

中小企業経営の
デジタル化デジタル時代の
中小企業戦略

「つながる」から「価値創造」へ

岡田 浩一

明治大学経営学部教授
明治大学大学院経営学研究科長
経済産業省「攻めのIT経営中小企業百選」元選定委員長

1 表面化したデジタル化対応の遅れ

2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、さまざまな形でICTの利用頻度が高まっていった。自粛要請にはじまり、緊急事態宣言の発令と問題が深刻化していく中で、テレワーク、在宅勤務、リモートの会議に営業とICTの利用場面は拡大し、当然、デジタル化対応が求められるようになった。

しかし、同時に日本社会がデジタル化対応に遅れているという現実を突きつけられた。特別定額給付金の手続きや事務処理を巡って、データ連携ができず、Web申請された書類を人海戦術で確認するといった信じがたいアナログ対応の映像が、連日のテレビで放送されていた。

この現象は、デジタル化対応のキーワードが「つながる」であることを意味する。社内（社員）、顧客（取引先）、市場、金融機関など、さまざまな存在がデジタルを介してつながることが重要である。

ポストコロナ、ウィズコロナでは、「つながる」ことによる社会変化がさらに進んでいく。そうした変化の中で、中小企業が存続し、成長発展していくためには、どのような姿をめざし、どのよう

な取り組みや支援が必要なのか、考えていきたい。

2 意識の変化とITリテラシーの向上

テレワーク、在宅勤務など、働き方を変える取り組み方が提唱されたのは、今に始まったことではない。ICTを用いて働き方を変えることは、以前から十分に可能であったし、そのメリットも強調されてきた。

しかし、従前の企業社会において、そうした取り組みが大きく進展することはなかった。ところが、コロナ禍によって状況は一変する。多くの企業が否応なくICTの利用度を高め、働き方を変えていかなければならなくなった。その結果、「できない」が許されない現実が突きつけられた。

必要に迫られて取り組んだオンラインによる業務実施が、社員のITリテラシーを高めたことも事実である。最初はうまくいかずトラブルも多発したが、連日の対応で次第にうまくいくようになった。それは、単に慣れたのではなく、リテラシーの向上につながったのである。

そして、これまで「できない」「関係ない」といつて敬遠してきたICT利用は、「やらなかった」だけだったことに気づいたのではないかと

こうした意識の変化とリテラシーの向上は、中

小企業のデジタル化対応への第一歩といえる。そして、ポストコロナとなってもその一歩は逆戻りすることなく、「もっとできる」という次のステップへと進んでいくはずである。

3 次世代の中小企業に求められる姿

中小企業がデジタル化対応の次の一歩を踏み出すために必要なことは、「つながる」を意識すること、そして、そこから価値創造を意識することである。

AIやIoTの導入も含め、デジタル化は「つながる」ことで本領発揮となる。それゆえ、「デジタル化」は「つながる化」ともいえる。そして、企業の立場からみれば、「つながる」から生まれる価値創造の可能性を成長につなげていかなければならない。

ファクシミリをイメージしてほしい。1社だけが機器をもっていても、その価値を感じることはできない。多くの人や企業がもつことで、効用が高まり、その価値を感じるようになる。「ネットワーク外部性」とか「ネットワーク効果」と呼ばれるものである。

このことに対し、利便性と効率性のみで満足するか、さらなる価値創造につなげていくかは、各企業の取り組み次第である。ファクシミリからEDIへとステップアップし、デジタル化が進んでいけば、さらなる可能性への道が幅広く開けていく。

そして、その可能性は、社内にとどまるものではない。社内外で、さまざまな可能性が高まっていく。それゆえ、デジタル化で目指すことを業務効率化やコスト削減といった社内で完結すること、すなわち「内の守り」だけにとどめるのはもったいない。

新たなビジネスモデルの構築、新規顧客（取引先）開拓、新市場開拓など、企業成長につなげるための取り組みとして、外への働きかけ（攻め）

が必要である。「内の守り」、「外への攻め」、双方の意識をもつ、すなわち戦略的意識でデジタル化に取り組むことが必要である。

たとえば、中小企業共通EDIや金融EDIなどをクラウドで実装し、バックヤードを効率化する。そして、クラウド上のデジタルデータを価値創造につなげる戦略をもって成長・発展していくことこそ、次世代の中小企業に求められる姿である。

4 中小企業診断士に求められる役割

ポストコロナ、ウィズコロナにおいては、デジタル化による「つながる」を前提とした行動パターンがニューノーマルとなる。中小企業の存続、成長発展のためには、当然、その変化に対応しなければならない。それゆえ、デジタル化対応は企業経営の必須要件となる。

しかし、「わかってはいるが」と立ち止まってしまう中小企業が多いと思われる。そこで、「中小企業デジタル化応援事業」が役に立つ。詳細は次章に譲るが、「どこから手をつければよいかわからない」、「オンラインやテレワークなどの対応がうまくできない」、「ECや電子決済にどう取り組んでよいかわからない」などの悩みをもって、いる中小企業とIT専門家をマッチングして、伴走型で中小企業の課題解決を実現する制度である。

ICTに知見をもつ中小企業診断士には、この施策を利用した中小企業のデジタル化支援が期待される。現在支援中の中小企業とペアを組んでの申請登録もできるため、「面識のない専門家とマッチングされることに心配がある」という中小企業にも安心して利用できる仕組みである。

これからのニューノーマルの時代、中小企業が存続し、成長発展していくためにも、中小企業診断士に求められる役割は大きくなる。ぜひ、この施策を活用し、中小企業のデジタル化対応を推進してもらいたい。