

経営課題

入社3年で社長に就任、
売上低迷、過大な在庫
等の課題に手詰まり感

課題解決策

経営戦略の見直しと全者
での共有及び業務改革
の断行とIT導入ITによる
課題解決策基幹業務再構築のため
に生産管理パッケージ
を導入

代表取締役 野崎恭伸社長



代表者：野崎 恭伸
 本社所在地：東大阪市松原
 2-6-32
 売上高：10億円
 従業員：90名
 創業：1923年

「クオリティファースト」
 創業85年守り続けたフジ矢の伝統

東大阪市でペンチ・ニッパーなどの作業工具を製造し、
 この分野では国内No.1のシェアを誇る。

2期連続赤字から立ち上がった後継社長の経営革新

社長の困りごと・想い

- 1.平成10年、入社3年目にして先代の急逝に伴い社長に就任。
- 2.売上は最盛期の半分近くを低迷、2期連続の赤字、増大する在庫、創業80年の組織風土等々、いかにして会社を立ち直らせればいいのか。
- 3.ISO認証取得やIEの導入、人事制度の刷新などさまざまな改革を試みたが改善の糸口が見えてこない。

きっかけは？

- 1.平成13年、東大阪商工会議所のすすめでITSSP事業（現在のIT経営応援隊事業）の個別支援を受けることになった。
- 2.当初は、ちょうどリースアップ時期にあったオフコンのリプレース程度しか考えていなかったが、「経営に情報を活かすシステム」について指導を受けることにした。
- 3.5日間の指導によって、自社のビジネスモデルの陳腐化、経営者も含めての意識改革の必要性、それらを包含した経営戦略の立て直しが急務であることを痛感した。

こうして解決した

1. 経営改革の3条件を満たすためのプロジェクトを発足させた。
 - ①目標を明確に（会社がどこに向かい何を達成しようとしているのか）
 - ②現状認識（会社の状況や取り巻く環境を冷静に分析し認識を共有すること）
 - ③熱意と情熱（自発性・持続性・実効性という意識改革の3Jを実現すること）
2. 上記に加えてCSFとアクションプランを策定し、中期経営計画（経営戦略企画）として発表した。
3. この過程で全社員の半数以上をプロジェクトに参画させるとともに、全社集会などあらゆる機会に周知・啓発した。
4. 業務プロセスを見直し、全社BPRを実現するためのIT経営企画を策定し情報システムを再構築した。

社長の一言

- ・プロジェクトチームの活動が進むに従って、徐々に意識改革が浸透していった。
- ・ITコーディネータの指導がなければこの経営改革は実現しなかったと思う。

経営者の気づき
フェーズ事例経営戦略
フェーズ事例IT戦略策定
フェーズ事例IT資源調達
フェーズ事例IT導入
フェーズ事例ITサービス活用
フェーズ事例

こうして経営課題を解決した

経営のオープン化で課題と成果を共有し持続的な意識改革を実現

例えば、「在庫は財産」、「作っておけばいつかは売れる」、「工場の稼働率を維持する」という長年定着した暗黙の合意を、「お客様が求めるものを早く安く作る」という意識に変えて行くことは一朝一夕にはできるものではない。企画・開発部門、製造部門、営業部門などが一体となって日々の業務が動いて行く、そういうプロセスを実現することによって意識が定着し強化される。業務を「確実に・早く・安く・軽く」動かすためのIT活用、活動結果を的確かつスピーディーにつかまえて共有し次のアクションにつなげていくためのIT活用、これが経営課題解決を支えた。

課題解決のポイント

◆全員参画による経営戦略策定

1. 全役員、現場のキーマン全員が所属現業部門を超えた経営課題についての認識を共有した
2. 社長の改革への取り組み方針や熱意を共有した

◆業務改革の実践

1. CSFを実現するためのアクションプランにもとづき、業務改革企画を立案
2. 「多品種少量生産と在庫削減」を実現するための基幹業務分析を行い、あるべき業務プロセスを再設計
3. 実行可能な改善は直ちに着手実践した。例えば、工程を流れる「平缶」の入り数を定めることによって、工程内の滞留在庫の把握が容易になった。

◆業務改革を促進し支援するITの導入

1. 業務プロセス再設計の過程で、ITの活用によって業務がどう変わるかを検討。例えば、Excel上で生産計画や工程管理、未来在庫のシミュレーション等を行い、IT活用の可能性を検証した。
2. 基幹業務全体のあるべき姿(To-Beモデル)を部門横断的に検討し「スリムな全体最適化」を目指した。

IT活用成功のポイント

◆RFPに基づく的確なベンダー提案と選定

経営要件、業務要件、業務プロセスモデル(To-Be)を明確にしITベンダーからの提案を募った。そして、3社コンペの中から最適ベンダーを社内関係者合意のもとに選定した。

◆トップの強力なリーダーシップ

要件定義から運用に至る全工程で、社長自らが積極的に関与し、必要に応じて、即断即決で課題を解決して行った。

◆現場・ベンダー・ITコーディネータ三位一体の開発現場とベンダーの交渉でありがちな仕様の肥大化を、経営戦略の基準に立ち返ってITコーディネータが調整し、それを受けてベンダー内ITコーディネータが開発チームをとりまとめるという体制で開発導入推進した。

◆経営戦略に基づく意識改革が先行

例えば、「なぜ製造指示書なしにものを作ってはいけないのか」、「在庫の管理責任はどこにあるのか」など、業務改革のベースやルールが先行、あるいは同時並行で進化した。

活用した公的施策や表彰等

- ・ITSSP事業、IT推進アドバイザー制度
- ・平成14年度「IT活用型経営革新モデル事業」
- ・中小企業総合事業団理事長賞
- ・関西IT経営応援隊最優秀企業
- ・IT経営力大賞認定

サポーター紹介



■ 川端 一輝

ITコーディネータ
認定番号:0006952001C
有限責任事業組合 ITC-Labo
E-mail: kawabata@itc-labo.com

<キャッチフレーズ>

「組織のパワーを引き出す」

- 愛と共感
- 倫理・品格・知性
- 科学の態度