

中小企業と IT 活用

——実態調査を中心に——

中 根 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. 中小企業の IT 化を巡る諸相
3. 中小企業における IT 活用の現状
4. おわりに

1. はじめに

中小企業（Small and Medium-sized Enterprises：以下，SME）を巡る経営環境の変化も顕著である。ちなみに，以下のような指摘がある¹⁾。

わが国の中小企業を取り巻く環境は，経済のグローバル化や IT 革命など，急激に変化している。変革期の経済社会と経営環境のなかで，中小企業経営のパラダイム転換が求められている。これまでの規模（スケール）のメリット追求，範囲（スコープ）の利益，そしてスピードの利益等を求める方向での多様な対応である。IT 革命による急速な産業構造の転換，デジタルエコノミーの進展による業種・業態の垣根や国境をなくす経済社会は，スピードの利益追求の時代となり，これまでの経験や既成観念では対応できなくなった。当然，中小企業組織の対応も変革を迫られている。

結論づけていえば，このような状況に直面する SME には今後ますます多様性が強く求められることになるのである。いうまでもなく，この場合，IT

中小企業とIT活用（中根）

(Information Technology：情報技術)の活用は有効なアプローチの一つである。とりわけ、広範囲で多様な「関係性」(relationship)の構築には、いまやIT化は必要不可欠な対応といっても過言ではない。

しかし一方で、IT化によるSMEの関係性の構築には大きな問題も内包されている。SME各社がいわゆるコア・コンピタンス（core competency）を有することはいうまでもないことであるが、それに加えて、以下の点に留意しなければならない。

① IT活用が従来の「序列性」（例えば親会社・下請け会社のような関係性）をドラスティックに変えることには必ずしもならない。

② IT活用が従来の商習慣やルールをドラスティックに変えることには必ずしもならない。

①についていえば、IT化による取引は、オープンになった通信手段を活用したとしても、SMEに従属化を求める方向に作用することもありうる²⁾。商品コード一つをとってみても、経営力のある発注者側で設定したルールに対応しなくては取引できない。EDI (electronic data interchange：電子データ交換)の標準化も、一般には企業の情報システムはデータ・フォーマットや取引条件を中心に、取引先のシステムに合わせていくことが求められる。

また、多数の受注企業との競合によって、①取引価格が低下する、②納入ロットサイズの縮小化、③多頻度短納期など、納入条件も厳しくなる事態も考えられる。IT化によって取引が広域化するために、取引企業は世界中の同業者との競争下におかれることにもなる（しかし、それは企業にとって新規事業参入の機会創出でもある）。

インターネットを活用した取引はより広域的な取引関係のなかで、従来の系列のような緊密な取引を再編させていくことにもなる。しかし、それは発注企業側の取引システムに応じた一体的な取引行動を求める。オープンな取引のインフラが整備されることが、自由でオープンな取引をもたらすものではない。

以上のことから容易に理解されるように、インターネットによる協業は「弱者救済」にはならないのである。

また②に関連して、ポーターは以下のように指摘している³⁾。

今後成功を取る企業を想像した場合、その多くはインターネットを従来の競争手法に対する補完的手段として活用する企業であり、インターネットへの取り組みを既存のオペレーションから切り離してしまう企業ではない。

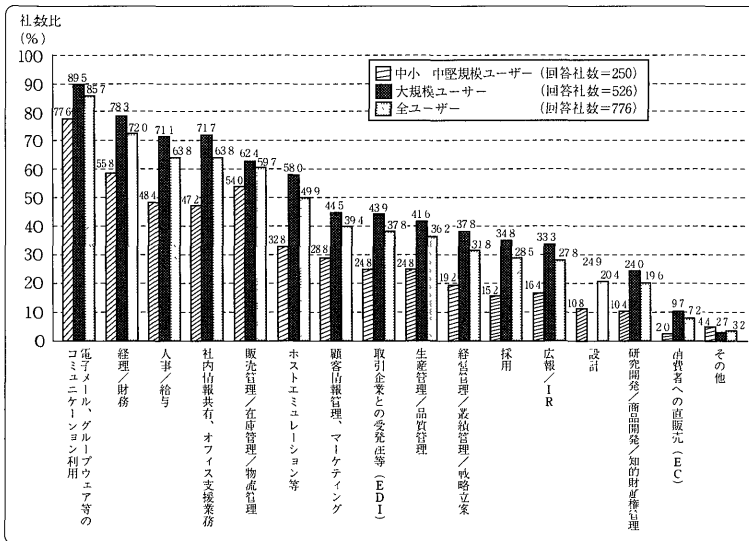
以上の基本認識を踏まえて、本稿では、我々が行った実態調査の成果を中心に中小企業におけるIT活用の現状分析を試みる。

2. 中小企業のIT化を巡る諸相

まず、SMEにおけるITの概況を既存の調査によってみてみよう⁴⁾。

(財)日本情報処理開発協会が実施した「2000年度コンピュータ利用状況調査」によると、SMEにおけるITの活用レベルでは、大企業のそれと比べて大きな較差が依然あることが判明している(図表2-1)⁵⁾。

図表 2-1



(出所：『情報化白書2001』85ページ)

図表2-1にみるとおり、「販売管理／在庫管理／物流管理」や「電子メール、グループウェア（groupware）等のコミュニケーション利用」などの適用業務ではそれほどの格差はみられないものの、そのほかの業務利用については大きな開きがある。インターネット活用においても、導入率が大企業の75.8%に対して、SMEでは60.7%とそれほどの遜色はみられないが、イントラネット（intranet）の構築率になると、大企業の57.6%に対して、SMEでは31.3%と大きく落ち込んでいる。

これらの結果から、SMEにおいては、ITインフラの浸透はある程度まで進んでいるものの、それらを業務や経営に役立てるために今後も着実に取り組んでいく必要があることが認められる。

またIT活用にあたっては、明確な目的意識を持って取り組むことも重要である。中小企業庁が1999年12月に行った「企業創造的活動実態調査」によると、情報システム関連投資が売上高の伸びに与える影響を分析し、「投資目的が明確な企業」に比べ、そうでない企業では売上高の増加に対してマイナスの影響を与えていることが明らかにされている⁶⁾。さらに同調査では、適正な投資額を超えて投資を行った場合にも効果が薄れるとの結果が出ており、費用対効果を考慮した投資の必要性が示されている（この点については、次節で詳述される筆者自身による調査でも同様な結果が得られている）。これらのことから、横並び意識で目的を必ずしも明確にしないままに情報化投資を行うのではなく、あくまでも業務改善や経営合理化の視点に立脚して費用対効果を見極めつつ戦略的に投資していくことが求められるのである。

SMEにおけるIT化の先進的な取り組みとしては、ここ数年、製造業を中心に、BtoB（Business to Business：企業間取引）が活発化している⁷⁾。さらに、経営資源が限られているSMEにとって、ほかの企業と連携して相互の経営資源をシェアし有効活用する「協業」が不可欠との認識は強くなっており、取引関係から協業関係に拡大する動きも出てきた。これまでもSMEが異業種交流などの形で協業を目指す動きはあったが、インターネットなどの協業しやすいインフラ環境が整ったことで地域を超えた協業を志向する動きが活発になって

いる。

SMEがインターネット上において企業PRや新規取引先の開拓を展開することはさほどむずかしいことではないが、企業の認知度の低さから単独では効果をあげるにも限界がある。このため、受注効率をあげるため複数のSMEが集結してポータルサイトのなネットワークを構築する動きがここ数年顕著になっている（その先駆的な存在として知られるのがNCネットワークである）⁸⁾。

また、ネット上での緊密な取引関係をさらに進めて、ネット上で協業を志向する動きも出てきた。例えば6,000を超える町工場を抱える東京・大田区では、区内にある中小製造業者を核とした大田区産業情報ネットワーク構想が動き出している⁹⁾。同構想では、2次、3次下請けも含む6,000社の製造業者をネットワークで結んだ全区的な産業インフラの構築を目指しており、ネットを活用した協業体制を敷くことで受発注の拡大に結び付けようとしている。すでに大田区の産業界が有する技術力や製品開発力をネット上で国内外に発信して、受発注につなげる国際コールセンターが開設され、当初の予測を上回るペースで海外からの注文や引き合いがきているという。

現在のところ、SMEにおけるネット取引の大部分は直接消費者に商品を販売するBtoC（Business to Consumer：企業・消費者間取引）である。農水産物、農水産物の加工品、地域の名産品などがその中心で、これまでの通信販売の延長線上にある場合が多い¹⁰⁾。ただ、これまでの通信販売と大きく異なるのは、販売データの集積とそれに基づくダイレクトメール発送が新規参入を阻んでいたのに対し、インターネット上からの情報提供から出発できるため、これまで通信販売の実績がまったくなかった企業でも容易に参入できる点にある。インターネットがSMEや各家庭に普及し始めていることは、新たな企業活動に大きな機会を与えているのである。

インターネットは、普及し始めた初期の段階ではBtoC取引はバーチャル・モール（仮想商店街）の形態だけが注目されたが、その後、支援団体や組合などの共同ホームページへの掲載、自社単独のホームページの開設、特定の商用ポータルサイトへの出店、複数企業によるポータルサイトの開設と様々な形態

中小企業とIT活用（中根）

が生まれた。ネット販売を試みるSMEは自社の目的、資金力に応じて選択できるようになってきており、容易に参入できるようになっている。このことは、商品そのものの特徴、販売方法の独自性、顧客との関係づくりの工夫といった、ITそのものとはあまり関係のない分野での競争が重要なことを意味しており、ITの技術や設備の分野でさほど優れていなくても十分な成果を期待することができる。このことから、小・零細規模の製造業や大消費地から遠隔地に立地している企業にも大きなビジネスチャンスを提供しており、インターネット上で商品販売やサービス提供を行おうとするSMEの数は急速に増加し、特に小規模企業にまで裾野を広げてきている。

さらに、eコマース（electronic commerce：電子商取引）や小売業の業務を支援するソフト・サービスが本格化してきたことを指摘することができる。自動発注システムなど、よりきめ細かな要求に応えるソフトが相次いでいるほか、SMEや個人事業者でも手軽に利用できる低価格・低料金のサービスも増えてきている。

インターネットの専門知識や資本力に乏しい中小事業者や商店でも、低価格で手軽にオンラインショップを開設したり、ホームページや電子メールを使った販促活動ができる新たなサービスが生まれている。

例えば、通信サービスのフォーバルはネットオークションなどを手がけるディーエヌエー（DeNA）と提携し、SMEが販売主となる仮想商店街「ビッドバイヤーズ」を開設した¹¹⁾。

子会社を通じて1999年からモールを運営してきたフォーバルと、消費者間のオークションとして認知度が高いDeNAが各自のコア・コンピタンスを持ち寄った。フォーバルが販売、DeNAがシステム構築やモールの運営を担当するという。

ちなみに、料金は月7万3千円から設定されている。ネット通販や競売、共同購入などの各種電子商取引サービスに加え、パソコンやインターネット接続なども提供する。フォーバルのモール出店企業は無料で「ビッドバイヤーズ」に移行できるようにしている。

商店街が月額3万円でホームページを開設できる支援サービスを始めたのが NTT-X である¹²⁾。同社が運営する地域情報サイト「まち goo」に登録すれば、パソコン、NTT ドコモの i モード、NTT 東西地域会社の固定電話向けネット接続サービス「L モード」でも商店街の加盟各店の PR やセールなどの最新情報を提供できるという。

サービスはホームページ開設、イベント情報掲載、クーポン券発行、掲示板、メールマガジン発行などの機能がワンセットになっている。利用したい商店街は初期登録費15万円に加え、月額料金（3万円）を支払えばよい。

また、このサービスとは別に、物販・飲食店が無料で簡単にホームページを作成できるひな型も用意されている。「goo」の検索サービスに登録することなどで来店客を増やせるという。ちなみに、初期登録費は1万円で、月額費用は物販店が5千円、飲食店が3千円である。

また、少人数で運営している中小ネット通販業者の事務処理負担を大幅に軽減することを狙って、ウィンアンドウィンネットは「おてがる通販」をスタートさせている¹³⁾。顧客の住所や名前などが記録された受注確認メールが届くと、自動的に顧客管理データベースが作成される。メールを送りたい顧客と文章のひな型を選ぶと、顧客名を自動的に挿入したメールも一斉に送信できるという。

仮想商店街や自社ネット店舗からメールを受け取ると、住所、電話番号、商品名などの内容をソフトが自動的に振り分け、データベースに取り込む。受注確認メールの送信や納品書の印刷などの業務処理が進むと、顧客ごとの一覧表に印が付き、一目で作業の進捗が分かる。入金があったのに商品の発送を忘れるなどのトラブルが防げる。

また、中小アパレル企業の IT 化の現況を調査研究し、IT 化の基盤を整備していく中小アパレルグローバルコラボレーション推進協議会が、日本アパレル産業協会が主体となって8月30日に設置されている¹⁴⁾。

同推進協議会の事業目的は、衣料流通で、いわゆる川中に位置するアパレル企業が、企業規模の大小に関係なく、標準的で安価な IT 化の構築を図るため

の基盤整備と、IT化のグランドデザインを明示することであるという。

百貨店、量販店などでQR（Quick Response）・SCM（Supply Chain Management：製版統合）に向けたシステム化が進行している¹⁵⁾。しかし、その対応は大手アパレル中心で、SMEでは人や費用、技術などの負担が大きく、十分に対応できないでいる。この状況が続けば小売業は、大手とSMEに二分したオペレーションを継続せざるをえず、本来のQR・SCMに向けたシステム構築ができなくなる。これを解決するためには、小売側からSMEを対象としたシステム提案がなされることも考えられるが、各様の個別対応となった場合、SMEの負担は解消されず、結果としてシステム化構築が実現できないことが考えられる。

同推進協議会はこうした背景から設立されたもので、IT化の現状を探り、次のステップとしてIT化のグランドデザインを構築し、標準的で安価なIT化を構築できる基盤整備作りに着手することにしたという。

今年度は、SMEアパレルや複雑な取引形態の影響でEDI取引などが途上であるテキスタイルメーカーや染色工場、縫製工場、副資材メーカーのIT化の現状を調査し、課題や要望を吸い上げて今後のIT化のグランドデザインをとりまとめるとしている。

さらに、グループウェアなどを活用した業務効率化の取り組みもなされている。例えばスナック菓子の製造業者であるE社は、商品開発部門の工程管理が難しく、開発計画に遅れが生じることがあったほか、営業情報は共有されず、また、ISO9001を取得したことから、この文書管理にも工数を取られていた¹⁶⁾。

こうしたことから、まず電子メール活用を中心に社内LAN（Local Area Network）を敷設したという。さらにグループウェアを導入し、商品開発部門と営業部門の業務効率化を図った。商品開発では各工程の標準工数を設定し、これをPERT（Program and Evaluation Review Technique）を適用した工程管理表としてまとめ、グループウェア上に掲載した。

営業情報はグループウェア上に重要な情報が項目ごとに登録され、だれでも自分のパソコンから自由に閲覧、利用できるようになっている。ISO文書をグ

ループウェアに登録、関連文書は完全にペーパーレス化している。

この結果、商品開発件数は倍増し、ヒット商品も生まれ、業績が向上した。新製品の細かな仕様情報も全国の営業担当者に周知でき、有益な情報や知識が共有できるようになっているという。

一方、既に冒頭でも述べたように、IT 活用の際して、様々な課題も指摘される。

例えば、「高価なパッケージを導入したが、機能の一部しか使われてない」、「システムを生かす業務改善ができない」などが挙げられている¹⁷⁾。

また、IT 化の進展がビジネスチャンスにつながるかについて、「ビジネスチャンスの拡大」が34.2%，それに対して、「同縮小」が2.9%となっている。そして、IT 化を進めるための課題として、「知識不足」を挙げる企業が全体の33%を占めている。次いで「人材不足」(19.6%)、「資金不足」(14.2%)となっている¹⁸⁾。

いずれにせよ、IT が「オールマイティ」ではないことを改めて認識する必要がある。むしろ、IT を十全に活用するためには、従来どおりの商習慣やルールが一段と効果を奏することにもなるのである。例えば、イーベイにおけるコミュニティの形成が「たんに人を集めて経済価値を引き出す手段ではないのだ。信頼、尊敬、権限委譲といった概念は、オンラインのユーザだけでなく、オフラインの社内にまで浸透している」状況はその典型である¹⁹⁾。

3. 中小企業における IT 活用の現状

前節では、SME における IT 化の概況を明らかにすることを試みた。そこで本節では、我々が実施した実態調査の結果を詳述し、中小企業における IT 活用の現状を改めて考察してみよう²⁰⁾。

まず現在直面する課題に関しては、「マーケティング力の強化」が最も高く(50.0。数値は%。以下、同様)、「生産性の向上」(21.4)、「財務体質」(17.5)が次に続くという結果になった。それに対して、「技術力の強化」の回答比率

中小企業とIT活用（中根）

は比較的低い（10.3）。このことから、近年における景気低迷を反映して、より直接的に収益を確保しようとする企業の姿勢がうかがえる。

経営強化の重点策については図表3-1にみるような結果が得られた。「徹底的なコストダウン」、「高付加価値化・高品質化」の回答比率が比較的高い。次いで、「マーケティング力の強化」、「新規市場の開拓」、「研究開発・新製品開発」、「財務体質の強化」が続いている。一方、「合併・提携」、「分社化」、「生産プロセスの改革」の回答比率は低かった。

企業変革をうながす外部要因については、全体的に回答のバラツキは大きいですが、「企業間競争の激化」の回答が目立って高くなっている（図表3-2）。「経済動向の不透明性」がそれに続く。さらに、「消費者の厳しい要求」、「技術の進歩（ITを含む）」、「グローバル化」の順となっている。一方、「株主等の圧力」、「企業間協力の形成・強化」、「為替レートの変化」、「製品ライフ

図表 3-1 (%)

徹底的なコストダウン	38.9
高付加価値化・高品質化	32.5
マーケティング力の強化	28.6
新規市場の開拓	27.8
研究開発・新製品開発	27.0
財務体質の強化	25.4
人材育成・確保	19.8
情報の社内共有化	18.3
仕入・購入単価の引き下げ	16.7
従業員の削減	15.1
新規事業への進出・転換	13.5
業務プロセスの改革	11.1
海外進出	8.7
事業の適性サイズへの縮小	8.7
情報化投資	8.7
組織の簡素化（部課制廃止等）	8.7
生産プロセスの改革	5.6
分社化	3.2
その他	0.8
合併・提携	0.0

図表 3-2 (％)

企業間競争の激化	66.9
経済動向の不透明性	48.4
消費者の厳しい要求	39.5
技術の進歩（ITを含む）	32.3
グローバル化	30.6
業界の再編成	28.2
環境問題	25.0
急激な情報ネットワーク化	22.6
新しい流通チャネル	16.1
市場境界線の変化	15.3
規制緩和	15.3
危機管理問題の増大	14.5
製品ライフサイクルの短縮	8.9
為替レートの変化	8.1
企業間協力の形成・強化	6.5
株主等の圧力	3.2
その他	0.0

「ライフサイクルの短縮」の回答比率は比較的低かった。総じて、企業の外部環境に対する危機意識が高いことが改めてうかがえる。

変革に対する組織上の阻害要因に関しては、前項同様に全体的に大きなバラツキがみられるが、とくに「企業体質」の回答比率が目立って高いことが注目される（61.7）。次いで、「管理能力」（42.5）、「目標・方針の不明確性」（39.2）、「意思決定のスピード」（30.8）、「オープン志向の欠如」（15.0）の順となっている。

これらから、変革の遂行が容易でないことが改めて確認される。

一方、「IT活用の不徹底」（20.0）、「変革の抵抗」（24.2）の回答比率は低い結果となっている。

顧客ニーズ把握の重点アプローチについては、「営業担当からの情報」の回答が目立って高い。次いで、「販売データ」、「取引先の協力」が続く（図表 3-3）。

一方、「購入者カード」、「アンテナショップ」、「コールセンター」、「消費者

図表 3-3 (％)

営業担当者からの情報	85.6
販売データ	50.4
取引先の協力	48.0
ホームページ	20.8
外部調査委託	13.6
定期的なアンケート	10.4
POS システム	8.8
消費者モニター	6.4
イベント情報	7.2
コールセンター	4.8
アンテナショップ	4.0
その他	4.0
購入者カード	3.2

モニター」、「イベント情報」、「POS システム」の回答比率は低かった。

これらの結果から、少なくとも现阶段ではニーズを探るのは従来型のマン・パワーに依存していることが明らかである。

インターネット活用の現況については、肯定的回答（71.4）が否定的回答（11.1）を大きく上回っており、その浸透度の高さが改めて確認される。

その目的としては、「情報収集」、次いで「自社の宣伝」の回答比率が目立って高くなっている（図表 3-4）。さらに、「社内の交流」、「受発注」が続く。一方、「新規事業の開拓」、「国際情報の収集」の回答比率は低い。このことから、現時点では直接的に事業収益に結び付く積極的な取り組みまでには至っていない状況が明らかである。

しかし、IT 活用による新規事業に対する期待感については、肯定的回答（46.8）が否定的回答（17.5）を大きく上回っており、今後における IT 活用による事業化が意図されていることが理解される。

より具体的に電子メール活用の目的に関して企業の現況をみてみると、「社内の意思疎通・コミュニケーションを活性化させる」の回答比率が 91.8% 強と最も高い。スコア的には大きなひらきはあるが、「会議内容を従業員に配信する」（38.5）、「『社内報』（人事異動、各種イベント等の情報）を全従業員に

図表 3-4 (%)

情報収集	84.0
自社の宣伝	66.4
社内の交流	37.6
受発注	33.6
人材の確保	28.8
新規顧客の開拓	27.2
外部組織との交流	20.0
国際情報の収集	9.6
新規事業の開拓	8.0
その他	1.6

配信する」(36.1), 「全従業員がITを使いこなせるように社内教育を進める」(35.2)が続いている。一方, 「電子りん議・決裁を行う」(13.9), 「従業員からアイデア・意思を募る」(15.6)の回答比率は低い。

これらの結果から, 電子りん議にみられるようなオフィシャルなIT活用は時期尚早なのか実施率は低いことが判明した。

IT活用の主要目的については図表3-5にみるような結果となった。全体的な傾向として回答のバラツキは大きい, 「事業拡大」, 「意思決定の改善」の回答比率が相対的に高い。次いで, 「マーケティング力の強化」, 「処理の迅速化」, 「費用の削減」と続く結果となった。

一方, 「外部とのコミュニケーションの強化」, 「利害関係者のニーズへの迅速対応」, 「時間の節約」, 「経営情報の改善」, 「品質向上」, 「新製品開発」の回答比率は低かった。

これらから, IT活用に対して従来以上に事業化に直接つなげていこうとする前向きな姿勢がうかがえる。

IT活用の問題点に関しては, 「費用対効果が不明確」の回答比率が依然目立って高い(図表3-6)。次いで, 「セキュリティへの不安感・危機感」, 「IT活用に係わるノウハウの不足」が続く。

一方, 「プライバシー保護による反対」, 「CIO(情報統括役員)の不在」, 「経営者層の意識が低い」, 「全社的コンセンサスが得られにくい」, 「従業員の

図表 3-5 (%)

事業拡大	38.9
意思決定の改善	32.5
マーケティング力の強化	28.6
処理の迅速化	27.8
費用の削減	27.0
顧客への新たな価値の提案	19.8
取引先企業の拡大	18.3
情報の共有化	16.7
利益の向上	15.1
省力化	13.5
社内のコミュニケーション改善	11.1
時間の節約	8.7
経営情報の改善	8.7
品質向上	8.7
新製品開発	8.7
その他	5.6
利害関係者のニーズへの迅速対応	3.2
外部とのコミュニケーションの強化	0.0

図表 3-6 (%)

費用対効果が不明確	63.7
セキュリティへの不安感・危機感	44.4
IT活用に係わるノウハウの不足	43.5
推進体制の未整備	28.2
要員確保・育成がむずかしい	24.2
コストが高い	22.6
従業員の意識が低い	16.9
全社的にコンセンサスが得られにくい	14.5
経営者層の意識が低い	13.7
CIO（情報統括役員）の不在	12.1
プライバシー保護による反対	3.2
その他	0.8

意識が低い」の回答比率は低い結果となった。

これらの問題の多くは短期間に解決できるものではなく、その意味で不断の組織的な取り組みが今後、一段と重要になってこよう。

社内の情報共有化の現状については、肯定的回答（63.5）が否定的回答（17.5）を大きく上回っている。

その具体的内容に関しては、「売上情報」の回答が目立って高いことが特徴的である（図表3-7）。次いで、「在庫情報」、「出荷情報」、「生産情報」、「クレーム情報」、「市場情報」が続く。一方、「開発・設計情報」、「信用管理情報」、「納期情報」の回答比率は比較的lowかった。

それに対して、企業間の情報化の現状については、否定的回答（44.8）が肯定的回答（20.0）を大きく上回っており、大半の企業がオープン性というIT化のメリットをまだ享受していないことが改めて理解される。

その具体的内容に関しては、図表3-8にみるように全体的傾向としてはバラツキが大きいが、「売上情報」、「出荷情報」の回答比率が比較的高いという結果が得られた。次いで、「技術情報」、「市場情報」と続く。一方、「信用管理情報」、「開発・設計情報」、「クレーム情報」の回答は低い。

他企業とのパートナーシップについては、「パートナーシップ形成を検討したい」とする企業を含めて、75.0%が肯定的姿勢を示している。一方、「今後もパートナーシップは形成しない」とする企業は22.6%という結果となった。

その相手先属性は図表3-9のとおりである。全体的にバラツキが大きいが、「同業者」を半数の企業が挙げているのが注目される。次いで、「顧客」、「部

図表 3-7 (%)

売上情報	68.8
在庫情報	43.8
出荷情報	38.8
生産情報	36.3
クレーム情報	35.0
市場情報	33.8
技術情報	27.5
信用管理情報	23.8
納期情報	23.8
開発・設計情報	16.3
その他	10.0

図表 3-8 (%)

売上情報	50.0
出荷情報	46.2
技術情報	34.6
市場情報	30.8
納期情報	19.2
生産情報	15.4
在庫情報	11.5
開発・設計情報	7.7
クレーム情報	7.7
その他	7.7
信用管理情報	0.0

図表 3-9 (%)

同業者	50.0
顧客	28.9
部品・資材メーカ	21.1
異業種企業	18.4
物流業者	13.2
ディーラ	7.9
その他	7.9
小売業	2.6

品・資材メーカ」が続く。一方、「小売業」、「ディーラ」の回答比率は低い。

そこでパートナーシップの効果についても聞いたが、肯定的回答（80.7）が否定的回答（3.2）を大きく凌駕しており、実効性を多くの企業が認めている結果となった。

さらにアウトソーシングに関してもたずねた。その結果、「活用を検討したい」を含めて、77.6%の企業が肯定的な姿勢を示していることが明らかになった。一方、「今後もアウトソーシングの活用は考えない」とする企業は21.6%だった。

その適用業務に関しては図表3-10のような結果となった。やはり全体的にバラツキが大きいですが、「情報システムの開発・運用」が半数を超えて最も高く、

図表 3-10 (%)

情報システムの開発・運用	53.4
保守・点検サービス	36.2
総務・経理・人事	32.8
物流	22.4
生産	17.2
企画・調査	13.8
営業・販売	8.6
研究開発	5.2
調達	3.4

次いで、「保守・点検サービス」、「総務・経理・人事」と続く。一方、「調達」、「研究開発」、「営業販売」の回答比率は低かった。

これらの結果から、現時点では、外部に向けての積極的なアクションは必ずしも十分には見受けられないが、今後の展開としては外部志向性を一段と高めしていく傾向がうかがえる。

ところで、IT化が進展するにともない、その実績をすでに持つ企業とそうでない企業との間に、IT化に対する取り組み方に大きな格差が生じる可能性が高い。それは、企業内のIT活用の社内浸透度やIT習熟度とともに、いわば「IT文化」の醸成度における格差にも起因すると考えられる（これを、IT化を推進する「無形のアセット」と表現しよう）。

そこで、各企業の「IT文化」の醸成度、すなわち「無形のアセット」の形成度を、

- I. 情報化基本施策
- II. 人的支援
- III. 事後的対応

という三つの観点で確かめてみよう。

まず、「情報化基本施策」の状況を、①情報化に係わるビジョン・目標に対する従業員の認知度、②IT活用に関するルール化（例えば、データベースの閲覧権限など）の整備状況という点から判断してみよう。

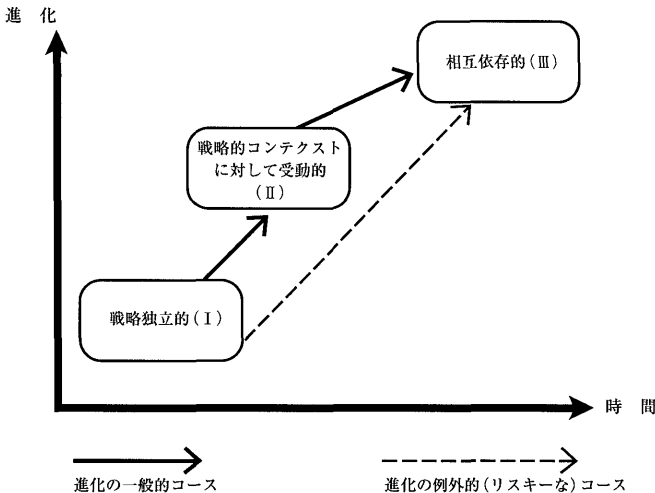
中小企業とIT活用（中根）

前者に関しては、肯定的回答が43.8%、否定的回答が29.5%だった。ちなみにA調査では²¹⁾、従業員の認知度が高い企業ほどIT活用が高いという結果が得られている（社長講話などで、IT活用の有効性が頻繁に説かれるIT先進企業の例はその典型である）。また後者については、46.7%が肯定し、33.8%が否定している。この場合もA調査では、ルール化が整備されている企業ほどIT活用度が高いことが判明している。

IT活用の実効性を高めるためには、用意周到な事前対応が必須であることはいうまでもないことであろう。とりわけ近年においては、IT活用が経営戦略と直接係わり合う状況にあり、その意味で事前対応の巧拙は決定的である（図表3-11、参照²²⁾）。しかし、SMEにおける事前対応の現状は必ずしも十分でなく、早急な対応が望まれる。

次に「人的支援」の状況は、①トップ・マネジメントのIT活用に対するサポート、②IT活用の対象業務に係わる担当幹部の積極性、③従業員へのIT活用に関する啓蒙活動の実施状況、④情報システム部門によるITの具体的活用

図表 3-11



（出所：モートン [1992] 283 ページ）

に関するコンサルテーションの実施状況から考察してみよう。

①に関しては、肯定的回答が63.9%，否定的回答が11.1%という結果が得られた。ちなみにA調査によると、トップのサポートが高い企業ほどIT活用の推進機関を設置している企業が多く、より積極的な組織的対応が試みられている。

②については、68.4%が肯定的回答であり、否定的回答は7.8%だった。同様にA調査の結果として、担当幹部が積極的な企業ほどIT活用度は高いことが確認されている。

③に関しては、51.7%が肯定的回答であり、否定的回答は15.5%だった。A調査では、啓蒙活動が高いほどIT活用度は高いという結果になっている。

④については、肯定的回答は72.8%，否定的回答は10.1%という状況が明らかとなった。ここでもA調査によって、コンサルテーションが活発な企業ほどIT活用度が高いことが認められた。

ITの活用領域が全社的レベルに及ぶ段階ともなると、必然的にトップや管理職の関心は高まる。とくにSMEにおいては、トップによるサポートは重要なポイントとなる。じっさい、筆者自身によるヒアリングによっても、トップによるIT活用の奨励が従業員への強いインセンティブとなっていることが判明している。

しかし、とくにSMEにおいては、ややもするとトップと従業員との間でIT活用をめぐる大きな意識のズレが生じる場合があることも認識すべきである。管理職の場合同様の事情が考えられる。

さらに「事後的対応」では、①IT活用に対する評価をどの程度組織的に行っているのか、②IT活用の成果を社内に知らせるアクションをどの程度行っているのかという視点でその状況を把握した。

①については、27.8%が肯定したに止まっている。A調査によると、当該アクションをとっている企業ほどIT活用度が高いことが判明している。

②に関しては、肯定的回答が44.0%，否定的回答が24.8%という結果になった。但し、肯定的回答は半数にも及んでいない。

中小企業とIT活用（中根）

繰り返しになるが、ITは「万能」ではない。その意味で、IT活用へのフォロー・アップは必要不可欠である。但し、評価を行う場合、短期的視点でのみ実施すべきでない。これは自明のことではあるが、とくにコスト面での負担から、SMEでは陥りがちなリスクであることも事実である。

以上から、「IT文化」の醸成度に関する全体的な傾向として、

- ①情報化基本施策に係わる肯定的回答は半数に満たない
- ②人的支援に関しては、その程度に格差があると思われるものの、半数以上が一応取り組んでおり、他との比較では最も対応が試みられている
- ③事後的対応については、「情報化基本施策」と同様、その遅れが目立つが明らかである。

これらから、SMEにおけるIT活用に対する取り組みは現時点ではまだ十分でないことが確認された。

しかし、今後多くのSMEが本格的かつ多面的にITを活用していく方向にあることは間違いのない事実である。その場合、特に組織間関係の形成・維持が重要なポイントとなってこよう。例えばカンターは、この点に関して以下のような見解を示している²³⁾。

インターネットが約束する可能性と威力とは、「力を合わせることによって新しい可能性を切り開く機会」なのである。

4. おわりに

IT活用の有効性を図る場合、あくまでも地道な業務改革に取り組み、業務の標準化や効率化に目を向けるべきである。すなわち、たんにITを導入するのではなく、経営革新と一体となって進める必要がある。

加えて、トップ・マネジメントが企業のビジョンや適格的な戦略立案という本来的機能を果たさなければIT活用の有効性はもたらされない。

さらに、効果を発揮できるといっても、SMEの事務処理量は大企業に比べて少ない。このため、小規模企業になるほどIT化によるコスト削減や業務合

理化の効果は小さい。より大きなIT活用効果を得るためにはたんに事務処理だけでなく、企業の中心的な業務である生産業務や販売業務自体をITを活用する姿勢も重要なポイントとなる²⁴⁾。

注

- 1) 百瀬恵夫『中小企業「協同組織」革命』東洋経済新報社，2000年，4ページ。
- 2) 小川正博「中小製造業の経営」（渡辺幸男他『21世紀中小企業論』有斐閣，2001年，185～186ページ）。
- 3) マイケル・E・ポーター「戦略の本質は変わらない」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2001年，54ページ。
- 4) 以下の記述の多くは、『情報化白書2001』に依っている。
- 5) 前掲書，85ページ。
- 6) 前掲書，84～85ページ。
- 7) 前掲書，ページ。
- 8) 前掲書，ページ。NCネットワークについては，拙稿「中小企業とIT活用」（国士館大学経営研究所『経営経理』第27・28号，2001年，126ページ）を参照。
- 9) 前掲書，86～87ページ。
- 10) 前掲書，ページ。
- 11) 『日経流通新聞』2002年3月5日付。
- 12) 前掲紙。
- 13) 前掲紙。
- 14) 『日本繊維新聞』2002年9月3日付。
- 15) 前掲紙。
- 16) 『日本工業新聞』2001年11月27日付。
- 17) 『北国新聞』2001年12月30日付。
- 18) 『日刊工業新聞』2002年9月2日付。
- 19) ロザベス・モス・カンター『企業文化のe改革』翔泳社，2001年，42～50ページ。
- 20) 調査対象は『会社四季報上場会社（2001年版）』（東洋経済新報社）からランダム・サンプリングして抽出した。127社から回答があった。なお，本調査は国士館大学政経学部からの研究助成に依る。
- 21) A調査は2000年において実施された。その詳細は，拙稿「情報化の進展と新たな組織対応」（『経営経理』第26号，2000年）を参照。
- 22) N・ベンカトラマン「情報技術がもたらす事業再編成」（M・S・スコット・モートン編（宮川公男他監訳）『情報技術と企業変革』富士通ブックス，1992年）

中小企業と IT 活用（中根）

283 ページ

23) カンター，前掲書，215 ページ。

24) 小川，前掲書，183 ページ。