

第 1 章 IT 経営を知る

第 1 章では、まず IT 経営とは何をかを知って頂きます。IT 経営って、ちょっと分かり難いなど思う方も多いと思いますが、IT 経営における経営者の方の役割や IT 投資対効果の考え方などをお話しますので、最初に IT 経営に興味を持ってください！

1-1 経営活動に必須な IT

ご存知の通り経営とは、企業が利益を上げる為の活動です。その経営活動には、人・物・金という経営資源を活用しますが、近年はここに「情報」という経営資源を追加する事が当たり前となってきました。

今や殆どの会社にはパソコンがあり、ワープロ、表計算ソフトを始め電子メールなどのインターネットが利用されています。もし、パソコンとインターネットが無かったら、仕事ができないでしょう。その意味で、企業の経営活動には、「IT（情報技術）」が必須と言えます。もちろん、従業員のモチベーションを上げる施策や教育・育成（人）、機械設備の充実（物）、投資や運転資金の確保（金）も重要で、これがないと経営活動はできません。それと同じくらい重要なものが IT なのです。

しかし現状では、IT 経営が中小企業に定着しているとは言えません。その理由を考えてみると、例えば、中小製造業の場合、社長は機械設備の事には詳しいでしょう。また、資金に関しては顧問税理士や銀行との付き合いで、一定の知識を得て資金調達する事ができます。人材については、困った時は社会保険労務士の資格を持つ、人材コンサルタント等の専門家に相談する方法があります。

一方、IT については、数年前の知識は役に立たないほど進歩が速く、また様々な種類があり技術的にも難しいので、よほど IT に詳しくない限り全貌を把握するのは難しくなっています。中小企業が IT 経営に取り組めない要因はこのような IT の進歩や種類、技術面から、自社の経営にどのように役立っていいか分かり難いところにあると思います。しかし、IT 経営で成功している中小企業も数多くあるのは事実です。

IT は確実に経営活動に必須であり、中小企業において重要な経営資源になっています。「IT はちょっと苦手だな」と言われる社長さんも多いでしょうが、ぜひ本マニュアルを最後まで読んで頂き、IT 経営に取り組んで下さい。

1-2 IT 経営とは何か？

〇〇経営という言葉を探してみると、「環境経営」、「CSR 経営」などがありますね。環境経営とは、地球環境に配慮した経営活動であり、エコ調達やエコデザインなどの取組があります。CSR 経営は、利益の追求だけでなく、企業が社会的責任を果たす活動に重点を置きます。では、IT 経営とは何でしょうか？私は次のように IT 経営を定義しています。

【IT経営の定義】

経営戦略や経営計画を実行する際に、上手くITを活用して、その実現を図る経営手法。

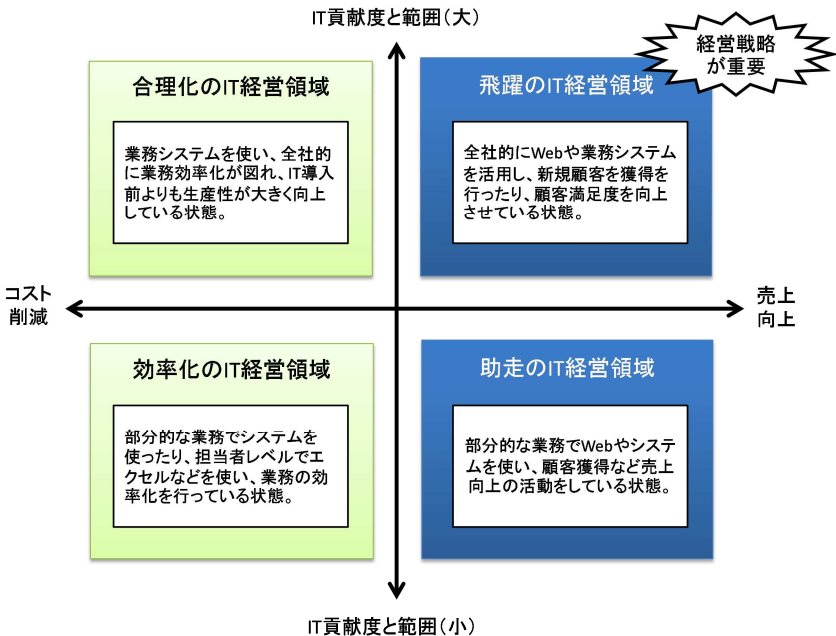
つまり、「IT を活用して経営戦略や経営計画を実現する経営手法」と言う訳です。ですので、経営戦略の中身によって、活用する IT も変わります。経営戦略と言うと難しく感じますが、2章以降で中小企業でも取り組める経営戦略の創り方をお話していますので、ぜひ戦略作りから取り組んでください。

それから、最近では「攻めの IT 経営」という言葉も使われだしました。従来 IT 活用というと、業務効率化を目的として使われるケースが多かったですが、攻めの IT 経営は、新規顧客獲得の為の販路開拓など、売上向上に IT を積極活用するという経営手法です。

実はここが少し分かり難いところなのですが、通常企業は成長する為に経営活動を行います。「うちは、売上を向上させる為に、常に新規顧客開拓をやっていて、IT も使っているよ」と言われる社長さんも多いでしょう。例えば、営業担当者が従来の紙のカタログの代わりに、タブレットを使って製品説明をする。これも売上向上の為の IT 活用です。

しかし、タブレットを使ったからと言って、直ぐに大きな売上には結び付きません。私は、攻めの IT 経営とは、活用している IT がどれぐらい企業成長（売上向上）に貢献しているかがポイントだと考えます。

図表 1-1 は、私が考える 4 つの IT 経営領域です。左上「合理化の IT 経営」は、生産管理システムなどを使い全社的な業務効率化を図っている状態です。その下の「効率化の IT 経営」は、会計業務など一部の業務にシステムや表計算ソフト等を使い効率化している状態です。そして、右上の「飛躍の IT 経営」は、Web と業務システムを連携させて受注処理を半自動的に進めたり、Web を活用してブランド構築を行うなど、全社的な取組として企業飛躍の為に IT を活用している状態です（ここが攻めの IT 経営と言われている部分です）。最後の右下「助走の IT 経営」は、HP で商品を販売したり、営業担当者が個人的にモバイル端末



図表 1-1 4 つの IT 経営領域

を活用するなど、売上向上の為に IT を活用していますが部分的な業務であったり、担当者の創意工夫のみに留まっている状態です。この状態は、進化すれば大きく飛躍するという意味で、助走という言葉を使っています。

また、この4つの領域のうち「効率化の IT」と「助走の IT」は、経営戦略に基づいた IT 活用というよりも、担当者や部門長の発案で行う事が多いでしょう。また、「合理化の IT」は、経営者の判断で全社的なシステムを導入する事も多いですが、経営戦略に基づくと言うよりも言葉通り、単なる合理化目的になる事も多くあります。

一方、「飛躍の IT 経営領域」は、経営者が売上を向上させ企業が成長飛躍する為には何が必要かを考えて実行します。これは、成長戦略に基づく IT 活用です。その意味で、「飛躍の IT 経営領域」が真の IT 経営の姿と考えています。尚、誤解の無いように簡単な事例をご紹介します。

【プチ事例1】 戦略的発想を持つ！

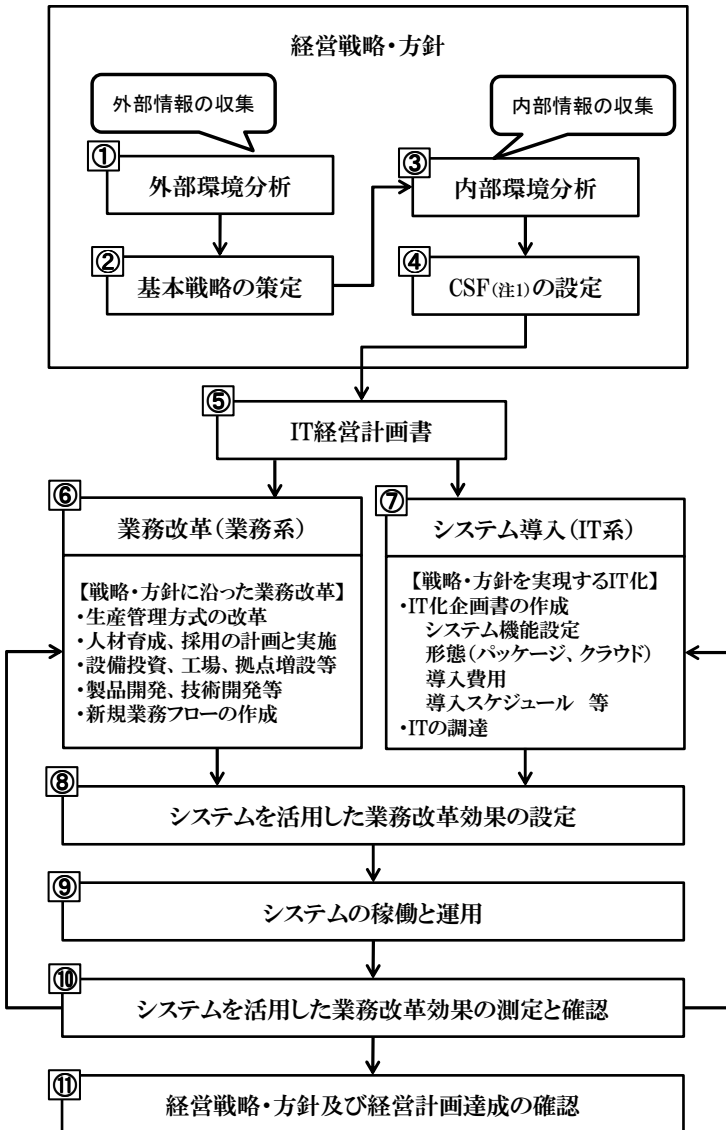
A 社と B 社は共に、従業員 30 名の精密金属加工の中小製造業です。現在、生産管理システムは導入されておらず、手書きの台帳とエクセルを使った管理になっている為、在庫管理や受注台帳から作業指示を作るのに時間がかかっています。さらに、不良品が発生しても記録せずにその場で修繕して出荷しているので、同じ原因で不良が発生したりします。この状況を見て A 社社長は、生産管理システムを入れて合理化し、時間がかかっている作業を楽にしたいと考えました。

一方、B 社社長は、業務効率化も重要だが、QCD の管理をもっと徹底したい。しかし、今のままではデータ分析ができない。そこで、システムを入れて CQD を見える化し、管理レベルを向上させたい。それができれば、得意先の信頼が高まり継続で安定的な受注が確保できるだろうと考えました。同じシステムの活用でも、A 社は「合理化の IT 経営」、B 社は「飛躍の IT 経営」ですね。このように、戦略的発想を持つ事が、真の IT 経営と言えるのです。

第2章 IT 経営の進め方 (概要編)

第2章では、IT 経営の全体プロセスを使い、IT 経営で何をするのか？という概要をお話します。まずは、全体を掴んでください。

私が提唱する IT 経営は、図表 2-1 のプロセスで進めていきます。
 次ページからは、この図表の内容に沿ってご説明します。



図表 2-1 IT 経営全体プロセス

2-1 経営戦略・方針の設定（図表 2-1 の①②③④）

言い古された言葉ですが、「IT は道具」です。ですので、まずは IT という道具を何に使うかという、目的を決める必要があります。

また、IT という道具は目的に応じて、その種類も変わってきます。

例えば、家を建てる道具はいろいろありますが、木造 2 階建ての家なら、大工さんが使うノコギリとカナヅチだけでも十分でしょう。しかし、10 階建のマンションを建てるなら、建築用の重機が必要になります。IT も同じように、手書きの顧客台帳を効率よく使いたい場合はエクセルでも十分です。しかし、50 人が働く製造現場の業務を効率化しようとする、エクセルでは不十分で生産管理システムなどを活用する必要があります。このように目的によって、IT という道具が変わってくるので、まずは IT 活用の目的である、経営戦略という方針を明確にする必要があります。尚、経営戦略と言うと難しそうですが、本マニュアルでは、中小企業が容易に取り組めるよう各種フレームワーク（テンプレート）を使って、作成できるようにしています。

【ITをどう使うか？】

IT活用の目的によって、使う道具(IT)の大きさも変わります。まずは、何を目的とするかを決めます！

2-2 IT 経営計画の作成（図表 2-1 の⑤）

通常、経営計画は、5 年程度の中期計画と単年度の短期計画があり、短期計画は企業の新しい期が始まる前に作成されます。IT 経営に取り組む場合、これらの経営計画と共に IT 経営計画を作成します（具体的な記載方法は、後の詳細編でお話しします）。

つまり、経営戦略による将来の方針の実現に、どのような IT を導入するかを経営計画と一緒に企画・計画して社内で共有するのです。

ただし、導入するシステムの詳細内容や投資金額は、この後の IT 化企画やシステム導入フェーズで決まるので、この時点では詳細が決まっています。その為、システムの大よその内容と概算の投資額を記載する事になります。

尚、これについては IT に関する知識や経験が必要になるので、外部の専門家のアドバイスをもらう事も必要でしょう。

【IT経営計画書を作る】

**IT活用の目的が決まれば、その内容を
ドキュメント化して、社内で共有する！**

2-3 業務改革の実行（図表 2-1 の⑥）

第 1 章で、自動車と運転免許の話をしました。少し言い方を変えてみます。彼女とドライブをして、いい雰囲気を楽しみたいので、運転免許を取って自動車を買いました。「彼女とドライブをして楽しみたい」というのが目的（経営戦略・方針）であり、「自動車」が IT になります。そして、「しっかりデートコースを設定して、いい雰囲気を創り上げる」事が、業務改革に相当します。単に免許書を取ってドライブしても、つまらないコースで雰囲気の悪いレストランに行けば、せっかくのデータも台無しですからね。

これと同じように、IT 経営においても IT を有効に活用して目的を達成する為の業務改革が必須になります。従来の仕事のやり方をそっくりそのまま IT 化するのではなく、経営戦略という目的を達成する為に、変えるところはしっかり変えていくのです。

ただし、業務改革は「言うは易く行うは難し」のことわざ通り、簡単には行きません。改革の内容は業種や企業によって違いますし、さらに

部門間の軋轢（あつれき）も生じるでしょう。具体的な進め方は第4章で事例を交えてお話ししますが、その前に1つだけ私の経験談をご紹介します。

【プチ事例2】 部分最適を改革する！

ある中小製造業（従業員50名、大型機械装置の設計製造）で、システムを活用した業務改革コンサルをやっていた時の話です。現状の業務フローを作り問題点を抽出していました。業務フローを見ると設計外注から請求書が届いた後に、経理担当者がいちいち設計担当者に請求書の内容確認をしています。月に数十枚の請求書が届くので結構な仕事量になっています。そこで、設計部門と経理担当者に話を聞いたところ、次の様な事でした。

経理担当者「請求書だけでは、どの案件が分からないのです」
「ですから、設計担当者に都度、内容を聞いています」
坂田「発注書はないのですか？」
経理担当者「ありません・・・」
設計責任者「設計外注はよく知っているので電話だけで依頼しています」

つまり、設計部門は電話で「ちょっとこれやっておいて」という感じで気楽に依頼しているようです。設計部門はその方が楽ですが、後から請求書が来た時に経理にしわ寄せが来ています。これは、設計部門では「部分最適」になっていますが、会社全体でみると「全体最適」になっていないです。

これは経理担当者では解決できません。この場合、全社的に権限がある方が仕事にやり方を変えるよう動かたないとダメですね。この時は、最後は社長さんが登場しました。これは一例ですが、業務改革を実行する為には、権限のある人が実行する必要があります。

第3章 IT 経営計画書の作成法

第3章では、経営戦略とそれを実現するアクションプラン、及び導入する IT の概要を記載した「IT 経営計画書」を作っていきます。その為には、まず経営戦略についてご理解頂き必要があるので、事例やフレームワークなどを使って戦略について説明してきます。

」

3-1 経営戦略の基本

第2章の最初で、経営戦略・方針というIT活用の目的を設定するとお話ししました。ここでは、その経営戦略について、より詳しくお話ししていきます。

経営活動において収益を上げる為には、成り行きの経営ではなく、売上を上げる為の作戦が必要です。その作戦が経営戦略と呼ばれるもので、ITという道具を何に使うかを決める部分です。その為、IT経営の出発点は、売上を上げる為の作戦、つまり経営戦略を創る事から始まります。

では、その戦略とは何でしょうか？元々戦略とは軍事用語で敵に勝つための作戦でした。そして、戦術は作戦を実行する為の具体的な手順になります。

例えば戦国時代、織田信長は長篠の戦で武田勝頼を破りました。この時信長は、馬防柵で武田の騎馬隊の勢いを止め、さらに鉄砲の三段撃ちで騎馬隊を全滅させるというものでした。つまり、強力な騎馬に対して、鉄砲を使うという戦略です。

一方、馬防柵を作る為には、山で木を伐り、それを戦場まで運び、さらに柵を作る必要があります。おそらく、木を伐るチーム、運ぶチーム、柵作りチームがあり、それぞれが手順に従って行動したと思います。

このように戦略実現の為に役割分担のチームを作り、それぞれが連携して活動する事が戦術に当たります。

戦略と戦術についてはご理解頂けたと思いますが、現在の企業経営における戦略は、敵（競合）に勝つという意味より広くとらえて、「企業が将来進む道の歩み方」と言えるでしょう。つまり、企業が将来どの方向に行くのか（進む道）を明確にして、その方向に向かって的確に進む為の活動が戦略と言えます。IT経営では、まず企業が進む道を明確にして、その実現にITを活用していきます。

1. 企業が進む道とは

経営戦略とは、「企業が将来進む道の歩み方」だとお話ししました。ここでは、「企業が将来進む道を明確にする方法」と「その道の歩み方」についてお話しします。通常、進む道には次の3つがあります。

① 企業を成長させる道

売上を向上させ従業員や工場等も増やします。これは、成長戦略と呼ばれます。

② 企業を現状維持させる道

リーマンショック時のように、なんとか会社を維持させようとする道です。維持戦略と呼ばれます。

③ 事業の撤退・企業を整理する道

複数ある事業が将来成長を見込めない為撤退するとか、後継者がいないなどの理由で会社自体を整理する道です。これは、撤退戦略と呼ばれます。

	既存製品	新製品
既存市場	① <市場浸透戦略> ■現在の製品・市場分野にて成長を図る戦略	③ <製品開発戦略> ■新しい製品を現在の市場へ投入し成長を図る戦略
新規市場	② <市場開拓戦略> ■現在製品を新市場分へ投入し成長を図る戦略	④ <新事業化戦略> ■製品・市場共に新市場へ進出し成長を図る戦略

図表 3-1 アンゾフの成長モデル

このように大きく進む道は3つありますが、本書では①の成長する道（成長戦略）にスポットを当てます。尚、成長する道は、アンゾフの成長モデル（図表 3-1）が有名です。これは、既存市場・製品、新規市

場・製品という4つのマトリクスで成長戦略を設定しています。これは非常に参考になるので、ここではアンゾフの成長ベクトルに沿って話を進めていきます。まず、各マトリクスの内容について示します。

①市場浸透戦略（左上）

既存商品を既存客により多く買ってもらう道です。これは、食品スーパーであれば、同じお客様に何回も来店してもらう、或いは他のスーパーで買っていた人に自店で買ってもらう戦略です。

②市場開拓戦略（左下）

既存商品を新しい顧客に勝ってもらう道です。これは、従来19時で閉店していた食品スーパーが23時まで営業する事で、帰りが遅いOLや独身サラリーマンにも買ってもらう戦略です。

③製品開拓戦略（右上）

既存客に新しい商品を買ってもらう道です。これは、食品スーパーが従来の商品に加え、コンサートのチケットを売ったり、宅配便を受付けるようにする戦略です。コンビニは既に、この戦略を取っています。

④新事業化戦略（右下）

新しい顧客に新しい商品を売る道です。これは極端な例ですが、食品スーパーが居酒屋を展開する戦略です。

このように4つの成長する道（成長戦略）がありますので、まずは自社がどの道を進むかを明確にする事が必要です。ただし、何の根拠もなく進む道を決めるのではなく、次ページで説明する、適切な企業の外部環境情報の収集と分析が必要となります。

第4章 IT を活用した業務改革

IT 経営計画書ができたら、それに基づきシステムを活用した業務改革に取り組みます。第4章では、業務フローの作成法などを示しながら、中小企業における業務改革の進め方をご説明します。

4-1 業務改革とは何か？

1. 改革の意味を知る

まず、業務改革の「改革」という言葉ですが、いくつか類似する言葉があります。普段あまり区別して使ってない事も多いと思うので、最初にそれぞれの言葉の意味を辞書で調べてみる事にします。

- ・革新（かくしん）

旧来の制度・組織・方法・習慣などを改めて新しくする事。

つまり、新しいものを創出する事です。

- ・改善（かいぜん）

悪いところを改めて良くする事。つまり、悪いところを直していく事になります。

- ・革命（かくめい）

政治や経済・それまでの価値観・常識などが根本からくつがえること。

つまり、従来のものでまったく違う物が短期間に出来る事になります。

- ・進化（しんか）

ものごとが、時間をかけてゆっくり変化していく事。つまり、従来と違うより高度なものに、時間をかけて変わって行く事です。

- ・改革（かいかく）

従来を制度などを改めてよりよいものにする事。つまり、従来をものを改めると言う事です。

このように改革に似た言葉がいくつかありますが、経営戦略により従来の業務やり方を改めて、より良いものにするという意味から、経営改革や業務改革という言葉が使われるのです。

【改革とは】

従来の制度などを改めてよりよいものにする事。

2. 業務改革の定義

前ページに改善と言う言葉がありました。改善は、悪い所を直して行く事ですが、改革は良いものでも改めます。つまり、業務改革は、策定した経営戦略を実現する為に、良い悪いに関係なく今の業務を変えて行く事です。また、改善は小さく変えることで、改革は大きく変える事だというイメージを持つ方もいるでしょう。

よく BPR (Business Process Re-engineering) と言う言葉を聞きますが、これは従来の仕事の流れや内容を抜本的に変えていく事であり、「BRP」と「改革」は違うものです。改革は、あくまで経営戦略を実現する為に従来のやり方を変えるという意味ですので、小さく変えるか大きく変えるという事ではありません。例え小さな業務の変化であっても、それが経営戦略実現に貢献するのであれば、業務改革になります。そこで、本マニュアルでは、業務改革を次のように定義します。

【業務改革とは】

**経営戦略を実現する為に、従来の仕事の
流れや内容を、戦略に合わせて改める事。**

余談ですが、私の後輩に最近独立したコンサルがいます。その方、少し歯並びが悪いのですが、今までは人前に立つことが無いので、特に何もなかったそうです。しかし独立すると人前に立つことが多くなるので、思い切って歯の矯正治療に歯医者に行きました。

すると、虫歯がいくつあったそうで、矯正治療と共に虫歯の治療もしたそうです。歯並びが綺麗になっても虫歯があれば、健康な歯とは言えないですね。業務改革も基本的には上記定義のように経営戦略を実現する為に改革しますが、もし業務フロー等に悪い箇所があれば、一緒に改善するという事をご理解ください。

第 5 章 IT 化企画書の作成

業務改革を支える IT を導入する為に、自社のシステムに対する要求をまとめた、IT 化企画書を作ります。
第 5 章では、この IT 化企画書の作り方についてお話しします。

5-1 IT 企画書作成の意義

定食屋でのシーンです。客が3人入ってきて注文します。「僕はきつねうどん」、「僕は天ぷらうどん」、「私はカレーうどん」。それを聞いた店員さん「きつねうどん3つ入りました！」全員こける。これは有名な吉本新喜劇の1シーンです（知らない方はすみません）。

天ぷらうどんを注文したのに、きつねうどんが出てきたら、客は怒りますよね。でも、うどんぐらいなら、作り直してもらえばいいのですが、生産管理システムを頼んだのに販売管理システムが出てきたら、「こける」どころの騒ぎではありません。

このように注文した内容と出来たものが違うというのは、日常よくある事で、ITの世界でもしばしば起こります（さすがに、生産管理システムを頼んで販売管理システムではできませんが）。

では、なぜこのような事が起こるのでしょうか？それは、注文する人と注文を受ける人の認識が合っていないからです。きつねうどんなら、注文を聞き間違えなければ、多少の味の違いはあっても全国どこでも「あげ」が入ったうどんが出てきます。しかし、生産管理システムとなると、注文する方も様々な要求があり、それを全て正確にITベンダーに伝えるのが難しく、要求と違う内容になる事があるのです。そこで、要求を正確に伝える為に、6章で説明する「RFP (Request For Proposal)」が必要になってきます。これは、業務的、技術的な要求が書かれている「要求仕様書」です（提案依頼書とも呼ばれます）。これをITベンダーに渡し、こちらの要求を理解してもらったうえで、システム提案や見積もりを貰うのです。実は、このRFPのベースになるのが、本章でお話しするIT化企画書なのです。つまり、IT化企画書は、要求を正確に理解してもらおう為のものなのです。

5-2 IT化企画書の内容

それでは、要求をまとめたIT化企画書とは、どのようなものでしょうか。図表5-1は、IT化企画書を基にしたRFPの目次です。経営戦略の確認から、開発費用まで13項目あります。まずは、IT化企画書(RFP)がどのような内容になっているかをご理解ください。そして、次から各項目について説明していきます。

尚、本章は添付資料「IT化企画書(RFP)サンプル」を見ながら読み進めてください。

目次(RFP)	
1.	自社の概要
2.	経営戦略と経営計画の確認
3.	IT化の目的と成果
4.	システムの範囲
5.	主な業務特性
6.	業務改革・改善内容
7.	システム化の方針
8.	システム構成図と要求機能
9.	IT化促進プロジェクト体制
10.	データ関連図と項目
11.	開発・導入スケジュール
12.	その他要件
13.	提案依頼における留意点

図表5-1 IT化企画書(RF)の目次

第6章 RFP の作成と IT 調達

IT 化企画書ができれば、それを RFP にして IT ベンダーに発行します。そして、提案書を評価して導入するシステムを決定します。第6章では RFP を使った IT 調達法についてお話しします。

6-1 IT 調達の意味

コンビニでジュースを買うぐらいなら、あちこち回って商品比較しませんよね。しかし、大きな買い物をする場合、必ずと言っていいほど複数のお店を回って、一番安くて良いものを買います。

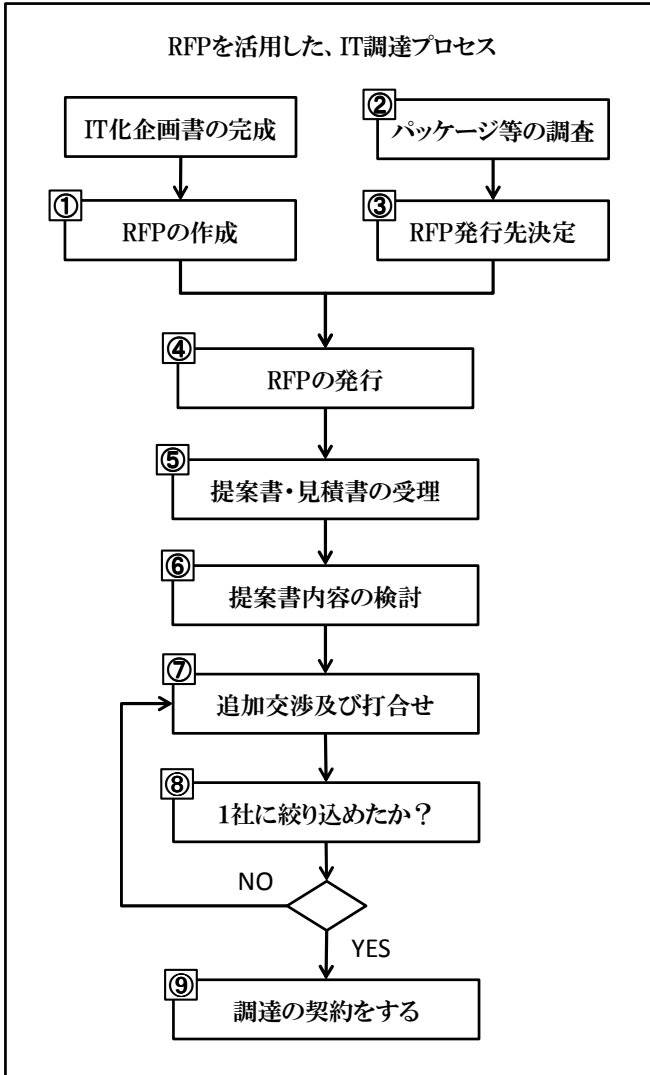
システムの場合も会社にとっては大きな買い物ですから、カタログだけ見て「これにしよう！」と決める訳にはいきません。しかし、そうは言うものの、生産管理のパッケージなどを購入するのに、5社も6社もデモを見ていたら、疲れてしまいます。そこで登場するのが、RFP (Request For Proposal) を使った IT 調達法です。RFP については第5章でも触れましたが、改めて説明したいと思います。

RFP とは、自社が調達（購入）するシステムの要求事項をまとめたドキュメントです。「要求仕様書」や「提案依頼書」と呼ばれます。何か物を買う時に、明らかに商品の内容が分かっているものであれば、店員さんに聞かなくても買えます。しかし、商品の種類が多く、求めている条件が複雑な場合は、店員さんに選んで貰うでしょう。RFP は数多くある生産管理システムなどのパッケージから、自社に合うものを選ぶ時に使います（或は選んで貰う時に使う）。

これを簡単に言うと、予め自社に合いそうなパッケージをいくつか選んで、そのメーカーに RFP を発行します（或いはスクラッチ開発ができる会社を選んで発行する）。そして、パッケージメーカー等に自社のパッケージが要求に合うか判断してもらい、提案書と見積もりをもらうのです。そして、提案書と見積もりを見て、パッケージを絞り込み、最終的に機能的、価格的に自社に合うものを調達します。スクラッチ開発の場合は、RFP を実現するシステム提案をもらう事になります。この時、IT コーディネータ等の専門家に選んで貰ったり、助言を得て選ぶ事もあります。このような事を前提に、次ページから RFP を活用したシステム調達法について説明します。

6-2 IT 調達のプロセス

図表 6-1 に RFP を活用した IT 調達のプロセスを示します。ここからは、この図に沿ってお話ししていきます。

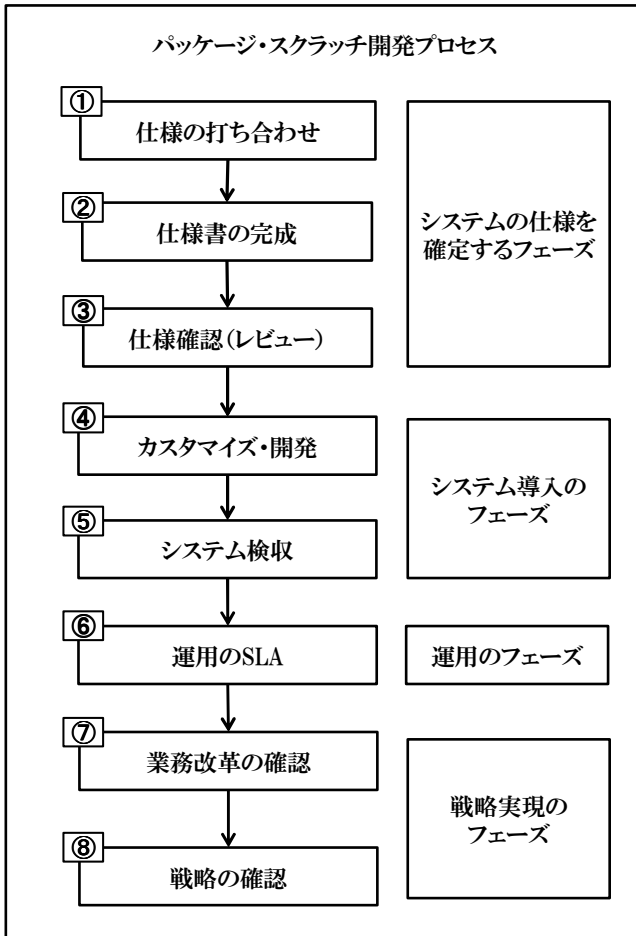


図表 6-1 IT 調達のプロセス

第7章 IT 導入と運用

RFPによるIT調達もおわり、いよいよシステム導入です。本章では、パッケージを前提とした導入法と、運用における注意点についてお話しします。

前章までで、システムの調達が完了しました。次は、そのシステムの導入に入っていきます。そして、システムが完成したら、業務改革の達成度を評価し、最終的に第3章で策定した経営戦略（CSF）が実現できているかを確認します。その一連のプロセスを図表7-1に示します。



図表7-1 システム導入以降のプロセス

7-1 システムの仕様を確定する

システムの導入には、パッケージをカスタマイズする方法とスクラッチ開発がありますが、スクラッチ開発は費用が高くなり中小企業では導入が難しいケースが多いので、本マニュアルではパッケージカスタマイズを中心にお話ししていきます。

1. パッケージカスタマイズの内容

よくパッケージは建売住宅で、スクラッチは注文住宅だと例えられます。建売住宅は既に完成しているので、その住宅に合わせた生活をする事になります。また、建売住宅は窓を1つ追加して欲しいなどの修正はできませんが、ソフトウェアであるパッケージは多少のカスタマイズは可能です。この場合、まるまる1つの機能を追加する「アドオン」と、既にある機能を修正する「カスタマイズ」があります。例えば、EDI受信機能がないパッケージに、その機能を追加する場合はアドオンになります。一方、受注登録画面の項目の並びを変えたり、項目を追加するなどカスタマイズになります。

いずれにしても、パッケージをそのまま使うより注意する点が多くなります。

【カスタマイズの種類】

- ・パッケージに無い機能を追加するのが、アドオン。
- ・パッケージの既存機能を変更するのが、カスタマイズ。
- ※両者を含めて、カスタマイズと言う事もある。

2. アドオンやカスタマイズの仕様を確定する

第6章でRFPはシステムに対する自社の要求を記載したものと説明しました。この時の要望は住宅でいうと、「2階建ての5LDKで、駐車スペースは2台分、小さくても庭が欲しい、和室は1つで後はフローリ

ングでもいい」などと、大きな要望になります。これらは工務店に対しての要望ですね。さらに購入した住宅に住む前に、寝室のカーテンの色はピンクがいい、居間はグレーの絨毯を置いて、テレビは 32 型の薄型など細かい要望があります（これらは、自身で揃える事になります）。

パッケージのカスタマイズやスクラッチ開発の仕様を決める場合、このような細かい要望を IT ベンダーに伝える事になります。

カスタマイズの場合、例えば、「受注登録画面で、送り先の登録が 1 か所しかできないので 3 か所にして欲しい」、「備考欄が 1 行しかないが 3 行にして欲しい」、「検索結果の項目の並び順を変えて欲しい」など、実際に業務を行う為に必要な小さな変更です。

一方、アドオンの場合は、「部品の発注書が 1 枚で 1 品なので、1 枚で複数品目発注できるものを新たに作って欲しい」、「生産計画をカレンダー形式で登録できる画面を、新たに作って欲しい」など、新しい機能（画面や帳票等）を追加する内容になります。

そしてこれらの要望を聞いて、アドオン或はカスタマイズ仕様書と言う、パッケージ本体に対する修正内容が書かれたドキュメントができます。

<p>アドオンの例 (機能や画面、帳票の追加)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・EDI機能を追加する ・見積作成管理機能を追加する (オプションの場合もある) ・生産計画作成機能を追加する ・会計ソフトとの連携機能を追加する など
<p>カスタマイズの例 (受注登録機能の場合)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・送り先登録を3か所にして欲しい ・備考欄を300文字まで登録したい ・入力項目の並び位置を変更したい ・製番を入力したら過去情報を表示したい ・画面の色を青から緑に変えて欲しい など

図表 7-2 カスタマイズとアドオンの例

第8章 IT 経営における人材育成

本マニュアルの最後に、IT 経営の実践を支える、IT 化人材の育成についてお話しします。

8-1 IT 経営人材の役割

本マニュアルでは、中小企業における IT 経営の取組法についてお話ししています。内容は私が 16 年間コンサルをしてきた実績を基にしていますので、必ずお役に立つと信じています。

一方、本マニュアルを活用して IT 経営を実践して頂くのは、読んでおられる企業の方です。その場合、指揮官は社長さんですが、社長さんの右腕となって IT 経営を実践するのは、会社の中の IT 経営人材です。本章では、この IT 経営人材がどのような役割を担うのか、また、それにはどのような能力が必要か、そしてどのように育成するのかについてお話を強いてきます。

1. IT 経営人材の人物像（定義）

よく IT 人材という言葉聞きます。これは、パソコンやインターネット、モバイルなど IT に関するハード、ソフト、ネットワークの技術に精通している人です。このような人材は一般の中小企業ではなく、IT ベンダーにエンジニア（SE やプログラマ）として多く存在します。

では、このような人達が中小企業の IT 経営人材になれるかと言うと少し足りないものがあります。それは、IT を活用して戦略に応じて業務をどうやって改革するかという、クリエイティブな思考です。単に IT に詳しいだけでなく、IT をどうやって使えば、自社の戦略を実現できるかを考えて実行できる、という能力が必要になります。ですので、IT 経営人材を定義すると、次のようになります。

【IT経営人材の定義】

一定のIT知識を持ち、自社の業務を把握し
クリエイティブな思考で戦略実現ができる人材