

# 中小企業の成長発展に向けたIT経営推進についての一考察

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2019-09-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 岡田, 浩一 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/20402">http://hdl.handle.net/10291/20402</a>

## 中小企業の成長発展に向けた IT 経営推進についての一考察

岡田 浩一

### I はじめに

少子高齢化の進展，それにともなつての人手不足や事業承継難は，日本の企業社会において極めて深刻な問題となっている。とりわけ中小企業にとって深刻であり，生産年齢人口の減少により，景気が好転したとしても人手不足を解消することができない課題を突き付けている。また，事業承継難については，「大廃業時代」と呼ばれる事態が進展している。

東京商工リサーチのデータをもとにした経済産業省の発表によれば，2025年には，中小企業経営者の6割以上が70歳を超え，そのうちの127万社は後継者が未定であり廃業する可能性が極めて高いという状況にある。そして，これらの企業がすべて廃業した場合，650万人の雇用とGDP約22兆円が消失するという試算もなされている<sup>1</sup>。

こうした問題に直面している日本経済の再興にとって，中小企業の対応が極めて重要な役割をもっているといわざるを得ない。それは，日本の企業社会において，企業数の99.7%を占め，雇用では約70%を占めている中小企業が，その存在を維持し，かつ成長発展していかなければ問題の解決につながっていかないからである。

こうした背景もあり，近年では，政策的なキーワードとして「中小企業の生産性向上」が声高に叫ばれるようになっており，さまざまな施策の展開がみられている。しかし，経営資源の乏しい中小企業が，生産性を向上させていくことは容易なことではない。そこで期待されるのが全要素生産性<sup>2</sup>の向上であり，それを実現していくためのIT利活用である。

生産性とIT導入の関係については，のちに触れるように，IT導入が生産性向上に効果をもたらしていると思われる一定の相関関係がみられる。そして，全要素生産性への影響が，さらなる効果の発揮につながっていくという期待がかけられるのである。

現代社会は，IT化の進展によって変化してきており，中小企業がその変化に対応する経営を

展開していくためには、IT が不可欠なツールとなっているのである。

ただし、単に IT を導入するのではなく、IT を経営にうまく活用していく方策が必要なのである。これはすなわち、IT の利活用であり、IT 経営の本質である。

IT 経営とは、変化する企業環境のもとで、それぞれの企業がかかえる経営課題を克服し、成長発展を目指していくために必要な経営戦略を IT 利活用によって効果的、効率的に遂行し、企業の価値向上と競争力向上を実現していく経営なのである。

本稿では、IT によって変わる企業環境のもとで、中小企業が環境変化に対応するため、いかに IT 経営を展開していくのか。そのために克服しなければならない課題は何か。いかに克服していくのかということについて考察していくことを目的としている。

以下では、まず IT 化社会の進展によって企業環境がどのように変わってきているのかを認識し、IT 経営の必要性について言及していくこととする。

## II IT 化の進展による企業環境の変化

IT 化の進展については、さまざまにとらえ方があろうが、広く大衆に IT 化の影響を及ぼすようになるのは、90 年代に入ってからのことだといえる。それは、パーソナルコンピュータが普及しはじめ、その動きのなかで、マイクロソフト社が提供する OS (Operation System) である Windows95 でのブラウザ標準搭載を契機として、インターネット利用の普及に弾みがついたことが大きな要因であると思われる<sup>3</sup>。

その後、2000 年代に入ってから、携帯端末が広く普及していくことで、この動きは加速し、一気に大衆への IT 浸透が進み、社会のさまざまな場面での変化をもたらしていくことになる。なかでも消費者意識や行動の変化、企業間取引の在り方の変化は、企業経営にとって大きな影響を及ぼす変化としてとらえなければならない。そして、その変化のなかで新たなビジネス、新たなビジネスモデルも登場してくることになる。

新たなビジネスやビジネスモデルの登場は、企業環境の変化において必然性をもつものであるとともに、既存企業も変化に対応しなければならない必要を迫るものともいえる。

企業にとって顧客である消費者の変化に対応することは絶対的なことであり、企業は、その変化を認識しておかなければならないことから、B to C における消費者の意識や行動の変化を例としてあげてみる。

インターネットの普及によって、e コマースや SNS (Social Network Service) が登場し、その利用者が増えていくことによって消費者の心理プロセスや購入行動プロセスが変化してきていることは、周知のことである。この変化については、AIDMA, AIDA から AISAS, AISCEAS

へという表現で示唆されている。

インターネットが広く普及する以前，消費者が商品購入にいたる心理プロセスを表したものが AIDMA や AIDA であり，インターネットの普及によってネット販売などの e コマースが登場してくると AISAS や AISCEAS という行動プロセスが提唱されるようになる。

AIDMA とは，消費者が商品の認識から購入にいたるまでの段階を以下のように表したものである<sup>4</sup>。

Attention	=	注意
Interest	=	興味・関心
Desire	=	欲求
Memory	=	記憶
Action	=	購入行動

AIDA は，マーケティングやセールスにおける顧客心理段階への対応を表したものである<sup>5</sup>。

Attention	=	顧客に注意を喚起する
Interest	=	顧客の関心を引く
Desire	=	顧客に欲求をもたせる
Action	=	顧客に購入という行動を起こさせる

AISAS は，ネット社会での顧客の購買行動のプロセスを AIDMA に対比させて提唱されたモデルである<sup>6</sup>。

Attention	=	注意
Interest	=	興味・関心
Search	=	検索
Action	=	購入行動
Share	=	情報の共有

AISCEAS は，顧客がネット上の情報を重視する傾向が強くなっていることにより，AISAS 以上にネット上で比較し，検討することを意識したモデルを表している<sup>7</sup>。

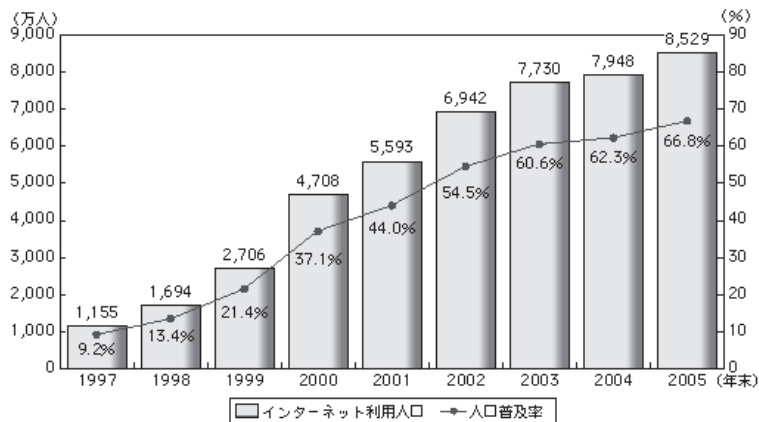
Attention	=	注意
Interest	=	興味・関心
Search	=	検索

Comparison	=	比較
Examination	=	検討
Action	=	購入行動
Share	=	情報の共有

AIDMA, AIDA から AISAS, AISCEAS への変化は、まさにインターネットが大衆に普及し、eコマースが広がってきたこととともに、SNS ビジネスの拡大に影響されて生じてきた変化といえる。

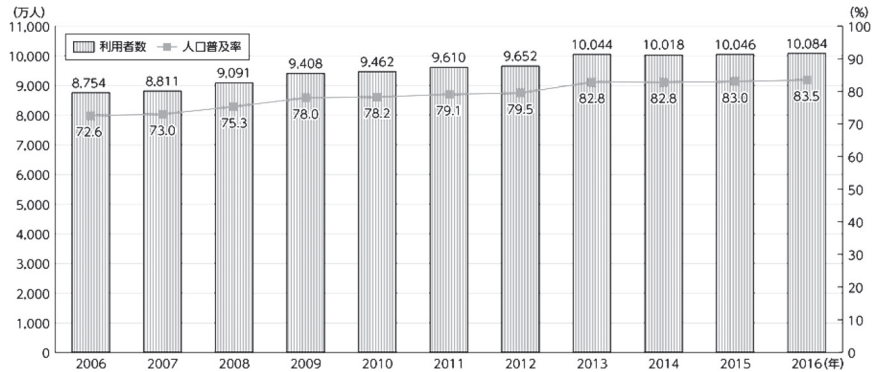
いずれもインターネットが媒介となるビジネスの拡大であり、インターネットの広がりとともにビジネスも拡大してきている。総務省の調査によれば、B to Cでの市場規模は2016年の段階で15兆円を超える規模にまでなっており、今後さらにこの市場規模が拡大していくことが予想される<sup>8</sup>。

図1 インターネット普及率（1997年～2005年）



出所：総務省『平成19年版 情報通信白書』2007年より。

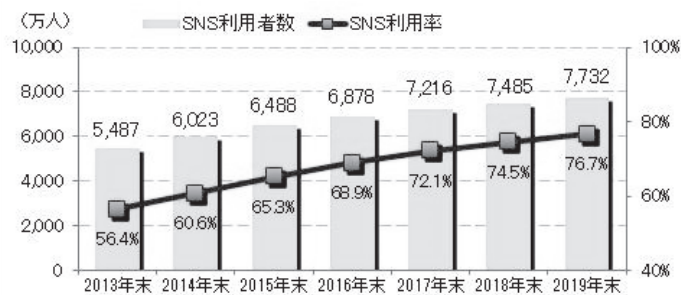
図2 インターネット普及率 (2006年～2016年)



出所：総務省『平成 29 年版 情報通信白書』2017 年より。

e コマースと SNS の拡大については、鶏と卵の関係であるが、当然ながら SNS 利用者も増大している。ICT 総研の 2017 年度の調査によれば、2016 年末の国内ネットユーザーは 9,977 万人と推定され、そのうちの SNS 利用者は 68.9% にあたる 6,878 万人であり、年々増加しているという状況である<sup>9</sup>。

図3 日本における SNS 利用者数と利用率



\* SNS利用率はネット利用人口に対するSNS利用者の割合。  
(2016年末のネット利用人口は9,977万人)

出所：ICT 総研『2017 年度 SNS 利用動向に関する調査』2017 年 10 月。

<http://ictr.co.jp/report/20171011.html>

IT 技術の進歩と IT 化の進展が、新たなビジネスを生み、その利用者としての消費者の意識や行動を変えてきているということであり、それはすなわち企業環境を変えてきているということなのである。

こうした動きについて、C.リーとJ.バーノフは、社会のIT化進展を「グランズウェル」(大きなうねり)と名付け、その動きは不可逆であり、その動きにあらがうのではなく、利用していくことが重要であると強調している<sup>10</sup>。

中小企業の成長発展を考えると、この指摘は大きな意味を持っている。中小企業の経営自身が変わらずとも、社会という企業環境が変化しているのであり、その変化への対応をはかっていかなければ、企業の存続自体が難しいものになっていくのである。そして、この変化はIT化によってもたらされているものであり、その対応には、ITを用いていくことが最も効果的であると思われる。

そして、その効果をさらに高いものとするためには、ITを単に用いるということではなく、いかに利活用するかということ、すなわちIT経営が求められるのである。

### Ⅲ 企業経営におけるIT利用の推移

IT化の進展による社会変化に対応して企業がIT経営を展開してかなければならない背景についてみてきたが、今日求められているIT経営が意識される以前から、企業が経営にITを活用していく取り組みはこころみられてきていた。1960年代、コンピュータを利用して情報管理をおこない、経営の効率性を高めていこうとするMIS(Management Information System)は、その典型といえよう。

その後、70年代からは、MISの発展型としてDSS(Decision Support System)が注目されるようになるが、大型汎用コンピュータの時代で、それが高額であったことから、中小企業における取り組みという点では、まったく広がりを見ることはなかった。

中小企業にIT機器が普及し始めるのは、80年代に入って、ME(Micro Electronics)技術革新の展開以降と思われる。製造業においては、NC工作機械(Numerical Control Machine)やMC(Machining Center)の導入が進み、商業においては、大手チェーン店を中心にPOSシステムの導入が進んでいった。

こうしたIT機器の普及展開のなかで、SIS(Strategic Information System)、すなわち戦略的情報システムが注目されるようになる。C.ワイズマンは、「戦略的情報システムとは、競争優位を獲得・維持したり、敵対者の競争力を弱めたりするための計画である企業の競争戦略を、支援あるいは形成する情報技術の活用である」としてITを戦略遂行のツールとして位置付ける重要性を示唆している<sup>11</sup>。

しかしながら、中小企業においては、あくまでもIT機器の導入というインフラ的なレベルにとどまり、戦略的なIT活用、IT経営につなげるケースは少なかったといえる。こうした状

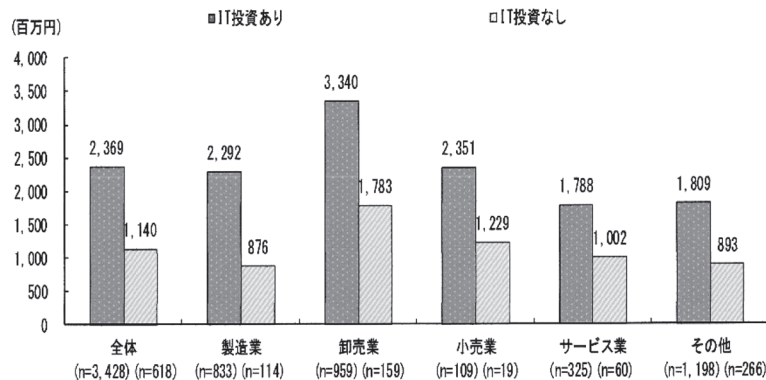
況に変化が起こってくるのは、パーソナルコンピュータの普及が影響していると思われる。

パーソナルコンピュータについては、90年代から急速に普及が進み、2000年代に入ると企業導入で9割を超える普及率となり、ほとんどの企業で導入がなされている状況となっている。パーソナルコンピュータの普及によって、コンピュータを中心とするIT化に取り組む中小企業が多くみられるようになってくる。それは同時に、IT経営に取り組む中小企業と、取り組みをしない中小企業との二極化のはじまりともいえる。

ここで興味深いのは、IT経営に取り組んでいるか否かは不明であるが、IT導入の有無によって企業業績に差があらわれているということである。ITによって変わる社会において、中小企業の業績とIT導入には、一定の相関関係がみられるものであり、変化する社会にITで対応している中小企業と、そうではない中小企業との差といえる。

図4、図5にみられるように、IT投資を実施した中小企業は、いずれの業種においてもIT投資を実施しない中小企業よりも売上高、利益率ともに高くなっており、IT投資実施企業に優位性がみられる。

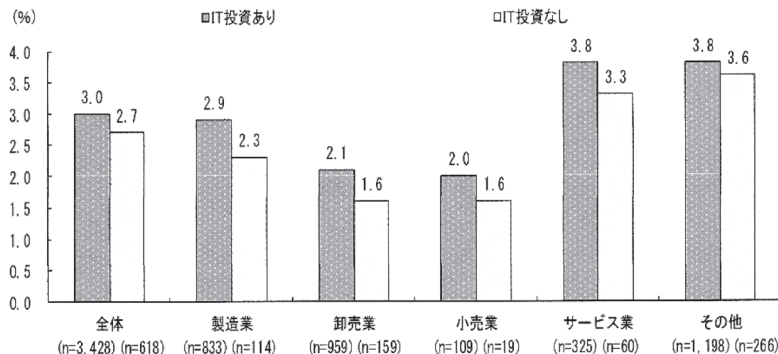
図4 IT投資有無別の企業の売上高



出所：中小企業庁『2016年版 中小企業白書』2016年より。



図5 IT投資有無別の企業の利益率



出所：中小企業庁『2016年版 中小企業白書』2016年より。

ただし、この傾向については、もともと業績の良い企業がIT投資をおこなっているというとらえ方もされているのであるが、たとえそうであったとしても、業績の良い企業がIT投資をしているという現実が重要である。企業の業績とITとは何らかの相関関係があり、IT化社会の進展のなかで、ITをいかに活用していくかということが企業経営にとって業績向上を左右する重要な要件となっているとも考えられる。

この調査結果においてIT投資をしている企業がIT経営に取り組んでいるのか否かについては、不確実であるが、それらの企業がIT経営に取り組む、あるいはIT経営をさらに進展させていくことがより高い企業業績につながっていくのではないかということは容易に推測されるのである。

その際、社会の変化に対応する経営としてのIT経営を中小企業が目指すにあたって、あらためてIT経営の意味を考える必要がある。先にも指摘したように、IT経営は単にITを導入すればよいということではない。それぞれの企業がかかえる経営課題の克服に向けた経営戦略を効果的、効率的に遂行するツールとしてITをとらえ、それをいかに利活用するかということが重要なのである。

異質多元的存在である中小企業において、かかえる経営課題がそれぞれに異なるのは当然であり、問題解決に向けてとるべき経営戦略や方策もそれぞれ異なる。それゆえ、いかに自社に適した、あるいは自社に必要なITの活用をするかによって、成果も異なってくる。

このことからいえることは、IT経営とは、それぞれの企業が独自の方策によって経営課題を克服し、成長発展を目指すための経営であり、必然的に自社の価値や競争力を高めることにつながっていく経営でもあるということなのである。

この IT 経営を展開していくためには、IT 導入とともに、企業価値、競争力の向上につなげていくために、企業としての対応力をもっておく必要がある。中小企業一般によく言われることであるが、企業としての対応力をもっていないと、IT に振り回されてしまい、むしろマイナスの効果を生んでしまうというのである。以下では、中小企業の IT 導入から IT 経営への取り組みの前提として、企業の対応力という点についてみていくことにする。

#### IV IT 経営に求められる組織的能力

中小企業が IT 経営に取り組むにあたり、前提としての企業の対応力、あるいは組織的能力の重要性については、従前から指摘されていることである。特にこの点について代表的な研究として、E. ブリニョルフソンの「デジタル組織」の概念と H. メンデルソンと Y. ジーグラの「組織 IQ」の概念をあげることができる。

E. ブリニョルフソンは、IT 投資の有効性をめぐる研究のなかで、「組織のデジタル度」という概念をもって、IT 投資効果と組織のデジタル度の相関関係についての研究を展開した。そこからみられた相関関係は、デジタル度の高い企業では、IT 投資効果も高く、デジタル度の低い企業では、IT 投資効果も低いという結果である。そして、IT 投資効果高めるためには、組織のデジタル度を高めなければならないということを論じている<sup>12</sup>。

その際、以下の 7 つの指標を提示し、「デジタル組織の 7 原則」として企業の組織的対応を説いている。

- 1 デジタル業務プロセスへの移行
- 2 意思決定責任と決定権の分散
- 3 コミュニケーションの促進と情報の共有
- 4 成果主義の導入
- 5 事業目的の絞り込みと組織目標の共有
- 6 最高の人材の採用
- 7 人的資本への投資

この「デジタル組織の 7 原則」は以下のように要約することができる。

従来の紙ベースのシステムから、その関連技術を使うデジタルシステムに移行することからはじめ、意思決定に責任を持つ人を幅広く増やし、意思決定責任と決定権を分散するとともに、社内の情報アクセスを促進し、コミュニケーションを活発にする。

そして、個人の業績に基づいた給与体系にして、報奨制度とリンクさせる。さらに事業目的を絞り込み、組織の目標を共有すること。そして、最高の人材を採用し、社員教育や研修など人的資本への投入に力を入れることである。

ただし、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が乏しいといわれる中小企業において、この「7原則」を現状の企業経営にあてはめてみるができるかということになると、いささか難しいと思わざるを得ないのが実情である。

それゆえ、中小企業においては、これらのことを教条的にとらえるのではなく、それぞれの企業が、IT投資効果を高めるための組織的対応のあり方として検討することにより、自社に適した対応にしていくことが重要だといえる。

また、H.メンデルソンとY.ジューグラーは、IT活用を効果的に展開できる組織的基盤を「組織IQ」という概念をもって、IT利活用の組織的効果向上についての研究をおこなってきた。

彼らは、「組織IQ」について、「俊敏に情報を処理し、実行可能な意思決定に変換する能力の尺度」と定義し、「戦略を効果的に実行するための、組織の働き度の指標」、「組織における情報活用と資源活用という2つの側面がいかに効率的に機能するかという度合い」としてとらえ、以下の5つの面で組織がどれだけうまく機能しているかということを重視したのである<sup>13</sup>。

- 1 外部情報の認識
- 2 意思決定アーキテクチャーの構築
- 3 内部の知識流通
- 4 組織フォーカス
- 5 情報化時代の事業ネットワーク

それぞれの内容は以下のとおりである。

#### 1 外部情報の認識

組織のそれぞれの部分が、必要とする外部情報を迅速かつ正確にとらえるようにすることであり、顧客の動き、技術の持つ可能性、競合他社の動きなどがその情報である。

#### 2 意思決定アーキテクチャーの構築

有用な情報を持ち、全体を把握する能力に長けた人物などにより、正しいレベルで意思決定が行われるようにすること。

#### 3 内部の知識流通

組織それぞれの部分が知っておくべきことを必要なときに知っておくようにすること。

#### 4 組織フォーカス

業務の範囲を限定し構造とプロセスを簡素化することで、情報過多や組織の複雑化を阻むこと。

#### 5 情報化時代の事業ネットワーク

情報化時代のなかで、自社をネットワークの一部として機能するものととらえ、事業ネットワーク全体に、上記4つの原則を適応させること。

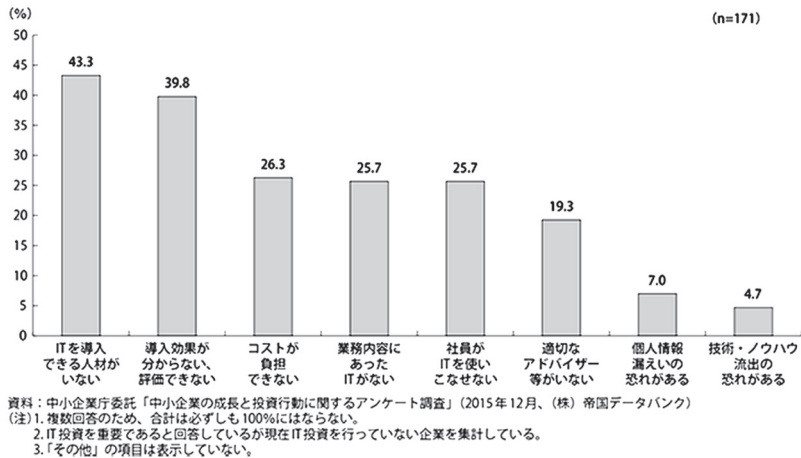
これら「デジタル組織」「組織IQ」という示唆から、中小企業がITを導入して業績向上をはかっていこうとする際には、まずITを利活用できる組織基盤としての組織能力を高めておく必要がある。そうしたバックボーンなしでのIT導入は、むしろ従業員の負担、組織的摩擦など、企業経営に悪影響を及ぼすことになる可能性が高くなってしまふのである。

このことについてE.ブリニョルフソンは、「中途半端に新しいシステムを採用するより何もしない方が、実はましなのだ」とさえ述べている<sup>14</sup>。

つまり、中小企業においてITを導入して、その成果、効果をあげていくためには、前提として、企業組織全体でのIT対応力をつけておくことが必要なのであり、そのためには、しっかりと経営判断のもとで、重要課題としてIT導入を検討し、組織として全社的取り組みというかたちで実行していくことが必要なのである。中小企業のIT経営に向けては、こうした視点をもって取り組みを推進していかなければならないのである。

しかし、経営資源の乏しい中小企業が、総じてIT経営に取り組むことはたやすいことではない。事実、中小企業では、部分的なIT導入にとどまる企業も多く、IT経営以前にIT導入についても課題を抱えているのである。中小企業の実情を考えると、難しい面も多くある。社内のIT関連人材の不足や、ITに対する意識の問題、コスト面での課題などがあげられている。(図6参照)

図6 IT導入をしない理由 中小企業白書



出所：中小企業庁『2016年版 中小企業白書』2016年④より

こうした中小企業のIT導入にかかわる課題については、2000年代に入り、政府が、IT化推進政策を本格的に進めていくときから考慮されていたことでもある。以下では、IT化推進政策と中小企業のIT経営取り組みの課題についてみていくことにする。

## V IT化推進政策と中小企業の課題

日本におけるIT化推進政策が本格的に推進されるようになるのは、2001年からである。2000年制定、2001年施行の「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT基本法）」に基づき、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT戦略本部）が設置され、行政、企業などにおけるIT化の推進がはかられ、中小企業のIT経営推進政策が展開されることになった。

以降、「e-Japan戦略」、「e-Japan戦略Ⅱ」、「IT新改革戦略」、「i-Japan戦略2015」、「新たな情報通信技術戦略」を打ち出し、IT化推進に向けた政策展開が活発化していくことになる。

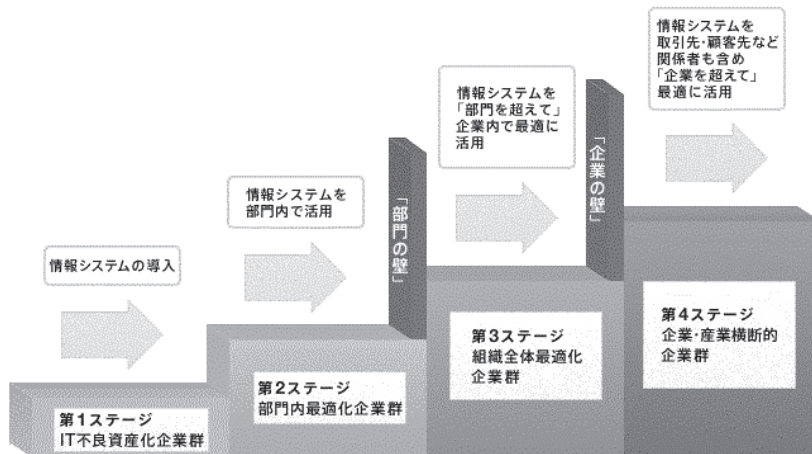
こうしたIT化推進政策のなかで、中小企業のIT化推進とIT経営への取り組み推進も重要な位置を占めることとなる。先にも述べたように、企業社会で圧倒的多数を占める中小企業でのIT化への取り組みがなされなければ、政策目的の達成にはつながらないからである。

そして、中小企業のIT化とIT経営推進にあたり、まず、中小企業におけるIT利用の状況を段階でとらえ、そのステップアップをはかっていくことが検討された。

IT導入とその活用度合いを4つのステージに類型して、現状を把握しようとしたのが、図7

である。

図7 日本企業の IT 活用状況



出所：経済産業省『IT 経営ロードマップ 改訂版』2010年より

IT が不良資産化している段階である第1ステージ、特定部門、特定業務のみでのIT 活用にとどまっている第2ステージは、IT 経営と呼ぶことができない段階である。部門や業務の壁を越えてIT 活用の全社的な効果をはかる第3ステージ以上が、IT 経営を実現していくことができる段階としてとらえ、ステージアップ推進が求められた。

その背景には、当時の日本の企業と米国の企業との間で、IT 活用の度合いに大きな違いがみられたことがある。経済産業省が情報化推進政策の一環としておこなった調査によるもので、日本の企業の65%が第1ステージ、第2ステージにとどまっているのに対して、米国の企業は60%以上が第3ステージ、第4ステージの段階のIT 活用となっているという明確な差が明らかにされているものであった<sup>15</sup>。

この差は、IT による企業業績向上の可能性の差とも考えられうるものであり、いかに日本の企業を第3ステージ以上の段階に進めていくことができるかが政策的に重視されたのである。

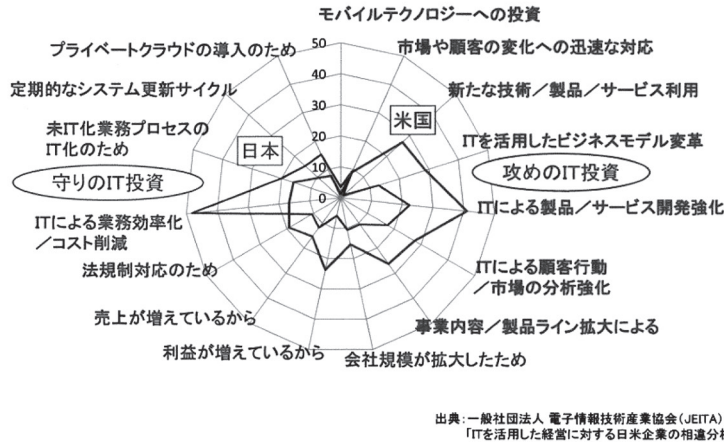
IT インフラ的には高い普及率となっているものの、第1ステージ、第2ステージにとどまり、IT 経営への取り組みが進んでいない中小企業が、部門の壁を越え、あるいは企業の壁を越えてIT の可能性を追求することが喫緊の課題であった。

この実態については、日本の中小企業におけるIT 導入目的にたいする意識が影響していると思われる。IT 投資目的意識について、日本企業と米国企業の比較した調査結果から、顕著な



差をみることができる。(図8参照)

図8 IT予算を増額する企業における、増額予算の用途



出所：JEITA 『ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析』2013年より。

IT予算の用途について、「ITによる業務効率化/コスト削減」にほぼ集中しているのが日本の特徴である。それにたいして、米国では、「ITによる製品/サービス開発強化」「ITを活用したビジネスモデル変革」などに高い意識が置かれている。

この図で、「守りのIT投資」として左側に記載されている内容は、結果がすべて企業内で完結するものである。これは、短期的に利益率を向上させることができたとしても、新規顧客の開拓や新市場開拓などによる売上高増大といった業績向上に直接つながるものではない。

それにたいして、「攻めのIT投資」として図の右側に記載されている内容は、市場や顧客、取引先など、企業をめぐる外部環境への何らかの働きかけのあるものである。新規顧客開拓、新市場開拓、取引先満足度向上などによって売上高向上・業績向上をはかるには、「外」への働きかけが不可欠なのである。その働きかけにITを活用していこうとする意識が「攻めのIT投資」ということである。

「守りのIT投資」に意識が集中する日本の企業が、IT経営に向けてIT導入をしていく際には、「攻めのIT投資」を意識して、取り組んでいくことが重要なのである。企業価値の向上、競争力の向上をはかるIT経営においては、業務効率化やコスト削減などの「内」での取り組みとともに、「外」への働きかけが重要な要素なのである。

IT経営を進めていくためのIT化推進政策では、中小企業経営者が、こうした「攻め」と

「守り」の意識をもつためのヒントを見出し、実際に IT 経営に取り組もうとする際の人材面での課題克服に対応する施策が展開された。

中小企業の IT 化推進を支援する人材の育成として、IT コーディネータ資格を経済産業省の推奨資格とする資格制度を作り、2001 年以降、資格をもつ専門家が全国で登場してきていることは典型的なものである<sup>16</sup>。

また、IT 経営を実践する中小企業を顕彰し、IT 経営への「気づき」や「ヒント」を広く情報提供することを目指し、「IT 経営百選」「中小企業 IT 経営力大賞」「攻めの IT 経営中小企業百選」といった施策が展開されてきた<sup>17</sup>。

これらの施策実施においても、中小企業が IT 経営に取り組んでいくにあたって最も重視しなければならないことは、経営者の IT 活用への意識を高めることと、取り組みを支援する人材の確保・育成という 2 つの点が重要であり、IT 経営の前提でもあることが強く意識されている。

政策視点からみれば、中小企業の IT 経営推進にあたっては、まさにこの 2 つの課題をいかに克服していくかということが、IT 化推進政策の成否と経済再興の鍵を握っているといっても過言ではない。

## VI まとめ

IT 化社会は、まさに不可逆な流れとして進展し、企業にとっての経営環境を大きく変え続けている。こうした状況下で、中小企業が存続し、成長・発展を目指していくためには、IT の活用によって企業価値の向上、競争力の向上をはかっていく IT 経営が必要であることを述べてきた。

そして、IT 経営を推進する政策の実施もさまざまになされてきている。しかし、現状の中小企業経営においては、IT 経営に取り組み、成果をあげてきている中小企業と、そうではない中小企業との二極化が進み、後者の割合が高いというのが現実である。

中小企業基盤整備機構が、2018 年 1 月に実施した調査によると、生産性やサービス向上を維持・拡大するために IT 導入や設備投資をおこなう中小企業は、37%に留まっており、「特別な対応策がない」、あるいは「人手を増やして対応する」という中小企業が多い現状であった<sup>18</sup>。

この調査結果は、厳しい経営環境におかれている中小企業が、いかに経営課題を解決し、企業業績向上を実現していくかが問われているなかで、有効な方策といわれる IT 経営への意識が、まだ低いものであることを表わしている。

たしかに、中小企業は、IT 人材の不足や資金的な問題もあり、一足飛びに IT 経営を進めて



いくことは難しいことも事実である。しかし、前述したような、中小企業の IT 経営取り組みを支援する専門人材の存在や政策的支援によって、多くの中小企業が IT 経営に取り組み、成果につなげていくことが日本経済にとって極めて重要な問題である。

幸いにも、IT 技術の進展は、中小企業の IT 導入における資金面での負担軽減を実現し始めてきている。それは、クラウドの普及であり、試験的利用を可能にし、効果が期待できるようであれば本導入に移行するという選択肢をもった導入を容易にしている。それにより、資金面の負担軽減もできる。このような変化を IT 業界においては、「所有から利用へ」と表現され、経営資源が乏しいといわれる中小企業にとって、容易な取り組み環境が整ってきている。

こうした環境を背景に、中小企業の日常的課題に対応するためのさらなる政策支援も進んでいる。例としてあげられるのが、人手不足問題克服や業務効率化に向けて中小企業庁が主導して進めている「中小企業共通 EDI」である<sup>19</sup>。

中小企業の取引の現状をみると、受発注などの取引情報は、電話や FAX によるやり取りが多い。この取引の効率性を高め、取引にかかわるデータの活用によって IT 経営につなげていく可能性が期待される EDI (Electronic Data Interchange) であるが、中小企業ではあまり普及していない。それは、業界ごと、取引先ごとに EDI の規格が異なっており、中小企業がそれぞれに対応するためには、金銭的負担や煩雑さがのしかかってくるからである。

結果として、電話や FAX によるやり取りから抜け出せず、データの重複入力、誤入力といった非効率性をもたらしている。この現状を改善して、効率向上で生まれる余力を「攻め」に活かしていくために「中小企業共通 EDI」が求められたのである。そして、それをクラウドでも利用できるようにすることで、中小企業のコスト負担を低減も可能として普及をはかっているのである。

このような政策推進と IT 技術の進歩は、中小企業の維持・存続、成長・発展に向けて期待しうるものである。しかし、先にも述べたように、IT 経営に取り組むか否かは、中小企業経営者の意識に大きく左右されるのが現実であり、最終的には経営者の判断によるものとなる。中小企業が IT 経営を推進していくにあたって、もっとも重要な点は、経営者の意識である。

IT 経営取り組みにあたって、中小企業の二極化が進むという新たな課題が生まれているのであるが、この点については、中小企業経営者の意識次第で解決の道は開かれており、多くの中小企業経営者が IT 経営に気づきをもち、取り組みを展開することが問題解消につながっていく。そして、中小企業経営者の IT 経営への気づきと実行への意欲向上を促す政策支援のさらなる充実が求められている<sup>20</sup>。

(注)

- 1 『日本経済新聞』10月6日付朝刊, 日本経済新聞社, 2017年10月6日。「特集 廃業 OR 承継」『週刊ダイヤモンド』1月27日号, ダイヤモンド社, 2018年などでも示されている。
- 2 全要素生産性については, 労働と資本の生産要素でははかることができない技術導入やイノベーションなどが生産性にとっての要因であるとして注目し, 政府の『日本再興戦略』において, それらをもって生産性向上をはかっていくことが目指された。
- 3 正確には Windows95 のバージョン 2 からであり, 初期バージョンには, インターネット関連の機能は搭載されていない。OSR2 以降にインターネット関連機能が標準搭載されるようになった。
- 4 AIDMA は, S.R. ホールが, 1924 年に "Retail Advertising and Selling" で提唱した消費行動モデル。
- 5 AIDA は, E.K. ストロンクが, 1925 年に "Theories of Selling" で提唱したモデル。
- 6 AISAS は, 株式会社電通が, 2005 年に商標登録したプロセスモデル。
- 7 AISCEAS は, 有限会社アンビィコミュニケーションズの望野和美が提唱した消費者購買行動モデル。
- 8 経済産業省『平成 28 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書』2017 年。
- 9 ICT 総研調査 <http://ictr.co.jp/report/20171011.html>。
- 10 シャーリー・リー&ジョシュ・バーノフ著 伊東奈美子訳『グランズウェル』翔泳社, 2008 年, P.14。
- 11 C. Wiseman "Strategy and Computers", 1985. 邦訳, 土屋守章訳『戦略的情報システム』ダイヤモンド社, 1989 年, P.88。
- 12 エリック・ブリニョルフソン『インタンジブル・アセット』ダイヤモンド社, 2004 年, P.38-40。
- 13 Mendelson.H and Zieglaer.Y, "Survival of the Smartest", John Wile & Sons,1998,P.3.
- 14 エリック・ブリニョルフソン『前掲書』, P.38。
- 15 経済産業省『IT 経営力指標を用いた企業の IT 利活用に関する現状調査 (第 2 回)』2008 年 3 月。
- 16 2001 年, IT 化推進の国家プロジェクトの一環として経済産業省の推進資格として IT コーディネータ資格制度が設けられ, IT 経営推進人材の育成確保が進められてきた。
- 17 経済産業省が IT 推進政策の一環として実施した顕彰施策で, 2003 年から 2006 年に「IT 経営百選」, 2007 年から 2013 年においては「中小企業 IT 経営力大賞」, 2014 年から 2016 年で「攻めの IT 経営百選」が実施された。
- 18 独立行政法人中小企業基盤整備機構『中小企業ニュース』2018 年 2 月 15 日。中小企業経営者ら約 37,000 人を対象として実施したアンケート調査結果。
- 19 中小企業共通 EDI は, 中小企業庁の「経営力向上・IT 基盤整備支援事業」委託事業として IT コーディネータ協会が受託して 2 年度にわたる事業成果として構築されたものであり, 2018 年 4 月から公開されている。
- 20 本稿の III, IV は, 拙稿「中小企業の成長・発展に向けた IT 利活用」『商工金融』第 62 巻第 9 号, 商工総合研究所, 2012 年 9 月と「中小企業の存続・成長・発展のための IT 投資」『JOYO ARC』Vol.49 No572, 常陽地域研究センター, 2018 年 6 月をもとに加筆修正をしている。