こうして始めた経営革新

―ITコーディネータ活用中の元気企業に学ぶ―

経営革新を目指し、情報化を進めている企業はどのようなプロセスを経て、どんな変化を感じているのか。その実態を探る

「ITを使って経営革新を」というスローガンが叫ばれて久しい。強い企業へ生まれ変わるために情報技術を武器にしようというこの言葉を、正面から否定する人はいないだろう。しかし、いざ自社の問題として置き換えたとたん「話はわかるがうちには…」と尻込みする中小企業はまだ多い。情報システムを導入したもののうまく使いこなせず、「投資効果が見えない」と疑心暗鬼になるケースも散見される。

なぜ多くの中小企業経営者が、情報技術の価値を実感できないのだろうか。

「ITは経営改革のツール」と言われながらも、実際はITの部分、つまり情報技術の中味ばかりが強調されていたからである。利益アップにつながるかどうかわからない情報技術に関心を持てないのも無理はない。大切なのはまず自社の経営課題を見極め、改革すべき方向性を見出すこと、そのうえで、本当に必要な部分に情報技術を使うことだ。

しかし、仮にここまで納得し、「思いきった改革をしよう」と決意しても、実行段階にくると体が動かないものだ。自社の成功体験を否定するのは勇気がいるし、ましてやそれを従業員に徹底させるには、想像を超えたパワーが必要になるからだ。しっかりと根をおろした「習慣」はそう簡単には変えられないものだ。

きっかけはむしろ社外にある

「ITコーディネータからキャッシュフロー改善や取引先拡大の必要性を指摘されたときは、うーん…なるほどと考え込みました。IT化で経営改善してきた自信があったのですが、そういう自分が実は重しになっているのかもしれないと」――こう話すのは大阪府大阪市の製造業、東海バネ工業の渡辺良機社長である。

渡辺社長は2002年7月から半年間、大阪産業創造館主催の中小企業IT戦略実践指導プログラム「西岡IT塾」に参加、佐伯祐司氏、岡田修一氏の二名のITコーディネータによるコンサルティングを受けた。

当初、渡辺社長は深刻な経営課題を持っていたわけではなかったが、ITコーディネータとの関わりが意識を変えるきっかけになり、それまで見えていなかった問題が浮かび上がってきたという。

社内にブレーンが少ない中小企業にとって、経営者の思い込みに問いを投げかけ、真の経営革新を進めるには、社外の力が不可欠だ。これをうまく使いこなせた企業こそが、経営革新をやり抜くことができるとも言える。

本特集では、国や地方公共団体（外郭団体）が主催する情報化推進プログラムに参加し経営革新やIT活用に動き出した企業に焦点をあて、変化の実感や歩み、さらにサポート役であるITコーディネータの活用方法を追う。

ITが使われないという問題

「贅沢なほどの情報設備を整えたのに社員があまり使ってくれない」――プリモ販売の小河守社長は整然と並ぶパソコンを前に考えこんだ。

同社は大阪府大阪市に事務所を構え、マイクロフォンの販売、携帯電話用モバイルスティックの製造を事業の柱とする企業だ。二代目の小河社長は「IT化で創業者を超える」という決意のもと、同じ社員数で多くの業務をこなせるようITを活用、営業力強化による売上拡大を目指した。業務効率を上げるには社内で情報を共有するのが有効と考え、2002年11月にINCのグループウェアASPサービス「アリノスマスター」を導入した。同ソフトは社員がテーマごとに自由に書き込みしながら知恵を共有できる「ホットルーム」という機能を持つ。これを使うことで、かしこまった営業日報とは違う、社員の率直な意見が飛び交うことを期待したのだった。

しかし、なかなか書き込みが進まない。グループウェア導入の担当責任者である工藤暢啓課長と共に悩みは深まる。

そんな中、同年12月に大阪府中小企業IT化推進協議会によるASP活用支援事業に参加したことで、ITコーディネータの恩村政雄氏と木内実氏の協力を得、この課題に取り組んでいくことになった。

「ソフトをどう改善して行けばよいか」「思わず使ってしまう仕組みを作れないか」「書き込みやすい雰囲気をどう作るか」などを率直に話し合い、工夫を重ねた。社員が自主的に意見を出していくことで、雰囲気作りも進行、利用率は少しずつ向上してきた。まだクレームなどの「悪い話」は書かれ難いものの、訪問報告が次々書き込まれるようになった。営業プロセスが共有され、ノウハウ向上に役立っているという。

小河社長は、当面の課題を克服しつつあることを受け、今後は業務管理の改革を進めていきたいと話している。

経営革新支援法とIT活用型経営革新モデル事業

経営革新を進めるうえで知っておきたい支援制度を2つ紹介する

●経営革新支援法

経営革新にチャレンジする中小企業に補助金や低利子融資などの支援をする政策。応募には革新内容や設備投資額を示すのはもちろん、3～5年間の付加価値額が一定率以上上昇する計画を立てるなどの条件がある。

●IT活用型経営革新モデル事業

ITを活用して経営革新を図る中小企業に補助金を支給するもの。補助率は2分の1と高いが、承認率は本年度実績で約23%。毎年、春先に募集されるので今から準備することがお薦めだ。

どちらも経営革新の機会として積極的に利用したい。申請書類作成にはITコーディネータなど専門家を活用すると良いだろう。

プリモ販売の取組み

（目標）
グループウェアを社員全員が積極的に活用する

（きっかけ）
大阪府中小企業IT化推進協議会によるASP活用支援事業に参加

（成果）
社員が仕組み作りを検討・実行。情報共有が進みはじめる

〔会社概要〕
プリモ販売株式会社

小河　守
代表取締役社長

住　所：大阪府大阪市都島区高倉1-8-11
設　立：昭和32年4月25日
資本金：4500万円

●営業品目
・音響部品（マイクロホン、スピーカー、レシーバー、ブザー）
・電話、FAX用ハンドセット
・ワイヤレスマイクロホンセット
・企画開発品（携帯電話アクセサリー、次世代カラオケシステム、介護関連商品）

7月からは、携帯電話コンテンツプロバイダー向けの実機検証用設備提供サービスを開始する。