

「業務改善のための IT 化」から「経営革新のための IT 利活用」へ ～ 中小企業 IT 化推進計画 の概要と課題～

井上 実

中小企業診断士、IT コーディネータ、システムアナリスト

はじめに

平成 16 年 3 月に中小企業庁から中小企業 IT 化推進計画 が発表された。今後の中小企業の IT 化の方向性を探る上で、非常に有益なものである。

ここでは、中小企業 IT 化推進計画 の概要と計画を実現するための課題を検討してみることにする。

1. 中小企業 IT 化推進計画 の概要

中小企業 IT 化推進計画 は、平成 14 年 4 月に策定された中小企業 IT 化推進計画で掲げていた「中小企業のおおむね半数程度がインターネットを活用した電子商取引等を実施できること」という目標が達成できたこと、平成 15 年度末という目標期限が到来することから、新たな計画として策定されたものである。

新計画では、「『業務改善のための IT 化』から『経営革新のための IT 利活用』へ」をキーワードとしてあげ、「基本理念」「中小企業における IT 利活用の方向性」「中小企業の IT 化推進の支援方策」という形で書かれている。

それぞれの概要をまとめてみる。

1 - 1 . 基本理念

基本理念として「競争力強化と経営革新の実現に向けた IT 利活用」を掲げ、これに対する IT 利

活用の現状と課題、IT 導入への遅れがもたらす影響、IT 利活用のステップを述べている。

(1) 競争力強化と経営革新の実現に向けた IT 利活用

経営戦略を前提とした IT の利活用

IT は経営戦略に基づく業務改革を実現するためのツールであり、IT 導入だけで業務改革ができるわけではない。IT を経営に有効に利活用するためには、IT を導入する前に経営戦略や今後の業務のあり方を検討する必要がある。

IT を活用した競争力強化

自社の持つ高度なノウハウと IT を融合させ、新たな高付加価値を創出していくことで競争力を強化する。また、IT 導入により業務の無駄を徹底的に排除し、コストを削減することで競争力を強化できる。

IT を活用した新市場開拓や創業促進

インターネットを活用することにより直接、企業や一般消費者と取引することも可能となり、新たな販路や新市場を開拓することが容易となる。創業間もない企業にとっても、インターネットを活用した市場開拓は大きな武器となり、創業を促進する。

(2) IT 活用の現状と課題

IT 導入の現状

中小企業の 8 ~ 9 割はすでにパソコンやインターネットを導入しており、情報基盤はほぼ整備さ

れた状態である。事務処理の効率化を目的とした会計・販売管理などのシステム導入が進んでおり、電子商取引を実施している企業も7割に達している。

IT導入の効果と評価

IT導入に対して9割の企業で経営活動に重要であるとし、7割の企業で導入効果があると認識している。しかし、IT導入により得られる効果は、事務作業等の定型業務の生産性向上に留まっており、顧客ニーズの把握、顧客満足度の向上、顧客や取引先との緊密な連携などの効果は期待されてものの十分には得られていないなど、IT導入に対する期待と現実との間にはギャップがある。

IT利活用における問題と課題

IT利活用における最大の課題は人材にあり、専門人材の不足、ITリテラシの不足、外部アドバイザーの確保の困難さなどがあげられる。

IT投資に関しては、評価されているものの投資に見合った明確な効果が得られていないケースも多い。

また、ブロードバンド環境の地域間格差、情報セキュリティに関する意識や位置付けの低さ等の問題もある。

(3) IT導入への対応の遅れがもたらす影響

競争優位性の低下

コストダウンだけでは競争優位を維持することは難しく、企業が持つ高度な技術力やノウハウとITを融合することで新たな高付加価値を創造しなければならない。このようなIT導入が遅れれば競争優位性が低下する。

商品・サービス開発力の低下による取引縮小
激しく変化する顧客ニーズを把握し、多様化する販売チャネルに対応していくためには、IT導入は不可欠なものである。IT導入の遅れによる顧客情報の収集力・分析力の低下は、商品開発力や顧客満足度の低下を招き、結果としてサプライチェーンから排除され取引が縮小する。

事務処理コストの増大

大手企業や取引先のIT化の進展により、IT化を前提とした事務処理を要求されるケースが増加する。IT導入が遅れると事務処理が煩雑化・非効率化しコストが増大する。

IT投資の効果減少

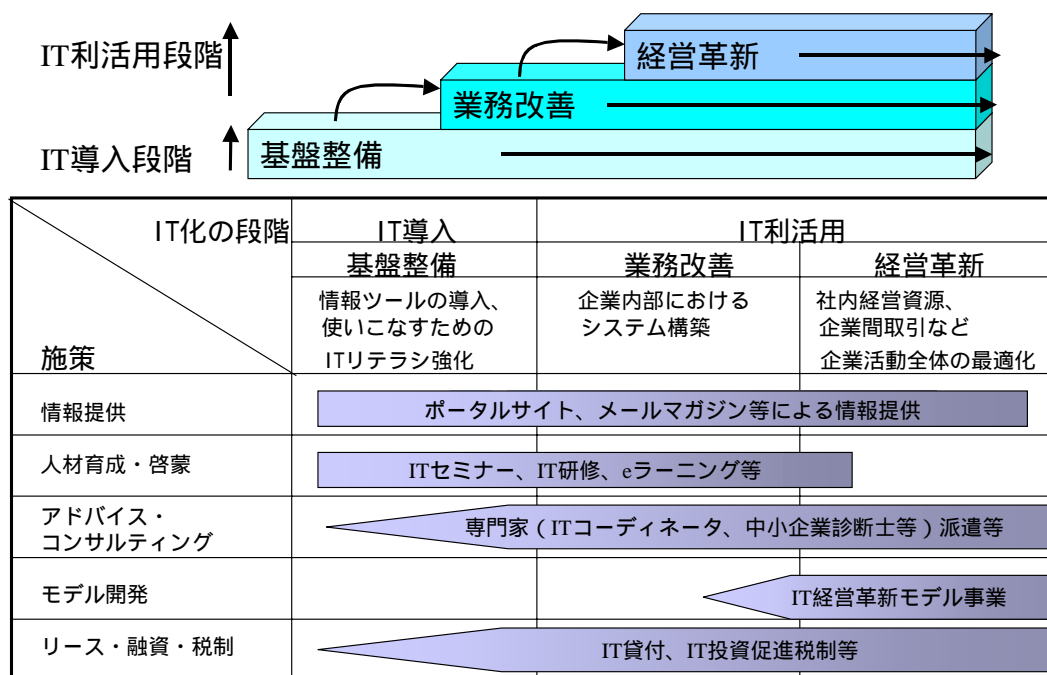
個別業務ごとにIT導入を進め、業務システム間連携が不十分であると、情報管理が多重化し非効率なシステムとなりIT投資効果が減少する。

(4) IT利活用のステップ

IT導入は、パソコンなどの情報ツールの導入やITリテラシ強化段階である「基盤整備」、個別業務システム構築やグループウェアなど企業内のシステム構築を進める段階である「業務改善」、企業内だけではなく企業間取引などに情報システムやネットワークを利用する段階である「経営革新」の3つに分けられる。

中小企業のIT利活用を推進するためには、各段階に応じた支援策を講じる必要がある(図表1参照)。

(図表1) IT利活用のステップ



出典：中小企業庁、「中小企業IT化推進計画」、平成16年3月22日、9ページ

1 - 2 . 中小企業におけるIT利活用の方向性

競争力強化と経営革新を実現するIT利活用の方向性を、「設計・製造」、「小売・流通」、「顧客・サービス」、「契約・決済」、「社内情報」の企業活動ごとに事例をあげて述べ、成功事例から成功のポイントを抽出している。

(1) 設計・製造

設計・製造ではIT利活用により、中小製造業が有している製造技術やものづくり技術にCAD (Computer Aided Design) ・CAM (Computer Aided Manufacturing) などのITを融合させ、高付加価値な新製品開発や工程管理・品質管理の質の向上を実現する。

CAD・CAMを活用し金型設計における納期短縮や品質向上を図った事例や、印刷会社で各工程手順をルール化・システム化するとともに、

ミスなどの事故情報をデータベース化することで質の高い工程管理を実現した事例などがある。

(2) 小売・流通

小売・流通ではIT利活用により、企業間で調達・製造・販売・在庫管理等の情報開示を行い情報共有することで、企業間取引連携の効率化を実現する。

靴下卸売店を中心に製造会社、小売会社との間で販売情報、在庫情報、生産情報を共有化し、サプライチェーン全体の在庫の削減、最適化を図った事例がある。また、先端技術を活用した事例として、アパレル店におけるICタグを活用した検品作業・棚卸作業の効率化した事例がある。

(3) 顧客・サービス

顧客・サービスではIT利活用により、顧客との接点の拡大、ビジネスチャンスの拡大、顧

客情報を活用した顧客ニーズの把握、新規需要の創出や顧客満足度の向上を実現する。

タクシー会社において、CTI（Computer Telephony Integration）対応顧客管理・配車システムとインターネット予約システムをGPS（Global Positioning System）搭載のタクシーと連動させることで、配車サービスの自動化や配車時間の短縮を図った事例や、工務店においてインターネットを通じて顧客と注文住宅の計画から着工、完成までの詳細な情報を共有することにより、高い顧客満足度を実現した事例がある。

（４）契約・決済

契約・決済では、電子契約や電子手形による業務の効率化が実現できる。

電子契約は、電子署名法、IT書面一括法の制定により電子署名による契約手続きが法制度面では実現可能となっており、小口・多頻度発注が多い中小企業において、契約手続きの電子化による業務の効率化が期待できる。

また、中小企業への金融サービスの効率化は遅れているが、中小企業向け電子手形サービスが普及すれば決済業務の効率化を図ることができると期待される。

（５）社内情報

社内情報ではIT活用により、社内における顧客情報、物流データ、生産データなどあらゆる情報を活用することで、経営環境の変化に迅速に対応するスピード経営を実現できる。

食品製造会社で、顧客管理システム、在庫管理システム、生産計画システムなどの基幹システムを統合することにより経営情報の一元化を図り、受発注業務の効率化、過剰在庫の削減、受注機会損失の防止などの効果をあげた事例や、

訪問介護サービス会社で顧客データベースと事務処理システムを連動させ、介護報酬計算などの事務処理の効率化を図った事例がある。

（６）IT活用成功のポイント

IT活用の成功事例を整理し、成功のポイントを洗いだしてみると、次のものがあげられる。

- ・経営者が必要性を理解し、自ら積極的に関与すること
- ・経営課題を解決する手段としてのIT活用を図ること
- ・IT化における推進担当者の育成と従業員の意識改革
- ・先進技術と経験・技・匠の組み合わせによる実現
- ・外部専門家（ITコーディネータ等）の活用

1 - 3 . 中小企業のIT化推進の支援方策

IT化推進の支援方策を中小企業自身が取り組むべきもの、国・地方公共団体・中小企業支援機関が取り組むべきものに分けて述べている。

（１）中小企業が取り組むべき方策

中小企業が取り組むべき方策は、IT活用成功のポイントとほぼ同様であり、経営者の必要性の理解と積極的な関与、経営課題の明確化と解決手段としてのIT活用、IT推進担当者の育成と従業員の意識改革、外部専門家の活用などである。

（２）国が取り組むべき支援方策

国の支援方策は、IT活用に関する情報提供、IT導入支援や高度なIT活用への支援が中心である。

具体的には、電子商取引に必要な基盤の整備、電子認証等を活用した電子契約や電子手形などの新たなサービスの利用促進、標準化された商品コードやビジネスプロトコルの開発普及、共通利用ソフトウェアのモデル開発、政府系金融機関を通じた融資によるIT化に必要な資金の提供、経営者に対するIT研修、経営革新とIT化に関するアドバイスを行える人材の活用・育成などがある。

(3) 地方公共団体が取り組むべき支援方策

都道府県等中小企業支援センターを通じて、IT関連セミナー・研修の実施、専門家の派遣、窓口相談、人的ネットワークの構築等の事業を行う。

さらに、地域中小企業支援センター、商工会、商工会議所、中央会等と連携し、地域の特性や業界の実情にあったIT化支援策が望ましい。

(3) 中小企業支援機関の取り組むべき支援方策

商工会、商工会議所、中央会等の支援機関は、きめのこまかな実践的研修、経営に対するアドバイスをを行う必要がある。

また、電子商取引を行うための共通基盤整備や、共通ソフトウェア開発・普及に中央会が中心的な役割を担うことが必要である。

2. 中小企業IT化推進計画を実現するためには

中小企業IT化推進計画に述べられているような中小企業のIT化を実現するためには、IT活用成功のポイントや中小企業が取り組むべき方策で指摘されている事項を中小企業自身がクリアしなければならない。

しかし、ここであげられている事項の多くはERPブームやIT革命ブームの頃から常に言われ続けているにもかかわらず、大企業においても実践が難しいものばかりである。

より具体的な方法を提示しないと実践することは困難である。そこで、筆者がコンサルティングの中で活用している具体的な方法をご紹介します。

2-1. システムライフサイクルの理解

ITというと「どのように導入するか」に注目が集まり、IT導入が完了すればすべてが終わったという感覚の人が多い。ITを導入したからといって、それだけで効果があがるものではない。企業活動に有効に利活用されることにより始めて効果を生み出す。

そのためには、企画、導入、運用という3つのフェーズからなるシステムライフサイクル(図表2参照)の各フェーズを確実に実施しなければならないことを、経営者及び従業員全員が理解する必要がある。

(図表2)システムライフサイクル

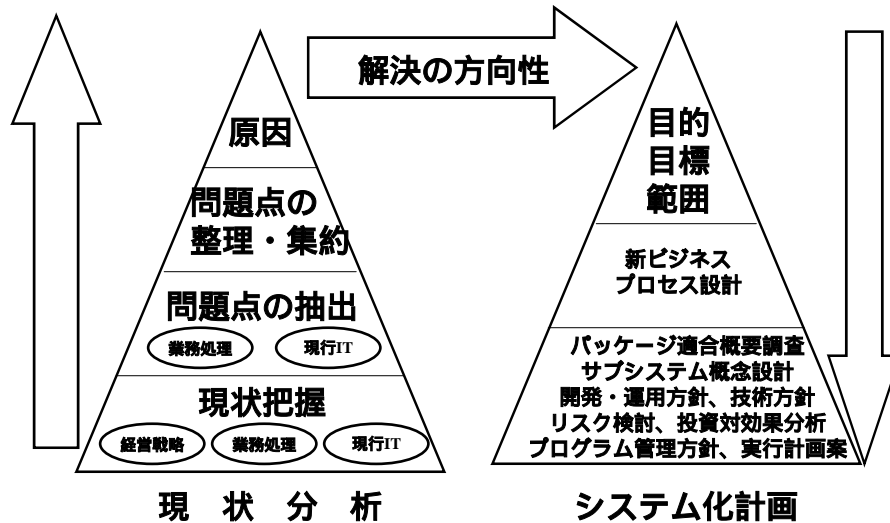


2 - 2 . 経営革新に有効な IT 利活用を実現するために重要な企画フェーズ

企画フェーズでは、経営戦略に対して現状の業務処理や IT がどのように乖離しており、どのような課題を抱えているのか、その原因は何

かを追求したうえで解決の方向性を検討する。さらに、解決の方向性の中で IT の利活用により解決できる部分に関し、具体的な IT 導入計画を立案する (図表3 参照)。

(図表3)企画フェーズ



企画フェーズを、全社で取り組むことにより、経営者と従業員との間で共通の問題認識およびITの必要性に関する共通の理解を持つことができる。これにより、経営者をIT導入に積極的に関与させるとともに、従業員の意識改革を促進させることが可能となる。

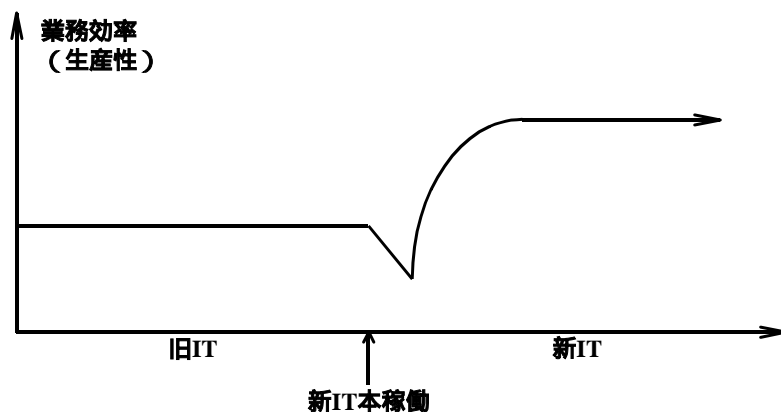
企画フェーズでは、経営課題を解決する手段としてのIT利活用を図るためのプランを検討、立案する。十分に検討されたプランなしにITを導入しても、経営課題を解決することはできない。

2 - 3 . 従業員の意識改革を成し遂げIT利活用の効果を発揮するために重要な運用フェーズ

運用フェーズでは、導入されたITが利活用され、企画フェーズで立案された効果をあげなければならない。

しかし、IT導入した直後から期待された効果が得られることは少ない。新しいIT及び新業務処理に対する不慣れから業務効率は従来よりも低下する(図表4参照)。その際に新ITに対する不満、従来の業務処理に対する固執が表面化し、従業員の意識改革の妨げとなる

(図表4) 新IT本稼働直後の業務効率の低下



業務効率の低下期間を最短化し、低下率を最少に抑えなければならない。これを実現するのは、事前の教育や運用を支援するヘルプデスクの設置などのIT利用者に対する運用支援体制の整備である。

ITが導入に成功しても使われなければ何も効果を生み出さない。ITが効果を発揮するためには、ITが使われるための支援体制整備が非常に重要である。

おわりに

ITの利活用が経営に欠かせない時代にすでに突入している。自社の経営戦略を明確化し、経営戦略の実現ツールとしてITを活かしていかなければ、激しい経営環境の変化を乗り切ることができない。中小企業IT化推進計画が実現され、中小企業の新たな発展に、ITが有効に活用されることを期待したい。

参考文献

- ・ 中小企業庁、「中小企業IT化推進計画」、平成16年3月22日、
http://www.chusho.meti.go.jp/it/download/it_keikaku2.pdf
- ・ 三菱総合研究所、「中小企業におけるIT利活用に関する実態調査報告書、平成15年12月、
http://www.chusho.meti.go.jp/it/download/it_katuyou_chosa.pdf
- ・ 中小企業庁、「中小企業における高度IT利活用の方向性 参考事例集」、平成16年3月、
http://www.chusho.meti.go.jp/it/download/it_jirei.pdf