

中央会情報

2002

No.88

石川県中小企業団体中央会



中小企業のためのIT活用マニュアル

中央会のしごと

中小企業団体中央会は、各都道府県に一つ設置された47の都道府県中央会と、中央に全国中央会とがあり、中小企業等協同組合法に基づき、中小企業組合の指導連絡機関として設立されている団体で組合等を会員として、国・県・市の助成金等により運営され、組合及び中小企業の健全な発展を図ることを目的としています。石川県中小企業団体中央会の主な事業は次のとおりです。

組合の設立

組合の設立相談に常時応じています。組合制度の説明、認可行政庁との連絡・調整、創立総会の運営など組合設立まで一貫したお手伝いをいたします。

組合の運営

組合運営上の問題（法律、会計、税務、事業運営、管理等）の相談に常時応じるとともに、直接組合を巡回して相談に応じています。また、組合が特別の問題を抱えその解決に専門的な知識を必要とする場合には、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士等の専門家を派遣する「個別専門指導事業」を実施しています。

青年部の育成

組合の次代を担う青年部の結成・運営等の相談に常時応じています。

また、組合青年部が実施する研修会、研究会などに「青年部研究会補助金」を交付するとともに、青年部の連合組織である石川県中小企業青年中央会の活動を支援しています。

女性部の育成

女性のもつ斬新な英知と感性をもつ女性部の結成・運営等の相談に常時応じています。

又、石川県中小企業団体中央会女性部の活動を支援しています。

人材養成

中小企業の経営者、若手後継者、従業員、組合等の役職員を対象に組合管理者講習会、青年部講習会、各種研修会を実施しています。

官公需

中小企業の官公需受注の拡大を図るため、県内の官公庁より発注及び落札等の情報を収集し、組合への提供を行っています。

また、「官公需適格組合証明」申請の指導を行っています。

任意組織、共同出資会社等の設立・運営

任意組織、共同出資会社、公益法人等、組合以外の多角的連携組織を中央会の指導対象範囲に加え、その設立・運営の相談に応じています。

助成事業

組合等の運営の健全化並びに組合業界の振興発展を図るため、「活路開拓ビジョン調査事業」をはじめ各種の事業に対してその経費を助成しています。

融合化

優れた技術や知識を集約して「創造的事業活動促進法」に基づく新製品・新技術を研究開発し、需要開拓を目指す組合を支援する「融合化開発促進事業」、及び異業種グループの組織化や異業種組合等の研究開発事業をサポートする「融合化組合等集中指導事業」を実施しています。

労働

労働時間短縮、労働環境の改善など組合や組合員企業の労働に関する相談に常時応じています。

また、「労働力確保組合集中指導事業」などを通じて人材確保等の支援を図っています。

表彰、後援、建議・陳情

国や石川県への優良組合、組合功労者等の表彰申請に関し推薦を行うほか、必要に応じ政府、政党、地方自治体、その他関係方面に対し建議・陳情又は要望を行っています。

情報化

組合の情報ネットワーク構築に対しての企画調査やシステム設計に助成するほか、組合や組合員の情報化やマルチメディアに関する相談に専門家を派遣する事業を実施しています。

情報の提供

機関誌「中央会会報」及び「組合活性化情報」を定期的に発行し、中小企業や中小企業組合に関する各種の情報を提供しています。

調査、研究

毎年「中小企業労働事情実態調査」を実施しているほか、県内主要業界に情報連絡員、景況調査員を配置し、景気動向を調査しています。

また、組織化、組合運営、サービス、近代化、組合人材、業種別活性化等をテーマに「組合特定問題研究会」を実施しています。

P L 保険・各種共済制度の普及

P L（製造物責任）法の施行による損害賠償に備え、中央会独自の中小企業P L保険の加入を促進しています。また、生命保険会社とタイアップして個人年金や疾病保険等の団体加入を促進するほか、国の中小企業倒産防止共済制度、小規模企業共済制度の業務委託団体としてその普及拡大に努めています。

目次

巻頭言

- 重い使命感で全力投球 2
石川県中小企業団体中央会
会長 五嶋 耕太郎

- 組合等の新規開設ホームページ
組合等のホームページ紹介 4

組合等情報化実態調査報告書

- 組合等情報化実態調査報告書 10
I 調査の概要 11
II 調査結果の概要 12
III インターネットについて 15

特集 中小企業のためのIT活用マニュアル

~(財)栃木県産業振興センター~

- 中小企業のためのIT活用マニュアル 19
第1部 ITで何ができるか 20
1. ITは経営戦略の実現手段
2. 顧客価値の創造
3. IT導入の目的
4. IT導入のポイント
5. IT導入はトップダウンで
6. コンピュータで何ができるか
7. TCO
8. IT管理
9. ITとセキュリティ
10. デジタルデバイド
第2部 タイプ別IT活用 39
1. ITの分類
2. 業種別・中小企業のIT

相談コーナー

- 日常の法律問題あれこれ 79
弁護士 久保 雅史

- 日常の経営問題あれこれ 84
税理士 坂井 昭衛

巻頭言



石川県中小企業団体中央会

会 長 **五 嶋 耕太郎**

重い使命感で 全力投球

わが国の経済は、平成3年をピークとしてその後、悪化の一途をたどり、デフレスパイラルに陥りかねない現状である。消費の低迷、設備投資の更なる鈍化、倒産・負債・完全失業率のどれをとっても予断を許さない状況に立ち到っている。

この厳しい現況の中でわれ等中小企業組合は、多様な課題に挑戦し活力を増進、発揮させ生き残らなければならない。その為にこそこの“中小企業団体中央会”組織である。

今、政府においては予算の早期執行・財政運営、税制改革、経済活性化に関する方針において、キメ細かで大胆な各種支援策が緊急に必要不可欠である。そして更なる補正措置も視野に入れての支援が欠かせないと考える。

中央会はこの難局にあって、如何に中小企業者を組合等連携組織化し、経営の合理化、設備の近代化、新技術・新製品の開発、IT化等に、個々の組織等に協力でき得るかを自問自答しなければならないし、その方策に全力を傾注しなければならない。

また、中央会の事業は既にご承知の如く、各種講習会、研修会、各種助成事業の実施、中小企業者大会、各種会議、機関紙発行、教育、指導、連絡、連携の実施に向けて、陳情、請願等々、これ等事業の幅は広く、奥は更に深く、その運動を展開し成果を上げなくてはならない。

昭和30年9月に発足したこの中央会は、爾来一貫して中小企業者の振興・発展を目途に活発に活動している。

わが国事業所の大半を占める中小企業は、わが国経済の基盤を形成し地域の発展はもとより、わが国の発展に大きく寄与、貢献している現状は、異論のない事実であり現実である。

即ち、言わずもがなではあるが今一度、中央会は、中小企業者の為の組織である事を念頭に、確固たる信念の基、使命感を堅持し、全力投球で事に当たるものである。

組合等のホームページ紹介

中央会は、平成11年度から「中小企業情報創造発信強化支援事業」に取り組み、13年度までに46組合等がこの助成制度によりホームページを開設しました。

各組合でも、業界・組合のPR、ビジネスチャンスの拡大を図ろうとホームページを作成し、各種情報を発信する動きが活発になっています。

そこで、中央会から一部補助を受けて制作したホームページを紹介します。

協同組合金沢問屋センター



【<http://www.kimassi.or.jp/>】

協同組合石川県高速道路交流センター



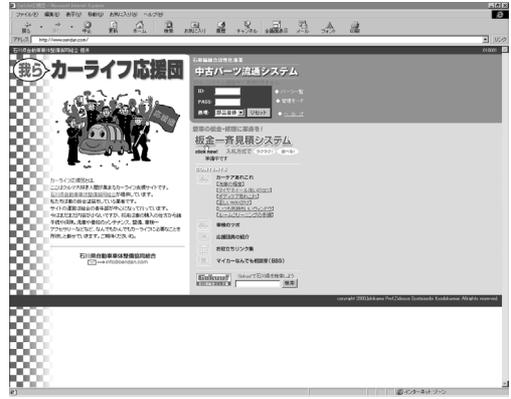
【<http://www2.icnet.or.jp/ ikc/>】

社団法人石川県薬剤師会



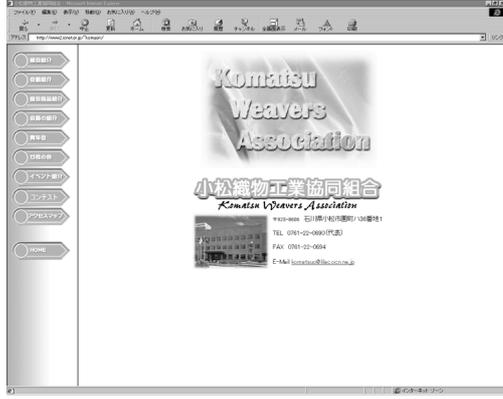
【<http://www2.icnet.or.jp/ isiyaku/>】

石川県自動車車体整備協同組合



<http://www.oendan.com/>】

小松織物工業協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/ komaori/>】

大野醤油醸造協業組合



<http://www2.icnet.or.jp/ osu/>】

九谷焼団地協同組合



【<http://www.hitwave.or.jp/kutani/>】

協同組合石川県ビジネスホテル協会



【<http://www.b-hotel-ishikawa.gr.jp/>】

武蔵商店街振興組合



【<http://www2.icnet.or.jp/musashi/>】

協同組合アイコック企業振興センター



【<http://www2.icnet.or.jp/ikoc/>】

新九谷事業協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/s-kutani/>】

石川県プレス工業協同組合



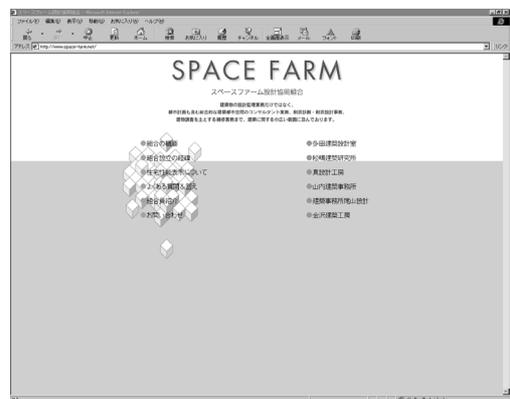
【<http://www2.icnet.or.jp/ipa/>】

和倉温泉商業振興協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/gomaya/>】

スペースファーム設計協同組合



【<http://www.space-farm.net/>】

小松産機協同組合

【<http://www2.icnet.or.jp/san-kumi/>】

石川県自動車整備商工組合

【<http://www.jssnet.ne.jp/>】

石川県プラスチック成形加工工業協同組合

【<http://www2.icnet.or.jp/ishi-pla/>】

安原工業団地協同組合

【<http://www.yasuhara-net.com/>】

山中温泉旅館協同組合

【<http://www.yamanaka-spa.or.jp/index3.html>】

石川県菓子工業組合

【<http://www.kashikaikan.or.jp/>】

山中漆器工場団地協同組合

【<http://www3.ocn.ne.jp/danti/>】

大野もろみ蔵協同組合

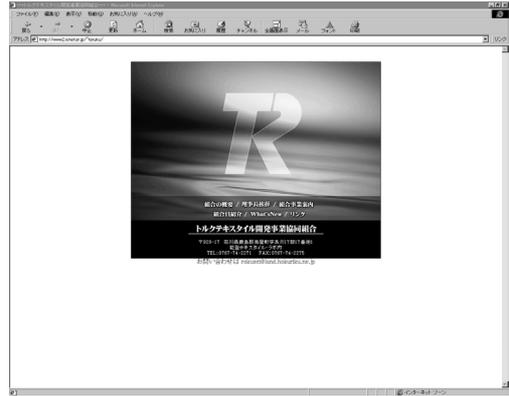
【<http://www.moromigura.com/>】

協同組合たくま石川



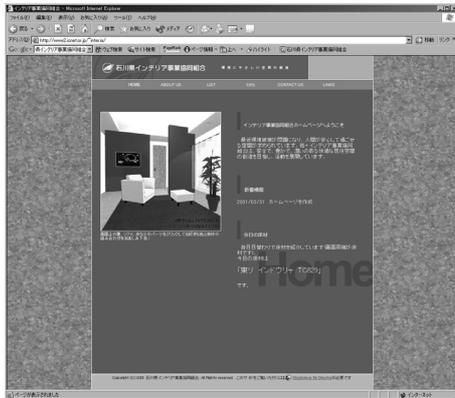
【http://www2.icnet.or.jp/ takuma/】

トルクテキストール開発事業協同組合



【http://www2.icnet.or.jp/ toroku/】

石川県インテリア事業協同組合



【http://www2.icnet.or.jp/ interia/】

石川県機器鋳金協同組合



【http://www2.icnet.or.jp/ isiban/】

小松鉄工機器協同組合



【http://www.kissnet.or.jp/pub/kikinoie/】

協同組合加賀染振興協会



【http://www.kagayuzen.or.jp/】

石川県鍍金工業組合



【http://www2.icnet.or.jp/ mekki/】

小松鉄工団地協同組合



【http://www.koma-dan.jp】

協同組合石川県観光物産館



【http://www.ajitowaza.or.jp/】

石川県電器商業組合



【http://po6.nsk.ne.jp/ishikawads/】

示野機器工場団地協同組合



【http://www2.icnet.or.jp/shimenok/】

北陸対外事業協同組合



【http://www.hokurikutaigai.com/】

輪島温泉観光旅館協同組合



【http://www2.icnet.or.jp/wj-onsen/】

石川県鑄物工業協同組合



【http://www2.icnet.or.jp/isiimono/】

輪島市まんなか商店街振興組合



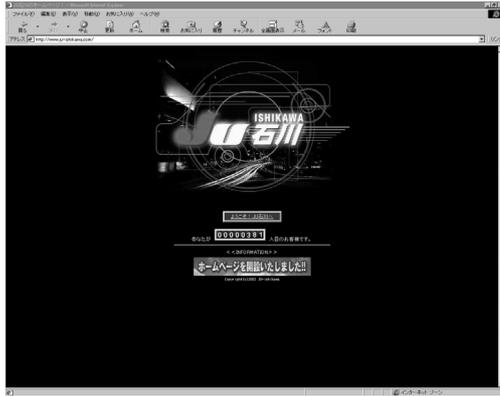
【http://www2.icnet.or.jp/man-naka/】

ウイング北陸総合衣料商業協同組合



【http://vc-wing.or.jp/】

石川県中古自動車販売商工組合



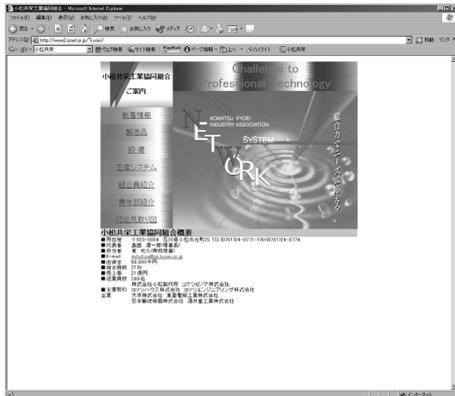
【<http://www.ju-ishikawa.com/>】

小松原系織物商業協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/syokyo/>】

小松共栄工業協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/kyoei/>】

石川県ゴム入織物工業協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/gomui/>】

石川県印刷工業組合



【<http://www.ishikawaken-pia.or.jp>】

石川県洋服商工協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/yohfuku/>】

石川県警備業協同組合



【<http://www.keibi.or.jp>】

能登生コンクリート協同組合



【<http://www2.icnet.or.jp/notonama/>】

組合等情報化実態調査報告書

近年におけるIT（情報技術）革命の急激な進展は、社会の様々な仕組みを変化させています。今や情報化への取り組みは、企業経営上避けて通ることのできない重要な課題となっています。

このような状況において、今後、中小企業がその発展を維持し、活力ある企業活動を展開して行くためには、ITを積極的に活用し、新たなビジネスモデルの構築や経営革新を図って行くことが必要不可欠です。

しかしながら、中小企業においては、情報機器の導入やネットワーク構築、並びにその利用状況において大企業との間にはかなりの格差が生じていることも事実です。

そこで、高度情報通信社会における企業間ネットワークの核としての役割が期待される中小企業組合の現状を把握し、その対応策を探るべく「組合等情報化実態調査」を実施し、ここに報告書を取りまとめました。

本会では、この調査結果を今後の中央会指導活動の基礎資料として、中小企業並びに中小企業組合の振興に役立てて行きたいと考えております。

～ 組合等情報化実態調査結果 ～

組合におけるインターネット接続率は、71.0%

IT革命と呼ばれる現在、情報化への取り組みは、企業経営上避けて通ることができない課題となっています。

そこで中央会では、組合における情報化の現状等を把握し、高度情報通信社会への対応策を探るべく、「組合等情報化実態調査」を実施しましたので、その概要についてご紹介します。

＝本調査結果概＝

- ・ 調査期間 平成13年11月下旬～12月下旬
- ・ 調査方法 アンケート調査票による郵送調査
- ・ 調査対象 本会会員534組合
- ・ 回答組合 275組合（回答率51.5%）

I. 調査の概要

1. 目的

中小企業組合における情報化の現状並びに情報ネットワークの利用状況を把握し、中小企業における高度情報通信社会への対応策を探るとともに、今後の中央会指導業務に役立てていくものとする。

2. 調査期間

平成13年11月下旬～12月下旬

3. 調査方法

アンケート調査票による郵送調査

4. 調査対象

石川県中小企業団体中央会の一号会員534組合

5. 回収状況

275組合（回収率51.5%）

6. 主な組合業種別回答数

業 種	回答数	業 種	回答数
(事業協同組合)		13. 卸売業	11
1. 農林水産業	2	14. 小売業	53
2. 建設業	35	15. 金融、保険、不動産業	1
3. 食料品製造業	3	16. サービス業	33
4. 繊維工業、衣服その他の繊維製品製造業	23	17. 異業種	17
5. 本材、木製品製造業 (家具を除く)	6	(事業協同組合連合会)	3
6. 家具、装備品製造業	1	(信用組合)	2
7. 出版、印刷、同関連業	3	(企業組合)	1
8. 窯業、土石製品製造業	6	(協業組合)	5
9. 鉄鋼、非鉄金属、金属製品、 機械器具製造業	18	(商工組合)	14
10. 伝統産業	12	(商店街振興組合)	8
11. その他の製造業	1	(生活衛生同業組合)	4
12. 運輸、通信業	13	合 計	275

II 調査結果の概要

情報機器の導入状況

組合における情報機器の導入状況を種類別に見ると、最も多かったのはファックスの93.2%、次いでパーソナルコンピュータ（以下、パソコン）の80.8%、ワープロの51.2%、携帯電話の35.2%、オフィスコンピュータ（以下、オフコン）の24.8%の順となっていて、ほとんどの組合においてパソコンやファックスが導入されている。 図1

一方、今後のコンピュータの導入予定については、導入予定ありが7組合、導入予定がないと答えたのは75組合となっている。

又、情報機器がどの業種で特に使用されているか調べたところ、製造業が79組合（40.9%）と最も多く、次いでサービス業が27組合（14.0%）、小売業が23組合（11.9%）、異業種が16組合（8.3%）となっている。 図2

図1 コンピュータの導入状況（複数回答）

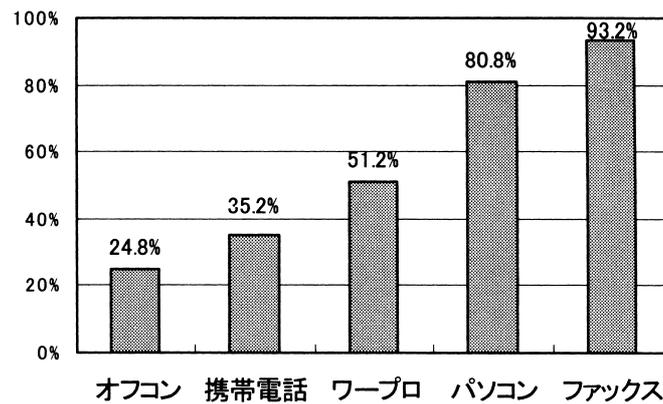
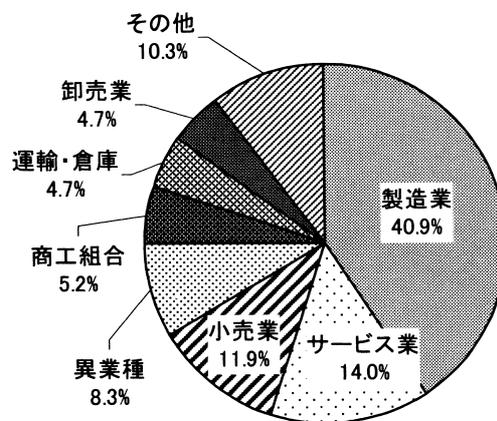


図2 業種別、情報機器の導入状況

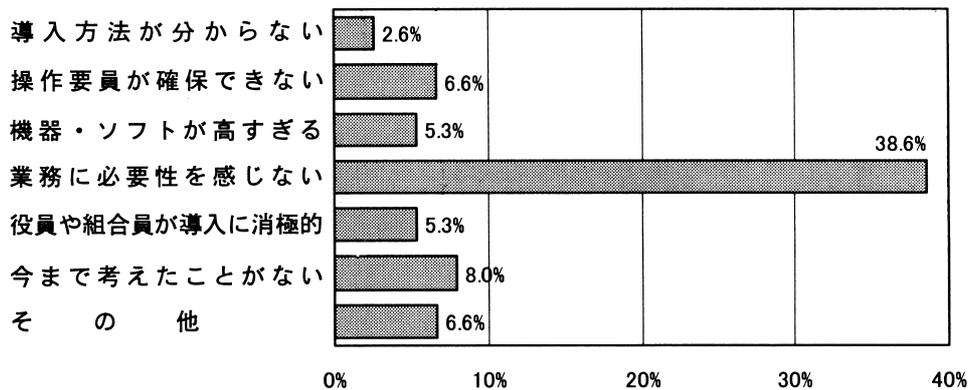


コンピュータ未導入の理由

現在コンピュータ（オフコン、パソコンを含む。以下同じ）を導入しておらず、導入予定もない組合についてその理由を尋ねたところ、「業務に必要性を感じない」が38.6%と多数を占めている。以下、「今まで考えたことがない」（8.0%）、「操作要員が確保できない」（6.6%）などとなっている。 図3

尚、「その他」の内容としては、「事務量が少ない」、「組合員の機器を使用している」（3件）、「小規模組合であり、必要性がない」といった回答が主なものであった。

図3 コンピュータ未導入の理由（複数回答）

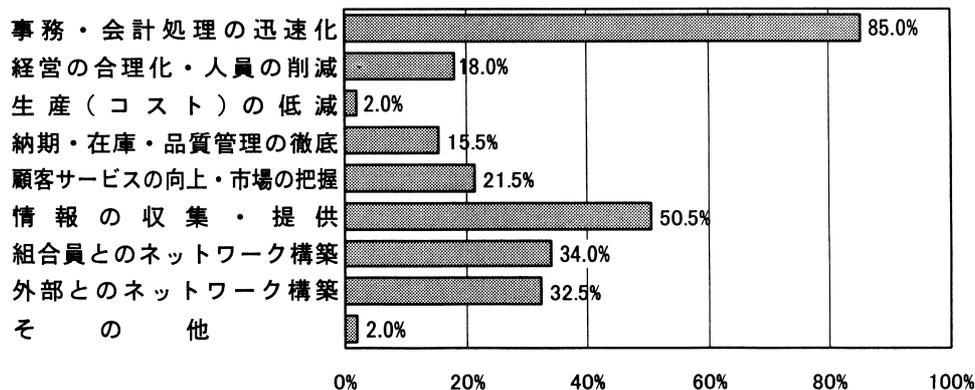


コンピュータの導入理由

一方、コンピュータを導入（導入予定）している組合において、その導入理由を尋ねたところ、「事務・会計処理の迅速化」が85.0%と圧倒的に多く、次いで、「情報の収集・提供」（50.5%）、「組合員とのネットワークの構築」（34.0%）となっており、情報機器を利用して積極的に情報活用を行っているところも多くなっている。 図4

尚、「その他」の内容としては、「空き室（ホテル）情報の収集と提供」、「共済事業の管理」、「設計・構造計算」などが主な内容となっている。

図4 コンピュータ導入「導入予定」の理由（複数回答）

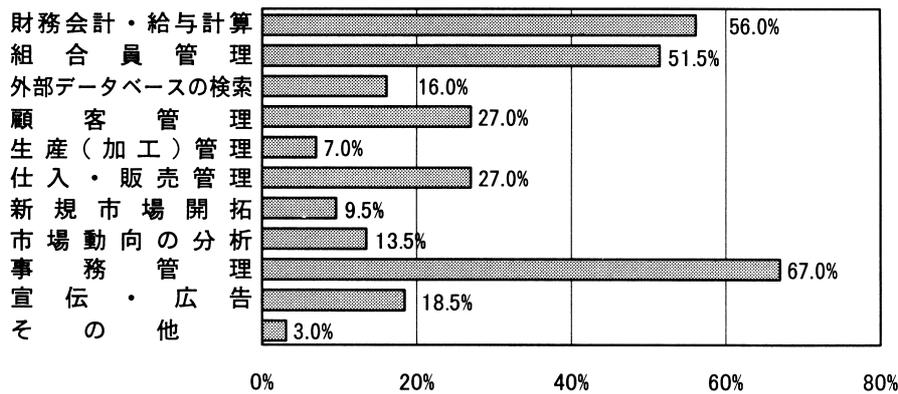


コンピュータの利用業務（現在、今後）について

さらに、現在コンピュータを導入している組合において、その利用業務を尋ねたところ、「事務管理」が67.0%と最も多く、次いで、「財務会計・給与計算」（56.0%）、「組合員管理」（51.5%）、「顧客管理」（27.0%）と続いている。 図5

尚、「その他」の内容として、「求車求荷」、「物件情報の簡略化」、「CADによる図面作成」、「統計事務」、「品質管理のデータ」などとなっている。

図5 コンピュータの利用業務について（複数回答）

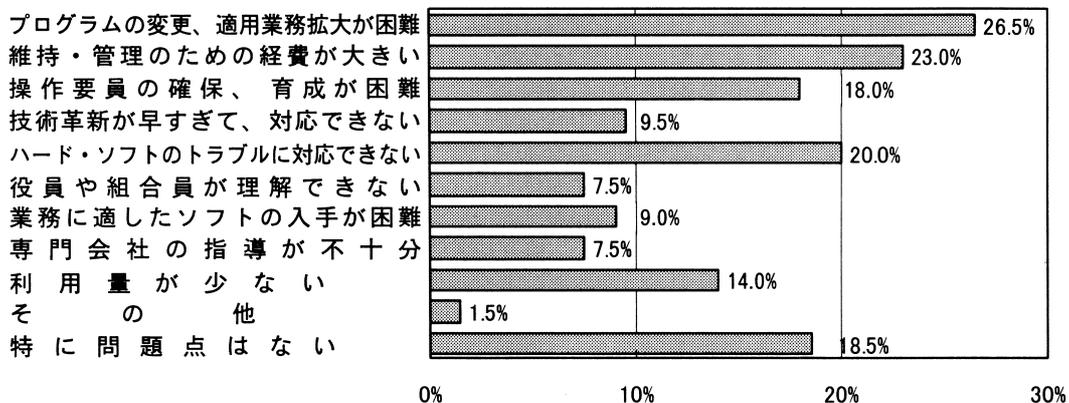


コンピュータ利用上の問題点

コンピュータの利用上の問題点としては、「プログラムの変更、適用業務拡大が困難」が26.5%と最も多く、次いで、「維持・管理のための経費が大きい」（23.0%）、「ハード・ソフトのトラブルに対応できない」（20.0%）、「操作要員の確保、育成が困難」（18.0%）となっている。

一方、「特に問題はない」（18.5%）といった回答も多く、コンピュータに対する満足度が高いといった結果も窺える。 図6

図6 コンピュータの利用上の問題点（複数回答）



Ⅲ インターネットについて

接続状況について

インターネットの接続状況について尋ねたところ、回答した193組合中、「接続している」と答えたところが137組合（71.0%）、「今後、接続の予定がある」20組合（10.4%）、「接続していない」36組合（18.6%）となっており、接続・接続予定のある組合が、過半数を超えるなど、インターネット人気の高さが窺える。

図7

また、業種別のインターネット接続状況を見ると、「製造業」の52組合（38.0%）が最も多く、次いで、「小売業」の20組合（14.6%）、「サービス業」の19組合（13.9%）となっている。（図8）

図7 インターネット接続状況

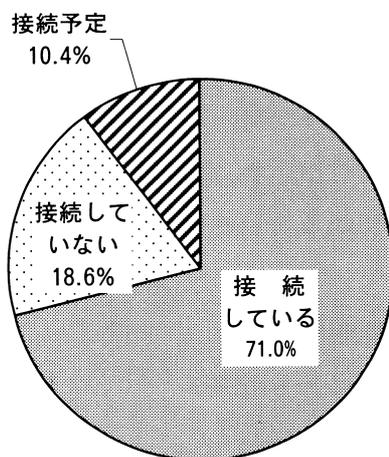
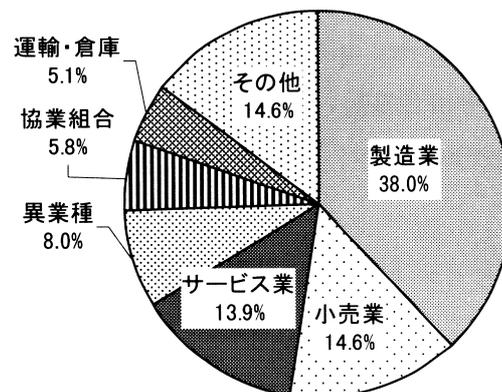


図8 業種別インターネット接続状況



② ホームページ開設状況について

さらに、インターネットを接続している組合のホームページ開設状況について尋ねたところ、回答した193組合中、「開設している」と答えたところが60組合（31.0%）、「現在計画中である」1組合（0.1%）「近く開設を予定している」15組合（8.0%）、「開設していない」17組合（60.7%）となっている。 図9

また、業種別のホームページ開設状況を見ると、「製造業」18組合（30.0%）、次いで「サービス業」9組合（15.0%）、「異業種」6組合（10.0%）、同じく「振興組合」6組合（10.0%）となっており、インターネット接続、ホームページ開設のいずれも製造業においての数値が高くなっている。 図10

図9 ホームページ開設状況

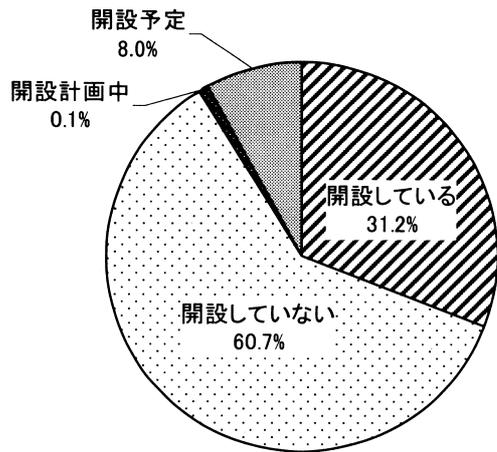
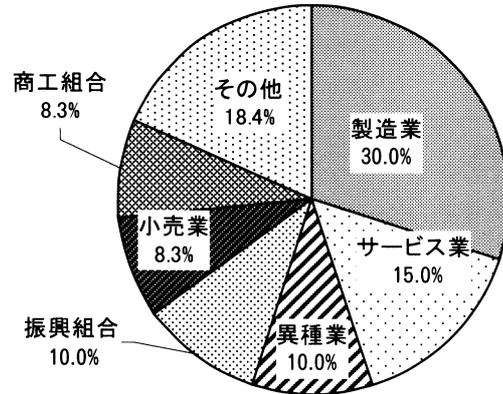


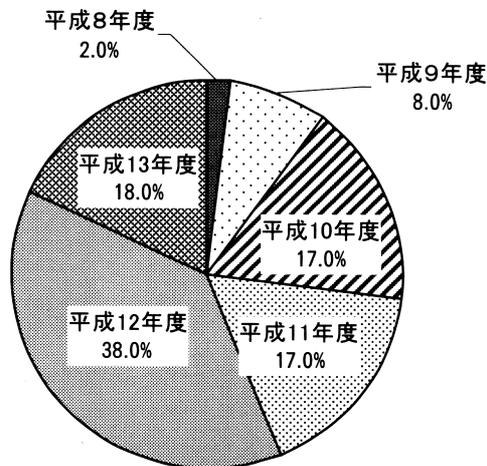
図10 業種別ホームページ開設状況



③ ホームページの開設時期について

さらに、ホームページを開設している組合の開設時期について尋ねたところ、回答した60組合中、「平成12年度」(38.0%)と回答したところが最も多く、次いで、「平成13年度」(18.0%)、「平成10年度」(17.0%)、同じく「平成11年度」(17.0%)となっている。 図11

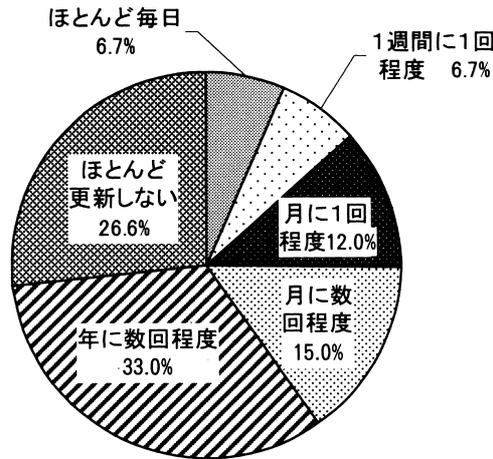
図11 ホームページ開設時期



④ ホームページ運用の更新頻度について

ホームページ運用の更新頻度について尋ねたところ、「年に数回程度」20組合(33.0%)が最も多く、次いで、「ほとんど更新しない」16組合(26.6%)、「月に1回程度」9組合(15.0%)となった。 図12

図12 ホームページ運用の更新頻度について

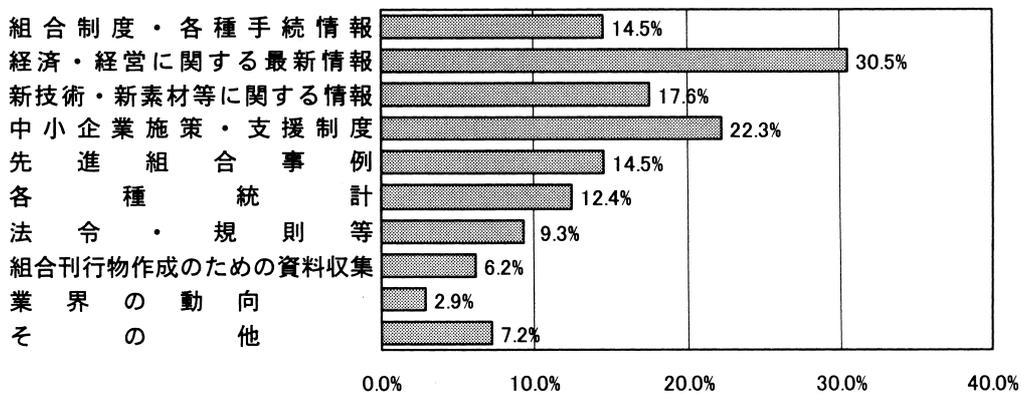


インターネット利用目的について

インターネット利用目的については、「経済・経営に関する最新情報」30.5%、「中小企業施策・支援制度」22.3%、「新技術・新素材等に関する情報」17.6%となっている。 図13

尚、「その他」の内容としては、「引合い、見積、図面、行政とのネットワーク」「外国とのネットワーク」、「組合員とのネットワーク」などの回答となっている。

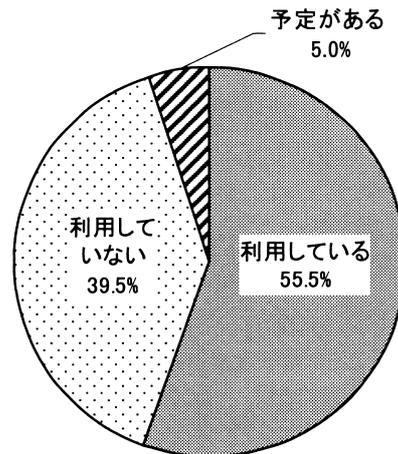
図13 インターネット利用目的（複数回答）



電子メール利用状況について

電子メールの利用状況を尋ねたところ、回答のあった200組合中、「利用している」ところが111組合（55.5%）、「利用予定がある」10組合（5.0%）となっており、両方を合わせると過半数を超える結果となっている。 図14

図14 電子メール利用状況



IV 情報科のための人材について

① 情報化機器・技術に対応できる人材状況

情報科機器・技術に対応できる人材の状況について尋ねたところ、「不足している」39.5%、「少し不足している」30.6%、「全くない」25.0%となっている。

図15

また、人材不足の対応についても尋ねたところ、「組合で人材を養成する」120組合（60.0%）と圧倒的に高くなっており、次いで、「必要な人材を新たに採用する」42組合（21.0%）となっている。 図16

図15 情報化機器・技術に対応できる人材状況

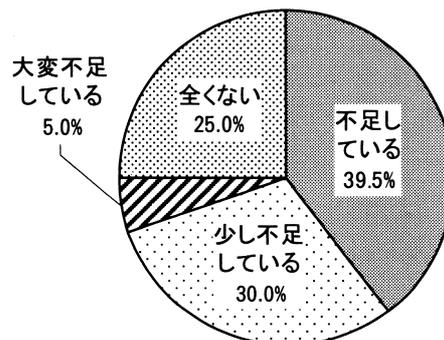
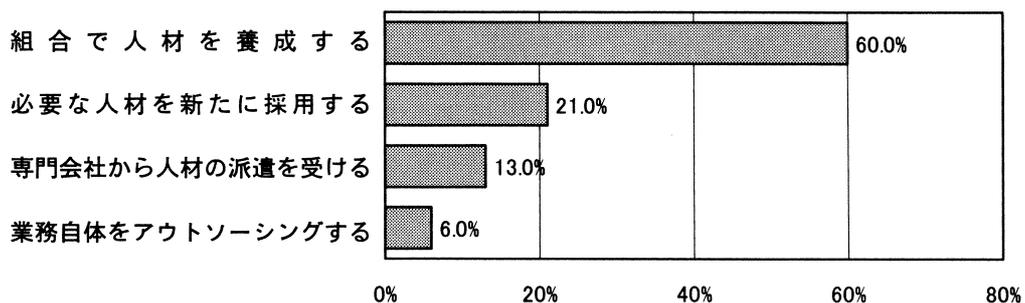


図16 人材不足の対応状況



特集

中小企業のための IT活用マニュアル

昨今の技術情報（IT）の進展は凄まじく産業構造や企業経営のあり方に大きな変化をもたらしています。

中でもインターネットの普及は日本の社会やビジネスやコミュニケーションに極めて重要となっています。

中小企業の情報化推進は、現在の厳しい経営環境から効率的なシステム構築や経費の削減等、投資コストを最小限にして、最大の経営効率を上げる仕組みが求められています。

本マニュアルは、中小企業や起業家が情報化に取り組む際の参考資料として有効に活用していただきたいと思います。

なお、本稿は、財団法人栃木県産業振興センターのご好意で掲載するもので、この紙面を借りてお礼申し上げます。

第1部 ITで何ができるか

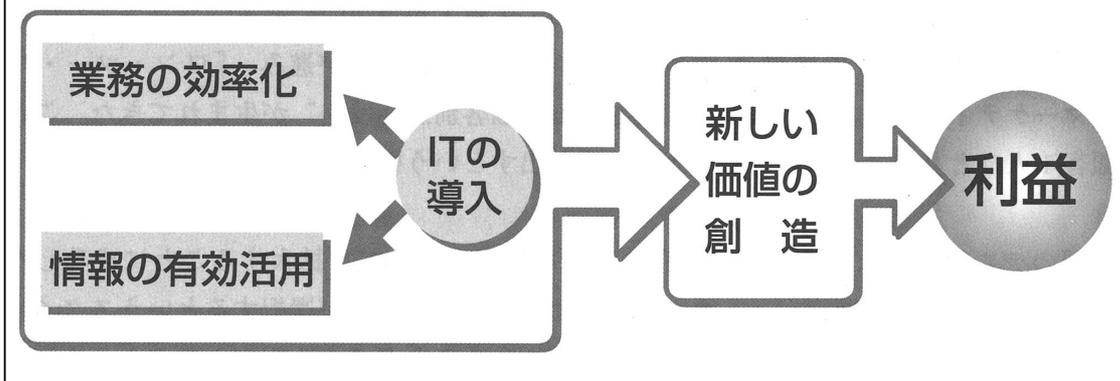
● 1. ITは経営戦略の実現手段

企業活動におけるIT（Information Technology = 情報通信技術）活用の重要性は近年大きくクローズアップされている。

ITを考える際に重要なことは、この言葉が持つ意味の範囲の広さを認識することである。例えばネットワークやインターネット、データベースといった個々の技術もITであるし、ナレッジ・マネージメント（P61参照）やデータウェアハウス（P42参照）などの概念もITに含まれている。この2つの要素が混在して語られることが多いために「ITとは何か分かりにくい」ということになる。

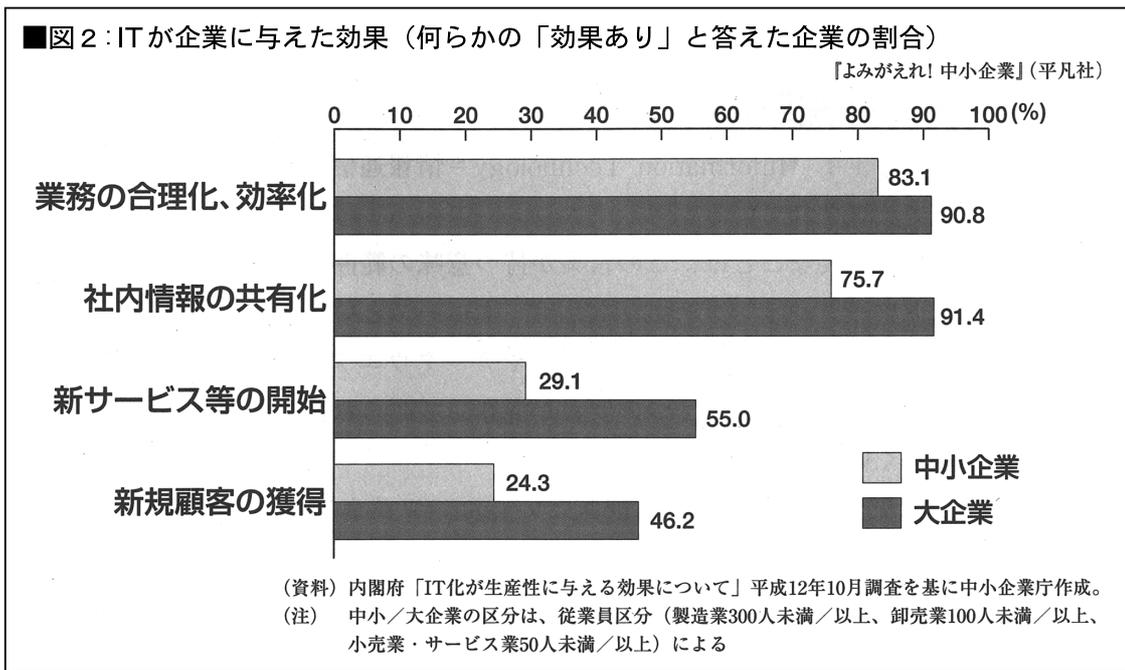
また、ITには業務効率化やコスト削減といった“マイナス部分をつぶす”使い方と、マーケティングや顧客サービスといった“プラス部分を生む”使い方がある。実際にはこの2つは対立するものではなく、最終的には“経営戦略”という大きなくくりの中で共存するのであるが、その部分は一般には見えにくいために、これもまた混乱を生む要素となりがちである。

■図1：ITの役割



しばしば指摘されるのは「ITは経営戦略の実現手段」ということである。経営戦略とは、簡単に言えば「自社がどのようにして利益を上げていくか」の指針である。その実現手段ということは、ITは利益を上げるためのツールと位置づけることができる。

それはまた「企業の経営理念や経営戦略が確立していなければ、効果的なIT活用は望めない」ということになる。マイナス部分をつぶすにせよ、プラス部分を生むにせよ、それらは思いつきや場当たり主義で達成できるものではなく、経営全体の視点から取り組まなくてはならないからである。



● 2. 顧客価値の創造

米国では、80年代から90年代にかけて企業のIT導入が飛躍的に進み、さまざまな活用がなされた。その過程で従来の「企業と顧客」関係の見直しが進み、「ワン・ツー・ワン・マーケティング」などの言葉に代表される“個客別適応戦略”が生まれてきた。これは顧客1人ひとりのニーズに合った商品を送り出すという概念である。

米国のデルコンピュータは通信販売のみでパソコンシェアを拡大することに成功した。同社は従来のパソコン販売がメーカーの提供するモデルを顧客が選択するというスタイルであったことに着目し「顧客が自分の希望をかなえることができる販売システム」を導入した。

具体的には顧客が自分の希望に合わせてパーツなどを細かく指定できるようにすることで、顧客個々のニーズを満足させた。

このような戦略を「顧客価値の創造」という。これには2つのポイントがある。「高付加価値化」と「経営の効率化」である。「高付加価値化」はさまざまな新しいサービスを提供することで顧客の「こうしてほしい」というニーズを満足させるものであり、「経営の効率化」はコストダウン等による低価格かつ高品質の商品やサービスの提供を実現させるものである。いずれも概念は新しいものではないが、ITによって高いレベルで実行することが可能になった。

● 3. IT導入の目的

IT導入には、その企業ごとにさまざまな目的があり、最終的には「企業の力をつけ、

利益を上げること」が目的なのだが、それを実現するためにどのようにITを活用するかについては千差万別である。

しかし、大まかに分類すると次の3種類に分けられる。

1 自社の弱い部分を補強する。

弱い部分といっても「営業が弱い」「販売ルートが少ない」といった程度のもではなく、「顧客台帳がきちんと整備されていない」「経理が手作業であるため、業務に滞りが出ている」など、具体的な弱点がはっきりしていなければならない。また、すべての弱点がITで補強できるわけではない。「社員の定着率が悪い」などはITには任せられない問題である。

ITは万能ではないので、自社の弱点のどの部分を補強するのかをきちんと整理・分類する必要がある。しかし思わぬ分野でITが役に立つこともあるので、すでにITを導入して成功している企業に聞いたり、研修や書籍などで勉強することが求められる。

2 自社の強い部分を伸ばす。

これも1同様「商品開発力が高い」「銀行の信頼度が高い」などではなく「在庫管理がしっかりしているので、顧客の要望に即座に応えられる」など具体的な強さの分析が必要である。特に、弱さよりも強さの方が分析が難しいので、慎重かつ詳細に分析することが求められる。思ってもみない部分が強さの根源であることも多いからである。

また、ITを導入することで強さを相殺してしまうこともあるので、注意が必要である。ITの効果は「効率化」という形で現れることが多いが、それが顧客から「とっつきが悪くなった」「親しみづらい」と取られることもあるからだ。特に、営業に関係した業務のIT化は、常に「顧客にはどう受け取られるか」と自問しつつ進めることが重要である。

3 新しいビジネスに挑戦する。

新ビジネスへの挑戦には「現在の業務と関係のないビジネスを始める」「現在の業務の延長上にあるビジネスを始める」という2つが考えられる。例えば書店でCDやビデオを販売するのは「店舗販売」という形態は同じであり、かつ顧客層も重なることが予想されるので「業務の延長上」である。しかし書店が新たに焼肉レストランをオープンしたとすると、店舗という点では同じだが顧客層にかなりのズレがあるため、「現在の業務とは関係のないビジネス」と捉えた方がいい。

いずれにしてもITを活用した新ビジネスへの挑戦は、決定までにきちんと調査を行うことが肝要である。個人がネット販売を始めるのであればともかく、企業として取り組む場合にはある程度の先行投資や設備投資も必要となる。企業体

力に余裕がある時に取り組むことが、成功のための大きな要因の一つである。

逆に、このどれにも該当しないのであれば、そのIT導入は何か間違っている可能性が高い。「いまだきパソコンも使っていないのでは……」といった漠然とした理由でIT導入をするケースなどは上記の3種類のどれにも該当しないが、これなどは結局“宝の持ち腐れ”で終わってしまうことが多いケースである。

しかし、自社の弱い部分・強い部分と言ってもなかなか分かりにくいものである。日常業務の中で何となく感じることはあっても、きちんと整理してみなければ本質的なことは判明しないからである。

できれば中小企業診断士などの専門家に相談し、まず「現在の自社の状態」を明らかにすることが望ましい。もちろん専門家に頼らず自社で分析することもできる。そのための書籍なども多く出版されているので、それらを参考にまず経営分析や業務分析を行うことも、一つの方法であり、それがうまく行かない場合には専門家に相談することも必要である。

● 4. IT導入のポイント

経営戦略が企業ごとに違っているように、IT導入にも一般的な法則は存在しない。人材やマーケットシェア、財務状況、顧客など、企業それぞれの置かれている状況によって、必要とされるITは違って来るからである。

しかし導入のために押さえておかなければならないポイントは抽出することができる。

1 目的を明確にする。

新しいビジネスに進出するのか、現在の顧客に対するより深いサービスを実現するのか、業務の効率化を図るのかなど、目的によって必要なITも違う。目的を曖昧にしたままIT導入を行うと、効果が期待できないことが多い。

2 目標を具体化する。

ITを導入することにより具体的にどれだけの成果をあげたいのか、目標を明確にすることも重要である。例えば顧客サービスを充実させるために顧客データベースを導入する場合には、それによって何か月以内に売上がどれだけアップすればいいのかを決めておかななくてはならない。これをおろそかにすると、せっかくIT投資をしてもそれが企業活動にプラスにならずに終わってしまう危険性もある。

3 コストを考える。

IT導入は、多くの場合かなりのコストを必要とする。一般に情報化投資は売上総利益の7%以内と言われている（『中小企業のためのIT攻略読本』IT活用

研究会編)。もちろん企業の状況やIT導入の目的などによってコストをどこまでかけるかは違ってくる。しかし企業の基礎体力を揺るがすような多大なコストが予想される場合には、他の部門でのコスト削減や導入計画自体の見直しなど、何らかの手を打つ必要がある。

4 社内コンセンサスの確立。

ITを本格的に導入すると、多くの場合組織形態や業務形態が大きく変化せざるを得ないことがしばしばである。経営者や経営幹部はその必要性を把握できるが、一般社員は「なぜ変わらなくてはいけないのか」を理解できないことが多い。ITはトップダウンによる導入が効果的であるため、感情的な反発も予想できる。そこで、社内のITコンセンサス作りも重要となる。しかし従業員数が多い企業や、コンピュータの導入が遅れていた企業においては、コンセンサスがなかなかとれない可能性が高い。これを中途半端に行うと、実際に稼働した後に効果が予想より上がらないことになる。

コンセンサス作りには、

- ・ 経営理念や経営戦略を末端まで徹底させることで「なぜITが必要か」を理解させる。
- ・ パソコン研修等の機会を持つことで、実際に慣れさせ、ITに対する不安や気後れを取り除く。
- ・ 中間管理職を重点的に説得し、彼らから末端社員に浸透させる。

などの方法がある。従業員が数人の規模であれば経営者が直接語りかけることでコンセンサスを作ることも容易であるが、複数のセクションがある企業では中間管理職の理解度がIT導入成功の鍵を握ると言っても過言ではない。

5 担当者を置く。

IT化推進は経営者のトップダウンによって行うにせよ、実際の導入や導入後の運用については担当者を置くことが不可欠となる。可能であれば「IT戦略担当幹部」と「実務管理者」の2つを置くことが望ましい。

IT戦略担当幹部はCIO (chief information officer) と呼ばれ、ITに関する最高責任者である。ITの導入を経営戦略に基づくものとして成功させることがCIOの大きな役割であり、そのために現在のシステムを1から見直したり、新しい発想のシステムを提案することになる。CIOは社外取締役が望ましいと言われるが、中小企業の場合にはそれだけの余裕もないことが多いため、社内で発想力の豊かな人材を発掘する必要がある。

その際に重要なのは「ITの専門家である必要はない」ということである。社外取締役の場合はIT経験が豊富な人が望ましいが、社内で専任する場合にはそもそも適した人材が見つかる可能性が低い。そこで「プロジェクトをまとめる能

力」「他人の意見に耳を傾ける能力」「発想力の豊かさ」などを基準にして選任すると、成功の確率が高くなる。

また実務管理者はCIOの下で会社全体のシステムを運用管理することが仕事となる。ITは、社員がばらばらなパソコン環境で好きなように使用しては、効率が悪い。社内のパソコン環境を整え、例えばソフトの製品やバージョンを統一するなど情報インフラを整備することが必要である。(別項「IT管理」参照)

重要なことは個々のハードウェア、ソフトウェアにこだわらず、柔軟な発想をすることである。導入を検討する時点では、それが現在の技術で可能かどうか、現在の自社で導入が可能かどうかなどにはこだわらず、さまざまなアイデアを出す必要がある。そしてその中から絞り込み、最終的な結論を出せばよい。

● 5. IT導入はトップダウンで

IT導入は現場からの提案により実現する場合もあるが、それよりもトップダウン型の方がうまくいく確率が高い。

その理由には、次のようなものがある。

1 投資コストがかかること。

IT投資は、もちろん何をやるかにもよるが、一般にある程度の投資が必要となる。例えば経理などの基幹システムを導入する場合には、数千万円の予算と1年程度の期間がかかることも少なくない。中小企業の多くにとっては、社長の決裁が必要な金額である。そのためにボトムアップのIT導入は難しい場合が多い。

2 社員からの反発が予想されること。

IT導入は、多かれ少なかれ業務のやり方の変更を社員に要求する。場合によっては、日常業務のほとんどを再構築する必要に迫られるかもしれない。それを積極的に受け入れる社員がいる一方で、感情的に反発する社員が出るのが予想される。不満や反発をある程度封じるためにも、トップダウンは効果的である。

ただし、経営者の独断で決定するのはリスクが大きい。IT関連に詳しい社員や外部のコンサルタント、マスコミや出版物などから情報を収集し、時には導入企業の視察なども行いながら、最終的決断だけを経営者が行うことが重要である。

多くの経営者はITを苦手としているため、時には判断基準さえも部下に任せてしまうことがある。「よく分からないが、いいものなら導入しよう」という態度は、一種の経営放棄である。分からないなら分かるまで勉強することが、IT時代の経営者には求められている。

マスコミでは「米国企業経営者はITに強い」という報道がなされている。しかし、米

国企業の経営者すべてが最初からITに強かったわけではない。彼らは必要に迫られて勉強したのである。日本の経営者にも「勉強する」という姿勢が強く求められる時代となっている。

● 6. コンピュータで何ができるか

企業におけるコンピュータの利用には、一般的に次のようなものがある。なお、ワープロソフト・表計算ソフトはビジネスソフトとして必須であるので、持っていることを前提としている。

1 経理関係

経理・給与会計・決算など、経理関係の業務にコンピュータを使っている企業は多い。企業の規模にもよるが、中規模企業までなら市販の経理ソフトを購入すればいいことから、手軽に安価にIT化でき、効率化も進む。ただし、そのデータをさまざまに加工して経営支援に活用する場合には、別の市販ソフト（表計算ソフトなど）が必要となることが多い。

この部分のIT化は、パソコンも1台で済むことが多く、そこにプリンターを接続すれば充分である。最近では金融機関のコンピュータと接続して決済を効率化することも可能であるが、その場合は金融機関が提供するソフトの他に電話線を使った接続機器（モデムなど）が必要となる。

なお、金融機関との接続を行う場合、それに対応した会計ソフトを使うと効率的だが、どのソフトが対応しているかは金融機関のシステムとの相性などもあり、案外判別が難しい。実際に行う前に、金融機関側とのきちんとした打ち合わせが必須である。

企業規模が大きくなると、市販ソフトでは間に合わないことが多くなる。市販ソフトは安くて手軽であるが、すべての企業で不満なく使用できるわけではないので、場合によってはより自社に適したソフトの導入が必要となる。その場合は自社内で新たに開発したり、システム開発業者等に依頼して作ってもらうことになる。

2 業務関係

顧客台帳管理や在庫管理などは「データベース」と呼ばれるソフトを使って行われることが多い。データベース自体はパソコンが1台あればいいが、それを必要とする社員がストレスなく使うことができるようにするためには、各自1台ずつのパソコンが必須である。また営業社員が顧客企業など出先でデータを参照する必要も考えられる。その場合には、最低でもインターネット接続ができるようにしておかなくてはならない。またパソコンも単体ではなく、LAN環境が実用的である。特にグループウェアなど業務支援のためのソフトを使う場合には、LAN

環境は必須となる。グループウェアは企業内LANを活用して情報共有やコミュニケーションの効率化を図り、グループによる協同作業を支援するソフトウェアのことであり、特に営業主体の企業など社員が外出することの多い企業では導入効果大きい。

これらのソフトも、中小企業のほとんどは市販のソフトで間に合う。しかし例えば従業員数が100人を越えるような中規模企業の場合は、1の経理関係同様、市販ソフトでは使いづらいことも多い。その場合にはやはりシステム開発業者等に開発してもらうことになる。

3 インターネット関係

インターネットをビジネスに活用するために最低限必要なのは、パソコン1台と接続のための機器（モデムなど）である。ホームページを開設する程度であれば、これだけで充分である。自社内でホームページを作成する場合には、作成ソフトや画像ソフト、周辺機器としてはプリンターとスキャナー（写真などをパソコンに取り込むための機器）をそろえれば良い。

ただし、最近では営業社員が1人ひとり電子メールアドレスを持っていることが常識になりつつある。そのためには会社のパソコンのどこからでもインターネットに接続できる環境が必要となる。その場合には先のグループウェアと同様、LAN環境が必須となる。また、1人1台環境も整備しなくてはならない。

さらに、インターネット接続の設備がある程度の規模になると、ハッカーなどの不正アクセスやコンピュータウイルス対策も必要となる。これは、やらなくても被害が出るとは限らないが、仮に被害が出た時には業務全体が致命的なダメージを受ける危険性もあるため、ないがしろにはできない。

このレベルになると市販ソフトでの対応は事実上不可能であるため、ネットワークシステムも含めてシステム開発業者に依頼する必要がある。

上記はごく簡単な記述であり、これらのケースにあてはまらないものも多い。最近ではコンピュータの利用は思いもよらない分野まで広がっているため、企業経営者やIT担当者は常に情報の網を広げておくことが求められている。

また実際の導入では、上記3種類がミックスされて運用されることも多々ある。販売系サイトを運営する場合には、注文メールと顧客データベースを連動させ、時には決済システムも融合することが必要と思われる。

システムが高度になるに従って、投資金額も多くなることは避けられない。ただし、細かくチェックしていくと全く新たにシステムを開発せずとも、市販ソフトで充分に対応できるケースもある。システム開発業者の言葉を鵜呑みにせず、自分たちの目でチェックしていくことが大切である。

(1) ソフトやハード購入のポイント

ソフトやハードを購入する際、流通している商品が余りに多いため、どれに決定すれば良いか判断に困ることも多いと思われる。

自社に適したソフト、ハードを選定するために必要なポイントを以下に紹介する。

1 多く使われているものを選ぶ。

多くの企業が導入しているという実績は、無条件にはではないが、選定の大きなポイントとなる。一つにはそれだけ優れている可能性が高いのであり、またすでに多くのユーザーによって製品チェックが済んでいるようなものであるからである。

ソフトの場合、どれが最も売れているソフトなのか、店頭では分かりにくいこともある。その場合は知り合いの企業で導入済みのところに尋ねてみたり、信頼できる販売店に聞くなどして調べてみるとよい。また書店に行ってソフトの解説書を探し、種類が多く出ているソフトに決めるという手段もある。解説書が多く出ているということは、それだけユーザーが多いということだからである。10万円以上するソフトの場合には、業者にデモンストレーションを求めることも一つの方法である。

パソコン本体の場合、メーカー品であればいずれも信頼性は高い。ただし、どのモデルを選ぶかが重要になる。ビジネスで使用する場合には、あまり余計な機能は必要ない。できるだけベーシックなモデルを選び、そこに必要なソフトをインストールする方が望ましく、不明な場合には、業者に用途を詳しく説明して選定してもらおうと良い。ITコンサルタントに相談するという方法もある。家庭での使用を基準にして作られているパソコンが多く、そのようなモデルはビジネス使用に適さないこともある。価格に惑わされず、機能で選ぶことが重要である。

2 1社からまとめて購入する。

ソフトやハードを購入する場合、価格だけにつられて細かくいろいろな販売店から購入することは、結果的にデメリットが大きい。販売店もビジネスなので取引のボリュームが大きい方が優遇することが多いからである。またまとめて購入することで値引率も高くなることもある。

しかし何よりも、購入後のアフターケアまで考えて業者を選定することが重要である。販売だけでセッティングは自社でやらなければならないのか、ソフトのインストールからLAN設定まで面倒を見てくれるのかでは、購入する側のメリットが全く違って来る。さらにアフターケアもしっかりして、研修や修理などに信頼性の高い業者であれば、購入時の価格が少々高めでも、最終的にはメリットの方が大きい。

業者選定の際は複数の業者に見積りを依頼し、またアフターケアの内容なども

詳細に提案してもらって検討するとよい。

3 一般常識を大切にす。

カタログやデモンストレーションでは、多くの専門用語に圧倒されることが多い。しかし「知らないが、聞くのは恥ずかしい」という考え方は禁物である。もちろん事前に勉強することも必要だが、それでも分からないことはきちんと正す姿勢が求められる。

一般に大きなシステムになればなるほど、打ち合わせでは専門用語が飛び交い、企業側は訳がわからないままということが多い。それをそのままにしておくと、最終的にできあがったシステムは実用にならない危険性もある。分からないことを分かるように説明するのは開発業者側の責任であるので、遠慮なく質問するようにしなければならない。

4 不要なものは購入しない。

パソコンや周辺機器、ソフトのほとんどは、後から付け足すことができる。最初から絶対に必要なものは、OS以外にはほとんど無いと言ってよい。そこで最低限必要なものを購入し、他は必要になってから手配するという考え方も重要である。社員が購入の稟議を上げてきた時に検討することにしても良い。その場合でも無条件に購入を決定せず、きちんと判断することが大切である。

(2) 業者選定のポイント

パソコンや市販ソフトの購入であれば量販店で購入しても大きな問題はないが、社内LANなどネットワークやシステムを導入する場合には、専門業者に依頼する必要性が生じる。しかし、特にシステム開発業者の場合には、外部からその業者の力量やサービス内容を判断するのは難しい。

業者選定の際に留意するポイントを、以下に挙げる。

1 いきなり大きなシステムを勧める業者は避ける。

会社の現状に関する説明も終わっていないのに、大きなシステムの導入をやみくもに勧める業者は、後々トラブルになる可能性が高い。システム開発業者にとって「顧客企業に合った提案能力」は必須であり、それができない業者は限られた技術力しか有していないことが多い。

まず顧客の現状をヒアリングし、その後いくつかの提案書を段階別に提出できる業者が望ましい。

2 個人的に交友のある業者を特別扱いしない。

中小企業ではありがちだが、経営者の個人的に交友のある業者を無条件に選定

してしまうことが多い。しかし企業経営の根幹に関わる部分を委託するのであるから、安易な選定を行うと後に問題が発生する可能性が高い。個人的な交友は交友として、実際の業者選定に当たっては厳正な目で審査することが重要である。

3 専門用語を頻発する業者は避ける。

ITの説明には専門用語は欠かせないため、導入企業側もある程度の事前勉強は必須である。しかしあまりにも専門用語が多い場合には、もう少し分かりやすい説明を求めた方がよい。それに対応できない業者は、例え技術力が高くとも避けるべきである。システム開発の場合、顧客企業と業者の意思の疎通や連携が何よりも重要である。コミュニケーションがきちんとはとられていないと、顧客にとって必要なシステムの実現も難しくなる。

また「顧客に分かりやすく説明する」という行為は「顧客重視」の姿勢の表れでもあり、それがきちんとはできない業者との取引は避ける方が賢明である。

4 期日や時間を守らない業者は避ける。

打ち合わせの期日や時間を何の連絡もなく遅延する業者は、企業風土がだらしない可能性が高いため、取引を避けるのが無難である。業者の技術力云々の前に、ビジネスの基本を踏まえていない業者では困る。

5 納得のいくまで説明を受ける。

3とも関連するが、自社にとって少なくない費用をかけ、完成後は重要な役割を果たすシステムを発注するのであるから、少しでも疑問点を残さないようにしなければならない。これは業者選定後も同様だが、選定時に提出された提案書や見積書についても詳細に検討し、必要であればコンサルタント等に相談するなどしながら、隅々まできちんと理解することが重要である。

また、「これは常識的なことだから」とチェックを怠ると、後で大きな影響が出ることも多い。当然のことであっても、念入りに質問して納得しなければならない。

6 社員の身だしなみや態度をチェックする。

4とも関連するが、営業社員だけでなく技術社員の身だしなみも重要なチェックポイントである。社内で開発業務に携わっている時はともかく、顧客企業を訪問する際に私服やカジュアルな服装で来るようであれば、その業者の社内規律が緩んでいると考えた方がよい。IT関連のベンチャー企業では服装に構わないところが多いが、対顧客のけじめはきちんとはつけるようではなくては安心して仕事を依頼できないと判断するべきである。

7 その業者の実績をチェックする。

実績が全くない業者はなるべく避けた方がよいが、実績がある企業でもそれが自社のケースに合致するかどうかを見極める必要がある。データベースを求めているのに、実績が工場自動化ばかりの業者であれば、事実上実績は無いに等しい。多くの業者は最初の訪問の際に業務実績を書いた書類を持参するものであるが、それをきちんとチェックすることは欠かせない。

また、同じ業者に依頼した企業に仕事振りを聞くなどの調査も有効である。

8 できるだけ複数の業者に提案してもらう。

1社だけの提案では分からないことも、複数の業者に提案してもらうことで分かってくることがある。業者提案は、複数業者に公正に依頼することが大切である。場合によっては説明会などを開催して一度に面接することも一つの方法である。

ただし、ある業者の提案や見積内容を他業者に教えることは厳禁である。

これらのポイントは、すべての企業間取引に共通のことがらであるが、IT関連企業は「ベンチャー」というフィルターで見られることが多いため、通常概念から逸脱したところがあっても目をつぶってしまいがちである。また相手が専門家ということもあり、心理的に一步引いてしまう人も多い。しかしITに限らず業者は業者であり、顧客に満足を与えられなければいけない。業者選定は、その業者の技術力だけを見るのではなく、企業体質や企業文化までチェックして発注することが必要である。

ところで、IT未経験の企業にとっては提案書を提出してもらっても読み方が分からない場合が多い。不備な提案書であるにも関わらず、うっかり採用してしまうケースも考えられる。

提案書に盛り込まれるべき内容は、主に以下の6点である。

1 5W1H

「誰が、いつ、どこで、何を、どのように」という5W1Hはあらゆる文書の基本である。これが明確になっていない提案書は、欠陥品といえる。

2 スケジュール（納期）

できるだけ詳細な作業スケジュールが記載されていることの他に、各工程の進捗状況チェックなどの設定もなされているかどうか留意する。

3 コスト

提案内容の見積りだけでなく、考えられる主要なオプションのコストなども記載された提案書であることが望ましい。それが無い場合には質問し、必要であれば

ば再提出してもらうことも重要である。

4 開発体制

開発に関わる人数や開発者のプロフィール、習得技術などについての記載がされているかどうかをチェックする。特にプロジェクトリーダーについては、ある程度詳細な実績表なども添えられていることが重要である。

5 各種機能

提案システムでできることが、詳細に記載されていなければならない。あいまいな表現ではなく、きちんとした書き方であることが重要である。この部分は後にトラブルになる可能性が高いため、曖昧な了解で終わらせず、細かいことまできちんとしておく必要がある。

6 緊急時の対応

システム開発中や完成後にトラブルが発生した場合、誰がどのような対応をとるのかをきちんと記載してなければならない。特に最近ではコンピュータウイルスなど責任の所在が明確でない事故・被害が想定されるため、細かい設定が必要とされている。

これらが盛り込まれているからといって必ずしもよい提案書であり、信頼できる業者であるとは限らないが、提案書を読みこなすためにはぜひとも頭に入れておく必要がある。

● 7. TCO

ITにかかるコストを管理するのがTCO (Total Cost of Ownership = コンピュータシステムの総合保有コスト) という概念である。IT関連コストは意外に目に見えないものが多く、気がつくとかかなりのコスト高になっているケースもしばしば見受けられる。それを防ぐためにTCOの導入は不可欠である。

具体的なコストには、以下のものが挙げられる。

1 ハードウェアコスト

サーバーやパソコン、プリンター、LANケーブルなどハードウェアのトータルなコストと、使用年数から割り出す年間コスト。

2 ソフトウェアコスト

OSやワープロ、表計算などのソフトウェアのコスト。初期費用と同時にバージョンアップも計算に含める。

3 教育コスト

ソフトやハード等を運用・管理するための教育費用などのコスト。

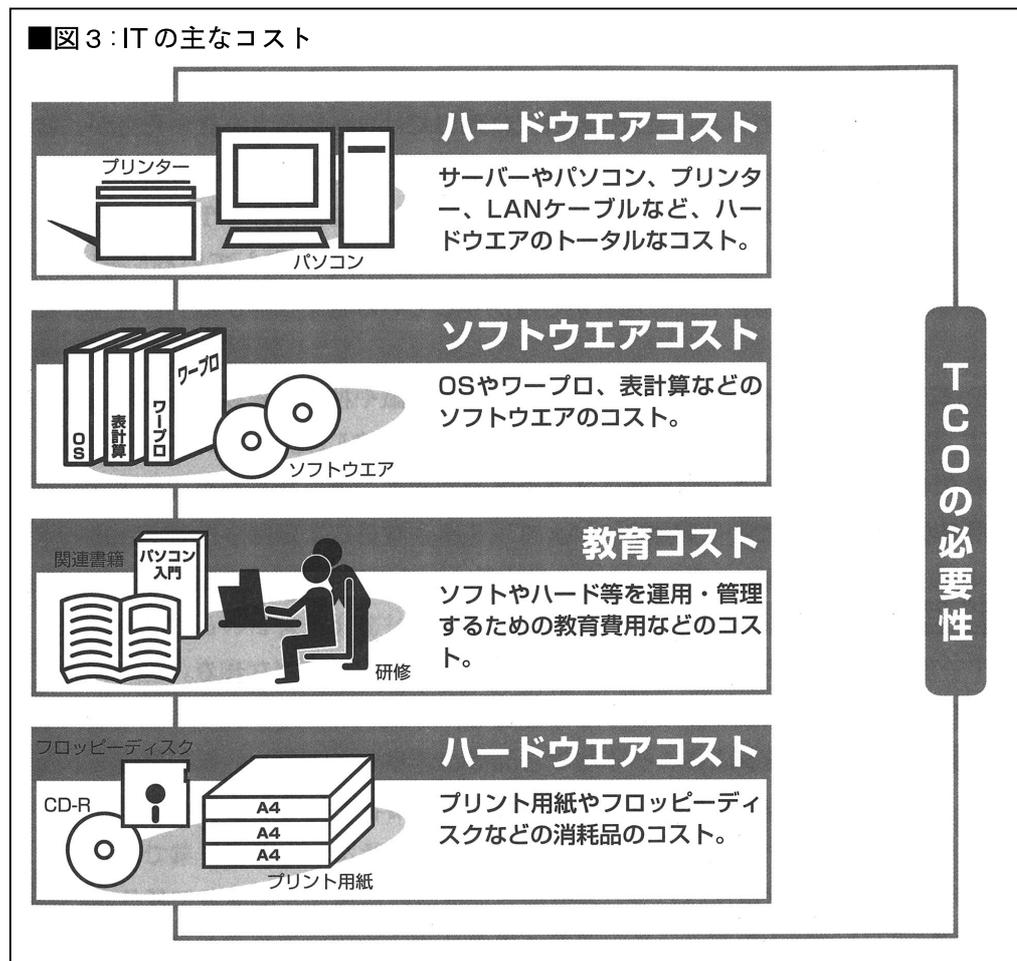
4 運用コスト

プリント用紙やフロッピーなどの消耗品のコスト。

その他にも、パソコンに習熟していない社員が習熟している社員に分らないことを聞いた場合、その間教える方の業務がストップすることにより生産性が低下することなどもITコストに含まれるが、実際には計算のしようがないため、上記4項目を考慮するのが一般的である。

これらのコストを計算してみると、意外に大きいことが分かる。そこで、IT導入にはそのコストを上回るメリットを生むように考えることが重要となる。直接的な利益の場合もあるが、IT導入によって業務の効率化が達成されることでコスト以上のメリットとなる場合もある。

コストは管理していなければ膨れ上がる一方である。IT初期投資額が小さくとも、運用コストまで計算すると経営を圧迫する数字にもなりかねない。過度に敏感になる必要は無いが、常に注意を払うことが不可欠である。



● 8. IT管理

ITを本格的に導入した場合、管理者の設置は不可欠になる。小規模の導入の場合には総務社員が兼任すればいいが、大規模な導入に際しては専任管理者を置いた方が、結果的にメリットが大きい。

管理者は単に機器のメンテナンスを行うだけではない。企業内のITを総合的に管理し、企業力を高めるためのキーマンである。しばしば「総務がしっかりしている企業は伸びる」と言われるが、ITの場合も「管理者がしっかりしている企業は伸びる」と言うことができる。

ITは、現在のところまだ使いこなすのに相応の知識や技術、経験が必要である。管理者には、社員ができるかぎり小さいストレスでITを駆使し、大きなメリットを得るための仕事をする環境を整える必要がある。まだまだ認知度の低い仕事だが、今後は企業にとって重要な存在となることは間違いない。

(1) 管理者の仕事

IT管理者の具体的な仕事としては、以下のようなものが挙げられる。

1 機器のメンテナンス

メンテナンスは管理者自身が行う場合と、業者に任せる場合がある。プリンターの紙詰まりやパソコンの移設、メモリーの増設など簡単な作業であれば管理者が自ら行った方が良い。一方、故障した機器の修理などは業者に任せることになる。

いずれの場合でも「わが社のIT機器は、この人が管理している」という責任の所在を明確にすることで、一般社員のストレスを小さくすることができる。仮に責任者が明確ではない場合、極端なケースでは部署ごとに勝手に修理やメンテナンスを行うことになり、コスト面でもマイナスが大きい。

2 アプリケーション（ソフト）の管理

メンテナンスに含まれる部分もあるが、各パソコンにインストールしているアプリケーション（ソフト）を管理するのも重要な仕事である。

特に注意するのは、

- ・ソフトの統一
- ・バージョンの統一

の2点である。パソコンごとに使っているワープロソフトが違っている場合、あちらのパソコンで作成した文書をこちらでは読めないという不合理・非効率的な状況が生じてしまう。会社として「ワープロソフトはこれ、表計算ソフトはこれ」とソフトを統一し、他のソフトは使わせないようにしなければならない。

また同じソフトでもバージョンが違っていると、新しいバージョンのソフトで作成し

たデータを古いバージョンでは読み込めないなど、さまざまな不具合が生じる。企業内のソフトは、バージョンまできちんと管理されていなければならない。

そして、それらのソフトはすべて管理者が管理し、必要があればすぐに取り出せるようにしておかなくてはならない。

3 セキュリティの管理

サーバーを設置したネットワークを採用している企業では、社員一人ひとりにIDとパスワードを発行している。これは外部の人間が勝手に情報を引き出すことができないようにするためである。また、社員それぞれの業務や役職によって引き出せる情報を制限する役割もある。例えば「経営データは幹部社員しか見られないようにする」「顧客データは全員が見ることができるが書き換えたり追加・削除したりするのは営業庶務社員だけとする」など、さまざまな制限を設定しなければ本当の意味でのセキュリティとはならない。

そこで、これらのセキュリティを管理するのも、IT管理者の重要な仕事となる。企業によってはこれを業者に委託しているところもあるが、企業秘密の鍵を第三者に管理してもらっているようなものであり、できれば社内で管理することが望ましい。近年はハッカーによる不正アクセスなども増えてきた。今後の企業内ネットワークはインターネット接続が基本となると予想されるため、セキュリティの問題は重要度を増すものと予想される。中小企業であってもしっかりしたセキュリティ対策が不可欠である（P33「ITとセキュリティ」参照）。

4 データのバックアップ

データのバックアップには2つの種類がある。サーバーなどに保存されている共有データのバックアップと、個々のパソコン内のデータのバックアップである。

通常、管理者が管理するのはサーバー内のデータである。理想的には毎日の定期バックアップなのであるが、現実には簡単ではない。一つには、パソコンのハードディスクの容量が増えたためバックアップにかかる時間も長くなったこと。もう一つは一般的な企業の場合毎日バックアップをとるほどの必要性が無いことが多いことである。それでも最低で1週間に1度のバックアップは必要である。また経理データなど失われると企業の存続にも関わるデータは、多少手間がかかっても毎日バックアップすることが望ましい。ただし経理データなどは、管理者ではなく経理社員がバックアップを行うことが多い。その場合でも管理者は「自分がやらないのだから、責任がない」ということではなく、バックアップしやすい環境を整えてあげなくてはならない。バックアップ作業は管理者、そのデータの管理は経理社員という分業体制も考えられる。

また個々のパソコン内部のデータも、確かに個人の責任の範囲なのだが、まめにバックアップをとるように勧告したり、可能であればバックアップデータは管

理者が一括して保管することが求められる。

5 O A サプライの管理

プリンターのトナーや用紙、フロッピーやMOなど、ITのサプライは意外に多い。企業内に用度係があれば別だが、無い場合には管理者が管理して常に切らさないよう注意を払わなければならない。

6 研修

研修は本来人事の仕事であるが、IT関係の場合にはある程度知識のある管理者が協力した方が多い。管理者は、社内のITスキルに対し常に気を配り、できるだけスキルが上がるように工夫する必要がある。スキルが一定しないと、IT活用もなかなか進まないからである。中規模企業であっても人事部が無く、経営者や重役が人事担当になって就職時期や中途採用の際のみ活動する企業は、まだまだ多い。そのような企業においては、IT管理者が社員のスキルアップまでこなさなければならない。

これらの仕事が、すべて必要かどうかは、企業によって違ってくる。しかし理想的にはこれらすべてをこなすことが最低条件である。そのためにも、専任の管理者である必要がある。

また、支社や営業所などを持っている企業の場合、それらが同じ市内にある場合はともかく、一般的にはそれぞれの拠点ごとに管理者を置くことが望ましい。これらはもちろん専任である必要はないが、少なくとも責任の所在は明らかにしておくてはならない。

IT管理者は、コンピュータの専門家である必要はない。むしろ専門家ではない方が多い。専門家はどうしてもコンピュータを中心に考え、社員がコンピュータに合わせる方向で物事を処理しがちである。しかし企業におけるITは、それでは本末転倒である。あくまで社員の側から、ITを業務のインフラとして捉え、いかに業務をやりやすくするかという発想で管理しなければならない。

ただし、ある程度の知識や経験は必要であるので、キーボードも叩けない人には無理であると思われる。また新入社員は、仮にコンピュータに詳しくても会社組織や人間関係などの理解が浅いため、やはり適していない。入社5年程度で、日常的にパソコンに接している、向学心のある人材が管理者向きと思われる。

● 9. ITとセキュリティ

コンピュータウイルスやハッカー、データの不正流出など、コンピュータをめぐる犯罪は年々増加傾向にある。企業活動におけるITの位置が重要度を増せば増すほど、万が一のトラブル時に企業が受けるダメージは大きくなる。そこで、ITのセキュリティ対策が重要になる。

セキュリティには、3つの側面がある。これらをきちんと認識し、管理することが求められる。また、予防対策とともに万が一発生してしまった時にどうするかという事後対策についても、あらかじめ考えておかななくてはならない。

❶ 自然災害やシステムダウンの対策

地震などの災害によるシステムの停止やマシンの破壊に対する対策。電気が止まってもしばらくはマシンを動かすことのできる無停電装置や定期的なデータバックアップなどが挙げられる。

❷ 社外からの不正対策

コンピュータウイルスやハッカーによる不正アクセスに対する対策。ウイルスワクチンソフトの採用やファイアウォールの導入などが挙げられる。

❸ 社内からの不正対策

社内の機密漏洩対策。データの重要度に応じたアクセス権の設定やセキュリティポリシーの確立などが挙げられる。

特に❷と❸は、今後さらに大きな社会的問題となることが予想される。仮に問題が生じた場合、企業の社会的地位にも関わることもあり得るため、きちんとした対策が必須である。

とはいえ、通常の中小企業ではこのような問題に対する専門的な知識やノウハウを持っていることは少ないと思われる。またハッカーやウイルスは日々新しい方法で攻撃してくるため、その対策のための知識を取り入れることは不可能に近い。できれば外部の専門家に委託し、自社にあったセキュリティ対策を立ててもらうことが望ましい。

また、社内からの不正は突き詰めれば社員のモラルの問題に行き着く。就業規則の改定やITモラルの意識づけなども必要となる。そして、万が一社員が不正を働こうとしても容易に働けないようなシステムと合わせて、「その気にさせない」セキュリティを確立することが大切である。

さらに、コンピュータウイルスの汚染などは、自社だけでなく顧客や取引先にも直ちに影響を与える可能性が高い。ウイルスのほとんどはワクチンソフトによって未然に防ぐことができるので、取り立てて過敏になる必要はないが、毎日のように新たなウイルスが発見されているような状況であるため、ワクチンソフトが間に合わない可能性もある。仮に汚染された場合には影響を与える可能性のある相手に対して速やかに連絡し、そちらでも対策をとってもらうことが求められる。「会社の恥だから」と隠し立てをすると、被害がどんどん拡大して収拾がつかなくなることもあり得るので、注意しなくてはならない。

セキュリティ対策は、一度決めてしまえば安心というものではない。一般の保安対策と

同様に、場合によってはそれ以上に、定期的な検討と見直し作業が必要である。そのコストも決して少ないものではないが、被害が発生してしまった場合を考えるとやむをえない支出と言える。

●10. デジタルデバインド

デジタルデバインドとは情報技術活用の格差、さらにはそれによって広がる就業機会格差や所得格差のことである。企業活動におけるデジタルデバインドの問題は、企業間の情報技術格差と、従業員など人材間のそれが大きな問題である。

企業間のデジタルデバインドは本質的には経営の問題であるが、今後IT化企業が増えるにつれて対応できない企業は取引が縮小するなどの影響が考えられる。中小企業のIT化によるデジタルデバインド解消は国にとっても大きな課題であり、そのためにさまざまな施策も行われつつある。

また人材間のデジタルデバインドはパソコン研修や職場におけるOJTなどの手法で、各企業が努力をしている。

特に人材間のデジタルデバインドは、IT導入の大きな障害要因となっている。富士総合研究所「電子商取引に関するアンケート調査」（平成12年11月）によれば、電子商取引の推進を阻害する要因として「人材不足」を挙げる割合が中小企業では30.4%となっている。すなわち企業としては電子商取引に取り組みたいのだが、人材がいなかったためにできずにいるということになる。

電子商取引だけでなく、業務のIT化全般に言えることだが、社員の技術スキルはある程度平均化していないとIT導入の障害は大きくなる。例えば営業日報を電子メール化し、データベースに蓄積したいと考えても、10人の営業社員のうち1人～2人がパソコンを扱えないためにできない、もしくは導入までのスケジュールが大幅に遅れることも考えられる。

IT導入の遅れにより顧客満足度が低下し、結果として売上や収益率が落ちれば経営を圧迫することになる。最悪の場合、倒産にもつながりかねない。その意味で人材間のデジタルデバインドと企業間のデジタルデバインドは、実は密接な関係にある。

だからといってやみくもにIT導入を行っても効果が上がるとは限らない。前述したとおりITは経営戦略の実現手段であり、単純な情報化・OA化とは違うものである。自社にとって本当に必要なITを見極め、慎重に導入しなければ、効果を上げるどころか費用の無駄遣いに終わってしまう可能性が高い。

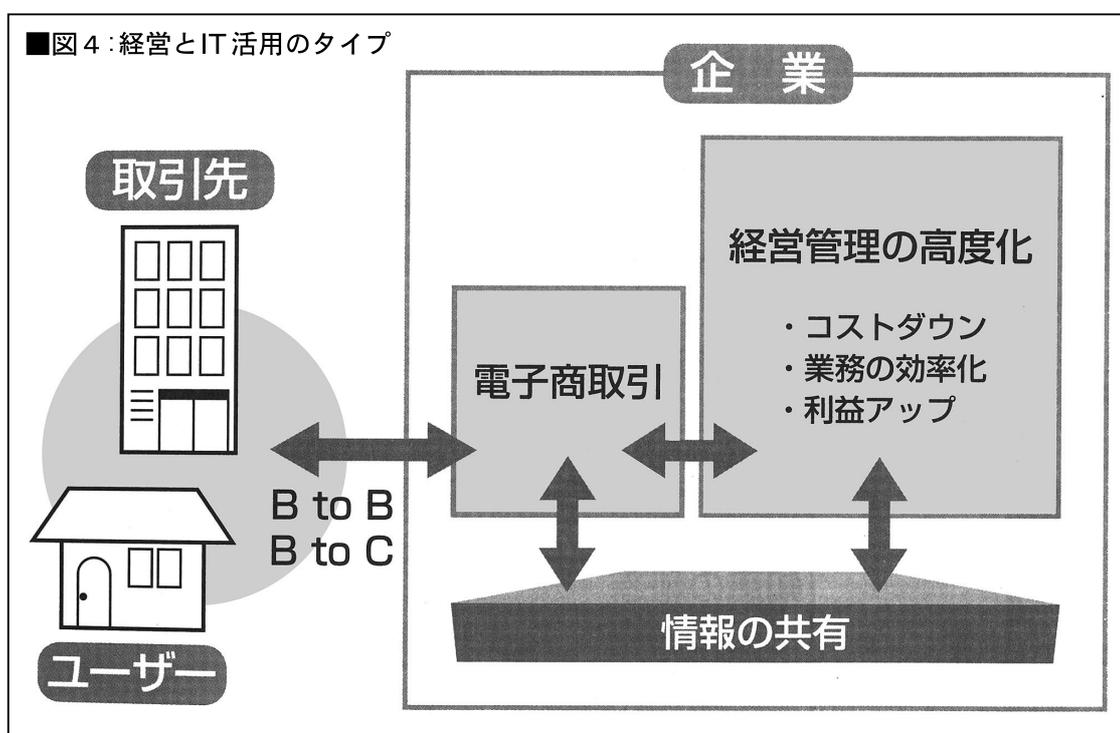
第2部 タイプ別IT活用

● 1. ITの分類

では、具体的にITについて詳しく見てみよう。

ITにはいくつかの分類方法が考えられるが、ここでは「情報の共有」「電子商取引」「経営管理の高度化」の3つの角度から解説することにする。

ただし、これらは独立して全く別個に存在するものではない。いずれも密接に関連しているものである。特に経営管理は企業戦略から直接導き出されるだけに、情報の共有や電子商取引といった具体的な手段を内包することになる。もちろん経営管理の高度化を図らなくとも他の2つを推進できないわけではないが、理想的にはそれぞれがバランスをとって導入されることが望ましい。



多くの企業にとって導入しやすいのは「情報の共有」だと思われる。本格的な導入は大変だが、電子メールやグループウェアは比較的少ないコストで導入が可能であり、また効果も分かりやすい。

またインターネットを活用した電子商取引も、自社ホームページの立ち上げというレベルであればそれほど苦労せずに始めることができる。

企業それぞれで状況が違うため一概に言うことはできないが、まずできるところから始めてITの効果を感じること重要である。

(1) 情報の共有

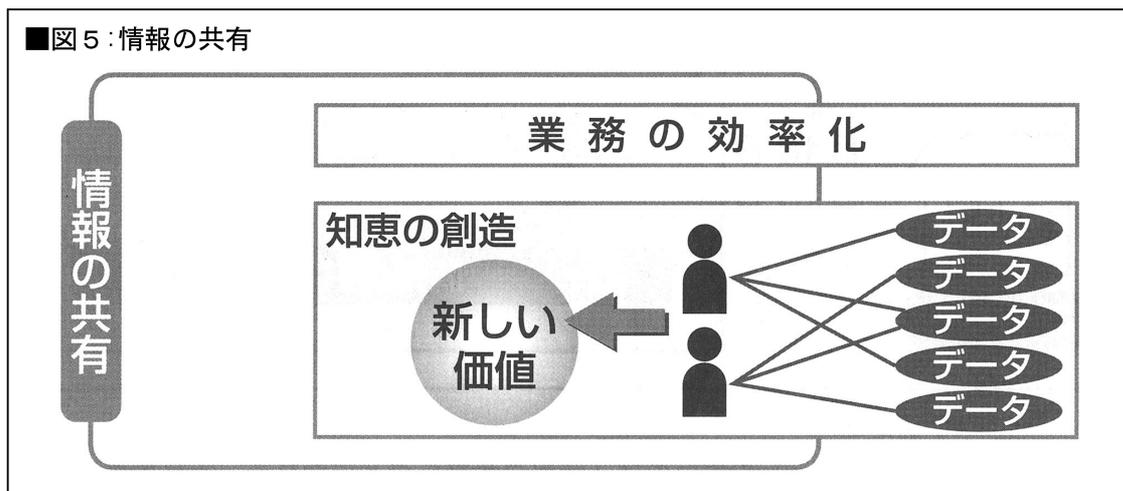
情報の共有は、ITの基本とも言うべきものである。これには大きく2つの目的がある。

第1は「業務の効率化」である。

従来は口頭や文書で行われた連絡を電子メールを使っていっせいに必要な人間に知らせることや、在庫管理システムをインターネット経由でアクセスできるようにして営業担当社員がいちいち問い合わせることなく出先でパソコンから情報を入手できるようにするなど、さまざまな方法で効率化を図ることが可能である。

第2は「知恵の創造」である。

情報には「データ」「知識（ナレッジ）」「知恵（ノウハウ）」の3つの種類がある。データとは定型化することのできる情報で、個々のデータには意味がないことが多い。個々の営業職の売上の数字や出勤状況などがデータに当たる。次に知識とは1つのまとまりをもった意味を有する情報である。例えば「天気」というデータと「売れた商品」というデータとを組み合わせ「雨の日には傘が売れる」という結論を導き出した場合、この結論が「知識」となる。最後に「知恵」は文章化することが困難な情報であり、往々にして情報を持っている本人でさえ無自覚である場合が多い。「知識」を複数組み合わせ「明日は雨だから、傘の仕入れを通常よりも2割増やす」という判断を下す場合、具体的な仕入れ個数を決定するのは「知恵」である。ITは「知識」を共有することにより「知恵」の創造を支援することが可能である。



情報の共有には、以下の3つのポイントがある。

1 生のデータを共有すること。

加工したデータだけを共有するよりも、生のデータから共有する方が効果が高い。加工の仕方によっては、重要な要素が漏れてしまう危険性もある。

2 データの一元化を図ること。

データ管理を一元化し、同じところに保存することが重要である。

3 時系列のデータを共有すること。

最新データだけではなく、過去のデータも共有できるようにしておくことで、

立体的なデータ利用が可能になる。

特に「知恵の創造」を目的とする場合には、データはすべての根本となるため、可能な限り自由に加工できるようにしておくことが必要である。

ただし、無制限に情報を共有することには問題がある。経理情報や人事情報はごく限られたスタッフ以外には非公開とするのが常識である。社員の地位や業務内容によって、アクセスできる情報も段階を作ることが必要となる。

また、情報の管理には注意を払うことも重要である。顧客データの社外流出が社会問題となった事件もある。会社にとって不利な情報をライバル企業に教え、不正な利益を得る社員が出ないとも限らない。文書ベースで情報を保存していた時代と違い、コピーや持ち出しがごく簡単にできるのがデジタルデータの特徴である。過剰管理で情報を使いづらくすることは問題があるが、無自覚な情報共有は企業存続の危機さえもたらしかねないことを肝に銘じておく必要がある。

情報の共有を推し進めることにより、企業の組織自体が変化する可能性が高い。

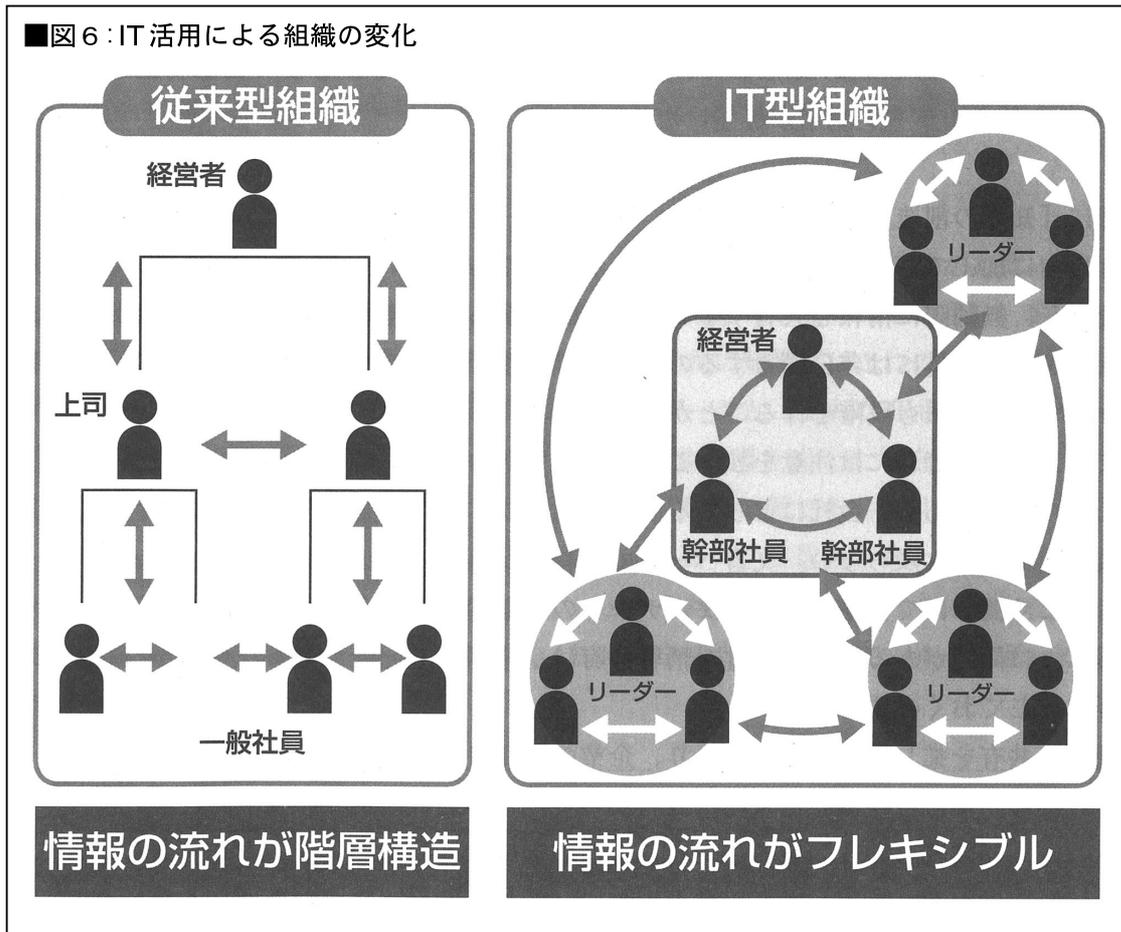
一般的な企業の組織形態は末端に社員がいて、その上に係長、課長、部長、重役、そしてトップが経営者という階層構造である。この形態は経営者の号令により一丸となって動くには効率的だが、どうしても組織が縦割りとなり、横の連絡がつきづらくなるという欠点がある。企業によっては、横同士の競争心をあおることで業績アップの仕掛けとしているところもある。

それに対して情報の共有が進むと、横と縦の連絡が自在になる。その結果、従来の組織形態では不可欠であった中間管理職が必ずしも必要でない場合も出てくる。完全にフラットな組織を採用すると、経営者以外はすべて一般社員ということも可能である。もちろんそれでは企業としての業務に多大な支障が出ることは明白であるし、すべての案件が経営者に集中してしまっていて経営者は本来の仕事をしている時間がなくなってしまうため、IT先進国のアメリカにおいても完全なフラット組織企業は無いようだ。

しかし、課長や部長といった従来の役職は残しつつ、組織のフラット化を行っている企業は数多い。プロジェクト制を採用し、プロジェクト進行中はリーダーが課長となり、それが終了して別のプロジェクトが始まると別の人間が課長になるといったやり方を試している企業もある。

いずれにせよ、企業の組織形態はそれ自体が目的ではなく、利益を上げるための手段に過ぎない。ITによってより状況に適した組織形態が可能になるのであれば、それを採用することは企業経営において不可避である。

■図6：IT活用による組織の変化



① 電子メール

電子メールを使った情報の共有は、比較的容易に実現可能でありながら導入効果の高い手法である。小さい企業の場合、別項のグループウェアの代わりに電子メールだけで同様の効果を上げることも可能である。

電子メールには、

- ・ 1対1
- ・ 1対多

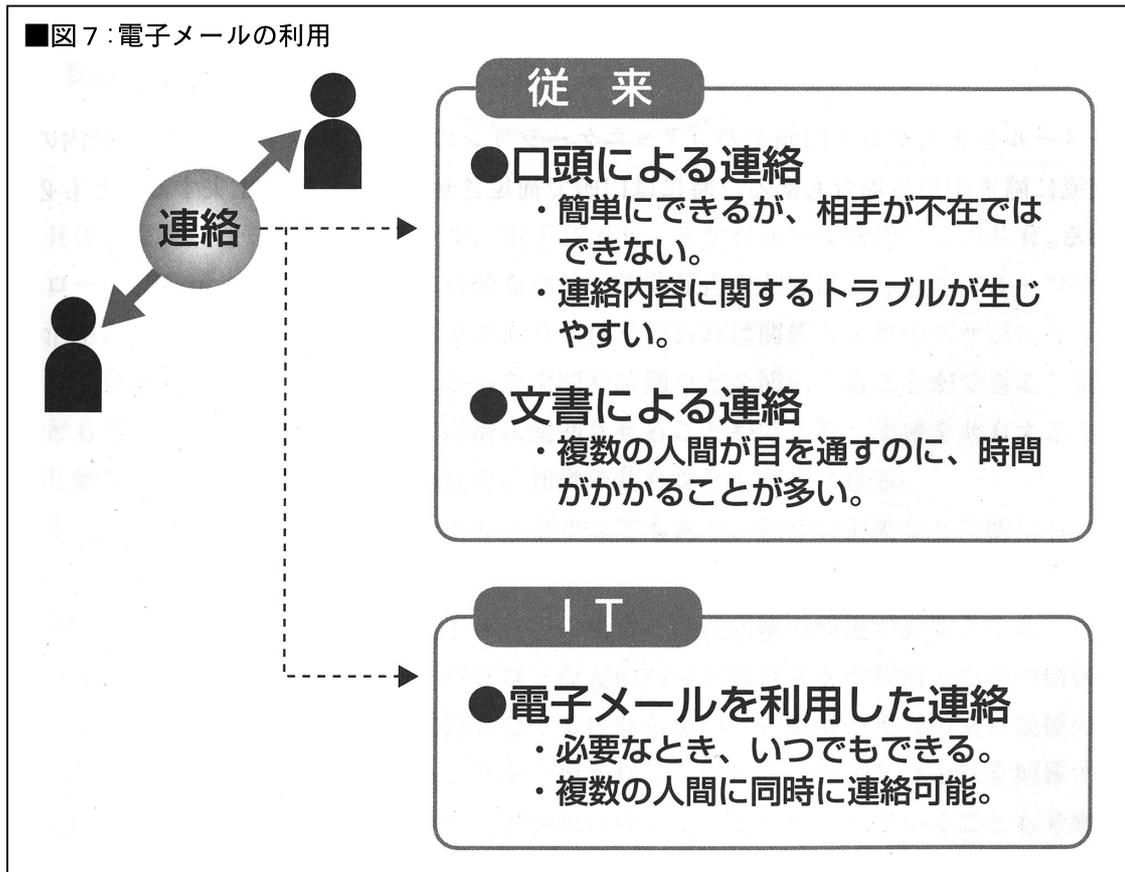
の2つの送り方がある。通常は1対1で使用するが、特定の複数の人間に一度に送ることも可能である。

企業での使い方としては、第1に報告や連絡業務での活用が挙げられる。従来は口頭や文書で伝えていた連絡事項を電子メールによって知らせたり、日々の業務日報を電子メール化するなどが考えられる。そのメリットは、

- ・ いつでもできる（相手が不在でも可能）
- ・ 紙を使わないので、コスト節約になる
- ・ 記録されるので、トラブルが起こりにくい

などである。

■図7：電子メールの利用



電子メールの活用には以下のような前提が必要となる。

1 全員がパソコンを持っていること。

社員全員が、専用のパソコンを持っていなければ意味がない。複数人間が1台を共有する環境では「いつでも」のメリットが消えるばかりか、メールを読まなかったことの言い訳もしやすくなって連絡手段としての活用自体ができなくなってしまう。

2 全員が個別のメールアドレスを持っていること。

上司から部下への指示は、全員に同じ指示を出す場合もあるが、個別に出すことも多い。その際、複数の社員が1つのアドレスを共有していると「誰にあてたメールなのか」が分かりづらく、業務の流れを阻害しかねない。

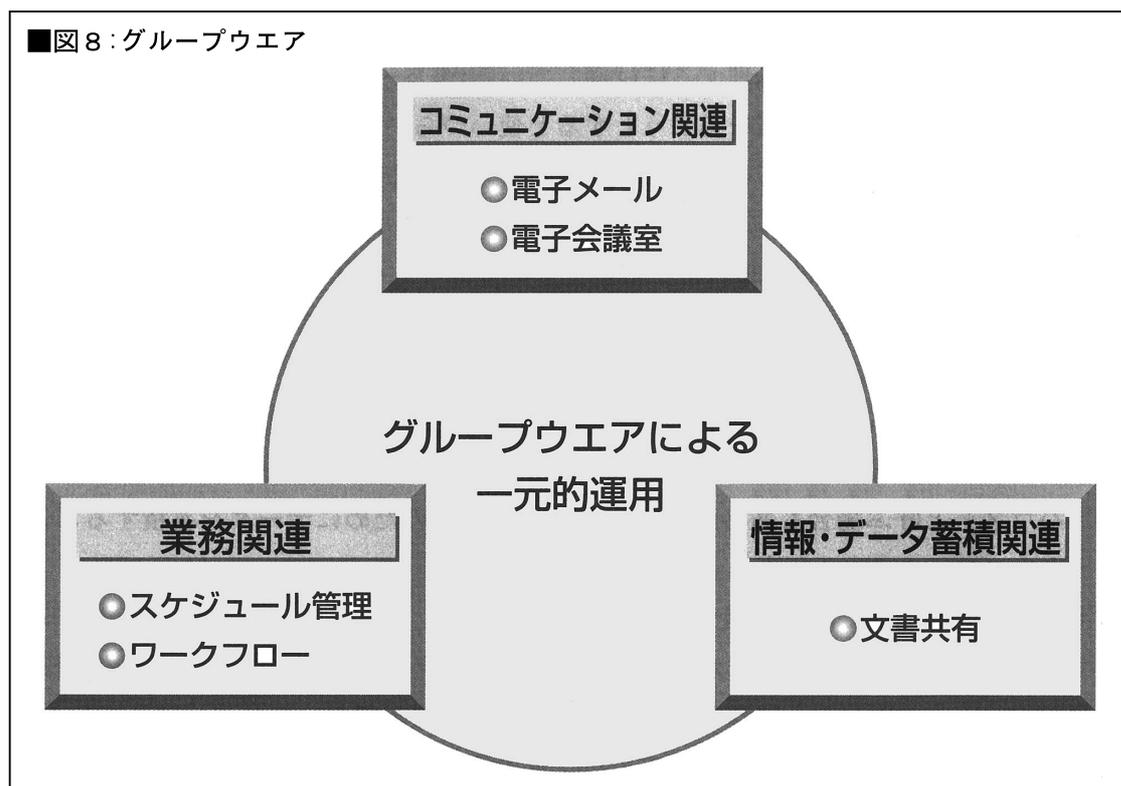
3 運用ルールをきちんと決めること。

報告・連絡・相談のツールとして活用するのであるから、運用ルールも定める必要がある。報告書は誰に送るのか、受け取ったメールは何日間保存するのか、書式はどのようにするのかなどを事前に決定し、周知徹底しておくことで、無用のトラブルを避けることができる。

電子メールを導入すると口頭でのコミュニケーションの機会が減少するために、社内の人的交流に障害が出る場合もある。時には口頭で補足させるなど、適宜工夫することも必要である。

② グループウェア

グループウェアとは、企業内LANを活用して情報共有やコミュニケーションの効率化を図り、グループによる協同作業を支援するソフトウェアのことである。



具体的な機能としては電子メール、電子会議室、スケジュール管理、文書共有、ワークフローなどが挙げられる。業務に必要な連絡や作業報告などはほとんどがグループウェアの活用によってまかなうことが可能であり、従来であれば関係者全員のスケジュール調整をして会議を行わなければならない手間や時間などを節約することができる。稟議書などもワークフロー機能によって円滑に流通させることができる。文書を共有することで、同じ雛型を使った文書作成の効率化や、知識の共有なども可能になる。

またインターネットを活用したグループウェアもあり、SOHO企業などに活用されている。

グループウェアも、導入には電子メールの場合とほぼ同様の前提が必要となる。そのため1から始める企業にとっては、パソコンなどのハードのコストや利用のための研修コストなど、意外に多くのコストを覚悟しなくてはならない。営業所や支社のある規模の企業ともなれば、かなりの金額となることが予想される。グループウェアは全社を網羅することが基本だが、まずセクション単位で実験的に導入し、逐次拡大していくことも考慮する

必要がある。

③ データウェアハウス

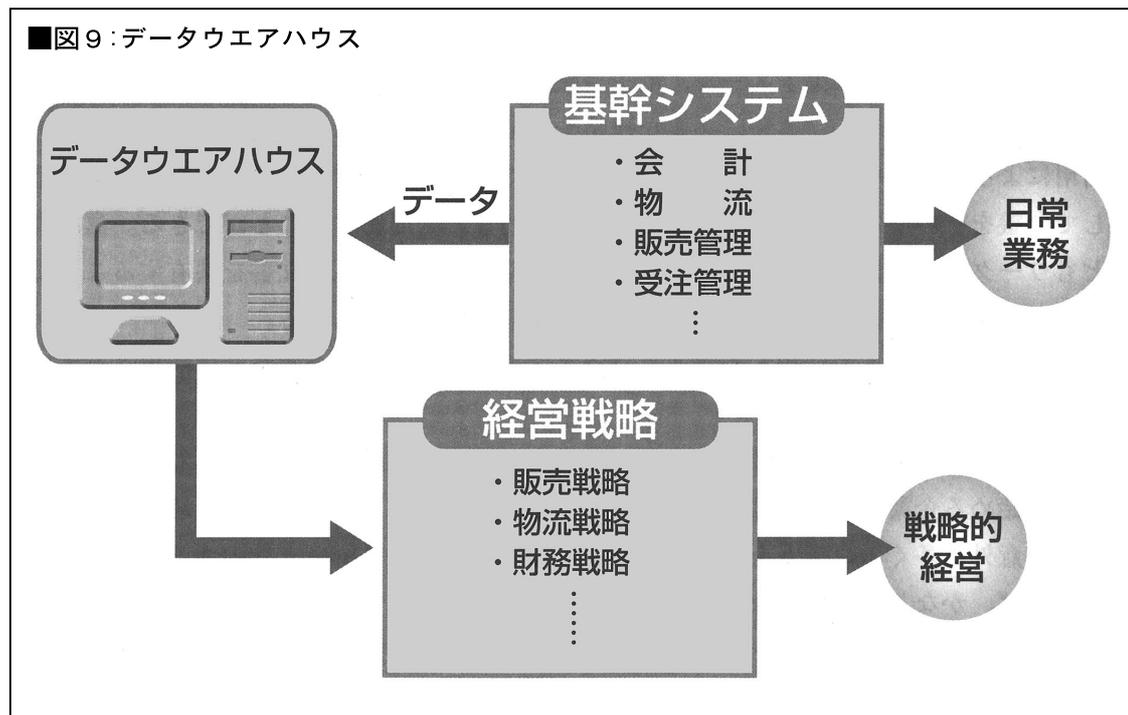
中規模以上の企業のほとんどには「基幹システム」と呼ばれる日常業務のためのシステムが導入されている。以前であれば汎用機やオフコンで処理されていたが、最近ではパソコンで動く基幹システムも多い。具体的には会計システムや受注管理システムなどのことで、売上データや在庫管理、月次決算などに利用されている。

基幹システムは日常業務を処理するには適しているが、一方でそこから任意のデータを抽出して意思決定のための情報を得ようとするとき使いづらいことが多い。そこで、基幹システムからデータをコピーして自由に加工できるようにする仕組みが「データウェアハウス (data warehouse)」である。

ウェアハウスとは「倉庫」「卸問屋」という意味である。データウェアハウスは基幹システムを「製造元」に見立て、そこから情報という製品を購入して必要とする人へ渡す役割を果たしている。

データウェアハウスは概念の名称であるから、「データウェアハウス・システム」があるわけではない。基幹システムからデータを抽出するためのシステムやソフトを「データウェアハウス」と呼ぶ場合もあるが、基本的には「分析のためにデータを蓄積すること」がデータウェアハウスなのである。

例えば、小規模企業では汎用機やオフコンを導入せず、会計ソフトや販売管理ソフトを使って基幹業務を行っていることが多い。それらのデータを表計算ソフトでも読める形式で保存し、一方表計算ソフトにはデータ加工の計算式を組んでおいて必要に応じて分析できるようにしておくことも、データウェアハウスである。



データウェアハウスは経営に必要な情報をすばやく入手するために欠かせない手法であるが、これを使いこなすためにはある程度の情報リテラシーが不可欠である。中小企業では役職が高くなるにつれて「パソコンは苦手」という人が増える傾向が見られるが、データウェアハウスは経営者や経営幹部こそが最大限に活用するものである。もちろん一般社員がデータから知識を得るために活用することもできるが、主眼は経営支援である。そこで、経営者や幹部のコンピュータ利用技術が求められることになる。

④ 情報の共有の事例

事例
1

情報を共有化することで、オフィスにとらわれないビジネスを展開。
在宅社員など自由な採用制度の実現で、SOHO感覚でプロフェッショナル
グループを確立。

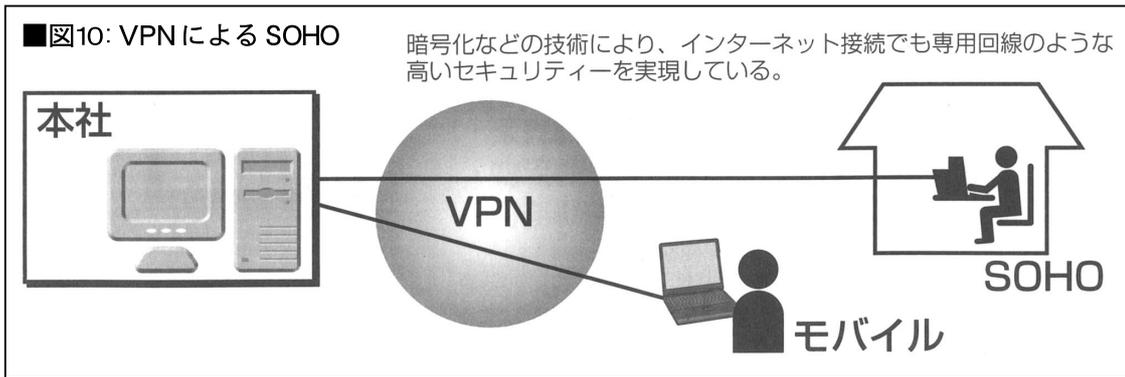
ソフトウェア開発、コンサルティング業のU社（宇都宮市、従業員数7人）は、事務所などの共有スペースや事務員の配置に伴う人件費などの諸費用を大幅に削減するグループウェアの導入を図っている。

社員達が持つ名刺には、名前の下に個人のメールアドレスと携帯電話番号を明記し、顧客には直接その個人のメールアドレス、あるいは携帯電話番号に連絡を入れてもらうシステムをとっている。上記以外で直接事務所に電話がかかってきた場合は、自動的に代表取締役の携帯電話に転送され、また、事務所宛てのFAX受信については、受信したFAXをメール化し、転送するシステムを導入、事務所に戻らずに出先でFAX内容を確認できるようになっている。

こうしたシステムの導入により、一度、顧客が事務所に連絡を入れ、事務所から担当営業に連絡を入れ、担当営業が顧客に連絡を入れる、という従来のビジネススタイルから、顧客と担当営業間で行われるビジネスが、より円滑でスピーディーになったことはもちろん、事務所の固定電話の少数化や『VPN（Virtual Private Network：インターネットを使った仮想LAN）』の利用により、相対的な通信コストもかなり低く抑えられた。

社内間の連絡については、従来の社内LANのようなグループウェアを『VPN』を利用することで支障なく対応。日々の日報で、個人の行動・業務進捗などは逐次、社員全員がそれぞれ把握できるため、毎朝、定時に全社員が会社に行く必要はなくなり、基本的には在宅勤務も可能となった。

インターネットをインフラとした『VPN』を利用することで、公衆回線を使った接続でありながら、あたかも専用線で構築されているかのようなセキュリティが確保される。このため、毎日の営業日報のようなものから、社内秘となるような資料まですべてを社員がいつでもどこでも見ることが出来、しかも従来のインターネットを経由した社内の拠点間におけるメールの送受信よりも、そのセキュリティは万全というシステムが実現した。



事例 2

従業員間の情報共有を進めて、苦情対応を迅速化。

精密機械器具卸、環境・防災システム機器販売を営むA社（新潟県、従業員数40人）は、従来は、営業報告書等は紙面ベースで回覧したり、営業所間はFAX等でやり取りをしていたため、有用な情報であっても機械的に右から左へ流れるだけであり、顧客情報を定量的に分析することは難しかったが、社内LANを活用することで情報検索が容易にできるようになり、苦情対応等の迅速化が可能となった。

同社は、技術者や営業担当者のノウハウや知識を最大限にいかして顧客の問題意識に即した提案力を向上させるため、社内にグループウェアを導入して、全社員が見ることが可能な掲示板を立ち上げた。以前から、営業報告書を綿密に作成することで苦情処理の対応策等を記録に残す努力がなされてきたが、グループウェアを効果的に活用することで、苦情の類型化や件数を従業員全員が瞬時に把握することが可能となり、顧客対応力が向上している。（『中小企業白書』2001年版より）

事例 3

社内に蓄積された膨大な情報を検索できるようにデータベース化し、これまで見られなかった顧客ニーズの顕在化に成功。

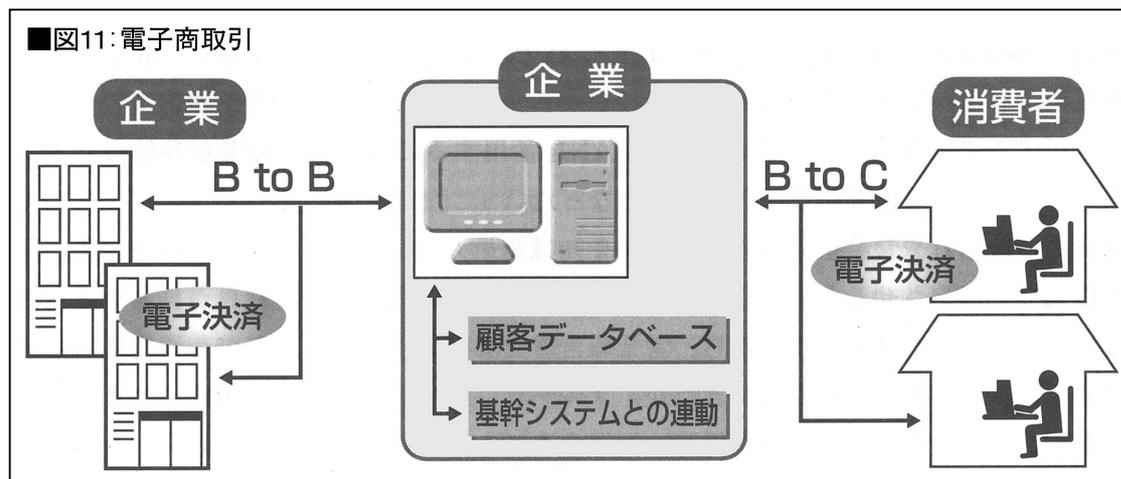
B社（大阪府、従業員数40人）は、営業活動で取り込んだ情報を引合書として紙面で蓄積していたが、引合書がA4判50,000頁にも及び、大量の情報を効果的に運用する必要が生じたために、自社で引合書をデータベース化して分類して検索機能を高めることに取り組んだ。データベース機能には新規顧客開拓の選定リスト、既存取引先への様々な対応法、販売代理店とのトラブル対処法等が網羅されており、担当者が瞬時にこれらの情報を検索できるようになったことで、顧客ニーズの顕在化に成功している。

超音波洗浄機等の製造を営む同社は、マスクに付着したハンダを超音波によって除去する技術を開発して、平成3年に創業したが、もともと業界情報が一般的にほとんど流通していなかったため、取引代理店とのコミュニケーションを最重視して、顧客の声を製品にいかすことを重点に取り組んできた。社長は、担当者には常日頃から営業活動で取り込ん

だ情報を引合書として紙面にまとめることを課してきた。次第に引合書が膨大に膨らんだため、電子化して検索機能を付加することに取り組み、従業員が属人的に紙面ベースで漠然と理解していたことを、誰もが定量的かつ客観的に顧客情報を取得することを可能にさせた。（『中小企業白書』2001年版より）

(2) 電子商取引

電子商取引は、主にインターネットを活用して行われるビジネスのスタイルである。これを顧客との関係から「B to B」「B to C」の2つに分けることができる。



電子商取引は、ITの中でも最も注目されている分野である。その理由はいくつかあるが、特に「小規模企業でもアイデアや工夫次第で大きなビジネスを行うことができる」という要素が大きい。

ただし、その手軽さが問題でもある。ビジネスをじっくり煮詰めずに始めてしまったり、担当者も決めずに始めてしまうケースが多いからだ。その結果、ビジネスとしての結果を出せないまま自然消滅してしまう販売サイトも無数にある。

B to Bの場合には企業対企業であるため、一度システムができてしまえば自動的に使用されることが多い。しかしB to Cでは「顧客」という形のないものを対象としており、一度システムを確立した後も、適宜修正や更新が欠かせない。

【両者の特徴】

区分	容易性	初期投資費用	メンテナンス
B to C	始めるのは簡単	比較的少ない	手間がかかる
B to B	始めるのは大変 (企業間の契約が必要)	比較的大きい	それほど手間はかからない (システムの管理は必要)

いずれにせよ、自社の現状と事業の見通しをきちんと考えて始めなければならない。しかし電子商取引はまだ歴史の浅いビジネス形態であり、参考にできる事例も他のビジ

ネス形態と比較すると、さほど多くはない。あるところまで調査研究を行ったら、コストや人材などの要素も加味した上で、時には思い切った経営決断も必要となる。その場合、万が一失敗しても企業本体に大きな影響を与えない規模からまず始めることが必須である。

① B to C

B to Cは、いわゆる「インターネット販売」が代表的である。ホームページで販売を行い、利益を得るスタイルである。

しかし、利益にもいろいろな形がある。

1 直接的利益

- ・ 物品の販売

2 間接的利益

- ・ 企業PR
- ・ 人事（人材募集等）
- ・ 調査（アンケート等）

2は1よりも軽視されがちであるが、企業にとっての重要度は勝るとも劣らない。例えば小さな商店の場合、インターネットで商品を販売しようとするとな少ない人数の中でメンテナンスの人間を融通しなければならず、また他社よりも安く提供する仕掛けを作ることもし難いため、なかなか有効に機能しない。しかし店の宣伝として「見た人に来店してもらおうチラシ」としての役割に特化すれば、比較的容易に集客アップを図ることができる。

また人材募集も、新卒者がインターネットで企業情報を調べるのはすでに常識であり、いかに魅力的なホームページを作成するかで応募数にも影響するようになっている。

さらに企業PRには金融機関のディスクロージャーや、上場を考えている企業の経営情報公開なども含まれる。インターネットを使った株取引が増加している現在、投資家向けの企業PR活動は重要度を増している。

このように、ひと口に「B to C」と言ってもさまざまな形態がある。自社にあった方法は何かを、きちんと調査してから着手しなければならない。

とはいえホームページ開設だけであれば多大なコストがかかるものではないので、とりあえずサイトを立ち上げ、内容は後から考えて充実させていくというやり方もある。社内にインターネットに関する経験や知識が不足している場合には、テスト的にそのようなやり方を採用するのも悪いことではない。

またB to Cというと地域を越えたグローバルなものというイメージがあるが、地域向けのサービスとして活用することも効果がある。実際に飲食店などサービス業でホームページにセール情報や特別割引券をつけ、効果を挙げている例も多い。

(A) サイトを開設するにあたって

自社のホームページ（サイト）を開設する際に注意しなくてはならないポイントを以下に列記する。

1 デザインに気を配る。

一般の不特定多数を対象とするB to Cの場合、ページのデザインは非常に重要である。ただしそれはきれいなデザインが必要とすることではない。

●軽いこと

URLを入力してから1分たっても表示されないようなページは、どんなにきれいなデザインであっても、ユーザーに見放されてしまう。CATVやADSLが普及したといっても、速い回線でインターネットに接続しているユーザーはまだまだ少ない。1人でも多くの人に見てもらうためには、できるだけ軽く作るのが望ましい。

●使いやすいこと

次のページに行くためのリンクボタンがどこにあるか分からなかったり、凝りすぎて文章が読みづらかったりするデザインでは、ユーザーは満足してくれず、企業イメージを悪くする危険性さえある。

●分かりやすいこと

最も重要な情報、次に重要な情報、できれば見て欲しい情報など、情報がその重要度に従って整理されているデザインである必要がある。強調すべき部分ははっきりと強調し、不要な情報は掲載せずに、すっきりとまとめることが肝要である。

2 ユーザーにメリットを与える。

販売サイトでなくとも、ユーザーに何らかのメリットを与える必要がある。それは何らかの知識であったり、アンケートによるプレゼントであったり、整理され分かりやすいリンク集であったりする。どんなメリットが良いかはそのサイトの性格づけの問題であるが、ユーザーに対する「おもてなしの心」が不在ではリターン客は期待できない。

3 リターン客を呼ぶ工夫をする。

1、2とも「リターン客を呼ぶ工夫」なのであるが、その他にも情報の更新頻度の問題がある。情報更新があまりされないサイトは、リターン客も期待できない。できるだけまめに更新できるような作りのサイトにすれば、最小の手間で最大の効果を得ることができる。

業種業態によっては、そう頻繁に更新する情報が無い場合もあると思われる。その場合は情報の蓄積度を充実させる方法もある。いずれにしても、何らかの

「魅力」を付与することが大切である。

ホームページは、社内の人間が作成することが理想である。企業や商品のメリットを熟知しており、更新の際にも手早く行うことが可能だからである。

しかし社内に作成する技術がない場合には、業者に依頼して作成してもらうことになる。その際の注意点としては、以下のようなポイントがある。

1 目的を明確にする。

社内の人間が作成するのであれば「とりあえず作ろう」で済むが、業者に依頼する場合には「どんな商品を何点販売する」「自社PRも行う」など、何を目的としてどんな情報を発信するのかを先に決定しておかなくてはならない。

2 担当者を置く。

ある程度の決定権を与えた担当者を置き、詳細はその人間の責任で決定させると、作業がスムーズに流れる。

3 役割分担をはっきりさせる。

業者は作成だけなのか、開設後のメンテナンスも行うのか、中の画像や文章はどちらが手配するのかなど、細かく決めておくが良い。

さらに、ホームページを立ち上げるにはサーバー業者との契約も必要となる。最近では非常に低価格で場所を提供する業者も多い。しかし個人が副業でやっているケースもあり、そのような業者の場合きちんとしたメンテナンスやサービスはあまり期待できない。悪質な業者にひっかからないためには、平均的な価格で、かつ連絡先を明示している業者から選ぶと良い。

(B)サイトの維持管理

多くの企業はサイトの開設には熱心だが、維持管理となるとそれほど力を入れていない。しかしホームページは、実は開設した後の維持管理が重要である。きちんと維持管理をしているかどうかで、アクセス数が伸びビジネスにつながるかどうかが決まるのである。

1 ポータルサイトへの登録

意外に行われていないのが、ポータルサイトへの登録である。行っているところでも業者任せにしているケースが多い。しかしポータルサイトへの登録は、いわば「販売ルート開拓」であるから、自社内でやらなければ意味がない。

ポータルサイトは、全国的な大手サイトへの登録はもちろんであるが、地域のポータルサイトや業種ごとのポータルサイトへの登録も行った方が効率的である。

またポータルサイトではないが、他サイトとの相互リンクなどもアクセス数増加につながる場合が多い。

ただし、ポータルサイトには非常に多くのサイトが登録しているため、その中で目立つのは至難の業である。効果を過大に期待すると、後で失望することになる。

2 情報の更新

販売サイトであれば定期的な商品の入れ替えや月単位のサービス商品の設定が欠かせない。またさまざまな情報発信も、できれば月に1～2回は最低でも行う必要がある。単に文章だけを入れ替えるのではなく、画像なども適宜入れ替えていけば、更新をユーザーに分かりやすくアピールできる。

3 定期的なリニューアル

サイトのデザイン自体も、定期的に変えていくことが重要である。企業のコンセプトから逸脱してはいけないが、できるだけ変化を持たせ、ユーザーにアピールしなければならない。担当者や業者が固定するとどうしても大きく変化しにくいので、数年に一度は白紙の状態から再構築することも良い。

4 ユーザーへの対応

販売サイトの場合は言うまでもないが、そうでないサイトでもユーザーからのメールにはきちんと対応しなければならない。インターネットにおいては、悪評はあっという間に広まってしまう。誠実な姿勢で対応するよう心がけなければ、ファンは広がっていかない。

また、メールマガジンなどを導入するサイトも増えてきているが、これなどは効果的なユーザー対応策である。

5 インターネット以外のメディアでの告知

サイト開設について広告を打つ必要はないが、名刺や会社の封筒など、なるべくいろいろなところに自社のURLを入れ、宣伝活動をする必要がある。現実にはどれだけアクセスが増えるかははっきりしないが、可能な限りの方策は打たなければアクセス数増加は望めず、ビジネスも拡大していかない。

6 定期的な見直し

サイトの役割や内容、さらにはユーザーのターゲットについても定期的に見直すことも重要である。できれば社員や主要ユーザー（お得意様）にアンケート調査を行い、その結果をもとに会議を行うことが望ましい。そこまで手間や費用をかけられない場合でも、何らかの調査分析は行う必要がある。その際には、現在のサイトの効果測定も併せて行うと良い。日毎・月毎のアクセス数や現在のユー

ザー層の特徴、販売サイトの場合は売れ筋商品などを分析し、資料としてまとめることが必要である。

いずれにせよ、現状ではアクセス数が一気に増加する簡単な方法は存在しない。全国的な大企業が広告代理店に依頼してキャンペーンを行うのであれば別だが、通常はごく地道な方法で少しずつ周知させていく他は無い。「インターネット販売で大もうけ」という現象は他に立ち上げているサイトが少なかったから可能であった要素が大きい。現在のように非常に多くの企業がサイトを立ち上げている状況では、その中で突出して目立つのは難しい。

販売サイトの場合、オークションサイトを活用する方法もある。目玉となる商品をオークションサイトに出品し、ユーザーに安く提供する。そして自社サイトの宣伝情報もユーザーに届け、アクセス数を増やすという方法である。これなどは手軽に活用できる宣伝方法と言える。

(C) 電子メールの活用

電子メールを使って多数のユーザーに定期的に情報を配信する「メールマガジン」はすでに何年も前から一般化しているが、企業のマーケティング手段として盛んに取り入れられるようになったのは近年のことである。

メールマガジンは、目的意識をはっきり持って使えばかなりの効果を期待できる手法である。特に大きな設備投資も必要ないため、費用対効果の効率も良い。しかし使い方を間違えると、ユーザーに嫌われて逆効果になる危険性もある。

メールマガジンは定期刊行が基本だが、不定期でも差し支えはない。ただし、あまり間隔が開くとユーザーから忘れられてしまう危険性が高いので、最大でも月に1回は発行することが望ましい。

内容に決まりはないが、単なる情報の羅列よりも、それなりに読み物になっている方が効果は高いことが多い。しかし、例えば安売りショップのサイトが発行するメールマガジンなどは特価品情報だけを掲載しており、ユーザーも情報だけを期待しているため余計な読み物は不要である。

メールマガジンの欠点は、あまり読まれないことである。ユーザーは無料のメールマガジンは気軽に登録してくれるが、一般にはそれほど強い興味をもって登録しているわけではない場合が多々ある。そのため、せっかく送ってもなかなか読んでもらえないまま、結局は未読で削除されてしまう可能性が高い。

しかし内容に工夫がほどこされていれば、その分読まれる確率は高くなる。それには文章を読みやすいものにする事も求められる。商品情報の速報であっても、できればそれぞれの商品の特徴などを記述すると効果が高くなる。

初心者が犯しやすい間違いとしては、HTMLメールで送信してしまうことが挙げられる。通常のテキストだけのメールではなくHTMLメールにすれば、画像をつけたり文字

を強調することが可能であるが、ウイルスを警戒しているユーザーはHTMLメールを嫌がる傾向がある。メールマガジンは文字だけに限り、どうしても画像を見せたい場合にはURLを書いてホームページにアクセスしてもらおう方式をとると良い。

また添付ファイルもあまり好まれないことが多いので、多用するのは逆効果である。最近では i-mode など携帯のメールアドレスで申し込む人も増えているため、あまり長いメールも避けた方が良い。どうしても長文になる場合は、何通かに分けて送ると良い。

文字化けの問題にも注意しなければならない。ウィンドウズとマッキントッシュ、UNIXといったOSはほとんど共通の文字が使用できるが、記号などでは一部互換性のないものもある。せっかく工夫して書いたメールが、相手に読めないこともある。詳細は専門の書籍などで調べていただきたいが、文字によるコミュニケーションであるだけにさまざまな気配りが必要とされる手法である。

しかし、うまく使えばホームページよりも直接的なコミュニケーションが可能で、顧客の囲い込みに大きな効果を発揮する。特に個人商店が活用する場合には、ユーザーからの反応を次回に反映させるなど小回りの利いた応用が可能であり、宣伝メディアという性格を超えてコミュニティの雰囲気を出すこともできる。

(D) コミュニティサイト

ホームページによるB to Cで最近注目されている手法が「コミュニティサイト」である。

コミュニティサイトは、ごく簡単に言えば掲示板やチャット、メールマガジン、リンク集などで構成されたサイトである。ユーザーはそこを自分の所属するコミュニティに見立て、あたかも生活空間のようにふるまうことができる。最も代表的なコミュニティサイトは、検索サイトとして有名なYahoo!が主催するサイトである。Yahoo!はユーザー登録すれば自分の情報ページを作成でき、同サイトにあるさまざまな情報を自分流に再構成することが可能である。

ひと口に「コミュニティサイト」と言ってもさまざまな形態があり、総括するのは難しい。しかし特徴や性格を抽出すると、次のようになる。

1 双方向性

ホームページは基本的に一方通行の情報発信であるが、掲示板システムやメールフォームなどを使用したコミュニティサイトの場合は双方向性が高くなる。テレビ番組の「視聴者参加型」と同様、あくまで擬似的な双方向性であるが、ユーザーが「自分もサイトづくりに参加している」「自分の情報を多くの人を読んでくれている」と思うことができるので、ファンになる確率が高くなる。

2 テーマ性

企業が自社独自のコミュニティサイトを立ち上げる場合、何らかのテーマを付与することが多い。例えば靴メーカーであれば靴に関するコミュニティサイトを

立ち上げることになる。テーマ性は不可欠ではないが、あった方がユーザーにとっても分かりやすく、また運営上もやりやすくなる。

3 パーソナル性

コストがかかるのでここまで行っている企業サイトは少ないが、本来コミュニティサイトはユーザー一人ひとりに合わせたカスタマイズが可能でなければならない。

ユーザーは、初めてサイトにアクセスした時にユーザー登録を行い、IDとパスワードを発行してもらう。次回からはそれらを入力すると、そのユーザーだけのページにアクセスすることができ、自分が必要とする情報を得ることができたり、自分の主催する掲示板を持つことができるようになる。またメールアドレスを作ることができる場合もある。

企業がコミュニティサイトを主催する場合は、マーケット・リサーチなどに活用する目的であることが多い。ユーザーにとっては自分の欲している情報が集中しているサイトであり、また同じ趣味志向の“仲間”と出会える場でもある。それだけに、そういったコミュニティサイトでの話題は高度な内容になることが多く、企業にとっては情報アンテナとしての機能も期待できる。

ファン作り、製品開発情報収集、マーケティングなどさまざまな使い方ができるコミュニティサイトであるが、それだけに運営もかなりの労力を注ぐ必要がある。単純に作って終わり、というわけにはいかない。掲示板だけを考えても、書き込みが少なければ管理者が工夫して書き込みをしなければならず、また趣旨に合わない書き込みはなるべく早く削除しなければ一般ユーザーから見放されてしまう。個人に対する誹謗中傷や、ユーザー同士の口論などにも注意する必要がある。

またサイトの規模によってはかなりの初期投資も必要となる。

従来、自社サイトさえ持っていなかった企業がいきなりコミュニティサイトを運営するのはまず無理であり、通常のサイトでノウハウを学んだ後に行うことが望ましい。

【コミュニティサイトの演出方法】

コミュニティサイトを具体的に見ていくと、いくつもの要素が複合的に組み合わせられてきていることが分かる。そこで主要な要素について簡単に解説する。

1 掲示板の設置

これは最も簡単なコミュニティサイトの要素である。掲示板は、ユーザーが自由に書き込みのできる場であり、設置も簡単であるから人気が高い。

企業が自社サイトに掲示板をつける場合には、テーマを限定することが重要である。「何を書き込んでもいい」ということにすると、何のために設置しているの

か分からない、まとまりのないものになってしまう。もし話題がテーマから離れた時には、管理者が介入して軌道修正をするなどの運営上の注意も払わなければならない。

掲示板が効果的なサイトは、単なる販売サイトよりも、ある分野に特化した情報発信サイトである。例えばおもちゃ屋がサイトを開設し、販売だけでなく「おもちゃ情報」なども掲載したとする。そこに「おもちゃ掲示板」をつければ、おもちゃのファンが集まって盛り上がり、販売にもつながる可能性が高い。さらに言えば、漫然と「おもちゃ全般」とするより「ブリキのおもちゃ掲示板」など細かくテーマ設定をすることも、ユーザーの人気を集める方法である。ただしあまりマニアックなテーマにすると興味を持つユーザー数が限られてしまうので、絞り込みについては慎重に行う必要がある。

2 テーマごとのコーナーの作成

掲示板だけでなく、情報やリンクなどについてもテーマ別に分類すれば、より分かりやすくなる。例えば書店のサイトで「映画」「音楽」「ビジネス」など分野ごとにコーナーを作り、それぞれで新刊やロングセラーを紹介したり、エッセイを掲載したりする。さらに読者の書評コーナーや掲示板を設置することで、情報発信の密度は格段に濃くなる。

3 個人向けカスタマイズ

中小企業ではコスト面から実現が難しいが、個人向けにカスタマイズすることができればユーザーの満足度はさらに高くなる。ここまで実現できれば、これ自体でビジネスが可能となる。

いずれにせよ「ユーザーの声をいかにして集めるか」「管理体制をいかにしてしっかりさせるか」の2点が成功の鍵であり、よほどきちんと計画を立てて実行しないと成功する可能性は低くなる。

② B to B

インターネットを利用した企業間取引、いわゆるB to Bは、B to C以上に難しい。しかし一度スタートしてしまえば、B to Cよりも手間がかからないことも多い。

B to Bの形態は千差万別だが、「対等関係にある特定企業間の取引」「上下関係にある特定企業間の取引」「不特定多数企業間の取引」に大別される。また発注業務のみのB to Bから、互いに基幹システムまで連動させて決済まで自動化したものまで、その範囲もさまざまである。

このうち特定企業間の取引の場合は、従来電話やFAX、口頭などで行われていた受発注業務をインターネットに置き換えたものであり、参加企業が詳細な打ち合わせを行って

実現させるものである。

その際に必要なITは、

1. 在庫管理データベースとの連動
2. 受発注業務システムとの連動
3. 決済業務との連動

などである。

飲食店が食材卸業者と電子商取引を開始する場合、卸業者が自社の商品在庫データベースを公開し、飲食店がその中から必要なものを必要なだけ注文できるようにする。そして発注は自動的に処理され、配送や納品書発行、さらに締め日後の請求書発行などまでを行えるようにする。飲食店側は必要なものを必要な時、必要なだけ手に入れることができる。また卸業者はいちいち注文をとりに行かずに済み、その分の経費を削減できる。同時に利便性を提供することによって顧客囲い込みにも結びつく。

ただし、導入コストは一般的なB to Cの何倍にもなり、また導入までの打ち合わせにも時間がかかる。それでも一度スタートしてしまえば、同一システムを何年も使用でき、在庫データ更新以外にはさほど管理運営の手間もかからない。在庫データも出入荷管理と連動させれば自動的に更新されるので、事実上メンテナンスフリーとなる。また関係企業が固定しているため、費用対効果の算出もやりやすい。外部からの不正アクセス対策を立てることも、参加企業が固定していれば比較的容易に行うことができる。

一方、不特定多数企業間の取引についてはもう少し難しくなる。不特定多数の企業同士が、必要な時に必要なだけ受発注を行うことであり、業者を対象としたB to Cと考えると分かりやすい。不特定多数と言っても、最初にユーザー登録などを行うことで冷やかしゃイタズラを排除する方法もあり、この場合は簡易会員制B to Cと呼べるかも知れない。いずれにせよ基本的には公開型であるため、システムのセキュリティはかなり高くし、またリスク管理もしっかりしなければならない。詐欺にあう可能性も大きいのである。

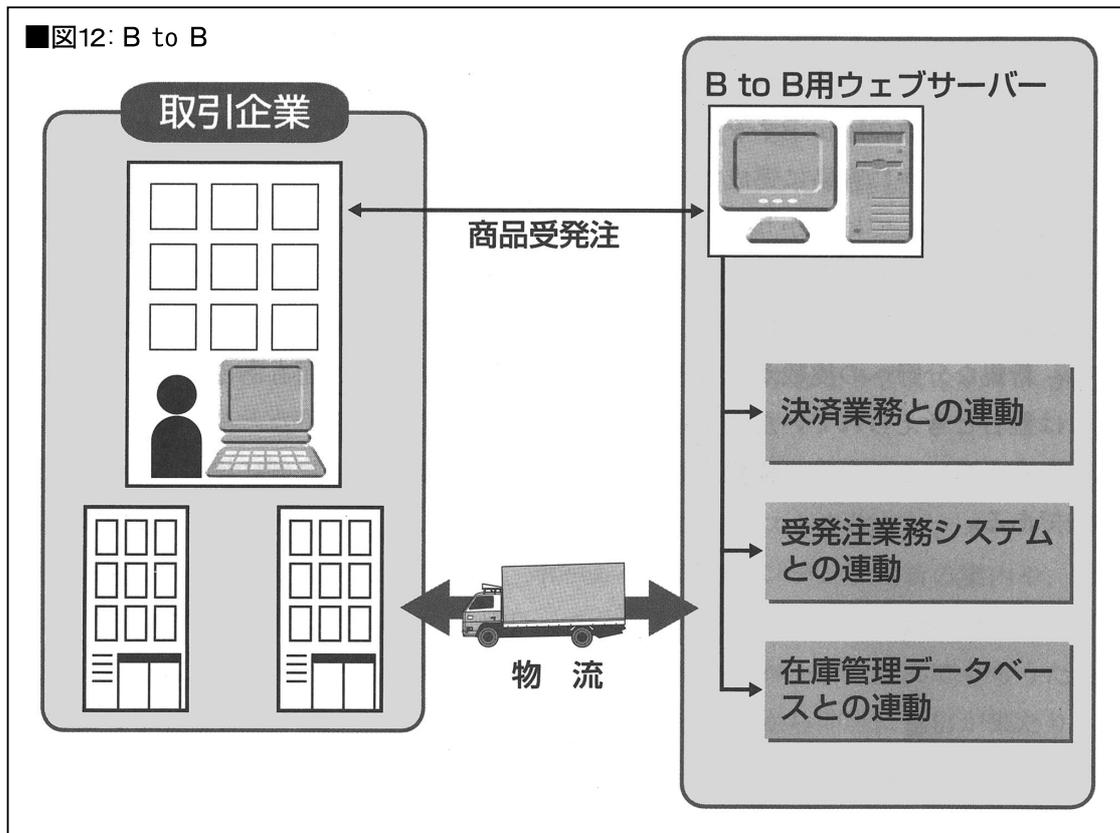
近年登場した「eマーケットプレイス」は、これらのリスクを最低限に抑えて不特定企業間の取引を促進する試みである。これは売りたい企業と買いたい企業をマッチングさせるサービスである。参加企業は有料で（無料のサイトもいくつかある）会員になり、自社情報を発信しつつ必要な情報を探す仕組みとなっており、会員以外には最低限の情報しか取得できない。

このサービスのメリットは「緊急に必要が生じたが、現在の取引の中ではまかなえない」といったスポット的な需要を満たせることが挙げられる。もちろん参加しているeマーケットプレイスにもよるが、参加企業数が多ければほとんどの需要はまかなえる仕組みとなっている。

また長期的メリットとしては、取引を繰り返す間に企業ネットワークを形成しやすいことがある。従来の取引範囲に縛られず、場合によっては国際的なネットワークを形成できることは、今後の企業活動にとって大きな強みとなる。

B to Bの最も代表的な形態はC A L Sであるが、そのもともとの発想は米国防省と業者

との取引であった。すなわち「特定企業間の取引」に該当する。B to Bは日本においてはまだ本格的に導入されていないが、当面はこの形態が主流であると考えられる。



(A) B to Bのメリット、デメリット

B to Bは決済までをすべてシステム化することで最大のメリットが生じる。受発注業務だけの電子化であってもそれなりに有効ではあるが、本来は取引のすべての過程が電子化・IT化されることが肝心である。

とはいえ、徹底したB to Bには手間もコストも膨大なものが必要となるため、なかなか踏み切れない企業も多い。また商品の配送など、物流システムも構築しなくてはならないことから、年間の取引額がかなりのものでなければ現状よりも効率やコストが悪化する危険性もある。

さらに、電子化することによりチェック回数が減り、ミスや改ざんなどを見逃しやすくなる危険性も考えられる。これを防ぐための対策も、事前にきちんと策定しておかなければならない。また仮にミスや事故が発生した場合にはどうするかという参加企業間の取り決めも不可欠である。

しかし、複数の企業が参加することによって参加企業同士のネットワークは従来よりもはるかに強固なものとなり、1社1社の規模は小さくとも全体でまとまることで大企業と戦うことのできる態勢を作ることができる。協力体制を確立して独自商品の開発に成功すれば、現在行われている共同事業などよりもビジネスを成功させる可能性は高い。

また、1社が複数のB to Bネットワークに参加することにより、事業規模を拡大することも従来よりはるかに容易に達成できる。

B to Bは概念としては分かりやすいが、導入が難しいITの一つである。それは前述のようにスタートまでの段階が手間がかかることもあるが、最大の要因は経営者なり企業なりが真剣に求めていることにある。従来の取引方法で経営が成り立っている現状があるために、新規な分野への挑戦がおろそかになるのは、仕方がない面もある。しかし高度成長期には盤石と考えられていた企業系列も、ここ数年大きく揺らぐなど、経済構造自体が変革期を迎えている。今後の変化に対応するためにも、B to Bは真剣に検討する必要がある手法である。

③ 電子商取引の事例

事例
1

パソコン知識ゼロからの出発で開店に合わせ、自作HPで他サロンと差別化。業界特性を活かし、HP&メールリングリストによる顧客との親密コミュニケーションを実現。

理容業のA社（宇都宮市、個人商店）では、開店当時（1999年）の理美容業界ではまだまだネットを利用するという考えは「斬新」だったため、他店との差別化のひとつとしてホームページの開設を決意した。開店当初以来、同社における「IT」の位置付けは、「お店のイメージ作り」の一環、もしくは他店ではしていない事を実践することで「ちょっと今風なお店」という印象を持ってもらうための、いわゆる「差別化」の一つだった。

予算をあまりかけないということを心がけ、ホームページ作成は業者に頼まず、経営者自らが自作することにした。しかし、ワープロさえ持った事がないほど「ITモノ」にこれまで縁が無かった経営者自身にとって、当然のことながらホームページ立ち上げは、パソコン知識ゼロからの出発となった。

まず、書店等で販売されているホームページを作成するための初心者向けのマニュアル本を購入し、その本に従って、検索エンジンその他に登録し、ホームページを開設する環境を準備した。パッケージソフトを利用し始めて2年経った今ではずいぶん操作にも慣れ、自己流ながらコンテンツの更新なども定期的に行っている。

もともとお店のオープンに伴い、他店との差別化を図るために開設したホームページだったが、狙いどおり、ホームページを経由しての来店客も多く、ホームページ効果は上々である。さらに、スタイリング剤やシャンプー剤などの通信販売の申し込みがメールで送られてくるなど、予想外のうれしい反響もあり、経営者自身驚いている。また、面倒と言われがちなホームページの定期更新も、仕事上の良いメリハリとなり苦にならず、かえって気分もリフレッシュできるメリットがあった。

メールマガジンについては来店した客のメンバーズカード作成時に、出来る範囲でメールアドレスも一緒に確認して、その整理がてらメールリングリストを作成し、メールマガジンを定期的送信している。その内容は、ホームページのコンテンツ更新の案内や、ホームページ中のクーポン券のお知らせなどで、メールマガジンを読んだ人がホームページを

見たくなるような内容となっており、より多くの人にホームページを読んでもらうための広報活動的な意味合いが濃かったが、メールを受け取った客から即座に返信が来たり、来店時に話題になったりとコミュニケーションツールとしての機能も十分果たしており、『来店の動機づけ』にもなっている。

時代も急速に変化し、インターネットが一般的なものになるにつれ、サロン技術の向上だけでなく、情報発信及び顧客満足の手段としての「IT」も、マンネリ化することなく、進歩させなければいけないと思い始めている店長は、自分の力でできる範囲で経費をかけずに、というスタンスは崩さない方針で、今後もあくまで、接客の延長上としてITの活用を考えている。レンタルサーバーに始まり、ネット上での顧客管理や予約のシステム構築、メールやメールマガジンの自動配信サービス、などなど、世間にはいろいろな「IT」ツールが溢れてはいるが、小規模な個人経営の店ということもあり、地道に、確実に、やっていく考えである。

今後については、まず、HP中のクーポン券の更なる活用やコンテンツの充実などによって、より一層の、顧客単価のアップ、来店頻度数の向上、新規客の取り込みを考えており、これからは、i-modeユーザーを含めての経営戦略も考えていく方針である。

事例 2

気軽に始めたホームページが今や、消費者と花市場をつなぐ架け橋に。B to B ビジネスから B to B to C ビジネスへと進化。新たな事業の柱を創出、売りに上げに貢献。

園芸農家兼フラワーショップ経営のS社（宇都宮市、従業員数6人）はユリを中心とした球根切り花の生産法人として、市場出荷だけでなく、一般消費者を対象とした花束・アレンジメントフラワーなどの販売も手がけている。

同社のホームページ立ち上げは、インターネットで球根の相場などの情報を収集していくうちに、だんだんと「自分自身もホームページを作りたい」という気軽な興味からスタートした。

大口注文、小口注文、その他の花束、ブーケ、アレンジメントなどを受け付ける通信販売コーナー以外にも、ユリの種類や咲かせ方に関する情報などを掲載し、単なる販売だけでなく、様々な情報を顧客に開示する他、顧客からの素朴な質問や要望に応えるコミュニケーションツールとしても活用している。

通常、生産物は、農協を介し、複数の生花市場に出荷しているため、価格は、それらの市場でのセリ値の平均から決定されるが、同社の生産農場から直売されることで、既存の流通経路（生産者 農協 市場 卸業者 消費者）が大幅に省略される。また、農場からインターネット上に直接販売することで、Web上のショッピングモールなどへ出店するためにかかる費用などの中間マージンも上乗せされないため、鮮度抜群、高品質な商品と驚きの低価格が実現した。

もともと「ゆり」は単価が高いが、市場では何十本単位で仕入れなければならず、無駄にしてしまうことの多い商品でもあった。しかし、豪華な花束などを作る時には無くては

ならないものでもあるため、仕入れをしないというわけにはいかないという性格をもった商品で、一本単位から注文できる同社の受注システムは、ホームページを見た全国のフラワーショップから高い支持を受け、最近では同業者からの注文も徐々にくるようになった。

当初は『B to C』からのスタートだった同社ホームページが、扱う商品の特性により、『B to B to C』へと進化してきている。これは、代金引換あるいは受注後に見積書をメールにて送信し、メール受信後三日後以内に代金の振り込みが無い場合はその注文が無効になる、といった料金收受システムがきちんと確立し、機能しているからこそその結果だといえる。

事例 3

少ない資金で事業を開始!!ネットビジネスの成功例。
顧客の要望に応え、事業拡張。創業2年で年商1500万円のビジネスに成長。

アウトレット衣料販売のC社(小山市、従業員数4人)は、かねてから「いつか自分で"商売"がしたい!」と考えていた経営者が、ネットビジネスなら少ない資金ですぐに事業が始められると考え、インターネット上に女性物を中心としたアウトレット衣料・小物のオンラインショッピングが出来るバーチャルショップをオープンした。

事業開始の準備として、ISDN回線への切替えや商品の準備、HTMLについての勉強などを行い、98年1月にとりあえずホームページを立ち上げ、99年8月に独自ドメインを取得した。

2001年9月に事務所を移転。その間、顧客からの要望により、女性物に加え、メンズ・子供服・レザーなどの取り扱いもはじめる。主な取り扱いブランドは、GAP、BANANA REPUBLIC、DKNY、Ralph Lauren、MICHEL KLEIN、ELLEなど海外の有名ブランドで、ほとんどの商品が"再入荷"の難しい数量限定品である。同店では、これらの商品を生産国から直接仕入れるため、店長またはスタッフが月1回のペースで、直接商品を仕入れに出向き、仕入れている。商品はすべてアウトレットであることから、同店の必要量の入荷が難しい場合もあるが、顧客の80%以上が、リピーターとして繰り返し利用している。2000年は年商1500万円、2001年は年商2400万円を見込んでいる。

ホームページの更新は不定期だが、「アウトレット」という商品の性質上、商品数に限りがあるため、更新日は更新直後にアクセス数、ご注文数ともかなり集中し、人気商品は30分で売りきれれることもあるという。

隠れた人気サイトとして急成長を遂げた、その秘密は、ネット上のバーチャルショップの利点ともいえる「全国の顧客を相手に商売が出来る」ことである。逆に顧客の反応が早いため、運営に"スピード"が要求されるのはキツイ面もあるが、好結果を生む一因となっている。もちろん、電子メールで24時間、あらゆる質問・問い合わせに応える努力や、顧客情報に関してセキュリティについてきちんと公開しているため、信頼を得ていることも大きい。

顧客とのコミュニケーションについては、メールマガジン(約2600人購読)を月2回発

行の定期便と不定期便の2種類を発行している。また、月に2～3回まとめて発表される新作情報や、不定期更新となるホームページの更新速報なども発信している。今後は商品の一層の充実と、顧客を飽きさせないホームページ作りに力を注ぎ、近隣顧客に直接商品を手にとってもらえるよう、地元ショップとの委託販売を始める計画も予定している。

事例4 老舗フレンチ・レストランのデリバリーサービスをホームページで気軽に発注。

フレンチ・レストランのD社（足利市、個人事業主）は、ホームページでディナーやランチの予約受け付けはもちろん、デリバリーサービスの受け付け等を行っている。地域は限定されるが、店舗だけではカバーできない範囲に顧客層を拡大し、また転勤などで引越した以前の常連客からの要望にも応えられるため、順調に成果を上げている。

特にデリバリーサービスは、厳選した素材を使用した、本物のフレンチ・レストランの味を、家庭で気軽に楽しむことが好評を博している。料理だけでなく惣菜の通信販売も行っており、顧客ニーズに対応した商品ラインナップである。

サイトでは詳しい素材情報を発信するなど、顧客に対する信頼度アップにも努力している。

事例5 早いレスポンスで、顧客の要望を受け止める。ホームページの細やかな対応が売り上げ向上に貢献。

大田原市の酒販売業のE社（個人事業主）では、店主が全国を駆け巡り、集めた美味しい地酒を、奥さんがホームページで紹介し、販売している。同店は8坪のワインセラーを所有しており、日本酒だけでなく若い女性に人気の高いワインの販売も行っている。

電子掲示板のレスポンスも早く、書き込みがあるとていねいに対応しているため、常連や固定客が増えている。現在は酒に関するコミュニティサイトの特徴もそなえつつある。

顧客の要望にも誠実に応え、店の売り上げもネット販売が大きな柱となりつつある。顧客の知りたい情報を素早く発信することが業績アップの鍵となっている。

事例6 注文メールに丁寧かつ即応し、情緒あるメール返信で顧客の心をつかむ。

ネット焙煎コーヒー販売を行う個人事業主A（京都府）は、実際の店舗を持たず、インターネットだけでの運営であったため、ネット上での顧客との対話を重視した。ネット販売を軌道に乗せるには、注文メールへの即応かつ丁寧な対応が重要であると考え、メールで注文が来ると、まず確認のメールを出し、更に商品発送済みの連絡、入金確認済みの連絡の3通を返信することで、顧客に誠意を見せて心をつかみ、固定顧客の囲い込みを強化している。

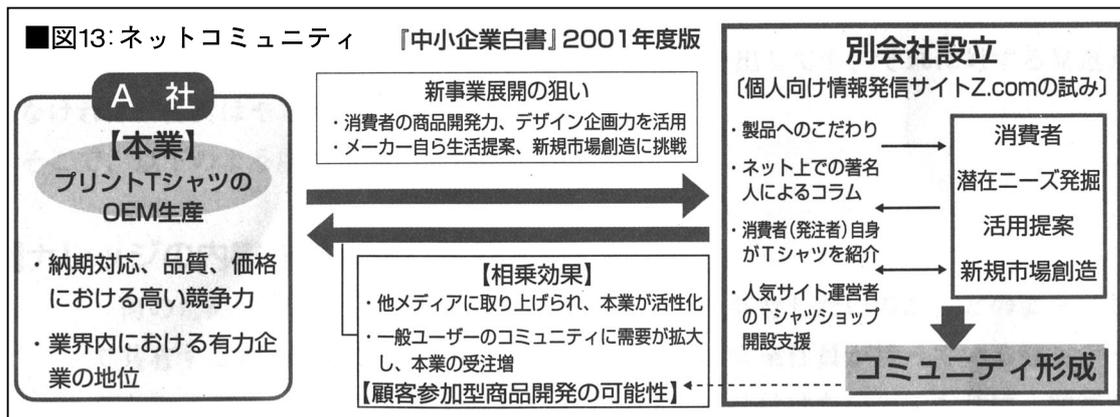
経営者は本格的に美味しいコーヒーとは、注文を受けてから焙煎することで決まる、というこだわりが高じ、脱サラによって焙煎コーヒーを事業化した。優良な焙煎機械、仕入ルートを自ら開拓し、販路はネットで開拓することで事業化の足掛かりを作り、質の高さで勝負することを当初は念頭に置いていた。ホームページを開設すればすぐにでも注文が舞い込んでくると想定して事業をスタートしたが、サイトのオープン当初は、予想に反して引き合いや問い合わせが全くなかった。このように厳しい現実を前に認識を改め、ホームページ掲載から受注まで事業が軌道に乗るまでには相応の時間がかかることを肝に銘じて、魅力あるホームページ作成、知名度向上のための諸サイトへのリンク・登録、きめ細かな顧客対応等に従事することで事業の建て直しに成功した。（『中小企業白書』2001年版より）

事例 7

顧客からの情報受信を強化するため、ネット上のコミュニティの形成を促進。

ニットウェア企画・製造・販売を営むA社（東京都、従業員数9人）は、ネット上にB to C専門の別会社を立ち上げ、一般顧客の共通の興味・関心を基に形成されるネット上のコミュニティからの情報受信を強化することに取り組んだ。ネット上のサイトでは製品へのこだわり・自作Tシャツの作り方・ネット上での著名人によるコラムや、顧客参加型のオリジナルTシャツ紹介コーナーを設ける等で魅力を高め、顧客の潜在ニーズを引き出し、結果的に同社の売上拡大に寄与している。

同社は、プリントTシャツのOEM生産を本業とし、納期対応力・品質・価格において高い競争力を持つ、業界内での有力企業である。しかしながら、3代目となる社長は実用衣料による市場拡張に限界を感じており、他方で消費者のデザインや質への強い思い入れを実感、別会社を設立した。別会社の個人向け情報受発信サイトを通じて、顧客からの商品提案等を受け入れ、顧客が欲するニーズについて掘り起こすことを試みた。従来のOEMと比較して、個人向けカスタマイズ製品への対応は手間がかかるが、こだわりの高い顧客層を囲い込むことで、次第に口コミや雑誌メディア等に取り上げられ、受注増に結び付いている。ネット上に形成されたコミュニティは比較的ニーズの近い顧客層を集めることが可能になり、ニッチマーケットの開拓に取り組んでいる。（『中小企業白書』2001年版より）



(3) 経営管理の高度化

経営管理の高度化とは、企業戦略に従って経営を見直し、必要であれば全く新しいシステムを構築することである。

- ・新分野への進出
- ・企業体質の改善
- ・新人事制度の導入

など、さまざまなケースが考えられる。

ビジネス分野におけるIT革命とは、実はこの段階を指していることが多い。これまでのOA化や情報化ではできなかったことが、IT革命では可能になってきたからである。具体的には経営に必要な情報の収集と分析であり、またマーケティングへの広範囲な応用である。これらはインターネット技術を活用することで、初めて実用的な情報技術として確立された。

ここでは企業活動に重要と思われ、かつITの特色を生かした手法として、ナレッジ・マネジメントとマーケティングについて説明する。

① ナレッジ・マネジメント

ナレッジ・マネジメントは社員が業務で個別に得た知識(ナレッジ)を組織全体で一元的に管理・共有し、役立てるための概念である。

情報の共有の項で説明したように、企業にとってITの目的の1つは「知恵の創造」である。そのための土壌を整えることが、ナレッジ・マネジメントの役割と言える。電子メールやグループウェア、データベースといった個々の技術・システムをどう組み合わせ、どう活用するかは、その企業がどのようなナレッジ・マネジメントを行うかによって決まる。

もちろんIT以前にも顧客台帳やTQC活動などによりナレッジ・マネジメント的なことは行われてきた。意識せずに昔から実現している企業もあると思われる。例えば日々の営業報告をとっても、それをきちんと蓄積し活用していれば、立派なナレッジ・マネジメントである。しかし文書ベースの情報の蓄積は、整理や検索に大きな制限があり、よほど

工夫しないと使い物にならないことが多かった。

その後ITによって情報の蓄積が容易になったため、やる気のある企業であれば比較的容易にナレッジ・マネジメントが可能になった。また他社との差別化や高付加価値化を図るためにも、ナレッジ・マネジメントの導入が強く求められる時代になってきている。

特に中小企業においては何らかの「強み」を身につけることが大きな経営課題である。ナレッジ・マネジメントはその「強み」を発見し、育てることのできる手法でもある。

ナレッジ・マネジメントで最も重要な点は「いかにして意識づけをするか」である。どんなに良いシステムや制度を導入しても、それを使う人間がいなければ役には立たない。「情報の共有」と言っても、共有すべき情報を社員が入力しなければ、全くの無駄に終わってしまう。

特に多いのが「どのような情報を蓄積するかを決定せず、漫然とシステムだけを導入してしまった」ために失敗するケースである。すなわち目的と対象をきちんと定義していないために、効果が得られないのである。

また、目的や対象ははっきりと決めているにも関わらず、動機付けが不十分であったためにうまくいかないケースも考えられる。どんなに情報を出しても、それに対する見返りがなければ、社員はやる気を失ってしまう。

そこで、以下のような考え方が重要となる。

1 ナレッジの内容をはっきり定義する。

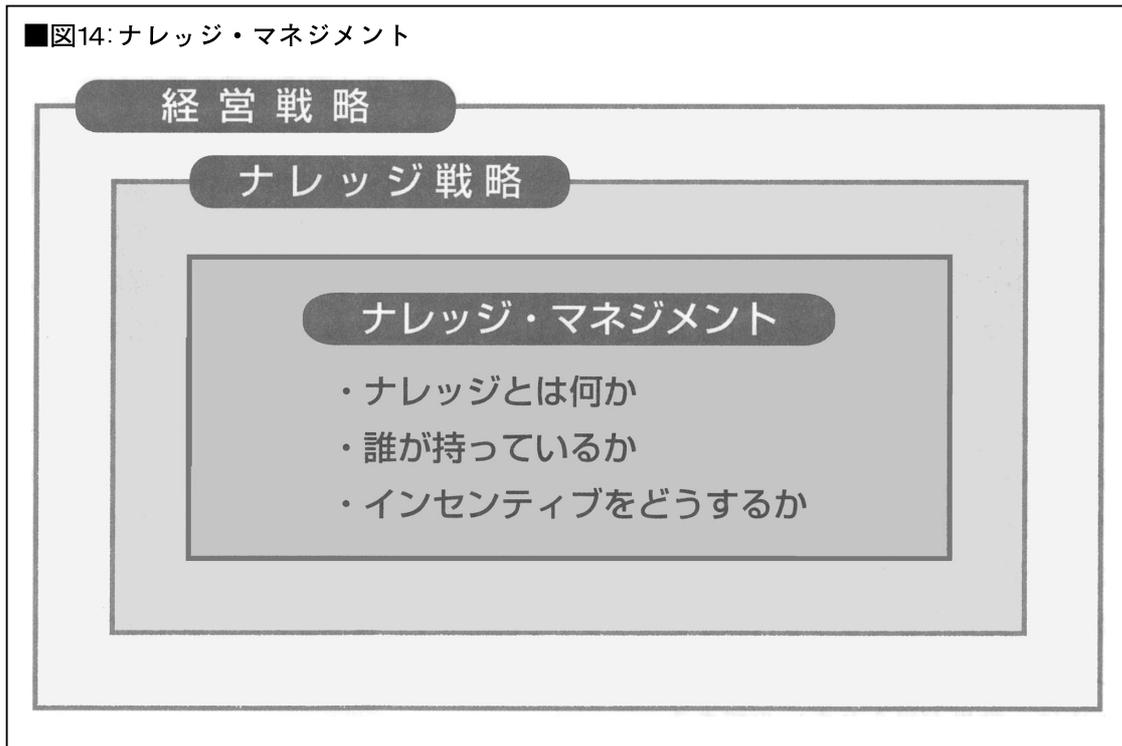
何のために情報を共有するのか、どんな情報を共有したいのか、どのようにして共有するのかなどをつきつめて考える。例えば営業社員が持っている顧客データを全員が共有することで全体の売上アップに結び付けたいのであれば、顧客データのどんなことを共有すればいいのかまで細かく規定することである。

2 インセンティブを設定する。

情報を提供する人間にメリットを与えることは、大きな動機づけとなる。なるべく目に見える形でインセンティブを与えることが重要である。例えば情報を提供する度にポイントを加算し、それを人事考課に反映させるなどの手法が考えられる。

このようにシステムと動機づけの両面から工夫することがナレッジ・マネジメントである。

■ 図14: ナレッジ・マネジメント



② マーケティング

マーケティングとは、要約すると「顧客の気持ちをつかみ、離さないための方法」である。マーケティングの具体的な手法は時代によって変化しているが、根本の部分は変わらない。

IT時代に入り、マーケティングもさまざまな手法が唱えられるようになった。

代表的な概念がCRM (Customer Relationship Management) すなわち顧客との関係づくりである。顧客を不特定多数の大衆と捉えるのではなく、個々の顧客と信頼関係を確立するという考え方で、ITの発展によって大量のデータ処理や個別コミュニケーションが可能になったことから登場してきた。

CRMの手法にはデータベースマーケティングやCTI、データマイニングなどが挙げられる。

CRMの基本的な考え方自体は、決して新しいものではない。「顧客に関する情報と商品情報を組み合わせて、個々の顧客に最適な商品提案を行うことで、売上を上げる」という考え方は、営業社員であれば誰でも行っていたことである。営業社員が個々に持っていた販売のための知識を体形立てて取り入れ、企業全体の共有財産とすることがCRMなのである。

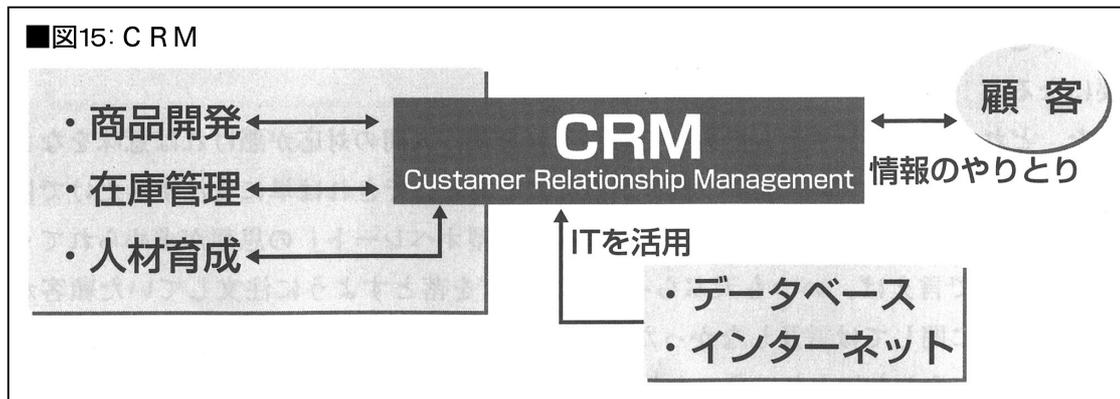
しかし、概念こそ単純であるが、それを実現させるためには高度なIT導入が必要とされる。

- ・顧客情報を収集する仕組み

- ・顧客ニーズを把握する仕組み
- ・個々の顧客に対して個別提案をする仕組み

などを、ひとつの経営戦略のもとで構築していかななくてはならない。

また在庫管理や物流、販売方法なども、CRMの中に組み込まれなくてはならない。情報をいくら集めても、それを製品に反映することができなければ顧客へ提案することは不可能であるし、売上に結びつけることもできないからである。



(A) CTI

CTI (Computer Telephony Integration) は、すでにかなり一般化してきた。コンピュータと電話を統合したこの技術は、基本的には電話がかかってきた際にその番号から顧客を判別し、該当するデータをすばやく提供するものである。

顧客サービスの実現方法としてのCTIは、事業規模に応じてさまざまな導入が可能である。メーカーのコールセンターなど大規模なものから、そば屋の出前受注まで、CTIの活用範囲は広い。

全く顧客データが蓄積していない企業では難しいが、ある程度の顧客台帳がある企業ならば、導入したその日からメリットを生むこともできる。そして、一度立ち上がってしまえば、あとは使いながらどんどんデータを蓄積し、成熟させていくことになる。

顧客にとっては電話をかけただけで「様ですね、いつもありがとうございます」と呼びかけてもらえることは「自分は大切な顧客なのだ」という認識を持つことができるため、企業に対する好感度を得る結果となる。また何度も利用することで、適切なアドバイスをもらう確率も高くなり、ますます利便性がよくなってその企業のファンとなるという好循環効果もある。

CTIはパソコン1台からのパッケージソフトもあるため、数人規模の企業であっても導入が可能である。ただし、どんな企業でも導入すれば効果があるわけではない。最も効果的なのは、不特定多数を対象としたビジネスを行っている企業である。具体的には製品のメーカーや販売店などである。これらの企業にとってはお得意様づくり、ファンづくりが重要課題であるため、CTIを駆使した差別化は大きな効果が期待できる。

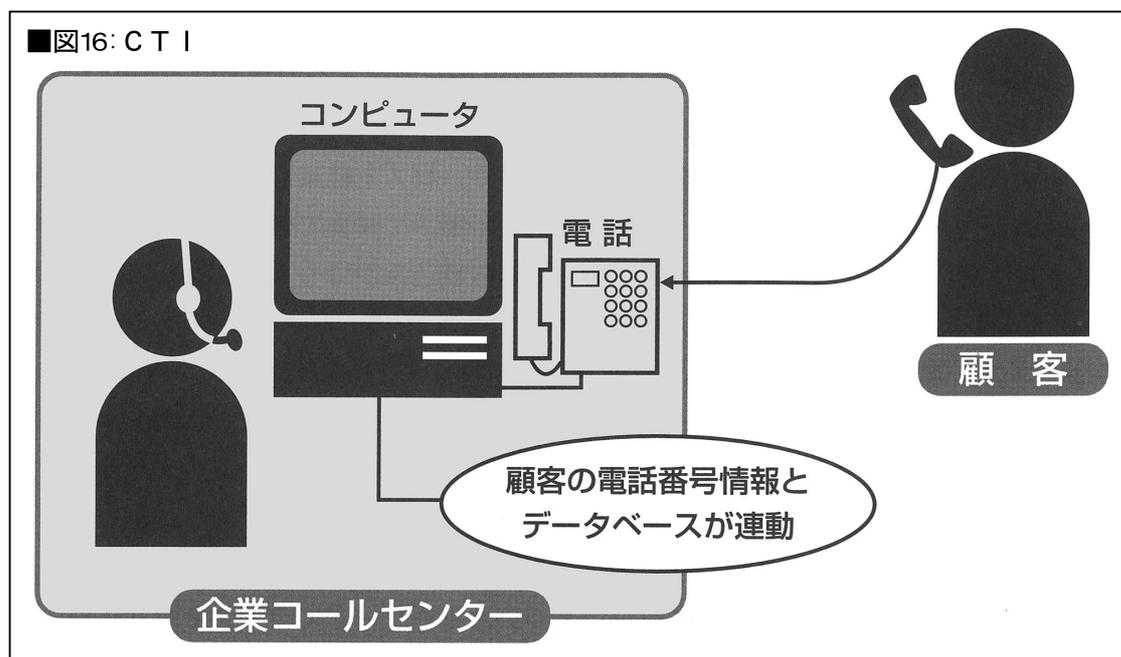
だが、仮にCTIを導入しても、他部門との連携がとれていなければ効果は低く、場合に

よってはマイナスになってしまう。例えばそば屋がCTIを導入したとする。顧客から出前の注文を受けても、届けるまでに長い時間がかかってしまえば、いくら電話での対応がよくても次回の注文には結びつかない場合が多い。また迅速に出前をしても、まずい（製品やサービスの品質が低い）のであれば、やはり次回の注文は期待できない。

このようにCTIはあくまで顧客とのリレーションの窓口であり、そこで生じるプラスを売上に結びつけるためには、生産部門や物流部門など全社が一丸となった体制が不可欠である。そこで、単独でCTIを導入するのではなく、CRMにのっかって使うという姿勢が重要になる。

また、どれだけ良いシステムであっても、それを使う人間の対応が悪ければ意味をなさない。CTIの場合はオペレーターの教育が不可欠であり、できれば単に受注するだけではなく顧客の購買履歴から提案もできるような「営業型オペレート」の思想が求められる。簡単な例で言えば、いつも天ぷらそばにタマゴを落とすように注文していた顧客が、ある時タマゴに関しては言及しなかったとする。その際に「タマゴを落としましょうか」とひとこと添えることにより、すっかり忘れていた顧客から感謝されることもある。もちろんそういう提案を嫌がる顧客もいるのだが、それは顧客データに入力しておけば次回からは間違いを犯さずに済む。

上手く使えば、CTIは低コストで大きな戦力にもなりうるシステムである。



(B) データベース

データベースはマーケティングにとっての要の1つである。

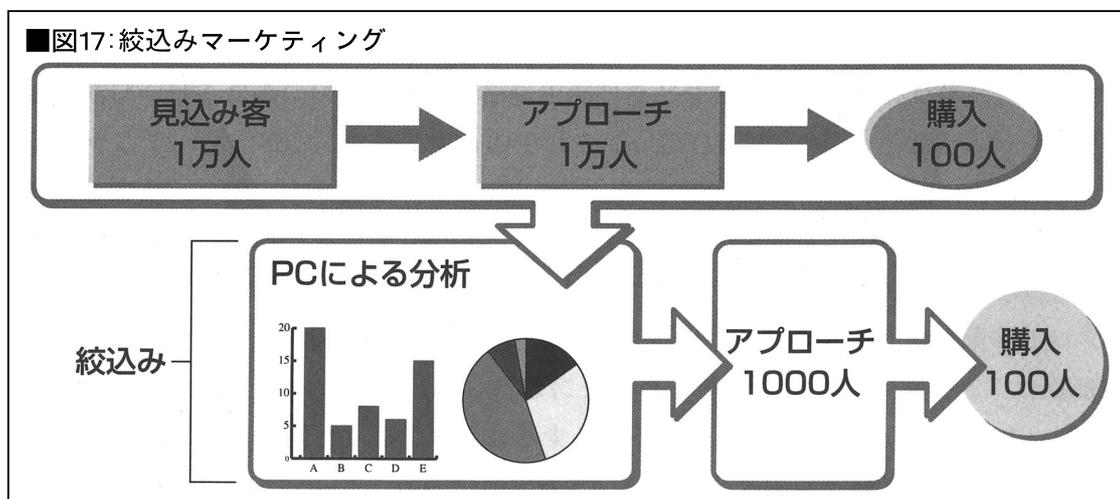
テレホンアポイントの例でも分かるように、マーケティングには顧客データが不可欠であり、そのために名簿業者などからリストを購入して何人ものアポインターを雇い、人海戦術でマーケティングをかける企業が多かった。しかしそのコストは膨大であるため、ど

んな企業でも実行出来るとは限らなかった。また実行している企業でも、マーケティング・コストを下げるのが重要な課題であった。

ITを活用して「顧客の絞込み」を行うことにより、コスト軽減が可能になった。データベースに顧客の名前と電話番号だけでなく性別や年齢、これまでの購買履歴などを蓄積することによって、実際に電話をかける以前に顧客の絞込みができる。これまでは商品を100個販売するために1万人に電話をかけていたのが、絞込みによって1000人への電話で済めば、コストは大幅な削減となる。

データの絞込みに際して適切なキーワードを入力するだけで、作業効率も向上する。

データベースを使ったマーケティングで重要なのは「仮説と検証」である。ある商品を販売するためにマーケティングを行う場合、最初に「この商品を購入するのはどのような人間か」という仮説を立てる。続いて仮説に基づいたキーワードでデータを絞り込む。出力されたデータの中から無作為に一定数を抽出し、試験的なマーケティングを行う。その結果、予想ラインを超える実績が出れば仮説の正しさが検証されたので、本格的なマーケティングを行う。また実績が伴わなかった場合には仮説かデータの絞込みに間違いがあったので、きちんと検証して再度挑戦する。このプロセスは二度手間のようなのだが、低コストで効果的なマーケティングを行うためには避けられない。またこの作業をさまざまな商品で繰り返すことで、顧客の反応に関する知識が企業内に蓄積し、新たな商品開発や販売方法の芽となることも期待できる。



データベースを使ったマーケティングには「データマイニング」という手法もある。

これは、システム（プログラム）が自動的にデータを分析して絞込みの法則を発見するものである。この手法を使うことにより、一見関連性の無いデータ項目の中に規則性を発見することができる。

例えばPOSなどで収集した顧客データや販売商品データをデータマイニングで分析することにより、「40代男性はタオルを購入する際には週刊誌もあわせて購入することが多い」という情報を抽出できる。その情報に応じて売り場構成を変えれば、売上の向上に結びつ

けることができる。

もちろん、そこで扱われるのはあくまでも過去のデータであるため、状況の変化によっては全く意味をなさなくなってしまう場合もある。

データベースマーケティングにせよデータマイニングにせよ、導入コストは決して低くない。またそこから出た情報を妄信することは危険であり、常に検証を怠らないことが重要である。しかし、これまで勘や経験にのみ頼っていたことをITによってかなりの精度で予測できるため、導入すれば企業にとって大きな効果を上げることができる。

③ その他の経営管理

その他にも、会計業務や人事管理をIT化することが考えられる。

いずれも、小規模企業でもパッケージソフトを利用すれば低コストで導入が可能である。また中規模企業であれば独自のソフトを開発して使用することも考えられる。

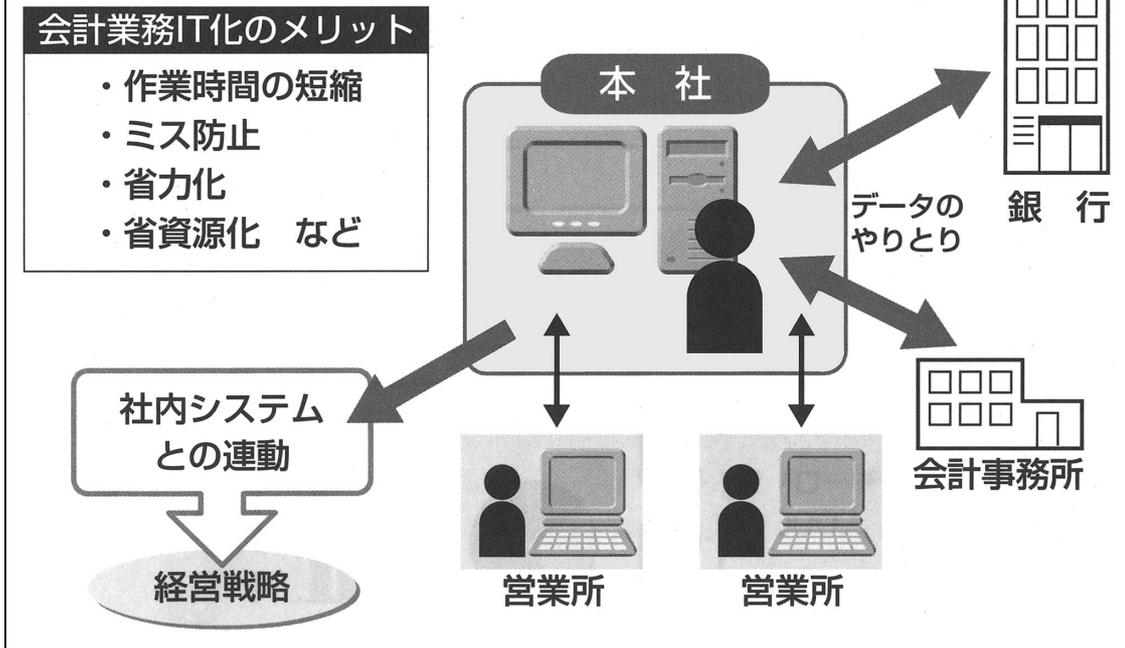
■ 1 会計業務のIT化

伝票を使って手作業で会計業務を行っている企業は、まだまだ多いと思われる。手作業の伝票方式には「作業時間がかかる」「ミスが生じやすい」「書類が増える」「ファイリングの場所を占有する」などのデメリットが多い。また、作業を行う人間のスキルやノウハウも大きく影響し、転属や退社などで人間が変わると作業のクオリティが変動してしまうという欠点もある。

これに対して会計ソフトを導入すると、基本的には入力作業だけとなるので低いスキルの社員でも作業を行うことができ、また担当する人間によるクオリティの変動が最小限に抑えられる。さらに、現在一般化しつつあるオンラインバンキングとの連動や、本支店間のネットワーキングによる本社一括経理などによって効率化・経費削減の効果も期待できる。

もちろん会計業務には、取引先や銀行との整合性を計らなければならない側面もあるために、導入にはさまざまな障害があることも予想される。会計業務のIT化を検討している企業は、計理士や銀行の担当者などと密接な連絡を取り合いながらすすめることが望ましい。

■図18: 会計業務のIT化

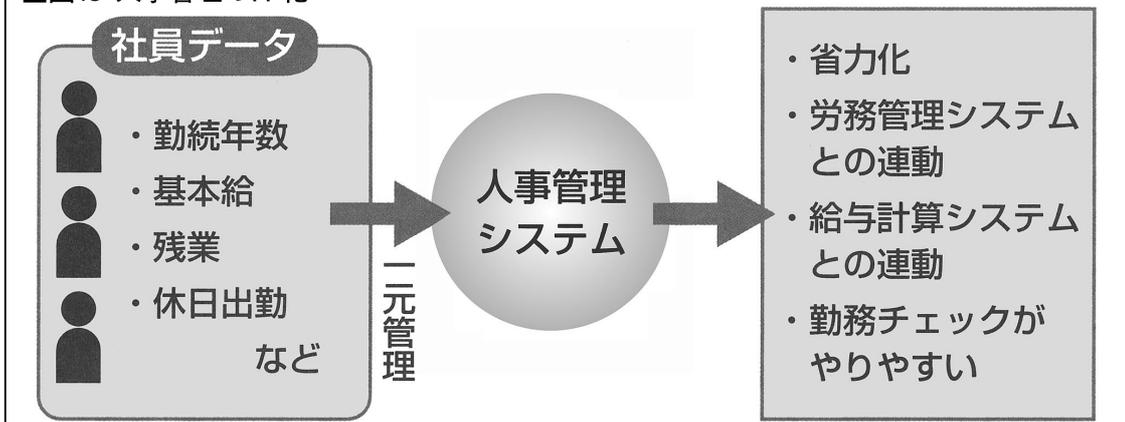


2 人事管理のIT化

社員一人ひとりの勤続年数や基本給、残業時間、休日出勤時間などのデータを社員データベースに入力し、そのデータと労務管理ソフトや給与計算ソフトを連動させることによって、人事管理を効率化することができる。単に給与支払業務が効率的に行えるだけでなく、管理職が部下の勤務チェックを行うなどにも利用することができる。またナレッジ・マネジメントの項で触れたようなポイント制を導入することも比較的容易になる。人事制度そのものを根本から見直す場合は別として、多少の修正であればシステムを少し直すだけで済むため、制度改革も容易になる場合が多い。

事務作業の軽減という「マイナスつぶり」だけでなく、人事戦略という「プラスを生む」方向にも広く応用できる。

■図19: 人事管理のIT化



これらはナレッジ・マネジメントやマーケティングとは違って、比較的容易に導入が可能である。IT導入の第1歩としても十分に現実的であり、実際に情報共有や業務ソフトの導入からIT化を始める中小企業も多い。

ただし、特に会計業務に関しては自社の現状にぴったり合ったソフトを見つけるのは難しいため、何らかの形で業務をソフトに合わせる工夫が必要となる。本末転倒のようだが、ふだん無自覚・無反省に行いがちなルーチンワークを検証するいい機会にもなり得る。業務の無駄を発見して省くことが可能になる。その結果を経営に反映させ、企業活動を改善することも、ITの重要な役割である。

④ 経営管理の高度化の事例

事例
1

インターネット上にバーチャルショップを出店。
商品の特殊性を活かし、通販事業へシフト。24時間、365日開店ショップで成功。

チョコレートの製造・販売のF社（北海道、従業員数111人）の生チョコレートは、生鮮食品並みの低温管理が必要なその性質上通常の流通システムでは売りにくい注文生産的な商品だが、その一方で、購入が出来るのは直営店と数カ所の土産物屋だけである。希少性が高く、さらに低価格と高品質が高く支持されている点で、通販に適した特殊性を持った商品といえる。

通販事業については10年以上前から行っていたが、コンピュータを導入したのは6年前である。2年前に全システムを入れ替え、ゼロからの再構築を図り、電話とFAXをコンピュータに統合する全般的なシステムである『CTI (Computer Telephony Integration)』を新たに導入した。音声による自動ガイダンスや顧客とオペレーターの対応を記憶する機能など、電話とFAXによる顧客対応を迅速かつ的確に行うためのコンピュータ技術全般を取り入れ、受注体制を整えた。これにより『CTI』での受注後、新工場に併設した配送センターから直接商品の配送が行われるようになり、スピーディーな流通の実現により商品お届け期間を現状の5日から、将来的には3日に短縮することが目標である。

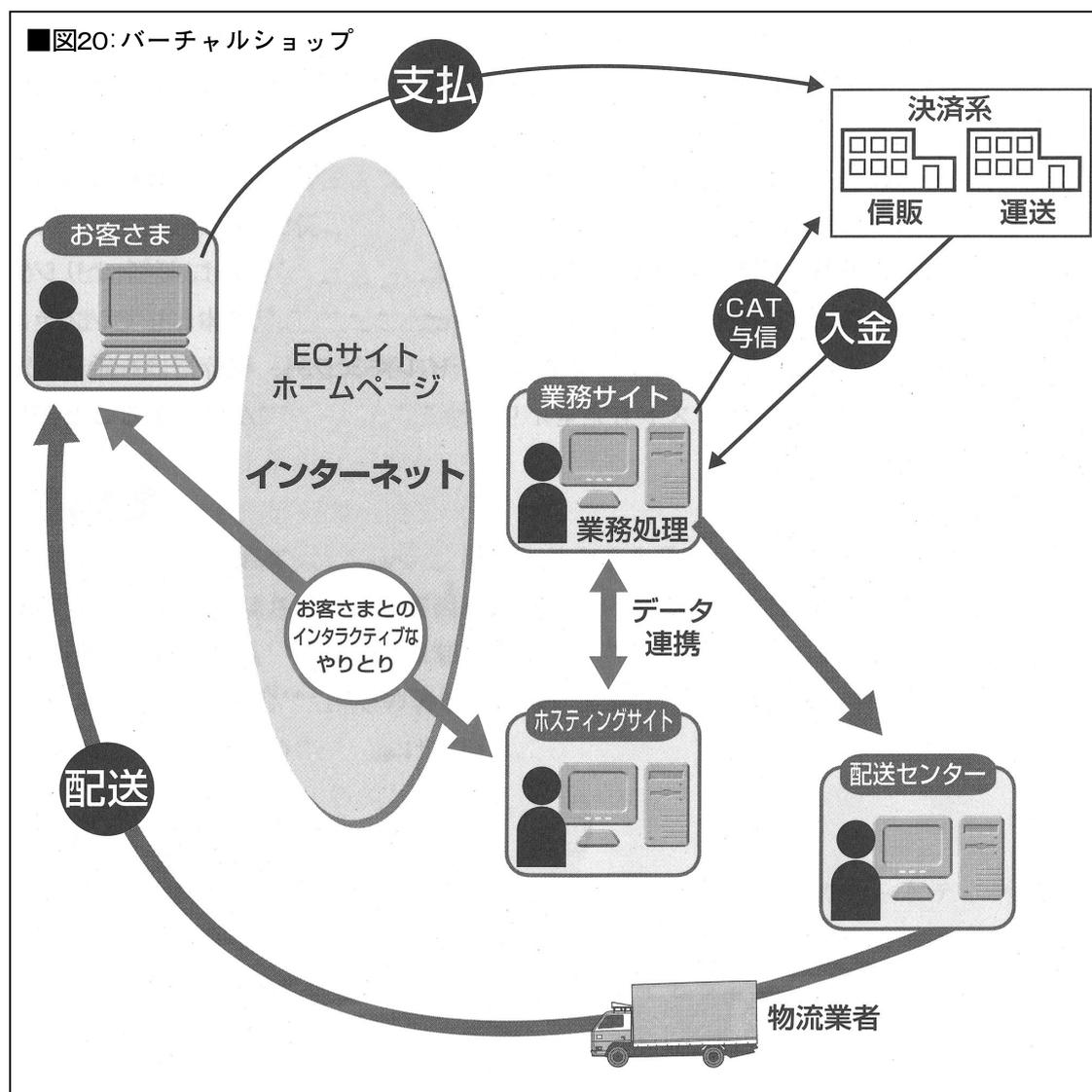
この『CTI』の導入により、受注量の大幅アップにも十分な対応が可能となり、より一層の間口を広げるため、次の段階として『EC (Electronic Commerce = 電子商取引) サイト』を立ち上げた。電子商取引参入の第一目的は、「24時間365日開いているショップを持つこと」である。例えば、従来の通販利用者は直営店等で実際に一度、商品を購入したことがある人が中心であったが、受付時間外であれば、顧客のせっかくの購入意欲をタイミング的に逃すことになり、ビジネスチャンスは100%キャッチすることは出来なかった。それを、24時間365日オープンのお店を持つことで、購入のタイミングを逃さずに100%売り上げにつなげることが出来るようになったのである。

従来の通販利用者は直営店等で実際に商品を購入したことがある人が中心であったが、日本全国で行われる物産展などで、その知名度も徐々に浸透していくとともに、通販利用者もますます増加している。

こうした反響に円滑かつ安定的に対応する回線速度を確保するため、プロバイダーがインターネットサーバーを預かり、運用・管理を行う『サーバーホスティングサービス』を利用している、電子商取引サイトは、構築用パッケージソフトを使わず、約3000万円をかけて構築した。

現在は6000人以上の会員数を抱える無料会員制度を設け、登録者にはEメールを使って、新商品の案内や注文サイトURLを送り、リピーターの確保に努めている。

ただし、この電子商取引サイトを単なる商品情報と受注の場でなく、コミュニケーションの場と捉え、今後は顧客とタイムリーにコミュニケーションを図るためのツールとして活用していく考えである。



事例
2

POSの導入で、単品管理・物流がスムーズに。
 専門家のアドバイスを受け、IT導入に大成功。ソフト開発コストが1/3。

宇都宮市の酒類卸販売業のG社（従業員数20人）は1994年に宇都宮市内の百貨店内にワ

インブティック1号店をオープンし、その5年後となる1999年、東京お台場ヴィーナスフ
ォート内に唯一のワインショップ2号店目をオープンさせた。

小物を含め2400ものアイテムが揃う94坪の売り場では、現在『POS (Point Of Sales)』
システムの導入が成功しつつある。

『POS』システムとは販売時点情報管理のことで、基本的には在庫管理であるが、販売
時点の情報を活用することにより売れ筋の商品・時間帯・年齢層・天候・その店舗のある
地域で開催されているイベントなどの情報を組み合わせ、欠品をなくすよう発注調整を行
うことで、限られた売り場面積を有効に使い、顧客志向の立場にたった運営が実現可能と
なった。

同社では、取扱商品であるワインを単品管理することで、物流センターの整備もスムー
ズに行えるようになった。

こうしたシステムの導入に際して、同社では専門家のアドバイスを受け、完全オリジナ
ルのシステムを一から構築していくのではなく、パッケージソフトを主体としてシステム
を導入することにした。これによりシステム構築は、イレギュラーな部分だけを手直しし、
カスタマイズするだけで済み、コストも完全オリジナルシステムの1/3に抑えることが出
来た。

● 2. 業種別・中小企業のIT

前章ではITの段階による導入を見てきたが、本章では業種別にどのようなIT導入が
可能かを記述する。

これまで見てきたように、中小企業のほとんどでIT導入は可能である。社会全体が急
速にIT革命の波に洗われている現在では、IT化を推進しない中小企業はいずれ取り残
され、消滅してしまう危険性さえある。それは極端にしても、せっかくの新技术をビジネ
スに活用しなければ、企業の成長は果たせないといえる。

以下の記述はあくまで例であり、個々の企業によって必要とするITは千差万別である。
しかしどの業種においても、顧客の拡大や困り込みに大きな効力を発揮することは間違
いない。また、これまでは形成しづらかった企業ネットワークもITによって容易に作り出
せることから、多種多様なビジネスチャンスを得ることも可能である。

(1) 製造業

製造業不況が叫ばれて久しいが、実際に下請中小企業数は1981年をピークとして減少を
続けている。これにはさまざまな要因があるが、いずれにせよ日本経済の根幹とも呼ばれ
る中小企業、特に製造業の減少は深刻な問題となりつつある。

経済産業省の藤和彦氏は、その著書『よみがえれ！ 中小企業』の中で中小製造業が抱
える問題として、以下のことを挙げている。

❶モノづくりへの情熱の欠如

多くの企業が親会社や協力企業、問屋に依存し、独立したマーケティングを行ってこなかった。そのために消費者のニーズを直接把握することができず、言われたものを機械的に生産する態度にとどまってしまった。

❷技術者と技能者の上下のコミュニケーションがとれない

特殊技能を持った技能者と知識を持った技術者とのコミュニケーションがうまく行かず、技能の継承や新しい技術への挑戦が図れなかった。

❸コストダウン要求が強すぎる

発注企業のコストダウン要求は現在もあり、そのために製造工程の簡略化などが不可欠になっている。

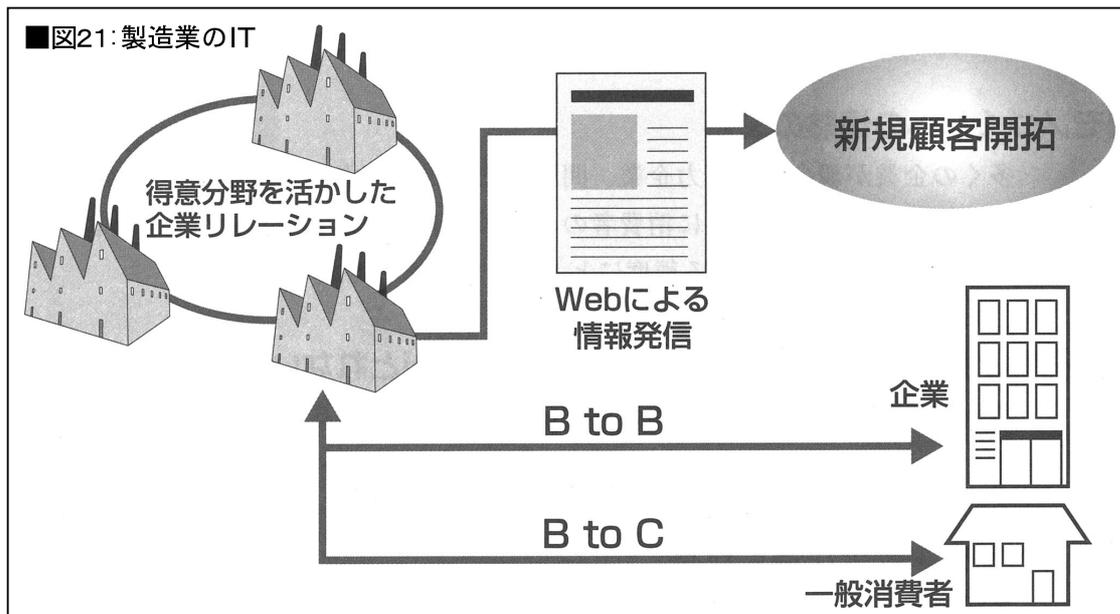
これらの要件のうち❷についてはITだけでは対応しきれない部分であるが、❶に関しては「独自顧客の開拓」「消費者との直接コミュニケーション」を可能にするB to BやB to Cが活用できる。またそれを達成することによって、発注企業との上下関係ではなく対等な協力関係を確立することが可能であり、結果的に❸の問題も解決できることになる。

さらにナレッジ・マネジメントを導入することで部分的に❷にも対応でき、かつ社内の新しい発想をくみ上げて製品化に結び付けたり、製品の品質を向上させることが可能になる。

下請企業の1社依存体質が危険であることはさまざまな専門家によって指摘されているが、通常の中小製造業は営業スタッフも不備であり、顧客拡大は容易なことではなかった。まして一般消費者の声をくみあげることは、ほとんど不可能に近かった。しかしITによって、それらの問題は完全にはいかないまでもかなりの部分が解決できるようになっている。

さらに、IT化を進めることによって小さい企業でもISOシリーズへの対応が可能になる。ISOは世界標準であるから、これを取得することは顧客範囲が格段に広がる可能性につながる。

もちろん、自社独自のセールスポイントとして技術や商品開発力など何らかの特徴を持っている必要はあるが、IT以前には仮に商品を開発しても販売のしようがなかった。現在は、地方からでも世界に向けて情報発信ができる時代であり、努力が実を結ぶ確率は高いといえる。



(2) 流通業

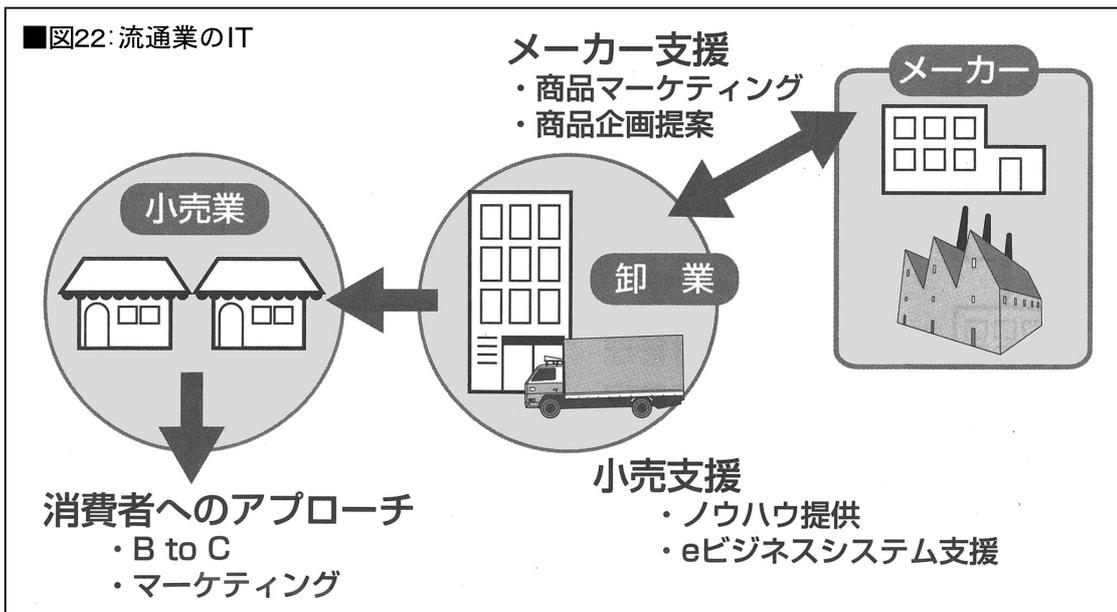
インターネットの出現により一時期流通業の中抜き、問屋の危機などが話題となったが、当時はそれほどの変化は起こらずに済んだ。しかし卸業者、小売業者ともにITが浸透したこれからの時代が、実は正念場と言える。

卸業者の場合には、これまでのビジネスで培ったノウハウを生かした小売支援（必要な時に必要なだけ届ける物流や、マーケティングによる独自商品開発、複数の小売業者とのネットワーク組織の確立など）が考えられる。これらはいずれもITを駆使することで可能になるサービスである。具体的にはB to Bや在庫管理システム、CTI、ホームページを使ったアンテナ販売などが挙げられる。

卸業者の最大の役割は「売れる商品の提案と供給」である。それを実現するためにITを導入することで、同業他社との競争力をつけることができる。また他地域の競合しない同業者や、異分野の卸業者などとネットワークを組み、小売業という顧客に対し大規模な支援体制を作ることも可能である。

小売業者の場合は、量販店との価格競争を避けて顧客への「差別化提案」を実現することが可能である。顧客が求める情報をその顧客向けにカスタマイズして発信したり、新しい提案をしたりするには、B to Cやマーケティングが欠かせない。またPOSデータとコンピュータを連携させてさまざまな経営判断を適切なタイミングで行うことも求められる。特に「地域の顧客と密着して、囲い込みを図る」ためのツールとするなど、目的を明確にしてIT導入を行えば、大きな効果が期待できる。

さらに、卸業者と小売業者が一体となったB to BやB to C、商店街の小売業者が協同で運営するB to Cなど、個店の範囲を超えたIT活用も可能である。



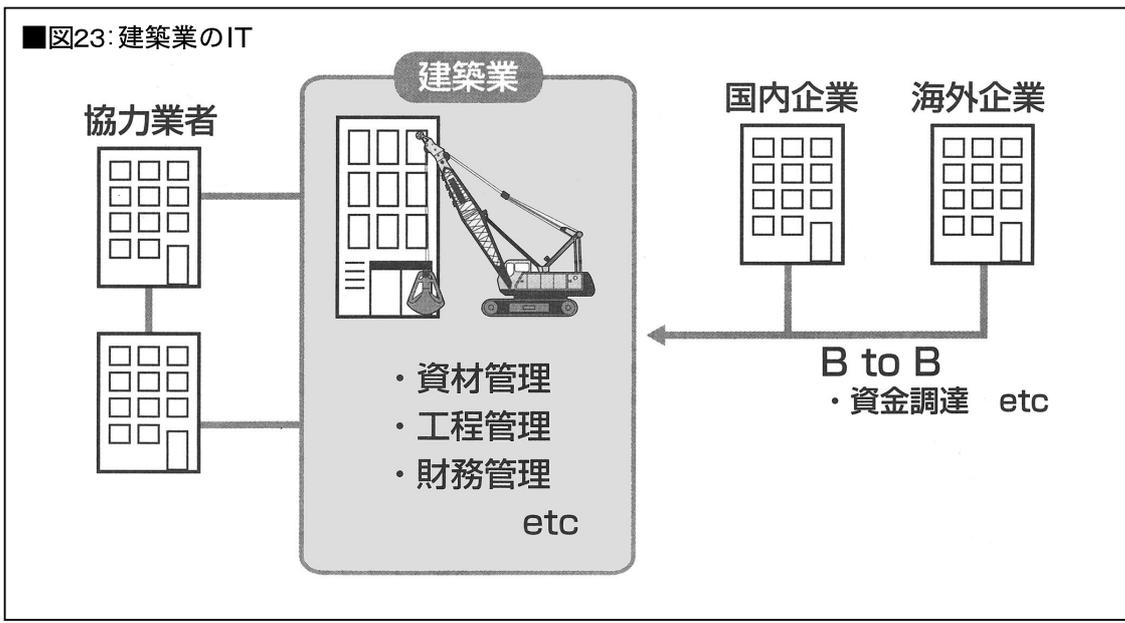
(3) 建設業

建設業におけるITとしては、B to Bによる資材購入などが可能である。住宅や不動産は価格が高く、インターネットにおけるB to Cには今のところなじまない。しかし資材購入や企業間受発注をIT化することによって、大きなメリットが生じる。官公庁も電子入札への道を歩みつつあり、いずれはすべての入札が電子化されるものと思われる。そのためにもIT導入は早急に行う必要がある。

また社内における資材管理や工程管理、財務管理などにもITは有効である。特に建設業界は手形による支払が多いため、財務管理のIT化は万が一の事故防止のためにも必須である。また下請けや季節契約などによる労働力も多いため、労務管理もIT化することが求められる。

大手建設業者のIT化はかなりの速度で進んでおり、現場事務所にパソコンを持ち込んで図面を修正したり、電子メールで打ち合わせや連絡をとりあったりすることも珍しくはない。中小建設業者もIT化は急務であるが、単に元請業者とのリレーションのためだけでなく、新たな顧客開拓や業務効率化など、さまざまな面での効果が期待できる。

特に住宅建築に関しては、小規模業者であっても良質の建材や部材を手配して付加価値の高い住宅を消費者に提供することが可能となっている。新しい付加価値を創造することができれば、その商品化は以前と比べて格段に容易である。また建てた住宅をインテリジェント化し、アクシデントや災害の際にすばやく対応できる態勢をとることもできる。従来は大手住宅会社でなくては実現できなかったことが、ITによって小規模事業者でも可能になっている。

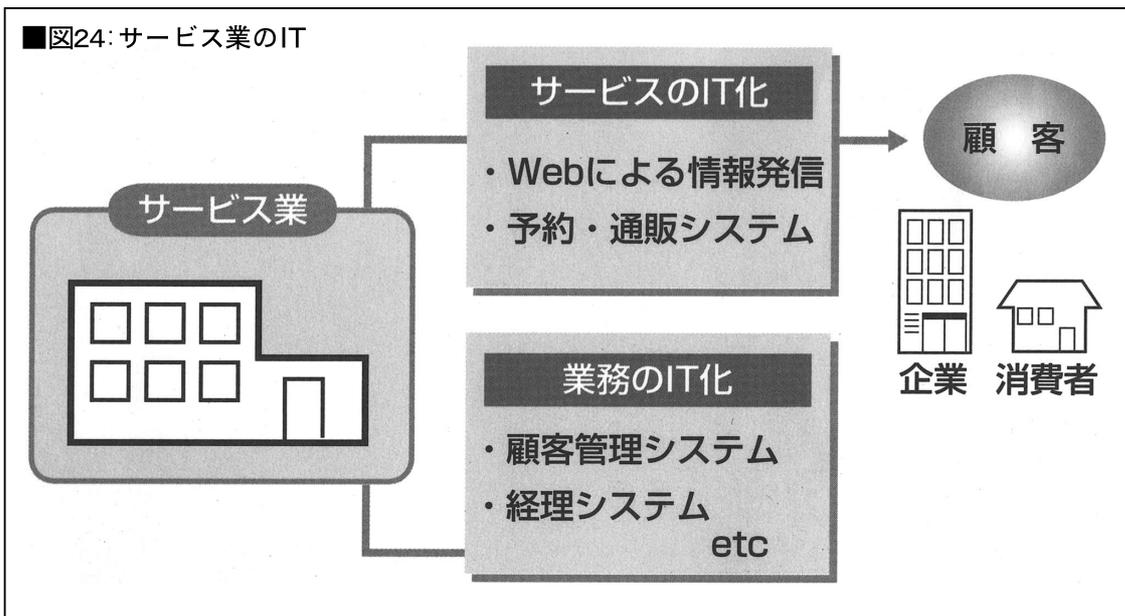


(4) サービス業

ホテル業や飲食業では、B to Cによる顧客囲い込み・新規顧客開拓が大きな効果を発揮している例も多い。予約や通信販売、情報提供などさまざまな方法が考えられる。

ホテル業では、すでに経理や顧客管理などの分野でIT化を進めている企業も多い。しかし今のところは個々の企業単位の取り組みに終始している。今後は同業ネットワークにより、顧客への休日の提案や季節ごとの情報発信など、地域全体のアミューズメントパーク化が可能になると予想される。

サービス業は顧客と直接触れ合う機会が多く、それだけにB to Bなどでは冷たい印象を与えないような工夫が必要とされる。また利便性を高くして、顧客のさまざまな要求に可能な限り応えられる組織作り、システム作りも求められる。



相談コーナー

日常の法律問題 あれこれ

弁護士 久保雅史



倒産の場合、借金を処理する方法として、どのような制度があるのでしょうか

Q

倒産の場合、借金を処理する方法として、どのような制度があるのでしょうか。それらのうちどれをえらんだらよいのですか。

A

① 債務者が倒産した場合、債務者の全財産を換価処分して、倒産時点での債権債務関係を清算するもの（清算型）と、債務者の経済的な再建、更正を目的とするもの（再建型更正型）とに大別されます。

清算型倒産処理制度には、破産、特別清算があります。

再建型倒産処理制度には、民事再生手続、個人再生手続、会社整理、会社更生があります。

② 破産

破産は、倒産法制の代表で一般によく利用されています。破産の制度目的は、主として破産に伴う混乱、弊害を抑制、防止しつつ、債権者に公平な配当をすることにあります。副次的には債務者にも免責による再起更生の機会を与えています。

破産には管財事件と、同時廃止事件の二種類があります。

管財事件は破産宣告と同時に破産管財人（通常弁護士がなります）が選任され、

破産者の一切の財産を、破産管財人が管理、処分し、債権者に配当をして破産手続を終了します。

なお、破産管財人が選任された場合でも、破産財団が少なく破産手続きの費用さえ、不足となる場合には、配当財源がありませんので、破産廃止の決定（これを異時廃止といいます）をして、破産手続きは終了することもあります。

同時廃止事件は、破産宣告と同時に破産廃止の決定をします。これにより、直ちに破産手続きは終了します。

破産は、自然人（個人）・法人のいずれにも適用されます。

法人が破産した場合には、法人は解散してなくなってしまうので、債権者は破産配当を受けたら、残債権を請求できません。

これに対し、自然人（個人）が破産した場合には、債権者は破産配当を受けても残債権を破産者に請求することができます。同時廃止事件だと100%債権を破産者に請求することができます。

これに対し、破産手続きには、個人債務者の経済的再起更生のため免責制度がもうけられています。

破産法による免責とは、誠実な破産者に対する特典として、破産手続きによる配当によって、破産財団から弁済することができなかった債務につき、特定のものを除いて、裁判によって破産者の責任を免除することをいいます。個人債務者は免責によって借金はなくなり、経済的に再起することができるのです。

③ 特別清算

特別清算は、清算中の株式会社につき、債務超過などの原因で通常清算手続きでは公平な清算が望めない事情がある場合に清算的債務処理する手続です。

特別清算は、裁判所の開始命令によって開始されますが、開始後は一般債権者が手続に参加することを強制され、裁判所の命令によって担保権に基づく競売手続を中止させる可能性もあります。債権者に対する弁済が、破産配当とは異なって、清算人作成の協定案に関する債権者集会の特別多数決及び裁判所の認可に基づいてなされます。

④ 民事再生手続

民事再生手続は、従来の和議法を廃止して、これに代る法律として平成12年（2000年）4月1日から施行されています。

民事再生法は、債権者に破産原因たる事実の生ずるおそれがあるときに申立てができます。和議開始の申立てをするには、破産原因たる事実の存在が必要でした。しかし、破綻状態になった債務者が再生することは非常に困難です。そこで、民事再生法は、破綻する前に再建のための手続を利用できるようにしました。

民事再生法は、担保権者の担保権の実行として、競売手続の中止命令や担保権

消滅請求制度等を設けました。

再生計画案は、債務の減免や期限の猶予等その他の権利変更の一般的基準を定めます。

再生計画案の可決要件は議決権を有する出席債権者の過半数、且つ、再生債権者の議決権総額の2分の1以上でよいことになりました。和議よりも要件を緩和したので、再生計画案の可決が容易になりました。

民事再生手続きでは、再生計画が認可されても、監督委員又は、管財人が選任されている場合には、再生手続きは終結せず、監督委員又は、管財人の監督管理が続くので、履行が確保されます。

再生手続きでは、原則は、債権者は手続開始決定後も財産の管理処分権を失いません。従来の経営者は交替せず、経営を継続できます。

しかし、裁判所が管財人（保金管理人）を選任すると、債務者は財産の管理処分権を失って経営に参加できません。

民事再生法は、すべての法人及び個人が利用ができます。

⑤ 個人再生手続

個人債務者の民事再生手続きは、平成13年（2001）年4月1日から施行されました。

個人債務者の民事再生手続きには①小規模個人再生と②給与所得者等再生の2種類があります。

小規模個人再生手続の特徴は

1. 通常の再生手続と同様に再生計画案について、再生債権者による決議が行われること。
2. 再生計画の認可要件について、給与所得者等再生手続きで設けられている加処分所得額要件が設けられていないことの2点です。その他の手続きの流れ（手続き開始の申立て、債権調査、個人再生委員、再生計画案等の作成・提出等）は、給与所得者等の再生と同様です。

給与所得者等の利用対象者を「給与又はこれに類する定期的な収入を得る見込みがある者であって、且つ、その額の変動の幅が小さいと見込まれるもの」に限定しています。

給与所得者等再生手続きにいわゆる可処分所得基準を設けています。収入から算出される可処分所得の2年以上の額を無担保再生債権者への弁済原資とすることが条件となります。

なお、最低弁済額として、再生計画に基づく弁済の総額が債権調査手続きによって手続き内で確定した無担保再生債権の総額の5分の1または100万円のいずれか多い額を弁済しなければなりません。

つぎに、2年分の可処分所得額を原則3年で弁済しなければなりません。

小規模個人再生及び給与所得者等再生は再生計画案について、裁判所が認可決定した場合には、再生計画による権利の変更がなされ、例えば借金を70%減額してもらい30%分の借金を3年間で返済すると、残70%の債権は免責されることとなります。債権者としても、破産よりも多くの債権回収を図ることができます。

なお、住宅資金貸付債権に関する特則が設けられました。これは、住宅ローンについて、その弁済の繰り延べを内容とする特別条項を再生計画案で定め、その認可を得た上で、これを履行することにより、担保権の実行によって住宅を失うことなく、住宅ローンを完済することができるようになりました。

⑥ 会社整理

会社整理手続きを利用できるのは、債務者が株式会社の場合に限られます。

会社整理において、原則として、経営者の交替はありません。会社整理においては、会社更生ほど担保権の権利を強く制限できませんが、担保権者による競売手続きの中止を求めることができます。一般債権者から債務免除及び弁済猶予を受ける法定要件は、全債権者の同意を要します。ただ、実務上は全債権者のおおむね9割の同意を得られれば裁判所は整理計画の実行命令をだしているようです。

手続き面での特徴は、会社整理においては会社更生や民事再生と異なり、裁判所における債権者集会や裁判所に対する債権届出がありません。従って、会社整理では、申立人（債務者）の方で自主的に債権者に対する説明会や債権の確定手続きをおこなわなければなりません。

会社整理については、株式会社が支払不能または債務超過に陥るおそれがあるとき、あるいはこれらの疑いがあるとき、申立てることができます。

裁判所は、保全処分によって会社財産を保全する一方、検査役を選任して、再建の見込みなどの調査を命じ報告させます。

調査報告書が提出された後、裁判所は会社整理手続きを開始するかどうか決定します。開始決定と同時に、一定期日までに整理計画案を作成して提出するよう発令します。

整理計画案に記載される主な内容は、一部免除や弁済期間の猶予と権利変更後の債務に対しての弁済計画です。

整理計画案の内容に法律上問題がなければ、裁判所は整理計画案の実行命令を発令します。

実効命令がだされると、以後、会社は整理計画案に従って弁済を行います。

整理計画案に記載の債務が全部弁済されたとき、あるいは、全部の弁済が確

実になったときは、裁判所は終結決定を行います。

⑦ 会社更生

会社更生の申立てがあったときは、開始決定前でも裁判所は利害関係人の申立、または職権で競売の中止を命ずることができます。

更生開始手続開始決定後は、競売の手続きは失効します。これは、更生会社にとって最も強力な保護です。

会社更生手続きは、国税・地方税・社会保険料など国税徴収法の例によって徴収できる公租公課その他をも拘束します。これは、会社更生だけの特徴です。

会社更生の申立をし、受理され、裁判所から保全管理命令が出て保全管理人が選任されると、会社の経営陣は一挙に経営権を失います。経営者が交替し、保全管理人に移ります。

次に、更生手続開始決定がなされると、同時に更生管財人が選任されます。開始決定後は会社の経営権及び財産の管理・処分権は管財人に専属します。

会社更生では、更生計画案が認可されても履行が終わるまで手続は終わりません。通常10年から15年もかかります。裁判所の管財人に対する監視も厳しく、毎月月例報告書の提出をさせたり、手続が厳重です。

会社更生は、会社整理と同様株式会社だけが対象となります。会社更生は手続に多額の費用がかかりますし、期間が長期に亘りますので、中小企業の倒産には適するとはいえません。上場企業等で負債総額が多額に上る倒産の場合に利用される手続と比べてよいでしょう。

⑧ 以上はそれぞれ法律による倒産処理制度です。

これに対し、任意整理という法律に基づかない倒産処理方法があります。これは、任意整理にかかわる弁護士等の手腕により、迅速な処理をして、債権者により多く確実に配当できるメリットがあります。

相談コーナー

日常の経営問題 あれこれ

中小企業診断士 **坂井 昭 衛**



日本経済の国際化、多角化、多様化、そしてIT化に併せて、よりダイナミックな企業活動を支える企業の法整備が、今回の一連の商法改正、そして企業会計基準、併せて税制改正が整い、より柔軟で、弾力的な会社経営の枠組が出来上がることになる。

Q1

今回の商法改正において、何がどのように改正されたか。今後、会社経営にどのような影響があるのでしょうか。

A1

商法改正は、平成12年8月に、法制審議会商法部会において、商法改正の基本方針および検討事項が決定されて、それを受けて、平成13年6月、11月、12月、そして平成14年5月と4回に分けて改正されました。

その内容は次の4つに分類してみると、理解しやすい。

1. ファイナンス（企業金融）の面での規制緩和、自由度が増大した。
 - (1) 自己株式の取得の規制緩和（金庫株解禁）
 - (2) 法定準備金の見直しと緩和
 - (3) 種類株式制度が弾力化
 - (4) 新株予約権制度の見直し、拡大
 - (5) 新株発行規制の緩和
 - (6) 株式の単位・大きさの変更

一額面株式の廃止で無限面株式に一本化、5万円の単位株の廃止、単元株とする。

2. コーポレート・ガバナンス（企業統治）の規制の強化

- (1) 監査役制度の強化
- (2) 株主代表訴訟制度の見直し
- (3) 取締役、監査役の会社に対する損害賠償責任を一定の範囲で軽減
- (4) 重要財産委員会制度
- (5) 委員会等設置会社制度

3. グローバル化（国際化）に対応して

- (1) 外国営業所の営業所設置義務撤廃
- (2) 資産評価規定は商法から省令へ移行した。
- (3) 連結計算書類の導入、金融資産の時価会社の導入、固定資産の減損会計の導入等企業会計の激変状況の中での対応である。

4. IT化への取組

- (1) 各種書類の電子化
- (2) 会社・株主間の交信、議決権行使の電子化

これらを実際に実現するために具体的に、どのようなITを使うのが適切か、会社の選択が認められるようになった。

Q2

金庫株の解禁と云われていますが。

A2

金庫株の解禁とは、商法等の改正として、平成13年6月22日に成立し、同月29日に公布され、10月1日から施行されている。

金庫株と云う言葉は「Treasury stock」の訳で、トレジャリー（金庫）にしまっておくストック（株式）の意味で、自己株式を取得し、保有することで、従来の商法では自己株式の取得禁止を定めていた。

その理由として、自己株式の取得が会社財産の充実を害し、会社債権者や会社の利益を害するおそれがあると云う点。即、実質的に株主に対する資本の払戻となり、資本充実の原則に反し、特に資本に食い込む場合には、法定の手続を経ないで資本減少を行ったと同じ結果となるという点である。

また、インサイダー取引として一般投資家、株主に損失を与え、更に自己株式取得が株価操作を行い得る危険性もあると云われて、資本充実の原則、株主平等の原則、株式取引の公正と云った点であった。

しかしながら、バブル不況後の状況は、金庫株解禁を求める声が切実となって来た。それは、持合解消による大量の放出株の受け皿不在、またそれを主原因とする株価

下落と適対買収のターゲット化と云う厳しい状況にあり、そうした影響は単に株式の価格低迷する当の会社だけでなく、株式の持ち合い等でその会社の株を所有する他社にも時価会計を介して、資産悪化の悪影響を与えると云う経済界全体の問題となっている。

こうしたニーズと経済・産業体制という観点から、商法で自己株式の取得・保有の禁止を改めて、会社が自己株式について、期間及び数量等の制限を受けることなく保有する制度である。

Q3

自己株式の取得・保有は原則として自由になったとのことですが、法的にはどのような手続になるのですか。

A3

金庫株解禁により、自己株式の取得は、旧商法で、限定された目的であれば自己株の取得は可能であった。即ち、消却目的、ストック・オプションのため、譲渡制限会社の相続の際の取得等に限定されていた。

改正法では、会社の定時総会の決議による授権があれば、その範囲内で取得目的に関係なく、取得が認められる（法210条①）。

定時総会では、決議後最初の決算期に関する定時総会の終結の時までに買受できることができる株式の種類、総数および取得価額の総額を決議する必要がある（法210条②）。

定時総会の決議は、自己株式取得の権限を取締役に授権する決議であり、取得を実行すべきかどうかは、会社の資産状態でその他を考慮したうえで、取締役が判断することになる。

もちろん、その後の株式を保有することも、また保有した自己株式の消却についても取締役会の決議で行えることとなります（法212条）。

注意すべき点は、定時総会の決議が要件とされる点であり、臨時総会での決議は認められないのである。それ自己株式の取得は利益処分の性質を有する。即ち配当可能利益が自己株式の取得財源であって、期末の決算において、配当可能利益を確定し、その範囲内での取得決議を行うことになる。

自己株式を特定の者から買受けるときは、その者を定め、それについて特別決議を得る必要がある（法210条⑤）。したがって非公開株式の場合は、特定株主との相対取引による取得となり、例外なく特別決議が必要となる。

Q4

取得した自己株式の処分・消却はどのようにすればよろしいでしょうか。

A4

商法改正で、自己株式の取得・保有は原則自由であり、旧法のように保有期間についても制限が撤廃された。即ち消却または処分の義務はなくなったわけであり、保有し続けることも当然認められる。

この場合、自己株式を旧法では資産計上する会計処理であったが、改正法では資本の払戻しとの性格から、資産に計上することは債権者保護の観点から問題が生じる故、自己株式は資産計上から、資本の部の控除に改められた。それにより純資産のマイナス項目であるから、配当可能利益からは、最初から除かれていることになる。

保有している自己株式の処理方法としては、処分、消却、代用自己株式、ストック・オプションがある。処分と云えば売却であるが、改正法では新株発行手続を準用する取扱とする。

従って、新株発行と同様な規制を置くことで、既存の株主や債権者保護とするねらいであると考えられる。即自己株式を処分するときは、取締役会で処分すべき株式の種類、及び数量、処分すべき株式の価額及び払込期日を決議しなければならない。

保有している自己株式は、取締役会の決議でいつでも消却を行うことができる（法212条①）。

この場合、取締役会の決議を行ったときには、遅滞なく株式の失効の手続をとる必要がある点については、改正後も同様である（法212条②）。

●本誌編集に貴重なご意見，ご指導を頂いている編集委員の方々。

活性化情報編集委員

石川県商工労働部経営支援課
係長 川口 正人

商工組合中央金庫金沢支店
次長 大野 高広

ウイング北陸総合衣料商業協同組合
専務理事 村田 純一

協同組合石川中央鉄工センター
常務理事 松尾 登

中央会情報No.88

発行 / 平成14年8月13日

発行者 / 石川県中小企業団体中央会

