

# 儲けの仕組み再点検のすすめ

## 「IT経営」で儲かる企業体質作り

### 1. なぜ、今、「IT経営」なのか

#### 何年も前の儲けの仕組みで生き残れるか

企業経営者にとっては、「なぜ、売上が伸びないのか」、「なぜ、売上が利益につながらないのか」、「なぜ、新しい顧客が獲得できないのか」等々、悩みは尽きません。しかしながら、何年も前から儲けの仕組みのままでいて、「なぜ」を繰り返していませんか。経営者は、まず、儲けの仕組み見直しの重要性に気付かなければなりません。

経営環境の変化が激しい昨今、常に経営変革と業務変革のPDCAを回し、企業競争力の維持向上を図らなければ勝ち目はありません。そのとき、もはやIT活用なしで、他に抜きんでた競争力を身につけることは出来ません。ITは単なる道具とよく言われますが、されどIT、もう避けては通れません。具体的に改革を推進していく上で、欠かせないのが「IT経営」なのです。

#### 全国で展開される「IT経営応援隊」

「IT経営」は、まだ聞き慣れない言葉かもしれませんが。経済産業省が進める「IT経営応援隊」の活動では、IT経営を「積極的にITを活用している経営」、「経営に生かす戦略的なIT化」と定義しています。IT経営を実践している企業を私なりの解釈で定義すると、「**ITを活用して経営のPDCAが回り、ビジネス競争力が毎年スパイラル状に高まっている企業**」となります。

ちなみにIT経営応援隊とは、経済産業省の主導の下、全国の商工会議所や自治体、金融機関などが連携し、中堅・中小企業の経営者向けの「IT経営研修」や「IT経営成熟度診断」などを手始めに、「IT経営」を展開している活動のことです。

今、国をあげて「IT経営」を進めようとしているのはなぜでしょうか。最近の国の発表では、日本の生産性は先進国7カ国中、最下位とされています。国は2001年の「e-Japan戦略」で、2005年には世界一をめざしましたが、いまだに達成されていません。この状況を打破すべく、2007年に「IT新改革戦略事業」を立ち上げ、2010年までの数値目標を掲げてチャレンジ中です。

さらなる事業として国は、2007年に「中小企業の底上げ戦略事業」も立ち上げ、2008年も中小

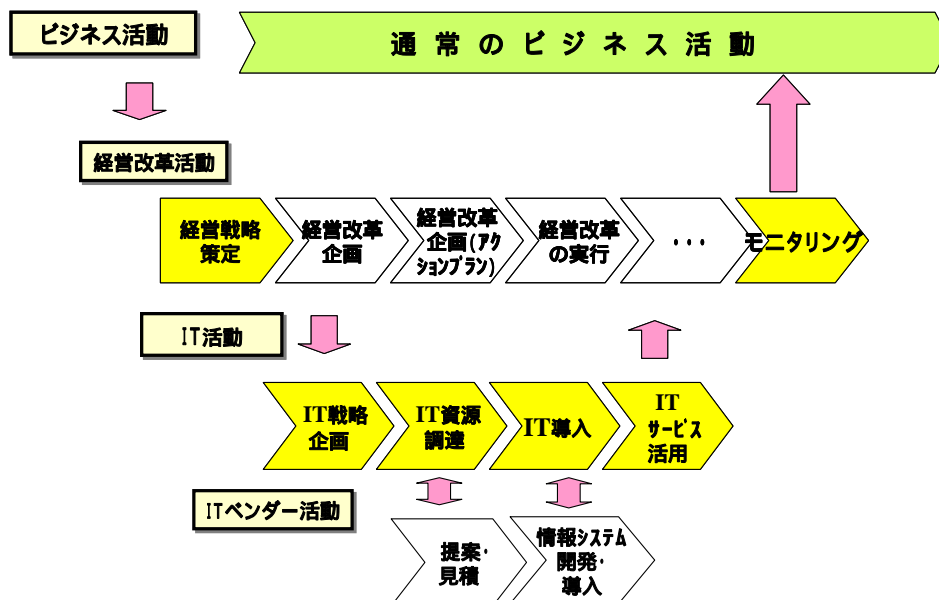
企業支援の予算増を行っています。されど、中小企業は笛吹けども踊らずの状況にあるので  
す。

### 儲けの仕組み見直しのステップ

今までの仕事のやり方を改めるべく行動を起こすことが必要ですが、その際にはやみくもに突  
き進むのではなく、あらかじめ全体的なプロセスを描いておくことが大事です。ITコーディネータ  
が現場で実践している改革の手順は、その1つの指標になるでしょう。

IT経営応援隊を通じて、儲けの仕組み見直しのステップにいる経営者向けに、**図-1**のプロセ  
スで経営変革・業務変革が回る仕組み作りの支援を、ITコーディネータが取組んでいます。これ  
までややもすると、IT導入(例えば生産管理システム導入)に当たっては、まずベンダーとの交  
渉から始めていました。そうするとITベンダーは企業側の本当のニーズを理解しないで、また企  
業側はITベンダーの提案を良く理解しないまま、高額な投資をして、結果として半分の機能も使  
いこなせず、時にはお蔵入りするケースもありました。これを避けつつ、儲けの仕組みの再構築  
をするために、ITコーディネータは「経営とITの橋渡し役」として、まずは「ITありき」でなく、「経  
営戦略ありき」を進めることを提案します。

図-1 : ITコーディネータのIT経営支援プロセス



そこでまず、3～5年後に向けた“経営者の想い”を聞かせてもらい、これを基に「経営戦略」策定の支援をします。これはすべての根幹です。目標を明確にして皆で共有しなければ、改革は途中で失速してしまうからです。

経営戦略を具現化するためにITをどう活用するか。ここは知恵の絞りどころです。我々ITコーディネータは、これまでの経験やノウハウを生かし、また経営者とともに意見を戦わせながら、ITを使った新しい「儲けの仕組み」を描いていきます。

こうしてできたIT戦略に基づき、「こんなシステムが欲しい」という要求定義を整理します。さらに要求定義を盛り込んだ「提案依頼書」にまとめ、複数のITベンダーに対してシステム提案と見積もりを依頼します。

この後、提案の評価と選択、投資の可否判断を支援し、ITの実導入へと移ります。もちろん本番稼働したら、全社に定着するよう支援もします。しかし、これで終わりではありません。最初に立てた経営戦略に対して、期待効果をどの程度実現できたのかをモニタリングすることこそが重要なのです。今こそ多くの経営者がIT経営を理解し、PDCAの加速に向けて明日から一歩踏み出してほしいと思います。

## 2. 「IT経営」実践で組織力アップ

～IT活用の業務変革プロジェクトを通して、人・組織を育てる～

多くの中小企業が、IT経営の重要性に気付き、その実現のためのロードマップを描き、新しいビジネスモデルづくりを行ってきました。この実現に向けて、最も重要なのは、経営者のリーダーシップ、変革に対する本気度です。

### 乗り越えるべきIT経営推進の壁

いろいろな成功事例を見る限り、いかにも順調にビジョンを実現したかのように見えます。しかし実際は、IT活用による業務変革プロジェクトを進めるには、大企業にとっても多くの困難を越える必要があります。ましてや中小企業にとっては、ヒト・モノ・カネの面で多くのIT経営の壁が存在します。成功事例企業にとっても、いくつもの壁を乗り越えてのビジョンの実現であったはずで

図-2：業務変革プロジェクトの遂行は、思いのほか時間がかかる

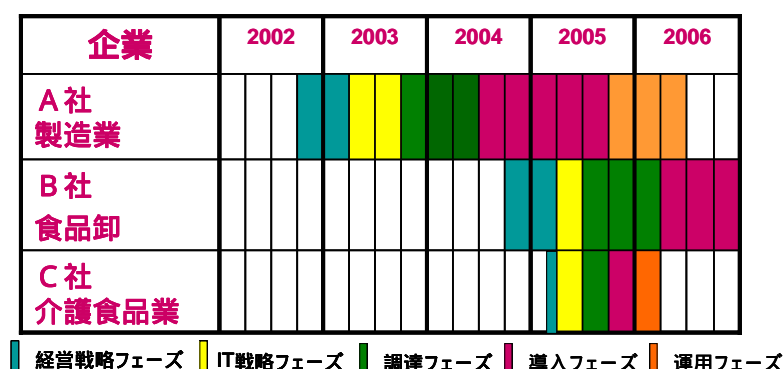


図2は私が支援した事例です。これを見るとこんなに、IT活用による業務変革プロジェクトには期間がかかるのかと思われるでしょう。導入システムの規模にもよりますが、なかなか進まないのが現実です。A社は、販売仕入管理のオフコンから、生産管理を加えた統合システムを狙いました。多くの壁にはばまれ各フェーズは遅れ遅れで、戦略フェーズのスタートから3年が過ぎてしまいました。ようやく動きはじめたとはいえ、いまだに当初の“社長の想い”のすべては実現していません。B社は中小企業の平均的進捗度といえます。それにしても、2007年本番まで2年はかかっています。C社は、少数精鋭なベンチャー企業で、既に経営戦略もしっかりできており、やるべきことも分かっていました。ITコーディネータが、ちゃんと背中を押すことで一気に進みました。それでも1年はかかりました。

### 経営戦略フェーズでの壁

「重要経営課題の絞り込み」までは何とかできるものの、儲けの仕組みのシナリオ作り、アクションアイテムへの展開がなかなか進みません。ほとんどの企業は年度経営計画を立てています。“経営者の熱い想い”がそこには述べられており、経営計画発表会では社員も発奮しただろうと想像できます。しかし現実はその次の日から何も変わらない、誰も動かない。気がついたら1年が終わろうとしています。なぜこのようなことになるのでしょうか？

経営計画がアクションアイテム（行動計画）すなわち、「誰が、どこで、何を、いつまで、なんのために、どのようにやるか（5W1H）」に落としきれていないからです。想いをアクションアイテムに落とすのは難しい。それだけに社員が若い頃からアクションへ落とし込む力をつけるよう指導していく必要があるのです。

## IT戦略フェーズ/要求定義フェーズの壁

業務プロセス上のどの課題をITで解決しようとするのか。業務プロセス上の課題を明らかにし、あるべき姿の業務プロセスをどう設計するかが分からないという壁があります。そのためには取るべきステップがあります。

まず、継続的収益性確保のために、全社でどのような機能が必要かを描く（DMM表記法等）。その機能間にどのような情報が、どのように流れなければならないかを、検討しながら業務プロセスを設計する（DFD表記法等）。さらに「経営の見える化」が必要です。社長は何がどのタイミングで見たいのか、部長はどうか、現場はどうか。コンピュータの機能・性能は素晴らしいが、しょせんは人間が命令しないと動くことができません。何が欲しいかをコンピュータに伝えなければなりません。これがまた、大きな壁となることが多いのです。業務設計や要求定義が出来ない壁です。

このあたりは、我々ITコーディネータの支援が必要なところではありますが、部長、課長レベルの当事者意識なしでは進みません。ITを使うのも自分であり、部下であり、それで業務変革を享受するのも彼らでなくてはなりません。無理して進めても導入後、新しい業務プロセスがなかなか定着しないことになります。

## 導入フェーズの壁

ITベンダーに要求定義を出してしまえば、導入フェーズはITベンダー任せで良いと思っている経営者が多くいます。ところがそうはいきません。

導入のためには企業側がすべきことは多いのです。商品・製品・サービスの体系化、その部品構成、商品・製品化のための工程の定義、各工程の必要な標準時間等々、企業側で設定しないといけないものがたくさんあります。それらの不十分さが多くの失敗事例、あるいは本番が遅れ遅れになる大きな要因となっています。

さらにもうひとつの壁は、ITを導入しさえすれば良いと言う目的のはき違えです。ITはあくまで道具であり、手段です。ITを活用して、どのように業務変革をするかを現場まで徹底できる、組織の力が求められます。

## 運用定着フェーズの壁

導入プロジェクトメンバーが頑張っ、ようやく本番にこぎつけました。ところがどっこい、現場でなかなか使ってくれないものです。使ってくれても操作間違いで大混乱、顧客には納期を迫られ、その対応にITどころではなくなるということもあります。そのうち、大枚をはいたITはお蔵入りしてしまいます。これは作り話ではない。実際に何社も見てきまし

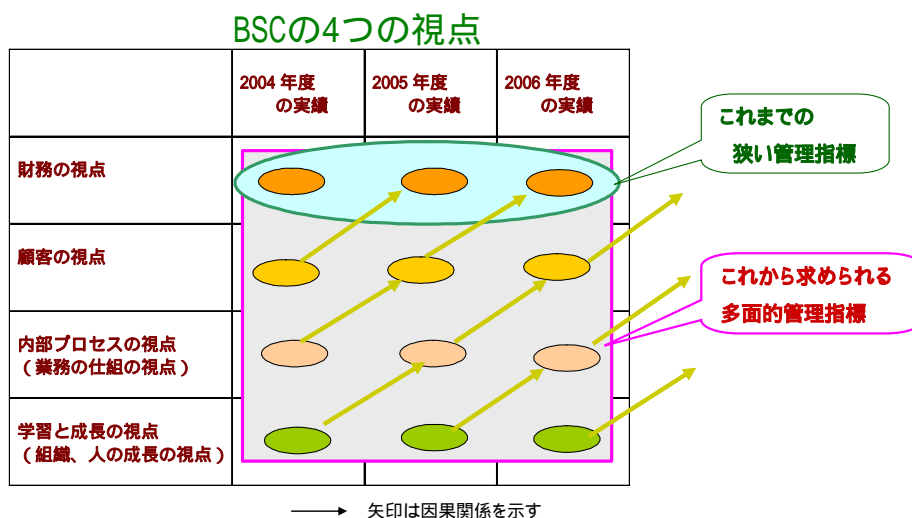
た。やはり第1の要因は、経営者、管理者、現場の当事者意識の欠如にあります。

### 問われる経営者の業務変革に取り組む本気度

早急に、「経営そのものの革新を起こしやすい風土」、「経営レベルの革新がスピーディに行える風土」づくりが必要です。多くの中小企業にとって収益性を維持継続するには、「製品・サービスの優位性」も大事ですが、「業務の卓越性」すなわち業務プロセスの生産性次第といっても過言ではないでしょう。業務プロセスの生産性を高めるには、社員の自主性と創造性が必要であり、それらを高めるのは、社員のやる気次第です。優れた人材獲得は顧客獲得より困難であり、だからいま働いている人を大切にし、育てるしかありません。

図-3に“短期的な財務面だけの管理指標から、中長期的な視点での「多面的管理指標へ」を示します。年度経営計画を策定するとき、バランズ・スコア・カード(BSC)の4つの視点が参考になります。

図-3：短期的な財務面だけの管理指標から、中長期的な視点での「多面的管理指標」へ



特に、「学習と成長の視点(組織、人の成長の視点)」での策は、結果が出るのは、3年後、5年後となります。人を育てるには時間がかかります。そこで、年度経営計画に、3年後、5年後を見据えた人材育成計画を盛り込むことにしましょう。

同じように、IT導入計画、活用計画を作るべきです。できることなら、財務の視点の「戦略目標(KGI)」の実現のために、それぞれの視点の「先行指標(KPI)」を設定し、「経

営の PDCA サイクルを廻す仕組み」をつくってほしい。そのためには「経営の見える化」に本気で取り組むことが必要で、そこでは「IT 経営」が欠かせません。

表-1：IT 経営・先行指標

	先行指標	現 状	2007 年 3 月	2009 年 3 月
1	納期遵守率	92%	95%	99.5%
2	納期リードタイム	30 日	20 日	7 日
3	迅速な納期回答	約 5 日	2 日	即日
4	在庫回転率	-	5%改善	20%改善

さらに IT 経営実現の指標も掲げましょう。以下は横浜市泉区のワイヤーハーネス製造業の(株)日進電装の事例です。表-1 は同社の IT 経営の先行指標です。ワイヤーハーネス製造は、労働集約型で、その生産はほとんどが海外流出し、同業者の多くが廃業に追いやられました。その中で同社はオフコン時代から IT 化に取り組み、少量多品種・短納期に応える仕組みを作り上げてきました。さらなる顧客の要求の高度化に応えるため、国の IT 活用型経営革新モデル事業に応募し採択され、補助金を得てオープン系のシステムで受発注・生産管理システムを再構築し現在、先行指標を実現しつつあります。

### IT 化以前の組織力の問題

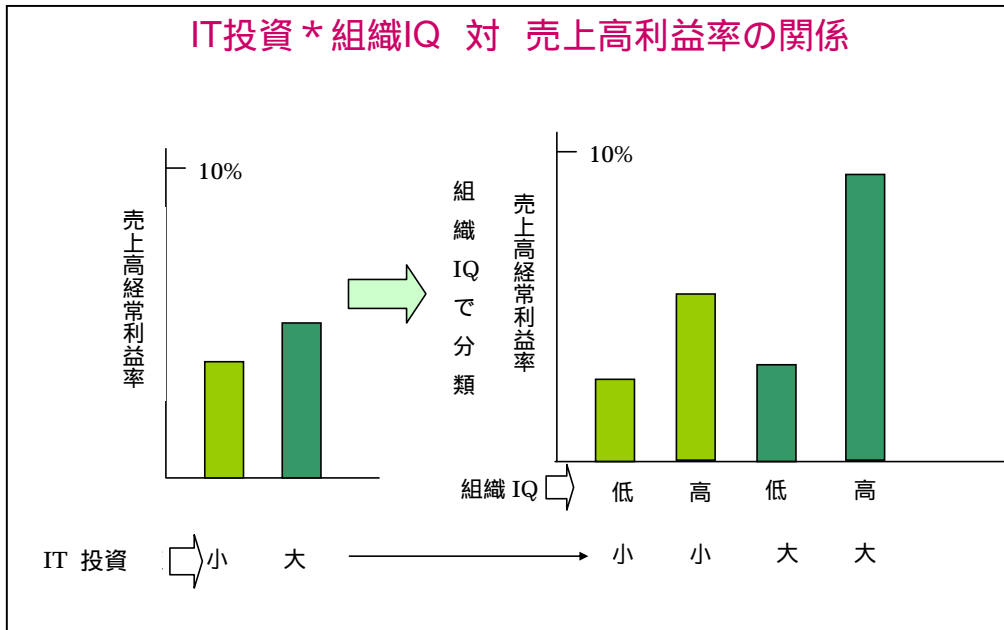
図 4 は、IT 百選に選ばれた企業の組織 IQ と売上高経常利益率を比較したものです。(日経情報ストラテジー 2006 年 7 月号/早稲大学平野雅章教授の分析) IT 投資の大小と利益率に相関関係があることが推測できます。ここでは組織力との関係を見ています。私の企業支援の経験とも一致しますが、組織力が無いところに「IT 活用の業務変革」を進めても、その効果は限定的となることを示しています。

決められたことが決められたとおりに動かない。それでは変革活動は遅々として進みません。それは日常の管理者の指導力不足に起因しています。企業規模が小さいときは社長がすべて見えていて、社長の指示どおりに動けばよく、管理者が自立していないケースが多くあります。それを改めるには、社長のリーダーシップで管理者の当事者意識を目覚めさせ、改善のサイクルを回すことが必要です。

では人が育つまで IT 化は諦めるべきでしょうか。それでは遅すぎます。私は IT 活用による業務変革プロジェクトを通し、人を育てることを勧めています。先にふれた(株)日進電装に良い例があります。現社長の長男は 30 代半ばで工場長になりました。同時に、業務変革プロジェクトのリーダーにもなりました。彼は率先垂範の必要性を感じ、部下およびベン

ダーと社長との間に立ち、リーダーシップを発揮し、苦勞の連続であったが困難を乗り越え、プロジェクトを成功に導きました。その結果、スタート時に比べると驚くほどの成長を遂げ、いまや現社長も後継者としての引継ぎ時期を視野に入れはじめたほどです。

図4：IT投資をしても、組織力が弱いと効果は限定的



### どうしたら、壁を乗り越えられるか

日常業務で現場は手一杯、社長も幹部も手一杯では、変革プロジェクトは進みません。私が企業を支援するとき、経営者に参考で示す数値があります。

**経営幹部 3 : 7      部長 5 : 5      課長 7 : 3      現場 9 : 1**

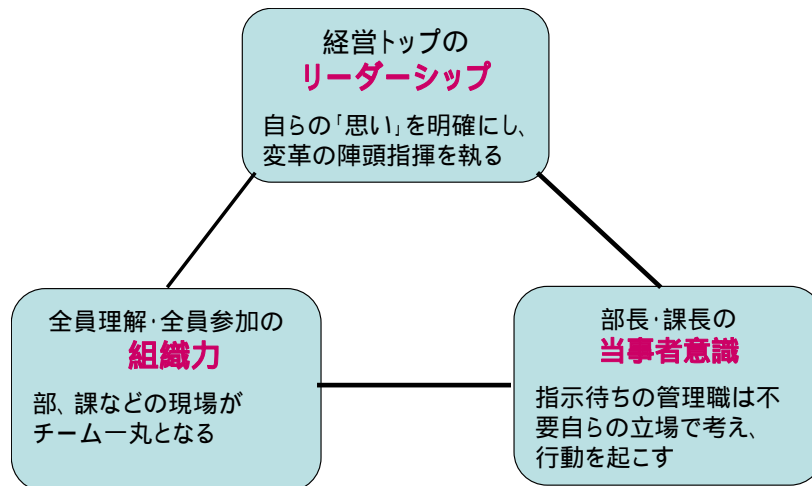
この比率は、日常業務と変革業務（含む部下の育成）の理想的な割合と考えています。企業環境は日々変化している中で、いかにビジネス競争力を維持、高めていくかを考えるとき、この条件は欠かせません。これまで支援した企業で、これができているところはほとんどありません。社長も部長も100%日常業務に追われています。なぜでしょうか？それは部下を育てていないので自分が動くしかないからです。この「鶏が先か、卵が先か」から脱却するには経営トップの強い意志が求められます。

### IT活用による儲けの仕組みづくりの3要素

ここまでのまとめとして、IT活用による儲けの仕組みで成功する3要素について図5に示します。何と言っても重要なのが、経営トップのリーダーシップです。そしてチーム作りです。社長を含め経営幹部が、部が、課が、現場が、そして全社が一丸となったチームになっていないと、プロジェクトは成功しません。サッカーをイメージしてみてください。どうすればゴールをものにできるでしょうか？そこには文句を並べるだけの管理者も、指示待ちを決め込む管理者もいません。自分がどのようなポジションを任されているかを理解し、いま何をすべきか、何ができるかを考えられる「自律した管理者」が必要なのです。

「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」、これは日本電産の永守重信社長の言葉で、私が好きな言葉でもあります。最後にこの言葉を「IT経営」に挑む経営者の方々に贈ります。

図5： IT活用による儲けの仕組みづくりを成功させる3要素



以上