

中小企業におけるIT経営推進に向けた提案：経営者意識の視点から

柳 田 健 太
(近畿大学)
(産業理工学部准教授)



我が国の中小企業は、日本経済の活力の源泉として期待されているものの、人材不足や資金調達の難しさ、国際競争の激化など様々な課題を抱えている。こうした状況の中、企業の競争力強化や生産性向上に向けた戦略の一つとして、IT経営¹（デジタル化やDX化を含む概念）の推進が求められている。

中小企業のIT経営の現状については、2023年版の中小企業白書の中で4つの段階²から評価されている。2022年時点の結果によると、デジタル化に取り組んでいる状態とされる段階3、段階4の企業の合計割合が、2019年時点の17.3%から2022年時点の33.8%に増加しており、デジタル化の進展が確認された。しかし、依然として66.2%の中小企業がデジタル化・DX化が全くの未着手ないし一部業務のデジタル化に留まっており、IT経営への取り組みは十分とはいえず、一層の推進が必要である。

このような中、IT経営推進に向けた課題として、資金面の制約やデジタルスキルを持つ人材（デジタル人材）の不足などが主な障壁とされてきた。しかし、実際の現場では、IT導入補助金や専門家派遣などの利用により、多くの中小企業がこれらの課題を克服し競争力強化に繋げている。加えて、中小企業白書によると、経営者の積極的な関与やビジョン・目標の設定が推進に影響を与えると述べられている。このことから筆者は、既述の課題を抱えている企業においてもIT経営の推進は可能であり、その成功の鍵は経営者の意識と行動にあると考える。特に、経営者の影響力が働きやすい環境下の組織では最も重要な視点であり、経営者が何故そのような状態に至ったのかを解明することが、IT経営を加速させる契機になるといえる。そこで、これまで筆者が実施した中小企業経営者へのインタビュー調査・分析の研究結果を踏まえ、経営者がIT導入に至ったきっかけやIT導入意識を高める方法について述べる。

本研究において、まず、経営者のIT経営に対する意識には大きな隔りがあることが示された。IT経営を推進している経営者は、単に外部環境の変化に応じるだけでなく、積極的に情報を収集し「小さなことでもやってみる」との意識を持ちつつ常に新しい挑戦を行っていた。対照的に、未推進の経営者の多くが、「必要性が分からない」や「導入は考えていない」などITの必要性が理解できておらず、消極的な状態にあった。そのため、未推進の経営者の導入意識に影響を与える何らかの施策を提案することが、IT経営の推進力を向上させる重要な手段になるといえる。

次に、IT 経営に取り組む経営者への調査・分析から、経営者自身に十分な IT 活用の経験があるか否かによって、IT 導入を意識するきっかけが異なるということが明らかとなった。具体的な例として、IT の活用経験が乏しい経営者は、自社を取り巻く環境変化への危機感や IT 社会への対応の必要性を感じ、その対策として IT 導入に踏み切っていた。それに対し、IT 活用の経験がある経営者は、「自社を効率化したい」や「仕事を見える化したい」という自身の「やりたい」が前提にあり、それが IT 導入の意思決定に影響を与えていた。つまり、IT 導入意識の起点が、「価値理解」ないし「危機意識」のどちらかに大きく偏るということである。

この点に基づき、経営者の IT 経営に対する意識を醸成する方法を提案する。まず、IT 活用経験が乏しい経営者に対しては、IT の有益性を認識させることが必要である。その理由は、IT 未推進の中小企業にとって IT 導入は未来への投資であり、現業を行う上で必須ではないとの認識が持たれている。そのため、経営者自身が自社にとって IT 導入が有益であるとの認識を持たなければ問題解決の選択肢に IT 技術が想起されないことになる。そこで有益さを認識させるために、社会変化への危機感の醸成と IT の価値理解が必要である。例えば、IT 未推進の経営者は「IT のことなど考える時間がない」というように先の未来まで想定ができていない状況にあることが推測される。しかし、刻々と IT 化の波は押し寄せており、今後の会社経営に強く影響を与えることは明白である。そのため、敢えて経営者の危機感を刺激する働きかけが求められる。また、経営者へのインタビューから「便利だってわかったら使うんですよね」や「体験ですね、無料でできる体験」など経営者が IT の便利さに気づく機会を提供することも必要である。

他方、IT 活用経験のある経営者は、すでに IT の有益性を認識している可能性が高いことから、自社への IT 導入の具体的なイメージや願望を想起させることが重要である。これを促進させるためには、身近な導入事例や様々な IT システムとの接触機会を増やすことが効果的である。実際に、IT 導入補助金などの支援があるものの、「補助金をどのように使えば良いのか分からない」といった声もあった。さらに、IT 導入支援会社への聞き取りから「やはり何かしらの形、具体的な形がないとダメだと思う」との意見もあり、このような具体的なイメージを提供することが経営者への気づきや IT 導入意識の向上に繋がると考えられる。

以上の内容から、中小企業が持続可能な IT 経営を実現するには、既述した資金面の制約やデジタル人材の不足といった表面的な課題に捉われるのではなく、その本質となる経営者の意識改革が極めて重要である。これを達成するためには、経営者自らの意識変革に期待するだけでなく、IT の活用経験の深浅を踏まえ、状況に応じた外部からの戦略的な介入が求められる。

【参考文献】

○中小企業庁（2023）『中小企業白書 小規模企業白書 2023 年版』日経印刷。

○柳田健太（2024）「中小企業の IT 経営推進に向けた意思決定プロセスに関する研究

—経営者へのインタビュー調査の分析—」『ビジネス実務論集』No.42, 日本ビジネス実務学会, pp.1-12.

- 1 IT 経営とは、「経営環境の変化に合わせた経営改革と、IT サービスの利活用により、企業の健全で、持続的な成長を導く経営手法」を指す。
- 2 取組段階とは、①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階1）②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階2）③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階3）④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階4）を指す。