

システムリニューアルをきっかけに 社員が会社を変え始めた!

2006年3月1日午前5時。

すでに活気を帯びている千葉市中央卸売市場内にある千代田漬物のオフィスで、新しい基幹業務システムが稼働を開始した。早朝から駆けつけ待機するITベンダーやITコーディネータ。慣れない動きに現場には黄色い声飛び交い「戦争」状態に…。しかし、今回は「9年前」とは違う。1週間もすると新システムは社内確実に

定着していった。

「9年前に販売管理システムを入れたときは、『これを使いなさい』と社員に押し付けてしまっていた。ちよと業績も下降線に入っていて、ボーナスも出ないのに機械にお金を払うのかと社員から猛反発を受けました」

漬物卸売業・千代田漬物の柿澤利行社長は9年前の苦い経験をこう説明する。システム導入がきつ

かけとなり、当時30人いた社員の約半数が退職。会社は存続の危機に立たされた。

なんとか苦境を乗り切り、システムのリニューアルを目指した千代田漬物は、アドバイザーの必要性を感じ千葉県産業振興センターからITコーディネータ鬼澤健八氏の紹介を受ける。

柿澤社長の「今度は社員が主体となって作る」という構想を、鬼

澤氏が後押ししていくこととなった。

IT導入の会議なのに 仕事の現状を話し合う!?



6名からなる新しいプロジェクトは「改革陣隊」(通称:改陣隊)と名づけられた。「でもスタートは全然ITではなく、鬼澤さんの問いかけは皆さんはどんな仕事をしているのか、でした」とリーダーの柿澤好徹営業部長は説明する。参加メンバーが主役となり、会社の現状や強み弱み、どう変えていけばよいかを話し合う。鬼澤氏は考える材料(データ)を提供したり、会議を進行させる役割を担った。

会議が軌道に乗り出すと、「うちこんな会社なんだと見えてきた。主要な取引先はどこか、どう

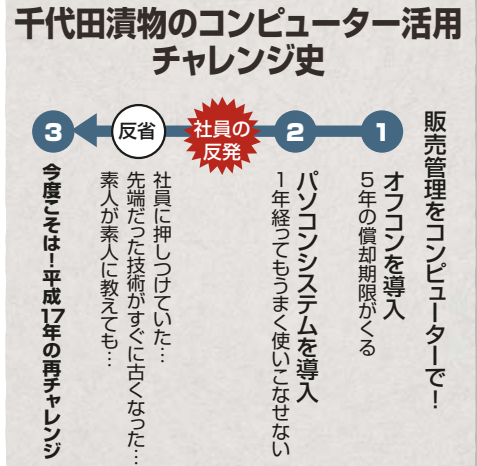
会社紹介

千代田漬物株式会社
千葉県千葉市美浜区高浜2-2-1 (千葉市中央卸売市場内)
他に成田市に拠点を持つ

設立年 昭和50年
従業員数 20人
事業内容 漬物の卸売り(卸売市場の店頭販売30%、県内約170店舗への外商70%)
URL http://www.chiyotsuke.co.jp/



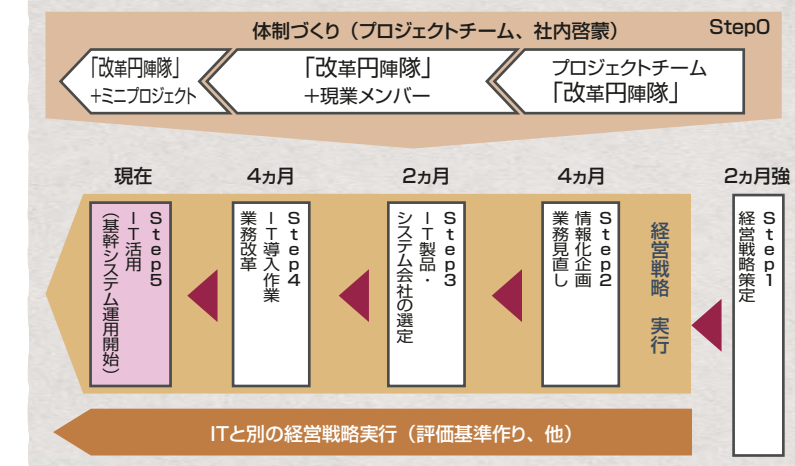
代表取締役社長 営業部長 柿澤利行氏(右) 柿澤好徹氏



売っていくかを考えなければと気がついた」(柿澤部長)と、メンバーは徐々に当事者意識を高め、自ら改革の方向を考え始めたのだ。

業務の見直しが進み、次はいよいよIT導入のステップへ。今回は、従来からの販売管理に加え、在庫管理と会計処理をシステム化した。システム内容や費用、業務フローを勘案し、あえて手書きを残した部分もあったという。

ITベンダーの選考も鬼澤氏の指導のもと社員自らが行った。新システムはパッケージソフトをカスタマイズなしに利用。パッケージ



▲早朝の外商部の風景。各自伝票を出力して納品にでかける。
▼店頭の業務風景。

サポーター紹介 ITコーディネータ

鬼澤健八氏
おにざわIT経営支援オフィス
info@onizawa.jp
(千葉IT経営支援LLP 事務局長)

千葉県を中心に活動するITコーディネータ。中堅中小企業を中心に経営課題整理やIT活用支援、基幹系業務改善支援を得意とする。千代田漬物では合計40回におよぶ改陣プロジェクトの会議を開催し、SWOT分析などを通じて会社の現状を整理。売上分析資料を用意したり、会議結果を文書に整理したりなどサポートを行いながら、メンバーが自ら考え討議できる場を作りを進めた。現場を知るため、早朝から市場を訪れ、営業担当者の車に同乗して顧客を回ったこともあったそうだ。

柿澤部長は、「鬼澤さんがまとめた会議資料を見て、たった2週間で私達以上にうちの会社を知ってくれた」と感じたそうだ。柿澤社長は「経営者はいつも一人で決断する立場。プレーン役が果たせるITコーディネータの存在は大きい」と指摘する。鬼澤氏は現在も同社の経営支援を続けている。

ジョソフトの標準的な業務フローに合わせることで、結果的に構築費用を抑えることができた。

また、成田営業所との間はプロードバンドでVPN接続し、リアルタイムでデータを利用する体制を整えた。

次はデータを生かし 営業手法の改善へ

導入後は、在庫管理が適正になり粗利益率が約1%アップ。一方で、社員には売上データを元に販売方式を工夫する動きも出てきたという。

「得意先の売上アップに役立つ提案をしたい」「地元の土産店に

外国産の漬物が並ぶ昨今、千葉県らしい地産の漬物も広めたい」。こうした柿澤社長の問題意識は改革プロジェクトを通じて社員と共有することができた。

「景気が悪いとどうしてもマイナスの方に頭が動く。しかし、やることが見えれば活気が出てくる。これが経営者としては一番うれしい」と柿澤社長は力を込めた。鬼澤氏が「成功のカギはITではなく人」と指摘するように、千代田漬物はIT導入をきっかけに社員の力を伸ばすことに成功した。

本事例では、千葉県産業振興センターの「専門家派遣事業」、千葉市産業振興財団の「専門家派遣事業」などを利用しています。