

# 実証講座 ケース資料 「かりゆし水産株式会社」

当ケースは、「かりゆし水産」という架空の中小水産加工会社です。

そのため、IT化の現状やビジネスプロセスやビジネスルールなどをはじめ、資本金、売上高、経常利益等の財務に関する指標も全て架空のものです。

当実証講座では、与えられた条件から「経営戦略」を策定し、この「経営戦略」を実現する「戦略」策定までの一貫したプロセスを学びます。

自らがそれぞれの場面において、「かりゆし水産」の経営者になったつもりで、どの様なことを行うかを考え、当該ケース企業に何が必要かに気づいて頂きたいと思えます。

なお、当実証講座で必要な知識やスキル、さらに実践するためのツールやモデル作成手法等を限られた時間で学ぶことに主眼を置いているため、資本金、売上高、経常利益等の財務に関する指標は、必要な部分を除いて全て省略しています。

## 1. 基本情報

### 【企業情報】

資本金：4,000万／創業：平成3年／従業員：25名／所在地：那覇市／年商：8億円  
経常利益：700万円／業務：水産物卸・小売、水産物加工（一次および二次加工）、通信販売

### 【経営理念】

沖縄の優れた水産物を安心・安全に美味しく加工し、沖縄県内、全国へ流通させ食文化を発信する。

### 【事業内容】

中央卸売市場（浦添市伊奈武瀬：いなんせ）の仲卸から水産物を仕入れ、直営店の鮮魚店を中心に事業を開始する。その後自社による食品加工場を増設し、地場の顧客のみならず観光客、地元スーパーなどへの販売拡大へと発展していく、そんな中で調理しやすく、水産物を「刺身に捌いて欲しい」「寿司ネタに加工して欲しい」、「冷凍食品にして欲しい」など顧客から様々な加工に関する要望が出てきた。

単なる、水産物を右から左へだけでなく、主軸のまぐろを加工した商品（まぐろカツ、唐揚げ、メンチカツ、フライ、いかの加工商品）を中心に業務が拡大していく事になる。

現在では、消費者へ直接販売を紙ベース（カタログ）の通信販売を10年前に開始、さらにネット通販事業（楽天、Amazon、ぐるなびショップ）も8年前から本格的にスタートをする。

また、中央卸売市場の仲卸業者の仕入れに加え、最近は生産者から直接仕入を行う割合が数%ずつ増加している。（生産者：水産養殖業者、水産加工品メーカーなど、菓子メーカーなど多様化している）

- ・ 自社加工品の扱い割合 38%、仕入商品販売 55%、その他 7%
- ・ 店舗販売 35%（うち観光が85%）、卸売り 20%、通販 45%（うちネット 78%）
- ・ 売上構成 ①まぐろ関連 65%、②いか・たこ関連 20%、③えび・魚介関連 15%
- ・ 仕入れの62%は仲卸、生産者直接から15%、その他は包装資材や運送費

## 【業界を取り巻く環境】

沖縄県は生鮮まぐろの水揚げ高、全国3位である。それぞれの季節に旬のまぐろが水揚げされる。また、そでいかの水揚げ高は全国1位で、豊かな漁業資源に恵まれた沖縄の海の恵みを、加工して提供している。現在は、国際規制の強化、わが国周辺水域における資源状況の悪化等により漁獲高は減少傾向で推移している。また、海外での鮮魚関連の需要が急増（中国など）傾向にあることも価格高騰の要因にもなっている。

## 【市場外流通の拡大】

卸売市場は集荷（品揃え）、分荷、価格形成、決済、情報受発信、衛生管理、災害時緊急対応等の機能により、水産流通の約7割以上を占める中心的な流通市場であった。しかし近年、下記の理由により、市場外流通が拡大している。

- ① 輸入品や冷凍品、干物等加工品の増加
- ② 大型の産地と大型のユーザーを直接結びつける流通ビジネスの拡大
- ③ 海外の食文化の変化による輸出の増大
- ④ 消費者ニーズの多様化に対応した個性化商品（有機などの「こだわり商品」、生産者の顔の見える商品など）の増大
- ⑤ 生鮮品と区別のあいまいな一次加工品の増大
- ⑥ 情報化技術や冷凍技術の高度化に伴う新しい流通形態の出現
- ⑦ 生産者の直売所の利用増加 ※ユニークな直売所の登場
- ⑧ 国内の飲食店舗の海外進出の拡大

## 【消費者ニーズの多様化】

消費者の健康・安心安全志向など、食品に対する消費者ニーズが多様化している。これに伴い、高度な加工品の増大、多品種少量購買の動きや外食・中食シェアの拡大など食品の消費構造も大きく変化している。その中で、生産・製造・小売のそれぞれの流通段階で生産起点（売手市場）から消費起点（買手市場）への転換が大きく進んでいる。魚類卸売業者も多様な消費者ニーズの変化を的確に捉え、多種多様な品目や品質の品揃え等に努めていくことが強く求められている。また、依然長引く経済低迷により安価な食品を求める消費者も多く、消費者の2極化は益々進んでいる。

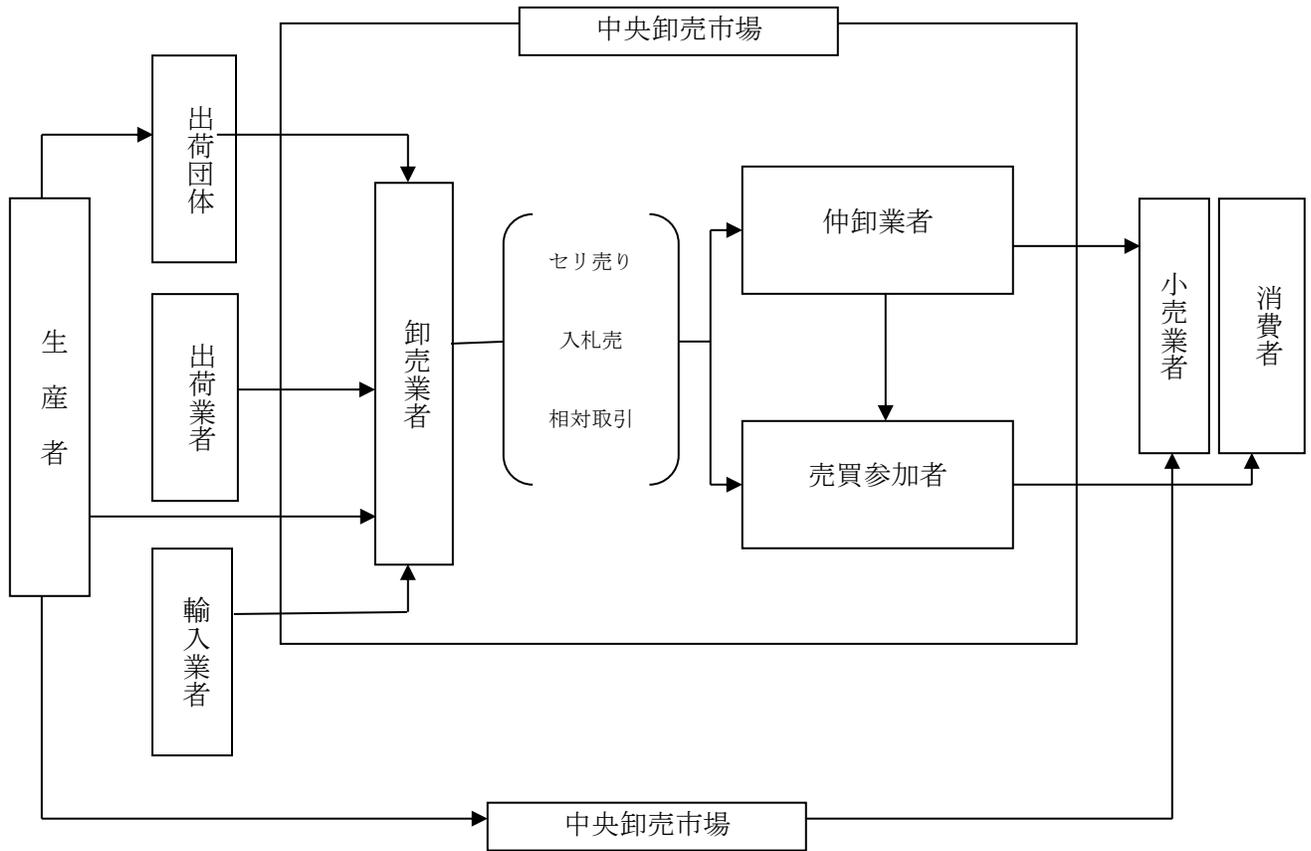
## 【沖縄水産加工物のブランド化】

全国的にも沖縄の食や地域資源に対する評価は高まり、国内でも人気を有している。特に沖縄物産展は全国の百貨店をはじめ、中国、シンガポールやタイ、ベトナムなどのASEAN諸国の都市でも開催されるようになり、その人気はさらに伸びていく事が予測される。また、海外からの観光客も急増しており、場外市場も海外からの観光客で賑わいを見せている。それを機会に免税店の許可をとる店舗も増えている。

## 【卸売業者・仲卸業者の経営の悪化と市場機能の低下】

仲卸売業者にとっての専門小売店は、従来安定的供給先であった。しかし、最近では仲卸売業者の取引先である専門小売店が大幅に減少している。それに伴う市場の取扱高・取扱量の減少や、経済全体の状況悪化が反映し、経営状況が悪化する卸売業者・仲卸業者が増加している。また、従業員の高齢化と相まって、商品開発や商品評価等の面で、卸売業者、仲卸業者のノウハウやマンパワーの低下がみられる。

【流通経路】 魚類の流通経路は、以下の通りである。



## 2. 社長の思い

今後も引き続きマグロ加工品製造に当社はこだわっていききたい。

また、これまでは食材と品質とにこだわって事業運営をしてきたし、今後ともさらに付加価値のある商品化にチャレンジしていくが、競合他社との価格競争にも打ち勝ち、当社の顧客ニーズにマッチするだけでなく、様々な顧客ニーズの変化にも対応できる組織にしていきたい。

今後数十年にわたって当社が生き残り、従業員の雇用を守っていくためには、グローバルな競争の中で、普遍的に生き残れるだけの体質を作り上げるしかない。

3年後には再び10億円の売上高に成長させるほか、生産者からの直接仕入れ割合を30%にして、高収益な企業体質を確立させて3年後の売上高経常利益率を、5%まで引き上げたい。(現在1.2%)

また、食品製造業者とタイアップにより沖縄食材を使ったオリジナル商品の企画開発を行い、沖縄の知名度と消費者ニーズにマッチさせる事でさらなる収益構造を作りたい。

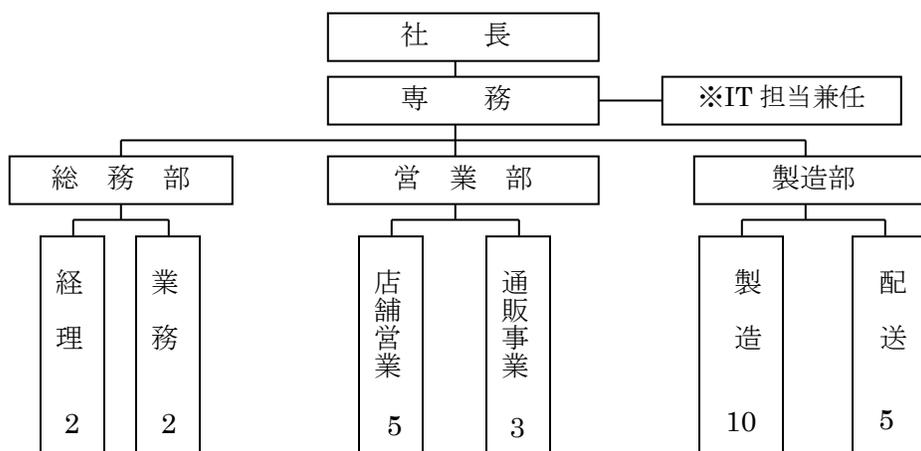
店舗事業について、本来、かりゆし水産は創業時において地元客中心に店舗売上で事業がスタートしている、再度、地元のお客様をターゲットに事業の見直しをしたい、まだまだ鮮度の良さや市場に隣接した近所の魚屋さんを求める地場顧客は沢山ある。

また、企業体質の質的転換を図るためにはITやAI・IoTの活用の重要性が指摘されている。

IT化の現状は決して高くないという認識をしているが、今後は当社でITとAI・IoT活用による生産性向上を実現したい。また、将来的には、そのノウハウを指導するサービスを商品化して他の中小水産加工会社に販売するというビジネスモデルを新規事業として立ち上げたいと考えている。

大学時代の友人がIT企業を経営しているため、このビジネスモデルの実現のため協業することもできそうだ。

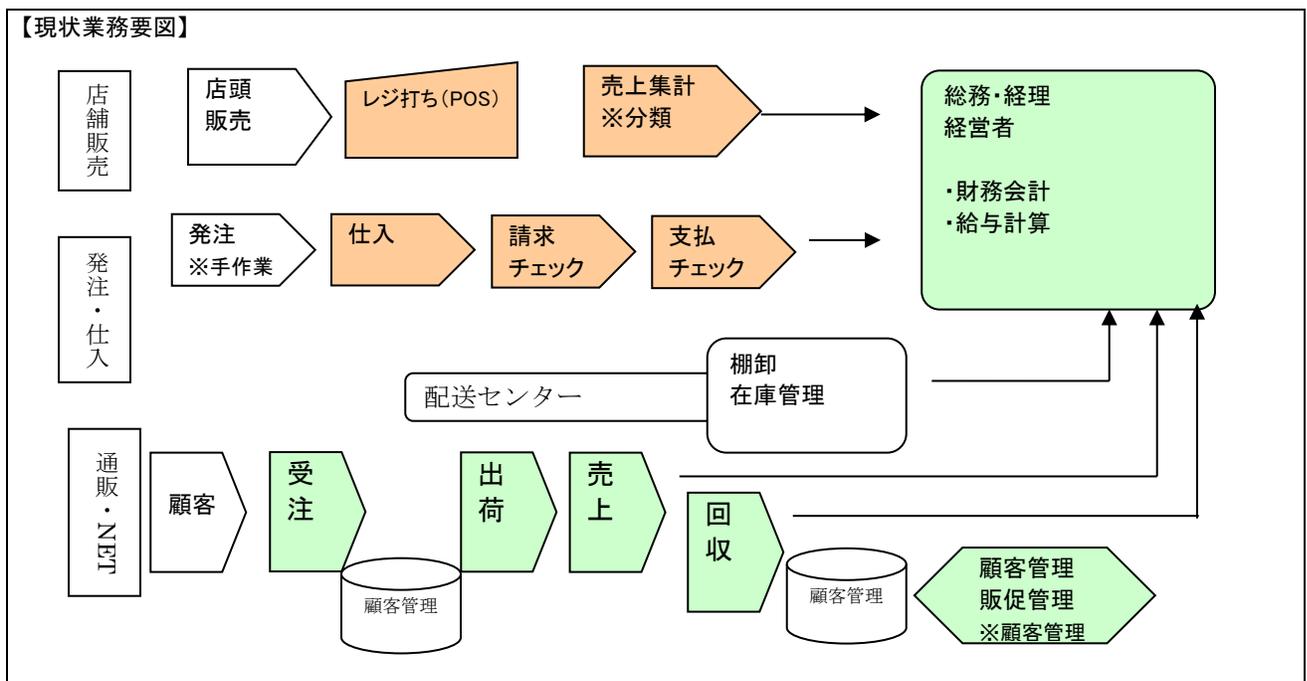
## 3. 組織



※数字は人数

## 4. 現状のIT環境

- ・ 社内LANおよびブロードバンド環境（光回線）は整備されている
- ・ 事務職員には1人1台のPC環境が整備されており、配送事務にも2台のPCがある ※合計20台
- ・ 工場と事務所は離れているが、無線LAN（Wi-Fi）で接続されていて速度や品質に問題はない
- ・ 会計システムおよび給与計算はパッケージソフトを導入している
- ・ 卸業向け販売管理システムもパッケージソフトを使い運用している（独立）
- ・ 通販システム（顧客の受発注管理および送り状発行、ギフト対応など）も個別に導入を行っている
- ・ 在庫管理（原材料）については、先入先出しで運用を行っているがシステム化はされていない
- ・ 棚卸は月末に一回行っている
- ・ 製造原価については月次のグロスで集計を取っている（EXCEL集計）
- ・ 仕入管理については、EXCELで集計を行っていて、業者からの請求書と付合せを行っている
- ・ 工場における衛生管理は徹底している
- ・ 製造ロット番号は付けているが、使用原材料までトレーサビリティは出来ていない
- ・ 管理職員および事務職員全員にメールアドレスを与えている
- ・ 社内のコミュニケーションツールはスケジュール共有だけ行っている
- ・ 自社のWEBサイトでの通販と楽天およびAmazon、ぐるなびに出店をしている
- ・ Facebook ページも開設はしているがビジネス活用効果は上がっていない
- ・ 店舗にPC-POSを導入している（商品個別管理までは行っていない）
- ・ 社内にIT専門家がいないため専務がIT担当を兼任している



### (1) インターネット市場への進出

ネット通販の場合、商品の新鮮さや美味しさや品質を直接見る事は出来ない。しかし、最近では様々な口コミサイトや、SNSによる情報交換が盛んになってきた。消費者は様々な手段で情報収集を行い、より信頼性と安心、安全を求めるのは当然、かつ価格面もシビアに評価する様になってきた。特に、SNSによる情報波及効果は大きく、クチコミによるプラス面だけでなくマイナス面の情報による影響も大きい。また、大手流通業者によるネットスーパー事業も今後は拡大傾向にある。

## (2) 少量多品種、多頻度配送、温度管理システムの構築

①長期にわたる保存が困難、②様々な条件により生産量が増減、③価格の変動などの理由から、生産者、消費者双方の満足する適正な価格形成、迅速な荷さばき等が要求される。また近年は、小売業からの多頻度小口配送の要求や値引き要請が高くなっている。そのため、情報化を進め、少量多品種、多頻度配送、温度管理の徹底をシステム化する動きも見られる。

また、マーケティング分析において、消費データ活用と地域の人口動態や世帯所得などを関連させて分析する手法を行う流通業者も今後は増えて行くと言われている。

## (3) 体質強化の重要性

流通チャネルの多元化等による市場間競争の激化等が進展する中で、卸売業・小売業の体質強化が重要になっている。ポイントとして、ローコスト・オペレーションの徹底、集荷・販売力の強化、経営全般にわたるリストラといった企業内努力が求められる。

## 5. 従業員からのヒアリング

1. リピート顧客が多い
2. 事務処理も手作業レベルが沢山あり、繁忙期の業務負担が多く臨時アルバイトで対応している
3. 大手流通業者の系列化がさらに進む
4. 飲食店の廃業が増えている
5. 社内の高齢化がすすんでいる
6. 消費者の魚離れがすすんでいる
7. 漁獲量が減少し、価格も高騰している
8. 原材料価格の高騰が進む
9. 物流コストが年々増加している
10. 今のところ財務体質は健全である
11. 消費者の食に対する信頼が過敏になっている
12. 業務システムが別々（卸販売と通販）で全社データの集計が遅い（1ヶ月遅れ）
13. 海外から安い水産物が入って来ている
14. 鮮度と品質には自身を持っている
15. 社内に IT 専門家がない ※専務が兼任
16. 大口業者から産地証明書や製品ロットの表示と追跡管理（トレーサビリティ）を要求されている
17. パソコンを使いこなせる人材が少ない ※特に現場
18. 工場の衛生管理は徹底している（温度記録と定期的なノロウイルス検査を実施）
19. 商品を目利きする能力に優れている
20. 若い人材の育成が出来ていない
21. 工場生産加工→出荷作業において12月は戦争状態（繁忙期）でミスも増加する
22. 飲食店および小売業者が直接生産者と取引されるケースが増えている
23. 海外の食文化変化による輸出産業が伸びている ※日本食ブーム
24. 楽天などのショップサイトで退店する通販業者が増えている ※利益が取れない
25. 価格競争のさらなる激化
26. 付加価値の高い商品を求める顧客も増えている ※高級および品質重視
27. 高齢者のネット人口も増えていて、スマホの普及が急速に伸びている
28. 顧客のクレーム対応がきちんと出来る人材が少ない
29. 海外からの観光客の増加に伴い免税店が増加している
30. 資材（包装、副資材）の高騰
31. 製造ロスや歩留まりが把握出来ていなく原価も大雑把 ※どんぶり勘定
32. 在庫の管理が徹底されていない ※廃棄ロスなどは記録していない
33. 仲卸への支払サイクルが短い（10日以内に現金払）
34. 中央卸売市場に隣接していて最新の情報を入手しやすい
35. 海外進出する飲食店チェーンが増えている ※ASEAN 諸国
36. 外国語対応出来る従業員がいる（中国語、韓国語、ベトナム語）
37. 大口の通販業者から新規商品企画の依頼が増えている ※マグロ漬けが大ヒット
38. 6次産業化に対する、国および地方自治の補助事業が盛んになっている
39. 業界で AI・IOT などの先端 IT 技術の導入による生産性向上の事例が出始めている
40. 店頭販売で顧客からキャッシュレス対応を望まれている（一部しか対応できていない）

主催：学校法人フジ学園 専門学校 I T カレッジ 沖縄

# I T エンジニアのための 最新テクノロジー学び直し講座

～A I、I o T等の最新テクノロジーを活用したI T戦略の策定～

(テキスト)

令和2年11月13日(金)

# 講師紹介

札幌学院大学 客員教授 (ITコーディネータ論)  
北海道ITコーディネータ協議会 相談役  
有限会社マルチキャスト 代表取締役

ITコーディネータ/防災士

**赤羽 幸雄**

あかばね ゆきお



非営利活動法人ITコーディネータ協会 理事  
安谷屋経営コンサルティングオフィス 代表

ITコーディネータ/中小企業診断士

**安谷屋 盛広**

あだにや もりひろ



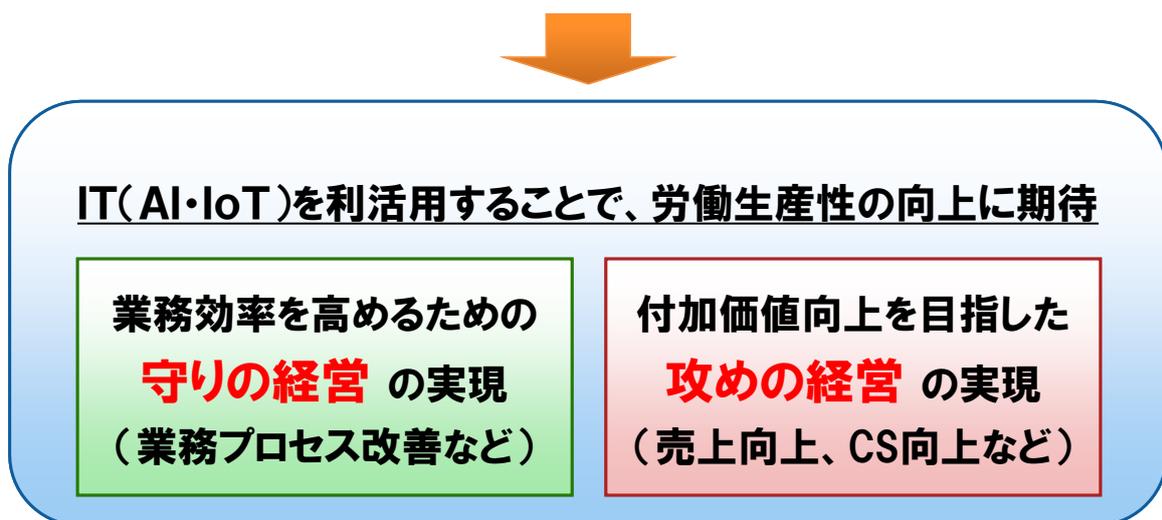
## 0. オリエンテーション IT経営、実証講座の進め方

# IT経営は単なるIT導入の促進ではない

IT（情報技術）の高度な利用・活用によって、企業戦略を遂行し、生産性の向上、競争力の強化を図ることを「IT経営」と呼んでいる。



## IT経営の背景とねらい



## ITによる構造改革

## IT経営の確立による企業の競争力強化

### 目標（2010年まで）

- ・ 企業経営をITによって最適化する企業の割合を世界トップクラスに
- ・ 基幹業務にITを活用する中規模中小企業の割合を60%以上に
- ・ EDIプラットフォームを利用する企業の割合を60%以上に
- ・ 中小企業の取引先のうち電子商取引を実施する企業の割合を50%以上に

### 方策

ITによる中小企業の経営革新を促進するため、経営に役立つIT投資について知見を有する **ITコーディネータ（ITC）** 等の外部専門家の活用や、異なる分野の経営資源を有する中小企業がIT等を活用して行う連携を支援する。

## IT基盤の整備

## 世界に通用する高度IT人材の育成

### 目標（2010年まで）

プロジェクトマネージャー、ITアーキテクト、**ITコーディネータ**、組み込みソフトの専門家等の高度IT人材の育成を促進し、産業界における高度IT人材の需給の mismatches を解消する。

現在、約6500名の資格保有者が全国各地で活躍!!

ITコーディネータって

なに？

## 経営とITの橋渡し



ITコーディネータは、経営とITの両面に精通したプロフェッショナルです。

経営者の立場に立って「IT経営」をサポートします。



# 本実証講座について

## ＜ケーススタディ（課題）に取り組み、事例を体験、IT経営を実感＞

本演習では、経営課題を抱えるモデル企業（かりゆし水産）の経営戦略、IT戦略を策定し「経営戦略企画書（概要）」及び「IT戦略企画書（概要）」を作成していきます。

参加者の皆さんには、ツールや技法を使用して策定していくプロセスを疑似体験していただき、IT経営を実感していただければ幸いです。

一部演習で実際にツールや手法を用いる場面もありますので、モデル企業の経営者になった気持ちで取り組んで下さい。

| No. | 項目                    | 実施日      |
|-----|-----------------------|----------|
| 0   | オリエンテーション             | 11/13（金） |
| 1   | 経営環境情報収集・分析           | 11/13（金） |
| 2   | あるべき姿の構築              | 11/13（金） |
| 3   | 経営戦略策定～経営戦略企画書（概要）の作成 | 11/13（金） |
| 4   | AI・IoT活用ビジネスモデル企画     | 12/4（金）  |
| 5   | IT戦略策定～IT戦略企画書（概要）の作成 | 12/4（金）  |

7

## 実証講座 課題一覧

| 課題NO. | 課題名                   | 備考        |
|-------|-----------------------|-----------|
| 課題1   | 社長の思い                 | 事前課題      |
| 課題2   | 現状（As-Is）事業ドメイン分析     | グループ演習&発表 |
| 課題3   | 業界特性分析                | 説明課題      |
| 課題4   | 経営環境分析（SWOT分析）        | グループ演習&発表 |
| 課題5   | あるべき姿（To-Be）事業ドメイン分析  | 説明課題      |
| 課題6   | 重要成功要因（CSF）の抽出        | 説明課題      |
| 課題7   | 重要成功要因（CSF）の優先順位付け    | グループ演習&発表 |
| 課題8   | あるべき姿のビジネスモデル         | 説明課題      |
| 課題9   | 重要成功要因（CSF）アクションプラン立案 | 説明課題      |
| 課題10  | 経営戦略企画書（概要）作成         | 説明課題      |
| 課題11  | AI・IoT活用ビジネスモデル企画     | グループ演習&発表 |
| 課題12  | IT成熟度評価               | グループ演習&発表 |
| 課題13  | IT経営アクションプラン立案        | 説明課題      |
| 課題14  | IT戦略企画書（概要）作成         | 説明課題      |

8

# 1. 経営環境情報収集・分析

9

## ケース企業の説明

当ケースは沖縄の架空の水産加工会社（**かりゆし水産**）が生き残りをかけて、「経営戦略」「IT戦略」の策定を行う内容です。



詳細は別冊資料「**ケース資料**」をご覧ください。

10

# 課題 1 : 社長の思い

向かうべき方向を再確認するためのステップです。

|       |   |       |
|-------|---|-------|
| 経営理念  | 経営理念、社是など   | ミッション |
| 社長の思い | 会社経営、事業に対する思い。<br>こんな会社にしたい、こんな<br>事業展開をしたいなど         | ビジョン  |
| 戦略目標  | どんな会社になりたいか。<br>事業内容、業界、地域での<br>シェア、売上規模等、なるべく<br>数値で | 目標    |

11

# 課題 1 : 社長の思い

かりゆし水産の「社長の思い」「戦略目標」を整理します。

ケース資料（別紙）から「社長の思い」と「戦略目標」に当てはまる項目を記入してください。

「社長の思い」は、こんな会社にしたいというビジョン。

「戦略目標」は、ビジョンの達成度をはかるモノサシになる。

「戦略目標」は、**数値で設定** されるのが望ましい。

12

# 課題 1 : 社長の思い

【事前課題】

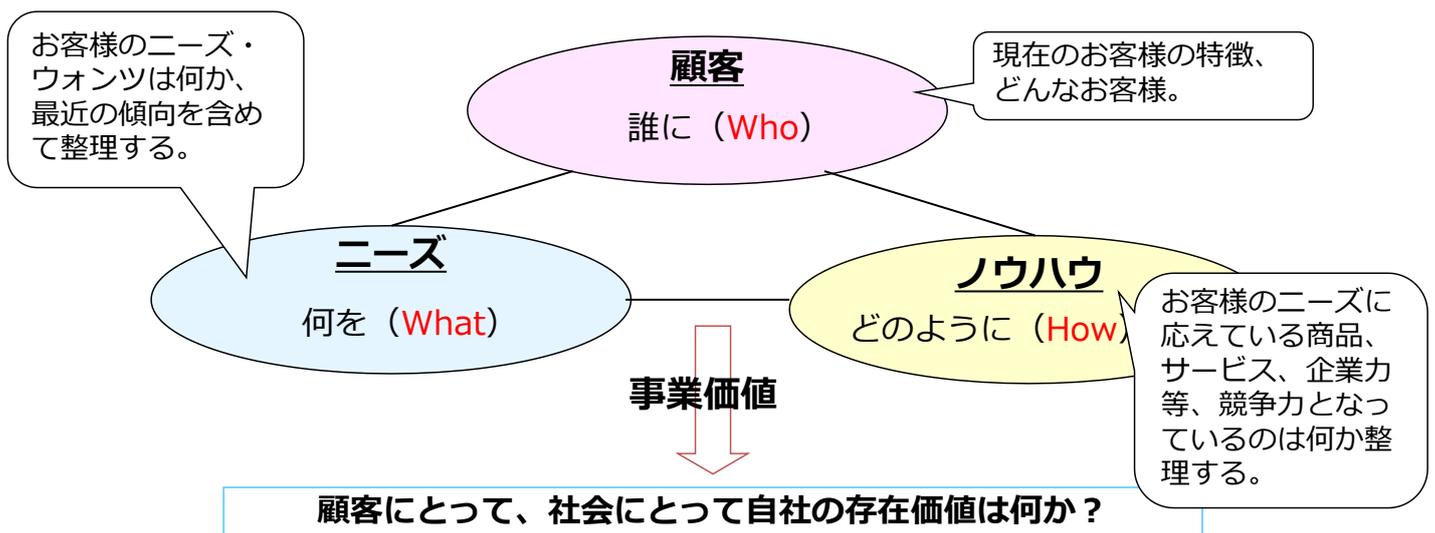
|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 経営理念  | 沖縄の優れた水産物および加工品を全国そして世界へ発信流通する |
| 社長の思い | ビジョン（3年後）                      |
| 戦略目標  | （3年後）                          |

13

## 課題 2 : 現状 (As-Is) 事業ドメイン分析

「お客様」「ニーズ」「ノウハウ」から **現在の事業価値 = 自社の存在価値** を明らかにします。

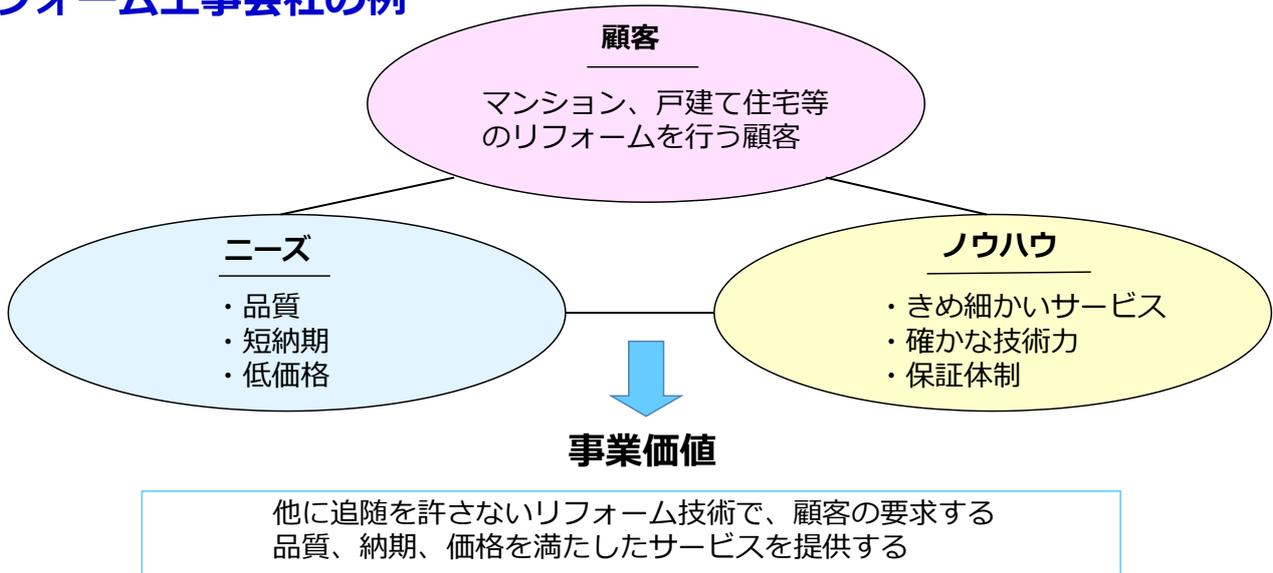
そして今のお客様でいいのか、今のお客様のニーズに十分応えているのか、競争力を高めるにはどうしたらいいのか、わが社はどんな存在でいたいのかを考える材料にします。



14

# 課題 2 : 現状 (As-Is) 事業ドメイン分析

## リフォーム工事会社の例



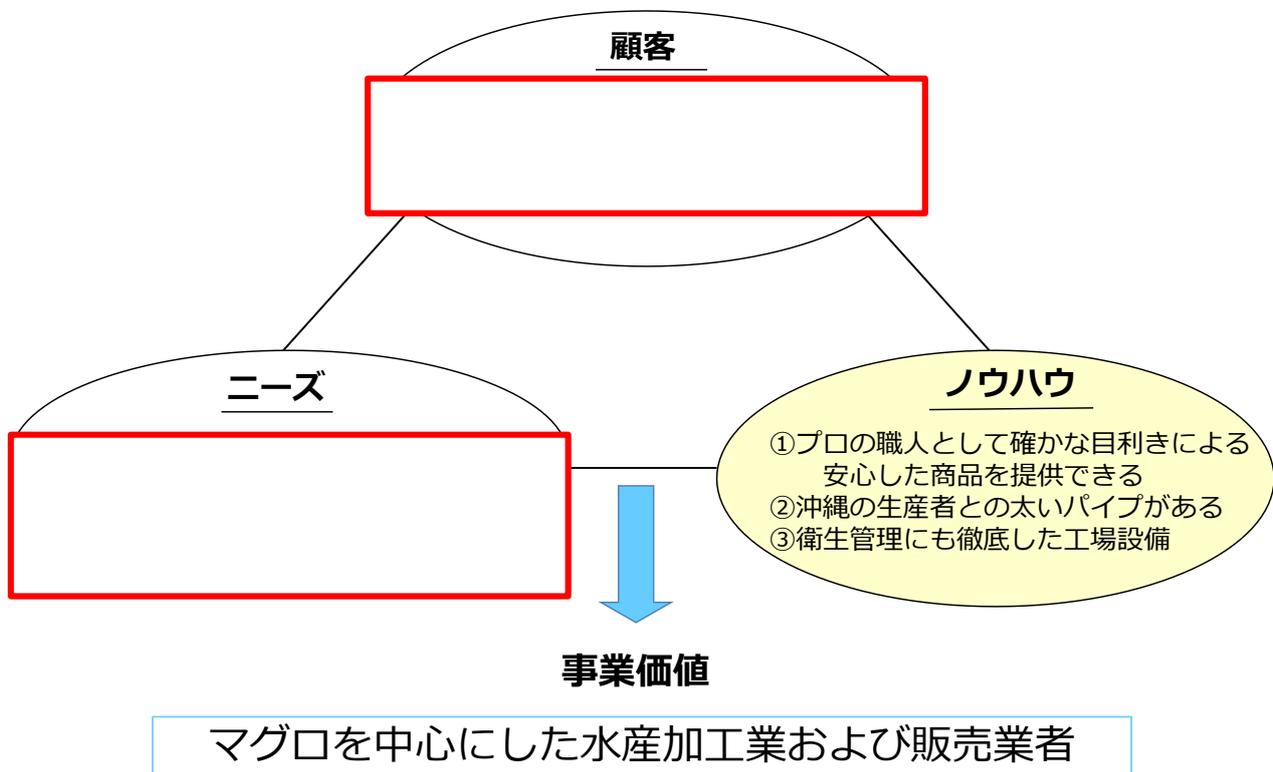
### 事業ドメインの定義

1. お客様はどこ誰なのか？
2. そのお客様のニーズ（要求）は何なのか？
3. そのニーズを満足させる商品・サービス・ノウハウはうちにあるのか？

15

# 課題 2 : 現状 (As-Is) 事業ドメイン分析

【ワークシート】

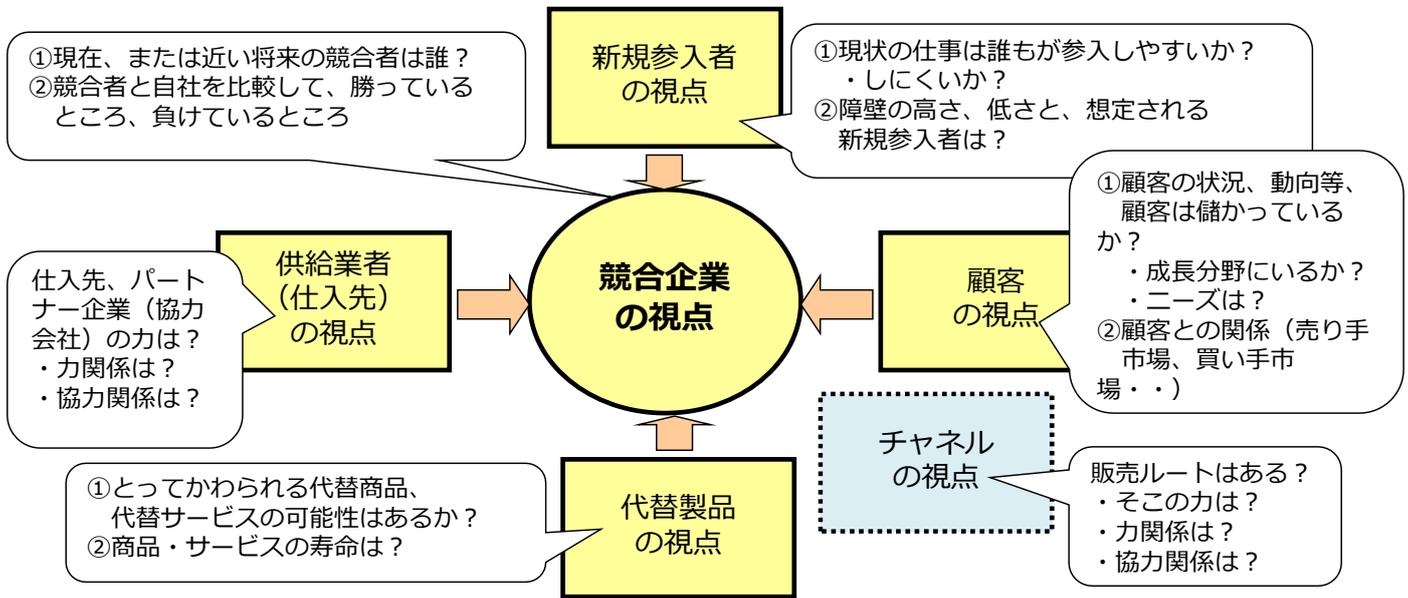


16

# 課題3：業界特性分析

自社の属する業界特性を競争の視点で分析します。ライバル企業の動向、新規参入の動き、代替品の可能性等を見極めながら、自社の新しい方向を考えます。例えば販売チャンネルはこれまでのチャンネルでいいのか、もっといい仕入先は開拓できないかなどについてです。業界特性分析には、マイケルポーターの「5つの競争要因分析」にチャンネルの視点を加えて利用します。

## マイケル・ポーターの競争要因分析（5 Forces）+ チャンネルの視点



# 課題3：業界特性分析

## 現状の（As-Is）業界特性表

|              |   |
|--------------|---|
| <b>顧客</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗販売のうち地域の消費者（20%）：近所の消費者、残りは観光客への販売が占める、最近の顧客ニーズとしては安心、安全に対する考えが高まりを見せている、一方、最近の厳しい経済環境下で、安さだけを求める顧客層も増加傾向にある。</li> <li>・美味しさと信頼性を求める顧客と安価でも品質に問題がなければよいという顧客の二極化がすすんでいる。</li> <li>・卸売についても、既存の取引先の飲食店の売上はかなりの落ち込みを見せており、ここでも高級品店とリーズナブルな価格帯を中心にした居酒屋と二極化が見られる。</li> <li>・通販事業については年々増加傾向にあるが競合も激しく、価格競争の中で撤退する店も出て来ている、顧客ニーズも年々贅沢になってきており、対応面の手間の増加、付加価値を追求し他では出来ないような品揃えやセット商品を常に企画する必要がある。</li> </ul> |
| <b>仕入先</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メインの仕入先は中央卸売市場からの仕入れであるが、最近では漁業関係者より直接購入が増加している。</li> </ul>   |
| <b>チャンネル</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗販売（35%）：最近では海外からの観光客が増加している。（特に中国）</li> <li>・卸売り：飲食店と一部小売、昔からのお得意さんが中心（引き取り）</li> <li>・ネット販売（48%）：ネット販売も競争激化、売上は年々増加しており、リピーターも比率も30%に上昇、自社製品の売上割合が50%を占める、少しずつその他の水産物や農産物の売上も増えてきている。時流に合わせて常に企画商品やセット販売戦略を出しながら販売促進が必要。</li> </ul>  |
| <b>競合企業</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大手スーパーチェーン、地元スーパー：低級品を安価に提供</li> <li>・百貨店、高級スーパー：高級品を販売、雑穀類も豊富、高価</li> <li>・ネットでの店舗（食品全般）、ネットの産地直売店</li> <li>・業者専用卸：外食産業</li> </ul>   |
| <b>新規参入</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットについては新規参入者がしやすいが、価格競争も激しいため撤退する業者も増えている。</li> </ul>  |
| <b>代替品</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・安価な海外ものの商品</li> <li>・「訳あり商品」として、品質に問題は無いが安価で提供するネット販売が注目されている</li> </ul>  |

# 課題 4 : 経営環境分析 (SWOT分析)

SWOT分析は (外部) 経営環境の変化をO (機会、チャンス)、T (脅威) で分類し、  
社内の経営環境分析をS (強み)、W (弱み) で分類するものです。

まず、(外部) 経営環境のことか、社内のことを言っているのか判断し、  
(外部) 経営環境のことであれば、その環境が会社にとってプラス= O (機会、チャンス) かマイナス=T (脅威) かで判断します。社内のことを言っているのであれば、それが、会社のいい所=S (強み) なのか、弱い所=W (弱み) なのか判断します。



# 課題 4 : 経営環境分析 (SWOT分析) [ワークシート]

|    | 項目  | SWOT |
|----|---|------|
| 1  | リピート顧客が多い                                     |      |
| 2  | 事務処理も手作業レベルが沢山あり、繁忙期の業務負担が多く臨時アルバイトで対応している    |      |
| 3  | 大手流通業者の系列化がさらに進む                              |      |
| 4  | 飲食店の廃業が増えている                                  |      |
| 5  | 社内の高齢化がすすんでいる                                 |      |
| 6  | 消費者の魚離れがすすんでいる                                |      |
| 7  | 漁獲量が減少し、価格も高騰している                             |      |
| 8  | 原材料価格の高騰が進む                                   |      |
| 9  | 物流コストが年々増加している                                |      |
| 10 | 今のところ財務体質は健全である                               |      |
| 11 | 消費者の食に対する信頼が過敏になっている                          |      |
| 12 | 業務システムが別々 (卸販売と通販) で全社データの集計が遅い (1ヶ月遅れ)       |      |
| 13 | 海外から安い水産物が入って来ている                             |      |
| 14 | 鮮度と品質には自身を持っている                               |      |
| 15 | 社内にIT専門家がない ※専務が兼任                            |      |
| 16 | 大口業者から産地証明書や製品ロットの表示と追跡管理 (トレーサビリティ) を要求されている |      |
| 17 | パソコンを使いこなせる人材が少ない ※特に現場                       |      |
| 18 | 工場の衛生管理は徹底している (温度記録と定期的なノロウイルス検査を実施)         |      |
| 19 | 商品を目利きする能力に優れている                              |      |
| 20 | 若い人材の育成が出来ていない                                |      |

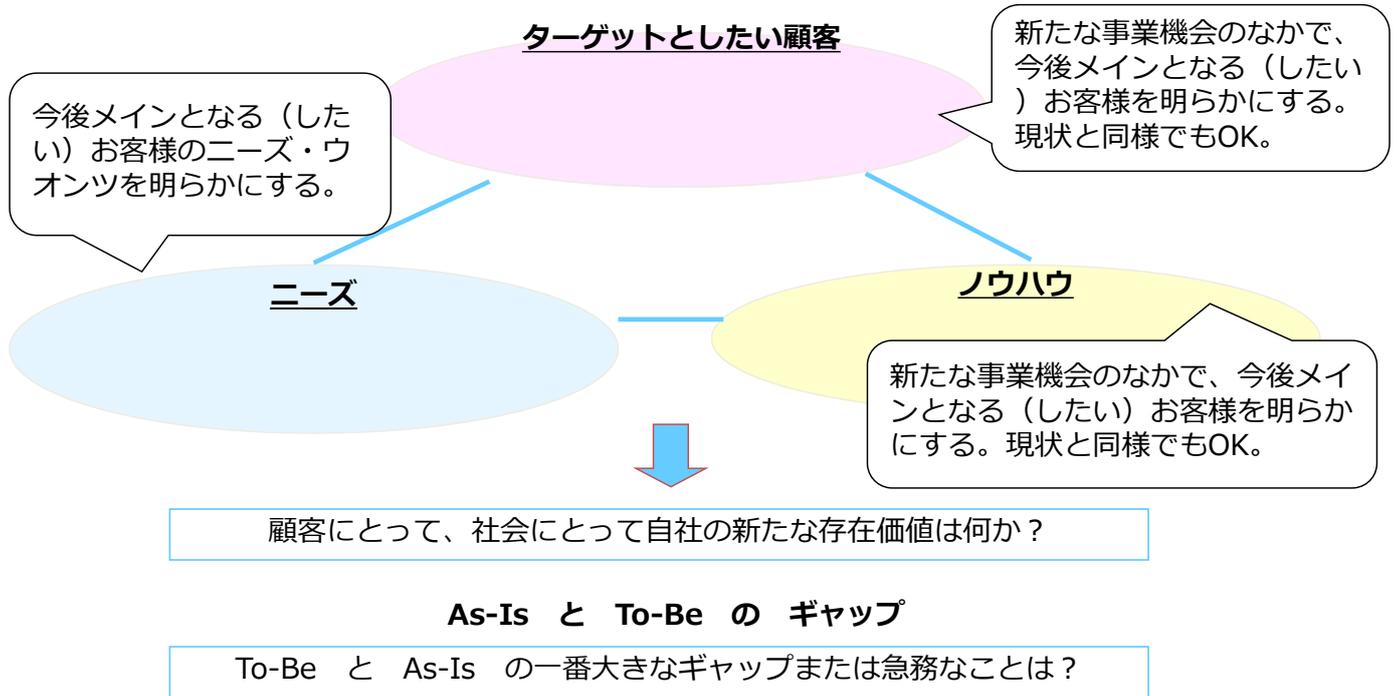
|    | 項目                                      | SWOT |
|----|---|------|
| 21 | 工場生産加工→出荷作業において12月は戦争状態でミスも増加する         |      |
| 22 | 飲食店および小売業者が直接生産者と取引されるケースが増えている         |      |
| 23 | 海外の食文化の変化による輸出産業が伸びている ※日本食ブーム          |      |
| 24 | 楽天などのショップサイトで退店する通販業者が増えている ※利益が取れない    |      |
| 25 | 価格競争のさらなる激化                             |      |
| 26 | 付加価値の高い商品を求める顧客も増えている ※高級および品質重視        |      |
| 27 | 高齢者のネット人口も増えていて、スマホの普及が急速に伸びている         |      |
| 28 | 顧客のクレーム対応がきちんと出来る人材が少ない                 |      |
| 29 | 海外からの観光客の増加に伴い免税店が増加している                |      |
| 30 | 資材（包装、副資材）の高騰                           |      |
| 31 | 製造ロスや歩留まりが把握出来ていない、原価も大雑把 ※どんぶり勘定       |      |
| 32 | 在庫の管理が徹底されていない ※廃棄ロスなどは記録していない          |      |
| 33 | 仲卸への支払サイクルが短い（10日以内に現金払）                |      |
| 34 | 中央卸売市場に隣接していて、最新の情報を入手しやすい              |      |
| 35 | 海外進出する飲食店チェーンが増えている ※ASEAN諸国            |      |
| 36 | 外国語対応出来る従業員がいる（中国語、韓国語、ベトナム語）           |      |
| 37 | 大口の通販業者から新規商品企画の依頼が増えている ※マグロ漬が大ヒット     |      |
| 38 | 6次産業化に対する、国および地方自治の補助事業が盛んになっている        |      |
| 39 | 業界でAI・IoTなどの先端IT技術の導入による生産性向上の事例が出始めている |      |
| 40 | 店舗販売で顧客からキャッシュレス対応を望まれている（一部しか対応できていない） |      |

## 2. あるべき姿の構築

# 課題5：あるべき姿（To-Be）事業ドメイン分析

より付加価値の高い商いをするために今後「ターゲットとしたいお客様」、その「ニーズ」、持つべき「ノウハウ・強み」を整理します。

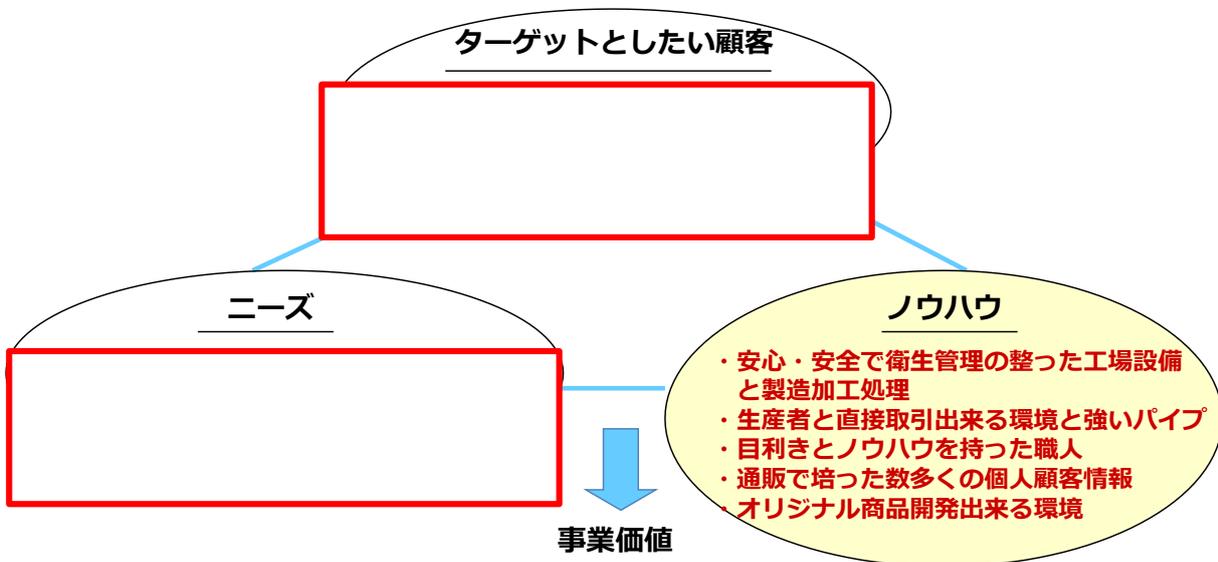
そして将来の**事業価値** = **自社の存在価値**と**現状のギャップ**を明らかにします。



# 課題5：あるべき姿（To-Be）事業ドメイン分析

【ワークシート】

あるべき姿（To-Be）事業ドメインと事業価値



沖縄産食材のブランド化と全国・世界へ流通させる企業

As-Is と To-Be の ギャップ

知名度と流通および宣伝ノウハウ不足

# 課題5：あるべき姿（To-Be）事業ドメイン分析

## あるべき姿の（To-Be）業界特性表

|             |  |
|-------------|--|
| <b>顧客</b>   | <p><b>通販での市場は伸びているものの伸び率は鈍化傾向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・通販市場について伸びているが、勢いは鈍化傾向にあり価格競争と原価高騰で利益は減少している。</li> <li>・高齢化にも拍車がかかり、外出しないで買物する人口も増え続ける。</li> <li>・クチコミ情報が様々なSNSサイトで情報交換がすすみ、それによる消費者の購買意欲に大きく影響する。</li> </ul> <p><b>自社店舗の売上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の近隣の一般顧客に対して、スーパーや安売り店と比較しても、品質がよければニーズは多い。</li> <li>・観光客も海外からの顧客が増えている。</li> </ul> <p><b>その他の卸売事業についての売上は横ばい</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・卸売についても、既存の取引先の飲食店の売上はかなりの落ち込みを見せており、“美味しいのは当たり前”付加価値競争が激化している。</li> </ul> |
| <b>仕入先</b>  | <p><b>優れた食材を生産する生産者は多い</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産者から直接仕入することで収益性の効果、鮮度確保やトレーサビリティ対応もしやすくなる。</li> <li>・生産者のとって売上確保できることでメリットが生まれる。</li> </ul>   |
| <b>チャネル</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・通販事業については高級品を中心に扱うショップと、訳あり商品（形が悪かったり、キズものであったり）を中心にした一般ショップの2極化がすすむ。</li> <li>・卸売り、飲食店については既存のお得意さんが中心（現状と同じ）</li> <li>・店舗事業については、全体的には売上向上を図る、特に地元の顧客の取り込み（原点回帰）の企画</li> </ul>   |
| <b>競合企業</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットでの店舗（食品全般）、ネットの産地直売店</li> <li>・大手スーパーチェーン、地元スーパー：低級品を安価に提供</li> <li>・百貨店、高級スーパー：高級品を販売、雑穀類も豊富、高価</li> <li>・業者専用卸：外食産業</li> </ul>  |
| <b>新規参入</b> | <p><b>生産者自体がネットショップ展開するケースも増加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットについては新規参入者がしやすいが、価格競争も激しいため撤退する業者も増えている。</li> </ul>   |
| <b>代替品</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・安価な海外ものの商品</li> <li>・「訳あり商品」も注目されつつも収益性は低く、加工品としての商品が増加している</li> </ul>   |

25

# 課題6：重要成功要因（CSF）の抽出

**あるべき姿（To-Be）を実現するための重要成功要因（CSF）を抽出**

します。CSF：Critical Success Factor

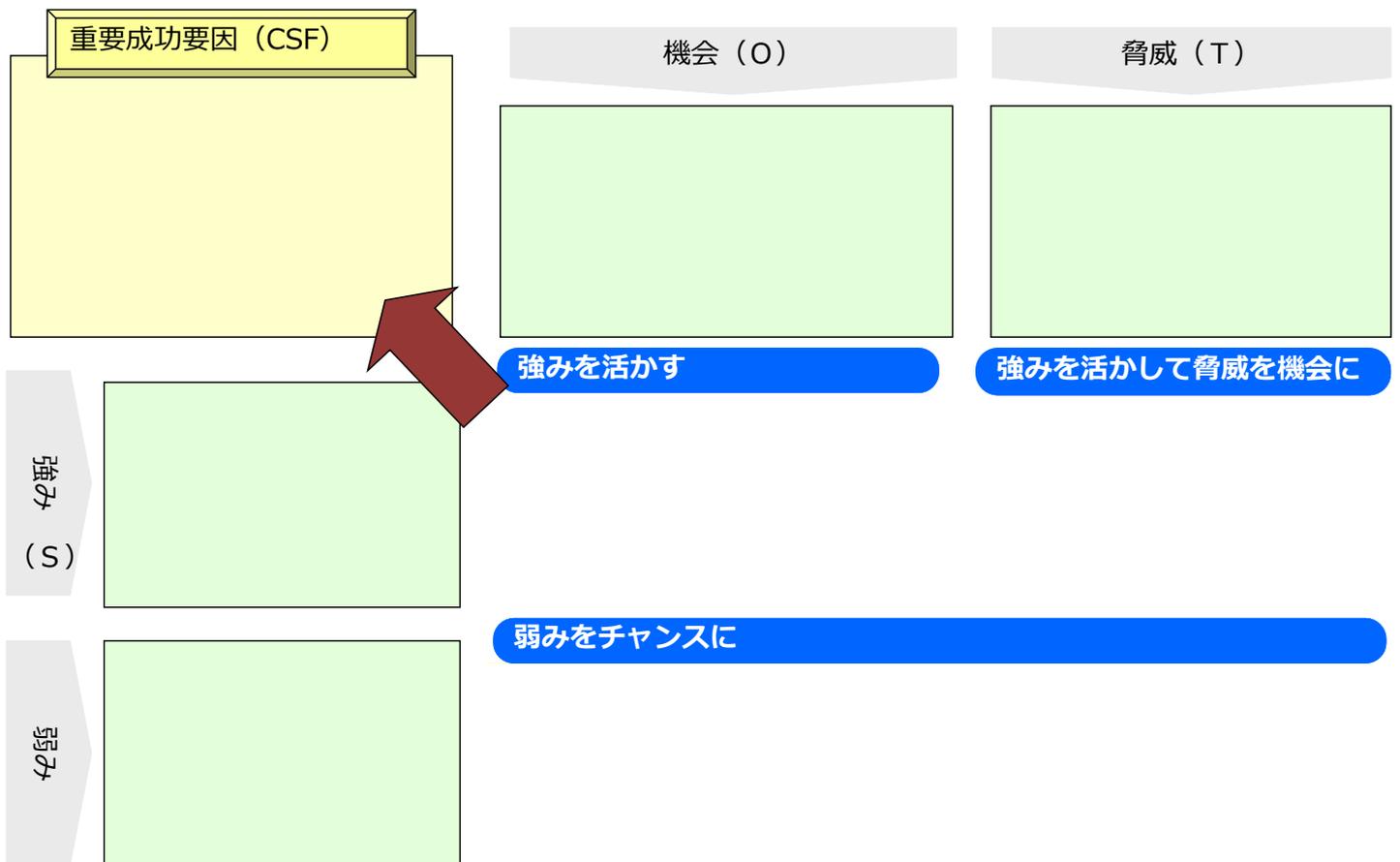
抽出方法には、SWOT分析で抽出された強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の項目を利用します。

## SWOTマトリックス分析手法(クロス分析)



26

## 課題6：重要成功要因（CSF）の抽出【ワークシート】



27

## 課題7：重要成功要因（CSF）の順位付け

実行力を高めるために、抽出した重要成功要因（CSF）に優先順位をつけ、絞り込みを行います。「ニーズ」「経済性」「実現性」などを評価し絞り込みます。

また、「リスク」、「前提条件」、「制約条件」を明らかにしておくことも必要です。

今回は演習では取り組みませんが、

どんなプロジェクトでも、「リスク」、「前提条件」、「制約条件」を明らかにする必要があります。

- 「リスク」とは、そのCSFを選択、実行することで将来起こり得る事象で、プラス、あるいは、マイナスの影響を与えるものです。
- 「前提条件」とは、そのCSFを選択、実行するための予め必要な条件です。
- 「制約条件」とは、そのCSFを選択、実行するにあたっての制限事項です。

28

# 課題7：重要成功要因（CSF）の順位付け

| 優先順位 | 重要成功要因(CSF) | ニーズ | 経済性 | 実現性 | 説明 |
|------|-------------|-----|-----|-----|----|
|      |             |     |     |     |    |
|      |             |     |     |     |    |
|      |             |     |     |     |    |
|      |             |     |     |     |    |
|      |             |     |     |     |    |
|      |             |     |     |     |    |
|      |             |     |     |     |    |

●**手順1**  
各重要成功要因（CSF）を  
「ニーズ」：必要度合  
「経済性」：費用対効果  
「実現性」：実現の容易さ、可能性の  
大小で評価します。  
評価は **大← ◎○△×→小** の4段階。

●**手順2**  
手順1の結果から、**上位1～5位まで**、  
ランク付けしてください。

何を実現するための重要成功要因（CSF）かを再確認します。

また、各CSF説明欄に具体的な実現方法についても記載します。

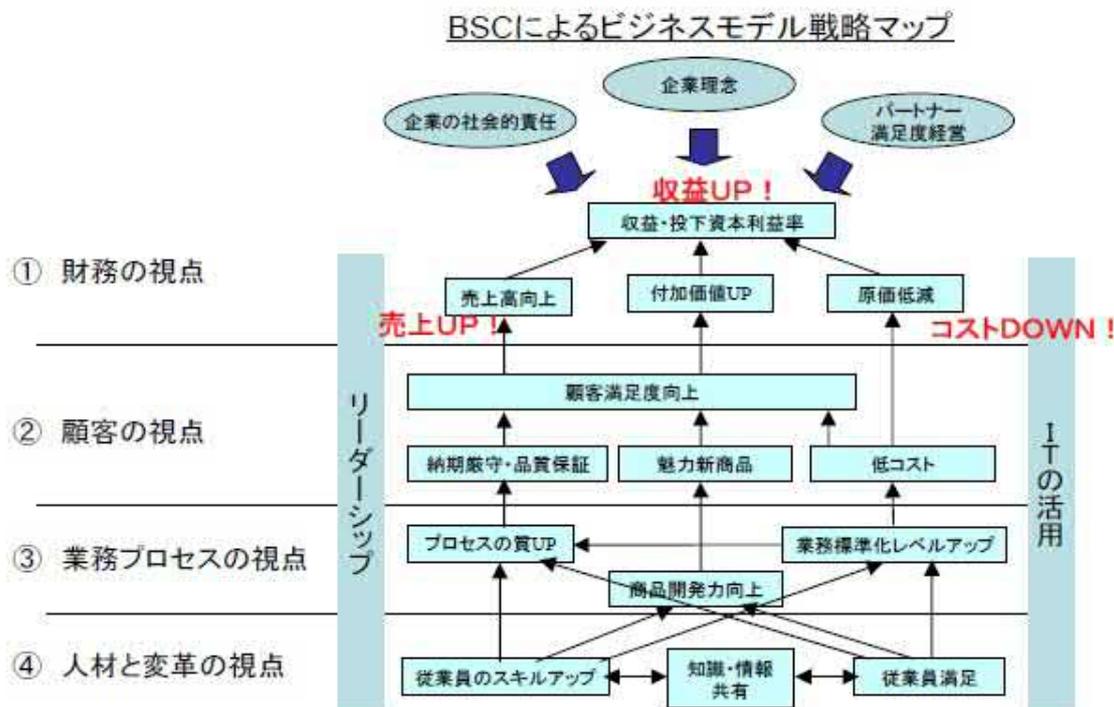
# 課題7：重要成功要因（CSF）の順位付け

【ワークシート】

| 優先順位 | 重要成功要因（CSF）                             | ニーズ | 経済性 | 実現性 | 説明   |
|------|---|-----|-----|-----|--|
|      | ①生産者情報、生産日などを表示して消費者に安心感を与えるトレサビリティシステム |     |     |     | 食の安全、安心が望まれている。生産者情報、生産日などトレサビリティを確立して消費者に安心して買っていただく。                       |
|      | ②ネット通販事業のさらなる強化を図る（高級志向と安価志向の2本柱）       |     |     |     | 高級品等の付加価値の高い商品を望む顧客と、品質には問題はないが、形が悪かったりキズが付いていて安価な商品の2分野の販売形態を行う             |
|      | ③オリジナル商品の企画開発と販売戦略                      |     |     |     | 沖縄産食材を使い、他の食品製造業者とタイアップしたオリジナル商品の企画開発を行い、道内外へ販売を行う。ものづくりや6次産業化の補助事業の活用申請を行う。 |
|      | ④商品管理を徹底する（生産者、生産日、賞味期限、消費期限などの記録、管理）   |     |     |     | 商品管理および衛生管理面の設備とそれを利用して製造された商品を説明する。   |
|      | ⑤海外の観光客に対応できる環境作り（言語表示とマニュアル化および免税許可）   |     |     |     | 増加傾向にある海外顧客（東アジア圏）に対応する、多言語表示や単語レベルで会話を出来る教育やマニュアル整備と免税店許可                   |
|      | ⑥地域のお客様との関係を強化する（自社店舗の地場密着の強化）          |     |     |     | 近隣地場顧客の強化を図り（原点回帰）現金売上（日銭）を増加させることでキャッシュフロー効果を図る                             |
|      | ⑦適性在庫の把握と維持管理、商品原価の適切な把握                |     |     |     | 在庫ロスや期限切れによる廃棄ロスを軽減を行い、効率の良い在庫回転を行う、また商品の原価把握も詳細レベルまで管理して利益の計算の制度を上げる。       |
|      | ⑧分断されたシステムのデータ連携を図り業務の効率化とスピード化を図る      |     |     |     | 卸、通販、店舗のそれぞれが別々のシステムで運用されているため業務の重複作業が生じている。                                 |
|      | ⑨人材育成の為に、ベテランからの教育を定期的実施する              |     |     |     | ベテラン社員は、経験豊富で知識も備わっている職人である、しかし、そのノウハウが若手には直接指導する事が少ない。                      |
|      | ⑩顧客管理の強化を行うための、CRMシステムを導入する             |     |     |     | 通販顧客と店舗顧客データの連携が出来ていない、ギフトシーズンなどに向けて統合管理することで相乗効果を図る。                        |

# 課題 8 : あるべき姿のビジネスモデル

絞り込んだ重要成功要因（CSF）が有効かどうかの検証が必要です。検証し、可視化するツール（道具）として、**バランススコアカード（BSC）**の**戦略マップ**があります。重要成功要因（CSF）や課題の因果関係を線で結んで行き、利益向上や目標達成に向かうストーリーになっているか確認します。



# 3. 経営戦略策定

## 経営戦略企画書（概要）の作成

### 課題9：重要成功要因（CSF）アクションプラン立案

主要な事業改善テーマ（戦略目標）の決定



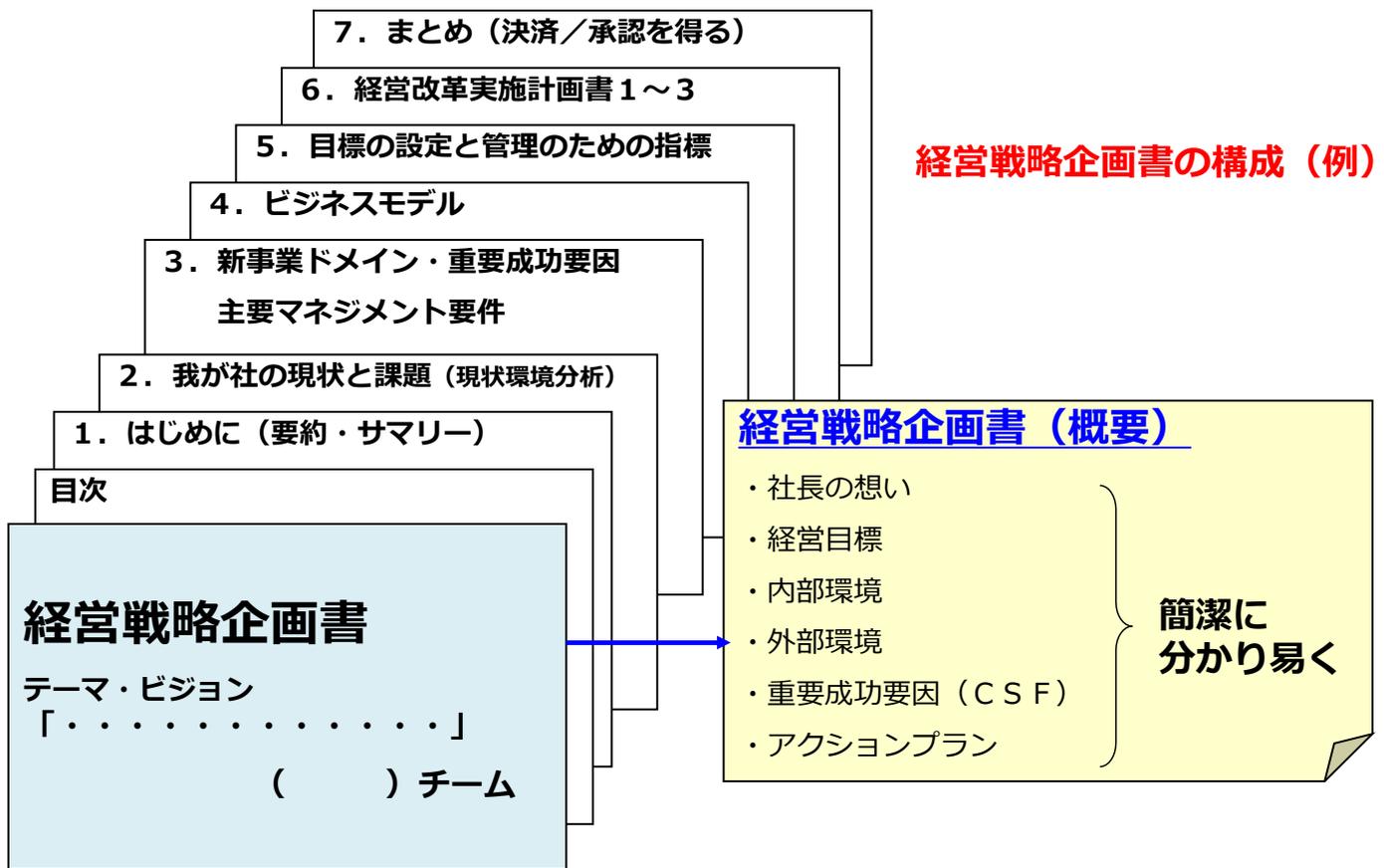
| 優先順位 | 重要成功要因（CSF） |
|------|-------------|
| 1    | ○○する        |
| 2    | □□する        |
| 3    | △△する        |

主要な事業改善テーマ  
（戦略目標）

- ・ SWOT分析の結果から抽出された重要成功要因（CSF）に優先順位をつける
- ・ 優先順位の高いCSFをいくつか選び、主要な事業改善テーマ（戦略目標）とする

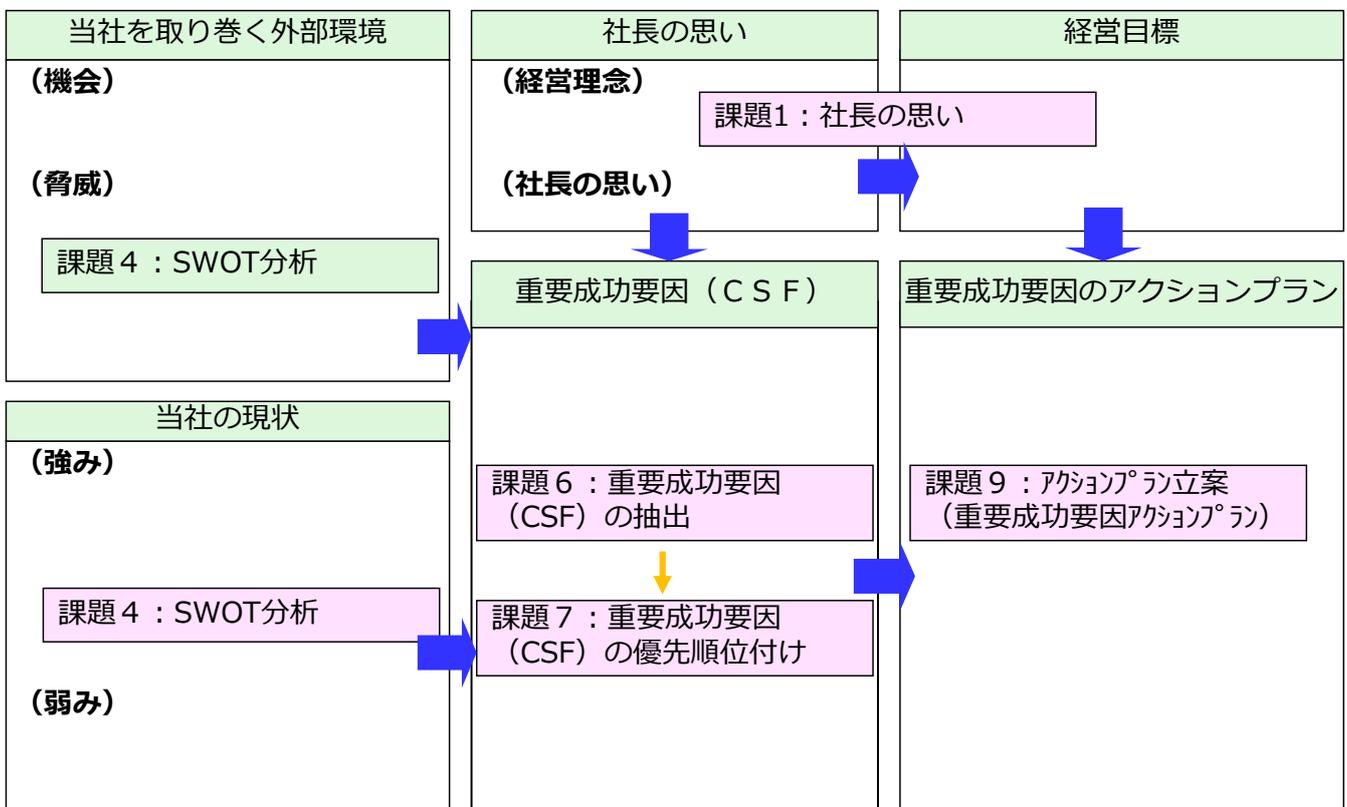


# 課題 10 : 経営戦略企画書 (概要) 作成



# 課題 10 : 経営戦略企画書 (概要) 作成

【ワークシート】



**お疲れ様でした。  
以上で本日の実証講座は終了です。**

**次回は、12月4日（金）になります。**

**e－ラーニング、水産加工業でのA I・I o Tの  
事例研究、ビジネスモデルキャンバスについての  
下調べ、などを事前にしていただくと  
次回の実証講座がより効果的なものとなります。**

主催：学校法人フジ学園 専門学校 I T カレッジ 沖縄

# I T エンジニアのための 最新テクノロジー学び直し講座

～A I、I o T等の最新テクノロジーを活用したI T戦略の策定～

(テキスト)

令和2年12月4日(金)

# 本実証講座について

## ＜ケーススタディ（課題）に取り組み、事例を体験、IT経営を実感＞

本演習では、経営課題を抱えるモデル企業（かりゆし水産）の経営戦略、IT戦略を策定し「経営戦略企画書（概要）」及び「IT戦略企画書（概要）」を作成していきます。

参加者の皆さんには、ツールや技法を使用して策定していくプロセスを疑似体験していただき、IT経営を実感していただければ幸いです。

一部演習で実際にツールや手法を用いる場面もありますので、モデル企業の経営者になった気持ちで取り組んで下さい。

| No. | 項目                    | 実施日      |
|-----|-----------------------|----------|
| 0   | オリエンテーション             | 11/13（金） |
| 1   | 経営環境情報収集・分析           | 11/13（金） |
| 2   | あるべき姿の構築              | 11/13（金） |
| 3   | 経営戦略策定～経営戦略企画書（概要）の作成 | 11/13（金） |
| 4   | AI・IoT活用ビジネスモデル企画     | 12/4（金）  |
| 5   | IT戦略策定～IT戦略企画書（概要）の作成 | 12/4（金）  |

1

## 実証講座 課題一覧

| 課題NO. | 課題名                   | 備考        |
|-------|-----------------------|-----------|
| 課題1   | 社長の思い                 | 事前課題      |
| 課題2   | 現状（As-Is）事業ドメイン分析     | グループ演習&発表 |
| 課題3   | 業界特性分析                | 説明課題      |
| 課題4   | 経営環境分析（SWOT分析）        | グループ演習&発表 |
| 課題5   | あるべき姿（To-Be）事業ドメイン分析  | 説明課題      |
| 課題6   | 重要成功要因（CSF）の抽出        | 説明課題      |
| 課題7   | 重要成功要因（CSF）の優先順位付け    | グループ演習&発表 |
| 課題8   | あるべき姿のビジネスモデル         | 説明課題      |
| 課題9   | 重要成功要因（CSF）アクションプラン立案 | 説明課題      |
| 課題10  | 経営戦略企画書（概要）作成         | 説明課題      |
| 課題11  | AI・IoT活用ビジネスモデル企画     | グループ演習&発表 |
| 課題12  | IT成熟度評価               | グループ演習&発表 |
| 課題13  | IT経営アクションプラン立案        | 説明課題      |
| 課題14  | IT戦略企画書（概要）作成         | 説明課題      |

2

## 4. AI・IoT活用ビジネスモデル企画

3

### 課題11：AI・IoT活用ビジネスモデル企画

かりゆし水産では、今後の経営戦略として位置付けたCSF（重要成功要因）を実現して行くうえで、「**AI・IoTを活用した生産向上**」も検討したいと考えています。

かりゆし水産の「**AI・IoTを活用した生産向上**」新サービスの企画を行い、**ビジネスモデル**としてまとめてください。



4

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ■ ビジネスモデルとは

事業で収益を上げるための仕組み。事業として何を行ない、ターゲットは誰で、どのようにして利益を上げるのか、という「儲け」を生み出すための具体的なシステムのこと。



5

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ■ ビジネスモデルキャンバスとは

ビジネスモデルキャンバスとは、**ビジネスモデルを9つの要素に分類し**、それぞれが相互にどのように関わっているのかを図示したものです。

ビジネスモデルキャンバスのメリットは、**A4用紙1枚で視覚的に**ビジネスモデルを把握できることです。

|               |                 |             |              |               |
|---------------|-----------------|-------------|--------------|---------------|
| K P (キーパートナー) | K A (キーアクティビティ) | V P (提供価値)  | C R (顧客との関係) | C S (顧客セグメント) |
|               | K R (キーリソース)    |             | C H (チャネル)   |               |
| C S (コスト構造)   |                 | R S (収益の流れ) |              |               |

6

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ・顧客セグメント (Customer Segment)

自社が価値を提供して、対価を得る対象を検討します。年齢、職業、地域、収入など、様々な属性を組み合わせて、**最適な顧客層を定義**することが重要です。

## ・顧客との関係 (Customer Relationships)

顧客とどんな関係性をもつのかも重要な要素です。  
直接体験して接客するのか、セルフサービスなのか。  
**継続的な関係**なのか、一度ずつの関係なのかを検討します。

## ・チャネル (Channels)

チャネルは、顧客にビジネスの**価値を提供する経路**、またはその価値を宣伝する経路のことを言います。  
小売店で売するのか、オンライン上のサービスなのかを検討します。

7

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ・提供価値 (Value Propositions)

そのビジネスプランが「**顧客に対してどのような価値を与えるのか**」は、その事業の存在価値といってもよいでしょう。顧客の生活を便利にするのか、快樂を与えるのか、もしくはコストの削減などに寄与するのか、新たな可能性を提供するのか。顧客のニーズや欲求を満足させる要素を見出します。  
「安く買える」「時間が節約できる」「楽しい時間が過ごせる」といった有形・無形のメリットが価値に含まれます。

## ・収益の流れ (Revenue Streams)

顧客へ商品やサービスを届けた後は、それを**どう収益につなげるか**を確認します。モノを売る場合は商品に対して対価を支払う流れになりますが、サービスの場合、月額使用料のような形態をとることもあります。また、ユーザーには無料でサービスを提供し、広告収入を得る方法も考えられます。

## ・コスト構造 (Cost Structure)

リソースを確保したり、外部委託を行ったりするには、一定のコストがかかります。材料費・人件費・販売促進費などのあらゆる費用を計上します。そして、コストと収益を比較し、**利益を上げられる体質**になっていることを確認することで、ビジネスモデルが実行可能であると結論づけることができます。

8

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ・ キーアクティビティ (Key Activities)

そのビジネスモデル実現のために、**会社を取り組まなければならない活動**のことです。「事業内容」と考えていいでしょう。販売を行うのか、製造を行うのかネットサービスの運営を行うのか等を検討します。

## ・ キーリソース (Key Resources)

ビジネスモデル実現のために**必要な資源**です。経営における資源は4つ、ヒト、モノ、カネ、情報です。どんな従業員がいるのか、強みとなる原材料があるのか、資金源はどこなのか、特許を持っているのか等を検討します。

## ・ キーパートナー (Key Partners)

1つのビジネスの全てのプロセスを**自社のみで行う事は大変難しい**ことです。そのため、ビジネスモデル実現のためにはパートナーが必要となります。販売を代替してくれる小売店なのか、製造を委託する製造業なのか、資源を提供してくれるサプライヤーなのか等を検討します。

9

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ■ 事例紹介 (1)

### ジレット (替刃カミソリ) の事例

|                                 |   |                                       |                             |                              |
|---------------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| K P<br>(キーパートナー)<br><br>メーカー小売店 | K A<br>(キー<br>アクティビティ)<br><br>マーケティング<br>R & D、流通 | V P<br>(提供価値)<br><br>カミソリを研ぐ<br>手間を省く | C R<br>(顧客との関係)<br><br>継続使用 | C S<br>(顧客セグメント)<br><br>成人男子 |
|                                 | K R<br>(キーリソース)<br><br>ブランド<br>特許                 |                                       | C H<br>(チャネル)<br><br>小売店    |                              |
| C S<br>(コスト構造)                  | マーケティング、製造、<br>流通、R & D                           |                                       | R S<br>(収益の流れ)              | カミソリ本体の購入<br>頻繁な替刃の交換        |

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

## ■ 事例紹介 (2)

### I o T を活用した自転車盗難防止サービスの事例

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| K P<br>(キーパートナー)<br><br>部品メーカー<br>自転車販売店<br>警察<br>医療機関<br>自治体<br>WEBサービス会社 | K A<br>(キー<br>アクティビティ)<br>プラットフォーム保守<br>パートナー管理<br>顧客管理<br><br>K R<br>(キーリソース)<br>プラットフォーム<br>分析データベース | V P<br>(提供価値)<br><br>高性能自転車<br>盗難防止<br>健康管理<br>購入費用削減 | C R<br>(顧客との関係)<br><br>毎月、オンライン<br>による情報提供<br><br>C H<br>(チャネル)<br>自転車販売店<br>インターネット | C S<br>(顧客セグメント)<br><br>自転車通勤者<br><br>サイクリスト |
| C S<br>(コスト構造)<br>プラットフォーム維持コスト<br>人的コスト<br>購入費用補助コスト                      |  | R S<br>(収益の流れ)<br>自転車本体販売<br>毎月のサービス利用料収入<br>アプリ販売手数料 |  |  |

11

# 課題 1 1 : A I ・ I o T 活用ビジネスモデル企画

サービス名:

【ワークシート】

|             |               |           |            |  |
|-------------|---------------|-----------|------------|--|
| KP(キーパートナー) | KA(キーアクティビティ) | VP(提供価値)  | CR(顧客との関係) | CS(顧客セグメント)<br><br>IT化が遅れており独自で<br>AI・IoT導入ができない<br>県内の中小規模の<br>水産加工業者 |
|             | KR(キーリソース)    |           | CH(チャネル)   |  |
| CS(コスト構造)   |               | RS(収益の流れ) |            |  |

12

# 5. IT戦略策定

## IT戦略企画書（概要）の作成

### 課題12：IT成熟度評価

効果的なIT投資には身の丈にあっていることも重要です。「IT成熟度モデル」を活用し会社のIT化のレベルをチェックします。競争力のあるIT活用をするには、中小企業でも「成熟度レベル3」が必要とされています。「成熟度レベル」をアップし身の丈＝IT活用の実力をあげていく計画を立てます。

| レベル | IT活用力                        | IT人材力                        | IT企業文化力                           | ITインフラカ              |
|-----|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| 0   | 紙ベースの情報利用                    | IT知識なし                       | 文書化されていない仕事の手順                    | ITインフラなし             |
| 1   | 個人レベルで過去の電子情報利用              | 個人ベースのIT知識                   | 部分的に文書化された仕事の手順                   | ネットワーク接続されていない単独パソコン |
| 2   | 部分的（部門内）に共有された過去の電子情報利用      | IT兼務者によるITインフラ管理とIT知識普及      | 文書化された仕事の手順                       | 社内で統合化されていないネットワーク   |
| 3   | 全社で統合され、過去+現在の状況が見える電子情報利用   | IT推進キーマンによるITインフラ管理とIT活用支援   | 文書化され、守られている仕事の手順                 | 社内統合ネットワーク           |
| 4   | 企業間の情報共有が実現し、現在と将来が見える電子情報利用 | ユーザーの視点でIT化要件の定義ができるIT経営企画人材 | 例外を含め文書化され、守られ、継続的な改善が行われている仕事の手順 | 社内外イントラネット           |
| 5   | 企業間で最適化された電子情報利用             | 高度のIT活用ビジネスモデル立案ができるIT経営企画人材 | バーチャルカンパニーとして統合化され、最適化された仕事の手順    | 企業間ネットワーク            |

| IT競争力   | IT成熟度レベル |   |   |   |   |   |
|---------|----------|---|---|---|---|---|
|         | 0        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IT活用力   |          |   |   |   |   |   |
| IT人材力   |          |   |   |   |   |   |
| IT企業文化力 |          |   |   |   |   |   |
| ITインフラ力 |          |   |   |   |   |   |

(記載方法) △ : 現在 → ○ : 1年後 → ◎ : 2年後

## 課題 1 3 : I T 経営アクションプラン立案

IoT活用ビジネスを実現するために、「いつまでに」、「何をやるか」具体的なアクションプランを策定します。「もれ」が無いようにいくつかの視点を用い表形式でアクション項目を抽出し、ガントチャートなどで「見える化」といいます。

アクションプラン (重点ビジネス競争力強化)

重要成功要因1: 短納期体制作り (生産管理再構築)

| 年度                   | 1年目  | 2年目                          | 3年目                 |
|----------------------|--|------------------------------|---------------------|
| 経営戦略力                | 経営戦略 (中期経営計画) 策定<br>業務変革プロジェクト開始<br>「生産管理再構築」の推進 |                              |                     |
| マーケティング力             | 営業戦略会議での顧客ニーズ<br>確認を手続化する                        |                              |                     |
| 新しい需要・顧客の<br>開拓力     |  |                              |                     |
| 顧客サポート力              |  | 生産管理システム活用で発注、<br>納期回答の迅速化   |                     |
| 開発・設計力<br>(生産設備改良設計) | 生産設備改良設計・計画策定                                    | ・品質、納期問題解決力<br>・製造技術継承の仕組み作り | ・新技術開発力<br>・新機案件製造力 |
| 生産力                  | ・あるべき姿の業務フロー作成<br>・生産管理システム要件定義<br>・ITベンダー選定     | 生産管理システム運用開始                 | 生産管理システ...          |
| SCM力                 |  | 主要仕入・仕入先とのEDI                | 主要顧客先とのEDI          |
| 企業間連携力               |  |                              |                     |

●ガントチャートなどで時系列にして、スケジュールの見える化を図る。

「もれ」が無いように、  
必要な視点を網羅する。



# 課題 13 : I T 経営アクションプラン立案

【ワークシート】

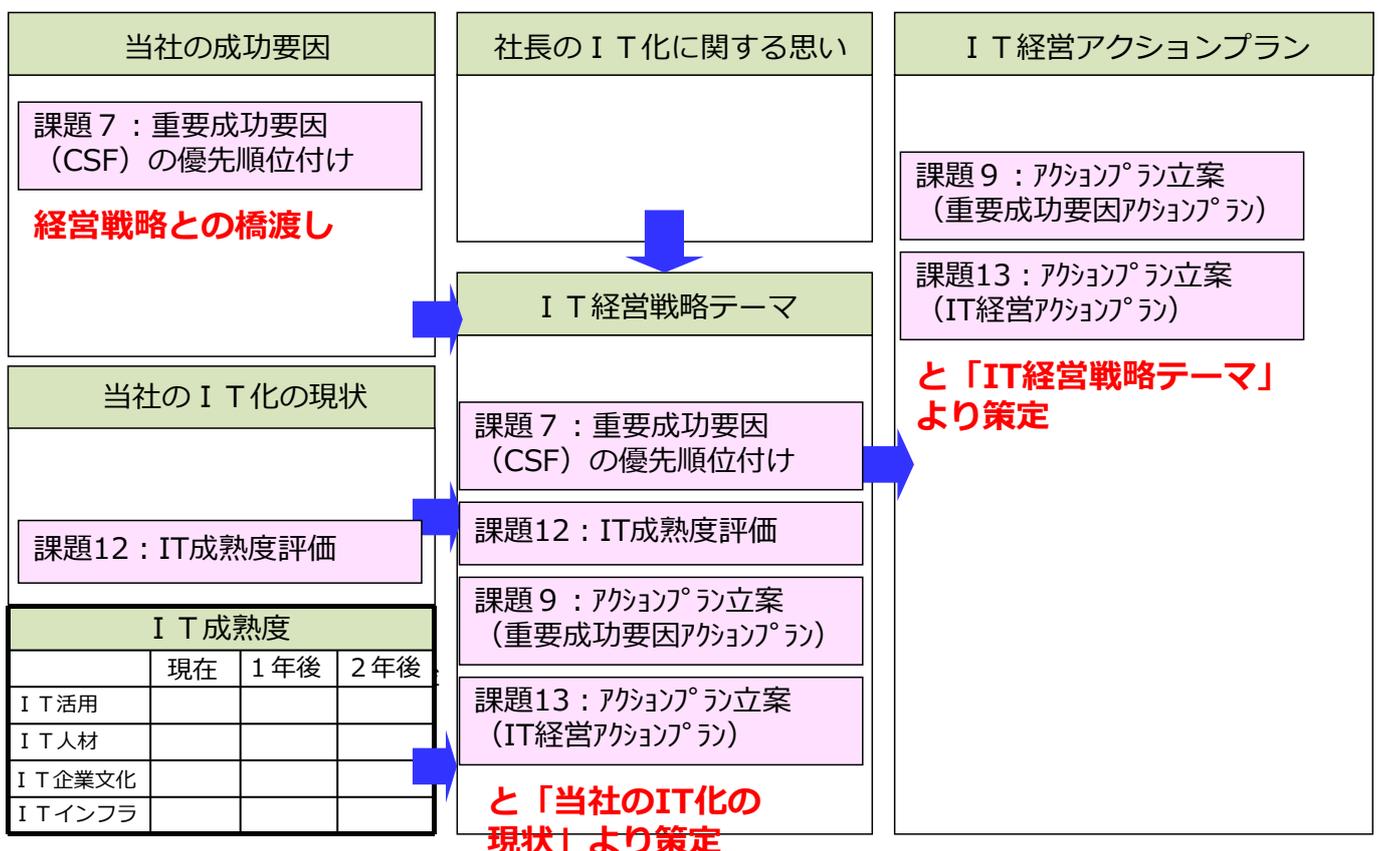
<ガントチャート>

| ◆ : 重要成功要因     | 1年目 | 2年目 | 3年目 |
|----------------|-----|-----|-----|
| <全体スケジュール>     |     |     |     |
| <IT化 個別スケジュール> |     |     |     |

17

# 課題 14 : I T 戦略企画書 (概要) 作成

【ワークシート】



18

# さいごに

**2日間、お疲れ様でした。  
以上で本実証講座は全て終了です。**

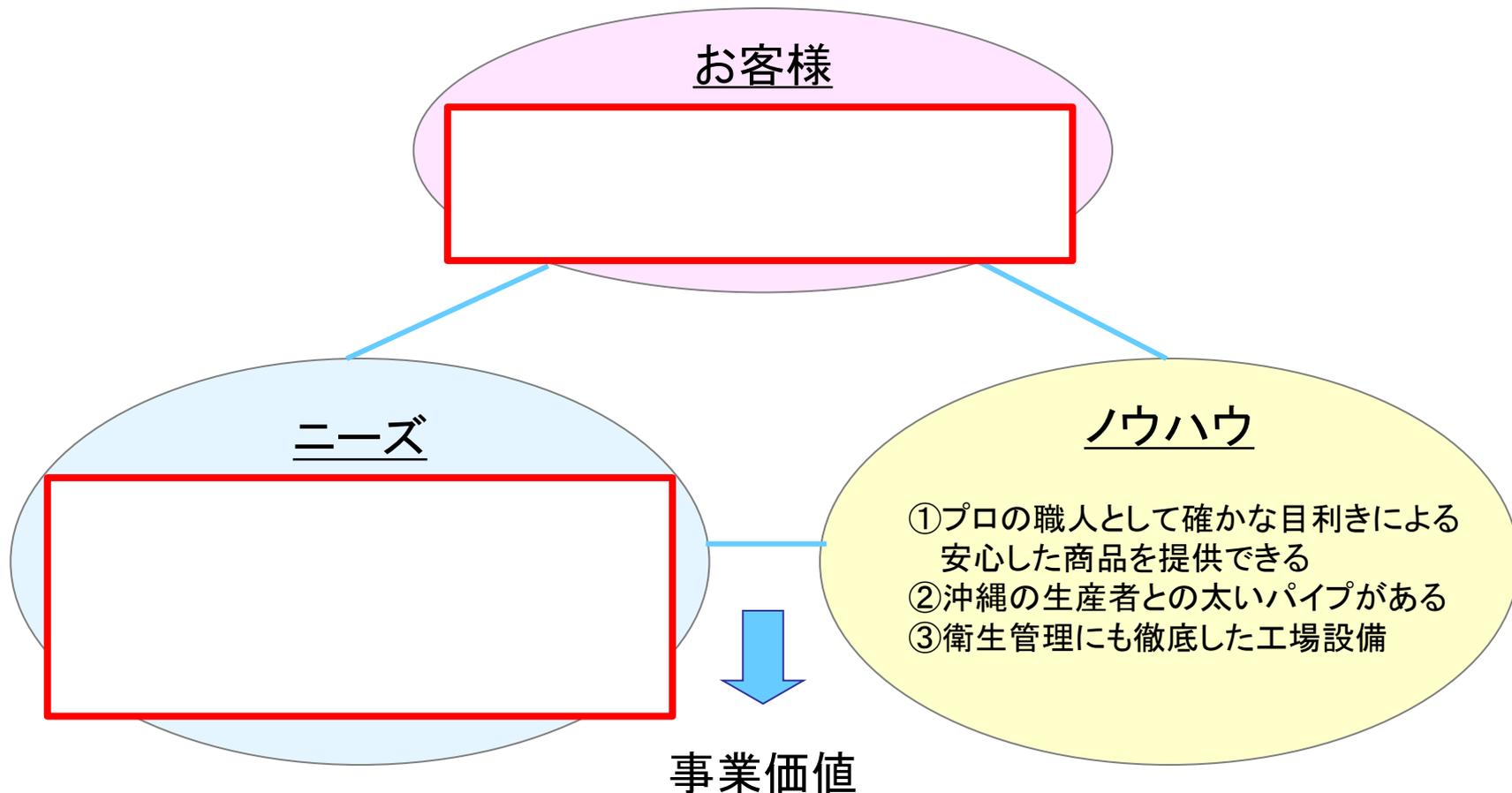
**今回、習得した知識を活かして  
今後の仕事に活用頂ければ幸いです。**

# 課題1:社長の思い

【ワークシート】

|              |                                |
|--------------|--------------------------------|
| <b>経営理念</b>  | 沖縄の優れた水産物および加工品を全国そして世界へ発信流通する |
| <b>社長の想い</b> | ビジョン（3年後）                      |
| <b>戦略目標</b>  | （3年後）                          |

## 現状(As-Is)事業ドメインと事業価値



マグロを中心にした水産加工業および販売業者

# 課題3: 業界特性分析

【ワークシート】

## 現状の(As-Is)業界特性表

|      |  |
|------|--|
| 顧客   |  |
| 仕入先  |  |
| チャネル |  |
| 競合企業 |  |
| 新規参入 |  |
| 代替品  |  |

# 課題4:SWOT分析①

【ワークシート】

|    | 項目  | SWOT |
|----|---|------|
| 1  | リピート顧客が多い                                   |      |
| 2  | 事務処理も手作業レベルが沢山あり、繁忙期の業務負担が多く臨時アルバイトで対応している  |      |
| 3  | 大手流通業者の系列化がさらに進む                            |      |
| 4  | 飲食店の廃業が増えている                                |      |
| 5  | 社内の高齢化がすすんでいる                               |      |
| 6  | 消費者の魚離れがすすんでいる                              |      |
| 7  | 漁獲量が減少し、価格も高騰している                           |      |
| 8  | 原材料価格の高騰が進む                                 |      |
| 9  | 物流コストが年々増加している                              |      |
| 10 | 今のところ財務体質は健全である                             |      |
| 11 | 消費者の食に対する信頼が過敏になっている                        |      |
| 12 | 業務システムが別々(卸販売と通販)で全社データの集計が遅い(1ヶ月遅れ)        |      |
| 13 | 海外から安い水産物が入って来ている                           |      |
| 14 | 鮮度と品質には自身を持っている                             |      |
| 15 | 社内にIT専門家がない ※専務が兼任                          |      |
| 16 | 大口業者から産地証明書や製品ロットの表示と追跡管理(トレーサビリティ)を要求されている |      |
| 17 | パソコンを使いこなせる人材が少ない ※特に現場                     |      |
| 18 | 工場の衛生管理は徹底している(温度記録と定期的なノロウィルス検査を実施)        |      |
| 19 | 商品を目利きする能力に優れている                            |      |
| 20 | 若い人材の育成が出来ていない                              |      |

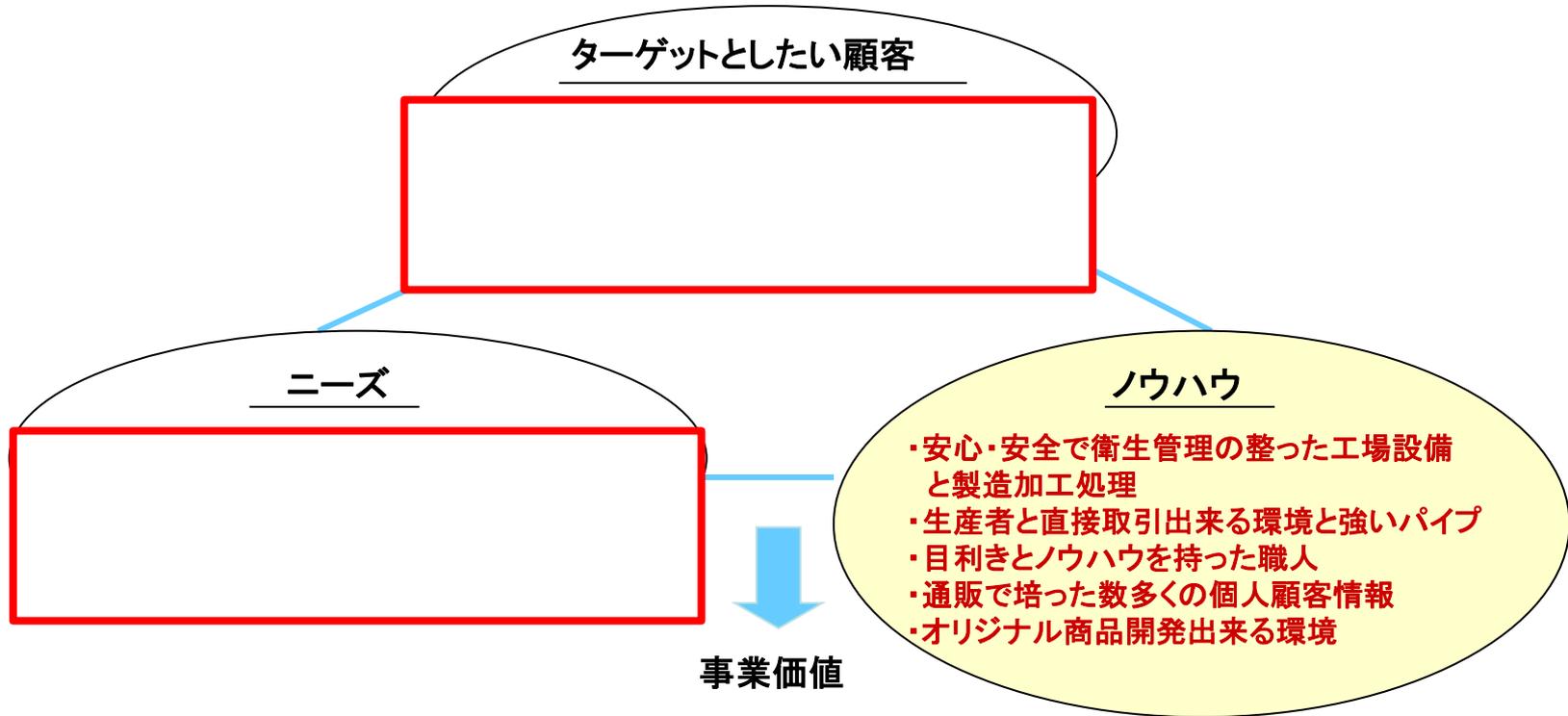
# 課題4:SWOT分析②

## 【ワークシート】

|    | 項目                                      | SWOT |
|----|---|------|
| 21 | 工場生産加工→出荷作業において12月は戦争状態でミスも増加する         |      |
| 22 | 飲食店および小売業者が直接生産者と取引されるケースが増えている         |      |
| 23 | 海外の食文化の変化による輸出産業が伸びている ※日本食ブーム          |      |
| 24 | 楽天などのショップサイトで退店する通販業者が増えている ※利益が取れない    |      |
| 25 | 価格競争のさらなる激化                             |      |
| 26 | 付加価値の高い商品を求める顧客も増えている ※高級および品質重視        |      |
| 27 | 高齢者のネット人口も増えていて、スマホの普及が急速に伸びている         |      |
| 28 | 顧客のクレーム対応がきちんと出来る人材が少ない                 |      |
| 29 | 海外からの観光客の増加に伴い免税店が増加している                |      |
| 30 | 資材(包装、副資材)の高騰                           |      |
| 31 | 製造ロスや歩留まりが把握出来ていない、原価も大雑把 ※どんぶり勘定       |      |
| 32 | 在庫の管理が徹底されていない ※廃棄ロスなどは記録していない          |      |
| 33 | 仲卸への支払サイクルが短い(10日以内に現金払)                |      |
| 34 | 中央卸売市場に隣接していて、最新の情報を入手しやすい              |      |
| 35 | 海外進出する飲食店チェーンが増えている ※ASEAN諸国            |      |
| 36 | 外国語対応出来る従業員がいる(中国語、韓国語、ベトナム語)           |      |
| 37 | 大口の通販業者から新規商品企画の依頼が増えている ※マグロ漬けが大ヒット    |      |
| 38 | 6次産業化に対する、国および地方自治の補助事業が盛んになっている        |      |
| 39 | 業界でAI・IoTなどの先端IT技術の導入事例が出始めている          |      |
| 40 | 店頭販売で顧客からキャッシュレス対応を望まれている(一部しか対応できていない) |      |

# 課題5:あるべき姿(To-Be)事業ドメイン分析【ワークシート】

## あるべき姿(To-Be)事業ドメインと事業価値



沖縄産食材のブランド化と全国・世界へ流通させる企業

As-Is と To-Be の ギャップ

知名度と流通および宣伝ノウハウ不足

# 課題6:重要成功要因(CSF)の抽出

【ワークシート】

| 重要成功要因(CSF) |  | 機会(O)    | 脅威(T)         |
|-------------|--|----------|---------------|
|             |  |          |               |
| 強み<br>(S)   |  | 強みを活かす   | 強みを活かして脅威を機会に |
| 弱み          |  | 弱みをチャンスに |               |

# 課題7:重要成功要因(CSF)の優先順位付け【ワークシート】

| 優先順位 | 重要成功要因(CSF)                              | ニーズ | 経済性 | 実現性 | 説明  |
|------|--|-----|-----|-----|---|
|      | ①生産者情報、生産日などを表示して消費者に安心感を与えるトレーサビリティシステム |     |     |     | 食の安全、安心が望まれている。生産者情報、生産日などトレーサビリティを確立して消費者に安心して買っていただく。                     |
|      | ②ネット通販事業のさらなる強化を図る(高級志向と安価志向の2本柱)        |     |     |     | 高級品等の付加価値の高い商品を望む顧客と、品質には問題はないが、形が悪かったりキズが付いていて安価な商品の2分野の販売形態を行う            |
|      | ③オリジナル商品の企画開発と販売戦略                       |     |     |     | 沖縄産食材を使い、他の食品製造業者とタイアップしたオリジナル商品の企画開発を行い、県外へ販売を行う。ものづくりや6次産業化の補助事業の活用申請を行う。 |
|      | ④商品管理を徹底する(生産者、生産日、賞味期限、消費期限などの記録、管理)    |     |     |     | 商品管理および衛生管理面の設備とそれを利用して製造された商品を説明する。  |
|      | ⑤海外の観光客に対応できる環境作り(言語表示とマニュアル)            |     |     |     | 増加傾向にある海外顧客(東アジア圏)に対応する、多言語表示や単語レベルで会話を出来る教育やマニュアル整備と免税店許可                  |
|      | ⑥地域のお客様との関係を強化する(自社店舗の地場密着の強化)           |     |     |     | 近隣地場顧客の強化を図り(原点回帰)現金売上(日銭)を増加させることでキャッシュフロー効果を図る                            |
|      | ⑦適性在庫の把握と維持管理、商品原価の適切な把握                 |     |     |     | 在庫ロスや期限切れによる廃棄ロスを軽減を行い、効率の良い在庫回転を行う、また商品の原価把握も詳細レベルまで管理して利益の計算の制度を上げる。      |
|      | ⑧分断されたシステムのデータ連携を図り業務の効率化とスピード化を図る       |     |     |     | 卸、通販、店舗のそれぞれが別々のシステムで運用されているため業務の重複作業が生じている。                                |
|      | ⑨人材育成の為に、ベテランからの教育を定期的実施する               |     |     |     | ベテラン社員は、経験豊富で知識も備わっている職人である、しかし、そのノウハウが若手には直接指導する事が少ない。                     |
|      | ⑩顧客管理の強化を行うための、CRMシステムを導入する              |     |     |     | 通販顧客と店舗顧客データの連携が出来ていない、ギフトシーズンなどに向けて統合管理することで相乗効果を図る。                       |

# 課題8:あるべき姿のビジネスモデル

【ワークシート】

経営理念

沖縄の優れた水産物や農産物および加工品を全国そして世界へ発信流通する

ビジョン

トレーサビリティ確立による信頼性向上

二極化する顧客に対応したネット販売

オリジナル商品の販売拡大

1. 財務の視点

(儲かるか?)

売上:3年後に8億円

ネット販売比率 65%

生産者直接仕入割合 30%以上

2. 顧客の視点

(お客に喜ばれる?)

リピート率75%

新規150件/月

口コミによる  
情報発信

新規企画  
2件/月

ネット上の  
知名度向上

信頼出来る商品  
の製造と提供

KGI  
Key Goal Indicator

KPI  
Key Performance Indicators

3. 業務プロセスの視点

(仕事の質は良好か?)

4. 人材と変革の視点

(人や設備が向上しているか?)

IT経営の  
勉強をする

従業員の  
教育支援

生産者直接  
仕入先開拓

週1回実施

凡例

ビジョン

重要成功要因  
(CSF)

経営課題

トップ戦略目標  
(KGI)

戦略目標  
(KPI)

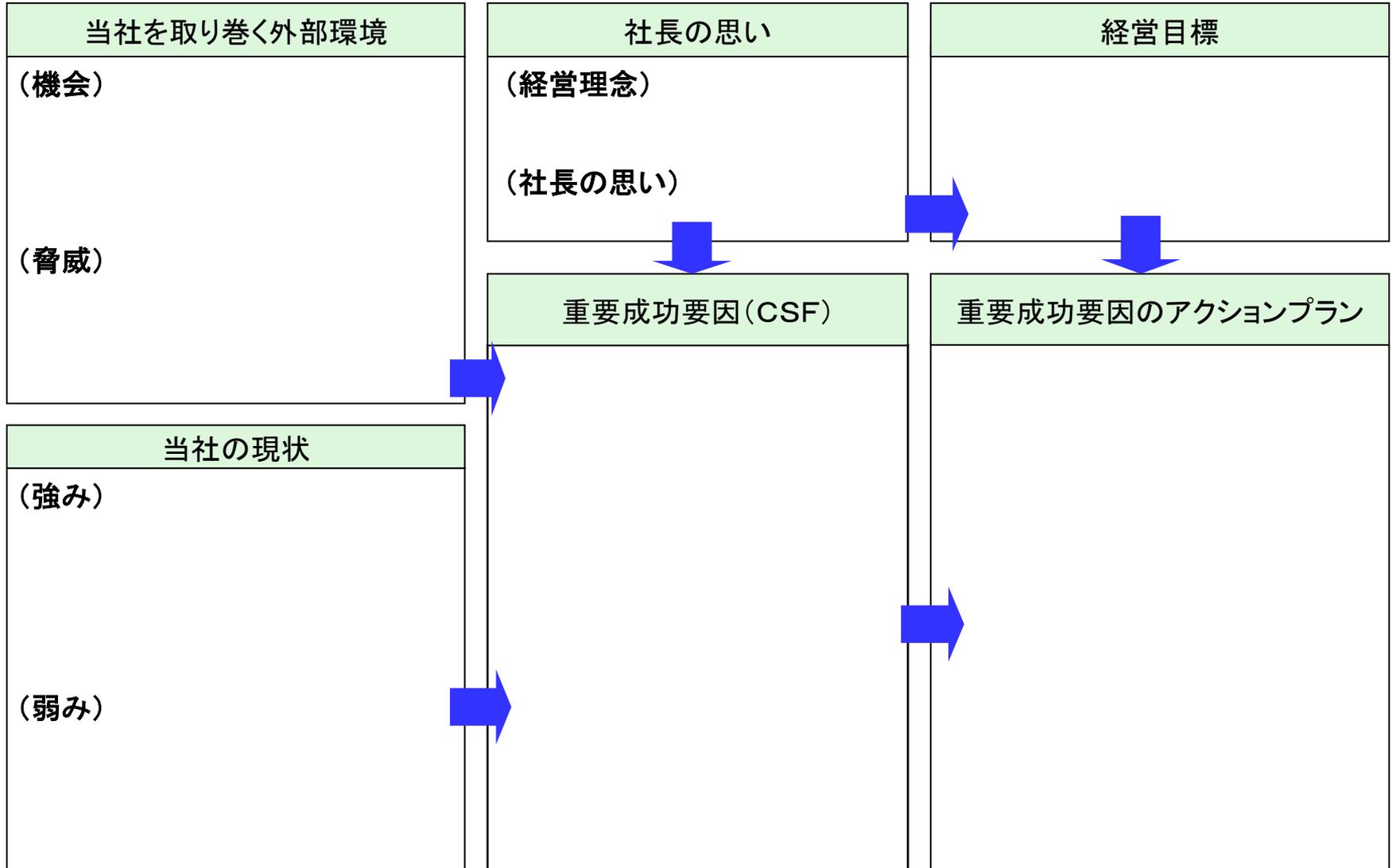
# 課題9:アクションプラン立案(重要成功要因アクションプラン)【ワークシート】

## 1、ネット通販事業のさらなる強化を図る(高級志向と安価志向の2分野)を中心にCSF実現に向けてのアクションプラン

| ビジネス競争力      | 1年目   | 2年目   | 3年目   |
|--------------|---|---|---|
| 経営競争力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT経営の勉強</li> <li>・経営戦略～IT戦略策定、実行</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略～IT戦略評価、見直し</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略～IT戦略評価、見直し</li> </ul>                      |
| 新しい需要・顧客の開拓力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・二極化に対応したショップサイトの構築</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客情報の一元管理</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客成長戦略</li> </ul>                               |
| 業務プロセス力      |   |   |   |
| 顧客サポート力      |   |   |   |
| 仕入強化         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・こだわりの持った生産者とのパイプ強化</li> <li>・地元の美味しい食品生産者の取引先開拓(水産物だけに限定しない)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産者直接取引量の拡大</li> <li>・専属的な契約生産者の創出</li> <li>・生産指導 etc</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・かりゆし水産オリジナルブランド商品企画開発</li> </ul>                |
| 商品調達力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・優良生産者の開拓</li> <li>・商品カテゴリの拡大</li> </ul>                                 |   |   |
| IT活用力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・PC利活用の指導、教育</li> <li>・仕入在庫パッケージソフト導入</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・適正在庫量の管理システム化</li> <li>・原価計算システムの導入</li> <li>・トレーサビリティシステムの検討</li> <li>・ネット顧客データの一元化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーサビリティシステムの導入</li> <li>・各種基幹データの連携</li> </ul> |

# 課題10:経営戦略企画書(概要)作成

【ワークシート】



# 課題11: AI・IoT活用ビジネスモデル企画

【ワークシート】

サービス名:

|             |               |          |            |  |
|-------------|---------------|----------|------------|--|
| KP(キーパートナー) | KA(キーアクティビティ) | VP(提供価値) | CR(顧客との関係) | CS(顧客セグメント)<br><br>IT化が遅れており独自で<br>AI・IoT導入ができない<br>県内の中小規模の<br>水産加工業者 |
|             | KR(キーリソース)    |          | CH(チャネル)   |  |
| CS(コスト構造)   |               |          | RS(収益の流れ)  |  |

# 課題12:IT成熟度評価

【ワークシート】

| IT競争力  | IT成熟度レベル |   |   |   |   |   |
|--------|----------|---|---|---|---|---|
|        | 0        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IT活用力  |          |   |   |   |   |   |
| IT人材力  |          |   |   |   |   |   |
| IT企業文化 |          |   |   |   |   |   |
| ITインフラ |          |   |   |   |   |   |

(記載方法) △ : 現在 → ○ : 1年後 → ◎ : 2年後 ➡

# 課題13:IT経営アクションプラン立案

【ワークシート】

＜ガントチャート＞

| ◆:重要成功要因       | 1年目 | 2年目 | 3年目 |
|----------------|-----|-----|-----|
| ＜全体スケジュール＞     |     |     |     |
| ＜IT化 個別スケジュール＞ |     |     |     |

