

「あるべき姿」に向かって幹を育てる

〈前回(2004年夏号掲載)のあらすじ〉 3万アイテムの在庫管理と多品種少量発注への迅速な対応を目指しシステム化を計画したが、良いアドバイザーが見つからない。そんなときに銀行の紹介でITコーディネータを知る。現状分析からあるべき姿を描き、システム提案依頼書を作成するに至る。

ベンダー内ITCの存在でシステム構築はどう変わる?

「やっと設計図が出来上がり、システムの開発段階に入っています。並行して現場では新しい業務マニュアル作りが始まっています」

前回の取材から約半年、株式会社武田の改革プロジェクトは順調に航海中だ。社内責任者である坂下健経理部長は、3月の試験導入に向けて準備に余念がない。

武田は美容・理容の総合商社。3万アイテムにも上る取り扱い商品を効率的に管理・流通させる新システム構築を目指し、2003年夏からビジネスプロセスの再構築に取り組んできた。

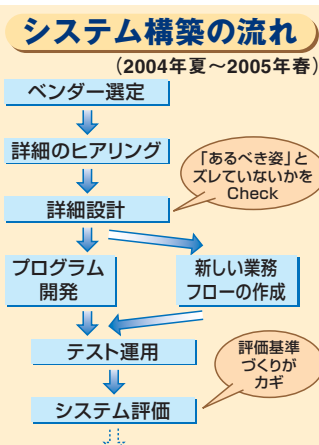
●会社概要
株式会社武田
大阪府東大阪市横枕西86
設立:1962年 従業員数:89名
事業概要:美容・理容用品の総合卸
(2004年夏)



ITコーディネータ川端一輝氏のアドバイスのもと、初めの半年は社員が参加して「武田のあるべき姿」を追求。それにそって行動計画をまとめ、どんなシステムが欲しいかという「システム提案依頼書」を作成した。2004年春には依頼書に合ったシステムを構築できるベンダーを選ぶに至った。

13社のコンペを勝ち抜き総額約1億円のシステム構築を受注したのは、兵庫県神戸市を拠点とするコベルコシステムだった。安定性、信頼性、支援体制などが評価された結果であるが、特筆すべきは本プロジェクトの管理に同社内のITコーディネータ(ITC)が直接参加していることである。コンペのプレゼンテーション役も担ったコベルコシステムコンサルティング部の米田宗義担当次長は、「岡目八目のに、時には言いにくいことも言いながら社内を調整し、ITCでもあるプロジェクトマネージャーを支援している」と自身の役割を説明する。

ベンダーの窓口役にITC資格取得者が座ること、システム構築はどのように変わるのだろうか。



武田の駒田健治社長は、「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べてチェックする。品質確保は信用を高め、長期的には自社のためになるものです」と品質向上への効果を評価する。また、ITC川端氏は、8月から始まったシステム構築のプロセスを振り返り「良質なサービスの継続にはお客様とベンダーとの相互理解が必要。相手側にITCスキルを持った人がいると、システムをお客様の経営にどう役立てるのかを話しやすい」と説明する。つまり、システム構築側が企業の経

営目標を深く理解できるようになり、その結果、最適なシステムにムダなく到達できるというわけなのだ。

詳細設計では枝葉末節より幹を重視

システムは、販売管理のパッケージ

ジョソフト「スーパーカクテル販売」を採用し、同社の業務にあわせて細部をカスタマイズ。さらに外勤の営業担当者が社外からWebで様々な情報が参照できるような仕組みも追加する計画だ。

は、システム構築側が現場担当者の意見をヒヤリングし、入力項目や画面の設定、データの出力形態など細目を決定していく。この際、現場担当者は業務フローを再現しようとして例外的な処理など細かな要望を出したくなるのが人情だ。一方、開発側は顧客の要望をできるだけ取り入れようと「がんばってしまう」からシステムはどんどん膨れ上がる。

2人のITコーディネータが武田のIT化を支援



株式会社武田 駒田健治社長(前段右)、システム担当責任者の坂下健氏(後段右)。本プロジェクトにはITC-Labo代表の川端一輝氏(前段左)、ベンダー側のコベルコシステム 米田宗義氏と、2名のITコーディネータが携わり、「武田のあるべき姿」を具現化したシステム構築に取り組む。

「システムの評価検証、その基準づくりが今後の大きな仕事」と言う川端氏に、駒田社長は全幅の信頼を寄せる。「コンサルタントに求めるのはまず人間性。同時に会社経営を客観的に眺められる人。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」(駒田社長)。

前段階でのしっかりした経営分析がシステムの手戻りや拡散を防ぎ、目標に向かって着実にプロジェクトを進行させている。

本プロジェクトでは、この罫に陥らないよう「幹を育てることを優先。枝葉は切り取るように」(坂下部長)との方針を徹底しているという。

企業側のITCである川端氏は「あるべき姿が実現できる方向かどうかの視点で進捗をチェック」、ベンダー

〔2004年秋・冬〕



「経営とIT」駒田健治社長に聞く 「私はメールもやりません。社長の仕事は環境整備」

御社は「心の豊かさを大切に」のスローガンを掲げていらっしゃいます。駒田 商社ですから、社員が商売にいかにか魂を入れるかが勝負。弊社では、例えば在庫管理や発送を外部委託せず、販売している商品を自ら触って扱うことを教育の一環にしています。社員が商売の全容を感じ取れば、商談で伝えるものも変わってきますから。ITはこういう活動を補助する存在。逆転してはいけませんね。

今回はかなり思いきった投資です

が効果の見込みはどの程度でしょうか。駒田 成果が出るのは5年・10年先だと思っていますよ。あせらず気長に見ていくつもりです。

まずは省力化と合理化。これを定着させながら経費を削減するのが第一。その後は取引先との連携や、いろんな情報を引き出して攻めの商売で役立てていくことになるでしょう。10年後に我々の次の世代が当たり前に使っている。IT自体が空気のようになればいい。私はメールもしませんし、部屋にバ

ソコンも置いていません。必要な情報は社員が取り出してくれますから。根幹の部分、つまり環境整備や方向付けをするのが経営者の役目だと思っています。

会社はITを使いこなすポイントはどこだとお考えですか。駒田 IT化で一番大切なのは社員の意識改革。ある日突然「これをやれ」ではなく、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こと。

会社の方針により進め方も違いますが、うちは人間が資本ですから、人間を無視してITを導入するのは考えられませんね。

1側のITCである米田氏はプロジェクト進行の主役である開発チームを見守りつつ「当初の経営目標と開発がずれないようチェック」と、大きな目標を見失わないよう、それぞれサポートを行っている。

20年間慣れ親しんだオフコンシステムからの切り替え。現場担当者にとっては習慣の変更を伴い不安もあるだろう。同社では早い段階から担当者が参加し、当事者意識を持てるよう努めてきた。「会社は人」駒田社長のポリシーを守りつつ、武田の業務改革は進んでいる。

同社のその後の動きについては今後レポートをお届けする予定です。