

商工金融

巻頭言	中小企業のDX推進に向けて／岡田浩一1
論文	「見える化」と統合／山下 剛4
論文	中小企業のDXへの歩み方／越村惣次郎23
中小企業の目	私の原点／村上博史46
論壇	事業転換が会社の生存や存続の鍵になる／辰巳憲一48
STREAM	宿泊業の労働生産性格差／川島宜孝51

企業の未来を支えていく。 日本を変化につよくする。

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、
ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

私たち商工中金は、中小企業のみなさまとともに歩みつづけるパートナーです。

世の中が大きく変わる時こそ、勇気を持って自分たちを変えていけるように。

安心や安全が揺らぐ時にも、冷静に、正しく、一步を踏みだせるように。

変化を恐れず、誰もがチャレンジできる社会を、みなさまとともにめざしていきます。



本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



中小企業のDX推進に向けて

岡 田 浩 一
(明 治 大 学)
(経営学部専任教授)



今日、DX (Digital Transformation) やGX (Green Transformation)、SX (Sustainability Transformation) など、いたるところに“X” (エックス) の文字がみられる。「超える」「横切る」という意味の“Trans”は、その同義語の“Cross”が交差する形の“X”で示されることから代用されることが多い。その“X”が世にあふれているのは、日本社会が、現状の何かを超えたい、変わりたい、つまり変革を求めていることの表れなのではなかろうか。

DXを求める背景には、日本経済の力、経済の豊かさの低下があると思われる。経済力の指標といわれるGDPは、いまのところ世界3位をキープしているものの、一人当たりGDPや一人当たり労働生産性は、先進資本主義国のなかで決して上位に位置しているわけではない。

日本生産性本部から毎年出されている『労働生産性の国際比較』をみると、日本の一人当たり労働生産性は、OECD加盟国のなかでもともと高くなかった。2000年代に入ってからその順位をみると、しばらく20位前後で推移してきたのであるが、近年は順位を下げ続け、直近ではOECD加盟38か国のなかで29位という状況である。

それゆえ、GDPで世界3位といっても、実際にはその経済力を感じることができないのが日本経済の現状であり、それが長く続いてきているのである。この状況から脱却し、経済の力、経済の豊かさを高めていくために現状を変えていくこと、つまり変革が求められていることの表れが“X”なのである。

そして、日本経済の力、経済の豊かさを高めていくためには、企業社会で圧倒的多数を占める中小企業の労働生産性向上が重要な意味をもつことになる。そこで、いかに中小企業が労働生産性を高めていくのかを考えると、変革によって現状を超えていくことへの期待があり、それを実現するための有効な手段はITの活用、DXの推進だと思われる。なぜなら、中小企業が労働生産性向上を目指すとき、その前提には社会の変化があり、その変化の大きな要因の一つが情報通信技術の進展であるからである。情報通信技術の進展によって変わる社会には、情報通信技術を用いた対応が必要なのである。ゆえに、今日の企業経営を考えると、IT活用、DX推進は必然であるといっても過言ではない。

経済産業省は、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

と定義し、企業のDX推進をはかっている。

この定義は、単にDXの定義というよりも、今日、企業に求められる経営のあり方、社会変化への対応のあり方を示しているものであるともいえる。

しかし、中小企業の現状は、DX以前のIT活用ということでさえも決して芳しいものとはいえない。そうした状況で、これまで以上に変革を意識し、変革を目指す経営が求められるDX推進は、中小企業にとってより高いハードルとなってしまう。

このような中小企業では、比較的取り組みやすいことから着手して、その後にDX推進につなげていくことがよいのではなかろうか。例えば、いま紙ベースでおこなっている業務をペーパーレス化するなど、業務をデジタル化するデジタイゼーションを入り口にして取り組みをはじめてみる。それを踏まえて、業務プロセス全体をデジタル化したうえで新たな価値の創出やビジネスモデルの創出につなげていくデジタライゼーションへと進めることで、その先のDX推進に向かっていくことが比較的容易になると思われる。

中小企業にとって、デジタイゼーションやデジタライゼーションといったデジタル化の取り組みも業績に効果があるというデータがある。『2021年版中小企業白書』で示された「デジタル化推進による業績への影響」のデータは、デジタル化推進への投資状況と業績の関係を示したものであり、中小企業がまずはデジタル化を進めることで業績向上につながることを期待させるものである。

それは、デジタル化に向けて積極的に投資している企業の業績は、IT投資に積極的ではない企業に比べて高くなっていることを顕著に表している。さらに、部署単位ではなく、全社的に取り組んでいる企業ほど好業績となっており、その傾向は、いずれの業種、いずれの規模の中小企業においても確認できたのである。さらに、経営者がデジタル化推進に積極的に関与している企業ほど好業績であることは重要な点である。なぜなら、IT活用やDX推進は、経営者の積極的関与をもって社員の意識を向上させ、全社的な取り組みにしていかなければならないからである。

東京商工会議所の『IT活用実態調査』（2021年）によれば、中小企業のIT活用への取り組みについては、従業員の平均年齢が高いほど活用が敬遠されており、全社的な取り組みを難しくしていることがみてとれる。それゆえ、中小企業のIT活用やDX推進には、老若にかかわらずITやDXへの社員意識を高め、全社一丸となって取り組む組織にしていく必要がある。

このことを考えるとき、近年注目されている「パーパス経営」が重なってみえてくる。「パーパス経営」は、企業のパーパス（経営理念や社会的存在意義）を明確にしたうえで、企業の目指す姿、ありたい姿に向かって何をどのようにしていくのかを社員たちと意識共有し、全社一丸となって事業展開していくものである。社員を一致団結させ、モチベーション向上、パフォーマンス向上、そして企業価値の向上につなげる経営として注目されているのである。

IT活用、DX推進で何をを目指すのか、何のための取り組みなのかについて意識共有をし、全社一丸となって取り組んでいかなければならないDX推進は、「パーパス経営」そのもののかもしれない。多くの中小企業が、この「パーパス経営」でDX推進をはかり、労働生産性の向上につなげていくことが、日本にとっての“X”として求められていることではなかろうか。

目次

巻頭言	中小企業のDX推進に向けて	明治大学経営学部専任教授 岡田浩一 ……1
論文	「見える化」と統合 ー中小企業におけるその可能性ー	北九州市立大学経済学部教授 山下剛 ……4
論文	中小企業のDXへの歩み方 ー中小企業の特異性を踏まえたアジャイルなデジタル化ー	大阪産業経済リサーチセンター主任研究員 越村惣次郎 ……23
中小企業の目	私の原点（中小企業経営者の目、指標、基準）	株式会社シモセン代表取締役 村上博史 ……46
論壇	事業転換が会社の生存や存続の鍵になる	学習院大学名誉教授 辰巳憲一 ……48
STREAM	宿泊業の労働生産性格差	商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 ……51

「見える化」と統合

—中小企業におけるその可能性—

山下 剛
(北九州市立大学)
経済学部教授



<要 旨>

本稿の目的は、見える化の管理における位置づけとその全体像を示し、中小企業における見える化の若干の可能性を導出することにある。

見える化という言葉は、2000年代に入ってから使われ始め、急速に市民権を得ることとなった。ただし、まだ登場してそれほど時日が経過していない言葉であること、また実務の中から立ち上がってきた言葉であることから、その経営ないし管理における位置づけは必ずしも明確ではなかったし、見える化が管理のいかなる局面に寄与するのかは十分に明らかにされてこなかった。本稿ではまず、これらの諸点を明らかにする。

見える化とは、管理の手段であるが、管理とは、意思決定であり、組織の機能性と個人の人間性の統合を志向する必要がある。ただし、組織は一人では成り立たないがゆえに、管理は、他の組織メンバーの意思決定の促進も行わねばならない。この意味での管理は、自他の行動をコントロールすることであり、このコントロールからルーチン化された行動と非ルーチン的な、問題解決行動が得られるのであり、実践的には、いわゆるPDSサイクルを回すということとなる。見える化はこの行動のコントロールのあらゆる局面に寄与するものである。また、現代における管理は、いわゆるコーポレート・ガバナンスの問題がそうであるように、自らをコントロールされる側の立場、いわば「被管理者」として位置づける活動も必要になる。株主をはじめとする投資家や、消費者等への積極的な情報開示、すなわち、外部からの管理を受けるための見える化が求められている。

こうして見える化は、管理のほぼすべての局面において、その機能性を発揮する、管理全般において必須のツールとなっている。

これに加えて、見える化の重要な役割として、もう一つ「統合」に注目する必要がある。この統合を実現するための見える化であるためには、見える化のルーツである目で見える管理の理念に立ち返る必要がある。すなわち、「見せる」「見えるようにする」というだけでなく、「見に行く」「経験を共有する」という観点を取り入れる必要があるのである。中小企業はこの「統合」を実現するための見える化について大きな可能性を有している。

I. はじめに

II. 「見える化」とは何か

1. 「見える化」の概念

2. 管理の手段としての「見える化」

——その目的と機能——

3. 「目で見える管理」の真意と「見える化」

4. 「見える化」と統合

III. 中小企業経営と「見える化」

1. 中小企業の性格

2. 中小企業と「見える化」の目的

I. はじめに

今や「見える化」という用語は日常用語になっている。

日経新聞朝刊、朝日新聞朝刊について記事検索してみると、いずれも2004年以前に「見える化」の語は見られず、2005年・2006年以降徐々に「見える化」という用語を用いた記事が増えていき、2016年・2017年頃から100件前後の記事があり、ここ数年は110件を超える記事が両紙から出されていることが確認できる¹。単純計算で3日に1回「見える化」という用語が用いられていることになるから、今ではかなりの市民権を得ていると言っていい。

2000年以前にはほぼ見かけられなかった「見える化」という用語がこのように日常用語となったのは何故だろうか。それは、「見える化」が企業だけでなくあらゆる組織の管理、さらには個人における自己管理も含めて、管理の要諦

となりつつあるからだと考えられる。

「見える化」という語が意味していることは「見えるようにする」という文字通りのことである。だが、その管理における位置づけ・意味づけを考えると、その含意は多様である。誰しも「見える化」が重要であるということは認める。しかし、企業経営におけるいかなる局面において、どのような意味において「見える化」が重要であるか考えるかは人それぞれであり、百人百様と言ってもいいかもしれない。いわば、人それぞれの「見える化論」がある。また得てして、そのマイナス面には目が向けられていない。逆に言うと、「見える化」とは管理の一局面のみに適用されるものではなく、実際には非常に多様な局面でその機能性を発揮するものであるということ、有効性とともに限界があるということであり、その総体が把握される必要がある。

以下では、「見える化」とは何かを考察するが、それは、管理にどのような側面・局面があり、

¹ 「日経テレコン」を用いて日経新聞朝刊の記事について「見える化」で検索してみると、2004年以前はきれいに0件であり、2005年に2件出てくる。一つは、2005年7月2日付の当時の渡辺捷昭トヨタ自動車社長へのインタビュー記事であり、今一つは2005年8月22日の伊藤邦雄教授の「やさしい経済学」における連載「無形資産の時代」においてである。「朝日クロスサーチ」を用いて朝日新聞朝刊の記事について「見える化」で検索してみると、こちらでも2004年で初めて1件出てくるが、それは岩手の地域面である。全国版の記事としては2005年は0件であるから、2006年以降となる。

その中で「見える化」がどれほど多様な側面・局面で大きな役割を果たすのかを示す。またその上で、「見える化」という用語に補うべき側面を、「見える化」のルーツである「目で見える管理」から引き出す。それは、管理の本質である「統合」においてその側面が重要だからである。以上によって得られる「見える化」の概念を踏まえて、中小企業経営に対する若干の示唆を導き出したい。

Ⅱ. 「見える化」とは何か

1. 「見える化」の概念

「見える化」とは何か²。例えば、柴田誠『トヨタ語の辞典』（2003年）は「見える化」を次のように説明している³。

「個人活動ではなく、組織活動として情報共有を基本とするトヨタイズムの根幹として、トヨタでは必須となっている考え方である。

個人用ファイルや人の頭の中にあるため他の人から見るできないものを、外部から見える形にすること。たとえば、プロジェクトの取り組み内容・計画・状況・結果等が参加者全員に見えれば、さらなる問題点や対策方向がわかるようになる。可視化することであり、管理においても見えるようにすることで、問題があったときにだれでも気がつくことが求められている。

「見える化」は様々な場面で使われている。たとえば生産においては、「目で見える管理」と

いい、生産現場では…（以下略）」（柴田、2003、17-18頁）

ここには重要なポイントが記されている。まず「見える化」とは「外部から見えるようにすること」であり、その目的は「問題点がわかり解決の方向性がわかるようになること」だということである。ただし、『トヨタ語の辞典』は、「見える化」に特化した書物ではなく、これ以上の分析はない。

「見える化」が注目されることになった契機として、同書と同様に重要な役割を果たしたと考えられるのは、遠藤功『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』（2005年）である。同書では、一見するとそれほど説明の必要があるように見えない「見える化」を、根本的に、幅広い視野から分析している。まずは同書における「見える化」がどのように把握されているかを確認する。

遠藤は、「見える化とは見せる化」であると説き、したがって、「見せよう」とする意思と知恵が重要であるとする（遠藤、2005、vii, 30頁）。では、「見える化」はなぜ必要なのか。遠藤はそれが「本質的な競争力の源泉」と捉えるからである（同上、vi頁）。すなわち、企業において重要な「現場力」は「自律的問題解決能力」であり、問題を解決するには、問題を発見ないし設定することがまず何よりも重要となるが、この問題を発見ないし設定するには問題が見えなければならない。遠藤は、強い企業に

2 「見える化」は現代においてさまざまな場面で用いられ、著書も出版されているが、その定義が示されているものは決して多くない。「見える化」のルーツとされるトヨタの目で見える管理も、例えばトヨタ生産方式の生みの親である大野耐一『トヨタ生産方式』の「付録 主要用語事典」において目で見える管理の項目があるが、内容は自動化の説明であって、目で見える管理の内容は説明されていない。なお、実際には、「見える化」と目で見える管理は似ているようで異なる側面をもつが、この点は後述する。

3 新聞記事検索での結果から考えると、2004年以前に「見える化」に言及した文献はかなり先駆的と言える。その意味では、柴田誠『トヨタ語の辞典』は2003年の段階で「見える化」に言及した貴重な文献である。もちろん、同書はトヨタで用いられている語を紹介するものであるから、トヨタ自体においてはもう少し以前から「見える化」という言葉が使われていたことになる。

は「ビジョン」「経営戦略」「オペレーション」という3つの要素に整合性がありかつそれぞれが磨き込まれているとし、逆に結果を出せない企業はこのいずれかに欠陥があると捉え、特に近年、「オペレーション」「現場力」、すなわち「自律的問題解決能力」において企業間の格差がもっとも現れているとしている。

「見える化」とは、人間のもつ五感のうち「視覚」に着目するということである。この視覚に着目する意義はどこにあるのか。遠藤は、次の2つの点を示す。すなわち、人間の外部から得る情報の8割は視覚から得ているということ、そして、そうであるにもかかわらず、人間は「見えているようで見えていない」ことがきわめて多いということである。「見える化」というコンセプトは、こうした人間の視覚が持つ弱点を補うために生まれたと言ってもよい。人間が何で

も「見える」のであれば、「見える化」などというコンセプトはわざわざ必要ない。」（遠藤、2005、v頁）

「見えているようで見えていない」ことは、なぜ問題なのであろうか。それは、遠藤によれば、「視覚」というのは、行動を起こすトリガー（引き金）となる最も重要な「入り口」だからである（遠藤、2005、19頁）⁴。

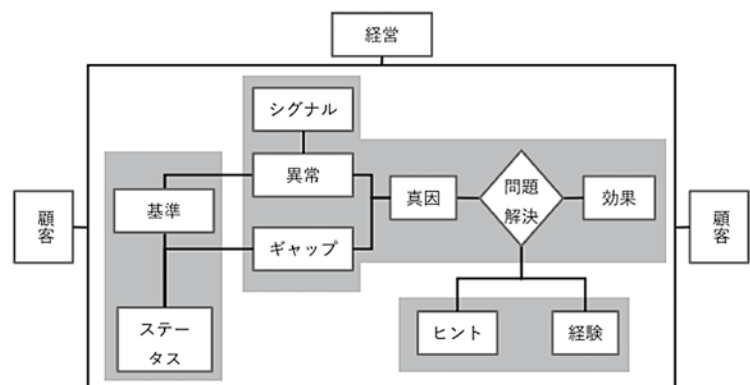
遠藤はまた、明記はしていないが、「見える化」が「行動のトリガー」以外にも問題解決に際してきわめて重要な役割を有していることを示唆している。なぜなら、遠藤は「見える化」のカテゴリーと対象項目を示し（表1）、またその項目を用いて、「見える化」が問題解決プロセスの中でいかに有用であるかを示しているからである（図1）。

表1 「見える化」のカテゴリーと対象項目

カテゴリー	対象項目
問題	①異常の見える化
	②ギャップの見える化
	③シグナルの見える化
	④真因の見える化
	⑤効果の見える化
状況	⑥基準の見える化
	⑦ステータスの見える化
顧客	⑧顧客の声の見える化
	⑨顧客にとっての見える化
知恵	⑩ヒントの見える化
	⑪経験の見える化
経営	—

（出所）遠藤（2005）73頁

図1 システムとしての「見える化」



（出所）遠藤（2005）74頁

4 近代組織論の祖と言われるC.Iバーナードは、組織の3要素を共通目的・貢献意思・コミュニケーションとし、組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義した（Barnard, 1938）。バーナードは、この定義における「調整」や「体系」には、「目的」の必要性が含意されているとしたように（Barnard, 1938, p. 86）、組織とはいわば、「目的を中心とした活動の体系」であるが、いずれにしても、行動が起きなければ、組織は成り立たないことがこの定義には表れている。その組織において不可欠の「行動」を引き起こすトリガーが「視覚」だと遠藤は指摘しているのである。言うまでもなく、現代において重視される行動は、遠藤が指摘する「問題解決」行動であり、「見える化」は、こうした問題解決行動のトリガーとして作用しうるからこそ、組織運営上、きわめて重要だということになる。

ここでは、少なくとも、問題を発見するための見える化（基準・ステータス・異常・ギャップ・真因・効果・顧客・経営）だけでなく、それとは別に、問題を解決するために必要な見える化（ヒント・経験）が示されている。これは、「見える化」が行動のトリガーとなるだけでなく、思考・分析の助けとなり、いわば知識創造ないし学習を促進する効果をもっていることを示唆するものである。

遠藤は、問題の見える化として、不良在庫の見える化や原価の見える化を、状況の見える化として5Sや標準作業の見える化を、顧客の見える化としてお客様アンケートや顧客満足度が、知恵の見える化としてノウハウの見える化や事故の歴史の見える化を、経営の見える化として各部門の活動の数値化等を、それぞれ事例として示している。

見えるということには、問題の発見と解決という課題に対してこれだけの効能がある。

ただし、問題の発見と解決に有用な材料は自然に目に見える形で存在しているわけではない。そしてまた、遠藤は、人間のうちに、問題を隠そうとする傾向を見る。すなわち、座して待つのではなく、意識的に見えるようにしなければならないし、見たときに気づかねばならない。ここに、「見える化」における人間の意思と知恵の重要性が説かれることになる。ここに至って、遠藤は「見える化」とは「経営思想」であり、人・団結・風土を育むものでもあると

いう地点に到達することになる。この観点から言うと、IT化や数値化は有効な手段ではあるが、そうした仕組みだけでは真の「見える化」は実現できないし、逆に真の意味での「見える化」は生産現場以外でも活用できるものとなる（遠藤、2005、50-58頁）。

遠藤の視野の広さは、「見える化」のもつ危険性にも言及しているところである。遠藤は、経営スタイルに「求心力で回す経営」と「遠心力で回す経営」があるとし（遠藤、2005、190-196頁）、前者は「会社の求心力が飛びぬけて強く、中央集権的に物事を判断して決定していく経営スタイル」であり、後者は「ビジネスの最前線である現場に大きな責任と権限が委ねられ、現場もしくは現場に近いところで物事を判断・決定し実行していく経営スタイル」であるとして、このいずれを選択するかで「見える化」のあり方が大きく変わってくる。すなわち、求心力で回す経営においては、「経営が「管理・監視」するための「見える化」が相対的に重要」となり、遠心力で回す経営においては「現場の「自主管理」による「見える化」が重要となる。自律的問題解決型組織を実現しようとするれば、後者の経営スタイルを採ることになるが、しかし、「見える化」が「犯人探し」のために活用されうること遠藤は指摘する。そうならないために、「見える化」を「人の評価」と結びつけてはならないと注意を促すのである。

2. 管理の手段としての「見える化」

——その目的と機能——

柴田と遠藤の「見える化」の理解は、次の点で共通している。まず「見える化」とは考え方、思想であること、その目的は問題解決であり、そのために他の人が見ることができないものを見るようにすることであること、そしてそれは製造現場における管理手法であることを超えて、組織活動全般に当てはまるということである。それは遠藤の言葉を借りれば、「見える化」とは自律的問題解決能力の根幹であって、問題の発見・設定、およびその解決に寄与すると同時に、人・団結・風土を育む存在であり、この意味で、経営の本質的な競争力を鍛える仕掛けである。

以上の柴田と遠藤の把握によって、「見える化」のかなりの部分は捉えられていると言っていい。ただし、「見える化」の位置づけが十分に示されているとは言えない面もある。両者が「見える化」の役割として把握しているものは、組織における問題解決能力であるが、「見える化」の機能はそれだけにとどまらないからである。柴田と遠藤は明言していないし、言わずとも自明の事柄とみなしうるが、「見える化」は管理の手段である。この管理の手段という観点で「見える化」を位置づけ、その目的と機能を整理してみよう。

管理とは何かということになるが、この問いに答えることは容易ではない。本稿においては、ひとまず管理について以下のように考える。

管理とは次の2つの意味で「意思決定」と関わる。まず第一に、管理そのものが意思決定に他ならない。組織の管理においてどのような意思決定が求められるか。それは機能性と人間性の統合である必要がある（三戸、2002）。すなわち、何らかの財・サービスの創出・提供から利益を上げ、組織の存続を図るという機能性と、同時に、そこに関わる諸個人、社会的な影響に配慮しなければならないという意味で人間性への配慮を必要とする。この人間性の問題があるということは、ブラック企業の問題、地球環境問題等を想起すれば明らかであろう⁵。

第二に、あらゆる組織は、その組織を構成するメンバー諸個人の意思決定の連鎖で成り立っており、組織を成り立たせ機能させるためには、こうしたメンバー諸個人の意思決定を促す必要がある。この側面は通常「統制＝コントロール（control）」と呼ばれる。組織内の活動は、意思決定の観点から考えると、大まかにはルーチン化された活動と非ルーチン的な問題解決活動に分けられる（March & Simon, 1958, pp. 139-140）。これらのいずれの活動のためであれ、その意思決定を促すことも管理の重要な側面である。なお、この「行動のコントロール」には、管理者が被管理者の行動をコントロールする意味での「他者行動のコントロール」とともに、管理者が自分自身の行動をコントロールする「自己行動のコントロール」も含まれることになる。

こうした「意思決定を促す」「行動をコント

5 村田は、『文明と経営』（2023年）で、管理について次のように述べている。

「『主体の生成の統制 control』は主体的自己の生成を統制すること、すなわち『管理』を意味する。また『統合』もいわれている。これはフォレットが多用する『統合』と重なる。」（村田、2023、68頁）

ここでの管理は、村田が現代企業文明の3つの課題と把握する人間性衰減の問題、文化多元性の問題、環境問題の克服を企図する概念であり、有機体の論理に立って統合を志向すべきを説くものである。

ロールする」という観点における管理のプロセスは、一般にPDS (Planning-Doing-Seeing) サイクルで把握される⁶。PDSサイクルでは、行動のコントロールには、計画し、その計画を実行し、実行した後に、「見ること (seeing)」が重要であると把握している点が特筆に値する。

今をさること70～80年前の1940年代にこのPDSサイクルを提起したA. ブラウンは、それが管理においてきわめて重要であるからこそ、この管理サイクルに「見ること (Seeing)」を入れた⁷。ブラウンは、「見る (Seeing)」という段階について次のように説明している。

「この中で見ること (seeing) は、単に計画の遂行を確認・検証するもの (a verifier of accomplishment) であるかのごとく言及されている。それはもちろん躊躇なくそのように答えてもいいが、見ることは非常に多くの場合において、異常を発見するもの (a discover of failure) でもある。この異常を発見するという力においても、見ることは、計画が解決すべき問題を指し示すことによって、計画に資するのである。」 (Brown, 1947, p. 210)

すなわちブラウンは、まず第一に、「見ること」が管理においてきわめて重要な過程であることを把握し、第二に、その「見ること」は、計画が実行されたかどうか、ルーチン化された活動

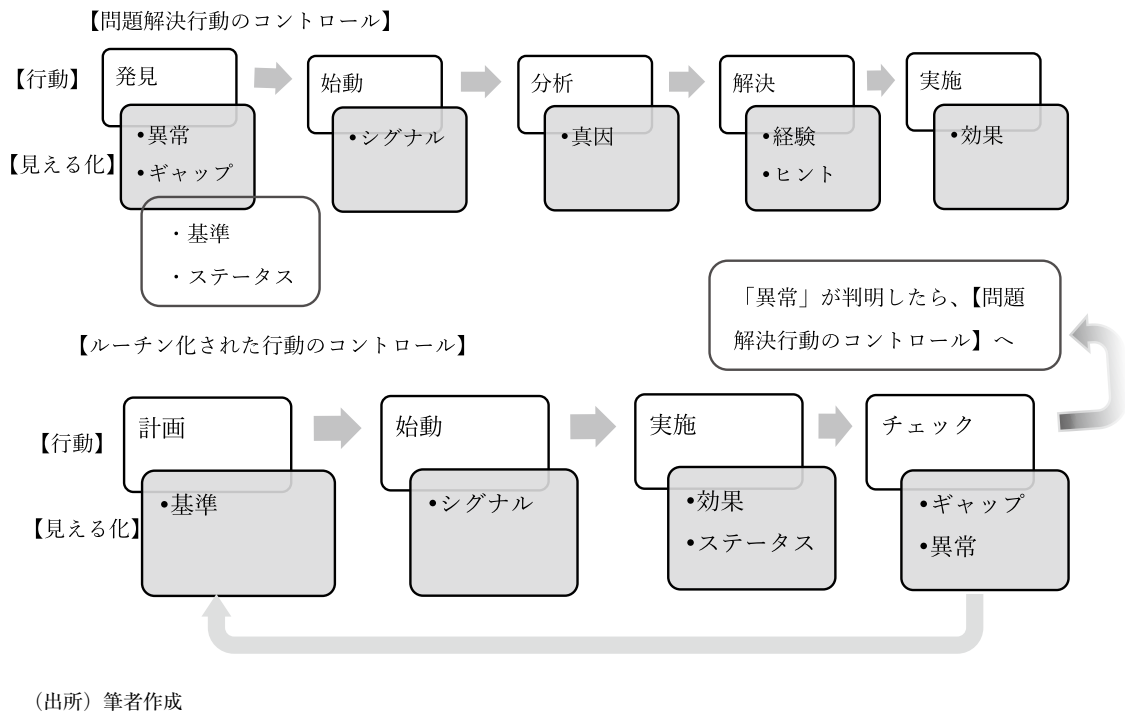
の「遂行の確認」において重要であると把握し、また第三に、問題を発見しそれを解決するために「見ること」の過程が重要であると把握したのである。

以上を踏まえて、管理の諸側面・諸段階に遠藤の示した「見える化」の項目を当てはめてみよう (図2)。まず、遠藤は、問題の発見・解決のために有用な「見える化」の項目を示したが、それらの項目を踏まえると、問題の発見・解決の段階はもう少し細かく分けることができる。すなわち、問題の「発見」、問題解決行動の「始動」、問題の「分析」、問題の「解決」、解決行動の「実施」という諸段階である。そして、この各段階ごとに「見える化」が重要な役割を果たす。すなわち、「発見」「分析」についてはそれぞれ「異常」「ギャップ」と「真因」の見える化、かつ「異常」「ギャップ」が見えるようにするための見える化として「基準」「ステータス」の見える化、またすぐさま問題解決プロセスを「始動」するための「シグナル」の見える化であり、問題「解決」という段階において有用な見える化として「経験」「ヒント」の見える化、さらには実際にその問題解決行動が有効であったのかを確認するための「効果」の見える化があるということである。このように、自律的問題解決プロセスの各段階において「見える化」が有用なのである。

6 管理サイクルとしては、PDCAサイクルも有名であるが、本稿では「見える化」の観点から管理を捉えるため、PDSサイクルに注目する。

7 「日本の実務界で普及した「管理とはplan, do, seeのサイクルから成る」という管理概念はブラウンに始まる」とされる (村上、2012、210頁)。PDSは、それぞれPlanning・Doing・Seeingであり、Brown (1947) を訳した安部は、それぞれ計画・実施・点検という訳を用いる。本稿では、Seeingは、文字通り「見ること」と捉える。

図2 行動のコントロールと「見える化」



一方で、遠藤の示した「見える化」の項目は、「見える化」が、ルーチン化された行動のコントロールという、管理のもう一つの目的にも資する機能をもっていることを示している。すなわち、ルーチン化された行動を安定的に得るためには、あらかじめ策定された行動の「計画」、実際の行動のきっかけとなる「シグナル」、実際の行動」自体の確認・チェック、計画と実際の行動結果の「ギャップ」の確認が必要になるが、遠藤の挙げた「見える化」の項目は、これに対応している。すなわち、行動のための「計画」に該当して「基準」、行動のきっかけとなる「シグナル」、実際の行動の確認としての「効果」や「ステータス」、および基準とステータスの差を確認するための「ギャップ」の「見える化」がそれぞれ提起されているのである。ここで「異常」が発見されたら、それは問題解決

行動のコントロールのサイクルに入っていくことになる。

以上のとおり、管理の視点から「見える化」は、ルーチン化された行動の監視・統制という目的と、非ルーチン的な問題解決行動の喚起・遂行という目的の2つがあり、それぞれのどこか一段階ではなく、各段階において有用性をもつものである。

さて、管理とは、自他の行動のコントロールによって安定的にルーチン化された行動を得て、また問題の発見・解決という活動を得ていくことであるが、それは同時に、先述のとおり、機能性と人間性の統合を実現するものでなければならない。ここまではそのうちの機能性をどう実現するかという問題である。もう一方において人間性の問題がある。これに関連して、遠藤の見える化論の視点はもう一つ大事な側面を

示していた。それは被管理者の視点である。「見える化」は、管理者が「見る」ための手段であるが、現代は被管理者として、少なくとも監視・チェックを受ける側として「見せる」ことも求められる。企業は、外部の株主や顧客から監視・チェックを受けるために、いわば意図的に被管

理者となるべく「見える化」を実行する必要があるのである。遠藤はそれを、「経営の見える化」「顧客にとっての見える化」として示した。この意味では、「見える化」の項目は、管理者の視点からの項目と被管理者の視点からの項目に分けることができる（表2）。

表2 「見える化」の視点

視点	管理者		被管理者
項目	●異常の見える化 ●ギャップの見える化 ●シグナルの見える化 ●真因の見える化 ●効果の見える化 ●基準の見える化 ●ステータスの見える化 ●顧客の声の見える化 ●ヒントの見える化 ●経験の見える化	問題	●顧客にとっての見える化 ●経営の見える化
		状況	
		顧客	
		知恵	

（出所）遠藤（2005）を基に筆者作成

経営の見える化、顧客にとっての見える化は、人間性の実現が管理に求められていることを表している。すなわち、これらの「見える化」は、経営を誰の目にも見えるようにすることで、外部からの監視を得て、その組織に関わる諸個人・社会への悪影響が生じないように、あるいは生じた場合にもすぐに是正されることを意図してなされるものである。

ただし、この経営の見える化、顧客にとっての見える化で、人間性の問題がすべて解決するかというと必ずしもそうではない。

企業は、高業績をあげる、顧客を創造する、等の目的的结果をあげながら、企業不祥事を起

こしたり、公害や環境破壊をもたらしたり、ブラック企業化して従業員を苦しめたり、といった結果も同時に引き起こしうる。すなわち、管理は、組織の機能性だけを視野に入れていてもそれだけでは十分ではない。そこには、人間性の問題が伏在している。この意味で、機能性と人間性の統合という課題をつねに抱えているのが管理という問題であり、その管理の手段たる「見える化」もこの両面を視野に入れる必要がある。すなわち、機能性と人間性の「統合」が必要なのであり、この統合という問題に進むためには、「経営の見える化」「顧客にとっての見える化」という2つの「見える化」は、その一

つの段階を構成するにすぎない。

以上を踏まえ、組織における管理の手段として「見える化」を捉え、その目的は組織における自律的な問題解決能力だけではない。まとめると、その目的は、①ルーチン化された行動の実現とその遂行の監視、および、②非ルーチン的な自律的問題解決行動の促進、③外部からの監視・チェックを受けること、④統合、である。

この最後の「統合」という点についてはもう少し考察が必要であるが、しかしその考察のためにはまず、「見える化」のルーツとされる「目で見える管理」の真意を確認する必要がある。

3. 「目で見える管理」の真意と「見える化」

「見える化」は目で見えるようにするということに焦点がある。これは、人々に内在する経験を明示化・明文化するという、規則化するということであり、「見える化」は実は、規則中心の官僚制を志向するということを含意している。この点を詳述する紙幅はないので割愛するが、では、「見える化」は経験の規則化だけを指すのか、あるいはそこに留まるものであるのか。結論から言うと、そもそも大野耐一『トヨタ生産方式』（1978年）によって「目で見える管理」として問われていたことは、「見えるようにすること」「経験の規則化」だけではない。「目で見える管理」の真意はどこにあったのだろうか。

「見える化」のルーツはトヨタ生産方式、そ

の「目で見える管理」にあると考えるのが自然である⁸。大野は『トヨタ生産方式』で、トヨタ生産方式の2本の柱とされる「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」に次ぐ地位を「目で見える管理」に与えていた。『トヨタ生産方式』では、次の3箇所で「目で見える管理」に言及されている。まずそれを挙げておこう。

まず、異常が発生したら機械・ラインをストップする仕組みを組み込むことを含意する「自動化」について説明する中で「目で見える管理」という言葉が出てくる。野球チームを例にしながら、次のように説明される。

「いっぽうの「自動化」は生産現場における重大なムダであるつくり過ぎを排除し、不良品の生産を防止する役割を果たす。そのためには、平生から各選手の能力に当たる「標準作業」を認識しておき、これにあてはまらない異常事態、つまり選手の能力が発揮されないときには、特訓によってその選手本来の姿に戻してやる。これはコーチの重大な責務である。

かくて「自動化」によって「目で見える管理」が行き届き、生産現場すなわちチームの各選手の弱点が浮き彫りにされる。」(17頁)

次に、大野は自身が「現場主義者」であるということを述べる中で、生産の現場に身をおいて「標準作業表」を作成したという経験を語りながら、「目で見える管理」という言葉を用いる。

「トヨタ自工の各工場内はもちろんのこと、トヨタ生産方式に打ち込む協力企業の生産現場では、「目で見える管理」が徹底している。柱に

8 ただし、目で見える管理がトヨタ生産方式において主役として取り上げられることはかなり少なかったと言っている。大野耐一が「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」を2本の柱として挙げていることから（大野、1978）、どうしてもこの2つが注目されることが多い（e.g. 大野・門田、1983；門田、1991）、その中でも、「かんばん」や「引張り方式」というわかりやすい新しさをもつ「ジャスト・イン・タイム」は特に中心的に取り上げられることになる（e.g. 新郷、1980；藤本、1997）。例外的に、目で見える管理をトヨタ生産方式の中核に位置付けたものは、小川英（1982；1994）くらいである。

は標準作業表が明確に示されている。顔を上げると、「アンドン」と呼ばれるライン・ストップ表示板がだれの目にもはいり、トラブルなどの発生状況が一目でわかるようになっているはずである。

生産ラインのわきに運び込まれる部品箱には、これこそトヨタ生産方式を象徴する「かんばん」が付けられ、必要なものを、必要なときに、必要なだけ手にするよう、「かんばん」はいつも現物とともに回りながら、現物の動きを指示するとともに、作業指示の情報としての機能も発揮している。

トヨタ生産方式の運営手段ともいうべき「目で見える管理」の手段として、まず標準作業表について触れておきたい。」(40-41頁、ゴシック表記は原文ママ)

最後に、同書の「付録 主要用語事典」が付されており、そこに「目で見える管理」の項目が立てられている。この主要用語事典はまず「トヨタ生産方式」という項目が立てられ、次に「ジャスト・イン・タイム」「自動化」というトヨタ生産方式の二本柱がつづく。そしてその次の項目が「目で見える管理」である。そこでは次のように説明される。

「「自動化」には異常があったら、ラインまたは機械を止める意味がある。この考え方の基本は、何が正常で何が異常かを明確にすることにある。品質でいえば不良を表面化させ、量でいえば計画に対して、進んでいるのが、目で見えてすぐにわかるようにする。機械やラインだけでなく、ものの置き方・手持ち量・「かんばん」のまわし方・人の作業のやり方、すべての点に当てはまる考え方である。トヨタ生産方式を導

入した生産現場においては、「目で見える管理」が徹底している。」(217-218頁)

著書全体の中で、決して多いとは言えないが、しかし主要用語事典で「目で見える管理」が2本柱の次に掲げられているということ、また「目で見える管理」が「徹底されている」という記述が、大野が「目で見える管理」をいかに重視していたかを示唆している。

さて、「見える化」のルーツとして「目で見える管理」があると述べたが、そうであるとすれば、両者に大きな違いはないようにも思える。しかし、両者には重要な違いがある。「見える化」は、その言葉通り、対象が「見える」こと、「見せる」ことに重点がある。遠藤の「見える化」論も基本的にこの点についての記述である。しかし、大野における「目で見える管理」の記述にはそれ以上のものがある。すなわち、それは、管理者側が「見に行く」という視点である。「現場主義」という言葉があるが、これは、「見える化」された情報が管理者の手元に届くということではなく、「見える化」された情報に対して、管理者自身がその場の状況に身をおいて感得すること、その中で見える情報を捉えることの重要性を説くものである。

例えば、大野耐一『現場経営』では次のことが語られる。

「自分が言い出したことについては、ただ頑固に変えないというんじゃないくて、やっぱり自分の言い出した、あるいは思いついたことには何かいいことがあるんだ。錯覚もあるかもしれないけどもいいことがあるんだということで、もしそれがうまくいかんかった場合は、失敗した場合は失敗したで、失敗を自分の目で確かめる

という習慣が大事なことじゃないだろうか。

大体管理者などは結果だけを聞いて、ああ、あれもダメだったか、おやじの言うことも頼りないな、ぐらいでやってしまうと、結果は失敗。あるいは成功した場合でも同じことで、耳で聞いただけで納得してはいかん。自分の目で確かめて、ああ、あのときああいうことをやっておるんで、あれはちょっとこっちの計算に入っとらんかったということが、実際の目の前でやると非常によくわかるんじゃないだろうか。」(大野、2001、32-33頁)

「目で見える管理」においては、「見える」ということと同時に、文字通り「目で見える」こと、「見に行く」ことの重要性が含意されている。すなわち、本当の意味で「見える化」であるためには、単に経験を明示化・規則化するだけでなく、先に自身の目で見て経験するプロセスが必要である。「見える化」はそうした認識とセットでなければならない。「目で見える管理」の理念に立ち返るならば、「見える化」の「見える」とは、「経験する」ということと同義となる。

4. 「見える化」と統合

「見える化」は、「目で見える管理」で想定されていた「見に行く」というプロセスを含み込む必要がある。なぜなら、この観点がなければ、管理において「統合」に進むことができないからである。

「統合(integration)」とは何か。ここで言う「統合」は、M&Aにおける「経営統合」の意味ではない。それは、かつてP.F.ドラッカーが「管理の予言者」と呼んだM.P.フォレットが、コンフリクト(conflict)の処理の重要な方法として

提起したものである(Follett, 1995)。コンフリクトとは、日本語では「対立」や「葛藤」として訳されるものであり、フォレット自体は、「相異(difference)」として把握したものである。

管理において、コンフリクトへの対応はきわめて重要である。あるいは、ある意味において、管理とは、さまざまなコンフリクトへの対応に尽きると言っても過言ではない。高業績を上げるためには、市場ないし顧客のニーズと自社の資源の間にあるコンフリクトに対応しなければならないし、SDGsが求められる昨今では、高業績をあげることに従業員の心理的・身体的な負担、あるいは地域住民への負荷との間にあるコンフリクト、あるいは、自社が高業績をあげることに、地球環境問題の生起という問題との間にあるコンフリクトに対応しなければならない。コンフリクトは、その主体との関係者の数だけ、その意味では無数に存在する。組織の管理ないし経営が一筋縄ではいかないのは、それがつねにそうした無数にあるコンフリクトへの対応に他ならないからである。

このコンフリクトにどう対応したらよいかという問題を深く追究したのがフォレットであった。コンフリクトは、対立や葛藤として捉えられるが、フォレットはまず、このコンフリクトが「戦い」のことではないという見方を示す。すなわち、コンフリクトとは「相異(difference)」が表面に現われたものに他ならず、悪でも善でもない。そして、問題は、例えば摩擦をブレーキとして生かすことができるように、コンフリクトを生かすことができるかどうかである。したがって、コンフリクトが出てくるといことは、健全なしるし(a sign of health)であり物

事が前進する兆し (a prophecy of progress) であるとフォレットは言う (Follett, 1995, p. 71)。フォレットが、こうしたコンフリクトを処理する方法として示すのは、抑圧・妥協・統合の3つである (Follett, 1995, pp. 68-69)。

このうち、抑圧は一方の側が相手側を制圧することであり、容易だが長期的にみると成功しない。妥協は相対する両当事者がそれぞれ相手方にわずかばかり譲歩することである。しかしこれは両者が自らの望み (desire) の一部分を放棄することであり、将来的にはコンフリクトが別の形を取って次々と表れてくることになる。これに対して、統合とは2つの相異なる望みがいずれも実現する解決方法、そして、それに際していずれの望みも何一つ犠牲にする必要のない解決方法を見出すことである (Follett, 1995, p. 69)。

抑圧・妥協という処理方法は、コンフリクトを生かすところがない。統合こそがコンフリクトを生かす道となる。したがって、フォレットは、統合をして「建設的コンフリクト (constructive conflict)」と呼ぶ。

管理においても、抑圧・妥協は、関係する誰かに犠牲を強いることになる。それは長続きしない。統合がどんな場合でも可能とは言えない

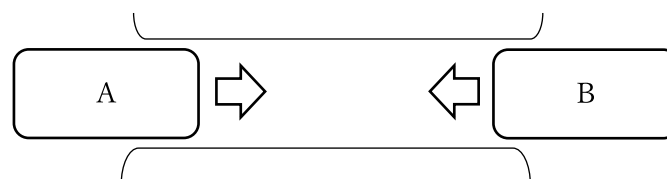
が⁹、しかし、可能な限り、模索される必要がある。

では統合はいかにして可能か。フォレットは次のような段階を示す (Follett, 1995, pp. 73-82)。

- ① 両者の相異を表に出すこと
- ② それぞれを分解・分析し、その根本的な望みを明らかにすること

③ その際、円環的対応によって向き合うこと
統合への第一歩は、両者の相異性を表に出すことである。これは、両者が望んでいることを明確に検証され評価されうるところに出すということであり、こうすることがよい理由は、それが評価を再評価へと導くことがあるからである。例えば、道幅が自動車1台分しかない道路で、ある方向から自動車Aが、反対方向から自動車Bが進入してきたとする (図3)。AとBはそれぞれが抜きたい方向は正反対であり、この意味におけるお互いの望みはお互いが知っている。しかし、これはまだお互いがお互いの望みを表に出してはいない。ここで、例えば、AとBの運転手が自動車を降りて、互いの事情を確認する。Aはただこの道路を通過したいだけである。Bは救急の患者を乗せて急いでいた。このとき、評価は再評価に移行する。Aは通過

図3 対面する自動車



⁹ なお、フォレットは、「二人の男性が一人の女性と結婚したい」と思った場合など、統合できないケースが存在することを認めつつ、しかし、われわれが考えているよりも統合が可能な機会は多いと指摘している。

したいだけであり、一旦戻っても、自分の望みは実現する。Bは急を要しており一刻も早くこの道路を通過したい。そうであれば、Aが一旦戻ってお互いが通過できるようにすればよいという評価に変わることになる。

自分が何を望んでいるかは本人ですら理解していない場合も少なくない。したがって、双方の望み、あるいは相異性は、それぞれ構成要素に分解して見る必要がある。すなわち、私たちが真に望んでいるものは何かを明らかにする必要がある。上述の自動車の例で言えば、Aが「ただこの道路を通過したいだけである」という結論を出すには、「道路を通過したい」ということに対するいくつかの分析が要る。自分が急いでいるのかいないのか、戻ったら損ではないか、等々についての整理を経なければ、「ただ通過したいだけ」という結論には達しないからである。

さて、こうして分解された双方の望みは、全体状況の中で理解されなければならない。すなわち、円環的対応によって向き合うことが必要となる。円環的対応について、フォレットはテニスを例に説明する。

「Aがサーブする。Bのリターンの軌道は、一部はBへとサーブされたボールの軌道如何にかかる。Aのサーブ後の次のプレイは、元々のAのサーブとBのリターンを合わせたものに依存する、等々である。」(Follett, 1995, p. 81)

このAさんとBさんのテニスでは、Aさんのサービスを受けたBさんのリターンは、Bさんだけの力だけで決まるのではない。Bさんがどのようなリターンをするかは、Aさんがどのような方向・角度・スピード・球の回転でサービ

スを打ったかに依存する。さらに、Aさんのサービス後のプレイは、BさんがAさんのサービスに対応して打たれたリターンへの対応であり、自分のサービスとBさんのリターンを合わせたものへの対応ということになる。あらゆる出来事は、自分と他者との関係性の中から生じているのである。

この円環的対応は言われてみれば当然のことであり、誰もが受け入れざるを得ないことである。しかし、現実には私たちはできるだけそれを避けようとする。フォレットは次のような例を出す。

「私たちはケルベロスに生肉を食べさせておきながら、その足元に自分が横になったときには、ケルベロスが草食動物になっていてくれることを期待するのである。」(Follett, 1995, p. 81)

この円環的対応の概念の示唆として、フォレットは次のように言う。

「当人は決して相手と戦うことはできない。当人はいつでも相手プラス自分と戦っているのである。」

「つまり、対応というものはいつでも関係性に対する対応である。当人は相手だけに対応しているのではなく、相手と自分の関係性に対応しているのである。」(ibid., p. 81)

以上の統合のプロセスには「見える化」ないし「目で見える管理」が大きく寄与している。まず、相異性を表に出すこと、それを分析して双方の真の望みを導き出すことは、双方が望んでいることを「見える化」ということである。そして、この「見える化」は、円環的対応を通すことで、一方が他方に見せる、見えるようにするというだけでなく、双方が互いに「見

に行く」、すなわち、自分の望みを見せるだけでも、相手の望みを見るだけでもなく、双方の望みを関係づけ、相互に理解し、全体として経験するために行われる。

見える化が統合にまで進むためには、「目で見える管理」の理念に立ち、「見に行く」というプロセス、相互に「経験する」というプロセスが必要である。一方的に「見える」ようにする、「見せる」という意味における「見える化」は、一方の側からする、他方の監視・統制のための「見える化」であり、ある意味で抑圧的でありうる。双方が「見える」ようにし、互いの経験を共有し立場を理解して統合を志向するところに、「見える化」の健全性が保たれる。この意味において、単なる一方向的な「見える化」ではなく、「目で見える管理」の理念を組み入れた「見える化」を実現する必要がある。

Ⅲ. 中小企業経営と「見える化」

1. 中小企業の性格

中小企業については、量的な定義は、日本の中でも統計によって異なり（勝部、2018）、また国ごとにも異なるし（瀧澤、1995；渡辺、2013）、中小企業が持つ問題に注目するのか、中小企業が経済・社会に対して果たす役割・貢献に注目するのかで異なる中小企業像が描かれることになる（瀧澤、1995）。明確な定義は難しいが、中小企業とは一つには、「大規模の企業である大企業と区別される中小規模の企業」であり（渡辺、2013、60頁）、そこから中小企業のさまざまな問題と可能性が生じることになる。

その特徴としては次の事柄を上げることがで

きるであろう。すなわち、中小企業は、大企業に比して小規模であり、したがって、いわゆる二重構造論として取り上げられるように（瀧澤、1995；黒瀬、2013など）、ときとして弱い立場におかれる。しかしそれにもかかわらず、経済に占めるその比率は高く、「各国とも中小企業が企業の圧倒的部分を占めるとともに、働く場としても中小企業が過半を占めて」おり（渡辺、2013、63頁）、非常に重要な役割を果たす。それは、国の経済開発、個性化・高級化した短サイクルの製品・サービスの提供、独占の対抗勢力・自由競争制度の柱、新製品・技術・サービスの源泉・苗床という観点において（瀧澤、1995、34-42頁）、大企業を支える存在、多様で小さな需要に応える存在、新しい事業や産業の創造をして産業に活力を与える存在、地域産業の担い手としての存在という観点において（小川正、2013、31頁）、などである。

第一に、小規模であり大企業に比して弱い立場に置かれた存在でありながら、経済・社会上重要な存在であるがゆえに、中小企業は保護すべき対象となる。いわゆる「中小企業政策」が、中小企業白書や中小企業論のテキストで必ず言及されるゆえんである。そして、このことは、国の観点から考えると、中小企業は管理の対象であることを含意する。

また第二に、どれだけ保護があると言っても、その存続および社会・経済に対する貢献は最終的にそれぞれの中小企業の経営如何にかかっていることに変わりはない。したがって、当然ながら、各中小企業が自らをどう経営・管理するかという問題は不可避免的に存在する。

すなわち、中小企業においても「見える化」は、

二つの観点から捉えられる必要性が出てくる。すなわち、中小企業は、国からの管理の対象、被管理者として「見える化」を求められる存在であり、また管理の主体として、個性化・高級化した、新製品・技術・サービス・産業の創造、あるいは大企業・地域産業を支えるという自らの機能性のために「見える化」を活用していくべき存在である。

2. 中小企業と「見える化」の目的

中小企業経営のポイントは、どこにあるであろうか。この問題の結論は容易には得られない。遠藤は、中小企業だけを念頭に置いたわけではないが、「近年、企業間で最も大きな格差があらわれているのが、「オペレーション」すなわち「現場力」なのである」としているとおりの（遠藤、2005、11頁）、現場力を重要とみている。この点は中小企業にも当てはまるであろう。小川英は、「中小企業の経営にすぐれるとは」として次のように述べている。

「中小企業の経営にすぐれるとは、何といっても事業自体の着想の独自性がものをいう。その上で事業がいかに展開されるか事業プロセスの独自性がさらに問われるのである。極端な場合、事業自体は競合企業と類似していても、プロセスの優位性で生き残る場合もある。両方がすぐれていれば、鬼に金棒ということになろう。後者の優位性は、QCDにすぐれる、つまり、高品質、低原価、正確で短い納期を絶えず向上し続けていることであろう。」（小川英、2009、141頁）

小川英はさらに、次のように踏み込んでいる。

「このような市場力活性化の営みが円滑に進

み、中小企業が長寿企業となるためには、…（中略）…、（信頼－変化－連携－統合－バランス－信頼）のサイクルを回すことである。」（同上、263頁）

すなわち、「企業の経営モデルは、信頼の形成、維持、強化から発する」とし、「これがあつてこそ変化も達成が可能」となり、「新たな連携を試みる際」も同様であり、また「事業が発展し、企業間の事業の連携が統合に進むとき、再び信頼が決め手となる」（同上、17頁）。さらに次のように述べられる。

「事業のグローバル化、情報ネットワークの発達は、事業の関連を広範かつ迅速なものに変容させつつある。中堅・中小企業にも国際ビジネス化したものも少なくない。そのうえ企業は自然環境を守り、製品、サービス提供に関連して安全、安心をより強固なものにする責任はますます大きい。ここでも企業はその事業によって市民からの信頼を獲得しなければならない。」（同上、17-18頁）

中小企業は、とりわけ大企業ほど大きな力をもっているわけではない。さまざまな変化等はもちろん重要であるとしても、最後は、各所からの「信頼」に帰ってくる必要があるというのは、中小企業の現実を踏まえた鋭い洞察である。

信頼を得るうえで、必要なことがある。それは、組織行動における正確性・迅速性・明確性・継続性・統一性、等々である。これは、かつてM.ウェーバーが、官僚制の機能性として示したものである。自分たちの経験を「見える化」すること、注文を含めた顧客とのやり取り、会社内部での作業等を「見える化」することは、正確性・迅速性・明確性・継続性・統一性、等々

を生み、各所からの信頼の獲得に寄与する。また、こうした「見える化」は、これまでも見てきた通り、自律的問題解決能力の根幹となる。この観点で「見える化」が進められるべきであるということは、中小企業においても同様ということになる。

ただし、「見える化」は万能ではない。どのような場合でも「見える化」をすればよいということにはならない。なぜなら、「見える化」とは、官僚制化であって、もちろん、官僚制にも柔軟性・創造性はあるが¹⁰、しかし同時に抑圧性をもちうるのも官僚制だからである。したがって、「見える化」については、その目的を踏まえて、その意図に即して活用していく必要がある。

まず、「見える化」の4つの目的のうち、「ルーチン化された行動の監視」のための「見える化」については、中小企業は大企業ほどの重要性はない。中小企業といってもその規模は多様であるので、すべてを一括りに述べるわけにはいかない面もあるが、大企業に比べ相対的に規模が小さく階層も少ない中小企業は、明示化された規則を用いたり、意識的に監視したりなくとも、普段の活動の中で自然にお互いの行動は目に入るようになっている。信頼獲得を越えた、必要以上の「見える化」を進めることは、膨大な書類作成業務に追われたり、また監視強化から相互の不信感につながる恐れがある。この意味では、他者コントロールのための「見える化」ではなく、各人が自己コントロールを進めていくことのできる「見える化」をどれほど進めることができるかが重要である。

次に、外部に見せるための「見える化」についても注意が必要である。それは、得てして、実質の伴わない、形式を整えるための見える化に陥りかねないからである。

中小企業は国からの管理の対象であり、この観点からも「見える化」は中小企業において重要な役割を果たすが、そこでの「見える化」の目的は、被管理者としての「見える化」であり、自らが適切な経営をしていることを外部に証明するということに他ならない。

証明は実質的な適切さよりも、形式上の適切さを主張できるかどうか問われる。例えば、外部に対して「適切な経営がなされている」ということを示そうと思えば、一定の権威ある主張を取り入れることが近道である。それは例えば、『中小企業白書』で示される提案を実行するならば、外部の人間も否定することは難しいであろう。『中小企業白書』自体もまた、言葉としては記されていないとも「見える化」の施策を提案する。試みに、2022年度版を開いてみる。中小企業経営の課題はさまざまであるが、それに対する解決策として提示されるのは「見える化」が基本となっていることがわかる。例えば、ブランド化のための施策としてISO規格やJIS等の「標準」を活用することの有効性、「商標権」を活用する必要性が説かれ、人的資本への投資と組織開発では、求める人材像や従業員の目指す姿が「明文化」されているかが問われ、人事評価制度など、評価・モチベーションのための施策が制度として整備されているかどうか、この意味で「見える化」されているかが問われる。さらに、経営理念・ビジョンにつ

10 吉野（2023）は近年「官僚制の創造性」が議論されていることを説明している。

いても「策定」すること、「明文化」することの有効性が指摘され、経営戦略についても、事業環境の情報収集・分析、経営戦略への反映がなされているかが問われている。『中小企業白書』においては、中小企業のさまざまな課題に対して、それらの課題を解決するためには、すべてではないが非常に多くの部分において「見える化」が必要ないし重要だと把握されているのである。

これらの施策が、どの中小企業にとっても必要であり有効であると言えるかどうかはわからない。ただし一つ言えるとすれば、こうした施策を実施することは、少なくとも、外部の者への説得力はもつ。それが実質性をどこまでもつかは別として、中小企業にとって外部からの支援を得るということは必要な施策であり、そのためには、一定程度の経営の「見える化」が必要なのである。

しかし、経営の見える化、外部からの支援を得るための見える化は、必ずしも自らの組織能力を高める実質をもつものではないという点は注意を要する。「見える化」とは経験の形式化であり、それは自動的に行われるものではなく、そのための具体的な作業を必要とする。つまり情報収集し、分析した上で、目に見える形に変換するという具体的で膨大な作業を誰かがしなければならないのである。中小企業の強みは、その構成員が少なく、密なコミュニケーションが可能で、その分だけ大企業よりもルール of 明文化が不要なところにある。いわゆる「小回りがきく」（小川英、1991、36頁）という中小企業の強みはここより発する。中小企業は規則中心でない形での組織が可能であり、「見える化」

の推進はこのメリットを消失しかねないリスクを孕む。それは、そのための専門の人材を雇うということの難しい、この意味で人手不足の中小企業にとっては、できるだけ避けたいコストでもある。この意味では、中小企業においては、形式を整える「見える化」についても、行わねばならない「見える化」を厳選してできるだけ避け、実質の伴う「見える化」に注力できることが望ましい。

実質を伴う「見える化」とは、それが「信頼」の確保に向かう「見える化」である。そのためには、先述のルーチン化された行動と問題解決行動の自己コントロールにつながる「見える化」を行っていくことである。そしてまたもう一つ必要なことが「統合」である。小川英は、信頼の確保には、統合・バランスが重要だとした。ここで言う「統合」「バランス」とは、ここにおける統合は、事業間の統合等を指すが、そこにおいて重要なことはコンフリクトの解決である（小川英、2009、58-61頁）。そこには、バランスが必要である。すなわち、「顧客満足の維持、株主に対する業績責任、報告責任さらには近隣住民、一般社会に対する環境保全責任を果すことは、いずれも基本的には人間としての素直なバランス感覚を実現することが望ましい」（同上、65-66頁）。すなわち、フォレットの言葉に置き換えれば、多様なコンフリクトをどう統合していくかが信頼の確保において必須ということになる。

中小企業は、この統合に向かうための「見える化」について、大きな可能性を有している。統合のために必要なことは「見に行く」「経験を共有する」というプロセスである。組織の規

模が小さく、直接的な関係者が大企業ほど多くない、小回りのきく中小企業においては、顧客はもちろん、従業員や地域住民の下に「見に行き」、「同じ経験を共有する」機会において、大企業よりもはるかにすぐれた環境にある。

【参考文献】

- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- Brown, A. (1947) *Organization of Industry*, Prentice-Hall. (安部隆一訳編 (1960)『経営組織』日本生産性本部。)
- Follett, M. P., (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co. (三戸公監訳、齋藤貞之・西村香織・山下剛訳 (2017)『創造的経験』文眞堂。)
- Follett, M.P. [Graham P. (ed.)] (1995) *Prophet of Management —A Celebration of Writings from the 1920s*, Beard Books. (三戸公・坂井正廣監訳 (1999)『M・P・フォレット 管理の予言者』文眞堂。)
- March, J. G. & H. A. Simon, (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳 (1978)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- 石川和幸 (2008)『「見える化」仕事術』ディスカバートゥエンティワン。
- 遠藤功 (2005)『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社。
- 大野耐一 (1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。
- 大野耐一 (2001)『現場経営』ダイヤモンド社。
- 大野耐一監修・門田安弘編 (1983)『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会。
- 小川英次 (1982)『現代生産管理論 増補訂正第2版』金原出版。
- 小川英次 (1991)『現代の中小企業経営』日経文庫。
- 小川英次編 (1994)『トヨタ生産方式の研究』中央経済社。
- 小川英次 (2009)『現代経営論——中小企業経営の視点を探る』中央経済社。
- 小川正博 (2013)「企業の創業と進化」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論

「見える化」の有効性と限界を見極め、「見に行く」プロセスの重要性を念頭におき、統合のための機会を生かす形で「見える化」を推進していくことが中小企業の強みを生かすことにつながるものと考えられる。

- 多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣、27-57頁。
- 勝部伸夫 (2018)「「大企業」としての企業」三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論 第4版』有斐閣、105-179頁。
- 黒瀬直弘 (2013)「戦後日本の中小企業問題の推移」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣、85-115頁。
- 柴田誠 (2003)『トヨタ語の事典』日本実業出版社。
- 新郷重夫 (1981)『トヨタ生産方式のIE的考察』日刊工業新聞社。
- 黒澤菊太郎 (1995)『現代中小企業論 第3刷』放送大学教育振興会。
- 中小企業庁編『中小企業白書 小規模企業白書 2022年版 上』日経印刷。
- 藤本隆宏 (1997)『生産システムの進化論』有斐閣。
- 三戸公 (1994)『随伴的結果』文眞堂。
- 三戸公 (2002)『管理とは何か』文眞堂。
- 村上伸一 (2012)「管理過程学派(管理原則/管理職能)」経営学史学会編『経営学史事典 第2版』文眞堂、209-210頁。
- 村田晴夫 (2023)『文明と経営』文眞堂。
- 門田安弘 (1991)『新トヨタシステム』講談社
- 山下剛 (2023)「見える化の多面性——その経営学への示唆——」経営学史学会編『対面体としての経営学』(経営学史学会年報第30輯) 文眞堂、116-128頁。
- 吉野直人 (2023)「組織ルーティンの遂行性と創造する官僚制組織」桑田耕太郎編『創造する経営学』文眞堂、69-85頁。
- 渡辺幸男 (2013)「中小企業とは何か」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣、58-84頁。

中小企業のDXへの歩み方

—中小企業の特異性を踏まえたアジャイルなデジタル化—

越 村 惣 次 郎

(大阪産業経済リサーチセンター)
主 任 研 究 員



< 要 旨 >

企業経営にDX（デジタルトランスフォーメーション）を取り入れる動きは世界の潮流になっているが、国内の中小企業には、まだ顕著な進展はみられない。DXは、端的には「デジタル化（D）を手段とした組織や文化の変革（X）」と説明でき、その本質は変革にある。しかし中小企業の多くは、手段たるデジタル化すら儘ならず、DXの本質にまで理解が及ばないと考えられる。中小企業にDXを浸透させるには、まず経営をデジタル化することに慣れに、その意義や効果を理解することが必要であろう。この問題意識から本研究は、中小企業のDXでは、その本質に拘らず、敢えて「単なるデジタル化」を推奨するという立場をとりたい。とはいえ、中小企業のデジタル化は、20年以上に渡る課題であり、未だ根本的な解決策は見出されていない。そこで本研究では、中小企業の実情を踏まえた実行可能なデジタル化の進め方について、仮説的な知見を得ることを目的とした。具体的には、インタビューデータに基づく定性的分析により、中小企業のデジタル化進展に影響する経営者や従業員の考え方や行動、またそれらの相互作用による変化を動的に捉えることを試みた。

分析からは、5つの仮説的知見が得られた。中小企業では、(1) 必ずしもITの知識を持たない経営者が主導的に推進しており、(2) 事前に全てを計画するのではなく、出来る事から進めていくアジャイルな取組により、デジタル化を進展させている。また(3) デジタル化が進展していない場合には、社内人材を再評価してデジタルに慣れた人材を発掘・採用すること、(4) 全社的なデジタル化への意識付けには、デジタル化による効果の実感を社内で共有すること、が有効である。そして(5) アジャイルな取組を進めることで、中小企業内に、デジタル化を進展させる循環が生み出されることが期待できる。

これらの仮説的知見が、デジタル化が未だ進展しておらず、DXに距離を感じている中小企業の手助けになることを期待したい。

目 次

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1. はじめに | 3.3 分析対象 |
| 2. 先行研究 | 3.4 分析手順 |
| 2.1 中小企業の特異性 | 3.5 分析結果 |
| 2.2 アジャイルな取組 | 3.6 分析結果から得られた仮説的知見 |
| 3. 中小企業におけるデジタル化推進プロセスの分析 | 4. おわりに |
| 3.1 分析目的 | |
| 3.2 分析方法 | |

1. はじめに

企業経営にDX（デジタルトランスフォーメーション）を取り入れる動きは、世界の潮流になっている。AIの飛躍的進化やサブスクリプション型サービスによるアクセシビリティ向上など、これまで以上に使い勝手の良い多様な技術やサービスが普及したことで、企業経営のあらゆるシーンがDXの対象になった。いまやDXは新たな世界標準になりつつある。国内でも大企業を中心にDXへの動きが加速しているものの、中小企業には顕著な進展はみられない¹。資本力などの経営資源の違いが背景にあることは想像に難くない。しかしその一方で、DXにより新事業を創造する中小企業もあり、経営資源に限りのある中小企業でも可能なDXの進め方があると考えられる²。

では、中小企業に適したDXの進め方とはどのようなものであろうか。この問いについて検討する前に、DXとは何かを考えてみたい。DXには普遍的な定義はないが、研究者や関係機関からいくつか提唱されているものはある³。そのうち情報処理推進機構は、DX白書2023の巻頭言において、DXはデジタル化を示す「D」と、組織や文化の変革（トランスフォーメーション）を示す「X」の二要素から成り立つと説明している⁴。つまりDXは、端的に「デジタル化による変革」と説明でき、またその文意からは、組織や文化の変革という目的のために、手段としてデジタル化が想定されていると理解できる。これを踏まえ、中小企業のDXを考えると問題の所存が分かりやすくなる。要素の1つであるデジタル化について、1995年に発刊された中小企業白書では、コンピュータの設置台

1 情報処理推進機構（2023）p.10。大阪産業経済リサーチ&デザインセンター（2022）p.19。

2 経済産業省（2023）に、AIによる顧客予測などのDXを実現した有限会社あびやをはじめ、中小企業の事例が複数掲載されている。

3 DXの概念を初めて提示したとされるウメオ大学のエリック・ストルターマン教授は、2004年にDXを「ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」と社会全般を覆う概念として説明した。その後、マイケル・ウェイド氏は経済活動におけるDXを「デジタル技術とデジタル・ビジネスモデルを用いて組織を変化させ、業績を改善すること」と定義した。国内では経済産業省から「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」という定義の提示がある。

4 情報処理推進機構（2023）、巻頭言。

数やIT関連投資額を比較し、中小企業は大企業ほど進んでおらず、その格差は年々拡大している、と報告している⁵。現在とは環境や技術などは異なるものの、中小企業のデジタル化の遅れは、すでに20年以上前から指摘されてきた。そして、この格差は現在も解消されていない⁶。このことは中小企業がDXに取り組む際、目的である「変革」の前に、手段としての「デジタル化」が課題になることを示唆している。

DXを推進する際に、「DXは単なるデジタル化ではない」という発言を耳にすることが多い。これはDXの本質が組織や文化の変革にあることを踏まえた正しい指摘である。しかしデジタル化でさえ儘ならない中小企業がこの言葉に触れたとき、DXに距離を感じてしまうことも容易に想像できる。そのためDXの本質を声高に叫ぶほど、中小企業は離れていくというジレンマに陥っていく可能性がある。

これまで政府は、国内企業のDXへの取組みを促すため、その考え方や進め方をまとめた各種のレポートを提示してきた⁷。その1つであるDXレポート2では、DXに至るプロセスとして、アナログ資料をデジタルデータ化する「デジタイゼーション」、個別業務をデジタル化する「デジタルライゼーション」、そして最終段階としてのDXという3段階を提示している⁸。これはデジタルに不慣れな中小企業も、段階を踏むことでDXに辿りつけることを示唆している。しか

し、その後に出された中堅・中小企業向けの実践の手引きでは、デジタイゼーションへの進み方に関する記載はあまりみられず、本来目的である組織や文化の変革が強調されている印象を受ける⁹。またこのレポートでは、実践に向けた望ましい姿として、IT専門人材を含めた人材の確保や専門部署の設置などが示されている¹⁰。企業のDXを促進するには、DXの本質を重視することは当然であり、また望ましい姿として想定する体制も、DX実現に必要な提案に思える。しかし国内企業の9割以上を占める、従業員数20人未満の中小企業の実情に照らした時、この望ましい姿は実現が厳しいものとして目に映る。

本研究は、政府が提示する各種レポートを否定するものでも、ましてやDXの本質を歪めることを目的とするものでもない。しかしデジタル化が未だ進展しておらず、DXに距離を感じる可能性がある中小企業には、敢えて「単なるデジタル化」を推奨することからはじめても良いのではないか。また中小企業が、形影をデジタル化することに慣れれば、DXへの理解も得られやすくなるのではないか。こうした問題意識のもと、本研究では中小企業が、将来のDX実現を見据えつつも、まずは着実にデジタル化を進めていくために、中小企業の実情に即した実現可能な方法を検討していく。

5 中小企業庁（1995）pp.428-430。

6 中小企業庁編（2022）p.Ⅱ-171。大阪産業経済リサーチ&デザインセンター（2022）p.19。

7 経済産業省は、「デジタルトランスフォーメーションに関する研究会」を設置し、2018年「DXレポート」、2020年に「DXレポート2」を公表し、国内企業がDXに向かうための対策などを提示し、さらに企業の自主的取組を促すために経営者が取組むべき内容を示した「ガバナンスコード」などを公表している。

8 経済産業省（2020）p.34。

9 経済産業省（2023）p.2。

10 経済産業省（2023）p.30。

2. 先行研究

2.1 中小企業の特異性

デジタル化の進め方について、企業全般ではなく、特に中小企業について検討が必要になるのは、中小企業が大企業とは異なる性質を有するためと考えられる。そこでまず中小企業の特異性について、先行研究から考えてみたい。そもそも中小企業とは、企業規模を軸とした相対的概念であり、必然的に大企業に比べて人や資金などの経営資源は過少になる¹¹。

こうした経営資源の多寡だけでなく、中小企業の特異性は組織の意識や行動にもあらわれる。2011年版の中小企業白書では、アンケート調査を踏まえ、「総じて中小企業は、自ら規模が小さいことを、意思決定が迅速、小回りが利くとメリットと感じている一方、大規模な事業に対応困難、大規模な販売や営業が困難とデメリットを感じている」と解説している¹²。これに関連して筒井（2022）は、中小企業では「同族外の第三者による出資が少ない場合が多く、所有と経営が一体化していることから、意思決定のスピードが速く、小回りが利く。すなわち機動的かつ柔軟な対応が可能」と中小企業のメリットをコーポレートガバナンスの観点から説明する¹³。さらに筒井（2022）は、「組織構造の面からみると、効率性と柔軟性・迅速性の両立は難しく、両者はトレードオフの関係にある」と組織構造と特異性の関係について説明を

加えている¹⁴。同様に高橋（2012）は、画期的イノベーションの創出に関して、「肥大化した大企業では、組織の行動がルーティンに支配されることが多く、（中略）組織的な抵抗が生じやすい」としたうえで、「トップの意向が反映されやすく起動的な中小企業の方が有利」と大企業と比較した中小企業の優位性を指摘する¹⁵。これらは組織構造の違いから、中小企業は効率性では大企業に及ばないかもしれないが、柔軟性や迅速性においては優位性を有することを示唆している。

では中小企業が優位性を発揮するにはどうすれば良いのか。小川（2013）は中小製造業の経営に関して、「企業規模が小さくなるほど組織や従業員の能力よりも、経営者の能力への依存度が高いのが一般的である。一般に中小企業の経営者はワンマンであり、その企業家精神や経営能力が企業の経営力の大きな要素になっている」と、中小企業における経営者の影響力の大きさを指摘する¹⁶。同様に中小企業白書2023年版は、「中小企業の多くは所有と経営が一致していることを考えると、経営者の成長意欲やスキルの有無が、その戦略の構想と実行に大きな影響を与える可能性が考えられる」という¹⁷。また大阪産業経済リサーチ&デザインセンター（2023）は、事業再構築補助金の採択を受けた中小企業へのアンケート調査から、中小企業の約半数は経営者自らが事業再構築の担当者であること、また経営者のリーダーシ

11 日本の中小企業基本法では、資本金額と従業員数により中小企業を規定している。

12 中小企業庁編（2011）p.68-69。

13 筒井（2022）p.45。

14 筒井（2022）p.50。

15 高橋（2012）p.8。

16 小川（2013）、p.188。

17 中小企業庁編（2023）p.216。

ップが発揮されていることが計画進展に影響していることを明らかにしている¹⁸。確かに、所有と経営が一致するケースが多い中小企業では、経営の意思決定において、株主や他のステークホルダーの影響を受けにくく、経営者の意思が尊重されやすい環境がある¹⁹。また中小企業では経営者個人が会社の連帯保証人となるケースも多く、企業経営に対して多大な責任と義務を負っていることも経営者の影響力に関係していると考えられる²⁰。これらの先行研究は、中小企業においては、経営者の意思決定や行動が経営に多大な影響を及ぼすことを示唆している。そのため中小企業が柔軟性や迅速性といった優位性を発揮できるか否かは、経営者次第であると考えられる。

他にも、企業規模の差は、企業の経営管理や戦略を考える際にも影響があるとの見解がある。川上（2013）は、「実質的には経営学が対象とする企業は大企業で、それも株式を公開し、証券取引所に上場している大企業」という²¹。これは、経営学による理論が大企業を前提としたものであるならば、それを中小企業にあてはめるには慎重さが求められることを示唆する。このことは企業のDX推進においても同様と考えられる。DXの考え方や進め方に経営学などで一般化された理論を用いることは合理的であるが、それが中小企業にも馴染むものであるかは一考に値する。

2.2 アジャイルな取組

近年、デジタル化やDXの推進において、「俊敏な、素早い」という意味を持つアジャイルという言葉が注目されている。従来、アジャイルはソフトウェア開発に使われていた用語である。精緻な計画に基づき全体的に開発を進めるウォーターフォール型開発に対し、部分的に開発を進め、都度改善していく手法をアジャイル型開発という。平井（2021）は、アジャイルがソフトウェア開発以外の分野で取り沙汰されることが多くなってきており、DXの一手段としてアジャイルが検討されることも多いという²²。その一例として、DX白書2023は、「DXにおいては、あらかじめ最終的なビジネスのあり方やサービスを具体的に定義することは困難であり、試行錯誤しながら進めていくことが必要」としたうえで「DXの実現手段として、アジャイルな取組が求められている」と指摘する²³。

ではアジャイルな取組とは、どのようなものなのか。DX白書2023は、「アジャイルな取組とは、企画、実行、学習のサイクルを継続的かつスピード感をもって反復すること」と説明する²⁴。また平井（2021）は、アジャイルは事前予測が難しい状況において、顧客との共創を前提とした発見と解決のサイクルを繰り返す組織的な学習を行い、成功や失敗から学び、改善していく方法であるとし、そのために組織として必要な要素として、「ふりかえり」、「顧客との共創」、「自己組織化」、「機能横断的」の4つを

18 大阪産業経済リサーチ&デザインセンター（2023）、pp.32-33。

19 中小企業庁編「2018」では、中小企業の所有形態としてオーナー経営者の割合が約72%と報告がある。

20 近年、経営者保証は中小企業金融を阻害する要因として問題視され、その改善として中小企業庁からは「経営者保証に関するガイドライン」が提供されているが、そのガイドラインでは、2020年度に経営者保証を提供する中小企業は8割にのぼると示されている。

21 川上（2013）p.342。

22 平井（2021）p.33。

23 情報処理推進機構（2023）p.108。

24 情報処理推進機構（2023）p.15。

挙げている²⁵。この「ふりかえり」とは、成功や失敗から学び、繰り返し改善する事であり、「顧客との共創」とは、顧客とのコミュニケーションをベースに作業を進めること、また「自己組織力」とは、変化への対応を自ら決定し、行動できること、そして「機能横断的」とは、既存組織を超えて各種の機能を持つメンバーが連携することを意味する。

こうしたアジャイルな取組の要素は、中小企業の特異性に必ずしも反するものではないようにみえる。「自己組織化」や「機能横断的」は、大企業よりも経営者の影響力が大きく、組織も小さい中小企業の方が適していると考えられる。また「顧客との共創」は、製品開発を前提とした表現であるが、これを社内のデジタル化とした場合、顧客は従業員に置き換えられる。この従業員との「共創」は、規模が小さく個々の従業員の顔が見えやすい中小企業の方が適性は高いと考えられる。そして「ふりかえり」については、必ずしも中小企業が適しているとは言えず、経営者により柔軟性や迅速性といった優位性が発揮されることで達成されていくものと考えられる。こうしてみると経営者次第という側面もあるが、アジャイルな取組について、中小企業は大企業よりも有利な面もある。また、そもそも大企業に比べ中小企業では、人材や資金などが不足しがちになるため、事前に精緻な全体計画を立てて進めていく方法よりも、迅速性を活かせるアジャイルな取組の方が馴染むと考えられる。

3. 中小企業におけるデジタル化推進プロセスの分析

3.1 分析目的

先行研究からは、大企業を対象とした一般的な理論は中小企業にそのまま当てはめにくいことや、中小企業には大企業に比して、柔軟性や迅速性に優位性があり、その発揮には経営者の役割が大きく影響するという示唆が得られた。加えて、中小企業の特異性を考慮した場合、デジタル化の進め方としてアジャイルな取組が適しているとの見解を得た。これらを踏まえ、ここでは「中小企業に適したデジタル化進展のプロセス」という分析目的を設定し、中小企業の実情を踏まえた実践的なデジタル化や進め方について分析していく。そのため分析には、インタビュー調査によって得た、デジタル化の進展過程における中小企業内の人の考えや行動の変化などに関するデータを用いた。

3.2 分析方法

本研究では、インタビューデータをグラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTA）により分析した。GTAは、質的研究手法の1つで、データに密接した分析により人の行動についての説明力のある分析結果を生成する研究方法である²⁶。その主な目的は、未だ解明が不十分な社会現象について、その背景にある人と人の相互作用やその結果として生じる変化を予測する理論的仮説を生成することにある。本研究は、デジタル化の取組における中小企業内の人

25 平井（2021）p.35。

26 木下（2006）p.58。

の行動や変化を動的に捉えることを目的にしていることから、分析方法としてGTAを採用した。なおGTAの分析手順は、複数の研究者から提唱されているが、本研究では木下（2003）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、修正版M-GTA）を用いた。

3.3 分析対象

修正版M-GTAでは、はじめに分析の中心に位置する分析焦点者を決めるが、本研究では、「中小企業のデジタル化推進の担当者」と設定した。そして、インタビューの対象企業は、大阪府の実施したアンケート調査結果から抽出した²⁷。大阪府の調査では、企業のデジタル化やDXの進展度を、表1の5段階のDXステージとして設定し、各企業の主観的評価による回答を得ている。最も低位のステージ1は、デジタル化がほぼ未着手の段階で、ステージ2は、デジタル機器はあるが業務プロセスのデジタル化には至っていない段階である。そしてステージ3

以降は業務プロセスをデジタル化している企業であり、そのうちステージ3は、部分的なデジタル化、ステージ4は全社的なデジタル化が、それぞれ出来ている段階であり、最高位のステージ5は、DXを実現している段階である。インタビューの対象企業は、デジタル化の取組に積極的であることが望ましいため、抽出条件は、僅かでもデジタル化に着手しているステージ2以上であり、且つ、今後の目標として今よりも上位のDXステージを目指している中小企業とした。

調査では、対象企業に訪問し、半構造化インタビューにより、デジタル化の経緯や人員・体制、推進課題に関して聞き取った。最終的な対象企業は表2に示す13社である。なお表のIDは、DXステージの数値とアルファベットを組み合わせたものである。これ以降、各社から得た生のインタビューデータを表示する際にはこのIDを併記する。

27 大阪府が2021年7月に実施した「新型コロナウイルス感染症の影響下における府内企業の実態調査」の調査の対象は、総務省「事業所母集団データベース（令和元年次フレーム）」の大阪に本社を置く民営企業（農業、林業、漁業除く）、約28万社から常用従業員数に基づき層化抽出した10,000社であり、回収率は30.1%。

表1 DXステージの概要

ステージ5	全社戦略により、デジタル技術(AI,ICT等)を活用した事業・組織の変革、競争力向上を実現
ステージ4	業務横断的なデジタル管理により、幅広い事業分野で業務効率化や売上向上を実現
ステージ3	個別業務(管理システム、ECサイト等)でデジタル技術を用いた業務効率化や売上向上を実現
ステージ2	資料作成(文書や数量データ等)やインターネット等、一部でパソコンなどのデジタル機器を活用
ステージ1	パソコンやインターネットなどのデジタル技術はほとんど使わない

出所：大阪産業経済リサーチ&デザインセンター（2022）p.10。

表2 調査対象企業の一覧

ID	DXステージ	従業員規模	業種・事業内容
5a	5	201～300人	【情報通信】出版物、教材、教具販売
5b	5	51～100人	【製造】印刷加工
4a	4	21～50人	【卸】眼鏡等の輸入・企画販売
4b	4	51～100人	【製造】アルミ精密加工・委託製造
4c	4	21～50人	【製造】食品製造
4d	4	21～50人	【卸】金物製造卸
4e	4	201～300人	【製造】菓子製造販売
3a	3	21～50人	【卸】繊維品卸売
3b	3	21～50人	【製造】プラスチック家庭用品製造
3c	3	51～100人	【運輸】倉庫業
2a	2	5人以下	【製造】婦人服製造
2b	2	21～50人	【建設】電気通信工事、電気工事
2c	2	6～20人	【小売】作業服の販売

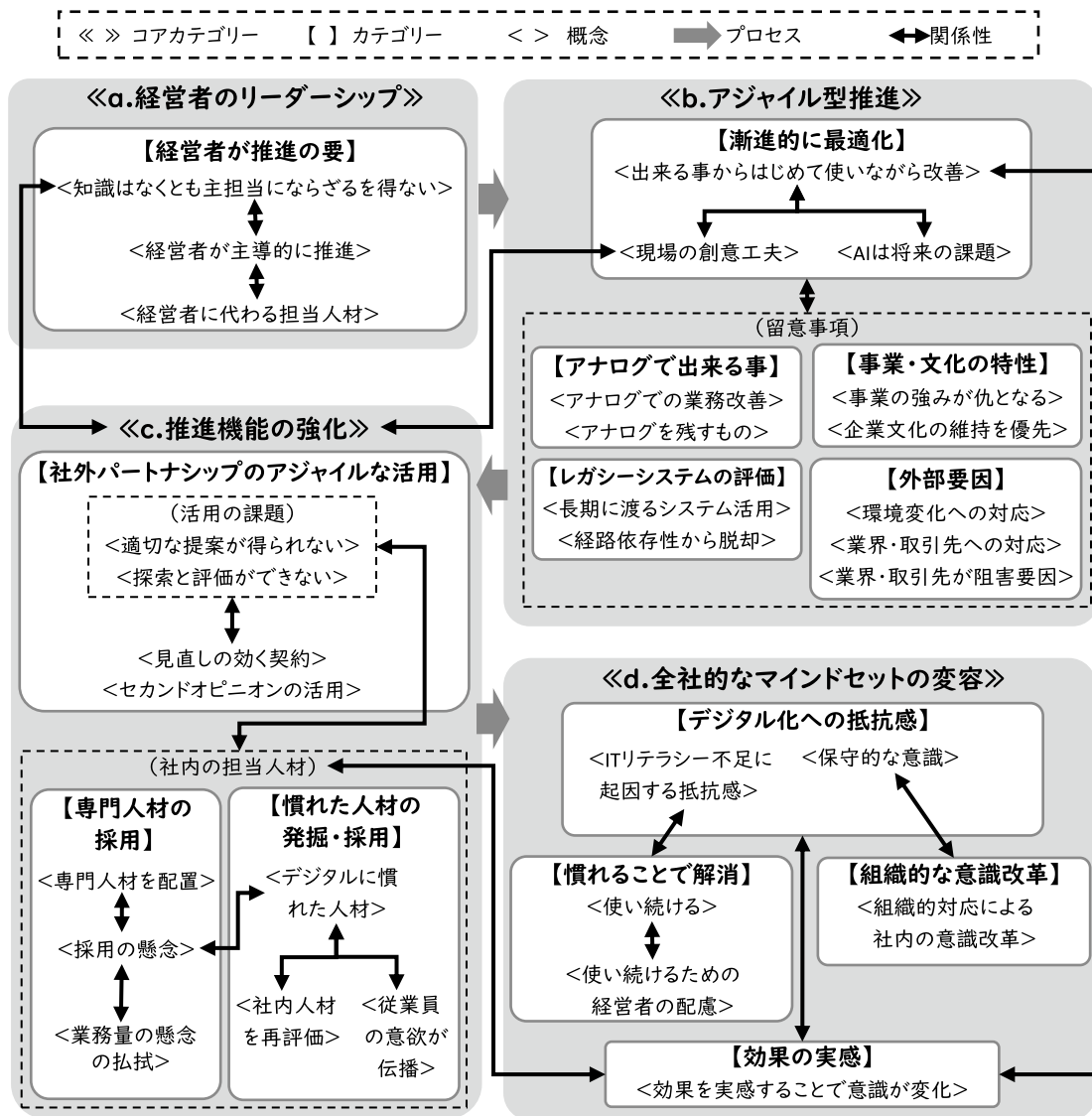
3.4 分析手順

分析手順としては、はじめに全てのインタビューデータに目を通し、分析目的に関連するとみられる文脈を見つけ出し、その内容を解釈したうえで、それを端的に表した言葉としての＜概念＞を生成していった²⁸。複数の＜概念＞が生成できたところで、それらの関係性などを比較分析しながら、いくつかの＜概念＞を包括的に説明する【カテゴリー】や、さらに中心的な《コアカテゴリー》を生成していった。この

過程において説明が不十分な箇所については、全データの見直しと追加的なインタビュー調査により、新たな＜概念＞を生成することで、比較分析を継続的に行っていった。最終的に31の＜概念＞、13の【カテゴリー】、4の《コアカテゴリー》が生成され、それらの関係やプロセスを図1にまとめた。なお、本文中において、＜概念＞に関するものは＜ ＞、【カテゴリー】に関するものは【 】、《コアカテゴリー》に関するものは《 》を付して表示する。

²⁸ 概念とは、データを解釈して得られる仮説的なものであり、一定程度の現象の多様性を説明できるもの（木下（2003）p.25）。

図1 カテゴリー関連図（中小企業に適したデジタル化進展のプロセス）



3.5 分析結果

図1に示したように「中小企業に適したデジタル化進展のプロセス」のストーリーラインは、4つのコアカテゴリーからなるプロセスとして説明できる²⁹。すなわちプロセスは、≪a. 経営者のリーダーシップ≫、≪b. アジャイル型推進≫、

≪c. 推進機能の強化≫、≪d. 全社的なマインドセットの変容≫の順になる。以下では、プロセスの順に≪コアカテゴリー≫を構成する【カテゴリー】や<概念>の内容と関係について詳細に考察していく。

²⁹ 分析の結果として、4つコアカテゴリーをそれぞれプロセスとして捉えて整理した。

(1) ≪a.経営者のリーダーシップ≫について ーダーシップ≫を構成する表3に示した【カテ
まずプロセスの1つ目となる≪a.経営者のリ ゴリー】及び<概念>について考察していく。

表3 ≪a.経営者のリーダーシップ≫に関する概念、定義

カテゴリー	概念	定義 ^(注)
経営者が 推進の要	知識はなくとも主担当にならざるを得ない	人材不足のため経営者がデジタル化推進の主担当にならざるを得ない事情がある
	経営者が主導的に推進	経営者自らが必要に応じて関係部署と調整しながら主導的に推進
	経営者に代わる担当人材	経営者が主担の場合は、一定、推進後に従業員への権限移譲が課題

(注) 定義は、インタビューデータを解釈したものであり、これを端的に表したものが<概念>である。以下、同じ。

デジタル化を推進する中小企業では、「担当できる人材がおらず、(ITは)少し詳しい程度であるが自分(経営者)が担当してきた(4a)」や「デジタル化は、他に担当できる人がいないので、特にITに詳しくもないが経営者しか担当できない(2a)」というように、他に任せられる人材がいなかったため経営者が<知識はなくとも主担当にならざるを得ない>という事情がある。そのため「新システム導入などでは、主要部署の担当者を交えて、議論し、シミュレーションしながら自分(経営者)が決めた(5b)」や、「デジタル化推進は総務部門が兼務しているが、これまでは自分(経営者)がすべて決めてきた(3b)」というように、中小企業のデジタル化では、関係部署が参加することもあるが、<経営者が主題的に推進>することが多くなる。調査対象企業13社のうち、8社は経営者自らが担当者を務めており、2社は総務人材等の兼務担当者が経営者と相談しながら推進していた。このように中小企業では、DXステージ

4やDXステージ5の段階にまでデジタル化が進展している高位企業(以下、高位企業)においても、【経営者が推進の要】になっている。これは中小企業のデジタル化では、経営者自らが主体的に行動するような≪a.経営者のリーダーシップ≫がその推進に大きく影響することを示唆している³⁰。但し、高位企業では、「現在、ITは社長が担当しており、その分、経営の一部は私(会長)がみてきたが、そろそろ会長を引退するつもりなので、社長には経営に専念してもらいたい、別のIT担当の確保・育成が今の課題(5b)」と、デジタル化が一定進展したところで経営者が本来の業務に専念するために<経営者に代わる担当人材>の確保が課題として浮上している。

(2) ≪b.アジャイル型推進≫について

次に、≪b.アジャイル型推進≫に関し、表4に示す【カテゴリー】及び<概念>について考察する。

30 脚注12及び13参照。

表4 《b.アジャイル型推進》に関するカテゴリー、概念、定義

カテゴリー	概念	定義
漸進的に最適化	出来る事からはじめて使いながら改善	事前評価が難しいため、出来るところから進め、使いながら改善していく
	現場の創意工夫	現場の創意工夫による低コストのデジタル化
	AIは将来の課題	AI導入に関心を持っているが、具体的に検討までは至っていない
アナログで出来る事	アナログでの業務改善	デジタル化する前にアナログによる業務の改善の必要性
	アナログを残すもの	デジタル化とアナログを残すものの見極め
事業・文化の特性	事業の強みが仇となる	本来、強みである独自の作業手順や多品種少量などの事業内容がデジタル化に馴染まない
	企業文化の維持を優先	経済合理性だけでなく、企業文化等を優先することがある
レガシーシステムの評価	長期に渡るシステム活用	中小企業にも長期間の活用実績がある企業もある
	経路依存性から脱却	長期利用の場合は経路依存性からの脱却意識が必要
外部要因	環境変化への対応	急激な環境変化は、中小企業の危機意識を高め、その対応としてデジタル化を加速させる要因
	業界・取引先への対応	業界全体のデジタル化が進んでいる場合は、既存取引先との取引継続などがデジタル化を推進する動機となる
	業界・取引先が阻害要因	業界や取引先のデジタル化が遅れていることが、自社のデジタル化の停滞要因となる

中小企業のデジタル化は、【経営者が推進の要】になることが多いが、経営者は必ずしもITの知識を持っているわけではない。そうしたなか高位企業では、「デジタル化は、「失敗したらどうする」という考え方では進まない。使ってみて本当に悪い場合はやめる覚悟もある(4d)」、また「デジタル化はやってみないとわからないことが多く、事前に評価しきれないため、初期投資が大きいと躊躇してしまう。低予算で始めて、使いながら現場の声を聞き、自社にフィットするものを見極め、その際に必要なものに乗り換えていく方がいい(4a)」というように、事前評価の限界を認識したうえで、失敗も辞さない覚悟を持ち、＜出来る事からはじめて使いながら改善＞していく考え方で、デジタル化を進展させてきた。その際、事前評価が

不十分である以上は、初期投資額は極力控えることも重要なポイントとなっている。これは経営資源に限りのある中小企業では重要な考え方であろう。また中小企業では、「RPAの導入について専門家に相談したが、エクセルのマクロで十分という結論になった。たまたま経理担当者がマクロを使えたので、いくつかの業務の作業を自動化しはじめている(3c)」や「勤怠管理でICカードを導入した。2万円程度でリーダーやカードを買ってきて、自分たちで作ってみた。こんなに簡単にできるんだと感じた(4d)」、また「社内のコミュニケーションツールとしてフリーのLINEを使っている。スマホで撮影した写真も送れ、グループも簡単に作れるのでそれで充分(4c)」と、＜現場の創意工夫＞により、自分たちが必要と感じるデジタル

化を低コスト且つ、簡易な方法で実現している。その一方で、「AIに可能性を感じているが、具体的にはまだ考えていない (5a)」や「問い合わせ傾向をAIで分析するなど、考えられなくもないが、まだ具体的には考えていない (3a)」というように、最新のAIに魅力を感じつつも、＜AIは将来の課題＞と割り切ってデジタル化を推進している。これは中小企業では、AIなど最新技術によるDX実現の可能性はあるが、それに固執することなく、出来ることから取組むことも必要であることを示唆している³¹。このように中小企業はデジタル化の取組において、＜AIは将来の課題＞として割り切りながら＜現場の創意工夫＞など、＜出来る事からはじめて使いながら改善＞し、自社に合ったものへと【漸進的に最適化】する＜b.アジャイル型推進＞を採用している。

中小企業が＜b.アジャイル型推進＞を採用してデジタル化を進めていく際には、いくつかの留意事項がある。第一に、デジタル化を検討するにあたり【アナログで出来る事】を改めて認識することである。「IT企業に依頼し、当時の仕事の仕方に合わせて、かなりカスタマイズしたシステムを導入したが、全く機能しなかった。今思えば、そもそもの仕事の仕方が悪かったので、システムに行く前に自分たちで（管理表などを）作ってみて、属人化している仕事のやり方を変え、やっぱりシステムを入れた方がいいという段階を踏むべきだった (3b)」と、事前＜アナログでの業務改善＞に取組むことの重要性を指摘する声がある。また、「生産計画は実績データから全て自動計算ができるが、商品

数が多くイレギュラーな数字が出るので、重要な予測数値は人の手で作っている。また紙資料での管理が残っていて、何とかしたいと思うが作業の正確性や効率性から、取って紙を残している (4e)」と、一旦はデジタル化したが、一部をアナログに戻す企業もある。同様に「従来の業務改善でも、変えるものと変えないものがあるが、デジタル化も同じで、一部はアナログを残すということもあり得る (5a)」というように、デジタル化が進展している高位企業であっても、必ずしも全てデジタル化するのではなく＜アナログを残すもの＞があっても良いと考えている。これは中小企業のデジタル化においては、全てデジタルに置き換えることに固執せず、アナログとデジタルを使い分けていくことも中小企業に適した＜b.アジャイル型推進＞であることを示唆するものである。

第二に、中小企業が個々に持つ【事業・文化の特性】の影響に留意が必要である。その1つとして＜事業の強みが仇となる＞ことがある。「10年以上前から工程管理システムを導入しているが、現場では紙を打ち出して書き込み、ポケットに入れながら作業をしている。その対策をこれまで何度も業者に相談してきたが、多品種小ロットであるため難しく解決できていない (4b)」や、「画像検査装置を導入しようと、何度も業界トップ企業に相談したが、品質を確保するには数百万円の装置が数十台必要になると言われた。多品種小ロットのためにスケールメリットが出せず、収益に見合わないため断念した (5b)」、さらに「在庫管理システムを導入した際、自動ピッキングも検討したが、大物

³¹ 脚注2参照。

などイレギュラーな製品が多く、予算内でできなかった (4d)」と、高位企業であっても、多品種小ロットやイレギュラー製品などの事業特性がデジタル化に馴染まないケースもある。こうした事業特性は、中小企業の強みであることも多く、そのデジタル化への期待が大きい。しかしそれが困難である場合は、将来の課題として、拘りすぎず別の出来るところのデジタル化を進めていくことも、中小企業の《b.アジャイル型推進》では必要な考え方であろう。また別に、中小企業ではデジタル化よりも＜企業文化の維持を優先＞するケースもある。「勤怠管理をデジタル化して厳格に管理すると、社内の慣習を変えることになる。それが本当に会社にとっていいことなのか、社内の声も含めて考え、今のところは、慣習を変えてまで厳格に管理する必要性を感じていないのでデジタル化するつもりもない (2b)」というように、DXステージ2の低位企業では、従業員のITへの理解が十分とは言えないこともあり、効率化よりも組織風土や文化の維持を優先することもある。本来、DXはデジタル化により事業や文化の変革を目指すものである。しかしこのケースは、経済合理性ではなく、その企業独自の文化などを敢えて残していくことも、中小企業の《b.アジャイル型推進》では優先されることを示唆している。これは筒井 (2022) がいうように、第三者からの出資が少なく、経営者の一存が通りやすい中小企業の特異性があらわれたケースといえよう³²。

第三として、【レガシーシステムの評価】がある。中小企業にも高位企業などでは＜長期に渡るシステム活用＞の実績を持つ場合がある。

そうした企業では、「10年前に大手コンサルティング会社に依頼して組んだオンプレミスの業務管理システムを更新しながら使ってきたが、クラウドシステムが出てきたので、次回どうするか検討しているところ (5a)」というように、既存システムの更新が課題になる。近年の業務管理システムでは、従来のオンプレミス型に加え、新たにクラウド型のシステムが普及しはじめており、更新時には、【レガシーシステムの評価】を適正に行うことが求められる。しかし「システム更新でいろんな業者の話を聞くと、これまでにない機能など使えそうなものもあったが、長年使ってきたシステムを最新版に更新することにした。最新版といっても新機能はないが、使い慣れており、現場の混乱も少なく安定して使えると判断した (5b)」や、「大手企業の基幹システムをカスタマイズしながら長期間使ってきた。更新時期を向かえ、比較検討した別のシステムに良い機能があったが、自社に合わせて作り込んできた既存システムの方がコストは安くなるため継続することにしたが、それが本当にいいのか判断は難しい (4e)」というように、機能面の評価ではなく、経路依存性に基づく意思決定がなされるケースがある。経験豊富な高位企業ほど、こうした課題に直面する機会は多くなるが、その際には、＜経路依存性から脱却＞し、長期的視点から真に自社に合う機能を適正に評価することが重要となる。

最後に、中小企業の《b.アジャイル型推進》では【外部要因】の影響を考慮する必要がある。「以前から仕事をリモート化する体制はあったが、コロナ禍で大幅に進んだ (5a)」や「従来

32 脚注13参照。

はスーパーの催事で試食してもらえたが、コロナ禍では、それができなくなったので、新商品をSNSやブログで紹介するようになった(4c)」、さらに「コロナ禍で仕事が暇になり、考える時間もできたので、やるなら今だと思い立ち、デジタル化を加速させた(4a)」と、コロナ禍により生じた＜環境変化への対応＞のためにデジタル化が進展した中小企業もいる。このほかの【外部要因】として、業界や取引先が影響することがある。「印刷業界はオンデマンド印刷などデジタル化が進んでおり、当社も対応していく必要がある(5b)」や、「パターン図面の精度を増すためにCADデータ化したい。外注先の縫製会社がAIを活用しており、図面をデータ化できれば、体形が少しかわっても、ブレーディング(修正)をかけることですぐにパターンを起こせるなどのメリットがある(2a)」というように、＜業界・取引先への対応＞としてデ

ジタル化への意識を高める中小企業もいる。しかしその一方で、「オンラインの受発注システムを入れたが、取引先はFAXが中心で、相手先次第のため限界があり、オンラインは全体の2割以下にとどまっている(4d)」や、「コロナ禍でリモートワークの体制を整備したが、得意先が対応できないためオンラインに切り替えられず、訪問営業に応じざるをえない。電子決済も、集金は販売側の仕事なのになぜ来てくれないのかと言われるなど、なかなか進まない」というように、自らのデジタル化が進展している高位企業であっても、中小企業のデジタル化では＜業界・取引先が阻害要因＞になるケースがある。

(3) ≪c.推進機能の強化≫について

続いて≪c.推進機能の強化≫に関し、表5に示す【カテゴリー】及び＜概念＞について考察していく。

表5 ≪c.推進機能の強化≫に関するカテゴリー、概念、定義

カテゴリー	概念	定義
社外パートナーシップの アジャイルな 活用	適切な提案が得られない	IT企業等に事業内容の理解がないと適切な提案が得られない
	探索と評価ができない	IT企業やサービス等の全容が見えないため、効率的に探し出す方法がなく、自社に適したものを評価することもできない
	見直しの効く契約	状況に応じて内容を変更できるなど、見直しの効く契約
	セカンドオピニオンの活用	専門家等の業務内容を評価するため別の専門家等を活用
専門人材の 採用	専門人材を配置	専門人材を上手く活用することで社内にはない知識やノウハウを活用できる
	採用の懸念	専門人材の必要性は感じながらも、業務量や能力評価が課題になっている
	業務量の懸念の払拭	専門人材を採用したことで、社内の活用促進につながり、業務量不足の問題が解消
慣れた人材の 発掘・採用	デジタルに慣れた人材	専門人材は難しくとも、ITリテラシーの高い人材を確保したい
	社内人材を再評価	社内の人材を改めてITの観点から再評価し、人材を発掘
	従業員の意欲が伝播	担当者が実績を占めることで他の従業員の意欲が向上

《b.アジャイル型推進》では、デジタル化を進めながら、課題を発見し、改善していくことが求められる。しかし中小企業の主担当者は、必ずしもITの知識を豊富に有しているわけではない。そのためには経営者などの今の担当者以外の人材をデジタル化推進に参加させることで《c.推進機能の強化》を進めていく必要がある。そのうち社外人材に関しては、専門知識やノウハウを持つIT企業等の活用が考えられる。しかし中小企業では、IT企業等を活用する際に、いくつかの課題に直面している。まずIT企業等に自社の特性を伝えきれずく適切な提案が得られないことが挙げられる。「新システム導入のため、いくつかのIT企業と話をしたが、長く付き合っていたところは、自社の特殊性を理解しているが、初めてのところには理解してもらえなかった(5b)」や、「出退勤管理をIT企業に相談したら、大掛かりで金額も高かったので、試しに自分たちでやってみたら簡単にできた(4c)」、また「IT企業や専門家に相談すると、話が大きくなり、自社の実情に合わない方向に話がいくことがある(2a)」というように、高位企業でも事業特性などを伝えきれずに実態に合わない提案を受けることがあるという。また別の課題として、中小企業ではIT企業やIT技術・サービスの＜探索と評価が困難＞であることが挙げられる。「デジタル化には非常に興味はあるが、自分たちに合うもの(サービス)がどこにあるのか、本当にあるのか、はっきりしないので不安の方が大きい(4b)」や、「大手のIT企業だと、高額になったり、提案内容が自社に合わなかったりすることがあるが、個人レベルだと数が多く、どこが何をしてくれる

のかわからず、適当な相手を見つけれない。(4d)」と、中小企業はIT企業やサービス等を十分に探しきれていないと感じている。また「IT業者やサービスは巷に溢れているが、本当に今の自社に合うものがどれか、評価できない(3c)」や、「世の中にはデジタル技術があふれているが、現場中心の中小企業で必要なものは限られている。それを見極めていくことが今後の課題(2b)」と、評価についても課題認識がある。これらの課題について中小企業では、「ECサイトのPR用広告サービスをフリーランスの専門家に設定してもらったが、自分ではそれを評価できないので、別の専門家に品質チェックしてもらった(2c)」や、「新システムを入れるときに、中小機構のIT経営簡易診断を受けてみたが、システムを入れても従業員がついてこられず、良くならないという結果がでた(4c)」と、＜セカンドオピニオンの活用＞により知識不足を補うケースもある。しかし「はじめは、自分に知識がないため、的確な質問や交渉もできず、提案や金額を評価することもできなかった。最近は、少しずつ知識を得て、それができるようになってきた。IT企業と付き合っていくには知識が必要(2a)」と、自らが知識を得ることで徐々に解消するほかないとの考えもある。こうしたIT企業等の活用に課題を抱える中小企業では、《b.アジャイル型推進》において紹介した、「デジタル化はやってみないとわからないことが多く、事前に評価しきれないため、初期投資が大きいと躊躇してしまう。低予算で始めて、使いながら現場の声を聞き、自社にフィットするものを見極め、その際に必要なものに取り換えていく方がいい(4a)(再掲)」というように、

少額な投資から初めて、状況を見極めながら進めていく方法を採用している。これは、中小企業では、IT企業等の活用において、全てを事前に計画するのではなく、状況に応じて変更できる〈見直しの効く契約〉を結ぶなど、【社外パートナーシップのアジャイルな活用】が適していることを示唆している。

次に《c.推進機能の強化》のための社内人材については、ITエンジニアなどの【専門人材の採用】が考えられる。中小企業でも高位企業では、「専門部署を設置し、中途採用した大手コンサルティング会社の元SEやコンサルティング会社からの出向者などの専門人材を配置している（5a）」や、「元ソフトウェア会社の営業スタッフを採用し、システム運用やIT事業者からの提案の評価などをしてもらっている（4b）」と、適所に〈専門人材を配置〉し、社外パートナーシップ活用の課題も克服しながらデジタル化を進めている。しかし「ITの専門人材に来てもらっても、やってもらう仕事がそこまでない（2c）」や、「IT企業にECサイトのリニューアルを相談したところ、月に25万円で専門家を臨時社員として採用することを提案されたが、能力の評価もできないし、自社に合わない人が来た時に別の人に変更とも言い難いので断った（4e）」と、【専門人材の採用】に対し、業務量や能力評価など、〈採用の懸念〉を抱えており、採用を躊躇する中小企業も少なくない。但し、「はじめは、システムエンジニアを採用しても当社の手に余るかと考えていたが、採用してみると、ちょっとした変更にもすぐに対応できるようになったことで、従業員からシステムの改善案が次々として出てきて、今は手がいっぱいにな

っている（4d）」というケースもある。懸念を持ったまま採用した専門人材が、日々、デジタル化の課題を解決していったことで従業員に改善意識が芽生えそれが新たな課題発見に繋がっており、結果として〈業務量の懸念の払拭〉に繋がった。これはデジタル化に関する潜在的課題が豊富にあったことが幸いした結果とみられるため、デジタル化がある程度進展している高位企業で想定されるケースと考えられる。

以上のように中小企業では、《c.推進機能の強化》のための【社外パートナーシップのアジャイルな活用】や【専門人材の採用】に課題を抱える企業がいるが、そうした中小企業では、まずはデジタル機器やサービスに【慣れた人材の発掘・採用】を進めていくことが考えられる。特にデジタル化があまり進展していない低位企業は、「ITの専門人材とは言わないが、ITに慣れた人材が欲しい（2c）」や、「（デジタル化のための）人材はまだまだ足りていないが、専門人材は今すぐに採用するつもりはない。（Excelで）マクロが組めて、新システムにもすっと入っていける人材が欲しい（3c）」というように、ITエンジニアのような専門性は無くとも〈デジタルに慣れた人材〉を求めている。また「採用時に特にITスキルを評価しなかったが、PCを自分で組み立てられる事務職員がおり、20代前半で若いのが、この職員をITのリーダーとした（3c）」や、「昨年からいろいろシステム導入するなかで、職階に関係なく、各部署で推進を任せられる人材がわかってきたところ（4a）」というように、これまで重視してこなかったデジタル化の視点から〈社内人材を再評価〉することで、社内から人材を見出せる可能性がある。

人材不足感が強まっている現状において、こうした＜社内人材を再評価＞する方法は、低コストで実行可能であり、中小企業に適したアジャイルな取組と考えられる³³。また「(ITの) 専門家ではない経理担当者が、Excelで定型業務を自動化した。これが周りの従業員のお手本になり、一緒にやるようになったので、今はチームとして動き、業務効率化で成果を挙げてくれている (3a)」と、＜デジタルに慣れた人材＞が＜現場の創意工夫＞によるデジタル化を推進することで、その＜従業員の意欲が伝播＞し、周

围の人材の参加を促すことがある。またこれは、【慣れた人材の確保・発掘】は、＜現場の創意工夫＞を活性化させることで＜b.アジャイル型推進＞を進展させることを示唆している。

(4) ＜d.全社的なマインドセットの変容＞について

最後に＜d.全社的なマインドセットの変容＞に関し、表6に示す【カテゴリー】及び＜概念＞について考察していく。

表6 ＜d.全社的なマインドセットの変容＞に関するカテゴリー、概念、定義

カテゴリー	概念	定義
デジタル化への抵抗感	ITリテラシー不足に起因する抵抗感	デジタルに慣れていないために抵抗感を持つ従業員がいる
	保守的な意識	社内には現状に満足し変化を嫌う傾向がある
慣れることで解消	使い続ける	ITの情報やリテラシー不足に起因する漫然とした抵抗感は慣れるまで使い続けることで解消
	使い続けるための経営者の配慮	不慣れなデジタル技術を社内で使い続けるための経営者の配慮
組織的な意識改革	組織的対応による社内の意識改革	社内の保守的な意識を変えるために組織を変革
効果の実感	効果を実感することで意識が変化	効果の明確化は、社内の抵抗感を払拭し、デジタル化の推進に貢献

＜b.アジャイル型推進＞では、改善すべき課題を発見するために、従業員が積極的にシステム等を活用することが求められる。そのため、従業員の活用意欲を向上させる＜d.全社的なマインドセットの変容＞が重要となるが、中小企業では、従業員の【デジタル化への抵抗感】が障壁となることが多い。「(デジタル化により)

工程の見える化をしたいが、全員のITリテラシーが低く、抵抗感が強い。ノウハウは体で覚えている感じで、書類も手書きの方が詳細に書けると考え、現状に満足している (4c)」と、中小企業では従業員に＜ITリテラシー不足に起因する抵抗感＞があり、思うように活用が進まない。また「(デジタル化に限らず)業務改善は、

33 中小企業白書2022年版によると、中小企業は、コロナ禍の影響が強くなった2020年を除き、2013年第4四半期以降は人材不足の状況にある（中小企業編（2022）p.40）。

担当部署が中心となって動かないといけませんが、担当に任せていると、今のままの方が楽なため進まない（5a）」や、「生産システムを入れた際、現場の抵抗感が大きく、改善も誰かがやってくれると考え、自分たちで良くしていく意識がなかった。結果、使い勝手が悪いままになり、元のアナログが良いということになった（3b）」というように、デジタル化に限らず、現状維持を好む＜保守的な意識＞が課題になることがある。

こうした【デジタル化への抵抗感】のうち＜ITリテラシー不足に起因する抵抗感＞について中小企業では、「抵抗感は常にあるが、使い続けて慣れれば普通に使えるようになっていく（3c）」と、＜使い続ける＞ことで払拭している。但し、【デジタル化への抵抗感】を持つ従業員が＜使い続ける＞ためには、「毎回、システムを入れたら、現場からクレームが出るが、「3週間、1ヵ月、我慢しましょう」と声をかけて使い続けるうちに定着する（4d）」や、「昔はデジタルに抵抗感を持つ従業員が多かったため、やってくださいとお願いして進めていたが、今は、慣れた人が増えたので特に抵抗感は感じない（3a）」というように、＜使い続けるための経営者の配慮＞が必要となる。これは＜ITリテラシー不足に起因する抵抗感＞の払拭に、＜a.経営者のリーダーシップ＞が影響していることを示唆している。もう一方の＜保守的な意識＞に対しては、【組織的な意識改革】に取り組むケースがある。「デジタル化に関わらず、社内で新しいことをするのに、昔の経験や知識に拘る幹部の意見を待っているのは進まないのフラットな組織に変えた。コロナによる環境変

化では、必ずしも昔の経験や知識が活かせず、幹部も責任を持てる判断ができないため納得している。フラット化したことで、コミュニケーションがとりやすくなり、仕事が回るようになってきた（4c）」というように、＜組織的対応による社内の意識改革＞にまで踏み込んでいる。こうした【組織的な意識改革】は、中小企業では経営者の役割が大きいと考えられるため、＜保守的な意識＞を変えていく場合にも、＜a.経営者のリーダーシップ＞が影響すると考えられる。

中小企業では、こうした対策の他にも、【デジタル化への抵抗感】を払拭し、＜d.全社的なマインドセットの変容＞に有効な方法がある。「はじめは社内のほとんどが、新システムに抵抗感を持っていたが、取引先で入力した情報を社内で見え、即座に発送作業に移るなど、使っていくうちに便利さを実感し、逆になくてはならないものになってきている（4a）」と、抵抗感を持っていた従業員もデジタル化による＜効果を実感することで意識が変化＞し、システム等を活用するようになっていく。これは【効果の実感】が【デジタル化への抵抗感】を払拭していることを示唆するものである。またこの【効果の実感】は、＜c.推進機能の強化＞における【専門人材の採用】や【慣れた人材の発掘・採用】によっても得られることは、既にみたとおりである。

3.6 分析結果から得られた仮説的知見

ここまでの分析結果から、「中小企業に適したデジタル化進展のプロセス」について、次の5つの仮説的知見を見出すことができた。

(1) 中小企業のデジタル化では、ITの知識が乏しくとも経営者自らが主導的に推進しており、その意思決定や行動が進展に影響している。

中小企業のデジタル化では、＜知識はなくとも主担当にならざるを得ない＞事情もあり、【経営者が推進の要】になることが多い。デジタル化が進展している高位企業においても同様である。これは中小企業では《a.経営者のリーダーシップ》の発揮がデジタル化の進展に影響することを示唆している。ここでいうリーダーシップには、目標設定や従業員の意欲向上だけでなく、中小企業の場合には、経営者自らが主担当になるなど、主体的に行動することも含まれる。

また《a.経営者のリーダーシップ》は、それ以降の《b.アジャイル型推進》、《c.推進機能の強化》、《d.全社的なマインドセットの変容》の全てプロセスの進展に影響すると考えられる。

(2) 中小企業では、経営者などの担当者のIT知識に乏しくとも、アジャイルな取組によりデジタル化を進展させている。

デジタル化が進展している高位企業では、＜出来ることから始めて使いながら改善＞することで、【漸進的に最適化】していく《b.アジャイル型推進》を採用しているケースが多くみられた。このことは中小企業ではアジャイルな取組によりデジタル化を進展させることができることを示唆している。中小企業では、経営者が【主担当にならざるを得ない事情】があるなど、担当者は必ずしもITの知識を有しておらず、事前に綿密な計画を立案することは難しい。また経営資源に限りがある中小企業では、

投資額を抑えることも重要となる。そのため中小企業の特異性と考えられる柔軟性や迅速性が発揮されるアジャイルな取組が適していると考えられる。また中小企業では、IT企業等とのパートナーシップにおいて、＜適切な提案が得られない＞や＜探索と評価ができない＞といった課題を抱えていることから、状況に応じて契約内容を変更できるような【社外パートナーシップのアジャイルな活用】が適している。

ここでアジャイルな取組に必要な要素について分析結果から考察してみたい³⁴。＜経営者が主題的に推進＞する中小企業のデジタル化では、《a.経営者のリーダーシップ》により、自ら決定して実行に移すこと（自己組織化）や、必要に応じて関係部署と連携すること（機能横断的）で、デジタル化を推進していた。また【慣れた人材の発掘・採用】や【専門人材の採用】などにより《c.推進体制の強化》に努める中小企業では、従業員から現場で生じた課題について改善案が提案（ふりかえり）されていた。そして中小企業は、＜現場の創意工夫＞によって社内のデジタル化を【漸進的に最適化】していたが、こうした従業員を巻き込んだ推進は、「顧客（従業員）との共創」を実践しているものと考えられる。このように、デジタル化を推進する中小企業では、アジャイルな取組に求められる組織的要素を備えていると考えられる。

(3) デジタル化が進展している中小企業では、専門人材を採用することは有効であるが、そうではない中小企業では、まず社内人材を再評価するなどしてデジタル機器やサービスに慣れた人材を発掘・採用することが有効である。

³⁴ 脚注23参照。

高位企業では、推進部署などにITエンジニアなどの＜専門人材を配置＞していることもあり、【専門人材の採用】がデジタル化進展に効果的であると考えられる。専門人材は手に余るなどの【採用の懸念】を抱く中小企業もいるが、全社的なデジタル化が出来ている高位企業では、デジタル化に関する潜在的な課題を抱えている可能性があり、【専門人材の採用】により社内の改善意識が高まることで課題が顕在化されることで＜業務量の懸念の払拭＞に繋がることもある。

一方、低位企業では、【専門人材の採用】に至ることは少なく、まずは専門性がなくとも＜デジタルに慣れた人材＞を求めている。そのためにデジタル化の視点からの＜社内人材を再評価＞するなどして、【慣れた人材の発掘・採用】に取り組むことが有効な手段と考えられる。またこうした＜デジタルに慣れた人材＞が、デジタル化推進に貢献する姿は、周りの従業員を刺激するなど、＜従業員の意欲が伝播＞することで新たな人材の発掘や社内の活性化に繋がることもある。

(4) 全社的なデジタル化への意識付けには、デジタル化による効果の実感を社内で共有することが有効である。

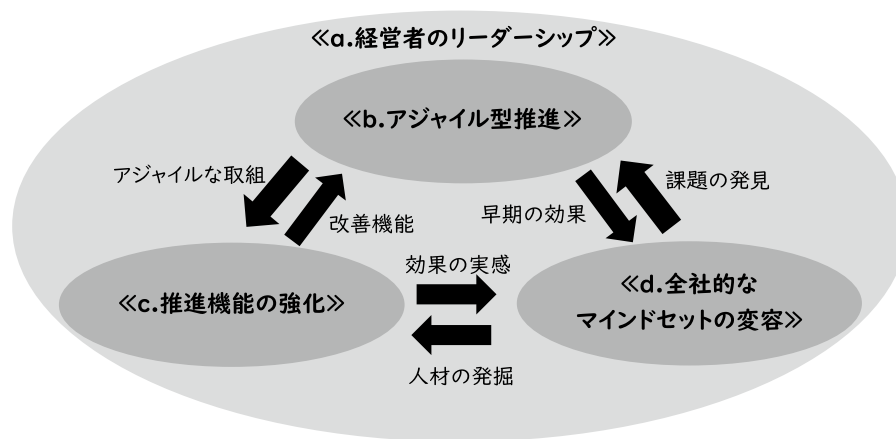
中小企業では、従業員のITリテラシー不足等による【デジタル化への抵抗感】が課題となることがあるが、デジタル化による【効果の実感】を社内で共有することで抵抗感を払拭する

ことができる。その結果、＜d.全社的なマインドセットの変容＞が起こり、全社的に活用しながら改善していく＜b.アジャイル型推進＞が進展していくと考えられる。

(5) アジャイルな取組は、中小企業内にデジタル化を進展する循環を生み出していく。

各プロセスは図2に示すとおり、相互に進展を助長しあう関係にある。＜b.アジャイル型推進＞に対して、＜c.推進機能の強化＞や＜d.全社的なマインドセットの変容＞は、社内の活用を促し、デジタル化に関する課題発見や改善の機能を向上させる効果があった。また＜c.推進機能の強化＞における人材等の確保に対しては、【社外パートナーシップのアジャイルな活用】などの＜b.アジャイル型推進＞が効果的であり、また＜d.全社的なマインドセットの変容＞が新たな人材の発掘に繋がる可能性があった。そして＜d.全社的なマインドセットの変容＞を促進する【効果の実感】に対して、＜b.アジャイル型推進＞は効果を早期に得ることに適しており、＜c.推進機能の強化＞は、効果を得るための改善の実効性を高めることが期待できた。そして中小企業のデジタル化では、これら3つのプロセスに、＜a.経営者のリーダーシップ＞が影響している。こうしたプロセスの関係は、各プロセスの進展が、中小企業内に相互作用によるデジタル化進展の循環を生み出すことを示唆するものである。

図2 中小企業のデジタル化に関する循環のイメージ図



4. おわりに

これまでも中小企業は、様々な取組で大企業に対し劣位に立ってきた。経営のデジタル化に関しては、20年以上前から大企業の後塵を拝し続けており、今のDXでも同じ轍を踏んでいるかのように見える。確かに、かつての大規模な管理システムは、高額なコストや運用に専門知識が必要になることが多く、大企業でしか使えなかった。しかし近年、サブスクリプションによりイニシャルコストは低減し、システム構造やインターフェイスが工夫され、専門知識がなくともカスタマイズができるシステムも普及しはじめている。既に、こうした技術やサービスを活用してDXを実現する中小企業もあらわれている³⁶。これは、DXが中小企業においても経営の変革をもたらす機会になり得ることを示唆している。その機会をものにするには、本

稿で分析してきたように、経営者がリーダーシップを発揮し、アジャイルな取組で出来る事から進めていくことが肝要である。但し、未だ中小企業の多くはデジタル化が進んでおらず、DXにまで理解が及んでいない。本研究ではそうした中小企業が、自らの実情に適した方法により、着実にデジタル化を進めていくための仮説的知見を得てきた。これらの成果が、デジタル化が未だ進展しておらず、DXに距離を感じている中小企業の手助けになることに期待したい。

最後に、本研究によって得られた知見は、特定の中小企業から得たインタビューデータに基づく限定的な分析の結果であるため、一般化にはさらなる研究が必要になる。今後は、別の調査対象による質的調査や量的データを用いた実証分析により、さらに研究を進めていきたい。

³⁶ 脚注2参照。

【参考文献】

- Glaser, Barney and A. L. Strauss 1967 The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. 後藤他訳 (1996) 『データ対話型理論の発見』 新曜社
- 大阪産業経済リサーチ&デザインセンター (2022) 「中小企業視点のDXストーリーー中小企業に適したデジタル化の進め方」 No.193
- 大阪産業経済リサーチ&デザインセンター (2023) 「事業再構築に挑む中小企業の現状と課題」、No.194
- 小川正博 (2013) 「中小製造業の経営」、渡辺他『21世紀中小企業論〔第3版〕多様性と可能性を探る』第7章有斐閣
- 川上義明 [2013] 「中小企業研究への経営学的アプローチー特殊経営学としての中小企業経営論ー」、福岡大学研究所『福岡大学商学論叢』第58巻第3号 pp.341-362
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』 弘文堂
- 木下康仁 (2006) 「グラウンデッド・セオリーと理論形成」、日本社会学会『社会学評論』第57巻第1号 p.58-73
- 経済産業省 (2019) 「「DX推進指標」とそのガイダンス」
- 経済産業省 (2020) 「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート2 (中間とりまとめ)」。
- 経済産業省 (2023) 「中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き」
- 情報処理推進機構 (IPA) (2023) 「DX白書2023」
- 高橋美樹 [2012] 「イノベーション、中小企業の事業系速力と存立条件」、日本中小企業学会『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集』 同友館 pp.3-15
- 中小企業庁 (1995) 『中小企業白書 (平成7年版)』
- 中小企業庁編 (2011) 『中小企業白書 (2011年版)』 同友館
- 中小企業庁編 [2018] 『中小企業白書』 日経印刷
- 中小企業庁編 [2022] 『中小企業白書・小規模企業白書 (2022年版)』 日経印刷
- 筒井徹 (2022) 「中小企業における自己変革力ー組織の変化対応力強化に向けて」、商工総合研究所『商工金融』 2022年12月号 pp.42-73
- 平井直樹 (2021) 「アジャイルにおける価値共創プロセスー「交換価値」から「使用価値」へー」 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科『立教DBAジャーナル』 No.12 pp.33-45

好評発売中

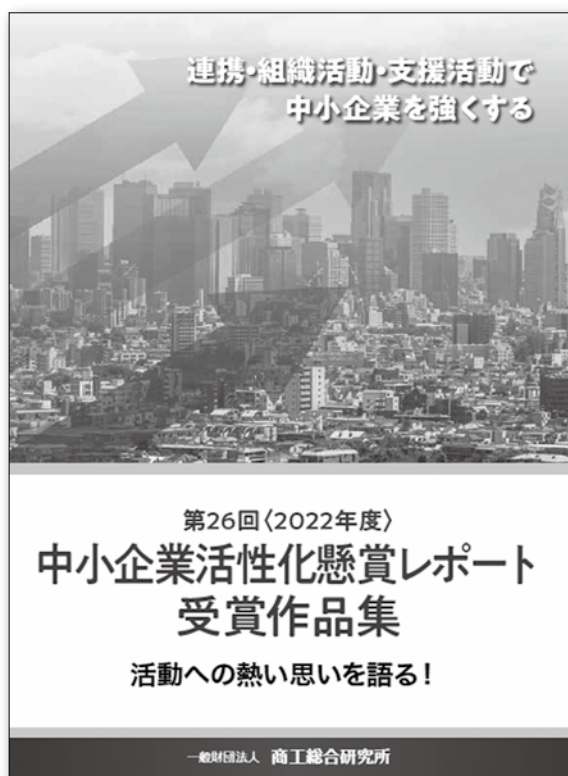
第26回(2022年度) 中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする 活動への熱い思いを語る!

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

定価 本体770円 (本体700円+税10%)

ISBN978-4-901731-42-3 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- 「商工会が繋ぐ小規模事業者同士の事業承継
—商工会ならではの事業承継とは—」

平野 由香氏
(天草市商工会 主任経営支援員)

○本賞受賞作品

- 「新たなビジネスプレイヤーのための組合活用と
その支援 —スタートアップ組合によるイノベーション
創出への試み—」

中本 浩喜氏
(商工組合中央金庫ソリューション事業部 調査役)

- 「薩摩川内市に『いてよかった!来て良かった!』
と思えるまちを目指して。—全国でも珍しい、
異業種の中小企業が加入し構成している事業協同組合
薩摩川内市企業連携協議会の取り組み—」

宮里 敏郎氏
(事業協同組合薩摩川内市企業連携協議会 事務局長)

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361 FAX 03(5644)1867

私の原点 (中小企業経営者の目、指標、基準)

村 上 博 史
(株式会社シモセン)
代 表 取 締 役



シモセンは明治35年(1902年)、私の曾祖父が海運業を興したことに始まり、昭和8年(1933年)戦争に向かって世相が慌ただしさを増してくる中、祖父が陸に上がり船具商に業種替えし今に至っています。業態は、造船所、海運会社や水産会社に船舶資材を商っており、その中でも船舶救命設備(膨張式救命いかだ、シュータ、救命艇、GMDSS、消防設備等)の点検整備では国内シェアトップ。漁業用衛星ブイでは国内シェア80%と、地方商社にしては特色を出せていると思います。

私は縁あって家内と結婚し、翌年28歳でいきなり下関に戻され、家内の父が経営する下関船用品がシモセンに社名変更した日に入社することになりました。しかしながら配属は倉庫番(商品管理部)で毎日やることがなく、当然面白くありません。義理とはいえ社長の息子で次期社長、そんな新入社員が目にした現会社の悪いところばかり偉そうに指摘していました。当然会社に馴染めません。

そのころ義父が、地元久しぶりに帰っても友達もいないだろうと、下関青年会議所の当時の理事長を会社に呼び「入会させるので」の一言で入会。入会直後、物凄くカッコよかった先輩に社内での不満を話し相談すると、「毎朝全社員と挨拶している?」と思ってもよらぬ問いを返され、「全員は時間的に無理です」と答えると、いきなり握手され「おはようございます。何秒かかった?」

翌日からやりました。入社前に同居していた祖母、母、家内に握手し、社内で一番に出社し、「おはようございます」と握手し、各支店には電話しました。3日は付き合ってもらえました。3日目から、「気持ち悪い」と手を払う人も出てきます。本当に気持ち悪かったと思います。毎朝俯きながらぬっと手を出して「おはようございます」ですから。人の噂も七十五日の七十五日目がちょうど七夕で、7月7日まではやり抜くと決め、握手してもらうためにみんなの身上書を読み、名前をフルネームで覚え、誕生日、家族構成、各自の仕事の内容を覚えました。

1カ月過ぎてくると、相変わらず手を払いのける人もいたのですが、こいつ悩んでいると察し「頑張れよ」と握り返してくれる先輩も出てきました。やり終えて思ったのは、会社のことは何も知らない。自分は何もしていない。掃除すらしていない。そしてなによりもシモセンは捨てたもんじゃない。いい会社だと思えたことです。

私はカトリック系の学校在学が長く、ブラザーから「自分を愛せない者は人を愛せない。人を愛せないと愛してもらえない」と教えられました。思春期でしたから、確かに自分を愛せない奴はもてないよと妙に腑に落ちたのです。ありのままの自分を認めないと他人も認められない。以来自分を見ながら、他人に接してきました。

実の父は教師で専門は漢字の研究で、まったく世俗を知らなかったと思います。そんな父に四書五経の大学だけは読まされており、その中の“明德を明らかにす”の箇所注釈は何度聞かされても好きでした。その父が息子が商いの道に入るので、「二宮尊徳が薪を担ぎながら読んでいる本は大学だ。二宮尊徳は大百姓で経営者だった。その二宮尊徳の言葉“道徳を忘れた経済は、罪悪である”には後の言葉がある。“経済を忘れた道徳は、寝言”」と教えてくれました。父なりに数字は嘘をつかないことを伝えたかったのだらうと思います。

先代の義父は、実の息子以上に私を可愛がってくれました。ただし仕事のことを具体的に教えてもらった記憶はありません。年末東京出張から帰り、明けて平成12年（2000年）1月肺炎で亡くなるのですが、高熱が続き入院した病院に経理部長と二人呼ばれ、義父の前で手形に初めて印判を押させられました。手形が何百枚もあったのでバンバンと押し続け、勢い余って記入されていない所まで押してしまったとき、いきなりものすごい剣幕で「お前は手形の大事さが分かっているか」と其処ら中の物を投げつけられました。あの場面は今でも時折思い返します。

4代目社長38歳です。そんな社長になりたてのころ、今回の「中小企業の日」の原稿依頼をいただいた商工総合研究所の青木専務が新任支店長として下関に赴任して来られました。歳が近かったこともあり、よく雑談しました。ある時「シモセンは業歴も長く一度も赤字を出していないのに自己資本比率が低すぎる」その真摯な指摘にハッとした記憶があります。その後の経営の指標となりました。

長々と私の原点を書き連ねました。私は創業者ではありません。0を100にする創業者の方々には本当に凄いと思います。海運業を興した初代も、業種替えし船具商になった2代目も29歳の若さでした。私にはとてもできません。社長になったといっても商売の基礎も、組織も既に出ていました。シモセンを時代に合わせてブラッシュアップしてただけです。

ただし常に会社を変えなくては、変えなくてはと思います。それは強迫観念に近いのですが、いろいろな場面場面で上述の私の原点が生きてきます。いつの間にか身についた私の経営の目、指標、基準です。

最後に、今後の自分自身にプレッシャーをかけるために、青木専務から指摘されてからの、その後の結果をあえてお伝えすると、グループ全体で総資産50億、自己資本比率38%、社風は変わらずまじめ、社員100人の平均年齢は39歳です。

今後は、少子高齢化で日本が縮小していく中、収益基盤の再構築をどうするか、組織は、社内システムは、そして事業承継、後継者問題と待ったなしの課題山積みです。しかしながら、この原点がある限り、中小企業経営者の目、指標、基準がある限り、誠を尽くせばどうにかなる。商工組合中央金庫の皆さん、またストレートなご指摘をお願いします。

事業転換が会社の生存や存続の鍵になる

辰 巳 憲 一
(学 習 院 大 学)
(名 誉 教 授)



創業から百年を超える老舗は、日本に多いが、必ずしも同じ事業を営んで栄え続けているのではなく、祖業と異なる事業や応用・派生した事業を営んでいるケースがほとんどだ。事業転換が企業の生存や存続の鍵になるということだ。

コロナ禍で経営環境が激変するなか選択を迫られた結果企業の事業再編が加速した。コロナ収束後も以前の生活様式・経済の仕組みに戻らず、企業は新しい仕組みを有効活用していくだろう。政府も事業再構築補助金などの施策でコロナ後への対応を促している。

事業転換が困難になる理由

進出すべき新分野が存在しないわけではない。事業転換が困難になる理由は幾つかある。

- (1)事業転換がされると、管理職が離職させられ、場合によってその責任を負わされる、そうでもなくても負わされたように世間は思う。このような思いが事業転換に反対する力になる。
- (2)新規事業は当初はコストだけがかかるものである。その結果、新規事業を立ち上げた後も、赤字を理由に撤退を主張する人がいる。利益だけを重視する人は、将来の企業の姿や長期的な利益を軽視しがちになるのである。

事業転換のコストとなる最も大きな要因は、高生産性を達成したベテランが職場から離脱し、不慣れでまだまだ生産性をあげられない新事業に就かざるをえないからである。

- (3)成功体験が妨げになる。高度成長を達成した日本は、ものづくりが日本の本来の力で、それを維持しないと次の成長はない、という考えがデジタル化を遅らせ、IT経済の成長を遅らせてしまった例を肝に銘じるべきだろう。
- (4)多くの会社は一般に堅実である。また一部の会社には伝統がある。しかし、それが仇となる。堅実性が消極性、伝統が保守性になり現状打破の挑戦の意思が消される。経営陣の怠惰がその動きを加速する。

事業転換を促進する力になるのは

赤字が続くなどして、株主などステークホルダーを納得させる成果を挙げられなければ、新事業進出を余儀なくされる場合がある。

若い企業の場合一般に柔軟性があり事業転換し易いが、伝統ある企業の場合、既存部門にはそれぞれ既得権のようなものが存在する。その結果、関係者間の調整が困難になる。それならば新しい分野に取り組む方が軋轢は少ない。

事業転換が必要になる理由～手遅れにならないために

早め早めに手を打たなければ手遅れになる。採算が低下している部門は、競合が激しくなっているのか、技術が劣るようになったのか、などの原因を検討した上、撤退するかどうかの決

断が必要になる。

製品サイクルの短期化や需要のシフトが頻繁に起こるようになっている。これらを見失うと経営失敗に陥る。これは大企業と技術開発分野だけに限った現象ではなく、中小企業でも起こりえる。

多角化が進んだ会社では不採算部門も温存されているものと予想できる。事業部門の譲渡・買収をして、新規部門への進出を考慮するべきだ。

後悔のない新規事業進出とするためには

人材は、中規模以上の企業においては、存在するものである。特定の能力を持つ人材の不足は短期的な現象に過ぎず、訓練や社内教育を行えば人材が生まれてくるようになる。またDXがうまく進めば本社や現場での人手不足に対応できるようになる。これらが正しい対応である。

将来に亘って成長が見込めるか、市場の競合状況はどうか、営業チャネル・販売ルートは新規に必要なか、必要となる資金は十分確保できるか、などの新事業の情報は必ず確認しなければならない。

金融の観点からは、本業が傾いている時に新規事業に取り組むには特に注意が必要だ。資金難になった際、利益を生む部門が残っていれば、その部門が稼いだ資金を注ぎ込めば新事業を継続できるからだ。

破棄される部門の管理職とは置かれている状況について良く話し合い、全社的にも十分理解を得る努力が必要になる。

さらに、従来の取引先と良好な関係が継続して望めるか。破棄する部門のノウハウが新事業に生かせるか、間接部門はそのまま存続させられるか、も検討対象だ。社内スタッフ、設備やノウハウがどれ位活用できるか、は人手不足の昨今であるからこそ重要になる。

時々刻々進化する技術に順応し、変革に向き合い、トレンドを察知し、未来を見据える心構えが必要になる。

事業転換が成功する要因

添付した表には筆者が考える新事業成功の条件を掲げた。

表 新事業成功の条件

①	実施された顧客調査 ¹ からターゲットが絞り込まれ、そのニーズや課題が明瞭であり、顧客へ提供する価値が明らかである。
②	それらによって導入すべき技術・設備・人材などが明らかである。
③	顧客ニーズだけでなく、法・規制、技術や事業目的が都度変化していく状況に対応できる可変性の高い組織 ² になっている。
④	企画内容・ビジネスモデルの観点から、新事業として費用の可視化ができており、収益を生み出す機会やタイミングが捉えられている。
⑤	事業計画の策定 ³ では、業務プロセスの可視化、事業リスクの分析 ⁴ 、撤退条件の設定、が検討されている。
⑥	組織・体制面では、企画検討のノウハウや専門性を持つ人材がおり、社内外からの支援があり、企画検討に必要な体制が整っている。

1 顧客調査は、昨今では、最新IT技術を具備した各方面のDXで達成でき、即時に対応できる分野もある。

2 採るべき企業組織については、事業部門や連結子会社だけでなく、完全独立つまり別会社にする選択も残しておかねばならない。人材には機会均等を提供することも必要。

3 慣れない分野に手を出すと、予想外の出費が生じたり、人材不足になってしまい、結局失敗してしまう。成功企業は、まったく未知の分野に手を出したわけではないことが多い。既存事業でやってきたことを足がかりとして、新規事業を発足させている。

4 既存部門の安定収益を維持したまま、新規部門に取り組む方が、まさかの時に底支えしてくれる。

好評発売中

図説 日本の中小企業 2023/2024

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版103ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-43-0 C2033 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小企業の価格転嫁

今回の物価上昇局面の特徴

価格転嫁のためには情報提供が重要 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位

2. 従業者数からみた地位

3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況

2. 設備投資

3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性

2. 安全性

3. 生産性 他

中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

宿泊業の労働生産性格差

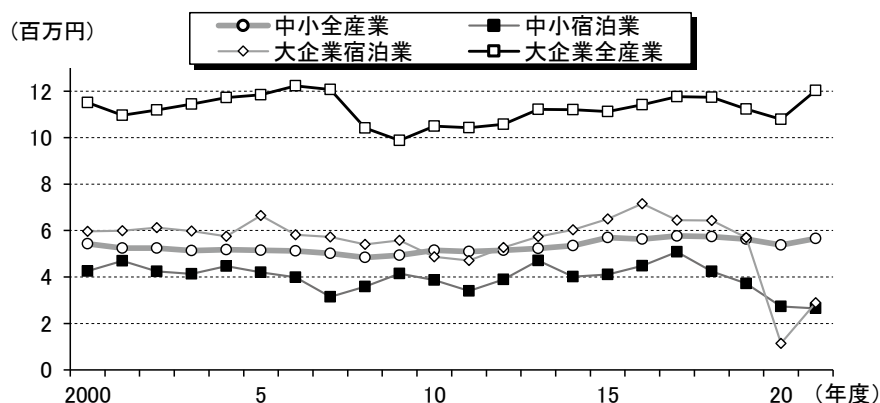
2023年3月、新たな観光立国推進基本計画（2023～25年度）が閣議決定された。計画では、観光立国の持続可能な形で復活に向け、観光の質的向上を象徴する、①持続可能な観光、②消費額拡大、③地方誘客促進の3つをキーワードに、①持続可能な観光地域づくり、②インバウンド回復、③国内交流拡大の3つの戦略に取り組み、政府を挙げて政策を推進するとしている。ここでは、観光産業の中核を担う宿泊業について、労働生産性の現状や高付加価値化に向けた取り組みの必要性についてみていく。

下の図表は、宿泊業と全産業の労働生産性を大企業と中小企業に分けて比較している。ここからは、宿泊業全体の労働生産性が低いこと、さらに中小宿泊業の労働生産性の低さが顕著であることが分かる。加えて、他の産業以上に大幅な減収による大幅な赤字計上を強いられ、特に大企業で赤字幅が大きかったことなどから、コロナ禍で大きな影響を受けたことも読み取れる。宿泊業の労働生産性の低さの要因としては、①サービスの同時性・不可分性・消滅性（サービスの提供と消費が時間的・場所的に同時に発生、在庫の保有も不可）があること、②多額の設備投資が必要である一方、オペレーションは人手に頼らざるを得ないこと、③季節性や曜日による繁閑の差が激しいこと、④小規模経営が中心で企業的な経営視点の不足やIT化の遅れなど効率が悪いこと、⑤人員削減や非正規労働者へのシフト等労働生産性の分母への取り組みが中心で、付加価値の向上など分子への取り組みが少なかったことなどがあげられる。その結果として低い収益性が続き、設備投資の不足や低賃金などの悪循環に陥り生産性の向上に繋がらなかったものと思われる。

上記基本計画の持続可能な観光地域づくり戦略のなかで、「観光地の面的な再生・高付加価値の推進により、観光産業の必要な設備投資等により高付加価値なサービスの提供や生産性の向上が図られ、適正な対価の収受を通じて収益の増加が可能になる」とし、そのために政府も様々な施策を講じている。そのような状況下、労働生産性向上のためには、特に宿泊業の6割以上を占める資本金1千万円以下の小規模事業者で、財務諸表や経営指標の活用等、勘ではなくデータによる経営、団体旅行から個人旅行に向かう構造的な変化への対応（例えば、ネットを活用した情報発信や個人ニーズに沿った客室への改装等）、IT化など以前から言われてはいるがなかなか進まない対策の実施が重要で、高付加価値なサービスの提供を経営者が覚悟をもって実践していくことが不可欠といえよう。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）

（図表）



（資料）財務省「法人企業統計調査（四半期別）」に基づき筆者作成

（注1）中小企業は、金融・保険業を除く資本金1千万円以上1億円未満の営利法人、大企業は同1億円以上

（注2）労働生産性＝付加価値額／人員、付加価値額＝人件費＋減価償却費＋経常利益＋支払利息等－受取利息等

新刊書籍のご案内

- 第1章 サステイナブルな社会とは何か、SDGs / ESGとは何か
- 第2章 事業性評価にSDGs / ESGの視点を組み込む
- 第3章 サステイナブル診断Ⅰ～基本タイプ～
- 第4章 サステイナブル診断Ⅱ～応用タイプ～
- 第5章 サステイナブル診断Ⅲ～小規模企業向け～
- 第6章 サステイナブル診断Ⅳ～事業協同組合向け～
- 第7章 建設的対話とは何か、その手法は
- 第8章 サステイナブルファイナンス実現のための情報開示推進について
- 第9章 中小企業がSDGsに取り組むうえでの基本的手法
- 第10章 サステイナブルファイナンスの推進とスマートファイナンスの実践



『中小企業のための サステイナブルファイナンス』 ～サステイナブル診断と建設的対話手法～

発行：一般財団法人 商工総合研究所
発売：株式会社 同友館
2,500円＋税10%

- ✓ 4つのサステイナブル診断
 - ✓ 13の建設的対話手法
 - ✓ 5つのオリジナル報告様式
- など推進に必要なツールが満載！

サステイナブルファイナンス を推進する金融機関必見の書



〔著者〕
青木 剛 あおき つよし

株式会社 商工組合中央金庫 顧問
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
全国中小企業団体中央会 評議員
公益財団法人日本生産性本部 認定経営コンサルタント
中小企業基盤整備機構 中小企業応援士
1985年 商工組合中央金庫 入庫
以降、下関支店・さいたま支店・仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任
2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進部門を統括
2021年 商工中金顧問、商工総合研究所顧問に就任。6月から現職。

本書の解説動画は
コチラ! ▶▶▶



〔著書〕
『経営者の条件』（同友館）
『事業性評価と課題解決型営業のスキル』（商工総合研究所）
『事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル』（同友館）

発行元／一般財団法人 商工総合研究所

発売元／同友館

次号 予告 [2023年 10月号]	巻頭言	中小企業と大企業 人を大切にする経営学会会長 坂本光司
	特集	中小企業と事業再生
	特集論文	中小企業の事業再生・事業引継ぎ・企業成長 明治大学商学部教授 山本昌弘
	特集論文	中小企業金融の機能向上に向けた融資慣行の見直し 株式会社日本総合研究所調査部主任研究員 谷口栄治
	特集論文	中小企業の経営力再構築伴走支援の展開・普及に向けた論考 有限責任監査法人トーマツ マネージャー 鈴木 初・シニアスタッフ 大草 駿・スタッフ 佐藤慶太
	中小企業の目	実のある健康経営を目指して 徳山興産株式会社代表取締役 管田英男
	論壇	ポジティブインパクトファイナンスへの取り組みの現状と今後の展望・課題 株式会社日本格付研究所サステナブル評価本部 インパクト分析室長 川越広志
	STREAM	「日本の住宅・建築物に関する省エネルギー対策」にナッジを活用 商工総合研究所主任研究員 中谷京子

編集後記

▶ 今月号では、「見える化」についての研究論文と、中小企業のDXの進め方に関する論文を掲載します。

▶ 近年急速に広がっている「見える化」について、山下先生が、中小企業が「見える化」を進めるうえで留意すべきこと、また現場力（信頼）を高めるうえで必要な「見える化」とは何か、についてまとめた、たいへんユニークな論考です。

▶ また中小企業のDXは、その実情に応じて「単なるデジタル化」から始めることも推奨する越村先生が、DXの現実的な進め方を提示しています。様々なプロセスがあることを、事例を使って紹介しています。

▶ 表彰事業は、8月1日から応募受付を開始しました。応募の締め切りは研究奨励賞9月29日、懸賞論文と活性化懸賞レポートは10月13日となっております。今年度も多数の応募をお待ちしております。

▶ 当財団では、7月に「入門事業性評価と課題解決型営業のスキル」、8月には「図説日本の中小企業2023/2024」を刊行しました。また9月6日（水）には、「中小企業のウェルビーイング経営」をテーマにオンラインセミナーを開催し、多くの方々にご参加いただきました。今後も皆さまのお役にたてる情報の提供に努めて参ります。

(J小林)

商工金融 2023年9月号 (第73巻第9号 通巻862号)

発行日 2023年9月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

今話題の/ 伴走支援

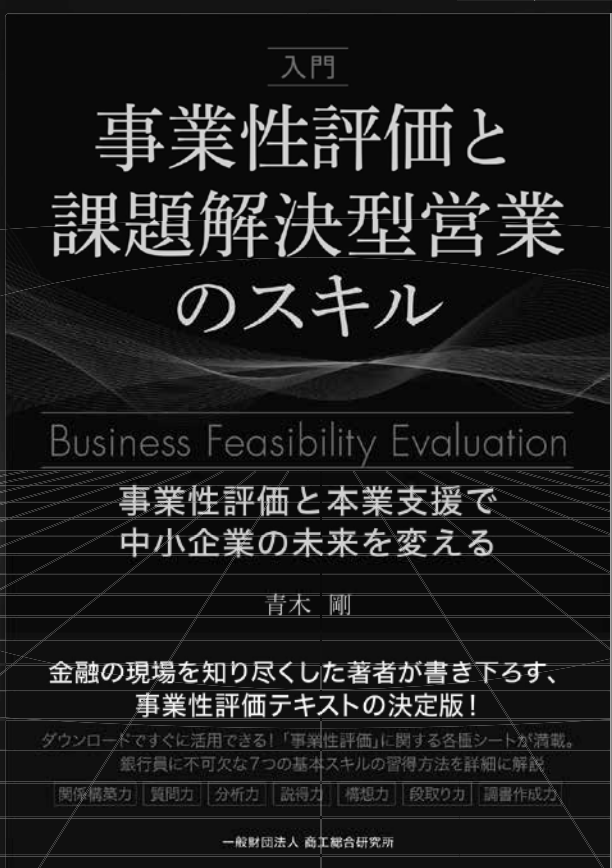
にも使える!

今年6月に発表された
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。
注目の伴走支援にも
活用できる1冊。

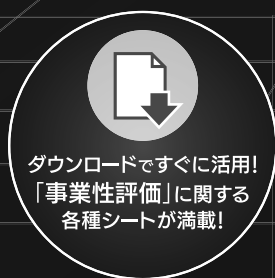
「伴走支援」の関心が高まる、
今こそ基本から学べる1冊。

入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル
事業性評価と本業支援で中小企業の未来を変える

青木 剛 [著]
定価2,750円
(本体2,500円+税10%)



5つの支店長を10年歴任した金融のプロが
現場で使えるテキストとして事業性評価を
体系的かつ実践的に解説。



- ☑ SDGs/ESGなどのサステナブル経営やDXなど環境変化を踏まえたアップデートにより内容がさらに充実。
- ☑ 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、非財務分析に役立つ情報や手法が満載

発行元／一般財団法人 商工総合研究所

発売元／同友館

第 48 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2022年8月1日から2023年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
- 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 名古屋大学名誉教授 山田基成氏ほか
- 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 37 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
- 産業部門 ①中小企業の新たな国際展開
(視点) 経済安全保障およびコロナ禍を受けたサプライチェーンの再構築の視点等から海外への販売戦略はどう変わるべきか。
②中小企業の事業再構築
(視点) 既存事業の見直し効果と課題は何か、どう進めるべきか。
- 金融部門 ①地域金融のサステナブルファイナンス
(視点) 中小企業のSDGsを推進する上で求められる地域金融機関との対話のあり方
②経営者保証に依存しない融資の広がりが必要な取り組み
(視点) 経営者保証融資からの脱却における課題は何か、また課題解決には何が必要か
*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 27 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
- 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 〇農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
- 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
- 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始: 2023年8月1日(火) ●応募締切: 2023年10月13日(金) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2023年9月29日(金)(必着)
- 受賞者発表: 2024年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
お問合せは当研究所ホームページ「ご意見・お問合せフォーム」からお願いします
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

商工総研