

ITCイースト東京主催セミナー
(ITコーディネータ協会後援)

IT経営と可視化の融合

—経営目標達成の為の全員参加型経営実現手法—



経済産業省推進資格ITコーディネータ
(社) 日本経営士会 正会員 経営士 (専門: 情報部門)

阿 部 満

【講師プロフィール】

■主な経歴

富士ゼロックスIT関連企業にて、日本最大のネットワーク・セキュリティ業界のパートナー向けマーケティング関連に従事、その後、京セラ関連IT企業にて、経営企画部長、事業開発部長を経て、ITコーディネータ取得後、コンサルティング部長に従事し、現在、ITC協会事務局員勤務。
自らもITC認知度向上と発展のためITと経営の融合に関する著書執筆、講師、コンサルティング活動を行う。

■講師保有資格関連

- ・経済産業省推進資格 ITコーディネータ
- ・経済産業省推進事業 IT経営応援隊インストラクター
- ・旧通産大臣許可法人 財団法人日本経営士会 正会員 経営士（情報部門）
- ・文部科学大臣許可法人資格 認定個人情報保護コンサルタント
- ・文部科学大臣許可法人資格 情報セキュリティ検定一級
- ・特定非活動法人ITC-METRO Team-COMPACT（客員研究員）

■連携組織（活動及び予定）

- ・ITコーディネータ協会届け出組織
- ・日本経営士会経営士 南関東支部（マネジメントコンサルタント・日刊工業新聞連載記事寄稿予定）
- ・産業能率大学（ホームページ：経済・マネジメント論記事／教授連携IT経営研究）
- ・各商工会議所（セミナー講師）※ボランティアベース
- ・NPOビジネスサポート（IT経営応援隊インストラクター）
- ・富士通、オムロン、富士ゼロックス等IT・SIメーカー（ITC認知度向上・発展へのITC講演）

2008・3月時点

現代の企業経営者に求められるもの

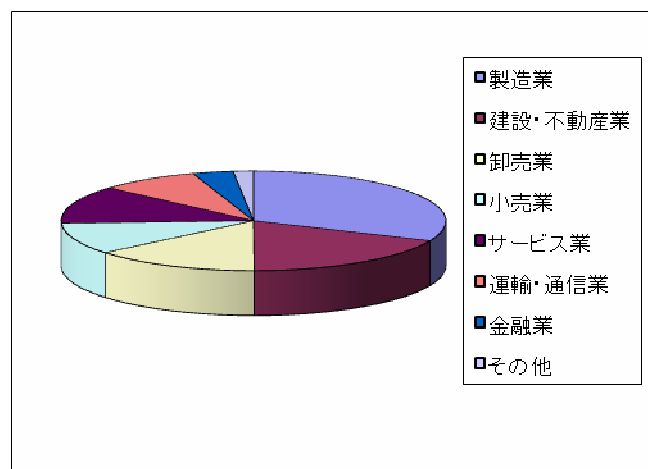
- ▶ 経営環境が急速に変化しています。これまでと同じ経営のままでは生き残れません。
- ▶ それではどうするか？
 - 経営環境の変化の中から、取り組むべき「経営課題」が生じてきます。
 - これを感度良く捉えて対策を打つ。企業を変える。
- ▶ 現代の経営者にはこれまでとは異質な能力が求められています。
 - まず第一に求められる資質は「経営課題認知力」
 - 経営課題を解決する経営改革実行力「経営改革力」
 - ITを活用して経営課題を解決する力「IT経営力」

まず第一に求められる資質は
「経営課題認知力」

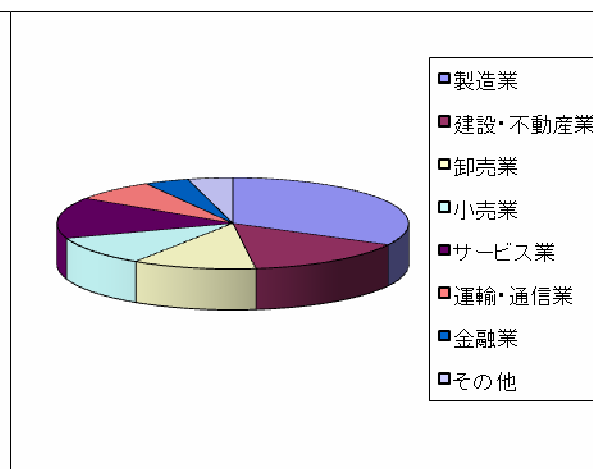
日本商工会議所：独自アンケート調査の業種業態

	16年度	(358件)	15年度	(317件)	14年度	(320件)
	件数	%	件数	%	件数	%
製造業	113	31.6%	104	32.8%	109	34.1%
建設・不動産業	66	18.4%	48	15.1%	45	14.1%
卸売業	50	14.0%	36	11.4%	35	10.9%
小売業	37	10.3%	33	10.4%	39	12.2%
サービス業	44	12.3%	46	14.5%	43	13.4%
運輸・通信業	30	8.4%	24	7.6%	26	8.1%
金融業	12	3.4%	13	4.1%	12	3.8%
その他	6	1.7%	13	4.1%	11	3.4%
合計	358	100.0%	317	100.0%	320	100.0%

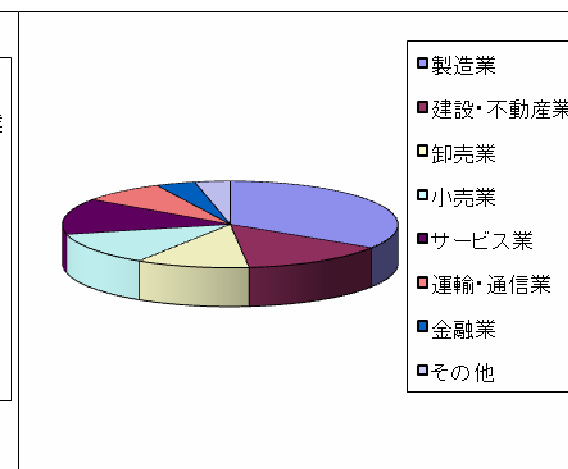
平成16年度



平成15年度

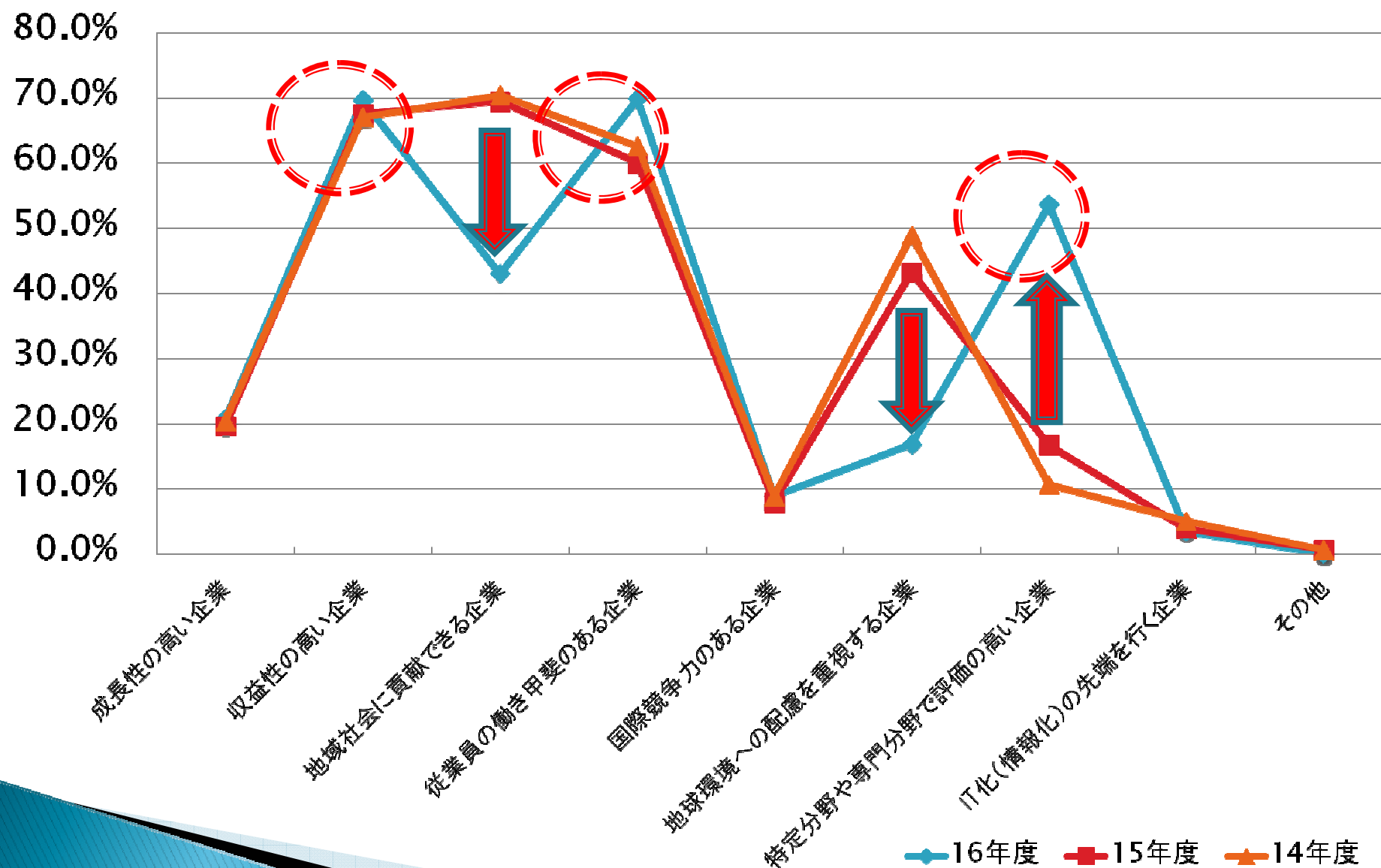


平成14年度



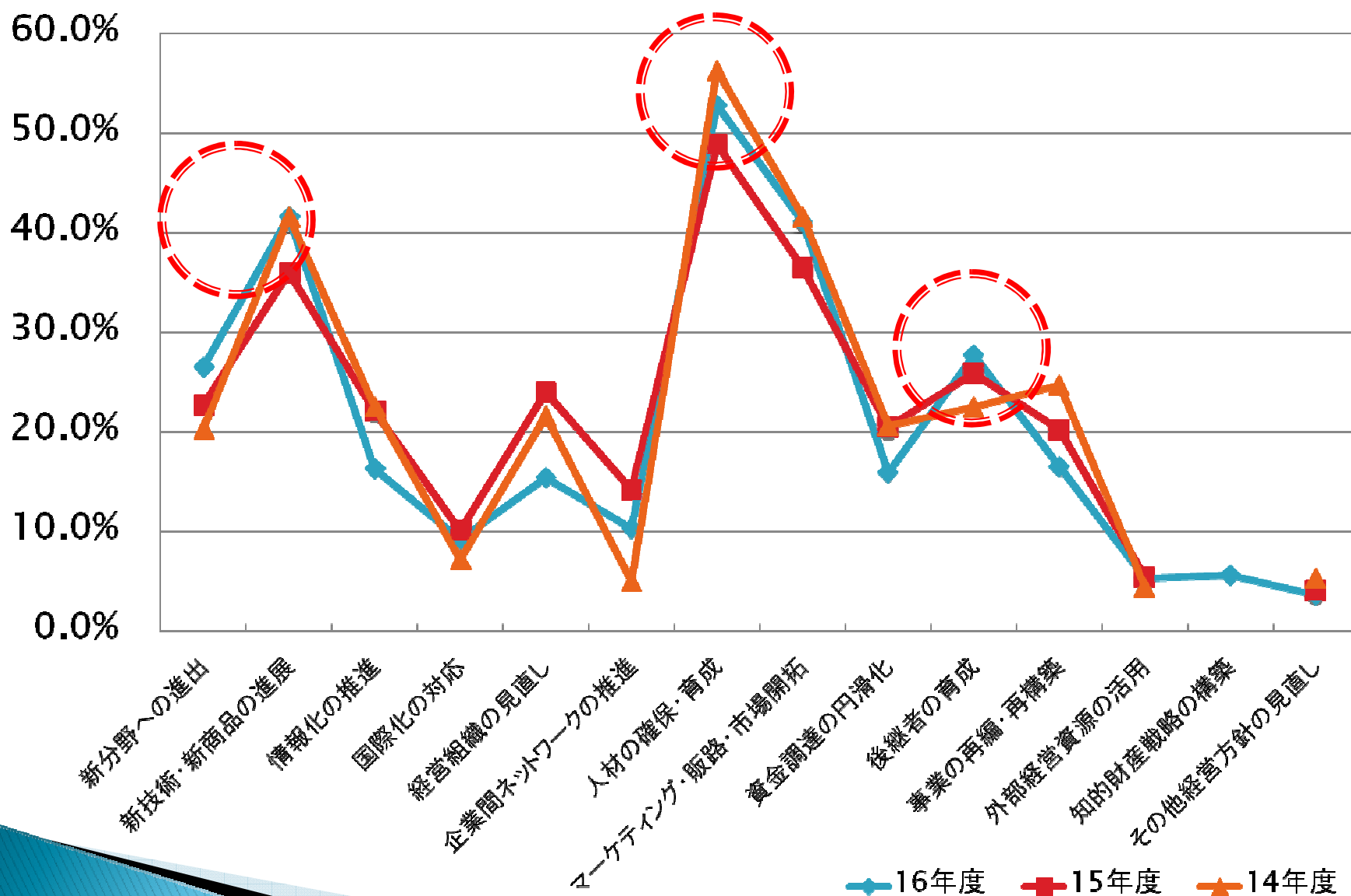
出所：日本商工会議所独自アンケート参考に筆者作成

貴社は今後、どのような企業になりたいとお考えですか、特に重視したいイメージを次の中から3つまでお選びください。



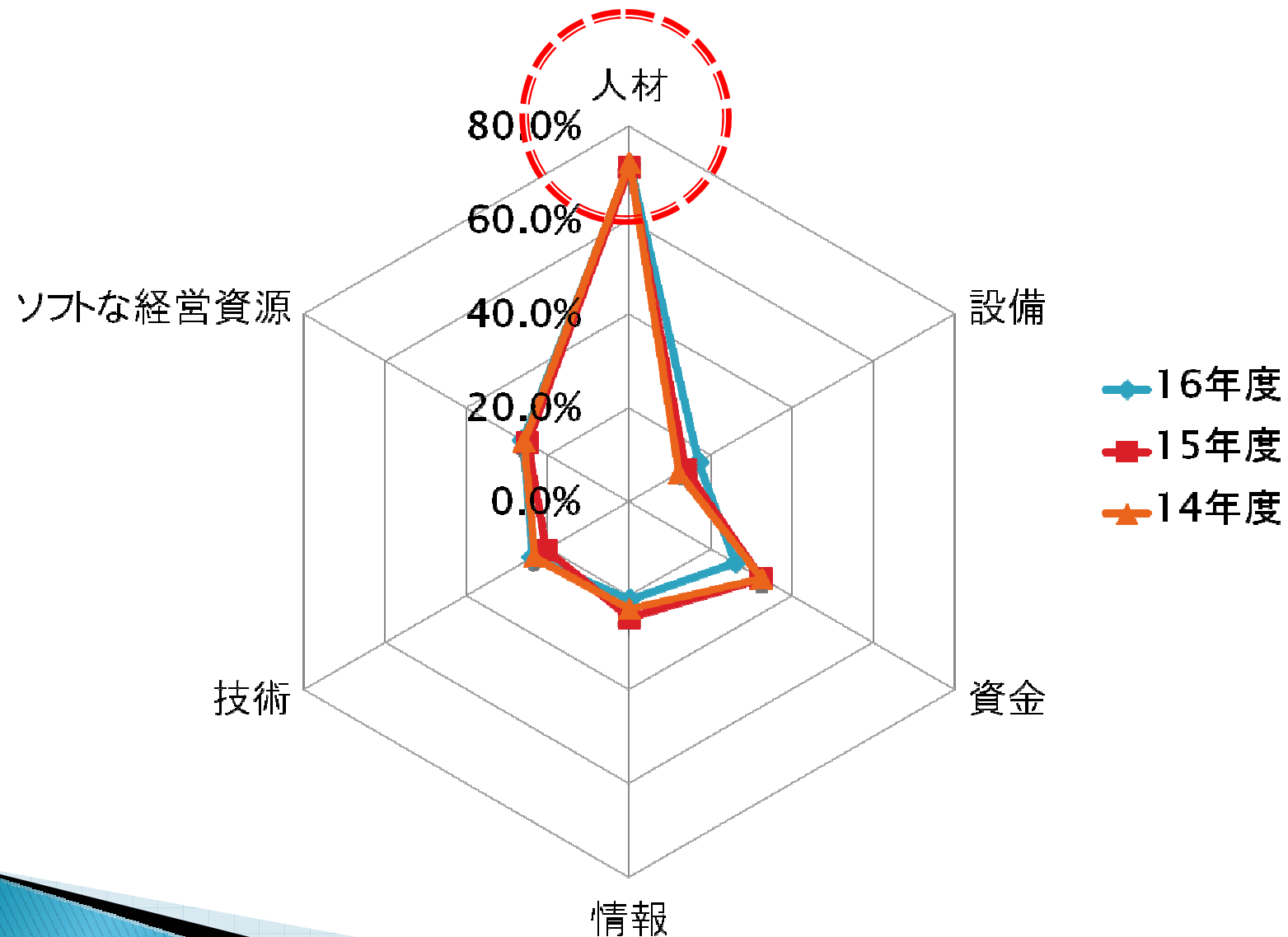
出所：日本商工会議所独自アンケート参考に筆者作成

貴社において、今後、重視する経営課題はどのようなものですか。次の中から3つまでお選びください。



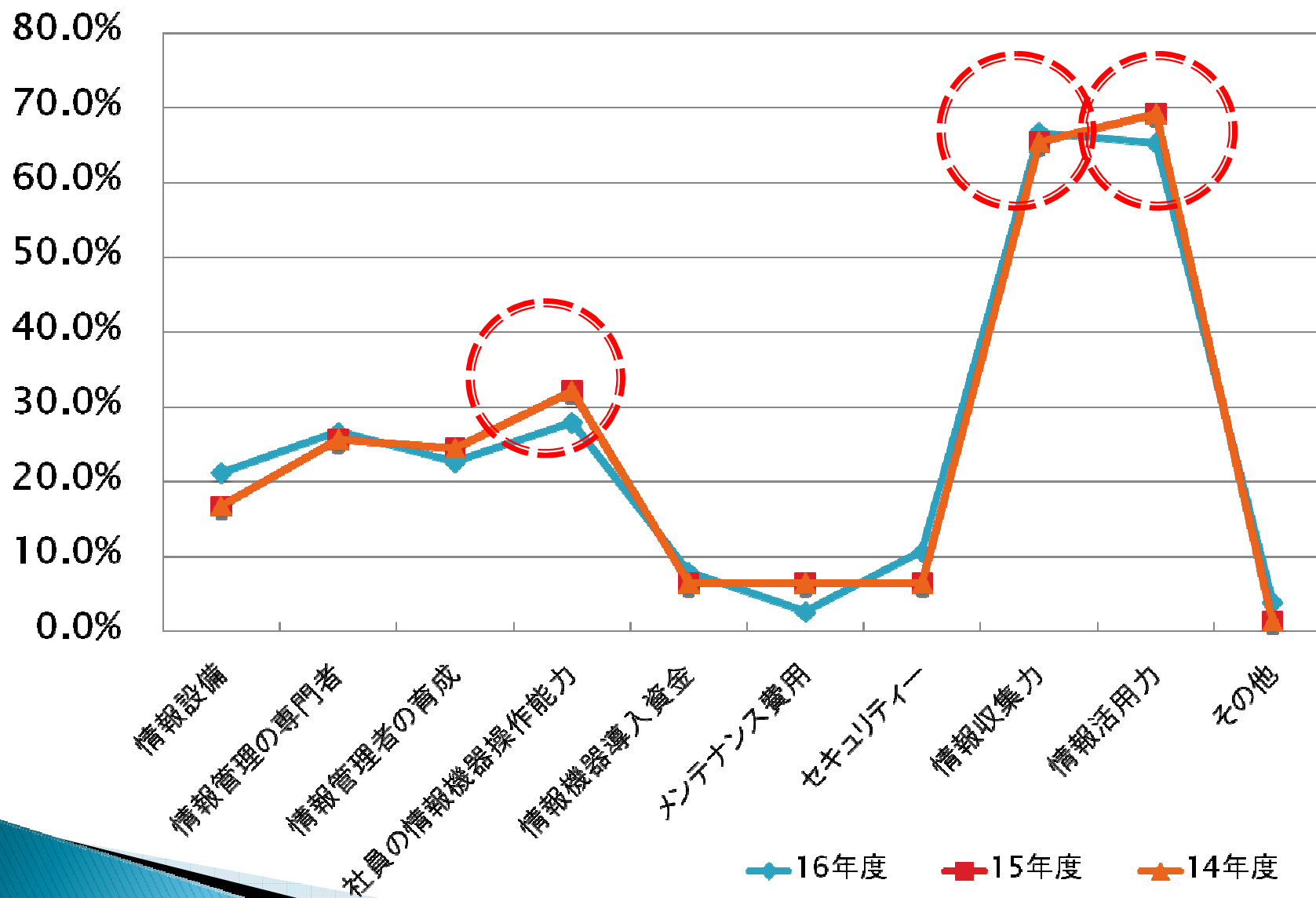
出所：日本商工会議所独自アンケート参考に筆者作成

経営課題及びその問題を解決する上で、貴社において不足している、あるいは補充すべき経営資源はなんですか？



出所：日本商工会議所独自アンケート参考に筆者作成

情報とお選びになった方にお伺いいたします。次の中で不足しているものは何ですか、不足していると思われる順に3つ以内でお選びください。

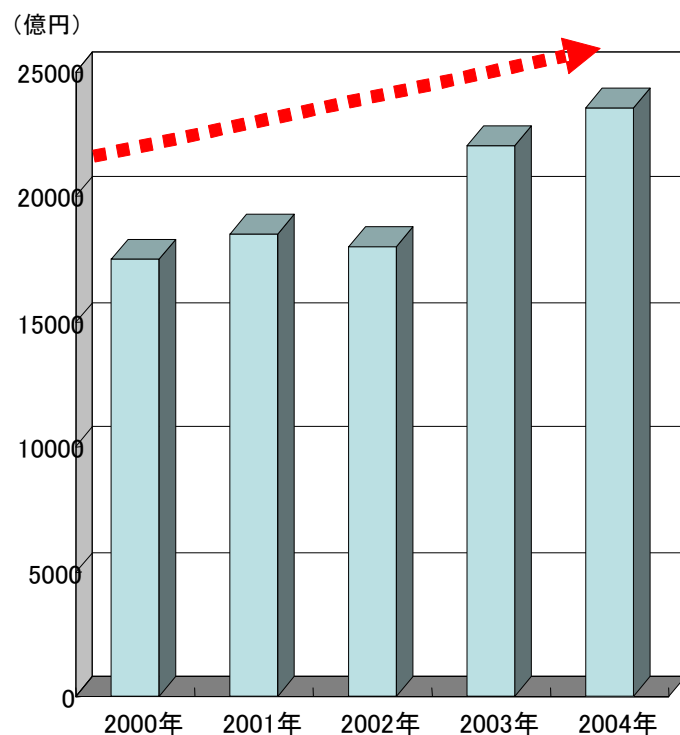


出所：日本商工会議所独自アンケート参考に筆者作成

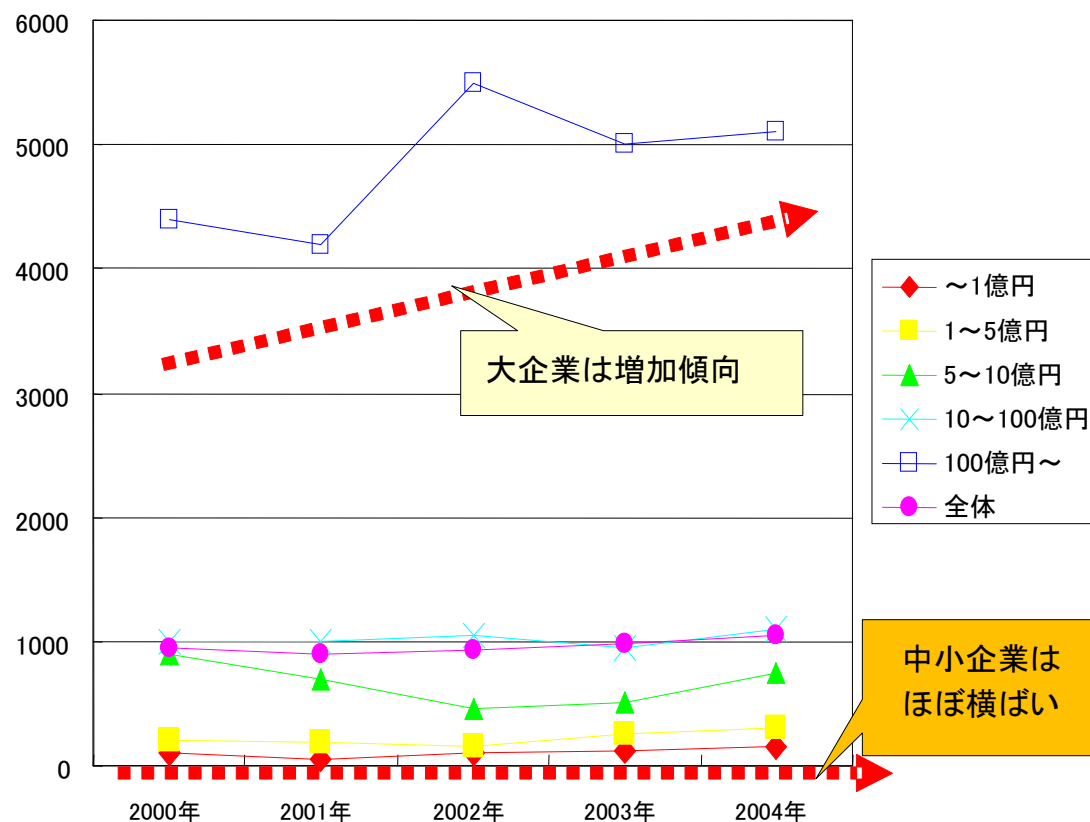
大企業と中小企業のIT投資の差が拡大＝競争力・生産性の格差へ

日本のIT投資額は全体としては増加傾向。但し規模別で見ると中小企業では横ばい。

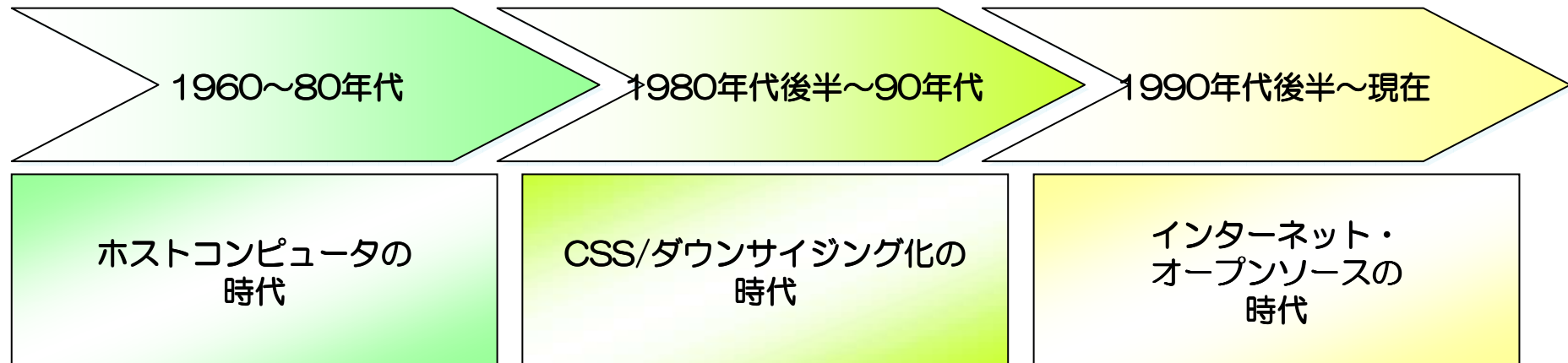
IT投資額推移



資本金別「1社当たりの」IT投資額の推移



IT化の変遷



■業務の合理化・省力化がコンピュータ化の目的

■ITは経営にとって単なるコスト削減手段

■単一ベンダーによる製品・サービス提供

■業務の効率化・省力化がコンピュータ化の目的

■電子メールやEUCのような新たな活用方法

■経営からみてITのブラックボックス化が進む

■マルチベンダーの活用

■ビジネスのあり方を変える活用方法

■※ERP、SCMなどのシステム化の統合化

■経営とITは不可分一体なものへと変化

■オープンソースの活用

※ERP(エンタープライズリソースプランニングの略)

※SCM(サプライチェーンマネジメントの略)

出典:平成15年度情報経済基盤整備 IT投資対効果に関する調査報告書

企業の成長曲線と日米にみるIT投資の関連性

【アメリカ】※北米

- ・顧客満足度の向上
- ・競争優位の獲得
- ・売り上げの増大
- ・新規顧客獲得
- ・新規ビジネス・製品の開発

創業期

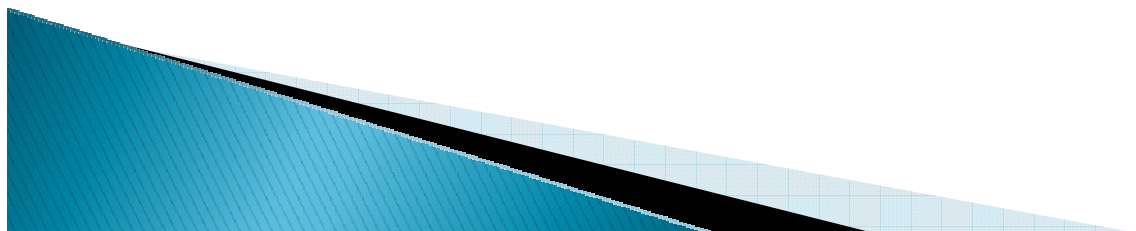
成長期

成熟期

【日本】

- ・業務プロセスの効率化
- ・業務コストの削減
- ・社員の生産性向上
- ・ペーパーレス化

経営課題を解決する経営改革実行力 「経営改革力」



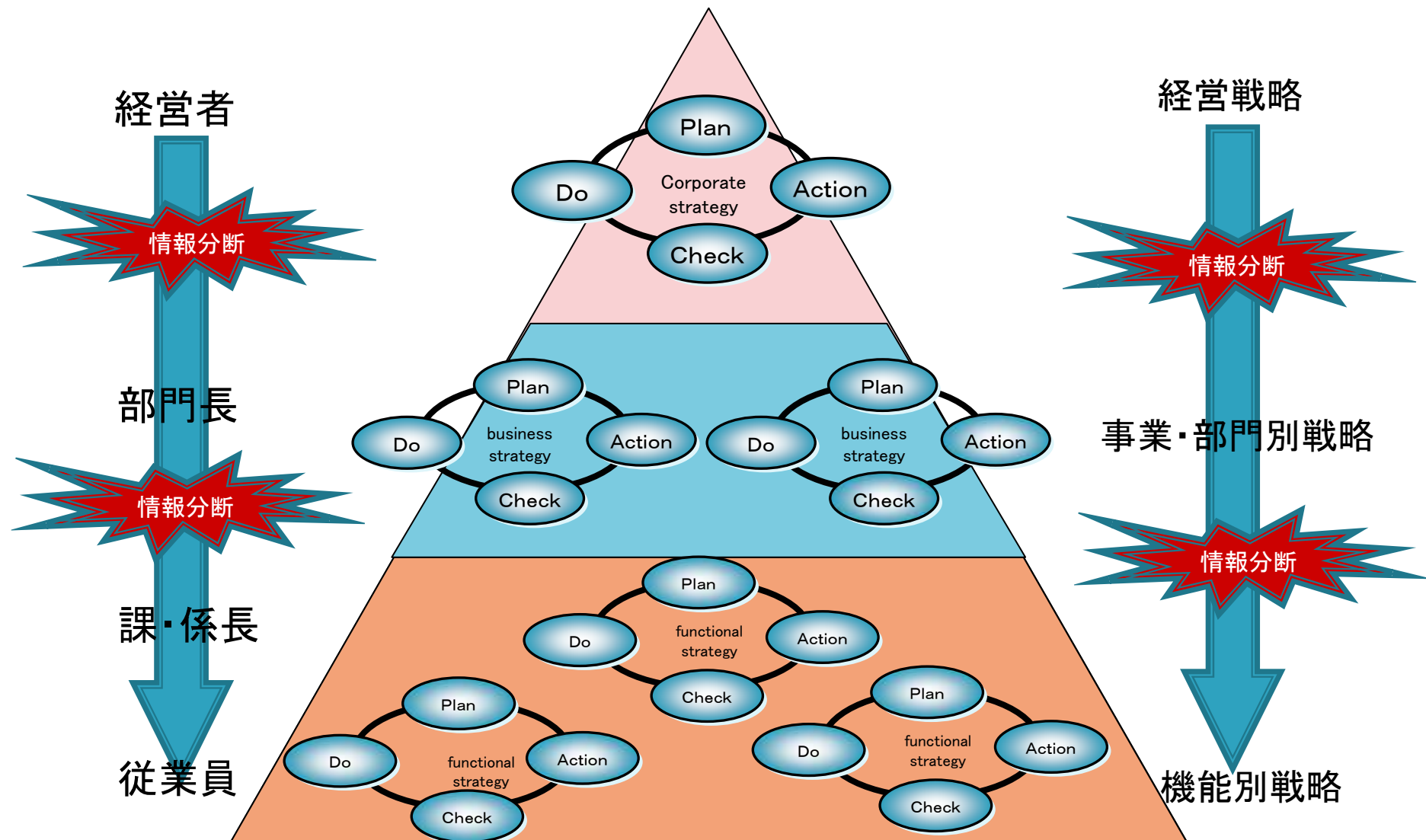
経営者のアイデンティティの失敗する要素(SONY)

【SONY業績低迷時の基本戦略】

- 1.企業理念（創業者）：真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ
発揮セシムベキ自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設
- 2.経営者の想い：AVとITの多角化融合（アイデンティティ）
- 3.組織：分権化組織：カンパニー制（組織は戦略に従う：チャンドラー）
- 4.開発・生産：「SONY」ブランドによる新製品（差別化）中心、多角化
の推進（ネット・金融・保険・ロボット）など自社の事業以外へ多角化
展開、コスト重視の海外工場進出

顧客のニーズとウォンツである生の声が、経営者に届かない

経営戦略とPDCAサイクル管理思考の失敗



トップダウンの経営戦略だけでは現場は「絵に書いた餅」PDCAサイクルも層別の中で停滞

ITを活用した情報の伝達方法でプロセス改革の成功事例

【中堅A社書籍の改革事例】

1. PDCAの計画（P）は本部の計画を店長会議やメールなどで伝達
2. 地区担当者や営業企画スタッフなどが店長に直接伝える。経営者自ら足を運び店長と年2回面談をする
4. 改革に取り組んだ成果は2年後、3年後となるため、改革取り組んだ時点で表彰する
5. イン트라ネットの掲示板に新しい提案やディスプレイ方法などの写真が自律的に日に2件から3件掲載するまでになる。
6. パートやアルバイトからも経営者に提案や改善の要求がある。



経営者のアイデンティティ変更の経営改革事例 (SONY)

【ソニーの経営者のアイデンティティ】

1. 経営者の想い（アイデンティティ）をユーザ顧客が望む「AV機器」に選択と集中し、「SONY」ブランドの強みであった本業回帰による業務プロセス改革行う。
2. SONYブランドのコアコンピテンスである本来の強みに対して選択と集中させる。
3. 自社の強みの製品・商品を中心に業務プロセスとカンパニー制度を改革する。



垂直組織のディスコミュニケーションの失敗 (松下電器産業)

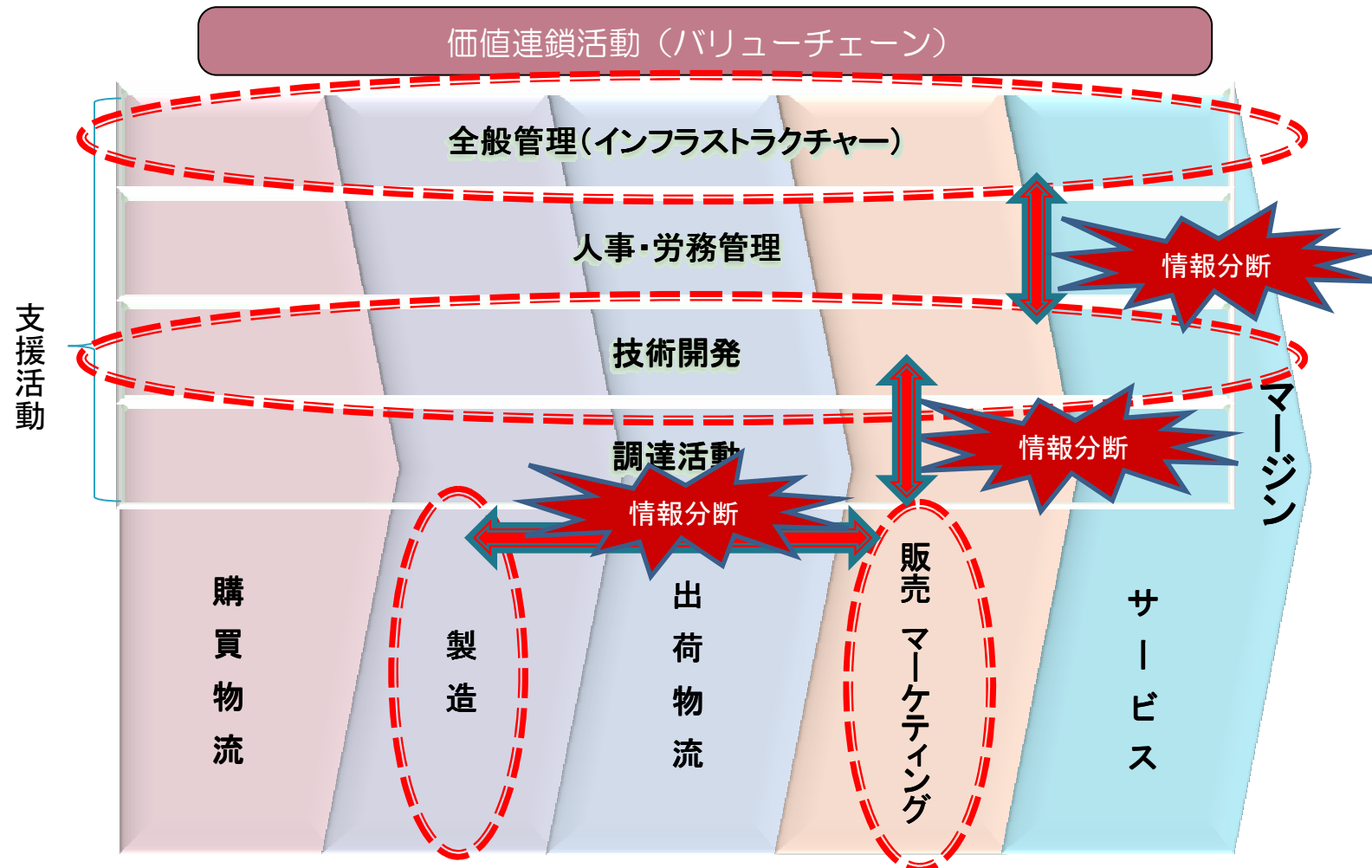
【松下電器産業業績低迷時の基本戦略】

1. 企業理念（創業者）：産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス
2. 経営者の想い：プロダクトアウト（アイデンティティ）
3. 組織：集権化組織：事業部制（戦略は組織に従う：アンゾフ）
4. 開発・生産：水道哲学（二番手）中心、現場主義による製造業へのこだわり、自社の価値は良いものづくりで価格を安くする。コスト重視の海外工場進出

顧客のニーズとウォンツである生の声が、開発者に届かない

価値連鎖活動による垂直的ディスコミュニケーション分析

松下電器産業の価値連鎖活動(例)



情報分断が起こる価値連鎖活動では、利益が伸びない組織体制

経営とIT融合での経営改革成功事例 (松下電器産業)

【松下電器産業企業革新】

1. 『IT革新なくして経営革新なし』のビジョンを打ち出す・
2. 今までの水平的なコミュニケーションに問題があった官僚的な事業部を解体。
3. 標準化と業務プロセスの刷新、コスト、利益の可視化による、現場の主体性を引き出す「自分化」といった業務プロセス改革と情報システムを表裏一体で進めた。
4. 「ITで業務プロセスをロックする（CIOの牧田孝衛役員）」という全体最適と標準化へのIT活用の方針を実行に移した。



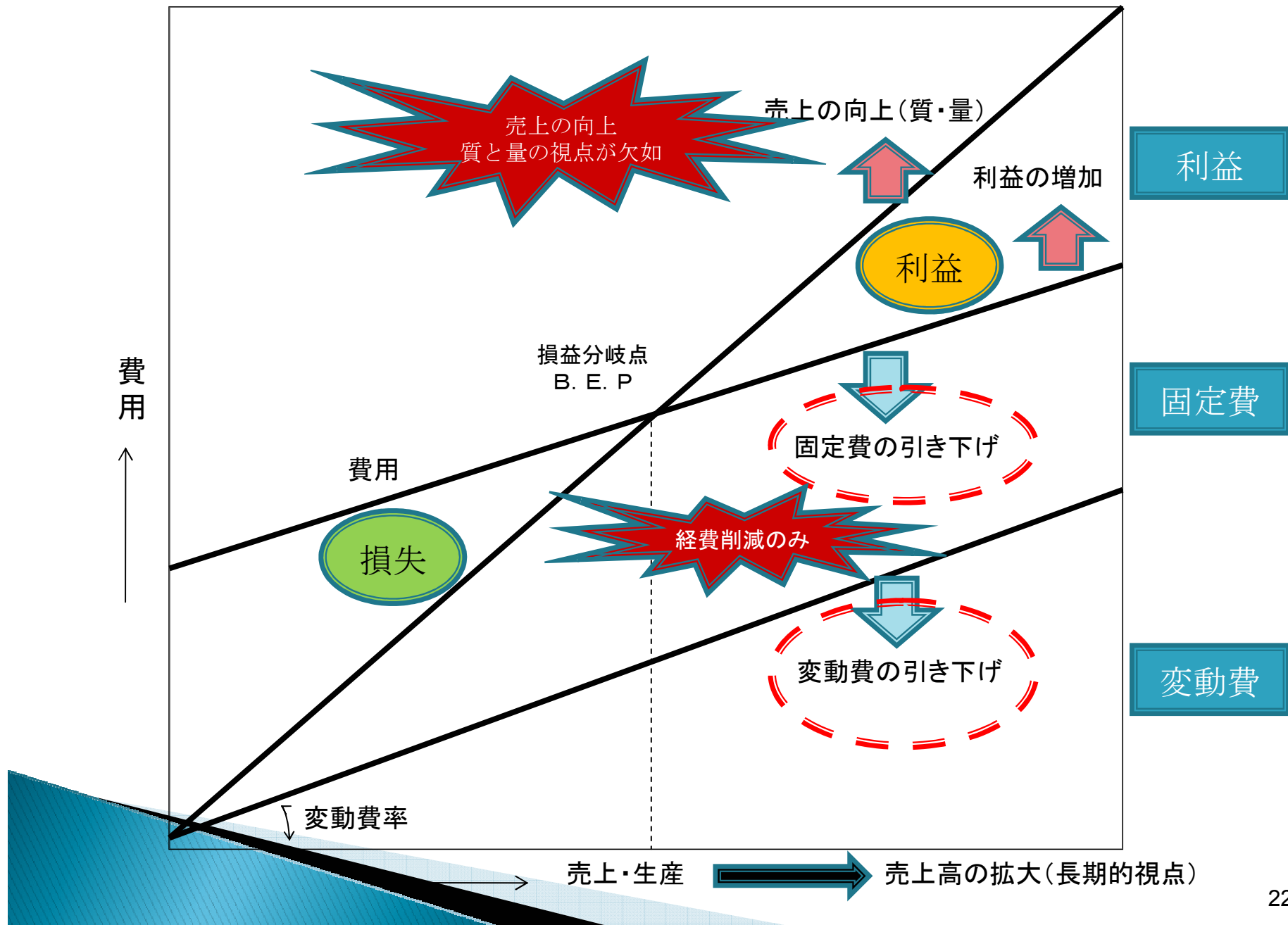
キャッシュフロー経営実践の失敗 (中堅A書籍販売会社)

【中堅A書籍販売会社の基本戦略】

1. キャッシュフローを増やし、その範囲内で銀行の借入金の返済
2. 中期計画、返済計画、メインバンクの決定、在庫の圧縮を行う
3. 労働分配率が自社40%、他社30%で生産性が低いため、ローコストオペレーションを高め接客時間を増加させる。
4. 書籍積み増し方法を標準化、業務の一部を本部に移管する
5. 現場の作業も軽減させ、マニュアル化も行い標準化を行う。

目標浸透後は、売上が延びとどまり、コスト削減ばかりに集中してしまう逆効果生む管理思考となってしまう。

キャッシュフロー経営実践の失敗の原因



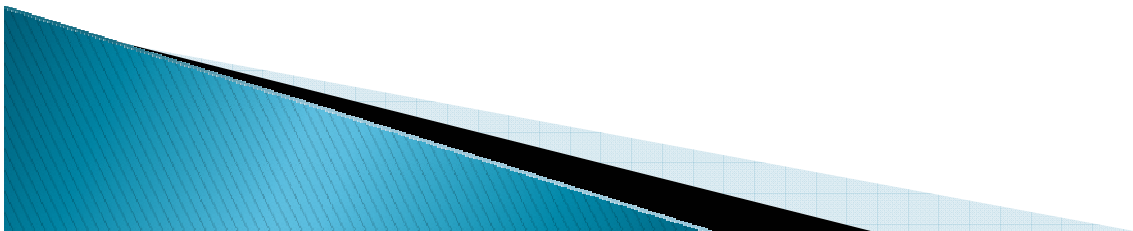
ITを活用した情報の伝達方法でプロセス改革の成功事例

【中堅A社書籍の改革事例】

1. PDCAの計画（P）は本部の計画を店長会議やメールなどで伝達
2. 地区担当者や営業企画スタッフなどが店長に直接伝える。経営者自ら足を運び店長と年2回面談をする
4. 改革に取り組んだ成果は2年後、3年後となるため、改革取り組んだ時点で表彰する
5. イン트라ネットの掲示板に新しい提案やディスプレイ方法などの写真が自律的に日に2件から3件掲載するまでになる。
6. パートやアルバイトからも経営者に提案や改善の要求がある。

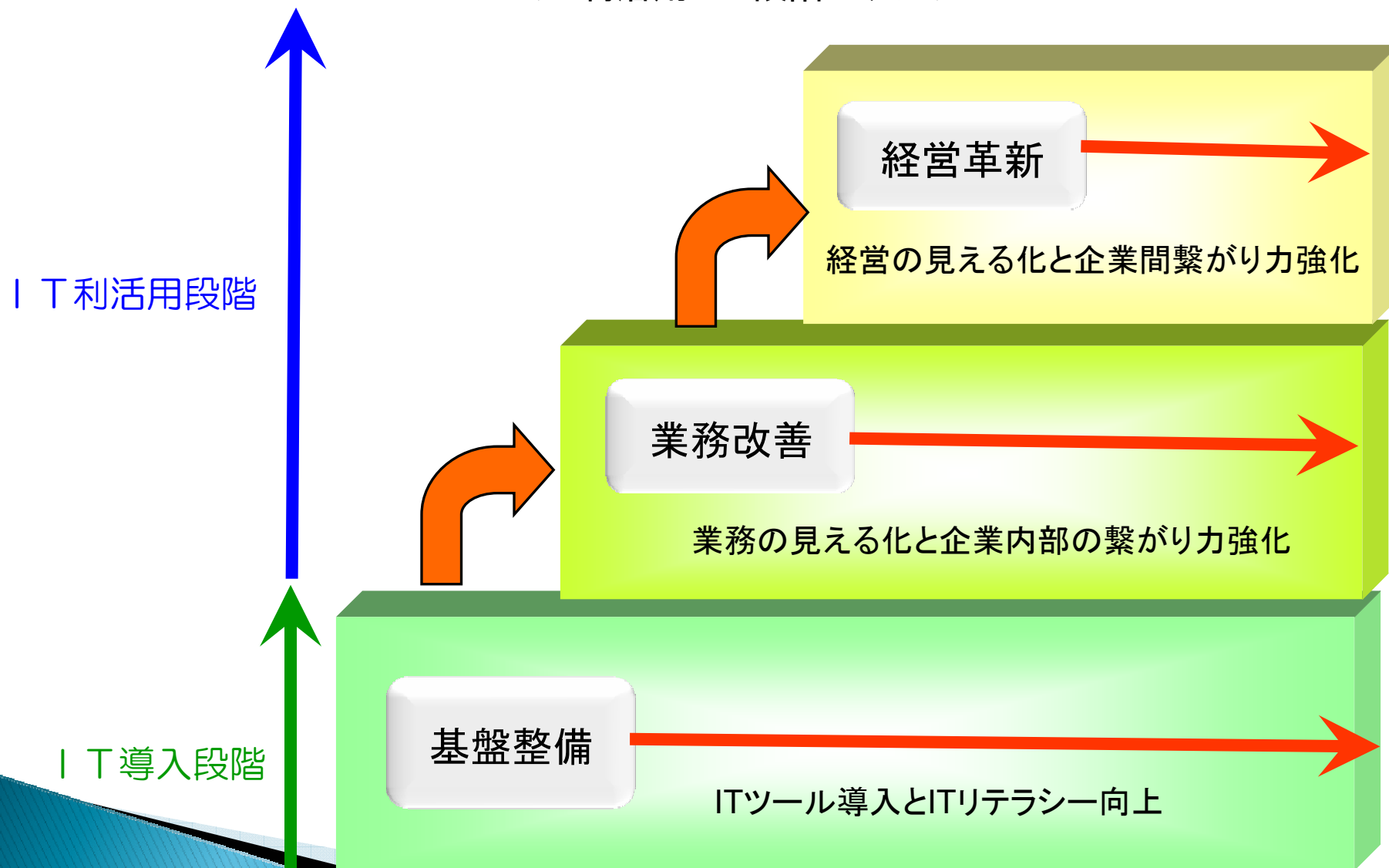


ITを活用して経営課題を解決する力 「IT経営力」

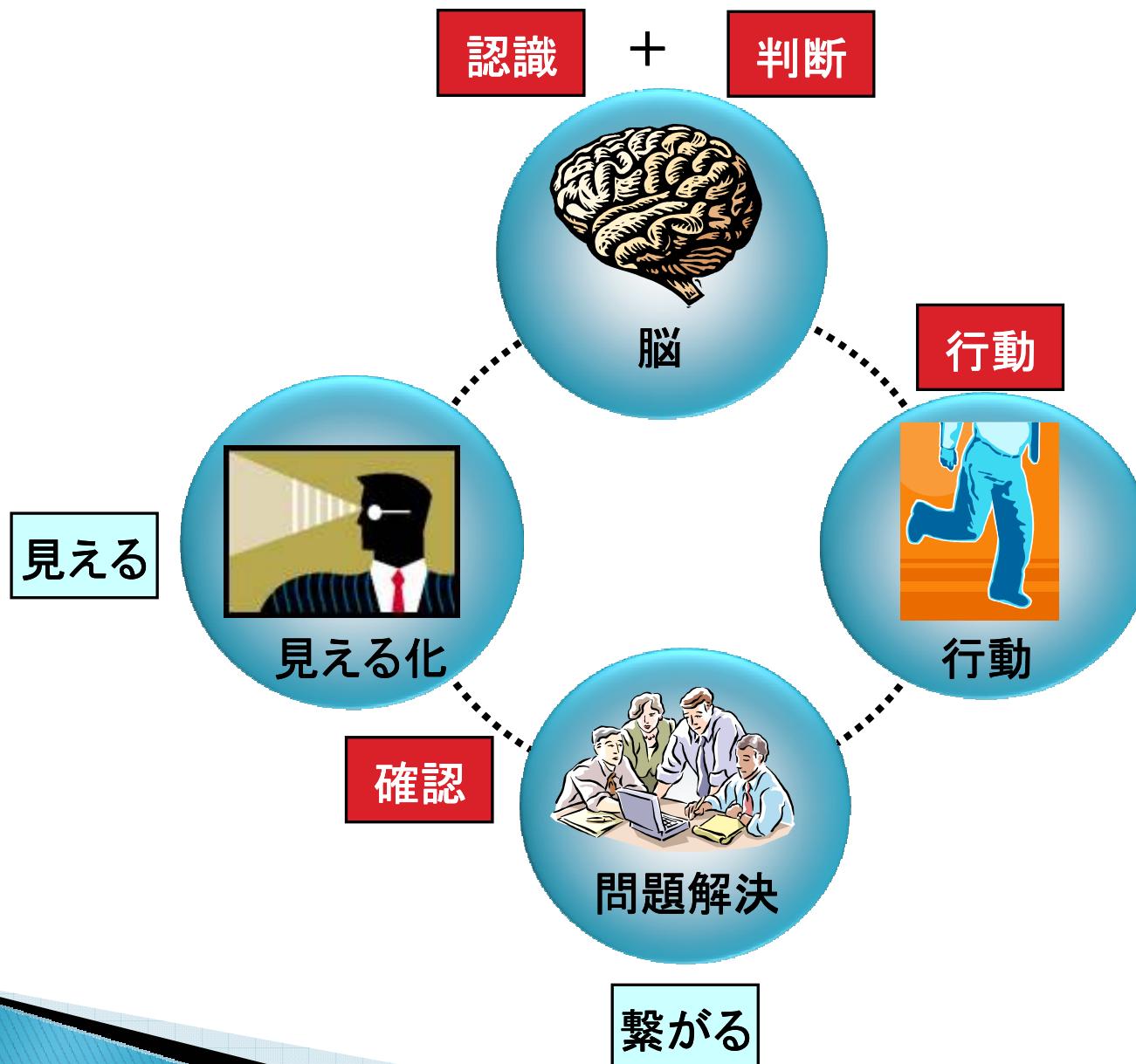


経営革新の実現に向けたIT利活用のステップ

<IT利活用の3段階モデル>



3つのタイプの見えざる資産の見える化と繋がり力

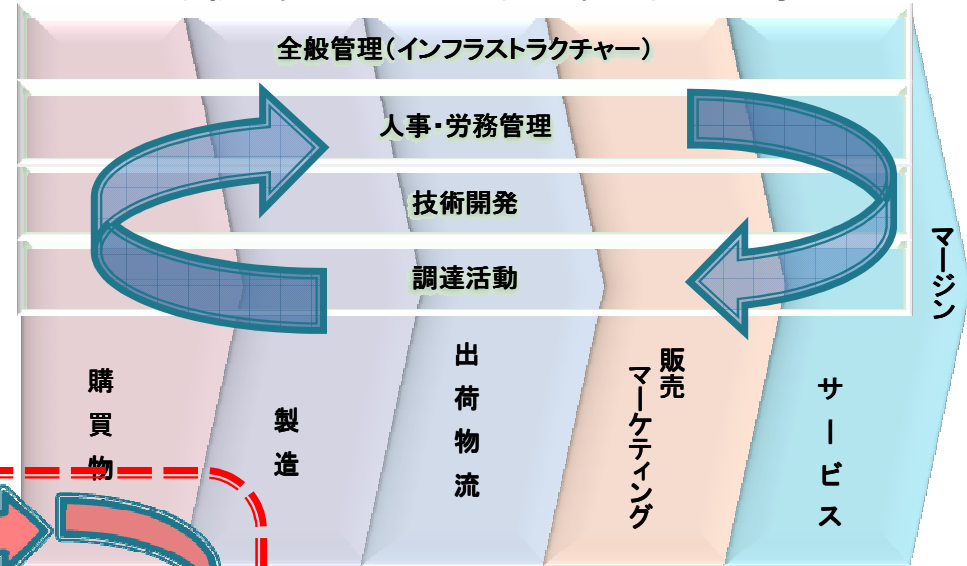


企業内部・企業間の繋がりが力強化モデル

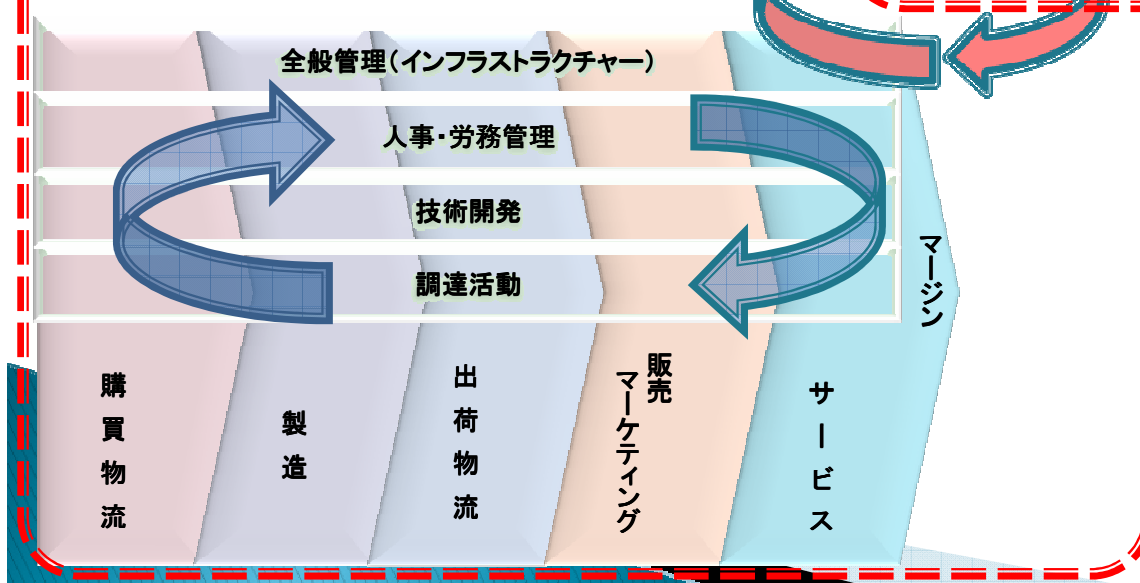
■第1段階：基盤整備 (ITツール導入とITリテラシー向上)



■第2段階：業務改善 (業務の見える化と企業内部の繋がりが力強化)

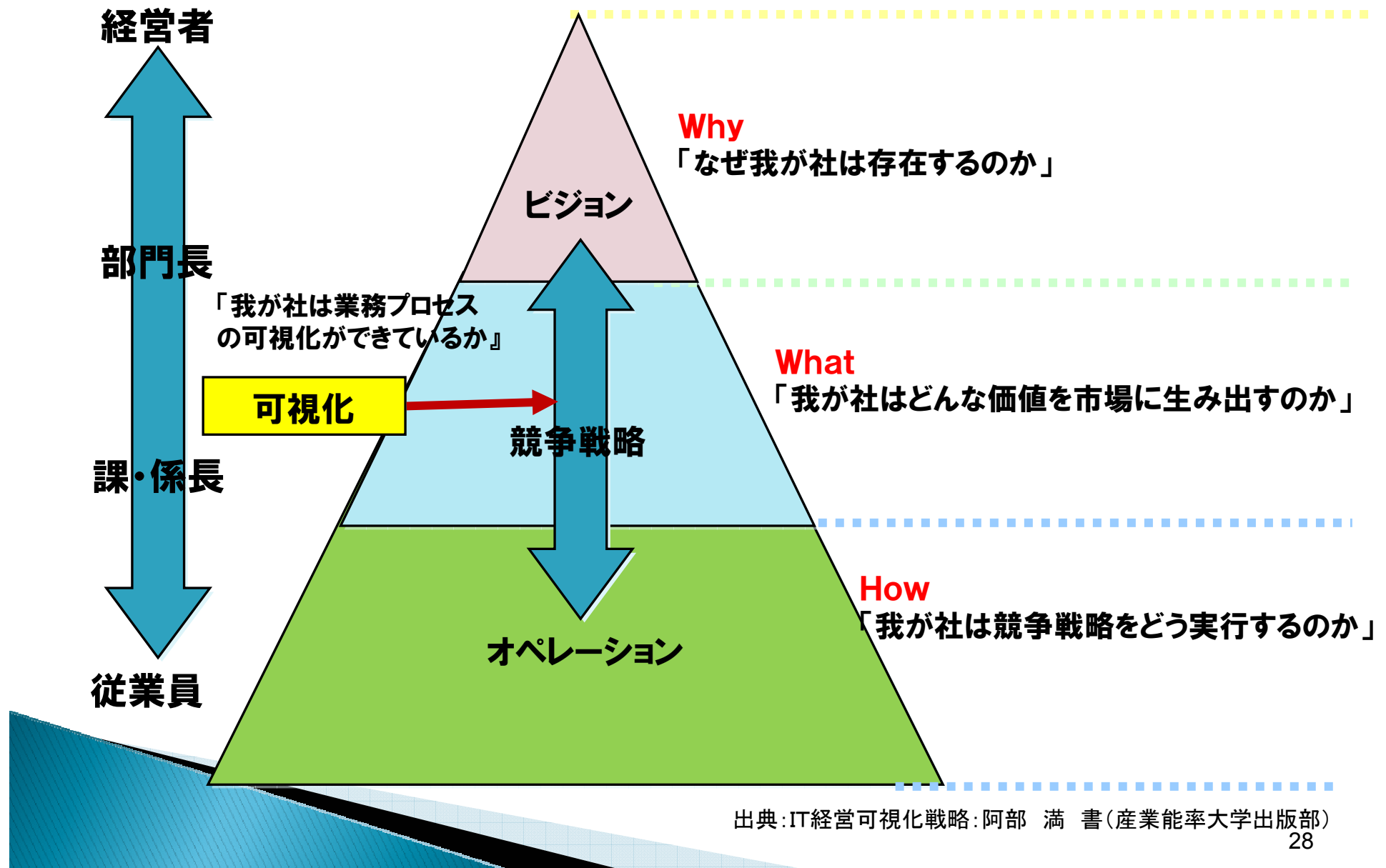


■第3段階：経営革新 (経営の見える化と企業の繋がりが力強化)



出典：M.E.ポーター著「競争優位の戦略」
(ダイヤモンド社) 参考に筆者論理で修正

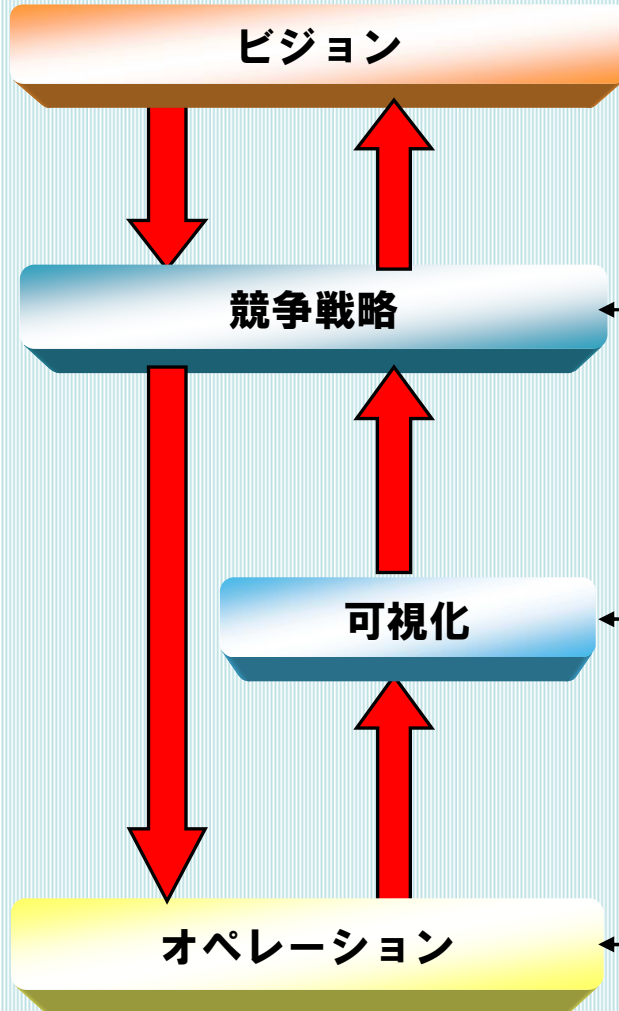
IT経営と可視化(見える化)の融合のコンセプト



IT経営可視化戦略フレームワーク全体概要図

分析型経営戦略論(トップダウン)

【4フレーム】



プロセス型経営戦略論(ボトムアップ)

【9フェーズ(成果物)】

ビジョンバリューウェイ

■ビジョン・バリュー・ウェイ計画書
ビジョン、経営者の想い(アイデンティティ)、経営目標

経営戦略

■5つの競争要因分析表 ■3つの競争戦略分析表 ■成長ベクトル分析表 ■価値連鎖活動分析表 ■経営成熟度評価表 ■SWOT分析表 ■新事業ドメイン分析表 ■重要成功要因(CSF)分析表 ■経営戦略企画書

業務プロセス改革計画

■業務プロセス改革計画書 ■業務プロセス改革リスク対効果測定表 ■業務プロセス改革実行マイルストーン(中長期実行計画) ■プロジェクト体制図

IT戦略

■現IT環境分析表 ■価値連鎖活動によるシステム関連図 ■DFDモデル ■IT成熟度評価表 ■IT戦略計画書 ■IT戦略企画書 ■IT化実行計画書 ■IT戦略リスク対効果評価測定表 ■IT化実行マイルストーン(IT中長期実行計画)

業務プロセス指標可視化

■業務プロセス指標可視化各種データ類

ITサービス活用

■サービスレベルアグリーメント(SLA)
■サービスレベルマネジメント(SLM)

IT調達

■要件定義書 ■RFP(提案依頼書) ■ITベンダー選定表 ■ITガバナンス評価書 ■RFP提案書評価表 ■IT導入計画書

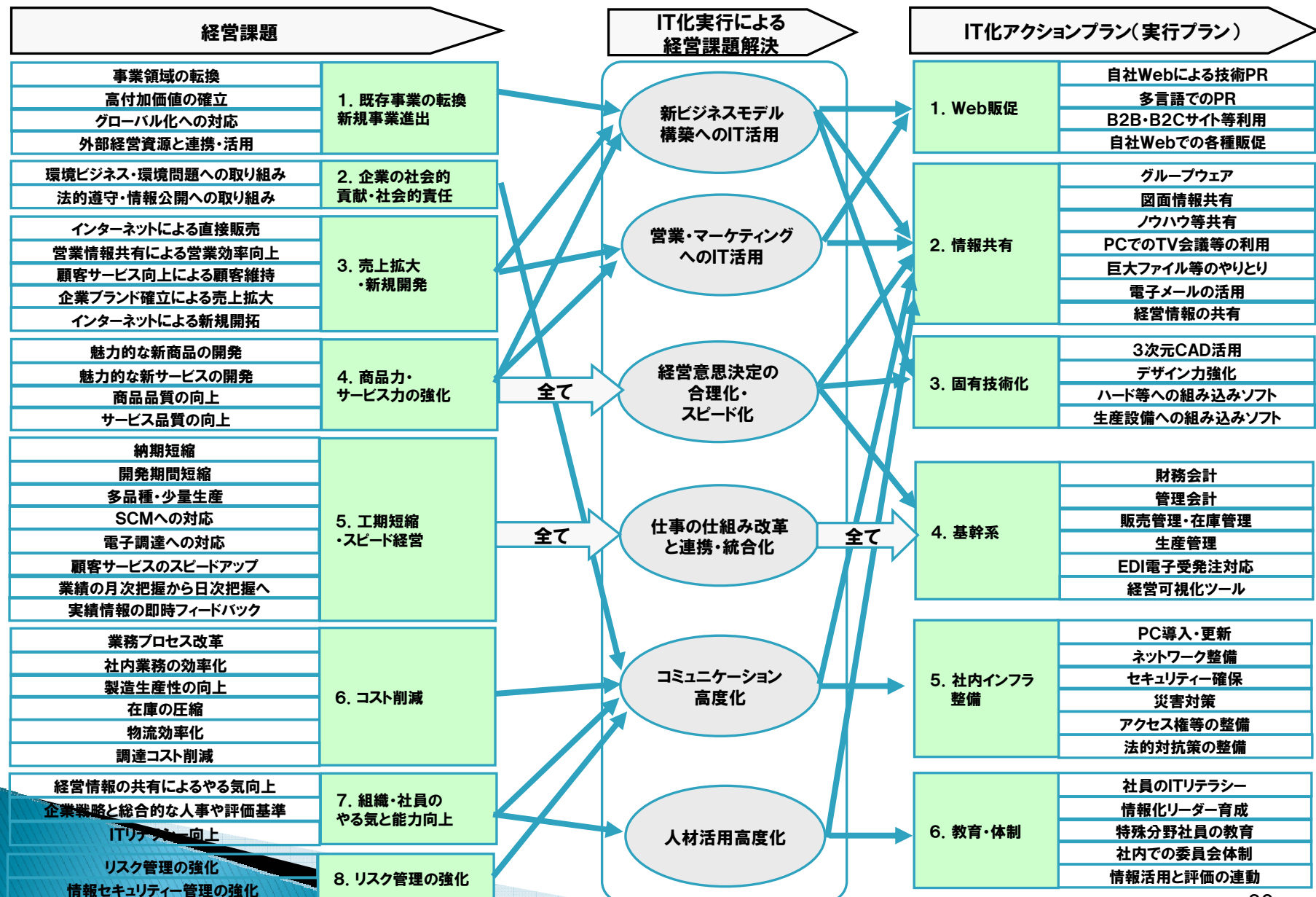
IT導入

■外部設計書 ■内部設計書 ■操作マニュアル ■運用マニュアル ■業務移行計画書 ■総合テスト計画書

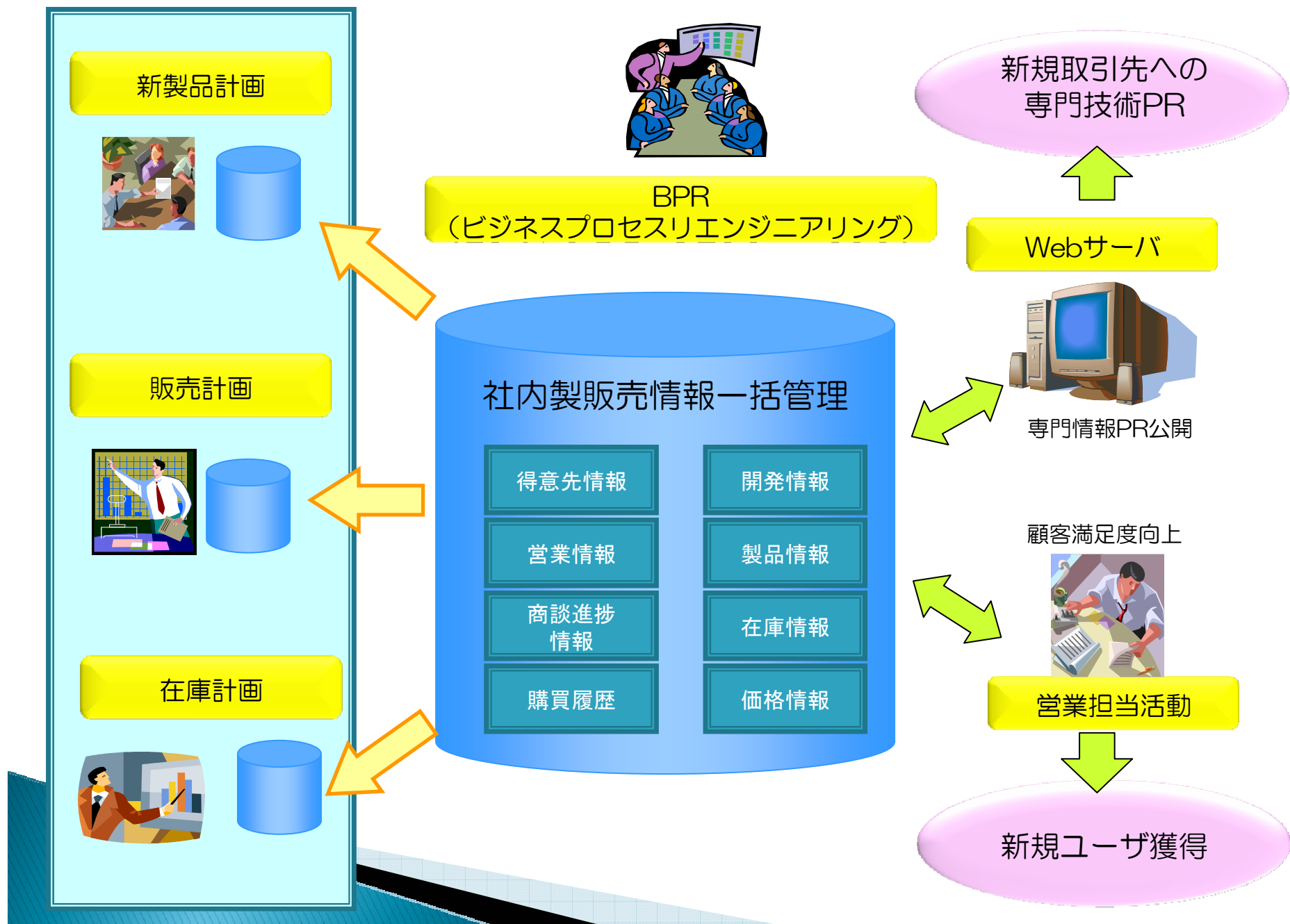
業務プロセス改革

■戦略事業単位(SBU)別ターゲット設定シート ■サーベランスチェックシート(部門単位) ■戦略マップ(従業員単位)

IT経営成功企業による経営課題解決策事例(中小企業数百社)



新ビジネスモデル構築へのIT活用



営業・マーケティングへのIT活用

CRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）



適切な営業マネジメント

適切な営業活動



SFAサーバ

得意先情報

営業情報

商談進捗
情報

購買履歴

営業
情報

個客戦略

CRMデータベース

顧客
情報

Webサーバ

購買情報

問合せ情報

商品改良
要請情報

クレーム
情報

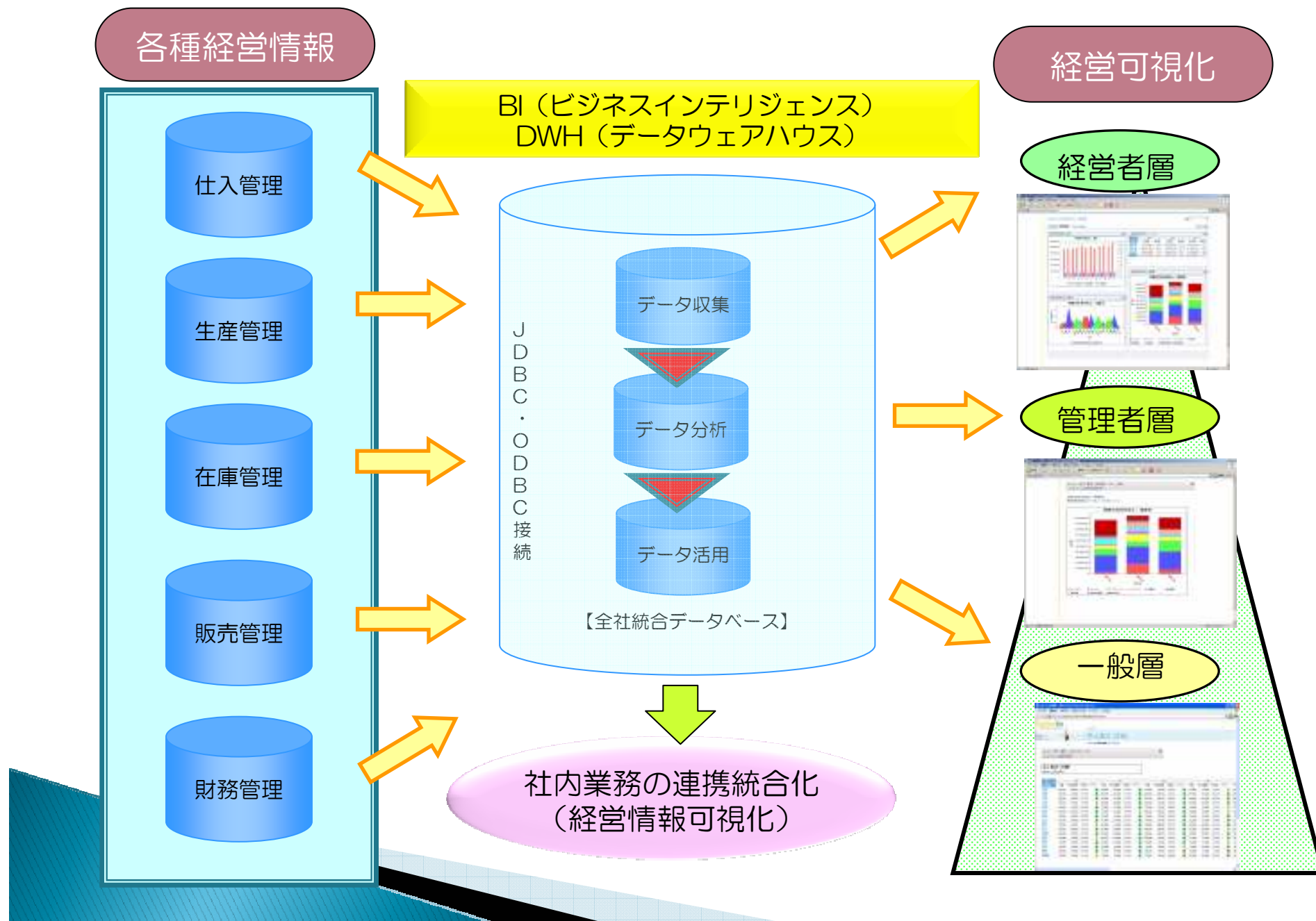
CTIサーバ

新商品開発・価格
納期を最適化

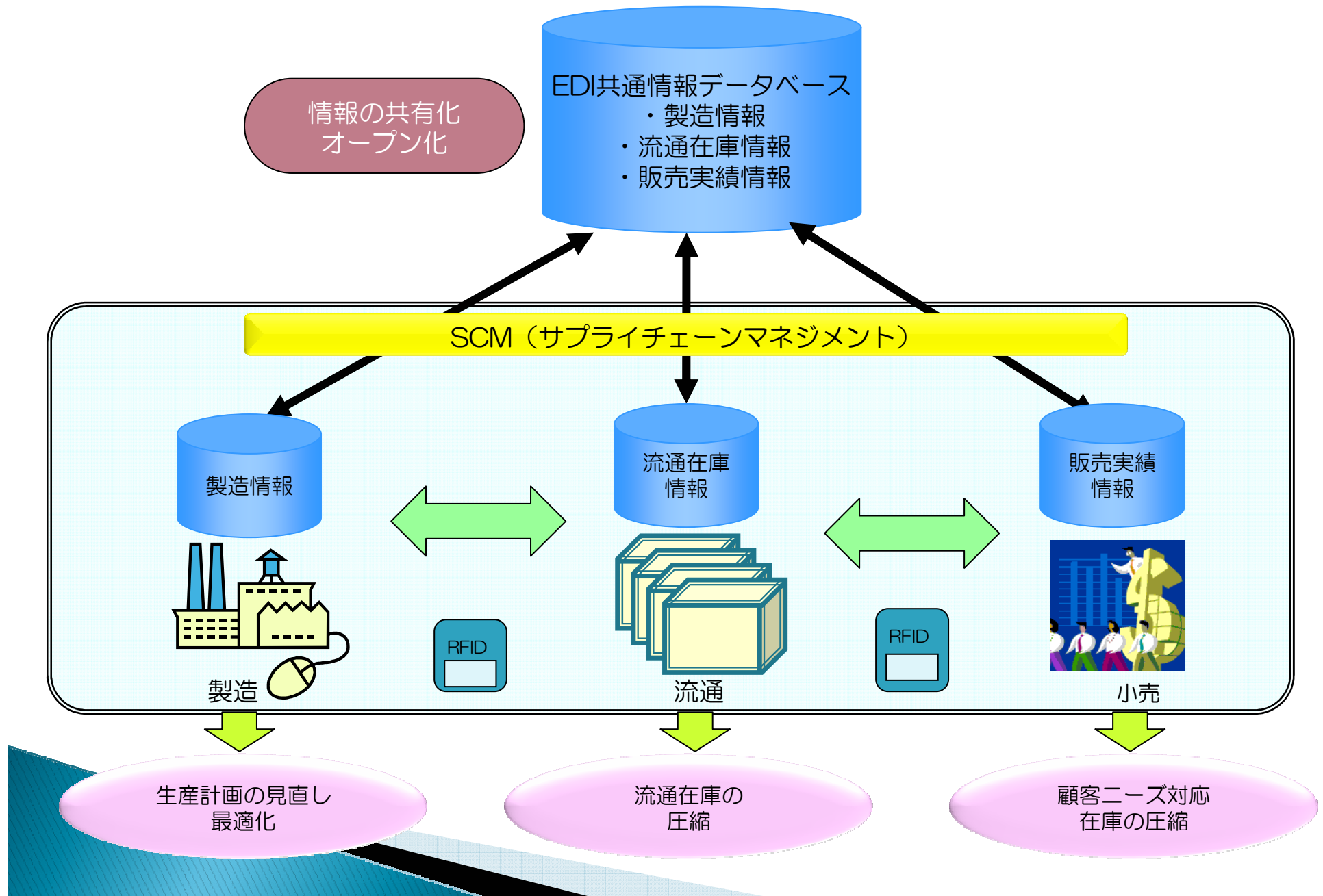
顧客満足度向上活動



経営意思決定の合理化・スピード化へのIT活用

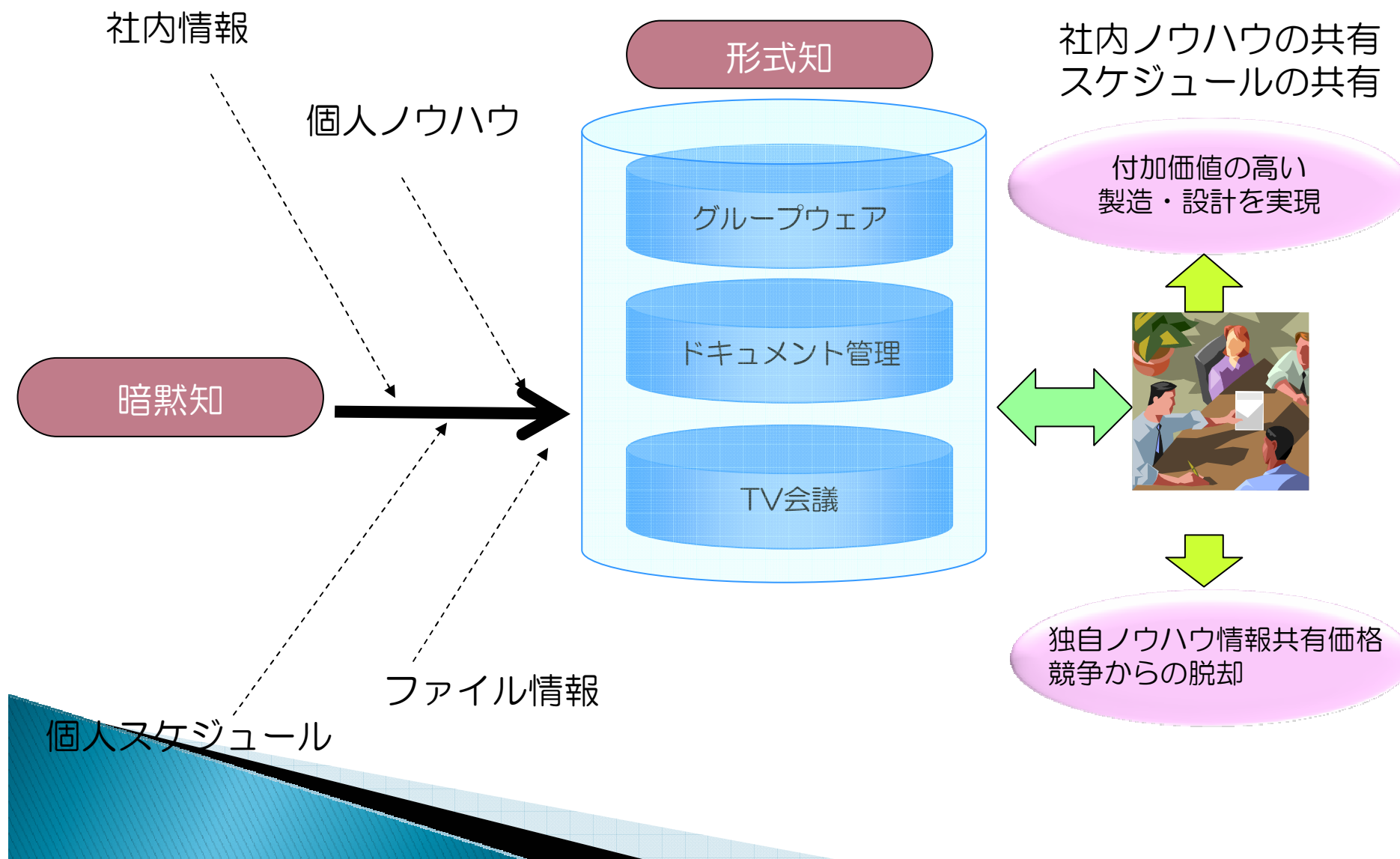


仕事の仕組み改善と連携、統合化へのIT活用

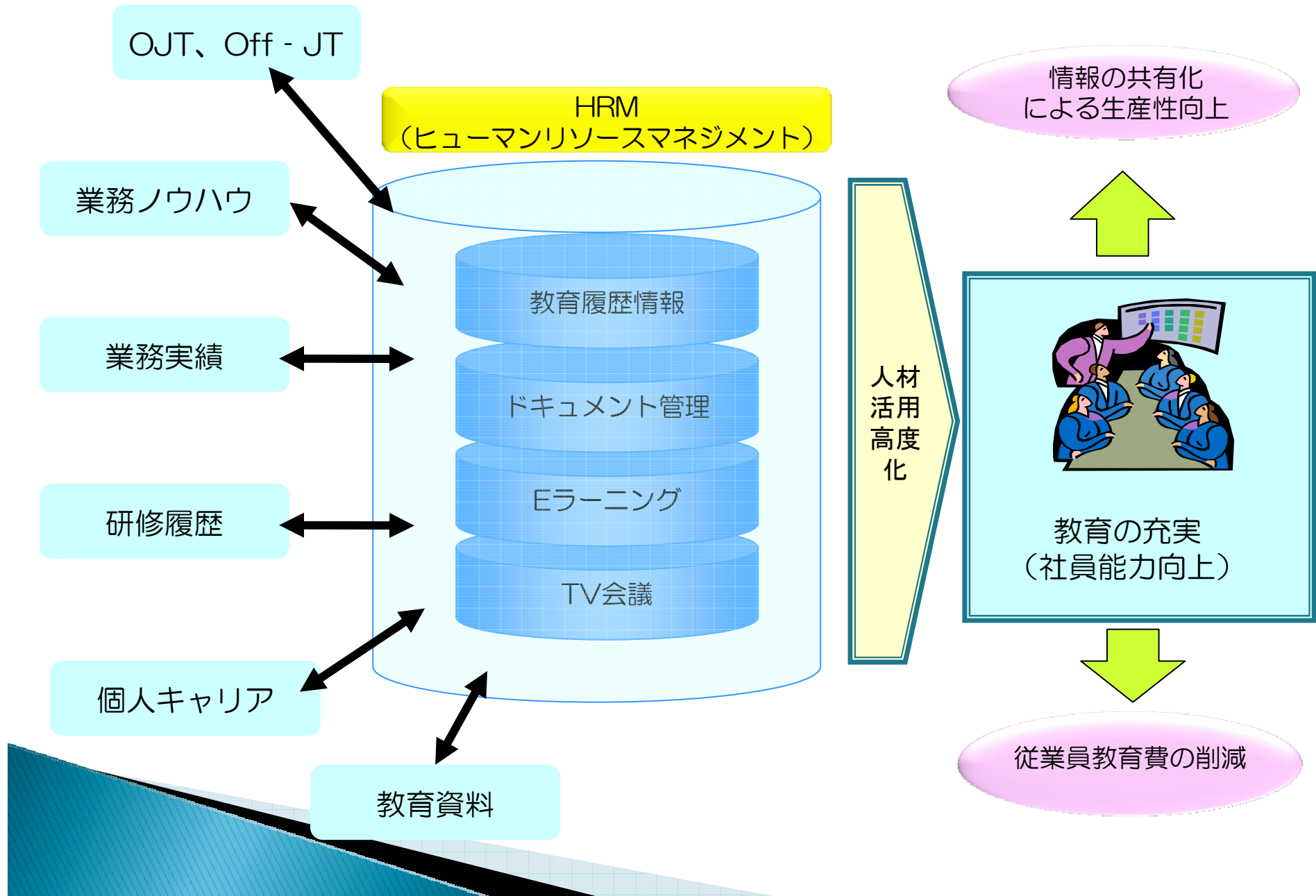


コミュニケーション高度化へのIT活用

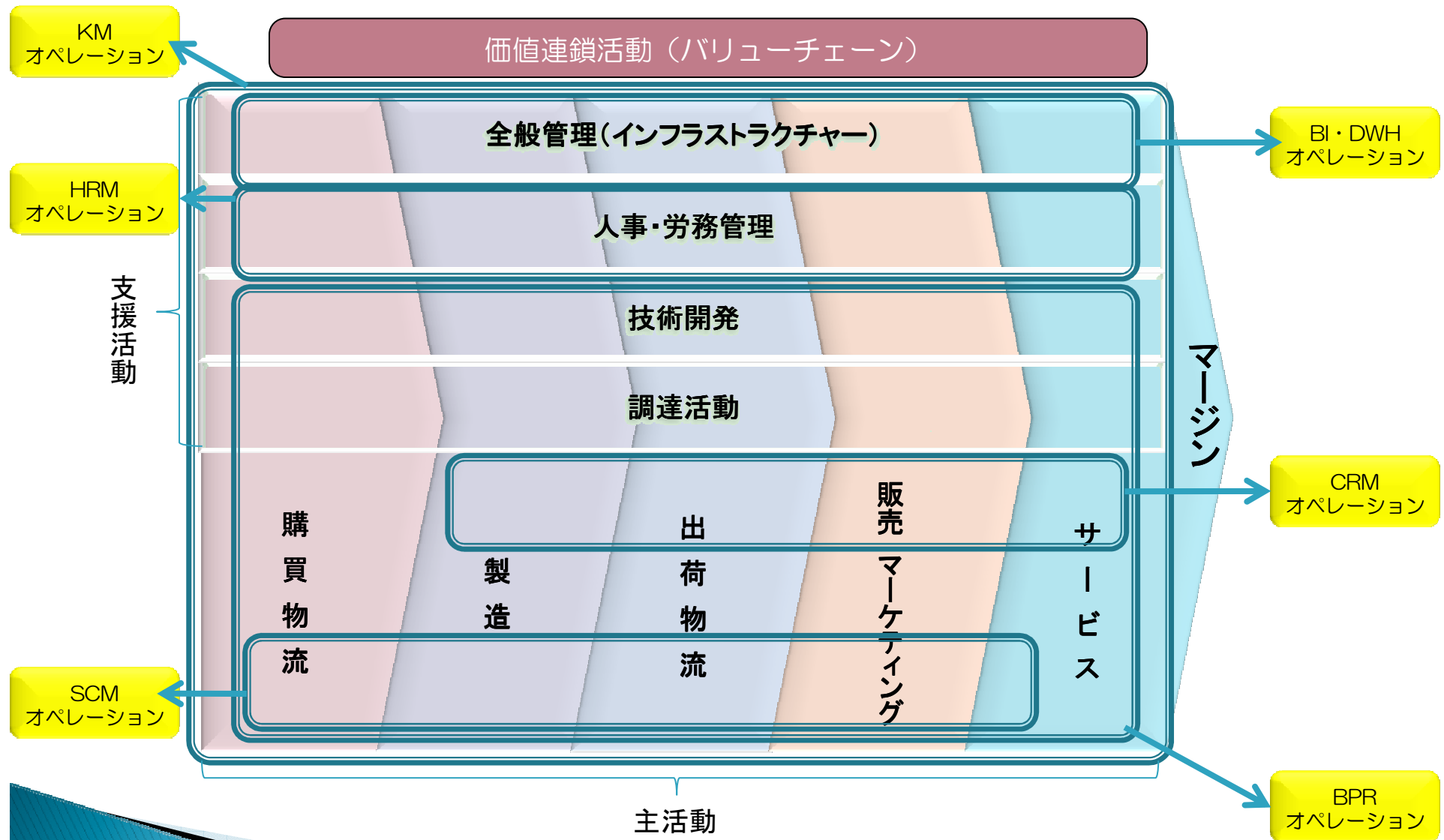
KM (ナレッジマネジメント)



人材活用高度化へのIT活用

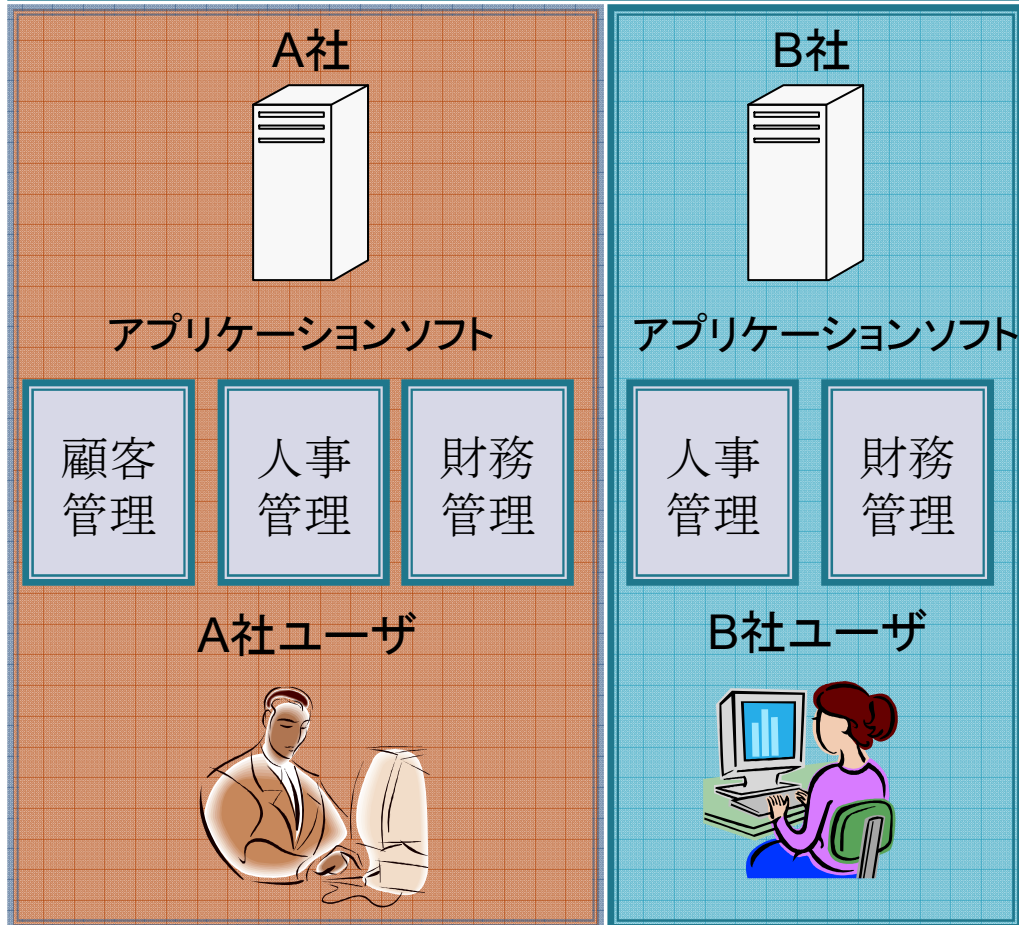


生産性向上・競争力強化IT化モデル



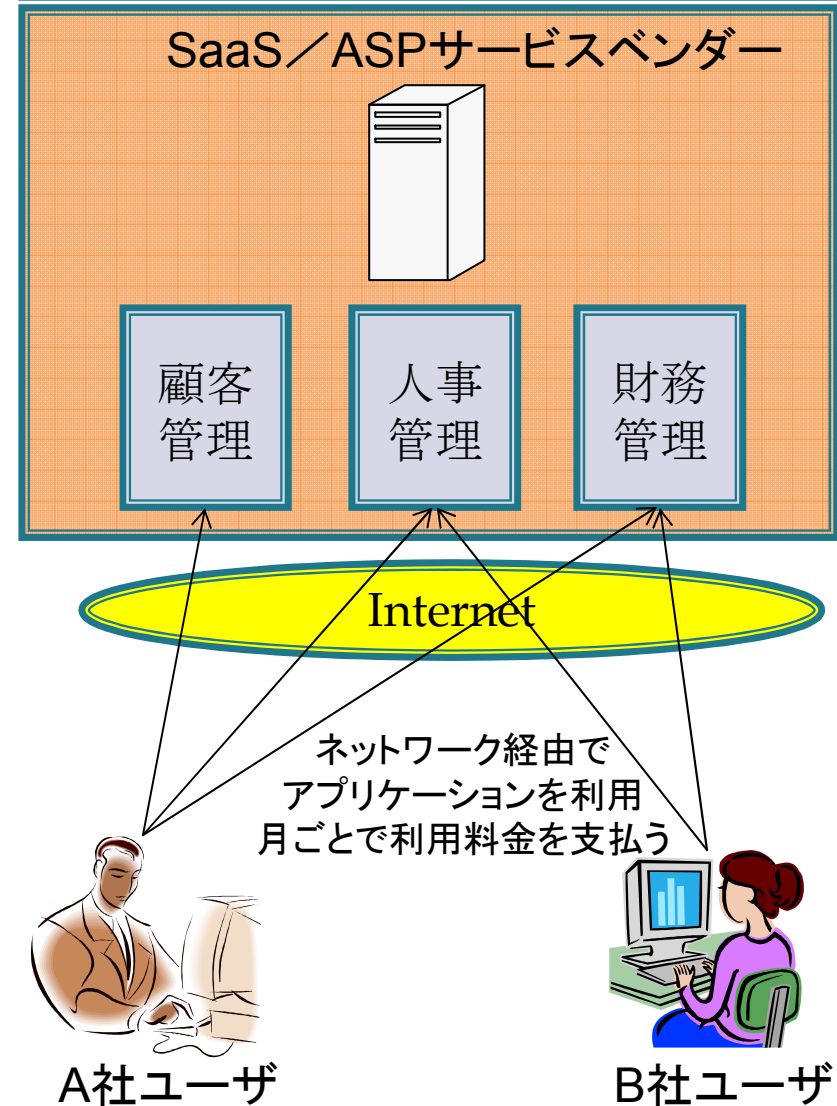
Software as a Service(SaaS)とは

従来のシステム



各社個別にシステム構築(ユーザが開発運用主体)

SaaS/ASP



IT経営可視化戦略 経営目標へ導くナビゲーター (ITコーディネータ協会認定研修教材) (産業能率大学出版部編)



阿部 満〔著〕

定価：本体2000円（税別）

大手書店

ネット販売にて購入可能です。

5冊以上、直接申し込み可能です。その場合
割引特典と送料無料となります。

経営環境が目まぐるしく変化する時代の経営は「IT戦略のナレッジマネジメント」が鍵を握っている。本書は経営を可視化し経営とITの融合により、経営目標達成へ導くナビゲーターとして最適な書である。

(株)日本総合研究所理事 公認会計士 (新潟大学院講師)(NPO)内部統制評価機構 専務理事
高梨 智弘氏－推薦のことば－

本講演内容について……

本日のITCイースト講演受講者様に講演させて頂きました内容は、現在発売中の、著書「IT経営可視化戦略」と次回の著書「IT経営実践の知識」をいち早く、情報を展開させて頂きました。

次回の書は、より実践的な内容として本講演内容に+IT経営力診断によるお客様やITCの皆様がITC活動をより活性化するための書として企業診断やその他、経営系専門誌の名門「同友館」様より発表します。

また、経営と業務の見える化とつながり力を強化する事で、生産性向上競争力強化のIT経営のテキストとなります。

ぜひ、次回の著書とIT経営可視化戦略の両著書を活用頂きITCの資格が日本の中堅中小企業、または大企業でも知名度を向上し、ITベンダー様とITC、お客様の全てがWin-Winとなることを切に願う次第です。

