

IT 二人三脚で経営革新! コーディネータ

活用事例集 vol.3



- 経営とITに精通する専門家・ITコーディネータ
- 全国・多業種に広がる経営改革事例

〈取引先と販売データを共有〉

卸売が司令塔になり生産指示 100円印鑑で利益を出す!——大阪府・クリーク(印鑑雑貨卸売業)

〈画像とインターネットの活用〉

有田の「うつわ」は料理と一体 マニュアル化できない「感性」の商売——佐賀県・瑞祥(有田焼商社)

〈成長に即した受発注管理〉

2kg単位でコトコト煮込む家庭の味 和惣菜市場に新風吹き込む——香川県・アオヤマ(和惣菜製造業)

〈経営革新への意欲①〉

目標は印刷業界の地域ナンバーワン 工程の数値化でさらなる業務改善を——福岡県・文化印刷(印刷業)

〈経営革新への意欲②〉

取引先の要望に応え、選ばれる会社に! 生産状況を把握できる仕組み作りへ——愛知県・池田工業(自動車部品製造業)

〈自治体編〉

自治体におけるITコーディネータの活用——茨城県 牛久市

ITコーディネータが活躍するIT経営推進プロジェクト

●IT経営応援隊

平成16年から実施されている経済産業省推進の事業。企業の戦略的IT活用が継続的に推進されるよう、「IT経営」の啓発活動や地域における支援体制作りを目指している。IT経営百選の選出やIT経営教科書の作成といった全国対象の活動と、9つの経済産業局を核とする地域ごとの活動に分かれる。地域IT経営応援隊では、IT経営推進に関する各種セミナー、経営者研修会、個別支援などが展開され、ITコーディネータも活躍している。

平成18年度で当初3年間の活動を終了したが、政府のIT戦略本部が発表した「重点計画2006」ではIT経営応援隊などを通じた中小企業の経営者への支援が謳われており、活動継続への指針が示された。これを受けて、平成19年度からは「IT活用の実践」に重点を置いた活動が展開される。

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



キャラバンバス（上）と
キックオフイベント出陣式の様子（下）

最新のソリューション・機器を搭載したキャラバンバス「チャレンジ」号が全国各地を回り、各地域の関係機関と連携してイベントを催す。セミナーや講師、個別相談員として、各地のITコーディネータも活躍する予定なので、ITコーディネータと知り合うチャンスでもある。

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

IT経営キャラバン隊

ITコーディネータ協会ご案内

ITコーディネータ協会（ITCA）は、経済産業省をはじめとした関連機関との連携のもと、ITコーディネータの資格認定、普及・啓発、実践活動支援、継続的な育成支援などを推進しています。IT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、ITコーディネータ協会からも適宜お知らせしております。

ITコーディネータのご活用については、ITコーディネータ協会でも承っております。費用面での公的支援制度もございますので、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（ITCA） メール：kouhou@itc.or.jp
電話：03-5733-8380



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

ITコーディネータの活動状況は協会のホームページでもご案内中です

ITコーディネータは全国160以上にのぼる届出組織を作っています。これらの組織も窓口となって皆様のサポートをいたします!

お気軽にお問い合わせください。

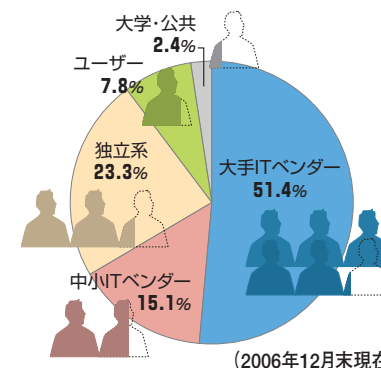
ITコーディネータの届出組織については、協会のホームページで調べることができます。

経営とITに精通する専門家・ITコーディネータ

自社に有効なIT利活用とは?

多様な分野で活躍するITコーディネータがサポートします!

ITコーディネータの所属分布



会計、受発注・在庫管理、情報共有、企業間取引、販売促進（営業）、社内の情報共有など、企業経営のあらゆる分野において、ITは有効に作用します。「IT経営」という言葉も使われ始め、いまや経営とITは切り離せないほど密接な関係を持つようになりました。

ただ、ITの活用を進める過程においては、IT自体のわかりにくさや、自社にふさわしいシステムはどれか判断しにくいなど、課題もあります。こうした「壁」を越えるためのパートナーとして経済産業省が推進する専門家がITコーディネータです（資格の認定は特定非営利活動法人ITコーディネータ協会が行う）。

ITコーディネータ（以下ITC）はITと経営の両方を理解し、企業ごとの経営戦略に基づいたIT導入をサポートします。経営方針をじつ

くり聞き、社内の改革意欲を高めることにも力を注ぎます。ITCを活用した企業からは、「いきなりIT、ではなくまずは経営戦略との考え方に共感した」「システム発注にムダがなくなりコストを抑えられた」等の感想が寄せられています。地域で活動するITCとは、IT経営応援隊などのセミナー・研修会で出会うほか、ITC活用に関わる公的支援制度もあります。

一方、ITCのスキルはITを販売する側のITベンダーにも評価され、資格取得を奨励する企業が増加中です。「経営者の話がわかるITベンダー担当者」が増えれば、より高いサービスが受けられるようになるでしょう。

2006年末現在、ITC資格取得者は約7000人。大手ITベンダーに属する資格取得者は約半数にあたり、ITCの多様性が窺えます。

本事例集では、様々な立場で企業のIT利活用をサポートするITCの活動事例（1自治体含む）を、中小企業のIT入門マガジン「COMPASS」に掲載された記事から選んでご紹介します。

特徴 3
経済産業省
推進の資格

ITコーディネータは政府の「IT新戦略」を支援す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、常にサービス品質が保たれることで、高い信頼性を確保しています。

特徴 2
成功のプロセスを
知っている

ITコーディネータは、経営戦略策定からシステム導入・運用まで一貫した「ITコーディネータプロセス」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。

特徴 1
経営者の立場で
話ができる

これまで、システムの専門家は経営面まではカバーしないことが多く、経営者の思いを十分に反映できないケースもありました。ITコーディネータは経営者の立場に立って、経営戦略に沿ったIT化をナビゲートします。

ITコーディネータはこんな人材です



取引先と販売データを共有

大阪府・印鑑雑貨卸売業 クリーク の場合

卸売が司令塔になり生産指示 100円印鑑で利益を出す！

「そんなビジネスは成り立たないのでは？」との心配をよそに急成長した100円ショップ。店舗では雑貨や食品に混じって印鑑さえも100円で販売されている。印鑑は性別に一つ一つ商品が異なり、その数なんと5000種類だ。こんな「超多品種超小ロット商品」を100円で売って、利益が出るとは想像し難い。「北海道の店舗と電話でやり取り



予想以上の反応を見た。100円ショップには次々と印鑑販売用の什器が配置され、取り扱い店舗は今や約3000店、1日1万本以上が売れているという。誰もが尻込みする「非常識」に挑ん

った数の売上もあるが、売上が少ない姓もある。さらに印鑑自体にもボールペンつきなど3種類のアイテムがあり、商品リストは15000に及ぶ。売上や在庫管理の煩雑さは想像に難くない。しかし、谷川社長は「皆が面倒と思うことを引き受ければ誰からも必要とされる企業になる」と考え、自ら売上データの管理を手がけることにした。自社に販売管理データベースを構築して販売分析報告や生産指示が



会社概要

有限会社クリーク
大阪府大阪市都島区都島本通2-9-18

設立：平成13年
従業員数：7名
事業内容：印鑑小間物等日用雑貨の卸売。100円ショップへの印鑑販売で売上を伸ばす。個人・法人向け印鑑・名刺のオーダー販売にも力を入れている。

URL：http://www.k-creek.com

していたら、電話代だけで利益が飛びますよ」——100円印鑑を全国の1000円ショップに卸しているクリーク（大阪府大阪市）の谷川英二社長はそう言って笑う。

総アイテムは15000
煩雑な売上管理、誰がやる？

「印鑑は高い」との思いから100円印鑑を企画したところ、市場は

だことで消費者に支持され、販売数量を増やすことに成功したのだ。

ただ、この1万本の内訳は細分化されていることに注意しなければならぬ。例えば「佐藤」「高橋」など多い姓の印鑑はまとも



▲クリークが販売予定のネームペン「エバ（EVA）」。先がペンになっており、2役をこなす。これも100円で販売されている。

出せるようにし、欠品や納期遅れの防止に努めた。つまり情報集積によって販売店や製造工場への情報司令塔になることを指向したのである。そこには不可欠なのはITだった。



代表取締役 谷川英二氏

手元のパソコンでは、印鑑の売れ行きを確認できるようになっている。今後はこのデータをもとに、販売店へのマーケティング支援を強化していく意向だ。商売への並々ならぬ情熱を持つ谷川社長は、「会社の中で一番働くのは社長。給料が最も高いのだから、当然のこと」とさりとらう。「男に生まれてきた以上、死ぬまで働きますよ!」ととにかくバファフルだ。

Webベースのシステムなら誰でもどこでも使える

当初は、データベースソフト「Access」を使って店舗からの発注情報を管理していたが、データ量が増えた場合の稼働状態、利用者への操作教育、バージョンアップの作業量などで課題を抱え始めた。

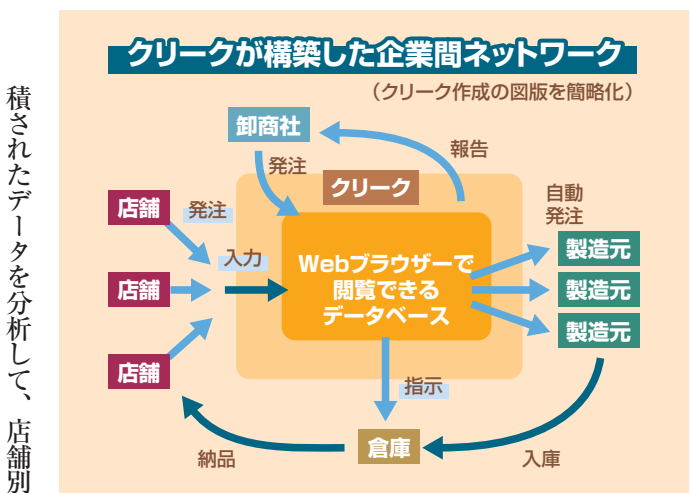
そこで、考案したのが「特別なスキルなく使え、誰でも世界中どこにいても仕事ができる方法であるインターネット。いわゆるWebベースのアプリケーションを作ること」だった。ブロードバンドでインターネットにつなげばデータ通信料は定額。距離が遠くてもOKだ。また、今、インターネットを当たり前のよう

に使えばWebを使ったビジネスはさらに増大するとの思いもあったという。新システムの構築にあたり、谷川社長はITコーディネータによる助言を検討。銀行の紹介で知った、中小企業基盤整備機構が実施しているIT推進アドバイス事業の制度を使い、ITC大塚有希子氏に約8ヶ月間、コンサルティングを依頼した。

大塚氏が特に注力したのはシステムの客観的な評価の面だ。谷川社長は、「色々なアドバイスをいただいて順序だったシステム化を進められたうえ、一人ではできない正当な評価・検証を受けられたのは有意義だった」と振り返る。

本システムでは、各販売店からメールやFAXで届いた注文情報をデータベースに登録、このデータを元に出荷指示や補充用商品の製造発注

を自動的に行う。クリークに商品を納入する製造元は、Webブラウザでこうした情報をリアルタイムに把握でき、ムダのない生産計画を立てることができる。発注面においても、店舗側のインターネット設備が充実すれば、いつでも自動発注に移行できる体制だ。



大塚氏は「取引先からもWebで情報が見えるようにするという思い切りが、インパクトのあるシステムを実現した」と評価する。

そして、本システムには業務の効率化以外にも一つ狙いがある。蓄

サポーター紹介



ITコーディネータ 大塚有希子氏
FPサポート 安達社会保険労務士事務所
http://www.fp-s.co.jp

財務・人事に精通し、その強みを活かして経営改革及び情報化支援を進めている。企業研修や大学等教育機関での講演経験も豊富。関西を拠点にした7人のプロコンサルティンググループ「007コンサルティング」のメンバーでもある。

クリークのコンサルティングにおいては、「谷川社長のビジネスモデルが非常に明確であったため、それを明文化し、形にすることに注力しました」と言う。RFP（システム提案依頼書）の作成やベンダーの選定などに携わり、谷川社長の相談役として活躍した。

谷川社長は、「自分だけでは一人よがりになってしまふ。第三者の目で全体的なバランスや完成イメージを見ていただくのはとても大事!」と感想を述べている。

現在は、8月に経営革新支援の認定を受けた、大手購買サイトにおける法人取引拡大事業のサポートに取り組んでいる。

積まれたデータを分析して、店舗別や日付別の売上データはもちろん、性別・地域別の印鑑売上などをはじき出すことだ。谷川社長は印鑑販売の様々なデータを資料に店舗経営者への提案や商品ラインアップのアドバイスをを行い、取引先との信頼関係を深めて行きたいと考えている。

人が面倒に思うことをビジネスチャンスにする——クリークにはビジネス創造の原点が見える。

クリークは平成16年度IT活用型経営革新モデル事業に採択されました。また、中小企業新事業活動促進法の経営革新支援事業の認定を受けました。

画像とインターネットの活用

佐賀県・有田焼商社 瑞祥 の場合

有田の「うつわ」は料理と一体
マニュアル化できない「感性」の商売

日本を代表する磁器の一つ、有田焼。佐賀県有田市の街に足を踏み入れると、藍や赤を基調にした食器、花瓶を並べる店が次々と現れる。400年の伝統を守り愛され続ける有田焼は、しかし一方で「洋食化する食生活」という時代の波を受け、苦戦を強いられている(総出荷額は平成3年をピークに半減。その中であって、創業25年ほどを経過した商社・瑞祥は、異業種・市外出身の桑原正登社長が持つ「伝

省力化できない
営業プロセスがある

プロ向け食器と一般向け食器はまず強度が違う。そしてさらに重要な点を桑原社長はこう説明する。「和の世界は、器に描かれた自然の中に料理を盛り込みます。メニューと食器の色・絵柄は一体とな



代表取締役 桑原正登 氏

自らIT活用に取り組み、「トータルで数千万円レベルの投資をしてきた」。しかし、「ITは合理化、マニュアル化、効率化のイメージがあり、われわれが大切にしている感性をどうぶつけていくかが考えどころ」と強調する。

って創造されるものです」

つまり、店のコンセプトやメニューの内容をヒヤリングしながら、適した食器を選び出すという「提案営業」が必須なのである。さらに「ご発注前には現物をお持ちして器の質感や料理の盛り付けを確かめていただく」(桑原社長)と、

現物のやり取りも欠かさない。きめ細かい営業プロセスは同社の強みそのものだが、オフィスのある場所は佐賀県有田市。そこから九州一円をはじめ北陸・伊豆までを4名で回るといふ現実がある。顧客先が一定数以上になると頻繁に訪問すること自体が難しい。

さらに取り扱う焼き物の種類は12万点。一度販売した商品は何年経ってもリクエストに応えるのが有田流だが、依頼された食器を探



し出すのに手間どることもある。

桑原社長は対応スピードが遅くなりお客様をお待たせしていることを課題に感じたものの、人間的なつきあいの部分を簡略化したりIT化することを良しとしなかった。しかし、ITを毛嫌いしていたわけではない。

「営業の人間力を発揮させるために、それ以外の部分をIT化してフォローしていく方法を考えた」具体的には、取り扱い商品を画

会社概要

有限会社瑞祥

佐賀県西松浦郡有田町南原甲 706-8

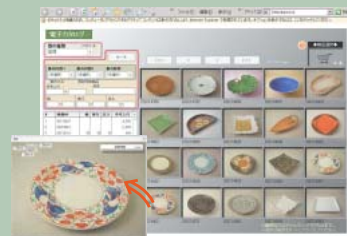
創業：昭和57年

従業員数：9名

事業内容：有田焼磁器の販売。とくに料亭、旅館、ホテルなどの高級和食器を中心に展開。うつわを道具としてではなく、料理と対等に競い合い磨き合うものと考え、コンサルティング営業を行っている。澤田郷陶人の作品を取り扱っている。

URL：http://www.zuisky.co.jp/

瑞祥のCDカタログシステム



取扱商品を分野ごとに整理し検索できるようにしている。ここから提案したい商品画像を選び、組み合わせる。追加注文の場合も、商品名で対応するより画像の方がお互いの意思疎通が速いという。インターネット環境が整う会社にはFTPにて画像をアップする。

像データベースとしてCD化し、ヒヤリングや提案をサポートすることだ。例えば、ヒヤリング後の仮提案段階なら、CDカタログの画像データからお勧めの食器をチョイスしてデータを送付すれば訪

問を代替できる。これまで1社につき5回訪問が必要だったとすれば、3回程度に減らせるはずだ。

営業担当者は、詳細ヒヤリングや見本品持参のクロージングなど、現場での感性やノウハウが求められる訪問に集中し、訪問先企業数の増加を目指す。

一方、提案を受ける側も、次の来訪を待たずして回答が得られるので、利便性が高まるのだ。

CDカタログリニューアルに
ITCのアドバイスを活用

数年前、第一弾の「CDカタログ」が完成したが、画像の鮮明さ



有田焼の作品。プロ向け商品は基本的に受注生産。町全体で分業体制が確立されており、品数が多いため、商社の情報管理能力が与える影響は大きい。

に取り組んだ。坂下氏は改革プロセスを次のように説明する。

「営業支援・販売チャネル増を目的に経営分析を進めていき、実現手段の一つがCDカタログのバージョンアップでした。対応可能なベンダーを探し、Web対応も視野に入れたシステム提案依頼書を作成しました」

坂下氏からシステムベンダー・三和コンピュータへの橋渡しはスムーズに行われ「少しずつ桑原社長のお考えが理解でき、他業種でも応用できる仕組みが完成しつつあります」(三和コンピュータ・

平野哲也氏)。桑原社長はITCの広い視野での方向付け、ITベンダーの熱心な働きぶり双方に満足しているとのことだ。

新しいCDカタログシステムが訪問先企業数増を導けば、有田焼を使用する料亭の数も増え、豊かな食文化の提供につながる。「感性」をサポートするのもITの役割の一つなのだ。

支援機関紹介 佐賀県地域産業支援センター

佐賀県の中小企業支援機関である佐賀県地域産業支援センター・経営支援チームでは、地域ベンチャー企業の発掘・育成を中心に経営革新支援を行っている。

瑞祥も4年ほど前から、経営革新支援法承認支援、ITC派遣事業などで同センターを利用している。

経営支援チームの現在の主な仕事は、ビジネスプランを評価する「事業可能性評価委員会」と「ベンチャー交流ネットワーク」。銀行出身の吉原定義マネージャーが率先して企業の発掘に努め、毎年10社ほどの優良企業を育成しているという。吉原氏は「名簿だけの組織ではなく、事業連携を具体的に進められる実態のある組織なのが強み」と説明する。

今回、瑞祥が構築したCDカタログシステムを商品化する話が開発ベンダーから持ち上がり、吉原氏は桑原社長から改めて商品化に関わる相談を受けた。現在は本システムをもとにビジネスを興す方法について検討中という。「瑞祥さんは買い手の視点で考えられる販社。ビジネスの拡大を目指しサポートしていきたい」とのことだ。

佐賀県地域産業支援センター
経営支援チーム マネージャー
吉原定義 氏
http://www.infosaga.or.jp/

サポーター紹介



ITコーディネータ

みのりITコンサルティング
坂下正洋 氏
http://www.minori-itc.com/

佐賀県を中心に九州北部でコンサルティングを行っている。瑞祥の支援では、まず、バランススコアカードによる分析などを行い営業革新を目指した。その後、CDカタログリニューアルや営業支援システム作りを具体化するため、IT推進アドバイザー派遣制度により派遣を受け、約8ヶ月にわたりIT活用へのサポートを行った。桑原社長は、「以前利用した専門家派遣では満足した結果が得られなかったが、坂下さんは会社のことを理解してくださり、波長も合ったと思います」と振り返る。

現在は、CDカタログリニューアルのほかに、携帯電話とブログを用いた営業日報、Webサイトリニューアルによる販売推進を並行して進めている。

坂下氏の経営全体を視野に入れたサポート・助言は、瑞祥の一貫した姿勢を損なうことなくIT化を進行させた。「ますますこの方向で指導してもらいたいと思っています」と桑原社長は期待をかける。

成長に即した
受発注管理

香川県・和惣菜製造業 アオヤマ の場合

2kg単位でコトコト煮込む家庭の味
和惣菜市場に新風吹き込む

「どうぞ」と薦められてカボチャの煮つけを口にする。「これは家庭の味、いや、家庭の味以上……」

製造工程見学は、途中から「おいしい、おいしい」の連発となった。香川県高松市の和惣菜製造・アオヤマは惣菜製造を始めて12年。試行錯誤を繰り返しつつ、ここ5年間は毎年1億円ずつ売上を伸ばしてきた。

味を均二に保つため
大きな鍋は使わない

急成長の理由は、食べればわかるその「味」。和惣菜・サラダ100種類以上、毎日2万パックをスーパー等に出荷し、工場の稼働率は限界点に近づきつつあるほどだ。

アオヤマの惣菜はなぜ「おいしい」のか。青山重俊社長の種明かしはこうだ。「添加物を使わず、瀬戸内のいりこだしで手作業で調

理します。それも、2kg単位でね」家庭での作り方に近いから「おふくろの味」が出るというわけだが、業務用なら100kgの大きな鍋もあるのにいかにも効率が悪い。事実、1つの鍋で作れる惣菜は20パック程度だという。

前者について青山社長は「会社の利益はパート従業員が出す」と位置づけ、提言やアイデアを積極的に取り入れる一方、福利厚生面にも注力。90名ほどの女性パート従業員のモチベーションは非常に高く、味と生産性の両面でアオヤマを支える存在となっている。

「2kg単位以上では味が均一にしみこまないのです。でも人件費と経費を考えると割に合いません。スーパーの方が見学に来社されると、皆さん驚かれます」青山社長は豪快に笑う。儲からないと言いつつ、大きな鍋で大量生産する気はないのだ。

アオヤマは他社の惣菜とは一線を画す製法を選び市場での地位を確保してきた。しかしその分、経営面ではできる限りの生産性向上とコスト削減が求められる。

後者については、経験値を駆使して受注予測を立て無駄のない材料発注に努めてきたが、取引先数が増えるにつれ、手作業では追いつかなくなってきた。年間の受注データは150万件にも及ぶのだ。

また、スーパーからの電子自動発注を受ける仕組みは持っていたものの、取引先のシステムが変わるたびに高額の変更費用がかかるため、業務システムの

会社概要

株式会社アオヤマ
香川県高松市香川町大野 2446

創業：昭和58年
従業員数：社員26名、パート90名
事業内容：お惣菜製造卸 和惣菜、サラダを合わせて100種類以上製造。すべて本社のある高松の工場で作っている。味と製造現場を見て取引を判断するスーパーが相次いでいる。鍋から直接盛り付けするため、衛生面に優れ持ちが長いのも特徴。



URL: <http://www.cookpick.com>



代表取締役社長 青山重俊氏

12年ほど前に、核家族化の流れから和惣菜に着目。試行錯誤の結果現在のスタイルを生み出した。和惣菜は炊く部分がポイント。したがって「うちは逆三角形で一番上がパートさん。僕は一番下」と言い切る。

整備が急務となっていた。スーパーのシステム変更にも低コストで対応可能に

社内にはITに詳しい人材がいないこともあり、青山社長は地元のIT会社社長で、ITコーディネータの資格を持つ長尾和彦氏に相談を持ちかけた。

サポーター紹介



ITコーディネータ
長尾和彦氏
有限会社エイド
代表取締役
<http://www.aid.nu/>

週に12時間ずつ訪問する形態をとり、社内システム構築や社員へのアドバイスなどを行っている。データをどう活用するかの指導を並行したことが功を奏し、「長尾さんがいらっしやると社員が興味を持ち、一生懸命パソコンに向かって勉強するんですよ」と青山社長は手ごたえを感じている。コンピューターに興味がないと公言する青山社長はシステムについては全面的に長尾氏に任せているが、二人の仕事への取り組み方も正反対だという。「私は何でも思いつきでやるが、長尾さんは計画を立てて練る」（青山社長）。このあたりのバランスも2年にわたり信頼関係を持続している原因かもしれない。

今後については、「会社の規模拡大に応じてシステムを評価していくことになるでしょう。さらに便利にしていくべき点やセキュリティ面の対策など、まだ課題はあります」（長尾氏）と、アオヤマの成長を視野に入れた計画を立てている。

取引先の中には、納品の2日前になつてから正式な発注数を知ら

せる会社もあるので、惣菜ごとの受注予測を立て、あらかじめ原材料を準備しておくしかない。したがって新しい情報システムには、各社からの電子発注データを取り込みつつ、蓄積されたデータを様々な活用できることが求められた。

これから業務ごとに必要な機能を取り出す形を考案しました」

対し、同社は10万円程度で済んだという。



ここに大きな変更をするかどうか。「形の決まったシステムを導入して人の動きを変えてしまうのは社長の思いとは相違する。そこでデータベースを一元管理して、そ

使ってサーバーに保存。経営情報材料調達、製造・出荷管理それぞれの業務に応じて必要なデータを表計算ソフト「エクセル」に落として活用する形態にした。取引先の都合による受注形態の変更もよくあるが、最近の変更例では、他社では対応に50万円、80万円かけたのに

新しい情報システムが出来上がると、受注予測、材料計算、売上予測など各種数値が目に見えるようになった。青山社長は「新しい世界を見ました。とくに感心したのは日々の売上から1ヶ月の売上予測が出る。足りないときにすぐ対策が立てられますから」とデータを持つ意義を実感している。

長尾氏は併せて社員に数値の見方や活用法をアドバイスした。会社の数値に触れることで社員のやる気や勉強への意欲がさらに上がったのもうれしい効果だという。利益を生むのは人―アオヤマはともすれば忘れがちな「基本」を今日も忠実に実行している。



製造現場は、アオヤマの心臓部。切る、炊く、盛り付けの段階に応じて役割分担されている。鍋がずらりと並ぶ中、パート従業員の女性陣が工夫をしながらてきぱきと働く。70代の方も2名ほど勤務中とのことだ。

経営革新への
意欲①

福岡県・印刷業 文化印刷 の場合

目標は印刷業界の地域ナンバーワン
工程の数値化でさらなる業務改善を

今から約2年前。福岡県、北九州商工会議所主催のITSSP事業・経営者研修会（現在はIT経営応援隊事業）の会場に、熱心な質問を投げかける70歳になる経営者がいた。福岡県北九州市に本社を置く総合印刷会社・文化印刷の金重健社長である。

数日間にあたる研修会を終えた

会社概要

文化印刷株式会社

福岡県北九州市小倉北区井堀3-18-16

設立：昭和44年
従業員数：110名
売上高：19億円
（平成17年6月期）

事業内容：総合印刷業。特に販売促進用印刷物（新聞折込チラシ、パンフレット・カタログ、会社案内など多種）に強く、広告代理店との取引が多い。両面8色刷オフセット輪転機を始め、最新鋭の印刷機を積極的に導入している。

URL：http://www.bunkanet.co.jp/

厳しい印刷業界に
商機を見出す

文化印刷は商業印刷、とくに新聞折込チラシやパンフレットなど販促用品の印刷を主軸に据える。「世の中が不景気になっても販促品への投資は減らない。むしろ伸びていきます。ただし差別化には

設備投資が必要です」と金重社長は説明する。

同社は写真の色補正を始めとした印刷技術の確かさに加え、オフセット輪転機など高性能印刷機を積極的に導入して生産力と価格競争力を高めた。現在は福岡県および近隣を商圏にする広告代理店を主要取引先とし、売上げを年々伸ばしている。

多角化や不動産投資に手を広げず、印刷ビジネスにおける企業価値を一貫して追求した結果、業界の逆風に負けない文化印刷が創り上げられた。

情報収集を怠らない金重社長は、会社のさらなる成長を目指しITの活用にも関心を抱く。

「政府は盛んにIT化に取り組

んでいる。印刷業でリーダー的な存在になるには一歩先を見ないといけない。これからはITの時代だから無関心ではいられないと思った」

売上至上主義を超える
基幹業務システム

印刷業は価格競争が厳しく、急ぎの依頼や変更要請が日常茶飯時という典型的な受注型産業だ。

ITC荒添氏は当時の同社の課題を次のように分析する。「突発的な依頼への対応に追われがちなので、どうしても売上至上主義になりやすい。効率化を図りつつ、利益率などを正しく把握する仕組

社長に鞭打つ人はいない。

会社を大きく育てようという夢が
次なる学びへ自分を駆り立てる



独立前も含めて印刷業一筋。品質と営業力で会社を育ててきた金重健社長（写真左）と金重博巨常務（印刷に携わったポスターを前に）

みが必要だった」

そこで、文化印刷のIT化では、ワークフローおよび基幹業務管理システム、そしてWebベースの情報共有システムの構築を目指すこととした。作業工程をデータ化して現状を正しく把握し、問題点を数値的に解明しようというものだ。見積内容や実績などの取引データ、また作業工程や日報といった業務状況がデータベース化され、それぞれの状態を正しく把握できるようにする。

荒添氏はシステムを具体化する

サポーター紹介

ITコーディネータ
荒添美穂氏

イー・ケイ・エイ 副代表
http://www.eka.or.jp/
有限会社インテリジェント・パーク 代表取締役
http://www.int-park.jp

コンサルティング会社を経営し、経営支援や人材育成などに携わるほか、ITコーディネータ・ITコンサルタントによる組織イー・ケイ・エイ（EKA）の役員を務める。福岡を中心に活躍中。文化印刷の金重社長とは北九州商工会議所の経営者研修会で出会い、継続的なコンサルティングの依頼を受ける。

金重社長は「スムーズにIT化へ踏み切れたのは荒添先生に出会ったことが大きな力になっている」と信頼を寄せる。公的な補助金の利用に関する情報が得られたのも荒添氏の助言があったことだと言う。

「自分の会社に必要なIT導入ができた。ITコーディネータを他の経営者にも薦めたい」という金重社長の感想は、ITCが担う役割に対する評価でもある。

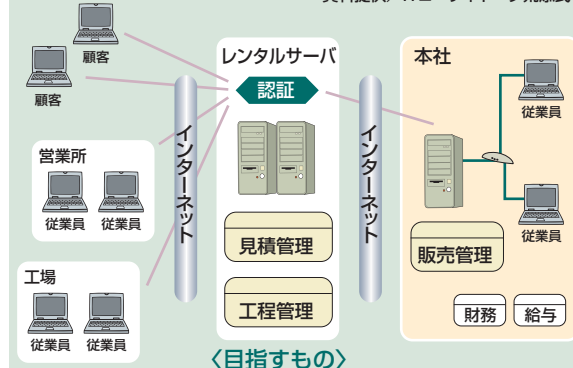
同社の取り組みを見てみると、「強い会社ほどチャレンジを続けますます強くなる」という思いを抱く。伸びる会社には

「社長に鞭打つ人はいない。鞭打つのは会社を大きく育てようという夢。夢が一つずつ実現していく喜びが前向きに勉強している」という意欲に

文化印刷は、平成16年度のIT活用型経営革新モデル事業の採択を受けました。また、ITコーディネータの派遣に関し、北九州市中小企業支援センターの専門家派遣制度を活用しています。

文化印刷のシステム概要

資料提供/ITコーディネータ荒添氏



〈目指すもの〉

■管理体制、情報連絡、業務手順の整備
■モニタリング情報の提供と異常例外処理への迅速な対応
■各部門担当の情報確認・状況の把握

■業務の効率化、赤字受注やミスの撲滅
■受注時の適正価格と納期設定業務への支援
■異常例外処理へのアラームと原因の分析
■各業務遂行支援情報の提示、変更発生時の緊急アラーム
■在庫品を消化できる商品サービスの積極受注活動展開

■改善や改革のための仕組みづくり（意識・情報）
■提案事項の共有と対応、成果の情報共有

■全員参加の経営環境づくり
■情報公開と共有
■改善提案、ムダ追放コンクールの実施

は相応の理由と努力があるのだ。

「コンピュータの操作はわからないが決断は社長の役目」という金重社長は、「なぜ、前に進むのですか？」という質問にこう答えた。

られている。

セスにおいては連絡ミスや重複作業が激減、残業時間も50%ほど削減された。原価管理面では、赤字受注を防ぐ取り組みがなされるなど、意識改革と合わせた効果が見

経営革新への
意欲②

愛知県・自動車部品製造業 池田工業 の場合

取引先の要望に応え、
選ばれる会社になれ！
欲しいのは生産の現状を把握できる仕組み

「世界のトヨタ」のルーツ企業である株式会社豊田自動織機。同社の愛知県刈谷市の本社・工場敷地向かいに立っているのが、池田工業の工場だ。

豊田自動織機から独立した祖父が始めた事業を、父が会社として設立・発展。現在も豊田自動織機を主要取引先に、カーエアコン部

品やフォークリフト部品の切削加工を営んでいる。

2003年に社長となった池田裕幸社長が心がけているのは「時代に合った経営」だ。「お客様のニーズや働く人の意識の変化をしっかり捉え、お客様も従業員も満足できる会社にしていく」ことを指向している。

会社概要

池田工業株式会社
愛知県刈谷市宝町 2-3-7

創業：昭和28年
売上高：19億円
従業員：75名
事業内容：カーエアコン部品、フォークリフト部品、繊維機械部品の製造。豊田自動織機を主要取引先とする。



URL：http://www.ikeda-ind.co.jp



代表取締役社長 池田裕幸 氏

卒業後4年間は豊田自動織機に勤務。2003年から社長に。「強く言われたことはないが、自分は社長になるのだらうという意識は持っていました」

池田社長が心がけているのは「会社の方向性をわかりやすく伝えること」。

社内業務において気になっていたのは生産管理、特に納期面の管理だ。トヨタグループは、有名な「かんばん方式」により、無駄な在庫を持たず、後工程が前工程に対して必要な部品を発注する仕組みをとっている。池田工業へは、事前に内示があった後、「かんばん」が来るが、このデータを社内ですぐに取り込み、実際の生産計画と連携させていくのが課題となっていた。受注は電子データで受けるものの（EDI）、社内の生産状況は人による管理が中心だったからである。

課題は生産管理
しかしその前にすべきことが

池田社長はITを活用した生産管理を実現したいと考えたが、良い方法が見出せないでいた。思案していた2004年の夏、中小企業金融公庫名古屋支店から、IT経営応援隊の経営者研修会を紹介される。

「経営者の研修会でおかつITでしたから、これは良いと。しかも無料なのは珍しいです」研修会では、ITが先ではなく経営面が大切だということを再認識。他社の経営者と議論を交わすスタイルに少し戸惑ったものの、研修が進むうちに同じような悩みを抱えている企業が多いことがわかり、有意義だったという。

ここで学んだことを具体的に実行しようとして、講師を務めたITコーディネータ（ITC）の水口和

美氏に社内研修（マネジメント研修）とコンサルティングを依頼、引き続いて中小企業基盤整備機構・

中部支部の経営支援アドバイザー（専門家継続派遣事業）の支援を受けてIT導入コンサルティングを依頼し、2007年の新システム構築を目指すこととなった。

水口氏が池田工業でまず実施したのは「意識改革を目的としたリーダー研修」だった。水口氏は、

企業が改革に成功するためには、まず従業員の意欲・意識が大切だと考えている。

同社では「技術」「品質」「IT」の3つのプロジェクトを立ち上げ、社員自身が現状分析から解決策の提案、目標の設定を行った。

事業拡大を目指すから
システムが必要

このうち、IT面は生産管理シ

ステムが目標とするのは数千点におよぶ製品の製造の進捗状況をコンピュータ上で管理し、納期や在庫の問い合わせにすぐに対応できること。同時に無駄な事務作業を削減し、新しい仕事の創造に時間を使える体制を目指す。

ITC水口氏は「仕事量が増加したときや、イレギュラーな事態にも迅速に対応できるよう、社長のパソコンから会社の現状が見えるようにする」と説明する。

内示かんばんという独自スタイルに対応するパッケージソフトが見つからず苦慮したが、水口氏

の奔走でめどは立った。今後は細部の仕様検討に入る。

池田社長が思い切ったシステム構築に踏み切った背景には、次のような思いがある。

「まず、常に努力をしてお客様に選ばれる会社であること。将来は自分たちが考えた商品を世に出してお客様に喜んでいただけたらいい」と

現状に甘んじることなく、ものづくりの喜びをさらに追求するために、池田工業は新しいシステム導入に取り組んでいるのだ。

コラム 中部地区の中小企業に経営改革の機会を提供
中小企業金融公庫 名古屋支店

▲熊田善三郎 支店長（左）
野田祐司 副長

池田社長はIT経営応援隊の経営者研修会に参加し、ITコーディネータ水口氏との出会いやIT活用に踏み切る機会を得た。名古屋地区そして中部地区の経営者にこうした研修会への参加を積極的に呼びかけているキー機関が中小企業金融公庫名古屋支店である。

「この地域は堅実でローコスト経営を実現している企業が多く頼もしい。今はスピード経営の時代ですから、在庫、出荷など経営者が自社の実態を把握していることが大前提になりました。となれば、ITを駆使するのは必然です」と熊田善三郎支店長は地域企業を激励する。

政府系金融機関である中小企業金融公庫は、国家施策の流れを汲み中小企業を支援することが使命だ。「融資はもちろんですが、全国規模で収集される経営改革事例のご提供や、コンサルティングなど、幅広いご支援を行っています」という野田祐司副長の言葉どおり、担当職員は企業訪問の際に、常に企業が抱える課題を掴むよう心がけているという。

その中で、専門家による具体的なコンサルティングが有効と思われる場合には橋渡しを行っており、ITに関連しそうな課題を持つ意欲ある企業には経営者研修会への参加を薦めている。

名古屋地区では昨年経営者研修会が3コース開催されたが、いずれも満席。池田

サポーター紹介



名古屋ソフトウェアセンター
代表取締役専務
高嶋雅樹氏（左）
http://www.nagoya-sc.co.jp

株式会社 ARU 代表取締役
ITコーディネータ
水口和美氏
http://www.aruinc.jp/

水口氏が経営するコンサルティングファーム・ARUは名古屋ソフトウェアセンター内にオフィス構える。別会社ではあるが名古屋ソフトウェアセンターのコンサルティング組織に近い活動形態を取り、中小企業金融公庫や依頼先企業から安心感を得る一つの要因となっている。

水口氏の経営者研修会は「迫力にあふれる」ことで定評がある。名古屋ソフトウェアセンターの高嶋雅樹専務も「企業の経営を改善したいという熱意が伝わってくる。水口さんを頼ってセンターに相談に訪れる企業も多い」という。

池田工業の池田社長も、研修会で講師を務めた水口氏に惹かれて個別コンサルの依頼に至った一人。「経営全体を見てITを道具として使うアドバイスをいただける方に始めて出会った。信頼を持ってご指導いただいています」と笑顔で話す。

名古屋地区の経営者研修会はずいぶん好評だが、高嶋専務は「中小企業金融公庫の皆様のお力で経営者研修会が広まってきたが、この良さをもっとアピールし、地域企業のご支援を進めたい」と気を引き締めている。



ITコーディネータ活用記 自治体編

茨城県牛久市

茨城県牛久市では平成16年からIT調達コストの適正化を目指す一施策としてITコーディネータを活用。初年度の各課IT関連予算を8300万円、平成17年度から向こう6年間の基幹システム費用を4億5000万円削減するなど大きな効果を上げ、市の財政健全化への取り組みに貢献している。

「ITシステム費用、今後6年間で4億5000万円削減」——平成17年7月、茨城県牛久市は情報システムにかかる経費の大幅削減を発表した。平成17年度における同市の歳入150億円と比較すると数値の重みがよくわかる。この成果に、ITコーディネータが貢献している。

このシステムは適切か
価格は適切か

茨城県牛久市では、民間企業出身の池辺勝幸市長の就任後、財政の健全化と適正な市民サービス提供を柱に改革を進めている。年間10億円の経費削減を目標に掲げており、歳出の一定割合を占める情報システム費用も例外ではなかった。

池辺市長は「このシステムは本当に適切なのか」と正面から疑問を呈した。また、昭和55年から自己運用してきたメインフレームの基幹システムが、老朽化や行政需要の多様化に対応するため見直し時期を迎えた。そこで平成15年秋に情報処理システムの再構築プロジェクトを立ち上げ、「システムの適正度については外部の専門家の意見を聞く」との方針が出された。

牛久市プロフィール

人口：76840人
面積：58.89平方キロメートル
(平成18年2月現在)



茨城県の南部に位置し、東京から50km。都心への通勤圏で成田空港にも近いといった立地条件に恵まれ、ベッドタウンとして発展してきた。

市役所では「うるおいと したしみのもて らしやすい 市民主体のまちづくり」をスローガンに行政サービスを提供中。

活動の足跡

平成15年11月 庁内に「情報処理システムの再構築」プロジェクトが立ち上がる。
平成16年3月 牛久市にてITコーディネータ活動開始。市長の財政再建という目標に沿って、IT調達コストの適正化に向け活動を開始した。
平成16年4月 IT予算執行改革。毎月予算執行前にITCが監理し承認した後に市長決済をもらうように改革。
平成16年9月 更なるコスト削減を目指して、基幹システムを汎用機からオープンパッケージへ検討開始。
平成17年度IT予算書の監理
平成17年3月 牛久市長より感謝状授与
平成17年7月 牛久市「経費削減：6年で4億5000万円」をプレスリリース

役所での活動を開始する。

市役所内には基幹システムの他に、各課ごとに稼働させている情報システムがある。こちらにも見直すべきコストが随所にあった。例えばパソコンをレンタルからリースに変える



牛久市市民生活部情報政策課 三村義典 課長



情報政策課 山根 学 主任

だけでも費用削減ができる。ソフトウェアライセンサや保守方法の検討も同様

だ。また各課ごとにバラバラに発注していた地図情報関係のシステムをまとめて発注してコストを削減する

など、吉田氏は次々と結果を出していった。こうした積み重ねで、平成16年度だけで各課IT関連予算は

池辺勝幸・牛久市長に聞く
市政にとつてのITコーディネータとは？

——新体制作りの中でIT費用に着目されたのはなぜでしょう。

池辺市長 歳入が150億円の時代にシステム費用が何億円もかかっている。普通、経営的に見てありえない。旧体制の縦割りでバラバラに進んでいた弊害も含めて、これでは倒産する会社の体質だと。

——「ITコーディネータの監理がない見直しは見えない」と断言されたそうですね。

池辺市長 市のシステムそのものが適切か、価格の「値ごろ感」はどうか、それがわからないまま何千万円もする見積書に私は判を押しません。隣の市でやっているからでは理由にならないでしょう。吉田さんを信頼して全部任せ、適正さについてアドバイスをもらおうということです。

——ルールを徹底するには抵抗もあったのでは。

池辺市長 初めは理解されませんでしたね。既存の価値観を否定するのですから、ただ専門家を入れただけではうまくいきません。トップが、その方の意見を100%認めると徹底することです。



——成果をどう見ていらっしゃいますか。
池辺市長 職員の意識は変わってきました。事前に調査をしたり、見方が客観的になってきましたね。吉田さんには感謝しています。

ITシステムは市民サービスのためのインフラであり道具。構築に命を賭けるのではなく使い切れる道具なのかどうかを見極めることが大切です。そうした目を持つITコーディネータなら採用する自治体も多いと思います。行政サービスを低下させずに適正な情報システムを運用する。市政も企業経営も根底の考え方は同じです。

8300万円の削減をみた。

しかし、予算削減となれば、課側も慎重になる。「これまでつきあってきたITベンダーさんが手を引いてしまうのではないかという心配も上がってきました。トップの決断だから、まずやってみて欲しいと説明しました」と牛久市情報政策課の三村義典課長は説明する。

池辺市長は、吉田氏の採用後、「情報システムに関する予算はすべてITC吉田氏の監理承認を受けてから提出することを決定。これまでの慣習を大きく変えた。

パッケージソフト活用へ
初の入札を実行

池辺市長の強いリーダーシップでこの方式は徐々に根付き始める。そしていよいよ基幹システムの再



牛久市から授与された感謝状を手に。常磐システムエンジニアリング代表取締役岸根満氏(右)、取締役吉田忠晴氏(中央)、澁谷和貴氏

構築時期がきた。

検討の結果、維持コストが大きい旧システムを中止しクライアント・サーバー型への移行を選択した。同課の山根学主任は「パッケージソフトの採用を決め、5社のデモを見てそのうちの3社で入札を行った。吉田さんにはかつての経験を踏まえたアドバイスをもらった」と当時を振り返る。

入札方式をとったことも功を奏し、旧システムを使い続けた場合に比べ冒頭に挙げた大幅なコストダウンが実現したのである。

ITC吉田氏は、2年間の仕事を次のように整理した。「最終的なねらいは市民の皆様の税負担の軽減。まず効果のあるところから手をつけ、信頼を得てからシステム再構築に入ったのもよかったと思う」

牛久市の成果を聞き、常磐システムエンジニアリングはつくば市からも依頼を受ける。さらに、周辺の自治体も興味を示しているという。

民間の経営感覚で適正なシステムを見極めようとした牛久市の取り組みが、自治体におけるITCの活動領域をまた一つ拡大した。