

「IT経営アプローチ事例」の使い方



特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

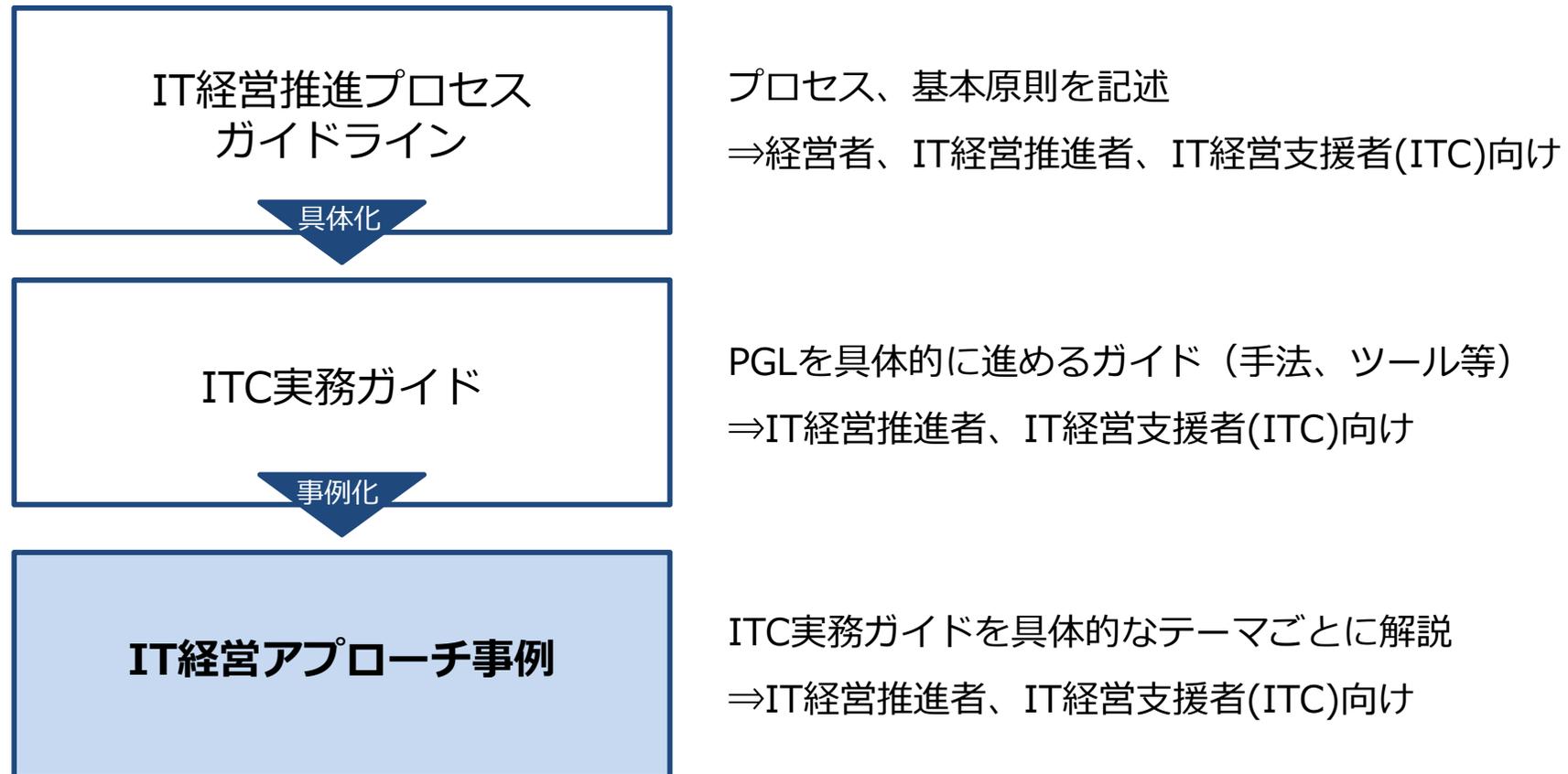


「IT経営アプローチ事例」の使い方

1. 位置づけ
2. 目的
3. 掲載テーマ
4. 構成
5. 使い方
6. 今後の事例追加

「IT経営アプローチ事例」は、ITCプロセスガイドラインの改訂の一環として整備されたもので、ITCとしてIT経営の推進を支援していくための知識・技術基盤を構成する3分冊のうちの一つです。

ITC実務ガイドに示した仕事の手順を、さらに具体的なテーマごとにアプローチ方法を示しています。例えば、中小企業における顧客管理システムの導入といったテーマで、経営の課題から説き、どうアプローチして、ソリューションにたどり着き、どのように効果を出していくのか、さらに、その事例を解説します。



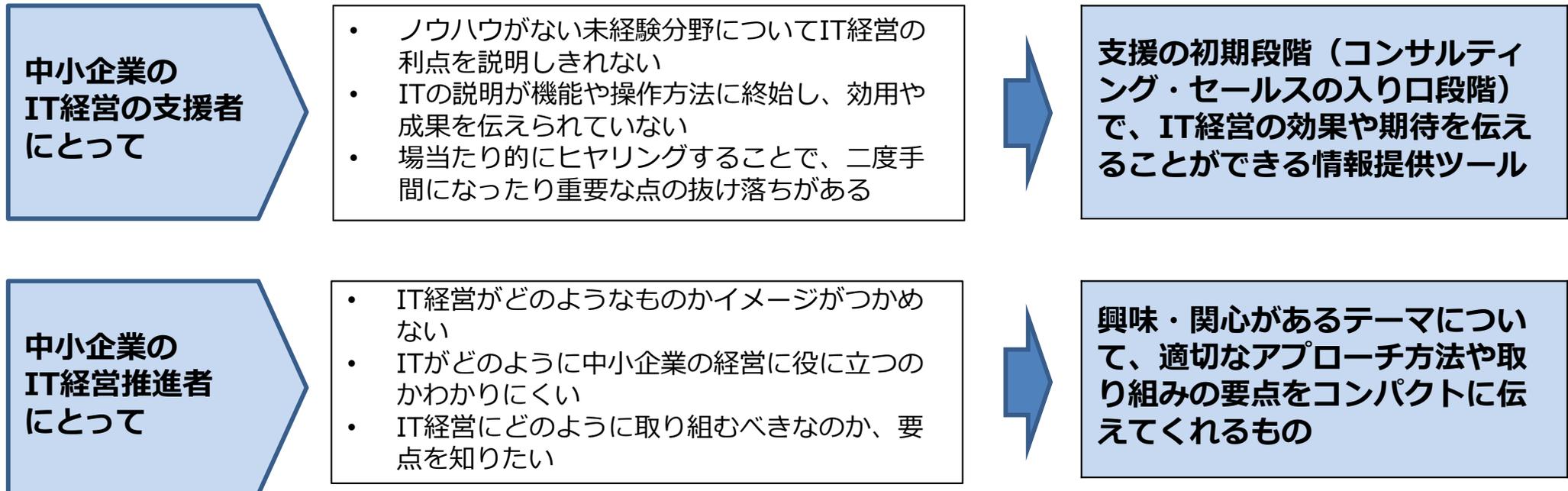
IT経営アプローチ事例は、中小企業のIT経営の推進、および、それを支援する人材のノウハウの補強を目的とし、中小企業のIT経営へのアプローチ（第一歩）をサポートする実践的ツールです。

中小企業がIT経営に取り組み始めようとする最初の段階において、ITはどんなことができ、経営にどう役立つのか、導入の方法やコツ、といったIT経営を進めていく上で必要な視点を提供します。

◆想定読者

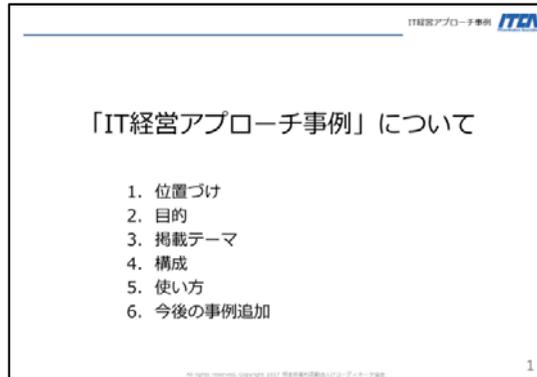
中小企業のIT経営の支援者（ITコーディネータ、ITコンサルタント、ITベンダー内のコンサルタント・営業）
中小企業のIT経営の推進者（CIO、IT推進担当者）

◆利用イメージ

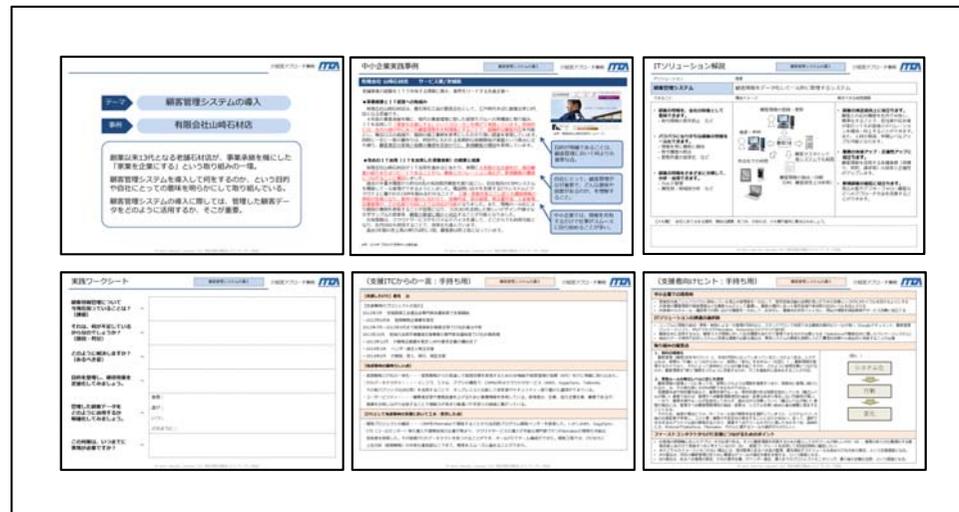


IT経営アプローチ事例は、次の2種類の資料から構成されます。

A) 活用方法などを解説した「**IT経営アプローチ事例**」の使い方 (本書)



B) テーマごとに以下の資料をセットにした「**IT経営アプローチ事例集**」
テーマ表紙、 中小企業実践事例、 ITソリューション解説、
実践ワークシート、 支援者向けヒント (手持ち用)、 支援ITCからの一言 (手持ち用)



× テーマ

【中小企業実践事例】

「中小企業実践事例」は、各テーマについて実際に中小企業が取り組んだ事例を紹介する資料です。このテーマに取り組む際に、こういった視点が重要なのかを事例を通して解説します。

中小企業実践事例
顧客管理システムの導入
IT経営アプローチ事例

有限会社 山崎石材店 サービス業/茨城県

老舗家業の経験をITで共有する情報に換え、業界をリードする先進企業へ

◆事業概要とIT経営への取組み

有限会社山崎石材店は、墓石等石工品の製造会社として、江戸時代半ばに創業以来13代目となる老舗です。
4年前の事業承継を機に、現代の事業環境に即した経営モデルへの再構築に取り組み、ITを活用して「家業を企業にする」というスローガンを掲げて実践しています。具体的には、先代の頭の中にあつた顧客情報を共有情報とすることで、組織的な顧客対応を可能とし、機会ロスの削減や、個別の施工事例を参考にしたわかり易い提案を実現しています。同時に一生に一度の墓作りは、何世代にもわたる長期的な信頼関係が基盤という原点に立ち帰り、顧客満足の実現と信頼の獲得を足掛かりに、新規顧客の増加を実現しています。

◆攻めのIT活用（ITを活用した事業革新）の概要と成果

有限会社山崎石材店がIT活用を進めるにあたり、実際に**大多数の注文案件が、既存顧客の紹介またはリピートであることから、顧客とのリレーション強化が、新規顧客の獲得につながることに着目**しました。
過去の手書き履歴から約500名の有効既存顧客を掘り起こし、自社独自のCRMシステムを構築して一元管理ができるようにしました。電話問い合わせを支援するCTIシステムとクラウド上に置かれたCRMを組み合わせることで、**工場・営業先等どこに居ても履歴情報の参照が容易となり、案件の進行に合わせて、見積作成、受注管理、発注書作成、入金管理、在庫管理が、どの社員でも同じような対応が可能**となりました。また、情報の一元化により個別の事例を参照することが容易になり、3DCADを活用した新しいデザインや様々な文字サンプルの提案等、**顧客の要望に細かく対応することが可能**となりました。
共有情報は、クラウドサービスやモバイルデバイスを通して、どこからでも利用可能となり、社内SNSも併用することで、効率化も進んでいます。
過去5年間の売上高の伸びは約1.7倍、顧客数は約2倍となっています。



出所：有限会社山崎石材店ホームページ

目的が明確であることは、顧客管理において何よりも重要な点。

自社にとって、顧客管理がなぜ重要で、どんな意味や効果があるのか、を理解すること。

中小企業では、情報を共有するだけで仕事がスムーズに回り始めることが多い。

出所：2016年「攻めのIT経営中小企業実践」

All rights reserved, Copyright 2017 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会

このテーマに取り組む際に重要となるポイントを赤字の下線付きにしてハイライトし、吹き出しで説明を加えています。

ITCが企業支援を行う場面では、企業への初回訪問時にあらかじめ印刷して持参することを想定しています。お客様の課題をヒヤリングしながら、このテーマに類似の課題が浮上してきた場合にお客様に提示します。重要な点を解説するとともに、このテーマに取り組むことでどういう効果を期待したいか、という未来の姿をお客様と一緒にイメージするようにしてください。事例の細かな部分にとらわれすぎないことが重要です。

【ITソリューション解説】

「ITソリューション解説」は、各テーマに密接に関連するITソリューションについて解説した資料です。このテーマに対して持つおぼろげなイメージを具体化するために活用します。

顧客管理システムの導入 IT経営アプローチ事例 

ITソリューション	概要	
顧客管理システム	顧客情報をデータ化して一元的に管理するシステム	
できること	構成イメージ	解決できる経営課題
<ul style="list-style-type: none"> 顧客の情報を、会社の財産として蓄積できます。 <ul style="list-style-type: none"> - 取引情報の喪失防止 など バラバラになりがちな顧客の情報を一元化できます。 <ul style="list-style-type: none"> - 情報を常に最新に維持 - 取引履歴の統合 - 更新作業の効率化 など 顧客の情報をさまざまに分類して、分析・適用できます。 <ul style="list-style-type: none"> - カルテ管理 - 属性別・地域別分析 など 	<p>顧客情報の登録・更新</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の満足度向上に役立ちます。顧客との応対履歴を社内で共有し、標準化することで、担当者や応対者が変わってもお客様とのリレーションを維持・向上することができます。また、人材の育成、早期レベルアップも可能となります。 業務の効率アップ・正確性アップに役立ちます。顧客情報を活用する各種業務（見積り、契約、請求等）の効率と正確性がアップします。 新規顧客の開拓に役立ちます。見込み客やアフターフォロー顧客などへのアプローチ方法を改善することができます。
<p>【メモ欄】 自社にあてはまる箇所、類似の課題、気づき、があれば、メモ欄や資料に書き込みましょう。</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 40px; width: 100%;"></div>		

All rights reserved, Copyright 2017 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会

「できること」欄には、ITソリューションによって実現できることを機能面から解説しています。どの機能に関心があるか、その理由は何か、を考えるきっかけとして使います。

「構成イメージ」欄では、ITソリューションが実際にどういったシステム構成で実現されるのかを図示しています。ここでは、どういったIT機器が登場するのか、会社の中の他のどんな情報システムと連携が必要になるのか、そういった全体の関連性や影響範囲を把握するために使います。この時点では、構成の正確さを尋ねるよりも、網羅性や会社の業務全体における位置づけを理解することを優先します。

「解決できる経営課題」欄では、このITソリューションによって、経営面からはどのような効果が期待できるかを明示しています。最終的にどういった経営改善効果を期待したい（している）のかを整理するために使います。この際、「いつまでに」という時間軸についてあわせて確認することが重要です。

ITCが企業支援を行う場面では、企業への初回訪問時にあらかじめ印刷して持参することを想定しています。お客様の課題をヒヤリングしながら、このテーマに類似の課題が浮上してきた場合にお客様に提示します。お客様がなぜそのテーマに関心を持ったのか、背景は何かといったお客様の意図を汲み取ると同時に、ITCとして、このテーマについて見識を持っており、信頼して相談できる相手であることを、形で示す道具となります。

【実践ワークシート】

「実践ワークシート」は、各テーマに取り組む際に、具体的に考えるべきポイントを整理しています。実際に頭と手を動かして、各ポイントを明らかにしていきます。

顧客管理システムの導入 IT経営アプローチ事例 

実践ワークシート

顧客情報管理について 今現在困っていることは？ (課題)	→	
それは、何が不足している からなのでしょうか？ (原因・背景)	→	
どのように解決しますか？ (あるべき姿)	→	
目的を整理し、期待効果を 定量化してみましょう。	→	
管理した顧客データを どのように活用するか 明確化してみましょう。	→	業務： 誰が： いつ： どのように：
この対策は、いつまでに 実現が必要ですか？	→	

All rights reserved, Copyright 2017 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会

各テーマについて、誤解しがちな点、混同しがちな点、目的と手段が入違ってしまふような点、あいまいなままでは進めることができない点、影響範囲の確認、などの着眼点を列記しています。

ITCが企業支援を行う場面では、企業への初回訪問時の整理、または、これを行うことを目的とした二回目の訪問提案に活用します。

具体的に導入検討を前進させるための入り口となる資料です。未来のあるべき姿を検討することで、経営者の課題解決へのモチベーションを喚起してください。同時に、ワークシートの完成をガイドすることは、コンサルティングの疑似体験となり、信頼を獲得する試金石となります。あまりワークシートの項目に縛られすぎず、柔軟な姿勢で、経営者が一歩を踏み出す勇気を後押しすることを意識してください。

(シートを埋めることを目的とせず、ディスカッションを深めることを意識して使います。)

【支援者向けヒント：手持ち用】

「支援者向けヒント」は、各ITソリューションについてのITC等の支援者向けの事前学習教材です。企業への訪問の前に学習しておき、「中小企業実践事例」「ITソリューション解説」「実践ワークシート」を使いこなせるように準備しておきます。

(支援者向けヒント：手持ち用) 顧客管理システムの導入 IT経営アプローチ事例

中小企業での適用例

- 営業担当者ごとにバラバラに保有している見込み客情報を一元化して、販売促進活動の成果計測と打ち手の改善というPDCAサイクルを回せるようにする
- お客様の購買情報や施策情報などを顧客カドとして蓄積し、顧客の嗜好にあった販売促進や来店時の応対レベルを向上させる
- お客様からのメール・電話等での問い合わせ履歴を一元化して、応対モレ・重複対応を防ぐとともに、問合せ情報を商品開発やサービス改善に役立てる

ITソリューションの調達を選択肢

- サンプルに情報の追加・更新・削除による一元管理が目的なら、スタンドアロンで利用できる顧客台帳的なツールが良い (Googleドキュメント、顧客管理パッケージソフト、MSアクセスやFilemaker、Kintoneなどのクラウド型DB)
- 顧客応対に活用するなら、顧客マスタ情報に対して応対履歴もあわせて管理できるものが必要となる (Salesforceや顧客応対に適したパッケージシステム)
- 独自のデータ項目や自社システムと密接な連携が必要な場合は、専用システムの開発も視野に入れて費用対効果から総合的に判断することが必要

取り組みの留意点

1. 目的の明確化

顧客管理 (顧客DBを作りたい) と、手段が目的になってしまっているケースがよくある。システム化は、実際の「行動」につながらないと、経営に「変化」を生まない (右図1.)。顧客情報を管理するだけでなく、それによって具体的にどんな行動を起こすのか、どのように経営改善につなげるのか。顧客情報を“使う”業務をどのように改革するのか、そこを徹底的に具体化することが大切。

2. 業務ルールの確立レベルに応じた調達

顧客情報の管理と一口に言っても、実際にどのような情報を管理すべきか、現実的に管理し続けられるかは、その実行前に100%判断できるものではない。

見積書作成や契約書作成など、業務手順やルール・例外処理がある程度定型化している (確立レベルが高い) 業務であれば、管理すべき顧客情報項目の追加・変更はあまり発生しない可能性が高い。

一方で、業務手順やルールが定型化しておらず、進めながら改善していく (確立レベルが低い) 業務の場合には、管理すべき顧客情報項目の追加・変更は、システムを使い始めた後も頻繁に発生することとなる。

そのため、後者の場合にウォーターフォール型の開発手法を選択してしまうと、システムリリース後の仕様変更が多発し、コスト増・業務の不安定化の発生することになりかねない。従って、選択できる手法はアジャイル型の開発手法となり、調達すべきITツールもそれに選んだものを選び、具体的には、KintoneやSalesforce、Filemaker、それらに類するツールの選択がふさわしい。

(図1.)



```

graph TD
    A[システム化] --> B[行動]
    B --> C[変化]
            
```

ファーストコンタクトからITC支援につなげるためのポイント

- お客様の時間軸に応じたアプローチが必須である。すぐに顧客情報を記録するための器としてのITツールが欲しいのか (A)、業務のあり方も最適化する業務改革とあわせて実施すべきと考えているのか (B)、実践ワークシートを活用して初回訪問時に確認したい。
- まだどちらのイメージともつかない場合には、現状整理とあるべき姿の整理、優先順位やスケジュールもきめたIT化方針の策定、という支援提案になる。
- Aの場合は、同社の顧客管理の在り方に最適なITツールの選定作業を支援する、という提案になる。
- Bの場合は、あるべき業務の策定、IT化の要件定義、ITベンダー選定、導入までのプロジェクトモニタリング、導入後の定着化支援、という提案になる。

All rights reserved, Copyright © 2017 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会

「中小企業での適用例」では、このテーマが、企業活動の中でどのように活用できるかを示しています。あらかじめ、インターネットでこれらの点を検索調査するなどして理解を深めておくとういでしょう。

「ITソリューションの調達の選択肢」では、このテーマに関するITソリューションを導入 (調達) する際に取りうる選択肢を示しています。どのような選択肢を採用するかにより、導入費用と導入期間に影響しますので、経営者の予算感と時間軸にマッチした選択肢を採用するように支援してください。

「取り組みの留意点」では、各テーマについて、経営者が関心を示したときに、誤解しがちな点、混同しがちな点、目的と手段が入違ってしまおうような点、あいまいなままでは進めることができない点、影響範囲の確認、を中心に着眼点をまとめています。コンサルティングの肝となる部分ですので、本質を理解して自分の言葉で語れるように準備します。

「ファーストコンタクトからITC支援につなげるためのポイント」では、IT経営アプローチ事例を活用して初回訪問に対応した後、コンサルティング契約を獲得するための切り口を示しています。

【支援ITCからの一言：手持ち用】

この事例を支援したITCによる一言を掲載しています。
 文章と図表からだけでは読み取れない工夫や苦労した点、他の中小企業の参考・モデルになるような点についてのアドバイスを参考にしてください。

(支援ITCからの一言：手持ち用)
顧客管理システムの導入
IT経営アプローチ事例 

【支援したITC】 鹿毛 公

【支援事例のプロジェクトの流れ】
 2012年5月 茨城県商工会連合会専門家派遣制度で支援開始
 ~2012年6月末 経営戦略企画書を策定
 2012年7月~2013年9月まで経営革新計画策定等でIT化計画は中断
 2013年10月 地域力活用市場獲得支援事業の専門家派遣制度でIT化計画再開
 ~2013年12月 IT戦略企画書を策定しAPの要求定義の締め完了
 ~2014年1月 ベンダー選定と発注支援
 ~2014年6月 IT開発、受入、移行、検証支援

【当該事例の素晴らしい点】

- ・経営戦略とIT化の一体化・・・経営戦略からの見直しで経営目標を実現するためのAP機能や経営管理の指標（KPI）をITに明確に取り込めた。
- ・ITのアーキテクチャー・・・インフラ、ミドル、アプリの構造で、CRM以外はクラウドのサービス（AWS、SugarSync、Talknote、その他（ブリックなSNS等）を活用することで、オンプレミスと比較して効率面やセキュリティ面で優れた運用ができています。
- ・ユーザービリティ・・・顧客満足度や業務品質を上げるために画像情報を多用している。使用者は、社員、協力企業社員、顧客であるが、画像を共有しながら会話することで理解力が深まり勘違いや手戻りの削減に繋がっている。

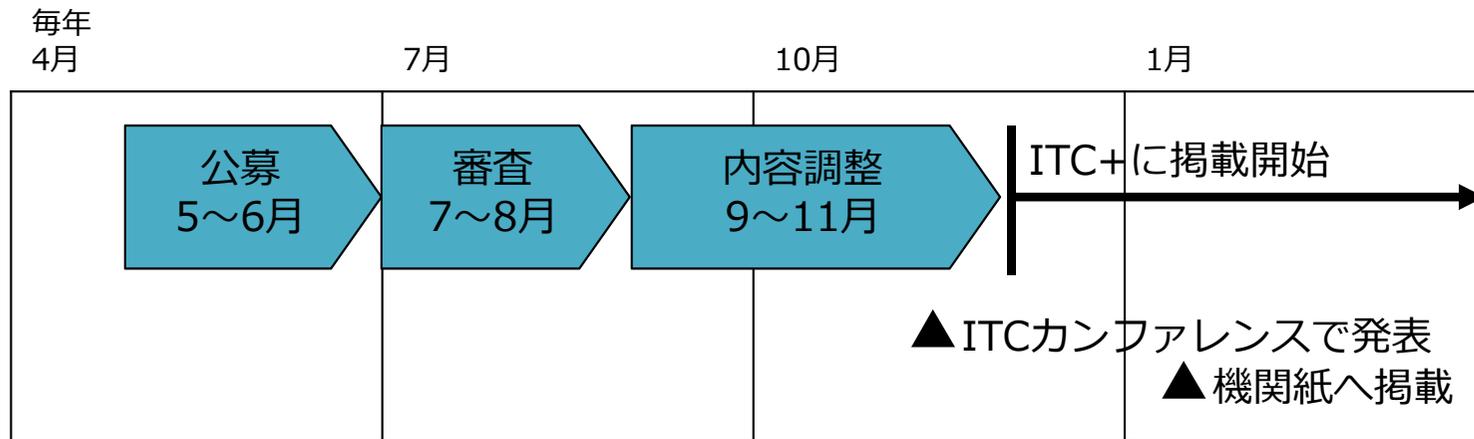
【ITCとして当該事例の支援において工夫・苦労した点】

- ・開発プロジェクトの編成・・・CRMをFilemakerで開発することから当初該プログラム開発ベンダーを探した。しかしAWS、SugaSync、CTI（コールセンター）等の導入や連携技術の比重が高まり、クラウドサービスの導入が可能な専門家でもFilemakerの開発も可能な技術者を探索した。その結果ITCのアーキテクトを見つけることができ、オールITCでチーム編成ができた。開発工程では、ITCゆえに上位方針（経営戦略）の共有も違和感なくできて、開発をスムーズに進めることができた。

All rights reserved, Copyright 2017 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会

6. 今後の事例追加の方法（予定）

IT経営アプローチ事例には、2017年3月現在で5つのテーマを掲載していますが、最新のテーマ、事例を追加していくことで鮮度を保ち、また品質を維持するための仕組みとして、今後は原則として年に1回、ITC向けの公募により事例を募集・審査の上で追加していきます。



- ◆公募期間 原則として5月～6月
- ◆対象者 ITコーディネータ
- ◆募集要領 ITソリューション等を特に指定せずに事例を募集いたします。
(IoT、AI、生産管理、WEBマーケティング、セキュリティ、HP、等)
- ◆採用数 毎年数事例程度
- ◆審査基準
 - ・応募したITC自身が支援した事例であること
 - ・中小企業のIT経営の促進に資するもの
 - ・IT経営アプローチ事例集全体のバランス(※すでに掲載されているITソリューションの事例についても応募は可能です。)
- ◆応募費用 無し
- ◆謝礼 採用された方には謝礼あり（別途ご相談）
またITCカンファレンスにてご講演テーマの候補といたします