

これからの経営を さらに良[!]くするために!

ITの活用による経営力の向上!



【お問い合わせ先】
経済産業省 商務情報政策局 情報処理振興課
〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1
TEL:03-3501-2646



第1章 中小企業経営者はこんなに大変

未解決の経営課題は増える一方

中小企業を経営されている皆様は日夜、様々な経営課題に直面し、おひとりで悩んでいるではありませんか？

顧客が満足する価値を創造し、提供し続けることができないと、売り上げはすぐに頭打ちになってしまいます。取引先の厳しい値引き要求には、歯を食いしばってでも対応しなければなりません。

事業を継続していくための資金を確実に得るためには、毎月の資金繰りはもちろん、金融機関の動向や取引先の信用状態にも目配りする必要があります。

従業員に対しては、充実感を持って仕事をしてもらいたい、という思いがあたりでしょう。

その一方で、社内に一体感が欠けているのは何が原因か、と自問自答していらっしゃるかもしれません。

ほかにも会社の社会的信用、後継者育成、ご自分の健康状態…。

あまりに多くのことを、おひとりで背負い込んでいるではありませんか。あなたの悩みは、他の経営者が抱えている悩みと同じかもしれません。



目次

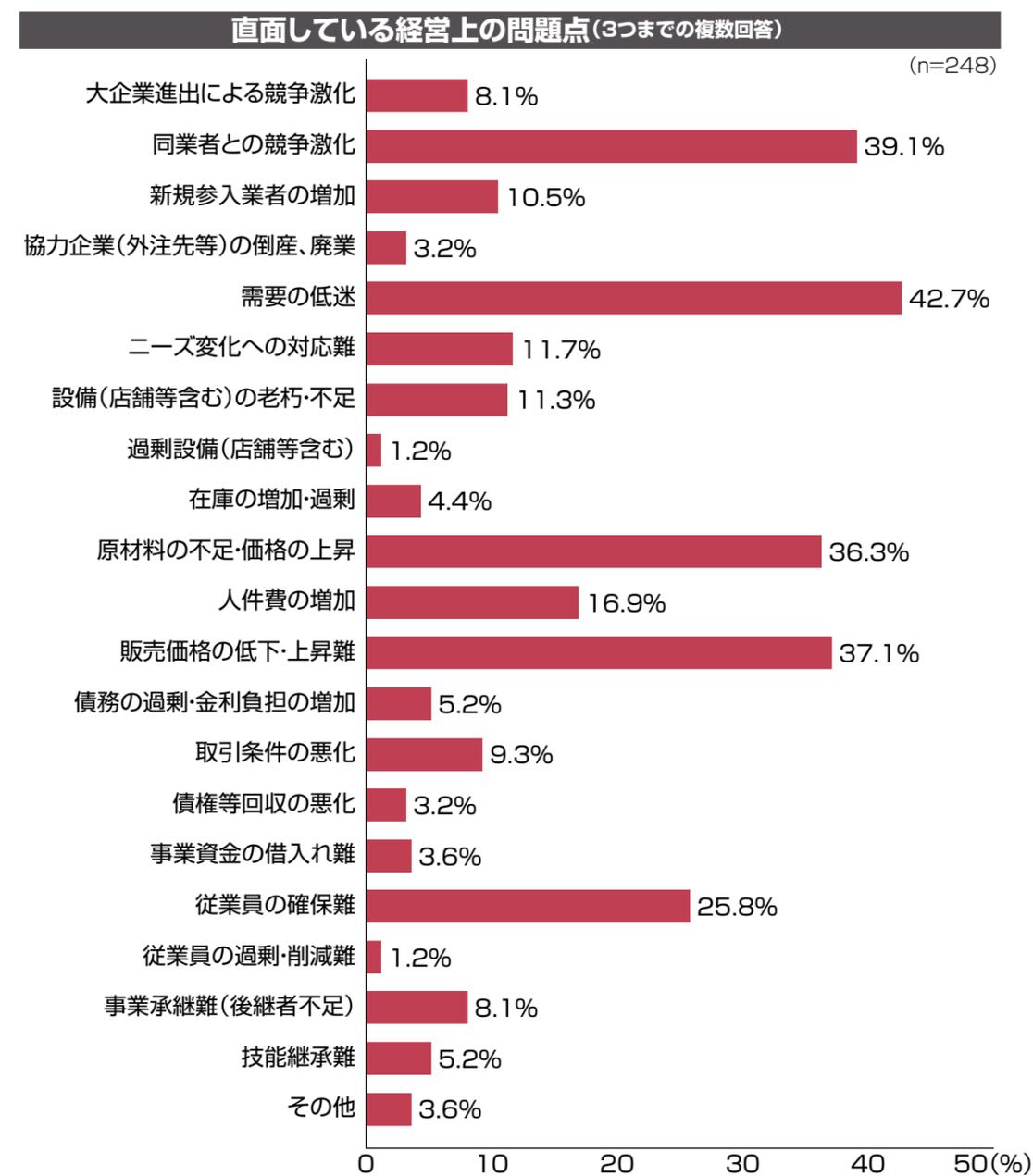
| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 第1章 中小企業経営者はこんなに大変 …………… | 3 |
| 未解決の経営課題は増える一方 | |
| 第2章 あなたの会社はいかがですか …………… | 6 |
| 企業経営の要素と社長の「思い」 | |
| 第3章 伸びている会社の共通項 …………… | 8 |
| 企業変革の成功事例7社 | |
| 梅田和紙(福井県越前市、和紙製造業) …………… | 9 |
| 花ホテル滝のや(福島県柳津町、旅館業) …………… | 10 |
| 松山中央青果商業協同組合(愛媛県松山市、青果物小売商の団体) …………… | 11 |
| 照正組(沖縄県那覇市、建築業) …………… | 12 |
| 千代田漬物(千葉県千葉市、漬物卸売業) …………… | 13 |
| 紅屋(兵庫県神戸市、婦人服の製造小売業) …………… | 14 |
| 田中精工(京都府宇治市、電気機械器具製造業) …………… | 15 |
| 第4章 IT活用のススメ …………… | 16 |
| 1 ITは企業変革の強力な手段 …………… | 16 |
| 2 それでもITはお嫌いですか? …………… | 18 |
| 3 最初の一步はこんなふう …………… | 20 |
| 4 小さく始めて大きく活用 …………… | 22 |
| 5 落とし穴にご注意! …………… | 24 |
| 6 次のステップに向けて …………… | 26 |
| 第5章 こんな仕組みがご利用できます …………… | 28 |
| 1 様々な支援機関や支援制度 …………… | 28 |
| 2 目指せ! IT経営力大賞 …………… | 31 |

経営者の悩みは何か？

中小企業経営者にとって、最大の悩みは何なのか。下の図は、東京商工会議所が実施した「経営課題に関するアンケート」ですが、これを見ると経営者が多岐にわたる

問題を抱えていることが実感できます。

悩みの上位を見ると、トップは「需要の低迷」。それに続くのが「同業者との競争激化」「販売価格の低下・上昇難」「原材料



出典：中小企業の経営課題に関するアンケート 調査結果報告書(東京商工会議所中小企業委員会、平成20年4月)



の不足・価格の上昇」でした。いずれも3社に1社以上の企業が選択しています。

モノが売れない中で、競争が以前より激しくなったため、原材料費が上昇しても、価格転嫁できないといった構図が、中小企業を苦しめる要因になっているようです。

経営者の悩みはますます多岐に

この調査と同種のものが、前年(2007年)、前々年(2006年)にも実施されています。上で述べたような構図は、その3年間ずっと続いてきました。

もし、今、同じような調査を行ったら、どのような結果になるのでしょうか。基本的な構図は変わらないものの、持続的に物価が下落するデフレが進行していることもあり、「販売価格の低下・上昇難」はもっと高くなるでしょう。

一方、この調査時点では、原油などの価

格が非常に高かったことを考えると、「原材料の不足・価格の上昇」は低くなるかもしれません。

もう一つ、調査時点と現在で大きく変わりそうな項目があります。「事業資金の借入れ難」です。調査から数カ月後、いわゆるリーマンショックが発生し、日本の金融機関も少なからず影響を受けました。

2008年から2009年にかけて、中小企業が資金を借りる時の「借りやすさ」を示す指数は急落し、それに伴って、中小企業の資金繰りを示す指数も急速に悪化しました。そして現在に至ります。

釈迦に説法ですが、経営面で様々な課題を抱え込むと、ただでさえ融資に慎重な金融機関から、資金を借入れるのがますます難しくなってしまいます。

経営者の方々の悩みは、ますます多岐にわたっています。

第2章

あなたの会社はいかがですか

企業経営の要素と社長の「思い」

企業経営を成り立たせる様々な要素について、まずは整理してみましょう。次に、チェックリストを使って、社長の「思い」を抽出します。

企業を経営していくためには、自社がおかれた環境と、会社の状態に合わせて的確な判断を行い、様々な要素をコントロールしていく必要があります。

下図は、企業経営を構成する要素をグループごとにまとめたものです。この図をご覧ください。最初に目が向くところはどこでしょう。上段にある「売り上げ」「コスト」、そして「金融」（資金繰り）という方が多いのではないのでしょうか。

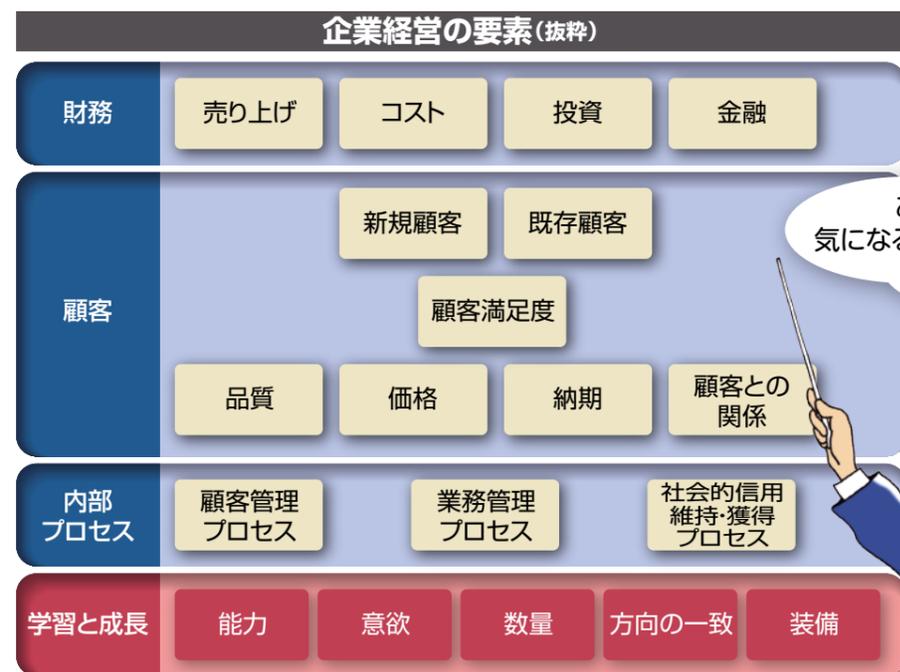
確かに、これらは、会社の生命線ともいえる重要な要素です。しかし、例えば「売

り上げ」の状態を良くするために、「売ってこい！」と部下にいくら発破をかけても、それだけではうまくいきません。

成功のサイクルをつくる

顧客に買ってもらえなければ、売り上げには計上できません。顧客に買ってもらうためには「顧客満足度」を上げる必要があります。

あなたの顧客は、品質、価格、納期、顧客との関係のいずれを良くすれば満足してくれるのでしょうか。そうするためには、どん



あなたの会社で気になるところは、どれですか



な仕事のプロセスが効果的ですか。

このように見てくると、「売り上げ」を増やすためには、その下にある関係する要素の状態を良くして、成功のサイクルをつくる必要があることが分かります。

今、特にご覧いただきたいのは、「学習と成長」の欄です。ここには、会社の“地力”となり、成長の原動力となる要素が集まっています。

従業員の能力が高いにこしたことはありません。しかし、いくら能力が高くても、仕事への意欲が低い人ばかりだったら、力は全く発揮されません。

能力も意欲もある人材が大勢いれば、大きな力になるでしょう。しかし、もし進んでいる方向が一致していなかったら、成果に結びつきません。自分たちの仕事に合った、優れた装備があれば、仕事の能率や成果は大きく向上します。

これらは、一度にすべて揃わなくても、どれか一つでも以前より良い状態になれば、企業のを高めてくれます。どんな企業でも、これらの要素を高めることによって、伸びることができるのです。

チェックリストにトライ

さて、ご自身の会社について、気になるところはどこでしょう。何が課題となっていますか。それを抽出してみましょう。

右に掲げる質問は、「企業経営の要素」に関係しています。気になる項目があれば、チェックしてみてください。

あなたの「したい」は何ですか？

check



| | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | 採算が取れる価格設定にしたい |
| <input type="checkbox"/> | ライバルの動きを素早くつかみたい |
| <input type="checkbox"/> | 従業員の本音を知りたい |
| <input type="checkbox"/> | ニーズの変化を見逃したくない |
| <input type="checkbox"/> | 日次(週次)決算を導入したい |
| <input type="checkbox"/> | 作成した文書や図面を再利用したい |
| <input type="checkbox"/> | 売掛金の回収を確実に実行したい |
| <input type="checkbox"/> | 会社の信頼感を高めたい |
| <input type="checkbox"/> | 従業員一人ひとりの成果を見たい |
| <input type="checkbox"/> | 銀行借入れをスムーズにしたい |
| <input type="checkbox"/> | 顧客の発注量の変化を分析したい |
| <input type="checkbox"/> | トラブル処理を的確に実施したい |
| <input type="checkbox"/> | 従業員の定着率を上げたい |
| <input type="checkbox"/> | 景気動向を意思決定に生かしたい |
| <input type="checkbox"/> | 顧客のリピート率を高めたい |
| <input type="checkbox"/> | 社内の日程調整を簡略化したい |
| <input type="checkbox"/> | 見積もりを素早く作成したい |
| <input type="checkbox"/> | 顧客に対する提案力を高めたい |
| <input type="checkbox"/> | 工程管理の精度を高めたい |
| <input type="checkbox"/> | 客単価を上げたい |
| <input type="checkbox"/> | 受注、出荷、在庫情報を照合したい |
| <input type="checkbox"/> | 製品やサービスの質を高めたい |
| <input type="checkbox"/> | 案件ごとに原価を厳密に管理したい |
| <input type="checkbox"/> | 製品の開発期間を短縮したい |
| <input type="checkbox"/> | 新しい事業を始めたい |
| <input type="checkbox"/> | 顧客への訪問回数を増やしたい |
| <input type="checkbox"/> | 社員教育をより充実させたい |
| <input type="checkbox"/> | 納期を短縮したい |
| <input type="checkbox"/> | 外注先の進捗管理を簡略化したい |
| <input type="checkbox"/> | 新規顧客を獲得したい |
| <input type="checkbox"/> | 欠品を減らしたい |

企業変革の成功事例7社

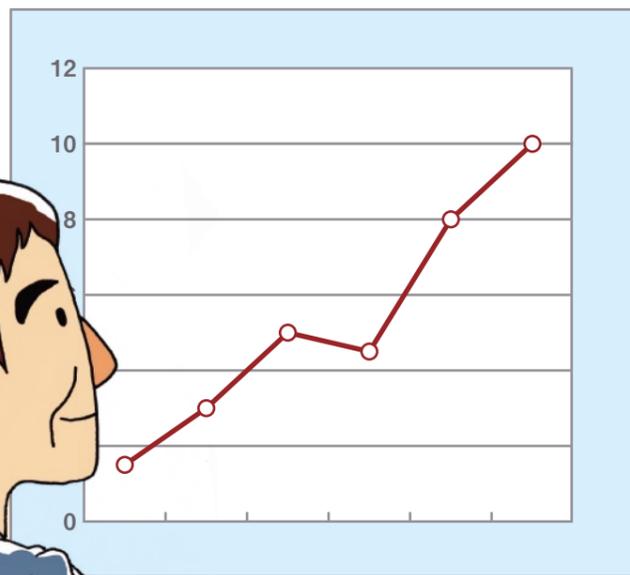
逆風下でも業績を伸ばすには、何をすればいいのでしょうか。
企業変革を成し遂げ、成長への礎を築いた7社の事例を見ていきます。

市場の縮小や販売価格の低下といった逆風が吹きすさぶ中で、業績を伸ばす、あるいは業績悪化を最小限に食い止めるには、何をすればいいのでしょうか。それに成功した企業には共通項があるのか、あるとすれば何かを探っていきます。

共通項の第1は経営者の強いリーダーシップです。どんな企業変革も、トップの強い意思がなければ始まらないので、当然、

成功した7社すべてに共通しています。2番目に挙げられるのは、従業員の旺盛な意欲です。ただ、これは変革の過程で高まった、と見るべきかもしれません。

ほかに7社に共通するものは？ あります。それはIT(情報技術)の活用と外部専門家のサポートです。この2つがなければ、仮に企業変革に成功したとしても、限定的なレベルにとどまったでしょう。



お断り 掲載した企業事例は、「中小企業IT経営力大賞 受賞企業の横顔」「ITコーディネータ活用事例集」などに掲載された記事を再構成したものであり、名称、肩書、各種数値などはすべて当時のものです。

梅田和紙

●福井県越前市 ●和紙製造業

ご用聞きシステムが威力を発揮

「ピーク時に比べ売上高が半減。
我々は滅びゆく産業なのか」
「納品まで2~3週間かかり、
顧客にご不便をおかけしている」



「業界全体の売り上げはマイナスだが、
当社は増加に転じた」
「納期に変わりはないが、
顧客の不満はかなり解消できた」

負担が大きいため、生産に着手するのは受注後。残業をしても、納品までに2~3週間かかった。それが待てずに、“浮気”する先生方が少なからずいた。

「顧客の不満を解消したい」と考えた梅田社長が、専門家の助言を受けて導入したのが「ご用聞きシステム」だ。実にシンプルなシステムであるにもかかわらず、これが威力を発揮した。

顧客ごとに、商品の詳細や1週間当たりの推定消費枚数が表示される。前回の注文と比較すれば、いつ顧客の手元の在庫が底を突くか予想可能だ。その3週間ほど前に「そろそろ紙がなくなる頃では、今、ご注文いただくと、3週間後にお届けできます」などと電話する。

口下手な社員が電話をしても大丈夫なように、話をする順番通りに情報が画面に表示されるようにした。問屋経由の場合は、問屋の営業担当者に情報を伝える。

ご用聞きシステムは、売上高の回復だけでなく、生産の平準化にも効果絶大だった。

伝統工芸品である越前和紙。最近は機械すきの商品が主流になっているが、書家や日本画家には手すきが好まれる。また、文化財の修復には手すき和紙が欠かせない。とはいえ、市場は縮小の一途をたどっている。

福井県越前市に本社を置く梅田和紙も、売上高がピーク時と比べ半減してしまった。梅田修二社長は1999年頃、売上高の回復を狙って、インターネット通販の導入を検討した。

専門家からの意外な助言

外部の専門家に相談したところ、意外な答えが返ってきた。「新しいことに飛びつくより、売上高が落ちた要因を考えよう」。

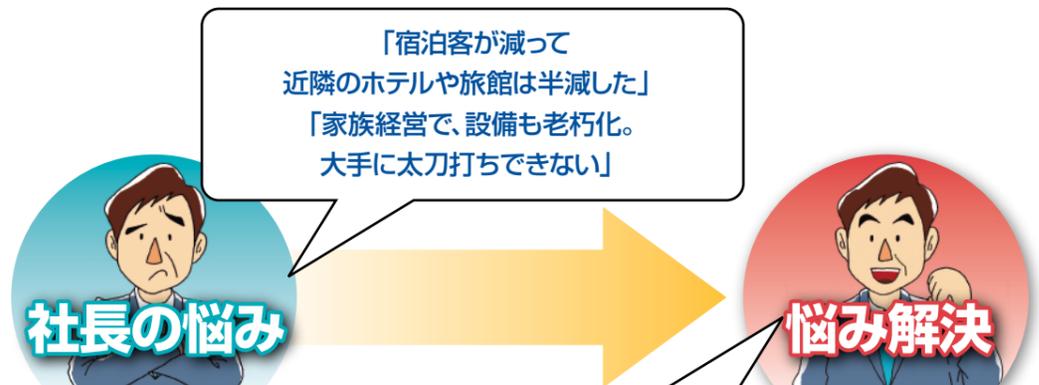
手すき和紙は、顧客ごとに大きさ、厚さ、色合い、墨などの染み込み具合が異なる。在庫を持つと金利

企業概要 ●売上高 2.2億円 ●従業員数 17名 ●設立 1923(大正12)年 2004年2月当時

花ホテル滝のや

●福島県柳津町 ●旅館業

ネットで交流しファンを獲得



福島県柳津町にある小さな温泉旅館、花ホテル滝のやの売り物は、家族的なサービスと24時間掛け流しの屋上貸切露天風呂だ。

20年ほど前に柳津に戻り、家業を継いだ塩田恵介支配人は、「売り上げをどう増やせばよいか分からず苦労した」という。同じタイプの客室が多数あるわけではないので、旅行会社のツアーにはもともと向かなかった。4階建てなのに、階段しかないという弱点もあった。

「こんな旅館だけど、それを知ったうえで宿泊してくれるお客さんを探したい」。頭を抱えていた塩田支配人が、地元商工会のパソコン体験会で出会ったのがインターネットだ。「これだ」と直感した塩田支配人はすぐにパソコンを購入し、ホームページを開設。良い情報も悪い情報も、包み隠さず発信していった。

当初はあまり反応がなかった。その後、知人を通じ

てホームページの活用法をより深く学び、顧客が検索した時、自社のホームページが上のほうに表示される工夫もした。やがてアクセス数が増え、ネット経由で予約も入った。

「訳あり」に宿泊客も納得

ホームページを見た顧客は、花ホテル滝のやをよく理解したうえで泊まりにきてくれるので、「予想と違っていい」といった宿泊客からのクレームもなく、良好な関係を築くことができる。現在は、予約の半数ほどがネット経由だ。

インターネットの集客力を実感した塩田支配人は、SNS（ネット上の交流の場）など新たな手法も取り入れ、双方向の情報発信に力を入れる。さらに、講演会を実施し、ネット経由で動画を流すことで、「講演会を開催するホテル」として認知度が向上した。

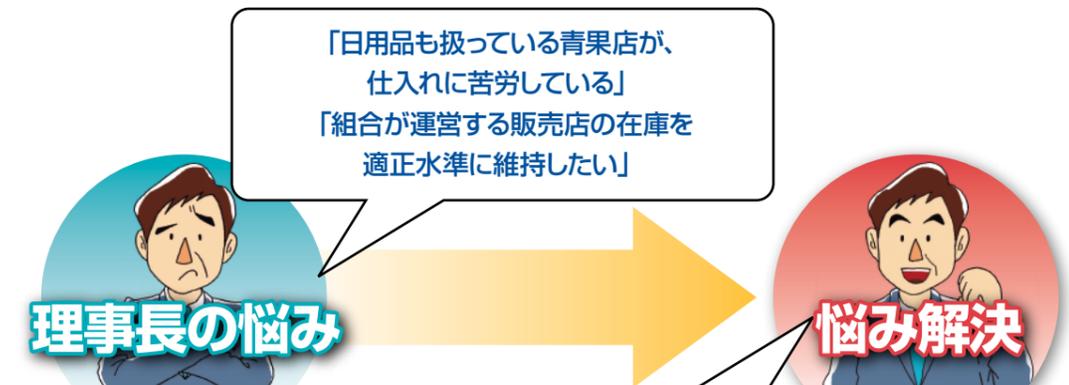
花ホテル滝のやの取り組みは、今や一旅館の集客力アップにとどまらず、地域振興をも視野に入れた広がりを見せている。

| | | |
|------|-------------------------------------|-----------|
| 企業概要 | ●資本金 300万円 ●従業員数 6名 ●設立 1955(昭和30)年 | 2008年7月当時 |
|------|-------------------------------------|-----------|

松山中央青果商業協同組合

●愛媛県松山市 ●青果物小売商の団体

青果店の廃業を減らす団結の力



経営環境が厳しさを増す中、青果店の廃業が後を絶たない。愛媛県内の青果物小売商の組合、松山中央青果商業協同組合でも、30年前に1000社を数えた組合員数が、300社余りに減っている。

地域で頼りにされる店になるには、青果店であっても加工食品や日用雑貨の品揃えが求められる。しかし、卸会社は小規模な青果店との小口取引を敬遠する傾向にあった。当時、組合の専務理事をしていた上田保氏は、組合員に対する一層の支援の必要性を痛感していた。

電子商取引システムで効率化

そこで組合が実施したのが共同購買事業だ。青果以外の商品を組合が卸会社から一括して仕入れ、組合員に必要な量を供給する。卸会社の側にも、1回の取引でまとまった量を納入できるメリットがある。

2002年には、組合と卸会社の間で電子商取引システム(EDI)を構築。受発注業務の効率化が上がり、取引条件も以前より有利になった。組合員に少しでも安い商品を供給できれば、廃業数の減少にもつながっていく。

しかし、組合が取り扱う商品が増加するのに伴い、発注処理の遅れやミスが目立つようになった。また、組合が市場内で運営する販売店では、不良在庫が発生していた。

組合では、共同購買事業とは別に、青果の仕入れ代金の共同精算事業も行っている。そちらでも業務の見直しを求める声が上がりはじめた。データの受け渡しにフロッピーディスクを使っており、情報に遅れが生じていたからだ。

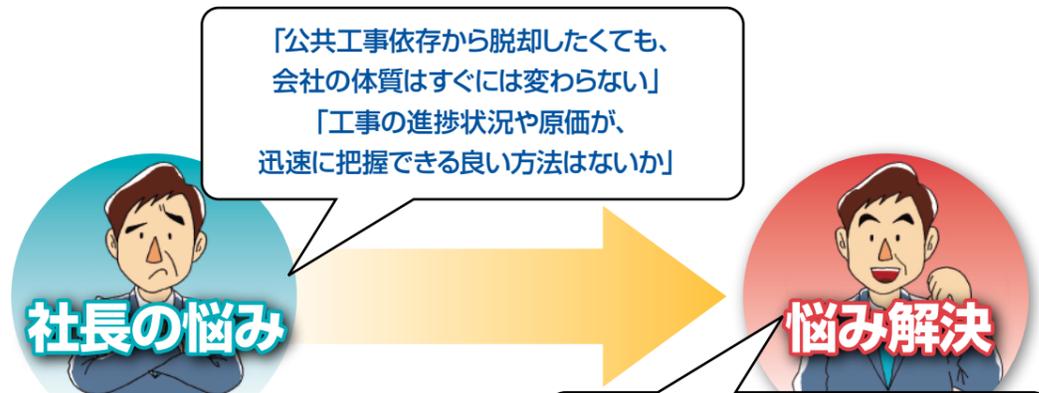
そこで2006年に共同購買と共同精算のデータを一元管理し、ネットワークで情報をやり取りするシステムの開発に着手。完成後は、組合の販売店における在庫が半減したばかりでなく、組合の事務量も大幅に減ったという。

| | | |
|-------|---------------------------------------|------------|
| 組合の概要 | ●売上高 7300万円 ●従業員数 10名 ●設立 1959(昭和34)年 | 2008年10月当時 |
|-------|---------------------------------------|------------|

照正組

●沖縄県那覇市 ●建築業

現場が見えると原価も見える



公共工事の減少で厳しさを増す建設業界。かつては売上高の8割を公共工事に依存していたにもかかわらず、20年余りの間に、民間工事主体へと大きな変貌を遂げた建設会社がある。沖縄県那覇市に本社を置く照正組だ。一般住宅だけでなく、沖縄移住者向けの住宅、資産運用のためのアパート建設なども手がけ、実績を伸ばしてきた。

現在の姿だけを見ると、順調に転身を成し遂げたかのように見えるが、企業の持つ体質は容易に変わるものではない。照屋義実社長は「いろいろな投資をして仕掛けを作り、今も変化している過程」だという。その仕掛けの1つが、ITの積極的な活用である。

ITの活用にあたっては、外部専門家のサポートを受けながら、プロジェクトチームが社内の業務を洗い出し、どこをIT化するべきか検討していった。照屋社長自身にも、ITの導入によって実現を図りたい課題が

あった。経営に関連する情報の正確かつ迅速な把握である。

情報の流れの意外な出発点

照正組が導入したシステムは、意外な場所の「見える化」が情報の流れの出発点になる。建設現場に設置したウェブカメラだ。インターネットを経由して送られてくる映像があれば、進捗状況が容易に確認できる。原価管理システムと連携させれば、予算管理もしやすい。

建設現場の映像は、顧客サービスの一環として、施主も見られるようにしてある。顧客に安心感を提供することが何より大切、との判断からだ。今後、施主向けサービスとして積極的にアピールしていく意向である。

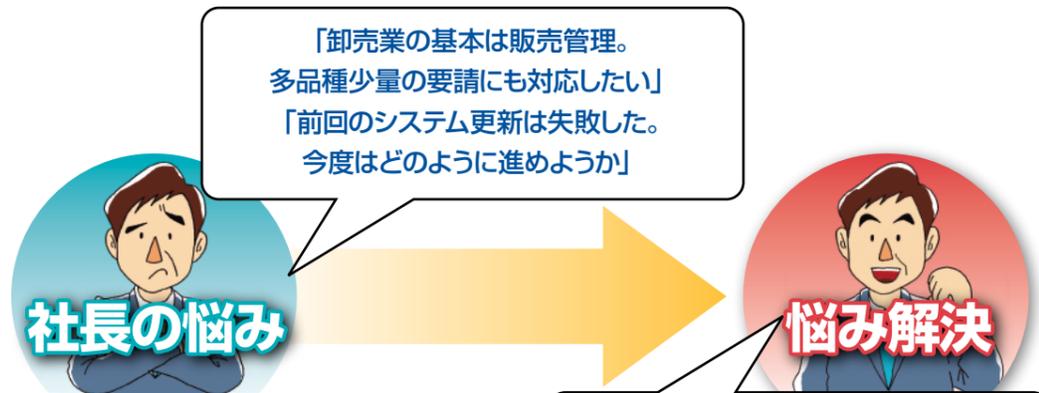
このほか、社内で情報を共有するためのグループウェアも導入。社内の風通しが良くなり、営業からアフターケアまで、顧客との長い付き合いを支える基盤ができてきた。

企業概要 ●従業員数 43名 ●設立 1977(昭和52)年 2008年3月当時

千代田漬物

●千葉県千葉市 ●漬物卸売業

失敗から9年、理想のシステムに到達



2006年3月1日午前5時。千葉市中央卸売市場内にある千代田漬物の本社で、新しい基幹業務システムが動き始めた。それまでとは勝手が違う画面入力と仕事の手順に戸惑う社員。叫び声も上がった。

しかし、日を追うに従って混乱は収まり、1週間もすると新システムは社内に確実に定着した。「9年前とは違う」。社長の柿澤利行氏は、確かな手応えを感じていた。

千代田漬物は、「漬物のプロ集団」を目指す漬物卸売会社。日本各地から仕入れた漬物を卸売市場内の店舗で販売する一方で、千葉県内の170の小売店に卸している。この規模になると手作業での販売管理は不可能なので、早くからオフコンを導入していた。

オフコンを約5年間使用した後、パソコンと携帯入力端末からなる新システムに移行したのが9年前。しかし、新システムとその導入を推し進める会社への反

感から、退職する社員が続出した。何とか苦境を乗り越え、システムの再度の更新を考えていた柿澤社長には、前回の反省に基づく確かな信念があった。「実際に使用する社員が主体となってシステムを構築する」ことと、「外部の専門家の助言を仰ぐ」ことだ。

ITの前に経営について議論

6名からなるプロジェクトチームが発足した直後は、ITに関する話題はほとんど出ず、各人の仕事の進め方や会社をどう変えていくべきかが議論された。

チームの仕事が軌道に乗ると、メンバーの心には徐々に当事者意識が芽生え、自ら改革の方向性を考えるようになったという。システム更新は、成功へと足早に向かっていた。

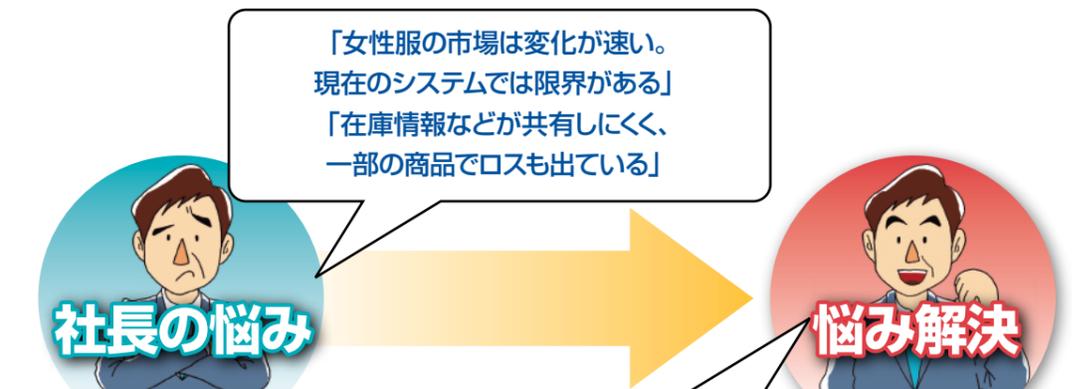
従来の販売管理に、在庫管理と会計処理を加えた新システムの導入後、在庫は減り、粗利益率は1%向上した。もともと利幅が小さい卸売業としては、画期的な成果といえる。

企業概要 ●売上高 5.9億円 ●従業員数 20名 ●設立 1975(昭和50)年 2007年9月当時

紅屋

●兵庫県神戸市 ●婦人服の製造小売業

情報を共有し商品の鮮度を維持



10代、20代の女性たちが、自分らしく毎日を楽しむ過ごすための服。紅屋の店舗には、そんな「等身大の服＝リアルクローズ」が並ぶ。新商品が頻繁に入荷する鮮度の高さも売り物だ。

以前、紅屋はミセス向けの婦人服を主力としていた。しかし、ミセスはもともと買い物に慎重なうえ、不景気や阪神・淡路大震災の影響で消費が低迷した。

「必要に応じて構築」に潜むワナ

松谷齊泰社長は危機感を抱き、「元気な市場へ移ろう」と調べた結果、現在の客層をターゲットにすることに。消費意欲は旺盛だが、トレンドの変化も速い客層なので、短いサイクルで商品を投入する必要がある。

紅屋では、自社企画した商品を委託生産している。店舗は関西を中心に5つ。各店の売れ行きを本社

が正確に把握し、過不足なく委託生産するのにITの活用は不可欠だった。

そこで必要に応じて、販売管理、販売情報分析、顧客管理の3つのシステムを構築してきた。ところが、経営のスピードを上げるため、情報の活用度を高めようとしたら、3つのシステムがうまくつながらないことが判明。システム構築を別々の会社に任せたのが原因だった。

困った松谷社長は、外部の専門家のサポートを受けながら、経営方針の明確化や業務の流れの見直しに着手。その後、具体的なシステムの検討へと進んでいった。

2008年春に完成した新システムでは、データベースが一元化された。このため一品ごとの在庫や販売情報が、ネットを通じて本社と店舗で共有できるようになった。各店舗が追加発注した商品の入荷日などは、以前は電話で本社に問い合わせていたが、今は画面上で容易に確認できる。

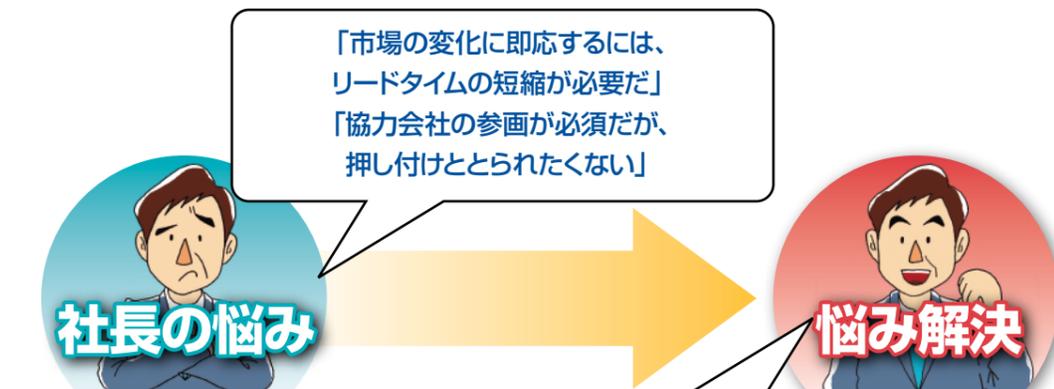
情報の流れは大きく加速した。

企業概要 ●売上高 約10億円 ●従業員数 46名 ●設立 1954 (昭和29)年 2007年12月当時

田中精工

●京都府宇治市 ●電気機械器具製造業

協力会社を巻き込み全体最適へ



「中小企業がよくここまで、と冷ややかな目もありました。しかしITへの取り組みがなければ、今日はなかったと思います」。京都府宇治市に本社を置く田中精工の田中光一社長は、同社の最近の歩みをこう振り返る。

田中精工が生産するのはダイカスト（金型を使った鋳造）製品。寸法精度が優れ、量産にも向くことから、重要部品として広く使われている。中でも同社にとって、大口顧客となっているのが電機業界だ。

ITの効果は何よりスピード

田中社長は早くからITに着目し、設計や生産管理にフル活用してきた。「ITの効果は何よりスピード。リードタイムを短縮し、書類の転記ミスなどのムダを減らせば、お客様が必要としているタイミングで納品できる」。

その田中社長がITの活用に一段と力を入れ始めたのは2006年頃。製造工程の一部を任せている協力会社との一体感を増し、設計から金型製作、組み立てまで請け負う一貫生産の強みをさらに磨き上げよう、と考えたのである。

新システムの眼目となるのは、協力会社10社を含めた工程管理や受発注の電子化。ただ、対応を誤ると、協力会社への押し付けにもなりかねないので、まずは外部の専門家を招いた勉強会から始めた。

新システムが完成したのは2008年。協力会社は、インターネットを経由して田中精工の生産計画や前工程の進捗状況の確認、受発注の処理などができる。出荷情報を入力すれば、納品書の発行は不要とするなど、協力会社への負担を極力減らしたシステムになっている。

企業規模が小さい協力会社に、IT活用の機会を提供することで、全体最適を実現しようとしている田中精工。その成果は、最近の業績にもはっきりと表れている。

企業概要 ●売上高 16.3億円 ●従業員数 124名 ●設立 1969 (昭和44)年 2009年4月当時

第4章 IT活用のススメ

1 ITは企業変革の強力な手段

最近、ITを使って企業変革を成功させた事例が増えたのはなぜでしょう。経営判断に欠かせない情報も、ITがあれば素早く入手できます。

前章で見てきた企業は、すべてITを上手に活用して、企業変革を成し遂げてきました。各種調査を見ても、「IT投資に効果があった」と見る企業は、6～8割に達しています。こうした成功事例が目立ってきたのは、なぜなのでしょう。

挑戦者が増え、成功事例も増加

ITと総称される技術は近年、急速に発展するとともに、IT導入に必要なコストは大幅に低下しました。そうすると、ITを何とか活用してみようと考え、実際にチャレンジする企業が増加します。そうなれば、当然、成功を収める企業も多くなります。

例えば、自社のホームページを開設し、インターネット経由で情報を発信すれば、営業担当者が訪問しにくい遠隔地でも、顧客を見つけやすくなります。設計図面をネットでやり取りし、仕様が決定したら、即座に見積もりを出す、といったシステムを構築することも可能です。

仮にこの会社が、受注件数を大幅に増やしたらどうなるでしょうか。従来型の営業活動に終始している会社は、「最近、受注が減ったな。どうして?」と疑問を抱くかもしれません。そして疑問を解決できないまま、取り残される恐れもあります。そうした事態に陥るのは避けたいものです。



営業上の問題ばかりではありません。ITを使っているか否かによって、経営者の意思決定のスピードや正確さも変わってきてまいります。

経営者の意思決定に情報は必須です。しかも、その情報は望ましいタイミングで得られなければなりません。

情報の中には、人と会って話したりすることで入手できる属人的、定性的、主観的な情報があります。情報を入手するのに最も有効なのは、おそらく経営者の持つ人的ネットワークでしょう。

意思決定に役立つ情報とは

一方、情報の中には、定量的・客観的で、属人的とはいええないものもあります。企業経営に関連するデータはその典型といえるでしょう。それらのデータは、蓄積・集計と、加工・分析のプロセスを経て、初めて意味のある情報になります。

もちろん、集計や分析の作業は電卓でもできます。しかし、例えば、受注、出荷、在庫情報の照合に丸一日を要するのと、パソコン画面上ですぐに見られるのと、どちらが経営者の意思決定に役立つでしょうか。答えは明らかですね。

右表には見覚えがあると思います。質問項目は第2章と全く同じです。ここで再掲載したのは、「あなたの『したい』は何ですか」でチェックした項目が、ITを使えばきっと実現する、ということをご確認いただきたいからです。

あなたの「したい」をITで実現

| | お役立ち度 |
|------------------|-------|
| 採算が取れる価格設定にしたい | ▲ |
| ライバルの動きを素早くつかみたい | ● |
| 従業員の本音を知りたい | ▲ |
| ニーズの変化を見逃したくない | ▲ |
| 日次(週次)決算を導入したい | ◎ |
| 作成した文書や図面を再利用したい | ◎ |
| 売掛金の回収を確実に実行したい | ▲ |
| 会社の信頼感を高めたい | ● |
| 従業員一人ひとりの成果を見たい | ◎ |
| 銀行借入金をスムーズにしたい | ▲ |
| 顧客の発注量の変化を分析したい | ◎ |
| トラブル処理を的確に実施したい | ▲ |
| 従業員の定着率を上げたい | ▲ |
| 景気動向を意思決定に生かしたい | ● |
| 顧客のリピート率を高めたい | ● |
| 社内の日程調整を簡略化したい | ◎ |
| 見積もりを素早く作成したい | ◎ |
| 顧客に対する提案力を高めたい | ● |
| 工程管理の精度を高めたい | ◎ |
| 客単価を上げたい | ▲ |
| 受注、出荷、在庫情報を照合したい | ◎ |
| 製品やサービスの質を高めたい | ▲ |
| 案件ごとに原価を厳密に管理したい | ◎ |
| 製品の開発期間を短縮したい | ● |
| 新しい事業を始めたい | ▲ |
| 顧客への訪問回数を増やしたい | ● |
| 社員教育をより充実させたい | ● |
| 納期を短縮したい | ▲ |
| 外注先の進捗管理を簡略化したい | ◎ |
| 新規顧客を獲得したい | ▲ |
| 欠品を減らしたい | ◎ |

- ◎ ITを使わないと実現は難しいでしょう
- ITが大いに役立ちます
- ▲ ITが役立ちますが、それ以外の方法も検討すべきでしょう

第4章 IT活用のススメ

2 それでもITはお嫌いですか？

ITが分からない、ITに効果はない、ITが嫌いなど、経営者の見方は様々。果たして今の姿勢のままでいいのか、少し立ち止まって考えてみませんか。

中小企業経営者のITに対する姿勢は様々です。中には、「IT嫌い」を公言する方もいらっしゃるようですが、大多数は「関心はあるけれど、今はちょっと…」と、最初の一步が踏み出せずにいる方たちなのではないでしょうか。

下図は、中小企業経営者の「IT活用“やれないモード”」を7タイプに分類した自己診断チャートです。ご自分がどのタイプに当てはまるのか、ぜひ試してみてください。そしてご自分のタイプが分かったら、以下の解説へと進みましょう。

①「分からん…」社長

社内でパソコンを使っている、本当に有効利用しているのか自信が持てない。他社の成功事例を学んでも、自社に適用できるのか分からない。そんな社長がここに該当します。知らなければ、知っている人に聞く。最初の一步はそれで十分です。

②「いくら儲かるんだ？」社長

「投資効果が見えないものにカネは出せん」と言う社長は多いでしょう。確かに、最初は投資効果が明らかでない分野もあります。しかし、検討が進むにつれて、投資効

果が見えてくるかもしれません。初期段階で断定するのは早計なのは。

③「人がいない！」社長

やる気のある社員をIT担当に任命すれば、すぐに基本的な使い方は学んでくれるでしょう。難しいことは外部の専門家に任せれば、何も問題はありません。

④「カネがない！」社長

現在は、わずかな初期投資でIT活用が始められる時代です。詳しくは3ページ先でご説明いたします。

⑤「もう懲りた」社長

かつてオフコンで苦い経験をされたのでしょうか。しかし、④で述べたように、現在は、わずかな投資で始められます。

⑥「もうやることはない」社長

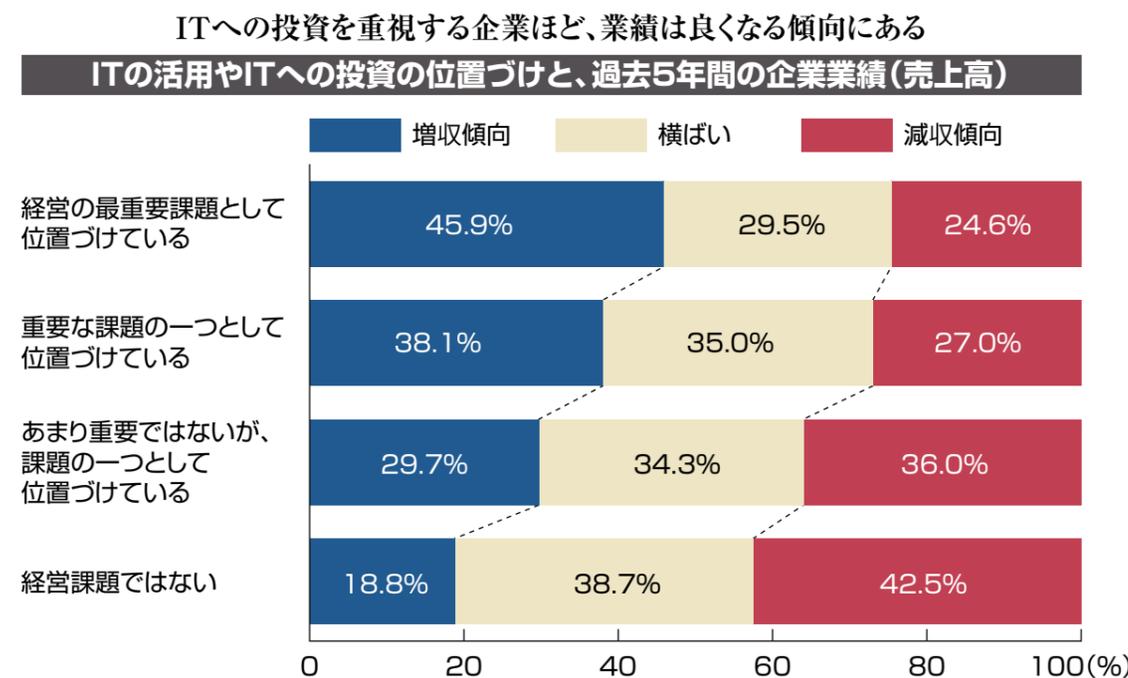
ITは様々な経営課題の解決に役立つ

す。その経営課題が明確でないと、ITが役立つことに気づかない、という悪循環に陥ります。外部の専門家のサポートを受けながら、何が重要な経営課題か再点検をしてみてもいいでしょうか。意外な発見があるかもしれません。

⑦「関係ない…」社長

さしたる根拠もなく、「うちの会社（業界）に限って大丈夫」などと安心している社長が当てはまります。ライバル企業がITを活用して大変身を遂げる、といった危険な兆候から目をそらしていませんか？ まっすぐ前を見てください。

下のグラフはITの位置づけと、業績の変化を示したものです。ITを重視しない会社ほど、「減収」の割合が増えています。ここから何が読み取れますか。



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「ITの活用に関するアンケート調査」(2007年11月)
出典：2008年版中小企業白書

第4章 IT活用のススメ

3 最初の一步はこんなふう

IT機器を導入すれば、それだけでIT活用ができるわけではありません。自社の本当の姿を正しく認識することが、すべての出発点となります。

「走りながら考えよう。まずはコンピューターの導入だ」。IT活用と聞くと、いきなりIT機器を使い始めるものだ、とお考えの方はいませんか。経営にスピード感が求められる現代ですが、IT活用を始める際には、事前の準備作業が不可欠です。

IT活用の第一歩は、自社の姿を正しく認識するところから始まります。「うちの強みは何だろう。そして弱みは?」。まずは、自社の能力や特性を棚卸してみましょ。その際に役立つのが下に示した図です。

「内部環境」とは自社の状況であり、強みと弱みを欄内に書き込んでいきます。また、「外部環境」は自社を取り巻く経営環境の変化であり、「機会」は自社にとってチャ

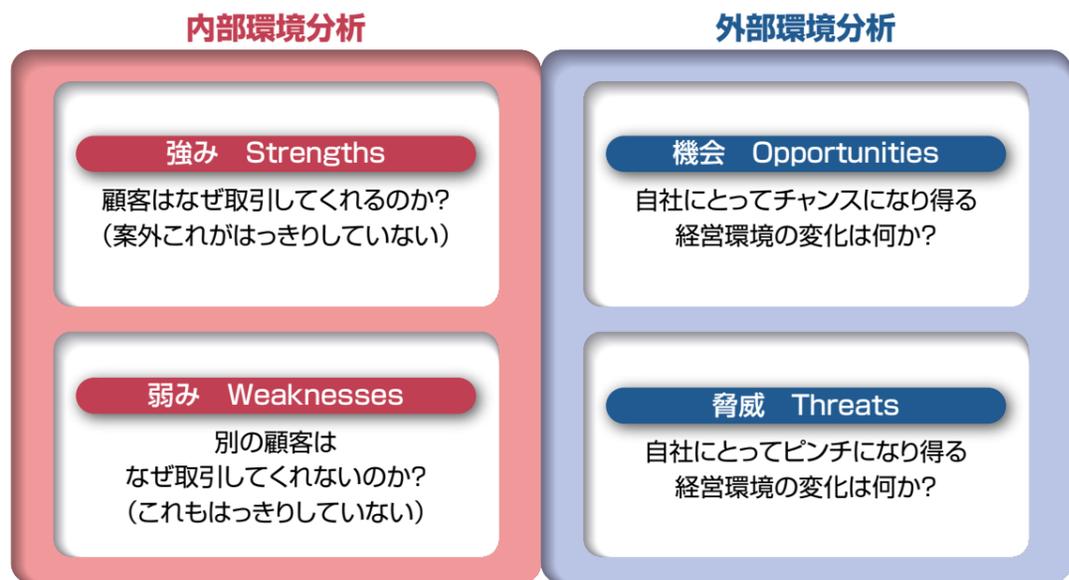
ンスになり得る変化、「脅威」は自社にとってピンチになり得る変化です。

「SWOT(スウォット)分析」と呼ばれるこのツールを使い、自社の実力に関する棚卸しを終えたら、「事業ドメイン(領域)分析」へと進みます。

そうした分析結果に、経営者としての「思い」を重ね合わせ、さらに検討を進めるうちに経営課題が明らかになってきます。明確な手順が確立されているので、誰もが経営課題を発見することができるでしょう。

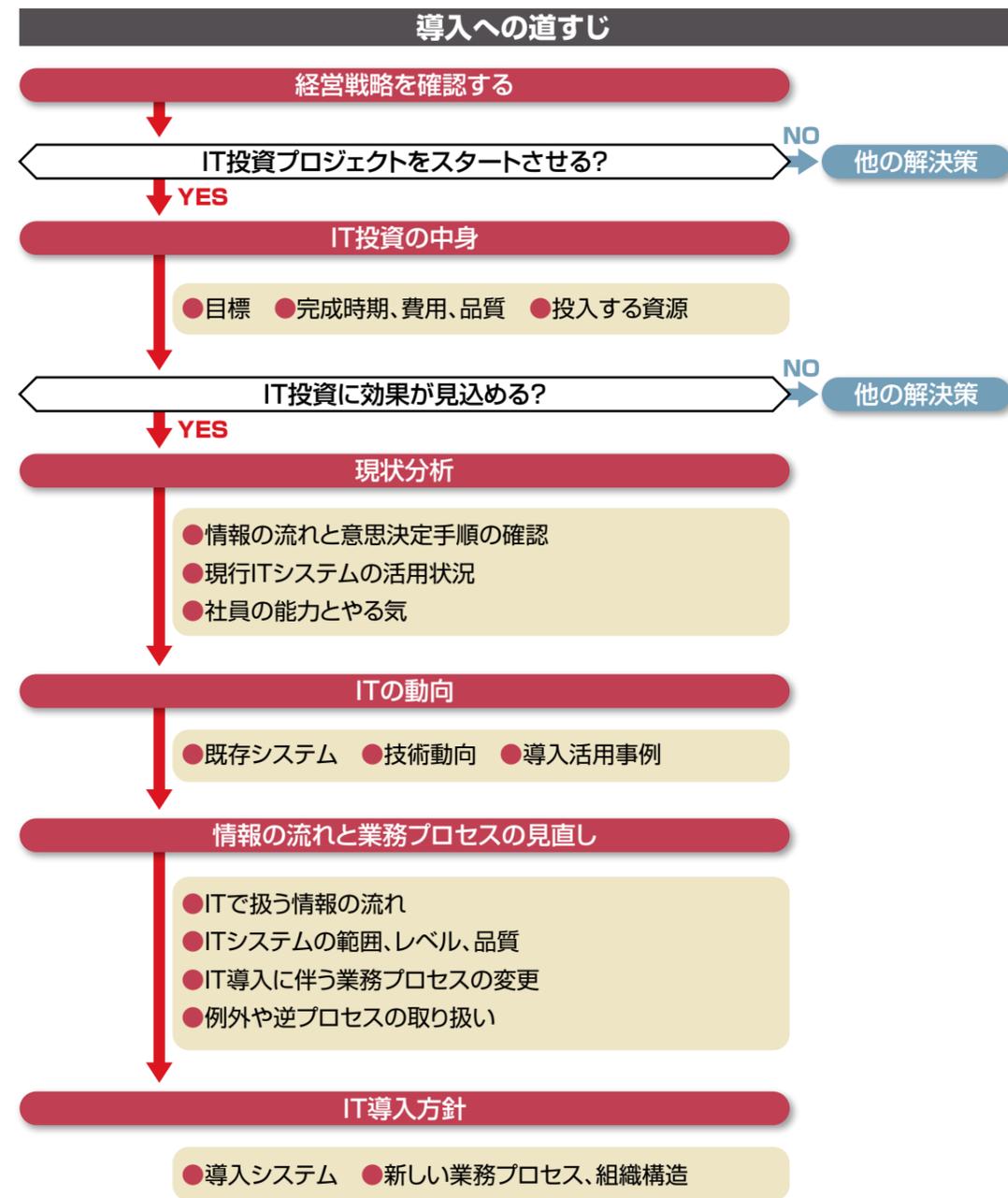
ITでどんな情報を扱うか

経営課題が明らかになったら、それにどう対処するかというアクションプランや経営戦



略の策定に進みます。経営戦略が決まったら、ITが問題解決に本当に役立つのか、どのように使えば成果をより大きくできるのか、といった点を検討していきます(下図)。特に重要な点は、「ITで扱う情報は何か」「どのような情報の流れを社内外に構築するか」「意思決定の手順をどうすべきか」です。

しかし、ITは決して万能ではありません。優先して取り組むべき経営戦略の中身によっては、「IT以外の解決策を探るべき」という結論になることも考えられます。下図には、「YES」と「NO」の分岐が2カ所あります。いずれかがNOであれば、IT以外の手段を検討することになります。



第4章 IT活用のススメ

4-4 小さく始めて大きく活用

たとえパソコンが1台しかなくても、IT活用は今日から始められます。情報システムの価格が低下し、導入へのハードルはかなり低くなりました。

前にも何度か指摘した通り、コンピューターのハードウェアの性能は大きく向上し、価格は低下しています。ソフトウェアの機能も向上しました。かつては、大きなリスクを伴ったIT投資ですが、現在では比較的安価に、ほとんどリスクもなく実施できるようになっています。

あなたの会社にも、IT活用を始めるための資産がきっとあるはず。インターネットに接続されたパソコンが少なくとも1台はあり、それを使える社員がいることは、小さな会社でも珍しくありません。それが「IT活用開始レベル」です。

給与計算や経理処理など定型業務にしか使っていなかったパソコンに、表計算ソフト

などを入れて、簡単な分析にトライしてみるのも一手です。気になっているデータであれば、何でもかまいません。そこからスタートしてみてもいいですか。第3章にも、そんな事例が掲載されています。

試してから本格導入

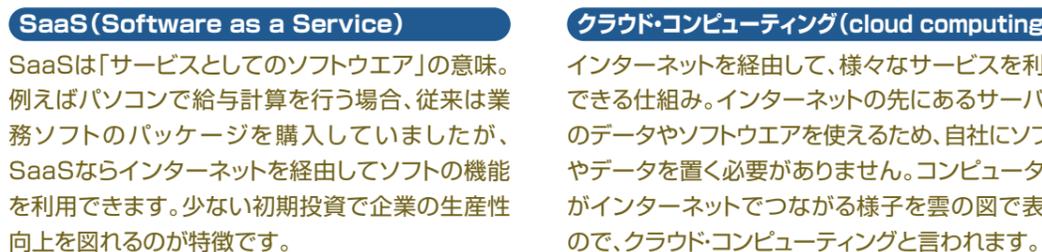
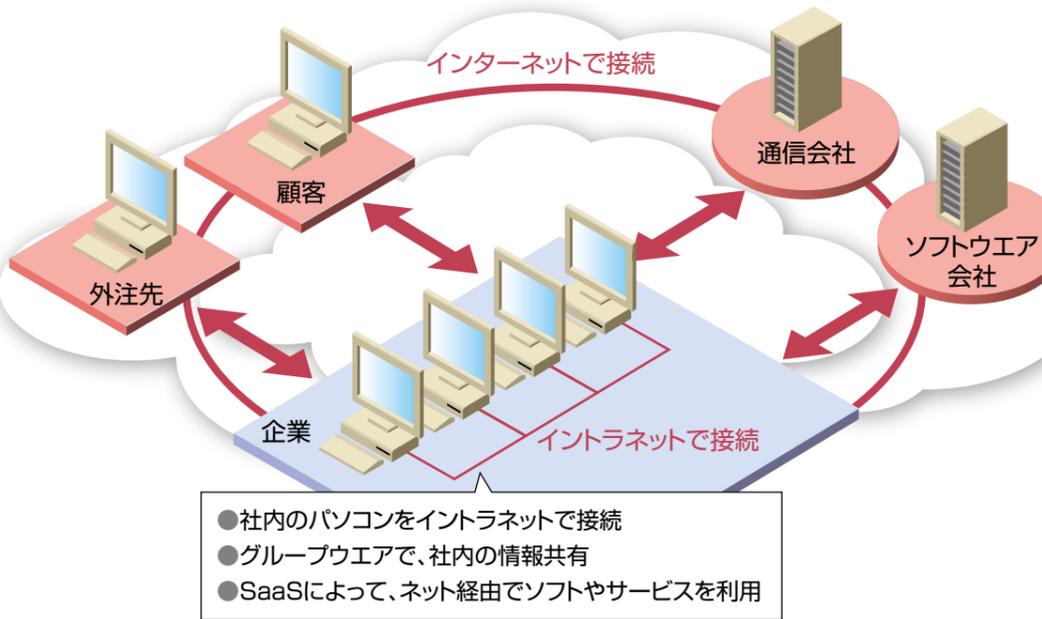
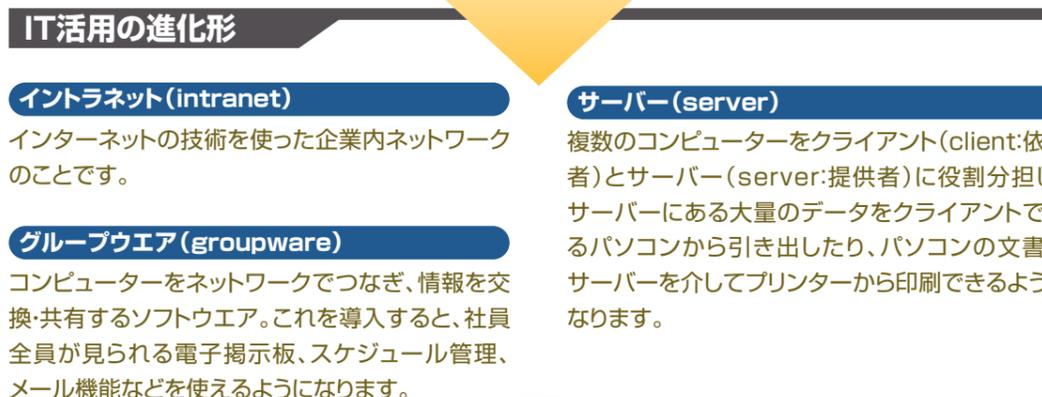
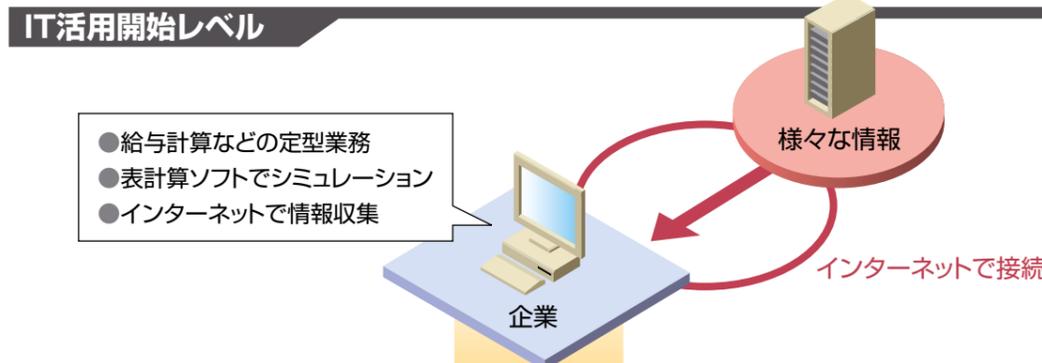
「IT活用の進化形」へと移行するには、インターネットの積極的な利用が欠かせません。社内のパソコンを相互に接続して情報共有を図り、顧客や外注先とも連携できれば、経営効率は大きく高まります。

ITで扱う業務の領域が広がり、処理内容が高度化するにつれ、ソフトウェアにかかるコストも増えていきます。いくら安くなったとはいえ、負担が大きいと感じる経営者もいらっしゃるでしょう。

また、本格導入する前に、本当に役立つか試してみたい、というニーズがあるのは間違いありません。そのようなユーザーの声に応えるサービスも登場しています。

例えば、ソフトウェアを必要な分だけインターネット経由で利用して、料金は使った分だけ支払う「SaaS(ソース=次ページ参照)」と呼ばれるサービスです。

IT活用のハードルは、確実に低くなったのです。



第4章 IT活用のススメ

5 落とし穴にご注意!

ITを活用する過程では、時として落とし穴に遭遇することがあります。落とし穴の存在を見抜き、うまく避けるには、どうしたらいいのでしょうか。

ITを導入し、活用レベルを上げていく過程では、落とし穴が口を開けて待ち受けていることがあります。たとえ落ちたとしても、致命的なダメージを受けることはまれですが、できれば避けたいものです。

失敗を反省し見事にリカバー

第3章で紹介した千代田漬物では、現在使っているシステムを導入する9年ほど前に、古いシステムの更新を巡って社内でトラブルが生じ、多くの社員が退社する事態にまで発展しました。

社長自身が先頭に立って導入を推進した

ものの、社員に改革の重要性が十分伝わらなかったのが原因です。その反省を踏まえて実施したシステムの再度の更新は無事成功し、経営を進めるうえで多大な恩恵をもたらしてくれました。

落とし穴の存在を見抜いて、うまく避けるためには、どのような落とし穴があり得るのか、先人の経験から学ぶのが早道です。典型的な落とし穴について、これから見ていきましょう。

①導入前の詰めの甘さ

複数の顧客台帳に記載された情報をデータベース化しようとしたが、項目の漏れや

IT導入時の落とし穴の例



重複の確認が不十分で、後になって重要な項目が抜けていたことに気づく、といったことがよくあります。

身の丈を超えてIT化の範囲を広げてしまった例も散見されます。システム導入後、業務の処理にかえて時間がかかることになりかねません。

②外部専門家やベンダを選ぶのが難しい

IT導入に当たっては、外部専門家のサポートやベンダの協力が不可欠です。しかし、自社の状況をよく理解して、IT導入を支援してくれる相手を見つけないと、うまくいかない場合があります。

③社長が情報を生かせない

なかなか表面化しませんが、事例はたく

さんあるのでしょうか。次のページに示す社長の役割を参考にしてください。

④社員の使い方に問題が

毎日、入力しなければならないのに、1週間分をまとめて入力する、といったルールの勝手な変更がよく見られます。当然、情報のタイムラグが生じます。

⑤導入後のことを考慮せず

保守管理ができない、動作不良に対処できないといったケースが代表的です。また、法律や規制の変化など、世の中の動きに対応できないシステムもありそうです。

いずれの事例も、経営者が明確な理念を持ち、IT活用に取り組めば、避けることができた落とし穴といえるでしょう。

企業変革



第4章 IT活用のススメ

6次のステップに向けて

「IT人材」「IT活用」の成熟度を計測してみると、目標も見えてきます。IT活用を進化させる過程で経営者がすべきことは6つ。それを解説しましょう。

IT活用の第一歩を踏み出した後は、それをいかに経営の中に組み込み、企業文化として根づかせるかが重要になります。

社長のみならず、多くの社員がITを使いこなせるようになると、何かしら不満な点や新しい要望が出てくるものです。それを受けてシステムをより使いやすいものにしたたり、ITで扱う業務の範囲を広げたりすれば、IT活用はより高度なものになります。

3つの側面から成熟度を見る

ITの浸透度について分析する際には、3つの側面から見ると分かりやすいです。22ページで紹介した「ITインフラ」のほかには、

「IT人材」「IT活用」があります。

3つの側面から現在の「成熟度」を計測し、次にレベルアップの目標を設定します。成熟度を計測するというと、難しく聞こえるかもしれませんが、幹部社員などに参加してもらって自己評価をするだけです。

もし参加者の評価に差があったら、なぜ違いが出たかをチェックし、いずれかのレベルに決定します。その後、将来の目標を決め、それを達成するには何をすればいいか、議論を深めていくことになります。

日本ではITの活用が遅れているので、大企業でもレベル2～3にとどまっているケースが少なくありません。中小企業がそ

| IT活用の成熟度 | |
|----------|-----------------|
| 水準 | 内容 |
| レベル5 | 企業間で共有された電子情報活用 |
| レベル4 | 知識共有が実現した電子情報活用 |
| レベル3 | 全社で統合された電子情報活用 |
| レベル2 | 部分的に共有された電子情報活用 |
| レベル1 | 個人による電子情報活用 |
| レベル0 | 紙を使った情報利用 |

| IT人材の成熟度 | |
|----------|----------------------------|
| 水準 | 内容 |
| レベル5 | ITを高度に活用した経営を推進できる人材 |
| レベル4 | IT戦略を企画できる人材 |
| レベル3 | IT管理者によるITインフラ開発と全社のIT活用支援 |
| レベル2 | IT兼務者によるITインフラ管理とIT知識の普及 |
| レベル1 | 個人が持つIT知識 |
| レベル0 | IT知識なし |

の水準を達成できれば、大きな目標をクリアできたと考えてもいいでしょう。

経営者が果たすべき6つの役割

レベルを高めていく過程で、経営者はどんな役割を果たすべきか。ここでは6つに分けて、ご説明いたします。

①「自社の経営に役立つ情報は何かを自ら考える」。外部環境の変化、内部資源の状態を把握するために、いつ、どんな情報が必要になるかを明確にし、それを入手できるようにITを使わねばなりません。

②「自らが旗振り役となる」。ITを導入し活用していく一連のプロセスで、常に経営者が先頭に立って引っ張っていけば、本気度が社員に伝わります。

③「IT導入の目的を明確に示す」。IT導入の目的を示すことは、意外に忘れがちです。その際に注意が必要なのは、やるべきことは「IT化」ではないということです。ITは経営課題を解決するための手段であり、目的ではありません。その点を明確にしましょう。

④「任せる時は支持と鼓舞を」。経営者が旗振り役を務めるとはいえ、IT活用に関するすべての業務を自身でこなすことは不可能です。社員の誰かに業務の一部を任せることになるでしょう。そんな時に重要なのは、任せた社員が決めたことに対して、経営者が明確な支持を表明し、鼓舞することも忘れてはならない、ということです。

⑤「全体最適を目指す」。担当者や担当

部門は、自分の立ち位置から周囲を見ている。時として、物事の見方も自己中心的になってしまいます。全体を見て、調整する力を持つのは経営者だけです。

⑥「目標達成度・効果の検証に関心を持つ」。投資後の目標達成度や効果に、経営者が常に関心を示すことも忘れないください。それが新たな推進力を生むからです。

経営者の方々には、これらの役割について率先して取り組んでいただきたいものです。

IT活用の際の経営者の役割

- 一、自社の経営に役立つ情報は何かを自ら考える
- 二、自らが旗振り役となる
- 三、IT導入の目的を明確に示す
- 四、任せる時は支持と鼓舞を
- 五、全体最適を目指す
- 六、目標達成度・効果の検証に関心を持つ



第5章

1

こんな仕組みがご利用できます

様々な支援機関や支援制度

ここまで、経営とITについてご覧になってきて、ご自分の会社でもやってみたいと思われることが増えてきたのではないのでしょうか。

あなたの会社の経営課題の解決にもITが役に立つかもしれません。

ITを活用した経営に取り組むためには、様々な支援機関や支援制度があります。

是非ご利用ください。

ITを活用した経営に関する相談をしたい

例えば、こんなところで相談することができます。

経営全般に関して相談したい!

各地の商工会議所、商工会、中央会

お近くの商工会議所、商工会、中央会では、経営全般に関するご相談を随時受け付けているほか、ITを活用した経営革新に関する研修やパソコン導入サポートなどの支援制度をご用意しています。まずはお気軽にご相談ください。

※企業負担が生じる場合があります。詳しくは下記までご連絡ください。

- 日本商工会議所 情報化推進部 / 03-5295-7675
- 全国商工会連合会 情報・能力開発課 / 03-3503-1253
- 全国中小企業団体中央会 調査部 / 03-3523-4906

ITを活用した経営に関して相談したい!

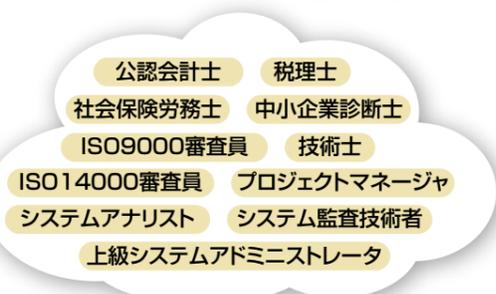
ITコーディネータ協会

ITコーディネータは、経営とITの両面に精通し、経営者の立場に立って企業の「真に経営に役立つIT投資」を支援する人材として創設された資格制度です。ITコーディネータの資格を得て仕事をしている者は、下図に示すように様々なバックグラウンドを持っています。あなたの会社のお近くにも、ITコーディネータはきっといますのでお気軽にお問い合わせください。

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

お問い合わせ:特定非営利活動法人ITコーディネータ協会 / 03-5733-8380

ITコーディネータが持つ他の資格の例



ITを活用した経営力強化をはじめとした経営革新等の高度・専門的な経営課題を解決したい!

中小企業応援センター

全国に設置された中小企業応援センターは、経営革新・農商工連携・事業承継等、高度・専門的な経営へのお取り組みを考えている中小企業等からの相談を受けます。

お問い合わせ:各経済産業局中小企業課

ITを経営に活用するための必要な知識や情報の提供を受けたい!

地域イノベーションパートナーシップ・IT経営応援隊

経営革新を目指す際に必要となるITの利活用に関する情報や支援環境の提供(IT経営応援隊)に加え、各経済産業局ごとに、地域経済社会における成長産業を創出するためのIT支援において、中小企業ITユーザーと地域ITベンダとのビジネスマッチングや連携強化等のための支援環境(地域イノベーションパートナーシップ)の提供を行います。

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

お問い合わせ:経済産業省商務情報政策局情報処理振興課 / 03-3501-2646

IT投資をする際に資金面の支援を受けたい

情報化投資を行う際に融資を受けたい!

IT活用促進資金

お問い合わせ:日本政策金融公庫

(中小企業事業) ●東京相談センター / 03-3270-1260 ●名古屋相談センター / 052-551-5188

●大阪相談センター / 06-6314-7627 ●福岡相談センター / 092-781-2396

(国民生活事業) ●事業資金相談専用ダイヤル / 0570-054649

IT投資をする際に財務面の支援を受けたい

情報関連の設備投資を行う際に税の優遇を受けたい!

産業競争力のための中小企業情報基盤強化税制及び中小企業投資促進税制

URL:http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/zeisei/index.html

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/index.html>

お問い合わせ:経済産業省商務情報政策局情報処理振興課 / 03-3501-2646

IT機器を安価に導入したい!

IT機器のリース事業

URL:<http://www.n-i-c.or.jp/aid/lease.html>

お問い合わせ:(財)全国中小企業情報化促進センター / 03-3549-1811

社内のIT人材を育成したい

社内のCIOを育成したい!

戦略的CIO育成支援事業

URL:http://j-net21.smrj.go.jp/know/shisaku_db/data/6501.html

お問い合わせ:(独)中小企業基盤整備機構 創業・ベンチャー支援課 / 03-5470-1564

IT関連の資格を取得したい!

情報処理技術者試験

URL:<http://www.jitec.ipa.go.jp/>

お問い合わせ:経済産業省商務情報政策局情報処理振興課 / 03-3501-2646

(独)情報処理推進機構 IT人材育成本部 情報処理技術者試験センター / 03-5978-7600

自社の情報管理ができていないのか知りたい

必要最低限の項目を素早くチェックしたい!

5分でできる自社診断シート

URL: <http://www.ipa.go.jp/security/fy20/reports/sme-guide/documents/sme-shindan-s.pdf>
お問い合わせ: (独)情報処理推進機構 セキュリティセンター / 03-5978-7508

IT経営に関する先人の知恵を知りたい

IT経営とは何かを知りたい!

IT経営ポータルサイト

URL: http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it_keiei/index.html

どのようにIT経営に取り組めばいいのか知りたい!

IT経営ガイド

URL: https://www.it-partnership.jp/it_guide/

IT経営の成功事例を知りたい!

中小企業IT経営力大賞

URL: <http://www.itouentai.jp/itjirei/index.html>

他企業のIT経営に取り組むきっかけや過程を知りたい!

IT経営教科書

URL: <http://www.itouentai.jp/kyoukasyo/jireisyu2007/index.html>
お問い合わせ: 経済産業省商務情報政策局情報処理振興課 / 03-3501-2646

ITベンダのソリューション情報を知りたい

地域にどんなITベンダがいるのか知りたい!

全国ITベンダ情報データベース

URL: <http://www.itvdb.jp/>

安くて簡単にITを使いたい!

J-SaaS

URL: <http://www.j-saas.jp/>
お問い合わせ: 経済産業省商務情報政策局情報処理振興課 / 03-3501-2646

ITを導入し、活用レベルが次第に向上していったら、ぜひ前向きにチャレンジしていただきたい「賞」があります。「中小企業IT経営力大賞」です。

IT経営とは、「(ITを)守りの分野のみに活用するのではなく、下請けからの脱却、多品種・少量・短納期への対応、業務の可視

化による戦略的経営の推進など、攻めの分野にも活用し、経営力を高めていく取り組み」です。

そうした経営を実践している全国の中



中小企業IT経営力大賞

小企業を表彰するの

がこの賞の目的であり、「大賞」のほかに、「優秀賞」や「審査委員会奨励賞」などが設けられています。ベンダを対象とした賞もあります。

「これからIT経営に着手するのに、あまりに遠すぎる目標だ」とお思いの方は、まずは「IT経営実践認定企業・組織」の認定を目指しましょう。「IT経営力大賞2010」では、115件が認定されました。

ITを導入すると、経営のスピード感が違ってきます。思ったよりも早い時期に、「挑戦してみたい」というお気持ちになるかもしれません。

IT経営力

