

〔論 説〕

## 中小企業における情報システムの導入意識と 活用の変化についての研究

仲 野 友 樹

### 目次

1. 研究の背景
2. 先行研究
3. 研究の手法と仮説
4. 分析
5. 結論

### 1. 研究の背景

現在では、中小企業にとっても、情報システムの導入は当たり前のことになってきている。企業にとって、情報システムは導入だけをすれば良いものではなく、導入後に期待された効果を生み出す活用をすることが重要となる。しかしながら、効果を生み出す情報システムの活用をすることは簡単ではない。

中小企業は大企業と比較して、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源に乏しいと一般的に見なされている。このヒト、モノ、カネに加えて、経営資源に含まれる「情報」を経営に役立てるためには、情報システムの活用が不可欠となる。つまり、中小企業にとって、情報システムの活用は非常に大きな意味を持っているといえることができる。

情報システムの活用は中小企業にとっても重要な課題となっているが、中小企業には情報システムにかかわる知識と経験を蓄積することが難しい状況が続いている。そのような状況の中では、中小企業が情報システムを専門に扱う部署や人員を新たに配置することも難しい。そのために、中小企業における情報システムの導入、活用は、大企業と比較して遅れている状況にあると考えられる。

こうした状況を打破するためには、情報システムに関する知識と経験の蓄積のない中小企業が、思い付きで情報システムを導入するのではなく、情報システムをどのように活用したいのか、どのような効果を求めているのかといった導入の目的をITベンダーなどの外部の専門家と確認してから導入をすることが重要になると考えられる。

このような課題は、ITベンダーなどの外部の専門家と中小企業との間で連絡を密に取ることができる関係性が構築されることで解決に向かう可能性がある。中小企業と外部の専門家との間に良好な関係性を維持することで、中小企業における情報システムの活用も、より積極的なものに変化していくと考えられる。

そこで、本研究では、2008年に行った「中小企業における情報活用力とIT化に関するアンケート調査」と中小企業庁の委託により三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式

会社が2017年に行った「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」の2つのアンケート調査を用いて、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化を明らかにすることを目的とする。

## 2. 先行研究

### 2.1. 情報システムの活用

情報システムの定義にはさまざまなものが存在している。戦略情報システムがその活用の中心であった時代の情報システムの定義としては、Wiseman (1989) の「組織がその目的を達成するのを助ける能力をもった、コンピュータをベースとしたシステムである」などが存在している [1]。組織の目的を達成するのを助けるコンピュータをベースとしたシステムとあることから、その役割は省力化や効率化など、企業などの組織の目的に沿うようにして、それらのサポートをすることが役割として挙げられている。

時代は進んで遠山=村田=岸 (2008) は、情報の処理・創造・交換・蓄積などによって展開される人々の間の相互作用を情動的相互作用といい、これを支援するメカニズムを情報システムというとして定義しており、Wiseman の定義と同様に、企業活動を支援するといったことを目的としたものが情報システムであるとしている [2]。

また、平本 (2007) は「情報システムは、今日の企業経営にとって欠かすことのできない経営資源である情報を、効果的に収集・加工し、企業行動に迅速に反映させるシステムである」としており、Wiseman、遠山=村田=岸の企業が目的を達成するのを助けるといった対象の広い情報システムの定義と比較して、経営資源である情報を企業経営に活用するといった、かなり具体的な情報システムの活用についての定義をしている [3]。

そして、情報システムの役割は、禰宜田 (2006) が「情報システム利用の目的は、会計処理や受発注処理のように、従来人手で行っていた作業の効率化（業務システム）から、迅速で的確な意思決定の支援や競争力強化・付加価値増大を目指す効果（情報系システム）へと変化している」とするように、これまでの情報システムで求められていた省力化、効率化を目的とした情報システムから、企業の意思決定や競争力強化などの企業の経営方針に関わる活用、すなわち戦略的な活用に対して、情報システムを導入するようになってきたことが示唆されている [4]。このことは、栗山 (2005) が「近年の情報システム構築の目的は必ずしも省力化には限定されておらず、期待効果も「人件費何人分」と表現できるものばかりではない」としている通り、省力化、効率化による人件費の削減が情報システム導入の主要な目的ではなくなっていることを明らかにしている [5]。

現在では、情報システムが広く企業に活用されるようになったことによって、単に情報システムを導入したことによる省力化、効率化だけではその効果を得ることが難しくなっている。これは、前田 (2005) が、IT の技術や利用面での急激な進化により、IT 投資による戦略的優位性の確立とその持続性の維持がますます困難となり、コモディティ化が発生しているとしているように、省力化や効率化を目的とした情報システムの導入は、他社にとっても模倣がしやすく、単に情報システムを導入するだけでは競争優位性を維持することが難しくなっていることを示している [6]。

そこで、情報システムを戦略的に活用するためには、導入することそのものが効果とな

るような導入や、部門や業務ごとにばらばらの導入などではなく、企業における経営戦略に合わせた形での情報システムの導入が求められていくことになる。これは、岡田（2013）が「単に IT を導入することが「IT 経営」ではないということを最初に気をつけなければなりません。「IT 経営」という際には、戦略的に IT を活用していくということが大切であり、そのためには、そもそもの「経営力」が必要となるのです」と報告している通り、経営戦略に合わせた形の情報システムの導入、活用をしていく必要があるということになる [7]。同様に、服部（2011）も「現在では経営戦略と関連付けて戦略上の必要に応じて IT 化がなされており、IT による情報の処理・活用が企業に求められている」と述べているように、情報システムの導入は、経営戦略にもとづいて全社的に導入され、活用することが求められてきているということが出来る [8]。

戦略的に情報システムを導入すべきであるといった先行研究は多く存在している。古くは McFarlan = McKenny = Cash（1987）が、IT の利用計画は戦略的観点から考えるべきであると述べている [9]。この点については、平本（2007）も同様に、情報システムは、明確かつ戦略的な意図にもとづいて設計・運用され、活用されなくてはならないのであるとしている [10]。つまり、情報システムを部門単位、業務単位で最適化をして導入するのではなく、社内全体での活用を考えて導入を進める必要があるということである。

また、松島（2007）のように、「近年の戦略的 IT 投資においては、IT は経営戦略の実現のための効果的道具として位置づけられている」として、情報システムを戦略的に導入するだけでなく、経営戦略を実現するために情報システムを導入すべきであるといった主張も存在している [11]。それだけではなく、平本（1995）が「競争優位性を維持するための情報システムとは、情報技術によって競争戦略の支援と具体化を可能とするようなシステムということになる」とするように、戦略に沿った情報システムを導入するだけではなく、企業としての競争優位性を維持するためには、単なる省力化、効率化を目的とした情報システムではなく、経営戦略を支援し、その実現を後押しするような情報システムの導入が要求されているということでもあると考えられる [12]。

しかしながら、経営戦略に沿った形での情報システムを導入するには課題が存在している。経営戦略をそのままに情報システムの導入しようとしても、情報システムの導入に必要な情報までの細目が落とし込まれていないことがその要因となる。本橋（1993）は、情報戦略を立案する際には、全体的な経営戦略との整合性を図る必要があり、立案された情報戦略は、1つの戦略として独立して実行するのではなく、全体的な経営戦略の一環として実行されなければならない、経営戦略と情報戦略との関係は、計画、組織化、行動、評価の企業活動において表裏一体であり、経営戦略を支援するのが情報戦略となるとしている [13]。つまり、全社的な情報システムの導入、活用について経営戦略をもとにして定められた情報戦略の立案が必要となると考えられる。

## 2.2. 中小企業における情報システムの活用

本研究では、中小企業における情報システムの活用を対象としているため、中小企業の特徴、中小企業における情報システムの活用について明らかにする。

清成 = 田中 = 港（1996）は、中小企業の特徴について、以下の通り 3 点にまとめている [14]。

- ①企業家がより強いリーダーシップを発揮する可能性が高い。
- ②当該業種では支配的な市場シェアを有しないもの。
- ③中小企業が保有する経営資源は、大企業と比較してその絶対量でもその範囲においても限定されている。

これは、中小企業において、経営者のリーダーシップは発揮しやすい点は有利に働くものの、規模の小ささによる経営資源の乏しさ、市場シェアを有していない点などは不利に働くことを示している。

また、百瀬＝伊藤（1996）は「経営者の事業に対する意欲、判断力にもとづく柔軟性、小回り性、機動力は、これまでも中小企業の活力源泉として高く評価されてきた」としている [15]。渡辺＝小川＝黒瀬＝向山（2001）も同様に、中小企業では、組織として決定し、組織として行動する必要性が小さくなる。その分、決定に必要な時間が少なくて済むことになるとしている [16]。このように、中小企業の規模が小さいことによる小回りが利く点、意思決定が早く機動力のある点について評価をしている先行研究は多く存在する。中小企業における情報システムの活用では、これらの特徴を踏まえた上での活用が必要と考えられる。

中小企業の特徴に続いて、中小企業における情報システムの活用について明らかにする。近藤＝鈴木＝後藤（2002）が「中堅中小企業のビジネス、そして自社内でのIT活用の本質的目標は、「スピード・アップ」と「コストダウン」である」と報告している通り、中小企業における情報システム導入の目的は、省力化、効率化、さらにはコストダウンを主要な目的としたものになっている [17]。これは、経営資源が乏しい点を補い、規模が小さいことによる小回りが利くという中小企業の特徴である意思決定が早く、機動力が備わっている点をより効果的にするための情報システムの活用であるということが出来る。

しかしながら、中小企業において、経営資源が乏しいということは、そのままヒト、モノ、カネ、情報のうちのヒトに当たる情報システムに関わる人材が不足しているということにもつながることになる。近藤＝鈴木＝後藤（2002）が「中小企業では、IT化、情報通信技術を自社内にて企画、普及し保守運用する優秀な人材が圧倒的に不足しており、その対策も社員教育を中心とするIT要員の確保であった」と指摘しているように、中小企業では情報システムに関わる要員を確保することが難しいといった大きな課題がある [18]。こうした、情報システムについて知識と経験のある社員の育成などは、企業として組織の体制づくりにとって大きな課題となっている。また、社内には情報システムについて詳しい人材が乏しいことから、外部の専門家に相談や支援の依頼をすることで、不足している情報システムに関する知識と経験を補うといったことが重要になる。

そして、中小企業における情報システムの活用については、笹平（2004）が「中小企業が置かれている閉塞状況を打破できる唯一の手段はIT化しかないが、実態は大企業より大幅に遅れている」としている通り、大企業と比較して一般的に遅れているとされている [19]。この大企業と比較して、中小企業において情報システムの活用が大幅に遅れている点については、経営資源や人材の不足だけではなく、経営環境、扱っている業務などの理由が複合的に組み合わせられた結果であるということが出来る。

情報システムの活用は大企業と比較して大幅に遅れてはいるが、中小企業にとって、情

報システムの導入は大きな変化をもたらす存在でもある。清成＝田中＝港（1996）が「中小企業は大企業に比較して環境変化の影響をより直接的に受けやすい。このため、中小企業は環境変化に関する情報を鋭敏に察知し、その柔軟性に富んだ経営特質を生かして対処することが求められる。したがって、迅速な情報把握と的確な情報処理とが中小企業にとってより重要である」としている通り、中小企業のフットワークを軽くし、強みを活かすための情報システムの活用が重要である[20]。このような情報システムの活用をすることで、大企業と比較して環境の変化に翻弄されやすい中小企業が競争力を維持し、収益を上げるための力の源泉となると考えられる。

情報システムを効果的に活用するためには、中小企業、大企業に関わらず、導入をする前に、導入する目的、活用などについて事前に検討し決定しておくことが重要である。百瀬＝伊藤（1996）らが「中小企業が情報化を進めるにあたっては、自社をとりまく経営環境、企業の内部環境などの分析を行い、まず、自社の進むべき方向と到達点を明確にしていくことが必要である」としている通り、情報システムを導入する前に目標などを明確にするための準備が効果的な活用には求められる[21]。この点については、福井（1995）も「情報システム技術は経営戦略を実現する一手段である。経営戦略として、どう情報技術を利活用し、どう情報システムを構築するかが問われなければならない」としていることから明らかである[22]。中小企業にとっては、大企業と同じように情報戦略までを策定することは難しいと考えられるが、情報システムを導入する前に、事前の調査、分析を行い、目的を達することのできる情報システムを導入することが求められるのである。そして、情報システムを導入する前の調査、分析などを確実にを行うためにも、相談や支援の依頼をする外部の専門家との関係性を構築することが重要である。

このように、情報システムを導入する前に調査、分析を行い、それをもとにした情報システムの導入は、効果的に活用をするためには重要である。しかしながら、中小企業は経営資源が乏しいため、全社的となる大規模な情報システムの導入を実行することは難しいといえることができる。松倉（2006）が「資金力およびIS担当者の層を十分に確保しにくい中小企業において、次の行動が望ましい、すなわち、競争優位に役に立つため、企業行動の「どの領域をどのように変革するか」といった観点から、優先順位をつけて実施することが、現実的であり重要と考える」と報告している通り、全社を対象とした規模の大きな情報システムをいきなり導入するのではなく、導入することが効果的な業務からにするなどの順序立てた導入が現実的であると考えられる[23]。

### 3. 研究の手法と仮説

本研究では、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化についての分析をする。分析の対象となる調査は2つある。ひとつは、2008年に行った「中小企業における情報活用力とIT化に関するアンケート調査」以下、情報活用力調査である。もうひとつは、中小企業庁の委託により三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社が2017年に行った「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」以下、生産性向上調査である[24]。これらの2つの調査を対象として分析を実施する。

それぞれの調査は、調査主体も調査票も異なっているため、結果の直接的な比較をする

ことは難しい。しかしながら、分析対象の業種を製造業と卸売業・小売業に限定することと分析対象の情報システムの業務領域を揃えることで、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化の傾向をみることは可能であると考えられる。

本研究では、情報活用力調査と生産性向上調査での情報システムの導入時における、相談や支援を依頼した対象について製造業、卸売業・小売業に分けて調査し、導入意識の変化についての分析を実施する。続いて、情報活用力調査と生産性向上調査において、同様の業務領域の情報システムが対象となっていると考えられる、財務・会計システム、顧客管理システム、在庫管理システムについて、製造業、卸売業・小売業に分けて分析を行い、情報システムの活用の変化について考察をする。情報活用力調査と生産性向上調査の結果は図表1、図表2の通りである。

図表1 情報活用力調査の回収結果

業種名	回答社数	比率
製造業	311	40.0%
卸売業・小売業	245	31.5%
情報通信業	59	7.6%
運送業、郵便業	69	8.9%
宿泊業、飲食、サービス業	12	1.5%
生活関連サービス業・娯楽業	25	3.2%
サービス業（他に分類されない）	57	7.3%
合計	778	100.0%

(出所) 筆者作成

図表2 生産性向上調査の回収結果

業種名	回答社数	比率
製造業	1181	28.6%
卸売業・小売業	734	17.8%
サービス業	813	19.7%
建設業	607	14.7%
運輸業	465	11.3%
情報通信業	172	4.2%
その他	160	3.9%
合計	4132	100.0%

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

中小企業において情報システムを活用する際に課題となるのは、導入がうまく進められない点と、導入した情報システムから効果を得られないという2点が想定される。2008年に実施した情報活用力調査と2017年に実施した生産性向上調査では、これらの情報システムの導入、活用についても変化がみられると考えられる。経済産業省の実施していた、「中小企業IT経営力大賞」や「攻めのIT経営中小企業百選」などの中小企業における情報システムの活用事例を表彰する制度からも、中小企業における情報システムの活用が変化し、より積極的な活用ができるようになってきたのではないかと推測される。そこで、以下の仮説を設定する。

## 仮説

1. 情報システムの導入にあたって外部の専門家に相談や支援を依頼する企業の割合が増加している。
2. 情報システムの効果的な活用ができている企業の割合が増加している。

情報活用力調査と生産性向上調査の結果をそれぞれ用いて、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化についての分析をする。

## 4. 分析

### 4.1. 情報システムの導入意識の変化

はじめに、中小企業における情報システムの導入意識の変化についての分析を行う。この分析は、情報活用力調査と生産性向上調査を対象として、製造業、卸売業・小売業に分けて実施をする。生産性向上調査では、相談や支援の依頼対象は複数回答の設問となっているため、情報活用力調査と直接に比較できるものではない。しかしながら、業種を合わせることにより、情報システムを導入する際の相談や支援の依頼先の傾向を明らかにすることができると思われる。

#### ・製造業

まず、製造業についての分析を実施する。情報活用力調査で、情報システムの導入時に、相談や支援を依頼した対象は、図表3の通りである。

図表3 【製造業】相談や支援の依頼対象（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
中小 IT ベンダー	54	17.4%
大手 IT ベンダー	32	10.3%
公認会計士・税理士	17	5.5%
コンサルタント企業・IT コーディネーター	19	6.1%
公的機関	6	1.9%
金融機関	0	0.0%
その他	20	6.4%
依頼をしなかった	147	47.3%
無回答	16	5.1%
合計	311	100.0%

(出所) 筆者作成

相談や支援を依頼した企業の合計が47.6%に対し、依頼をしなかった企業は47.3%である。2008年の調査の時点では、情報システムを導入する際に、相談や支援の依頼をすることなく、約半数の企業が情報システムの導入を進めていたことが明らかになった。

相談や支援を依頼していたのは、「中小 IT ベンダー」が17.4%と最も多くなっている。続いて、10.3%の「大手 IT ベンダー」であり、実際に情報システムの導入作業を実施することになる IT ベンダーに相談や支援の依頼をしている中小企業が多いという結

果となった。

次に生産性向上調査で、情報システムの導入時に、相談や支援を依頼した対象は図表4の通りである。

図表4 【製造業】相談や支援の依頼対象 (生産性向上調査)

	回答企業	構成比率
地元のITメーカー・販売会社	496	44.5%
地元以外のITメーカー・販売会社	277	24.8%
公認会計士・税理士	248	22.2%
ITコンサルタント・ITコーディネータ	59	5.3%
公的機関	12	1.1%
金融機関	131	11.7%
その他	223	20.0%
特に相談者はいない(必要としない)	191	17.1%
無回答	66	5.9%
全体	1115	—

(出所) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

生産性向上調査において、相談や支援の依頼先で、もっとも多かったのは「地元のITメーカー・販売会社」の44.5%である。これは、情報活用力調査における「中小ITベンダー」に該当しているのではないかと考えられる。どちらの調査においても、地元にある、中小ITベンダーが相談や支援を依頼しやすい存在であるということが出来る。続いて、「地元以外のITメーカー・販売会社」が24.8%である。これは、情報活用力調査における「大手ITベンダー」がもっとも近い回答であると考えられる。これらの結果から、実際に情報システムの導入を担当することになるITベンダーに相談や支援の依頼をしている傾向にあるということが明らかになった。

また、「公認会計士・税理士」に22.2%が依頼をしていることが情報活用力調査と異なった傾向の結果となっている。これは、監査や税務に関することで、公認会計士・税理士に相談や支援を依頼しており、その際に併せて情報システムに関しても依頼を行っているのではないかと推測される。その他、「金融機関」に11.7%が相談や支援の依頼をしていることにも特徴が表れている。これは「公認会計士・税理士」と同様に、融資などの相談や支援の依頼をする際に、情報システムに関する依頼も併せて行っているのではないかと考えられる。

#### ・卸売業・小売業

続いて、卸売業・小売業についての分析を実施する。情報活用力調査で、情報システムの導入時に、相談や支援を依頼した対象は、図表5の通りである。

相談や支援を依頼した企業の合計が56.3%に対し、依頼をしなかった企業は35.9%である。製造業と比較して、卸売業・小売業では、相談や支援の依頼をした企業が多いことが分かる。

相談や支援を依頼していたのは、「中小ITベンダー」が20.8%ともっとも多い結果となった。続いて、11.4%の「大手ITベンダー」である。卸売業・小売業においても、製

図表5 【卸売業・小売業】相談や支援の依頼対象（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
中小 IT ベンダー	51	20.8%
大手 IT ベンダー	28	11.4%
公認会計士・税理士	12	4.9%
コンサルタント企業・IT コーディネーター	15	6.1%
公的機関	1	0.4%
金融機関	2	0.8%
その他	29	11.8%
依頼をしなかった	88	35.9%
無回答	19	7.8%
合計	245	100.0%

（出所）筆者作成

造業と同様に、実際の情報システムの導入作業を担当することになる IT ベンダーに相談や支援の依頼をしていることが明らかとなった。

次に生産性向上調査で、情報システムの導入時に、相談や支援を依頼した対象は図表6の通りである。

図表6 【卸売業・小売業】相談や支援の依頼対象（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
地元の IT メーカー・販売会社	320	46.0%
地元以外の IT メーカー・販売会社	201	28.9%
公認会計士・税理士	177	25.4%
IT コンサルタント・IT コーディネーター	56	8.0%
公的機関	3	0.4%
金融機関	97	13.9%
その他	171	24.6%
特に相談者はいない（必要としない）	84	12.1%
無回答	16	2.3%
全体	696	—

（出所）三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社

「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

生産性向上調査において、相談や支援の依頼先で、もっとも多かったのは「地元の IT メーカー・販売会社」の 46.0% である。情報活用力調査と生産性向上調査、どちらの調査においても、地元にある、中小 IT ベンダーが相談や支援を依頼しやすい存在であるといえることができる。続いて、「地元以外の IT メーカー・販売会社」が 28.9% となっている。このように、相談や支援の依頼先の多くを IT ベンダーが占める点は製造業と同様の傾向である。また、「公認会計士・税理士」が 25.4%、「金融機関」が 13.9% と、これらの依頼先を多く回答する企業が多いことも、製造業と同様の傾向を示していることが明らかになった。

情報システムを導入するには、単に導入をしさえすれば良いのではなく、各企業の活用目的に合った導入をすることが重要になる。2008 年に実施した情報活用力調査では、製造業、卸売業・小売業ともに相談や支援の依頼をしている中小企業の割合がそれほど多くはない結果となった。それに対して、2017 年に実施した生産性向上調査では、製造業、

卸売業・小売業ともに相談や支援の依頼をする企業が増加している。このことから情報システムに関する悩みをITベンダーや公認会計士・税理士、金融機関などに気軽に話すことのできる関係性が構築されつつあることが調査結果から明らかになった。

## 4.2. 製造業における情報システムの活用

### ・財務・会計システム

ここでは、製造業における情報システムの活用について、業務領域ごとに分析を行う。まず、財務・会計システムに関しての活用の状況について分析をする。情報活用力調査では、「財務」システムと「会計」システムと個別に調査をしており、生産性向上調査では、「財務・会計システム」とまとめて調査をしていることを前提として分析を進めていく。

情報活用力調査では、図表7より「財務」システムに関して「IT化しており、情報活用ができています」としている企業が69.8%という結果となった。「会計」システムに関しては図表8より「IT化しており、情報活用ができています」としている企業は68.8%という結果となった。このように、企業の経営を管理するために活用する財務システムと会計システムは、それぞれ70%近い企業が導入をしており、活用もできている企業が多いということが明らかとなった。

生産性向上調査では、図表9の通り、財務システムと会計システムを併せて「財務・会計」システムとして調査を行っている。生産性向上調査において「期待した効果が得られている」としている企業は69.1%となった。この結果は、情報活用力調査における、財務システム、会計システムの結果と同程度の割合である。財務・会計システムは企業の経営を管理する上で、重要なシステムであることから、導入済みの企業も多く、活用もある程度は問題なく行えているということが分かる。

次に財務・会計システムが活用できていない企業についての分析を行う。情報活用力調査では、図表7より、財務システムに関して「IT化しており、情報活用ができていない」としている企業は11.6%となった。会計システムに関しては、図表8より「IT化しており、情報活用ができていない」としている企業は11.9%となった。財務システム、会計システムともに活用ができていない企業は10%程度の割合であることが分かる。

生産性向上調査では、図表9より「期待した効果が得られていない」企業は3.4%となっている。情報活用力調査においても、財務・会計システムを活用できていない企業は少ない結果となっていたが、生産性向上調査においては、さらに少ない結果となっている。

続いて財務・会計システムの導入を対象外としている企業についての分析をする。情報活用力調査では、図表7より財務システムを「IT化していない、または対象外」としている企業は14.8%という結果となった。会計システムに関しては、図表8より「IT化していない、または対象外」としている企業は15.1%という結果となった。財務・会計システムは、どのような業種であっても関係をするシステムであるため、対象外としている企業が他の業務領域の情報システムと比較して少ないこと分かる。

生産性向上調査では、図表9より財務・会計システムを「導入していない」としている企業は24.3%となった。情報活用力調査の結果と比較して、導入の対象外としている企業が多い結果となった。これは、情報システムの活用の調査を目的とした情報活用力調査に回答を寄せた企業は、ある程度は情報システムに関する理解と活用が進んでいたというこ

図表7 【製造業】財務システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT化しており、情報化ができています	217	69.8%
IT化しており、情報化ができていない	36	11.6%
IT化していない、または対象外	46	14.8%
無回答	12	3.9%
合計	311	100.0%

(出所) 筆者作成

図表8 【製造業】会計システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT化しており、情報化ができています	214	68.8%
IT化しており、情報化ができていない	37	11.9%
IT化していない、または対象外	47	15.1%
無回答	13	4.2%
合計	311	100.0%

(出所) 筆者作成

図表9 【製造業】財務・会計システムの活用（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
ITを導入しており、期待した効果が得られている	816	69.1%
ITを導入しており、期待した効果が得られていない	40	3.4%
ITを導入していない IT活用は必要ではない	287	24.3%
無回答	38	3.2%
合計	1181	100.0%

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

とが考えられる。それに対して、人手不足や生産性向上の調査を目的とした生産性向上調査では、情報システムに関わる項目は調査項目のひとつという扱いである。そのため、情報システム、ここでは財務・会計システムを導入していないとした企業が、情報活用力調査と比較して多い結果となったことが推測される。

#### ・顧客管理システム

続いて、顧客管理システムの活用の状況についての分析をする。顧客管理システムに関しては、情報活用力調査と生産性向上調査において、どちらも顧客管理システムとしての調査を行っている。

情報活用力調査では、図表10より「顧客管理」システムを「IT化しており、情報活用ができています」としている企業は44.7%と、約半数の企業が導入をしており、活用ができているという結果となった。

生産性向上調査では、図表11の通り、「顧客管理」システムで「期待した効果が得られている」としている企業は45.7%となった。これは、情報活用力調査での顧客管理システムにおける、情報活用ができています企業と同程度の割合の結果となっている。財務・会計

システムと比較して、導入、活用ができていない企業の割合は低いが、約半数の企業では顧客管理システムを導入し、活用ができていないことが明らかとなった。

次に顧客管理システムが活用できていない企業について、分析を進めていく。図表10より、情報活用力調査では、「顧客管理」システムを「IT化しており、情報活用ができていない」としている企業は25.4%であった。ある程度、業務が定型化していると考えられる財務・会計システムと比較して、企業によって情報システムの扱う内容に差の出る顧客管理システムは、導入をしてみたものの、うまく活用ができていない企業が多いことが分かる。

生産性向上調査では、図表11より「期待した効果が得られていない」企業は8.1%となっている。この結果は、情報活用力調査の結果と比較して、顧客管理システムを活用ができていない企業が、大幅に減少をしている結果となっている。

図表10 【製造業】顧客システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT化しており、情報化ができていない	139	44.7%
IT化しており、情報化ができていない	79	25.4%
IT化していない、または対象外	76	24.4%
無回答	17	5.5%
合計	311	100.0%

(出所) 筆者作成

図表11 【製造業】顧客システムの活用（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
ITを導入しており、期待した効果が得られている	540	45.7%
ITを導入しており、期待した効果が得られていない	96	8.1%
ITを導入していない IT活用は必要ではない	499	42.3%
無回答	46	3.9%
合計	1181	100.0%

(出所) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

さらに顧客管理システムの導入を対象外としている企業についての分析をする。情報活用力調査では、顧客管理システムを「IT化していない、または対象外」としている企業は、図表10より、24.4%という結果を示している。

生産性向上調査では、顧客管理システムを「導入していない」としている企業は、図表11より、42.3%である。これは、情報活用力調査の結果と比較しても、導入の対象外としている企業が多い結果となっている。製造業においても、顧客管理システムは重要な役割を果たしていると考えられるが、財務・会計システムと比較して、いまだ導入の必要性を感じていない企業も多く存在することが明らかになった。

・在庫管理システム

最後に在庫管理システムに関しての活用の状況について分析をする。在庫管理システム

に関しても、情報活用力調査と生産性向上調査において、どちらも在庫管理システムとして調査を行っている。

情報活用力調査では、図表 12 より「在庫管理」システムを「IT 化しており、情報活用ができていない」としている企業は 54.0% となった。在庫管理システムに関して、半数程度の企業が導入していることが明らかとなった。生産性向上調査では、図表 13 の通り、在庫管理システムについて「期待した効果が得られている」としている企業は 52.8% という結果となった。

図表 12 【製造業】在庫管理システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT 化しており、情報化ができていない	168	54.0%
IT 化しており、情報化ができていない	60	19.3%
IT 化していない、または対象外	72	23.2%
無回答	11	3.5%
合計	311	100.0%

(出所) 筆者作成

図表 13 【製造業】在庫管理システムの活用（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
IT を導入しており、期待した効果が得られている	624	52.8%
IT を導入しており、期待した効果が得られていない	92	7.8%
IT を導入していない IT 活用は必要ではない	428	36.2%
無回答	37	3.1%
合計	1181	100.0%

(出所) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社

「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

続いて、在庫管理システムが活用できていない企業についての分析を行っていく。情報活用力調査では、図表 12 の通り、在庫管理システムに関して「IT 化しており、情報活用ができていない」としている企業は 19.3% である。企業による業務の差異が少なく、ある程度は情報システムの活用の方法が確立していると考えられる財務・会計システムと比較して、企業に合わせた情報システムの導入が求められる在庫管理システムの活用ができていない企業は、20% 程度存在することが分かった。

生産性向上調査では、図表 13 より「期待した効果が得られていない」企業は 7.8% である。この結果からは、在庫管理システムを活用できていない企業が、情報活用力調査の結果と比較して、大きく減少をしていることが分かる。

さらに在庫管理システムの導入が対象外となっている企業の分析をする。情報活用力調査では、図表 12 より在庫管理システムを「IT 化していない、または対象外」としている企業は 23.2% である。

生産性向上調査では、図表 13 より在庫管理システムを「導入していない」としている企業は 36.2% であった。製造業においては、在庫管理システムは重要な役割を果たしていると考えられるが、顧客管理システムと同様に、財務・会計システムほど導入の必要性を

感じていない企業が多く存在することが明らかになった。

### 4.3. 卸売業・小売業における情報システムの活用

#### ・財務・会計システム

ここでは、卸売業・小売業における情報システムの活用について、業務領域ごとに分析を行う。まず、財務・会計システムに関しての活用の状況について分析をする。情報活用力調査では、「財務」システムと「会計」システムと個別に調査をしており、生産性向上調査では、「財務・会計システム」とまとめて調査をしていることを前提として分析を進めていく。

情報活用力調査では、図表 14 より「財務」システムについて「IT化しており、情報活用ができています」としている企業は77.6%となった。図表 15 より「会計」システムについて「IT化しており、情報活用ができています」としている企業は72.7%という結果となった。このように、企業の経営を管理するために活用する財務・会計システムは、それぞれ70%を超える企業が導入をしており、情報システムの活用もできているということが明らかとなった。

生産性向上調査では、図表 16 の通り、財務システムと会計システムを併せて「財務・

図表 14 【卸売業・小売業】財務システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT化しており、情報化ができています	190	77.6%
IT化しており、情報化ができていない	19	7.8%
IT化していない、または対象外	23	9.4%
無回答	13	5.3%
合計	245	100.0%

(出所) 筆者作成

図表 15 【卸売業・小売業】会計システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	業構成比率
IT化しており、情報化ができています	178	72.7%
IT化しており、情報化ができていない	20	8.2%
IT化していない、または対象外	32	13.1%
無回答	15	6.1%
合計	245	100.0%

(出所) 筆者作成

図表 16 【卸売業・小売業】財務・会計システムの活用（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
ITを導入しており、期待した効果が得られている	544	74.1%
ITを導入しており、期待した効果が得られていない	19	2.6%
ITを導入していない IT活用は必要ではない	146	19.9%
無回答	25	3.4%
合計	734	100.0%

(出所) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

会計」システムとして調査を行っている。生産性向上調査において「期待した効果が得られている」としている企業は74.1%となった。この結果は、情報活用力調査における、財務システム、会計システムの結果と同じ程度の割合である。

次に財務・会計システムが活用できていない企業についての分析を行う。情報活用力調査では、図表14より、財務システムに関して「IT化しており、情報活用ができていない」としている企業は7.8%となった。会計システムに関しては、図表15より「IT化しており、情報活用ができていない」としている企業は8.2%となった。財務システム、会計システムともに活用ができていない企業は少ないことが分かる。

生産性向上調査では、図表16より「期待した効果が得られていない」企業は2.6%となっている。情報活用力調査においても、財務・会計システムを活用できていない企業は少ない結果となっていたが、生産性向上調査においては、さらに少ない結果となっている。

続いて財務・会計システムの導入を対象外としている企業についての分析をする。情報活用力調査では、図表14より財務システムを「IT化していない、または対象外」としている企業は9.4%という結果となった。会計システムに関しては、図表15より「IT化していない、または対象外」としている企業は13.1%という結果となった。

生産性向上調査では、図表16より財務・会計システムを「導入していない」としている企業は19.9%となった。卸売業・小売業においても、一般的に製造業における、財務・会計システムの結果と同様の傾向を示しているといえることができる。

#### ・顧客管理システム

続いて、顧客管理システムの活用の状況についての分析をする。顧客管理システムに関しては、情報活用力調査と生産性向上調査において、どちらも同様のシステム名での調査を行っている。

情報活用力調査では、図表17より「顧客管理」システムを「IT化しており、情報活用ができている」としている企業は64.9%という結果となった。

生産性向上調査では、図表18の通り、「顧客管理」システムで「期待した効果が得られている」としている企業は57.1%となった。財務・会計システムと比較して、導入、活用ができていない企業の割合は低いが、60%前後の企業では顧客管理システムを導入し、活用ができていないことが明らかとなった。

次に顧客管理システムが活用できていない企業について、分析を進めていく。図表17より、情報活用力調査では、「顧客管理」システムを「IT化しており、情報活用ができていない」としている企業は16.7%であった。

図表17 【卸売業・小売業】顧客管理システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT化しており、情報化ができている	159	64.9%
IT化しており、情報化ができていない	41	16.7%
IT化していない、または対象外	31	12.7%
無回答	14	5.7%
合計	245	100.0%

(出所) 筆者作成

図表 18 【卸売業・小売業】顧客管理システムの活用（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
ITを導入しており、期待した効果が得られている	419	57.1%
ITを導入しており、期待した効果が得られていない	54	7.4%
ITを導入していない IT活用は必要ではない	235	32.0%
無回答	26	3.5%
合計	734	100.0%

(出所) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社  
「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

生産性向上調査では、図表 18 より「期待した効果が得られていない」企業は 7.4% となっている。ここでも、顧客管理システムを導入したにもかかわらず、活用できていない企業は、情報活用力調査と比較して、少ない結果となっている。

さらに顧客管理システムの導入を対象外としている企業についての分析をする。情報活用力調査では、顧客管理システムを「IT化していない、または対象外」としている企業は、図表 17 より、12.7% という結果を示している。生産性向上調査では、顧客管理システムを「導入していない」としている企業は、図表 18 より、32.0% となった。これは、情報活用力調査の結果と比較しても、導入の対象外としている企業が多い結果である。

#### ・在庫管理システム

最後に在庫管理システムに関しての活用の状況について分析をする。在庫管理システムに関して、情報活用力調査と生産性向上調査において、どちらも同じ在庫管理システムとして調査を行っている。情報活用力調査では、図表 19 より「在庫管理」システムを「IT化しており、情報活用ができています」としている企業は 59.2% となった。

図表 19 【卸売業・小売業】在庫管理システムの活用（情報活用力調査）

	回答企業	構成比率
IT化しており、情報化ができています	145	59.2%
IT化しており、情報化ができていない	38	15.5%
IT化していない、または対象外	45	18.4%
無回答	17	6.9%
合計	245	100.0%

(出所) 筆者作成

図表 20 【卸売業・小売業】在庫管理システムの活用（生産性向上調査）

	回答企業	構成比率
ITを導入しており、期待した効果が得られている	445	60.6%
ITを導入しており、期待した効果が得られていない	51	6.9%
ITを導入していない IT活用は必要ではない	214	29.2%
無回答	24	3.3%
合計	734	100.0%

(出所) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社  
「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」より筆者作成

生産性向上調査では、図表 20 の通り、在庫管理システムについて「期待した効果が得られている」としている企業は 60.6% という結果となった。

続いて在庫管理システムが活用できていない企業についての分析を行っていく。情報活用力調査では、図表 19 の通り、在庫管理システムに関して「IT 化しており、情報活用ができていない」としている企業は 15.5% である。生産性向上調査では、図表 20 より「期待した効果が得られていない」企業は 6.9% である。この結果は、情報活用力調査の結果と比較しても、在庫管理システムを活用できていない企業が減少をしていることが分かる。

さらに在庫管理システムの導入が対象外となっている企業の分析をする。情報活用力調査では、図表 19 より在庫管理システムを「IT 化していない、または対象外」としている企業は 18.4% であった。生産性向上調査では、図表 20 より在庫管理システムを「導入していない」としている企業は 29.2% である。

#### 4.4. 中小企業における情報システム活用の変化

以上の通り、2008 年に行った「中小企業における情報活用力と IT 化に関するアンケート調査」と、中小企業庁の委託により三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社が 2017 年に行った「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」において、製造業と卸売業・小売業を対象を限定し、分析を行った。情報システムの対象の業務領域に関しても、財務・会計システム、顧客管理システム、在庫管理システムとそれぞれの調査で比較可能な情報システムを選定し、分析をした。

財務・会計システム、顧客管理システム、在庫管理システムの 3 つの業務領域を対象とした情報システムについて分析をしたところ、製造業と卸売業・小売業のいずれの業種でも、それぞれの業務領域の情報システムについて、活用ができていない企業の割合と活用ができていない企業の割合、そして対象外としている企業の割合の変化は、同じ傾向の結果を示している。全般的な傾向としては、製造業よりも卸売業・小売業の方が情報システムをうまく活用できており、情報システムの対象外としている企業が少ない結果となっているとすることができる。

詳しくみていくと、情報活用力調査において、「IT 化しており、情報活用ができていない」としている企業と、生産性向上調査において、「期待した効果が得られている」としている企業の割合には大きな差が見られない結果となっている。情報活用力調査は 2008 年の実施、生産性向上調査は 2017 年の実施で、調査に 9 年間の開きがあるにもかかわらず、中小企業における情報システムの導入、活用が進展していないかのような結果となっている。

しかしながら、情報活用力調査の結果と比較して、生産性向上調査の結果では、情報システムの導入を対象外としている企業が非常に多くなっている。このことから、情報活用力調査は、「中小企業における情報活用力と IT 化」を明らかにすることを目的とした調査であったことから、比較的に情報システムの導入に積極的であり、ある程度の効果も見込まれていた企業が回答したのではないかといった可能性が示唆される。結果として、情報システムの導入を対象外としている企業が生産性向上調査の結果と比較して少ない結果となったのではないかと考えられる。

それに対して、生産性向上調査は、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組」について明らかにすることを調査の目的としており、調査票の一部で IT 化についての設問を設

けている形となっている。このことから、IT化、すなわち情報システムの活用に関して、特に強い意識を持っていない企業も回答企業に含まれていることが想定される。結果として、情報システムの導入を「対象外」とした企業が多かったと推測することができる。

これらの傾向を踏まえて分析を続けると、注目すべき結果は、情報活用力調査において「IT化しており、情報活用ができていない」としていた企業と比較して、生産性向上調査で「期待した効果が得られていない」としていた企業が大幅に減少している点である。これには、情報システムそのものの利用しやすさが改善されたという面も存在していると考えられるが、情報システムを導入する際に、外部の専門家に相談や支援の依頼がしやすくなっていることを要因のひとつとして挙げることができる。また、外部の専門家に相談や支援の依頼をしやすくなったことで、情報システムをどのように活用したいのか、どのような効果を求めているのかといった導入の目的を確認しやすくなっていることと、中小企業側にも、情報システムも活用するための知識と経験が蓄積されつつあることをもうひとつの要因として挙げることができる。

同一の調査票を用いた結果ではないため、直接の比較はできないが、情報システムを効果的に活用できていない企業は大きく減少をしており、情報システムに期待された、求められている役割を担えるようになってきたという、活用の進展といった傾向をみてとることができた。

## 5. 結論

今回の調査研究により、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化について明らかにすることができた。

情報システムをうまく活用するためには、導入をするまでに、どのような活用をするのか、どのような効果を求めているのかといった導入の目的の確認が重要になってくる。そのような導入前の準備を行わないままの導入では、せっかく導入をした情報システムが能力を発揮できないばかりではなく、足かせになってしまうこともある。そうならないようにするためには、情報システムに関する知識と経験の蓄積が重要となるが、経営資源に恵まれていない中小企業には実現が難しい面が存在している。そこで、外部の専門家である、ITベンダーなどへの相談や支援の依頼をするといった中小企業の意識の変化が求められる。

2008年に実施をした情報活用力調査においては、製造業、卸売業・小売業ともに「中小ITベンダー」と「大手ITベンダー」が相談や支援の主要な依頼先として挙げられていた。それに対し、2017年に実施をした生産性向上調査においては、製造業、卸売業・小売業ともに「中小ITベンダー」と「大手ITベンダー」に該当する項目に加えて、「公認会計士・税理士」と「金融機関」が相談や支援の主要な依頼先として挙げられていた。

生産性向上調査では、複数回答となっているため、情報活用力調査での結果と直接の比較はできないが、情報システムに関する相談や支援の依頼先が広がり、依頼しやすい環境になっていることをみてとることができる。このように、中小企業における情報システムの導入意識は、導入をする前に相談や支援を求めるように変化をしてきたということができる。

また、情報システムの活用の状況についても、変化の感じられる結果をなした。2008年

の情報活用力調査と2017年の生産性向上調査を比較して、情報システムの活用ができていない企業の割合は、財務・会計システム、顧客管理システム、在庫管理システムと情報システムの対象の業務領域にかかわらず、大きな差はない結果となっている。これは、情報システムの活用の調査を目的とした情報活用力調査に回答を寄せた企業は、ある程度は情報システムに関する理解と活用が進んでいたということが考えられる。それに対して、人手不足や生産性向上の調査を目的とした生産性向上調査では、情報システムに関わる項目は調査票の一部にIT化の設問を設けているという扱いであることから、情報システムの活用に積極的ではない企業も回答に含まれていると考えられる。そのため、それぞれの情報システムを活用できている企業の割合が変化していないようにみえていると推測される。

情報システムの活用がうまくできている企業の割合に関しては大きな差はなかったが、情報システムを活用できていないとしている企業は、情報システムの対象の業務領域にかかわらず割合が大幅に減少をしている。これらの傾向は、製造業、卸売業・小売業によらず、同様の傾向を示している。つまり、中小企業においては、情報システムの活用には、期待した効果が得られないといった課題が存在していたが、その課題が解消されつつあり、ある程度は期待した効果を得やすくなってきていると考えられる。

以上のように、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化について分析を行った。その結果、中小企業においても、情報システムを導入する際に、ITベンダーなどの外部の専門家に相談や支援を依頼しやすい環境になってきていることが分かった。また、情報システムを導入したものの、うまく活用できないといった課題は解決しつつあるといえる。従って、「情報システムの導入にあたって外部の専門家に相談や支援を依頼する企業の割合が増加している」と「情報システムの効果的な活用ができていない企業の割合が増加している」といった仮説を概ね証明する結果を得ることができたといえる。

今後は、中小企業における先端技術を用いた情報システムの活用などについて分析をしたいと考えている。

#### 〔参考文献〕

- [1] Wiseman, C.M., 土屋守章 = 辻新六訳 (1989) 『戦略的情報システム 競争戦略の武器としての情報技術』, ダイヤモンド社.
- [2] 遠山暁 = 村田潔 = 岸真理子 (2008) 『経営情報論 [新版]』, 有斐閣アルマ.
- [3] 平本健太 (2007) 『情報システムと競争優位』, 白桃書房.
- [4] 禰宜田廸彦 (2006) 「中小企業の情報化戦略：中小企業のITマーケティング」, 環境と経営：静岡産業大学論集 12(1), pp. 1-11.
- [5] 栗山敏 (2005) 「合意形成に基づく情報システムの有効性評価法の提案—企業再生を導く情報システム投資の有効性評価—」, 産業経営研究 第27号, pp. 1-15.
- [6] 前田公彦 (2005) 「企業におけるITの価値創造に関する一考察 価値創造メカニズムの視点を中心として」, 横浜国際社会科学研究所 第10巻 第3/4号, pp. 345-366.
- [7] 岡田浩一 (2013) 『中小企業のIT経営論』, 同友館.
- [8] 服部繁一 (2011), 「中小企業の情報化への取組と方向性 —IT活用の進展と企業規模による比較を通じて—」, 立命館経営学 第49巻 第5号, pp. 257-280.

- [9] F. Warren McFarlan & James L. McKenny & James I. Cash, Jr, 小澤行正 = 南隆夫訳 (1987) 『情報システム企業戦略論』, 日経 BP 社.
- [10] 平本健太 (2007) 『情報システムと競争優位』, 白桃書房.
- [11] 松島桂樹編著 (2007) 『IT 投資マネジメントの発展 —IT 投資効果の最大化を目指して—』, 白桃書房.
- [12] 平本健太 (1995) 「情報システムと競争優位」, 彦根論叢 298 号, pp. 97-119.
- [13] 本橋正美 (1993) 「情報システム投資の費用効果分析」, 明治大学 経営論集 第 40 巻 第 3/4 号, pp. 79-101.
- [14] 清成忠男 = 田中利見 = 港徹雄 (1996) 『中小企業論』, 有斐閣.
- [15] 百瀬恵夫 = 伊藤正昭編著 (1996) 『新中小企業論』, 白桃書房.
- [16] 渡辺幸男 = 小川正博 = 黒瀬直宏 = 向山雅夫 (2001) 『21 世紀中小企業論 多様性と可能性を探る』, 有斐閣アルマ.
- [17] 近藤高司 = 鈴木達夫 = 後藤時政 (2002) 「中堅・中小企業における情報通信技術の経営的活用の研究」, 日本経営診断学会論集 Vol. 2, pp. 162-175.
- [18] 近藤高司 = 鈴木達夫 = 後藤時政 (2002) 「中堅・中小企業における情報通信技術の経営的活用の研究」, 日本経営診断学会論集 Vol. 2, pp. 162-175.
- [19] 笹平敏昭 (2004) 「ISM 適用による問題構造化とワークデザイン (WD) 技法を用いた情報化促進策 -- システム思考による現行 IT 政策の検証」, 同志社政策科学研究 5 (1), pp. 163-180.
- [20] 清成忠男 = 田中利見 = 港徹雄 (1996) 『中小企業論』, 有斐閣.
- [21] 百瀬恵夫 = 伊藤正昭編著 (1996) 『新中小企業論』, 白桃書房.
- [22] 福井幸男 (1995) 「組織革新と情報システム」, 商學論究 42(4), pp. 97-123.
- [23] 松倉和浩 (2006) 「中小企業の経営情報システムに関する変遷」, 経営情報学会誌 Vol. 14 No. 4, pp. 21-36.
- [24] 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 (2017) 「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」, 2021 年 5 月 20 日閲覧, [https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H29FY/000254.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H29FY/000254.pdf)

(2021.5.20 受稿, 2021.7.7 受理)

〔抄 録〕

本研究では、中小企業における情報システムの導入意識と活用の変化について、製造業と卸売業・小売業に分けて分析を行った。その結果、情報システムにかかわる相談や支援の依頼先としての外部の専門家が、ITベンダーだけではなく公認会計士・税理士や金融機関などにも広がり、依頼しやすい環境になりつつあることが明らかになった。

また、中小企業における情報システムの活用には、期待した効果が得られないといった課題が存在していたが、その課題は解消されてきており、ある程度は期待した効果が得られるようになってきていることが分かった。

以上により、「情報システムの導入にあたって外部の専門家に相談や支援を依頼する企業の割合が増加している」と「情報システムの効果的な活用ができている企業の割合が増加している」といった仮説を概ね証明する結果を得ることができた。

中小企業における情報システムの導入意識と活用には進展が見られたが、いまだに導入は不要と考えている企業も多い。そういった中小企業が情報システムを導入する際に、外部の専門家に相談や支援の依頼をしやすい関係性を構築、維持することが重要であると考えられる。