

# 中小企業 IT 化における問題点と課題

IT コーディネータ・1 級販売士（登録講師）

中小企業診断士 勝沼孝弘

## 1. 環境変化と影響を受ける地域中小企業

21 世紀に入り企業を取り巻く環境の変化は激しさを増しています。ここ数年間で世界規模の危機が何度も発生しています。この危機に、栃木県内の中小企業が翻弄される現状があります。

### 世界規模の事件の一例

- ① 2008 年 9 月に米国を発信源とした「リーマンショック」
- ② 2011 年 3 月 11 日に日本国で発生した「東日本大震災」
- ③ 2011 年 8 月から 5 か月間続いた「タイ国における大洪水」など

1980 年代に始まった製造工程の情報管理によって、SCM 網の拡大、JIT の普及などコストパフォーマンス・品質向上の追求は、1990 年後半に普及・拡大し始めたインターネットによって市場のグローバル化を生みだしました。その結果、外国でしかなかった朝鮮国やタイ国、他の東南アジア諸国などが部品供給網の一部となり、第三国で発生した出来事が経営判断の環境要因として経営判断をしなければならなくなったのです。（米国発のリーマンショックにおける説明は、需要国として複雑かつ金融的側面が強いために省略させていただきます）

## 2. 主体的行動を求められる中小企業

今までは「世界規模の環境変化」に対応し調整する役割を担うのは政府と大手企業（親会社）でした。しかし、「市場コントロール力を失った大手企業の傘下」や「系列化を放棄した中小企業」などは自社で対処しなければならない事態に陥りました。大企業ですら存在を危ぶまれた危機ですので、中小企業が適切な情報収集・対応策を講じて耐えられたのか、疑問が残ります。しかしながら、**内部情報を的確に把握**できていない企業はこのような危機に対応できたのでしょうか？

「勘と経験と度胸」でこの危機を回避できた企業があれば、「運が良かった」としか言いようがないでしょう。又は、その企業経営陣が現時点の IT をはるかに超える次世代の「知」を持っていたのでしょうか。なんだか、SF 小説みたいな表現となっていますが…。

内部情報を的確に把握するためには、「暗黙知」を「形式知」に変革させるシステム（仕組み）が必要です。その原動力が IT の活用と言うことは誰もが認めるところでしょう。

### 経営の IT 化が必要な条件

- ① 経営のスピードアップ・・・経営環境変化が早く複雑化している
- ② マーケットの変化・・・市場のグローバル化
- ③ 顧客志向への対応・・・SNS 等による IT 活用で多様な顧客対応が必要

### 3. 中小企業における IT 経営とは

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」です。(ITC 協会の定義) ここで重要な点は、**IT とは経営手法 (手段)** と明確に定義づけられていることです。多くの経営者や支援者は、IT 化を経営戦略だと思っている? 戦略レベル層の考えだと信じて疑わない方々が多くいることです。

確かに、企業の持続的発展とは戦略レベルの話だと反論される方もいますが、それは高次の IT 化システムが構築されており「SPDLI サイクル」と「PDCA・PDS サイクル」がトリプルサイクルとして機能している一部の企業の例で中規模クラスの企業でも達成できていない話です。

その様な方々は「IT の導入」を目的とし、**成果**を求めるあまり誤った経営情報で経営判断を行い既存のシステムや現場を混乱させ「経営」を大きな危険に追い込むこととなります。中小企業における IT 経営とは、**IT 活用によって自社の既存システムを活かした経営改革のこと**です。

そもそも、IT 導入だけでシステム化が成立するのであれば、IT 導入企業間に企業力差異が生じるのでしょうか。業務の標準化やマニュアル化ができていない企業は、IT 化の準備として業務の標準化やマニュアル化を行うことからスタートしなければ成功は厳しいでしょう。

#### 中小企業の IT 経営実践における必要 5 条件

- ① 経営者が IT とは手段だと自覚していること
- ② IT 化の目的が明確であること
- ③ 成果が出るために「時間と労力」が必要だと認識していること
- ④ 既存のシステム (仕組み) や約束事が機能していること

\* 基礎のシステムが無い業務を IT 化によって達成することは難しい!

例) 製造工程を把握できていない企業における IT による進捗管理の構築

例) 実地棚卸を行っていない企業における IT による在庫管理システムの構築

(0 から作り上げる IT 化も存在するが、予算・時間的制約で中小企業には向かない)

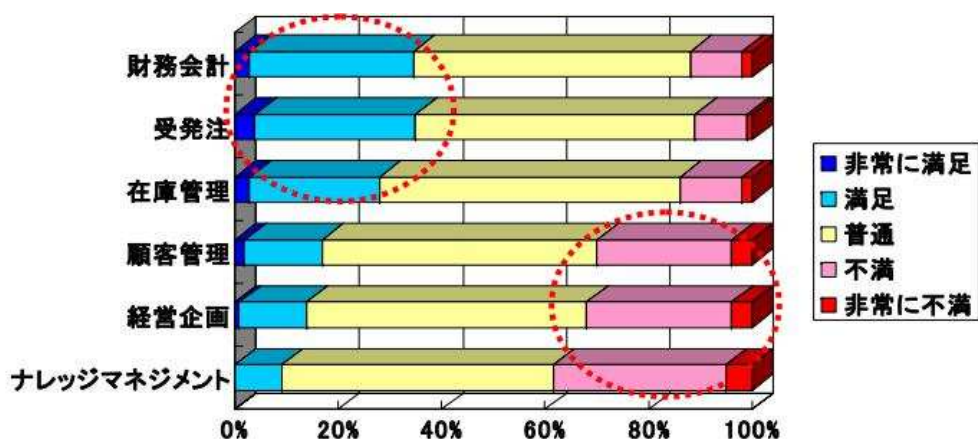
- ⑤ 社内に IT 専門人材がいること (いない場合は育成する意欲があること)

### 4. 中小企業 IT 化に潜む畏

IT 化を戦略と勘違いしている経営者や支援者が多いことは前文で紹介しました。では、**IT 化失敗の原因**は導入企業側にだけあるのでしょうか。そもそも IT 経営実現を自社のみで実施・運営できる企業は限られています。そこで多くの中小企業は、**IT 資源調達**の際に IT ベンダーを利用するのが一般的です。IT ベンダーは、システム化に伴うプログラミングや効率的業務システムにするための知識を持っています。

しかし、IT 導入をした多くの企業が 100%満足しているのかと言うとそうでない場合が多いのです。IT システムの質に対する不満 (要求仕様と違う)、費用対効果に対する不満、機能がありすぎて使えこなせない、既存のシステム (アナログ時代) の方が使いやすい等、代表的な不満を挙げてもきりが無い状況です。

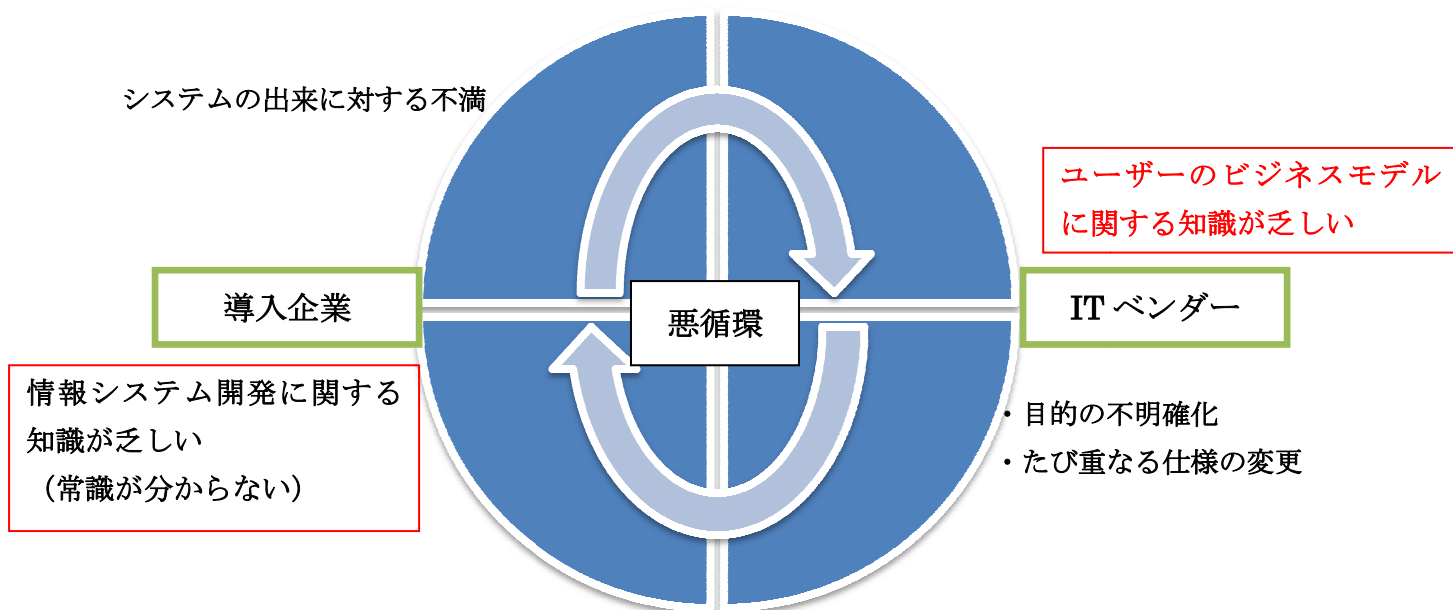
### IT 導入企業の満足度（業務システム別）



出典：日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査2006」 利用部門の業務システムに対する評価（活用度）

上表からも分かる通り、会計原則が全国共通にある「財務会計」などは満足度が高く、企業独自のシステム（製造管理・工程管理・経験知識）などは、満足度が低く活用されていない事が分かります。その要因は何でしょうか。多くの要因は、IT ベンダーと導入企業側双方にあります。

### 情報投資の規格調達プロセスの甘さ



出典：経済産業省「戦略的情報活性化支援事業」資料 一部改

導入企業側が中小企業となると、IT ベンダーと導入企業とのコミュニケーション（対話）する重要性は飛躍的に上昇するのです。しかし、導入側には IT リテラシーの高い経営陣や人材が不足しているのが現状である。また、IT ベンダーには経営改善のノウハウまでは持っていない所が多数を占めています。このようなミスマッチが、不幸な IT 導入に繋がる大きな要因です。

## 5. 中小企業で成功する IT 導入について

経営状態が良い時期に IT 経営全般について幅広い知識(深くなくて良い)と経験(導入支援数)をもった外部人材を活用することです。その場合、支援は導入のみではなく IT システムの運用から改良まで、長期間経営に関する問題を経営者と共有できる能力を持った外部人材や IT ベンダーを支援者として選ぶことが大切です。

特に「経営状態が良い時」と言う时期的制約は重要です。IT 化には、「時間と労力と資金」が必要です。成果を得るためには、更なる中長期的な時間が必要です。経営者に余裕が無ければ、経営を革新して行こうと言う従業員のモチベーションがなければ、IT 化の十分な成果は享受することはできません。(一部の IT 業界に属している企業を除く、宣伝広告としての IT 活用を除く)

私も数多くの IT 化導入に携わっておりますが、既に導入済システムを十分に活用(運用)できずに新システム導入で打開しようとする企業が多く存在します。また、準備段階(IT化のための既存システム調査)の重要性を理解せず、甘い言葉で語る大手 IT ベンダーに言われるがままのシステムを導入して何千万円を溝に捨てた企業などの失敗事例を多く見てきました。

ある事例では、3,000 万円かけて導入した販売管理システムが使い物にならずに相談されました。3,000 万円もかかる代物では無かったため IT ベンダーと話をして見ました。IT ベンダー側の主張は、IT 担当者が直ぐに変わり数多くの仕様変更と機能付加に対応した結果だそうです。企業側にもヒアリングを行った結果、イレギュラーの事態(年数度発生する諸問題)を深刻に受け止めてしまい、全てを販売管理ソフトの機能に反映させたとの事でした。IT ベンダー側も企業側も当事者意識が乏しく、そこに問題の根幹がありました。

対応として、①経営陣の総意で IT 化を進めること、②専門人材の育成をすること、③IT 化に 100%を求めないこと、を進言しました。その後、既存で販売されている総額 50 万円弱(5 ライセンス必要なため)のパッケージソフトを導入し、ソフトの仕様に販売管理システムを合わせるよう業務改革しました。約 1 年半掛かりましたが、販売管理ソフトを軌道に乗せました。

当案件では、納品書・請求書等の伝票が手書きから印刷に変わり金額の誤りが無くなりました。また、在庫管理も可能となり年 1 度であった実地棚卸も毎月実施が可能となり PC 上の数値と差異が無くなりました。一番の成果は、長年の負の遺産約 7,000 万円分の(隠された在庫)が発見されたことだと思います。それにより、適正売上総利益の把握が可能となり仕入先、得意先等に適正な値段交渉が行えるようになったことです。

ほんの一例を述べましたが、最後に失敗しない企業像を記載します。

### 失敗しない IT 化導入の鉄則

- ① IT 化の目的を明確にし、経営者は導入から運用まで責任を取ること
- ② IT ベンダーを選択する時には、規模や知名度ではなく同規模の同業種への導入事例の多さで判断する。(知識量ではなく経験で選ぶ)
- ③ 事前準備が IT 化成功の可否を決定すると言っても過言では無い事を理解する
- ④ 手段として短期的な成果は求めても良いが、経営的成果は中長期的視点で考える
- ⑤ 導入支援豊富な IT コーディネータや専門家に支援を求めること
- ⑥ 情報は資産であるため、資産管理者(CIO)を雇う・育成すること

【参考文献】特定非営利法人 IT コーディネータ協会

IT コーディネータ実践力ガイドライン Ver 2. 0

ダブル・ウィン・コンサルティング合同会社©2013 年 5 月  
診断とちぎ 2013 年 7 月号掲載