

中小企業の「稼ぐ力」①

—IT活用による「稼ぐ力」への挑戦—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

延味 慶輔

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 稼ぐ力、IT活用、中小企業白書、ITコーディネータ

(視 点)

中小企業庁が毎年公表している『中小企業白書』(2016年版)では、中小企業が直面するさまざまな経営課題のなかで、中小企業の「稼ぐ力」についての一貫性をもった分析が行われている。また、本白書には、中小企業に対して“将来を展望した成長投資が重要”という指摘をしつつも、期待のメッセージを伝えることで、中小企業のマインドチェンジを図りたいという強い想いが込められている。

そこで本稿では、本白書でも取り上げられたIT活用によって「稼ぐ力」を獲得している中小企業の事例を取り上げ、その「稼ぐ力」の源泉は何かを探りたい。

なお、本稿を皮切りに、数回にわたって中小企業の「稼ぐ力」を題材としたレポートをシリーズ化していく予定である。

(要 旨)

- 『2016年版 中小企業白書』では、昨今厳しさの増す人手不足を前提とした省力化・合理化を進めるうえで、ITの導入・活用は有効な手段の一つであり、IT投資を行うことで業績の向上に一定の効果がみられることが示されている。中小企業においても、徐々にではあるが、IT活用の気運が高まりつつあるなか、今後、中小企業がIT活用によって売上高、利益率を高めていくことへの期待が膨らむ。
- 本稿で取り上げた6つの事例からみると、IT導入における成功の秘訣は、社内外に一部の反発があったとしても、あるいは導入に時間がかかったとしても、「経営者が根気よく信じてやり抜くこと」といえそうである。
- 信用金庫には、IT導入に躊躇している取引先に対して、その効果やメリットに気づいてもらうきっかけを与えることが役割の一つとして求められるのではないだろうか。わが国企業の99%以上を占める中小企業をIT活用による「稼ぐ力」で“元気”にすることができれば、地域経済の成長、発展のみならず、わが国経済の底上げにもつながるだろう。

はじめに

わが国経済に明るい兆しがみえるなか、『2016年版 中小企業白書』では、経済全体を下支えする中小企業が自ら「稼ぐ力」を向上することへの期待と重要性が指摘され、「稼ぐ力」をクローズアップしている。本白書では、「生産性向上のためのIT活用」、「売上拡大のための海外展開」、「稼ぐ力を支えるリスクマネジメント」を切り口に分析され、「稼ぐ力」のある企業には、経営者が、①ビジョンを明示し、②従業員の声に耳を傾け、③人材育成や、④業務プロセスの高度化、⑤段階的・計画的な投資等を行っているという共通点がみられたと指摘されている。

そこで、本年度は、年度間を通じたシリーズとして、「中小企業の「稼ぐ力」」をテーマとして取り上げる。本白書でも分析の切り口となった「IT活用」や「海外展開」に、「異業種参入」と「地域密着」を加えて、それぞれの切り口から持続的に収益を稼いでいる中小企業・小規模事業者の取組みをクローズアップすることで、中小企業が「稼ぐ力」を確保するためのポイントを整理し、今後の中小企業経営のあり方を探りたい。本稿では、第一弾として、『IT活用』による『稼ぐ力』を取り上げる。

1. 中小企業を取り巻くIT活用の現状と課題

『2016年版 中小企業白書』では、中小企業

の生産性について分析を行ったうえで、中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組みの一つとして、「(生産性向上のための) IT活用」が取り上げられている。本白書で指摘されているとおり、昨今厳しさの増す人手不足を前提とした省力化・合理化を進めるうえで、ITの導入・活用は有効な手段の一つといえる。本白書の分析でも、因果関係はわからないものの、IT投資を行うことで業績の向上に一定の効果がみられることが示されている。

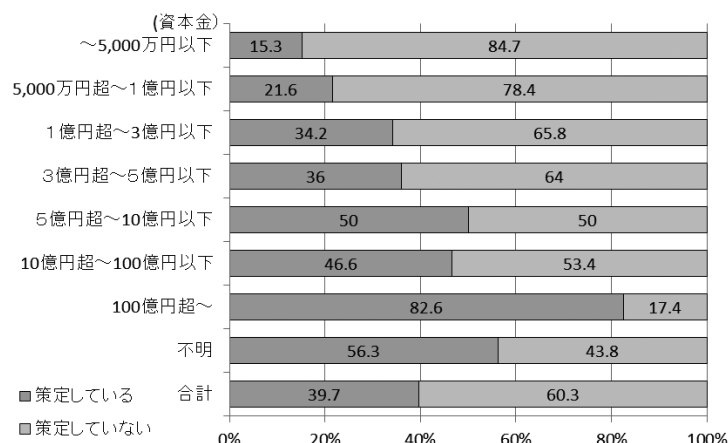
しかし、2017年3月に経済産業省が公表した『平成28年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（情報処理実態調査の分析及び調査設計等事業）調査報告書』^(注1)では（図表1）、資本金規模が小さい企業ほどIT戦略を策定していない状況が示されており、大企業と比較して中小企業では、経営におけるITの重要性がまだまだ十分に認識されていないといえる。

『2016年版 中小企業白書』では、中小企業がIT投資に取り組まない理由として、「ITを導入できる人材がない」、「導入効果がわからない」、「コストが負担できない」、「業務内容にあったITがない」、「社員がITを使いこなせない」、「適切なアドバイザーがない」などが挙げられている。これらから、中小企業では、普段の業務においてITとの距離があることがうかがえる。

一方、当研究所がとりまとめた第164回全国中小企業景気動向調査 特別調査（中小企業における事業上の情報収集・発信について、

(注)1. http://www.meti.go.jp/statistics/zyo/zyouhou/result-2/pdf/H28_report.pdf参照

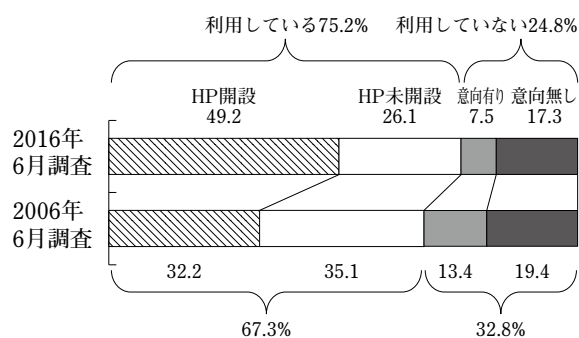
図表1 IT戦略の策定状況



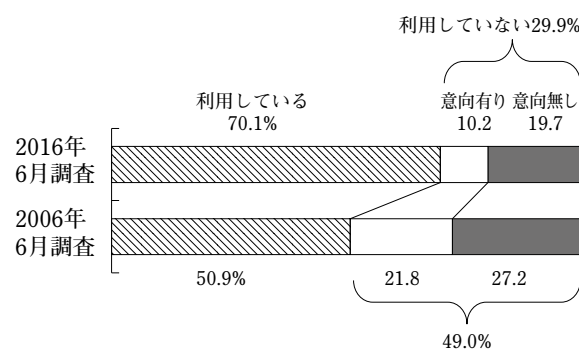
(備考) 経済産業省『平成28年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (情報処理実態調査の分析及び調査設計等事業) 調査報告書』10頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 インターネットと電子メールの利用状況

①インターネット利用



②電子メール利用



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業景況レポートNo.164 (2016.4～6月期)』より引用

2016年6月調査実施)^(注2)では、10年前に比べて、事業上でインターネットおよび電子メールを「利用している」との回答が拡大している(図表2)。また、『2016年版 中小企業白書』では、大企業だけではなく中小企業でもクラウド・コンピューティング^(注3)の利用が年々増えていることが示されている(図表3)。さらに、本白書では、中小企業のIT活用の効

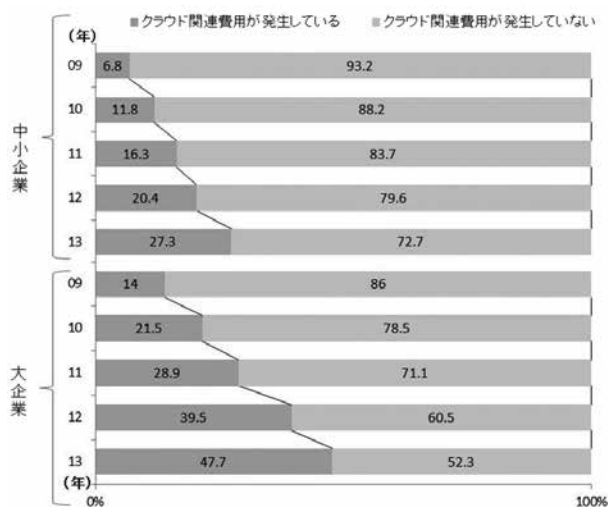
果を分析するなかで、「売上高、売上高経常利益率共に、IT投資を行っている企業の方が、行っていない企業に比べて水準が高い」ことが示されている。このように、中小企業においてもIT活用の気運が高まりつつあるなか、今後、中小企業がIT活用によって売上高、利益率を高めていくことへの期待が膨らむ。

こうしたなか、次章では、ITを活用して

(注)2. 当研究所ホームページ (<http://www.scbri.jp/PDF/tyuusyoukigyou/scb79h28M164.pdf>) 参照

3. クラウド・コンピューティングとは、従来、サーバ等で管理、利用していたソフトウェアやデータ等を、インターネット等のネットワークを通じてサービスのカタチで必要に応じて利用する方式のこと

図表3 クラウド・コンピューティングの利用状況



(備考) 『2016年版 中小企業白書』126頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

商品・サービスを開発、販売、もしくは業務を高度化することで「稼ぐ力」の獲得に挑戦する中小企業の事例を紹介する。なお、本稿でいう「稼ぐ」は、「増収（売上高の拡大）」もしくは「増益（利益額の拡大もしくは利益率の向上）」を意味する言葉として使うことにする。

2. 「IT×稼ぐ力」に挑戦する中小企業

(1) 株式会社アポロジャパン（神奈川県横浜市、ITソフトウェア開発業）

イ. 会社の概要

同社は、2005年3月、印刷関係のソフト開発を主体とする天津アポロ情報有限公司（中華人民共和国）の日本事業の窓口機能を果たす会社として、兵庫県神戸市で創業した。創業当初は、主に大手家電メーカーの水処理プラントシステム関連のソフト

ウェア開発を行っていた。現在、特許技術であるスクリーンコード^(注4) 関連商品の開発を事業とし、社員5名で、研究開発から営業までを一貫して担う“少数精鋭”の経営に徹している。なお、親会社の創業者である顧澤蒼^{こたくそう} 総裁は、中国において長年、印刷技術を探究してきた（図表4）。

企業コンセプトは「世界を変える、見えないドット」であり、企業理念として、「オンリーワンの特許技術、“スクリーンコード”で世界をひとつにします。言語、文化、年齢、障害をもつ人と健常者など、心のなかの見えない壁を、見えないコード“スクリーンコード”でひとつにします。人々の笑顔のために技術進歩をし続ける会社を目指します」を掲げている。これらには、“特許技術であるスクリーンコードを人々の生活の中に取り込みたい”という同

(注)4. 印刷物への情報埋め込みコードのこと。何も無い白地背景に埋め込むことができ、デザインの自由度も高い。なお、詳細は、以下2. (1) 口、を参照

図表4 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社アポロジャパン
代表	岸上 郁子
本部所在地	神奈川県横浜市
設立	2005年3月
従業員数	5名
事業内容	ITソフトウェア開発業

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた岸上郁子代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社の強い意思が込められている。

取材に応じていただいた岸上郁子代表取締役は、福岡県の高校で6年間ほど教鞭をとり、その後、大学の医学部で主任教授秘書を経験するなど多彩な経歴を持つ。これら経験を経て、同社創業の2005年に取締役、2015年には代表取締役に就任した。顧総裁は、岸上社長に日本事業を任せ、現在は中国市場に専念し、アポログループの最高技術責任者CTOに就任している。

同社は、2008年のリーマンショックの影響で受注が激減し、窮地に立たされたことで、大きな転換期を迎えた。ちょうど同時期に、同社は、10年間にわたり研究開発に取り組んできた「スクリーンコード」

の実用化に成功した。これをきっかけに、事業の軸を完全にスクリーンコード開発に切り替えた。また、さらなる事業拡大を図るため、東京近郊への移転を検討した。移転場所の選定に苦慮していたところ、(公財)神戸市産業振興財団のインキュベーション施設の担当者からの親身なアドバイスを受け、(公財)横浜企業経営支援財団のリーディングベンチャープラザ (LVP) に入居し、現在に至っている。

ロ. 次世代コード「スクリーンコード」開発による飛躍への期待

スクリーンコードは、バーコード、QRコード (二次元コード) に次ぐ第三代コードとして期待されている技術である。従来のコードとは異なり、印刷物の画質を落とさないままでバーコード以上の可変情報^(注5)を印刷でき、携帯電話での読み取りが可能であるなどの特長を持つ。バーコードやQRコードでは、情報を埋め込んだ横方向もしくは縦横のコードを印刷するスペースが必要であるが、スクリーンコードでは、白地背景を含む印刷物自体にコードを埋め込むことができることから、印刷スペースは不要でデザインも気にしなくてよい。このように、スクリーンコードは、印刷物に画像や音声などの情報を埋め込んだ目に見えない小さな点 (コード) を印刷できる技術として大いに注目を集めている。

(注)5. 例えば、商品コードに付帯する有効期限や製造番号など、同一のテンプレートに印刷される一つひとつ異なるデータのこと。音声ペン用スクリーンコードでは、2mm×2mm四方に281兆通り (埋め込める情報量は約6バイト)、スマートフォン用スクリーンコードでは、3mm×3mm四方に7京通り (同約7バイト) のコードを埋め込める。

2004年以降、スクリーンコード関連で申請した特許^(注6)のうち86が権利化されている。既に、大手メーカーの複合機のセキュリティソフト、中国のパスポート（真贋判定）、大手教育機関の音声付教材、大手電機メーカーの受発注自動処理システムなどで製品化の実績がある。また、スクリーンコードをさまざまな機器で読み取ることができるよう開発を進めており、既に開発したタッチペン型装置「スピークン」(図表5)のほか、遠赤外光源付きカメラ搭載の音声ペンやスマートフォン用専用拡大レンズの開発、さらには専用拡大レンズなしでもスマートフォンで読み取れ

図表5 音声付教材と「スピークン」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

るようコードを工夫するなど、その応用範囲の広がりが大いに期待されている。

こうした同社の高い技術力が評価され、横浜市を取り組む販路開拓支援事業に認定されたり、神奈川県内で初めて日本政策金融公庫の挑戦支援資本強化特例制度の対象になったりしている。

「スクリーンコード」を応用した商品の幅が広がるにつれ、同社の売上高は順調に伸び、2016年実績は2014年比で6割もの増収となっている。

ハ. 今後の展望

当面、スクリーンコード関連の商品開発では、「スマホ（アプリ）」や「クラウド」の活用注力していく。具体的には、IoTを中心とした展開である。

他方、音声ペンは今後コンテンツを絞り込み介護教材や介護の現場での活用^(注7)、英語教材^(注8)、外国人の子ども向け教材^(注9)、あるいはインバウンドに対応したサービス（観光案内、多言語メニュー、免税店の商品説明等^(注10)）の開発に取り組んでいる。

また、目下、スクリーンコードが2020年の東京オリンピック・パラリンピックの現場で採用されることを目指している。こ

(注)6. 特許申請は、わが国のほか、中国、米国、国際特許出願など。

7. 例えば、失語症患者のリハビリ教材として、日常生活の場面や頭痛・腰痛等の体の不調を訴えたい場合などに紙上をスピークンで読み取ることで介護スタッフや医師と“会話”できる。さらにコメントを音声で残し、それを紙面上に記録することもできるため、介護スタッフ間の引継ぎもスムーズに行うことができる。

8. リスニング用のCDをスクリーンコードに置き換える。すなわち、英単語帳の単語と例文をスクリーンコードでテキストに記録、印刷し、スマートフォンをかざすと音声がかかるものである。これが実現すれば、CDは不要となり、スマートフォンさえあれば容易にリスニング学習ができる。

9. NPO法人「にわたりの会」の支援では、外国人労働者の子どもが日本の学校教育になじめるよう、漢字の意味を音声で説明しながら、どのような時に使用される文字かわかるようにする教材を提供している。

10. 観光案内やメニュー表、商品の紹介などの場面を想定し、国旗をタッチすると読み上げる言語が切り替わるもの等を開発している。

の目標に向けて、大手メーカーと、会場に設置されるセキュリティーゲートの共同開発をできないか模索している。

岸上社長は、“生き残ってきたものは、強いものでも、賢いものでもなく、最も変化に適応したものだ”というチャールズ・ダーウィンの言葉を大切にしている。同社の経営でも、時流を捉えながら“小さくてもいい、キラリと光るものを持ち続ける会社になる”ことで、同社の存在感を高めていきたいと意気込む。

(2) コンチネンタル株式会社（富山県富山市、製造業）

イ. 会社の概要

同社は、1991年10月、板金加工業として、富山県富山市で創業した（図表6）。現在、従業員数は70名^(注11)（契約社員、パート含む）であり、経営理念として「何ごとにも挑戦し、目標に向かって努力し、全てに感謝すること」を掲げている。この経営理念の下、「鋼板で作れるものはなんでも作る」、「職人による“手”作業を大切にする」、「新しいことに挑戦する」等をモットーに、主業の板金加工に加えて、メッキ処理や溶接までの一連の工程を一社完結で担い、さらには自社製品の配送までを手がけている。

岡田幸雄代表取締役は、創業時の28歳までは呉服店の販売員であり、知人の誘いで

図表6 同社の概要



同社の概要	
法人名	コンチネンタル株式会社
代表	岡田 幸雄
本部所在地	富山県富山市
設立	1991年10月
従業員数	70名
事業内容	板金加工

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた岡田幸雄代表取締役（右）と岡田俊哉専務取締役（左）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一念発起したものの、板金加工については経験のないままでの起業であった。しかし、岡田社長には、創業時、呉服店での経験から、「お客様に心理的な距離を感じさせたり手間をかけたりにしない」、そして「標準的な鉄工所の経営のあり方を反面教師にする」という信念を抱いていた。一般的な鉄工所の経営スタイルは、依頼時には取引先自らが図面を持って鉄工所に出向いて“お願い”し、完成時には取引先自らが完成品を受け取りに出向くというものであった。岡田社長は、この“鉄工所本位”の経営スタイルに疑問を感じ、同社では、逆転の発想で、取引先に図面を受け取りに出向き、完成品についても自社で配送車^(注12)や

(注) 11. 工場板金技能士（1級、2級）を15名抱え、社員の資格取得も奨励している。

12. 自社所有の配送車として、4トントラックを3台保有

配送担当者を確保したうえで配送するサービスを提供している。この経営スタイルには、岡田社長の呉服店での経験が活かされており、“岡田DNA”として脈々と受け継がれている。こうした経営スタイルが評価され、富山県内のみならず、滋賀県や岐阜県等の隣県からも受注し、順調に事業を拡大している。

口. 社員全員参加で実践したIT活用での業務改革

創業後5年ほど経った1995年頃から、受注量の増加による仕事量の増大にともない、受発注や製品在庫を含む生産管理を紙ベースから表計算ソフトに改善するなど、作業効率の向上に取り組んできた。同社には、技術系の社員が多かったことから、IT化自体は円滑に進めたという。しかし、ますます仕事量は増え、作業効率は一向に上がらないため、2001年、(株)アマダ^(注13)の生産管理システムを導入した。しかし、システムを有効に稼動するためには、作業現場での入力作業は不可欠で、作業方法を見直さないなかでは、むしろ作業効率は下がった。こうしたなか、翌02年には、地元の経営者研修会で、宇田川静夫ITコーディネータ^(注14)との出会いがあり、これを

きっかけに、同社のIT活用への動きは加速する。

宇田川ITコーディネータの指導の下、経営戦略をバランススコアカード^(注15)にまとめ、そこで定めた経営指標に基づいて行動する仕組みを構築するなかで、生産管理システムを活用することになった。経営戦略を明確にしたことで、IT活用と経営のギャップが埋まり、現場では、ITが職人の苦手な部分を補強することを可能にした。

経営戦略の策定においては、まず作業工程^(注16)の基準を明確にした。これにより、現場の社員の作業が経営戦略で定めた基準を満たしているのかを容易に比較でき、社員一人ひとりにとって“今、何をすべきか”がはっきりした。併せて、バランススコアカードに基づいた業務改革にも取り組んだ結果、生産管理システムにすべての工程を反映できるようになり^(注17)、“誰が、どの工程を、単価いくらで、何分でこなしたか”を把握できるようになった(図表7)。すなわち、社員の間で、「情報共有」と「見える化」が実現した。

しかし、IT化に対して社員の抵抗がほぼなかった同社であっても、生産管理システムの導入を軌道に乗せるまでには3年ほどかかったという。岡田社長によれば、

(注)13. 大手板金加工機械メーカー (<http://www.amada.co.jp/>)

14. ITコーディネータは2001年に設けられた経済産業省の推進資格。企業経営に役立つIT利活用に向けて経営者の立場に立った助言や支援を行い、IT経営を実現する人材のこと。全国に約6,300名おり、各地域において中小企業の活性化に向けて、活動している。

15. 明確にしたビジョンと戦略の下、財務および財務以外の経営状況や経営品質から経営を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法のこと

16. 「受注→登録→展開→切断→ブランク→曲げ→溶接→洗浄・梱包→出荷」の一連の工程

17. 受注を受けたら、作業指示書にマスターとなるバーコードや、工程に沿ったバーコードを設定する。その後、作業指示書は材料に付随して管理されることになり、工程ごとに作業員名、作業の開始・終了時間をバーコードで読み取って認識することで、社内にあるどのパソコンからでも、すべての受注品の進捗状況を確認できる。それだけではなく、原材料費や受注金額、作業に要した時間なども従業員すべてが照会できる。

図表7 生産管理システム(左)と作業指示書(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

IT活用で成功するポイントは、トップダウンで全社員にIT導入のメリットを粘り強く説得し、軌道に乗るまでの間は徹底的に関与し続けることだと言い切る。この結果、売上高は、2002年との比較で、2006年には1.6倍、さらに2016年には3倍にまで増加するに至った^(注18)。高い品質も維持しており^(注19)、エラー率ゼロを目指している。

こうした同社の取組みが高く評価され、2008年には経済産業省の中小企業IT経営力大賞にてIT経営実践認定企業に選定された。(株)アマダやITコーディネータからも、「社員全員で生産管理システムを活用できているのは極めて珍しい」との評価を得ている。

ハ. 今後の展望

岡田社長は、事業承継も真剣に考えており、65歳で引退することを社員に宣言したうえ、息子である岡田俊哉専務取締役には、現場を管理するうえでの大切なことを

伝授するなど、後継者としての素養を高めさせている。岡田専務自身も、会計や税務の知識を高めたり、現場を経験しながら1級工場板金技能士の資格を取得したりするなど、名実ともに後継者としての実力を高めている。

同社は、さらなる事務作業の効率化を目指して、現在、本社を建替えている(図表8)。そのほか、外国人技術者の育成に取り組んだり、3K(汚い、きつい、危険)といった町工場のマイナスのイメージを払拭するために全館に冷暖房を完備したりトイレを改修するなど、自社で解決できることには積極的に取り組んでいる。

今後も、IT活用を積極的に推進し、“多品種少量^(注20)”、“低価格”、“短納期”、“高品質”を実現することで、同業者との差別化を図るとともに、取引先から慕われる会社になりたいと意気込む。

図表8 建設中の新本社



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 18. 直近の売上高経常利益率も、東証上場企業平均の5%を上回っている。

19. エラー率は0.03~0.05%

20. 同社では、1か月あたり2,500に及ぶ種類の製品を加工している。

(3) 株式会社テクロック（長野県岡谷市、製造業）

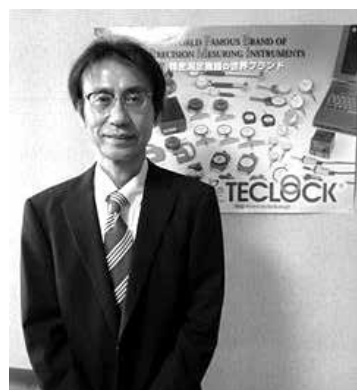
イ. 会社の概要

同社は、1950年7月、長野県岡谷市で精密計測機器の製造・販売を目的に、第二次世界大戦中に疎開した（株）東芝の測定部門を譲り受け、東京電気時計株式会社として創業した（図表9）。1962年に、現在の株式会社テクロックに社名変更している。同社は創業以来、一貫して工業製品の製造工程になくてはならないダイヤルゲージなどの側長機器をベースに、その周辺機器や応用機器の製品開発に取り組んでいる。

原田健太郎代表取締役社長は、幼少期を地元・諏訪で過ごし、豊かな自然環境のなかで自然科学に興味を持ち、アルベルト・アインシュタインが提唱した相対性理論に出会ってからは物理学に強く惹かれたという。大学は工学部に進学し、卒業後は大手電機メーカーに就職した。入社後10年以上経ったとき、原田社長は、英語力があつたことから、海外事業の立上げに関わる機会を得た。この経験が“何事もゼロから立ち上げることができる”という大きな自信につながり、その後の原田社長の人生に大きな影響を与えることになる。

1995年、父親の後継者として、大手電機メーカーを退職して同社に入社した。自信と改革の意欲に満ち溢れて入社したものの、社内摩擦によって、2000年に退職した。退職後は、大手光学機器メーカー等で活躍した。同社を退職した当時、原田社長

図表9 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社テクロック
代表	原田 健太郎
本部所在地	長野県岡谷市
設立	1950年7月
従業員数	38名
事業内容	ダイヤルゲージをベースとした製品開発

- (備考) 1. 取材にご協力いただいた原田健太郎代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は“二度と戻らない”と決心した一方、退職後に職歴を重ねるなかで、心の片隅では“自分が居るべきかつ一番輝ける場所は、やはりテクロックだ”と悟った。このタイミングで、原田社長を後継した義理の兄から、“もう一度社長をやらないか”との誘いを受けたことをきっかけに、2015年4月から代表取締役社長に復帰し現在に至っている。

原田社長は、社員一人ひとりが自分自身のミッション（今、なすべきこと）に気づき、そのミッションを具現化していくことが会社の目標そのものだと考える。社員一人ひとりがミッションを具現化することが、各人の幸福につながり、人間としての成長につながり、ひいては企業の成長につながると信じている。また、社内摩擦で苦しんだ経験から「和合（親しみあって仲良

くすること)」も大切にしている。原田社長は、同社の製品に「人々をより幸せにしたい」というエッセンスを込めて、究極の“ものづくり”を目指したいとしている。

ロ. IoTソリューション導入による収益力向上への挑戦

創業者である荒井利周代表取締役社長が、1977年11月に精密測定機器業界の発展に貢献した功績で藍綬褒章^{らんじゆほうしょう}を受章するなど、同社は、精密測定機器業界のトップランナーとして、取引先からのさまざまな要望に応じてきた。

測定作業^(注21)にはいまだに手作業が多く、こうした取引先の負担を軽減しようとして、原田社長のひらめきから生まれた商品が「Smart Measure」である（図表10）。

本商品は、測定器から得られたデータをクラウド上で瞬時に統合、集計、分析し、その結果をスマートフォンやPCでリアルタイムにモニタリング^(注22)できるIoTソリューションサービスである。ある展示会で原田社長が出会ったベトナム最大のIT企業であるFPTソフトウェア^(注23)との共同開発という形で商品化が実現した。

本商品のメリットとして、「サーバや専用ソフトは不要で、インターネット環境さえあれば使える」、「現在、使用している測定機器をそのまま使える」、「現場の作業状況がリアルタイムで把握できる」などが挙げられる。中小製造業では、データ分析や集計に即効性がない、蓄積したデータの共有ができない、紙によるデータ保管が面倒である、データ記入や入力時に人為的なミ

図表10 「Smart Measure」のイメージ



(備考) 同社ホームページ（プレスリリース）より引用

(注) 21. ①測定（人が目視するため読み違う可能性がある）⇒②記入（人が紙に記入する際に誤る可能性がある）⇒③集計（紙に書かれた数値を誤って入力する可能性がある）⇒④分析（前工程に誤りがあると以後の行程全てに影響が及ぶ）⇒⑤会議（疎明資料がかさばる、会議時間が長くなる要因に）⇒資料保管（紙がかさばる）等

22. 品質アラートで未然に以上をキャッチでき、SNSで通知もできる。

23. <https://www.fpt-software.jp/>参照

スが起こるなどさまざまな課題を抱えている。本商品は、こうした課題の解決において導入効果を発揮し、管理・運用コストを10分の1程度削減することができることに加え、生産性や作業効率の向上にも寄与できるといふ。

本商品の正式なリリースは2017年9月を予定している。一方、東南アジア、中国、ベトナムを中心に販売代理店を拡大し、海外取引の直接貿易化にも積極的に取り組んでいる。これらを踏まえ、2020年の売上高(計画)は、とりわけ「Smart Measure」の収益化と海外市場での売上アップを織り込み、2016年との比較で2.5倍以上増加すると見込んでいる。

ハ. 今後の展望

原田社長は、2017年度は、今まで抱えてきた構想を具現化するタイミングと捉えている。そうしたなか、「Smart Measure」については、地元・諏訪の企業を巻き込んで、IoTを核とした地元の産業活性化に貢献できるプラットフォームにできないか、模索している。“諏訪発、諏訪から世界へ”という大きな挑戦をするなかで、同社の強みである「発想力」と「企画力」を武器に大手企業とのパートナーシップをつくり、地元の諏訪東京理科大学との共同研究にも取り組む。

原田社長は、同社を、「ものづくり×場づくり×人づくり」を組み合わせた“新生テックロック”にステップアップできるよう、

日々邁進している。

(4) 有限会社イトーファーマシー (三重県鈴鹿市、小売業)

イ. 会社の概要

同社は、1987年11月に、三重県鈴鹿市において一般薬局として創業し、1999年からはヘルパー(介護職員)養成事業に取り組むとともに、2001年までに訪問介護事業、デイサービス事業を開始した(図表11)。伊藤新生代表取締役と、その妻である伊藤美知取締役の“二人三脚”の下、社員26名を抱え、うち介護事業の“要”となるヘルパーは9名である。

伊藤新生社長は、40歳のとき、“これからは地域に生きる時代だ”という確信の下、前職の製薬会社での経験と人脈を活かして

図表11 同社の概要



同社の概要	
法人名	有限会社イトーファーマシー
代表	伊藤 新生
本部所在地	三重県鈴鹿市
設立	1987年11月
従業員数	28名
事業内容	調剤薬局、介護事業

(備考) 1. 写真(左から3人目)は取材に応じていただいた伊藤新生代表取締役ほか介護事業所のヘルパーの皆さま
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

調剤薬局を立ち上げた。現在、「調剤部」として、うのもり薬局、さかえ薬局の2か所を運営する。一方、伊藤美知取締役は、当時、主婦のかたわら、社会福祉士の資格を取得した。ヘルパー養成講座にも通うなかで、その指導方法に疑問を抱き、“自分たちでヘルパー養成の指導環境を改善できないだろうか”との想いを募らせた。こうしたなか、伊藤新生社長の人脈等から紹介を受けながら県内トップクラスの講師陣を揃えることができたため、1999年、ヘルパー養成事業を開始するに至った。これまでに、1,000人以上のヘルパーを輩出している。また、介護保険制度が開始した2000年には訪問介護、翌01年にはデイサービスへと事業を拡大した。現在、「介護部（沙羅グループ）」として、デイサービス事業所や居宅介護支援事業所を運営している。

ロ. “これからの介護のカタチ”を創出する IT活用への挑戦

同社が2000年に介護事業へ参入した当初、介護の現場では、“作成しなければいけない帳票が多すぎる”、“介護記録が記入するヘルパーによってまちまちである”、“介護記録だけでは、介護の成果や効果がわからず、介護方法の改善ができない”などさまざまな課題が明らかになった。

これら課題に対して、伊藤新生社長は、

独学で習得したパソコンスキルをもとに、経費処理や帳票作成の簡略化などに取り組んできた。さらなる業務効率化を目指し、中部経済産業局からの助言等を受けながら、介護事業の「見える化」、「標準化」、「省力化」、「科学化」を実現する目的で、介護サービス提供システム「スイートハート」の開発に取り組んだ。開発にあたっては、伊藤美知取締役が、中部経済産業局の担当者から助言を受けて補助金申請を自ら手続きし、中小企業庁のIT活用型経営革新モデル事業の補助金を活用した。そのほか、(公財)三重県産業支援センターからIT専門家の派遣を受け、システム開発は地元のソフトウェア会社に委託した。本システムは2003年に完成し、翌04年には伊藤美知取締役を発明者として特許を取得している。

本システムの“肝”は、厚生労働省の通達^(注24)に基づいて作成した「行為動作分析」である。“介護サービスは、介護者と利用者（要介護者）それぞれの息が合うことが重要”との考えの下、「行為動作分析」では、介護者が、利用者一人ひとりのできることとできないことをしっかり観察し、できないことについては原因分析をしたうえで各人に合った的確な介護方法を考えることを重視している^(注25)。すなわち、介護を「見える化」することで、利用者にとっ

(注)24. 厚生省老人保健福祉局老人福祉計画課長 老計第10号 (2000年3月17日)「訪問介護におけるサービス行為ごとの区分等について」(http://www.kaigoseido.net/kaigohoken/k_document/rokei10.htm)を参照

25. 例えば、歯磨きをする一連の行為のなかで、認知症の見当識障害のために朝か昼かがわからず歯を磨こうと思わなければ、「寝る前に歯を磨きに行きましょう」という声かけが必要になる。あるいは脳梗塞のため歩行が不安定で洗面所に行けないのであれば、洗面所まで移動介助することが必要になる。

て納得のいく介護を提供する仕組みづくりができる^(注26)。

介護者の入力、タブレット端末から、当日の仕事内容の記録についてプルダウンメニューから選択して簡単に入力できるほか、所見などを自由文で入力することもできる(図表12①)。入力内容は、介護記録日誌や介護支援経過表などに自動的に反映されるため、介護者にとって「省力化」につながっている。また、本システムの運用後に蓄積してきた介護者のビッグデータから、利用者一人ひとりの動作分析をすることができる^(注27)ため、介護の「科学化」、すなわち“その介護サービスをなぜ提供したのか”といった介護サービスの根拠を明確にすることができる。

図表12 行為動作分析に基づく介護サービス提供システム

①タブレット端末 ②サーバー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

現在、本システムの運用は、自社のみにとどまっている。同社での運用実績では、ヘルパーにかかる伝言時間(介護サービスの手順変更、送り事項の伝達)、日々の介護記録日誌や介護支援経過表の作成時間、帳票間の転記時間などにかかる月々200万円弱(削減率3割)に及ぶ経費を削減することができたという。また、記録ミスなどの事務ミスを大幅に削減できたとともに、ヘルパーの“残業ゼロ”も実現できた。これらの成果が、同社の収益力の維持、確保につながるとともに、業務効率の3割向上につながっている。

なお、この取組みが評価され、「中部IT経営力大賞 優秀賞」(2009年)や「都道府県協会情報化優良企業 最優秀企業賞」^(注28)(2012年)を受賞したり、「第9回ハイサービス日本300選」^(注29)(2010年)や「2016年攻めのIT経営中小企業百選」^(注30)に選定されるなど、数々の実績を重ねている。

ハ. 今後の展望

開発した介護サービス提供システム「スイートハート」は、地元・三重大学の協力を得て、訪問介護に限らない幅広い介護サービスで利用できるよう、「Sara」として改良された。また、愛知県豊橋市にサーバーを設けて、クラウド化にも挑戦してい

(注) 26. 介護サービスを“ガラス張り”にすることで、介護事業者が都道府県から受ける監査にも十分に対応できる。

27. 本システムの運用後に蓄積してきた介護者にかかるビッグデータから、介護者一人ひとりの動作が標準(平均的な動作)からどの程度乖離しているのかを表示することができる。

28. (公財) 全国中小企業取引振興協会ホームページ (http://www.zenkyo.or.jp/it/toaidarm/yuryo_h24.htm) 参照

29. サービス産業生産性協議会が、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取組みを行っている企業を表彰、公表している。(http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=31)

30. <http://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160609003/20160609003-1.pdf>参照

る。現在、プログラム言語の複雑さやシステムメンテナンスの難しさなどから自社運用のみに限っているが、補助金等を活用して、近い将来、システムに汎用性を持たせ、同業者を中心に、本システムを販売したい意向がある。

また、中部経済産業局などの公的支援を受けながら、同社で開発、運用しているシステムが、将来、わが国での高齢化情報を一元化した“介護版PHR^(注31)システム”の構築の一翼を担い、わが国で膨張する医療費の削減に少なからず貢献できればと意気込む。

(5) 株式会社ビーブリッド（東京都台東区、サービス業）

イ. 会社の概要

同社は、2010年7月に東京都台東区上野で創業した、介護・医療・福祉業界向けに特化したIT支援事業者である（図表13）。竹下康平代表取締役は、ブランディングを大切にしていることから、社名を選ぶにあたって、唯一無二になるよう相当な注意を払った。なお、社名には、同社が果たしたい役割である「ビジネスのITの橋渡し」という意味を込めている。

創業のきっかけには、竹下社長の職務経験が大きく影響している。竹下社長は、前職の大手不動産会社における職務のなかで

図表13 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社ビーブリッド
代表	竹下 康平
本部所在地	東京都台東区
設立	2010年7月
従業員数	7名
事業内容	介護・医療・福祉業界支援業務全般

- (備考) 1. 写真は取材に応じていただいた竹下康平代表取締役、背景の書棚に並ぶ『ヘルプマン!』（講談社）24巻の巻末特集では、「ほむさぼ」の取組みについて竹下社長のメッセージが特集記事として紹介されている。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ITに魅力を感じるようになり、知識ゼロから独学でITを学び、プログラマーを経てSE（システムエンジニア）となった。竹下社長は当時を振り返り、「独学でSEにまでなれたのは、それまでITを学んでこなかったためにITへの先入観がなく、それゆえにITを抵抗感なく受け入れることができたからだろう」と振り返る。その後、とあるホールディングスカンパニーに入社し、グループ内の業務SE兼コンサルタントとして、ゴルフ場、ホテル、スポーツジム、有料老人ホームなどに対するITを活用した経営支援^(注32)を行ったり、億円

(注)31. パーソナルヘルスレコード（Personal Health Records）の略称。個人が生涯にわたり自分自身に関する医療・健康情報を収集・保存し活用できる仕組みのこと

32. ソフトウェア、ハードウェア、ネットワークに関連する業務すべてを知り尽くしていたため、フルスタックエンジニアとして活躍した。

単位の大きなプロジェクトを任されたりするなど、現業につながる多くの経験と実績を積み重ねてきた。竹下社長は、前述の有料老人ホーム等の仕事に関わるなかで、法制度が複雑なことに加え、介護関係者にはITへの抵抗感や苦手意識が強いことを実感した。それとともに、この職務経験は、コミュニケーションを大切にする人間味あふれる介護業界とITとの親和性の高さに気づくきっかけになった。こうしたなか、2008年のリーマンショックの影響で勤務先の経営状況が悪化し、退職を余儀なくされた。しかし、竹下社長のきめ細かい丁寧な仕事ぶりが評価され、当時から関係していた介護施設等から、引き続きIT支援をしてほしいという要望を受けた。そのため、2009年からフリーランスとして仕事を請け負うようになり、それが2010年の同社の創業につながった。

口. 介護・医療・福祉業界に口コミで広がるIT導入支援サービス

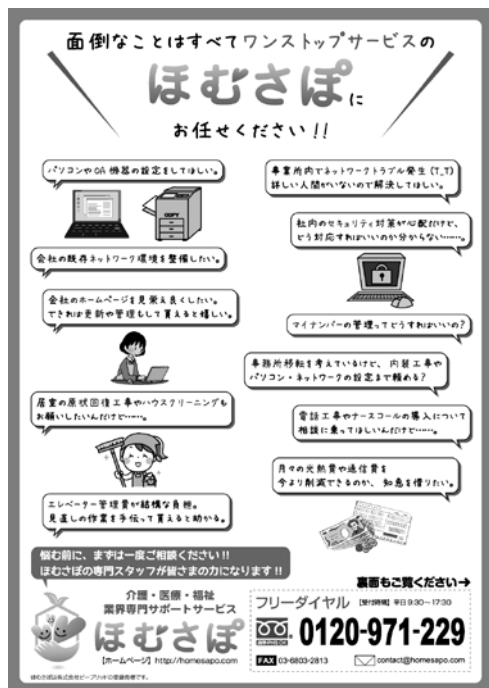
介護・医療・福祉業界は規制や法制度が複雑であることから、全国をみわたしても「介護IT」に取り組む事業者がほとんどない。しかも、一般的に、介護・医療・福祉事業者においてITに対する「食わず嫌い」がある一方で、ITエンジニアにおいては介護・医療・福祉事業に対する理解のなさがある。竹下社長は、過去の職務経験を通じて、こうした実態を理解しつつも、介護・医療・福祉業界にはIT導入の必要性が高

いと実感してきた。そこで、まずは関係が深い介護事業者を取引先として、同社の事業として「介護IT」に挑戦することになる。

竹下社長は、介護・医療・福祉事業者のITに対する悩みや抵抗感を深く理解してきたことから、曖昧な質問や初歩的な質問に対しても懇切丁寧な対応を心がけてきた。こうした質問の一つひとつ丁寧に対応しながら、介護・医療・福祉事業者が抱えるITに対する悩みを蓄積してきたため、それぞれの事業者の悩みに見合った適切なソリューションを提案できるようになった。同社は、いわゆる“介護事業者の悩み事ナレッジ・データベース（経験や知識のデータベース）”を備えたことになる。また、介護・医療・福祉事業者は、ITに疎いゆえにITベンダーからの提案を“鵜呑み”にしてしまうことが多い実態から、同社では、こうした事業者の立場から当事者意識を持って、適切なIT導入を側面支援することもある。

こうして蓄積した経験の“結晶”として登場したのが、2010年11月から提供している介護施設向けサービス「ほむさぼ」（図表14）である。「ほむさぼ」では、パソコンの操作を含むIT全般の質問や相談などに応じたり、IT導入にあたっての見積もりサービスを代行したりしている。いわゆる、ITサポートとITコンサルティングを一気通貫で提供するサービスであり、竹下社長の“フルスタックエンジニア”としての経験が大いに活かされている。

図表14 サービスチラシによる「ほむさぼ」の紹介



(備考) 同社ホームページより引用

「ほむさぼ」でのきめ細やかなサービスが介護・医療・福祉事業社の間で口コミにより広がり、2017年に入ってから新たに20以上の事業者と取引が始まる見込みである。また、「ほむさぼ」を提供した2010年以降現在に至るまで、増収を維持してきている。まさに、口コミによる“人が人を呼ぶ”好循環で事業の拡大が実現している。

ハ. 今後の展望

竹下社長は、社名のとおり「介護・医療・福祉事業者とIT事業者との架け橋になりたい」という熱い思いから、各種講演会やセミナー等で講師をしたり(図表15)、

図表15 竹下社長の講演風景



(備考) 同社ホームページより引用

2017年4月には、(株)日本医療企画が主催した「介護×ICTミーティング」^(注33)に全面協力して相互理解の場づくりをしたりする等、精力的に活動している。こうした活動を通じて、介護・医療・福祉事業の現場を知るITエンジニアを増やすとともに、「介護IT」の分野を牽引する“模範企業”として同社の知名度を上げていきたいと意気込む。

(6) 有限会社ミカタ (千葉県松戸市、サービス業)

イ. 会社の概要

同社は、2004年8月に千葉県松戸市で創業し、わが国で数少ない失語症患者^(注34)を対象を絞ってデイサービスを提供する“千葉県初”の言語デイサービス事業者である(図表16)。

創業のきっかけは、渡辺賢二代表取締役の父親が脳梗塞で倒れて言語障害を患ったことであった。渡辺社長は、父親が、現在の言語聴覚士にあたる“言葉の先生”のリハ

(注)33. <http://www.jmp.co.jp/seminar/ictmtg/>参照

34. 失語症とは、脳梗塞、脳卒中、あるいは怪我などによって、脳のうち言葉を受け持っている言語領域が傷ついたため、話す、聞く、読む、書くなどがうまくできなくなる状態のこと。

図表16 同社の概要



同社の概要	
法人名	有限会社ミカタ
代表	渡辺 賢二
本部所在地	千葉県松戸市
設立	2004年8月
従業員数	25名
事業内容	介護事業（言語リハビリテーション特化型デイサービス）

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた渡辺賢二代表取締役（中央左）、松本真紀部長（中央右）ほか千葉事業所の皆さま
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ビリを受けたところ言語機能の回復やQOL（Quality Of Life：生活の質）の回復がみられたことから、言語リハビリテーションに対して強い関心を抱いた。また当時、同じ境遇で悩んでいるケースが散見さ

れるにもかかわらず、わが国には言語障害を専門とした言語リハビリ施設が極めて少ないことを知った。そこで、渡辺社長は、家族の後押しも受けて、言語リハビリに特化したデイサービス事業所を立ち上げるに至った。社名には、渡辺社長自らが父親を介護した実体験を踏まえて、“あなたの味方（ミカタ）”という意味を含んでいる。

創業当初、渡辺社長自身に経営者としての経験がなく、しかも言語デイサービス事業者が珍しいこともあって、まさに“手探り”での起業となった。一時期、事業所の建物や什器、送迎用乗用車などの購入や事業の運転資金などの資金繰りに苦しみ、個人の家計資産がほぼゼロになるほど、資金面で窮地に立ったことがあったという。こうしたなか、事業運営で相談した松戸商工会議所から絶大な支援を受けることができるとともに、千葉県商工労働部や（公財）千葉県産業振興センターなどからも大きな支援を受けることができるという幸運に恵

図表17 「言語リハビリ ミカタ千葉」（千葉県千葉市中央区）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

まれた。さらに、こうした苦境を一緒になって乗り切ってくれた社員の力は大きく、渡辺社長は、こうした社員をはじめとする支援者への感謝の気持ちは決して忘れないという。

2017年6月現在、千葉県内で、「言語サービス ミカタ松戸」（千葉県松戸市、定員25名）、「言語サービス ミカタ市川」（千葉県市川市、定員13名）、「言語リハビリ ミカタ船橋」（千葉県船橋市、定員10名）のほか、2017年4月には「言語リハビリ ミカタ千葉」（千葉県千葉市、定員20名、**図表17**）をオープンさせ、4事業所を展開している。既に開設している3事業所は、定員超過となるなど盛況であり、現在は「言語リハビリ ミカタ千葉」の地元でのPRに努めている。

ロ. ITを活用して自社開発したオリジナル教材での事業展開

同社では言語リハビリテーションにおいて、オリジナル教材を使った「グループ言語療法」と「個別言語学習療法^(注35)」を重視している。リハビリテーションでは、失語症患者が飽きずに長く楽しく学ぶことが大切であり、そのためには多種多様な言語・学習教材は不可欠である。同社がITを知る前までは、社員それぞれが介護の傍らで一所懸命工夫をこらし試行錯誤を繰り返しながら、紙ベースのテキストや絵カー

ドを手づくりしてきた。しかし、通常業務のほか、専門的な教材の作成を担っていくことに負担がかかっていた。

こうしたなか、千葉県産業振興センターの支援を受ける機会に恵まれ、平成25年度・26年度ものづくり補助金に採択された。また、ITコーディネータを活用し、社員の負担の軽減と専門的な言語学習療法の提供を目指すため教材を含む言語リハビリテーションのIT化に取り組むに至った。

当初、大型ディスプレイの画面をタッチ操作したり書込みできる電子黒板と、電子黒板と同じ画面を表示できるタブレットの導入に挑戦した。言語聴覚士で失語症リハビリの専門家である松本真紀部長を中心とした言語聴覚士資格を持つ社員6名で、これまで延べ7万人に提供してきたオリジナル教材を統合、整理、分類しながらプレゼンテーションソフトなどでの電子化を進めた。また、オリジナル教材の開発にあたっての実証実験^(注36)では、大手メーカーからの支援も受けることができた。こうした努力を重ね、言語障害の重症度を勘案して難易度に配慮しながら作成し、利用者の興味関心にも配慮して地理、歴史、スポーツ、音楽、文化など幅広いジャンルを揃えている。このオリジナル教材は、クラウド上のストレージを利用しているため、すべての事業所で共有できるようになっており、社員（言語聴覚士）は、どの拠点にいても利

(注)35. 学習療法の目的として、①言語機能（読み書き）の改善、②認知機能維持・認知症予防、③コミュニケーション・脳機能の活性化、④生涯学習の充実・学習機会の提供などが挙げられる。

36. オリジナル教材「脳楽習」を用いた脳血流測定実験など

利用者の状況に合わせた教材を選択することができる。その結果、社員の教材作成の負担が大幅に軽減できただけでなく、利用者にとってもメンバー間での双方向コミュニケーション^(注37)を実現できた。

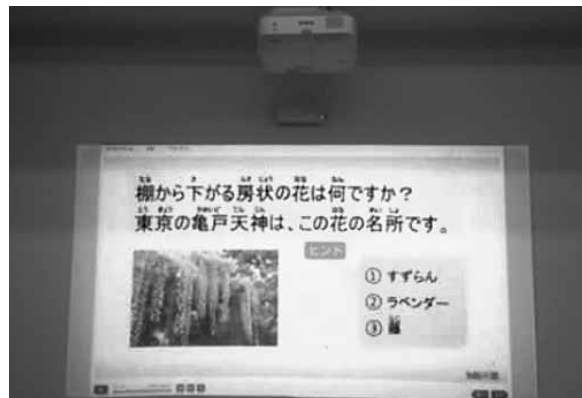
このオリジナル教材は、2015年に「^{のう}脳^{がくしゅう}楽習」として商標登録している。また、置き場所等を考えなくてよいよう、電子黒板から天吊り型プロジェクターによる壁面投影に切り替えている（図表18）。

この「脳楽習」の導入にともない、導入前後での売上高は前年比4割近く増え、当期純利益も前年比倍増するなど、IT利活用は同社にとって収益面でも大いに貢献した。さらに、同社は、採用にあたって“ITリハビリテーション事業者”としてPRしたところ、その新鮮なイメージが奏功し、一般的に人手不足で採用が厳しいといわれる介護業界にありながら、応募が募集人員を上回ったという。

ハ. 今後の展望

渡辺社長は、言語学習療法のための教材づくりでは、一貫して品質にこだわり、社員一丸となって作り上げてきた。こうしたITを利活用したオリジナル教材「脳楽習」の開発への取組姿勢が高く評価され、2016年には、千葉県で初めて、経済産業省の「攻めのIT経営中小企業百選」に選出された。今後は、この「脳楽習」に、言

図表18 同社オリジナル教材「脳楽習」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

語課題を持つ体操の動画を取り入れるなど、教材の質のさらなる向上を図っていきたいとする。また、わが国で実績の少ない言語デイサービスで実際に言語聴覚士が提供し、改良を重ねた同社のノウハウの“結晶”である「脳楽習」は実験でも確かめられた通り、脳の活性化を促すことから、軽度認知症にも有功であり、将来的には同業他社を中心に広く販売していきたいという。介護現場で数少ない言語聴覚士を補うコミュニケーション教材として、また、脳活性化メニューとして認知症予防に活用いただきたいとのことである。

渡辺社長は、創業以来積み重ねてきた“ミカタ流”を、“千葉発”として全国各地にある介護事業者に普及しながら、言語デイサービス事業と言語障害への理解を得て、若い世代が介護の仕事に夢と希望が持てるよう、日々努めていきたいと意気込む。

(注)37. 患者がタブレットに回答を記入すると、電子黒板に参加する患者全員の回答を一度に表示することができる。そのため、参加者間で、他者の回答を聞き、それをヒントに発言したり経験や意見を語り合う場面が生まれ、コミュニケーションの輪が広がる。

おわりに –IT利活用による「稼ぐ力」の確保へ向けて–

中小企業がIT活用を検討するにあたり、コンチネタル(株)や(有)ミカタの事例にあったとおり、アドバイザーとしてITコーディネータの果たす役割が大きいケースがみられる。そこで、本稿を締めくくる前に、(一社)千葉IT経営センター^(注38)(千葉県船橋市)で理事を務め、主に中小企業のIT経営支援で活躍する鬼澤健八ITコーディネータ^(注39)(図表19)の活動を紹介したい。

中小企業が自己変革のためにITを導入するにあたっては、ITリテラシーが低い、あるいは職人や年配社員を中心にITに対する抵抗感が強い、あるいは導入を意思決定してもプロジェクトメンバーの意思が不一致である、IT経営革新の手順がわからないなど、さまざまな障壁に突き当たる。鬼澤ITコー

図表19 取材にご協力いただいた鬼澤健八ITコーディネータ

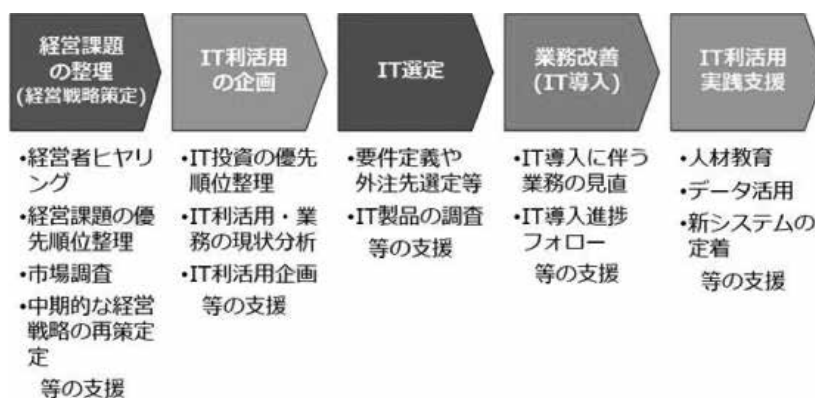


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ディネータは、この障壁を乗り越える“鍵”は「ソフト」ではなく「ヒト」だと言い切る。そのため、支援にあたり、ソフトウェアを単にはめ込む“ITのツール屋”ではなく、あくまで“ITの活用を促して経営をよくする”ことを重視して、きめ細やかかつ無理のないよう対応する。

具体的なIT経営支援は、図表20のとおり、5つのフェーズ^(注40)で進められる。どの

図表20 ITコーディネータの中小企業へのIT経営支援プロセス



(備考) 同社資料より引用

(注)38. 中小企業のIT利活用を支援してきた千葉県在住の「ITコーディネータ」の有志が集まり、2011年5月に発足した組織である。(http://www.it-keiei.or.jp/参照)

39. 大手ハウスメーカーで営業、総務経理、関連会社管理、経営企画、IT企画運営などを経験した実績を基に、中堅・中小企業を対象を特化して、IT経営支援に対応している。支援先のなかには、経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」、「攻めのIT経営中小企業百選」に選定された企業もあり、そのきめ細やかな支援には定評がある。

40. ITコーディネータが中小企業と接点を持つタイミングによって、全段階に関与することもあれば一部に留まるケースもある。

フェーズでの支援をするのかは、接点を持った時点での中小企業の置かれた状況により範囲を柔軟に対応している。

鬼澤ITコーディネータは、過去150社近くに上る支援実績から、中小企業のIT導入では、“徹底的な社員教育”や“代表者のリーダーシップ”が大きく左右することが多いという。これらポイントは、本稿で取り上げた事例企業のIT活用でも成功の“鍵”となっている。

こうしたITコーディネータの支援は、中

小企業がIT活用で「稼ぐ力」を獲得するまでの道のりを手助けすることであり、実践するのはあくまで中小企業である。

以下、本稿の締めくくりとして、取り上げた6事例からみられるIT活用で「稼ぐ力」を獲得するうえでのポイントを整理した(図表21)。

「稼ぐ力」を確保するためにITをユーザーとして活用した(有)イトーファーマシー、コンチネンタル(株)、(有)ミカタの事例では、「経営者の強力なリーダーシップ」や「経営者が深く関与(コミット)したうえでの社員

図表21 「稼ぐ力」の“源”と成果・効果

社名	業種	稼ぐ力の“源”	成果・効果
ITの利用者側の立場			
(有)イトーファーマシー	小売業 (医薬品)	社長の先見の明と、専務の課題解決力や行動力。IT専門家と協力し、介護事業の見える化・標準化・省力化・科学化を目指し「スイートハート」を開発。特許取得。	同システムの活用で、ヘルパーの介護日誌作成や帳票作成の時間が省け、残業ゼロを実現。月々200万円程度の経費削減に成功。2009年「中部IT経営力大賞 優秀賞」、2016年「攻めのIT経営中小企業百選」選出。
コンチネンタル(株)	製造業 (板金加工)	経営者による、顧客目線の事業スタイルや、徹底した社員教育。ITコーディネータと連携した、実効性のあるシステム導入や経営戦略の策定。	情報共有や見える化により、多品種少量・低価格・短納期・高品質を実現。エラー率も低く、県外からの受注も多い。2008年「IT経営実践認定企業」受賞。
(有)ミカタ	サービス業 (介護)	経営陣の謙虚さや突破力。ITコーディネータの協力のもと、紙で手作りしていたリハビリ教材を電子化。クラウド上で管理しているため、4つある事業所で同様のサービスが受けられる。「脳楽習」として販売予定。	「脳楽習」が失語症のみならず、軽度の認知症にも効果があることが判明。人材難の介護業界にありながら、「ITリハビリ事業者」とPRしたところ応募者が殺到。2016年「攻めのIT経営中小企業百選」選出。
ITの提供者側の立場			
(株)アポロジャパン	情報通信業 (ITソフトウェア開発)	特許取得済みでもある、スクリーンコードの用途開発に成功。またスピークンの販売や、特許戦略による安定した収益を確保できる体制を整えている。	スクリーンコードの技術は、中国のパスポート(真贋判定)や英語教材、介護用リハビリ教材等に採用されている。2017年「かながわニュービジネス協議会賞」受賞。
(株)テクロック	製造業 (計測器製作)	社長の「こんなものがあつたらいいな」という気付きや直感。長年培った精密測定分野でのノウハウに、IT企業との共同開発によりクラウドを用いた新商品を開発。	従来の計測から分析にいたる管理・運用コストを1/10程度に削減成功。2017年、経産省のロボット革命イニシアティブ協議会のユースケースとして「SmartMeasure」が紹介される。
(株)ビーブリード	サービス業 (IT)	社長の人徳や、各介護事業所との長期にわたる信頼関係。また口コミによる新規取引の拡大。ITに疎い介護事業者を「ほむさぼ」サービスにより強力にサポートしている。	同社顧客による口コミ効果で2010年以降、増収を維持。知名度が上がってきたため、同社が介護業界とIT業界の架け橋となるべく、2017年「介護×ICT」ミーティングに全面協力。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

への周知徹底」が、とりわけ導入効果を増幅させている。また、自社のサービスや製品にITを融合させてITの提供者として「稼ぐ力」を確保した(株)アポロジャパン、(株)テックロック、(株)ビーブリッドの事例では、「経営者の人徳」、「経営者の経験に裏付けされた気づきやひらめき」が、導入効果に大きく影響している。そして、すべての事例に共通するIT導入における成功の秘訣は、「トップが徹底的に指導やチェックをすること」(コンチネンタル(株)岡田幸雄代表取締役)、すなわち、社内外に一部の反発があったとして

も、あるいは導入に時間がかかったとしても、「経営者が根気よく信じてやり抜くこと」と言えそうである。

信用金庫には、IT導入に躊躇している取引先に対して、その効果やメリットに気づいてもらうきっかけを与えることが役割の一つとして求められるのではないだろうか。わが国企業の99%以上を占める中小企業をIT活用による「稼ぐ力」で“元気”にすることができれば、地域経済の成長、発展のみならず、わが国経済の底上げにもつながるだろう。

〈参考文献〉

- ・経済産業省『平成28年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（情報処理実態調査の分析及び調査設計等事業）調査報告書』
- ・中小企業庁編『2016年版／2017年版 中小企業白書』
- ・竹内英二（日本政策金融公庫総合研究所主席研究員、2016年2月）『介護現場におけるICTの利活用』日本政策金融公庫論集 第30号
- ・信金中金月報2017年4月号『「稼ぐ力」を磨く中小企業—顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」—』