

【平成30年度】

伴走型小規模事業者支援推進
ITに関する状況及び支援ニーズ等
アンケート調査

調査報告書

2018年9月

三次広域商工会

目 次

I. 調査要領

1. 調査目的	・・・1
2. 調査内容	・・・2
3. 調査期間	・・・2
4. 調査方法	・・・3
5. 調査体制	・・・3

II. アンケート調査結果

1. 事業所の基本データに関する調査結果及び分析について	・・・5
2. ホームページの用途・運用等に関する調査結果及び分析について	・・・10
3. IT（情報システム）の活用状況について	・・・16
4. ITへの興味・関心について	・・・22
5. ITに関する支援ニーズについて	・・・27
6. その他、ITに関することでの商工会へのご要望	・・・29

III. 総括

参考資料（アンケート調査票）	・・・50
----------------	-------

I . 調査要領

1. 調査目的

本調査の目的は、平成28年7月に採択された「経営発達支援計画」に基づき、当商工会が行う管内事業者のライフステージに適した最適な伴走型支援の実施、および推進組織体制の構築を目的として行うものである。

また本調査は、三次広域商工会管内における全業種の中小規模事業者を対象として、IT（Information Technology：情報技術）に関する活用実態、投資意欲、意識調査などを幅広く行い、事業者の適切なニーズの把握に努め、商工会としての対応課題を明確化していくためにも重要であると考えている。

国内の人口減少や少子高齢化の影響は、全国各地へ限界集落及びその予備軍を形成しつつあり、日本国内においては、未だ経験したことのない市場環境を迎えていると言える。加えて第四次産業革命とも言われるIT化の波は、ITリテラシー（情報活用能力）による大きな格差を生み出しており、世界的な経済マップを大きく描き換え続けている。

国内市場においても、ITを活用して急激に育ってきたベンチャー企業や、地方の過疎といわれる地域にあって世界を相手に取り引きする企業、あるいは業務を効率化して高い収益率を上げる中小企業等の出現も見られるようになっており、まさに明と暗を分けていると言える。

一般論で考えれば、人口減少が進み市場規模が縮小していく商圈において、地域密着型のビジネスを展開すれば、それはゼロサムゲーム（限られた市場の奪い合い）にしかならない。個別事業者の観点ではなく市場全体からみた成長性は、マイナスにしかなり得ないのである。

とはいえ、従来型のビジネス慣習やビジネスモデルの変更を実現することは、容易に決断・実行できるものではないことも事実であり、我が国の経済環境に大きな影を落としている。

そのような環境において、地方の小規模事業者が持続的な発展を図ることは、地域の雇用を守って、安全・安心な生活基盤を形成していく上で、欠かすことのできない重要な要素であることを忘れてはいけない。経営者の高齢化を含む事業承継問題とも関連して、変化対応能力が問われている今だからこそ、新しいテクノロジーの変化に対応し、グローバルな時代環境に合った事業構造の改革・改善を行っていくための支援策が求められていると言える。

誤解がないように付け加えておくと、何も最先端技術への対応だけを推奨しているわけではないことに留意されたい。あくまでも環境の変化に適応した、ビジネスモデルの再構築を支援することが重要であると考えているわけだが、そのハードルが高いという状況であろう。

故に、半世紀以上にわたり、地域商工業者のサポートを行ってきた商工会の支援手法にも、新たな取り組みが期待されており、商工会の「あり方」や、組織体制を含む「やり方」について、大きく変えていく必要性に迫られているのではないだろうかと考えている。

従って、本アンケート調査の結果は、この「認定経営支援発達計画」に従い、サポートする商工会自体の支援能力や資質の向上に鋭意努力しつつ、地域企業の皆様と共に、地域の持続的な発展を実現するべく、有効な支援策の選択と集中を行う判断材料として活用させて頂き、伴走型支援の充実を図っていくためのものである。

2. 調査内容

(1) 事業所の現状把握と分析

事業所の基本データとして、業種や売上規模、従業員規模、主力商品、従業員の平均年令、ITの活用実態、売上や営業利益の推移などを把握させて頂き、経営状況や課題をクロス分析等していく上でのベースとするものである。

(2) ホームページの用途や運用等について

ホームページの有無やその理由、利用目的、作成・運用・管理の状況等を把握させて頂き、ホームページへの期待・ニーズを分析すると共に、ホームページを効果的に活用していく上での問題点や不足資源の洗い出しを行うものである。また、売上や利益の推移との関連性を分析し、ホームページ活用における課題について検討する。

(3) IT（情報システム）の活用状況について

ホームページ以外で、ITをどのような用途に活用されているのかについて把握し、ITが企業経営に与えている影響や、ITに関する情報の質と量の現状を分析していくものである。また、IT投資の実態と今後の投資ニーズ（傾向）を把握することで、より広範なIT活用への期待の有無について検討する。

(4) ITへの興味・関心について

未来を予見しながら経営ビジョンや戦略を構築していく上で、IT技術の位置付けをどのように認識されているのか、今後、どのように市場が変化していくと考えられているのかという意識について分析し、ビジネスモデルの改革・改善を支援する対策について検討する。

(5) ITに関する支援ニーズについて

今後、ITに関する支援のご要望や、必要とされているIT関連の情報などについて把握し、商工会としての直接的な支援として、その優先順位や取り組み内容について検討する。

(6) 商工会へのご相談やご要望について

その他、相談したい内容や不安・不満などの声に耳を傾け、今後の商工会活動について注意すべきことを把握・検討する。

3. 調査・分析期間

平成30年7月～平成30年9月

4. 調査方法

- (1) 調査対象：三次広域商工会エリアの小規模事業・中小企業等を中心とした事業所
(三次広域商工会エリアとは、三良坂地区、作木地区、布野地区、君田地区、吉舎地区、三和地区、甲奴地区の7地区で形成されている)
- (2) 調査方法：郵便送付、郵便回収
- (3) 回収結果：総発送数 760 件、総回答数 97 件、有効回答数 97 件、有効回答率 12.8%

5. 調査体制

本調査の調査体制は、以下の通りである。

本調査の実施主体：三次広域商工会 担当 山崎 祐輔

本調査の委託先 ：株式会社アイムサプライ 担当 伊豆田 功

Ⅱ. アンケート調査結果

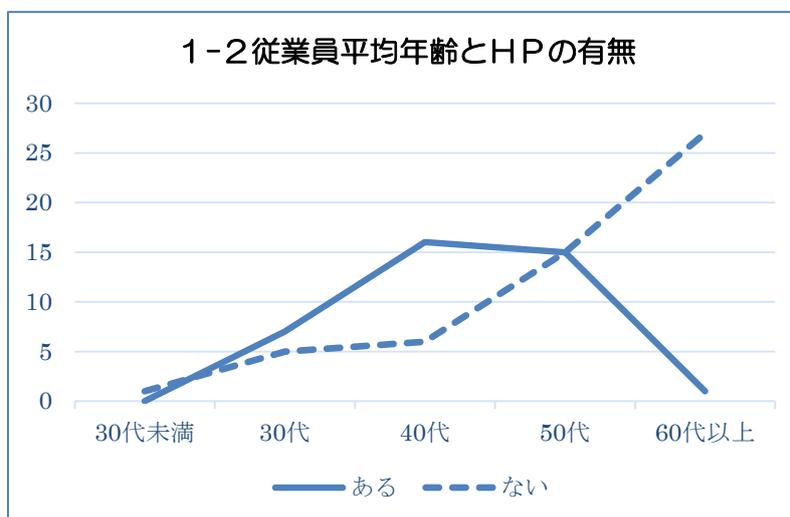
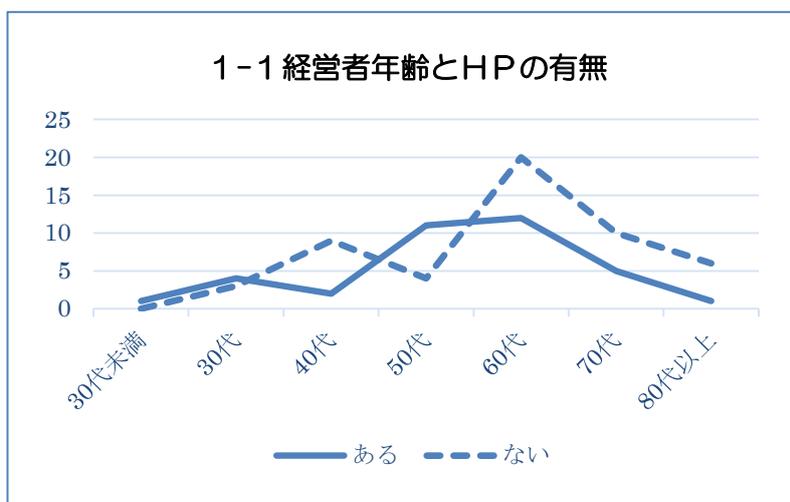
1. 事業所の基本データに関する調査結果及び分析について

◆ ホームページ（以降、HP）の有無と経営資源および経営動向の関連

本調査は、平成 28 年（主に当地域の経営動向調査）および平成 29 年（主に事業承継に関する調査）に実施された「地域経済動向アンケート調査」に続く第 3 弾の調査事業であり、企業の基本データにおける「経営者の平均年齢」「平均従業員数」「売上や利益動向の推移」「後継者の有無」などの基本情報は、当商工会のホームページに掲載されている「アンケート調査報告書」をご覧ください。

今回の調査は、主に IT（情報技術）が企業経営に与えている影響について調査することを目的としているため、IT に関連した事業所の基本データから記載することとする。

まずグラフ「1-1 経営者年齢とHPの有無」と「1-2 従業員平均年齢とHPの有無」を比較してみたい。



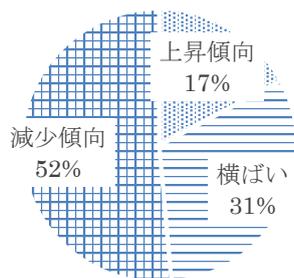
「1-1 経営者年齢とHPの有無」では、経営者の年齢とHPの有無について似通った数値の変動が見られる。これは、経営者の年齢とHPの有無の関係に、強い相関関係があるわけではないことをしめしているデータであると言える。

一方で、「1-2 従業員平均年齢とHPの有無」では、50歳を境にHPの有無が相反する数値を示しており、従業員平均年齢が50代以上の場合は、明らかにHPを所有していない傾向が強くなることわかる。

この2つのグラフを比較してわかることは、HPを実質的に制作運用していくことに影響を大きく与える要素は、経営者の年齢よりも、従業員の平均年齢によって差異が生まれていることわかる。

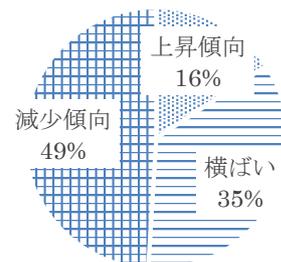
次に、HPの有無が、売上の推移や営業利益の推移に与えている影響について、グラフ「1-3 売上の推移（HP有り）」と「1-3 売上の推移（HP無し）」、及び「1-4 営業利益の推移（HP有り）」と「1-4 営業利益の推移（HP無し）」を比較してみたい。

1-3 売上の推移（HP有り）



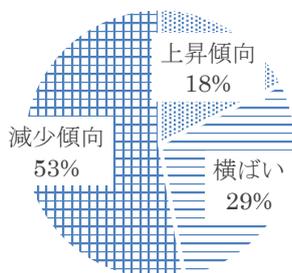
※ 上昇傾向 - 横ばい - 減少傾向

1-3 売上の推移（HP無し）



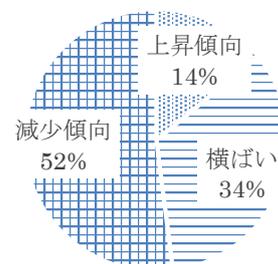
※ 上昇傾向 - 横ばい - 減少傾向

1-4 営業利益の推移（HP有り）



※ 上昇傾向 - 横ばい - 減少傾向

1-4 営業利益の推移（HP無し）



※ 上昇傾向 - 横ばい - 減少傾向

まずは、売上の推移とHPの有無であるが、「上昇傾向」において1ポイント、「横ばい」では4ポイント、「減少傾向」では3ポイントと、いずれも小さな誤差の範囲にある。

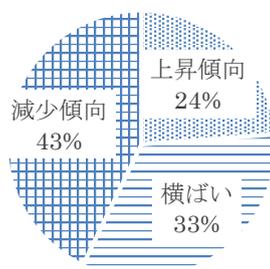
また、営業利益の推移とHPの有無においては、「上昇傾向」において4ポイント、「横ばい」では5ポイント、「減少傾向」では1ポイントと、売上の推移と同様に、いずれも小さな誤差の範囲に収まっている状況である。

このことから、HPページを所有していれば、必ず売上や利益に優位な影響があるとは言えないことがわかる。もし仮に、HPを作成してもしなくても業績に影響がないとすれば、これ以上投資をする必要はないことになるが、このデータだけで判断するのは早計であると思われるため、今少しHPの有無が業績に与える影響について、違う視点から比較検討してみたい。

次は、HPを含むIT投資の必要性と業績の関係性について比較してみた。それがグラフ「1-5営業利益の推移とIT投資の必要性（強く思う）」と「1-5営業利益の推移とIT投資の必要性（少しは思う）」、「1-5営業利益の推移とIT投資の必要性（思わない）」の比較である。

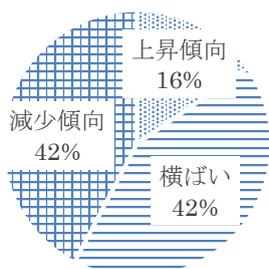
この結果を見る限り、経営者のIT関連に対する投資意欲と業績の間には、一定の関連性があると言えるのではないだろうか。

1-5営業利益の推移とIT投資の必要性
(強く思う)



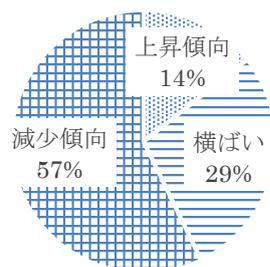
※ 上昇傾向 = 横ばい + 減少傾向

1-5営業利益の推移とIT投資の必要性
(少しは思う)



※ 上昇傾向 = 横ばい + 減少傾向

1-5営業利益の推移とIT投資の必要性
(思わない)



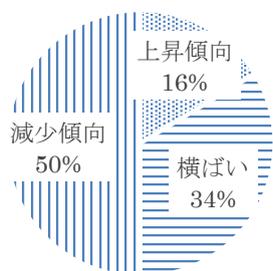
※ 上昇傾向 = 横ばい + 減少傾向

1-5の3つのグラフを比較すると、投資意欲が弱くなるにつれて「上昇傾向」については、マイナス8ポイント、マイナス2ポイントと徐々に減少していることがわかる。また「減少傾向」については、マイナス1ポイントからプラス15ポイントと、投資意欲が低いほど減少傾向が高くなっていることがわかる。

これは一体何を意味するのであろうか?! 経営者の投資意欲が業績に影響を与えているとすれば、その背景を探る必要があるのではないかという仮説を立てて、今少し分析を継続してみた。

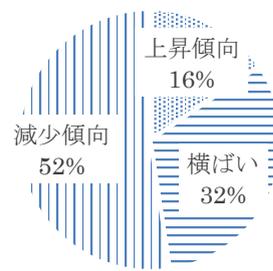
ちなみに、本アンケート調査結果に基づく、ご回答頂いた事業者の業績動向については、グラフ「1-6事業者の売上推移」と「1-7事業者の営業利益推移」の通りである。

1-6事業者の売上推移



※ 上昇傾向 = 横ばい = 減少傾向

1-7事業者の営業利益推移

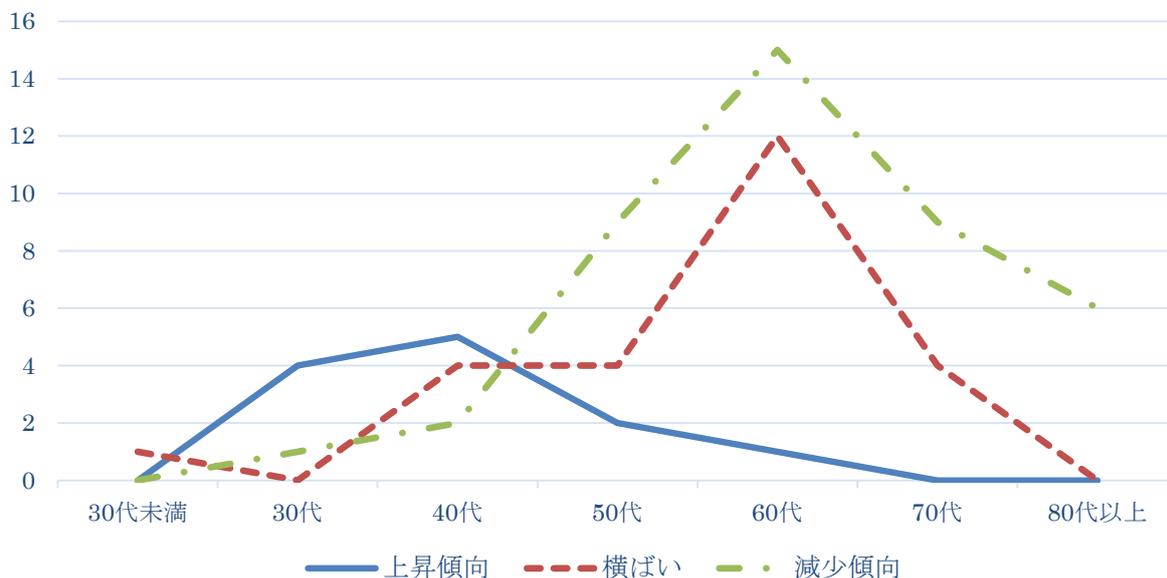


※ 上昇傾向 = 横ばい = 減少傾向

「上昇傾向」はどちらも16%で、「減少傾向」がどちらも過半数以上を占めていることがわかる。

加えて、グラフ「1-8経営者の年齢と売上推移」を見てみると、一つの可能性が見えてくるように思われる。

1-8経営者の年齢と売上推移



「1-8経営者の年齢と売上推移」からわかることは、売上の「上昇傾向」は40代まで増加傾向を示しており、そこから徐々に右肩下がりのグラフとなっていることである。逆に、「横ばい」や「減少傾向」は60代のピークに向かって、右肩上がりに増加傾向を示している点である。

このことから、本アンケートの回答事業者においては、HPの有無よりも経営者の年齢による経営意欲、ITへの投資意欲の方が、業績に与える影響が大きいことを示しているのではないかという仮説が成り立つ。

また業種によっては、HPなどのIT投資がなくても好業績を示している事業者が存在していることを示すデータであり、現段階ではHPやITの投資が、業績に影響を与える必須の条件ではないことが伺えるのではないだろうか。

しかし、次のような理由で今少し深く分析をしてみなければならぬと考えている。

一つは、外部環境要因である。現在は、アベノミクスによる大規模な財政出動が行われていること。また、オリンピック需要や復興需要などで、急激に需要が拡大した状況になっていることである。これは言い方を変えれば、好景気が続いている状況にあると言って良いが、グラフ「1-6事業者の売上推移」や「1-7事業者の営業利益推移」でも明らかのように、過半数の事業者の業績が、減少傾向を示している事実があるためである。

また、当地域に限らず全国の地方都市の多くが、人口減少による限界集落等の厳しい予測にさらされている事実である。現在16%を示している「上昇傾向」の事業者は、今後、外部環境条件が多少悪化したとしても、果たして上昇傾向を維持できるのだろうか。

加えて、人手不足の問題もある。従来型のビジネスモデルのままで人手不足の問題解決は可能なのだろうか。内部環境における事業承継や技術承継の問題等は、現在のやり方のままでもクリアしていける課題なのだろうか。

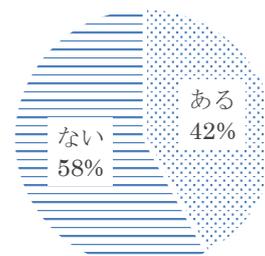
これらの点を踏まえ、第4次産業革命とも言われるIT技術への対応は、本当に必要なのか、あるいは不要なのかということについて、事業者の運用実態や意識調査などをみていくことで、さらに分析を深めてみたい。

2. ホームページの用途・運用等に関する調査結果及び分析について

本アンケート調査にご回答を頂いた事業者において、HPを所有されているか否かという割合は、グラフ「2-1 ホームページの有無」の通りであった。

右のグラフの通り、ホームページを有する事業者の割合は42%であり、所有しない事業者の方が、58%と多数を占めていることがわかる。

2-1 ホームページの有無

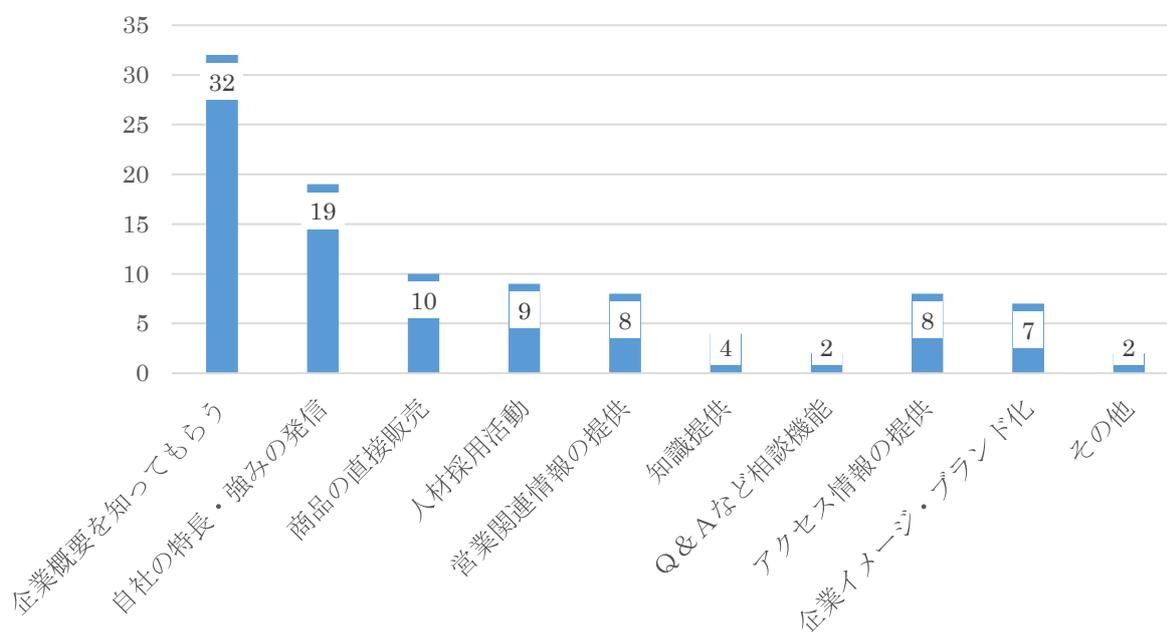


また、HPの使用目的については、グラフ「2-2 ホームページの使用目的」の通りとなっている。

最も多かった使用目的は「企業概要を知ってもらう」ことであり、全体の31.7%を占めている。

次いで多かった意見は「自社の特長・強みの発信」であり、全体の18.8%となっている。

2-2 ホームページの使用目的



「商品の直接販売」は9.9%であり、「人材採用活動」においても、積極的に利用されている事業者の割合は8.9%となっている。これを全体の事業者の割合で見れば、HPを所有している割合が42%であることから、それぞれ4.2%と3.7%ということになり、主にはパンフレットの代替手段としての機能である「企業概要を知ってもらう」とか「自社の特長・

強みの発信」を除けば、HPを有効活用していると言える事業者の割合は、5%以下であるということがわかる。

続いて、HPの運用・更新状況についてお尋ねした。結果は、グラフ「2-3HPの運用・更新状況」の通りであった。

このグラフを見る限り、HPを真剣に活用しようとする意思がある、または活用できる経営資源があるといえる事業者は、わずかに5%であることがわかる。

また、できるだけ活用しよう、前向きに活用しようとする事業者の割合は、27%となっている。

残念ながら検索対策を含め、半年に一度程度、あるいは、それ以上の長期にわたり更新を行わない事業者のHPは、その機能を効果的に発揮することはでき難いと言わざるを得ない。

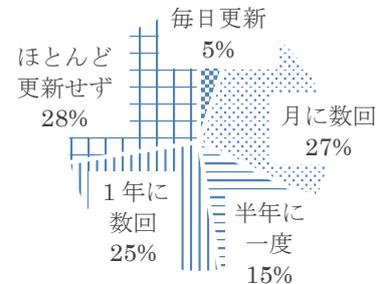
従って、全体の中で「HPがある」と回答した42%の中で、前向きな活用を行っていると考えられる32%の割合を乗じて検討してみても、HPを積極的に活用できている可能性があると考えられる事業者の割合は13.4%となり、機能を積極的に活かしている事業者の割合は、低い状況にあると言える。

グラフ「2-2ホームページの使用目的」と「2-3HPの運用・更新状況」の双方を考慮すると、売上の増加や利益の増加、あるいは雇用の確保などにつながるHPの利用は、非常に少ない数値である可能性が推察される。これは一体、どのような背景や問題があることを示しているのだろうか。

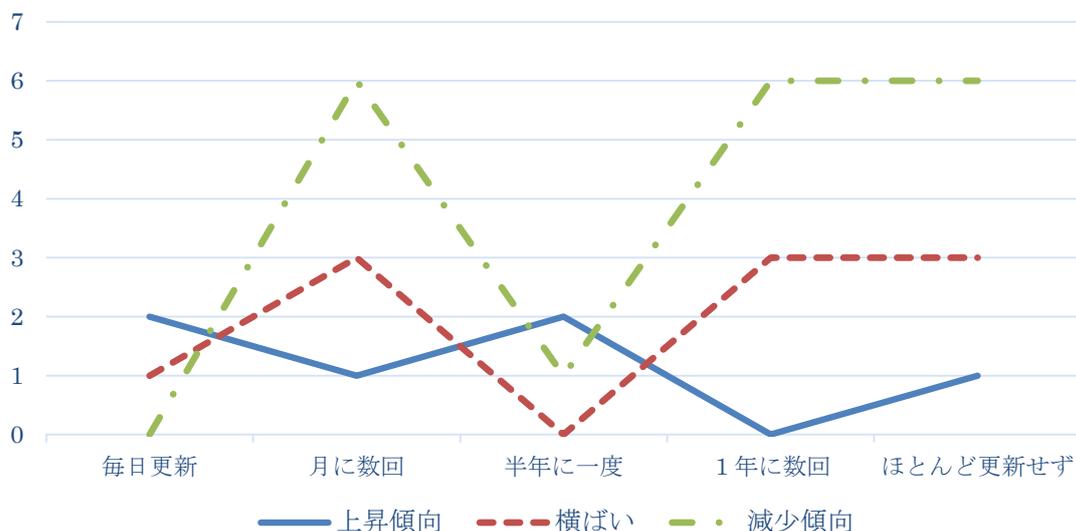
そのことを探るために、実質的なデータや運用・更新状況に関する背景について、詳しく見てみたい。

まずは、HPの運用・更新状況と営業利益の推移について、その関係を確認したい。結果としては、グラフ「2-4営業利益の推移とHPの運用・更新状況」の通りであった。

2-3HPの運用・更新状況



2-4 営業利益の推移とHPの運用・更新状況



このグラフの動きからわかることは、HPの運用・更新状況が営業利益に推移に直接的な因果関係は認められず、影響を与えている可能性は低いということであろう。先述した結果を考慮すると、HPの有効活用そのものが行われていないという可能性があることも示していると言える。

次に、経営資源が限られている中小事業者において、誰がHPを制作し、または運用をしているのかという点について伺ってみた。結果は、グラフ「2-5HPの制作・運用」の通りであった。

一番多かった回答は、「外部委託」の44%であった。HPの制作にあたっては、HP制作に関する専門的な知識も問われるため外部委託されることも多いが、運用・更新については契約内容によって様々な条件があるため、一概に是非の判断を加えることはできない。

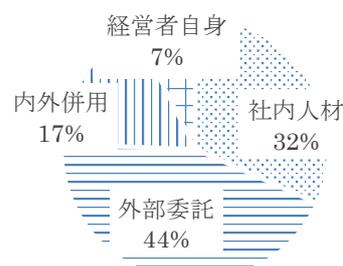
次に多かった回答は、「社内人材」の32%であった。HPの効果には、制作によるHPそのものの品質も重要な影響を与える要素であるが、閲覧者からの問い合わせへの対応スピードや更新頻度も大きく影響を与える要素である。

そのため、社内に対応できる人材が存在することは望ましいと考えられる。

また、「1-2従業員の平均年齢とHPの有無」との関連から言えば、社内人材が確保されている32%の事業者は、従業員の平均年齢が若い事業者である可能性が高いかもしれない。

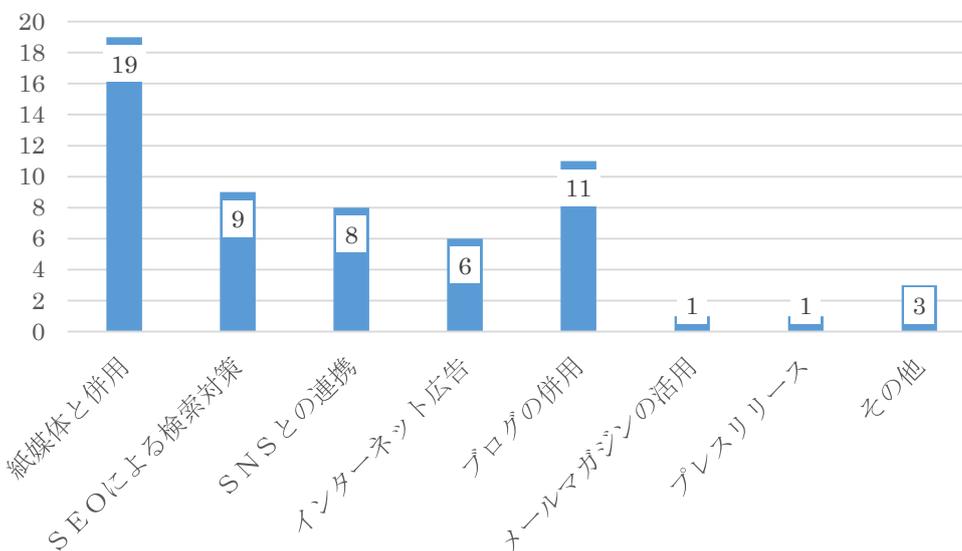
そして、最も低い数値であったが、「経営者自身」という回答も7%存在した。これは、小規模事業者の経営資源から考えれば、厳しい現実を示しているとも言える。

2-5HPの制作・運用



このカテゴリーの最後に、準備したHPの閲覧数を高めるために、どのような工夫や活動が為されているのかという点について伺いました。結果は、グラフ「2-6HPの閲覧対策」の通りであった。

2-6HPの閲覧対策



最も多かった回答は「紙媒体との併用」であり、全体の32.8%であった。これは、折り込み広告や雑誌広告、チラシ、パンフレットやカタログなどにHPアドレスや検索キーワード、あるいはQRコードなどを掲載してホームページへ誘導していく仕組みである。近年のアベノミクスのもとで公募されている「小規模事業者持続化補助金」の補助対象でもあり、高い数値を示しているのかもしれないが、その辺りは定かではない。

特に地域密着型の業種においては、ターゲット顧客の動線を意識した紙媒体の配布によって、認知を広げていくために効果的な取り組みであると考えられており、利用者が多い可能性もあるのではないかと推察される。

次に多かった回答は「ブログの併用」であり、全体の19.0%であった。ブログは豊かな情報量を提供し、詳しい商品説明や顧客とのコミュニケーションなどに活用しやすいツールであり、また検索にも掛かりやすいという特徴がある。

その他では順に、「SEOによる検索対策」が15.5%、フェイスブックやインスタグラム、ライン等の「SNSとの連携」が13.8%、「インターネット広告」が10.3%と続いている。

現在はインターネット販売の企業を中心として、幅広い閲覧対策が講じられる傾向にあり、経営資源が乏しい小規模事業者は厳しい状況に置かれていると考えられる。今回のアンケート調査ではスペースの関係もあり、動画配信やテレビCMなど沢山ある選択肢をすべて列挙することはできなかったが、実際には日々めまぐるしくPR手段も進化発展している段階にあると言える。

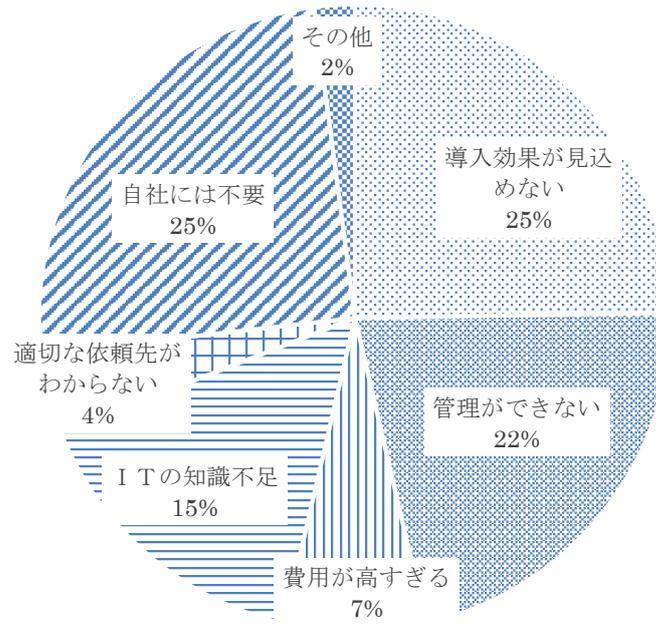
また、項目によっては多額の広告宣伝費用を有するものもあり、小規模事業者に適した「効率的かつ効果的」な取り組みについて、しっかりと検討していくことが課題であろう。

加えて、自由記述として「三次ケーブルビジョンのCM」という回答があった。

一方で、58%という過半数以上の事業者はホームページを有していない。一体どのような理由で、ホームページを活用しないのであろうか。次は、その理由について確認してみたい。

HPを作成しない理由について伺うと、回答はグラフ「2-3-1 HPを作成しない理由」の通りであった。

2-3-1 HPを作成しない理由



このグラフを見る限り、「前向きに導入したい意思はあるが実行できない」という48%のご意見と、「そもそも自社には不要である」という50%のご意見があることがわかる。（その他の回答としては、「SNSを利用している」というものや「農業が忙しい」というものがあつた。）

最も多かつた回答は「導入効果が見込めない」及び「自社には不要」というものであり、それぞれ全体の25%を占めていることがわかる。業種によっては、確かに売上への貢献度が低いケースもあり、投資対効果が期待できないことも考えられるし、事業規模や中期ビジョンによっては、導入する価値を見出せない場合も考えられるであろう。

続いて多かつた回答は「管理ができない」という理由であり、22%を占めている。専門的な人材を配置するゆとりがない小規模事業者や、人手不足で通常業務においても人員不足が生じている事業者など、要員の問題で管理ができないというご意見もあれば、IT技術に明るい人材が不足しており、技術的な問題で管理ができないという意見も含まれていると考えられる。

そのことを裏付けるかのように、「ITの知識不足」15%が続いており、「費用が高すぎる」や「適切な依頼先がわからない」は1割未満の意見となつた。

しかしご存知の通り、HPには「情報発信力」という視点で多様な機能がある。例えば、従業員雇用を考える時、現在の若者の多くはスマートフォンをつかってHPを閲覧し、様々な情報収集や企業イメージの確認を行っており、HPが無い事業者は、その土俵に上がれないことになってしまう。あるいは広告宣伝等を行う時、メディアとの相乗効果については、HPが無ければ話にならないとさえ言われている。

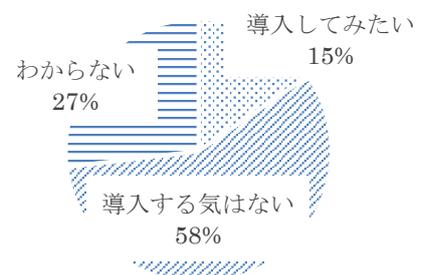
そのような外部環境の下で、今後においてHPの必要性をどのように考えられているのだろうか。この点について伺ってみたところ、結果は、グラフ「2-3-2 HPの今後の導入意思」の通りであった。

最も多かった回答は、今後も「導入する気はない」であり、過半数を超える58%となっている。また、反対の「導入してみたい」という回答も15%は存在していることがわかる。

判断が微妙なのは、「わからない」という回答であり、全体の27%を占めている。この「わからない」については、導入するべきか否かという経営判断における「わからない」もあれば、HPの機能や効果についての「わからない」も含まれている可能性がある。

経営判断であれば、経営者の意思を尊重すべきであるという理由から是非はないが、もし仮に、HPに関するリテラシーの問題で導入を迷っているということであるならば、ヒアリング等によってニーズを把握し、導入の支援ができるかもしれない。

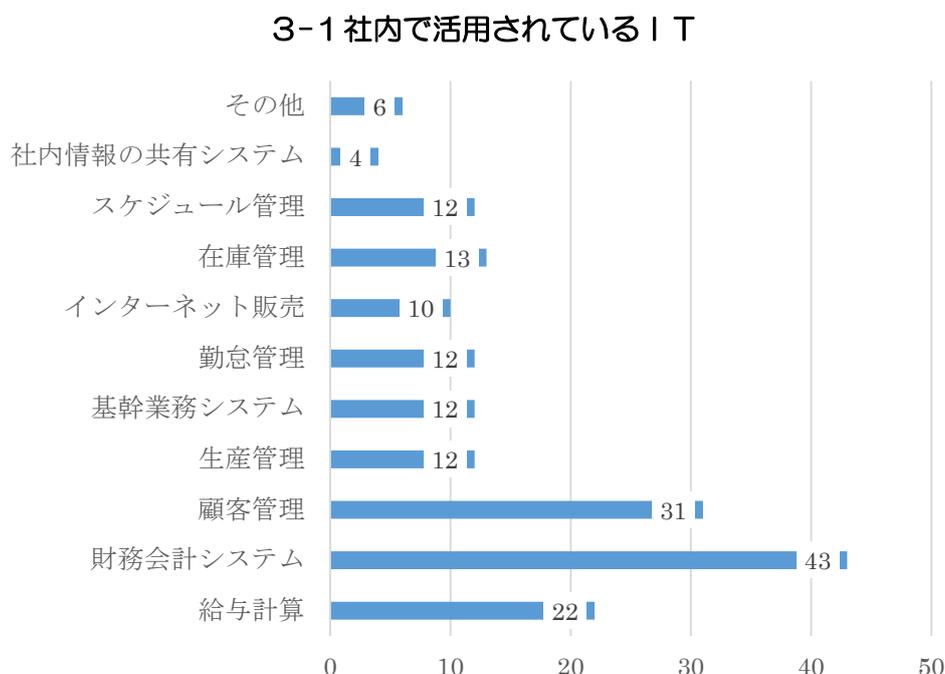
2-3-2 HPの今後の導入意思



3. IT（情報システム）の活用状況について

ホームページ以外にも、今やITシステムは多くの事業分野に影響を及ぼしている。例えば、売上に関連する分野で言えば、WEB販売システムや、各業種におけるポータルサイトなどが知られているが、それ以外にも生産性を高めるための自動化システム、原価管理や生産管理を効率化するシステム、社内情報を効率的に共有化するシステム、基幹業務システムなどなど、本当に多岐にわたる分野のシステム化が既に行われており、企業間のコスト競争力や安定した製品供給力などに、大きな格差を生み出していると言える。

そこで、それぞれの事業者で現在導入されているITシステムについて、どのようなシステムがあるのかということをお伺いしてみた。結果は、グラフ「3-1 社内で活用されているIT」の通りであった。



このグラフを見ると、最も多かったITシステムは「財務会計システム」であり、全体の24.3%を占めている。本アンケート調査では、具体的なシステムは不明であるが、税務申告に関係するソフト等の導入が進んでいるのではないかと予想できる。

次に多かったのは「顧客管理システム」であり、17.5%となっている。顧客管理システムについても、優良顧客の囲い込みから見積書や請求書の自動作成に至るまで、幅広い使用目的が想定できるため、実質的に、どのように活用されているのかについては、個別追跡調査が必要である。

その他には「給与計算システム」が12.4%、「在庫管理システム」が7.3%と続いており、アンケートの選択項目以外にも、書類作成システムやCADシステム、POSシステム（販

売時点情報管理)、G Suite、ブログやライン、原価管理ソフト、設計ソフトなど、多様な活用がなされていることがわかる。

ここで一つ留意しておくべき点は、クラウド(インターネットなどのコンピュータネットワークを経由して、コンピュータ資源をサービスの形で提供する利用形態である。略してクラウドと呼ばれることも多く、cloud とは英語で「雲」を意味する。ウィキペディアから引用)などで提供される無料ソフトを使用されている場合、無意識状態で活用されているケースも存在している可能性があることである。例えば、クラウド上の保存スペースにデータを格納し、いつでも閲覧して利用できるサービスや、グループで文字情報やデータを自由に共有できるサービスなど多種多様なサービス提供が行われているが、無料故に、あまり意識されていない可能性もある。そこで後程、その他のIT利用についても確認していくことにする。

では次に、そのような社内ITシステムの運用を担当しているのは、どのような人材なのかという点について確認してみたい。結果は、グラフ「3-2 ITを担当する人材」の通りであった。

最も多かった回答は「兼任の担当者」であり、全体の36%を占めていることがわかる。これは経営資源が限られている中小事業者にとって、ある意味当然とも思える回答ではないだろうか。

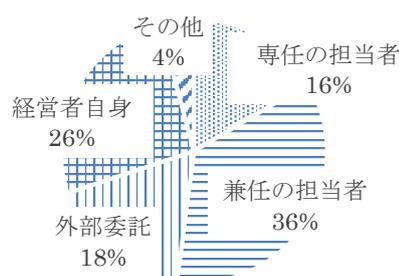
一方で興味を引くのは、「経営者自身」が担当していると答えた割合が26%であり、二番目に多い割合を占めていることである。

HPの運用・更新状況においては、グラフ「2-5 HPの制作・運用」が示している通り、僅かに7%であった。しかし、経営者が現在行っている業務に直接関係するシステムや、業務の核となるシステムについては、経営者自らが積極的に関与している可能性があることを示していると思われる。

このことは、経営者の関心度の強さによって、ITへの取り組みや投資が変化することを示しているのではないだろうか。裏を返せば、HPの必要性や重要度についても、その活用方法と効果を経営者が認識できれば、意思が変わる可能性もあるかもしれないと思われる。

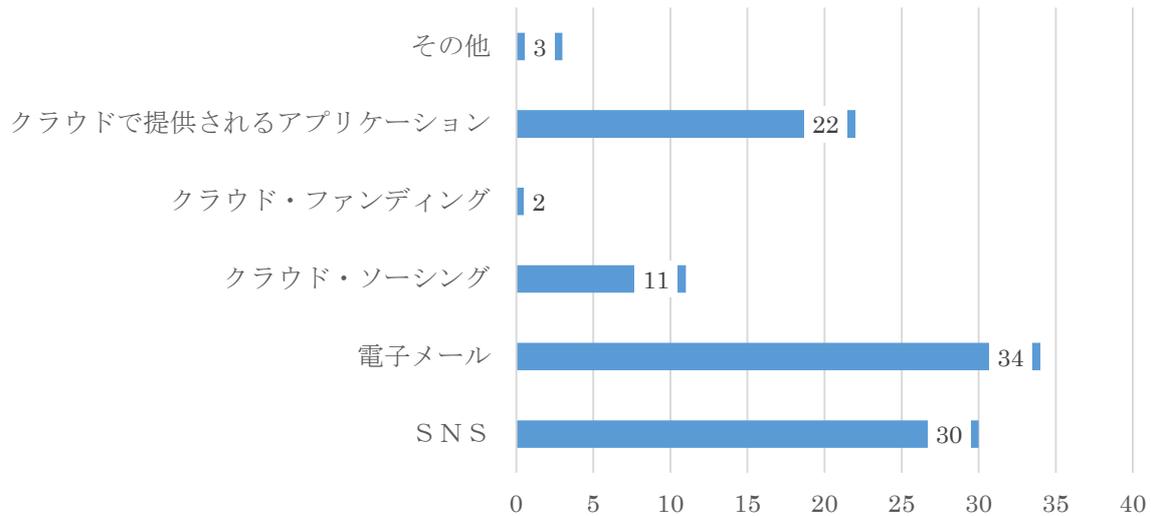
それでは先述した通り、その他のITシステムの利用についても見ていきたい。結果は、グラフ「3-3 その他のITシステムの利用状況」の通りであった。

3-2 ITを担当する人材



■ 専任の担当者 ■ 兼任の担当者 ■ 外部委託
+ 経営者自身 + その他

3-3 その他 | ITシステムの利用状況



最も多かった回答は、「電子メール」の33.3%であり、次いで、「SNS」の29.4%となっている。この数字の評価は意見の分かれるところであろう。今どきメールを活用しない人が半数を超えるのかと驚かれる方もいらっしゃるかもしれないし、本アンケート調査にご回答を頂いた経営者の平均年齢60.41歳を考慮すれば、妥当であると考えられる方もいらっしゃるかもしれない。

また先述したように、クラウドで提供される様々なサービスは多種多様にあるが、簡便性が高いだけに、意識されないまま使われているケースもあると考えられる。そこで今回は、敢えてクラウドという言葉を使用して、その他ITシステムの利用状況について質問した。

三番目に多かった回答は、「クラウドで提供されるアプリケーション（専用ソフト）」の21.6%であった。現在は、有償・無償を問わず膨大な数のクラウドサービスが提供されており、例えば「名刺管理」1つをとっても、便利なツールとして無償で活用できる時代であり、メリット・デメリットは存在するものの、使い方次第では大変便利なツールである。

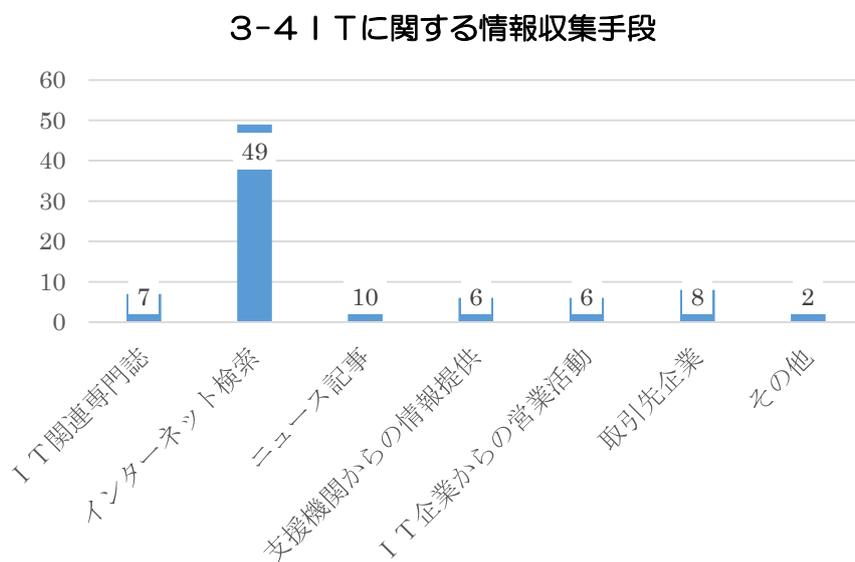
また、働き方改革も叫ばれる中で、「クラウド・ソーシング」10.8%や「クラウド・ファンディング」2.0%にも見られる通り、経営資源の獲得方法が多様化していることは間違いない事実であろう。当地域の事業者においても、その傾向を感じ取れるデータとなっている。

(※その他の自由記述：ネットバンキング)

一方で、一番多かった「電子メール」と第3位の「クラウドで提供されるアプリケーション（専用ソフト）」の差が11.7ポイントしかないことも興味深い。仮説でしかないが、本設問は利用されているサービスを全て選んで頂くように問い掛けをしている。従って、どの設問にも重複して回答されている人が多い可能性が十分にある。そう考えると、ITを積極的に活用されている人と、ほとんど活用されない人に、大きく二分されている可能性があることを否定できないのではないだろうか。仮にそうであるなら、それはITに関する情報把握に要因の一つがあるのかもしれない。

そこで今度は、ITに関する情報収集の状況について確認してみたい。

ITに関連する情報収集手段としては、グラフ「3-4 ITに関する情報収集手段」の通りであった。



最も多かった回答は、「インターネット検索」の55.7%であった。現代はインターネット上に巨大な図書館があるようなものと言われるが、それを裏付けるかのように、圧倒的な差をつけて情報収集手段のトップに位置づけている。

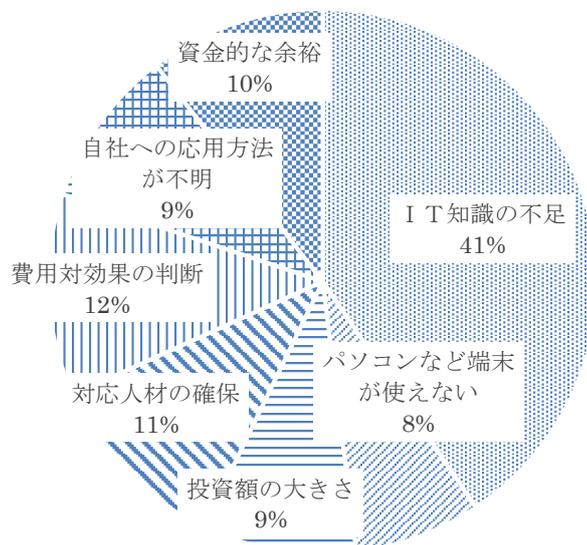
その他の自由記述としては、IT企業からのメールマガジンやニュースレターという回答もあったが、ITに関する情報は、ITに接する頻度や距離感と相関があるのかもしれない。もしそうであると仮定をするならば、苦手意識や嫌悪感によってITを遠ざけた場合、ITリテラシーの格差は、拡大の一途を辿ることになってしまう。

情報が入らなければ経営判断はできない。情報がないままに進む方向性を決めれば、地図データが大昔のままのカーナビゲーションを頼りに、道を進むようなものであろう。ITを活用するか否かは経営判断であるが、それはまず、適切な情報を得た上で考えなければならない事柄ではないだろうか。

そういう意味では、過半数を超える事業者が情報不足のまま、不安な経営を強いられているのかもしれない。伴走型支援を標榜する地域商工会としては、まず困っている現状や不安な状況に耳を傾け、深く理解する必要があるであろう。

そこで今度は、ITに関するお困りごとについて尋ねてみた。結果は、グラフ「3-5 ITに関する困りごと」の通りであった。

3-5 ITに関する困りごと



[その他のご意見：自由記述]

- 操作不良等の時に取引業者が遠すぎて対応が遅い
- 年配者がすぐに「わからん。出来ん」と諦めて投げる
- 現在の企業形態、事業内容ではITの活用について必要性をそれほど強く感じていない
- 困っていない（2名）
- インターネットの利用をしていない

大きく分けると、ITに関する知識や技術的な問題が48%であり、経営判断が難しいという問題が21%、お金の問題が20%、対応できる人材不足の問題が11%と、4つの意見になることがわかる。

お金の問題は融資等で、人材の問題はアウトソーシング等で解決できる可能性もあるが、ITに関する知識や技術的な問題、あるいは経営判断については、それぞれの努力によって学習していくことを避けて通れない。サポート機能としての情報提供や助言などについては、各専門家等を活用することで一定の解決も可能であるが、ビジネスモデルの改革や戦略変更等の経営判断を行うには、経営に携わるものの知識が、大きく影響を与えてしまう可能性が高いのではないだろうか。

考えてみればIT革命がメディア等で騒がれ始めたのは、1995年に登場したWindows '95から始まったと記憶している。その頃から徐々に向き合い投資を続けてきた事業者と、その他の事業者では、どのような違いが生まれているのであろうか。20年強の歳月が経過が流れており、点ではなく線で分析することで、原因と結果を考察する要素としてみたい。

その点を確認するために、ITに関する投資状況について質問を行った。結果は、グラフ「3-2-1 近年のIT関連投資額」と、グラフ「3-2-2 IT投資額の累計」の通りである。

まず、グラフ「3-2-1 近年のIT関連投資額」をみれば、最も多かった回答は「していない」の49%であることがわかる。また、「減少傾向」と答えか割合も6%存在し、消極的な傾向は、合わせて55%となっている。

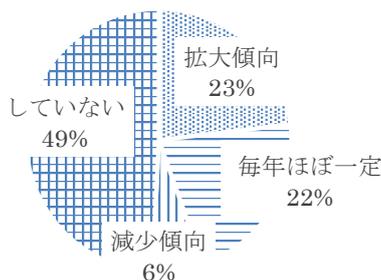
比較して「拡大傾向」と回答した割合は23%であり、「毎年ほぼ一定」と回答した22%と合わせても、過半数に届かない現状がみてとれる。

加えて、グラフ「3-2-2 IT投資額の累計」をみてみると、ある傾向がみてとれるのではないだろうか。

過去からの投資額の累計において、最も多くの割合を占めたのは、20万円未満の35%であった。これに21万円～50万円の18%を加えれば、既に過半数の割合を超えていることがわかる。一般的には、様々なIT関連の機器だけでも、買い替え等の再投資があり、20年という歳月を考えれば、100万円を超えていてもおかしくない。

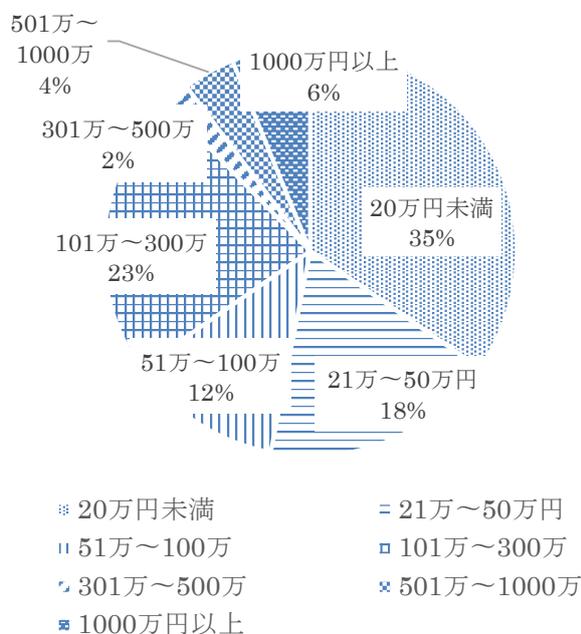
ここから類推されることは、ITに関連する経営判断には、客観的な戦略論や論理性よりも、経営者の既成概念や嗜好が、影響を与えている可能性があるということを示しているのかもしれない。なぜならば、ある程度使い込むことによって初めて、どう応用できる可能性があるかという判断が可能になるからである。

3-2-1 近年のIT関連投資額



※ 拡大傾向 - 毎年ほぼ一定 | 減少傾向 + していない

3-2-2 IT投資額の累計



4. ITへの興味・関心について

ここまでは、主に過去から現在までの状況について確認をしてきた。そこで今度は、経営者が今後の市場環境変化をどのように予測しているのか、その中でIT関連技術をどのように捉えているのかについて見ていきたい。

まずは自社の経営において、IT投資が必要だと考えられているのか否かについてお伺いしてみた。結果は、グラフ「4-1 今後のIT投資の必要性」の通りであった。

今までの結果とは少し異なり、比較的近似値の回答結果となった。最も多かった回答は、「思わない」の37%、次いで「少し思う」が34%、最も少なかったのは「強く思う」の29%となっている。

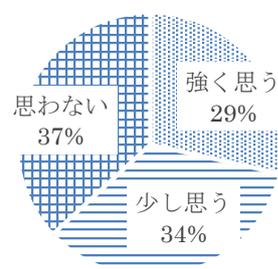
「思わない」という回答の理由としては、本アンケート調査「2-3-1」の回答からみれば、「導入効果が見込めない」や「管理ができない」という要因を挙げることができると思われる。

これは業種や事業規模などの性質とともに、先述した通り、これまでの利活用の頻度や深さによって、経営者の認識が異なってくるといふ、ITの特性なども考慮しながら検討していく必要があると考える。

地域密着型の戦略を採用し、フェイス・トゥ・フェイスの顧客関係性に重きを置くビジネスモデルでは、一見するとITは無用の長物と思えるかもしれない。しかし実際には、ITは多種多様な機能を有しており、必然的にその活用方法も多種多様であることから考えると、経営判断を行う上では、慎重な判断が求められるところであろう。

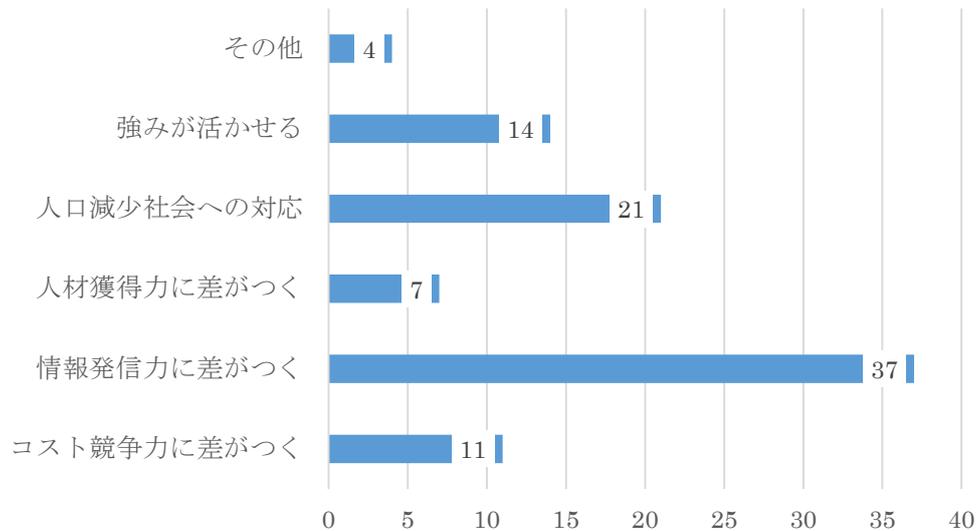
一方で、「強く思う」や「少し思う」と回答した必要性を認識している経営者は、どのような理由で、そのように考えているのであろうか。次はその点について、お伺いしてみた。結果は、グラフ「4-2 IT投資が必要となる理由」の通りであった。

4-1 今後のIT投資の必要性



※ 強く思う = 少し思う + 思わない

4-2 | IT投資が必要となる理由



最も多かった回答は「情報発信力に差がつく」であり、全体の39.3%を占めている。これは、ホームページやSNS、ブログなどを通じた情報発信や、ポータルサイトやインターネットモールを活用した営業活動などを指していると考えられるが、その目的・用途は、単に売上拡大を直接的に目指すものだけではなく、企業ブランドの確立や雇用の拡大、品質やサービス保証、トレーサビリティなどの安心感の提供、関係性の構築・深掘り、説明機能の代替など、多岐にわたるものであることが予想される。

従来は、いずれも紙媒体や直接的な訪問などのコストをかけて行われていた内容でもあり、メリットとデメリットは相互に存在するため慎重な検討は必要であるが、活用の方法によっては、コストの削減と顧客満足度の向上に寄与できる可能性があると考えられる。

次に多かった回答は「人口減少社会への対応」であり、22.3%となっている。こちらは、地域の市場規模が縮小していく中で、「地域外へ市場を求めて動く必要性がある」、または「インバウンドへの対応を行う必要がある」と考えられている経営者の比率であろう。

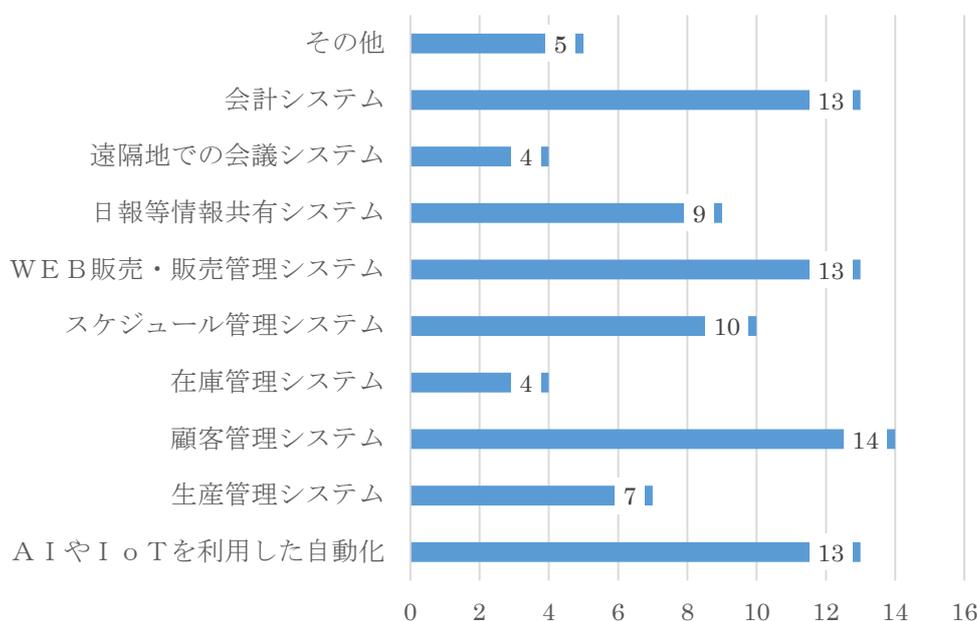
三番目に多かった「強みが活かせる」という回答は、まさに提供する価値の基本とITの応用について示しているデータであると思われる。ビジネスの基本は、「強みを活かして、ビジネスチャンスを掴むこと」であり、提供している価値そのものを高めたり、技術を極めたりしていくことに変わりはない。しかし、市場規模そのものが縮小していくと予測されている日本市場においては、何も手を打たなければ、右肩下がりの業績となる可能性が高いことも、また事実であろう。従って、人口減少社会に対応していくためには、むしろITが救世主となり得る可能性を秘めていると言えるかもしれない。

四番目に多かった回答ではあるが、「コスト競争力に差がつく」という11.7%の認識は、経営に与えるインパクトとしては、見逃すことができないものであると思われる。働き方改革が国の重要施策に位置付けられる中で、IT関連技術とインフラ環境の変化は、企業の生産性に大きな違いを生み出す可能性を秘めていると考えられるからである。

(その他の自由記述：バージョンアップしないと不便、業務の効率化)

それでは、今後注目されているIT技術や活用したいシステムは、具体的にどのようなものであろうか。次は、この点についてお伺いした。結果は、グラフ「4-3今後注目しているITシステム」の通りであった。

4-3今後注目しているITシステム



最も多かった回答は「顧客管理システムの有効活用」であり、全体の15.2%となっている。続いて、「会計システム」「WEB販売・販売管理システム」「AIやIoTを利用した業務の自動化」が、いずれも14.1%で並んでいる状況である。

グラフからもわかるように、本質問においては、回答にバラツキが見られたということが特徴的であった。用意した設問は、実は今後、益々発展していく進化途上のものから、ある程度成熟期を迎えつつあるものまで、幅広く用意してみた。理由は、現時点での事業者の利用状況や中期ビジョン・戦略等によって、様々な選択肢が考えられると想定したからである。

想定した通りの理由でバラツキが生まれたのか、またはITリテラシーの違いで生まれたのかは定かではないが、いずれにしてもITに関して言えば、利用する事業者や運用する個人によって、考え方や捉え方の違いが大きいことは、証明されたのではないだろうか。

[その他の自由記述]

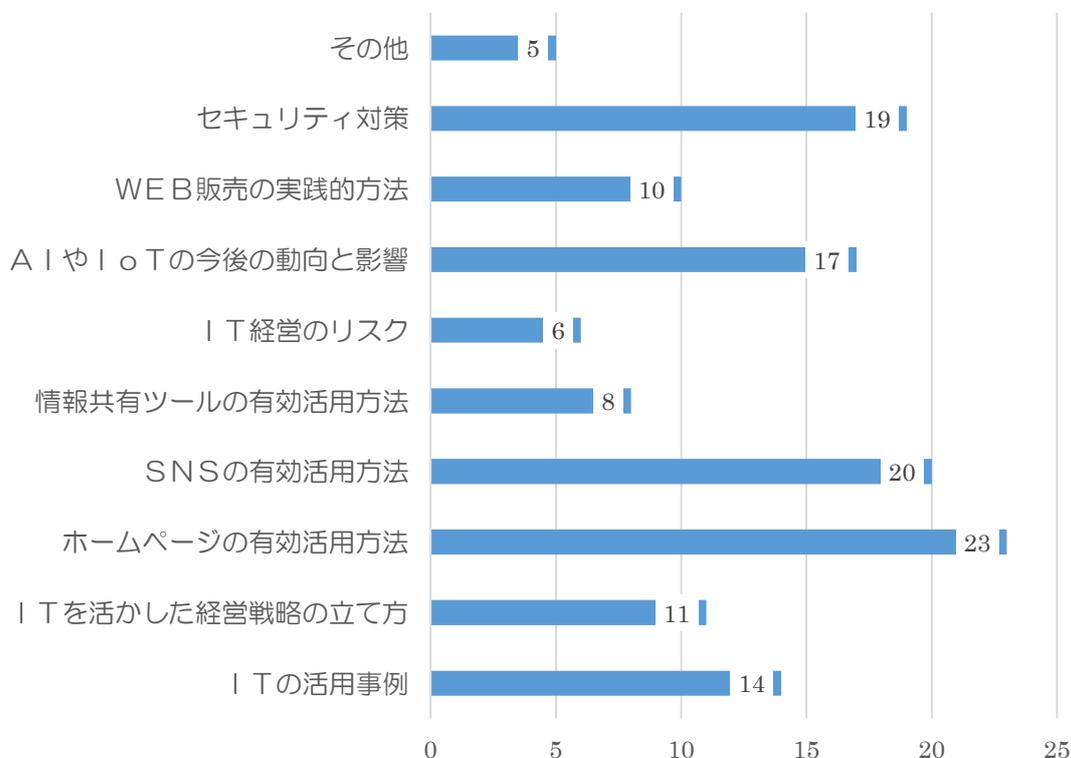
- 登記情報提供サービスからダウンロードした地図のPDFを直接KMZに変換するシステム
- 登記判例の情報収集、測量、計算、図化、書類作成

このようなバラツキが生まれる背景には、考えられる要素の一つとして、IT関連の情報に関する収集先や情報（質量）の違いを挙げることができると思われる。

そこで今度は、情報ソースの入手先や関心がある情報の内容などについて分析してみたい。

経営に活用するために知りたいIT関連の情報についてお伺いしてみた。結果は、グラフ「4-2-1 経営に活用すべく知りたいIT情報」の通りであった。

4-2-1 経営に活用すべく知りたいIT情報



最も多かった回答は「ホームページの有効活用方法」であり、全体の17.3%であった。次に多かった「SNSの有効活用方法」15.0%と合わせると、32.3%の事業者の方が、情報発信力を強化したいという思いが、透けて見えるのではないだろうか。

同時に、ITに関する不安要素である「セキュリティ対策」の14.3%についても、「IT経営のリスク」4.5%と合わせると18.8%になり、比較的高い関心がある項目であることがわかる。

そして、「AIやIoTの今後の動向と影響」の12.8%や、「ITの活用事例」10.5%、「ITを活かした経営戦略の立て方」8.3%などは、ITが経営に与える影響や今後の可能性についての情報を欲していると考えられ、この31.6%のニーズに応えるには、まずは、経営判断に有益な情報について当商工会で収集・選別して、質の高い情報提供を行なっていくことが求められているということではないだろうか。

[その他の自由記述]

- 運転日報等（3年間の保存義務がある）
- 業務改善
- 業務のスリム化、職員の負担軽減、ケアの質の向上

それでは、当商工会でそのような情報を収集して提供することに関して、どの程度期待されているのだろうかということについて、次の設問で分析してみたい。

商工会において様々なIT関連の有益な情報を収集し、それをお伝えすべく勉強会を開催するとしたら、事業者の方の関心は高いのであろうか。この点について確認すべく、ITに関する勉強会への参加希望について問うてみた。結果は、グラフ「4-2-2 ITの勉強会への参加希望」の通りであった。

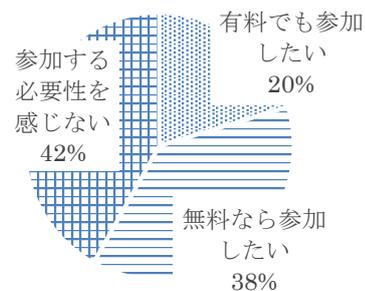
「有料でも参加したい」という強い希望を持たれている方は、全体の20%であった。

「無料なら参加したい」という回答は、ニーズの弱さや判断の迷いを示していると考えられるように思われるが、これが全体の38%を占めている。

また、明らかな意思表示として「参加する必要性を感じない」という回答が42%を占めており、最も大きい割合となっている。

このことは、ITに関する温度差が大きいことを明確に示すデータであり、今後の対応策に考慮すべき重要なヒントになると考えられる。

4-2-2 ITの勉強会への参加希望



これまでITに関する本調査の様々なアンケート結果をみてきたが、はっきりとしたことは、事業者の捉え方やニーズが大きく分かれていることではないだろうか。それは約10年以上前からITリテラシーの格差が叫ばれる中で、その実態として如実に浮かび上がってきた事実でもあると考える。既に10年以上もの間、ITに関して積極的に関わってきた人と関係が薄かった人の間には、大きな価値観の違いが生まれていても、何ら不思議ではない。

問題は、本アンケート調査の目的でもある商工会の伴走型支援として、この状況をどのように捉え、どのように関わり、どのように支援していくのかという点が、このニーズのバラツキによって、今ひとつ明確にならないことである。

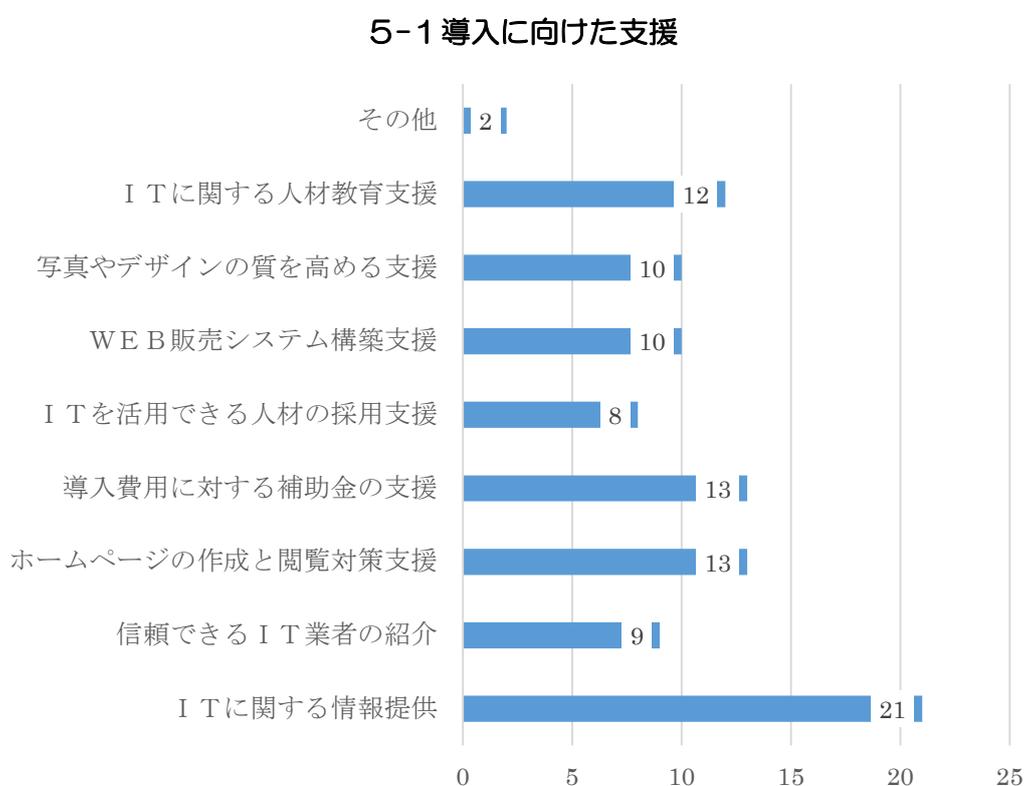
ITが企業経営に与える影響は、本当に限定的なものなのであろうか。業種や事業規模によって、その成長に差異を生み出す要因とはならないのであろうか。

この点を踏まえ、伴走型支援を行う上での明確な方針や目標を打ち出す必要があると考えられる。

5. ITに関する支援ニーズについて

グラフ「4-1 今後のIT投資の必要性」では、必要だと「強く思う」という回答が29%であった。そして、グラフ「4-2-2 ITの勉強会への参加希望」では、「有料でも参加したい」との回答が20%存在した。このことから、少なくとも約20%~30%の事業者の方は、ITに関する何らかの支援ニーズが存在しているのではないだろうか。

そこで、ITを導入するにあたり、支援を希望する内容について直接的にお伺いしてみた。結果は、グラフ「5-1 導入に向けた支援」の通りであった。

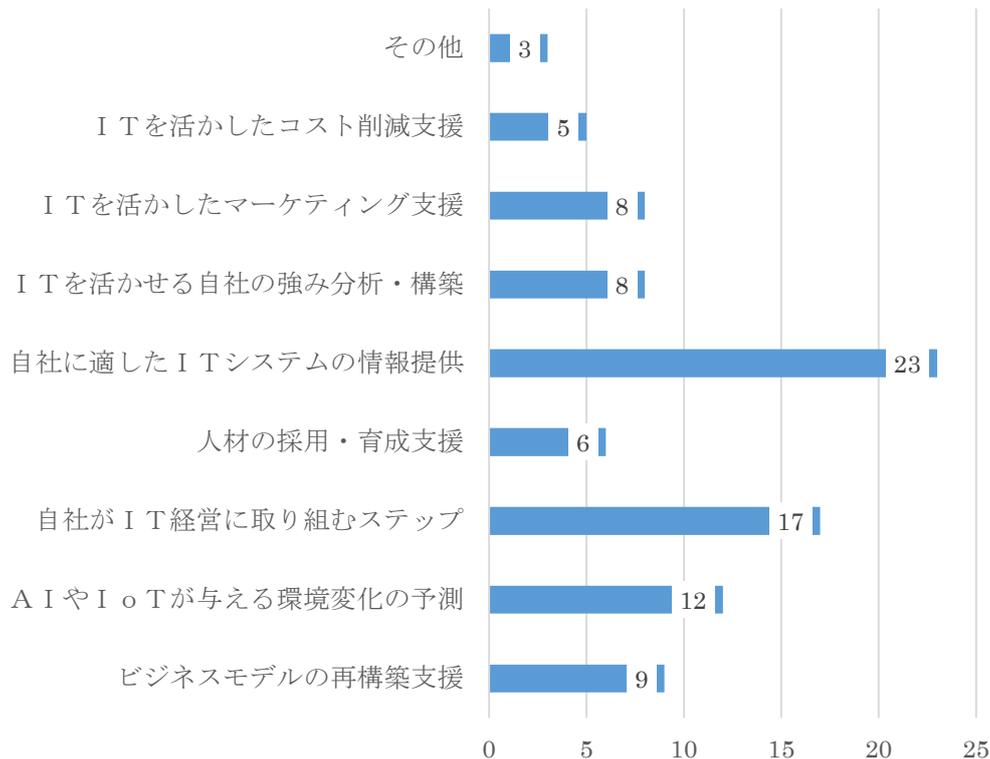


最も多かった回答は「ITに関する情報提供」であり、全体の21.4%を占めている。何はともあれ、まだまだ経営判断をしていく上での情報そのものが不足していることを示しているデータとも捉えることができ、ITは専門性が高い分野であり、情報収集そのものが、乗り越えていくべきハードルとなっている可能性があるのではないだろうか。

二番目に多かった回答の中に、「導入費用に対する補助金の支援」という項目が13.3%の割合で希望されていることがわかる。同じく二番目に多かった「ホームページの作成と閲覧対策支援」と併せて考えた場合、小規模事業者持続化補助金のように、既に支援施策として対象項目を補助する仕組みが存在しているものもあるため、周知徹底することで、ニーズにお応えすることができるかもしれない。

続いて、ITを活用した経営力向上についての支援ニーズについてお伺いしてみた。本質的には、ITはあくまで道具である。目的は、経営力を高めるためにITをどのように使うことができるかという観点が必要であるため、経営戦略やビジネスモデルの構築等との関連を踏まえた支援ニーズの状況を把握していきたい。結果は、グラフ「5-2 ITを活かした経営力向上支援」の通りであった。

5-2 ITを活かした経営力向上支援



最も多かった回答は「自社に適したITシステムの情報提供」であり、全体の25.3%を占めている。この回答は、後ほど「総括」においても触れたいと思うが、ITに関する支援ニーズの本質的な問題点を示していると思われる。

次いで多かった回答は「自社がIT経営に取り組むステップ」であり、18.7%となっている。この上位2つの回答を合わせた44%の事業者の方が、どのように関わって取り組んでいくべきかわからないという問題を抱えて、何とか支援をして欲しいという切実な声を発しているのではないだろうか。この声に応えていくことこそが、取り組むべき最初の伴走型支援かもしれない。

実は調査項目を設定する段階では、「ビジネスモデルの再構築支援」など、経営に直接関係があるIT支援に対してのニーズが高いのではないだろうかと予想していた。しかし現実には、現在のビジネスモデルとITを活用したビジネスモデルの間に、どのような影響や変化があるのかというイメージが、掴めていない可能性があることを示す結果となった。

この点は重要であるため、後ほど詳しく記してみたい。

6. その他、ITに関することでの商工会へのご要望

自由記述形式で、その他ITを活用した経営に関することでの商工会へのご相談やご要望についてお伺いした。結果は、以下に転記する。

- 中小零細の人手不足が深刻です。又、企業毎にどの部門にどのようなIT活用術があるか、現場に入り込まなければ解らないと思います。
- 低コストで（極めて無料に近いクラウドサービス等利用し）、職場業務のたとえ小さなことでも、IT活用の成功事例が経験できれば職場の活用意識が変わると思います。
- 補助金の有無。
- 地域限定で人脈での商いを第一として考えている。不動産貸し・LP ガス販売店へのM&Aには必要としない。水面下での営業が多いので！
- まだまだITに関して解っていないことが多くあり、ITを上手く使っていくための費用の確保や人材など、越えていかなければならないハードルは山積みです。
- 指定管理には限度があるため、早々にどうにかなるということもないのではないかと考えています。
- eラーニング、webセミナーがあるといいと思う。
- IT関連のセミナーがあれば参加したいと思います。

Ⅲ. 総括

1. 地域におけるIT活用の現状

三次広域商工会のエリアにおいて、一昨年は「経営環境の分析」を、昨年は「事業承継に関する分析」のアンケート調査を実施させて頂いた。

その結果、マクロ環境としては「人口減少や少子高齢化の問題」や「事業承継の後継者問題」など、全国の地方都市における問題点・課題点とほぼ共通している要素が浮かび上がる結果となった。

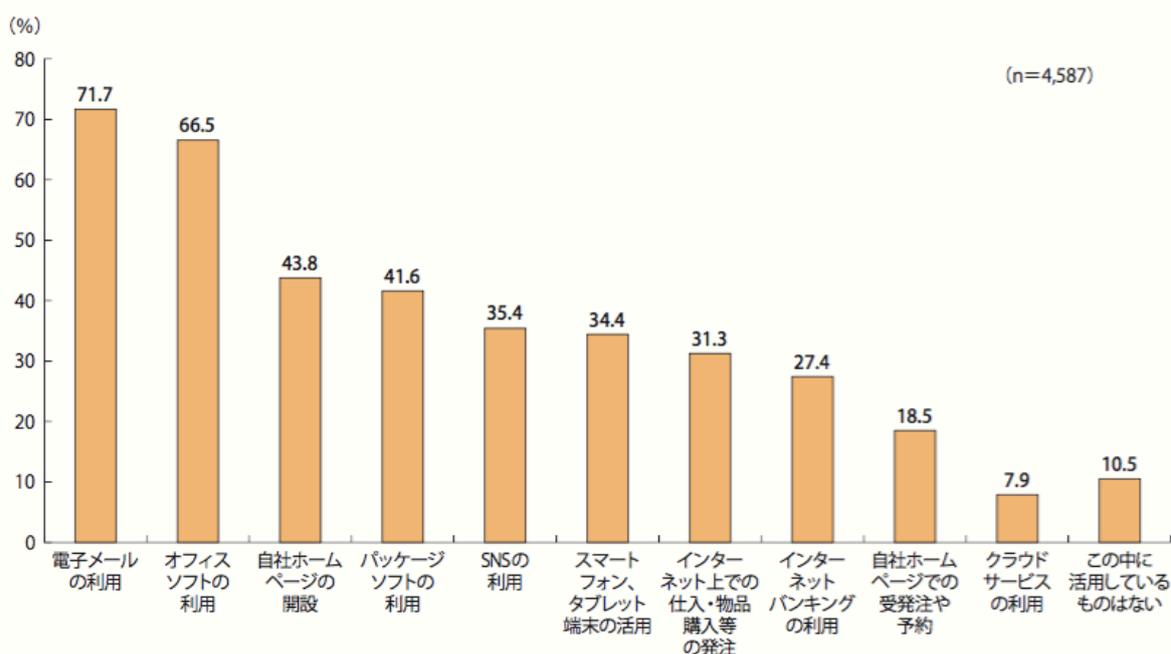
一方でミクロ環境としては、環境変化に対する個別事業者間の格差や、現在に至るまでの背景・経緯の違いによる業績格差等が問題の本質であり、問題の複雑性や解決の困難性における現実の厳しさを、まざまざと見せつけられる内容でもあったように思う。

そして今回は、「ITの活用状況に関する分析」を実施させて頂いたが、結論としては、今までの調査以上に事業者間格差が大きく現れていたように思われる。その原因や背景を考えながら、本調査の結果をまとめてみたい。

まず、「ホームページの有無」については、当地域において42%の事業者が「ある」と回答している。これを「2018年度小規模事業白書」に掲載されている「第2-2-1図 ITツール・サービスの利用状況」データと比較してみると、「自社ホームページの開設」は43.8%であるため、ほぼ近似値となっていることがわかる。

現在は営業目的だけではなく、企業の信用につながる情報提供や求人活動など幅広い目的で利用されているため、事業者にとっては、必須となるアイテムでもあると考えられている。

第2-2-1図 ITツール・サービスの利用状況

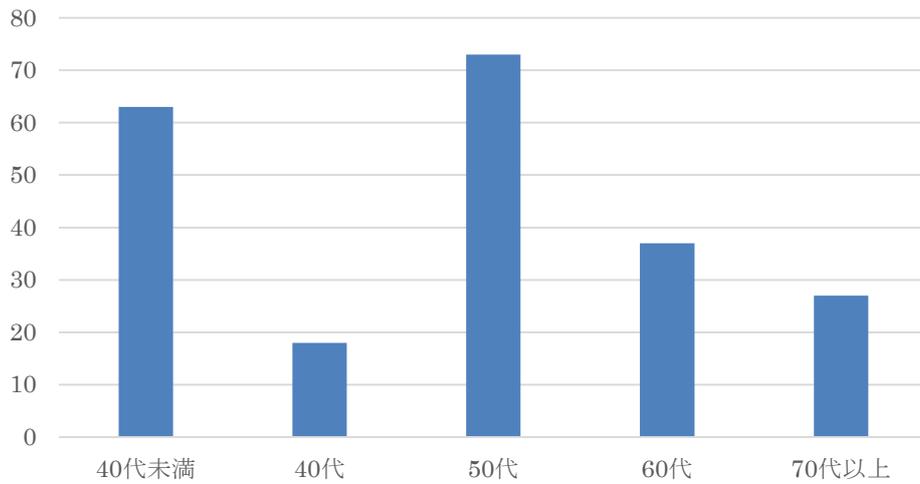


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017の発注年12月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

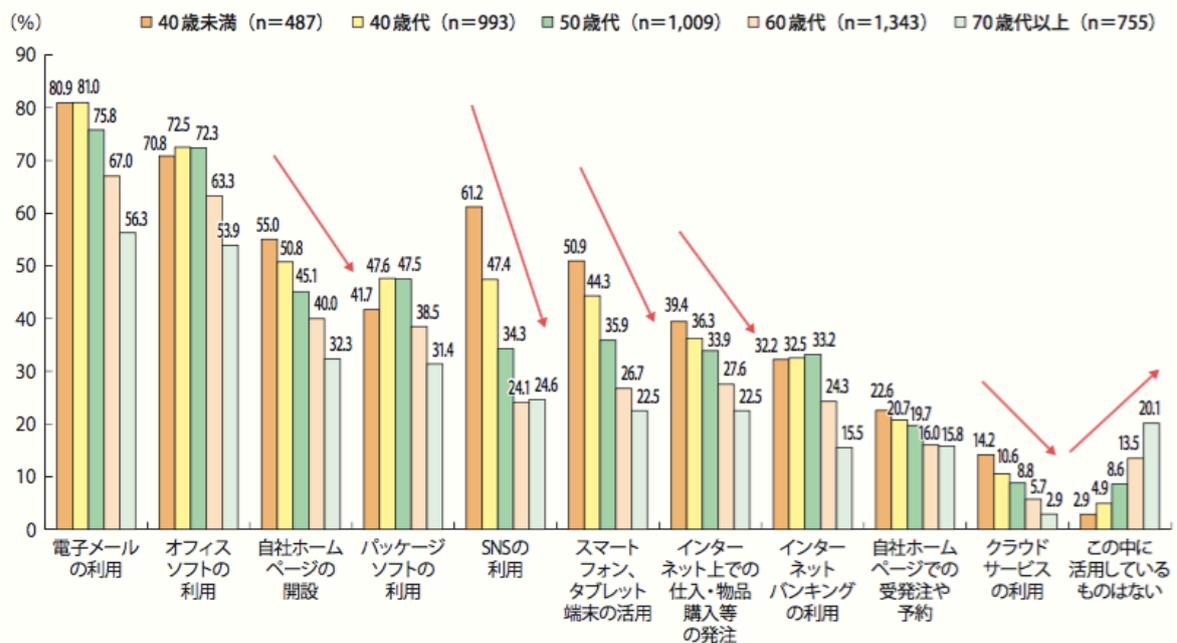
しかし全国的に見ても、過半数を超える割合の事業者が、ホームページを有していない状況であり、その原因について掘り下げてみた。

本アンケート調査では、回答頂いた経営者の平均年齢が60.41歳であり、20代～30代の回答者数自体の割合が低いため、正確な実態を分析できているか否かという点に疑問が残るが、2018年度小規模事業白書に掲載されている「第2-2-2図 I Tツール・サービスの利用状況と比較するため、同じ基準でデータをグラフ化すると、グラフ「1-9HPと経営者の年齢の関係」のようになった。

1-9HPと経営者の年齢の関係



第2-2-2図 ITツール・サービスの利用状況（経営者年齢別）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

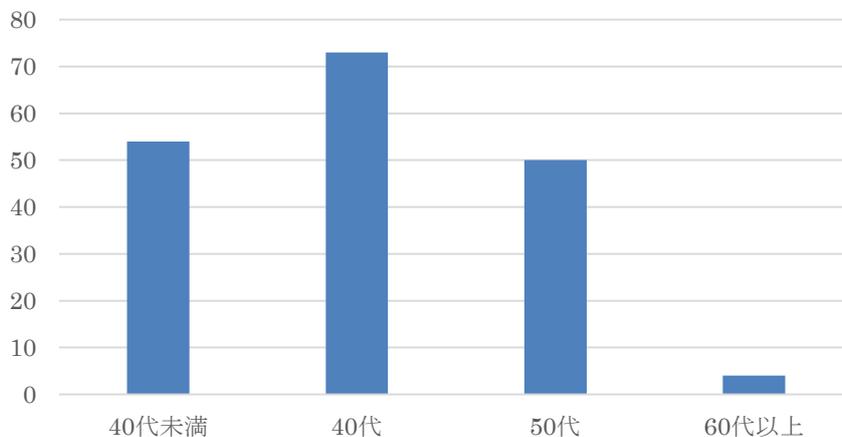
小規模事業白書 2018 より引用

小規模事業白書では、経営者の年齢が若いほどホームページの開設率が高く、ホームページの有無と経営者の年齢の間には、相関関係が成り立っていると言える。しかし本調査では、50代以上については同様の傾向が見受けられるが、若い世代においては、必ずしも比例しているとは言えないことがわかる。

可能性として考えられることは、小規模事業者においては、職種や事業規模にかかわらず、経営者の嗜好によって、ホームページを開設するかどうか決定されているかもしれないということである。必要性や戦略性という客観的な判断よりも、ITに関する好き嫌いで判断されている可能性があるとするれば、再検討していく余地があるのではないだろうか。

また、従業員平均年齢とホームページの有無については、グラフ「1-1 OHPと従業員平均年齢の関係」の通り、一定の相関が見られた。

1-1 OHPと従業員平均年齢の関係



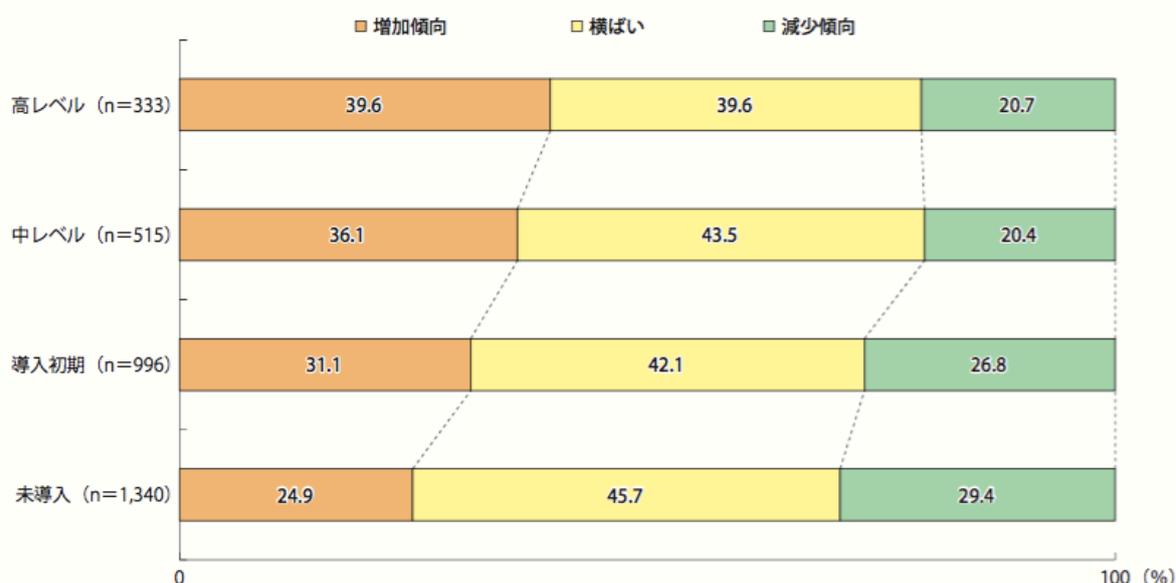
これらのことから言えることは、ホームページの開設には、ITへの抵抗感や知識の有無が影響を与えている可能性が高いということであろう。その顕著な要素の一つとして、年齢が関係しているのではないだろうか。

しかし重要な経営判断を好き嫌いで行うのは、冷静に考えれば誰しも問題であると捉えるのではないだろうか。そこで実際に、ホームページを含むITへの取り組み姿勢が、売上や利益に対して、どのような影響を与えているのかという点について分析し、客観的な事実として警鐘を鳴らすことができると考えたのだが、本調査では、予想外の結果が示された。

ホームページの有無やIT投資の必要性など様々な観点から、ITに関して積極的な事業者と消極的な事業者では、売上や利益等の業績に大きな差が生じているのではないかと予想していたのだが、見事に予想は裏切れる結果となった。僅かな違いはあるにせよ、大きな差異とはなっていなかったのである。むしろ本調査では、業績に大きな影響を与えているのは経営者の年齢によるものの方が大きく、ITが与えている影響は僅かだという結果が出たのである。

これは一体どういうことであろうか。2018年小規模事業白書に掲載されている「第2-2-11 図直近3年間の売上高の傾向」をみると、経理などの間接業務にITを導入しているレベルがより積極的であるほど、売上高が高いことがわかる。

第2-2-11図 直近3年間の売上高の傾向（間接業務のIT導入度別）

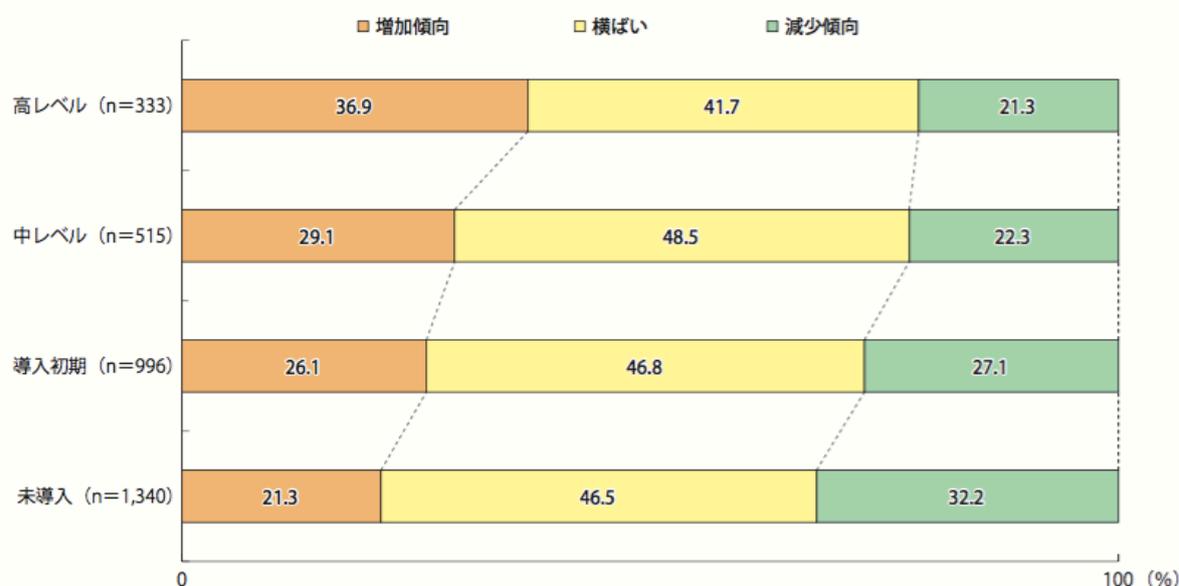


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)
 (注) 間接業務のIT導入度については、第2-2-5図「間接業務のIT導入度」及び第2-2-6図「間接業務のIT導入業務数」を参照。

小規模事業白書 2018 より引用

また経常利益についても、「第2-2-10図直近3年間の経営上利益の傾向」が示している通り、プラスの相関があることがわかる。

第2-2-10図 直近3年間の経常利益額の傾向（間接業務のIT導入度別）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)
 (注) 間接業務のIT導入度については、第2-2-5図「間接業務のIT導入度」及び第2-2-6図「間接業務のIT導入業務数」を参照。

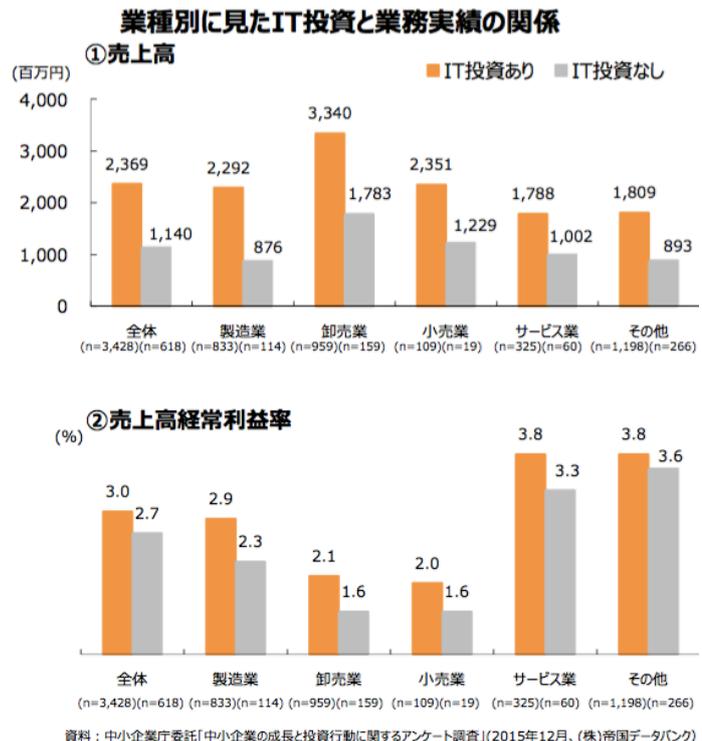
小規模事業白書 2018 より引用

それでは、業種によって違いが生まれるのであろうか。この点についても確認してみた。平成30年版情報通信白書に掲載されている「業種別に見たIT投資と業務実績の関係」を見ると、業種にかかわらず全ての分野で、「IT投資あり」が好業績であることが示されている。

これは一体、どのような判断をすれば良いのであろうかという点について考えてみたところ、およそ以下のことが言えるのではないという点に行き着いたのである。

それは、「ITの有効活用に関する適切な方法」という点である。果たして、ホームページは適切に運用されているのであろうか。あるいは、そのコンテンツは充実しているのであろうか。

このような中身についての分析をしなければ、結果との因果関係がわからないのではないかと考え、分析を続けてみた。



平成30年版情報通信白書より引用

すると、見えてきた答えは予想通りのものであった。ホームページの運用・更新頻度1つをとってみても、更新頻度が合格点（毎日または月に数回）に入る割合は、僅かに13.4%であり、十分有効活用できていないことを証明するのに十分であると考え。

加えて、ホームページの内容は「企業概要を知ってもらうこと」がメインであり、全体の約3分の1を占めているのであるから、そもそも業績向上に向けた積極的活用がなされているとは言えないのである。

残念ながら紙面の関係で、これ以上深く掘り下げた質問を展開することはできなかったが、ホームページのみならず、導入＝成果に繋がるシステムは稀である。どのような目的を持ってどのような情報を発信していくのか、そのコンテンツは充実しているのか、魅せ方の品質は十分に高いと言えるのか、まめな更新が行われ情報の鮮度は高いのかなど、中身についての検証が不可欠であると考え。その点については、今後の課題ということになろう。

2. 予想されているIT技術の進化と経営環境の変化

中小企業や小規模事業者の経営にとって、今後ITは、本当に必要な技術なのであろうか。本調査において「必要ない」と明言する事業者の割合は37%と、3分の1を超える数値を示している。「必要ない」と回答された意見の中には、「人とのつながりを重視している」とか、「職種の特性として必要性がない」との意見も見られたが、ITの活用範囲が益々広がっていく中で、本当に無用の長物なのだろうか。勿論、投資対効果についても検討しなければならないが、過疎化が進む地域経済や人口減少社会の中での経営戦略、或いは人手不足に悩まされる事業者にとって、ITは敵なのだろうか、それとも味方なのだろうか。

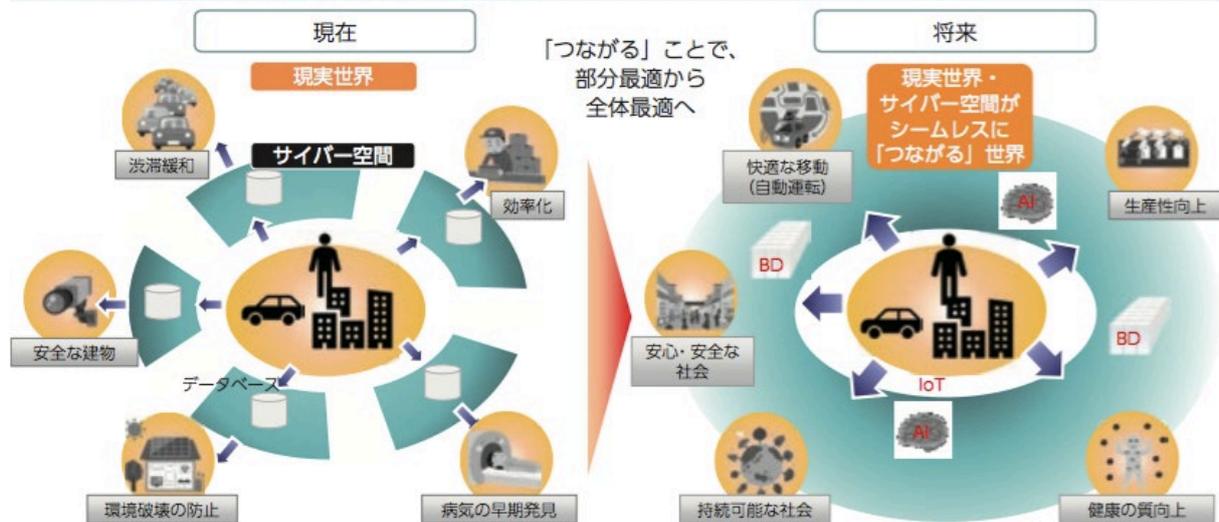
その点を考える上で、まずは今後の市場環境変化について理解を深めておきたい。

国が掲げるIT戦略構想も目まぐるしく変化をしており、IT技術の進化に、国の政策が追いついていけない様相を呈している。

平成30年版情報通信白書によると、「デジタル化の進んだ社会像としてSociety5.0がある。Society5.0は、内閣府の第5期科学技術基本計画において、我が国が目指すべき未来社会の姿として提唱されたものである。これまでの狩猟社会(Society1.0)、農耕社会(Society2.0)、工業社会(Society3.0)、情報社会(Society4.0)に続く、「サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)」と記載されている。

要するところ、生活全般のあらゆる情報がシームレスにつながる社会の形成を目指すことによって、より豊かで持続的発展が可能な社会を目指しているということである。即ち、ビジネスと社会生活、医療、福祉、教育などが、情報の共有及び活用によって、一体的かつ全体最適化された効率的な価値を生み出していく社会を目指していると言える。

図表0-2-1-1 デジタルトランスフォーメーション



(出典)「我が国のICTの現状に関する調査研究」

平成30年版情報通信白書より引用

そして、「図表0-3-1-1 ICTによるつながりの創造・強化に着目した持続的成長」に見られる通り、人口減少・少子高齢化を迎えた日本社会における3つの問題点、即ち、「国内市場縮小に伴う需要減」と「労働力人口減少による供給減」、そして「結びつきの希薄化による社会問題」への対応を講じようとしている状況である。



平成30年版情報通信白書より引用

この図を見ると分かる通り、ITは市場へのアプローチのみならず、組織的な問題解決や人の生き方・働き方に至るまで、幅広い分野で社会を変えていく可能性を秘めており、実際にビジョンとして、国が掲げているわけである。

また、DIAMOND online（図1 イノベーションの3つの方向性）によると、今後イノベーションを起こしていくには、大きく3つのテーマがあることを提示している。

簡潔な表現を使えば、1つは「社会・産業のデジタル化」であり、生産・販売など各仕事のデジタル化を図ることである。次は「関係性のデジタル化」であり、よりリアルで深い関係性を築く（アナログ）ためのデジタル化である。最後は「生き方・働き方」のデジタル化であり、ビジネスプロセスの変更や採用活動等に、大きな影響を与える項目である。

【図1】 イノベーションの3つの方向性

現時点において注目すべきデジタルイノベーションの潮流としては、「社会・産業のデジタル化」「顧客との関係のデジタル化」「組織運営・働き方のデジタル化」の3つの方向性が考えられる。

	企業ITとの関わり	キーワード
社会・産業のデジタル化	ビジネスIT	<ul style="list-style-type: none"> IoT/M2M スマートシティ/スマートグリッド 3Dプリンティング センサーネットワーク モバイルペイメント
顧客との関係のデジタル化	マーケティングIT	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・コンシューマ デジタル・マーケティング カスタマ・エクスペリエンス ソーシャル・インフルエンス O2O/オムニチャネル
組織運営・働き方のデジタル化	"Future of Work" IT	<ul style="list-style-type: none"> ワークスタイル変革 グローバル・コラボレーション コンテキスト指向 組織・人材のトライブ化 意思決定プロセス変革

出典：ITR

DIAMOND online より引用

これらを見ていくだけでも、ITの可能性が如何に広範囲に及ぶかについて、ご理解頂けると思う。もはやIT抜きでのイノベーションは、考えられないと言っても過言ではない。

マクロ的な外部環境を理解した上で、今度はミクロとして、中小企業にとって、実際にどのような影響を及ぼすのかという核心を考えてみたい。

1. 売上に影響を与える要素を考える

人口減少による過疎化が進む地域社会にとって、売上を確保するには大きく3つしか方法がない。1つは、「外部への販売」である。インターネットの普及によって、今や個人事業主であってもグローバルに商品を販売することが可能になった。ここで必要になることはインターネットの知識ではない。このことを勘違いされている事業者も少なからず見受けられるが、最も大切なことは、ビジネスの基本となる商品自体が本物であり、需要を創造するものであることが何より優先される。勿論ITに関して運用面で勉強する必要性はあるが、それが本質ではない。むしろ世界に通用するものづくりや価値提供ができるか否かが、この本質である。

「第2-2-16図 BtoC-EC市場規模の推移」の通り、EC市場は今も拡大しており、今後も成長が見込まれている。ただしEC市場で売れていく条件も、導入期から成長期、そして成熟期へ向けて変化しており、ただ単に、WEB販売の知識があれば良いという時代は、終わりつつある。逆に今後は、よりビジネスの本質が問われてくるのではないかと考える。

第2-2-16図 BtoC-EC市場規模の推移

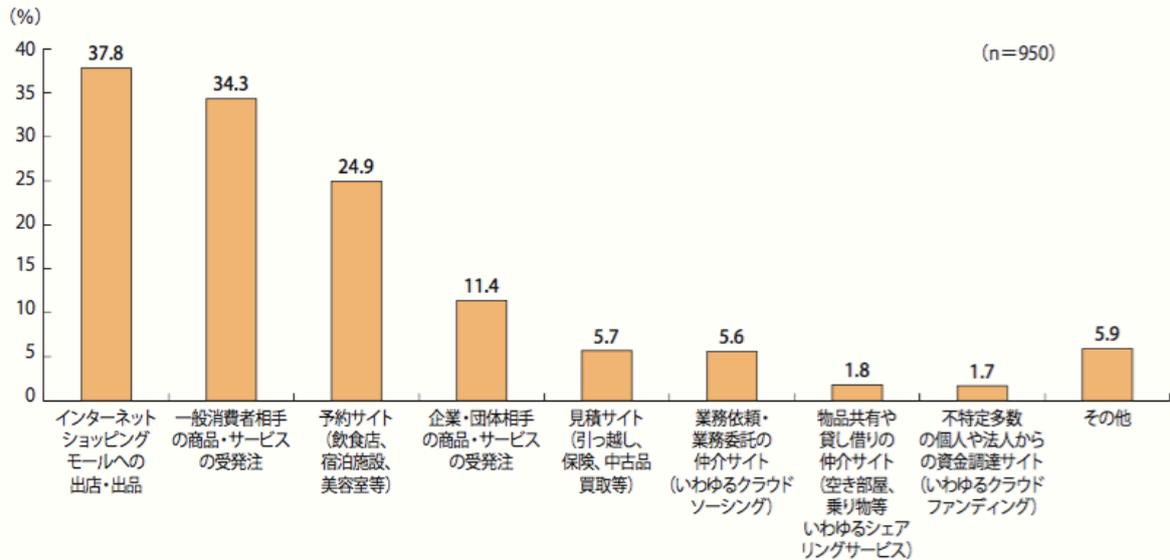


資料：経済産業省「平成28年度電子商取引に関する市場調査」

小規模事業白書 2018 より引用

また、ネット活用の目的にも様々なものがあり、「第2-2-18 図 顧客やビジネスパートナーの獲得等を目的としたサイトへの出店や登録（内容）」の通り、今注目されているシェアリングエコノミーやクラウド・ファンディングによる資金調達、働き手とつなぐクラウド・ソーシング等々、多岐に及んでいることがわかる。

第2-2-18 図 顧客やビジネスパートナーの獲得等を目的としたサイトへの出店や登録（内容）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 顧客やビジネスパートナーの獲得等を目的としたサイトへの出店や登録について「出店や登録を行っている」と回答したものを集計している。

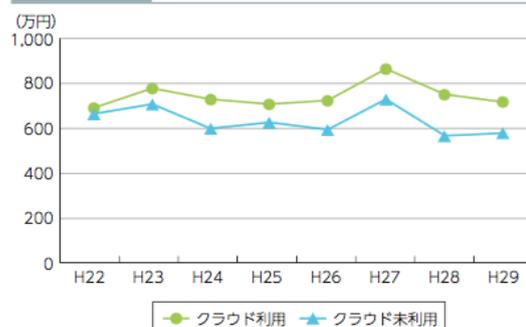
小規模事業白書 2018 より引用

2. コストや人的資源の獲得に影響を与える要素を考える

共通点としては、従来のリアルな店舗運営や人的営業と比較して、少ない人数で稼働することができるという点が挙げられる。これは経営資源が不足している小規模事業者にとって、貴重なメリットになるのではないだろうか。このグラフ以外にも、間接業務へITを導入することで生産性が高まり、空いた時間を顧客サービスやフォローの時間に当てることができたという小規模事業者の成功事例もあり、「人と時間の効率的な活用」ができるという点で、小規模事業者の助けになる可能性は高い。

またコスト面においても、現在はクラウドを利用した様々なサービスが提供されており、その多くが無料または低価格であることも、初期投資を抑えたい小規模事業者にとって、有利な点であると思う。「図表3-1-2-3 クラウドサービスの利用と労働生産性の関係（推移）」の通り、クラウドを利用する事業者の方が、一貫して労働生産性が高い傾向を示していることも、参考になるデータであると言える。

図表3-1-2-3 クラウドサービスの利用と労働生産性の関係（推移）



(出典) 総務省「通信利用動向調査」(各年)
平成30年版情報通信白書より引用

同じくテレワークの導入についても見ておく
と参考になるのではないだろうか。

現在国は成長戦略の一つとして「働き方改革
を掲げていることは、周知の通りである。休日
を増やし残業を減らすことが、なぜ成長戦略な
のかを理解されていないケースも多いが、それ
は専ら、メディアの伝え方が誤解を与えている
ように考える。

生産労働人口が減少している中で有効な労働
力を獲得し、かつ他の先進国と比較しても低い
とされている一人当たり生産性を高めるために

は、IT技術等の活用により働き方を柔軟に見直すことが必要であると国は考えており、それが、本当の働き方改革の狙いである。だからこそ働き方改革は、成長戦略なのだ。

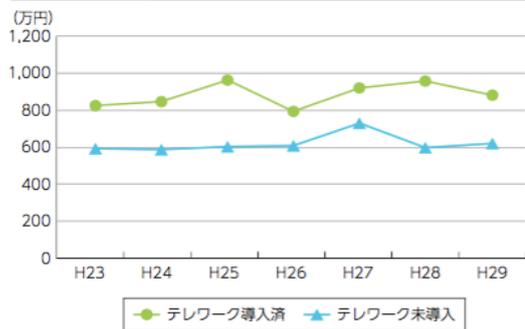
実際に「図表3-1-2-4 テレワークの導入と労働生産性の関係（推移）」の通り、テレ
ワークを導入している事業者の方が、一貫して労働生産性が高いことがわかる。

テレワークとは、企業の中にある業務のうち、企画やデザイン、営業、経理などにおいて、
必ずしも会社にいなければできない仕事以外は、オフィスを離れて自由な場所で仕事ができ
る働き方のことである。インターネット回線が繋がらさえすれば、データ交換や様々な会議
など、いつでもどこでも仕事をすることは可能であり、創造性を高めつつ生産性を上げるこ
とができる働き方として、今後益々、採用する企業が増えていくだろうと言われている。

また、出産等の諸事情で企業を退職された方や、高い知識や経験を持ちつつ眠っている労
働力を有効活用する手段でもあり、過疎化が進む地方において、地域外からの労働力を確保
することができる点で、大きなメリットになるのではないだろうか。

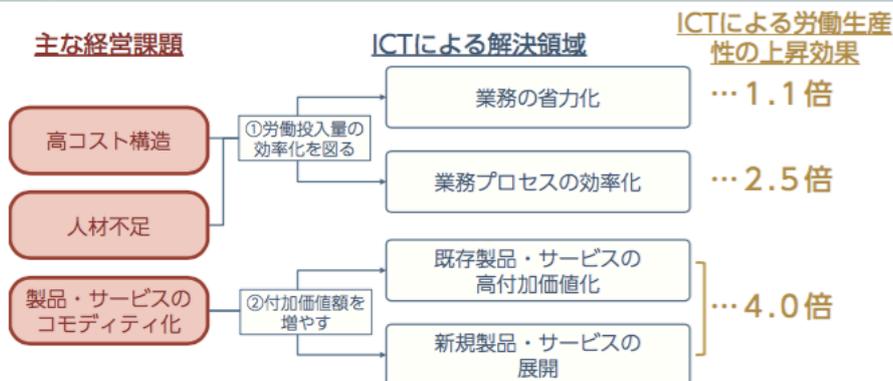
さらに、「図表3-2-4-1 ICT (Information and Communication Technology)
による生産性の向上効果」を見て頂ければ、現在の主たる経営課題にとって、重要な解決策
の鍵を握る要素であることをご理解頂けると考える。

図表 3-1-2-4 テレワークの導入と労働生産性の関係
(推移)



(出典) 総務省「通信利用動向調査」(各年)
平成 30 年版情報通信白書より引用

図表 3-2-4-1 ICTによる生産性向上の効果



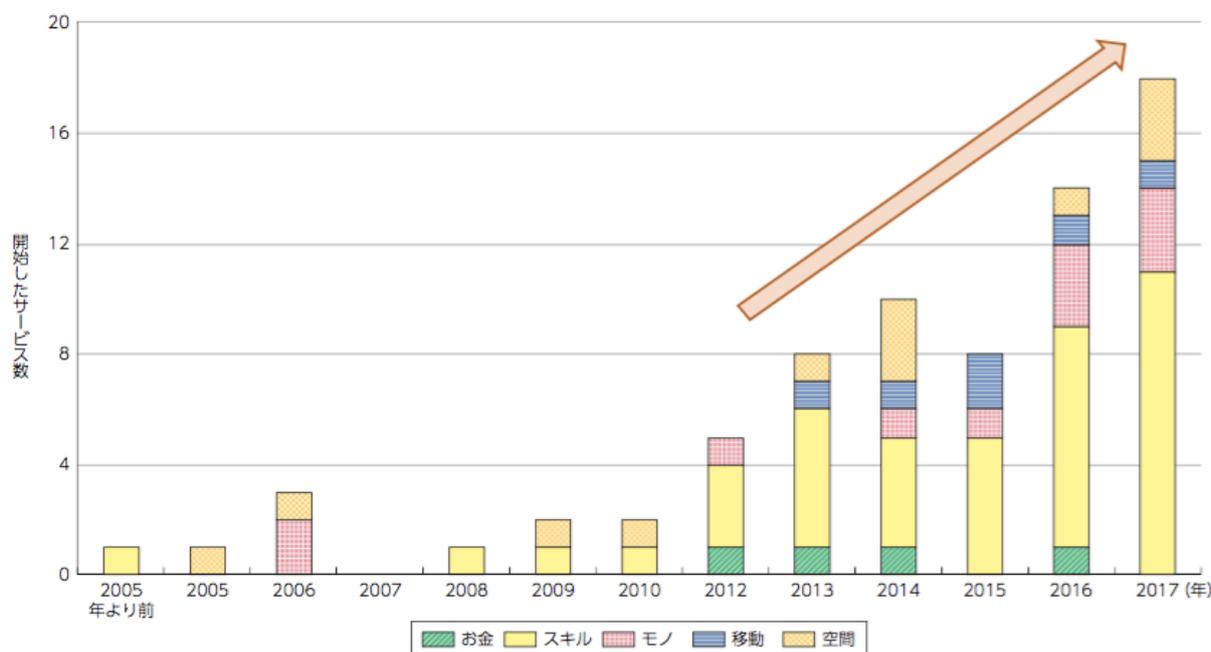
(出典) 総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」(平成30年)

平成 30 年版情報通信白書より引用

ただし、この場合も考える順序を間違えてはいけない。今のビジネスモデルや業務の流れのまま導入を検討すると、効果が出難い面も多々生じてしまう。従って大切なことは、新たなIT技術を理解した上で、経営資源の最大有効活用を考えたビジネスモデル自体の見直しや、業務の流れ自体の見直し（BPR：ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を検討することが不可欠であると考えます。

参考までに、注目されているシェアリングサービスの推移も掲載しておく。

図表 2-5-1-2 サービスを開始したシェアリングサービスの数の推移



※ 2018年2月28日時点のシェアリングエコノミー協会のシェア会員90社について、シェアリングサービス開始時期とシェアの対象を整理。シェアの対象やサービス開始時期が不明なサービスや、シェアリング事業者を対象にしたサービスは除いている。

(出典) 総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」(平成30年)

平成30年版情報通信白書より引用

以上のように、IT技術の可能性は、AIやIoTなどの進化に伴って、まだまだ多様な分野へ影響を与えていく可能性が高い。考えるべきは「情報をリアルタイムで共有することができることから生まれた、新たなコミュニケーションが引き起こす価値」にあるのではないだろうか。しかも、人間だけではなく、ロボットや様々な家電、車、エンターテインメント、教育、福祉、医療など、全て繋がっていくことによる新たな価値創造にあるわけで、単に業務を効率化する便利な道具という認識では、経営判断を間違ってしまう可能性がある。

私たちは今、まぎれもなく時代の大きな転換点に立っている。ここで大切なことは10年、20年先の地域社会をイメージすることであり、自社だけの経営を考えることではないように思う。なぜなら、この国や地域社会の中で社会的責任を果たしていくのが企業であり、地域になくなくてはならない必要とされる企業とは、地域社会の一員であるという「つながり」を欠くことができないからである。

3. ITの活用や必要性の判断に影響を与えている要素

当地域だけではなく、地域中小企業におけるITの導入には、まだまだ課題が多い。そのことは国も危惧しており、IT導入に関する様々な補助金や無料セミナーなどを全国各地で展開されているが、思うような成果には、つながっていないのが実態であろう。

そこで今度は、ITの活用や必要性の判断に影響を与えている要素について考えてみる。

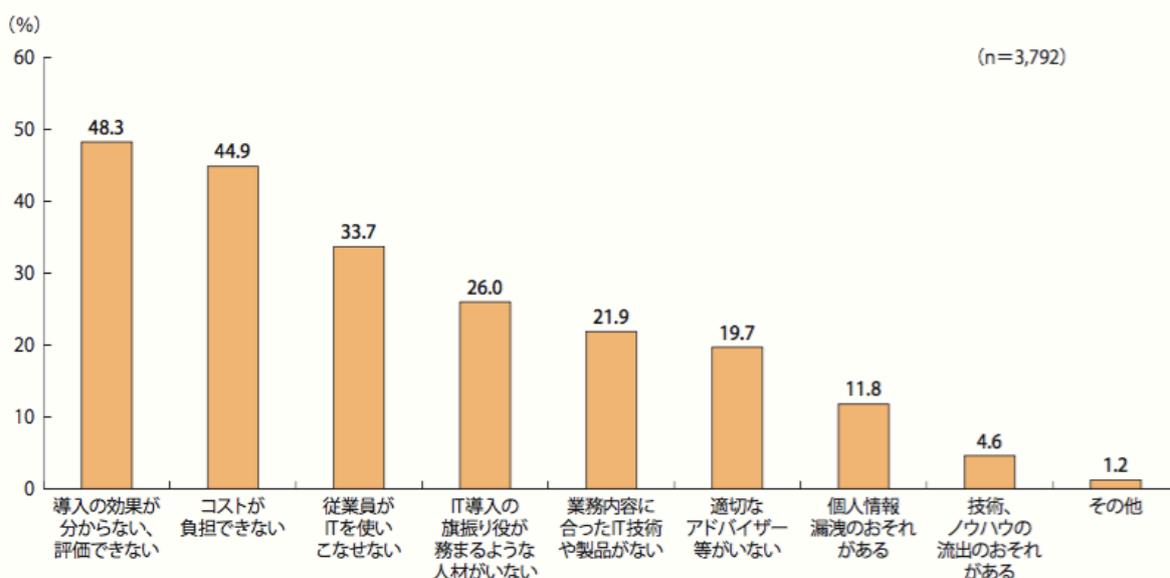
本調査で見えてきたことは、現状のITに関する役割の大半が、既存業務を効率化する目的で導入されていることである。ホームページにおいても、最も多かった回答は「企業概要を知ってもらうこと」であり、二番目に多かった項目も、現在の「自社の特長・強みの発信」であった。しかもホームページ導入の割合は42%であり、全体の中で有効活用されている割合は、さらに限定的な5.6%ということになってしまう。

これは、IT環境を活かしたビジネスモデルの再構築から発想された取り組みではなく、現在のビジネスモデルに、ITを当てはめようとする考え方に立脚していることに起因しているのではないだろうか。

先述した通り、IT革命のインパクトは多様であり、様々な新しい価値を生み出すツールとして幅広く展開されているが、ビジネスモデルや事業戦略、業務プロセスは旧態以前のままで、最新のシステムだけを一部導入してみたという部分最適の状況にあると言える。

まずは、「第2-2-4図 ITを導入する際の課題（内訳）」から分析してみたい。

第2-2-4図 ITを導入する際の課題（内訳）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ITを導入する際の課題の有無について、「ITを導入する際の課題はある」とした者を集計している。

小規模事業白書 2018 より引用

グラフを見ると「導入効果がわからない、評価できない」がトップ項目に来ているが、これは本調査で、「ホームページを作成していない理由」について問うた回答と類似する結果となっている。

これは、ITに関する最も現実的な問題を、如実に示している回答なのではないだろうか。果たして現在、ホームページやITシステムの導入効果を、適切に評価することができる人材が、どれほど存在するのであろうか。たとえITシステムに詳しい業者であっても、ビジネスモデルや強みが異なれば、導入時の効果を適切に予測することは難しいと思われるし、ましてやITの専門家ではない経営者が、導入効果を予測することなど大変難しいテーマである。

加えてIT業界自体は、変化のスピードが驚くほど速い。バージョンアップやトラブル時のサポートを含め、分かり難いことこの上ない状態のように思われる。

従って、IT導入における最大の課題は、この「分かり難さ」への対応が最優先事項であると思われる。

次いで多かった意見は、「コストが負担できない」というものであるが、これは初期投資と人件費を含む維持費用の両方が含まれて可能性があり、どの程度の金額から、コスト負担が大きいとされているのか判断が難しい。しかしコストについては、現在、IT補助金等、国や県、市からの補助制度もあり、十分条件とはならないと思われるが、支援は可能な状況である。

三番目の意見としては、「従業員がITを使いこなせない」となっている。本調査では、ホームページを作成しない理由の中で「管理ができない」という理由が多かったが、これも類似する結果となっているように思う。

この「管理ができない」という問題は、まさにITを戦略上、どう位置付けるかによって対応が変わる項目であると考えられる。要するに、一部業務の効率化へのテスト導入であり、その効果についても疑問を持ちながら、限られた経営資源をITの管理に投入できないという実態があるのではないだろうか。ホームページについても、売上や利益の獲得を目的に作成されておらず、その効果がわかり難いままで、同じく貴重な経営資源を割くことができないという現実があるのではないかと想定される。

しかしこれは、「卵が先か鶏が先か」という議論に似ている。この議論を避けるためにも、先にビジョンや戦略ありきであり、このビジネスモデルの実現における重要な鍵を握るIT投資という位置付けにならない限り、問題解決されないテーマであるように思われる。

以上、ITの活用や必要性の判断に影響を与えている主な原因として、本調査と類似する3つの要素を見てきた。

この結果から見えてきた課題は、まずはIT（ソフトとインフラ）の進化を念頭に置いた、基本となる事業計画そのものが大切であるということであろう。その上で、最初から理想的なITシステムの構築を目指すのではなく、導入のステップを踏んだIT活用を検討していくことが望ましいのではないかとという方向性である。

4. IT導入支援の方向性

ここまでの分析で、IT導入支援の方向性は、ほぼ見えてきたように考える。以下に、その手順をまとめてみたい。

1. IT環境を含む外部環境の変化を踏まえたビジネスモデルの再構築

先述した通り、少子高齢化による人口減少・過疎化が進む地方の中小企業にとって、生き残りをかけた成長戦略を描くとすれば、その方法は限られている。もしかしたら人口減少に合わせて事業者数も減少する傾向にあるので、若い経営者の中には、「自分の代はなんとかなる」と思われている方も存在するかもしれないが、それは同時に、我が町が徐々に消滅していくということを意味しているわけで、地方再生・魅力ある街づくりを行い、次の時代へバトンをつないでいくためには、前向きなチャレンジによるイノベーションが不可欠であろうと考える。

そのためには、ビジネスの基本に返ることが最も大切であると考え。ダーウィンの進化論にもあるように、環境の変化に適応できた事業者だけが、生き残ることを許されるとするならば、まずはITを含む外部環境の変化について正しく認識しなければならない。

そして、自社の培ってきた強みや特徴を確認し、環境の変化に適したビジネスモデルの再構築を図ることが最優先課題となる。この時大切なことは、「自社の可能性に目を向ける」ことであり、今ある強みをどこまで磨き上げれば良いのか、あるいはどう活かせば良いのかという点に着目することである。逆に、やってはならないことは、不足する経営資源や足りない点にばかり目を向けて、できない理由、やれない理由を探索してしまうことであろう。

ITは、あくまで道具である。従って一番大切なことは、自社が提供する価値が、お客様や社会にとって本当に必要とされる価値であり、そこに一切の妥協を許さないことであろうと考える。その価値が本当に必要とされるものであれば、ITの活用については、専門性の高い人や企業と連携すれば解決できる。しかし、誰も本業の価値を生み出すことはできない。

IT革命によって何が変わったのかを謙虚に受け止めるとすれば、一言で言えば、本業の品質における競争レベルが、格段に高くなってしまったということである。今や消費者にとって溢れるほどの情報は、簡単に手に入れることができるようになった。今までは、地域の中での競争を考えれば良かったかもしれないが、今はグローバルな競争が繰り広げられている時代であろう。そのため、お客様の期待値は非常に高くなり、中途半端なこだわりでは、お客様から選ばれなくなってしまったという事実を、しっかりと認識する必要がある。

そして、だからこそ強みに返り、特徴を活かし、ターゲットを絞ったマーケティングを行っていけば、勝機は十分にあると考えている。

そのためには経営者自身が、自社が提供する価値に絶対の自信と誇りを持っていること、真剣に取り組んでいることこそが問題解決の本質であることを再認識すべき時であろう。

2. ITの機能と経営資源の有効活用を踏まえたビジネスプロセスの見直し

焦点が絞り込めたら、次は、事業計画に落とし込むことをお勧めしたい。

マーケット規模が小さいと、本来はビジネスが成立しない。しかし、中小企業にとって、とりわけ小規模事業者にとっては、固定費が小さい分、それほど大きな市場規模がなくてもビジネスは成立する。ましてやインターネットの登場によって、個性的で魅力ある価値を広くPRすることができるようになった今、むしろ問われているのは「本業の生み出す価値の魅力」そのものである。

また、価値創造における社内の強みは、中小企業にとって限定的である場合が多い。最初から全てを社内の経営資源で賄い、生産から販売に至る全ての工程を内製化しようとする、かえって中途半端な価値しか提供できなくなっている事業者も多いように見受けられる。

一方、自社の強みに特化し、企画や設計、あるいはデザインなどの苦手な部分を外注したり、その反対に強みである企画・設計に特化し、生産を外部に委託したりする方が、それぞれの強みの総和によって、高い価値を生み出しているケースも少なくない。

この時、ITを上手く活用することにより、コストを抑えつつ、外部との情報交換や連携、データの共有等をスムーズに行うことができるようになったことは、大きなメリットである。中にはクラウドで提供される無料のツールを上手に使いこなすだけで解決できる問題もあり、計画策定時には、これを踏まえた検討を行うべきであろう。

もちろん外部連携は利益を分け合うために、初期の利益率は低くなってしまいう場合が多い。だからこそ中期事業計画において、如何に経営資源を補完して強みを更なる高みへ磨き上げ、自社で一貫した価値提供をできるようなビジョンとプロセスを描くかということが、大切になってくると考える。

大企業といえども、最初から大企業であったわけではない。必ず同じようなプロセスやM&Aを経て成長したわけである。だから中小企業においても、ビジョンとプロセスの双方が重要となるのだが、今はその戦略構築において、IT環境の変化を踏まえたプランを考える方が、競争優位に立てる確率が高いということであろう。

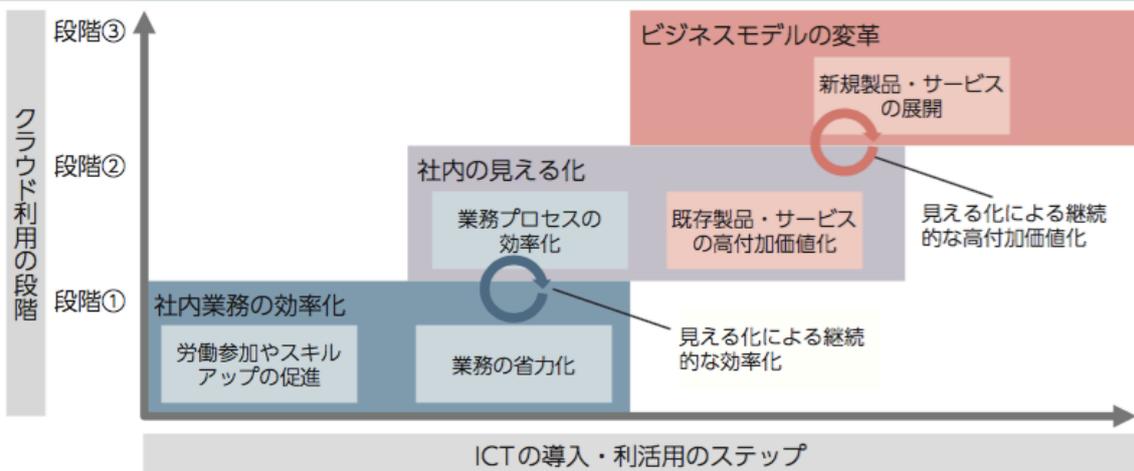
ここで悩ましいのがITに関する情報収集である。ITリテラシーの格差が事業格差をもたらす原因は、ここにあるのではないだろうか。だからこそ経営者自身が、ITそのものを好き嫌いで判断することなく、広く関心を持つことが望ましい。ITのスペシャリストである必要性はないが、広くアンテナを張っておくことは重要であり、展示会やイベント等にも積極的に出掛けて、自社のビジネスに使えるような情報を収集すべきであろう。

3. 段階的な導入ステップの検討

本業の段階的なブラッシュアップと同様に、ITの導入についても、経営資源の現状及びビジネスプロセスの課題を検討しながら、段階的に進めて行くことが望ましいとされている。

これは一例に過ぎないが、「図表3-3-2-8 中小企業におけるクラウドサービスの利用の段階」を参考にしてみたい。

図表 3-3-2-8 中小企業におけるクラウドサービスの利用の段階



(出典) 総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」(平成30年)

平成30年版情報通信白書より引用

この図表を見ると、第一段階として「社内業務の効率化」が行われていることがわかる。例えば、営業日報などの各種報告を、手書きからリアルタイムなデータ入力に切り替えたり、経理や勤怠管理等々の諸々の業務をシステム化することで、重複する作業を削減したりすることが該当する。これは導入することで比較的誰もが得やすいハードメリットであるため、時間の余剰を生み出すことが可能となるが、この段階では部分最適のメリットに過ぎない。

大切なことは、この余剰をどのように活かし、さらなる付加価値を高めて行くことができるのかという点であろう。そこで第二段階としては、社内の「見える化」によって業務プロセスそのものを見直し、生産性を高めていくことが課題となってくる。例えば、工程内で高い付加価値を生み出す工程と自動化できる工程、あるいは外注した方が、生産性やその他の業務効率が高くなる工程など、社内全ての仕事をゼロベースで見直し、社内の全体最適化を図る目的で、ITを活用する段階である。RPA (Robotic Process Automation) の導入を進める企業も増加傾向にあり、コスト競争力一つを取っても、企業間格差を生み出すことは容易に想像できる。

そして第三段階は、様々な購買データ、顧客データ、品質データなどによる「見える化」を図り、より付加価値の高いビジネスモデルの変革へと進化していくプロセスである。今は大手企業を中心に、ビッグデータを活用した様々な取り組みが推進されており、各企業が様々な新製品開発やマーケティングに反映している状況である。単に業務の効率化を図るだけではなく、2018年度上半期に注目されたZOZOスーツのように、データを活用した新しいものづくり提案が次々と生まれてくる可能性を秘めている。

中小企業や小規模事業者にとっては、一見ハードルが高いようにも受け止められるが、目的を絞り、ターゲットを絞れば様々な活用方法を見出すことができる。例えば、ある理美容業向けのソフトをクラウドサービスで活用すると、基本となる顧客管理や過去のヘアスタイル管理、予約管理、個別のチャット(会話)機能等があり、色々なオリジナルサービスを、一人ひとり個別に展開しやすいベースができる。後は新たな付加価値をどう創造するかにかかっているが、これこそが新たなビジネスモデルの戦略を考えることになるわけである。

5. IT導入支援の課題と商工会の支援策

本調査における商工会への要望を大きく分けると、「もっと事業者に寄り添って関わって欲しい」という声と、「ITや補助金などの情報をしっかり提供して欲しい」という声に、二分されるように思う。加えて、本調査を通じて背景に感じられたことは、「事業者の抱える不安」ではないだろうか。我が国は、歴史上初めてと言われる人口減少に加え、IT革命による産業構造の大転換期を迎えているわけで、今までに経験したことがない状況に対して、不安な気持ちが生まれるのはやむを得ないことかもしれない。

その背景を理解して踏まえつつ、当商工会としてどのような支援が求められているのかという点について、分析結果をまとめてみたい。

ここまでの内容を順に見ていけば、経営発達支援計画に基づく伴走型支援を行っていく上で、ITの導入に関してどのような支援を行っていくことが望ましいのかということが、徐々に見えてきたのではないだろうか。

それは、ITの導入の前に「基本となるビジネスモデルの価値」を見直していくという、本業の取り組みに対する支援であることがわかる。消費者の情報へのアクセスが簡単になり、かつ流通経路の多様化が進み、商品や競合他社との比較も容易に行える外部環境によって、必要とされる「顧客満足基準（ニーズ）」が大きく変化している。加えて、少子高齢化によって地域内の需要は徐々に減少する傾向にあり、新たな需要を創造する取り組みなしでは、成長戦略が描けない状況になっているのである。この環境変化に対する認識を共有して受け入れることが、取り組みの基盤になると思われる。

その上で、まずは「強みの発見・明確化」の支援を行うことが、最も重要であると考えます。

これは、地域に根ざす商工会であればこそ、可能となる支援であると言える。なぜなら、今現在の強みは、どのような経緯で生まれてきたのかという過去から現在までのつながりや、地域社会において、どのような貢献を果たしてきたかという地域とのつながりなどを、個別訪問してヒアリングを行い、事業者自身さえ気づけていなかったかもしれない強みについて、客観的立場から分析・助言を行えるのは、近くにいないとできない支援だからである。

そして、特化する強みをどのように活用すれば新たなニーズに対応できるのかという点について、ITに関する情報を踏まえて将来のビジョンを描き、事業計画を一緒に作成していくことが大切であると考えます。

この「必要とされる強み」を中心として、IT導入のステップで先述した流れを参考にしながら、ビジネスモデルの最適化と業務プロセスにおける不足資源を補う支援をすることによって、個々の事業者に応じたIT導入の支援が可能になると思われる。

また、並行して行うべき取り組みとして、「ITの有用性に関するプロパガンダ」が必要であると思われる。小規模事業者における成功事例や、実際に機能している人手不足対策としてのIT活用事例など、沢山の導入事例が既に公開されているが、日々忙しい多くの事業者は、知らないことも多いのではないだろうか。

同時に、今後どのような社会になっていくのか、ITと私たちの暮らしや働き方は、どのように変わっていくのかについても伝えていく必要があると考える。そのことによって、まず興味を持って頂き、共に考えて行こうとする意欲を喚起することも、大切な役割であろう。

資金面については、IT補助金や小規模事業者持続化補助金の他にも、県・市のレベルで様々なものが用意されている。これらにより、初期投資については一定の割合でカバーできるが、それでも継続的な投資が必要であるため、十分であるとはいえないが、事業を軌道に乗せることで、投資対効果が見込まれるようなビジネスモデルを構築することで、資金面の解決は図れると考える。

最後に、支援する側の商工会として準備すべきことは何であろうか。この点について考えてみたい。

ホームページやITシステムの導入において言うまでもなく大切なことは、「目的と効果」であると考え。しかし多くのケースで、目的や効果について十分に検証されることなく、「できそうなことをやってみた」という中途半端な取り組みが、目立つように思われる。

目的には、「どのような活用方法があるのか」という情報を保有してこそ反応することができるし、効果には、「どのような魅せ方や運用方法があるのか」という情報を保有してこそ反応することができる。つまりは、ITに関する様々な情報収集を手分けして行い、その情報を共有化しておくことが、事前準備として必要になるように思われる。

例えば、商工会として情報共有がスムーズにできるインフラを、無料のクラウドシステムを活用して、スマートフォンやタブレットと連動させてみるのも面白いのではないだろうか。幅広いIT活用の事例が、分野ごとにグループ化されたフォルダに配信され、いつでも事例を事業者で紹介できる準備をすれば、大変参考になるかもしれない。

同時に、支援する商工会としても、働き方改革につながるビジネスプロセスを見直さなければ、時間的な制約条件により、十分な支援が難しい可能性もある。このことは全体最適を考えるためにも、商工会全体としての取り組み課題として考えるべきことかもしれない。

参考資料
(アンケート調査票)

2-2 HPの運用・管理状況について、該当するものをお選びください。

- ① 毎日更新
- ② 月に数回程度のペースで更新
- ③ 半年に1度程度で更新
- ④ 1年に数回程度で更新
- ⑤ ほとんど更新していない

2-3 HPは誰が制作・運用されていますか？

- ① 社内人材
- ② 外部委託
- ③ 内外併用
- ④ 経営者自身

2-4 HPを閲覧して頂くための取組みについて、該当するものを3つまで選んで下さい。

- ① チラシやパンフレット等紙媒体と併用（QRコードや検索キーワードなどの広報活動）
- ② SEO*1による検索対策
- ③ SNSとの連携による相乗効果
- ④ インターネット広告
- ⑤ ブログの併用
- ⑥ メールマガジンからの誘導
- ⑦ プレスリリース等宣伝活動から誘導
- ⑧ その他（自由記述： _____）

※1 SEOとは、Search Engine Optimization の略で検索エンジンへの最適化を図ること

質問3: HPを作成されてない事業者の方にお聞きします（該当する番号に○をつけて下さい）

3-1 HPを作成されない理由についてお聞かせください。（3つまで選択可）

- ① 導入効果が見込めない
- ② 導入しても管理ができない
- ③ 費用が高すぎると考える
- ④ ITの知識不足でわからない
- ⑤ 何処に依頼して良いかわからない
- ⑥ 自社には不要
- ⑦ その他（自由記述： _____）

3-2 今後は導入してみたいとお考えですか？

- ① はい
- ② いいえ
- ③ わからない

3. IT（情報システム）の活用状況について

質問1：ITに関する現状についてお聞かせください。（該当する番号に○をつけてください）

1-1 社内で活用されているIT（情報システム）について該当するものを「全て」お選びください。

- ① 給与計算
- ② 財務会計システム
- ③ 顧客管理
- ④ 生産管理
- ⑤ 基幹業務システム
- ⑥ 勤怠管理
- ⑦ インターネット販売
- ⑧ 在庫管理
- ⑨ スケジュール管理
- ⑩ 社内のリアルタイムな情報共有（チャットなど）や会議システム等のツール

※その他、導入されているITシステムについてお書きください。

1-2 ITを担当する人材についてお選びください。

- ① 専任の担当者がある
- ② 兼任で担当している
- ③ 外部に委託している
- ④ 経営者自身
- ⑤ その他（自由記述： _____）

1-3 その他に、仕事上で使用されているITシステムを全てお選びください。

- ① SNS*¹（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）
- ② 電子メール
- ③ クラウド*²・ソーシング（WEBを介した業務委託システム）
- ④ クラウド・ファンディング（WEBを介した資金調達システム）
- ⑤ クラウドで提供される専用ソフト*³（無償・有償は問わない）
- ⑥ その他（自由記述： _____）

※1 ラインやフェイスブック、インスタグラム、ツイッターなど

※2 クラウドは、インターネット上のネットワークシステムを経由して提供されるサービスの総称

※3 決済システムや予約管理など、様々な業務を効率化する便利なソフト（無料のものも多い）

1-4 ITに関する情報収集の手段について、該当するものを全てお選びください。

- ① 情報技術・IT関連の専門誌
- ② インターネット検索
- ③ IT関連のニュース記事
- ④ IT補助金等、支援機関からの情報提供
- ⑤ IT企業からの営業活動
- ⑥ 取引先企業
- ⑦ その他(自由記述: _____)

1-5 ITに関するお困りごとについて、重要度が高い順に3つまでお選びください。

1番	2番	3番

- ① ITに関する知識不足
- ② パソコンなどの端末が使えない
- ③ 投資額が大き過ぎる
- ④ 対応できる人材を確保できない
- ⑤ 費用対効果の判断ができない
- ⑥ 自社への応用がわからないので必要性が判断できない
- ⑦ 資金の余裕がない
- ⑧ その他(自由記述: _____)

質問2: ITに関する投資についてお聞かせください。(該当する番号に○をつけてください)

2-1 近年のITに関連した投資金額について、その傾向をお選びください。

- ① 拡大傾向にある
- ② 毎年、一定額を投資している
- ③ 減少傾向にある
- ④ していない

2-2 IT投資を行われた時の投資額(累計)は、どのくらいの額になりますか?

- ① 20万円未満
- ② 21万~50万円
- ③ 51万~100万円
- ④ 101万~300万円
- ⑤ 301万~500万円
- ⑥ 501万~1000万円未満
- ⑦ 1000万円以上

4. ITへの興味・関心について

質問1: 今後重要視されているITについてお聞かせ下さい。(該当する番号に○をつけて下さい)

1-1 これからの自社の経営には、IT投資が必要だと思われますか？

- ① 強く思う
- ② 少しは思う
- ③ 特に思わない

1-2 前問で①又は②を選択された方は、その理由をお聞かせ下さい。(3つまで選択可)

- ① コスト競争力に差がつく
- ② 情報発信力に差がつく
- ③ 人材を獲得する力に差がつく
- ④ 人口減少社会への対応
- ⑤ 強みが活かせる
- ⑥ その他(自由記述:)

1-3 今後注目し活用したいと考えるITシステムをお選び下さい。(3つまで選択可)

- ① AI(人工知能)やIoT(インターネットにつながった機械)を利用した業務の自動化
- ② 生産管理システムの活用
- ③ 顧客管理システムの有効活用
- ④ 在庫管理システム
- ⑤ スケジュールや勤怠管理システム
- ⑥ WEB販売・販売管理システム
- ⑦ 各種日報や報告書等情報共有システム
- ⑧ 遠隔地での会議システム
- ⑨ 会計システム
- ⑩ その他(自由記述:)

質問2: 関心が高いIT関連情報についてお聞かせ下さい。(該当する番号に○をつけて下さい)

2-1 経営にITを活用するために、知りたい情報を選んでください。(3つまで選択可)

- ① IT活用の事例
- ② ITを活かした経営戦略の立て方
- ③ ホームページの有効活用法
- ④ SNSの有効活用法
- ⑤ 情報共有ツールの有効活用法
- ⑥ IT経営のリスク
- ⑦ AIやIoTの今後の動向と影響
- ⑧ WEB販売の実践的方法
- ⑨ セキュリティ対策
- ⑩ その他(自由記述:)

2-2 ITの勉強会があれば参加してみたいですか？

- ① 有料でも参加したい
- ② 無料なら参加したい
- ③ 参加する必要性を感じない

5. ITに関する支援ニーズについて

質問1：ITを導入するために支援して欲しいことは何ですか？（3つまで選択可）

- ① セミナーの案内などITに関する情報提供
- ② 信頼できるIT業者の紹介
- ③ ホームページの作成や閲覧数向上などの支援
- ④ 導入費用に関する補助金の活用支援
- ⑤ ITを活用できる人材の採用支援
- ⑥ WEB販売システムの構築や運用支援
- ⑦ 写真やデザインなどの品質を高める支援
- ⑧ ITに関する人材教育支援
- ⑨ その他（自由記述： _____）

質問2：ITを活かした経営力向上に関して支援して欲しい事は何ですか？（3つまで選択可）

- ① ITを活用したビジネスモデルの再構築支援
- ② AIやIoTが与える環境変化の予測
- ③ 自社がIT経営に取り組むためのステップ（具体的方法）
- ④ 人材の採用・育成支援
- ⑤ 自社に適したITシステムの情報提供
- ⑥ ITを活かせる自社の強み分析・構築支援
- ⑦ ITを活用したマーケティング活動支援
- ⑧ ITを活用したコスト低減に関する支援
- ⑨ その他（自由記述： _____）

6. その他、ITを活用した経営に関する事で商工会へのご相談やご要望があれば、お聞かせください

お忙しいところ、ご協力頂き、誠にありがとうございました。