

IT 二人三脚で経営革新! コーディネータ

活用事例集 vol.2



●ITコーディネータ&公的支援活用ガイド ●経営改革への取り組み

<生産現場改革>

「町工場」に組織力をつける!

まずはプロセスの可視化から——埼玉県志木市 北光金属

<販路の開拓>

メーカー事業にチャレンジ!

売するための技術を仮説・検証——静岡県浜松市 ニューロン

<在庫・販売管理>

仕事の仕組みを変革しつつ

3万アイテムの在庫管理へ——大阪府東大阪市 武田



中小企業向け公的支援制度(例)

*本冊子で紹介した企業が利用されたものを中心に
上げました。そのほかにも様々な支援制度があります。

平成17年度から、ITSSP事業はIT経営応援隊事業に発展的に継承され、地域に根付く事業が展開される予定。

ITSSP事業の「経営者研修会」（経営革新や情報化の進め方・手法を、事例を通して参加者同士で意見交換しながら学ぶ。通常3日間程度）について

を推進してきた。ITSSP事業では、地域の中小企業関連団体、商工会議所、ITコーディネータ組織等が実施機関となり、共通プログラムを基盤に研修会や個別コンサルティングを開催した。



- I T 経営応援隊の研修会
- 地域事業（旧 I T S S P 事業を發展的に継承）
- △ 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）V

ーＴを活用して経営革新を行
 う企業のうち、地域のモデルに
 なりうるような計画を立案して
 いる企業に対し、審査のうえ補
 助金を支給する。補助は対象と
 なる費用の２分の１。例年４月
 ころに募集が行われる。
http://www.chusho.meti.go.jp/g_book/guidebook038.html

人・1日あたり15000円
ITコーディネータ協会でも申し込みを受け付けている。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/>

● IT活用型経営革新モデル事業
△中小企業庁✓

は、ＩＴ経営応援隊でも同形態で事業が存続される。

<http://www.itouentai.jp/>

● **ＩＴ推進アドバイザー事業**
△ **中小企業基盤整備機構**▽

ＩＴ活用に関する疑問・質問について、個別企業の事情に即してアドバイスをを行う。派遣費用の３分の２が補助され、企業が支払う費用はアドバイザーが

意欲あふれる経営者ほど

「社外のパワー」を上手に 使っている！

—ITコーディネータ&
公的支援活用ガイド—

—ITコーディネータ& 公的支援活用ガイド—

情報化社会における経営改革支援の専門家として誕生した経済産業省推進資格「ITコーディネータ」。経営者の立場に立つて、経営とITの橋渡し役を担います。

2005年6月現在、ITコーディネータの資格保有者は約6000人。コンサルティングの成果も次々と出てきています。

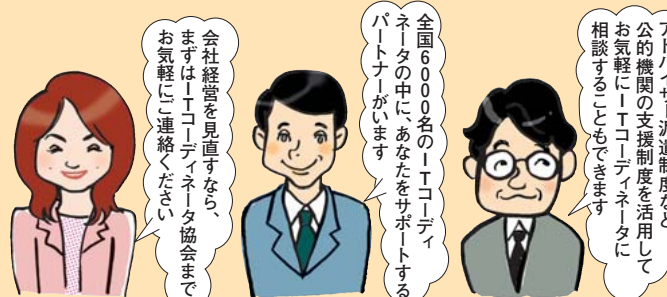
本冊子では、ITコーディネータを活用して経営改革を進行している企業を3社取り上げ、改革の動機やプロセスを考察します。同時に、担当ITコーディネータの活動内容や考え方を探り、ITコーディネータビジネスの実際を探ります。

今回ご紹介した企業は、補助金、アドバイザーの派遣など、公的な支援制度を上手に取り入れています。ITを活用した経営改革を進めるにあたっては、自社で何もかもやろうとせず、社外の力を上手に取り込むことも有効な方法だと言えましょう。

IT推進アドバイザー事業など、少ない費用負担でITコーディネータの派遣を受けられる制度もありますので、お気軽にお問い合わせください。

ITコーディネータ協会からのメッセージ

特定非営利活動法人ITコーディネータ協会はITコーディネータの資格認定、育成、普及促進などの活動を行っています。



多田知佐子 松下正夫 森 茂美

特定非営利活動法人

ITコーディネータ協会 (ITCA) メール: kouhou@itc.or.jp
電話: 03-5733-8380

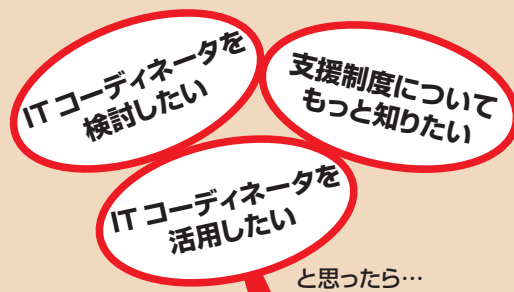


本書子に掲載されたITコーディネータ活用事例は中小企業のIT入門マガジン「COMPASS」(発行:リックテレコム)をもとに制作しました。

「COMPASS」は、協賛企業のご協力により、年4回(1月、4月、7月、10月)発行しており、ITコーディネータの活用事例、公的支援制度、経営改革を目的としたIT活用の方法などを、イラスト・図解を用いながらわかりやすく解説しています。

中小企業経営者(情報関連で担当者)の皆様は1社につき1冊まで無料でお読みいただけます。ご登録はCOMPASSのWebサイトにて

URL: <http://www.compass-it.jp/>



まずは

ITコーディネータ協会のホームページ
「経営者のためのITコーディネータ活用術」
をご覧ください



URL:<http://www.itc.or.jp/>

ICTコーディネータを

「ＩＴコーディネータ資格は、通商産業省（現…経済産業省）が１９９９年に開始した「戦略的情報化投資活性化支援事業」の一環として創設されました。経営者の立場に立つて経営とＩＴを結びつけ、新たなビジネスモデルを実現するために有効なＩＴ投資の促進を支援するプロフェッショナルとして、その活動が期待されています。すでに、全国のＩＴコーディネータ組織を中心とした活動により、各地で経営改革成功事例が生まれています。

ーＴＣコーディネータの資格認定を行っているのは、NPO法人として2001年に設立された「ーＴＣコーディネータ協会」(ーＴＣＡ)です。

ーＴＣコーディネータ協会は、経済産業省を始めとした関連機関との連携のもと、ーＴＣコーディネータの普及・啓蒙、実践活動支援、継続的な育成支援などを推進しています。

ーＴＣコーディネータの活動状況や成果はテレビ、新聞・雑誌などで報道されているほか、ーＴＣコーディネータの育成、認定機関であるーＴＣコーディネータ協会より、適宜お知らせしております。

特徴 1

経営者の立場で話ができる

特徴 2

成功のプロセスを知っている

進をサポートします。

「ITコーポレート戦略策定からシステム導入・運用まで一貫した「ITコーポレートプロセス」を習得しています。このプロセスに沿って、各企業の実情に合わせたビジネスモデルの構築や、儲かるIT化戦略の実現・推進をサポートします。

特 徵 3

省産業経済 格資の推進

ITコーディネータは政府の「e-Japan戦略」を支える重要な人材として、経済産業省が推進する資格です。毎年の資格更新を義務づけており、常にサービス質が保持されることで、高信頼性を確保しています。

ITコーディネータはこんな人材です



経営改革への取り組み 「生産現場改革」

「町工場」に組織力をつける！ まずはプロセスの可視化から

「この会社は父が35年前に創業しました。田んぼを買い取り整地をして中古の機械を集めて……一から会社を立ち上げるのは、それは大変な苦労だったと思います」

埼玉県志木市、宅地化が進む地域の一角に本社と工場をもつ北光金属の斎藤宏通社長は、1

999年に二代目社長に就任した。創業社長は「ものづくりへのロマンあふれる人」。その姿は誰にも

会社概要

北光金属株式会社

〒353-0001 埼玉県志木市上宗岡3-10-1
設立：1968年
従業員数：90名（グループ計120名）
福島県岩代町に福島工場、岩手県に関連会社・中通貴金属工業株式会社
事業内容：電気接点用の貴金属材料・貴金属クラッド材、ロウ付け材料、特殊加工品の製造



真似できないパワーを放ち、別格の存在であった。社長を慕う腕の良い職人、トップダウンですべてを決定してきた社風。そこには日本の製造業に典型的な、しかし、

独自に形成された風土があった。北光金属は電気製品のスイッチなどで用いられる電気接点用の貴金属を用いたクラッド材料を中心に、金属接合用のロウ付け材料、特殊加工を手がけている。例えば携帯電話には1ミリ〜2ミリのスイッチ用金属が使われており、1kgの製品で5



埼玉県志木市・
貴金属材料製造業
北光金属の場合

組織の力を どうつけていくか

会社は順調に業績を伸ばし社員数も増えた。すると成長の原動力であ

万台分の携帯電話部品ができるそう
だ。主要プレス会社を含め150社の取引先がある。

った風土は良い面ばかりを見せなくなる。

「職人さんに職位をつけたが管理業務になじめない。社員の管理能力を向上して組織として動けるようにしなければ」――投資を受けている

中小企業投資育成のアドバイスもあり、斎藤社長は「第二創業期」を強く意識する。組織力を強化して「町工場」を超えようというものだ。

これまでは仕事ですべてトップダウンで進んでいたため社員は「待ち」の態勢になりがちだった。品質管理が徹底しなかったり、納期が正確に回答できないなどの問題も発生していた。営業職でIT化推進リーダー

でもある高富強マネジャーは「今の時代、納期の要求は厳しくなっている

」



IT化を担当する
営業部マネジャー
高富強氏

代表取締役社長
斎藤宏通氏

ます。しかし、生産計画が不明瞭なので工場に一つ一つ聞かないとわからない。自分で把握してお客様に回答できないのが問題になっていた」と説明する。

5Sを手始めに ITの活用へ

斎藤社長はまず現場改善の5S活動や品質管理の導入に着手、外部研修へ積極的に参加しながら改革に取り組んだ。ただ、いくら座学で勉強しても、会社に戻るとそれを実践できない。「風土を変えなくては」。斎藤社長は風土改革の必要性を強く実感するに至った。

個別企業ごとの風土に合わせて指導してもらえる中小企業基盤整備機構（旧中小企業総合事業団）の専門家派遣を利用して5S・人事制度改革・品質改革を施行。

そしていよいよITを活用した経営改革の時機を迎える。まずは勉強と、システムに詳しい高富氏がITSSP事業の経営者研修会に参加。そこでITコーディネータの田中渉氏に出会い、引き続き計画書策定コンサルティングを受

ける。その後は個別契約を結び生産管理・在庫管理システムの構築へと動き出した。田中氏とともに経営分析から順に会社の現状を見つめていくことで、斎藤社長は「私自身、システムありきの発想だったが、ITは経営課題を解決する手段であることを教わった」。

生産のプロセスを 「見えるように」する

本システムでは、受注確定の情報を元に生産計画が自動計算され、材料の計算や生産指示書の作成が行われる。作業進捗や必要原材料、製品在庫を一目瞭然にし、「曖昧さをなくすことで経営効率を上げる」というものだ。ただ、金属加工では材料が複数の金属から成る合金であったり、長さがさまざまであったりと、個数で数えられない要素がある。そのため、一般の生産管理システムに比べ難しい点もあるという。今回はさらに最も安い材料の組み合わせが計算できるよう線形計算の導入にチャレンジ。「誰にでも全体が見えることを目指した欲張ったシステム」（ITC田中氏）なのだそう。

北光金属の取り組み

経営目標

・指示待ちではなく管理能力を高めて組織力をつける

プロセス

・5S活動
・職務等級制の導入
・品質管理の導入

ITの内容

生産、在庫、材料選択など、プロセスを皆が見えるようにする

第二創業期へ

ITSSPへの参加、ITCのコンサルティング、IT活用型経営革新モデル事業採択

経営目標の実現へ

※本システムは平成16年度「IT活用型経営革新モデル事業」に採択された。

一連のプロセスを経て、社内には風土改革の兆候が表れ始めた。「管理職の社員に『仕組みを作ってそれを守って管理していくんだ』、という意識の変化が見えてきた」（斎藤社長）のである。同社と歩んで2年になるITC田中氏は、「これを機会に経営計画の立案や社内意識改革を実行することが大切。それをお手伝いできるのはうれしいこと」と、斎藤社長の気概を頼もしく見つめる。今回のIT化は、北光金属の飛躍の契機になりそうだ。

ITコーディネータは
北光金属をどう支援したか？

改革のもう一つの側面

担当ITコーディネータの仕事と実像

北光金属・斎藤宏通社長の思いを受け、改革パートナーとして2年間に共に歩んできたのがITコーディネータの田中渉氏だ。同氏が経営者に信頼され、コンサルティング契約を獲得する秘訣はどこにあるのだろうか。

きつかけが
成果に結びつく

北光金属と田中氏は2002年に実施された経営者研修会（ITSSP事業）で、参加者と研修インストラクターとして出会った。公的支援による一連の事業が終了した後は個別契約を結び、現在も支援を継続中である。

2005年からはIT経営応援隊事業として展開されている同種の公的支援事業では、毎年多数の企業とITコーディネータが出会う。しか



▲経営改革の成果をITSSP事業の事例発表会で講演（写真は斎藤宏通社長）

しすべての企業がその後の改革まで踏み込むわけではない。

北光金属と田中氏の「お見合い」

はなぜ成立したのだろうか。

田中氏によると、北光金属は「企業風土を変えたい。そのために組織作りをしていきたい」と目的が定まっていたという。

斎藤社長の意識は、方法が明確になれば実行段階に移せる状態にまで高まっており、コンサルティングを活用する準備運動が十分なされていたのだ。

さらに、「改革の中心で

ある社長が前面に出て取り組まれている」（田中氏）点も成功の要因であるという。

一方、北光金属から見たコンサルティングタレントとしての田中氏採用の意義はどのあたりにあるのだろうか。

経営者の思いを
引き出すために

まず、経営者研修会を通じ、IT活用の前段階として経営課題を明確にするITコーディネータの手法に斎藤社長やプロジェクト担当の高富氏らが共感したことが挙げられる。ITコーディネータプロセスとも言われ

「この人に頼めば安心」と言われたい

ITコーディネータ
田中 渉氏

らないですから。

でも、出合いをコンサルティングにつなげるのはまた別の次元では？

田中 次はどうやって自分を売り込むか。10人の経営者の方に対して研修をしたら、1人でも一緒に改革のステップに移ろうという気持ちを持つて臨みます。そしてITコーディネータ（ITC）が具体的にどのようなお役に立てるのか、経営戦略から情報化まで一気通貫できるITCプロセスの良さをご理解いただく。そして「この人に頼めば安心だ」と思っていただけの信頼感を得ることではないでしょうか。

ITのメリットをご理解されていない企業はまだ多いと感じています。年商100億円規模の企業でも役員7名全員がパソコンを使えないということもあります。まずはパソコン導入の説得からです。

納得してもらったポイントは？

田中 社長がその気になるかどうか。売上100億円くらいまでの規模ならまず社長。社長がプロジェクトに参加されない企

業はうまくいかない率も高い。

社長をその気にさせるのが田中さんのスキルでもありますね。

田中 場数と経験で少しずつですが。顧客の状況に合わせ、顧客の利益につなげることがわれわれのビジネスの基本です。私はITC同士で得手不得手を補完する仕組みも重視しています。北光金属さんのシステム構築では、専門的な線形計算の分野に関し、この分野に詳しいITCの吉沢正文氏に協力を仰ぎ、要望を実現することができました。

経験がないITCはどうすれば？

田中 コンサルティングの際にインターン制を設けて、若いITCの実践研修の場を増やしています。

私自身、スキルの源泉となる経験は企業勤務時代に積んでいます。ITCに関して特別な素地があったわけではありません。現場に出て、不足している知識があったら勉強、勉強。2003年ころは土日にも休めるのは数回でしたが、そこそこで良しとせず、社長と真剣勝負をしてビジネスとして成り立たせようと思うことが大切なのではないでしょうか。



る経営戦略策定からシステム運用までの一連のステップが、コンサルティングの価値を予見させたのだ。そして、斎藤社長は田中氏とのコンサルティング風景について、次のように語る。

「客観的でありながら、社内事情に踏み込んで分析していただけた。さらに、私のどんな質問に対してもまず黙って話を聴いてくださる。これは大変ありがたい」

「聴くことが大事」
「コンサルタレント」

話を聴くこと——これは簡単そう

に見えて実は高度な技術だ。豊富な知識や経験がある人ほど、自分が主導権を握り、自らしゃべって教えたくなる。その瞬間は経営者も「ためになったなあ」と思うものの、自ら考えたことではないから揮発性が高く、実行の原動力としては弱いのだ。北光金属に限らず、田中氏は経営者の話をじっくり聴きながら、相手の状況やITの理解度などをつかみ、言葉を選んで課題を深掘りしていく。こうして明確になった社長の方針を言語化し、行動計画へと導くのである。

「コミュニケーション力はITコーディネータの大切な能力ですね。私は場数を踏むことで積み上げていますが、まあ、年齢が高いからというのもあるのでは」と、この点に関する田中氏の返答は少々控えめだ。

むしろ「1件1件、1回1回の訪問が社長との真剣勝負」（田中氏）という言葉の中に、その秘訣がありそう。こうした姿勢が具体的なコンサルティングスキルとして表れ、斎藤社長を始め、経営者の心を次々とつかんでいるに違いない。



田中 渉氏
ITコーディネータ多摩協議会
PA情報システム 代表取締役
<http://www.infoconveni.co.jp/>

メーカー事業にチャレンジ！ 売るための技術を仮説・検証

「これまででは御用開きの取引先に必要とされる機器を作っていました。大手企業が海外に製造拠点を移すにつれ仕事自体も海外に行き始め、国内は過当競争。自分たちで商品を作って、売って、ということも考えねばならないかと…」

静岡県浜松市で計測制御・検

査機器開発などさまざまな電子機器の設計開発を行うニューロンの岩井久孝社長は、創業して約20年を経て、このような危機感を抱いていた。

大手企業からの個別依頼に真摯に応えることで技術力を磨き、また信頼を得て取引を増やしてきたが、会社を取り巻くビジネス環境は急速に変化してきた。岩井社長は受注型の

ビジネスは維持しつつも「メーカーとして自社が主導権を握っていく」ことを模索し始めたのだ。

**製品は出来たものの
売り方がわからない**

その第一歩となったのが、取引先企業から一部の知的所有権を譲り受けて開発・発売した「CoCo」（ココ）。

自転車用のカギを無線化し、少し離れたところからでも届まずに開錠できる便利グッズだ。社内に蓄積された技術力を使って、省電力性や信頼性を持たせた。

念願の自社製品が誕生したのだが、「CoCo」をどうやって一般消費者に届けるかというところで、岩井社長ははたと立ち止まってしまふ。「知り合いの方に買ってもらいたい



たり、商工会議所の展示ブースに置いてもらったり。最終ユーザーにものを売るのは未経験ですから、その都度体当たりするしかなく、成果はあまり出ませんでした」（岩井社長）。

業の販路開拓を支援する「はままつ新事業創出・販路開拓支援コーディネーター事業」が実施され、ニューロンはこの事業への参加を決める。販路開拓支援コーディネーターの同機構・山田頼二氏、前年度のITSSP事業・経営者研修会で経営戦略策定のインストラクターであったITコーディネータ・木村玲美氏の協力を受



ニューロン
代表取締役社長
岩井久孝氏

け、「CoCo」の販路開拓に取り組むことになったのだ。

**首都圏のメーカーと契約
今後の課題も明らかに**

1年間の活動の結果、販路開拓に手ごたえがあった。ついに自転車業界二番手のメーカーへの商品供給が実現。埼玉県・東京都などの小売店で試験販売が始まった。また、大手通販会社との契約も決まったほか、現在は、大手流通との交渉も行われているという。

では、これらの取引先をどのよう

に開拓していったのだろうか。

プロジェクトチームがとった戦略は、「取引先と出会える公的な展示会を有効活用すること」（ITC木村氏）であった。アクションの第一弾として2004年10月に東京ビッグサイトで開催された「中小企業総合展」に出展。東京の展示会に参加した経験がない岩井社長をプロジェクトメンバーがサポートし、対象企業への事前案内、ブース準備から当日のブース運営、そして営業作戦まで、直接的な議論はもちろんメール・ングリストなども有効活用しながら

具体的に支援を行った。

そして同展示会と2005年1月の「ベンチャーフェア2005」



▲メーカーとして販路開拓を目指す新製品、自転車用リモコンロック「CoCo」。3メートル以内なら、離れていてもワンタッチで自転車のロックを解除できる。電子キーコードの採用で信頼性が高く、また単三電池2本で約3ヶ月使用できるよう省電力対策が施されている。

でのブース来訪者が、先の取引企業となったのである。

ただ、一般消費財において大手企業と取引するには、クレーム体制やPL対応なども必要になり、現在はこれらを含めて今後の戦略を検討中だという。

岩井社長は、「小さな会社が事前投資するのは決心がいるし価格政策などいろいろなことを勉強中。しかし、大変でも変えていかないと」と決意を語る。確実なものづくりで事業を広げてきた岩井社長は、「CoCo」を通して会社をどんな方向に発展させていくのだろうか。

支援機関紹介

販路開拓支援コーディネーター事業の実施機関
財団法人浜松地域テクノポリス推進機構
URL : <http://www.hamatech.or.jp>

浜松地域テクノポリス推進機構は、産学官連携や、異業種交流を基盤に、浜松地域の研究開発型中小企業の育成、振興、支援を行う財団法人。「地域の何でも屋」（同財団の山田頼二事業推進部長）としてコーディネーターを務める。



事業推進部長
山田頼二氏

平成16年度に経済産業省の「新産業創出コーディネーター活動モデル事業」に採択され、「はままつ新事業創出・販路開拓支援コーディネーター事業」を実施した。本事業の対象企業の1社がニューロンである。

販路開拓に取り組んだ理由について山田氏は、「ものづくりの町である浜松は、作る苦勞は知っているが、売る苦勞まで至っていない。われわれも売り方を研究しようと思った」と説明する。

同事業は平成16年度単年度で終了したが、販路開拓については今後も継続的に支援していきたいとのことである。

ニューロンの販路開拓への歩み

- 平成15年 ITSSP事業（浜松商工会議所主催）にてITCに出会い、「CoCo」の販路開拓という経営課題を明確にした。
- 平成16年 幹事を務める「浜松技術交流プラザ82」が縁で、「販路開拓支援コーディネーター事業」に参加
- 方針 「中小企業総合展」（10月開催）をトリガーに！
広報戦略 プロジェクト管理 当日のアピール
- 具体的な営業アプローチ 成果分析 課題抽出
- 成果 自転車メーカー、大手通販業者などとの取引が成立！



▲2004年10月に開催された中小企業総合展でのニューロンのブース風景。目立つオレンジ色のTシャツを着て、注目を集める。最初は静かだった岩井社長も木村氏のペースに巻き込まれ、途中からヒートアップ。自転車メーカーや大手通販会社とのコネクションをつくり、その後の営業につながった。

ITコーディネータは
ニューロンをどう支援したか？

改革のもう一つの側面

担当ITコーディネータの仕事と実像

ニューロンの社外スタッフともいえる活躍をしているのがITコーディネータの木村玲美氏。持ち味を生かした岩井社長との役割分担は、絶妙のコンビネーションだ。

ここはITを
使うべきか、否か

前項で紹介したニューロンの販路開拓プロセスでは「IT」が前面に出てこなかった。ITコーディネータ活用なのになぜ？と思われたかもしれない。実際、ニューロンの岩井社長は、eマーケットプレイス（インターネットを介して売り手と買い手を結び付けて取引を成立させる電子取引市場のこと）、の利用を考えていたのだという。

しかし、ITコーディネータの木村玲美氏は、ITSSP事業の経営

者研修会で同社の「販路開拓」という課題を明確に分析した結果、現段階ではIT活用よりも、展示会活用や対象企業への直接営業を優先させる方針を立てた。

なぜなら、「CoCo」はメーカーとして初めての一般消費者向けの商品販売。そして取り付けに若干の時間を要するため、自転車メーカーとの連携が欠かせない商品だ。すべてが手探りの状況であるがゆえ、「仮説・検証を行ってマーケットの勘所をつかみ、経営戦略を立てるのが第一。Webで販売するにしても方針が決まってからが良い」（木村氏）

井社長は「一人で考えていたらここまで来なかったと思う」と感想を語る。「われわれはものづくりで生きてきたので、商品を売るにあたって展示会への取り組み方法もお客様へのアプローチ方法もわからない。ないものをプラスしてもらえた」。

展示会出展に当たっては、低コストでポスターを作る知恵をひねりだしたり、展示会場でいかに目立ち見込み客を発見するかを工夫したり、

「CoCo」プロジェクトの実行内容						
2004年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	2005年 1月
		9/29, 30, 10/1	中小企業 総合展			1/26, 27 ベンチャー フェア
現状分析	販路開拓 スケジュール	展示会 準備	展示会 アターフォロー	メーカー としての 3つの 課題の 具現化	今後の 戦略策定 アクション プラン	展示会アターフォロー 自販車メーカー との口座開設 取引企業への プレゼン 用品販売として ターゲットアプロ ーチ クロージング
	販路開拓 戦略					
	CoCo会議2回	CoCo会議5回 (非公式会議多数)	CoCo会議3回 営業同行3社		CoCo会議4回 営業同行	CoCo会議3回
	コーディネータ会議	コーディネータ会議		コーディネータ会議		コーディネータ会議
ミーリングリストにて日々報告・連絡・相談						

(作成：木村玲美氏)

木村氏の支援は細部にわたった。「そんなことまでしなくても……」と言いたくなるくらい熱心で「一生懸命」（浜松地域テクノポリス推進機構山田氏）と称されるほどの勢いで、初めての取り組みに一抹の不安を覚えていた岩井社長の背中を押したのだった。

展示会後は、見込みのありそうな企業に対し早期フォローを計画。岩井社長にアポイント取りを促し、なんと首都圏の自転車メーカーに営業同行までしたという。

営業活動では、機を見て一気に攻めるべき時期がある。熟考型の岩井社長は、木村氏のアクションスピードに戸惑いを覚えたかもしれないが、メーカー事業へ思考を切り替える契機になったことは間違いない。

能書きを述べるだけでなく、場合によっては一緒にアクションを起こす——木村氏は岩井社長の伴走者として、そのスピードを加速させたのである。

「とにかく形にすることを重視し、行動レベルでのプランをご提示して一緒に動いた」という木村氏は、冷静な頭脳と熱き心の優れたバランス感覚の持ち主だ。

という説明もうなずける。

ホームページを作りさえすれば商品が売れるわけではないし、他の販路との兼ね合いも考慮しなければならぬ。それよりも営業に動き、市場の反応を知ることの方が優先度が高いというわけだ。こうした判断は大局的な視野がなければできないものではない。

木村氏自身も「ITの効力を知っているからこそ、ITを使うべきことと使わないことの切り分けができた。緊急度やその時点での費用対効果を考慮するのもITコーディネータの仕事」と言う。経営者の立場に立つて経営改革を支援するITコーディネータの課題でもある。

「全体感」を持って
企業経営を捉えるITコーディネータ
木村玲美氏

木村玲美氏は、浜松でWebシステムサポートなどを行うIT支援の会社を経営。NPO法人ITC-METROの常務理事を務め中小企業の経営改革にかかわる研修会の開催やコンサルティングを行っている。自分が成長できることがITコーディネータの醍醐味だという。

「販路開拓」は、多くの企業にとっての課題でもありますね。

ですね。

木村 現在の顧問先には、経営者の代替わりに際し業務の見直しを含めたIT導入と後継者教育を行っている卸売業、eマーケットプレイス活用支援をしている薬局などがあります。IT導入の中核部分を担当したり、直接「売る」シーンに関わったり様々ですが、自分では特に違和感はありません。

なぜ柔軟に対応できるのですか。

木村 ITコーディネータのケース研修（ITC育成の研修）で講師をする際によく言うのですが、私のモットーは「全体感」。その会社の全体像を見えたうえでITの位置づけや仕事の流れを捉えれば、すべきことの優先順位がわかります。ITコーディネータの共通プロセスを幹として大切にしながら、この視点でお客様ごとに対応していきます。

会社の課題を明確にするために必要なスキルとは？



木村 玲美氏
浜松総務部 代表取締役
特定非営利活動法人ITC-METRO 常務理事
http://www.soumubu.co.jp/

要ですね。

ITC同士で固まらずに、いろいろな人の中に入って刺激を受けること、そして足りないところは学んでカバー範囲を広げることが大切なのではないでしょうか。



ディネータの本領発揮である。

伴走者であり、
ペースメーカー

そして、この2年を振り返り、岩

木村 相手の想いや考えを引き出す「聴き方」ではないでしょうか。得られた暗黙知をツールで整理して形式知にする。その際には、自分の土俵に相手を呼ぶのではなく、相手の土俵で話を聴くことが大切ですね。

以前、新規開拓の営業に携わっていたので、これは実感でもあります。——もともと浜松のご出身というわけではなく、一から基盤づくりを始めたので、異業種交流会に参加したり、自分から積極的にいろいろな場に参加しました。そしてその機関や団体で自分が機能すること——役に立つ働きをする——を心がけています。

ITコーディネータは「先生」ではなく企業の「パートナー」ですから、こうした場でサービスを提供するプロとして認められれば、仕事のきっかけができます。ITコーディネータ自身も自分を守るための戦略が必要ですね。

経営改革への取り組み 3 「在庫・販売管理」

仕事の仕組みを変革しつつ 3万アイテムの在庫管理へ

理容室や美容室にある「もの」を思い浮かべて欲しい。薬剤・化粧品、ハサミやブラシ、ヘアピンまで、店舗内ではたくさん消耗品や道具が使われている。これら、理美容サロンで扱う3万アイテムを全国の卸業者に大卸しているのが、大阪府東大阪市に本社を構える武田である。同種の大卸は全国で50社ほど



だが、その先の理美容サロンは約32万軒。うち7割近くが一人で経営している小規模店舗だ。対サロン卸業者も小規模企業が多く存在しているため、パソコンを入れてオンライン取引を行うといったIT化はあまり進んでいない。ところが、最近は一部の企業でIT化する動きがあり、システムを連動できないかという要望が出るようになった。

さらに、「最近では皆、在庫を嫌うので発注が少量・多品種・多回数になつてきた」と武田の駒田健治社長は説明する。これに対応するため、省力化して社内コストを抑える必要が出てきたのだ。

一方、取締役経理部長の坂下健氏は「アイテムが3万もあると帳簿上の在庫と実在庫がずれやすくなり、お客様にご迷惑をかけることもあつ



誰の意見が正しい？
ベンダー選定が課題に

そこで、物流から見直しをしよう

①現状はどうか「である」を共有、そして②達成したい目標「べき」を共有。これを行動プランにまとめ、どんなシステムを求めるのかという「システム提案依頼書（RFP）」に結実させていった。

決定したベンダー内に
ITコーディネータが！

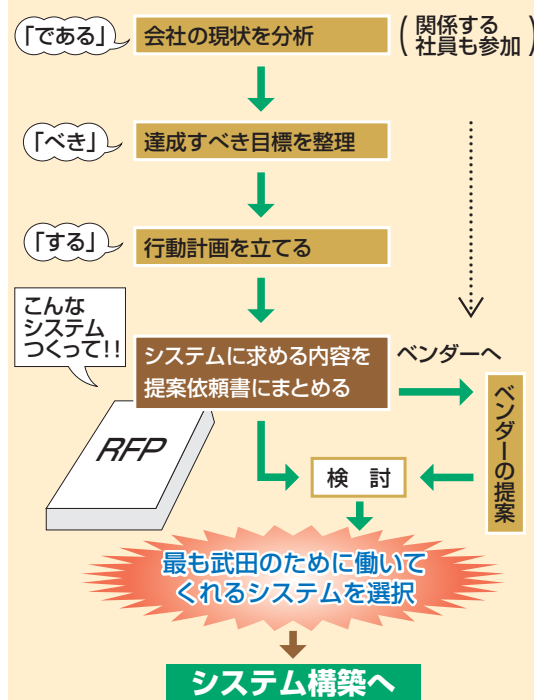
2004年春、武田が作成した依頼書に対し、13社のベンダーが提案書を提出した。いよいよベンダーの選定段階だ。総額約1億円の大掛かりなシステム。これから長い付き合いとなるベンダー選びには慎重にならないを得ないが、関係者それぞれが提案書を吟味した結果、意外にも皆の評価はおおむね一致したのだと



代表取締役 駒田健治氏
取締役 経理部長 坂下健氏

受注を勝ち取ったベンダーには、ITコーディネータ（ITC）の資格を持つ人材が配置されていた。窓口役となつて調整を図り、岡目八目的にプロジェクトを管理する役割を担う。駒田社長は「ベンダー内に監査役が置かれたと捉えている。建築でも、顧客主義の会社は完成の前に施工者とは別の人間が工事の結果をす

武田のIT化はこうして進んだ



本システムは、平成16年度「IT活用型経営革新モデル事業」に採択された。

選定にあたり、会社の安定性や信頼性はもちろん、継続的なサポートが得られることを重視。これは「オフコン時代に次々担当者が変わってサポートレベルが低下した苦い経験があった」（坂下部長）からだ。

実際、構築の過程は、拍子抜けするほど順調に進んだという。

社員が当事者意識を持ち
仕組みを変えていく

本システムは、販売管理のパッケージソフトを採用し、業務内容に合わせカスタマイズ。さらに外勤の営業

担当者社外からWebでさまざまな情報を参照できる仕組みも整えた。同社はこれまで業務ではほとんどパソコンを利用していなかったため、2005年3月のシステム完成時にはパソコン約50台、ノートパソコン約30台を設置。社員への操作指導も順次実施していった。

今回のシステム導入は、これまでの業務を単純に置き換えたものではない。会社全体の業務フローを最適化し、より一層の高品質サービスを低コストで実現するための仕組みづくりを目指したシステムだ。本稼働後は、在庫や納期のリアルタイム把握、メーカー直送品の自動発注や誤配送の排除など、受注から納品までのあらゆる過程で変化が見られることになる。

習慣の変更を強いられる現場担当者にとっては不安を感じるものだが、同社では早い段階から担当者が会議に参加し、当事者意識を持てるよう努めてきた。「会社は人。人間を無視してITを導入するのは考えられない」という駒田社長のポリシーが、同システムの効果をさらに引き出していくに違いない。

大阪府東大阪市・
美容・理容用品総合卸業
武田の場合

ITコーディネータは 武田をどう支援したか？

改革のもう一つの側面
担当ITコーディネータの仕事と実像

システム企画にあたりコンサルタントとベンダーの意見が一致せず苦慮していた武田は、銀行の紹介でITコーディネータを知る。そして2年。駒田社長はITC川端輝氏に全幅の信頼を寄せる。

関係者に参加して もらう意味は？

武田のコンサルティングにおいて、初めの半年以上の期間は、関係者が参加して会社の現状や目標をきちんと議論する会議が続いた。システム構築をするはずなのに、一見遠回りにも思える時間の使い方をしたのはなぜなのだろうか。

「個々の業務を分析して、ここをコンピュータ化したら楽になる、それを積み重ねていけば会社は良くなる」と言われますが、それは幻想に過ぎません」——川端氏はこう断言

する。

そもそも会社の基幹を形成するシステムは、経営課題を解決するためには作るはず。同社なら、高水準のお客様サービスを維持・追求しながらコスト体質を改めることが目標だ。経営目標に従い会社全体の最適化を図ろうとすれば、仕事の仕組み自体を変える必要も出てくる。

だから、まず「関係者に集まっていただいて合意形成をすることが必要」(川端氏)なのである。

仕入、営業、経理など各部署の担当者が集まり、経営目標達成のために意見をたたかわせる。その過程で

関係者それぞれに会社の「あるべき姿」が認識され、改革の原動力になっていくのだ。

この考え方は「IT化で大切なのは社員の意識改革。全体の動きがわかる形で参加させて目的を理解できるようにする」という駒田社長の方針とも一致し、同社と川端氏の信頼関係をより深めていくこととなった。

ベンダーの モチベーションも高める

そして川端氏のコンサルティングで注目されるもう一つの要素として、システム化を担当するベンダー側の能力を最大限に引き出すための手腕

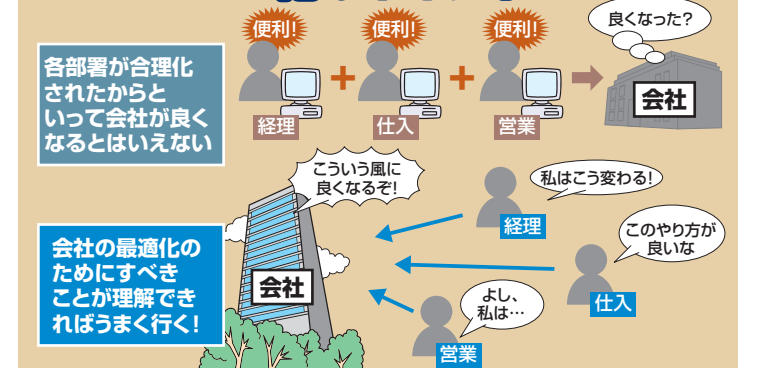


が挙げられる。

ITコーディネータは経営者の立場に立った人材であるがゆえ、ベンダー側は警戒心を持ちやすい。実際、ここぞとばかりに価格引下げ交渉をするベンダー泣かせのコンサルタントもいる。

川端氏は不要な機能の排除、価格に見合ったサービス内容の要求はするが、開発ベンダーのモチベーションを下げる

IT化のポイント



「4つの合意」がIT化を成功させる

ITコーディネータ
川端一輝氏

ような値切りはしないという。価格の安さだけに囚われてサービスの質の低下を招くようでは本末転倒であり、企業にとってもマイナスになることを十分認識しているからだ。

武田のケースでは、企業側がベンダーを信頼し、ベンダーもその心意気を受け誠実な仕事をするといった良好な関係が生まれた。こうした面も良いシステムづくりへの一要素といえるだろう。

行動への 橋渡し役を担う

経営者、社員、ベンダー、それぞれが自分の役割を意識し、経営改革という目標に向かってやるべきことを実行していく。ITコーディネータは経営とITの橋渡し役だが、川端氏は人の意欲を引き出し行動へと橋渡ししているようにも見える。

駒田社長の次の言葉は川端氏の仕事ぶりを如実に物語っている。

「コンサルタントに求めるのはまず人間性、そして同時に会社経営を客観的に眺められること。川端さんは経営の全容を理解してアドバイスできる優れた能力の持ち主です」。



川端一輝氏
ITC-Labo
<http://www.itc-labo.com/>

大阪を拠点に活躍。さまざまなスキルを持ったITコーディネータ(ITC)が協業するための組織として「ITC Labo」を設立。メンバーリストを使用したバーチャルの場、OJTやレビューに代表される実務・スキルアップの場など、様々な形でITCをサポートする場を提供。ITCが互いにコラボレーションし、得手不得手を補完していくことで高品質のコンサルティングを目指すほか、ITCの学びの場としての役割も果たす。

川端氏にITCのケース研修指導を受けた受講生はすでに3000人。ITコーディネータプロセスに命を吹き込む先導者である。

武田さんのシステム開発について

で、2004年春の段階ですでに「成功が見えてきた」とおっしゃっていましたね。

川端 目標がはっきりしており、現場の人が参加して「あるべき姿」がシステム提案依頼書にDFD(データの流れを明確にした図)できちんと描けましたので。ベンダーにはこのDFDをベースに進めてもらいました。

社員の方々の参加は重要ポイントですね。

川端 他部署の仕事は知っているようではわからないもの。各部署の仕事进行分析して発表することで全体像が見えてきます。

ITコーディネータプロセスでは第一フェーズに経営戦略の策定がありますが、この目的は「合意形成」です。関係者が全体を理解して納得する。会社全体のための経営戦略です。

「合意」の内容は何ですか。

川端 あるべき姿―目標、現状がどうであるか―認識、何をすべきか―計画、実行する―アクションの4つについて、関係者の合意を図ること

だと考えています。

よく、経営戦略書を書くことが目的だと思われている方がありますが、そうではありません。経営戦略書は合意を記録に残すために書くのであって、合意を形成していなければ意味がない。

しかし、会社の状況によっては経営者の方が明確な目標を打ち出せないこともあるのでは？

川端 そういうケースはありますが、目標を出さないと会社は動かないことを理解していただき、内容や表現の仕方の相談に乗ることもITCの仕事です。ITCの研修項目にはないですが、戦略策定フェーズの前にトップインタビューや予備調査をし、トップの頭の中をコーディネートするのがいいのです。

予備調査が非常に重要だと。

川端 そうです。次は社長と幹部の考え方をコーディネート、その次は幹部と社員。この次のステップで初めてベンダーが入ってきます。これらの段階を全部ITコーディネータする「まとめ・調整役」もITコーディネータの果たすべき役割なのです。