

これだけは知っておきたいIT経営  
2006年版

2006年4月

IT経営応援隊  
IT経営教科書作成委員会



# 目次

|           |                                       |    |
|-----------|---------------------------------------|----|
| SECTION 0 | はじめに                                  | 3  |
| 0-1       | 今なぜ「IT経営」でしょうか？                       | 3  |
| 0-2       | このテキストの読み方                            | 5  |
| 0-3       | このテキスト作成の背景                           | 6  |
| SECTION 1 | 社長のIT経営“やれないモード”自己診断                  | 7  |
| SECTION 2 | IT経営「やれない壁」の発生要因と“気付き”                | 14 |
| 2-1       | 「IT経営の本当の意味を知らない」壁と“気付き”              | 15 |
| 2-2       | 「取り組むべき重要経営課題の存在が見えていない」壁と“気付き”       | 16 |
| 2-3       | 「IT活用ができる人材を育てていない」壁と“気付き”            | 17 |
| 2-4       | 「IT投資内容が身の丈に合わない」壁と“気付き”              | 18 |
| 2-5       | 壁の解決に本気で取り組んでいますか？                    | 19 |
| SECTION 3 | 急速に変化する経営環境下で生き残るために                  | 21 |
| 3-1       | IT経営の時代が始まったー現代中小企業経営のバックグラウンドー       | 21 |
| 3-2       | これまでの経営のままで大丈夫ですか？ 3つの変化とITの壁         | 28 |
| SECTION 4 | 経営戦略を作ってみましょう                         | 31 |
| 4-1       | 「取り組むべき重要経営課題」の発見と解決はこうすればできる         | 32 |
| 4-2       | あなたの業界の将来予測をしてみましょう                   | 34 |
| 4-3       | 経営環境分析と重要経営課題の抽出をしてみましょう              | 38 |
| 4-4       | 自社の経営戦略を作ってみましょう                      | 47 |
| SECTION 5 | IT経営企画を立案してみましょう                      | 52 |
| 5-1       | IT経営企画の考え方                            | 52 |
| 5-2       | あなたの会社のIT化はどのレベルですか？身の丈にあったことしか出来ません。 | 55 |
| 5-3       | 経営課題解決のためのIT活用                        | 62 |
| 5-4       | IT経営企画とアクションプランの立て方                   | 74 |
| 5-5       | 戦略立案策定とIT経営企画の策定（まとめ）                 | 77 |
| SECTION 6 | IT投資／導入／活用フェーズの留意点                    | 85 |
| 6-1       | IT投資フェーズ                              | 85 |
| 6-2       | 導入フェーズ                                | 88 |
| 6-3       | 活用フェーズ                                | 89 |
| SECTION 7 | IT経営の実現に向けて                           | 91 |

|                                   |                     |           |
|-----------------------------------|---------------------|-----------|
| 7-1                               | IT経営が目指すもの          | 91        |
| 7-2                               | 中小企業がIT経営を実現するために   | 93        |
| <b>第3編 支援編</b>                    |                     | <b>96</b> |
| <b>SECTION 8 公的支援制度を活用してみましよう</b> |                     | <b>96</b> |
| 8-1                               | IT経営応援隊の支援フレームワーク   | 96        |
| 8-2                               | 地域IT経営応援隊           | 96        |
| 8-3                               | ITコーディネータ等の支援専門家の活用 | 97        |
| 8-4                               | IT経営応援隊の主要な支援施策     | 97        |

## Section 0 はじめに

### 0-1 今なぜ「IT経営」でしょうか？

最近「IT経営」という言葉をよく耳にするようになりました。情報技術（IT）を活かして企業改革を実現した企業が誕生してきており、このような積極的にITを活用した経営を「IT経営」と呼ぶようになりました。

2006年1月には内閣府IT戦略本部より我が国の新しいIT国家戦略を示した「IT新改革戦略」（2006～2010年）が公表され、「IT経営の確立による企業の競争力強化」が今後のIT国家施策の重点として取り上げられました。その重要性が国のレベルで認知されたのです。

しかし、どのようにすれば効果的にITを経営に活用出来るのかについて、見極めが出来ないで立ち止まっている経営者の方々が大量おられます。IT投資をしたけれども、期待した効果が得られないと悩んでおられる経営者の方々もおられます。このような経営者の方々にIT経営を実現するための手順を知っていたくためにこのテキストは作成されました。

あなたの会社にも、何台ものパソコンがもう入っていると思います。その意味ではほとんどの会社はIT化されています。では、なぜ、今ITを取り上げるのでしょうか。

ITは現在すさまじい勢いで進歩しています。しかしこのようなITの進歩を経営者が勉強して、経営に活かす方法を考えることは容易ではありません。業界の変化や経営環境の変化については鋭い洞察力を持った社長でも、インターネットやITが引き起こす変化については気づかずに、いつのまにか、取り残されてしまう危険性があります。最新の情報システムを導入したつもりが、数年で使えなくなり、苦い思いを噛み締めているといったことも日常的に起こっています。

一方、ITを活用してこれまでにない新しいサービスを開発し、短期間で日本一や世界一の企業に発展した事例も数多く誕生してきています。このような大掛かりな話でなくても、ITを活用して経営の活性化に成功した中小企業も誕生し始めています。このような成功した中小企業の経営者がどのようなきっかけでIT導入を決断し、どのような手順でITを活用した経営改革や業務改善を実現したかについては、案外知られていません。

一昔前のIT投資は高額な資金を必要とし、資本力のある企業が有利でした。しかしITの進歩は情報システムの大幅な価格低下を引き起こし、規模の小さい中小企業でも効果的なIT化投資が可能となりました。誰でもその気になれば、ITを活用して経営を成功させる可能性が出てきたのです。効果的にIT経営を実現できるかどうかは、ITをどのように利用するかという知恵のある無しで決まります。

中小企業のIT経営実現をお手伝いするための公的な支援体制も充実してきました。これらの支援体制を有効に活用して、社内の人材だけでは不足しているIT活用の知識や知恵を補い、IT経営実現に成功した企業の事例も増えてきています。

IT経営の目指すものはITを活用した企業の活性化ですが、単に利益が出れば成功ではありません。企業活動を支える従業員、やパートナーが満足して仕事に従事できる環境を整え、さらに環境問題など社会からの要請に応えることも期待されています。このようなレベルの高い経営を実現するためには経営のオープン化が必要であり、このような側面についてもIT活用は大きな効果をあげることができます。

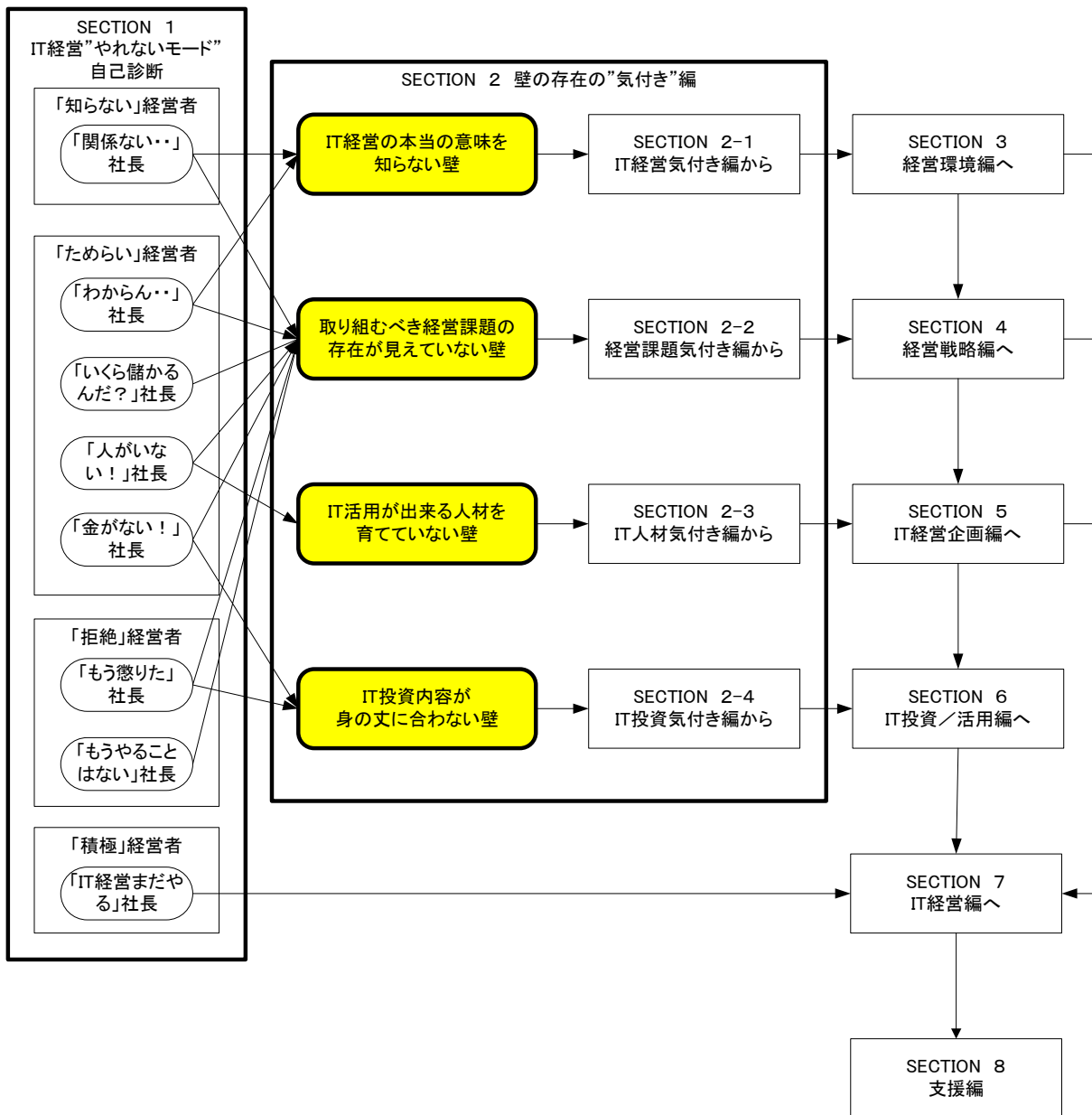
IT経営応援隊のIT百選委員会ではこのような視点から企業を評価し、成果を上げている企業を表彰しています。

このテキストではこのような事例を紹介しつつ、成功した企業に共通する成功の道筋を経営者の皆様にお伝えすることを狙いとしています。単なるIT導入に終わらせることなく、ITを活用して“IT経営”を実現するための秘訣をお伝えするための虎の巻です。

## 0-2 このテキストの読み方

中小企業のIT化のレベルは大きくばらついています。そこでこのテキストは経営者の方が自社のレベルに合わせて関心のあるテーマを選択して読んでいただける構成としました。

### 経営者向け教科書の全体構成



### 0-3 このテキスト作成の背景

これまでに経済産業省では、わが国中堅・中小企業の「経営に生かすIT化」を支援するために1999年から6年間にわたり「戦略的IT化投資活性化支援事業」（略称ITSSP事業）を実施し、セミナー・ホームページ・メールマガジン等による情報提供のほか、「経営戦略責任者交流会」や「企業訪問によるIT化のアドバイス」「経営者向けIT経営研修」等を実施してきました。

そこでわかったことは、これらの事業に参加し、自社の経営戦略企画書、IT経営企画書などを作る中で、どうITを利用すればいいのかに「気づいて」いただければ、ある程度の外部からの支援を得ることにより、効果的なIT利用と経営の変革が進んでいくということでした。

この教科書作成に当たっては、ITSSP事業の中小企業支援活動に参加し、実績を上げたITコーディネータによるワーキンググループをITコーディネータ協会に設け、ITSSP事業で得られた成果をベースにして討議を行いました。その討議結果を「中小企業の経営革新をITの活用で応援する委員会」（略称：IT経営応援隊）で審議していただく経過を経て作成されました。

今後のIT経営応援隊の事業において活用が期待されています。

## 第1篇 診断編

### Section 1 社長のIT経営“やれないモード”自己診断

この章では社長がIT投資に踏み切れない原因を分析し、社長が“やる気”になるための道を探ります。どんな壁が“やる気”を削いでいるのかを社長に自己診断していただきます。やれない原因が見えてくれば、次のステップへの道が開けます。

パソコンが1台も入っていないような会社はもうほとんどないでしょう。広い意味では、全ての会社はIT利用をやっているわけです。しかしパソコンを使って会社が本当に良くなったと感じている社長もまだ少数派ではないでしょうか？ITを活用すれば会社はもっと良くなると確信した社長が増えてこなければ、本当のIT経営は広がりません。

中小企業のIT活用レベルは様々です。パソコンのキーボードをたたくような面倒なことはやっていられないと、そのメリットを認めない社長から、パソコンが無ければまったく仕事にならないという社長までIT活用に対する“やる気”は天と地の開きがあります。しかし大多数の社長はこの中間のいずれかの立場で、IT経営を“やれない”まま留まっているのではないのでしょうか。

社長のIT経営“やれないモード”の自己診断チャートを用意しましたので、チャレンジしてみてください。

ご自分の“やれないモード”がはっきりしましたか？それではガイドに従って指定の章へ移動してください。前へ進むためのヒントがきっと見つかると思います。

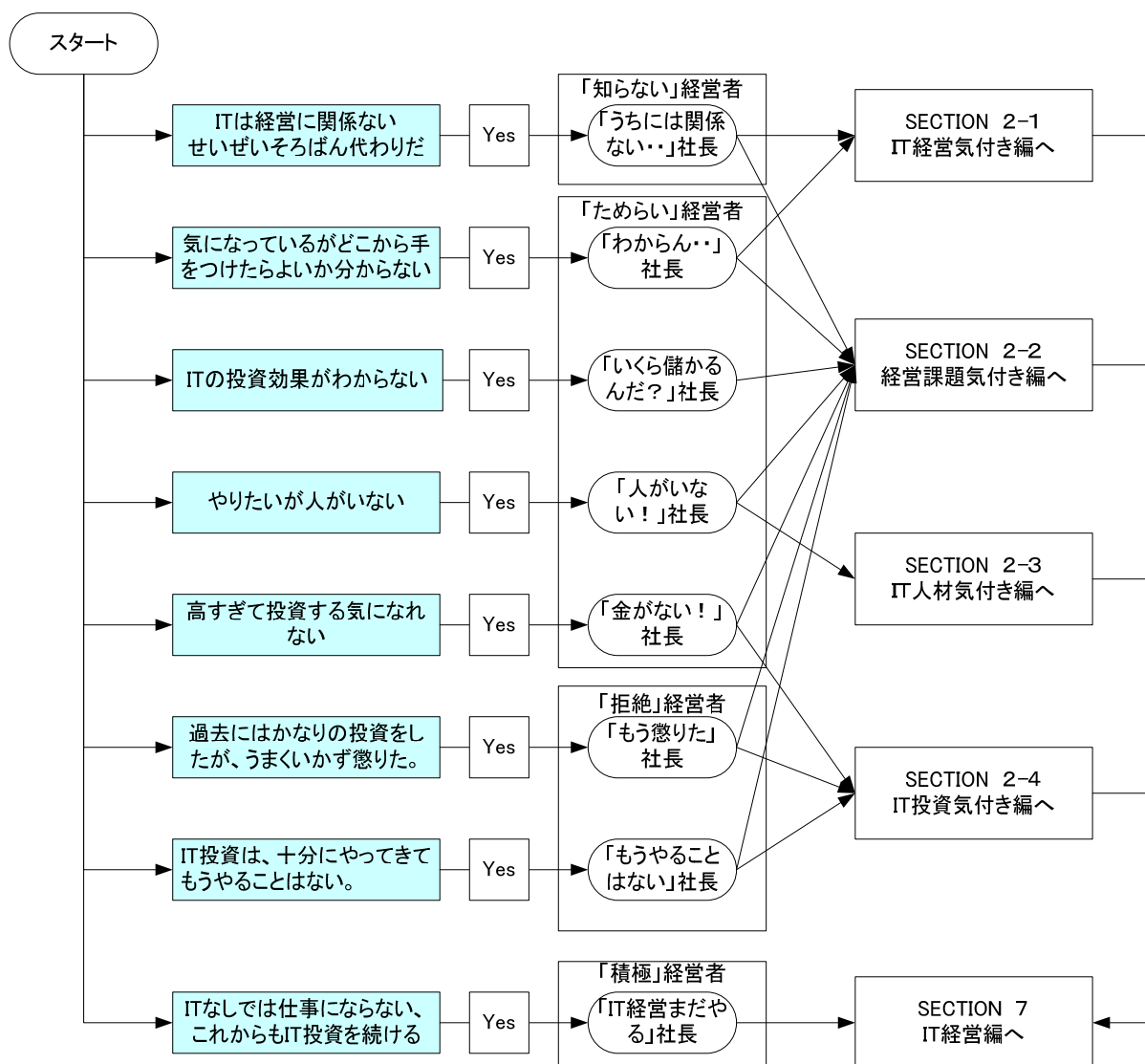
複数の“やれないモード”に該当する社長もおられると思います。お手数ですがそれぞれの章のお目通しをお願いします。

すでにITを十分活用していると自信をお持ちの社長にとっては、このテキストはあまりお役に立たないかもしれません。しかしITの世界は少し勉強しない間に日進月歩で進歩しています。案外お役に立つ情報が見つかるかもしれません。

“積極モード”経営者が、気が付かないうちに過去の成功で満足してしまった“拒絶モード”経営者になってしまうことも十分ありえます。もう一度、気分を新たにして、このテキストを紐解いてみてはいかがでしょうか？

“やれないモード”には「知らない経営者」モードや、「ためらい経営者」モード、「拒絶経営者」モードのようなマイナスモードと、「積極経営者」モードのようなプラスモードがあります。経営トップの方々にマイナスモードからプラスモードへ転換していただくことがこのテキストの狙いです。

次にそれぞれの“やれないモード”の代表例を示します。



## (1) 「知らない」モード

(こんな社長です)

ITのメリットを認めない社長です。IT経営の必要性を感じていないために発生するモードです。

<うちの業界に限っては大丈夫>

うちの業界に限っては大丈夫だと、何となく勝手におもっている社長。

その理由を聞くと、「まわりの同業者も使っていないから・・・。」という言葉が帰ってきます。「うちの業界は遅れているから・・・。」と。でも本当にそうでしょうか？

「証券会社って、インターネット取引が増えたから、そういった会社がのってきて大変だよー・・・。」とか。「なんかインターネット上の本屋が出てきて、本屋さんも大変だよー・・・。」とか。「価格比較サイトができて、その業界の人は大変だよーって・・・。」などと話しているあなたのほうが、大変じゃないですか・・・？今のビジネスモデルが崩れつつありませんか？

見えないところで、いつの間にか同業者が、内部での事務管理コストを30%減じゃなくて、1/10以下にしていたりする可能性がありませんか？そんなことはないと思っているあなたが一番危ないかもしれません。

ITについて知らない社長には、同業者もITを話題にしません。なぜなら話が通じませんし、基本的には敵に塩を送る話になりますので余計なことは話さないのが普通です。

〇〇商店

パソコンについては、受注管理用と、画像データの受け取り用にそれぞれ1台ずつがあるだけでの状況であった。お客様からは冗談半分に、「手書きの見積はもう受け付けないよ。」と言われ始めていた。

見積を営業がパソコンで作る前に、キーボード訓練から初めて、ある程度打てるようになってからでないと業務が止まってしまうという指摘をITコーディネータからうけ、そのアドバイスのもとに教育からスタートする。また、受注管理のパソコンデータを分析して、今後、戦略的にこういった方向を目指すべきというように会社の方向性がまわりだし、・・・。

次はためらい社長です。IT投資に踏み切れずためらっている社長です。ためらい社長にはいくつかのパターンがあります。

## (2) 「どこから手を付けたらよいか分からない」モード

(こんな社長です)

気にはなっているけれど、どこから手を付けたらよいか分からないで悩んでいる社長のモードです。社内でパソコンを使っているけど、本当に有効に利用しているのか、自信が持てません。成功した事例の話を聞いてみても、自分の会社にうまく当てはまらない気がして、そのままになってしまっています。

公的機関などで安くセミナーをやっているのに参加していますか？

公的機関がITコーディネータのような専門家を安く派遣する制度を色々と提供しているのをご存じでしょうか？

とりあえず動けば何かわかるように、公的機関も手をさしのべています。

(ヒント)

情報システムは経営のための道具です。道具は何のために使うかがはっきりしていなければ使えません。社長はいま問題をたくさん抱えているのではありませんか？その問題を解決するためにITを使えないかを考えてみるのがスタートです。

やり方が良く分からなければITコーディネータのような専門家に相談してみることもできます。各地域で実施されている「経営者IT経営研修コース」ではこのような問題解決の手順を教えてください。

## (3) 「IT投資の効果がよくわからない」モード

(こんな社長です)

「効果がはっきりしないものは入れられん！！」と言っていないですか？

中小企業では、2代目がいるとIT活用が進んでいたりします。なぜかと言うと、100万円でなんだか使えないソフトを買ってきても頭にならないからです。

ITを導入して役立つかどうかというと、会計や販売管理はすぐに省力化の効果がわかりますが、設計工程

改善や、Web活用、グループウェアによる情報共有などでは、どれだけ効果が出るか、儲かるか、は入れてみないとわからない面が多いのが事実です。

(ヒント)

みんなおっかなびっくりでやっています。それでも試してみないとわからないので取組んでいます。これがきっかけで先行者利益が取れる場合もあります。**ためらいつつも導入するかどうかの差です。**

IT利用の進んでいる企業では、過去に多少は失敗しても、その経験が成功につながっています。

ただし、お金さえかければできるという考え方ではうまくいきません。自分で勉強しないで、ITベンダーにお任せではカモになって終わります。

成功に繋げるためには、ITベンダーにおまかせでなくて、自分でも考えて一緒に取り組んでいくことが必須です。ITベンダーも、何をしたいのかがはっきりしないところの仕事を受けても、後でトラブルになるだけでするので嫌がります。

<古いシステムを使い続ける>

(こんな社長です)

また、現状維持のシステムで問題ないから、そのまま使い続ければ良いと思って、10年以上前のシステムをそのまま使っていませんか？**業務のほうシステムに無理にあわせてませんか？**

(ヒント)

経理業務自体は、たしかに10年前と変わっていないかもしれませんが、「売掛金の状況を把握して貸し倒れを減らしたい」「営業所別・プロジェクト別の採算をみたい」「進捗管理で予算を超えないようにしたい。」などなど、様々なテーマに沿っての課題の解決も経理システムの刷新に盛り込んでいけます。

そういったシステムも10年前に作り込もうとすればかなりの投資が必要だったかもしれませんが、現状ではやり方しだいでコストが大幅に下がっているのが実情です。

#### (4) 「人がいない」モード

(こんな社長です)

「うちは使える人がいないからパソコンは入れられません。」という社長もいますが、教育をしなければいつまでたっても現状のままです。

「うちは中小企業だからIT専門家は採用できません。」という社長もいます。IT専門家がいなければIT活用が出来ないのでしょうか？

(ヒント)

進んだ中小企業では「毎週水曜日に講習会を開く」のような形で従業員の教育を進めてきています。そこで、ワープロ・表計算・メールなどの基本的なソフトの使い方や、セキュリティ面で気をつけなければならないことなどについて講習をやっています。

また、IT化推進担当者を任命して、教育予算を割り当てて勉強させています。

進んだ企業では社長がその気になってITが分かる人材を育てているのです。必ずしもITの専門家ではなく、業務のプロに時間をかけてITの活用法を勉強させています。ITの素人だった従業員が、社内の情報システム

の開発が出来るところまで育っている中小企業がまだ少数ですが生まれてきています。

社内である程度の時間とお金をかけて社員教育をしなければ、いつまでたっても、社員は自然にできるようになどなったりしません。

「うちの社員はできが悪い」と言っている社長のほとんどは、「社長のほうができが悪い」ケースが多いようです。人材がいないのではなくて、社長のやる気がないのじゃありませんか？まずは、教育と、勉強のための予算割り当てから始めてはいかがでしょう？

## (5) 「投資額が大きすぎる」モード

(こんな社長です)

ようやくやる気になってITベンダーから見積もりを取ったら、びっくりするような見積もりが出てきてあきらめてしまったあなたです。

「来年に利益が出たら導入します。」とか、「**リースがまだ2年残ってるから**」とか言っていないですか？

いつのまにか、同業他社の生産性の半分以下、なんか手間はかかるし、ついでに言うといつまでたっても導入もしないから使える人もいないし、ということになりかねません。

リース期間分めいっぱい機器を使おうとする会社では、IT活用がゆがんでしまっている可能性があります。もしも、社員がパソコンを自費で買って持ち込んでいるようであれば、かなりまずい状況です。

(ヒント)

情報システムにはピンからキリまであり、自社には使えない機能をいっぱい持った無駄の塊のような高額のソフトをよく見かけます。自社のニーズにあったソフトを広く探してみれば、解決策が見つかるかも知れません。

ITコーディネータのような企業の立場で考えてくれる専門家に相談してみると、案外道が開けるかもしれませんよ。

## (6) 「IT投資にはもう懲りた」モード (失敗型拒絶経営者)

### ① <かつてのオフコンで懲りた>

(こんな社長です)

過去にオフコンに多額の投資をしたが効果がなかったという社長です。

仕事の手順が変わったので、むかし導入したオフコンパッケージソフトを手直ししようとしたら高額のソフト改造費を取られ、これが度重なったため、あきらめて表計算ソフトに戻ってしまったケースが少なくありません。

たしかに、10年以上も前ですとオフコンをベースにした数千万円のシステムを数名の中小企業でも導入していました。そして、これがいま単なる請求書印刷機になっていると嘆いている社長が大勢います。

(ヒント)

平均的な中小企業が取り組む業務・普通の業務については多くがパッケージソフト化されていて低価格化しています。かつて5千万円で作った経理システムと同様の機能のものが10万円～50万円程度のパッケージソフトで売ってたりしますので、見直して見ることをお勧めします。

また、かつてのオフコンでは、各ITベンダーの研修を受けたSE、プログラマーでなければ取り扱うことが難しかったこともあり、別のITベンダーにソフトの手直しを頼むというのがかなり難しい状況でした。

今主流のパソコンベースのシステムでは、データベース構造がオープンになっていれば、多くのケースで後から機能の追加が可能になってきています。

## ② <身の丈にあわないシステム>

また、身の丈に合わない、使いこなせないシステムを導入した例もあります。いきなり高度で高価なソフトを入れれば当然、社員の側がついて行けないので、使いこなせません。

キーボードもろくに打てない社員にたいして、日常業務はすべてパソコンでやれと命令しても、ヘタをしたら日々の業務がストップしてしまいます。

従業員のレベル、社内のIT活用レベルに合わせて、一歩ずつステップアップしてゆく着実なIT導入がIT経営実現のためのキーポイントです。

### (7) 「うちがITでもうやることはない」モード (成功型拒絶経営者)

(こんな社長です)

「ITには必要十分な投資をしているので、もうやることはない。」

成功型拒絶社長は、ぼつちりIT推進済みの社長をイメージしています。この本に目を通すぐらいの社長であれば、このタイプの社長が多いんじゃないでしょうか。

「うちが必要なことはもうみんなやっている。」「ITで、やることなんかもう無い。」って自信満々の社長のあなたです。

会計用のパソコンはどこでも入っています。販売管理も電子メールもだいたい入っています。昔8000万円かけてオフコンを入れたから最先端？と思いませんか？

昔作った最先端のシステムでも、継続的に改善していないと、変化の激しいビジネス界や日進月歩のITの世界ではすぐ古くなって遅れてしまいます。

ITがわかりにくいのは、利用の方向が多分野にわたることです。SE、プログラマーだって、全部がわかる人なんて絶対に居ませんし・・・。

「インターネットを利用したマーケティング」や「CADデータを元に強度解析」などなど、これまでの常識では予想もしなかったようなことが、ある日気が付いたら実用可能になっていたりします。

他の会社が検索エンジン対策をして、Webをうまく使って仕事を取ったりしているかもしれません。いつのまにか同業者が、まだ日本語化されてないソフト入れて、金型の製作工程を半分になっているかもしれません。

#### <東海バネ工業>

元々、生産管理の面などではやり尽くした感を持っていた。また、既に会社ホームページ等も持っていたが、ITコーディネータからの指摘をうけるまでは、解決策の見えない経営課題であった「売上の横這い」という問題を解決する手段にインターネットが使えることに気づいていなかった。

ホームページでの技術情報や実績を公開し、検索エンジン対策等を行うことで、2年間で600件から800件の新規顧客開拓に成功する。

### (8) 「IT経営まだやる」モード (IT経営積極経営者)

IT投資が経営に大きく貢献したと感じているあなたです。自分で勉強するだけでなく、専門家のアドバイ

スも聞きながらさらに経営に活かすIT活用法を考えています。

儲けのためのIT活用だけではなく、企業の社会貢献や、従業員満足、パートナー満足にも目配りしたIT活用を進めています。

## Section 2 IT経営「やれない壁」の発生要因と“気付き”

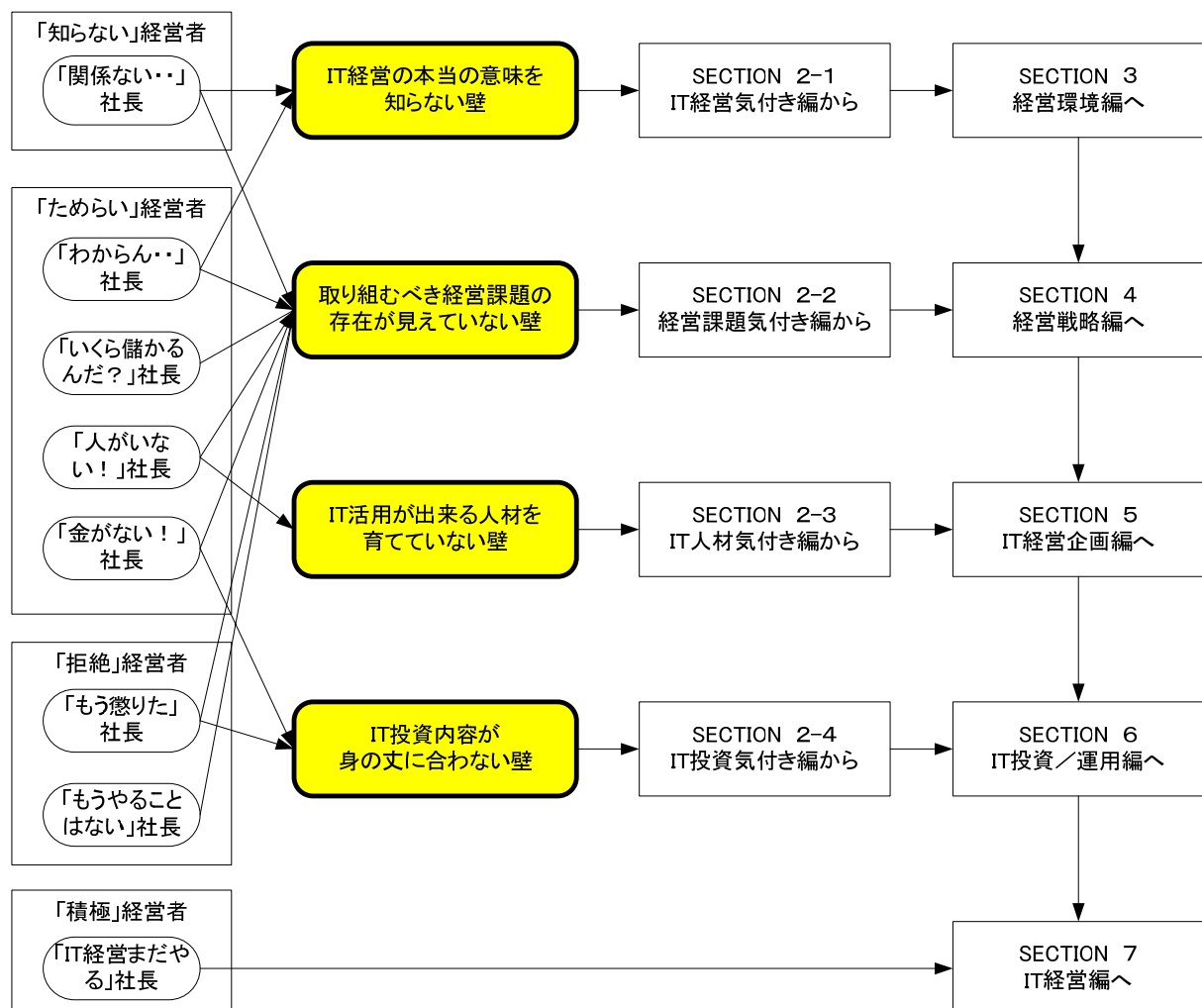
この章ではIT経営に取り組めないでいる壁の発生要因を分析し、この「やれない壁」を越えるための“気付き”について解説しています。自己診断したIT経営“やれないモード”ごとに、壁を越えるための道を探ります。

IT経営“やれないモード”の自己診断結果はいかがでしたか？どこかの項目で当たっていると感じた社長はこの章をお読みください。

最後まで進んで「IT経営まだやる社長」へ到達された方はこの章を飛ばしていただいて結構です。

社長が前へ進めないのは、何らかの壁に突き当たっているからです。自分が超えなければならない「やれない壁」がどんなものであるかも案外はつきりしていないことがあります。

下図には各モードの社長に、まず最初に気付いていただきたい代表的な壁を取り上げています。壁の存在に気付いていただければ、何らかの解決策が見つかります。



## 2-1 「IT経営の本当の意味を知らない」壁と“気付き”

一昔前のIT化は人手作業を省力化するための投資でした。これまで人間がやっていた仕事の手順を機械化することが目的だったのです。

これに対し現代のITは単なる省力マシンではありません。ビジネスの仕組みを根本的に変えてしまう威力を持った強力なビジネスツールに変身しています。

この事実が案外理解されていないのです。ここに“気付き”の壁が存在します。

「ITを使えば便利だなんてとっくに気づいているし、パソコンだって入れている。経理システムも以前から使っているが・・・？」と思っている社長が、気が付かないでいる“壁”です。

コンピュータを請求書印刷機や、一般的なワープロ用途で利用する方法しか知らないと、確かにビジネス面での本当のメリットが理解できないでしょう。

今差がでているIT利用の話は、もう少し上のレベルでの話になります。インターネットの利用が絡んでの新しいITの利用方法などで差がでているのです。

特に、業界で先をいっている会社や、独特のビジネスモデルを作り上げている他社と比べてどうか？という点が外部の視点から見ると気になります。

さらに問題なのが、ITが企業を取り巻く経営環境を変化させ、これまでとは異なるビジネスの方法（ビジネスモデル）が急速に拡大し始めていることです。ITの活用が、企業が生き残っていくための経営課題に密接に関係し始めたのです。

社長に一旦、気づいていただければ、有効にITを経営に活用していただけるのですが、そもそも、どうITを使うと有効なのか気づいていただけないので前へ進まないということが多いのです。

かといって、ビジネスへのITの利用方法を勉強しようと思っても、横文字が多くてよくわからないというのが現実です。

町のパソコン教室に通ってもビジネスにおけるIT活用の本当の意味は教えてくれません。2005年現在では、残念ながらビジネス利用者向けのIT研修講座については、単発的にセミナーなどは実施されていますが、まだ少ないのが実情です。

当面はIT経営で成功している国内外の先行企業の事例で勉強するしかありません。このテキストは少しでもこの“気付き”の大切さを理解していただくことを狙いとして企画されました。SECTION 3 経営環境編でIT経営の“気付き”のポイントを解説しています。

身の回りのごく普通の中小企業の経営者が、あるきっかけでIT経営の必要性に気づき、経営改革に取り組んだ「気づき事例集」もIT経営応援隊のホームページに掲載しています。合わせてご利用ください。

ビジネスにITを活用するためには、今企業が抱えている経営課題を見極めて、その解決にITが活用できないかを考えることがスタートです。

2-2節では「取り組むべき経営課題の存在の気付き」の壁について解説していますので続けてお読みください。

## 2-2 「取り組むべき重要経営課題の存在が見えていない」壁と“気付き”

企業は様々な経営課題を抱えています。経営環境の変化が企業の存続に影響する場面が増えてきました。経営環境変化が個々の企業に様々な経営課題を引き起こしています。

企業の直面する経営課題の中で、どの課題解決が企業の勝ち残りにつながる最重要テーマでしょうか？まずこの見極めが重要ですが、多くの場合これが見えていないのです。

「取り組むべき重要経営課題の存在」に“気付け”ば、解決のためのストーリーが見えてきます。ITが活躍する場も明確になってきます。

ITの活用が進まないままにとどまっているすべての経営者の方々に共通するのは、企業が今「取り組むべき重要な経営課題の存在の壁」に気がついていないことが多いのです。「取り組むべき重要な経営課題」が発見できれば、この課題を解決するためのストーリーが見えてきます。ITを活用すれば解決できる課題も少なくありません。

もうITでやることは無いとお考えの「成功型拒絶経営者」のあなた、もう一度本当にこのままでよいのか振り返ってみてください。IT導入についてどこから手を付ければよいかと悩んでおられる「ためらい経営者」のあなた、最初はITなんか関係ないのです。まず自社の一番の困りごと、心配事は何かを考えてみてください。これがはっきりすればITの活用法も見えてきます。

### (1) 「取り組むべき重要経営課題の存在」発見の壁と“気付き”

「売上高の横這い傾向が続いている」「顧客満足度が低い」とか、「利益率が低い」「市場が今後急激に縮小している」といった問題が、何が原因で起こってきているのか？そのためにわが社が今後どのように取り組まなければならないのか？が、明確になっているでしょうか。案外これがはっきりしていないことが多いのです。まず企業が取り組むべき最も本質的な経営課題を発見できていない「壁」に気付かなければなりません。

あなたの会社が10年後まで生き残るには、どうしたら良いとお考えですか？

「中国を市場として捉えて販売に取り組む。」とか、「これまでの〇〇分野専業から、××の市場に進出する。」など、これまでの経営方針とは全くかけ離れた発想で考えてみたことはあるでしょうか？

わが社が今のままの経営で生き残ってゆけるのかどうか？生き残りのために何をしなければならぬのかを真剣に考えなければならない時代になったのです。

このようなテーマを考えるためには、コンサルタントの手助けを受ける手もあるでしょうし、セミナーや経営者研修などで取り組むのもいいでしょう。業種によっては、視察で海外などを見てくる必要もあるでしょうし、調査をかける必要もあるかもしれません。色々必要です。

まず、「取り組むべき重要経営課題の存在」を発見できるかどうかが決めます。

SECTION 3 経営環境変化編で経営課題を引き起こす経営環境変化について解説していますのであなたの業界に一度当てはめてみてください。

SECTION 4 経営戦略編では「取り組むべき重要経営課題」発見の実践的手法を紹介しています。

### (2) 「重要経営課題を解決する戦略」と「IT活用法」の壁と“気付き”

重要経営課題に気づいても、これをどういった手順で解決していくかというストーリー作りがその次の作

業です。このストーリー作りが経営戦略の策定です。経営戦略とはいかにもいかめしい呼び方ですが、その本質は簡単なことです。このストーリーが無ければ実行策に移してゆけません。

たとえば、「中国市場に進出するべき」という経営課題が見えてきたときに、どういったビジネスの枠組み（ビジネスモデル）にすれば進出が成功するかという基本的なものが見えないと、次の行動には移せません。

たとえば、「日本製のブランド力を活かして高級品として売っていかう」といった基本戦略が必要になります。キーポイントになる基本戦略は直感的な”気づき”と知恵の複合の中から生まれてきます。

経営戦略を実現するためには、方法論をある程度知らないと計画になりません。

社長自身がいくらぐらいでどういうことができ、うちの会社の戦略実現には、営業制度・マーケティング・商品・生産体制などはこうすればいいと気づく必要があります。具体的な方法について社長がある程度勉強していないと、指示すら出せません。

販促にインターネットを使える・使えないとか、売掛金の未回収チェックに使えるか？などです。別に、DMをうつとか、販促をすとか、ITを使わない手段でもかまいません。

経営戦略を実行するためには「営業拠点はどうするのか？、人材確保はどうするのか？、広告宣伝はどうするのか？」と様々な疑問がわいてくると思います。これらがある程度は知っていないと計画にもなりません。

それと、とても大事なことなので、繰り返しますが、経営戦略を実現する手段はITだけではありません。人の業務の流れを改善したり、マーケティング戦略を立てたり、生産方式を一個作りに変えたり、人事制度・組織制度を変えたりするうちのITは1手段にすぎません。ITだけを導入しても、仕事のやり方の変革が伴わなければ、十分な成果は出てこないケースがほとんどです。

逆にこれらの戦略もITを活用しなければ、十分な効果を発揮できない可能性が高くなります。現代の経営においてはITの活用は不可欠な要素になってきています。IT活用の有効性に気付いていただくことが重要です。

SECTION 5 IT活用編では経営戦略を解決するためのIT活用法を紹介します。

### 2-3 「IT活用ができる人材を育てていない」壁と“気づき”

ITを使うのは人間です。社員が自ら企画してシステムを導入し、これをうまく使いこなすことが理想の姿です。人を上手に育てられるかどうか、IT経営を成功させるためのキーポイントです。

しかし人材育成には時間がかかります。社長のしっかりしたビジョンと、リーダーシップが最も求められることに“気付く”ことが大切です。

やろうというとき、「人がいない」という声はいろいろな会社でよく聞きます。特にリーダー役の人材です。

しかし、ほとんどの場合、ないのは「人材を育てようとする経営者の意志」であって、人ではありません。この点にぜひ“気付いて”いただきたいのです。

(あなたの会社の現状)

もしかすると、あなたの会社では人材を育成する仕組みや、社内のエースに情報を集めさせる仕組みを作っていないのではないのでしょうか？講習会や展示会に交通費と時間さえ作って行くいらないかもしれません。

レストランが改装しようとするときは、コック長に厨房機器の展示会に行ってもらい、最新の業務用電磁調理器について見てきてもらうでしょう。同じように新しくIT化を計画するときには、IT化のキーマンにITの展示会に行って、最新の機器やソフトをみてきてもらい、経営者と一緒に当社のビジネスへの活用方法を考えてもらう必要があります。

人を育てるには、それなりの費用と時間がかかります。業務の中堅キーマンやエース級だと見なしている人材については、ITも勉強させ、社内の情報システムの開発や改良などを行う場合には、業務もわかる立場から、率先して提案してもらい、動いてもらう必要があります。

(ヒント)

そのためには、資格の取得を奨励したり、展示会や講習会に行く費用を予算化し、実験的に利用する機器・実験的に買うソフトのための予算を付けてあげる必要があります。

社長自身がITに詳しい会社や、2代目がITに詳しい会社がなぜ効果的なIT活用が進むかですが、実験的な導入に使える予算と、投入できる時間があるからです。

エース級の人材は絶対に忙しい人材ですので、普通に業務をこなしていれば忙しくてITどころではありません。社長に強い育てる意志が必要になります。

予算と時間をつけてあげてください。

しかし、人材を育てるには時間がかかります。時間的に間に合わないのであれば、外部の専門家に支援してもらおう方法をとるしかありません。企業の立場で一緒にIT化の問題に取り組んでくれる、ITコーディネータのような専門家が誕生していますので、この様な外部の専門人材の効果的な活用が可能であることに気付いていただければ新しい道が開けます。

ただし、外部の専門家の支援を受けるにしても、社内に自ら考えることのできる人材がいるかどうかで大きな差がでます。平行して社内での人材養成が不可欠です。

なお、外部からITに詳しい人材を引っ張ってくれば良いと考えるかもしれませんが、その場合には、社内の業務を知ってもらう必要がありますので、それはそれで養成が必要になり、時間がかかります。また、IT導入のためのIT化にならないように、社長の経営戦略策定の意図を的確に伝える必要がでてきます。

人材育成を始めるためにはまず自社の実力を知らなければなりません。自社のレベルを診断するための手法が成熟度診断です。SECTION5-2にIT化についての成熟度診断ツールが準備してありますので一度自己診断してみてください。

## 2-4 「IT投資内容が身の丈に合わない」壁と“気付き”

IT投資をする気になった段階で発生する壁です。企業の身の丈にあったIT投資をするための壁です。この壁を越えるためには知恵を出すしかありません。社内の人材だけではこの壁が越えられないと判ったときは、外部の専門家の活用を考えましょう。

IT投資の重要性に気付いて投資の決断をし、ITベンダーの見積もりを見てびっくりするケースです。基幹系のシステムを完全に入れ替えようとする場合などに生じる事態です。

この「壁」は企業規模の大きい中堅・中小企業にとっては何とか解決の道筋を見つけることが可能です。問題は中小規模の中小企業の場合で、身の丈にあった投資金額に納まらないケースが多くなります。この問題の解決にも外部の専門家の支援が有効であることに気付いていただければ、解決策が見つかる可能性が出てきます。

これらの点についての解説はSECTION6 IT投資／IT活用編で解説します。

## 2-5 壁の解決に本気で取り組んでいますか？

### (1) 時間だけは過ぎていく。

漫然として、知らないふりをしていれば、時間だけはたっていきます。廃業を考えているのであれば、今のままでいいのかもしれませんが。

ただ、あと20年、30年と事業を続けるのであれば、壁の存在に気づいて、乗り越えていく必要があります。

#### (ヒント)

経営の根本にかかわる問題での壁に気づいたときには、大胆な業種転換を行うような戦略の選択が必要かも知れません。その壁の高さによっては、最悪の場合には廃業を選択せざるを得ないかもしれません。

#### (最後に事例)

アメリカでは、ソフト販売の地域チェーン店（パソコンソフトの全米小売りチェーンとして著名だったEgghead 当時、約1000名の企業）が、80以上あった店舗をすべて閉鎖し、Eggheadのブランドを残してオンラインショップとしての生き残りをかけた事例があります。

PCにソフトをおまけでつけて販売することが増えたことや、ソフトの販売価格が下落したことで、それまでのビジネスモデルが崩れたのが最大の原因です。結局、Eggheadは倒産し、別の事業者の下で再建をはかっています。

国内の事例はあまりにも生々しいので書きにくいのですが、流通経路の見直しなどの生き残りをかけた大胆な変革を、全社員が反対する中、社長のリーダーシップのもとに実施した事例が実際にいくつもあります。

もしかすると、インターネット上で簡単に比較できるようになってしまった現状では、あなたの業界でも同様に製品価格が下落する可能性はありませんか？

いずれにしろ、今後の事業の行く末を考えたとき、早く取り組むことをおすすめします。

### (2) 最大の壁は「本当に重要な経営課題の存在の発見」

さまざまな壁の存在の中でも最大の壁は経営にとって「本当に重要な経営課題の存在」を発見することです。しかし毎日の仕事に追われていると、目前の課題にどうしても目を奪われてしまい、このような本質的な壁は見えているようではなかなかはっきりと認識することは難しいものです。

これが時間だけが経過してゆくことになる大きな要因です。

次章からはこの壁の気付きと壁を乗り越える方策に入っていきます。

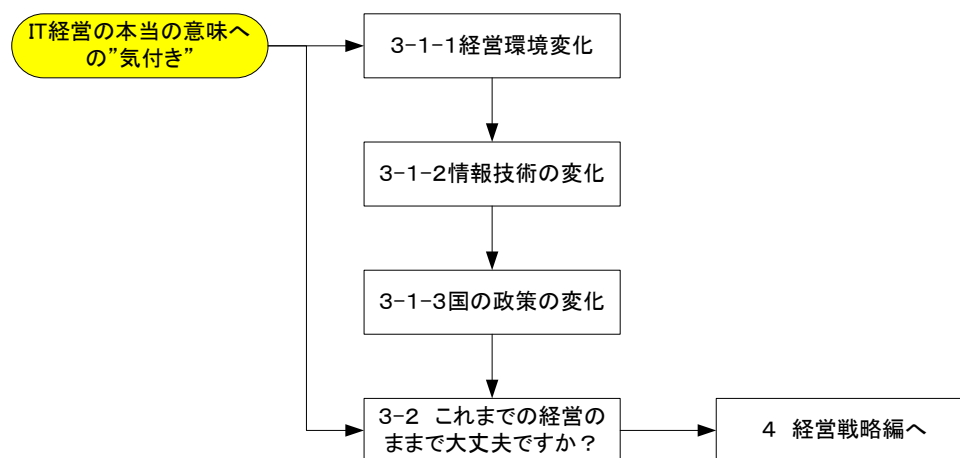


## 第2編 IT経営編

### Section 3 急速に変化する経営環境下で生き残るために

#### 3-1 IT経営の時代が始まった—現代中小企業経営のバックグラウンド—

この章では、なぜITを活用した経営が必要になったか、その背景を探ります。経営環境の変化と情報技術の急速な進歩がこれまでとは異なるさまざまな新しい経営課題を引き起こしています。ITが新しい時代の経営にどのように関連し、これらの経営課題の解決とどのように密接に関係しているかを明らかにします。



#### 3-1-1 経営環境の変化

経済環境が大きく変化しています。(1) 顧客変化の観点では、もの言う顧客が台頭してきました。(2) この結果、インターネットを利用した顧客との直接販売が急速に拡大し始め(3) 企業間商取引面では流通や製造の大企業などを中心にSCMやインターネット電子取引が浸透してきました。(4) 経済のグローバル化の点では、中小企業でも普通に国際的な活動を行う環境が整ってきました。(5) 技術変化の観点では・・・

#### (1) 顧客の変化

#### ③ 流行の変化が激しくなった

社長の皆さんもお気づきでしょうが、近年はめまぐるしく新製品が市場に現れてくるようになりました。流行の変化も激しくなっています。顧客一人ひとりの個性が強くなり、これまでのような製造メーカーのプロダクトアウト的な大量生産商品が受け入れられなくなってきたからです。

消費者一人ひとりのニーズに合わせた商品・サービスを提供しないと生き残れなくなる時代になってきました。

#### ④ もの言う消費者・さらに広める消費者の出現

インターネット上での掲示板サイトなどでの話題が元で、悪い噂が広まり、株価が急落するような事態が

起きています。

一人の顧客に対する悪い噂・悪い対応が、拡散して広がっていったりする事態が起こっています。この面で危機管理・クレーム管理にいつその注意を払う必要が出てきています。

その一方で、これまでは埋もれていたような商品が口コミで良さが伝わっていったりするような良い面での例も出てきています。またそういった取り組みを意図的に仕掛けていくことも始まっています。

## ⑤ 顧客の要望が直接メーカーに・他の購入希望者に伝わるようになっていきます。

顧客の要求がダイレクトにメーカーに伝わるような社会になってきています。

新製品の不具合もこれまでとは比べものにならないほど早くメーカー自身にも伝わりますので、クイックな改善が可能になり、これを既に利用し始めている企業も出てきています。

また、各種の比較サイトが出てきたことで、「価格、デザイン、操作性、画質、音質、入出力端子、調整機能」などの多面的な角度から、買った人からの評価として、一般公開されてしまいます。これが電化製品をはじめとして様々な商品で始まっています。

こういった中でうかうかしていると、一つの失敗作を出したことが会社全体のブランドイメージの低下につながりかねない社会になっているといえます。小さな店舗であれば、インターネット上の悪い噂で潰されかねません。

## (2) インターネット販売の普及

インターネットの普及は商品販売面でこれまでのビジネスに大きな影響を与え始めています。インターネットは既存の流通網を介さずに顧客との直接取引を可能としました。これを利用して楽天のような電子商店街（モール）が急速に売上を伸ばし、デルコンピューターのように10数年前のベンチャー企業が顧客とのダイレクト販売だけで世界トップのパソコン企業に躍り出るといった劇的な変化を生み出しています。小売業や銀行、証券会社などあらゆる業界でインターネットを利用した新しいビジネスが始まってきました。

このような変化は身の回りの中小企業の世界でも数多く誕生し始めています。

技術情報をホームページ上に開示することにより、これまでなかなかアプローチできなかった新規顧客の開拓に成功した東海パネ工業（株）の事例（事例集で紹介）や、傘屋M社のようにwww.kasaya.comをインターネット上のブランド化に成功した事例など多くの成功事例が生まれてきています。

インターネットは大きな投資をしなくても導入が可能ですので、優れた商品やサービスを持ちながらこれまで販路を作れないでいた中小企業にとって、新しい飛躍の可能性が大きく広がってきました。

## (3) 電子商取引の普及と企業間取引構造変化

### ⑥ サプライチェーン・マネージメント（SCM）は今後の企業間取引の必修科目

インターネットの普及は企業間取引の世界にも大きな影響を与え始めています。

近年の顧客の急激な変化に対応するために大手の各企業は多品種・少量・短納期・多頻度供給ができる体制への転換を急速に進めています。これがサプライチェーン・マネージメント（SCM）と呼ばれるようになり、最近ではごく当たり前の会話の中にも登場するようになって来ました。

このSCMを実現するためには社内の仕事の仕組みの組み換えだけでなく、取引先との連携を高めなければ

うまく機能しません。大手のバイヤー企業各社は社内体制の見直しがそろそろ終わり、取引先との関係の見直しを進めている企業が多くなってきました。取引構造をオープン化し、SCMに対応できるサプライヤ企業の選別を進めています。この要求条件の一つが電子商取引への対応です。

「電子商取引が普及した」と多くの統計では記載されていますが、これまでの通信設備費が高額な専用線EDIによる電子商取引は、取引額の小さい中小企業では採算が合わないのでほとんど普及しませんでした。中小企業との取引には大手企業もFAXに頼らざるをえなかったのです。しかしインターネットの普及はこの状況を劇的に変化させようとしています。

### ⑦ SCM実現のためには企業間電子商取引（EDI）が不可欠です

SCM普及の癌になるのが中小企業とのFAX取引です。FAXによる取引は大手バイヤー企業にとっては効率が悪く、スピードも上がらないため、しかたなく利用されてきました。しかしここへきて設備費がかからないインターネットが利用できるようになったため、大手バイヤー企業はインターネット調達の導入を急速に進め始めています。

インターネットによる企業間電子商取引はデジタルでデータをやり取りする世界です。上手に取り組めば人手を介さずにスピーディに仕事が進みます。企業間電子商取引をどのように自社の仕事の仕組みの中に取り込むかによって、企業のスピードと効率に大きく差がつく可能性が高くなってきました。

逆にこの動きにうまく対応できなければ取り残され、顧客の大手バイヤー企業からの取引がなくなってしまいうこともありえます。

### ⑧ 電子政府も急速に普及が進み始めました

e-Japan計画、その後継の「IT新改革戦略」の重要な柱のひとつは電子政府の実現です。これを実現するために国と地方自治体はその準備を進めてきました。行政からの調達にもいよいよ電子調達方式が導入され始め、数年のうちには全面的に切り替わる状況となってきました。

この電子調達に参加するためには電子認証などの新しい仕組みの利用が義務付けられています。電子調達に対応できる体制が社内で確立していなければ、そもそもビジネスに参加できなくなってしまいます。建設業などこの関連の業界では必須の課題となってきています。

### ⑨ 企業間電子商取引に対応できる社内システムの確立が不可欠です

ビジネスにおける一般中小企業の企業間電子商取引はこれからが本格的な普及期に入ります。インターネット企業間電子商取引に対応できる社内情報システムを先取りして構築した中小企業が勝ち残る可能性が大きくなっています。中小企業相互の取引もこれまではほとんどFAXで行われてきましたが、先進中小企業は企業間EDIによる取引に取り組み始めています。

「IT新改革戦略」においても中小企業の電子商取引の普及が重点施策として取り上げられました。2010年までに汎用的な共通基盤EDIプラットフォームを構築し、共通基盤EDIを利用する企業の割合を60%以上にするという政策目標が設定されました。

社長、あなたの会社の準備は進んでいますか？

#### (4) 経済のグローバル化

##### ⑩ 中小・零細企業でも国際化が本格化しています

過去10年以上にわたり、国内から海外へ力のある大手企業、中堅企業の量産品工場移転が続きました。その後海外で生産された製品の国内流入が続きました。この状況の中で中小規模の中小企業は日本国内で何とか生き残る道を探すしかないといわれた時代が続きました。

しかし今、数百人規模の企業の話ではなく、10人、数10人といった規模の企業でも若く・やる気のある社長は海外とのやりとりを進め始めています。

繊維業界のK社が、目指しているのは中国での自社ブランドの販売です。また、20代の社長が運営する会津若松の10名ほどのソフト開発会社でも中国（しんせん）に研究所を設け、中国の携帯市場への進出に取り組んでいます。また、中国からの観光客を呼び込む取り組みを進めている旅館も1～2軒ではすみません。さらに別の会津若松の10名ほどの企業では、イスラエルの企業にソフトウェアの開発を依頼するようなことを始めています。

製造業でも、日本での従業員数70名でも中国では1000名以上の会社を運営しているような事例が日本の製造業・中小企業の中でたくさん出てきています。

4～5年前は、工場の中国への進出が話題になっていました。現状では、中国の現地生産での話題は既に当たり前になり、中国を市場としてとらえ、どう売り込むのかなどのほうが話題になっています。

##### <この要因>

こういった中国進出等を可能にしている背景にもインターネットの利用があります。社長の限られた時間を海外にばかりに費やせないのが一般的な中小企業ですが、多大な時間とコストをかけなくてもコミュニケーションが可能になりました。特に数十名程度の社長が海外へ出かけてやりとりするのは、国内での事業との連携が難しくなります。

30歳の中国人の社長が北京の開発会社とほぼ無料のTV電話でやりとりできるのもインターネットのおかげです。

##### <何が言いたいのか？>

受け身で待っているのではなくて、自らが海外に進出する、海外と共に働くことが可能な世の中になりました。インターネットによる通信コストの激減がこの背景にあります。これを生かさない手はありません。

##### ⑪ 海外工場との連携も当たり前になっています。

本国内のタオル産地の企業とは、システムがつながっていないような事例もみられ、海外の提携企業とはインターネット経由のネットワーク回線で結ばれていても、ITの面での対応の悪い日本企業とは相変わらずFAXで取引している事例が増えてきました。

距離が関係なくなったときに対応の悪い日本企業が取引を断られてしまい、システム面での対応の良いアジアの企業が優先される事態が起こっています。ここで断られた事例は社員数十名の日本の衣料品関係のメーカーです。

また、オーダーメイドの製品ですら、マレーシア（現在は中国）で生産し日本に飛行機で数日後には持ってくるデル・コンピュータ（株）のような事例が驚かれなくなりました。

とらえて頂きたいのは、社員数5名の社長でも、100名の社長でも、社長である以上、グローバル化が、社員の採用とか、発注先選定と同列で語るような、本当に身近な話になってきたということです。

### **(5) 固有技術変化**

技術変化の面では、セル生産方式の台頭といった生産技術面での話や、光造形技術を利用して試作品を短時間で作成する技術、高精度カメラを利用した三次元測定技術等、様々な新しい技術・生産方式が出てきています。これらの技術についてはそれぞれ社長の皆さんはご専門のプロですからすでに取り組んでおられると思います。

これらの新しい技術はその活用基盤に情報技術を活用していることが多くなっています。これまでは新しい技術が独立して導入され、社内のシステムとはつながっていないケースが多く見られました。これらの技術をどうやって利用するかはそれぞれの企業次第ですが、これを社内システムと連携することにより一層大きな効果を上げることが可能になります。CAD, CAM連携などはその代表例ですが、今後は企業内だけでなく、企業を超えた多方面の技術連係、情報連携が進んでゆくと予想されます

ここから言えるのは、皆が同じ方向を向かって走っていく時代ではなくなってきたということです。そのためにも情報を集め、何が利用できるのかを踏まえる力が必要になります。

### **3-1-2 情報技術の変化**

昔のIT化と今のIT化ではオフコンからパソコンに変わったことで、各種のシステム変更等が行いやすくなりました。それだけに差が出やすくなっています。

また、インターネットの普及は企業と個人、企業と企業間の情報交換スピードを劇的に変化させました。これを活かせるかどうかで大きな差が付きつつあります。

#### **(1) 昔のIT化と今のIT化の違い**

オフコン利用の時代からパソコン利用の時代への変化の中で最も大きな違いは、初期の省人化投資から更新投資へ変わったことです。

初期の省人化投資の時代は、人件費の削減分で投資の回収計算がはっきり見える形でできました。しかし、現代の投資は更新投資ですから、省人化の効果はもはやあまり期待できません。IT化投資による新しい価値の創造が必要です。

現代の情報システムは単なる人手作業の置き換えだけでなく、企業活動のあらゆる面でこれまでとは異なる有効なビジネスへの利用法を提供し始めています。これまで出来なかったようなまったく新しいビジネスを実現することも夢ではなくなりました。

このテキストではこのような新しいIT経営について勉強してゆきます。

#### **(2) 高速インターネットの進展**

既に、ブロードバンド・光ファイバー等の高速インターネット網が本格化しました。

あわせて、VPN（バーチャルプライベートネットワーク）というネットワーク技術の進展で、従来のように月額何十万円もする専用線を持たなくても、隣の机のパソコンと同じように遠隔地のパソコンとも安全に

情報のやりとりが可能になってきています。

◆このことによってたくさんの事象が起こっています。たとえば、

簡単に図面をやりとりできるようになり、遠隔地からも仕事を受けられるようになった。その一方で対応できない企業があふれてしまう。

自社でサーバーをたてるのが月額1万円もかけずに可能になった。このことにより在庫情報を公開したり、顧客ごとに専用ページをもうけたり、新サービスを始めたりすることについて試験的に試すことが可能になった。

生産管理状況等を外部の取引先等に公開できるようになった。

インターネット経由での簡単なTV電話等も可能になった。

インターネットを用いてのサポート体制

自動販売機などや、空調機器などネットワークを介しての情報のやりとり

オンラインショッピングの進展

### (3) 携帯電話市場・携帯通信分野の進展

この面では、セコムのように、携帯電話の技術を利用して新サービスを始めた事例のほかにも、各店舗からのデータをPHSで送るシステムを構築することで、回線の敷設なしにシステム構築を実施したメリーチョコレートカンパニーの事例など、これまでは考えられなかった「新システム」が可能になっています。

また、これまではPC端末をおけなかったような場所にも、携帯電話で発注するようなシステムもできています。

携帯電話での2次元バーコードを利用したの広告活動が始まったり、携帯電話のカメラを利用したの冷蔵庫の中身を撮影してもらって、マーケティング情報として利用する例など、様々な利用方法が開発されています。

### (4) コンピュータハードの低価格化

10万円でもかなり本格的なパソコンが買えるようになってしまいました。使っている企業では、一人で何台も使いますし、実験的にサーバーをたてるのが簡単になってきました。

むかし、何千万円もしたオフコンと同等以上の性能を持ったコンピュータを二桁以下の金額で調達することが出来るのです。

コンピュータの活用は金の問題よりも、知恵の問題に変わりつつあります。

### (5) 無料もしくは低価格で利用できるソフトの発展

無料に近い値段で利用できる各種のソフトウェアが出てきました。

しかも、プログラムのソースコード自体を改変できることで、実際のビジネスへの応用が可能になってきています。5年前との大きな違いはここににあります。

今では、データベースソフトでも、ショッピングサイト構築プログラムでも、ほとんどのものが無料に近い形で、インターネット上で提供されています。これらのソフトウェアを利用するには知識・能力が必要になりますが、かつてのように数千万円かけてオフコンを買わなければ様々な取り組みができなかったのが、数十万円の予算でも、新サービスをスタートさせることが現実に可能になってきました。

かつては、お金のある人でなければ、いろいろなビジネスに取り組めませんでした。つい10年ぐらい前

までは、数百万円～数千万円にのぼるサーバー製品を買うだけの資力は持っていないと、なかなかIT化に取り組めなかったと言えます。

しかし、今は、知恵と知識さえあれば、いくらでも新サービスをスタートさせることができると断言できます。少なくとも、サービススタート時に必要なシステムぐらいいは、かなりの低価格で作ることができてしまいます。(人件費・知識は、必要になります。)

こういった事々を背景にして、知恵あるものが勝利する時代になってきています。

かつての汎用機やオフコンが必要な世界では数千万円を用意しなければできなかったようなビジネスモデルに、20代社長の企業が100万円もしないようなサーバー機器を利用して取り組んでいます。

### 3-1-3 国の政策の変化

2005年度で終了したe-Japan戦略に続く、我が国のIT国家戦略として「IT新改革戦略」が2006年1月に公表されました。中小企業の企業間電子商取引(EDI)の普及が、重点施策として取り上げられています。FAX取引からEDI取引への転換が動き始めています。

#### (1) IT新改革戦略の登場

我が国のIT国家戦略は2000年11月に制定されたIT基本法を基点として、展開されてきました。全国に高速インターネット網を構築し、高度IT化社会の実現を国家目標として掲げたのです。この基本理念を具体化するために、e-Japan戦略が2001年から2005年までの5年間にわたる政策として展開されてきました。

この政策展開により、ブロードバンドの全国普及はほぼ目標を実現し、2005年には世界トップの高速インターネット網が利用可能になりました。大きな環境変化が起こったのです。

しかしIT活用についてはまだ十分でなく、特に中小企業については企業間取引についてのブロードバンドネットワークの活用がほとんど進んでいない状況です。

政府は一層のIT活用を図るためにe-Japan戦略の後継として、2006年から2010年までのIT国家戦略である「IT新改革戦略」を公表しました。国のIT政策の軸足をIT基盤整備からIT活用に移したのです。

#### (2) 「IT経営の確立による企業の競争力強化」

「IT新改革戦略」は今後のIT戦略の重点として「ITの構造改革力の追求」を掲げています。ビジネスの世界での重点政策は「IT経営の確立による企業の競争力強化」です。

この政策課題を実現するための具体的な政策目標として「中小企業のIT活用」と「企業間商取引の普及」が重点政策として取り上げられました。これにより、世界最高水準の競争力を装備することを目指しています。具体的には次のような目標として示されています。

##### ■目標

1. 2010年度までに、企業の部門間・企業間の壁を越えて企業経営をITによって最適化する企業の割合を大企業・中小企業ともに世界トップクラス水準に引き上げる
2. 2010年度までに、基幹業務にITを活用する中規模中小企業(年間売上高5億～20億円を想定)の割合を60%以上とする
3. 企業が電子商取引に共通して利用できる国際的にも調和した汎用的な共通基盤(例えばEDIプラ

ットフォーム)を構築し、2010年度までに、電子商取引を実施する企業のうち汎用的な共通基盤を利用する企業の割合を60%以上とする

4. 2010年度までに、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%以上とする。

この方針を受けて、2006年度より新しい施策が展開されます。FAXの文書連絡機能はすでに電子メールへの急速な移行が進んでいます。今後、FAXによる注文書の送信機能が切り替わる可能性が高くなってきました。電子商取引でデジタルデータを受け取っても、社内の基幹業務システムが整備されていないとせっかくのデジタルデータが猫に小判になってしまいます。

社長、御社の社内システムをもう一度見直してみませんか？

### 3-2 これまでの経営のままで大丈夫ですか？ 3つの変化とITの壁

IT業界が絡んでの変化は、普通の経営者では見逃しやすい上に、変化のスピードが速いという特徴があります。この見えにくい変化を的確に捉えることが、企業勝ち残りの決め手となります。

この本を手にとられたということは勉強熱心な社長さんですね。

その勉強熱心な社長でも、「これまでの経営のままで大丈夫ですか？」と聞かれて、すなおに、「はい」と答えられる方は少ないのではないのでしょうか？

みな不安を持っていますし、逆に言えば持っていて当然です。

変化による脅威とチャンスを見逃して、それに対応できないと、生き残れない可能性があるためです。

変化にも、3つあります。

- ①業界内での通常の変化
- ②社会環境・国際環境の変化。
- ③IT業界が絡んでの変化

この3つのうちでも見逃しやすいのが、「②社会環境・国際環境の変化」「③IT業界が絡んでの変化」です。

#### (1) 業界内での通常の変化

これについては、ベテラン社長だったらわかる話で、ほとんどの経営者の方は気づいています。(〇〇問屋が合併したとか、卸値が変わったとか、業界全体が伸びないとか・・・そういう話ですね。)ただ、この変化の裏にITがあったりもします。ITの影響で問屋の中抜きが起こると言われていましたが、逆にIT武装することで、生き残っている問屋もたくさん出てきています。

#### (2) 社会環境・国際環境変化

ぼーっとしていると見逃してしまうのが、社会環境変化・国際環境変化です。いつのまにか同業者のほとんどが中国にも工場を持っていたりする業界の方も多と思います。かといって今更進出する気持ちにもなれないし・・・。

国際環境変化によって、均一の品質で大量に作られるもの、それほど技術がいらないものについてはほとんどが国外の製造工場に出て行ってしまいました。

このあたりはほとんどの経営者の方が気づいて既に取り組んでいると思いますし、視察に参加したり、同

業者の動きをに気をつけていればある程度わかります。

しかし、インターネットの上での社会環境変化、国際環境変化は気が付かなければぜんぜん見えません。情報交換のスピードが、距離の壁を越え、国境を越えて急激に変化し、経済活動に大きな影響を与え始めています。この変化を活かせるかどうか企業が勝ち残りの重要な決め手になってきました。

### (3) IT業界がからんでの変化

さらにもう一つあります。IT業界がからんでの変化です。

IT業界って注目されていますね。何で？って、この業界のせいで、あなたの業界までえらいことになりかねないからです。

ITの変化と経済環境変化が相互に絡み合っただけで変化のスピードを加速しています。IT業界の変化があなたの業界にも影響してくるかもしれません。どんな影響が予測されるかウォッチしておくことが大切です。

## ⑫ 変化項目

IT業界がらみだと、いくつもの変化要因があります。

ブロードバンド（高速）回線の伸展

通話料・通信料金の下落

インターネット上での様々なサービスの急速な普及

比較サイト・レビューサイトの登場

情報系企業自身による各業界への参入

カードによる少額決済手段の登場

利用料がほとんど無料に近いソフトウェアの急速な実用化

などです。

数年前であれば、大企業でなければ進出できなかったようなサービスに進出していくことも可能になってきました。（ただし、その分の難しさもありますし、工夫は必要です。）

## ⑬ 壁の存在／ITの幅の広さと難しさ

では、「ITは見逃しやすいなら注意してください！」と訴えればいいのかというと、実際の企業の現場に入っているとそうとも言えない面があります。現実にはさまざまな「壁」があるのです。

社長に納得してもらって、ITを経営に生かすところまで到達するにはいくつもの「壁」があります。では、その壁は社長が勉強不足だから越えられないのかというと、これも違います。

ITの幅の広さと難しさが原因です。分野が多方面にわたります。大量の売上を処理するような分野、POSレジの利用のような話から、与信管理の設定、インターネット上の各種サービスの利用、広告・宣伝面での利用、携帯端末の利用などなど、様々な情報技術の利用方法があって、さらにそれをどう経営戦略の実現に結びつけるかとなるとかなり難しい話になります。

SE・プログラマーといっても全分野に詳しい人間は居ません。それぞれに得意分野・不得意分野を持っています。

まして、本業を持つ社長では、ITにばかり勉強時間を割いていられないのが現実です。

そういったこともあって、5年前にオフコンのシステムを数千万円かけて入れたんだから「自分の会社は先端を行っている」と思いこんでいる社長がいても不思議ではありません。

跳ぶ会社、気がつかなければゆで蛙

このテキストを書き始める前に思いついた標語です・・・。まあ、書いてる面々も中小企業の親父だから、中小企業を蛙と呼ぶのはお許しいたいて。

個人的には、10年後、今と同じことをやってるなんて考えられないですね。低コストで首をつっこめるチャンスがいろいろと落ちている時代ですので。逆に、同じことだけやっけていようとしても、それはそれで続かないでしょうし・・・。

光回線、無料でも利用可能なソフト群、各種の安価なパッケージ等々、これらが出てきて中小企業にとっては大きなチャンス時代だと思います。

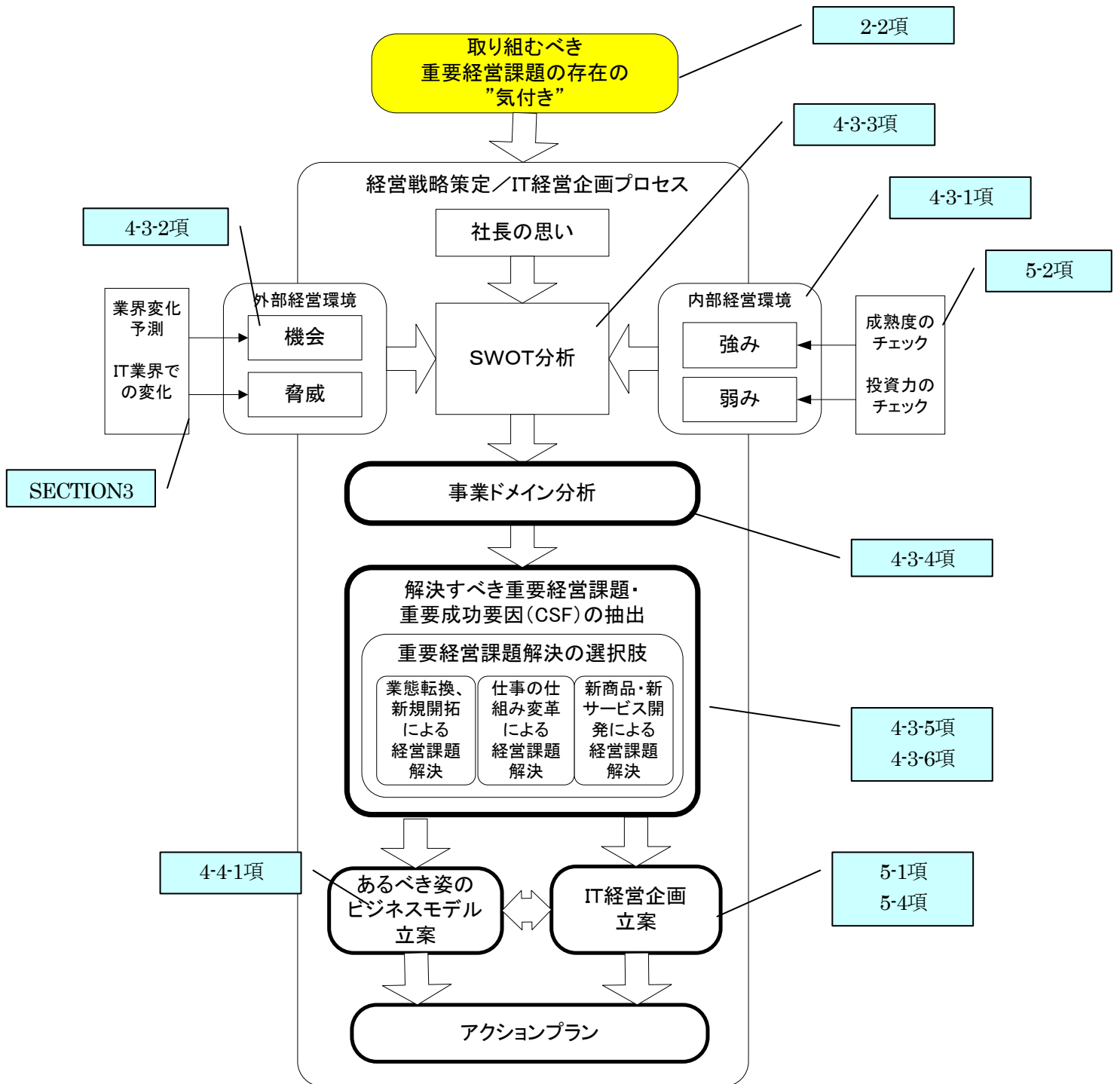
中小企業を本気で支援してくれるITコーディネータも誕生していますし、ITベンダーもようやく中小企業と本気で付き合おうと思いはじめています。

## Section 4 経営戦略を作ってみましょう

本格的なIT経営を実現できていない経営者に共通する最大の壁は「本当に重要な経営課題の発見」の壁です。さらに存在に“気付いた”重要経営課題の解決のためのストーリーを明確にするという壁を越えなければなりません。

この経営戦略編ではこれらの壁を乗り越えるための具体的な手順をご紹介します。

経営戦略策定から戦略IT化企画までの流れを次に示します。



## 4-1 「取り組むべき重要経営課題」の発見と解決はこうすればできる

### 4-1-1 社長の思いの再チェック

今までの経営方針のままで大丈夫ですか？これまでの強みは維持できますか？を再確認するためのステップです。

社長はこれからの自社の行く末にどういう思いを持っていますか？

株式の公開を目指したいとか、△△業界のNo.1になりたいとか、それぞれに思いがあると思います。○の分野にこだわりたいという思いもあるかもしれません。

ただ、業界自体が崩れるような変化が起こる中では、今の社長の思いが、そのまま大丈夫かどうかを再チェックする必要があります。

例えば、福島県では、かつては電子機械関連での小さな下請け製造業がたくさんあり、音響機器メーカー等の下請けでにぎわっていました。今はほとんどの企業は消えてしまいましたが、中には全くの別業界に進出して生き残った企業もあります。

社長が電子機械関連の組み立てを続けたいと思っても、台湾などでの電子機械関連メーカーの台頭を見たときに、とうてい成り立たないということを自覚して業種転換を図った社長もいます。

また、かつては、時計用のネジを作っていた静岡のS社は、発注元の時計メーカーからデジタル時計の時代が来ると聞かされ、他事業に進出していき、今は、プリンタや工作機械等を作る企業に生まれ変わっています。

社長の思いといっても、思いを成り立たせるには社会環境・業界環境が予測どおりになるという前提が必要です。

時計のネジのNO.1をめざしても環境が変われば、社長の思いも変えていかないと、逆に今の仕事自体がなくなってしまうかもしれません。

### 4-1-2 自社の業界の変化予測と自社の強みの再確認

ビジネスは生き物で時代とともに変化してゆきます。あなたの業界の明日を予測するステップです。この変化の中で自社の強みをどのように確立して行くかを検討することになります。

社長の思いがそのまま実現することはまずありません。現実の企業の実力がそこまで達していないからです。さらに経営環境の急速な変化が社長の思いの実現を難しくしています。そこであなたの業界の将来変化を予測して、社長の思いとのギャップを明らかにしておく必要があります。

ここで留意すべきことは現状の業界分析ではなく、明日の業界を予測するということです。さらに忘れてはならないことはIT業界の動きです。あなたの業界では大きな変化は予測されなくても、IT業界の動きが大きな影響を与えるかもしれません。

現代の経営はIT抜きでは計画が立てられなくなってきているのです。

業界の変化によってこれまでの自社の強みがまったく死んでしまうかもしれません。逆にこれまで十分に活用できなかった強みが生きてくるかもしれません。自社の強みと弱みが時代の変化の中でどのように変わ

ってゆく可能性があるかをもう一度見直してみることが重要です。このあたりの分析手法については5-3項で解説します。

#### 4-1-3 経営ビジョンを描き、ビジョン実現のための重要経営課題ははっきりさせましょう

経営環境を分析して、新しい経営環境に対応するための経営ビジョンを描き、実現すべき経営目標を設定します。次にこの経営ビジョンを実現するために解決しなければならない経営課題を抽出し、その中でも成功に導くための最重要経営課題を見出します。

業界の変化予測の中で、自社の生き残りのための経営ビジョンを描きます。これまでの事業を継続しても問題ないと判断するか、事業の枠組み（事業ドメイン）を変えるべきかを見極めるため、現状の事業ドメイン分析を行います。次に、経営環境分析と自社の現状の事業ドメイン分析の結果を総合的に判断して、自社がこれから目指すべきあるべき姿の事業ドメインを描きます。

社長であれば、やりたいことは沢山あるでしょう。

しかし人もそんなにいないし、時間も資金も限られているので、全部はできません。経営ビジョンの実現に向けて何を最重点で解決しなければならないかをはっきりさせ、ポイントを絞って取り組むことが大切です。

社長のビジョンと企業の現実との間にはギャップがあり、このギャップを埋めなければ社長の思いは実現できません。このギャップが解決すべき経営課題です。どの経営課題を重点的に解決すれば最も効果的に社長のビジョンを実現できるかを見極めなければなりません。

解決すべき経営課題は、グローバル化への対応問題、市場の縮小問題、法規制変化の問題など企業を取り巻く経営環境によりさまざまでしょう。これらの問題の中から企業の生き残り、勝ち残りに最も大きな影響を与える経営課題を抽出するのです。

例えば製造業であれば、顧客の海外進出問題、短納期要求問題、固有技術の進歩問題などいろいろと問題があるでしょう。その中で、本当に取り組むべきことは何でしょうか？どの問題の解決が企業の活性化に最も効果が高いのかを明らかにする必要があります。

毎日の業務に追われていると、目前の問題だけに注意が集中してしまい、企業としてより本質的な経営課題を見逃すことになりがちです。経営者が最も気をつけなければならないポイントです。

#### 4-1-4 重要経営課題解決のためのストーリーを作る→これが経営戦略です

重要経営課題がはっきりしたら、次はこの課題解決ストーリーを明確にするステップです。このストーリー作りが経営戦略策定作業です。

経営課題解決のためのいくつかの方法、こうすれば、実現できるというストーリーを提示して、従業員や関係者に示す必要があります。

「うちの社長は何を考えているかわからん」とか、「うちの社長は思いつきでしゃべる」と思われている社長が結構たくさんいます。

経営課題解決のストーリーを作り、従業員やパートナーの人たちが理解し、行動できるように表現したものが、それが「経営戦略」です。経営戦略策定というとなんだか難しく、自分の会社には関係ないとこのように感じられる経営者の方も多いと思いますが、実は社長が困っていること、気になっていることを解決するための道筋を明らかにする作業のことなのです。経営課題解決のためのストーリー造りは、経営幹部が時間を割いて取り組まなければならない大切な仕事です。

経営戦略は社長のビジョンを実現し、経営目標を実現するためのシナリオです。社長の自社の経営に対するこの‘思い’を具体的な筋書きにして表現してみるのです。

しかし単に困りごとを解決するだけでは会社は良くなりません。困りごとの解決が会社の儲けにつながり、会社が生き残り発展するためのストーリーが必要です。

さらに社長のビジョン実現には全社員の共感が必要です。社内だけでなく関係する企業の協力も欠かせません。これらの関係者に社長のビジョンを理解していただくために、このストーリーをあるべき姿のビジネスモデルとして表現することが効果的です。

大手企業の世界では、このようなストーリー作りに役に立つさまざまな経営分析手法を有効に活用し、経営変革を実現しています。このテキストではこれらの中で最も効果の高い経営分析手順と手法についてご紹介しますので、しばらくお付き合いください。

#### 4-1-5 重要経営課題解決のためのIT活用→IT経営企画

ITは経営課題解決のための手段です。取り組むべき重要経営課題解決にITを活用できないかを検討し、IT経営企画を立案するステップです。経営戦略と連携して一体になったIT経営企画の立案を行うことが大切です。

予算は限られています。その中で、重要経営課題は何かをはっきりさせて、何のために、何を解決するのかを明確にして取り組まないと、肝心の情報が取れないような情報システムや、余計な機能がいっぱい付いた使われない値段の高い情報システムができたりします。

例えば、販売管理のシステムをいれてみても、欲しかった情報（どういった年齢層の人が、何時頃に何を買っているのかという情報など）がうまくとれなかったりすることが起こります。

重要経営課題解決のための効果的なIT活用ストーリーを作り上げること、これがIT経営企画立案のポイントです。

IT経営企画についてはSECTION 5 IT経営企画の立案 の章をお読みください。

#### 4-2 あなたの業界の将来予測をしてみましょう

取り組むべき重要経営課題は漠然と考えていても、見つけることは困難です。発見のための手順を探ります。

まず近未来のあなたの業界を予測してみましょう。

#### 4-2-1 業界の動向予測

ビジネスは生き物です。時代とともに変化します。皆さんの業界も、枠組みが大きく変わるかもしれません。ご自身の業界の明日の姿を予測して見ましょう。

そもそも、あなたの業界・関連業界は5年後、10年後、どうなっていると思いますか？

例えば、

- ・10年後に酒屋免許が完全解禁なったと仮定して、その時、うちの店はどうなるのか？
- ・高齢者が10年後には激増するなかで、うちの業界はどうなるのか？
- ・〇〇がデジタル化するなかで、うちの業界はどうなるのか？

腕時計がデジタル化するということがわかったとき、時計用のネジを作っている会社は、新たに別の分野の進出を決意しました。今は絶好調であっても、数年後の自分の業界のことは、業界の人が一番よくわかっていると思います。

同業者の意見を聞いたり、海外の状況も確認しないとわからないかもしれません。

また、年齢別人口を見れば、20年後、30年後の消費構造についてかなりの示唆がえら得ますし、携帯電話や新しく出てきた電子マネーの利用、インターネットの利用で他業界に起こっていることなどを踏まえると、様々なことが考えられます。

いずれにしろ、予測には、社長が見知った生データと統計データと両方がいります。

それを踏まえて予測をし、経営方針を決める必要があります。これを踏まえないと、例えば、ネジ業界自体が大幅縮小するという言うときに、ネジ生産システムの改良というような間違った方向に行きかねません。

#### 4-2-2 ITを利用して伸びる会社は御社の業界ではどんな企業ですか？

自社の業界で起こる変化を予測します。そしてこの変化に対応できるかどうかを自己診断していただきます。

あなたの業界・あなたの技術が活かせる業界で、5年後、10年後にITを利用して伸びている会社があるとしたらどういった形が考えられますか？

1. 自社の業界で起こる可能性についてyesかnoでお答え下さい。
2. yesであるなら、自社の対応可能性についてもお答え下さい。

こういった事態が起こった場合に、

- 対応でき、勝ち組になれる場合は○。(自社がやる、もしくは出てきてもまず平気、問題ないとき。)
- 勝ち組になれなくてもまあ生き残れるのであれば△。
- 生き残れなくなる可能性があれば×

をお選び下さい。

それではチェックをお願いします。

(該当しない質問は飛ばして下さい。)

| 業界の中で、以下のようなことをやる企業が出てくるか否か。                    | 1. ご自分の業界で起こる可能性 | 2. 自社の対応力 |
|---|------------------|-----------|
| 店舗等の固定費を大幅に削減してインターネットだけにサービスを絞った低コスト低価格の業態が出る。 | yes no           | ○ △ ×     |
| 在庫ロス・欠品率ともに著しく低い企業が出る。                          | yes no           | ○ △ ×     |
| インターネット上の店舗で、業界シェア10%を超える企業が出る。                 | yes no           | ○ △ ×     |
| インターネットを利用して新規の顧客からの受注を急増させる企業が出る。              | yes no           | ○ △ ×     |
| インターネットを利用して、既存顧客との関係を密にする企業が出る。                | yes no           | ○ △ ×     |
| 製品の設計工程などを劇的に改善する企業が出る。                         | yes no           | ○ △ ×     |
| 工程管理の精度などを大幅に上げる企業が出る。                          | yes no           | ○ △ ×     |
| 納期を大幅に短縮させるような企業が出てくる。                          | yes no           | ○ △ ×     |
| 国内企業どうしの協業が進み、単独企業ではできない受注体制をとる企業群が出てくる。        | yes no           | ○ △ ×     |
| 海外の企業との協業を進め、コミュニケーション手段にITを利用する会社が出る。          | yes no           | ○ △ ×     |
| 原材料・工数等についてのDBを持ち、企画・設計段階で、製造コストがわかる企業が出る。      | yes no           | ○ △ ×     |
| 取引先からのネット取引への対応要請が出て来て、対応出来ない企業は切られる。           | yes no           | ○ △ ×     |
| 在宅勤務の採用等、労働形態・雇用形態を大幅に変える企業が出る。                 | yes no           | ○ △ ×     |
| 取引先が図面をCADデータで送ってくるようになる。                       | yes no           | ○ △ ×     |
| 品質管理に関するデータをコンピュータで取ったものを出すように要請される。            | yes no           | ○ △ ×     |

#### 4-2-3 判定してみて大丈夫でしたか？

もしも、×が一つでもあるのであれば、早急に対応しないとまずくないですか？

もしも2代目の息子さんがいたり、技術担当の若手などがいたら、その方にも判定していただけるとういかと思います。

取締役会などで、それぞれに紙に書いて、バラバラに出してもらったほうがいいのかもありません。

社長には見えていない世界が、若手や他の取締役には見えているかもしれません。

社員によっては、「うちの会社はいずれ潰れる」と思っているかもしれませんよ。

## 4-3 経営環境分析と重要経営課題の抽出をしてみましょう

### 4-3-1 自社の実力を評価します

自社の将来の実力を‘強み’と‘弱み’の視点から予測し、評価します。

自社の実力はどの程度でしょうか？様々な本にすばらしい事例はたくさん掲載されています。それらを真似れば、みんな会社はうまくいくのかというと、そうではありません。うまくいっている会社はそれぞれ自分の強みを持っており、この強みを生かしながらビジネスを展開しています。

しかし、家業のように事業をしてきた中小企業の場合には、社長におたくの会社の強みは何ですかと質問しても答えがすぐ帰ってこないことがあります。このような状態で他社の真似をしても成功するはずがありません。

#### (1) 自社の強みは（今の強みが将来そのまま強みとして残るか？方向を変えるべきか？）

あなたの今の会社での強みは何でしょうか？

自社の強み、弱みについてもう一度洗い出していく必要があります。

例えば、かつての多店舗展開による店舗網が自社の強みだった企業でも、量販店の力が強くなってきた昨今の状況では、このチェーン網がかえって新しい戦略を取る際の妨げになるかもしれません。

高度成長時代に量産技術に強みがあった量産製造会社は、製造拠点の海外流出というグローバル化の波に押し流されて大変な苦境に陥りました。

今、会社が成り立っているということはあなたの会社は何らかの強みを持っているはずですが、大変便利なサービスをしていたり、社長の営業力が強かったり、技術力が高かったり、小売店とのつながりが強いなど、それぞれの企業がそれぞれ個別の強みを持っていると思います。

問題は「その強みがいつまで続くのか？」なのです。

#### (2) 自社の弱みの確認もして見ましょう

自社の弱みを確認することも重要です。しかしこの弱みの確認は現在から過去を振り返っての弱み確認ではありません。今後経営環境が変化し、業界が変る姿を前提にして自社がどのような姿になるのか？現在の強みが強みのままでありうるのかを見極めるための弱みの確認です。

過去の投資不足の弱みが、今後は身軽さとしての強みに変わることもありえます。中小企業がその身軽さを生かせるチャンスが出てきたのです。

強みであるか弱みであるかは、企業が置かれた経営環境により大きく左右されます。この点が、経営環境が激変する現代の企業経営にとって、とても重要なポイントになってきました。

経営環境が変われば、強みは弱みに、弱みは強みに変化する可能性が高いのです。この見極めが出来るかどうか、企業経営者にとってその存在を問われるキーポイントになってきています。

### 4-3-2 外部経営環境を「機会」と「脅威」の視点で分析してみましょう

外部経営環境の変化を「機会」と「脅威」の視点から予測し、分析します。

経営環境が急速に変化しています。この変化が企業にとって事業機会になるか事業脅威になるかを見極め

ることが大切です。

現状における分析を行うだけでなく、自社の属する業界の将来の変化や、他の業界からの参入なども予測し、近未来における機会と脅威の分析が重要です。

例えば顧客のバイヤー企業がこれまでの毎月の月次納入から、週次納入要求に切り替え要求をしてきたとき、これを機会と捉えるか、脅威と捉えるかは企業の内部環境により異なります。小ロット、短納期生産体制が実現している企業はこれを事業機会と考えるでしょう。これに対し、月次のまとめ生産しか出来ない企業にとっては大変な脅威になります。

しかし現状において対応体制ができていなくても、競合他社より早く体制確立をする決断が出来れば、この変化は事業機会に変わります。

このように同じ環境変化を機会と捉えるか、脅威と捉えるかは経営者の判断で180度変わります。この点の変化の時代において経営者の役割に求められる最も重要なポイントです。

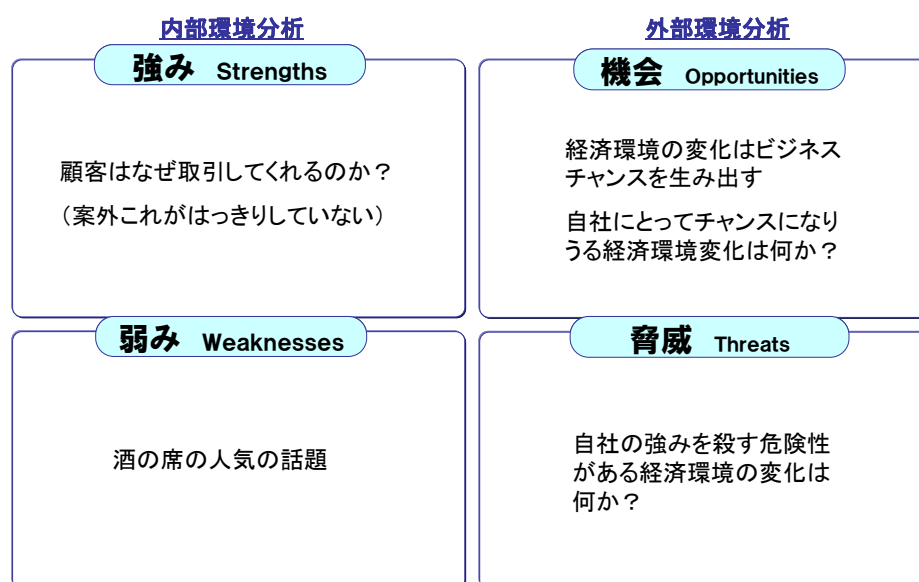
#### 4-3-3 本格的な経営分析手法「SWOT分析」の紹介

SWOT分析は経営戦略策定のための有力な手法です。SWOT分析による内部経営環境と外部経営環境の分析の考え方を学びます。

経営環境分析(SWOT分析)は経営戦略策定の最初のステップに使うと、とても効果的な経営分析手法です。前述の外部経営環境分析と社内の内部経営環境分析を組み合わせることで経営課題の抽出を行います。

社員や関係者に集まってもらって、自社の強み・弱みや機会、脅威を分析することにより、関係者の意識の共有ができると同時に、共同作業で会社の将来についての議論に参加したという仲間意識が生まれます。

SWOT分析は下図のようなテンプレートを利用して分析を行います。



ポストイットに自社の強み・弱み、機会・脅威を書き出し、模造紙の上に上記のような枠に書き、この上にポストイットを張りだして行きます。次に張り出されたカードの中から類似したカードをグルーピングしていきます。さらにグルーピングした内容、重要だと思ふ項目を皆で選択してゆきます。この分析手法はJK法(親和図法)と呼ばれています。

この作業で重要なことは機会と脅威の分析です。あるひとつの外部環境の変化を機会と見るか、脅威と見るかはその視点によってどちらにもなりうるケースが結構でできます。

例えば、大手のバイヤー企業が納期短縮を要求し始めたとき、これは機会にでも脅威にでもなりえます。この動きに他社より早く対応できれば機会になるでしょう。逆に対応できなければ脅威になってしまいます。環境変化への対応スピードにより、その位置づけは180度変わってしまうのです。

逆に言えば、ある環境変化を機会にするか、脅威にしてしまうかは経営者の決断力と企業の実行力で決まるといっても良いでしょう。経営環境変化をビジネスチャンスと捉えるポジティブな発想が経営者には求められる時代になりました。

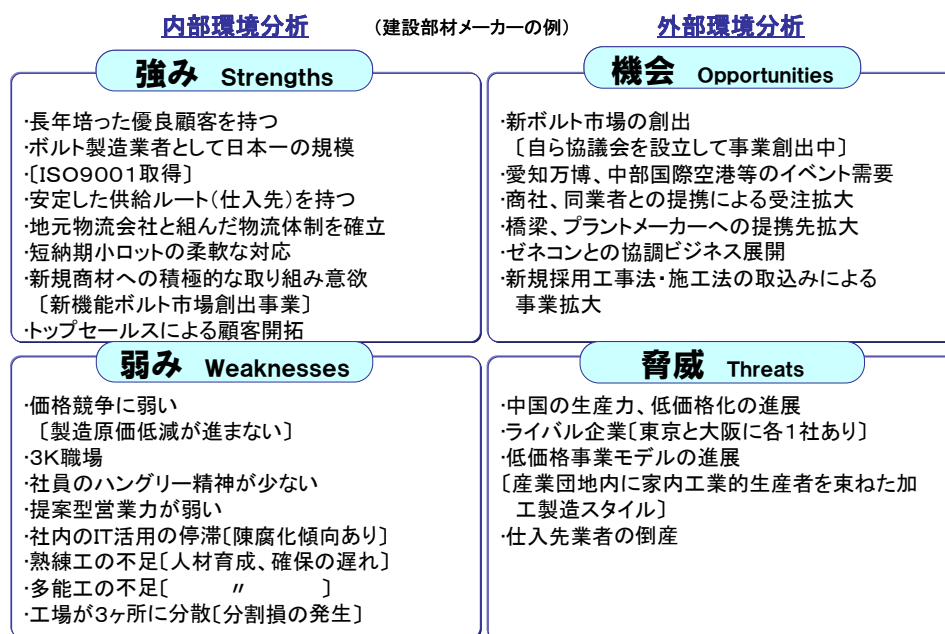
こういった一連の作業を行うことによって、会社がいまどういった状況にあるのかを知ることが出来るとともに、関係者の認識をあきらかにすることができます。これまで気づけなかった問題点に気づいてくる場合もあります。

ここまでの作業は会社の現状分析です。

出来上がった経営戦略も自分が参加し、議論した中から生まれた結論となるため、参加したメンバーにとっても納得性があり、本気になって目標を実現しようという気持ちになります。

ただし、こんな具合に関係者のベクトルをそろえ、何らかの方向を出すためにはそれなりの適切な分析能力とガイドが必要です。

SWOT分析の事例サンプルを示します。



#### 4-3-4 事業ドメイン分析

自社をSWOT分析とは異なった視点から分析する手法に事業ドメイン分析があります。SWOT分析で明確にした自社の強みを活かしてどのように新しい経済環境に対応してゆくか？自社の弱みを外部環境の変化によって強みに変えることはできないか？を検討するためには自社の事業特性、および事業の枠組み（事業ドメイン）を分析しておかなければなりません。

これらの分析の上で現在の事業の枠組み（事業ドメイン）の見直しを行い、今後進むべき新しい事業ドメインの方向付けを行うことが可能になります。

事業ドメイン分析は次の手順で行います。

1. 顧客：お客様はどこ誰なのか？
2. 顧客ニーズ：そのお客様のニーズ（要求）は何なのか？
3. 自社のビジネス競争力（自社の強み）：そのニーズを満足させる商品・サービス・ノウハウは自社にあるのか？

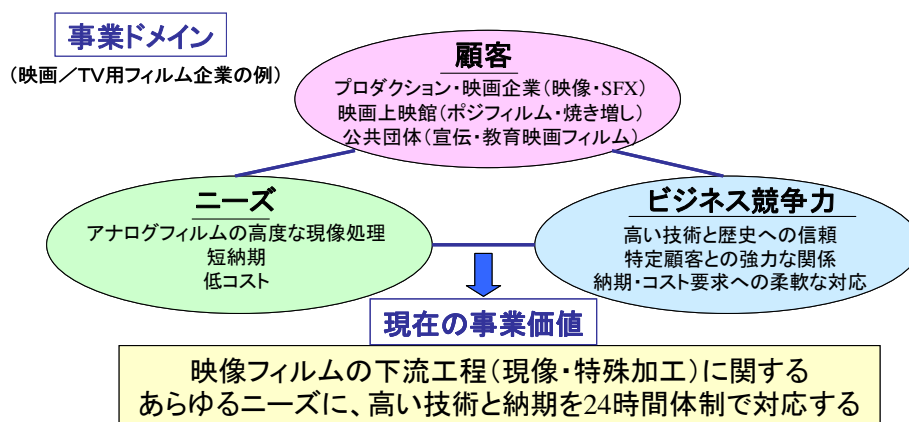
これらの分析を行うことにより自社の「現在の事業価値」がどのようなものであるかが明らかになります。

次にSWOT分析で明らかとなった外部経営環境の変化が生み出す事業機会と事業脅威を踏まえて、現在の事業ドメインを変革する必要があるかどうかを見極めます。

経営環境の変化により現状の強みを現在の市場で現在の事業価値を維持することが困難であると判断される場合は、新しい事業ドメイン戦略を企画しなければなりません。

自社の強みが将来においても強みであり続けると判断できる場合は、現在の強みを生かす事業ドメイン戦略を立案することになります。しかし市場の成長が期待できない場合には新しい市場へ進出するなどの事業ドメイン戦略が必要になります。

下図は事業ドメイン分析の事例です。



自社の強みを生かして新規開拓する方法を立案する場合によく利用される考え方に、商品・市場展開マトリックスがあります。自社の強みを生かす製品やサービスを新分野へ展開してゆく事業ドメイン戦略と、既存の顧客に対して新しい製品やサービスを提供してゆく事業ドメイン戦略が考えられますが、この二つの事業ドメイン戦略は大きく方向が異なります。

前記の事例では、映像フィルムのデジタル化が急速に進んでおり、映像フィルムに関連するサービスに依存していたのでは、早晚事業を縮小せざるを得なくなると予想され、新しい事業ドメイン戦略が必要になります。

商品・市場展開マトリックス

|      | 既存商品                            | 新商品                               |
|------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 既存市場 | これまでの事業ドメイン (As-Is)             | 既存顧客に新しい事業価値を提供する事業ドメイン戦略 (To-Be) |
| 新市場  | 新しい市場で自社の強みを活かす事業ドメイン戦略 (To-Be) | この戦略はリスクが大きい                      |

新しい事業ドメインを描くためには、自社の属する業界特性を分析しておかなければなりません。ここでは競争の視点からの分析が重要です。ライバル企業の動向、新規参入の動き、代替品の可能性などを見極めながら自社の新しい方向を決めるのです。これまで自社が利用してきたチャンネルについても再チェックが必要です。仕入先や販売チャンネルを切り替える必要があるかもしれません。

業界特性分析には次のような視点からの分析が効果的です。

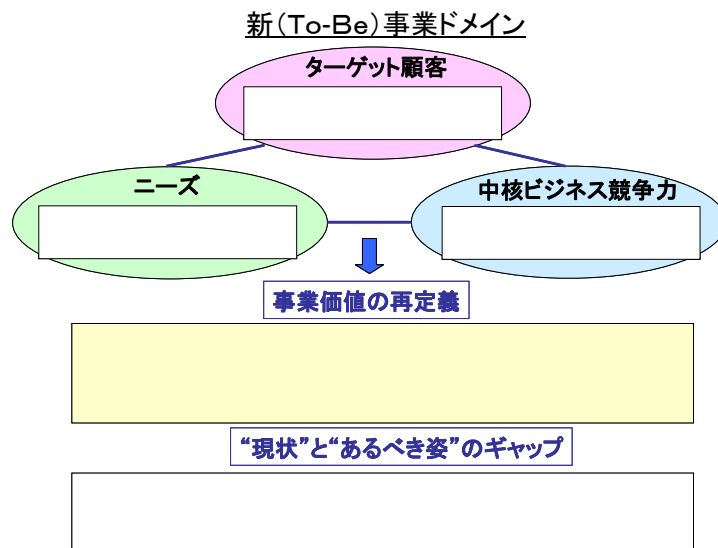


業界特性分析の記入例を次に示します。

| 業界特性(例) | (映画/TV用フィルム企業の例)                  |
|---------|-----------------------------------|
| 顧客      | ●日本映画の数は横ばい ●シネコン映画館の増加           |
| 仕入先     | ●大手フィルム企業が相手(国産・輸入) ●大量のフィルム在庫がある |
| チャンネル   | ●顧客との直接やり取り(本社窓口)                 |
| 競合企業    | ●この分野でのシェアは圧倒的                    |
| 新規参入    | ●国内ではほとんどない ●米国のラボの進出が見込まれる       |
| 代替品     | ●デジタル映画技術の発展 ●ドラマ、CM等のビデオ化        |

これらの分析を踏まえて新しい事業ドメインを立案します。

新しい事業ドメイン戦略立案には次のようなテンプレートを利用して事業価値の再定義を行います。



#### 4-3-5 経営課題の抽出

SWOT分析と事業ドメイン分析の結果から、取り組むべき経営課題を導き出します。ここではマトリックス課題分析手法を利用して経営課題の抽出を行います。

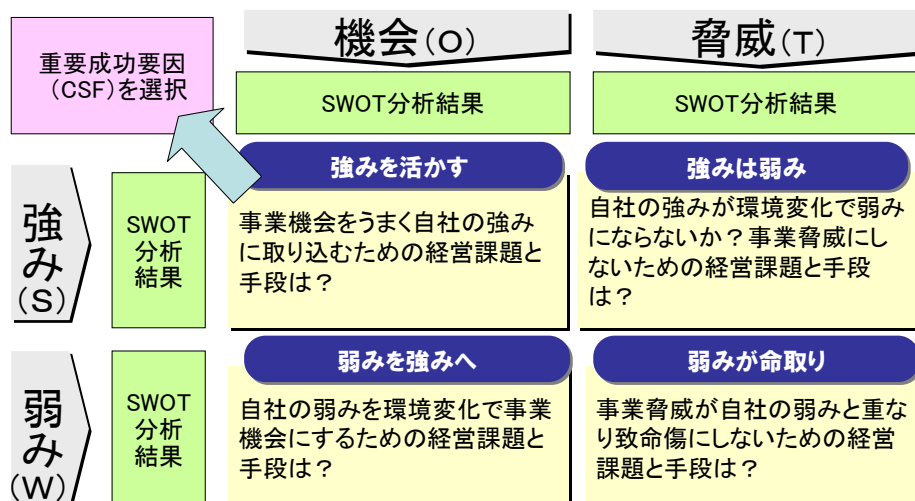
社長はこの現状分析の中から、今後進むべき方向を見出さなければなりません。今後の会社経営上最も問題になることは何か？最優先で取り組まなければならない重要経営課題は？といった問いかけに答えを出さなければなりません。

将来の業界予測、自社の実力などの分析を踏まえた上で、様々な経営環境変化、技術予測、顧客要求の変化などなど、様々な内容を考慮しながら、じゃあ、どうすればいいのか？を明らかにする必要があります。

新しい事業ドメインのあるべき姿を描いただけでは何も実現しません。新しいビジョンと現実の間にはギャップがあります。このギャップが経営課題です。経営課題を検討していくと、「これまでの技術を活かして3年以内に〇〇業界での売上の8割を他のマーケットに切り替える！」などかなりの努力と計画性を必要とする手順が必要になるかもしれません。

ここで問題になるのはどうしてもこれまでのビジネスの延長線で物事を判断してしまいがちになることです。今の時代は逆転の発想が必要になって来ています。この作業で必要になるのは単なる分析能力ではありません。将来を見据えた新しい発想を生み出す力です。直観力と知恵を総合しながら会社が最重点で取り組むべき経営課題を発見し、新しい企業経営のアイデアとビジョンを生み出す創造力が求められています。

重要経営課題の見極めに使い易い手法がマトリックス課題分析です。SWOT分析で抽出された強み・弱み、機会・脅威の項目を利用して、下図のようにマトリックスに配置し、各象限ごとに取り組むべき経営課題のアイデアを出してゆきます。



この中で特に注意しなければならない象限は「強み／事業脅威」の象限と「弱み／事業機会」の象限です。これまでの事業をこのまま継続できるのかどうかは「強み／事業脅威」の象限の分析で明らかになってきます。事業ドメイン転換が必要になるかどうかの判断を迫られる可能性のある象限です。

「弱み／事業機会」の象限は逆転の発想の象限です。これまで大企業しかビジネスが出来ない、中小企業にとっては手が出せないと考えていた分野に、案外ビジネスチャンスがあるかも知れません。この象限は中小企業にとっては宝の山の象限です。

これまでの強みが、将来の事業環境でも強みのままであり続けると確信できるときには、「強み／事業機会」の象限で抽出されたアイデアの中から取り組むべき経営課題を選択し、自信を持ってこれまでの経営方針を進めて行くことが出来ます。

#### 4-3-6 取り組むべき重要経営課題の絞り込み

取り組むべき重要経営課題の絞り込みを行い、経営ビジョンにまとめてゆきます。このステップが経営戦略策定に際しては最も重要なステップです。

中小企業でできることはそれほど多くありません。ISO9001とISO14001を同時に取ろうとしてもまず難しいでしょう。一度に3つも4つも新規事業を立ち上げようとしても、人数の少ない中小企業ではどれも中途半端になりかねません。これが残念ながら現実です。

となると、取り組む経営課題を絞り込む必要が出てきます。マトリックス分析で見出した経営課題の中から最も企業にとってメリットが大きい重要経営課題を社長は見出し、決定しなければなりません。

ここで決めた方向が経営ビジョンとなり、今後の会社の方向を決めることとなります。社長の決断が求められると共に、経営陣の合意形成が重要です。

経営ビジョン実現のために解決すべき経営課題として「業態転換、新規開拓」「仕事の仕組み変革」「新製品・新サービスの開発」などが浮上ってきます。これらを複合した解決策が必要になるかもしれません。次項に「代表的な解決すべき経営課題」をリストアップしましたので参考にしてください。

社長が重要経営課題として選択したテーマを実現すれば、企業の新しい発展が期待できます。この様な意味から経営戦略として取り上げた重要経営課題を「重要成功要因」(Critical Success Factor:CSF)と呼び

ます。

経営課題マトリックスを利用した経営課題抽出と重要経営課題（重要成功要因）選定例を次に示します。

（食肉加工企業の例）

|        | ■社長の思い<br>売上100億円で採算の取れる企業<br>■重要成功要因（GSF）<br>①仕入・在庫管理の確実化<br>②高付加価値事業の確立<br>③低コスト体質への転換 | 事業機会  | 脅威                                       |
|--------|--|---|--|
| 重要成功要因 |  | ①ダイエーの動き<br>②スーパーマーケット再編成<br>③食生活の変化(新商品で対応)<br>高齢化 | ①食肉の信用失墜<br>②トレーサビリティ要求<br>(法令遵守)        |
| 強み     | ①ブランド力<br>②歴史から来る信用度<br>③顧客要求の迅速な対応力<br>④国内外商材調達力<br>⑤人的資源                               | ①高付加価値の事業の確立<br>②商品開発力強化<br>③営業企画                   | ①法令遵守<br>②仕入・在庫管理の確実化<br>(品質、トレサ、仕入の安定化) |
| 弱み     | ①数値目標の社内徹底できていない<br>②責任体制が不明確<br>③総合的管理面が弱い<br>④人材育成計画がない<br>⑤情報共有の仕組が弱い                 | ①経営計数管理の強化<br>②低コスト体質への転換                           |  |

#### 4-3-7 代表的な経営課題

代表的な経営課題をリストアップしました。  
自社の重要経営課題抽出の参考資料としてご利用ください。

別表は製造業の代表的な経営課題を示しています。経営課題は業種により異なりますが、すべての業種に共通する経営課題も多く見受けられます。製造業以外の方もこのリストを参考にして、自社の業種の経営課題リストを作成してみてください。

抽出された経営課題の中から自社にとって最も影響の大きい経営課題を抽出することができます。重要経営課題は同じ業種に属する企業でも異なります。その理由は各社の競争力に違いがあるため、保有する固有技術の違いや企業規模の違いにより選択すべき戦略が異なるからです。

このような重要経営課題の抽出手順は、これまで説明してきた一連の重要経営課題抽出の手順を簡易化した手法になります。短時間で経営戦略の検討を行いたい場合に便利な手法です。IT経営成熟度診断ツールとして各種の業態版が準備されていますので、一度試してみてもは如何でしょうか。

■重要経営課題一覧表

|                                  | 解決すべき経営課題の区分      | 具体例                |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|
| リーダーシップの視点                       | 1. 既存事業の転換・新規事業進出 | 事業領域の転換            |
|                                  |                   | 高付加価値事業の確立         |
|                                  |                   | グローバル化への対応         |
|                                  |                   | 外部経営資源との連携・活用      |
| 社会的貢献の視点                         | 2. 企業の社会的貢献       | 環境ビジネス、環境問題への取り組み  |
|                                  |                   | 法的遵守・情報公開への取り組み    |
|                                  | 3. 売上げ拡大・新規開拓     | インターネットによる直接販売     |
|                                  |                   | 営業情報共有による営業効率向上    |
|                                  |                   | 顧客サービス向上による顧客維持    |
| 財務の視点                            | 4. 商品力・サービス力の強化   | 企業ブランド確立による売上げ拡大   |
|                                  |                   | インターネットによる新規開拓     |
|                                  |                   | 魅力的な新商品の開発         |
|                                  |                   | 魅力的な新サービスの開発       |
| 顧客の視点                            | 5. 工期短縮・スピード経営    | 商品品質の向上            |
|                                  |                   | サービス品質の向上          |
|                                  |                   | 納期短縮               |
|                                  |                   | 開発期間短縮             |
|                                  |                   | 多品種・少量生産対応         |
|                                  |                   | SCMへの対応            |
|                                  |                   | 電子調達への対応           |
|                                  |                   | 顧客サービスのスピードアップ     |
| 業績の月次把握から日次把握へ<br>実績情報の即時フィードバック |                   |                    |
| 業務プロセスの視点                        | 6. コスト削減          | 業務プロセス変革           |
|                                  |                   | 社内業務の効率化           |
|                                  |                   | 製造生産性の向上           |
|                                  |                   | 在庫圧縮               |
|                                  |                   | 物流効率化              |
|                                  |                   | 調達コスト低減            |
| 学習と成長の視点                         | 7. 組織・社員のやる気と能力向上 | 経営情報の共有によるやる気向上    |
|                                  |                   | 企業戦略と整合的な人事制度や評価基準 |
|                                  |                   | ITリテラシーの向上         |
|                                  | 8. リスク管理の強化       | リスク管理の強化           |
|                                  |                   | 情報セキュリティ管理の強化      |

## 4-4 自社の経営戦略を作ってみましょう

### 4-4-1 ビジネスモデル策定

取り組むべき重要経営課題を解決するための経営戦略ストーリーをビジネスモデルとして策定します。このビジネスモデルを実現するための行動計画（アクションプラン）を明確にします。

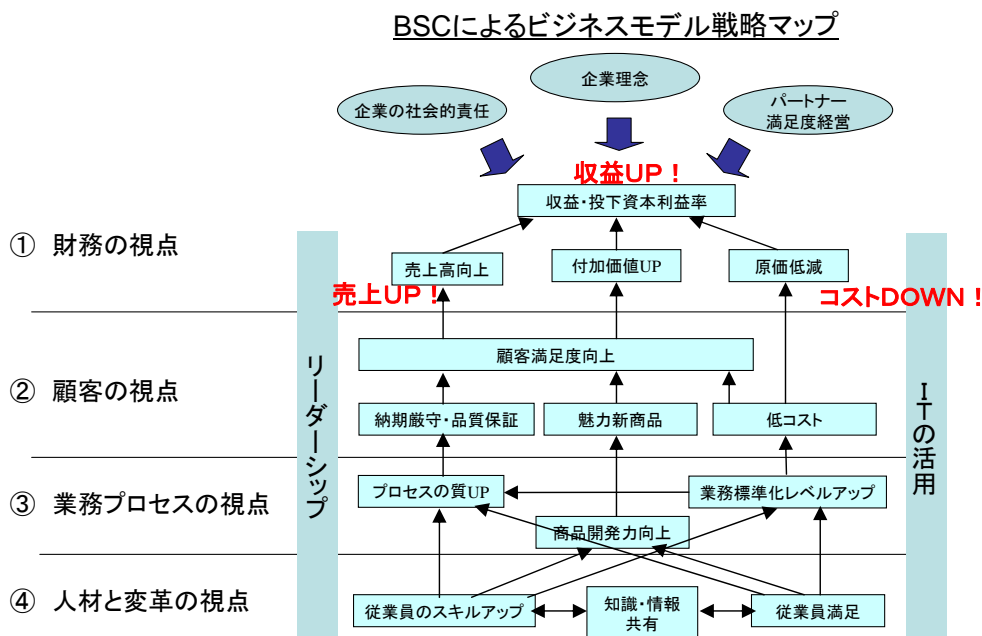
#### (1) 儲けのストーリーが見える計画を作る→経営戦略の策定

重要経営課題を絞り込んだだけではまだ経営戦略にはなりません。経営課題を解決し、その結果、会社に利益が還元されるストーリーが無ければなりません。この儲けの道筋のストーリーをビジネスモデルと呼んでいます。このストーリー作りが経営戦略策定の最初のステップであり、経営戦略の骨格になります。

これまでの事業の枠組みをさらに前へ押し進めるのか、事業の枠組み（事業ドメイン）自体を変えるのかの選択がまず求められます。

このストーリーによってどんな顧客メリットを提供しようとしているのか、仕事の仕組みをどのように変えればよいのか、この仕組みを支える従業員のスキルと意欲は十分か、などの視点からチェックをすることが大切です。これらを総合して事業として成り立つ、利益が確保できるというストーリーを纏め上げなければなりません。

この様な分析を行う手法として近年活用されているのがバランス・スコアカード（BSC）です。バランス・スコアカードは経営戦略策定のための一つの大きな手法の体系ですが、ここではバランス・スコアカードが提唱する4つの視点を利用してビジネスモデルとして図示します。



経営目標を実現するために抽出した経営課題をバランス・スコア・カードの4つの視点でビジネスモデル戦略マップ上に配置します。抽出された経営課題を目的と解決策（手段）の関係を見極めながら矢印で接続し、経営課題相互の関係を明らかにします。重要経営課題もこの戦略マップ上に位置づけられ、この重要経

営課題解決のために必要な施策の全体像が明らかになります。

さらに立案された経営戦略によって、会社利益がどのような道筋で実現するかを明らかにすることができます。

この様な取り組むべき重要経営課題を重要成功要因（Critical Success Factor:CSF）と呼んでいます。

## （2）戦略目標と業績評価指標の設定

取り組むべき重要経営課題が経営戦略として提示されたとき、この課題の解決によってどのような成果を期待するのかを、戦略目標として数値で設定しておくことが望めます。戦略目標が定性的な表現で示されていたため、単なるスローガンとなってしまう、日常の行動に繋がらなかったということがおきないようにするためです。

さらに戦略目標を達成するための活動を日常的に評価できるようにするために、業績評価指標を設定しておくことも大切です。

経営戦略ということで、「〇〇業務の革新」「〇〇情報を蓄積し活用する。」というようなことを計画として単に1～2行書いても、現実には進みません。

みんな社員はそれぞれに仕事を持って忙しく働いていますから、社長が号令だけかけても、それだけでは進みません。社長は、本気かなー？と思っている程度です。

そこで次のような手順で経営戦略をアクションプランに落とし込むことが必要です。経営戦略は企業が実現すべき戦略目標を示し、この目標を実現するための施策展開がアクションプランです。戦略目標もアクションプラン施策も、実現すべき成果を数値で示す必要があります。さらに設定した数値目標を確実にチェックし、フィードバックできる仕組みを作りこんでおくことが必要です。この仕組みをモニタリングといいます。

- 1) 経営戦略：重要成功要因の実現により目指すゴールを戦略目標（KGI）として設定する
- 2) アクションプラン：戦略目標を実現するための業務改革管理項目の業績評価指標（KPI）を設定する
- 3) モニタリング：アクションプランの管理項目データをチェックできる仕組みを作る

これらの目標は

- ・やる仕事の項目を分解し
  - ・かならず押さえなければならない点を明示し
  - ・できるだけ数値に落とし込んで設定し
  - ・誰がいつやるか
  - ・誰がいつチェックするのか
- を明らかにします。

いつまでに誰が何をやって、チェックはいつ誰がやるのかを計画に落とし込むことによって、それぞれが本気になります。

なお、このアクションプランの段階では、業務改革目標自体は社長が設定するにしても、細かなアクションプランについては、実務に詳しい責任者に立てさせたほうが、実行段階がスムーズに進みます。

経営戦略アクションプランとIT経営企画アクションプランの立案作業は平行して進めることが重要です。

経営戦略の指標（KGI/KPI）例を示します。

| 経営戦略の例  | KGI/KPIの例  |
|---|--|
| 競争優位性の確立<br>顧客の囲い込み<br>低コスト戦略<br>流通チャネル<br>多角化・業容拡大<br>顧客サービス向上 | 顧客数、売上金額、市場占有率<br>固定客数、カード利用率<br>売価（対競合企業）、原価の低減<br>地域別取引額、物流コスト<br>新製品数、対象地域・顧客数<br>提供情報量、顧客満足度 |
| 市場への新規参入企業に対する防衛  | 参入企業数、シェア  |
| 代替品への防衛   | 代替品の出現率・数、シェア  |
| 収益性の向上  | 売上高、利益率  |
| スピードの向上   | 納期、製造リードタイム  |
| 品質の向上   | クレーム件数、アンケート、返品率   |
| 経費削減、省力化、合理化、自動化  | 費用削減額、投資利益率  |

### （3）アクションプランの作成

ここまでの作業はあくまでも仮説です。次にこのストーリーを実行するための仕組みと手順が必要です。

これまでのビジネスのやり方とは異なる方向へ切り替えようとするときには、仕事の仕組みの全面的な見直しが必要になります。仕事の仕組みを変えるときには組織や人の配置も変わるでしょう。顧客との対応方法も変わるかもしれません。当然情報システムの入れ替えも必要になります。

経営戦略企画は、これらの実行手順を時間軸上に展開した行動計画にブレークダウンされます。これがアクションプランです。アクションプランは3年程度の中期アクションプランをまず作成し、さらにこれを短期のアクションプランである年度経営計画として組織別に分解してゆきます。

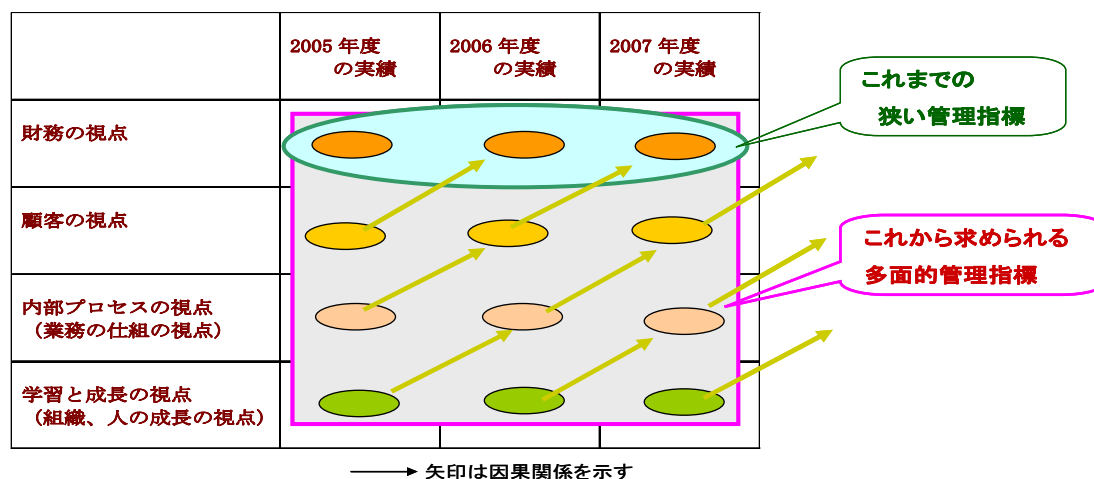
アクションプランはまず重要成功要因毎に立案します。重要成功要因の実現への関連性が高いビジネス競争力を明確にし、選択されたビジネス競争力を強化するための施策をアクションプランとして年度別に展開します。

| 重要成功要因1:      |     |     |     |
|---------------|-----|-----|-----|
| 年度<br>ビジネス競争力 | 1年目 | 2年目 | 3年目 |
| 経営戦略力         |     |     |     |
| マーケティング力      |     |     |     |
| 新しい需要・顧客の開拓力  |     |     |     |
| 顧客サポート力       |     |     |     |
| 開発・設計力        |     |     |     |
| 生産力           |     |     |     |
| SCM力          |     |     |     |
| 企業間連携力        |     |     |     |

各部門は企業のビジネス競争力を分担して担っています。この分析作業の結果を受けて重要成功要因別のアクションプランは部門ごとに分解され、部門別アクションプランが作成されます。多くの組織が関係する場合には部門別アクションプランを連携させて推進するためのプロジェクト計画が必要です。このプロジェクトを推進するためにプロジェクトリーダーを任命し、プロジェクトリーダーを中心に経営戦略企画を部門別の経営計画とアクションプランへ落とし込んでゆきます。部門別アクションプランはすべて相互に連携した企画として作成されなければなりません。

企業の継続的成長を維持するには、売上や損益改善のような短期の財務視点のアクションプランだけでなく、将来的な財務業績につながる中長期の息の長い課題についての多面的な管理の仕組が求められます。

企業体質を転換する本格的な経営改革や業務プロセスの変革は十分な準備をしてから実行しないとスムーズな変革を実現することはできません。人材の育成についても時間をかけた計画として立案しないと、成果を上げることは難しいでしょう。



#### (4) 社員の声を活かした形で計画・文章にする

かけ声だけかけても、具体的に何をどうやるのかの指示がなければ社員としては動きようがありません。また、なぜ、そういう結論にいたったのかについて、背景や社長の思いまで含めて説明しなければ、社員の側では、「まだ社長が思いつきの気まぐれを始めた・・・余計な仕事を増やして・・・」と思われるだけでなかなか進まないこととなります。

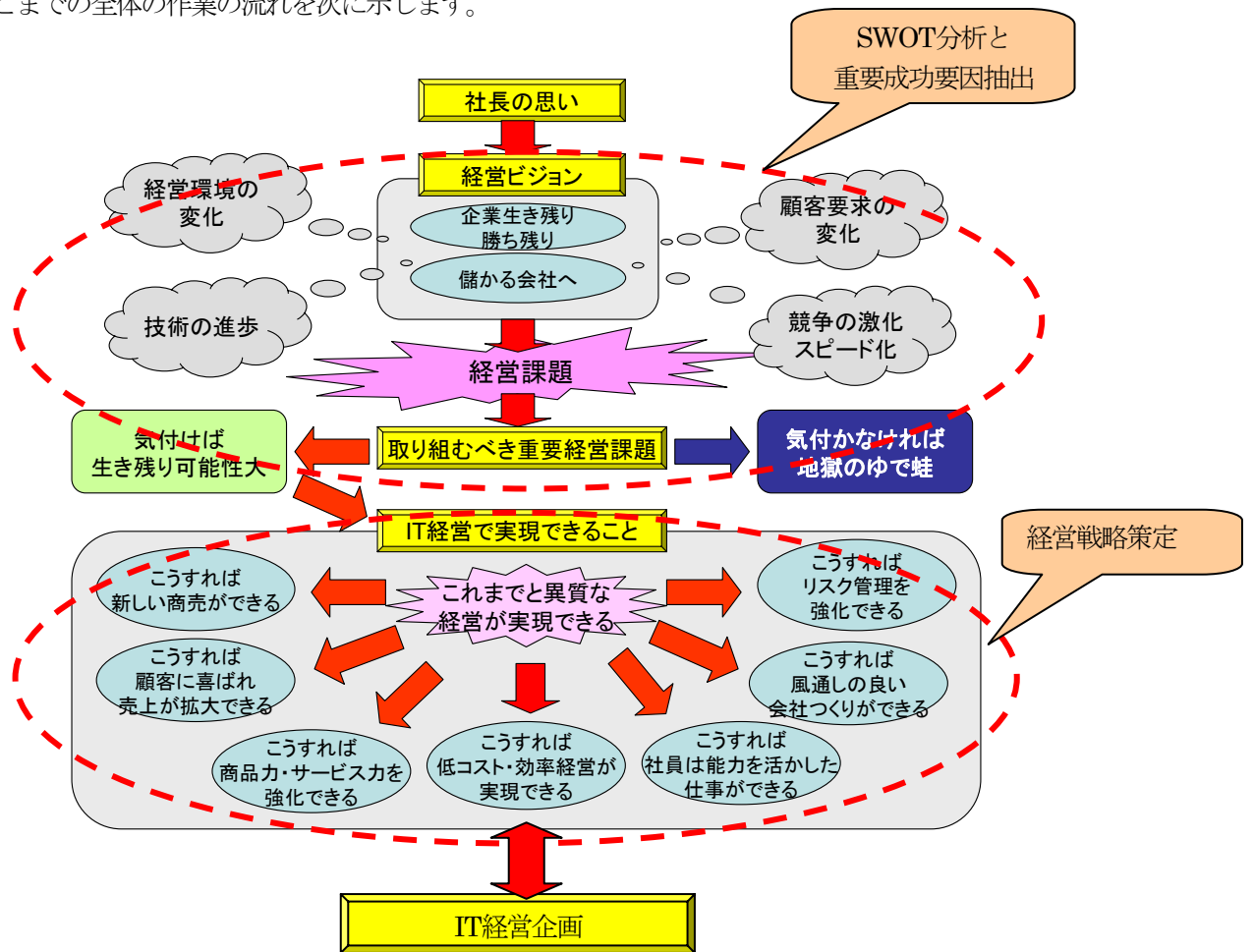
社員への指示として、社内の納得を得るためにも、計画・文章にする必要があります。当然、その作成過程では社員からの意見も聞き、それぞれの意見を「取り入れた形」にして、計画を作る必要があります。

「おまえからの提案があったから入れたんだよ」というのが実行にあたってはもっとも望ましい形になります。そのためにも、SWOT分析をやったり、重要経営課題発見の過程に参画して事業の今後の進展について意見を求めたりといった作業を一緒にやることが望まれます。

#### (5) アクションプラン実行プロジェクトの発足

ここまでの作業はすべてある前提の上に立案された仮説です。これからこの仮説を実現するための作業にはいって行くこととなります。具体的にはアクションプランを実行するために実行プロジェクトチームの立上げが行われます。

ここまでの全体の作業の流れを次に示します。



#### 4-4-2 経営戦略企画書にまとめます

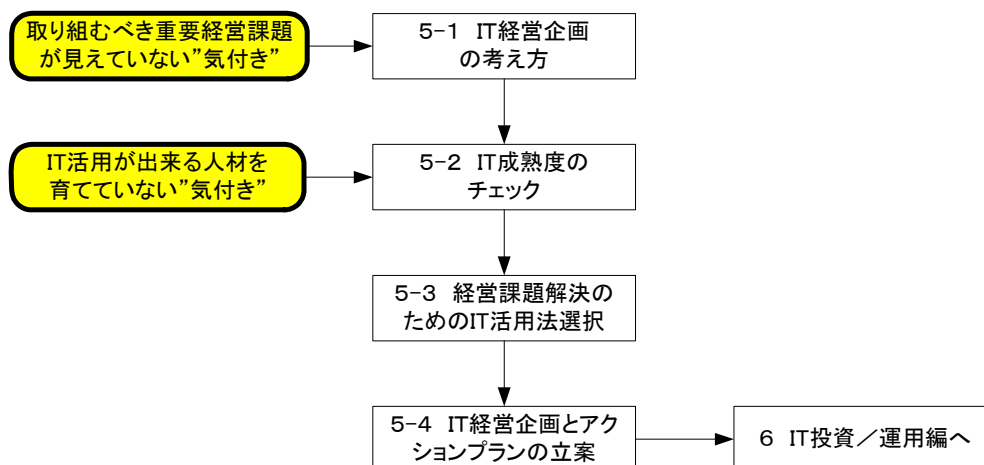
これらの検討結果を踏まえて、経営戦略企画書としてまとめ上げます。経営戦略企画書のテンプレートを次に示します。

| ■ 経営戦略企画書(概要) |             |                |
|---------------|-------------|----------------|
| 当社を取り巻く外部環境   | 社長の思い       | 戦略目標           |
| 【機会】          |             |                |
| 【脅威】          |             |                |
| 当社の現状         | 重要成功要因(CSF) | CSFの解決アクションプラン |
| 【強み】          |             |                |
| 【弱み】          |             |                |

## Section 5 IT経営企画を立案してみましよう

IT経営企画は経営戦略企画の一部です。IT経営企画立案は次の手順で行います。

- ①IT成熟度モデルによる自社のIT化実力診断
- ②取り組むべき重要経営課題を解決するIT活用法の選択
- ③IT経営企画とアクションプランの立案

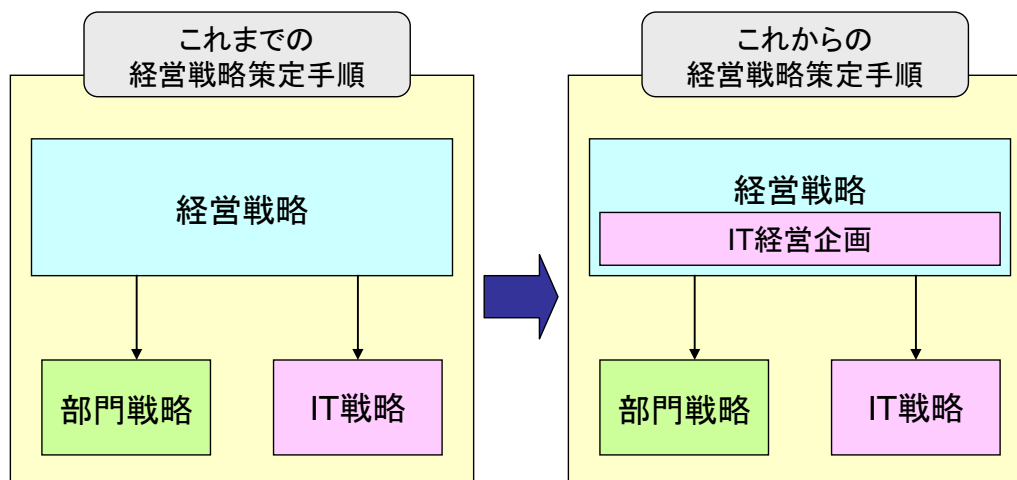


### 5-1 IT経営企画の考え方

#### 5-1-1 社長はITにどこまで踏み込むべきか？

IT投資が省人化にとどまっていた時代には、社長は経営戦略を決めればIT化はIT専門家に任せれば済みました。IT専門家は経営戦略を踏まえてIT戦略を立案し、IT投資計画を実行してきました。経営戦略とIT戦略はシリーズに立案されてきたといえるでしょう。

しかし現代の経営においてはITを組みこまなければ経営戦略の立案ができなくなりつつあります。経営戦略の立案は経営者にとって最も重要な仕事です。経営戦略の中にITを位置づけながら立案することになると、経営者としてもITに無関係というわけには行きません。しかしIT戦略全体の立案までを社長一人に期待することも筋違いでしょう。そこでこのテキストでは、社長が直接関与する経営戦略策定に必要な最低限のITノウハウを「IT経営企画」として切り出し、経営戦略策定の一部として位置づけて解説することにしました。



大企業・中堅企業では社長を補佐して経営陣の中にCIOを置き、CIOはIT経営の側面から経営戦略立案へ参画します。すなわち、CIOはIT経営企画立案の役割を担い、これに引き続くIT戦略立案まで一貫した責任を担うことになります。

しかし、中小企業ではCIOを置く余裕のある企業は多くはありません。CIOのいない企業では経営者が経営戦略策定の全てを取り仕切らなければなりません。このような企業においてはIT経営ビジョンの立案も経営者が担う必要があります。

このセクションの内容は、CIOのいない中小企業の経営者の方々に読んでいただくことを狙いとして記述されていますが、CIOがいる中堅企業の経営者であっても、IT経営をCIOに全て任せてしまわずに自分でも考えてみようという心にかけている経営者にとっては、様々なヒントが得られるでしょう。

### 5-1-2 IT経営企画とIT化戦略企画

経営戦略策定とは取り組むべき重要経営課題を解決し、あるべき姿の経営ビジョンを実現するためのストーリー造りでした。現代の経営においては経営課題の多くはその解決策をIT活用の中から見出す可能性が高くなっています。従ってIT経営企画は経営戦略企画と一体になって立案しなければならないケースが増加しています。経営課題解決のストーリーがIT経営企画そのものとなるケースも少なくありません。

しかし、経営戦略企画とIT経営企画には根本的な違いがあります。経営戦略企画はビジネス全体の人間系を含むすべての経営資源を動員するための計画です。ITが関係の無い経営戦略も数多く存在します。これに対してIT経営企画は経営戦略企画の中でITが重要な役割を担う場面だけの計画です。

戦略立案の手順としては経営戦略のグランドデザインをまず描き、次にこのグランドデザインを経営資源ごとに分解して、個別の部門戦略企画立案を進めてゆくことになります。IT経営企画はこれらの個別の部門戦略企画の一つですが、関連する各部門の戦略と密接に関係し、相互に連携させる機能を担当するため、各部門の経営戦略企画との連携が非常に大切です。

ITの利用者は各業務部門であり、しかも情報システムは各業務部門の仕事を連携する役割を担っています。情報システムは人体における血管系や神経系のように、会社全体の活動を横断して連携させる役割を担うようになっていますので、部門戦略企画とは異なり、全社を横断する経営戦略の一部に組み込まれた形の企画立案が必要になってきています。

この点は企画段階だけでなく、アクションプランの立案段階でも最も留意しなければならない点です。

それではIT経営企画を立案しただけで情報システムの導入はできるのでしょうか？残念ながらIT経営企画の立案だけでは情報システムの導入はできません。IT経営企画は経営戦略が描くビジネスモデルを実現するためのIT活用法を明確化することが目的です。

たとえばインターネットの普及によりこれまで実現できなかった新しい販売チャンネルが可能になりました。インターネットを活用する販売の仕組みを導入しようとするれば、社内の仕事の仕組みの変革が必要になります。新しいIT活用が企業の変革を引き起こします。ここまでは経営者が自ら関与する経営戦略策定作業であり、IT経営企画が重要な役割を担っていることが判ります。

インターネット販売の導入を実行するためには、経営戦略策定レベルよりさらに具体的な計画が必要になります。単にインターネットを導入しただけではインターネット販売はできません。インターネット販売を支えるバックヤードの情報システムの見直しも必要になります。インターネット販売を実行に移すためにはIT化のための戦略企画が必要になるのです。

この作業はIT専門家の仕事です。IT担当部門を持つ企業の場合にはIT担当部門の仕事になります。社内にIT専門家がない中小企業では、本格的な「IT化戦略」立案のためにはITコーディネータのような外部の専門家人材の支援が必要です。

### **5-1-3 IT経営企画の留意点**

ITを活用した経営戦略策定の留意点を検討してみましょう。

#### **(1) 経営課題解決を目的とするIT投資効果について**

一昔前のIT投資の目的は省人化投資でした。しかし現代の大多数の企業にとって、IT導入は更新投資の時代に入っており、単純な省人化計算で投資回収を算定することができなくなっています。現代のIT投資は新しい付加価値創出のための投資であり、経営課題の解決のための投資です。

どのように経営課題を解決して、付加価値を創出するかを明確にするための目標を設定しなければなりません。この目標は顧客納期遵守率や顧客問い合わせへの回答時間など必ずしも利益に直結しない場合もありますが、数字で管理できる目標を設定することが大切です。

具体的な経営課題を解決するための効果的なIT活用法については5-3節をご覧ください。

#### **(2) 身の丈にあったIT経営企画**

投資力の制約もIT経営企画立案に大きく影響します。ITをよく勉強していない人は情報システムに過大な期待をし勝ちであり、著しくレベルの高い要求をすることも少なくありません。金さえ出せばITで大概のことは出来る時代になりましたが、企業の身の丈以上の投資をしてみてもうまく使いこなせません。企業の投資力の範囲内で最も効果的なIT経営企画を立案することが大切です。

#### **(3) 企業の成熟度を踏まえたIT経営企画**

企業の現実のIT化レベルも、IT経営企画を進めるためには重要な留意項目です。企業の実力を無視して情報システムを導入しても使いこなせません。そこで企業のIT化の実力を評価するためにIT成熟度という物指を用意しました。

次節ではまず自社のIT成熟度レベルを評価してみましょう。

## 5-2 あなたの会社のIT化はどのレベルですか？身の丈にあったことしか出来ません。

まず自社の現状のIT化の実力はどの程度でしょうか？様々な本にすばらしい事例はたくさん掲載されています。それらを真似れば、みんな会社はうまくいくのかというと、そうではありません。会社の実力に応じた身の丈にあったIT化が必要です。

まず自社のIT成熟度を評価してみましょう。

### 5-2-1 「IT成熟度モデル」とはどんなものなのでしょうか？

「成熟度モデル」とは、企業が自社の仕組みや運用の水準を知るための物差です。

「IT成熟度」＝

「IT人材成熟度」×「IT企業文化成熟度」×「ITインフラ成熟度」×「IT活用成熟度」

中小企業の管理レベルやIT化レベルは企業ごとに大きな差が生じています。しかし、それぞれの企業は自社の水準が業界全体の中でどのレベルにあるかを知る物差しがこれまでありませんでした。

一方、アメリカでは企業の管理レベルを診断するために「成熟度モデル」という考え方が開発され、すでに世界各国で利用が始まっています。わが国でも日本経営品質賞は「成熟度モデル」による評価をしています。

このテキストもこれらの考え方を参考にして中小企業向けの「IT成熟度モデル」を導入することにしました。企業の成熟度を判断する切り口はいろいろありますが、このテキストではIT化の成熟度を中心に考えてゆくことにします。

経営戦略企画とIT経営企画を立案するには、まず自社の現状のレベルを知った上で実力に見合った「あるべき姿」、すなわち目標を描くことが大切です。

自社のIT化の能力（情報システム等の利用・活用能力）をIT成熟度と呼びます。この成熟度のレベルにあわせて、情報システムを導入しないと、せっかくの情報システムも宝の持ち腐れになってしまいます。

自社の実力をみきわめながら順番に知恵を付け、習熟しながらIT化のレベルアップをしていく必要があります。

IT化を支えているのは情報システムのハードやソフトだけではありません。情報を利用する人材のレベルや情報を活用するための社内の仕組みがより重要です。さらに人間系のインフラや、企業文化が前提として整備されていなければ情報システムは全く機能しません。

そこでこのテキストでは「IT人材」「IT企業文化」「ITインフラ」「IT活用」の4つの軸でIT成熟度を定義することにしました。この4つの軸のバランスが取れるようレベルアップしてゆくことが大切です。

IT成熟度の上記4要素の解説を5-1-2項に、内容を表1から4に示しますので、自社の現状を評価し、「あるべき姿」を想定してみてください。

#### (1) IT成熟度モデルの使い方

この評価と目標設定は、経営幹部の皆さんと一緒にやっていただくと、認識の違いや相違の理由などが良く分かり、経営目標の共有が可能になります。その結果、以降の経営変革やIT化の実行段階を円滑に進める

ことが容易になります。

#### ■自社のIT成熟度評価の手順

1. 自社の現状のIT成熟度評価
2. 重要経営課題解決に必要な目標とするIT成熟度の設定

まず経営幹部の方々に集まっていただいて、この成熟度モデルを参照しながら自社の現状のIT成熟度レベルを一人一人で評価します。この個人別評価結果をホワイトボードなどに書き出し、評価レベルの違いの有無を全員でチェックします。

評価に違いがあるときはその違いが生じた理由を討議し、最終的に自社の現状のIT成熟度レベルを一つの値に集約します。

次に自社の目標とするIT成熟度を設定します。重点経営課題アクションプランと連動させながら1年後、2年後に到達すべきIT成熟度を想定します。

この作業もまず一人一人で評価を行い、現状のIT成熟度評価と同様の手順で目標とする1年後、2年後のIT成熟度目標を設定します。

### (2) 平均的な中小規模中小企業の到達目標は「成熟度レベル3」です

「成熟度モデル」の考え方は、おおよそご理解いただけたのではないのでしょうか？それではわが国の一般的な企業のIT成熟度はどのレベルにあるのでしょうか？残念ながらわが国企業のIT成熟度レベルはかなり低く、一流の大企業でもIT成熟度はレベル2～3に止まっている企業が多いといわれています。

その理由は、大手企業の場合、過去のIT投資が部門別で行われたため、全社統合化情報システムへの転換がなかなか進まないままになっているからです。過去の先進IT化投資が重荷になって、弱みに変わってしまった典型的な事例と言えるでしょう。

この点で、中小企業の場合は大手企業に比べて最新情報システムへ比較的身軽に転換できる可能性が大きいため、かえって有利な立場にあると言えるのではないのでしょうか。「成熟度レベル3」を実現できれば、平均的な大手企業と遜色の無い情報システムが利用可能になります。

企業のIT化の進め方はその企業のIT成熟度レベルにより大きく異なります。前述のIT成熟度モデルを参照しながら、まず自社の現状のIT化レベルを分析し、判断してください。次に当面のIT成熟度レベルの到達目標を設定します。

成熟度レベル3を実現すれば、今後要求される「スピード経営」を実現できる基盤が確立できます。さらに、大手発注企業が今後要求してくる高度のSCMを実現するための、より上位の成熟度レベルを目指すことも可能となってきます。

## 5-2-2 IT成熟度の説明

### (1) 人は育ってますか？—「IT人材」成熟度—

IT人材は次の視点で成熟度の定義をしています。

情報システムの利用者は社員です。情報システムがすべて自動で処理してくれるわけではありません。必ず人がデータや情報を正しく入力する必要があります。また蓄積されたデータを情報システムから取り出して加工することにより、はじめて効果的なIT活用が実現します。このような社員のIT活用能力を情報リテラシーと呼びます。情報リテラシーは企業としての推進戦略がないとレベルアップしません。

さらにITを効果的に活用するためには、ITインフラが整備されていなければなりません。ITインフラ管理が出来る人材を育てることも重要です。IT管理人材の視点です。

単にITを実務レベルで活用するだけでなく、経営の視点からIT活用を立案できる人材の育成が必要です。IT経営人材の視点です。

## （2）業務手順は標準化されていますか？—「IT企業文化」成熟度—

ITを活用するためには人材と共に、企業の風土、文化があるレベルに達していることが必要です。具体的にはビジネスプロセス（仕事の手順）が標準化され、文書化されているレベルによって、IT活用の程度が大きく左右されます。

業務プロセスの成果を情報システムでどこまで測定できるようになっているかも重要な視点です。さらに計測結果をフィードバックして問題解決や業務改善につなげる企業風土が確立していなければ、IT活用による経営改革の成果は望めません。

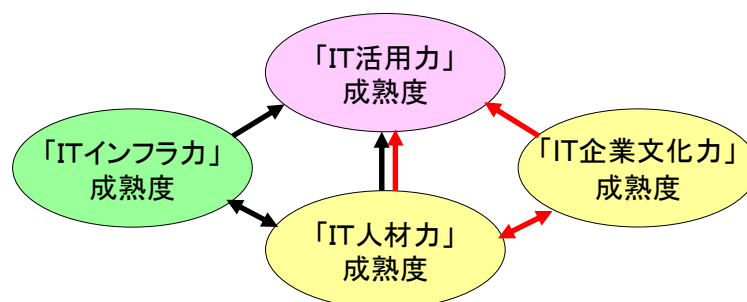
これらはいずれも企業活動を支える企業文化です。効果的なIT活用を支えるIT企業文化として、「文書化、IT化戦略」「計測化、モニタリング」「問題解決と改善・学習の仕組み」の3つの視点から成熟度を設定しました。これらはIT経営ガバナンスの視点です。

## （3）情報システムは管理されていますか？—「ITインフラ」成熟度—

金をかければITインフラのレベルは上がりますがIT活用の十分条件に過ぎません。自社の人間系の成熟度とバランスがとれた、身の丈にあったITインフラ整備を行うことが大切です。また会社としての方針に従い一元的に管理されていることが必要です。

## （4）ITは活用されていますか？—「IT活用」成熟度—

IT活用は多方面にわたり、簡単にその活用度を評価することは困難ですが、基本的なITの活用法で成熟度を総括して評価できるように配慮しました。「ビジネスへのIT活用戦略」、「電子情報交換」、「電子情報の共有と活用」の3つの視点です。IT活用の成熟度レベルを上げるためには、「IT人材」「IT企業文化」「ITインフラ」の成熟度がバランスを取れた形でレベルアップして、始めて効果を発揮します。



現実の企業活動は多方面でITを活用しています。多くの企業ではすべての業務のIT活用成熟度がそろって高いわけではありません。IT化先進企業でも案外遅れている部分が存在します。

IT成熟度に加えて、企業経営の側面から見た企業の総合的成熟度の自己診断のために「IT経営成熟度診断ツール」が開発されました。自社のIT経営成熟度診断を希望される方は、これを機会に活用をご検討ください。

表1 「IT人材」成熟度

| キーワード   |                            | 「IT人材」の卓越性の定義   |      |       |
|---|----------------------------|---|------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の情報リテラシー (IT活用能力) の“気付き”と戦略</li> <li>IT推進キーマン</li> <li>IT経営人材</li> </ul> |                            | <p><b>経営に活かすIT経営推進人材</b></p> <p>ITを活用した企業戦略を立案できる人材が育っており、IT経営企画立案と要件定義が自社内で可能である。従業員の情報リテラシーを高める教育体系が確立しており、全員が自分に必要な知識データベース検索・加工を出来る能力を備えている。</p>  |      |       |
| 成熟度水準   | 成熟度内容                      | 成熟度内容の説明  | 現在の姿 | あるべき姿 |
| レベル0  | IT知識なし                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員にはIT活用の知識は全く無い。</li> <li>パソコンも利用していない。</li> </ul>   |      |       |
| レベル1  | 個人ベースのIT知識                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンを利用できる特定の人材はいるが、会社としてのIT人材育成はしていない。</li> <li>IT推進をする人材は決まっておらず、ITインフラの管理も特定の個人の知識に頼るか、業者任せである。</li> <li>経営や業務にITをどのように利用すればよいかを理解できる人材はいない。</li> </ul>   |      |       |
| レベル2  | IT兼務者によるITインフラ管理とIT知識の普及   | <ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンを使える人材は多く、電子データの共有も一部で行われている。従業員のIT教育も一部で行われている。しかし全社のIT推進についての会社方針は明確になっていない。</li> <li>ITインフラの管理を兼務で担当する人材はいるが、実務面は業者に依頼している。</li> <li>汎用オフィスソフトを利用して簡単な業務アプリは作れるが、本格的な基幹業務ソフト開発の要件定義を行うことはできない。</li> </ul>   |      |       |
| レベル3  | IT管理者によるITインフラ開発と全社のIT活用支援 | <ul style="list-style-type: none"> <li>全社のIT推進方針が明確になっている。従業員のIT教育が会社として実施され、従業員のほぼ全員がパソコンを使うことが出来る。</li> <li>会社のIT推進キーマン（専任または兼務者）が明確になっており、IT活用の支援を行っている。ITインフラは外部業者の支援を受けつつ実務面で管理できる体制がある。</li> <li>業務の変化に応じて基幹業務ソフト改善の要件定義を行えるIT人材は育っているが、経営にITを戦略的に活用できるレベルの人材育成はこれからである。</li> </ul>   |      |       |
| レベル4  | IT戦略企画人材                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略に連動したIT経営戦略が確立しており、従業員に対する情報リテラシー向上とIT活用のための教育体系が出来ている。継続的教育が行われ、各レベルのIT活用人材が育っている。</li> <li>各部門にはIT推進リーダー格の人材が任命されており、これらを全社で統括するIT推進キーマンによるIT推進体制が確立している。ITインフラを自力で完全に管理することができる。(アウトソーシング先の活用を含む)</li> <li>新しい情報システム開発の要件定義を自力で行い、ITベンダーの選定や情報システムの導入が出来る。ITを経営に活かす企画立案ができる人材を育てようとしている。</li> </ul> |      |       |
| レベル5  | 高度のIT経営人材                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>全社のITガバナンスが確立しており、従業員全員が自分に必要な知識データベース検索・加工を出来る能力を備え、知識経営を実現している。</li> <li>最新の情報技術（ソフト、ハード）を活用する能力を備えている</li> <li>社長の経営戦略策定をIT活用の側面から支援し、ITを活用した新しいビジネスモデルの立案と導入を推進できる人材が経営陣にいる。</li> </ul>  |      |       |

表2 「IT企業文化」成熟度

| キーワード   |  | 「IT企業文化」の卓越性の定義   |      |       |
|---|--|---|------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・文書化、標準化の“気付き”と戦略</li> <li>・計測化、モニタリング</li> <li>・問題解決と改善・学習の仕組み</li> </ul> |  | <p><b>全ライフサイクルのビジネスプロセス標準化と最適化</b></p> <p>ビジネスプロセス（仕事の手順）が、製品のライフサイクル全体に渡って標準化され共有されて、守られており、常に最新の内容に更新し、維持されている。仕事の成果がデータとして測定され、モニタリングの結果を学習し、改善し、最適化するための仕組みが確立している。</p>   |      |       |
| 成熟度水準   | 成熟度内容  | 成熟度内容の説明  | 現在の姿 | あるべき姿 |
| レベル0  | 文書化されていないビジネスプロセスとIT企業文化                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の手順は標準化されておらず、個人の経験で運用されている。</li> <li>・仕事の成果を計測し、データとして管理していない。</li> <li>・問題解決と改善・学習の仕組みも会社として決まっておらず、個人の知識と判断に任されている。</li> </ul>   |      |       |
| レベル1  | 場当たりのビジネスプロセスとIT企業文化                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の手順は一部文書化されているが部分的である。</li> <li>・仕事の成果を計測し、再利用可能な形の電子データとしての管理は部分的にしか行われていない。</li> <li>・データによるモニタリングの基準がまだ明確でなく、問題解決はその場限りの個人ベースでの改善に止まっている。</li> </ul>   |      |       |
| レベル2  | 部分的に文書化され、計測されたビジネスプロセスとIT企業文化                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・通常の仕事の手順は文書化・標準化されている。</li> <li>・一部の業務プロセスのデータは電子データとして計測され、再利用されているがデータ品質は高くなく、月次レベルの利用に止まっている。</li> <li>・電子データを利用した評価基準が一部にあり、問題解決は行われているが、組織的なフィードバックや学習の仕組みはまだ不十分である。</li> </ul>  |      |       |
| レベル3  | 文書化され、計測され、守られているビジネスプロセスとIT企業文化                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の手順は文書化・標準化され、会社規定として管理され、守られている。(ISO9000など)</li> <li>・主要業務プロセスのデータは高い品質で計測が可能であり、適切に電子データ化され、再利用されている。</li> <li>・主要業務プロセスについては電子データを利用した評価基準が設けられ、評価は適切に実施され、問題解決は都度行われ、フィードバックや学習が組織的に行われている。</li> </ul>                        |      |       |
| レベル4  | 例外を含め文書化され、計測され、守られ、継続的な改善が行われているビジネスプロセスとIT企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の手順は例外処理の仕組みも標準化・文書化され、守られ、継続的に改善されている。</li> <li>・全社の業務プロセスは例外処理を含め電子データによるリアルタイムのモニタリングが可能であり、共有されている。電子データは高い品質で現実と一致している。</li> <li>・モニタリングや問題解決の結果は仕事の手順見直しに反映される仕組みが組織的に体系化して確立しており、業務プロセスは定期的に見直され、継続的な改善が行われている。</li> </ul> |      |       |
| レベル5  | バーチャルカンパニーとして統合化され共有化されたビジネスプロセスとIT企業文化          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネート企業間で標準化された仕事の手順が共有され、コンカレントなプロセスとして運用されている。</li> <li>・企業間に渡るデータのモニタリングが行われ、統合化され共有されている。情報の履歴は全体を通じてたどることができトレーサビリティが確立している</li> <li>・コーディネート企業間で業務プロセスの改善と学習を行う仕組みが体系的に確立している。</li> </ul>                                   |      |       |

表3 「ITインフラ」成熟度

| キーワード   |                      | 「ITインフラ」の卓越性の定義   |      |       |
|---|----------------------|---|------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ハードウェア、OS管理</li> <li>ネットワーク</li> <li>アプリケーション</li> </ul> |                      | <p><u>効果的な企業間連携を可能とするITインフラ</u></p> <p>ハードウェア、ネットワーク及び企業間EDIが導入され、すべての業務のIT化が完成している。これらのITインフラの有効活用により、効果的な顧客満足を提供すると共に、ビジネスの業務効率化および付加価値向上を実現している</p>  |      |       |
| 成熟度水準   | 成熟度内容                | 成熟度内容の説明  | 現在の姿 | あるべき姿 |
| レベル0  | ITインフラなし             | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内にパソコンは導入されていない。</li> </ul>   |      |       |
| レベル1  | ネットワーク接続されていない単独パソコン | <ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンのハードウェア・OSなどの一元管理は行われていない。</li> <li>ネットワークに接続されていないパソコンが何人かに利用されている。</li> <li>会計などの一部業務に単独パソコン用パッケージが利用されている。アプリケーションはパソコンに組み込まれた表計算、ワープロ程度であり、統一管理、バージョン管理は行われていない。</li> </ul>  |      |       |
| レベル2  | 社内で統合化されていないネットワーク   | <ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンは一元管理されているが、計画的な更新管理は行っていない。</li> <li>部門内のパソコンはLAN接続されているが、他部門のネットワークとは繋がっていない。PC-LANにはサーバーOSは利用していない。(一部の業務にPC-LANとは繋がっていないオフコンが利用されているケースもある。)</li> <li>パソコンの表計算、ワープロ、電子メールなどのアプリケーションは社内で統一して管理されている。</li> </ul>                      |      |       |
| レベル3  | 社内統合ネットワーク           | <ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンはハード、OS、ソフト共に一元管理されており、計画的な更新管理、バージョン管理が行われている。</li> <li>事業所内のパソコンはすべてクライアント・サーバー・ネットワークに一元的に接続されている。一部は外部のサイトとも接続可能である。</li> <li>基幹業務のデータベースは共有され、リアルタイムでデータ更新、参照が可能である。情報共有のためのアプリケーションはグループウェアのようなツールが導入されている。</li> </ul>             |      |       |
| レベル4  | 社内外イントラネット           | <ul style="list-style-type: none"> <li>パソコンのハード、OS、ソフト共にグループ企業間で一元管理されており、計画的な更新管理、バージョン管理が行われている</li> <li>高速ネットワークが全面的に導入されている。遠隔地の事業所ともイントラネットで接続され、リアルタイムでデータ交換が可能である。一部の社外企業とのEDI接続も行っている。</li> <li>共通アプリケーションはWebベースでデータ交換が可能である。図面データ、設計情報のリアルタイム共有が可能である。</li> </ul>         |      |       |
| レベル5  | 企業間ネットワーク            | <ul style="list-style-type: none"> <li>超高速インターネットが全面的に導入されており、超高速を有効活用できるようなハード、ソフトに更新されている。</li> <li>パートナー企業間ではバーチャルリアリティ・ネットワークが構築されている。取引企業間はEDI接続されており、SCMが要求する生産計画情報や在庫情報のデータ交換が可能である。</li> <li>共通アプリケーションはパートナー企業間で統一して利用されており、基幹業務および技術業務の両面でリアルタイムのデータ共有が実現している。</li> </ul> |      |       |

表4 「IT活用」成熟度

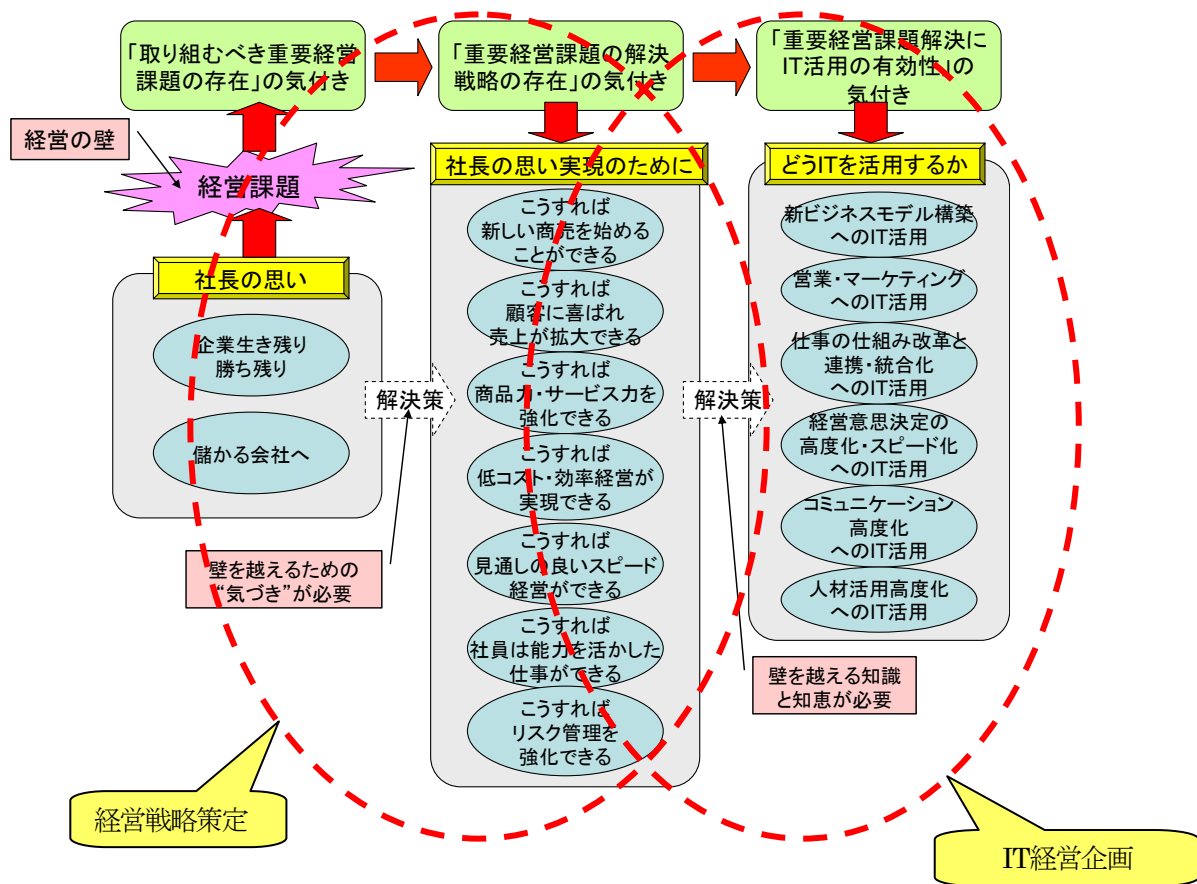
| キーワード  |                 | 「IT活用」の卓越性の定義  |     |      |
|--|-----------------|--|-----|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスへのIT活用の“気付き”と戦略</li> <li>・電子情報交換</li> <li>・電子情報の共有と活用</li> </ul> |                 | <p><b>IT活用によるビジネスの創造と発展</b></p> <p>ビジネス活動に必要な情報知識を、電子データとして作成・共有・交換・管理する仕組みを連携企業間で構築し、企業内外で日常的に活用できるようにする。これらのIT活用により新しいビジネスの創造と発展を可能とする。</p>  |     |      |
| 成熟度水準  | 成熟度内容           | 成熟度内容の説明   | 現状姿 | ありき姿 |
| レベル0   | 紙ベースの情報利用       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業活動にITを活用しようという発想がない。</li> <li>・社内外の情報伝達や情報管理は紙ベースのみで行われている。</li> </ul>   |     |      |
| レベル1   | 個人レベルの電子情報活用    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社としてのIT活用の明確な戦略はない。</li> <li>・社内外の情報交換はFAXまたは紙で行っており、電子メールは個人のメールアドレスでの利用に止まっている。</li> <li>・電子情報の利用は一部の個人所有のパソコンベースで行われているが大部分は紙ベースで行われており、電子情報を体系的に利用する仕組みはなく、共有も行われていない。</li> </ul>   |     |      |
| レベル2   | 部分的に共有された電子情報活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社としてIT活用の必要性は認識しているが、会社の戦略にはなっていない。会社のホームページは設けているが、会社のドメインは持っていない。</li> <li>・一部の社員に会社としてメールアドレスを与えている。</li> <li>・電子データの利用は部門別に行われており、全社的な体系的情報利用の仕組みは未整備である。電子データの共有は一部に止まっている。</li> </ul>   |     |      |
| レベル3   | 全社で統合された電子情報活用  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社としてIT活用の重要性を認識しており、会社の経営戦略に織り込まれている。会社のドメイン名で会社のWEBサイトを開き、ビジネスに活用し始めている。</li> <li>・社外との接触がある全社員に会社のメールアドレスを与え、有効に活用している。</li> <li>・事業所内のパソコンはサーバー・ネットワークで繋がっており、経営や業務に必要な基幹業務系および情報系データの一元的な共有が実現している。基幹業務系データおよび情報系データの共有利用体系が全社的に確立している。</li> </ul>  |     |      |
| レベル4   | 知識共有が実現した電子情報活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITを活用した経営が会社方針になっており、IT活用による知識経営の可能性を常に追求する経営を行っている。</li> <li>・遠隔地の事業所間も高速ネットワークで接続され、リアルタイムでデータや図面ファイル交換を行っている。一部のパートナー企業、協力企業との間で最新のEDIが導入され電子商取引が実現している。</li> <li>・営業情報、設計情報、品質情報、サービス情報などの製品ライフサイクル全体にわたる電子データ、文書情報の利用体系が社内、および一部のパートナーとの間で確立している。マーケット情報や製品開発情報などの知的情報を部門間でリアルタイム共有化する仕組みが出来ている。</li> </ul> |     |      |
| レベル5   | 企業間で共有された電子情報活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・最新のITやインターネットを活用した新しいビジネスモデルを開発して事業展開し、IT経営を実現している。</li> <li>・取引企業間はすべて最新のEDIで接続され、完全な電子取引が行われている。</li> <li>・パートナー企業間でバーチャル企業体を構成し、マーケット情報、基幹業務系データ、文書データ、図面データが可視化され、利用体系が確立しており、ライフサイクル全体にわたる知識共有が実現している。</li> </ul>   |     |      |

### 5-3 経営課題解決のためのIT活用

企業の抱える経営課題は多様です。この経営課題を解決するためのIT活用法も多岐にわたります。この中から取り組むべき重点課題を解決するために、最適のIT活用法を選択するための知識と知恵が求められています。

代表的なIT活用法と経営課題解決の手順を下図に示します。この図で明らかかなようにIT活用法は多方面にわたるので、経営課題解決に利用するためには、一通りのIT知識が必要になります。多様な経営課題と多様なIT活用法を結ぶ知識と知恵が求められています。

経営者としては、ITについての技術的な詳しいことまでは知らなくても、どういった経営課題をどのようなIT活用策で解決できるのかの概要を知っていないと、部下への指示が出せません。さまざまなIT活用事例とIT活用策を知り、それをどう自社に適応できるかを考えられるだけの力が求められます。



### 5-3-1 代表的なIT活用法

経営課題はIT活用により解決できる可能性があります。しかしそのためにはITを活用して何が出来るかの知識が必要です。まず代表的なIT活用法を紹介しましょう。

#### (1) 新しいビジネスモデルへのIT活用

IT活用の中でも最も先進的な活用法です。インターネットの普及が新しいビジネスモデルを生み出すのに大きく貢献しました。

具体的には世界で始めて無店舗ビジネスを実現したアメリカの「アマゾン」に代表されるインターネット上のビジネスです。わが国では楽天がインターネットモールで大きな成功を収めています。いずれも流通業の新しいビジネスモデルを実現しています。

デル・コンピューター（株）のインターネットによる無店舗直販システムは製造業の世界へ大きな衝撃を与えました。インターネットで顧客と直接コンタクトし、顧客の希望する仕様のパソコンをわずか数日で納入するという離れ業を実現したのです。デルはこのビジネスモデルの成功により、ガレージの創業から僅か10数年で世界トップのパソコンメーカーに成長しました。このデル方式は世界の製造業に変革を引き起こし、サプライチェーン・マネジメントに代表される多品種・少量・短納期生産システムを普及させるトリガーとなりました。

YahooやGoogleのような検索サイトも新しいビジネスモデルです。ユーザーには無償で検索サービスを提供し、広告料でビジネスを成立させるという全く新しいアイデアを成功させました。同様のインターネットを利用した新しいサービスが数多く誕生しています。

これらの事例はいずれも、これまでに無かったアイデアをIT活用により世界的な大ビジネスとして実現しました。しかも既存の大企業ではなく無名の個人が立ち上げたビジネスです。アイデアと知恵がこの成功をもたらしたのです。

#### (2) 営業・マーケティングへのIT活用

アマゾンやデル、楽天のような大掛かりな話でなくても、最近では身の回りでインターネット販売を成功させた中小企業が誕生してきています。

町の小さな文房具店がアスクルの大型代理店に成長した（株）山崎文栄堂の事例や、一個作りの特殊ばね製造販売を行っている東海バネ（株）がインターネットに自社の技術ノウハウを公開することにより短期間に多数の新規顧客の開拓に成功した事例などが誕生してきています。

これらの成功事例はインターネットを活用することにより、これまでとは異なる新規チャンネルを構築し、新しい売上げの柱を構築しています。新規顧客やリピート客の獲得の体制を劇的に変革した成果です。

また顧客の取引情報や属性に関する情報をデータベース化して共有化し、加工分析することによりマーケティングに活用することが可能です。

#### (3) 仕事の仕組み変革と統合・連携へのIT活用

インターネットによる販売体制を構築しても、社内の仕組みが効率的に対応できなければ顧客獲得にはつながり

ません。中小企業は社内の基幹業務システムが十分機能していないケースを良く見かけます。顧客からの納期問い合わせに、コンピュータ画面で在庫や工程進捗を確認するのではなく、倉庫や現場へ出かけて行って確認しているケースです。コンピュータが現場の実態を表していないため、実務担当者がコンピュータデータを信用していないのです。

今後、企業間連携を高めるために企業間電子商取引（EDI）が中小企業の世界にも普及してくるでしょう。デジタルデータを効果的に活用するためには、社内基幹系システムと運用体制が十分これに対応できるレベルになっていなければなりません。

インターネットを有効に活用している企業の多くは、平行して社内の基幹業務システムを変革し、これを有効に活用して業務効率を上げています。社内のデータを共有することにより部門間の連携を高め無駄を排除しています。

製造業ではCADを活用して技術部門と現場や協力企業との連携を高めています。3次元CADが普及し始めています。そのためにはCADデータを有効に活用する仕組みが必要です。

#### **（４）経営の見える化（経営意思決定の高度化・スピード化）へのIT活用**

現代企業は経営のスピード化が求められています。業務のスピード化と共に経営意思決定のスピード化が求められているのです。

スピード化のためには現場の状況を迅速に把握することが必要です。理想的にはリアルタイムで現場の状況がつかめることです。このような発想から大企業ではこの目的を実現するためにERPが普及してきました。中小企業の場合、身の丈にあったアプリケーションが十分提供されていないため、まだあまり普及していませんが今後の有力なIT活用手段になるでしょう。

具体的には経営データや現場データを詳細にリアルタイムに把握し、迅速にフィードバックしてビジネス活動への反映を可能にします。また入手したデータを経営の各層で共有し、仕事の仕組みの改善に活用します。

現場の活動実績を直ちにフィードバックすることにより、現場のモチベーション向上に活用することも実現しています。

経営の可視化、現場の可視化をIT活用で実現することがポイントです。

#### **（５）コミュニケーション高度化へのIT活用**

ビジネスの世界で電子メールは必需品になりました。一昔前のFAXによるコミュニケーションが僅か数年の内に置き換わってしまいました。ボイスメールを活用する企業も増えてきています。インターネット電話により、国際間コミュニケーションも費用負担を考えずにできるようになりました。いずれもインターネットの普及の結果です。

社内の情報共有にはグループウェアが中小企業にも普及し始めており、本格的なペーパーレス化を目指す企業も生まれてきています。

社内外の円滑な情報活用のためにグループウェア機能を拡張した企業ポータルを構築して、情報公開と情報共有に活用している中小企業も増えてきています。このシステムはWebマーケティングにも利用可能です。

大手企業ではテレビ会議なども実用段階に入りました。ブロードバンドの普及で中小企業の世界でも近いうちに利用可能になるでしょう。

携帯電話やPCによるモバイルが普及し始めており、社外からでも自由に社内システムへアクセスできるようになりました。これにより社内外の壁を越えたネットワークの上で社員全員が自由に情報交換や連絡、データベースへのアクセスなどが可能になり、コミュニケーションのレベルを飛躍的に高めることが可能になりました。

#### **(6) 人材活用高度化へのIT活用**

個人や組織の持つ仕事のノウハウや知識をデータベースに蓄積して関係者が共有し、業務に活用することが出来ます。

社員個人のキャリアや業務実績、業務能力、研修履歴などをデータベースに蓄積し、人事政策に活用します。また一部データを公開、共有することにより人材の有効活用が可能になります。

### 5-3-2 経営課題解決のための具体的なIT活用策

経営課題のIT活用による解決法を具体的に示します。ここでは、4-3-7項に示した代表的な経営課題について、どのようなIT活用が可能であるかを解説しています。

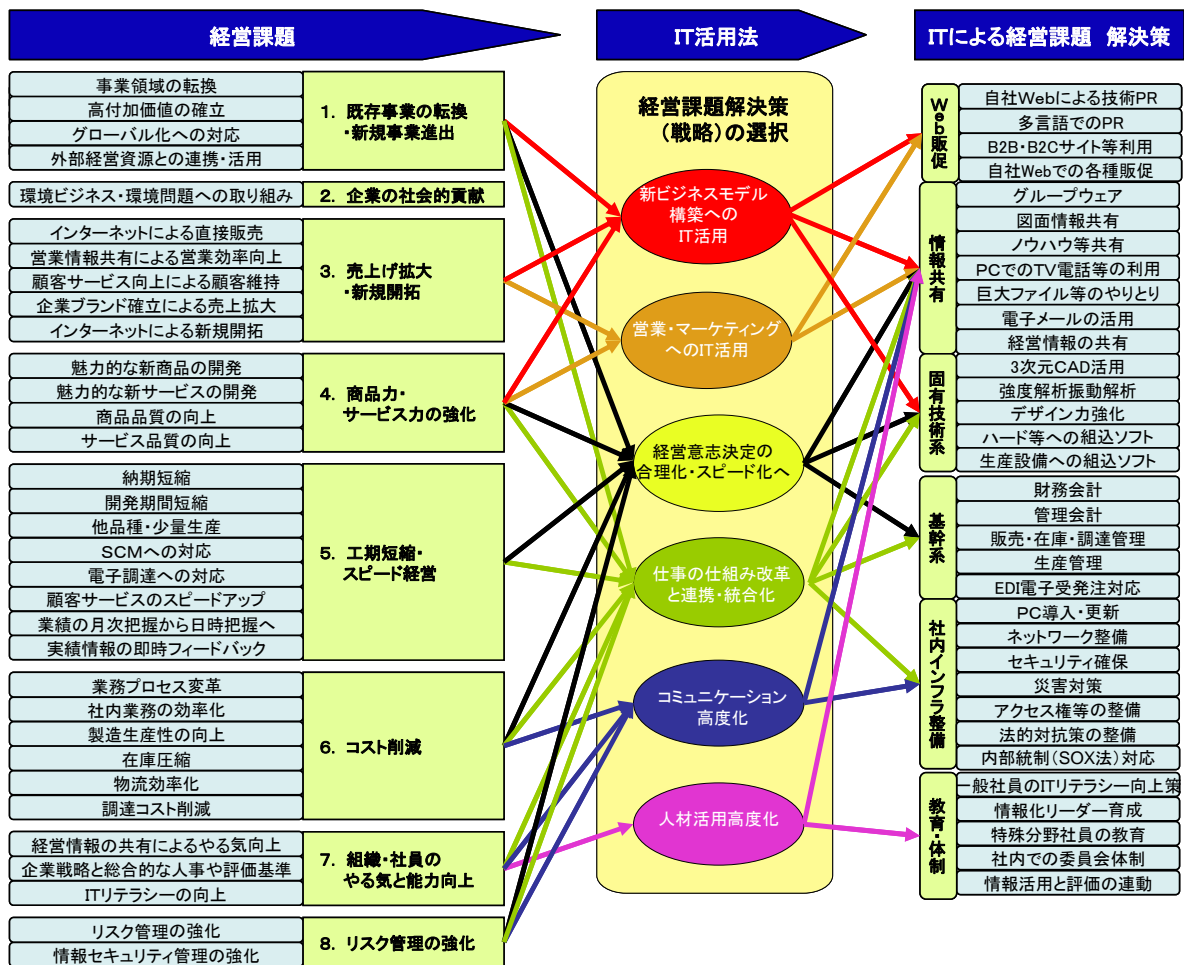
各経営課題について、どういったIT活用策が考えられるのかの例を下記に記しています。経営課題ごとに簡単な解説も記載しています。自社の経営課題の解決に有効だと判断した場合には、是非、もう一步具体的な導入検討に進んでみてください。

なお、代表的な経営課題も、IT活用策も数年で変化します。特にIT活用策については、必要となるコストと実務への適用の難易度が1~2年でも大きく変化しますので注意が必要です。

次に経営課題とIT活用による経営課題解決策の関係図を示します。一つの経営課題の解決に複数のIT手法が活用できることも多く、最適な解を求めるためにはそれなりの知識と経験が必要です。

自社内にこの役割を果たせる人材が育っていない場合には、ITコーディネータなどの外部専門家の支援を受ける必要があります。

#### ■経営課題—IT活用による解決策関連図



## (1) 経営改革・既存事業の転換でのIT活用策

### ① 事業領域の転換

#### ○自社WebによるPR

ネットブランドから、業態を変えていく事例が出ています。既存の業界の中ではシェアが小さくても、ネット上では著名企業というところでは、何とか.com（一般名詞.com）とかの名称でプロモーションしている企業です。こんにやく会社が、ダイエット用にこんにやくを売り出して成功した事例や、他の業界向けのプロモーションをスタートさせたことで、実質的な業態を大幅に変えたような事例等も出ています。

### ② 高付加価値事業の確立

#### ○自社Webでの各種マーケティング策

これまで不可能だったこととしては、テストマーケティングをして、一定数の受注を得てから作るかどうかを決めることができるようなビジネスも可能になっています。

また、自社で、作っている製品のうち、高価格ブランドを定価でのネット限定モデルとして直売することで、利益を確保することなども当たり前になってきています。

### ③ ネット専業業態の出現

各種のネット専業の業態が出現しています。例えば証券会社や銀行などでインターネット専業の業態が出てきているように、様々な業態でインターネット専業の業態が出てきています。そのうちの1社をあなたの会社で作ることも想定されます。

### ④ グローバル化への対応

#### ○多言語でのPR

自社のWebサイトを中国語・英語等で制作し、各国の検索エンジンに登録することからスタートしてみてもいいかもしれません。旅館業や製造業などでは、効果が期待できます。

#### ○PCとのTV電話等の利用

海外とのやりとりでは、かつては多額の通信費が問題になりました。今までは、パソコンに1万円もしないWebカメラとマイク付きのヘッドフォンを付ければ、TV電話ができてしまいます。これを使って、海外の現地子会社とか提携会社とTV電話であたりまえにやり取りしている企業もあります。通話料については、ほとんど無料です。また、海外を交えての複数間での会議も低価格で可能になっています。

#### ○3次元CADの活用

短期間での開発が求められる商業用の光学機器での社長の話ですが、中国とアメリカでは3次元CADがあたりまえで、日本だけが2次元CADが主流という谷間のような状況が起こっています。対応できない日本の外注先企業のほうが取り残される可能性が出ています。

### ⑤ 外部経営資源との連携・活用

#### ○巨大ファイル等のやりとり

セキュリティを保った状態で、大容量の図面をやりとりすることも可能になってます。

これに伴って、ソフト開発や業務の一部についても、インド・中国・台湾の企業などと共同で開発することが当たり前になってきています。海外のほうが優秀な人材を確保しやすいとなると、ファイルのやりとりが簡単になるにしたがって、開発の仕事も海外に分散しています。

また、ヨーロッパの自動車メーカー等から非常に重い図面ファイルを受け取って、金型の受注を受けている企業も出てきています。

## (2) 売上拡大・新規事業への進出でのIT活用策

### ① インターネットによる直接販売

○自社WebによるPR等

普通に自社のページを開いても、中小企業のページには誰も見に来ませんので、工夫が必要です。自社のサイトを特定の分野に専門特化したり。〇〇.jp、〇〇.comというわかりやすいURLで雑誌などでことあるごとにPRしたり、検索エンジンで上位に来るように工夫したり、検索エンジン等で宣伝したりなどなど、様々な対策が必要です。

また、直売するのであれば既存の流通先にも配慮しなければなりません。ネット限定のモデルを作成し、既存流通チャネルの製品と比べては高めの価格に設定したりなど、売上をあげてなおかつ既存の流通先を怒らせない配慮が必要になります。

○共同サイトなどを使う方法

なんとかネットワークとか、モール状のショッピングサイトなどを利用する方法です。ただ、これこそ多数の手慣れた事業者の中に分け入っていくことになりますので、メールマガジンでのマーケティング策など、かなりの工夫がいります。普通に普通のものを売ってもうまくいきません。

### ② 営業情報共有による営業効率向上

○上司の情報等の確保

新人セールスマンでは売れないものでも、最後の一押しで社長や上司に来てもらえれば成立しそうな場合があります。その場合に社長の日程を確認して日程をすぐに押さえられるよう、社長や上司・営業の日程情報を共有しておく必要があります。

○営業先情報等の共有・報告

営業日報での情報を共有したりする活動があたりまえに行われています。営業支援システムといった大がかりなものでもなく、簡単な文章を掲載するだけのものからレベルは様々です。

○データに基づく商品提案等

卸売業や商品点数の多い製造業であれば、他店での売れ筋も含めての分析結果として、「どの商品が他店では売れているか?」「どの商品を売れば儲かるのか?」についての旬の情報を提供していく必要がでてきます。

### ③ 顧客サービス向上による顧客維持

○顧客ごとの情報の管理・蓄積

誰が電話に出ても対応可能なように、電話や過去の販売記録等、顧客とのやりとりを逐一DBに記録し、電話があ

った際にはすぐに呼び出せるようなシステムが中小企業でも導入できるようになってきました。

特に顧客が大きく増えていかない業種では、固定客化するために必要な対策です。

#### ④ 企業ブランド確立による売上拡大

インターネット上でのPR活動を通じて、各業界ごとにネット上での著名企業となっている事例も見られます。

#### ⑤ インターネットによる新規開拓

検索エンジン対策と広告、アフィリエイトプログラム、自社Webサイトでのプロモーションなどを組み合わせることでインターネットで新規の開拓を進めている企業もいくつも出てきています。特に、元々の売上規模の小さな中小企業で有効です。

大手企業などが、自社の調達Webサイトで発注先を求めるオープン調達も広がってきています。こういった場合に入札してくるのは、日本の中小企業だけでなく台湾などの海外企業が多数含まれてきています。

新規調達先開拓のチャンスを狙っている企業は、自社の業界と新規開拓を狙っている業界について、主要企業のホームページなどをチェックできる担当者と仕組みが必要になります。

### (3) 商品力・サービス力の強化

#### ① 魅力的な新商品の開発

ここで大きなものは、3次元CADの登場とデータのやりとり等によって開発スピードが劇的に短くなっていることが上げられます。某光学機器メーカーでは、スケッチでの依頼から、図面を引いて、金型を起こして中国で生産し、製品が市場に出るまでに2～3ヶ月で可能です。

また、携帯電話等も三次元の画像の状態のものや光造形で作られたモックアップ等で市場性を検討してから実際の製造にはいるので、売れる可能性の高いもの作ることが可能になっています。

#### ② 商品品質の向上

エラーのチェックの面では、三次元計測器等が出てきたり、画像解析によるエラー品のチェック等が可能になり品質が向上してきています。

#### ③ サービス品質の向上

欠品防止などにITが利用されているのは当然ご存じだと思います。また、各顧客ごとのデータをICカードに保存することで個人ごとの対応が管理が可能になったりもします。インターネットを介しての情報提供等も顧客サービスの一環になります。

### (4) 工期短縮・スピード経営

#### ① 納期短縮

月次納品だったサイクルが、週ごとになり、今では72時間対応などが求められるようになってきました。

これに対応するために、生産のやり方そのものを変更することが必要です。更にこれにあわせて生産管理ソフト

も変更する必要があります。

## ② 開発期間短縮

マーケティングにかかる時間もインターネットを利用した調査や、画像付き携帯電話等を利用することで短縮することが可能になってきました。

また、企画から金型、製品化の面でも、3次元CADやデータを国内外の提携工場などに直接送れる状況になったことで短縮してきています。

## ③ 多品種少量生産とSCMへの対応

一個作りの生産システムが日本の工場のなかで広がっていき、多品種少量生産に対応できる企業が増えてきています。ただし、ITのほうが、その生産システムに十分に対応できていないケースも多いようです。

いずれにしろ混乱なく多品種少量生産を実現するためには、受注の部分から生産、出荷にいたるあらゆる工程でIT利用が重要になっています。

## ④ 電子調達への対応

大手企業が導入を進めているWeb-EDIによる調達方式は、サプライヤ企業にとってはメリットのない方式ですが、現実には導入が進んでいます。

いずれ、XML-EDIなど、一定の規約に基づく企業間のデータのやりとりが進んでいくでしょう。これに対応できない企業は取引対象企業から外される可能性があります。

IT新改革戦略では中小企業の電子商取引の普及を重点政策に取り上げています。

## ⑤ 顧客サービスのスピードアップ

### ○生産管理・在庫情報の共有

在庫状況や生産の進捗を、営業側で見ることができれば、納品時期などもすぐに答えられるようになります。最近では、Webサイトを作るのと同様の技術を利用して、自社の会計情報や在庫情報を遠隔地からも見るのが比較的簡単にできるようになってきました。顧客サービスを向上させるために、自社ではこういった情報を管理・共有できる仕組みを作るべきかを考えて、Webの技術（インターネットでホームページ上に公開する技術）を利用することで、顧客サービスのスピードアップが安価にはかれます。

### ○顧客対応状況の共有

各顧客ごとの対応状況や営業の進捗状況についてデータベースに記録し、Webの技術をつかってデータベースの中身を見ることができるようにして情報を共有することで、顧客サービスのスピードアップを実現する例も出てきています。

営業の面では、各種の営業支援ソフトウェアも出始めていますが、まだ試行錯誤しながら利用している状況です。

## ⑥ 業績の月次把握から日次把握へ

経理のシステムが入っていると、実は、ほとんどの会社で月次決算も、日次決算もシステム的には出来てしまします。

一番の問題は、社内のルール付けです。

社内で、「売上は必ず毎日入力すること」「納品伝票は受け入れ時に直ちに入力すること」といったルール付けを徹底しないと、決算の結果が出てきません。伝票にバーコードなどを印刷して人手入力の手間を省くための工夫も欠かせません。

当然翌月に請求がこないとわからない経費もありますので、その分は「みなし経費」などの形で補うルールも作する必要があります。こういった工夫をすれば、現状の売上や決算の状況がかなりの精度でわかります。税務申告用ではないので、厳密性はもとめられません。社長の判断材料となる必要があります。

「一ヶ月は不調だったけど、今は好調だ」などと営業担当者に言われても、本当のところはわからないのでは、社長として手を打つことができません。必要性を社長自身が認識し、社長が本気でやるかどうかにかかっています。

## ⑦ 実績情報の即時フィードバック

販売管理のシステムへ、各現場から売上などを直接入力できるようなシステムを作ることで、現在の売上状況等を把握するシステムを構築することが可能です。

大型案件が中心の会社では、主要な情報をメーリングリストで共有する仕組みを構築することも行われています。

製造業では前日の実績を翌朝には現場にフィードバックすることにより、現場の努力の結果がすぐに見えるようにすることで、モラルアップにつなげることに成功している企業も誕生しています。

## (5) コスト削減

かつてのIT活用は、今、人がやっている業務をシステムに置き換えると、いくらコストを削減できるかという観点で導入されたシステムがほとんどでした。このITを導入すれば、事務員を〇人削減できるという省人化のためのIT利用です。

しかし、現在様々な企業がIT利用で成果を上げているのは、省人化のような「コスト削減」に直接つながるものではありません。これを昔ながらの単純な省人化の観点で導入しようとする、導入効果が分からず導入をためらう結果になりかねません。あくまでも経営課題の解決の手段がメインであり、コスト削減はこれに伴い得られるものとして考える必要があります。

## ① 業務プロセス変革

現在では、メーリングリストによる連絡体制が進んだことから、営業所の役割自体を変えてしまうような例や、販売体制自体を変えてしまうような大幅な事業の変革に伴うコスト削減が行われる事例が見られます。

## ② 社内業務の効率化

社内の業務でこれまではあたりまえにやってきたこともITを利用することで作業手順を大幅に変更したり、業務そのものをなくしてしまったりすることが可能になってきます。連絡や稟議などの業務の多くは、グループウェア等を利用することで手間がかなり減ります。社員の管理や事務用品の購入など、5年前と同じやり方でやっている業務があるのであればもっと効率化できる方法があるのではないかを検討してみたいかがでしょうか。名刺管理だって、スキャナで読み込んで一元管理するような方法も出ています。

一般的な会社で取り組んでいるような販売管理の内容については、現在はほとんどがパッケージソフトで対応で

きます。昔数千万円かけて導入したオフコンと同じ内容を、数十万円のパッケージで対応できるということがなかなか信じられない社長もいるようですが、「一つの製品に複数の単価を設定する」とか「手形管理に対応する」といったことも、パッケージの機能を注意深く選べば対応できます。

また、業務効率化のための適切な市販のパッケージがない場合には、簡易DBソフトや表計算ソフトを利用して、自分たちが使うための簡単なアプリケーションを社内で作ることも容易に行えるようになってきました。

### ③ 製造生産性の向上

工場等での生産性の向上にあたっては、カイゼン活動などに伴って変化する作業手順等にあわせて、自在に変更できる生産管理システムが必要です。

柔軟に変更できない情報システムを導入したため、業務がシステムに縛られてしまい改善活動が止まってしまっている企業が少なくありません。変化に柔軟に対応できるシステムかどうかは特に中小製造業にとっては重要な要素になります。

ITを上手に利用している中小企業では、資材受け入れや生産の進捗状況などをバーコードで管理し、生産順番等のスケジューリングなどは紙で簡単に管理しているケースも多く見られます。これらの企業では簡易DBソフト等を使って、社内で生産管理システムを作り込んでいます。

また、人日単位で管理するタイプの工場等では、汎用オフィスソフトシリーズのプロジェクト管理ソフトなどを流用し、上手に使っている例も見られます。

### ④ 在庫圧縮

在庫の圧縮では、自社の在庫の状況を取引業者側でインターネット経由で見えるような仕組みを作って、黙っていても取引業者側で納入してくれ、自社が使った時点で在庫になる仕組みを作ったりする企業も出ています。

また、販売データについて、どれだけ売れているかの実績と、天気予報のデータ、イベント情報等をベースに総合的に判断して、販売量を予測して仕入れを管理するようなことも行われています。

最近では、一個作りなどの生産方式が普及してきたのに伴って、完成品在庫が実質ゼロの企業も出てきています。

### ⑤ 物流効率化

積載効率を上げるために複数企業どうしの共同配送を目指すような動きも出ています。こういった複数企業間での緊密な情報のやりとりもITの利用によって可能になってきました。この場合も、ITの利用が不可欠になります。

### ⑥ 調達コスト削減

オープン調達やマーケットプレースを利用して新規調達先を開拓し、調達コストの低減を実現している企業が増えてきています。

また調達価格をデータベース化して社内で情報共有し、調達コスト低減に活用している企業も増えてきています。

## **(6) 組織・社員のやる気と能力向上**

### **① 経営情報の共有によるやる気向上**

中小企業では経営数値情報を従業員に開示していない企業が多い中で、経営数値を社内ポータルでオープンにすることにより、従業員のモラルを高めることに成功した企業が誕生してきています。

現在、自分の部門がどれだけの利益を上げているのか等について明らかにすることで、やる気の向上をはかることができます。そのためには、月次などでの決算の状況がわかり、それぞれの部門などがどう貢献しているのかがわかるような仕組み作りが必要です。

### **② 企業情報と統合的な人事や評価基準**

大手企業が導入している代表的な人事評価制度については様々な批判が出ていますが、成果を上げているやり方があるのも事実です。おしきせの人事評価ではなくて、社長のリーダーシップで、評価システム（評価項目・評点・評価する人等）を検討し、自社の実情に適した評価システムを作り上げることが大切です。また評価システムを従業員に公開することにより従業員がやる気を出せるようにすることも必要です。

### **③ ITリテラシーの向上**

毎週〇曜日に、表計算ソフトやワープロソフト等の講習会などを社内で行うことで一般社員のITリテラシーの向上を図るようなことを多くの企業が、数年前のPC導入時に行っています。こういった計画的な対策が必要になります。

## **(7) リスク管理の強化**

### **① リスク管理の強化**

毎日確実にバックアップが取れている会社というのは実はかなり少ないのではないのでしょうか。日々のデータのバックアップを自動的にとったりする対策は、各OSの標準機能でも付いていますし、フリーウェアと呼ばれる無料のソフトを使っても簡単にできますので、やるかやらないかだけの話になります。

また、災害対策として、月に1～2回程度は主要データを遠隔地にも保存しておく対策を取っておかないと、事務所のパソコンが全部壊れたり、盗難にあったりしたときに、会社のデータも全てなくなってしまいます。

ビジネス面のリスク管理にもITを活用できます。たとえば販売の与信管理限度額を登録しておき、受注の可否をコンピュータで判断することにより、販売リスク管理体制を強化することが可能になります。

### **② 情報セキュリティ管理の強化**

ファイルのアクセス権をユーザーごとに管理したり、情報が流出しないようにノートパソコン自体を持ち出せないようにしたりなど、様々な対策を、使い勝手とをそれぞれの企業ごとにリスク管理の必要性の度合いにあわせて実施する必要があります。

特に、17年4月からの個人情報保護法の施行の対策として、個人情報の入ったサーバー等については、一部の人間しか物理的にさわれない場所に設置したり、ネットワーク経由でのアクセス制限をかけたり、物理的につながらないようにしたりなど、様々な対策を取ることが望まれます。また、Pマーク等やISMS等の公的な認証を取ったりすることなども望ましいといえます。

## 5-4 IT経営企画とアクションプランの立て方

経営戦略が描くビジネスモデルを、ITを利用して実現するストーリーをIT経営企画として作成します。企業の身の丈にあったIT経営企画を作成することが重要です。

### (1) IT経営企画の策定

IT経営企画書は次の事項を考慮して作成します。

- ①IT業界の動向（IT外部環境分析）
- ②IT成熟度（IT内部環境分析）
- ③重要成功要因を実現するIT活用法の選定
- ④IT活用の戦略ビジネスモデルとアクションプランへの展開

4-4-1項で解説した経営戦略を実現するビジネスモデルの構築において、ITの活用で経営戦略を実現するためのストーリーを明確にします。すなわちIT経営企画として経営課題の解決に効果的なIT活用法を見出し、さらにIT経営企画を具体化するために、時間軸へ展開したアクションプランを立案します。

経営戦略が要求する達成レベルが高く、現実の企業のIT成熟度が低い場合にはステップを踏んだアクションプランを立案することも必要です。

### (2) 業務改革とIT化のアクションプランを連動させる

IT経営といっても、システムを導入するだけの話ではありません。

会社内のIT化プロジェクトで、IT化だけで完結するプロジェクトは多くはありません。

経営課題を解決するためには、仕事のやり方を見直して、接客マニュアルを書き換えたり、年間の業務カレンダーを整備したり、人事制度を変えたり、新製品開発のための計画を作ったり、マーケティング計画を練り直したり、生産管理のコンサルタントに来てもらって製造ラインの見直しをしたりなど、まず経営改革、業務改革が先行しなければなりません。

これらの計画と平行して情報システムの利用方策を考え、検討し、実行に移していくことが必要です。ほとんどの場合で、IT化は業務改革目標を達成するための計画の一環にすぎません。

ITベンダーに「〇〇システムを入れて欲しい」との要望だけ出してお金を払えば、ITベンダーはそれなりのシステムを作ってくれるでしょうが、社内の業務改革につながるシステムにはならない可能性が高くなります。

社内の業務改革のアクションプランとIT経営企画のアクションプランを連動させることが必要です。

### (3) アクションプランへの落とし込み<参考例>

製造業を例にして、顧客のバイヤー企業が月次発注から週次発注に切り替えると通告して来た場合を想定して、これらの手順を具体化してみましょう。

顧客がこれまで月次で納期1ヶ月の発注をしてきた組立て製品を、近い将来に日次発注で納期5日に切替えると通告してきたとしましょう。これまでの月次発注では工場は自分の作りたい生産計画で製造し、指定された納期期

間に納入すればよく、製造の自由度はかなり高い状況で生産してきました。これが日次発注に切り替わると指定された納入日に毎日納入することになり、きめ細かい生産計画と、計画通りの実行力が求められることになり、生産体制の全面的な変革が必要になりました。

これまでは月に1回の注文を一ヶ月間に自由に生産して納入すればよかったですから、毎日の生産工程は現場の判断で自由に変更することが可能です。部品が足りなくても、生産できる製品に切り替えれば済みますから、部品管理の精度や出勤率はそれほど問題にはなりませんでしたが、しかし、日次発注になるとこのような自由度はありません。毎日の生産計画を確実に実行しなければこの戦略目標は実現できません。

顧客納期遵守率97%以上を戦略目標として決め、ました。

予定外のトラブル発生リスクを防止するためには在庫を増やせばカバーできますが、在庫は増やさない経営方針をこれまでも掲げてきましたので、在庫も重要管理項目になります。

そこで社長はこの変化に対応するために、経営戦略のゴール目標を「在庫」を増やさずに「顧客納期遵守率」95%以上達成に決め、社内の仕組みを変革する決断をしました。

それでは顧客納期の遅延を起こさずに生産を実行するためには何を管理すればよいでしょうか？まず組立用部品が無ければ作業は始められません。部品欠品率をゼロにすることが必要です。

欠勤により、工数が不足しても生産計画どおりの生産はできません。出勤率の管理も必要になります。工程検査で不良が発生しても生産計画は達成できません。直行率の維持も大切な管理項目です。製造ラインへ投入時の部品欠品率、製品不良率、ライン稼働率などの高い目標実現が必要になります。

このように戦略目標である顧客納期遵守率を達成するためには、部品欠品率や出勤率、直行率などの管理項目によるチェックが新しく必要になりました。これらの管理指標が業績評価指標です。これらの中でも顧客納期遵守率に大きく影響するのは部品欠品率ですから、これを重要管理項目に決めました。

部品欠品率をゼロにするためには調達部品納期遵守率や内製部品工程進捗が計画通りに実現することが必須の条件になります。そこで部品欠品率は調達部門の戦略目標になり、部品欠品率を向上するための管理項目を調達部門の業績評価指標として設定することになります。

出勤率の管理は生産部門と人事部門の管理項目になります。直行率は品質管理部門の管理項目になります。

このように上位から下位へ戦略目標はブレイクダウンされてゆきます。このような計画立案と管理の手法が方針管理です。

次にこれらの重要管理項目を管理するための仕組みが必要になります。データとして日常的に管理するためには必要なタイミングで必要な人のところに提供され、改善のための対策がとられなければなりません。このようにデータに基づいて管理することをモニタリングといいます。これを実現するのが情報システムです。重要管理目標実現のための改善活動を行うためにはさらに多くのモニタリング項目が必要になるでしょう。

これらの活動は社内の各部門の仕事に分解されてゆきますから、各部門のアクションプランの中に組み込んでおかなければなりません。各部門のアクションプランが全社的に整合を取って運営されるようにするために、全社の業務改革企画書として取りまとめておくことも必要になるでしょう。

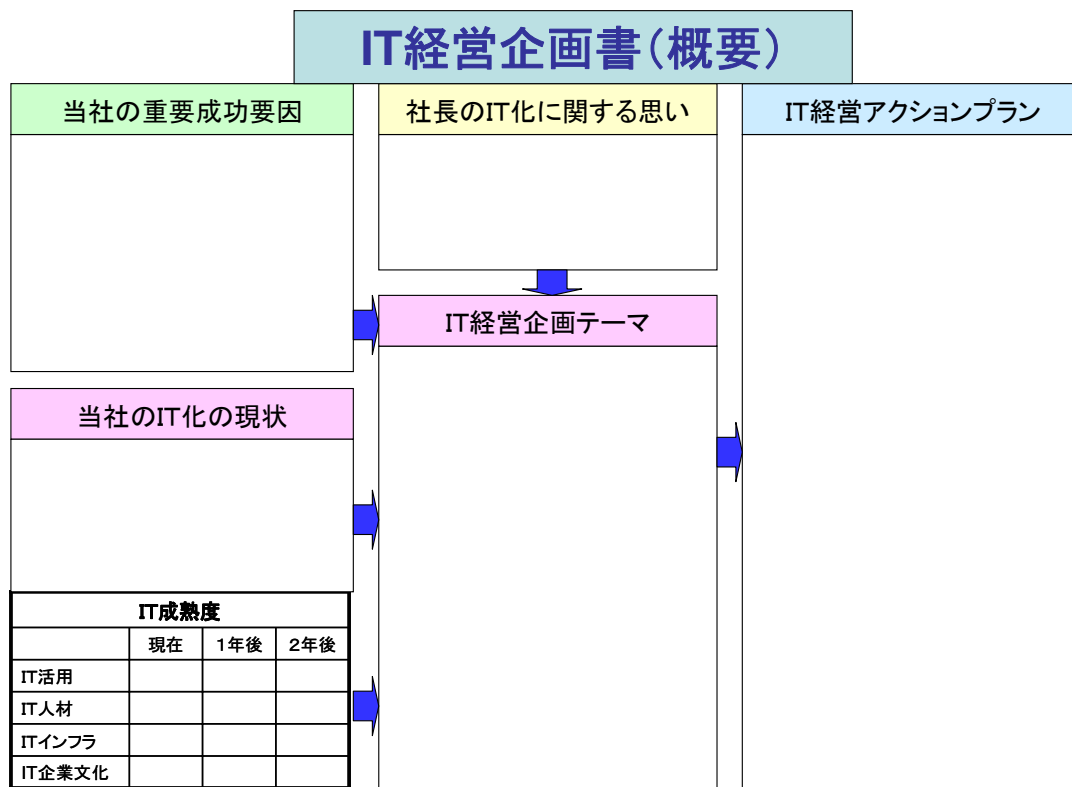
IT経営企画書は全社の業務改革企画書と連動して作成しなければなりません。多くの部門にまたがる業務改革を

実行する場合には、IT化システムは多方面のニーズを整合した企画として立案することが求められることとなります。

このようなアクションプラン立案の形式はなんでもかまいませんが、時間的な区切りと、目標と、チェック項目とは最低必要です。

### (5) IT経営企画書の作成

これまでの検討結果をIT経営企画書にまとめます。IT経営企画書のテンプレートを次に示します。



## 5-5 戦略立案策定とIT経営企画の策定（まとめ）

これまでご説明してきた経営戦略策定からIT経営企画立案までの手順と、作業用に提示したテンプレートをまとめてみましょう。さらにテンプレートを利用した戦略立案の記入事例を示します。

このような一連の分析と企画立案にはそれなりの経験が必要です。社内スタッフが充実していない中小企業が取り組む場合は、ITコーディネータのような専門家の支援を活用されることをお勧めします。

### (1) 経営戦略策定とIT経営企画の全体フロー

これまでの解説してきた経営戦略企画とIT経営企画の策定作業の全体フローを次に示します。これらの作業をしやすくするために各種の手法とテンプレートを紹介してきました。

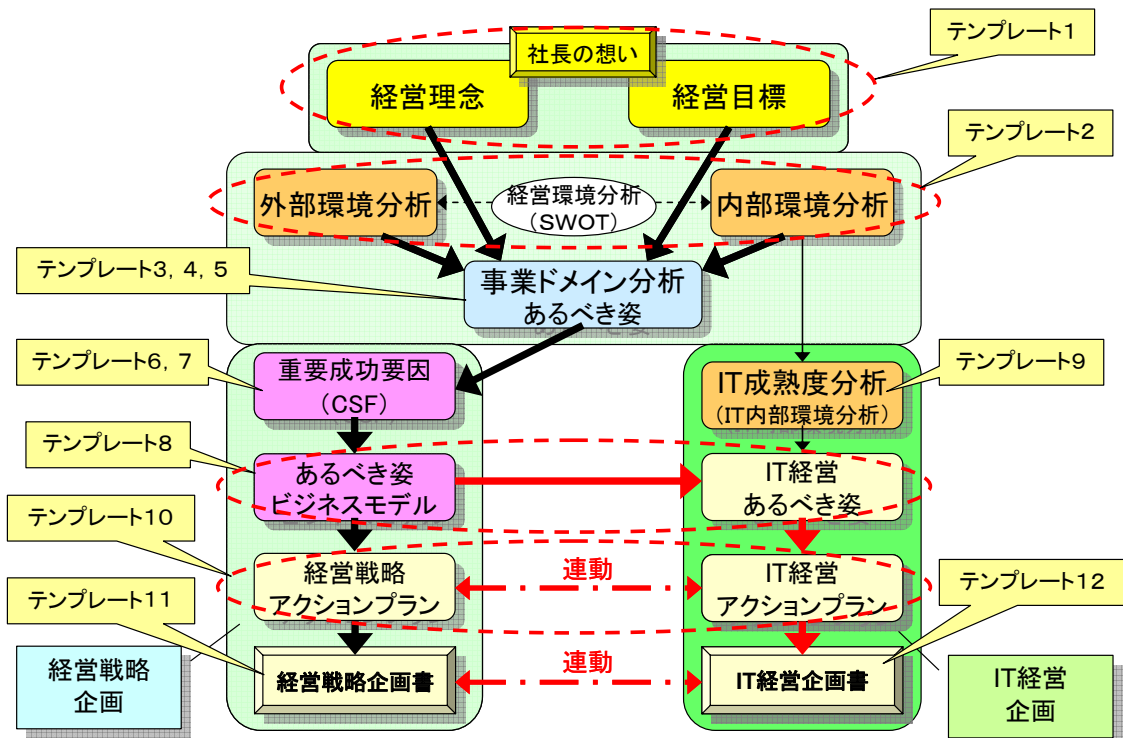
一つの事例でこれらのテンプレートの利用法と記入例の紹介を行いますので、自社の経営戦略策定の参考にしてください。

ここで留意していただきたい点は、ここで示した手法とテンプレートだけでは、生きた経営戦略策定はまだ無理だということです。ここまでの分析では企業の財務分析は行っていない。自社の強み分析もさらに踏み込んだ分析が必要です。自社のビジネス競争力や固有技術が今後の技術進歩の中で競争力を維持できるかどうかについては、ビジネス変化や技術進歩の動向についてより綿密な分析が必要です。

市場の競合についての検討も重要です。ライバルの今後の動きも織り込んで経営戦略を立案することが必要になります。

この文献で経営者の皆さんに気付いていただきたかったポイントは、ビジネスは生き物であるということ、経営環境は絶えず変化しており、今後さらにこの変化が加速するであろうこと、その変化の加速の大きな要因をITが担っているということです。そして経営戦略を持たず、IT抜きで企業経営はできない時代になったということです。

### 経営戦略策定とIT経営企画策定の全体フロー



## (2) 【事例】による戦略立案とテンプレート記入例

「経営戦略企画書」と「IT経営戦略企画書」策定までの経過を、株式会社KK精密の事例で示します。

### ■事例企業：株式会社KK精密の概要

株式会社KK精密は、卓越した非鉄金属の加工技術を持ち、国内外の精密機器メーカー、医療機器メーカーからのあらゆる要求仕様に対応し加工品を納めています。先代の技術屋社長が起業し、2代目の社長が6年前に引き継ぎました。卓越した技術を持った先代及び職人気質の社員が会社の土台を作り、80人規模の企業に育てました。しかしながら、管理面は、起業当時の町工場の状態で、2代目社長は、固有技術に加え、管理技術を持った企業にしたいと考えました。そのために、製造現場改革、人事制度改革、品質改革に取り組んできました。さらに業務効率化のため、現在、販売管理で使用している、オフコンを受発注・生産管理システムへ置き換えようと計画し、ITコーディネータに支援を要請しました。

ITコーディネータの「ITありき」でなく、「経営戦略ありき」で、進めるべきだとのアドバイスで、「経営戦略企画書」、「IT経営企画書」を作成することになりました。

「経営戦略企画書」、「IT経営企画書」策定までの途中経過で利用したテンプレートへの記入例を以下に示します。

### ① テンプレート1：社長の想い

#### 経営理念／社長の想い／戦略目標

|       |   |
|-------|---|
| 経営理念  | <ul style="list-style-type: none"><li>■「KK精密」を信頼のブランド名にする</li><li>■顧客第一主義、顧客とともに成長する</li><li>■収益を確保し、社員満足度向上を目指す</li></ul>          |
| 社長の想い | ビジョン(3年後) <ul style="list-style-type: none"><li>■顧客から満足されるQCD確保</li><li>■厳しい中でも、生き生きと働く 明るい会社</li></ul>                             |
| 戦略目標  | 3年後 <ul style="list-style-type: none"><li>★ 品質クレーム件数 :ゼロ</li><li>★ 納期遵守率 :95%</li><li>★ 従業員満足度 :75%以上</li><li>★ 在庫削減 :30%</li></ul> |

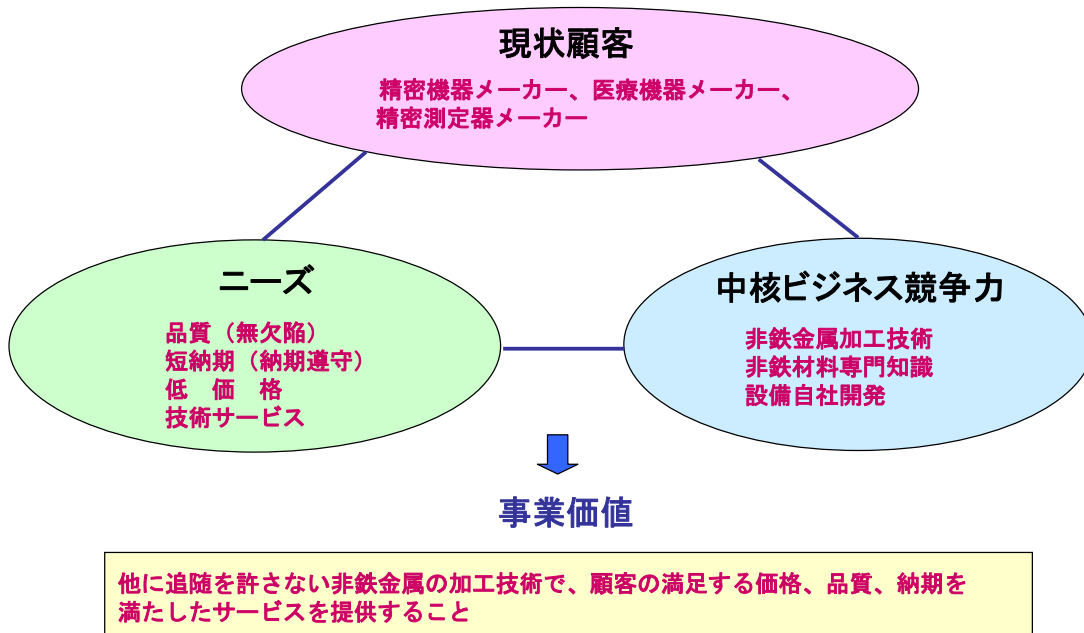
② テンプレート2 : SWOT分析

## SWOT分析表



③ テンプレート3 : 現状事業ドメイン分析

### 現状(As-Is)事業ドメインと事業価値



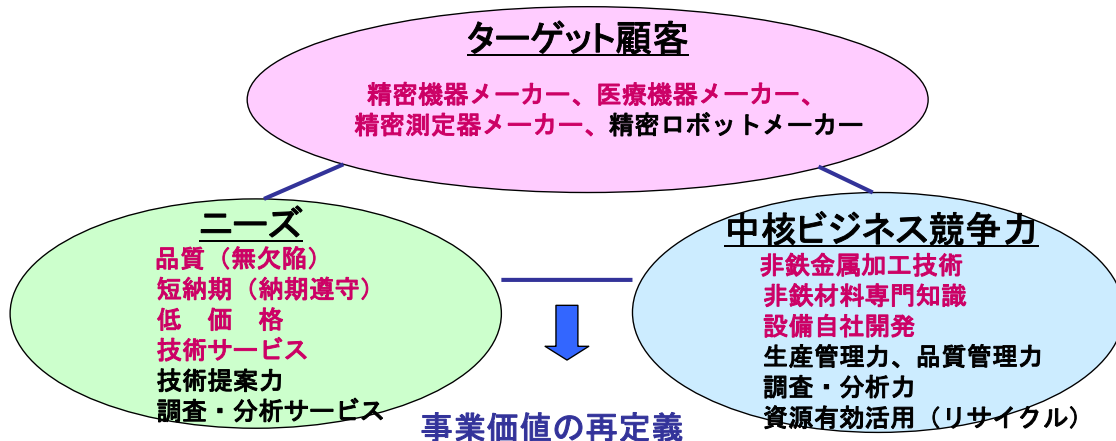
④ テンプレート4：業界特性分析

現状(As-Is)事業ドメインの業界特性

|       |   |
|-------|---|
| 顧客    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・精密測定器メーカー：成熟業界=&gt;コスト重視</li> <li>・未開拓市場の自動車業界：需要はある=&gt;顧客への接客機会を増やす必要あり</li> <li>・リサイクル材料のマーケット：流通経由の販売が多い</li> <li>・同業者（OEM）：顧客の状況・情報、キーマン、考えていることを知ること（情報収集の工夫）</li> <li>・品質要求、・環境要求</li> </ul>   |
| 仕入先   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・精密機器業界=&gt;コストダウン要求が難しい、問屋との在庫データの共有が納期確保に寄与している</li> <li>・非鉄金属材料：仕入先に対する品質要求レベルが不明確、自社製造技術との関連</li> <li>・材料再生業者：リードタイムが長い（1ヶ月）=&gt;原因を追求していない</li> <li>・非鉄A・建値に対して安く買えている。コンサイメント（使った分だけ支払い）を他の金属への適用は出来ないか。</li> <li>・関連会社T社の今後の活用=&gt;リサイクル材の市場変化・新規の製品の可能性</li> </ul> |
| チャンネル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リサイクル材料は流通経路がながい</li> <li>・商社経由：情報が来ない。コスト対応しにくい。商社、担当の違いによるところが多い。=&gt; 商社の選別はあり得るか</li> <li>・国内 製品直送の提案（Win-Win）。</li> </ul>  |
| 競合企業  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・競合よりも同業者との付き合いも必要</li> </ul>  |
| 新規参入  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外メーカー：自社より幅の広い一貫性を持っている企業あり</li> </ul>   |
| 代替品   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・金属に変わって樹脂に</li> </ul>   |

⑤ テンプレート5：あるべき姿事業ドメイン分析

あるべき姿(To-Be)事業ドメイン



他に追随を許さない非鉄金属の加工技術で、顧客の満足する価格、品質、納期を満たしたサービスを提供すること

As-IsとTo-Beのギャップ

目指す方向の、ギャップは少ないが、現状は、「顧客の満足する価格、品質、納期を満たしたサービス」を、十分実現できているとはいえない。生き残り、勝ち残りに、納期確保、品質向上策が急務である。

⑥ テンプレート6：重要成功要因（CSF）の抽出

重要成功要因(CSF)の抽出

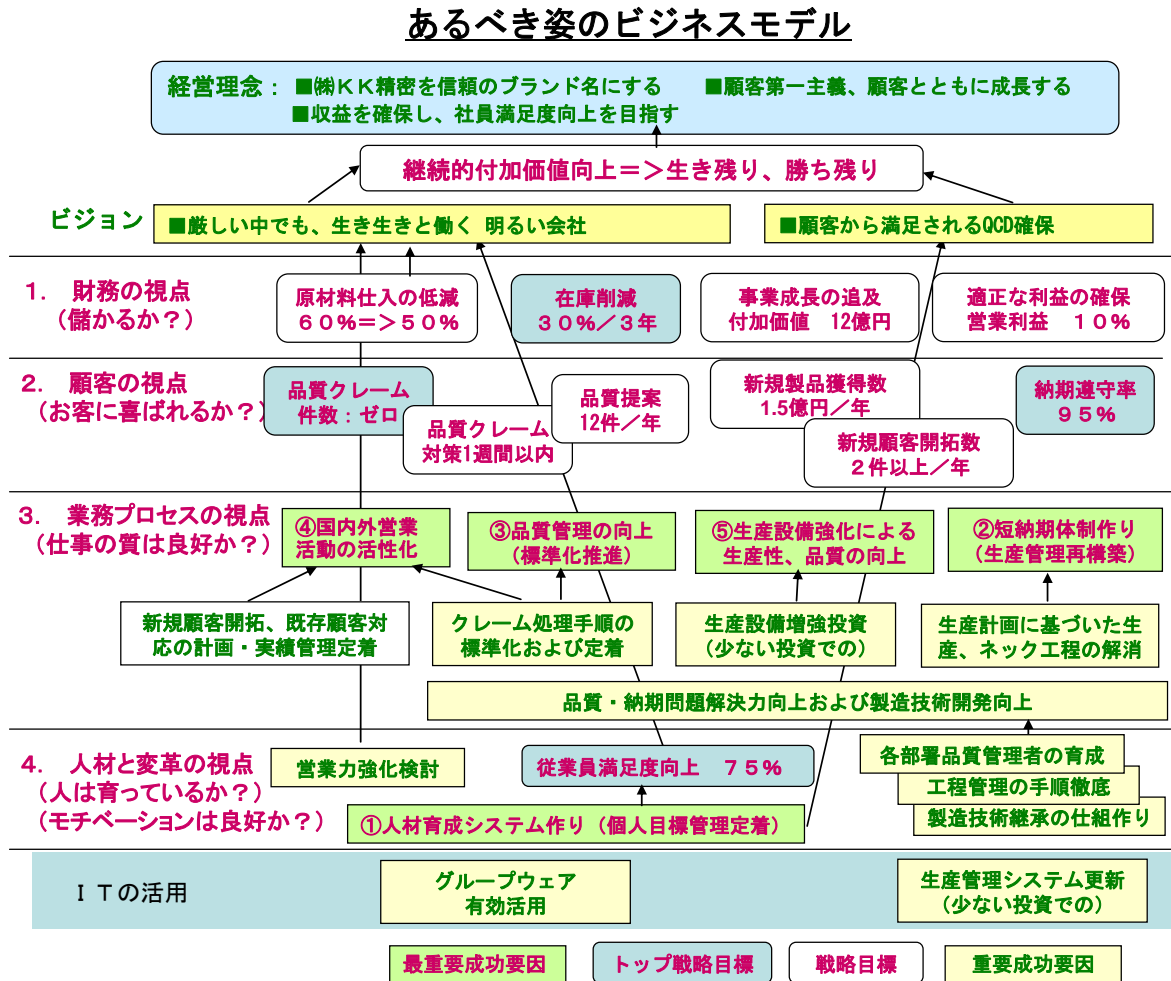


⑦ テンプレート7：重要成功要因（CSF）の順位付け

重要成功要因(CSF)表

| CSFの選定理由 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆多くの経営課題が、人材育成不足に起因している。重要成功要因の第1位は人作りである</li> <li>◆短納期化の実現が売上拡大実現のために不可欠。しかし弱みを機会に結びつける戦略であるため、実行には会社としての決断と資源投入、全従業員の目的意識共有が必要。</li> <li>◆日常的な不良発生を防止のため、作業の標準化が急がれる</li> <li>◆国内外のチャンスを活かすため、営業力強化が必須</li> <li>◆国内外のチャンスを活かすため、生産能力増強が必要</li> </ul> |   |
|----------|---|---|
| 優先順位     | CSF   | 説明  |
| 1位       | ■人材育成システム作り (個人目標管理定着)  | 下位の優先順位を、支えるのは、人。決められたことを守る風土、品質、納期に関わる改善意識改革、技術継承および幹部の管理能力向上が急務 |
| 2位       | ■短納期体制作り (生産管理の仕組再構築)   | 短納期要求の高まりは留まることを知らず、早急に体制確立が必要。他社を凌駕する短納期化は有力な差別化ポイント。            |
| 3位       | ■品質管理の向上 (標準化推進)  | 日常的な不良発生、効果的な再発防止策が打たれていない。顧客維持、新規顧客開拓の障害となっている。                  |
| 4位       | ■国内外営業活動の活性化  | 日々変化する環境の変化に追従するマーケティング力、営業力、提案力が弱い、海外需要拡大のチャンスを活かすために必須。         |
| 5位       | ■生産設備強化 (少ない投資での)   | 需要拡大のチャンスがある中で、納期遅延が日常的に発生している。人間系の問題もあるが、設備強化が急がれる。              |
| 6位       | —   | —   |

⑧ テンプレート8：あるべき姿ビジネスモデル



⑨ テンプレート9：IT成熟度評価

IT成熟度評価表

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

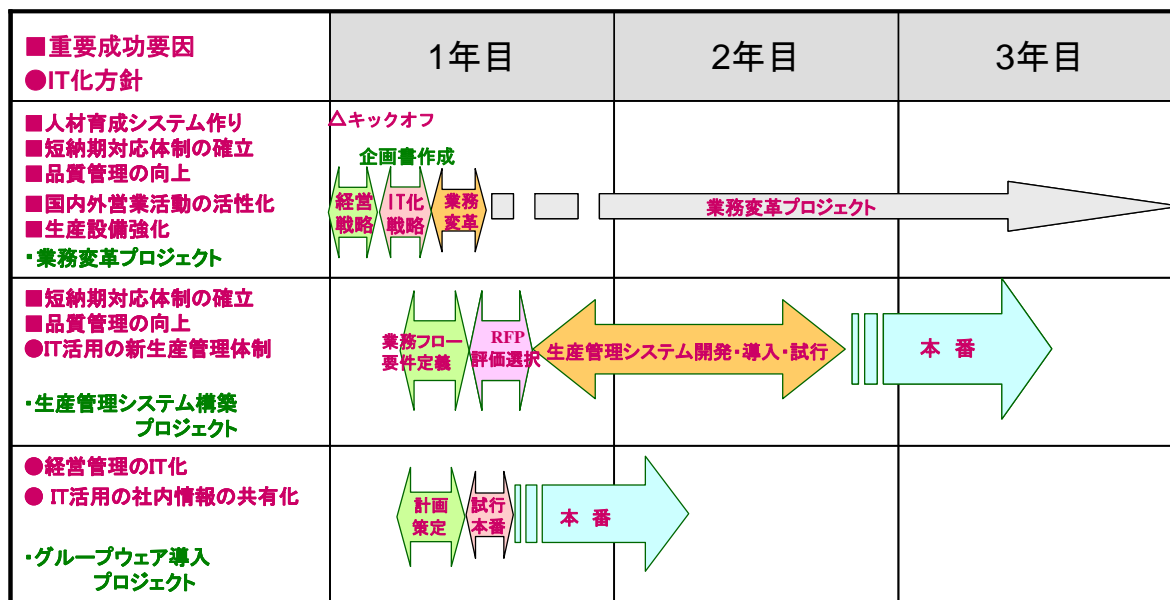
×：現在    ○：1年後    ◎：2年後

⑩ テンプレート10：アクションプラン立案

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                          |
| ビジネス競争力                  |  |                              |                              |
| 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>（生産管理再構築目的の確認） |                              |                              |
| マーケティング力                 | 営業戦略会議での顧客ニーズ<br>確認を手順化する                        |                              |                              |
| 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見積、<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 | ・製造技術開発力向上<br>・新規案件製造技術確立迅速化 |
| 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ベンダー選択     | 生産管理システム運用開始                 | 生産管理システム活用度向上                |
| SCM力                     |  | 主要外注・仕入先とのEDI                | 主要顧客先とのEDI                   |
| 企業間連携力                   |  |                              |                              |

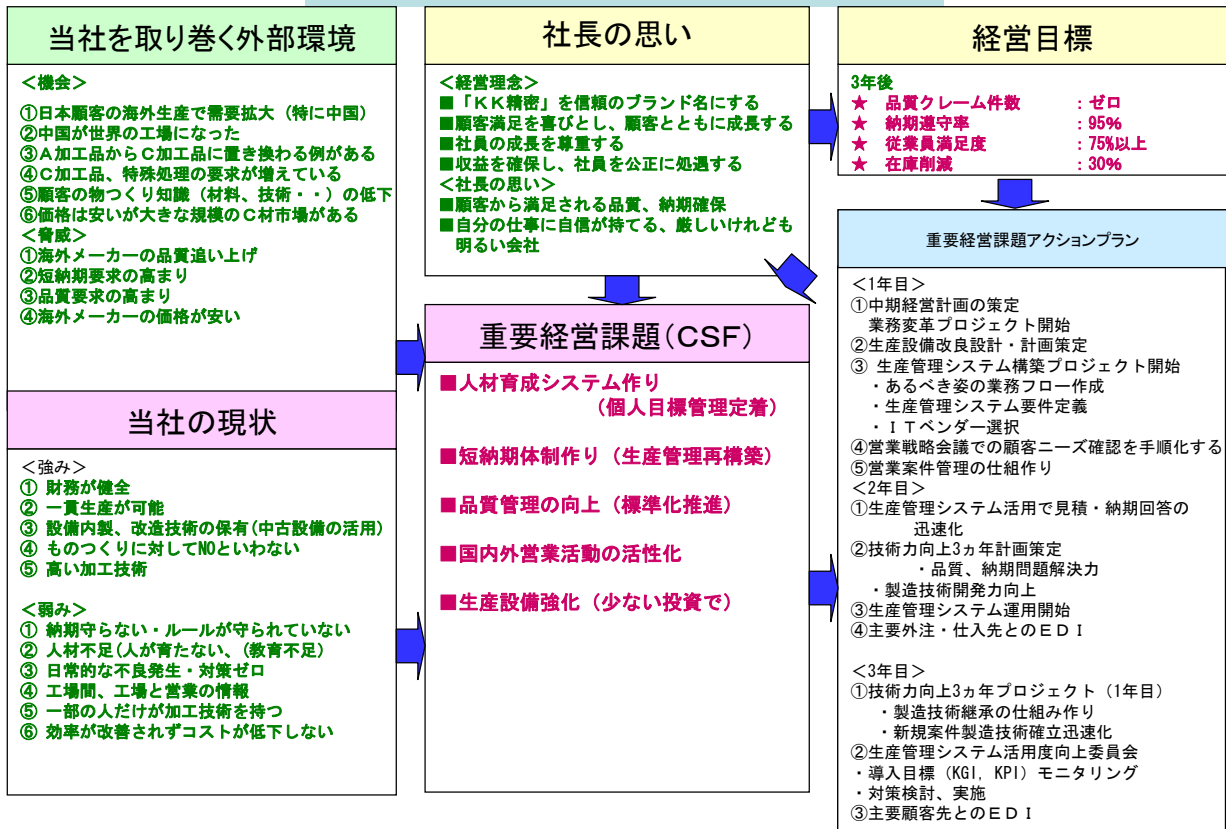
IT経営アクションプラン（ガントチャート）



注) RFP(提案依頼書)：提案評価選択

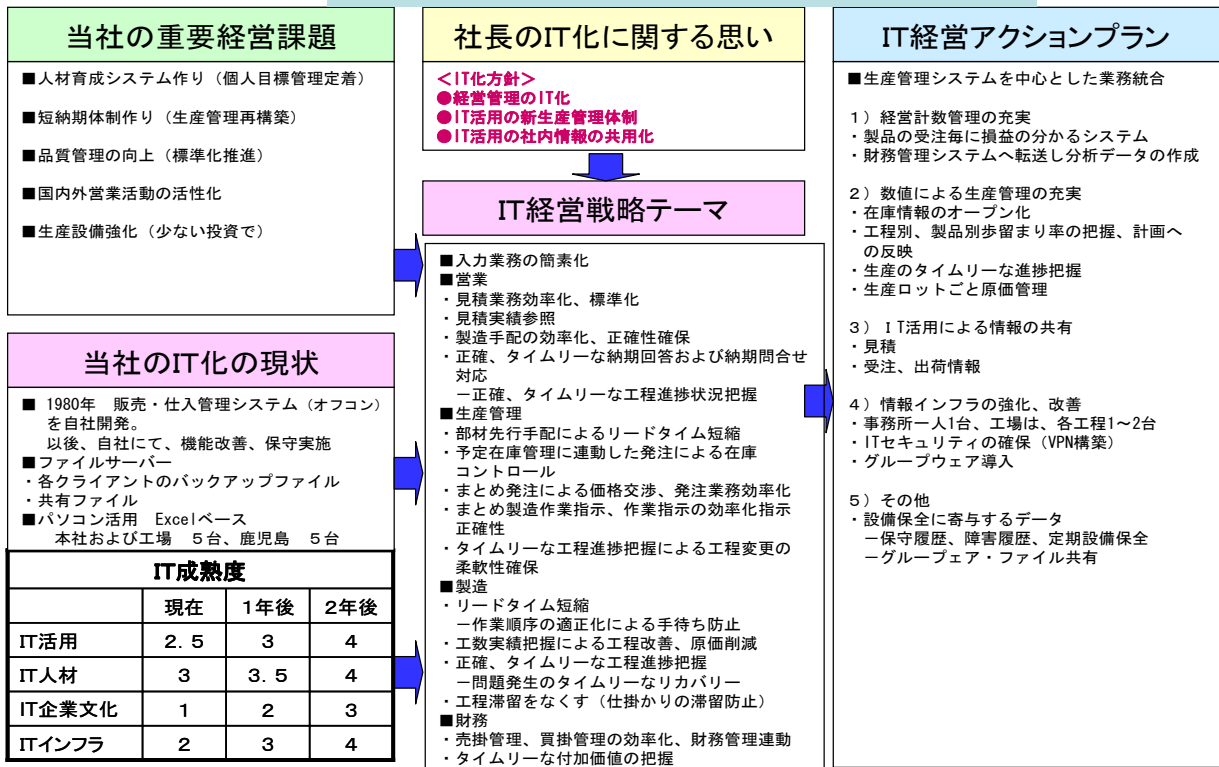
⑪ テンプレート11：経営戦略企画書

## ■ 経営戦略企画書(概要)



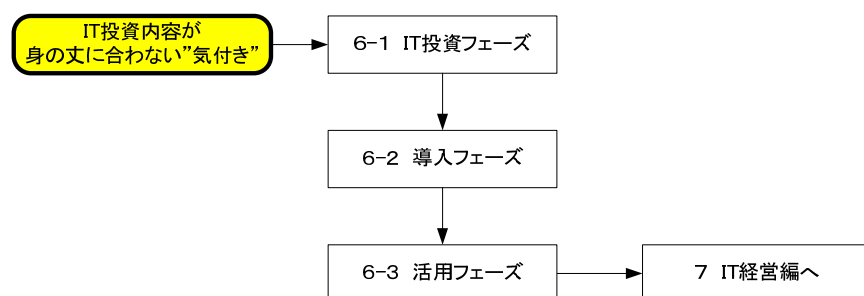
⑫ テンプレート12：IT経営企画書

## IT経営企画書(概要)



## Section 6 IT投資／導入／活用フェーズの留意点

ここでは、IT投資・導入／運用フェーズにおいて経営トップの方々に留意点していただきたい点に絞って記載しています。



### 6-1 IT投資フェーズ

#### 6-1-1 トップダウンでPJスタート・現業の巻き込み

##### (1) 経営戦略策定フェーズ、IT経営企画立案フェーズのおさらい

#### ① あらためて、今回のIT導入で実現する経営課題は明確ですか？

途中から読んだ方は、IT経営？って何だと思っているかもしれません。

自社の重要な経営課題を解決するためのIT活用になっている必要があります。

そうでないと、貴重な人材と時間と金を無駄なものに使うことになります。

内外の状況と将来予測を分析した結果、自社にとって重要な経営課題ははっきりしたでしょうか？

#### ② 成熟度にあったIT化になっていますか？

今の社内の人材のレベルなどでは、新しくITを導入してみても、宝の持ち腐れになるかもしれません。

もしも、社内のレベルが新しく導入するITに対応できないのであれば、人手作業に残された業務の標準化に着手したり、人材の教育を進めたり、主要業務への影響の少ない一部のシステムを先行的に導入して慣れてもらったりといった活動が必要になります。

2005年の現状では、ERPが導入されたが使いこなせないという中小企業が大量に出ている状況です。もともとが業務に合っていなかったのかもしれませんが、導入を薦めた親会社などの側も、導入先関連企業が使いこなせるかどうかの冷静な判断が欠けていたのかもしれません。

#### ③ 投資額の面で無理はありませんか？

年商10億円の企業と年商100億円の企業で、それぞれに可能な投資額は単純に言えば10倍程度違うわけですが、市場で提供されているパッケージではそれほど変わらない見積価格になる事例を多く見受けます。

また、システムベンダーの側からみると、年商100億円の企業よりも年商10億円の企業のほうが手間がかかるといことがあります。

こういった事情から、それぞれの見積額は、中堅以下の中小企業にとってはどうしても身の丈にあわない割高になるケースが多いというのが実情です。

「業界トップ企業が導入して成功している。」といった単純な理由で導入すると、自社の企業規模からみた場合の、投資限度額をオーバーする可能性があります。一昔前の中小証券会社では、この状態に陥りシステム投資負担

に苦しみました。

#### ④ 業界などの将来予測を踏まえて、自社の強みを活かせるIT化になっていますか？

経営課題も短期的な視点で、社員からあがってきた経営課題を解決していくという考えだけでは、中・長期的な自社の繁栄には繋がっていないかもしれません。

社内の仕事の効率化のための提案はわかりやすいですが、自社のブランド力を活かして新市場に展開するためのIT化、自社の設計力・開発スピードを支えるためのIT化となると、社長のリーダーシップが必要になってきます。

#### (2) 業務改革・人の仕事の変革のほうもちゃんと計画していますか？

今やっている仕事の内容をシステムに置き換えるだけでは、業務の効率は全くあがらないどころか、逆に手間が増えるかもしれません。

業務改革・人の仕事の変革についても、計画・見直しをはかる必要があります。

多くの場合では、IT活用よりもこちらのほうが大事です。カイゼン活動などの名称で、工場での仕事の手順等の見直しについては一般的に行われていますが、同様のことを事務作業や物流業務、社内連絡、稟議方法等、社内のあらゆる箇所で行っていき必要があります。

#### (3) 変化に対応できるIT化になっていますか？

ビジネスは生き物です。特に中小企業にとっては市場の変化や顧客の要求に小回りを利かせて対応できるところに有力な生き残りのポイントがあります。従って情報システムにも同様の小回りの良さが求められます。中小企業にとっての望ましいIT化とは次のようなものではないでしょうか？

創意工夫を活かし、自社の仕事の手順に合わせて情報システムを導入したい

ビジネス環境の変化に柔軟に対応するため、システム導入後に使いながらソフトの修正・変更を自由に行いたい  
これらの変更を企業規模に応じた投資金額の範囲で実現したい

このようなニーズを満たすためには、システム導入時の仕様だけでなく、将来の変化に対応できる柔軟性がソフトウェアに求められます。

具体的にはデータベース構造などが明らかになっていますか？また、データベースは汎用的なものですか？

後から機能を追加したいというときに高額な修正費用を要求されたのでは困ります。

また、開発先事業者がどうしても対応が悪いというときには、修正は別のシステムベンダーに頼むかもしれません。その時に、外部に修正を頼める状態になっていないと、システムを総取り替えることになってしまいます。

特に、製造業では、カイゼン活動の一環として業務手順が頻繁に変わります。その業務手順の変更に情報システムが対応できないと入れてすぐに使い物にならないシステムになってしまいます。

#### (4) トップダウンでPJをスタートさせましたか？

トップダウンでプロジェクトを推進しなければ、IT化推進担当者以外のまわりの社員は協力してくれません。

なぜなら、ほとんどの場合に、特に導入の初期の段階では、IT導入は「仕事を増やす」と誤解されるほか、これまでの仕事のやり方の変革を迫ることになるため、現場からの抵抗も大きなものとなります。

どうしても、現場・各部署のキーマンを巻き込んでのプロジェクトの推進が必要になります。そのためには、トップの号令と、継続的な状況のチェックが必要となります。

## 6-1-2 業務要件定義/RFP作成/提案評価

### (1) 業務要件定義を行います

今回のIT化で実現したい目的、内容は何か？ といった機能が今回のシステムでは必要になるのか？ などと共に、新しく導入しようとする業務プロセスの手順を定義してゆきます。

この業務要件定義で必要とする機能をどこまで正しく表現できるかが、導入後にシステムが順調に稼動するかどうかを決める最も重要なポイントです。

### (2) 提案依頼書（RFP）作成と提案評価

パッケージシステムをカスタマイズしたり、新規にシステムを作成したりする場合には、業務要件定義をベースにして提案依頼書（RFP : Request for Proposal）の作成を行います。

これはITベンダーに対して、うちでは「こんどこういう目的でこういう機能を持ったシステムを作りたいので、提案してください。」という依頼文書です。これをもとにITベンダーは、システム提案を行います。

複数のITベンダーに提案を依頼することにより、各社の提案を比較することが可能となり、自社のニーズに最も適合したシステム提案を選択することができます。

提案評価するためには、あらかじめチェック項目と評価基準を準備して置くことが必要です。

なお、この提案依頼書を出す前に情報提供依頼書（RFI : Request for information）を出して、ITベンダーに情報提供をお願いすることもあります。こういうシステムを考えているのですが、情報をくださいということでのお願いです。

RFPについて、特に決まった項目はありませんが、おもな項目例を下記にあげています。

なお、実際にRFPで厳密なものを作ろうとすると専門的な知識がいりますので、ヘタをするときちんと動かないシステムの提案依頼をしかねません。

自社に提案依頼書を作成できる人材が育っていない場合には、企業の立場に立って支援してくれる専門家に作成支援を依頼したほうが安全です。

#### ① システムの目的

今回のシステムの目的、解決すべき経営課題等について記載します。

#### ② システムの概要

ベンダーからの提案を重視する場合には、概要に止めた提案依頼書になります。自社の希望するシステムと類似するシステムのイメージや他社のWebサイトなどを例示して提案依頼することも可能です。

#### ③ 機能

システムに必要な機能を書き上げていきます。

機能については、現場の意見を聞いた上で作成していく必要があります。

#### ④ 稼働条件

1年365日24時間、99.9%以上の稼働などとあまり高度なことを求めればその分価格にはねかりますし、責任感の強い、まじめなITベンダーほど、受けてくれなくなります。

実際に必要十分な稼働条件を提示することになります。

#### ⑤ 予算規模

提案依頼に先立ちおよその予算規模を決めておきます。ただし、適用するパッケージや、著作権が必要かどうかなど様々条件で必要な予算規模が変わってきますので、予算を記載するのであれば、事前に専門家等からの意見を聞くことをお勧めします。

100万円もしないようなシステムに400万円の予算が用意されていたケースにお目にかかったこともありますし、2000万円ほどかかるシステムに50万円ぐらいしか予算が用意されていなかったケースもありました。

#### ⑥ 運営側者のスキル・運用体制等

運営まで委託したいのかどうか、データベースの管理が可能かどうか、ネットワーク管理が可能かなど記載します。

#### ⑦ スケジュール

提案日、提案決定日、稼働予定日等を提示します。

#### ⑧ 技術面・サポート面での指定

使用する言語を想定していたり、データベース等を指定する場合には記載します。導入時および運用時にどのような支援をITベンダーが提供できるかの提案を依頼します。

#### ⑨ 著作権等の権利条件

開発したソフトウェアの著作権や改変する権利などをどうするかを記載します。これもすべての著作権を自社が吸い上げるという契約では応札してくるITベンダーの数が減ってしまう可能性があり、見積もり金額も割高になります。著作権を共有したり、ソースを受け取り変更する権利のみはもらうようにするなど、によりソフトウェアのコストを引き下げることが可能になりますので、柔軟な対応も考慮します。

## 6-2 導入フェーズ

### (1) プロジェクト管理/誰がリーダーを担当すべきか？

○ 現場リーダー等をプロジェクトリーダーに

多数の組織や人が関係するシステムの導入にはプロジェクトの立ち上げが必要です。プロジェクトリーダーは現場のリーダー役であり、業務をよく知っている人材がリーダー役を果たすことが必要です。導入システムを活用する責任は現場の人たちにあります。導入するシステムを自らの責任で仕様を決め、運用する覚悟を決めて取り組んでもらわなければうまく使いこなせない事態が起こります。

ITには詳しくても現場のことをよく知らない人材が担当すると、システムがうまく動かなくても現場の人たちは自

分の責任だとは思わず、協力を得られない事態になりかねません。導入する情報システムについて、関連する現場のメンバーに関して、各部門の主要メンバーを巻き込んで対応することが必要です。

## (2) 導入前の教育と導入時のサポート体制は必須です

### ○前段階

まず、幅広い人が使うシステムであれば、最初にキーボードが打てる状態、パソコンが普通に使える状態におかなければなりません。

多くの企業で、数年前の話として聞かれるのが、ワープロ講座、表計算ソフト講座、電子メール講座等の講座を、毎週水曜日の午後などに開いて、教育していたという話です。

昔のオフコンでしたら、変なキーを押しても暴走しないようにシステムが出来ていましたが、今は操作を間違えると、ネットワーク経由で人のファイルを消すことだってありえます。非常に重要なファイルを、担当者が休んでいる間に別の人が消してしまうかもしれません。

まず、PCの常識に近い段階での教育がどうしても必要になります。

### ○直前段階

システムの使い方について、講習会などを開いてもらって、教育を行います。行政機関などで大勢の人が一斉に使い出すような場合には、講堂などに集めて講義形式での授業などで済ませることも多いようですが、いずれにしろ、導入前教育が必要です。

できれば、全システムを一度に稼働させるのではなくて、部分稼働させて、人にも慣れさせることが望ましいと言えます。

また、全社に一斉に導入するような場合には、部門ごとの指導役の人を決めて、その人を集中的に研修させたりもします。

### ○導入時のサポート体制

大阪府などでは、新システムの導入にあたって、操作方法等について対応するためのコールセンターを導入したりもしました。

それぞれの企業規模・利用人数にあわせたサポート体制を整えないと、導入時に社内業務がストップし、大混乱に陥る可能性があります。

## 6-3 活用フェーズ

### (1) 課題解決の実現をモニタリングできるIT化になっていますか？

システムを入れた後の効果の測定ができなければ、業務の流れの改善には繋がりません。

省人化などではなくて、納期遵守率や、新規顧客獲得件数、48時間以内の見積提示率など、いくつかの重点管理指標を事前に考え、測定できるようにシステムを設計しておくことが大切です。さらにこれらのデータを確実にフィードバックできるように人間系の仕組みを用意しておくことも欠かせません。

### (2) セキュリティ

現在情報システムを利用する上ではセキュリティは必須の要件になりました。

### ○PCのウイルス対策

社内の全PCにウイルス対策ソフトが導入され、また、それぞれの対策ソフトの定義ファイル（最新ウイルスを見分けるためのファイル）が更新された状態になければなりません。そうしないとデータが破壊されたり、取引先にウイルスをまき散らしてしまったりするおそれがあります。

メールサーバーの運営業者のほうで、メール内のウイルスの除去サービスがある場合もありますのでそれらの加入もお勧めします。

### ○ネットワーク進入（ハッカー）対策

社内の基幹系のシステムの情報を外部に公開する必要がないのであれば、インターネット用のサーバーは社内に持たないことをお勧めします。外部からネットワークに進入しやすくなるためです。社内にサーバーを立てる場合では、いろいろと注意が必要になります。

### ○社員の持ち出し対策

社員が自社の顧客データを持ち出して外部に売るケースが多発しています。持ち出した場合には訴えやすくするために守秘義務契約等を行うほか、ファイルのアクセス権の管理等を適切に行う必要があります。

### ○バックアップ

パソコンに入っているハードディスクは長期間使ってれば必ず壊れます。早い遅いかの差です。特に持ち歩くノートPCのハードディスクは壊れることが多いようです。自動的に変更があった分だけをバックアップするような対策をしておくことが望ましいと言えます。

### ○災害対策

オフィスが火事になってパソコンのデータが全部使えなくなったとき、もしくはオフィス荒らしがきて全PCが週明けになくなっていったとき。その時に自分の会社は潰れないか？を考える必要があります。

対策として、最低でも月に1回程度は、主要データを社長の自宅の金庫にDVDで移したり、遠隔地にバックアップしたりすることが望ましいと言えます。

## **(3) ITリテラシー継続研修**

### ○一般社員研修

社員のITリテラシーがあがってくると、取り組める内容が増えてきます。

システムの利用になれ、データの保持の仕方などについても理解が進んでいくことで、社員が自らの業務・仕事のやり方と、システムの変更とを結びつけて考えていくことができるようになっていきます。

最初のシステムはお仕着せのものを使うのが精一杯だと思いますが、次にどうシステムを改善していけばいいのか、画面について、フローについて、現場の人間が意見を言えるようになると、自社の強みとなるような効率的なシステムが出来てきます。

この提案できるスキルぐらいの身につけてもらえるのが目標になります。

## Section 7 IT経営の実現に向けて

### 7-1 IT経営が目指すもの

最後に、IT経営について最終的にどのような経営の実現を目指すべきかについて「ビジネス戦略・経営改革の視点」と「IT高度活用の視点」の2つの観点から自社をチェックしてみてください。IT経営応援隊のIT経営百選に選定された企業は、ここに示された基準で評価された優秀企業です。

#### (1) 「ビジネス戦略・経営改革の視点」

##### ① 業績が好調に推移している

- ・ 高い利益（実質的に）が継続して出ている。
- ・ 売上高増が連続して達成されている。
- ・ 付加価値が高い。

高い利益率を誇り、給与水準も高い

##### ② 大手にはマネができないビジネスモデルを実現している

- ・ 少量でも付加価値が高い商品・サービス提供
- ・ こだわりを貫いている
- ・ 独創的なビジネスを築いている
- ・ 高い技術で品質、サービスを提供
- ・ コスト、スピード、顧客満足などで優位に立つ

##### ③ 経営の自立化が出来ている

- ・ 単なる下請けから脱却している
- ・ 市場を直接開拓している
- ・ 特定の顧客への依存度を下げている
- ・ 提案型のビジネスを展開している

##### ④ 経営のオープン化を実現している

- ・ 経営状況をリアルタイムにつかんでいる
- ・ 経営実態を素早く詳細に社外に公開している
- ・ 責任と権限を現場に委譲、組織改革でコスト削減を図るとともに機動力を向上させている
- ・ 取引条件をオープンにしている
- ・ 発注や納期、仕入れ値や売値などの取引条件、仕事の遂行に必要な一切の情報を共有している
- ・ 社内に対する情報の共有化・同時化を図っている
- ・ 伝票の一枚一枚、経費の詳細まで社内公開している
- ・ 組織、個人ごとの業績が把握され共有されている

##### ⑤ 満足度経営を実践している

- ・ 顧客満足度（CS）を「個客」レベルまで具体的に実践して追及している
- ・ 従業員満足度（ES）を高めることを具体的に実践し、やる気創造を図っている

- ・ ビジネスパートナーからの満足度を得る（PS）ためにWin-Winの取引関係を築いている
- ・ 環境問題など社会からの満足度を得る（SS）ための十分な活動をしている

## （2）IT高度活用の視点

### ① コミュニケーション高度化への活用

PCやモバイルなどを駆使して、組織の全員が報告・連絡・相談に電子ネットワークを縦横無尽に活用している。電子メール、グループウェア、ワークフローなどによりペーパーレス化を図り情報共有を徹底している。

テレビ会議やWeb、ボイスメール、Weblog（ブログ）、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）など用いて社内だけでなく顧客や取引先と迅速で豊かなコミュニケーションを図っている。

電話、インターネット、FAXなど各チャネルからのメッセージの統合化を図っている。

社外情報・社内情報を効率よく迅速に活用するために企業ポータル（EIP）を構築して日々活用している。

### ② 営業・マーケティング改革への活用

インターネットやコンタクトセンターなどITを活用して顧客や取引先との新規チャネルを構築し売上の柱を確立、新規顧客やリピート顧客獲得を劇的に改革している

顧客（個客別）との取引の状況や折衝情報などの情報をデータベースに一元化、社内で共有を図り、営業戦略・マーケティング戦略に活用している

### ③ 業務プロセスの高度化・統合化への活用

3次元CAD（コンピュータによる設計支援）やCAE（コンピュータによるエンジニアリング支援）などITを活用して業務プロセスを革新している

企業外にも及ぶビジネスプロセスに関わる業務のつながりを連携させるためにITを活用している

ビジネス全体の状況を詳細に素早く把握できるようにITを活用している

### ④ 人材・ノウハウの高度活用や高度な経営管理への活用

個人の業務実績や業務成果、教育・研修履歴などをITを活用して把握し、情報を社内に公開し有効活用している  
ITを活用し、業務評価の基準を明確にして社内公開し、短い間隔で多様な方向から個人評価を行い、その結果を本人や社内にフィードバックしている

個人や組織が持っている仕事に関わるノウハウやナレッジをデータベースに蓄積して業務に有効活用している  
組織や個人のモチベーションの状態をITを活用して継続的に把握してプロジェクト編成や人事異動に反映、やる気を高めている

経営状況を詳細かつリアルタイムに把握・情報共有したり即日決算を実施するなどしてそのデータを十分に分析、ビジネス活動や戦略策定に素早く反映している

### ⑤ 高度な情報セキュリティ対策

総合的な視点でバランスよく対策を高いレベルで情報セキュリティ対策を実施している。

不正侵入防止策（侵入経路などの洗い出しと侵入防止策、会社やサーバールームの入退室管理など）

コンピュータウィルス対策（ウィルス対策ソフトの導入/ 運用の徹底/ 外部の専門業者との対策サービス契約/ 感染時の連絡や復旧体制のマニュアル化など）

情報漏えい防止策(機密情報のアクセス管理と利用状況監査/ 社外への持ち出しのルール化/ 盗聴など社外からの脅威の対策など)

障害対策(バックアップなど情報消失の防止/ 障害発生時の臨時の業務処理策の整備など)

社員教育(仕事における情報利用のモラル向上/ 社内規定などによる情報利用のルール化など)

公的なセキュリティ認証制度であるISMSやプライバシーマークなどを取得している。

## 7-2 中小企業がIT経営を実現するために

社内に情報担当者を置けない規模の中小規模中小企業でもIT化先進企業があります。このような企業を訪問すると、困難な状況の中でも効果的なIT化を進めておられます。そのポイントは何でしょうか？

### (1) ITの分かる業務担当者を育てています

この規模の中小企業では、IT化先進企業であっても専任のIT担当者をおいている企業は少数です。その代わりにITの分かる業務担当者を、時間を掛けて育てています。

ITが分かるといっても、難しいプログラムが作れるということではありません。汎用オフィスソフトの表計算ソフトやデータベースソフトを利用して、どのようにすれば自分の仕事を表現できるかを考えるノウハウを身に付けているということです。

このノウハウがあれば簡単な仕事なら自分で汎用ソフトを利用してアプリケーションが作れますし、少し難しい内容をITベンダーに依頼するときにも必要な事項を正しく伝えることができるので、コストも安く使いやすいシステムを手に入れることができます。

さらに理想を言えば、このような人材を複数育てることです。一人の人に負荷が集中してしまうと、さまざまな業務が滞りがちになります。複数のメンバーがいればお互いに協力し、研鑽することにより負荷を分散し、さらに高いレベルを目指すことが可能になります。

万一、IT担当者が退社しても全社の情報システムが止まってしまうというリスクが無くなります。

業務のプロがITを使いこなせば鬼に金棒と言うわけです。このように情報システムを導入するために必要な事項を明確にする「要件定義」を自社内でできる人材を育てること、これはすべての企業に共通するIT化成功の第1のポイントです。

### (2) 人間系の仕組みづくりに合わせてIT化を進めています

中小企業の特徴は小回りが効くことであり、顧客や市場の変化に合わせてタイミングよく身のこなしを変えることが差別化の手段となっている企業は少なくありません。このような企業のIT化の難しさは仕事の手順が絶えず変動する点にあります。

製造業の場合であれば、製造する製品が変われば製造ラインを組み替えなければならず、顧客の発注条件が変わればそれに合わせて生産計画の仕組みを変更しなければなりません。サプライチェーン・マネジメントの導入がこの変化を一層加速しています。

中小製造業の場合は、顧客の要請を受けざるを得ない場面が多いわけですから、仕事の手順の変化に合わせた情報システム改造のニーズが高いことは当然です。

このように製造業は、仕事の手順の変更が絶えず発生し、これに合わせて情報システムを改造してゆかなければすぐに使えないシステムとなってしまいます。

前項でご説明したように、IT化先進企業では業務のキーマンが情報システムの要件定義を行い、業務プロセスの変化に合わせて情報システムのデザインをしていることがIT化を成功させている最大の要因です。

もう一つ重要なポイントは、このような仕事の仕組みづくりを業務のリーダーが率先して行い、関係者全員を巻き込んで進めていることです。人間系の仕組みづくりをまず先行させ、これに合わせて情報システムを導入しています。この点が、業務リーダーがIT化リーダーを兼ねることの最大のメリットでしょう。

### **(3) 汎用性の高いツールで変化に対応し、簡単なツールを組合せてシステム造りをしています 一金を掛けるIT化から、知恵を出すIT化へ**

このようなIT化成功企業が高い金を払っているわけではありません。

会計業務のような定型的な業務については出来合いの安価なパッケージソフトを活用し、自社固有の差別化ポイントになる生産管理業務などは汎用オフィスソフトシリーズの安価なデータベースソフトを活用して、柔軟に情報システムを組み替えながら利用しているケースが大部分でした。

生産管理業務の中で最も高度なスケジューラについても、オフィスソフトシリーズのスケジューラのような安価なパッケージを使いこなすことにより、十分な効果が得られるという実績もでています。

このように汎用性の高いソフトを上手に使うことにより、驚くほど安価に情報システムを活用できるようになったのです。

かつて高額なIT化投資を行い、この過去の遺産に縛られて身動きが取れなくなっている企業が多い中で、このような試みはととても新鮮でした。

金を使うIT化から、知恵を使うIT化の時代へ変化したのです。

### **(4) スパイラル改革を継続しています**

ビジネスの仕組みは環境変化に合わせて変化していきます。これに合わせて社内の仕事の仕組みやこれを支える情報システムも変化してゆかなければなりません。情報先進企業ではこのような継続的なスパイラル業務改革、改善の仕組みが出来上がっています。

またひとつの仕事の仕組みのレベルアップを行うと、これまで目に付かなかった次の課題がクローズアップしてきます。先進企業でも社内のすべての仕組みが最先端ということはほとんどありません。常に改革、改善を進めるべきポイントは残されています。経営環境変化がこの問題をいっそう促進します。

先進企業ではこのような継続的なスパイラル改革の企業文化が確立しており、経営トップから従業員まで全社で改革、改善を進めようとする合意が形成されています。

### **(5) 社長の経営方針とリーダーシップが明確です**

このような高い成果を上げている企業に共通する点は社長の経営方針が明確なことでした。自社の強みを強化するためにどのように情報システムを利用すればよいかを明確に認識し、経営方針の中にきちんと位置づけ、リーダーシップを発揮して実行しておられました。

さらにこのような経営方針を実現するために、中堅実務者の中から情報技術をマスターできる人材を選び出し、

時間を掛けてIT化キーマンを育ててこられた姿勢が印象的でした。

経営戦略に情報システムを生かせる社長と、情報技術を使いこなして社長の経営戦略を実現できる業務リーダーの車の両輪がIT化先進企業を生み出す原動力になっています。

### 第3編 支援編

## Section 8 公的支援制度を活用してみましょう

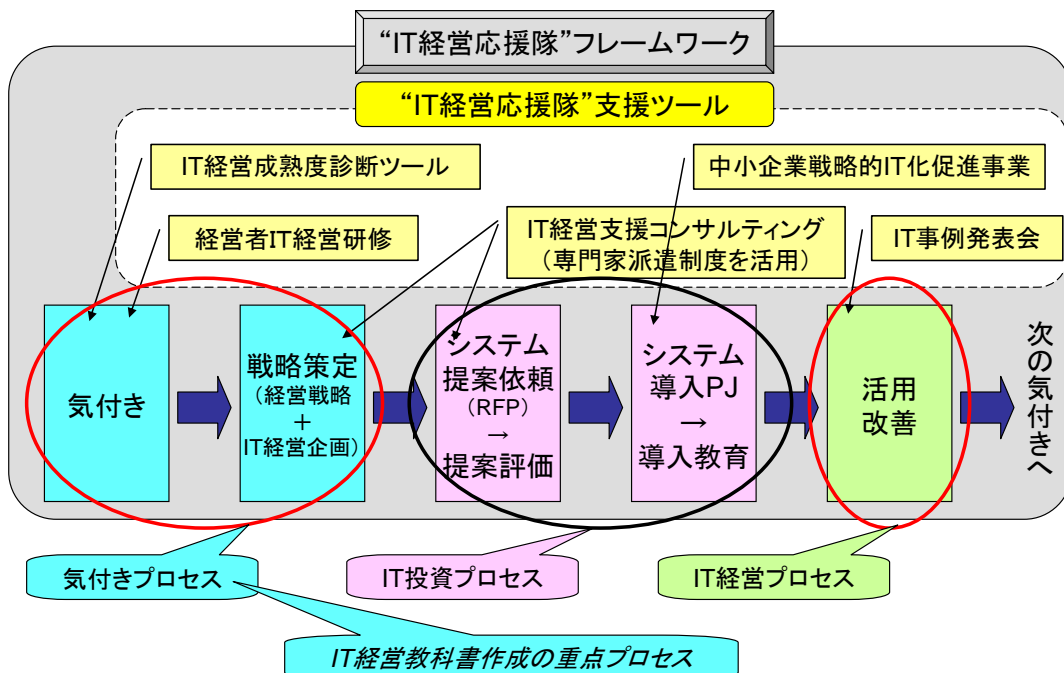
### 8-1 IT経営応援隊の支援フレームワーク

経済産業省では、「IT経営応援隊」の名称のもとに、中小企業のIT経営実現支援のための様々な取り組みを行うため“中小企業の経営革新をIT活用により応援する委員会”をスタートさせています。

「IT経営応援隊」はIT投資に踏み込めないでいる中小企業経営者の方々の“気付き”から経営戦略策定、IT投資・導入、IT運用に至る一連のプロセスを支援する施策を準備しています。

このテキストでIT経営“やれないモード”を自己診断していただき、IT投資実現に向けて適切な施策を活用されることをお勧めします。

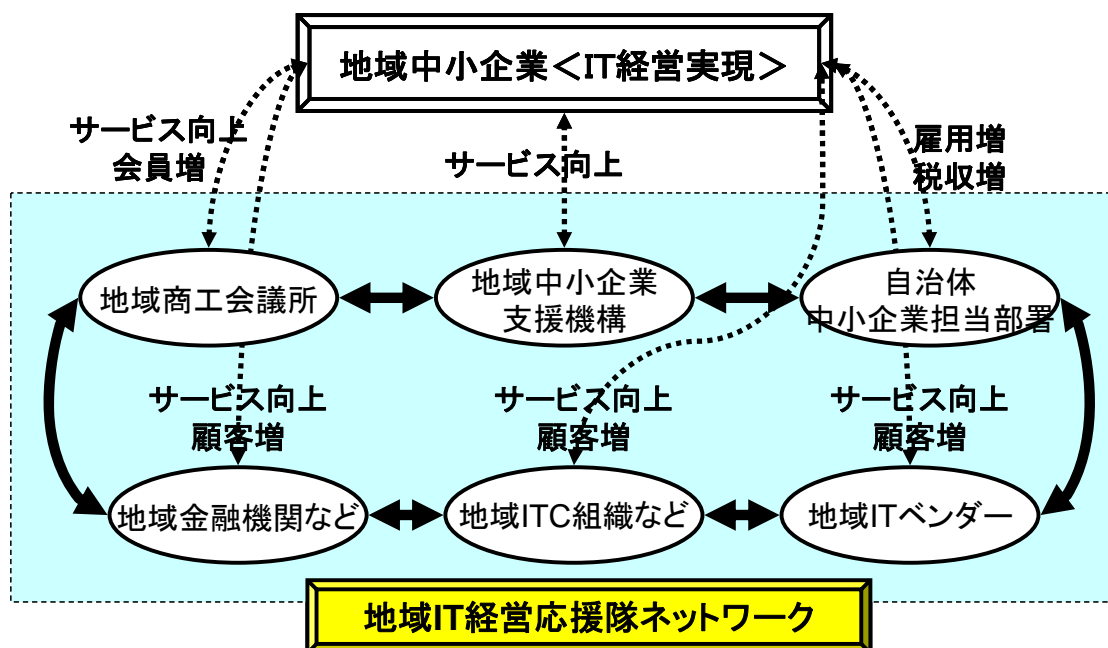
次回に「IT経営応援隊」の支援施策の全体像フレームワークを示します。



### 8-2 地域IT経営応援隊

IT経営応援隊は中小企業支援機関や支援組織を全国レベルで組織化して事業の推進を行っていますが、現実の企業支援は地域に密着した展開が必要であるため、「地域IT経営応援隊」を組織化し、地域に密着した支援活動が展開できるよう全国各地において取り組みを開始しています。

地域IT経営応援隊は地方自治体の中小企業支援センター、中小企業支援機関、地域商工会議所、地域金融機関、ITコーディネータなどの支援専門家地域組織、地域ITベンダーなどがネットワークを組み、相互に連携しながら効果的な中小企業のIT経営実現支援を行うことを狙いとしています。



### 8-3 ITコーディネータ等の支援専門家の活用

IT化先進中小企業は時間をかけて人材を育てています。しかし大多数の中小企業ではこのような人材の育成にはこれから取り組まなければならない、急いで業務改善が必要になる場合には間に合いません。このような場合には支援専門家の支援を受けることが効果的です。

経済産業省は中堅・中小企業のIT化を支援するための専門家人材として、2001年度にITコーディネータ制度をスタートさせました。ITコーディネータは経営とITの両面の知識を持ち、企業の立場で経営に生かすIT化の支援を行うことを狙いとした資格として創設されました。「IT経営応援隊」を中心に、地域の中小企業支援機関などと連携して全国的に支援活動を展開しています。

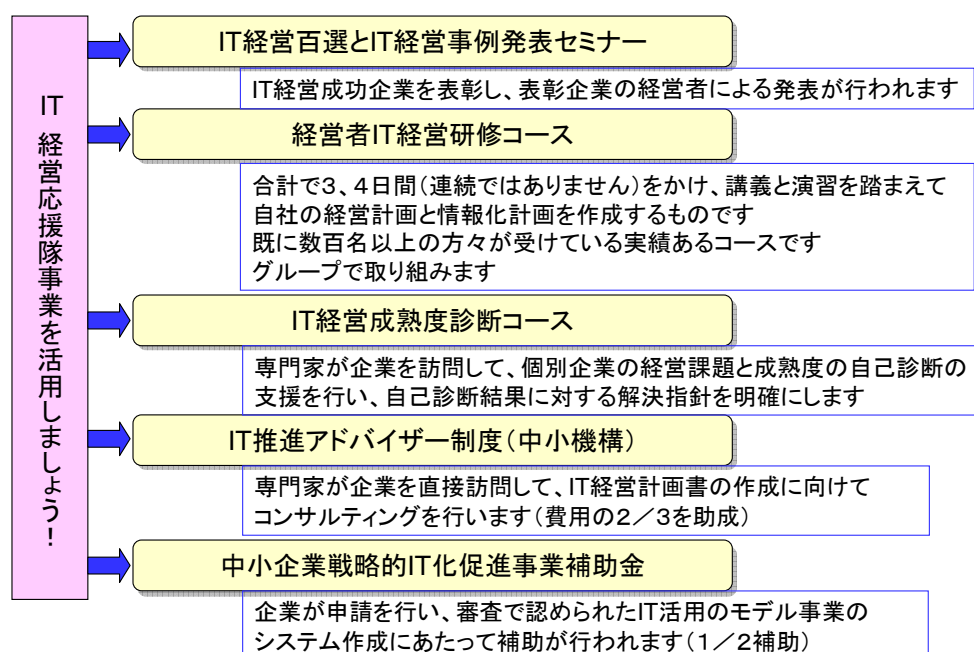
ITコーディネータの支援を受けて、IT経営実現に成功した企業も各地で誕生し始めています。IT経営応援隊のホームページに気づき事例集として紹介していますのでご活用をご検討ください。

### 8-4 IT経営応援隊の主要な支援施策

IT経営応援隊はこれまでに実施されてきた中小企業のIT化支援施策を相互に連携させ、効果的にIT経営を実現できる支援体系として展開しています。

特に経営者の方々にIT経営の必要性に“気付いて”いただくための支援施策や支援ツールの充実に努めていますので、活用をご検討ください。

IT経営応援隊の代表的な支援施策をご紹介します。



### (1) 経営者IT経営研修コース

3日間でIT経営を進めるための手順を学びます。座学ではなくケース事例をグループで討議しながら経営戦略策定の手順を学ぶ実践的なコースです。

研修の参加者は5～6名でグループを組み、ケース事例企業の経営陣になってケース企業の経営改革をどのように進めればよいかを2日間かけて討議します。この間に経営戦略策定からIT経営企画立案の手法を体得します。

その後、2週間ほどの期間で宿題として自社の経営戦略とIT経営企画を立案していただき、3日目に発表していただくというカリキュラムです。

ITを経営に活用するための経営戦略の重要性に“気付いて”いただき、経営戦略策定とIT経営企画をどのような考え方と手順で進めればよいかを知っていただくための経営者向け研修コースです。ITに関する細かい技術的な研修コースではありません。

IT経営を実現するために経営者として理解していなければならない事項に絞って研修していただくことを狙いとしています。

このコースは6年間にITSSP事業の中で全国の〇〇社の方々が受講され、多数の経営者の方から大変勉強になったという高い評価をいただいている実践的な研修コースです。

### (2) IT経営成熟度診断コース

経営者IT経営研修コースでは参加していただく方は各社からお一人ずつです。この研修コースでぜひ自社でも経営戦略策定を実行しようとしても、社内の人々に理解してもらわなければ前へ進めません。

IT経営成熟度診断コースは専門家が個別の企業へ訪問し、企業の経営陣の方々に半日このコースに参加していただきます。経営陣の方々に自社の重要経営課題とビジネス競争力についての自己診断をしていただくことにより、経営陣の合意形成が行えるコースです。

自己診断結果に対して、今後IT経営を進めるための方針についての提言を行います。企業の経営陣の方々に自社の重要経営課題の存在に“気付いて”いただき、真剣に経営改革に取り組むためのきっかけにさせていただくことが

目的です。

### **(3) IT推進アドバイザー制度**

本格的な経営戦略策定、IT経営企画立案の支援をおこない、さらに業務要件定義、提案依頼書作成、システム提案評価までを支援する専門家派遣プログラムです。

社内の人材が不足する中小企業のIT経営実現を支援するため、ITコーディネータなどの支援専門家が企業の立場で支援を行います。

中小企業基盤整備機構が提供するIT経営支援コンサルティングサービスです。自治体の単独事業として実施されている専門家派遣制度についても同様なサービスが受けられます。

### **(4) 中小企業戦略的IT化促進事業**

ITを活用して経営革新を行おうとする企業に対する国の補助金事業です。

この事業は他の中小企業のモデルになるような先進性のある計画に対する「経営革新支援枠」と企業間電子商取引の導入を支援する「EDIシステム等促進枠」の2つのタイプで補助金が支出されます。

前者は事業費600万円から6000万円までのIT投資に対して1/2の補助金が支出される人気の高い補助事業であるため、1.0倍近い競争率になりますが、先進的なIT経営投資を計画されている企業は一度チャレンジしてみる価値のある事業です。

後者はIT新改革戦略の政策目標実現のために今年度から新設された補助事業です。事前調査について200万円から2000万円の調査費の1/2の補助金が支出されます。EDIシステム等の導入に対しては200万円から2億円のシステム導入費の1/2の補助金が支出されます。

この補助金はEDIシステムだけではなく、EDIと連携する基幹業務システムや電子タグの導入についても対象になりますので、社内システムの更新やICタグを計画されている場合には、この補助金の活用の検討を検討されることをお勧めします。

### **(5) IT経営百選事業とIT経営事例発表セミナー**

IT経営応援隊はIT経営成功した企業経営者を表彰するIT経営百選事業を平成16年度に実施しました。平成18年にも第2回目が実施されます。

このIT経営百選で表彰された企業経営者の方々に講師となって講演していただき、IT経営の重要性を啓蒙することを狙いとしたIT経営セミナーが、IT経営応援隊の事業として全国的に開催されています。

IT経営応援に関するお問合せ

**IT経営応援隊事務局**

独立行政法人 情報処理推進機構 内

〒113-6591 東京都文京区本駒込2-28-8 文京グリーンコートセンターオフィス16階

Tel:03-5978-7506 Fax : 03-5978-7516

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会 内

〒105-0011 東京都港区芝公園1-8-21 芝公園リッジビル7階

Tel:03-5733-8380 Fax : 03-5733-8388

IT経営応援隊ホームページ <http://www.itouentai.jp/>

本書は上記サイトからダウンロードすることができます。