

「IT化を行う経営者に必要な心構えとは」

—適切なリーダーシップが発揮できること—

酒井 和昭

はじめに

IT化の実施を決定し、実行段階に入った経営者の心構えはどのようなものが良いか。IT化に取り組む際の参考資料として本論文を著すことと致しました。

IT化実施の際、経営者が示す態度はどのようなものか、次のパターンに分類してみました。

- ① 直接の担当を決め、自身は余り関係無いという態度の方 (20%程度)
- ② 直接の担当を決め、自身も同席するが実際には心はそこにはない方 (50%程度)
- ③ 自身で行わねばと、本来の目的を忘れ IT そのものにのめり込んでしまう方(20%程度)
- ④ 取り組みの必要は感じているが、時間が無いとの理由をつけられる方 (10%程度)

このような様々な方々の IT 化支援を行ってきましたが、理想と思える経営者の姿勢に相まみえたことは、中々ありません。

※パーセント表示は、私が支援した経営者の方が示された態度の割合です。

理想的な態度を示す心構えとは、どんなものか。それを解き明かしていくことが本論の目的ですが、一言で言うと**適切なリーダーシップが発揮できること**ということになります。そのような経営者の方には、お会いした瞬間から IT に対する態度にも余裕が感じられますし、企業経営全般に渡って心配りが充分行き届いているように思います。これから行う IT プロジェクトについても、最初からコミュニケーションが良好で、行う手順への理解が早く、結果としての効果も十分に発揮出来ることが多いように思われます。どうすればこのような態度を示すことが出来るのか、その前提となる心構えの持ち方について、次章以降で詳述します。

1. 中小企業の IT 化には主に 3つの範疇が存在する

議論を分かり易く進めるために、IT化の種類を3つに分類することにします。一つ目はホームページの導入、二つ目は業務系システムの導入、最後は会計システムの導入という3つです。

※業務系システムとは、POSシステムや営業マンの行動管理システム(SFA)などの企業の

日常活動をサポートするシステムを言います。

3つに分類した理由は、多くの中小企業で導入されることが多いことと、経営者の心構えを説明するために典型的なことを多く含んでいるからです。

POS・SFAなどの業務系システムは使っていないという企業でも、店頭でのレジや注文管理を行うため受注データを EXCEL で管理している場合も、全く同様な心構えで接すれば良いと思います。

経営者の心構えの前提となる、これら3つの領域(ホームページの導入・業務系システムの導入・会計システムの導入)に関する考え方の多数派は次のようなものでしょう。

- ① ホームページは広報・宣伝の道具なので、商品の良い点を力説して見栄えの良いものにしてもらうように IT 業者に依頼しよう。
- ② 業務系システムは店舗の省力化や営業の標準化を目指すものなので、要員の効率化を押し進められるシステムを IT 業者に提案してもらおう。
- ③ 会計システムは経営数値の取りまとめと税務申告を行うためのものなので、税理士さんにお任せしよう。

これでは導入の主体者が IT 業者や税理士ということになってしまい、経営者自身は依頼する人であり、主体者ではなくなってしまう。

IT の専門家でもないのに任せるしか仕方がないと思われるかもしれませんが、IT であっても企業活動の一部であり経営者の立場としては任せっきりではいけません。

次章からはどのような心構えで、ホームページ導入・業務系システム導入・会計システム導入の3つの IT 化プロジェクトに臨んだら良いのか、解き明かしていきたいと思います。

2. ホームページは企業の存在理由を示し、経営方針を明らかにする

(1) ホームページ導入によくある方法

IT 業者の担当者からいろいろ質問されることに答え、業者はそれをもとにプロトタイプを作成する。プロトタイプを元に議論を重ね、企業側は提示されたプロトタイプに対して改善要求を出し、完成版を確認して本番導入を行う。

※プロトタイプとは、完成版ソフトウェアに導くための叩き台となる試行版ソフトウェア

この方法の問題点は、考えているのは IT 業者であり当該企業の経営者でないことです。従って、インタビューで聞かれた事を中心に構成され、経営者が言葉で発しなかった思いまで中々到達しないソフトウェアになりがちです。叩き台に対する議論は、見栄えの良し悪しのことに終止してしまい、販売している商品を綺麗に見せるだけと言っても言い過ぎでは

ない結果になってしまいます。

(2) 望ましい方法と経営者の心構え

ホームページに関する考え方を、『企業の姿を明らかにし今後の方針を示すもの』と変えてみたらどうでしょうか。

我が社は「干物の製造販売を行っている」だけとか、「和菓子を売っている」だけとかの言い方で、見る人は企業の姿や方針などは誰も興味が無いとの認識を示される経営者の方が多いです。又、商品の良さが分かれば良いので、商品のことを細かく説明したいのだと言われることもあります。商品についての説明だけでは、一度購入した顧客以外には商品の良さや購入の満足度までは中々伝わりません。

商品を製造・販売する上での「考え方やこだわり」は商品そのものに強く現れるものです。この「考え方やこだわり」を説明することが『企業の姿を明らかに』することになります。

「干物」の例では、原料の魚の産地・加工の際の乾燥工程(機械乾燥か天然乾燥か)・使う塩の産地・干物のパッケージの仕方などが「考え方やこだわり」に当たり、いずれも商品の満足度に影響します。

「和菓子」の例では、原料の小豆やもち米の産地・製造から販売までの日数と保管方法・賞味期限切れ間近の商品の扱い方などが「考え方やこだわり」に当たり、これも商品の満足度に影響します。

先に例示した「干物」「和菓子」はいずれも日常的で、商品そのものをホームページに表現しても、企業ごとの差ははっきりしません。これらの商品を作り・品揃えする姿勢こそ個々の企業独自のものであり『企業の姿を明らかに』するもので、企業の誇りに当たります。

【実例紹介】

昨年(2016年)に支援したひもの製造販売業の実例をご紹介します。

URLは

<https://www.himonohonpo.com/>で、右にトップページを掲載しました。

製造方法や焼き方などの、この会社独自の「考え方やこだわり」を表現しております。



我が社は下請けの部品製造業だから、そんなものは無いと言われるかもしれませんが、受注から出荷までの製造工程で QCD に配慮している様子は企業の姿そのものですので、どんな企業でも存在します。

※QCD とは、主に製造業の設計・生産で重視される視点で品質・コスト・納期の頭文字を取った言葉です。現在ではサービス業などにも適用されます。

そしてそれらの商品を、どのように売っていくのかが『今後の方針を示す』こととなります。『今後の方針を示す』については【5の(2) 経営全体を俯瞰して進める利点】にて詳述します。

このように考えると、ホームページの表示内容は、適切な支援者の助言を得ながら経営者自身が決めることが最も相応しく、IT 業者に任せておくことなど出来ません。ホームページの内容を決定することにリーダーシップを発揮することが、経営者の心構えとなります。実際の作成はワープロ感覚での文章作成と写真の添付で十分に可能で、支援者の協力があれば自ら行うことも出来ます。

自身で行う際には、IT の操作や作成したものの見栄えだけにこだわり、ほんとうの目的を忘れることがないように注意して下さい。

3. 業務系システムは、組織の活動を支援しメンバーの行動に指針を与える

(1) 業務系システムの導入によくある方法

現場の業務に精通しているベテランに任せて、経営者自身はベテラン担当者が報告する問題点に判断を下して導入をすすめるというやり方です。

この方法だと、ベテラン担当者が日頃から考えている現場での課題解決に終止し、本来目指していた改革につながらないことになりがちです。その結果、経営者が考える目的が矮小化され、本来達成しなければいけない効果に至らないこととなります。

(2) 望ましい方法と経営者の心構え

業務系システムでは IT そのものの機能や扱い方を理解することよりも、それを使うメンバーへの啓蒙醸成にリーダーシップを発揮することが、経営者の最も重要な心構えです。企業メンバーの大部分は日々の業務で利用する仕組みが少しでも変更になると、業務の遂行に負担がかかることとなります。実施することの目的が何であって、それによって何が得られるのか、顧客に関して・メンバーに関して・経営に関しての十分な話し込みと、行う意義の共有が図られて初めて IT 業者の力が発揮でき成果に繋がると考えて下さい。

経営者にとって一番必要なことは、メンバーを納得させその気にさせることです。そのこ

とは日常的に行っているマネジメントと何ら変わることはありません。IT というと、何か特別で近寄りたく かつ難しいものと考えて、関与に躊躇するようなことがあってはいけません。

メンバーからの苦情や IT に対する不具合の訴えについては、よく話を聞き業者に依頼する役割も果たす必要があります。IT 業者の担当者は、人の動きに干渉する使い勝手の悪さが IT のどの部分と関係しているかよく理解しており、解決策を提示してくれるでしょう。

経営者はメンバー全員の話聞き、IT 業者との橋渡しも果たす必要があります。そしてメンバーの行動に指針を与え、やる気を起こさせることがリーダーシップ発揮の方法です。

4. 会計システムは、活動結果を振り返る為に利用できるもの

(1) 会計システムの導入によくある方法

税理士さんにすべてお任せして、特段の意思も表明しない。そもそも結果が表示されれば良いので考える余地があるのかも分からないというのが現実の姿ではないでしょうか。

(2) 望ましい方法と経営者の心構え

今進めている施策が効果を発揮しているのかどうかの客観的指標が見られることにこだわって下さい。「経営者なら、数値で分析しなくとも大体分かる」と言われるかもしれませんが、感覚的に捉えた効果と数値から見えてくる客観的指標を重ね合わせることで、本当の結果が明らかになってくるものです。

税理士さんに、施策の意味とその客観的指標が見られるように依頼して下さい。又、数値から読み解ける事実の見方について解説を受けるようにして下さい。

感覚的には捉えきれなかった新たな事実を発見するかもしれません。

過去の経験から分かりやすい事例を紹介すると、売上金額と販売経費が販売担当者別で見られるようになったら、担当者別の採算にバラツキが有ることが分かった。売上だけでなく採算にも気を配らないといけないことに気付き、経費をコントロールするという次の課題に繋がったことがありました。

このように捉えられた事実から得られた課題を解決する新たな施策立案に繋げるように思考を巡らせて下さい。

感覚的に捉えている企業経営を、客観的指標で確認することにリーダーシップを発揮して下さい。

5. 3つの分類には循環する考え方がある

(1) PDCA に対応して考えてみる

これまでの説明で、ホームページは「企業の現状と方向性を示すもの」(Plan)、業務系システムは「方向性に向かって実行するもの」(Do)、会計システムは「成果を評価するもの」(Check)ということがお分かりいただけたかと思います。そして新たな施策立案(Action)を加えるとPDCAサイクルが実現できます。IT化と同時に、企業の活動を改革の循環サイクルに移行する良い機会と捉えて、経営全体を俯瞰して進める必要があります。

(2) 経営全体を俯瞰して進める利点

ホームページの導入だけやPOSシステムの導入だけに限定して思考しないことが大事です。ITそのものに難しさを感じて限定した領域だけでも困難を感じておられるようなら、まずは次の事例のように考えることをお勧めします。

和菓子店が、ホームページやFacebookなどでお店の集客力アップを図る事例を考えてみます。

- ① 売上増を図るため、ホームページやFacebookを使って集客力アップを計画します。
- ② お店への集客力アップを図るためには、店頭でのイベント・セール・ポイント付与などの施策が必要と考えるようになります。
- ③ そのことをホームページやFacebookで告知することにし、店頭でPOSシステムや顧客管理も検討しなければいけないと思うようになります。

以上のようにホームページと業務系システムの2つの領域を俯瞰して考えてみると、ホームページだけの限定された思考から抜け出せて「どんな内容にしたら良いか分からない」ということがなくなります。

目的を達成する為には「何を行い」「何を訴えたら良いか」自ずと分かってきます。これが「2. (2) 望ましい方法と経営者の心構え」で示した『**今後の方針を示す**』ことにつながります。

伊豆・沼津のように干物のブランド化がされていない地域に立地する干物販売業者が、拡販を図る事例を考えてみます。

- ① その地域の観光ホテルや旅館の売店に、土産物として干物を置いてもらう。
- ② 干物のパッケージには上手な調理法とホームページのURLを書いたチラシを入れる。
- ③ 自宅で味わった干物の味に感心し、ホームページのネット通販で再購入する。

以上のようにメディア戦略としてのホームページと販売戦略としての現場業務の改善を融合させて効果を発揮するように考えることも有効です。

ホームページを導入すると同時に、店頭 POS システムやネット通販のことまでは資金的にも作業量的にも手が回らないと言われるかもしれません。であるなら、当面手書きのポイントカード発行に留めても良いし、メール・電話での注文受け付けでも良いかもしれません。いずれにしても**経営を俯瞰して考えることが経営者のリーダーシップ発揮の方法**です。そして目的に至る過程を理解し、IT にのめり込んでしまう弊害を防ぐことにもなります。

まとめ

ホームページは「戦略を立てるため」業務系システムは「戦略を実行するため」会計システムは「戦略の効果をチェックするため」に行うことご理解頂けたかと思います。このように考えるとその心構えとリーダーシップ発揮の方法も自ずと明らかかと思えます。

- ① ホームページは自ら率先して内容を考える。
 - ② 業務系システムはメンバーの行動に指針を与え、やる気を起こさせる。
 - ③ 会計システムは客観的指標で確認する。
- ことにリーダーシップを発揮すれば良いでしょう。

このような心構えで臨めば、「ホームページはどんな内容にしたら良いか分からない」とか「業務系システムはベテラン頼み」とか「会計システムは税理士さん任せにする」というようなことにはなりません。

最後に、**IT 導入は情報技術の課題と捉えるのではなく、経営の課題と捉えて下さい。**

課題に直面している経営者の方々の IT 化をご支援でき、経営が良い成果をもたらすことを楽しみにしております。

【補足説明】

先に実例を示した「ひもの製造販売業」の『カネ考那須田商店』は、ホームページを作成することによって整理出来た会社の姿を説明することで、新たな販売先との取引が開設でき前年比 150%の売上で推移しています。

遅れていた小売販売についても、直虎ブームで増加した観光客に対する「土産物」販売を手始めに、ネット通販にも本格的に取り組んでいこうと考えています。