これなら

デキル！

わが社の

IT生産性

向上革命

東京商工会議所

本書の使い方

本書は中小企業がＩＴを使って生産性を高められるよう、ＩＴ導入と活用における大事なポイントをまとめたものです。内容は「中小企業のためのＩＴ生産性向上１０カ条」と「中小企業にとって良いベンダー１０カ条」からなっています。これら２０のポイントは、東京商工会議所がＩＴのユーザーである中小企業とベンダー側の中小企業に対して行ったアンケートと事例調査の結果から、導き出したエッセンスです。本書はつぎのとおり、ＩＴのユーザーとベンダーの双方に活用していただけます。どのような業種の中小企業でも、ＩＴの活用次第で生産性を高められる可能性を持っています。本書に掲載した数多くの事例からも、それが読みとれます。『１０カ条』を指針に、今日からＩＴを取り込んだ業務改革をはじめましょう。

○ＩＴユーザー（一般の中小企業）の方へ

自社でＩＴの導入や活用に着手するにあたって、まず「中小企業のためのＩＴ生産性向上１０カ条」をご確認ください。ＩＴを導入する前、または導入した後でも会社として考えるべき点について、全社員を巻き込んで早速検討を始めましょう。また「中小企業にとって良いベンダー１０カ条」では、ＩＴベンダーが中小企業にとって強い味方となるための項目を挙げています。これらの取り組みがちゃんとできているベンダーとパートナーを組みたいものです。

○ＩＴベンダーの方へ

「中小企業にとって良いベンダー１０カ条」では、ユーザーのＩＴ投資を成功させるベンダーになるためのポイントをまとめています。各項目を参考に、自社の状況をあらためて確認してください。また、「中小企業のためのＩＴ生産性向上１０カ条」は、ユーザーの側にたって生産性向上を考えるためのお役に立つでしょう。これらの項目をユーザーと協力しながら実践することが中小企業の生産性向上につながります。

目次

本書の使い方 …… 1

【中小企業のための IT 生産性向上１０カ条】

第１条　業務の「見える化」を行う …… 4
第２条　問題点を把握する …… 6
第３条　IT 投資のロードマップを描く …… 8
第４条　自社で開発するか外注するかを決める ……10
第５条　ベンダーの力量を知る ……12
第６条　自社のニーズを理解してもらう ……14
第７条　ベンダー任せにしない ……16
第８条　効果を測定し、検証する ……18
第９条　競争力を高める IT 化を進める ……20
第１０条　企業全体の IT リテラシーを高める ……22

【中小企業にとって良いベンダー１０カ条】

第１条　クライアントの業務を十分に理解する　……24

第２条　課題の解決方法を提案する　……26

第３条　経営者のITへの理解を深める　……28

第４条　従業員のITリテラシーに合わせたシステムを提案する　……30

第５条　常にクライントとのコミュニケーションを欠かさない　……32

第６条　開発チームはもとより、下請先ともコミュニケーションをとる　……34

第７条　書面をきちんと整備する　……36

第８条　クライアントの要望を汲み取ることのできる人材を育成する　……38

第９条　新しい技術を学ぶ　……40

第１０条　中小企業と継続的な関係を築く　……42

第１条

業務の「見える化」を行う

効果的な IT 化を進めるには、まずすべての業務を細かく洗い出し、フローチャートなど概念図にまとめることから始める。経営陣も含めて、従業員の中には、自分なりに工夫してミスが少ない効率的な仕事の進め方をノウハウとしてもっている人がいる。逆に、非効率を気にせず、惰性で仕事をするだけの人もいるからである。

業務の「見える化」によって、自社の業務の実態を把握することが効果的な IT 化への第一歩である。

事例1

システム化しないことが戦略性を高めることもある

大東工業（ギヤポンプ製造、90 人）は短納期が求められる時代の中、「高仕様・短納期・高価格」を経営の方針としている。基本的に受注の締日がなく、「現場への割り込み可」を掲げて特急品を受けると一気に作り上げている。同社は営業戦略として、果敢にこの方法を採っている。製品在庫としては持てないため、汎用性のある最小単位の部品だけを在庫として持つようにしている。その手持ち部品の仕掛度と数量は、職人的な経験で判断している。在庫管理をシステム化すると無難に行う方向へ傾くため、どうしても在庫が増える。いくつ持つのが適正なのかはかなり人間的な部分でやっている。また、納期は職人的な要素が入るためシステム化しておらず、営業と製造の部署間の調整で上手く対応している。

事例2

見えない業務を IT で可視化する

鈴木興産（倉庫業他、25 人）では以前、高齢の社員がワープロを使いながら 1 カ月の半分をかけて請求書を書き、入金の確認をする、というだけの業務を続けていた。しかし手書きでやっていると間違えることもあり、実際ゼロを一つ間違えたこともあった。また、どのような見積もりが出ているとか、どこの倉庫が空いているといった情報が、担当者以外では分からなかったため、ある程度業務を把握している役員がフォローする状態にもなっていた。つまり、会社の状況を全て把握できる者が社員の中にいなかったのである。このような状況の中、同社の業務は市販のソフトでは使えるものがなく、独自のシステム開発に踏み切った。

第２条

問題点を把握する

洗い出した業務の中から、ボトルネックになっている部分を探し出す。そもそも商品の開発力がない、技術力がないといった、企業の根幹にかかわる問題は IT では解決できないが、在庫の棚卸しでいつも苦労する、納期の問い合わせに曖昧な回答しかできない、請求書や発注書のミスが多いといった問題はITで解決できる可能性が高い。どこに問題点があるのかを把握しておかないと、ベンダーに何を IT で解決したいのかを伝えられないし、ベンダーもどう IT を使うことが最善なのか提案もできない。

事例1

全体の生産性向上のため、慣れ親しんだ業務のやり方を断つ

小堺化学工業（食品添加物販売、41 人）では「直送簿」というものを使っていた。これは電話の注文を一冊のノートに書き、次に仕入先に連絡してまた書き込むという受発注管理の帳簿である。この帳簿に入口と出口が書き込まれ、取引が完結する仕組みになっている。年間で使用する帳簿の数量は30～40 冊にもなる。その直送簿をもとに後から伝票に書き変えることをやっていた。それまでの同社にとっては直送簿がないと商売が成り立たないという状況であった。直送簿は手書きなので誰の字かがわかり、受け付けた人も特定できるという便利さもあった。しかしながら 2 度目のシステム化のとき、この直送簿をなくす取り組みに着手する。これがあるとシステム化できないと考えたためである。

事例2

ベンダーとの継続取引により複雑なシステムの取引コストを下げる

シルベニア（メッキ条加工業、36 人）の業務システムのカギは受注システムにある。注文の製品が全てでき上がるまで分納になることが多く、そうした記録をシステムに残さなくてはならない。加工においてはモノを切るため、入りが 1 つでも出が複数となる場合があるほか、入りが複数で出が複数といったケースもあり、管理はややこしくなる。こうした複雑なモノの動きをシステムでしっかり管理できなければならない。ベンダーがずっと同じ業者であるため、なんとかシステムの安定運用ができているという。このベンダーには工程管理システムの追加などもやってもらっている。まったく初めてのベンダーであれば、同社の業務を理解するのに 1 年間では足りないようだ。

第３条

IT 投資の ロードマップ を描く

予算は限られている。最終的にどのような情報システムを構築するのかを考え、そのゴールに向かってどういう順番で IT 化を進めるかをロードマップに描く。IT 化自体が目標なのではなく、差別化を図り、顧客満足度を上げ、競争力を高めるために IT を使うのである。

また、最も効果が見えやすい問題から着手すれば、その後の IT 化が進めやすくなる。ロードマップを作成しておくと、次にやるべきことがわかり、IT 化を継続しやすい。新しい技術が自社に必要かどうかも判断できるようになる。

事例1

社内で開発体制を整え、計画的に業務システムを立ち上げる

ベンダーには自社のやりたいことを伝える大変さがあり、それなら自社のアイデアをもとにそのまま社内で開発したほうが良いと、**青柳鋼材興業**（鋼材加工業、50 人）は考える。同社ではオフコンというより汎用機を使っており、販売系システムの構築が最初の取り組みだった。当時は経理処理でのコンピュータ化が進んでおり、そこから他の業務へのシステム展開が一般的だった。同社の場合は業務システムから開発に取り組んでいる。財務管理や受発注管理、工場への作業指示などから開発を行ってきた。同社の業界向けのパッケージソフトは最近までなかったので、自社でソフトを作らなければならなかったという。システム開発の最初は大変であり、COBOL の勉強から始めた。

事例2

メーカーからの WEB 直販は商品の差別化にもこだわる

ヤマト屋（バッグ製造・販売、18 人）は、あるとき通販コンサルタントからのアドバイスを受け、WEB サイトでのオンラインショッピングを始めた。消費者への直接販売は、100%に近い掛け率で納められるので効率が良いというものだ。WEB サイトの販売目標は全売上の 1 割を目指している。まだ数パーセントの規模だが、100 万円の壁を突破でき、ようやく粗利が取れるようになった。同社は、流通チャネル間での商品差別化の必要性を感じており、ポイント制度や送料サービス以外に、サイトでしか買えないバッグも開発していく考えだ。ネットで顧客が求めているものを探るため、将来的には顧客参加型の WEB サイトにしようと計画を練っている。

第４条

自社で開発するか外注するかを決める

　ホームページで通信販売を行う場合などは、頻繁に更新することになるから、新規制作や大幅なリニューアル以外は、自社でできるようにしておくとアイデアをすぐに実行できて便利である。専用のソフトウエアを使えば、そう難しいことではないし、ブログを使えばさらに簡単である。
　また、ソフトウエアの開発を自社で行えると、コストを節約できるし、機能の追加も比較的容易にできる。専門のベンダーに外注する際もベンダー任せにすることなく、要件を明確に伝えられるだろうし、仕様書も理解できるだろう。

事例1

表計算ソフトをベースに全ての社内システムを手作りする

ヤマト屋（バッグ製造・販売、18 人）では、WEB サイトと社内の管理システムは全て自作だ。一般に売られているパッケージソフトは同社の要望にそぐわないため、自分で勉強して作るしかないと判断した。最初はデータベースソフトを使用していたが、操作のできる人とできない人ができてしまった。そこで現在は、社内のシステムは全て表計算ソフトに変更している。このソフトは汎用性があるため、社員が誰でも使える。社長は自ら表計算ソフトのプログラムを組んでいる。全体のシステムは社長が作ったものだが、組み込んだプログラムの意味や内容がわかるように解説もシステムに記述したため、後を引き継いでいる担当者もわかりやすいようだ。

事例2

携帯電話を使った先進システムを独自開発

「モバイル生産支援システム」は**青柳鋼材興業**（鋼材加工業、50 人）が独自に開発したものだ。材料の鋼板に貼りつけた QR コードを携帯電話のカメラで読み込むと、ホストコンピュータから材料の規格や寸法、どの工事で使うかなどの情報が表示されるようになっている。携帯電話の画面には「在庫照会」「棚卸」「工程進捗」「作業日報」といったメニューがある。携帯電話を使うことで在庫の出庫処理も自動的にできるようにした。現場では作業指示書と材料の QR コードを読み込む。これにより作業者が目で確認をしたものをシステムで再チェックするようにしている。

第５条

ベンダーの力量を知る

　ITベンダーがどのような企業のどのようなソフトウエアを開発してきたかを知ることができれば、自社のニーズにマッチするかどうかはある程度まで判断できるだろう。ベンダーによって得手不得手があるので、どのような分野が得意なのかも確認しておくべきである。サポート態勢も重要な確認事項である。サポートが充実しているベンダーは信頼できる可能性が高い。

　なお、紹介や推薦でベンダーを選択することには慎重でありたい。他の企業にとって優秀なベンダーが自社にとっても優秀であるとは限らない。

事例1

昔作ったコボルのシステムも現役で大活躍

ポプラ（手編み毛糸販売、40 人）は、昔のアプリケーションは故障することがなく、それを使わないのはもったいないと考えた。あるミドルウエアを使い、現行の OS 上でも COBOL のシステムが稼働するようにした。このシステムの安定性は抜群であるという。昔作ったソフトは良くできており、1 つの売り上げデータを入れると在庫や支払い、入金までのデータがつながり、各ファイルに反映される。取引の長いベンダーは、要求・想定した以上のことをしてもらえるため、サポートには満足しているという。15 年間にわたって同じ担当者であるため、同社の仕事の流れが良く分かっており、細かいデータの流れまで把握してアドバイスしてくれる。

事例2

ベンダーの提案が自社に合うのかしっかり吟味する

鈴木興産（倉庫業他、25 人）は、IT ベンダーと取引する時のアドバイスとして、自分が何をしたいのかしっかり伝えること、相手がシステムとしてどのように表現してくるかをしっかり見極めて判断すること、に尽きるという。まず相手の提案が自社にマッチしているか、確認することである。自社の仕事をいきなりシステムに合わせると不慣れな部分が出てきて 100%システムを活かせないこともあるようだ。仕事のやり方が既に確立している場合は、なるべく自社にマッチしたシステムを、時間をかけてでも作った方が良いという。また自社で気付かなかったことをベンダーが指摘してくれることもある。同社の場合、IT ベンダーから効率が良くなるやり方のアドバイスを受け、仕事のやり方を見直すことができた。

第６条

自社のニーズを理解してもらう

　ITベンダーを活用する際に最も重要なことは、自社の業務内容、置かれている状況、解決すべき問題を伝え、理解してもらうことである。実際に発注してみないとわからないことも多いが、納得がいくまで質問してくるようなベンダー、逆に自社の質問に理解できるまで応えてくれるベンダーであれば期待できる。

　何としてもクライアントのニーズをつかみ、ベスト・ソリューションを提供したいというベンダーに依頼したい。自社のリスクを回避することに熱心なベンダーは避けたほうがよい。

事例1

経営理念にIT化を結び付けることで力強く動き出す

日本物流開発（流通加工業、63人）は、2005年頃、売上高10億円の壁がなかなか破れず、足踏み状態の時期があった。それまでは売上や規模の目標を追いかけていたが、実現は簡単ではなかった。営業部隊を作ることも考えたが、社員のモチベーションを高く保つためには、何かで一番になることだと社長は考えた。そこで「人を育てること」と「IT化」によって、自社の品質をさらに高めることにする。結果としてそれが良かったと振り返る。同社の経営理念は「ホスピタリティ」である。目指すところは『世界一信頼される物流会社になること』であり、その一番大切なことは「ホスピタリティ」である、という発想だ。

事例2

時間はかかってもIT化の目的は達成させる

鈴木興産（倉庫業他、25人）は、システムでやりたいことは決まっていたが、システム開発会社に自社の事情を理解してもらうのに、非常に時間がかかったという。コンピュータからの出力方法などに関するやり取りが頻繁だった。この開発を通じて、ユーザーからもやってほしいことを口に出してはっきり言えるベンダーに依頼した方が良いと思ったという。IT化における一番の目的は情報の共有化にあると考えている。同社のシステムは「その人しかわからない」ではなく、「誰でもわかる」という情報の共有化を重視した。業務は3つの部門に分かれているが、以前に比べれば状況を把握しやすくなっている。

第７条

ベンダー任せにしない

　ベンダーの提案が良さそうに思えたとしても、その提案で自社が抱えている問題を解決できるのか、競争力を向上できるのかよく考えた方がよい。ベンダーには、なぜそのような提案をするのか、納得がいくまで説明してもらうべきである。もし、ベンダーの提案に納得がいかなければ、別のベンダーにも相談する。信頼できるベンダーが見つかれば、その後のIT化も楽になる。

　どれだけ頼れるベンダーであっても、決して依存してはいけない。なお、ベンダーと正式に協議する場合には、必ず議事録を作成し、相互に確認することが不可欠である。

事例1

ユーザー自身でちゃんとした要件をまとめることも必要

中川（祭用品販売、28 人）では社長の負担が増えてきたため、社内にシステム課を新設して担当者を置いた。システム課には現在 5 人在籍しており、概要設計書や要件定義書を作成するほか、ベンダーとの打合せ後は自社側でも議事録を作り、先方の議事録と付け合わせている。同社は自ら要件定義など作っているが、その方がベンダー側にとっても良いという。結果として、しっかりしたシステムを作れるからだ。同社では担当部署で要件定義をまとめ、営業部門にも見せてチェックを受けた後にベンダーへ出すことにしている。ベンダーは得意分野と不得意分野があるため、分野ごとにベンダーに依頼している。

事例2

本業も兼務する開発要員によりシステムのレベルも向上

日本物流開発（流通加工業、63 人）は以前、IT ベンダーにシステムを作ってもらっていた。しかし頻繁にカスタマイズが起こり、顧客の要望にタイムリーに応えられなくなってきた。そのためシステム開発の内製化に踏み切る。おそらく内製化した方がコストはかかっている、と社長はみている。現在同社にはプログラムを書けるシステムエンジニアが 5 人在籍している。同社員はシステムエンジニアとして採用するものの、手が空いた時には倉庫作業も手伝う。採用時から現場作業もやってもらうことは伝えてある。倉庫作業を手伝うことで現場に合ったシステム開発ができている。

第８条

効果を測定し検証する

IT化は投資である以上、効果を測定することが必要である。投資に失敗はつきものであり、失敗から学ぶことはとても多い。失敗の原因を探り、次につなげるようにしなければ、同じ失敗を繰り返すことになる。

IT化に合わせて「仕事の流れを変える」ことも重要である。実際、ソフトウエアの導入に合わせて仕事のやり方を変えた企業の方がより多くの成果を得ている。成果が上がっている場合も、どうして成果が上がったのか要因を確認する。

事例1

WEB サイト経由の顧客は商談がやりやすい、ゆえに工夫にも熱が入る

日本物流開発（流通加工業、63 人）の WEB サイトは本社と土浦営業所がそれぞれ開設している。ブログ型の WEB サイトは土浦営業所が始めたところ、すぐに顧客からの問い合わせが来たため、本社もこれに追随した。同社には営業部隊がいないが、WEB サイトが営業のツールとなり、その役割を果たしてくれるという。WEB サイトからは月間で 5～10 件の引き合いがあり、大手企業からの依頼も飛び込んでくる。同社のホームページは垣根が低く、気軽に依頼しやすいのではと社長はいう。SEO 対策も自社で行っており、『物流　EC』と入力して検索すると同社がトップにくる。これは非常に効果が大きい。引き合いのあった企業にきっかけを聞いてみると、「検索で一番に来たから」との返事が返ってくることもある。

事例2

具体的な目標・ルールを定め、それに向かう

ヤマト屋（バッグ製造・販売、18 人）は、何かアクションを起こすときには常に費用対効果を考えており、投資の回収が 1 年を超えるものは実施しないのがルールだ。情報投資をするにしても、一番良いのは半年ぐらいで回収できるものといい、例えばレーザープリンタの導入時も効果を測定し、1 年程度で回収できると計算した。

青柳鋼材興業（鋼材加工業、50 人）では以前、作業ミスは細かいものを含めるといろいろな形で発生していた。ミスの発生は「モバイル生産支援システム」の導入で間違いなく減っているようだ。毎年不良率を 20%減らそうとやってきているが、それがかなりのレベルで達成できている。

第９条

競争力を高める IT化を進める

　ITの活用でコストダウンを目指すことは間違いではないが、ITは幅広く活用できる道具である。典型はホームページだ。ホームページを開設することによって、売り上げを増やしたり、新規の受注先を獲得できたりした中小企業は多い。

　また、独自のソフトウエアやデータベース、情報システムは差別化の手段になる。他企業がしていないこと、できていないことを行えることは競争力の源泉になる。

事例1

ブログを使って顧客に自社を宣伝してもらう

ポプラ（手編み毛糸販売、40 人）の WEB サイトでは毛糸の無料プレゼント企画を実施している。ただしプレゼントするだけではなく、必ずその毛糸を使った作品の写真を送ってもらう。写真は WEB サイトやブログに載せて紹介したり、コンテストを行ったりしている。コンテストで最優秀賞に選ばれると、次回も毛糸がプレゼントされる。これらの情報は応募者が自分のブログにも掲載することで強力な口コミとなっている。実際に大手インターネットショッピングサイトなどで口コミが広がったためか、そのショッピングサイトに出している同社のショップからの注文が増えている。

事例2

WEB サイトは販売や PR だけではない、間接的に社員教育だってできる

日本物流開発（流通加工業、63 人）では、WEB サイトのコンテンツも教育の一環だ。サイトは基本的に外部へ向けて会社の情報を発信するツールだが、同じメッセージでも朝礼で社長が話すより社員がサイトを見て感じるものは印象が強く、浸透していくようである。同社のサイトを見た顧客から内容について社員に問い合わせがある、というのも社員が WEB サイトを良く見る理由の一つとなっている。

テスコム（理美容電化製品製造、190 人）の製品は現行で約 50 種あり、一年あたり 20 種類の新製品を出している。製品サイクルは非常に短い。販売予定管理システムを導入したことにより、欠品アイテム数や過剰在庫アイテム数を大幅に減らすことができたという。

第１０条

企業全体の ＩＴリテラシーを高める

　IT リテラシーを平たくいえば、コンピュータやソフトウエア、ホームページを使いこなす能力である。ユーザー企業にとって必要な IT リテラシーとは、どういう情報が必要なのか判断できること、集めたデータを活用し、競争力の向上につなげられることである。
　IT リテラシーが高まり、情報がどれだけ貴重な資産であるかがわかれば、セキュリティ対策にも注力するはずである。IT を使いこなすには、そうしたリスクに対するマネジメントも必要である。

事例1

経営情報が縦横無尽に社内を行き交う、それが会社を強くする

日本物流開発（流通加工業、63 人）では、インターネットグループウエアを導入して社内及び営業所など拠点間の情報共有を図っている。グループウエア内の掲示板は全員に毎日見させており、各営業所の活動予定や資材の共有化、会社帳票類のフォーマットをアップしている。掲示板を見て特に忙しい営業所があれば、他の営業所から手伝いに行くこともある。資材のやり取りなど、営業所間の人やモノの融通は、以前は電話でやり取りしていた。会議の回数・頻度などはルールを決め、議事録もアップして全社員が内容を見ることができる。情報はなるべくオープンにした方が、社員のモチベーションは上がると考えているためだ。最も共有すべき情報は、発送のミスや車の事故などである。

事例2

IT 導入時はトップのリーダーシップが駆動力になる

ポプラ（手編み毛糸販売、40 人）ではシステム導入にあたって、社長が発注入力の操作方法などを社員一人ひとりにコツコツと教えていた。皆が基本的な PC 操作ができるようになってから、初めて「マニュアル」が使えるようになった。仕事のやり方を新しくするたびに、社長がマニュアルを作って社員を教育している。マニュアルは担当者のスキルに合わせて段階的に作っており、PC の操作画面をはめ込むなど、見てすぐわかるように工夫している。ネット販売で使うコンビニ用の収納書も自社で作る流れを整えて社員に教えた。

第１条

クライアントの業務を十分に理解する

IT を導入したいと考える中小企業は、さまざまな業種に広がっている。仕事の流れもそれぞれ異なり、業界独自の取引慣行や特殊な用語なども多い。

IT ベンダーも、そうした状況を十分に把握したうえでなければ、クライアントと話がかみ合わないことになりかねず、ベストな解決策を生み出すことも難しくなる。東京商工会議所をはじめとする外部機関からの情報の活用も考えられる。

事例1

２００カ所の工場踏破により不可能と言われたソフトを開発

アスプローバ（生産スケジューラー開発・販売、12 人）では当初、生産スケジューラーの開発は社長 1 人で行っていた。社長は生産スケジューラーの開発段階で 200 くらいの工場を回って情報を集め、分析した。生産スケジューラーの開発には 4～5 年間を要している。1994 年当時、どの工場にも適用できる汎用的な生産スケジューラーは作れないというのが常識だったという。それは工場ごとに生産の方法が異なるためだ。「Asprova」（製品名）には製造に関するノウハウがたくさん詰まっている。自社製品でやっていく場合は、「人ができないこと」「人がやらないこと」をやることだと社長は強調する。社長は生産スケジューラーを作る自信はあったという。

事例2

紙カルテのコストを緻密に積算、電子化メリットを数字でアピール

薬局の現場レベルでは紙のカルテ管理に慣れ、それで十分と思っているという。ゆえに**グッドサイクルシステム**（電子カルテ開発・販売、23 人）の一番の競争相手は「紙」であった。カルテは紙でも機能は十分満たしており、コストは紙代くらいと安い。そこで、同社は目に見えない紙管理のコストをあぶり出すことにする。紙カルテには置き場所が必要なことや、紙カルテに書き込む作業のための残業代などを見積もり、電子化した場合との対比を明らかにして薬局にメリットを示した。また成功事例を伝えて、関心を持ってもらうこともやった。薬局の企業イメージとして、手書きのカルテより電子管理の方が採用に当たって有利であることも説明する。電子カルテにより働きやすい環境を整え、人に投資しているという企業イメージを薬学生にアピールできるからだ。

第２条

課題の解決方法を提案する

当初考えている方法がベストとは限らないし、実際には別の場所に真の問題点が存在するケースも少なくない。場合によっては、業務の流れ全体を変えていくことが求められるケースもある。

単にユーザーに要求されたソフトウエアやシステムを提供するのではなく、クライアントが本当は何を改善したいのかを把握したうえで、ベストの解決方法を提案できる能力が求められている。

事例1

システムはシステム部門に売らない

ナレッジワークス（検索システム開発、24 人）では技術者が直接システムを売りに行く。これはシステムを開発するのが目的ではなく、「顧客」および「顧客の顧客」の課題を解決するのが目的という意識からきている。システムを「開発する人」「売る人」という分け方は、同社ではやっていない。顧客とは基本的に直接取引をしている。大手企業とも直接取引ができている理由としては、同社が“サイト内検索”というニッチな市場に特化しているからだという。同社の業務はマーケティング要素が強いので、システム部門ではなくマーケティング部門や経営企画部門に直接アプローチしていく。そのためシステム系の会社との競争を回避でき、スムーズに交渉を進めることができる。システム部門に売りに行くと何次下請になるか分からないとも。

事例2

ソフトの販売は
歌謡曲を売るのと同じく粗利率１００％

アスプローバ（生産スケジューラー開発・販売、12 人）では人員の投入によるカスタマイズ開発の追加工数によって稼ぐ売上はいらない、と方針は明確だ。カスタマイズ開発を行わないと費用も安く済み、顧客には喜んでもらっているようである。自社製品を持ちたくてもできないと言われることがある。それはカスタマイズによる収入から離れられないためではないかと指摘する。また、作る対象を絞り込むことが重要だとも指摘する。ソフトの販売はライセンス商売であり、歌謡曲を売るのと同じで粗利率 100％という商売だ。一方、カスタマイズは人件費などが発生し、利益率を落とすため同社としては行いたくないというのが方針の元になっている。

第３条

経営者の IT への理解を深める

中小企業経営者の多くが IT について十分な知識を持っているわけではない。IT 化によって何ができて、何ができないのかということを、まずは経営者に十分に理解してもらう必要がある。

その際留意すべきは、IT ベンダー側も、普通の中小企業の経営者にわかる用語を使うということであろう。実際、IT 業界では馴染みのない人には分かりにくい独自の言葉が非常に多い。お互いに通じる言葉を使うことで、IT 導入への共通の認識を持てるようにしていく。

事例1

要求レベルの高い顧客を狙うことで問題解決のレベルを引き上げる

薬局業界では 2003～2004 年に電子カルテが本格的にスタートした。**グッドサイクルシステム**（電子カルテ開発・販売、23 人）は 2005 年に参入したため、最後発になる。同社は企業規模が小さく、創業間もない時期で安定感もないとみられ、同社が営業しても代理店は複数のシステムを扱いたがらなかったという。そこで同社は直接販売を基本とした。薬局の中には既存の電子カルテが使いにくいとしてシステムを導入していないところがあった。その採用しない理由、上手くいかない理由を分析して解決することで、それらの薬局に導入できると考えた。まずチェーン薬局をターゲットに決める。営業対象は本社に絞った。1 店舗上手くいけば 2 店舗、3 店舗と続けて展開できるためだ。特に要求レベルの高い薬局を狙った。

事例2

顧客にとって「儲かる話」であることを繰り返し伝える

アスプローバ（生産スケジューラー開発・販売、12 人）ではソフトを最初から海外の市場に売りたいと考えていた。1999 年にアメリカやドイツから販売を始めた。ターゲットは海外の現地メーカーだ。工場の動き自体は外国でも変わらないため、ソフトは世界共通に使える。販売にあたってはまず、メリットを伝えることから始めることになる。最近しばしば言われる「見える化」の意義を伝え、生産のリードタイムを短くすることの必要性を理解してもらうことが大事になる。基本的に「顧客を儲けさせる」ということは世界共通だと認識している。プロモーションのためのセミナーはかなりの回数を開いている。上海では現地のパートナー企業にも月に 1 回くらいの頻度でセミナーを開催してもらっている。

第４条

従業員の IT リテラシーに合わせたシステムを提案する

中小企業では従業員の IT リテラシーが大企業ほど高くないケースが多く、必要なデータのメンテナンスがおろそかになったり、現場の従業員がうまく扱うことができなかったりする。

経営者や IT の責任者だけではなく、現場で使う従業員の状況を踏まえたうえで、入力画面をわかりやすくしたり、マニュアルを充実させたり、従業員向けの講習会を開いたりと、実際に使ってもらえるものにしていく工夫も必要だろう。

事例1

顧客の IT リテラシーを把握することが長期継続取引の第一歩

直接会うミーティングでこそ分かることもあるので、顧客は東京近郊の方が望ましいというのが**イデアルデザイン**（WEB 制作、7 人）だ。顧客との最初のミーティングの時に、メールでのやりとりは可能か、メールや PC を毎日どの程度使うか等をはっきりと聞き、PC をどの程度使える人が企業の中にどれだけいるかを確認している。これは、こうした情報を基に更新やメンテナンス作業を同社で行うのか、または顧客側で行うのか、考慮しつつ WEB サイトを作成していくためである。例えば、年数回程度の更新しか発生しないのであれば、専用のシステムを顧客側に入れるよりもその都度、同社で対応したほうがコストを抑えられ、長い付き合いが可能となる。

事例2

難しいソフトゆえ顧客に力がつくまで毎週教える

多くの顧客はコンピュータによる生産スケジューリングに関しては素人であるため、最初は**アスプローバ**（生産スケジューラー開発、12 人）が指導する必要があるという。コンサルテーションを受けながら、顧客が自分たちの力でレベルアップするのが大事だと考えている。コンサルテーションは 4～6 カ月間にわたり、週一回程度のペースで行う。生産スケジューラーには機能がたくさん用意されているので、コンサルテーションではどれを使えばいいかを指導している。かつてソフトが年間に 150 本売れた時もあった。その頃、各企業がコンサルテーションを受けずに自力でシステムを立ち上げられるようにしていたが、実際はなかなか自力でできなかった。そこで同社がコンサルテーションを始めるようになった。

第５条

常に クライアントとの コミュニケーション を欠かさない

　システムやソフトウエアの開発をスムーズに行うには、経営者やシステム導入担当者だけではなく、導入後に実際に使うことになる従業員を含めた密接な打ち合わせをしたうえで、仕様を細かく決定しておく必要がある。もし、開発を進めるなかで曖昧な点が出てきた場合には、すぐにクライアントに相談して、一つひとつ解決していかなければならない。IT ベンダーには、必要に応じて進捗状況を報告したり、プロトタイプを示したりするなど積極的なコミュニケーションが求められよう。

事例1

同じ担当者であれば コミュニケーションもなめらかに

クラスメソッド（システム開発、45 人）は、中小企業が IT を導入するにあたっては、まず定評ある安価なサービスを選ぶのが良いという。どれを選んで良いかよく分からない場合は、IT ベンダーの担当者との相性で選ぶ方法もあるのではないかとも。契約時に対応してくれた担当者がずっと面倒をみてくれることで、「できること」「できないこと」がよく分かるようになる。つまり、同じ担当者と継続的にやりとりをすることがポイントだという。

事例2

前向きな姿勢 だから伝わる、顧客ものってくる

顧客とのやりとりにおいて面白いアイディアがあったらやってみる、という姿勢を示すことが大事だというのは**グッドサイクルシステム**（電子カルテ開発・販売、23 人）だ。最初からできないと言ってしまえば、顧客は何も提案してこなくなるからだ。また、同社の顧客は薬局チェーンが多いため、仕事の効率には大変敏感だという。費用対効果を追求する顧客に対して同社はハッキリと成果を出すようにやってきた。

ベンダーが気をつけるべきことは、自分たちの言葉で話してしまうことだと指摘するは**日本ノーベル**（システム開発、123 人）だ。相手が「分かった」と言っても専門用語であったため、実際には理解してもらえていない例があったという。そのため、顧客が分かる言葉を使うよう常に気をつけなければならない。

第６条

開発チームはもとより下請先とも コミュニケーション をとる

納期直前になって不具合や遅れが発生する事態を防ぐには、定期的な状況確認やミーティングによって、中核となる上級技術者が工程をきちんと管理し、問題があればチーム全体ですぐに解決していくような体制が求められる。当然ながら、下請側のミスや遅れであったとしても、クライアントへの責任は受注したベンダーが負わなければならない。下請先とのコミュニケーションも、社内と同じレベルで確保していく必要がある。

事例1

タテとヨコの情報の流れをおさえることがポイント

ファーストシステム（システム開発、42 人）の現在のメインプロジェクトでは、技術者のほとんどが客先の現場に行っており、協力会社の人たちも同様に客先に入っている。所属は違っても皆で一つの会社のようにやっている。現場のリーダーにとって顧客とのコミュニケーション能力は大事だが、それに加えタスクをしっかり見極めて、それを仕切れるかどうかが大事だと強調する。客先の現場に行くとタスクごとに「ここに聞いてくれ」「あそこが担当だ」といった状態になることもある。タテの関係はできていてもヨコのつながりが不十分であることが原因だが、リーダーはその構造をおさえた上で、現場を上手く仕切らなければならない。エンドユーザーの声は会議で聞いているが、それだけでは不十分なので信頼関係を築きつつ、インフォーマルな声も聞くように努めている。

事例2

社外のコミュニティはヒトや情報のリソース、使わない手はない

クラスメソッド（システム開発、45 人）の社長が中心的存在の一人となっている先進的な技術者コミュニティがある。その中で優秀な人と会って、多くの刺激を受け、中には一緒に働く者も出てくる。このコミュニティには約 4,000 人が参加しており、勉強会も既に 100 回目を数えている。東京を中心として参加しているが、全国には支部のような組織も 7～8 カ所あるという。このコミュニティが直接仕事に繋がることは多くないものの、多くの人脈を得ることができる。このルートで採用した同社の社員は 2～3 人になる。

第７条

書面をきちんと整備する

　システムには、細かい点まで含めると非常に多くの仕様がある。作業開始後の変更が出てくることはやむを得ない。曖昧な点をできるだけ排除した契約書の作成はもちろんのこと、クライアントとの打ち合わせ、メールでのやりとり、テスティングの記録などを、必要に応じて相手側に提示できるようきちんと保存しておく。とくに、テスティングなどでクライアントの重要な情報を利用する際の、データ受け渡しの記録については、情報管理の観点からもおろそかにしてはならない。書面整備は、下請企業との間でも忘れてはならない。

事例1

段階を踏むこと、やがては業務フローを刷新すること、が成功のカギ

一般にシステム導入を上手くやるには、段階を踏むことと、最初から全てのことをやろうとしないことだと**グッドサイクルシステム**（電子カルテ開発・販売、23 人）はいう。はじめは業務の特定部分だけを IT におきかえて、業務フローは変えないようにする。それが上手くできたら次の段階では、その仕事のスピードを速くする。そして最後に業務フローの大幅な改善を伴ったシステム化をする、といった段階を踏む。最初から大幅に業務フローを変えるような取り組みをやっても、IT リテラシーがついていかない、あるいは実態に則した設計ができない、などの問題が生じる。業務フローを変えることは、やり方に慣れている現場からするとしばしば現実離れしているように感じられるようだ。最初からフローを変えると言っても現場はついていかない。

事例2

仕様は先回りして考え、「やらないこと」も明記しておく

クラスメソッド（システム開発、45 人）はシステムの設計にあたって、仕様が変更になることを前提に考えている。エンジニアは仕様通りに作るだけで目の前の仕事は完結するが、「これも必要になるのでは」と先回りして考えることが大事と指摘する。また、詳細確認ばかりしているといつまで経っても仕事が先に進まないため、バランス感覚が必要だという。何をすれば良いのか分からない顧客もいるため、同社のこれまでの仕事経験をもとに、顧客から実現したいことを引き出すようにしている。いろいろな選択肢を提示し、顧客が不要と言ったことも明確にドキュメントの備考欄に書いておく。やらないことを書いておくほうが物事は見えやすいようだ。

第８条

クライアントの要望を汲み取ることのできる人材を育成する

とくに IT リテラシーに乏しい中小企業を相手にする場合、クライアントの要望をしっかりと汲み取ることのできるコミュニケーション能力が重要になる。

育成は短期間にできることではないが、常に人材を育てていくという努力は欠かせない。上級者による OJT を行ったり、意識的に社内や社外の勉強会に参加させたりするなどして、少しずつ従業員の能力を高めていくことが求められている。

事例1

まずは社内で権限移譲、磨いた能力を外部で発揮させる

ダンクソフト(WEB/システム開発、23 人)では、社員を対象に講師を招いてコンサルテーションの勉強会を月に一度開いている。狙いは多様な業種の仕事に関する知識を身につけ、将来的に社員が顧客企業の CIO（最高情報責任者）として入ることも想定している。最近、社員の経営参画に着手した。社員への権限委譲はコンサルタントとしてのスキルを向上させることとも関係するという。幹部候補生 2 人に入社 10 年目以下の社員の人事権を与えた。社員のやっていることを見ていると歯がゆくなり手を出したくなる時もあるが、社長が口を出すと社員が育たないのでじっと我慢している。チャレンジがなければ成長しないという考えに基づき、チャレンジする癖を身につけてもらいたいからだ。ただし、社外の仕事で大きな失敗をすると困るので、まずは社内の仕事でチャレンジしてもらっている。

事例2

最前線に立って顧客と向き合わせ、対話できるように教育する

日本ノーベル(システム開発、123 人)では、技術者も営業マインドを持って営業活動を行っている。製品の展示会ではコンパニオンではなく技術者をブースに立たせて来場者に説明する。その場で直接意見を聞くことで、顧客のニーズを技術者に掴ませている。

営業担当者はキーマンにいかに会って話をできるかがポイントになる。そのため**グッドサイクルシステム**(電子カルテ開発・販売、23 人)では、自社の決算書を基にした損益計算書や貸借対照表の勉強をして、経営的な視点からものを見ることができるスキルを身につけさせている。また、キーマンとの接触を増やすために MR（医薬品メーカーの医薬情報担当者）の OB のネットワークを活用している。これは元 MR の薬局店長が多いためだ。

第９条

新しい技術を学ぶ

　新しいものが個別の中小企業にとって必ずしもベストとはいえない場合もあるとはいえ、IT ベンダーとしては旧来のものと比較検討できるたけの情報と能力は必要である。
　ユーザーのニーズに対応していくためには、こうした新しい技術について常にアンテナを張り、必要に応じて社内で対応できるようにしていく。

事例1

出なければ損をする、魅力ある勉強会にせよ

クラスメソッド（システム開発、45 人）では、有志の社員が集まって月 1 回程度の社内勉強会を開いている。勉強会は、最先端の技術者（外資系企業の技術者など）が講師を務めており、魅力ある内容としている。エンジニアは実力主義なので、この勉強会に出なければ損をすると感じているようだ。社員には外部で発表する機会も与えている。社外の知見ある人から刺激を受けつつ、情報を仕入れさせるためだ。技術情報の仕入先は、オープンソースや世界を代表する企業の研究所が定期的に発信している情報を常にチェックしている。海外でリリースが出た時点でその技術の調査を始め、日本に来るまでに準備を整えておくやり方だ。IT 業界としても新しい技術への関心は高いが、同社の場合は新技術をできるだけ実際のビジネスに結びつけようとしているところに特徴があるという。

事例2

特定分野への集中により、「自然と」技術は深まる

新しい技術はそれまでの技術の延長線上であり、特定の分野に集中していると自然とその分野の流れが見えてくると**アインザ**（システム開発、47 人）はいう。同社ではパートナー企業からも新しい情報を集めているほか、世界中にいろいろなソフトがあるため、そこから探してくることもやっている。同社の技術は玄人でなければ分からない部分を扱っており、現場から技術を取り込み、積み上げてきたものだという。現在、サービス関係のソフト開発を続けており、サーバ技術の延長である仮想化の技術を使ったサービスを展開しようとしている。

第１０条

中小企業と継続的な関係を築く

クライアントとの関係は、システムやソフトウエアを納入するまでだけではない。順調に導入できるようサポートしたり、不具合の修正やメンテナンスを行ったりするのはもちろん、導入によって予想した効果が上がっているか検証したうえで、新たな改善策や導入したものとは別の業務に関する IT ソリューションを提案したりすることも、IT ベンダーの役割といえる。こうして中小企業にとって必要とされるベンダーとなることで、長く良好な取引関係を構築していくことが、中小企業と IT ベンダー双方の発展につながるといえるだろう。

事例1

「戦略的な周辺システム」を足がかりに深く顧客の中へ入り込む

薬局のニーズはいろいろあるので、**グッドサイクルシステム**（電子カルテ開発・販売、23 人）ではそれらを順次システム化してきた。新規に顧客を獲得し続けるより、既存の顧客に別の商品を売るほうが効率は良いため、オプションとして追加できる周辺のシステムを開発して提案している。電子カルテシステムの販売が難しくても、これらのソフトで契約をとれることもある。周辺のソフトを販売できれば、いずれ同社の電子カルテシステムとつなげることのメリットを訴求でき、本体部分の乗り換えにもつなげていける。周辺のシステムはほぼ揃えられたので、今後はそれぞれの機能アップと付加価値をさらにつけていくつもりだ。レセプト PC（診療報酬明細書を発行するパソコン）の周辺は全て同社で固められれば良いと考えている。

事例2

ユーザーの質問をちゃんと蓄積、優先順位をつけて実現化

アスプローバ（生産スケジューラー開発・販売、12 人）ではユーザー会を組織している。次にどんな開発をやるかは同社の生命線になるため、情報はちゃんと蓄積している。それらのニーズの中で捨てるものと拾うものがあり、全てに対応することはできない。顧客の要望をもとに開発候補リストを作り、優先順位の高い順に開発している。順位のつけ方は開発コストが高くなく、かつユーザーの要望が強いもので決めている。

日本ノーベル（システム開発、123 人）は受託開発をしたシステムの中から汎用的なニーズがあるもので了解が得られれば製品化に向けて追加的な開発を行ってきた。他の企業にも売ることで、さらに違った多様な要望やニーズが出てきて、製品の性能が上がるとともに、標準化も進んでいくという循環ができる。

メモ

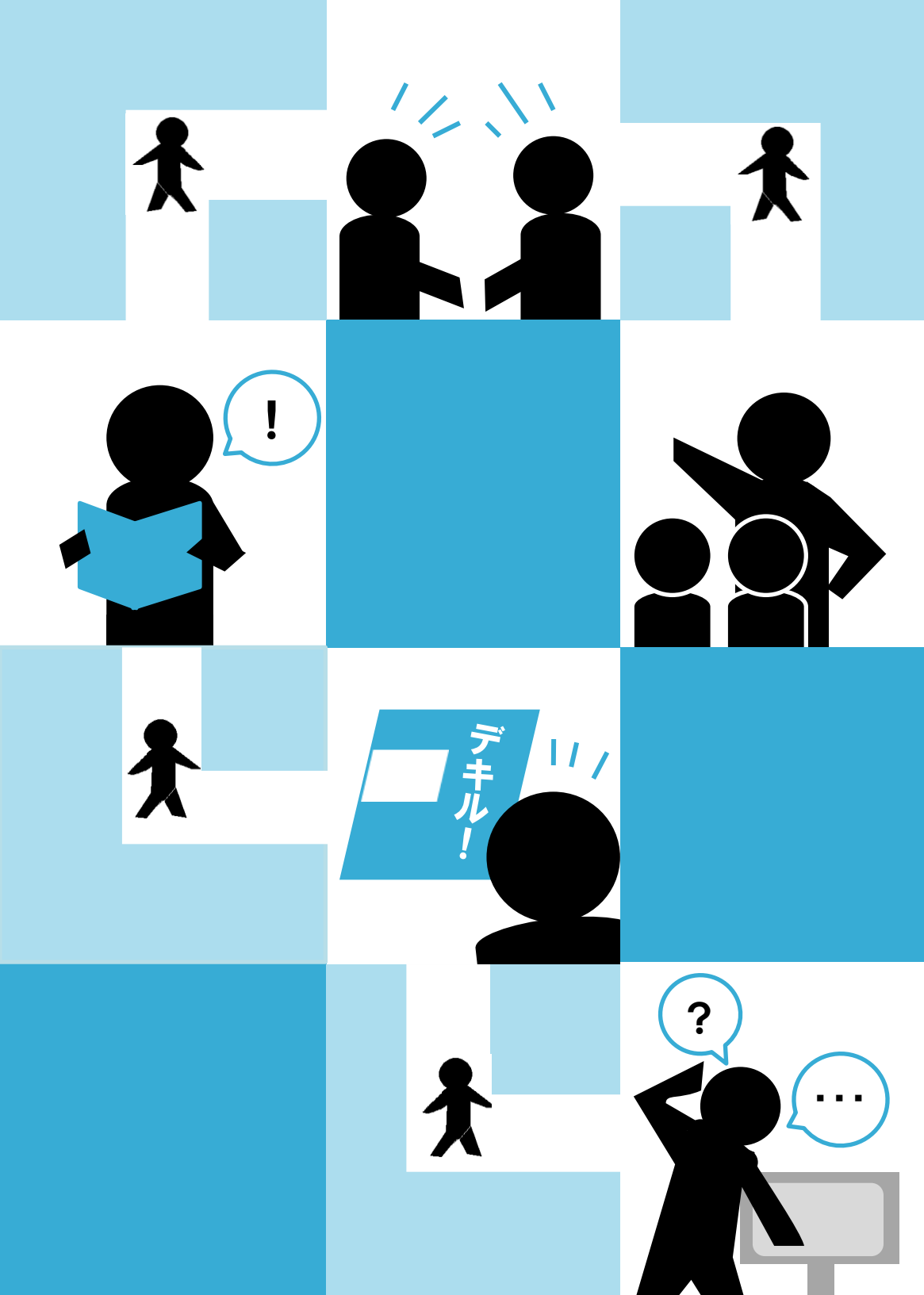
メモ

これならデキル！わが社の IT 生産性向上革命
（東京都　地域振興調査事業）

●発行　2010 年３月
●発行所　東京商工会議所　地域振興部
〒100-0005　東京都千代田区丸の内 3-2-2
●電話　03-3283-7736
●WEB　http://www.tokyo-cci.or.jp/
●発行人　高野　秀夫

●印刷・製本　有限会社笠松製本所

本冊子の内容は『中小企業におけるＩＴ導入と生産性向上に関する実態調査結果報告書』（2010 年３月）より抜粋したものである。
※無断転載を禁ずる


!
デキル！
?
…