

## 経営Q&A

回答者  
中小企業診断士・ITコーディネータ  
林 隆男

### 生産管理のIT化により生産性向上を実現

～専門家とのコラボによりIT導入に成功した製造業の事例～

#### Question

【製造業：D社、代表取締役Oさん】

当社は重機製缶部品の加工組立を戦前から手掛けている長い歴史を持つ会社です。高度な技術・技能の蓄積と近隣協力工場との分業ネットワークにより発展してきましたが、大手取引先との関係維持強化には、納期短縮と生産性向上が不可欠です。

そのために生産管理業務のIT化にチャレンジして来ましたが、過去二回の導入では、生産管理システムを活用できるというレベルには至っていません。三回目の挑戦になる今回は、なんとか成功させたいと思いますが、何かよい方法はないでしょうか？

#### Answer

自社でIT導入がうまく行かない場合、以下の理由が考えられます。

- ・ITに対して、過大な期待を抱いてしまう。～ITは業務を支援する道具にしかすぎない。
- ・自社の業務を業務フローに書いてからITベンダー（システムの開発・提案を行う会社）に説明しなければならないが、業務フローが書けない、または書いたことがない。
- ・ITは、設備同様に非常にお金のかかる投資のわりに、効果が見え辛いこともあり、導入の判断や方法がわからない。

IT は、導入がうまくいけば生産性の向上や顧客満足度向上等メリットはたくさんありますが、社内にノウハウのない場合、独自で IT 化を進めるのは難しいものです。IT の導入を検討する場合は、ぜひ外部専門家を上手に活用しましょう。製造業 D 社の事例を通じて、どのように専門家を活用して IT 導入を成功に導いたのかをご紹介します。

## ■ D 社の概要

所在地	神奈川県
業種	製造業（製缶業）
従業員数	20 人
主要製品	大型計量器・計測器筐体、鋼構造物伸縮装置
生産機能	材料調達・板取、製缶、機械加工、熱処理、塗装

## ■ D 社が抱えていた問題

同社の生産情報の伝達は書類や電話が主体で、仕掛品や工程の管理はベテラン従業員が人的に管理していました。人手に頼っているため合理化に限界があり、大企業からの納期短縮や原価低減要求が厳しくなっていました。対応できずにいました。

顧客からの受注・材料展開・材料発注・製缶による組立は社内で行いますが、穴開け加工、熱処理、塗装などは協力会社に依頼します。協力会社にも繁閑があり、納期が変動したり、工賃が上下しますが、こうした作業はベテラン従業員が頭の中で考えて手配していましたので、会社全体としての進捗管理や原価管理は十分できていませんでした。生産管理システムはあったのですが、あまり使っていませんでした。

## ■ IT の導入

### ① WEB 生産管理システム

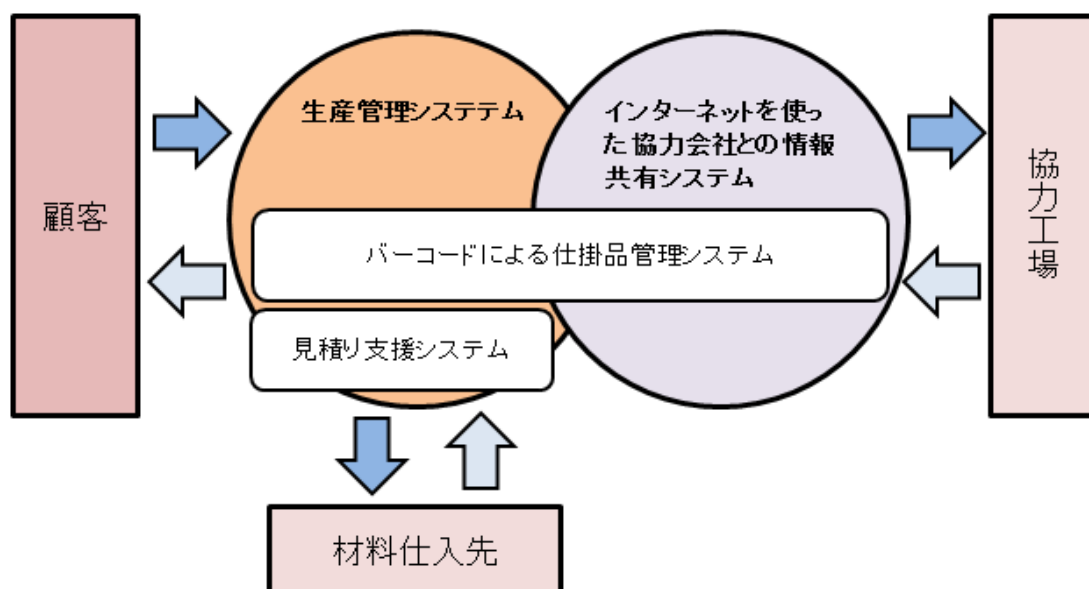
同社は、大手企業から注文を受け、自社での生産と協力会社に依頼する業務の管理を行っています。このため、社内と協力工場とで取り扱わなければならない情報量が多いことが特徴です。これに対して、WEB 生産管理システムを導入し、情報の管理と関係

者への適切な共有を図ることにより、作業負荷の平準化、段取り時間の短縮化を図りました。

## ② 見積積算支援システム

間接業務の中で大きなウェイトを占める見積り業務に関しては、人手による作業では限界に達してしまっていたので、登録した過去の図面から類似品を検索し、部品展開後に見積積算を支援するシステムを導入しました。

以下に D 社が導入した IT システム構成図（概略）を示します。



## ■ IT 専門家と公的助成制度の活用

D 社は IT の導入にあたって、効果的なシステムを構築するために、専門家を活用することにしました。

専門家は IT ベンダーとの打ち合わせを開始する前に、公的助成策を活用しながら、経営戦略と IT 戦略を作成しました。また、企業の経営及び IT に関する成熟度を評価し、IT 導入計画書をまとめました。翌年には提案依頼書を作成し、IT ベンダーを選定しました。要件定義・システム開発等に 10 ヶ月を要しましたが、使い勝手の向上やチューニング、従業員教育、協力会社の習熟などにも十分時間をかけ、本格的な活用に入った時には、IT システム再構築決断してから 3 年の月日が経過していました。

## ■ 成果

### ① 生産効率アップとコストダウン

D社では専門家を活用し、見積り支援システムを導入した結果、見積り時間の短縮と精度向上が図られ、協力会社への仮伝票の発行は、導入前の3分の2に減少しました。また、注文書の発行に要する時間も5日から3日に短縮されました。さらに、生産管理システムを導入したことで、生産リードタイムを10%削減することに成功しました。

### ② 会社の見える化

経営者が社内の仕掛品の状況や材料発注状況などを、現場に出向かずとも、机上でパソコンから確認できるようになり、会社の見える化に成功しました。また、協力会社とのWEBを活用した情報共有によって、進捗管理や現品管理の精度が向上しました。

今後の展開としてD社は、個別原価管理の徹底や、協力会社との情報共有の拡大などを目指しています。現在はバーコードで仕掛品を管理していますが、ICタグの取り込みも検討していきます。

## ■ IT導入の成功ポイント

### ① 経営とITの両方がわかる専門家の活用

中小企業経営者は自社の業務に精通している一方、ITには疎く、ITで実現したいことを、ITベンダーにうまく伝えられないことがよくあります。さらに、ITベンダーに対して、自社の現状を把握できないため、過大な要求をすることもあります。

一方、ITベンダーは、決められた予算内で製品を完成させたいという意識が強く、適切な代替案を示さずに、出来るか出来ないかの二択一で返事をしようとするケースがあります。

D社の場合、専門家が経営者とITベンダーの間に入り、両者の調整にあたったため、スムーズにシステム構築作業を進めることができました。経営とITの両方がわかる外部人材を活用することで、システム導入のリスクを大幅に削減することができたのです。

### ② ITは問題解決の手段でしかない

IT導入を成功に導く秘訣は、現状をよく把握し、自社の能力を見極め、IT導入の効

果とリスクを評価し、身の丈にあったシステムを導入することです。経営者は、往々にして現状を認識せず、理想や期待を表明しがちになります。また、IT が現状の特定問題を解決する手段であることを忘れ、IT を導入すれば、自動的に山積する諸問題が解決できると誤解することもよくあります。この点は注意しなければなりません。

D 社は、システムを導入するだけでなく、従業員の教育や協力会社の習熟化にも力を注いだため、問題解決に至ることができました。

## ■ 最後に

中小企業では、一度 IT 導入に失敗してしまうとそれがトラウマになって、次の IT 導入になかなか踏み切れなくなってしまうことがよくあります。失敗による従業員のモラル低下や、経営者に対する従業員の評価失墜が懸念されるからです。しかし、IT 化が進む現代社会において、IT を効果的に導入することは、事業の発展につながります。

事業の発展のために効果的に IT を導入したい場合は、外部専門家を積極的に活用することをお勧めします。

### 《執筆者紹介》

#### 中小企業診断士 林隆男（はやしたかお）

ライジングコンサルタンツ株式会社代表取締役。電子部品製造業で資材購買管理、事業部経営企画を歴任の後、当社を設立創業。会社設立 15 年目を迎え事業ドメインの拡張に挑戦している。

「ものづくり・人づくり・仕組みづくり」の指導理念の下多くの製造業・卸売業・サービス業の経営改善指導に従事している。専門分野は現場改善・IT・人材育成・経営革新・国際化等幅広い。

Web サイト：<http://rising-consulting.com/>

E メール：[takao.hayashi@rising-consulting.com](mailto:takao.hayashi@rising-consulting.com)