

## 事例5

# 和光商事 株式会社

### 水産卸業

医療品・医療用フィルム・動物用医薬品・水産用医薬品・飼料・養殖魚の卸売り販売を行っている。水産総合商社としての地位確立を目指し、生産現場から消費地を繋ぐ各事業を推進する。

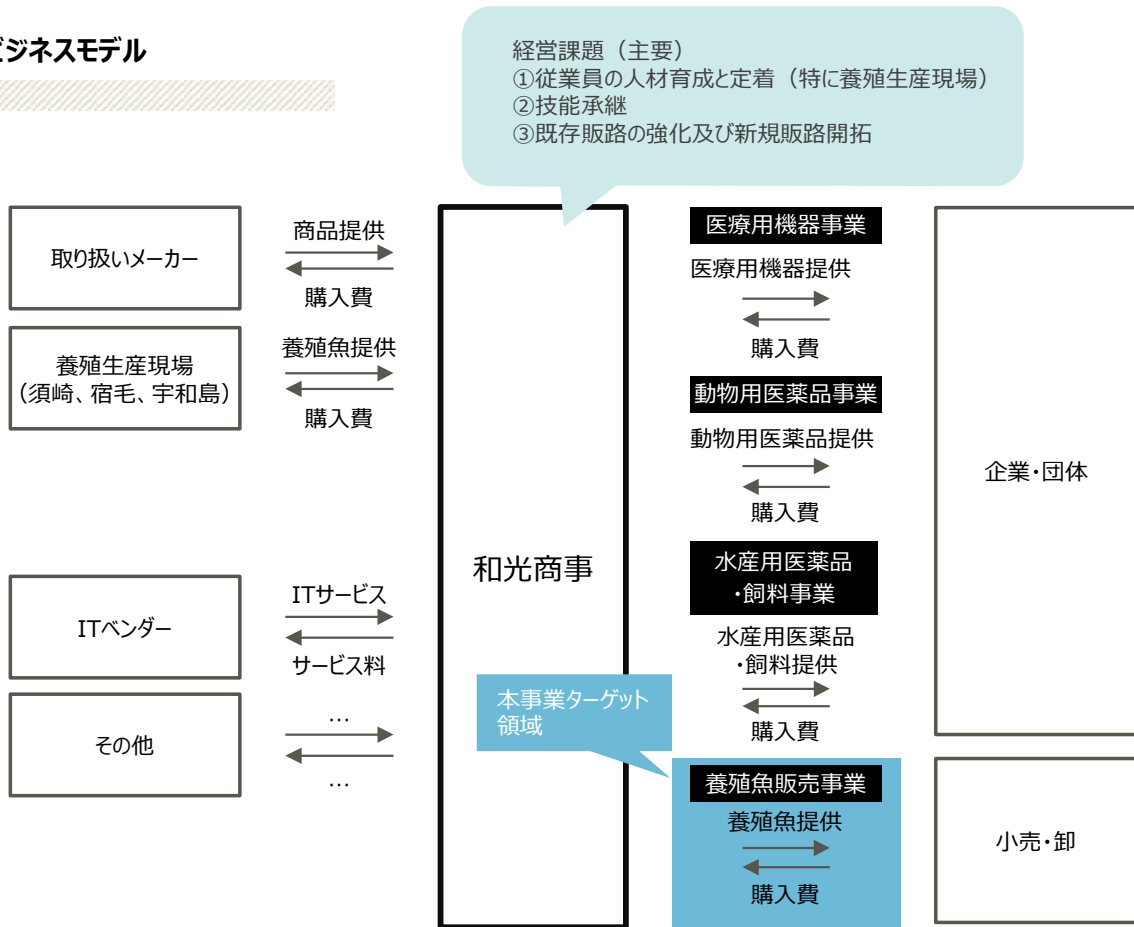


特色・強み	・水産総合商社 ・地域密着の養殖事業 ・土佐活カンパチ、ハマチ、マダイは全国から 注文依頼
従業員数	43名
売上規模	約68億円（2020年度）
資本金	1,000万円
IT投資可能額	500万円



## ①事業構造の可視化（現状）

### ビジネスモデル



#### 重要アクション

##### 本社、養殖現場2つの視点から事業課題を抽出する

本社主導のプロジェクトではあるが、経営課題を本社視点だけで抽出するのではなく、必ず養殖現場の実情を加味した。且つ、水産業界の全体動向と自社を取り巻く環境を可能な限り客観視し、事業課題として取りまとめた。

#### 実践ポイント

##### デジタル化チームをハブにした全社コミュニケーションから正しい事実を認知する

本社/養殖拠点の状況を正しく把握するために、デジタル化チームがハブとなり、幹部だけでなく中堅や若手の本音ベースの考えを理解した。その際の出た要望は可能な限り反映していくことでデジタル化チームと従業員の信頼関係を高めていった。

#### 前提知識

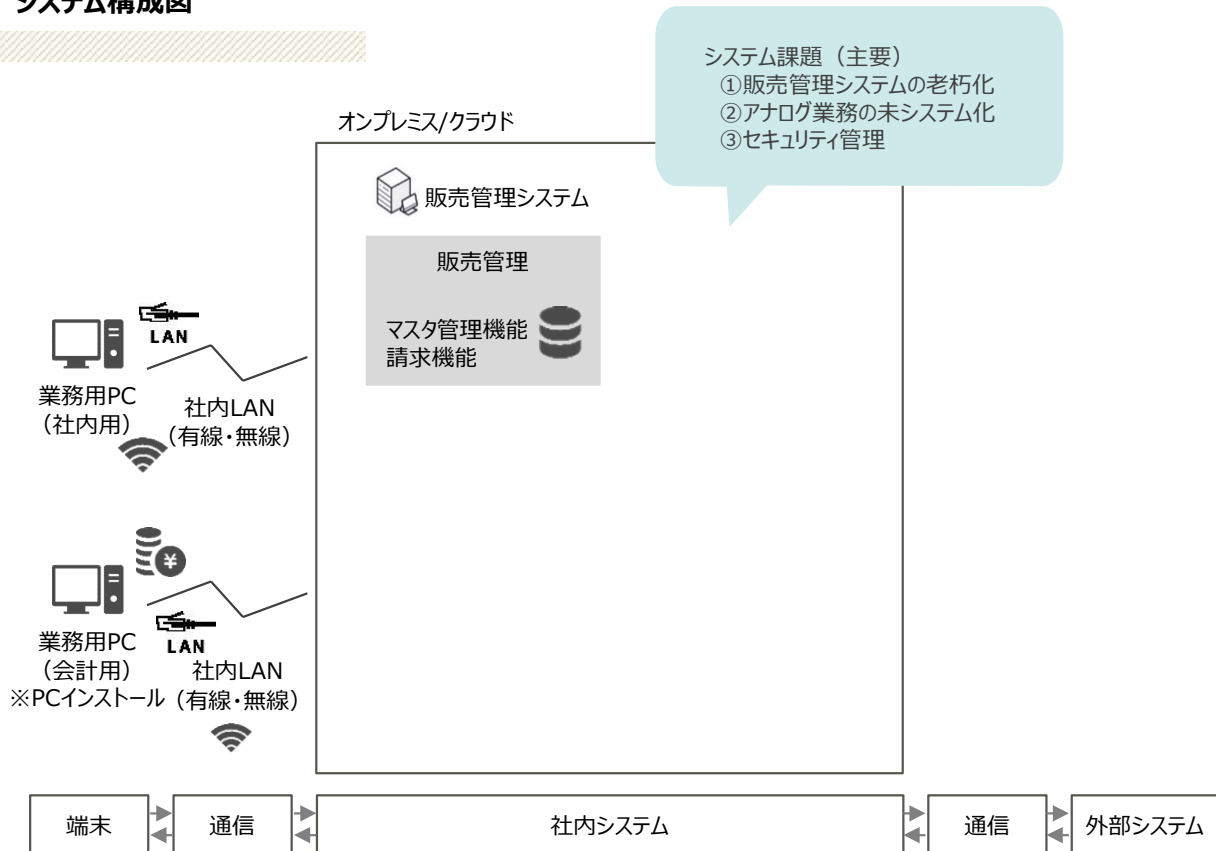
（習得すべき推奨学習項目）

##### IT基礎【ITパスポート資格試験：ITストラテジ領域】（学習内容 P251参照）

現在展開している事業とデジタル化の関係性を紐解く力が必要となる。IT広範の知識理解を進めていく過程で、ITパスポートのストラテジ、つまり戦略領域にはこの紐解く力が求められる。

## ②システム構成の可視化（現状）

### システム構成図



#### 重要アクション

##### 自社システムの現状を把握できる情報を可視化しておく

本社、養殖現場からのシステム関連の要望が届いた際、どの回線やシステムに問題があるかをシステム-ネットワーク構成図等から特定し、社内で解決出来る/出来ないを自社のIT能力から判断した。特に自社で対応できない場合、通信事業者及びIT事業者と連携してトラブル対応していくため、システム構成への理解が必須となる。

#### 実践ポイント

##### 契約書類を整理して、いつでも見られる状況へ

システム-ネットワーク関連の増強/更改やトラブルシューティングは、専任者がいない自社の環境では解決が難しいため、ITベンダーとの調整が必要になる。その際に契約内容に基づいた調整が必要になるため、円滑に物事を進めるために、関連書類が直ぐに見られるよう整理しておく。

#### 前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

##### ITインフラ基礎 [システム-ネットワーク構成] (学習内容 P252参照)

自社のシステム関連の情報を見える化する際は、ITの原理原則であるハードウェア、ソフトウェア (OS、アプリ、ミドル) ネットワーク、データベースの知識が必要になるとともに、これらの関係性を把握する力が求められる。

### ③DX推進力の可視化（現状）



#### DXポートフォリオ

DX推進中核メンバー  
 DX推進中核メンバー以外の関係者

		目標ゾーン			目標ゾーン		
		As-IS 現状（ゼロベース含）	DX1.0 コミュニケーション変革	DX1.5 業務変革	壁	DX2.0 新規開拓	To-Be 価値創造
組織領域	踏み出す力 コミットした難題解決に対して多様なアクションがとれる	現状活動のまま (踏み出せていない)	従来とは異なる既知な行動 に挑戦している	従来とは異なる既知の成果 に挑戦している	壁を突破する 以下5つの準備 新市場設定 / 新技術調達 / 新能力獲得 / 資金調達 / リーガル対応 / 新体制	未知領域の行動に挑戦し ている	未知の成果に挑戦している
	巻き込む力 コミットした難題解決に対して有効なプレイヤーを巻き込むアクションがとれる	現状活動のまま (巻き込めていない)	社内既存メンバーを巻き込 めている	社内新規メンバーを巻き込 めている		社外の未知のメンバーを巻 き込めている	既存、新規、未知のメン バーを巻き込んでいる
	継続/連続する力 コミットした難題解決に対して最善の手段 を打ち続けられる	現状活動のまま (変化していかない)	課題発見と共有を継続でき ている	課題解決活動が継続でき ている		新しい業務/事業を継続企 画できている	新しい業務/事業を継続 改善できている
企業価値領域	顧客理解力 顧客理解の結果、潜在ニーズの 探求を行い、可視化できる	社内外の関係者と現状の 関係性のまま	社内外の関係者への理解 を深めようとしている	社内外の関係者の課題を 語る		従来とは異なる社内外の関 係者の理解を深めようとして いる	従来とは異なる社内外の関 係者の課題を語る
	有用性構築力 顧客理解した結果、最も価値あると思 われる手段を提示し、関係者と合意を得ら れる	社内外の関係者向けのモ ノ・サービス・施策を展開して いる	社内外の関係者にとって価 値が期待できるモノ・サービ ス・施策を構築している	社内外の関係者にとって価 値が確認できるモノ・サービ ス・施策を構築している		既存/新規市場、及び社会 にとって価値が期待できるモ ノ・サービス・施策を構築して いる	既存/新規市場、及び社会 にとって価値が確認できるモ ノ・サービス・施策を構築して いる
	収益性構築力 有用性を生み出すための資金マネジメント ができる	投資効果の概え置き (リターン曖昧)	業務への投資効果を試算 している (リターン試算)	業務への投資効果を検証 している (リターン有)		事業への投資効果を試算 している	事業への投資効果を検証 している
	持続可能性構築力 ステークホルダー全員が継続的に利用する 開発することが可能なスキームを構築・構 築できる	現行踏襲型のリソース配分	業務改善可能なリソースプ ランを立案している	業務改善可能なリソースプ ランを実行している		事業創出、改善可能なリ ソースプランを立案している	事業創出、改善可能なリ ソースプランを実行している
	ビジョン共鳴力 ステークホルダーへ訴求される言葉・行動 (信頼) をつくれる	語れない、知らない	キーパーソンだけ語れる	社内関係者は語れる		社内外関係者ともに語れる	社内外の関係者以外も語 れる
デジタル領域	競争優位データ 企業価値を高める、他社にないデータを 収集、調達、蓄積・活用できる	特に意識していない	他社にないデータを発見して いる	他社にないデータを管理して いる		他社にないデータを価値転 換している	他社にないデータを価値改 善しながら進化させている
	事業運営データ 事業運営データ保有力、企業価値を持 続させるデータを収集、調達、蓄積、活用 できる	必要最低限のデータのみで、 後は人力で回している	業務に必要なデータが抽 出・見える化できている	収集したデータが業務改善 に寄与している		事業に必要なデータが抽 出・見える化できている	収集したデータが事業改善 に寄与している

#### 重要アクション

##### 馴染みのない評価項目に対して本社と現場を混在させた形式で現状評価を行う

デジタル化推進における評価を、1項目毎に立場や専門性の異なるメンバーから評価内容とその理由を確認して統合することで、自社の現状の能力値がおおよそ見える化できた。

#### 実践ポイント

##### デジタル化チームを中核に事実情報を収集する

全体アンケート等で一律に情報を収集するのではなく、デジタル化チームが起点となり本社や養殖現場の評価を聞き取った。評価点、改善点を併せて収集することで、デジタル化活動を円滑に進めるための情報源の1つにした。

#### 前提知識

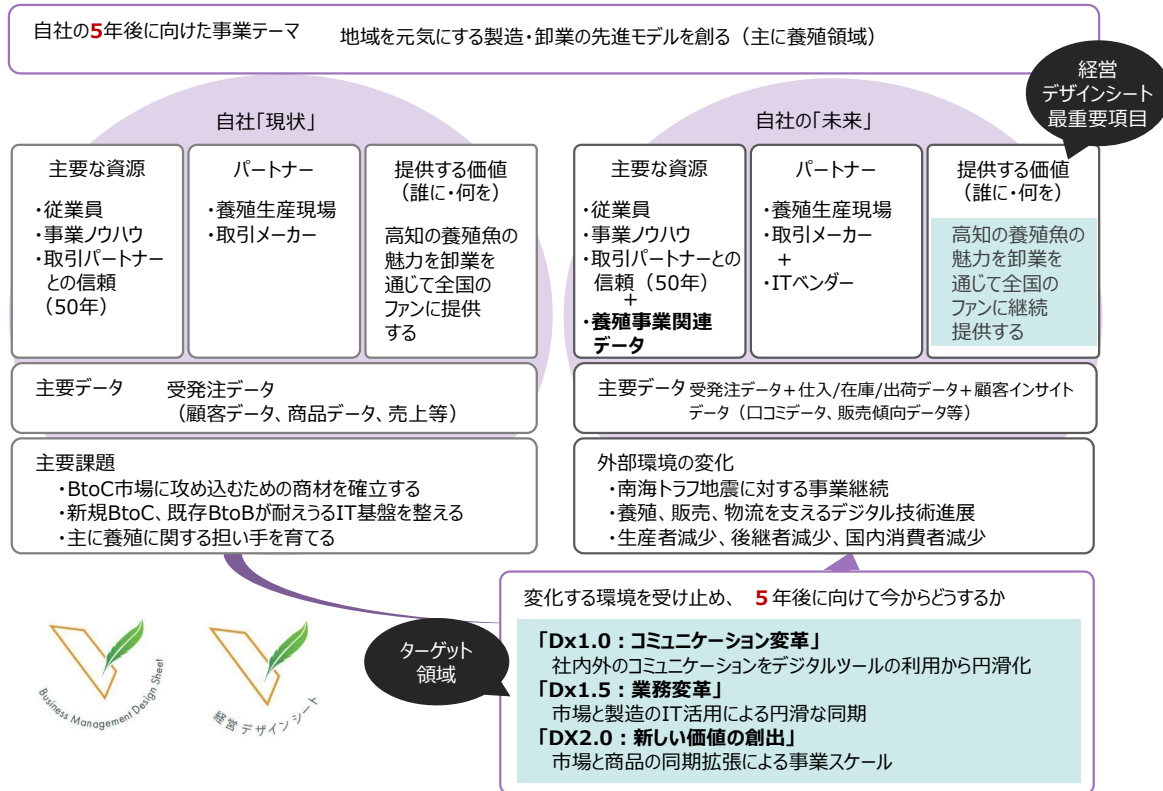
(習得すべき推奨学習項目)

##### 問題解決力（学習内容 P267参照）

自社の現状を正確に把握するためには、複数人の客観的な視点や事業データ等から事実を収集し、且つ論理的に整理することで、本質に近い情報を整理する必要がある。その際に事実と問題を認知する問題解決プロセスの「問題発見」の能力が求められる。

④DX推進の未来洞察

経営デザインシート



重要アクション

3年間の事業計画を基軸に未来を発想する

既に立案済の事業計画を継承していく形で未来を描いた。1次産業にもデジタル化の波を押し寄せており、競合他社の先行事例やスタートアップが提供している最新技術群の調査を随時行い、自社メリットが生まれる内容については事業計画に取り込む。

実践ポイント

遠い未来より直近アクションの継続を重視

事業計画で示す3年後のゴール像と到達するための手段をセットで考える。その意識を持った上で直近の課題やタスクに対応していく現実直視を重視。直近活動の質を高め継続することで、長期スパンで大きな変革を生み出していく。

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

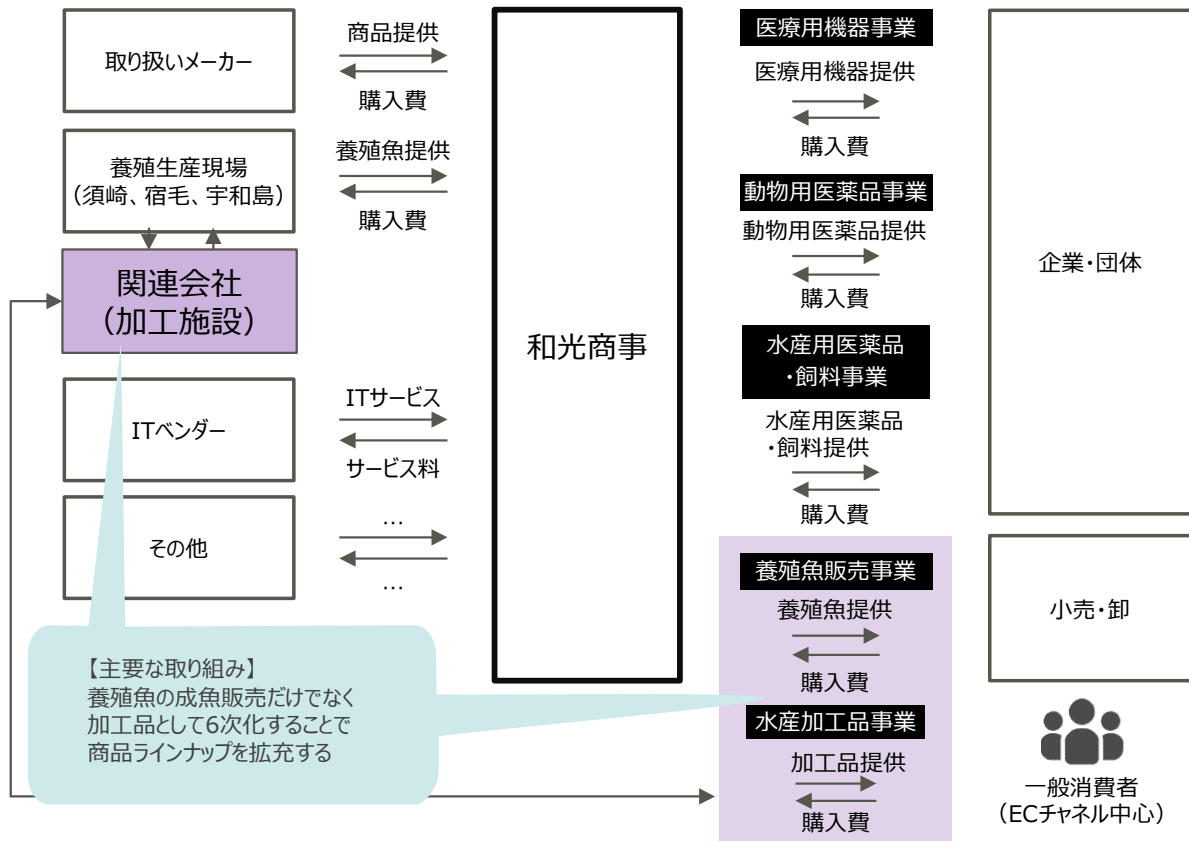
創造力の強化（学習内容 P268参照）

未来の個人-組織-事業-業界-社会の関係性を発想し、自社の未来の姿を解像度高く表現することでステークホルダーに共感してもらう必要がある。この未来を構想して見える化し、その想いを伝播させていく創造力が求められる。

## ⑤事業構造の可視化（未来）



### ビジネスモデル



#### 重要アクション

##### BtoBだけでなくBtoC市場へ製販領域を拡大する

既に着手済の水産加工品を製造・販売する関連会社を通して、BtoC市場にリーチする。主力のBtoB市場とは商慣習が異なり小口取引が増加するため、全く別のシステム、会計方法で取り組む。

#### 実践ポイント

##### 本社と関連会社のナレッジ連携を強化する

本社にて行うBtoB市場、子会社で行うBtoC市場、それぞれの展開ノウハウを共有する仕組みを作る。市場のトレンドをお互い確認することで、顧客インサイトの動向を掴み、次の一手の精度を両社で高める。

#### 前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

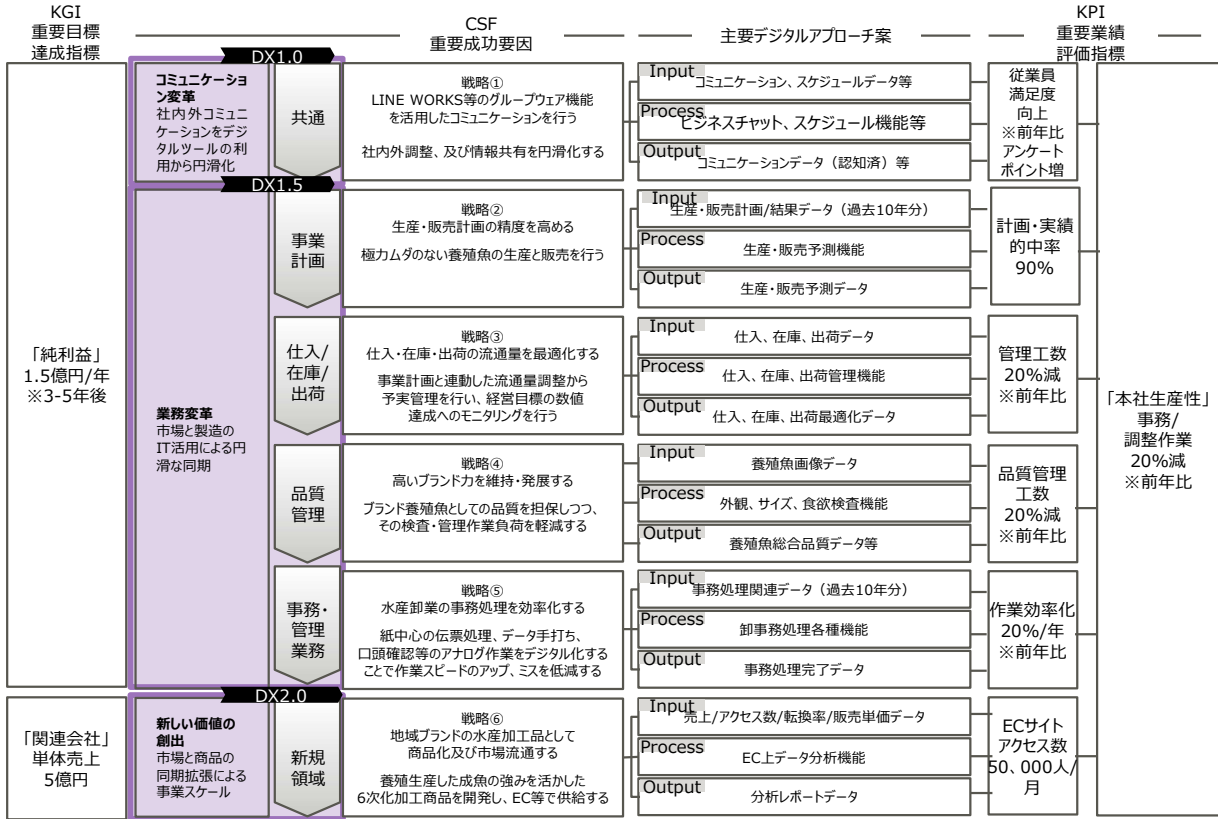
##### IT基礎【ITパスポート資格試験：ITストラテジ領域】 (学習内容 P251参照)

発想した未来を改めて事業構造に展開し、会社の進むべき方向性を確認する。現状分析同様に、事業構造の可視化では戦略領域にいける事業とデジタルの関係性を紐解く力が求められる。

⑥事業課題の可視化

課題体系図

地域を元気にする製造・卸業の先進モデルを創る（主に養殖領域）



重要アクション

“純利益”を重要指標として事業戦略を展開する

最終的な利益を軸に仕入れと在庫と出荷の流通量バランスを考慮した戦略を立案する。特に養殖能力に基づいた月単位の販売計画を策定/展開することで、事業リスクを低減した活動を行う。

実践ポイント

業界の最新動向と現実の養殖能力を調律する

業界紙や会報を通じて得られる、水産業界のトレンド及び法改正動向と自社の養殖能力を天秤にかけて課題体系を展開した。また、成魚に育つまで3年程度必要であり、稚魚の量でも生産量を調整している。いつ、どのタイミングで、どの位の量の養殖魚を準備し、市場ニーズとマッチングさせるかを描く目利き力が特に重要（自社の強みの一つ）。

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

**IT基礎**【ITパスポート資格試験：ITストラテジ領域】（学習内容 P251参照）/**クラウドサービス連携の基礎**（学習内容 P253参照）  
事業構造を課題分解しデジタル化アプローチとしてIT施策を立案するには、ITに関する最新情報をインプットし、課題にフィットした技術が何かを探索し続ける力が求められる。



スケッチ

DX1.0		DX1.5
<p>施策名 コミュニケーション/業務変革 -水産卸業特有の事務・管理作業の効率化-</p>		
<p>施策イメージ (スケッチ)</p>		<p>目的</p> <p>養殖現場と本社の事務・管理作業が楽になる</p>
<p>【Attention】 注文から販売までの情報流通の実態は複雑なためデジタル適用含め整流化が必要</p>		<p>利用/入力データ (Input)</p> <p>コミュニケーションデータ、生産・販売計画/結果データ、仕入、在庫、出荷データ、養殖魚画像データ、事務処理関連データ等</p>
<p>施策の評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員満足度向上 前年比</li> <li>計画・実績的中率 90%</li> <li>管理工数 品質管理工数等 20%減</li> </ul>		<p>課題解決アイデア</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LINE WORKS等のコミュニケーション、スケジュール管理ツールの導入</li> <li>販売管理システムに関連する作業の洗い出し、システム側に取り込む機能の洗い出し、RFP発行、業者選定、補助金調整、システム改修へ</li> <li>現行の業務フローとデータフローを見える化し、ソフトウェアにて代行できる領域を選定 ノーコードツールでの自社とベンダー協働のアプリ開発</li> <li>現状の業務フローを作成し、問題点を洗い出す。上記販売管理システムや畜養アプリとの連携を加味した新業務フローを検討する</li> <li>セキュリティ担当者の任命 情報管理ポリシーの制定及び運用</li> </ul>
<p>施策コスト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドサービス利用料/月額</li> <li>スマートデバイス購入費</li> <li>ITベンダー外注費 等</li> </ul>		<p>機能/ツール (Process)</p> <p>ビジネスチャット、スケジュール機能等、生産・販売予測機能、仕入、在庫、出荷管理機能、外観、サイズ、食欲検査機能、卸事務処理各種機能</p>
		<p>結果/出力データ (Output)</p> <p>コミュニケーションデータ (認知済) 等/生産・販売予測データ/仕入、在庫、出荷最適化データ/事務処理完了データ等</p>
		<p>懸念事項 (Risk)</p> <p>作業内容の引継ぎ困難 ITオペレーションの</p>

重要アクション

「作業の見える化する」から「作業を整流化する」ことを中核とした活動を行う

“管理・報告・事務”の3作業に多くの非効率が残っているため、様々な作業で利用する情報を紙からデジタル化すること、何度も同じデータを記入・転記しないこと、共有すべき情報は口頭や個別メールではなく掲示することを徹底する。その上で、収集されたデータを活用した業務の整流化に取り組む。

実践ポイント

ヒト・モノ・カネ・データの流れを整える

モノや情報が入り乱れたり、途中で滞留や逆流したりすることなく、定められた順序で工程を流れるようにすることを整流化という。まさに、この言葉通りの流れを新しく業務の流れとして構築することが重要。デジタル化される前に整流化された作業工程が長年続いており、現代にフィットした形式に変革を行う。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

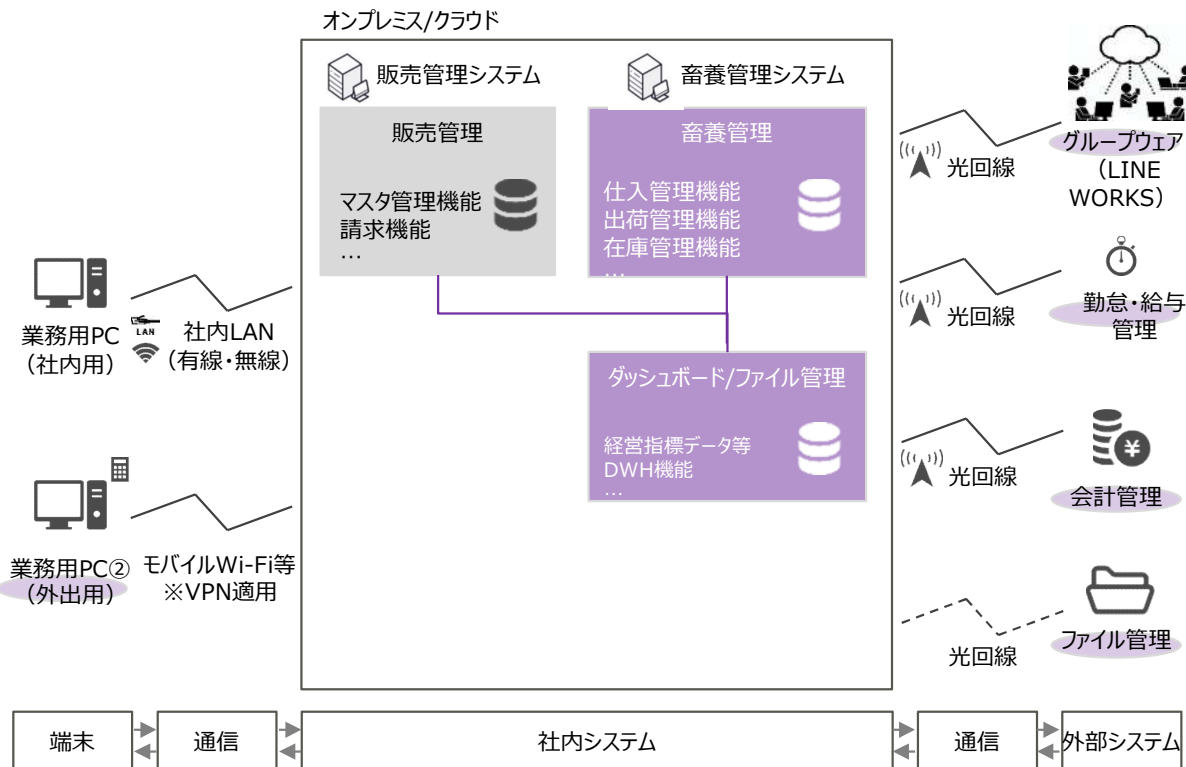
デジタル企画 (学習内容 P267参照) / IT基礎 [ITパスポート資格試験: 全領域] (学習内容 P251参照)

経営戦略に基づいたデジタル化企画/システム企画を行う際は目的、仕様 (機能/非機能)、データ設計、運用方法等を検討するため、広範な知識とその知識を組み合わせて企画書を作成する力が求められる。



⑧システム構成の可視化（未来）

システム構成図



重要アクション

データの一元管理を行うことのメリットの認識を合せる

散在していたデータを一元化すると「業務時間の短縮（必要データに円滑アクセス）」「情報利活用の促進（同じ情報を部門間で共有・共同編集）」「業務フローの簡略化（部署別作業を共有作業へ）」等様々なメリットがあるが、このメリットを事前に周知し、社内キーパーソンからの合意を得ておくことが重要。特に在庫情報をリアルタイムにモニタリングしながら各帳票へ情報展開する機能や給与・勤怠・会計等のバックオフィスの効率化は必達目標。

実践ポイント

メリットと併せて導入/運用リスクを考慮する

社内をデジタル化すると扱うデータ量が増加するため、ITインフラ（ストレージ、ネットワーク通信、端末）の増強が求められる。投資コストの増加と併せて、利用者視点で起こりうる問題を予め抽出し実行に移すことが円滑なシステム導入/運用につながる（ストレージ逼迫、ネットワークが重い、ファイルを間違えて削除、外部に公開してしまった等）。

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

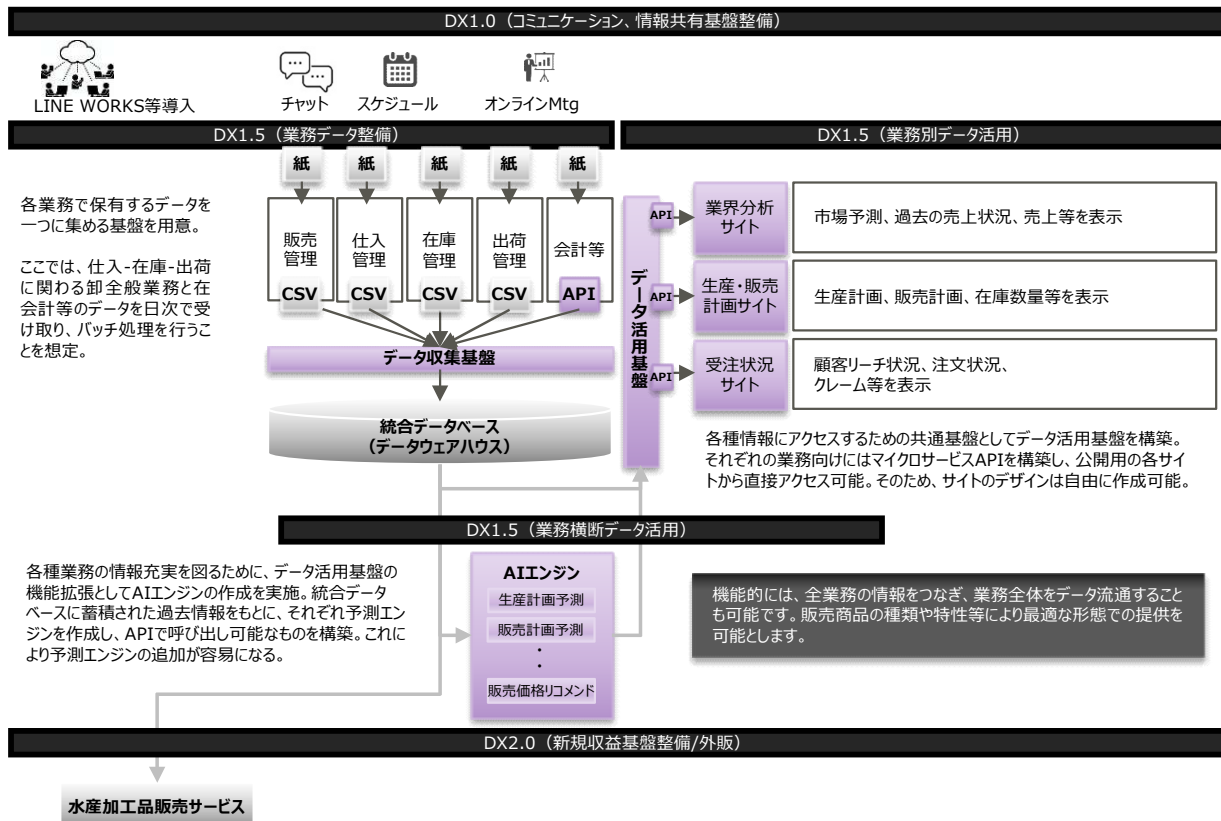
ITインフラ基礎【システム-ネットワーク構成】（学習内容 P252参照）

未来構想した自社事業を実現するために、事業とシステムの関連性を再設計する必要がある。改めてITの原理原則であるハードウェア、ソフトウェア（OS、アプリ、ミドル）ネットワーク、データベースの知識が必要であるとともに、最新のデジタル技術を活用した先進事例を読み解く力が求められる。



## ⑨システム構成シフト案

### システムステージ



#### 重要アクション

「どのような情報を見たいか、その情報を見て誰がどのようなアクションを起こすか」を設計する

自社にとって意味があるデータを定義すること、その後既定のフレームワークを適用し、プロセス化することで一定のロードマップを描いた。この基本行動をプロジェクト活動と研修で学ぶ-実践を繰り返すことで、シフト案を構想すること併せて実践するための知見が随時蓄積していく形態を検討した。

#### 実践ポイント

大きな構想を動かすのは小さなアクションの積み重ね まずは紙による管理・報告・事務作業の見直し

新しいデジタルツールの導入からデータが蓄積する仕組みが一定自動化できれば、あとの蓄積-分析-フィードバックはソフトウェア上で対応可能となる。まずは、必要情報のデジタルデータ化が重要。

#### 前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

システム再構築 (学習内容 P263参照)

現行の仕組みを未来の姿へシフトしていくための基本的なリテラシー (現状調査-あるべき姿の設計-移行計画-検証等) が必要になる。実践前に他社がシステムを移行して事例を読み解き、そのポイントを自社に置き換える能力がリテラシー強化として求められる。

⑩システム投資対効果試算

ROI (Return On Investment)

		DX2.0 (新規収益基盤整備/外販)				
		DX1.5 (業務データ整備/業務別データ活用/業務横断データ活用)				
		DX1.0 (コミュニケーション、情報共有基盤整備)				
		Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year5
	利益 (補助金含)	10,000,000			5,000,000	7,500,000
	削減額	1,000,000	3,000,000	5,000,000	5,000,000	7,500,000
<b>累積効果</b>		<b>11,000,000</b>	<b>14,000,000</b>	<b>19,000,000</b>	<b>29,000,000</b>	<b>44,000,000</b>
<b>IT投資コスト/年</b>		<b>20,000,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>15,000,000</b>	<b>2,500,000</b>
	デバイス スマートデバイス、汎用センサー等	2,000,000	0	0	500,000	0
	ネットワーク 無線LAN/光通信等	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
	クラウド サービス利用費等	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
	アプリケーション 自社開発費/SIer外注費(開発/運用)	16,000,000	1,000,000	1,000,000	12,500,000	1,000,000
	その他費用 調査費、運用費用、データ購入費等	500,000	0	0	500,000	0
<b>累積IT投資コスト</b>		<b>20,000,000</b>	<b>22,500,000</b>	<b>25,000,000</b>	<b>40,000,000</b>	<b>42,500,000</b>
<b>ROI (投資利益率)</b>		<b>55%</b>	<b>62%</b>	<b>76%</b>	<b>72%</b>	<b>103%</b>

重要アクション

コスト削減とIT投資のバランスを重視

企業によって回収計画の目標は異なるが、通常3-5年回収が事例として多い。IT/システム投資により利益創出（製品とソフトウェア連携による新規需要の取込み、補助金等）と原価削減に至る計算式（管理、報告、事務作業の簡素化による工数減）を作成し、累積効果を数値化した。その効果に併せて投資限度額を試算。

実践ポイント

補助金の獲得

IT投資リスクを低減するためには補助金の獲得が欠かせない。IT導入により自社事業が改善し、その結果が所管の政府や自治体を持つビジョンに適合することで、関係者全員にメリットがあるよう記載する。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

IT基礎 [ITパスポート資格試験：ITストラテジ領域] (学習内容 P251参照)

投資回収を行うための数値の変遷を累積効果と累積IT投資コストの関係性から紐解く。利益と削減額を生み出すための施策と計算式、IT投資に必要な項目と投資額を組み合わせることで投資活動時に重要となる数値を算出する力が求められる。

## ⑪プロジェクト計画書作成



### プロジェクト定義

#### プロジェクトの概要

バックオフィスの整理 → IT基盤を整備して、ビジネス環境の激しい変化に耐える組織の構築

デジタル人材の育成 → デジタル技術を活用・推進できる人材の育成

情報の取得、可視化 → 情報を早く共有して、組織全体やビジネス全体での最適化を図る

#### プロジェクトの目的

1. 業務効率化
2. 生産性向上
3. 属人化の排除
4. リスクマネジメント向上
5. ITに対応できる人材育成

#### 重要アクション

##### 改めて本社、養殖現場への聞き取りから困っていることを計画に反映する

「自分としては」「他の現場と相談したら」といったように主語を明確にした聞き取りから、より具体的な困り事を見える化する。またデジタル化チームで活動中、疑問に思ったことをメモしておき、担当者に確認することで業務理解度も高めた。IT学習と合せて、業務への知見が拡がりをみせることで解決策の精度が高まり、プロジェクト計画の質が高まった。

#### 実践ポイント

##### 本社-養殖現場の作業負荷が軽減されることがプロジェクト承認の重要基準

作業負荷に効果的なIT知識を順次習得していくことで、決裁基準を満たすアイデアが生まれる。そのアイデア実装に根拠を持たせるために、上記の聞き取りを行うという好循環が生まれていた。

#### 前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

**IT基礎** [ITパスポート資格試験：マネジメント領域] (学習内容 P251参照) / **PMBOK活用** (学習内容 P264参照)  
プロジェクト計画の立案から実行して完了するまでの流れはベストプラクティスとしてPMBOKに整理されている。このPMBOKに記載の内容と自社プロジェクトの関係性を紐解く力が求められる。

⑪プロジェクト計画書作成

スコープ定義（課題/目的）

計画範囲						
本計画書範囲						
No	課題/目的	Action	Value	想定コスト	想定スケジュール	
DX 1.0	1 「社内コミュニケーションツールの導入・運用」 社員コミュニケーションの効率化と情報共有の迅速化を図る。特に、予定管理の機能を利用し、全社員がスケジュールを共有できる環境を整える。	LINE WORKS等のコミュニケーション、スケジュール管理ツールの導入	スケジュール管理、全社通知、チャット等ができ、社内コミュニケーションがしやすくなる	サービス利用料 200円~/月額 ※1ユーザー	2021年5月- 2021年12月	
	2 「販売管理システムの改修」 本社事務業務の効率化、及びIT運用コストの削減を行う	販売管理システムに関連する作業の洗い出し、システム側に取り込む機能の洗い出し RFP発行、業者選定、補助金調整、システム改修へ	販売管理システムを扱う付帯事務作業の効率化、IT運用コストの削減	システム更改 個別見積	2021年1月- 2022年9月 ※補助金あり	
DX 1.5	3 「畜養アプリの導入」 鮮魚の仕入れ-在庫管理-出荷の畜養に関わる業務のデータ共有、処理から作業効率の軽減をはかる。	現行の業務フローとデータフローを見える化し、ソフトウェアにて代行できる領域を選定 ノーコードツールでの自社とベンダー協働のアプリ開発	畜養関連作業の関係者間の情報の共有や作業フローをアプリ上にのせることで作業時間減	社内人件費のみ サービス利用料 680円/月額 ※1ユーザー	2021年11月- 2022年9月	
	4 「業務マニュアルの作成」 担当者個別で保有している業務ノウハウをデジタルドキュメントのマニュアルとして作成する	現状の業務フローを作成し、問題点を洗い出す。上記販売管理システムや畜養アプリとの連携を加味した新業務フローを検討する	業務マニュアルをデジタルドキュメントし、誰でも作業できるよう作業を見える化する 業務フローの作成からムダ・ムリ・ムラを排除する	社内人件費のみ	2021年7月- 2022年3月	
	5 「情報セキュリティポリシーの制定&運用」 情報セキュリティ担当者が自社に合った情報セキュリティポリシーの制定を行い、運用を目指す。	セキュリティ担当者の任命 情報管理ポリシーの制定及び運用	情報漏えいリスクなどの低減	資格等10万円 運用5万円	2021年5月- 2022年3月	
	6 「養殖魚の品質管理の高度化」 ブランド養殖魚としての品質を担保しつつ、その検査・管理作業負担を軽減する	外部ITベンダーの品質管理に関するAI等活用の取り組み調査、関連資料の取り寄せ、必要に応じてベンダーと面談、投資対効果の試算、投資可否判断	養殖魚の提供品質の確保 品質管理作業の見える化、及び一部ソフトウェア代行による作業負担低減	-	2023年9月- -	
DX 2.0	7 「水産加工品のEC流通」 新設の子会社にて開発される水産加工品をECチャネルを用いて販売する	子会社で開発される商品のEC掲載、自社のアクセス状況と他社類似品との違い等Web上のデータ分析、購買層の試行分析	新規チャネルでの購買層獲得	-	2022年7月- -	

重要アクション

本社、養殖現場の負荷が高くなく、効果が期待できる施策を優先実行する

プロジェクト初年度となる1年間は、自社内のデジタル化活動の推進力が生まれるテーマから優先度をつけて選定。課題体系図で描いた純利益への貢献と、負荷と効果のバランスから有効なアクションを検討する。また、対応できる人員が限られているため、少ないリソースで実現できることもスコープ判定の重要事項。

実践ポイント

ITベンダーから課題解決策に関する情報提供を求める

課題解決を行うための具体的なアクションと、導入/試行したいサービスのコスト算出が必要。アクション、コストともにITベンダーからの情報提供があると活動内容が組み立てやすい。Web問合せ、ITベンダー担当者との対話含め必要情報を収集した。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

新サービス/システム導入 (学習内容 P263参照) / PMBOK活用 (学習内容 P264参照)

システム/サービス導入の定石となるプロセス(企画-選定-導入-運用)が存在する。この全プロセスを推進できることを前提に計画内容の具体化とスコープ(活動範囲)を実現可能な形式で取りまとめる力が求められる。

## ⑪プロジェクト計画書作成



### スコープ定義（スケジュール）

#### 計画範囲

本計画書の範囲は2021年4月～2022年3月までの実施内容です

		2021年度				2022年度				2023年度～			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
DX 1.0	1	■	■	■	■								
	2	■	■	■	■	■	■						
DX 1.5	3			■	■	■	■						
	4		■	■	■								
	5	■	■	■	■								
DX 2.0	6							■	■	■	■	■	■
	7									■	■	■	■

#### 重要アクション

##### ITに苦手な人に配慮したスケジュールとする

各プロジェクト項目がどの位の期間で実現可能であるか、社内調整及びITベンダーからの意見出しが必要。技術調達、適用、運用の難易度や必要コスト、人材要件、補助金適用時期によって活動期間が変わる。また、現場業務を円滑に運営することが大前提であることを考慮したバッファ期間を設けたスケジュール設定を行う。

#### 実践ポイント

##### 新しいツールの定着には時間が必要

特に全社共通で利用するLINE WORKSは繰り返しの説明と操作フォローをセットで行うことで定着を図る。地道な繰り返しの説明とフォローがツール適用には必要であり、デジタル化の目的意識の醸成にもつながった。

#### 前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

##### 新サービス/システム導入（学習内容 P263参照） / PMBOK活用（学習内容 P264参照）

各プロジェクト項目に対して、企画-選定-導入-運用プロセスが走る。優先度が高く知識量が足りない項目は、類似事例や技術調査を先行で行い、導入の準備を行うための知識量の確保が求められる。

⑪プロジェクト計画書作成

プロジェクトスケジュール（WBS含）

全体スケジュール

以下のスケジュールで各タスクを実行します

デジタル化促進モデル Project (20**/**- 20**/**)							2021年					2022年															
種別	件名	カテゴリー	担当者	開始日	期限日	予定時間	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
親課題	「社内コミュニケーションツールの導入運用」	DX1.0	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「販売管理システムの改修」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「番費アプリの導入」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「業務マニュアルの作成」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「情報セキュリティポリシーの制定&運用」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					

重要アクション

自社で実施すること/ITベンダーに依頼することの切り分けを行う。

タスクリストでは具体的な活動内容を記述し、そのタスク毎に誰がいつまでに何をするか可視化した。その際、ITベンダーに依頼すべき事項は、事前の依頼含めて認識合わせが必要。また、自社の活動時間の算出、外部へのキャッシュアウトの費用が見えるため、活動費用の概算を算出するためにも制作が必要となる。プロジェクト管理ツールとも連動する内容。

実践ポイント

役職者と担当者の双方が役割をもつ

デジタルツール導入後の業務パフォーマンスの向上には、役職者と担当者が連携して利用することが欠かせない。担当者だけに丸投げといった行為等がないよう、タスクを分担した。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

新サービス/システム導入 (学習内容 P263参照) / PMBOK活用 (学習内容 P264参照)

スコープ時同様に、自身が担当するプロジェクト項目において知識量が足りない項目は、類似事例や技術調査を先行で行い、導入の準備を行うための知識量の確保を行う。

## ⑪プロジェクト計画書作成



### 成果物一覧

本計画書の対象アクションに対応する想定成果物

No	アクション名称	成果物
1	「社内コミュニケーションツールの導入・運用」	・ オンラインコミュニケーションツール「LINE WORKS」 契約済サービス/利用マニュアル
2	「販売管理システムの改修」	・ 販売管理システム（改修後）/システム開発管理ドキュメント/利用マニュアル
3	「畜養アプリの導入」	・ 畜養アプリ/利用マニュアル
4	「業務マニュアルの作成」	・ 業務マニュアル（電子媒体）
5	「情報セキュリティポリシーの制定 & 運用」	・ 情報管理ポリシーのデジタルドキュメント
6	「養殖魚の品質管理の高度化」	—
7	「水産加工品のEC流通」	—

#### 重要アクション

##### 実際にサービスを利用する際に困らないように成果物を抽出する

サービス契約の際は、契約するサービスや開発するアプリケーションだけでなく、利用マニュアル含め、実際にサービスを利用する際に困らないようITベンダーと成果物の内容を調整/合意した。

また、販売管理システムの改修はITベンダーと会話した内容と成果物に乖離が生まれる可能性があるため、テスト項目の内容合意からイメージを近づけた。

#### 実践ポイント

##### 導入サービス間、及びサービスと基幹システムのデータ連携可否

成果物に計上する必要はないが、提供会社の異なる多くのデジタルツールを導入する際は、今後のことを考慮したデータ連携の可否を調査しておくことを推奨。特に基幹システムと連携させる必要があるサービスは調査必須。

#### 前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

##### PMBOK活用（学習内容 P264参照）

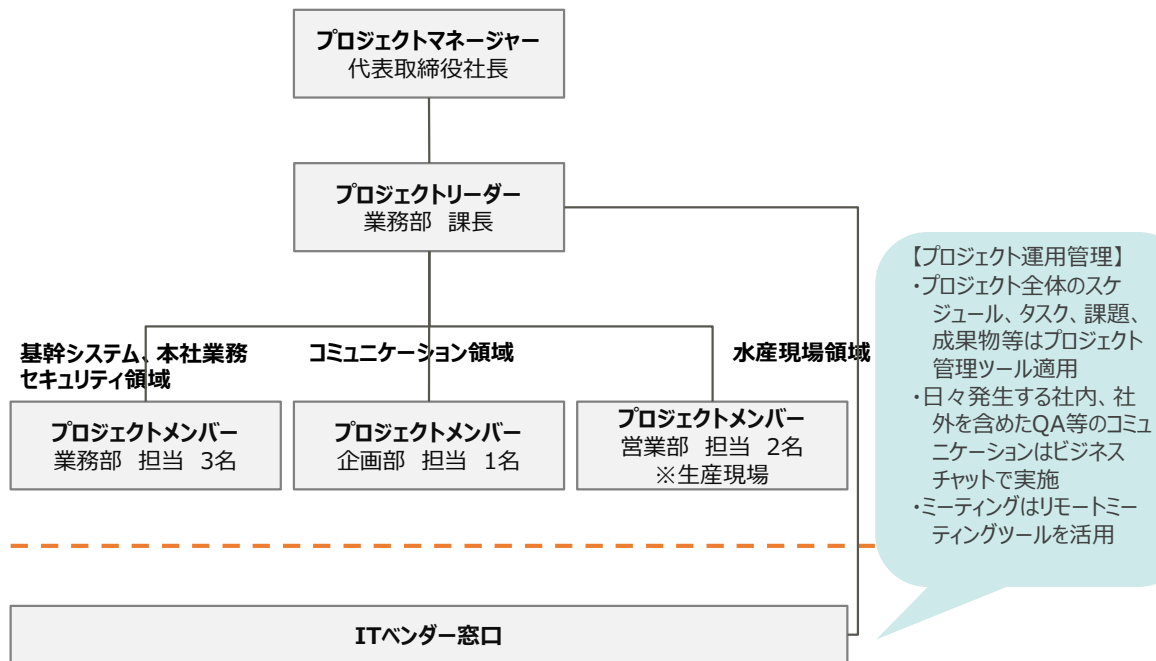
PMBOKに記載の成果物の考え方と自社とベンダーと合意する成果物に不整合がないか確認する力が求められる。



⑪プロジェクト計画書作成

プロジェクト運営計画

体制表



【プロジェクト運用管理】

- ・プロジェクト全体のスケジュール、タスク、課題、成果物等はプロジェクト管理ツール適用
- ・日々発生する社内、社外を含めたQA等のコミュニケーションはビジネスチャットで実施
- ・ミーティングはリモートミーティングツールを活用

重要アクション

プロジェクトアクションに対して一番現場で携わっているメンバーをアサイン

プロジェクト項目の課題に紐づく現場の業務知識を有する、プロジェクトリーダーの協力要請を支持してくれる、またデジタルに関する学習意欲が高いことをアサインの基準におく。その上で、アサインしたメンバーとその上司でコミュニケーションがとれるよう経営層より通知した。

実践ポイント

業務部を中核にしたデジタル化チームへ

新規のIT導入は企画-選定-導入-運用を一気通貫で対応していくため負荷が高い。特に、本プロジェクトは複数テーマあるため、リードしていくには主体的に動けるチームが必要。業務部をそのチームの中核に据えて他部門を巻き込むことで、推進力を生み出す体制とした。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

PMBOK活用 (学習内容 P264参照)

PMBOKに記載の体制構築の考え方と、自社とベンダーとでアサインしたメンバー構成に関する確認力が求められる。

## ⑪プロジェクト計画書作成



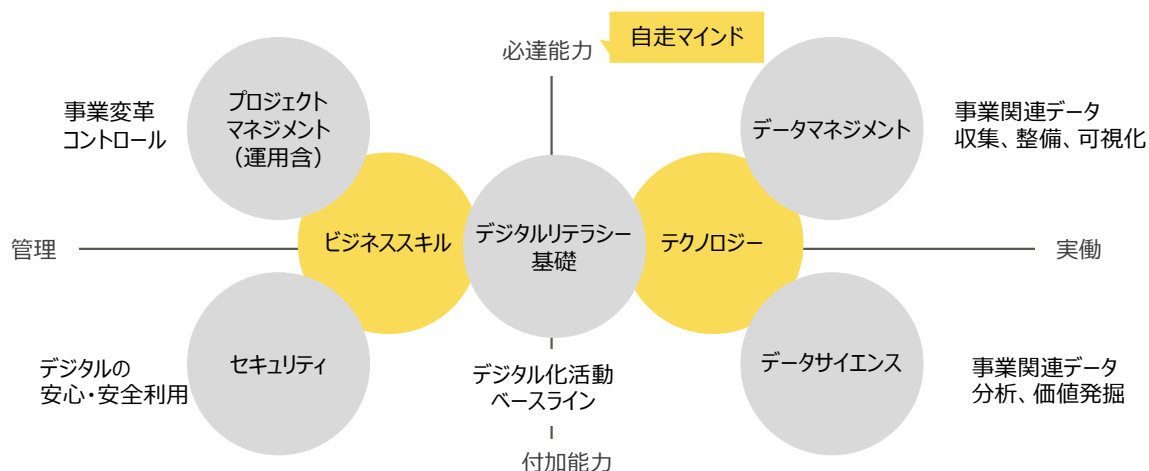
### 人材育成計画

#### 目指すべき人材像

全従業員のデジタルリテラシーを高めるとともに、IT企画を立案して全部門のキーパーソンを巻き込むことで組織成長や事業強化を行えるリーダーを育成する

#### 開発能力

1つのマインド、5つの能力領域、及び2つのプロジェクト特化能力を中心に強化を図る



#### 重要アクション

##### プロジェクトチームへの変革を客観的な視点を取り入れた説明をする

デジタル化促進事業と併せて人材の変革が重要である旨を対象メンバーに随時連絡し、ツール導入だけではなくスキル変革していく必要性をトップメッセージ含めて伝えた。また、そのアプローチが世の中全体の動向の中でも重要な位置づけになっていることを、社外人材から伝えることで活動への納得性を高めた。

#### 実践ポイント

##### プロジェクトを牽引するリーダー育成が中核（IT企画/実践人材の育成が急務）

リーダー層を各部署から招集し、バーチャルチームを設けて、新しい技術や機能を学び、社内先行実績を部署単位/部署を超えて積み重ねた。その先行実績に追従できるよう、周囲の部門は利用者としてのリテラシーを高める。

#### 前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

##### 自社教育計画立案（学習内容 P269参照）

人材育成計画は、経営戦略-事業戦略-人事戦略と連動して起案することが多い。これら戦略と必要な人材層、能力を可視化し、教育メニューを選定する。

⑫プロジェクト実行

コミュニケーション変革

DX1.0

「社内コミュニケーションツールの導入・運用」

社員コミュニケーションの効率化と情報共有の迅速化を図る  
特に、予定管理の機能を利用し、全社員がスケジュールを共有できる環境を整える

Before

- 社内コミュニケーションツールが口頭、電話、メール等バラバラ
- 情報共有・課題発見の遅延
- 部署/グループ会社間でのコミュニケーションが少ない
- 管理者が各社員の行動予定を確認し、Excel管理
- 現場社員ならびに管理者の手間が膨大



After

- スケジュール管理、ファイル共有、全社通知、チャット等ができ、部署/グループ会社間のコミュニケーションがしやすくなる
- 各社員が携帯等で行動予定を入力する。
- メンバーの予定確認と会議室の予約が取れやすくなる
- 顧客対応がスムーズになる



重要アクション

デジタルツールを利用したコミュニケーション、情報共有の円滑化

- 社内コミュニケーションが電話、メール中心で、言った言わない含めた弊害が生まれており、新ツールの選定が必要な状況へ
- Google、LINE、kintone、Team on、ZOHOを候補として比較表を作成。ただし、実際に利用しないと効果が見えないため、順次トライアル開始
- 現場のリアクションをアンケート調査と聞き取りから実施して、評価が高いLINE WORKSを選定
- 本格導入と併せてLINE WORKS利用のガイドラインをセキュリティポリシーに準拠した形で作成及び共有
- LINE WORKSの操作方法やセキュリティへの質問は掲示板でやりとりを行う体制構築

実践ポイント

新規ツールのサポート体制を整える

LINE WORKSの操作に関してデジタルチームが個別相談に乗ったり、各部署のITに詳しい人材に苦手なメンバーの操作フォローを依頼したりと利用者が使いやすい体制をつくる。また、情報共有が簡易的な反面、セキュリティ事故が起きやすい等、随時の情報提供を欠かさないことが導入推進の近道。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

新サービス/システム導入 (学習内容 P263参照) / グループウェア利用の基礎 (学習内容 P252参照)

Google Workspace等の導入にあたり、利用規定を作る力、論理的に導入メリットを訴求する説明力、ベンダー選定用のRFPを作る力、ベンダーとの交渉力(機能確認、値引き、サポート体制確保 ※マウントの取り合いを制する)が求められる。

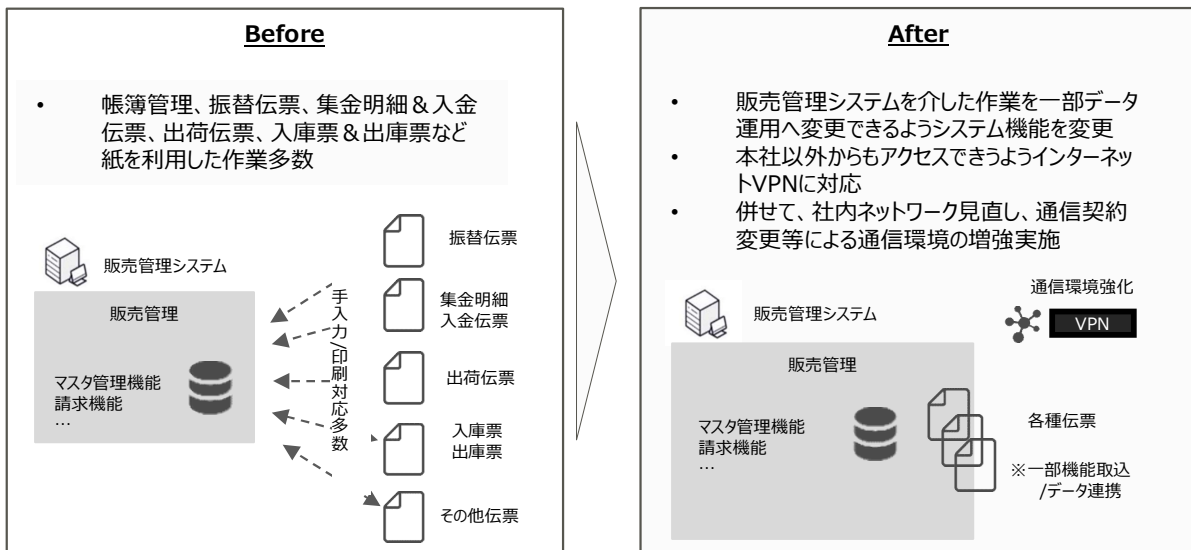


業務変革①

DX1.5

「販売管理システムの改修」

本人事務業務の効率化、及びIT運用コストの削減を行う



重要アクション

販売管理システムの改修

- ①ウォーターフォール型（要件定義-設計-実装-テスト）のシステム改修へ
  - ②併せて補助金申請を行いコスト抑制を計画
  - ③主に要件定義-テスト工程のマネジメントを行うため、自社とITベンダーで改修内容の意識を具体的に合せるため、テスト項目作成を実施
  - ④開発状況を確認するため、ITベンダー作成の進捗管理表、課題管理表を共有化
  - ⑤新システム導入後の業務内容のチェックリストを作成。そのチェックリストを用いたシステム機能の確認も実施
  - ⑥システム納品と併せて利用マニュアルの提示有
- ※本システム改修と併せてネットワークの増強と実施（通信契約の見直し、通信機器の入れ替え等を実施）

実践ポイント

自社とITベンダーで最終的なシステム完成イメージを共有する

水産卸業の商慣習や業務プロセスを意識したシステム改修が求められるため、専門的な業務知識をITベンダーが理解できる情報に変換して提供していくコミュニケーションが必要になる。その結果として改修システムの入力-出力画面や印刷される帳票のイメージに認識齟齬がないかを確認しあうことが重要。

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

新サービス/システム導入（学習内容 P263参照）

新システム導入にあたり、利用規定を作る力、論理的に導入メリットを訴求する説明力、ベンダー選定用のRFPを作る力、ベンダーとの交渉力（機能確認、値引き、サポート体制確保等）が求められる。

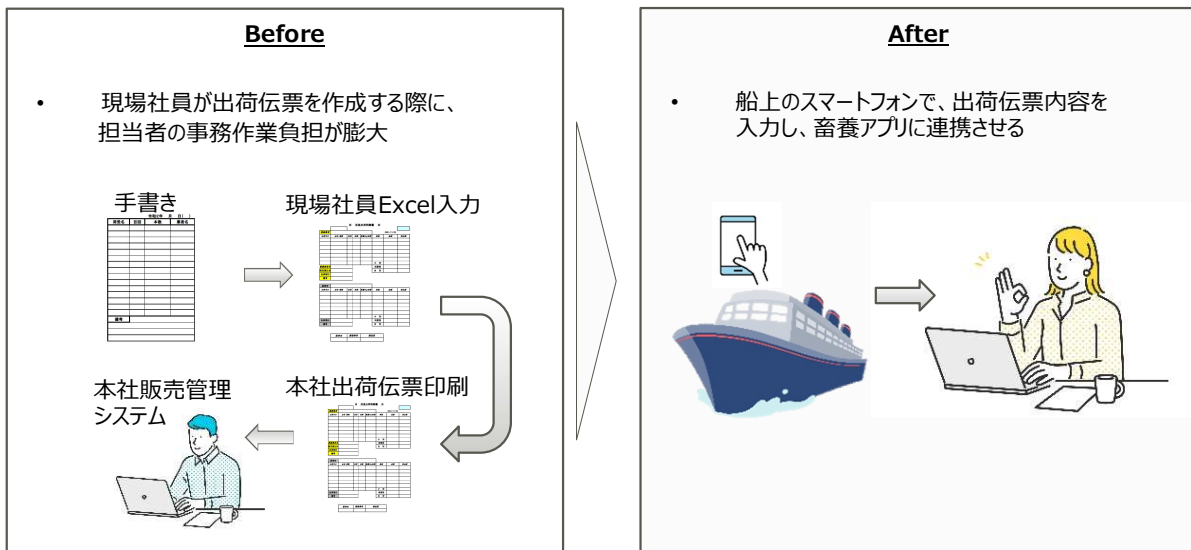
⑫プロジェクト実行

業務変革②

DX1.5

「畜養アプリの導入」

鮮魚の仕入れ-在庫管理-出荷の畜養に関わる業務のデータ共有、処理から作業効率の軽減をはかる



重要アクション

畜養アプリの導入

- ① 畜養（魚介類を出荷する前に一時いけすなどで飼育すること）に関する業務プロセスに重複作業や情報共有の煩雑さがあり見直しを行う
- ② 現状の業務フローを養殖現場、本社それぞれの作業をつなぎ合わせて作成して問題のある作業箇所を特定
- ③ 「同一データを複数の帳票に入力している」「入力したデータを他拠点から見られない」この2点の改善が必要となり、Web上のアプリケーションに1回データを入力すれば転記不要にする、他帳票と自動連携する機能を作成することで合意
- ④ 研修時間を利用して、要点定義とアプリ開発をノーコードツールを用いて開発
- ⑤ 細かい仕様部分でアプリへの実装が難しく中断、Excelファイルを共有ストレージに格納して共同編集、共同閲覧していくスタイルに変更中

実践ポイント

業務関係者とエンジニアの協働活動からアプリケーションを高速開発する

アプリケーションに必要な機能や入出力データを伝える業務関係者とその内容をノーコードツールを利用してエンジニアが開発を行う協働スタイルを実施。アプリケーションを作る、現場で利用する、改善事項を伝えて機能改修を行うことを繰り返すことで、現場にフィットしやすい機能に実装していくプロセスを理解。

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

ノーコード、ローコード開発（学習内容 P259参照）

アプリケーションの開発を専用のプログラミング言語を用いずに、各種設定や簡易なコード入力の実装可能なツール群の概要や操作方法を学習する



業務変革③

DX1.5

「業務マニュアルの作成」

担当者個別で保有している業務ノウハウをデジタルドキュメントのマニュアルとして作成する

Before

- 各担当業務マニュアルがペーパで管理している
- 業務フローが無く、属人化している部分がある



After

- 業務マニュアルをデジタルドキュメントし、誰でも見れるようにする
- 業務フローを作成し、業務の属人化を排除し、必要のない業務を排除する



重要アクション

業務マニュアルの作成

- ① 本社で行う水産卸の主要業務が見える化し、ボトルネックを抽出して改善につなげていく流れへ
- ② 研修を通じて養殖現場視点と本社の事務処理視点で業務フローが見える化した
- ③ 特に、本社事務業務は、難しい商慣習の理解が不可欠な内容なため、登場人物と帳票、システム処理の流れを細かく記載
- ④ 販売管理システムの改修や畜養アプリの開発と合せて、現行の業務フローを整備するだけでなく、新規業務フローも作成中

実践ポイント

こまめにチェック（声かけも）専任担当者の視点でマニュアルを作り上げてから他者の意見を取り込む

難解な業務フローであるため、専任の担当者の日々の業務の流れをフローとして見える化する。その上で他メンバーから読み取れない箇所や不明な用語に関するフィードバックを得る。フィードバック内容をマニュアルに随時反映していくことがノウハウ共有の近道

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

業務定義書作成（学習内容 P262参照）

現状の業務が見える化するため、プレイヤーの洗い出し、プレイヤー間での処理の流れ、処理の中で登場するシステムの役割等を用俯瞰して表現する力が求められる。

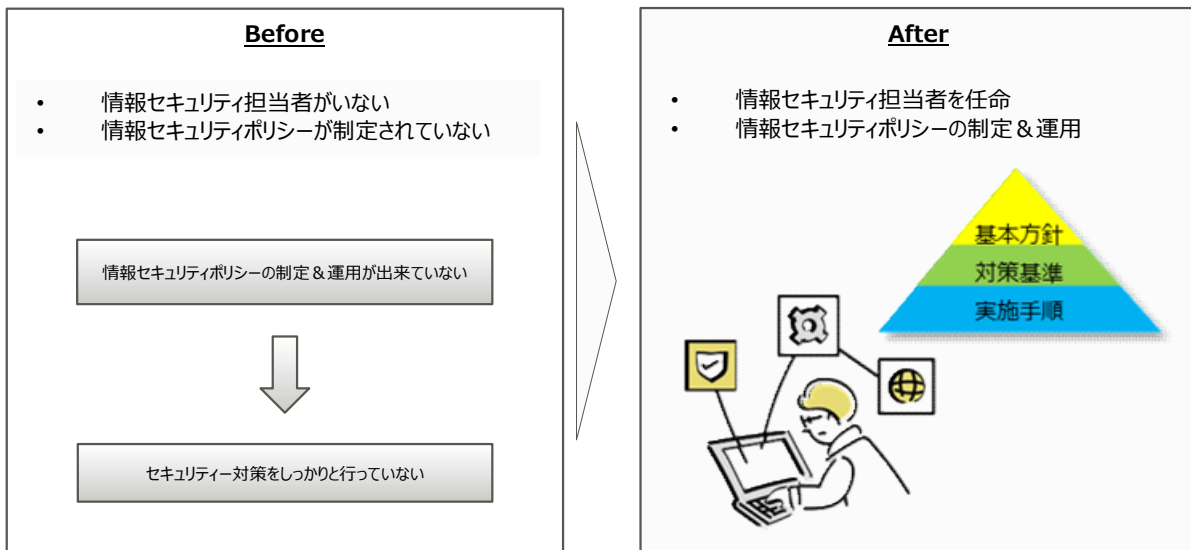
⑫プロジェクト実行

業務変革④

DX1.5

「情報セキュリティポリシーの制定&運用」

情報セキュリティ担当者が自社に合った情報セキュリティポリシーの制定を行い、運用を目指す



重要アクション

情報管理ポリシーの制定

- ①IPA発行の情報管理ポリシーの内容を理解
- ②自社の現業運営に支障が出ない形式でローカライズ可能な箇所を特定し、文言の修正もしくは削除を実施
- ③LINE WORKS等具体的なツール利用シーンを加味した形で内外部のチェックを受けて情報管理ポリシーを確定

実践ポイント

情報管理ポリシーを現場に浸透させていく仕掛けを考える

自社のデジタルリテラシーを考慮し、全社一律に情報管理規定の理解を促すことは難しい。そのため、LINE WORKSを含めた特定の利用シーンに特化した情報セキュリティ対策の実施をする。

※LINE WORKS用の操作ガイドラインに情報セキュリティポリシーを準拠させる。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

情報セキュリティマネジメント (学習内容 P265参照)

情報セキュリティ対策の概念を理解した上で、現業を持つメンバーに安全にIT利用してもらうためのガイドラインを策定できる。



業務変革⑤

DX1.5

「養殖魚の品質管理の高度化」

ブランド養殖魚としての品質を担保しつつ、その検査・管理作業負担を軽減する

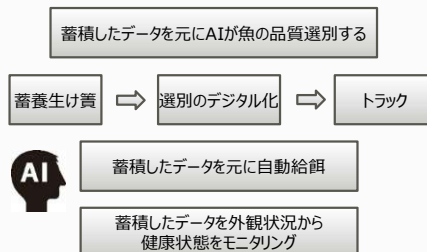
Before

- 目視での検品  
経験を有する社員でないと判別できない
- おなじく養殖魚の健康状態の判別や給餌の量やタイミングは高い経験知が必要



After

- テクノロジーによる魚の検品
- 属人化を排除し、簡単に検品できる仕組みを構築



重要アクション

養殖魚の品質管理の高度化

- ① 養殖魚の品質管理において人手に頼りきっている作業の一部をITでカバーできないか検討開始
- ② スタートアップ含めた養殖に関するサービス資料を取り寄せる、または説明を受けることで、自社適用のメリットを理解する
- ③ ただし、メリット以上に投資コストが大きいことがわかり、現時点では中断
- ④ 引続き最新情報を入手しながら、補助金含めた形で投資可能なコストシミュレーションを随時行う

実践ポイント

最新サービスに組み込まれているAI技術の概要を理解する

取り寄せたサービスにはAI技術が全て取込まれている。その技術の内容を理解することで、スタートアップの考えを理解する、自社の要望をエンジニアにわかりやすく訴求する等の効果が得られる。継続的な学習が必要。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

AI活用 (学習内容 P258参照)

世の中に溢れる画像、テキスト、音声を利用したAI技術を利用することで、どのような結果がどのような精度で得られるか体感する。AI技術の実情を理解した上で自社業務に適用する力が必要になる。



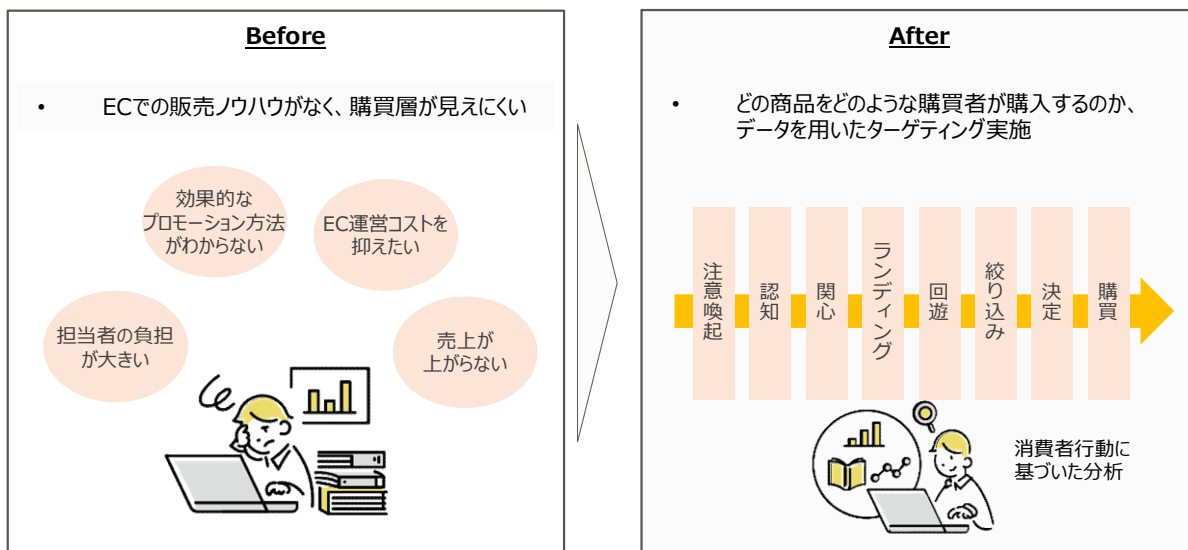
⑫プロジェクト実行

新しい価値の創出

DX2.0

「水産加工品のEC流通」

新設の関連会社にて開発される水産加工品をECチャネルを用いて販売する



重要アクション

水産加工品のEC流通

- ① 関連会社の加工品はECサイトを経由した販売を主力チャネルとする
- ② ECにおける商品のプロモーションから販売及びリテンションにつなげる仕掛けを準備中
- ③ 特に購買者/非購買者の特性を見える化したマーケティング活動を行うための能力強化を研修等から実施中

実践ポイント

加工品の魅力と購買層のインサイトをマッチさせる

新規生産する水産加工品の魅力と購買層の消費者心理を一致させる取り組みをデータを用いて行えるよう、ECサイト上に関するデータを収集、蓄積、分析していく技術を強化していく必要がある。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

Excel分析/BIツール活用[データサイエンス] (学習内容 P257参照)

日々収集されているデータを分析可能な形式に加工し、その加工データを元に分析を行うことで、課題解決につながるデータを導き出す力が求められる。

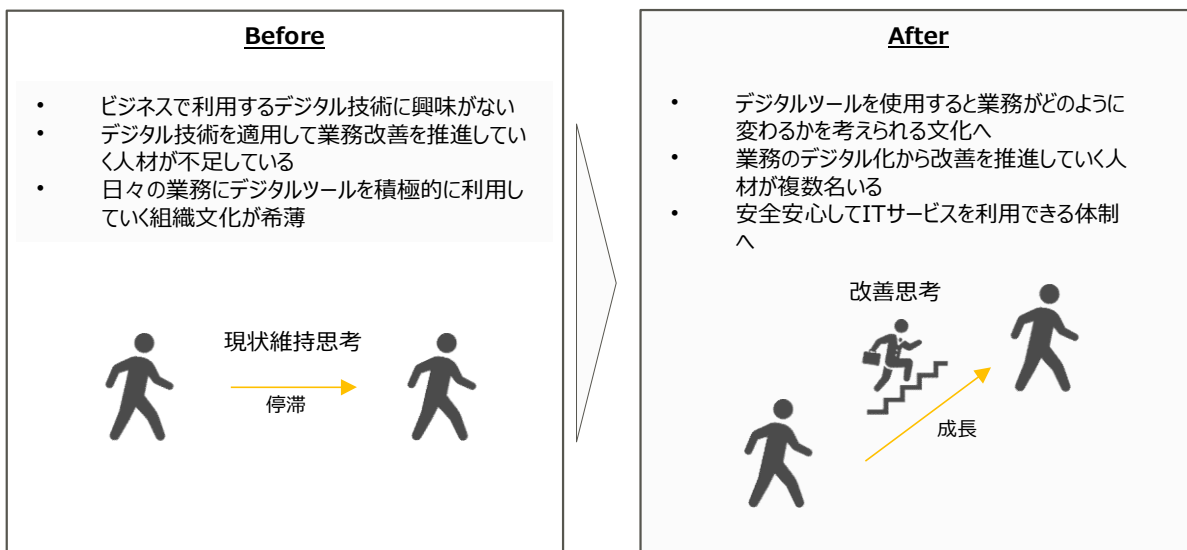


人材育成

共通

デジタル化促進人材

導入するITに触れて興味を持ち、学習した内容を活かして業務を改善できる人材育成  
 IT企画-選定-導入-運用の一連の流れをマネジメントして社内外の課題解決を図れるリーダーの育成  
 ITリスクを未然に防ぐ、またトラブル発生時に迅速な対応ができる専門家育成



重要アクション

デジタル領域における自社の成長課題を可視化する

自社のデジタル化を牽引していく人材の不足、デジタルツールが今後順次導入されていく中で、そのサービス利用の耐性を身につけておくことが重要。そのために必要な学習は何かを抽出した。

実践ポイント

繰り返し利用する

LINE WORKSを利用すると決まれば、LINE WORKSを徹底的に使用する。Excelのマクロを作成して処理を自動化すると決めたら、マクロを使用する。決めたサービスを徹底的に繰り返して使用することが成長の近道。

前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

自社教育計画立案 (学習内容 P269参照)

人材育成計画で策定したメニューを消化していくことで、本来狙っていた人材像、保有スキルを習得が達成できているか随時チェックする必要あり。その達成状況に併せて教育メニューを変更していく力が求められる。

⑬プロジェクト型学習

人材育成スケジュール（実施結果）

合計学習時間  
集合教育：74時間  
自己学習：平均30時間

種別/件名	学習概要	2021年度											
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
DX 1.0	「社内コミュニケーションツールの導入・運用」								▼クラウドサービス連携				
DX 1.5	「販売管理システムの改修」				▼Excel操作		▼Excel操作	▼新規システム導入 ▼RPA				▼システムネットワーク	
	「畜養アプリの導入」							▼BI操作	▼畜養アプリ試作	▼畜養アプリ試作	▼畜養アプリ試作	▼畜養アプリ試作	
	「情報セキュリティポリシーの制定&運用」		▼セキュリティ					▼セキュリティ	▼セキュリティ	▼セキュリティ			
	「業務マニュアルの作成」		▼業務定義	▼業務定義	▼業務定義	▼業務定義	▼業務定義						
	「養殖魚の品質管理の高度化」							▼BI操作		▼AI体験			
DX 2.0	「水産加工品のEC流通」												
共通	【共通】ビジネススキル								▼問題解決力				
	【共通】デジタルリテラシー		▼IT基礎知識	▼IT基礎知識 ▼書籍/eラーニング	▼ITパスポート ▼セキュリティ	▼書籍/eラーニング	▼ITパスポート	▼ITパスポート	▼書籍/eラーニング	▼書籍/eラーニング	▼書籍/eラーニング		
	【共通】マネジメント		▼PMBOK学習					▼ITIL学習					
	【共通】イベント		▼オリエンテーション										

自己学習 学習方法

- ・IT有識者に質問を繰り返す  
書籍等で学習した内容で不明点があれば一覧化し、まとめて有識者に質問を行う。
- ・過去問題のWebサイト及びアプリチェック  
出題傾向、テスト対策の大枠を理解して現場業務と親和性の高いポイントや過去出題領域を重点学習。
- ・時事的なITニュースと試験内容の比較  
特にセキュリティに関する記事とテスト問題の関係性は紐解きやすい。
- ・実業務のコードの意味を理解する  
ExcelやAccessの既存コードがどう処理をしているのか紐解き、実務と連動した学習を行う。

## ⑭プロジェクト評価



### 定性、定量評価

	No	課題/目的	目標値	実績値（定量）	実績値（定性）
DX 1.0	1	「社内コミュニケーションツールの導入・運用」	作業時間10時間/月削減	作業時間20時間/月削減 残業代20万円/年削減	全社員にスマートフォンを貸与しLINE WORKSを導入したことにより、情報の共有や運行指示等ができるようになった/出先アクセスが可能となり業務効率が大幅に向上。
	2	「販売管理システムの改修」	販売管理システム関連作業 年間総時間 700時間減	販売管理システム関連作業 年間総時間 720時間減 予想	ITベンダーと協議しながら、要件定義-テストまで各工程を順次ステージアップ中 要件定義とテスト項目の連携を研修にて実施
DX 1.5	3	「畜養アプリの導入」	畜養関連事務作業 10時間/月減	畜養関連事務作業 10時間/月減 想定	Google AppSheetにてアプリを試験運用を実施。細かい入力事項に対応できず、手間が増えた為に一時中断。社内ネットワーク内でのファイル共有にて次の手を検討中
	4	「業務マニュアルの作成」	周囲メンバーの理解 業務部メンバー3名	周囲メンバーの理解 業務部メンバー3名	顧客、取引先、水産現場、本社等、各種事務手続きに登場する人物を処理の流れをフロー図として作成
	5	「情報セキュリティポリシーの制定&運用」	情報セキュリティインシデント 1件未満/月	情報セキュリティインシデント 1件未満/月	情報セキュリティ関連規定を作成し、社内研修を実施予定
	6	「養殖魚の品質管理の高度化」	-	-	ITベンダーから情報のみ入手し、投資費用感や機能の理解を深めた状態。継続情報収集を実施
DX 2.0	7	「水産加工品のEC流通」	-	-	関連会社の動向と併せて連携内容を検討中
共通	8	「人材育成」	資格取得者数 ITパスポート：2名以上	資格取得者数 ITパスポート2名受験 情報セキュリティマネジメント1名受験	ITパスポート、情報セキュリティマネジメント試験に継続受験

#### 重要アクション

##### 実績値を可能な限り数値化する

デジタル化促進活動で、感覚値としての組織力が高まったことはわかるが、具体的な成果として表現することで、関わったメンバーや外部向けの訴求力をより高める。その意味でも数値化できる活動は数値化することにこだわった。

#### 実践ポイント

##### 成果実績も現場の聞き取りを大切に行う

活動による業務や自身変化を確認するとともに追加の困り事や今後への期待を確認することでスポットの活動ではなく、継続して取り組む活動であることを意思表示した。

#### 前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

##### PMBOK活用（学習内容 P264参照）

プロジェクト終結時には必ず評価と振り返りによる教訓を残すことを行う。定性、定量的な成果とその成果にたどり着くためのプロセス上の課題や改善点を可視化する力が求められる。

## ⑮プロジェクト教訓

### 実践的な知恵

#### 組織行動変容

Before	After
<ul style="list-style-type: none"> <li>・長年受け継がれてきたアナログな業務に違和感を抱きつつも、今までやってきたことだからと受け入れていた。</li> <li>・多くの情報が紙ファイルで保管されており、破れたり文字が薄れたりしているものもあった。また分厚いファイルから欲しい情報を探し出すのにも手間がかかっていた。</li> <li>・プロジェクトの進め方についての知識と経験が無かった。</li> <li>・現場で将来的な人材不足が見込まれる状況で、既存の業務のオペレーションの範囲内で手段を検討していた。</li> <li>・仕事量を増やすと、人を増やすことが必須と考えていた。</li> <li>・社内でコミュニケーションツールは導入しているものの浸透しておらず、電話やメール連絡、口頭での確認が多かった。</li> <li>・自身の業務以外についての知識が少なく、他部署の業務について知らない事が多かった。</li> <li>・日々の業務において、各営業所にて確認してもらいたい書類を郵送またはFAXで送る事が多かった。また宛先へ届いたか・確認してもらえたかの把握も難しかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来のやり方に捉われず、無駄な業務や手順の省略も考えるきっかけとなった。</li> <li>・デジタル化する事で無駄を省く事のできる業務を見つけて部署内で提案出来るようになった。</li> <li>・今後プロジェクトを進めていく際の参考になった。</li> <li>・デジタル促進の検討をして新しい技術や 同業他社の現場オペレーションを参考する事が出来た。</li> <li>・人の増員以外に機械化により省力化省人化できる、という選択肢が増えた。</li> <li>・デジタル機器に苦手意識のあった社員も、デジタル機器に触れる時間が増え、少しずつ苦手意識が緩和されてきた。今後の デジタル化促進の大きな一歩となった。</li> <li>・業務フローを作成する中で、他部署の業務内容を理解することができた。</li> <li>・社員内で「紙でなくデータ」でのやり取りの意識付けが大きく進んだ為、FAXや郵送でのやり取りが減り情報共有・資料作成がスムーズになった。</li> </ul>

#### プロジェクト活動での学び

Good	Bad
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の課題を深掘りして、何をどう解決したいのかを明確にしたことで、自社にあったデジタル化を推進する事が出来た。</li> <li>・本社と営業所間の距離があることがプロジェクト推進時の不安要素の一つだったが、各営業所のキーパーソンにリモートミーティングを行い協力を仰ぐことで、プロジェクトの浸透を促進する事が出来た。</li> <li>・新しいツールを導入した際、各営業所とも定期的に情報共有を行った事で、新たに発生している課題について早く気づくことができ対策を考える事が出来た。</li> <li>・水産養殖のデジタル化を検討するにあたり、スマート給餌機等デジタル機器の活用のメリット・デメリットを整理することができた。</li> <li>・プロジェクト開始当初は「PC・スマートフォンといった電子機器が苦手」という意見が多かったが、アプリのテスト運用などで実際に触れてもらう事で、電子機器に苦手意識のある社員でも多少は触れやすい環境が出来た。</li> <li>・現場の機械のデジタル化を検討するにあたり、先進的な同業他社を訪問し、最新鋭の機器に触れることができ、視野が広がった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトに関する業務を一人で抱え込みすぎてしまった事で、プロジェクト完了までに時間がかかってしまった。</li> <li>・事前準備が不十分だったことで、プロジェクトの進捗が滞ってしまう場面があった。</li> <li>・担当者同士での情報共有が不十分な場面があり、互いの認識にズレが生じていた場面があった。</li> <li>・通常業務とデジタル推進業務の両立が難しかった。</li> <li>・情報セキュリティに対しての知識が不十分のまま、情報セキュリティの資料作成を行っていたため、内容の理解が追い付かない場面があった。</li> <li>・現場で作業をデジタル化すること自体が目的になってしまい、しっかり 課題を抽出するスキームを怠ってしまった。</li> <li>・デジタル化を実現するまでのスケジュール管理が甘かった。課題整理から解決策となる機器の導入の社内決裁までを考えて前倒して行動すべきだった。</li> </ul>

#### 重要アクション

##### GoodとBadはトレードオフ

何をしていてもBadがなくなることはない。Badの数や影響を最小化し、Goodを伸ばすためにどのような活動が必要だったか。その情報を棚卸しするための情報を中核メンバー、フォローアップしてくれた別部署のキーパーソンから情報を抽出した。

#### 実践ポイント

##### 次期プロジェクト活動に向けての改善点を洗い出す

同じ失敗を繰り返さないよう、もしくはより高いレベルの活動ができるよう、改めてプロジェクト活動の行動を見直す。特に、AIやCloud等の新技術への対応は、サービス自体が順次更新されていくので、継続強化が求められる。

#### 前提知識

(習得すべき推奨学習項目)

##### PMBOK活用 (学習内容 P264参照)

前述したプロジェクト評価同様に、プロジェクト終結時には必ず評価と振り返りによる教訓を残すことを行う。定性、定量的な成果とその成果にたどり着くためのプロセス上の課題や改善点を可視化する力が求められる。

# ⑬DX推進力の可視化（プロジェクト活動後）



## DXポートフォリオ

DX推進中核メンバー  
 DX推進中核メンバー以外の関係者

スコープ：デジタル化モデル活動

		As-IS 現状（ゼロベース含）	DX1.0 コミュニケーション変革	DX1.5 業務変革	壁	DX2.0 新規開拓	To-Be 価値創造	
組織領域	踏み出す力 コミットした課題解決に対して多様なアクションがとれる	現状活動のまま（踏み出していない）	従来とは異なる既知な行動に挑戦している	従来とは異なる既知の成果に挑戦している	壁を突破する以下5つの準備 新市場設定 新技術調達 新能力獲得 資金調達 リーガル対応	未知領域の行動に挑戦している	未知の成果に挑戦している	
	巻き込む力 コミットした課題解決に対して有効なプレイヤーを巻き込むアクションがとれる	現状活動のまま（巻き込めていない）	社内既存メンバーを巻き込めている	社内新規メンバーを巻き込めている		社外未知のメンバーを巻き込めている	既存、新規、未知のメンバーを巻き込めている	
	継続/継続する力 コミットした課題解決に対して最善の手段を打ち続けられる	現状活動のまま（変化していない）	課題発見と共有を継続できている	課題解決活動が継続できている		変化を継続するチーム内文化醸成	新しい業務/事業を継続し続けている	新しい業務/事業を継続改善できている
企業価値領域	顧客理解力 顧客ニーズの事実を確認し、潜在ニーズの探求を行い、可視化する	社内外の関係者と現状の関係性のまま	社内外の関係者への理解を深めようとしている	社内外の関係者の課題を語る	壁を突破する以下5つの準備 新市場設定 新技術調達 新能力獲得 資金調達 リーガル対応	従来とは異なる社内外の関係者の理解を深めようとしている	従来とは異なる社内外の関係者の課題を語る	
	有用性構築力 顧客理解した結果、最も価値あると思われる手段を提示し、関係者と合意を得られる	社内外の関係者向けのモノ・サービス・施策を展開している	社内外の関係者にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している	社内外の関係者にとって価値が確認できるモノ・サービス・施策を構築している		顧客関連データの収集・蓄積準備中	既存/新規市場、及び社会にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している	既存/新規市場、及び社会にとって価値が確認できるモノ・サービス・施策を構築している
	収益性構築力 有用性を生み出すための資金マネジメントができる	投資効果の概算（リターン試算）	業務への投資効果を試算している（リターン試算）	業務への投資効果を検証している（リターン有）		アナログ作業の削減からリードタイム圧縮	事業への投資効果を試算している	事業への投資効果を検証している
	持続可能性構築力 ステークホルダー全員が継続的に利用可能な開発することが可能なスキームを構想構築できる	現行踏襲型のリソース配分	業務改善可能なリソースプランを立案している	業務改善可能なリソースプランを実行している		バックアップメンバー不在が継続性のリスク	事業創出、改善可能なリソースプランを立案している	事業創出、改善可能なリソースプランを実行している
	ビジョン共働力 ステークホルダーへ訴求される言葉・行動（書籍）をつくれる	語れない、知らない	キーパーソンにだけ語る	社内関係者は語る		デジタル化のゴール像を理解	社内外関係者ともに語る	社内外の関係者以外も語れる
デジタル領域	競争優位データ 企業価値を高める、他社にないデータを収集、調達、蓄積・活用できる	特に意識していない	他社にないデータを発見している	他社にないデータを管理している	壁を突破する以下5つの準備 新市場設定 新技術調達 新能力獲得 資金調達 リーガル対応	他社にないデータを価値転換している	他社にないデータを価値改善しなら進化させている	
	事業運営データ 事業運営データ保有力、企業価値を持続させるデータを収集、調達、蓄積・活用できる	日々の業務活動ログデータ蓄積中	必要最低限のデータのみで、後は人力で回している	収集したデータが業務改善に寄与している		蓄積したデータの関係者への可視化を推進・運営中	事業に必要なデータが抽出・見える化できている	収集したデータが事業改善に寄与している

### 重要アクション

**とにかく実行してみるを継続すると自然と組織力が高まっている**

プロジェクト開始前は未知のデジタル化に挑戦する、他部署を巻き込む、社内関係者と連携する等プレッシャーが大きいデジタル化チーム中心に経営層や各現場と連携することで克服していた。

### 実践ポイント

**プロジェクトに失敗は付き物。その失敗も財産に**

プロジェクト活動中は大小の失敗やミスがある。ただ、この失敗も次への糧としてプロジェクト活動に順次盛り込むことで組織力が間違いなく高まった。特に、プロジェクトマネジメントや情報共有の仕方に関する能力が強化された。

### 前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

**仮説検証力**（学習内容 P268参照）

当初立てた計画を実践した結果を検証した能力値を理由付きで展開する。展開した結果から次に向かうべき方向性が確認できる。現状の理解から次の一手・アクションを検討する力が求められる。

⑰今後の計画

次期スケジュール

次年度計画範囲

- 次年度の範囲は2022年4月～2023年3月までの実施内容です
- その他項目のみリスクをしています

		2021年度				2022年度				2023年度～			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
DX 1.0	1	■	■	■	■	■	■	■	■				
	2	■	■	■	■	■	■	■	■				
DX 1.5	3			■	■	■	■	■	■				
	4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5	■	■	■	■	■	■	■	■				
DX 2.0	6							■	■	■	■	■	■
	7							■	■	■	■	■	■

重要アクション

次年度経営計画との親和性/ベンディング事項と再起動の可能性を確認する

特に継続したIT投資（主にコスト）が可能か、改めて点検が必要。事業運営における重要投資順位の高いモノからリソースを割り振り、ITにどの位の予算を計上可能か、またどのような補助金が活用できそうか検討後、タイムライン上にスケジュール展開する必要あり。

実践ポイント

現行導入しているツール類の進化をはかる

分析するためのスキルを向上する、分析するためのデータを収集する、データ化するための仕掛けを現場と知恵出しする等、今年度実施完了した内容でも強化が求められる項目あり。継続学習を実施するマインドと環境構築が重要。

前提知識

（習得すべき推奨学習項目）

PMBOK活用（学習内容 P264参照） / 創造力の強化（学習内容 P268参照）

1年が経過し、事業環境の変化や経営方針の変化が生まれているはず。その大方針に併せて、IT投資・デジタル化促進活動も見直しを行う。その見直し内容に対して関係者から共感を得る力が求められる。



### 経営者/デジタル化担当者/現場メンバー



代表取締役  
吉村 篤司

#### メッセージ

全社員が新しい事へ挑戦するという意識を変える事が重要だと思いました。今回、経験したデジタル化の取り組みを今後も成果を出す為に情報、意見を常に共有して少しずつでも継続していく意識を持つ事が大切だと思います。



業務部  
吉良 啓太

#### 通常の業務内容

経理、労務、総務

#### デジタル化での主活動

プロジェクトリーダーとしてプロジェクトの進捗管理、社内全体へのデジタル化促進の推進を行いました。また、主活動としては、勤怠管理システムの導入を担当しました。

#### メッセージ

プロジェクトを進める為には、計画をしっかり練って社内全体を巻き込んで取り組む事が大切だと思います。



営業3部  
今西 達也

#### 通常の業務内容

養殖魚の飼料、栄養剤、薬の販売 ・自社養殖の飼育管理  
養殖業者から買い付けた鮮魚の出荷作業

#### デジタル化での主活動

養殖現場や出荷作業での省力化・省人化を目的に、作業で使う機械のデジタル化を社員間のミーティング等で共有・検討し実現に努めました。

#### メッセージ

デジタル化はあくまでも手段です。新しいシステムの導入自体を目的にせず業務の課題を明確にする行程をしっかり踏むことが大切だと思います。



業務部  
田村 鞠奈

#### 通常の業務内容

養殖魚出荷関連の事務処理

#### デジタル化での主活動

情報セキュリティ担当者として、情報セキュリティポリシーの制定&運用。仕入～在庫～発注関連のデジタル展開・クラウド化を課題とし、専用ツールを利用してデジタル化への取り組みを行いました。

#### メッセージ

プロジェクトを進めて行くうえで、社内での情報共有が重要だと感じました。無駄な作業を減らし、業務の効率化や生産性の向上も期待できます。情報共有はお互いの信頼関係も強化でき、重要な課題でもあるため積極的に行うことが大切だと思います。



活動風景

