

# 産業情報いわて

(財)いわて産業振興センター情報誌【月刊】平成17年3月10日発行

MARCH 2005 **3**  
VOL.36



【特集】コンピュータ利用実態調査結果 ..... [ P2 ]

**インターネット利用 91.3%**  
ホームページ  
**うちHP開設中の企業 49.8%**

地域研究開発促進拠点支援事業総括報告 ..... [ P6 ]

**地域における科学技術振興と  
新技術・新産業の創出に向けて**

優良受注企業紹介 ..... [ P8 ]

株式会社 東洋技研

**卓越したTIG溶接技術を誇り、  
全社が一丸で技術力向上に努める**

経営革新講座 実務シリーズ 6 ..... [ P10 ]

**戦略を展開する**

中小企業大学校 仙台校

**平成17年度研修計画のご案内** ..... [ P12 ]

# インターネット利用 91.3% うちHP開設中の企業 49.8%

当センターでは今年度も「コンピュータ利用実態調査」を実施した。その結果、コンピュータ導入企業でのインターネットの利用は91.3%であり、平成12年度に比較すると33.6%増加し、県内企業にもインターネットが普及していることが分かった。また、そのうち自社のホームページを開設中の企業は49.8%である。

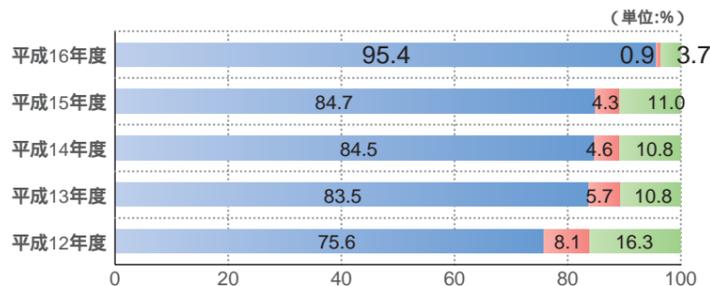


調査について  
対象企業 1,800企業  
調査時点 平成17年1月1日  
有効回答数 654企業  
有効回答率 36.3%

## 導入状況の推移(平成12年度～平成16年度)

コンピュータの導入状況(平成12年度以降)をみると、「導入済み」が95.4%(前年比10.7%増)となっており、平成12年度に比較すると、19.8%上昇している。

■ 導入済み企業  
■ 導入意志のある企業  
■ 導入意志のない企業



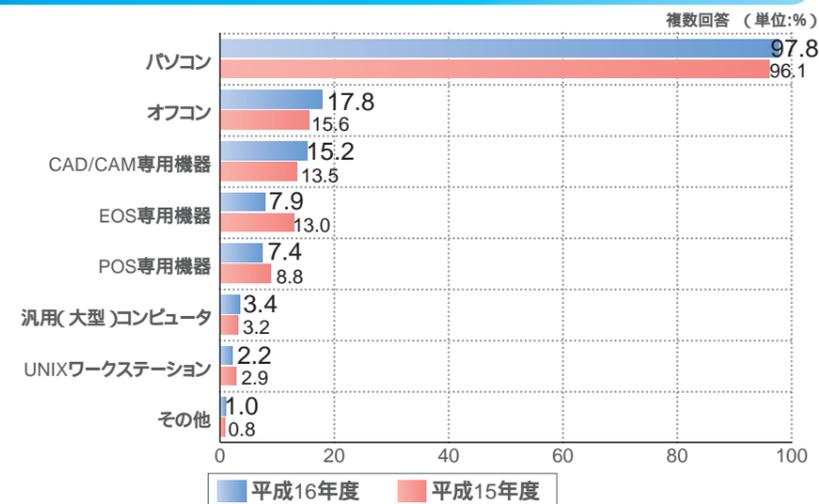
## 【業種別等導入状況】

業種別	業種	回答企業数	導入企業	未導入企業	未導入企業のうち	
					導入意志あり	導入意志なし
業種別	鉱業	18	100.0	0.0		
	建設業	141	97.2	2.8	0.7	2.1
	製造業	168	99.4	0.6	0.0	0.6
	卸売業	36	91.7	8.3	0.0	8.3
	小売業	143	90.2	9.8	2.1	7.7
	運輸業	34	94.1	5.9	0.0	5.9
	サービス業	114	94.7	5.3	1.8	3.5
従業員規模別	1～9人	91	76.9	23.1	3.3	19.8
	10～19人	110	93.6	6.4	1.8	4.6
	20～29人	99	99.0	1.0	0.0	1.0
	30～49人	107	100.0	0.0		
	50～99人	144	100.0	0.0		
	100～299人	86	98.8	1.2	1.2	0.0
売上規模別	300人以上	17	100.0	0.0		
	5千万円未満	46	73.9	26.1	0.0	26.1
	5千万円以上1億円未満	63	88.9	11.1	1.6	9.5
	1億円以上2億5千万円未満	118	95.8	4.2	3.4	0.8
	2億5千万円以上5億円未満	116	95.7	4.3	0.9	3.4
	5億円以上10億円未満	105	99.0	1.0	0.0	1.0
広域生活圏別	10億円以上	206	100.0	0.0		
	盛岡	217	95.4	4.6	0.5	4.1
	岩手中部	101	97.0	3.0	1.0	2.0
	胆江	84	95.2	4.8	2.4	2.4
	両磐	69	94.2	5.8	1.4	4.3
	気仙	35	100.0	0.0		
	釜石・遠野	47	93.6	6.4	2.1	4.3
	宮古	33	93.9	6.1	0.0	6.1
	久慈	39	100.0	0.0		
	二戸	29	86.2	13.8	0.0	13.8
	合計	654	95.4	4.6	0.9	3.7

「-」は該当する企業なし

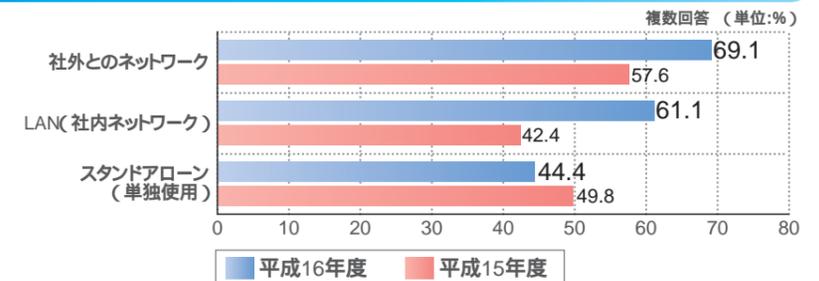
## 使用コンピュータの種類

使用しているコンピュータの種類をみると、「パソコン」が97.8%(前年比1.7%増)と圧倒的に多く、次いで「オフコン」17.8%(同2.2%増)、「CAD/CAM専用機器」15.2%(同1.7%増)の順になっている。



## パソコンの使用形態

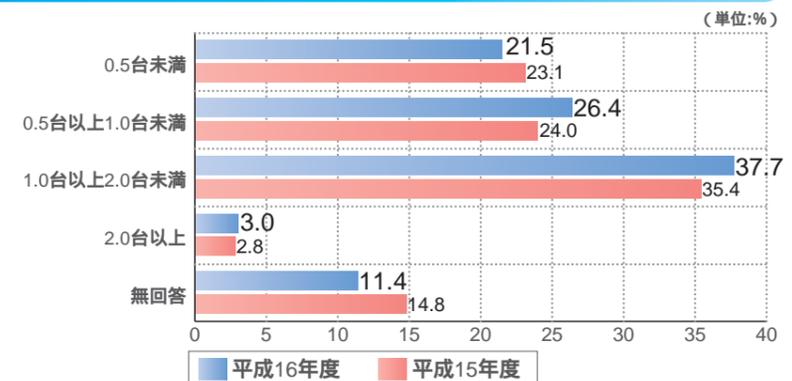
パソコンの使用形態をみると、「社外とのネットワーク」が69.1%(前年比11.5%増)で一番多く、「LAN(社内ネットワーク)」は61.1%(同18.7%増)と大幅に増加した。「スタンドアロン(単独使用)」は44.4%(同5.4%減)となっており、減少傾向にある。



## 従業員一人当たりのパソコン設置台数

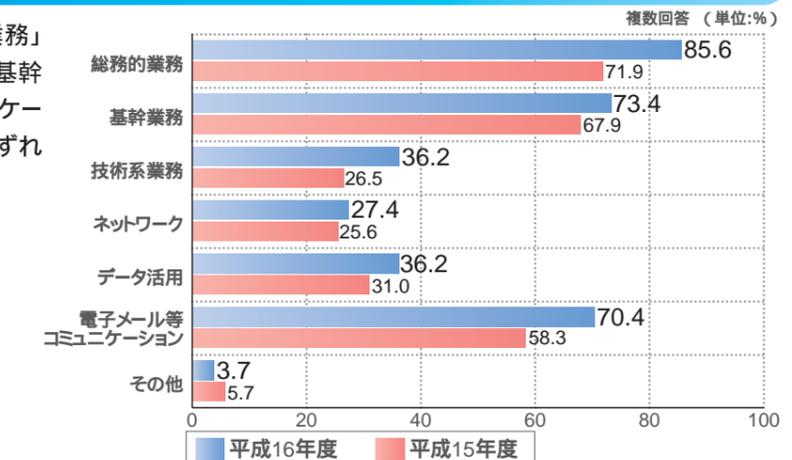
従業員一人当たりのパソコン設置台数をみると、「1.0台以上2.0台未満」が37.7%(前年比2.3%増)と最も多く、パソコンの一人一台化が年々進んでいる。

以下、「0.5台以上1.0台未満」26.4%(同2.4%増)、「0.5台未満」21.5%(同1.6%減)の順になっている。



## コンピュータ化している業務

コンピュータ化している業務をみると、「総務的業務」が85.6%(前年比13.7%増)と最も多く、次いで「基幹業務」73.4%(同5.5%増)、「電子メール等コミュニケーション」70.4%(同12.1%増)の順になっており、いずれも前年に比べ増加している。



## 【業種別に見たコンピュータ化状況】

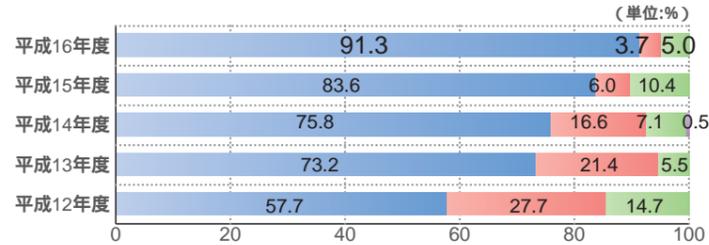
業種	複数回答 (単位:%)						
	総務的業務	基幹業務	技術系業務	ネットワーク	データ活用	コミュニケーション	その他
鉱業	83.3	77.8	22.2	22.2	5.6	66.7	0.0
建設業	91.2	49.6	77.4	46.7	31.4	81.8	0.7
製造業	89.2	86.8	49.7	24.0	39.5	80.8	4.2
卸売業	84.8	84.8	18.2	21.2	54.5	69.7	0.0
小売業	81.4	81.4	10.9	25.6	34.9	55.0	4.7
運輸業	93.8	68.8	3.1	12.5	34.4	53.1	3.1
サービス業	75.9	70.4	11.1	17.6	38.9	63.9	7.4

## 【従業員規模別に見たコンピュータ化状況】

従業員規模	複数回答 (単位:%)						
	総務的業務	基幹業務	技術系業務	ネットワーク	データ活用	コミュニケーション	その他
1~9人	67.1	60.0	22.9	12.9	17.1	44.3	7.1
10~19人	71.8	66.0	24.3	22.3	35.0	65.0	5.8
20~29人	81.6	69.4	42.9	32.7	27.6	73.5	2.0
30~49人	93.5	73.8	30.8	22.4	32.7	70.1	1.9
50~99人	94.4	73.6	45.8	33.3	40.3	74.3	2.8
100~299人	95.3	92.9	41.2	32.9	58.8	83.5	4.7
300人以上	94.1	94.1	52.9	41.2	47.1	94.1	0.0

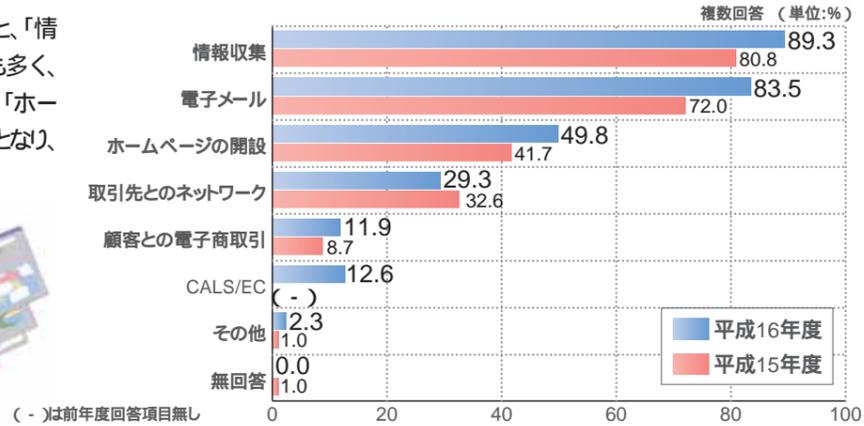
## インターネットの利用状況

インターネットの利用状況を見ると、「利用している」が91.3%(前年比7.7%増)と圧倒的に多く、「利用していない」が5.0%(同5.4%減)、「利用していないが、検討中」が3.7%(同2.3%減)である。



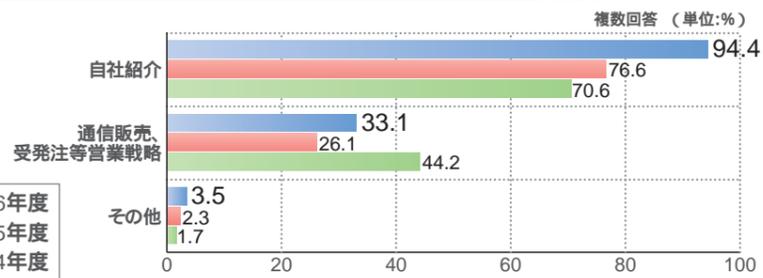
## インターネットの利用内容

インターネットの利用内容についてみると、「情報収集」が89.3%(前年比8.5%増)と最も多く、次いで「電子メール」83.5%(同11.5%増)、「ホームページの開設」49.8%(同8.1%増)の順となり、全体的に前年に比べ増加している。



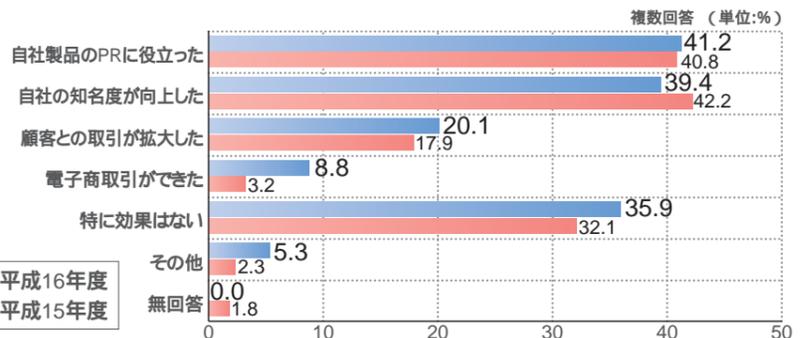
## 自社ホームページの利用方法

自社ホームページの利用方法をみると、最も多いのが「自社紹介」で、94.4%(前年比17.8%増)と大幅に増加し、次いで「通信販売、受発注等営業戦略」が33.1%(同7.0%増)である。



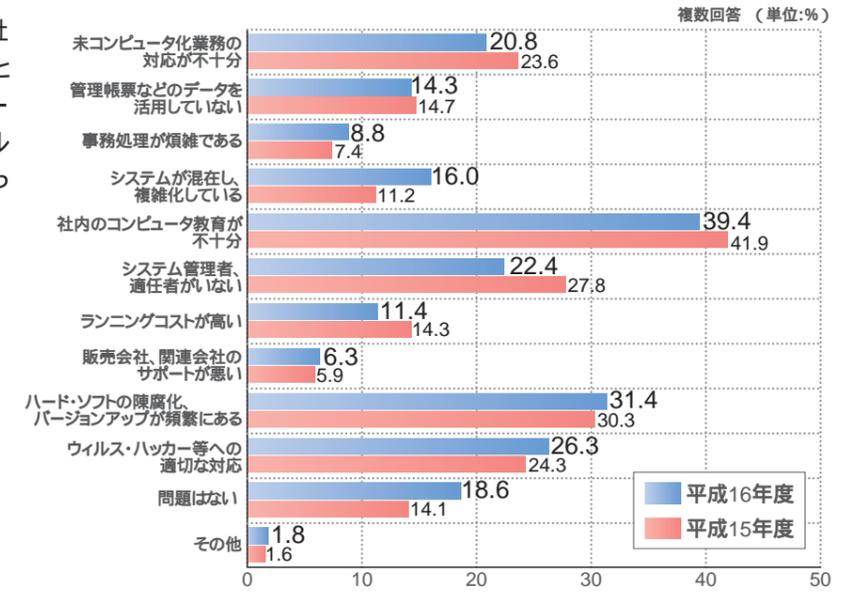
## ホームページ開設の効果

ホームページ開設の効果を見ると、「自社製品のPRに役立った」が41.2%(前年比0.4%増)と最も多く、次いで「自社の知名度が向上した」が39.4%(同2.8%減)である。また、「特に効果はない」と回答した企業が35.9%あり(同3.8%増)。業種別にみると、鉱業、建設業、卸売業では5割以上を占めている。



## コンピュータ導入後の問題点

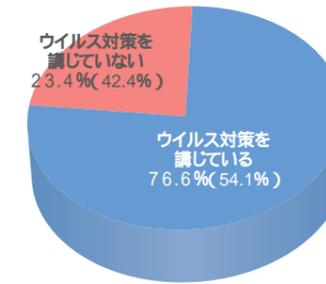
コンピュータ導入後の問題点をみると、「社内のコンピュータ教育が不十分」が39.4%と最も多く、次いで「ハードソフトの陳腐化、バージョンアップが頻繁にある」が31.4%、「ウィルス・ハッカー等への適切な対応」が26.3%となっている。



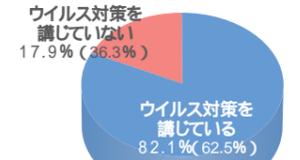
## コンピュータウイルス対策について

コンピュータウイルス対策をみると、「ウイルス対策を講じている」が76.6%(前年比22.5%増)、「ウイルス対策を講じていない」が23.4%(同19.0%減)であり、ウイルス対策を講じている企業が大幅に増加している。

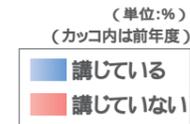
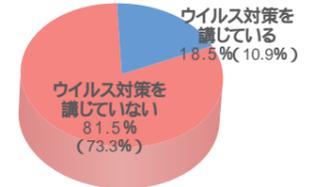
インターネットを利用している企業では「対策を講じている」が82.1%であるが、インターネットを利用していない企業では18.5%である。



### 【インターネットを利用している企業】

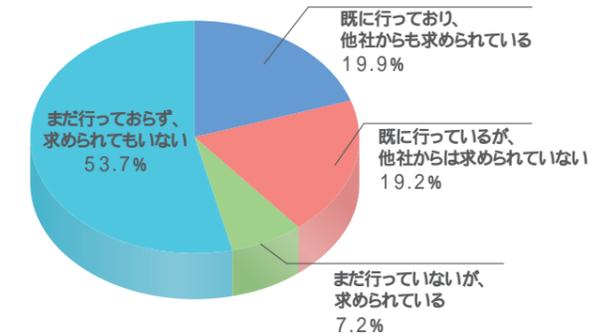


### 【インターネットを利用していない企業】



## 取引先とのオンラインでの受発注

取引先とのオンラインでの受発注をみると、「まだ行っていないが、求められていない」が53.7%と最も多い。また、「既に行っており、他社からも求められている」、「既に行っているが、他社からは求められていない」、「まだ行っていないが、求められている」の計が46.3%である。平成12年度調査における「既に行っている」と「他社から求められている」の計の36.7%と比較すると、9.6%増えており、オンラインでの受発注が確実に普及している。



なお、紙面の都合上掲載していない調査結果があり、これは当センターの「産業情報いわて」ホームページに掲載しております。

お問い合わせ先 情報研修課 TEL 019-621-5389 FAX 019-621-5480  
URL <http://www.joho-iwate.or.jp/sangyo/> E-mail [joho@joho-iwate.or.jp](mailto:joho@joho-iwate.or.jp)

# 地域における科学技術振興と新技術・新産業の創出に向けて

地域研究開発促進拠点支援事業(RSP事業)は、産学官連携により地域の研究シーズを育成し、新産業を創出するためのコーディネート事業で、岩手県では1996年から第1ステージ(コーディネータ1名、4年間)、第2ステージ(コーディネータ4名、5年間)を実施してきました。

## 科学技術コーディネータ



代表科学技術コーディネータ  
丹野 和夫



岩手大学地域連携推進センター駐在  
大島 修三



岩手大学地域連携推進センター駐在  
阿部 四朗



首都圏駐在  
猪狩 征也

実施の流れは、重点技術領域の設定 大学等の研究成果ならびに企業ニーズの調査 その評価・開発計画策定 試験研究実施 国・県等の支援制度を利用しながら、企業に技術移転し実用化を図る、となります。研究成果の調査段階で特許出願できるものは、(独)科学技術振興機構の制度により出願し、また、どの課題についても関連する企業の開発ニ

ズを調査して、これらの結果を踏まえて、育成する試験課題を決定します。試験実施に際しては、検討会を数多く開催して研究の推進を図り、課題内容および研究の進展状況に応じて他の支援制度に繋ぎ、企業化を図ってきました。実施結果の概要を下表に示すとともに、実用化した事例を数件紹介します。

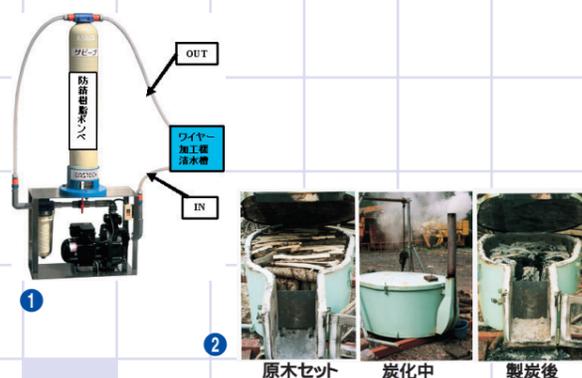
## RSP事業を実施した主な結果

事業 ステージ	シーズ収集		企業ニーズ 収集数	試験研究実施					
	収集数	特許出願		実施課題数	実用化した 課題	技術 移転中の 課題	他事業へ 繋いだ数	特許出願 件数	ベンチャー 企業設立
第1	105		40	18	9**	6***	14	4	
第2	787 277*	47	132	47	14**	8***	30	30	6

\*:実用性ありの評価を得たシーズ、\*\*:重複2件、\*\*\*:重複2件

## 材料・物性・生産基盤技術分野

- ワイヤー放電加工機用金型の腐食防止システムの開発:加工中の鉄系材料の発錆を防止するために、腐食性イオンを除去し、防食イオンを供給するシステム。岩手大学・八代助教授が現場ニーズに対して、現状を分析し、本システムを考案、実証しました。小林工業(株)(秋田県)が試作し、取引先で試用、他の連携企業2社とともに販路を整備し、売り出しています。
- 炭焼き釜エキスパートシステムの開発:蒲野建設(株)(山形村)蒲野社長が炭焼き経験者が不在でも可能な、また木材のある場所に移動して作業ができる炭焼き釜の開発を計画し、岩手大学・齋藤教授の協力、指導を得て試作、取引先で数年の試用、改良を経て販売を開始。企業主導の事業化に大学が協力した産学連携の事例。



## 情報・エレクトロニクス・デバイス分野

- 考古遺物形状のデジタル計測・図化システムの開発:岩手大学・横山教授の永年のリモートセンシング技術を活用して、従来、手作業で行われてきた計測・図化作業を三次元計測・特徴線抽出処理により自動化したシステムを開発し、ベンチャー企業を設立して事業化しました。研究者主導により大学発ベンチャー企業を設立した例。
- 大規模森林景観のリアルタイムレンダリング法の開発:岩手大学千葉教授と(株)ジェーエフピー(盛岡市)が共同で、遠景樹木に対する高速3Dテクスチャレンダリング法を開発し、本格的な自然景観シミュレーション用CGツール「デジタルランドスケープ」を商品化しました。
- 3次元医療画像処理ソフトウェアの開発:岩手県立大学土井教授が医療現場において、画像診断方法として広く普及しているCTやMRIによって得られる2次元断面画像群から、WindowsPC上で3次元形状モデルを生成するソフトウェアを開発しました。この技術をもとに設立したベンチャー企業(商品名:「Volume Extractor」)および(株)デジタル・カルチャー・テクノロジー(盛岡市、商品名:「シリウス」)で商品化しました。
- ホームページ改竄防止システムの開発:岩手県立大学曾我教授が、デジタル署名による真正性情報を付加する方法により、ホームページデータの保護をほぼ完全に保障する改竄防止システムを開発し、ベンチャー企業を設立して「iP@TROL」を商品化しました。



## 医療・福祉分野

- 超音波による血流速度計測装置の開発:岩手医科大学のニーズに基づき、東京マイクロデバイス(株)(本社:横浜市、工場:花巻市)が鹿児島大学竹内教授の指導のもと、超音波によるドプラ効果を活用した簡便かつ患者への負担を軽減した血流速度判定装置を開発し、「汎用血流マッピング装置」を商品化しました。不整脈の確認や集団検診およびクリニックにおける心腔内の血流速度測定に用います。



## 食品・バイオ・生物科学分野

- 雑穀入り健康食品の開発:岩手大学西澤教授らが雑穀(キビ、ヒエ、アワ)の成分を分析、ラット試験で機能を解明するとともに、地元企業と共同で雑穀入りパンを開発し、生産、販売。民間で行われている食品産業に大学ならではの成果を加えた例。



## 環境・安全・リサイクル分野

- 維持管理不要な溪流魚道構造の開発:岩手大学石井教授が砂防ダム、治山ダムに設けられる魚道が土砂、ごみで埋まり、機能不全にならない構造を発明し、官公庁担当部署の理解を得、コンサルタント会社の協力を得て、主として東北地方、北海道において実証しつつあります。
- フッ化カルシウム入りコンクリート製品の開発:岩手県工業技術センター佐々木研究員、岩手大学藤原教授が、肥料工場等から大量に排出されるフッ化カルシウム汚泥をコンクリート製品に利用できる方法を開発し、セイナン工業(株)が商品化しました。ポーラスコンクリート、高流動コンクリートに利用し、護岸工事等に活用できます。



お問い合わせ先 研究開発推進課  
TEL 019-621-5072 FAX 019-621-5481 E-mail kenkyu@joho-iwate.or.jp

ピックアップ!【優良受注企業紹介】  
ビジネスパートナー

## 卓越したTIG溶接技術を誇り、 全社が一丸で技術力向上に努める

### 株式会社 東洋技研

#### 一経営のポリシーなどは、

ありきたりで、優等生的ですが、地域社会に貢献することです。そのため、まずは経営そのものを磐石にすることが求められます。時代や環境がどう変わろうと、私は、製造業こそが我が国を引っ張っていく基幹産業であると信じています。また、製造業の世界におけるイノベーションは著しいものがあり、さらにはマクロ的な動向として、一部でしょうが、生産の国内回帰がみられます。このような経営環境にあって、当社の存在感を高め、お客様から「東洋技研に頼めば大丈夫」と評価され、さらに深い信頼関係を構築できればと思います。この結果として、当社が安定し、地域社会に少しでも貢献できると思います。

#### 一ポリシーの実現に向け、日常の経営において取り組んでいることは、

一にも二にも技術分野における競争力向上が最重要ですので、これを目指し色々な分野に取り組んでいることでしょうか。例えば、削り難いため形状確保、高精度をあげることが難しいステンレス加工は、当社ならではの技術力を発揮できる分野ですので、全社をあげてこの分野での実力を高めるよう努めています。また、技術力向上は納期の短縮化等をもたらしますので、こ

れを納入価格に適正に反映し、適正利益の確保を可能にしています。これもお客様との信頼関係が成り立っているから可能なことです。また、品質保証は技術力の重要な一部ですので、品質本位の経営姿勢を鮮明に示すためにも、昨年12月、ISO9001を取得しました。

これらを日々、実践することは経営者である私一人の問題ではおぼせません。全社員に同じ意識、同じ自覚をもってもらう必要があります。私は、全社員が家族同然と思っていますので、全社員が安心して働くことができる環境を整えることが、経営者の務めであると認識しています。このため、以前から経営内容をガラス張りに行っていることもこの表れの一つです。

#### 一取引先、営業品目などは、

主な取引先は半導体製造装置と工作機械のメーカーです。主な営業品目は二つあり、一つは半導体製造装置に組み込まれる精密部品の加工と組立で、もう一つは工作機械に組み込まれるこれも精密部品です。これらは単品もしくは小ロットで、高精度を要求されるものが大半で、当社がモノづくり際にこだわっている「多品種小ロットへの特化」志向にも合っています。たまには半導体製造装置の試作機に搭載される部品もありますが、これの材料はステンレスのほかチタンもあります。

#### 一TIG溶接の技術も優れているとかがいしましたが、

TIG溶接の技術は、一貫したオーダーに対応し、当社としての総合的な付加価値を高めるためのものです。ステンレス管をつなぐことは勿論、マニホールドブロック加工や曲げなどができ、それぞれの用途に応じて完璧な仕上げを期しており、TIG溶接は当社が自負できる技術です。その一例ですが、半導体製造装置の水まわり部品の場合、品質確保のため、管の中にヘリウムを注入し負荷を与えてリークテスト(漏れのチェック)をします。このリークテストを経て完成した部品には当社の製造番号を刻印し、当社の製造責任を明らかにしています。

#### 一生産工程で工夫、改善されていることは、

具体的な工夫、改善に先立ち、まずは風通しのいい職場環境にするため、工場内ではお互いに声を掛け合い、連携を密にするということを大事にしています。そのため、明るく、ゆったりのスペースで作業を進められるようレイアウトを整備しました。この環境の中で、自動機のラインアップを充実するとともに、手動式の旋盤やフライス盤も活用しています。どんな精度の高い部品を加工する場合でも、最終的には熟練工



による眼と技は欠かせません。つまり、自動機によって効率を追求すべき工程と人間だから可能になる工程がうまく連動するよう配慮したものです。

#### 一そのほかに工夫等していることは、

ITの活用によるものがあります。IT化により、現場では加工品目別バーコード管理が定着しています。これによりどの工程で誰が、何を、どの段階まで加工しているかがリアルタイムで把握できます。また、発注内容や図面情報は、オンラインで各取引先から受注担当部門に届くようになっています。この流れとは逆に、当社からお客様に見積書などを送っています。生産現場ではありませんが、管理部門でもITは活用しています。収支状況は、全社的にその時々のもを正確に把握できますし、各種経営指標による分析ができ、意思決定が迅速化しています。このようにIT化により、受注管理、納期管理、コスト管理等が飛躍的に円滑化し、大きな効

果をあげています。

#### 一最後になりますが、現在の受注状況は、

半導体関連の部品が多い関係で、いわゆる「シリコンサイクル」による市況変動の影響を受けやすいことはあります。近年では、数か月単位で山の時期、谷の時期を繰り返しています。業界全体の流れで、猛烈なペースでオーダーが殺到するかと思えば、動きが緩慢になりますので、その都度、生産シフトを柔軟に組み替えています。これも当社の重要なノウハウでしょうか。また、オンデマンド方式の一般化にとともに、調達側はできる限り在庫を持たない傾向が顕著になっています。

こんな中、オーダーが急伸することはないと思いますが、次世代向けDVD等の設備投資が牽引材料になるのではないかと期待しています。そんなことから、ここ当分、底堅いペースでの受注を維持できると思います。



菊池長寿社長

#### 企業概要

設立：昭和56年5月  
代表者：代表取締役社長 菊池 長寿  
所在地：花巻市の神643-1  
電話番号：0198-22-3965  
FAX：0198-22-3966  
URL：<http://iwateinfo.co.jp/toyo>  
E-mail：[toyogk@d4.dion.ne.jp](mailto:toyogk@d4.dion.ne.jp)  
資本金：1,600万円  
従業員数：23名

事業内容：半導体製造装置に搭載する部品の精密機械加工ならびに組み立て。ステンレス、チタンを素材とする機械部品の精密加工。ステンレスTIG溶接。

主要取引先：東京エレクトロンAT(株) 東北事業所・ニチコン岩手(株)ニチコン朝日(株) (株)鷹宮製作所(株)啓装工業

主要設備：立型マシニング各種・タッピングセンター・ドリルセンター各種・立型NCフライス・精密治具フライス・立型フライス・横型フライス・NC旋盤・精密旋盤・精密平面研削盤・3軸ボール盤・単軸ボール盤・自動タッピング盤・手動タッピング盤・精密投影機・三次元測定器・ヘリウムリークテスト機



# 戦略を展開する

最終回の今回は、これまでに作成してきた戦略マップを日常の経営活動の中でどのように展開していけばよいのかを解説します。

## 戦略展開は数値で管理する

前回作成した戦略マップには、事業価値や経営ビジョンを達成するために実行しなければならない重要な活動内容と戦略目標が示されています。戦略目標の達成に向けて一連の活動をコントロールするには、それらの活動の成果を適切に把握する尺度を数値で持ち、計画と実績の差異を明確にして戦略を展開していく必要があります。経営者や管理者は活動の組み合わせがもたらす実績と目標の差異を絶えず数値でもって把握し、差異が管理範囲を超えたならば適切な対策をとらなければなりません。目標と実績の差異を把握し対処する事を「マネジメント」と言います。

## 2種類の指標で実績を評価する

実績を評価する指標は予め設定しておきます。経営目標は複数の活動の成果として生み出されるものですから様々

なものが使われますが、指標は二つに大別されます。

一つの指標は、目標指標となるもので「**KGI(キー・ゴール・インディケーター)**と呼ばれる指標です。最終目標となる売上高や経常利益などがそれにあたります。

もう一つの指標は、目標指標であるKGIを生み出すための活動それぞれの実施結果を把握するための「**KPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)**と呼ばれる指標です。KPIは日常の活動の業績評価(モニタリング)を行う上で重要な指標になります。満足なKPIが得られなければKGIを達成することは難しくなれます。

例えば、今期売上高5億円を達成するために、「新規顧客の開拓」と「新製品の開発」を戦略に掲げた企業の場合は、KGIは売上高5億円となり、それを達成するための新規顧客開拓件数100件や新商品開発件数5件がKPIになります。新規顧客開拓件数や新製品開発件数が

計画通り達成できなければKGI売上高5億円の達成は難しくなります。ですから、日常の経営活動の中では、KPIの新規顧客開拓件数や新製品開発件数を常時モニタリングしていくのです。しかし、実際には新規顧客を100件開拓しても売上高が5億円に達しない場合があります。その場合は、新規顧客開拓のKPIを120件にするなど目標とするKPIを変更する必要があります。ですから、戦略展開初期におけるKPIはターゲット指標と呼ばれ、KGIの状況により変更していくことが必要です。

KGI、KPIは、経営者が定期的にモニタリングし、その結果を生み出す原因をレビューするために用いる重要なものです。また、全社戦略のKGI、KPIは、各部門や個人に細分化され周知徹底されてこそ威力を発揮しますが、個人のレベルまで落とし込むには経験と時間を必要とします。まずは、部門や部署単位でKGI、KPIを設定し、活動の浸透とともに個人レベルのKGI、KPIを設定していきます。(図1参照)

## 指標の設定で注意しなければならないこと

KGI、KPIの指標はそれぞれの指標間で整合性が取れていなければなりません。当然の事ながら、戦略マップの下位の戦略目標(学習と成長の視点や内部プロセスの視点)の達成状況が上位(顧客の視点や財務の視点)の戦略目標の

図3 戦略管理表  
小売部門戦略管理表

目標項目数値		プロジェクトの目標		社長	統括責任者	実行責任者	
クレーム件数	年間100件以下	クレームを削減し、競合他社に負けない専門店としての接客・クレーム対応を行い、お客様を囲い込む	承認印	担当者印	担当者印	担当者印	
全体目標事項	全体施策手段	目標値	年間スケジュール	進捗報告			
クレームを削減し、お客様の満足度を高める	①クレームの状況を把握する ②ミスなくするための仕組みを確立する ③担当者を設置し、クレームの削減を図る	4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月	状況把握 組立確立 運用	4月	5月	3月	
				目標	実績	目標	実績
				達成率	達成率	達成率	達成率
				評価	評価	評価	評価
個別目標事項	個別施策手段	担当者	担当別スケジュール	評価	コメント	コメント	
1. クレーム状況把握	①「クレーム管理表」を店頭に掲げ、毎日記録する ②発生原因を明確にする	沢井	状況把握 分析 対処案作成		問題事項(前月の課題に対する、実行結果)	前月の課題に対する、実行結果	
2. クレームの出ない仕組みづくり	①クレームとその対処方法を公示する	佐藤		×	課題事項(次月までの実行項目)		
実施にあたっての考え方				評価	責任者		
①隠さず報告する ②クレーム処理は迅速に行う				期末に記入			
実施にあたり厳守しなければならない事項				評価	社長		
①衛生問題が発生した場合はただちに関係機関に連絡する ②法律を遵守した活動を行う							
次年度に向けての改善事項					四半期		
期末に記入							

達成状況に影響を与えます。しかしながら、戦略展開の開始時期においては、経験がないので指標間の関連性を明確にすることは難しいものがあります。上記の事例で示したように、戦略の展開と伴に指標間の関連性が把握されてきますので、戦略展開の初期においてはKPIの指標は目安値とし、戦略の展開状況と実績数値に合わせて見直すことが必要です。

ターゲット設定のポイントは以下のとおりです。

- ①チャレンジ精神に満ちた意欲的な数値目標とする
- ②ターゲットをクリアした場合、従業員が達成感(満足感)を得られる方策を展開する
- ③KGI、KPIを従業員の給与と拙速に反映させることは避ける

## 戦略フォーマットに整理する

戦略マップの実行項目や戦略目標である、KGI、KPIを図2のような戦略フォーマットにまとめ、誰が見ても実行項目と目標が簡単に分かるようにします。日常の経営活動の中で誰にでも直ぐに分かるようにしておくことは、戦略マップと同様に極めて重要なことです。

## 戦略管理表で管理する

これまでに作成した戦略マップや戦略フォーマットから、戦略の達成状況を管理するための戦略管理表を作成します。管

理表は設定したKGI、KPIと実績数値の差異を明確にし、問題となる差異かどうかを簡単に判断できるとともに、問題がある場合はその対処策の内容が従業員に容易に分かるようにしなければなりません。

戦略管理表のポイントは以下のとおりです。

- ①KPIの実績の変化が時系列的に分かるようにする
- ②目標と実績数値との差異の評価を分かりやすく示す(×・・・・などを使う)
- ③差異を埋めるための改善内容を示す
- ④改善内容の実施状況やその効果・評価を示す
- ⑤数値だけの定量的な評価だけでなく、上司のコメントなど定性的な評価も加える
- ⑥目標をクリアした場合の要因を、他の従業員が活用できるようナレッジ化(共有化)する
- ⑦定期的に目標数値が適切であるかを見直し、実態に即さない場合は変更する

戦略管理表で最も重要なことは、業績結果を従業員にフィードバックし、目標との差異を埋める改善活動を引き出すような表にすることです。戦略管理表は会議等で使用されるものですから、企業の仕組みや風土を作り上げる道具になります。計画と実績の差異とそれを埋める内容を盛り込める管理表、PDCA(計画-実行-チェック-修正)が回る管理表を知恵を絞って作り上げて欲しいものです。

以上、経営革新を実現する一連のプロセスを解説してきましたが、これらのプロセスに長い時間をかけてしまえば進まぬ革新になってしまいます。企業規模や革新の度合いにもよりますが、最長でも3ヶ月以内で戦略管理表まで完成させて欲しいものです。また、戦略は定期的に見直しを行う必要がありますが、頻繁に行うのも問題です。戦略展開の方法が組織に根づくには時間がかかる事を配慮する必要があります。(図3参照)

## 最後に

これまで、新たな時代に通用する事業価値の設定から、戦略、戦術の抽出とその展開方法を述べてきましたが、重要なことはそれらの一連の作業を通して自社の経営を革新するために、「自分達が今すべきことに気付けるか」にかかっています。階段のように不連続に変化する経済環境の中で、成長を維持する企業づくりが経営者の永遠の命題ですが、本講座がその命題を解くための足がかりになれば幸いです。大きな成果を生むには、あせらずに正しいプロセスに沿って行う必要があります。まずは、本講座の一連のプロセスに取り組んでみてください。

本講座を最後までご講読いただきありがとうございました。

(有)ジー・エフ・シー Good Friend's Consultant  
代表取締役 佐藤 善友

図1 業績評価指標 KPIとKGI

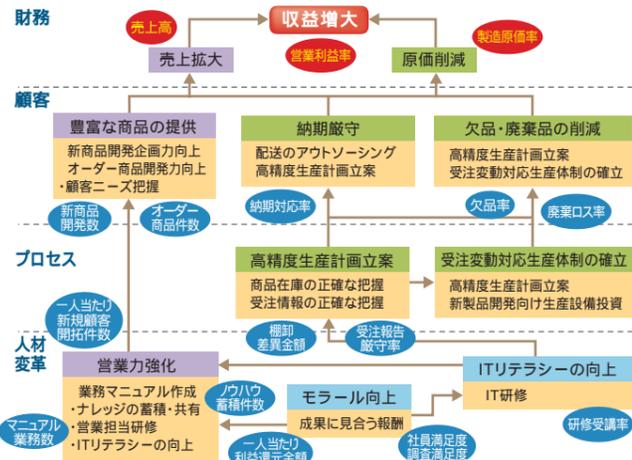


図2 戦略フォーマット

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標 KPI・KGI	ターゲット (数値目標)	アクションプラン
財務	売上拡大 原価削減		・営業利益率(KGI) ・売上高(KGI) ・製造原価率(KGI) ・一人当たり利益還元率	・営業利益率10% ・売上高3.5億円 ・製造原価率41%	・豊富な商品提供、納期厳守、欠品排除で売上拡大 ・廃棄品の削減で原価削減
顧客	豊富な商品の提供 納期厳守 欠品の削減	・新商品開発企画力向上 ・オーダー商品開発力向上 ・配送のアウトソーシング	・新商品開発数(KPI) ・オーダー商品件数 ・納期対応率	・新商品開発数月平均3件 ・オーダー商品件数10件 ・納期対応率95%	・顧客のニーズを把握するためWEBと店頭でアンケート調査を実施 ・タクシー会社へのアウトソーシング
プロセス	高精度生産計画立案 商品在庫の正確な把握 受注情報の正確な把握	・高精度生産計画立案 ・商品在庫の正確な把握 ・受注情報の正確な把握 ・新製品開発向け生産設備投資	・棚卸差異 ・受注報告厳守率	・棚卸差異99% ・受注報告厳守率98%	・店舗間オンライン化 ・インスタペーパー機器の導入
人材変革	営業力強化 業務マニュアル作成 ナレッジの蓄積・共有 営業担当研修 ITリテラシーの向上	・営業力強化 ・研修の実施 ・業務マニュアル化	・業務マニュアル数 ・ノウハウ蓄積件数 ・研修受講率	・業務マニュアル数10件 ・ノウハウ蓄積件数500件 ・研修受講率80%	・営業担当者研修、IT研修、中小企業大学校への派遣 ・ナレッジデータベース構築

# 平成17年度 研修計画のご案内

中小企業大学校仙台校は、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する東北地域の中小企業のための人材育成の専門研修機関です。平成17年度研修計画が決まりましたので、お知らせいたします。

研修NO	研修コース	実施期間	定員	受講料
05-01	新任管理者養成講座(1)	4/18(月)~22(金)	30名	41,000円
05-02	女性リーダーシップ能力強化講座	5/10(火)~12(木)	30名	27,000円
05-03	経営トップセミナー(1)	5/13(金)~14(土)	40名	21,000円
05-04	営業管理者のマネジメント力強化(営業力強化シリーズ1)	5/16(月)~18(水)	30名	27,000円
05-05	基礎から学ぶ財務管理(財務力強化シリーズ1)	5/17(火)~20(金)	30名	34,000円
05-06	新任管理者養成講座(2)	5/23(月)~27(金)	30名	41,000円
05-08	建設業の経営戦略	6/6(月)~8(水)	30名	27,000円
05-09	実践的な現場改善の進め方(生産性向上シリーズ1)	6/7(火)~10(金)	35名	34,000円
05-11	若手営業マンのための能力開発	6/13(月)~16(木)	30名	34,000円
05-12	管理者のためのリーダーシップ(1【校外研修:八戸教室】)	6/14(火)~15(水)	25名	21,000円
05-13	管理者のための部下育成講座(管理能力向上シリーズ1)	6/20(月)~23(木)	30名	34,000円
05-15	勝ち残りの経営戦略構築セミナー	6/27(月)~29(水)	25名	27,000円
05-16	実践的な品質管理の進め方(生産性向上シリーズ2)	7/4(月)~6(水)	25名	27,000円
05-17	提案営業実践講座(営業力強化シリーズ2)	7/6(水)~8(金) 8/18(木)~19(金)	30名	41,000円
05-18	基礎から学ぶ利益計画の作り方(財務力強化シリーズ2)	7/11(月)~14(木)	25名	34,000円
05-19	やる気を引き出す目標管理	7/13(水)~15(金)	30名	27,000円
05-20	5S改善の実践的な進め方【校外研修:八戸教室】	7/21(木)~22(金)	25名	21,000円
05-22	トップマネジメントのための経営実践力強化	8/26(金)・27(土) 9/16(金)・17(土) 10/20(木)~22(土)	15名	56,000円
05-23	基礎から学ぶキャッシュフロー管理(財務力強化シリーズ3)	9/5(月)~8(木)	25名	34,000円
05-24	更なるパワーアップ!女性リーダー問題解決	9/20(火)~22(木)	30名	27,000円
05-25	販売計画の立て方・活かし方(営業力強化シリーズ3)	9/26(月)~28(水)	30名	27,000円
05-26	管理者のための問題解決力強化講座(管理能力向上シリーズ2)	10/3(月)~5(水)	40名	27,000円
05-27	経営トップセミナー(2)	10/7(金)~8(土)	40名	21,000円
05-28	実践的な生産管理の進め方(生産性向上シリーズ3)	10/11(火)~14(金)	25名	37,000円
05-29	顧客満足を実現する営業活動の進め方(営業力強化シリーズ4)	10/12(水)~14(金)	30名	27,000円
05-30	実践的な資金調達の進め方(財務力強化シリーズ4)	10/24(月)~26(水)	25名	27,000円
05-31	管理者のためのリーダーシップ講座(管理能力向上シリーズ3)	10/26(水)~28(金)	30名	27,000円
05-32	新規顧客開拓のための営業手法・営業話法(営業力強化シリーズ5)	11/9(水)~11(金)	30名	27,000円
05-35	組織のパワーを引き出す戦略的人材育成	1/16(月)~18(水)	30名	27,000円
05-36	実践的コストマネジメントの進め方(生産性向上シリーズ4)	1/23(月)~25(水)	25名	27,000円
05-37	営業現場の問題発見・解決法	1/25(水)~27(金)	30名	27,000円
05-38	管理者のためのコーチング講座(管理能力向上シリーズ4)	2/7(火)~9(木)	30名	27,000円
05-39	業務プロセス改善	2/13(月)~15(水)	30名	27,000円
05-40	直感だけでは不十分!新商品開発の進め方	2/20(月)~22(水)	20名	27,000円
05-41	工場管理者養成コース(第11期)	8/22(月)~1/20(金) 毎月3日間	20名	174,000円
05-42	経営管理者養成コース(第13期)	7/25(月)~12/16(金) 毎月5日間	20名	285,000円
05-43	ビジネスプラン・ブラッシュアップ講座(新規創業支援研修Ⅰ)	7/21(木)~23(土) 8/5(金)~6(土)	30名	10,000円
05-44	ビジネスプラン・ブラッシュアップ講座(新規創業支援研修Ⅱ)	2/1(水)~4(土)	30名	10,000円

研修テーマ、実施時期及び受講料については、変更になる場合があります。  
1コースあたりの申込み人数に制限はありませんが、より多くの企業の方に受講していただく趣旨から、2名を超える方については、キャンセル待ちとさせていただきます。

中小企業(資本金の額又は従業員数のいずれかが右表の範囲)の経営者、管理者、従業員等の方々なら年齢、性別、学歴など関係なくどなたでも受講いただけます。

詳しい「研修のご案内」をご希望の方は、下記の研修担当あてに電話、ファックス、郵送で、ご請求ください。(ホームページでも詳細をお知らせしています。)

業種	資本金	従業員
製造業・建設業・運輸業等	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下

情報処理サービス業、ソフトウェア業は製造業と同じ範囲で受講できます。  
旅館業は資本金5千万円以下、又は従業員200人以下であれば受講できます。

お申込み・  
お問合わせ先

独立行政法人中小企業基盤整備機構東北支部  
中小企業大学校 仙台校 研修担当

〒989-3126 宮城県仙台市青葉区落合4-2-5  
TEL 022-392-8811 FAX 022-392-8812  
<http://www.smrj.go.jp/inst/sendai/>

産業情報いわて 2005年3月10日(毎月10日発行)

発行 (財)いわて産業振興センター

〒020-0045 盛岡市盛岡駅西通2丁目9-1(マリオス7階) TEL.019(621)5389 FAX.019(621)5480

E-mail [joho@joho-iwate.or.jp](mailto:joho@joho-iwate.or.jp) URL <http://www.joho-iwate.or.jp/>

編集印刷 川嶋印刷(株)

