

IT経営を推進する人材像とは

～ 中小企業成長のために～

2008年1月



武蔵大学
松島桂樹

<http://www.gssm.musashi.ac.jp/~kmatsu>

製造業の経営をめぐる最近の動向

- 景気不透明
 - サプライム問題
- 資源問題
 - 原油高騰
- 為替レートの変動
- 少子高齢化と人材不足
 - 2007年問題と技術、ノウハウの伝承
- 日本的経営とものづくりの強さ
- サプライチェーン再構築
 - 系列横断、グローバル化
- 環境経営
- 企業の社会的責任(CSR)
- IR、情報公開

価値の流動化(価値の急低落,急上昇,急増幅)

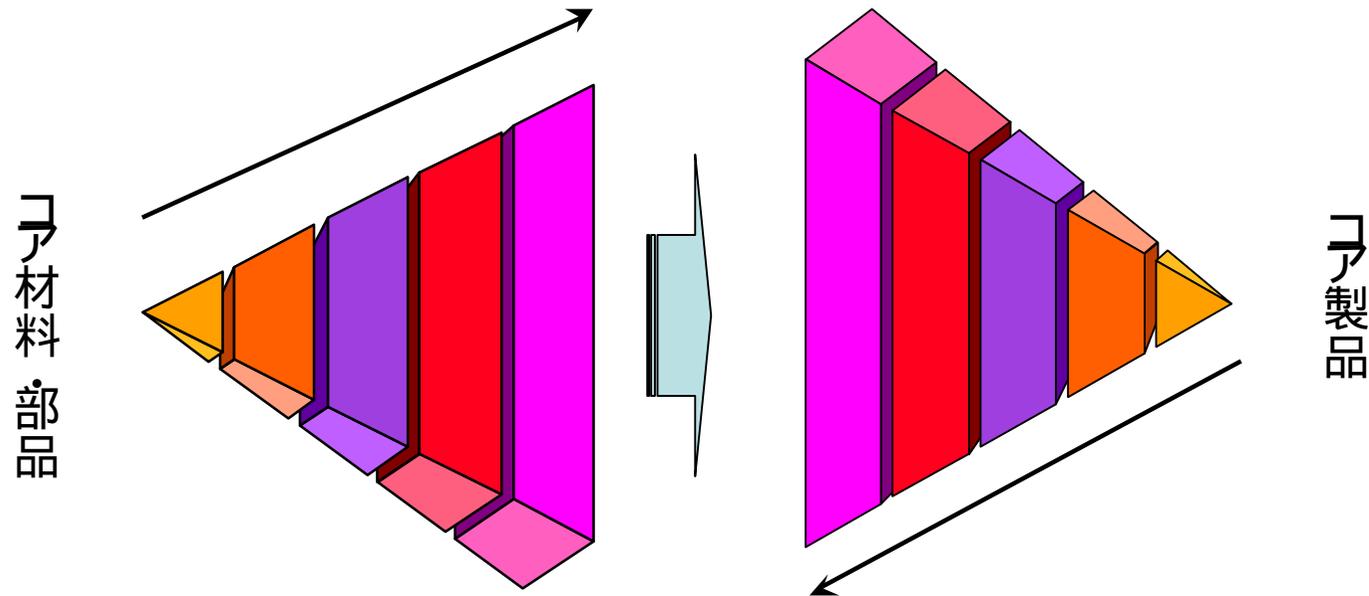
- google/Yahoo/モバゲータウンにみる価値の変化
- 企業の名声の突然の急落
 - 規模、売上から品質へ
- デマンドからサプライへ
 - 顧客重視から資源重視
 - 製品から部品、素材へ
 - 福祉受益者より提供者確保に問題
 - アウトソーシングから内製化へ
- モノから非モノへ
 - 見えるものから見えないもの
 - 数字で管理から数値化困難なものへ
- 環境はコストから競争力

インターネットの衝撃

日本社会の構造変化、新しいグローバル戦略

ネット社会の機会と脅威、あらたなビジネスモデルの探求

材料・部品主導の情報の流れ



- 価値は、製品から部品・材料へ
- サプライヤーから最終製品メーカーへの情報流の価値増大

日本のモノづくりは??

「生産の効率化で競争力を回復させるという青写真は机上の空論である。...もはや生産工程で日本がイニシアティブをとることは、特殊な製品を除いて不可能である。...ナレッジカンパニーへの転換をめざすべきである。」

ユニクロ 柳井社長

ダイヤモンドハーバードビジネス2001.11

- モノづくりの原点に立ち返ることでもう一度、中国と競える強い製造業を取り戻すことは可能である。
- 「セル生産」の後工程引取りの生産方式は作業員がそれぞれ独立した屋台のような作業台を使うという1人屋台生産で、20%の生産性向上
- 作業員に高い技量と習熟、モチベーションが要求されるからこそ中国に差をつけることができる。
- 「現場にこそ付加価値がある」、これに目覚めれば、国内の生産拠点はよみがえり、中国をしのぐ製造業へと生まれ変わるチャンスも出てくる。

PEC 山田所長 (日本経済新聞2001.12.20)

国内のモノづくりで競争力の回復を

日本経済新聞2003年8月13日朝刊社説より

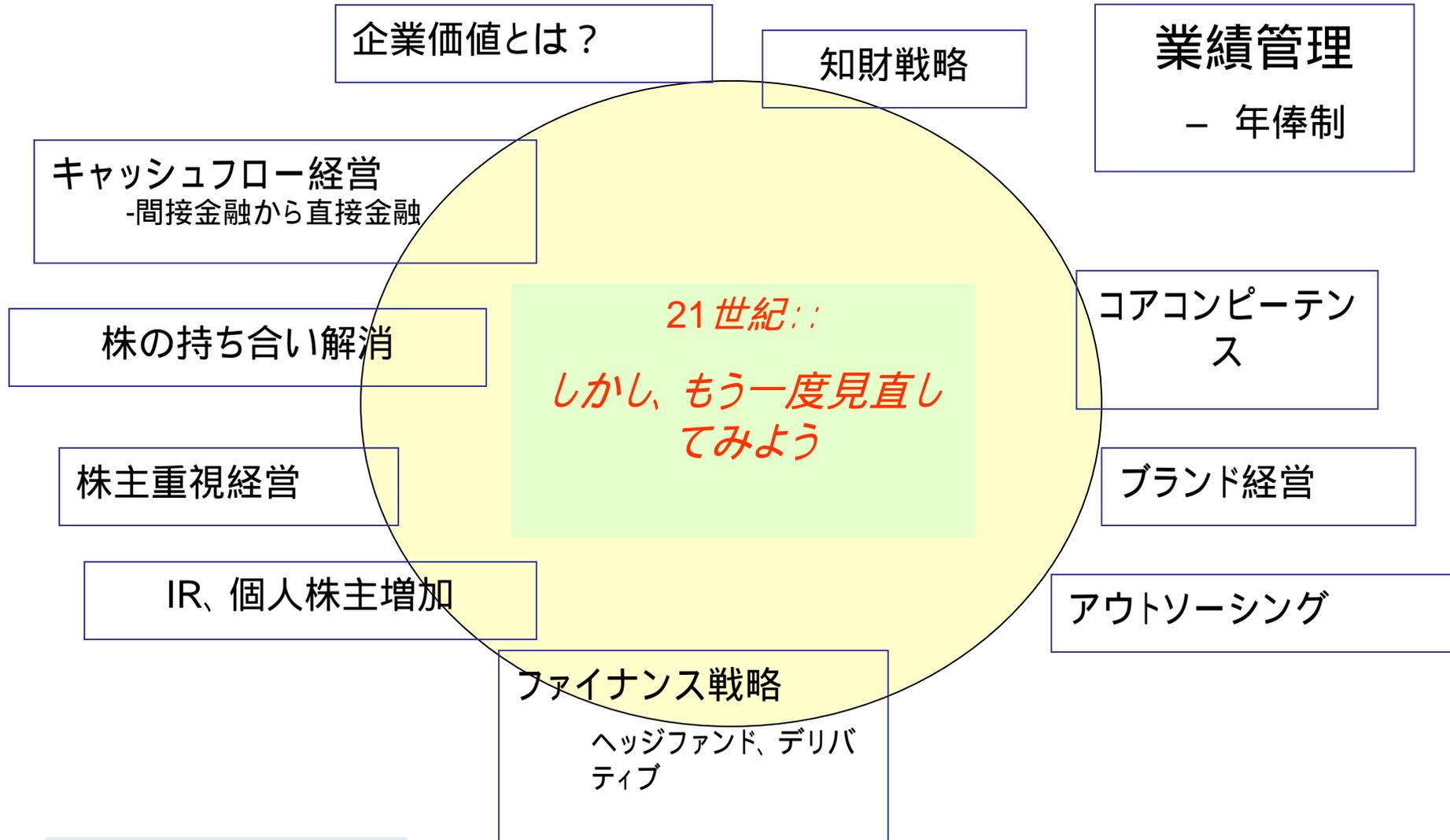
- **MIJ : Made in Japanの復活**
 - 生産現場の効率向上、トヨタ生産方式の導入
- **市場内生産：**
 - 中国や低コスト海外拠点で生産しても 物流コストや市場や天候の変化への柔軟な生産調整コストや機敏な対応が困難
 - 徹底した部品点数の削減や 設計の簡素化により国内生産を可能に
 - 発売と同時に生産量をピーク に持っていく“垂直立ち上げ”には、中国生産では生産習熟に手間暇がかかり困難
- **基盤型産業の再強化が必要**
 - 親会社が下請金型企業の図面を中国に横流し、長期安定取引してきた下請業者を最近の厳しい環境で泣かすなど、金型や金属加工、鋳造、鍛造などの基盤型産業が弱体化

企業価値決める、能力備えた多様な人材

日本経済新聞2005.08.29社説

- 経済のグローバル化、規制改革のなかで、企業価値を高め市場の評価に堪える企業だけが競争の時代に対応
- 能力ある多様な人材をいかに確保するかが大きな鍵
 - 工作機械業界の顧客の用途にあわせた精度に熟練工が不可欠
 - 先端的な加工、組み立てには経験や感覚というアナログ的な能力をもつ人材の価値がますます重要
- 人材育成に企業が取り組んでいる
 - 定年退職者と新規採用者の融合(日本エイム)
 - 顧客の変化を見据え対応策を具現化する能力の育成(すかいらーく)
 - 上司と部下、ともに成長するしくみ(ベネッセ)
- 財務諸表に載らない無形資産(人材能力)をいかに増すかが競争の焦点

90年代、日本的経営の見直し



年末の出来事、3題

- 上場企業の昨年の投資収益率、上位10社のうち9社は東京以外
 - 日経新聞12/26朝刊
- カンブリヤ宮殿『鍋屋バイテック社』
 - 12/24「下請けの仕事に甘えると頭を使わなくなる
- 団塊世代の同窓会
 - 60歳定年、227万人、人材が放置

仕事快適！理想の工場へいらっしやい

～ 創業450年、最先端を走る職人集団～

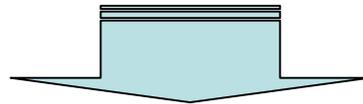
鍋屋バイテック会社会長の4つの金言

- (1) 工場をキレイにすれば社員はプライドを取り戻す
- (2) 現場をじーっと見る！『おかしい』が分かる
- (3) 余分なものを作るな。工場は寿司屋を目指せ！
- (4) 下請けの仕事に甘えると頭を使わなくなる

2007.12.24 カンブリヤ宮殿放映より

中小企業に必要な人材とは

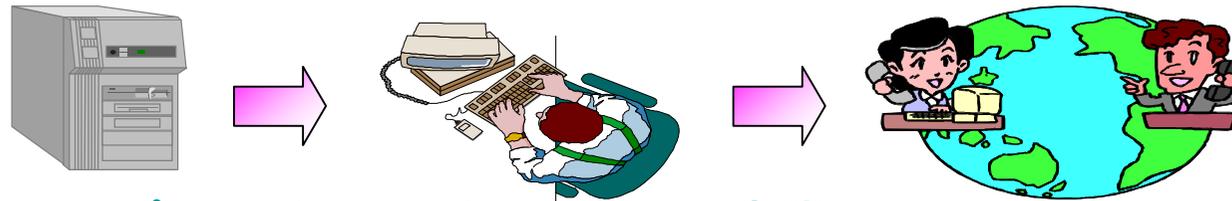
- 売上が増加した企業は管理・事務管理部門を増加させているが、売上が減少している企業は管理・事務部門を減らしている。
- 現業部門の人不足を指摘



- 現業部門を増強したい、下請的ビジネスモデルの継続
- 製品企画、管理部門の役割にあらためて着目
 - 自立的な高付加価値事業の創出、原価構造の改革
- 少子高齢化では、若年層の採用は、ますます困難
- 経験豊富な団塊世代の有効活用機会

「平成19年度東京の中小企業の現状」より

ITの発展と価値の変遷

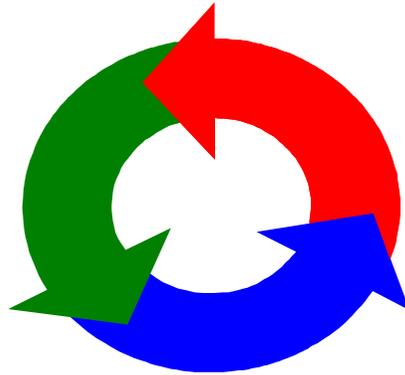


- 汎用コンピューター、オフコンの時代 (情報処理)
 - 事務計算、集中処理、銀行オンライン、大容量・高速
 - IT投資戦略 - 処理能力(キャパシティ)の確保
- パソコンの時代 (情報活用)
 - 非専門家の利用、ネットワーク利用
 - 使い易いハードソフト、パソコン、ワープロ、表計算
 - IT投資戦略 - ROIによる意思決定
- 情報ネットワークの時代 (情報交換)
 - インターネット、ホームページ, Web
 - IT投資戦略 - レディネスの向上

各々で評価のフレームワークが異なる

ITを何に使うのか？

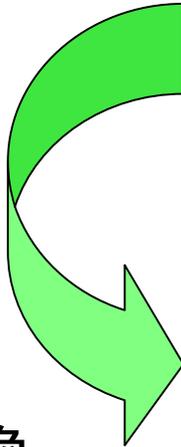
- 業務効率化の道具 - - コスト削減効果
- 売上増大の道具 - - 売上高増大効果



- 人材育成の道具 - - ケイパビリティ向上
- コミュニティの促進 - - 顧客、取引先、地域、との連携
- レディネス向上の道具 - - 変化への対応力、スピード

人材を育成するIT

- ITを活用して人を減らす
- 人がいなくなるIT



発想の転換

- 人の能力を高めるIT
 - 情報活用能力
 - 情報分析能力
 - 情報収集能力
 - しくみを考える能力
 - 改革を促進できる能力
 - ITを活用して経営する能力

- できる人が使いこなせるIT
 - 企画支援
 - 製品開発支援
 - 改善活動
 - Why、原因を探す、解決する

岐阜県の平均的製造企業の情報化動向全体図

<http://www.softopia.or.jp/sjinfo/pdf/infoneeds-o.pdf>

企業プロフィール

- 個別受注組立生産型機械部品メーカー
- 従業員50人(平均年齢35歳)
- 売上高10億円
- IT投資は売上高の1%未満
- 過去の業績はよいが今後は横ばい

今後の情報化

- 優先アプリ-生産管理、原価管理、在庫管理、受発注
- ERP、SCM検討したい
- 費用は現状維持
- 業務の効率化、適正在庫の実現を目指す

増員せず

経営課題

- 新事業開拓、商品開発
- サプライチェーン最適化
- コーポレートガバナンス
- 顧客満足度向上
- 製造原価低減
- 技術・技能伝承
- 品質管理方法の向上
- 納期管理の最適化
- 従業員の能力向上

情報化の現状

- 導入アプリ-財務会計、人事給与
- 自社ホームページ、LAN、2次元CAD
- 投資は不足気味
- 社内コミュニケーションの活性化に貢献
- 業務の効率化に有効
- 社外研究による能力向上を支援、費用は1万円以下

情報化への問題点

- 人材不足
- 費用対効の測定が困難

人材育成計画

- 日常の業務を通じた育成
- 社外セミナー

相談相手

- IT関連企業
- 外部専門家

業務上の課題を解決・改善できる社内環境の整備

業務上の問題解決
製造現場へのIT活用

何が問題か、ITを使っている、ITを活用する、効果を上げる、人材をどう確保するか、会社をその気にさせる

企業のレディネスを高めるIT

- 変化への即応性
 - ITが変革の邪魔をしない
- 注文への対応力
 - EDIIは、これからのビジネスの前提
 - コストデータ、工数データ、見積もりデータを準備
- 顧客ニーズを実現する能力
 - ニーズがでてきてから準備するのではまにあわない
 - 今までの失敗事例、研究が参照できる
- 新規アプリケーションが短期間に稼働できる
- 必要な情報が揃っている
 - 外部、内部情報のDB化
- リスクに備える、ビジネスチャンスに備える

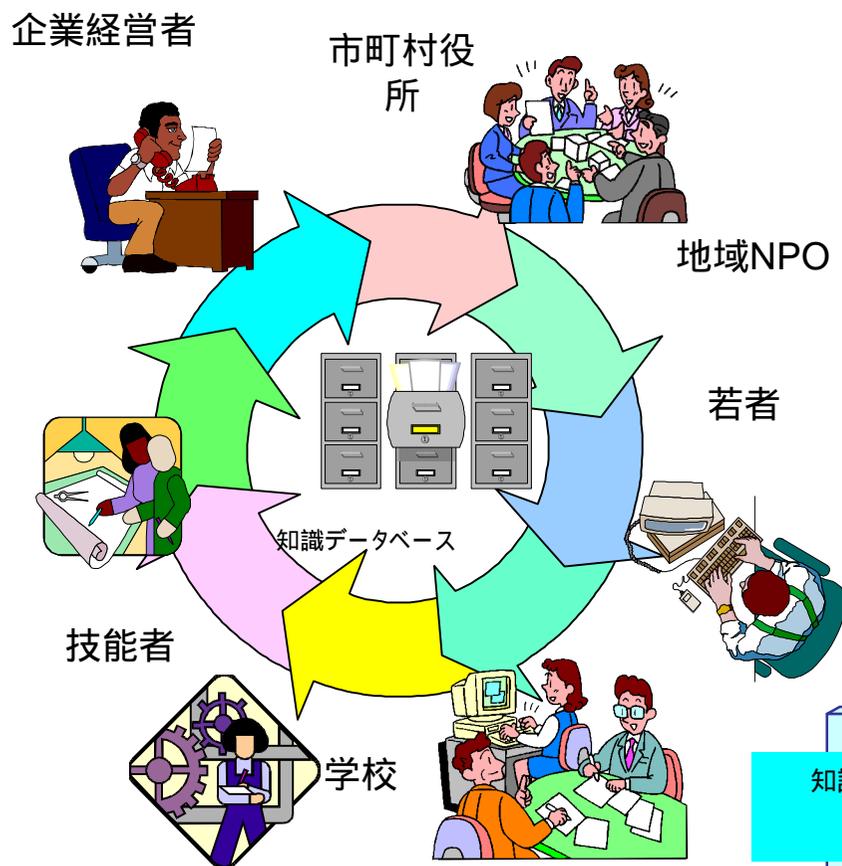
コミュニティの促進

- 顧客
 - 取引先
 - 地域
 - オープンな関係から価値観共有の関係へ
- と一体になった経営

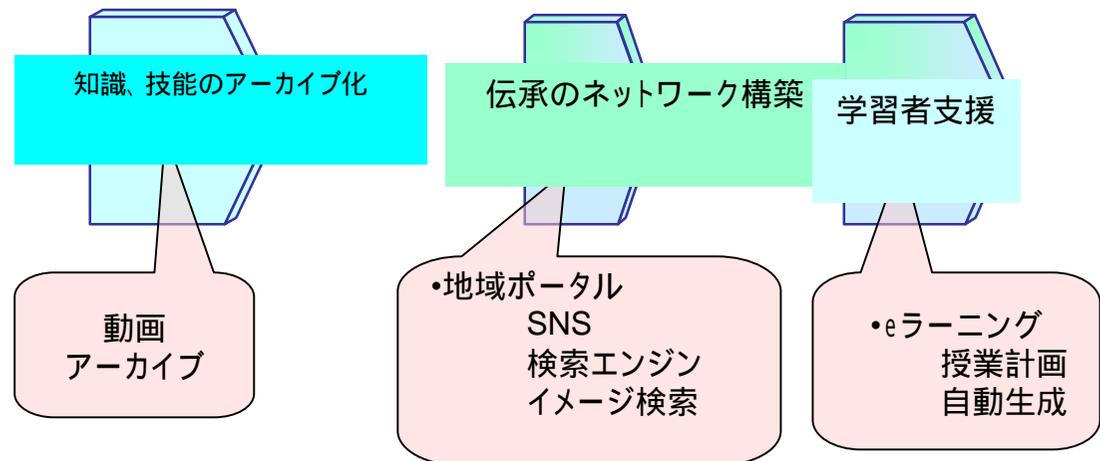


- ブランド重視
 - 固定客、個人客
 - 強みを生かした経営
- Web2.0による双方向性活用

地域における知識伝承・教育のための基盤技術研究



- 知識の伝承、教育プラットフォーム
 - 団塊世代の知識伝承
- ご近所の底力
 - 知恵袋
- 世代を超えたコミュニケーション基盤
 - 団塊世代、若者との共通コミュニケーションネットワーク



ITで達成すべき領域

平成19年度経済産業省「中小企業のIT活用に関する実態」調査（未発表）

- IT導入で達成している領域
 - 情報共有
 - 納期達成
 - 財務体質の強化
 - 在庫削減
- IT導入で達成されていない領域
 - 利益向上、コスト削減
 - 営業力・提案力の強化
 - 商品の差別化、競争力の向上
 - 新規顧客・販路拡大

売れるHPつくり-レスター

IT経営百選優秀賞企業事例

MyFactory

<http://www.rester.co.jp/>

- オーダーメイドTシャツ、製造販売
 - 自社工場で縫製する強みをいかす
- 取引先の海外調達化、突然の取引停止からの再生
 - 昭和54年 前社長急死により18歳で現社長が経営者に
 - 平成10年,自立化、「マイファクトリー」を開設、平成15年6月からインターネット専業の縫製工場に
- ネット活用の販売
 - パンフレットをWeb化しても意味がない
 - 顧客に役にたつ情報のサイト構築
 - 100%ネット受注、1枚からでも受注
 - 顧客からの意見、問い合わせに24時間以内返信、
 - 顧客からの感謝メール、苦情メールの情報開示と共有
 - 検索エンジン、キーワード検索で上位への技術確立

地域特産品の開発販売：清川屋

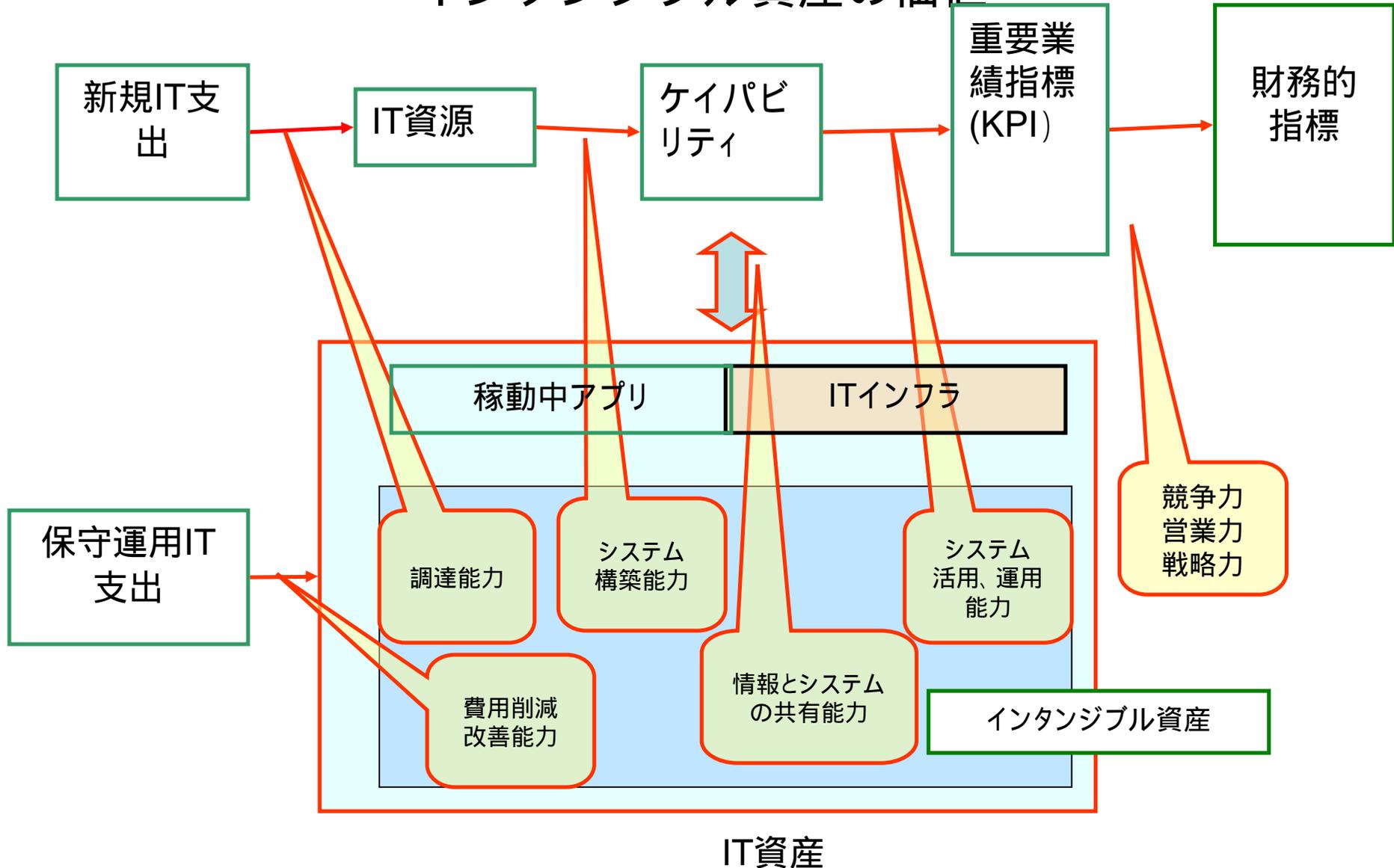
IT経営百選優秀賞企業事例

- 山形県の特産品を開発、ネット販売
 - 楽天市場グルメ大賞2003全国第一位受賞(2年連続)
 - 平成9年、日本DM大賞に入賞。
 - こだわりの地域特産品のオリジナル商品開発、
 - 若い人材(平均年齢27歳)のアイディアとチャレンジ精神を原動力に、「清川屋ブランド」の確立
- 経営理念
 - 店は客のため、社員とともに：インターネットではお客様の満足度アンケートにより全国第一位
 - 幸せを生む企業：お客様、取引先、従業員の幸せ満足
 - 感動ビジネス
- 本物志向
 - 「みやげものにうまいものなし」からの脱却

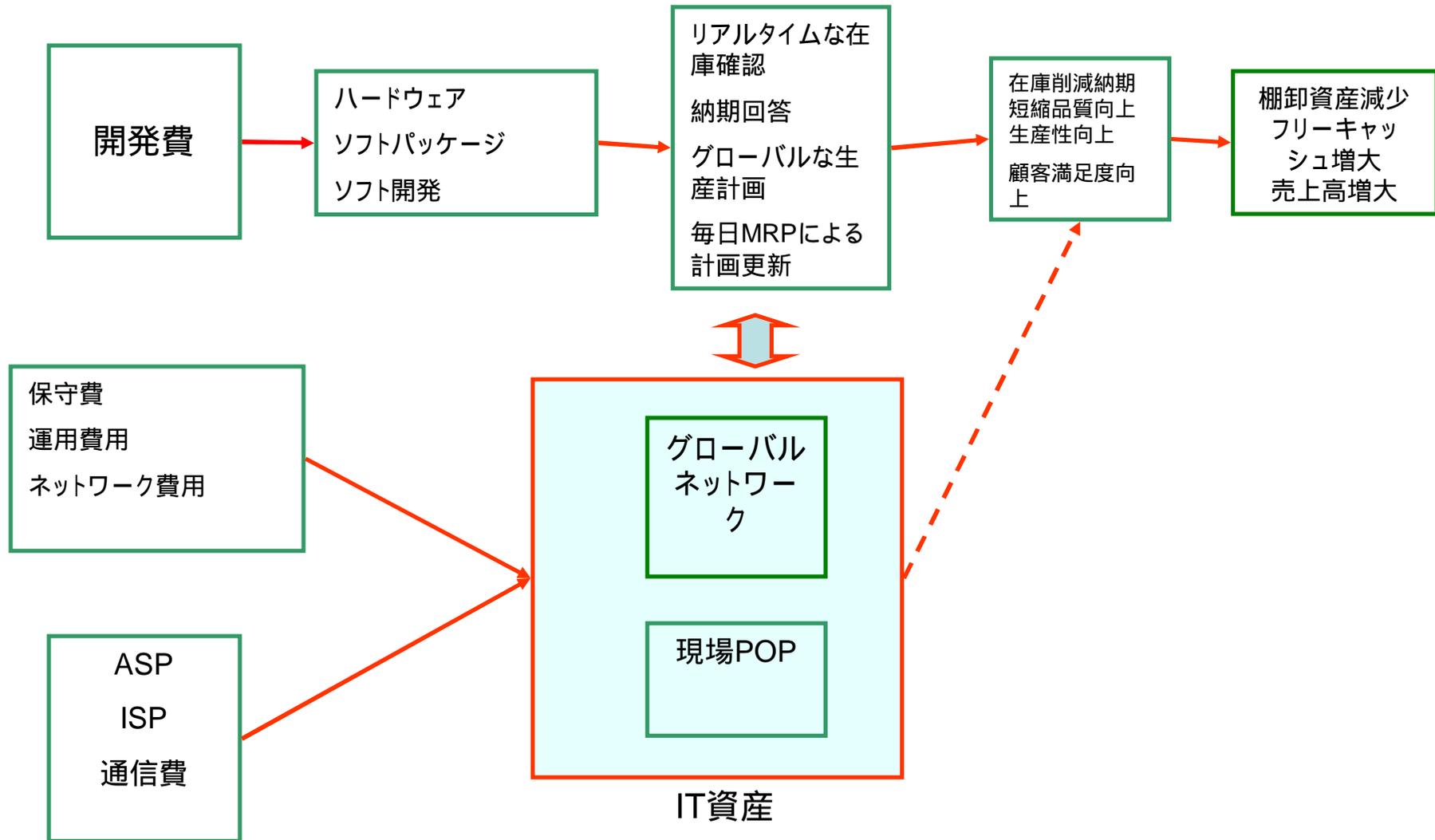


効果創出のシナリオ

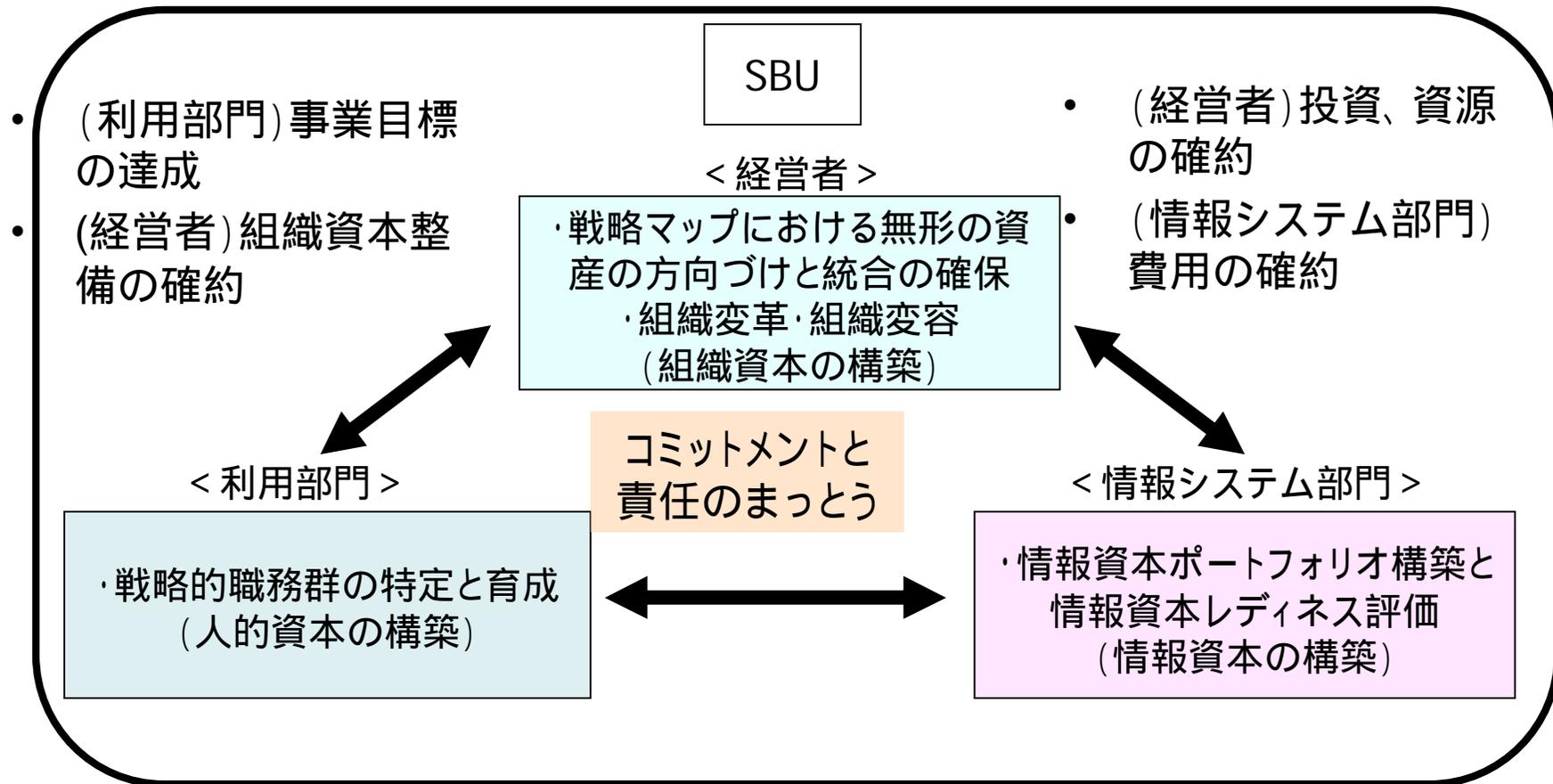
- インタangible資産の価値 -



SCMのシナリオ



インタンジルズをどう構築するか



- ・ (情報システム部門) 情報サービス機能提供
- ・ (利用部門) 効果の確約

まとめ

- “化”と“力”
 - 見える化、変化、強化
 - 現場力、つながり力
- 企業の価値を高めるためのインタンジブルズ
 - 企画、製品開発、管理の補強
- 必要な人材と確保できる人材
 - CIO公募
 - 業務改善力の補充
 - ???