

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**企業経営情報****No. 17****(2003.3.26)****信金中央金庫****SCB****総合研究所**〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1  
TEL.03-3563-7539 FAX.03-3563-7551

## 中小企業のインターネット活用

- 期待される効果と活用のポイント -

<キーワード>

インターネット、ホームページ、IT、EC、電子商取引、エレクトロニック・  
コマース、Webサイト、サイト、中小企業、ネットワーク

(要旨)

### **1. インターネットはここ数年の間に急速に普及**

わが国のインターネット利用者数は、97年末の1,155万人から2002年末の6,942万人へと5年間で6倍増と急速に普及している。また、電子商取引市場も2001年の最終消費財市場(B to C)は1兆2,218億円、前年度比約倍増、中間財市場(B to B)は同53.9兆円、同41%の大幅な増加となっている。

### **2. 使い方次第で中小企業にとっても大きな効果**

従来の情報化とインターネットに代表される近年のIT化の最も大きな違いは、情報化は企業内部の効率化であり、IT化は外部とのオープンなネットワーク形成を可能としている点である。インターネット活用の具体的な効果としては、「販路が広がった」「法律・統計など必要な情報を確保できた」「技術的な革新がはかれた」など多岐にわたるが、大きくは業務効率化、ネットワーク形成、EC(エレクトロニック・コマース、電子商取引)の実現に分類できる。なかでも、ネットワーク形成は中小企業のインターネット活用において最も効果が高いものと考えられる。

### **3. インターネットの効果的活用には現実世界で通用する実力が必要**

効果的な活用を実現するためのポイントは、主なものとして現実世界で通用する実力、スピード、継続、コア・コンピタンス、自発性・自主性、経営者の深い関与、目的意識があげられる。特に、現実世界で通用する実力が最も重要である。

### **4. 事例企業の紹介**

インターネットを効果的に活用し、実際に効果を得ている5社の事例を紹介する。

## はじめに

IT革命が産業革命以来の大変革であるといわれた「ITブーム」から数年が経過し、今では一時のブームが嘘のように騒がれなくなった。しかし、IT（情報通信技術）は間違いなく企業の経営環境に大きな影響を及ぼしており、好むと好まざるとに関わらず、また企業の大小や業種などには関係なく、ほぼすべての企業に関係するまさに大変革といえるほど大きなインパクトを持つものと考えられる。例えば、従来の「系列」に代表されるわが国産業界におけるピラミッド構造が崩壊しつつある中、中小企業は新たな取引先や経営資源の調達先として、親会社以外の相手を自ら探し出さなければならない状況になりつつある。中小企業は新たな取引先や連携先を探し出すため、マーケティング活動、営業活動、連携可能企業の探索、自社情報の発信などを強化することが必要となる。これら外部への働きかけを伴う活動は中小企業が最も不得意としていると一般的には考えられている。このような差し迫った課題を解決するためのツールのひとつとしてITが重要な役割を担いつつある。

本稿は、ITの中でも特に影響力が大きいインターネットに着目し、中小企業のインターネット活用方法およびそのポイントについて、事例をもとにまとめたものである。中小企業の効果的なインターネット活用の一助になれば幸いである。

なお、本稿は、2001年度に実施した財団法人中小企業総合研究機構および信金中央金庫総合研究所の共同研究「中小企業のWebサイト活用と情報提供機関に関する調査研究」の成果に加え、最近の動向を踏まえてまとめたものである。

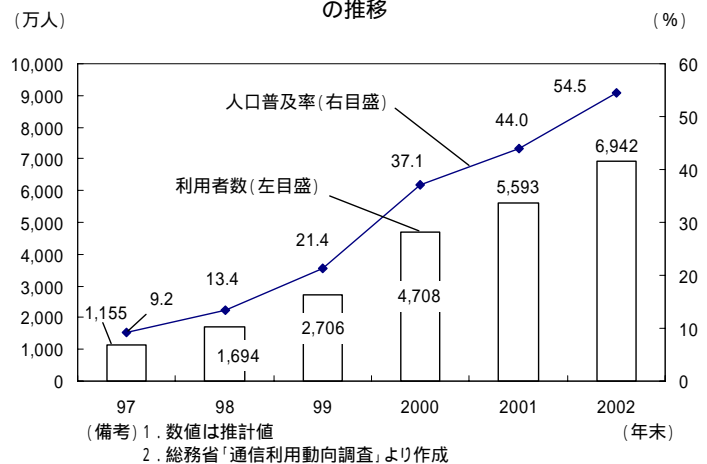
## 1. インターネットはここ数年の間に急速に普及

### (1) 利用者数は5年間で6倍の大幅な増加

総務省の推計によれば、わが国のインターネット利用者数は2002年末時点で6,942万人、前年末比24%増、人口普及率54.5%、同1.24倍となっており、ともに97年末から2002年末までの5年間で約6倍増と急速に普及している(図表1)。また、2002年の世帯浸透率(インターネットの利用者が1人以上いる世帯の比率)も62.4%に達しており、すでにインターネットはなくてはならない身近な通信インフラとなっていることがうかがわれる。

しばらくは増加傾向に変わりはなく、今後は質の向上も急速に進展しよう。具体的には、携帯情報端末(PDA)や無線LANなどによるモバイル機器の利用増、ブロードバンドや常時接続の普及など利用の高度化が実現されよう。こうしたモバイル機器およびブロードバンドの普及による大容量・高速かついつでもどこ

(図表1) わが国のインターネット利用者数および人口普及率の推移

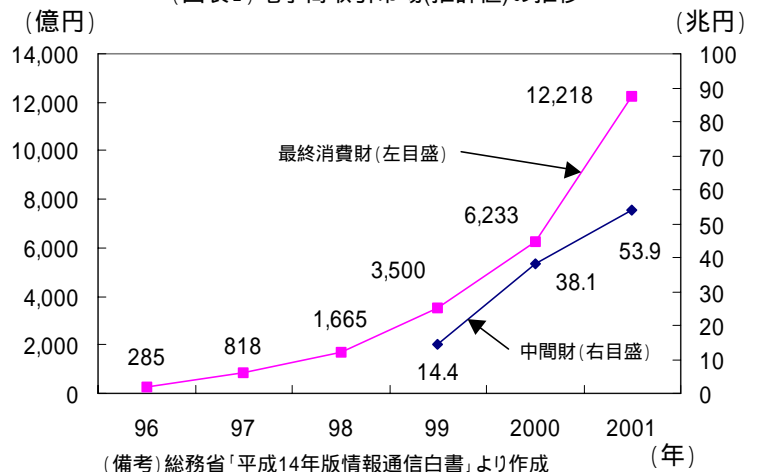


でも使えるという利便性の増大により、これまでのパーソナルユースからビジネスユースへとその中心が移っていくことが見込まれる。

### (2) 電子商取引市場も急速に拡大

インターネットのビジネス面での利用状況を把握する指標として電子商取引（エレクトロニック・コマース。以下EC）市場の動向をみてみると、2001年の最終消費財市場（一般消費者向け市場。B to C）は1兆2,218億円、前年度比約倍増、中間財市場（企業向け市場。B to B）は同53.9兆円、同41%の大幅な増加となっている（図表2）。市場の範囲をどう捕らえるかによって絶対額についてはいくつかの指標が存在するが、増加率についてはどの指標もほぼ同程度であり、当市場の拡大傾向がみてとれる。

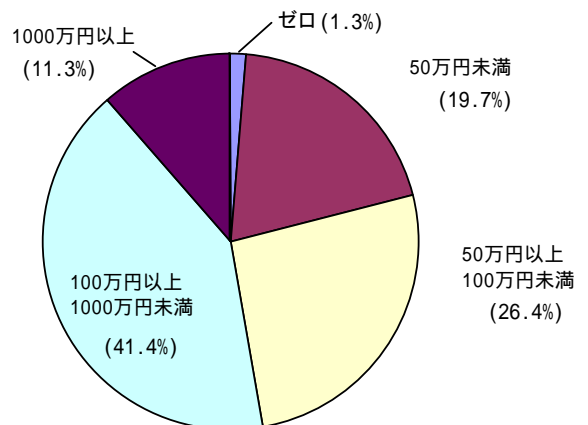
(図表2) 電子商取引市場(推計値)の推移



### (3) インターネットは低コストで運用可能な便利なツール

こうしたインターネットの急激な普及は、導入コストの低さが最大の要因であるといえよう。われわれの調査<sup>(注)1</sup>した結果によれば、通信費を含む直近3年間の情報化投資額は、47.4%の企業で100万円以下と小額で済んでいる（図表3）。通信費の定額料金制普及、インターネットで提供される情報の多くが無料で提供されていること、さらに、コスト面だけでなく、近年のコンピュータやソフトウェアの操作性の向上などにより、高度な知識や技能を有していなくとも利用可能となった点も普及を後押しした。こうした金銭面や操作面の障壁の低下によりインターネットが爆発的に普及したのである。

(図表3) 直近3年間の情報化投資額



(備考) 1. 情報化投資額にはランニングコストを含む  
 2. 財団法人中小企業総合研究機構、信金中央金庫総合研究所「中小企業のWebサイト活用と情報提供機関に関する調査研究」より作成

(注) 1 財団法人中小企業総合研究機構と信金中央金庫総合研究所の平成13年度共同研究事業「中小企業のWebサイト活用と情報提供機関に関する調査研究」において2001年11月に実施したアンケート調査結果に基づいている。回答企業は全390社で、すべてインターネット導入済みの企業である。このため、回答にはやや偏りがあるものと推測されるが、他の同様の調査を見てもすでに7~8割の企業はインターネットを導入済みであり、著しい偏りはないものと判断できよう。

## 2. 使い方次第で中小企業にとっても大きな効果

(1) 従来の情報化と近年のIT化の違いは、オープンネットワークの存在

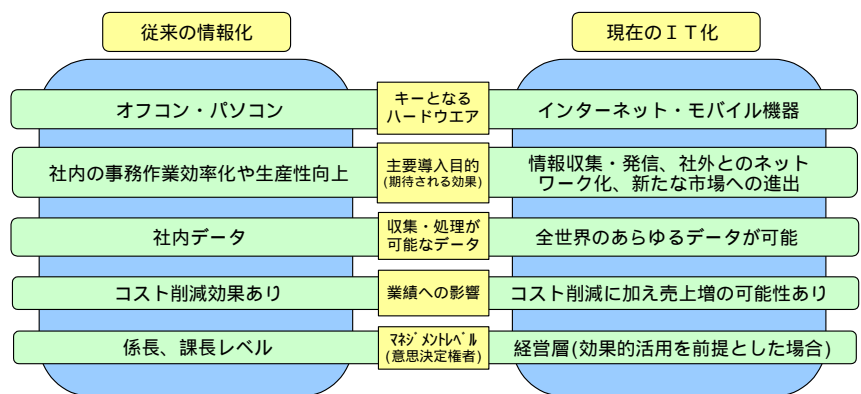
IT化によってもたらされる効果を検討する前に、これまでの情報化とインターネットに代表される近年のIT化の相違点について考えてみたい。図表4は双方の特徴を比較したものである。簡単にいうと、情報化は企業内部の効率化が主目的であり、IT化は外部とのネットワーク形成であるといえよう。

まず、ハードウェアについての大きな違いは、インターネットやモバイル機器（携帯電話）に象徴されるネットワークの存在である。従来の情報化においてネットワークという発想がまったくなかったわけではないが、最大の違いはそのネットワークがオープンであるということである。これが近年のIT化の最大の特徴である。

また、こうしたオープンネットワークによる取引先の拡大や直接販売が可能となったことで、売り上げの増加が見込めることも特徴としてあげられよう。

まとめると、近年のIT化とりわけインターネットの普及は、これまで決してつながることのなかった、またはつながる可能性が極めて低かった相手先（取引先、仕入先、人材・カネ・情報などの経営資源の調達先）との接触を、オープンなネットワークを通じて可能にしてくれる非常に有用なツールであるといえることができる。

(図表4) 従来の情報化とIT化の比較



(備考) 信金中央金庫総合研究所作成

(2) インターネット活用により期待される効果

ここでは、従来にない高い利便性を提供しているインターネットの具体的な効果について述べる。

次ページの図表5はわれわれの実施したアンケート調査の結果である。インターネット利用の効果として「販路が広がった」と回答した企業が全体の28.9%と最も多かった。回答企業がすべてインターネット導入済みの企業であるという点から多少割り引いて考えなければならないが（注1参照）、全体の約3割の企業がインターネットで販売先を開拓できたというのは、インターネットの効果の大きさを物語っているといえよう。

このほか、「提携先が見つかった」、「不足する経営資源を補うことができた」など、インターネットは提携・連携先との出会いの場として有効に機能することがうかがえる回答が多かった。このほか、「技術的革新がはかれた」、「新しい製品・サービスが調達できた」なども広い意味で提携先・連携先との出会いがあったと見ることもできよう。

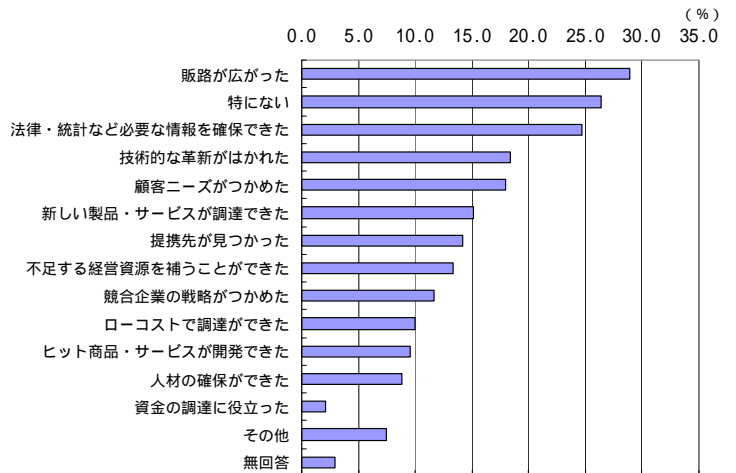
また、「法律・統計など必要な情報を確保できた」、「顧客のニーズが把握できた」

などの一般的な情報収集においても高い効果を発揮しているようだ。

ただ、効果を上げている企業が一定数存在する一方、「特にない」が26.4%と2番目に多くあげられている。これは、業種や業態、取り扱い製品の違いなどにも関連するので一概にはいえないが、使い方によって効果が大きく異なることを意味しているものと思われる。

誰でも簡単に低コストで使うことができるのがインターネットの大きな魅力であり、企業経営を大きく変えるほどの力も秘めてはいるが、その成果・有用性を享受できるか否かは使い方に大きく左右されるといえよう。

(図表5) インターネット利用の効果



(備考) 財団法人中小企業総合研究機構、信金中央金庫総合研究所「中小企業のWebサイト活用と情報提供機関に関する調査研究」より作成

### (3) インターネット活用の効果の類型化

上のようなインターネット活用の効果を類型化すると、業務効率化、ネットワーク形成、ECの実現、の3つに大きく分類できよう。

は、「法律・統計など必要な情報を確保できた」、「顧客ニーズがつかめた」、「競合企業の戦略がつかめた」などがある。これまでも時間とコストをかければ入手可能な情報であるがインターネットを活用することで効率的に収集が可能となり、その効果は業務効率化と捉えることができよう。

次に、「技術的な革新がはかれた」、「提携先が見つかった」、「不足する経営資源を補うことができた」などはネットワーク形成により実現された効果であるといえる。ネットワーク形成は、中小企業のインターネット活用において最も効果が高いものと考えられる(後述)。「人材の確保ができた」、「資金調達に役立った」などもこの分類になるだろうが、結果から見る限り、現時点ではあまり効果は大きくないようである。

「販路が広がった」、「新しい製品・サービスが調達できた」、「ローコストで調達できた」などはECの実現による効果である。ただ、これらは、ネット上の市場で瞬時に契約が成立したり、決済が行われるような純粋な意味でのECだけで得られた効果というわけではなからう。ネット上での取引の前にすでに現実世界(リアル。バーチャルに対する言葉)で取引関係があったか、ネットワークの形成(出会い)がネット上でまずあり、その後実際に面会したり、何度か意見交換や議論・交渉を経たのち取引につながったと見るほうが妥当である。ECの実現により、取引の多様化や出会いの場の創造といった一定の効果は得られたが、ネット上ですべてが完結するといった意味での効果は、これまでのところそれほど大きくない。こうした本来的なECの効果は、今後のインフラの整備、決済機能など付帯サービスの充実、セキュリティの確保等の進展により大きなものになってこよう。

(4) インターネットは便利であるが不完全な部分や限界も存在する

このようにインターネットは有効なツールである。しかし、誰でも簡単にしかも低コストで導入できるツールであるがゆえに、様々なデータや情報が混在し、その質的な面が問題視されるようになってきた。有益な情報が存在するのか、有益な情報が存在するとすればそれはどこにあるのか、そもそも有益な情報かどうか判断できるのか、といった問題（インターネットの不完全性とここでは呼ぶ）が表面化してきたのである。そこで、こうした利用者の不便を解決する一つ的手段として「ヤフー」などの検索サイトが提供されるようになり、ある程度こうした課題の解決に役立ってはいるが、完全にこれらの問題がなくなったわけではない。

また、いくらこのような不完全性が解決されたとしても、インターネットを使えばすべてうまくいく、インターネットを使えばすぐ儲かるなどということはありません。インターネットは万能ではないし、その効果にも限界がある。

そこで、インターネットを利用するに当たっては、この不完全性と限界を十分に認識することが重要である。さらに、セキュリティの問題、ネチケツト（ネットとエチケツトの造語で、インターネット上でのエチケツトという意味）と呼ばれる倫理の問題など依然多くの問題点もある。こうしたことを認識したうえでうまく使うことが必要である。

**3. インターネットの効果的活用には現実世界で通用する実力が必要**

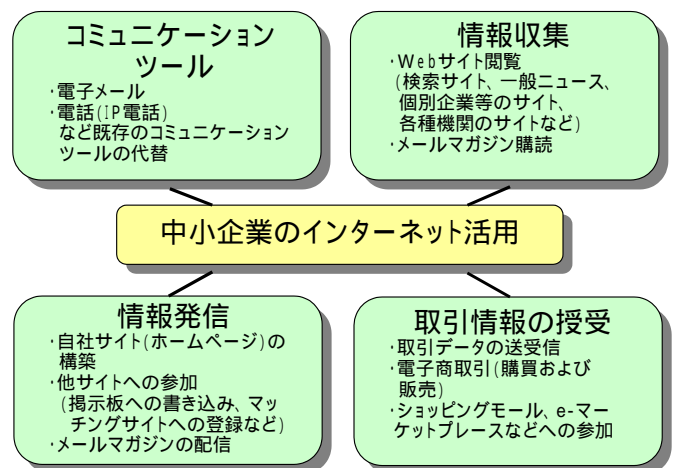
これまで述べてきたように、インターネットはいくつかの問題点を有しつつも低コストで誰にでも使える便利なツールである。ただ、誰でも簡単に使えるものを有効に活用するには、使い方のコツが必要である。逆にいえば、ポイントを押さえることによって、有効活用が可能であるともいえる。本章では有効活用のための利用方法およびポイントについて、具体例をもとに述べていく。

(1) 中小企業のインターネット活用の類型

中小企業のインターネット活用は、大きく4つに分類できる（図表6）。図中の左上から説明すると、「コミュニケーションツール」は、電子メールに代表される通信手段としての活用である。従来から存在する電話、ファックスなどとの大きな違いは、電話、ファックス等の機能を合わせ持つ多機能性、一度に不特定多数への情報発信が可能、音声、画像などのマルチメディアを扱える、双方向のやり取りが可能などがあげられる。これらのもたらす効果は極めて大きく、業務の効率化に役立つ。

「情報収集」は、ホームページの閲覧が中心である。閲覧可能なホームページはネット上に無数といってい

(図表6) 中小企業のインターネット活用の分類



(備考) 信金中央金庫総合研究所作成

ど多く存在しているが、提供される情報の内容、質などは様々である。今では探すことができない情報のほうが少ないほど様々な機関から多様な情報が提供されている。また、最近増加しているのは登録して自分の好きなジャンルの情報を電子メールで受け取れる「メールマガジン」である（後述）。収集する側から見れば一回登録すればあとは自動的に情報が得られるので非常に使い勝手のいいサービスである。

「情報発信」は、インターネットによる情報の提供であり、多くの企業が自社のホームページにより情報提供を行っている（商工組合中央金庫調査部の2002年8月の調査では、中小企業の約7割が自社のホームページを開設済み）。また、他サイトの掲示板やマッチングサービスへの参加、メールマガジンの配信などもこの情報発信の一形態といえよう。

「取引情報の授受」は、取引データや電子商取引市場への参加などが該当する。これまで、専用回線を利用してやり取りされてきた業界V A N（付加価値通信網）やE D I（電子データ交換）などを、インターネットを使って展開しようとするものである。これにより、それぞれのシステム固有の端末やソフトウェアを取り揃えることなしに電子データのやり取りが可能となった。また、ショッピングモールなども形成されてきており、これらは、インターネット技術を基盤とした新たな取引の場として、今後増加が見込まれている分野である。

以上4つの活用方法の効果を、前述の 業務効率化、 ネットワーク形成、 E Cの実現の3類型にあてはめて考えてみる。

まず、第1に「コミュニケーションツール」は業務効率化が主な効果である。これは、従来型の情報化の延長線上にある。

第2に「情報収集」の効果は多岐にわたるが、大きく分けると業務効率化とネットワーク形成であると考えられる。ここでの業務効率化とは、従来でも収集可能であった情報やデータをこれまでよりも効率的（スピードやコストなど）に収集するための活用であり、「コミュニケーションツール」同様、従来の情報化の延長である。一方、ネットワーク形成は、これまで収集することができなかった、もしくは入手が困難であった情報（例えば同業他社の保有設備や保有技術、業績などの個別性の高い情報）を収集することにより、自社に不足する経営資源を補うことを可能とする相手先を探すための活用である。この場合の経営資源とは、自社内部のヒト・モノ・カネに加え、取引先や仕入先、アウトソーシング先などの自社を取り巻くすべての関係者を含む広い概念である。

第3に「情報発信」の目的は上記のネットワーク形成とE Cの実現の2つである。この2つの違いは、ネットワーク形成が必ずしもすぐ取引に結びつくことを目的としていないのに対し、E Cは取引そのものが目的である点である。言い換えると、前者が出会いを求めているのに対し、後者はすでに存在する関係に立脚するか、第三者として市場を仲介することで効率化を目指しているということである。

第4に「取引情報の授受」は当然のことながらE Cの実現ということになるが、業務効率化やネットワーク形成にも通じるものがあり、 ~ のすべてであるといえよう。

(2) 効果的なインターネット活用の具体例

4つのタイプの活用方法について具体例をもとに説明する(図表6の小項目参照)。ここでは、効果的活用が可能な6つの方法について詳しく説明する。6つとは、情報検索(ホームページ閲覧)、メールマガジン購読、掲示板への書き込み、他(自社以外)のホームページへの自社情報の掲載(無料)、他のホームページへの自社情報の掲載(有料)、自社ホームページである。ここで取りあげた活用方法以外にも多くの効果的な方法が存在しようが、実際に中小企業が活用しやすい方法ということで6つに絞って取り上げた。これらは、比較的低コストで、しかも簡単に取り組むことができる順に並べてある。なお、図表7にはいくつかの切り口からみた特徴をまとめた。

ホームページ閲覧(個別企業のホームページ)

これは個別のホームページの閲覧である。閲覧対象企業が明確である場合を除いて、多くはヤフーなどの検索サイトを利用することになる。得られる情報としては、当該企業の名称、連絡先、業種、主要製品等の基本的な情報もしくは広告・宣伝的な内容が一般的には多い。

この活用方法の特徴は非常に低コストで利用が可能な点である。通信費およびインターネット接続費用を除けばほぼゼロということになる。また、特別なITの知識は不要で、利用に際しての手間もそれほどかからない。費用対効果を考えると、工夫次第では非常に大きな効果が期待できる(P.12の事例企業「OEL」参照)。

メールマガジン購読

メールマガジンとは、電子メールによる情報提供の一種で、雑誌の購読同様、申し込んだ人に対して情報を提供してくれるサービスのことである。自分の関心ある分野、例えば業界動向、技術・製品情報、企業情報、趣味の情報等、様々なジャンルの情報を電子メールで受けとるサービスであり、こちらからその都度情報を取りに行くことなく、待っていれば向こうから該当する情報が随時送信される。個別企業の情報や取引に直接つながる情報というのは多くはないが、業界情報や技術情報など専門的かつタイムリー

な情報の入手には適している。もちろん、受身の情報収集であることからこちらのニーズに100%合致する内容が必ずしも配信されるとは限らないが、時間や費用面で効率的な情報収集が可能である。

この利用方法の最大の利点は、初期の登録以外利用者が情報収集を自発的に行う必要がない点である。手間と時間があまりかからない利用方法といえる。ただし、毎日配信されるものが多く、また、普通のメールとは区別できないことから、つい見逃してしま

(図表7) 中小企業におけるインターネット活用方法とその特徴

方法 \ 項目	収集・発信情報の内容	自社情報提供の特徴	必要とされるIT関連知識のレベル	利用するための費用	利用に際しての時間	利用を継続するための手間
ホームページ閲覧(個別企業)	企業の基本情報	自社情報提供なし	低	低	低	なし
メールマガジン購読	業界動向、新製品・新技術情報など多様	自社情報提供なし	低	低	極めて低い	ほとんどなし
掲示板への書き込み	情報提供の結果として、技術情報や受発注情報を得る(かなり専門的な情報が得られるケースも多い)	インフォーマルかつ断片的な提供。匿名での書き込みも多い	中	低~中	中~高	高い合わせへの対応等の手間がかかる
他(自社以外)のホームページへの自社情報の掲載(無料)	受発注情報中心(発信者指向強い)信用補充の機能あり	定型的・形式的な情報提供(無料の場合、情報量少ないケースが多い)	低~中	低	低	ほとんどないが、あっても軽い
他(自社以外)のホームページへの自社情報の掲載(有料)	受発注情報中心(利用者指向、顧客指向強い)信用補充の機能あり	定型的・形式的な情報提供(相対的に情報量は多いが、自由度は少ない)	中	低~高まで様々	低~中	様々
自社ホームページの運営	受発注情報を中心としつつも、市場ニーズや顧客動向の把握にも役立っている	自由度・オリジナリティが高い情報提供が可能	高	中~高	高	効果を高めようとすれば非常に手間がかかる

(備考)財団法人中小企業総合研究機構、信金中央金庫総合研究所「中小企業のWebサイト活用と情報提供機能に関する調査研究」より作成



ったり、面倒で見なくなるといったことも起こる。また、購読メール数も徐々に多くなっていくケースが多いため、定期的なメンテナンスで取捨選択することも必要となる。

#### 掲示板への書き込み

これは、自社製品や自社保有技術に関連の深いサイトの掲示板等へ書き込みや情報提供をすることにより自社の存在をアピールし、取引につなげるという利用方法である。掲示板を見るだけでも非常に多くの有益な情報を得ることができるが、書き込み（情報発信）をすることでさらに効果が高まる。事例で紹介している角井製作所（P.12）のように、商品知識や技術動向などについて書き込むことにより、別途電子メールで個別の相談が来たり、何度かのやり取りの後、取引を開始したりといったケースもある。

ただし、掲示板はオープンな議論の場であり、自分勝手な意見や無責任な発言をしてしまうと逆効果になってしまうということに注意が必要である。また、商売を前面に出し過ぎても敬遠される傾向が強い。困っている人を助けるといったボランティア精神がないと取引には発展しにくいようである。

#### 他（自社以外）のホームページへの自社情報の掲載（無料）

情報提供を行うには自社でホームページを立ち上げるのが一般的となっているが、もう少し低コストでしかも手間もあまりかからない方法として、地域中小企業支援機関や商工会議所等の公的機関主催のショッピングモールやマッチングサービスなどに自社情報を掲載するという方法があげられる。公的な中小企業支援機関の多くは、内容に差はあるもののこうした中小企業向けサービスを展開しており、しかもそのほとんどは無料である。機関によっては、パソコンの設置からインターネットへの接続、メールの利用方法まで支援しているところもあり、中小企業のインターネット利用を促進する機能を果たしている。

この利用方法は、第一に低コストであること、第二に受発注につながる可能性があること、第三にITに関連した知識があまり必要ないことが利点としてあげられる。また、商工会議所などの公的な機関の会員であるということがネット上で公開されることで、ある程度の社会的信用も得られるという効果も期待できる。

しかし、こうした無料サービスで提供される情報は定型的かつ基本的情報が中心であることから独自性を出しにくい。このため、ITに習熟するにしたがってサービス内容に満足できなくなった場合、もう少し本格的に取り組むために有料のホームページに出店したり、自社でホームページを構築するケースも多いようだ。ただ、ほとんど知識がなくてもネット上で自社の宣伝ができるというのは中小企業にとって大きな魅力であるとともに、地域中小企業支援機関にとっても自らの存在意義を高めることにもつながるものであり、双方ともに今後一層重視していくべきであろう。

#### 他（自社以外）のホームページへの自社情報の掲載（有料）

これは、EC（ショッピングモール、マッチング・サイト等で、基本的には有料である）とよばれるサイトへの参加・出店である。取り扱う製品・商品も多種多様であり、あらゆる業種・業態が参加・出店可能となっている。現在では、こうしたECをうまく自社の戦略に取り込み、業績を伸ばしている中小企業も存在する。

ただ、出店しさえすればすべての企業がうまくいくということではない。ネットで事業を成立させるには相当の経営努力が必要である。ところが、これまでは出店すれば売れるという幻想を抱いている企業が多かった。掲載内容の工夫や販売する製品の充実等他社と差別化できる戦略がなければ効果は期待できないと考えるべきである。

#### 自社ホームページの運営

企業におけるインターネット利用というとまず想起されるのがこの自社ホームページの開設であろう。構築のためのソフトウェアが市場に安価で出回っていることに加え、ISP（インターネット・サービス・プロバイダー。インターネット接続事業者）が無料でサーバーを提供するなど、簡単にホームページを持つことが可能となっているからだ。自社の宣伝を行うには比較的 low コストでそれなりの効果を得られる媒体として構築が進んだが、実際にはあまりよく考えずに安易に手を出しているケースも多く、本当に効果をあげているホームページは極めて少ないものと思われる。というのも、図表7にあるとおり、多面的に検討してみると実はかなり高度な利用方法だからである。実は、ホームページで実際に取引増となっているケースとしては、役に立つ情報を発信することで良い情報を収集している企業が多いのである。事例で紹介している宇治駿河屋（P.15）では、ホームページでお菓子の作り方等の情報発信をするとともに、ユーザーの質問や問い合わせにも迅速かつ丁寧に応じている。その際に寄せられる顧客のニーズや代替技術情報などをうまく自社製品に取り込むなどして売上増につなげている。ニーズを踏まえた製品開発および販売増加に寄与する真に役立つ情報を得るためには、自社製品の宣伝・広告だけではなく、顧客に有用な情報を発信しなければならないということであり、これはなにもITの世界だけの話ではなく、現実世界でもいわれていることである。ITはあくまでも道具でありそれをいかに使うかが重要なのである。

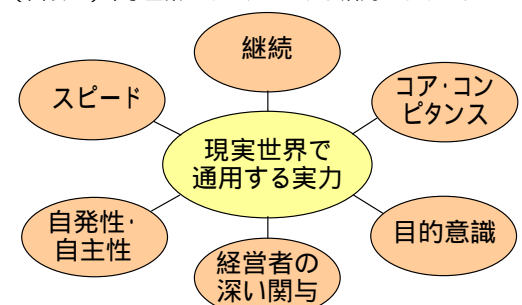
自社ホームページの効果を高める方法のひとつとして、他の関連サイトからリンクできるようにするなどの連携が必要である。また、検索サイトに登録されやすいページの構築を試みたり（ノウハウ情報もネットや書物で提供されている）、ホームページを見た人が見やすい構成にしたり、見た人が自社に連絡を取りやすいページにするなどの工夫が必要である。もちろん、ホームページの更新頻度は高い方が望ましい。

### （3）インターネットの効果的活用には現実世界で通用する実力が必要

（2）では、中小企業の利用実態について、かかる時間と費用が比較的安いものから順に説明したが、かけた時間と費用に比例して効果が高まるのかという点必ずしもそうではない。この点こそ中小企業がインターネットを利用する意義がある。かかるコストの大小だけでなく、様々な工夫をすることによって効果は非常に大きなものとなる。

ここでは工夫や体制づくりなどインターネット活用のポイントをまとめる（図表8）。

（図表8）中小企業のインターネット活用のポイント



（備考）信金中央金庫総合研究所作成

### 現実世界で通用する実力

活用のポイントとしてはやや唐突に感じられるかもしれないが、インターネットを活用して自社の業績を少しでも向上させようとするならば、現実世界で通用する実力が非常に重要である。なぜなら、インターネットは単なるツールでしかないからであり、実体が伴わなければいくら立派な言葉や図・画像などで飾ってもすぐに見破られてしまうからである。むしろ、実力以上に見せかけたことで悪評がネットで流され、実体の業績に悪影響を及ぼす可能性もある。逆に、自社のホームページの見た目があまりよくなくても提供されている情報やデータが多くの人にとって役に立つのであれば、ビジネスに結びつく確率は高まる。で説明するコア・コンピタンスをもち、それを現実世界において活かせる事業でなければ、いくらインターネットを駆使しても大した効果を得られない。

### スピード

スピードこそインターネットの利用価値そのものである。インターネットが情報やデータを迅速に相手に送り届けるためのインフラであることを考えれば、それを利用する側がスピード感を持って活用しなければインターネットを利用する意味がないといっても過言ではない。むしろ、インターネット利用者はこのスピード感を逆に要求してくることから、ゆっくりとした対応ではかえって不信感を与えてしまう。例えば、電子メールが到着したらすぐに返事を出すなどは基本中の基本である。そのためには電子メールのチェックを怠らないようにしなければならないのは当然のことであり、中途半端な対応ではかえって信頼を失うことになる。

### 継続

これは、電子メールで顧客からの問い合わせに応える、メールマガジンを配信する、自社のホームページで情報提供する、といったインターネット上で始めたことほぼすべての事柄については継続することを前提にしなければならないということである。さらに、継続の中には常に情報を更新（アップデート）することも含まれる。スピードが重要であるインターネットでは、そこで提供される情報はすぐに陳腐化するからである。常に新鮮な情報を得たいと利用者は考えることから、継続・更新は必須事項である。

### コア・コンピタンス（他社にはない技術、製品・サービス、知識など）

で取り上げた現実世界での実力の核となる自社独自の技術や製品・サービスのことである。自社独自といっても世界を揺るがすような画期的な技術という意味ではない。コスト、素材、工法、ちょっとした工夫であるが他社ができない製品・サービス、人材、立地など様々なものが存在する。ただ、どこに自社のコア・コンピタンスがあるのか見出せない企業も多い。取引先や最終ユーザー、顧客などの意見に耳を傾けるなどして、もう一度自社のコア・コンピタンスを明確化すべきである。

また、コア・コンピタンスがいかに優れていたとしても、ビジネスの対象として選択してもらうためにはインターネット上でわかりやすく訴える必要がある。インターネットでは非常に多くの情報が利用者に届けられるため、こうした氾濫する情報の中から自社のことを必要と感じてもらえなければすべては始まらない。簡潔に自社の特徴をあら

わし、利用者にアピールする言葉を用意する必要がある。

#### 自発性・自主性

インターネットの効果的活用では、自ら情報発信し積極的に働きかけなければならない。例えば、前述のとおり掲示板への参加やメールマガジンの配信などである。当然のことながら発言できるだけの技術やノウハウ、少なくとも知識くらいは持っていなければ、ネット上で取引まで発展するような情報発信は行うことはできない。仮にこうした技術・ノウハウがないにもかかわらず付焼き刃で情報を発信しても、その発信に対する問い合わせに答えることができないなどの問題が起こり、結局ビジネスに結びつけることは難しいものと思われる。自社が持っている情報なりデータの有用性・貴重さが確実に伝わり、加えて問題を解決したいと考えている人や企業に対して親身になって相談にのるなどの、誠意・意欲ある対応も必要である。インターネットの利用において高い信頼性を勝ち取るには相手の立場に立つ深い配慮が必要である。

#### 経営者の深い関与

これは、改めて説明するまでもないことであるが、現場任せではうまくいかないということである。これまで述べてきたように、インターネットはしっかりとした経営判断に基づいて活用されなければ効果が上がりにくい。特に中小企業においては、経営者の深い関与、具体的には経営者自らがインターネットを操るか、経営者の具体的な指示に基づいて活用する体制が望ましい。

#### 目的意識

インターネットを効果的に活用するには目的意識が必要である。具体的な目的意識としては、効果としてあげた3つの類型（P.4）とはやや異なるが、業務効率化、新たなネットワークの形成、既存取引の電子取引化の3つがあげられる。このうちどれが最も効果的かはそれぞれの企業の状況により異なる。一般的には効果の類型化のところで説明したとおり、これまでにない利便性を提供してくれるインターネットの特徴を最も有効に活用する新たなネットワーク形成（経営資源の調達先とのネットワーク形成）が効果的であると思われる。

自社がインターネットを活用することで何を得るのかをはっきりさせなければ、かえって業務効率が落ちたり、無駄なコストをかけるだけという結果に陥る危険性がある。経営者の深い関与とともに、目的意識をはっきり持つ必要がある。

このほかにも、単なる企業情報の検索であっても得た情報をもとにいかにより自社の業務に活かすかが重要なのであり、インターネットはそのきっかけを提供してくれるという意味において便利な道具であるということをも再認識すべきである。つまり、情報を活かすリーダーや組織なり体制がその企業に存在してこそ多くの効果が得られるということである。活かし方がわかれば少ない投資で非常に大きな効果が得られるということでもある。インターネット利用はあくまでも可能性の拡大、選択肢の拡大であり、過信してはいけない。自己努力、自己研鑽が重要である。そうでなければチャンスを活かすことはできない。

## 4. 事例企業の紹介

インターネットを効果的に活用し、実際に効果を得ている5社の事例を紹介する。

### (1) <sup>ツノイ</sup>角井製作所(神奈川県川崎市)～他社サイトの掲示板参加により顧客開拓～

当社は、自動車部品や電気機器用部品のプレス成型加工業である。従業員は社長と専務(社長の弟)の二人だけのいわゆる町工場である。

バブル崩壊後の長引く景気低迷の中、主要取引先である自動車メーカーなどからの受注も減少を続けていたが、2001年に先代の社長が亡くなったのを機に受注がさらに激減した。こうした低迷を打開するため、現社長が以前から関心をもっていたインターネットを業務に活用しようと考えた。

当社のインターネット利用は、ホームページ閲覧、自社ホームページ構築、他社ホームページへの参加(掲示板への書き込み)、

電子メール活用による受発注、などである。

これらの利用は、まず業務に関連するホームページの閲覧から始まり、その後、技術的な話題が議論されている掲示板を発見、そこで書き込みしたことで多くの同業者やネットではなければ当社と接触することはまず考えられなかった一般ユーザーや研究者などからも電子メールを使って問い合わせが来るようになった。引続き同様の質問や問い合わせが多く寄せられたため、こうした内容を説明した自社のホームページを立ち上げた。これらの問い合わせはその後実際の受発注につながった。さらに、受注が拡大し、現在では注文をこなしきれずに地元の同業者に仕事を発注するまでになっており、ネットを核とした新たな企業間連携が当社を中心に構築されつつある。この結果、ネットで取引が始まった顧客からの受注が年商の約3分の1を占め、受注先は全国各地に広がっている。

当社の受注先拡大および新たな企業間連携の構築が進んだ要因は、自ら積極的にホームページに参加したこと(特に掲示板での発言は絶大な効果があった)、掲示板にて問題を解決しうる発言が可能であったこと(つまり高い技術力と同時に高い説明能力も有していた)、ネットについて研究熱心であったこと(自社のホームページを立ち上げる際、人気サイトの研究をした)、きめ細やかな対応、人間味あふれる対応を心がけた、などが指摘できる。

### (2) O E L (岐阜県高山市)～ホームページ閲覧により海外の提携先企業を発掘～

当社は、岐阜県高山市にある従業員約120名の電子部品メーカーで、中国にも合弁の生産拠点を有する。1986年に世界一小さいインダクターという電子部品の開発に成功し事業を拡大させた。インダクターは現在も当社の主力製品であるが、電子部品はコスト競争が激しいため、製造は中国内蔵の合弁会社で行っている。さらに、この合弁会社とは別にインターネットを活用することで部品の調達先として中国の企業と提携することに成功し、低価格部品の調達を可能にしている。

名	称：有限会社 角井製作所
住	所：神奈川県川崎市高津区
従	業 員：0名(社長と専務の2名のみ)
資	本 金：300万円
事	業 内 容：金属プレス加工業
U	R L : <a href="http://www.2noi.co.jp/">http://www.2noi.co.jp/</a>

当社の特徴は、社長が社内でもっとも積極的にインターネットを活用している点である。社長は社内のすべての計数管理を自らプログラムして行うほか、管理職 20 名への連絡はすべて社内メールを使っている。

社長は、インターネットの検索エンジンを使い自社と関連の深い企業のホームページを閲覧したり、技術情報を入手したりしている。特に、海外企業と積極的にコンタクトを取

ることに活用している。その際、社長自らは英語が得意ではないため、検索サイト内の翻訳サービスを使って相手先に電子メールを送る。その後の電子メールのやり取りなどにより、実際の取引につながったり、前述したような自社製品の生産委託先をも開拓することにも成功した。実際の提携にいたるまでは何度も電子メールをやり取りしたり実際に面会しているが、インターネットがなければ知りえなかった企業と実際の取引にまで発展したという好例であろう。

当社は大手にはない独自の高い技術を有するが、これまで資本力や営業力といった経営資源の制約により、なかなか取引先が拡大しなかった。特に、電子部品などは電機・電子製品（完成品）の生産自体が海外、特に中国にシフトしており、海外に目を向けなくては中小企業といえども生き残りは困難な時代である。しかし、安易に進出するわけにも行かず国内において激しい競争を繰り返し、小さくなっていくパイを奪い合っているというのが現状である。こうした中、当社の事例では取引先・受注先や生産委託先を積極的に開拓できうる効果的なツールとして、インターネットや検索サイトが大きな力となっている。

名 称	: O E L 株式会社
住 所	: 岐阜県高山市
従 業 員	: 120 名
資 本 金	: 5,000 万円
事 業 内 容	: 電子部品製造業
U R L	: <a href="http://www.oel-jp.com/">http://www.oel-jp.com/</a>

### （3）ワイナリー和泉屋（東京都板橋区）～楽天市場のワイン販売店でナンバーワン～

当社は、ビールなど各種酒類を販売している酒販店であるが、同時にわが国最大のインターネット上のショッピングモール楽天市場に出店しているワイン専門店百数十店舗のなかで売上第 1 位の酒販店でもある。2001 年の年商 5 億 7,000 万円のうち、楽天市場でのインターネット通販が約 7 割、店舗での売上が約 3 割と現在ではその比率が逆転している。なお、楽天市場ではワイン専門店である。

楽天市場への出店の最大の目的は販売先の拡大である。大手ショッピングモールの集客力と宣伝力を利用することで効果を得られると考えたからである。

楽天での売上が好調な原因の一つとして、独自の販売戦略を採用している点があげられる。楽天に出店している企業は RMS（ラクテン・マーチャント・サーバー）とよばれる経営指導を受けられる。これは、楽天市場に出店している企業の中で成功している企業の特徴を洗い出し、これをマニュアルの形で他の顧客に還元するコンサルティング・サービスである。当社はこの利用に当ってその指導をそのままの形ではなく、自社の経験と工

名 称	: 有限会社 ワイナリー和泉屋
住 所	: 東京都板橋区
従 業 員	: 10 名
資 本 金	: 600 万円
事 業 内 容	: 酒類販売業
U R L	: <a href="http://www.rakuten.co.jp/wine/">http://www.rakuten.co.jp/wine/</a>

夫を盛り込むようにしている。また、顧客に自社作成のメール・マガジンを配信するなど独自性をもたせて差別化を図っている。メール・マガジンは現在、週に2回、56,000人の会員に配信している。ワインの「うんちく」を語ったり、ワインのある暮らしを提案するなどして顧客の興味・関心を常に引く努力を怠らない。こうした地道な努力により楽天での売上No.1の座を確保している。

インターネットやメール・マガジンといった、ITがなければ実現できなかったツールを工夫して利用することにより、現実世界では不可能な56,000人の会員を獲得することができたと同時に、見込み客も含む顧客情報の収集と管理をも可能としている点が注目される。

#### (4) 亀田富染工場(京都府京都市下京区)～公的機関のサイト活用で成功～

当社は、以前は着物(京友禅)の染色が主要な事業であったが、需要の減少に対応するため徐々に業態を変え、現在は洋服の染色を主な事業としている。広巾ハンドスクリーンプリント加工(婦人服地プリント)や高級ハンドスクリーンプリントを得意とし、小ロット対応、短納期、高品質が特徴である。

現在当社ではインターネットを用いて保存していた着物の原画を公開し、新規ビジネスのきっかけを探っている。

当社のホームページには「デジタル京友禅」、「ショッピングモール」、「仕事引き受けます」、「Web Master 自己紹介」といったコーナーが設けられている。このうち「デジタル京友禅」では自社の所有する京友禅の原画を「亀田コレクション」として発表している。ここでは、「今週の柄」として毎週新しい原画の紹介、「フリー画像」では70

名	称：株式会社 亀田富染工場
住	所：京都府京都市下京区
従	業 員：15名
資	本 金：2,000万円
事	業 内 容：染色業、衣類製造販売業
U	R L： <a href="http://www.joho-kyoto.or.jp~pattern/">http://www.joho-kyoto.or.jp~ pattern/</a>

点以上の画像が無料で配布されている。これが評判になり、多くの引き合いが寄せられた。これらの注文の多くは個人からのものであり、小ロットの注文であった。また、着物の生地ではなく洋服地、TシャツやYシャツ、さらには手ぬぐいやスカーフなど様々な素材へのプリントがリクエストされた。これに対応するために新たな最新鋭のデジタルデータを扱える機械を導入しこれらの注文に対応できる体制を整えたという。当初は顧客からのスポット注文であったこれらの製品が現在では当社の定番品となり業績を支えるまでになりつつある。

実際の取引に結びつくといっても、それ自体で多くの利益が見込めるほどの規模にはなっていない。ただ、このホームページを見てコンピュータグラフィックスやイラストを送ってくる人もいて、これらの情報がモノづくりのヒントになることがある。ホームページを持つことは一義的には自社の製品の販路を拡大するのが目的、少なくとも自社の情報を発信することが目的であるが、自社が積極的にアピールすることで、逆に情報が向こうから集まってくるのだという。特に、当社のように特異な分野、趣味性の高い分野においてはより顕著であるようだ。自社のホームページで顧客のニーズを探ることができ、本業においてこれを生かすことが可能となる。こうした顧客の生の情報は当社のような製造業、特に下請け的要素の強い企業においては、どんなにお金を出しても得

られない貴重な情報である。それが、先方から積極的に寄せられるということは、ホームページが非常に大きな財産となっていることがうかがえる。

なお、当社のホームページは、財団法人京都産業 21 という地域の公的な産業振興団体のホームページの中にある。コスト的にもメリットが大きく、また、技術的なサポートも受けられ、メンテナンスの面でもメリットが大きい。やはり、中小企業が何から何まで全てを自社で行うのは難しい。特に、ハードウェア・ソフトウェア双方の技術的な問題に関しては、実際上なかなか対応できない。もちろん全てというわけではないがこれをある程度京都産業 21 に支援してもらうことで、当社の負担も減ったようだ。

当社の成功のポイントとしては、過去から蓄積してきた所有資産（コア・コンピタンス）の存在とそれに新たな価値を見出した経営センスと先見性があったことが最大の要因であるが、これに加えて、担当者の強い思い入れがあった、地域の支援組織である京都産業 21 のサポート体制が得られた、地元企業同志の結びつき、切磋琢磨があった（京都産業 21 内にインターネット研究会という組織あり）、身の丈に合った取り組み（全てを自社でやろうとしなかったのが良かった）などがあげられる。

で言及した京都産業 21 は、地域の産業振興を目的とする財団法人である。当社はこここのホームページに自社のページを掲載している（今のところ自社単独のホームページを持たないが、現在、自社ドメインを取得し開設準備中である）。コンピュータのことを何も知らなかった当社がインターネットを使ってこれだけ多くの情報を得ることができ、また、世界中の人に情報発信までできるようになったのも京都産業 21 があったからであるといっても過言ではないであろう。中小企業のホームページ活用において、地域に密着した公的機関がうまく機能した好例であろう。

#### （５）宇治駿河屋（京都府宇治市）～自社ホームページでの商品販売で成功～

当社は、京都府宇治市にある創業 90 年の和菓子の老舗である。ホームページによる情報提供と顧客から寄せられる情報やニーズによって新商品や新材料の開発に取り組む先進企業である。

当社のホームページでは通信販売を行っているが、当社にとって自社ホームページを持つということは、売上増のためというよりも情報収集のためであるという。

当社ホームページの人気コンテンツは「お菓子作り相談コーナー」である。ここで丁寧に相談に乗ることで顧客の信頼を得ることにつながっているが、それよりも顧客からの質問が顧客ニーズを把握する上で重要な情報源になっているのである。実際に当社のホームページを見ると明らかであるが、この相談コーナーには非常に具体的な質問が多く寄せられている。例えば、「の作り方について教えてほしい」「を作ってみたのですがうまくいきません。うまく作るコツを教えてください」といった、ともすれば企業秘密に触れそうな質問が結構多いのである。社長は、こうした質問にも実に丁寧に答えている。そんなことを教えてしまったら、お客さんが当店のお菓子を買いに来なくなるのではないかとこちらが心配になってしまうくらいなのである。ただ、ネットで相談する人

名	称：株式会社 宇治駿河屋
住	所：京都府宇治市
従	業 員：12 名
資	本 金：3,450 万円
事	業 内 容：和菓子製造販売業
U	R L : <a href="http://www.surugaya.co.jp/">http://www.surugaya.co.jp/</a>



は近所の人だけではないし（全国から問い合わせあり）、プロの問い合わせも断っているので、来店客の動向には少なくともマイナスの影響はないようである。むしろ、問い合わせの多いお菓子については製品化したり、話題となっている素材を積極的に自社製品に使用することで、店頭での売上増にもつなげているようだ。こうした手法により貴重な情報を提供し、その情報の有用性と親切な対応により全国に当店のファンを作ることになった。その結果、通信販売で当店のお菓子が売れるという仕組みを作りあげることができたのである。このほかにも、当社のホームページには有益な情報が多く提供されている。上で紹介した「お菓子作り相談コーナー」とはかなり異なるが、「小売店が通信販売で成果を上げるには」のコーナーは非常に示唆に富む内容である（図表9）。

（図表9）宇治駿河屋ホームページのコンテンツ「小売店が通信販売で成果を上げるには」（抜粋）

《オンライン通販 成功の条件》  
 次のことに思い当たる方は、オンライン通販の成果が望めないと思いますので諦めて下さい。

～略～

商売が思わしくなく、聞けばインターネットで実績を上げている方がおられるので、自分もやってみようと思われる方  
 [ 私なりの理由 ]  
 ご自分の商売が思わしくないからと云って、インターネットで販路を広げようなんて考えが甘すぎます、絶対に成果は上がりません。御自分のお店の運営をきちんとやっておられる方が成功の可能性を持っているのです。（あくまで可能性です）  
 Webの世界は最高にシビアな世界、もの見事に貴店のセンスを暴いてしまいます。まずは実在するお店の運営を軌道に乗せることが先決です。

～略～

自分の目でしかモノを見られない方  
 [ 私なりの理由 ]  
 これもインターネット世界に限ったことでは無いのですが、常に顧客の立場で物事を考えられない経営者は絶対にこの世界では上手くいきません。Web界の人たちは顧客満足指数がとて高く、ショップの立場などは全く眼中に無く、購入時での妥協などはまずあり得ません。

アイデンティティの無い方（アイデンティティの大切さを知らない方）  
 [ 私なりの理由 ]  
 インターネットが世間の流れだから、自店でもやっておこう、宣伝にもなるし世間体がいい、と考えている方。確かにイメージアップになるかも知れませんが、長期的にはマイナスになるはず。更新もせずにそのままの状態では、馬鹿にされるのが落ちです。  
 何よりもこの世界では、アイデンティティ【identity】=自己の存在感は大切なもので、自己主張無くして勝敗は語れません。

～略～

（備考）宇治駿河屋ホームページより抜粋

## おわりに

インターネットは、個人のような小さな存在であっても、世界に向けて情報発信が可能な貴重なインフラである。これは、ある意味で小さな存在でしかなかった中小企業が、世界の主役になれる可能性が存在することを意味する。ITバブルがはじけたとはいえ、今後もIT化の波は中小企業経営に大きな影響を与えるであろう。今後、インターネットのような効果的なツールをうまく活用し、かつてのものづくり日本から世界にはばたいていったようなすばらしい企業が多く登場することを望みたい。

ただ、本文でも述べているように、現在のインターネットには不完全性と限界が存在する。特に、ECに関連する技術やシステム、付随する様々なサービス、社会的なインフラ、セキュリティなどはまだまだ整備されておらず、中小企業が何の抵抗も障害もなく利用できるというような環境には至っていない。したがって、本文でもこのECについては積極的な利用を勧めてはいない。こうした不備な点については今後のハードウェアの一層の進歩と社会的認知度向上によるインフラの整備に期待するところ大である。

インターネットは、低コストで誰でも簡単に利用することが可能であり、多くの便益を利用者にもたらしている。一方で、安易であるがゆえに効果的活用のためには工夫が必要である。ただ、この工夫は人の真似をするだけではうまくいかない。外部環境や内部経営資源など自社の置かれている状況をしっかりと見据え、自社にとってどのような活用方法がもっとも効果的かを検証した上で活用していく必要がある。本稿で紹介した方法が何らかの役に立てば幸いである。

以上  
(加藤 要一)

### <参考文献>

財団法人中小企業総合研究機構、信金中央金庫総合研究所『中小企業のホームページ活用と情報提供機関に関する調査研究』（2002）  
 総務省『平成14年版 情報通信白書』（2002）  
 國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略 ネットワーク時代の協働モデル』（1999）

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

## 【バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
1	中小企業の経営課題とその解決法（総論）	2001年 6月
2	環境マネジメントシステムISO14001取得のポイント ～身の丈に合ったシステム構築でマネジメント能力の向上を～	8月
3	中小サ・ビス業のマーケティング戦略～喫茶店を事例に～	9月
4	診療所の患者獲得戦略	11月
5	中小企業における経営計画の作成と実行 ～経営計画の意義と留意点～	2002年 2月
6	中小企業の人材活用による組織活性化事例 ～能力を引出す5つのポイント～	2月
7	実践！ 中小小売店の経営コンサルティング ～洋菓子店のケーススタディより～	2月
8	中小企業のIT導入時における基本的留意点 ～業務プロセスの分析などを通じた目的の明確化が不可欠～	3月
9	広がりを見せる環境ISO取得の動き ～「PDCAサイクル」を核とした環境マネジメントシステム～	5月
10	中小企業が成長・発展するための社長の役割 ～社長に期待される役割と求められる能力～	5月
11	中小企業の製品開発戦略・マネジメント事例 ～コア技術をベースにしたニッチ市場の開発～	8月
12	中小企業の事業内容変革におけるポイント ～円滑な新分野への進出と既存事業の縮小・撤退のために～	9月
13	工程管理を中心とした中小企業の生産管理 ～多品種少量生産の管理改善事例～	11月
14	中小企業経営改善支援業務の実際 ～中小ガソリンスタンドを事例として～	12月
15	中小製造業の有効なマーケティング活動について ～販売など競争力強化のために～	2003年 1月
16	中小企業の特許活用の現状と留意点 - 重要性を増す特許の有効活用 -	2月

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の企業経営情報（ 17 ）について

今後、取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫 総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫（社）名

ご担当部署・役職名

御芳名

御住所

（お取引信用金庫名）

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

（〒104 - 0031 東京都中央区京橋3 - 8 - 1）

（E-mail:s1000790@facetoface.ne.jp）

（FAX:03 3563 7551）