

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第4章

DX戦略の理想型の追求に 知見を動員

株式会社カーク 滝上 浩基 氏



住山 鉄治

愛知県中小企業診断士協会

44.2兆円——。厚生労働省の発表による2021年度国民医療費の総額である。高齢化の進展に伴い、医療分野の重要性は今後も確実に増加していく。

同分野の中でも卸売業は、販売エリアが限定的で小規模企業が多いという特徴がある。中部地区を拠点として理化学機器卸売業を営む株式会社カークは、1951年創立の70年以上の歴史を持つ老舗企業である。国内15カ所の営業拠点と物流センターを持ち、事業の拡大を図っている。

取引先は主に①大学、官公庁、②病院、その他医療機関、③民間企業と3つに分かれる。単価数円の試薬から1基数億円 of 医療設備まで幅広い商品を取り扱っている。

同社の係長で企業内診断士として会社のDX戦略を担う滝上浩基氏に話を伺った。



カークの滝上氏（画像提供：滝上氏、以下同じ）

1. カークでの日常業務

(1) 天職と思える営業の仕事

「滝上さんに頼むと仕事が確実ですね」と取引先研究員の担当は顔をほころばせる。2010年の入社以来11年間、営業畑を歩み、堅実な仕事ぶりは取引先の評価も高い。

趣味はパズルと筋トレ。静と動で印象は真逆だが、ともに理想の最終形を目指し、戦略を立てコツコツとパーツを積み上げていく。

滝上氏は、仕事でも目標を設定し、適合する最適手段を埋めていくスタイルを意識する。

営業の魅力は、ダイレクトに相手の反応が見られる点にある。「お客様に寄り添い貢献している」という感覚が好きで、自分にとって今の仕事が天職だと思う滝上氏だが、ルート営業からの帰途、表情が曇るときがある。

「明日、外回りは行けないだろうな」と思わず声が出てしまう。頭の中で机の上に積み上がっている書類を思い浮かべる。膨大な事務作業が悩みの原因である。

(2) 仕事のモヤモヤ

内勤日は定期的に発生していた。営業活動の付帯業務が広範囲にあるからだ。受注入力、在庫確認、納期確認、社内書類の整理など手作業が多く、処理に時間を取られる。

「これらの単調な作業を楽にする方法はないだろうか」

朝から、目の前のパソコンが唯一の話し相手である。

モヤモヤのタネはもう1つある。引継ぎを含めた顧客管理業務である。

主要な受注先である研究機関は担当者の決定権が大きい。取扱商品に他社との差がない場合、実績は営業員のノウハウに左右される。しかし、個人の技量や顧客の特性は情報共有や蓄積が難しい。結果、担当が変わった際などでは実績の変動が激しく、数値計画の立案を困難にさせている。

2. 診断士試験という分岐点

(1) 新たなスタートライン

仕事で感じている不自由に対しては、自分なりに改善策を立てて周囲に提案してみる。しかし、「この作業をなくせば営業は楽になるが、逆に事務方の作業は確実に増えてしまう」と簡単に反論された。

確かに思いついた改善策を100%実行しても全体最適というには程遠い。もっと広い視点で考え、説得力のある提案がしたいという気持ちは日増しに強くなっていく。そのようなとき、中小企業診断士の存在が頭に浮かぶ。

(2) 知識というツールを手

「この資格なら体系的に経営を学べ、日頃感じている膠着状態から抜け出せるかもしれない。説得力が増した提案に周りも理解、納得してくれるのではないだろうか」

さっそく資格学校に通い、学習を開始した。試験科目は7科目と多いが、現場の仕事に置きかえると理解が早い。日々、学んだ知識を営業活動で試していく。

①企業経営理論

- 5F分析で自社の外部環境を整理する
- 商品ライフサイクルの知識を現状に置きかえ、業務計画を立てる

②運営管理

- ECRSの知識で営業の作業を洗い直す
- ガントチャートでスケジュール進捗管理を

行う

③中小企業経営・中小企業政策

- 公的機関の中小企業支援施策を学ぶ

知識と仕事が連動し、双方に好影響を与えてくれた。

(3) 診断士資格を手繰り寄せる

実は、診断士試験は学生時代にもチャレンジしていた。当時、1次試験は合格したが、就職活動を乗り切った安堵感もあり、うやむやになっていた。10年ぶりの再挑戦だが、仕事との相乗効果で1次試験は危なげなく合格。2次試験こそ足踏みしたものの、育児休暇を利用して学習時間を確保し、見事合格した。15日間の実務補習も受講し、診断士登録まで一気に進むことを視野に入れ、日々を過ごした。

「中小企業診断士の知識をフル活用し、より質の高い仕事ができるようになりたい」

復帰前の面談も近づいてくる。再スタートに気分が高まってきた。

3. キャリアの大転換

(1) 総務部デジタル戦略室始動

「復職するにあたっては、もとの営業部へ戻っていただくことももちろん可能ですが、会社はデジタル戦略室という新しい部署を設置することを予定しています。そちらへ移っていただくという選択肢もあります」

面談の席で、人事担当者はこう切り出した。不安もゼロではないが、期待が前面に出る。

「会社の意向に従います。実は、以前から業務改善には関心がありました。興味があります」

滝上氏は新設部署での再出発を即決する。

(2) ファーストミッション

総務部デジタル戦略室（以下、DX室）は、実質的には専務直轄となり、営業部とまったくの別組織だ。着任後、すぐに最初のミッションが与えられた。既存システムの活用促

進である。会社はこれまで、時代に合わせ積極的にIT設備の導入を行ってきた。しかし、現場での活用状況は良くなく、埋没資産になりかけていた。

まずはコミュニケーションツールに目を向けた。現在、導入されているグループウェアの活用率の改善を目指す。使用状況が良くない原因を「システムのわかりにくさ」にあると想定し、対策を練る。誰にでも使い方がわかるようにと、マニュアルを作成する。説明会を企画し、社内を駆け回った。ところが、使用状況は一向に改善しない。不安と疑問が募る。

(3) 手探りの業務改善

状況確認のため、現場に聞き取りを行うべく顔見知りの社員から声をかけていく。

「忙しくて、まだできていないのです。多分、便利なのでしょうが——」

「今度、やっておきます」

マニュアル内容や説明会のタイミングなどに関する回答を想定していたが、予想外の返答ばかりだ。これまで、さまざまな改善行動を行ってきたが、発信するメール自体の未読や伝達事項への問い直しも、いまだに多い。抜本的な解決策がすぐには思い浮かばない。

もどかしさを感じながらも、改めて考え直す出発点が違うことに気づいた。そもそも「便利そうだ」、「使ってみよう」と思わなければ何も始まらない。このまま続けても状況は変わらない。しかし、DX室には直接に指



DX室での業務風景

導を受ける上司も相談できる同僚もいない。

4 情報化構想プロジェクト

(1) 中小企業基盤整備機構の支援

困難にぶつかったときこそ、より大きな視点で考えてみる。ようやく1次試験科目の中小企業経営・中小企業政策で暗記した公的機関による経営支援にたどり着く。候補の中から中小企業基盤整備機構の経営相談に行きつき、面談に臨む。

担当者は中小企業診断士であった。自分と異なる視点から当社の状況をどのように分析するのだろうか。滝上氏が作成した資料に目を通し終わると、ひと呼吸置き話し始めた。

「御社のお話を聞く限り、経営方針の一貫性が薄いように感じます。まずは、プロジェクト全体が見渡せるロードマップ的なものがあるとよいです。また、役割分担と責任範囲も明確にしたほうがよいです」

公的機関の担当者の説明に納得感が高かった。改めて自社の問題点として、経営方針と既存のシステム、担当者の行動が結びついていないことを認識する。課題がクリアになり、自分の進むべき道が開けていった。

(2) 戦略マップの策定

中小企業基盤整備機構の経営支援は4ヵ月間、8回にわたり行われた。この支援をテコに同社は「情報化構想プロジェクト」を立ち上げた。

プロジェクト推進にあたり、第1段階として問題点の洗い出しから着手。各部門長へのヒアリングを行い、問題点を抽出。項目は大小含めて多数出た。その1つひとつを階層分けし、これらを相関関係でつなげていった。

戦略経路も明確になり、改善の優先順位もはっきりした。ようやくDX室として本格的なスタートラインに立つことができた。仕切り直しである。これまでの経験を生かしてより柔軟な対応を心がけた。

(3) 戦略推進への糸口

「何だろう、この違和感は」

ある時、申請書類のペーパーレス化の実績を拾っていると、部署ごとの処理件数に差があることに気づいた。メンバーの構成、役職、実績、性格などを調べると傾向が見えてきた。

「教えることに秀でた社員のいる組織」や「ITへの造詣が深い社員のいる組織」は実績が高い。試しに「素養がある」と判断した社員を責任者に据え、ITシステムを特定し、活用を促してみる。すぐに数字に変化が現れた。

この現実を基に、拠点ごとにリーダーを任命していった。停滞していたシステム全体の処理実績が上昇の兆しを見せ始めた。

「ようやく、ここまでたどり着いた」と、モニターを前に思いがけず表情が緩むが、すぐに気を引き締める。まだ、先は長いのだ。

(4) IT戦略の浸透

DX室発足から1年が経った。下地づくりからは一歩ステップが上がった感がある。

- RPAの導入：単純作業の削減。
- 経営支援システムの活用：営業社員の情報の集積と共有化。
- ホームページ更新：わかりやすさをコンセプトに大幅変更。

新たに導入した施策には、すべて管理基準を設けた。効果測定を前提にしているためだ。

作業の自動化により、「これまで目の前にあった仕事が消えた」と効果を実感した社員の反応は格別だ。

「戦略に対して全目標を達成するのが理想。仮に純粋に営業だけできる状態が実現するならもう一度現場に戻ってもよいかな」

滝上氏は、日々、押し寄せる業務と格闘しながら自分の終着点を夢想している。

5. 目指すべき理想型

(1) 会社の発展と自己の成長

滝上氏は、慣れ親しんだ営業職からまった

く異なる部署に異動しながらも中小企業診断士の知識をフル活用し、業務改善の陣頭に立っている。「まだ道半ば」と言いながらも、ゴールを見据え着実に歩を進めている。

今後は、「現在社内を進めているIT戦略の推進に邁進したいです。自分の得意分野をもっと尖らせたい」と滝上氏は語る。それは、①プロジェクトマネジメント知識をさらに深めること、②データ分析スキルを高めることの2点としている。

滝上氏は、理想の最終形態へと続くピースを1つずつ埋めているのだ。

(2) 企業内診断士とは

中小企業診断士に求められる姿勢は、企業への伴走支援である。伴走とは「競技者（＝中小企業）に寄り添い走る」ことである。

寄り添い走る形にはさまざまな個性があってもよい。企業の内部から支え、ともに走ることもその1つである。

フレームワークをはじめ数々の改善手法を当てはめるだけでは、組織は正しく自走しない。内部にいるからこそ聞くことができる現場の声が大事である。

試行錯誤を繰り返し、会社と歩調を合わせながら進化、成長していくことこそ企業内診断士の醍醐味といえるだろう。

滝上 浩基

(たきがみ ひろき)

愛知県名古屋市在住。大学卒業後、2010年株式会社カーク入社。11年間の営業職を経て、2022年デジタル戦略室へ異動。会社のIT戦略プロジェクト推進を担う。2022年中小企業診断士登録。



住山 鉄治

(すみやま てつじ)

大学卒業後、コンビニエンスストアSV職を経て、現在ドラッグストアに勤務。医薬品登録販売者資格を生かし「悩みの根本解決」、「お客様に寄り添う接客」を実践する。2023年中小企業診断士登録。

