

小規模データベース利用の OBB(OutBound理髪店)

情報共有のビジネスモデルに向けて ITコーディネータは何からコーディネートするのか その概要を資料としてみました



H-ITCom(エイチ・アイティコム) 廣澤 博



はじめに

- ITコーディネータは聞いたことがあるけれど・・・
 - □ 聞いたことがあっても、どんなことを生業としているかはなかなか分かって戴けないのがITコーディネータです。
- ITコーディネータとは
 - □ IT経営を実現するプロフェッショナルです。
 - □ IT経営とは経営戦略と整合のあるIT利活用により、企業の健全なる持続的成長を導く経営手法となります。
 - □ つまり、「経営戦略」、「IT戦略策定」、「IT資源調達」、「IT導入」、「ITサービス活用」の5つのフェーズを知識、手法、評価表、ワークフレームなどをフルに活用してコーディネートして行きます。(ときにはファシリテータとして、またあるときには一緒に取り組みます。)
- でも分かって戴けないことが殆どです・・・
 - □ ITコーディネータ協会のホームページでも説明はされています。
 - □ でも、やはり何のことだと思われることがあります。
 - □ そこで、例をあげつつ5つのフェーズで関わる事柄の概要を記述したのがこの資料です。
- 全部するのかと聞かれます・・・全部では高額になりそうとも言われます。
 - □ 5つのフェーズのいずれかの部分を対象とするこが殆どです。
 - □ 導入に困っている・・・だからIT導入をコーディネートします。活用がうまく行かない・・・だからITサービス活用をコーディネートしています。
- ただ、どのような部分を担当しても、「経営戦略との整合」を常に考え、経営者の方の悩みや思いを受け止めるのがITコーディネータです。これは、他のコンサルティングとの大きな違いであると私は考えています。



理念構築から事業領域の確認(1)

- 体制は明確に
 - □ どんなものでも承認なくして進むことはできません。誰が何について取り組み、 それは誰(どのような会議体)によって承認されるのかが前提として必要です。
- ぶれない理念(想い)の策定
 - □ 理念は迷ったときに立ち戻れる大切な柱となる考えとなります
 - □ 大企業でも最後は理念に立ち返ることを教えます
 - 例えば・・・

「いたわりのある技術を用いて地域社会に貢献し、必要不可欠な存在となる」 迷えば、この柱に戻って、何をすべきかを考えることになります。

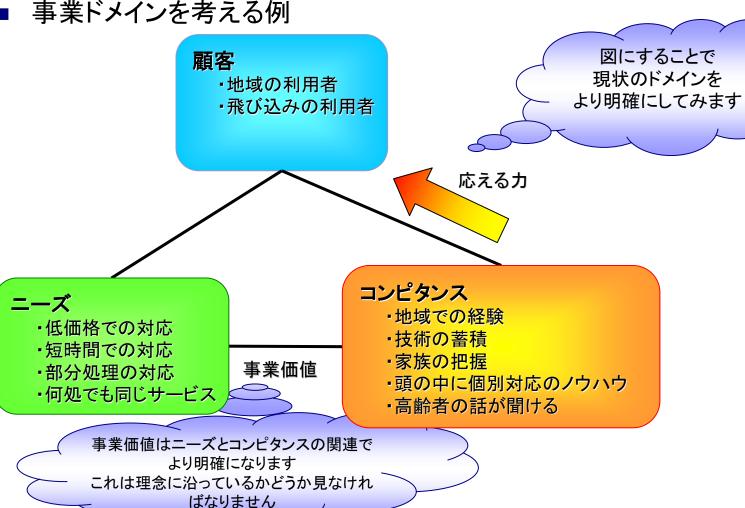
- 事業ドメイン(領域)の分析
 - □ 現在の事業ドメインを考えます
 - 顧客、ニーズ、コンピタンス(強みとなる能力)の関係を明確にしてみます。
 - 競合とのベンチマーク(比較)、SWOT分析よって何が必要となるか現在の状況を考えます。
 - 成熟度を測定し、出来ることがどこまでかを知ることが大切です。
- あるべき姿の抽出
 - □ 分析した内容をもとにあるべき姿を抽出します。
 - □ あるべき姿にはリスクがあります。このリスクを事前に確認します。

4



理念構築から事業領域の確認(2)

事業ドメインを考える例





理念構築から事業領域の確認(3)

■ 競合環境を考える例(ベンチマーク)



業務内容	自店舗	競合他店
受付	・特に必要としない(頭で整理) ·····	・順番を表に記載して対応・・・・・
カット	・常連顧客のカットスタイルは頭の中にある・新規顧客はその場で聞く・・・・・	・その場でカットスタイルを確認 ・カットスタイルは記録していない ・・・・
シャンプー	・独自ルートで入手し顧客が選択可能 ・・・・・	・低価格のシャンプー入手 ・シャンプーの実施は顧客の選択 ・・・・・
金額・付帯サービス	・組合共通価格 ・ポイントカード ・・・・・	・独自低価格設定



理念構築から事業領域の確認(4)

■ SWOT分析で今後のアプローチを考える例

内部

強み

- 地元でXX年の実績がある
- ・顧客と顧客の家族の顔は知っている
- 注文を聞かなくとスタイルを決定できる

・・・・・など

外部

機会

- 高齢者の増加
- 中央の情報を取り込むルートがある
- ・新しい技能の人材は存在している
- ・・・・・など

弱み

- ・明確な経営戦略を持てない
- ・価格を下げての競争ができない
- ・従業員数により、速度の向上は見込めない
- ・他店舗との情報共有ができていない

……など

脅威

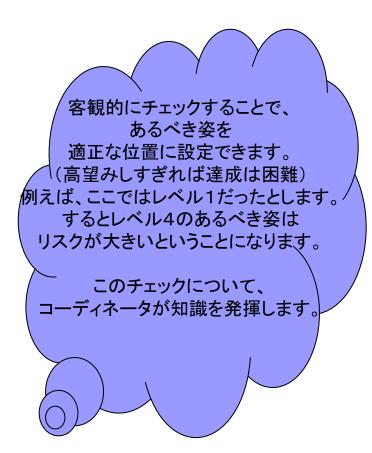
- ・人口減少と少子化
- 低価格店舗の進出
- **.....**など

SWOT分析から、内部の強み、弱み、外部の機会と脅威をあきらかにします。 そして、強みと機会で何をすべきか、強みと脅威でどんなことができるか、 弱みと機会で何を改善するか、弱みと脅威で何に準備しておくのかを考えます。 これが結構キモの部分となります。



理念構築から事業領域の確認(5)

- 成熟度の確認でどこまで手を出せるかを考える例
- ●レベル0 (存在しない) 組織プロセスの欠如 組織が課題の認識すらない
- ●レベル1 (初期段階) 組織が課題のあることを認識 標準化プロセスは存在しないが、必要に応じ個別対応
- ●レベル2 (反復実施段階) 同じタスクで似た手順を他の人が真似る 標準手順も正式な研修も無い 責任はまだ個人のレベルにある
- ●レベル3 (定義された段階) 手順は標準化され文書化されている プロセス対策は個人レベルだが、鉄時は規則として遵守されている
- ●レベル4 (管理された段階) プロセスの機能をツールと手順に従って監視と測定が可能 継続的なプロセスの改善と改定
- ●レベル5 (最適化した段階) 継続した改善によりプロセスがベストプラクティスに達している





理念構築から事業領域の確認(6)

あるべき姿を考える例

現在の状況からあるき姿へ

あるべき姿(TO BE):複数の選択肢

- 明確な経営戦略をもっている
- ・適正価格と顧客が認識するサービスを提供できる
- ・従業員の意識も高く、モチベーションも向上している ⇒あわせて技術の向上もはかられている
- ·CSの向上で顧客数が伸びる
 - ⇒あわせて売り上げも上がっている
- ・・・・・など



現在の状況(AS IS):弱みとなっている部分

- ・明確な経営戦略がない
- ・他店舗との情報共有ができていない
- ・お客様を待つしか方法がない
- ・売上が伸びない
- ・・・・・など

あるべき姿は、ベンチマークから 成熟度までを考慮し記述して行く。 また、抽出したあるべき姿に合わせて リスクを検討します。 ここにもコーディネータの ノウハウによる支援が有効となります。



あるべき姿のための戦略目標と新ドメイン(1)

- 戦略目標は優先順位で整理
 - □ 欲を出しすぎて多くの目標を掲げても、達成の難易度が上がるだけになります。 あるべき姿を基に、優先度をつけて選択した目標を達成するための施策を用意します。
- BSC(バランススコアカード)による整理と定量目標値設定
 - □ 4つの視点に目標を整理し戦略マップを作成します。
 - □ KGI(経営目標達成指標)とKPI(業績評価指標)を設定しそれぞれの目標値を定量的に設定します。
- あるべき姿と戦略目標により新規ドメインを明確にします
 - □ これが経営戦略企画書となります。
- 経営改革項目の抽出
 - □ 戦略目標に沿った経営改革項目を策定します。
 - □ 改革項目の抽出が戦略実行計画へ反映されていきます。
- 戦略実行計画書を考えIT化すべき部分を抽出します



あるべき姿のための戦略目標と事業ドメイン(2)

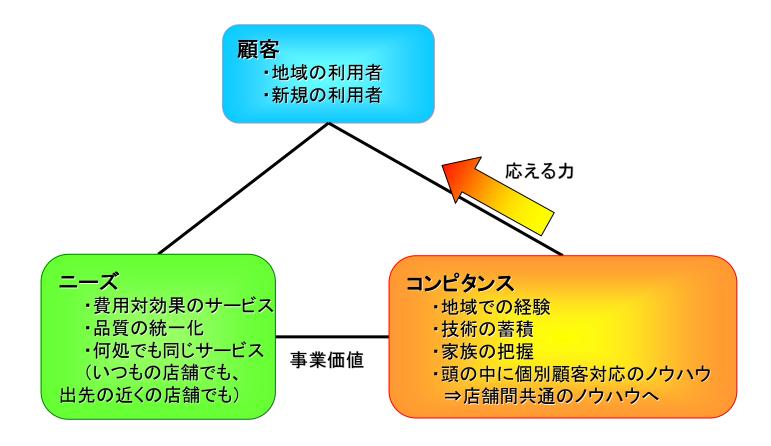
■ 戦略目標を整理するための例(BSCを活用)

区分	戦略目標	ブレークダウン目標	KGI	KPI
財務の視点	収益性の向上	顧客の維持・増加		
顧客の視点 顧客(患者) の向上	顧客(患者)満足度	店舗情報共有		
	の同上	サービスの均一化		
		情報公開の充実		
プロセスの視体制の充実点	体制の充実			
		業務の質の向上		
		新業務の追加(OutBound)		
成長と学習の 視点	従業員の能力アップ	従業員の意識	、 格目標項目を抽出	出後、
		* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *	択して目標を整理	
			でKGIとKPIを設	· — ·
]確にしておくこと て戦略マップ(ビシ	
			成することとなりま	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
		IF	~ / OCCC-& / 6	
			\rightarrow	



あるべき姿のための戦略目標と事業ドメイン(3)

■ ここまでの内容を総合し新事業ドメインを含めた経営戦略企画書を考えます。 (これにはノウハウが必要となるため、新事業ドメインを以下のように考えたと仮 定して先へと進めます。)





あるべき姿のための戦略目標と事業ドメイン(3)

■ 経営改革項目を整理し、戦略実行計画を策定してIT化対象項目を考えます。

区分	戦略目標	実行項目	IT化	非IT化
財務の視点	収益性の向上			
顧客の視点	顧客(患者)満足度 の向上	DBによる店舗情報共有	小規模DBシステム	
		HP情報公開の充実	公開HP	
プロセスの視 点	体制の充実			
		DB連携アウトバウンド	小規模DBシステム	
成長と学習の	従業員の能力アップ			
視点		1	化すべき内容が明	
		一 次の川!	戦略へと繋げて行	きます。



あるべき姿のためのIT戦略目標(1)

- IT化には動向も整理
 - □ IT化すべき項目が抽出された後、それに対するIT動向を整理します。
- IT化に対応するための成熟度を知る必要があります。
 - □ ITガバナンス成熟度評価を行いどのレベルのIT化が最適であるかを 事前に確認します。
- IT化のあるべき姿とIT戦略目標を明確にします。
 - □ これを基にしてIT戦略企画書を策定します。
 - □ ここでもKGI、KPIの目標値設定が必要となります。
- IT戦略実行項項目の抽出
 - □ 実行項目を抽出し、実行計画を策定します。

IT戦略は経営戦略から導かれるものです。 単にITを導入するというのではなく、

経営戦略という基本に沿ったIT導入をする必要があります。 +T戦略策定でも、経営戦略策定と類似な作業が発生します。 ITコーディネータはノウハウを活用し支援を行います。

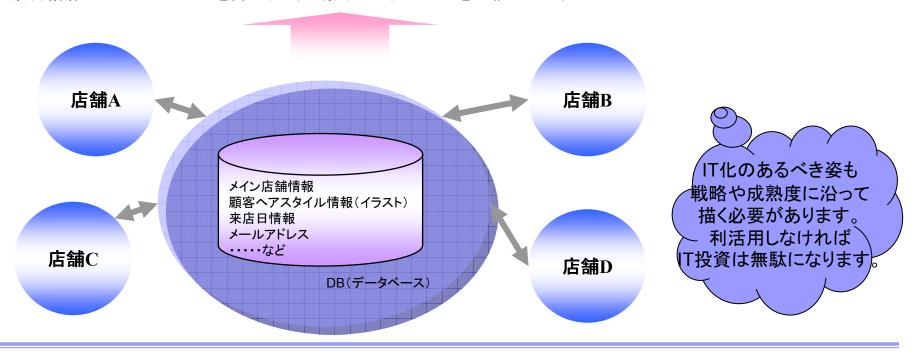


あるべき姿のためのIT戦略目標(2)

■ IT動向、成熟度を確認した後に以下のIT化のあるべき姿を考える例。 (ここでは、小規模DBシステムを用いた「あるべき姿」に特化させています。)



顧客はどの店舗でも同一のサービスが受けられる。⇒同一品質サービス 顧客情報にメールアドレスを持ち、一定期間で広告メールを配信できる。⇒アウトバウンド





あるべき姿に沿ったIT資源調達(1)

- IT資源調達(システムの調達)のために要求項目を整理して考えます。
 - □ 要求項目は調達のためのRFP(提案依頼書)に繋がります。
- IT資源調達のためにRFPを作成します。
 - □ 必要なことを過不足無く記述する必要があります。
- 評価項目を準備し、複数社の提案を評価し調達先を決定します。

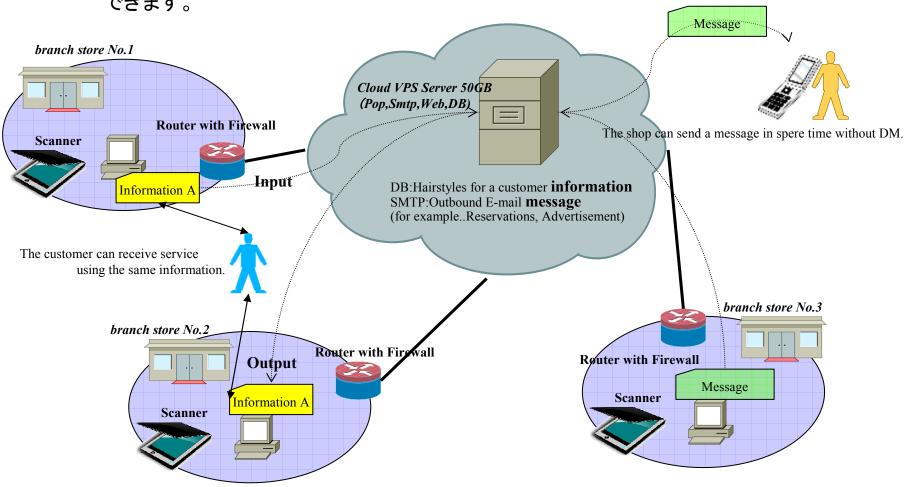
ここに揚げるものは、

担当者を中心に積極的に参加して作成されものです。 しかし、何をどうしたらよいのかということが発生します。 ITコーディネータは知識をフルに活用し支援を行います。



■ RFPの作成に対する工夫も必要になります。

□ とかく文字ばかりのRFPですが、専門的な図の導入などもITコーディネータは支援できます。





リスクを考慮したIT導入

- IT導入実行計画を作成し、マネージメントを考えます。
 - □ IT導入実行計画は、業務プロセスの改革とリンクする必要があります。
 - □ IT導入が行われても、ITを活用するための業務プロセスが構築できなければ、 導入したシステムを利用できないことと同じになってしまいます。
- 導入リスクをあらかじめ予測することも必要となります。
 - □ 導入のリスクは事前に予測し、対策を持つことでコスト削減にも繋がります。

ただシステムが入れば良い訳ではなく、 追加や改善された業務プロセスが周知されている必要があります。 場合によっては、事前利用教育やマニュアル作成が必要です。

IT導入で業務が全て簡素化され、負担が軽減するというものだけではありあません。 リスクを予測し、事前に打ち手を用意することが必要となります。



サービス活用をモニタリングし、コントロールする

- SLM(サービスレベルマネジメント)の仕組みを考えます。
 - □ IT導入担当者と業務改革担当者が協力し仕組みを考える必要があります。
 - □ 導入されたものが利活用されていて初めてシステム導入価値が生まれます。
 - □ PDCA(Plan、Do、Check、Action)のサイクルが必要となってきます。
- SLMの体制が必要となります。
 - □ 継続したコントロールのために、小規模でもSLMの実施体制が必要となります。

基本的なSLMの仕組み

項目	内容
計画(Plan)	利用者ニーズの把握 サービスレベルと評価指標の設定と合意 サービス提供の内部プロセスの検討・構築
実行(Do)	サービスの提供
確認(Check)	サービスレベルのモニタリング(評価指標を使って)
改善(Action)	サービスレベルの実績報告とレビューサービス改善の検討、実施



おわりに

- 経営戦略のウェイトが大きいが・・・
 - □ 経営戦略にウェイトを置くわけではありせん。
 - □ 他のフェーズも本来、取り組む作業は多岐に渡ります。
 - □ 実は、IT戦略策定からIT導入は、より詳細な決め事の中で行われる作業であるため、例としては ざっくりと概要を記載するしかありませんでした。
- IT導入だけだと経営戦略はどうなるの・・・
 - □ コーディネータは経営戦略と整合を取ったIT導入を実施いたしますので、経営戦略を確認させて戴きます。
- 何れにしても費用が必要では・・・
 - □ 山陰両県には、専門家派遣という助成制度があります。この制度を活用されている経営者の方もいらっしゃいます。ITコーディネータは専門家登録をしております。
- その他・・・
 - □ ITコーディネータの資格は取得すれば一生ものではありません。毎年更新であり、知識の研鑽を行い、一定のポイントを取得しなければ資格は取り消されます。
 - □ 因みに、技術書籍の年間購読程度ではポイントは殆どないのがITコーディネータ資格です。

概要を説明するための資料であるため、不明点もあるかと思います。 どうかそのときには近くのITコーディネータにお声がけください。 ご覧戴き、ありがとうございました。