

## 経営に生かす情報化戦略

### 「情報共有化できない企業は生き残れない」

（株）ブレインワークス 代表取締役 近藤 昇

ここ最近、中堅・中小企業の企業経営の現場において、情報共有化・活用化の実現に向けての取り組みが経営課題の最重要項目として取り沙汰されることが多くなった。

経営環境を見てみると、少子高齢化経済への突入が最大の原因であろう。もちろん、その他様々な経営環境の変化要因はある。お客様自体も、日増しにわがままな消費者として、プレッシャーを与えているし、アジア諸国の経済の興隆なども、価格などで大きな影響を与えている。

日本の経済もビジネスも大きな転換期に差し掛かっており、企業は、大中小問わず変革を迫られている。とりわけ、営業活動や顧客創造に関する活動の変革は絶対だ。企業は、顧客の囲い込みや一生顧客創りに今まで以上に腐心せざるを得なくなっているのだ。数年前には考えられなかったことだが、今では、B to Cだけではなく、B to Bが主の企業も顧客へのワンツウワン対応に必死だ。

情報共有化・活用化の最終目的は、顧客創造にあると言って過言ではない。顧客創造のために社内、社外問わず、様々な経営情報を共有し活用しようと取り組む企業が増えた。

情報共有化・活用化についてその勘所をシリーズで紹介していく。

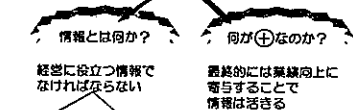
1回目では、そもそも共有すべき情報とは？そして、企業価値の創造につなげるために、どのような視点を持った取り組みが必要で、その実現のためには、どのような組織体制が必要とされるかなどの、根底の部分について説明する。

まず、「情報共有化」というキーワードに絞り込んで本質的な意味を考えてみる。経営者や幹部に聞くと、情報共有化をファジーに解釈している人は多い。

「情報共有化」は、単純に2つに分解することでわかりやすくなる。一つは「そもそも情報とは何か？」もう一つは「共有化するととはどういうことか？」である。

それぞれ情報共有化とは何をすることか？

情報共有化・・・情報を共有化する事である



顧客情報	社内情報
営業情報	人事情報
クレーム情報	コンペティター情報
商品情報	技術情報
経営計数情報	ノウハウ
地域情報	社会情報
	など

情報共有化するとは何か。

情報とは、会社に必要な情報つまり、経営情報である。それは、顧客情報、営業情報、クレーム情報、計数情報、人事情報、商品情報など様々である。多くの会社で、「自社に必要な経営情報とは何か？」と、問われたら経営トップと、現場の社員とではギャップが多い。その理由は明白だ。少なくとも右肩上がり経済成長の時代は、多くの経営トップは、売上を上げる、受注を取れのオンパレード。それが、経営環境の急激な変化に応じて、大きく方向

転換したのだ。今では、多くの経営トップが「顧客創りのための情報も大事だ。集めて活用しなさい。」と号令をかけている。ところが、組織や社員の習慣や行動は昔のまま。現場では、やっぱり、売上重視。こういう話は、未だに至る所の会社でお目にかかる。概ねこういうパターンで、現場の不平不満を増大させているのだ。そもそも、こういう経営トップの方針が末端まで伝わりにくい体質になっているのだ。

もうひとつの共有化

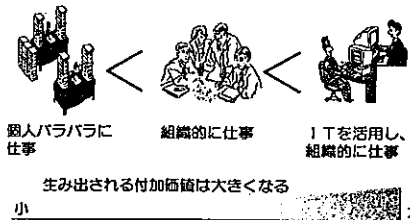
もうひとつの「共有化するとはどういうことか？」についてだが、シンプルに言えばチームで仕事をする事である。例えば顧客の情報をしかるべき人達が共有していれば、担当者不在でもある程度の顧客対応は他の人でカバーできる。「担当者が本日休んでいます。明日にならないとわかりかねます。」では話にならない。また、クレーム対策にしても、チームで共有することが大切だ。再発防止にもなる。仮に多店舗展開しているとしよう。ある店で発生した事を共有して、再発防止に努めれば、信用失墜のリスクを事前にヘッジでき、CS（顧客満足度）の向上につながる。

経営トップの役割は、情報共有化・活用化の推進に関しても大変大きなウエイトを占める。推進役としてのトップダウンは必要ではあるが、この改善活動の実践そのものがトップダウンではダメだ。つまり、例えば顧客の事をよく考えて顧客のためになることを情報共有化によって実現しようとしたときに、その目的を達成するための仕掛けや仕事の進め方がトップダウンで行われては話にならない。理由は明白だ、顧客対応の解は現場にあるのだ。ま

ずはそのことに気づき、現場の社員が自ら考える習慣づけを行う。これが重要なのだ。

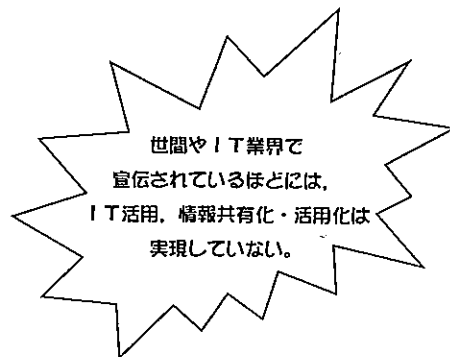
「自動車のトヨタの5回考える。」は、あまりに有名な話ではあるが、この徹底して考えるという基本スタンスが個人のレベルでなく、企業全体としての考える集団となって他社にまねができない強い会社を作り上げている。中小企業の現場でも是非、実現したい習慣づけである。

組織で仕事をする事



共有化・活用化の阻害要因

ここで視点を変えて、共有化・活用化の阻害要因を中小企業の特徴と関連付けて整理してみる。大きく分けて、1) トップの問題、2) 人、組織の問題、3) ITツールの問題、4) 現場の問題（人の習慣の問題）である。



1) トップの問題

IT活用への取り組み時の阻害要因、失敗原因とも同じことが言えるが、やはり、経営トップがトップダウンで目的を明確にして、推進することに尽きるといふことだ。また、ITツールを使えさえすれば、情報共有も自然と進行するかのごとく錯覚し、担当者に任せきりにする経営トップも多い。グループウェアが最たる事例で、入れては見たが・・・という会社は実に多い。

2) 人・組織の問題

一番には、セクショナリズムの問題が挙げられる。セクショナリズムと言うと、大企業を想像する人が多いが、中小企業でも結構多い。他の部署に関心がない。かまう暇がない。その結果、顧客から見たら、営業と現場の意思疎通が図れていないバラバラな会社になってしまう。中小企業の特徴として、アナログ偏重も大きな問題だ。古い中小企業には、必ずといってよいほど匠の域に達したベテラン社員が何人かいる。創業時から社長の支えになって会社を築いてきたとの自負と信念が強い人も多い。工場の熟練工、工務店の現場の親方、スーパー営業マンなどがそうだ。この人たちは、IT活用や情報活用の局面になると決まってこういう、「ITよりアナログだ。経験と勘と度胸だ。」全く間違えているとは言えないが、極度のアナログ偏重は、組織としての知恵の蓄積を阻害する。「俺の背中を見て覚える」主義は後輩の育成や伝授の場面で、大きな口舌を生み出す。匿名主義と公平でない人事制度の問題も大きい。詳しくは次号にするが、簡単に言えば、オープンな組織風土の醸成と公平な人事評価制度の構築である。オープンな企業風土に改革することは骨が折れるが、情報共有化のためには、前提条件として必須なのだ。隠す風土では、耳あたりの良い話

ばかりの共有だけが進行して、結果、真実が埋没してしまうのである。

3) ITツールの問題

ITツールの機能不足や逆に過度の機能を搭載しているケースである。機能不足は、非効率につながるし、機能過剰は、無駄遣いにつながる。ITは、専門家でない限り、適正な投資判断ができていく。従って、ミスマッチな投資やタイミングを間違えることが良くある。この部分は、やはり、専門家にアウトソーシングしたい部分である。

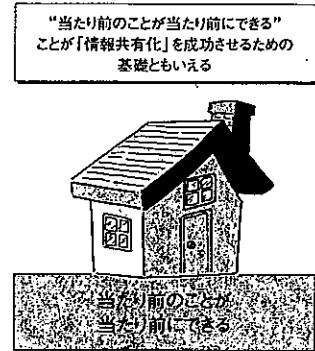
4) 現場の問題（人の慣習）

人間そのものの問題であると言える。人間は忙しいと殆どの人が目先のことに追われる。要するに緊急かつ重要な仕事の方に振られる。先々のためや付加価値の創造のために重要である仕事は後回しになる。情報共有化の局面では、先に向けての活動が主になり、習慣づけが大切なのだが、どうしても、日々の業務に追われて後回しになる。結局、中途半端になり、成果が出てこない。そして悪循環に陥ってしまう。また、コミュニケーションを勘違いするのも問題だ。なまじっかITツールを使い出すと、例えばメールなどがそうだが、面と向かって相手に言えないことをメールに頼って行ってしまう。これは人間が本質的に持つ習性でもあるのだが、こういうことを続けていると人間関係もギスギスしてくる。会議の場も中小企業ではよく問題視される。本音を言わないのだ。言えれば叱られる。告げ口をしたと言われる。など、もっともらしい理由で、結局、その場のトップがガンガン言いたい事を言えばなし。参加者は会議の場では、右から左。言いたいことは、場を変えて後で言う。極端な話、飲み屋での愚痴話と一緒に仕事の改善話が出てきたりする。こういう悪循環体質の会社は、大企業でもよくある。

冒頭でも述べたが、情報共有化・活用化は企業革新の重要要素である。企業革新がうまくいかない会社やこれから実施する会社は、次の視点で再検証することをお勧めする。情報共有化は企業価値の創造に直結する活動であり、言い換えれば、見えざる経営資源の蓄積といえる。

経営資源といえば「人、もの、金」が一般的だが、これからの経営には、これらの見える経営資源だけでなく、「情報、ノウハウ、顧客資産」などの見えざる経営資源を増やすことが重要である。

「人」で考えてみても、見える資源としての人数だけの話であれば量の測定しかできないが、組織力強化の構成要因と考えた場合、例えば「当たり前のことを当たり前にする」ことが徹底できる社員がいれば、それだけでも質面での価値が相当高いと言える。基本事項の徹底や習慣化など質面の強化は、見えない資源創りでもあるのだ。



(株)ブレインワークス代表取締役 近藤 昇  
 1962年徳島県生まれ。神戸大学工学部建築学科卒業。一級建築士、特種および一種情報処理技術者。経営とITの両方を融合し、「経営システム」のコンセプトのもと、「IT業界の工務店」として総合的な中小企業支援事業を展開中。また中小企業総合支援サイト「CRESIS（クレシス）」を運営している。  
 主な著書『だから中小企業のIT化は失敗する』『これで中小企業の「情報共有化」は成功する』『仕事は自分で創れ！』（オーエス出版社）、「IT活用時代のリスクマネジメント」（自社出版）、そのほか、ビジネス雑誌でのITおよび中小企業関連記事を執筆、多方面のセミナーで講演活動を実施している。また、11月末にはPマーク取得のためのノウハウ本を発行予定。