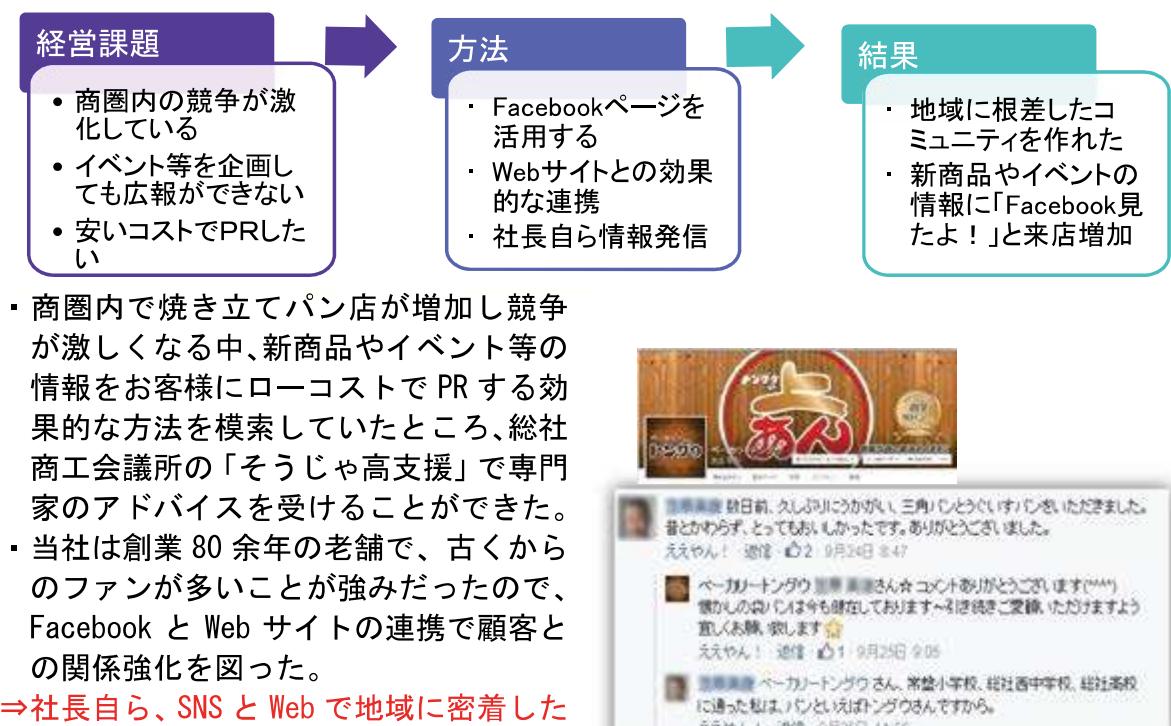
⇒Webは商品や農園のイベント紹介に限定。ネット通販は行わず、注文は電話やFAXでの受付にしたが売上げは拡大。



(4) 電子カタログとタブレット端末で新顧客を開拓 <千葉県 食品製造業>



(5) SNS、Webで地域コミュニティづくりに成功 <岡山県 パン製造業（従業員18名）>



※本ガイドブックで紹介したクラウドサービスなどは、特定のサービスのみを推奨するものではなく、あくまでも一例であることを理解いただき、支援の際には同様のサービスなどについても最新の情報も含めて十分に収集・調査した上で、支援先に紹介するようお願いします。

3. 小規模事業者におけるＩＴ利活用成功のポイント

経営資源の限られた小規模事業者であっても、よりＩＴの利活用実現に近づけるための成功ポイントを幾つか挙げてみます。

(1) 経営者の強いリーダーシップ

小規模事業者の従業員は、その組織のネームバリューやブランド力などに魅力を感じるよりも、経営者そのものや経営者の進める経営に関する考え方・理念などに魅力を感じている場合が多くあります。

そのような中で、限られた資源を有効に活用して、その中の最大の成果を上げようすれば、やはり現場を支えている従業員の積極的な協力が不可欠です。

のために、以下のような点を踏まえつつ、経営者自らが強いリーダーシップを発揮して、従業員を強力に支えつつ、推進していくことが重要です。

- ・経営者が夢を持ち、経営ビジョンがはっきりしている。
- ・経営者が先頭に立って経営改革を進めている。
- ・経営者が勉強してＩＴやＷｅｂなどの「利活用方法」を良く知っている（ＰＣ等の操作に長けているという意味ではない）。
- ・経営者が経営改革・業務改革などのプロジェクトのイニシアティブを取る。
- ・経営者が多忙で自ら関与できないようなプロジェクトの場合には担当チームを作る（その場合定期的に経営者主催の進捗会議・打合せを開催して、担当任せとしない）。
- ・社内外の関係者の合意形成が重要であり、常に間接的にでも関係する可能性のある組織や人物には情報提供を行い、必要なポイントでの確認を行う。

(2) 成功している企業は、必ずしも多額のＩＴ投資をしているわけではない

ＩＴ利活用に長けた小規模事業者の場合、必ずしも多額のＩＴ投資をしているわけではありません。ポイントは、ＩＴ導入だけに注力せず、自社の業務自体の見直しに積極的に取組むことです。そうすることで、「効率化された業務」を「ＩＴで加速」し、高い生産性向上を実現しています。

(3) 従業員の中に「ＩＴ利活用推進のキーマン」を育てる

ＩＴ利活用に長けた小規模事業者の場合は、ＩＴ専門家ではなく業務のキーマンがＩＴ利活用の推進役に育っているケースが多く見られます。「ＩＴ利活用推進のキーマン」を核にして経営者を含む従業員全員参加でＩＴ利活用に取り組んでいきます。

キーマンの育成においては、ＩＴに関する知識やスキルを高めることも必要ですが、それ以上に、経営者と思いを共有し、自社の「業務改革」や「ＩＴ利活用」を実現するためのプロジェクトリーダーになることが求められます。そのため、経営者や支援者は、各部門の主要な従業員を集めた「参画型プロジェクト」を編成し、円滑な運営

をサポートするとともに、そのプロジェクトを通じて自社のＩＴ利活用を自分事として捉え、推進していくことができるキーマンを育てていくことが重要です。

※参画型プロジェクトの編成・実施（達成すべき目標を共有し実現するチーム）

設定した目標を達成するために、経営者と各部門の主要な従業員が一同に会し、短時間で組織全体の透明度を上げ、参画者全員が向かうべき思いの方向を素早く合わせ、その方向に進むためには何が必要かを考え、そのためには何をすべきかを見出す手法です。

結果的に、様々な業務が全ての従業員の活動に直接的・間接的に関連して動いていることを理解すれば、仕事の仕方や考え方は自然に同じ方向に向かって進めることができます。

＜参画型プロジェクト運営のポイント＞

1. 各部門の主要な従業員全員による本音での検討と納得（合意）を実現させる。
2. 経営者による方向性の明示と判断・承認の徹底を図る。
3. 決めたルールは変えない。手段は結果により臨機応変に対応させる。
4. 人材・意見が偏らないように、様々な部門や女性従業員などを積極的に参画させる。

（4）積極的な外部の力の活用

多くの小規模事業者は、自社内だけでは時間の確保やＩＴに関する知識・スキルなどの問題で、積極的なＩＴ利活用の検討や実現は難しい状態にあります。そこで支援機関などを通じて外部の専門人材の力を借りることが必要です。

外部の専門家などの力を借りることが必要となりそうな点（一例）

- ① ＩＴ利活用への思いの文章化、図示化
- ② 思いを実現するためのプロセスの提案・明確化
- ③ プロセスにおいての想定課題と対策案
- ④ ＩＴ導入における条件整理と提示・交渉
- ⑤ プロジェクトの進捗管理 など

外部の専門家の紹介・協働など支援者としての支援策については、第V章を参照ください。

III 生産性向上のためのIT利活用支援のポイント

1. 生産性向上とは何か

多くの小規模事業者から「売上が上がっても利益が一向に上がらない。」、「労働時間が長くて忙しいのに賃金を上げられない。」などといった悩みをよく伺います。また、人口減少社会の下で人手不足が顕在化する中、良い人材を確保し、スキルを身につけて定着してもらうことも困難な状況にあります。

このような現状を踏まえて、売上をしっかりと確保し、利益も確保しつつ、賃金の上昇にも繋げていくことが必要となっています。

このためには、従業員1人あたり（もしくは時間あたり）の生産性を上げること、すなわち、「労働生産性」を向上させていくことが必要です。

$$\text{1人当たり付加価値額} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数 (もしくは労働時間数)}} = \frac{\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}}{\text{従業員数 (もしくは労働時間数)}}$$

$$\text{サービスの生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上、革新ビジネスの創出}}{\text{効率の向上}}$$

(出典) サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会の報告 (2007年)

員を削減することがすぐに思い浮びますが、安易に削減することなく、その業務効率を高めていくことが大切です。また、分子の拡大には、営業利益、すなわち付加価値を高めること、売上を高めるため革新ビジネスを創出していくことが必要です。ここでは、サービスの生産性向上として、左の計算式で表示します。

労働生産性とは、「1人当たりの付加価値額」のことを指し、主に左のような計算式で表されます。

この労働生産性を向上させるには、分母を縮小し、分子を拡大させることができます。分母の縮小には、従業員を削減することがすぐに行なうことができます。



「サービス産業の高付加価値化に関する研究会報告書」(平成26年5月), 産業構造審議会新成長政策部会・サービス政策部会 サービス合同小委員会(平成20年6月), サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて 報告書(平成19年4月)において示された考え方を、事業者の課題意識に置き換えて整理。

以上の整理に基づくと、生産性を向上するためには大きく分けて、2つの方向性が存在します。

分母側である「効率の向上」
・・・・・時間や工程の短縮(コスト削減)

分子側である「付加価値の向上」
・・・・・提供するサービスの価値を増大させる
(売上げ向上)

そして、上図にあるように、「効率の向上」、「付加価値の向上」どちらの方向性にもITの利活用が挙げられています。

「効率の向上」でいえば、業務プロセスの改善を図る上でITの利活用が有効です。例えば、新しいITシステムの提供形態であるクラウドサービスを活用することで、比較的低コストでIT利活用の環境を整え、現場の負担となっている作業を軽減したり、様々な実績をリアルタイム（あるいは短時間）で把握・分析していくことで作業ミスの撲滅や全体最適化、業務時間の短縮などを図ることが可能となります。

「付加価値の向上」でいえば、その実現手段として、インターネットを通じたサービスや通信機能を有する製品などを活用することで、付加価値の向上を図ることができます。

例えば、インターネットを活用して情報発信することで広範囲の顧客にアプローチしたり、今までのサービスの提供方法の変更、痒いところに手の届く新しいサポートの実現、さらには過去から蓄積されたデータをITの力で分析活用することでニーズに合ったタイミングでのサービス提供の実現などが考えられます。

ITの利活用は、これまで業務効率化やコスト削減といった分母（効率の向上）の削減、いわゆる「守り」に主眼が置かれてきたように思われますが、新たな製品・サービス開発強化や販路の拡大といった分子（付加価値の向上）の拡大、いわゆる「攻め」の面でも有効であり、経済産業省は中小企業における生産性向上に向けたIT導入及びその利活用の方向性を示す「攻めのIT活用指針」を策定しています（参考に巻末に掲載しています）。

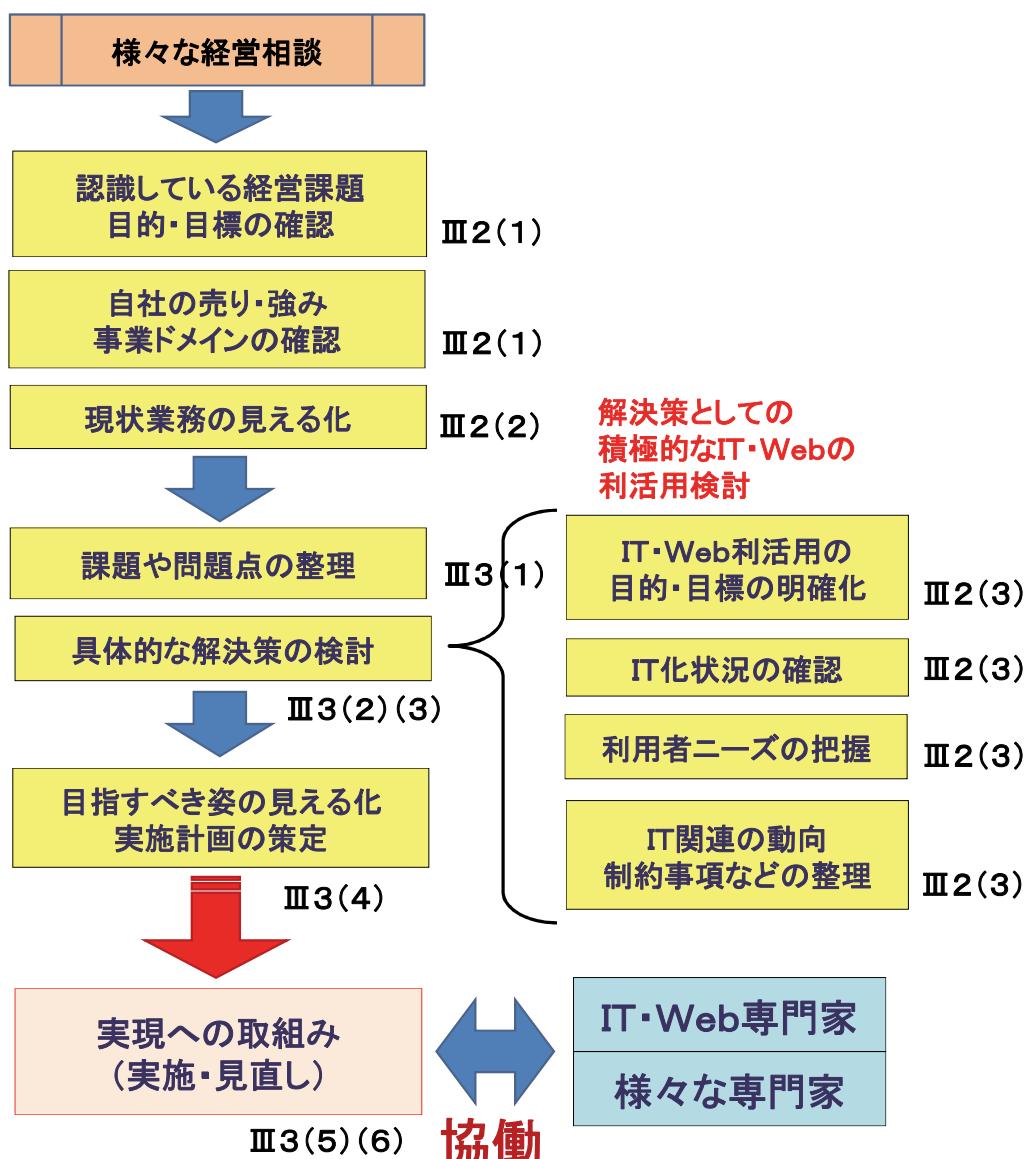
本指針では、「新規事業への進出」「販売チャネルの創出」など、中小企業がITを利活用することにより達成したい各事項について、「攻めのIT活用のねらい」として分類を行っています。



各項目の中では、中小企業がITを導入する以前の状況を「導入前の状況例」として例示し、この段階から、導入するITの活用レベルに応じて、「置き換えステージ」、「効率化ステージ」、「競争力強化ステージ」として、その発展度合いを示す尺度にあわせたITの適用事例を示しています。

第Ⅲ章では、この「攻めのIT活用指針」も踏まえて、小規模事業者におけるIT利活用の推進を支援するために、先の「支援者の役割」でも述べたように、比較的多くある「経営相談」（目に見えている経営課題の解決）からIT利活用を促すことができるよう、生産性の向上への取組みを中心に、「効率の向上（分母）」の取組み検討と「付加価値の向上（分子）」の取組み検討との2つの支援の流れについて、本指針の考え方なども参考として、支援のポイントに併せて各過程で使用する支援ツールの使い方についても記載しています。

以降は、具体的な支援について各ステップ単位で記載しています。以下の**支援の流れ図**を参考にしながら読み進めてください。



ここで提示されているステップは全て小規模事業者のIT利活用の促進のために大事なことですが、対象となる事業者のITに対する意識や利活用レベルなど支援者の経験・スキルなどに合わせて、どこを深掘りするかを調整しながら支援していくことが非常に大切です。

また、全てを支援機関の担当者（所長や指導員など）が行うのではなく、外部の専門家などを活用するなどして適切な支援を実現してください。ただし、支援の進歩や事業者の今後の計画などを把握していく上でも専門家任せにならないように、専門家を交えた支援の行程管理・プロセス管理などにも注意を払って下さい。また、IT導入後も引き続き伴走支援を行って下さい。そのためにも一連の支援の行程・プロセスを理解しておくことが必要です。

2. 生産性向上に向けた目的と目標を明確にする（初回ヒアリング）

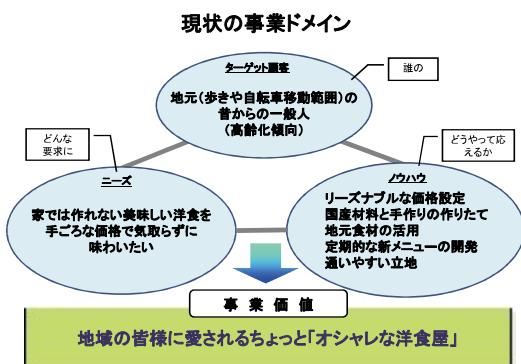
多くの経営相談の場合と同様に、まずは相談内容とその達成（解決）レベル感、現在の状態の確認を行います。

これらの現状のヒアリングには、これまでの経緯と認識している経営課題を中心に、巻末で紹介しているヒアリングシートやアンケートシートなどを活用して、出来る限り幅広く事業者の業務の全体像を把握することに努めて下さい。

（1）事業ドメインの確認、解決したい課題と達成目標の明確化

＜現状の事業ドメインの確認＞

自社が何によって成り立っているのか（自社を支持してくれている理由は何か）について、現在の「自社のお客様」はだれか、「そのお客様のニーズ」と「そのニーズに応えられている（マッチしている）提供サービスやノウハウなど」を確認します。



（現在売上を構成している）お客様は誰なのか（お客になって欲しい対象ではない）。

そのお客様の要望（ニーズ）は何なのか。

その要望に対して何を武器として応えているのか：支持されている自社の「強み」とは何か。

「強み」や顧客・商品などの確認・整理においては、中小機構がこれまで発行、HPで公開している小規模事業者支援ガイドブックⅠ「小規模事業者の事業計画づくりサポートブック」の『事業環境の棚卸しシート』、小規模事業者支援ガイドブックⅢ「地域資源を活用した売れる商品づくりサポートブック」の『コンセプトシート』『プランディング整理シート』なども活用して下さい。

小規模事業者支援ガイドブックⅠ「小規模事業者の事業計画づくり・サポートブック」
<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/guidebook1/index.html#No01>

小規模事業者支援ガイドブックⅢ「地域資源を活用した売れる商品づくりサポートブック」
<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/guidebook1/index.html#No03>

POINT 1：ここでは、今後検討する業務の見直しやIT利活用において、事業自体が一般的な無難な形になってしまふことで『強み』が薄れることを避けるために、現在の事業が何によって成立しているのか（強み）を明確にしておきます。（事業者の大切にしていること・譲れないことを確認する）

<解決したい課題と達成（実現）目標の確認>

経営相談について、その明確な目標（達成イメージ）がなければ、課題解決策も中途半端なものになってしまいます。そうならないために、確認した事業ドメインを踏まえた上で、「強み」を維持あるいは強化させつつ、達成させる目標を明確にしておく必要があります。

IT・Web活用目的・目標シート	
対応レベル	（ 経営改革 ・ 経営改善 ・ 業務改善 ）
対象範囲	（全社）関連会社（ 部門： ）
達成時期	2020年 3月頃（3年後）
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・経営を次世代に継承する ・現状売上以上で安定的利益を確保させる (メニュー 자체の見直し・経費の削減など) ・顧客の高齢化からの脱却 ・正確な原価把握の確立
目標値	<ul style="list-style-type: none"> ・利益確保 8%～12%で安定 ・平均客単価 1800円／人

目指す目標を定性的なものだけでなく、定量的な目標値として明確にすることで、検討するレベルが定まります。

- ・レベル（経営改革・経営改善・業務改善）
- ・対象範囲（組織・業務）
- ・目標達成時期とその目標値

この段階で、「効率の向上（分母）」の取組みに該当するのか、「付加価値の向上（分子）」の取組みに該当するのか、あるいはその2つの取組みを併せて検討するのかを判断していきます。

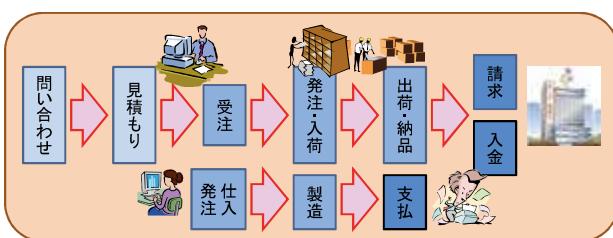
特に、この段階で確認が必要な重要な点は、『経営者のこだわりと思い』の確認です。

経営者の思いとは、何を大事にしていきたいか、絶対に譲れないモノ・コトはあるかなどの本音です。今後、様々な観点から経営課題克服に向け対策を検討していくますが、重要なのは、経営者の「思い」であり、これに合致している対策は圧倒的に推進力を得ることができます。逆にズレていると検討途中でしつりいかず、最後の最後、実施に踏み切る段階で『待ったがかかる』ケースが多々あります。経営者が非常に積極的であれば、少々のリスクが見込まれても絶対にやってやるという決意の下で経営の革新に成功する可能性は高まりますが、逆に経営者の思いがないところでは、どんな安全策をとってもうまくいかないことになります。最終的に重要なのは『経営者の強い、熱き思い』です。

POINT 2：現時点で検討していくための事業の中長期の目標や目指す姿の概要、実際に認識している経営課題などを明確にしておく。特に経営者の思いに耳を傾け、経営者の立場・視点を踏まえた対応を心がけて下さい。

初回ヒアリングの際に、巻末に掲載する「ヒアリングシート」などを用いて質問していくことで漏れなく状況を確認するとともに、会話の中で新しい気づきなどを得ることができます。

(2) 事業者の業務の全体像の見える化（図式化）



支援者として、事業者の仕事（業務）を知るために、また、事業者自身も気がついていない問題点を洗い出すために、事業者の業務全体の流れを図形化して、見える化します。それぞれの業務がどのように繋がっているのか、お客様や外部の組織（仕入先や金融機関など）との関係も含めて明確にします。

業務の全体像の見える化により、次のようなメリットが生まれます。

①業務の流れが分かりやすくなる

業務の流れを整理すると、誰が、何を行って、誰（あるいは別の業務）とどんな関連があるのか、また、その業務がどんなふうに流れて行くのか、一目瞭然となります。文書を用いて表現することも可能ですが、図式化することで言葉が表す範囲の認識違いなどが発生しないので、**業務の流れを関係者一同がより分かりやすく共通理解することができます。**

②業務の矛盾点・問題点が見えてくる

図式化の過程で、なぜこの業務は、この人が（この部門が）行って、他の人は（他の部門は）行わないのか、また、もっと業務の流れを簡素化できないのかなど**いろいろと疑問点・矛盾点が見えてきます。**また、“直感的”に問題点の発見が可能となります。

それぞれの関わりを意識して図式化していくので、今まで見えていなかった問題点を顕在化させることができ、業務連携や全体最適を考慮した業務改善が可能となります。

次に、業務組織の構成、業務分掌、命令・報告系統の確認、教育・訓練体制や実施状況の確認、業務内容と業務手順、業務マニュアル、入出力帳票を確認します。

この際に、できる範囲で良いので、既に策定されている中長期や短期の経営計画や社内規定、現在進行中のプロジェクトや大型案件などについても抽出します。

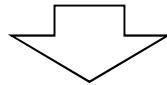
POINT 3：図式化の方法や表記方法には拘らなくて良い。関係者一同が、同じモノを、同じレベルで理解でき、現状を正しく共通して認識できれば良い。

POINT 4：部門や役職に縛られず、業務（広報・販売・仕入・製造など）同士がどのように繋がっているのか、また、それぞれの業務内でどの様な流れになっているのかを情報の利活用（記録・分析・判断・指示など）とともに表現していく。

具体的な図式化の手順（ヒアリングしながらの図式化例：レストランの場合）

支援者「お取引の始まりって何からですか？」

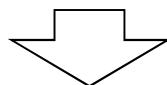
事業者「来店あるいは事前の予約からです」



支援者「予約は電話と他にどんな場合がありますか？」

事業者「基本的に電話だけです。

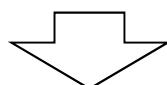
常連さんは来店時に予約されることもあります。」



支援者「予約受け付け時は何かに記録しますか？」

事業者「手書きの予約台帳があります。

予約受付時や変更時に確認して修正します。」



支援者「次は来店になりますね。来店時は・・・」

事業者「来店されたら予約の有無をお伺いします。

予約台帳を確認するとともに・・・」

•
•
•

顧客

予約受付

来店受付

顧客

予約連絡
電話のみ

予約受付

来店受付

顧客

予約連絡
電話のみ
変更・キャンセル

予約受付

予約内容
手書き

予約台帳

来店受付

顧客

予約連絡
電話のみ
変更・キャンセル

予約受付

予約内容
手書き

予約台帳

来店受付

<参考：業務の矛盾点・問題点の見つけ方>

業務の矛盾点・問題点を見つける視点の1つとして「リスクコントロール」の視点があります。

リスクとは『事業目的を達成することを阻害するもの』です。

業務機能	想定リスク	統制区分					リスクレベル	コントロール区分	
		完全性	正確性	正当性	継続性	その他			
精算	売上入金が現場で処理され、経理部門では「現金」と「入金台帳」のみで精査するため、横領・記入漏れ等による不整合が発覚しにくい。	○	○	○			多	大	D
補充	「在庫台帳」を作成しておらず、入出庫の記録や定期的な在庫管理が無いため、不正使用や盗難が発覚しにくい。	○	○	○			多	大	D
予約受付	予約時の内容を手書きにて「予約台帳」に記載するが、顧客への直記載内容間違いが発見できない。また、予約登録料金を記載する場合、料金を誤記する可能性がある。						多	大	PD
注文	元工の把握が「注文伝票」と「レジ」のみで行われる場合、無償提供や売上により記載されなかった場合、無償提供や売上						多	大	PD
仕入	利用している業者や新規業者の選定、商品・サービス担当者に任せられており、業者評価も行われてサービスの品質低下、業者との対応などが発生する可能性がある。						○	多	PD
設備維持	メンテナンス計画が無いため、設備点検が個人に依存して行われるため、設備上の重要不具合が発見されない可能性がある。							大	P
会計	帳簿事実認証が金額によって異なるため、登録時に登録確認する可能性がある。							大	PD
総務	顧客・従業員の個人情報（「予約台帳」「宿泊カード」「利用者カード」「履歴書」「給与明細」等）の管理方法が定まっていないため、個人情報流出・悪用の危険性がある。							中	P

上図のような表を用いて、次のような観点で業務の流れを確認して下さい。

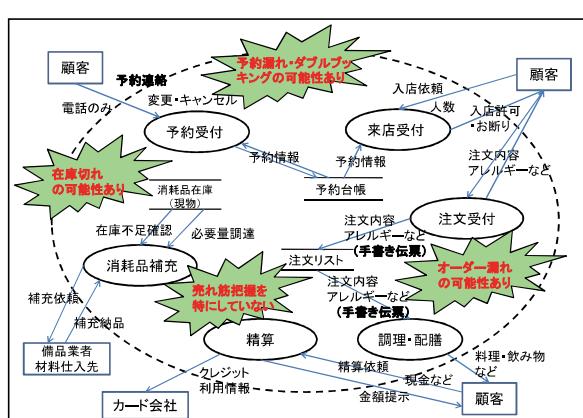
完全性（網羅性）…取引にもれ、重複がなく記録されているか

正確性…取引が正しく記録されているか

正当性…適切な担当者によって処理されているか

継続性…最新の情報が正しく記録されているか（定期的なチェックと更新ができるか）

小規模事業者で意識したことがない視点かと思います。是非、このような機会を活用して「事業者の足腰の強化」のキッカケとしてください。



POINT 5：業務の図式化の過程を通じて、事業者自身は当たり前になっている業務上の問題点やリスクについて、気づく都度に明確に伝えて記載しておきます。(意識しているものと見えていなかったもの)

<参考：ヒアリングのコツ>

- ・自分の意見を絶対に述べない。
- ・理由があいまいな場合には、「なぜ」を繰り返す。

- ・内容が抽象的な場合は「例えば○○ということですか」という誘導の問い合わせを発する。

- 重要な内容については、「こんな話があったのですが」と切り出して確認を得る。
- 相手の話が止まった場合には、「他にないですか」を繰り返す。

(3) 事業者のIT利活用の現状とニーズの確認・把握、及びIT関連動向・制約事項等の整理

①現在のIT利活用状況の確認

IT利活用状況が現状の業務運営において大きな影響を与えているケースが多くあります。今後の経営課題解決に向けた業務見直しやIT利活用検討を行う際の検討材料として、現在のIT利活用状況を確認しておきます。

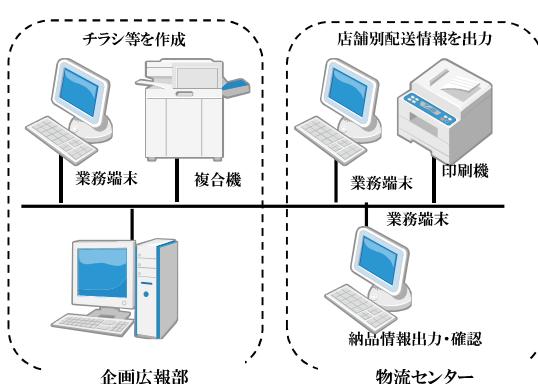
IT利活用状況については、ヒアリングなどを通じてハードウエア、ソフトウェア、ネットワークなどの設備状況や実際の利用状況、利用者のITスキルなどについて確認します。

外部のシステム導入・保守事業者などを利用している場合には、その事業者に対するヒアリングも有効です。

IT利活用状況の確認は、ヒアリングの他に調査シートやアンケートなどを配布して行う方法があります。巻末に掲載する「IT資産管理票」、「情報資産管理票」、「調査票」を活用してみて下さい。

ただし、フェース・トゥ・フェースでない間接的な調査の場合、反応を見ながらの質疑応答ができないので、調査精度が落ちてしまうことがあります。その場合は、不明点や不整合な事柄などについて、直接、追加の問合せを行うなどにより精度を上げていくことも大切です。

<主な確認したい現状のIT環境>



- ・ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの設備状況
- ・ITサービス活用状況・適用業務
- ・IT利活用レベル、IT操作スキル
- ・HPやメールの作成・活用状況
- ・データ（データ構造、データ量、トラフィックなど）
- ・組織体制（開発・サポート・メンテナンス体制など）
- ・IT関連コスト
- ・IT領域の課題（トラブル発生状況等を含む）

POINT 6：細かな技術部分までは把握できなくて良い。大枠としてITをどのように利活用しているのか、また、その状況を事業主がどれくらい把握しているのかを知ることが大切です。

POINT 7：これら（現状のＩＴ環境）の確認を行う過程を通じて、知的財産権（ソフトウェアの違法コピーや画像などの無断転用など）や情報保護（「秘密を秘密として管理する」「自社内に重要情報がない場合も重大リスクを抱えている場合もある」ことなど）の重要性を伝えて下さい。

②業務ニーズやシステムニーズの把握

現場のニーズ（要望）として、現時点での業務を運営していく上の要望と、業務上で利用している様々な情報システムに必要となる機能や使用する上の不具合点、改善点などの要望を把握します。

この段階では、個人別で不整合な話や単なる不平不満らしきこと、原因と解決策が容易に見えることなどでも、現場の生の声をそのまま聞くように努めましょう（事実かどうかよりも、そのように感じたり発信する人がいることを把握することが大切です）。

	業務ニーズ	アプリケーションニーズ	サービスレベル (現状・希望)	利用情報システム
計画	売上などの計画を立て、それに沿った集客活動を行いたい。	売り上げ動向を知りたい。		会計パッケージ（単独）
製品開発	どの業務に関わることかを記載してください。	要望の実現レベルと現状を数値で表現できるモノは記載してください。		
予約	意のすりあわせを止めたい。 速やかに予約状況を把握できるようにしたい。（できれば外出時に外部でも）	予約管理を行えるシステムがほしい。（予約サイト対応も） 席の予約にも対応したい。	予約受付処理： 5分→2分 来店時確認処理： 1分→10秒	
予約	団体予約・宴会予約など、人数が多いときは早めに知りたい。仕込みにも影響する。			
注文	宿泊精算と会議室利用精算が分かれているので、単独でも一括でもできるようにしてほしい。 法人利用の請求精算（掛け売り）に対応したい。	新型レジ端末 注文受付ハンディ		
設備維持	業者の定期メンテナンス時期を事前に知りたい。			
総務	スタッフ交代で業務運営上の要望をできるだけ分かりやすく（イメージしやすく）記載してください。	既存の情報システムの利用上での要望、あるいは情報システムを利用して実現したいことなどをできるだけ分かりやすく記載してください。		
総務	クレーム記載			
経理	入金台帳に入金明細をより細かく記載してほしい。	の連動（自動登記） 資金繰り管理システム		会計パッケージ（単独）

（参考）主なヒアリング内容

- ・業務を進める上で最も重要なポイント
- ・業務上の問題点、課題
- ・業務上の改善策
- ・現状システムの問題点
- ・現状システムへの改善要望
- ・新たなシステム化の要望 など

POINT 8：可能な限り対象組織の事業所に出向いて「現場」、「現物」、「現実」を徹底的に確認（三現主義）して、現場の人たちと話すことを心がけて下さい。この過程で、経営者や現場からの生の声を肌身で感じながら知ることができます。

これは、机上の空論とならない（取られない・感じられない）ように、

本当に現場の最前線が納得のいく対策を考え、実施していくための必須の取組みです。

③ IT関連を含む動向情報・制約事項等の整理

業務課題解決やIT利活用目的達成に必要な検討の元材料として、同業他社・異業種などのIT利活用状況や新しい情報システム・サービスなどの情報を収集するとともに、最新の法律や取引に基づく、検討上の制約条件も把握しておきます。

<近似事例調査、分析、評価>

ITコーディネータ協会の機関誌「架け橋」や中小企業のIT経営マガジン「COMPASS」(ITコーディネータの事例を掲載)等も情報源として参考となります。



特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会
東京都文京区本駒込2-28-8
TEL : 03-6912-1081 FAX : 03-5981-7371
<http://www.itc.or.jp/>

株式会社リックテレコム COMPASS編集企画室
東京都文京区湯島3-7-7リックビル Tel. 03-3834-8059 Fax. 03-3834-8043
<https://www.compass-it.jp/>

ここでは、雑誌、書籍、Web、展示会などの情報源を活用しながら、参考となる外部で行われている業務プロセス(仕事の流し方)や目標となりそうな組織との差異比較(ベンチマー킹)、先行事例、ITの動向(トレンド)などを調査します。同業他社の成功事例だけでなく、失敗事例や異業種他社の事例などにも注目します。

なお、調査した際の情報の信頼性や公開意図に関して注意を払うことが必要です。特に、成功事例に関しては客観的事実に基づいていることを確認するようにして下さい。

また、同業・異業・異分野を問わず先行する他社のIT活用状況や外部のサービス開発・提供者の提供する技術も出来る限り調査して下さい。

<IT動向・実績調査、分析、評価>

IT動向、導入、運用事例を調査、分析、評価します。

その際に、必要に応じて外部のサービス開発・提供者に対してRFI(Request For Information:情報提供依頼書)を発行して最新情報を提供いただくのも1つの手です。

これに関しては、相談者である事業者自身がアプローチすると、その後、問い合わせた先から積極的な営業活動が行われるようなケースも見受けられます。そこで、相談者に代わり、支援者として間接的に情報収集することで相談者の負担を軽減することも可能です。その際には、出来る限り相談者が特定されないように、必要最低限の情報提供を行い、情報収集することに努めて下さい。

<外部制約条件の確認>

この段階で、できる範囲で業務運営上あるいはIT利活用を検討する際の外部からの制約条件や利用可能な施策などを確認しておきます。

■外部からの制約条件の例

- ・法律・制度上の規制や緩和、その動き
- ・税制等の変更
- ・JISなどの標準化規約
- ・業界団体の自主ルールの変更
- ・特許や知的財産権などの獲得状況
- ・取引先からの将来も含めた要望など

■利用可能な施策など

- ・設備投資や業務効率化・人材確保などに対する国や自治体独自の補助金
- ・業務改善やIT利活用などのための支援施策（専門家派遣事業など）
- ・設備投資に伴う税額控除など

※クラウドサービスなどのサービスを探す場合には、巻末に掲載する「IT利活用事例・クラウド等のツール参考サイト」に記載しているようなサイトを参考として下さい。

3. 効率の向上（業務改善）のためのIT利活用

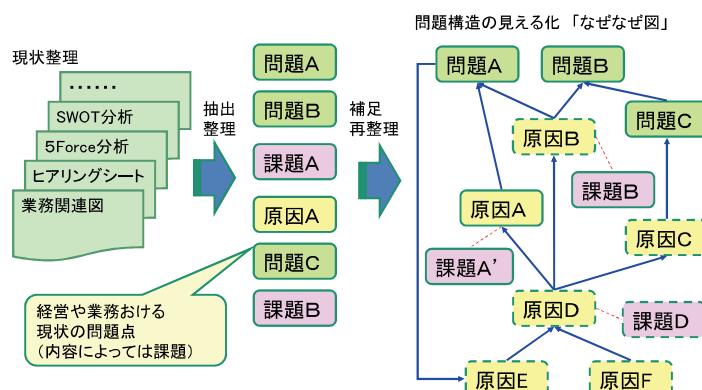
（1）情報システム導入までの検討手順

IT利活用を踏まえた効率の向上に関する検討手順としては、現状を踏まえた上で次のステップで進めていきます。

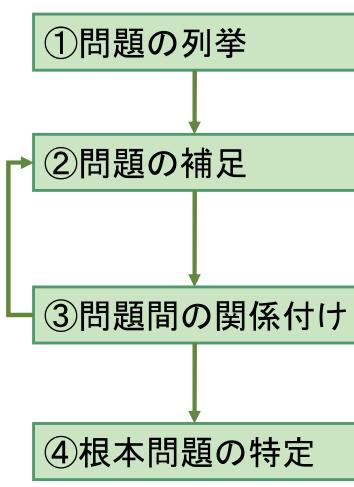
- ①「問題の抽出と課題の整理」
- ②「課題解決策の検討・立案」
- ③「課題解決策の選定と実施優先順位の検討」
- ④「課題解決策の実施計画の策定」

①問題の抽出と課題の整理

現状整理を通じてまとめた各種資料や外部から収集した情報などを元に、『事業者が認識している目の前の課題（相談事項）』だけに囚われず、全社的視点に立った問題の構造を明らかにし、根本となる問題を抽出し、これを基に真の課題（解決しなければならないハードル）を整理します。



具体的な整理検討手法について、一例として、付箋紙を活用する構造図化手法（左図）を説明します。



- i. これまでに見えてきた「問題」、「原因」、「課題」などを抽出・整理してカードに書き出します。
 - ・1つの付箋紙には1つの事実だけを書く。
 - ・出来る限り短い文章（30文字程度）で書く。
 - ・記載したことが「問題」か「原因」か「課題」かは気にしない。
- ii. 下記の観点で i の問題点・原因を補足します（カードの追加）
 - ・全社的・業務全体の視点から漏れのないようにする。
 - ・表面的な問題の本当の原因を抽出する。

- iii. 抽出・補足した問題点・原因を原因－結果の関係で結び付けて図式化していきます。

結び付けるには何かが欠けている場合は、他のカードとの複合条件を考えたり、関係付けでうまく結びつかない部分に足りない問題点などを検討し追加します。

iv. 図式化（「なぜなぜ図」）したものから根本となる問題点を検討し、特定します。

課題の根本原因を追及するためには、「Why—Why—Why」と原因を深掘りし、業務の流れやそれに至った経緯などを遡り、本質的な原因を探求する必要があります。

特に、従来から変化した要素に注目すると、課題の本質が見えてくる場合が多くあります。

事実情報をベースに不足している事柄は一旦仮説を設定し、三現主義に基づき、必ず確認を行うことを心がけて下さい。

解決策の検討範囲を明確にして、検討規模（人間系とIT系）を想定

方針	問題	原因	課題	対象業務
適切な原価管理の実施	原価管理機能が弱い	不明確な原価設定（複数の手法の混在）	原価設定方法の明確化（必要部分の統一化）	
	リアルタイムで正確な把握が出来ない	仕入等の記録の不徹底 経理処理時の詳細過不足	業務処理手順の明確化 原価処理ルールに合わせた経理処理の実施	
新メニューの定期的な開発	新メニュー開発の仕組みがない	新メニュー開発が属人化されている	新メニュー開発のルール作り	
:	:	:	:	

①現状捕捉・検討済み内容の再確認

②不明確・検討不足部分の検討

③対象業務の確認

図式化による整理以外にも、左図のような表を活用して「問題」、「原因」、「課題」に関係を整理する方法もあります。

また、先に「なぜなぜ図」を用いて図式化した後に、左図の表で表現し直すこともできます。

これらは支援者や事業者の得手不得手などにより使い分けて下さい。

課題の整理のポイントとして、以下が挙げられます。

- ・優先順位（プライオリティー）の整理及び理由の明確化
- ・課題とした要因の把握
- ・大きな漏れが無いかの確認
- ・課題の抽出内容が、今までのプロセスと一致しているかどうかの確認

この段階でIT利活用についても意識しつつ、課題の整理を行います。

IT利活用によるメリットとして、以下のようなことが挙げられます。

<短期的なメリット>（即効性）

- ・正確で迅速な処理
- ・企業資源の一元管理
- ・単純ミスの排除
- ・情報伝達が容易（メール等）
- ・ツールやデータの保存に物理的スペースが不要

<長期的なメリット>

- ・実績情報（データ）の蓄積とその再利用・分析
- ・ノウハウなどの蓄積・共有化

②課題解決策の検討・立案

①で体系立てて整理された問題と原因から導き出された経営課題、業務課題を解決するための対策を検討します。

課題	関連業務	関連部門	課題対策施策 (全体)	施策個別テーマ				
				組織	業務ルール	業務プロセス	スキル意識	設備
新メニューの開発			・顧客ニーズの把握 ・定期的な検討	メニュー開発会議の設置	メニュー開発手順の明確化 開発時間の確保	業務としてのメニュー開発時間の確保	原価計算 調理スキルの向上	POSレジ 顧客評価 蓄積 売筋分析
正確な原価把握			・原価ルールの明確化 ・原価費用実績の算出	原価積算ルールの明確化		原価計算		現状費用の算出 原価記賦
現金過不足の撲滅			・過不足原因の洗い出し ・軽減策の策定	当日現金差異把握ルールの明確化	閉店後の現金差異把握の確実な実施		小口現金出納帳	

システムベンダーやITの専門家は経営課題の解決を検討する際に、IT利活用だけでの解決を提案しがちです。

経営課題には、IT利活用だけでは解決できないことも多くあります。整理された真の課題とその原因を克服（全体最適な根本解決）すべく、その解決策を『IT系の解決策』だけでなく、設備投資も含めて『人間系の解決策』とともに考えます。

ここは正に『知恵出し』の段階であり、支援者の腕の見せどころです。

（事前調査したIT関連動向情報なども活かしながら、多くの知恵を出していきます）

具体的には、以下のような視点で人間系の解決策を出していくします。

- ・組織：組織体制を変更（新設・統廃合）して、解決できないか。
- ・業務ルール（業務規程・業務マニュアル等）：作業者と管理者の別、照合・確認・承認などにより、解決できないか（権限委譲含む）。
- ・業務プロセス：業務機能として必要な業務の追加、不要な業務の廃止などにより解決できないか（アウトソーシング含む）。
- ・スキル・意識（教育訓練・研修・新規雇用等）：業務を実施する関係者の業務スキルの取得・向上や遂行時における意識改革を図ることにより、解決できないか。

など

考え出された複数の解決策同士の組合せで不整合が発生するようなこともあります。その場合でも、どちらかを安易にとり止めるのではなく、不整合が起こらない組合せなど、多くの解決策を出すことに努めて下さい。

課題解決策のヒントとして、次ページの「プロセス見直しのポイント」も参照して下さい。

「プロセス見直しのポイント」

<事務分析における改善着眼点>

- 1) 個々の事務作業（工程）、帳票、手続などの根本的な目的は何か
- 2) やめることはできないか（廃止）。
- 3) 他の作業（帳票）と一緒にしたらどうか（合併）。
- 4) 他にもっと簡便なやり方はないか（代替）。
- 5) 工程の順序を変えてみたらどうか。
- 6) 順序を変えたらどうか（作業手順、回送経路、整理順序）。
- 7) 並行したらどうか（同時処理化）。
- 8) 直列にしたらどうか（並列→直列）。
- 9) 反対にしたらどうか（逆転）。
- 10) 業務の分担方式を変えてみたらどうか。
- 11) 類似の業務を1か所に集められないか（専門家）。
- 12) 仕事の性質（方向、難易、対象）により分業化したらどうか（分業化）。
- 13) 適材適所的な割当になっているか（技能別区分）。
- 14) 集中化による不便や行き過ぎはないか。
- 15) 内部牽制制度を織りこんだ分担方式を考慮しているか（過誤の防止）。

<業務の適正化の見直し>

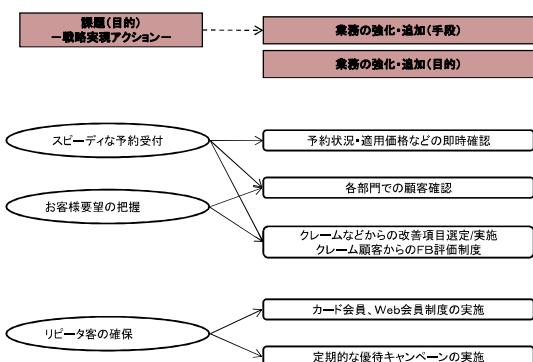
- 1) 基本事務は能率的、有効適切であるか。
- 2) 事務処理方法は標準化されているか（人により方法が変わることはないか）。
- 3) 画一的な手続のために不便を生じていないか（重要業務、特殊業務、例外業務、異常業務などの区分に応じて、手続や帳票を変えたらどうか）。
- 4) 外交的業務の担当者から内部的な事務処理業務を取り除いたらどうか。
- 5) 各部門、担当者の業務に類似または重複した事項はないか（類似内容の帳票はないか）。
- 6) 各部門事務の相互関連性はどうか（連絡不備で遅延発生や重複事務の発生が起こらないか）。
- 7) 口頭（帳票なし）で実務が処理されていることはないか（作業の実施、営業取引の契約、物品の入出庫や授受など）。
- 8) 事務処理上の事故や不正の発生を未然に防ぐような組織になっているか（帳票の点検照合、事務の分割、事後監査など）。
- 9) 管理機能の重点は何か、それは有効か（管理目的に適合しているか、欠けている機能はないか）。
- 10) 個々の管理機能は有効適切に発動しているか。

③課題解決策の選定と実施優先順位の検討

ここでは、これまでに導き出された課題解決策について、本当に実現できるレベルで、費用対効果、優先順位付けを想定し、経営者の納得を得た上で限られた資源の中で様々な投資を有益に実施できるように検討します。

解決策として「IT利活用による課題解決」についても積極的に、ただし、専用システム・オリジナルのシステム開発やパッケージソフトなどの新規の導入ありきにならないように、様々なIT・Webサービスとともに現状のITシステムサービスも最大限に利活用しての具体的な解決策を検討します。

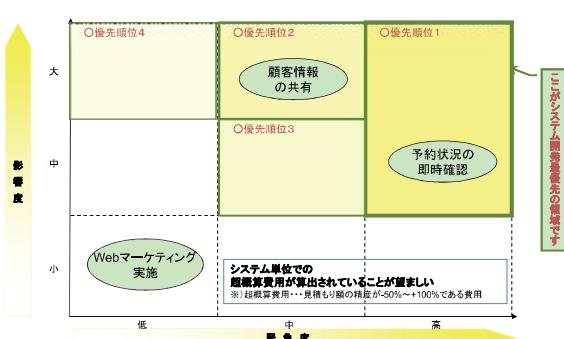
- i 個別の策が各々どの課題に対して有効なモノであるかを整理します。



左図は、課題と解決策の関係を図式化しています。1つの対策が複数の課題解決に繋がることもあるれば、複数の対策で1つの課題が解決することもあります。

組合せによるものは、解決策群として一括して検討していきます。

- ii 関係性を確認した解決策について、その「影響度」と「緊急度」により選択実施の優先順位をつけます。下図は、様々な解決策に優先順位をつけるために「影響度」と「緊急度」で分布させた図です。



「影響度」とは、本来の達成目的に対する影響度を指します。

それを実施しなければ目的を達成することはできないものが一番影響度が大きく、できれば実施したほうが良いものは影響度が小さくなります。

「緊急度」とは、その組織に対する外部からの要請（例えば、法律や取引条件などの変更など）、耐久年数やサポート・保守体制の影響などにより事業者自身の状況にかかわらず優先的に対応を迫られる度合いを指します。

優先順位は、上図にもあるように、「影響度」、「緊急度」とともに高いものが最優先、「影響度」が高く「緊急度」が中程度のものが第2優先、「影響度」が中程度で「緊急度」も中程度のものが第3優先、「影響度」が高く「緊急度」が低いものが第4優先となります。

- iii 下図は、複数の解決策を具体的な手段別に評価をして選定するための表です。優先順位をつけた解決策について、優先順位の高いものから順に具体的な手段を出来る限り検討していく、最終的に複数の視点から実施する（採用する）手

段を決めます。

この作業は、事業者の納得性を高め、限られた資源（特に力）を投資する（実際にその策を実施する）際の裏付けとなるため、非常に大切な工程です。

ITで実現する機能	機能を実現するための手段の選択肢（ソリューション）				
	内容	内容（ITインフラ含む）	実現スピード	実現コスト	ユーザー負担
売り上げ実績の把握（傾向分析）	飲食店管理システム「コックさん」	◎	△	○	△
	Excelによる実績リスト	○	◎	△	◎
	POSレジと会計ソフトとの組み合わせ	◎	◎	○	○
既存顧客・潜在顧客への情報発信	SNS連動型情報発信クラウド「UserEZ-SNS」	◎	△	○	○
	手作業によるSNS+HPの更新	◎	◎	△	○
お客様の声・クレームなどの蓄積・検索機能	クラウドグループウェア「BizALL」	△	△	△	◎
	メモシールとホワイトボードの活用（手書き貼付け）	◎	◎	△	○
	飲食店管理システム「コックさん」	◎	△	○	△

実際の実現手段としては、新たに何らかの専用の設備投資や調達を行う方法から、今あるもの（例えば、EXCELなどの汎用アプリやホワイトボードなど）を活用する方法、さらには手書き管理なども含めて、**あらゆる可能性を洗い出します。**

ここでは、「**あらゆる可能性を洗い出す**」ことが重要で、事業者の納得性に繋がります。検討段階で明らかにコストがかかったり、現場負担が大きそうな場合でも、きちんと洗い出して記録しておくことを大事にして下さい。

これらの検討においては、具体的な手段や製品・サービスなどを調査することやシステム開発事業者・サービス提供事業者などから概算見積りを取るなど、大まかな費用感を算出しておくことも大切です。

このように洗い出された様々な手段一つ一つについて、費用だけでなく、その「実現スピード（それを実施しようとした時に速やかに始めることができるか）」や「影響スピード（それを実施した時に、どのくらいの時間で効果が出てくるのか）」、「ユーザー負担（現場の従業員などの負担がどのくらい増えるか、減るか）」などの複数の視点で評価して、それに基づき採用する手段を選択、決定します。

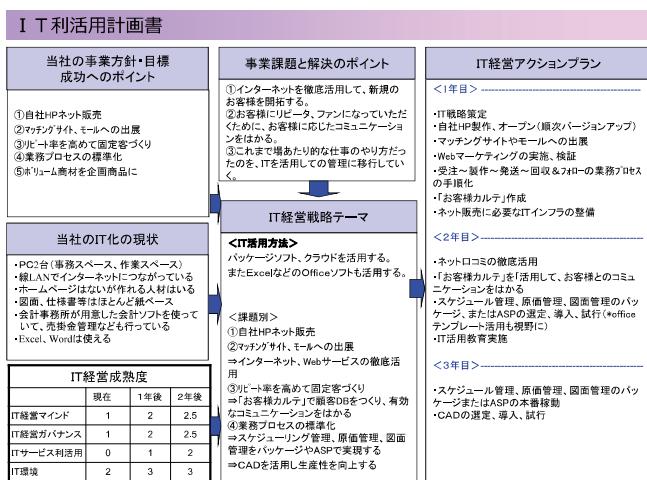
これらの検討内容を上記のような形で、必ず、全て文書として記載して保管して下さい。これを作成しておくことで検討以降に出てくる対案などについても同じ土俵で検討することができ、検討レベルがぶれることなく引き続き選択を行うことが出来ます。

IT利活用による業務の効率化（経営課題の解決）によって労働時間の短縮化、人員の余剰ということが起こることになります。ここで生じた時間の余裕、人員の余剰を「攻め」に回す戦略も可能となってきます。以降は、IT利活用は専門家に委ね、これら「攻め」の実現支援を引き続き指導員が伴走することにより、より強力に事業者の成長を促すことができます。

④課題解決策の実施計画の策定

これまでに検討してきた課題解決策を、「攻め」の部分も含めて関係者一同が同じ認識を持ち、かつ確実に実施していくことができるよう実施計画書としてまとめます。

小規模事業者が最も苦手な文書化ではありますが、実施段階での進捗管理や効果確認などに非常に大事なものです。きちんと目に見える形とすることで、以降の実施過程で関わってくる可能性のある外部の第三者も含めて、関係者各々の活動がぶれることなく有効に作用することは、**限られた資源の中で課題解決を迫られる小規模事業者にとって重要なポイント**となってきます。



左図は、これまで(第Ⅲ章2(1)～第Ⅲ章3(1)④)の検討結果を踏まえて、それらを分かりやすく取りまとめた「IT利活用計画書」の一例です。

課題解決策の背景も含めた様式にまとめておくことが非常に有効です。

また、出来る限り必要な経費まで盛り込んだ実現可能な計画として下さい。

この作業に際しては、中小機構がHPで公開している無料アプリ「経営計画つくるくん」や先に紹介した小規模事業者支援ガイドブックI「小規模事業者の事業計画づくりサポートブック」などのツールを活用できます。

無料アプリ「経営計画つくるくん」

<https://tsukurukun.smrj.go.jp/>

小規模事業者支援ガイドブックI「小規模事業者の事業計画づくりサポートブック」

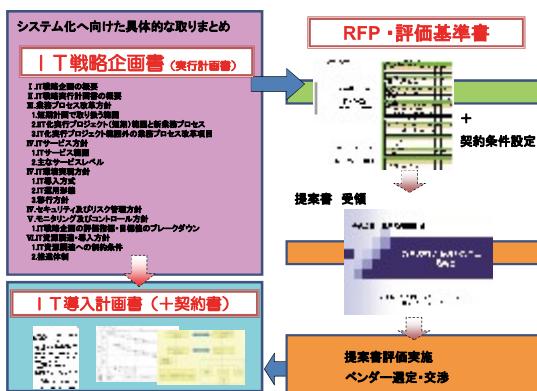
<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/guidebook1/index.html#No01>

次ページ以降では、選定、導入、利活用時までの注意点を専門家などとの役割分担を含めて記載しています。

(2) 情報システム（クラウド含む）選定、導入、利活用時の注意点

この段階以降は、事業者がＩＴコーディネータなどの専門家やシステム開発事業者・サービス提供事業者などと連携して具体的なシステム導入を進めることになりますが、事業者と共に検討してきた実施計画が確実にＩＴ利活用で実現されるよう、支援者は節目ごとに事業者側の立場に立って進捗を確認していくことが必要です。

情報システムの選定、導入、利活用までの手順は、採用するシステムの規模の大小や種別（オリジナル開発・パッケージ・クラウド・自社開発など）により異なりますが、一般的には以下のようになります。



①システム機能整理（事業者・ＩＴ専門家（・支援者））

ＩＴ利活用を策として解決したい課題及び解決のために必要なＩＴの機能を整理します。これらは「システム要求機能書」や「調達仕様書」、「ＩＴ戦略企画書」といった文書としてまとめます。

必要に応じて支援者も情報提供します。

巻末に掲載する「ＩＴ戦略企画書記載内容例」を参照して下さい。

②提案・見積り依頼（ＩＴ専門家・システム開発事業者・サービス提供事業者）

システムを開発したり選択したりしてくれるシステム開発事業者・サービス提供事業者などに対して、これまでにまとめた「調達・導入したいシステムへの要求内容」を文書で提供し、システム開発事業者・サービス提供事業者などから、それを満たす提案と見積りをもらいます。

③提案比較・評価・選定（事業者・ＩＴ専門家（・支援者））

提供された提案と見積りを検討して、最終的な依頼内容（調達する（注文する）システム機能あるいはパッケージやクラウドサービス）を確定させます。この際に、文書や説明用のＨＰからの情報だけでなく、必要に応じて、デモンストレーションを行ったり、システムの説明（プレゼンテーションなど）を受けたりすることで、より具体的に確認していきます。

また、客観的な評価を行えるように、事前に評価基準を設けて評価する場合もあります。

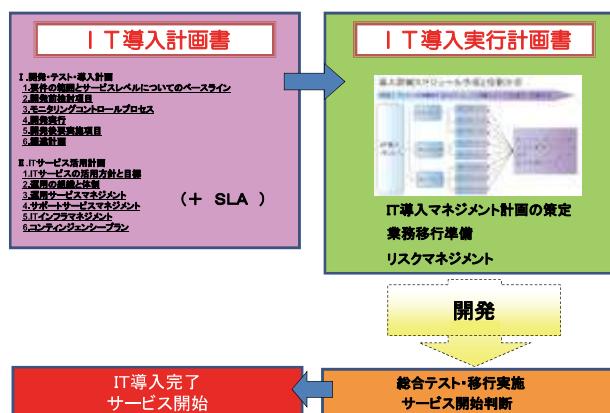
第三者の視点を加えるために、支援者も提案比較・評価・選定に参加することもあります。

④詳細調整・契約（事業者・ＩＴ専門家・システム開発事業者・サービス提供事業者（・支援者））

選定したシステムについて、最終的な要求内容を満たすための条件や期間・価格・役割分担等について詳細に確認し、文書化した後に正式な契約を結びます。

特にパッケージやクラウドサービスなどの場合は、誰が何を行うこととなり、どこまでの範囲を誰の責任で行うかなどの確認が重要となってきます。この際、外部の支援者がいないような場合には、事業者でこれらのことと検討して決めていかなければならぬいために、非常に多くの問題が発生する可能性があります。パッケージやクラウドサービスなどの場合は、是非とも専門家と支援者が連携して事業者を支援するように努めてください。

⑤導入（初期設定・データ移行・操作指導・業務移行テストなど）



（事業者・システム開発事業者・サービス提供事業者（・IT専門家））

選定したシステムについて、最終的な要求内容を満たすための条件や期間・価格・役割分担等について詳細に確認して文書化した後に、正式な契約を結びます。確実な導入支援を行ったためにIT専門家が監査的に関与する場合もあります。

⑥IT利活用開始（事業者・システム開発事業者・サービス提供事業者（・支援者））

本格的なIT利活用を開始します。

支援者として、事業者がIT利活用をさらに推進できるように様々な施策や研修・セミナーの情報提供や定期的な訪問などを通じた進捗確認など、継続的な支援を続けます。

<システム選定の種類とメリット・デメリット>

情報システムの導入方式には様々な選択肢があります。

ソフトの利用形態は様々



■オリジナル開発ソフトウェア：

必要な機能などを伝えて、その事業者専用のシステムを一から開発したソフトウェア。自社に必要な機能だけをしっかりと盛り込むことができる反面、一から開発するので制作費は多額となり、制作期間も長期に及ぶケースもあります。

■パッケージソフトウェア：

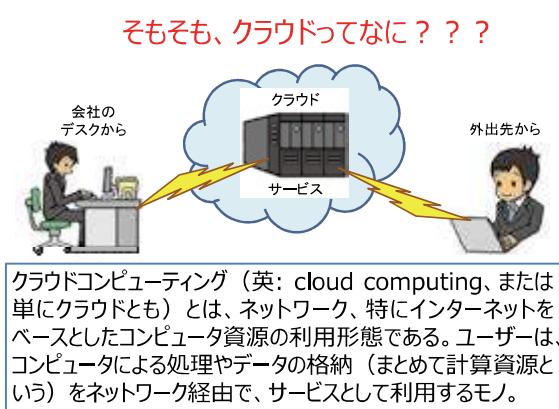
あらかじめ一般的に必要であろう機能を搭載して完成されたシステムとして広く販売されているソフトウェア。そのまま利用できますが、別途コストを掛けて改良して利用することもできます。

※パッケージ導入の一般的メリットと課題

パッケージソフトは、他社のベストプラクティス（最も良い方法、業務のやり方）をシステムを通じて導入することが可能です。歴史と導入実績のあるパッケージソフトは、多くの企業に導入される中で、常にユーザー企業のノウハウを吸収し、成長しているからです。

その反面、すべての業務、仕事のやり方を他社の真似をしたのでは、自社の競争力が低下し、場合によっては組織自体の存続が危うくなる可能性も生じます。従って、『企業競争力に関連の低い業務は、他社をまねる。自社のコアコンピタンスに係る部分は必ず維持する。』といった活用にメリハリをつけることが大事です。

■クラウドサービス



これまで利用者が手元のPCやサーバーに保存・導入していたデータやソフトウェアがネットワーク経由で利用できるサービス。

サービスの利用者は、最低限の環境（パソコンや携帯端末など、その上で動くWebブラウザ、インターネット接続環境など）を用意することで、どの端末からでも、さまざまなサービスを利用することができます。

そのメリットとしては、以下の点が挙げられます。

- ・ クイックスタート（初期インフラ構築スピード）
- ・ トラブル対応（インフラ類はインフラ提供事業者が保証）
- ・ グレードアップが容易（利用量に応じてスペック変更可能）
- ・ 安価で始められる（初期投資を抑えられる）

※「月々のクラウドサービス利用料」にハードウェア、システムの設置場所に対する家賃、ネットワーク敷設費用等がすべて含まれます。

メリットからは、**クラウドは小規模事業者を始め、比較的資金力の弱い事業者にとって有効な選択肢である**と言えます。

その反面、幾つかの不安要素があるのも事実です。

- ・ 社外にデータを預けることによる漏えい・不正使用・滅失など
- ・ インターネットなどへの接続ができなかった場合の業務停止
- ・ サービス提供業者自体の経営方針によるサービス提供の中止や変更

クラウドサービスの導入に当たっては、以上のメリット、不安要素を意識した上で、IT専門家に適宜相談しながら選定を進める必要があります。

(参考) クラウドサービス導入時の事前チェックリスト

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は、クラウドサービス導入時に確認しておく項目を整理して「クラウドサービス導入時の事前チェックリスト」を作成しています。

[A] クラウドサービスの利用範囲についての確認項目

1	利用範囲の明確化	クラウドサービスでどの業務、どの情報を扱うかを検討し、業務の切り分けや運用ルールの設定を行いましたか？
2	サービスの種類とコスト	業務に合うクラウドサービスを選定し、コストについて確認しましたか？
3	扱う情報の重要度	クラウドサービスで取扱う情報の管理レベルについて確認しましたか？
4	ポリシーやルールとの整合性	セキュリティ上のルールとクラウドサービスの活用の間に矛盾や不一致が生じませんか？

[B] クラウドサービスの利用準備についての確認項目

1	利用管理担当者	クラウドサービスの特性を理解した利用管理担当者を社内に確保しましたか？
2	ユーザ管理	クラウドサービスのユーザについて適切に管理できますか？
3	パスワード	パスワードの適切な設定・管理は実施できますか？
4	データの複製	サービス停止等に備えて、重要情報を手元に確保して必要なときに使えるための備えはありますか？

[C] クラウドサービスの提供条件についての確認項目

1	事業者の信頼性	クラウドサービスを提供する事業者は信頼できる事業者ですか？
2	サービスの信頼性	サービスの稼働率、障害発生頻度、障害時の回復目標時間などのサービスレベルは示されていますか？
3	セキュリティ対策	クラウドサービスにおけるセキュリティ対策が具体的に公開されていますか？
4	利用者サポート	サービスの使い方がわからないときの支援（ヘルプデスクやFAQ）は提供されていますか？
5	利用終了時のデータの確保	サービスの利用が終了したときの、データの取扱い条件について確認しましょう。
6	契約条件の確認	一般的契約条件の各項目について確認しましょう。

出典：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）セキュリティセンター発行

「クラウドサービス安全利用のすすめ」より

<契約時の注意点>

■情報システム調達関連の契約の例

1. ソフトウェア開発委託契約 – 開発～運用準備段階
2. 保守契約 – 保守段階
3. 使用許諾契約 – パッケージ等市販ソフト・クラウドサービスの使用段階
4. 保守契約 – パッケージ等市販ソフトの保守段階
5. 売買契約、リース契約、(保守契約) – ハードウェアの導入段階
6. S I (システム構築) 契約 – 調達から導入・運営までの事前に定めた範囲
7. コンサルタント委託契約 – ITコーディネータとの契約など

■よくある契約に関わるトラブル（経営情報化推進協議会「ITベンダーとの取引ガイド」から抜粋）

1. 工程の区分や呼称に関するトラブル

区分、呼称、標準的な作業内容の規定がないため、相互の認識のズレが発生する。

2. 契約やシステムの仕様

ベンダーがユーザの要求を的確に把握しないまま契約し、契約と実作業が異なる・ユーザの要求が不明確な状態での請負契約により、仕様変更の基準が不明瞭となる。

3. 価格設定

価格設定の明確な基準がないため、ベンダー、ユーザーともに不満の種になる。

4. 付帯サービスの有償

システム構築関連の付帯サービスが有償か無償か、相互の認識のズレが発生する。

5. 仕様変更

仕様書が曖昧で、有償による仕様変更か、無償変更かの区別がつきにくい。

6. 検収

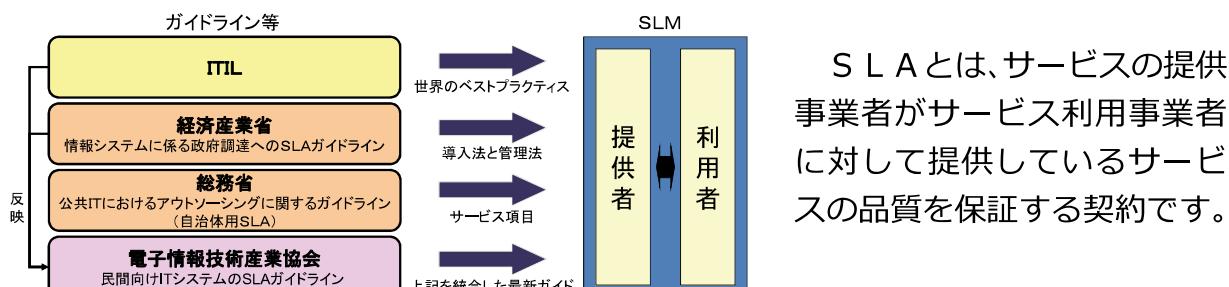
検収基準、時期が不明確で問題が発生しやすい。

これらのトラブルを出来る限り回避するために、支援者は情報システムを調達しようとしている事業者とともに、導入・開発契約締結時はもちろんのこと、システム開発中やテスト中、移行段階から正式利用に至るまで、様々な場面において依頼した内容の通り実行・実現されているかどうかをチェックしていくことが重要です。

そのためには、契約前に、出来る限り、要求している仕様やそれに関わる様々なスケジュール、役割分担などを文書化した上で、関係者一同で同じ認識の元に合意することを求めます（特に分かりにくい用語や名称については、発注している事業者や支援者自身が分かる用語を用いるか、用語説明を加えるようにする）。

また、導入以降のサポートや保守などに関しても別途「保守契約」や「サービス保証契約（SLA）」などを締結する場合も多く、十分な注意が必要です。

(参考) サービス保証契約：S L A (Service Level Agreement)



サービスの品質とは、製品そのものの品質ではなく、ネットワーク接続保証やサポート窓口の運営保証、トラブル発生時のヘルプサポート業務保証などを指します。元々は、大手や中堅企業などで社内実施していたシステム運用のアウトソーシング（外注化）サービスで活用されてきた契約形態です。

<導入・移行・運営時の注意点>

■ クラウドサービス利用時の注意点

1. 誰もがどこからでも情報にアクセスしやすいことが利点
⇒アカウントの管理には細心の注意が必要
2. 知らない間の情報公開・情報漏えい
⇒公開範囲設定にも常に注意が必要
3. サービスが使えなくなった時
⇒データのバックアップの定期取得
⇒代替の手段やサービスを用意

■ I T利活用（運営）時における注意点

運営においては、様々なトラブルが発生したり、現場の利用者からの要望が発生したりします。それらの声を見逃すと組織全体に対する大きな問題になる可能性があります。

そこで、運営時には常に意識的に状態を把握しておく「定常的なモニタリング」と大きなトラブルの発生を未然に抑制する「定期的なモニタリング」が必要とされています。

これらについても、事業者だけで実施するには人的な負担も大きく、かつ日常の業務に埋もれてしまい、適切な運営管理に繋がりにくい実態が多く見られます。

そこで、このモニタリング（状況把握）も外部の支援者が意識的、定期的に声掛けをすることで小規模事業者であっても有効に機能させることができます。

(3) 事業者・支援者・専門家等のステップ毎の役割（まとめ）

IT導入・利活用における業者・支援者・専門家等の役割は以下のように整理されます。

ステップ	事業者	支援者	専門家	システム開発事業者・サービス提供事業者
事業ドメインの確認 解決したい課題と達成目標の明確化	今感じている課題、将来への思いを本音で語り、支援者と一緒に解決に迎えるよう挑む。	事業者の現状、将来への思いと目標、意識している課題などをヒアリングにより引き出す。	-	-
事業者の業務の全体像の見える化（図式化）	現在の業務の流れについて、図式化することで関係性を把握して、問題点や課題を見つめ直す。	事業者の業務の流れをヒアリングを通じて図式化させていき、第三者の視点から事業者の意識していない課題や問題点を引き出す。	- (支援者からの要請に応じて、支援者とともに図式化を行い、第三者の視点での問題提起を行う)	-
事業者のIT利活用の現状とニーズ、IT関連動向・制約事項等の把握	-	相談の有無にかかわらず、日常的にアンテナを高くIT動向を収集しておく。	- (支援者からの要請に応じて、必要な情報提供を行う)	- (支援者からの要請に応じて、必要な情報提供を行う)
課題や問題の整理 課題の解決策の検討・立案	支援者とともに現状を確認しながら課題や問題の整理に当るとともに、解決策の検討を主体的に行う。	事業者とともに現状を確認しながら課題や問題の整理に当るとともに、解決策の検討を主体的に行う。必要に応じて、各分野の専門家の力も活用する。	- (支援者からの要請に応じて、支援者とともに課題整理や解決策の提供・検討を行う)	-
課題解決策の選定と実施優先順位の検討 課題解決策の実施計画の策定	支援者とともに整理された課題の解決策から実施する施策を選択して、具体的な計画に落とし込んでいく。	事業者の課題解決策の選択について資金調達を含めて助言を行い、計画の精度を向上させる。必要に応じて、各分野の専門家の力も活用する。	- (支援者からの要請に応じて、支援者とともに課題選択に対しての助言を行う)	- (支援者からの要請に応じて、必要な情報提供（見積りや納期など）を行う)
システム機能整理	専門家とともに課題解決に必要なシステム機能の要否や有効性などについて検討を行う。	- (事業者からの要請に応じて、要求機能に対しての助言を行う)	事業者の思いと現場の現状を理解した上で、課題解決に必要なシステム機能の洗い出し・整理を行う。	- (専門家からの要請に応じて、必要な情報提供を行う)

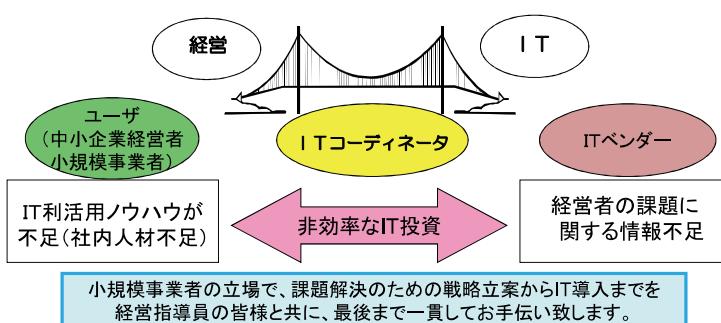
ステップ	事業者	支援者	専門家	システム開発事業者・サービス提供事業者
提案・見積り依頼 提案比較・評価・選定 詳細調整・契約	専門家とともに必要なシステムの提案を要求し、提出された提案について評価・選定を行う。選定以降は、指名先の事業者と詳細なスケジューリングや役割分担などを主体的に決めていき、契約を締結する。	- (事業者からの要請に応じて、提案選定に参加したり、法律の専門家などの力を借りたりする)	事業者が必要とするシステムの提案の要請をサポートとともに、提出された提案について事業者とともに評価を行う。選定以降の指名先の事業者との契約が適切に実施できるように助言を行う。	事業者からの依頼に基づき情報システムなどの提案（見積り含む）を行い、指名された場合には必要な契約を真摯に締結していく。
導入	システム提供事業者との契約内容に基づき、スムーズな導入が実現できるように業務移行やテスト・データ移行・登録などに従業者が積極的に関与するように進めていく。	- (定期的に事業者に対して進捗確認を行い、側面からの支援や情報提供を心がける)	- (事業者からの要請に応じて、導入に関する進捗を監視し、適宜必要に応じて事業者とシステム提供事業者間の調整や助言などを行う)	事業者との契約内容に基づき、依頼された情報システムなどを開発・テストなどを行い、スムーズな導入が実現するよう進めていく。
IT利活用開始	システム導入後も当初の課題解決が実現し目標を達成できるに、常に計画に対する差異確認を行い、必要に応じて支援者などに相談を行う。	事業者のIT利活用を促進するための様々な施策に関する情報提供やスキルアップ等の研修・セミナー案内、専門家の紹介などを行う	- (支援者からの要請に応じて、事業者のIT利活用を促進するための情報提供や定期監査などを行う)	導入以降も契約に基づき、継続的なサポートを実施する。

**これらは、一般的な情報システム導入・利活用のケースについての役割分担です。
支援者は、常に事業者の視点も持ちながら、専門家とともに併走支援を実現していくことが重要です。**

・(参考) IT利活用に関する専門家

【経済産業省推進資格】 ITコーディネータ (ITC)

「経営者の立場に立って、経営とITを橋渡しし、真に経営に役立つIT利活用を推進・支援するプロフェッショナル」です。

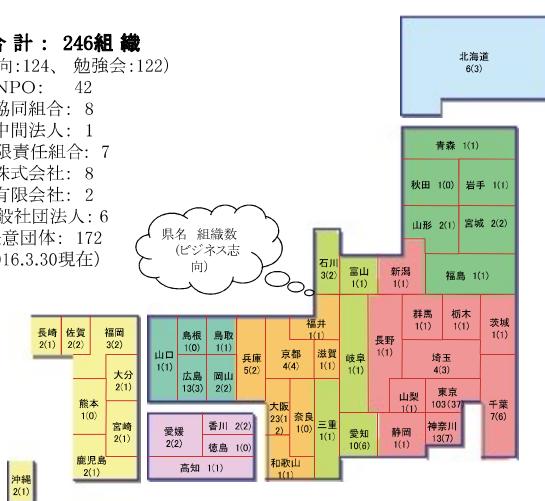


2016年3月末現在で、ITC資格認定者（累計）は1万人を超える、資格保有（維持）者は6,217人となっています。年齢的には40歳代と50歳代で約7割を占め、資格者は全国で活動しています。

*全国合計：246組織

(ビジネス志向:124、勉強会:122)

- ・NPO: 42
 - ・協同組合: 8
 - ・中間法人: 1
 - ・有限責任組合: 7
 - ・株式会社: 8
 - ・有限会社: 2
 - ・一般社団法人: 6
 - ・任意団体: 172
- (2016.3.30現在)



商工団体との連携(商工会議所)

参考:
日商三村会頭の
官民対話
H.28.4.26

<日本商工会議所からの主なIT化支援要望事項>

1. 製造業分野の中小企業のIoT／ロボットの導入・活用支援
2. 中小企業・小規模事業者へのIT導入・活用支援
 - ①中小企業・小規模事業者に対するIT専門家派遣
⇒ITコーディネータ等の専門家による1万社支援計画(国)
 - ②IT導入・活用相談会等による支援について
⇒ITコーディネータ等の専門家による相談会の開催
 - ③情報セキュリティ対策の周知徹底について



ITコーディネータは、全国の地域や職域で200を超える組織を作り、各々の得意技を生かし連携して活動しています。

ITコーディネータ協会および各地のITコーディネータは、全国各地で商工会議所・商工会・団体中央会をはじめ、地域の金融機関や小規模事業者支援機関などと連携して、小規模事業者のIT利活用をサポートし多くの成功事例を生み出しています。

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

<https://www.itc.or.jp/>

東京都中央区日本橋浜町2-17-8 浜町平和ビル7階

TEL: 03-3527-2177、平日: 9:30~17:30 (土日祝日、年末年始除く)

お問い合わせは以下のサイトからお願いします。

<https://www.itc.or.jp/info/index.html>

4. 付加価値の向上（新規顧客獲得・情報発信強化）のためのＩＴ利活用

ここからは、付加価値の向上策の1つとして、Webなどの活用について考えていきます。

多くの事業者の悩みの1つが販路開拓（新規顧客獲得）です。そのために、様々な手法を用いて、日々努力しています。

『情報発信・集客・広報』って、
聞いて思いつくのは…

- チラシ・DM
- 広告
- 自社HP
- ブログ・SNS
- 展示会出展
- 格安セール

しかし、情報社会と呼ばれる現代においては、お客様も日々様々な情報に接する機会があり、常に取捨選択を求められており、場合によっては、チラシ等をみても検討すらしないまま削除されてしまいます。

そのような中、如何にお客様に気づいてもらい、選んでもらうのか。それも出来る限りお金を掛けずに実現したいところです。

また、新たにネットショップを開設し、新しい顧客を開拓してリアル店舗の売上を補おうとしたり、製造業や卸売業の方々が直接的にエンドユーザーに商品を販売する動きも見られます。

そして、ネットモール（仮想商店街）の運営母体の指導に従い、様々な広告を出したり、キャンペーンに参加することによって、一時的に売上が上がることはあっても、最終的な利益の上昇には繋がらず、場合によってはネットショップを開設・運営していることで赤字幅を増やしてしまうケースも多く見られます。

これは、事業者として「自社の商品がネットできちんと売れる（収益が出る）ための全体を通じた仕組み」の検討が不足しているために起こっているように思われます。

このような中で、限られた予算を有効に活用するための戦略的な広報活動・営業活動が必要です。

最近、ITの利活用で特に支援機関へのご相談が多いものは、販路開拓に向けた「ホームページ（HP）のリニューアル」、「SNSなどの利活用」などです。

実際に、これらを支援するために各地で「見栄えの良いHPを安価に制作する助言や制作事業者の紹介」、「SNS使用方法のセミナーの開催」、「手軽にできる写真媒体の撮り方セミナーの開催」などが開催されています。これら方策自体は事業者にとって有益ではあるものの、各々を単独で実施してもなかなか具体的な成果に繋がっていないようです。

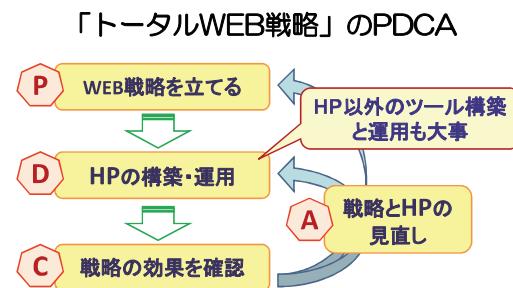
販路開拓のための大きなキーワードが、『メディアミックス』と『戦略的な広報』です。

ここで言う『メディアミックス』は、商品やサービスの販売促進（HPやSNSでの情報発信、チラシ配付、店頭ポスター掲示、プレスリリース発行など）を行う際に、異種のメディアを組み合わせることによって各メディアの弱点を補い、あるいは相乗効果

を求める、効果的にお客様を導く手法です。

また、個々の対策だけでなく、Web全体の戦略をもって実現させていく『戦略的な広報』が重要です。HPやSNSだけでなく、様々なメディアを段階に応じて使い分けて、その効果を見極めながらゴールに進めていく必要があります。

WEB活用（HP有効利用）へのステップ



- ・HPと電子メール・ネット広告
- ・チラシや新聞広告等のオフライン販促
- ・DMやパンフレットの紙媒体による販促
- ・店頭での顧客対応
- ・電話による顧客サポートなど

一つ一つの広報・集客・販促ツールを顧客の心理ステップに応じて投入することで、『お客様の行動を導く仕掛け作り』を行います。

例えば、HPに視点を当てた場合、そのHPは「そこでモノ（商品・サービス）を売る」ためのものなのか、あるいは「最終購入への橋渡しをする」ためのものなのかでは、HP上の掲載情報や付加する機能（ショッピングカートが必要かどうかやセキュリティの高いコミュニケーションページが必要かどうかなど）が大きく異なります。

HP単体で考えるのではなく、顧客開拓や店頭販売促進など、場合によってはHP自体での販売に繋げるためにも、事業全体を見据えた上で、以下のステップで検討しながら、全体構造を構築していくことが必要です。

(1) 付加価値の向上（新規顧客獲得・情報発信強化）の検討手順

①自社のお客様と提供サービス・商品及び「強み」の整理

広報戦略を検討するに際して、自社のお客様は誰で、どのような商品・サービスを提供しているのか、それを選んでもらうための「強み」とは何か、などを一旦整理します。第Ⅲ章2.に記載する初回ヒアリングで確認している内容です。

当社は何によってお客様から選ばれているのか？

1. 商品・サービスの特徴・性能・品質など
2. 営業マンや経営者など、個人の能力
3. 当社の組織や組織の仕組み自体

それを一言で言うと！？（キャッチコピー）

＜補足＞これから狙いたいお客様は？

併せて、これから狙いたいお客様、売り出していきたい商品・サービスも明確にします。

特に、広報・販売促進アプローチを考える際に「お客様は誰」が重要ですので、具体的な顧客像を想定します。

対象となるお客様がどの様な生活をしており、その日常生活の中でどのようにアプローチすることで、自社の商品・サービスの購入・利用まで繋げていくかを考えていきます。

例えば、以下のようなことについて具体的にイメージ像を描きます。

名前・容姿：お客様の名前は？どんな容姿をしているか？（場合によってはイメージ図まで）

基本属性：年代、性別、住まい、家族構成、職業、学歴（出身校）は？

身体的・精神的な特徴・健康状態は？

行動：よく立ち寄るお店や地域は？

通勤や移動の手段は？

日常行動で多くの時間を使っていることは？趣味とそれに掛ける時間は？

家族や友達との関係や接觸状況は？

よく利用している携帯端末やPCなどの情報機器は？

よく利用しているSNSは？よく読む雑誌や情報源は？

ニーズ・ペイン：上記の行動から推測されるお客様のニーズや不満と感じるポイントは？

POINT 9：ターゲットとなるお客様を具体的にイメージしておけば、闇雲に情報を発信することなく、ターゲットにあった手段を選択でき、限られた予算の中で効果的な広報を実現することができます。詳しくは、(3) メディア別の構築・運用時の注意点のSNSの説明箇所などを参照ください。

②お客様が購入するまでのストーリーを描く

購買者	↔	販売者
Attention(注意)	認知段階	知ってもらう
Interest(関心)		興味・関心を持つもらう
Desire(欲求)	感情段階	共感してもらう
Memory(記憶)		想像してもらう
Action(行動)	行動段階	買っていただく

消費者の購買心理プロセスは、「認知」、「感情」、「行動」の3段階に分けられます。

広報戦略においては、これを意識してどのメディアを使いながら、お客様に行動を、どのように促していくかを想定し、それに沿ったメディアを活用します。

具体的には、下図のように対象顧客を階層化し、階層別に「どういう広報戦略をするのか」、また「その戦略を実行する際に必要とするツール（メディア）は何か」を考えます。潜在顧客（認知）→気づき顧客（興味・行動）→見込み顧客（比較・購買）→購入利用顧客（利用）→リピート顧客（ファン）の順に「当社の提供する製品・サービスの利用者（貢献度が高い顧客）になっていただくためには、どういう戦略を取ればよいか」を検討します。

当社の問題点はどの閑門にあるのか？

閑門	チェックポイント	お客様視点でのキーポイント
認知 (理解)	お客様の目にとまるようにメッセージを発信しているか？	広告媒体の選択、口コミ、パブリティ、分かりやすく目立つ広告
興味	お客様が関心を持つようメッセージに工夫をしているか？	広告のメッセージ売り文句と顧客の一一致
行動	お客様の行動の妨げになることを省いているか？	店に行く、Webサイトを見る(URLを入力する)等面倒くささの解消策
比較	お客様に商品説明(競争優位)を分かりやすくしているか？	販売員の説明、商品パンフレット、販促ツール、価格
購買	お客様が買おうとする際の障害を減らしているか？	在庫管理、クレジットカード、購買手続き簡素化、配送サービス
利用	お客様が利用しやすくなるようにしているか？	商品力、わかりやすいマニュアル、利用指導
ファン	お客様に再購入(紹介)して頂けるようにしているか？	継続的ニュースレター、アンケート生の声収集、ユーザー掲示板

*出典：佐藤義典、『図解 実践マーケティング戦略』、日本能率協会MC、2005、一部加筆

「購入利用顧客」以降の階層には「クレーム顧客」もあり、この対応も重要です。クレームに関しては、顧客満足度回復を行うことで、かえって商品・サービスや事業者への信頼が増すことがあります。これも踏まえ、「クレーム顧客」に対しても「リピート顧客」になってもらうための戦略を考えます。

検討に際しては、巻末に掲載する「顧客アプローチ検討シート」などを用いて利用するメディアの特性も考慮しながら進めます。この検討結果により、H PやS NSの位置づけを明確にして、効果的なサイト構築、情報発信を実現させます。

お客様の購入への関門を乗り越えさせるために

関門	チェックポイント	手段例	何で	どう行動させる
認知 (理解)	お客様の目にとまるようにメッセージを発信しているか?	広告媒体の選択、口コミ、パブリシティ、分かりやすく目立つ広告		
興味	お客様が関心を持つようメッセージに工夫をしているか?	広告のメッセージ売り文句と顧客の一一致		
比較	お客様に商品説明(競争優位)を分かりやすくしているか?	販売員の説明、商品パンフレット、販促ツール、価格		
購買	お客様が買おうとする際の障害を減らしているか?	在庫管理、クレジットカード、購買手続き簡素化、配送サービス		
利用	お客様が利用しやすくなるようにしているか?	商品力、わかりやすいマニュアル、利用指導		
ファン	お客様に再購入(紹介)して頂けるようにしているか?	継続的ニュースレター、アンケート生の声収集、ユーザー掲示板		

*出典:佐藤義典、『図解 実践マーケティング戦略』、日本能率協会MC、2005、一部加筆修正

<段階的な対策>

- ・認知段階（事業者・商品・サービスの存在を知ってもらう）

そんな商品・サービスが世にあることを知ってもらいます。例えば、チラシや体験会、店頭告知、場合によっては、特定のグループへのS NSなどによる情報発信も有効です。既に認知されていれば、この段階での対応は不要です。

大手企業では、CMや新聞広告、TV番組内での紹介などを行います。

- ・興味段階（提供している商品・サービスの興味を持ってもらう）

性能や機能を訴えます。例えば、（認知段階と同時に）チラシや体験会、店頭告知、既に十分認知されている商品・サービスであれば、H Pなどにより自社が取り扱っている（製造・販売している）ことを伝えることも有効です。

- ・比較段階（競合や代替の中から比較して選んでもらう）

競合や代替品に比べてどんな長所（機能・価格・納期や寿命など）があるのかを具体的に提示して比較・選択してもらいます。例えば、現物を店頭などで手に持って比較する機会を設けたり、パンフレット、H Pなどで比較検証した情報を提供することが有効です。他者の誹謗中傷にならないように注意が必要です（比較されず、選んでいただけることが最良です）。

- ・購買段階（選んでもらった商品・サービスを適正な価格で購入してもらう）

如何に抵抗なく購入手続きを開始してもらうかが重要です。ネット上の購入手続きをを行う場合には、手続きの簡素化と安心感の提供、複数の決済手段への対応、配送手段の選択肢の提示などが重要なポイントとなります。

店頭（フェーストウフェース）以外での電話やFAX・メールなどによる注文受け付け時には、対応時間の検討や受注確定の返信方法の徹底など、お客様への安心感の提供が重要なポイントとなります。

- ・利用段階（注文された商品・サービスを適切なタイミングでスムーズに提供・利用してもらう）

注文された商品・サービスをお客様にストレスを与えずに提供し、かつスムーズに利用してもらうためのサポートを検討します。例えば、納期や配送状況などをメールで素早く伝えたり、サイト上で問合せ受付やサポート連絡先、対応時間などの情報の提供、利用上のQ&Aの公開などです。

- ・ファン化段階（購入していただいた商品・サービスについてファン（上得意）となってもらう）

リピート（追加再購入）や、より高額の商品・サービスへの移行、知人を紹介してもらうような仕掛けを検討します。例えば、購入者専用の情報や特典価格などをアクセスを限定したサイト上で提供したり、利用者を集めたSNS上のグループを立上げる、また、利用状況のデータを分析してお客様の欲求を先取りした情報提供を行います。

このように段階毎に対策を検討し、事業者として、顧客アプローチを実施することでブランド力を向上させるとともに、限られた資源（ヒト・モノ・カネ）を効果的に投入して目標達成（販路開拓・新規顧客獲得・売上向上）を実現します。

(2) メディア別の構築・運用時の注意点

実際にインターネットを活用した広報については様々な書籍が発行されており、セミナーや研修なども各地で盛んに開催されています。積極的な事業者は自ら多くの書籍を読み、セミナーに参加して、必死に事業を成功させようとしています。

その結果、『いいね』をたくさん集めると良い？ＨＰのアクセス数を伸ばすことに注力？ネット広告を出せば集客につながる？上位検索されれば売上につながる？などの誤解と疑問が生じている面も見られます。

様々なシーンにおける注意点などを以下に記載していますので、事業者に対して必要な助言を行って下さい。

<ＨＰなどを開設して活用する場合>

ＨＰ制作業者には様々なタイプがあり、費用もサービス内容や制約条件により非常に多くの選択肢があります。従って、闇雲に知っている制作業者に相談するのではなく、適切な制作業者を選定できるように、多くの選択肢の中で、何を優先して、どのような順番で検討すると良いのか決めておくことが大切です。

■よく見かける『あとで後悔することの多い選択』

選択理由①：とにかくお金をかけたくない！！

- <選択> ・無料のＨＰ制作システムを活用して自身で立ち上げる。
・安価での製作を売りにする業者に依頼する。
・自分でやれるところは自分でやる。

<結果> 立ち上げ当初は綺麗に仕上がるが、自分でメンテナンスをしようとする
と全体のバランスやデザインが崩れる、変更できる範囲に制約があり、
思うような更新ができない、セキュリティ面での対策不足により問題が
生じる（ＨＰ改ざんやサイバーテロの踏み台に）、自身で更新する時間
や情報がなく、更新しない、情報が古くなる、といったケースが見られ
ます。

選択理由②：よく分からぬからすべて業者に任せる。

- <選択> ・プロ？の言うとおりにする。

- ・うちの業界を知っていて、かつキレイなＨＰを作成している業者に発
注する。
- ・大手のやっているサービスに任せる。
- ・会社パンフレットを制作し、当社のことをよく知っている印刷会社に
依頼する。

<結果> 思っている以上に費用がかかる、他社のサービスなどを利用しようと
たら制約（〇年は継続、システム間での連携不可など）がある、担当が
変わったら全く分からなくなる、といったケースが見受けられます。

■ H P 制作業者について

H P 制作業者には「ホームページ専業の会社」、「広告・看板・印刷デザイン系の会社」、「SE（システムエンジニア）系の会社」、「個人ベースの制作事業者」などがあり、それぞれに特徴があります。事業者の現状を十分に踏まえて、専門家に相談して選択することが必要です。

■自社で比較的容易にH P の作成・更新ができるとされているC M S

C M S（コンテンツマネージメントシステム（Content Management System））とは、H P を構築する際のレイアウトやテキスト（文字情報）や画像などのデジタルデータの挿入、よく利用されるサイト上でのサポート機能などを、プログラミングなどの特別な技術や知識を習得しなくても活用することができ、立上げ時もその後の運営管理も容易に処理することを可能とするシステムのことと言います。このC M Sには、かなりの種類があり、年々新しいものが出る一方で淘汰されてなくなるものもあります。主に小規模事業者がビジネスに利用しているものとして、無料で比較的デザインも良く、更新もしやすいとの理由で「WordPress」がよく利用されていますが、その他にも「Jimdo」や「XOOPS」などを利用しているケースも見られます。但し、よく利用されている CMS（特にオープンソースと呼ばれるタイプ）は、セキュリティ上で攻撃されやすい傾向がありますので、セキュリティ対策も必要です。

＜H P からの情報発信や内容更新する場合の注意＞

自社でH P からの情報発信や内容更新する場合には、以下の点に十分注意が必要です。

- ・ **発信情報内容や他人の権利（知的財産権・肖像権など）に配慮する。**

H P は、不特定多数の人が閲覧するものです。間違った情報・根拠の不明確な情報や、他人を傷つけるような内容、違法な内容を掲載することはモラルに反する行為です。

また、ネット上で掲載されている情報なども含めて、他人の個人情報、文章や写真などの著作物を勝手に掲載することはプライバシーや著作権の侵害にあたります。掲載の際には、必ず本人の許可を得ることが必要です。

- ・ **情報漏えいを防止する。**

H P の閲覧者や利用者が情報（例えば、問合せや予約・注文など）を入力するページに関しては、情報漏えいや誤配信されたり、入力データがH P 上に残ったりしないようにセキュリティレベルの高いページとする必要があります。

- ・ **書き込みの相手や読み手に配慮する。**

常に書き込みの相手や読み手を想像して、相手に配慮することが大切です。言葉の微妙なニュアンスは伝わりにくい（伝わらない）ものと認識して、普段の生活以上に他人に対する配慮が必要です。

<SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などを活用する場合>



上図は株式会社ICT総研(東京都千代田区)が平成28年8月に実施した「2016年度SNS利用動向に関する調査」結果でSNS利用者数の変化を表したグラフです。日本国内におけるSNS利用者は年々増加しており、平成27年末にはネット利用人口(9,943万人)の65.3%にあたる6,488万人でしたが、3年後の平成30年末にはネット利用人口の74.7%にあたる7,486万人に達する見通しとなっています。

また、利用者層も、最初は10代～20代等の若い世代を中心でしたが、昨今スマートフォンの普及によりSNS利用が手軽になってきたことで40～50代以上の熟年層にも拡大しているとされています。

SNSは、Facebook(フェイスブック)やTwitter(ツイッター)、Instagram(インスタグラム)、LINE(ライン)など、近年ますます多様化が進み、年齢や性別、コミュニケーションの取り方や利用目的によっても各々利用しているものが異なります。事業者としてSNSを活用する場合は、単に利用ユーザー数の多さだけではなく、ターゲットとする相手や目的も踏まえ、種類を選択して情報発信を行うことが必要です。

さらに、昨今はSNS利用が原因となるトラブルも多発しています。SNSを利用する際にトラブルを起こさない、巻き込まれないために自社独自のガイドラインを作成して、教育を行うことは非常に有効です。

以下は、SNS利用上のガイドラインの記載内容の一例です。

- ・会社が営業秘密として管理している内容を漏らしてはいけない。
- ・会社内にある事業活動に有用な情報を漏らしてはならない。
- ・会社内にある公然と知られていない情報を漏らしてはならない。
- ・会社内にある個人情報を漏らしてはならない。※退職後も遵守すること
- ・会社内の伝聞情報などは必ず調べ、裏をとってから情報発信する。
- ・会社のビジネス価値向上につながる話題は積極的に情報発信する。

<ネットショップを開設する場合>

ネットショップを開設する方法は大きく2つあります。

1つめは、複数あるモール（ネットショップの集合仮想商店街）へ出店する形でネットショップを立上げる方法です。モールには、流通額や出店が多い「楽天」、「Amazon」、「Yahoo」などがあります。

モールの選定に際しては、モールやその出店方法によりモール管理のシステム利用料や売上に対するロイヤリティ、その他、販促などに繋がるキャンペーンなどの費用が異なりますので、総合的な費用判断も重要です。

2つめは、独自ドメインによる自社個店ネットショップを開設する方法（本店サイトと呼ばれることがあります）です。例えば、「syoukibo-abc.com」とか「CYUUSYOUYA.com」のように自分のドメインを使って販売用のサイトを開設します。

本店サイトの場合は、巨大なインターネット空間上に単独でお店を出すこととなり、広い田舎道にぽつりとお店を開くことになります。従って、ただ単に競合先と差別化できる魅力的な商品やサービスを掲載するだけでなく、どのように周知して集客を図っていくのかを考えていく必要があります。逆に、すでにお客様となっている方や上手く誘導できたターゲットは、ロイヤリティの高いお客様となりえる魅力もあります。

本店サイトを構築する場合には、全くオリジナルで外部のショッピングサイト開発会社に依頼をして構築する場合もありますが、非常に費用がかかるため、多くの場合はショップサイト構築パッケージサービス（ショッピングカートシステム）を利用して構築します。

これらのパッケージサービスには、『カート機能』や『決済機能』など様々なサービスが標準や別途費用のかかるオプションとして提供されているほか、契約期間や契約変更時の制約も色々とあるので、十分な注意が必要です。特に、本店サイトの場合には、サイト構築費用の他に、サイトを開設・維持するための月々のサーバー費用やカートシステムの利用料、決済サービスの利用料などもかかります。これらの費用もランニング費用として正しく把握した上で運営していくことが必要です。

また、モールの場合は必要最小限のセキュリティ対策は施されていることが多いですが、本店サイトの場合には、セキュリティに対しても十分な対策を施す必要があります。

これらの出店形態やモールの選択などを行う場合には、最新の動向を把握している専門家などの助言を得た上で検討していくことが大切です。

ネットショップ立上げに際しては、「ショップ理念やコンセプトの策定」、「商品やショップの差別化」、「出店するネットショップの目標の設定」を基にして具体的な出店先や方法を検討します。この段階で、取扱おうとしている商品・サービスがネット

上での販売に向いているのか、運営上の利益が十分見込むことができるのかなどをシミュレーションして、見極めを行う必要があります（場合によっては、取り扱い商品を変える、ターゲットを変える、ネット以外の販売方法を選択するなども必要となります）。

また、事前にサイト立ち上げ時のスケジューリング、役割分担を検討し、開設後の運営フローとその運営体制などを決めて出来る限り実際の運営に即した形でシミュレーションを行うことも必要です。

これらのネットショップの企画・運営などについては、中小機構のHPで「中小企業のための本気のEC講座。【ebizアカデミー】」で動画講座を公開しています。

完全無料！中小企業のための本気のEC講座。【ebizアカデミー】

<https://ec.smrj.go.jp/online/domestic/#category1>

また、SEO対策などについては、現在多くの方々が検索に利用しているGoogleが提供している「検索エンジン最適化（SEO）スタートガイド（PDF）」を参考にして下さい（但し、頻繁に上位表示のルールが変更となるために、常に最新の傾向を把握しておく必要があります）

(3) 事業者・支援者・専門家等のステップ毎の役割（まとめ）

広報戦略実施時における業者・支援者・専門家等の役割は以下のように整理されます。

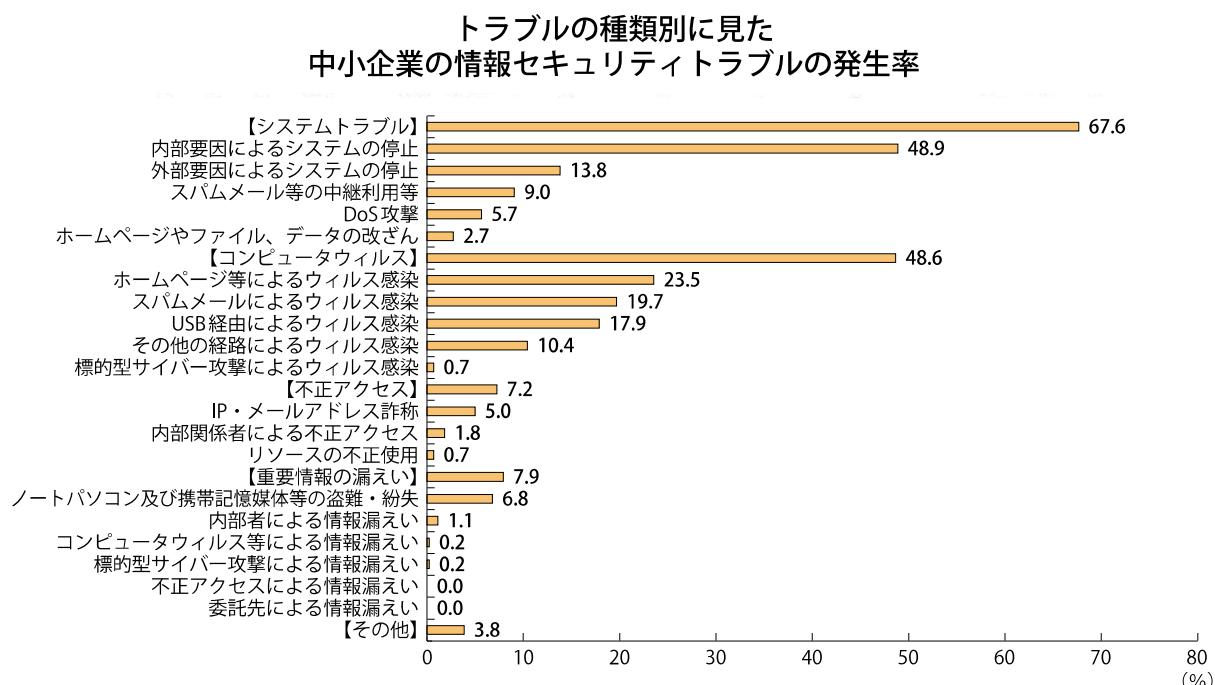
ステップ	事業者	支援者	専門家	HP 制作事業者
商品・サービス・顧客などの確認・明確化	支援者とともに現状のビジネスと目指したい姿をターゲットなる顧客の具体像とともに明確にしていく。	事業者の現状と将来への思い・目標を顧客との関係を意識しつつ明確化させていく。	-	-
広報戦略の検討	専門家の助言を受けつつ、そのようにして狙う顧客を購入まで導いていくのかを検討していく。	専門家の助言と受けつつ、事業者とともに、お客様の立場・視点に成り代わって、どの様になれば購入するまで進んでいくのかを検討していく。	事業者・支援者とともに、広報戦略を顧客の欲求レベル毎に適切な施策として複数提示し、そのメリット・デメリットを鑑みた助言を行う。	-
HP 製作事業者や利用ツールの選定	専門家の助言を受けつつ、HP 制作事業者や必要なツールの選定を行う。	事業者の選定に際して、資金調達方法や補助金などの活用を含めて助言を行い、必要に応じて、各分野の専門家の力も活用する。	事業者に対して、目的と身の丈に合った HP 制作事業者や利用ツールを提示して、事業者として納得のいった選定が行えるよう助言を行う。	- (支援者からの要請に応じて、必要な情報提供（見積りや機能説明など）を行う)
様々な広報ツール・サイトの製作	HP など広報ツール制作事業者などへの依頼・契約内容に基づき、価値ある成果物に繋がるように事業差自身が積極的に関与するように進めていく。	- (定期的に事業者に対して進捗確認を行い、側面からの支援や情報提供を心がける)	- (事業者からの要請に応じて、制作に関する進捗を監視し、適宜必要に応じて事業者と製作事業者間の調整や助言などを行う)	事業者との契約内容に基づき、依頼された制作や環境整備などを行い、スムーズな導入が実現するように進めていく。
広報戦略開始・運営・定期的な見直し	サイト開設・広報戦略開始後も当初の想定している顧客獲得に繋がり、目標を達成できるように進んでいくのかを各施策の考課表かを含めて確認を行い、必要に応じて支援者などに相談を行う。	事業者の広報戦略を促進するための様々な施策に関する情報提供やスキルアップ等の研修・セミナー案内、専門家の紹介などを行う	- (支援者からの要請に応じて、事業者の広報戦略を促進するための情報提供や定期監査などをを行い、見直しに関する助言を行う)	開設・引き渡し以降も契約に基づき、改善・更新を含めて、継続的なサポートを実施する。

IV 小規模事業者が最低限実施しておくべき情報セキュリティ

1. 情報セキュリティの概要

昨今は情報漏えいの事件や事故のニュースに触れる機会も増えてきており、一般個人だけでなく、小規模事業者も情報セキュリティの重要性は感じられていることだと思います。また、プライバシー意識の高まりやマイナンバー制度の開始などを受けて、個人情報保護に対する関心も非常に高まっています。

下図は、中小企業において情報セキュリティトラブル発生率とその内訳です。



資料：経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. カテゴリー別の発生状況は、各カテゴリーに属するいずれかのトラブルを回答した企業の割合により集計している。

2016年版中小企業白書より

また、平成29年5月30日から全面施行される改正個人情報保護法では、適用対象者の条件（5,000件以上の個人情報を6ヶ月以上保有）がなくなり、個人情報(顧客の氏名、住所、電話番号等)を扱う全ての事業者が対象となります。

さらに、大手や行政機関などとの取引を中心として「情報セキュリティ対策が行われていない企業とは付き合いたくない！仕事も出せない！」といった流れになりつつあり、小規模事業者にとっても、まさに「情報セキュリティ」への対応は緊急かつ重要な経営課題となっています。

では、そもそも、どのようなものがセキュリティを求められる情報なのでしょうか？

■情報セキュリティが求められる情報

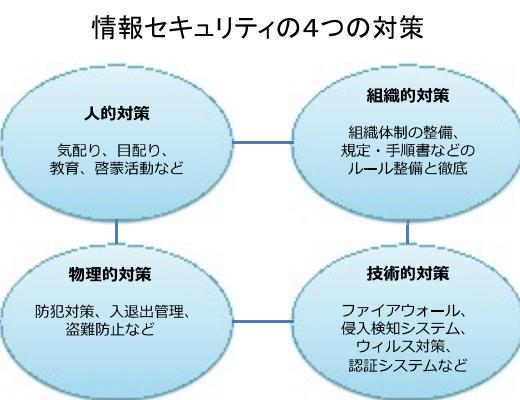
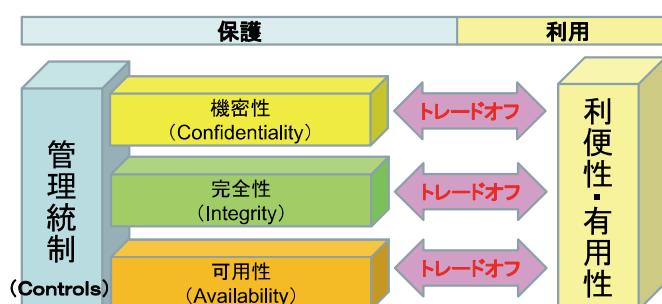
- お客様から預かっている個人情報や技術情報

- ・組織内で働く従業員（社員・パート・アルバイト・派遣社員など）の個人情報
- ・事業運営のための様々な情報（販売計画・設備投資計画・会計・勤怠・給与など）
- ・研究・開発内容や販売ノウハウ等の機密情報 など

情報セキュリティは、これらの情報に対して次の3つのことを行なうことを指します。

- ・機密性(Confidentiality)：アクセス許可がある人だけが情報を利用することができる。
- ・完全性(Integrity)：情報資産が正確であり、改ざんされていない。
- ・可用性(Availability)：必要な時に情報が利用できる。

実際のこれら情報セキュリティの実現には、情報セキュリティの基本として、『保護（管理統制）』と『利用（利便性）』とのトレードオフがつきまといます。



「んじがらめにする」のではなく、「組織も従業者も守り、従業者の協力を得る」ためのものであると心得ることです。

→ 学校でいうところの『校庭の垣根』みたいなもので、「この中でいる限りは学校（組織）が全面的に安全を保証するので、学校のルールを守りながら自由にのびのびと学校生活を営んでね！！でも、勝手に垣根を越えて外に出たらダメだよ。みんなの安全を確保しきれないからね。出る時は事前に相談してね。」ということです。

なお、マイナンバー制度、個人情報保護制度に関する詳細は、以下のHPで公開されています。適宜参考にして下さい。

■ 「機密性」、「完全性」、「可用性」に関わる制御が増せば、セキュリティ強度が強くなる。しかし、それに伴い利便性は損なわれる場合が多い。

■ 利便性・有用性を重視しすぎると、「機密性」、「完全性」、「可用性」が損なわれることが多く、セキュリティ上の事故が発生する危険性が高くなる。

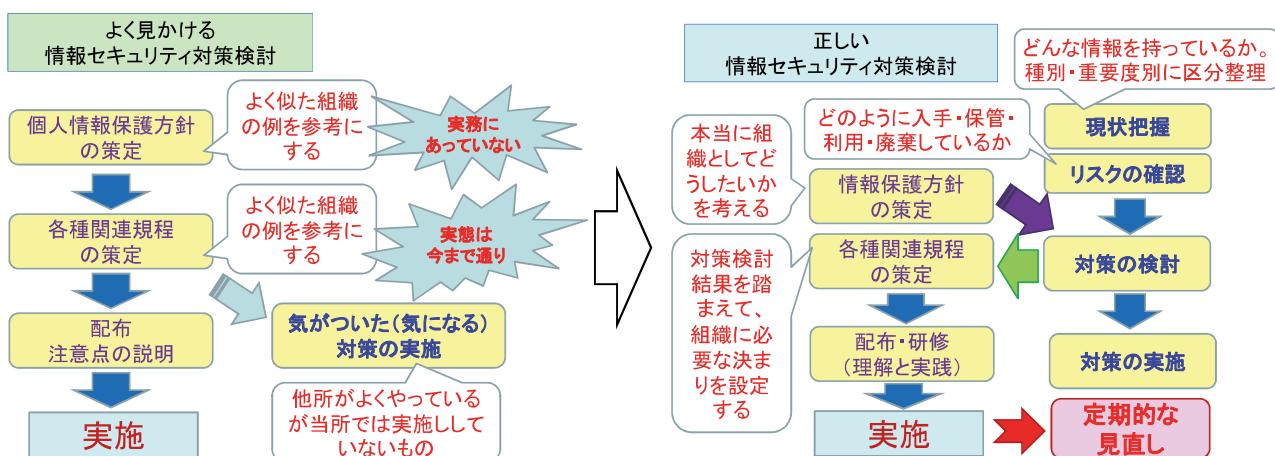
実際には、事業者もそれぞれの事業の実態に沿って身の丈に合った業務ルールの策定と対策を実施します。

事業者として組織の制度やルールを作るのは、「組織や従業員をが

マイナンバー制度に関するホームページ
マイナンバー社会保障・税番号制度 (内閣官房ホームページ)
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/bangoseido/>

個人情報保護法に関するホームページ
個人情報保護委員会
<https://www.ppc.go.jp/>

2. 情報セキュリティ強化に向けた手順



よく見かける情報セキュリティ体制の構築方法は、『自社の参考になるどこかの様式』を元にして『自社の独自版』に修正を加えることから始まり、気になる（気がついた・お金の掛からない）部分の対策を順次実施していく形です。

しかし、この方法では事業実態と異なるケースが多く発生して現場レベルでは実践することができません。その結果、それなりのコストを掛けて対策をしているつもりでも、根本的な問題が残っているために重大な事故が発生する可能性が残ります。

セキュリティは一番低いレベルから破られる特性があり、全社的なバランスが大切です。また、保有している情報についてその重要性を十分考慮したセキュリティ対策を講じていくことが必要です。

さらに、効果的なセキュリティを実現するためには、セキュリティ機器の導入だけでは不十分で、適切に運用できる社内の体制作りも重要になります。

これら対策検討の第一歩としては、IPAが公開している「5分でできるセキュリティ自社診断」との「啓発動画」の視聴を勧めて下さい。

IPA 情報セキュリティ啓発サイト

<https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/features.html>



5分でできる！自社診断シート・パンフレット
<https://www.ipa.go.jp/security/manager/>

映像で知る情報セキュリティ～映像コンテンツ一覧～

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

POINT 1 : 情報セキュリティは現状（保有情報とその取得・利用・管理方法など）を正しく把握して、その過程におけるリスクを出来る限り洗い出し、限られた資源の中で対応可能な『身の丈に合った対策』を優先順位を定めて実施していく必要があります。

POINT 2 : セキュリティ対策を『信頼』の源泉として、顧客満足度の向上を起点とした販路開拓や積極的な継続取引に繋げ、利益に貢献するものに変える！！

情報セキュリティ強化への取り組み



顧客満足度の向上へ

恐怖心 → 安心感 → 信頼感

「見る」、「伝える」ことで信頼を獲得していきましょう！！

小規模事業者にとってセキュリティ対策は、金銭面で大きな抵抗感を持つことがあります。

そのような中でセキュリティ対策を実施したのであれば、是非、その対策を外部の顧客や取引先に「見せる」、「伝える」ことで信頼を獲得していきましょう！！

例えば、識別証の携行を実施した場合に、携行していない従業員を見かけたら（それが例え役員であっても）「どちらにお越しですか？」と大きな声で声かけをしてください。また、重要書類などを運送業者に渡す際には「大切な書類が入っています。よろしくお願いします。」と大きな声で伝えてください。このようなことを続けてことで、自社のセキュリティ意識が高まるだけでなく、たまたま訪問していた顧客や取引先に自社のセキュリティに対する取組みが明確に伝わり、徐々に評価してもらえることになります。

さらに、ある程度のレベルまで対策が進めば、積極的に取引先に自社を見学してもらうことで、さらに信頼度が高まるとともに、従業員も自身の取組みに誇りを持つことができます。

POINT 3 : セキュリティの仕組みは一度構築すればそれで完了するわけではありません。つねに「計画」、「実施」、「監査」、「改善」のプロセスを継続的に実施する必要があります。

セキュリティは規定を作ったり、研修を実施するだけでは成立しません。全従業員が常に自ら意識して実践・改善していくことで、身の丈に合った真のセキュリティが構築されます。

支援者としては、セキュリティに関しての重要性を十分に認識した上で、専門家の指導や助言を求めて、適切に支援できるように心がけて下さい。

是非、支援者として事業者に「べき論」ではなく、「できるところから身の丈に合わせて」の姿勢で支援して下さい。

なお、情報セキュリティに関して、経営者が知つておくべきことや具体的に管理実践すべき内容について、IPAは「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」（平成28年11月）を作成し、整備すべき規定類の様式や検討の手順なども記載しています。是非参考にしてください。

IPA 「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」

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

3. 小規模事業者向けの具体的なセキュリティ対策事例

小規模事業者にとってセキュリティ対策の実施は、コスト負担など非常に荷の重いものと感じられているかもしれません。

しかし、資金的な余力の少ない小規模事業者であっても実施可能なセキュリティ対策も多くあります。

完璧なセキュリティ体制を目指すのではなく、まずはセキュリティ意識を高めて、できる範囲からでも対策を打っていくように促しましょう。それを通じて、従業員も含めた関係者一同が積極的にセキュリティに向き合っていくことが大切です。

以下に、容易に始めることのできるセキュリティ対策の一例を掲載します。

＜意識・行動改革＞（お金がかかりません）

- ・どこにどのような情報があるか認識し、情報の重要性やプライバシーレベルにあつた利用と保管を心がける。
- ・目的外使用の禁止を徹底する（信頼の置ける人物やOB・役員であっても、使用範囲外の使用や配布は禁止する）。
- ・情報が記載されている書類や電子データを渡す際には、複写等の禁止を伝えると共に、「誰に何をいつどの様な目的で」渡したかを記録確認し、当該用途終了後は速やかに返却（あるいは確実な廃棄）を求める。
- ・他の組織とパソコンやスペースを共同使用する場合、使用時にのみデータを取り込んで作業を行い、作業完了後はメディアに保存し、パソコンにはデータを残さない。
- ・会議などで使用したホワイトボードの記録は速やかに消す。
- ・携帯電話やスマートフォンなどにもセキュリティをかけておく。
- ・コピー機、FAXやプリンタ上に資料等を残さない。
- ・不要になった印刷物（失敗含む）は、できるだけ細かく裁断し、廃棄する（簡単なシュレッダーでも良い）。
- ・郵便物や宅配物などを外部の目に触れやすい場所に置かない（一時保管含む）。
- ・目に触れやすい所で個人情報を取り扱う場合には、常に他者の視線を意識して、表を向かない（伏せる）、ポストイット等で目隠しをするなどの配慮を行う。
- ・組織外での会話においても個人、組織を特定できるような会話は避ける。
- ・自社内で不審者（識別子未提示者）を発見した場合は、速やかに確認を取るとともに適切な処置を施す。

＜物理的な対策・PC等への対策＞（できることから）

- ・設置しているPCは十分なセキュリティ対策（最新のセキュリティ情報に常時更新する）を実施する《ウィルス対策ソフトを必ず導入し、ファイル共有ソフトを含む、ソフトウェアの個人インストールを禁止する》。
- ・パスワードは容易に推測されないものとし、定期的に変更する（PCや机などにパスワードを貼付けたりしない）。

- ・重要情報・個人情報などの入ったPCなどの自社外の持ち出しを禁止する。
- ・ノートPCなど簡単に持ち出しが可能な機器には、できるだけ重要情報や個人情報を保存せず、施錠等の安全管理に努める。
- ・重要情報や個人情報の含まれるCD、DVDやUSBメモリなどの電子媒体の持ち出しを禁止する。
- ・重要情報や個人情報の含まれる書類ファイル、名簿類、バックアップ等は、施錠可能な棚や引出しに収納するなど情報の保護・管理を徹底する。

<一番大切なこと>

情報の漏洩などの事故が発生した場合、または発生の可能性が高いと判断した場合は、速やかに組織責任者等に報告できる体制と風土を作つておくこと。

(参考) 情報漏えい賠償責任保険制度

全国商工会連合会と日本商工会議所は、情報漏えいによって被った損害に対する賠償責任保険制度をそれぞれ設けています。詳細については、以下のHPで確認して下さい。

全国商工会連合会提供の保険情報は以下のサイトにてご確認ください。

http://www.shokokai.or.jp/?page_id=188#s4

日本商工会議所提供的保険情報は以下のサイトにてご確認ください。

<https://hoken.jcci.or.jp/>

(参考) セキュリティに関する主な第三者認証

適正な個人情報保護体制や情報セキュリティ体制を構築していることを一定の基準を基にし第三者が認証する制度が設けられています。

これらの第三者認証を取得して外部に表明することで、事業者のセキュリティ体制をお客様に積極的にアピールする良い方法の 1 つです。事業者が一方的にピアールするだけでなく、第三者から認証を取得したという事実により、より高い安心・信頼を得ることが可能です。

■プライバシーマーク（Pマーク）

個人情報保護法の遵守について、JIS Q15001 を基準に構築していることを認証することで、コンプライアンス・プログラムに基づくマネジメントシステムが確立されていることを証します。認証によりプライバシーマークを付与し、事業活動に関してプライバシーマークの使用が認容されます。

JIPDEC プライバシーマーク事務局 <https://privacymark.jp/>

■TRUSTe 制度

米国のプライバシー保護に関する第三者認証で、米国の企業が多く認証取得しています。

事業者が OECD (経済協力開発機構) プライバシーガイドラインに基づいた個人情報の取扱いを実践しているかを審査し、適合した事業者は TRUSTe の認証マークをウェブサイトに掲載することができます。

一般社団法人日本プライバシー認証機構 <https://www.truste.or.jp/>

■ISO27000

データを安全かつ正確な状態に保つことに重点を置いた情報セキュリティに関する第三者認証です。災害対策、犯罪対策といった物理的セキュリティ対策や、システムやネットワークなどの個別の問題毎の技術的セキュリティ対策など、組織のマネジメントとして、国際的な評価基準に準拠した多方面な対策が求められます。

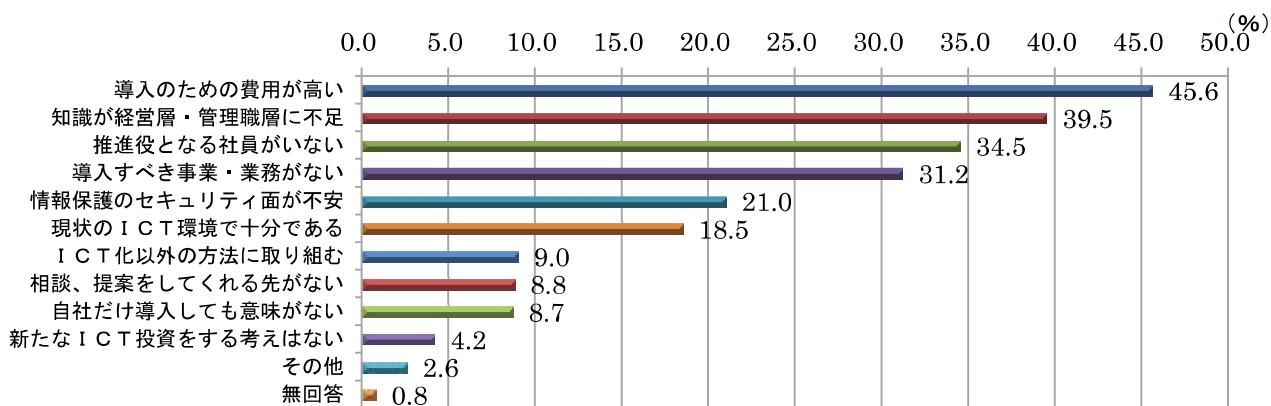
一般社団法人情報マネジメントシステム認定センター (ISMS-AC)

<https://isms.jp/>

V 小規模事業者のIT利活用を促すための仕掛け作り

小規模事業者におけるIT利活用を推進していくためには、待ちの姿勢で『相談に来てくれる』ことを待っていたり、相談を促すだけではなかなか成果に結びつきません。

取組みが進まない理由・背景について【複数回答】



日本商工会議所平成28年6月29日発表「人手不足等への対応に関する調査」集計結果より

上図でも分かるように、IT利活用に向けた取り組みが進まない理由としては、「導入のための費用が高い(45.6%)」が最も高く、「知識が経営層・管理職層に不足(39.5%)」、「推進役となる社員がない(34.5%)」といった、人的な要因も高い割合を示しています。

この状況において、支援者の役割は大きく、「費用負担軽減に向けた各種施策の紹介」や「IT利活用による経営強化の有効性に対する啓発」はもとより、「社内推進役に代わる相談役・併走支援役」としての活躍も期待されています。

そのために、小規模事業者のIT活用レベル（「置き換えステージ」、「効率化ステージ」、「競争力強化ステージ」）やIT利活用に対する意識レベル（IT利活用の「有効性を感じていない」、「有効性を感じているが、自身に置き換えてまでは考えきれない」、「導入したいが、不安で進まない」、「導入したが、もっと有効に活用したい」など）に合わせたアプローチが必要です。

以下にその意識レベル別でのアプローチ方法について記載します。

1. IT利活用の「有効性を感じていない」方へのアプローチ（セミナー）

この段階のセミナーは、IT利活用に興味を持ってもらうことを大前提にします。出来うる限り、事業者の日常の悩みに焦点を当てて、「IT」に対する抵抗感がある方が多いことを理解した上で、「IT」ありきのセミナーにならないようなテーマで開催して、その中でIT利活用の有効性を伝えるような企画とすることも非常に有効です。

例えば、以下のようなセミナーテーマ（タイトル）が考えられます。

- ・いかにしてあのお店は儲かっているのか？見えないところに秘策あり！！
- ・小さな町工場の劇的改造ビフォーア&アフター
- ・従業員から教えられたお金を掛けずにお客様を獲得する方法
- ・小規模事業者だからこそできたIT利活用による売上向上セミナー
- ・HPを作成しなくてはいけない？小規模事業者の身の丈情報発信術！！

2. IT利活用を「自身に置き換えてまでは考えきれない」方へのアプローチ（研修会）

この段階での研修では、IT利活用を自分事として考えてもらい、研修の参加をきっかけにして、最終的には「自身の事業において、具体的なIT導入・利活用に踏み切ることに結びつけることを狙います。従って、研修を実施して回数を消化するだけでは意味がありません。企画段階で、研修後の企業訪問、企業支援につながるストーリー性を持った企画を検討することが必要となります。

例えば、以下のような研修テーマ・内容が考えられます。

- ・クラウドを活用した低予算での経営課題解決実践研修
安価なクラウドシステムの導入・活用により、自社の様々な経営課題を限られた予算の中で身の丈にあった形で解決する手法を学びます。
- ・小規模事業者のための身の丈にあった集客実践研修
小規模事業者のための低予算での効果的な集客の仕組みを、自社のこととして自ら構築していくことができるようステップを追って学びます。
- ・社内の情報を最大限活用。顧客を増やす実践研修
これまでに収集したお客様の情報（今ある情報）を活用して、顧客の特性を知り『自社にピッタリの顧客』を探り、『お客様として行動していただける』仕組みの構築方法を学びます。

3. IT利活用に向けた「導入を進めたい」方へのアプローチ（専門家派遣・補助金活用）

この段階では、事業者の方に安心してIT導入（情報システム調達やHP・ネットショッピング開設など）に挑んでいただけるように、様々な専門家やシステム開発事業者・サービス提供事業者またはHP制作業者などの方々と連携して事業者支援を行います。

その際に、ミラサポを含めた専門家派遣事業やIT導入・利活用に関する補助金・助成金などの公的な事業スキームを活用して、事業者の負担を軽減するサポートも重要です。

4. 「ITをもっと積極的に活用していきたい」方へのアプローチ（フォローアップ）

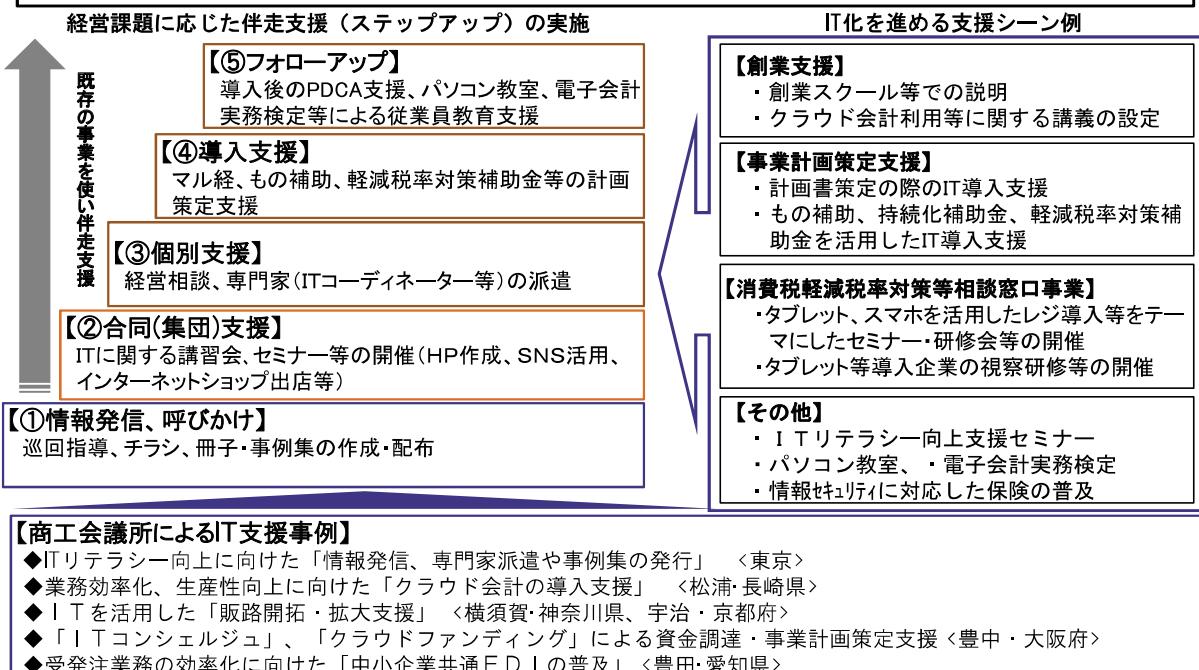
ITは導入して終わりではありません。

定期的な訪問や声かけなどを通じて、導入により当初の目的を達成することができたかどうか、現状はどの様な段階まで進んでいるのか、何が必要なのか、より有効に活用できることはないのかなど、常に状況を把握しつつ、適切なタイミングで適切な助言を発信し続けることが重要です。これにより事業者との信頼関係も深まり、IT利活用だけに限らず、あらゆる場面で本当の意味での伴走支援を実現することができます。

そのためにも、事業者の考え方・思いを深く理解して、事業計画（IT利活用に関する計画を含む）を検討・策定する段階から同じ目線を持って歩むことを期待します。

（参考）日本商工会議所のIT化を進める伴走支援の取組み日本商工会議所では、事業者のIT化を進める伴走支援のステップを以下のように定めています。

- 事業者の意識・意欲を引き上げ、経営課題を顕在化させることが必要。
- 支援機関・専門家等と連携し、セミナー等による情報発信、専門家派遣等、経営課題の解決策となる施策が必要。



別 冊

IT利活用サポート様式集

- ・攻めのIT活用指針
- ・ヒアリングシート
- ・状況調査票（配付型）
- ・業務区分例（製造業）
- ・リスクコントロールマトリックス
- ・IT資産（情報システム）管理票
- ・情報資産（データ）管理票
- ・問題・原因・課題整理シート
- ・課題解決策検討シート
- ・IT戦略企画書記載内容例
- ・セキュリティ対策検討用参考資料集
- ・IT利活用事例・クラウド等のツール参考サイト
- ・顧客アプローチ検討シート
- ・IT関連基本用語集

「攻めのIT活用指針」

攻めのIT活用のねらい		1 新規顧客層への展開		2 商圏の拡大	
A. 置き換えステージ		B. 効率化ステージ		C. 競争力強化ステージ	
・口頭連絡、電話、帳簿での業務	・紙や口頭でのやり取りをITに置き換える	1①-A	1①-B	2①-A	2①-B
売上が停滞、社内連絡が悪い、顧客からのクレームが多く、業務が効率化されていない状態など。	①異なる商品・サービス分野・文献等による市場調査への進出(事業種への参入)等 ②新規事業形態への転換	・現有仕入チャネルに適応できる商材の検討等 ・現行システムを別商品／サービスに適用できるかを検討する。等	・現有仕入チャネルに適応できる商品を別商品／サービスに適用できるかを検討する。等	・ダイレクトメールやチャシによるPR等による担当者による既存顧客対応 ②物流改革等	・物流のルールに従った取り扱いの実施 ・物流のルールに従った取り扱いの電子化等
【新規事業への進出】 ・従来より競争的立場に立つたる自社の事業と異なる、新規事業分野へ進出する。	①異なる商品・サービス分野への進出(事業種への参入) ②新規事業形態への転換	・既存で提供されているシステムや仕組みに適用できない商品やサービスを検討する。等	・既存で提供されているシステムや仕組みを導入し、販路を変更する。 ・ネット販売・電子決済の仕組みを導入し、販路を変更する。	2①-C	2①-C
・新規顧客層への開拓	例	適用例	適用例	適用例	適用例
1①-C	・ITを活用して社内業務を効率化	1①-C	・ITを活用して顧客とのコミュニケーションを強化するため、各種の情報データ、調査報告書等をオープンデータやマーケティングツール等を活用したり、メールやWEBによるアンケート調査等に取り組む。また、出店分野の需要動向の把握、商品・サービス分野の需要動向の把握に取り組む。また、商品・サービス分野の需要動向に合わせて、各種の情報・報告等により収集分類し、抽出・分析・統合する。等	・国内外の人口、所得、文化、趣向等の現状と動向を把握するため、各種の情報データ、調査報告書等をオープンデータやマーケティングツール等を活用したり、メールやWEBによるアンケート調査等に取り組む。また、出店分野の需要動向の把握、商品・サービス分野の需要動向の把握に合わせて、各種の情報・報告等により収集分類し、抽出・分析・統合する。等	1①-C
1②-C	・SNSやツイッターデータから、キーワード分析により、新たな事業分野を検討する。	1②-C	・現行流通経路を新商品／サービスに最適化するため、顧客の声、業界調査などの情報やデータを現実的に商品用ソリューション等で分析し、流通経路のコストや人件費等の情報を考慮して、商品の販路を最適化する。等	・現行流通経路を新商品／サービスに最適化するため、顧客の声、業界調査などの情報やデータを現実的に商品用ソリューション等で分析し、流通経路のコストや人件費等の情報を考慮して、商品の販路を最適化する。等	1②-C
2①-A	・既存のシステムを活用して、顧客情報を効率化する。	2①-A	・物流・配達を最適化するため、物流管理システム(SCM)等を活用する。 ・モノの動きをカネの流れの時間差を短縮し、次の業種に迅速に取り扱われる仕組みを構築する。等	・物流・配達を最適化するため、物流管理システム(SCM)等を活用する。 ・モノの動きをカネの流れの時間差を短縮し、次の業種に迅速に取り扱われる仕組みを構築する。等	2①-A
2②-A	・営業担当者の増加等	2②-A	・営業担当者の増加等	・営業担当者の増加等	2②-A
2③-A	・新規顧客の増加等	2③-A	・新規顧客の増加等	・新規顧客の増加等	2③-A
2④-A	・海外進出等	2④-A	・現地派遣、報告書の受領等	・海外との取引を行えるように、WEB等を活用した海外向けのネット販売、受発注システムを開発する。 ・WEBによる直販の情報統合等と問い合わせ等の受け付けを実施する。等	2④-A

攻めのIT活用のねらい		A. 置き換えステージ	B. 効率化ステージ	C. 競争力強化ステージ
導入前の状況	・口頭連絡、電話、傳説での業務 ・内規や口頭でのやり取りをITに置き換える	・紙や口頭でのやり取りをITに置き換える	・ITを活用して社内業務を効率化する	・ITを自社の売上向上等の競争力強化に積極的に活用
【新商品・サービスの提供】 ・継続的に取り扱う自社の商品やサービスを提供する。 ・新規な商品やサービスを提供する。	①関連商品・サービスへの拡大 ・営業報告、業界団体からの情報収集、等 ②商品・サービスの価値向上 ・業界報等からの関連情報の収集、等 ③アイデア共有の場の設置と公開 ・会議、等 ④組織の活性化 ・面接、懇親会、等	3①-A ・現行商品・サービスをDB化する。 等 3②-A ・業界ネット等に加盟する。 等 3③-A ・メール、グループウェア等を活用した電子的なコミュニケーションツール等を確立する。 等 3④-A ・データ共有サーバー、イントラネット、掲示板等を運用し分析する。 等	3①-B ・版元委託データをDB化する。 等 3②-B ・公開されている先進事例をネット等を活用して収集し分析する。 等 3③-B ・データ共有サーバー、イントラネット、掲示板等を運用し分析する。 等 3④-B ・データ共有の場を実現する。 等	3①-C ・実績を踏まえながら商品やサービスを提供するにあたり、顧客管理・商品／サービス品質向上等にITを活用して、顧客との連絡・販売実績等を分析し、販売動向予測を反映した同業社とは異なる商品・サービスを創出する。 ・これまで業界になかったニーズやシーズを形にするために、マッチングシステム等を活用して、新たな商品やサービスを創造する。 3②-C ・利用価値を高めるために、分析ツール等による顧客や市場の声、要望を収集・分析し、従来商品／サービスへ新たに価値を附加して提供する。 ・顧客ニーズに一貫して応えることで、満足度を向上させるために、モバイル等の端末を活用し、その場で情報やサービスを提供する。 3③-C ・いつでもどこでも事業革新のためにアイデアを共有できるように、社外からの情報登録やディスカッションができる仕組み等を構築し、時間と空間を越えて業界標準進歩体制を整備する。 3④-C ・新たな体制にて材質適所で強めるように、作業管理システム等を活用した業務負担分析や、実績管理、販売管理等を強化するため、ウェアブルデバイスを活用し、ハンズフリーな整備環境を提供するため、社内電子掲示版（BBS）、ハカリの掲示板等を整備する。 ・仕組みの順序化を確実にするために、外部の専門家を組み入れる等の推進体制を整備し、導入ハンズアップを実現する。 ・システムの効果を維持できるようにする。 ・競争力強化に向けた環境整備のため、IT活用による大幅な効率化を図り、財源やソースを確保する。 ・従業員のスキルやモチベーションがアップし生産性を向上させるために、IT活用による効率化を実現する。 3⑤-C ・新規事業へのIT活用のために、積極的な支援体制を整備する。 ・経営実践実現に向けた体制構築のため、IT活用に関するスキリヤアバース等を整備して各従業員への適正配置を実現する。 ・各従業員の成長目標達成を図るために、キャリアエンジニアリング等を導入する。 3⑥-C ・飲食店や小売店における自社ブランドでのサービスの提供と、顧客への直接販路と、従業員による品質やコンセプトに沿った素材や商品のIT活用による生産者の直接販路と、顧客への接客を可能とするためのタブレット端末等を低減しブランド価値を保持するための高付加価値の接客を行える。 ・顧客ごとのアペラシー等を設置し、顧客に応じた情報発信を行う。(BtoB手法、顧客マイニング等を含む)。 ・ITを活用してフレーム等への徹底的なフォロー、品質保証体制の導入と広報を行う。
3 独自性・創造性の発揮	実現例	適用例	適用例	適用例
【IT化環境・体制の整備】 ・社内から改善のアイデアを收集・実現し新しい体制が確立できよう、業務の効率を向上させる等の環境を整備する。	⑤人材育成・ITリテラシ向上等 ・社内講習会 等	4-A ・下請取引・委託販売、OEM供給等による販路、訴求力を醸す等	4-B ・WEDB等を活用した顧客への自社ブランドでのサービスの提供と、顧客への接客を可能とするためのタブレット端末等を低減しブランド価値を保持する。 ・自社のブランドコンセプトが良質や顧客との共有、提供するサービス・商品の品質の安定化のためのITを活用する。 ・WEページへのアクセスを分析し、より効果的に顧客ごとのアペラシー等を設置し、顧客のマイニング等を含む)。 ・ITを活用してフレーム等への徹底的なフォロー、品質保証体制の導入と広報を行う。	4-C
4 ブランド力の強化	【ブランド力強化】 ・自社商品・サービスのイメージによる顧客に対する信頼感を醸す等。			

攻めのIT活用のねらい		A. 置き換えステージ	B. 効率化ステージ	C. 競争力強化ステージ
導入前の状況	・口頭連絡、電話、営業での業務	・紙や口頭でのやり取りをITに置き換える	・ITを活用して社内業務を効率化	・ITを自社の売上向上等の競争力強化に積極的に活用
売上が停滞、社内連絡が悪い、顧客からのクレームが多く、業務が効率化されない状態など。	売上が停滞、社内連絡が悪い、顧客管理、商品／サービス再連絡に社内メールを活用、会計処理／経理／会計簿算定などを用いて、顧客情報を活用し、経営状況の正確性、分析などにITを活用したことによる効率化など。	社内固定整備、新規顧客獲得、商品／サービス再連絡などを行い、顧客管理、商品／サービス再連絡に社内メールを活用し、経営状況の正確性、分析などにITを活用したことによる効率化など。	・販売時短縮、商品／サービス再連絡などは採り入れるため、マーケティング・販路拡大・新商品開発・ビジネスモデル構築等のために位置付けた状態など。	・データベース・クラウド・統合されたシステム等をフル活用し、ITを経営の総合化に位置付けた状態。
5 顧客満足度の向上	実現例 例	適用例 適用例	適用例 適用例	適用例 適用例
【顧客満足・リピート率の拡大】 ・顧客満足度を上げ、来店や受注等のリート率を向上させる。	顧客情報の把握と活用 等 ・顧客台帳による管理 等 等	5-A 5-B 5-C	6-A 6-B 6-C	7-A 7-B 7-C 7-D 7-E 7-F 7-G 7-H 7-I 7-J 7-K 7-L 7-M 7-N 7-O 7-P 7-Q 7-R 7-S 7-T 7-U 7-V 7-W 7-X 7-Y 7-Z
6 価値や品質の見える化	【価値や品質の見える化】 ・顧客に対する事前にサービス・商品の情報を提供するなどにより、顧客の選択を促す。	品質の数値化、リアルタイム・在庫情報の提供 等 ・看板によるPR 等	・次元コードを活用する ・ディスプレイ等を活用し、顧客に対して製品やサービス等を展示する。 ・店舗のWBSサーバーへ掲載する。 等	・生産と消費が同時に行われる業態であるサービス産業においては、需要のピークに向かって商品と一緒に届けなければならないため、ITを用いて販売に応じた価格を設定し、需要の平準化と売上の最大化に取り組む。 ・店舗等において、客層の状況をセンサーや音波などの空席情報を表示等 ・受注の状況に応じた納期の目安をリアルタイムで表示等 ・詳細な情報を収集し、データ分析システム等を活用して、定量的客観評価 ・情報の提示により商品／サービスの良さをPRする。 ・顧客会員化し、会員管理システム等を活用して、既存商品／サービスに対するナマの声を把握分析し、改善や開拓に活用す。 等
7 機能分化・連携	①ビジネスプロセスの変革 等 ②新たなビジネスプロセス、ビジネスモデルの実現 ・他社との連携を図る等して、新たなビジネス・モデルを創造する。	・各自の業務の見直し 等 ・ワープロ等を活用し部門内の業務を集約して処理を高速化する。 ・同業者組合、異業種交流会等での情報交換 等	7①-A 7②-A 7③-A 7④-A 7⑤-A 7⑥-A 7⑦-A 7⑧-A 7⑨-A 7⑩-A 7⑪-A 7⑫-A 7⑬-A 7⑭-A 7⑮-A 7⑯-A 7⑰-A 7⑱-A 7⑲-A 7⑳-A 7⑳-B 7⑳-C 7⑳-D 7⑳-E 7⑳-F 7⑳-G 7⑳-H 7⑳-I 7⑳-J 7⑳-K 7⑳-L 7⑳-M 7⑳-N 7⑳-O 7⑳-P 7⑳-Q 7⑳-R 7⑳-S 7⑳-T 7⑳-U 7⑳-V 7⑳-W 7⑳-X 7⑳-Y 7⑳-Z	・ビジネスプロセスのネットワークを確実に捉えて改革するため、各種公開データを収集し、分析ツール等で流通経路、物流コスト、配達スピード、情報の流れ等の現状を把握する仕組みを整備する。 ・改革を加えたプロセスの有効性を検証するため消費量やコスト、スピーディ化等を実現する想定フレッシュのシミュレーション等を行い、新ビジネスプロセス（サプライチェーン等）を策定する。 等
8 IT利活用(付加価値に繋がる活用)	(上記1～7実現のため)ITを活用する			・同業他社や地域、業種等との連携の可能性を検討するため、池袋を含む共同組合や公共機関等の公開情報を共有する。 ・新たなビジネスモデル(パラレル・ビジネスモデル等)を実現するため、新規事業等の創出のため、企業間の連携や共同化の各種ビジネスモデル、コミュニケーション等を行い、流通改革の経済性、実現性を検証する。 等

C. 競争力強化ステージ			
B. 効率化ステージ			
A. 置き換えステージ	導入前の状況	ITを活用して社内業務を効率化	ITを自社の売上向上等の競争力強化に積極的に活用
攻めのIT活用のねらい	・口頭連絡、電話、書類での業務 ・売上が停滞、社内連絡が悪い、顧客からのクレームが多い等、業務が効率化されない状態など。	・紙や口頭でのやり取りをITに置き換え ・連絡に社内メールを使用、会計処理・経算計算・売上分析などを実施する。 ・ITを活用して業務を効率化する。	・ITによる業務プロセスの変更等を導入して効率化を図る。 ・ITを活用して業務を効率化する。
9 サービス提供プロセスの改善	【業務フロー・サービスの効率化】 業務プロセスの見直しによる人員配置や在庫の過不足等を解消する。 業務フロー・サービスの改善等により人材を含む経営資源を効率的に活用する。	・複数な業務プロセスのため ・ムダ・重複等による過大な負担等 ・メールリスト等によるチーム内の情報共有を実現する。 ・ハッケージ等を使用して経営情報を管理し確認できる体制を整備する。	・ワークフローソフト等による業務の遂行状況を把握し、無駄を削減する。 ・ITを活用して業務を効率化する。 ・ITを活用して業務を効率化する。
10 IT利活用(効率化)による活動	【迅速な経営判断】 即時に経営判断を実行できる様に、現在の経営状況を把握、分析、伝達する。 (上記9の実現のため)ITを活用する。	①営業情報の把握スクリーン による月次決算報告 ・伝票集計による月次決算報告 ・営業担当者からの報告 ②情報や決戻等の伝達スクリーン ・電話、FAX、口頭、通達文書等 ③販売実績等を把握し、次の販売計画に反映する。 ・売上日計の作成等 ④在庫情報等を把握し、販売機会ロスのない販売体制の構築等 ・台帳、目視管理等	9-A 9-B 9-C 10.1-A 10.1-B 10.1-C 10.2-A 10.2-B 10.2-C 10.3-A 10.3-B 10.3-C 10.4-A 10.4-B 10.4-C 10.5-A 10.5-B 10.5-C
【情報活用による売上拡大】 売上拡大の計画立案やその推進体制整備等に反映するように、経営情報を正確に把握、分析、提示する。	・顧客の信頼を確保し、事業を安定的に継続させるためにリスク対策を講じる。 ・新規な事業の開始に伴うリスク対策を講じる。	・ITを活用して社外連絡を効率的に行えるように、会社のセキュリティポリシーを策定し、外部からの脅威に対する対応策を講じ、コンピュータウイルスの感染を防ぐ。 ・個人情報保護管理体制(PMS)等を導入し、個人情報保護管理体制(PMS)等を導入し、情報セキュリティポリシーを定める。 ・情報セキュリティ体制を強化する。 ・個人情報保護管理体制(PMS)等を導入し、情報セキュリティポリシーを定める。 ・情報セキュリティ体制を強化する。 ・情報セキュリティ体制を強化する。	C. 競争力強化ステージ

攻めのIT経営のポイント

具体的な取組	
【経営者】 経営トップによる経営方針、戦略の明確化、それ を踏まえた上でIT活用へのリーダーシップ発 揮	<p>【戦略】 企業の目指すべきビジョンの明確化(誰に、どのような価値を提供する等)とその実現のための手段としてのITの検討 【リーダーシップ】 目的を実現するための社内体制の確立(業務部門の参画、責任者の配置、プロジェクト体制等) 【実現】 社員のIT利用を促す業務プロセスの整備、IT活用の研修やトレーニングの実施</p>
【専門家】 社内外の専門家の活用 十分な経営状況の分析と課題の特定を実施した 上での必要十分なIT投資の実施	<p>【外部専門家の活用】 ITコーディネータ、中小企業診断士等のサポートの活用</p> <p>【社内の人材の活用】 IT活用について高い能力(RFPの作成、仕様書の作成等)を有する社員の活用 ※内部に十分な能力を有した人材が不足している場合には外部人材の活用が必要</p>
【攻めのIT経営のポイント】 IT導入による成果を確実に実現するため に検討すべき取組	<p>【コスト】 IT導入に係る初期コストおよび運用に伴い生じるコストの抑制に関する検討(他社の取組事例と比較した検討、必要十分な水準の検討等)</p> <p>【共同利用】 複数企業の連携による共同利用型クラウドシステムの構築についての検討</p> <p>【柔軟性】 将来の高难度な活用を想定した汎用形式でのデータの書き出し機能や将来の移行の際に生じるコスト等に関する検討 (組込み、専用フォーマットによるロックイン、アップグレード料金、継続利用料金、機能追加料金等)</p>
『攻めのIT活用指針』 経済産業省 商務情報政策局 情報処理振 興課	<p>【ツール】 導入するツールの選定や、導入に伴い生じるコ ストに関する検討</p> <p>【社員①】 導入したITツールを確実に利用し、IT活用、目標 達成状況を把握する仕組みの確立 (PDDCA)</p> <p>【誰でも利用可能】 社員や顧客等の利用者がまれにナビゲートに沿って利用することなく(ユーザインターフェースの確保 遡ること)に利用できるUI(ユーザインターフェースの確保</p> <p>【少ないトレーニングで利用可能】 ユーザーがマニュアルやヘルプを参照せざるとも、日常的な利用目的を達成することができるUI(ユーザインターフェース)の確保 (1～2週間等の短期間の利用で習熟)</p>
『中小企業向け情報セキュリティ対策』情 報処理推進機構(IPA)推 進課 (https://www.ipa.go.jp/security/ manager/know/seme-guide/index.html)	<p>【社員②】 社員や顧客等の多数の利用者が直感的に利用 することができるインタフェースの整備</p> <p>【習熟者向けカスタマイズ】必要な場合 必要な場合に自社の社員によるソフトウェアのカスタマイズ・ハンソナライズが可能であり、習熟者にとって繰り返し行う機能へのアクセスが容易と できる仕様の確保 (ショートカットやマクロ、メニュー等)</p>

ヒアリングシート

フリガナ				会員番号			
会社名				TEL			
担当者(役職)				FAX			
E-mail				HP			
設立、創業年月				資本金(万円)			
従事者数				売上高(万円)			
希望支援内容、課題							
相談内容	①経営全般(経理) ②会社設立～開業諸手続 ③事業計画～立案 ④資金(金融) ⑤税務 ⑥労務～人材確保 ⑦その他(⑦取引(販路開拓、販売促進) ⑧-1 技術～技術、製品開発 ⑧-2 技術～生産管理 ⑧-3 技術～物流管理 ⑨法律 ⑩海外展開、国際化		⑪IT経営管理(会計、人事等) ⑫IT顧客対応 ⑬IT広報宣伝(自社PR等) ⑭IT取引・販路拡大 ⑮ITによる人材確保 ⑯IT人材育成、リテラシー向上		
	主な製品・商品・サービスは何ですか？ 複数あれば、複数教えてください。 特にお客様が選んでくれている理由は何ですか？						
	主な取引先・顧客は誰ですか？ 商品等が複数あれば、商品等毎に教えてください。						
	事務所・店舗・工場を全て教えてください。						
	従業員人数と業務・年代別の割合を教えてください。						
	主な仕入先・外注先・パートナーを教えてください。						
	主な商品等の販売方法を教えてください。 複数の販売ルートがあればできるだけ教えてください。						
I S O や P マークなどの第三者認証取得状況	I S O		・P マーク		・その他		
	取得時期 ()		()		()		

PCやタブレットなどは何台ありますか？	台（全社共通・部署に1台程度・一人に1台程度）・なし
インターネットに繋がっているモノは何台ありますか？	台
どの様なソフトを利用していますか？	ワープロ・表計算・プレゼンテーション・HP作成 会計（ソフト名： ） 給与（ソフト名： ） 販売仕入（ソフト名： ） ネット管理（ソフト名： ） 生産管理（ソフト名： ） グループウェア（ソフト名： ） その他（ソフト名： ） その他（ソフト名： ） その他（ソフト名： ）
上記のソフトは全て正規購入していますか？	Yes・No
PC等にセキュリティ対策は実施していますか？	使用ソフト（ ）・対策なし
セキュリティソフトは常に更新していますか？	Yes・No
メールは利用していますか？	全社で1アドレス・複数アドレス・一人に1アドレス・なし
携帯・スマートフォンの所有者は？	会社支給・従業員個人持ち
情報システムの維持費用はどのくらいですか？	ハードウェア： 約 万円／年 ソフトウェア： 約 万円／年 保守・サポート： 約 万円／年 教育・研修： 約 万円／年 その他（ ） 約 万円／年
情報システムのサポートはどちらが行っていますか？ 複数あれば、出来る限り教えてください。	委託内容（ ） 委託先名： 委託内容（ ） 委託先名： 社内の場合（部署： ） 役職： 年代： （ ）
HPやショップサイトなどを開設されていますか？	自社メインHP： ネットショップ1： ネットショップ2： その他（目的 ）：
ネットショップでの売上はどのくらいですか？	約 万円／年
HPやネットショップの維持費用はどのくらいですか？	約 万円／年（内訳： ）
HPやネットショップの構築・立て上げに掛った費用は？	約 万円
HPやネットショップの維持は外部委託ですか？	外部委託（年間委託費用 約 万円） 内部（専任者・兼任者）
その他、現在・将来にわたって、業務上・IT利活用で気になることや問題点、実現・解決したいことなどはありますか？ 自由にお知らせください。	

状況調査票（配付型）

システム化ニーズアンケートへのご協力依頼

現在、当社は新システム導入に向けた具体的な検討を進めております。これを機会に、社員をはじめ、役員・パート・派遣を含めた全従業員が、全社の業務を一元的に全体最適の視野に立ち、効果的かつ効率よく運営・管理ができる体制作りを目指します。

今回の新システム導入に向けて、各現場でご活躍いただいている皆様のご意見を元に、これまでの検討内容を踏まえて、より個別具体的なシステム機能要求に反映できるようと考えております。

そのために、お忙しい時期ではありますが、皆様の忌憚のないご意見をアンケートという形にてご提出いただけるように、ご協力のほどよろしくお願いいたします。

1. アンケート調査の実施方法

調査は、アンケート形式にて各個人別のご回答をお願いいたします。
できうる限り全項目をお答えいただければ幸いでますが、お答えいただける範囲で結構です。

（必要に応じて、後日、内容確認のためのヒアリングを実施することもあります。）

アンケート提出期限： 年 月 日()

※できうる限り新システムへの機能導入検討を行いたいと考えております。
期限にこだわらず、早めにご提出下さい。

アンケート提出先：総務 田中 まで

2. アンケート結果の取り扱いについて
アンケートへの回答内容は、当社契約コンサルタントと関連プロジェクトメンバーにて精査し、今後の業務の在り方を鑑みた上で、その適用方法を検討いたします。従って、限られた予算と新しい業務の形により、皆様からご意見いただきました全てのご要望に応えられることがあることは事前にご了承下さい。
アンケートへの回答内容につきましては、人物評論・査定等になんら不利に働くことはありません。できうるかぎり届託のない生の意見をご回答下さい。

次期情報システム構築に向けてのアンケート調査

所 属：部門（ ） 氏名（ ）
役職（ ）
年 月 日
アンケート回答日付：

1. 所属部門の業務改善について
(1) 現状は入手困難であるが、今後、業務を行なう上でほしい情報などがありますか、

(2) その他、業務全般における問題点や課題、ご意見、ご提案、ご要望などがありますたら自由にお書きください。情報システムに関連すること以外で結構です。
(問題に関しては分る範囲でその原因もお書きいただければ幸いです)

2. 現行情報システムについて
- (1) 所属部門で利用可能な情報システム（個人あるいは外部で作成したオリジナルシステム（ACCESS や EXCEL など）含む）にはどのようなもの（どのような機能）があり、それらシステムは業務に際して有効なものですか（その理由も）

システム名（ 機能：	）
1:非常に有効 (理由)	2:有効 3:普通 4:あまり有効ではない 5:有効ではない

システム名（ 機能：	）
1:非常に有効 (理由)	2:有効 3:普通 4:あまり有効ではない 5:有効ではない

システム名（ 機能：	）
1:非常に有効 (理由)	2:有効 3:普通 4:あまり有効ではない 5:有効ではない

- (2) システムの出力情報利用状況について

(2)-1 そのまま利用している帳票名は何ですか、

帳票名

利用者

利用頻度

帳票名
利用者

利用頻度

- (2)-2 出力された帳票をパソコンなどで編集して利用しているものは何ですか、
- 帳票名
利用者
- 利用頻度

編集している帳票名
編集後の帳票名

編集している帳票名
編集後の帳票名

編集している帳票名
編集後の帳票名

- (2)-3 利用していない帳票はありますか、
- 帳票名
利用者
- 利用していない理由

利用していない帳票名
利用者

利用していない帳票名
利用者

- (2)-4 今後必要と思われる帳票のタイトルと内容は何ですか、
- 帳票名
内容

帳票名
内容

- (3) システムの使いやすさに関する評価はどれですか
1：非常に使いやすい 2：使いやすい 3：普通 4：あまり使いやさくない
5：使いやすくない

- (4) システム障害の発生頻度に関する評価はどれですか
1：めったに発生しない 2：たまに発生する 3：普通 4：わりと発生する
5：よく発生する

- (5) 障害発生時対策の取り組み方はどうですか
1：全体的に組織的に取組んでいる 2：担当部門が取組んでいる
3：担当者レベルで取組んでいる 4：今後の課題である 5：必要と思わない

- (6) システムの安全性への取組みについて
(6)-1 システムの地震・火災等の災害に対する予防措置の状況はどれですか
1：組織的に取組んでいる 2：概ね取組んでいる 3：一部取組んでいる
4：今後の課題である 5：必要と思わない

- (6)-2 システムへの不正アクセスに対する危機意識はどれですか
5：非常に強い危機意識を持つている 4：強い危機意識を持つている
3：危機意識は持っている 2：あまり危機意識は無い 1：全く無い
4：今後の課題である 5：必要と思わない

- (6)-3 ハードウェアの設定等の対応状況はどれですか
1：組織的に取組んでいる 2：概ね取組んでいる 3：一部取組んでいる
4：今後の課題である 5：必要と思わない

- (6)-4 ウィルス被害に対する危機意識はどれですか
1：非常に強い危機意識を持つている 2：強い危機意識を持つている
3：危機意識は持っている 4：あまり危機意識は無い 5：全く無い
4：あまり効率良く無い 5：効率良くない

- (7) システムへ効率性について
(7)-1 システムへのデータ入力業務に関する効率はどうですか
1：非常に効率良い 2：効率良い 3：普通
4：あまり効率良く無い 5：効率良くない

- (7)-2 現在のシステムはあなたのニーズに適していますか
1：非常に適している 2：適している 3：普通 4：あまり適さない 5：適さない

(8) 現在のシステムに対して不満に思っていることはありますか

(9) その他、意見があれば記入してください(良い点や今後改善して欲しい点等も)

業務区分例（製造業）

大区分	中区分	小区分	大区分	中区分	小区分
販売	計画	年度営業計画	製造	計画	生産計画
		月次営業計画			資材計画
		プロモーション計画			ライン計画
販促活動	カタログ作成		製造工程管理		進捗管理
	電話等				原価管理
	訪問				運行管理
	カタログ配布		外注管理		外注契約
	展示会・イベント開催				発注
	接待				資材提供
見積もり	原価計算				納期管理
	手配先検討				受入検査
	見積書作成				実績管理
	見積もり決済		品質管理		検査
	見積書送り				不良原因解明・対策
受注	訪問				標準作業書管理
	電話等				QC活動
	選定アドバイス		梱包		梱包
	受注決済				保管
	納期管理		設備管理		検査・点検
	在庫確認				修理・修繕
	製造指示				設備廃棄
納品	納品書発行				新設
	出荷指示				設備運営規定管理
	ピッキング		在庫管理		棚卸
	配送手配・依頼				不用品廃棄
	自社配送				
返品	返品受付				
	返品入荷	研究開発	研究		基礎研究
	返品検査				応用研究
	返品確定(赤伝処理)		開発		デザイン
クレーム処理					設計
顧客情報管理	与信管理				試作
	基本契約				試験
	台帳・システム登録				量産試作
その他	販売実績分析				
	報告				
	社内連絡等	経営企画	計画		中長期経営計画
					予算計画
					資金計画
仕入	仕入先情報管理	見込み収集			設備計画
		信用調査			人員計画
		基本契約	マーケティング		他社動向調査
		台帳・システム登録			類似商品調査
見積依頼	見積依頼				見込市場分析
	見積もり受け				商品企画
発注	発注先検討		実績確認		損益予実確認
	発注決済				生産・出荷実績確認
	電話等	新規事業			
	納期確認	資産運用			
	納期管理				
受入	荷受				
	開梱				
	製品検査				
	伝票確認				
	梱包資材廃棄				
返品	クレーム				
	返品出荷				
	返品確定処理(逆伝)				
	代替処理				

リスクコントロールマトリックス

検討者： 検討日 年 月 日

リスクコントロール区分：P：予防コントロール・D：発見コントロール

IT資産（情報システム）管理票

開発企業 会社名: 担当部署: 電話: E-Mail: 開発方式 □委託開発 □パッケージ開発(元パッケージ名:) □その他(第一次: 第二次: 第三次:)	担当者: E-Mail: 開発費用 開発期間 第一次 年 月～ 年 月 第二次 年 月～ 年 月 第三次 年 月～ 年 月
運用企業 会社名: 担当部署: 電話: E-Mail: 運用費用(内訳) 機器リース費用除く 運用・サービス内容 (サービスレベル)	担当者: E-Mail: サービスレベル契約: <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
主要機能 システム名 利用部門 システムの内容 及び用途 稼動年月	サービス期間 機器リース □有り □無 リース期間 初回: 現在(最新): 年 月～ 年 月 (年契約) 年(年契約) リース費用 初回: 現在(最新): 円 / (月・年・一括) 年 / (月・年・一括) システム停止の場合の影響 □顧客サービスに影響 □内部業務に影響 システム停止許容時間 □1時間 □3時間 □1週間 □その他() 運用管理上の基準 □有(名称: (1)) □無(2) 主な障害 (3)

システム使用機器 機種名(合数) 処理形態 □バッチ処理 □オンライン処理 □クライアントサーバ型 □パッケージ型 □クラウド型 □その他(システム形態 □スタンドアロン型)	設置場所 □有り □無 上記障害の頻度 (1) (2) (3)
データベース利用 □有(ソフト名:) <input type="checkbox"/> 無 データベース名 データベース件数 ファイルサーバーの有無 □有 <input type="checkbox"/> 無 個人情報: <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無 ／重要情報: <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無 ネットワーク接続状況 □外部接続(□公衆回線／□専用回線) □その他(□独自LAN □社内LAN □無 ネットワークの範囲 □企業のネットワーク基盤に接続 □インターネット接続 □独自ネットワークに接続 □単体使用 □その他の() データ更新サイクル □毎日 □週1回程度 □月1回程度 □その他()	

情報資産（データ）管理票

検討者:

検討日 年 月 日

情報資産（データ）管理票

課名	帳票名	媒体 紙・電	目的・用途	入手手段	複製 部	保管場所（施設・施設・施設有無）	保管期間	管理体制	廃棄方法	廃棄 期限	特記事項	
											現状	対応
1人事・総務関連	欠勤届	○	出退勤管理・給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	溶解	決算確定時	現存・預託・是共制限	
2人事・総務関連	健康診断結果	○	福利厚生・人事管理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	溶解	決算確定時	現存・預託・是共制限	
3人事・総務関連	職務免除願	○	人事管理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	溶解	決算確定時	現存・預託・是共制限	
4人事・総務関連	アルバイト賃金台帳	○	出退勤管理・給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
5人事・総務関連	休暇額	○	出退勤管理・給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
6人事・総務関連	給与支給明細書	○	給与支給明細書	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
7人事・総務関連	給与システム（賃与・年賃・勤怠・算定）	○	給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	データ消去ソフト	決算確定時	現存・預託・是共制限	
8人事・総務関連	給与所得控除の市民税・県民税	○	給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
9人事・総務関連	特別徴収税額の決定通知書	○	給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
10人事・総務関連	給与明細書	○	給与処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
11人事・総務関連	契約書・若年嘱託・契約	○	人事管理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
12人事・総務関連	被験診断申込	○	福利厚生・人事管理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
13人事・総務関連	検用試験各名簿	○	人事管理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
14人事・総務関連	採用試験受験申込書	○	人事管理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
15人事・総務関連	支払調書	○	経理処理	本人	直接	なし	なし	本社・総務部	シユレッヂダード	決算確定時	現存・預託・是共制限	
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
41												
42												
43												
44												
45												
46												
47												
48												
49												
50												
51												
52												
53												
54												
55												

問題・原因・課題整理シート

方針	問題	原因	課題	対象業務
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

課題解決策検討シート

課題番号		問題	問題	問題対策施設	組織	業務	施設個別テーマ	スキル	設備	情報	検討者:
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

IT戦略企画書（記載例）

当社の事業方針・目標 成功へのポイント	事業課題と解決のポイント	IT経営アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> ①インターネットを徹底活用して、新規のお客様を開拓する。 ②お客様にリピータ、ファンになつていただくために、お客様に応じたコミュニケーションをはかる。 ③これまで場あたり的な仕事のやり方だつたのを、ITを活用しての管理に移行していく。 	<p><1年目></p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT戦略策定 ・自社HP製作、オープン(順次バージョンアップ) ・マッチングサイトやモールへの出展 ・Webマーケティングの実施、検証 ・受注～製作～発送～回収＆フォローの業務プロセスの手順化 ・「お客様カルテ」作成 ・ネット販売に必要なITインフラの整備 	<p><2年目></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ネット口コミの徹底活用 ・「お客様カルテ」を活用して、お客様とのコミュニケーションをはかる ・スケジュール管理、原価管理、図面管理のパッケージ、またはASPの選定、導入、試行(*officeテンプレート活用も視野に) ・IT活用教育実施
<p>IT経営戦略テーマ</p>	<p><IT活用方法></p> <p>パッケージソフト、クラウドを活用する。 またExcelなどのOfficeソフトも活用する。</p>	<p><3年目></p> <ul style="list-style-type: none"> ・スケジュール管理、原価管理、図面管理のパッケージまたはASPの本番稼動 ・CADの選定、導入、試行
<p>当社のIT化の現状</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・PC2台(事務スペース、作業スペース) ・線LANでインターネットにつながっている ・ホームページはないが作れる人材はいる ・図面、仕様書等はほとんど紙ベース ・会計事務所が用意した会計ソフトを使っていて、売掛金管理なども行っている ・Excel、Wordは使える 	<p><課題別></p> <ul style="list-style-type: none"> ①自社HPネット販売 ②マッチングサイト、モールへの出展 ⇒インターネット、Webサービスの徹底活用 <p>③リード率を高めて固定客づくり ⇒「お客様カルテ」で顧客DBをつくり、有効なコミュニケーションをはかる</p> <p>④業務プロセスの標準化 ⇒スケジューリング管理、原価管理、図面管理をパッケージやASPで実現する ⇒CADを活用し生産性を向上する</p>

・セキュリティ対策検討用参考資料集

<セキュリティ関連情報サイト>

総務省：国民のための情報セキュリティサイト

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/security/index.html

中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

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

<クラウドなどに関連する情報開示指針、ガイドライン等>

経済産業省：SaaS 向け SLA ガイドライン

<https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/secdoc/contents/downloadfils/080121saasgl.pdf>

経済産業省：情報セキュリティガバナンス施策ツール

<https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/secgov-tools.html#report-model>

経済産業省：クラウドサービス利用のための情報セキュリティマネジメントガイドライン

<https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/cloudsec2013fy.pdf>

総務省：クラウドサービス提供における情報セキュリティ対策ガイドライン（第2版）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000566969.pdf

総務省：クラウドサービスの安全・信頼性に係る情報開示指針

https://www.soumu.go.jp/main_content/000475596.pdf

特定非営利活動法人 ASP・SaaS・クラウドコンソーシアム：

クラウドサービス提供における情報セキュリティ対策ガイドライン使い方ガイド

https://www.aspicjapan.org/information/guideline/pdf/all_bus_201501.pdf

一般社団法人 ASP・SaaS・AI・IoT クラウド産業協会：

クラウドサービス情報開示認定制度

<https://www.aspicjapan.org/nintei/>

IPA セキュリティセンターポータル：

セキュリティセンターとは、IPA により登録された IPA の情報セキュリティコンテンツ等を使用し、企業に対して情報を守るためにノウハウを提供し、情報セキュリティの普及啓発を担う人材です。

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

・ IT利活用事例・クラウド等のツール参考サイト

①ここからアプリ

<https://ittools.smrj.go.jp/>

数あるビジネスアプリから自社に合ったビジネス用アプリを絞り込むことができる中小機構が提供するサービスです。「ここからチェック」では業種に合ったお助けアプリの洗い出しができ、「導入事例」では導入時の決め手となった事象や活用効果を確認することができます。また、サイト内のデジタル化支援ツール（<https://dx-ouen.smrj.go.jp/>）では、経営課題解決に最適な「ここからアプリ」のアプリを質問回答形式で簡易診断することができます。

②中小企業活力増強のためのITサービス・レシピ

https://www.jcci.or.jp/joho/1MCo/recipe/03_recipe.pdf

中小企業が経営課題解決のためにITサービス（ツール）を導入・活用する際、ツール選択の一助とするため、一般社団法人クラウドサービス推進機構の監修のもと、日本商工会議所が作成したITサービスの一覧表です。業種別の「経営課題」に対応する形式で、有効な解決手段となり得る「代表的なITサービス」を明示し、そのサービスおよびそれらを組み合わせることで期待される「効果」を記載しています。

③COMPASS

<https://www.compass-it.jp/>

年4回発行されているITを利用する企業、またIT導入を決定する経営者の皆様の立場で考えられた企業経営に役立つIT情報誌。過去の同紙に掲載された情報を中心に「ITを活用した（しようと決意した）企業の事例」「IT製品のトレンド・ニュース」「IT支援活動と地域の動き」などが掲載されています。

④中小企業の情報化支援ポータルサイト「経革広場」

<https://www.keikakuhiroba.net/>

中小企業の情報化支援と、地域間の連携を促進することにより、地域経済が活性化することをめざし、2002年12月に日本マイクロソフト株式会社が立ち上げ、月間100万ページビューをカウントする人気サイトとなりました。2011年12月1日にJASISAに移管し、リニューアルオープンしました。

⑤一般社団法人 クラウドサービス推進機構

<http://www.smb-cloud.org/>

中小企業に効果的なクラウドサービスベンダーと中小企業支援機関団体などと有機的に連携した上で、飽くまで中小企業の視点で安心かつ効果的なクラウドサービスのビジネス活用を推進することを企図して設立された団体のサイト。中小企業が安心して選ぶことができ、安全に利用できるクラウドサービスを一定評価基準に基づき認定し公表しています。

顧客アプローチ検討シート

閑門	チェックポイント	手段例	何で	どう行動させる
認知 (理解)	お客様の目にとまる ようにメッセージを発 信しているか?	広告媒体の選択、口 コミ、パブリシティ、分 かりやすく目立つ広告		
興味	お客様が関心を持 つようメッセージに工 夫をしているか?	広告のメッセージ 売り文句と顧客の一一致		
比較	お客様に商品説明 (競争優位)を分かり やすくしているか?	販売員の説明、商品 パンフレット、販促ツー ル、価格		
購買	お客様が買おうとす る際の障害を減らし ているか?	在庫管理、クレジット カード、購買手続き簡 素化、配達サービス		
利用	お客様が利用しやす くなるようにしている か?	商品力、わかりやすい マニュアル、利用指導		
ファン	お客様に再購入(紹 介)して頂けるように しているか?	継続的ニュースレター、 アンケート生の声収集、 ユーザー掲示板		

I T 関連基本用語集

当サポートブックで用いたモノを含めて、小規模事業者を支援するために最小限知っておく必要のある特に重要な用語を集めて、簡単な解説を加えました。(表の並び順は、数英字、五十音順)

用語	解説
IT	情報技術 (Information Technology) を用いたハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、その組み合わせであるソリューション全てを含む概念である。従って、クラウド、モバイル、IoT、ビッグデータ、AIなども含む。狭義の情報技術のみを示す用語としては使用していない。なお、ITではなくICT (Information and Communication Technology) と呼ばれることがあるが当ガイドラインでは使っていない。
ITインフラ	「ITの定義」のうちソリューションやアプリケーション領域は含まない狭義のIT環境を示す。
IT環境	組織を取り巻くITインフラやITサービスの稼働環境を示す。IT環境の整備が経営のスピードや品質に影響を与える。
ITサービスレベル	ITサービス提供者が利用者に対して合意したITサービス水準。合意した内容は通常、SLA (Service Level Agreement) として提供者、利用者で取り交わす。
IT資源	IT資源は、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、これらの組み合わせであるソリューションなどを示す。
IT資源調達	IT資源入手することを言う。
IT導入	組織にITサービスを具体的に導入させること。
IT利活用	ITを重要な経営資源として位置づけ、経営者の「思い」を具現する強力な武器として具体的なITサービスを利用すること。事業範囲の拡大、業務の生産性やスピードの向上のためにITを活用すること。
RFI	情報提供依頼書 (Request For Information) の略。第三者 (ITベンダなど) に要求仕様を示し、その仕様が満足される情報提供を依頼するドキュメントのこと。
RFP	提案依頼書 (Request For Proposal) の略。第三者 (ITベンダなど) に要求仕様を示し、その仕様が満足される提案を依頼するドキュメントのこと。
SLA	Service Level Agreement の略。サービスを提供する側とその利用者の間でサービスの定義や範囲、およびサービスの内容や達成目標等についてサービスのレベルに関する合意事項のこと。合意文書を示す場合もある。関連用語はSLMである。

用語	解説
SLM	Service Level Management の略。サービスを提供する側とその利用者の間でサービスの品質を継続的に点検・検証し、品質を維持あるいは改善する仕組みのこと。関連用語はSLAである。
カスタマイズ導入	既成のITサービスやプロダクトを自社に適した形に改造して利用すること。
業務プロセス	業務のやり方、進め方。通常はインプットを受けて実行し成果物を出力する。
クラウドコンピューティング	インターネットなどのネットワークを通じてITサービスを利用する方式のことで、企業で資産を保持する必要が無い。最近では、クラウドと略して呼ばれることが多くなった。
経営課題	経営上の対応されるべきテーマ。外部の課題、内部の課題が存在する。売上の減少や競合との競争激化など。経営戦略企画書に記載されて共有される。
経営環境	社会情勢、競合などの外部環境や、自組織が保有する経営資源や収益構造などの内部環境など経営に影響を与える状況や条件のこと。
経営資源	ヒト、モノ、力、情報などの経営を支える要素のこと。最近では、時間を加えることもある。
経営者	組織または事業の総責任者。
個別開発	外部のITサービスやプロダクトを利用せずに、自社に適したITシステムやサービスを新たに構築すること。
サービス開発・提供者	ITサービスを開発、あるいはITサービスを提供する組織。自社内に存在する場合はITサービス提供部門である場合が多く、外部に存在する組織の場合、一般的にはITベンダーと呼ばれている。
内外製方式	ITシステムを企業内部だけで構築するか、外部に構築を委託するか、外部のITサービスや業務サービスを利用するかを指す。
内部統制	経営目標を達成するために、同じ会社で仕事をする社員全員が守らなければならないルールや仕組みのこと
ノンカスタマイズ導入	一般に販売されているITサービスやプロダクトをそのままの形で利用すること。
プロセス	IT経営では、それぞれの領域の活動の進め方と一般的な順番を示している。また業務プロセスでは、業務機能とその順番を示している。当ガイドラインでは、各プロセスとその活動の順序性については限定せず、順不同で行われている活動も含めている。プロセスの上位に領域を置き、下位にステップを置く。

用語	解説
プロトタイピング	製品やシステムの試作モデル(プロトタイプ)を作ること。顧客が機能や操作性を確認して評価結果を本番のシステムモデルに反映し完成度を上げる開発手法。
ベストプラクティス	最善の方法、最良の事例、などの意味を持つ。一般的には方法や工程や実践例の中で、最も優れていると評価されたものを示す。事例は詳細が公開されている場合が多い。内外の環境の違いに留意して参考とする必要がある。
ベンチマー킹	他社の優れたところを学び、それを基準にして自らの業務や経営を改善する手法を示す。
マイルストーン	スケジュール上で特に重要な節目、日本では里程碑
モニタリング	各種活動の進行状況、実行状況を計画と照らし合わせて認知することを示す。進行状況、実行状況を計画と照らし合わせて認知した結果、その活動の軌道修正や見直し、新たに行動が必要だと判断した場合は、コントロールに引き継ぎ、処置を行う。
モニタリング＆コントロール	モニタリングとコントロールのこと。モニタリングした結果を受けコントロールが行なわれるため、常に対で使われることが多い。
リスク	リスクとは、将来に起こりうる不確実な事象で、経営戦略・事業の遂行・プロジェクトの実行等に影響を及ぼすものをさす。リスクは想定できるもので、想定できない不確実とわけることが多いが、IT経営では不確実性の事象も含めている。
リスクマネジメント	リスク発生を少ない費用で食い止める経営管理活動のことをリスクマネジメントと言う。

※無断転載・複製を禁ず

発行 2020年9月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

