

平成 16 年度マスターセンター補助事業

---

---

宮城県中小企業の IT による経営活性化に  
関する調査・研究報告書

---

---

平成 16 年 12 月

社団法人 中小企業診断協会宮城県支部

## はじめに

政府は平成 13 年 1 月に「e - JAPAN 戦略」を策定し、国を挙げて世界最先端の高度情報化社会の実現に向けて取り組んでいます。中小企業政策においても、平成 13 年 4 月「中小企業 IT 化推進計画」が策定され、各種の対策が推進されています。

企業においても高度情報通信網の整備、パソコン等の情報機器の普及により、IT 化が急速に普及していますが、経営環境の変化が著しいなか、IT を活用してよりスピーディに変化に対応し、経営を活性化していくことが求められています。

この度、社団法人中小企業診断協会宮城県支部は IT 調査・研究チームを編成し、「宮城県中小企業の IT による経営活性化」をテーマにアンケートを利用した調査・研究を行いました。

アンケートは、宮城県内の中小企業 500 社に対して行い、そのうち、101 社から回答を得ました。詳細は本文に譲りますが、アンケート調査の結果、90%の企業が経営活性化に IT が必要としており、26%の企業が改革を実施中であることが分かりました。企業にとって IT の活用による経営の活性化は重要で、且つ関心の高いものであることがアンケートによっても明らかとなりました。

本報告書は、そのアンケート結果を基に現状分析を行い、IT 化による経営活性化の重要な視点として「スピード経営の促進」「営業の強化」「業務効率化とコスト削減」「人材の育成と活用」「IT 投資効果の把握」の 5 つを取り上げ、課題と対策・提言をまとめたものです。

本報告書が、県内中小企業の発展にいささかでも寄与できれば幸いです。

最後に、調査・研究にご協力いただいた関係各位とアンケートにご回答を戴いた関係各位に対し、厚くお礼申し上げます。

平成 16 年 12 月

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部  
支部長 菊田富雄

## 目 次

はじめに

第1章 IT化推進の経緯と現状	1
1. IT革命	1
2. IT基本戦略とe-Japan戦略	1
3. 情報通信白書2004からみた情報化の現状	3
4. 中小企業におけるIT利活用の現状	6
5. 企業競争力の強化と経営革新実現に向けたIT化のステップ	7
6. 宮城県のIT戦略推進計画	8
第2章 宮城県内中小企業へのアンケート調査結果	10
1. 会社概要	11
2. IT活用状況	15
3. ITによる経営活性化(経営改革、改善)	17
4. IT活用支援施策	23
5. クロス分析	29
6. 自由意見等	52
第3章 アンケート結果に基づく課題と対策	53
1. スピード経営の促進	53
2. 営業の強化	55
3. 業務効率化とコスト削減	59
4. 人材の育成と活用	64
5. IT投資効果の把握	66
第4章 ITによる経営活性化の提言	71
1. 経営の視点からのIT活用	71
2. IT化支援施策の活用と外部専門家の活用	77
おわりに	81
【添付資料1】 アンケート結果集計表	82
【添付資料2】 アンケート調査票	87

# 第1章 IT化推進の経緯と現状

## 1.IT革命

現在のIT革命は、コンピュータや通信技術の急速な発展とともに世界規模で進行しており、約1万年前の農業革命、18世紀に英国で始まった産業革命に匹敵し、第三次産業革命、あるいはデジタル革命とも言われている。パソコンや携帯電話、インターネットがその代表的な形態であり、電話線1本で文字や画像の送信が可能になるなど、様々な情報のやりとりが地球規模でできるようになり、その量も飛躍的に増大している。

企業経営から考えると、ITは主として経営の効率化、合理化の道具として利用され、コスト効率化がその目的とされていた。しかし、IT革命という言葉が一般化されると共に、より戦略的な活用ツールに変貌し、売上拡大のためのツールに生まれ変わろうとしている。従来は、IT化により効率が××%アップしたとの話がよく聞かれた。しかし、現在のIT化の例では売上が10倍になった、新製品開発期間が1/10に短縮された、受注から納品までのリードタイムが20日から2日と1/10になった等に見られるように、その効果は改善ではなく改革と呼ぶにふさわしいものになっているといってもよいであろう。

一方、(株)帝国データバンクの2004年度上半期報によると、業歴30年以上の「老舗倒産」は1,913件となり、倒産件数全体に占める割合は27.9%と半期ベースで過去最悪となった。企業の倒産原因としては、企業を取り巻く経営環境の変化に対応できなくなったことが第一に考えられる。老舗企業の多くはこれまでの伝統を守り、長い間企業を存続させてきた。しかし、IT革命が進行している現在では、顧客ニーズ等経営環境が大きく変化してきており、これまでと同じ経営では、企業は存続すらできない状況になっていることを最近の「老舗倒産」の数値は示していると考えられる。

更に、変化の大きさだけでなく、そのスピードが従来とは比べものにならなくなっている。「ドッグイヤー」という言葉は、犬にとっての1年は人間の7年に相当することから従来の7倍位で社会が変化していることから生まれた。しかし、今は「マウスイヤー」と言われている。ねずみの20日は人間の1年に相当し、社会のスピードはこれまでの18倍程になっているようで、そのスピードに対応するためにもITの活用は避けて通れない状況となっている。そして、IT革命はまだ始まったばかりである。

## 2.IT基本戦略とe-Japan戦略

1979年、『ジャパン アズ ナンバーワン』が日本で70万部を超えるベストセラーとなった。当時、日本の地価は決して下がらないという土地神話が生きており、80年代後半から90年代初めにかけて日本はバブル経済に沸いていた。

しかし、20世紀の大量消費文化を牽引してきたアメリカは、1990年代を通してIT革命を推進し、大量生産、大量消費から、知識、情報が価値を持つ経済社会へと方向転換を行っていった。日本がこの10年間、遠回りをしている間に、「IT革命」はアメリカで既に第一歩を踏み出していたのである。

日本の90年代は、失われた10年と言われている。90年代には経済の停滞が長く続き、見るべき発展に乏しかった。失われた10年という表現には、大切な10年を空費したという思いが込められている。IT先進国として

アメリカがよく引き合いに出されるが、この間に日本はアメリカどころかアジア諸国にも先を越されていたのである。

このような状況の中、平成12年11月27日、内閣総理大臣官邸においてIT戦略会議・IT戦略本部合同会議が開催されたが、この時の会議資料「IT基本戦略」には、下記のように日本の IT 革命への取り組みの遅れがはっきりと明記されている。

## 2. 各国の IT 革命への取り組みと日本の遅れ

### (1) 各国の IT 国家戦略への取り組み

産業革命に対する各国の対応が、その後の国家経済の繁栄を左右したが、同様のことが IT 革命においてもいえる。即ち、知識創発のための環境整備をいかに行うかが、21 世紀における各国の国際競争優位を決定付けることになる。米国はいうに及ばず、欧州やアジアの国々が IT 基盤の構築を国家戦略として集中的に進めようとしているのは、そうした将来展望に立ってのことである。

### (2) 我が国の IT 革命への取り組みの遅れ

それに対して我が国の IT 革命への取り組みは大きな遅れをとっている。インターネットの普及率は、主要国の中で最低レベルにあり、アジア・太平洋地域においても決して先進国であるとはいえない。また、IT がビジネスや行政にどれほど浸透しているかという点から見ても、我が国の取り組みは遅れているといわざるを得ない。変化の速度が極めて速い中で、現在の遅れが将来取り返しのつかない競争力格差を生み出すことにつながることを我々は認識する必要がある。

こうした我が国のインターネット利用の遅れは、地域通信市場における通信事業の事実上の独占による高い通信料金と利用規制によるところが大きいと考えられる。また、インターネット網が低速で非効率な音声電話網の上に作られていること及び通信料金が従量制になっていることが、データ通信料金を高いものとする原因になっていた。1985年に通信事業の民営化が行われ、また最近になって外資規制の緩和などが行われたが、未だに数多くの規制や煩雑な手続きを必要とする規則が通信事業者間の公正かつ活発な競争を妨げている。これに加え、書面主義、対面主義による旧来の法律などもインターネット利用の妨げとなってきた。すなわち、インターネット普及の遅れの主要因は、制度的な問題にあったと考えられる。

このような認識の下、平成12年11月29日、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（「IT基本法」）が成立し、平成13年1月、内閣に「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT戦略本部）」が設置された。そして、平成13年1月22日には「我が国は、すべての国民が情報通信技術（IT）を積極的に活用し、その恩恵を最大限に享受できる知識創発型社会の実現に向け、早急に革命的かつ現実的な対応を行わなければならない。市場原理に基づき民間が最大限に活力を発揮できる環境を整備し、5年以内に世界最先端の IT 国家となることを目指す。」というe-Japan戦略が発表になった。

尚、e-Japan戦略の重点政策分野として、下記の4項目が決定された。

- ① 超高速ネットワークインフラ整備及び競争政策
- ② 電子商取引
- ③ 電子政府の実現
- ④ 人材育成の強化

その後も逐次、計画の見直しが行われ、2004年には「e-Japan 重点計画-2004」が発表されている。

### 3. 情報通信白書 2004 からみた情報化の現状

平成13年1月の「e-Japan 戦略」に基づくブロードバンドインフラ整備の結果、現在ではわが国のブロードバンドインフラは世界最高水準に達している。

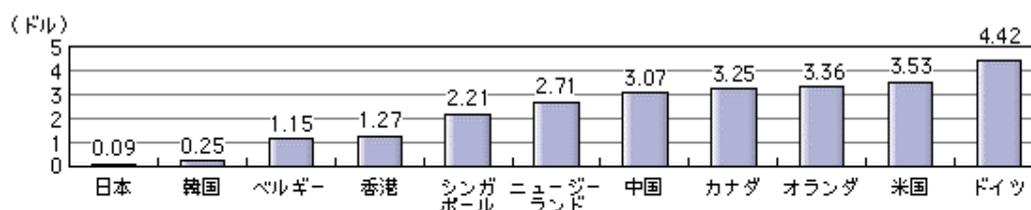
e-Japan 戦略では、「少なくとも高速インターネットアクセス網に 3,000 万世帯、超高速インターネットアクセス網に 1,000 万世帯が常時接続可能な環境を整備する」という「利用可能環境整備」の目標が設定されていたが、平成16年2月時点において、高速インターネットアクセス網への加入可能世帯数は DSL(デジタル加入者回線: Digital Subscriber Line)で 3,800 万世帯、ケーブルインターネットで 2,300 万世帯、超高速インターネットアクセス網である FTTH(Fiber To The Home)で 1,806 万世帯となり、この目標は達成されている。

ブロードバンド料金の国際比較でも、日本は世界で最も料金が安くなり、それと共に契約数も飛躍的に増加し、ブロードバンド回線契約数は、平成 15 年度末で 1,495 万契約に達している。

このような情報通信インフラの高度化・低廉化により、平成 15 年末には自宅のパソコンからインターネットを利用している世帯の 47.8%がブロードバンド回線を利用するに至っており、生活の基盤として定着したインターネットを活用して、あらゆる業種の企業がインターネットビジネスを本格化させ、売上を拡大させている。

消費者向け(BtoC)の電子商取引の市場規模は、平成 15 年には 1 兆 9,117 億円(対前年比 20.5%増)、事業者向け(BtoB)の電子商取引の市場規模は 77 兆 4,309 億円(同 67.2%増)となっている。また、インターネットによる株式取引の売買代金は、平成 15 年度下半期には 50.0 兆円(対前年同期比 3.5 倍)、証券会社による株式委託取引総額の 21.6%(同 8.9ポイント増)を占めており、インターネットを通じた金融取引も年々盛んになってきているなど、企業をとりまく経営環境は大きく変化しているのである。

ブロードバンド料金の国際比較(100kbps 当たりの料金、2003 年 7 月)

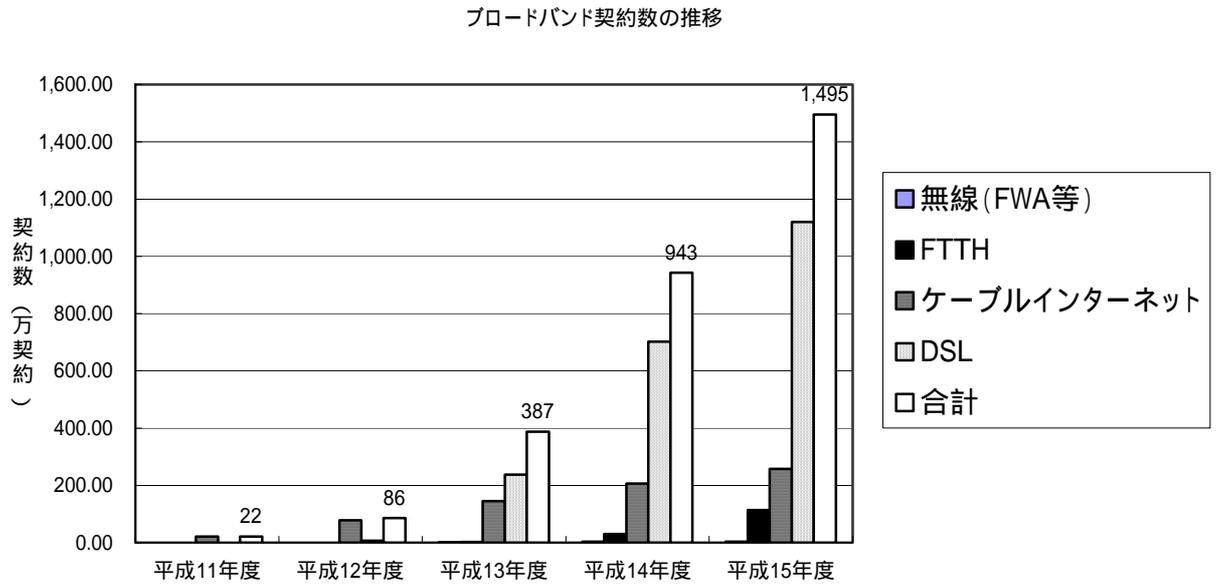


※ 各国のDSL及びケーブルインターネットの提供速度及び提供料金を基に、100kbps当たりの料金に換算し比較

ITU「Birth of Broadband」により作成

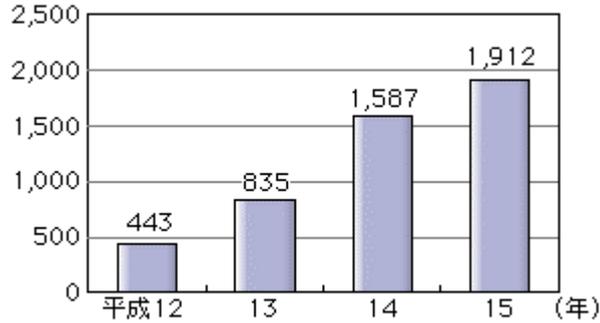
出典：情報通信白書 2004

## ブロードバンド契約数の推移



出典:情報通信白書 2004

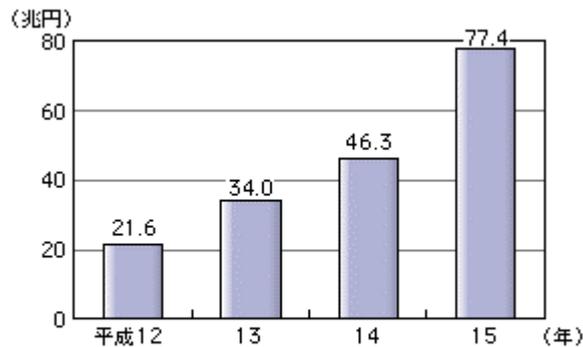
## 消費者向け電子商取引市場 (BtoC e コマース市場) の推移 (十億円)



出典:情報通信白書 2004

(出典)「ITの経済分析に関する調査」

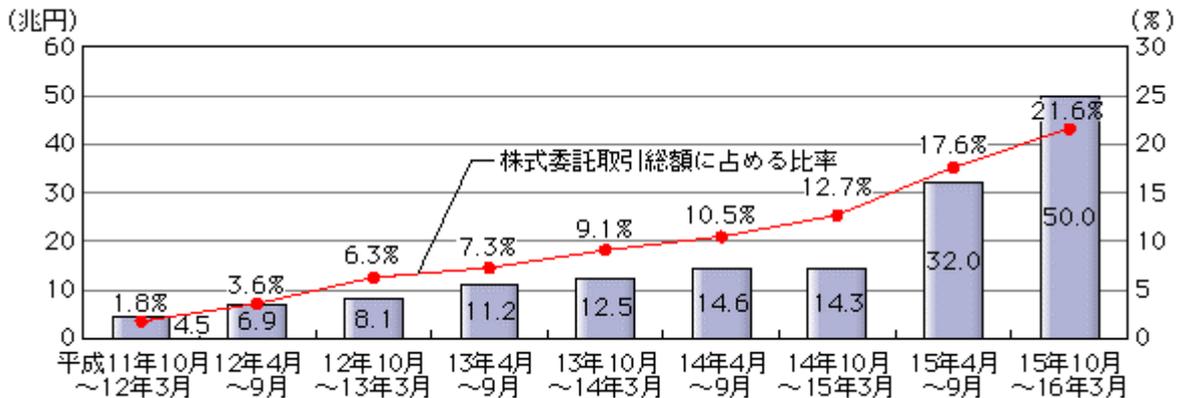
## 事業者向け電子商取引市場 (BtoB e コマース市場) の推移



出典:情報通信白書 2004

(出典) 経済産業省、電子商取引推進協議会、NTTデータ経営研究所「EC実態・市場規模調査」

## インターネットによる株式取引額の推移



(出典) 日本証券業協会「インターネット取引に関する調査結果(平成16年3月末)について」

出典: 情報通信白書 2004

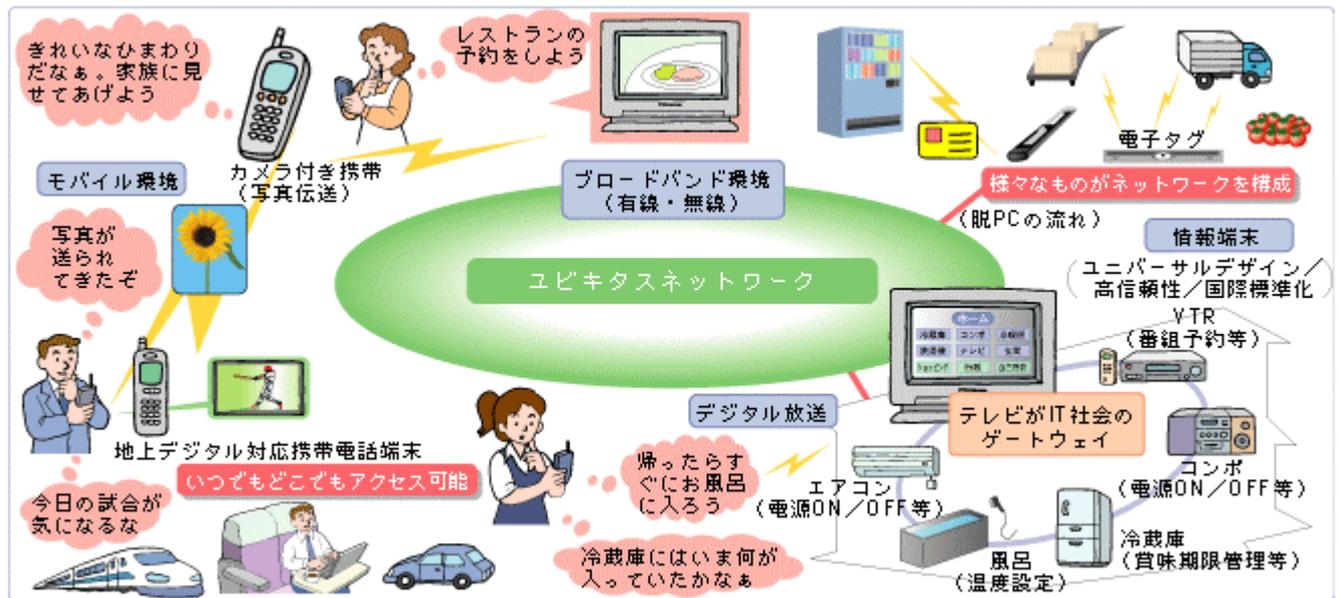
このように、わが国では、e-Japan 戦略により世界で最も低廉かつ高速なブロードバンドインフラが整備され、ブロードバンド利用者は順調に推移している。それに加え、携帯電話等のモバイル端末の利用においても、インターネット対応端末やカメラ付き端末に代表される高度化されたサービスの普及が進展しており、ホットスポットの整備等、いつでもどこでもインターネットに接続できる環境が整備されつつある。すなわち、ネットワークにおいては、ブロードバンド化とモバイル化が大きく進展しているのである。

また、情報家電の実現により、これまで単独で利用されていた家電製品が、ネットワークを通じて相互に接続され、外出先からの操作等ネットワークと連携した便利なサービスが可能となる。同時に、家電製品、パソコン、携帯電話等が家庭内でも連携することで、省エネや効率化、安全の確保、操作の簡便化等も期待される。さらに、ネットワークを活用した電子タグの実用化により、製造・物流・在庫管理の効率化、商品の精算、履歴の管理、盗難・事故の防止、流通・販売・利用・アフターケア・リサイクル等の各分野を統括したモノのライフサイクル全体をカバーする総合的な経営管理を実現することが可能となりつつある。

今後、さらに IPv6(Internet Protocol version6)への移行の進展などでネットワークに接続できる各種多様な機器を通じて、ネットワークにつながる「人」や「モノ」の状況をリアルタイムに把握することにより、新たに多様なサービスの提供が期待される。これらのネットワーク、アプリケーション、端末等がお互いに好循環を招き、いつでも、どこでも、何でも、誰でもがネットワークに接続して、情報の自在なやりとりを行うことのできるユビキタス(注)ネットワークが実現に向かいつつある。

このように企業を取り巻く経営環境は急激に変化しており、今、我々はまさに IT 革命の最中にあるといえる。

(注)「ユビキタス(Ubiquitous)」とは、元来はラテン語で「遍在する(いたるところに存在する)」という意味である。



〈出典〉「ネットワークの現状と課題に関する調査」

出典:情報通信白書 2004

#### 4. 中小企業におけるIT利活用の現状

##### (1) 基盤整備

インターネットの急速な普及、パソコン等の情報機器類の低価格化、操作性の向上などにより、中小企業においてもIT導入が着実に進展している。パソコン、インターネット、電子メールについては、8～9割の中小企業に導入が進んでおり、情報基盤整備はほぼ完了しつつある。

##### (2) 情報システム

業務処理に用いる情報システムについては、事務の効率化を目的として、会計管理・販売管理・人事管理システムなどの導入が進んでいる。また、顧客情報や営業情報の共有化や事務処理の簡素化・効率化を実現する社内情報システムの導入や、グループウェアによる事務連絡や文書共有、モバイルでの業務報告システム(日報)などへの対応も進んできている。

##### (3) 電子商取引

パソコン、インターネット、電子メールの普及拡大により、企業間取引において電子データ交換を行っている企業も多い。電子メールなどによる取引先からの見積書の入手や受発注に関する情報交換など、ネットワークを介した電子商取引は多くの企業で行われている。

##### (4) ITサービス

インターネットの普及により、様々なITサービスを利用する環境も整いつつある。インターネット上の調達サイ

トからの文具などの物品調達や、自社の製品を売買するマーケットプレイスやポータルサイトへの登録を行っている企業も多くなっている。また、ネットバンキング(決済・口座振替)、取引先の信用与信の検索サービスなど、従来はサービス提供先との対面やFAXなどでしか受けることができなかった情報やサービスを、インターネット上で利用する環境が提供されてきている。

#### (5) 電子政府・電子自治体対応

現在、電子政府・電子自治体の構築が進みつつあり、公共工事を中心として電子入札・電子調達の導入が進展している。建設業など一部の業種を中心として、電子証明書を発行する電子認証サービスを利用する企業が増加傾向にある。

また、電子申請や電子納税、電子申告などが国、都道府県、市町村で本格的に導入・普及する方向にあり将来的にこうした動きに対応する必要性が高まってきている。

### 5. 企業競争力の強化と経営革新実現に向けたIT化のステップ

中小企業におけるIT化のステップは、その取り組みのレベルにより、IT導入段階である「基盤整備」、IT利活用による「業務改善」「経営革新」の3つの段階に分けることができる。

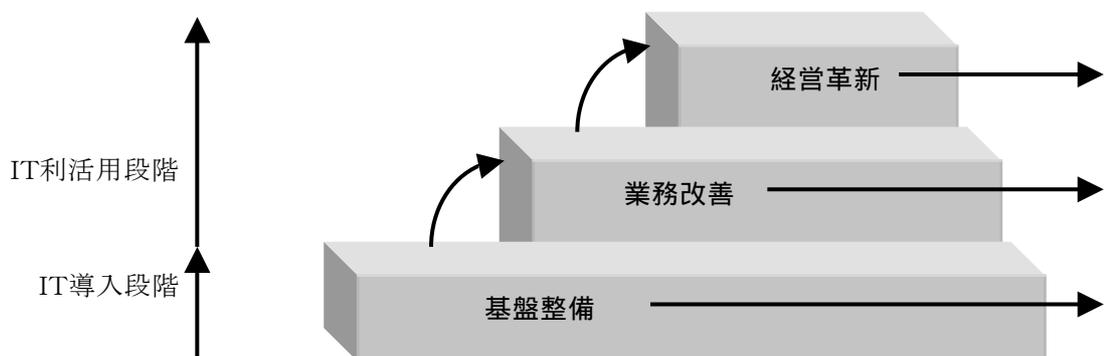
「基盤整備」の段階とは、IT化を進めるパソコン、インターネット、電子メール等の情報ツールの導入と、使いこなすためのITリテラシー強化の段階である。多くの中小企業はこの「基盤整備」の段階にある。

「業務改善」の段階とは、個別業務システムの構築や社内におけるグループウェアの導入等企業内部におけるシステム構築を進める段階である。「業務改善」では、特定業務におけるIT化となるが、「基盤整備」の段階に比べ、IT利活用により、さらに多くのメリットを得ることができる。

「経営革新」の段階とは、社内の経営資源の活用や企業間取引などに情報システムやネットワークシステムを積極的に利活用することにより、企業活動全体の経営革新やその最適化を実現し、“真”のIT利活用のメリットを得られる段階である。この段階では、多くの業務が統合され、IT利活用のメリットを最大化することができる。

#### ■ 競争力強化と経営革新の実現に向けたIT利活用のステップ

<IT利活用の三段階モデル>



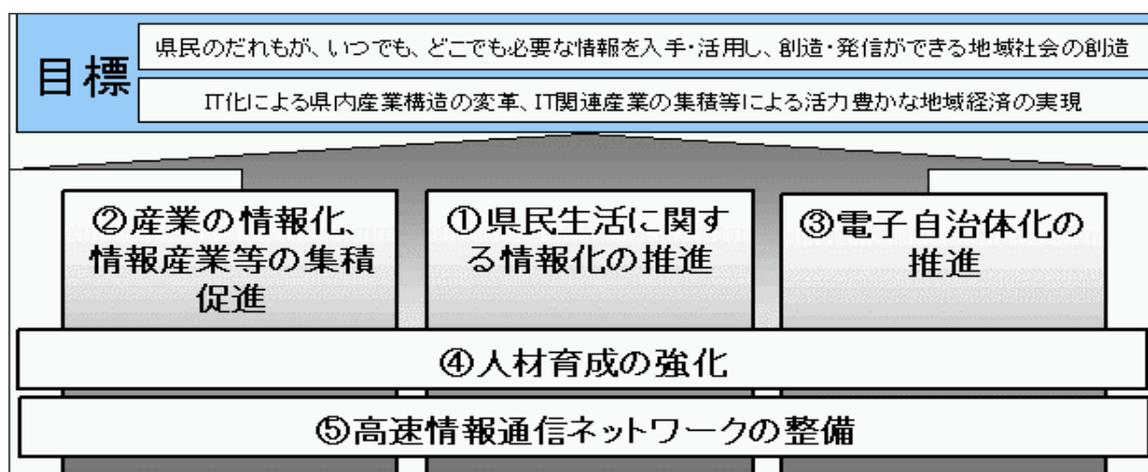
IT化の段階	IT導入	IT利活用	
	基盤整備	業務改善	経営革新
施策	情報ツールの導入、使いこなすためのITリテラシー強化	企業内部におけるシステム構築	社内の経営資源、企業間取引など企業活動全体の最適化
情報提供	ポータルサイト、メールマガジン等による情報提供		
人材育成・啓蒙	ITセミナー、IT研修、eラーニング等		
アドバイス コンサルティング	専門家(ITコーディネータ、中小企業診断士等)派遣等		
モデル開発	IT経営革新モデル事業		
リース 融資、税制	IT貸付、IT投資促進税制		

出典：中小企業IT化推進計画Ⅱ 中小企業庁

## 6. 宮城県のIT戦略推進計画

宮城県では、平成13年度に「宮城県IT戦略推進計画」を策定し、県民生活、産業、情報インフラ整備など、各分野におけるIT化を進めてきた。計画策定から3年が経過し、社会経済情勢の変化への対応、国のe-Japan戦略II、県の電子県庁推進アクション・プログラムとの整合や県緊急経済産業再生戦略との連動などの取組が必要となってきた。このことから、これまでの成果や課題を踏まえ、計画の推進期間を2か年延長し平成16年3月に「宮城県IT戦略推進計画II」を作成した。この計画により、今後2カ年の重点事項を明らかにし、市町村、民間団体、企業等との協働により、更に取り組みを進めている。

計画の概要(推進期間 平成17年度まで)



出典：宮城県IT戦略推進計画

■ これまでの主な取組

① 県民生活に関する情報化の推進

- ・遠隔医療支援やみやぎNPO情報ネットなど、県民生活の様々な分野でのネットワーク利活用

② 産業の情報化、情報産業等の集積促進

- ・大手通信事業者カスタマーセンター(約 1,000 席規模)などの県内誘致
- ・高度IT人材養成拠点(東北テクノロジーセンター)創設等

③ 電子自治体化の促進

- ・行政機関ホームページ掲載情報、県関連申請書ダウンロードサービスの充実化
- ・電子申請・届出システム構築など「電子県庁推進アクションプログラム」の策定
- ・「宮城県 CALS/EC 推進委員会」による「CALS/EC アクションプログラム」の策定

④ 人材育成の強化

- ・宮城県学習情報ネットワークの充実、市町村、県実施のIT講習によるIT基礎技能習得機会の増加等

⑤ 高速情報通信ネットワークの整備

- ・「みやぎハイパーウェブ」構築により、県行政機関、県立学校が高速接続
- ・ADSLサービス利用可能市町村数／全市町村数が 16/71(H13.12)から 67/69(H16.3)に拡大

【参考文献】

「平成16年度情報通信白書」

「中小企業IT化推進計画Ⅱ」:中小企業庁

「宮城県IT戦略推進計画Ⅱ」:宮城県

## 第2章 宮城県内中小企業へのアンケート調査結果

### - アンケート調査概要 -

#### 1. アンケートの方法

郵送によりアンケート票を発送し、同封した返信用封筒により回収

#### 2. アンケート実施期間

平成16年8月12日～8月27日

#### 3. アンケート発送先

仙台市を中心に宮城県内に本社がある中小企業

#### 4. アンケート発送、回収状況

発送企業数:500社

回答企業数:101社

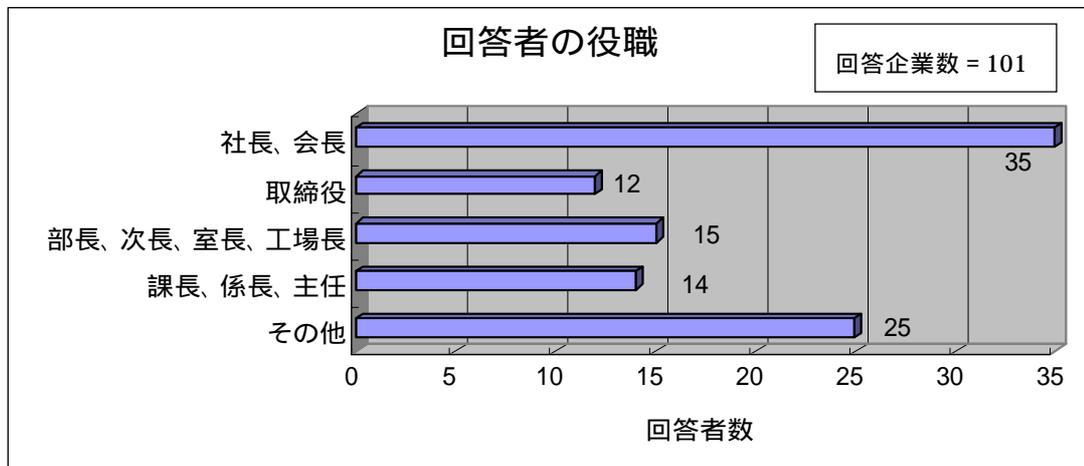
回答率:20.2%

(注) 締め切り後に返送されてきた2通の回答は、上記回答企業数には含まれていない。

#### 5. 自由意見の記載内容

書かれている内容に手を加えずそのまま記載。但し、設問に対して無関係の回答は除外。

#### 6. アンケート回答者の役職



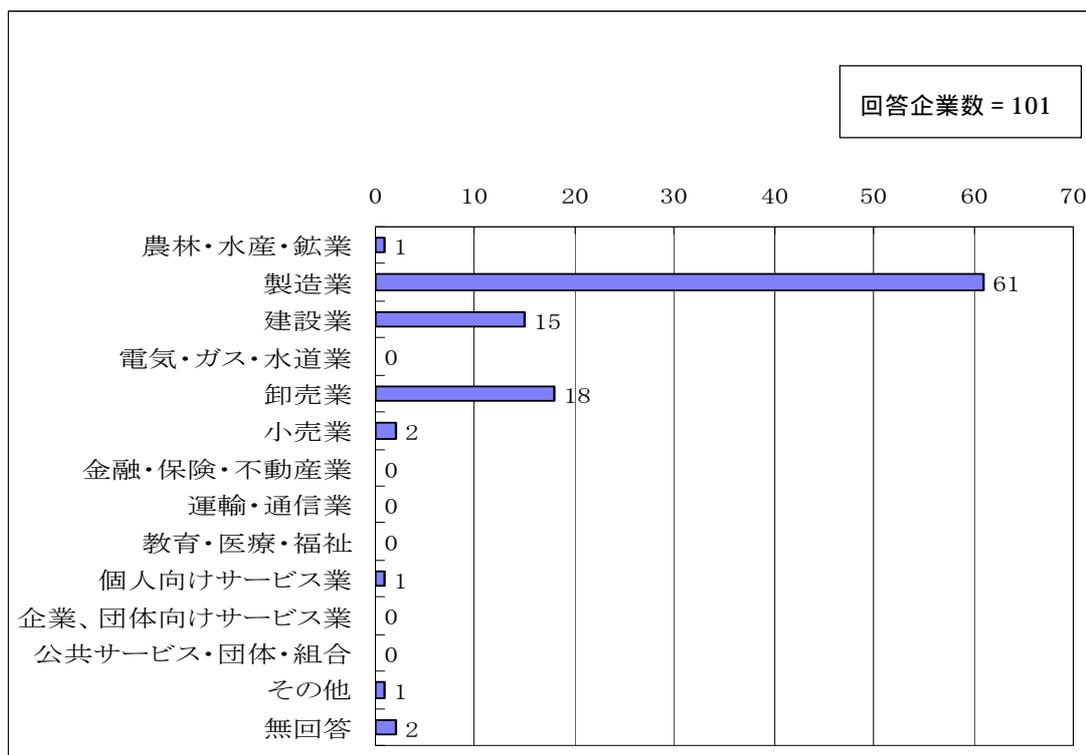
アンケート回答者の役職内訳は、社長、会長が 34.7%と最も多い。他には取締役が 11.9%で、更にその他の中には、回答者欄に記載が無いものの社長、会長や取締役の回答も多く含まれていると思われるので、経営層の回答が過半数を優に超えていると推定される。

従って、当アンケート結果には特に経営層の意見が多く反映されていると考えられる。



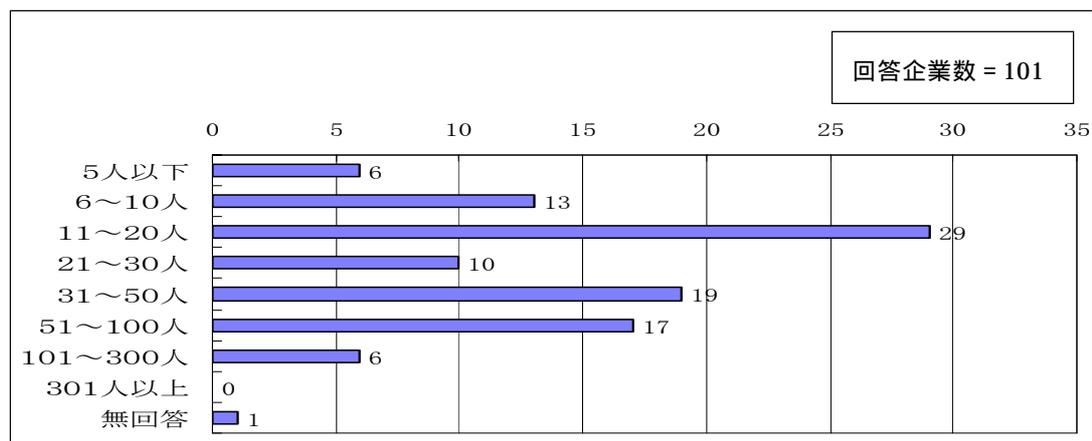
## 1. 会社概要

### 【設問1】業種



回答企業の業種は、多い順に製造業、卸売業、建設業、小売業で、特に製造業からの回答が多い。

### 【設問2】総従業員数

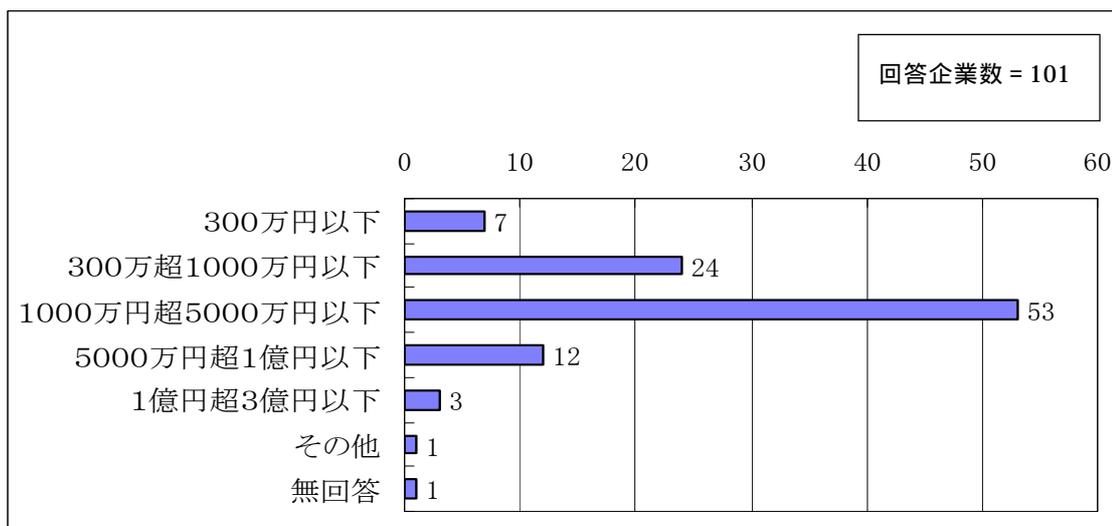


従業員規模別では11人～20人が 28.7%で最も多い。これを含めて50人以下の中小企業が全体の77.2%を占めている。

従業員数が300人を超えるとする回答企業はない。

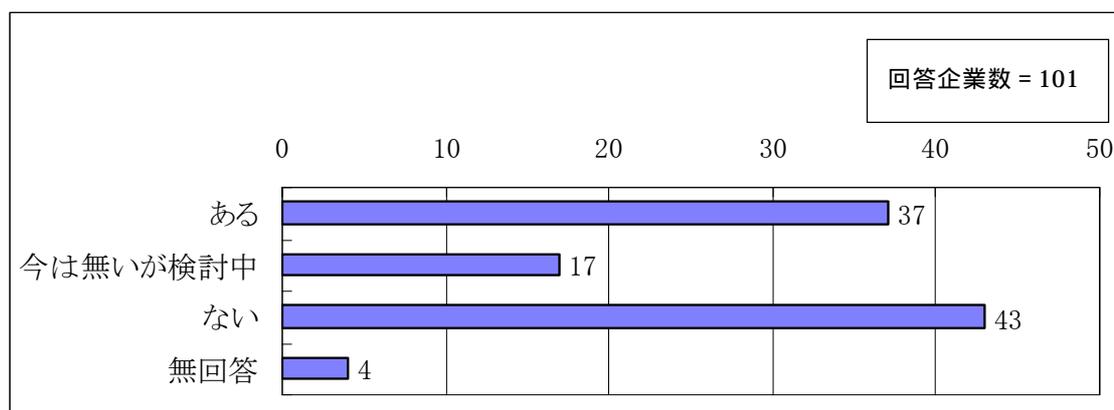


【設問3】資本金



資本金別では、1,000万円超5,000万円以下が52.5%と過半数を超えている。次に多いのが300万円超1,000万円以下の企業である。

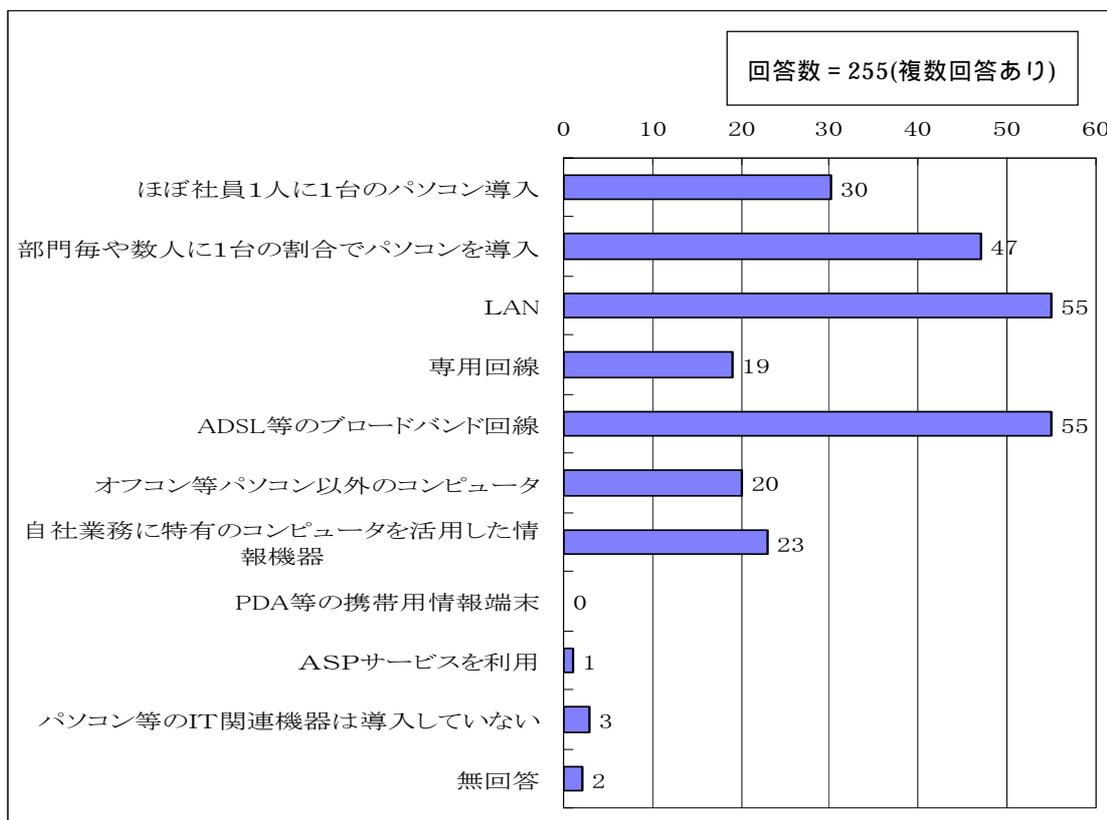
【設問4】貴社には情報化を推進する組織がありますか、または情報化の担当者がいますか



情報化を推進する組織、または情報化の担当者については、ない(いない)が42.6%と最も多い。しかし、ある(いる)も36.6%で、今は無いが検討中も16.8%と、中小企業にも情報化組織(担当者)を設置する動きが見られる。

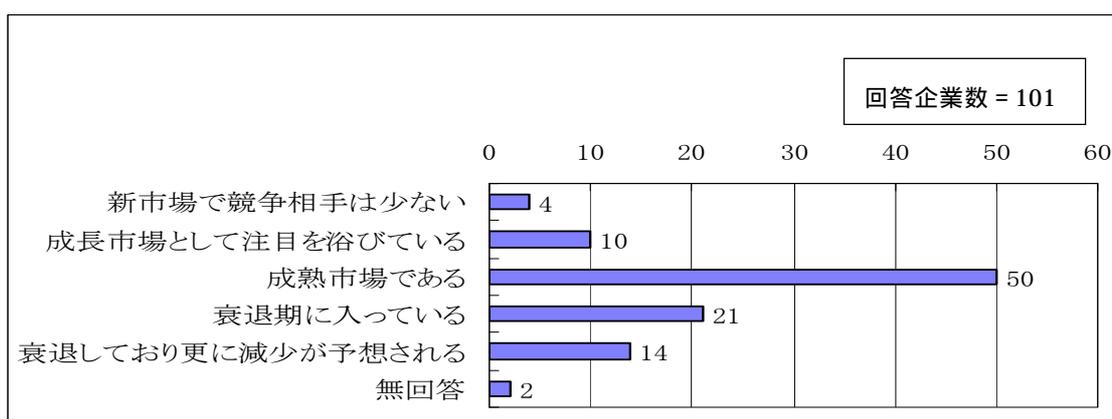


【設問5】貴社の IT インフラ導入状況



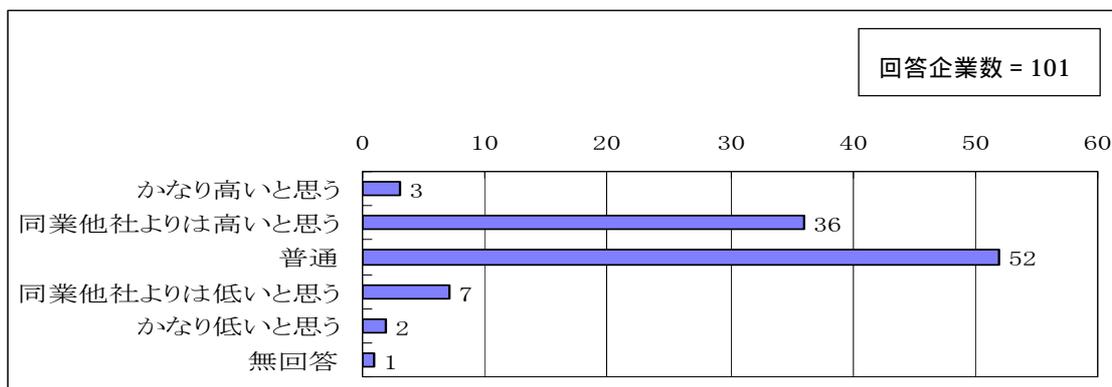
LAN、ADSL 等のブロードバンド回線の導入状況については過半数を超えている。ほぼ社員 1 人に 1 台のパソコン導入の企業も 29.7%あり、パソコン、インターネットの導入は進んでいると言える。専用回線導入も 18.8%と2割近くの企業で導入している。

【設問6】貴社の業種、主力製品・サービスの市場状況



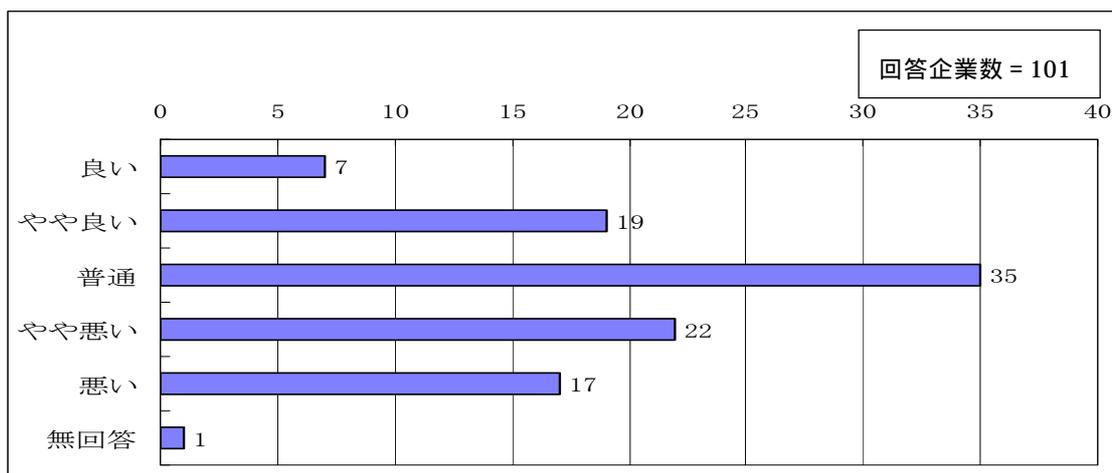
成熟市場であるが 49.5%と最も多く、衰退期に入っている、衰退しており更に減少が予想されるがその後に続いている。全体として成熟期または衰退期に入っているとの回答が多い。

【設問7】貴社の主力製品・サービスの市場競争力



普通との回答が最も多いが、次いで同業他社よりは高いと思うが35.6%、同業他社よりは低いと思うが6.9%で、自社製品・サービスに対して自信を持っている傾向が見られる。

【設問8】貴社の現在の業績はいかがですか

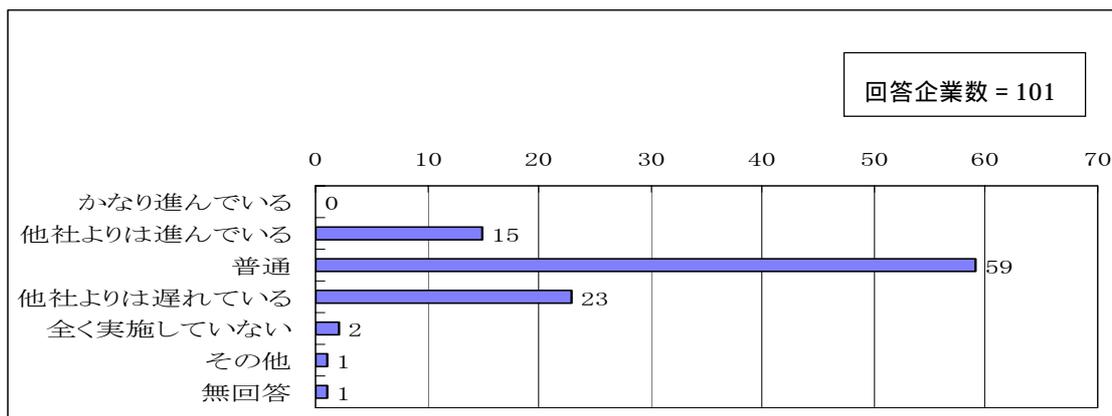


普通との回答が多いが、良いとやや良いの合計は25.7%、悪いとやや悪いの合計が38.6%で、業績については悪いとの回答の方が多い。

景気の先行きが不透明な状況ではあるが、業績の良い企業も存在する。



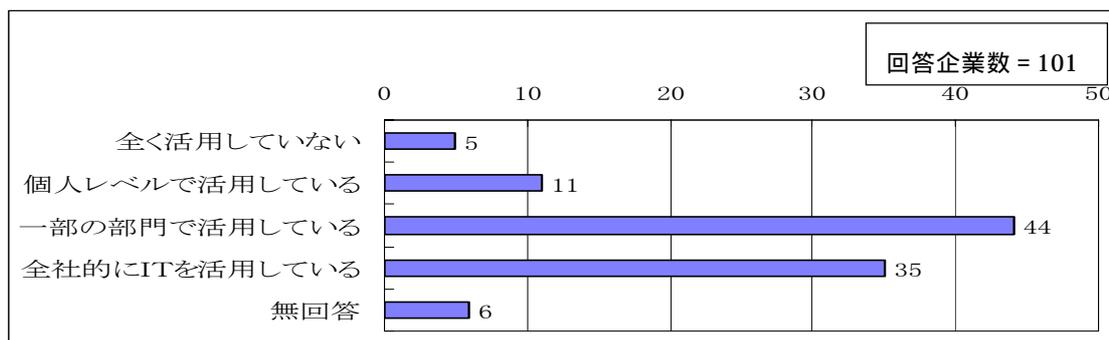
【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況



普通との回答が最も多く、次いで他社よりは遅れている、他社よりは進んでいる、全く実施していないが続く。かなり進んでいると回答した企業はない。

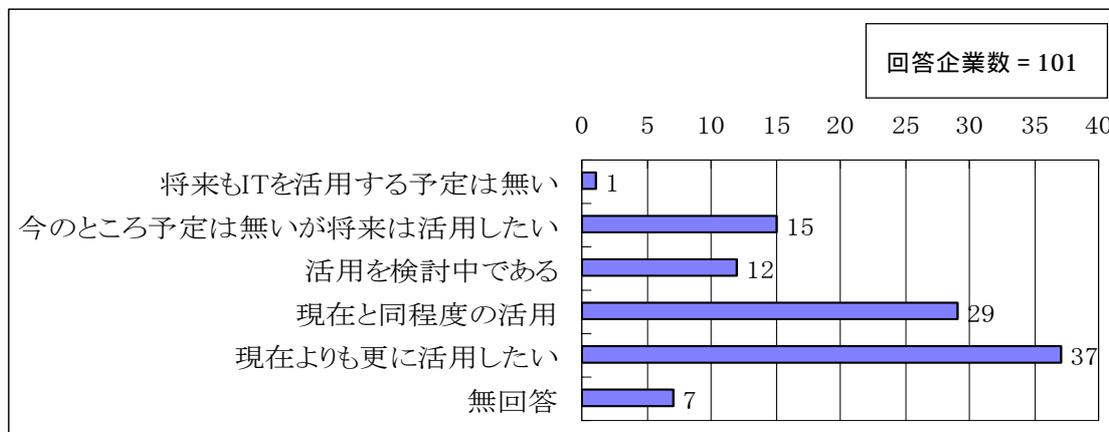
2.IT活用状況

【設問10】貴社ではITをどの程度活用していますか



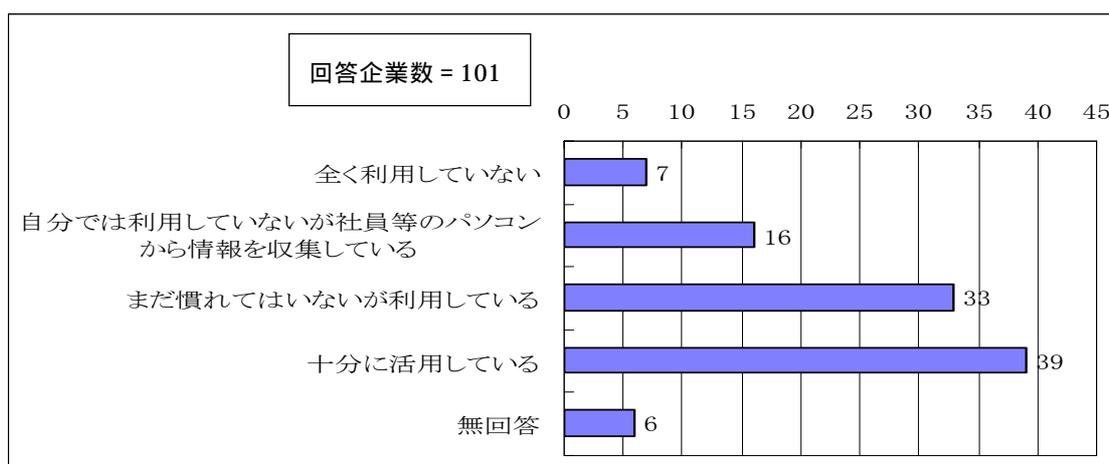
一部の部門で活用している、全社的にITを活用しているとの回答の合計が78.2%に達している。

【設問11】今後、貴社では経営にITを活用したいと考えていますか



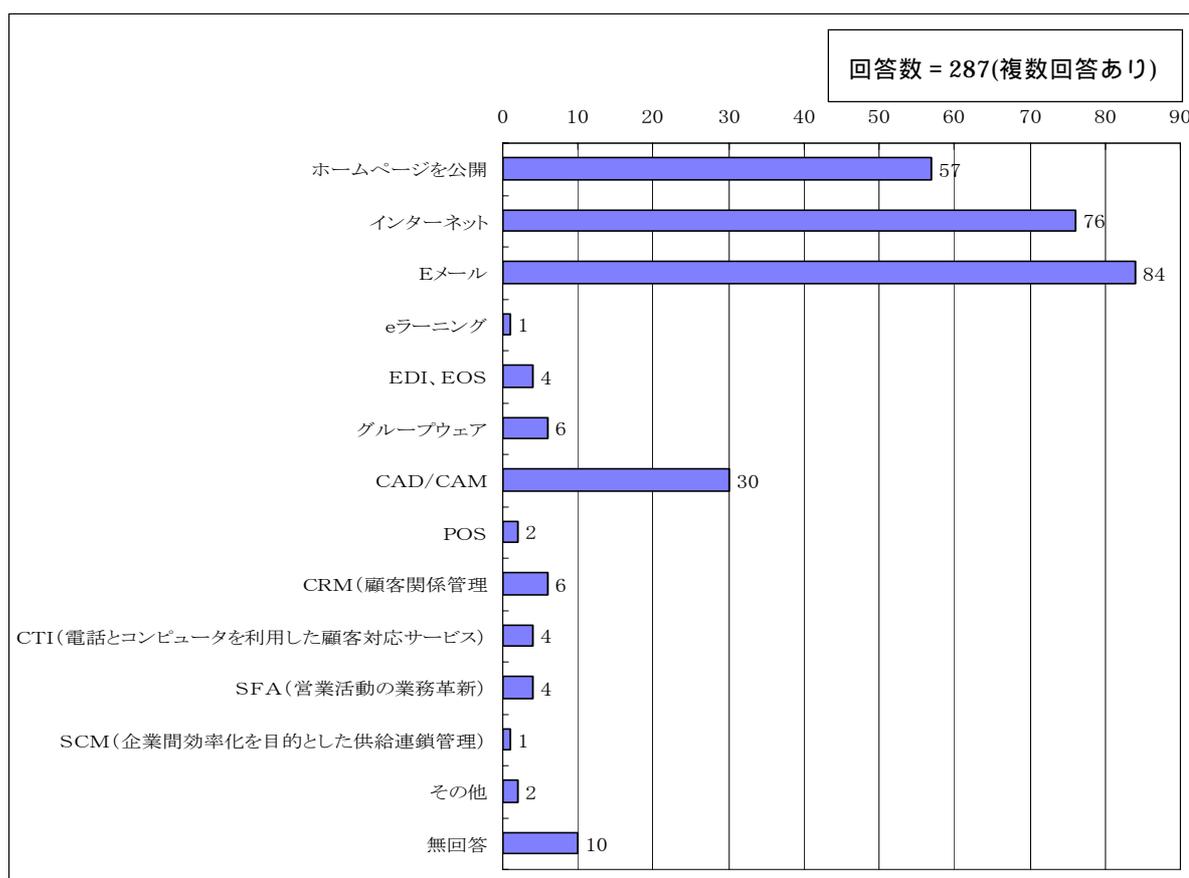
現在よりも更に活用したいとの回答が36.6%と最も多く、IT活用に積極的な姿勢が見られる。

【設問12】貴社の経営者はパソコン(Eメール、インターネット等)を会社で利用していますか



十分に活用しているが 38.6%と最も多く、次いで、まだ慣れてはいないが利用しているが 32.7%と、経営者自身がパソコンを利用している企業が 70%を超えている。

【設問13】貴社ではどのようなITを活用していますか



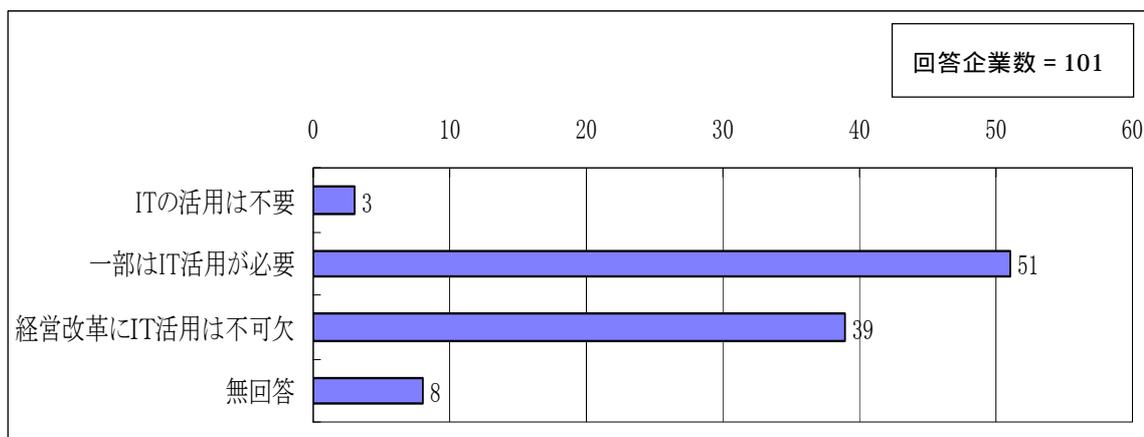
〈その他欄の自由意見〉

- ・CIネット利用、財務・会計管理

Eメール 83.2%、インターネット 75.2%と多く、ホームページを公開している企業も過半数を超えている。また、製造業が多いこともあって、CAD/CAMの利用も 29.7%と多い。SFAも 4社が利用している。

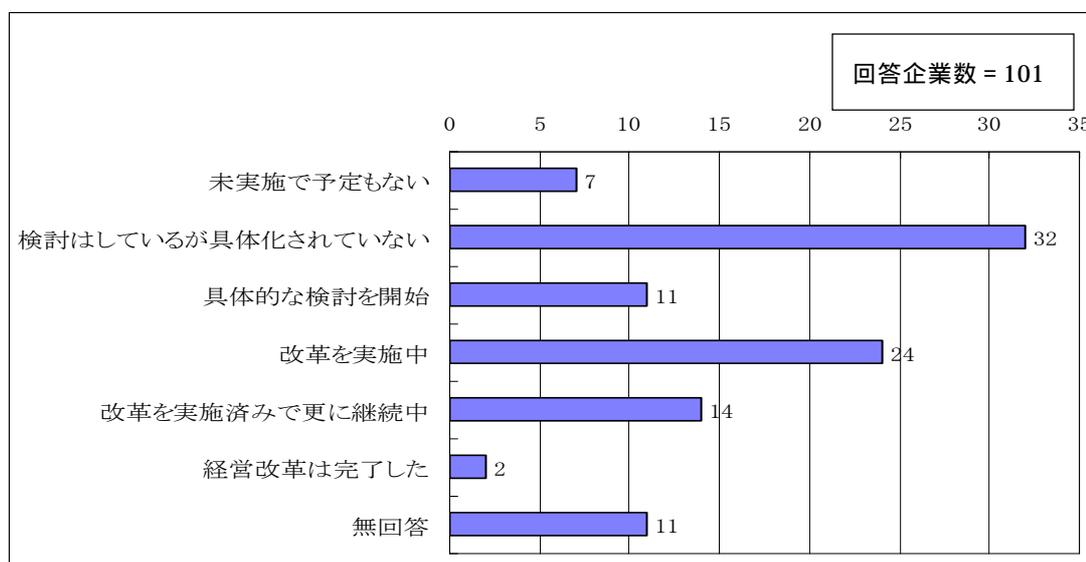
### 3.ITによる経営活性化(経営改革、改善)

【設問14】現在は経営環境が大きく変化しており、経営改革が必要とされています。  
この経営改革を行うためにITを活用すべきとの意見に対し、貴社ではどのように考えますか



ITの活用は不要との回答は3社しか無く、経営改革にIT活用が不可欠との回答が圧倒的である。経営のスピードアップ、顧客満足度向上等を実施するための経営改革には、ITの活用が必要であるとのアンケート結果である。

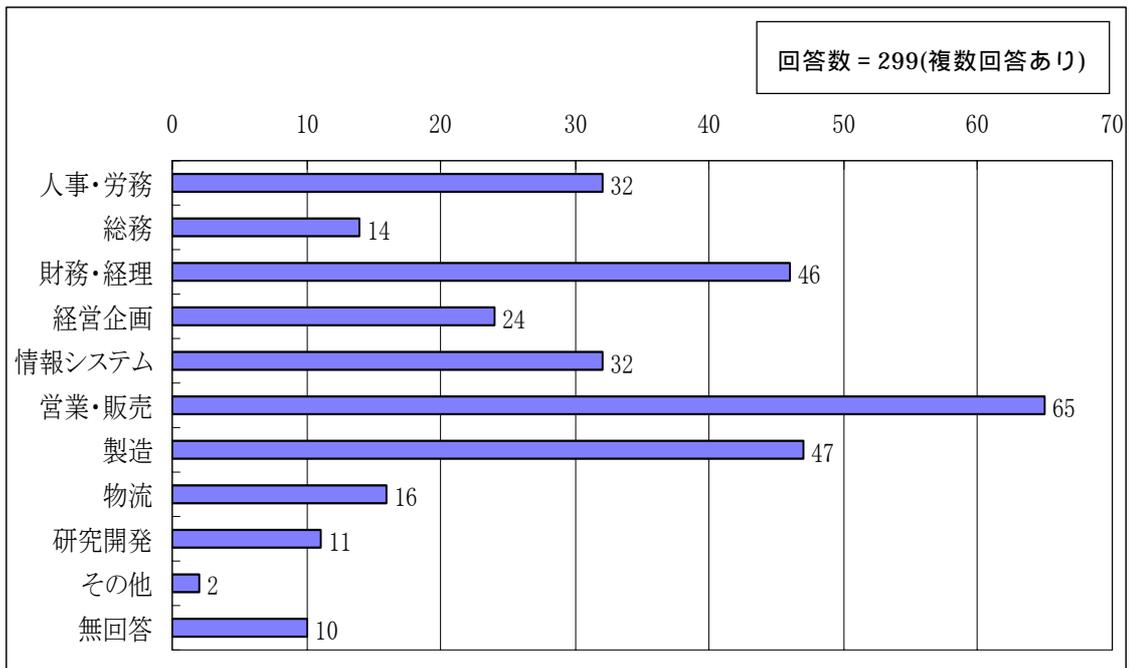
【設問15】貴社のIT活用による経営改革はどの程度進んでいますか



検討はしているが具体化されていないが31.7%と最も多いが、改革を実施中との回答も23.8%に上っている。

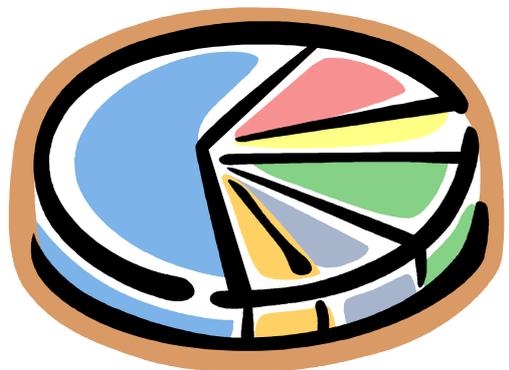
具体的な検討を開始、改革を実施中、改革を実施済みで更に継続中、経営改革は完了したと回答している何らかの行動を起こしている企業の合計は50.5%で、IT活用による経営改革の実施企業は多い。

【設問16】貴社ではどの業務の経営改革、改善が必要だと思いますか。



経営改革、改善が必要な部門として回答が最も多いのは営業・販売で、続いて製造、財務・経理、人事・労務、情報システム、経営企画の順になっている。

営業・販売を挙げた企業は全体の64.4%と多く、売上増加を目指す企業が多い。

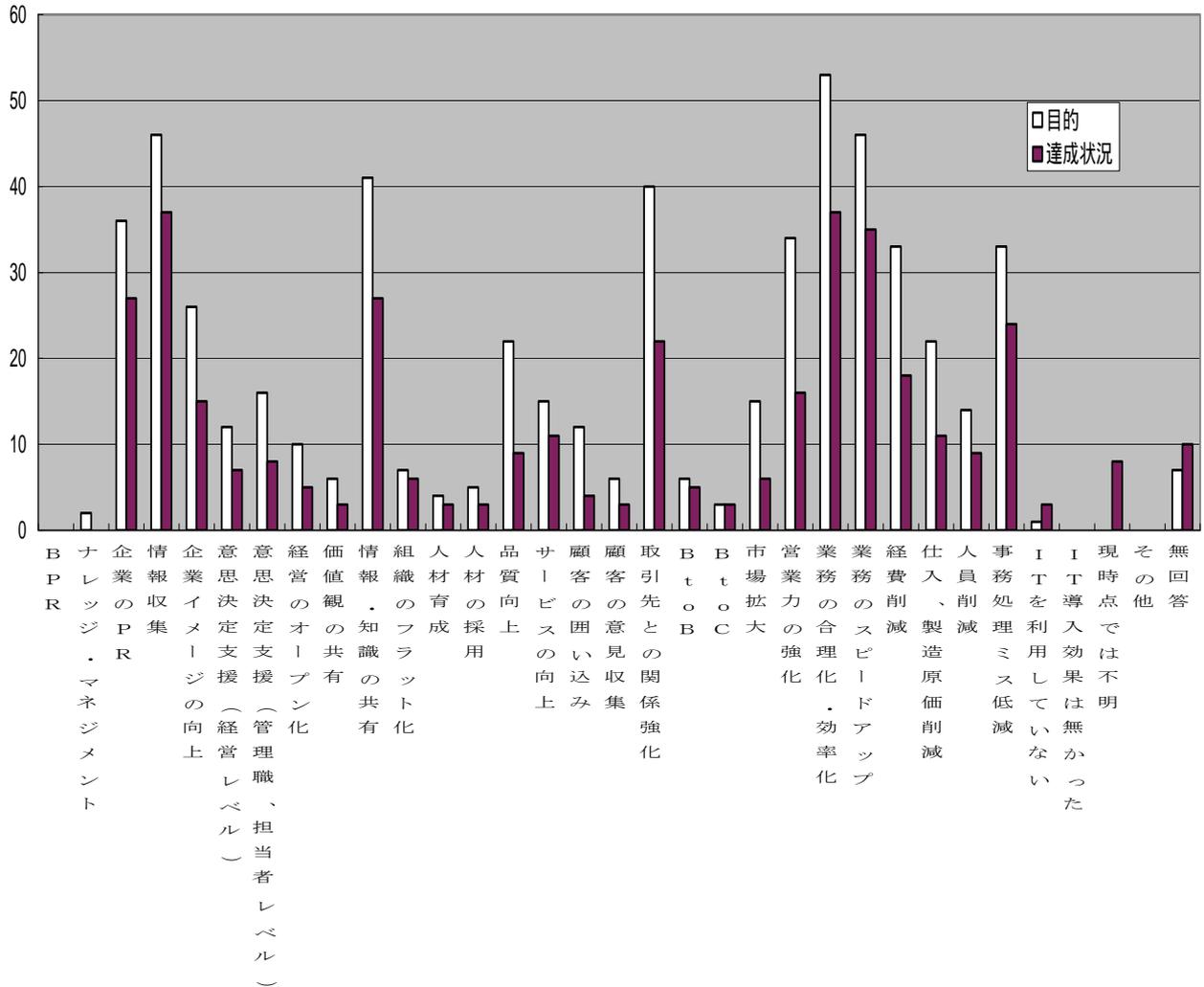


【設問17】貴社のIT導入目的は何ですか。

【設問18】貴社ではIT導入後、前問の導入目的は達成されましたか。

設問 17:回答数=573(複数回答あり)  
 設問 18:回答数=375(複数回答あり)  
 回答企業数:共に 101 社

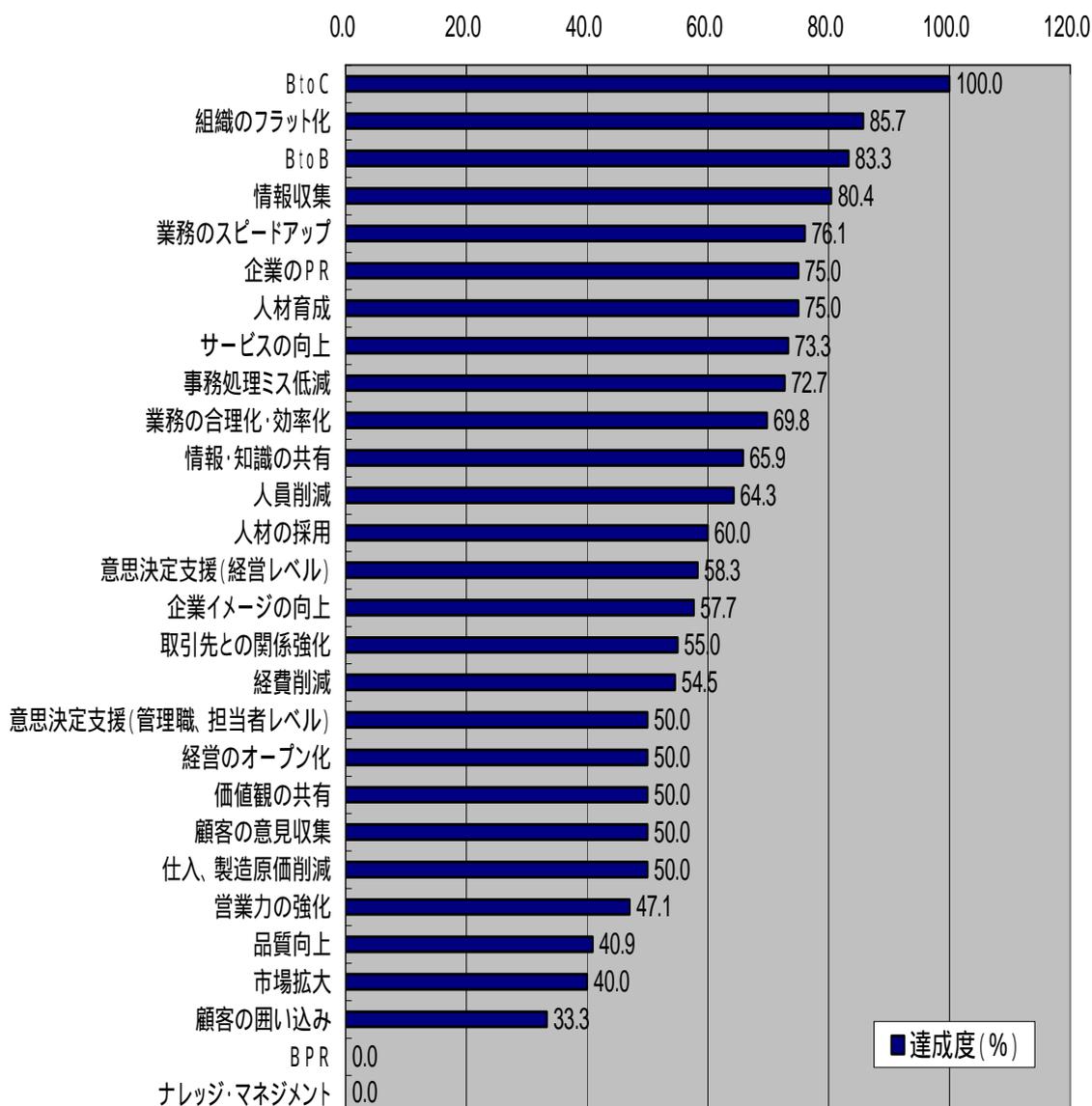
ITの導入目的とその達成状況



設問 17 と設問 18 を 1 つのグラフにして表示している。

目的として多い順に、業務の合理化・効率化が 53 社、業務のスピードアップ、情報収集が共に 46 社、情報・知識の共有が 41 社、取引先との関係強化が 40 社、企業の PR が 36 社と続いている。達成された項目で多いのは、業務の合理化・効率化と情報収集が共に 37 社、業務のスピードアップが 35 社、情報・知識の共有、企業の PR が共に 27 社である。

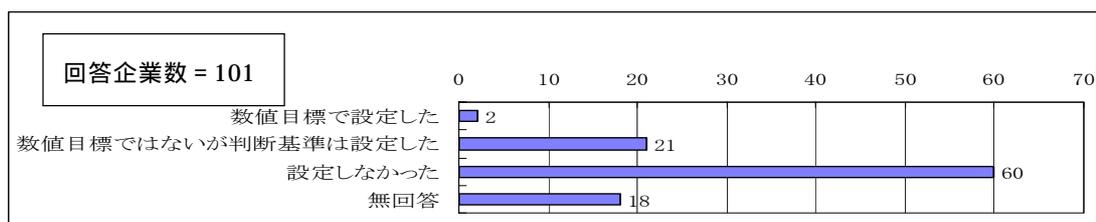
【設問17】IT導入目的に対する【設問18】導入目的の達成度合(%)



目的の達成度合を見ると、高い順に、BtoC、組織のフラット化、BtoB、情報収集で、これらをIT化の目的にあげた企業の内、80%の企業が達成されたと回答している。次いで、業務のスピードアップ、企業のPR、人材育成、サービスの向上、事務処理ミス低減等である。

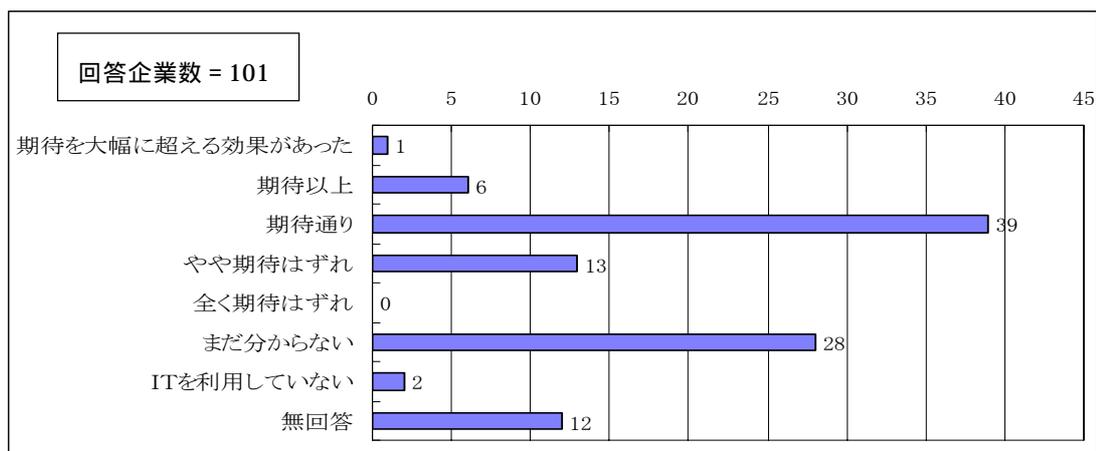
逆に達成度合が低いのは、目的にする企業が少なかったBPR、ナレッジ・マネジメントを除くと、顧客の囲い込み、市場拡大、品質向上、営業力の強化等で、従来、IT化が難しいと言われた分野で達成度合が低い傾向にある。

【設問19】IT投資の効果を測るための判断基準を設定していましたか。



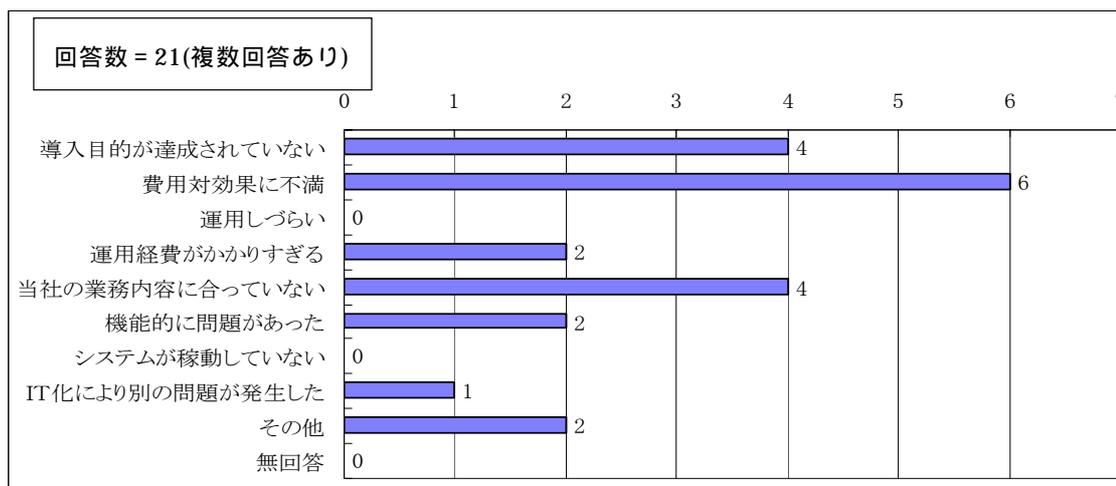
数値目標で設定した企業は2社しか無く、設定しなかったとの回答が60社と圧倒的に多い。

【設問20】設問18の達成度は、全般的に期待と比べてどうでしたか。



期待通りとの回答が最も多く 38.6%である。次いでまだ分からないが 27.7%、やや期待はずれが 12.9%で、期待以上との回答も 6.9%の計7社からあった。

【設問21】設問20で4、または5の期待はずれとお答えした方に伺います。なぜそのように思いましたか。

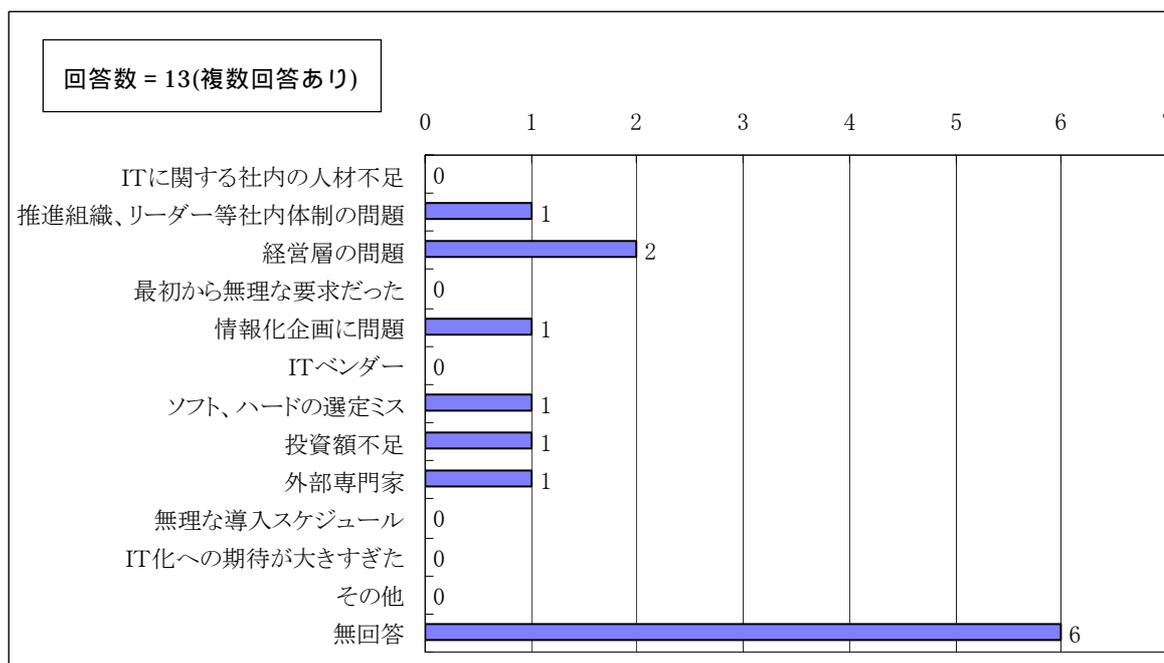


〈その他欄の自由意見〉

- ・ 機能していない部門もあるため改善が必要。ネット、ホームページは改良必要。

費用対効果に不満が 28.6%と多く、次いで導入目的が達成されていない、当社の業務内容に合っていないも同数の 19.0%あった。

【設問22】設問20で4、または5の期待はずれとお答えした方に伺います。その原因は何だと思えますか。

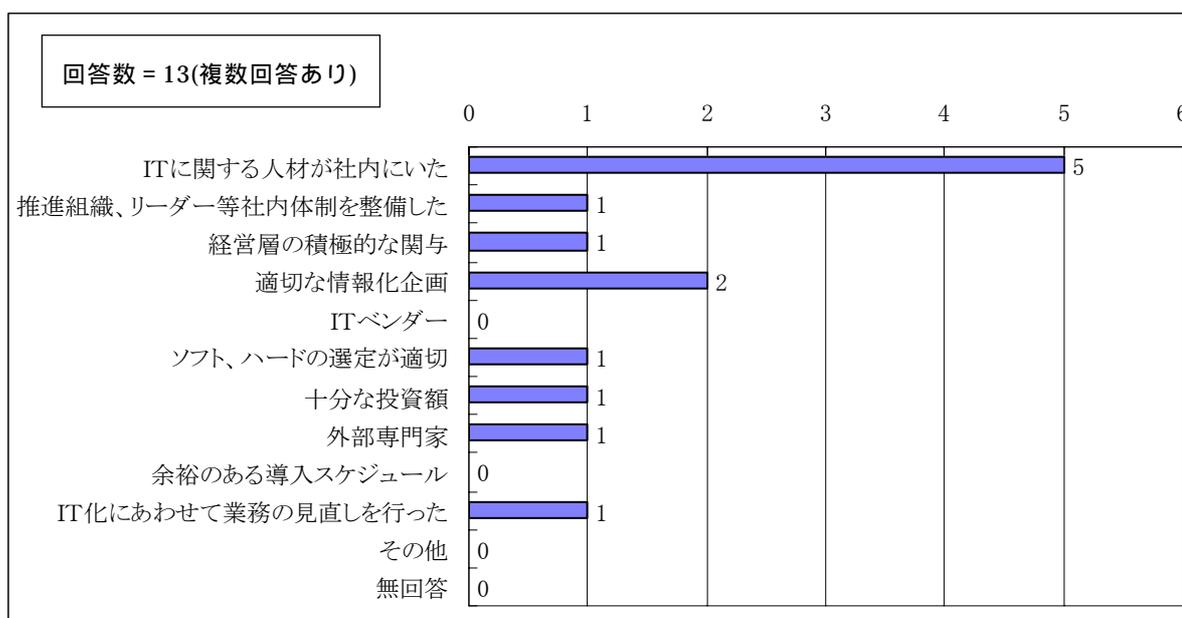


<その他欄の自由意見>

- ・取引先が無償で設計することを当たり前と考え、余計な費用が発生するだけとなった。

経営層の問題との回答が2社、他の回答は1社ずつであり、回答は分散している。ITベンダーとの回答は無かった。

【設問23】設問20で1、または2の期待以上とお答えした方に伺います。その原因は何だと思えますか。

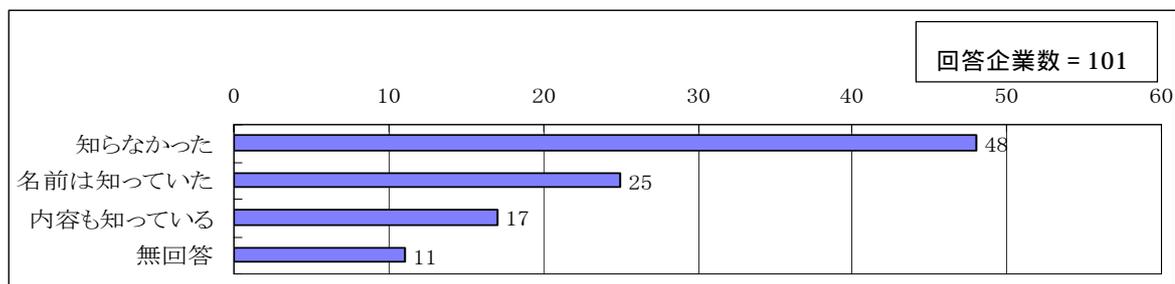


ITに関する人材が社内にあったとの回答が7社中5社からあり、特に多い。

他には、適切な情報化企画が2社で、その他の回答は1社からと回答は分散している。

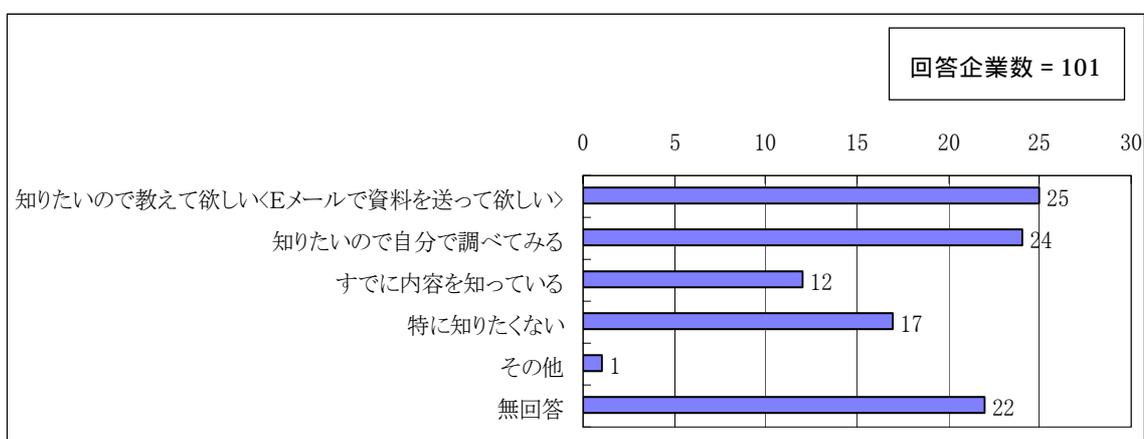
#### 4.IT 活用支援施策

【設問24】IT 投資促進税制を知っていましたか



半数近くの企業が知らなかったと回答しており、内容も知っている企業は 16.8%に止まっている。  
平成15年から施行されているが、認知度は未だ低い。

【設問25】IT 投資促進税制の詳しい内容を知りたいと思いますか

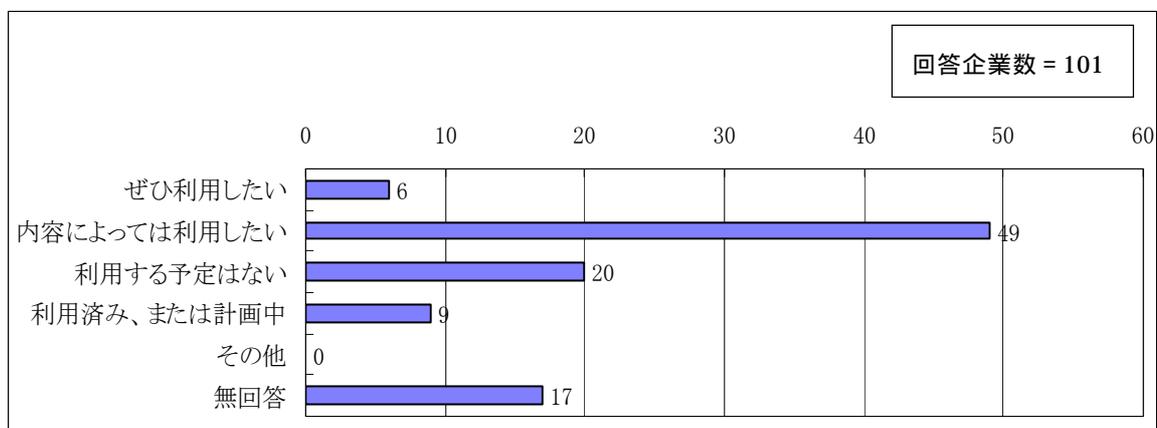


<その他欄の自由意見>

- ・FAXで教えて欲しい。

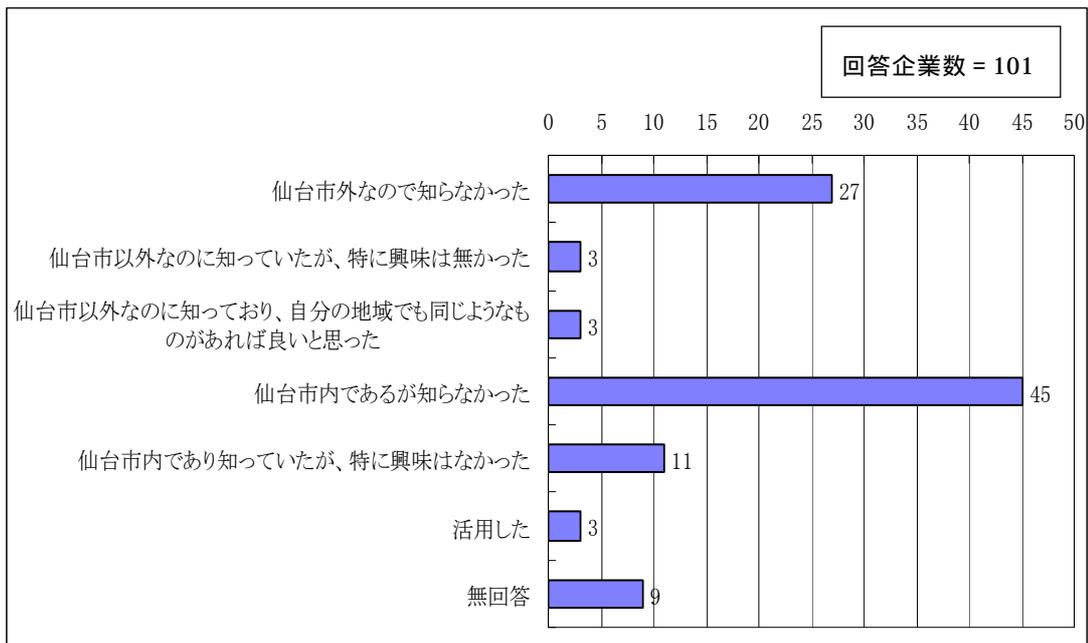
知りたいので教えて欲しいとの回答が最も多く 24.8%である。知りたいので自分で調べてみるとの回答と合わせると、半数近くの 48.5%の企業が内容を知りたいと回答している。

【設問26】IT 投資促進税制を利用したいと思いますか



ぜひ利用したい、内容によっては利用したいの合計が 54.5%を占めており関心は高い。

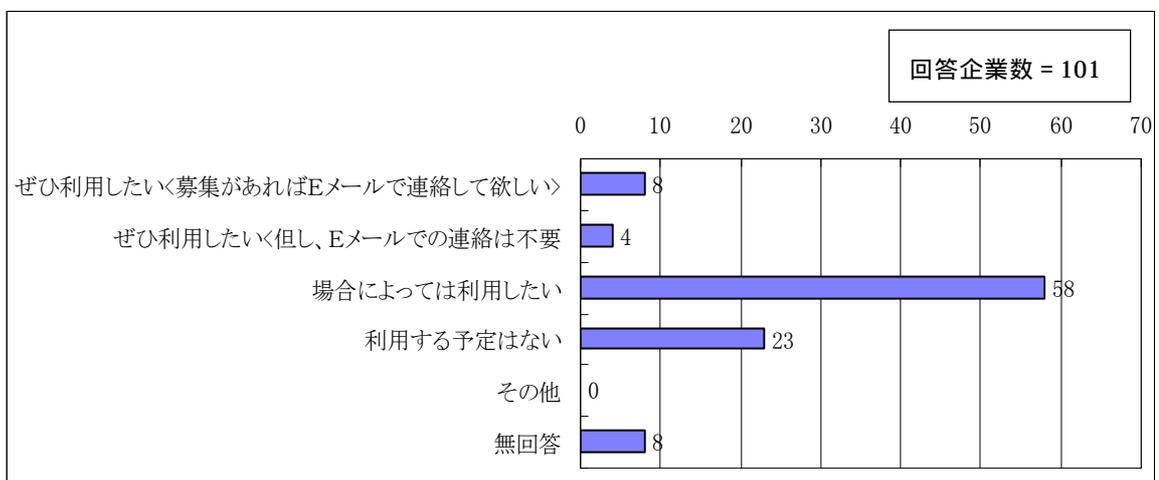
【設問27】IT ショートコンサルティング事業を知っていましたか



仙台市内の企業59社をみると、知らなかったとの回答が45社、76.3%と多く、知っているとは回答したのは14社、13.9%である。その内、活用したと回答した企業も3社あった。

仙台市外の会社33社では、知っているとの回答は6社、18.2%で仙台市内の13.9%よりも多い。

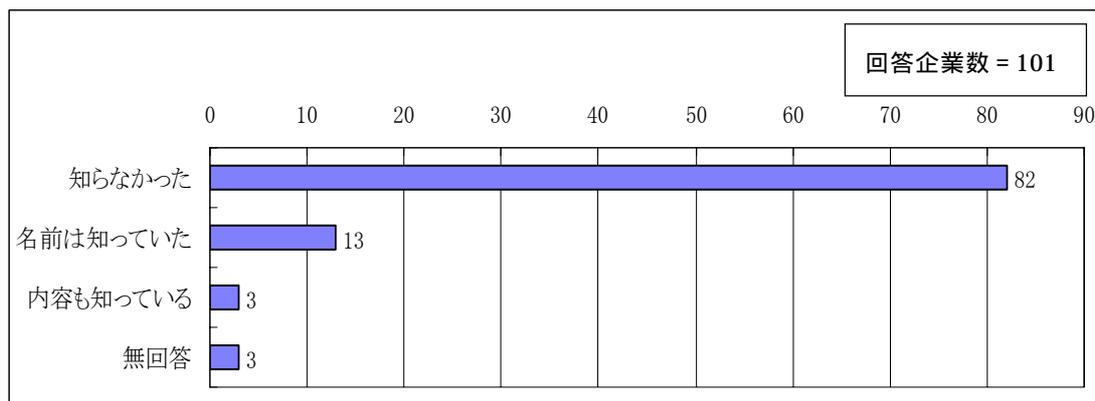
【設問28】IT ショートコンサルティング事業を利用したいと思いますか



無料で利用できるのも企業の関心は高く、ぜひ利用したい、場合によっては利用したいの合計が69.3%と多い。



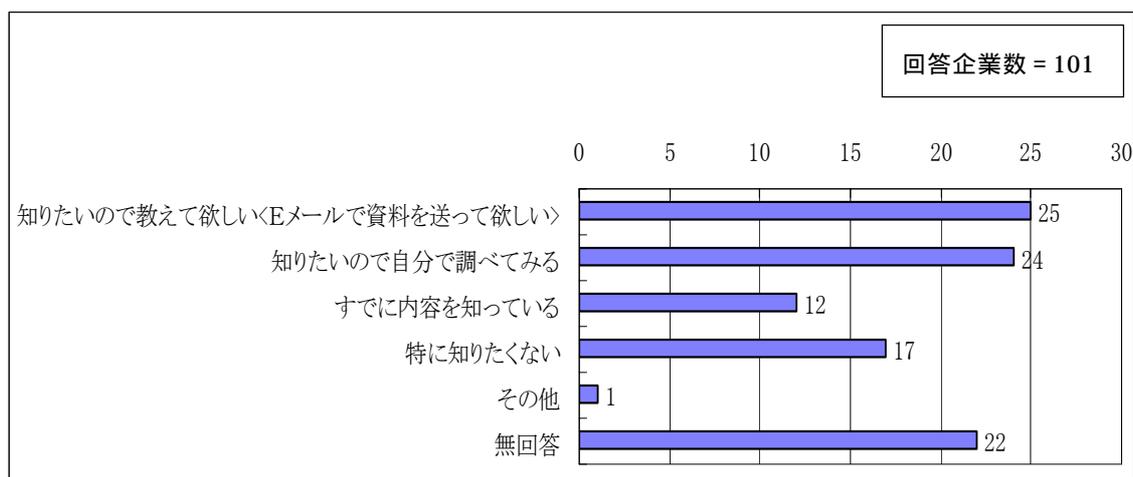
【設問29】IT活用型経営革新モデル事業を知っていましたか



知らなかったとの回答が 81.2%である。

内容も知っているとの回答は3社だけで、当事業の知名度は低い。

【設問30】IT活用型経営革新モデル事業の詳しい内容を知りたいと思いますか



<その他欄の自由意見>

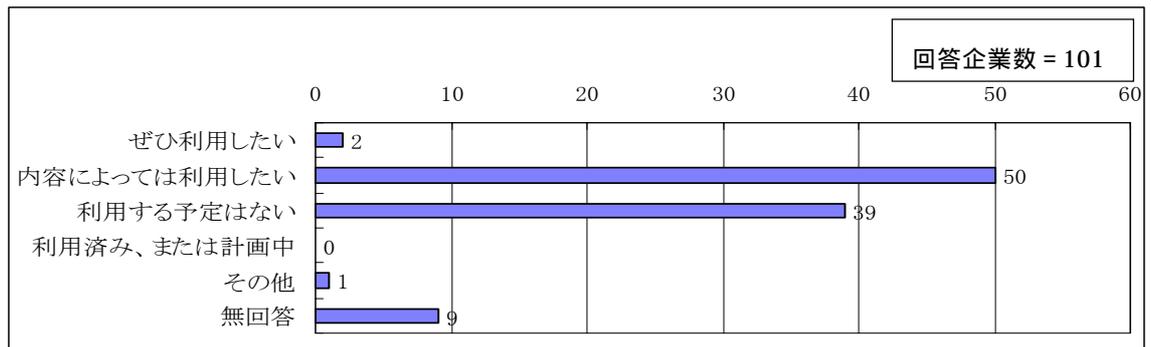
- ・意味がない。

最も多い回答が、「知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>」で、24.8%ある。

当アンケートによると、内容を詳しく知っている企業は少ないものの当事業に対する関心は高い。



【設問31】IT活用型経営革新モデル事業を利用したいと思いますか

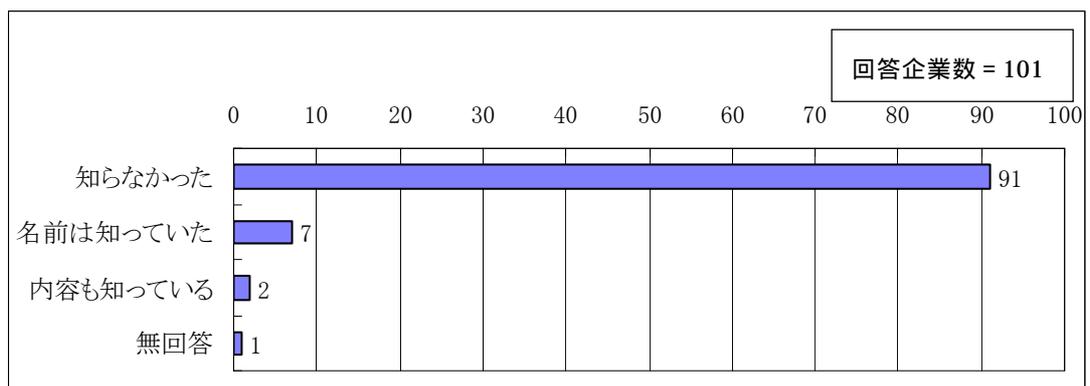


〈その他欄の自由意見〉

- ・時間がある時。

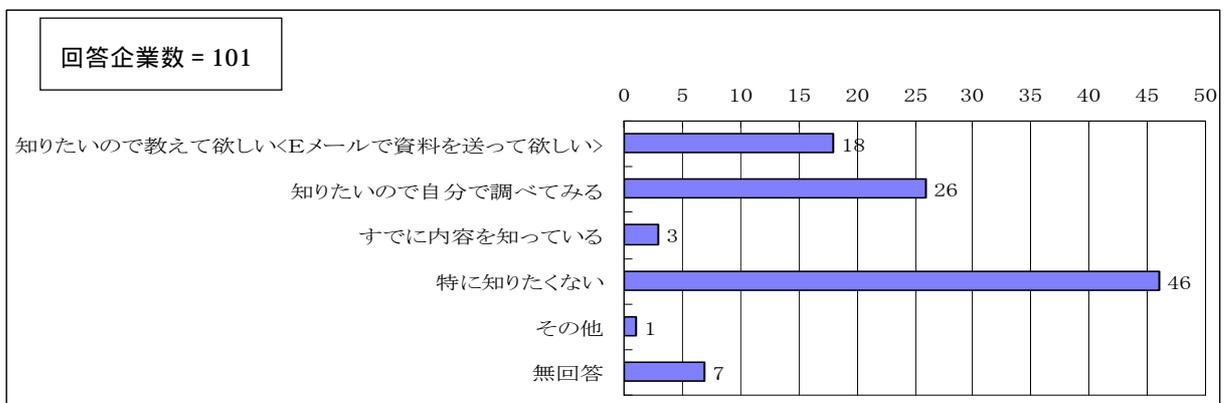
ぜひ利用したい、内容によっては利用したいの合計が過半数を超えており、IT を活用した経営革新に対して積極的な姿勢が感じられる。

【設問32】戦略的情報化投資活性化支援事業を知っていましたか



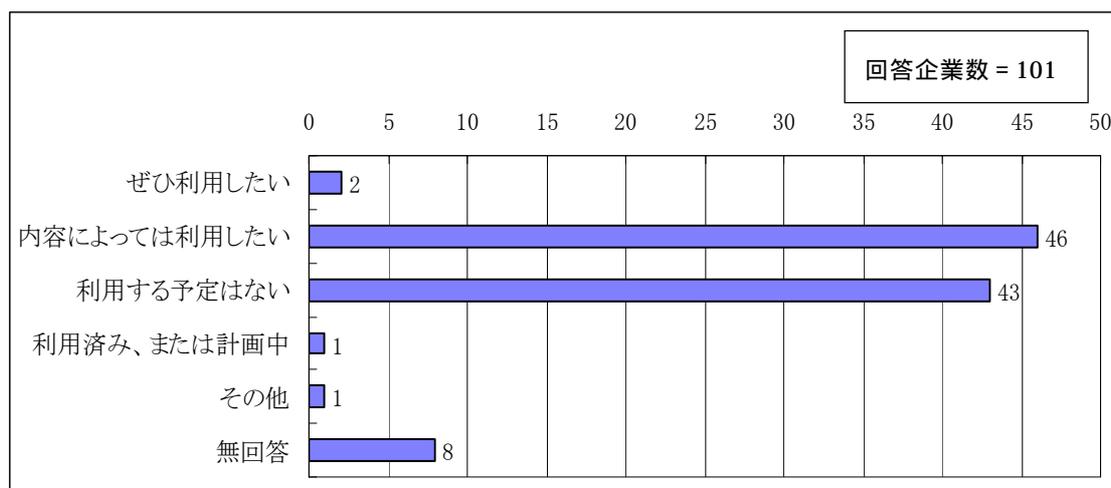
知らなかったとの回答が90.1%と圧倒的に多い。

【設問33】戦略的情報化投資活性化支援事業の詳しい内容を知りたいと思いますか



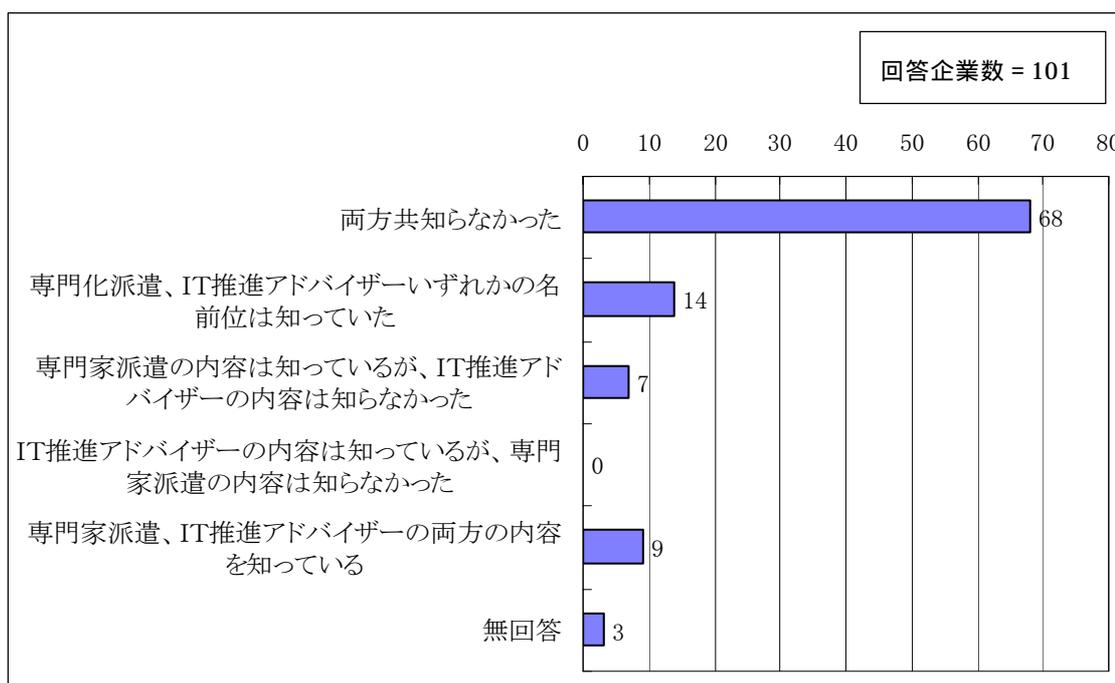
知りたいと、特に知りたくないの回答が約半々で、すでに内容を知っているのは3社だけである。

【設問34】戦略的情報化投資活性化支援事業を利用したいと思いますか



ぜひ利用したい、内容によっては利用したいの合計が47.5%で、利用する予定はないの42.6%を上回っている。利用済みまたは計画中の企業も1社ある。

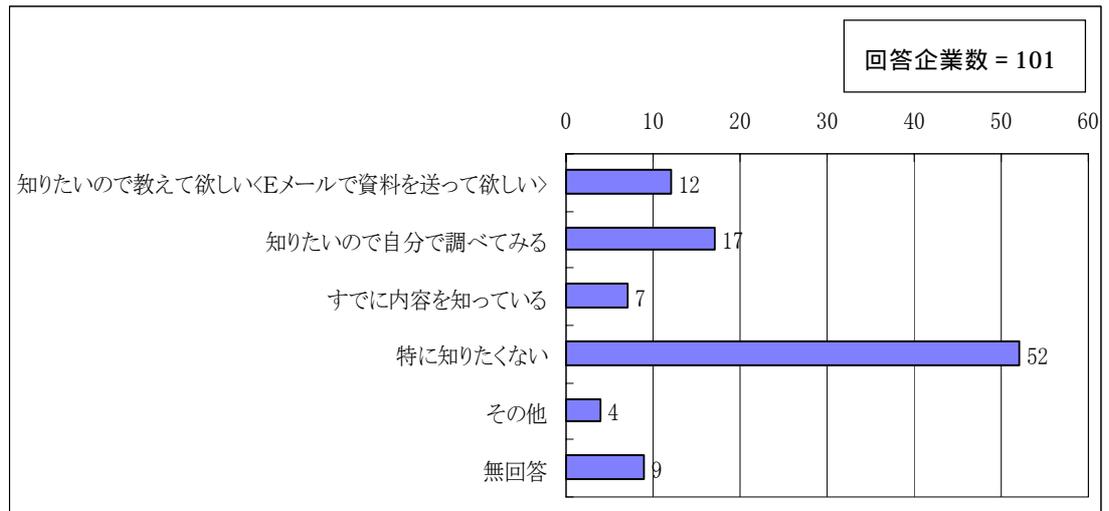
【設問35】専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度を知っていましたか



両方とも知らなかったとの回答が67.3%と圧倒的に多く、両方の内容を知っているとの回答は8.9%だけである。

各支援センターの専門家派遣事業に比べると、中小企業基盤整備機構のIT推進アドバイザーの方が知名度は低い。

【設問36】専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度の詳しい内容を知りたいと思いますか

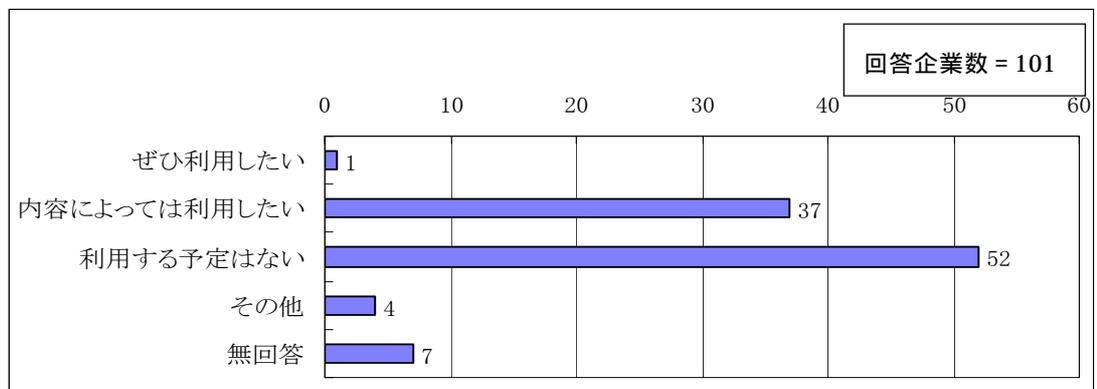


〈その他欄の自由意見〉

- ・IT推進アドバイザーについては、現在は必要性を感じない。
- ・取り組める時期がまだ来ない。

専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度は共に有償(企業が費用の1/3を負担)のためか、特に知りたくないとの回答が他の事業に比べても多く、過半数を超えている。しかし、知りたいので教えて欲しい<br>Eメールで資料を送って欲しいとの回答も11.9%ある。

【設問37】専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度を利用したいと思いますか



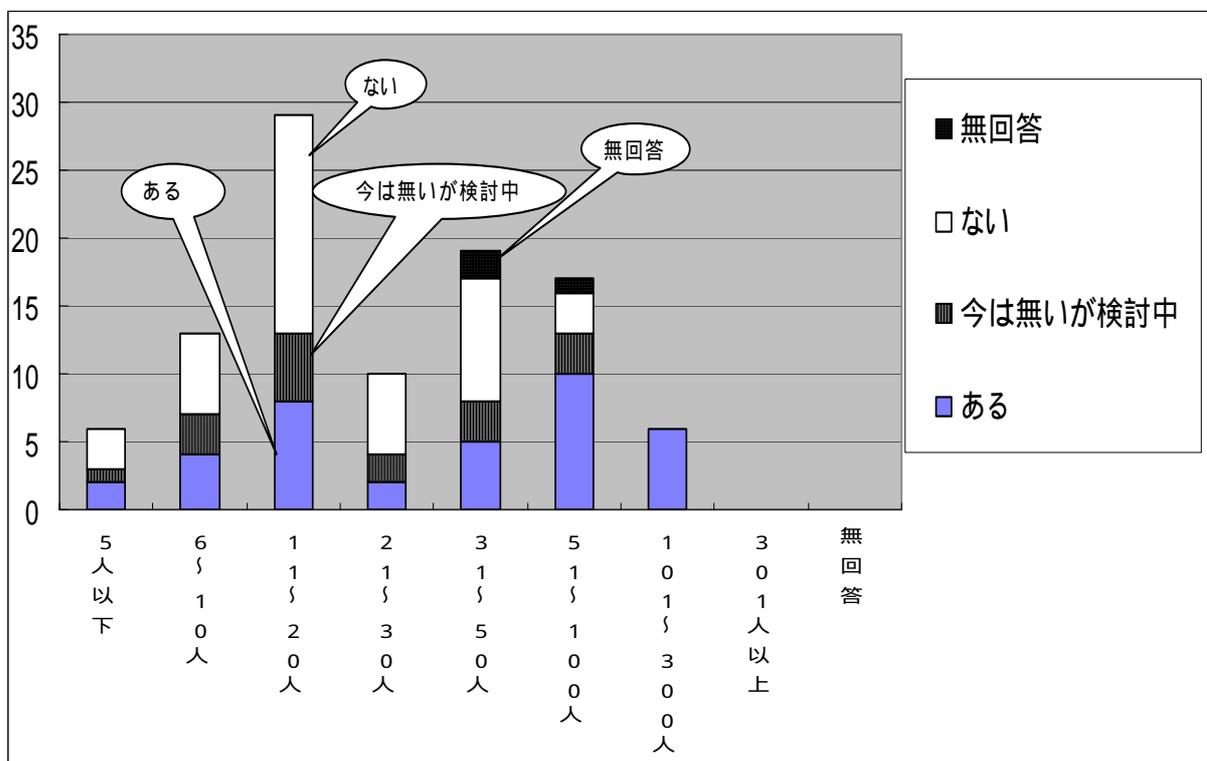
ぜひ利用したいは1社だけで、利用する予定はないが51.5%となっている。他の支援事業に比較して、内容によっては利用したいとの回答が少ない。



## 5. クロス分析

### クロス分析

【設問2】総従業員数と、【設問4】貴社には情報化を推進する組織がありますか、または情報化の担当者がいますかとの関係

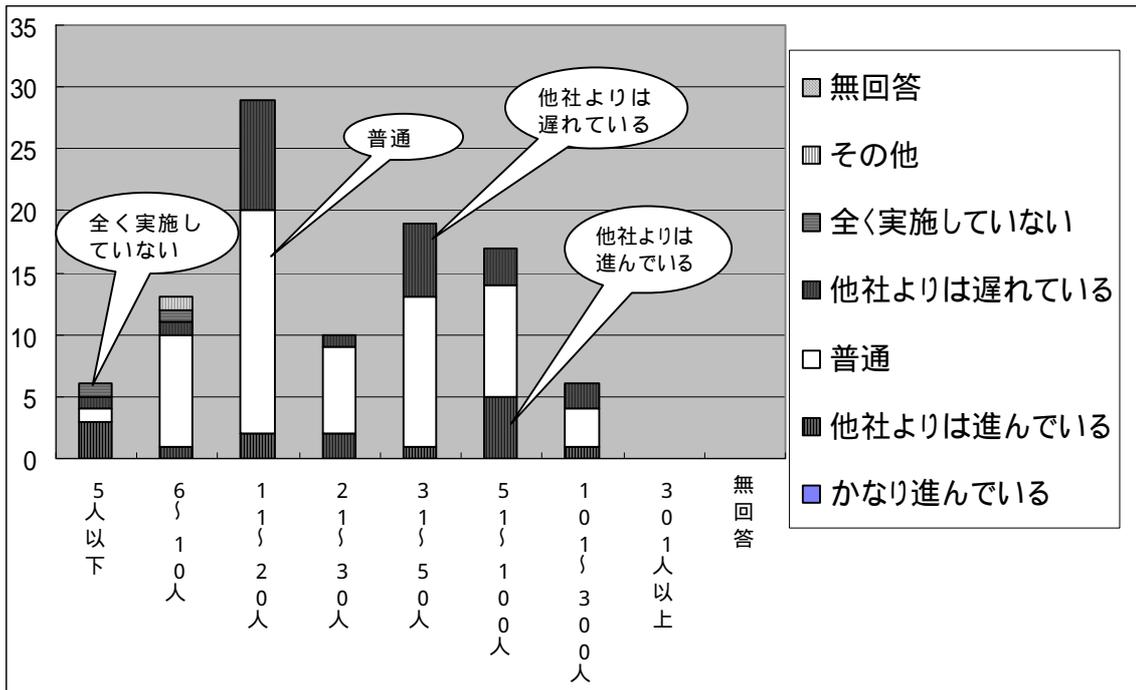


選択項目	総計		5人以下		6~10人		11~20人		21~30人		31~50人		51~100人		101~300人		301人以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ある	37	36.6%	2	33.3%	4	30.8%	8	27.6%	2	20.0%	5	26.3%	10	58.8%	6	100.0%	0		0	0.0%
今は無いが検討中	17	16.8%	1	16.7%	3	23.1%	5	17.2%	2	20.0%	3	15.8%	3	17.6%	0	0.0%	0		0	0.0%
ない	43	42.6%	3	50.0%	6	46.2%	16	55.2%	6	60.0%	9	47.4%	3	17.6%	0	0.0%	0		0	0.0%
無回答	4	4.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.5%	1	5.9%	0	0.0%	0		1	100.0%
合計	101	100.0%	6	100.0%	13	100.0%	29	100.0%	10	100.0%	19	100.0%	17	100.0%	6	100.0%	0		1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	97		6		13		29		10		17		16		6		0		0	

従業員数が51人～100人の企業では 58.8%、101人以上では 100%の企業であると回答している。

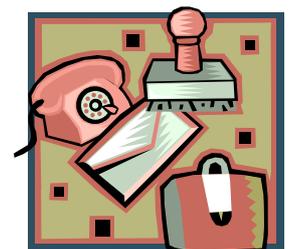
しかし、50人以下の企業では、情報化組織有無と従業員数とに明確な相関関係はみられない。

【設問2】総従業員数と、【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況との関係

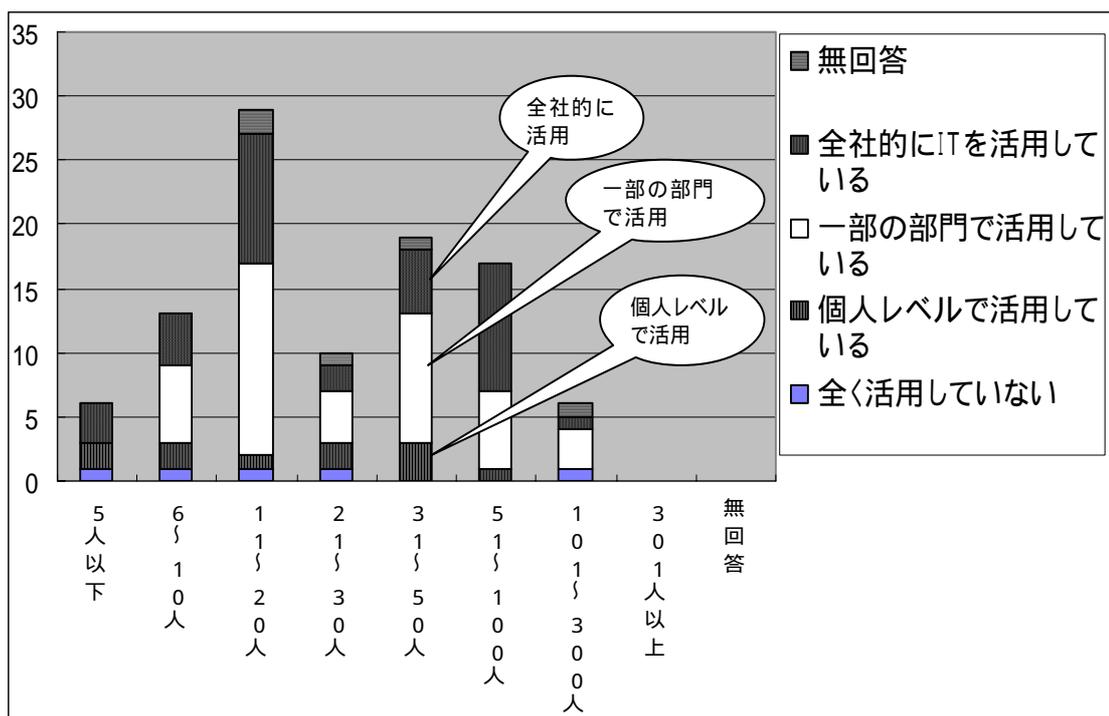


選択項目	総計		5人以下		6~10人		11~20人		21~30人		31~50人		51~100人		101~300人		301人以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
かなり進んでいる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
他社よりは進んでいる	15	14.9%	3	50.0%	1	7.7%	2	6.9%	2	20.0%	1	5.3%	5	29.4%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
普通	59	58.4%	1	16.7%	9	69.2%	18	62.1%	7	70.0%	12	63.2%	9	52.9%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
他社よりは遅れている	23	22.8%	1	16.7%	1	7.7%	9	31.0%	1	10.0%	6	31.6%	3	17.6%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
全く実施していない	2	2.0%	1	16.7%	1	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	1.0%	0	0.0%	1	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	6	100.0%	13	100.0%	29	100.0%	10	100.0%	19	100.0%	17	100.0%	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
回答者数(合計-無回答)	100		6		13		29		10		19		17		6		0		0	

従業員数と経営改革実施状況の関連をみると、他社よりは進んでいるとの回答比率が高い区分は、5人以下で 50.0%、51~100人は 29.4%である。他社よりは遅れているとの回答が 30%を超えているのは、11~20人、31~50人、101~300人であり、従業員数と経営改革実施状況に相関はみられない。



【設問2】総従業員数と、【設問10】貴社ではITをどの程度活用していますかとの関係



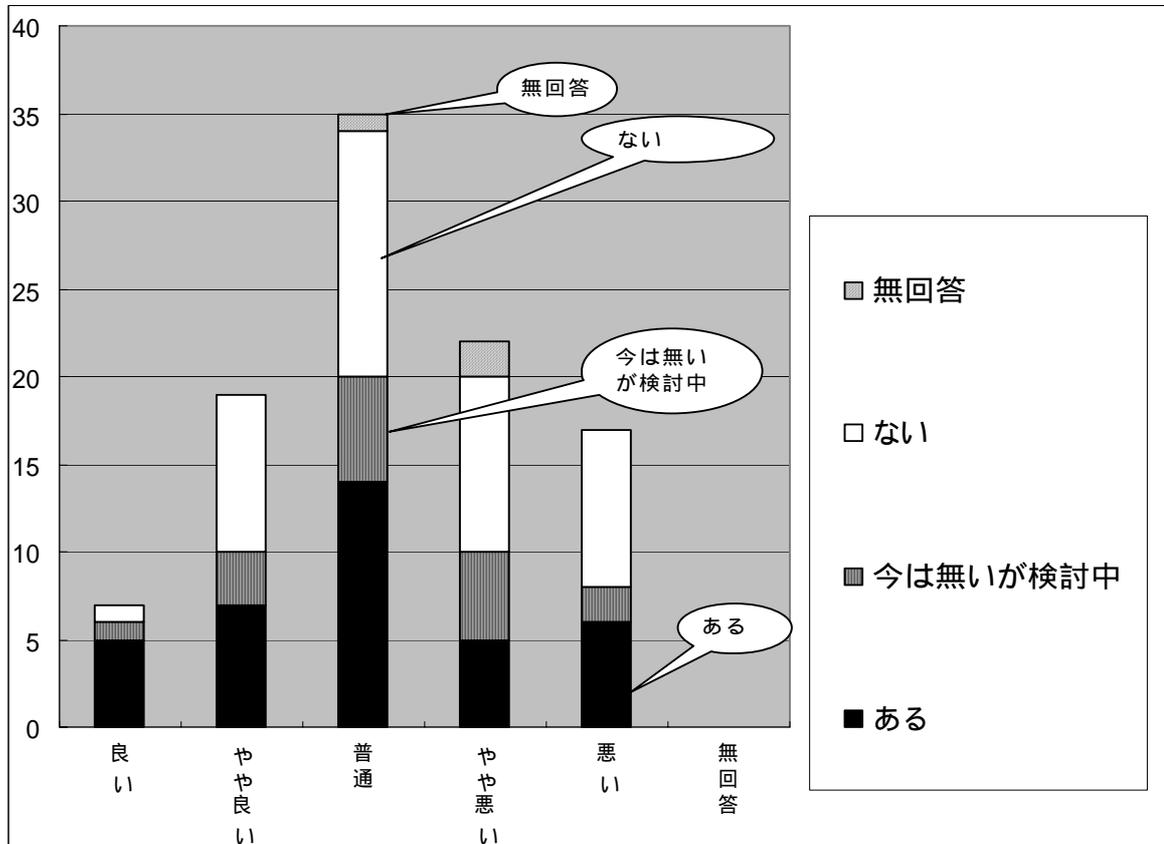
選択項目	総計		5人以下		6~10人		11~20人		21~30人		31~50人		51~100人		101~300人		301人以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全く活用していない	5	5.0%	1	16.7%	1	7.7%	1	3.4%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
個人レベルで活用している	11	10.9%	2	33.3%	2	15.4%	1	3.4%	2	20.0%	3	15.8%	1	5.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
一部の部門で活用している	44	43.6%	0	0.0%	6	46.2%	15	51.7%	4	40.0%	10	52.6%	6	35.3%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
全社的にITを活用している	35	34.7%	3	50.0%	4	30.8%	10	34.5%	2	20.0%	5	26.3%	10	58.8%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	6	5.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.9%	1	10.0%	1	5.3%	0	0.0%	1	16.7%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	6	100.0%	13	100.0%	29	100.0%	10	100.0%	19	100.0%	17	100.0%	6	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	95		6		13		27		9		18		17		5		0		0	

全社的にITを活用しているとの回答は全企業平均では34.7%であるが、従業員数が51~100人の企業では58.8%に達している。一部の部門で活用しているのは全企業平均43.6%で、50%以上は11~20人、31~50人、101~300人の企業となっている。

従業員数とITの活用度合いには関連はみられず、従業員数が少ない企業でもITは活用されているとのアンケート結果である。



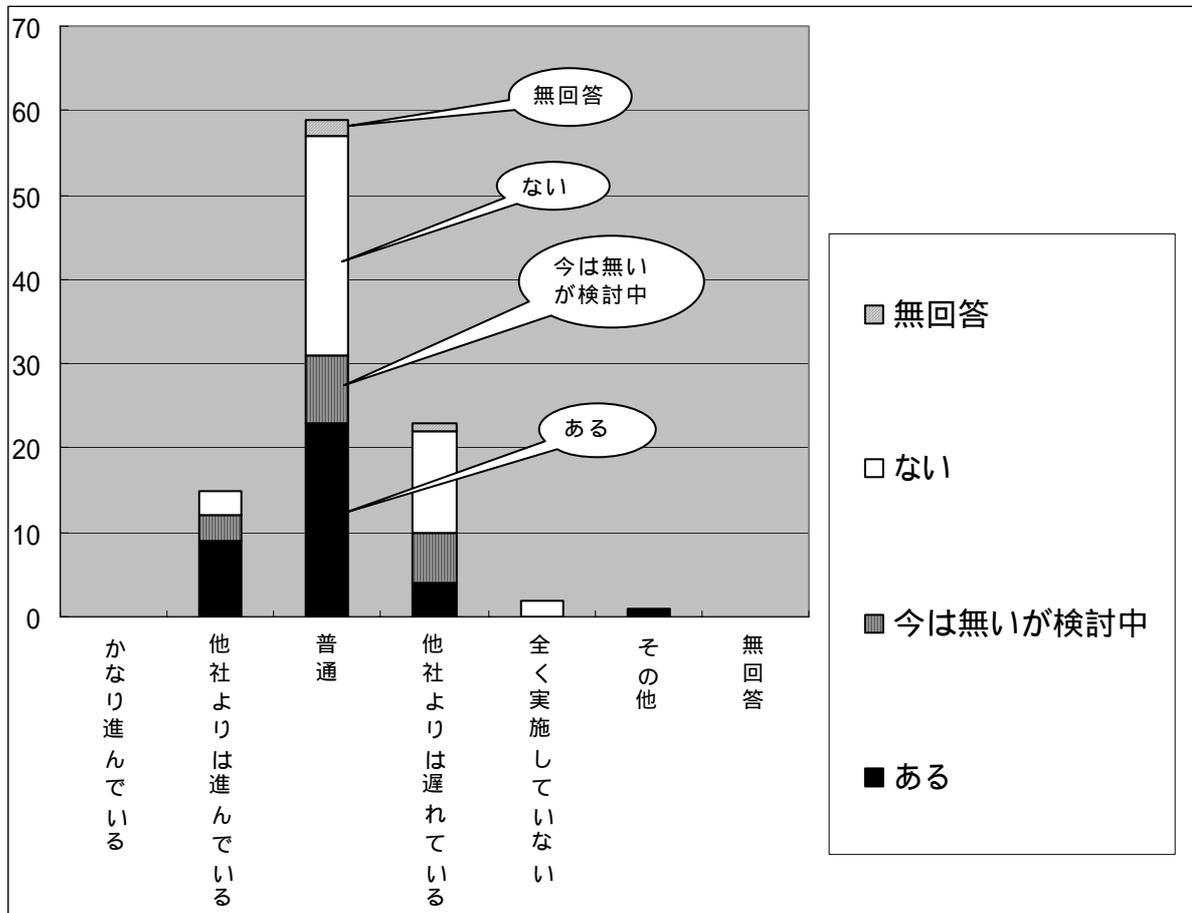
【設問4】貴社には情報化を推進する組織がありますか、または情報化の担当者がいますかと、【設問8】貴社の現在の業績はいかがですかとの関係



選択項目	総計		良い		やや良い		普通		やや悪い		悪い		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ある	37	36.6%	5	71.4%	7	36.8%	14	40.0%	5	22.7%	6	35.3%	0	0.0%
今は無いが検討中	17	16.8%	1	14.3%	3	15.8%	6	17.1%	5	22.7%	2	11.8%	0	0.0%
ない	43	42.6%	1	14.3%	9	47.4%	14	40.0%	10	45.5%	9	52.9%	0	0.0%
無回答	4	4.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	2	9.1%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	7	100.0%	19	100.0%	35	100.0%	22	100.0%	17	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	97		7		19		34		20		17		0	

業績が良い、やや良い、普通と回答した企業の方がやや悪い、悪いと回答した企業よりも情報化を推進する組織がある、または情報化の担当者がいるとの回答が多い。特に業績が良いと回答した企業では71.4%がある(いる)と回答している。

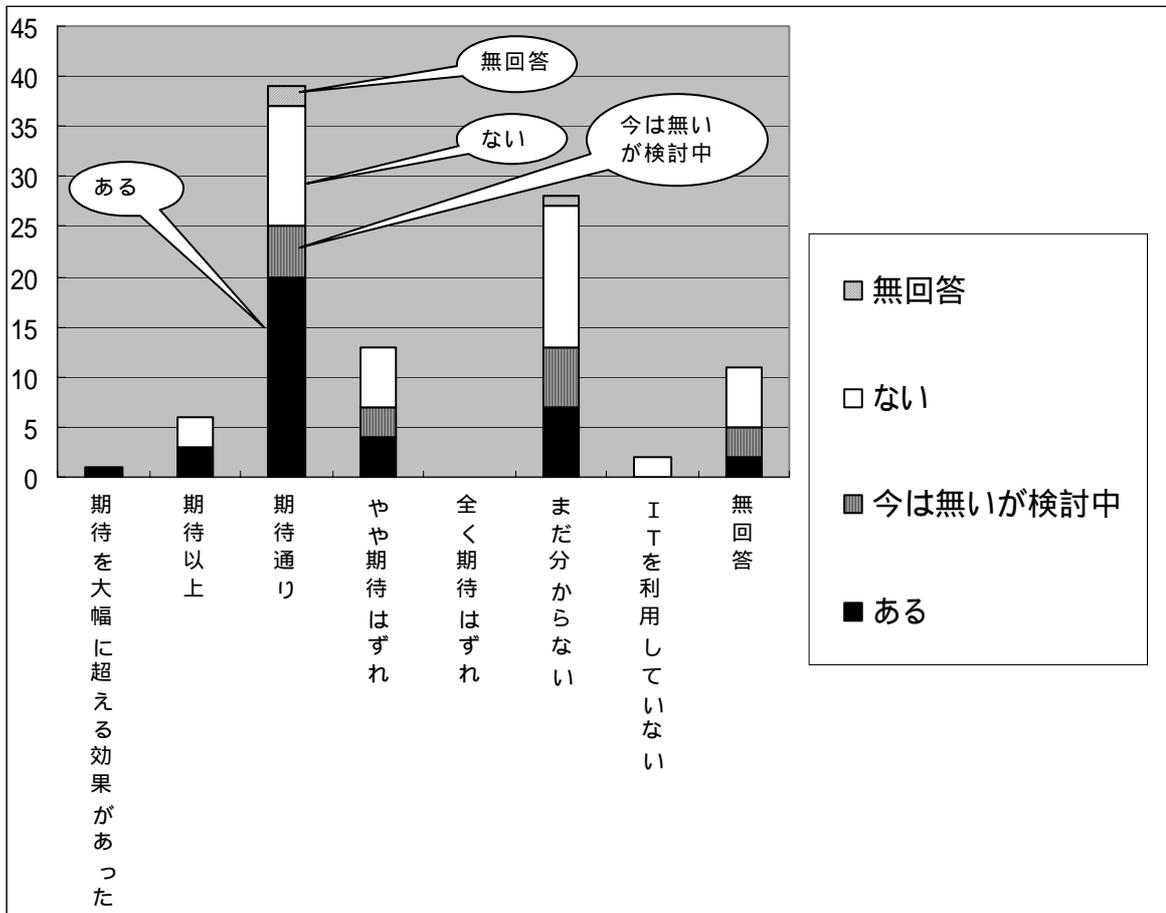
【設問4】貴社には情報化を推進する組織がありますか、または情報化の担当者がいますかと、【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況との関係



選択項目	総計		かなり進んでいる		他社よりは進んでいる		普通		他社よりは遅れている		全く実施していない		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ある	37	36.6%	0		9	60.0%	23	39.0%	4	17.4%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
今は無いが検討中	17	16.8%	0		3	20.0%	8	13.6%	6	26.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
ない	43	42.6%	0		3	20.0%	26	44.1%	12	52.2%	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	4	4.0%	0		0	0.0%	2	3.4%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	0		15	100.0%	59	100.0%	23	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	97		0		15		57		22		2		1		0	

経営改革が他社よりは進んでいる、普通と回答した企業の方が他社よりは遅れていると回答した企業よりも情報化を推進する組織がある、または情報化の担当者がいるとの回答が多い。他社よりも経営改革が進んでいると回答した企業では60.0%がある(いる)と回答している。

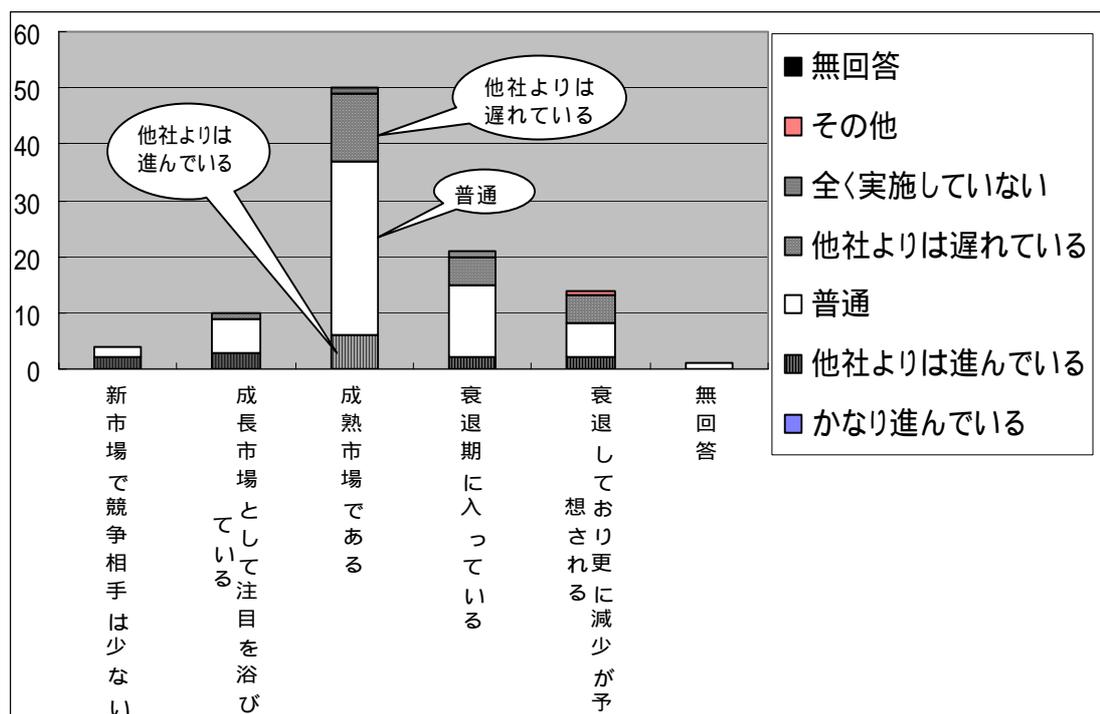
【設問4】貴社には情報化を推進する組織がありますか、または情報化の担当者がいますかと、【設問20】設問18の達成度は、全般的に期待と比べてどうでしたかとの関係



選択項目	総計		期待を大幅に超える効果があった		期待以上		期待通り		やや期待はずれ		全く期待はずれ		まだ分からない		ITを利用していない	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ある	37	36.6%	1	100.0%	3	50.0%	20	51.3%	4	30.8%	0		7	25.0%	0	0.0%
今は無いが検討中	17	16.8%	0	0.0%	0	0.0%	5	12.8%	3	23.1%	0		6	21.4%	0	0.0%
ない	43	42.6%	0	0.0%	3	50.0%	12	30.8%	6	46.2%	0		14	50.0%	2	100.0%
無回答	4	4.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.1%	0	0.0%	0		1	3.6%	0	0.0%
合計	101	100.0%	1	100.0%	6	100.0%	39	100.0%	13	100.0%	0		28	100.0%	2	100.0%
回答者数(合計-無回答)	97		1		6		37		13		0		27		2	

情報化を推進する組織がある、または情報化の担当者がいると回答した企業のなかで、期待を大幅に超える効果があったと回答した企業が 1 社あったものの、全体としては組織の有無と効果の程度には特に相関関係は見られない。

【設問6】貴社の業種、主力製品・サービスの市場状況と、【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況との関係

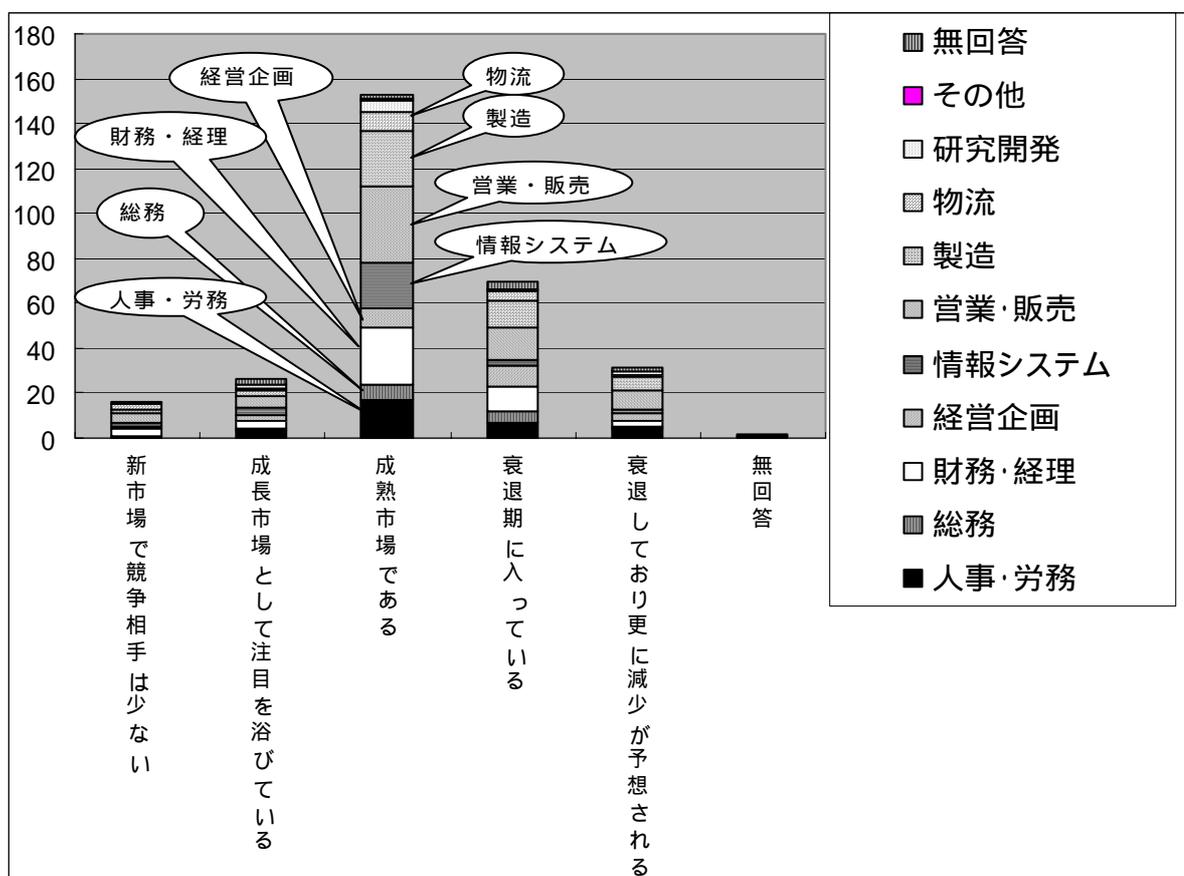


選択項目	総計		新市場で競争相手は少ない		成長市場として注目を浴びている		成熟市場である		衰退期に入っている		衰退しており更に減少が予想される		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
かなり進んでいる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
他社よりは進んでいる	15	14.9%	2	50.0%	3	30.0%	6	12.0%	2	9.5%	2	14.3%	0	0.0%
普通	59	58.4%	2	50.0%	6	60.0%	31	62.0%	13	61.9%	6	42.9%	1	50.0%
他社よりは遅れている	23	22.8%	0	0.0%	1	10.0%	12	24.0%	5	23.8%	5	35.7%	0	0.0%
全く実施していない	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	1	4.8%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.1%	0	0.0%
無回答	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%
合計	101	100.0%	4	100.0%	10	100.0%	50	100.0%	21	100.0%	14	100.0%	2	100.0%
回答者数(合計-無回答)	100		4		10		50		21		14		1	

他社よりは進んでいるとの回答比率が高いのは、新市場で競争相手は少ない、成長市場として注目を浴びていると回答した企業である。自社製品・サービスの市場状況が成熟、衰退期に入っている企業こそ経営改革が必要なはずであるが、成長市場を持つ企業の方が経営改革に熱心との回答結果である。

経営改革を全く実施していない企業も2社あるが、その2社は各々、成熟市場、衰退期に入っていると回答している。

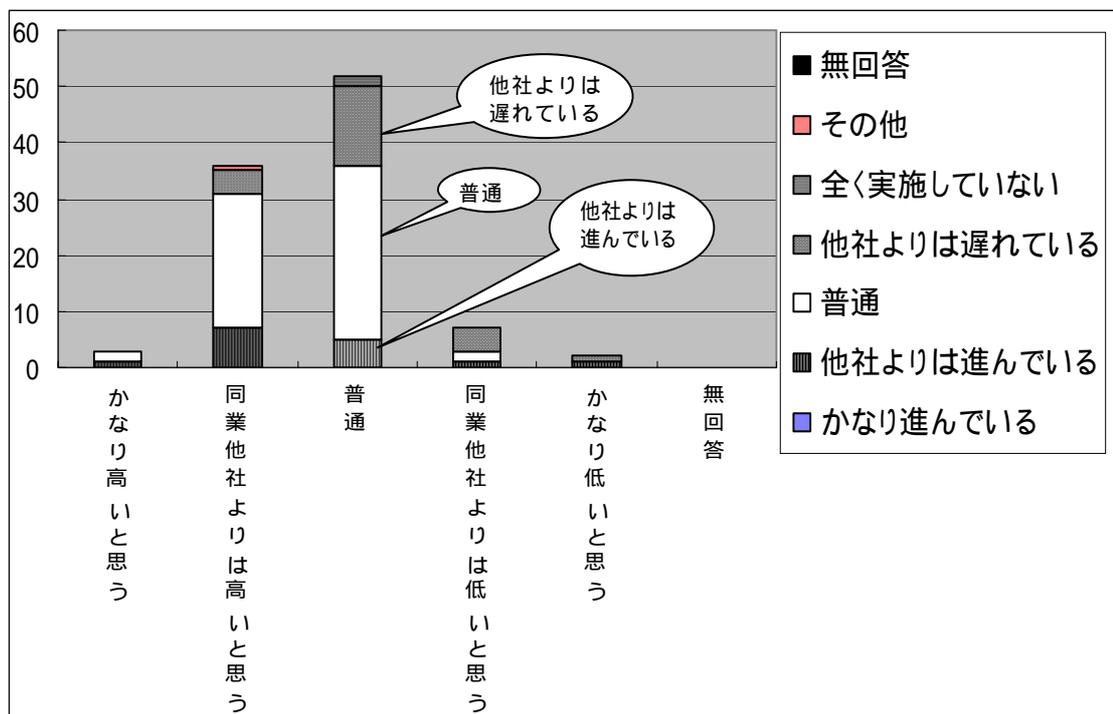
【設問6】貴社の業種、主力製品・サービスの市場状況と、【設問16】貴社ではどの業務の経営改革、改善が必要だと思いますかの関係



選択項目	総計		新市場で競争相手は少ない		成長市場として注目を浴びている		成熟市場である		衰退期に入っている		衰退しており更に減少が予想される		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
人事・労務	32	10.7%	1	6.3%	3	11.5%	17	11.1%	7	10.0%	4	12.9%	0	0.0%
総務	14	4.7%	0	0.0%	1	3.8%	7	4.6%	5	7.1%	1	3.2%	0	0.0%
財務・経理	46	15.4%	3	18.8%	4	15.4%	25	16.3%	11	15.7%	3	9.7%	0	0.0%
経営企画	24	8.0%	1	6.3%	2	7.7%	9	5.9%	9	12.9%	3	9.7%	0	0.0%
情報システム	32	10.7%	2	12.5%	4	15.4%	20	13.1%	3	4.3%	2	6.5%	1	33.3%
営業・販売	65	21.7%	4	25.0%	5	19.2%	34	22.2%	14	20.0%	8	25.8%	0	0.0%
製造	47	15.7%	2	12.5%	2	7.7%	25	16.3%	12	17.1%	6	19.4%	0	0.0%
物流	16	5.4%	2	12.5%	1	3.8%	8	5.2%	4	5.7%	1	3.2%	0	0.0%
研究開発	11	3.7%	1	6.3%	2	7.7%	5	3.3%	1	1.4%	2	6.5%	0	0.0%
その他	2	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%
無回答	10	3.3%	0	0.0%	2	7.7%	2	1.3%	4	5.7%	1	3.2%	1	33.3%
合計	299	100.0%	16	100.0%	26	100.0%	153	100.0%	70	100.0%	31	100.0%	3	100.0%
回答者数(合計-無回答)	289		16		24		151		66		30		2	

自社製品・サービスの市場状況と経営改革が必要な業務との関係であるが、特に明確な関連は見つからない。自社製品・サービスの市場状況に関する全ての区分で、経営改革が必要な業務として、第1に営業・販売業務をあげている。製造と回答したのは衰退しており更に減少が予想される企業、財務・経理との回答は、新市場で競争相手は少ないと回答した企業に比較的多い。

【設問7】貴社の主力製品・サービスの市場競争力と、【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況との関係

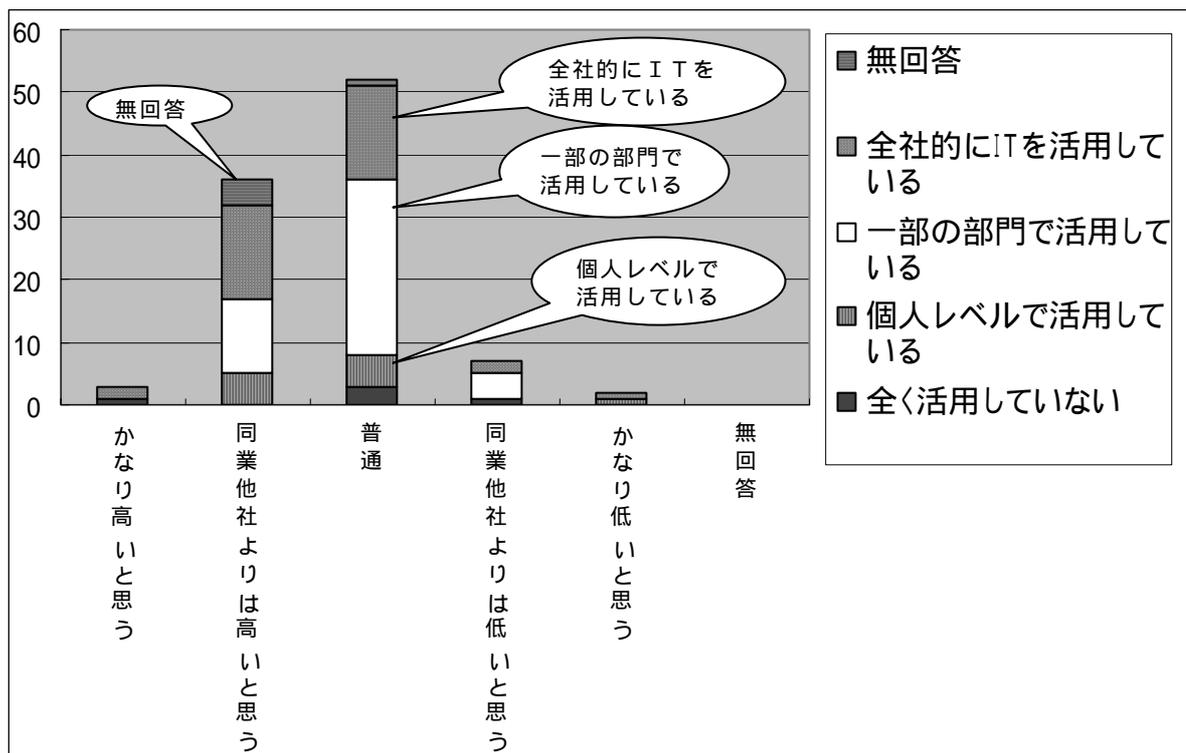


選択項目	総計		かなり高いと思う		同業他社よりは高いと思う		普通		同業他社よりは低いと思う		かなり低いと思う		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
かなり進んでいる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
他社よりは進んでいる	15	14.9%	1	33.3%	7	19.4%	5	9.6%	1	14.3%	1	50.0%	0	0.0%
普通	59	58.4%	2	66.7%	24	66.7%	31	59.6%	2	28.6%	0	0.0%	0	0.0%
他社よりは遅れている	23	22.8%	0	0.0%	4	11.1%	14	26.9%	4	57.1%	1	50.0%	0	0.0%
全く実施していない	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	1.0%	0	0.0%	1	2.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	3	100.0%	36	100.0%	52	100.0%	7	100.0%	2	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	100		3		36		52		7		2		0	

経営改革が他社より進んでいるとする企業は、市場競争力が他社よりかなり高い、もしくは高いとする企業で多く、全企業の平均 14.9%を上回った。逆に、経営改革が他社より送れているとする企業は、市場競争力が他社より低いとする企業で 57.1%と全企業平均の 22.8%を大きく上回った。

ここでも、自社主力製品・サービスの市場競争力がある企業ほど経営改革を実行しており、市場競争力が低い企業ほど経営改革が遅れているとの結果が出た。

【設問7】貴社の主力製品・サービスの市場競争力と、【設問10】貴社ではITをどの程度活用していますとの関係



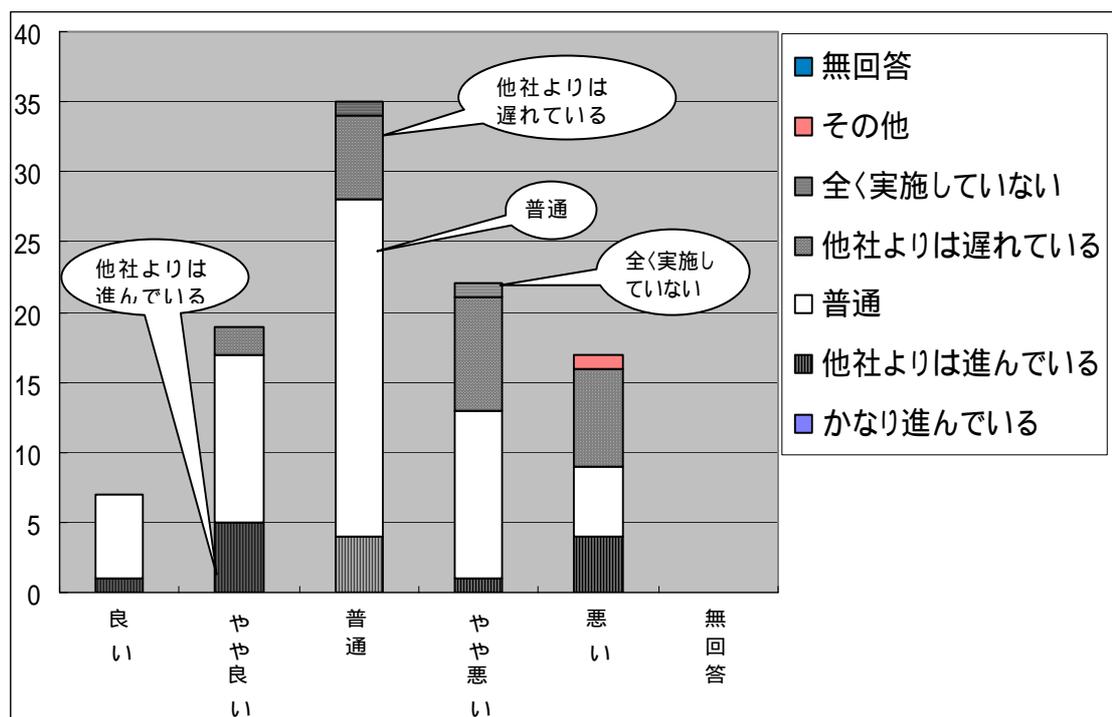
選択項目	総計		かなり高いと思う		同業他社よりは高いと思う		普通		同業他社よりは低いと思う		かなり低いと思う		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全く活用していない	5	5.0%	1	33.3%	0	0.0%	3	5.8%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
個人レベルで活用している	11	10.9%	0	0.0%	5	13.9%	5	9.6%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%
一部の部門で活用している	44	43.6%	0	0.0%	12	33.3%	28	53.8%	4	57.1%	0	0.0%	0	0.0%
全社的にITを活用している	35	34.7%	2	66.7%	15	41.7%	15	28.8%	2	28.6%	1	50.0%	0	0.0%
無回答	6	5.9%	0	0.0%	4	11.1%	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	3	100.0%	36	100.0%	52	100.0%	7	100.0%	2	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	95		3		32		51		7		2		0	

全社的にITを活用しているとの回答は、自社の主力製品・サービスの市場競争力が同業他社よりは高いと思うと回答した企業で多く、その比率は41.7%と全企業平均の34.7%を上回っている。さらに、市場競争力が同業他社よりかなり高いと思うと回答した企業では、66.7%が全社的にITを活用していると回答している。

市場競争力が同業他社よりは高いと回答した企業は、ITの活用も進んでいると言える。



【設問8】貴社の現在の業績はいかがですかと、【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況との関係



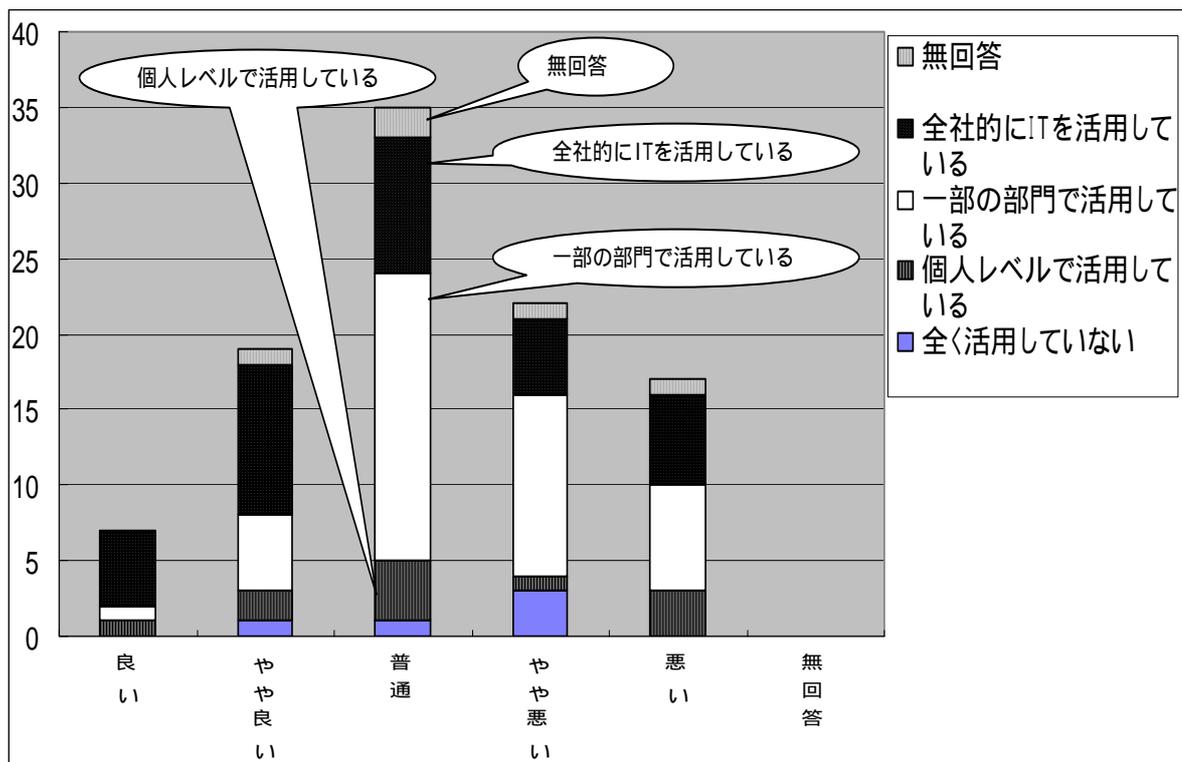
選択項目	総計		良い		やや良い		普通		やや悪い		悪い		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
かなり進んでいる	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
他社よりは進んでいる	15	14.9%	1	14.3%	5	26.3%	4	11.4%	1	4.5%	4	23.5%	0	0.0%
普通	59	58.4%	6	85.7%	12	63.2%	24	68.6%	12	54.5%	5	29.4%	0	0.0%
他社よりは遅れている	23	22.8%	0	0.0%	2	10.5%	6	17.1%	8	36.4%	7	41.2%	0	0.0%
全く実施していない	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	1	4.5%	0	0.0%	0	0.0%
その他	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%	0	0.0%
無回答	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	7	100.0%	19	100.0%	35	100.0%	22	100.0%	17	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	100		7		19		35		22		17		0	

業績がやや良いと回答した企業では、他社より経営改革が進んでいるとの回答が26.3%と全企業の平均の14.9%を上回っており、他社より遅れているとする企業は10.5%と平均の22.8%を下回っている。また、業績がよいと回答した企業では、経営改革が進んでいるとした企業は平均をやや下回るものの、遅れているとした企業はなかった。

業績が悪いと回答した企業では、他社より経営革新が進んでいるとの回答が23.5%ある一方で、経営改革が他社よりも遅れているとする企業が41.2%に上り、平均を大幅に上回っている。業績がやや悪いと回答した企業でも、経営改革が遅れているとするものが36.4%に上っている。

このことから、業績が悪い企業ほど経営改革が遅れているとすることができよう。

【設問8】貴社の現在の業績はいかがですかと、【設問10】貴社では IT をどの程度活用していますかとの関係



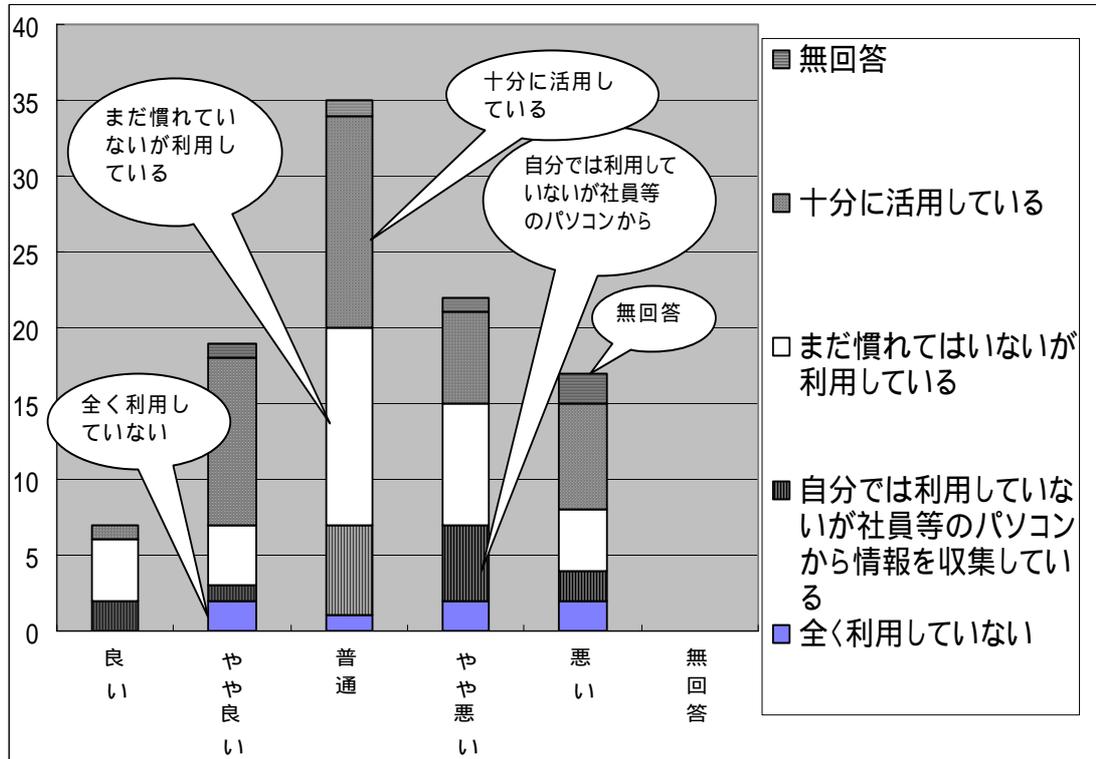
選択項目	総計		良い		やや良い		普通		やや悪い		悪い		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全く活用していない	5	5.0%	0	0.0%	1	5.3%	1	2.9%	3	13.6%	0	0.0%	0	0.0%
個人レベルで活用している	11	10.9%	1	14.3%	2	10.5%	4	11.4%	1	4.5%	3	17.6%	0	0.0%
一部の部門で活用している	44	43.6%	1	14.3%	5	26.3%	19	54.3%	12	54.5%	7	41.2%	0	0.0%
全社的にITを活用している	35	34.7%	5	71.4%	10	52.6%	9	25.7%	5	22.7%	6	35.3%	0	0.0%
無回答	6	5.9%	0	0.0%	1	5.3%	2	5.7%	1	4.5%	1	5.9%	1	100.0%
合計	101	100.0%	7	100.0%	19	100.0%	35	100.0%	22	100.0%	17	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	95		7		18		33		21		16		0	

現在の業績は良いと回答した企業の 71.4%、やや良いと回答した企業の 52.6%が全社的にITを活用していると回答している。業績がやや悪い企業では 13.6%が全く活用していないと回答している。

このクロス分析では業績が良い企業ほど全社的にITを活用しているとの結果になった。



【設問8】貴社の現在の業績はいかがですかと、【設問12】貴社の経営者はパソコン(Eメール、インターネット等)を会社で利用していますかとの関係

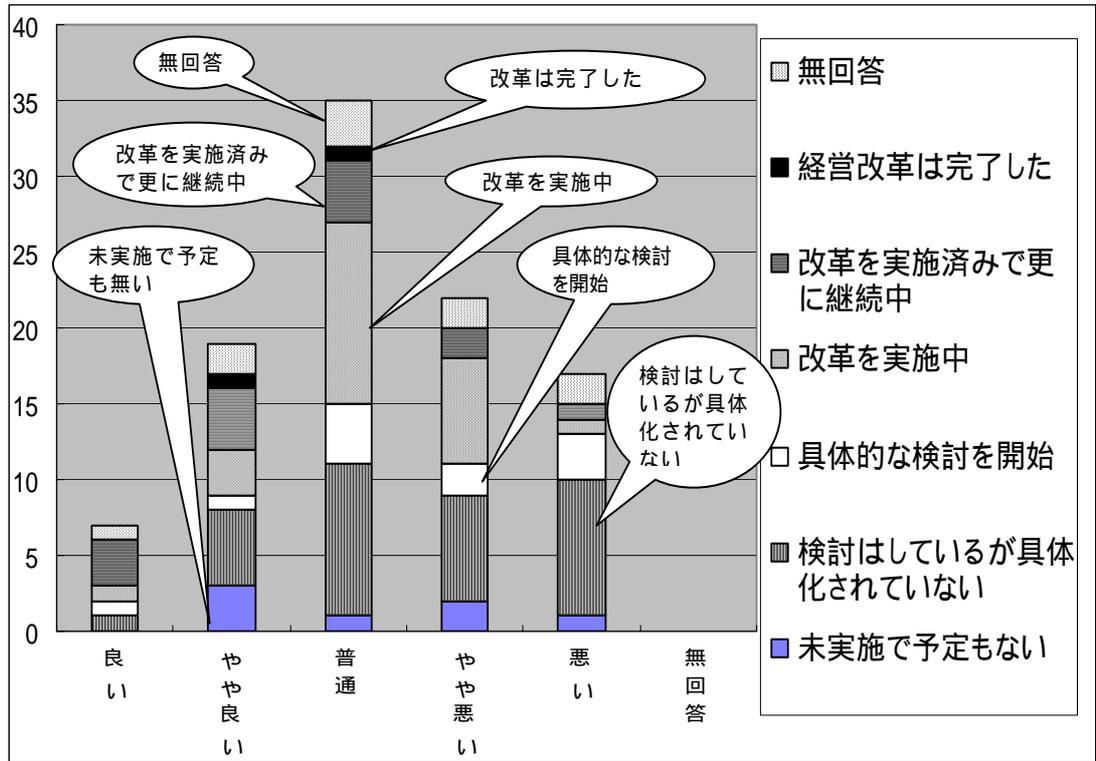


選択項目	総計		良い		やや良い		普通		やや悪い		悪い		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全く利用していない	7	6.9%	0	0.0%	2	10.5%	1	2.9%	2	9.1%	2	11.8%	0	0.0%
自分では利用していないが社員	16	15.8%	2	28.6%	1	5.3%	6	17.1%	5	22.7%	2	11.8%	0	0.0%
まだ慣れてはいるが利用して	33	32.7%	4	57.1%	4	21.1%	13	37.1%	8	36.4%	4	23.5%	0	0.0%
十分に活用している	39	38.6%	1	14.3%	11	57.9%	14	40.0%	6	27.3%	7	41.2%	0	0.0%
無回答	6	5.9%	0	0.0%	1	5.3%	1	2.9%	1	4.5%	2	11.8%	1	100.0%
合計	101	100.0%	7	100.0%	19	100.0%	35	100.0%	22	100.0%	17	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	95		7		18		34		21		15		0	

業績がやや良いと回答した企業では 57.9%の企業で経営者がパソコンを十分に活用していると回答している。しかし、業績が悪いと回答した企業でも 41.2%が十分に活用していると回答しており、業績が良いと回答した企業では十分に活用しているとの回答は 14.3%と低い。

業績が良いと回答した企業からは、全く利用していないとの回答は無かった。

【設問8】貴社の現在の業績はいかがですかと、【設問15】貴社の IT 活用による経営改革はどの程度進んでいますかとの関係

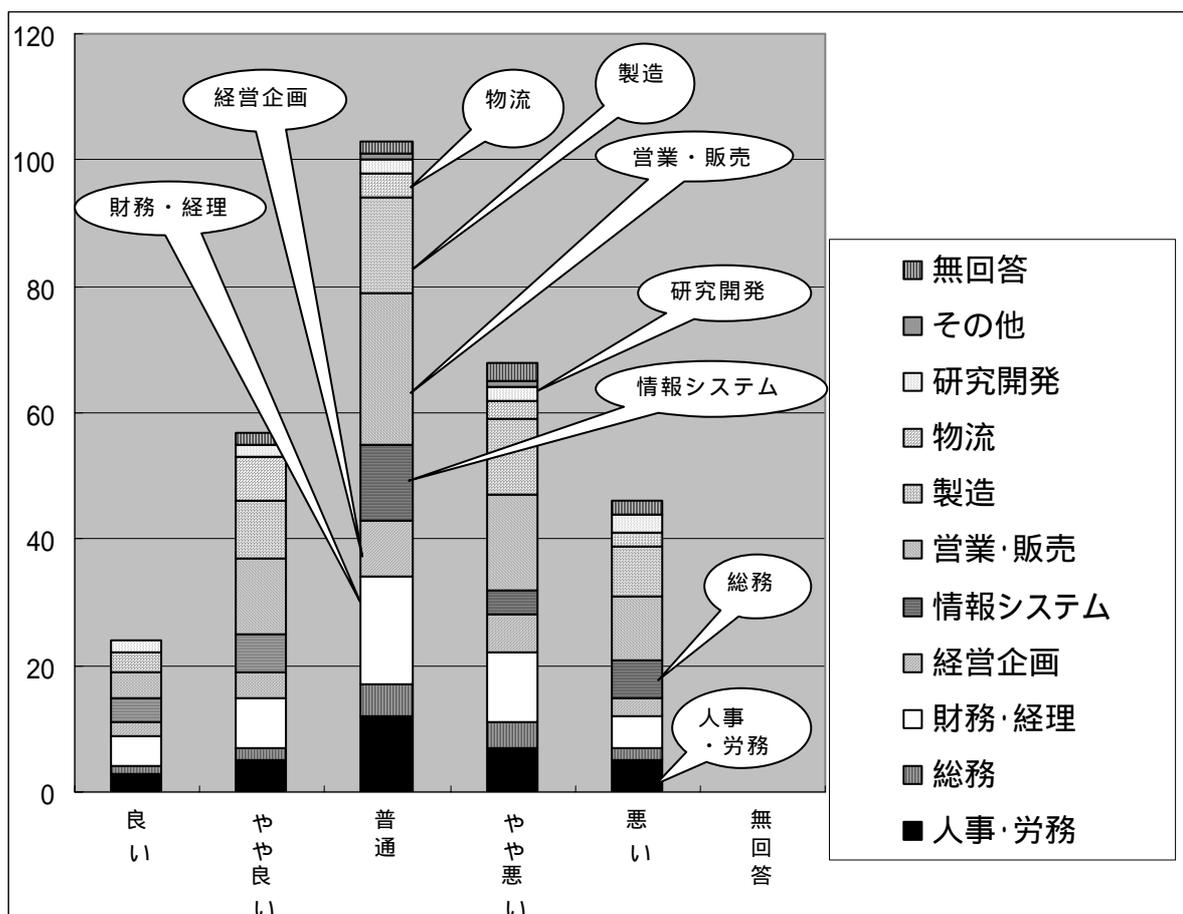


選択項目	総計		良い		やや良い		普通		やや悪い		悪い		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
未実施で予定もない	7	6.9%	0	0.0%	3	15.8%	1	2.9%	2	9.1%	1	5.9%	0	0.0%
検討はしているが具体化されて	32	31.7%	1	14.3%	5	26.3%	10	28.6%	7	31.8%	9	52.9%	0	0.0%
具体的な検討を開始	11	10.9%	1	14.3%	1	5.3%	4	11.4%	2	9.1%	3	17.6%	0	0.0%
改革を実施中	24	23.8%	1	14.3%	3	15.8%	12	34.3%	7	31.8%	1	5.9%	0	0.0%
改革を実施済みで更に継続中	14	13.9%	3	42.9%	4	21.1%	4	11.4%	2	9.1%	1	5.9%	0	0.0%
経営改革は完了した	2	2.0%	0	0.0%	1	5.3%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	11	10.9%	1	14.3%	2	10.5%	3	8.6%	2	9.1%	2	11.8%	1	100.0%
合計	101	100.0%	7	100.0%	19	100.0%	35	100.0%	22	100.0%	17	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	90		6		17		32		20		15		0	

業績が悪いと回答した企業では、52.9%の企業が検討はしているが具体化されていないと回答している。業績が良いと回答した企業では、検討はしているが具体化されていないは 14.3%と少なく、改革を実施済みで更に継続中が 42.9%もある。

業績の良い企業ほどIT活用による経営改革が行われている傾向にある。

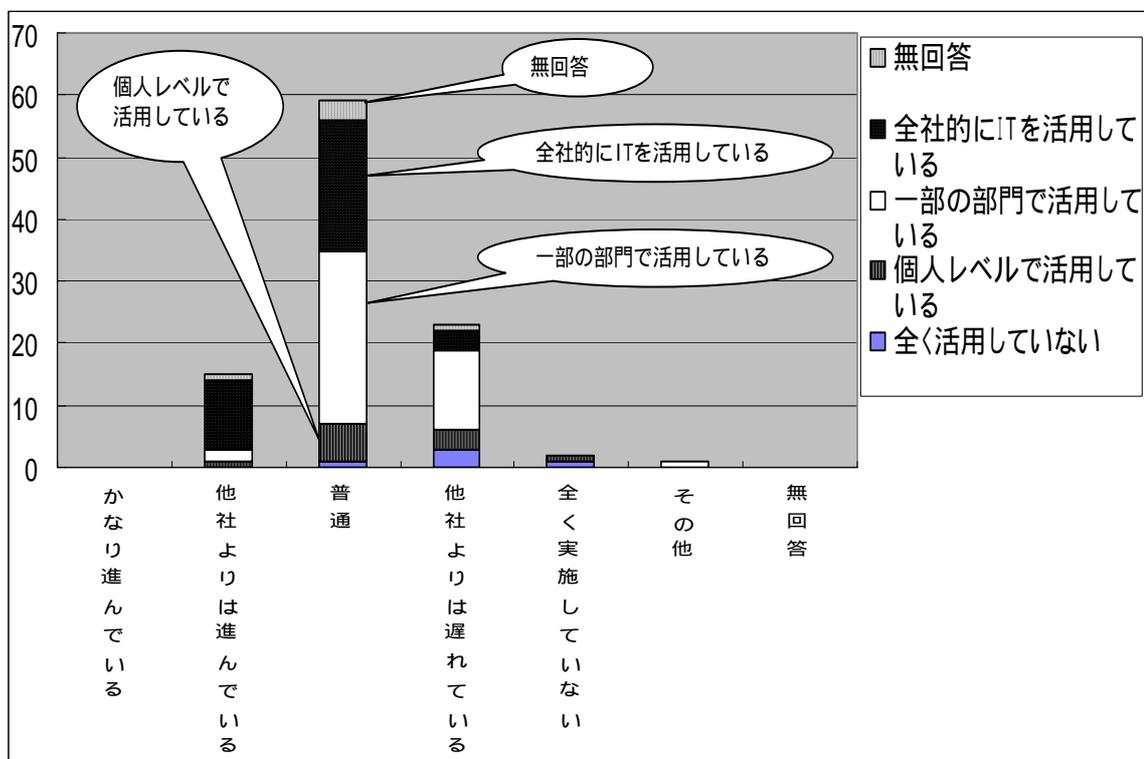
【設問8】貴社の現在の業績はいかがですかと、【設問16】貴社ではどの業務の経営改革、改善が必要だと思いますかとの関係



選択項目	総計		良い		やや良い		普通		やや悪い		悪い		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
人事・労務	32	10.7%	3	12.5%	5	8.8%	12	11.7%	7	10.3%	5	10.9%	0	0.0%
総務	14	4.7%	1	4.2%	2	3.5%	5	4.9%	4	5.9%	2	4.3%	0	0.0%
財務・経理	46	15.4%	5	20.8%	8	14.0%	17	16.5%	11	16.2%	5	10.9%	0	0.0%
経営企画	24	8.0%	2	8.3%	4	7.0%	9	8.7%	6	8.8%	3	6.5%	0	0.0%
情報システム	32	10.7%	4	16.7%	6	10.5%	12	11.7%	4	5.9%	6	13.0%	0	0.0%
営業・販売	65	21.7%	4	16.7%	12	21.1%	24	23.3%	15	22.1%	10	21.7%	0	0.0%
製造	47	15.7%	3	12.5%	9	15.8%	15	14.6%	12	17.6%	8	17.4%	0	0.0%
物流	16	5.4%	0	0.0%	7	12.3%	4	3.9%	3	4.4%	2	4.3%	0	0.0%
研究開発	11	3.7%	2	8.3%	2	3.5%	2	1.9%	2	2.9%	3	6.5%	0	0.0%
その他	2	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	10	3.3%	0	0.0%	2	3.5%	2	1.9%	3	4.4%	2	4.3%	1	100.0%
合計	299	100.0%	24	100.0%	57	100.0%	103	100.0%	68	100.0%	46	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	289		24		55		101		65		44		0	

業績が良いと回答した企業では、財務・経理業務の経営改革、改善が必要と回答した企業が最も多く、業績が良いを回答した企業以外は、営業・販売との回答が最も多い。

【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況と、【設問10】貴社ではITをどの程度活用していますかとの関係



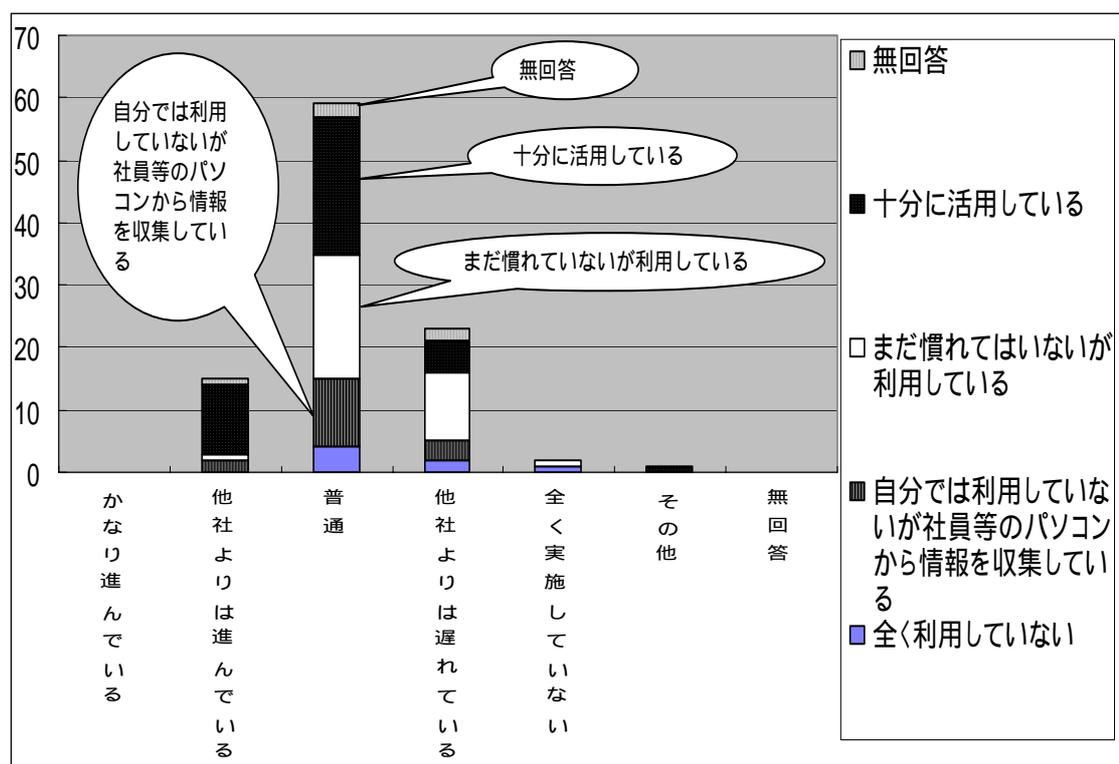
選択項目	総計		かなり進んでいる		他社よりは進んでいる		普通		他社よりは遅れている		全く実施していない		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全く活用していない	5	5.0%	0		0	0.0%	1	1.7%	3	13.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
個人レベルで活用している	11	10.9%	0		1	6.7%	6	10.2%	3	13.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
一部の部門で活用している	44	43.6%	0		2	13.3%	28	47.5%	13	56.5%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
全社的にITを活用している	35	34.7%	0		11	73.3%	21	35.6%	3	13.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	6	5.9%	0		1	6.7%	3	5.1%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	0		15	100.0%	59	100.0%	23	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	95		0		14		56		22		2		1		0	

経営改革が他社より進んでいると回答した企業の内、73.3%が全社的にITを活用していると回答している。他社よりは遅れていると回答した企業では、全社的にITを活用している企業は13.0%と少なく、一部の部門で活用しているとの回答が56.5%と多い。

経営改革を全く実施していない企業では、個人レベルで活用と全く活用していないの回答だけである。



【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況と、【設問12】貴社の経営者はパソコン(Eメール、インターネット等)を会社で利用していますかとの関係

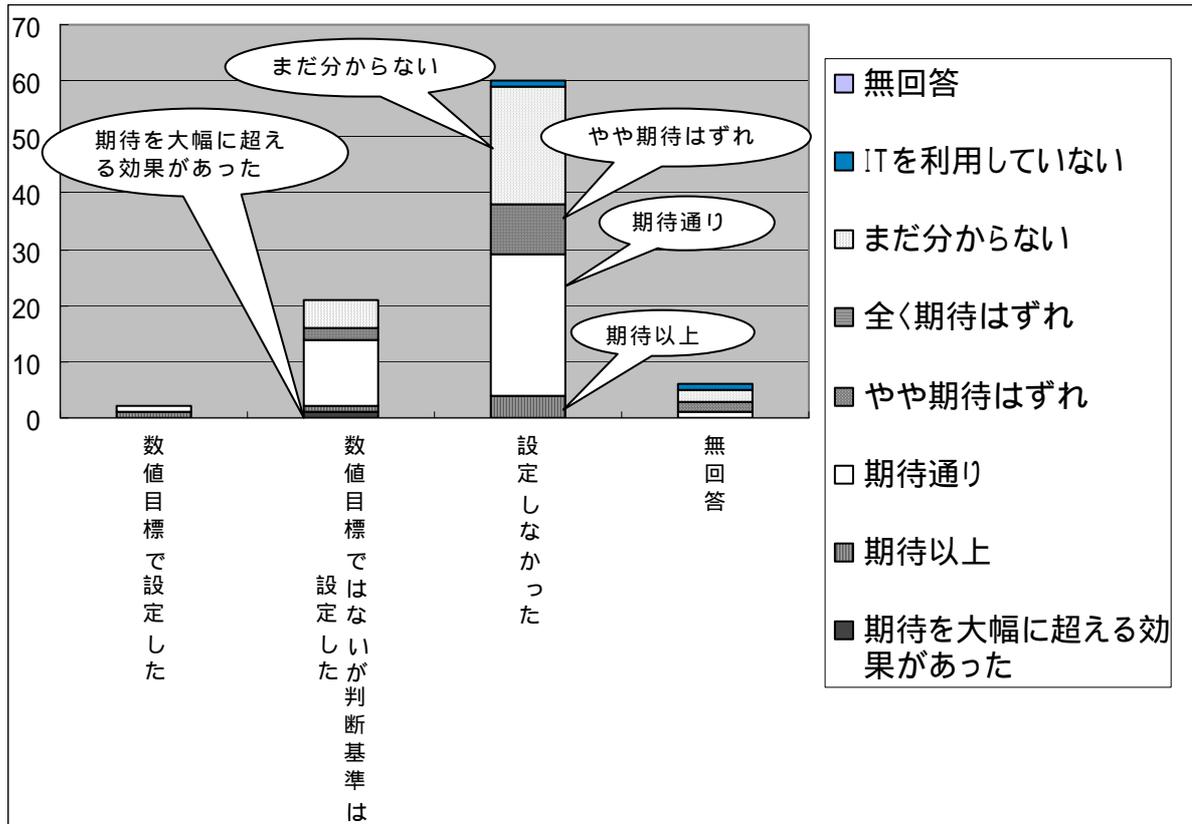


選択項目	総計		かなり進んでいる		他社よりは進んでいる		普通		他社よりは遅れている		全く実施していない		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全く利用していない	7	6.9%	0		0	0.0%	4	6.8%	2	8.7%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
自分では利用していないが社員等のパソコンから情報を収集している	16	15.8%	0		2	13.3%	11	18.6%	3	13.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
まだ慣れてはいないが利用している	33	32.7%	0		1	6.7%	20	33.9%	11	47.8%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
十分に活用している	39	38.6%	0		11	73.3%	22	37.3%	5	21.7%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
無回答	6	5.9%	0		1	6.7%	2	3.4%	2	8.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
合計	101	100.0%	0		15	100.0%	59	100.0%	23	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	1	100.0%
回答者数(合計-無回答)	95		0		14		57		21		2		1		0	

経営改革が他社よりは進んでいると回答した企業の73.3%が、経営者はITを十分に活用していると回答している。他社より遅れていると回答した企業では、十分に活用しているが21.7%しかなく、まだ慣れていないが利用しているとの回答が最も多く、47.8%である。

経営者自身がパソコンを活用している企業ほど経営改革が進んでいるとの調査結果である。

【設問19】IT投資の効果を測るための判断基準を設定していましたかと、【設問20】設問18の達成度は、一般的に期待と比べてどうでしたかとの関係

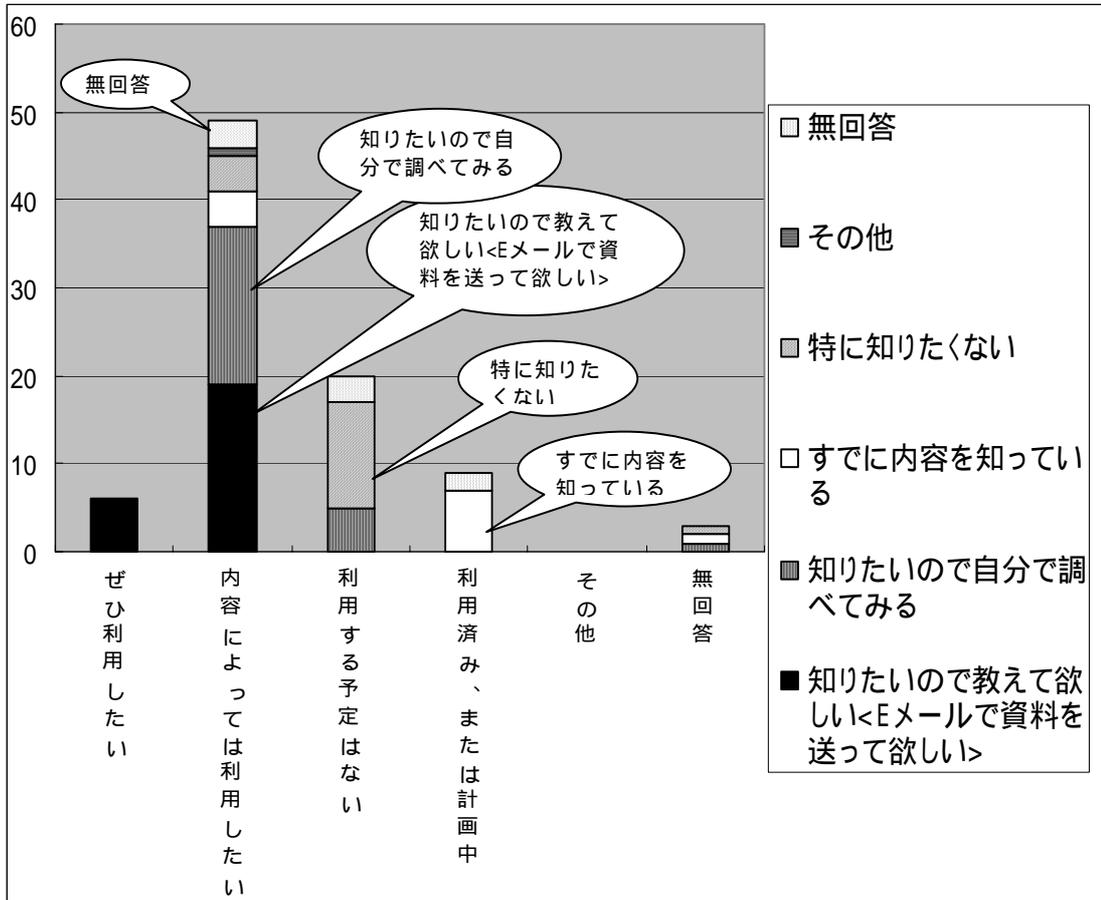


選択項目	総計		数値目標で設定した		数値目標ではないが判断基準は設定した		設定しなかった		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
期待を大幅に超える効果があった	1	1.0%	0	0.0%	1	4.8%	0	0.0%	0	0.0%
期待以上	6	5.9%	1	50.0%	1	4.8%	4	6.7%	0	0.0%
期待通り	39	38.6%	1	50.0%	12	57.1%	25	41.7%	1	5.6%
やや期待はずれ	13	12.9%	0	0.0%	2	9.5%	9	15.0%	2	11.1%
全く期待はずれ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
まだ分からない	28	27.7%	0	0.0%	5	23.8%	21	35.0%	2	11.1%
ITを利用していない	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%	1	5.6%
無回答	12	11.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	12	66.7%
合計	101	100.0%	2	100.0%	21	100.0%	60	100.0%	18	100.0%
回答者数(合計-無回答)	89		2		21		60		6	

数値目標で設定した 2 社をみると、期待以上、期待通りとの回答で、判断基準を設定しなかった企業では、期待通りが 41.7%、まだ分からないが 35.0%、やや期待はずれが 15.0%、期待以上が 6.7%の順である。

判断基準を設定しなかった企業にやや期待はずれとの回答が多い。

【設問25】IT 投資促進税制の詳しい内容を知りたいと思いますかと、【設問26】IT 投資促進税制を利用したいと思いますかとの関係

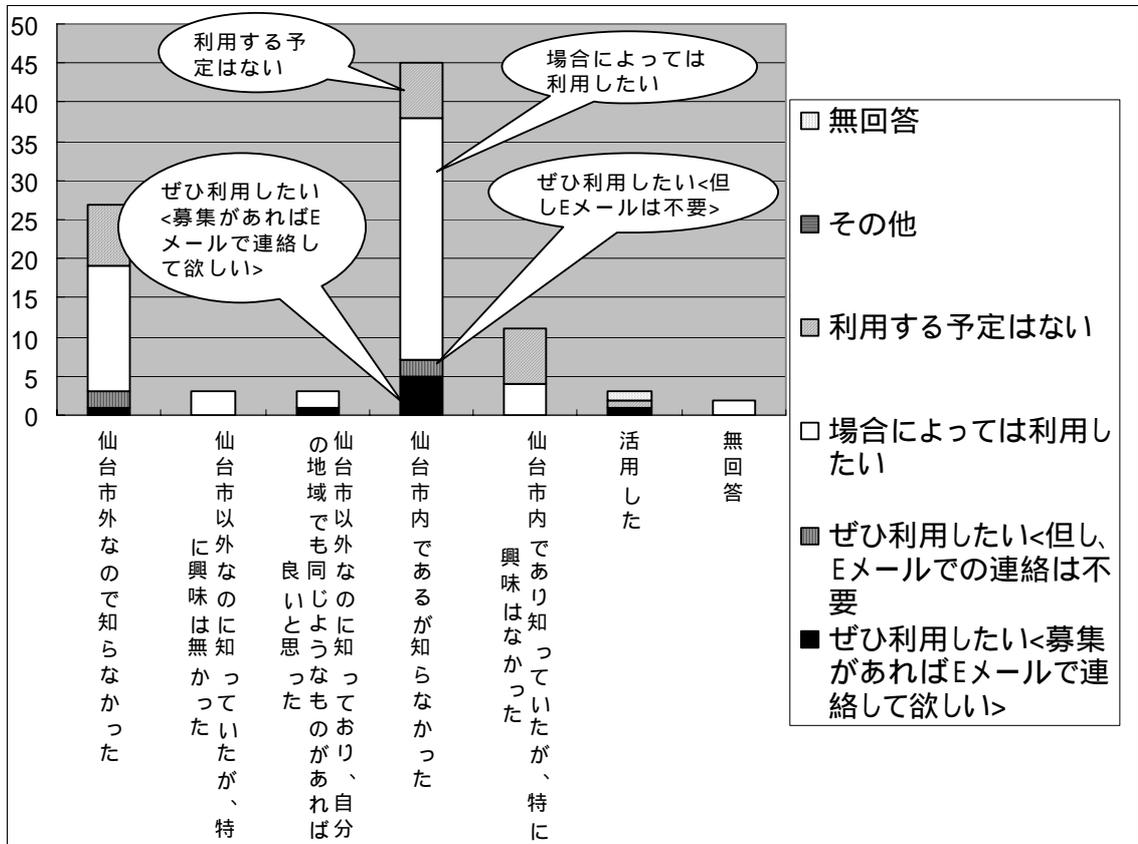


選択項目	総計		ぜひ利用したい		内容によっては利用したい		利用する予定はない		利用済み、または計画中		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
知りたいので教えて欲しい<Eメール>	25	24.8%	6	100.0%	19	38.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
知りたいので自分で調べてみる	24	23.8%	0	0.0%	18	36.7%	5	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
すでに内容を知っている	12	11.9%	0	0.0%	4	8.2%	0	0.0%	7	77.8%	0	0.0%	1	5.9%
特に知りたくない	17	16.8%	0	0.0%	4	8.2%	12	60.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%
その他	1	1.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	22	21.8%	0	0.0%	3	6.1%	3	15.0%	2	22.2%	0	0.0%	14	82.4%
合計	101	100.0%	6	100.0%	49	100.0%	20	100.0%	9	100.0%	0	0.0%	17	100.0%
回答者数(合計-無回答)	79		6		46		17		7		0		3	

IT 投資促進税制について、ぜひ利用したいと回答した企業では 100%、内容によっては利用したいと回答した企業の 38.8%が、知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>と回答している。

利用する予定はないと回答した企業では、特に知りたくないとの回答が 60.0%であるが、知りたいので自分で調べてみるとの回答も 25.0%ある。

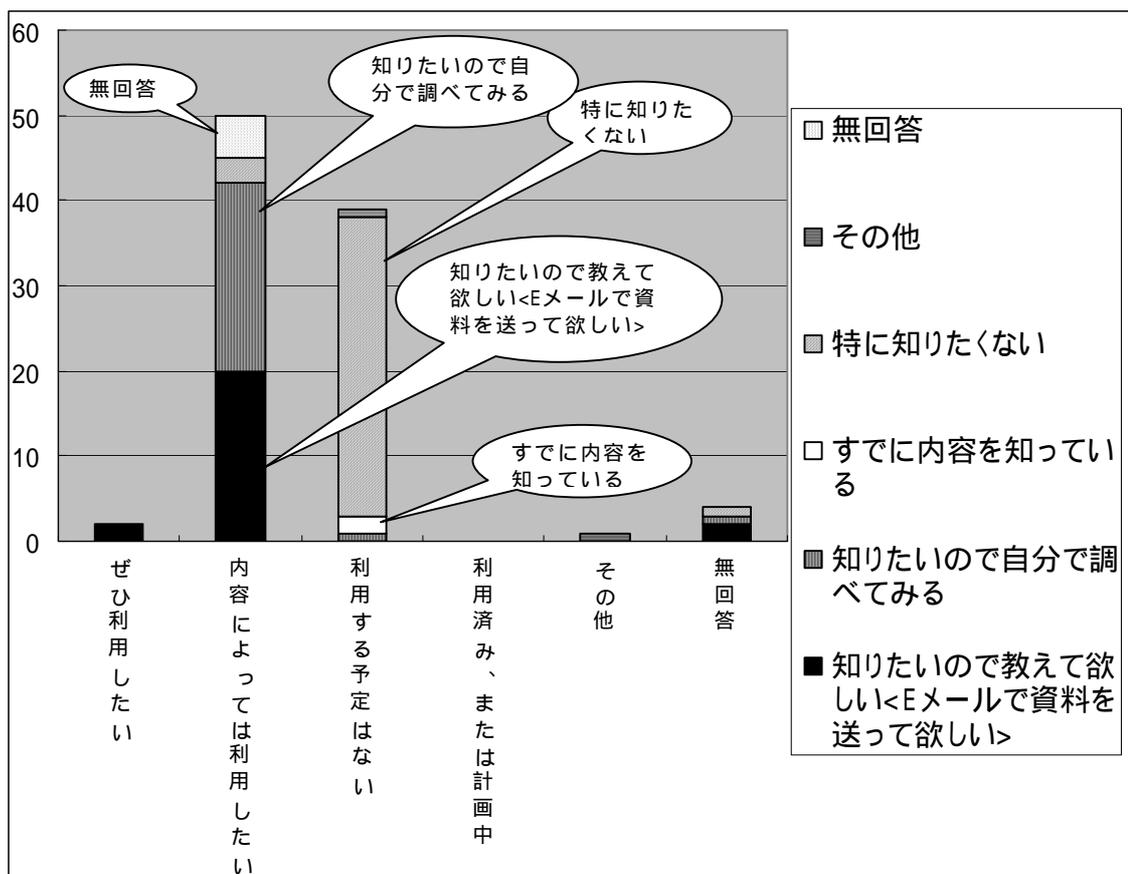
【設問27】IT ショートコンサルティング事業を知っていましたかと、【設問28】IT ショートコンサルティング事業を利用したいと思いますかとの関係



選択項目	総計		仙台市内なので知らなかった		仙台市内以外なので知らなかったが、特に興味は無かった		仙台市内以外なので知らなかったが、自分の地域でも同じようなものがあった		仙台市内であるが知らなかった		仙台市内であり知っていたが、特に興味はなかった		活用した		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
ぜひ利用したい<募集があればEメールで連絡してほしい>	8	7.9%	1	3.7%	0	0.0%	1	33.3%	5	11.1%	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%
ぜひ利用したい<但し、Eメールでの連絡は不要>	4	4.0%	2	7.4%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
場合によっては利用したい	58	57.4%	16	59.3%	3	100.0%	2	66.7%	31	68.9%	4	36.4%	0	0.0%	2	22.2%
利用する予定はない	23	22.8%	8	29.6%	0	0.0%	0	0.0%	7	15.6%	7	63.6%	1	33.3%	0	0.0%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	8	7.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	7	77.8%
合計	101	100.0%	27	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	45	100.0%	11	100.0%	3	100.0%	9	100.0%
回答者数(合計-無回答)	93		27		3		3		45		11		2		2	

IT ショートコンサルティングについて、仙台市内であるが知らなかったと回答した企業の 68.9%が場合によっては利用したいと回答し、ぜひ利用したい<募集があれば E メールで連絡してほしい>は 11.1%、ぜひ利用したい<但し E メール不要>は 4.4 と、84.4%が利用したいと回答している。

【設問30】IT活用型経営革新モデル事業の詳しい内容を知りたいと思いますかと、【設問31】IT活用型経営革新モデル事業を利用したいと思いますかの関係

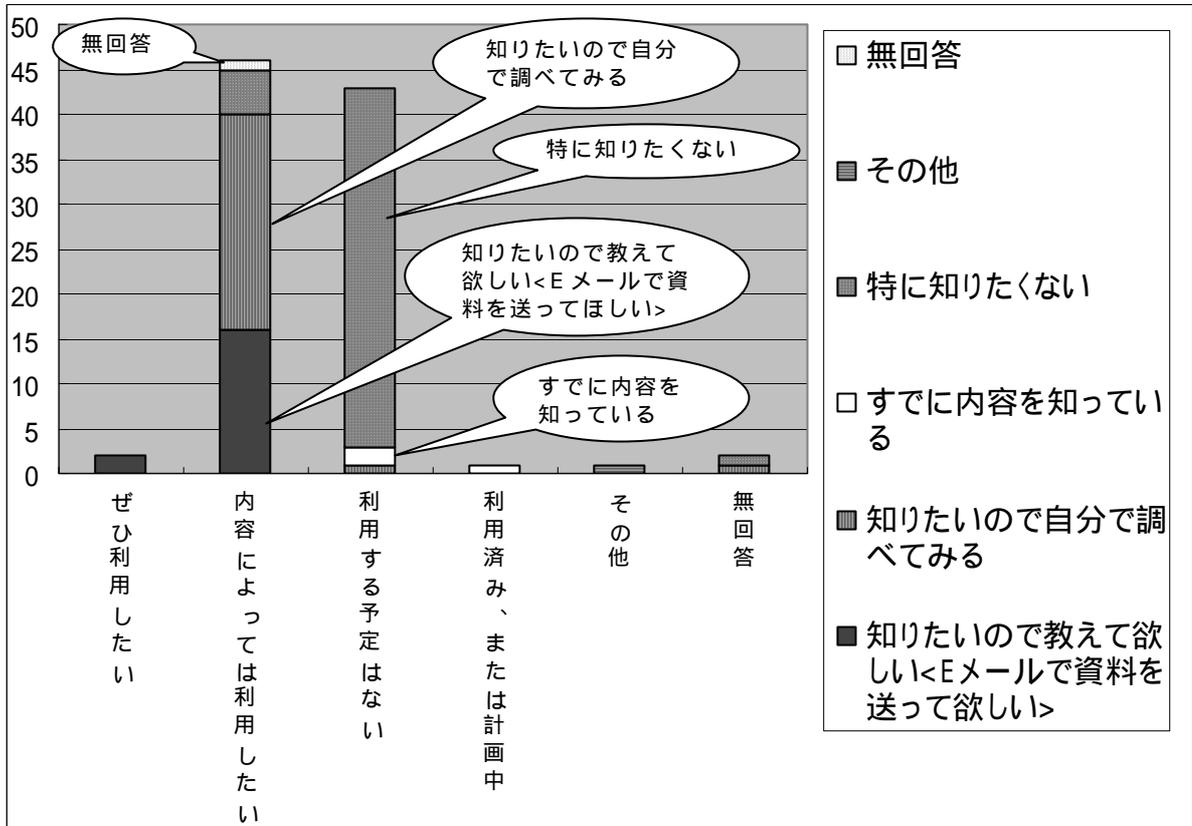


選択項目	総計		ぜひ利用したい		内容によっては利用したい		利用する予定はない		利用済み、または計画中		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
知りたいので教えて欲しい<Eメール>	24	23.8%	2	100.0%	20	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	22.2%
知りたいので自分で調べてみる	24	23.8%	0	0.0%	22	44.0%	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%
すでに内容を知っている	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特に知りたくない	39	38.6%	0	0.0%	3	6.0%	35	89.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%
その他	2	2.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.6%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
無回答	10	9.9%	0	0.0%	5	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	55.6%
合計	101	100.0%	2	100.0%	50	100.0%	39	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	9	100.0%
回答者数(合計-無回答)	91		2		45		39		0		1		4	

IT活用型経営革新モデル事業をぜひ利用したいと回答した企業では 100%、内容によっては利用したいと回答した企業の 40.0%が、知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>と回答している。

逆に、利用する予定はないと回答した企業では、89.7%の企業が特に知りたくないとの回答である。

【設問33】戦略的情報化投資活性化支援事業の詳しい内容を知りたいと思いますかと、【設問34】戦略的情報化投資活性化支援事業を利用したいと思いますかとの関係



選択項目	総計		ぜひ利用したい		内容によっては利用したい		利用する予定はない		利用済み、または計画中		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
知りたいので教えて欲しい<Eメール>	18	17.8%	2	100.0%	16	34.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
知りたいので自分で調べてみる	26	25.7%	0	0.0%	24	52.2%	1	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
すでに内容を知っている	3	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.7%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
特に知りたくない	46	45.5%	0	0.0%	5	10.9%	40	93.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
その他	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%
無回答	7	6.9%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	75.0%
合計	101	100.0%	2	100.0%	46	100.0%	43	100.0%	1	100.0%	1	100.0%	8	100.0%

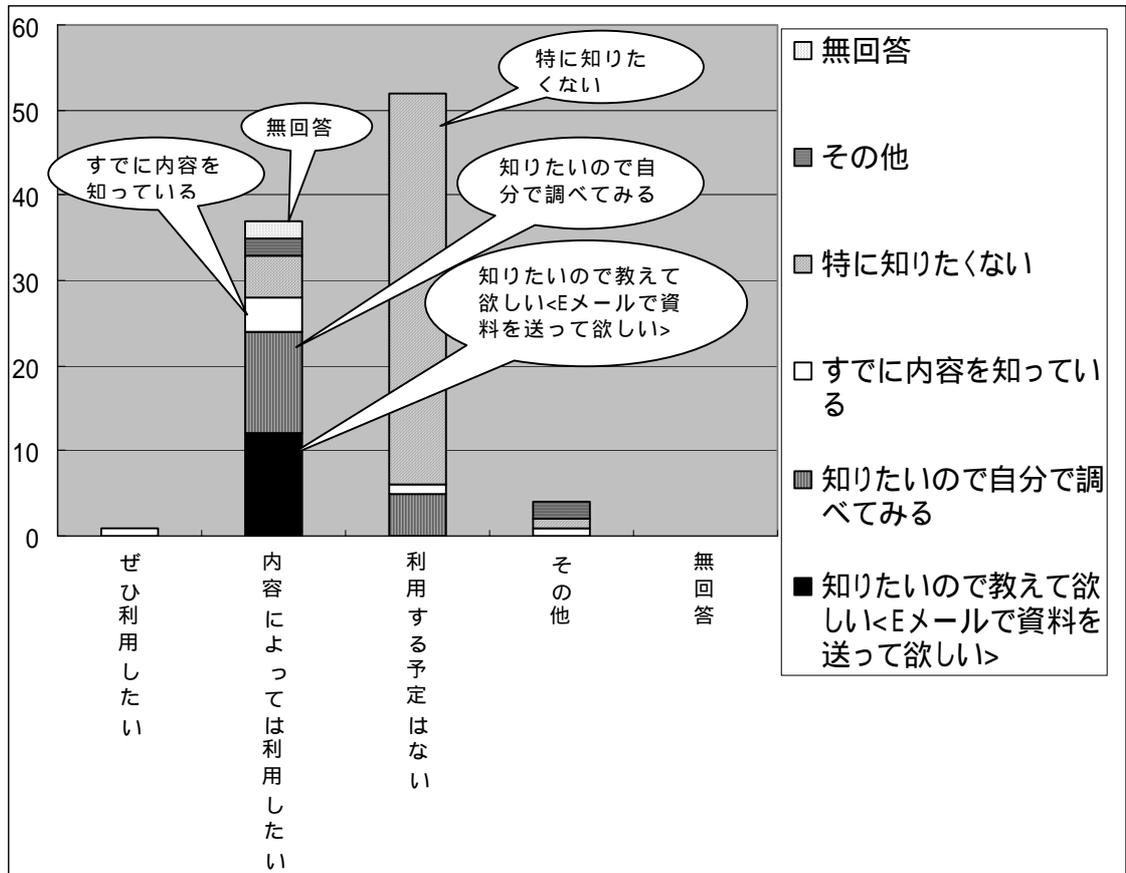
回答者数(合計-無回答)

戦略的情報化投資活性化支援事業をぜひ利用したいと回答した企業では 100%、内容によっては利用したいと回答した企業の 34.8%が、知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>と回答している。

利用する予定はないと回答した企業は、特に知りたくないとの回答が 93.0%を占めている。

【設問36】専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度の詳しい内容を知りたいと思いますかと、【設問37】

専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度を利用したいと思いますかとの関係



選択項目	総計		ぜひ利用したい		内容によっては利用したい		利用する予定はない		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
知りたいので教えて欲しい<Eメール>	12	11.9%	0	0.0%	12	32.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
知りたいので自分で調べてみる	17	16.8%	0	0.0%	12	32.4%	5	9.6%	0	0.0%	0	0.0%
すでに内容を知っている	7	6.9%	1	100.0%	4	10.8%	1	1.9%	1	25.0%	0	0.0%
特に知りたくない	52	51.5%	0	0.0%	5	13.5%	46	88.5%	1	25.0%	0	0.0%
その他	4	4.0%	0	0.0%	2	5.4%	0	0.0%	2	50.0%	0	0.0%
無回答	9	8.9%	0	0.0%	2	5.4%	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%
合計	101	100.0%	1	100.0%	37	100.0%	52	100.0%	4	100.0%	7	100.0%
回答者数(合計-無回答)	92		1		35		52		4		0	

専門家派遣事業、IT推進アドバイザー制度を、内容によっては利用したいと回答した企業の内、32.4%が、知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>と回答している。

ぜひ利用したいと回答した企業は、すでに内容を知っていると回答している。

## 6. 自由意見等

- 当社でもパソコンを導入しているが、20代～30代と50代以降との意識差が著しい。40代後半から50代以降は、IT技術導入に関し、プライドが邪魔をしてなかなか素直になれないようだ。この温度差を埋める施策に期待したい。
- 経営にとって最低必要なITの導入は実施しているので、現在は人材育成(アナログ)に力を注いでいる。
- 次の様な装置がなければ当社のような業種のIT利用は殆ど意味がありません。
  - ・単純技能工レベルの作業ロボットではなく、多能工レベルのロボットまたは装置。
  - ・設計士レベルの自動製図ができるようなIQ-CAD。
  - ・社長1人でNCデータを作り指示するだけで最終製品ができるようなNC加工装置(切断、ノッチング、ホッチング、穴加工、曲加工、ロール、曲がりとり、接合、搬送、溶接、仕上げ、塗装等)。
- 2～3人の零細企業の為ITに関しては何をどのように活用したらよいかははずかしいですが判りません。日々の厳しい経営の為いろいろな面で余裕ないのが現状です。よろしくお願いします。
- 光ファイバー等になり、お年寄りもテレビ同様に簡単に使えるようにならないと、商売にはならないと思う。1996年より自社ホームページ、楽天、ヤフー等よりしたが、思った通り月々10～20万円程度の商売なので、今現在の商売をまじめにやった方が効果は大である。
- 基本的にはITで全てが決定されるわけでもなく、必ずしも精度の高い情報が得られるものでもない。これからは逆にそういった情報の選択や分析の方が重要になってくるだろうと思います。現段階では事務手続きの簡単化、公的告示等の時間的利便性が確立されたこと位が評価される場所だと思います。
- 工場新築し一切の組織等が整理してからと考える。(現在借りのため)近い将来、自分の工場を持つ計画有り。
- 販売、在庫、経理、人事、出退勤等、個別には導入しており、今は共通化(共用化)に向けて準備中です。
- (相談)窓口を一本化し、メニューによって担当機関に振分ける方式を検討してもらいたい。
- 弊社も販管システムなどが大分古くなってきたので新しいシステム(ハード、ソフト)に替えたいが、経営再建中なので銀行格付けが低く融資対象にならず業績回復させるまでは現状のシステムでがまんする予定である。そんな企業には各IT支援や費用のかかる(たとえ1回15,000円でも)ものはいかないというのが正直なところだと思います。私見として、業績のいいところは既に整備済みですので、これを使いたくとも使えるところ、あるいは支援が受けられるところの零細企業は少ないのではないのでしょうか。
- IT活用で効率向上は期待できると理解はしているが専任のチーム又は担当員(知識の十分ある)を配置出来る企業規模に限界があると思う。アドバイザー、派遣員では不十分と思います。



## 第3章 アンケート結果に基づく課題と対策

### 1. スピード経営の促進

企業が存続していくためには、経営環境の変化に対応した的確で迅速な経営判断と行動が必要であるが、環境変化のスピードが一段と速まるなかで、それはますます重要になってきている。迅速な意思決定と実行とが具現化した経営、すなわち「スピード経営」が求められているのである。

環境変化が加速するなかでは、拙速による失敗よりも、意思決定の遅れによる機会損失の方がはるかに大きな影響を及ぼす恐れがある。つまり、拙速を避けるためであっても、意思決定が遅れてしまうことは致命傷にもなりかねないのである。

逆に、「スピード」のある意思決定は迅速な企業行動を促し、結果としてそれが間違っていた場合でも、迅速な軌道修正を可能にするであろう。また、競合企業がまだ対応できていない段階で、ある程度のリスクをとってすばやく行動することは、大きなメリットを享受する機会を切り開くものとなるだろう。

#### (1) 課題

アンケートの設問 17「IT 導入目的」と設問 18「IT 導入後の目的達成度」のうち、「スピード経営」に不可欠と思われる「業務のスピードアップ」、「情報・知識の共有」、「ナレッジ・マネジメント」、そして「意思決定支援」の4つの項目に対する回答結果から課題を探ってみた。

##### ① 業務のスピードアップ

「業務のスピードアップ」は、45.5%の企業が IT の導入目的としており、導入企業の 76.1%がその目的を達成したとしている。このように、比較的多くの企業が「業務のスピードアップ」をスピード経営のための重要な要素として認識していることがうかがえる。

「業務のスピードアップ」は、意思決定のスピードとともに「スピード経営」の基本をなしており、今後この比率がさらに高まることが期待される。

##### ② 情報の共有とナレッジ・マネジメント

「情報・知識の共有」を IT の導入目的としている企業は 40.6%で、導入企業の 65.9%が目的を達成したとしている。このように、「情報・知識の共有」に取り組む企業は比較的多く、この限りでは特段の問題はないように見受けられる。

しかし、「ナレッジ・マネジメント」について見てみると、それを目的として IT を導入した企業は 2%に過ぎず、目的を達成した企業は皆無であった。

情報共有により生まれる知識を活用し、知恵を創造していくのが「ナレッジ・マネジメント」であるが、まだその段階にまでは至っていないことをうかがわせる結果であった。このことから、単なる情報共有にとどまらずに「ナレッジ・マネジメント」へと進化させていくことが重要な課題として残っていると考えられる。

##### ③ 意思決定支援

経営レベルの意思決定支援を導入目的とする企業は 11.9%で、目的を達成したとする割合は 58.3%、管

理職・担当者レベルの意思決定支援を導入目的とする企業は 15.8%で、目的を達成したとする割合は 50.0%であった。このように、意思決定支援を目的として IT を導入する企業の割合は、「業務のスピードアップ」や「情報・知識の共有」に比べると著しく低い結果であった。意思決定にはデータベースや各種経営データの分析が必要であるが、IT の活用がまだそのレベルまで到達していないと推定される。

## (2) 対策

### ① 情報共有とナレッジ・マネジメント

企業が経営環境の変化に適応していくためには、経営環境と自社の経営状態を「早く知り、早く行動を起こす」ことが求められる。そのためには、データや知識の共有と知恵の創造、すなわち「ナレッジ・マネジメント」が不可欠と考えられる。しかし、人手による処理には限界があり、情報量が一定水準を超える場合には、IT の活用を検討すべきであろう。

「ナレッジ・マネジメント」のベースとなるのがデータや知識の共有であり、それを実現する手段として「グループウェア」がある。「グループウェア」については第 4 章で少し詳しく述べることとし、ここでは「グループウェア」をデータや知識の共有から知恵の創造を支援するツールとして活用することを提案しておきたい。

(注) ここでは、情報を「データ」と「知識」、そして「知恵」の 3 種類に分けて論じている。

データは定型化することが出来るもので、売上高や生産量などがその例である。「知識」とは一つのまとまりを持った意味を有する情報のことである。例えば、コンビニエンスストアで、「晴天」というデータと「弁当が売れた」というデータとを組合せ、「晴天の日には、弁当が売れる」という結論を導き出したとき、この結論が「知識」である。「知恵」は文章化が困難な情報で、情報を持っている本人でさえ意識しない場合が多い。知識を複数組み合わせ「明日は休日、晴天だから弁当の仕入れを通常より 30%余分に仕入れる」という判断を下す場合、具体的に仕入れ個数を決定するのが「知恵」である。

### ② 意思決定支援

スピード経営が求められるのは何も自社に限ったことではない。ライバル企業も経営スピードのアップに躍起になっているはずであり、それに打ち勝つためにはそれ以上の経営スピードを達成することが必要になる。

経営スピードのアップ、すなわち迅速な意思決定と業務のスピードアップには情報の有効活用が欠かせない。特に、生データを有効に活用することが求められるが、そのためには顧客との取引記録などを生データのまま蓄積するデータベースが必要になる。それを可能にするのがデータウェアハウス(情報の格納庫)である。ここでは、データウェアハウスを導入し、生データをスピーディに分析することにより、迅速な意思決定と業務のスピードアップを実現することを提案したい。

なお、分析ツールには様々なものがあるが、簡便な分析手法として EXCEL のピポットテーブルを利用することもできる。要は導入に当たって業務に合わせた選択をすることが重要なのである。

最後に、的確かつ迅速な判断による成功事例として、データウェアハウスの活用事例を紹介するので、参

考にされたい。

#### 事例) データウェアハウス(DWH)を導入し、在庫の削減と利益の増加を実現(アパレル、A社)

A社では、店舗数の増加により売上は増加していたものの、売上増に見合うだけの利益は実現できていなかった。その原因を探ってみると、次のような事実が明らかとなった。

- ① 仕入担当の本部バイヤーが、不良在庫になる危険性も省みずに、在庫をコントロールすることなく仕入れを行っていた。
- ② 一つの商品でも、サイズ、色が分かれており、きめ細かに売上や在庫を把握することが難しいにもかかわらず、経験や勘に頼って仕入れを行っていた。

その結果、在庫が大きく膨らみ、それが利益の増加を阻む原因となっていたのである。

A社では、このような原因を取り除き、売上と在庫のバランスをコントロールするためにDWHを導入し、商品の販売データを活用して、さまざまな角度から分析を行った。

その結果、商品単品の売れ筋、死に筋や、販売状況が明らかになり、実績をベースとして即時に販売の予測を立てられるようになった。更に在庫データを重ね合わせることで、商品の売れ行きに応じた最適な仕入れ数、移動数を簡単に把握できるようになり、本部バイヤーがチェーン全体で在庫を最適化できる社内プロセスを構築することができた。

このようにして、A社は不良在庫の大幅な削減と、欠品の防止を同時に実現、課題であった利益の増加を実現したのである。

出典：日本コンピュータシステム社 DWH 導入事例

## 2. 営業の強化

企業の目的を一言でいうと、利益を上げることである。その利益はお客様によって得られる(顧客満足)。これは全ての業種に共通している。したがって、企業は顧客満足を得られる製品、サービスを提供し、顧客から再購入、再利用、推奨してくれる状態(顧客ロイヤルティ)を創り出していかなければならない。そのために、営業の強化は企業の経営改革における重要なテーマといえる。

中小企業でも、営業の強化にITを活用する事例が見られるようになったが、一方でその活用イメージが持てない企業も多いようである。アンケート結果を基に課題と対策を考察する。

### (1) 課題

アンケート結果によると、厳しい製品・サービスの市場状況において、営業・販売を経営改革、経営改善の最優先課題と捉え、ITによる経営改革を必要と捉える企業は多い。しかし、実際にはITの活用までには至っていない企業が多いことも実態として浮き彫りになった。

## ① 企業経営における優先課題

設問6の「主力製品・サービスの市場状況」について、成熟市場をあげる企業は101社中、50社と最も多い。次に衰退期が21社、衰退し更に減少が予想されるとする企業が14社と続いている。主力製品・サービスの市場状況を成熟、衰退期と捉えている企業は84.2%にもなり、厳しい実態が明らかになった。

設問16の「自社の業務における経営改革、経営改善が必要か」について、営業・販売をあげる企業は、101社中65社と最も多い。厳しい製品・サービスの市場状況において、営業・販売を経営改革、改善の優先課題と取り上げる企業が多い。

## ② 営業強化とIT活用の課題

設問14の「経営改革にITを活用するか」に対しては、一部にIT活用を必要と考えている企業が51社と最も多く、次にIT活用を不可欠とする企業が39社となっている。このように、経営改革にITを活用しようとする企業は89.7%と圧倒的に多い。しかし、設問15の「IT活用による経営改革の進み具合」については、実際に改革を実施中若しくは経営改革の完了が26社と、ITによる経営改革を必要不可欠とするものの、実際にはITの活用までには至っていない企業が多い。

では、営業・販売面でのITの活用状況はどうであろうか。設問17の「IT導入の目的」については、101社のうち32社が「営業力の強化」を挙げている。しかし、「顧客の囲い込み」は11社、「顧客の意見収集」と「BtoB」は3社、「BtoC」は2社に止まっている。

このように、経営改革の必要性を認識し、中でも営業・販売が重要であるとしながらも、IT導入目的に営業・販売を上げる企業はまだまだ少ないのが実態である。

次に、IT導入目的に対する達成度合いを見ると、「BtoC」が100%、「BtoB」が83.3%であるが、「顧客の囲い込み」は33.3%と最も低く、「営業力の強」が47.1%、「顧客の意見収集」が50%となっている。営業・販売の課題を解決するためにITを導入した企業においてもその達成度合いは低い。

設問13の「ITの活用状況」では、Eメールが83.2%（複数回答有り）と最も多く、次にインターネットが75.2%、ホームページを公開している企業も過半数を超えている。しかし、CRM、CTI、SFAはそれに比べると著しく低い。

## (2) 対策

企業のIT活用成功事例を収集してみると、次のような共通の成功要件が見えてくる。

第一に、IT導入前のビジネスプロセスをしっかりと構築した上で、ITを導入している。アナログとデジタルの仕組みが融合することで成果を創出している。第二に、IT導入目的が明確である。IT投資が先にありきではなく、導入の目的を鮮明にした上で、ITを道具としてうまく活用している。第三に、企業の強みである内部リソースを活かし自社にあったやり方を採用している。背伸びをせずに自社の現状のステージに合わせた形で対応している。第四に経営者が立ち上げ当初から積極的に関与している。決して人任せにせずに自らが旗振り役となって、先頭に立ってシステムを徹底的に活用している。

営業強化のためのIT導入についても同様のことが言えるが、ここではそれらを前提条件とした上で、課題で

浮き彫りになった顧客の囲い込み、顧客の意見収集、営業力の強化について、中小企業にとっての処方箋を考察する。

#### ① 顧客の囲い込み

競争が一層激しくなる成熟期においては、企業にとって顧客ロイヤルティを構築し、顧客を維持することが重要なテーマとなる。これは、既存顧客の維持コストが新規顧客の開拓コストよりも少なくて済むからである。企業と顧客との関係は長期的で継続的、双方向的な関係づくり(以下リレーションシップという)が重要視される。このような顧客囲い込みの手法として CRM の活用をお勧めしたい。

CRM(Customer Relationship Management)は IT を活用し、企業の各部門に分散している顧客情報を一元的に管理し、企業全体で共有し、活用するマネジメントの仕組みであり、顧客ロイヤルティを高め、顧客とのリレーションシップを実現し、優良顧客を維持するのに有効と考えられる。

#### 事例)顧客の行動特性を分析し、販促 DM で80%の反応率を獲得(食品製造・販売業、B社)

水産加工品の製造・販売を行うB社では、ダイレクトメールによる販促活動を実施し、送付対象の80%から反応を得た。これまでの反応率が1~2%だったことを考えると飛躍的な成果といえる。この要因は、これまでばらばらに管理されていた顧客情報を統合し、送付対象となる顧客ターゲットの選定方法を見直したことによる。顧客ニーズの多様化に対応するため、複数の販路を持つ企業が増えている。そうすると顧客情報が販路ごとにバラバラに管理されてしまう場合がある。あるいは、営業担当者個人が情報を握ってしまっている場合もある。顧客情報を販売促進に効果的に活用するには、分散した情報を一元管理して、優良顧客を適切に見極めることが重要である。

出典：日経情報ストラテジー2004年5月

#### 事例)ドラスティックな業態転換を支えた顧客管理システム(旅館業、C社)

旅館業を行うC社では、法人需要の減少により、顧客ターゲットを法人客から個人客に転換し、新たな業態を開発することで環境適応する戦略を採用した。C社は、顧客ターゲットの転換に伴って使えなくなった従来の顧客データベース(以下DB)を一新するため、ホームページを活用してDBを再構築した。このDBは、予約管理や顧客管理が連動しており、直接の顧客からの聞き取り情報も追加している。従業員はこのDBを活用したきめ細かなサービスを提供している。また、DBはダイレクトメールの印刷にも活用されている。印刷を外注から内製化したことにより、顧客の特性にあわせたダイレクトメールをタイムリーに発送できるようになった。これらの取り組みにより、リニューアル当時、年間1,000人だった宿泊客は今では1,500人に迫る勢いである。C社がユニークなのは、対象顧客を選定するために、デジタルな情報を活用する一方で、旅館経営者としての経験によるアナログ情報を追加している。これにより、対象顧客の選定の精度が高まり、効果的な販促活動が展開できている。また、C社の経営者は、システムの開発段階から積極的に関与し、先頭に立ってシステムを徹底活用している

という点も成功の鍵といえよう。

出典：日経ベンチャー2003年3月

## ② 顧客の意見収集(顧客の声の活用)

どんなに高い技術力を保有していても、優れた製品を持っていても、企業中心の発想による経営では、市場に受け入れられることは難しい時代になった。企業は顧客中心の発想に経営を転換しなければならない。その場合に重要になってくるのが顧客の声である。顧客が何を望んでいるのか、何に不満をもっているのかを把握することが、ビジネスの成功の鍵を握っている。顧客の声は製品開発、販売促進、経営改革に活用することができる情報の宝庫といえる。顧客の声には、商談の過程における顧客とのやり取りや販売後の顧客からの感想、問い合わせ、クレームといったものがあるが、これらの声を顧客データベースに蓄積、分析するための仕組みを作る必要がある。

### 事例)顧客の声を顧客サービスの改善と売れる商品の開発に活用(製造・販売業、D社)

製造・販売業のD社は、創業当初から顧客の声を重視しており、商談や問い合わせ等の顧客データを紙ファイルで管理していた。しかし顧客の増加に伴って、紙ファイルでは管理が難しくなってきた。これがきっかけで、コンピュータによる顧客データベース構築に取り組んだ。はじめにパッケージ型ソフトを探したが、D社の管理方法に合うものはなく、独自に開発することになった。しかし、コンピュータの知識を持った社員がいなかったこともあり、経理担当社員がこれを引き受けることになった。担当者は書籍を購入して、市販のデータベースソフトを使い、3ヵ月で自前のシステムを作り上げた。開発費用は10万円以下である。専門知識がない担当者が短期でシステムを構築できた理由は、従来の紙ベースで蓄積した顧客管理手法をそのままコンピュータに置き換えることができたからである。今では、問い合わせを受けた社員は誰でも顧客の重要度に応じたタイムリーで適切な対応ができる。また、データベースは製品開発や製品の販売予測に活用される。顧客の声は様々なヒントが隠されている。しかし、多くは聞き流されたり、担当者がしまい込んでいる。その構造にメスが入らない限り、高額なIT投資を行っても成果は期待できない。D社には、IT導入の前から顧客の声を漏らさず聞くという企業文化が最初からあった。ここに成功の鍵が隠されている。

出典：日経ベンチャー2003年9月

## ③ 営業力の強化

営業における営業担当者の成果のバラツキをなくすためには、営業活動の結果にだけに着目していても解決策は見えてこない。すなわち、ブラックボックス化したセールスプロセスにメスを入れ、改革する必要がある。出てくるわけであるが、そのための手段としてSFAの導入が有効と考えられる。

事務処理プロセスのオートメーション化を目指したのがOA(office automation)であるのに対し、SFA(Sales Force Automation:営業支援システム)は、営業プロセスのオートメーション化を目指したものといえる。

SFAは、モバイルパソコン等を活用して営業現場と会社を直結し、営業活動で得られた情報を営業全員で共有することにより、営業活動の効率化やレベルアップを図ることを目的としている。具体的には、顧客データベースに顧客情報や商品情報、商談のプロセス、スケジュール等を蓄積し、営業活動の進捗状況や顧客情報等を営業全員で共有することにより、従来の経験や勘、根性頼みの営業から、科学的、組織的な営業へと営業活動を変革していくツールとなるものである。

#### **事例) 見えにくかった営業活動にメスを入れ、科学的マネジメントを実施(製造・販売業、E社)**

製造・販売業のE社では、営業担当者が携帯するPDA(携帯情報端末)と本社のサーバーを結び、営業活動のプロセスを6段階に分けて管理し、営業担当者の強みや弱みを特定することで、営業活動の効率化を実現した。これまでのE社の悩みは、営業担当者によって店頭から収集する情報に差が出てしまうことにあった。そこで、優秀な営業担当者の営業プロセスを明らかにして行動特性を分析し、業績を上げる社員に共通する要因を洗い出して、基本的な20項目に絞り込みPDAに搭載した。営業担当者はPDAの指示通りに情報を入力することで、優秀な営業担当者と同じような行動をとることができるのだという。営業担当者にとっても自分自身の営業活動の問題点と原因を知ることによって、自分自身の営業活動のレベルアップを図ることができている

出典:日経ビジネス

#### **事例) パソコンを使わない電話を使った情報共有化の仕組み(タクシー業、F社)**

タクシーの乗務員は勤務形態により、上司からの情報伝達や運転士同士のコミュニケーションが取りにくい。電子メールや電子掲示板などもパソコンが不可欠であるため、運転士の仕事のスタイルに馴染まない。そこで、F社はボイスメールを活用した情報共有化の取り組みを採用している。ボイスメールは、話し手がセンターに電話を掛け、肉声でメッセージを保存し、聞き手は好きなときに電話でメッセージを確認するシステムである。パソコンを使った電子メールや電子掲示板に近い活用ができる。肉声でメッセージを発するボイスメールは、手書きの報告書や電子メールと比べ、感情が伝わりやすい。本人にとっても報告書や提案を声に出すことで一層考えがまとまりやすい。導入して8カ月目には、報告された意見や提案に刺激され、積極的な業務改善意見が飛び交うようになった。また現場から寄せられたアイデアを基に、介護タクシーや空港への直行タクシーなど、ユニークなサービスが次々と生まれている。ボイスメールは、コンピュータを使ったコミュニケーションシステムと比較してランニングコストが低い。それでいてコンピュータと同等以上の効果を実現している。こうした取り組みにより、F社では、きめの細かいサービスが実現でき、接客マナーの向上とともに地域トップに躍進している。

出典:日経ベンチャー2003年7月

### **3. 業務効率化とコスト削減**

IT 利活用で企業が初めて取り組むテーマとして「業務効率化によるコスト削減」を上げる企業が多い。今回の

アンケート調査の結果を基に、業務効率化を推進していくのに当って、その課題と対策について考察する。

### (1) 課題

IT利活用による業務効率化は手作業をITに置き換える効率化から企業群全体を最適化する業務効率化まで極めて幅の広いテーマである。そのためIT利活用の取り組み段階について業務効率化の観点から次の3つのレベルに区分けして論ずることとする。

「部門内レベル」: 個人レベル、部門内個別業務レベルの業務効率化へのITの利活用

「企業全体レベル」: 各個別業務を統合し、企業組織全体として業務最適化を狙ったITの利活用

「企業群レベル」: 単一の企業を超えて、企業活動群全体の業務最適化を狙ったITの利活用

(注: IT利活用という面から区分したため、「部門内レベル」段階には、第1章5節で述べられている基盤整備段階と業務改善段階の一部が含まれている。)

各ステップにより当然課題も異なるが、今回のアンケート調査結果を基にして、ITにより業務効率化を進めていく時の課題として次の2点を取り上げることとした。

#### ① 業務効率化へのIT利活用の考え方

今回のアンケートでは設問5にあるように、ほとんどの企業でパソコンや通信回線などITインフラの導入は進んでいる。しかし、その活用方法は設問13に見られるように、ホームページ、インターネット、Eメールといった情報のやり取りと収集がほとんどである。これは、従来の手作業で行っていた業務処理の一部をIT化したり、顧客との連絡をメールで行うことによりコミュニケーションの迅速化を図ったりといったレベルに止まるものである。また設問10ではITは一部の部門で活用しているという回答が多く、部門内の個別業務をシステム化することにより業務の効率化を図っていることが推測される。これはIT利活用の「部門内レベル」の段階と言える。IT活用の面から見ると、多くの中小企業はまだこの段階における業務効率化を進めていることが分かる。

この段階でよく見られる問題は、ITを導入すれば業務が効率化できると錯覚することである。「業務のやり方」を見直すことなくITを導入しても、何等業務の効率化にはならないという認識を持つ必要がある。ITはツールであって、間違ってもIT導入が目的になってしまうことは避けなければならない。ITはデータを情報とするために a.貯める b.流す c.見せる の3つの機能を提供するだけである。企業が業務をどのように改善したいのか、その目的を明確にした上で、それを効率的に遂行するためにITを活用するという考え方を持つ必要がある。

#### ② 目指す業務効率化のITレベルの把握

今回のアンケートの設問17に対する回答結果によれば、「業務効率化・合理化」、「コスト削減」を目的としたIT活用が多い。これは、企業が続く限り、業務効率化は永遠に取り組むテーマであり、そのテーマもより高いレベルの業務改善へとステップアップされていくからであろう。勿論、部門内の個別業務を効率化しようとする課題も多く含まれるが、設問10で37%の企業が全社的にITを活用していることから考えると、個別業務

効率化から一歩進んで、部門単位ではなく、企業全体として業務の改善に取り組んでいる企業も見られるのではないと思われる。IT利活用の面から見るとこれは「企業全体レベル」であり、企業内における統合されたシステムを構築し、企業全体としての業務の最適化をめざす段階に相当する。この段階での業務効率化は企業内での組織の壁を乗り越えて、業務プロセスのムダを徹底的に削ぎ落とし、納期短縮、在庫削減、事務処理ミスの削減、生産性の向上、人件費削減などの効果を企業として最大限実現することが目的となる。

設問18に対する回答結果によれば、業務のスピードアップや業務の効率化については目的の達成度は比較的高い。しかし、設問19や設問21に対する回答結果に見られるように、ITの投資効果判断基準を設定している企業は少なく、期待はずれと答えた企業の三分の一は費用対効果に不満を持っている。これらの点を考慮すると定性的な評価になりがちな業務のスピードアップや業務効率化についてはメリットに対する判断が甘くなっていないか注意する必要がある。

経費削減や仕入、製造原価削減などコスト削減を目的としてITを導入した結果の達成度合いは50%程度で期待した効果を上げていない企業が半数を占める。これは前項と反対に目標が定量化され、達成か未達成かが明確になることも達成率が低くなる要因の一つではないかと思われる。

ITを利活用する「企業群レベル」の業務効率化は企業活動全体の業務を最適化し、経営革新を行う段階である。設問13に対する回答結果によればSCM、CRM、CTI、SFAなどへのIT活用は極めて少なく「企業群レベル」の効率化を実施している企業はほとんどない状況であると思われる。このレベルにおけるIT活用による業務効率化は単一企業という企業組織の壁を超えて、バリューチェーンを構成する企業群としての業務プロセスを効率化し、最適化することが必要であり、より高度な業務プロセスの最適化が求められる。ITのメリットを最大限に享受できるこの段階への進展を今後期待したい。

以上の通り、業務効率化へ向けての第二の課題は、自社の業務プロセスのレベルを把握することが重要である。IT利活用で「部門内レベル」の段階にある企業が「企業群レベル」の業務効率化を目指しても、それを実行するだけの人材の能力、社員の意識、組織構造、業務システム体系などが十分そろっていないと、なかなか成功することは困難であり、能力に応じた取り組みが重要である。

## (2) 対策

### ① 業務改善を前提としてIT導入を図る。

前述の通り、ITは業務効率化のためのツールであって、導入自体が目的になってはならない。企業の戦略が明確で、「やりたいこと」をはっきりさせた業務プロセスを十分練り上げてから、効率的に、精度高く、より多くのことを実施するツールとしてITを活用することが重要である。従ってITを導入する以前に現状の業務を分析し、無駄や非効率な点を洗い出し、見直しをする必要がある。しかし、業務が人に張り付いて実態が見えないケースも多々ある。例えば、ベテラン社員の知識と勘に頼っている業務、情報を持っている人と持たない人で差の出る業務、作業手順が属人化して不明確な業務や多くの情報を使いこなさなければならぬ業務などはこうした傾向が強い。このような場合には、業務を見直す一つの方法として、業務を人から引き剥が

し、標準化し、フロー図化することにより、業務そのものを可視化し、共有化することを提案したい。その結果業務プロセスの無駄や効率の悪さが一目瞭然となり、改善点が浮き彫りになってくる。こうした業務の改善、あり方を検討した上で IT の導入を行うことで業務の質の向上や業務の効率化に成功した企業は多い。

#### **事例) 業務を可視化することにより顧客サービスを向上した事例(製造・販売業、G社)**

業務の状況を逐一「見える」ようにしたことで、顧客サービスの向上に成功したのがG社である。G社の国内営業部では、主要製品であるトラックの補修部品を緊急手配するサービス「部品ホットライン」を従来から設けている。事故や故障で稼働できなくなった場合、一刻も早く必要な補修部品の発注を全国約 200 の販売店からG社が受け付ける。さらに 250 社の部品メーカーに在庫や納期の確認、配送依頼をし、納期を販社に回答する。これまではこうした業務を全て電話やファクシミリで行い、個々の担当者の手作業と力量に頼っていたが、これらの業務を標準化してシステム化することにより、業務の品質向上を図った。

新システムでは販売会社からの部品の注文は全てインターネット経由で入ってくる。G社の受付担当者が確認すると、注文は部品メーカーや型番ごとに集約され、部品購買担当者に回される。さらにインターネット経由で部品メーカーに注文が送られ、部品メーカーは納期をやはりインターネット経由で回答する。販売会社は顧客からの注文案件ごとに納期の状況を常に確認できる。こうした新システムは瞬く間に定着し、紙はなくなり、納期回答の時間も短縮し、その日の内に回答できた当日回答率が 75%から 96%に向上した。業務の負担が減ったため、10 人いた担当者を 7 人に減らし、経験の浅い社員も担当できるようになった。

出典：日経情報戦略—2003 年 10 月号

#### **② 組織の壁を越えて業務効率化を進める。**

すでに生産管理システム、在庫管理システム、販売管理システムなど個別の基幹系システムを導入している中小企業も少なくない。しかしこの段階では顧客情報、生産データ、在庫データ、受注データなどの諸情報が個別に管理され、情報の重複や有益な情報の連携が取れないなど企業全体としての効率化を達成することは難しい。また IT の投資対効果も十分で無いケースが多々見受けられる。

今後はこうしたシステムの統合により、情報を共有化し、一元化して受発注業務のスピード化、業務の品質向上、顧客サービスの向上、受注機会損失の防止などに IT を活用し、より大きな企業メリットの実現を図るための業務効率化を進めることが重要である。

#### **事例) 分散管理された情報を共有化、一元化することにより業務の迅速化を達成した事例(サービス業、H社)**

空調エアフィルタの販売・メンテナンスを中心とした事業を行っているH社では古くからオフコンを導入し分散処理システムを構築した。またパソコンの導入や各拠点内に LAN を敷設、電子メールなど OA 化も推進してきた。また営業部隊には営業活動支援のため SFA システムの導入も行った。こうした積極的な IT 投資を行い構築したシステムだったが、次のような問題があった。 a. データが拠点ごとに分散化しており、全体的な把握

に時間がかかり、営業状況の迅速な把握が出来ない。 b. 拠点間の情報の伝達に人為的なミスが発生する。 c. SFAに登録している営業情報が拠点内でしか見ることが出来ず、事務担当者や管理部門は見ることが出来ない。

これらの問題を解消し、「全社における迅速な情報共有を実現し、ITを当社の神経系として活用できること」を目的としてシステム化が行われた。新システムではグループウェアとSFAのデータを連動させることにより、営業担当者と管理者や事務担当者との営業情報の共有化を実現した。またO社のERPパッケージソフトを採用したが、カスタマイズなしで導入できたため費用と納期が少なく済んだ。

こうしたITによる業務の改善を行った結果、迅速に全社の経営情報を把握し適切な経営判断を下すことが可能となった。またグループウェアとデータが連動したSFAにより、拠点を越えて各担当者が正確な情報を共有、交換することが容易となり、作業変更などの事態にも迅速に対応できるようになった。

H社では成功のポイントとして外部コンサルタントの活用、利用部門を巻き込んだ推進体制、ITへの抵抗感の排除などを上げている。

出典:企業診断 2004年6月号

### ③ 企業間の壁を越えて業務効率化を進める。

ITを活用した業務改革としてさらに高度な「企業群レベル」では企業間の壁を如何に乗り越えられるかが成功するための鍵となる。この段階では自社内の業務の統合化による最適システム化といったレベルではなく、全ての業務において顧客からの視点で、全体の価値を最大化するためにバリューチェーン全体で整合の取れたトータルの支援システムというものが求められる。すなわち全体の価値が最大化する仕組み、業務フローを作り上げられるか否かがポイントなる。そのために関連企業体全体をネットワークで結び必要な情報を共有化するために、ITの活用が不可欠となっている。

### 事例) ビジネスプロセス全体を最適化した事例(製造・卸・小売業、I社)

この事例は靴下製造・卸売・小売業のI社が製造・配送・販売において生産、在庫情報などを情報ネットワークで結び、情報の共有化を行うことにより、過剰在庫削減、納期短縮など、ビジネスプロセス全体の最適化を実現したケースである。

I社が目指したのは「店の隣に工場があるようなシステム」だった。靴下業界も流行がめまぐるしく変化している。お客様の要望に生産が追いつかないことが多く、しかも納品まで時間が掛かるうえ、十足単位で商品の受発注を行っていたため、売れる数量を正確に読みきることは不可能だった。売れるものを売れるだけ作るには、川上から川下まで呼吸を一つにして取り組む必要があった。染色工場、編み立て工場(ニット)、物流センター、そしてI社が情報を共有するためのシステムが必要であり、それを構築したのがI社の新ネットワークシステムである。このシステムの成功のポイントは一足売れたらすぐに補充できる体制を構築するために、既存の製造・販売の工程を基本から見直したことで、販売店のPOSデータを、卸売り、ニット、糸商など、バリューチェーンに属

する全ての業者が共有することで、最適な生産を行えるシステムを構築したことである。その結果、SCMの構築を通して売れた分だけ生産する体制が整備され、市場動向に的確に対応し過剰在庫を減らすことに成功、納品率の向上、コスト削減とスピードアップも実現することができた。

出典：日経新聞 2004年9月30日

#### 4.人材の育成と活用

ITの利活用において、この製品を導入すれば成功するという法則は存在せず、同じ製品を導入しても有効に活用している企業とそうでない企業が存在する。このような状況から、IT利活用を成功させるためには情報技術以外の要因があるといえる。その主たる要因としては人的資源が挙げられるが、今回のアンケートからIT利活用求められる組織、人物のあり方について、その課題と対策を考察してみる。

##### (1)課題

アンケートの設問23(達成度が期待以上になった要因)では、解答先のほとんどが「ITに関する人材が社内 にいた」ことを成功要因としてあげている。また、他の回答として、「推進組織・リーダー等社内体制を整備」、「経営層の積極的な関与」「外部の専門家」が選択されており、ITの活用においては人的な要因が重要な要素 であると考えられている。また、設問4「情報化を推進する組織の有無」と設問9「経営改革状況」のクロス分析を 見ても、情報システム部門を持つことが経営改革の推進に寄与していることがわかる。

一方、設問4「情報化を推進する組織の有無」と設問8「現在の業績」のクロス分析をみると、情報システム部 門を持つほうが僅かながら成功に近づいているが、必ずしも業績の向上に直結しているとはいえない。また、設 問4「情報化を推進する組織の有無」と設問20「IT導入の達成度」のクロス分析をみても、情報システム部門が IT導入の目的を達成するための優位性は小さい。

以上のように、人材や情報システム部門をIT利活用の成功要因として挙げる企業が多いものの、情報システ ム部門があるだけでは IT の導入目的を達成することが難しいことも明らかである。つまり、情報システム部門を 持つことは必要条件であるとしても十分条件とは言えず、県内企業においては何らかの要因により情報システ ム部門が有効に活用されていないと考えられる。

##### ① 情報システム部門に関する課題

情報システムに求められる人材のフレームは経済産業省ITSS(ITスキル標準)によって公開されている。 このフレームはIT活用に必要となる能力を11の分野に分類し、更にこれを7段階のレベルに分類している。 ITベンダーに限らずITを利用する企業にとっても人材育成の指標になっているといわれている。

ITベンダーの場合は、このようなフレームを意識した人材育成が行われているが、一般企業の場合は「I Tに関する知識」と大きく捉えられることがある。この場合、ITを企業戦略として如何に活用するかではなく、 WordやExcel、ホームページ作成などの技術的な点ばかりを追求し、企業が本当に必要とする能力と、情 報システム部門が保有する能力のミスマッチが発生する場合がある。

ITSSのようなフレームを導入することは現実的ではないが、情報システム部門が保有している能力を「ITに関する知識」と大きく捉えるのではなく、機能別に捉えている点は参考にするべき点がある。人的資源に限りのある中小企業においては、経営の観点から情報システム部門に求められている役割を明確にし、最小限の人材で最大の効果を目指すような人材育成や体制の整備を行うことが求められている。

## ②組織に関する課題

アンケートの設問22「IT導入が期待はずれの原因」において、社内に起因する原因として社内体制と経営層が指摘されている。このことは、情報システム部門が保有する能力だけがIT利活用を左右するのではなく、その組織が有効に機能するための環境作りも重要であるといえる。

## (2)対策

### ① 情報システム部門に求められる能力

情報システムの導入を検討してから実際に運用するまでの過程を大きく分類すると、『企画・設計・開発・運用』の4つのフェーズに分けられる。一般的に認識されている情報システム担当者の人物像は、「word、excel、ホームページ作成」などの技術的な観点で捉えられることが多い。このような能力が最も重視されるのは運用フェーズにおいてIT利活用を推進する場合であり、情報システム部門として身に着けておきたい技術の一つではある。しかし、情報システム部門としてITを競争力の源泉として機能させるために求められているのは運用フェーズでの社内支援ではなく、企画・設計フェーズにおいて業務の全体を把握することや、自社のあるべき姿をデザインする能力であることを認識しなければならない。

ITの活用に関しては外部の専門家やサービスの活用なども考えられる。企業の担当者の中には専門家以上の高度な知識を追い求める者も見受けられるが、技術革新の激しい分野においてこのような姿勢は得策とは言えない。ITベンダーや他社でも入手できるような知識を習得することに力を入れるのではなく、自社の経営の中のコアになる部分に集中するよう方向付けるべきである。

具体的な施策としては、

- 目的の明確化と人材育成計画の作成
- 外部の専門家の活用

等が考えられる。

#### 1) 目的の明確化と人材育成計画の作成

従業員への意識付けを行うために情報システム部門の目的、そこに求める役割を明確にする。その上で、キャリアパスの設定や能力開発計画の立案を行う。

#### 2) 外部の専門家の活用

最新の知識は外部の専門家、最新事例を自社に適用する手法を検討するのは情報システム部門というように自社のコアになる部分だけを情報システム部門が行うような作業分担を行い、積極的に外部の資源を活用する。

### **事例) 情報部門がプログラム開発を行わない事で生産性をアップ(ソフトウェア開発業、J社)**

J社は中堅商社系列のソフトウェア会社である。J社は親会社の情報システム構築を目的に設立された。J社ではプログラム開発の一部を外部のソフトハウスに委託していたが、外部に委託した方が費用削減できる事、製品の品質がよい事から全面的にソフトハウスへ開発作業を委託した。これに伴いJ社の役割はJ社の納品物を検証する事の他に、新たなビジネスモデルの構築検討のようにコンサルタント的な業務が中心となっていった。

この対応によりプログラム開発の費用削減と生産性向上が達成され、更に、流通業務に関する先進的なシステムを構築し、他社とは差別的なポジションを確立している。

### **② 情報システム部門を取り巻く環境**

情報システム部門の能力が高くても情報化に失敗する際の例として組織自身に問題がある場合がある。組織の問題とは、組織構成などの体制面の問題に起因する事もあるが、その殆どは組織の文化にあることが多い。

ITを効果的に活用するためには、人間が行っていた作業をコンピュータに置き換えるだけではなく、従来から慣れ親しんだ業務の改革を伴う事が多い。このような場面に際しては、社内からも反対の声が上がる事が多いが、それを克服して人の意識・行動を変えてゆこうとするには情報システムの良し悪しよりも前向きにITによる変革を受け入れようとする意識があるかどうか依存している。

このような企業文化は社員が意識して作り出すものではなく、経営層の理解や、常日頃の流動的な組織作りに根ざしているものである。経営トップ自らがITを理解する事は好ましい事であるが、それと共に情報システム部門が活動しやすい環境作りをする事も重要である。

### **事例) 部門間人材交流により、販売現場との意識統一(小売業、K社)**

K社は国内数箇所に店舗を展開する中堅小売業者である。K社の情報システムは社内の情報システム部門が構築している。K社の経営者は顧客志向経営を実現するためには情報システム部門には現場の感覚を持つことが重要であると考えており、情報システム部門と販売現場の人材交流を行っている。

人材交流は数週間に及ぶため担当している業務に与える影響も大きいですが、システム部門と現場とのパイプを作り、現場感覚を忘れないシステム開発を行うということに関しては大きな効果を発揮している。

## **5.IT投資効果の把握**

企業においては、投資意思決定の際の費用対効果の試算や、投資実行後の効果の検証は当然のことと考えられる。このことは、IT投資を例外とするものではないが、その実態はどうであろうか。アンケート調査結果を基に、その課題と対策を考察してみた。

## (1) 課題

### ① アンケート結果から見た課題

アンケート結果によると、IT投資効果について明確な判定基準を設定のうえ評価している企業はごくわずかであることが判明した。このことから、IT導入効果について肯定的な回答をした企業が多いにもかかわらず、IT投資効果の定量的な把握はほとんど行われていない実態が浮かび上がった。

設問20に対する回答結果によると、IT導入の効果が「期待以上」または「期待通り」だったとする企業が45.5%に達し、「まだ分からない」の27.7%、「やや期待はずれ」の12.9%を大きく上回っている。

このように、IT導入の効果についてはそれを肯定する企業が多く、そのこと自体は結構なことだと思われる。しかし、その評価の根拠は何か、投資効果の測定はどのように行っているのだろうか。設問19に対する回答をみると、投資効果について判断基準を設定したとする企業は23社、22.8%あるものの、そのうち数値目標を設定した企業は2社に止まっている。一方、設定していない企業は60社あり、無回答の18社と合わせると78社、77.3%にも上っているのである。

これは、ある程度予想された結果といえなくもないが、効果が上がっているとする企業が多いにもかかわらず、投資効果を測る尺度を持っている企業が非常に少ないという実態が今回のアンケート調査によりあらためて浮き彫りになった。尺度がなければ測定も行われるはずがない。すなわち、ほとんどの企業では、定性的にはともかく、定量的にはITの投資効果を把握していないと考えられるのである。

### ② 考えられる原因

効果を測る尺度を持たずに、効果の有無を判断することは本来できないはずである。それにもかかわらず、判断の基準が曖昧なままで放置されているのはなぜであろうか。

投資効果は投資額に対する投資効果として把握されるが、ここでは、投資額に係る問題と投資効果測定に係る問題、そして効果測定の仕組みに係る問題の3つに分けてその原因を考察してみた。

#### 1) 投資額の把握

投資額を考える場合に問題となるのは、投資の範囲と金額である。

##### a. 投資範囲

投資額を考える場合、まず、どこまでを投資の範囲とするかが問題となる。普通、IT投資といった場合に思い浮かべるのは、いわゆる「システム開発」であろう。このシステム開発コストが投資の範囲に含まれることには異論はないであろう。

但し、IT投資という狭い範囲で投資効果を考えることが適切なのか。実際にはITだけで達成できる目的というのは非常に限られており、何らかの目的を達成しようとするときにはIT以外の手段を組み合わせるのが普通であろう。ITが重要な手段であることは疑いないとしても、それでも目的達成のために組み合わせられる数ある手段の一つであることに変わりはない。そうだとすれば、ITだけの投資効果を測定することはそもそも不可能だし、意味のないことだと思われる。むしろ、IT投資という視点ではなく、ITを含めた目的達成プロジェクトといったより広い視点で、プロジェクト全体の投資額を把握する方が適切ではないかと考

えられる。

すなわち、ITという狭い視点から投資効果を把握しようとしていることが、投資効果の判断基準を難しくしている最初の原因と考えられるのである。

#### b.投資金額

投資金額は、開発コストとその他のコストに大別できる。そのうち開発コストは、ハードウェアコスト、ソフトウェア(ミドルウェア)コスト、SE人件費コストで構成されるが、IT投資に特徴的なのが人件費コストの大きさである。

IT業界では「2:4:2:3の法則」なるものが半ば常識としてまかり通っているといわれる。これは当初の契約額を「2」とした場合、その後の要件変更等で開発コストが「4」に膨らみ、請負側が発注側に契約額の変更を申し込むが、発注側は「2」を主張、最終的には両者が折り合って「3」で決着するというものである。このように、人件費コストが事前の見積もりから大きく変動してしまうこと、言い換えれば仕様を確定することなく開発に入っていることが、事前に投資額を把握することを困難にしている大きな原因であろうと考えられる。

#### 2)効果の把握

前述のとおり、IT投資だけで達成できるものは非常に限られており、通常は他の手段と組み合わせて用いられるのが普通である。この場合、IT投資だけの効果を測定しようとすることはあまり意味がなく、他の手段を含めた投資全体でその効果を測ることが必要になる。

この効果を測定しようとする場合、何らかの指標を設定することが必要になるが、この指標の設定の難しさも効果の測定を困難にしている原因の一つと考えられる。

#### 3)効果測定の仕組み

中小企業の多くは、そもそも効果を測定する手段や仕組みをもっていないケースが多く、このことも効果測定を困難にしている一因と考えられる。すなわち、「P・D・C・A」サイクル(「仮設-検証」サイクル)を回す仕組みがなかったり、「P・D・C・A」サイクルを回すための訓練が不足したりしていることが、効果の測定をなおざりにする結果に繋がっているのではないかと推定される。

### (2)対策

#### ① 目的と手段の明確化

効果を目的の達成度合いと考えれば、まずIT投資の目的を明確にすることが必要である。しかし、何度も言うとおおり、ITの導入だけで期待できる成果はそう多くはない。したがって、より上位の目的を明確にした上で、その目的を達成するために必要な手段をITに限定することなくリストアップすることから始めるべきであろう。

すなわち、より広く多面的に物事を捉えることが必要であるが、そのための一つのツールとしてバランス・スコアカードが有効であると考えられる。バランス・スコアカードとは、「戦略目標を達成するために、業績管理の

対象を4つの視点で捉え、そのバランスを維持しながら、一枚の鳥瞰図の上で、業績の構造から進捗までを見渡せるようにまとめ上げた業績管理のフレームワーク」のことである。バランス・スコアカードについては、次章でもう少し詳しく述べることにしたい。

なお、開発コストのうちの多くを占める人件費について着手後の変動を極力少なくするために、この段階でシステムの仕様をしっかりと固めておくことが大切である。

## ② 投資額の把握

バランス・スコアカードなどのツールを利用して、プロジェクト全体の投資の組み合わせが明確になったら、今度は夫々のコストを積算すればよい。投資コストには、システムの開発コストの他に、従業員の教育コスト、業務プロセス変更にかかわるコストなどプロジェクト全体のコストを含めるべきであろう。さらに厳密に言うならば、導入後のランニングコストまで含めるのが正しいと考えられる。

## ③ 効果の把握

次に、その効果を何で測るのか、どのようにして測るかの問題である。

### 1) 効果測定指標の選択

目的の達成状況を把握するための指標として何が適切か。アンケート結果では、ITの導入目的は、業務の合理化・効率化、業務のスピードアップ、情報収集、情報・知識の共有、取引先との関係強化といったところが上位を占めている。しかし、これらはそのままでは効果測定指標として使用することはできない。したがって、業務の合理化・効率化だったら、業務の合理化・効率化を具体的に定義することが必要であり、次にそれを実現するための重要成功要因を明らかにして具体的な効果測定指標、例えばKPI(重要業績指標)に落とし込む必要がある。

### 事例) 金額換算できる指標とできない指標に分けて効果を測定(サービス業、L社)

L社では、投資効果の測定指標を、金額換算できるものとできないものに分けて設定し、事前と事後の効果を評価する基本情報として活用している。

金額換算できる指標として「売上」「営業利益」「コスト削減損失回避効果(「人件費」と「人件費以外」に分類)」を用いて効果を測定する。そして、別途積算した投資額からROI(投資利益率)と回収期間を算定している。

金額換算になじまない効果は例えば「見積もり依頼件数」といった「KPI(重要業績評価指標)」に落とし込み、数値目標を設定して利用している。

出典:日経情報ストラテジー 2003年9月号

### 2) 数値目標の設定

効果測定の指標が決まったら、今度は具体的な数値目標の設定である。数値目標を設定する場合、現状の数値がベースとなる。もしそれが明確になっていないようであれば、それを明確にすることから始め、

その上で、投資による期待値(数値目標)を設定する。

#### ④ 効果測定の仕事の構築

先に述べたとおり、効果測定の仕事とは、「P・D・C・A」サイクルを回す仕事に他ならないが、その基本は、「何時」、「誰が」、「どこで」、「どのような」情報を収集し、「どのような方法で」検証するかを計画し、実施することである。

なお、その仕事を構築するためにはISO9001のマネジメントシステム規格などを参考にすることもよいと考えられる。

## 第4章 ITによる経営活性化の提言

### 1. 経営の視点からのIT活用

#### (1) スピード経営の促進

経営スピードを上げるためには、経営者や責任者の意思決定スピードだけではなく、組織としてのフットワークのよさも必要である。意思決定をスピーディに組織行動に反映させるためには、「トップからの情報伝達スピード」と「ボトムからの情報伝達スピード」の双方が要求される。つまり、上からも下からも、いかに速く、正しく情報をやり取りできるか、その情報伝達のスピードが重要になる。

そのツールとして「グループウェア」が有効であるが、アンケート調査結果によれば6%程度しか活用されておらず、一層の活用が望まれる。

「グループウェア」は社内のコミュニケーション・ツールとして「電子メール」「電子会議室」「電子スケジュール表」などが一般的な機能であるが、「ワークフロー」(決裁者がどこからでも、パソコンがあれば各種書類の決済ができる)機能も活用できる。

インターネットと「グループウェア」を活用すれば、時間と場所に制限されることがなく情報のやり取りが可能になり、参加者全員の情報の共有ができる。さらに、各人が収集・発信する情報を組織として活用することができれば、会社組織全体としての知識や経験、アイデアなどを集結した「ナレッジ(知識)・マネジメント」への展開も可能になるであろう。

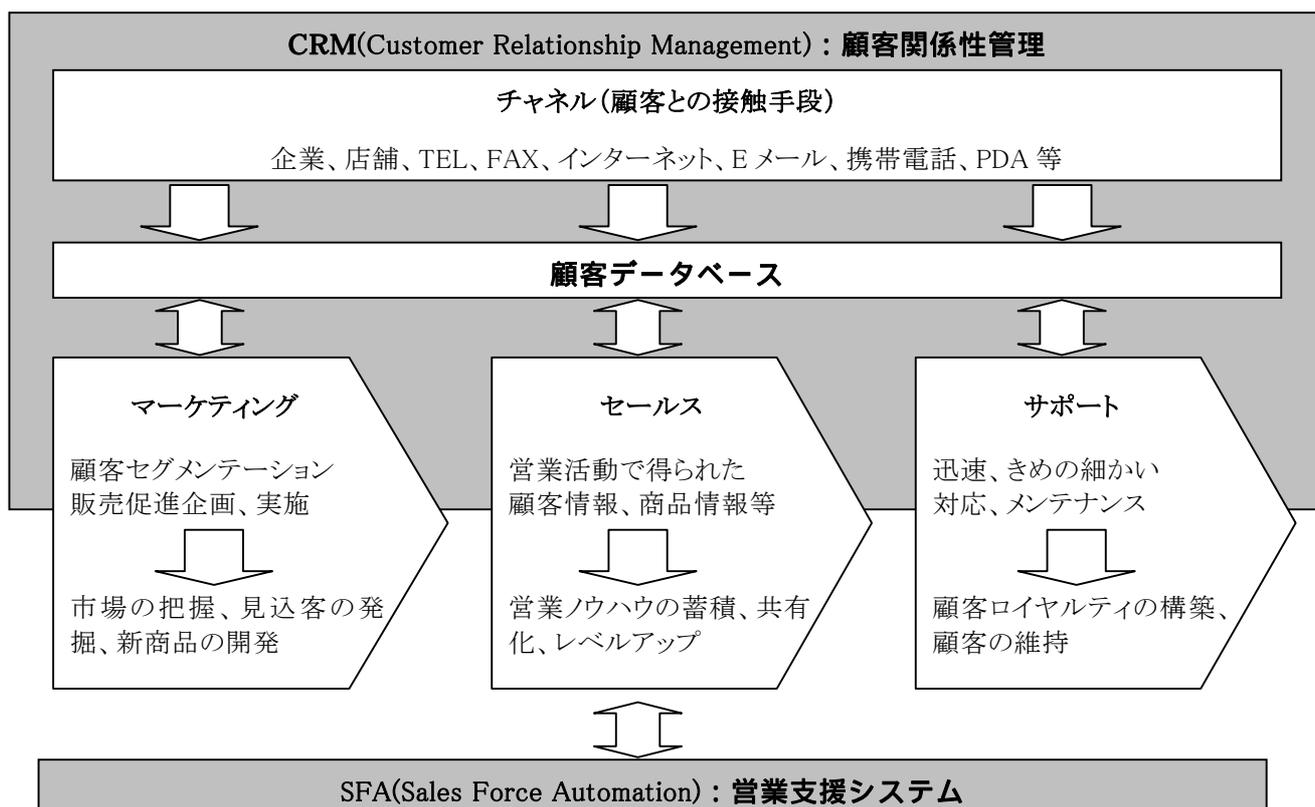
#### (2) 営業の強化

ここでは、営業の強化を実現する手段として、CRMとSFAについて紹介してみたい。

CRMは、ITを活用し、企業の各部門に分散している顧客情報を一元的に管理し、企業全体で共有し、活用するマネジメントの仕組みである。この仕組みを通じて、顧客のロイヤルティを構築し、企業の業績向上に寄与する目的で実施される。CRMを成功させるには、下記の図表のように、コンピュータやインターネットといったITの徹底活用と、マーケティング、セールス、サポートといった業務プロセスを上手く統合することがポイントとなる。

SFAは、(Sales Force Automation: 営業支援システム)は、モバイルパソコン等を活用して、営業現場と会社を直結することによって、顧客情報等を営業全員で共有し、営業活動を効率化する。事例で紹介したような営業担当者の営業力を強化するだけでなく、チームセリングを行う場合でも、顧客の情報が一元管理され、営業活動の進捗状況が共有化されることで、顧客への機会損失を防ぐと共に、きめ細かい対応を取ることができる。

これらの前提は、第3章でも示したように、デジタルだけでなくアナログの情報との融合により、生きたシステムとなり得る。そのためには、導入前の業務プロセスがきちんと構築されていること、企業の内部リソースの活用、そして経営者の積極的なリーダーシップが重要なのは既に指摘したとおりである。



CRM や SFA は営業の強化にどのように活用されるのだろうか。第3章の事例で紹介したが活用の仕方は企業により異なる。ここでは販売促進活動における代表的な活用のステップを紹介する。

### ステップ1:実施目的の明確化、企画の立案

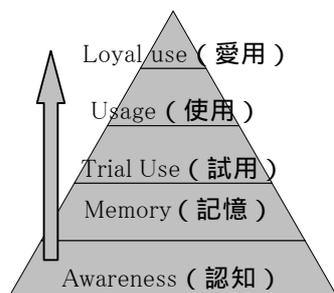
まず、販売促進活動を実施する目的を確認し、どのように活動を展開するのか企画を立案する。

### ステップ2:セグメンテーションとターゲティング

活動の対象となる顧客の選別を行う。まず、異質なニーズを持つ人々を同質のニーズを持つ固まり(セグメント)に分類する。次に、セグメントの中から、実施すべき企画に最もふさわしいセグメントを選び出す。そして、これらの対象に対してアプローチするためのチャンネルを選定する。これらの業務は、販売促進活動の効果を高めるために極めて重要な作業である。

### ステップ3:販売促進活動の実施

アプローチするためのチャンネルはダイレクトメール、Eメール、営業担当者の訪問など、顧客によって異なる。ここでは CRM だけではなく、SFA との連携によって更に高い効果を得ることができる。



参考までに、顧客とは誰かを考察するときに、使用されるモデルであるAMT ULの法則を紹介する。これは企業と顧客との深度を5種類の顧客として捉えたものである。通常は図表のようにA層からL層まで三角形を為しているが、企業により異なる。企業は、この各層をバランスよく保有すること、A→M→T→U→Lと順番にステップアップさせることを目的として、効果的な活動を行う。

#### ステップ4:レスポンス管理

以上の活動を通じて顧客からの反応(レスポンス)が返ってくる。顧客からのレスポンスに対して、返事を出すなどフォロー活動を行う。顧客に対するアプローチの履歴はデータベース化され、顧客データベースに蓄積される。

#### ステップ5:リレーションシップ管理

商品を購入したらサンキューレターを出す、情報を提供してその後にクロスセリング、アップセリングを行う。など、企業と顧客との距離感を徐々に縮め、売上に結びつけるためのリレーション管理を行う。

#### ステップ6:効果の測定、評価

最後に、効果を測定、評価することで、成否を判定する。その結果を次の活動にフィードバックすることで、ノウハウが企業内に蓄積され、活動の精度がレベルアップする。

### (3)「より高度な業務効率化」への挑戦

現状では業務の部分的 OA 化や部門内での個別業務の効率化を進めている IT 利活用の「部門内レベル」にある企業がほとんどである。しかしこの段階では前章でも述べたとおり、情報技術は個々の業務プロセスの生産性向上や効率化には有効であるが、単一業務毎の IT 化や事務管理業務の IT 化といった部門内の業務最適化の達成に止まらざるを得ない。

IT 利活用による企業メリット最大化を狙うためには「より高度な業務効率化」に向けて、次のステップである「企業全体レベル」や「企業群レベル」へとステップアップしていくことが望まれる。絶え間無い IT 利活用による業務革新こそが社員のモチベーションを高め、組織を活性化させ、企業の業績を高め、競争力の強化につながっていくからである。

まだ多くの企業が「部門内レベル」にある現状では「企業全体レベル」へのステップアップを図ることを提言したい。部門内の個別業務効率化の壁を超えて、企業全体の業務最適化を目指す「企業全体レベル」の段階は、まさに「経営力」そのものが問われることになる。部門という組織の壁を超えて業務プロセスを改善するためには、経営者のリーダーシップ、的確な経営方針、経営情報の共有化、活性化したコミュニケーション、意思決定の迅速化、業務プロセスの可視化など「経営」の視点に立った改善が必要となる。

分散化したシステムを「企業全体レベル」で業務プロセスを統合していく手段は従来から色々な方法で行われてきたが、ここではゼロベースから業務の再設計を行うBPR(Business Process Re-engineering)という概念とその実現のための情報システムであるERP(Enterprise Resource Planning)について紹介する。こうしたITを活用しながら、経営活性化に向けた取り組みを進めていただきたい。

#### ① BPRとは

BPR(Business Process Reengineering)とは、その提唱者マイケル・ハマーによると、「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」と定義される。簡単に言えば「始めからやり直すこと」

である。

## ② BPR推進ツールとしてのERPパッケージ活用

では具体的に BPR を行うためにはどのようにすればよいのか。BPR を実行するための方法の一つに ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージソフトウェアの導入がある。このパッケージソフトウェアは、企業にとって最適な業務の進め方(ベスト・ビジネス・プラクティス)に基づいて設計されているため、導入した企業はパッケージの想定している業務のやり方に合わせることで、業務改革を行うと同時にそれらをサポートするシステム化も完了する仕組みになっている。

当初、ERPパッケージの導入は大企業を中心に行われていたが、最近では中堅・中小企業への導入が相次いでおり、国内、及び外資系の各ITベンダーから多くのERPパッケージが提供されている。

ERPパッケージは業務統合パッケージとも言われており、会計や給与、販売や生産、在庫や物流など各機能が統合されたシステムである。お互いのデータがデータベース上で連携しているために二重入力が必要などの業務削減効果だけではなく、社内の各データを横串して見られる。毎日の動きがリアルタイムに把握でき、月次決算を素早く算出できるようになる。スピード経営につながり、問題発生時にも迅速な対応が可能になる等のメリットがある。

## ③ 中堅・中小企業におけるERPパッケージの導入

ERPパッケージは中堅・中小企業向けも数多く提供されており、以前より安くなったとはいえ市販のパソコン用パッケージソフトウェアのような価格ではない。また、どのITベンダーのどのERPパッケージが自社に適しているかを見極めが難しい。導入に当たっては、現状の業務プロセスが大幅に変わる可能性が高く、その場合には現場の抵抗を抑えるため経営者や現場のキーマンの積極的な参加が不可欠である。更に、場合によってはコンサルタントの活用も必要になる等、ERPパッケージ導入には多くの検討課題があり、特に中小企業にとってはまだまだ導入負荷が大きいことも確かである。

しかし、すでに導入して成果をあげている中堅・中小企業も多く、正しく導入すれば確実に業務プロセス再構築という経営改革ができるので、一定規模以上の中堅・中小企業においてはERPパッケージ導入によるBPR推進を実施するか、または将来の導入に向け検討を開始する必要があると考える。

## ④ ERPパッケージ導入の留意点

導入が失敗に終わる企業も存在するので、導入に当たっては以下の点に留意したい。

### 1) カスタマイズは極力回避

ERPパッケージの仕様は、ベストプラクティスに基づいて作られているので機能変更すると、その良さが失われる可能性がある。また機能の追加、削除もその後のメンテナンスを考慮して極力避ける。

### 2) 会社の経営戦略を明確にしてから導入

ERPパッケージ導入を目的にはしない。

### 3) 経営トップが率先してトップダウンで推進

ERPパッケージ導入は経営戦略として実施するので、経営トップの参画は不可欠であり、各現場のキ

ーマンの積極的な参加も必要である。

4) ERPパッケージの機能等を事前に徹底的に検討

ERPパッケージの特徴、導入のメリット、デメリット等を十分に研究してから導入する。

5) 競争優位な業務プロセスの継続可否について検討

自社の業務プロセスがすでに競争優位な状態にあるとき、ERPパッケージ導入により自社の優位性が失われる危険性があることを認識する。場合によっては、競争優位部分は残す。

6) 全体の費用を明確にして検討

パッケージソフトウェアの費用は全体の1、2割で、導入サポート費の方が一般的には多い。費用内訳を把握すると共に、更に、本稼動後の運用費用も考慮する。

7) 全社員に周知徹底

業務プロセスの改革が伴うので、全社員の理解と協力が不可欠である。

8) 自社の業務に合致するERPパッケージを選択

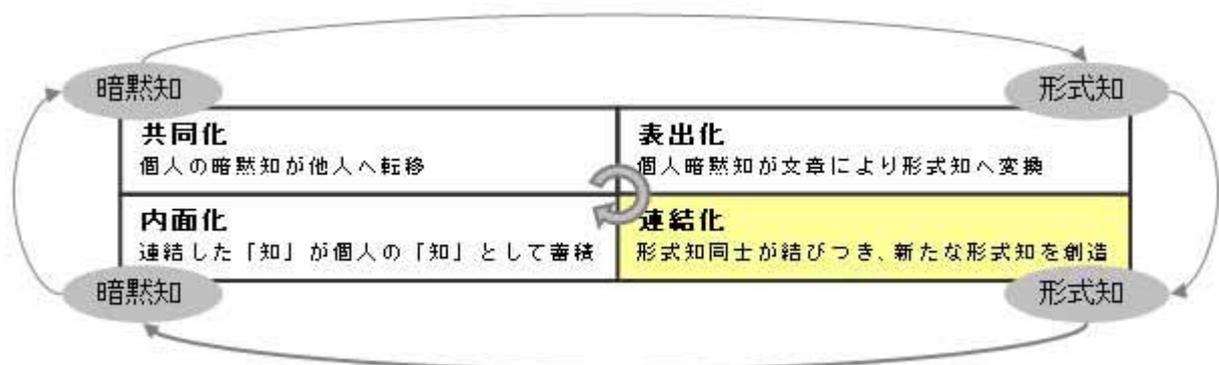
数多くのERPパッケージには各々の特徴があり、自社の業種、業務、規模等に合ったシステム、ITベンダーを選択する。

(4) 組織が持っている知識の活用

近年、顧客志向経営が声高に叫ばれているが、多様化する顧客ニーズや価値観をタイムリーに捉えることが求められる。また、ベンチマーク経営、ベストプラクティスの積極的な採用が示すように企業にとって効果的な仕組みや戦略・戦術は模倣され、他社との差別的な地位を築くことは困難になっている。

このような背景の中、競争優位を維持するためには絶え間ないイノベーションが必要になるが、それを実現するには、組織内での新たな知識の創造を促進するナレッジ・マネジメントシステムを導入する事を推奨する。

組織における知識は、暗黙知と呼ばれる言葉では表現されていない技能やノウハウから、形式知と呼ばれる文章や言葉で表現された論理的な知への変換を繰り返す事で創りだされる。ナレッジ・マネジメントとは、この知識変換を支援し、その知識を活用すること付加価値の最大化を目指している。



ナレッジ・マネジメントと言っても、技術的には従来から利用されているグループウェアなどの仕組みも応用されている。従来と異なる点は、収集された情報を単に共有するだけでなく、その情報から新たな気づきを与えたり、より効果的な戦略を提供したりする点にある。具体的には、顧客からのクレーム情報を基点に社内体制の整備や製品開発を行うことで顧客志向経営を実現する、営業情報を共有することでより差別的なSFAシステムを構築するなどが挙げられる。

ナレッジ・マネジメントシステムを導入する際は、自社のコアコンピタンスはどこにあり、どのような知識・ノウハウを活用するのかを明確にしなければならない。従来のOAシステムのように情報共有やコミュニティの活性化を目標にしたのとは違い、ナレッジ・マネジメントは知識創造の支援を行うものなので、目的が明確にならないままナレッジ・マネジメントシステムを導入しても従来の情報共有の域を脱する事は出来ない。

(出典:「経営戦略論新版」有斐閣に一部加筆)

#### (5) バランス・スコアカードの活用

バランス・スコアカードについては前章で簡単に触れたが、投資意思決定や投資効果の測定に活用することをお勧めしたい。

##### ① バランス・スコアカードとは

バランス・スコアカードは、経営の舵取りには財務と業務の両面をバランスさせることが必要との認識の下に考案されたものであり、その言葉自体は比較的新しいものであるが、考え方は極めてオーソドックスなものである。すなわち、バランス・スコアカードでは、最も長期的な取り組みである「学習と成長」が「業務プロセス」の改善・効率化につながり、効果的かつ効率的な業務プロセスが「顧客」満足度の向上を促すことによって、結果として「財務」業績が向上すると考えている。もう少し具体的に言えば、まず目的達成のために必要な手段を、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「学習と成長」の4つの視点から考察し、それらの手段を因果関係で結んで業績の構造を明らかにする。次に、視点ごとに①重点課題を設定し、②各重点課題達成のための重要成功要因を明確にし、③具体的な指標を定め、④数値目標を設定して各指標をモニタリングしながら進捗状況を把握し、コントロールするものである。このようなバランス・スコアカードの機能をうまく活用すれば、目的達成のために必要な費用の範囲を明確にし、さらに効果の検証を定量的に行うことが可能となる。

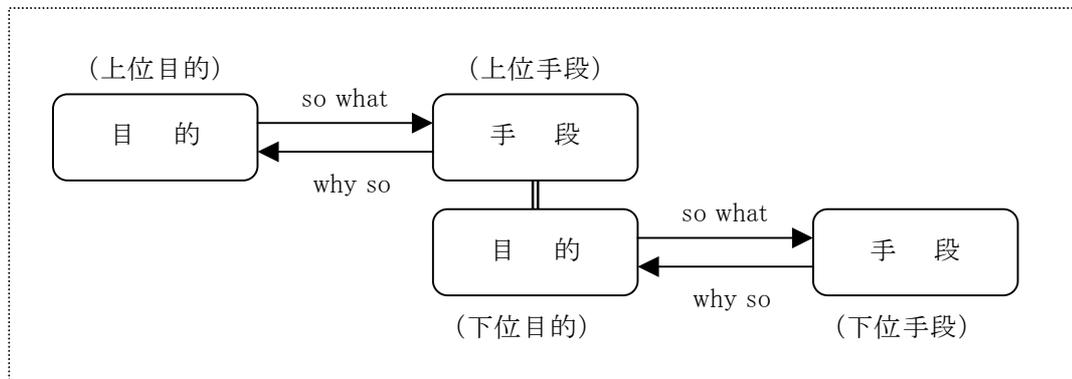
##### ② バランス・スコアカード活用のポイント

バランス・スコアカードで重要なことは、多面的に物事を捉えること、そして業績評価指標を設定して定量的な管理を行うことである。ここでは、IT投資も目的達成のために必要な複数の手段のうちの一つと考え、目的達成に向けて他の手段との関係を明らかにすること、すなわち、IT単体ではなく、他の手段との関係において捉えることが必要なのである。

なお、因果関係を考える場合には、目的と手段のつながりを「so what」と「why so」で論理的に検証することが大事である。「so what」とは目的を達成するために何を行うべきかを問うものであり、「why so」とは何故それを行う必要があるか、すなわちその手段を実行すると目的が達成できるかを問うものである。この目的と手段の関係は、ある目的を達成するためにどのような手段を実行するか、その手段を実行するために何をするか、

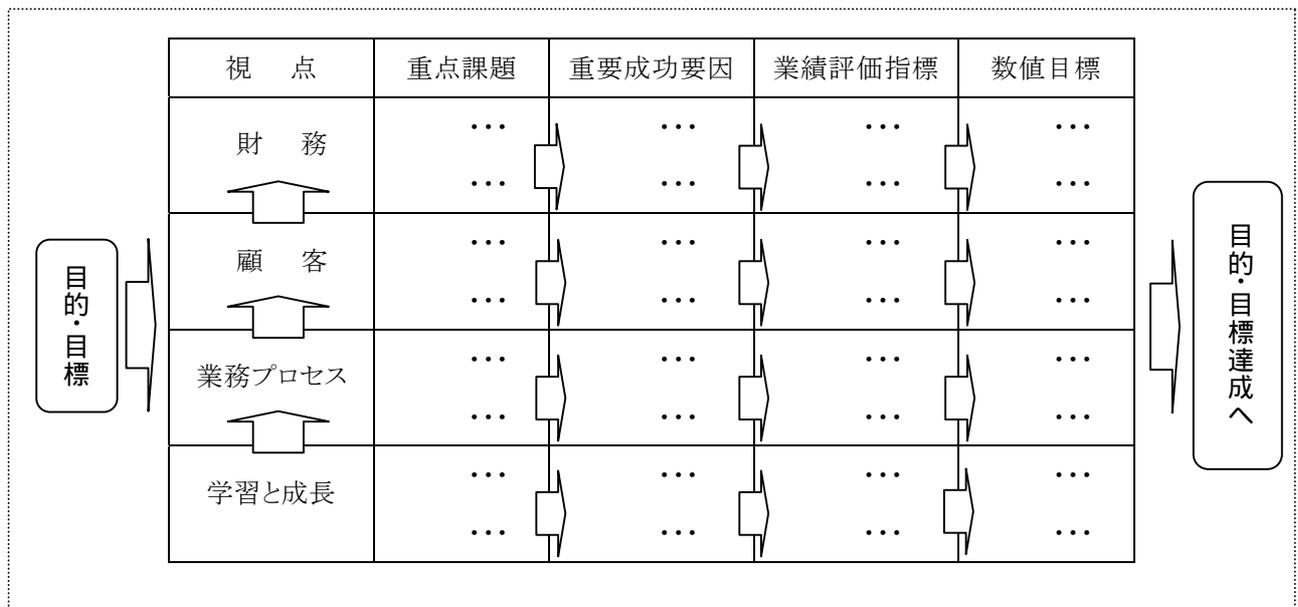
といったぐあいに連鎖していくのが普通である。(下図を参照)

<目的と手段の関係図>



最後に、バランス・スコアカードの基本的なフレームワークを示すので参考にさせていただきたい。

<バランス・スコアカードのフレームワーク>



## 2.IT化支援施策の活用と外部専門家の活用

現在、行政では中小企業に対するIT化支援に力をいれており、多面的なIT化支援施策を用意している。これらの多くの支援施策の中から自社にとって有効な施策の活用を図りたい。また、一般的に中小企業では自社内にIT専門家を抱えることは難しい状況にあるので、外部のIT専門家を活用できる諸制度の利用も検討して、着実にIT活用による経営活性化、経営革新を実現したい。

ここでは平成16年度現在の、IT化に関する中小企業向け支援施策とその概要を紹介する。

(注)下記の ( )内は問合せ先

## (1) 融資・リース・保証

①政府系金融機関の融資制度(中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫)

<http://jfs.go.jp>、<http://www.kokukin.go.jp>、<http://www.shokochukin.go.jp>

事業用設備資金、運転資金を融資

②信用保証制度

(全国信用保証協会連合会、各都道府県等の信用保証協会) <http://www.zensinhoren.or.jp>

金融機関から融資を受ける際に信用保証協会が信用保証をする制度

③小規模企業設備資金貸付制度

(県の中小企業支援センター等、全国中小企業設備貸与機関協会) <http://www.zentaikyo.or.jp>

小規模起業者の創業、経営基盤の強化に必要な設備の購入代金の半額を無利子貸付

④小規模企業設備貸与制度

(県の中小企業支援センター等、全国中小企業設備貸与機関協会) <http://www.zentaikyo.or.jp>

小規模起業者の創業、経営基盤の強化に必要な設備の導入を割賦販売、リースで利用できる

⑤戦略的情報化機器等整備事業(全国中小企業情報化促進センター) <http://www.n-i-c.or.jp>

戦略的情報化投資を行おうとする中小企業者が、低コストで情報機器等の活用を可能にする

⑥政府系金融機関の情報化投資融資制度<IT活用促進資金>

(中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫、各都道府県等中小企業支援センター)

中小企業のIT化促進のため、情報化投資を構成する設備投資、ソフトウェア取得必要資金、運転資金等に対する貸付を行う

## (2) 補助金・税金・出資

①IT活用型経営革新モデル事業

(東北経済産業局地域経済情報・製造産業課等) <http://www.tohoku.meti.go.jp/>

中小企業のITを活用した経営革新事業に対して、事業費の1/2以内を国が補助する制度であり、「事前調査研究事業」、「経営革新支援事業」の2種類がある

②IT(情報通信機器等)投資促進税制

(国税庁、国税局、税務署、中小企業庁事業環境部財務課) <http://www.nta.go.jp/>

適用期間は平成18年3月末までで、一定のIT関連設備やソフトウェアを導入した場合、10%の税額控除等、税制の特別措置が受けられる

③中小企業投資促進税制(国税庁、国税局、税務署、中小企業庁事業環境部財務課)

適用期間は平成18年3月末までで、機械・装置その他の対照設備を導入した場合、7%の税額控除等、税制の特別措置が受けられる

### (3) 情報提供・相談

#### ① 中小企業・ベンチャー総合支援センター

(中小企業・ベンチャー総合支援センター東北) <http://www.jasmec.go.jp/>

高度な経営課題の解決に取り組む中小・ベンチャー企業に多様な経営課題へのアドバイスや専門家派遣、情報提供等を行う

#### ② 都道府県等中小企業支援センター

(みやぎ産業振興機構 <http://www.joho-miyagi.or.jp/>)

(仙台市産業振興事業団 <http://www.siip.city.sendai.jp/>)

創業や経営革新等の様々な経営課題を抱える中小企業者の方にワンストップ型支援を実施。窓口相談の他に専門家派遣のIT活用経営革新支援事業、情報提供事業等を行う

#### ③ 地域中小企業支援センター(県北部、県中部、県南部の各地域中小企業支援センター)

地域に密着した創業や経営革新等の様々な経営課題を抱える中小企業者の方にワンストップ型支援を実施。窓口相談の他に専門家派遣、情報提供等を行う

#### ④ 戦略的情報化投資活性化支援事業<ITSSP>

(東北経済産業局地域経済部情報・製造産業課等) <http://www.itssp.jp/>

中小企業の経営者の方々が、経営革新を目指した戦略的情報化投資をする際に必要となる情報や支援環境を提供する。具体的支援内容としては、「経営者研究会」、「IT成熟度診断事業」、「IT化事例発表会」、「インターネットによる情報提供」、「ITコーディネータ制度」がある

#### ⑤ ITアドバイザー派遣事業(中小企業基盤整備機構) <http://www.smrj.go.jp/>

IT導入を進めようとする中小企業者に専門家(ITコーディネータ、中小企業診断士等)を派遣

#### ⑥ テクノナレッジ・ネットワーク(中小企業庁技術課) <http://www.chusho.meti.go.jp/>

中小企業の研究開発・技術開発を促進するため、加工データベース等の便利な技術情報をインターネットを通じて提供

#### ⑦ 企業等OB人材を活用した中小・ベンチャー企業支援

(各地域の事業実施商工会議所、中小企業基盤整備機構)

中小・ベンチャー企業の事業展開に不足しがちな、経営戦略等を助言する企業等OB人材の掘り起こしを行い、OB人材と中小・ベンチャー企業のマッチングを支援

#### ⑧ e-中小企業庁&ネットワーク(中小企業庁広報室) <http://www.chusho.meti.go.jp/>

「e-中小企業ネットマガジン」の配信等、中小企業経営者や創業予定者に対して、中小企業支援施策に関する豊富な情報、経営に役立つ情報をインターネットを通して提供

#### ⑨ ポータルサイト「J-Net21」(中小企業基盤整備機構、中小企業庁) <http://www.smrj.go.jp/>

中小企業に関する総合的な情報提供サイトで、IT活用事例等が掲載されている

⑩IT経営応援隊(経済産業省、情報処理推進機構、ITコーディネータ協会) <http://www.itouentai.jp>

2004年度から2006年度までの3年間限定プロジェクトで、関係機関やITベンダーなどの連携を図り一致団結して啓発を図ることで中堅・中小企業のIT活用の底上げを目指している

#### (4) セミナー・研修・イベント

①IT研修(中小企業基盤整備機構、都道府県等中小企業支援センター等)

中小企業大学校、都道府県等中小企業支援センター等で中小企業経営者、管理者等に対し、ITを活用した経営管理に関する高度かつ実践的な研修を実施している

②ITセミナー(都道府県等中小企業支援センター)

地域の中小企業経営者に対し、「IT革命が経済・社会、中小企業を取り巻く環境にどのような影響を及ぼすか」等に関する啓発・普及のためのセミナーを開催

#### (5) 共済制度・法律等の基づく支援

①中小企業経営革新支援法に基づく支援(中小企業庁経営支援部、東北経済産業局)

経営革新支援法の承認を受けた中小企業者に対して、中小企業経営革新支援対策費補助金等の支援を実施している

#### 【参考文献】

「すぐわかる CRM～顧客管理から個客創造へ」:かんき出版

「成功事例に学ぶ CRM 実践手法～エクセルを使って簡単に活用できる」:日科技連

「IT 経営」:東洋経済新報社

「SFA マネジメント革命」:コンピュータ・ニュース社

「我が国の企業の IT 化に対応する企業経営の分析(企業 IT 利用成熟度分析)」:経済産業省

「中小企業 IT 化推進計画Ⅱ」:中小企業庁

「リエンジニアリング革命」(日本経済新聞社)

「ナレッジマネジメント」:東洋経済新報社

「情報タイムス」:特集184号

「日経アドバンテージ 2003 年7月号」

「日経アドバンテージ 2004 年5月号」

「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2003 年 8 月号」

「バランス・スコアカード構築」:生産性出版

「中小企業施策利用ガイドブック 平成16年度版」:中小企業庁

「中小企業施策活用ガイドブック 平成16年度」:宮城県

## おわりに

今回の調査研究を終え、ある程度予想されていたこととはいえ、中小企業におけるIT利用の成熟度はまだまだ低いことを改めて実感しています。

ITインフラについてはほとんどの企業で整備されつつあるものの、多くの企業ではその利用がEメールやインターネット、ホームページの公開などに止まっています。本文中でも述べたように、IT化のレベルはIT導入段階である①基盤整備、IT利活用による②業務改善、③経営革新の3つの段階に分けることができますが、多くの中小企業は基盤整備をやっと終え、業務改善に取り組み始めた段階にあるといえます。

もちろん、多くの企業はITを利用した経営改善・改革が不可欠であることを認識しており、決して意識が低いわけではないことは言うまでもありません。ただ、その活用の方法が分からなかったり、社内に適切な人材を抱えていなかったりということがボトルネックになっているに過ぎないのです。

他方、行政側はこういったボトルネック解消のために様々な施策を用意しているものの、それらの情報は多くの企業に周知されているとは言い難いのが現実です。その原因としては、行政側の情報発信力と企業側の情報収集力の両面が考えられますが、加えて我々中小企業診断士等専門家が責めを負わなければならない部分も大きいのではないかと考えています。

このような自身の反省を含め、我々は中小企業診断士として宮城県内中小企業の方々の期待に応えるべく、いかにして企業のIT化を支援していくべきか更なる研究を重ねていくことにしています。また、同時に、ITに係る様々な個別の相談にも対応していく所存ですので、ご希望される方は下記までメールまたはFAXにてご相談いただきますようお願いいたします。

社団法人 中小企業診断協会 宮城県支部

IT調査・研究チーム

リーダー 小林 豊弘

メンバー 松永 徹平

金子 清男

菅原 広明

大場 宣英

清野 浩司

(順不同)

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町 2-11-12-606

TEL/FAX 022-262-8587

E-Mail smec-sen@lime.ocn.ne.jp

URL <http://www12.ocn.ne.jp/~s-miyagi/>

【添付資料1】アンケート結果集計表

設問1 業種	回答数	構成比
(1) 農林・水産・鉱業	1	1.0%
(2) 製造業	61	60.4%
(3) 建設業	15	14.9%
(4) 電気・ガス・水道業	0	0.0%
(5) 卸売業	18	17.8%
(6) 小売業	2	2.0%
(7) 金融・保険・不動産業	0	0.0%
(8) 運輸・通信業	0	0.0%
(9) 教育・医療・福祉	0	0.0%
(10) 個人向けサービス業	1	1.0%
(11) 企業、団体向けサービス業	0	0.0%
(12) 公共サービス・団体・組合	0	0.0%
(13) その他	1	1.0%
無回答	2	2.0%
計	101	100.0%

設問2 総従業員	回答数	構成比
(1) 5人以下	6	5.9%
(2) 6～10人	13	12.9%
(3) 11～20人	29	28.7%
(4) 21～30人	10	9.9%
(5) 31～50人	19	18.8%
(6) 51～100人	17	16.8%
(7) 101～300人	6	5.9%
(8) 301人以上	0	0.0%
無回答	1	1.0%
計	101	100.0%

設問3 資本金	回答数	構成比
(1) 300万円以下	7	6.9%
(2) 300万超1000万円以下	24	23.8%
(3) 1000万超5000万円以下	53	52.5%
(4) 5000万超1億円以下	12	11.9%
(5) 1億円超3億円以下	3	3.0%
(6) その他	1	1.0%
無回答	1	1.0%
計	101	100.0%

設問4 貴社に情報化を推進する組織がありますか、または情報化の推進者がいますか	回答数	構成比
(1) ある	37	36.6%
(2) 今は無いが検討中	17	16.8%
(3) ない	43	42.6%
無回答	4	4.0%
計	101	100.0%

設問5 貴社のITインフラ導入状況	回答数	構成比
(1) ほぼ社員1人に1台のパソコン導入	30	11.8%
(2) 部門毎や数人に1台の割合でパソコンを導入	47	18.4%
(3) LAN	55	21.6%
(4) 専用回線	19	7.5%
(5) ADSL等のブロードバンド回線	55	21.6%
(6) オフコン等パソコン以外のコンピュータ	20	7.8%
(7) 自社業務に特有のコンピュータを活用した情報機器	23	9.0%
(8) PDA等の携帯用情報端末	0	0.0%
(9) A S Pサービスを利用	1	0.4%
(10) パソコン等のIT関連機器は導入していない	3	1.2%
無回答	2	0.8%
計	255	100.0%

設問6 貴社の業種、主力製品・サービスの市場状況	回答数	構成比
(1) 新市場で競争相手は少ない	4	4.0%
(2) 成長市場として注目を浴びている	10	9.9%
(3) 成熟市場である	50	49.5%
(4) 衰退期に入っている	21	20.8%
(5) 衰退しており更に減少が予想される	14	13.9%
無回答	2	2.0%
計	101	100.0%

設問7 貴社の主力製品・サービスの市場競争力	回答数	構成比
(1) かなり高いと思う	3	3.0%
(2) 同業他社よりは高いと思う	36	35.6%
(3) 普通	52	51.5%
(4) 同業他社よりは低いと思う	7	6.9%
(5) かなり低いと思う	2	2.0%
無回答	1	1.0%
計	101	100.0%

設問 8 貴社の現在の業績はいかがですか		回答数	構成比
(1)	良い	7	6.9%
(2)	やや良い	19	18.8%
(3)	普通	35	34.7%
(4)	やや悪い	22	21.8%
(5)	悪い	17	16.8%
	無回答	1	1.0%
	計	101	100.0%

設問 9 貴社の経営改革（ITに限らず経営全般）実施状況		回答数	構成比
(1)	かなり進んでいる	0	0.0%
(2)	他社よりは進んでいる	15	14.9%
(3)	普通	59	58.4%
(4)	他社よりは遅れている	23	22.8%
(5)	全く実施していない	2	2.0%
(6)	その他	1	1.0%
	無回答	1	1.0%
	計	101	100.0%

設問 10 貴社ではITをどの程度活用していますか		回答数	構成比
(1)	全く活用していない	5	5.0%
(2)	個人レベルで活用している	11	10.9%
(3)	一部の部門で活用している	44	43.6%
(4)	全社的にITを活用している	35	34.7%
	無回答	6	5.9%
	計	101	100.0%

設問 11 今後、貴社では経営にITを活用したいと考えていますか		回答数	構成比
(1)	将来もITを活用する予定は無い	1	1.0%
(2)	今のところ予定は無いが将来は活用したい	15	14.9%
(3)	活用を検討中である	12	11.9%
(4)	現在と同程度の活用	29	28.7%
(5)	現在よりも更に活用したい	37	36.6%
	無回答	7	6.9%
	計	101	100.0%

設問 12 貴社の経営者はパソコン（Eメール、インターネット等）を会社で利用していますか		回答数	構成比
(1)	全く利用していない	7	6.9%
(2)	自分では利用していないが社員等のパソコンから情報を収集している	16	15.8%
(3)	まだ慣れてはいないが利用している	33	32.7%
(4)	十分に活用している	39	38.6%
	無回答	6	5.9%
	計	101	100.0%

設問 13 貴社ではどのようなITを活用していますか		回答数	構成比
(1)	ホームページを公開	57	19.9%
(2)	インターネット	76	26.5%
(3)	Eメール	84	29.3%
(4)	eラーニング	1	0.3%
(5)	E D I、E O S	4	1.4%
(6)	グループウェア	6	2.1%
(7)	C A D / C A M	30	10.5%
(8)	P O S	2	0.7%
(9)	C R M（顧客関係管理）	6	2.1%
(10)	C T I（電話とコンピュータを利用した顧客対応サービス）	4	1.4%
(11)	S F A（営業活動の業務革新）	4	1.4%
(12)	S C M（企業間効率化を目的とした供給連鎖管理）	1	0.3%
(13)	その他	2	0.7%
	無回答	10	3.5%
	計	287	100.0%

設問 14 現在は経営環境が大きく変化しており、経営改革が必要と言われています。この経営改革を行うためにITを活用すべきとの意見に対し、貴社ではどのように考えますか		回答数	構成比
(1)	ITの活用は不要	3	3.0%
(2)	一部はIT活用が必要	51	50.5%
(3)	経営改革にIT活用は不可欠	39	38.6%
	無回答	8	7.9%
	計	101	100.0%

設問 1 5 貴社のIT活用による経営改革はどの程度進んでいますか		回答数	構成比
(1)	未実施で予定もない	7	6.9%
(2)	検討はしているが具体化されていない	32	31.7%
(3)	具体的な検討を開始	11	10.9%
(4)	改革を実施中	24	23.8%
(5)	改革を実施済みで更に継続中	14	13.9%
(6)	経営改革は完了した	2	2.0%
	無回答	11	10.9%
	計	101	100.0%

設問 1 6 貴社ではどの業務の経営改革、改善が必要だと思いますか			回答数	構成比
(1)	人事・労務	32	10.7%	
(2)	総務	14	4.7%	
(3)	財務・経理	46	15.4%	
(4)	経営企画	24	8.0%	
(5)	情報システム	32	10.7%	
(6)	営業・販売	65	21.7%	
(7)	製造	47	15.7%	
(8)	物流	16	5.4%	
(9)	研究開発	11	3.7%	
(10)	その他	2	0.7%	
	無回答	10	3.3%	
	計	299	100.0%	

設問 1 7 貴社のIT導入目的は何ですか		回答数	構成比
(1)	B P R	0	0.0%
(2)	ナレッジ・マネジメント	2	0.3%
(3)	企業のP R	36	6.3%
(4)	情報収集	46	8.0%
(5)	企業イメージの向上	26	4.5%
(6)	意思決定支援（経営レベル）	12	2.1%
(7)	意思決定支援（管理職、担当者レベル）	16	2.8%
(8)	経営のオープン化	10	1.7%
(9)	価値観の共有	6	1.0%
(10)	情報・知識の共有	41	7.2%
(11)	組織のフラット化	7	1.2%
(12)	人材育成	4	0.7%
(13)	人材の採用	5	0.9%
(14)	品質向上	22	3.8%
(15)	サービスの向上	15	2.6%
(16)	顧客の囲い込み	12	2.1%
(17)	顧客の意見収集	6	1.0%
(18)	取引先との関係強化	40	7.0%
(19)	B t o B	6	1.0%
(20)	B t o C	3	0.5%
(21)	市場拡大	15	2.6%
(22)	営業力の強化	34	5.9%
(23)	業務の合理化・効率化	53	9.2%
(24)	業務のスピードアップ	46	8.0%
(25)	経費削減	33	5.8%
(26)	仕入、製造原価削減	22	3.8%
(27)	人員削減	14	2.4%
(28)	事務処理ミス低減	33	5.8%
(29)	ITを利用していない	1	0.2%
(30)	その他	0	0.0%
	無回答	7	1.2%
	計	573	100.0%

設問 1 8 貴社ではIT導入後、前問の導入目的は達成されましたか		回答数	構成比
(1)	B P R	0	0.0%
(2)	ナレッジ・マネジメント	0	0.0%
(3)	企業のP R	27	7.2%
(4)	情報収集	37	9.9%
(5)	企業イメージの向上	15	4.0%
(6)	意思決定支援（経営レベル）	7	1.9%
(7)	意思決定支援（管理職、担当者レベル）	8	2.1%
(8)	経営のオープン化	5	1.3%
(9)	価値観の共有	3	0.8%
(10)	情報・知識の共有	27	7.2%
(11)	組織のフラット化	6	1.6%
(12)	人材育成	3	0.8%
(13)	人材の採用	3	0.8%
(14)	品質向上	9	2.4%
(15)	サービスの向上	11	2.9%
(16)	顧客の囲い込み	4	1.1%
(17)	顧客の意見収集	3	0.8%
(18)	取引先との関係強化	22	5.9%
(19)	B t o B	5	1.3%
(20)	B t o C	3	0.8%
(21)	市場拡大	6	1.6%
(22)	営業力の強化	16	4.3%
(23)	業務の合理化・効率化	37	9.9%
(24)	業務のスピードアップ	35	9.3%
(25)	経費削減	18	4.8%
(26)	仕入、製造原価削減	11	2.9%
(27)	人員削減	9	2.4%
(28)	事務処理ミス低減	24	6.4%
(29)	ITを利用していない	3	0.8%
(30)	IT導入の効果は無かつ	0	0.0%
(31)	現時点では不明	8	2.1%
(32)	その他	0	0.0%
	無回答	10	2.7%
	計	375	100.0%

設問 1 9 IT投資の効果を測るための判断基準を設定していましたか		回答数	構成比
(1)	数値目標で設定した	2	2.0%
(2)	数値目標ではないが判断基準は設定した	21	20.8%
(3)	設定しなかった	60	59.4%
	無回答	18	17.8%
	計	101	100.0%

設問20 設問18の達成度は、全般的に期待と比べてどうでしたか		回答数	構成比
(1)	期待を大幅に超える効果があった	1	1.0%
(2)	期待以上	6	5.9%
(3)	期待通り	39	38.6%
(4)	やや期待はずれ	13	12.9%
(5)	全く期待はずれ	0	0.0%
(6)	まだ分からない	28	27.7%
(7)	ITを利用していない	2	2.0%
	無回答	12	11.9%
	計	101	100.0%

設問21 設問20で4、または5の期待はずれとお答えした方に伺います。なぜそのように思いましたか		回答数	構成比
(1)	導入目的が達成されていない	4	19.0%
(2)	費用対効果に不満	6	28.6%
(3)	運用しづらい	0	0.0%
(4)	運用経費がかかりすぎる	2	9.5%
(5)	当社の業務内容に合っていない	4	19.0%
(6)	機能的に問題があった	2	9.5%
(7)	システムが稼動していない	0	0.0%
(8)	IT化により別の問題が発生した	1	4.8%
(9)	その他	2	9.5%
	無回答	0	0.0%
	計	21	100.0%

設問22 設問20で4、または5の期待はずれとお答えした方に伺います。その原因は何だと思えますか		回答数	構成比
(1)	ITに関する社内の人材不足	0	0.0%
(2)	推進組織、リーダー等社内体制の問題	1	7.7%
(3)	経営層の問題	2	15.4%
(4)	最初から無理な要求だった	0	0.0%
(5)	情報化企画に問題	1	7.7%
(6)	ITベンダー	0	0.0%
(7)	ソフト、ハードの選定ミス	1	7.7%
(8)	投資額不足	1	7.7%
(9)	外部専門家	1	7.7%
(10)	無理な導入スケジュール	0	0.0%
(11)	IT化への期待が大きすぎた	0	0.0%
(12)	その他	0	0.0%
	無回答	6	46.2%
	計	13	100.0%

設問23 設問20で1、または2の期待以上とお答えした方に伺います。その原因は何だと思えますか		回答数	構成比
(1)	ITに関する人材が社内にあった	5	38.5%
(2)	推進組織、リーダー等社内体制を整備した	1	7.7%
(3)	経営層の積極的な関与	1	7.7%
(4)	適切な情報化企画	2	15.4%
(5)	ITベンダー	0	0.0%
(6)	ソフト、ハードの選定が適切	1	7.7%
(7)	十分な投資額	1	7.7%
(8)	外部専門家	1	7.7%
(9)	余裕のある導入スケジュール	0	0.0%
(10)	IT化にあわせて業務の見直しを行った	1	7.7%
(11)	その他	0	0.0%
	無回答	0	0.0%
	計	13	100.0%

設問24 「IT投資促進税制」を知っていましたか		回答数	構成比
(1)	知らなかった	48	47.5%
(2)	名前は知っていた	25	24.8%
(3)	内容も知っている	17	16.8%
	無回答	11	10.9%
	計	101	100.0%

設問25 詳しい内容を知りたいと思えますか		回答数	構成比
(1)	知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>	25	24.8%
(2)	知りたいので自分で調べてみる	24	23.8%
(3)	すでに内容を知っている	12	11.9%
(4)	特に知りたくない	17	16.8%
(5)	その他	1	1.0%
	無回答	22	21.8%
	計	101	100.0%

設問26 利用したいと思えますか		回答数	構成比
(1)	ぜひ利用したい	6	5.9%
(2)	内容によっては利用したい	49	48.5%
(3)	利用する予定はない	20	19.8%
(4)	利用済み、または計画中	9	8.9%
(5)	その他	0	0.0%
	無回答	17	16.8%
	計	101	100.0%

設問27 「ITショートコンサルティング」事業を知っていましたか		回答数	構成比
(1)	仙台市外なので知らなかった	27	26.7%
(2)	仙台市以外なのに知っていたが、特に興味は無かった	3	3.0%
(3)	仙台市以外なのに知っており、自分の地域でも同じようなものがあれば良いと思った	3	3.0%
(4)	仙台市内であるが知らなかった	45	44.6%
(5)	仙台市内であり知っていたが、特に興味はなかった	11	10.9%
(6)	活用した	3	3.0%
	無回答	9	8.9%
	計	101	100.0%

設問 2 8 今後、同様の施策が自分の地域で実施されれば、利用したいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	ぜひ利用したい<募集があればEメールで連絡して欲しい>	8	7.9%
(2)	ぜひ利用したい<但し、Eメールでの連絡は不要>	4	4.0%
(3)	場合によっては利用したい	58	57.4%
(4)	利用する予定はない	23	22.8%
(5)	その他	0	0.0%
	無回答	8	7.9%
	計	101	100.0%

設問 2 9 「IT活用型経営革新モデル事業」を知っていましたか		回答数	構成比
(1)	知らなかった	82	81.2%
(2)	名前は知っていた	13	12.9%
(3)	内容も知っている	3	3.0%
	無回答	3	3.0%
	計	101	100.0%

設問 3 0 詳しい内容を知りたいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>	24	23.8%
(2)	知りたいので自分で調べてみる	24	23.8%
(3)	すでに内容を知っている	2	2.0%
(4)	特に知りたくない	39	38.6%
(5)	その他	2	2.0%
	無回答	10	9.9%
	計	101	100.0%

設問 3 1 利用したいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	ぜひ利用したい	2	2.0%
(2)	内容によっては利用したい	50	49.5%
(3)	利用する予定はない	39	38.6%
(4)	利用済み、または計画中	0	0.0%
(5)	その他	1	1.0%
	無回答	9	8.9%
	計	101	100.0%

設問 3 2 「戦略的情報化投資活性化支援事業」を知っていましたか		回答数	構成比
(1)	知らなかった	91	90.1%
(2)	名前は知っていた	7	6.9%
(3)	内容も知っている	2	2.0%
	無回答	1	1.0%
	計	101	100.0%

設問 3 3 詳しい内容を知りたいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>	18	17.8%
(2)	知りたいので自分で調べてみる	26	25.7%
(3)	すでに内容を知っている	3	3.0%
(4)	特に知りたくない	46	45.5%
(5)	その他	1	1.0%
	無回答	7	6.9%
	計	101	100.0%

設問 3 4 今後、開催される場合、利用したいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	ぜひ利用したい	2	2.0%
(2)	内容によっては利用したい	46	45.5%
(3)	利用する予定はない	43	42.6%
(4)	利用済み、または計画中	1	1.0%
(5)	その他	1	1.0%
	無回答	8	7.9%
	計	101	100.0%

設問 3 5 IT推進アドバイザー制度、各支援センターの専門家派遣事業を知っていましたか		回答数	構成比
(1)	両方共知らなかった	68	67.3%
(2)	専門化派遣、IT推進アドバイザーいずれかの名前位は知っていた	14	13.9%
(3)	専門家派遣の内容は知っているが、IT推進アドバイザーの内容は知らなかった	7	6.9%
(4)	IT推進アドバイザーの内容は知っているが、専門家派遣の内容は知らなかった	0	0.0%
(5)	専門家派遣、IT推進アドバイザーの両方の内容を知っている	9	8.9%
	無回答	3	3.0%
	計	101	100.0%

設問 3 6 詳しい内容を知りたいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい>	12	11.9%
(2)	知りたいので自分で調べてみる	17	16.8%
(3)	すでに内容を知っている	7	6.9%
(4)	特に知りたくない	52	51.5%
(5)	その他	4	4.0%
	無回答	9	8.9%
	計	101	100.0%

設問 3 7 今後、この事業を利用したいと思いませんか		回答数	構成比
(1)	ぜひ利用したい	1	1.0%
(2)	内容によっては利用したい	37	36.6%
(3)	利用する予定はない	52	51.5%
(4)	その他	4	4.0%
	無回答	7	6.9%
	計	101	100.0%

【添付資料2】アンケート調査票

ITによる経営活性化 アンケート調査票

社団法人中小企業診断協会宮城県支部

当アンケートは、県内企業の IT による経営活性化を支援する目的で、社団法人中小企業診断協会宮城県支部が調査研究事業として行うものです。

アンケートの記入に先立ちまして、下記枠内に貴社名などのご記入をお願いいたします。

報告書が完成しましたら、インターネットでの閲覧ができるようにいたしますが、閲覧が可能になった時点で、ご記入戴いたE-メールアドレスに対して閲覧可能になった旨と、閲覧 URL アドレスをメールさせていただきます。

なお、社名等を公表することは一切ありません。

貴社名		代表者役職		代表者名	
ご住所	〒			電話番号	
ご回答者氏名	部署名:		E-メール:		
	役職名:				

1. 貴社概要

【設問1】業種(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 農林・水産・鉱業
2. 製造業
3. 建設業
4. 電気・ガス・水道業
5. 卸売業
6. 小売業
7. 金融・保険・不動産業
8. 運輸・通信業
9. 教育・医療・福祉
10. 個人向けサービス業
11. 企業、団体向けサービス業
12. 公共サービス・団体・組合
13. その他( )

【設問2】総従業員数<パート・派遣社員等を含む>(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 5人以下
2. 6～10人
3. 11～20人
4. 21～30人
5. 31～50人
6. 51～100人
7. 101～300人
8. 301人以上

【設問3】資本金(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 300万円以下
2. 300万超1000万円以下
3. 1000万円超5000万円以下
4. 5000万円超1億円以下
5. 1億円超3億円以下
6. その他

【設問4】貴社には情報化を推進する組織がありますか、または情報化の担当者がいますか  
(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. ある
2. 今は無いが検討中
3. ない

【設問5】貴社の IT インフラ導入状況(導入済みのもの全てに○を付けてください)

1. ほぼ社員1人に1台のパソコン導入
2. 部門毎や数人に1台の割合でパソコンを導入
3. LAN
4. 専用回線
5. ADSL 等のブロードバンド回線
6. オフコン等パソコン以外のコンピュータ
7. 自社業務に特有のコンピュータを活用した情報機器
8. PDA 等の携帯用情報端末
9. ASPサービスを利用
10. パソコン等のIT関連機器は導入していない

【設問6】貴社の業種、主力製品・サービスの市場状況(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 新市場で競争相手は少ない
2. 成長市場として注目を浴びている
3. 成熟市場である
4. 衰退期に入っている
5. 衰退しており更に減少が予想される

【設問7】貴社の主力製品・サービスの市場競争力(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. かなり高いと思う
2. 同業他社よりは高いと思う
3. 普通
4. 同業他社よりは低いと思う
5. かなり低いと思う

【設問8】貴社の現在の業績はいかがですか(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 良い
2. やや良い
3. 普通
4. やや悪い
5. 悪い

- 【設問9】貴社の経営改革(ITに限らず経営全般)実施状況(あてはまるもの1つに○を付けてください)
1. かなり進んでいる
  2. 他社よりは進んでいる
  3. 普通
  4. 他社よりは遅れている
  5. 全く実施していない
  6. その他( )

## 2.IT活用状況

- 【設問10】貴社ではITをどの程度活用していますか(あてはまるもの1つに○を付けてください)
1. 全く活用していない
  2. 個人レベルで活用している
  3. 一部の部門で活用している
  4. 全社的にITを活用している

- 【設問11】今後、貴社では経営にITを活用したいと考えていますか(あてはまるもの1つに○を付けてください)
1. 将来もITを活用する予定は無い
  2. 今のところ予定は無いが将来は活用したい
  3. 活用を検討中である
  4. 現在と同程度の活用
  5. 現在よりも更に活用したい

- 【設問12】貴社の経営者はパソコン(Eメール、インターネット等)を会社で利用していますか(あてはまるもの1つに○を付けてください)
1. 全く利用していない
  2. 自分では利用していないが社員等のパソコンから情報を収集している
  3. まだ慣れてはいないが利用している
  4. 十分に活用している

- 【設問13】貴社ではどのようなITを活用していますか(あてはまるもの全てに○を付けてください)
1. ホームページを公開
  2. インターネット
  3. Eメール
  4. eラーニング
  5. EDI、EOS
  6. グループウェア
  7. CAD/CAM
  8. POS
  9. CRM(顧客関係管理)
  10. CTI(電話とコンピュータを利用した顧客対応サービス)
  11. SFA(営業活動の業務革新)
  12. SCM(企業間効率化を目的とした供給連鎖管理)
  13. その他( )

## 3.ITによる経営活性化(経営改革、改善)

- 【設問14】現在は経営環境が大きく変化しており、経営改革が必要とされています。この経営改革を行うためにITを活用すべきとの意見に対し、貴社ではどのように考えますか(あてはまるもの1つに○を付けてください)
1. ITの活用は不要
  2. 一部はIT活用が必要
  3. 経営改革にIT活用は不可欠

- 【設問15】貴社のIT活用による経営改革はどの程度進んでいますか(あてはまるもの1つに○を付けてください)
1. 未実施で予定もない
  2. 検討はしているが具体化されていない
  3. 具体的な検討を開始
  4. 改革を実施中
  5. 改革を実施済みで更に継続中
  6. 経営改革は完了した

- 【設問16】貴社ではどの業務の経営改革、改善が必要だと思いますか。(既に実施したものも含み、あてはまるもの全てに○を付けてください)
1. 人事・労務
  2. 総務
  3. 財務・経理
  4. 経営企画
  5. 情報システム
  6. 営業・販売
  7. 製造
  8. 物流
  9. 研究開発
  10. その他( )

- 【設問17】貴社のIT導入目的は何ですか。(既に実施したものも含み、あてはまるもの全てに○を付けてください)
1. BPR
  2. ナレッジ・マネジメント
  3. 企業のPR
  4. 情報収集
  5. 企業イメージの向上
  6. 意思決定支援(経営レベル)
  7. 意思決定支援(管理職、担当者レベル)
  8. 経営のオープン化
  9. 価値観の共有
  10. 情報・知識の共有
  11. 組織のフラット化
  12. 人材育成
  13. 人材の採用
  14. 品質向上
  15. サービスの向上
  16. 顧客の囲い込み
  17. 顧客の意見収集
  18. 取引先との関係強化
  19. BtoB
  20. BtoC
  21. 市場拡大
  22. 営業力の強化
  23. 業務の合理化・効率化
  24. 業務のスピードアップ
  25. 経費削減
  26. 仕入、製造原価削減
  27. 人員削減
  28. 事務処理ミス低減
  29. ITを利用していない
  30. その他( )

- 【設問18】貴社ではIT導入後、前問の導入目的は達成されましたか。(程度の差はあるものの達成されたもの全てに○を付けてください)
1. BPR
  2. ナレッジ・マネジメント
  3. 企業のPR
  4. 情報収集
  5. 企業イメージの向上
  6. 意思決定支援(経営レベル)
  7. 意思決定支援(管理職、担当者レベル)
  8. 経営のオープン化
  9. 価値観の共有
  10. 情報・知識の共有
  11. 組織のフラット化
  12. 人材育成

13. 人材の採用 14. 品質向上 15. サービスの向上 16. 顧客の囲い込み  
 17. 顧客の意見収集 18. 取引先との関係強化 19. BtoB 20. BtoC 21. 市場拡大  
 22. 営業力の強化 23. 業務の合理化・効率化 24. 業務のスピードアップ 25. 経費削減  
 26. 仕入、製造原価削減 27. 人員削減 28. 事務処理ミス低減 29. ITを利用していない  
 30. IT導入の効果は無かった 31. 現時点では不明  
 32. その他( )

【設問19】IT投資の効果を測るための判断基準を設定していましたか。

(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 数値目標で設定した 2. 数値目標ではないが判断基準は設定した 3. 設定しなかった

【設問20】設問18の達成度は、全般的に期待と比べてどうでしたか。(あてはまるもの1つに○を付けてください)

1. 期待を大幅に超える効果があった 2. 期待以上 3. 期待通り 4. やや期待はずれ  
 5. 全く期待はずれ 6. まだ分からない 7. ITを利用していない

【設問21】設問20で4、または5の期待はずれとお答えした方に伺います。なぜそのように思いましたか。

(あてはまるもの全てに○を付けてください)

1. 導入目的が達成されていない 2. 費用対効果に不満 3. 運用しづらい  
 4. 運用経費がかかりすぎる 5. 当社の業務内容に合っていない 6. 機能的に問題があった  
 7. システムが稼動していない 8. IT化により別の問題が発生した( )  
 9. その他( )

【設問22】設問20で4、または5の期待はずれとお答えした方に伺います。その原因は何だと思えますか。

(あてはまるもの全てに○を付けてください)

1. ITに関する社内の人材不足 2. 推進組織、リーダー等社内体制の問題 3. 経営層の問題  
 4. 最初から無理な要求だった 5. 情報化企画に問題 6. ITベンダー  
 7. ソフト、ハードの選定ミス 8. 投資額不足 9. 外部専門家 10. 無理な導入スケジュール  
 11. IT化への期待が大きすぎた  
 12. その他( )

【設問23】設問20で1、または2の期待以上とお答えした方に伺います。その原因は何だと思えますか。

(あてはまるもの全てに○を付けてください)

1. ITに関する人材が社内にあった 2. 推進組織、リーダー等社内体制を整備した  
 3. 経営層の積極的な関与 4. 適切な情報化企画 5. ITベンダー  
 6. ソフト、ハードの選定が適切 7. 十分な投資額 8. 外部専門家  
 9. 余裕のある導入スケジュール 10. IT化にあわせて業務の見直しを行った  
 11. その他( )

#### 4.IT活用支援施策

■政府はe-JAPAN戦略におけるIT投資促進策として、平成15年1月1日から平成18年3月31日までに取得したコンピュータソフトウェア、ハードウェアに対して税額控除または特別償却を実施できる「IT投資促進税制」を創設しました。

(各々の設問に対してあてはまるもの1つに○を付けてください)

【設問24】この制度を知っていましたか	1. 知らなかった 2. 名前は知っていた 3. 内容も知っている
【設問25】詳しい内容を知りたいと思いますか	1. 知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい> 2. 知りたいので自分で調べてみる 3. すでに内容を知っている 4. 特に知りたくない 5. その他( )
【設問26】利用したいと思いますか	1. ぜひ利用したい 2. 内容によっては利用したい 3. 利用する予定はない 4. 利用済み、または計画中 5. その他( )

- (財)仙台市産業振興事業団は平成14年度、15年度に中小企業のIT化の推進を目的として「地域IT活用支援事業」を計画し、その企画・実施をNAViS(仙台ソフトウェアセンター)に委託しました。この事業の一環として、市内の中小企業の方々を対象に、IT導入・活用支援の専門家による5日間程度の「ITショートコンサルティング」(無料)を実施しました。

(各々の設問に対してあてはまるもの1つに○を付けてください)

【設問27】この事業を知っていましたか	1. 仙台市外なので知らなかった 2. 仙台市以外なのに知っていたが、特に興味は無かった 3. 仙台市以外なのに知っており、自分の地域でも同じようなものがあれば良いと思った 4. 仙台市内であるが知らなかった 5. 仙台市内であり知っていたが、特に興味はなかった 6. 活用した
【設問28】今後、同様の施策が自分の地域で実施されれば、利用したいと思えますか	1. ぜひ利用したい(募集があればEメールで連絡して欲しい) 2. ぜひ利用したい(但し、Eメールでの連絡は不要) 3. 場合によっては利用したい 4. 利用する予定はない 5. その他( )

- 中小企業庁では、中小企業の経営革新を促進するため、中小企業者等が実施する、地域でモデルとなりうるITを活用したビジネスシステムの構築に向けての調査研究事業(事前調査研究事業)及びそれらの開発・導入事業(経営革新支援事業)に係る経費の内、補助対象経費の1/2以内を補助する「IT活用型経営革新モデル事業」を平成14年度から実施しています。この事業を知っていましたか。

(各々の設問に対してあてはまるもの1つに○を付けてください)

【設問29】この事業を知っていましたか	1. 知らなかった 2. 名前は知っていた 3. 内容も知っている
【設問30】詳しい内容を知りたいと思えますか	1. 知りたいので教えて欲しい(Eメールで資料を送って欲しい) 2. 知りたいので自分で調べてみる 3. すでに内容を知っている 4. 特に知りたくない 5. その他( )
【設問31】利用したいと思えますか	1. ぜひ利用したい 2. 内容によっては利用したい 3. 利用する予定はない 4. 利用済み、または計画中 5. その他( )

- 経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構(IPA)では、より多くの企業が経営に役立つ情報化を実行することによって企業競争力を高めることを目的として、平成11年度より「戦略的情報化投資活性化支援事業」(愛称:ITSSP/ITソリューション・スクエア・プロジェクト)を展開しています。この事業の中で、経営者講習会やIT活用のための計画書策定コンサルティング等を実施しています。

(各々の設問に対してあてはまるもの1つに○を付けてください)

【設問32】この事業を知っていましたか	1. 知らなかった 2. 名前は知っていた 3. 内容も知っている
【設問33】詳しい内容を知りたいと思えますか	1. 知りたいので教えて欲しい(Eメールで資料を送って欲しい) 2. 知りたいので自分で調べてみる 3. すでに内容を知っている 4. 特に知りたくない 5. その他( )
【設問34】今後、開催される場合、利用したいと思えますか	1. ぜひ利用したい 2. 内容によっては利用したい 3. 利用する予定はない 4. 利用済み、または計画中 5. その他( )

- 独立行政法人中小企業基盤整備機構(旧中小企業総合事業団等)では、IT化の多様な課題に取り組まれる中小企業、個人事業主への支援として IT推進アドバイザーを派遣し、個別企業の実態に即した支援を行っています。(企業負担は1回当たり15,000円)  
 また、財団法人みやぎ産業振興機構、および財団法人仙台市産業振興事業団では、専門家派遣事業としてITに関する支援等も実施しています。(企業負担は1回当たり(35,000円+交通費)の1/3)

(各々の設問に対してあてはまるもの1つに○を付けてください)

【設問35】これらの事業を知っていましたか	1. 両方共知らなかった 2. 専門化派遣、IT推進アドバイザーいずれかの名前位は知っていた 3. 専門家派遣の内容は知っているが、IT推進アドバイザーの内容は知らなかった 4. IT推進アドバイザーの内容は知っているが、専門家派遣の内容は知らなかった 5. 専門家派遣、IT推進アドバイザーの両方の内容を知っている
【設問36】詳しい内容を知りたいと思いますか	1. 知りたいので教えて欲しい<Eメールで資料を送って欲しい> 2. 知りたいので自分で調べてみる 3. すでに内容を知っている 4. 特に知りたくない 5. その他( )
【設問37】今後、この事業を利用したいと思いますか	1. ぜひ利用したい 2. 内容や場合によっては利用したい 3. 利用する予定はない 4. その他( )

## 5. 自由意見

IT活用による経営活性化に関するご意見、ご要望等がありましたら、何でも結構ですのでご記入下さい。

---



---



---



---



---

ご協力、ありがとうございました。