

中小企業の成長・発展に向けたIT利活用

～戦略遂行のツールとして～

岡 田 浩 一
(明治大学経営学部)
教 授



目 次

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 1 はじめに | (2) デジタル組織と組織IQ |
| 2 IT化の進展と中小企業 | 4 IT化の進展による社会環境の変化 |
| (1) IT化の影響と中小企業におけるIT導入状況 | (1) IT化による消費者の行動変化 |
| (2) 中小企業のIT利活用実態 | (2) 価値を創造するIT経営 |
| 3 組織としてのIT利活用 | 5 むすび |
| (1) IT利活用のための組織能力向上の必要性 | |

1 はじめに

「失われた20年」と呼ばれる日本経済の長いトンネルが続いている。さらに近年では、リーマン・ショック、ギリシャ・ショックをはじめ海外発の経済危機が日本の中小企業経営を直撃する事象に多く見舞われてきた。こうした厳しい経済環境にあって、中小企業が危機を克服し、成長・発展をしていくために期待されてきたのがITの利活用である。

アメリカなどに比べて後れをとったとはいわ

れるものの、90年代中頃以降、急速に進展した日本のIT化は、その利活用のあり方しだいで、中小企業の経営にとって成長・発展のトリガーとなるツールとして期待がかけられているのである。

IT化の進展が社会のいたるところに浸透し、企業内では業務遂行のあり方を変えてきたことや、取引先との関係のあり方・要求される内容が変わってきたこと、さらにITを所有する層が拡大してきたことによる消費者の行動変化など、さまざまな変化がもたらされることにな

った。

社会にITが投入されはじめた初期の段階では、データ処理の迅速化とそれに基づく意思決定支援のツールとして一部の企業で使われるのにとどまっていたITが、今や社会のいたるところに普及し、さらに、企業のみならず、社会全体のあらゆる場面で普及してきた。今日、パソコン所有率は企業においても個人においても高い水準となり、携帯電話・スマートフォンなどの携帯端末の所有状況にいたっては、契約数からみれば1人1台の保有を越える契約数を記録し、計算上の個人普及率としては97%超にまで普及している状況である。

もはやコモディティ化したといえるITと、それによって変わってきた社会環境は、当然ながら企業経営にも影響を及ぼしてくることになる。この影響を負の影響ととらえるか、正の影響ととらえるか見解は分かれるところであろうが、変化のなかでこそ、ビジネス・チャンスの可能性、新たなビジネス・モデルの可能性など、さまざまな可能性が生まれてくると考えていくことが中小企業経営に必要なのではなかろうか。

本稿では、中小企業が、さまざまな環境変化に対応していくためのITの必要性を言及したうえで、いかにしてその変化を克服して成長・発展につなげていくことができるのかということについて、ITの利活用をテーマに検討していくことにする。

2 IT化の進展と中小企業

(1) IT化の影響と中小企業におけるIT導入状況

ここではまず、急速な勢いで進んできたIT化が、企業にどのような影響を及ぼしているのかというアンケート結果からみていきたいと思う。ITの普及によって企業にとっては、新たな販路の開拓、市場拡大など、企業経営にとってプラス効果についての回答が多いのではないかと考えていたが、アンケート結果では、そうしたプラス効果を得る以前に、企業経営を見直さなければならない状況になっていることを示す興味深いものとなっている。

図1にみられるように、ITの普及によって「業務スピードの要求増大」「同業他社との競争激化」「顧客ニーズ対応への要求増大」などが上位の回答となっている。企業経営にとってIT化の進展は、これまで以上の経営努力が求められるようになってきているのであり、IT化の進展がイコール企業の成長発展をもたらす技術進展という単純な構図ではないということがうかがえる。

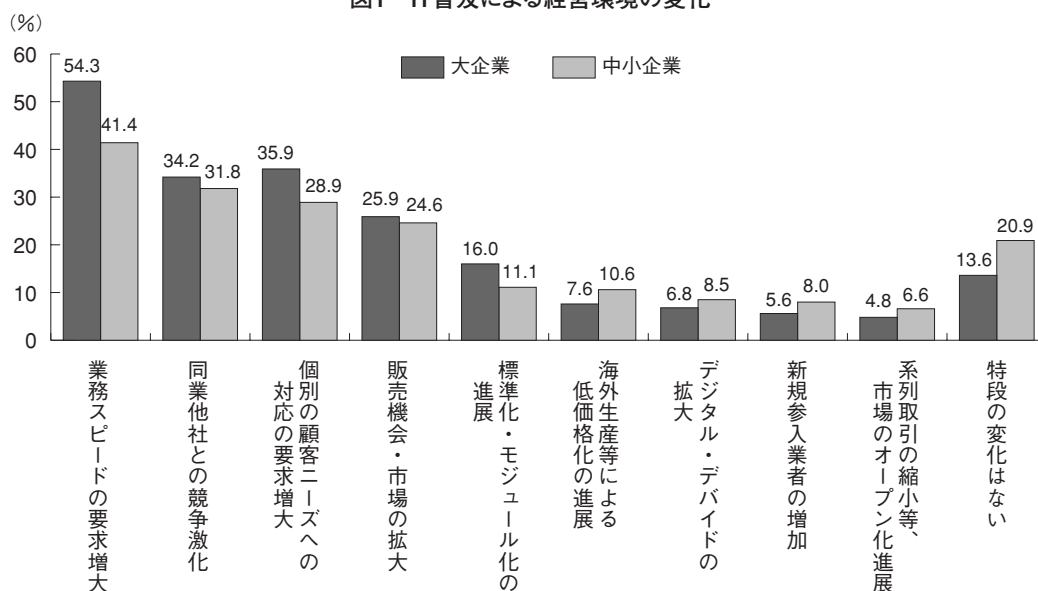
さらに、全体としての回答比率は少ないものの、中小企業への影響が大企業以上にとらえられているのは、「海外生産等による低価格化の進展」「デジタル・デバイド（情報格差）の拡大」「新規参入業者の増加」「系列取引の縮小等、市場のオープン化進展」といったものであり、こちらも中小企業の経営にとっては、IT化の進展による影響を克服していかなければならない課題が与えられてきているということになる。

唯一「販路機会・市場の拡大」というビジネス・チャンスとして積極的にとらえるものが企業規模に関わらず25%程度あるが、全体としては、IT化による環境変化への厳しい対応が迫られていることを示している。

こうしたIT化進展への対応ということでは、やはりITで対応し、環境変化を克服していくという取り組みが求められるのであるが、この点については、後にふれることとして、先に、

IT化進展のなか、中小企業ではどのような事業領域でITが導入されているのかというところからみていく（図2参照）。

図1 IT普及による経営環境の変化



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「ITの活用に関するアンケート調査」(2007年11月)

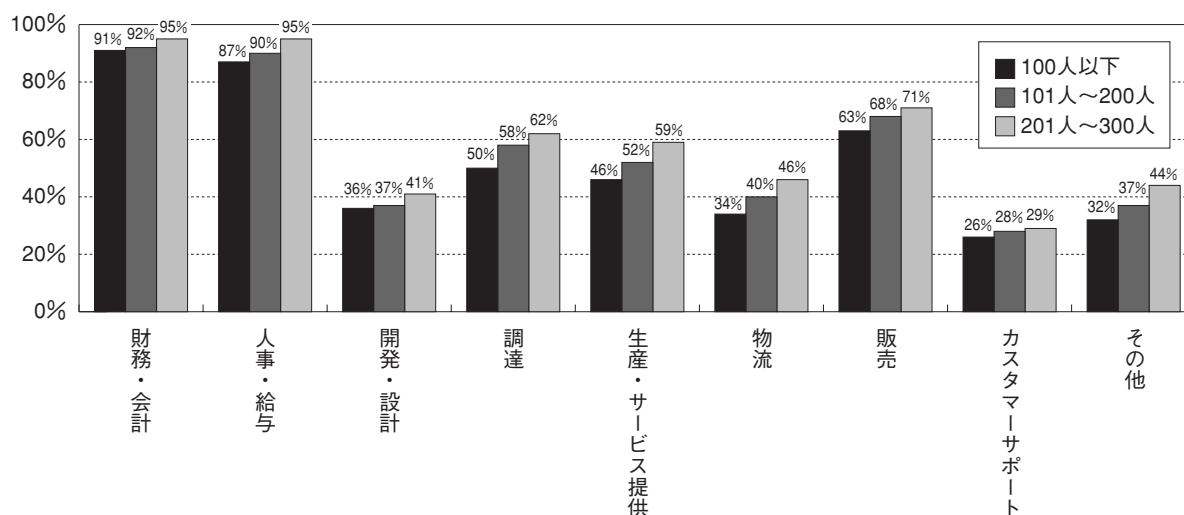
(注) 1.複数回答のため合計は100を超える。

2.ここでの中小企業とは、従業員300人以下(卸売業、サービス業では100人以下、小売業では50人以下)の企業を指し、大企業とは、中小企業以外を指す。

3.「モジュール化」とは、部品単位の組み合わせによって、インターフェース等が規格化された汎用部品とすることを、「デジタル・デバイド」とは、IT活用能力の差によって生じる事業機会等の格差のことを指す。

出所:『2008年版 中小企業白書』P.80。

図2 従業員規模別業務領域別IT導入状況



出所:独立行政法人 情報処理推進機構『クラウドコンピューティングの利活用に向けた中小ベンダ・ユーザの活性化促進に関する研究会報告書』2011年、P.7。

ここからいえることは、中小企業においては企業規模にかかわらず、「財務・会計」「人事・給与」といった事務作業領域におけるIT導入はかなり進んでいるものの、それ以外の業務領域においては進展度が低いということと、企業規模が小さくなるほど、導入割合も低くなっているということである。

こうした状況については、日本の中小企業がITをどのような効果を期待して導入しているのかという目的意識のあり方と大きな関連があると思われる。同時に、その目的意識が、ITを企業経営に活用していこうとする際の偏見となって、サポート・ツールとして急速な進歩を遂げてきているITを中小企業がうまく経営に活かすことを阻んでいるとも考えられる。

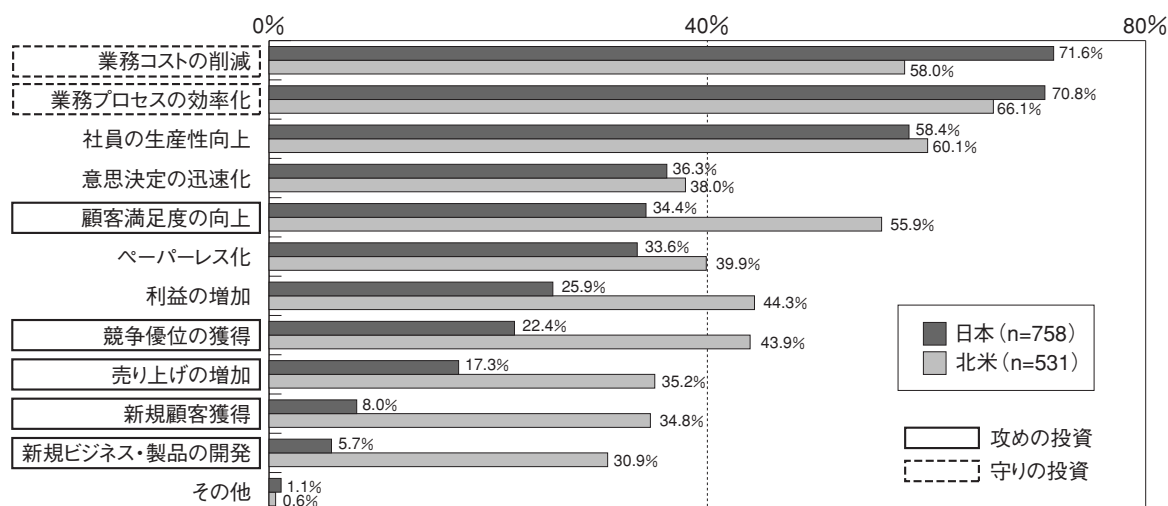
以下では、中小企業のIT導入、IT化取り組みについての意識のあり方を中心に、日本の中小企業のIT利活用実態についてみていくことにする。

(2) 中小企業のIT利活用実態

企業が、ITを導入する際に期待する効果としてなにを求めているのかという投資目的意識について、日本企業とアメリカ企業の違いをみたものが図3である。ここでは、IT投資目的について、業務コストの削減や業務プロセスの効率化など企業内で完結する効果への期待を「守りの投資」ととらえ、顧客満足度の向上、競争優位の獲得、新規顧客獲得、新規ビジネス・製品の開発など、事業の拡大につながっていく要素にかかわる効果への期待を「攻めの投資」として分類し、日本企業とアメリカ企業の比較をしている。

日本、アメリカ両国の企業ともに、「守りの投資」に分類される投資目的意識は高い割合を示している。ただし、日本企業が、「守りの投資」に集中しているのにたいして、アメリカの企業の場合は、それだけにとどまらず「攻めの投資」にも高い目的意識をもっているということが明らかにみてとれる。

図3 日本企業とアメリカ企業のIT投資目的意識の比較



出典:ガートナー (ITデマンド・リサーチ) 「IT投資動向報告書2008年-日本と世界-」(2008年11月)

注:調査期間は、日本2007年11月&2008年5月、他地域2007年11~12月。

出所:経済産業省『IT経営ロードマップ』2010年。

すなわち、IT経営をイメージしようとする場合、日本企業においては、企業内部志向でのIT経営取り組みになっていることにたいし、アメリカ企業のそれは、企業内部志向偏重ではなく、顧客や競争相手、マーケットなど、企業外部志向をも強く意識してのIT経営を目指しているといえる。

このことをIT利活用の可能性ということで考えれば、日本の企業は、ITの可能性をみずから一部の活用にとどめてしまっている状態にあり、ITの潜在的可能性を活用しきれていないとみななければなるまい。

IT導入に際しての目的意識における日本企業とアメリカ企業のこうした違いは、実際のIT利活用状況の違いにも顕著にあらわれているのである。図4は、日本の企業におけるIT利

活用の遅れを示す資料としてよく用いられるデータであり、IT利活用の実態について、以下のように4つのステージに分類して、日本とアメリカの企業の状況を比較してみたものである。

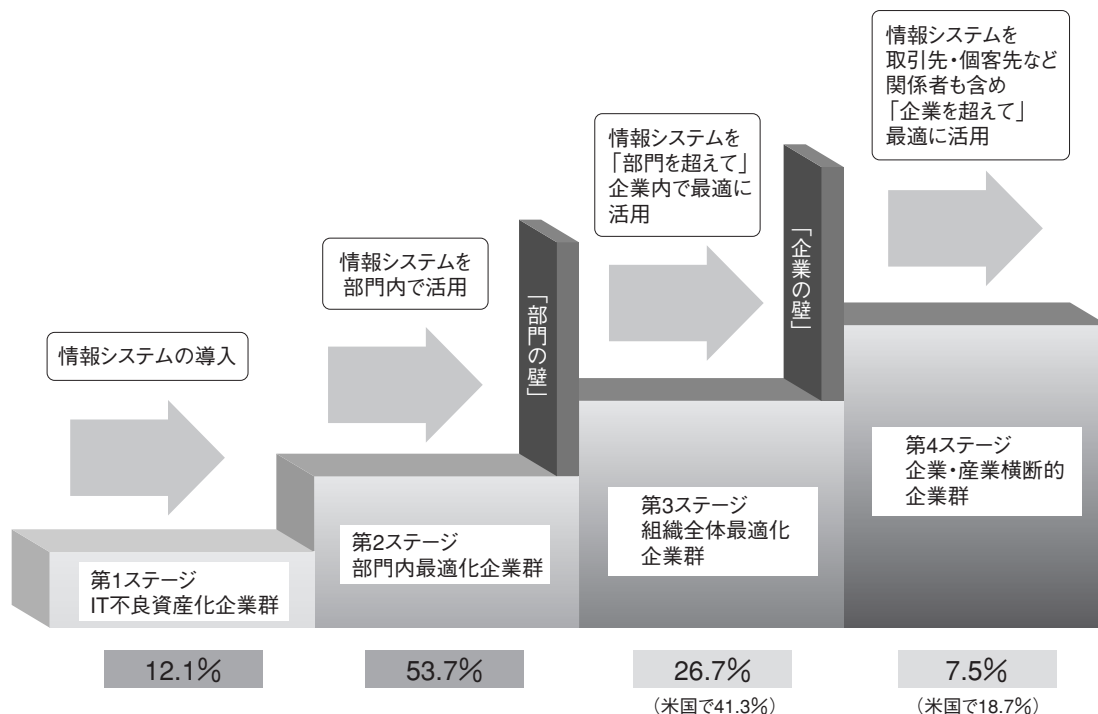
第1ステージ

情報システムの導入はしたが、活用がうまく進まず、ITが不良資産化しているといわれるような段階。

第2ステージ

情報システムが、特定の部門内での活用の範囲にとどまっている状況。部門内最適ないし部分最適などと呼ばれる段階。

図4 日本とアメリカの企業におけるIT活用度の比較



出所：経済産業省『IT経営ロードマップ改訂版』2010年より。
注）比較数値は大企業も含めたもの

第3ステージ

情報システムが、部門を越えて企業全体で活用されており、全体最適と呼ばれる段階。

第4ステージ

情報システムが、全体最適のうえに、さらに取引先や顧客など広い範囲で活用されており、企業間最適、業界最適などと呼ばれる段階。

このステージが高いほどIT利活用がうまくなされているということになるのであるが、調査の結果から、日本とアメリカの企業のIT利活用状況に大きな差があることがみてとれる。

日本の企業は、約65%の企業が第1ステージ、第2ステージにあって、ITをうまく活用していないケースや、特定の部門での業務効率化やコストダウンのレベルでの活用にとどまっているケースが多く、ITの有効活用という点では遅れているということがみてとれる。その一方、アメリカの企業は、60%を超える企業が、第3ステージ、第4ステージにあって、IT利活用による全体最適、業界最適を展開しているのである。

先にみたように、日本企業のIT投資目的の意識が、全体として内部志向中心であることからも、部門内最適、部分最適のレベルにとどまっているものが多い結果となっていると思われる。図3及び図4は大企業も含めた数値での比較であるが、中小企業においても同様の傾向であると考えられる。

一方で、ITの可能性を引き出しつつ、変化する経営環境に対応し、成果をあげている中小企業は少なくない。結果として、IT利活用に

よって成果をあげる中小企業と成果をあげられない中小企業との二極化現象がおこっているのである。

ITインフラについては、世界のトップレベルにありながら、その活用ということになると、二極化した状況になっている日本の現状は、中小企業の成長・発展の機会を埋没させてしまっているといっても過言ではなく、いかに多くの中小企業がIT利活用で活路を拓いていくかということに期待をかけなければならないのである。

3 組織としてのIT利活用

(1) IT利活用のための組織能力向上の必要性

上述のように、IT化の進展による社会、経済の環境変化のもと、IT利活用で企業業績を伸ばしている企業とITを利活用できていない、ないし業績を向上させることができていない企業とに二極化が進むなか、前者はITを業務効率化ツールとしてだけでなく戦略遂行ツールとして活用しているという共通点があるように思われる。

日本の中小企業がITを導入する際の目的意識は、内部志向的で「守りの投資」が中心となっていることについては先にふれたが、今日の企業経営においては、「攻めの投資」意識をもって戦略的にITを活用していくことが求められてきている。

ただし、単にITを導入することがIT利活用につながるという簡単な問題ではないということも注意しておかなければならない。IT導入を企業経営の向上につなげていくための利活用

とするためには、それに必要な組織としての「力」がなければならないのである。

この「力」なしに、ITを導入したとしても、結果的にはステージ1、ステージ2にとどまってしまうか、場合によってはITの導入以前よりもひどい経営に陥ってしまう可能性すらある。中小企業のなかには、ITを導入することによって、かえって従業員に負担がかかり、業務が煩雑となったり、組織内での摩擦が生じたりするなど、戦略的活用どころではなく、さまざまなトラブルを生み出してしまったということを訴えるケースも多くみられ、いわゆる「ITに振り回される」という結果になってしまっているところもある。

こうした課題については、以前から指摘されていたことであり、IT導入と利活用にあたっては、組織として一定の基盤を構築しておく必要がある。そこで、以下では、中小企業がITを導入するにあたって検討しておかなければならない組織としての「力」についてみていくことにする。

（2）デジタル組織と組織IQ

エリック・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投資効果が低いという結果であり、IT投資効果を高めるためには、組織のデジタル度を高めなければならない

いということを物語っている。

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。

- 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」を要約すると以下のようなことである。

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こと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

¹ 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、P.38－40。

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「7原則」を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なのだと思われる。

また、ヘイム・メンデルソンとヨハネス・ジークラーは、IT活用を効果的に展開できる組織的基盤を「組織IQ」という概念で、IT利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つの側面が如何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²。

- 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ようなことである。

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³。

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を導入して経営向上をはかっていこうとする際には、まずITを活用できる組織基盤としての能力を高めておく必要があり、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

2 Mendelson,H and Zieglaer,J. "Survival of the Smartest", John Wile & Sons, 1998, P.3.邦訳ヘイム・メンデルソン&ヨハネス・ジークラー『スマート・カンパニー』ダイヤモンド社、2000年、p.6-7。

3 平野雅章「組織IQ論」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年9月号、ダイヤモンド社、2008年。ここであげている項目の5番目にある「情報化時代の事業ネットワーク」に関しては、その後、「継続的革新」とされている。

高くなってしまふのである。このことについて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」とさえとらえている⁴。

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、しっかりとした経営判断のもとで、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かなければならないのである。

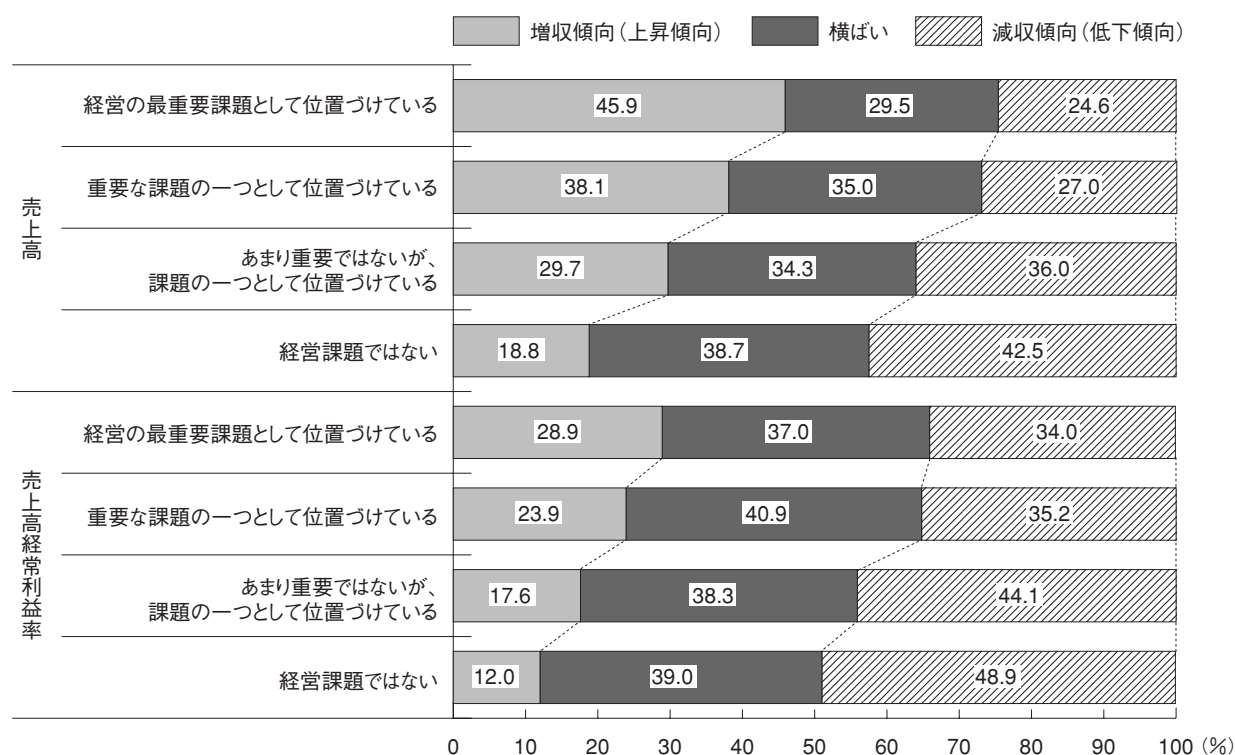
この一連のプロセスに関して、IT導入を経

営課題のなかでどのように位置づけるかということも重要なポイントであり、そのことと企業業績とが大きく関係していることを表した資料が、図5である。

この図からみられる傾向は、IT導入を重要な経営課題と位置づけている企業ほど、売上高、経常利益率ともに上昇傾向にある企業の割合が高く、逆にIT導入を経営課題として重要視していない企業では業績が低下、あるいは横ばいとする企業の割合が高いということである。

IT導入を経営課題にどのように位置づけるかということは、企業全体としてのIT導入取り組み意識を反映したものとおきかえてみるこ

図5 IT投資の位置づけと過去5年間の企業業績



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「ITの活用に関するアンケート調査」(2007年11月)

(注)中小企業のみ集計している。

ここでの中小企業とは、従業員300人以下(卸売業、サービス業では100人以下、小売業では50人以下)の企業を指す。

出所:『2008年版 中小企業白書』P.85。

4 エリック・ブリニョルフソン『前掲書』P.38。

とができ、IT導入を企業全体の重要な課題としてとらえ、経営基盤を整えていくことがITを利活用するということにつながり、企業業績の向上となってあらわれるのである。

企業業績の向上として、図5にあるように、売上高の増加、経常利益率の向上は、先にみた「守りの投資」意識によってだけではなく、「顧客満足度の向上」「競争優位の獲得」「新規顧客の獲得」「新規ビジネス・製品の開発」といった、いわゆる「攻めの投資」意識をもったIT利活用が進んでいることを示すものであり、IT導入によって中小企業が厳しい経営環境を克服して、成長・発展をはかっていこうとする場合の前提としての組織基盤の整備と、そのための意識のあり方について示唆しているものといえる。

中小企業が組織としてIT対応力を高めたいうえで、「攻めの投資」の面での成果をあげることににつなげていかなければならないことになるのであるが、それについて以下でみていくことにする。

4 IT化の進展による社会環境の変化

(1) IT化による消費者の行動変化

顧客満足度の向上や競争優位の獲得、新規顧客の開拓など、「攻めの投資」での効果実現のために、注意を払わなければならないのは、対象たる消費者・顧客が、IT化によってかれらの購買・消費や取引の際の行動・要求を変化させてきているということである。IT化の進展による企業経営への影響については先にふれたように、企業経営によりいっそうの経営努力を

必要とするようになってきているが、同時に、その背景にある消費者・顧客の動向変化についてもおさえておかなければならない。

特にB to Cの場合に注目しなければならないのが、消費者の行動変化である。それは多くの消費者が購買行動にいたるまでに、商品やそれに関わる企業の情報を収集し、自身の満足度を確認しながら購買行動に移っていくようになってきたということ、さらに、自身の行動の結果として得た情報を発信していくという行動も増えてきたことで、商品や企業に関する情報が広く社会にシェアされるようになってきているということである。

そして、社会にシェアされた情報の集まりが増殖し、次なる消費者の行動に影響を及ぼしていくことになっていくのである。つまり、消費者が情報を作り出し、それらが共有され、増殖していくという現象が消費行動の根底に横たわることになったのである。CGM（Consumer Generated Media）と呼ばれるこの存在が拡大してきたことは、企業にとって看過することのできないというよりも、そのことを意識した経営を展開しなければならないようになってきているのである。

B to Bの場合にも、基本的には取引先と、さらに先にある最終消費者の動向を意識していかなければならないという意味で、CGMに関しては、共通してみておかなければならない変件事象であるとともに、直接の取引先との関係にも変化は生じているのである。それは、取引先が、IT導入、あるいはその高度化をはかることによって、取引の様式や要求内容・基準に変化があらわれてきているということである。

以前から日本のIT化が遅れた要因の1つとしてあげられた下請や系列といった取引の閉鎖性は、今も大きな壁であるが⁵、この閉鎖性に関してもIT化と国際化の進展によって変化してきており、川上・川中・川下いずれに位置する企業にとっても変化への対応が迫られているのである。

こうした社会の変化について、シャーリーン・リーとジョシュ・バーノフは、「グランズウェル」という概念でとらえ、社会の変化に対応するための企業の戦略策定に向けての考え方について示唆を提供している。

彼らによれば、「グランズウェルとは、社会動向であり、人々がテクノロジーを使って、自分が必要としているものを企業などの伝統的組織ではなく、お互いから調達するようになっていくことを指す」ものであり、「企業は、技術の変化ではなく、変化のなかに働いている力を理解することが重要である」としているのである⁶。

つまり、企業経営にとって重要なことは、最新技術でのIT導入を追求していくということではなく、変化の内容を把握するとともに、変化によって生じる経営課題を認識し、その課題を解決していくかの方策を定め、いかにITを活用して効果的・効率的に方策を実現していくかという能力なのである。

中小企業がITを導入していく際の組織的基盤の整備の重要性について前節でふれたが、その基盤の上になって、効果的なIT利活用に結びつけていくことこそがIT経営といえる。一

般にIT経営というと、ITの技術の部分にのみ目がいきがちであるが、実際は、ITを利活用できる企業の「力」が前提なのであり、経営力そのものなのである。

IT経営の本質は、この経営力により、さまざまな変化に対応することであり、変化に対応した価値を生み出し、その価値をもって企業の存在意義を高めていくということなのである。

（２）価値を創造するIT経営

IT経営は、価値を創造する経営であり、ITは、その活動をサポートするツールである。このサポート・ツールを用いて効果的、効率的に価値創造を展開していくことが、中小企業の経営を成長・発展に向かわせていくのである。

顧客や取引先がIT化によってその行動や要求を変化させてきているということは、満足基準や求める価値のあり方も変わってきているということであり、その部分にどのように対応し、そのためにどのような価値を創造するかということを求めるようになっている。

この価値を創造していく際に、「情報」が1つのキーワードにあげられる。変化の要因に関してのデータを分析し、情報としてそれを活用していくことが、価値の創造に結びついていくからである。

情報の活用は、業務効率の向上のみならず、社内的には従業員のモチベーションの向上、生産性の向上などもたらし、さらにそこで創造される新たな価値は、社外に向かって顧客満足度の向上、競争力の向上へとつながっていくもの

5 伊丹敬之『情報化はなぜ遅れたか』NTT出版、2001年、P.165。現場での情報化は急速な進展を遂げているものの、取引の面では、いわゆる日本的な取引慣行、商習慣などの影響から情報化が遅れていることが指摘されている。

6 シャーリーン・リー&ジョシュ・バーノフ『グランズウェル』翔泳社、2008年、P.25。

と期待されている。

それゆえ、いかにデータを情報として活用できるかということは、中小企業にとって、極めて大きな課題であり、成長・発展に向けて欠くことのできないプロセスなのである。この情報をめぐって、かつてピーター・ドラッカーは、「情報とは関連性と合目的性を有するデータである。従って、データを情報に変換するには知識が必要不可欠である」⁷と述べているのであるが、このことは、まさに先に述べたように企業にとっての経営力を問うものといえる。

新たに入ってくる（生まれる）データの他にも、これまで紙ベースのアナログ・データかもしれないが、いずれの中小企業においても多くのデータは蓄積されている。ここまで普及したITであるので、デジタル・データとして蓄積しているところも多いであろうが、このデータは、まさに価値の創造に向かったの卵である。IT利活用が遅れている日本の中小企業は、データをデータとして蓄積している段階にとどまっているともいわれている。企業の経営力を高め、データを情報として活用していくことも、中小企業にとって、価値創造としてのIT経営といえよう。

また、一企業としての例ではないが、取引関係における情報の流れを活用することができる段階（企業間最適、業界最適）に到達することによって成し得た価値創造の例として、QR（Quick Response）を例にあげる。この意味は、IT経営が展開できる中小企業となり、その活用範囲を広げることができれば、極めて大

きな効果を期待することができるヒントになるということである。

1980年代、アメリカのアパレル業界でとりいれられたQRは、消費動向として、なにが売れ、なにが売れていないかなどのデータを分析し、情報として川上から川下までの関連業者間で共有し、それぞれのレベルでの最適な事業に結びつけたというものである。生産者にとっては、過剰生産による在庫ロス、過少生産による機会ロスを軽減でき、小売業では、販売スペースの有効活用、顧客満足向上などが可能となり、このメリットを提供できる中間業者、取引相手の存在意義を高く評価することになったのである。もちろん消費者にとっては、ニーズにマッチする商品購入機会の拡大というメリットもある。

同様のことは、食品業界でECR（Efficient Consumer Response）として展開されたのであるが、いずれもITを利活用して、それぞれのレベルでもつデータを情報として機能させ、共有し、各レベルでその情報に基づく適切な対応を可能としたことによって、消費者も含めて、いずれのレベルにおいてもメリットを得ることができたのである。

ここでいうメリットは、その仕組みによる恩恵を享受した側からみたものであり、提供する側からいえば価値なのである。QRやECRは、まさにデータを情報として活用し、情報の流通する範囲での関連業者、そして消費者へのメリットを提供してきたのである。立場をかえて表現すれば、情報によって価値を創造してそれを

⁷ Peter F. Drucker, "The Coming of the New Organization" Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business Press, 1998, P.18.

提供したということであり、その活動においてITが効果発揮に欠かせないツールであったということなのである。

もちろん、この例だけではなく、企業単位での情報活用による価値創造は多種多様であるであろうが、基本的に、価値を創造するIT経営は、情報を活用できる経営力をベースに、その能力を効果的に発揮するツールとしてITを活用することだといえる。

5 むすび

中小企業におけるIT経営を考える際、従来は業務効率化ツールとしての一面に意識が偏っていたと思われるITを戦略遂行ツールとしてとらえ利活用していかなければならない。それにより、今日の厳しい経営環境を克服し、成長・発展を可能とするという意識でIT経営に取り組んでいかなければならないのである。

これまで中小企業のIT投資をめぐるのは、費用対効果を測定することの難しさなどもあって、導入や、さらなる高度化をためらうケースも多いようである。ただ、IT経営は、「目標に向かってITをはじめとする多様な資源が動員されるものである」⁸ため、基本的な考え方としては、ITを企業の戦略遂行ツールとしてとらえることができるかということが、IT経営取り組みの分岐となっているといえよう。

戦略遂行ツールとしてITを利活用していくIT経営においては、前提として組織の能力、

すなわち経営力を高めておく必要があることについても先に述べたとおりである。そして、実際のIT経営取り組みにあたっては、まず自社の経営理念、経営ビジョンをしっかりともって、そのもとで、変化する環境によって生じる経営課題を認識することが必須である。その後、経営課題の解決に向けた方策を明確にし、設定した経営目標を効果的に実現していくためにITをいかに利活用できるかということを含めた経営の設計図を描いていくこと、すなわちITデザインをもって取り組んでいくということである。

2008年から始まった経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」⁹において、これまで経済産業大臣賞はじめ優秀賞を受賞した企業、IT経営実践認定企業と認定された企業は、こうしたITデザインをもって厳しい経営環境を克服し、成長・発展してきている中小企業であり、その事例は、他の中小企業にとっての有益なヒントを与えてくれるものとなっている。

中小企業の成長・発展なくして日本経済も成長・発展することはできない。それゆえ、IT経営に取り組み、成功した中小企業の事例をヒントにしつつ、多くの中小企業が、日々進化するITの利活用をもって、さらなる経営向上をはかっていくことが望まれるのである。多くの中小企業が、これまで以上にITを戦略遂行ツールとして利活用するIT経営に取り組んでもらいたいと願う次第である。

⁸ 松島桂樹編著『IT投資マネジメントの発展』白桃書房、2007年、P.9。

⁹ 「中小企業IT経営力大賞」に関しては、経済産業省の「IT経営ポータル」サイトから企業属性に応じて企業事例などの情報を入手することができる。