

中堅・中小企業の IT 化への取り組みについて

～ IT コーディネータ等の活用事例について～

(広報誌 6 月号原稿) 中国経済産業局産業部情報政策課

(共著) 中国地域 IT コーディネータ連絡会 河野 亘

現在、我が国は「e-Japan 戦略」に基づき、5 年以内に世界長先端の IT 国家の実現を目指して、様々な取り組みを展開しております。これは今後 IT 化がその国の国力をも左右してくるだろうという認識に基づいています。

なかでも、中堅・中小企業の IT 化は我が国産業全体の競争力が高められる期待もあり、国も積極的に IT 化の支援を行っております。

しかしながら、中堅・中小企業の経営者の多くはコストに見合うだけの効果が出ていない、IT を使った新しいビジネスを起こしたいがその方法がわからない等様々な悩みを抱えております。こうした悩みや疑問を解決するために IT コーディネータ等の経営、情報の専門家が経営者の立場にたって真に経営に役立つ IT 投資を推進・支援しています。

ここでは、IT コーディネータ等が中堅・中小企業の IT 化に具体的に取り組んだ事例について、紹介します。

* (IT コーディネータ制度の概要)

IT コーディネータ制度は、経済産業省の産業構造審議会で必要な人材であると提言された「情報システムの企画、調達からその導入まで一貫して関与し、経営戦略と情報システムをつなぐことができる人材」を実現するために ITSSP 事業を通じてその人材像や認定方法等が検討され、平成 13 年 2 月に発足した NPO 法人「IT コーディネータ協会」が認定・運用を行う制度（民間資格）として創設されました。

平成 13 年 10 月に第 1 期認定者 559 名を輩出して以来現在（平成 14 年 4 月末）までに 1,618 名が認定を受けております。

～ 総合建設業における戦略情報化企画コーディネート～

平成 13 年 11 月～平成 14 年 3 月の(財)中国ニュービジネス協議会専門家派遣事業は、中国地域 IT コーディネータ連絡会の公募により、8 人の IT コーディネータが全 14 企業のうちの 10 企業を担当しました。その内、4 企業は経営系 IT コーディネータと情報系 IT コーディネータの 2 名がパートナーを組んでプロジェクトを担当しました。その 1 事例として、慶徳 IT コーディネータ（商業部門中小企業診断士）と普家 IT コーディネータ（情報部門中小企業診断士）が担当した専門家派遣事業報告書抜粋を紹介します。

【事例 A 社】

- ・資本金 1 億円、設立後 45 年、従業員数が百数十名の総合建設業
- ・テーマ「IT 化戦略の再構築」・経営理念：
 - お客様第一主義、地域貢献の経営に徹する
 - 技術の向上を優先に考える経営に徹する

風通しの良い明るい職場作りの経営に徹する

社員の幸福と機会均等を実現する経営に徹する

・事業構成は土木工事 60%、建築工事 30%、住宅建設 10%

・ISO9002 認証取得、ISO14001 認証取得

・IT 化の現状

社内 LAN（本社 1 台 / 人）

経理系基幹システム

Notes によるグループウェア（'98～）

社内 e メール、会議室予約、顧客管理データ、ISO 書式集、各種掲示板、休暇申請、

部門別計画書、営業日報、クレーム情報

IT 関連運用費 2 百万円弱 / 月（除人件費）・IT 化支援の内容

専門家派遣要請の動機は 1 事業部門のグループウェア活用改善を課題としていたが、ヒアリングの中で事業分野の IT 化戦略立案を課題とすることになった。

現状の分析

IT の活用は、一般的に次のような 3 段階程度に分けて考えます。貴社の現状は第 1 段階から第 2 段階への移行過程にあると考えられます。

（第 1 段階）初期導入段階：パソコンを単体で使用し、限定された業務でバラバラに情報を活用

（第 2 段階）業務効率化段階：ネットワークを利用した部門内統合処理での情報活用

（第 3 段階）高度利用段階：戦略的に情報を活用

第 1 段階から第 2 段階への移行は比較的容易に実現できますが、その際の IT 化の方向を誤ると、第 3 段階への移行が困難となります。

貴社では、当事業部門が試験的に情報活用のレベルアップに挑戦しています。しかし、当事業部門では、IT 化の方向が明確になっておらず、その都度の判断で方向が決められている感があります。このままの状態が続くと、折角の貴社が持つ技術力、ノウハウ、営業力、その他の経営資源を十分に活かさない状況に陥ると思われます。さらに、競合他社も IT を有効に活用することにより、貴社の競争力優位が逆転されることも想定されます。

IT コーディネータ支援プロセスによる戦略情報化

以上のような状況から、IT の活用方法を考慮しながら「担当部門の重点課題」と「重点課題解決の方向」について提案いたします。IT の活用はそれ自体が目的ではなく、経営課題の解決や戦略の実現という点が重要であるからです。

当事業部門の重点課題

(1) 当事業部門の強み・弱み分析および外部環境

IT 活用の現状ヒヤリングと強み、弱みのアンケート回答を分析すると、以下のように整理することができます。

表 2 . SWOT 分析

強み Strengths ・公共工事主体で利益率が高い ・安定して維持工事の受注がある ・幅広く多様な工事工種対応 ・豊富な施行工種実績技術の蓄積 ・工事ミスが少なく官庁への信頼度高い ・社員教育活発 ・目標管理、予算管理、人事管理等の業務プロセスを構築済み ・情報伝達、共有化の仕掛け (Notes) 保有	機会 Opportunities ・電子入札化
弱み Weaknesses ・粗利率が同業他社比低い ・変動比率 (対完成工事高) が高い ・公共工事に慣れて新規施行技術に乏しい ・手続きや管理に追われて、土木技術向上の時間がかけられてない ・直営工事に弱い ・決済や予算設定等の業務のスピードが遅い ・手続きや管理の書類づくりの工数が多い	脅威 Threats ・公共事業投資の縮減化 ・工事単価の下落化 ・自治体数の1/3化 ・電子入札化

(2) 重要課題の絞り込みと改善方向・改善策

当事業部門の外部環境の見通しはまことに厳しく、技術、コスト、工期、品質そしてこれらの管理能力、全ての面で業界のトップクラスを目指した以下のような事業体質の転換が焦眉の急です。

表 3 . 重要課題と改善方向

重要課題	改善方向	業務(経営)整備	システム化支援
技術力強化	経験技術の共有化 土木設計、施工技術の底上げ 若手技術者の育成強化 新規施行技術、新規事業の開発	過去の技術関係資料の電子化 技術スキル体系化と自己申告登録 人材育成体制の整備 OJT (現場応用技術) の体系化 新規技術開発計画と開発体制	蓄積技術情報の電子化と検索システム 蓄積ノウハウの共有化支援システム 個人別教育計画の共有化支援システム
組織力強化	手続、業務プロセスの簡素化、短縮化 決済、情報交換、会議にノーツの活用 実の上がる、業務計画・目標管理に改善 ・土木部の営業サポート強化	現状業務手続き、プロセスの短縮化、簡素化の見直し 目標管理における目標設定、管理指標、進捗レビューの見直し 営業活動がスピードアップ出来る様に、営業支援を強化改善する	蓄積ノウハウの共有化による課題解決の迅速化 グループウェア (ノーツ) の活用拡大 現場事務所との通信ネットワークのレスポンス改善 営業支援業務のシステム化
収益力強化	粗利率を〇〇→16%に改善 変動費の改善 固定費の改善	粗利目標の設定と管理方法、体制の厳格化 変動費の削減 現場事務所経費の見直し 工期の短縮化 工事ミス防止 設計変更による工事費増額の回収	粗利目標の設定と目標管理システムの統合化 現場事務所の手作業ワークのシステム化 工期強御検討、クリティカルパス管理のソフト導入 設計変更見積もりの支援システム

(3) バランススコアカードによる経営戦略マップ

以上の重要課題と改善方向をバランススコアカードの手法により重要成功要因に対するアクションプランとその達成目標を整理したものが表 4 の経営戦略マップである。

重点課題解決の方向

以上から、次のような重点課題のアクションプランに関する現状、課題解決のポイント、IT 活用の考え方について提案します。

(以下、見出しのみ紹介)

部門計画の立案

- ・ 部門計画の現状
- ・ 組織における計画立案のポイント
- ・ 当事業部門における計画立案のポイント
- ・ IT 活用の考え方

収益力の強化

- ・ 粗利目標の設定と管理方法・体制の確立
- ・ 変動費の削減
- ・ 固定費（現場経費、本社経費）の削減
- ・ IT 活用の考え方

技術力の強化

- ・ 経験技術の共有化
- ・ 人材育成
- ・ 新規技術開発
- ・ IT 活用の考え方

組織力の強化

- ・ 業務スピートの向上
- ・ 組織の活性化
- ・ 営業支援の強化
- ・ グループウェアのインフラ改善・強化

表４．経営戦略マップ

戦略マップ 戦略目標間の因果関係	戦略目標	重要成功要因	ターゲット	アクションプラン
財務的視点 	・BEP（損益分岐点）の改善 粗利率向上 受注の拡大	一貫した粗利管理 変動費・固定費の削減	粗利率 ○○% 以上 BEP ○○% 以下 新規顧客の工事受注件数を ○○%増大	見積段階での実行 予算管理 変動費・固定費の削減
顧客の視点 	・工事が早く、完成度が高い 顧客の信頼度の向上	工期の短縮 外注費のコスト低減	引き合い件数の ○○%増大 標準工期を ○○%短縮	短縮工期工程と工期管理 工期遅れ原因の収集・分析 工期遅れ原因別対策
業務・プロセスの視点 	・短工期技術確立 高品質力 ・電子入札対応	工事ミスの削減 業務スピードの向上 営業支援の強化 ITの効果的活用	検査指摘事項なし 設計変更対応、クレーム対応 ○日以内	工事ミス原因の収集・分析 工事ミス原因別対策 意思決定の迅速化 業務関連機の強化 施工管理日報の共
人材と変革の視点 	・業界トップレベル技術力 ・自律分散組織 ・従業員満足度向上	保有技術の共有化 人材育成 新技術開発 組織の活性化	技術評価ランクトップ 新技術開発テーマ件数 従業員満足度	施工ダイジェストの共有 人材像に合った研修 ネットワーク組織 人材交流 情報共有 提案制度 プロジェクトチーム制

まとめ

- ・当企業は経営戦略からの前提なしに IT 化を進められていた事例であった。
- ・当企業にはシステムサポート子会社があり、システム開発はその子会社が実施すればよい。
- ・当企業にとって、今回の専門家派遣の意義は次ぎのようであった。
 - ・経営課題解決の実施手順が理解できた。
 - ・経営課題解決に必要な業務改革（経営改革）と IT 化が明確となった。
 - ・IT 化戦略の必要性が明確になった。
- ・参加した社員のモチベーション向上に繋がった。

所感

IT コーディネータのコンセプト（経営と IT の橋渡し）が今回のような改善提案の巾と奥行きを拡大する。

経営戦略検討のない IT 化戦略アドバイスは成功しない。

（経営戦略検討から進め、IT 化戦略をアドバイスすべきである）

当企業のような経営成熟度では SWOT 分析から参画型でやる IT コーディネータ支援プロセスが有効である。

短期（6 日間）アドバイスでは既存システムの再構築の提言は困難である。

短期アドバイスでは短時間に IT コーディネータプロセスの有効性を理解してもらう必要があり、他社での成功事例の提供が有効である。

以上の成果物である戦略情報化企画書（20 ページ）を当企業での報告会と企業名を伏しての IT コーディネータ技能向上のための勉強会に利用しました。

平成 14 年度には他の事例を含めて、経営戦略責任者への報告会を計画しています。

以上