

分析

経営革新に

ITをどう利用するか？

IT化への課題

「不振にあえいでいた同業他社がIT（情報技術）で業績を回復した」「ITを使わない企業はもう生き残れない」——こんな話を聞くと、「うちにはITなど不要」と毛嫌いしている経営者も心中は穏やかではないだろう。何かやらねばならないというあせりから、進められるままに情報機器やシステムを導入すると……たいてい、失敗する。

それはなぜか？
コンピューターの低価格化が進み



作業の置き換えから戦略的利用へ

「IT導入」には段階があるから、まずこれを明確にしておこう。
「IT投資の初期は、大量の作業を機械に置き換えるものでした」
こう語るのは、日本税理士会連合会常務理事・情報システム委員会委員長の田中一志氏である。田中氏は

いるのだ。

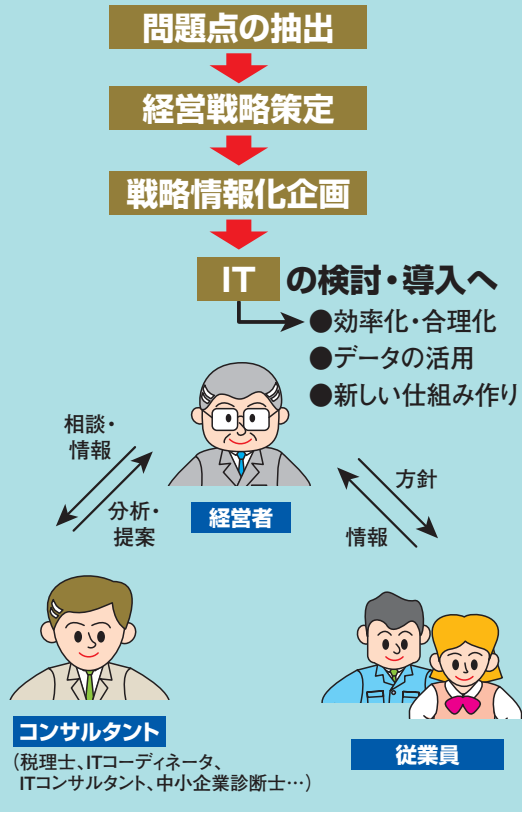
よって、経営目標や戦略面での吟味が不足していたり、導入したシステムが戦略を十分反映していないIT導入は、失敗を招く。しかし、練られた経営戦略のもとで具現化されたIT導入は、企業の経営革新を支える大きな武器になる。業績回復、赤字脱出を目指す企業の「切り札」とも言える威力を持つのである。

「経営戦略の中でITをどう活用していくのが問われるようになった」（田中氏）。目に見える作業の置き換えだけでなく、経営目標の実現に向け、ITで新しい仕組みや業務フローを創り上げていくことが求められて

つまり、経営者の前に立ちあはだかるIT化の波は、ITに関する知識量を問うものではない。現在の課題をどう認識し今後の戦略を立てるか、いわば経営方針を問う直す機会を提供しているといっても良いだろう。

経営革新にITを使う

（参考：ITコーディネータプロセスガイドライン）



専門家にきく

どうなっている？

中小企業のIT化

経営とITの両方に詳しい専門家は、中小企業におけるIT化の現状をどう見ているのだろうか。ITコーディネータの資格をもつ近畿税理士会の四名の税理士の方々に率直な意見を聞いた。（文中敬称略）

——中小企業のIT化について、現状をどうご覧になっていますか。

田中一志…50代、60代の経営者の方はITと接触する機会が少なく、身近に感じられないというハンディがあります。業務のどこをコンピューター化すればよいか見えにくい状況に置かれていると言えます。

辻本…今では、パソコンが1台もない会社は減りましたし、操作スキルも向上しています。税務処理が電子化される動きの中で、経営者の危機感が高まっていると感じます。

田中圭子…IT導入に積極的な企業は、ITの便利さを体感したことが



お話をうかがった近畿税理士会情報化対策部の方々
右から部長田中一志氏、副部長辻本友明氏、副部長上坂良太郎氏、田中圭子氏

フトを使えば数時間で終わることを知った方がIT推進役になり、導入がスムーズに進んだ例もあります。

辻本…一方で、IT導入には投資が伴います。費用対効果の面で人件費や固定費の削減が見えないと踏み切れないという側面もあるかもしれません。

経営者が変革の方向づけを

——IT導入で成功した企業はどこが違うのでしょうか。

上坂…経営者の目指す方向がはっきりしていることでしょう。顧客からの注文電話対応がネックになっていたある会社でコンピューターと電話を連携させたCTIシステムを導入したのですが、まず始めに行ったことは、問題点の明確化でした。

田中一志…今必要なのは、単純な合理化目的のITではなく、企業の経営課題を解決し再生するためのITです。変革の方向が決まらないまま、ITに投資しても本末転倒ですね。

上坂…全社的なシステム導入と個人のスキルアップとは性質が違います。方針が明確でないと完成したシステムの良し悪しもベンダー任せになってしまふ。戦略が欠如した結果、せつ

かくの投資が無駄になるのは残念なことです。

——では、ITがわからない経営者はどうすればよいでしょうか。

田中一志…一人で考えず、中立的な立場の相談役を見つけることが大切です。普段から経営者の方と親密な関係にある税理士、さらにITコーディネータの資格を有する人なら、IT戦略立案へのスーパーコンサルタントとして利用価値が高いでしょう。

田中圭子…立場としては、経営者の頭の中を交通整理するようなものでしょうか。問題点を区分けして整理し、優先順位をつけられる、そしてITの活用法を含めトータルで提案できる人を選んでほしいと思います。

上坂…先の会社では、お客様のデータを社内でも共有することにより、納期短縮、クレームの減少、社員意識レベル向上など変化が見られています。IT投資は一般の設備投資と違い即効性があるとは限りませんが、定性的な成果の積み上げで、経営革新が実現していくものと考えます。

辻本…この厳しい環境で生き残っている会社はまだまだ体力があるはずで、売上至上主義から損益確保への体質改善に、ITを十分活用してほしいものです。