

第4章 ミーコッシュ式事業デューデリジェンス(DD)とは

1. ミーコッシュ式とは

(1)ミーコッシュの意味

英語で言うミーコッシュ (Mecosh)は「私の思い入れた金棒」との意味があるが、ここでいうミーコッシュ (MiHCoSH)とは、マインドウェア・ヒューマンウェア・コミュニケーションウェア・ソフトウェア・ハードウェアの5つの構成要素を統合的にデューデリジェンスとソリューションを一貫して提案し、経営革新の5つのギャップを生じさせない独自の手法で、劇的に利益改善を行う手法である。これは小林代表が提唱した手法で登録商標でもあるが、執筆メンバーの推挙もあって公開することにした。5つの構成要素を一口で説明すると少し乱暴であるが以下のようになる。

① マインドウェア革新:**考え方**を変えること、② ヒューマンウェア革新:**やり方**を変えること、③ コミュニケーションウェア革新:**ルール**を変えること、④ ソフトウェア革新:**知的財産**価値を変えること、⑤ ハードウェア革新:**物的財産**価値を変えることである。

図表 4-1-1 **事業のミーコッシュ (MiHCoSH)構成要素**

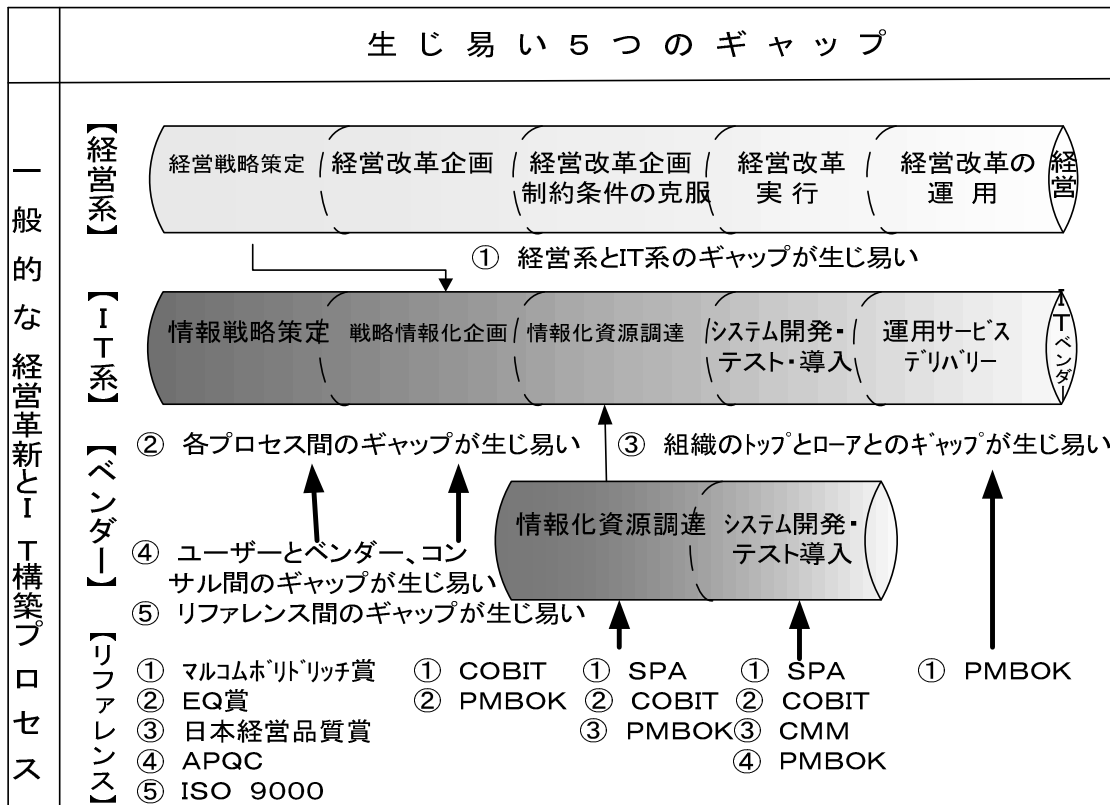
I T 的 視 点	1.マインドウェア (Mind Ware) 革新 考え方:革新:経営計画、基本思想、戦略ビジョン、企業ガバナンスマインド、企業再生マインド等の意識革新	経 営 的 視 点
	2.ヒューマンウェア (Human ware) 革新 やり方:DD 手法、業務革新・運用、情報技術、企業ガバナンスヒューマンウェア、企業再生手法でやり方革新	
	3.コミュニケーションウェア (Communication Ware) 革新 ルール:商法、税法、コミュニケーションスキル、EDI(商慣行含む)、ネットワーク・情報共有等のルールの革新	
	4.ソフトウェア (Soft Ware) 革新 知的財産:のれん、特許権、実用新案、意匠権・商標権・著作権、ソフトウェアプログラム等の知的財産の革新	
	5.ハードウェア (Hard Ware) 革新 土地・建物設備等:土地、建物、設備・車両、情報機器、セキュリティ機器等のハードウェア革新	

手法活用して頂く場合は、正しい使い方等の研修や商標に関する取り決めに従う必要が生じます。

(2)経営革新を阻害する5つのギャップ

経営革新を進める場合に経営戦略策定(IT系では情報戦略策定)で決めたことが、経営改革策定(情報化企画)、経営改革企画(情報資源調達)、経営改革実行(システム開発・導入テスト)、経営改革の運用(運用デリバリー)へと進むに従って、5つのギャップが発生することで当初とは異なった方向に行くことが懸念される。この5つのギャップを克服できるか否かが経営改革の成否を分ける結果となる。

図表4-1-2 経営革新で生じ易い5つのギャップ



【経営革新で生じ易い5つのギャップ】

- ① 経営系とIT系のギャップが生じ易い
～経営革新とIT革新を別々に進めると必ずギャップが生じる。
- ② 各プロセス間のギャップが生じ易い
～経営戦略で決められた期待効果が、経営革新・システム構築で、実現できない場合がある。
- ③ 組織トップとローア間の意識(認識)のギャップが生じ易い
～トップの思いがミドル・ローアに伝わらずに、ローアは自己の所属する最適化に傾注した経営革新・システム構築になり易い。
- ④ ユーザーとITベンダー、コンサルタント間のギャップが生じ易い。
～ユーザー(トップ)の思いがITベンダーに伝わらなく、プログラム修正や追加費用の要因を作っている場合がある。
- ⑤ リファレンス間のギャップが生じ易い
～上記に示す各プロセスにおけるリファレンスは最適なものと思われるが、部分最適となり易く、一貫した成熟度のモニタリングができない。

(3)経営系とIT系のギャップがないか

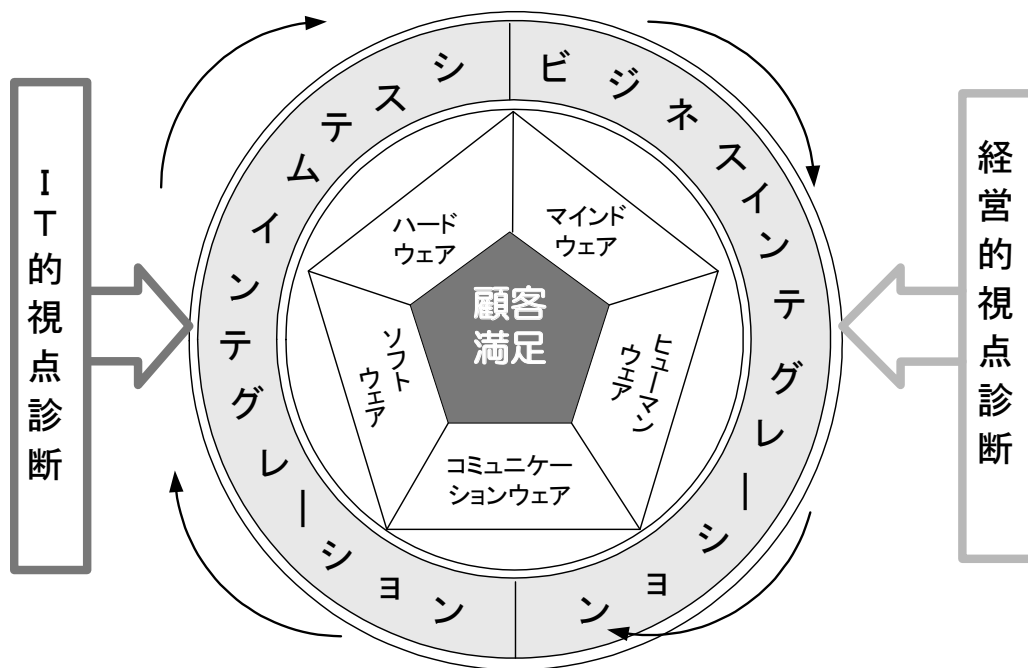
経営革新には、今やIT抜きには考えられない。その場合経営改革とIT改革が別々に行われると経営系とIT系のギャップが生じる。ギャップが生じれば経営革新効果は当然落ちることになる。

それらを防ぐ手法が導入されているかがDDのチェックポイントになる。

- ① これらを防止するためにミーコッシュ式では、図表3-1-3のようなミキサー方式で5つのウェアを混ぜながら回転させることによって解決する仕組みにしている。
- ② 経営戦略策定(情報戦略策定)フェーズからシステムインテグレーション(IT系)の融合を意識して策定する必要がある。
- ③ 経営戦略策定(情報戦略策定)から経営改革策定(情報化企)へと進んでも、経営系(ビジネスインテグレーション)を意識してプロジェクトマネジメントする必要がある。
- ④ システム開発の段階においてもビジネスインテグレーションを意識して進める必要がある。
- ⑤ ビジネスインテグレーションとシステムインテグレーションの統合を図るためにBII(ビジネス・インフォメーション・インテグレイテッド)モデルの構築によって統合化を図っている。

以上のことを解決する方法として、ビジネスインテグレーション(経営系)とシステムインテグレーション(IT系)があたかもミキサーで混ぜ合わせるようにして進める必要がある。

図表 4-1-3 経営とIT系のギャップ克服法 ～①ミキサー方式で5つのウェアを混ぜながら回転させる



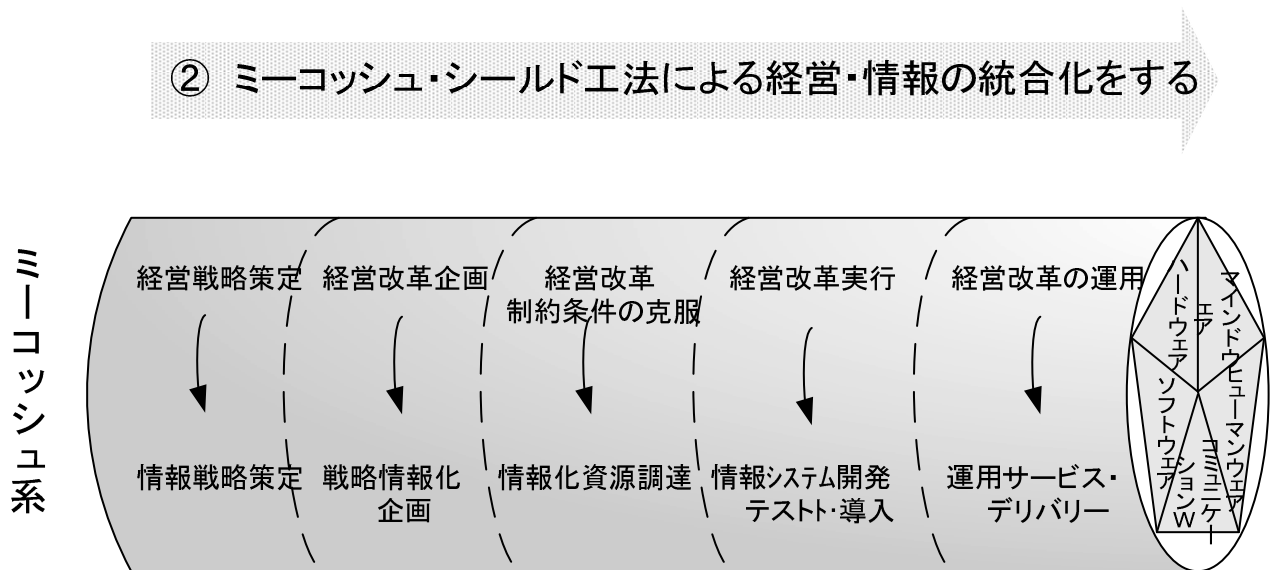
よって、経営系とIT系の要素を融和させることができる。

(4)経営革新プロセス間のギャップがないか

経営戦略策定(IT系では情報戦略策定)、経営改革企画(戦略情報化企画)、経営改革制約条件の克服(情報化資源調達)、経営改革実行(情報システム開発・テスト・導入)、経営改革の運用(運用・デリバリー)へとプロセスが進む毎に当初の経営戦略策定の思い入れが薄れてくる可能性がある。その場合、どのようにして、経営戦略策定を現実のものにできるかがポイントとなる。

それを解決する方法としてミーコッシュ式では図表 4-1-4 のようにトンネル掘削のシールド工法のように、経営系(ビジネスインテグレーション)と IT系(システムインテグレーション)を回しながら、同時に5つの刃(5つのウェア)を回転させながら進めるが如くやるのがミーコッシュ式である。これはプロセスはあるがシームレスの状態です。各プロセスが同時並行的にオーバーラップしながら進むことになるので、プロセス間のギャップが生じないので経営革新の効果が高まる。

図表4-1-4 プロセス間のギャップ克服技法



(5)組織トップとローア間のギャップはないか

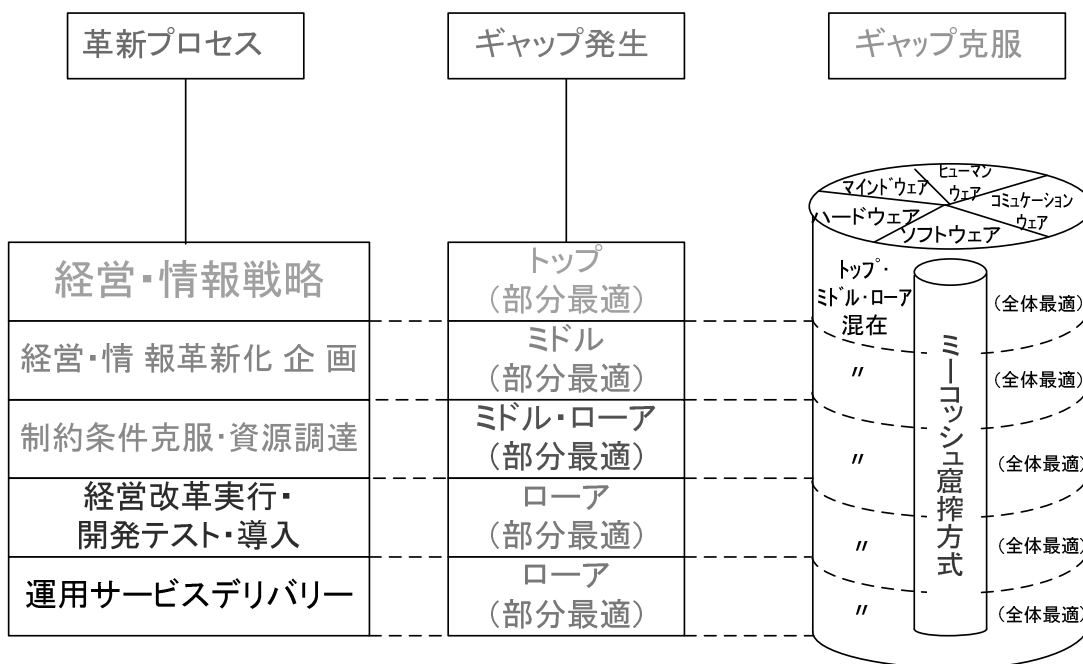
経営革新における組織トップの狙いと、ミドル、ローアへとブレイクダウンしていくうちにギャップが生じることはないであろうか。特に経営革新にはIT系が絡まないと実現しない場合も多い。そのような場合において、トップの期待していた経営革新の思惑とは離れ、ブレイクダウンするに従い現場の人の要求は現状維持型の要求になりやすい。なぜなら、人間は保守的であるから、変化を嫌うものである。そのようなことを放置しておけば、経営革新が効果のあるものにはなりえないのは火を見るより明らかである。

このギャップを防ぐにはどのようにしたらよいのであろうか。ミーコッシュ式ではミーコッシュ掘削方式として次の5つのことを行うことによってギャップを防いでいる。

- ① 経営戦略の段階からトップ・ミドル・ローアをプロジェクトメンバーに加える。この中には改革反対派を必ず入れる。
- ② 経営戦略の段階から KGI(最終到達目標)、KPI(経過目標)を考え、実現できるものを暗黙知として共有する。
- ③ 経営戦略上に掲げたものを経営改革企画(情報化企画)で具体化する。(RFP に応用する)
- ④ 情報化企画では、トップ、ミドル、ローアのコンセンサスを得るまで協議する。
- ⑤ 経営戦略で掲げたものは最後まで基軸を動かさず、システム開発を行い、運用する。

図表4-1-5 組織トップとローア間の意識のギャップ克服

～ ③ミーコッシュ掘削方式によるトップ・ローア間のギャップを防ぐ



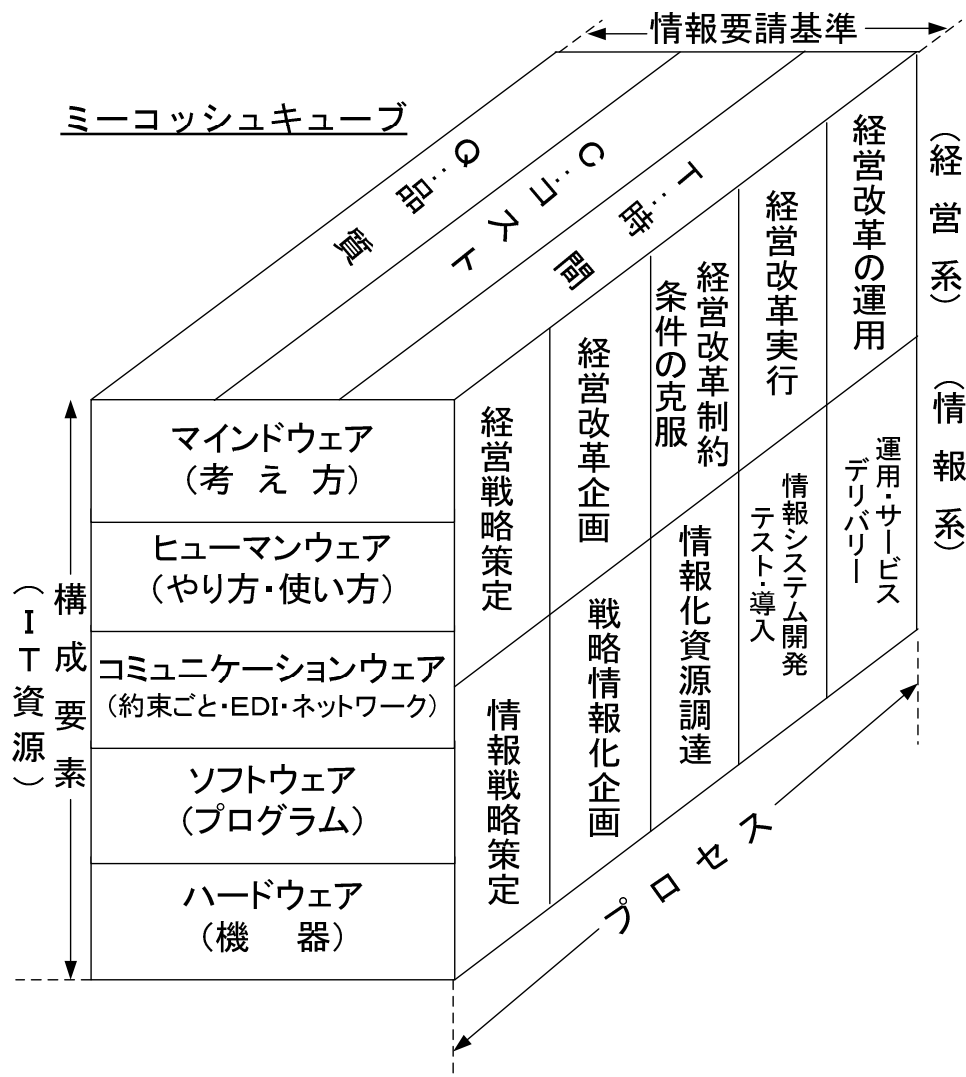
(6)ユーザー・ITベンダー間のギャップはないか

ここではITベンダーを中心に記述するが、銀行等のステークホルダー(利害関係者)とのギャップも調整しておく必要がある。これらの思惑がずれると経営革新効果は薄れてくる。

ミーコッシュ方式ではミーコッシュキューブの共有で課題解決を図る。

- ① ミーコッシュキューブを共有で、ユーザー・ITベンダー間等のギャップをなくする。
- ② キューブ共有で、関係者の5つのウェアモニタリング評価の差が出ないようにできる。
- ③ キューブの共有で、品質(Q)、コスト(C)、時間(T)の評価の差が出ないようにする。
- ④ キューブの共有でプロセス間の評価の差を出ないようにできる。
- ⑤ キューブの共有で全体の整合性が保持できる。

図表4-1-6 ユーザー・ベンダー間のギャップを克服法
 ~ミーコッシュキューブ方式でユーザーベンダー間のギャップを防ぐ



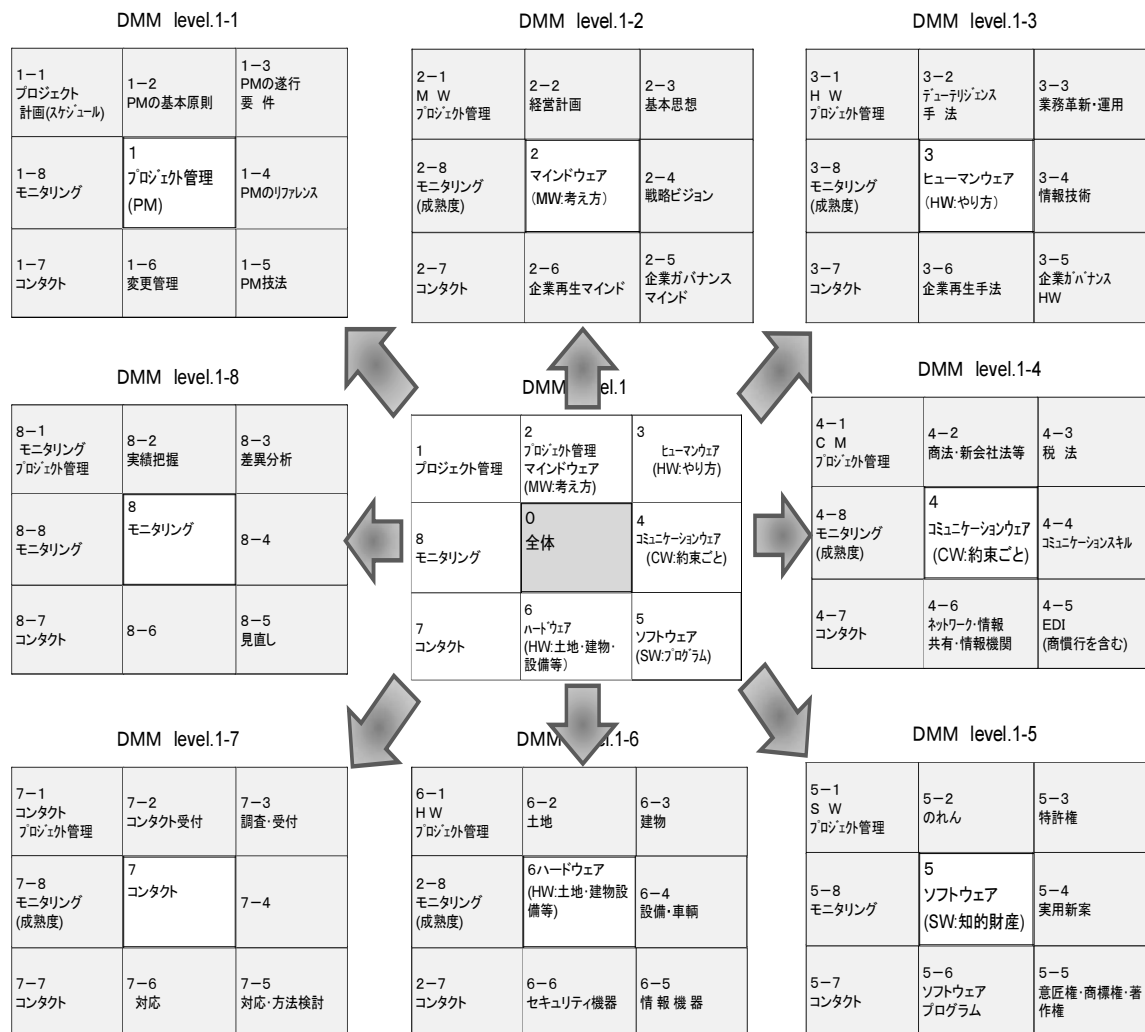
(7)リファレンス間のギャップがないか

すでに図表 4-1-2 で記述したように、リファレンスはマルコムボルトリッチ賞 APQC、COBIT、PMPOK 等を掲げた。これらの内容については、それぞれの場面では優れているが、経営系と IT 系の両面を包含した成熟度にはなっていない。これでは全体の整合性が保てなくなり、実行する人も戸惑うだけでなく、ギャップが生じる原因になる。

そこでミーコッシュ方式では、経営系と IT 系の整合性を保たせながら統合しつつ DMM(機能構成図)を作成してブレイクダウンしていく。これによって、リファレンスは完全にミーコッシュ式に統合されることになる。レベル 1 を示せば図表 4-1-7 のようになる。

DMM の中心にミーコッシュ理論の全体が示される。その周辺に 1 からプロジェクト管理、2.マインドウェア、3.ヒューマンウェア、4.コミュニケーションウェア、5.ソフトウェア、6.ハードウェア、7.コンタクト、8.モニタリングという体系になっている。以下それぞれをブレイクダウンして詳細に進めることになる。

図表3-1-7 DMM(機能構成図)



(8)成熟度評価の手順と評価基準

成熟度評価は、経営者等に自企業の成熟度を第三者も交えて客観的に評価し、その企業の成熟度レベルを認知し、経営革新が進んだ場合の期待効果を予言し、動機づけ、プロジェクトチームのやる気を引き出すためのツールとして使われる。その場合の評価する基準を評価基準としている。以下成熟度評価の手順を示すと次のようになる。

① 初期間診と簡易なDD

クライアントとの間診で、良好なコミュニケーションをとりながら手順を踏んで成熟度評価へ誘導する。

② 成熟度表による評価

成熟度評価表の各成熟度評価項目に従って、図表 4-1-8 の成熟度評価基準表に従って評価する。その記入例については第 4 章 7 成熟度集計で詳しく述べる。

③ 成熟度評価基準

成熟度評価基準は本調査共通で図表 4-1-8 のようになる。

1)成熟度レベルは成熟度の進捗レベルをいい、レベル 1 が一番低く、レベル 5 が一番高い成熟度になる。

2)評価の内容は、各レベルの評価内容説明をしているもので、該当するか、もっとも近いと思われるところを察知する。

3)評価ポイントは、各レベルに合わせた評価点を表す。これが成熟度集計表の評価ポイントに反映されることになる。

図表 4-1-8 成熟度評価基準表

成熟度レベル	評価の内容	評価ポイント
レベル 1	経営革新が必要であることに気付いていない	1
レベル 2	経営革新が必要であることに気が付いているが、策定されていない	2
レベル 3	経営革新が策定されているが、一部しか実行できていない	3
レベル 4	策定した計画がかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている	4
レベル 5	策定した経営革新計画を実現し、目標とした成果を上げている	5

2. マインドウェア(考え方)成熟度デューデリジェンス(DD)

(1)基本思想成熟度DD

基本思想の成熟度を測定する評価項目、評価手段について記述する。

① 経営ビジョン・経営理念・企業倫理の浸透度

企業概況調査、経営者面談、現場視察、従業員面談を行って、以下の項目を評価する。経営者個人と企業全体の組織風土の双方について観察する。

図表 4-2-1-1 経営ビジョン・経営理念・企業倫理の浸透度DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
文書化・明確化	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョン・理念は言葉で表現され、明文化されているか 社是、社訓などの文書として公表されているか 従業員に対して周知徹底され、組織内で公知の事実になっているか
経営者との関係	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョン・経営理念は経営者の志と一致しているか 経営者の価値観・世界観と矛盾していないか 経営者の言動は経営理念、ビジョンと一致しているか、 経営ビジョン・経営理念は経営者の日々の経営に生かされているか
組織への浸透度	<ul style="list-style-type: none"> 従業員に対して、経営ビジョン・理念の主旨説明、啓蒙がなされているか 経営ビジョン・経営理念は全従業員に受け入れられているか 経営理念は日々の業務遂行上の行動規範、判断基準になっているか 経営ビジョン・理念は組織に浸透し、社風、組織風土にまで昇華されているか
経営ビジョン・理念そのものの評価	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョン・経営理念は企業の社会的存在価値を高めているか 顧客、市場、社会全体にとって意義のあるものか、 経営者だけのひとりよがりになっていないか、

② トップのリーダーシップとマネジメント力

企業、特に中小企業にあつては経営者の個人的資質、能力が経営に重大な影響を与える。経営革新にあたっては、指導力、管理力など、経営者の力量が重要な要素となる。経営者面談（1対1での面談）、従業員ヒヤリングにより評価する

図表 4-2-1-2 トップのリーダーシップとマネジメント力のDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は従業員の支持を得ているか、支持される見込みはあるか 経営者の業務指示、作業指示はすみやかに実施されているか、 経営者は自己の指示命令の実施状況をチェックしているか 経営者と経営幹部の役割分担は明確か、権限移譲はなされているか 総じて、経営者と従業員との関係は良好か
管理能力	<ul style="list-style-type: none"> 経営革新のための経営資源（ヒト、カネ、モノ）の管理は十分か 経営者に情報が集中する体制ができているか現場の情報を把握しているか 経営革新のための組織改編、人事配置に問題はないか 経営者の経営スタイルに問題はないか（業種、業態に従って判断する） 例：執務態度（出社、退社、勤務時間）、現場を巡回するなど、従業員と接触しているか、社長室に閉じこもっていないか、客先、取引先殿との接触度合はどうか

③ 顧客・従業員満足度

従業員満足度は、出退勤データなどの人事関連の帳票、職場の5S状態の観察、従業員の勤務態度、接客態度の評価、可能であれば従業員とのインタビューやアンケートを実施して評価する。

図表 4-2-1-3 従業員満足度DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
外形基準	<ul style="list-style-type: none"> ・組織図、就業規則、給与体系、昇給・昇格の基準などが存在するか ・上記の規則は適時更新されているか ・組織構造、人員配置は適材適所であるか（従業員自身の評価はどうか） ・従業員の定着率は良いか、職務に対するモチベーションは高いか ・給与水準、福利厚生は同業他社と比較してどうか
現場分析	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の執務態度、接客態度（あいさつ、身だしなみ、言葉使い） ・雇用形態（正社員、パート、アルバイト、派遣）別の労務管理は適切か
内的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・社内教育制度の有無、実施状況、成果は上がっているか ・自己申告といった制度の有無と活用の度合 ・自己啓発を進める風土はあるか

経営理念は企業の社会的存在価値を規定するものである、つまりは社会>市場>顧客にとって有益なものでなければならない。いかに立派な経営理念を掲げていても実行が伴わなければ意味がない。経営理念が実行されているかどうかは顧客の購買行動に現れる。また、クレームに対する処理は顧客満足度に影響するので、顧客の立場に立って、処理方式、判断基準をチェックする。

図表 4-2-1-4 顧客満足度DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
顧客階層	<ul style="list-style-type: none"> ・なじみ客、リピート客、新規顧客の割合を分析する ・リピート率はどれくらいか、サポート客はどの程度存在するか
クレーム	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーム発生の頻度と理由、返品率 ・クレーム処理の方式、手順、記録の有無をチェック ・クレームを顧客満足度向上に生かそうとする意欲はあるか ・クレーム処理の成果は上がっているか

④ 企業文化・価値観

企業文化といわれるものの構成要素として、経営情報の開示程度や各種の情報の伝達度合い、いわゆる風通しの良さが重要なポイントである。さらに5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）も企業文化を示す重要なバロメーターである。企業文化を手っ取り早く、観察するには5Sの視点がかかせない。職場のトイレのチェックも重要である。

図表 4-2-1-5 基本思想DDの実施項目(5)DDのポイント

DDの観点	企業文化・価値観DDの具体的内容
職場の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）は良好か、トイレもチェック ・職場の雰囲気は良好か（お互いに助け合い、団結して行動する風土があるか） ・経営理念は企業の文化・風土・価値観・行動原理の構成要素になっているか
情報の流通	<ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニケーション（報・連・相）の状況は良好か ・経営情報は社員に対して開示されているか ・自由闊達な議論のできる雰囲気があるか

⑤ 人事・組織・業績評価DD

経営革新を実施する際、企業は新製品や新サービスの開発などのテーマに注目し、売上高又は収益率の向上を目指す。しかし革新計画を実行する際の失敗要因として散見されるのは組織の問題である。素晴らしい内容の経営革新計画を策定しても、それを実行するための組織が必要十分な能力を発揮できなければ経営革新の成功はありえない。すなわち、経営革新計画を策定するにあたっては、現在の組織、人事面の評価を行うことは非常に重要な作業である。

ここでは、ハードウェアである組織構造面、ソフトウェアである人的資源管理面に分けてDDの要点を述べることとする。

1) 組織構造は適切に構築されているか

経営革新計画実施にあたって、全体最適を目指し明確な仕事の仕組み（プロセス）としての適切な組織体制が構築されているかを評価する。

2) 人的資源管理は適切に行われているか

従業員の組織に対するロイヤルティーやモラル、さらに個々のモチベーション向上を図り、組織活動の効率化や生産性を高めるため適切な人的資源管理が行われているかを評価する。

図表 4-2-1-6 人事・組織・業績評価DDのポイント

DDの観点	DDの具体的内容
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の成熟度に合った過不足の無い部門構造が形成されているか ・ また各部門は適切に専門化されているか ・ 経営者層から作業層までどのような階層構造か ・ 過度に多段階な階層になっていないか ・ 部門間連関のためのコミュニケーションシステムが不足していないか ・ 個々の社員の責任と権限が明確であるか ・ 個々の部門や社員に適切な権限委譲が行われているか ・ 飛躍を目指し、組織体制を継続的に改善しているか ・ 指揮命令系統が明確化されているか ・ 組織や業務プロセスで達成すべき目標が明確か、社員に共有化されているか
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用管理面で、計画的な採用、配置、異動、昇進などが行われているか ・ 従業員の年齢構成に偏りがいないか ・ 事業活動に必要なスキルを持つ従業員が存在するか ・ 評価制度面で、公正で透明性の高い評価システムが存在するか ・ 目標管理制度や、人事考課フィードバック制度、成果を重視した評価制度などを導入しているか ・ 報酬管理面で、業界、地域などを考慮した賃金水準の管理ができているか ・ 能力主義、成果主義、実績主義など業績連動型賃金制度を導入しているか ・ 経営戦略の円滑な遂行に必要な人材の育成や、能力開発を行っているか ・ 業務上でのOJTなどによる技術や知識の継承は適切に行われているか

(2)経営計画成熟度DD

① 経営方針

マインドウェアからの経営計画の成熟度分析は、その経営計画が適正に策定され、まずどのレベルで運用されているか評価することである。そして革新計画では、計画を実行するための経営戦略、さらには経営戦術を確立するためには、スタートして経営成熟度のレベルを把握し、そのレベルに見あつた革新計画の展開を計るので、経営計画の成熟度把握は極めて重要である。

② 部門・所管別販売目標

1)中小企業は「売上がすべてを癒す」

公的・経営革新計画においても売上の伸びは年率 3%が最低規準として求められている。よく「売上より利益志向」と言うことが言われるが、中小企業においては利益を増やすため仕入コストを下げる・値入率を高めると言うことは殆ど不可能である。また経費を削減して営業利益のアップと言うことも理屈では考えられるが、経費の無駄も殆どなくこれも無理である。ということになると中小企業で利益を確保するためには売上のアップしかない。昔から「売上はすべてを癒してくれる」と言う業界言葉があるが、まさにそのとおりで、年2~3%の売上の成長は、経営革新のなかで目標としなくてはならない。従ってDDにおいてはこのような目標が設定されており、実現に向けて管理が行われているかを見極めなくてはならない。

2)販売計画の細分化が成長をもたらす

そして売上目標を達成するためには、販売計画が必要である。経営が窮境におちっている企業の殆どは販売計画がないし、またあっても「絵に書いた餅」で実行されていない企業が多い。

また年間の販売計画を達成するためには、これを月次に割り当てて月次販売計画を作成し、それをさらに部門別、事業所別、販売員別などと割り当てを細分化することが必要である。そしてこれを月々モニタリングしている企業は成長している。

こうしたことから、部門・所管別販売の成熟度分析は下記のように5段階分けてチェックし、企業が今どのレベルにあるかを把握し、経営革新を計るのである。

③ 部門・所管別利益目標

1)細かい利益割目標が利益を確保

販売計画を部門別に割り当てているところは、成長企業には多く見られるが、利益目標まで割り当てているところは、中小企業では少ない。

このため従業員はとにかく売上だけに目を向けしまうので、利益目標を与えることにより「利益志向」の意識が高まり、「売上志向」で暴走することがなくなるので、利益目標を細分化し

て割り当て、売上と共に月次チェックして、目標達成に導くことが必要である。

実務的には、衣料品店などでは、部門別販売割当・利益割り当てからさらに細分化して、「A柄のブラウス」の季節ごとの販売計画と利益計画を立てて、期末近くには値下げして売り切りながら、一定の利益を確保するような、厳しい利益割り当てを行なっている。

2) 利益目標の分析はとくに厳しくやる

企業経営において販売割当だけでは、利益目標を達成することが困難ということから経営計画の成熟度分析では利益目標についても厳しく成熟度を分析するのである。

利益目標の成熟度分析は下図のような表によって行なうが、目標があることによりその達成に努力ことになるので、「計画があり完全に実行しているレベル」を最高レベルと評価し、「目標がない」は最低レベルとし、後は実行度合いによって評価に差をつけている。

④ 投資計画

1) I T 投資は利益を生み出すので積極的に投資する

流通業界で投資計画を見ると、IT 時代の到来以前は、店舗施設経の投資が中心であった。今日では積極的に出店している企業以外、通常は I T 投資が中心となって来ている。

我国の I T 化はアメリカなどに比べて遅れているが、それは I T 投資に対する経営層の考え方の相違から来ている。アメリカでは「I T 投資は利益を生み出す戦略開発のためなので、積極的に投資しよう」と言う考えかたから、流通業では売上の 2%程度を I T 化に投資に対して、我国では「I T 投資は省力化で費用を節約しよう」と言う考え方から、売上対比 0.5%程度しか投資されていない。

I T 投資に対する考え方は、アメリカの方が今日的なので、わが国でも経費節減の時代ではあるが I T 投資は売上を作り、利益を生み出すための必要経費として、有効に投資することが必要である。

2) 低コストの I T 化開発も検討する

I T 投資は利益を生み出す投資である。しかしシステムによっては多額の投資となるので、十分に I T 化計画を練り、低コストで効果のあがるシステムの開発・導入をしなくてはならない、またコストについてはソフトを購入するのではなく利用するという考え方から低コストで I T 化できる「SaaS」というシステムも開発されているので活用を考えるべきである。

3) 投資は計画の有無が基本

投資計画の成熟度分析は I T 投資ばかりではなく、総ての投資が計画的に行なわなくてはならないので、「投資計画」の有無が基本で、その運用状況によって、評価を高まるようにする。

(3)戦略ビジョン成熟度DD

基本思想成熟度DDと経営計画成熟度DDにより、企業の経営ビジョンや経営方針といった、その企業の方向性の指針を把握した後は、戦略ビジョン成熟度DDを行う必要がある。

戦略ビジョン成熟度DDとは、企業の戦略ビジョンが、その企業の向かう方向性を的確に捉えたものであるかを分析することである。企業の戦略ビジョンは、その達成度合いの定量的測定が可能な経営目標を設定することにより把握することができる。図表 4-2-3-2 に示すとおり、経営目標を達成するためには、企業の事業ドメインが適切に設定されていることが重要である。この事業ドメインを正しく設定するための過程として、企業はまず図表 4-2-3-1 に示す以下の項目についてDDを行う必要がある。

図表 4-2-3-1 戦略ビジョン DD の実施項目

DD の観点	DD の具体的ポイント
SWOTクロス分析	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の強み・弱み（内部環境）と、企業の置かれた機会・脅威（外部環境）を的確に把握しているか。 ・各象限の内容を適切に把握し、企業の向かうべき方向を捉えているか。
3C分析	<ul style="list-style-type: none"> ・「顧客」「競合」「自社」の関係を正しく捉えているか。 ・顧客、競合に対して、自社の適切な対応方法が検討されているか。
コア・コンピタンス	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の中核的能力を把握しているか。 ・中核的能力は、コア・コンピタンスの条件を満たしているか。
事業ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ドメインは、企業の中核的能力を活かせるものとなっているか。 ・事業ドメインは、市場・顧客ニーズを適切に捉えているか。
成功要因（CSF）	<ul style="list-style-type: none"> ・設定した事業ドメインは、企業の成功要因となっているか。 ・成功要因は、定期的に、定量的に測定されているか。

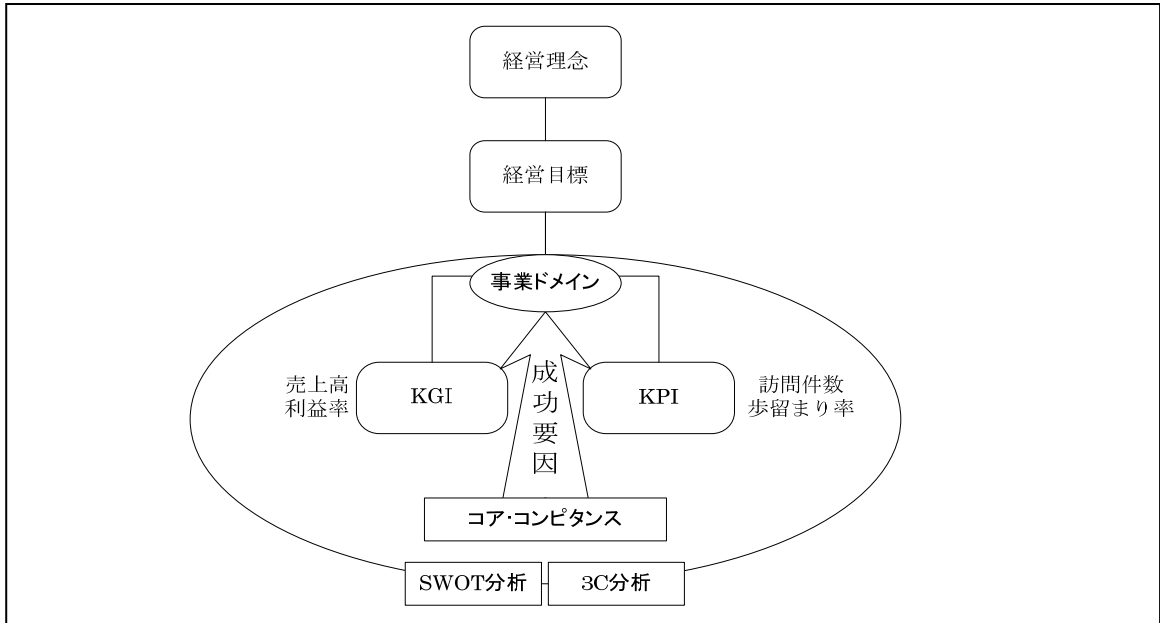
上記の項目についてDDを行うことにより、経営目標を実現するためには、事業ドメインの設定が重要であることがわかる。更に、設定した事業ドメインは企業にとっての成功要因（CSF：Critical Success Factor）を実現できるものとなっていることが必要である。適切に設定された事業ドメインが、企業の経営目標の達成に寄与しているかを定量的に測定する手法として、最終到達目標（KGI：Key Goal Indicator）、経過目標（KPI：Key Performance Indicator）などがある。KGIは到達目標の達成度合いを定量的に測定する指標であり、KPIはそのプロセスを定量的に測定する指標である。

以下、図表 4-2-3-1 で示したDDの各項目について概観していく。

① 最終到達目標（KGI）及び経過目標（KPI）

KGIは一般的には3年後売上高、営業利益などの定量的な数値で表現する。一方でKPIは月別の売上高、営業利益などを定量的に計測して経過目標を設定する。（図表 4-2-3-2 参照）

図表 4-2-3-2 経営目標達成への構図



② 戦略ビジョン成熟度DDの具体的手法

ここでは、第3項ヒューマンウェア成熟度DD(1) 一般的な事業DD手法で説明する外部環境分析／内部環境分析の手法を用いて、CSFを設定する際の指標となる分析方法、及び分析に基づき設定する企業ドメイン、そしてそのドメインを設定する根拠となる企業の優位な独自能力について述べる。

1) 環境分析から導き出すSWOTクロス分析

環境分析（外部環境、内部環境）から、「機会となるもの」「脅威となるもの」及び「自社の強み」「自社の弱み」を抽出し、それらを下記の図表 4-2-3-3 に示す4つの象限に分類・整理する。

この作業を行うことにより、点線の中に各象限に適応した戦略を導き出すことができる。これはSWOT分析をアクションレベルにまで展開したSWOTクロス分析といい、それぞれの戦略に対するCSF創出の足がかりとなる。

図表 4-2-3-3 SWOTクロス分析

		外部環境	
		機会 (O)	脅威 (T)
内部環境		自社にとって有利となりうる環境要因	自社にとって不利となりうる環境要因
		強み (S) 他社と比較して自社が優位性を築ける技術やノウハウ	弱み (W) 他社と比較して自社が強化しなければならぬ技術やノウハウ
		事業機会を自社の強みにするには？	脅威を自社の機会に変えるには？
		機会を自社の弱みで取りこぼさないためには？	弱みと脅威で最悪の事態にならないためには？

4つの象限に示される各戦略分野のCSFは以下のとおりである。

a) 「機会」と「強み」の象限

ビジネスチャンスがあり、自社の強みが活かせる分野となる。現在の事業を拡大する事がCSFである。過去の成功要因を分析してビジネスチャンスに活かすとともに、顧客ニーズ把握のためのマーケティングを実施するなどして機会を確実に捉えることが重要である。

b) 「機会」と「弱み」の象限

ビジネスチャンスはあるが、その分野における自社の強みを持っていない。従って、CSFはコア・コンピタンスの蓄積や、競合企業をベンチマークすることによるスキル・ノウハウの醸成となる。弱みのために機会を逸しないことが重要である。

c) 「脅威」と「強み」の象限

自社の強みが業界で活かさない分野である。その分野で継続する場合は自社の事業転換を行うか、自社の強みが活かせる狭い範囲で差別化を行うかを選択した戦略がCSFとなる。

d) 「脅威」と「弱み」象限

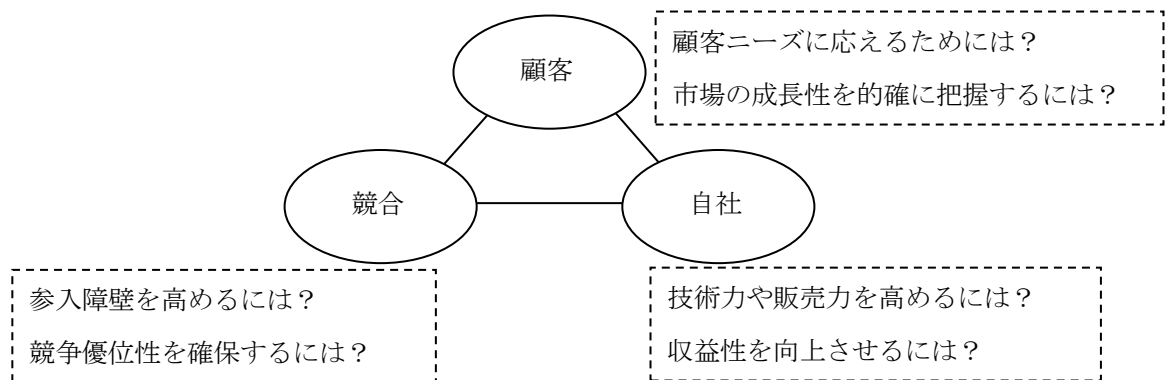
自社の強みがある分野でもなく、事業機会も存在しないため、早期に撤退することがCSFとなる。まず、自社を正しくポジショニングすることが重要である。

2)3C分析から導き出すCSFの創出

SWOTクロス分析の他に、CSF設定の有効な指標となる方法として、3C分析がある(図表4-2-3-4)。これは、自社を取り巻く環境を「顧客」「競合」「自社」の3つに分類して整理するもので、先に述べたSWOTクロス分析とは異なる方面からCSF創出の足がかりを作るものである。

SWOTクロス分析と、3C分析を併用することで、漏れのないCSFを創出する事が可能となる。

図表 4-2-3-4 3C分析



3) 事業ドメイン

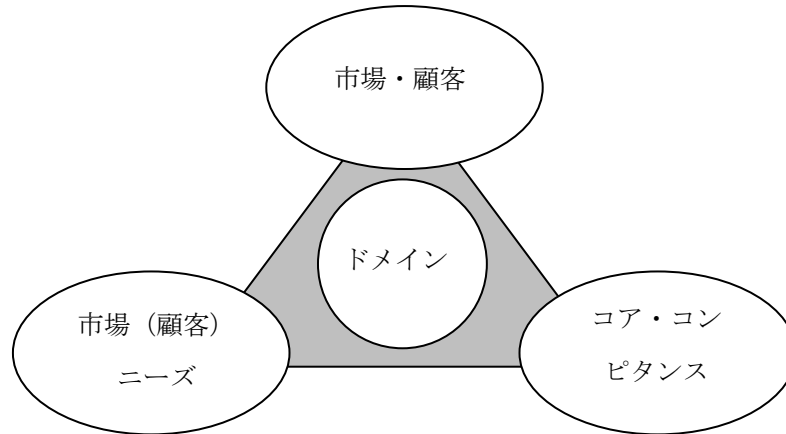
a) ドメイン決定の重要性

ドメインとは、企業戦略を策定する際の羅針盤となる、その企業の事業領域を示す。エイベルは、ドメインを下記のように3つの軸に類型化して定義している。

- ・ 顧客層
- ・ 機能
- ・ 技術

これは、どのような市場・顧客層を対象にするか、その市場・顧客層にはどのようなニーズがあり、そのニーズに応えるにはどのような技術が必要か、といった観点でドメインを定義するものである。この3つの軸のうち、技術は後述するコア・コンピタンスに該当する。この3つの観点を図式化すると、下記の図表4-2-3-5のようになる。

図表 4-2-3-5 ドメイン概念図



企業がこのドメインの設定を誤ると、設定した分野で強みを発揮できないばかりか、事業の失敗に繋がりがかねないリスクも起こり得る。ドメインが企業の羅針盤といわれる所以である。正しくドメインを設定するためには、前項で示したSWOTクロス分析や3C分析に基づき創出したCSFを実現できるものであることが必要である。

b) 市場・顧客の確定

ドメインの設定では、創出したCSFを実現できる市場と顧客を確定すること（ターゲティング）は非常に重要な要素である。

c) 市場（顧客ニーズ）の特定

ターゲティングを確定できると、その市場や顧客ニーズに対する自社の位置づけ（ポジショニング）を特定しなければならない。正しいポジショニングを行うことで、自社の競争力を最大限に発揮できるようになる。

d) コア・コンピタンスの選択

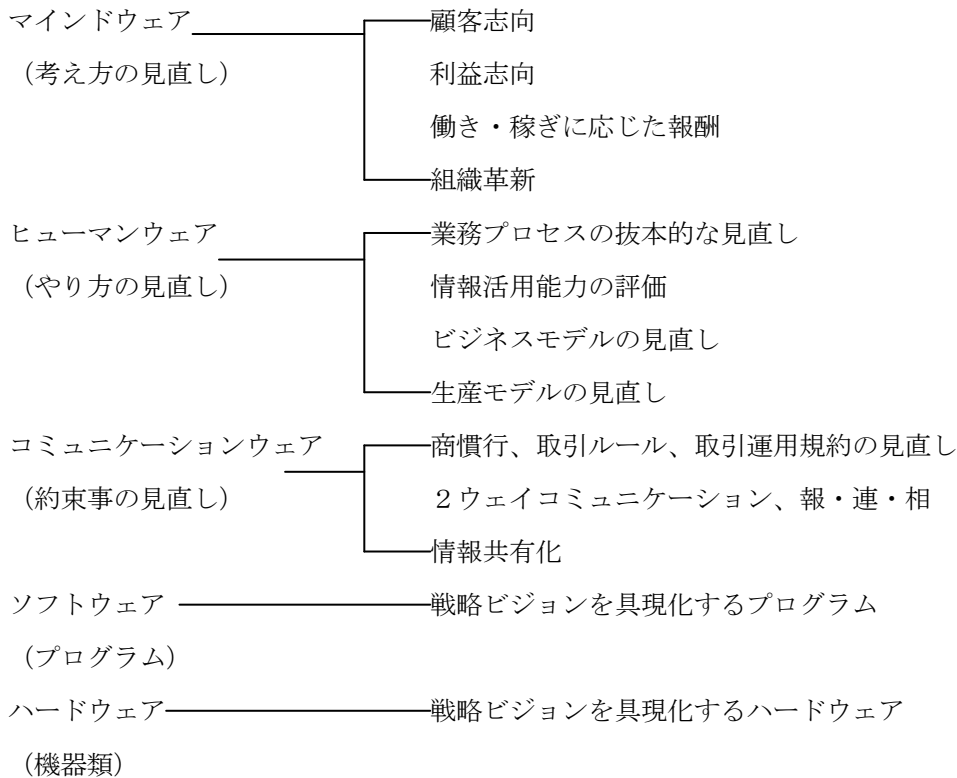
コア・コンピタンスとは、「顧客に対して他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的能力」である。これは内部に培った能力が競争のための資源であるとする、リソース・ベースド・ビューという考え方に基づいている。コア・コンピタンスは、企業の持続的優位性の源泉であり、その条件は以下のとおりである。

- ・ 多様な市場へのアクセスを可能にする企業力を広げる力
- ・ 最終製品が消費者の利益に貢献する
- ・ 競争相手が模倣しにくい

③ マネジメント要件

経営革新を目指す企業の事業デューデリジェンスに基づき確認されたコアコンピタンスを基準として、具体的に企業力を評価する必要がある。評価する再の視点は以下の5つのマネジメント要件に整理して、各企業に適合した具体的な評価項目を設定する必要がある。

1) 評価項目設定のための着眼点



2) マネジメント要件に沿ってDDを進めるためのステップ

マネジメント要件に沿ってDDを進めるためには戦略策定から運用まで同時一体的に進める必要がある。

図表 4-2-3-3-1 マネジメント要件に沿って進めるためのステップ

経営系			情報系	
マインドウェア	ヒューマンウェア	コミュニケーションウェア	ソフトウェア	ハードウェア
経営戦略策定			情報戦略策定	
経営改革企画			戦略情報化企画	
経営改革制約条件の克服			情報化資源調達	
経営改革の実行			情報システム開発・テスト・導入	
経営改革の運用			運用サービス・デリバリー	

図表4-2-3-4 マネジメント要件に関するDDの観点と具体的ポイント

	【DDの観点】	【DDの具体的ポイント】
マ イ ン ド ウ エ ア	経営理念・ビジョン・企業倫理	経営革新への確固たる理念と明確な考え方を持っているか
	リーダーシップ	高い顧客価値を目指してリーダーシップを発揮しているか
	顧客・従業員満足	顧客満足を高めるために従業員満足を高めているか
	企業文化・価値観	自由闊達な組織風土と向上へ向けての価値観を形成しているか
	人事・組織・業績評価	飛躍への組織体制、利益・コスト共有化による適正なせいか配分となっているか
	経営目標	経営の諸目標を定量的に明確化しているか
	コアコンピタンス	事業ドメインと優位な独自能力を確立しているか
	成功要因・マネジメント要因	成功要因と成功のためのマネジメント要因を明確化しているか
	ビジネス・情報統合戦略	成功のためにビジネスモデルと情報モデルが統合されているか
	経営革新期待効果	経営革新期待効果を定量的に明確化しているか
	戦略ビジョン作り	トップが戦略ビジョンを明確に示しているか
	意識革命作り	レポリューション委員会などにより意識革命を進めているか
	組織革命作り	組織見直し委員会などにより新たな組織構築を目指しているか
	業績評価作り	的確な評価のために評価指標を設定し社内教育を行っているか
ヒ ュー マ ン ウ エ ア	プロジェクトマネジメント	経営革新を実現するためのマネジメントを実行しているか
	業務体系（BPR）	業務革新を実現するための体系となっているか
	オペレーション管理	経営革新を実現するためのオペレーション管理をしているか
	業務運用管理	経営革新を実現するための業務運用管理をしているか
	システム構築プロセス	システム構築は経営革新実現のためのプロセスになっているか
	技術指針	経営革新を実現するために技術指針を採用し明確にしているか
	情報アーキテクチャー	経営革新を実現するために情報アーキテクチャーを採用しその定義を明確にしているか
	データ管理	経営革新を実現するためのデータ管理になっているか
	システム・セキュリティ	経営革新を実現するためのセキュリティを採用しているか
	情報リテラシー	経営革新を実現するために情報リテラシーは充実しているか
コ ミュ ニ ケー ション ウ エ ア	取引商慣行	商談方法・リベート・協力金・返品・支払条件等の見直し
	取引基本契約	取引契約書・発注方法・リードタイム・検品・支払い方法等の見直し
	取引運用契約	商品投入・発注・リードタイム・返品・支払いルール等の見直し
	取引表現契約	データフォーマット・商品識別・分類コード・各種伝票・ラベル等の見直し
	取引通信契約	EDI・ウェブEDI・その他通信規約の見直し
	ネットワーク形態	最適なネットワーク形態を採用しているか
	通信サービス	組織・業務に則した最適なネットワークを採用しているか
	情報公開	インターネットを活用して効果的な情報公開をしているか
	社内での情報共有	社内の情報共有の基礎はできているか
	取引先との情報共有	戦略的提携・情報の共有化は進んでいるか
ソ フ ト ウ エ ア	メンテナンスサブシステム	ソフトウェアに関するメンテナンスサブシステムは充実しているか
	業務系・情報系・その他ソフト	これらの投資効率は上がっているか
	情報系ソフト	
	コミュニケーションソフト 各種ソフトウェアツール	
ハ ード ウ エ ア	端末システム関連機器	これらの投資効率は上がっているか
	クライアントサーバ関連機器	
	ホスト関連機器	
	物流関連機器	
	通信関連機器	

④ ビジネス・情報統合戦略

すでに第4章1.(3):「経営系とIT系のギャップはないか」に述べたように、経営革新におけるIT導入が伴う場合、経営革新とIT革新のギャップが生じると経営革新効果が軽減される。そこで経営革新とIT革新を同時並行的にコンクリートミキサー車の回転の様に5つのウェアを同時に回転させながら進めることによってギャップを防ぐことが可能となると述べた。以下マインドウェアにおけるビジネス・情報統合戦略のDD上の留意点を述べる。

1)マインドウェア革新設定の段階で目的到達への統合アプローチがされているか

当初の経営戦略ビジョンプロセスにおいては、詳しく記述(形式知)することは、できないが、次なるヒューマンウェアやコミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの段階へと進むにつれて、具現化していく必要がある。マインドウェアの構想が暗黙知として、しっかりとした具体案を持っている必要がある。暗黙知の度合いがどの程度まで掘り下げたものを持っているかが、次のプロセスに進んだ時にブレが生じないと同時にIT投資効果が高まることになる。この暗黙知がないまま、ただ漠然と戦略ビジョンを作成しても実現性に乏しい戦略ビジョンになることが多い。

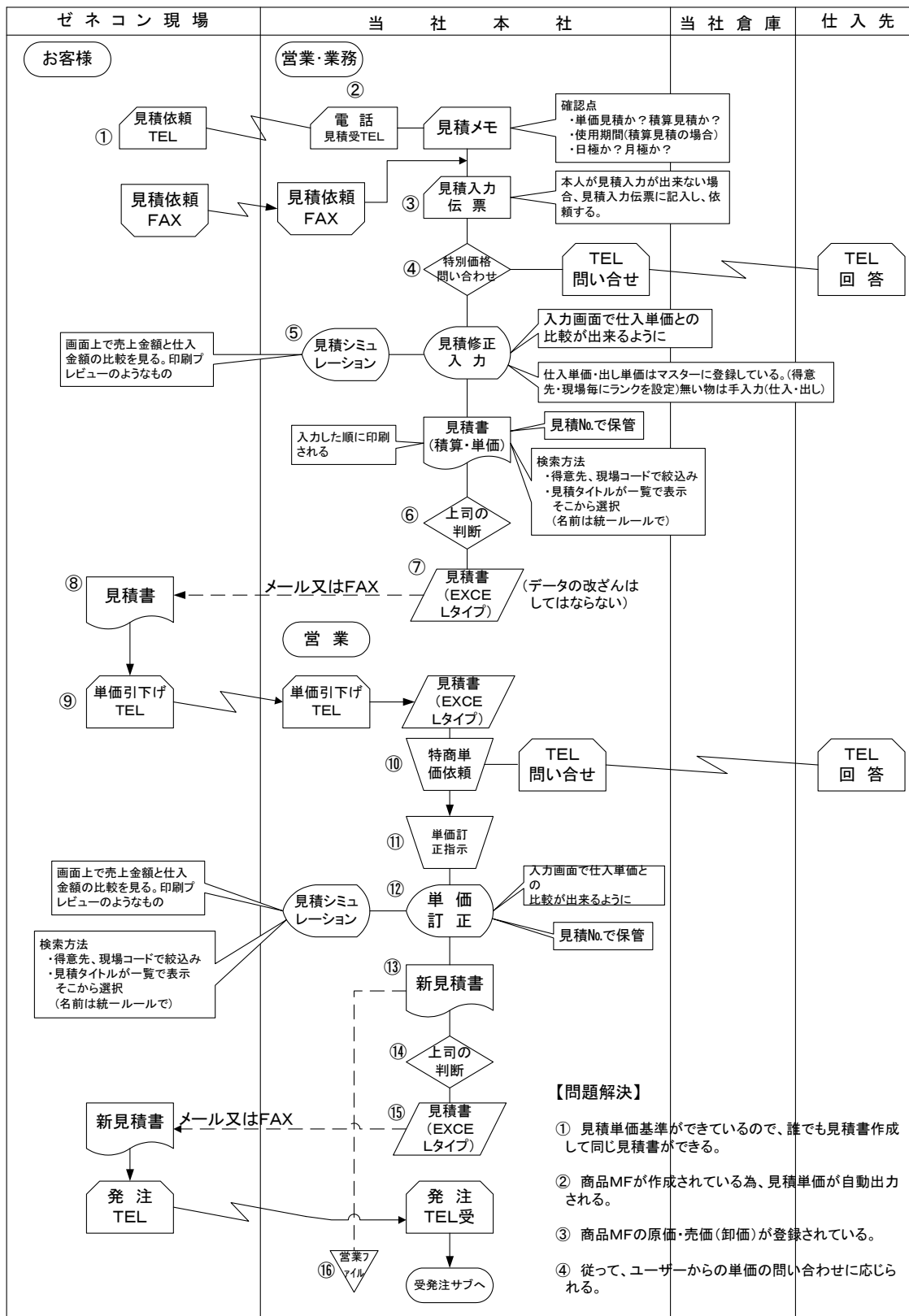
環境に対応した新しい価値観を定めたのち、ITを伴った組織管理、業績評価の仕組みを作り上げるIT戦略ビジョンを作り上げ、具現化され、プロジェクト参加者及び、社員の全員に分かりやすく説明されているかがポイントになる。

2)暗黙知としての目的到達への統合アプローチの形式知への変換

プロジェクトマネージャー等が頭の中で考えている経営革新のやり方について経営系と情報系を統合した形式知へのアプローチがされていなければならない。これが別々に進んだ場合には、経営革新は効果の少ないものになる。マインドウェアの暗黙知がヒューマンウェア(やり方)の段階で形式知に落とし込まなければならない。具体的にいえば、図表4-2-3-5BII(ビジネス情報統合)モデルの様に、経営系と情報系を統合したビジネスモデルを描けなければならない。経営系の業務フローとIT系のシステムフローを統合した(BIIモデル)のうちAS-IS(現状)モデルにおける問題点・課題点の見える化を図り、図表4-2-3-5-1に示したようにTo-Be(あるべき)モデルを示してソリューション案を具体的に示されているか。ということがポイントとなる。

次のプロセスであるコミュニケーションウェア革新目的到達への統合アプローチが暗黙知として用意されていることが必要であり、さらにソフトウェア革新についても暗黙知として目的到達への統合アプローチがされている必要がある。ハードウェア革新においても、当然ながら目的到達への統合アプローチについても暗黙知として頭の中で到達地点の絵が描かれている必要がある。

図表 4-2-3-5 革新見積業務BIIモデル



(4)企業ガバナンスと内部統制のマインドDD

① 企業ガバナンスマインド

昨今の粉飾決算や食品偽装事件、リコール隠し事件などの企業不祥事が絶えない中、企業ガバナンスのあり方が問題になっている。企業の主目的は収益の確保であるが、目先の利益追求に走り、違法行為をしてしまうなど断じてあってはならない。「企業は誰のものか」という命題のもとに、役員・従業員が経営者の独走や組織ぐるみの違法行為をチェックして阻止できる企業体質でなければ、経営革新は実現できない。

収益確保のためには、社会倫理観にもとづく企業行動を基本とし、業務の効率化や前向きな事業活動による経営革新こそが求められる。経営革新のためには、企業ガバナンスに理解度や認識度、実施状況などに対する経営者のマインド、従業員のマインドなどについてのデューデリジェンス（DD）が必要である。

おもなDDの観点は次のとおりである。

図表 4-2-4-1 企業ガバナンスマインドDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
経営者	<p>経営者は以下に示すような企業ガバナンスの重要性を理解し、実施しようという強い意思があるか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営の透明性、健全性、遵法性の確保 ➢ 迅速かつタイムリーで適切な情報開示、情報開示体制の確立 ➢ ステークホルダーへのアカウンタビリティの重視・徹底 ➢ 経営者・役員、経営管理者などの責任の明確化 ➢ 内部統制のしくみの確立、監査機能の強化、 ➢ 意志決定機関と業務執行機関の分離 ➢ ビジョン・企業理念の明確化、企業倫理・行動規範などの明確化 ➢ 不公正な取引の規制と開示 ➢ 「良き企業市民」としての社会貢献活動、環境保全活動 ➢ 安全で働きやすい職場環境の確保、従業員の人格、個性の尊重 など
従業員	<p>従業員は以下に示すような企業ガバナンスの重要性を理解し、実施しようという強い意思があるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 企業のビジョン・企業理念を理解し、行動規範に則った責任ある行動 ➢ 業務活動の透明性、健全性、遵法性の確保 ➢ 組織間の情報の共有化 ➢ 不公正な取引や反社会的な行動の排除 ➢ 社会貢献活動、環境保全活動などへの協力

なお次のような情報開示の規定がある。

図表 4-2-4-2 情報開示についての規定

提出書類	開 示 内 容 等
有価証券報告書	<p>証券取引法の改正（平成 15 年 3 月改正、16 年 3 月期の有価証券報告書より記載の義務づけ）により、「提出会社の情報」において、「コーポレート・ガバナンスの状況」の項目が新設された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 会社の機関の内容 ➤ 内部統制システムの整備の状況 ➤ リスク管理体制の整備の状況 ➤ 役員報酬の内容（社内取締役と社外取締役に区分した内容） ➤ 監査報酬の内容（監査契約に基づく監査証明に係る報酬とそれ以外の報酬に区分した内容）
決算短信	<p>東京証券取引所により、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」の記載を義務づけられた（平成 15 年 3 月期より）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 ➤ コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 会社の経営上の意思決定、執行および監督に係わる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 ◆ 会社と会社の社外取締役および社外監査役の人的関係、資本的關係または取引関係その他の利害関係の概要 ◆ 会社のコーポレート・ガバナンス充実に向けての取組の最近一年間における実施状況

② 内部統制マインド

企業ガバナンスの重要な要件のひとつとして、内部統制システムの強化がある。企業内部において、不正な行為や違法な行為が行われることなく、また、ミスをなくし、組織が健全かつ有効・効率的に運営されなければならない。そのために、業務の標準化や所定の基準や手続きなどのルールを定めることが求められる。

そうしたルールに基づき、管理・監督や監視、保証を行うための一連の仕組みが内部統制システムである。内部統制システムにより、企業活動の見える化をはかり、透明性の確保をめざす。そして、経営方針・業務ルールの遵守、業務の有効性・効率性の向上、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、企業ガバナンスの機能の一部としての役割を果たす。

内部統制のための法制度として J-SOX 法（「金融商品取引法」に記載された内部統制報告書の提出の義務に関する部分）があり、内部統制の定義（企業会計審議会内部統制部会）定義が定められている。

「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、要請活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される」

図表4-2-4-3 内部統制の4つの目的

項目		内容
4 つ の 目 的	業務の有効性及び効率性	事業活動の目標の達成のため、業務の有効性及び効率性を高める必要がある。
	財務報告の信頼性	開示する財務諸表や財務諸表に重要な影響をおよぼす可能性が有る情報の信頼性を確保する。
	事業活動に関わる法令の遵守	事業活動に関わる法令や会計基準もしくは規範、各社の倫理綱領やガイドラインを遵守させること。
	資産の保全	事業活動に不可欠な会社の資産(有形・無形、人的資源も含む)の取得やその使用、処分が正当な手続きや承認のもとで適切に行われるように資産の保全を図る。

経営者は、以上の内部統制についての4つの目的をよく理解し、企業内部に統制の仕組みをつくり、全役員・社員に浸透させることが必要である。

また、6つの基本的要素についても同様である。以下に、6つの基本的要素の概要とDDのポイントを示す。

1) 統制環境マインド

統制環境は、組織の気風を決定し、統制に対する組織内のすべての者の意識に影響を与えると同時に、他の基本的要素の基礎となる。

図表 4-2-4-4 統制環境マインド“DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
統制環境	<p>次のような点について理解し、実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 誠実性や倫理観、経営者の姿勢、経営方針、取締役の機能、監査役の機能、組織体制、従来の慣行、適切な責任と権限の割り当て、人的資源の確保 など

1) リスクの評価と対応マインド

リスクの評価は、組織目標の達成に影響を与える事象のうち、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別し、分析・評価するプロセスである。リスクへの対応は、リスクの評価を受けて、適切な対応を選択するプロセスである。

図表 4-2-4-5 リスクの評価と対応マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
リスクの評価と対応	<p>次のような点について理解し、予防策を講じているかまたは予防策を講じようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 全社的リスクの把握（自然災害、火災などの人為的災害、法律改正・市場環境の変化・為替リスクなどの社会・経済環境変化、コンピュータウェイルスによる障害 盗難などの事故、 など） ▶ 各業務プロセスに関わるリスクの把握（売上や仕入れ、在庫管理などのデータ入力ミス、会計上のミス、業務遂行上の事故、 など）。

2) 統制活動マインド

統制活動は、経営者の命令・指示が適切に実行されることを確保するために定められる方針や手続のことである。

図表 4-2-4-6 統制活動マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
統制活動	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業活動が効率的に行われるための方針の徹底 ▶ 業務プロセスが積雪に実行されるための組織体制と指示系統の明確化および人員配置 ▶ 各業務における責任者の明確化とその責任者による作業の統制の状況 ▶ 経営環境に変化に対応して的確な業務が遂行されるためのマニュアルの整備と徹底 など

3) 情報と伝達マインド

情報と伝達は、必要な情報が伝達され、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保すること。

図表 4-2-4-7 統制活動マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
情報と伝達	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 社外にむけて財務情報の開示ほか企業情報が適切に開示される仕組み ▶ 社外からの苦情や意見などの情報が確実に把握でき、分析されて、全社的に伝わり、改善活動にいかされる仕組み。 ▶ 情報が組織のタテ・ヨコに適切に誤りなく伝達されるしくみ（報告・連絡・相談をスムーズに行なわれる） ▶ 必要なときに必要な情報が取り出せるしくみ、 など

1) 監視活動(モニタリング)マインド

モニタリングは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスである。業務に組み込まれる日常的モニタリングと定期的・臨時的に行われるモニタリングがある。

図表 4-2-4-8 監視活動マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
モニタリング	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 適切なモニタリングを継続的に実施するための体制（監査役や内部監査員など）づくり ▶ 通常業務プロセスのなかにモニタリング機能を組み込むしくみ ▶ モニタリングで発見された発見された問題点などは速やかに報告されるしくみ ▶ 問題の程度に応じた是正措置が速やかに実施される仕組み など

2) ITへの対応マインド

ITへの対応は、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し、適切に対応することである。ITを利用した内部統制には、全社を統制する全般統制と、各業務プロセスに対応した業務プロセス統制がある。

図表 4-2-4-9 ITへのマインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
ITへの対応	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 全般統制について、業務プロセス統制が有効に機能するよう、ハードウェアやネットワーク環境の整備、ソフトウェアの開発・変更・運用・保守・情報セキュリティなどの体制を整えることの必要性 ▶ 業務プロセス統制について、個別アプリケーションが正確に稼動することを確保することの必要性 ▶ 業務の効率性を高め、成果を生み出すためにITを活用することに対しては投資をする必要性

(5)経営革新マインドDD

① 経営者の革新への思想と意欲

経営革新を成功させる原動力は経営者の断固たる決意と信念、それに裏打ちされた、説得力、指導力であり、その結果として、従業員の経営者理念・ビジョンへの共感、経営者への信頼、企業への貢献意欲が培われる。そして、革新策を抽象的、一般的に語るのではなく、各部門、各業務、各従業員に対して、合理的で検証可能な、行動規範、作業手順として指示されなければならない。これが揃ったときに、組織全体が一体となって、経営革新に取り組むので、成功の確率は高くなる。以下の項目から判定する

図表 4-2-5-1 経営者の確信への思想と意欲のDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
経営者マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は経営革新への強い思い、明確な考え方をもっているか ・経営革新目標は経営者の志（人生観、価値観）と矛盾していないか ・経営者は経営革新目標の実現に対して確固とした自信をもっているか、 ・経営革新の意義と目的を自身の言葉で語っているか
従業員マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営幹部、従業員は経営者の方針を受容し、肯定しているか ・従業員の多くが経営革新目標の実現を確信しているか ・従業員の経営革新に対する貢献意欲は十分か
組織マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新施策は具体的な判断基準、行動指針にまで落とし込まれているか ・各部門、各人に対して、具体的で検証可能な指示が出されているか ・組織全体が経営革新に向けて一致団結しているか

② 営業利益向上へのマインド

営業利益向上へのマインドとは、単なる願望ではなく、経営理念、経営革新目標から合理的に算定され、設計され、日程の期限のある具体的な数値目標でなければならない。

経営革新計画により獲得されるべき利益目標は経営理念・経営ビジョン実現のために必要な数値であり、全社一丸となって推進すれば獲得可能な数値でなければならない。そのことが、トップはもちろん、全社の従業員に確信されていなければならない。

図表 4-2-5-2 営業利益向上へのマインドDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
営業利益マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・目標とする営業利益は経営ビジョン達成のために合理的なものであるか ・経営革新の目標とする利益目標、それを獲得する日程計画は明確になっているか
営業利益の処分	<ul style="list-style-type: none"> ・目標とする営業利益の処分方針は明確になっているか ・利益の処分方針は経営理念に照らして、納得のいくものか ・従業員は獲得された利益の処分方針に納得しているか

3. ヒューマンウェア成熟度デューデリジェンス

(1) 一般的な事業DD手法

① PEST 分析

PEST 分析とは、マクロな外部環境を分析するためのフレームワークであり、当社のマクロな経営環境の分析を漏れなく行うために有効なツールである。このフレームワークを実施するうえで重要なことは、マクロな要因を詳細に分析することではなく、それらの要因が当社の経営にどのような影響を与えるかを分析し把握することである。

PEST 分析では、外部環境に潜む自社にとってプラスまたはマイナスの影響を与える要因を以下の4つの視点で整理し、その影響度を評価してゆく。

図表 4-3-1-1-1 PEST 分析 4 つの視点

P: 政治的環境(Political) 法令の施行や改正、政府の政策、政権交代、国際情勢、税制、裁判制度、判例、政治団体の傾向など	E: 経済的環境(Economic) 金利、物価(インフレ・デフレ)、外国為替、株価、GDP、国内需要、国際経済情勢、諸外国の経済情勢、資源相場推移など
S: 社会的環境(Social) 人口動態、文化、自然環境、教育水準、世論、流行、治安、安全保障、宗教など	T: 技術的環境(Technological) 新技術、技術の進歩、技術の普及度、新技術開発への投資レベル、特許など

具体的には以下のステップで分析を行う。

1) 第1ステップ

考えられる要因を書き出し、PEST のフレームに沿って漏れないかどうかをチェックする。

2) 第2ステップ

どの要因の影響が当社にとって大きいかを検討し序列をつける。

3) 第3ステップ

これらの要因が当社にとってプラス要因か、マイナス要因なのかを判断し区分けする。

図表 4-3-1-1-2 PEST 分析の例

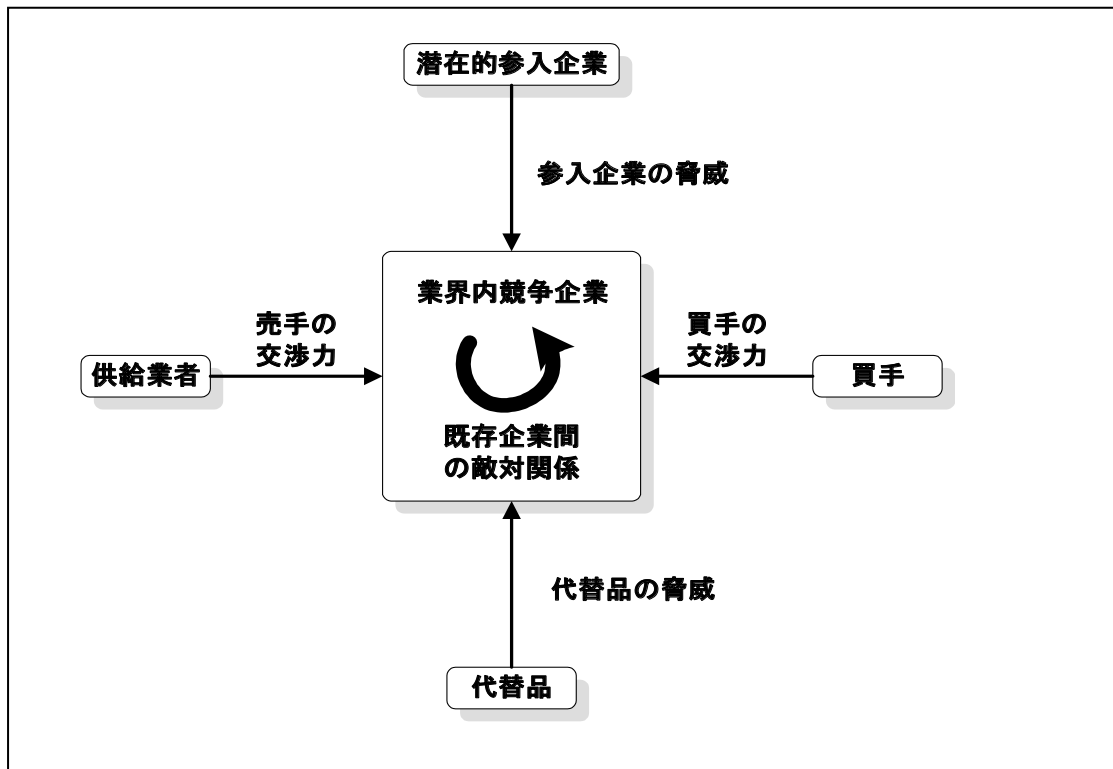
	マクロ環境の動向	プラス要因	マイナス要因
政治的環境 (Political)	① 中小企業緊急支援政策	資金調達の安定	
経済的環境 (Economic)	② 円高ドル安	輸入原料の価格下落	輸出製品の不振
社会的環境 (Social)	③ 環境問題への意識の高まり	環境対応型商品の販売機会増大	環境経営コストの増大
技術的環境 (Technological)	④ 競合企業の新技術開発		自社の競争優位性が低下

PEST 分析で得られたプラス要因及びマイナス要因は、後述の SWOT 分析の機会(O)、脅威(T)にあたる。また、当社が海外進出をする場合には、PEST 分析で現地の状況を把握することにより進出先のカントリーリスクを把握することができる。

② ファイブフォース分析（業界特性の分析）

M・E・ポーターが提唱する外部環境としての業界特性や市場環境を分析する考え方である。ポーターはどんな業界であろうと5つの競争要因によって業界ルールが形成されるとし、その業界ルールがすなわち業界の魅力度であると述べている。その5つの競争要因とは①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手（供給業者）の交渉力、⑤現在の競争業者間の敵対関係、である。この5つの競争要因がからまりあって、業界にいる会社が平均的に資本コスト以上の投資収益を得られるかどうかが決まる。

図表 4-3-1-2-1 ファイブフォース分析



出典「新訂 競争の戦略」M・E ポーター著 中辻萬治他 訳(ダイヤモンド社)

5つの要因の強さは業界によってそれぞれに異なり、業界の進展にともない変化する。成功した多くの企業は、競合企業よりも5つの要因を正しく理解し、適切な競争戦略により自社にとって都合が良い形に業界ルールを変えることにより、競争優位に立てるのである

経営革新を目指す企業にとってはファイブフォース分析により、既存事業を発展させた革新を行うべきか、分析した業界に新たに参入すべきか否か、選択した業界において競争優位性を確保するためには、どのような戦略をとるべきか、などを把握することが出来る。

この分析結果は、SWOT分析に受け継がれることになる。

③ アンゾフのマトリックス分析

アンゾフが提唱した成長戦略立案に活用することの多いフレームワークであるが、ここでは企業が経営目標を達成するためにどのような製品市場構造の考え方をとっているのかを分析し、内部環境としての製品（製品）力と外部環境としての市場を把握する有効なツールとして紹介する。

具体的には、以下の新旧の製品（技術）分野と市場分野の組み合わせの4つの戦略のうち、当該企業がどの戦略を選択し実行しているかを把握してゆく。企業の規模や商品構成などにより、戦略的事業単位や製品群ごとに分けて行うことが望ましい。

図表 4-3-1-3-1 アンゾフのマトリックス分析

	既存製品（技術）	新製品（技術）
既存市場	市場浸透戦略	新製品開発戦略
新規市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

1)市場浸透戦略

既存市場に既存製品（技術）を適用させる戦略である。既存市場での自社事業の占有率を拡大していくため、販売促進活動などによる売上向上や設備投資による生産性向上などを図る戦略である。

2)新市場開拓戦略

新規市場に既存製品（技術）を適用する戦略である。既存製品（技術）を活用して、新たな市場に投入して周辺需要の拡大を図る戦略である。

3)新製品開発戦略

既存市場に新技術を適用する戦略である。既存市場での新たな需要を喚起するため、新たな技術を用いた製品を開発して相対的市場占有率拡大を図る戦略となる。

4)多角化戦略

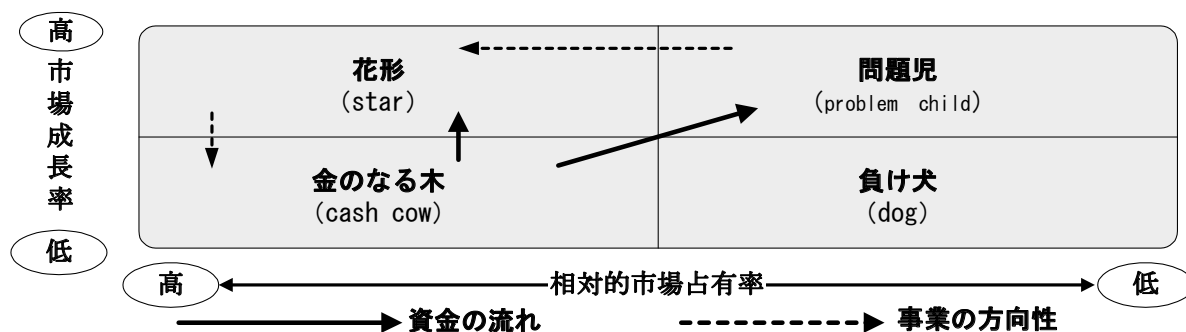
多角化戦略は、既存技術を用いた事業の周辺事業分野、または関係のない新たな事業分野に進出することにより企業の成長・拡大を図る戦略である。未体験分野でハイリスクとなる。多角化戦略は、製品面では、自社が展開する事業分野に比較的近い分野に進出する関連多角化と、全く関連のない分野に進出する非関連多角化に分けることができる。また、市場面では既存市場と同類のタイプの市場に進出する水平的多角化と自社の顧客（サプライチェーンの下流）が属する市場へ展開する垂直的多角化がある。

企業がどの戦略を選択しどのような成果を得ているかを分析することで、内部環境面として業界内における製品力、技術力、販路開拓力、製品開発力の優劣や、外部環境面として市場成熟度や需給バランスなどを把握することができる。

④ PPM (Products Portfolio Management) 分析

PPM はボストン・コンサルティング・グループ (BCG) が 1960 年代終わりに考案したフレームワークであり、企業が複数の事業を行う場合に、各事業に対して経営資源 (資金面が中心) が適切に配分されているかを分析する際に使用される手法である。以下に示すように、縦軸に**市場成長率**、横軸に**相対的市場占有率**を取った 4 フレームマトリクスを作成し、ここに自社の各事業をプロットすることで、自社の事業ポートフォリオを把握する。事業のみならず、製品にも応用可能である。

図表 4-3-1-4-1 PPM



1)各象限の特性は次のとおりである

花形 (Star)	問題児 (Problem Child)
事業ライフサイクルの成長期に相当する事業が対応する。相対的市場占有率、市場成長率ともも高いため売上が急速に拡大し、資金獲得力が高い。しかし、成長期の事業は競争が多数参入してくるため、競争に打ち勝つために広告宣伝費や営業費用などの資金流出も多い。従って、キャッシュフロー上では大幅な資金獲得は難しい。相対的市場占有率を高い状態で維持することで金のなる木にシフトできる可能性がある。	事業ライフサイクル上の導入期にあるが、自社の事業はまだ相対的市場占有率が低いため資金獲得力は低い。一方で市場成長率は高いので、多くの設備投資や販売促進費用により花形となりうる。しかし、集中的投資を行うためキャッシュフローはマイナスとなる。
金のなる木 (Cash Cow)	負け犬 (Dog)
事業ライフサイクルの成熟期に相当する事業が対応する。相対的市場占有率が高く、市場成長率が低くなるため資金獲得力が高い。さらに成長のための投資が不要のため、キャッシュフロー上では大幅な資金獲得が可能となる。ここで獲得するキャッシュフローは、問題児に投資することで花形への移行を図るか、花形へ投資を行い金のなる木へのシフトを図ることが必要となる。	市場成長率・相対的市場占有率ともに低い事業であり、低収益である。早期に撤退を検討すべき事業に位置づけられる。

2)具体的な分析方法

a. 4つのフレームにバランスよく事業 (製品) が分散しているかを分析する。

例えば、問題児が空白である場合、現在は投資額が少なくキャッシュフローはプラスになるが将来を見据えた投資ができていないと判断される。

b. 資金の流れを分析する。

例えば、いくら投資しても伸張する可能性の低い負け犬へ集中投資しているなどの問題点が存

在しないかを分析する。また、花形、金のなる木の割合が共に低い場合には企業全体での資金獲得力が不足するため、低収益である原因ともなりうる。

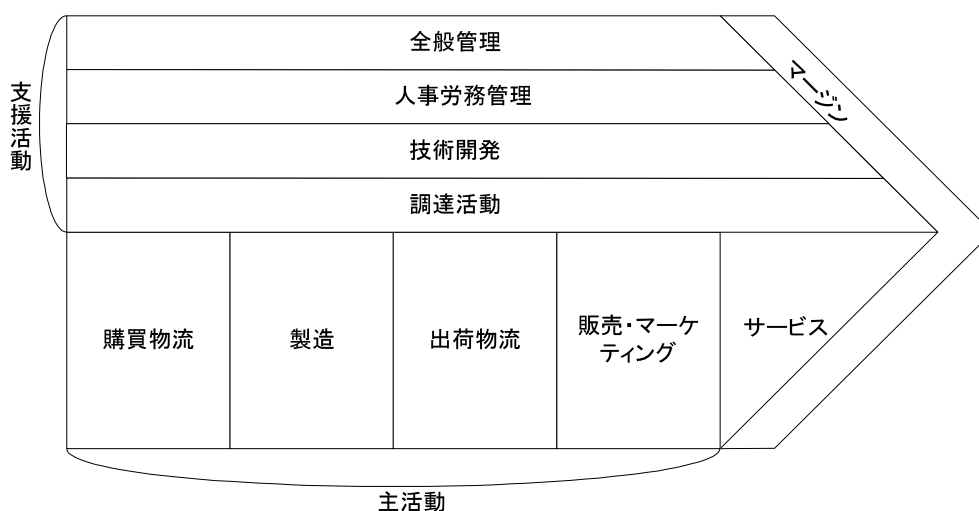
⑤ バリューチェーン-VRIO 分析

当社の競争優位性の源泉となっている経営資源を抽出するためのツールとして M・E ポーターが提唱したバリューチェーン分析とジェイ B. バーニーらが考案した VRIO 分析の考え方を組み合わせた「バリューチェーン-VRIO 分析」という連鎖的フレームワークを紹介する。

1) バリューチェーンプロセス

バリューチェーンとは、サプライヤーからの原材料などの調達から、顧客へ製品やサービスを提供するまでの一連の当社の活動を、価値 (Value) の連鎖 (Chain) として捉える概念である。提唱者の M・E・ポーターによるとこのバリューチェーンの概念は下図のように模式化される。

図表 4-3-1-5-1 バリューチェーンの概念図



出典:ME. ポーター著 翻訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社、1985 年

バリューチェーン分析はこれらの各グリットに配置された活動ごとに競合企業に対しての「強み」「弱み」をあぶりだすフレームワークである。企業はある特定の活動に強みを持ちつつも、別の活動では弱みも持つこともあり、これらの諸活動の一つひとつが連携して企業全体の能力と捉えることができる。具体的な分析方法は以下の通りである。

以下の一連の作業は、当社内の各部門の経験豊かな人材を集めた上で、様々な視点での分析を行うべきである。 基本的な実施手順は以下の通りである。

a. 当社の活動プロセスを分析し、当社の業務活動の連鎖を把握

模式図は一般的なものであるので、当社の業務プロセスに合わせバリューチェーンを模式化する。ここでは図表 4-3-1-5-1 の通りの、一般的な業務プロセスで説明をすすめてゆくことにする。

b. 各活動での「強み」「弱み」を分析する

各活動ごとに以下のような表を作成し、各部門ごと又は各部門の各個人に配布する。各個人の分析内容を活動ごとにまとめる。分析は各競合企業ごとに相対的に比較し判断をする。

図表 4-3-1-5-1 バリューチェーン個別分析シート

活動		当社	競合Z社	競合X社
購買物流	強み	納入業者への高い交渉力	共同購入システム構築	なし
	弱み	倉庫が狭い	IT化の遅れ	価格交渉力が弱い

c. バリューチェーン全体の「強み」「弱み」一覧表の完成

各レイヤーでの分析票をバリューチェーン順に上から並べ、一覧表を完成する。これにより当社のバリューチェーン中のどの活動に「強み」「弱み」が存在するかを把握できる。

図表 4-3-1-5-2 バリューチェーン分析一覧シート

活動		当社	競合Z社	競合X社
購買物流	強み	納入業者への高い交渉力	共同購入システム構築	なし
	弱み	倉庫が狭い	不明	価格交渉力が弱い
製造	強み	高い生産技術	PDM 導入の最新設備	多品種少量生産対応力
	弱み	老朽化した設備	熟練社員不足	生産能力が不足
出荷物流	強み	自社物流網を所有	最新自動倉庫を保有	高いピッキング能力
	弱み	製品倉庫が不足	山間部で不便な立地	高コスト体質
販売・マーケティング	強み	歴史に培われた優良顧客	有力な代理店との取引	高い提案型営業力
	弱み	営業マンの低年齢化	大手顧客が少ない	販売拠点が少ない
サービス	強み	迅速な保守体制	24 時間対応窓口設置	不明
	弱み	サービスマンの高齢化	不明	サービス拠点が少ない
調達活動	強み	高い財務の安定性	親会社の支援	優良な株主
	弱み	なし	高率の配当金	メインバンクが破綻
技術開発	強み	高い基礎開発力	産学連携の開発体制	なし
	弱み	応用開発力が不足	開発期間が長い	開発部門の人材不足
人事労務	強み	充実した教育制度	社員定着率高い	柔軟性の高い組織構造
	弱み	セクショナリズムの台頭	親会社からの出向社員	人材確保が困難
全般管理	強み	迅速な意思決定	不明	情熱のある経営者
	弱み	なし	経営判断は親会社依存	不明

2) VRIO 分析プロセス

次にバリューチェーン分析の結果を活用して当社の競争優位性の源泉となっている経営資源を抽出するために、VRIO（ヴァリオ）分析というフレームワークを行なう。

VRIO 分析は内部資源論（RBV=Resource Based View）を提唱するジェイ B. バーニーが主張した、評価対象企業が保有する経営資源やケイパビリティ（能力）を評価するツールである。

バーニーが主張する「VRIO フレームワーク」とは、「経済価値（Value）はどの程度か」「希少性（Rarity）はどの程度か」「模倣困難性（Imitability）はどの程度か」「組織力（Organization）はどの程度か」の視点からケイパビリティを評価する尺度である。説明するまでもなく、VRIO とは4つの尺度の頭文字である。

図表 4-3-1-5-3 VRIO分析 4つの尺度

V: 経済価値(Value) その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか	R: 希少性(Rareness) その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合きぎょうか？入手が困難なのか、あるいは入手が容易なのか。
I: 模倣困難性(Imitability) 必要な経営資源を保有していない企業が新規に参入しようとする場合、模倣コストはどの程度か	O: 組織力(Organization) 企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きがどの程度整っているか

出典：Jay B. Barney(ジェイ B. バーニー)著、岡田正大訳『企業戦略論』(上)、ダイヤモンド社

基本的な手順は以下の通りである。

- a. バリューチェーン分析の結果で抽出した強みを各活動ごとに配置する。
- b. それぞれの VRIO 項目を○ (Yes) × (No)、△ (どちらでもない) で評価してゆく。

先に行った外部環境調査などのデータを基にできるだけ客観的な評価を行う。

- c. 各項目ごとの点数を計算する。

採点は以下のルールに従って行う。合計点数を競争優位性の欄に入力する。

{ ○・・・3点 △・・・2点 ×・・・0点 }

- d. 評価方法

合計点数が最も高い点数の活動から並び替え、競争優位の源泉である順位を把握できる。

また、模倣困難性(I)が Yes の場合には新規参入の脅威が低いため、持続的な競争優位性が高いと判断され同じ点数であればより優位性が高いと判断される。

図表 4-3-1-5-4 VRIO 分析シート

活動	強み	V	R	I	O	競争優位性
購買物流	納入業者への高い交渉力	○	△	△	△	9
製造	高い生産技術	○	○	○	○	12
出荷物流	自社物流網を所有	△	×	△	○	7
販売マケ	歴史に培われた優良顧客	○	△	△	△	9
サービス	迅速な保守体制	△	△	×	○	7
調達活動	高い財務の安定性	△	○	×	×	5
技術開発	高い基礎開発力	○	△	△	△	9
人事労務	充実した教育制度	○	×	×	△	5
全般管理	迅速な意思決定	○	△	△	○	10

(2)業務革新運用デューデリジェンス

① プロジェクト・マネジメント (PM)

1)効果的なプロジェクト・マネジメントの重要性

時代の変化に対応し、厳しい経営環境から抜け出していくために、単に通常の業務を遂行するだけでなく、企業が変革へ向けた新しいビジネスモデルの構築やその実現へ向けた経営革新活動を行っていく必要がある。このような活動に対して、しばしばPM手法を経営プロセスの改革手法として位置づけ、活用して目標の達成を目指している。

また、経営革新を進める上で経営戦略と一体となったIT活用が必要となるが、情報化戦略、情報化企画、情報資源調達、開発・導入、運用のプロセスにおいても、的確なPMによって、経営系の流れとIT系の流れの間のギャップ、それぞれのプロセスにおけるユーザやベンダーとの活動におけるギャップ、プロセス間のギャップ、組織のトップとローア間のギャップなどを生じさせないで効果的な実現を図ることが必要となっている。

2)プロジェクト・マネジメントの手法と成熟度

プロジェクトは、常に目的・目標を明確にして判断のより所となる規範を定め、品質、時間、コストのバランスと取りながら行う作業である。

PMを効果的に遂行するための機能は、プロジェクト計画（スケジュール）の策定、プロジェクトの実行、プロジェクトの変更管理、プロジェクトを推進する上での対応、実行状況のモニタリングなどがあり、それらを効果的、的確に実行していくために、コストに関わる経済性の原則や、組織やステークホルダーとの対応、知識と人材の確保などを的確にとらえ、さらにリスクマネジメントを行うことが重要なポイントとなる。

PMを進める上では、PMの機能のすべてを行うのではなくバランスをとりながらQCD（quality, cost, delivery）を確保し、保証することを目指す。計画段階でタイムスケジュールや品質において起こり得るリスクを認識し、問題が起こった際の対処法などを事前に決めておくことで、トラブルを長引かせず目的を達成させることができる。

3)プロジェクト・マネジメントの機能とプロセス

PMの実行においては、次のような具体的機能とプロセスを確実に実行していくことが重要である。

図表 4-3-2-1-1 プロジェクト・マネジメントの機能とプロセス

プロジェクト計画の策定	①真のニーズを把握し具体的な目的と範囲、その結果としての成果物を明確に設定する、②計画を的確に必要なレベルで作成する、③計画を達成するための具体的な作業とその役割分担を明確に設定する、④作業ネットワークとクリティカルパス分析を行い、スケジュールに落とし込む、⑤リスク分析を行い対策を立案する、⑥コストを予算化し管理を重視して的確に実施する。
PMの基本原則への対応	プロジェクトを計画通り遂行する基本として、①プロジェクトのライフサイクルを把握し、管理する、②ステークホルダーを認識し、的確

	に対応する、③組織の特徴を理解し、的確に対応する、④プロジェクトを的確に運営する知識・能力を確保する、などがある。
PMの遂行要件を的確に把握し、対応するとともにPDCAを確実に実行する	プロジェクト遂行を成功するために、①計画に際して企業としてのビジョンを反映させるとともに、②必要な知識・人材を確保し、③ステークホルダーに的確に対応し、③プロジェクトプロセスの中できちんとPDCAを回し、さらに④状況に応じてそれらを見直していくことが必要である。
PMのモニタリング	プロジェクトの状況を常にモニタリングする。モニタリングは、①プロジェクトの品質、進捗、実績に加えて、②必要とする調達の契約などのモニタリングが必要である。
進捗状況や内容に応じてPMの変更管理を行う	モニタリングの内容に応じて、立案した計画を変更していくことが必要となるケースがある。①目的・対応範囲（スコープ）の見直し、②スケジュールの変更、③コスト目標の見直し、③品質レベルの見直しなどがある。
PMを推進する上でコミュニケーションの確立と対立を防止する	PMを実行する上で大事なのが、プロジェクトチームとプロジェクトに関係あるステークホルダーとのコミュニケーションである。①協力を得るために必要な情報を的確なタイミングで提供するとともに、②対立を事前に防ぐなどの対応が必要となる。
プロジェクト完了後のモニタリング	プロジェクトによっては、プロジェクト終了後、それに基づいた通常の企業活動の状況をモニタリングする必要が出てくる。通常の活動の経営管理の中で、それを①確実にモニタリングし、②評価し、必要あれば、③軌道修正していくことも行わなくてはならない。

4)プロジェクト・マネジメントの技法やガイドライン

これらのプロジェクト・マネジメントを実行するための主な技法やリファレンスとしては、次のようなものがある。効果的な活用を行っているかも成熟度評価のポイントとなる。

図表 4-3-2-1-2 プロジェクト・マネジメントの技法、ガイドライン

主な技法	使われ方
WBS(Work Breakdown Structure)	プロジェクト作業の大枠であるスコープの定義をもとに、プロジェクトの作業を拾い出し、作業内容を明確化し確定していくために、作業を段階的に分解していく技法である。
PERT/CPM	プロジェクト全体を構成する各作業の相互依存関係をネットワーク図にすることで、各作業の日程計画を作成するとともに仕事全体の所要時間を算出し、さらにクリティカルパスを明らかにして所要時間の短縮を図る工程計画・管理手法。
プレゼンツ・ダイアグラム (PDM) 法とアロー・ダイアグラム (ADM) 法	PDM法は作業を表現するのにノード、作業順序を表現するのにアローを用いて行う表記法。ADM法は作業を表現するのにアローを、作業順序を表現するのにノードを用いて行う表記法。
EVMS (Earned Value Management System)	プロジェクトのパフォーマンス測定を中心としたガイドライン規格。プロジェクト実施時のコストとスケジュールを数量的に、統一して把握するための手法。
AHP=Analytic Hierarchy Process)	多段階階層図を作成し、各項目について一対比較を行い、数値化し、総合評価値を求め、これを元に意思決定をする手法。
ISO10006 (品質マネジメント)	プロジェクト・マネジメントにおける品質保証の指針。プロジェクト管理の品質をプロジェクト・プロセスの品質という観点で捉え、9つの知識エリアを簡潔にまとめたもの。

② 業務体系図

1)機能構成図(DMM)の DD

a.機能構成図(DMM)の特徴

機能構成図(DMM)は、人間工学的に見て8つ以上の区分は記憶しにくいとの考え方から、各要素やファンクションを8つに区分し、それぞれの構成要素を更に8つにブレイクダウンして細分化しながら掘り下げていく手法である。

この手法は、ファンクションの掘り下げを行っても各構成要素の体系化が明確になっているので、ブレが生じないことと、経営革新やIT革新プロセスの進捗管理が容易にできることが可能となる。よって、DDMの体系に沿って作成されたリファレンス(参考標準)にすることによって、一期通貫されたリファレンスが可能となる。

b.レベル1の機能構成図(DMM)

ミーコッシュ手法においては、中心部における8つの区分は、マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つの構成要素を中心に、プロジェクト管理、コンタクト、モニタリングの3つを追加して区分している。中心部から周辺部への展開を見るとさらに8つに分かれていることがわかる。たとえば、マインドウェアの展開図を見てみると次のようになる。

ア.マインドウェアの展開図

- ・マインドウェアプロジェクト管理、
- ・基本思想
- ・企業ガバナンスマインド
- ・コンタクト
- ・経営計画
- ・戦略ビジョン
- ・企業再生マインド
- ・モニタリング

イ.ヒューマンウェアの展開図

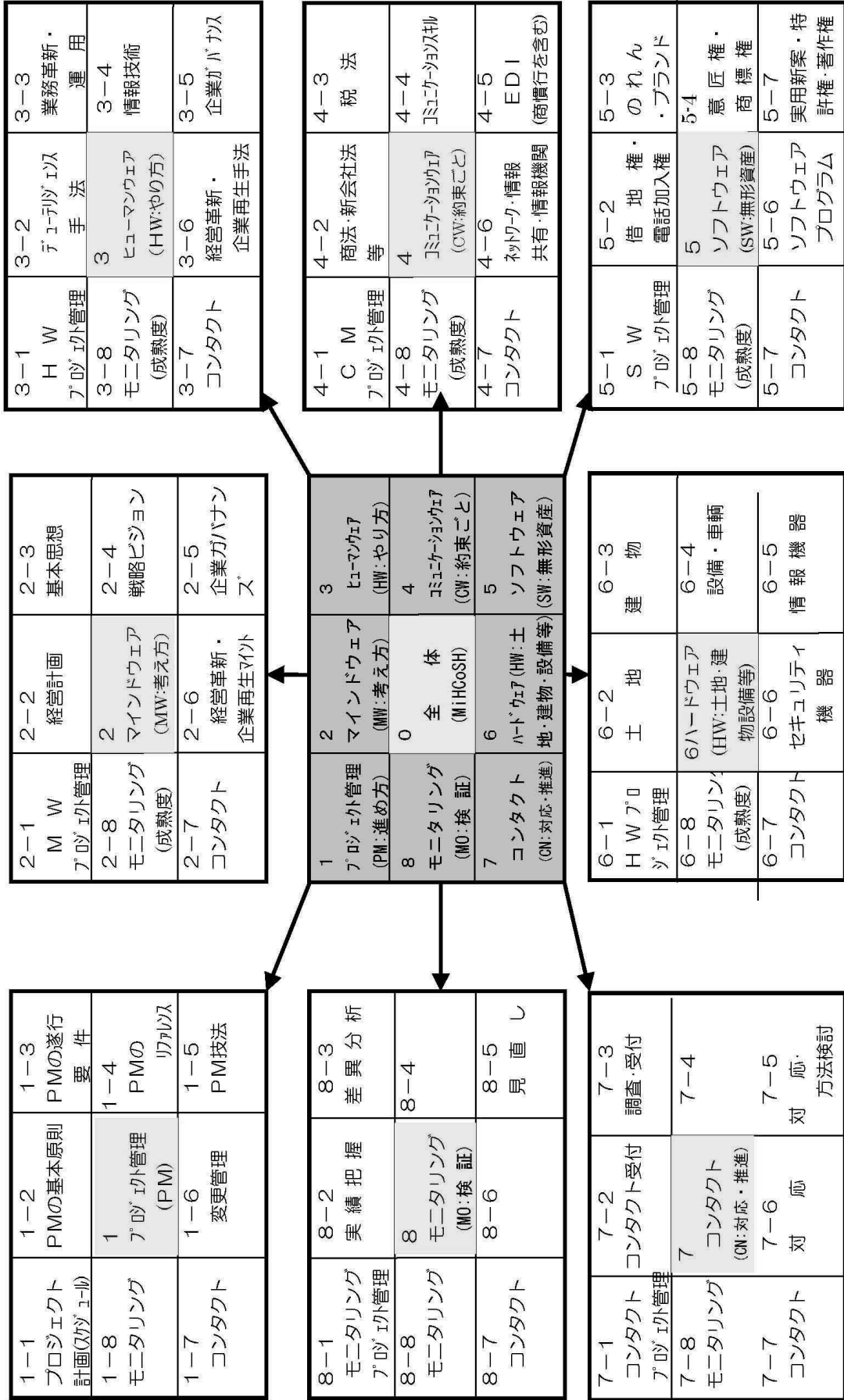
- ・ヒューマンウェアプロジェクト管理
- ・業務革新・運用
- ・企業ガバナンス HW
- ・コンタクト
- ・デューデリジェンス手法
- ・情報技術
- ・企業革新手法
- ・モニタリング

さらにコミュニケーションウェア・ソフトウェア・ハードウェアという具合に展開を進めることになる。

c.レベル2以降の機能構成図(DMM)

これをレベル2・レベル3へとブレイクダウンして進めていくことになる。よって、経営革新・IT革新をしていく過程で当初の経営革新からITの開発運用までを見越し、一貫したものとしてすすめることになる。この手法は、体系化が明確になり、やるべきことがはっきりするので、ブレることなくプロセスを進捗去ることができるので大変便利である。

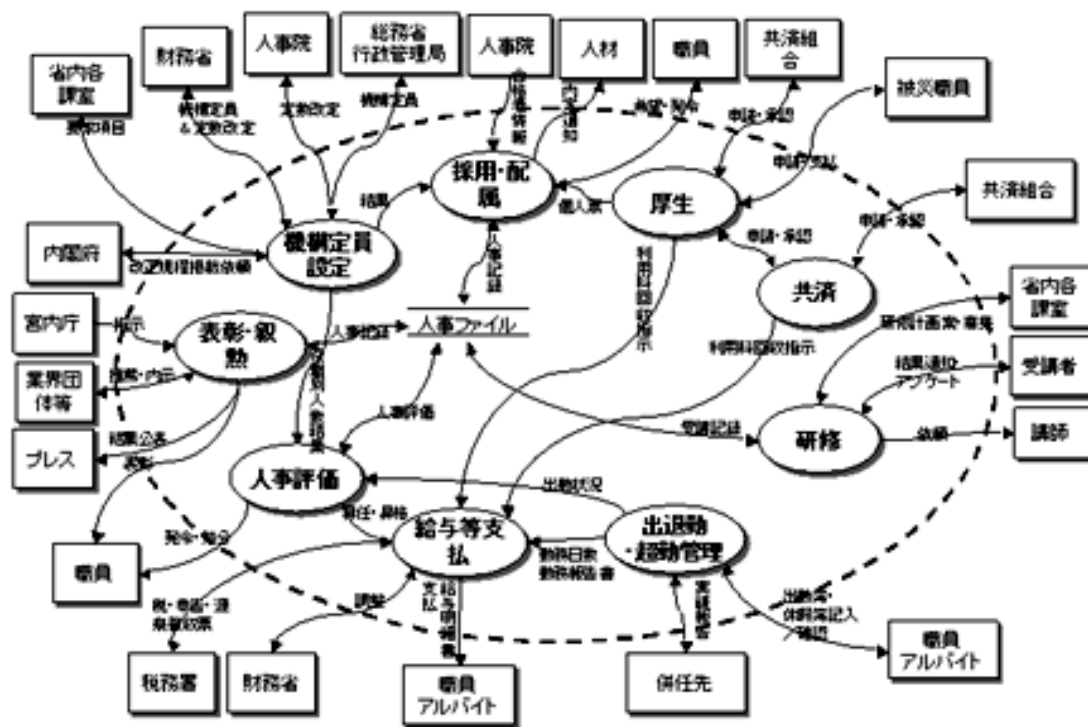
図表 4-3-2-2-1 機能構成図 (DMM:レベル1)



2)機能情報関連図 (DFD)

システム間のデータの流れを示す図であり、対象業務の処理過程と情報の流れを明確化するものである。DM Mの各機能を基に作成され、情報の発生源と到達点、処理、保管、それらの間を流れについて表記した図であり、該当業務が実際に果たすべき「機能」と「情報」との関係を明確化している。機能情報関連図は、IT化されている如何に関わらず、DMMの各機能をブレイクダウンした位置づけであり、業務・システム最適化の鍵を握る。

図表 4-3-2-1 経済産業省 人事給与業務での機能情報関連図(DFD)例

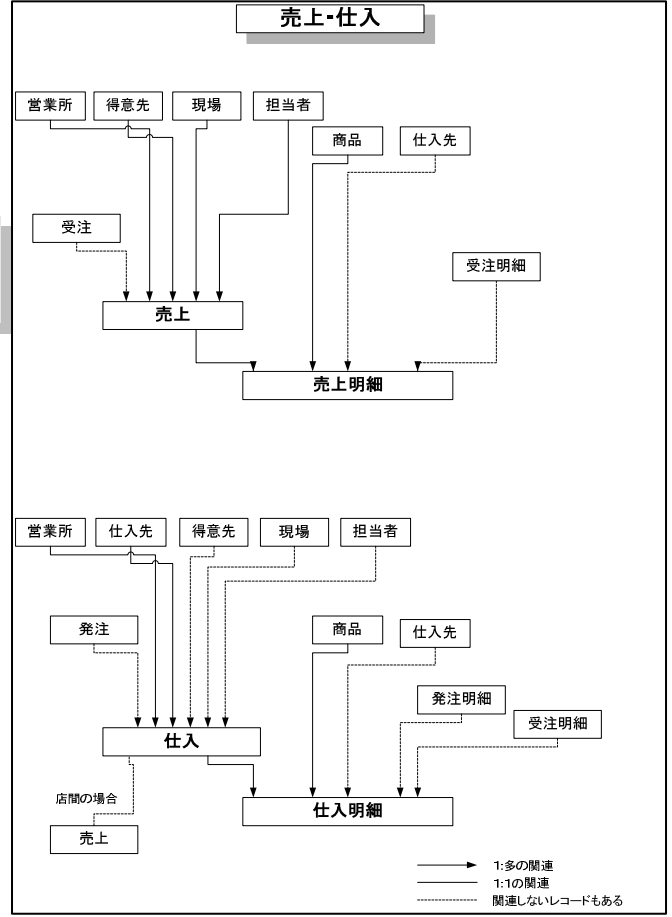
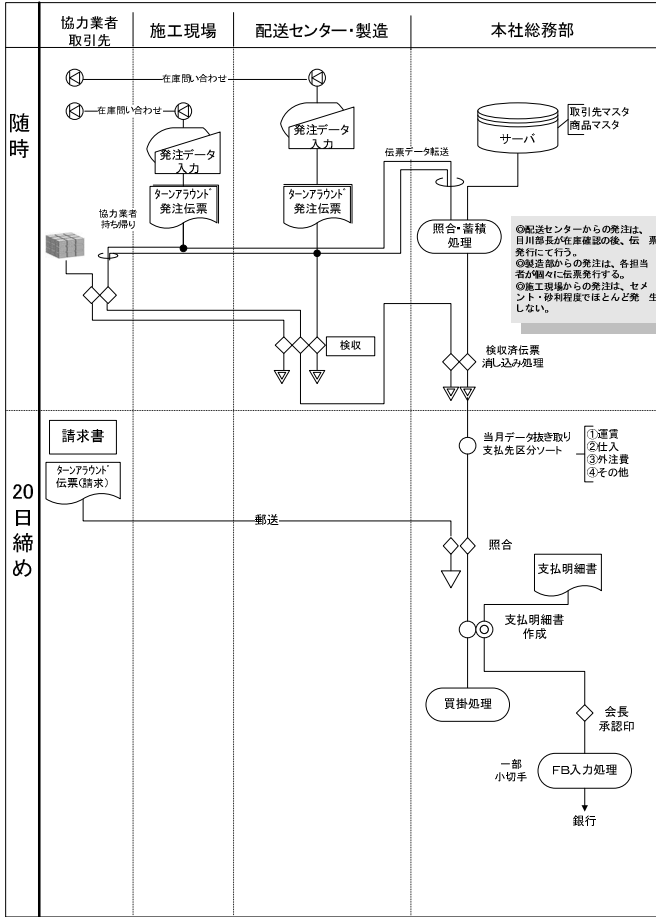


3)業務流れ図 (WFA)

新システム構築の具体化を進める上で、ITシステムに入れる部分と手作業で対応する部分を明確に区分していくために用いられる。縦軸方向には機能、横軸方向には機能を実行する組織主体を記載し、手作業とコンピュータ化されている作業を区別して、人的処理とIT処理等のインターフェースを明確にする。同様なフロー図として、BIIモデルがある。

図表 4-3-2-2 業務流れ図(WFA)例

図表 4-3-2-3 実態関連ダイアグラム(ERD)例



4)実態関連ダイアグラム (ERD)

ER ダイアグラム・ER図・実体関係図・エンティティ-リレーションシップ・ダイアグラムなどともいわれ、1970年代にピーター・チェンによって提唱された手法である。

実態関連ダイアグラム (以下ERD) は、個々の事象を「エンティティ」(実体) と呼び、事象の特性や状態を「アトリビュート」(属性)、事象同士の関係を「リレーションシップ」(関連) と呼ぶ。構造はリレーショナルデータベース (RDB) の設計を表現するために利用されている。

ERDは、実装から独立した概念 (意味論) レベルでモデリングを行うことを目指したもので、概念データモデルを描くためのツールである。エンティティをそのままRDBのテーブルに表記するようになり、論理データモデルを概観するのに便利であるため、論理データモデル設計、さらには物理データモデル設計にも流用されることになった。

5)経営・情報統合モデル (BII モデル、As-Is モデル)

a.ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデルの役割

第4章1(3):「経営系とIT系のギャップはないか」で述べたように、経営革新におけるIT導入が伴う場合、経営革新とIT革新のギャップが生じると経営革新効果が軽減される。そこで経営革新とIT革新を同時並行的にコンクリートミキサー車の回転のように5つのウェアを同時に回転させながら進めることによってギャップを防ぐことが可能となると述べた。

第4章2.(3)⑤で説明したビジネス・情報統合戦略ではマインドウェアとして戦略ビジョンはどうあるべきかとして説明した。それは多くが暗黙知として具体的には見えない面が多い。ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデル(ここではBIIモデルとして扱う)は、形式知として具体的に示す役割がある。この形式知としてBIIモデルを使うと、ユーザー・ベンダー・コンサル

タント等関係者の相互理解がされやすくなる。これがあいまいであると後々のシステムの手戻りや、修正が多くなることになる。

b.ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデル(BIIモデル、As-Isモデル:現状モデル)の形式知

図表4-3-2-5-2 現状見積業務BIIモデル(As-Isモデル)で示すように、現状の業務と情報システムを統合的に捉え、そこにおける業務の進め方、情報システムのかかわり方から見た問題点・課題点を形式知として具体的に示す必要がある。ここで見える化が行われないと、問題点・課題点が抽象的になって、焦点がぼけてしまう恐れがある。経営・情報統合モデル(BIIモデル)が最も重要視している統合手法が考えられているかということである。

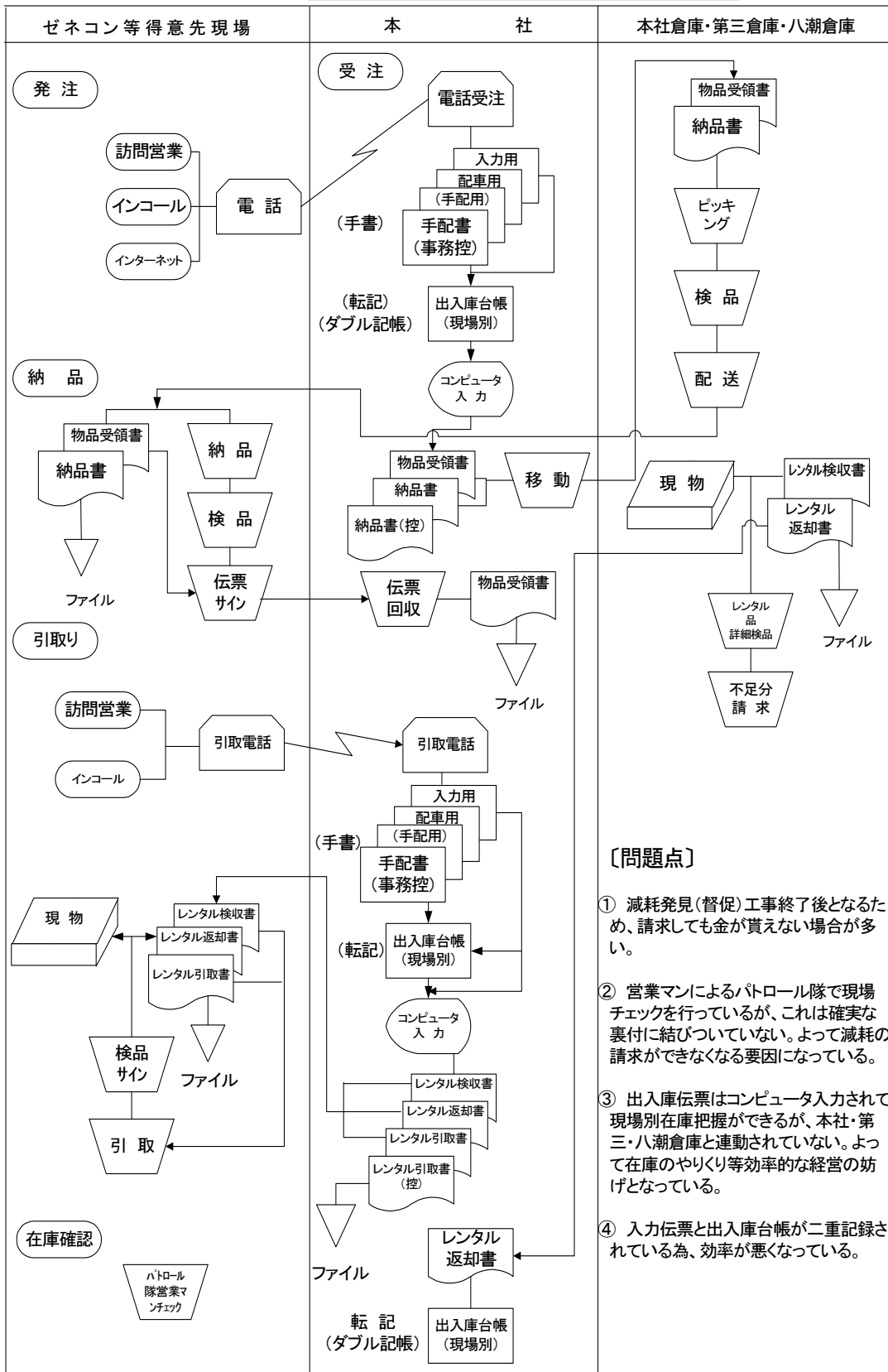
この図表では、問題点を具体的に明らかにしている。①減耗発見(督促)工事終了後となるため、請求しても金もらえない場合が多い。②営業マンによるパトロール隊で現場チェックを行っているが、これは確実な裏付けに結びついていない。よって減耗の請求ができなくなる要因になっている。③入出庫伝票はコンピュータ入力されて現場別在庫把握ができるが、本社・第3・Y倉庫と連動されていない。よって在庫のやりくり等効率的な経営の妨げとなっている。④入力伝票と出入庫台帳が二重記録されている為、効率が悪くなっている。ということが見える化されることになる。

このように、どのプロセスにどのようなものが問題点・課題点なのか分かり、そこにはITがどのように関係しているのが説明できることになる。

c.ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデル(BIIモデル、As-Isモデル)の成熟度

ミーコッシュ式における経営・情報統合モデルの重要性は説明した。この重要性についてどのように考えるかが成熟度の重要なポイントである。この成熟度を上げるには、ある程度経験がないといけないが、一度実践してみると理解がしやすいことがわかるし、有力なツールになることも理解できよう。

図表4-3-2-5 現状在庫確認業務BIIモデル(Ver.5)



③ オペレーション管理

1) スケジュール管理

システム稼働日は業務処理、停止日は点検、保守、システム変更を行わなければならない。システムを効率的・効果的に利用するためには、スケジュール管理が適切に行なわれていることが重要であり、次の観点から評価する。

a. システム稼働日の決定

年間のシステム稼働日は、①定められている業務要件、②臨時対応、③システム停止を伴う要件（定期点検・保守、システム変更等）の優先順位で検討・決定する。

b. 業務スケジュールの設定

システムの稼働日を基に、業務スケジュール（どの業務をいつ行なうか）を決定する（月次⇒週次⇒日次）。その際は次の点に留意する。

a) 負荷が集中する時期については、可能な範囲で分散するよう業務を調整し、時間的制約がない処理は余裕のある時間帯に計画する。

b) 保守はビジネスに影響しないようサービス時間外に完了するよう計画する。

c. スケジュール管理

計画したスケジュールに基づき運用しているかどうか管理する。必要に応じスケジュールの調整を行なうが、次の点に留意する。

a) 計画したスケジュールに基づく確実な運用を徹底する。

b) 例外処理は定めたルールに基づき必要なものに限定してすべて責任者の承認を得て実施する。（事前に例外処理の取扱手順を定め、マニュアルに組み込んでおく。）

c) 実施記録をとり計画との差異を評価・分析して改善策に反映する。

d) 運用上の問題についてユーザ部門と連絡し合うための手順を確立しておくとともに、ユーザ部門に適時適切な情報が行くようユーザ部門との密接なコミュニケーションを図る。

e) ユーザサイドからの要望を優先する余り保守作業にしわ寄せされ、障害の発生や保守費用の増大を招かないよう注意する。

2) 出力媒体の配布と管理

情報漏えいやデータ紛失を防止するためには、出力媒体（帳票、FD、MO、CD-R、DAT、MT、DVD-RAM等）の授受・保管・廃棄の管理を適切に行なうことが重要である。管理状況について適切に行なわれているかどうか次の観点から評価する。

a. 授受・保管・廃棄等のルールを定めるとともに、管理責任者を指定して管理する。

b. 授受については、定められた受渡し方法に従って行い、結果を記録する。なお、外部へ作業を委託する場合は、契約書に授受に関し遵守すべき事項を定めて契約する。

c. 保管は、次により管理する。

- a) セキュリティ上問題のない場所（施設等）に保管する。
- b) 管理簿等を作成し管理する。
- c) 定期的に現物と管理簿等を付き合わせ確認する。
- d) 定められた廃棄期間に基づき廃棄処理を行なう。

3) 利用できる資源管理

ITシステムを構成するハード、ソフト等の資源は、会計処理上の資産としての管理のみならず、ITサービスを提供するための構成要素として捉え一元的に管理する必要がある（会計処理上の資産管理と異なる。）。このことにより、システムを管理するための基盤となるとともに、ライセンス費用削減やソフトの不正利用防止等も可能となる。管理状況については、次の観点から評価する。

a. 管理対象としては次のものが考えられる。その属性、構成要素間の関係、障害、変更、リリース等の情報も加え管理する。管理する範囲は効果とコストを考慮して決定することとなるが、段階的に整備する方法もある。

- a) ハードウェア（ネットワークや周辺機器を含む）
- b) OSを含む基本ソフト、独自開発のアプリケーションソフト、商用パッケージソフト、データベース（ソフトのライセンスも管理対象）
- c) 関連ドキュメント・資料、SLA、請負契約書、ソフト・ハード保守契約書等

（注）1. 属性とは、個別の構成要素を示すための必要情報。パソコンならば、製品名、メーカー名、シリアルナンバー、保証期間、OS、所有者、取得日、現在の状況等。

2. 関係は、個々の構成要素間の依存性や従属性を示す項目。

b. 常に最新の情報を一元的に維持管理することが不可欠であり、変更等の情報が反映できる体制・業務フローを整備しておく。

c. 必要とする関連部門にいつでも情報を提供できることが重要であり、使いやすく整理し、データベース化して管理することが有効である。

d. データベースと実物は定期的に突合を行い、不一致部分は解消し現行維持する。

4) オペレーションエラー

システムダウン要因のうちの約40%は「人による運用操作ミス」、残り約40%は「アプリケーションの不具合」といわれており、人による運用操作ミスのウエイトは高い。また、他のデータでもシステム障害の約半分が運用操作誤り、パラメータ設定・変更洩れ、データ入力ミス、障害発生時の作業誤り、障害からの復旧ミスとされている。

人的ミス発生の要因としては、システムの高度化・複雑化・大規模化等の要素もあるが人的側面では、人手に頼り勝ち、作業手順の未確立、手順書の誤り・非現行、テスト手法未定、経験・訓練不足などがあり、慣れによ

る手順無視もある。

障害減少対策として不可欠な人的ミスの減少対策としては次のようなものがあり、その実施状況について評価する。

- a. 定められた作業手順による運用を徹底する。
- b. 発生したエラーの事例、エラーに結びつきそうな事例を把握・分析し、次により予防対策を行なう。
 - a) 人的ミス防止のためのシステム改善が必要な場合、実施の可否は費用対効果を考慮して行なう。
 - b) 作業手順に問題がある場合は、見直し新たな作業手順を周知徹底する。
 - c) 担当者に問題がある場合は、教育訓練行いスキルアップを図る。
- c. オペレーションエラーの事例と対策を関係者への周知徹底し、再発防止に向け意識改革を図る。

5)ダウン時間

ダウン時間（ビジネス部門がITサービスを必要とした時間帯にサービスと提供できなかった時間）の短縮は不可欠である。ダウン時間は、①システムの信頼性（故障しづらい）、②保守性（故障を早く復旧できる）、③サービス性（外部サービスプロバイダの能力）により左右される。ダウン時間短縮対策について、次の観点から評価する。

a. 信頼性の向上

ダウンの発生原因を分析し、システムに原因がある場合はシステムの改善措置を検討する。システムの信頼性向上とそのためのコストはトレードオフの関係にあり、システムの信頼性を高めることは反面コストも増加することともなるので、改善策については費用対効果を十分考慮して行なう。

b. 保守性の向上

ダウン発生から復旧までの時間の短縮は、工程別時間を分析して、関係部門が協力して次により改善に取り組む。

- a) 障害発生時の連絡体制、対応策等を事前に準備しマニュアル化する。また、マニュアルは必要に応じ見直し現行維持を図り、発生に備える。
- b) 教育訓練により関係者のスキルアップを図る。
- c) 発生事例と対応先について関係部門に周知し、知識と意識のアップを図り、災害に備える。

c. サービス性の向上

外部サービスプロバイダの対応状況如何がダウン時の対策の成果を大きく左右する場合が多いので、契約は提供するサービスレベル等を明確にして行なう。また、契約内容は必要に応じ見直す。

④ 業務運用管理

1) サービスレベルの定義と管理

ユーザ側の求めるビジネス要件に対して最も費用対効果の高いサービスを提供させるためには、実現すべきサービスのレベルの指標を定め、ユーザ側とサービス提供側の間で合意し実現に取り組むことが必要であり、この取り組みが如何になされているか評価する。

この場合のサービスレベル指標としては、①継続的に測定可能、②ビジネスにとって意味がある、③コントロール可能、④実現可能、という条件を前提に適切な項目を定める必要があり、その例を示せば次のとおりである。

図表 4-3-2-4 サービスレベル指標例

関連プロセス	サービスレベル項目
サービス全体	サービス時間
サービスデスク	平均応答時間、一次窓口解決率
インシデント管理	平均インシデント検知報告時間、平均インシデント解決時間
可用性管理	サービス時間帯の稼働率、サービス停止時の平均復旧時間
キャパシティ管理	バッチ処理時間遵守率
情報セキュリティ管理	年間侵入テスト実施回数

サービスレベルの管理は次により行なう。一旦決めたサービスレベルの確保に留まることなく、更なるレベルアップに向け継続的な改善に取り組むことが重要である。

- a. ユーザ側とサービス提供側で、サービス要件を明確にして、コストに見合ったサービスの提供、サービス品質測定、監視、報告、継続的改善などについて合意し、サービスレベルアグリーメント(SLA)を結ぶ。自社運用の場合、サービス提供者は情報システム部門となるが、外部ベンダーに委託する場合は、ベンダーとの間で結ぶこととなる。
- b. SLAに基づきサービスレベルを継続的に把握、評価し、約束したサービスレベルが守られていない場合は、要因を追究し改善に取り組む。
- c. SLAは、サービスレベル実績、事業・技術環境等を考慮し定期的にレビューを行い、必要に応じて改善に向け見直す。

2) サードパーティのサービス管理

ITサービスの提供にあたっては、自社ですべて実施することが困難ため外部ベンダーに業務を委託するケースが多い。外部委託が計画した成果を発揮するよう適切に管理されているかどうか次の観点から評価する。

- a. 外部委託の実施は、目的(①コスト削減、②企業内の要員の削減、③企業内要員で対応できない先端技術の活用、④コアビジネスへの組織の集中等)を明確にした上で、その効果や問題点等を評価して実施についての判断を行なう。
- b. 委託先の選定にあたっては、委託目的が達成できるよう選定基準を明確にして、必要な要求仕様書の条件を定め条件を満足するものを選定する。
- c. 委託契約は、業務内容、責任分担、提供すべきサービスレベルなどを明確にして行なう。

d. サービスレベルは継続的に把握・評価し、守れない事態が発生しないよう管理し、発生時の対策・再発防止策を適切に行なう。

3)成果とキャパシティ

必要なキャパシティが確保できなければ予定したサービスレベル維持が困難となり、必要以上のキャパシティを確保すると費用が膨らむ。正しいタイミングと正しいコストで適切なキャパシティを整備・維持しすることにより最適化を図る必要がある。キャパシティ管理が適切に行われているかどうか次の観点から評価する。

- a. キャパシティ最適化を目指し次の3つのサブプロセスを実施する。
 - a) 現在から将来にわたるビジネス戦略や要件を明確にし、その要件をサポートできるキャパシティを検討・計画・実装する（ビジネスキャパシティ管理）。
 - b) ITサービスのパフォーマンスを監視し、サービスレベルアグリーメント（SLA）に規定されたサービスレベルを確実に達成する（サービスキャパシティ管理）。
 - c) ディスク容量、回線容量など、ITインフラストラクチャーの各コンポーネントの利用率や性能の傾向を監視し、インシデント（障害）の発生予防と解決を行なう（リソースキャパシティ管理）。
- b. キャパシティの適正化に向け、次の日常活動を行なう。
 - a) 評価指標（CPU利用率、メモリ利用率、ネットワーク利用率、トランザクションの数・処理時間、ディスク容量、応答時間など）を定め、日常の運用で監視し、データを収集する。
 - b) 収集データを分析し、あらかじめ定めたしきい値を超えたか、現状の利用率でサービス提供を維持できるかどうかなど判断する。
 - c) CPU、メモリ、HDDの割当量や利用条件などを最適に調整し（運用上の改善）、リソースの増加を抑制する（チューニング）。
 - d) 監視、分析、チューニングを実施してもなお必要な場合はリソースの増強を計画、実施する。

4)継続的なサービスの保証

事業経営に不可欠なITサービスへの地震、火災、水害、テロ等の災害の発生による悪影響を最小限に止めるため、次によりBCP（事業継続計画）の一環として災害発生時の復旧計画を策定し備えるとともに、リスク軽減手段を導入する必要があり、その取組状況について次の観点から評価する。

- a. ITサービスが停止した場合のビジネスへの影響の分析（ビジネスインパクト分析）、リスク評価を行なうことにより、復旧の優先度、復旧までの時間など事業継続のための要件を明確化したうえで、リスク軽減手段や、復旧オプション（手作業でのワークアラウンド、段階的復旧、中間的復旧、即時的復旧等）を選択し戦略を立てる。
- b. 選択された復旧オプションを整備して復旧計画を策定する。また、リスク軽減手段（停止が許されない基幹システム、アプリケーションの障害対策向上手段等）を導入する。

- c. 作成した復旧計画は、災害発生時に確実に機能するよう定期的にその有効性を確認して、災害発生に備え維持していくことが必要である。そのため次の活動を継続的に行なう。
- a) 災害に対する心構えや準備の重要性を認識させるため教育や復旧オプションを実行するために必要なスキルのトレーニングを行なう。
 - b) 年1度程度のリハーサルを実施する。
 - c) 現状の復旧計画の有効性を定期的に確認し、必要に応じ見直す。

4) コストの捕捉と配賦

ITコストを把握することは経営に不可欠であるが、全体コストのみならず、ユーザ部門ごとの費用を算出し更に負担させることは、情報システム部門にとってはコスト管理の明確化・公正化につながり、ユーザ部門にとっては情報処理に対するコスト意識を高め、利用の効率化に役だつ。コストの把握と配賦が適切に行われているかどうか次の観点から評価する。

a. コストの把握

コストは導入時の初期コスト（建物・付帯設備構築費、システム構築費等）と導入後のランニングコスト（機器リース料、消耗品費、電気高熱水料、建物等賃貸料、コンピュータ・ネットワーク使用料、端末維持費、ソフトウェア費用、運用費等）を合計したトータルコスト（TCO）として捉える。実際に把握するためには次の点に留意する。

a) 管理する費用項目の明確化

b) 他部門とのコストとの配分が必要な費用項目（他の部門で管理している共通的成本等）の配分方法の明確化

c) 情報システム部門以外の管理コストデータが集まり、毎月集計できる仕組み作り

b. コストの配賦

コストの配賦はコスト管理方針にかかわるので、実施にあたっては次の点について明確化し、意識合わせしたうえで取り組む。

a) コスト配賦の目的、配賦方針、配賦費用項目、配賦部門（配賦先）

b) 初期コスト、ランニングコストの配賦構成

c) 具体的な配賦方法

⑤ システム構築プロセス

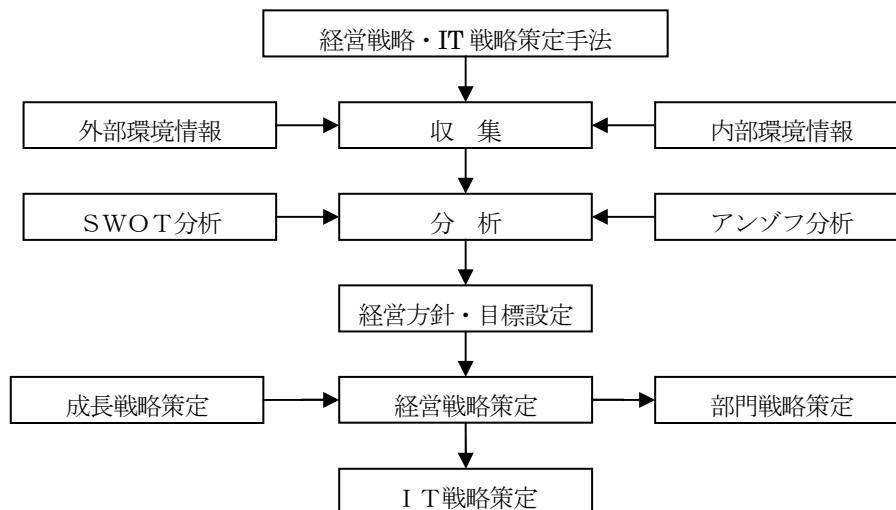
1) 経営戦略策定

a. 経営戦略・IT戦略の策定方法

経営戦略は経営者の思い(経営理念)を実現するための具体的な手法であるから、トップが「エイ、ヤー」と「これがわが社の経営戦略だ」と決めてしまっても一向に構わない。しかし多年にわたる経営研究の結果、経営戦略策定の手法がルール化されており、別項のデューデリジェンスの項に詳しく述べてあるので、その手法を活用したほうが的確の経営戦略を構築できる。

その流れを簡単に示すと図表 4-3-(2)-⑤-1) -1 のとおりで、この中で、経営戦略が決まれば、それを受けて IT 戦略を策定しなくてはならない。

図表 4-3-2-5-1-1 経営戦略策定手順



経営戦略策定は、まず企業のおかれている外部環境と企業の内部環境の情報を収集し、SWOT分析、アンゾフ分析などを行い分析し、わが社の実力、弱み、強み、問題点などを把握する。その上で経営方針、経営目標を設定する。その経営方針目標にしたがつて、それを達成する手法を考え、その中でもっとも重要なことに集約しを纏めるものが経営戦略である。さらに、その経営戦略を受けて IT 化戦略、成長戦略、部門戦略を策定する。

b. 経営戦略の具体例

それでは具体的経営戦略とはどのようなものなのか、簡単な事例で説明すると次のようになる。経営戦略は経営方針を受けて展開されるので、経営方針が『高収益経営』と決定されたら、商品戦略では、これを受けて高収益を実現するための手段として

- マージン率 40～50%の高いオリジナル商品を開発する
- 仕入れ先を見直し、仕入コストの 3%以上の引き下げを計る
- 経費の見直しをして販売コストを 10%以上引き下げる

などというように、高収益を実現するための具体的手段を決める、これが戦略である。

同じように「高収益経営」を受けて、財務、営業、人事、店舗の各部門でも、その目的達成の具体的手段を考えることにより、全体としての経営戦略がまとめるのである。

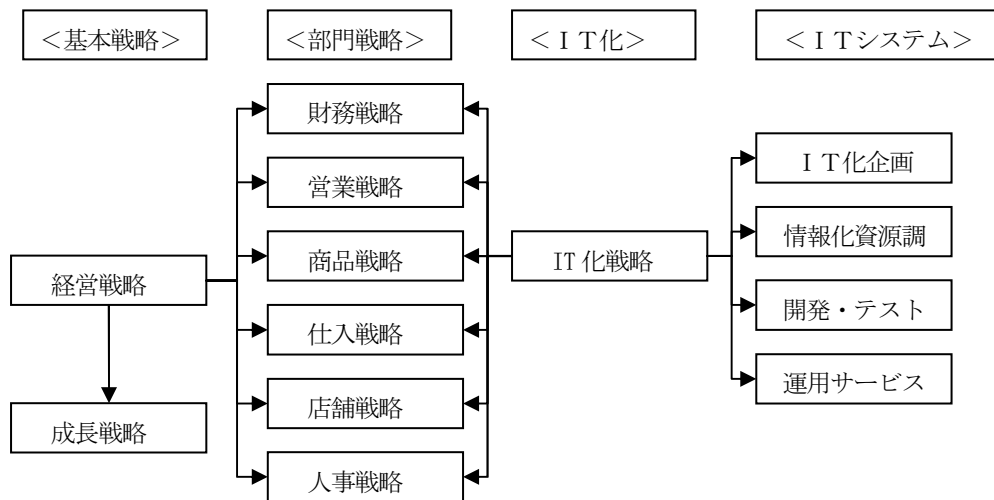
c. 経営戦略の重要性の2面性

経営戦略は企業の基本的経営手段の方向を示すもので、これが確立されていなくては企業の健全発展はありえないが、経営戦略を確立するためと、IT化戦略を展開するためにも欠かせないものである

それは図表 4-3-(2)-⑤-1)-2 のように、経営部門戦略は経営戦略の下位戦略なので、まず経営戦略が確立していなくては、部門戦略の確立は不可能だからである。またIT化戦略は経営戦略とその部門戦略を受けて構築されるので、効率的ITシステムを開発するためには、経営戦略が確立されていなくてはならないからである。

また部門戦略とは別に、経営戦略としての成長戦略も重視しなくてはならない。

図表 4-3-2-5-1-2 経営戦略とIT戦略の関わり



d. 経営戦略にIT戦略、成長戦略を導入する

低成長時代に入っているが、経営計画において年率2~3%の売上上昇は、利益蓄積、設備投資、従業員の待遇改善のため、最低限のラインとして必要とされている。また公的制度の「経営革新」の承認を受ける場合には、5年計画で付加価値額は15%以上、経常利益は5%以上の伸張を実現することが条件とされている。従って、経営革新制度にかかわりのない経営計画策定に際しても、同程度の伸長計画は必要である。

また、成長戦略の策定に際しては次のような「アンゾフの成長戦略」が、実用的で、広く利用されているので、これを活用すると比較的簡単に成長戦略の方向性を見出すことができる。これと合わせてIT活用戦略の策定も行わなくてはならない。

2)情報化企画のデューデリジェンス

この情報化企画の内容がどの程度まで具体的なものであるかが、重要なポイントになる。それを実践することによって、経営戦略に則った IT 投資に結びつけることが可能となる。以下 5 つのウェアで大切なものを要約して示してみたい。

a. マインドウェア企画書

もっとも大切なことは、経営革新と IT 革新の統合されたもので、第 6 章 1(3)戦略ビジョンの具体策で述べるが、経営・IT 戦略ビジョンを一枚の用紙に全容が見えるよう要約して、わかりやすいように説明する必要がある(第 6 章 1(3)戦略具体策ビジョンの具体策で述べる)。これをもとに、参加者のモチベーションを高める工夫がなされているかをチェックする。

b. ヒューマンウェア企画書

これは第 4 章 3(2)2)で BII モデル(AS—Is モデル)を述べた。また第 6 章 2.(3)経営情報統合(BII)モデル(To—Be モデル)で記述するように、具体的なソリューション案を、BII モデルとして企画書に添付する等の工夫がされているかが評価のポイントとなる。これによって、ソリューションの見える化を図り、経営者、ユーザー、ベンダー、コンサルタント間のコミュニケーション不足を防止できる仕組みになっているかが見える。

c. コミュニケーションウェア 企画書

商慣行、伝票類、商品コード等の表現規約、運用規約、通信規約等を革新する必要がある。これらの内容を具体的に作成する必要がある。その一覧表を示せば図表 4-3-2-5-2 のようになる。ここでは紙面の関係で一覧表のみを載せているが、現実には、一覧表のそれぞれの内容について具体的なものが用意されていなければならない。この内容が不確定になっていると手戻りや、プログラム修正の要因になってしまうことに留意する必要がある。

d. ソフトウェア企画書

経営戦略で構想が持たれたものが、具体的に実現されるプログラムになっているかを実査する必要がある。ここでもプログラム開発言語や、オペレーションシステム等の他に、少なくとも出力画面や、出力帳票等、ユーザーの要望することが具体的に記述されていなければならない。これも、不確定要素が多ければ多いほど、プログラム修正の要因になるし、追加料金の要因にもなる。

e. ハードウェア企画書

経営戦略で必要とする最適化されたハードウェア構成を示す必要がある。ベンダーに提案してもらうことはよいが、すべてを任せるのではなく、自社の要望ハードウェア構想は具体的に示す必要がある。

3)情報化資源調達

情報化資源調達(以降、IT化資源調達と呼称)の目的は、情報化企画の結果に基づいて下記の二つを達成することにある。

- | |
|---|
| ①経営革新に必要なITシステム要件に最適なソリューションを適正価格で調達する。 |
| ②ITシステムを支援先企業と共同で開発する信頼できるパートナーを獲得する。 |

まず、次の観点で当該企業のデューデリジェンスを実施して現状レベルを正しく把握する。

図表 4-3-2-5-3-1 IT化資源調達のデューデリジェンスの観点

DDの観点	デューデリジェンス (DD) の具体的なポイント
調達プロセス	適切な調達プロセスに基づいて調達しているか
RFPの作成と提示	調達に際し適切なRFP作成とベンダ提示が実施されているか
提案書の評価と選定	適切な評価基準に基づいてベンダ選定が実施されているか
ベンダとの契約	ベンダとは適切な契約内容で契約されているか

RFP : Request For Proposal (調達先ベンダへの提案依頼書)

成熟度が不十分な場合は、下記進め方例を参考にして適切な調達となるよう支援する。

a. IT資源調達のプロセス構成

IT資源調達プロセスは、次のようなステップで実施する。以下順にその内容を説明する。



b. IT資源調達計画

ア) ITシステム要件の検証

RFP作成に着手する前にRFPに記載すべき調達要件が十分に詰まっているか検証する。

図表 4-3-2-5-3-2 IT化資源調達計画時のシステム要件の検証ポイントの例

検証観点	主な検証ポイントの例
開発目的	・経営革新システム化の目的と課題の明確性とベンダ理解の容易性
RFP作成のためのシステム要件の明確性	・ベンダへの調達依頼の範囲、前提条件、制約条件の明確性 ・経営革新のための中核機能要件の明確性 ・AsIsとToBeのビジネスプロセスと業務フローの具体性 ・非機能要件の具体性(性能、信頼性、運用性、移行性、操作性等)

イ) 調達予算超過を避けるための調達計画方針の例

ITシステムの外注では、「2423の法則」*1という経験則があるとされている。

- *1:**「契約時には開発規模を2と予想し2の金額で契約したが、開発段階で機能追加などにより4の規模に膨れ上がる。ネゴの結果として3の費用で4の規模の開発で終わる。ユーザは費用が1増え、ベンダは3の費用で4の機能を作らされ、互いに不満が残る。」

資金力に乏しい中小企業にとって調達予算の超過は死活問題であり、IT化資源調達計画であ

らかじめ対策方針を検討しておく必要がある。例えば、下記方針案が考えられる。

- ①案：『当初契約金額で完遂する。（一括請負契約とし再見積を原則認めない）』
機能追加や変更が発生しないよう RFP の記載精度を高めると共に固定価格のプロジェクト管理に協力できるベンダを選ぶ。
- ②案：『初期投資を抑え最優先機能のみを開発し、効果が明確な機能のみ段階的に追加する。』
①案は要件を詳細に確定できる場合に有効な方法である。しかし、経営革新が新規ビジネスの開拓など不確定要素が高い場合は現実的ではない。その場合は、初期投資は、必要最低限の機能に絞って開発し、その後は効果が明確な機能追加に対してのみ残り予算を段階的に割り当てて、初期投資を抑えながら不確実性に伴うリスクを緩和する。

c. RFP の作成

(社)日本情報システム・ユーザ協会の「企業 IT 動向調査 2007」によれば、従業員 1,000 人未満の企業において、RFP を自社でほぼ作成が 17%、ベースは自社で細部は委託先が 51%、すべて委託先が 30%となっている。これは RFP を中小企業だけで作成することが困難な状況を示している。その意味からも中小企業診断士の強力な支援が必要である。

ア) RFP の作成方針

「記述精度の高い RFP を作成」が重要である。その理由は、経営革新に有効で成熟度の高いベンダ提案やリスク費用の上積みが小さいベンダ価格提示を受けるためである。

イ) RFP の記載事項

下記例のように RFP の記載事項を目的別によく整理・検討して RFP の記述精度を上げる。

図表 4-3-2-5-3-3 RFP 記載事項の例

記載目的	記載事項
企業状況を理解してもらうための事項	・システム化の背景、目的 ・解決したい現状の課題 ・狙いとする効果 ・現行システムとの関連 ・業務方針 ・システム化方針 ・IT 導入の前提、制約条件 ・システム利用者、運用者 ・会社概要（事業内容、組織、システム化体制） など
提案依頼に関する事項	・提案依頼範囲 ・システム機能要件*1 ・システム構成 ・非機能要件（性能/運用/移行等） ・納期、スケジュール ・納品条件 ・開発推進体制 ・役割分担 ・教育訓練 ・保守条件 ・保証要件 ・定例報告 ・費用見積（一時/ランニング費用、内訳明細）
提案条件に関する事項	・提案書の形式 ・提案書の目次*2 ・提案手続き ・対応窓口 ・参加資格条件 ・提案書説明会実施要領 ・ベンダ 選定手順、選定方法 ・RFP 開示の禁止 など
契約条件に関する事項	・契約形態（準委任/請負） ・再委託 ・損害賠償責任（範囲、限度額、期間） ・知的財産権の帰属 ・第三者ソフトウェア利用 ・検収、支払条件 ・秘密保持 など

(注 1) *1：経営革新の中心となる機能要件は、より詳細に記述する。既存システムとの連携が重要な場合は、連携に必要な既存システム情報も積極的に開示する。

*2：提案書評価の効率化のために、各社提案を横並びで比較できるよう目次を指定する。

(注 2) IT コーディネータ協会が RFP の見本を公開しているので参考にすることが可能である。

d.RFP の提示

提案依頼先ベンダを選定し RFP を提示し提案を依頼する。また、ベンダの Q&A に対応する。
 なお、RFP には企業秘密が記載されているので、RFP を渡す前に守秘義務契約を締結する。

e. 提案書受領、提案書説明会の実施

提案書受領後、ベンダによる提案内容の説明会を実施する。その際、質疑と評価が偏らないよう説明会の参加者は複数の関係者が出席する。また、質疑応答の内容をとおしてベンダのリーダーの資質、スキルを見極める。

f. 調達先の選定

提案書の内容及び説明会結果をもとに、信頼できるパートナーとなれるベンダを選定する。
 そのためにも、全社的な合意形成が可能な選定の手順、方法となるよう的確な支援を行う。

7) 選定の手順と方法の例

図表 4-3-2-5-3-4 調達先選定の手順と方法の例

手順・方法のポイント	
一次選定	<ul style="list-style-type: none"> ◆提案書内容、説明会結果から二次選考に進む 2~3 社に絞り込む。 ◆予め定めた評価基準に基づいて評価する。 <ul style="list-style-type: none"> ・評価項目毎に横並びで効率よく評価できる評価表を用意する(図表 4-3-2-5-3-5 参照)。 ・定量的に評価する。(評価項目ごとの重要度の重み付けと 4~5 段階評点) ◆提案と金額の適正さを評価する(安ければよいだけの判断は危険、価格交渉は二次で)。
二次選考	<ul style="list-style-type: none"> ◆最終的に 1 社を選定する。 ◆一次選考の疑問点や追加事項の確認、予算との価格乖離の交渉等を行う。 ◆提示された推奨製品のデモを実施する(利用担当者の参加とデモ評価項目の事前設定)。 ◆プロジェクトリーダーの対面評価(従事度、類似経験、コミュニケーション能力、人物) ◆提案内容だけでなく、ベンダの経営・財務状態等も含めて総合評価する。

イ) 評価項目と評価表の例

図表 4-3-2-5-3-5 評価項目と評価表の例

評価観点	主な評価項目	重み付け ①*1	ベンダ A 社		ベンダ B 社	
			評価 ②*2	評価点 ①×②	評価 ②	評価点 ①×②
RFP の理解度	<ul style="list-style-type: none"> ・目的/業務/解課題/要求事項の理解度 ・提案内容の網羅性 ・RFP の問合せ内容 ・説明会質疑応答 					
要件の充足度	<ul style="list-style-type: none"> ・導入目的への対応度、期待効果 ・要求の対応度 ・課題解決策の充実度 ・各要求実現の具体性 					
システムの	<ul style="list-style-type: none"> ・機能の拡張性 ・利用技術の将来性 					

拡張性、柔軟性	・運用、保守の容易性 ・既存システムとの連携性、親和性					
計画の妥当性	・開発スケジュール/投入工数の妥当性 ・開発計画/手順の具体性、充実度					
プロジェクト遂行能力	・プロジェクトマネージャ/メンバーの資質/能力/経験 ・プロジェクト体制(分担等の明確性) ・類似システム開発実績 ・再委託率					
コストの妥当性	・コストの安さ/予算との乖離度 ・内訳、根拠の明確性(初期/ランニング費用) ・価格低減努力					
その他	・経営/財務基盤 ・会社の取組み姿勢 ・誠意/積極性(他提案の使回し/寄集め/記載指定事項の無視等は無誠意の証)					
総合評価	総計					

(注) *1：最低限満たしていなければならない項目は必須条件とする。必須条件以外は、どの項目を重視するかを検討して項目ごとに重要度の重み付けをする。

*2：評価点(4段階評価)の例

0：RFP を満たしていない又は提案がない 1：一部満たしている

2：完全に満たしている 3：完全に満たしている上でさらに付加価値を提供している

g. 契約

ベンダとシステム開発委託契約を契約する。契約における記載事項の例を以下に示す。

図表 4-3-2-5-3-6 契約書記載事項の例

分類	記載事項
基本契約	・用語定義 ・契約形態*1 ・基本契約と個別契約の優先関係 ・再委託先の選定 ・プロジェクトマネージャと権限/責任 ・プロジェクトリーダーと権限 ・連絡協議会設置 ・瑕疵担保責任 ・変更管理手続 ・秘密情報の取扱 ・個人情報保護 ・権利帰属(所有権、特許権、著作権*2) ・知的財産権侵害の責任 ・第三者ソフトウェアの利用の取扱 ・契約解除 ・損害賠償
個別契約	・ベンダ業務範囲/内容 ・契約類型(請負、準委任) ・作業期間/納期 ・スケジュール ・ユーザ/ベンダの役割分担 ・連絡協議会の運営法 ・ユーザ提供情報/資料/機器 ・ユーザ先作業環境 ・納入物 ・委託料/支払方法 ・検収期間/検収方法

(注)経済産業省の「情報システム・モデル取引・契約書」のモデル契約書を参考にできる。

*1 契約形態 ：一括請負契約とする。

*2 著作権の帰属：成果物に含まれる支援先企業のノウハウの流出およびベンダが倒産した場合に支援先企業が当該ソフトウェアの使用ができなくなる等のリスクを回避するために、汎用的利用可能なプログラム等以外は支援企業先に著作権の譲渡を受けるようにする。

4)開発・テスト・導入

優れた情報企画に基づき万全の資源調達がなされたとしても、システム（ハード、ソフト、ネット）を構築し導入するこの段階での対応に欠陥があると、計画通りのシステムを導入することはできない。ベンダーに依存する部分が多く発注者である会社側の対応は次のように様々であるが、発注者側の取り組みの良し悪しが、導入したITシステムの性能・効果（計画通りの性能・効果を発揮～性能大幅ダウン・効果ほとんどなしなど）、開発・導入費用（予算内で導入～大幅オーバーなど）、導入時期（予定時期に導入～大幅に遅れ業務に重大な支障など）となって現れる。

- ①主体的に取り組み、進行状況と成果をチェック、必要に応じ是正措置を実施。
- ②ベンダー依存だが、重要ポイントでの検証等はキチンと実施。
- ③ベンダー依存だが、不十分なりにも重要ポイントで検証等は実施
- ④ベンダーからの提出書類の承認等はしているが形式的
- ⑤ベンダーに全く任せ切り、ベンダー開発物をそのまま受入れ

したがって、できあがり導入したシステムの評価に加え、会社側がプロセス管理を適切に行っているかどうかについて次のような観点で評価する必要がある。

a. 開発スケジュールの管理

次の点に留意して開発・テスト・導入を進める。

- a) スケジュール策定にあたっては重要ポイント（外部設計、単体テスト、結合テスト、システムテスト、運用テスト等）をマイルストーンに設定する。
- b) 定期的に進捗報告会議を開催し進行状況、問題点を報告させ対策を行なう。
- c) 設定したマイルストーンごとにレビューと承認を行い、次のステップへ着実に進めていく。

b. 各段階内容と留意点

開発・テストの各段階の内容と留意点は次の通りであるが、それぞれの成果を確認・承認し、また発見された問題点は解消しながら着実に進めていくことが重要である。

【外部設計】

要件定義をもとに、発注者が求める情報システムを実現するために必要なハードとソフトウェアの組み合わせやソフトウェアの機能を明確にする。画面、帳票、システム内部の処理や処理の流れ、データモデル、外部システムとのインターフェース等を決めていく。会社の要求する要件を満たすことが前提であり、ユーザの利便性、運用性、保守性等も十分考慮されて設計が行われることも重要である。

設計に洩れや誤りがあると、後工程での手戻りによる遅れ、コスト増、要求する要件を満たせない結果となるので、ベンダーに任せ切りにせず会社も積極的にかかわっていく。

【内部設計、ソフトウェア作成等】

外部設計に基づき個別開発の場合は、内部設計、ソフトウェア設計、プログラミングを行い、

パッケージ、Saas/ASP の場合は、ソフトウェア設計、モディファイ・アドオンの設計、プログラミング等を行なう。全面的にベンダーに依存することとなるが、計画どおり開発が進められているかどうか進捗報告会議やレビューで開発状況を確認しながら進める。

【単体テスト、結合テスト】

単体テストでは、プログラム単位で仕様どおりの機能を有していることを検証し、結合ソフトでは複数のプログラムを結合して内部設計どおりの機能を有していることを検証する。いずれもベンダーが実施するが、結果はレビュー段階での発注者として確認する。

【システムテスト】

本番環境とは隔離された環境で、システムが全体として要求された機能・性能・操作性などを満たしているかどうか（外部設計の仕様どおり作成されているかどうか）システム全体に対して検証を行なう。開発側（ベンダー）のテストの最終段階として実施されるが、テスト結果は会社側で検証し、承認したうえで運用テストに進む。

【運用テスト】

実際の稼働状況においてユーザ部門、運用部門、ベンダーが参加して業務機能や運用機能が問題なく運用できるかどうか確認する。本番移行の可否判断のもとになる重要なテストであり妥協は許されない。ベンダーの支援は得つつも発注企業の責任において要求どおりのものができたかどうか確認し、問題が発見された場合は解決したうえで実運用への移行を決める。

c. ハード、ネットワーク等の導入

計画に従い、ハードネットワーク等の導入を行なう。ソフトの開発と整合を取りつつ、支障のないように進むよう管理する。

d. 実運用への準備

a) マニュアル

ベンダーが作成すること多いが、実際に使う者にとって、分かりやすく使いやすいものとなるよう使用する者の意見も反映しつつ作成する。運用テストで使用し必要な見直しを行い完成させる。

- ・利用者が理解しやすい用語で記述する
- ・業務フロー、担当、実施内容、画面、帳票等を掲載し作業内容が分かりやすくする。
- ・月次・年次・年次処理、通常業務・障害時等特定時の処理が分かるようにする。

b) 教育訓練

業務処理が円滑に行なえるよう実運用までにマニュアルにより全ユーザに教育を行なう。操作方法のみでなく、システム導入の目的について理解させることも重要である。

5)運用・サービスデリバリー

運用・サービスデリバリーとは、ITシステムを稼働させる日々の種々の活動を通して、業務に有効に活用できるようその機能を提供していくことである。優れたITシステムを開発・導入できても、適切に運用しない限り宝の持ち腐れになり、所期の目的を達成することはできない。運用・サービスデリバリーの成熟度は導入効果に大きく影響するので、導入時の運用・サービスデリバリーの状況についてどの程度のレベルにあるのか評価する。

運用・サービスデリバリーのレベルについては、現状に甘んずることなく将来の事業戦略や業務の動向も見据えて対応できるよう、継続的に改善に努めることが大切である。

図表 4-3-2-5-5 運用・サービスデリバリーの主要なデューデリジェンス項目

DD の観点	DD の具体的ポイント
※ 基本オペレーション	ホスト運用方法決定、オペレーション、運用スケジュール管理、オペレーション・フロー/マニュアル保守・管理、臨時作業受付・処理、出力帳票管理、物品管理、バックアップ管理等が適切に行われている。(③1) スケジュールの管理、③2) 出力媒体管理参照)
サービスデスク	ユーザからの問い合わせ・障害連絡に対して、単一窓口を設け一次対応をできる。
※ インシデント管理	インシデント(障害)により中断されたサービスを一刻も早く復旧させ、ビジネスへの被害を最小限に留める対策ができる。(③5) ダウン時間参照)
※ 問題管理	インシデントの根本原因を突き止め恒久的な解決策や潜んでいる根本原因を突き止め予防対策が打てる。(③5) ダウン時間参照)
変更管理	インフラストラクチャー(ソフト、ハード、ネットワークなど)に関するすべての変更を一元的に管理し、標準的な変更手順を適用することにより、変更を効率的・効果的に行なうとともに変更に伴うインシデントの発生を防止に取り組める。
リリース管理	インフラストラクチャー変更リリースのすべてのプロセスを管理し、リリースを確実・円滑に実施できる。
※ 構成管理	ITシステムを構成するすべての資産を、IT サービスを提供するための構成要素として捉え、属性、構成要素どうしの関係、インシデント、問題、変更、リリース等の情報も加え一元的に管理し、他の管理プロセスを支援できる。(③3) 利用できる資源管理参照)
※ サービスレベル管理	ユーザのビジネス要件に対して最も費用対効果の高いサービス提供を目標にSLAを作成・合意、SLAの内容に基づき計測・監視・報告を行い、継続的に改善に取り組める。(④1) サービスレベルの定義と管理、④2) サードパーティのサービス管理参照)
※ キャパシティ管理	正しいタイミングと正しいコストで適切なキャパシティを整備・維持し、キャパシティを最大限に活用できるようキャパシティの最適化を行なうことができる。(④3) 成果とキャパシティ参照)

※ 可用性管理	高い安定性とコスト効果を保ちつつ、ユーザが要求する高いレベルの可用性（サービスが必要な時間のうち、実際に提供できた時間の割合）を提供できる。（③4）オペレーションエラー、③5）ダウン時間参照）
※ サービス継続性管理	災害発生による悪影響を最小限にするため、災害発生時の復旧計画を策定するとともにリスク軽減手段を導入し備えている。（④4）継続的なサービスの保証参照）
※ 財務管理	費用対効果の高いサービスの提供できるよう I T サービスにかかわるコスト管理を適切に行なえる。（④5）コストの捕捉と配賦）

(注) ※については、他の項目でも述べているので参照のこと。

他の項目で述べていない(※印以外)の事項についての説明は次のとおりである。

a. サービスデスク

問題発生時のユーザ部門の不安解消と問題の早期解決のため、一元的な窓口を作って対応することが効果的である。その際の留意点は次のとおりである。

- a) 担当者のスキルアップ、回答と解決策のデータベース化等により一次対応解決率を高める。
- b) 一次対応困難なものは切り分け、他にエスカレーションする体制を作る。ただし、サービスデスクは解決まで責任を持って進捗管理を行なう。
- c) 問い合わせ、解決策等の情報は記録し改善策の検討に活用する。
- d) 安易にサービスデスクに頼らないよう、ユーザ部門への情報提供、ユーザ部門担当者のスキルアップを図る。

b. 変更管理

変更に伴う障害発生は極めて多いので、次により変更に伴うサービスへの最小限に抑えるよう、留意し計画・実施する。

- a) 変更の可否、内容、時期は関係部門で十分検討して決定する。その際は、ユーザ部門の意見を最重要視する。
- b) 変更の数は極力少なくする。

c. リリース管理

変更のリリース管理については、次の点に留意する。

- a) リリースの時期は繁忙期等を避ける。
- b) I T サービス部門の都合ではなく、ユーザ部門のニーズを最優先する。
- c) リリース内容は事前にユーザ部門に十分周知し、必要な教育訓練は事前に実施しておく。
- d) 万が一のリリースの失敗に備え、きり戻し計画を準備しておく。
- e) リリース情報は構成管理情報に反映する。

(3)情報技術デューデリジェンス (DD)

経営革新に必要なIT活用の基本となる情報技術の活用方針に関する成熟度の評価を実施することで、企業の現状レベルを正しく把握する。以下の5項目について、当該企業のデューデリジェンスを実施する。

① 技術指針の決定

経営革新の目的に適合した有効な情報技術指針を明確に決定し適用しているか、下記観点で評価する。

DDの観点	DDの具体的ポイント
技術指針の認識	重要性が認識されトップ主導で進められているか、合意形成がなされているか
技術指針の明確性	採用する技術指針は明確か、また指針実現のための技術導入計画は明確か
最新情報技術の導入	情報技術の最新動向をウオッチし、有効な最新技術を選択・導入しているか
経営革新方針との整合	技術指針は経営革新方針と整合がとれているか、ギャップが生じていないか
経営資源方針との整合	技術導入計画は内部IT要員の育成計画や外部調達計画等に反映されているか

② 情報アーキテクチャの定義

経営革新に有効な情報システムの情報アーキテクチャが定義されているか、書き観点で評価する。

DDの観点	DDの具体的ポイント
アーキテクチャ定義の認識	重要性が認識されトップ主導で進められているか、合意形成がなされているか
業務体系の定義	業務プロセスや業務フローを定義しているか、下記等の手法を導入しているか ・機能構成図(DMM) ・機能情報関連図(DFD) ・業務流れ図(WFA) など
データ体系の定義	データ体系を明確に定義しているか、下記等の手法を導入しているか ・実体関連ダイアグラム(ERD) など
適用処理体系の定義 (業務目的に最適なシステム形態)	業務の目的と重要性等に最適な適用処理方針が検討され、定義されているか ・処理体系 (集中型/分散型、クライアント・サーバ型/Webアプリケーション型 など) ・活用体系 (個別開発型、パッケージ活用型、SaaS等サービス利用型 など)

技術体系の定義	業務目的に最適な技術体系や実現方式が検討され、定義されているか <ul style="list-style-type: none"> ・ IT資産の統合、集約方針 ・ オープンソースソフトの活用方針 ・ ネットワーク通信サービスの選定方針 ・ OS採用方針(Windows,UNIX,Linux)
---------	---

③ データ管理

基幹系業務システムで蓄積されるデータは企業の重要な資産であり宝である。適切なデータ管理能力は経営革新の継続的推進の重要な鍵を握っている。下記観点でデータ管理の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
データ管理の認識	重要性が認識されトップ主導で進められているか、合意形成がなされているか
データ仕様の標準化	データ構造やコード体系を標準化しているか(コード統一化 など)
データ管理ルール	管理対象データを指定しているか、業務プロセス単位でルール化しているか
データのアクセス制御	データ種別、アクセス種別ごとにアクセス権限を定めて実行しているか
データの維持品質	データインテグリティやデータ維持の基準を定めて実行しているか
データのバックアップ	バックアップの範囲・方法・タイミングを定めて実行しているか
データの保管、廃棄等	データの授受・保管・交換・廃棄等のルールを定めて実行しているか
コンプライアンス対策	個人情報保護法、IT 内部統制への対応策を定めて実行しているか

④ システムセキュリティ

経営革新の有力な武器となるインターネットの活用や社内叡智結集のための情報共有は、セキュリティ対策とのバランスの上で成り立つ。次のような観点でセキュリティ対策の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
セキュリティ管理の認識	重要性が認識され、セキュリティポリシー、をトップ主導で制定しているか、 またその実施基準やモニタリングは全社的合意形成がなされているか
リスクアセスメント	重要な IT 資産が特定されているか、また資産の重要性と被害時の影響度に応じて費用対効果の高いセキュリティ対策*1 となっているか
リスク管理策	リスクの格付けに応じたリスク管理策が立案され、実施されているか

*1: セキュリティ対策は、それ自体で企業の付加価値を生むものではないので、資産の重要性と被害時の影響度に応じた費用対効果の高いセキュリティ対策となっているか評価する必要がある。

⑤ 情報リテラシー

情報システムの構築と活用には企業の情報リテラシーが必要となる。また、外部調達をするにしても情報リテラシーの実態を配慮した現実的な情報システムを企画することが必要となる。そのた

めに企業の情報リテラシーとその対応状況を評価する。システムの開発・運用者と利用者に分けて評価する。

1)情報システムの開発・運用者

次のような観点で成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
技術動向キャッチアップ能力	情報技術動向の組織的なキャッチアップの実績・能力は十分か
システム環境構築能力	ネットワークやハード/ソフトの環境構築の実績・能力は十分か
業務アプリ開発能力	業務アプリケーションの開発の実績・能力(種類・規模)は十分か
外部調達及び管理能力	RFP 作成による外部調達及びプロジェクト管理の実績・能力は十分か
システム運用・保守能力	システム運用・保守の実績・能力は十分か

2)利用者

次のような観点で成熟度を評価する。

DD の視点	DD の具体的ポイント
情報関連機器を使いこなす能力	PC、POS、RFID、CAD/CAM などの利用実績・能力は十分か
アプリケーションソフトを使いこなす能力	業務ソフト、表計算ソフト、メール・グループウェアなどの利用実績・能力は十分か
情報を収集する能力	インターネット利用(Web 検索)、DB 検索などの情報収集能力は十分か
収集情報を整理・分析する能力	データ分析(RFM、FSP 等) などの利用実績・能力は十分か
分析結果を IT に適用する能力	業務改善等のために IT 分析結果を適用する能力は十分か

(4)企業ガバナンスと内部統制のヒューマンウエアデューデリジェンス (DD)

① 企業ガバナンスの業務プロセス

企業ガバナンスのデューデリジェンスを実際に行うにあたって、以下のような点から企業経営者を規律することができるようになってきているかを確認していく必要がある。

図表 4-3-4-1-1 企業ガバナンスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
経営理念と企業風土	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念に基づき良好な企業風土が構築され、経営への規律が働いており、経営者の暴走を防ぐことができるようになっているか。 従業員のモラルは高いものとなっていて、企業風土を損傷する恐れがないようになっているか。
経営者のリスクへの認識	<ul style="list-style-type: none"> 経営者のリスクへの認識は高く、不祥事が発生した場合の影響等を十分に考慮できているか。 経営者に対して会社法規上規定されている取締役会の監督機能が働いており、不祥事の発生を防ぐようになっているか。
経営者の専門性	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は企業内の専門性のある業務の内容を理解しているか。また、当該業務分野への経営者による統制・理解が働いているか。 経営者に対して、専門性のある業務分野に関して取締役会の監督機能が働いているか。
監査役・外部監査人	<ul style="list-style-type: none"> 監査役・外部監査人(会計監査人)が、経営者から十分に独立した立場

の独立性と監視・検証機能	で経営を監視・検証できているか。また、不祥事を早期に発見できるようになっているか。
--------------	---

②内部統制の業務プロセス

以下の内部統制に関わる業務のデューデリジェンスを行うための評価項目の例は、「財務報告に係わる内部統制の評価及び監査に関する実施基準」平成19年2月15日の「財務報告に係わる全社的な内部統制に関する評価項目の例」をベースに作成している。

1)統制環境の業務プロセス

統制環境業務プロセスは、内部統制の基本的要素であり、全ての業務へ影響を与える基盤でもある。デューデリジェンスにあたっては、その環境があり、実行へつながっているかを確認していく必要がある。次のような評価項目によって行うことが望ましい。

図表 4-3-4-2-1 統制環境の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
財務報告の信頼性	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。 ・経営者は、適切な会計処理の原則を選択し、会計上の見積り等を決定する際の客観的な実施過程を保持しているか。 ・経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。 ・信頼性のある財務報告の作成に必要なとされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。
経営理念と社内制度	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な経営理念や倫理規程、法令や各種規則などのルール、さらには社会的規範などに基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。
職能と組織、活動における役割分担と責任など	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合に、適切な改善を図っているか。 ・経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか。 ・責任の割当てと権限の委任がすべての従業員に対して明確になされているか。 ・従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか。 ・経営者は、従業員等に職務の遂行に必要な手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。 ・従業員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか。
監督、監視機能	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会及び監査役又は監査委員会は、財務報告とその内部統制に関し経営者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行しているか。 ・監査役又は監査委員会は内部監査人及び監査人と適切な連携を図っているか。

2) リスクの評価と対応の業務プロセス

リスクの評価と対応の業務においては、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析、評価し、当該リスクへの対応を行う一連のプロセスが求められる。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-2 リスクの評価と対応の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
リスク識別、評価の仕組みと適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。 ・リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が信頼性のある財務報告の作成に及ぼす影響が適切に考慮されているか。 ・経営者は、組織の変更やITの開発など、信頼性のある財務報告の作成に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みを設定し、適切な対応を図っているか。 ・経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか。

3) 統制活動の業務プロセス

統制活動は、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続きである。業務プロセスに組み込まれ、一体となって遂行される。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-3 統制活動の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
統制活動確保のための方針と権限・責任	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。 ・経営者は、信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させているか。 ・統制活動に係る責任と説明義務を、リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか。
業務手順と業務の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成しているか。 ・統制活動は業務全体にわたって誠実に実施されているか。
活動の妥当性の検証と誤謬等への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・統制活動を実施することにより検出された誤謬等は適切に調査され、必要な対応が取られているか。 ・統制活動は、その実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要スクを評価し、対応しているか。

4) 情報と伝達の業務プロセス

情報と伝達は、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられていることを確保することにある。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-2-4 情報と伝達の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
信頼性ある財務報告の作成	・報告の作成に関する経営者の方針や指示を、企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達し、適切に利用可能となるような体制を整備しているか。
会計及び財務に関する情報の活用	・会計及び財務に関する情報を、関連業務プロセスから適切に情報システムに伝達し、適切に利用可能とする体制を整備しているか。
内部統制に関する重要な情報	・内部統制に関する情報を、経営者及び組織内の適切な管理者に伝達する体制を整備しているか。
関係者間の情報伝達・共有	・経営者、取締役会、監査役又は監査委員会及びその他の関係者の間で、情報を適切に伝達・共有しているか。
内部通報の仕組みなど	・通常の報告経路から独立した内部通報の伝達経路が利用できるように設定しているか。
企業外部からの情報	・企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達する仕組みとしているか。

5)監視活動（モニタリング）の業務プロセス

モニタリングは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスである。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価、及び是正される。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-3-2-5 監視活動（モニタリング）業務プロセスの成熟度診断の例

DD の観点	DD の具体的ポイント
モニタリングの認識	・モニタリングの重要性が認識されトップ主導で計画され、全社的合意形成がなされているか。
日常的モニタリング	・経営管理や業務改善等の通常業務にモニタリングが組み込まれているか。
独立的機関によるモニタリング	・日常的モニタリングとは別に通常業務から独立したモニタリングが定期的に行われているか。 ・経営者による独立的評価 ・取締役会、監査役または監査委員会による独立的評価 ・内部監査部門による独立的評価
評価プロセス	・評価のプロセスは形骸化しないよう適切に定められているか。 ・必要な業務範囲が対象となっているか、漏れている業務プロセスはないか。 ・評価の方法、判断基準は、例えばマニュアル等で明確に定められているか。
報告と是正	・評価の結果発見された問題点は、経営者、取締役会等に適時報告されているか。 ・また、是正を必要とする問題点は改善がなされているか。 ・さらに再発防止対策が実施されているか。

6) ITへの対応の業務プロセス

ITへの対応は、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することにある。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-2-6 ITへの対応業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DDの観点	DDの具体的ポイント
IT戦略・計画	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めているか。 ・経営者は、内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。
IT統制利用領域とリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、信頼性のある財務報告の作成という目的の達成に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。 ・ITを用いて統制活動を整備する際には、ITを利用することにより生じる新たなリスクが考慮されているか。
業務処理統制の方針・手続	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、ITに係る全般統制及びITに係る業務処理統制についての方針及び手続を適切に定めているか。

(5)機能別デューデリジェンス

① 商品企画・R&Dに関するデューデリジェンス (DD)

中小企業の商品企画・R&Dは十分な体制を持てずに行っている場合が多い。限られた経営資源の中で最良の成果を目指す場合、より無駄の無い開発プロセスを重視する必要がある。その点を重視すると以下の4要素を評価することが一義的に重要である。

1)市場ニーズへの対応を重視した活動をしているかを評価する

多くの企業が自社のシーズやアイデアに固執し、「きっと売れるはず」といった思い込みで商品を開発している。このことは時間や開発費の無駄になるばかりか、改善しなければ企業の存続にも係わる重大な損害となってしまう可能性がある点で、重要なチェック項目である。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・二次情報（統計資料やWEB、雑誌などの媒体）の収集及び蓄積がなされているか ・企画商品に関連する特許情報や新技術情報の収集及び蓄積がなされているか ・競合企業商品の商品力分析は適切に行われているか ・一次情報（顧客などからの直接的な情報、評価）を収集するために能動的に行動しているか ・収集した情報は適切に社内に共有され、商品企画活動へ反映されているか

2)法制度への適合を意識しているかを評価する

各業界ごとに様々な法制度（品質基準、化学物質規制、環境規制、食品であれば衛生基準など）により規制されているが、それを前提とした商品企画・R&Dを行っているかをチェックする。特に新規業界や海外向けの商品企画においては見落としがちである。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・関係法規の変化を定期的に調査し、社内に共有、蓄積しているか、その手順が明確であるか ・関係法規の変化が商品企画に反映されているか、その手順が明確であるか

3)連携体制の分析

各業界とも大資本のトップリーダーが潤沢な資源を活用した開発体制を整備している中で、中小企業が独自性あふれる希少価値の高い商品を企画するためには、社外の組織などとの連携や社内各部門との協力体制の強化が重要な成功要因となるため、その状況を把握する必要がある。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・大学や公的研究機関などとの連携を行っているか ・行政機関などの公的支援制度を活用しているか ・民間企業同士の連携体制を構築しているか、また民間のコンサルタントなどを活用しているか ・研究開発部門と社内各部門との連携が適切になされているか

4)新製品の状況

前述の PPM を活用し、当社が販売している製品（サービス）ごとのライフサイクルを分析し、商品企画・R&D 活動が計画的かつ効果的に実施されているかを評価する。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・過去の一定期間において発売された新商品の売上高構成比（新製品寄与率）や全商品アイテムに占める割合を算出する。構成比が高いほど、商品企画開発活動の成果が高いと推測できる ・製品ライフサイクルを分析し、導入期～衰退期の各ステージにバランスよく商品が分散しているかを把握し、商品企画の計画性などを分析する

② 生産に関するデューデリジェンス (DD)

企業ごとの生産に必要な項目を具体的に挙げて検討することが必要である。

1)生産計画	【DDの観点】	【DDの具体的ポイント】
	生産計画の作成	生産計画は販売計画などに基づいて作成されているか
	生産計画の進捗管理	生産計画と実績との進捗管理は適時に行われているか
	生産計画の運用	PDC Aサイクルでまわしているか
2)資材調達	資材調達ルート	信頼できる資材調達ルートを持っているか
	発注のタイミング	一定の基準に従い発注が行われているか
	調達価格	調達価格は管理されているか
3)在庫管理	在庫管理方法	適正在庫量を適時に把握できる在庫管理方法を採用しているか
	在庫管理費用	在庫管理費用の低減に努めているか

4)原価管理	原価管理システムの採用	原価管理システムを使い利益体質となるように努めているか
	原価管理指標の把握	経営管理指標を把握しているか

5)生産情報システム

生産情報システムの採用	変化に対応できるシステムを採用しているか
生産情報システムの活用	生産情報システムを経営に活用する仕組みがあるか

6)生産部門と他部門の連携

部門間連携の仕組み	部門間連携の仕組みができていますか
部門間連携の仕組みの運用	部門間連携の仕組みは効果的に運用されているか

7)技術開発

技術開発スケジュールの作成	技術開発スケジュールは作成されているか
技術開発スケジュールの管理	技術開発スケジュールの進捗や成果は管理されているか
技術開発スケジュールの運用	顧客志向、利益志向で運用されているか

③ 流通（マーケティング）に関するデューデリジェンス

1) マーケティング活動の内容

マーケティング活動は、売り込みのセールス活動や宣伝活動をするだけではなく、まず、どんな商品やサービスなら消費者を満足させることができるかという製品計画、価格政策から始める。

しかし、そのためには、その前提として市場調査が必要である。さらにセールスマン・販売店を援護するセールスプロモーション、そして代理店や小売店を援助して最終消費者への販売を促進するディラーヘルプスも必要である。さらには輸送、保管などの物流活動についても暴利的な配慮が必要である。これらの諸活動を有機的に統合して行うマーケティング活動をトータル・マーケティング呼んでいる。

2)マーケティング・ミックス・チェックリスト

トータル・マーケティングの範囲は広いが、一般にそのうち重点項目として製品(product)、価格(price)、販売経路(place)、販売促進(promotion)の4つの頭文字をとってマーケティング・ミックスの4Pといわれており、マーケティング活動に欠かせないものである。

経営革新の策定に際して、マーケティング活動の要素を盛り込んだ経営革新計画を策定するには、ナチェックリストに基づいて行うと的確な計画を策定することができる。

チェック表は、縦軸にマーケティングの 4P をとり、横軸には計画作成のチェックによく使われる「5W1H」原則を取り、それぞれの対応を明確にして記入し、それを実行計画に移せば、項目の漏れのない革新計画が出来る。

④ 販売（マーケティング）に関するデューデリジェンス

1) 販売管理とは

販売管理は前項に述べたマーケティング活動の 1 つの要素であるが、デューデリを適正に行うためには販売活動の体系と動向を理解して置くことが重要である。

販売管理も項目を細かく分析すると限りなく拡大していくが、小売業を事例として基本的な大項目、小項目に分けると、主要な項目は次のようになる。

したがって、経営革新、再生のデューデリジェンスにおいてはこの大項目からチェックし、必要によって細分類項目をチェックすれば良い。ただし、卸売業、小売業、サービス業、製造業などによって、項目は大きく変わってくるので、経営革新構築、再生のデューデリジェンスなどに際しては、事前に販売管理デューデリジェンスの項目を洗い出して用意しておく必要がある。

図表 4-3-5-4-1 小売店の販売管理の体系概要

販売計画	部門別・商品群別・販売員別販売計画
販売分析	部門別、商品群別、商品別、顧客別販売予測
販売経路	店頭販売、訪問販売、テレビ販売、ネット販売
陳列	部門別陳列、ボリューム陳列、ワゴン陳列、特売陳列
販売促進	ショーカード、POP、ハンドビラ、チラシ、DM
販売員管理	接客技術、販売技術、販売実績
顧客管理	購入額、来店頻度、居住地、満足度

2) 販売管理デューデリジェンスの留意点

a. 販売割当は詳細に行なう

販売割当は経営革新でも、企業再生でもデューデリジェンスは慎重に、綿密に行なわなくてはならない。なぜなら販売割当がずさんで、計画通りに進展しないと、経営計画全体の進展に大きく影響してくるからである。

企業再生の場合は、多くは初年度は売上のお伸びはあまり考えないが、2 年次からは多少の伸びを予定して経営革新計画を作成している。経営革新においては、最低基準として年率 3% 以上の伸びが条件となっている。

したがって売上の伸びは予定通り伸張しなくてはならない。そのためには、十分なコンセンサ

スを得たうえで、販売割当は上記のように部門別、商品群別、販売員別をさらに、月別、週別、数量別粗利益別など詳細に行なわなくてはならない。

b. 計画のフォローアップを必ず行なう

経営計画は経営革新も企業再生も、計画し、割り当てただけでは手落ちである。計画のフォローアップをしなくては計画を達成することは出来ないことが多い。そのためには、各計画について月末に月次で計画と実績をチェックをし、常に「PDCAのサイクル」を回して、計画を達成する様にしなくてはならない。販売のデューデリジェンスは計画を示すだけではなく、フォローアップまで計画、提案することが必要である。

フォローアップは経営トップが単独に行なうのではなく、経営会議・営業会議などと共同で、経営革新、企業再生計画策定の際に組織したプロジェクトチームと共に月次で行なうよにすると会議の省力化も出来、進行を経営幹部が確認出来るので良い結果が生まれる。

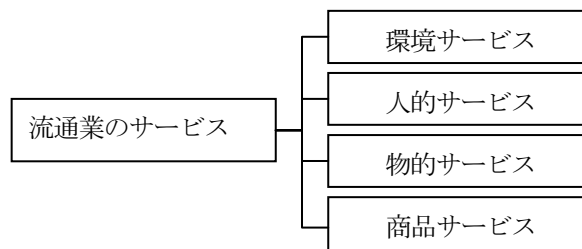
⑤ サービスに関するデューデリジェンス

1) サービスとはなにか

一般社会ではサービスと言えは、「値引き」「奉仕」「接待」などの意味で使われているがビジネスの場合は少し違う。経営学者のコトラーは「サービスとは一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスで、本質的に無形で何の所有権ももたらさないものを言っている。

小売業で言うと「お客様が楽しい買物を出きるように小売業が商品以外に提供する、さまざまな行為やパフォーマンス」と言うことができる。こうした観点から見ると、小売業のサービスは図表 4-③-(5)-⑤-1 のように 4 つに分けることができる。これらはいずれもコトラーの言うように無形である。そして、環境サービスと人的サービスは提供するさいに有形財は係わらないが、物的サービスと商品サービスは有形財が関わりを持つことで提供することができるものである。

図表 4-3-5-5-1 流通業のサービスの体系



2)環境サービスのデューデリジェンス

環境サービスのデューデリジェンスの対象は、店前・店内・トイレの清掃状況、店内の整理整頓状況、照明・空調の管理などである。清掃、整理整頓については、現場で確認し「良い、普通、悪い」などの評価をする。照明・空調は、単に良否のチェックでなく省エネと言った面からのチェックも必要である。評価した項目については人的、物的、商品、各サービスなどの項目と合わせて評価表にまとめるとデューデリジェンスの結果が分かり易くなる。

3)人的サービスのデューデリジェンス

人的サービスのデューデリジェンスの対象は大きく挨拶、接客、販売活動、の3分野に分かれる。デューデリジェンスに際しては、この項目をさらに細かくチェックして現状を把握する。挨拶は客の出迎え、送り返しの挨拶の実行動作。接客は接客5題用語の徹底とその態度の評価。販売活動は商品説明、問合せに対する対応、レジ清算、包装、お渡しなどについての評価である。

4)物的サービスのデューデリジェンス

物的サービスのデューデリジェンスの対象は大きく店舗外装、店舗内装に分けられる。店舗外装は店舗の外装がその業種・業態にふさわしい色調か、店名、業種の表示、袖看板、テントなど管理は充分行なわれているかの評価である。店舗内装については店内の色調、照明、空調、レアウト(巡回性、通路幅)、売場の標示などについての評価である。

5)商品サービスのデューデリジェンス

商品サービスのデューデリジェンスはマーチャндаイジグデューデリジェンスと重複する部分も出てくるが、ここではサービスと言った分野からのチェックにとどめる。ここでは商品そのものに関するデューデリジェンスと商品の陳列面のデューデリジェンスとの2分野で行なう。商品についてのデューデリジェンスはまず価格は適正か、品揃えは魅力があるか、オリジナル商品はあるかなどについてである。陳列については区分陳列が行なわれているか、プライスカード・POP広告は付いているか、見易く・取り易い陳列になっているかの評価である。

4. コミュニケーションウェア成熟度デューデリジェンス (DD)

経営革新を円滑に進めていくためには、商法・新会社法・各種税法などの商慣行や取引先との基本契約、電子データ交換 (EDI) や企業ネットワークなどについて分析する必要がある。

これらを分析し (成熟度評価)、抜本的に見直し (革新) ていくことがコミュニケーションウェアの目的である。以下、コミュニケーションウェア成熟度DDの具体的項目について考察する。

(1) 商法・新会社法等を遵守しているか

ミーコッシュ式を用いた商法・新会社法等の遵守に関する成熟度 DD は、下記図表 4-4-1-1 に示す項目について実施する。

図表 4-4-1-1 商法・会社法等の遵守に関する成熟度 DD の実施項目

DD の観点	DD のポイント
会社法：取締役等の責任	
善管注意義務	・取締役は、会社に対して善良な管理者の振る舞いをしているか。
忠実義務	・取締役は、株主総会などの決議を遵守し、忠実に職務を遂行しているか。
競業避止義務	・取締役は、株主総会の承認を得ずに競業的取引を行っていないか。
利益相反取引	・取締役は、株主総会の承認を得ずに利益相反取引を行っていないか。
その他の法令	
個人情報保護法	・役員・従業員は、顧客・取引先などの個人情報を適切に取り扱っているか。
下請代金支払遅延防止法	・発注者の立場である企業は、取引先との請負代金支払いについて、請負者に不利益となる取り扱いをしていないか。

新会社法は平成 18 年 5 月 1 日に施行された。それまでの商法と異なり、取締役の人数や任期など、さまざまな面で中小企業にとって適用しやすい法律となった。しかしながら、中小企業庁による、「会社法施行の中小企業に与える影響に係る実態調査 (平成 19 年 5 月)」によると、約 90%の中小企業は何らかの形で会社法の施行を認知しているが、従業員数が少なくなるに従いその認知度は低下している。会社法の内容まで把握している企業は、従業員数が 10 人未満では 50%以下、従業員数が 51 人以上でも大凡 65%程度である。

このような状況を考慮すると、全国の中小企業が商法・新会社法を遵守していると言えるかどうかは疑問であるが、経営革新を実践するためには、少なくとも関連する法令は遵守しなければならない。理由は、企業が法令違反をした場合、社会的信用の失墜という社会的責任や、損害賠償訴訟などの法的責任を負わねばならず、将来的な企業活動に多大な影響を及ぼすことになるからである。

(2)税法を遵守しているか

ミーコッシュ式を用いた税法の遵守に関する成熟度 DD は、下記図表 4-4-2-1 に示す項目について実施する。

図表 4-4-2-1 税法の遵守に関する成熟度DDの実施項目

DD の観点	DD のポイント
決算書の理解	<ul style="list-style-type: none">・ 経営陣は、企業の決算書類の内容を的確に把握しているか。・ 経営陣は、税金の処理を税理士などの専門家に丸投げしていないか。
租税法の理解	<ul style="list-style-type: none">・ 経営陣は、企業に関わる税金の種類と範囲を把握しているか。・ 経営陣は、企業にとって有利となる節税を行うために、常日頃から知識の習得に努めているか。
法人税	<ul style="list-style-type: none">・ 意図的な滞納、過少申告などがないか。
相続税法	<ul style="list-style-type: none">・ 事業承継などにおいて、課税財産を正しく計算しているか。
所得税法	<ul style="list-style-type: none">・ 企業は、従業員から預かる所得税を正しく納税しているか。
消費税法	<ul style="list-style-type: none">・ 企業は、顧客から預かる消費税を正しく納税しているか。

日本において租税を納めるのは企業の責任であり、そのための税法を遵守することは国の税収確保という側面と、民主主義における基本の考え方であるという側面がある。

企業が税金を納める場合は、申告納税方式を用いているため、納税者が自発的に申告しなければならず、ここに法令遵守の重要性がある。

通常企業は半期の決算などで法人税の仮払いを行い、年度決算において最終的な支払い法人税額の調整を行う。申告すべき所得があるのに申告しない、または過少申告であった場合などは、追徴課税が課されるだけでなく、広く世間一般に情報が公開されてしまい、社会的信用の失墜と法的責任の追及により企業活動が困難となる可能性も生じる。

税法を遵守するためには法律の解釈だけに留まらず、決算書類の見方なども知っておくことが望ましいが、多くは税理士などに丸投げ状態となり、多く関わらない企業も見受けられる。

従って、税法遵守の成熟度を分析するにあたっては、上記の評価表を用いて DD を行うことが望ましい。分析する際は上記視点だけに留まらず、多面的に捉えることが必要である。そして、まず企業経営者自身で、最低限の遵守すべき税法の内容と、企業の決算書類などをしっかり理解することが望まれる。

理由は、企業として租税法に関する理解が深まるとともに、企業が利用できる節税の手段を把握することができ、結果として企業の業績向上に寄与することになるからである。

(3)コミュニケーションスキル成熟度

ミーコッシュ式を用いたコミュニケーションスキルに関する成熟度 DD は、下記図表 4-4-3-1 に示す項目について実施する。

図表 4-4-3-1 コミュニケーションスキル成熟度 DD の実施項目

DD の観点	DD のポイント
コミュニケーションの理解	<ul style="list-style-type: none">・経営陣は、内部コミュニケーションの重要性を理解しているか。・経営陣は、外部コミュニケーションの重要性を理解しているか。
社内のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">・経営陣は、組織トップとミドル、ローア間のコミュニケーションの活性化に取り組んでいるか。・経営陣は、組織ミドルやローアが発信するメッセージに耳を傾けているか。・組織ミドルは、ローアが発信するメッセージを組織トップに的確に伝達しているか。
社外のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">・経営陣は、企業の情報を継続的に、定期的に利害関係者や消費者に発信しているか。・経営陣は、利害関係者や消費者からの苦情・提言などに真摯に耳を傾け、的確に答えているか。

コミュニケーションスキル成熟度 DD を行う場合、まず社内における内部コミュニケーションと、外部とのコミュニケーションに分ける必要がある。

内部コミュニケーションについては、組織トップとミドル、ローアとの意思疎通の具合により、その企業の組織風土や組織文化というものが見えてくる。トップのコミュニケーションスキルの有無によって、ミドルやローアのモラルややりがいに影響が出る可能性がある。

ローアは組織トップとのコミュニケーションを望み、組織トップの考えを聞きたいものである。組織トップも本来はローアと積極的に会話し、末端の考えを吸収していかなければならない。そうすることで、社内全体のコミュニケーションが活発化し、企業も活性化するものである。

しかしながら、トップとローアで直接コミュニケーションが行われた場合、ミドルにとって中抜き印象を与えてしまうとモラルが低下する懸念があるので、その辺りにも注意が必要である。

一方で、外部コミュニケーションの視点から見ると、組織トップは、企業の方針などを社外へ積極的に発信していかなければならない。これには法的責任と社会的責任（CSR）の面があり、法的責任では決算報告などを指し、社会的責任では社会貢献活動の報告がある。

これらの観点から、企業は上記の評価表を用いてコミュニケーションスキル成熟度 DD を行い、外部・内部のコミュニケーション活性化に取り組む必要がある。

(4)電子データ交換(EDI)商慣行成熟度

電子商取引（EC：Electronic Commerce）の基盤を構築して密接な企業間連携や取引のオープン化等を実現できれば、新たなビジネスチャンスの創出につながる。その意味で、電子商取引は経営革新のための有力な武器である。電子商取引を実現する二つの柱である商慣行と電子データ交換（EDI：Electronic Data Interchange）に関する成熟度のデューデリジェンスを下記の観点で実施する。

① 取引商慣行

基本となる取引の商慣行がどのような現状になっているか評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
取引商慣行の透明性	<ul style="list-style-type: none"> ・商談は面談商談で行われているか、あるいは電子商談か ・透明で明確な取引慣行となっているか（販売促進費、リベート、協力金等） ・取引データのオープン化がなされているか、また取引先と共有できているか

② 取引基本規約

取引基本規約とは、EDI が対象とする業務において EDI で交換する情報が取引上有効であることを保証するためのものである。継続的な取引を行う際の様々な合意事項を契約書面として取り交わす必要がある。

取引基本規約の取決め状況の適切性	EDI の取引基本的事項を取引基本契約書で取り決めているか 取引基本契約書には透明な取引に必要な諸条件が明確に定められているか ・発注条件 ・仕入条件 ・検収条件 ・代金決済条件 など
------------------	--

③ 業務運用規約

業務運用規約とは、EDI を企業間でどのように運用していくかのルールをとり決めるためのものである。

業務運用規約の取決め適切性	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先や販売先との業務運用ルール（商談・発注・物流・決済ルール等） ・社内の業務運用ルール（商品関連・人的関連・金銭関連等） ・ネットワークの運用ルール（ダウン時の責任分担、ダウン時の対応ルール等） ・コンピュータシステム運用ルール（運用業務手順、セキュリティ対策、障害運用等）
---------------	---

④ 情報表現規約

情報表現規約とは、EDI 交換するデータを双方のコンピュータシステムで共通的に解釈できるようにするためのデータの表現方法の取り決めである。

情報表現規約の取決め適切性	EDI の下記等の情報表現ルールが適切な標準仕様に準拠しているか ・データ媒体の取決め ・データ表現の方法（各種コード・各種伝票・棚札・IC タグ等） ・コードの統一（商品コード・物流コード・共通取引コード等） ・データフォーマット統一（商品データ・発注データ・請求データ・照合データ等）
---------------	--

⑤ 情報伝達規約

情報伝達規約とは、EDI で企業のコンピュータシステム間を接続するための通信手順に関する取り決めである。

情報伝達規約の取決め適切性	EDI の標準手順に準拠した通信手順を採用しているか ・通信プロトコール（J 手順・全銀手順・Web-EDI、eb-XML MS、EDINT AS2 等）
---------------	--

(5) ネットワーク・情報共有・情報公開成熟度

経営革新に必要となるネットワーク・情報共有・情報公開の成熟度を評価して、企業の現状レベルを正しく把握する。下記の観点で当該企業のデューデリジェンスを実施する。

① ネットワークの成熟度の評価

情報共有や情報公開のためには、ネットワークを構築することが必要となる。企業間と企業内のネットワーク化の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
企業間ネットワーク化状況	適切なネットワーク形態で企業間ネットワークを構築しているか、またネットワークを有効に活用して効果をあげているか
企業内ネットワーク化状況	企業内の適切な拠点間に企業内ネットワークを構築しているか、また有効に活用しているか。また、事業所が複数ある場合はネットワークで接続しているか
通信サービス	最適なネットワーク形態と通信サービスを選択しているか

② 情報共有の成熟度の診断

ビジネスパートナー企業との情報共有は企業競争力の強化に有効である。また、社内に存在する様々な情報の共有と活用は業務効率の向上に欠かせない。企業間および企業内の情報共有の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
企業間情報共有の状況	ビジネスパートナーとの間で情報を共有し、有効に活用して効果をあげているか ・生産計画 ・生産進捗 ・在庫 ・販売、販売予測情報 など
企業内情報共有の状況	適切な企業内情報を関係部署間で共有し、有効に活用して効果をあげているか ・基幹業務情報(企画、受注、生産、販売、出荷、在庫、納期) ・顧客情報(基本情報、訪問情報、顧客ニーズ/ウォンツ、クレーム) ・フロー情報(業務連絡、業務報告、通知通達) ・ストック情報(ナレッジ情報、事業成果情報) など

③ 情報公開の成熟度の診断

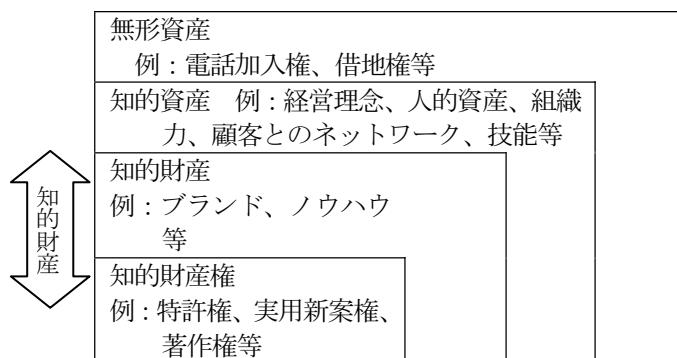
インターネットを利用すれば、中小企業でも情報発信を行うことで商圏を拡大することができる。下請けから脱却して自立した企業として市場に自ら入り、買い手から注文を受けて販売する完結型ビジネスを始めることもできる。その意味でも企業情報の情報公開は重要である。市場における認知度向上のために、適切な情報公開を行っているか評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
企業情報の公開状況	適切な企業情報を市場に公開しているか、また効果をあげているか
商品情報の公開状況	他社にないニッチな商品や技術の強み情報を発信しているか
調達情報の公開状況	競合他社より魅力ある商品の品揃え等のために調達情報を発信しているか

5. ソフトウェア成熟度 DD

(1) 無形資産

無形資産の成熟度 DD を行う。無形資産は図表 4-5-1-1 に示すように、知的資産、知的財産、知的



財産権から成る。これらのうち電話加入権等は貸借対照表 DD の対象になり、また経営理念等は別項で述べられるので、本項では、知的財産および知的財産権の DD について記述する。

図表 4-5-1-1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図

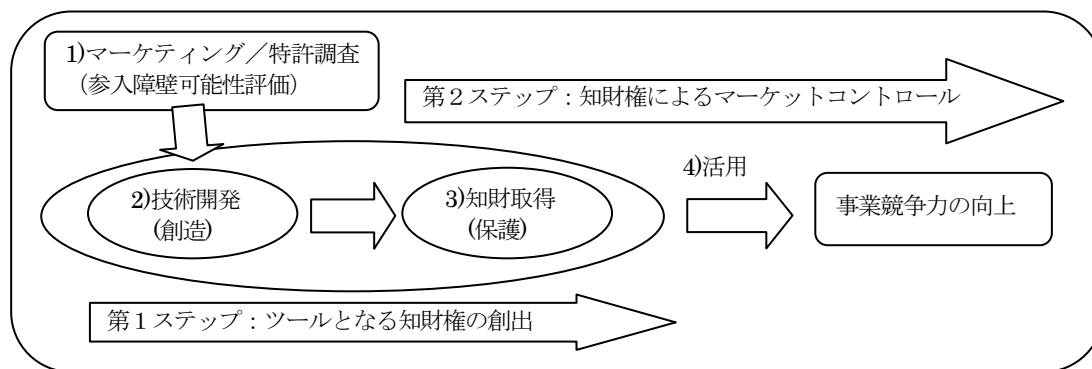
出典：中小企業のための知的資産経営マニュアル、中小企業基盤整備機構（2007）

① 経営革新における知的財産活用の意義

「経営革新」で期待されている「新事業活動」として、新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入などを実現するためには、財務諸表には現れない「企業の見えざる強み」（本項では、知的財産権、知的財産）を生かす革新的な発想に基づく知的財産経営を推進することが極めて重要となる。

② 知的財産を活用する知的財産戦略（知財経営）

知財経営とは、「知財によって競争力を確保する経営」である。詳細は、図表 4-5-1-2 およびその出典記載の文献を参照して頂きたい。



図表 4-5-1-2 知財経営の考え方

出典：鮫島正洋、企業診断 55 ,p21(2008)を参考に作図

③ 特許権を中心にした知財経営の DD

知的財産権は特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等を含むが、これらを代表して特許権を中心にした知財経営の DD を行う。他の権利についても、同様な手法で DD を行う。

DD の観点	DD の具体的ポイント
全社的知財経営 体制	経営者、技術開発責任者等へのヒアリングは適切に行われているか
	特許の棚卸しは適切に行われているか
	特許調査と特許マップ作成は適切に行われているか
	以下の 1)~4)の知財経営のシステムが全社的に整備され機能しているか
1)マーケティングとの連携、特許調査	研究開発テーマ設定にあたりマーケティングからの情報と連携する体制が整備され機能しているか
	研究開発テーマ設定にあたり特許調査を適切に行っているか
2) 知財の創造 (技術開発および研究開発)	技術開発（研究開発を含む、以下同じ）計画は策定・実行されているか
	技術開発を実施するための必要十分な経営資源を投入しているか
	技術開発メンバーの教育・育成を適切に行っているか
	自由な発想を生み出す技術開発環境になっているか
	発明提案制度・従業員発明報奨制度は整備され機能しているか
3) 知財の保護 (特許権取得)	発明を発掘する体制（発明委員会など）が整備され機能しているか
	特許を取得するか、ノウハウまたは営業秘密として保有するかの判断基準は整備され機能しているか
	特許明細書を作成（委託）する体制が整備され機能しているか
	特許権確立のための対応力は整備され機能しているか
4) 知財の活用	特許権に基づくマーケットコントロールを行っているか
	特許権の侵害・模倣品に対する対応措置は整備され機能しているか
	ライセンス、クロスライセンスを活用する体制は整備され機能しているか
	特許のスクラップ・アンド・ビルドは適切に行われているか

④ ブランド

1)ブランドは、顧客との結びつきを強め（ロイヤルティを持った顧客の獲得）、その顧客による継続的、反復的な商品・サービスの購入をもたらす（売り上げの安定・増加）、ライバル商品に比べて高い価格での販売（超過収益の獲得）を可能にする。すなわち、売上・収益の拡大を通じて企業の成長、発展に大きく貢献する要因である。

2)企業のブランド戦略は ブランドの形成 (P) → ブランドの発信・育成 (D) → ブランド資産の評価 (C) → ブランド改善 (A) の PDCA サイクルで推進される。

3)ここでは、ブランドの成熟度 DD としてブランド資産評価の成熟度を診断する。

図表 4-5-1-4 ブランド資産評価の成熟度診断

DD の観点	DD の具体的ポイント
顧客調査	顧客が自社の商品・サービスや従業員・経営者に対してどのようなイメージを持っているかを調査して把握しているか
従業員調査	従業員が自社の商品・サービスに対してどのようなイメージを持っているかを調査して把握しているか
	従業員の「顧客が自社に対してどのような評価・イメージを持っているか」についての考えを調査して把握しているか
継続調査	顧客調査・従業員調査は、継続して行われているか

(2)ソフトウェアプログラム

経営革新に必要となるソフトウェアプログラム（含むサービス）の導入と活用状況の現状レベルを正しく把握する。下記の観点でデューデリジェンスを実施する。

① 業務系ソフト

企業活動の中核を担う業務系ソフトの導入と活用状況を評価する。最適な業務系ソフトを導入し、有効に活用して効果をあげているかを中心に評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
業務系ソフトの導入状況	経営革新に直結する業務プロセス改善に有効な各種業務ソフトを導入し、有効に活用して効果をあげているか ・顧客関係管理 ・調達、生産管理 ・仕入、物流、販売管理 ・財務会計、管理会計 ・労務、人事管理 ・ERP など
改善要の未導入業務	ソフト未導入のため手作業などの業務効率が低く、改善を急ぐ業務はないか

② 情報共有系、コミュニケーション系、メンテナンス系ソフト

企業業務の競争力強化を支援するソフトの導入と活用状況を評価する。業務効率の向上と社内ナレッジの共有など競争力強化のための情報共有系ソフトと、企業外に向けた情報発信および企業間情報共有のためのコミュニケーション系ソフトを中心に評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
情報共有系（企業内情報共有）ソフトの導入状況	企業内情報共有に有効なソフトを導入・活用して効果をあげているか ・グループウェア、電子メール、ワークフロー、情報共有ポータル など 顧客問合せ情報の管理・共有に有効なソフトを導入・活用し効果をあげているか ・CTI (Computer Telephony Integration)、IP電話関連ソフト など
コミュニケーション系(企業間情報共有)ソフトの導入状況	企業間及び消費者間の情報共有・情報発信に有効なソフトを導入活用しているか ・EC(電子商取引)対応ソフト ・Webサイト関連ソフト など
データ活用ソフトの導入状況	企業データの分析と活用に関連する有効なソフトを導入し活用しているか ・データ分析関連ソフト(OLAP, データマイニング、DWH または相当ソフト)
メンテナンスソフトの導入状況	ソフトやデータのメンテナンスに有効なソフトを導入し活用しているか ・商品、顧客マスタ等のメンテナンスソフト など

OLAP : Online Analytical Processing DWH : Data Warehouse

③ 導入コスト

ソフト導入に係る投資効果を適切に評価するためには、ソフト導入に要したコストが適切に把握されていることが必要である。また、目的ごとにコストと効果の状況も適切に把握されていることが必要である。

DD の観点	DD の具体的ポイント
導入コスト	導入コストは導入目的別に把握されているか、ローコストで導入しているか、また、その導入コストは効果からみて適切か

6.ハードウェア成熟度 DD

土地や建物、設備、車両運搬具などのハードウェアについても、有効活用されていなければならない。その資産が自社所有であれ、賃借・リースであれ、投下している資本あるいは支払っている費用に見合うだけの投資効果をあげているかどうかを定量的に把握し、ムダを排除し、かつ高い投資効果をもたらさなければ経営革新にはつながらない。

そのハードウェアからもたらされる収益性があるのか、キャッシュフローが生み出されているのか、他の活用方法はないかなどの観点から成熟度デューデリジェンス（DD）が必要である。

なお、資本生産性や機械装備率、投下資本回転率などの効率性に関わる分析値は、他社との比較はあまり意味がない。自社の数年間の推移や財務構造・資金状況などから判断する。

(1)土地

所有または賃借している土地が有効活用されているかどうか、デューデリジェンスの着眼点は次のとおりである。

DD の観点	DD の具体的ポイント
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ その土地は自社の事業活動にとって本当に必要かどうか。 ➤ 収益を生み出すためにその土地を使用する必要があるのか。 ➤ その土地によりキャッシュフローを生み出すことができているのか。
固定資産として保有の土地	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 土地保有のために過剰な借入が発生していないか。 ➤ 簿価と実勢価格との乖離はないか。 ➤ 含み益を見越した過剰な借入になっていないか。
賃借している土地	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 適正な地代、賃借料になっているか。 ➤ 敷金や差し入れ保証金は適正か、償却などはされていないか。 ➤ 周辺の実勢価格と照らして妥当かどうかを調査する。
投下資本の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 稼働している土地の資本生産性や投下資本回転率などで把握する。 ➤ 含み益や含み損が出ている場合にはそれを反映した効率性を把握する。

(2)建物

所有または賃借している建物が有効活用されているかどうか、デューデリジェンスの着眼点は次のとおりである。

DD の観点	DD の具体的ポイント
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ その建物は自社の事業活動にとって本当に必要かどうか。 ➤ 従業員の寮などに使用されている場合でも本当に必要かどうか、他の方法はないか。 ➤ 他に賃貸している場合、適正な収益を上げているか。 ➤ キャッシュフローを生み出しているかどうか。
固定資産として保有の建物	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建物保有のために過剰な借入が発生していないか。 ➤ 正しく減価償却がされているか。 ➤ 簿価と実勢価格との乖離はないか。
賃借している建物	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建物の築年数や広さなどに対して適正な賃借料かどうか。 ➤ 敷金や差し入れ保証金は適正か、償却などの契約はどうか。 ➤ 周辺の実勢価格と照らして妥当かどうかを調査する。
投下資本の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 投下資本の効率性は、稼働している建物の資本生産性や投下資本回転率などで把握する。 ➤ 含み益や含み損がある場合にはそれを反映した効率性を把握する。

(3)設備・車両

所有または賃借している設備・車両が有効活用されているかどうか、デューデリジェンスの着眼点は次のとおりである。

DD の観点	DD の具体的ポイント
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 設備や車両がほんとうに事業に必要かどうか。稼働率を把握する。 ➤ ムダな設備があればその設備スペース分の土地・建物もムダである。 ➤ 無駄な車両があればその分の駐車スペースもムダである。
固定資産として保有の設備・車両	<ul style="list-style-type: none"> ➤ その設備や車両のために過剰な借入が発生していないか。 ➤ 正しく減価償却がされているか。
賃借している設備・車両	<ul style="list-style-type: none"> ➤ リースで使用している設備や車両の場合、リース料が適正か。 ➤ リース残年数はどのくらいあるのか。
投下資本の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 使用時間数や設備の装備率などを分析する。 ➤ 設備から生み出される収益、生み出されるキャッシュフローなどを分析する。

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 製造業の場合には、機械投資効率（付加価値額÷稼働している機械設備）や設備投資率（設備投資÷営業CF）なども検討する。 ▶ 小売業の場合には、フロアレイアウトの効率性や陳列スペースの効率性なども検討する。
--	--

(4)情報機器

経営革新に必要な情報機器活用の現状レベルを正しく把握する。どのような情報機器が適正コストで導入され、有効に活用されているか、下記の観点でデューデリジェンスを実施する。

DD の観点		DD の具体的ポイント
クライアントサーバ系機器		<ul style="list-style-type: none"> ・業務目的を達成するために必要台数のクライアント機器を導入し、有効に活用して効果をあげているか ・業務目的に最適なサーバ系機器を適正台数、適正コストで導入し、適正な稼働率で稼働して効果をあげているか
ホスト系機器		メインフレーム、オフコンが稼働している場合は、適正な稼働率で稼働しており、その効果は投資コストに見合っているか、効果を失っていないか
通信系機器	社内ネットワーク機器	LANは目的にあって導入されているか（範囲等）、又LANのセキュリティ関連機器（ルータ・FW等）は最適なものを選択・導入し、効果をあげているか
	外部ネットワーク機器	企業間ネットワークのために外部ネットワーク接続機器を導入し、有効に活用して効果をあげているか（インターネット接続、閉域網接続等）
	モバイル機器	携帯電話等のモバイル機器を業務効率向上のために積極的に導入し、有効に活用して効果をあげているか（社外業務の効率化が必要な企業の場合）
	通信設備機器	コスト削減や業務効率向上のためにIP電話やCTIを導入し、有効に活用して効果をあげているか
業務系機器		業務効率向上、付加価値創出のために各業務の目的に最適な業務系機器*を導入し、有効に活用して効果をあげているか * POS、ICタグ(RFID)、CAD/CAM、ハンディターミナル、バーコードリーダ等
導入コスト		導入コストは把握されているか、ローコストで導入しているか、またその導入コストは効果から見て適切か

(5)セキュリティ機器

IT活用する上で生じるセキュリティリスクに対応するセキュリティ機器の活用の現状レベルを正しく評価する。どのようなセキュリティ機器が適正コストで導入され活用されているか、下記の観点でデューデリジェンスを実施する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
物理環境設備	目的に適合した設備機器を選定・導入し、有効に活用し効果をあげているか ・施錠コンピュータ室、無停電電源装置、監視カメラ など
本人認証装置	目的に適合した機器を選定・導入し、有効に活用して効果をあげているか ・ I Cカード、セキュリティ機能付き USB メモリ、指紋認証機器 など
ネットワーク系装置	中小企業に最適な機器を選定・導入し、有効に活用して効果をあげているか ・ファイアウォール、VPN、UTM(統合脅威管理)など
導入コスト	セキュリティ対策はそれ自体で付加価値を生むものではない。適切な費用対効果のセキュリティ機器をローコストで導入しているか

7. 事業成熟度スコアカードによる集計

各項目での DD が行われるが、最終的には図表 4-7-1 のように結果が事業成熟度スコアカードに集計される。集計ポイント(成熟度)にウェイトをかけ小計を算出したのがスコアポイントである。このポイントによって、5つのウェアの事業成熟度が明らかにされる。

事業成熟度スコアカードによって、企業の現状成熟度と革新成熟度の評価を行い、集計される。経営革新によって、どれほどの成熟度向上がなされるかを認識するカードである。

それでは事業成熟度スコアカードの項目内容について説明してみたい。

① 5つのウェア欄

マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェア
5つのウェアに区分して成熟度を評価し集計する区分である。

② 評価項目欄

5つのウェアのそれぞれを更に5つに掘り下げて評価する項目である。これだけで評価が不十分な場合においては、評価のポイントで示されているレベルを更に掘り下げて検討がされる。

③ 評価のポイント欄

評価項目の留意点について述べている。いくつもの項目が書かれているが、これだけでは検討が府十部の場合においては、更に掘り下げた項目で評価されることになる。最終的にはこのスコアカードに集約されることになる。レベル掘り下げて検討されたことも勘案して評価する。

④ 成熟度欄

これは革新前の成熟度と革新後の成熟度が記入される。革新後1年目の成熟度目標、2年目の成熟度目標、3年目の成熟度目標をそれぞれ記入することになる。これによって、経営革新の年次別成熟度目標が明らかになる。

⑤ ウェイト欄

5つのウェア別に成熟度を合計100ポイントになるようにウェイトを乗じている。これをウェア別に集計することによって、100点満点の自社の成熟度が何点ぐらいかがわかるようになる。こ

ここで、成熟度の低い分野を補正するか、成熟度の高い分野を更に伸ばすかが検討出来るようになる。

⑥ 小計スコアポイント欄

成熟度にウェイトを乗じたのが成熟度スコアポイントである。その後各5つのウェア別に小計を取る。これがスコアポイント小計であり、どの分野の成熟度が高いかがわかる。

⑦ スコアポイント合計欄

スコアカード小計欄を集計したのがスコアポイント合計である。この合計点によって企業の経営力を算定するが、これによって、この企業の性格がわかることになる。

図表 4-7-1 経営革新・事業再生成熟度評価スコアカード

経営革新・企業再生 成熟度評価 レベル1 (MiHCoSH方式) Ver.11

※下記の項目について成熟度評価し(革新前・革新後)、黄色の欄に点数を入力してください

成熟度評価 採点の基準	1:経営革新・企業再生にあたって計画策定が必要であることに気が付いていない 2:革新計画が必要であることに気づいているが、策定されていない 3:革新計画を策定しているが、一部しか実行できていない 4:策定した革新計画をかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている 5:策定した革新計画を実現し、目標とした成果をあげている
----------------	--

5つのウェア	評価項目	評価のポイント	成熟度入力				ウェイト	小計			
			現状	1年目	2年目	3年目		現状	1年目	2年目	3年目
Ⅱ 考え方 マインドウェア	1.経営計画	経営改革のための経営方針・部門所管別目標を持っているか	2	3	4	4	4	8	12	16	16
	2.基本思想	ビジョン・ミッション・企業倫理・リーダーシップ・マネジメント力等の発揮	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.戦略ビジョン	経営目標・SWOT分析・成功要因・マネジメント要件・ビジネス情報統合戦略	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.企業ガバナンス	監視活動・情報と伝達・統制活動マインド、リスクの評価と対応・内部統制環境マインド	2	3	4	4		8	12	16	16
	5.企業革新マインド	経営者の経営革新・営業利益向上マインド、メインバンクとの協力関係、革新手法の選択	2	3	4	4		8	12	16	16
Ⅱ やり方 ヒューマンウェア	1.デューデリジェンス(DD)手法	PEST分析・業界関係分析・ファイブフォース分析・アンゾフのマトリックス・PPM	1	2	3	3	4	4	8	12	12
	2.業務革新運用	PM・業務体系・オペレーション管理・業務運用管理・システム構築プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.情報技術	技術指針の決定・情報アーキテクチャーの定義・データ管理・システムセキュリティ・情報リテラシー	2	3	3	4		8	12	12	16
	4.企業ガバナンスヒューマンウェア	監視活動業務プロセス、情報と伝達業務プロセス、統制活動業務プロセス、リスクへの評価対応業務プロセス、部統制環境業務プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	5.企業革新手法	DDS/DES、私的ガイドライン、再生支援協議会活用、ファンド活用、第二会社方式(含むM&A)	1	2	3	4		4	8	12	16
Ⅱ 約束事 コミュニケーションウェア	1.商法・新会社法 等	商法・新会社法・労働法・中小企業基本法・会社諸規定	2	3	4	2	4	8	12	16	8
	2.税法	法人税法、地方税法、相続税法、消費税法、その他の税法	3	3	4	4		12	12	16	16
	3.コミュニケーションスキル	眼ラビアン法の法則、診断士のセリングスキル、コミュニケーションの基本原則、コーチングスキル、ファシリテーションスキル	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.EDI(商慣行含む)	商慣行、取引基本契約、取引運用規約、取引表現規約、取引通信規約	3	3	4	4		12	12	16	16
	5.ネットワーク・情報共有・情報公開	ネットワーク形態、通信サービス、情報公開、社内の情報共有、ビジネスパートナーとの情報共有	3	3	4	5		12	12	16	20
Ⅱ ソフトウェア プログラム	1.のれん(営業権)	企業価値の向上がなされる「のれん」にできる施策が施されているか	2	2	3	3	4	8	8	12	12
	2.特許権	特許権の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	3.実用新案	実用新案の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.意商権・商標権・著作権	数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	1	2	3	4		4	8	12	16
	5.ソフトウェアプログラム	そのソフトウェアは経営革新の実現に役立つか	3	3	3	4		12	12	12	16
Ⅱ ハードウェア 機器	1.土地	その土地は、保有する利用価値のあるものか。また活用されているか	3	3	3	4	4	12	12	12	16
	2.建物	その建物は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	4		12	12	12	16
	3.設備・車両	その設備等は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.情報機器	その情報機器は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	5.セキュリティ機器	その機器は保有する価値はあるか。また利用されているか。	2	3	3	4		8	12	12	16
合 計			56	68	82	94		224	272	328	376