



中小企業の IT経営論

岡田浩一 [編著] ITコーディネータ協会 協力

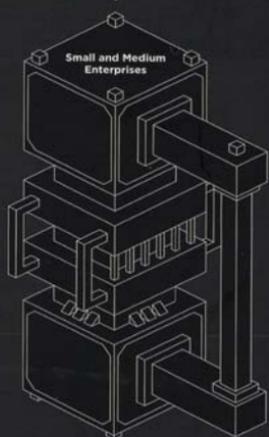
↑ 東洋ホデー
八幡ねじ
ヤマサキ
タガミーエクス
田中精工
東海パネ工業
オオクシ
ホワイトヘアーフAMILY
グルメン
メトロール
小林製作所
モトックス
ハッピー
森鏡工所

DIGITAL ↑

[MANAGEMENT]

[IT
INFORMATION
TECHNOLOGY]

Management in all business and organizational activities is the act of coordinating the efforts of people to accomplish desired goals and objectives using available resources efficiently and effectively. Management comprises planning, organizing, staffing, leading or directing, and controlling an organization - a group of one or more people or entities - an effort for the purpose of accomplishing a goal. Resourcing encompasses the deployment and manipulation of human resources, financial resources, technological resources, and natural resources.



Information technology is the application of computers and telecommunications equipment to store, retrieve, transmit and manipulate data in the context of a business or other enterprise. The term is commonly used as a synonym for computers and computer networks, but it also encompasses other information technologies such as mobile computing, sensor networks, and intelligent systems. Several industries are associated with information technology, such as computer hardware, software, electronics, semiconductors, internet, telecom equipment, e-commerce and computer services.

FUTURE
FUTURE



株式会社 メトロール

「中小企業 IT 経営力大賞 2012」経済産業大臣賞受賞



代表取締役社長
松橋 卓司

本社所在地 : 東京都立川市
資本金 : 4,000万円
従業員 : 108人(パート・アルバイトを含む)
設立 : 昭和51年
業種・業務内容 : 精密機械器具製造業
URL : <http://www.metrol.co.jp>
受賞対象のIT化の時期 : 平成20年

【受賞の評価ポイント】

CNC工作機械や半導体製造装置などの産業機械に組み込まれる高精度の精密位置決めスイッチの専門メーカーで、実質世界でのオンリーワン企業です。

世界60カ国以上の海外顧客向けにHPを構築し、直販で受注を受け付け、生産管理システムを駆使することにより少量多品種短納期で受注生産をおこない、決済はクレジットカード等による電子決済、原則円建て・前金での販売を実現しました。数千点の精密部品を組み合わせた数百種類の工業用スイッチを、標準在庫品があれば世界中どこへでも一週間以内に配送できる体制を構築しました。また、国内・海外拠点の従業員間等との情報共有は、社内ブログを活用することにより、スピーディな意思決定がおこなわれています。生産性の向上とグローバル化という、中小企業が抱える大きな経営課題にITを活用することで、多大な成果をあげている点が高く評価されました。

Summary

1 IT経営取組みによる成果

『中小企業IT経営力大賞』において経済産業大臣賞を受賞した際の応募内容にて、応募時点の成果を本格的なIT経営取組み時点との比較で示します。

(1) 定量的成果の内容

①売上・利益の増大

売上の成長：H22年の売上は、対H20年比で、116%の増加
(平成21年はリーマンショックの影響で赤字であったが、V字回復)。

- 当期利益で282%増
- 海外向け売上割合が38%から60%に増加
直販比率が上昇(22%→38%)

②業務スピードのアップ

- 受注から出荷までのリードタイムを短縮。
(受注生産品)：6週間→3週間 (標準在庫品)：7日→3日
- 見積りから受注、納品までの一連の業務を数ヶ月→1週間程度
- 取締役会での月次決算結果の検討が決算後1ヶ月後から、翌月3日以内に短縮。
- 社内会議の所要時間が1時間から、15分程度に短縮

(2) 定性的成果の内容

- 最終ユーザーの機械メーカーエンジニアと社員との円滑な関係
確立(世界各国12,000人以上の金属加工現場技術者とのネットワークの構築に奏功しました)

- ・ 国境、部署を越えたスピーディーな経営判断、顧客対応が可能になり、ビジネスチャンス タイムリーに活かせるようになりました。
- ・ 技術情報（部品表）やオーダー別進捗情報が共有され、会議がなくなり、創造的な仕事に集中できるようになりました。

2 成果をもたらした経営環境の把握と経営課題の認識

(1) 当社の特徴

産業機械の自動化に不可欠な、高性能工業用スイッチの専門メーカーです。電気メーカーが多いセンサ業界において、悪環境に強く、精度の高い（繰返し精度 $0.5\mu\text{m}$ ）『精密機械式スイッチ』を開発、競合会社は世界的に見ても、スイスに1社存在するのみで、実質世界でのオンリーワン企業です。

工作機械業界においては、「CNC工作機械用 刃物プリセットスイッチ」として、世界17ヶ国、70社以上の工作機械メーカーに採用され、10年間で延べ30万台以上の実績が有り、世界の60ヶ国以上と取引をしている世界トップクラスのシェアをもつ会社です。

(2) 経営環境

①外部環境

H20年当時、民生品の生産が中国大陸に移るなか、大口の設備投資の需要は新興国にシフトしつつあり、グローバル化が進展していました。

国内の設備投資需要には陰りが出始めていました。

一方、同年の国内設備投資は、サブプライムに引き続くリーマンショックによる世界的な経済危機の影響から大きく落ち込むことにな

りました。

②内部の状況

当社製品は国内機械メーカーの一部品として世界各国で使われており、そのメンテ対応に加えて新規受注も増え始めていました。

海外の取引先が増える中、縦系列での情報伝達では対応スピードが遅く、海外引合の失注などビジネスチャンスを逃すこともあり、国境や部門を越えたスピーディな経営判断が求められていました。

また、H20年度は、為替差損を計上しなければならないという問題も出ました。

中国語のHPがなく、中国企業からの引き合いに対応が速やかにできないという問題もありました。

顧客管理面で、顧客情報管理のデータベースが整備されてなく、展示会で集客した顧客データを有効に活用できておりませんでした。

生産管理の面で、従来のアナログ管理では、短納期・少量多品種の受注生産体制には限界が出てきており、納期遅れ・欠品・生産コスト上昇による利益率低下等に対して、経営層から一般社員に至るまで危機感を持つようになってきました（なお、リーマンショックによる影響は、IT経営検討時にはさほど出ませんでした。翌年(平成21年度)に大きく出ました）。

(3) 経営課題

上記のような経営環境下において、次のような事項が主要経営課題となりました。

- ・ 短納期対応できるスピーディな業務処理の実現：引合・見積り、受注から納品・回収まで、さらに会計システムとの連動もさせた、

可視化できるトータルシステムの整備

- 海外顧客へのダイレクト販売による市場開拓・販路拡大の強化(多言語対応など販売サイト「toolsensor.com」の拡充)
- 業務報告をリアルタイムで情報共有できる仕組み作り
- 海外顧客とのコミュニケーションの強化
- 上記課題解決により、利益率の向上、顧客要請に的確に応えての売上の増大をはかる

3 IT経営の概要

(1) 経営課題解決のためにとった具体的方策

経営課題解決に向けて取組んだ内容は、次の通りです。

①生産管理システムの構築

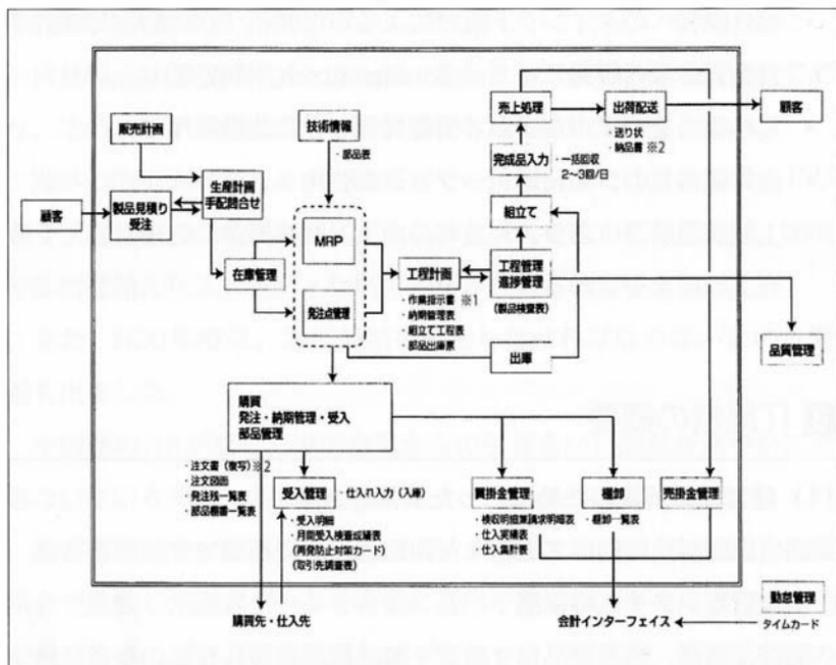
設計、営業、製造で品目マスタ・部品構成表を共有し、今までバラバラであった受注から部品発注・生産・出荷までの各管理を統合し標準化をはかり、受注から生産・納品、および回収までの一貫した生産管理システムを再構築しました。同時に、会計システムとも連携させました(機能関連の図参照)。

②ホームページの充実

H10年に海外のユーザー向けに、海外ダイレクト販売サイト「toolsensor.com」を立ち上げていました。この「toolsensor.com」を、ユーザーが、インターネットで製品を検索する際、「toolsetter」や「製品型番」などのキーワードを入力すると、「toolsensor.com」が表示される仕組みにし、アクセスを容易にしました(4か国対応)。

また、クレジットカード、PayPalによるダイレクト電子決済でき

機能関連図



る仕組みと、国際宅急便を組み合わせ、顧客が従来より安く購入できるようにしました。同時に、上記の生産管理システムと連携させ、標準在庫品であれば世界中どこへでも、7日以内、ドア to ドアで届けられる、独自の流通体制を構築しました。

③ 社内ブログの整備

国内・海外拠点の社員間等との情報共有をはかるために、世界中インターネット環境下であれば、写真や文字情報を瞬時に情報を発信・共有できる、社内ブログの仕組みを作りました。

毎日の業務報告、顧客エンジニアのニーズ、クレームなど現場情報をブログにアップすることで、開発・製造・品証・営業の社員全員が、

部門を超えて共通のベクトルで仕事や会議を進めていくことができるようにしました。

なお、社内では、原則社内メールでのコミュニケーションは禁止、顔を付き合わせた打ち合わせを奨励しています。

④ SNSの活用

当社のスイッチを使っている世界の生産現場の人達とのコミュニケーションの場としてfacebookを活用、金属加工現場の人たちとのネットワークの構築を企図しました。

(2) IT経営取組みの経緯

H20年にIT経営に本格的に取り組んだ経緯は、以前に生産管理システム導入に失敗したことが一つの原因にありました。「ITベンダの提案に従い導入したが、思うように稼働しなかった」等の問題を中小企業診断士／ITコーディネータに相談したところ、「ITベンダの選定に問題もあったかと思うが、自社のシステム化要件を明確に示さなかったことも原因では」と指摘され、「今後のありたいビジネスモデルの確認に始まり、そのための情報システムに求められる要件を明確にし、その実現に応えられるITベンダを選定し、取組むべき」という助言を得ました。

そこで、そのようなアプローチで支援してもらえる中小企業診断士／ITコーディネータを紹介してもらい、IT経営推進の基本的なセオリーに則り、着実に推進しました。

プロジェクトリーダーに専務を指名し、各部署のマネージャをメンバーとし、経営者を交えての「ありたい姿」についての確認から始めました。

● 成功要因 ●

- ① 発生課題に対する即決・即断など、経営者のリーダーシップと全員参加（自立指向のIT化）でベンダ依存から脱却
- ② ITコーディネータプロセスガイドラインに準拠したセオリー通りのIT化手順と役割の完全遂行（三位一体体制の実現）
- ③ 業務に適合したERPパッケージの選定と業務改革の実現（技術情報共有・実データの活用）