

IT 二人三脚で経営革新! ITコーディネーター

活用事例集 vol.6

●「IT経営」の担い手、
ITコーディネーター

●幅広い支援内容で
地域に根づく活動を展開



- 〈事業の創出①〉 **ビジネスモデルをつくる** — 兵庫県・イーエス プランニング(駐車場管理業)
- 〈事業の創出②〉 **印刷業から販促支援業へ** — 福島県・耶麻印刷(印刷業)
- 〈サービス業〉 **「見える化」で強みを伸ばす** — 東京都・共栄産業(時計修理販売業)
- 〈流通業①〉 **流通業が指向する提案型ビジネス** — 大阪府・天彦産業(特殊鋼流通業)
- 〈流通業②〉 **配送業務をソリューション営業に** — 宮城県・白木屋(文具オフィス機器販売業)
- 〈運輸業〉 **人材育成とIT** — 三重県・中田商事(運送業)
- 〈製造業①〉 **取引先とのEDI** — 京都府・田中精工(電気機械器具製造業)
- 〈製造業②〉 **事業拡大を支えるIT** — 兵庫県・アンドール(衣料用下着企画製造業)
- 〈製造業③〉 **海外展開と経営管理** — 広島県・ベンダ工業(リングギア製造業)
- 〈組織の活動〉 **中小企業発のEDI標準化** — 愛知県・こじま事業協同組合連合会

ITコーディネータが活躍するプロジェクト(例)



- ①IT経営応援隊、地域イノベーションパートナーシップ
IT経営応援隊は、経済産業省が推進する、IT経営の実現による地域活性化のプロジェクト。中小企業IT経営力大賞、経営者研修会、また地域経済産業局単位の事業などでIT経営へのきかけづくりを提供。平成20年度からは、さらにITを使う企業と提供する企業のパートナーシップにより地域経済の発展を目指す「地域イノベーションパートナーシップ」事業を展開している。
- ②地域力連携拠点事業
中小企業庁が平成20年度から実施している地域力連携拠点事業は、地域支援機関・金融機関等が窓口となって、関係機関の連携によりワンストップで中小企業の課題解決を目指している。平成21年度は連携拠点として全国327機関が採択された。各拠点に置かれる「応援コーディネーター」や課題に対応する専門家として、ITコーディネータも参加している。
- その他、都道府県等の中小企業支援センターをはじめとする各種機関の専門家派遣事業、商工会議所や商工会、金融機関との連携など、様々な場面でITCが活動中。

ITコーディネータ協会からのメッセージ



ITコーディネータ協会
専務理事 高橋明良

ITコーディネータ資格制度は10年目に入り、一般企業(企業規模も様々)はもちろん、自治体、大学、病院など幅広い分野で業務改善やサービス向上を支援する事例が生まれています。

また、どんな相談もうまく受け止めて筋道を作り、具体的な方策に落とし込める「間口の広いITC」も増えており、様々な段階での支援に応じられるようになってきています。

企業の皆様には、経済産業省のIT経営応援隊事業で開催される研修会やセミナー、地域力連携拠点事業、協会が主催するIT経営カンファレンスなど、ITCに関わる事業に是非足をお運びいただき、ITCの活動に直接触れていただければと思っています。

ITコーディネータの活用に関するご相談は ITコーディネータ協会へ URL: <http://www.itc.or.jp/>

ITコーディネータ協会からのメッセージ

会社の経営改善が必要と感じたら、ITコーディネータの活用を!

ユーザーのために、コーディネータの立場になってお手伝いするのがITコーディネータです

ITコーディネータの活用で御社の経営を飛躍させましょう!

会社の未来のためにITコーディネータと夢を語りませんか?

高橋真治 元永亜子 中塚一雄 山川元博

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。

ITCのご活用については、ITコーディネータ協会のホームページからお近くのITCを探ることができますので、どうぞご利用ください。ITCは全国190以上に上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、皆様をサポートします。

また、ITコーディネータ協会でもご相談を承ります。



特定非営利活動法人
ITコーディネータ協会 (ITCA)
電話:03-5733-8380

本冊子に掲載された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)の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(情報関連ご担当者)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/>

経営とITに精通する専門家のご紹介

企業経営者の立場に立って 経営改革の支援や ITベンダーとの橋渡しを行います



インターネットやコンピュータ技術が急速に普及し、企業活動において、もはやITは不可欠な存在になりました。販路開拓や顧客との関係強化をはじめとした売上面、生産性の向上や効率化などのコスト削減面、そしてコミュニケーション強化や情報共有推進による人材の有効活用などあらゆる分野でITが有効に作用します。

しかし、本業に忙しいなか、ITについての専門知識をつけるのはなかなか難しいのが現状です。社内にITの専門家を置かない企業ではなおさらのことでしょう。また、直接ITベンダーに相談すると、特定の製品・サービス

を勧められるのではないかと躊躇してしまいうこともあるでしょう。こうした課題を解決すべく、橋渡し役となって企業の課題に即したIT活用を支援する人材がITコーディネータ(ITC)です。

共通プロセスを持ちつつ 支援範囲は広い

ITCは経営戦略の立案からIT戦略策定、IT資源調達、IT導入・活用までを一貫して支援する「プロセスガイドライン」を共通スキルとして身に付けています。これに沿って、企業ごとの現状やIT活用成熟度に応じた支援を行うのが特徴です。

ITCは専門家として独立した活動を行う人、企業に属してそのスキルを活かす人に大別されますが、企業がサポートを受けるのは主に前者のITCになります(ITベンダーの中でITC資格を保有している従業員がコンサルティングサービスを提供している場合もあります)。

ITC資格保有者は全国に6500名以上おり、支援する企業の

業種や規模も多岐にわたります。小規模企業では、Web活用支援を入口に新規事業支援までをサポートした事例、中規模企業では、取引先を巻き込んだEDIシステムの構築事例などユニークな支援事例も登場しています。

自社のよりよい経営の推進に、「IT経営」の専門家であるITCの力を有効活用したいものです。

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新改革戦略」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、常にサービス品質が保持されることで、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うことが多く、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

事業の創出① ビジネスモデルをつくる

駐車場ビジネスはサービス業だ！ 収益力を左右する売上データの分析活用

兵庫県神戸市・駐車場管理業 イーエスプランニングの場合

10分、30分といった小刻みな時間単位で課金する時間貸し駐車場ビジネスは、果たしてどのくらい儲かるのか？

兵庫県神戸市を中心に65箇所・3400台相当の駐車場を運営するイーエスプランニング・藤岡義己社長に率直な疑問をぶつけると、「賃貸



会社概要
株式会社イーエス プランニング
 兵庫県神戸市中央区栄町通6-1-19 P-CLUBセンタービル
 設立：1989年
 従業員数：53名
 事業内容：駐車場事業委託サービス(80%)、
 駐車場運営コンサルティングサービス(10%)、
 建築事業(10%)
 URL：http://www.esplanning.co.jp
 http://www.p-club.co.jp



代表取締役 藤岡義己氏

マンション経営などとは少し違って、やり方次第で売上が上がるビジネスです。最高は1台分8坪のスペースで月額40万円までいきます」との答えが返ってきた。料金設定や接客員の態度で売上が変動し、「不動産業というよりサービス業」なのだという。

平成元年に建設・不動産事業の会社を興した藤岡社長は、阪神淡路大震災復興後の建設不況を見込んで駐車場運営へのシフトを図った。「大手企業が参入しにくいニッチな市場は新しい取り組みをしやす」と考えたからだ。

利用動向の詳細を知りたい データはどうやって集める？

駐車場管理運営ビジネスの実態をつかむため、徹底したデータ収集を行った。

当初は日次売上の明細報告を各駐車場から受け、本社で入力。データを集計し、日計の台数や客単価、平日と休日の差などあらゆる角度から分析した。「時間貸しの平均利用時間は100分、週2回以上停めてくださるヘビューザーが多いなど、様々な傾向が見えてきました」との言葉から、細部にわたる分析が繰り返された様子が見えてくる。

しかし、管理台数が大きく伸びた平成14年ころには手入力では追いつかない事態に。もはやシステム化が不可避だった。

藤岡社長は、以前から参加して

駐車場ビジネスはデータ取得から

- 毎日の売上は？
- 時間単価は？
- スペースの稼働率は？
- 時間帯や曜日の傾向は？
- どんな顧客か？

ITを使ってリアルタイムに集める！



いる地元経営者の勉強会「神戸駅前大学」の人脈から、ITベンダー・エムトーンを経営する永田祥造氏に相談を持ちかける。また、コミュニティの仲間であるITコーディネータの太田垣博嗣氏からはシステム化への客観的なアドバイスをもらうことにした。

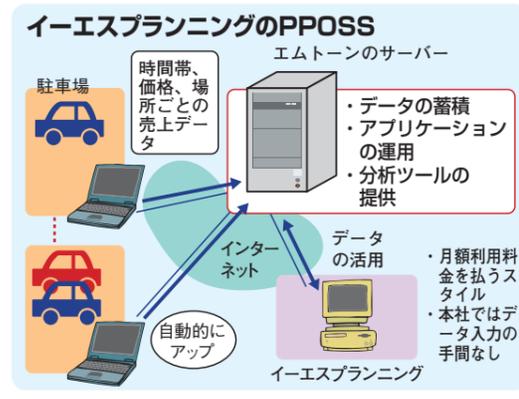
すでに価値が見えていたクラウド型のIT活用

ITコーディネータの資格を持つ永田氏は「現場のデータをリア

ルタイムで吸い上げられることと、データを二元管理することが大切」との考えから、中小企業がITを活用しやすい仕組みとしてクラウド(SaaS)型を推奨。パソコンをPOSレジ代わりに使い、各駐車場で入力したデータを永田氏の会社のサーバーに蓄積する方法を提案した。イーエスプランニング



パーキングのレジとして使うパソコン。データはエムトーンが管理するサーバーにダイレクトに送られる



は、インターネットに接続したパソコンからデータを活用する。当時はSaaSやクラウドという言葉もなく、かなり先進的な取り組みに、お互いが不安を覚える部分もあった。ITコーディネータ太田垣博嗣氏がこの提案を公平な目で検証し、方向性を定め、プロジェクトの背中を押した。

「持たないシステムで売上に見合った投資を実現

新システムは「PPOSS(ピポス)」と名付けられ、すでに8回のバージョンアップを重ねている。月額利用料金制なので、初期投資もかからない。「インフラはほとんど陳腐化しますから、持たないほうが良い。中小企業がインフラを作ったら大手に負けます。ITの投資はビジネスで償却できるかどうかのポイントです」と藤岡社長。「持たずに使う」仕組みは経営に合っているようだ。

特に重視しているデータは駐車スペースの稼働率。顧客の動向を読んで料金メニューを考え、稼働率の向上を図っている。また、社内

サポーター紹介



ITコーディネータ
 太田垣 博嗣氏(右) 会長
 NPO法人 ITコーディネータパートナーズ
 http://itcp.jp/
 まいどフォーラム 代表
 http://maido-forum.com/
 永田 祥造氏(左) 代表取締役
 株式会社エムトーン
 http://www.m-tone.co.jp/

太田垣氏は、IT関連企業に勤務しながら、ITコーディネータとして地域の経営者を支援する活動を積極的に展開。イーエスプランニングのシステム導入では、永田氏からの提案を客観的な立場から検証。藤岡社長は「一段高い所から方向性を示していただいた」と、永田氏は「システムには自信を持っているものの、知識や情報が豊富な太田垣さんからお墨付きをもらおうと確認が持てる」と感想を述べる。

ユーザー側とITベンダーが共に成長できる関係作りにも貢献しており、太田垣氏は「ITベンダーに対しては、“選別する”ことより“いかに良いパートナーにしておくか”を考えるべき。ITコーディネータとしてその仲立ちができた」と話す。また、システムを使う過程で発生した藤岡社長の疑問に対し、わかりやすく説明の選択肢を提示している。

永田氏は、ITベンダーの経営者として地域中小企業を顧客にビジネスを展開。経営者がしたいことを無理ない投資で実現する方法としてSaaS・ASP型を提唱している(イーエスプランニングのシステムは、同社用に作り込んだSaaS・ASPシステム)。永田氏が藤岡社長の信頼を獲得したポイントの一つは、「使うシステムが企業側のビジネスの中できちんと償却できるかどうかをコーディネートできる点」(藤岡社長)だったそうだ。経営者の考えを理解し、費用対効果まで思いを共有できることが良好な関係構築につながっている。

太田垣氏と永田氏は、同社の事例を経済産業省が推進する地域イノベーションパートナーシップのモデルとしても広く公開していく予定とのことだ

ではデータを元に1週間単位で店舗ごとの目標管理を実施している。

この結果、駐車場1店舗の総売上が数ヶ月で軒並み3割アップ。経営基盤の安定につながった。

さらにイーエスプランニングでは車のナンバーをIDに顧客サービスを進め、発行したポイントで駐車場周辺の店舗で使えるクーポンとして提供している。この意図を「神戸は、1人の人間が生活もし仕事もする場。つまりコミュニティが形成されています。だから駐車場をコミュニティへの入口として機能させ、近隣店舗と共存共栄する仕組みを考えています」と藤岡社長は説明する。駐車場ビジネスを通じて地域の活性化を図ることが、イーエスプランニングの真骨頂である。

事業の創出②
印刷業から
販促支援業へ

福島県喜多方市・印刷業 耶麻印刷の場合

顧客視点のWebサイトで全国から受注
地域企業へのケータイ販促プロデュースも

著名な検索サイトで「激安カラー印刷」と検索すると、トップクラスにランキングされるのが耶麻印刷のWebサイトだ。
蔵とラーメンの町として知られる会津・喜多方市でチラシや学校新聞をはじめとした印刷サービスを提供する同社は、インターネットの興隆にいち早く注目。1996年に地元会津を紹介するWebマガジン「あいづお役立ちねっと」

を立ち上げ、2000年には自社ビジネスにおいてのネット受注を開始した。
もともと地域新聞の発行社としてスタートし情報発信を文化とする企業であるが、紙の印刷物が主流の企業が先陣を切ってネットを活用した理由とは何なのか。
「印刷は世の中が動くことによつて需要が発生します。喜多方はラーメンで有名になりました

が、名物が生まれれば印刷物も必要になる。したがって常に革新的でなければいけないし、地域経済の活性化が起点になるのです」
芳賀裕示社長の発想は「需要の創出」の視点からなされている。
営業所をつくるより
Webの有効活用を

に乗り出した。ネット受注は大きな伸びを示し、市場環境が厳しい印刷業にあつて同社の売上を支える柱に成長した。
ところが、5年ほど経ったところで売上は横ばいに。競争相手が増えてきたのである。
手を打つ必要を感じた芳賀社長は、会津柳津の旅館のや(本誌2008年夏号で紹介)で開催されたインターネット活用をテーマにしたセミナーに参加。そこでITコーディネータ(ITC)山口康雄氏の講演を聴く。

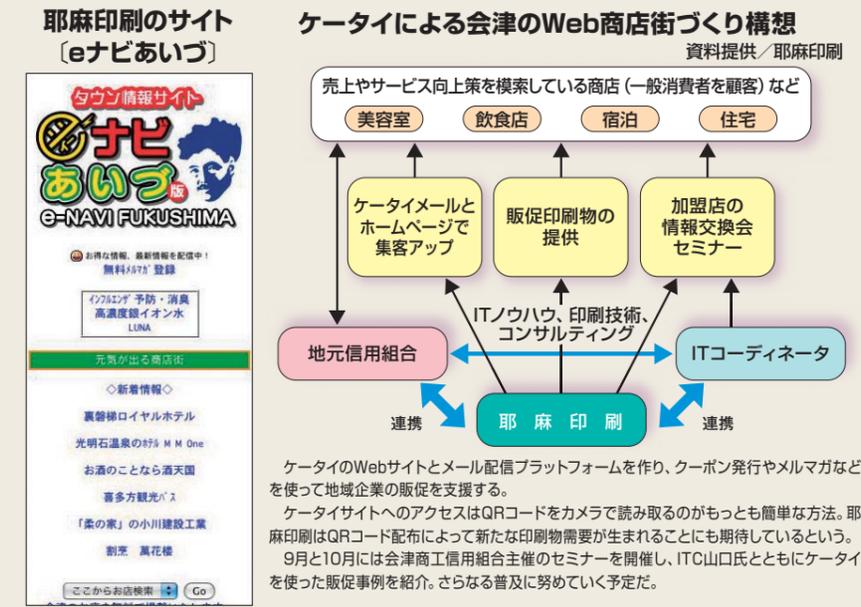
会社概要
耶麻印刷株式会社
福島県喜多方市花園16
設立:1948年
従業員数:8名
事業内容:印刷業。印刷種別は、名刺/ポスター/会報/はがき/チラシ/中綴じなど。地元会津地域および近隣都市(郡山など)およびインターネットを通じた全国からの受注が特徴
URL: http://eweb-net.com/yama/



代表取締役社長 芳賀裕示氏

「SEO対策などすべきことがわかってきました。実行には専門的な知識が必要と、講演後すぐに山口さんに協力を依頼しました」
早速ITC山口氏のアドバイスをを受け、Web戦略の再構築に取り組んだ。その内容を山口氏は次のように振り返る。
「SEO対策などすべきことがわかってきました。実行には専門的な知識が必要と、講演後すぐに山口さんに協力を依頼しました」
早速ITC山口氏のアドバイスをを受け、Web戦略の再構築に取り組んだ。その内容を山口氏は次のように振り返る。

販促をトータルで支援する企業に



「まずは現状を分析し目指す方向を明確にしました。耶麻印刷が得意とする印刷用途を洗い出し、用途に応じたキーワードで探し出してもらえようページ構成を変更していきました」
学校新聞、CDジャケット、選

挙ポスター、会社説明会資料など、顧客が「したいこと」ごとにカテゴリを分け、費用や内容を詳しく説明した。この策が奏功してヒット率が上昇。
一方、ネット受注では、直接顔

を合わせられないゆえに、納期管理や品質管理などに高いレベルが求められる。そこでグループウェアを使った受注情報の共有、制作室に直接問い合わせができる電話番号の公開など、社内体制も整えてきた。
「インターネットが全国向けの情報発信だとすると、地域内での情報発信にはケータイがふさわしい。ケータイサイトとメール配信

さらに、不完全な印刷データを整えるサービスや、顧客ごとに過去のデータをサーバーに保管するなど、顧客の利便性向上にも力を入れている。
「誰もが持っているケータイで地域活性化を図る」
そして2008年に入り、耶麻印刷は新たにケータイを使った地域企業の販促支援に踏み出した。「インターネットが全国向けの情報発信だとすると、地域内での情報発信にはケータイがふさわしい。ケータイサイトとメール配信

サポーター紹介

ITコーディネータ
山口康雄氏
フクジンコンサルタンツ
代表取締役
http://www.fukujinn.com/

福島県中西部を中心に活動するITコーディネータ。大手ベンダーで勤務の後、独立。最近ではITを活用した農業の新興も模索中だ。耶麻印刷とは講師を務めたセミナーで出会い、約1年間支援を行った。さらに2008年からは地域連携拠点事業を使って新規事業の推進をサポート。
芳賀社長が山口氏に支援を依頼したのはSEO対策など、専門家として信頼を得る要素を具体的に提示できたことが大きい。また、実際の支援の過程では、「どんな対策を立てればよいかのアドバイスにおいて発想が提案型であり、経営者として受け入れやすい」と、芳賀社長は特に評価している。ケータイの新規事業についても、ベンダーの選定から普及方法まで支援を行っている。

支援機関紹介

会津商工信用組合
地域・企業支援室 室長
五十嵐浩幸氏
http://www.aizushinkumi.co.jp/

会津商工信用組合では、県内の3信用組合と共同で地域連携拠点事業に参加。金融機関が広く経営支援に関与する理由について、五十嵐氏は次のように整理する。
「厳しい経済環境の中では目先の資金繰りが中心になってしまっていますが、本当に企業の中味を改善していかなくては企業が「良くなった」とは言えません。そこで企業の付加価値が高まるような経営改善支援もしていこうというのが私どもの考えです」
ITCとの交流や企業訪問を重ねるなかで、企業におけるITの使い方が良く見えてきたという。
耶麻印刷のケータイ販促システムの普及・活用推進においても地域企業と深いつながりを持つ信用組合はカギを握る存在。金融機関自らが活用することも計画されており、牽引役としての期待が寄せられている。



サービス業

「見える化」で
強みを伸ばす

東京都豊島区・時計修理販売業 共栄産業の場合

スイスからも頼りにされる時計修理技術を
工程把握システムで収益事業に育てる

白衣を着た技術者がレンズを覗き、黙々と手を動かすその部屋は、むやみにくしゃみなどできないような、静かな空気に包まれている。東京都豊島区の共栄産業は、ロレックスをはじめ、世界に名だたる高級時計の修理やオーバーホールを手がけている会社。数百万円レベルの時計がここで一つひとつメンテナンスされているのだ。

腕時計の電池販売から海外の高級時計販売、修理業へと事業を広げてきた同社は、時計修理の第一人者、宅間三千男氏を招き入れたことをきっかけに修理技術者を志望する人材が集まり始めた。今では時計の国・スイスから難しい修理を依頼されるほどになっている。

専門家ゆえの気質が採算割れを生んでいた

高い技術者を有し信頼を寄せら



代表取締役 小林正博氏(写真右)
取締役 部長 秋田秀仁氏(左)

れている同社であるが、実はこの点が経営課題でもあった。小林正博社長は3年前までの状況をこう打ち明ける。

「修理事業は毎月200万円ほどの赤字を出していました。というのもプロが1日2〜3点修理するところ、新人は1個程度。3年ほどかけてやっと一人前に育てたと思ったら、他社に引き抜かれることも…」

技術者は長い育成期間。先行投資を要するのに加え、時計好きが集まる現場には、興味のある時計から取り掛かったり、作業スピードへの意識が薄いなど、専門技術者ならではの風土があった。

技術力を維持したまま、いかにビジネスとして軌道に乗せるか？共栄産業ではコンサルタントを招いて業務改革に踏み出し、並行して稼働が不安定だった業務記

録データベースを業務改革に沿ったシステムに置き換えるべく検討を進めた。業務フローを見直す一環として、一連の修理工程をビデオに撮影し段取りの改善を考えることも行ったという。

**工程が数値でとらえられ
効率が1.5倍に**

2006年春には新しいシステムが完成。業務改善プロジェクトと一体となり、社内に変化をもたらした。

「修理依頼を受けてから納品までの工程をすべて記録し一元管理しました。作業室にパソコンを置き、技術者は修理開始と終了を記録します。これによって誰がどの修理を何時間かかって行ったかを把握できるようになりました」

CIO役を務める取締役の秋田秀仁氏はIT活用の第一の意図を



時計修理の現場(上)
それぞれの作業は細かく、
技術を覚えるには3年はかかるという。



説明する。各人の工程を「見える化」することで、管理者も数値に基づいたジャッジができ、技術者側の意識も高まった。当初は猛反発があったが、強制せずに、雰囲気作りがなされるのを見守ったという。

さらに、再修理が発生した場合、原因を究明して記録し、社内でも共有。同社の再修理率は業界平均よりかなり低い、さらに下げ

手戻りを排除しようというものだ。こうした結果、月間3000個だった修理個数は1.5倍の4500個レベルに上昇。現在は5000個がこなせる体制になった。

また、本システムは修理品が今どこにあるかをトラッキングできるので、「お客様からの問い合わせにいつでも正確に回答できるようになった」(秋田氏)のも大きい。

修理技術という強みを、業務改革とIT化によって収益が上がる事業に伸ばすことができた。

**会社の現状を見直し
強い体質作りを**

修理工程の業務改革が一定の成果を見た共栄産業は、さらに、企業としての体質改善にも取り組んでいる。ITコーディネータ阿部満氏の協力を得て、2008年には自社の現状を再分析。人事改革や次なるIT活用も検討しているという。阿部氏は、「皆さんと長期戦略策定のお手伝い

サポーター紹介



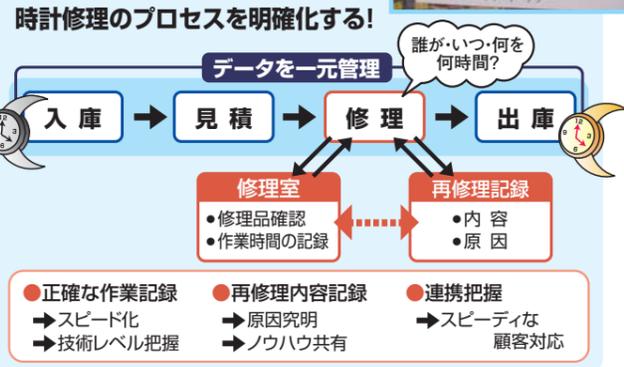
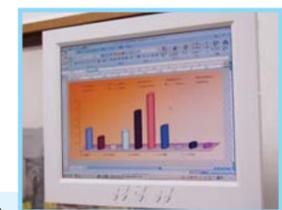
ITコーディネータ
阿部満氏
ブリッジ・リサーチ&コンサルティング 代表
http://www.bridge-rac.com/

IT経営に関するリサーチ事業とコンサルティング事業を行っている若手ITコーディネータ。IT経営応援隊の研修会インストラクター、J-SaaS普及指導員など、公的機関の講師としても活躍している。共栄産業とは、2008年春先のIT経営キャラバン隊活動で交流を持ち、同社の企業としての体制確立をサポートすることに。社内プロジェクトを組み、SWOT分析などによって現状を洗い出した。企業理念の策定や人事制度改革の相談にも関わっている。

秋田氏は、「他社から「コンサルティングが入って無理矢理やらされている」と聞くことがありますが、阿部さんの話には皆、真剣に耳を傾けています。本当に改革したい気持ちが醸成されているように感じています」と言う。

阿部氏の分析では、「共栄産業さんはIT経営のステージ3までできています。ステージ4の企業間最適化段階へ進むには社外との情報交換が重要なので、ホームページの有効活用などもご案内しています」とのことだ。良い会社をさらに磨くのもITコーディネータの大切な役割である。

仕事場に置かれたパソコンでは、作業開始/終了の投入のほか、進捗状況も把握できる。



流通業①
流通業が指向する
提案型ビジネス

大阪府大阪市・特殊鋼流通業 天彦産業の場合

特殊鋼への精通強みに事業領域を拡大 情報活用の基盤は「人」へのこだわり

明治8年にノコギリメーカーとして創業、現在は特殊鋼の流通業を営む大阪府の天彦産業は、タイ、中国を拠点に海外にも販路を広げる。すでに大正時代からアジア向けビジネスを手がけており、フロントイアスピリットは同社の「企業文化」でもある。業界の主市場である自動車産業に偏らず、多様な企業と取引を展開。2003年からは特殊ステンレス「シリコ

ロイ」の開発会社と事業提携し、独自性を一層高めている。「経営は環境適応業といいますが、これからは単なる素材卸では生き延びられません。特殊鋼のプロとしていかに役に立つか。お役立ちがキーワードです」5代目経営者である樋口友夫社長は現在の事業環境をこう説明する。従来からのローラー作戦で顧客を開拓する営業方法や、注文に

応じて商品を卸すという流通としてのポジションを徐々に変化させてきた。Webによる新規開拓と一歩踏み込んだ提案顧客開拓については、Webサイトによる情報開示やシリコロイの徹底アピールにより、新規顧客の開拓を実現。CIOの樋口威彦取締役によると「4月にサイトを

リニューアルしてから毎日問い合わせが入ってくる状況」という。そして「顧客ごとに特殊鋼の用途を聞き、前

会社概要
株式会社天彦産業
大阪府大阪市住之江区南港南5-5-26
設立：1944年(創業1875年)
従業員数：39名
事業内容：鉄鋼一次・二次製品・加工品の販売。在庫を保有し、即納入対応はもちろん加工品も供給。海外拠点(タイ、上海)を含め鉄鋼製品の輸出入も手がける。加工品売上：素材売上=4：6。
URL：http://www.tenhiko.co.jp/



オフィスの風景



「海外からの問い合わせでも、こちらに知識があることがわかるとお客様の反応が違います。現在、女性を中心としたWeb販促チームが特殊鋼の用途集を「宝箱」と名づけてデータ化しています。これを活用し、さらに営業を強化したい」

一度は頓挫したシステム改変 専門家の活用で再スタート
一方、社内のIT活用に目を向けると、基幹システムについては旧来のオフコンのままで、欲しい分析資料がなかなか手に入らない状況であった。

「5年ほど前にシステム改変に
取り組みました。しかし、換えることが先にたちベンダー主導の進行になったことから、一旦ストップさせました(樋口取締役)
「もう一回やり直したい...」そう思っていた同社にきっかけを提供したのは、取引先である東海パネ工業の渡辺良機社長だった。同社をサポートしたITコーディネータ(ITC)岡田修一氏の紹介を受け、2006年からシステムの再構築を開始。

樋口社長は当時を振り返る。業務の細部にわたって棚卸も行い、改めて目指す方向が見えたという。自身を「ITアレルギー」気味のアナログ人間と評するが、ITに長けた樋口取締役の存在、そして親しい渡辺社長がITを道具として使っているのを見て「これなら自分でもできる」と思

えたことが大きいという。新システムは数社によるコンペの結果、鋼材流通に強いアイル社に依頼することにした。「加工品

天彦産業の経営改革

課題 特殊鋼の素材販売から、一歩踏み込む

顧客 同業者 → エンドユーザーを含んだ市場に

ニーズ 素材の安定供給 → 納期・コスト・品質を加味した提案へ

営業 信頼関係の構築 → 新規開拓+提案営業へ

IT活用 Webのリニューアルでアピール
基幹システムのリニューアル
特殊鋼用途集のデータベース化
メールマガジン・グループウェアによる情報共有



本社敷地内の加工工場

サポーター紹介

ITコーディネータ
岡田修一氏
合資会社
岡田修一業務設計事務所



関西を中心に活動する独立系ITコーディネータ。業務改革推進と情報システム設計、基幹システムの導入支援などを得意とする。ヒヤリングに基づいた情報整理・分析と文書化の的確さには定評がある。IT経営成功事例として広く知られる東海パネ工業の支援を手がけ、同社の紹介で取引先である天彦産業のサポートに携わることとなった。ITコーディネータは自社にはあまり関係がないと思っていたが、いろいろ話をしていく中でこの人には全部裸にしていっていい」と感じた樋口社長は、情報を100%公開。「年2回の全社会議にも出席していただいています」という。半年間、週1回の勉強会を通じて経営方針や業務の洗い出しを行った後、システム提案依頼書を作成してベンダーの選定を行った。何をしたいかが明確になったうえでシステムの構築は「後から追加システムが発生することがなく、投資する側の安心感が高い」と樋口社長は話す。岡田氏は「ITコーディネータプロセスに従っているだけ」と淡々と答えるが、熱い心で冷静にアドバイスする姿勢が、信頼の獲得につながっているようだ。

ホームページにはシリコロイなど取扱品の紹介のほか、樋口社長のブログも

の進捗管理も含めた受注管理、在庫管理などが実現され、手作業による集計をすることなく売上や仕入の実績データが手に入るようになった」と樋口取締役。また、グループウェアやメールマガジンリストを活用して営業情報の共有も図っているそうだ。ITC岡田氏は、「これからは捻出できた時間をどう戦略的な面に使うかが問われてきます。もともと社員を大事にし、社員間の信頼関係も強い会社なので、情報をうまく武器にしていけるでしょう」と期待を込める。同社は自己啓発バックアップや委員会活動など、「人」の育成に力を入れている。ITシステムの整備により、その基盤が会社の力となつてさらに発揮されていくことだろう。



流通業②
配送業務をソリューション営業に

宮城県仙台市・文具オフィス機器販売業 白木屋の場合

ネット時代でも顔の見える関係は大切 顧客が本当に欲するものを見つけ出す!



顧客と接するところに
ビジネスチャンスあり

例えばゼロハンテープの在庫がなくなつたとき、どのような方法で注文しているだろうか。電話でもFAXでもネットでも好きな方法で「いつものゼロハンテープを10個」と伝えれば発注できるのが宮城県仙台市の白木屋だ。白木屋は約70年前に文房具店として商いを始めた。現在は2009年に経営を引き継いだ白木大作社長が指揮をとり、法人向けにオフィス家具や複合機も含めたソリューション営業も始めた。

オフィスに必要なもの一式を販売している。取り扱い商品はカタログ掲載品だけでも2万アイテムに上る。オフィス向け文具という大手文具メーカーから生まれたネット系サービス・アスクルの台頭が目ざましいが、白木屋は同社の代理店を務めつつも、地域店ならではのビジネス展開をしている。その象徴ともいえるのがネット販売のあり方である。

白木屋ではe-shopという販売サイトを設けているが、対象になるのはIDとパスワードを発行された既存顧客のみ。サイト内は自由にメッセージを書ける欄があり、顧客は型番や商品名を調べなくとも、冒頭に挙げたようなラフな形で注文できる。この仕組みだと白木屋側は受注を自動処理できないが、顧客が注文しやすいほうを優先しているのだという。「インターネットは確かに合理化できますが、利便性を考えるとデメリットもあり。そこをフォローアップして人間的なつながりを大切にしようという考え方なので」と、常務取締役の佐藤均氏は意図を説明する。

会社概要
株式会社白木屋
宮城県仙台市青葉区一番町1-13-14
設立：1940年
従業員数：44名
事業内容：文具・事務用品・オフィス家具の販売、複写機等OA機器販売およびメンテナンス等、オフィスソリューションを提供
URL：http://www.shirokiya.net

仙台市にある営業本部は、オフィスソリューションのショールーム的存在である



代表取締役社長 白木大作氏

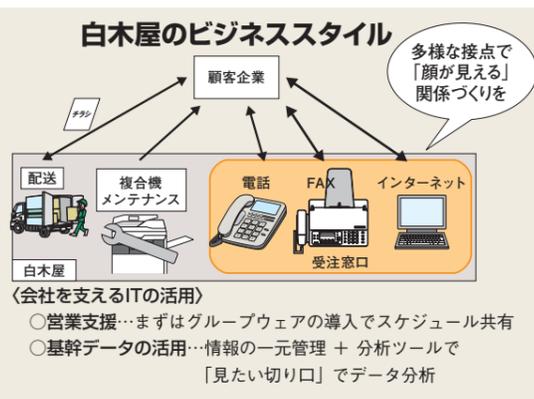
「ただ商品を売りにいくだけでは価格勝負になり、差をつけるのは難しい状況です。しかし、お客様が本当に欲しているものを見つけられる会社になれば、信頼され、普段の注文も任せてくれるはずですよ」

例えば机の販売でも、顧客の業務効率アップや知的生産性を上げるためのコミュニケーション強化など、課題解決や業務改善に踏み込む中で、新しい机の必要性に気づいてもらうことができるという。より一層の販売力向上に向け、同社はITの活用にも積極的に取り組んでいる。

基幹データを一元化 欲しい切り口で分析

数年前に顧客訪問履歴の正確な把握を目的にクラウド型のシステムを導入したが、入力時間の確保がうまくいかず利用を断念。現在は、グループウェアで訪問スケジュール管理を習慣化することに取り組んでいる。

一方、基幹システムにおいては、バラバラに管理されている顧客情報や注文情報を一元管理し、状況に応じた視点で分析する必要性を感じていた。そこで新たなシステム構築および、分析ツールの導入を進めたが、「見たいデータ」の内容は変化するため、分析ツール(ビジネスインテリジェンス、



常務取締役 佐藤 均氏

BIツール)を外に置く形で構成した。システム導入にあたっては、地元ベンダーである東北システムズ・サポートに依頼。佐藤常務はその理由を「大手ベンダーへの依頼も考えましたが、地元密着型でビジネスをしていますので、ITも地元のベンダーに頼みたいと考えました」と打ち明ける。良心的

な仕事ぶりに加え、何かあったときにすぐ駆けつけてもらえるのもメリットだと指摘する。システム構築後は、顧客ごとの売上動向や商品の動きなどを自在に分析できるようになり、迅速な経営判断につながっている。折にふれ、白木屋に情報提供やアドバイスを送っているITコーディネーターの佐藤賢一氏は、「自社のネットワークを生かしてデータを有効活用し、その前にはきちんとしたお客様とのコミュニケーションをもつ姿勢があり、共感するところが大きい」と評している。

ネットでも全国を相手にするビジネスがある一方、地元に着した「顔が見える」ビジネスもある。それは互いに共存し、顧客の求めに応じて選ばれるものである。

白木屋のホームページは既存顧客を対象にしたe-shopへリンクされている。IDとパスワードの入力によりサイトを利用することができる

URL：http://www.shirokiya.net

サポーター紹介

ITコーディネータ
佐藤賢一氏
株式会社
IT経営コンサルティング
代表取締役社長
http://www.it-management.jp/

仙台を拠点に東北地方で活躍するITコーディネータ。経営戦略の策定から、システムの企画、開発、運用・保守まで一貫して支援できる。東北地域イノベーションパートナーシップ・東北IT経営応援隊の事務局をサポートする存在でもあり、事業の一環としてITコーディネータプロセスを習得する研修会を行っている。

白木屋とは数年前から交流を深めており、「ITをツールとし、顧客を中心に据えるあり方」を高く評価している。

白木社長は、「自分たち自身で社内の状況を客観的に見ることはなかなかできないものなので、佐藤さんに外からのご意見としてアドバイスをいただいています」と感想を話す。佐藤氏は最近クラウドコンピューティングに注目するなど、タイムリーな情報を逃さずキャッチしている。

中小企業IT経営力大賞への応募の際も、佐藤氏がヒヤリングおよび書類作成に協力し、同社のビジネスの特徴を的確に表現した。

運輸業

人材育成とIT

三重県伊賀市・運送業 中田商事の場合

低運賃に窮しない「提案できる」会社へ 新しいドライバー像をつくり人材を育成

威勢のいい男たちが裝飾されたトラックを操る。自由奔放な振舞いも許される、豪快で力勝負の世界。映画「トラック野郎」のイメージも相まって、我々は運送業にこんな先入観を抱きがちである。



代表取締役社長 中田 純一氏
スポーツを中心に地域活性化を目指すNPO法人スポーツクラブどんぐりの理事長も務めている。

「確かにそういう時代もありました。わがままを言うドライバーがいてもドンブリ勘定でも帳尻が合っていた世界。しかし規制緩和後は運賃が下がり、簡単に利益が出るものでもなくなりました」

かつては自らもハンドルを握っていた三重県・中田商事の中田純一社長は、2000年に会社を設立。経営者の目で運送業を見ると、構造的な問題が浮き彫りになった。

**走っても走っても
利益が出ない現状に…**

売上を確保しようと2次請け、

3次請けの仕事も厭わず必死でトラックを走らせた。しかし低い運賃では売上が増えても利益がつかない。また荷主主導の現場では理不尽な要求も呑まざるを得ず、対等な交渉もできなかった。トラック購入の借金ものしかなかった。

「このまま潰れるのか？」と納得がいかなかった。「自分がやりたいうようにやってみよう。言いたいことを言え、利益率の高い仕事ができる会社になりたい」

中田社長は腹を括った。「皆と同じことをしてはここから抜け出せない。逆転の発想でいく」

注目したのはスポット便だった。多くの運送会社は、単価は低めだが一定期間安定した収入を得られる定期便の確保を優先する。一方不定期のスポット便はいつもの量の仕事が発生するか読めないが、1便当たりの単価は高い。多数の会社からスポット便を受け、それらをこなす仕組みができれば新しいモデルを作れると考えたのだ。

**「人がすべて」の発想で
教育・評価制度を確立**

改革にあたり、中田商事は「段取り」と「人」を重視した。例えば効率的な配車は原価抑制に貢献する。同社は本社に物流倉



庫を建設。ある場所で荷を降ろしたトラックが近隣顧客の荷を持ち帰り、倉庫で予定のトラックに積み替える。空で走る回数を減らして無駄を省く工夫だ。

人材育成については、1人のドライバーが管理者のいない社外で働く労働集約型の商売では、業績を左右する重要な因子ととらえた。

まずは各ドライバーの運転状況を把握するため、車の稼働状況を記録するデジタルタコグラフの装着を行った。そしてITコーディネ

会社概要
有限会社中田商事
 三重県伊賀市荒木野々浦893-1
 創立：2000年
 従業員数：50名
 事業内容：一般貨物自動車運送事業、産業廃棄物収集運搬事業、倉庫業。保有車両数は45台。
 URL：http://www.nakata-shoji.co.jp

サポーター紹介

ITコーディネータ
 若森康彦氏
 株式会社 若森経営研究所
 代表取締役

企業経営に関わる様々な資格を持ち、「カユイとところに手が届く実践的問題解決」をモットーにワンストップでの課題解決を目指している。最近では経営課題の最終的な解決手段にITを使うケースが増え、ITコーディネータの資格が重要度を増しているという。

中田商事へは三重県産業支援センターの専門家派遣制度をきっかけに支援を開始。当初はドライバーの作業標準書やスキルマップ作成支援が喫緊の課題であった。若森氏は中田社長の思いを「聴き」、それを正しく「翻訳」することに務め、従業員に浸透させるべく言語化を進めた。さらにこれらの情報を一元管理し有効活用するITシステムの構築まで支援を進めた。

中田社長は「初めは就業規則作りを一緒に行いましたが、伝えたいことを具体化して言葉や図に落とし込んでくれるのは専門家ならではの力。そこに感じ入り、継続していろいろなアドバイスをもらいました」と語っている。

ネータ若森康彦氏のサポートを受けながら、一連の業務プロセスを分析して「作業標準書」を作成。これを元に各ドライバーの職務能力を「スキルマップ」に落とし込んでいった。

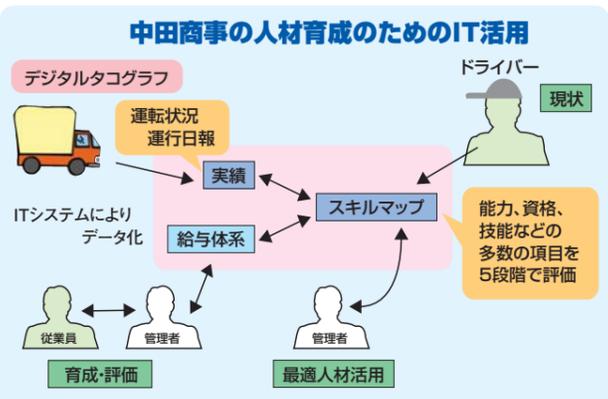
2005年には運行記録や日報、スキルマップなどの情報を一元管理するITシステムを構築。データを使って適材適所の人員配置、運転評価によるスキルの向上に役立てている。

優秀な人を育てるためにITを使っていくのが特徴といえます」と分析する。業務効率化レベルの一段上をいくIT活用と言えるだろう。

した経営姿勢が評価され、大手企業との直接契約にも成功した。一方で、条件の合わない取引には固執しなかった。売上の3分の1を占める大口取引を停止したこともあったという。中田社長は、「取引には提供できる一定の条件があります。これを超えてまで言いなりになることが顧客サービスではないと思います。その頃は減った分の仕事を補える自信がついていたことありますが」と心境を語る。



中田商事では45台のトラックを保有。本社に建設した物流倉庫では、荷物の積み替えによる配送の効率化のほか、荷物の一時保管など付加価値のあるサービス提供にもつなげていく



**不定期便だからこそ
提案の余地が生まれる**

社内改革の進行と並行して、スポット便のビジネスは軌道に乗り始めた。困ったときに頼まれる立場は価格競争に巻き込まれにくく、以前と違って交渉や提案の機会が広がり、売上は大きな伸びを見せていった。

中田商事では人件費や燃料費などを加味した原価データを作成し、顧客との交渉に当たる。こう

沿った社内整備の実現がそれを可能にしたのである。

製造業①
取引先とのEDI

自社内のIT化だけで問題は解決しない！
インターネット技術で発注先10社との生産情報を共有

京都府宇治市・電気機械器具製造業 田中精工の場合

会社概要
田中精工株式会社
 京都府宇治市横島町目川129-1
 事業内容：ダイカスト製造（設計から組み立て完成までの一貫生産）
 設立：昭和44年6月
 代表者：代表取締役 田中光一氏
 従業員数：120名
 URL：http://www.tanakaseiko.co.jp



ダイカスト鑄造製品の例（同社のホームページより）



CIOを務める取締役 部長 坂本栄造氏

10社のうち8社は、従業員20人以下の小規模企業——京都府宇治市の田中精工は、平成20年から、近隣の取引先10社とインターネットを介して生産情報の共有と受発注を行うシステムの運用を始めた。小規模企業はIT活用に踏み切る機会が少ないと言われるが、これを機に一度に10社のEDI（電子商取引）活用が実現したのである。

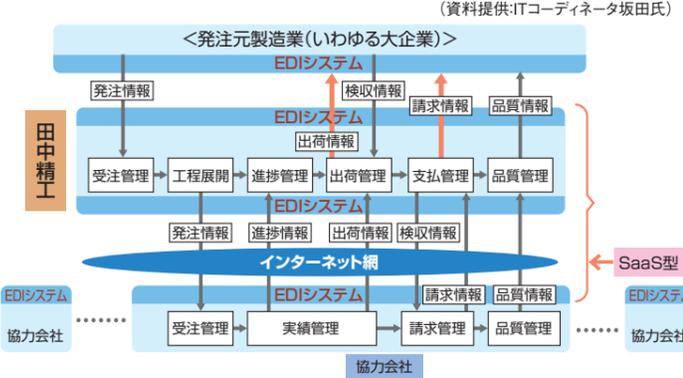
これは2007年4月に田中精工を幹事会社として設立された「小規模製造業EDI普及協議会」が主体となり、ITコーディネータ坂田岳史氏のサポートを受けながら、勉強会やシステム仕様検討会を重ねて構築したものだ。

工を幹事会社として設立された「小規模製造業EDI普及協議会」が主体となり、ITコーディネータ坂田岳史氏のサポートを受けながら、勉強会やシステム仕様検討会を重ねて構築したものだ。

「生産技術がスピード化すると、次は工程や納期を把握する生産管理や品質管理、いわゆるQCD（品質、コスト、納期）のレベルアップが急務となり、システムを自社開発してきました」
 オフコンからパソコンへの置き換えも3年前に完了し、社内の生産管理レベルは一定水準に到達しつつあった。

最優化への取り組みが必須でもあった。田中精工では、20数年前のCAD・CAMによる設計業務の効率化を皮切りに、IT導入を進めてきた。取締役部長兼 組むが必須でもあった。田中精工では、20数年前のCAD・CAMによる設計業務の効率化を皮切りに、IT導入を進めてきた。

EDIを活用した、企業グループ対応型生産管理システムの開発



- <田中精工側の効果>**
- ・段取り工数削減（納期短縮）
 - ・全行程進捗管理（納期短縮）
 - ・コスト削減・速度向上
 - ・品質の向上
 - ・外注費用の低減
 - ・信頼性向上（定性効果）
- <外注企業の効果>**
- ・効率化
 - ・品質管理
 - ・IT経営への前進



中小企業IT経営力大賞2009記念式典での風景、左が田中社長

からも田中精工の生産情報が見える仕組みが欲しかった。「この取り組みを通じて、モノが来てから初めて動くのではなく、情報でモノの動きを管理する当社と同じ目線を持っていただきたいという狙いもありました」

坂本氏は、システムは単なる工程の「見える化」に留まるものでないと指摘する。協力会社を含めた一連の流れの中で情報を活かした効率的な生産管理、つまり連携体

全体の最優化を意図したのである。インターネット経由だから導入が用意だった

「ITは仕事の中に定着してこそ意味があります。ベースができればいくらでもレベルアップしていけるでしょう（坂本氏）」

担は少ない（クラウド、SaaS型に近いシステム）。ITコーディネータの坂田氏は「利用企業はそれぞれポジションやIT活用状況が異なるので、受発注のみの利用から、発注企業（田中精工以外）からの発注情報を自動受信できるまでの3ステップを設け、レベルに応じた使い方ができるようにしました」と説明する。無理なく使える仕様であることは10社の足並みを揃える重要なポイントであったといえる。

稼働から約1年。受発注作業が簡素化し、生産のリードタイムの安定が見られている。協力会社側は、段取りの効率上がり、事務

製造業②
事業拡大を支えるIT

創造的なデザイン業務は効率化できる？
ノウハウを財産にし、人海戦術から脱却

兵庫県西宮市・衣料用下着その他の企画製造業 アンドールの場合

女性用インナーウェア(下着)肌着は一筋縄ではない商品だ。色・柄、デザインセンスが優れているのは当たり前、その上で体を美しく見せる補正機能を備え「着けたらやせて見える」のが理想なのだそう。



代表取締役社長 岸村 裕子氏(左)
取締役 企画部 部長 澤田 真季氏(右)

そのためブラジャー一つとっても、製造パーツは細分化され、数ミリ単位でのデザイン企画が求められる。ノウハウがないとなかなか作れるものではない。

兵庫県西宮市のアンドールは、こうした高品質インナーウェアを企画製造している新興企業である。岸村裕子社長が9年前にワールームマンションの1室から始めた事業はOEM提供先の専門店・通信販売会社から信頼を得て、従業員10名の企業へと成長した。

シーズンごとに新製品の企画デザインから生産管理(製造は中国の

協力工場へ発注)までを一貫して行うのが特徴である。

製造のスピード化へ
ボトルネックはどこ?

最近では商品の短サイクル化が進み、年2回だった通販の新製品が年4〜6回に増加。一つのカテゴリーで年間に製作する商品

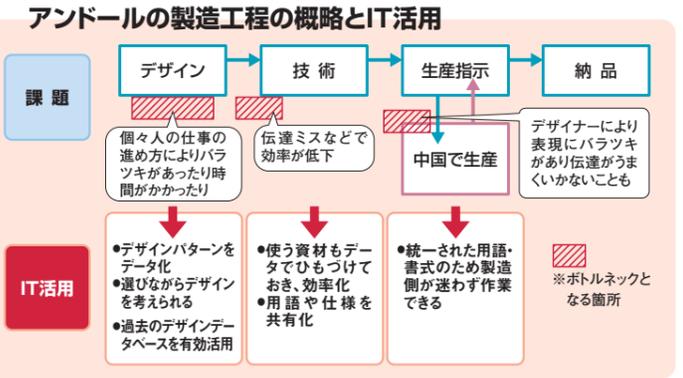
は数百種類に及ぶようになり、製造工程をスムーズにこなす体制づくりが必要になってきた。製造のプロセスは、デザイナーによるデザイン画の作成、それらを型紙に落とす技術処理、資材パーツの決定と手配、製造工場への縫製指示書作成と続く。このうち、デザインの部分は人の創造力を活かすアナログ的工程だ。デザイナーが描くデザイン画は手書きで、書き方も人それぞれ。製造量が増えるにつれ、この「アナログ処理」が後工程の円滑な進行を妨げるようになってきた。

アンドール取締役の澤田真季氏はその様子を次のように説明する。「製造工場からは、デザイナーによって表現や用語にばらつきがある指示書に、その都度問い合わせが寄せられました。社内でも伝達ミスが誘発し、業務の効率を下げ



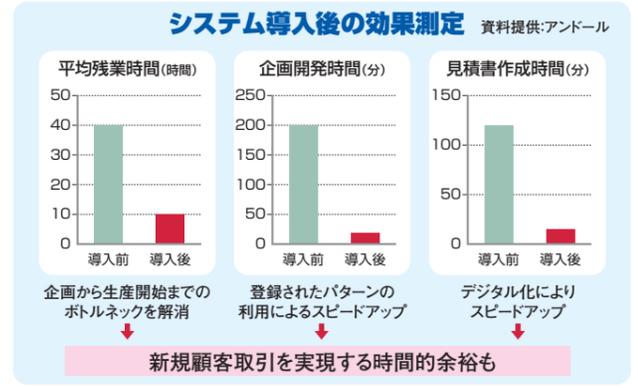
「統一した世界の中で仕事を動かせばバトンタッチのミスも減るはず。デザイン画を起こすところから生産指示までを一気通貫するシステムを持ちたい」

会社概要
アンドール株式会社
兵庫県西宮市六湛寺町12-10
サングリーンビル3F
設立: 2000年
従業員数: 10名
事業内容: 衣料用下着および関連商品の企画・開発。通信販売会社、専門店へのOEM提供を行っている。
URL: <http://www.andor-inc.com/>



そう考えた岸村社長は早速動き出し、資金の相談に尼崎信用金庫を訪れる。ここでITコーディネータの活用を勧められ、森下勉氏のサポートを受けることにした。森下氏は「創造的な業務に携わる方々が本業に専念するためのボトルネックの解消がテーマと捉えました」と振り返る。社内プロジェクトチームを作り、森下氏が内容を整理する形でシステム仕様を固めていった。

春に完成。忙しい業務を縫って従業員も一丸となって協力し、検討を重ねたり基本データを入力したりなど作業を進めた。費用は80万円ほどだった。デザイン工程では、商品ごとにデザインの基本パターンを登録しておき、それらを組み合わせることでデザイン画を作成できるようにした。例えばブラジャーであれば、カップ、土台(下の部分)、ストラップ、裏仕様の4パーツに分け、デザイナーは各パーツからデザインパターンを選び色や装飾を決めていく。さらにデザインパターンによって使用する資材が紐付けられており、データは資料発注、さらに生産指示書へとリレーされていく。



功。2008年度は前年の2倍近い売上を示した。

日本ではメーカーの寡占化も進み成熟市場になりつつある女性用インナーウェアだが、岸村社長は、東南アジアの市場拡大に注目しているという。

「2015年のあるべき姿を描き経営計画を立てていますが、それはアジアを視野に入れたものになっています」
次のフェーズでは海外とのネットワーク化も焦点になりそうです。

サポーター紹介

ITコーディネータ
森下 勉氏
有限会社 ツトム経営研究所

関西地区を中心に活動するITコーディネータ。企業支援実績が豊富で、2006年には関西IT経営応援隊の「ベストITサポーター賞」を受賞している。

衣料関係のコンサルティングは初めてだったが、工程の流れを理解しボトルネックの解消を目指したシステム構築プロジェクトをバックアップ。本システムは「平成18年度中小企業戦略的情報化事業」にも採択され補助金が支給された。

岸村社長は、「ミーティングを持つとその場で書類を作成されるのでロスタイムがゼロ。すぐ次の課題に移れ、進行の滞りがありませんでした」と振り返る。また澤田氏は「社内にいるとどうしても固定観念を持ってしまいがちですが、外部の方から意見をいただく刺激を受けます」と第三者視点の有効性を指摘している。

製造業③
海外展開と
経営管理

広島県呉市・リングギア製造業 ベンダ工業の場合

生産は海外中心でも品質は日本レベル 三代目社長が挑むグループ全体の経営力向上



会議室のモニターに電源が入ると、分割された画面のそれぞれに人の姿が映し出される。相手は今、中国と韓国にいる。これは広島県呉市・ベンダ工業の、ある日の会議風景である。中国、韓国に設立した子会社の担当者や生産準備の状況や試作品の品質についてミーティング。ちなみに言葉は日本語とのことだ。ズームすれば製品の細部も映せ、同時に会話ができるテレビ会議システムは、もはや業務の必須ツールになっている。

コスト要求に 대응するべく
いち早く海外生産へ

ベンダ工業は鋼材の曲げ加工事業からスタートし、自動車メーカーの依頼を契機にエンジンのリングギア用の加工へと分野を拡大。工法の技術特許取得後はこの分野へ



代表取締役社長 八代一成氏

のシフトを図り、現在は最終段階の製品製造までを手がけている。年間製造量は自動車の台数に換算して1250万台に相当し、世界トップ水準の生産販売量を誇る。「自動車部品はコスト要求が厳しい世界です。この業界のビジネスをする以上、原価低減は永遠のテーマと考え、早い段階から海外

生産に取り組みました」昨年、三代目経営者に就任した八代一成社長が説明するとおり、同社は韓国と中国に子会社、タイとインドに合弁会社を持つ。現在、同社の売上に占める国内・海外比率は5・5、しかし生産量は2・8だ。国内生産で足りな

会社概要
ベンダ工業株式会社
広島県呉市川尻町小仁方1丁目16-20
設立：1964年
従業員数：94名
事業内容：金属リングの設計・製造・販売。主力商品は、スターターリングギア並びにその関連商品。日本本社に加え、韓国・中国の子会社、タイ・インドの合弁会社で事業展開。第3回ものづくり日本大賞で経済産業大臣賞を受賞。
URL：http://www.benda.co.jp/



「コストを抑えるため海外生産したとしても、品質は日本レベルが求められます。技術指導を行うなど徹底した品質管理を続けてきました」(八代社長)
品質を保つにはきめ細かいコミュニケーションの積み重ねが必要だ。テレビ会議システムによる意思疎通の強化もその1つなのである。海外工場の製造品は、広島で検品せずとも顧客にダイレクトに届けられるレベルに達しているという。

ITコーディネータの協力で
人海戦術の管理を脱出

しかし2004年にくれ産業振興センターのコーディネータ(当時)であったITコーディネータ神鳥勝昭氏に出会ってから、同



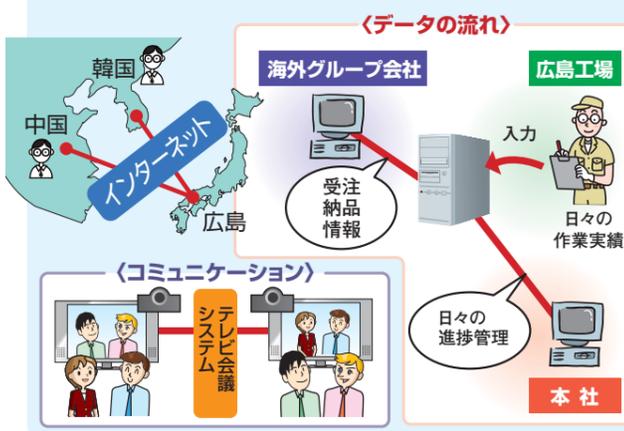
テレビ会議のセット。海外との会議は頻繁に行われている。インターネットの利用で通信費がかからないのも魅力

社のIT活用は一気に前進する。八代社長は、「初めに現状をお話ししたところ、『人海戦術ですね。グループで標準的な管理を行いトータルでIT経営に飛び込んでいく必要があります』と厳しいご意見をいただいたのを覚えています」と振り返る。

今後、グループの連結化も考えると、情報の一元管理と標準化は避けて通れない。早速、神鳥氏のアドバイスを受けながら、生産管理システムを中心に、受注、発注、納品、在庫を一貫して管理できるシステムに着手した。

構築期間や費用を考え、システムはパッケージソフトをベースにカスタマイズする方法を選択。「社内にはしっかりした人間系の仕組みを持っていたの

ベンダ工業が実践する海外工場とのネットワーク化



ベンダ工業のリングギアは材料廃棄率が低い工法で作られている

でIT化はスムーズでした」と神鳥氏が指摘するように、IT導入前の業務分析は最小限で済んだという。

工程ごとの生産記録は日々データ化され、システムが定着するに連れて生産性や工程進捗に対する従業員の意識が高まった。グループ会社については、現在、インター

ネットを通じて発注と納品の実績がリアルタイムで把握できるようになっている。システムを検討した当時に比べ売上は2倍以上に伸びているが、担当者を増やすことなく処理できているという。神鳥氏との出会いは絶好のタイミングだったようだ。最近では、八代社長は製品一品ごとの原価を算出し収益性の把握も行う。年間600アイテムの販売動向を加味して、より具体的な事業計画を立てているそうだ。IT導入時は専務としてCIOを担っていた八代社長。トップに立った今、システムに蓄積されるデータが経営の力強いパートナーになっている。

サポーター紹介



ITコーディネータ 神鳥勝昭氏
広島県を中心に活動する独立系ITコーディネータ。以前はくれ産業振興センターにコーディネータとして勤務し、ベンダ工業と出会う。海外生産を成功させている先進企業として同社の強みを理解しながら、一方で改善すべきポイントを的確に指摘。新システム導入へのきっかけを提供し、実行への後押しを行った。
システム検討時は費用や時間を勘案してパッケージソフトの有効活用もアドバイスし、迅速な導入を支援した。
八代社長は「神鳥さんと出会ったことでIT経営への気づきを得ました。客観的な視点でご指摘いただけるのは大変ありがたい」と話している。

組織の活動
中小企業発の
EDI標準化

愛知県豊田市 こじま事業協同組合連合会の場合

発注者ごとに異なるEDI仕様 利用者が業界標準企画し、普及へ動いた！

電子データを使った受発注システム(EDI)は、受発注業務の効率を上げ、データの有効活用を推進する。ところが、一次サプライヤーの大手企業各社は自社独自のEDIの仕組みを作り、2次、3次サプライヤー(いわゆる下請け企業)に利用を促してきた。

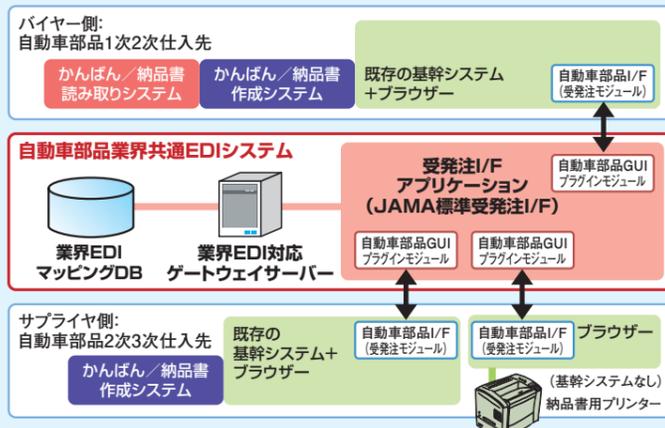
その結果、受け手側は取引先ごとのEDI方式に対応せざるを得ず、別の意味での負担が増え始めていた。そこに一石を投じ、業界に共通のEDI仕様を広げようと動き出しているのが、愛知県のこじま事業協同組合連合会である。

組合連携によって 大型投資を実現

こじま事業協同組合連合会は、小島プレス工業を親会社とするトヨタ系の自動車部品関連企業による2つの組合を起源とする。現在

こじま事業協同組合連合会が構築した共通EDIシステム概要

(資料提供:こじま事業協同組合連合会)



共通EDIシステムとRF-IDを連携させたシステムの運用。入荷を一度に読み取るので効率が上がる。また、従来は紙で行っていた「かんばん」を再利用が可能なRF-IDにすることで、廃棄する紙をなくすることができる(写真は真和工業内の運用例)。

の所属員企業は16社。「研究開発、教育情報、給食、購買、燃料エネルギー」などは1社ごとより企業がまとまった方が合理的かつ経済的投資ができます。二重投資を防ぐ目的でスタートしました」と事務局の羽生悟氏は経緯を説明する。

集中購買事業の一環として、4、5年前から情報システムの共同利用にも乗り出し、ホストコン



こじま事業協同組合連合会 情報化推進プロジェクト室長 兼子邦彦氏(写真中央)
事務局 羽生悟氏(左)
真和工業(所属員企業の1社) 業務部 係長 木内俊仁氏(右)

ピューターや社外へのネットワーク回線、ソフトウェアなどを組合側に集約。組合員は専用回線でアクセスして資源を利用する仕組みとした。情報化推進プロジェクト室長の兼子邦彦氏は、構築に際して考慮した点を次のように話す。

「不公平がないよう、システムは新規に作り直しました。また、組合員企業の規模は幅が広く、IT活用にも格差があります。組合が取りまとめることで、例えばバックアップやウイルスチェックの徹底など、利用レベルを同一水準に保てる効果もありました」

この取り組みで人事、給与、電子メールなど基本システムの統合が実現し、開発コスト削減をはじめ顕著な効果が出た。続いて2005年からは、取引先との受発注部分に目を向けたのだった。

「当初は組合員用のWeb E

DIを検討していました。しかし、会社ごとに仕様が異なるEDIへの対応は自動車部品業界全体の課題です。業界共通EDI基盤の必要性を強く感じました」(兼子氏)

EDI標準化に 施された工夫

活動推進にあたり、組合ではITコーディネータ(ITC)水口和美氏と秋山剛氏の協力を得た。まずは平成19年度の中小企業戦略的IT化促進事業に採択されたことを受け、共通XML/EDI実用化推進協議会(COXEC)の仕様が自動車部品業界で活用できるかどうかの実証実験を行った。ここで業界固有の項目に対応させる必要性が判明し、平成20年度の中小企業IT経営革新支援事業を使って業界標準EDI仕様の策定に取り組んだ。

今回の留意点は大きく2つある。まずは、ITC水口氏が「EDIを使っていても、受注側の企業はそのデータを自社の基幹システムに取り込むことをあまりお考え

サポーター紹介



ITコーディネータ
水口和美氏(写真左)
秋山剛氏(右)
株式会社ARU
http://www.aruinc.jp/

本事業では、水口氏がアドバイザー、秋山氏が評価・検証の責任者としてこじま事業協同組合連合会の標準仕様策定を支援している。

水口氏は、支援先企業が中小企業IT経営力大賞の優秀賞を2年連続受賞するなど、数々の実績を持つ。今回は、水口氏がEDI調査会の委員を務めておりEDI仕様策定に通じていたことも的確なサポートを展開する一因になった。

秋山氏は大手自動車部品メーカーに勤務していた経験を活かし、モノづくり企業の支援を得意とする。「受注側の企業は困っていても大手企業に何も言えないものですが、今回は皆さんの声が形になっていくことにやりがいを感じました」と話している。

組合の兼子氏は、「私はCIOの役割を担っていますが、コンピューター関係の話ができる相手はなかなかいません。ITCの方々は他業界の動向も含めいろいろなことを相談できる窓口だと思います」とITCを活用するメリットを指摘する。標準仕様の普及についても引き続き協力を得ていく予定とのことだ。

「データの書き換えができるRFIDを使ったシステムにすれば、紙の使用料を1000分の1程度にできます。コストはもちろん環境にもやさしいので、導入価値を感じていただけるはず」

兼子氏は意図をこう説明する。

「データの書き換えができるRFIDを使ったシステムにすれば、紙の使用料を1000分の1程度にできます。コストはもちろん環境にもやさしいので、導入価値を感じていただけるはず」

兼子氏は意図をこう説明する。

組合概要
こじま事業協同組合連合会
愛知県豊田市下市場町6-21
代表理事: 小島洋一郎氏
設立: 平成9年
組合員数: 2組合
所属員数: 16社
事業内容: 組合員企業の施設運営(研究所)、情報化促進事業・教育情報事業・福利厚生事業の運営

組合の課題(ITに関する部分)

- IT投資の重複を防ぎたい
→ ITシステムの共同利用(ハード、ソフト、外部へのネットワークの一本化)
- 組合員内でWeb-EDIを構築したい

- 一次サプライヤーの個別対応の手間も何とかならないか
- 組合員がEDIデータを自社の基幹システムで活用できるようにならないか
- 小規模組合員のIT活用の課題を解決できないか

自動車部品業界共通のEDIシステムの実現を目指す

