

中小企業経営者の実態

---

# FOR SOCIAL VALUE

- BLUE REPORT -

mini

2021年11月号

---

## 中小企業のRoad To DX

デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況

2021年10月28日

フォーバルグループ編集

## 中小企業のRoad To DX

2021年10月4日、岸田文雄内閣が誕生しました。新型コロナウイルス感染症対策や、経済成長と分配を強化する新経済政策に注目が集まる中、同8日に行われた所信表明演説は、前政権からの政策を踏襲し、デジタルやグリーン、人工知能などへの関心の高さを示すものになりました。

このうち、デジタルに関する動きとしては今年9月1日、新たにデジタル庁が設立されました。来るべきデジタル社会に向けて、その司令塔になるべく、未来志向のDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくことを目標としています。また官民によるインフラ構築を今後5年で作り上げるとしています。このように考える背景には、国際社会で進むデジタル社会を前提とした新たな社会の姿やビジネス環境に対応しなければ、生活の安定や経済競争に勝ち残れないとする国の危機意識があります。

また国はその意識を、中小企業にも持つよう説い

ています。デジタル化への流れは大企業のみならず、すべての企業が直面する経営環境変化であるとし、その変化への対応こそが次世代を生き残る企業になる源泉であるとの認識です。その改革は「デジタルトランスフォーメーション」と呼ばれ、国はそれが日本経済復活の起爆剤のひとつになると期待しています。

中小企業は、このデジタルトランスフォーメーションにどのように向き合い、取り組んでいるのでしょうか。また実際に取り組む企業はどんな成果や課題に直面しているのでしょうか。

前回のブルーレポートmini10月号では、中小企業におけるデジタルトランスフォーメーションの認知度や取り組み状況についての概要をお伝えしました。11月号となる本レポートは、そのより詳細な分析や具体的な取り組み状況について整理しています。

## 【目次】ブルーレポートmini11月号

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>1. デジタルフォーメーションの取り組み状況について</b>   | <b>3</b>  |
| 1-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度           | 3         |
| 1-2. デジタルトランスフォーメーションの必要性           | 4         |
| 1-3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況        | 5         |
| 1-4. 【主要業種別】デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況 | 6         |
| 1-5. デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由      | 7         |
| <b>2. デジタルフォーメーションの取り組み結果について</b>   | <b>8</b>  |
| 2-1. ステップごとの取り組み結果                  | 8         |
| 2-2. デジタルトランスフォーメーションによる成果          | 9         |
| 2-3. デジタルトランスフォーメーションによる課題          | 10        |
| <b>3. 今後の展望と課題</b>                  | <b>11</b> |

# 1. デジタルフォーメーションの取り組み状況について

デジタル化の進展と未来のビジネス環境に目を向け、経済産業省が発表した報告書「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」が発表された2018年9月から3年となる今、このレポートで示されたデジタルトランスフォーメーションについて、中小企業にはどの程度浸透し、また実際に取り組みが行われているのだろうか。

フォーバルグループでは、中小企業のデジタルトランスフォーメーションへの取り組み状況について定期的に調査を行っている。まず最初に、デジタルトランスフォーメーションの認知度や必要性への意識、さらに取り組み状況について、過去の調査結果との比較を通し、現状について検証を試みた。

## 1-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度

中小企業経営者は、デジタルトランスフォーメーションについて、どの程度認知しているのだろうか。フォーバルグループが2020年7月～2021年2月と、2021年8～10月に実施した調査結果を通し、今年に入ってから認知状況の変化について検証した。

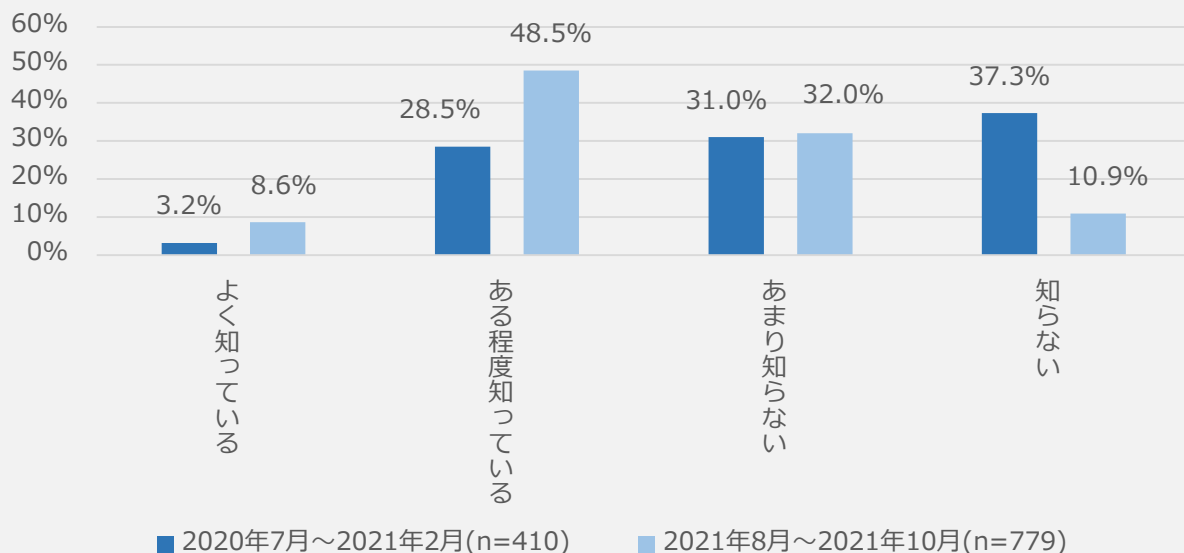
「よく知っている」と「ある程度知っている」の合計で見ると、1～2月期は31.7%であったのに対し、9～10月期では57.1%となり、デジタルトランスフォーメーションの認知度は今年に入り、格段に増加していることがわかる。また「あまり知らない」は大きな変化がないものの、「知らない」を選択した経営者の割合が、2020年7月～2021年2月期の37.3%に対して、2021年8～10月期は10.9%と大

幅に減少した。

この間、政府はデジタル化に向けたさまざまな取り組みを行ってきたが、中でも9月1日に設立されたデジタル庁は、デジタル社会形成の司令塔として、基盤整備や国民向けサービスの拡充がうたわれている。そしてここでも「未来志向のDXを大胆に推進」する姿勢が示されている。

今や企業活動において欠かすことのできない視点となりつつあるデジタルトランスフォーメーションは、政府も日本経済を勢いづかせる有効な手段と位置付けて、その推進を加速させている。中小企業の認知拡大への流れは、こうした社会的な問題意識の拡大や、それにとまなう情報流通の拡大によるものと考えられる。

デジタルトランスフォーメーションの認知度



調査期間: 2020年7月14日～ 2021年2月15日、2021年8月10日～2021年10月13日

## 1-2. デジタルトランスフォーメーションの必要性

続けて、デジタルトランスフォーメーションの認知状況を問う設問で「よく知っている」「ある程度知っている」と回答した企業（2020年7月～2021年2月：204社、2021年8～10月：445社）に対し、その必要性について聞いた回答の結果が以下のグラフである。

「とても必要だと思う」と回答した企業の割合は減少したものの、「とても必要だと思う」と「ある程度必要だと思う」と回答した企業の割合は、2020年8月～2021年2月期で88.7%、2021年8～10月期で89.4%と、大きな変化はなかった。どちらも90%に迫る勢いでデジタルトランスフォーメーションの必要性を感じているとの結果であった。

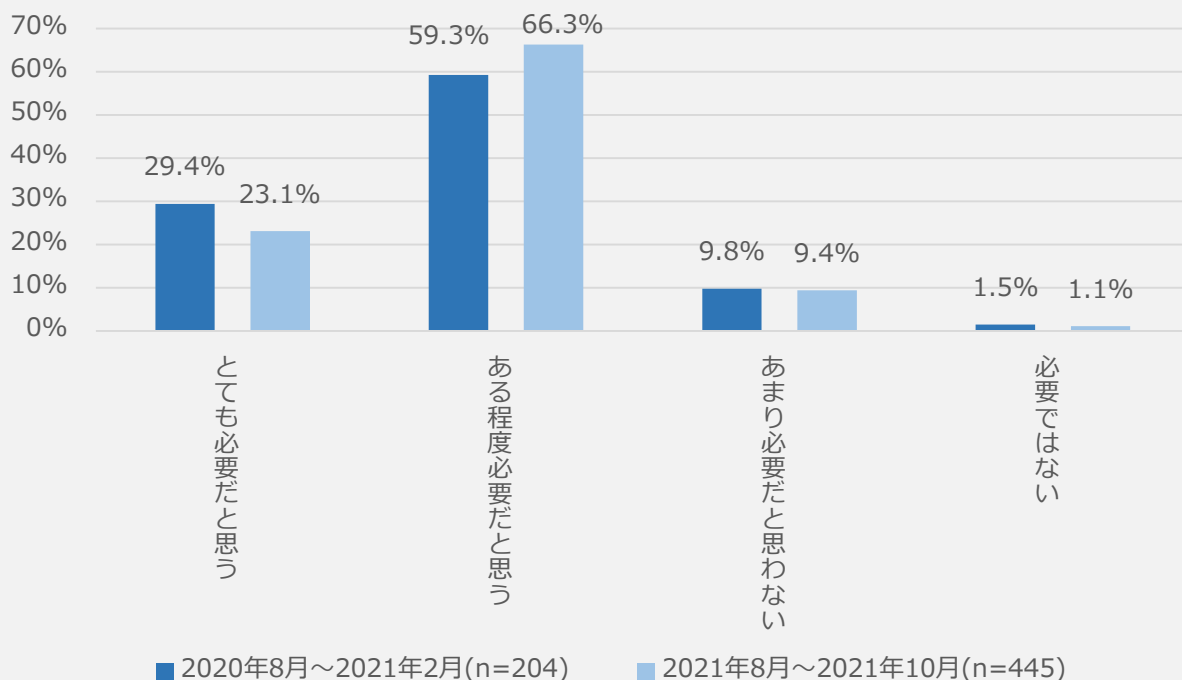
デジタルトランスフォーメーションが何なのかを知れば、それが経営にとって重要な視点だと感じる経営者が多いことがわかった。しかし、前設問の結果にあるように、「あまり知らない」と「知らない」の合計は現段階でも42.9%に上っている。国の重要施策のひとつに掲げられ

ている「デジタル」の、より一層の推進に向けては、国や関係機関による情報提供や働きかけが今まで以上に重要になると言える。

デジタルトランスフォーメーションを必要だとする回答が多い要因のひとつには、新型コロナウイルス感染症の感染拡大があると考えられる。行政手続きの煩雑さや給付金支払いの遅れなど、国や自治体のデジタル化対応の遅さによる不便さを感じたり、自社の業務を通していても、テレワークの実施要請や営業活動の制限など実際の業務への影響を経験したりした経営者は多いだろう。デジタルトランスフォーメーションは次の時代を創っていくために必要な取り組みであり、それゆえに各企業はもちろんのこと、社会全体での推進が図られているのである。

一方、デジタルトランスフォーメーションについて認知していないと回答した中小企業は、必要性に関する以下の回答結果を踏まえて、まずは知ることから始めて自社の取り組みを検証しなおしてみようことを提案したい。

デジタルトランスフォーメーションの必要性



調査期間: 2020年8月17日～ 2021年2月15日、2021年8月10日～2021年10月13日

### 1-3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況

続けて、デジタルトランスフォーメーションについて認知し、かつ必要性を感じていると回答した企業（とても必要である、ある程度必要である、の合計）に対し、その取り組み状況を聞いた結果が以下のグラフである。

必要性を感じている企業では、「すでに取り組んでいる」と回答した企業が35.2%、「取り組みを検討している」と回答した46.2%と合わせると、実に81.4%の企業が何らかの取り組みを行い、または検討していることがわかった。

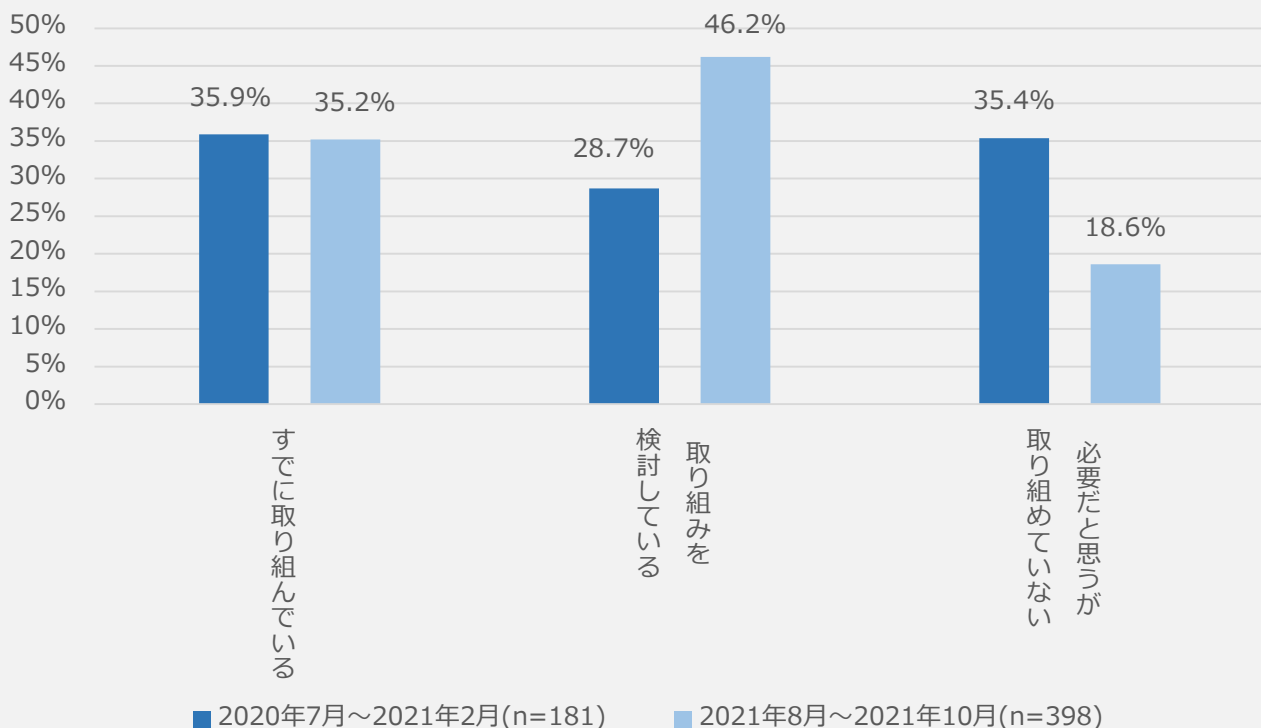
また、2020年7月～2021年2月期と2021年8～10月期を比較すると、「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合にほぼ変化はないが、「取り組みを検討している」と回答する企業が増え、一方「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業は減少している。

以前はデジタルトランスフォーメーションと聞いてもなかなかイメージができずに取り組めていない企業が多かったが、ここにきて具体的に検討する企業が増えているのは、少しずつ中小企業にもデジタルトランスフォーメーションの狙いや効果についての理解が進み、動き出す企業が増えているためだと考えられる。

2021年8月～10月期で最も多かった「取り組みを検討している」と回答した企業が、確実に取り組みへと移行できるようにするには、具体的に何をすればよいかも合わせて伝えていく必要がある。例えば、経済産業省は「DX推進指標」や「DX認定制度」などを企業向けに準備しており、これに限らずこうした手法を活用し、検証する中で取り組み内容も具体化していくと考えられる。

しかし、それでも「必要だと思うが取り組めていない」と回答する企業が2割弱あることから、引き続き丁寧な情報提供をし続けることが必要だろう。

デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況



## 1-4. 【主要業種別】デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況

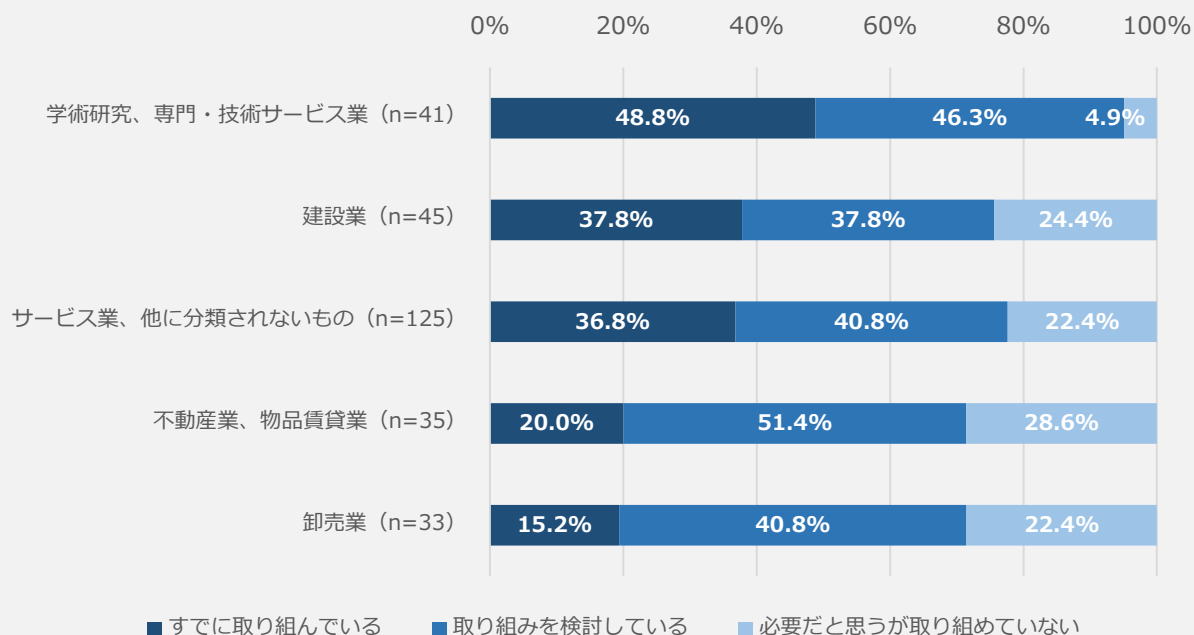
前ページの「デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況」について、ここでは業種別での検証を試みた。本調査では19業種の分類で実施しているが、そのうち、回答企業数が30社を超えた5業種に絞って紹介したい。

「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合が最も多かったのが「学術研究、専門・技術サービス業」の48.8%であった。この中には仕業の事務所や広告デザイン、コンサルティング会社、研究機関などが含まれている。小規模企業や個人事務所が多い業種であることから組織的な取り組みに対応しやすいことやデジタル化への対応が他業種と比べて早いことも要因として考えられる。「取り組みを検討している」と合わせると、実に95.1%の企業が実際に取り組むか、検討しているとの結果になった。

続けて「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合が多かったのが建設業（37.8%）である。ロボットやドローンなどICT技術の活用や3D設計の導入、さらに得られた情報をAIで解析することで熟練技術者の減少にも対応していけるだろう。そうした業務効率化や省力化、新しいビジネスモデルの開発などが、建設業では特に「建設DX」と呼ばれ、注目されている。慢性的な人手不足や労働者の高齢化と技術継承が課題とされ、デジタルによる解決策が模索されてきた業界であるが、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みが大手企業を中心に積極的に取り組まれている状況がうかがえる。

このように、それぞれの業種ごとの特性や課題を背景に、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みがさらに広がろうとしている。

【主要業種別】デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況



(※) 業種別で回答数が30社以上のものを抽出して比較検討した  
調査期間: 2021年8月10日～10月13日



## 1-5. デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由

1-3で、デジタルトランスフォーメーションについて「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業は74社、必要性を感じている企業の中では18.6%に及んだ。その理由について聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「対応する時間の余裕がない」の39社で、回答企業中では52.7%に及んだ。次いで多かったのが「対応する経済的な余裕がない」の31社（回答企業中41.9%）であった。デジタルトランスフォーメーションに取り組むためには、経営層の意思決定のみならず、具体的にデジタル環境の整備や推進体制の構築などをしなければならない。それでもこの取り組みは重要であることから、経済産業省の「DX推進指標」や同業他社の成功事例等を参考にしつつ、効率的な進め方を検討していく必要があるだろう。

また、「対応する人材がない」（23社、回答企業中31.1%）も切実な問題である。デジタルトランスフォーメーションの推進には、単にデジタル技術に強い人材が

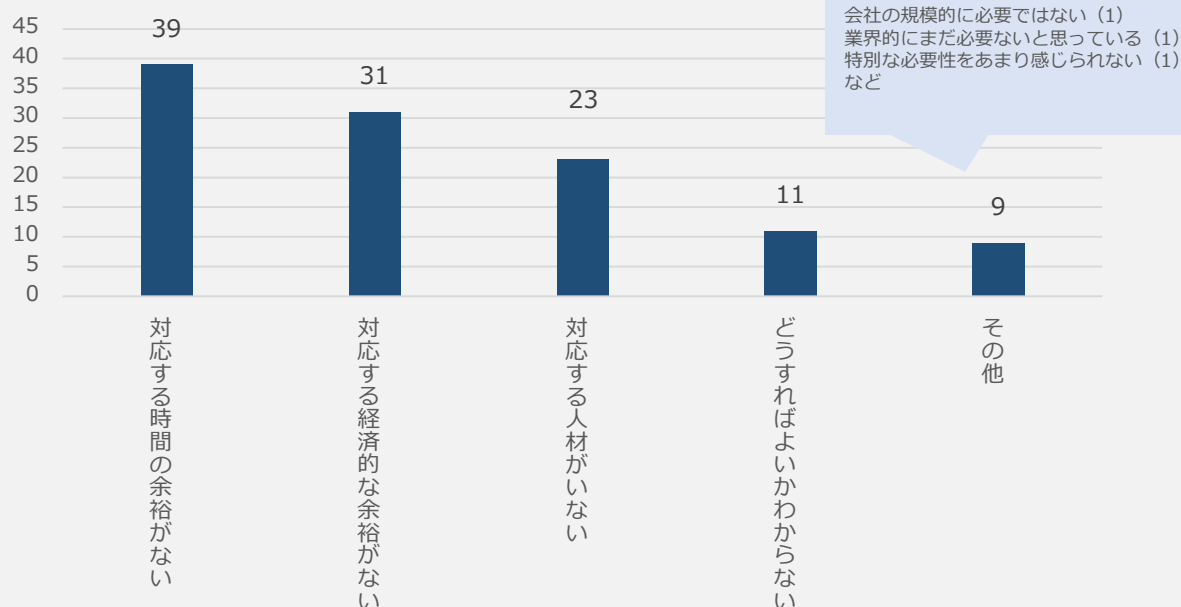
得られれば良いだけでなく、この改革に対応し、組織改革や戦略立案に携わる人材の育成も重要な課題となる。

「どうしたらよいかわからない」（11社、回答企業中14.9%）という企業は、必要性については理解していても、自社の事業との関わりや取り組みを行うことによるメリットやデメリットが具体的にイメージができていない可能性がある。

デジタルトランスフォーメーションについて必要性を感じながらも取り組めていない状況に対しては、国や関係機関も成功事例をパターン化して共有しやすくすることや、推進に向けた補助金や専門人材の供給など、具体的な、継続的な支援策が重要である。

また、次ページ以降ではデジタルトランスフォーメーションに取り組む企業の進捗状況や取り組む上での成果、課題について整理している。こうした他社事例を参考にしながら、自社の取り組みについて検討してみてはいかがだろうか。

デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由（複数回答可）（n=74）



## 2. デジタルフォォーメーションの取り組み結果について

経済産業省の「DXレポート」は、2025年までにデジタル化やデータ活用に向けた既存のシステムの問題を解決し、業務システムにとどまらず経営改革に着手しなければ、デジタル競争の市場から取り残されてしまうと警鐘を鳴らしている。それは大企業のみならず中小企業にも言えることで、少しでも早い段階から問題を意識し、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みを進めることが重要だと言える。そして報告書が発表された2018年と2025年の中

間地点を迎えようとする今、具体的にはどんな取り組みが行われているのだろうか。

前パートでは認知、必要性の意識、取り組み状況について整理したが、ここでは実際に取り組んでいる企業がどの程度進んでいるのか、さらには、その成果や課題についての検証も試みた。

### 2-1. ステップごとの取り組み結果

デジタルトランスフォーメーションへの取り組みについては、各企業が置かれている経営環境や業務内容、経営者の問題意識などにより違いはあるだろう。それでも問題意識を持った段階から徐々に進み、実際の業務改革に至るまでのステップがある。

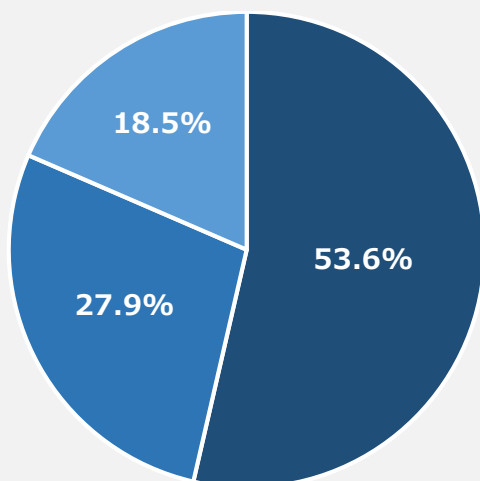
このステップを以下の3段階に分け、各企業の自社評価について聞く調査を行った。

現状では、デジタルトランスフォーメーションへ移行する準備段階とも言えるステップ1（意識改革：DXに向けたデ

ジタル化の推進）の段階だと回答する企業が53.6%、取り組んでいると回答した企業の半数以上となった。次いでステップ2（情報活用：デジタル化の推進により得られた情報の利活用）と回答したのが27.9%、事業改革まで進んでいると回答した企業は18.5%にとどまっていることがわかった。

このように、多くの企業がデジタルトランスフォーメーションの意味する「変革」への準備段階にあると言える。よりスピード感をもって対応していく必要があるだろう。

ステップ毎の取り組み結果 (n=140)



- 【ステップ1（意識改革）】  
DXに向けたデジタル化の推進
- 【ステップ2（情報活用）】  
デジタル化の推進により得られた情報の利活用
- 【ステップ3（事業改革）】  
事業戦略の再構築・新規事業創出



## 2-2. デジタルトランスフォーメーションによる成果

続いて、デジタルトランスフォーメーションに取り組んだ企業は、どのような成果が得られたのかを紹介する。

具体的な回答があった中で最も多かった結果は「社内のデジタル環境改善」の26社、次いで「デジタル化による業務効率改善」の24社、「営業活動のデジタル化」の16社などが続いた。これら上位の結果からは、社内や業務のデジタル化が進み、さらに効率化が進んでいると回答する企業が多かったことがわかる。

上位の結果について、ステップごとに見てみると、「社内のデジタル環境改善」はステップ1での回答が、「デジタル化による業務効率改善」はステップ2で、「営業活動のデジタル化」はステップ3での回答が多いことがわかる。

デジタル化に取り組むことにより業務環境の改善が、さら

に得られた情報の利活用を進めることができれば業務効率の改善に、さらに事業戦略の再構築や新規事業創出の検討段階まで進んでいる企業では、営業活動にも着手している姿がうかがえる。

しかし、これら具体的な回答以外で、圧倒的に多かったのは「具体的な成果はなし」であった。これら取り組みを行っていても、その成果について実感できずにいる企業が多数派となっている。デジタルトランスフォーメーションは明確なゴールやマニュアルのあるものではないため成果が見えにくい可能性があるが、企業ごとに地道な取り組みを進めていくことが肝要であることは間違いない。

デジタルトランスフォーメーションの成果 (n=140)

|                 | 全体<br>回答 | STEP1【意識改革】<br>DXに向けた<br>デジタル化の推進 | STEP2【情報活用】<br>デジタル化の推進により得<br>られた情報の利活用 | STEP3【事業改革】<br>事業戦略の再構築・<br>新規事業創出 |
|-----------------|----------|-----------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| 具体的な成果はなし       | 54       | 70.4%                             | 14.8%                                    | 14.8%                              |
| 社内のデジタル環境改善     | 26       | 61.5%                             | 26.9%                                    | 11.5%                              |
| デジタル化による業務効率改善  | 24       | 41.7%                             | 50.0%                                    | 8.3%                               |
| 営業活動のデジタル化      | 16       | 18.8%                             | 31.3%                                    | 50.0%                              |
| 意識改革・ITリテラシー向上  | 8        | 25.0%                             | 50.0%                                    | 25.0%                              |
| 売上拡大            | 6        | 50.0%                             | 33.3%                                    | 16.7%                              |
| 事業改革            | 4        | 25.0%                             | 25.0%                                    | 50.0%                              |
| コミュニケーションのデジタル化 | 1        | 100.0%                            | 0.0%                                     | 0.0%                               |
| デジタル活用による認知度向上  | 1        | 100.0%                            | 0.0%                                     | 0.0%                               |

調査期間:2020年8月17日～2021年10月13日

## 2-3. デジタルトランスフォーメーションによる課題

前ページと同様に、デジタルトランスフォーメーションに取り組む企業の課題を調査した。

具体的な回答が得られた中で最も多かったのは「社内の意識不足」の12社、次いで「ITリテラシーが低く教育が必要」の11社であった。デジタルトランスフォーメーションへの取り組みを進める中で、経営者のけん引はもちろんのこと、それを遂行する社員の実践力が重要になる。意識面、技術面それぞれの社員教育の重要性が浮き彫りになった。そしてこの課題は、ステップ1、つまりデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの初期段階で多くの経営者が直面する課題であるとも言える。少しでも早い時期から、方向性の検討とともに実施体制や社員の能力向上が重要になることがわかる。

その他、「セキュリティ環境が脆弱(ぜいじゃく)」(7)、「コストがかかってしまう」(6)などが続いたが、回答には「思うような成果がでない」(5)、「どう進めるかわからない」(3)、「取り組み中のため、まだ課題が見えない」(3)など、取り組み自体に迷いや懸念を抱いている経営者がいることもわかった。さらに、この課題について問う設問でも、「具体的な課題はなし」の回答が多く見られた。実際にデジタルトランスフォーメーションに取り組みながらも、具体的な課題についてイメージするところまで至っていない可能性がある。

デジタルトランスフォーメーションは企業によりその内容や進め方はさまざまであるが、目的やゴール設定の明確化や実施体制の構築、人材育成など多岐にわたる配慮が、経営者には求められることになる。

デジタルトランスフォーメーションの課題 (n=132)

|                    | 全体<br>回答 | STEP1【意識改革】<br>DXに向けた<br>デジタル化の推進 | STEP2【情報活用】<br>デジタル化の推進により得<br>られた情報の利活用 | STEP3【事業改革】<br>事業戦略の再構築・<br>新規事業創出 |
|--------------------|----------|-----------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| 具体的な課題はなし          | 56       | 58.9%                             | 28.6%                                    | 12.5%                              |
| 社内の意識不足            | 12       | 50.0%                             | 25.0%                                    | 25.0%                              |
| ITリテラシーが低く教育が必要    | 11       | 54.5%                             | 27.3%                                    | 18.2%                              |
| セキュリティ環境が脆弱(ぜいじゃく) | 7        | 28.6%                             | 57.1%                                    | 14.3%                              |
| コストがかかってしまう        | 6        | 66.7%                             | 33.3%                                    | 0.0%                               |
| デジタル人材不足           | 5        | 20.0%                             | 20.0%                                    | 60.0%                              |
| 思うような成果がでない        | 5        | 80.0%                             | 20.0%                                    | 0.0%                               |
| 時間がかかってしまう         | 5        | 40.0%                             | 40.0%                                    | 20.0%                              |
| 社内環境が煩雑、複雑で実施が難しい  | 5        | 80.0%                             | 0.0%                                     | 20.0%                              |
| 社外、取引先との対応が難しい     | 4        | 50.0%                             | 25.0%                                    | 25.0%                              |
| どう進めるかわからない        | 3        | 66.7%                             | 0.0%                                     | 33.3%                              |
| 取り組み中のため、まだ課題が見えない | 3        | 33.3%                             | 0.0%                                     | 66.7%                              |
| コミュニケーション不足        | 2        | 100.0%                            | 0.0%                                     | 0.0%                               |
| アナログ文化が残っている       | 1        | 100.0%                            | 0.0%                                     | 0.0%                               |
| データの活用方法がない        | 1        | 0.0%                              | 100.0%                                   | 0.0%                               |
| データ化が難しい           | 1        | 0.0%                              | 100.0%                                   | 0.0%                               |
| 既存システムの問題          | 1        | 100.0%                            | 0.0%                                     | 0.0%                               |
| 効果測定が難しい           | 1        | 0.0%                              | 0.0%                                     | 100.0%                             |
| 売上に繋がらない           | 1        | 100.0%                            | 0.0%                                     | 0.0%                               |
| その他                | 2        | 50.0%                             | 50.0%                                    | 0.0%                               |

調査期間:2020年8月17日～2021年10月13日

### 3. 今後の展望と課題

#### ○中小企業のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの実態

デジタルトランスフォーメーションが注目を集めるようになってから約3年、そして経済産業省が「DXの崖」と命名し、それまでにデジタルによる経営環境の改革を済ませなければ競争に勝ち残ることができないとする時期（2025年）まで約3年となった。我々の日本経済はいま、デジタル環境への対応という大きな変化の真ただ中にいる。それは企業の大小や業種に関わりなく対応を迫られている。そのデジタルトランスフォーメーションに対する中小企業の認識や取り組みは、この1年でさらに進化したと言えるだろう。認知状況はもちろん、必要だと感じる企業のうち、取り組みを進める企業、検討中の企業が占める割合が増加した。デジタル化が進む社会の変化に自社も対応し、改革を進めようとする意識が広がっていることがうかがえる結果であった。

一方、デジタルトランスフォーメーションに取り組む中で感じた成果と課題を問う設問では、最も多い回答が「なし」というものであった。また課題として社員の意識改革やITリテラシーと回答する企業が多かったことから、デジタルトランスフォーメーションは経営者の意識だけでなく、実際に運用する社員を巻き込んだ全社体制で取り組むべきものであり、実施体制をいかに強固なものにするかが成功の鍵でもあると言える。

次号では、課題として多く挙げられた「中小企業のDX人材」に焦点を当てて、調査結果をお伝えしたい。

#### ○社会変化への嗅覚と対応力を

日本経済が力を失ったと言われて久しい。バブル崩壊後の経済低迷期はよく「失われた20年」と呼ばれる。その後、アベノミクスによる成長戦略では慢性的なデフレ状況からの脱却が図られたが、新型コロナウイルス感染症の拡大はその勢いを鈍らせた。そして今、注目されている論点に、「日本の平均年収が30年横ばい」がある。格差の拡大や低成長、国際競争力低下などに加え、低成長期の投資低迷や生産体制の構造改革遅れなどの要因が考えられる。

岸田新政権は、強い中間層の拡大に向けた賃金増が必要としているが、そのためには企業側にもますますの生産性向上、業務効率化、そして価値創造が求められることになる。ここで活用できるのがデジタルトランスフォーメーションである。自社の周辺のみならず、日本全体が、そして世界が変わろうとしている中で、どんな変化に対応していけるかが、今後の価値創造を占うことになるからである。

また、成長戦略のひとつとして国が注目しているのがグリーン領域である。世界的に注目されている脱炭素への取り組みはもちろん、それに関連する環境対策への取り組みは、新たな市場としても注目されている。またそうした取り組みを行うこと自体が企業価値を高め、またペーパーレスやテレワークへの取り組みは環境対策や多様性への配慮にもつながるだろう。

我々はデジタル化への対応のみならず、社会のさまざまな変化の中で生きている。こうした社会変化への嗅覚と対応力が、大企業のみならず中小企業にも今、求められている。

#### ◇ブルーレポートmini次号予告◇

##### 12月号「中小企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）DX人材」

ビジネスモデルの変革を実現するデジタルトランスフォーメーション。本誌で認知度や必要性を調査したので、次号では実際に中小企業がどのような取り組みを実施しているか、また、昨今注目を浴びているDX人材についてまとめる。