

【ダイジェスト版】

IT システム導入を真剣に考えている経営者の必読書

IT システム導入で全社員が

利益づくりのプロに育つ

～失敗しない IT システム入門講座～

IT システム導入アドバイザー

吉沢和雄 著

<目次>

第 1 章：昭和／平成時代の経営での黒字化は至難の業

- ◆『今の利益状況』を誰も把握していない会社
- ◆『無駄な仕事（作業）の山』に気付いていない社員と経営者

第 2 章：『見える化』で赤字会社が黒字会社へ激変する

- ◆『利益が出ない』本当の原因がわからない
- ◆ 社員のパソコンの中のエクセルデータは悪
- ◆ データベースを中心に置いたネットワーク型組織
- ◆『見える化』で全社員の意識が変わる

第 3 章：データベースのグラフを見るだけで社員が利益拡大行動を起こす

- ◆ コロナ大不況の中でも勝ち続けていく異次元の『強い会社づくり』
- ◆ 仕入れ先、お客様と共に伸びる会社づくり

第 4 章：大きな壁『システム開発費用問題』を乗り越える方法

- ◆システム開発費は簡単に回収できる
- ◆ 社員がトライ＆エラーを繰り返して『利益創出』の名人になっていく
- ◆ チームが一丸となって最大利益を目指す。全員で社員全体の賃金を上げるぞ！

第 5 章：なぜ、役に立たない IT システムをつくってしまうのか？

- ◆ 要件定義からのスタートは危険です
- ◆ システム開発は小さくスタートする
- ◆ 試行錯誤版を使いながら利益を生み出すシステムを構築していく
- ◆ データ分析／経営アドバイスをしてくれるシステム会社を選ぶ

第 1 章：昭和／平成時代の経営での黒字化は至難の業

「今期の売上げ実績は 5%ダウンの 5 億円。500 万円の赤字決算だ。

来期は、2 年前の 5.5 億円を目指して黒字決算にしよう。一致団結して必ず達成しよう！」

昭和の時代は全ての社長が、このような売上げ目標を掲げていました。社員もその数字を目指して、真面目に取り組めば黒字決算になり、給料も毎年上がっていききました。

ところが、平成時代の終盤に入ると、「7 割の中小企業が赤字（H27 年国税庁調査）」という状態に……。『**売上を伸ばせ！**』という訓示では、**利益を出せない時代になってしまったのです。**

実は、平成時代の後半から、「これからは売上高よりも利益を重視すべきだ」という声が大きくなり始めていました。しかし、多くの中小企業経営者は、そのことを薄々感じながらも、「売上を伸ばせ！」と言い続けてきました。

◆『今の利益状況』を誰も把握していない会社

なぜなら、**経営者たちが把握できるのは『売上高だけ』だったから**です。それ以外の数値はよく分からない……。だから、「売上を伸ばせ！」としか言いようがなかったのです。優秀な社員なら気付いているはずですが。

『うちの社長やマネージャーは、「売上を増やせ！」と言うが、それで本当に利益が上がるのだろうか？ 私たちの給料が上がっていくのだろうか？』

『工場長が、「機械の稼働率を上げろ！」と、わが社の主力製品をどんどん生産しているけれど、こんな在庫の山をつくっていいのだろうか？』

来月からあなたの会社に、次のことがリアルタイムで把握できる IT システムが導入されたら……と、想像してみてください。

- ・現時点の売上金額と仕入金額
- ・会社全体の現時点の粗利金額と粗利率
- ・来月の粗利金額と粗利率の予測
- ・製品／部門別の粗利金額と粗利率
- ・製品／部品別の在庫数量と金額
- ・得意先別 ABC 分析（粗利金額）

◆『無駄な仕事（作業）の山』に気付いていない社員と経営者

IT システムを導入すると、1 年で黒字体質の会社に変ります。

多くの社員が抱え込んでいる仕事の 8 割以上は、「この仕事は、昔からやってきたので……」という**慣習だけでやっている『利益を生まない仕事』**だと感じています。また、社長もマネージャーも、社内に山のように存在している『利益を生まない無駄な仕事』に気付こうとしません。

これまで、アナログ的にやってきた『無駄な仕事』の**IT システム化**が徐々に進んでいくと、「これも IT システムへ移行できる」「あの仕事も IT システムに移行できる」という、発想が次から次へと湧いてくるようになります。すると、月平均 20 時間あった残業を月平均 0 時間にまで減らすなどの合理化が可能になるのです。

利益を求めるだけでなく、**無駄な経費を削減する**のも大切なことです。その代表格が『**人件費の削減**』です。IT システムへの投資費用を人件費に例えると、0.5 人（月）ほどの費用で、社員 2 名分以上の仕事をミスなくやってくれます。**その結果、社員は付加価値の高い大切な仕事、利益を生み出す仕事に時間を割くことができるようになるのです。**

第 2 章：『見える化』で赤字会社が黒字会社へ激変する

◆『利益が出ない』本当の原因がわからない

売上が 20%も減っているのに、労働時間は減っていない。

このような会社には、経営者も社員も気付いていない、恐ろしいほどの『利益を生まない作業、ムダ・ムリ・ムラ』が山積しているはずです。会社の赤字体質の原因は、他にも沢山あると思います。

- ・『稼ぎ頭』と思っていた商品の利益率を分析してみると、思ったほどの利益が出ていなかった。
- ・逆に、あまり期待していない商品の利益率が意外に高かった。
- ・当初の計画通り生産を続けた結果、在庫量が 1.5 倍になっていた。

こんな原因が積み重なって、大きな赤字になっていくのです。会計事務所から届く勘定科目の合計数値にすぎません。合計数値をいくら眺めても、**利益創出を制限している本当の原因（ボトルネック）**は見えてこないのです。

◆ 社員のパソコンの中のエクセルデータは悪

私は、経営者様に、「社内の数十台のパソコンの中にあるエクセルが、あなたの会社の赤字体質の一つの要因になっています。今後は、できるだけエクセルを使わない会社にしていきましょう」と、アドバイスしています。

- ・エクセルは個人のメモ帳にすぎません。本人以外の社員はそのエクセルを見ず、ほとんど役に立たないデータです。
- ・ファイルが複雑化、肥大化し、それをメンテナンスすること自体が仕事になってしまいます。
- ・多くのマネージャー、社員は、**エクセルを駆使して表を作り込むことで「私は仕事をしている！」**と勘違いします。

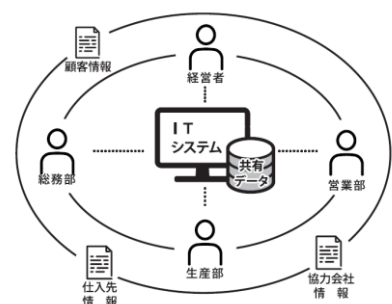
令和時代を勝ち抜く会社にしていくには、「エクセルで見やすい表をつくってくれてありがとう」と若手社員を褒めるのではなく、「もっと付加価値の高い仕事、もっと利益を生む仕事をしてもらう会社に変わらなければ……」という思考ができる営業部長／経営者に変わらなければならないのです。

◆ データベースを中心に置いたネットワーク型組織

日本の会社の組織図のイメージは、おそらくピラミッド型の組織図ののではないのでしょうか。大量生産／大量消費の高度経済成長期の時代は、このピラミッド型組織が上手く機能していました。

しかし、多品種少量生産／必要なものしか買わない現代は、**ITシステム（データベース）を中心に置いたネットワーク型組織**が有利です。ネットワーク型なら、組織の中央にある IT システムのデータを見ながら、全員が『目標利益』に向かって仕事に取り組むことが可能になります。

ネットワーク型組織（令和型組織）



◆『見える化』で全社員の意識が変わる

ここまで述べてきたように、経営者が「売上を伸ばせ！ 今期の目標 5.5 億円の売り上げを必ず達成しよう！」と言っているようでは、社員も、経営者も、会社も幸せになれません。今、求められているのは「粗利 2 億円。税引き前の利益 3 千万円を目指そう！」という**利益重視の経営者**です。

もし、あなたが「令和時代を絶対に勝ち残るぞ！」と決意しているのなら、ネットワーク型組織のど真ん中に IT システムを置いて、『利益の見える化』を推進していきましょう。

第3章：データベースのグラフを見るだけで社員が利益拡大行動を起こす

◆ コロナ大不況の中でも勝ち続けていく異次元の『強い会社づくり』

この第3章ではITシステムを使った、さらにレベルの高い『**データを使った科学的な経営**』について分かりやすく解説します。

1. 不要なデータを排除して、必要なデータだけを見せる

「数字をじっくり見て分析することが得意です！」という社員は滅多にいません。優れたITシステムは、数字が苦手な人でも直感的にデータを分析ができるように、**必要のない数値は隠して、利益の追求に必要な重要なデータだけが見えるよう**になっています。

2. 社員全員が最新の『会社全体の粗利金額』と『粗利率』を見ながら仕事に取り組む

グラフはある会社のITシステムのTOP画面です。

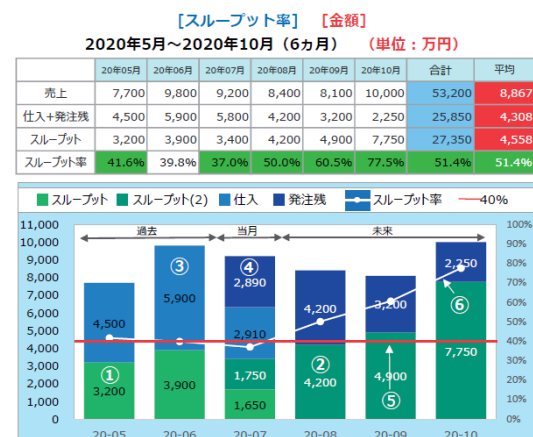
①月別の粗利金額（スループット） — 緑色

⑥月別の粗利率（スループット率） — 白い線

⑦月別の仕入れ／外注費 — 青色

これらが一目で分かるようになっています。④の赤い線は、同社が目指す『**今期の目標粗利率**』です。

この会社の社員は**粗利金額が低めに推移していると判断**すると、「**7月後半の仕入れを少し抑えよう**」「**工場長に外注予定のものを社内生産に切り替えられることができないか検討してもらおう**」と考えます。



3. 『平均の力』で最大の利益を生み出す会社づくり

ポイントは、「**バラツキを小さくすることが、利益の最大化につながる**」という点です。

この会社は『平均の力』を大切にしています。粗利金額、粗利率、売上高の折れ線グラフが、極端に高い山になったり、極端に深い谷になったりするような不安定な経営は目指していません。数値の**乱高下が小さく、できるだけまっすぐで、緩やかな成長直線を描ける会社**が『本当に力のある会社』『継続的に利益を出し続ける会社』なのです。

◆ 仕入れ先、お客様と共に伸びる会社づくり

このような環境の中で仕事をしていると、自然に『データを見る目』『データを分析する力』が養われて、社員がレベルアップしていきます。すると、**自社のお客様、仕入れ先／協力会社を見る目もレベルアップ**していくのです。

私はITシステムの導入時に、『仕入れ先／お客様と、共に育つ、共に成長する』という考え方を取り入れるべきだと考えています。

しかし、多くの会社では、『仕入れ先／協力会社／得意先』のデータベース化が進んでいません。**ネットワーク型組織の中心に置くITシステムのデータベースに、『仕入れ先情報／協力会社情報／得意先情報』を追加して、それらの『見える化』を推進しましょう。**仕入れ先各社や得意先各社の得意なこと、ユニークな特徴をデータベースに入れていきましょう。

多くの社員がそのデータを見ることで、担当者だけでは全く気付かなかった『新しい協業』『新しい市場への販路拡大』『新商品のアイデア』などが、次々に浮かんでくるようになるのです。

第4章：大きな壁『システム開発費用問題』を乗り越える方法

多くの経営者様は「**1,000 ～ 2,500 万円もするシステム開発費をどう捻出したらいいのだろう？**」と、その壁の前で立ち止まってしまうと思います。

私の経験から、どの会社の社員も「1 日当たりの業務の中の約 3 割は、I T システムに移行できる無駄な業務である」と感じています。この章では、それを踏まえて『**システム開発費用問題を乗り越える方法**』についてお話しします。

◆システム開発費は簡単に回収できる

I T システム導入の費用対効果の計算事例を紹介します。

たとえば、ある会社に 30 人の正社員いるとします。この会社で働く社員が『I T システムへ移行可能な業務を 1 日あたり何時間行っているのか？』を想像してみましょう。**I T システムを使わずに生じている業務の人件費（残業代）は 1 カ月当たり約 200 万円、1 年間で約 2,400 万円**と算出されました。

私は、I T システム導入があれば節約できるこの 2,400 万円の **50%を I T システム製作に投入してもよい**。いや、投資すべきだと考えています。I T システム導入への投資は僅か 1 年で回収できます。下手な機械設備への投資よりも、格段に費用対効果の高い設備投資といえるのです。

◆社員がトライ＆エラーを繰り返して『利益創出』の名人になっていく

とはいえ、本当に I T システム導入の本領が発揮されるのは 2 年目からです。その理由は次の 2 つです。

1. I T システムを 1 年間運用したことで、そこに貴重なデータが蓄積されること。
2. 全社員が I T システムを 1 年間使ったことで、社員の意識が「私は利益を創り出すために仕事をしている。会社の利益を増やすと、私たちの給料も上がる」という意識に変わる。

この意識変化が、**会社継続的な利益をもたらしてくれる**のです。I T システムを活用し、今までは見ることができなかった利益に関する数値をリアルタイムで共有することで、社員が自然に成長し『データ』という言葉を使い始めるようになります。

◆チームが一丸となって最大利益を目指す。全員で社員全体の賃金を上げるぞ！

『**全体最適**』という用語をご存知でしょうか？

チーム全体や会社全体が最適な状態である』、ということです。その反対の『部分最適』は、一部の人や一部の組織にとっては最適だが、一部の人や一部の組織にとっては最適ではないということです。

日本の会社の多くは『部分最適』になっています。**会社全体の利益よりも、個人の利益、自分が所属する部署の利益を優先する組織になっています。**

たとえば、営業部が受注量を 1.2 倍に伸ばして、営業部の賞与が 2 割アップしたものの、生産部にとっては受注の急増が大きな負担になり、残業の増加、不良品が多発して、生産部の利益が大幅にダウン。結果、生産部の賞与は 2 割減。会社の売上げは 20%も増えたのに会社全体の利益は僅か 3 %増という結果になります。さらに、営業部と生産部の信頼関係も崩れてしまったのです。このように、『部分最適』では、利益の最大化を実現できないのです。

もし、あなたが I T システムの導入を真剣に考えているのなら、その **I T システムに『全体最適』という考え方を取り入れて、全社員が一丸となって会社全体の利益を増やすと共に、社員、お客様、仕入れ先、協力会社も利益を得て喜んでくれる組織づくりに取り組んでください。**

第5章：なぜ、役に立たないITシステムをつくってしまうのか？

◆ 要件定義からのスタートは危険です

10カ月前に発注し、2,000万円もかけた夢のITシステム。ところが、本格稼働から2カ月後、「**9割以上の社員が、豊富な機能の中のごく一部の機能しか使っていない**」という状態になった会社があります。

システム開発の担当者、各部門の責任者と、あれだけ打ち合わせを繰り返したのに、巨費と時間をかけたのに、なぜ「**社員が使ってくれないシステム**」になってしまったのでしょうか？

実は、ITシステムのこのような失敗は、かなりの確率で起こっています。

ITシステムの開発は、一般的に正式発注すると、まず『要件定義』というシステムの内容・必要機能などを決める打ち合わせが1～2カ月続きます。しかし、『要件定義』には、次のようなリスクが潜んでいることをぜひ知っておいてください。

- ・経験の乏しい発注者側（お客様）にとって、本当に必要な機能と無駄な機能の見極めはかなり難しい。
- ・多くのシステム開発業者は、お客様がムダな機能を発注してしまうようなヒヤリングを行っている。
- ・システム開発業者側絶対有利、発注者側（お客様）絶対不利の契約書になっている。

◆ システム開発は小さくスタートする

このリスクを回避する2つの簡単な方法を紹介します。

1. あらかじめ予算を伝えておく

業者と打ち合わせに入るタイミングで、業者に希望予算をハッキリ伝えてください。業者側も無駄な機能の追加提案を控えるようになります。

2. 小さなシステムからスタートする

業者にとって大きなシステムから小さなシステムへの変更は、かなり大きな作業になります。逆に、小さなシステムからスタートして、後から機能を追加してほしいという発注者の要望には、柔軟に対応できます。そのため業者との打合せがスタートする時は『**すこし小さめのシステム**』をイメージして交渉をスタートしてください。

◆ 試行錯誤版を使いながら利益を生み出すシステムを構築していく

システム開発の一般的な仕事の流れは「業者本位になっている」と、私は感じています。

業者本位の仕事の流れでは、発注者（お客様）はシステムの開発途中で、システムに触れる・意見を伝える機会がないため、システム完成後に修正要望を言えません。一方、お客様本位の仕事の流れなら、**簡易版（＝試行錯誤版）を実際に運用しながら、業者に意見や要望を伝える機会が何回も得られます。**

◆ データ分析／経営アドバイスをしてくれるシステム会社を選ぶ

日本は今後も、人件費、材料費、運送費などの社会コストがどんどん高騰していきます。『厳しい令和時代』、今までと同じ経営を続けていると、間違いなく利益が目減りしていくのです。

もし、あなたが、ITシステムの導入を真剣に考えているのなら、その業者の選定において、

1. その業者が、どんな仕事の流れでシステムを開発するのか？ **業者本位か？ お客様本位か？**
2. 業者も失敗リスクを負ってくれるか？ 一緒に汗を流してくれるか？
3. システムの完成・納品後も、**データ分析の指導・経営アドバイス・システムの改善**を続けてくれるか？
4. ITシステムづくりを最終目的にしている業者なのか？ 何よりも、『**利益の最大化**』『強い会社づくり』を目的にしている業者なのか？

この4つのポイントをしっかり押さえて、良きパートナーになってくれそうな開発業者を見つけて、じっくり話し合ってください。

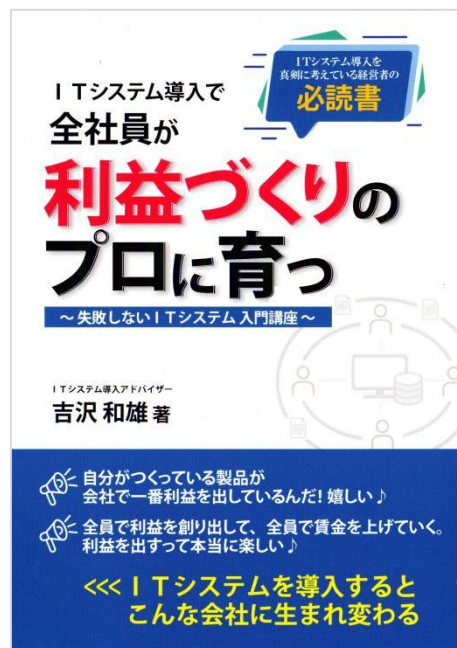
最後までお読みいただき、ありがとうございました。

本資料は、吉沢和雄著『IT システム導入で全社員が利益づくりのプロに育つ ～失敗しない IT システム入門講座～』の内容を一部抜粋してまとめたものです。

本編では、わかりやすい事例や見やすい大判の図表を交え、中小企業の IT システム導入に役立つノウハウをより詳しく解説していますので、ぜひお手に取ってご一読いただければ幸いです。

【amazon 限定販売】

ご購入はこちらから



◆ IT システムの導入に関するご相談を受け付けております。お気軽にお問い合わせください。

株式会社 BAISOKU

東京都練馬区中村北 2-20-11 ソフィア中村橋 2F

TEL:03-6907-3904

Mail: info@baisoku.co.jp

WEB : <https://baisoku.co.jp>

BAISOKU