

令和三年

中小企業経営者の実態

FOR SOCIAL VALUE

- BLUE REPORT -

2021 年版

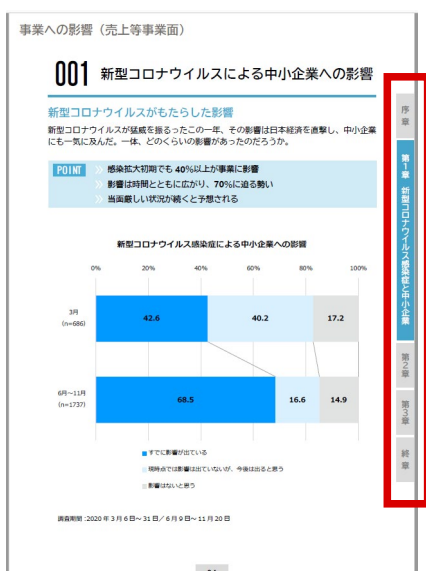
株式会社フォーバル編

本書の使い方

赤枠のアイコンをクリックして、しおり機能を表示させると、見たいページをクリックすれば該当ページにジャンプします。是非ご活用下さい。

※閲覧環境によってはしおり機能が表示されないこともあります。

「>」をクリックすると折りたたまれている項目がすべてが表示されます。



第1章 新型コロナウイルス感染症と中小企業

001	新型コロナウイルスによる中小企業への影響	34
002	新型コロナウイルスの影響を受けている業種	36
003	主要業種の新型コロナウイルスによる影響の検証	38
004	新型コロナウイルスは中小企業にどんな影響をもたらしたか	40

目次や本文でも赤枠の箇所をクリックすると、該当ページにジャンプします。是非ご活用下さい。

※閲覧環境によってはジャンプしないこともあります。

目次

本書の使い方	2
--------	---

序章

中小企業が支える未来の日本のために	7
ブルーレポート 2021 の狙い	8
経済環境	9
社会環境	14
情報環境	18
その他外部環境	21
日本の未来と中小企業	25
本レポートの概要	28
フォーバルグループ中小企業経営者アンケート 実施概要	31

第 1 章 新型コロナウイルス感染症と中小企業

001 新型コロナウイルスによる中小企業への影響	34
002 新型コロナウイルスの影響を受けている業種	36
003 主要業種の新型コロナウイルスによる影響の検証	38
004 新型コロナウイルスは中小企業にどんな影響をもたらしたか	40
005 資金残高の現状	42
006 新型コロナウイルスと中小企業支援	44
007 どんな支援が求められているか	46
008 ニューノーマル（新常態）に向けた課題	48
009 今だからこそ考えるべき BCP（事業継続計画）	50
010 BCP（事業継続計画）の認知度	52
011 「もしものとき」への対策はしているか	54
012 新型コロナウイルスと中小企業のこの一年	56

第2章 新しい働き方・新しい職場の在り方

013	新型コロナウイルスで変わる働き方	59
014	新型コロナウイルスと働く環境の変化	61
015	中小企業と働く環境の変化	63
016	新型コロナウイルスで加速するテレワーク導入	65
017	中小企業とテレワーク	68
018	テレワークを社内では実施している割合	70
019	テレワークと業務効率化	72
020	テレワークの効率（良い面、悪い面）	74
021	テレワークを導入するつもりがない理由	76
022	いつでもどこでも働ける環境への意識	78
023	今後テレワークを実施する上での課題	80
024	職場環境や労働規約に変化は	82

第3章 中小企業と生産性向上

025	IT 導入状況とその効果	85
026	IT が効果を生む業務領域	87
027	今後も IT 導入を進めていくか	89
028	IT 人材は今後必要か	91
029	属性別・IT 人材は今後必要か	93
030	デジタル化とペーパーレス対応	95
031	生産性向上への6つのステップ	97
032	実際の取り組み状況	100
033	生産性向上に取り組む上での課題	102
034	情報の利活用はしていますか（情報活用社会に向けて）	104
035	情報の利活用により効果があったこと	106
036	生産性向上に向けた課題	108

 01	企業紹介 01 有限会社 五島製作所	110
 02	企業紹介 02 株式会社 カナエキモノハーツ	112
 03	企業紹介 03 株式会社 おきなわ物産センター	114

終章 デジタルトランスフォーメーション（DX）とその先の未来

037	IT 導入から DX へ～加速するビジネス環境の変化～	117
038	新型コロナウイルスが加速させる DX	119
039	中小企業の未来を変える DX	121
040	中小企業の DX 認知度	123
041	DX の必要性についての意識	125
042	中小企業の DX に向けた取り組み内容	127
043	ビジネス環境の変化への対応	129
044	DX がもたらす未来の姿	131
045	新しい社会のカタチと中小企業の力	133

 04	企業紹介 04 ニッカル商工 株式会社	135
 05	企業紹介 05 株式会社 国定電機	137
 06	企業紹介 06 株式会社 コウズ	139

参考資料	141
------	-----

序章

Introduction

ご挨拶

中小企業が支える未来の日本のために
ブルーレポート 2021 の狙い

はじめに

経済環境

社会環境

情報環境

その他外部環境

日本の未来と中小企業

レポート概要

本レポートの概要

フォーバルグループ中小企業経営者アンケート実施概要

中小企業が支える未来の日本のために

平素は大変お世話になっております。このたびは『For Social Value Blue Report 2021』をご覧いただきありがとうございます。

「企業とは環境適応業である」。古今東西いろいろな方が発してきた言葉ですが、この1年間ほど強く実感したことはないかもしれません。新型コロナウイルス感染症対策が台風の目となり、テレワーク、働き方改革、IT活用がいままで以上に急速に進みました。

また我が国では首相も変わりました。昨年9月に菅義偉内閣が発足して以来、国の企業政策も少しずつ変化する兆しを見せています。中でも「日本の生産性を中小企業が下げている」「中小企業中心の産業構造を見直さなければならない」という論調が高まっていることは、看過できません。

私は、逆に生産性が低い中小企業にこそ、日本の伸びしろがあると考えています。そのためのキーとなるのが、DX（デジタルトランスフォーメーション）です。これから中小企業は、DXという新しい環境変化に適応していく必要があるのです。DX化はこれまでのIT化と違い、単にデジタル化を進めるのではなく、デジタル技術によってビジネスや生活そのものを変革していくことが目的です。「変化」ではなく「変革」ですから、従来の考え方ややり方では通用しない場面も多いでしょう。会社に「新しいあたりまえ」を積極的に取り入れていく必要があるということです。

しかし、具体的にどうやってDX化を進めていけばよいのか、見えている会社はまだ少ないと思います。「次世代経営コンサルタント」集団であるフォーバルグループは、そのための水先案内人として貢献したいと願い、中小企業の現状を調査し、本白書を編纂いたしました。元となるデータは、メンバーがお客様先へ定期訪問する中で、一軒一軒対面ヒヤリングしたものです。リアルな中小企業経営者の声を集め、その集計結果を分析、考察することで、新型コロナウイルスと闘いながら、働き方改革や生産性向上、DX化に取り組む中小企業のリアルな実態が見えてきました。

日本の会社の99.7%は中小企業です。DX時代においても、この国の経済を創り、社会を支えていく存在であると、私は確信しています。本書で紹介する調査結果が、中小企業の現状を知り、これから自社が向かうべき方向性を見出すための一助となれば本望です。

2021年5月1日

株式会社フォーバル 代表取締役会長

大久保秀夫



ブルーレポート 2021 の狙い

新型コロナウイルスの感染拡大にともなう経済の大打撃に見舞われた 2020 年度は、日本のみならず世界にとって激動の一年となりました。そして今、私たちは時代の大転換に立ち会おうとしています。

1 回目の緊急事態宣言が発令された時期には、GDP が戦後最大の下げ幅となりました。その後は反動で戻したものの、感染の収束はいまだ見通せないことから、経済の回復にはまだまだ時間がかかると見られています。

しかしビジネス環境は大手企業を中心にこの一年で大きく変わりました。感染予防の観点からテレワークを導入する企業が増え、デジタル化、オンライン化が進んでいます。そうした変化に対応するため、ペーパーレスの取り組みや多様な働き方を導入する企業も増えました。巣ごもり需要を受けて、電子商取引の市場は拡大し続けています。社会は困難に直面しつつも、新しいビジネス環境、新しいライフスタイルへと着実に進化しています。

一方で、中小企業の実態はどうでしょうか。デジタル化に対応する企業が増えても、それが生産性向上につながっているのでしょうか。またサイバー空間とフィジカル空間の融合を目指す社会の変化に、どのくらい適応できているのでしょうか。企業が生き残るためには、困難な状況でも回復できる力（レジリエンス）とともに、社会の変化に適応し、変革する力が求められています。そして時代が大きく進もうとしている今こそ、その挑戦を行う時だと言えるでしょう。

日本経済を支えているのは、企業の数で言えば 99%以上を占める中小企業です。中小企業が輝いてこそ、日本の未来は明るくなります。この困難な時代を乗り切るためには何をすればよいのか、そうした問題意識からこのレポートの制作が始まりました。

ブルーレポートは過去 2 回にわたり、中小企業の経営課題についての調査を行いました。第 3 弾となる今回はさらに踏み込んで、変わる社会を前に、また未来を創るために、中小企業は何をしていけばよいのかを考えていきます。

本レポートは、そうした昨今の中小企業が置かれている状況や課題にフォーカスし、その実態を把握したうえで、解決に向けた糸口を探るものです。

2021 年 5 月 1 日

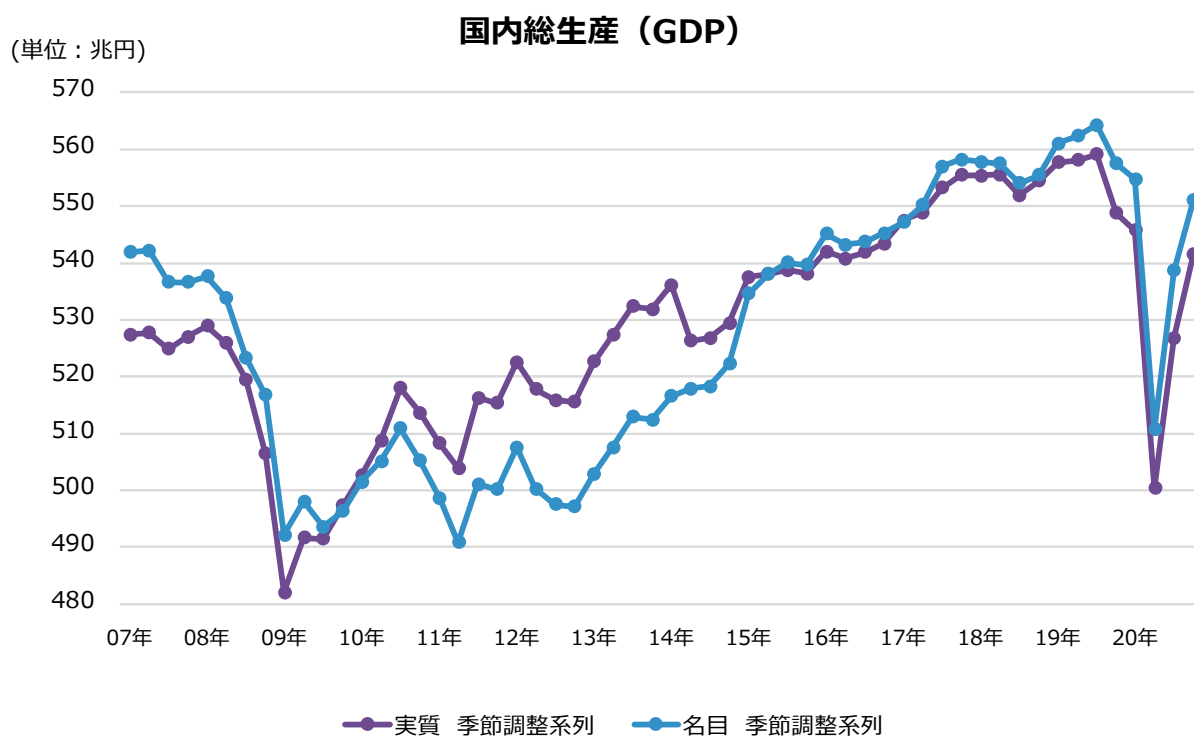
ブルーレポート 2021 編集部

経済環境

中小企業を取り巻く経済環境は、近年ではリーマンショック時に底をうち、その後はアベノミクスと呼ばれた経済対策によるデフレ脱却基調により約10年にわたる回復期を迎えた。しかし徐々にその勢いにも陰りが見え始め、2018年以降は景気が後退局面へ、さらに2020年に入ると新型コロナウイルスの感染拡大にともない、一気に悪化に向かった。ここでは主要な経済指標とともに、日本経済のこの一年を振り返る。

実質国内総生産（GDP）に見る2020年の経済

このグラフは国内総生産（GDP）を名目、実質の双方で示したものである。名目GDPとは一定期間に国内で生産されたモノやサービスの合計額のことで、実質GDPはそれから物価変動による影響を除いた額。2010年代は緩やかな回復基調が続き、経済全体として復活に向けた流れができていたが、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大にともない、一気に悪化したことがわかる。



資料：「国民経済計算（GDP）」（内閣府）に基づきフォーバルグループ作成

2020年の内訳を見ると、1回目の緊急事態宣言が発出された時期と重なる4－6月期に一気に悪化している。内閣府が8月17日に発表した速報値によると、物価変動を除いた実質値で1－3月期のマイナス7.8%、年率換算（※1）では前年比マイナス27.8%となり、戦後最大の落ち込みになった。近年ではリーマンショック後の2009年1－3月期の年率

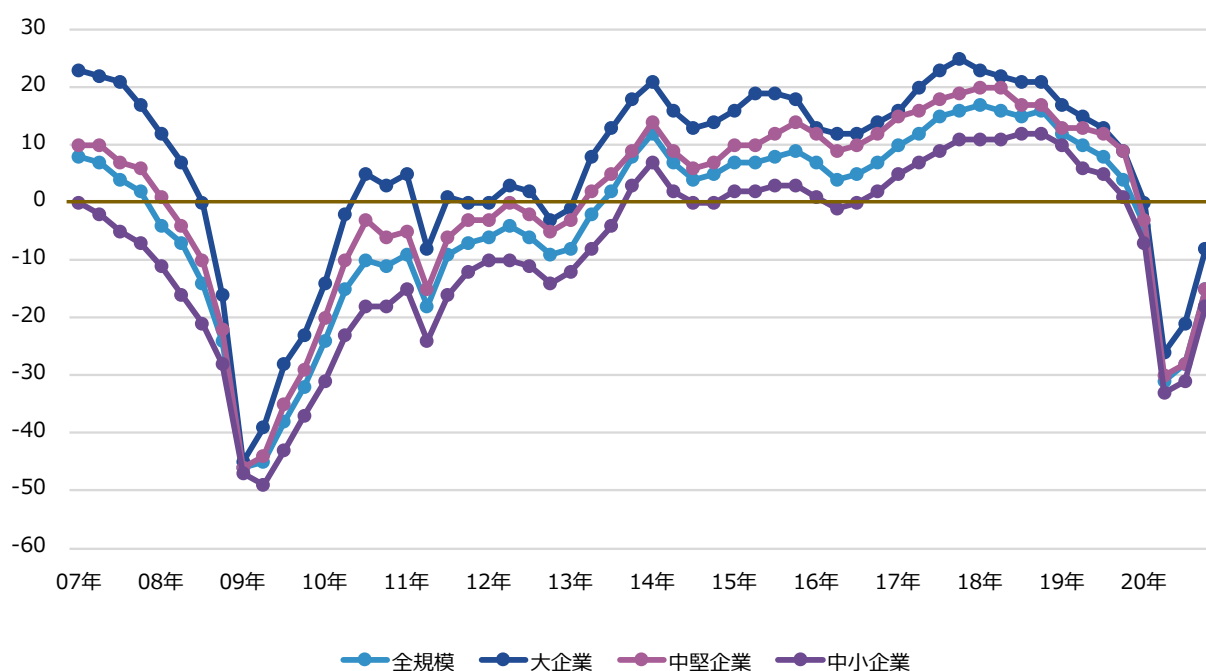
換算・前年比がマイナス 17.8%であったのと比較すると、新型コロナウイルスの感染拡大による影響の大きさがわかる。

その後、7－9月期は4－6月期の落ち込みの反動で高い伸びを示し（4－6月期比0.5%増、年率換算21.4%増、速報値）、10－12月期も同様にプラス成長となったが、新型コロナウイルス禍前のGDPの水準には届いていない。2020年通年では4.8%減となり、2009年以来、11年ぶりのマイナス成長となった。

景況感

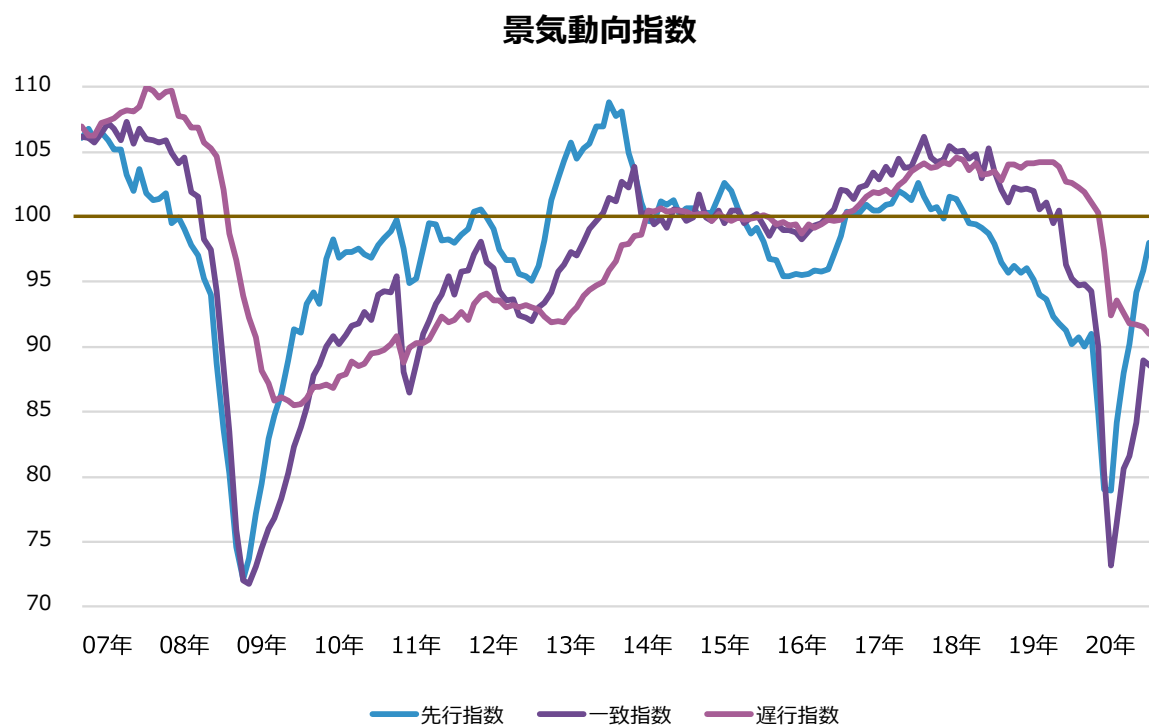
続けて景況感について見てみたい。企業の景況感を示す指標の日銀短観の業績判断DI（Diffusion Index、景気が良いと感じる企業の割合から、悪いと感じる割合を引いたもの）は、リーマンショック時に悪化し、さらに東日本大震災でも落ち込みを見せたが、ここ数年はおおむね良好で推移してきたことがわかる。景気の落ち込みが見え始めた2018年後半以降、悪化し始めていたところに新型コロナウイルスの感染が拡大し、2020年3月期調査ではマイナス4、6月調査ではマイナス31、9月がマイナス28と大きな落ち込みになった。12月調査ではマイナス15まで持ち直したものの、新型コロナウイルス禍前の状況には戻っていない。また12月期の中小企業に限ってみればマイナス18であり、全体平均よりも低い結果となっている。

短観・業績判断DI



資料：「日本銀行全国短観・判断項目（業況）（四半期）」に基づきフォーバルグループ作成

同様に、内閣府が毎月公表している「景気動向指数（※2）」を見ても、その傾向は同じである。2020年は各指標とも4月期、5月期に落ち込み、その後秋にかけて徐々に拡張局面に至っている。景気の転換点が見やすい「一致指数」を見ると、5月期に73.2の最低値となったものが、その反動で6月期は76.5、7月以降は80台で推移し、景気が徐々に回復していることが示されているが、全体としてはコロナ禍前の状況には戻っていない。

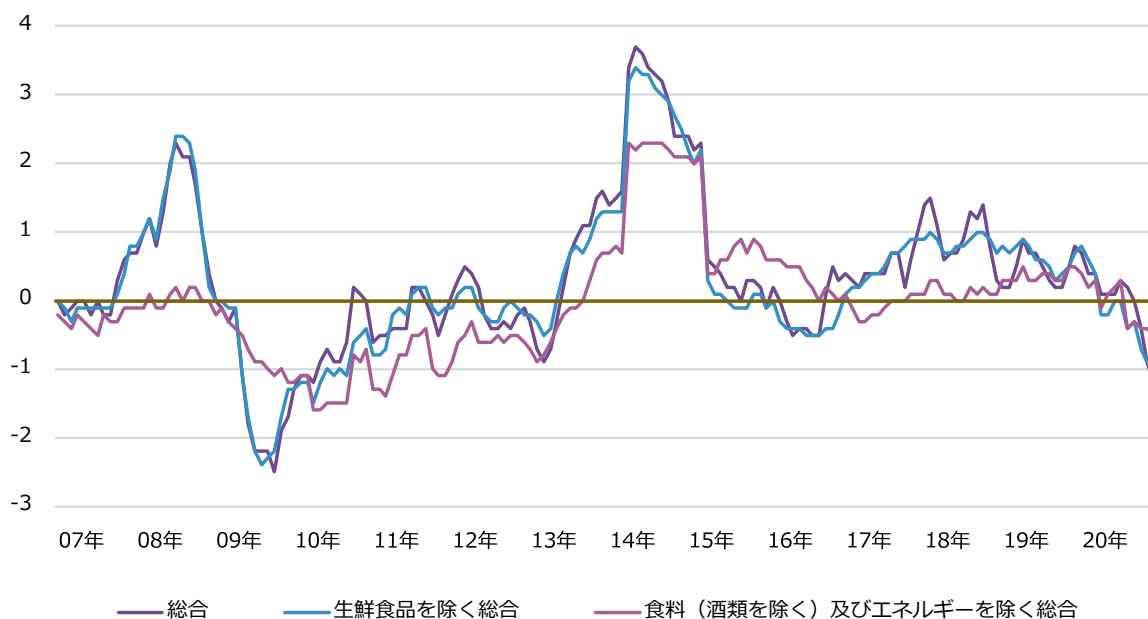


資料：「景気動向指数」（内閣府）に基づきフォーバルグループ作成

さらに、新型コロナウイルスの感染が拡大することにより、個人消費に大きな影響が出たと言われている。ここでは総務省の消費者物価指数の動きからこの一年を振り返ってみたい。

リーマンショック後の景気回復をめざし、第2次安倍政権下の2013年4月に「インフレターゲット（物価上昇率の目標）」が2%と設定され、2014年から2015年にかけて高い結果となっていたが、その後は低迷を続け、足元で0%前後で推移していた。

消費者物価指数（CPI）前年同月比



資料：「消費者物価指数」（総務省統計局）に基づきフォーバルグループ作成

そんな中で発生した新型コロナウイルスの感染拡大により外出制限が進むと消費動向も悪化、11月や12月期は総合でマイナス1%前後を推移している。

このように、各指標が示すのは、新型コロナウイルスの感染拡大にともなって国内経済は2020年4～5月頃一気にダメージを受け、その後は反動で盛り返しつつも、コロナ禍前の状況には至っておらず、依然として厳しい状況が続いていることである。このウイルスの収束が2021年4月現在では見通せないため、今後もこの傾向が続くと予想される。

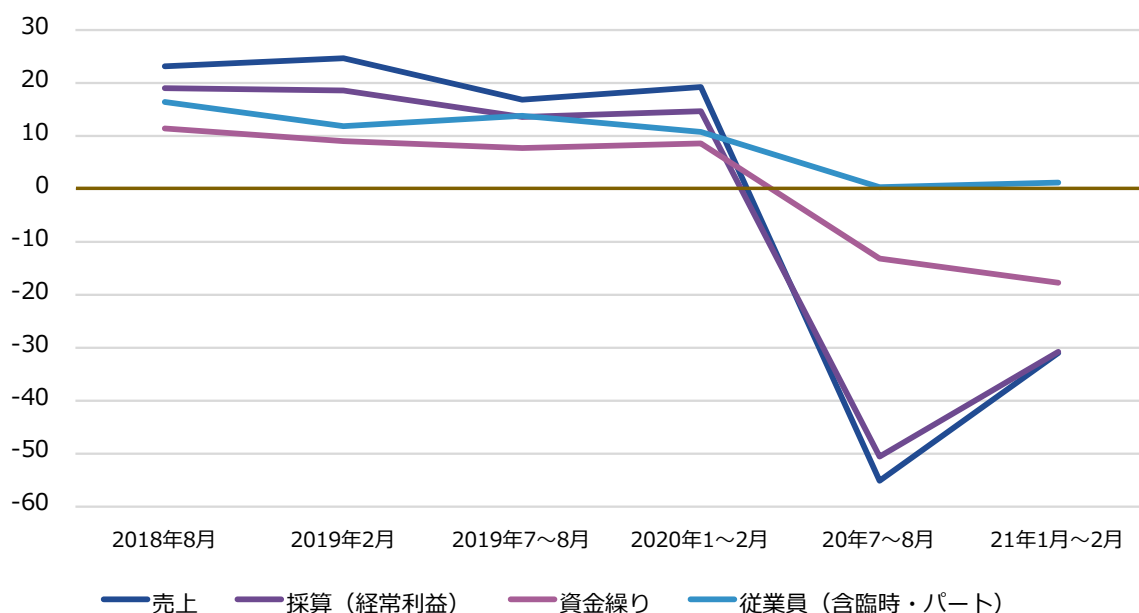
中小企業の景況感

ここまで日本経済全体の傾向を見てきたが、中小企業の動向にも注目してみたい。

以下は、フォーバルグループが2018年から継続している中小企業アンケート調査において、前年同時期と比較して売上や経常利益等の増減状況について定期的に質問しているものである。各項目で「増加」「不変」「減少」を聞いており、「増加」から「減少」の割合を引いたDI値にて以下のグラフを作成している。

まず売上、採算（経常利益）については、2018年、2019年ともにおおむね20%前後で推移している。2020年は多くの企業が「減少」と回答した結果を受け、7～8月期にはマイナス50前後となった。その半年後の2021年1～2月期には回復基調が見られるが、それでもマイナス30前後となっている。依然として厳しい状況が続いていることがわかる。その他、資金繰りも悪化しているが、売上や採算と比べると急激な下がり方は示していない。

中小企業 業況DI推移



2018年度フォーバル調査(第2回・第5回) / 2019年度フォーバルグループ調査(第1回・第4回)
2020年度フォーバルグループ調査

従業員数についてもなだらかな下げ幅となっている。この一年にわたり行われた国や関係機関からの融資や給付金、各種支援が功を奏していることがうかがえる。

中小企業向けの支援としては、国による持続化給付金その他、自治体からの時短営業への協力金や家賃補助、各種補助金・助成金、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫などによる公的融資など幅広い支援が実施されてきた(006)。2021年に入ってから業態・事業・業種転換や事業再編等に向けた事業再構築補助金もある。こうした支援を活用したことで、2020年は倒産件数が低水準に抑えられた側面もあるだろう(012)。

しかしながら、全体を通せば中小企業の経営環境は必ずしも良いとはいえず、このまま新型コロナウイルスの影響が続けば経営へのダメージも続くことになる。

(※1) 3カ月間の状況が一年間続いたら前年と比較してどうなのかを見る数値

(※2) 景気に関連する生産活動、金融、消費から物価など、さまざまな指標をもとに指数を出す。

CIとDIの2つの指標がある。CI(Composite Index)はさまざまな統計結果を活用してひとつの指標を作成する。一方のDI(Diffusion Index)は前年度比較で増加・不変・減少に分類し、その割合から算出する指数。ここでは景気変動の大きさやテンポ(量感)を示すCIで変化を示している。また、グラフにある「一致指数」とは現況とほぼ一致している指標で、企業利益や求人倍率などの11の指標を合成して作成される。「先行指数」とはその一致指数から数カ月前に変動するとされるもので、主に景気の予測に活用し、東証株価指数や実質機械受注など12の指標で合成する。「遅行指数」は現況に遅れて動く指数のことで、事後的な確認に用いる。実際の経済活動の結果としての完全失業率や法人税収入、消費者物価指数などを合成して作成される。

社会環境

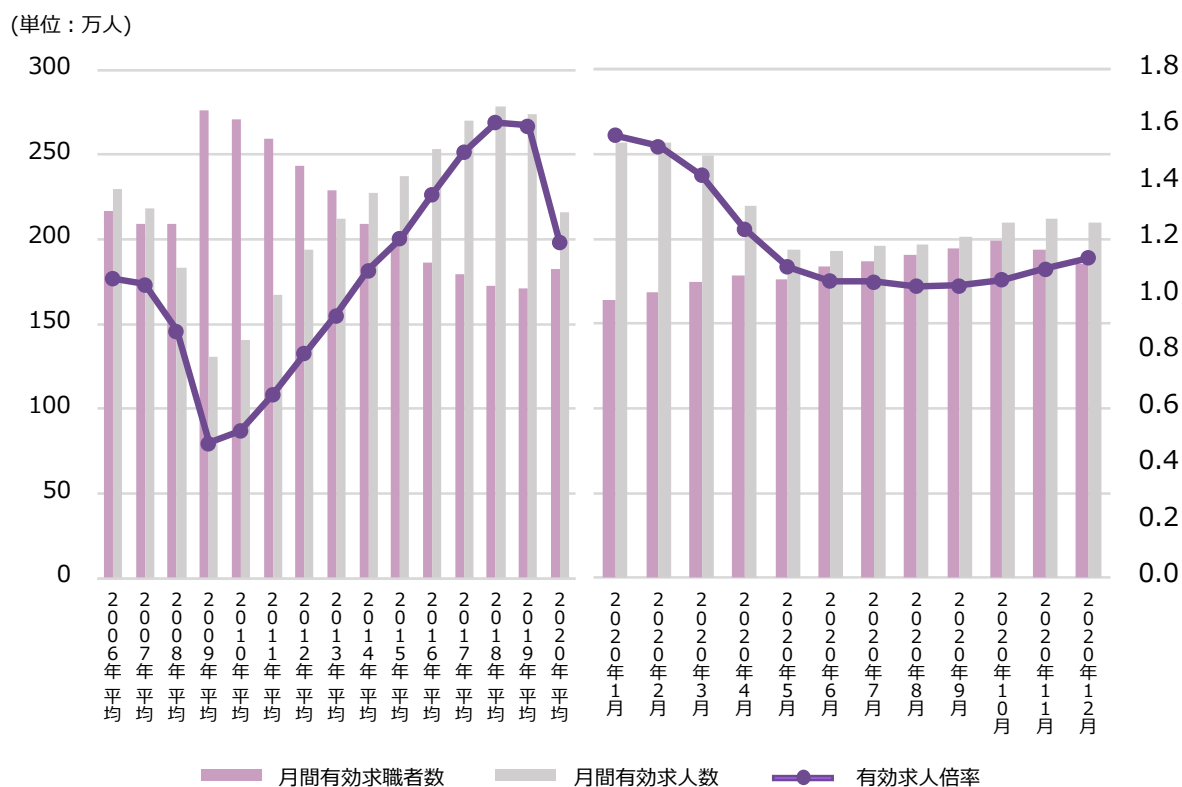
ここでは中小企業を取り巻く環境変化のうち、日本社会の変化、特に労働市場や新しい働き方に注目し、整理してみたい。

新型コロナウイルスの感染拡大と雇用情勢

近年の生産人口の減少や慢性的な人手不足の状況を踏まえ、人材確保は中小企業の経営課題として定着してきた印象がある。新型コロナウイルスの感染拡大は労働市場にどのような影響をもたらしたか。

下のグラフは、厚生労働省の「求人、求職及び求人倍率の推移」である。2008年のリーマンショック後に有効求人数は減少し、有効求職者数は増加、有効求人倍率も急激に下がったが、その後は徐々に回復基調を示し、2018年以降は有効求人倍率が1.6倍前後を示すに至った。

【他調査】 求人、求職及び求人倍率の推移



資料：「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」（厚生労働省、令和3年3月）に基づきフォーバルグループ作成

しかし、新型コロナウイルスの感染拡大は労働市場にも大きな影を落としている。2020年平均では有効求人数が大きく減少、さらに有効求人倍率も1.2倍にまで低下した。

その変化を2020年に絞って見てみると、日本国内で感染が拡大し、さらに1回目の緊急

事態宣言が発令された4月から5月にかけて有効求人数、有効求人倍率が急速に低下していることがわかる。しかしその後は横ばいをつづけ、10月以降は多少回復の兆しを見せている。少しずつではあるが、労働市場にも活力が戻ってきていると言えるのかもしれない。また、過去15年全体を見てみると、この度の感染拡大による労働市場への影響は、リーマンショックのときと比べるとダメージが少ないこともわかる。要因としては、国や関係機関による緊急支援が功を奏し、大規模な失業にまで至っていない状況がうかがえる。

働き方改革：中小企業も同一労働同一賃金の施行へ

2019年4月に施行された働き方改革関連法では、「長時間労働の是正」、「多様で柔軟な働き方の実現」、そして「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」の3つの視点に基づき、①時間外労働（残業時間）の上限規制②年次有給休暇の確実な取得③労働時間の客観的な把握④フレックスタイム制の拡充⑤高度プロフェッショナル制度（高プロ）の導入⑥勤務間インターバル制度の普及促進⑦産業医・産業保健機能の強化⑧残業の割増賃金率の引上げ⑨同一労働同一賃金の施行、のポイントが示された。中小企業の場合は、②から⑦については同法の施行とともに、また①については2020年4月から取り組みがすでに開始されている。施行時期が他より遅かった⑧⑨については、⑧の施行時期は2023年4月とされ、⑨についてはいよいよ2021年4月から取り組まなければならなくなった。⑨は上記3つの視点のうち、「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」に該当するものである。国はこの改革の意図について「魅力ある職場環境」づくりであるとし、それにより働く人のワークライフバランスの拡充とともに、働く人の職場への定着も期待できることを挙げている。残業時間の削減や働きやすい環境の整備、多様な働き方の導入を進めつつ、今後はさらに、これまで以上に非正規雇用労働者への公正な待遇の確保も意識していかなければならない。

新しい働き方・新しい職場環境

「魅力ある職場環境」づくりをすることは必要だとしても、企業は利益を生み出し、持続可能な経営をしていかなければならない。残業を減らし、職場環境を整え、かつ多様な働き方を認め、さらには公正な待遇の確保も強く進めていくことになれば、経営側に負担が増え、経営を圧迫する事態を招く可能性もある。

そこで経営者に必要になるのが業務の効率化による労働時間の削減や、多様な働き方を支える仕組みの導入である。そのときにはIT（情報技術）やICT（情報通信技術）ツールの活用が「魅力ある環境づくり」を支える手段になるだろう。

そうした動きは、過去にも中小企業で見られるようになっていたが、その動きに拍車をか

けたのが新型コロナウイルスの感染拡大である。働く人の健康を守るため、テレワークを導入する企業が増え、それが結果的に企業のデジタル化への取り組みにつながっている。新しい職場環境づくりへの挑戦が、日本中の企業で進もうとしている。

新しい働き方に挑戦する企業も増えている。社員の生活事情に配慮した多様な雇用形態を整えることや、働き方自体を変えてしまうことなどである。例えば副業を認める企業が増えていること、ほかにも社員の個人事業主化を進める企業、社員自らが働き方を提案できる企業、1カ月の長期休暇を認める企業なども見られた。職務に応じて人材を雇用し、成果が重視される「ジョブ型」と呼ばれる雇用制度や、働きたいときだけ働く「ギグワーカー」、仕事と余暇を一緒に進める「ワーケーション」などの取り組みにも注目が集まっている。ピンチをチャンスととらえ、果敢に挑戦する姿勢こそ、この時代を生き抜く力になることをこのコロナ禍で多くの中小企業が実感したところだろう。新しい職場環境や新しい働き方が出てくる背景には、社会のさまざまな変化が加速的に進む中での、より効率的で、生産性の高い働き方を目指そうとする企業や働く側の意識の表れとも言える。

ニューノーマル（新常態）とダイバーシティ（多様性）

新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちの生活スタイルを変え、その変化は今後も定着していくといわれている。それは生活様式やビジネスの現場、働き方まで幅広い。テレワークによる在宅勤務、消費行動の変化とECサイトの拡充、デジタル化が可能にする時間と距離を越えたコミュニケーション、日常生活におけるソーシャルディスタンスなど、感染が広がった一年で私たちはさまざまな変化に直面した。

それにともない、企業活動も変化していくだろう。自社の職場環境の見直しや新たなビジネスモデルの構築、オンラインによる営業活動、新たな市場や新たな顧客の獲得、社員の働き方や雇用スタイルの多様化などである。このような取り組みが、社会情勢の変化とともに生まれた新しい生活様式として「ニューノーマル（新常態）」という言葉も生まれた。また、近年の慢性的な人手不足状況や働き方改革の推進にともなう多様な人材の活用、さらには人権意識の広がりから、企業のダイバーシティ（多様性）に触れられる機会も増えた。子育て世代の女性、シニア、外国人、介護をしている人、障がいを持つ人、性的少数者など、多様な人材を雇用すること、またその働く環境の整備が求められるようになった。社員の抱えるさまざまな事情への配慮がなければ、労働条件の不公平感から社員同士の衝突やハラスメントにつながってしまう可能性がある。こうした事態を避けるために、社内での教育や情報共有を通じた理解活動も重要な取り組みである。

一方で、ダイバーシティが進むことでのメリットもある。企業に多様な人材がいれば独自の視点や経験から生まれる新しいアイデアが、イノベーション（価値創造）につながることや、魅力的な職場づくりによって優秀な人材の雇用や社員の定着率の向上なども期待で

きる。こうしたダイバーシティ経営に力を入れることは、企業価値を高める手段として有効だと言えるだろう。

社会情勢や時代の変化に合わせた新しいビジネスの在り方に挑戦することは、強い組織・企業にもつながることになる。

情報環境

私たちが直面するビジネス環境は、この一年で大きく前進したと言えるのではないだろうか。

IT（情報技術）や ICT（情報通信技術）ツールの導入が進み、それにより得られた情報を活用し、経営要素（ヒト、モノ、カネ、時間）がつながるデジタル化によって新たな企業価値を生むことにつながる。私たちが目指す社会像「Society5.0」は内閣府によると「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステム」とされ、個々の企業もこの社会の一員として一步一步着実に前進している。

ここでは、この一年の情報環境の変化から次の時代への示唆を探ることにする。

新型コロナウイルスの感染拡大と情報環境

2020 年に猛威を振るった新型コロナウイルス感染症は、企業の情報環境にも変化をもたらした。感染予防の観点から注目されたテレワークを実施するため、機器の導入や通信環境の整備を進めた企業が多かったのではないだろうか。さらにはこうした環境に適応する人材の育成、会議やコミュニケーションのデジタル化に向けた ICT 機器の活用など、結果的に企業に具体的な投資活動への意識を高めることにつながったと言える。

しかし、その対応が進まない中小企業も多い。特に労働集約型と言われる製造業やサービス業などではデジタル化への対応の遅れが指摘されている。ヒトがいなければ成立しない製造工程や対面サービスの仕組みは、一朝一夕で変革できるものではないためである。しかし、この変化に対応できなければ、次の時代の市場で取り残され、競争に参加すらできない可能性がある。

そうした変化にいち早く気づき、対応を進めている企業もある。デジタル化が難しいと言われる業界でも、例えば製造工程の IoT 化、小売業での無人店舗運営や POS システムによる情報収集と分析、建設現場への ICT 技術導入を進める「i-Construction」などがある。このように、社会の変化に対応する取り組みは数多くあり、新型コロナウイルスの感染拡大がその動きを後押ししている。

5G（第5世代移動通信システム）の本格始動

2020 年 3 月、日本でも 5G（第5世代移動通信システム）の商用化がスタートした。「超高速」「超低遅延」「多数同時接続」の3つの特徴があり、私たちの情報通信環境が一気に前進すると期待されている。

また 5G の時代は「IoT（モノのインターネット）の時代」と言えるかもしれない。あらゆ

るモノがインターネットとつながり、新しい価値を生み出す時代。これをビジネス環境に置き換えれば、この一年で進んだ ICT ツールを活用したコミュニケーションがより円滑になることや、5G を経由して集められた膨大な情報を元にビッグデータ化し、それを AI（人工知能）が分析、さらにビジネスに落とし込むなどの新しい活用方法の広がりが予想される。

5G は、私たちが日常的に使用している携帯電話のネットワークであることは間違いないが、上記の 3 つの特徴にあるように、単なる通信環境の改善だけではなく、幅広い産業、特にこれまでデジタル化の恩恵を受けにくいとされた業種や職種においてもそれを可能にする と期待されている。

例えば自動運転や遠隔医療、ドローン配送、製造業におけるロボットの活用もその一例だろう。これまでの通信網では限界があった領域への実装が一段と進むことになる。デジタルとは無縁のイメージが強い第一次産業や介護、力仕事の現場などに、こうした技術は浸透していくと予想される。また時間や距離を越えたコミュニケーションが可能になり、地方創生や業種間連携にも活用できるだろう。このように、5G は私たちが目指す Society5.0 の社会を実現するための有効な手段であり、未来の社会を支える通信システムなのである。

デジタルトランスフォーメーション（DX）

大量の情報を流通させるためのインフラが整いつつある今、この情報を利活用し、デジタル化に対応していくための改革、デジタルトランスフォーメーション（DX）が注目されている。文字通り「デジタルによる変革」のことで、2018 年頃から、日本の産業界でも DX が注目されるようになった。

中小企業もこれまで IT・ICT ツールによって業務効率化に向けたさまざまな取り組みを行ってきたはずである。ただ、その一つひとつに効果があっても、縦割りの基幹系システムでは組織横断型の活用まで進められにくいことや、導入から時間がたってレガシーシステム化（新しい技術と比べると時代遅れの古いシステム）している可能性がある（「[ブルーレポート 2020](#)」参照）。

今後、さらにデジタル化が進むこの社会で競争上の優位性を確保するためには、企業自らが変わっていかなければならない。その改革をしていくための手法が DX なのであり、主に以下の視点が重要となる。

- ① 仕組みとしての高度なデジタル化
- ② 戦略としての経営再構築

いまや第 4 次産業革命と呼ばれるほど、技術革新が進んでいる。IT から ICT へ、さらには

IoT やビッグデータ、AI の活用へと、その発展は企業経営にも取り込まれてきた。①は現状からさらに踏み込んで、こうした新しい技術や得られた情報を活用できる事業基盤を作ることの意味している。しかし、①だけでは単にデジタル技術を更新しただけで、業務の見直しに終わってしまうかもしれない。DX の本来の目的は、こうした事業基盤の改革とともに、企業経営自体を新しい環境に適応させ、かつ新しい価値を生んでいくことである。単に業務プロセスの効率化にとどまらず、組織文化、経営戦略、事業計画など経営全般の改善にもつなげていかなければならない。②の「戦略としての経営再構築」とは、社会の変化に対応して自社の経営環境を改革していくこと、さらには変化する市場への対応、事業内容や商材の再検証、新しい時代への戦略立案などのことを意味する。

DX とは、新しいデジタル化の時代に対応するための経営改革そのものである。ここについては本レポート終章にて、詳細に検証・報告したい。

中小企業と情報セキュリティ

情報環境の進化にともない、IoT 機器を導入する企業が増えた。またテレワークの導入を通して通信環境を改めて考え直す企業も増えてだろう。そして DX を合言葉に、積極的なデジタル化への取り組みが評価されつつも、ここで注意しなければならないのが情報セキュリティ対策である。

最近は不正を行う目的で作成された「マルウェア」と呼ばれるソフトウェアを用いて企業のネットワーク環境を攻撃する事例が頻発している。その一種である「ランサムウェア」とはシステムへのアクセスを制限させるもので、解除をするために身代金（ランサム）を求められることからその名前を付けられた。こうしたソフトウェアを利用し、大手企業が攻撃されて機密情報が外部に漏えいする事件が複数発生している。

サイバー攻撃のリスクとしては、情報漏えいや製造工程の不具合、欠品の発生、金銭の要求などのリスクが想定される。場合によっては経営を脅かす存在にもなるのである。その手法は日々進化、高度化している。本格的にデジタル社会の到来を前に、常にチェックする体制を構築していかなければならない。さらに、そのセキュリティ対策を実施する人材の育成も重要な対策のひとつである。

その他外部環境

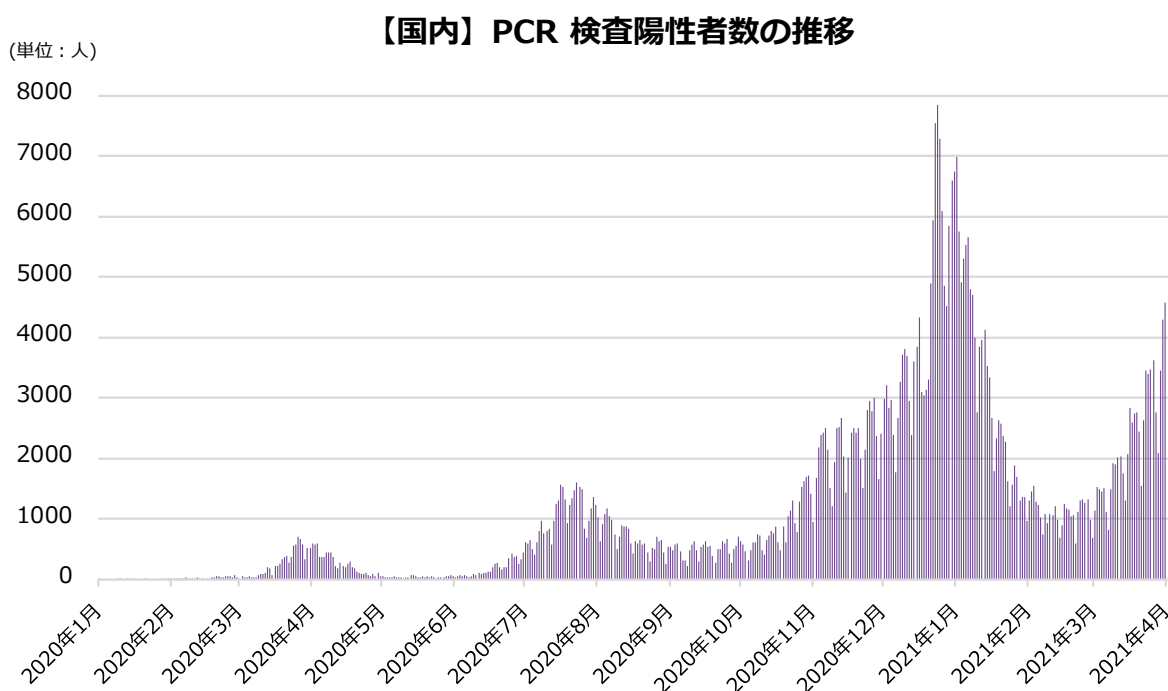
2020 年から 2021 年にかけて、経済や社会環境に加えて、中小企業の経営リスクにつながるような出来事や新しい注目論点などが多くみられた。ここでは、特に産業界から注目されている大きな動きを紹介したい。

新型コロナウイルス感染症の発生

2019 年 12 月に中国で発生が確認された新型コロナウイルス感染症は、その後世界各地に広がり、日本のみならず世界の企業の経営を直撃した。

以下は 2020 年 1 月から 2021 年 4 月までの新型コロナウイルス陽性者数（国内）の推移を示したものである。第 1 波と呼ばれる 2020 年 4 月前後には 1 回目の緊急事態宣言が発令され、最も大きな感染者数を記録した第 3 波前後では、2021 年 1 月から 3 月にかけて、特定地域に対する緊急事態宣言（2 度目）が発令された。感染者数で言えばこの第 3 波時が最も多いが、企業経営については第 1 波時から厳しい状況は生まれていた（本レポート第 1 章参照）。

感染状況の推移を見ると、現状（2021 年 4 月）では収束に向かっているとは言えない。今後もこうした感染状況を前提に経営していかなければならないだろう。また感染が収まったとしても次の波がいつ来るかかもしれず、当面は資金を確保し、耐え忍ぶ時期が続くと予想される。



資料：「PCR 検査陽性者数」（厚生労働省）に基づきフォーバルグループ作成（2020 年 1 月 15 日～ 2021 年 4 月 15 日）

このたびの感染症のように、突然に企業経営を脅かすものには、他にも地震や津波、台風などの災害、テロ攻撃などがあり、これらのリスクを実感した企業経営者は多かっただろう。

こうした緊急事態が発生しても損害を最小限に抑え、かつ復旧に向けて迅速に対応できるようにしておかなければならない。そこで国は企業に対し、BCP（事業継続計画）の策定を勧めている。

緊急事態には人命確保が最優先であるが、その他にも企業が取り組むべきこととして、設備の安全性や輸送手段の代替確保、最低限の備蓄、防犯対策などが必要になる。加えて、日ごろからの衛生管理やデータのバックアップ、これらを遂行できる組織改革や社員への教育実施など、平時からの対策も含まれている。このBCPに取り組むことは、リスクへの対応をしているとして企業価値の向上にもつながるだろう。自社の大切な資産を守り、かつ持続可能な企業経営を可能にする手段として、BCPへの取り組みはこれまで以上に重要になる。

SDGs と中小企業

2015年に国連が策定した「持続可能な開発目標（SDGs）」。17の目標と169のターゲットが示されている。SDGsが作られた背景には、豊かさを目指して成長を続けてきた社会が直面した持続可能性や格差への問題提起がある。それが世界共通の課題であること、その解決は世界共通の目標であるとされている。

私たちはこの一年で、「世界共通の課題」である新型コロナウイルスの感染拡大との戦いに直面した。世界中の人の命を守るため、経済活動を抑え、ワクチン開発を急ぎ、医療体制の強化に努めた。国際的に見れば感染者数が比較的少なかった日本でも社会に与えた影響は甚大であった。

そしてこの経験をした私たちの暮らし、産業への示唆となるものが、SDGsの目標にも含まれている。例えば、③すべての人に健康と福祉を⑤ジェンダー平等を実現しよう⑧働きがいも経済成長も⑨産業と技術革新の基盤を作ろう⑪住み続けられるまちづくりを⑰パートナーシップで目標を達成しよう、などである。

私たちは健康や福祉の大切さに気付いた（③⑪）。多様な働き方、多様な人材の活用が進めば新たな価値・イノベーションを生むことができるかもしれない（⑤⑧）。どんな突発的な緊急事態が発生しても揺るがない経営基盤を構築する（⑨）。そして、技術革新が進み、また時代が大きく変化する中で、企業活動でも新たな共創関係の構築を検討することや、必要に応じて事業承継を検討する場合もあるだろう（⑰）。

SDGsは中小企業にとってもビジネスチャンスにつながる可能性のある視点である。ビジネスにより社会課題を解決することや、新しい産業で雇用を生むことなどは、中小企業で

も果敢に挑戦できる。またこうした社会課題解決型のビジネスに対しては投資家からも注目され、ESG 投資（環境、社会、企業統治に配慮していることに注目して行われる投資のこと）につながるメリットもある。今後はますます、SDGs や ESG 投資への関心が高まっていくだろう。

カーボンフリー（脱炭素）と中小企業

2020 年 12 月、経済産業省が中心となり「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」が策定された。また菅首相は翌 2021 年 1 月の施政方針演説において、今後の成長の原動力として「グリーン」と「デジタル」を掲げた。気候変動対策への取り組みは 1990 年代から世界で続いてきたが、その国際的な潮流が日本でも強力に導入されることが明確になった。

背景には世界各国で進む気候変動対策への問題意識の高まりがある。バイデン政権となったアメリカが、2021 年 2 月に地球温暖化対策の国際的な枠組みである「パリ協定」に復帰した。もともと欧米諸国では、温暖化対策が経済成長を弱めるとの視点よりも、今後はそれが成長の機会になるとの意識が強く、日本政府も無視できないところまできたと言える。

この日本が進めようとしている「グリーン成長戦略（経済と環境の好循環を作っていく産業政策）」の目標として掲げられているのが、2050 年に温暖化ガスの排出量を実質ゼロにするために 2030 年時点で 40%（2013 年比）を大きく超える削減目標が必要になることである。そのためには、エネルギーの火力から電力への大胆な移行や、強力なデジタルインフラの構築を進めなければならない。この両輪が今後のグリーン成長戦略の柱となっていくことになる。

現状の CO₂ の部門別排出割合は、最も多いのが電力由来（37%）、次いで産業（25%）、運輸（17%）、業務・家庭（10%）の順となっている（※）。一方で今後さらにデジタル化が進めば、電力需要はさらに増えていくことになり、火力を中心とする現状の電力供給体制では CO₂ 排出量はさらに増えることになる。経済産業省によると、2050 年に向けて電力需要は現状より 30 ～ 50% の増加が見込まれており、その需要に対応するため、今後は太陽光や風力（洋上含む）などの再生可能エネルギーの大幅な拡大が欠かせない。また火力は必要最低限とし、原子力は安全対策と技術革新、さらに依存度低減などを図りつつ活用を続ける方針を政府は示している。その他、水素・アンモニア発電や CO₂ の回収も進めなければならない。

こうした状況に対して一歩前へ進んでいるのが、EV 車開発が進む自動車産業や、関連する蓄電池開発であろう。またこの技術を応用できる建設業や、再生可能エネルギー事業自体も成長産業になると見込まれている。CO₂ を多く排出する産業の一つである運輸領域では、

航空機や船舶の燃料の脱炭素化に加えて、スマート交通や物流用ドローンの活用など、デジタル技術導入による CO2 削減効果が高いと期待されている。

さらに、幅広い産業において脱炭素への取り組みが進むと予想される。大手デジタル機器製造・ソフト開発メーカーはこの冬、2030 年までに、すべてのサプライチェーンに対し、製造時に出る CO2 をゼロにするよう求めた。これは脱炭素への取り組みをしなければ競争に参加することすら難しくなる可能性があることを示している。いまや日本国内の産業といえども、脱炭素への取り組みは無視できなくなりつつあると言える。

(※) 経済産業省「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略（資料 1）」

日本の未来と中小企業

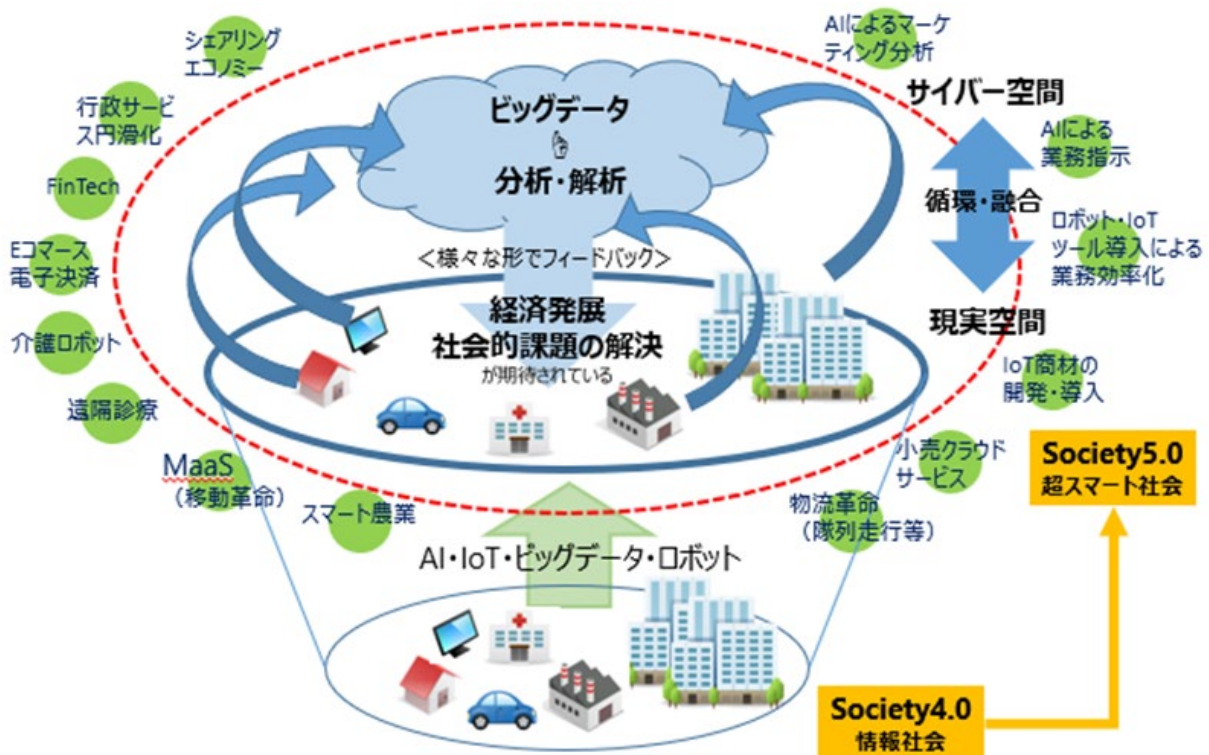
デジタル化が進み、さまざまな新しい価値観や政策が生まれる今、私たちは大きな時代の転換点に立っている。この先の日本はどのような社会になるのか。その中で中小企業はどうすれば生き残っていけるのだろうか。

見えてきた Society5.0 社会の姿

私たちの社会は今後どのように変化していくのだろうか。

これからの日本の進む方向として、政府は Society5.0 の社会像を示している。「第4次産業革命によって新しい価値やサービスが次々と創出され、人々の豊かさをもたらしていく」ものであり、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステム」のことである。すなわち AI、IoT、ビッグデータ、ロボット等を活用した超スマート社会のことである。当初は 2016 年度から 2020 年度までのコンセプトとして科学技術基本計画に掲載されたものが、2021 年度以降の 5 年間にも引き継がれることになった。ここでは、すべてのヒトとモノがつながり、新たな価値が生まれることで社会課題の解決が可能になる社会を目指している。

■「Society5.0 が拓く新しい社会」



資料：フォーバルグループ作成

私たちは新型コロナウイルスの感染拡大を経験し、さまざまな社会の変化に直面した。その中にはデジタル化の進捗とイノベーションや非接触の体験が含まれている。時間や距離を越えたコミュニケーションもより便利になった。感染予防のために物理的に移動を制限される中で、私たちは一つひとつ新しい発見を続けてきた。

過去5年で遅々として進まなかったデジタル化、そして Society5.0 社会の実現は、この一年で一気にスピードを上げて私たちの身近まで来ているのである。

中小企業が直面する課題

さらには新しい価値観が社会を塗り替えようとしている。働き方改革、ニューノーマル（新常態）、ダイバーシティ（多様性）、SDGs（持続可能な開発目標）と SRI（社会的責任投資）、そしてグリーン成長戦略など、こうした社会の変化を敏感に察知し、組織づくりや新たな市場・顧客開拓を進めるヒントにしていくことが重要だろう。

しかし新型コロナウイルスの感染拡大が収束していない今、中小企業は次に直面する課題を想定しておかなければならない。すなわち、感染拡大期には企業経営に欠かせない現金の確保が最優先であり、それに応じた国や関係機関からの各種支援で乗り越えられたとしても、今後迎える感染収束期には、これらの支援は減少していくことが予想される。この時期にいかに再起へのアクションを取れるかが重要になる。

またビジネス環境も、生活環境も、コロナ禍前の状況には戻らないといわれている。ニューノーマル（新常態）に適応した新しいビジネスモデルが必要になるが、その準備はできているだろうか。しばらくは人の移動が制限されることから非接触・遠隔のコミュニケーションがより広がり、国境を越えたネットワークやサプライチェーンの再構築も進むだろう。さらなるデジタル化によって IoT や AI の導入、ビッグデータ活用などへの意識が高い企業と、そうでない企業に差が生まれ、競争のプラットフォーム自体が変わっていくことになる。消費者は健康意識が高まり、多様化する価値観の下で、社会価値解決型の企業への共感をベースとしたビジネスが支持を集め、こうした企業には投資を集めやすくなるかもしれない。これらの変化を大きな転換点と見るか、これまでの時代と変わらないと見るか。中小企業は次の時代へ向けたアクションについて、考えるときに来ている。

中小企業は今、どんなことに向き合うべきか

中小企業を取り巻く経営環境の変化を考える際の切り口として、以下の4点を設定した。その上で今後の課題を整理すると次のようなものが想定される。

① 新型コロナウイルス感染症への対応

- ・ 自社の経営リスクの再認識（生産活動、顧客接点、業務運営とデジタル化など）

- ・固定費の確保と資金繰り対策
- ・レジリエンス（困難な状況に直面しても復元・持続できる力）の確保
- ・既存路線の延長線上にはない未来のリスクへの覚悟と準備

② 新しい働き方・新しい組織の在り方

- ・「いつでもどこでも」働ける環境づくり
- ・労働時間管理の手法の再検討
- ・働く時間、契約形態、業務内容の再検討
- ・デジタルとの共存により、求められる働く人の主体性・自律性・創造性

③ 生産性向上

- ・ムリ・ムダ・ムラのある業務の洗い出しと取捨選択
- ・IT・ICT ツールの活用による定型業務のデジタル化
- ・戦略的なデジタル活用と人材育成の促進
- ・生産性向上への取り組みを経営課題に設定、改善を繰り返す

④ デジタルトランスフォーメーション（DX）

- ・高度なデジタル化と情報利活用の事業基盤づくり
- ・戦略としての経営再構築（企業経営自体を新しい環境に適応・価値創造）
- ・DX 人材を育成し、組織全体の構造改革着手へ
- ・今が最大の変革のとき。その先の未来をイメージした戦略づくりが必要

しかし、新型コロナウイルスの感染拡大に振り回された中小企業は、現状では企業の存続と雇用確保を最優先に動いてきたのも事実である。社会の変化は加速度的に進んでいるため、新しい技術への投資やそれに応じた人材育成に費やす時間や予算にも限りがあるだろう。デジタル化のスピードが速いため、対応が遅れていることも考えられる。こうした課題に対して中小企業はどんな取り組みをしていけばよいのか。

また、国や関係機関による情報提供や支援の在り方、その内容に問題はないだろうか。日本経済を支える中小企業が変化に対応し、より強い組織づくりと新たな価値の創造につなげていくために、どのようなサポートが必要なのだろうか。

フォーバルグループでは、こうした問題意識に基づき、中小企業の経営上の課題を改めて深掘りする調査を行った。本レポートでは、中小企業の「いま」について実態把握をするとともに、今後への示唆や提言を盛り込んだ報告を行うものである。

本レポートの概要

第1章 新型コロナウイルス感染症と中小企業

2020年、新型コロナウイルスの感染拡大により、日本経済は大打撃を受けた。中小企業の事業への影響はどのようなものだったのか。また今後への課題は何か。影響の内容や希望する支援、感染収束後に向けた課題などについて整理する。

・事業への影響（001～004）

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、影響を受けた中小企業は全体の70%に迫る勢いとなった（2020年6月以降）。対面サービスが必要な業種、原材料の確保や受注減などに直面する製造業などで、その影響の割合が大きい結果となった。影響の内容で多かったのは「売上減少」「取引先からの供給停止・減少」「資金繰り」など。

・国の支援と中小企業の生き残り策（005～008）

中小企業向けの新型コロナウイルス対策の支援のうち、中小企業は資金確保に関わる支援への希望が多かった。また、ニューノーマル（新常態）に向け「新しいビジネス形態」を意識している企業はまだ少ない。

・BCP（未来への備え）（009～012）

新型コロナウイルスの発生で実感した事業継続の危機。BCP（事業継続計画）の認知度は40%前後、「もしものとき」への対策をしている中小企業は20～30%台にとどまる。

第2章 新しい働き方・新しい職場の在り方

近年、働き方改革への取り組みテレワークの導入により、社員の働き方、また職場環境に変化が生まれている。新しい働き方、新しい組織の在り方について、中小企業の取り組みの実態や、今後への課題などについて紹介する。

・社員の働き方や職場環境の変化（013～015）

ICT（情報通信技術）が新しい働き方をもたらしている。中小企業に対し、社員の働き方や職場環境が今後変わりそうかを問うと、最も多かったのが「変わらないと思う」であった。

・新型コロナウイルス感染症により進むテレワーク（016 ～ 021）

テレワークの普及は、新しい働き方や職場改革を進めることにつながる。中小企業の約40%が導入したとの結果となった。その実施率も、「50%以上」だと回答した企業が64.9%となった。しかし、テレワークにより業務が効率化されたかについては、「変わらない」の38.4%が最多となり、効率性については評価が分かれた。

・未来の働き方、組織の在り方（022 ～ 024）

「いつでもどこでも」働ける環境づくりについて、半数以上の経営者が前向きな考えを持っていることがわかった。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大を機に業務スタイルやIT機器の活用方法に変化があったかを問うと、最も多かったのは「特にない」であった。

第3章 中小企業と生産性向上

日本の労働生産性は国際的に見ても低いと言われている。生産性を高める手段にはIT・ICTツールの導入や組織的に生産性を意識した業務プロセスの見直しなどがあるが、中小企業はこうした取り組みをどの程度進めているのか。また今後、デジタル化を進める上で大いに効果が期待できる情報の利活用についての意識も聞いた。

・中小企業のIT導入状況（025 ～ 030）

ITツール導入による時間削減効果を実感しているのは68.2%との結果になった。また効果が生まれている業務領域については「事務・管理」「経理」「IT（運用、セキュリティ）」など、定型的な運用が可能でマニュアル化しやすい業務が多く企業から選ばれた。しかし、IT人材が必要だと回答した企業は全体の半数にも満たない。またペーパーレスへの取り組みも約35%にとどまっており、現状からさらに挑戦しようとする意識はまだ低い。

・生産性向上への取り組み（031 ～ 033）

生産性向上に向けては、組織としていかに無駄を省き、効率的な業務を進め、改善を繰り返して常に生産性を上げていくことが求められる。しかし現段階では「未着手・検討中」が約半数となり、生産性向上への問題意識はまだ低いことがわかる。

・情報活用社会と中小企業（034 ～ 036）

得られた情報を業務に活用できているのは全体の45.9%。効果があった業務では、最も多かったのが「営業活動が効率化された」となった。

終章 デジタルトランスフォーメーション（DX）とその先の未来

今後の日本経済、企業の成長に不可欠なものと位置付けられている DX（デジタルによる変革）。改めて DX とは何かを整理した上で、中小企業の認知度や取り組み内容について整理する。また、DX の先にある未来の姿について紹介する。

・デジタルトランスフォーメーション（DX）とは（037 ～ 039）

DX の目的は、デジタル技術を活用して競争力強化を図ることにある。新型コロナウイルスの感染拡大により、産業界が注目するようになり、大手企業が積極的に導入を始めた。デジタル化による経済構造の変化は進んでいる。

・DX の認知度・取り組み内容（040 ～ 042）

DX の認知度は 20 ～ 30%程度とまだ低い。しかし、認知している企業の間では、約 90%が必要だと回答。しかし現状ではデジタル化への対応が大半で、戦略としての経営再構築を手掛ける中小企業はまだ少ない。

・DX がもたらす未来（043 ～ 045）

デジタル化はビジネス環境も変えていく。「データドリブン経営」を行っていくことで、獲得した情報自体が価値を生み、課題解決につなげることができる。その他、脱炭素や SDGs など新しい価値観も浸透し始めた。こうした経営環境の変化をつかみ取り、この先の未来をイメージし、新しい挑戦とともに日本経済を立て直せるのは、日本企業の 99.7%を占める中小企業に他ならない。

フォーバルグループ中小企業経営者アンケート 実施概要

本レポートは、フォーバルグループの社員が中小企業経営者に聞き取りを行い、その結果をまとめたものである。

調査目的	中小企業の経営課題に関する実態把握
調査対象	全国の中小企業経営者 (フォーバルグループの顧客数万社の中から任意に抽出)
調査手法	対面（直接・Web）、電話
調査日時	2020年3月6日～2021年2月15日
調査実施	フォーバルグループ

●主な調査内容

A：通年実施アンケート（2020年6月～2021年2月、有効回収 3,319）

- ① 新型コロナウイルスの感染拡大と中小企業
(事業への影響、BCPへの取り組み、アフターコロナ戦略の有無)
- ② 働き方改革
(働き方改革への取り組み状況、変わる働き方（テレワーク・IT化等）、職場環境への影響)
- ③ 生産性向上
(生産性向上への取り組み、ITツールの導入状況／効果、DXへの意識・取り組み)
- ④ 業況・属性

B：緊急実施アンケート

- ① 新型コロナウイルスの影響とBCPについて（2020年3月、有効回収 686）
- ② 新型コロナウイルスによる経営への影響について（2020年4月～7月、有効回収 5,321）
- ③ 新型コロナウイルスによる職場環境への影響について（2020年8月～2021年1月、有効回収 1,577）

※以下、本アンケート調査に係る前提事項

- ・本アンケートはフォーバルグループの顧客を対象に、2020年3月から2021年2月にわたりテーマを設定し、断続的に行った。そのため各調査期間、サンプル数や属性別の割合は調査によってばらつきがある。また本レポートはそれを前提に制作を行っている。
- ・実施期間はテーマにより異なる。
- ・業種分類は総務省の日本標準産業分類をベースに、フォーバルグループが独自に設定し、分析を行っている。

※「新型コロナウイルス感染症」に関する表記について

本レポートでは、「新型コロナウイルス感染症」の表記を「新型コロナウイルス」に統一している。またその表記は解説に合わせて変更する場合がある。

第 1 章

新型コロナウイルス感染症と 中小企業

事業への影響（売上等事業面）

- 001 新型コロナウイルスによる中小企業への影響
- 002 新型コロナウイルスの影響を受けている業種
- 003 主要業種の新型コロナウイルスによる影響の検証
- 004 新型コロナウイルスは中小企業にどんな影響をもたらしたか

国の支援と中小企業の生き残り策

- 005 資金残高の現状
- 006 新型コロナウイルスと中小企業支援
- 007 どんな支援が求められているか
- 008 ニューノーマル（新常態）に向けた課題

BCP（未来への備え）

- 009 今だからこそ考えるべき BCP（事業継続計画）
- 010 BCP（事業継続計画）の認知度
- 011 「もしものとき」への対策はしているか
- 012 新型コロナウイルスと中小企業のこの一年

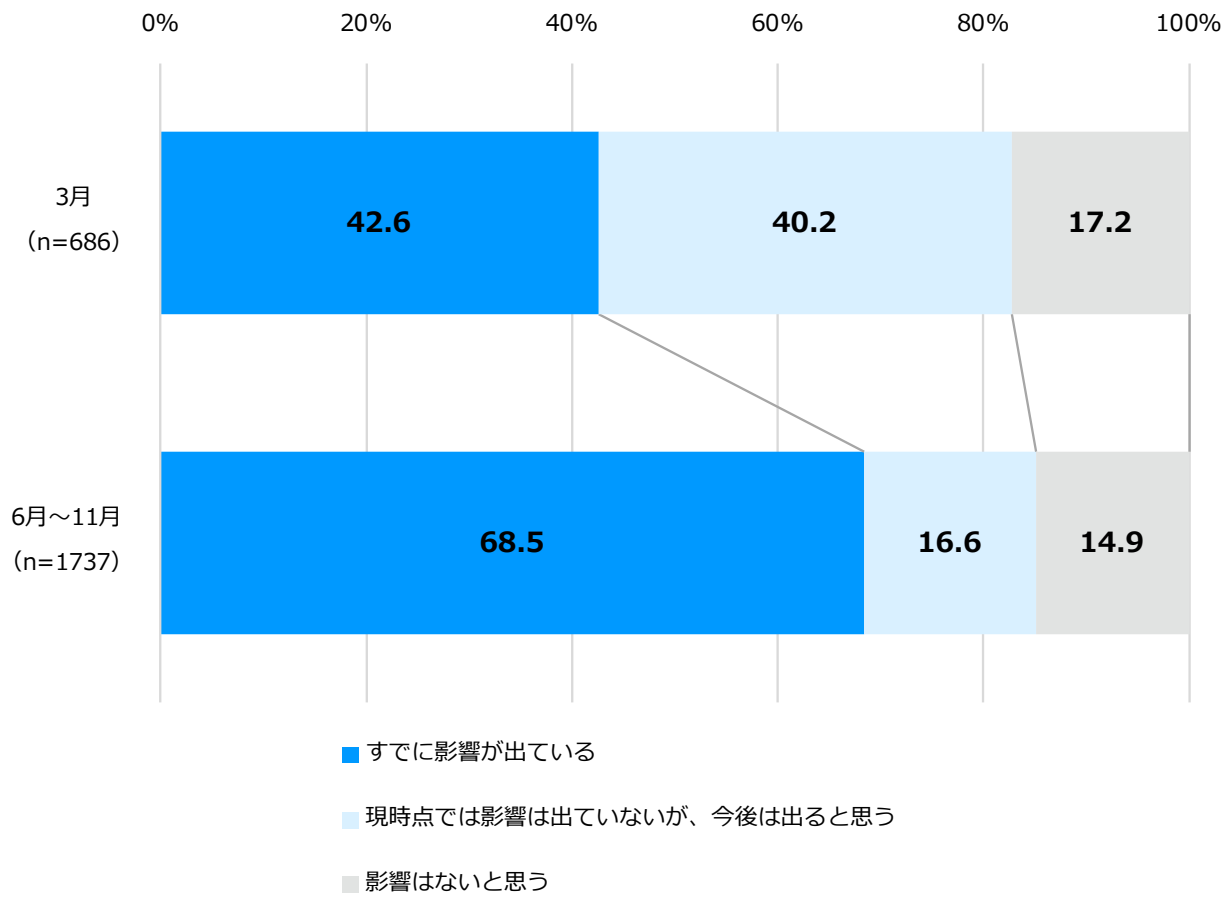
001 新型コロナウイルスによる中小企業への影響

新型コロナウイルスがもたらした影響

新型コロナウイルスが猛威を振るったこの一年、その影響は日本経済を直撃し、中小企業にも一気に及んだ。一体、どのくらいの影響があったのだろうか。

- POINT
- 》 感染拡大初期でも 40%以上が事業に影響
 - 》 影響は時間とともに広がり、70%に迫る勢い
 - 》 当面厳しい状況が続くと予想される

新型コロナウイルス感染症による中小企業への影響



調査期間 : 2020 年 3 月 6 日～ 31 日 / 6 月 9 日～ 11 月 20 日

新型コロナウイルス発生と初期の影響

日本国内で最初に感染者が認められたのは2020年1月中旬、当初は中国での感染拡大からサプライチェーンを持つ製造業への影響が懸念されたが、その頃は市場動向も様子見の段階だったといえる。しかしその後、日本国内でもその数は増え続け、2月に入ると徐々に企業活動にも影響が出始めた。3月以降には感染対策の徹底や外出自粛が叫ばれるようになった。

感染拡大への懸念が一気に広がったこの3月に行った緊急調査では、回答企業の42.6%が「すでに影響が出ている」と回答している。ただし、この時点では「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」と回答した企業も40.2%と、ほぼ同じ割合であった。

感染が続き、中小企業への影響も一気に拡大

新型コロナウイルスは世界中で拡大し続け、経済活動は低迷し始めた。それは日本国内でも同じで、2020年4月8日に1回目の緊急事態宣言が発令されると、そのダメージは決定的になったといえる。

これらの状況を踏まえて、6月以降に同じ設問で行った調査では、「すでに影響が出ている」の割合が68.5%にまで増加した。また3月の時点で40.2%だった「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」と回答した割合が16.6%に減少するなど、時間の経過とともに、実際に影響が出た企業が一気に増加したことがわかる。消費行動自粛や企業活動の縮小などが、確実に中小企業の経営を直撃していると考えられる。

日本国内での感染者数は増減を繰り返し、2021年1月7日からは地域を限定した上で2回目の緊急事態宣言が発令されるなど、最初に感染が確認されてから一年以上が経っても沈静化の兆しが見えない。当面は中小企業に厳しい経営環境が続くことが予想される。

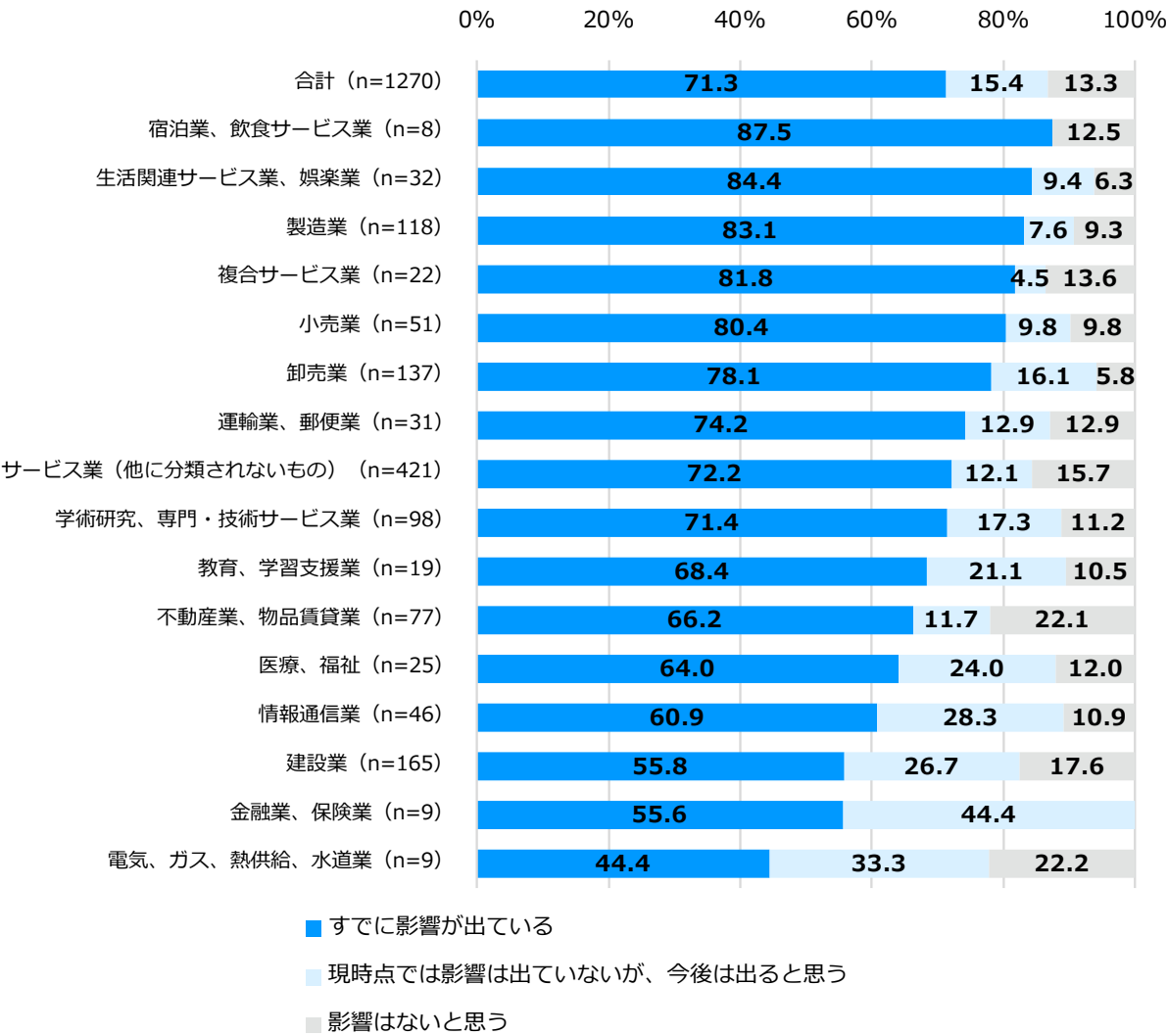
002 新型コロナウイルスの影響を受けている業種

新型コロナウイルスの影響が大きいのはどの業種か

新型コロナウイルスの影響は、業種により異なる。どの業種で影響が大きかったのか、業種別で検証を試みた。

- POINT
- サービス業全般で影響が大きい
 - 製造業、卸売業なども高い影響
 - インフラや建設、情報通信などは相対的に影響が小さい

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける業種



調査期間：2020年6月17日～11月20日

注）上記グラフ（業種別集計）は、全体（n=1737）のうち業種が判明している1270社にて再集計したもの。また今回、「漁業」は2社のみであったため、業種別集計から除外している。

業種別・サービス業での影響が大きい

新型コロナウイルスは多くの中小企業に影響を及ぼしており、その状況を業種別で整理したのが上のグラフである。「すでに影響が出ている」と回答した割合が大きかったのは宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業、製造業、複合サービス業などで、総じてサービス業が多い結果となった。

同感染症が拡大し始めた当初は、中国に生産拠点や市場を持つ企業への影響が懸念されていたが、急速な感染拡大は外出自粛の呼びかけや外食産業等の営業時間短縮などにより、消費者の行動制限の影響を大きく受けた業種でのダメージが大きかったことがわかる。

影響が低い業種も今後の影響を懸念

一方、「すでに影響が出ている」と回答した割合が相対的に小さかったのは、インフラ関係や金融・保険業、建設業、情報通信業などであった。一概には言えないが、他の業種よりも消費者行動や輸出入の制限に直接的な影響を受けにくいためであると考えられる。しかし、それでも「すでに影響が出ている」と回答している企業は半数前後に上っており、また現段階では影響は受けていなくても、「今後は出ると思う」と回答した企業も多く、楽観視していないことがうかがえる。

また、この感染症の広がりを受けて注目された業種に情報通信業がある。外出自粛が叫ばれる中、新しい働き方としてテレワークが注目されるようになり、インターネット環境の整備やITツールの導入が進むきっかけともなった。

003 主要業種の新型コロナウイルスによる影響の検証

新型コロナウイルスの影響は時間の経過とともにどのように変化したか

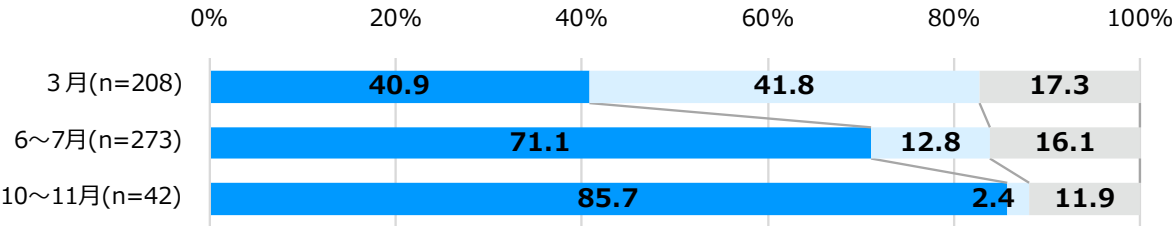
新型コロナウイルスによる中小企業への影響の大きさは、時間の経過とともにどのような変化をたどったのか。ここではその影響について、主要業種の時系列の変化を見ることで検証したい。

POINT

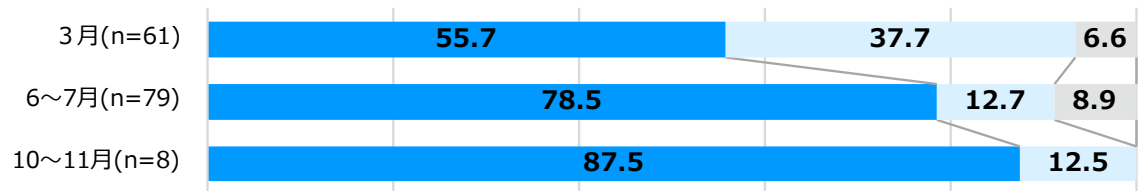
- 3 月期から 6 ～ 7 月期で影響が倍増した製造業
- 各業種とも時間の経過とともに影響度が拡大

主要業種の新型コロナウイルスによる影響の検証

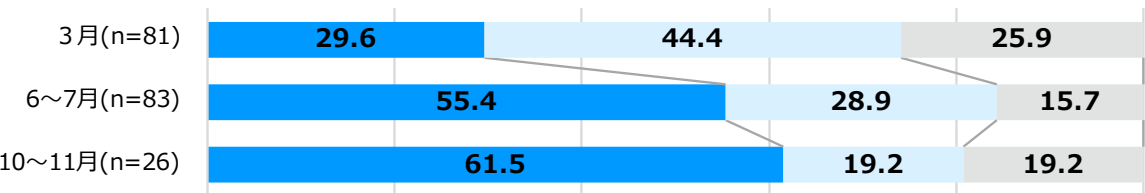
サービス業（他に分類されないもの）



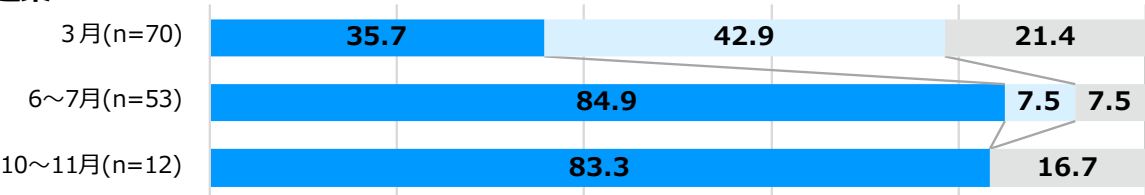
卸売業



建設業



製造業



■すでに影響が出ている ■現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う ■影響はないと思う

調査期間：2020年3月6日～30日／6月8日～11月20日

春から夏にかけて新型コロナウイルスの影響が一気に拡大

ここでは、業種別の傾向を見るために主要4業種（サービス業（他に分類されないもの）、建設業、製造業、卸売業）を選定し、時系列の変化を検証した。

この4業種のうち、2020年3月の段階で「すでに影響を受けている」と回答した企業の割合が比較的大きかったのは卸売業の55.7%で、その他3業種は30～40%前後であった。これが緊急事態宣言後の6～7月になると各業種とも増え、さらに10～11月期には建設業を除く3業種が80%を超えるなど、新型コロナウイルス感染症の影響の大きさを示す結果となった。2020年の春から夏にかけて、一気に各業種とも影響を大きく受けたことがわかる。

製造業：影響を受けた割合が3月期から6～7月期で2倍以上に

中でもその影響の変化が大きかったのが製造業である。「すでに影響を受けている」と回答した割合が、3月の段階では35.7%であったものが、6～7月の段階では84.9%にまで拡大した。製造拠点や市場を海外に持つ企業のサプライチェーンへの影響はもちろんのこと、部品や原材料等の確保や受注減なども大きな要因として考えられる。また新型コロナウイルスの影響が長期化することにより、売掛金の未回収増加に伴う経営悪化や、人件費や家賃等の固定費の負担の拡大にともなって経営破綻に至るリスクもある。慢性的な人手不足の企業や、外国人労働力に期待する企業などの人材確保も課題になるだろう。

製造業は日本経済を土台から支えており、その担い手は中小企業であると言っても過言ではない。秋以降の調査結果を見ても、「すでに影響を受けている」の割合は高止まりの傾向を示していることから、影響は当面続くと予想される。

また、ここで示したサービス業（他に分類されないもの）や卸売業についても、時間の経過とともに影響の割合が大きくなっており、製造業と同様の傾向がみられる。一方、建設業は他の3業種と比べるとその割合は相対的に小さい。しかしそれでも6～7月期には55.4%が影響を受けていると回答しており、建設業の場合も資材調達や受注減、一時的な工期延期などの要因が考えられる。このように、新型コロナウイルスによる影響は、業種により影響度合いに違いがみられるが、総じてどの業種でも影響を受けていることがわかる。

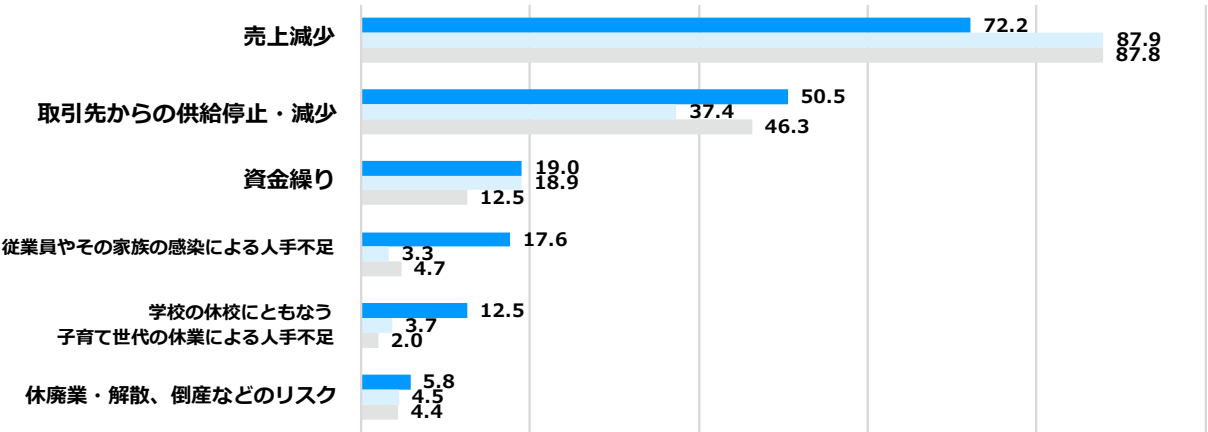
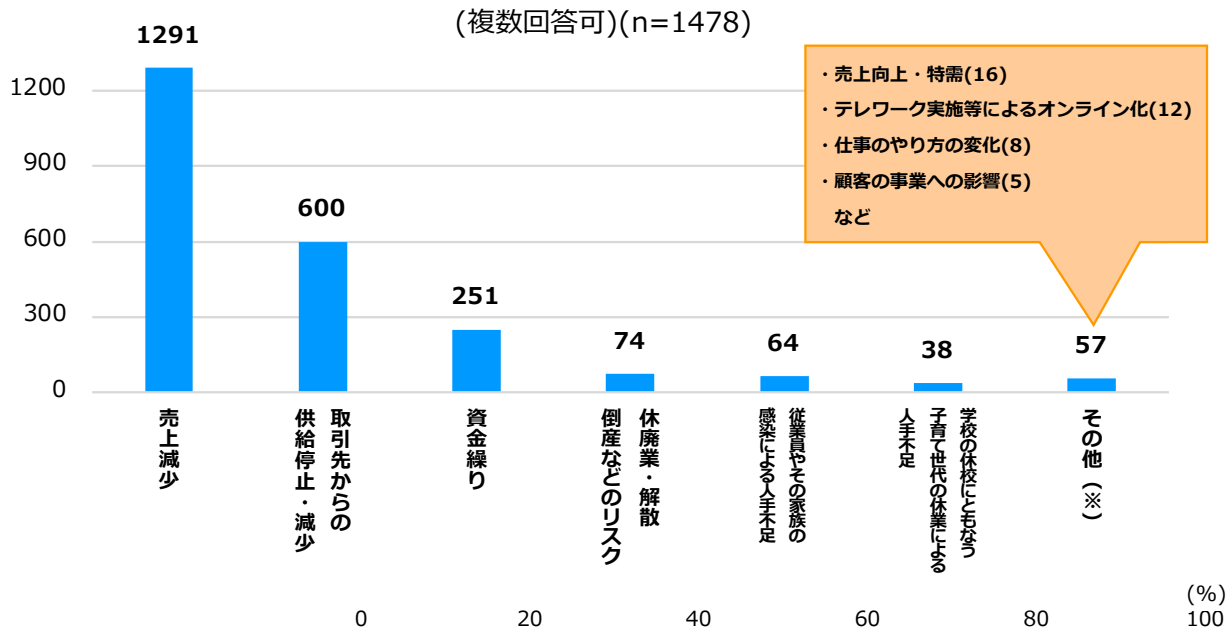
004 新型コロナウイルスは 中小企業にどんな影響をもたらしたか

新型コロナウイルスでどのような影響が出ているか

新型コロナウイルスは多くの中小企業の経営を直撃している。その中小企業を襲う影響とはどのようなものだろうか。ここではその具体的な内容を聞いた。

- POINT
- ≫ 売上減少が回答企業の 90%に迫る
 - ≫ 売上減少は夏にかけて一気に拡大、その後は高止まりの状況が続く
 - ≫ 取引減少や資金繰りについては、多少の回復傾向

新型コロナは中小企業にどんな影響をもたらしたか



■ 3月(n=568) ■ 6,7月(n=755) ■ 10,11月(n=296)

・ 複数回答可の設問のため、上記%表記は回答企業数に対する、それぞれの項目を選択した企業の割合を出したもの
・ 「その他」は除く
・ 調査期間：2020年3月6日～31日／6月8日～7月31日／10月1日～11月20日

多くの企業が売上減少や取引減に直面

新型コロナウイルスにより「すでに影響が出ている」「(影響が) 今後出ると思う」と回答した企業に対し、その影響の内容について聞いた結果が上のグラフである。

最多となったのが「売上減少」で、1,291 社が選択している。これは回答企業 (1,478 社) のうちで 87.3% を占めている。また、次いで多かったのは 600 社が選択した「取引先からの供給停止・減少」(回答企業の 40.6%)、さらに 251 社が選択した「資金繰り」(同・17.0%) と続いた。同感染症で多くの企業が売上や取引減などの影響に直面している状況がうかがえる。

また、多数派ではないものの 74 社 (同・5.0%) が「休廃業・解散、倒産などのリスク」を選んでいる。2021 年春の段階でも同感染症は収束を見せておらず、長期間の影響が続けば、事業の継続が危うくなる中小企業が増える可能性もある。

春から夏にかけて「売上減少」の割合が一気に増加

また、この結果について時系列 (2020 年 3 月、同年 6 ~ 7 月、同年 10 ~ 11 月の 3 期間) での変化を示したのが 2 つ目のグラフである。

「売上減少」は春から夏にかけて一気に増加し、その後秋にかけては横ばいで推移し、高止まりの様相を示した。

一方、2 番目に多かった「取引先からの供給停止・減少」については、回答の割合に大きな変化はみられなかった。次いで多かった「資金繰り」は 10 ~ 11 月期に減少傾向が見られ、国や関係機関による支援の拡充の効果が見られるようになった可能性がある。その他、感染を要因とする人手不足を懸念する指摘については、3 月と比べると 6 ~ 7 月期、10 ~ 11 月期ともに減少傾向が見られた。

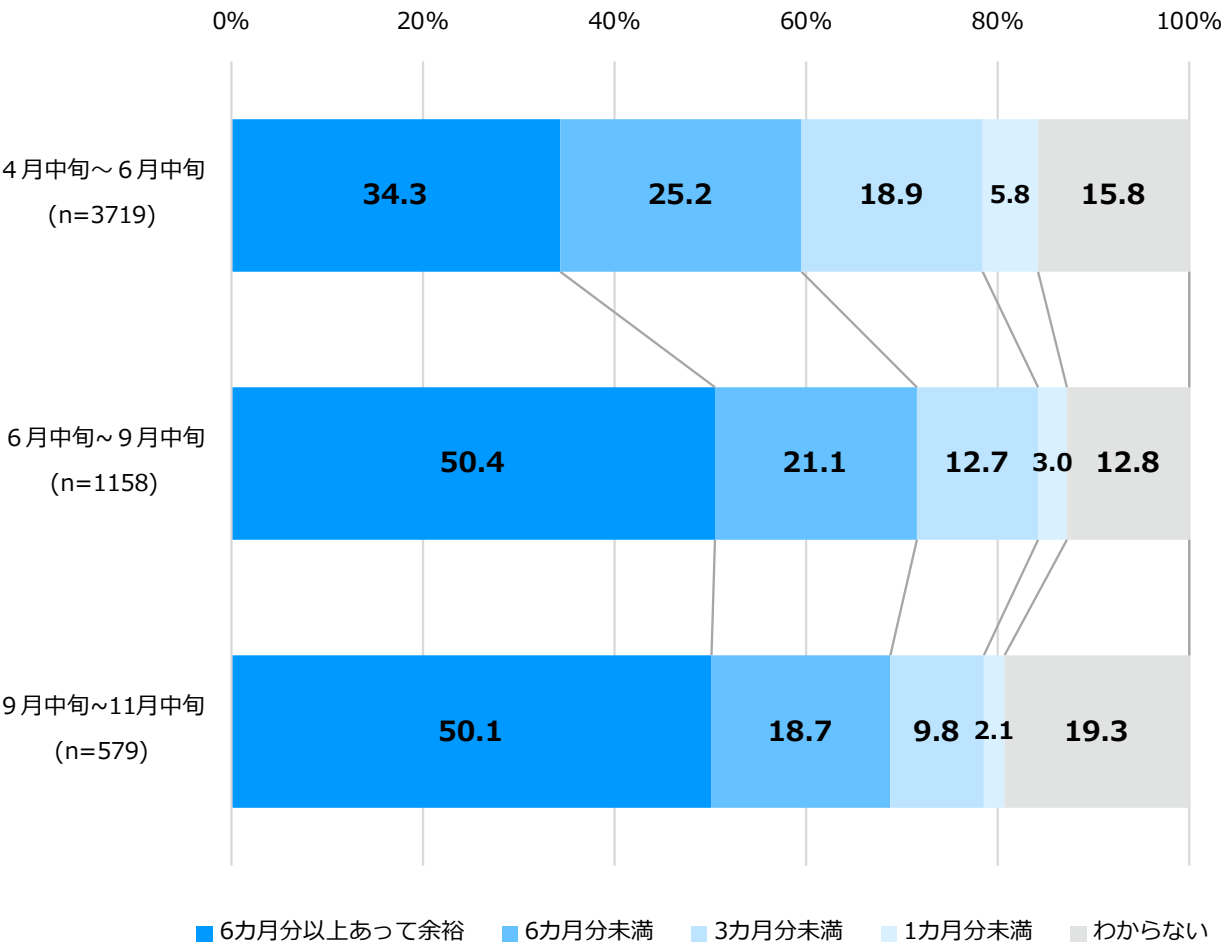
005 資金残高の現状

新型コロナウイルスは中小企業の財務をどう直撃したか

新型コロナウイルスにより影響を受けた中小企業の多くが売上減少に直面した。
では、資金残高はどのくらい余裕があるのだろうか。

- POINT
- 資金繰り、いったんは落ち着いている様相
 - 設備投資控えや各種支援の効果も。しかし油断は禁物
 - 「わからない」との回答も 10%台を推移、対策が必要だろう

資金残高の状況



調査期間：2020年4月17日～11月20日

「6 カ月分以上あって余裕」が最多で推移

新型コロナウイルスの発生により、通常を取り引きができなくなり、資金繰りに苦慮する中小企業が多く発生している。国や自治体、関係機関による緊急支援も行われているが、その実態を把握する目的で調査を行った。

調査を行ったのは、2020 年の 4 月中旬～ 6 月中旬期、6 月中旬～ 9 月中旬期、9 月中旬～ 11 月中旬期の 3 期。上のグラフはその時系列変化を示したものである。

まず 3 期とも、最も多かったのが「6 カ月分以上あって余裕」であった。興味深いのは、それが一番低かったのが 4 月中旬～ 6 月中旬期で、ちょうど 1 回目の緊急事態宣言が発令されていた時期と重なっている。この時期に多くの企業で資金繰りの不安に直面していたことがわかる。

その後、6 月中旬～ 9 月中旬期になると「6 カ月分以上あって余裕」が増えて 50%を超え、それは秋にも同様に続く結果となった。資金繰り状況にもいったんは落ち着きが見えるようにうかがえるが、多くの企業で売上減少の状況が続いていたことから、設備投資控えや各種緊急支援、融資等の効果もあると考えられる。ただ、引き続き固定費の発生が避けられないことや、今後さらに新型コロナウイルスの影響による資金流出の可能性も考えられるため、次なる打ち手として、売上向上の施策や業務の効率化などが企業には求められるだろう。

資金残高の現状を「わからない」とする回答も 10%台で推移

また、選択肢の一つ「わからない」の結果が、回答数は 3 期を通して 10%台を推移している。

平時とは異なり、新型コロナウイルスの影響が大きく出ているなか、自社の資金状況がわからないのは安全とは言えない。攻めの売上に目を向けることも大切だが、守りを固めること、その第一歩として企業の血液とも言える資金面の現状把握が、いつでもすぐにできる状態を築くことは特に重要である。資金が潤沢ではない企業は、資金繰り表を作るなどして推移が見えるようにしておくなどの具体策が必要だ。

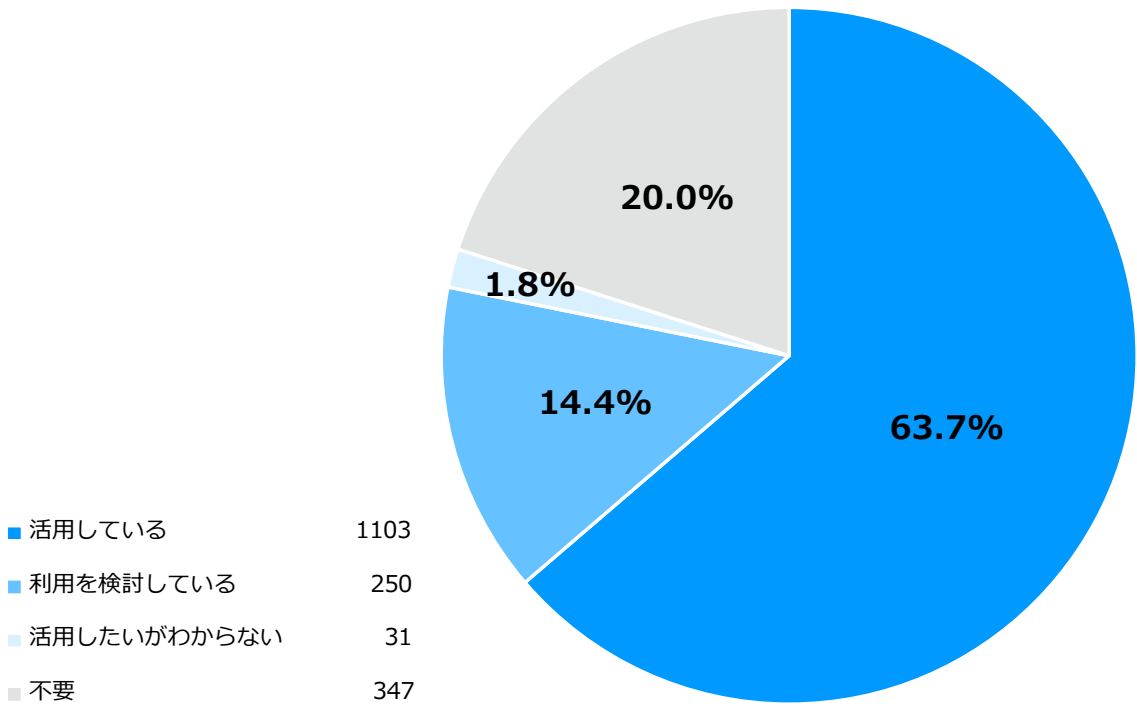
006 新型コロナウイルスと中小企業支援

新型コロナウイルス対策の支援をどのくらい活用しているか

新型コロナウイルスの発生により、ダメージを受けた中小企業向けに国や関係機関からさまざまな支援が実施されている。支援を活用する中小企業の実態について調査を行った。

- POINT
- ≫ 約 80%が支援を受けている・検討していると回答
 - ≫ 国や自治体、公的機関、民間機関などによるさまざまな支援が存在
 - ≫ 丁寧な情報提供と、わかりやすい申請の仕組みを

新型コロナウイルスと中小企業支援 (n=1731)



調査期間：2020年6月8日～11月20日

支援を受けている・検討している中小企業は 80%に迫る

新型コロナウイルスで影響を受けた中小企業に対し、1回目の緊急事態宣言が発令された頃より、国や関係機関によるさまざまな支援が実施されてきた。それを受けて本調査は2020年6月から11月にかけて行ったものである。

例えば、2020年春から始まった、国による持続化給付金は、中小法人等を対象とする幅広い支援の枠組みであり、多くの中小企業が活用している。その他、自治体からの時短営業への協力金や家賃補償、各種補助金・助成金、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫などによる公的融資、さらに民間企業の新型コロナウイルス関連融資など、支援の幅は次第に拡大してきた。

これらの支援について、「すでに活用している」と回答した企業が全体の63.7%、また「利用を検討している」と回答した14.4%も合わせると、78.1%の企業が支援を受けている、または検討していることがわかった。調査の実施後も新型コロナウイルスによる影響が続くことが予想されるため、支援を受ける企業はさらに増えると予想される。一方、「不要」とした企業は20.0%にのぼっている。

引き続き丁寧な情報提供や煩雑な仕組みの解消を

上記のように、新型コロナウイルス対策関連の支援は多岐にわたっている。中小企業が業務を進めながら支援内容を把握し、対応するのは労を伴うものだが、選択肢の一つ「活用したいがわからない」については1.8%と少ない結果となり、活用したくてもできていない企業はかなり少なく抑えられていることがわかる。

当初は各種支援が複雑で、かつ手続きも煩雑だとの指摘が多かったが、影響の長期化を受け、支援の活用は着々と進んでいると考えられる。一方、「活用したいがわからない」の理由としては「自社が対象かわかりにくい（16社）」、「制度がわかりにくい（6社）」、「多すぎてわからない（6社）」などの理由が挙げられた。国や関係機関は継続して支援内容の丁寧な情報提供を進めつつ、煩雑な仕組みの解消や、申請が難しい企業に対するフォロー制度の拡充などを進めていくことも、今後の課題と言える。

007 どんな支援が求められているか

中小企業が期待する新型コロナウイルス対策支援は

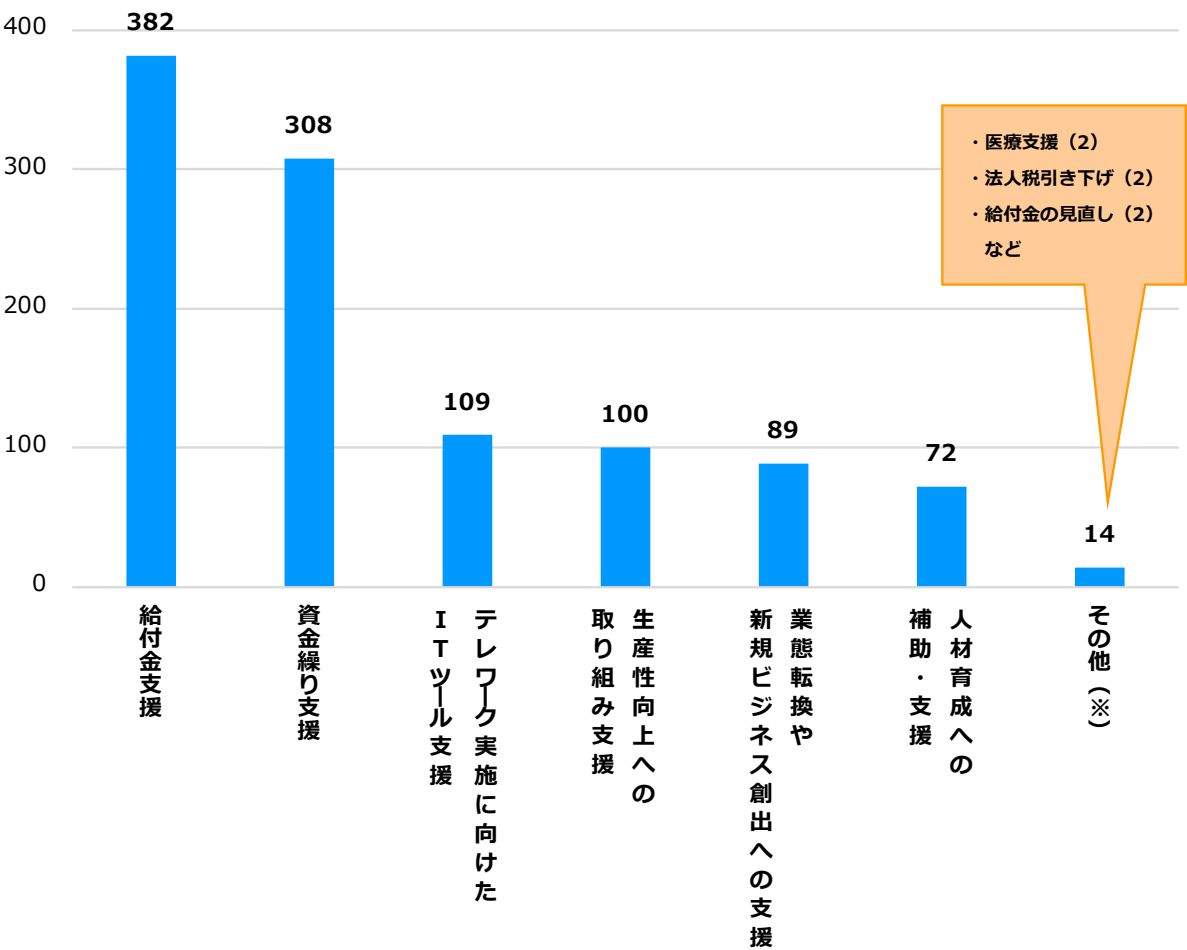
新型コロナウイルスの発生にともない、2020 年春の段階から国や関係機関によるさまざまな支援が実施されている。新型コロナウイルスの影響が当面続くと予想される中、中小企業はどのような支援に期待しているのか、調査を行った。

POINT

- ≫ 当面の資金確保に対するニーズが高い
- ≫ 新型コロナウイルスに伴う環境変化への対応意識は低い

どんな支援を活用したい？

(複数回答可) (n=706)



調査期間：2020 年 7 月 28 日～ 11 月 20 日 (※) 無効 14 回答は除く

引き続き当面の資金確保への支援ニーズが高い

新型コロナウイルスの拡大に直面した中小企業は、この苦境に際してどのような支援を求めているのだろうか。上のグラフは、中小企業が求める支援内容について調査した結果である。

最も多かったのが「給付金支援」で、382社（回答企業中・54.1%）が選択している。次いで多かったのが「資金繰り支援」の308社（同・43.6%）、この2つが群を抜いて多い結果となった。人件費や管理費等の固定費を確保するためにも、当面の資金をどう獲得すべきか、急激に取引環境の変化に見舞われた企業が多い中で従前へのリカバリーに期待している企業が多いことがわかる。

また、新型コロナウイルスの広がりにより注目されたことにテレワークがあるが、その導入や拡大に向けたITツール支援については、109社（同・15.4%）と、その他に比べると選択率は低かった。また同様に「生産性向上への取り組み支援」や「業態転換や新規ビジネス創出への支援」についても低い結果になった。

攻めの施策への意識はまだ低い

今回の調査では資金面での支援を求める声が多かったが、これはあくまで守りの施策であるため、今後新型コロナウイルスと向き合う必要があることを考えると、社会やビジネス環境の変化を踏まえて、攻めの施策を講じる必要がある。

例えば感染リスクへの対応として注目された「いつでもどこでも仕事ができる環境整備」をすることや、生産性を向上させて効率的に業務を進められるようにすることが挙げられる。さらにはIT・デジタル化が進むスピードが速まっている中で、自社の業務のIT・デジタル化を進めたり、変化に合わせた事業転換をしたりすることなどもあるだろう。事業継続に向けた緊急対応をしつつ、こうした「変化への対応」についても、今後ますます必要になると考えられる。

もしこうした取り組みに不慣れな企業があれば、サポートする専門家の活用も提案したい。現状では中小企業のニーズとしてまだ高くないものの、それらを視野に入れた、国や関係機関による情報提供が今後ますます重要になるだろう。

008 ニューノーマル（新常態）に向けた課題

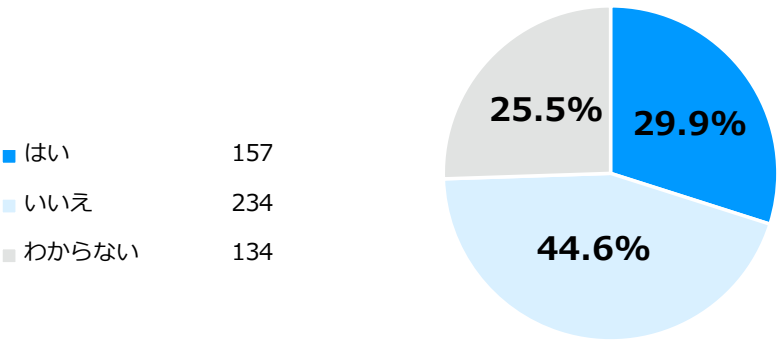
ニューノーマル（新常態）に向けて取り組むべきことは何か

新型コロナウイルスは私たちの日常生活、業務の進め方、仕事への関わり方など、さまざまな面で変化を生み出している。そのような変化を前に、中小企業は事業継続に向けてどんな課題に直面しているのだろうか。

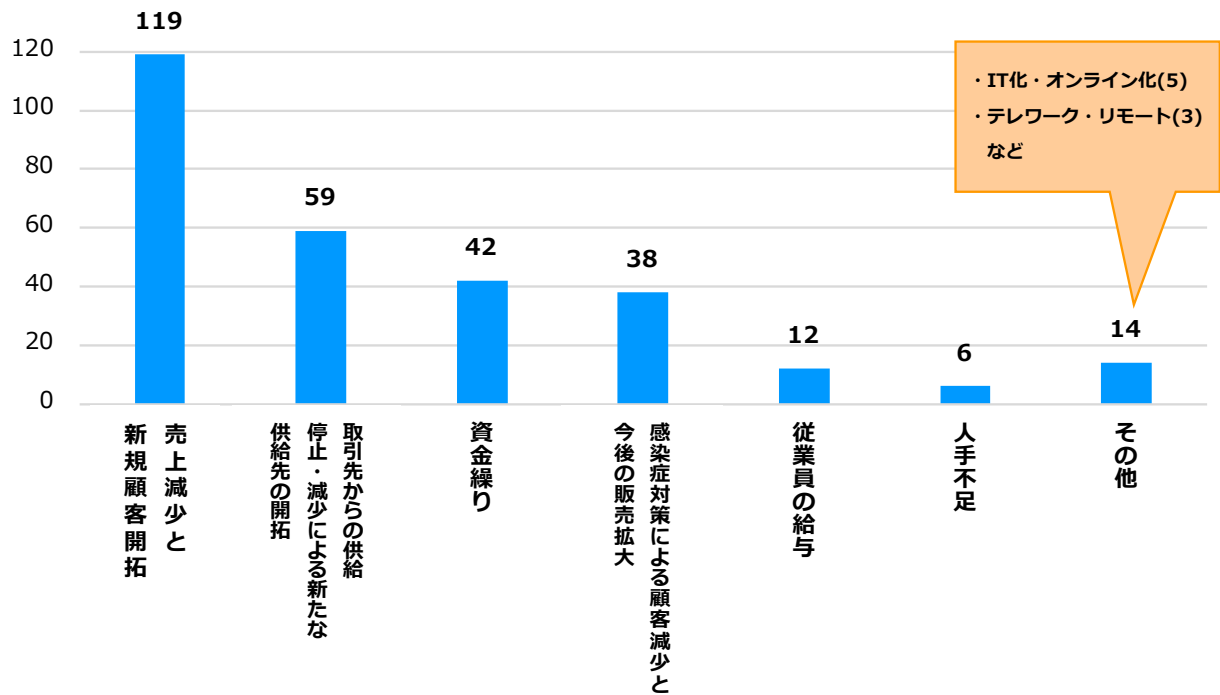
POINT

- ≫ 「新しいビジネス形態」を意識している企業はまだ少ない
- ≫ ビジネス環境の変化を意識し、新たな戦略の立案を

事業継続に向けた変化に直面していますか (n=525)



それは具体的にどんなことですか？ (n=157)



調査期間 : 2020 年 7 月 28 日 ~ 11 月 20 日

「変化に直面している」は約 30%

新型コロナウイルスの発生は、私たちの社会にさまざまな形で変化を生み出している。例えば日常生活では感染対策の実施や自宅で過ごす時間が増加したことにより、働くスタイルも接触を避けるためのテレワークの実施やITツールを活用した会議システムの導入などがそれに当たる。新型コロナウイルスの収束後に元に戻るものもあれば、戻らないものもあるだろう。そのような「コロナ禍における変化」は企業経営においてもみられる。ここでは「新しい日常、新しいビジネス形態が求められる中での、事業継続に向けた変化」に関する中小企業経営者の意識について聞いている。

「変化に直面している」と感じているのは 29.9%で、最も多かったのが「いいえ」の 44.6%、「わからない」は 25.5%であった。

現在、給付金や補助金、融資の拡大などをもって資金繰りを進められていても、新型コロナウイルスの影響が続けば、取引先のさらなる減少や、また業種によっては新しい取引先の形、新しい技術の普及などが進む可能性もある。いまはまだ変化に直面していると認識している企業は相対的に少ないが、新しいビジネス形態が定着、さらに発展していくと予想されることから、今後はこうした変化に直面する企業が増えていくと考えられる。

売上や取引先の減少への対応が喫緊の課題

さらに、実際にこの変化に直面していると回答した企業に対し、具体的な内訳を質問すると、「売上減少と新規顧客開拓」や「取引先からの供給停止・減少による、新たな供給先の開拓」「資金繰り」「販路拡大」など、売上や取引の減少に伴うリカバリーや資金繰りといった、従来のビジネスの延長線上での課題が中心となった。これは新型コロナウイルスの影響が収束していない今、当然の結果だとも言える。

ただ、収束したとしても、従前の売上・取引の状況が復活するとは限らない。またこの間、特にビジネス環境におけるIT・デジタル化が一気に進んでいる。これらを踏まえて今後の戦略を検討するとき、新規顧客開拓や新たな供給網の構築、販路拡大などへの意識とともに、変化し続ける社会に対応した「新しいビジネス形態」への意識も重要になるだろう。興味深いのは、「その他」の自由回答結果に「IT化・オンライン化(5)」「テレワーク・リモート(3)」などがみられることである。ビジネス環境の変化を意識し、ITツールやデータを積極的に活用することは、新しいビジネスモデルの構築につながる可能性があり、自社の生産性向上にもつなげることができるだろう。こうした「変化」をいかに意識していけるかが、事業継続に向けた競争力を生むことにつながるのではないかと。

009 今だからこそ考えるべき BCP（事業継続計画）

「もしものとき」への備え、していますか

2020 年は新型コロナウイルスの発生により、世界経済が大きな困難に直面している。また 2021 年は東日本大震災と福島原発事故から 10 年の節目でもある。改めて「もしものとき」を想定した対策を検討する必要があるのではないかな。

- POINT**
- ≫ 新型コロナウイルスで実感した事業継続の危機
 - ≫ BCP（事業継続計画）でリスクへの準備を
 - ≫ 強い企業づくりを通して信頼獲得へ

新型コロナウイルスで実感した事業継続の危機

新型コロナウイルスの発生により、日本経済のみならず世界全体が大きなダメージを受け、2021 年春現在でも収束の見通しは立っていない。まさに青天の霹靂であり、企業経営に直接的なダメージを及ぼしている。

過去にも、20 世紀にはスペイン風邪が、その後もエボラ出血熱など感染症は世界各地で発生し、21 世紀に入ってから 2002 年から流行した SARS（重症急性呼吸器症候群、サーズ）が話題になったが、日本国内では大規模な流行にまで至っていなかった。しかし新型コロナウイルスは日本国内でも多くの感染者が発生し、企業活動にも影響を及ぼしている。このような、企業活動に直接的な影響を及ぼす要因には、他にも地震や天災などの自然災害や事故、テロなどがある。2001 年のアメリカ同時多発テロでは世界経済の中心地が攻撃された。日本国内でも、2011 年 3 月の東日本大震災のような、天災と事故が重なった大規模災害も発生している。また近年、毎年のように国内各地で発生する異常気象や豪雨災害も、突発的な事象として位置付けられるものだろう。

これら企業の事業継続が困難になるような事態はいつどこで発生するかわからない。その「もしものとき」に向けて、企業はどんな準備をしておけばよいのか。

BCP（事業継続計画）とは

事業の継続を脅かすような突発的な事態が発生しても、被害を最小限に抑え、かつ早急に復旧し、事業を再開させるために必要な取り組みとして注目されているのが BCP

(Business Continuity Plan、事業継続計画)の策定である。あらかじめリスクを想定して準備をし、緊急時の対応マニュアルを決めておくというものである。このBCPの重要性について国が大きく指摘をするようになったのは2006年頃からであるが、その後も中小企業経営を強化する取り組みのひとつとして、中小企業庁でも情報提供が続けられている。特に近年の自然災害の増加に伴い、中小企業庁はこれらのリスクへの事前対策(防災・減災対策)を促進するため、2019年7月からは「事業継続力強化計画」の認定制度を始めている(※)。この認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制措置や低利融資・信用保証枠拡大等の金融支援、補助金の加点などの支援が受けられることになっており、具体的に以下のような申告項目が設定されている。

- ・事業継続力強化に取り組む目的の明確化
- ・自社拠点の自然災害リスク認識と被害想定策定
- ・初動対応手順策定(安否確認、被害の確認・発信手順等)
- ・ヒト、モノ、カネ、情報を災害から守るための具体的な対策
- ・計画の推進体制(経営層のコミットメント)
- ・訓練実施、計画見直し等、取り組みの実効性の確保
- ・(連携する場合)連携の体制と取り組み、取り組みに向けた関係社の合意

このように自社の事業継続上のリスクを把握し、事前の対応策はもちろんのこと、有事の行動計画まで策定することで、「もしものとき」にも事業を継続できるようにすることを国も推奨してきた。その際には、なぜこの取り組みが必要なのか、その目的を明確にすることから始め、経営層の関与や関係企業との連携、具体的な手法の検討まで進めていく必要があり、改めて自社の業務を見つめなおすきっかけにもなるだろう。またこの取り組みを進めることで、リスクへの問題意識が高い企業とみられ、信頼を獲得する要素にもなるだろう。

そして自然災害のみならず、我々は感染症という未曾有の脅威に直面し、改めて事業継続に向けた準備や対策の必要性を実感している。経営基盤の弱い中小企業には、特に必要な取り組みであるといえる。

(※) 中小企業庁「事業継続力強化計画」

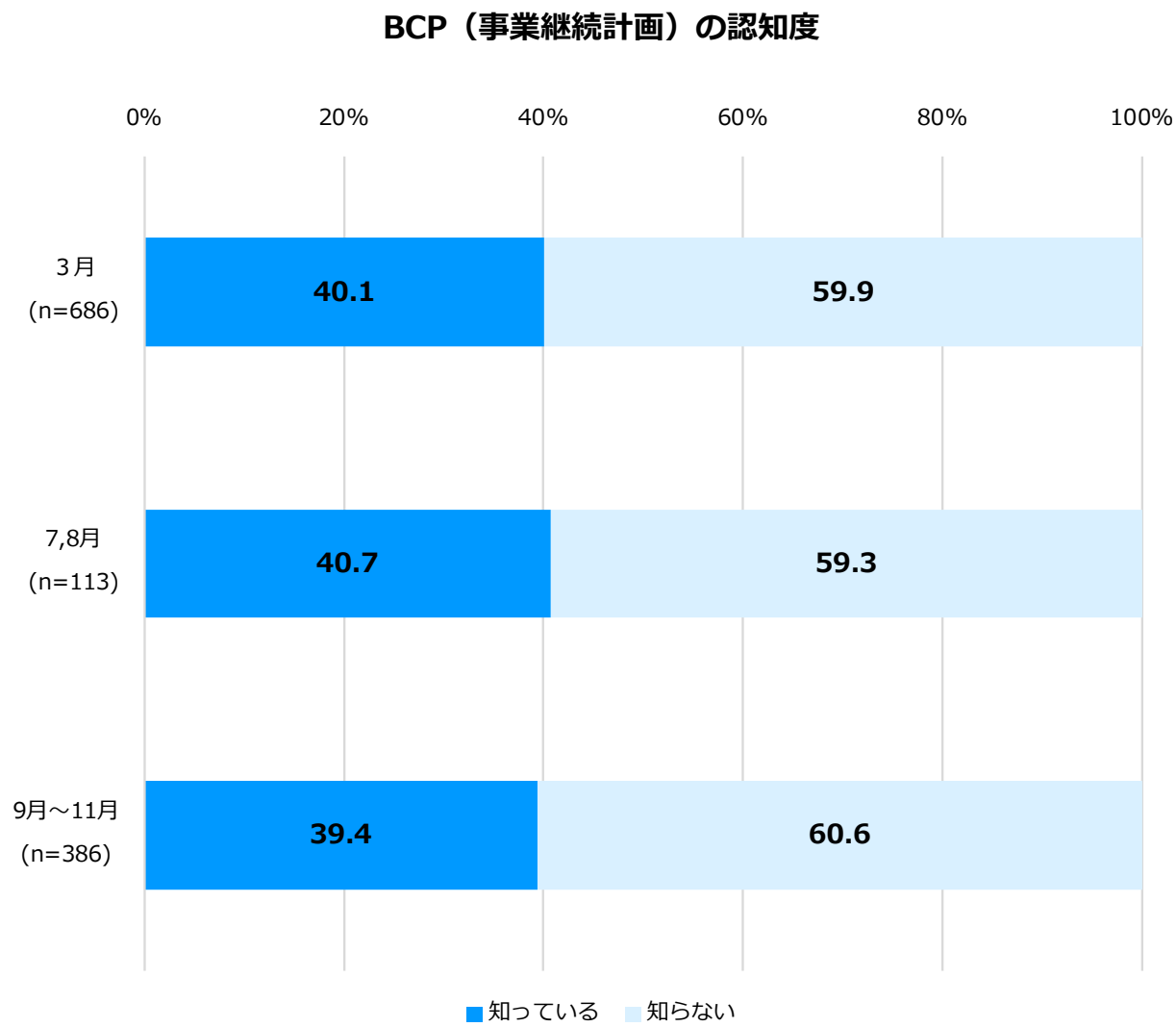
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>

010 BCP（事業継続計画）の認知度

BCP の認知度はどのくらいか

もしものときに備え、緊急時には被害を最小限に抑えつつ、早期復旧を進めるために平時から準備しておく BCP（事業継続計画）について、国はこれまでその周知活動を行ってきた。中小企業の認知はどのくらい進んでいるのか、BCP の認知に関する調査を行った。

- POINT
- BCP の認知度は約 40%とまだ低い
 - 感染症対策としても有効であり、その重要性をさらに伝えていく必要がある



調査期間：2020 年 3 月 6 日～ 30 日／ 7 月 14 日～ 8 月 31 日／ 9 月 1 日～ 11 月 20 日

BCP の認知度は約 40%

突発的な自然災害や事故に遭遇しても、事業への影響を最小限に抑えつつ、早期に復旧することができれば、各企業はもちろん、経済全体へのダメージも減らすことができるとして、経済産業省や中小企業庁はこれまで、中小企業向けに BCP（事業継続計画）についての理解活動が続けてきた。特に 2011 年の東日本大震災後は積極的な広報活動を展開してきたが、中小企業の BCP 認知度はどの程度なのだろうか。上のグラフはその結果を時系列に示したものである。

「知っている」と回答した企業は 3 期を通して約 40%前後で推移している。BCP については、必ずしも多くの中小企業に浸透している、とは言えない状況だろう。また新型コロナウイルスの影響は、この一年拡大し続けたが、それが必ずしも BCP の認知拡大につながっていないことがわかる。

感染症リスクに直面する今、BCP について

BCP については、その言葉や意味を知らなくても事業継続ができると考える中小企業経営者もいるだろう。しかし、この計画は緊急時の対応について、どんな課題について、どんな準備をしていけばよいかについて体系的に示すことが可能だ。新型コロナウイルスの発生により感染症リスクに直面している今、BCP について知らない企業にも認知を進め、改めてこの機に、BCP を知ることから始め、リスク管理や対策について検討する企業が増えることを期待したい。

011 「もしものとき」への対策はしているか

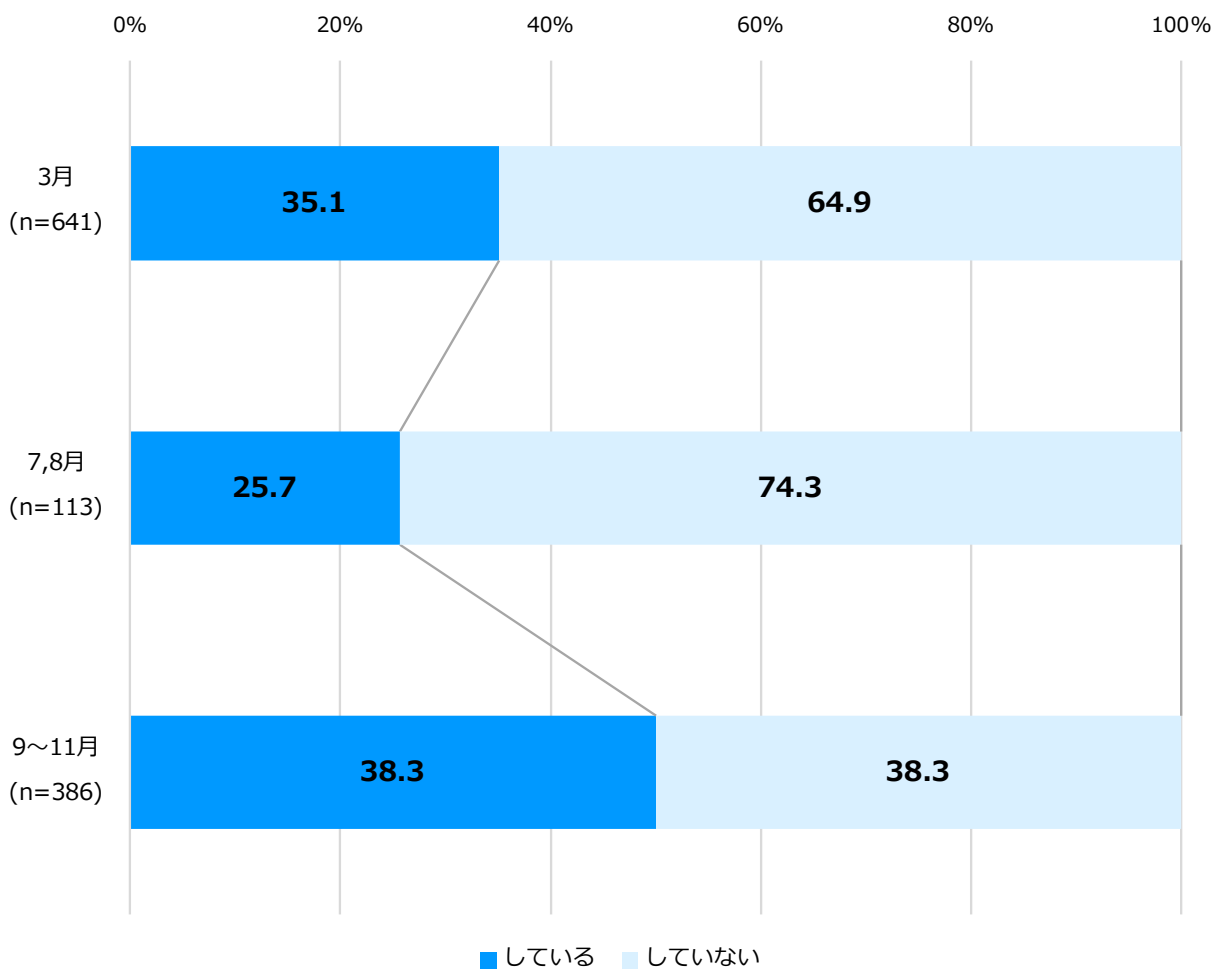
中小企業は「もしものとき」に向けた準備をどの程度しているのか

東日本大震災から10年、新型コロナウイルスの発生から1年。いつ訪れるかわからない「もしものとき」に向けて、中小企業はどの程度対策を行っているのか。

POINT

- ≫ 「もしものとき」への対策をしている企業は20～30%台
- ≫ BCPは経営改善を進める際にも活用できる

「もしものとき」への対策はしているか



調査期間：2020年3月6日～30日／7月14日～8月31日／9月1日～11月20日

「もしものとき」への対策をしているのは 20 ～ 30%台で推移

中小企業に対し、『もしものとき』への対策はしていますか？』とのアンケートを行ったところ、「している」との回答は、3 月期、7、8 月期、9 ～ 11 月期ともに 20%台から 30%台を推移した。この結果からは、新型コロナウイルスにより問題意識が高まったとは言えず、また対策をしている中小企業も多数派ではないことがわかった。

「もしものとき」はいつ訪れるかわからない。どんな事態が起こっても対応ができるように準備しておくことは、リスクマネジメントとして重要な観点である。

その手掛かりとして取り組みやすいのが BCP（事業継続計画）であるが、導入している企業はどのくらいあるのだろうか。

BCP は危機管理に加え、経営改善にもつながる

株式会社帝国データバンクが 2020 年 5 月に行ったアンケート調査（※）では、BCP を「策定している」と回答した企業が 16.6%、うち中小企業は 13.6% との結果が示されている。認知はしていても策定まで進んでいる企業はまだまだ少ないことが推察される。

同調査では、BCP 策定の効果についても聞いている（複数回答）。「従業員のリスクに対する意識が向上した」（57.4%）、「事業の優先順位が明確になった」（37.7%）、「業務の定型化・マニュアル化が進んだ」（35.5%）などの回答が見られた。BCP の策定はリスクへの対応はもちろんのこと、従業員の意識改善や業務内容の見直し・効率化にもつながる側面があることがわかる。

近年、自然災害への対策として BCP が注目され始め、さらに今後は感染症対策としてもその重要性が再認識されていくと予想される。さらに業務効率化や生産性向上など、経営改善を進める際の切り口としても大いに活用できることから、国や関係機関は、BCP についてこれまで以上に策定を含めた周知活動を進めていく必要があるだろう。

（※）「特別企画：事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2020 年）」（株式会社帝国データバンク、2020 年 6 月 11 日）

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200606.pdf>

012 新型コロナウイルスと中小企業のこの一年

中小企業はこの一年をどう乗り切ったか

新型コロナウイルスの発生から約一年。影響を受ける中小企業が大半の状況で、今後はどのようなことに注意していけばよいだろうか。

- POINT**
- ≫ 倒産件数は **8,000 件** を切る低水準に
 - ≫ 各種緊急支援が功を奏した結果に
 - ≫ 今後は「生き残り」から「変化・成長できるか」の段階へ

倒産が低水準となったこの一年

2020 年 1 ～ 12 月の全国の企業倒産件数について、株式会社東京商工リサーチが公開した情報によると 7,773 件、前年比 7.2% 減であった。月別にみると、7 月以降、6 カ月連続で前年同月を下回った。「8,000 件を下回ったのは 30 年ぶり」、また「1971 年以降の 50 年間では、バブル期の 1989 年（7,234 件）に次ぐ 4 番目の低水準」であったことから、2020 年は倒産件数が近年では少ない年になったことがわかる（※）。

新型コロナウイルスにより日本経済全体が落ち込んでいるが、倒産件数が低く抑えられているのは、緊急対策としての給付金や融資等の各種支援策が功を奏した結果であると言えるだろう。

一方、支援する側の国や都道府県の財政状況は悪化している。企業業績の悪化で税収が落ち込んでいる中、借金を増やしたり財政調整基金を切り崩したりして対応せざるを得ない状況が続いている。新型コロナウイルスの影響が長期化し、さらに今後数年単位での影響が続くことになれば、これまでと同様の支援が続くかどうかはわからない。すなわち、当面は緊急支援が続いたとしても、その後は各企業の生き残り戦略が重要になる時期がくる。新型コロナウイルスが我々に突き付けたのは、これまでは「生きるか死ぬか」の選択であったことは間違いないが、発生から一年がたった今、改めて突き付けられようとしているのは「変化できるか」「成長できるか」であろう。その分かれ道に我々は立たされている。

新たな可能性への挑戦を

数年前から国は、日本の目指す方向として Society5.0 の概念を掲げてきた。AI、IoT、ビッ

グデータなどを活用し、新しい価値やサービスを創出することで、現実の課題解決と豊かな社会の実現を目指す考え方である。そうした社会を形成する一員である中小企業も、IT・デジタル化やデータ活用などを進め、情報活用社会への変化に対応していくことが成長のひとつの鍵になると言える。

ただその変化に対応していくことの重要性が国やメディアから指摘されていても、中小企業が業務に実装するにはハードルが高かったのも事実だろう。そして、そこに発生した新型コロナウイルスの感染拡大はビジネス環境の変化のスピードを速めたとも言える。感染予防の観点からテレワークが推奨され、Web 会議向けのツールが売り上げを伸ばし、さらには新しい働き方の模索や DX (デジタルトランスフォーメーション) への取り組みの必要性など、社会の変化に対応する新しい企業の姿を考える機会が増えた一年であった。

しかしながら、影響を受けた企業が圧倒的に多い中で (001)、事業継続に向けた緊急対応に期待する企業が多く、なかなか新しい取り組みには踏み出せていないのが現状である (007)。新型コロナウイルスを機に、自身の事業を見つめなおし、新たな可能性に向き合うか、それとも現状維持を貫くか。感染拡大が落ち着き、国や関係機関による支援が縮小していくことが予想される今後に向けて、各企業ができることを実践していく時期が来ているといえるだろう。

(※) 株式会社東京商工リサーチ「2020 年 (令和 2 年) の全国企業倒産 7,773 件」

https://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2020_2nd.html

第 2 章

変わる働き方、変わる組織の在り方

社員の働き方や職場環境の変化

- 013 新型コロナウイルスで変わる働き方
- 014 新型コロナウイルスと働く環境の変化
- 015 中小企業と働く環境の変化

新型コロナウイルス感染症により進むテレワーク

- 016 新型コロナウイルスで加速するテレワーク導入
- 017 中小企業とテレワーク
- 018 テレワークを社内では実施している割合
- 019 テレワークと業務効率化
- 020 テレワークの効率（良い面、悪い面）
- 021 テレワークを導入するつもりがない理由

未来の働き方、組織の在り方

- 022 いつでもどこでも働ける環境への意識
- 023 今後テレワークを実施する上での課題
- 024 職場環境や労働規約に変化は

013 新型コロナウイルスで変わる働き方

新しい働き方に注目が集まった一年

新型コロナウイルスの感染拡大による外出規制でテレワーク導入企業が増加。私たちの働き方、さらにはビジネスの在り方は、今後どのように変化していくのか。

POINT

- ≫ テレワークを導入する企業が増加
- ≫ ジョブ型雇用への注目の高まり
- ≫ 契約書類の電子化や脱ハンコの動きも加速

ICT（情報通信技術）がもたらす新しい働き方

新型コロナウイルスの感染拡大にともなう新しい働き方としては、まずテレワークが挙げられる。出社を前提とする働き方が中心の日本ではなかなか普及していなかったのが実情だろう。それが感染対策としての外出規制が叫ばれるようになると導入の動きが加速し、従来の職場に加えて、自宅やサテライトオフィス、カフェなどの場所で働くことを可能にする手法として注目が集まった。

テレワークを実施するためにはインターネット環境やデジタル機器が必要となり、それらの需要が増えるとともに、関連して Web 会議やグループチャット用のツールの導入も進んだ。新型コロナウイルスの感染拡大を機に、ICT（情報通信技術）を活用する企業が増えたと言われている。

広がる多様な働き方

このテレワークの広がりは、企業や働く人たちに多様な働き方について考える機会を生んだ。まず Web 会議を導入する企業が増えたことで、顧客との会議や営業活動などを遠隔で実施することが可能になった。

また通勤時間の削減は、毎日まとまった時間の確保につながる。この時間を活用して、スキルアップを目指して勉強の時間に充てる人や、家族のいる人はプライベートの時間が増えることでワークライフバランスの拡充をめざす人もいだろう。

またこれまでの日本社会は、毎日出勤し、所定時間を職場で過ごすスタイルが一般的であった。日本型雇用とも呼ばれる「メンバーシップ型雇用」は、終身雇用や年功序列などの制

度に代表されるような、組織の中で人に仕事が割り当てられる雇用形態だが、新型コロナウイルスにより出勤を制限している企業では、時間にとらわれない働き方へのニーズが高まっており、職務内容や成果で評価する「ジョブ型雇用」を導入する企業も増え始めた。その他、好きなときに好きなだけ働くことを可能にするギグワーカー、仕事（ワーク）と休暇（バケーション）を組み合わせるワーケーションなども、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて注目されるようになった新しい働き方といえる。

新たなビジネスの可能性

このように、新型コロナウイルスは働き方の変化を加速させているが、それに合わせて変化するビジネスもある。外出規制の影響を受けて販売が落ち込んだ小売業がECサイトを拡充して新たな顧客獲得に動いたり、物流業界が、増加する個人向け物流に対応するために仕訳の自動化や無人宅配、配送ロボットの開発などを進めたり、さまざまな業界で社会の変化に対応した新しいビジネス創出の動きがみられるようになった。

また、テレワークを導入する企業の増加はペーパーレスの動きを加速させている。契約書類の電子化や脱ハンコの促進などは、その最たるものだろう。

さらに、一步先を行く働き方として副業を推進しようとする動きも増えてきた。情報管理や従業員の健康維持の観点から導入を懸念する企業も多いが、副業による知識や経験の習得、スキルや人脈による従業員個人の成長の促進など、本業においても新たな視点の導入やイノベーションにつながることを期待されている。国も働き方改革の一環として副業を推奨しており、2018年には「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が出されている。このように、新しい働き方が続々と生まれ、新型コロナウイルスの発生がその流れを加速させている今、改めて自社の働き方を見つめ直してみる良い機会ではないだろうか。

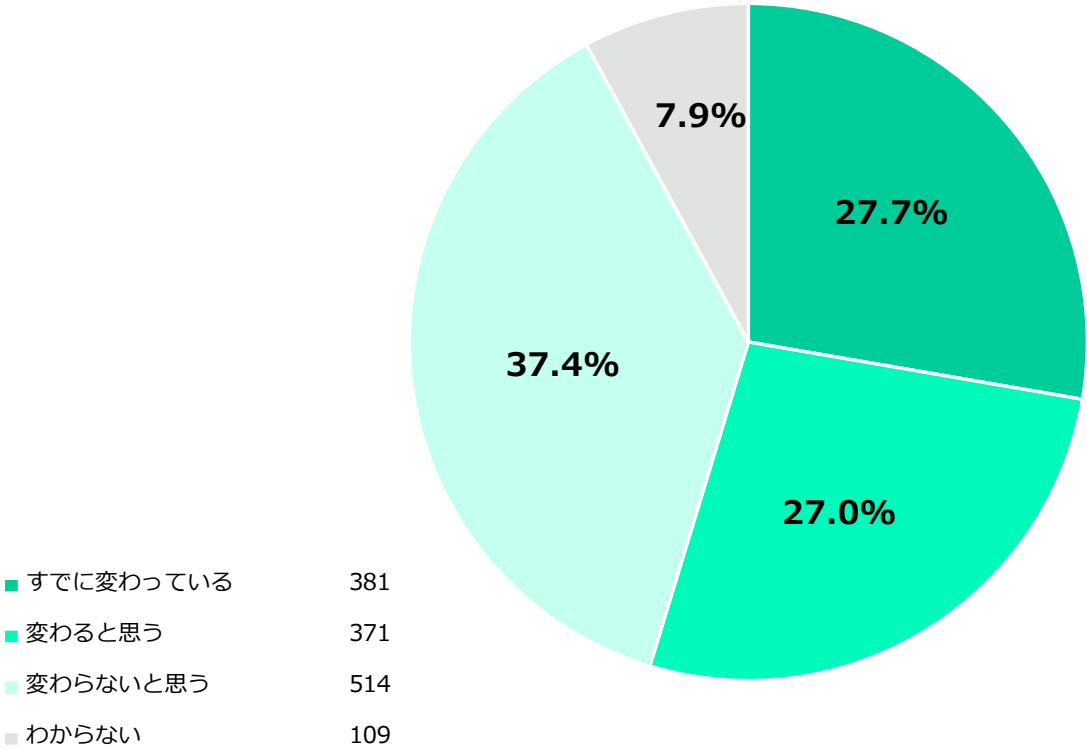
014 新型コロナウイルスと働く環境の変化

新型コロナウイルスの影響で働く環境に変化があったか

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、企業には社員の感染予防への取り組みが求められるようになった。その結果として、中小企業では働き方や職場環境に変化がみられたのだろうか。

- POINT
- ≫ 「変わらないと思う」が最多
 - ≫ 企業の新しい働き方や環境づくりへの模索が続いている
 - ≫ 働く側にも多様性を求める声が増える可能性あり

今後、社員の働き方や職場環境は変わりそうですか (n=1375)



調査期間：2020年6月8日～11月20日

「変わらないと思う」が最多の 37.4%

新型コロナウイルスによる外出制限や感染症対策などは、私たちの生活様式を一変させた。それは社員の働き方や、職場環境にも影響を及ぼしている。それは例えば、多様な働き方を導入することや、出勤者の制限や感染予防対策のための新たな設備投資などもあるだろう。そこで、中小企業に対し、新型コロナウイルスによって社員の働き方や職場環境が今後変わりそうかどうかについての調査を行った。

その結果、最も多かったのが「変わらないと思う」と回答した 37.4%であった。次いで多かったのは「すでに変わっている」の 27.7%、また現状は変わっていないが「変わると思う」と回答した企業の 27.0%と続いた。

今後の社会を見据えた働き方・職場環境の模索が続く

「すでに変わっている」と「変わると思う」の合計は 54.7%であり、新型コロナウイルスの発生により何らかの変化に直面すると考えている中小企業は半数を超える結果であった。また、同じ時期に聞いた「新型コロナウイルスによる事業への影響」を問う設問では、「すでに影響が出ている (68.5%)」と「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う (16.6%)」と回答した企業が合計で 85.1%に及んでいる (001)。この結果と比較すると、新型コロナウイルスは中小企業の事業に与える影響が大きい一方で、社員の働き方や職場環境の変化については割合を下げていることがわかる。

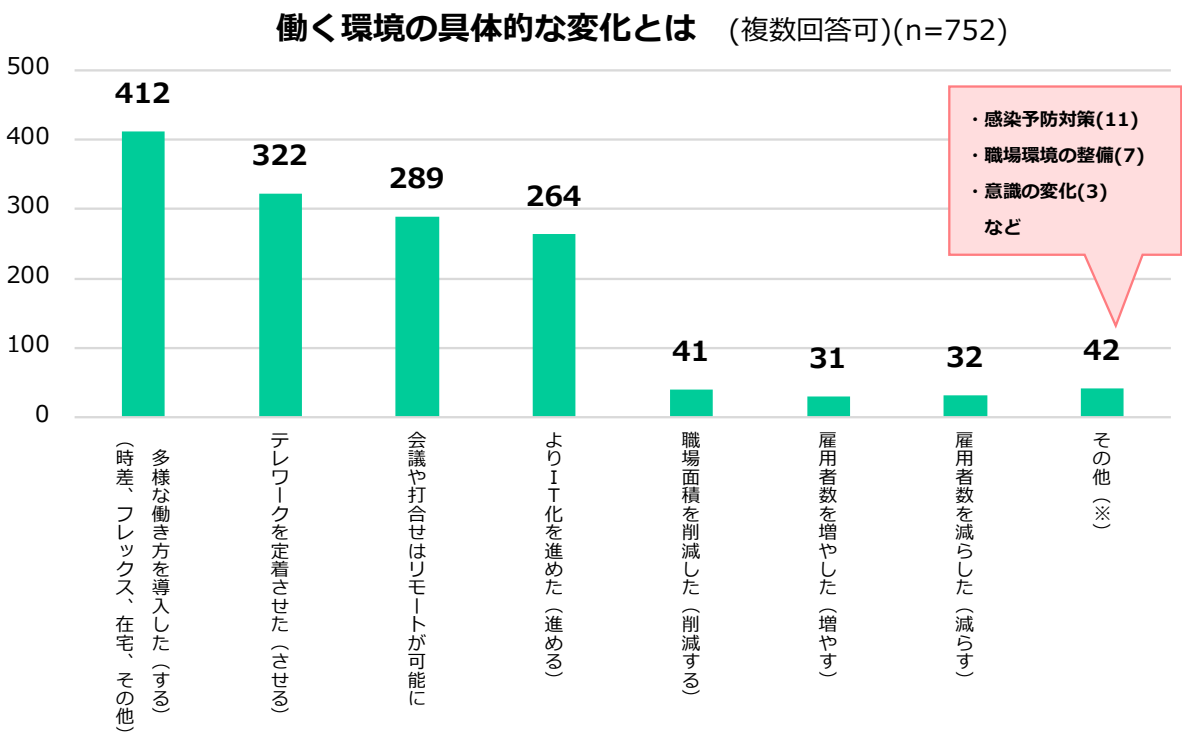
生活様式が大きく変化する中で、企業活動においても、出勤者を減らすためのテレワークの導入促進、Web 会議の積極的な活用、工場の IoT 化、外勤社員の直行直帰スタイルの徹底など、職場の新しい環境づくりや働き方の模索が続いている。また、こうした働き方を通し、働く人の意識にも多様な働き方を求める声が増えるだろう。この動きは新型コロナウイルスの感染が収束した後も続くと言われており、感染拡大前の状況には戻らないと言われている。現段階では「変わらないと思う」と回答した企業も、今一度自社の社員の働き方や職場環境の改善について検討する良い機会ではないだろうか。

015 中小企業と働く環境の変化

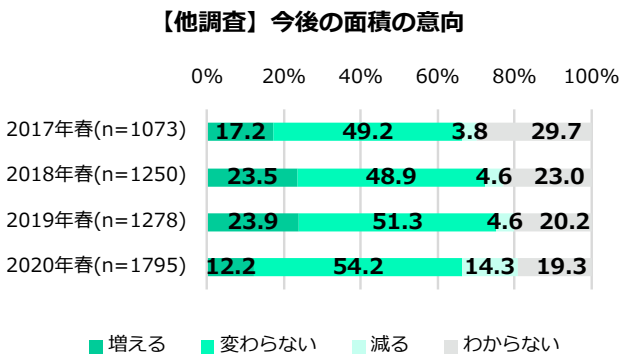
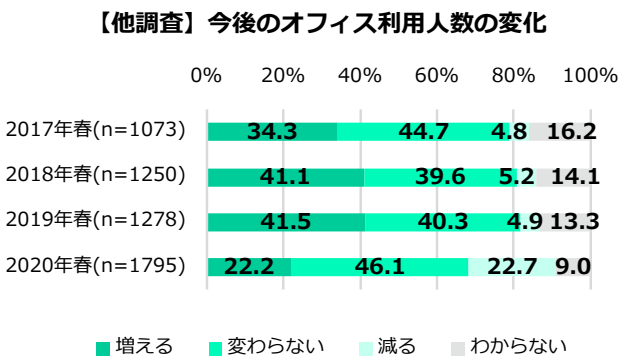
新型コロナウイルスで中小企業が直面した働く環境の変化

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、中小企業が直面する変化にはどのようなものがあるのか。働く人、または働く環境に絞って、ここではその変化に注目する。

- POINT
- ≫ 「多様な働き方の導入」が最多に
 - ≫ IT・デジタル技術の活用で業務に工夫
 - ≫ 職場面積の縮小ニーズも増加傾向



調査期間：2020年6月8日～11月20日(※)無効3回答は除く



「大都市圏オフィス需要調査 2020 春 (6月調査)」ザイマックス不動産総合研究所に基づきフォーバルグループ作成

ICTによる多様な働き方を

新型コロナウイルスの発生にともない、社員の働き方や職場環境が変わった、または変わると思うと回答した企業に対し、具体的にその内容を問う質問を行った。最も多かったのは「多様な働き方を導入した（する）」の412社（回答企業中・54.8%）、次いで「テレワークを定着させた（させる）」の322社（同・42.8%）、「会議や打合せはリモートが可能に」の289社（同・38.4%）、「よりIT化を進めた」の264社（同・35.1%）などが続いた。多様な働き方を導入するとともに、ICTの活用により業務の手法に幅を持たせる工夫をしていることがうかがえる。

一方、選択肢のうち回答が少なかったものには、雇用関連の回答や職場面積に関するものがある。このたびの感染拡大を受けて雇用者数の増加・削減を実施・検討する回答は少数派であった。新型コロナウイルスにより影響を受ける企業が多い中で（001）、雇用減を検討する企業は少ないことがわかった。

職場面積を「縮小したい」14.3%に 【他調査結果】

また、設問には「職場面積を削減した（削減する）」があり、選択した企業は41社（同・5.5%）であった。

多様な働き方、特にテレワークの普及は、これまで職場に通勤して働いていた人が減ることを意味する。またデジタル化が進み、IoTの導入により人が関わる業務の削減が進んでいる企業もあるだろう。職場に足を運ぶ人が減れば、従前よりも職場の規模は縮小が可能となり、固定費の削減にもつながるのではないか。しかし現状では、職場面積の削減に手を付けている中小企業は、回答企業全体（1,375社）でみれば3.0%にとどまっている。この職場面積に関して、さらに深掘りしたザイマックス不動産総合研究所によるアンケート結果を紹介したい（※）。

それによると、「今後のオフィス利用人数の変化」について聞く設問では、「減る」との回答が22.7%となり、前年比で17.8ポイントの増加となった。同様に「今後の面積の意向」についても、「減る」が14.3%、前年比で9.7ポイントの増加となり、職場の縮小を検討する企業は新型コロナウイルスを機に増えていることがわかる。フォーバルグループの調査では職場面積の削減について検討している企業が少ない実態が浮き彫りになったが、この機会に改めて職場の在り方について見直してみてもいいだろうか。

（※）出典：「大都市圏オフィス需要調査 2020 春（6月調査）」（ザイマックス不動産総合研究所）を基にフォーバルグループ作成

https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2020/07/2007-office_demand_survey_2020s-2.pdf

016 新型コロナウイルスで加速する テレワーク導入

テレワークによって勢いが増す働き方・職場改革

外出規制が続いたこの一年、新しい働き方として注目されたのがテレワークであった。テレワークを導入する中小企業が増える中、導入する際のメリット・デメリットや、注意すべきポイントについて改めて整理する。

- POINT**
- ≫ 「いつでもどこでも」を可能に
 - ≫ 導入には組織としてのルールづくりが必須
 - ≫ ペーパーレス化も同時並行で検討を

中小企業でも導入が進むテレワーク

テレワークとは、ICTを活用し、場所や時間にとらわれずに働くスタイルのことで、「tele（離れた）」と「work（働く）」を組み合わせた造語である。自宅での勤務のみならず、シェアオフィスや外出先の飲食店などを利用する場合も含まれる。いつでもどこでも働ける、新しい働き方として注目されており、また働き方改革にもつながるとして期待が集まっている。

このテレワークは数年前から取り組みが進んでいたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて外出規制が広がる中、中小企業でも導入する企業が増えている。一方で業種や職種によっては導入が難しいことや、実施後も業務管理やコミュニケーション面での課題があることなど、インターネット環境があればすべてうまくいく、というものでもない。

テレワークが生む成果と見えてきた課題

テレワークを実施することにより、どのような成果を生み、また課題に直面するのか。まずテレワークでは、社員は自ら業務管理を行う必要が出てくる。計画から実行、その成果と課題の検討まで、自律的に考えなければならない。また、その実態は、例えばパソコンのログで管理することが可能だ。それにより企業側には稼働状況や業務の達成率はもちろん、社員ごとの役割・責任なども見える化されるメリットがある。生産性向上や、その他の課題解決に向けた取り組みをしやすくなり、業務の効率化にもつながるだろう。その導入に向けては、組織全体としてのルールづくり、すなわち情報管理の徹底、必要な

権限の委譲とそのための社員教育、情報共有・コミュニケーション手法の検討などを実施するとともに、管理側にも社員同士のトラブル解決や業務管理の徹底など、マネジメントの在り方に関する準備が必要になるだろう。

働く側への効果として、まず浮かぶのはワークライフバランスにつながりやすいことである。通勤時間の削減はもちろんのこと、自宅で仕事をする場合は家族と過ごす時間が増えることから、育児や介護など家庭の課題を抱える社員にとって心身ともに働きやすい環境になる。こうした働きやすい環境づくりは人材確保にもつながるだろう。しかし、職場で直接会うことに比べると社員同士のコミュニケーションが希薄になり、不安や孤独を感じる社員が出てくる可能性がある。また出社の機会が減り、目の前の業務への取り組みが中心となれば、組織への帰属意識や会社業務への理解の遅れなどが発生するリスクもある。これらを補う手法については事前に準備が必要である。

さらに今後に向けた期待としては、雇用活動において地域の制限が外せることがある。これまで通勤が前提であった雇用から、勤務地の要件を外すことが可能になるだろう。今後人材不足が懸念されているIT・デジタル技術の専門家が、得意な技術を活用して遠隔で活躍できる機会が増えると予想される。

このように、テレワークの導入には、課題はありつつも新しい働き方、新しい職場づくりにつながる可能性がたくさんある。

テレワークとともに検討すべき取り組み

テレワークを導入した企業は、その働き方や管理手法のみならず、出社が前提だった業務の変更についても合わせて検討する必要性に直面することになる。すなわち、テレワーク導入前は出社して行うことが必須だった業務ができなくなるためである。代表的なものに、契約業務や各種承認業務などが挙げられる。

そこで今、ペーパーレス化の取り組みへの注目が高まっている。契約業務の場合、書面であれば紙の印刷、印紙添付、押印などのアナログ業務が発生する。やり取りは郵送となり、また保管するための場所の確保も必要である。これが電子契約となれば業務フローを大幅に短縮可能だ。これらは経費のみならず人件費も含めてコスト削減にもつながるだろう。またデジタルデータでの管理が情報漏えいリスクの軽減にもつながる。セキュリティ対策として、押印と同様の法的効力があるとされる電子署名の活用も可能だ。

このように、これまで多くの人の手を通して行われてきた業務が、ITの活用により出社せずとも業務を進められるようになり、かつ効率化やコスト削減も進められる。こうした変化はテレワーク普及の副産物であるとも言えるだろう。

また、テレワークの発展形としての取り組み、ワーケーションという言葉も使われ始めた。

ワーケーションとは「work（仕事）」と「vacation（休暇）」を組み合わせた造語で、テレワークを活用して仕事と休暇を両立させる試みである。都市部ではない場所で心身ともにリラックスして仕事に取り組むことが可能だ。ワークライフバランスの拡充はもちろんのこと、地域を越えて仕組みを活用できることから地方創生への貢献も期待されている。このように、テレワークは新しい働き方や職場づくりを一気に進める手法として注目され、導入する中小企業も増えているのである。



After Work



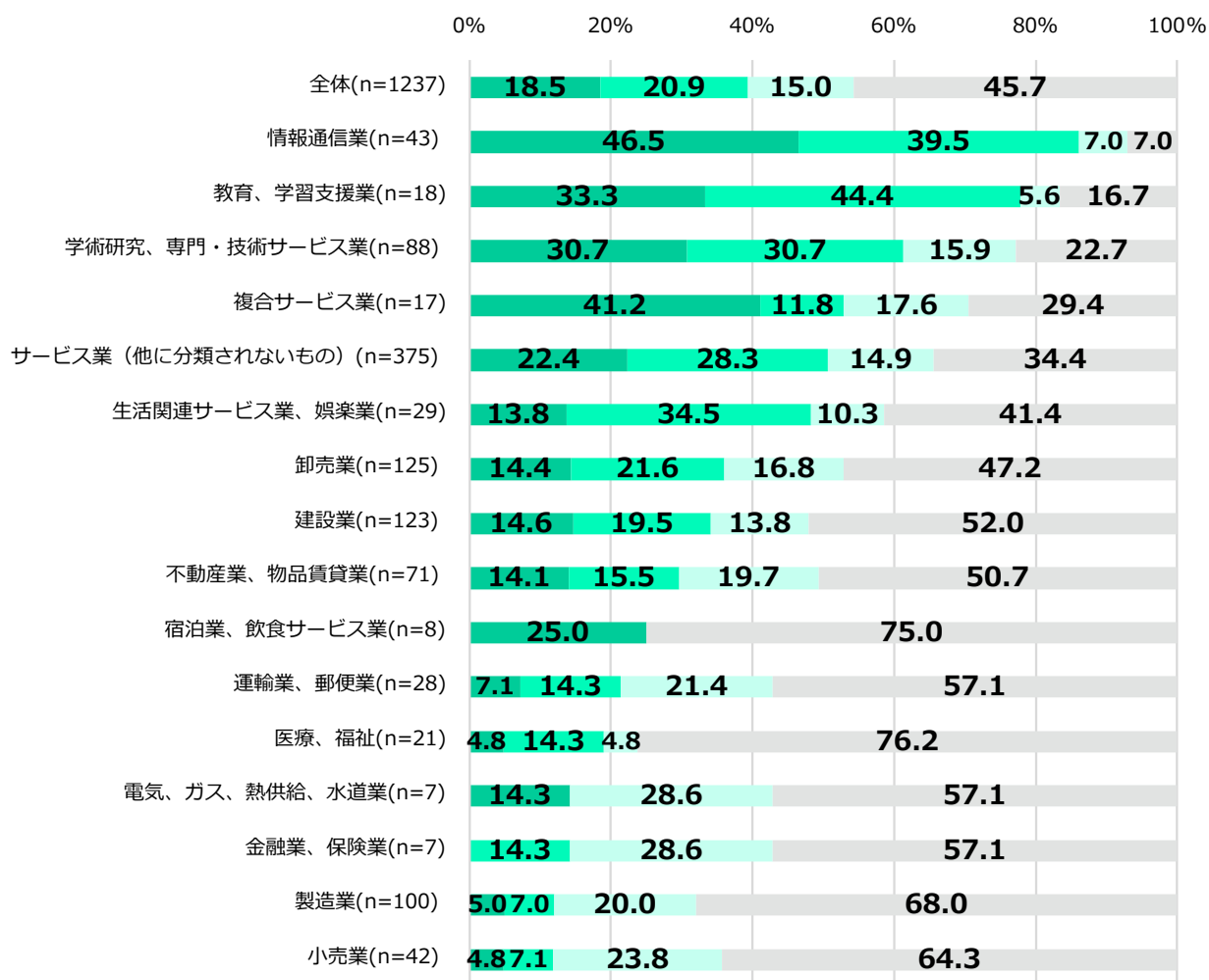
017 中小企業とテレワーク

新型コロナウイルスの感染拡大で導入する企業は増えたか

今、新しい働き方として注目されているテレワーク。新型コロナウイルスの感染拡大がその動きを加速させている中、中小企業の導入率はどのくらいなのだろうか。

- POINT**
- ≫ 中小企業の導入率は約 40%
 - ≫ 感染の広がりが導入を進めるきっかけに
 - ≫ 情報通信業、教育、学習支援業などで導入が進む

テレワークを導入していますか



■ 新型コロナウイルス感染症が広がる前から導入している ■ 新型コロナウイルス感染症の広がりを機に導入した
 ■ 今後導入する予定 ■ 導入するつもりはない

調査期間：2020年6月8日～10月29日

業種別集計では、回答数1237のうち業種が不明の133回答を除く。

また「漁業」は回答数2であったため業種別の結果を示すことが難しく集計から除外している。

約40%の中小企業がテレワークを導入

新型コロナウイルスの感染が広がる中、中小企業がどのくらいテレワークを導入しているのかを調べるアンケートを行った。

「新型コロナウイルス感染症が広がる前から導入している」と回答した企業は18.5%、「新型コロナウイルス感染症の広がりを機に導入した」と回答した企業は20.9%。合計で39.4%の企業がテレワークを導入しているとの結果になった。新型コロナウイルスの感染拡大でテレワークを導入することにつながった企業が多いことがわかる。

また、現在は導入していなくても今後導入の意思があるとの回答（15.0%）を加えると、54.4%の企業が導入に前向きとの結果であった。

業種により導入率に差が出ている

テレワーク導入の割合が業種別で多かったのは、「情報通信業」の86.0%、「教育、学習支援業」の77.7%、「学術研究、専門・技術サービス業」の61.4%などと続いた。もともとパソコンや通信技術を活用した事業を行っている業種が、そのままテレワーク導入をスムーズに実施したと考えられる。また、続く「複合サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」「生活関連サービス業、娯楽業」などのサービス関連も比較的高い割合となったが、「宿泊業、飲食サービス業」については「新型コロナウイルス感染症の広がりを機に導入した」と回答した企業は0回答となり、苦しい経営環境を前にテレワークの導入は進まなかったことがわかる。

一方、テレワークの導入が進まなかった業種には、「小売業」の11.9%、「製造業」の12.0%、「金融業、保険業」の14.3%などが続いた。その他、インフラ関連や運輸などライフラインに直結する事業や、「医療、福祉」についても導入率は低い結果となっている。

このように、業種の特性によりテレワークの導入には差があることがわかるが、それでも多くの業種で新型コロナウイルスの感染を機に導入したと回答する企業が見られることから、企業側も試行錯誤しながら新しい働き方について検討し、実践していることがうかがえる。

018 テレワークを社内です実施している割合

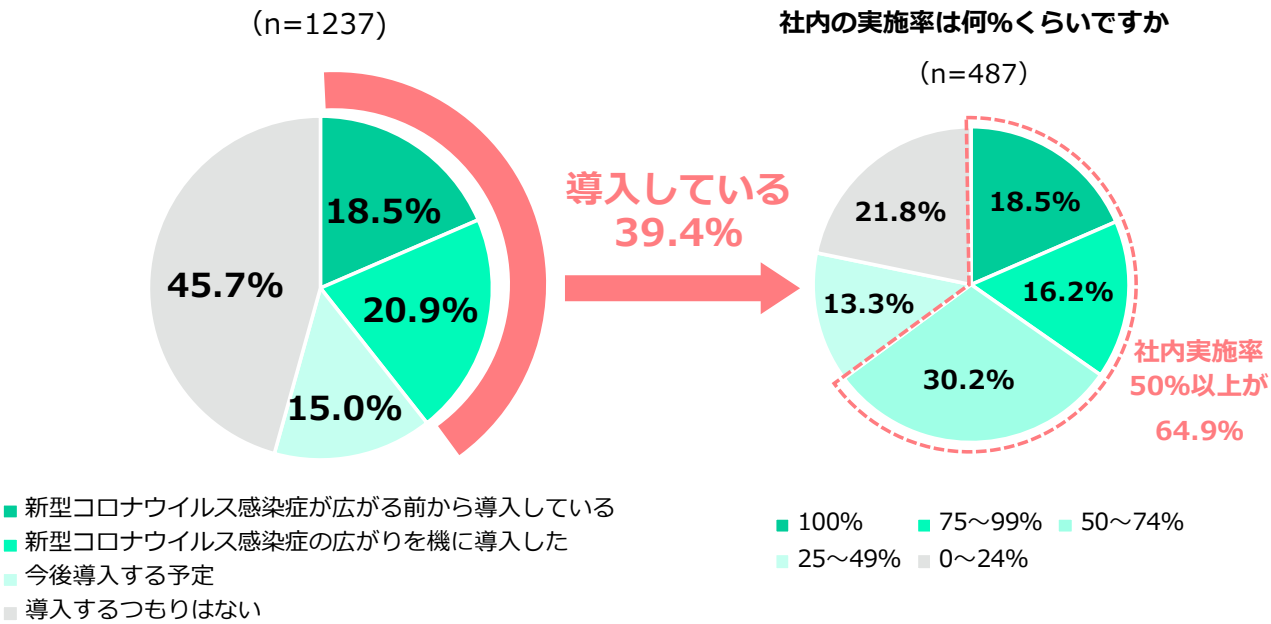
テレワークは社内でどのくらい実施されているのか

中小企業のテレワーク導入率は 39.4% (017)。その実施している割合はどのくらいなのだろうか。社内での具体的な実施率を調査した。

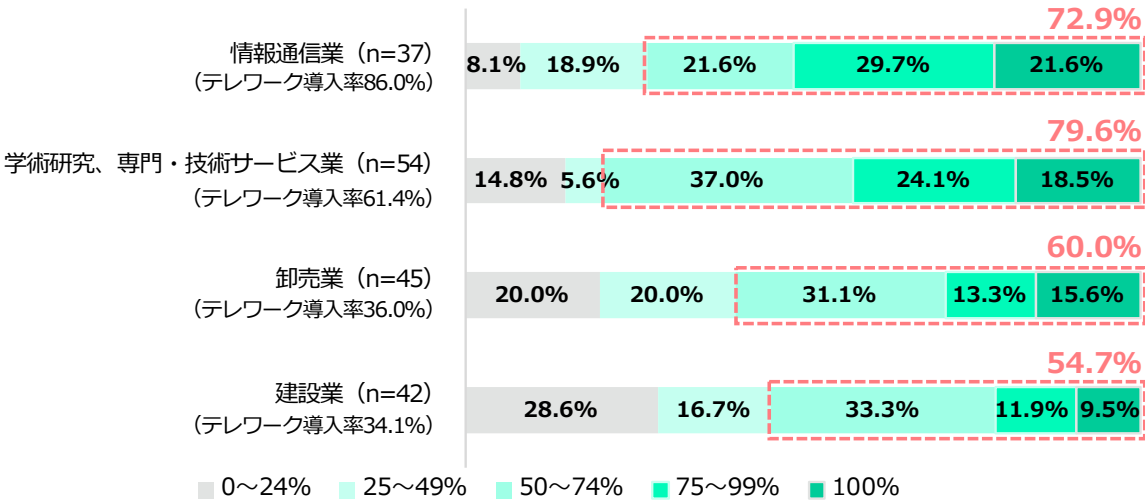
POINT

- 100%と回答した企業が 18.5%に
- 3 社に 2 社ほどが実施率 50%以上と回答

【全体】 中小企業のテレワーク導入割合



【業種別】 テレワーク社内実施割合



調査期間：2020年6月8日～10月23日

3 社に 2 社が実施率 50%以上と回答

テレワークの導入について、新型コロナウイルスの感染拡大前後にかかわらず、現在導入している企業 487 社に対し、その社内での実施率について聞いた結果が 1 つ目のグラフである（回答結果を 25%刻みで集計）。

最も回答が多かったのは「50～74%」の枠の 147 社で、30.2%を占めた。また、100%の実施率と回答したのは 90 社（18.5%）、75%以上の合計は 34.7%、50%以上の合計は 64.9%。テレワークを導入している企業の 3 社に 2 社ほどは、社内の実施率が 50%以上という結果であった。

卸売業や建設業でも半数以上が 50%以上の実施率と回答

ではその社内での実施の割合に業種別で違いがあるのだろうか。テレワーク導入の割合が比較的高かった 2 業種と、比較的低かった 2 業種をピックアップし（017）、その違いを見たのが 2 番目のグラフである。

テレワークの導入割合が高かった業種（「情報通信業」と「学術研究、専門・技術サービス業」）の、社内での実施率（50%以上）を見ると、それぞれ 72.9%、79.6%であった。全体の平均が 64.9%であったことと比べると、この 2 業種については導入率だけでなく、社内実施率も高いことがわかる。

一方、テレワーク導入の割合が低かった業種（「卸売業」と「建設業」）の、社内での実施率（50%以上）を見ると、それぞれ 60.0%、54.7%であった。どちらも全体平均より下回っている。ここでも業種により社内実施率に違いがあることがわかった。

興味深いのは、これらのテレワーク導入割合が相対的に低い業種でも、社内の実施率については 50%以上と回答している企業が半数を超えていることだ。テレワークを導入している企業は、業種による特性はあるにせよ、いずれも積極的に活用しようとする姿がうかがえる。最近では卸売業での IoT 導入による商材管理や、建設業でも「i-Construction」と呼ばれる ICT 技術の活用などが進んでおり、「この業種だから IT 技術は導入できない」「出社しないとできない仕事だからテレワークは不可能だ」という観点が少しずつ薄れつつあるのかもしれない。このたびの新型コロナウイルスの感染拡大が、その勢いをさらに進めていると言えるだろう。

019 テレワークと業務効率化

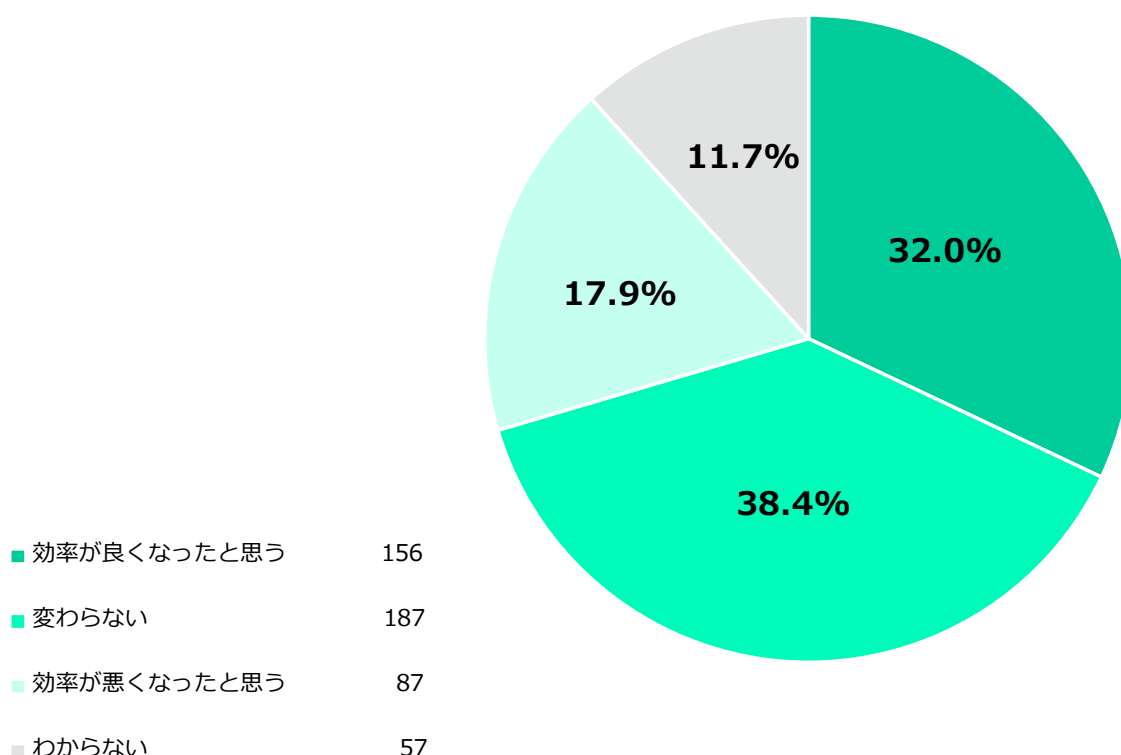
テレワークにより業務は効率化されたか

新型コロナウイルスによる感染への対策のみならず、いつでもどこでも働ける環境づくりに向けて期待されているテレワーク。実際に導入している中小企業はその効率性についてどのような評価をしているのか。

- POINT**
- ≫ 最も多かった回答は「変わらない」の **38.4%**
 - ≫ 国は働き方改革の切り札として推進
 - ≫ 中小企業側の評価はわかる

テレワークを導入して、業務の効率性に変化はありましたか？

(n=487)



調査期間：2020年6月8日～10月22日

テレワークの効率性、評価はわかる

テレワークを導入していると回答した中小企業 487 社に対し、導入した結果、業務の効率性に変化があったかを聞いた。

最も多かった回答は「変わらない」の 38.4%、次いで多かったのは「効率が良くなったと思う」の 32.0%、「効率が悪くなったと思う」は 17.9%であった。効率について「良くなった」が「悪くなった」よりも多くなったが、全体を見ると意見は分かれていることがわかる。

新型コロナウイルスの感染予防の観点から注目されているテレワークは、その導入により業務の効率化も進むのではないかと期待されているものの、現状では効率が良くなったと考える中小企業は必ずしも多くないことがわかった。

働き方改革の切り札として国は推進

テレワークは新型コロナウイルスの感染予防の観点から注目されているが、数年前から注目されていた取り組みでもある。

2014 年に政府の IT 総合戦略「世界最先端 IT 国家創造宣言」（現：世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画）にて、雇用形態の多様化とワークライフバランスの実現に向けた施策の一つとしてテレワークが盛り込まれた。さらに 2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催の決定（当時）を受けて、総務省を始めとする関係省庁が東京都や経済団体、企業等に呼び掛けて 2017 年から「テレワークデイズ」が行われている。この取り組みは、きっかけこそオリンピック・パラリンピック開催に向けた東京大会における移動・交通渋滞の回避にあったが、背景には慢性的な人手不足の状況や働く側の労働環境の整備を求める声もあった。子育てや介護に直面している人や、シニア世代、障がいのある人も含め、国はテレワークを国民一人ひとりのライフスタイルに即した働き方を実現できる、働き方改革の切り札の一つとして捉えている。

それを実施する企業側が、テレワーク導入によって効果が上がると感じてこそ、その普及がさらに進むと考えられる。しかし現状では多くの中小企業で効果が上がっていると言える状況にはない。その理由については、引き続き（020）にて検証を試みることにする。

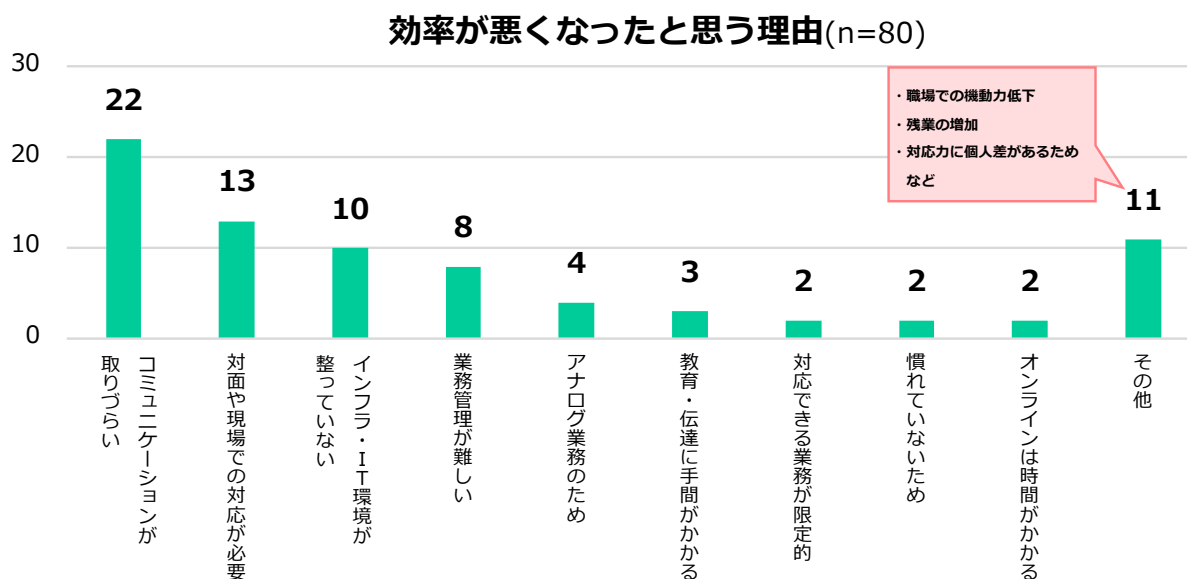
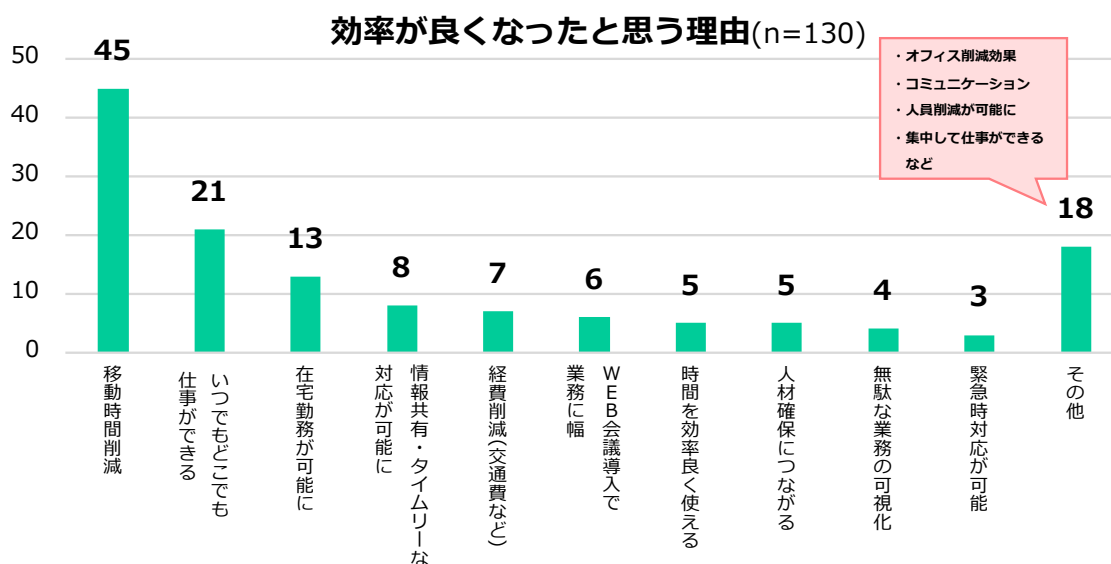
020 テレワークの効率（良い面、悪い面）

テレワークによる効果：良くなった／悪くなった理由

テレワークにより業務は効率化したかを問う設問では、その評価が分かれる結果となった(019)。テレワークを導入して「効率が良くなったと思う」「効率が悪くなったと思う」と回答した企業それぞれに理由を聞いた。

POINT

- ≫ 時間節約、多様な働き方の推進につながる
- ≫ コミュニケーションの希薄化が懸念



調査期間：2020年6月8日～23日

※回答には複数回答が含まれているため、企業数と回答数は必ずしも一致しない。

テレワークの効果、最多は「移動時間削減」

テレワークを導入して「効率が良くなったと思う」理由として、最も多かったのは「移動時間削減」であった。通勤、または顧客先への訪問など、移動にかかる時間が削減され、空いた時間を有効活用できるためであろう。また「いつでもどこでも仕事ができる」「在宅勤務が可能に」など、フレキシブルな働き方自体が業務の効率を上げると考えている経営者も多い。その他、IT・デジタル技術を活用することで情報共有が進み、タイムリーな対応が可能になることや、対面式の会議よりも Web 会議の方が効率的に会議を進めることができるなど、テレワークを機に ICT をうまく活用している企業もあるようだ。

さらに、少数派の意見としては「人材確保につながる」「無駄な業務の可視化」「緊急時対応が可能」など、単に新しい働き方としてだけでなく、組織運営にも関わるような改善の機会にもなっていることがわかる。

コミュニケーション手法の改善が課題

反対に、「効率が悪くなったと思う」理由として、最も多かったのが「コミュニケーションが取りづらい」であった。チャットや Web 会議のツールが普及してきたとはいえ、意思疎通はどうしても減る傾向にあることから、この隙間をどのように埋めていくかがテレワークを実施する上で大きな課題となる。また、「対面や現場での対応が必要」という回答から、業務の特性上テレワーク導入による効率性の追求が難しい場合があったり、「インフラ・IT 環境が整っていない」という回答から、そもそも必要な通信環境やインフラを整備することから始めなければならなかったり、テレワークにより新しい働き方が普及している一方で、効率性については良い面、悪い面があり、必ずしも即効性が期待できるものではないが、企業側も試行錯誤をしながら実践しているのが現状であると言える。

テレワークの普及を国が進める理由に、多様な働き方の推進がある。一方で、実際の業務ではまだまだ課題が多いのも事実である。しかし、これらの課題の中には、ツールの導入や運用の工夫で解決できるものもあるだろう。今やテレワークは新しい働き方、ニューノーマル（新常態）の象徴として扱われることが多く、企業側も柔軟に取り入れていくことが今後の新しい時代の組織づくりには必要になると考えられる。

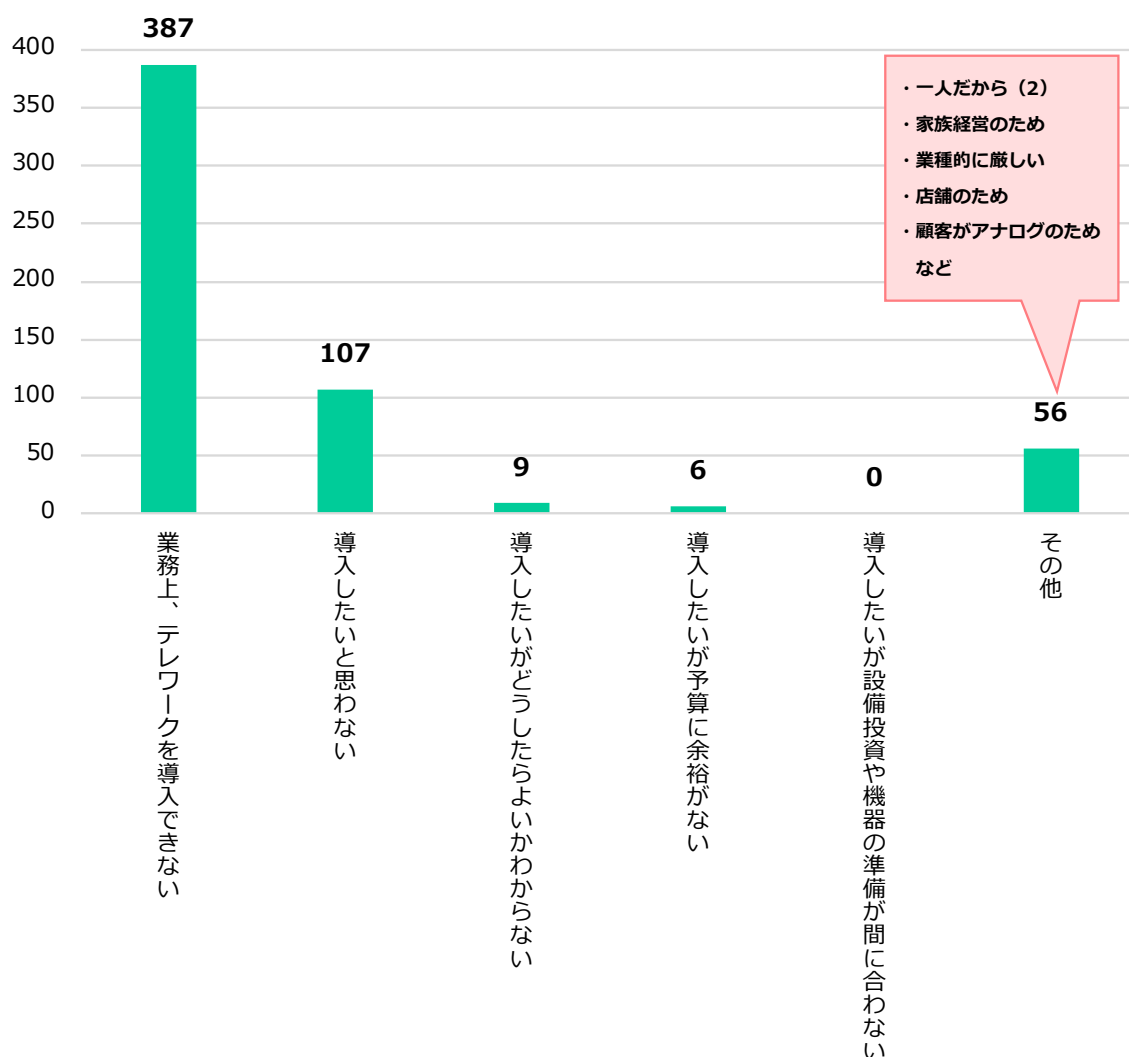
021 テレワークを導入するつもりがない理由

決して容易ではない、テレワークの導入事情

テレワークの導入状況を聞くアンケート調査で、最も多かった回答が「導入するつもりはない」であった。ここでは、なぜテレワークを導入する意図がないのか、その理由について聞いた結果を紹介する。

- POINT**
- ≫ 最多は「業務上、導入が難しい」
 - ≫ 現場優先の業種でもデジタル化は進んでいる
 - ≫ 「導入できない」との思い込みはないか

テレワークを導入するつもりがない理由 (n=565)



調査期間：2020年6月8日～10月29日

業務の特性上、難しいと考える企業が多い

テレワークの導入状況を聞くアンケートにおいて、「導入するつもりはない」と回答した企業が最も多く 45.7%を占めた(017)。その理由について聞いた結果をまとめたものが上のグラフである。

最多となったのは、「業務上、テレワークを導入できない」と回答した 387 社で、回答企業中(565 社)の 68.5%を占めている。次いで多かったのは「導入したいと思わない」の 107 社(同・18.9%)であった。「導入したいがどうしてもかわからない」と回答した企業は 9 社(同・1.6%)、「導入したいが予算に余裕がない」は 6 社(同・1.1%)と、いずれも少数派で、多くの企業がテレワークについて理解した上で、実施については難しいと判断していることがわかる。

「導入できない」との思い込みはないか

政府は 2021 年 1 月 7 日、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2 度目の緊急事態宣言の発出にともない、感染を押さえるための施策として「テレワークの推進」を掲げた。その中で菅義偉首相は「テレワークによる出勤者 7 割減」を訴えた。

テレワークを「導入するつもりがない」とする企業が 45%を超え、さらに「業務上、テレワークを導入できない」「導入したいと思わない」との理由が多いことから、製造業や建設業など現場に出なければならない業務、また小売業や飲食店のように店舗を開けなければならない業務などでは導入しにくいことがうかがえる。一方で、例えば建設業ではパソコンを活用した設計業務や遠隔操作が、製造業でも IoT による作業工程の自動化や AI の画像認識を用いた検品作業の効率化、最近ではコンビニエンスストアのセルフレジ、無人店舗の実証実験など、新しい取り組みが進む中で、業務の一部からデジタル化を、さらにはテレワークの導入が進む余地は今もあると考えられる。さらに業種を超えて共通する事務や管理などのバックオフィス業務では積極的に導入できるものがあるだろう。

業種によりテレワークの導入が難しい場合があるのは確かだが、初めから導入はできないと思い込んでいる可能性はないだろうか。DX時代に向けてさまざまな業界に新しい風が吹く中で、改めて自社のデジタル化、またテレワーク導入の可能性について考えてみることは、今後の新しい価値観につながるきっかけになるかもしれない。

022 いつでもどこでも働ける環境への意識

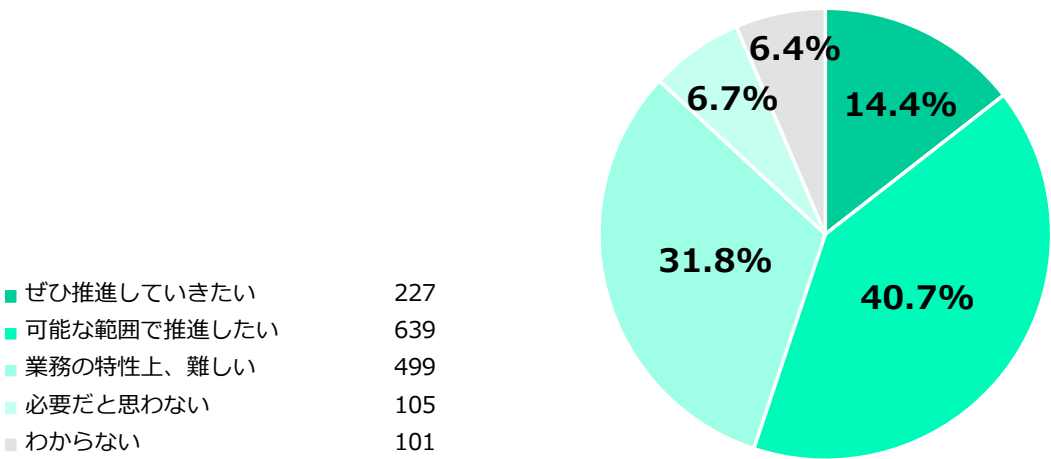
新しい職場環境を中小企業は推進したいと思っているか

IT・デジタル技術の活用とテレワークの導入により、「いつでもどこでも」働ける環境づくりについての社会的な認知が進んでいる。この新しい職場環境づくりについて、中小企業経営者はどのように思っているのかを調査した。

- POINT
- 「いつでもどこでも」働ける環境づくりを政府も推奨
 - 55.1%の企業が前向きな回答
 - できる職種から新しい挑戦を

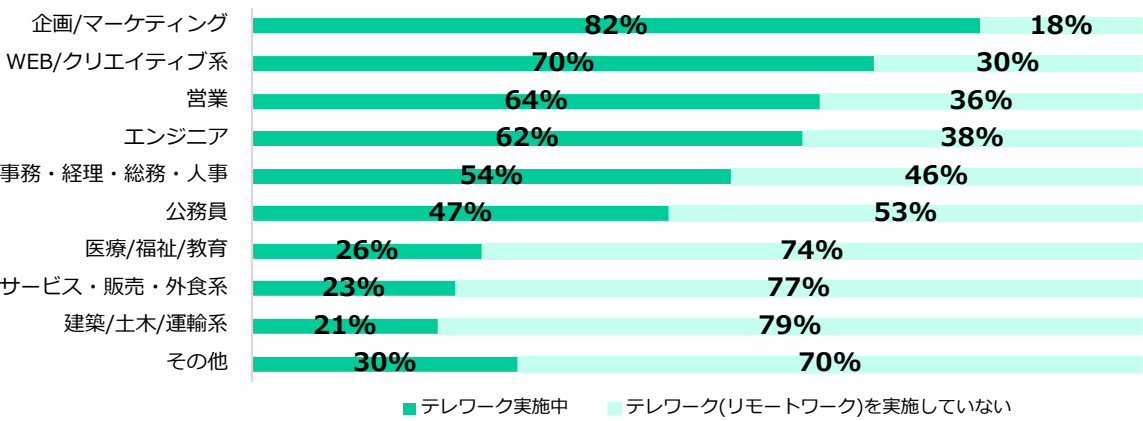
「いつでもどこでも」働ける環境づくりについて、どう思いますか

(n=1571)



調査期間：2020年8月6日～12月28日

【他調査】職種別テレワーク実施率



「新型コロナ禍を受けたテレワーク×住まいの意識・実態」調査（株式会社リクルート／2020年5月22日）に基づき、フォーバールグループ作成

半数以上の経営者が前向きな考えを持つ

ここからは少し先の話について紹介したい。

政府は新型コロナウイルスの感染拡大を抑えるために、「新しい生活スタイル」を提唱し、企業に対してもテレワークや時差通勤、会議のオンライン化などを推奨している。ニューノーマル（新常態）ともいわれるこれら新しい働き方では、「いつでもどこでも」働ける環境づくりにますます注目が集まってくと予想される。この環境づくりに対する中小企業の意識について調査を行った（1つ目のグラフ）。

最も多かったのは「可能な範囲で推進したい」の40.7%。「ぜひ推進していきたい」の14.4%と合わせると55.1%が推進したい意向を示した。一方、「必要だと思わない」は6.7%と低く、多くの企業がこの「いつでもどこでも」働ける環境づくりについては前向きな考えを持っていることがわかる。

できる職種から導入を進めてみるのも一案

気になるのは、この調査においても「業務の特性上、難しい」が31.8%を占めていたことである。将来的な環境づくりについても、現状では約30%の企業が難しいと感じている。ここでひとつ、社員の職種別テレワーク実施率について紹介したい（2つ目のグラフ※）。業種別では見えてこなかった、職種の違いによるテレワークとの相性が示されている。

（株）リクルートが2020年5月に実施した「新型コロナ禍を受けたテレワーク×住まいの意識・実態調査」によると、実施率が比較的高かったのが「企画／マーケティング」や「web／クリエイティブ系」で、70%以上の実施率となっている。また比較的低かった「サービス／販売／外食系」や「建築／土木／運輸系」は約20%と、実施率が低くなっている。これらの職種についてはその結果の理由が推察できるが、続く「営業」「エンジニア」「事務／経理／総務／人事」など、どの業種でも共通する職種でも50%を超える結果になっている。

現段階では導入が難しくても、急速に新しい働き方の導入が進んでいる。改めて今後に向けてこれらの職種での新しい働き方について検討してみてはいかがだろうか。

※「新型コロナ禍を受けたテレワーク×住まいの意識・実態」調査（株式会社リクルート／2020年5月22日）

<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruit-sumai/data/upload/799680d5e8e97fa1478bd10ee7bf1812.pdf>

023 今後テレワークを実施する上での課題

今後テレワークを実施するとき、何が課題になるのか

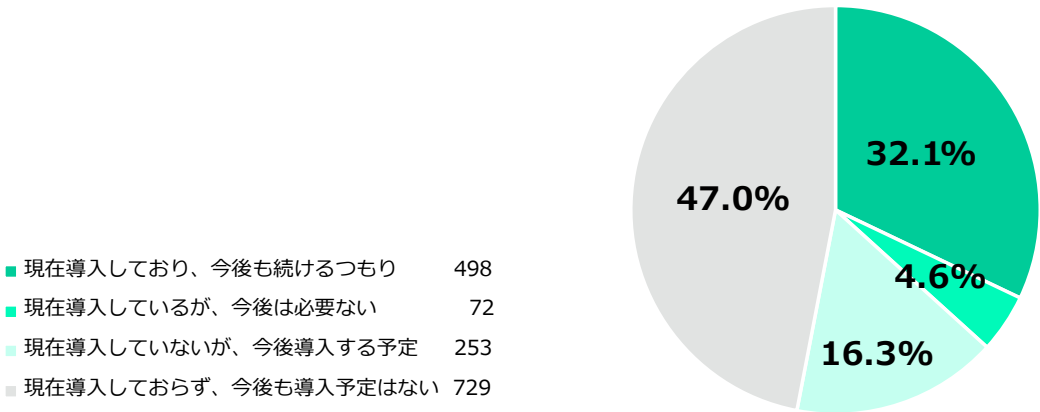
テレワークは新しい仕事のスタイルとして定着しそうであるが、今後どのようなことが課題になっていくのか。中小企業に対し、将来的なテレワーク導入の意思について聞くとともに、今後の課題について調査を行った。

POINT

- ≫ 今後の導入意図、意識は半々
- ≫ 課題は山積みだが自社に合った方法で対策を

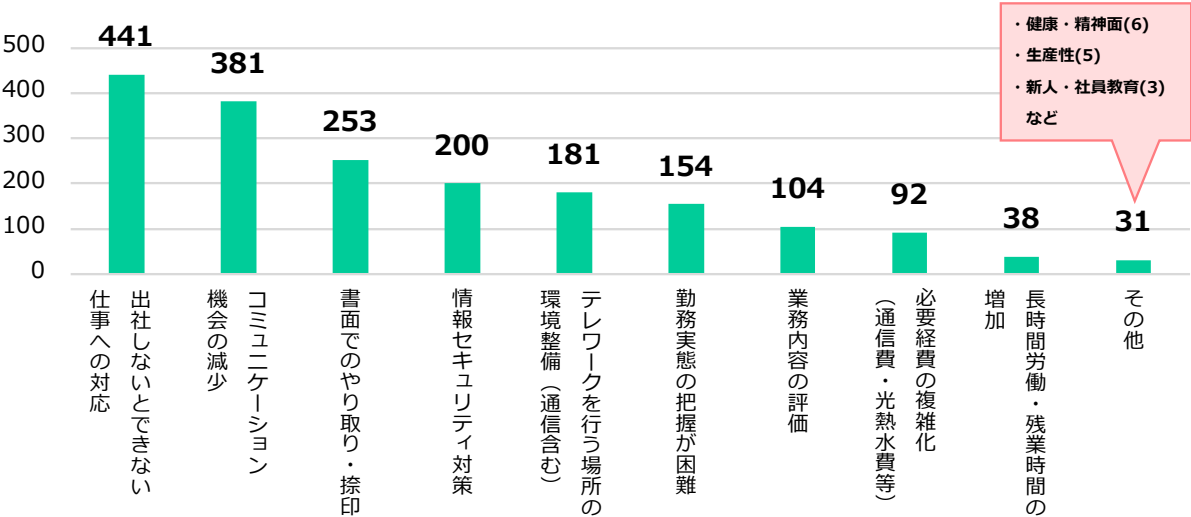
今後のテレワークの導入について、どう考えていますか？

(n=1552)



調査期間：2020年8月6日～12月28日

テレワークを続けるための課題（複数回答可）(n=751)



調査期間：2020年8月6日～12月28日※無効回答72件を除く

今後の導入については意見が割れている

まず聞いたのは、テレワークの導入に関する将来的な考え方である。

「現在導入しており、今後も続けるつもり」が 32.1%、また「現在導入していないが、今後導入する予定」は 16.3%、合わせると 48.4%が今後テレワークを実施していく意思を示したことになる。一方、「現在導入しておらず、今後も導入予定はない」も 47.0%であり、意識は二分している。

今後テレワークを実施していく意思を示した 751 社に対し、「今後も続けていこうとするとき、どんなことが課題になると思いますか」と聞いた結果が 2 つ目のグラフである。

課題は多いが対策も続々と出ている

最も多かったのが「出社しないとできない仕事への対応」の 441 社、回答企業中の割合は 58.7%であった。次いで多かったのが「コミュニケーション機会の減少」の 381 社（同・50.7%）、この 2 つはテレワーク実施により効率が悪くなった回答結果と重なる（020）。

次いで多かった「書面でのやり取り・捺印」（同・33.7%）についても、出社しなければならない業務であるが、これは現在、ペーパーレス対応が進む中で徐々に解消されつつあるだろうが、それでも現状ではまだ課題として多くの企業が挙げている。

「出社しないとできない仕事」については当面難しいとしても、「コミュニケーション機会の減少」を改善するためのチャットや Web 会議ソフトの導入、またテレワーク導入に合わせた情報共有の仕組みの構築などで対応することが可能だろう。

続く「情報セキュリティ対策」（同・26.6%）、「テレワークを行う場所の環境整備（通信含む）」（24.1%）は、どちらもテレワークを導入する際に強化しなければならない対策であるが、対策が追いついていない中小企業の実態がうかがえる。遠隔で業務を行うことによる「勤務実績の把握が困難」（同・20.5%）、「業務内容の評価」（13.8%）については、どのようにすべきか模索している企業が多いと思われるが、これについては PC のログの記録や細かい面談の設定など、IT 機器の活用や業務の運用改善により対応できるものがある。このように、テレワークを進める上ではさまざまな課題があるが、その広がりとともに課題解決に向けたツールや取り組みも出てきている。これらをうまく組み合わせながら、新しい時代の働き方を構築することも、時代の変化への対応力と言えるだろう。

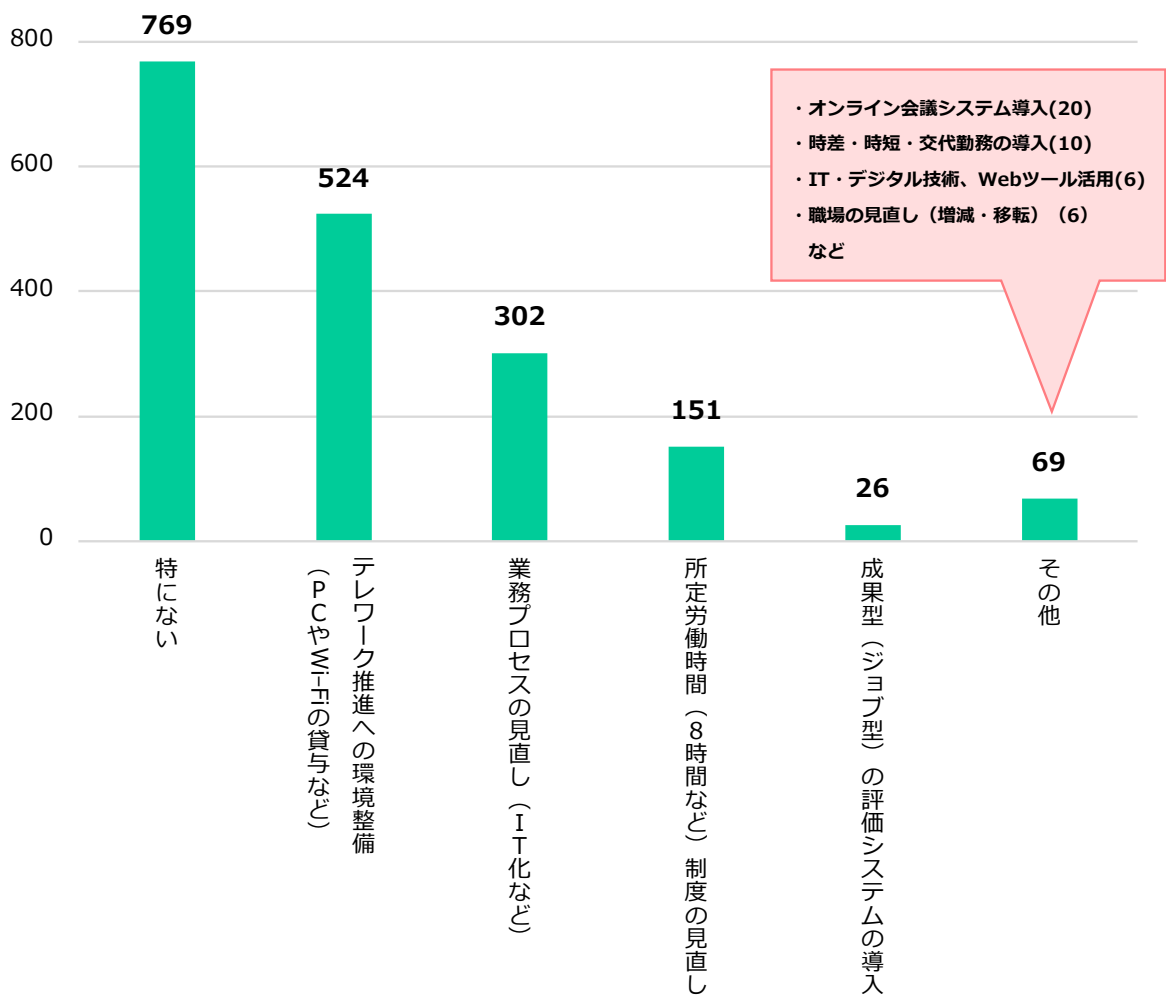
024 職場環境や労働規約に変化は

業務スタイルや IT 機器の活用方法に変化はあったか

新型コロナウイルスの感染拡大を機に、各企業はさまざまな取り組みを進めてきた。ニューノーマル（新しい日常）と呼ばれる社会全体の変化に直面し、中小企業の業務スタイルや IT 機器の活用方法などに変化は見られたのか。

- POINT
- ≫ デジタル環境や業務プロセスの見直しは進む
 - ≫ 世の中の変化に適応するための意識と行動を

新型コロナウイルス感染症の発生を機に、業務スタイルやIT機器の活用方法に変化はありましたか（複数回答可）（n=1573）



調査期間：2020年8月6日～12月28日

「特にない」が半数を占める

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、国や自治体から「ニューノーマル（新常態）」という言葉が使われ始めた。感染が長期化することを前提に、日々の暮らしや働く環境での感染拡大を防止する習慣を意味するもので、感染が収束したとしても我々の生活様式や働く環境に起こった変化は過去に戻らず、続けていくことが求められている。ここまで述べてきたテレワークをはじめ、デジタル技術の積極的な活用や、多様な働き方の導入などに加え、この機に進めたあらゆる新しい企業活動が含まれるだろう。

では、中小企業はこの局面を経験し、自社の業務スタイルや IT 機器の活用方法にどのような変化があったと感じているのか。

最も多かったのは「特にない」の 769 社（回答企業中・48.9%）であった。社会が大きく変化していると言われる中、約半数の企業が変化なしと感じていることがわかった。

しかし、変化があった企業もある。「テレワーク推進への環境整備（PC や Wi-Fi の貸与など）」は 524 社（同・33.3%）が、「業務プロセスの見直し（IT 化など）」は 302 社（同・19.2%）が選択した。自社の働き方に変化があったかどうかについては、IT・デジタル環境についての見直しに比べると低い結果となった。

世の中の変化に適応するための意識と行動を

「その他」の 69 回答には、「オンライン会議システム導入」（20）、「時差・時短・交代勤務の導入」（10）、「IT・デジタル技術、Web ツール活用」（6）、「職場の見直し（増減・移転）」（3）などが見られた。

この中にあるオンライン会議システムは、テレワークの普及とともに市場を拡大してきた。特に「Zoom（ズーム）」の売上高は 2020 年 2～4 月期に 3 億 2,816 万ドル（前年同月比 2.7 倍）、5～7 月期に 6 億 6,352 万ドル（同 4.6 倍）、8～10 月期に 7 億 7,719 万ドル（同 4.7 倍）と、四半期ごとに拡大した。このことから、オンライン会議システムの普及・拡大は世の中の大きな変化を象徴していると言ってもよいだろう。

本調査では変化が「特にない」との回答が最多であったが、このような変化に適応するための意識を常に持ち、そしてその変化に対して行動することが大切だ。

第 3 章

中小企業と生産性向上

中小企業の IT 導入状況

- 025 IT 導入状況とその効果
- 026 IT が効果を生む業務領域
- 027 今後も IT 導入を進めていくか
- 028 IT 人材は今後必要か
- 029 属性別・IT 人材は今後必要か
- 030 デジタル化とペーパーレス対応

生産性向上への取組み

- 031 生産性向上への6つのステップ
- 032 実際の取組み状況
- 033 生産性向上に取り組む上での課題

情報活用社会と中小企業

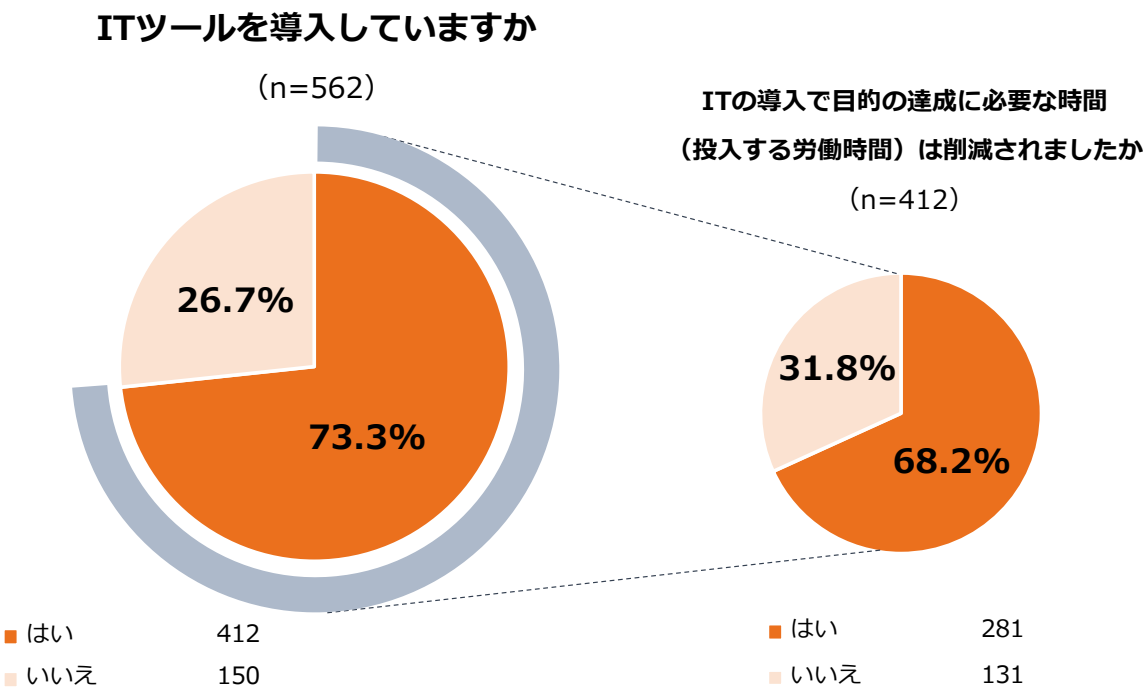
- 034 情報の利活用はしていますか（情報活用社会に向けて）
- 035 情報の利活用により効果があったこと
- 036 生産性向上に向けた課題

025 IT 導入状況とその効果

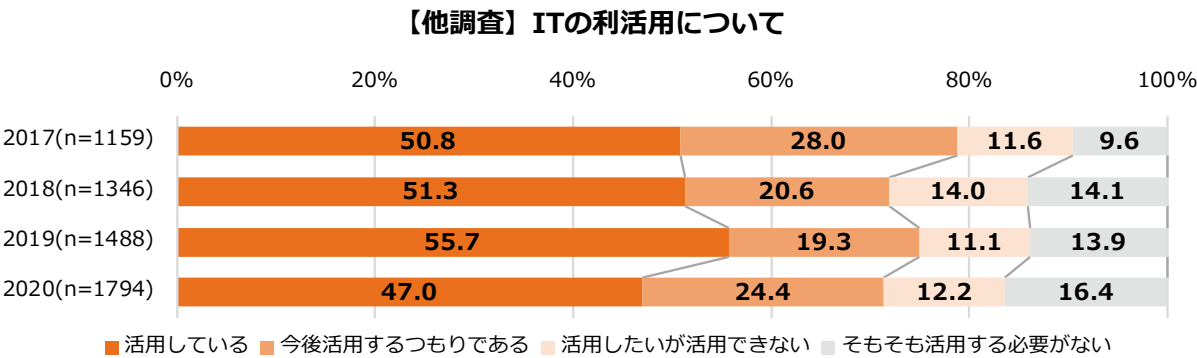
IT ツール導入の実態とその効果について

中小企業はどの程度 IT ツールを導入しているのか、またツール導入による効果を「時間の削減」としたとき、その効果についてどう感じているのか調査した。

- POINT
- 73.3%の企業が何かしらの IT ツールを導入している
 - IT ツール導入の効果があると感じているのは 68.2%



調査期間：2020 年 7 月 14 日～2021 年 2 月 15 日



中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果 2017 年～2020 年（東京商工会議所中小企業委員会）よりフォーバル作成

大半の企業で IT ツール導入進むも、いまだ約 1/4 は未導入

「生産性向上」というキーワードの下に、IT ツールの導入が叫ばれて久しい。

2017 年より中小企業支援策の一つとして、サービス等生産性向上 IT 導入援事業（IT 導入補助金）が毎年予算組みされるようになった。自社の生産性向上のために IT ツールを積極的に導入、活用しようとする中小企業向けの支援だ。働き方改革という大きな動きを経て、新型コロナウイルスの感染が広がり、さらにはデジタル化、DX の流れの中で、中小企業がさまざまな IT ツールの導入を検討、導入する機会は確実に増えていることが推察される。よって、1 つ目のグラフで示される「IT ツールを導入していますか？」の問いに対し、73.3% を占める「はい」という回答よりも、残された約 1/4 がいまだに未導入と回答している事実に着目したい。

IT ツール導入による時間削減効果を実感しているのは 68.2%

「IT ツールを導入している」と回答した 412 社に、IT ツールの導入により、目的の達成に必要な時間（投入する労働時間）は削減されたかを聞いたところ、「はい」と回答したのは 68.2% であった。IT ツールを導入したところまではよいが、時間削減に対しての効果は実感できていない企業も多数存在する。

東京商工会議所が毎年実施している「中小企業の経営課題に関するアンケート」では、「IT ツールの利活用について、該当するものを 1 つご回答ください」という設問がある。「活用している」の回答率は、2017 年 50.8%、2018 年 51.3%、2019 年 55.7%、2020 年 47.0% と、ほぼ横ばいとなっており、時代の流れにうまく乗れず足踏みをしている中小企業が多い印象を受ける。

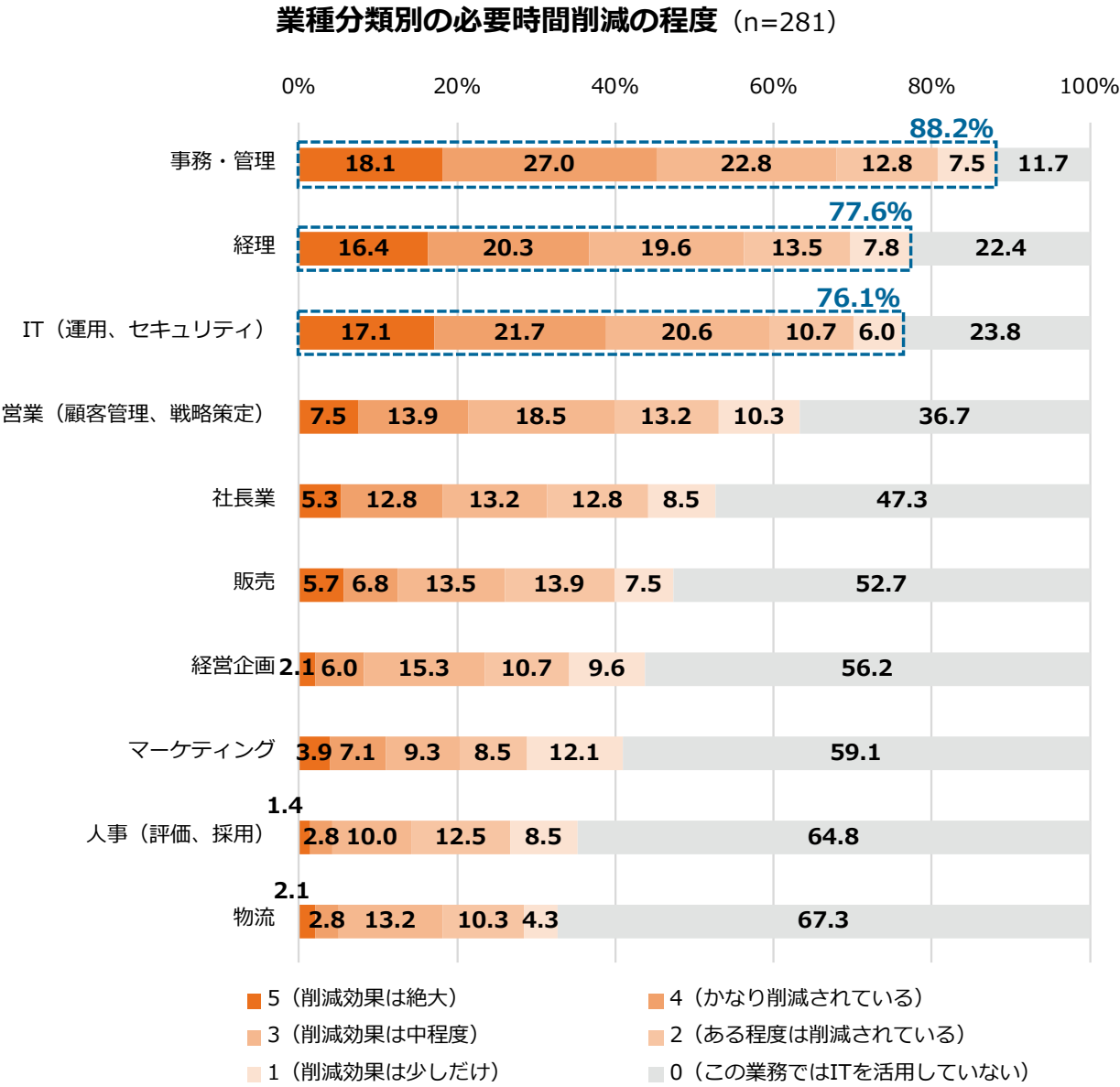
本レポートの調査は導入率であるため、活用しているかを問うアンケートよりも高い結果になっているが導入率として比べると当社のそれの方が高い。本レポートの調査で回答いただいている企業は定期的にアドバイザーの支援を受けているため、そうでない企業に比べると情報感度が高い可能性はある。リソースの少ない中小企業には外部アドバイザーの存在が機能的に働くことも少なくないだろう。IT ツールは導入することで生産性向上のみならず、そこから得られた情報の利活用など、さまざまな効果が期待できる（034）。もし自社で導入の判断が難しければ、専門家の支援やアドバイスを積極的に取り入れることも、企業の成長に向けた一歩前進につながるだろう。

026 IT が効果を生む業務領域

企業は IT ツール導入でどの業務分野で導入が進み、効果がみられたのか

IT ツールを導入していて効果を実感している企業は、一体どの業務分野で効果を感じているのか。効果が得られた業務分野について深掘りをした。

- POINT
- IT ツール導入において最も効果を感じている業務分野は「事務・管理」
 - 効果の実感が最も薄い分野は「人事（評価、採用）」
 - IT の活用が進んでいない「物流」、「人事（評価、採用）」分野



調査期間 : 2020 年 8 月 14 日 ~ 2021 年 2 月 9 日

効果が最も出ている業務領域は「事務・管理」

IT ツールの導入により、目的の達成に必要な時間（投入する労働時間）が削減されたと感じている 281 社（025）に対し、業務分野別にどのくらい効果が出ているかを聞いた。上記のグラフでは、効果の程度を 5 段階で設定しており、5 が最も良く「削減効果は絶大」、1 が「削減効果は少しだけ」という評価になる。また、0 は「この業務では IT を活用していない」との回答であり、上から IT 活用が進んでいる（5 ～ 1 の回答率の合計が高い）業務分野順に並べている。

その結果、最も IT 活用が進んでいる業務分野は「事務・管理」であった。（5 ～ 1 の合計 88.2%）。次いで、「経理」（5 ～ 1 の合計 77.6%）、「IT（運用、セキュリティ）」（5 ～ 1 の合計 76.1%）という結果になった。また、5 の「削減効果は絶大」の選択率が最も高かったのも、「事務・管理」の 18.1%であった。

IT ツールを活用する際には、定型的な運用をされている業務や、マニュアル化が可能な業務が、その恩恵を受けやすいと言われる。数値を打ち込めば瞬時に計算をしてくれたり、決められたワークフローのもと受発注業務がオンラインで完了したり、単純入力、登録作業を RPA で自動化させたりするなど、人力で行っていたことをそのまま IT へ置き換えができるものは、省力化が目に見えやすい。

効果に結び付きにくい「人事（評価、採用）」

反対に、IT を活用していないとの回答率が多かったのは、「物流」、次いで「人事（評価、採用）」分野であった。物流に関していえば、アマゾン創業者のジェフ・ベゾス氏が、創業初期から一貫して「アマゾンはロジスティクス企業だ」と公言をしているように、物流オペレーション分野での IT 活用の伸び代は計り知れない。しかし国内中小企業においては、まだ活用イメージを持つことが難しいのかもしれない。

また、5 の「削減効果は絶大」の選択率が最も低かったのは、「人事（評価、採用）」の 1.4%であった。ヒトの評価や採用、育成などの業務分野での効果は、IT 化による時間削減では計りづらかったのかもしれない。これらの業務分野で今後更なる効果を得るには、IT ツールそもそもの導入検討や技術的発展に加え、自社のさまざまなデータを整理し、蓄積していくこと、そしてそれを経営に活用する視点が必要と考えられる。いわゆるビッグデータを活用し、そこから傾向値や予測値を導いて効果につなげる。人間が過去の経験や知識を目の前の業務に生かすように、過去の知見をデータとしてためておくことができれば、そこから導かれるポイントの正確性が増す。今後の IT ツール活用における課題や、現在中小企業が意識すべきポイントが垣間見える調査結果ではないだろうか。

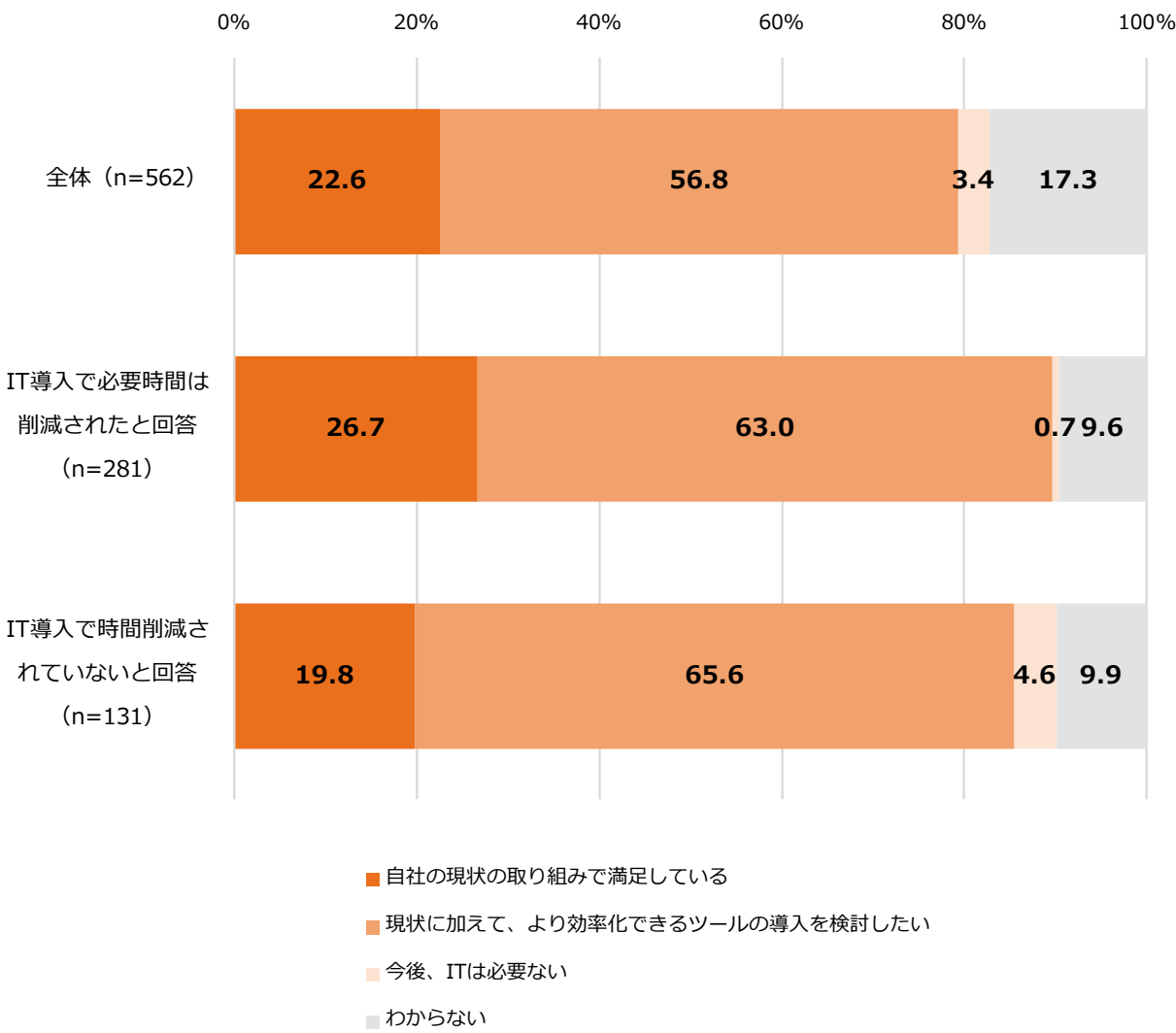
027 今後も IT 導入を進めていくか

中小企業の今後の IT ツール導入はどう進んでいくのか

世の中はますます IT ツールの導入やデジタル化、さらには DX への取り組みが進むと予想されるが、中小企業経営者はどう考えているのか。

- POINT
- ≫ 過半数の企業が「より効率化できるツールの導入を検討したい」と回答
 - ≫ 「IT は不要」、「わからない」という回答が、全体で 20.7%を占める
 - ≫ IT ツールによる効果の有無は、今後の IT 導入意識に影響しない

今後もIT導入を進めていくか



調査期間：2020年7月14日～2021年2月15日

今後の IT ツール導入について、約 2 割は後ろ向きの回答

日々さまざまな IT ツールや新しい技術が登場している中、中小企業が今後の IT 導入についてどう考えているのかを問うアンケートを行った。「現状に加えて、より効率化できるツールの導入を検討したい」と回答した企業は 56.8% で過半数となったが、「自社の現状の取り組みで満足している」(22.6%)、「今後 IT は必要ない」(3.4%) と、全回答の 1/4 は、今後の IT ツールの導入に積極的ではないことがうかがえる。また、「今後、IT は必要ない」(3.4%) と「わからない」(17.3%) の計 2 割の後ろ向きな回答も目立つ。

世の中のデジタル化に伴い、これからの企業経営に IT ツールは必要不可欠であり、国内企業の 99.7% を占める中小企業も例外ではない。デジタル庁が創設されてデジタル化が加速する中、企業もデジタル化、ペーパーレス化に向けて待ったなしで対応を迫られる。

かつて、多くの中小企業で企業間取引に使われていた約束手形も、政府は 2026 年を目途に利用を廃止するよう、産業界や金融業界に対応を求める方針を固めた。具体的には、支払いまでの期間が短い現金での振り込みや、手形などの債権を電子化して、インターネットで取り引きする「電子記録債権」に移行することが求められる。中小企業にとって資金繰りの負担が重い、古い商習慣の改善とはなるが、そういった周囲の環境変化に対応していくには、いま以上にデジタル化への柔軟な意識が求められるだろう。

時間削減効果の有無は今後の IT ツール導入意識に影響せず

IT ツールの導入への前向きな姿勢は、それによる時間削減効果の有無と相関性はあるのか。「IT の導入によって業務に必要な時間は削減されたと感じるか」(025) との問いに、「はい」(281 社)、「いいえ」(131 社) それぞれに回答した企業に対して、IT ツールの導入についての今後の考えを聞いた。

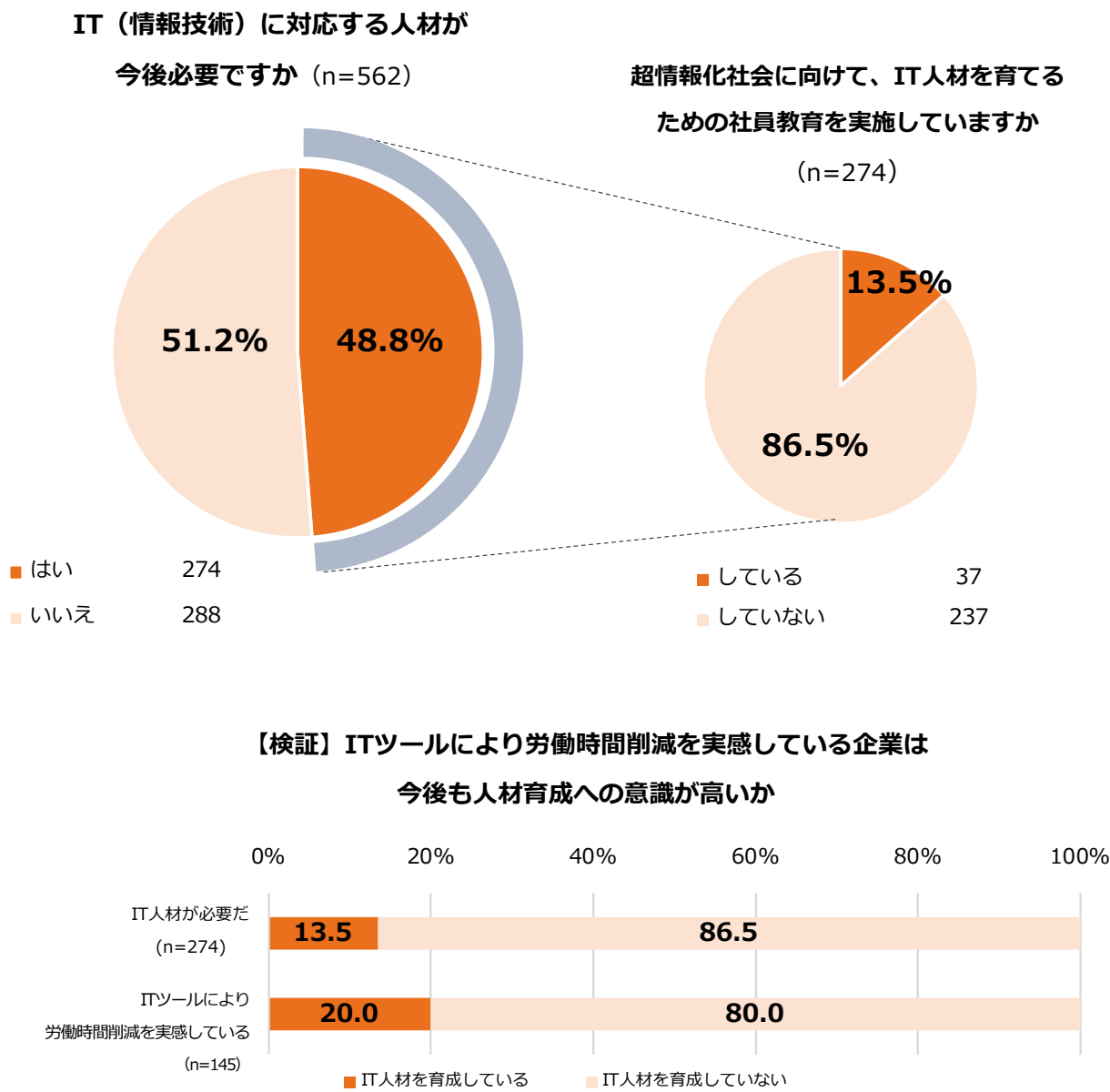
「はい(削減できた)」と回答した企業では、「自社の現状の取り組みで満足している」が 26.7%、「現状に加えて、より効率化できるツールの導入を検討したい」が 63.0% となった。「いいえ(削減できなかった)」と回答した企業では、「自社の現状の取り組みで満足している」が 19.8%、「現状に加えて、より効率化できるツールの導入を検討したい」が 65.6%。IT ツールの導入による時間削減効果を実感できている企業でも、現状に満足し、今後のより良いツール導入を検討する積極性は少ないように見える。

028 IT 人材は今後必要か

IT 人材の必要性、IT 人材育成への意欲を調査

IT ツール導入の状況、またその効果を聞く調査に続き、それらを社内で使いこなすための IT 人材についての意識や教育状況についても聞いた。

- POINT
- IT 人材の需要は IT ツール導入割合より低く 48.8%
 - IT 人材が必要としている企業でも、社員教育の実施はまだ低い
 - すでに IT ツールを活用している企業で見てもその割合はほぼ変わらない



調査期間：2020 年 7 月 14 日～2021 年 2 月 15 日

IT人材が必要と回答した企業は全体の半数にも満たない

デジタル化が進む中で重視されているのが、IT人材の確保だ。日本のIT人材は、IT企業に偏っており一般企業で活躍する人が少ないという。まずは自社にIT人材が必要だという意識の有無を把握するため、「IT（情報技術）に対応する人材が今後必要ですか？」と問うアンケートを実施した。「はい」と答えた企業は48.8%と、半数にも満たない結果となった。それはITツール導入率73.3%（025）よりも低く、現時点ではITツールそのものの導入への関心の方が、ITに対応する人材確保よりも高くなっている。経済産業省による将来的なIT人材需給の試算によると、今後IT人材の需要は増々見込まれ2030年には最大約79万人が不足するとされている。世の中の流れに対し、中小企業のIT人材へのニーズはまだそれほど高くない。実態との間には大きなギャップがあり、これらを埋めていくことが今後の課題と言えるだろう。

IT人材を必要だとしつつも、教育を実施する企業は少数

次に「IT人材が必要だ」と回答した274社に対し、「超情報化社会に向けて、貴社ではIT人材を育てるための社員教育を実施していますか？」と聞いたところ、実際にIT人材育成のための教育まで行っている企業は、わずか13.5%という低い結果となった。同時に、「ITツールにより労働時間削減を実感している」と回答した145社（025）に限定して、同設問に対する回答を出し、並べてみた。「IT人材育成をしている」と回答したのは145社中20.0%で、ITツール導入による効果を実感していたとしても、人材育成まで手を付けられていない現状が垣間見えた。

IT人材が必要と考えているにもかかわらず社員教育が進んでいない要因としては、人材が育つための社風や企業風土・慣習が整っていない、人材育成に明確な目標を定められていない、どのように教育をすればいいかが分からない、何から始めればいいのか分からない、などが考えられる。また、どうしても社内での教育・人材育成が難しい場合は、社外から確保（中途採用、専門職派遣、企業間レンタル移籍など）することや、信頼できる専門家やアドバイザーに定期的に相談、フォローを依頼するなど、外部リソースを活用する手もある。ITに限らず、人材の確保、教育、育成は、今後も続く中小企業の重要な経営課題だと言える。

中小企業が自社にとって適切なIT人材を有し、時代に適したツールをもっと活用できれば、中小企業の実産性は今よりも向上するに違いない。

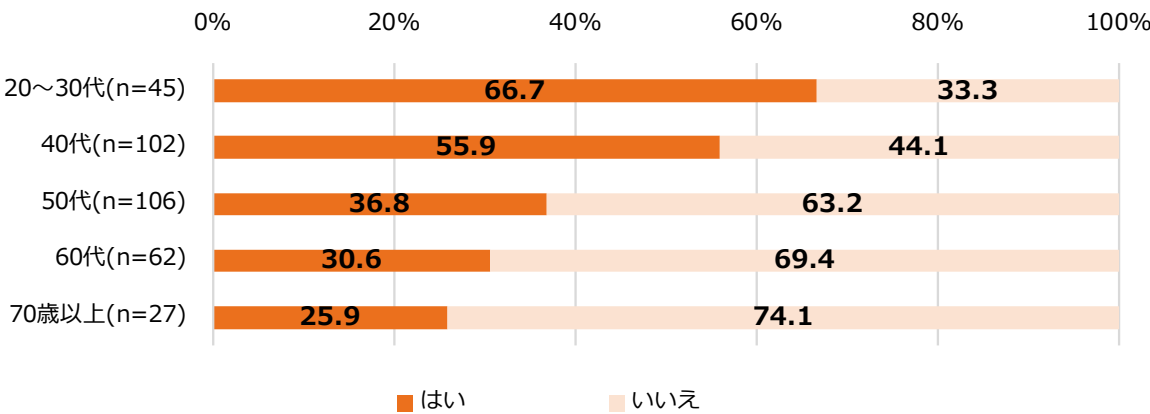
029 属性別・IT 人材は今後必要か

経営者世代別・従業員規模別での、IT 人材のニーズを検証

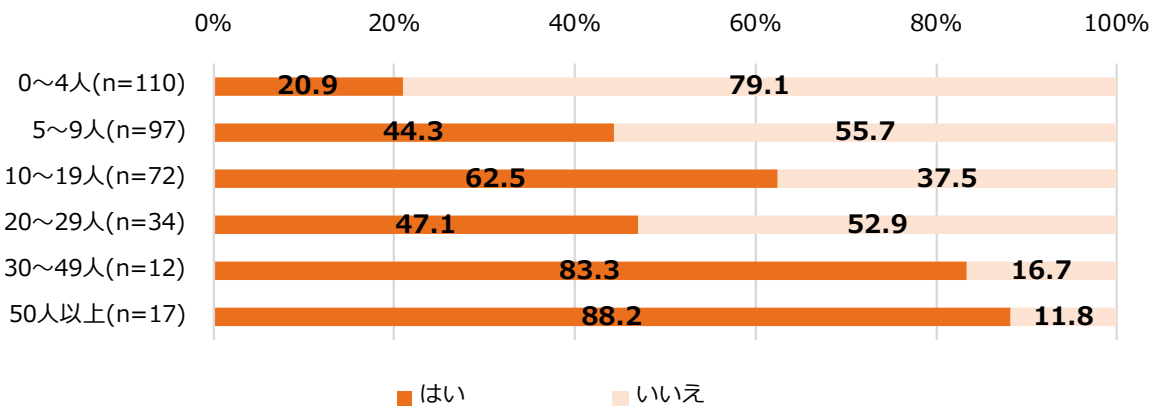
IT 人材を今後必要としているかどうかを聞いたアンケート結果について（028）、回答者の属性別（経営者世代別・従業員規模別）での傾向分析を行った。

- POINT
- ≫ 若い世代の経営者ほど、将来的な IT 人材ニーズは高い
 - ≫ 小規模事業者のニーズは低い
 - ≫ IT 人材から DX 人材へ、求められる技術や能力は日々高度化

【経営者世代別】IT 人材は今後必要か



【従業員規模別】IT 人材は今後必要か



調査期間：2020 年 7 月 14 日～2021 年 2 月 15 日 ※回答数 562 のうち属性が不明の 220 回答を除く

若い経営者、規模の大きな組織で IT 人材ニーズが高い

将来的な IT 人材の必要性について、経営者の世代や従業員の規模によって回答結果に違いはあるのだろうか。

経営者の世代別では、若い経営者ほど将来的に IT 人材が必要だと回答する割合が高くなった。20～30代では66.7%が必要だと回答したのに対し、60代では30.6%、70代では25.9%と大きな違いが見られた。若い世代の方が IT 人材の活用を積極的に検討していることがうかがえる。

また従業員の規模別での結果を見ると、規模の小さな企業よりも、大きな企業の方が IT 人材を必要だとする割合が大きい傾向にある。従業員が一桁の小規模事業者の場合、IT 人材を専任で採用することが難しい点や、この分野に関しては各従業員の能力、判断に任せている可能性もある。一方で、組織が大きくなればこうした人材の採用や、専門部署の設置もしやすくなるだろう。

IT人材から DX人材へ。デジタル化の肝は人材

今や IT・ICT ツールの開発スピードはますます速くなっている。そしていよいよ IoT や AI、ビッグデータなどを活用する時代に突入した。業務でこれらのツールを活用する際には、より専門的な知識や情報セキュリティ対策にも詳しい人材が必要になるだろう。

また今後はさらに、デジタルトランスフォーメーション（DX）の時代に活躍する「DX 人材」とも呼べる、デジタル化を前提とした組織改革や戦略立案、データドリブン経営などを進めていくことができる人材へのニーズが高まることになる（038、044）。一言で IT 人材と言っても、求められる技術や能力は日々高度化している。

2021 年 9 月に設立予定のデジタル庁では、より優秀な人材の獲得に向けて発足時の規模 500 人程度のうち、100 人以上を民間から登用し、かつ副業やリモートワークも可能にすることを明らかにしている。また民間企業でも今後の DX に向けた人材獲得の動きが活発化し始めた。そして今、時代の変化に合わせた能力を持つこの領域の人材は慢性的な人手不足とも言われている。

デジタル化においては、人材がその要になる。自社が今後、デジタル化をどう進めていくのか、そのときどのような人材が必要になるのか、現状では必要ないと思う企業も検討することを推奨したい。また企業規模が小さく採用が難しい場合は、公的な支援や他社との協業などを検討してみてもいいだろうか。

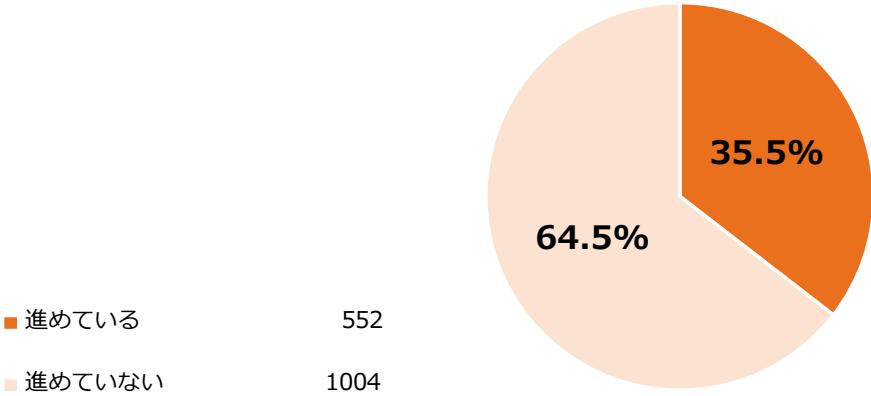
030 デジタル化とペーパーレス対応

業務プロセスのデジタル化・オンライン化への取り組み状況

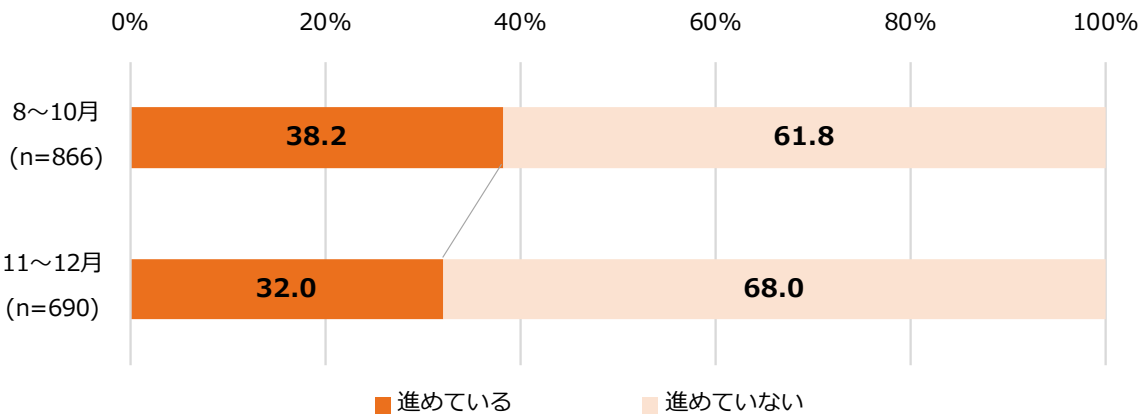
新しい業務スタイルとして注目されていることに、業務プロセスのデジタル化・オンライン化（電子契約、ペーパーレスなど）への対応がある。中小企業の実施状況はどうだろうか。

- POINT
- >> 約 6 割強が進めていないと回答
 - >> 時系列でも、進めていない割合が増加傾向
 - >> 業務効率改善、および環境対策においても重要な施策と認識するべき

業務プロセスのデジタル化・オンライン化を進めていますか
(n=1556)



【時系列】業務プロセスのデジタル化・オンライン化を進めていますか
(n=1556)



調査期間：2020 年 8 月 6 日～12 月 28 日

コロナ禍前より増加するも、期待されるほど進展せず

いま注目されているのが、業務プロセスのデジタル化・オンライン化である。こうした取り組みを行うことにより業務の効率化、省力化に伴う生産性の向上、また経費削減、さらには環境対策にもつながるといわれている。

新型コロナウイルスの感染拡大にともなうテレワークの普及でこれらの取り組みはさらに注目されているが、中小企業においては「進めている」と回答した企業は35.5%で、「進めていない」企業のほうが多数派となった（64.5%）。電子契約やペーパーレス化などの言葉が、以前より多く聞かれるようになってはいるが、現状では進めていない企業のほうが多い状況にある。

今後のテレワーク、DX 推進においても必須事項

また、2つ目のグラフでわかるように、時系列で比較しても、2020年8～10月と比べて同年9～12月の方が進めていない割合が増加傾向にある点も調査の結果から明らかになった。

政府は次の成長の原動力として「グリーン」と「デジタル」を掲げている。このデジタルの中には、Society5.0の実現に向けて社会全体のデジタル化を進めていく目的があり、企業について言えばそれら社会の変化に対応して自社の業務全体を見直し、かつデジタル投資を行うことを推奨する狙いがある（037、038、039）。

今、取り組むべき企業経営におけるデジタル化・オンライン化への対応は、ただ単にテレワークの促進だけでなく、今後の日本の国力を高めるべく提示されるあらゆる施策の第1ステップだと考えられる。やがて来るDX（デジタルトランスフォーメーション）の大きな波に、デジタルに対応できていない企業ではうまく乗ることができず、取り残されてしまうであろう。これも1つの変化であり、適用させる思考と行動が大切だ。

数年後に「あのときやっておけば良かった」と後悔してからでは遅い。新型コロナウイルスの影響が今後も続くと予想される中、自社の事業や業務の特性に合わせた対応の検討を進めてみてはいかがだろうか。

031 生産性向上への6つのステップ

取り組みを段階別にステップ化

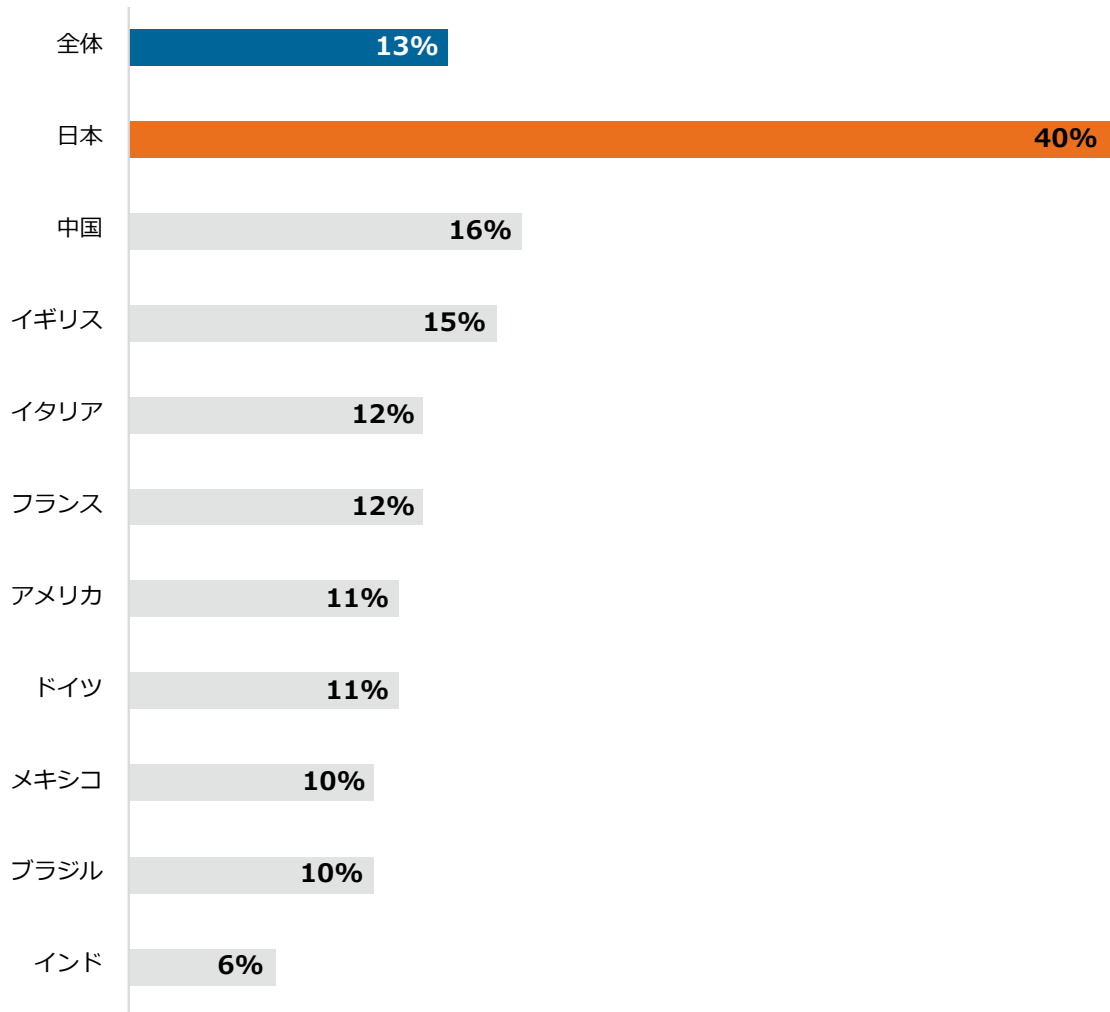
中小企業が生産性を向上させようとする際には、取り組みにおいていくつかの段階を踏む。本レポートではそれぞれの取り組み内容を段階的に整理した上でレベルを設定した。ここではその「生産性向上への6つのステップ」について紹介する。

- POINT
- 》 日本の労働生産性は決して高いとはいえない
 - 》 生産性を向上させるには、具体的な取り組みが必要
 - 》 「生産性向上への6つのステップ」を設定、検証を試みる

【他調査】

在宅勤務での生産性はオフィスで勤務するより下がるとした回答者の比率

(n=20262 (日本はn=2021))



レノボ社が実施した「テクノロジーと働き方の進化」(2020年5月実施)の調査結果に基づきフォーバルグループ作成

日本の労働生産性は高いとはいえない

2020年12月、労働生産性に関するひとつの調査結果が注目を集めた。日本の時間当たりの労働生産性はOECD37カ国中で21位、同じく1人当たりの労働生産性は同37カ国中で26位、というものであった（※）。

日本は必ずしも労働生産性が高いとは言えない状況にある。その要因にはデジタル化への対応の遅れに加えて、硬直した従来型の生産体制の継続や、特定の人しか業務ができない属人的な業務の進め方、生産人口の高齢化や慢性的な人手不足など、日本産業界が抱える構造的な課題もあるだろう。

そして重要なのは、ITツールを導入しても、必ずしも生産性が向上するとは言えないことである。

ここでひとつの調査結果を紹介したい。レノボ社が実施した、テレワークの実施による生産性について国際調査の結果である。それによると、調査をした10カ国中で最も生産性が低かったのは日本（40%）であり、次いで多かった中国（16%）を大きく引き離し、全体でも飛び抜けて生産性が低い結果となっている。

果たして、日本企業はいかにして生産性を上げていくことができるのだろうか。日本経済を支える中小企業が生産性の向上に向けて取り組む内容を調査することで、その課題について検証していきたい。

生産性向上への「6つのステップ」を設定し検証する

生産性を向上させるには、ITツールの導入はもちろんのこと、いかにムリ・ムダを省き、効率的に業務を遂行する仕組みを構築できるかが重要だ。本レポートでは、そのプロセス・段階を「6つのステップ」に分けて可視化し、段階的な達成度を可視化する試みをしてみたい。

「生産性向上への6つのステップ」として、それぞれの段階での取り組みを以下のように設定した。

【ステップ0】未検討・検討中

検討をしている企業も含めて、現段階では生産性向上についての具体的な取り組みを行っていない段階。

【ステップ1】業務の棚卸し・見える化

自社の業務量や対応工数、業務フローなどが正確に把握できている状態。例えば、パソコンの稼働時間把握による社員の総労働時間や業務ごとの対応時間の可視化など。

【ステップ2】業務の整理

業務の見える化が進んだのちに、業務内容を見直し、ムリ・ムダ・ムラがないかを確認し、整理を行う。

【ステップ3】業務のマニュアル作成

業務の進め方や優先順位付けが進んだのち、業務の効率的な進め方を定めて、それを実行するマニュアルを作成する。特定の人物しかできない業務を減らし、また働く側の多能工化も進める。

【ステップ4】業務効率化策の実施

生産性向上を目指し、実際の施策について具体的に取り組みを進めている状態のこと。例えば、デジタル化への取り組みを進める、人材育成に取り組むことなど。このアクションをすることによって、実際の時間短縮や効率化に初めてつながることになる。

【ステップ5】効率化策の結果・効果検証

実際に行った業務効率化策（ステップ4）の結果について効果検証を行う。どのくらいの効率化が進んだのかを可視化し、検証する段階。また施策は必ずしも良い結果になるとは限らないため、見直しも含めて改善策をさらに検討し、実践する。

【ステップ6】上記サイクルの自動化

ここまでの取り組みは一度行えばよいものではなく、常に検証と改善を繰り返していかなければならない。そのために、実施した取り組みについて効果検証をするプロセス自体をデジタル化・自動化し、危険信号も知らせてくれるような仕組みを構築する。このことによって常に生産性向上への取り組みが自動で継続されることになる。

（※）「労働生産性の国際比較 2020」公益財団法人日本生産性本部

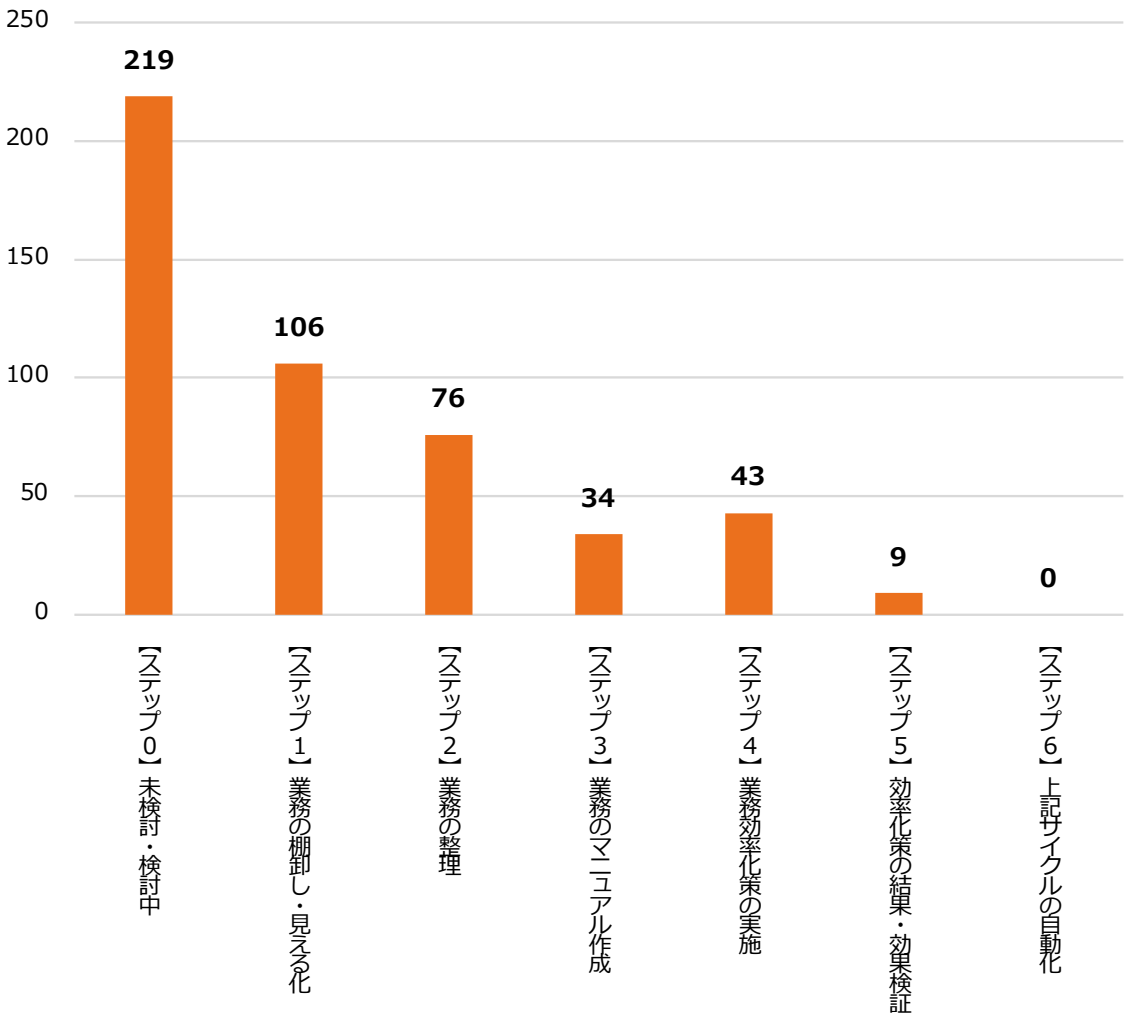
032 実際の取り組み状況

中小企業は今どのステップにあるのか

生産性向上を進めるためには、自社の業務内容を改めて把握し、無駄な作業の削減や、効率化するための取り組みを実施することにより実現する。「生産性向上への6つのステップ」(031)に基づき、中小企業の取り組みが今どのステップにあるのかを調査した。

- POINT
- 》【ステップ0】未検討・検討中が最も多く、全体の約半数は未着手
 - 》進捗中の企業においては【ステップ1】業務の棚卸し・見える化が最も多い
 - 》最終ステップの自動化まで行きついている回答企業はいない

生産性向上への取り組み段階 (n=487)



調査期間：2020年7月14日～2021年2月15日

どの企業にも必須の課題だが、約半数は未着手

少子高齢化が進む日本では、今後ますます労働人口が減るだろう。少ない労働力でも生産能力を維持、成長させるためには、生産性向上に取り組むほかない。そこで、生産性向上につながるステップを0～6で示した上で、自社の取り組みが今どの段階にあるかを聞いた。

最も多かったのは、【ステップ0】の未検討・検討中（219社）であり、全回答企業487社の半数近くを占める結果となった。実際に取り組んでいる企業はまだ少ない状態のようだ。「生産性向上」という言葉は聞いたことがあってもこの言葉自体は概念的なものであり、具体的な手法や優先度については企業ごとに異なる。そのため、何をすれば、どこから着手すればいいかが分からない企業も多いのではないかと想定される。2番目に多かった回答は、【ステップ1】業務の棚卸し・見える化（106社）であり、取り組みを始めた企業も一定数見られた。

生産性向上の最初のゴールは実施施策の「自動化」

本レポートでは、生産性向上への取り組みをどう進めればよいかについて、自社の業務を見直し、より効率的な業務を進めるための施策を打つことが重要であると考えた。しかし今後のデジタル化社会においては、さらに踏み込んで、最終的には実施施策の効果検証とアラート発出まで自動化される【ステップ6】が最終段階であると設定した。業務を通して得られた膨大なデータをAIが自動で分析し、課題を知らせてくれるようになるのが理想的であり、また可能になると考えたためである。しかし今回の調査では、【ステップ6】と回答した企業はいなかった。

自動化にはさまざまな要素が必要となるが、なにより欠かせないのは、経営情報のデータ化である。情報をデータにすると、見える化から自動化までを比較的スムーズに進ませることができる。企業活動における単純作業は、データ化、マニュアル化した上で、RPAを回し、ロボットによる業務遂行をすることで、人間がすることはなくなる。その空いた時間で、より付加価値の高い業務をこなすことで、生産性の向上が見込まれる。

【ステップ6】の前工程で課題を抱えつつも自動化まで視野に入れて取り組んでいないケースなど、要因は多々あるだろうが、中小企業の実現性向上はまだまだ始まったばかりといえる。つまり課題を解消し、より多くの企業が、そしてより多くの業務が、【ステップ6】の自動化ゴールに近づくことができれば、それは日本全体の生産性向上につながる伸び代である。

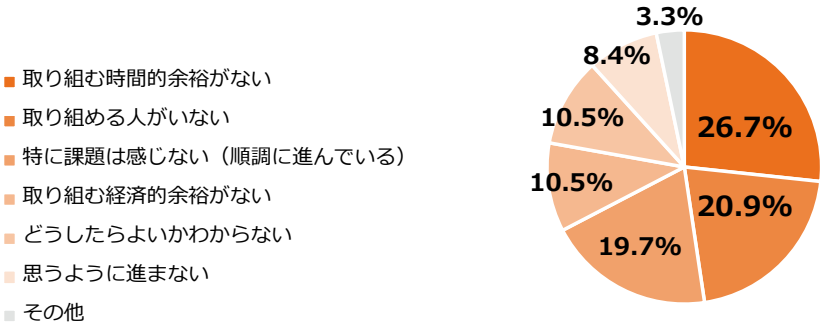
033 生産性向上に取り組む上での課題

生産性向上に向けた課題にはどのようなものがあるか

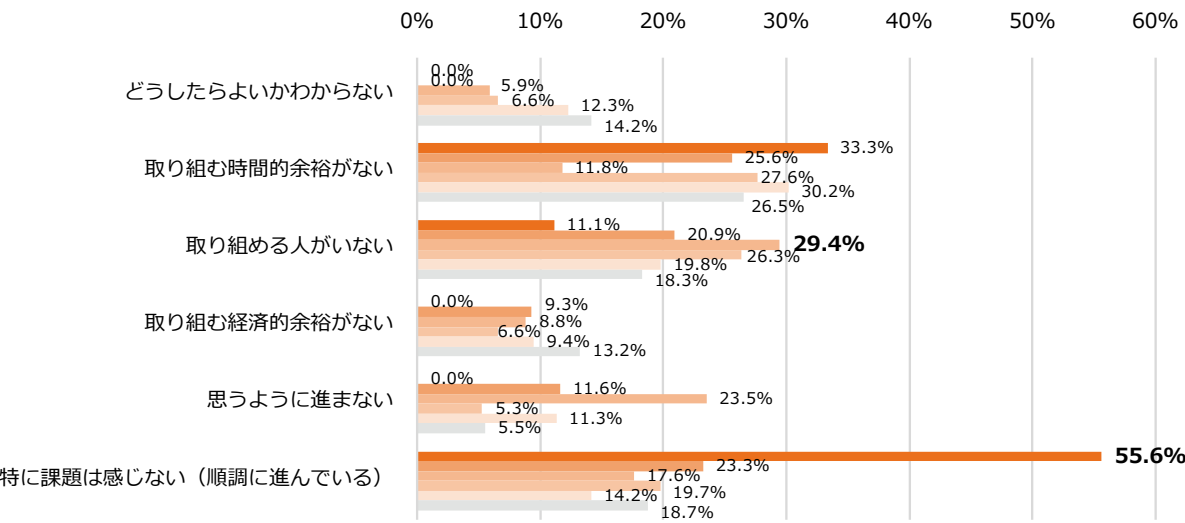
中小企業は、自社の生産性向上への取り組みに対して、多くの課題を感じている。その課題を「生産性向上への6つのステップ」ごとに分析してみた。

- POINT
- 》 最も多い課題は「取り組む時間的余裕がない」
 - 》 さまざまな課題はあるが、全体の約 20% は課題を感じていない
 - 》 ステップごとに突出する課題は変わってくる

生産性向上に向けた取り組みを行っていくときどんなことが課題だと思いますか
(n=487)



生産性向上へのステータスとその課題



- 【ステップ5】 効率化策の結果・効果検証（上記の実施と改善のサイクル）（n=9）
- 【ステップ4】 業務効率化策の実施（IT化、人材教育実施等）（n=43）
- 【ステップ3】 業務のマニュアル作成（多能工化）（n=34）
- 【ステップ2】 業務の整理（優先順位付け、取捨選択）（n=72）
- 【ステップ1】 業務の棚卸し・見える化（量、人、時間）（n=106）
- 【ステップ0】 未検討・検討中（n=219）

調査期間：2020年7月14日～2021年2月15日

上位の課題は「時間」と「人」

生産性向上への課題について聞いたところ、最も多かったのは、「取り組む時間的余裕がない」の26.7%、次いで「取り組める人がいない」の20.9%となった。「時間」と「人」のリソース不足で約半数（47.6%）を占める結果となった。

いかに経営課題として優先順位を上げて取り組むかが重要であり、かつ自社内のみで行うことが難しいのであれば、外部の専門家の力などを活用し推進していく必要もある。

また、「その他」の中では「従業員の意識改革がうまくいかない」といった意識的な課題、「利益につながるイメージがつかない」という回答も見られた。生産性向上という言葉は有名だが、実際に取り組むに当たっては十分にイメージできずに進まない、といった課題も見られた。

ステップごとに課題も変わり特徴も見えてきた

生産性向上に取り組む上での課題を、031で示した「生産性向上への6つのステップ」ごとに傾向を見てみたい。

「課題なし」も含めた上位6つの項目の中で最も多い「取り組む時間的余裕がない」はステップ0、1、2、4の中で1番多い割合となっており、さまざまな企業の壁になっていることが分かった。

一方で【ステップ3】業務のマニュアル作成（多能工化）では時間よりも「取り組める人がいない」が29.4%と最も多い割合に。業務マニュアルを作成する、という専門性がある領域においてはできる人がいないことが課題で、部分的にアウトソーシングができれば解消、ステップの進捗につながる可能性もあるのではと考えられる。

【ステップ5】効率化策の結果・効果検証（上記の実施と改善のサイクル）では「特に課題は感じない（順調に進んでいる）」が半数以上を占める結果であり、ステップごとに生産性向上に取り組む上での課題も変わっていくことが分かった。

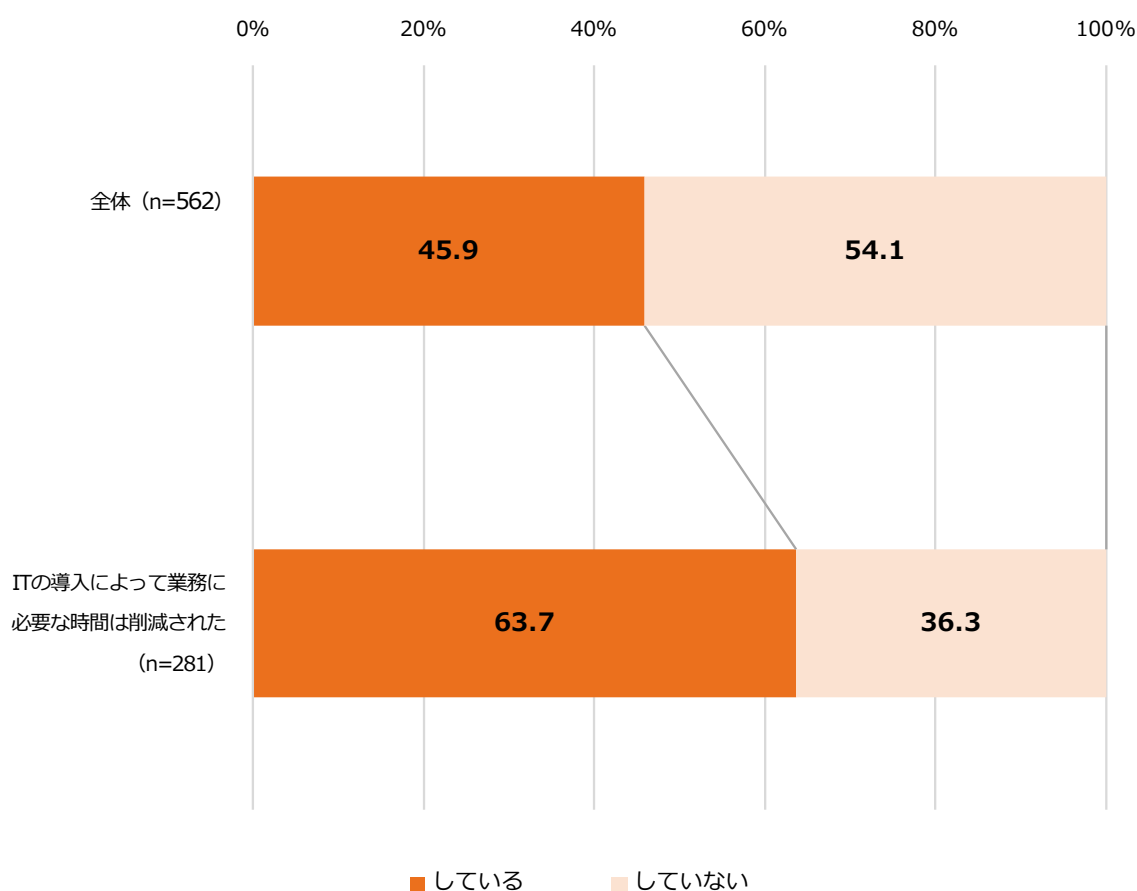
034 情報の利活用はしていますか (情報活用社会に向けて)

あふれる情報を中小企業はどう活用しているか

経営の5要素であるヒト、モノ、カネ、時間、そして情報。企業経営に情報は欠かすことができないリソースである。中小企業はどのように情報を取り扱い、そして活用しているのかを調査した。

- POINT**
- ≫ IT化により得られた情報を業務に活用できているのは全体の45.9%
 - ≫ ITツール導入による効果を実感している企業ほど情報活用できている傾向
 - ≫ 中小企業経営にも情報利活用の意識を

【検証】ITツールにより労働時間削減を実感している企業は
IT化により得られた情報を業務に活用しているか



調査期間：2020年7月14日～2021年2月15日

IT化により得られた情報の活用ができている企業は45.9%

「IT化により得られた情報を、業務に活用していますか」という問いに対し、「活用できている」と回答したのは、全体の45.9%であった。さまざまなITツールの導入により、これまでに整理、データ化できていなかった情報を得られるようになってきている。ただ、それを業務に活用できるかどうかは、さらに一歩先の視点が必要だ。得られた情報から無駄を発見し、それまでのオペレーションを改善したり、顧客との接触履歴の情報からよりニーズに沿ったサービスを提案したりと、新たな価値創出の可能性は多くある。

「ITツール導入で時間削減に繋がった」と回答した281社(025)に絞ってみると、その活用度合いは63.7%まで上昇したものの、約1/3の企業はITツールの導入がまだまだ業務効率化の範疇^{はんちゆう}に留まり、実態は情報の利活用まで進めていないケースが多いと言える。

なぜ企業は「情報を活用」すべきなのか

そもそもなぜ企業は「情報を活用」すべきなのか。政府が掲げるSociety5.0の社会ではIoT(Internet of Things)で全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、今までにない新たな価値を生み出すことで、あらゆる社会課題や困難の克服が期待される。集約された情報、データを人工知能(AI)が解析し、必要な情報が必要な時に提供され、経済発展と社会的課題の解決を両立する、我が国が目指すべき未来社会の姿である。この実現のためにはITの浸透により得られた情報、データを、たとえ中小企業であっても収集、蓄積し、活用する取り組みが欠かせない。

情報をより多く、より早く抱え込むことで巨大化してきたGAFA(※)などの先進企業は、経営により得られたデータを、顧客へのサービス改善に「活用」してきた。ユーザーの行動データを基に、常にアップデートを繰り返しているGoogleの検索エンジンや、AmazonのECサイトがいい例となる。

データを経営に活かす、とは、一部のIT系大企業の話だと思っている経営者も少なくないかもしれない。今後はさまざまな技術やITツールが登場し、中小企業経営においても、無自覚かつ自動的にたくさんのデータや情報が蓄積されていくことが予測できる。ただ、いくら情報量があつたとしても、それらを活用する意識がないことには、宝の持ち腐れになってしまう。“データは「21世紀の石油」と言われるように、使いようによって多大な価値が還元される。IT化によって得られた情報を、いかに活用していく意識を持てるかが、これからの企業活動には必要とされる。

(※) GAFA: 米国の巨大IT企業4社(Google、Apple、Facebook、Amazon)の頭文字を取ったもの

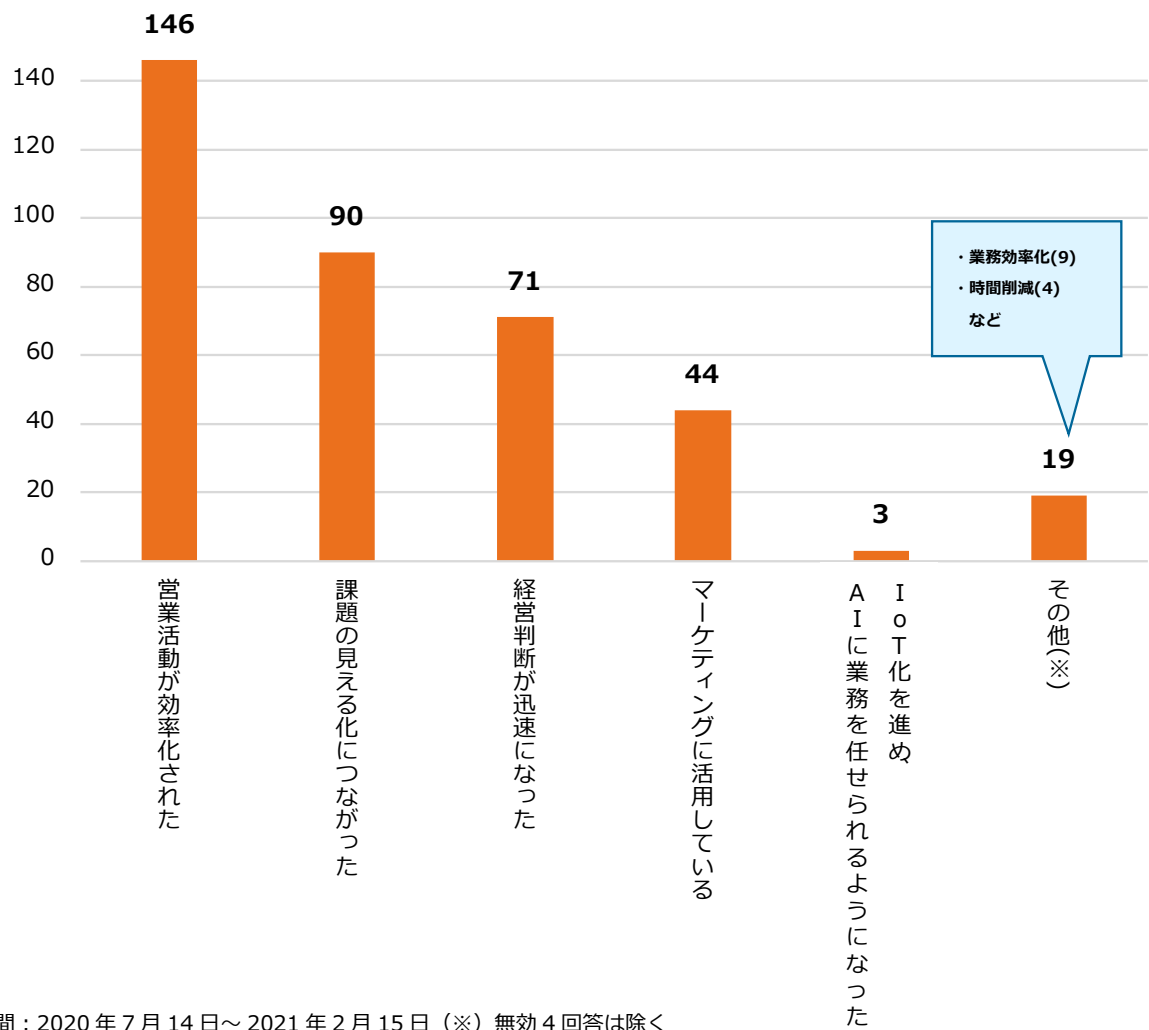
035 情報の利活用により効果があったこと

情報の利活用によりどのような効果を得ることができるのか

業務を通して得られた情報を、さらに業務に活用していく。情報が価値を生むとはどういうことなのか。実際に情報を業務に取り入れて活用している中小企業に、それにより得られた効果について聞いた。

- POINT
- 》 最も多い回答は「営業活動が効率化された」
 - 》 AI に業務を任せられるようになった企業も
 - 》 今後はデータの協創により新たな価値創出へ

情報の利活用によりどのような効果がありましたか
(複数回答可) (n=258)



調査期間：2020年7月14日～2021年2月15日 (※) 無効4回答は除く

情報の利活用による効果、「営業活動の効率化」が最多に

「IT化により得られた情報を、業務に活用している」と回答した258社（034）に対し、情報の利活用によりどのような効果があったかを聞いた。最も多い回答は「営業活動が効率化された」で146社となり、回答企業中の割合は56.6%であった。現場の経験や勘に頼るのではなく、情報・データに基づいて勝率の高いマーケットを導き出したり、より顧客ニーズにマッチするような提案ができたり、営業担当者それぞれの強みや弱みが把握できたりするなど、さまざまな側面から企業の営業力を高める要素として活用できる。次いで「課題の見える化につながった」と選択した90社（同・34.9%）、「経営判断が迅速になった」の71社（同・27.5%）と続く。確かな情報から導かれた課題や経営判断は、エビデンスが明確であるが故、人を動かす際にもプラスにはたらくことが多いと考えられる。その他の回答の中には「調べる時間の短縮につながった」、「情報の共有がしやすくなった」、「事務作業時間の削減」など、時間効率に関するものが多い割合を占めた。情報の利活用にはそれまで要していた時間を削減する効果があることがわかる。

その他の回答としては時間効率に繋がるものが多い

少数だが「IoT化を進め、AIに業務を任せられるようになった」という企業も存在する。情報を利活用するうえで1つの理想的な形と言える。ITツール導入と、そこから得られた情報の利活用までの一連の流れが企業に浸透すれば、たとえ中小企業であってもAIを一戦力として活用するのは実現可能だろう。

また、情報単体での活用だけでなく、複数の異なる種類の情報を組み合わせる手法も、今後はますます注目が集まるだろう。自社のPOSデータと、公的機関の公表する観光客の来訪予測、天気や気温といった気象情報などを組み合わせることで、観光地の飲食店では来客数の予測と食材ロスを抑えた仕入れコントロールが可能になる。急ピッチで取り組みが進められているデジタルトランスフォーメーション（DX）においても、複数のプレイヤーのデータ協創による新たな価値創出の実現が提唱されている。

036 生産性向上に向けた課題

中小企業が生産性を向上させるために何が課題となるか

デジタル化による生産性向上への取り組みがさらに広がろうとしている。新型コロナウイルスの影響が長期化する中、中小企業経営者は変化に対応せざるを得ない焦りや憤りを感じていることだろう。いまだ生産性向上に対応しきれていない中小企業の直近における課題は何か。

- POINT**
- ≫ 73.3%が IT ツール導入済みと回答
 - ≫ 生産性向上への取り組みは「未検討・検討中」が多数
 - ≫ IT 化により情報を得られても、業務に活用できていない

73.3%が IT ツール導入済みと回答 (025)

調査を行った 562 社中、「IT ツールを導入している」と答えたのは 73.3%を占めた。残された約 1/4 がいまだに未導入と回答している事実には若干の違和感を覚えながらも、今後もこれまで以上に積極的な IT ツール導入がなされることに期待をしたい。ただ、導入後に時間削減の効果を実感しているのは 68.2% (412 社中 281 社) にとどまり、IT ツール導入が必ずしも工数削減効果につながっているわけではない実態が見えた。単なるツールの導入だけでなく、期待できる効果が得られるまでをセットに、IT 化、デジタル化を進めていく必要がある。

生産性向上への取り組みは未検討、検討中 (032)

生産性向上への取り組み状況に関する調査で最も多かったのは、「未検討・検討中」(219 社) であり、全回答企業 487 社の半数程度あった。実際に生産性向上へ取り組みを始めている企業はまだ少ない。

我が国では、人口の減少・少子高齢化の進展や国際競争の激化、人手不足など、さまざまな課題を抱えており、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増している。長引く新型コロナウイルスの影響で、売上回復の見通しが立たず、資金繰り支援策頼みで経営を維持している企業も多い。そんな中、これを契機に、国はデジタル化を推し進めようとしている。こういった外部環境から来る課題の解決のためには、デジタル化と生産性向上の取り組みがセットとして展開できることがベスト。だが、その理想的な形での取り組みにはまだ至っていない企業が大多数なのかもしれない。

IT化で得られた情報を業務に活用できていない (034)

「IT化により得られた情報を、業務に活用していますか」という問いに対し、「活用できている」と回答したのは、全体の45.9%。どんなに良いツールから、どんなによい情報を得ても、活用の意識がなければ生産性向上効果を最大限に受けることはできない。5G回線の実用化や、スマートフォン・タブレット端末等の情報機器の急速な普及、PCなどIT機器の低価格化、ツイッター・インスタグラム等のソーシャルメディアや、SaaS、クラウドサービスの浸透など、情報通信技術の環境が大きく変わりつつある。中小企業にとってもデジタルを活用した事業展開は今後不可欠となっていくだろう。今後の課題は、デジタル化によって得られた情報の活用をどう進めていくかに尽きる。

直近の課題は、経営者の情報活用に対する意識強化

中小企業の情報はそのほとんどがいまだデジタルデータ化されていない。例えば、鍵付きキャビネットの中に大量の受発注書類の原本がしまわれていたり、各社員のデスクの引き出しには取引先の名刺が無造作に入っていたりすることもあるだろう。アルバイトの履歴書がファイリングされ、それとなく棚にしまわれていたりすることもあるかもしれない。情報の在り処を把握することも困難なほどに、ほとんどの企業内の情報は物理的に管理されている状態だと考えられる。

ただその情報の全ては企業の資産であり、迫りくるデジタルトランスフォーメーション(DX)という壁を乗り越えるためには、情報をデータ化した上で企業経営に生かしていく他はない。そういった情報活用の意識さえ持つことができれば、それを事業のオペレーションにどう取り組んでいけばよいのか、情報を利活用するためにどのように事業を変化させていくか、などを考えることは、自社の将来を他の誰よりも真剣に思案できる経営者として、そう難しいことではないだろう。



業務の「見える化」で課題発見・ITツールの導入で解決を！

お客様の「ありがとう」を得るため変化・チャレンジし続ける創業半世紀の製造業

有限会社 五島製作所

代表取締役 梶山 貴司 氏

貴社はどんな事業を展開されていますか

金属加工がメインの製造業です。主要生産品目は、半導体の製造装置の部品加工や通信系無線リーダーの基地局向け部品加工などです。フライス加工、マシンニング加工といったニーズに応じた切削加工の実績も多くあります。創業から48年目になりました。数多い製造業の会社の中から、当社と取り引きしてくださるお客様へは、納期の順守、高い品質の仕事の徹底、お客様の困りごとの解決などを通して、信頼を裏切ることのないように日々業務に取り組んでおります。

生産性向上に取り組もうと思ったのは、どんなことがきっかけだったのですか

生産性向上といっても、商品・サービスに付加価値をつける、時間短縮をして業務の効率化を図るなど、いろいろな考え方があ

かと思います。当社では人材が減った背景もあり、いかに少ない人数でこれまでと同じくらい、またはこれまで以上の売上を達成できるかが課題だと感じたことがきっかけです。「時間短縮業務効率」の観点で成果を出したいと思い、生産性向上に向けて取り組み始めました。

具体的にはどんな取り組みをされていますか

まず初めに行ったのは現状把握でした。各自それぞれの業務を棚卸しして、どんな業務をどのようにやっているのかを「見える化」したことで、いろいろな気づきにつながりました。

また、もうひとつはITツールの導入です。それまで一人ひとりの時間単位の生産管理をエクセル入力で実施していたものを、効率よく実施できるように専用の生産管理ソフトを導入し、さらに給与・勤怠管理についてタイムレ

コーダーと連動させて、給料計算ができるようなツールも導入しました。

取り組んでみて、どんな効果がありましたか

「見える化」をしたことによってどこに無駄があるかがわかり、「ここはもっと作業を効率化できるよね」といった意見が出るなどの効果がありました。また、「この人はここでつまづいている、これが原因で仕事がかたらない」などの課題も見えてきて、アドバイスや指導がしやすくなりました。社員それぞれが意見を出し合い、共通の課題について勉強会をして知識やノウハウを共有するようになったのもよかった点ですね。

ただし、現状把握を行うためのツールはいま紙ベースです。デジタル化できておらず、いつでもどこでも見られる状態ではない、というのが課題として感じていま

す。

生産管理ソフトを導入し、現在はまずスモールスタートで、作業開始・終了の記録、受注管理、納品書請求書の発行などの最低限の機能を使っている段階です。今後は従業員一人ひとりの業務の「見える化」によって、従業員の人事評価につなげていきたいと考えています。勤怠・給与ソフトの導入は、人為ミスの回避はもちろん、働き方を改めて考えるきっかけにもなっています。

DX（デジタルトランスフォーメーション）について、どのように思いますか

製造業とはなかなか相性が良くないのではないかとという率直な思いがあります。現場に人が出てこない仕事で成立しない当社のような業務形態では、リモートワーク、時差出勤なども難しいのが現状です。また、ロボットに仕事をさせる、などの考えもある

かと思いますが、まだ我々人間が動いた方が断然速いし正確なのは、と感じます。

ただ、これからの未来は、今まで通りにやっていてはダメ、今まで通りやっているからダメ、と思う部分もあります。今後、DX化の波が来て、中小企業すべてにDX化が必要、というのであれば、それに抗わずにどうやって変化していけばいいか、を日々考えていきたいと思っています。

今後、どのような企業にしていきたいですか

「後悔しない生き方」を実践し、「ありがとう」と言ってもらえる、そういう会社になりたいと思います。当社に勤めている従業員一人ひとりが、自分がこの世からいなくなる時に「よい人生だったな、五島製作所に勤めてよかったな」と思ってもらえるように。かつて「企業価値＝ありがとうの数」という言葉を聞いて非常に

感銘を受けました。数年たった今でもずっと心に残っています。今後一社でも多くのお客様から「ありがとう」をいただける会社を目指したいと思っています。

有限会社 五島製作所

代表者名 梶山 貴司

所在地 神奈川県川崎市

従業員数 5人

資本金 500万円

業種 製造業

業務内容 半導体製造装置（ステッパー）部品加工／通信機器（受信信部）部品加工／プリント基板外形加工／治具設計／その他精密加工全般

URL <http://www.goto-ss.co.jp/>





分業体制をつくり生産性向上へ。
店舗スタッフの「3ない」施策

株式会社 カナエキモノハーツ

代表取締役 藤林 博行 氏

貴社はどんな事業を展開されていますか

成人式、卒業式の振袖レンタルを中心に、写真スタジオ経営やサロンへの着物卸、小売も展開しております。

コロナ禍においては、二〇二〇年の春は卒業式の中止等でお客様の返金もさせて頂いたとき、当初は売上も落ちました。ですがその間も施策を前向きに考えていました。初夏には、徹底した感染対策のうえで、全国で店外催事を行いました。世間のコロナ疲れにちょうどヒットしたのかもしれませんが、驚くほどご好評をいただき売上が前年を超えました。僕は、成人式という一生に一度のイベント事は、「コロナ禍だからやめよう」ではなく、後ろ倒しになっているだけと捉えたんです。ずれたらずれた先の地点で、お客様へ選んでいただければそれでよい。場所を変えたり方法を変えたり、発想の転換と決断のスピー

ドが必要でしたが、うまく功を奏したと思います。

生産性向上に取り組もうと思われたきっかけと、どんな取り組みをされているかお聞かせください

展開する店舗が10拠点となり、創業時は4名だった従業員も、百名を超えました。おかげさまでお客様数も右肩上がりです。お客様が増えると、当然細々とした仕事も増えます。ただ、店舗メンバーの業務過多は売上にも影響してくるものです。接客に集中してもらえよう分業したほうがいいなと思います、今回は店舗にて「3ない政策」をしています。「電話なし」「入力なし」「前撮り準備なし」です。

「電話なし」 電話で接客が止まってしまうことが多かったため、お客様相談や問い合わせを一括で受けるコールセンターを作りました。来店、相談会、前撮り、

当日の予約やお問い合わせ等、うちは電話を受けることが多いのですが、それを全部一カ所に集めることで、店舗メンバーの負担が減っただけでなく、お客様情報の一元管理もできるようになることを期待しています。

「入力なし」 紙で作成したお客様伝票を、閉店後、店舗メンバーに遅くまでPCへ打ち込んでもらっていたのですが、お客様にタブレットをお渡しして直接入力していただくようにしました。夜中にRPAをまわし、情報がデータベースに集約されます。国の補助金も活用させてもらいながらシステムを作っています。

「前撮り準備なし」 商品を集約して管理をしてくれるパートナーさんが現れまして、京都の物流センターを拠点に、徐々に一元管理を進めています。成人式イベント当日だけでなく、事前の前撮りのために振袖や小物のセットを準備して、それが終わって店舗

に戻ってきたものをまたばらし
て、という作業がかなり大変でし
た。ここが計画通りに進めばかな
り店舗の負担が減ると思います。

**取り組んでみて、どんな効果が
ありましたか**

まだ取り組み途中なので、定量
的に測れる成果はこれからかな
と思います。こういった施策を
計画するにあたって、社員にプ
ラン遂行を任せてみることで増え
ました。社員教育という面では良
かったなと思います。今までは企
画をしてばつと成果が出ること
ばかりやっていましたが、今回の
ような長期的な取り組みは、オペ
レーションの定着にも、成果の可
視化にも時間がかかりますね。生
産性向上への取り組みは、計画的
に一步步、フェーズを追って進
めていかないと駄目だと、僕自身
も実感できました。

また、社員とのコミュニケーション
も増えました。セクション

ごとに目標が立ったので、例えば
商品部とは物流の話ができるし、
電話担当とはインバウンドの関
係構築状況も聞ける。社員それぞ
れの持ち場に対しての責任感が
感じられますし、目標に対する進
捗共有ができるようになったと
思います。

**今後、どのような企業にしてい
きたいですか**

“キモノハーツ”という名前
を、着物のブランドとして広めて
いきたいという思いがあります。
“振袖といえば、キモノハーツだ
よね”って。着物が本来持つてい
る美しさや楽しさ、着る喜び、そ
して和の魅力を最大限に引き出
すことで、お客様や地域社会に貢
献していきたい。今年、創業21年
を迎えました。ブランドイメージ
を確立させていくと同時に、企業
としても成長を止めることなく、
百年企業を目指して頑張ってい
きたいなと思っています。

株式会社 カナエキモノハーツ

代表者名 藤林 博行

所在地 福岡県福岡市

従業員数 108人

資本金 1,000万円

業種 卸売業

業務内容 着物・和装小物のレンタル、
販売。写真事業。着物コンサル
ティング。

URL [https://portal.kimono-
hearts.co.jp/](https://portal.kimono-hearts.co.jp/)





業務の「見える化」で課題把握が進み、生産性や働き方に対する社員の意識もアップ！
横浜・鶴見から沖縄文化の魅力を発信し続ける

株式会社 おきなわ物産センター

代表取締役 下里 優太 氏

まずは事業概要を簡単に教え
てください

一九八六年から横浜市鶴見区で事業をしております。メインは沖縄食材、商材の小売りです。実店舗を持ち、ネット販売や催事販売、また卸売りにも対応しています。さらに飲食店と沖縄そばの製麺工場もあります。

私は高校まで沖縄で育ったのですが、学生時代、早く沖縄を出たいと思っていました。その頃は少し、沖縄に対しての劣等感があつたのかもしれませんが。ただその後、時代の流れと共に、どんどん沖縄に対する世の中のイメージが良くなってきたと感じています。沖縄の土地や独特の文化、アイデンティティを魅力的だと感じてくれる方が増えてきたのだと思います。沖縄ではないこの土地で、このように事業を展開できていることをうれしく思っています。

現在、生産性を上げていく、
ということを取り組みをされ
ていると伺いました

製麺工場の日々の製造量と、従業員の業務ごとの稼働時間を記録し、時間あたりの生産性を「見える化」しています。取り組みを始めて約半年がたちました。それまで、日々の製造量の数字は記録していましたが、それが「生産性」という視点で適正なのかそうでないのかについては、手をつけられていませんでした。この機会に、勤怠管理ツールの『EASUS』（※1）でスタッフの稼働時間が正確に記録できるようになりました。また、今まで紙にメモ書きしていた製造量をエクセルに入力するようになり、それをスマホでリアルタイム入力ができるよう独自の日報アプリを『EASUS』（※2）で作成、運用を開始しました。稼働と生産量の記録を行い、売上の実績も合わせて基準値を設定し、生産性の向上へ動き出

しています。

具体的にどういったところに
注力されていますか

稼働した時間あたりの売上や、稼働一人あたりの売上金額などについて、社員と日々共有し、コミュニケーションをとることで、ただ作って終わりではなく、作ったものに対して、どれくらい売れたのか、そしてロスがないのか、などに社員が着目してほしい。私だけでなく、いかに社員を巻き込み、共に考え、取り組んでいけるかが鍵になると思っていますね。

どのような効果を感じられて
いますか

日々の数字がグラフで見えるような仕組みを導入してからは、社員も、日々の製造量やスタッフの働き方、工数や生産性への意識がついてきたことが良い効果だったと思います。

この人数だとこれくらい作ることが出来る、この人だと作業が速い、この人だとちよつとゆつくり、といったことが、なんとなくではなく、数字として可視化できるようにになりました。

ただ、日々の入力 of 徹底や、数字を見て行動のスピードを変え、それはこれからの課題だと思います。より意識を高め、生産性向上に向けて社員自ら行動ができるようにしていきたいと考えています。

DXというキーワードを踏まえて、今後の展望をお聞かせください

私は、フットワークの軽い中小企業だからこそ、時代の変化にうまく対応できると思っています。お客様の購入履歴から、ポイントで次の購買意欲を高めるような施策を打ったり、提案したりすることです。さらに情報を管理するためにAI等も取り入れて

いきたいです。また、実店舗のみならず、ECサイトの強化やイベントでの顧客情報の収集にも挑戦していきたいと思っています。

ここ鶴見という土地は沖縄出身の方が多くて、沖縄に在らずともオリジナル文化が根付いています。自信をもって、鶴見から沖縄の文化を発信していけるような会社になりたいですね。

株式会社 おきなわ物産センター

代表者名 下里 優太

所在地 神奈川県横浜市

従業員数 26人

資本金 1,000万円

業種 製造卸小売業

業務内容 沖縄の食材・物産品などの小売・卸販売／沖縄食堂／沖縄そば・サターアングギーの製造

URL <http://okinawa-bussan.net/>



※1『IEYASU (イエヤス)』は、IEYASU 株式会社が提供する、勤怠管理システムの基本機能が完全無料で利用できるサービス。1,000社を超える企業のサポート経験で培った人事、労務部門の専門的なノウハウをもとに、ベンチャー企業や中小企業向けに必要な機能を精査した、シンプルで使いやすい勤怠管理システムです。

※2『Platio (プラティオ)』は、アステリア株式会社が提供する、現場の業務に合わせたモバイルアプリをノーコード（プログラミングなし）で作成・配信し、データ収集と活用を実現できるクラウドサービス。自社業務にフィットするアプリを誰でも簡単につくることができ、現場のDX化を加速させます。

終章

デジタルトランスフォーメーション(DX)とその先の未来

デジタルトランスフォーメーション(DX)とは

- 037 IT 導入から DX へ～加速するビジネス環境の変化～
- 038 新型コロナウイルスが加速させる DX
- 039 中小企業の未来を変える DX

DXの認知度・取り組み内容

- 040 中小企業の DX 認知度
- 041 DX の必要性についての意識
- 042 中小企業の DX に向けた取り組み内容

DXがもたらす未来

- 043 ビジネス環境の変化への対応
- 044 DX がもたらす未来の姿
- 045 新しい社会のカタチと中小企業の力

037 IT 導入から DX へ ～加速するビジネス環境の変化～

デジタルトランスフォーメーション (DX) とは何か

近年、政府や経済界からの情報発信に頻繁に登場する「デジタルトランスフォーメーション (DX)」。直訳すると「デジタルによる変革」。経済産業省によると、これが今後の日本経済、企業の成長に不可欠なものと位置付けられている。この DX とは何なのか。

POINT

- ≫ AI、IoT、ビッグデータなどの活用へ
- ≫ 中小企業もデジタルによる変革を
- ≫ 今こそ DX 導入への意思決定とシステム刷新を

デジタル技術を活用して競争力強化を

2017 年、政府は「未来投資戦略 2017」および「経済財政運営と改革の基本方針 2017（骨太の方針 2017）」を閣議決定した。前者は将来への重点投資対象を示したものの、後者は人材投資による生産性向上の施策を示したものである。

ここで新たに登場したキーワードが「第 4 次産業革命」である。21 世紀型の新しい産業であり、IoT（モノのインターネット）や AI（人工知能）、ビッグデータなどを用いた技術革新のことで、経済発展や社会課題の解決に向けてその技術を活用する社会は「Society5.0」と呼ばれている。この社会の実現に向けて、「デジタル庁」の創設、マイナンバーカードの多機能化、自治体のシステム共通化など政府は行政のデジタル化を一気に進めようとしている。

そしてこの流れは政府や自治体のみならず、産業界にも及んでいる。日本経済は内需縮小、生産人口の高齢化、慢性的な人手不足状況などに直面し、先進国の中でも労働生産性が低いと言われている。日本が生き残るためにはデジタル技術を活用した生産性向上と国際競争力の維持・強化が必要であり、これらを実現させるための手段として注目されているのが DX なのだ。

技術・人材・経営戦略の観点で仕組みを再構築

では、その DX をいかに企業は導入していけばよいのか。

2018 年、経済産業省は「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～」を公表した。その中では企業に対し、主に以下の取り組みが必要だと指摘されている。

① IT 技術を活用した事業の変革

企業が現状用いている IT ツールが「複雑化・ブラックボックス化」しており、一つひとつが効率化・最適化できているとしても、組織全体としては部分的・縦割りであるため活用できていないことを問題視している。そのため、今後は「得られた情報をいかに活用していくか」が重要になるが、そのための新しい仕組みへの再構築を進めていくことが提唱されている。

② デジタル人材の育成・補充

デジタル技術の発展とともに注目されているのが、この技術を扱う人材である。特に AI や IoT、ビッグデータなどの先端 IT 技術を扱える人材が不足していると言われている。これらに対応可能なデジタル人材の育成・補充が大きな課題になっていくだろう。

③ DX を前提とする経営戦略の必要性

そして①②を踏まえた上での、今後の経営戦略づくりと投資の在り方について検討し直すことも、必要な対応として求められている。

これらについて、同レポートでは 2018 年～ 2020 年の間でこの意思決定を行うこと、2025 年までにシステム刷新を実施することが提唱されている。そして、もし DX が進まなければ、「2025 年には最大で年間 12 兆円の経済損失が生じる可能性がある」という深刻な未来について警告し、危機感をあらわにしている。その理由は、デジタル市場の割合が拡大し従来のシステムでは対応しきれなくなること、膨大なデータとともにセキュリティ対応の必要性も増加すること、慢性的な IT 人材不足、データ活用社会に向けた取り組みの遅れが競争力を失う、などが挙げられる。

中小企業も「2025 年の崖」を乗り越えるために、DX の実現のためにデジタル競争に舵を切り、競争領域に資金・人材を大幅にシフトし競争上の優位性を確保していかなければならないだろう。

038 新型コロナウイルスが加速させる DX

産業界が注目するデジタルトランスフォーメーション (DX)

新型コロナウイルスの感染拡大により注目を集める DX。しかし IT ツールの導入による業務効率化やテレワークの実施は、DX を推進する上ではまだ入り口だと言える。私たちは DX に向けて、何を意識していけばよいのだろうか。

- POINT**
- ≫ IT ツールの導入から情報の利活用へ
 - ≫ デジタル化による経済構造の変化が進む
 - ≫ 新型コロナウイルス前の常識が通用しなくなる

産業界全体が注目し始めた DX

2020 年春以降、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、産業界での DX への注目が一気に高まった。外出規制が続く中、テレワークや Web 会議の導入などを通してデジタル化が各企業で進み、デジタルの可能性について広く認識されるようになったためである。しかし、現状では DX で進めるべきこと (037) が必ずしも浸透しているとは言い切れない。これまでも IT ツールの導入による業務効率化や生産性向上への取り組みが重要であることは多くの企業で認識されている。しかし、経済産業省が指摘する DX で取り組むべき IT 環境の再構築とは、得られた情報を利活用できるようにシステム自体を再構築していくことである。現状でもデジタル技術の導入は広がっていても、それはあくまで業務効率化や生産性向上に向けた IT ツールの延長線上であるケースが多く、情報の利活用まで想定に入れた取り組みになっている企業はまだ少ないのではないだろうか。

テレワークや Web 会議の導入によるデジタル技術の可能性への気づきが、DX の入り口であることは間違いない。ここでさらに必要なのは、情報の利活用を可能にするために、自社にとってのデジタル化とは何かを考え、仕組みを再構築することである。

経済の構造変化への対応

企業のデジタル投資の目的は、今後さらに従来の業務効率化から価値創造・ビジネスモデルの変革へと移っていくだろう。

経済産業省は「DX 推進指標」(2019 年)において、DX を「企業がビジネス環境の激しい

変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化、風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。すなわち、DXのD（デジタル）は手段であり、X（トランスフォーメーション）こそ今後目指していかなければならないことだと言える。

例えば、デジタル化が進めばECサイトやキャッシュレス対応が必然的に増えてくる。市場の変化にともなって失う顧客があれば、新たに生まれる顧客もあるだろう。そうなれば商材や営業方法に変化が生まれる可能性がある。さらに、デジタル化が進むことで不要になる雇用がある一方、創り出さなければならない雇用もあるだろう。これは人員の再配置や組織体制の見直し、重点施策の変更などにもつながる。これからの未来を見据えて、どこに需要があるのか、どんな業務が必要になるのか、自社は何を強みとしていけばよいのか、どんな価値を生み出せばよいのかなど、自社の未来をイメージし、それを先取りして改革を実行する力が必要になる。

また、これはITツールを使えばよいというものでもない。デジタル化を前提とする自社の未来に向けて、自社の経営資源をどのように配置していくかを再構築するデザイン力が試されることになる。「IT人材」から踏み込み、「DX人材」とも呼べる戦略立案が可能な人材の育成も急務である。

世界のDXはスピードをより一層速めていく。これは経済の構造変化を生み出し、デジタルが組み込まれた市場を前提とする新しいビジネスが展開していくことになるだろう。新型コロナウイルスの感染拡大はデジタルの力を示すきっかけとなり、社会に変革を求めたが、それが収束したあとも変革の流れは変わることはなく、ニューノーマル（新常態）が私たちの生きる時代になる。これまでの常識、これまでのビジネスの延長線上の経済は通用しなくなる。それを前提として競争力のある日本を創り出すのは、まさに日本経済を支える中小企業にほかならない。

039 中小企業の未来を変える DX

中小企業の生き残りをかけたデジタルトランスフォーメーション (DX)

2020 年は多くの企業が DX への取り組みを進め、DX 元年とも言えるだろう。しかし中小企業の取り組みは遅れていると言われている。政府も新型コロナウイルスの感染拡大による経済のダメージを回復する起爆剤として期待する中、中小企業は何に注目していけばよいのか。

- POINT**
- ≫ 中小企業の DX の遅れが指摘されている
 - ≫ 中小企業は機動力を駆使して挑戦を
 - ≫ 自社なりの DX を見極め、早めの対応を

中小企業の DX 実現に向けた課題とは

DX に注目が集まった 2020 年以降、情報通信技術に明るい大企業がその推進を担っており、中小企業の導入は遅れていると言われている。ここでは中小企業経営者が DX を実現するために必要なことについて、先行企業の事例を基に課題を整理してみたい。

1) 経営者のリーダーシップや積極的な関与

経営者が DX について問題意識を持って関わらなければ、IT ツールによる業務効率化レベルの小さな取り組みとなり、成果を出しにくい。DX はデジタル化に伴う経済の構造変化に対応する試みであり、事業全体を見直す観点からトップの関与は不可欠である。この点は企業の大小にかかわらず重要である。

2) 目的の明確化と全社規模での合意

DX への取り組みは、社員一人ひとりの業務内容や働き方が変わる可能性がある。例えば、業務フローの見直しや手法の変更、部署の統廃合などである。一部の業務をデジタル化すればよいというものではなく、社員全体の協力があって成り立つ取り組みであるため、DX に向けて自社の事業モデルをどのように変えるのか、目的の明確化と全社規模での合意形成が重要である。全社員がデジタル機器に接していない中小企業もあり、情報共有を徹底するように努めなければならない。

3) 事業に関わる組織全体の変革

単に業務フローを見直すだけでなく、事業に関わる組織体制や企業文化、社員教育など、組織全体の変革に着手する視点が必要である。また、扱うデータの増加に伴い、これまで以上に専門性が必要になるが、中小企業の場合はすべて自社で抱え込むのは

難しい。自社に足りない技術やノウハウを他社との連携で補うことも有効だろう。

4) データ利活用と価値創造

どのように発想を切り替え、新しい観点で経営の見直しを図れるかが重要になる。社内データを利活用し、新たな価値を創造するには、事業自体の見直しと自社のメリットを生かした新しい可能性を考え続けることが求められる。それを実施するには、自社の事業や組織に精通し、かつデジタル化による未来の展開をイメージできる人材が不可欠である。

5) DX 推進体制の構築

DXを進めるには企業全体での推進体制の構築と予算確保が必要だ。事業の見直しが求められるため、一朝一夕で解決することではなく、段階的な取り組みが必要である。経済産業省が指摘する「2025年の崖」(※)は、この時期までに見直しを行わなければ新しいデジタル経済の市場への参加が難しくなることを意味している。それを回避するためにも、少しでも早い段階から計画的に実施する体制の整備をしておきたい。

自社にとってのDXは何かを考え、突き進む

多くの中小企業は新型コロナウイルスの感染拡大にともなって経営に影響を受けている。2021年春の段階で収束は見通せず、資金繰りは今後も厳しいと言わざるを得ず、また事業環境も元には戻らないとの認識が一般的である。こうした経営環境において重要なのは、経営トップによる経営改革への取り組みと素早い判断力、自社産業が直面する構造変化を先取りする視点、デジタルという新しい手法への適応、未来を見据えたビジネスモデルの再構築などである。中小企業の強みは、こうした変化に機敏に対応できることだろう。

また、業種・職種によってはデジタル化が難しく、DXへの取り組みをためらってしまう企業もあるだろうが、DXへの問題意識を踏まえて自社なりのデジタル化を進めていけるかにかかっている。業務プロセスに導入できなくてもデータの利活用ができる領域は必ずある。こうした試行錯誤が新しい価値を生むことにつながる。それがデジタル化経済で生き残る術であるとも言える。

デジタル化への対応が進む企業と進まない企業の間で「デジタル格差」とも呼べる状況が生まれることが予想される。産業界が一気にDXを推し進めようとする今、少しでも早く取り組むことで、次の時代を生き残ることができるだろう。

(※) 経済産業省の「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」(2018)

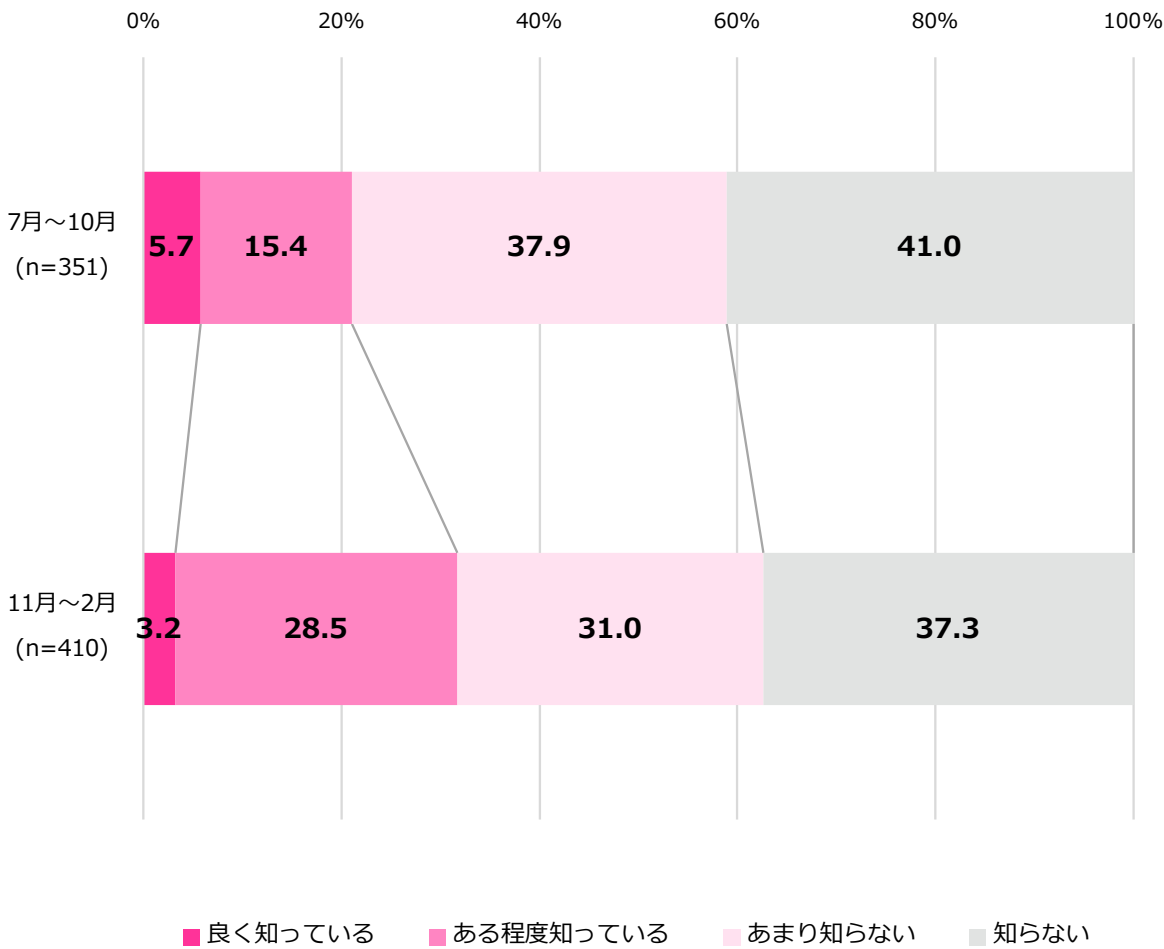
040 中小企業の DX 認知度

まだまだ低い DX の認知度

中小企業にも取り組みが求められるデジタルトランスフォーメーション（DX）。しかしその言葉が知られるようになってからまだ日が浅い。DX について、中小企業の認知度はどのくらいなのだろうか。

- POINT
- DX という言葉が注目されてからまだ 2 ～ 3 年
 - 認知度は 20 ～ 30%程度とまだ低い
 - 国や関係機関による、さらなる理解促進が重要

【時系列】デジタルトランスフォーメーション（DX）について、
ご存じですか（n=761）



調査期間：2020 年 7 月 14 日～ 2021 年 2 月 15 日

DXの言葉が登場してからまだ2～3年

DXが産業界で話題になり始めたきっかけは、経済産業省の「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」が公表された2018年9月のことであった。それ以後も政府やデジタル化への関心が高い企業では検討されてきただろうが、社会的な関心が高まったのは新型コロナウイルスの感染拡大後であったと言える。

しかし、これまで述べてきたように（037、038、039）、ITツールによる業務効率化とDXの違いを理解し、実践するには、DXについての理解が進んでいないと難しい。政府もDXの必要性については訴えているものの、具体的な普及に向けた取り組みは進んでいなかった。

特に中小企業に至っては、新型コロナウイルスの感染拡大にともなう経営環境の悪化に直面しており、DXについて理解を深める余裕がなかったのが実情だろう。中小企業庁と中小企業基盤整備機構は2020年9月から翌1月まで「中小企業デジタル化応援隊」事業を実施し、中小企業のデジタル化支援を進めた。今後は政府や関係機関はさらに中小企業に対するDXへの理解促進に向けた情報提供を進め、中小企業自身も実際に対応していくことが必要になるだろう。

DXの認知度は20～30%程度と低い

では中小企業のDXに関する認知度はどのくらいなのだろうか。上のグラフはその結果を時系列に示したものである。

7～10月の段階では、「よく知っている」と「ある程度知っている」の合計が21.1%であったのに対し、11～2月には31.7%に上昇している。社会的にデジタル化への関心が高まり、かつDXについても各媒体で取り上げられる機会が増えたこと、さらには上記のような政府によるデジタル化に向けた中小企業支援の実施の効果もあるだろう。DXの認知は徐々に拡大しているといえる。

しかし現状ではまだ「あまり知らない」「知らない」と回答した企業の方が多数派になっている（7～10月期：78.9%、11～2月期：68.3%）。政府や関係機関は、これまで以上にデジタル化の重要性やDXへの取り組みの必要性について伝えていくことが重要だろう。

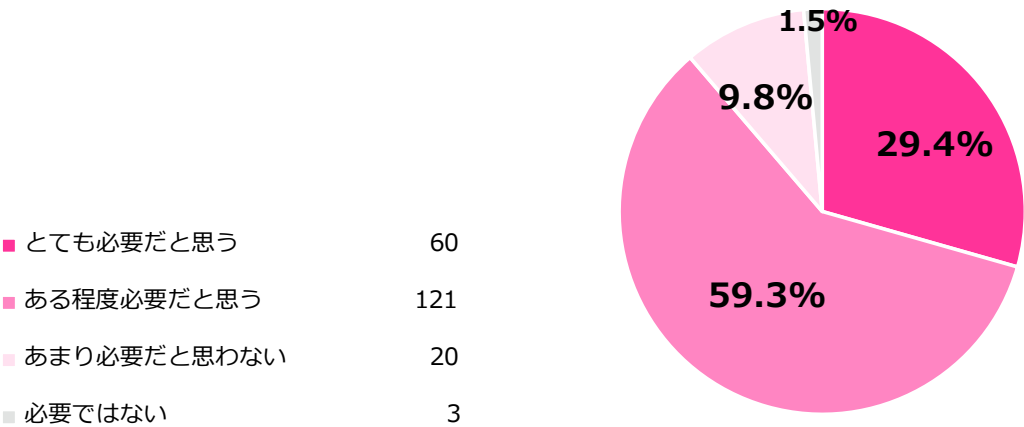
041 DX の必要性についての意識

中小企業は DX を実際にどう思っているのか

デジタルトランスフォーメーション（DX）について認知している企業は、DX を必要だと思っているのか。また実際の取り組みはどこまで進んでいるのか。

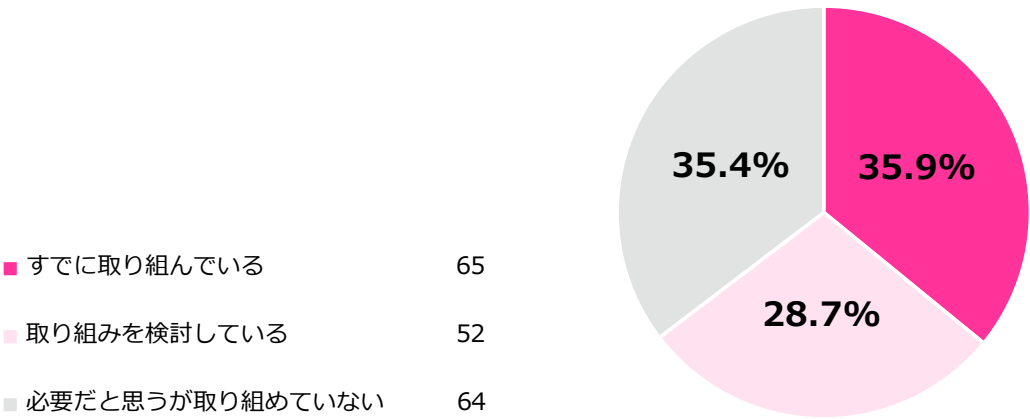
- POINT
- DX は、認知が進めば必要性も伝わる
 - 中小企業はまだ認知が低いため、集中的な理解促進活動を
 - 取り組めていない企業に対する「進め方」を伝える支援も重要

DXに向けた取り組みが必要だと思いますか（n=204）



調査期間：2020 年 8 月 17 日～2021 年 2 月 15 日

DXに向けて取り組んでいますか（n=181）



調査期間：2020 年 7 月 14 日～2021 年 2 月 15 日

認知している企業の約90%がDXを必要だと回答

DXについて認知している企業は、その必要性についてどう考えているのか。DXについて、「知っている」と回答した204社に対し、DXに向けた取り組みが必要かどうかを聞いた。最も多かったのは「ある程度必要だと思う」の121社（59.3%）、「とても必要だと思う」の60社（29.4%）と合わせると、実に88.7%が必要だと回答したことになる。DXについて認知が進めば、必要性についても理解が進むことがこの調査結果からうかがえる。それは「あまり必要だと思わない（9.8%）」と「必要ではない（1.5%）」の合計が11.3%であることでも裏付けられるだろう。

政府や関係機関、各種報道でもDXへの言及は増えているが、社会への浸透には時間がかかり、中小企業の認知度もまだまだ低い（040）。まずは集中的に理解促進活動を進めていく時期だと言える。

DXの取り組み状況、3社に2社は前向きな回答

さらに、「必要だと思う」と回答した181社に対し、DXに向けて取り組んでいるかどうかを聞いた。

「すでに取り組んでいる」と回答したのは65社（35.9%）と、実際に取り組みを進めている企業は3社に1社程度ということがわかった。また「取り組みを検討している」と回答したのは52社（28.7%）で、合わせると64.6%が前向きにとらえていることがわかる。しかし「必要だと思うが取り組めていない」も64社（35.4%）との結果になった。必要性は感じつつも、手を付けられていない企業に対しては、進め方について丁寧に伝えていくことが重要だろう。

経済産業省は「デジタル経営改革のための評価指標（DX推進指標）」を公表している。中小企業庁も中小企業支援サイト「ミラサポ plus」にて積極的な情報提供を行っている。こうした情報を積極的に集め、自社に合ったDXについて検討を進めてみてほしい。

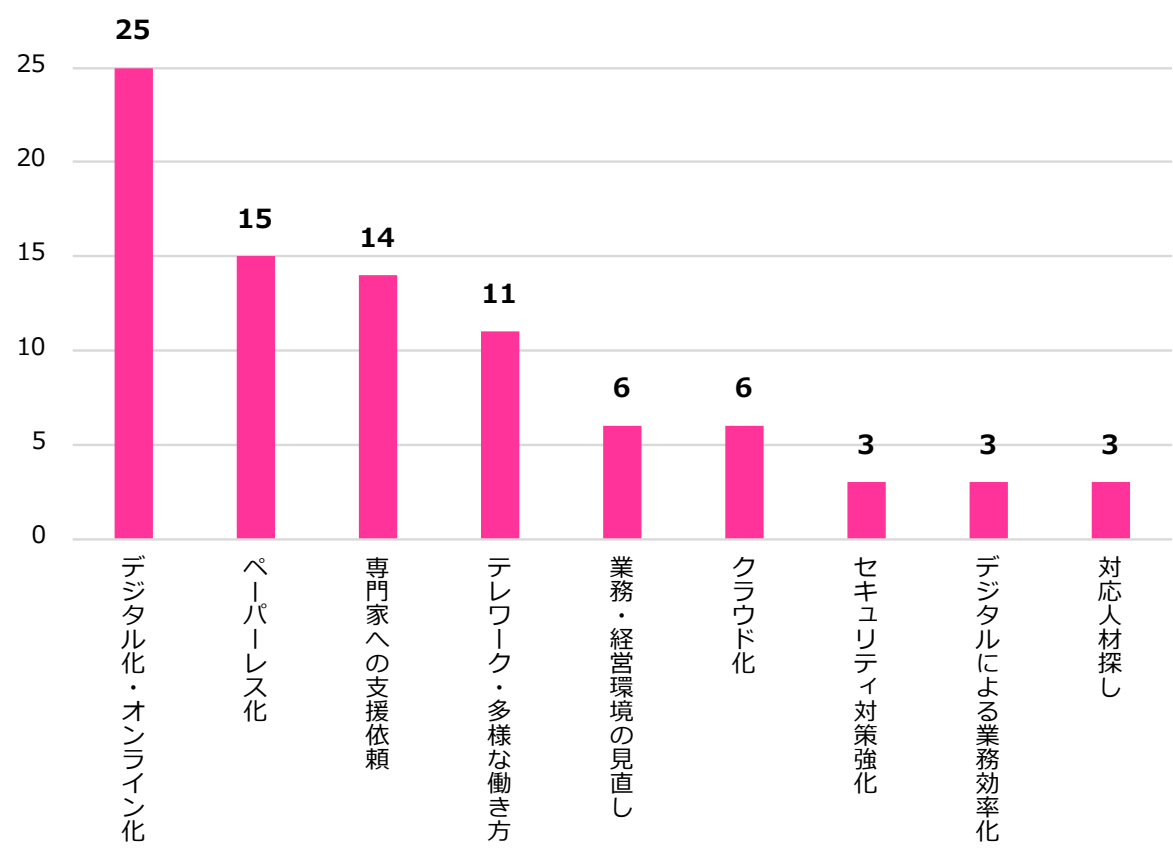
042 中小企業のDXに向けた取り組み内容

中小企業はDXに向けてどのようなことに取り組んでいるのか

デジタルトランスフォーメーション（DX）にすでに取り組んでいる、あるいは検討している企業は、具体的にどのようなことに取り組んでいるのか。そこから中小企業が直面するDXの課題について検討してみたい。

- POINT
- 》現状ではデジタル化への対応が大半
 - 》事業の変革まで着手する企業は少ない
 - 》新しい可能性に向けて発想の転換を

DXに向けた取り組み内容（n=80）



調査期間：2020年10月1日～2021年2月15日
95社による回答中、無効（15票）を除く80社で分析（ただし複数の回答内容もあり、総数は必ずしもn数とは一致しない）

現段階ではデジタル化への対応が大半

中小企業はDXに向けて、実際にどのような取り組みを行っているのか。DXについて認知し、「すでに取り組んでいる」「取り組みを検討している」と回答した企業に対し(041)、その具体的な内容を聞いた。

最も多かったのは「デジタル化・オンライン化」(25社)、次いで「ペーパーレス化」(15社)、「専門家への支援依頼」(14社)、「テレワーク・多様な働き方」(11社)と続いた。現状ではこうしたデジタル化への取り組み関連の回答が大半を占める結果となった。

また、DXのX、つまり事業の変革については、関連する回答結果は少なかった(「業務・経営環境の見直し」6社)。ただし、これも大半は業務システムの変更であり、事業の変革まで意識しているかは不明である。DXへの「対応人材探し」と回答した企業が3社あり、今後のDXへの取り組みを進める人材の確保を検討しているとの回答もみられた。

このように、DX元年ともいわれる2020年から2021年にかけては、まずはデジタル環境の整備に力を入れていることがわかる。DXはデジタル化によって得られたデータを利活用し、さらに次のステップとして事業の変革を進めていくことが考え方の柱となっている。これからどんな変革にチャレンジしていくかは、各企業の腕の見せどころだろう。

デジタル化を進め、さらにその先の未来づくりへ

中小企業のDXに向けた今後の課題とは何か。それは一言で「発想の転換」だと言える。現状のデジタル化は既存ビジネスや業務の改善に主軸が置かれている。最初の取り組みとしては間違っていないが、デジタル化はあくまで手段であり、その先の新しい発見、つまり事業やサービスの変革につなげ、業務の内容や進め方まで変えていくような取り組みが求められる。政府がそれを強く指摘する背景には、日本のみならず世界のビジネス環境の劇的な変化があるためである。

労働集約型の建設業や小売業などでは、テレワークの導入は難しくてもデータの利活用は進んでいる。製造現場ではIoTやAIの活用で業務を効率化しつつ、削減できた経費や時間を活用してデータを分析し、新しい市場の開拓や商品の開発も可能だ。DXについて理解が進みつつある今、その先の未来についてもう一步踏み込んで考える時が来ている。

043 ビジネス環境の変化への対応

なぜ DX に取り組まなければならないのか

なぜデジタルトランスフォーメーション（DX）がこれほどまでに注目され、規模の大小にかかわらず企業は対応を迫られているのか。ここではその背景について考察した。

- POINT**
- ≫ デジタル化はビジネス環境も変えていく
 - ≫ 既存の事業のままでは市場から追い出されるリスクがある
 - ≫ DX は今後もずっと続く経営課題として対応を

デジタル技術は商品を変え、ビジネス環境を変える

ここまで、ビジネス環境を取り巻く変化について述べてきたが、私たちの日常生活を見回してもたくさんの「変化」が生まれ、定着していることに気づくだろう。

例えば買い物をするとき、これまで小売店を利用していた人も、今や EC サイトで購入し、宅配してもらうことが一般的になった。小売店で付与されるポイントはスマートフォンの中に入り、現金でなくてもキャッシュレス決済で買い物ができるようになった。スマートフォンが一台あれば生活に関わるさまざまな「便利」を使えるようになったのもこの 10 年ほどの変化である。

また、商品を選ぶ際は投稿された口コミとともに比較したり、都市部に行かなければ買えなかったものもワンクリックで購入が可能になったり、私たちの行動パターン自体も変わってきた。一つの変化が私たちの価値観や行動にまで影響を及ぼしている。こうした変化は産業構造自体を変えと言われており、それがデジタル化により拍車がかかっているのが今の社会だと言える。

そして中小企業を取り巻く経営環境にも、この変化が急速に広がっている。IoT や 3D プリント技術は製造業の工程を劇的に変えられている。FinTech は金融と技術を組み合わせた造語で、これによりキャッシュレス決済やアプリを用いた個人間の送金、また最近注目されているクラウドファンディングもその事例の一つと言えるかもしれない。小売業では日常業務で得られたデータを活用した販売戦略立案や、店舗に来なくなった顧客向けの新しい販売の仕組みを作ること、などである。さまざまな業界で常に技術革新が行われているが、デジタル化にともなう変化はそのスピードが速いため、これまでの経営資源では対応できなくなる未来が近づいているのである。

DX を経営課題として常に意識する必要がある

こうした変化に対して、中小企業はどのように対応していけばよいのか。

今後起こりうる可能性としては、各企業が取り組む事業に国内外から新たな競争相手が登場することや、技術革新によりこれまで安泰だった取引きの優位性が崩れることも考えられる。中小企業はまず自社が置かれた経営環境がどのようなリスクに直面し、また変化するのを感じ取り、すぐに対応していける能力が求められるだろう。

そのときには、既存の事業の優位性を確保するための取り組みに加えて、新しい事業や市場に向けて挑戦していく取り組みも必要だと言われている。そこで必要になるのは「未来を見る力」である。自社を取り巻く経営環境がどんな変化に直面しているのか、それが自社にどう影響するのを感じ取り、先取りして行動に移す。それがデジタル化の波を生き抜くために必要な力なのである。それこそが DX の本質である。

また、この DX は、ここ数年でデジタル化を進め、事業の見直しを行っていけばよい、というものではない。技術は常に進化を続けており、1年後より5年後、5年後より10年後の未来にはさらに新しい世界が広がっているはずだ。自動運転技術やスマートシティ構想は10年、あるいは20年先の未来だと考えられてきたが、その実証実験に向けた取り組みはすでに始まっている。さらにその技術が確立された先には、次の課題が見えているはずである。社会の変化に適応し続けること、これも DX を考える上で重要な要素であり、DX はこの先の企業経営において、常に経営者が考えるべき経営課題となっていくだろう。

そのためにも、中小企業の経営者自身がこの時代の変化を見据え、将来の自社の姿をイメージし、具体的な事業計画に落とし込んでいく、それを数年単位、数十年単位で行うのではなく、常に意識した経営体制を構築していかなければならない。生き残れるか、淘汰され^{とうた}るか。その分かれ目に今、日本のみならず世界の企業が直面しているのである。

044 DX がもたらす未来の姿

DX の先にある未来と中小企業

デジタルトランスフォーメーション（DX）を通してどんな未来が開けるのか。社会は、経営環境はどう変化していくのか。そのとき、中小企業にはどういう役割があるのか。

- POINT**
- ≫ DX で見落とされがちな情報の利活用
 - ≫ 業務の効率化や新たな価値創造につながる
 - ≫ これからは生産、生活、行政、すべてがデータでつながる時代に

データドリブンで価値創造を

DX を進めていく上で避けて通れないのが情報の利活用である。IT ツールの導入で得られたさまざまな情報を活用し、事業や経営戦略に生かしていくことが求められている。そのためには情報を整理して蓄積し、またそれを分析し活用していくための仕組みが必要になる。

こうした、獲得した情報をもとに分析し、課題解決や企画立案、未来予測、意思決定などを可能にする手法としてデータドリブン（データ駆動）が注目されている。この発想を取り入れた社会を「データドリブン社会」、また企業経営の場合は「データドリブン経営」などと呼ばれている。さまざまな形で獲得した情報自体が価値を生み、かつ私たちの行動を導く。こうした仕組みは特定の企業のみならず、すべての企業に活用がある。

情報を集めるには、自社のさまざまな業務をデジタル化し、正しい形で情報を整理し、蓄積する仕組みが必要となる。例えばタイムカードを勤怠管理ツールに置き換えることや、製造現場の機械に IoT 機器を取り付けるなど、情報を集める努力が必要になる。こうして集められたビッグデータを AI によって分析し、ビジネスの現場で生かしていく。DX ではこうした情報の利活用も進めていかなければならないだろう。

中小企業の慢性的な経営課題の解決につながる

情報を獲得することで、企業にはさまざまな価値が生まれる。例えば、商材の品質向上や新たな付加価値をつけることや、より効率的な操業を進めて燃料費削減やトラブル回避にもつながるだろう。機械ができることは機械に任せて、人はよりクリエイティブな業務に

専念できるようになることもメリットである。

またデータドリブン経営で注目されているのが UX（ユーザーエクスペリエンス、ユーザー体験）の視点だ。顧客のニーズを情報として集めて分析し、それを製造現場の作業や商品開発に生かしていく。それにより新たな価値創造につなげやすくなる。また顧客それぞれのニーズに的確に対応するきめ細やかな業務も、これからの企業に求められる視点と言える。

こうした取り組みは、従来から進む中小企業の慢性的な経営課題（人手不足、業務効率化、生産性向上、国際競争力低下など）を解決する手段としても注目されている。情報の利活用は中小企業の経営を支え、さらに活力あるものにする力がある。

政府も一丸となって DX に取り組む姿勢を示す

このデータドリブンの考え方を、政府も積極的に取り入れようとしている。

2021 年 9 月 1 日に設置される予定のデジタル庁は、官公庁や地方自治体などの行政機関の IT 化、DX 推進を目的としている。その基本的な考え方を示した「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」（2020 年 12 月閣議決定）では、「行政のデジタル化の遅れに対する迅速な対応や、データの蓄積・共有・分析に基づく不断の行政サービスの質の向上」を目的とし、かつ「国民による社会経済活動全般のデジタル化を推進することは、日本が抱えてきた多くの課題の解決、そして今後の成長にも資する。単なる新技術の導入ではなく、制度や政策、組織の在り方等をそれに合わせて変革していく、いわば社会全体の DX が『新たな日常』の原動力となる」と書かれている。まさしく政府も DX に向けた取り組みを重視し、それが新型コロナウイルスの感染拡大により傷んだ経済を立て直す力になると見ているのである。

さらに、政府がこの取り組みの先にイメージしているものは、まさしく Society5.0 の社会である。行政機関のみならず、生産活動や社会生活などさまざまな領域すべてがデータでつながっていく時代が迫っている。そして中小企業もこの社会の一員として新しい価値を生み出す存在になっていかなければならないだろう。

045 新しい社会のカタチと中小企業の力

変化し続ける社会を乗り切るために

社会は常に変化し続けている。気候変動、持続可能な開発、新型コロナウイルス感染症、そしてデジタル化——。中小企業経営者はこうした変化にどのように対応していけばよいのだろうか。

- POINT**
- ≫ 次の成長の原動力は「グリーン」と「デジタル」
 - ≫ 多様化する社会の価値観に対応する必要がある
 - ≫ 中小企業経営者はこれまでと同様に乗り越えていける

変わる社会の価値観にも対応できる力を

2021年1月の首相による施政方針演説では、次の成長の原動力として「グリーン」と「デジタル」が示された。「グリーン」は脱炭素政策のことで、2050年までの脱炭素に向けたあらゆる政策投資を行っていくとされた。「デジタル」はまさしくデジタル化に向けた取り組みのことで、デジタル庁創設や行政、医療、教育などのデジタル化に加え、民間企業のデジタル投資を税制で支援するとの内容であった。

「グリーン」については、今後中小企業も無視できない課題になりそうだ。大手デジタル機器製造・ソフト開発メーカーはこの冬、2030年までに、すべてのサプライチェーンに対し、製造時に出る二酸化炭素をゼロにするよう求めた。世界的な課題となっている気候変動問題に企業として対応していないと、競争に参加することすら難しい時代が近づいている。国連が定めた持続可能な開発目標（SDGs）やESG投資（環境・社会・ガバナンスを重視している企業への投資）は、今後の企業活動の一つの指針を示したものとも言える。

「デジタル」についても同様で、DXに向けた対応を怠った企業は、デジタルとリアルの融合した市場を前にして市場からの後退を余儀なくされる可能性もある。多様化する社会の価値観を前提に、企業は変化に対応する力が求められる。

これまでも変化に対応してきた中小企業

中小企業を取り巻く経営環境にも、この一年はさまざまな変化が起きた。新型コロナウイルスの感染拡大による生活や業務スタイルの変化、それを受けて進んだデジタル化は、多

くの企業に多様な働き方や業務改善をうながしている。

本レポートの第1章は新型コロナウイルス感染症による影響を中心に検証した。劇的な環境変化によって多くの中小企業がダメージを受けたが、こうした突発的な環境変化に対する準備はもちろんのこと、変化に対しても適応する力が必要である。そのときに力になってくれるのがデジタル化であることはこれまでも述べてきた。

また、第2章で紹介した「新しい働き方・新しい組織の在り方」、第3章の「生産性向上」もデジタル化が大きく影響している。すでに中小企業はこうしたデジタル化の波に巻き込まれ、新型コロナウイルスの感染拡大に直面しても賢く対応し続けてきているのである。その中小企業が次の課題として直面しているのがDXである。デジタル化のベースはできつつある。次はその技術を用いてさらに価値を生み出す「応用」の段階だ。これまでの古い仕組みを見直し、新しい仕組みを構築していくための戦略を考え、実践するところに来ている。

大切なのは変化に対応しようとする経営者の意識

ここ数十年の日本を振り返ると、大量消費・大量生産の時代から、バブルの崩壊、20年にわたる不況、そしてリーマンショックと、経済は低迷期を過ごしてきた。ようやく回復基調が見られた過去10年であるが、それも新型コロナウイルスの感染拡大で再び後退している。この状況を打破し、日本経済を立て直すのは、これまでがそうであったように、日本企業の99.7%を占める中小企業に他ならない。

社会は常に変化している。この時代は、指数関数的な技術革新の速さに合わせて、その変化のスピードがますます勢いづいている。そのために政府のデジタル化政策が後手に回っていたように、中小企業の経営者も焦っているのが現状だろう。しかしニューノーマル（新常态）に向けて、また脱炭素やSDGsを始めとする新しい社会の注目点を含め、変化に対応するのはこれからでも十分に間に合うはずだ。大切なのは変化に対応しようとする経営者の意識であり、困難な時代を乗り越えてきたのはまさに日本の中小企業経営者であった。社会の変化をつかみ取り、これまでと同様に試行錯誤しながら、乗り越えていけばよいだけである。

本レポートで示した現状を踏まえて、未来の日本経済を作っていく主役として、中小企業経営者が担う責任は重く、そして可能性にあふれていることは間違いない。



地道に業務効率化に向け取り組んできたことがDXにつながるシステム活用だけでなく社員の育成も大切に売上拡大へ！

ニッカル商工 株式会社

代表取締役 松下 力 氏

貴社はどんな事業を展開されていますか

一九五七年創業の、アルミニウム素材の専門問屋です。時代の変化とともにマーケットが縮小していくなかで、どうしても価格競争が起こってきてしまう。在庫販売だけではやっていかれないだろう、と見通した際に、素材だけではなく、お客様の要望に少しでも応えられる提供体制を整えることで活路を見いだしました。もともと自社で加工はしないのですが、協力会社さんをお願いしながら、お客様のご要望に沿ったご対応をさせていただいています。

魚屋さんに例えると、マグロ一本お売りしますよ！と言っても、なかなか要らないですよね？用途に合わせた部位を切り身にしたリ、刺身や焼き魚に料理したい状態にしてお届けするイメージです。

生産性向上に取り組まれるきっかけ等ありましたら教えてください

もともと在庫の管理も全て紙で、台帳で行っていたのですが、約30年前に在庫管理のシステムを導入しました。基幹システムの導入は、世の中の流れよりは少し早かったかなというところですが、当時は同じ代表者のもと2社の会社があり、在庫を共有していました。そのため複雑につくられたシステムで、バグや不具合がよく起きていましたね。システム改修にばかりお金がかかっていたことを記憶しています。その頃まだわたしは代表ではなかったのですが、せっかくシステムで管理できているデータを経営に活かすべきだ、正しく理解して経営分析をしたうえで、事業を進めていかなければ、と思い始めました。というのも、当時は2社それぞれこの会社の経営状況をしっかりと把握できていない状態だったの

です。

そこで、二〇一〇年に2社の統合をはかり、システムもお財布もひとつにして、シンプルに管理ができるようになったという経緯があります。

その後、どんな成果がありましたか

まずは見える化というところで、取引状況や財務の状態も正しく把握できるようになりました。また、正しい情報が管理できると、在庫の動向も予測できるようになるのです。いろいろなものをデータで出せるようになってきたし、社内の変化もすごくありました。二〇〇七年には、当時始めていたばかりのSalesforceを導入し、社員間の情報共有も劇的に進みました。システムやツールの検討、導入と併せて、営業の方やアドバイザーの方から、第三者視点でのアドバイスをもらえたこともよかったと思っています。

最近、DX（デジタルトランスフォーメーション）について耳にする機会が増えましたがいす…

長年、社内の業務効率化や事業の成長を目的として取り組んできていることが、今というDXというものにつながっているように思います。DXだと意識したことはなかったのですが、会社の経営情報をデータでリアルタイムに共有できるようにする、そこから戦略の進捗や課題を全員で正しく理解をする。リアルタイムマネジメントは、紙ベースでの報告書では追いきれないですし、エクセルの数字だけ見ていればよいわけではないですね。例えば、お客様がどういったものを注文されて、どういったお付き合いをしてきたか、履歴を蓄積、管理をしていくことで、お客様の状態を正しく理解でき、結果、最適なタイミングで最適なご提案につながられます。

今後の営業戦略や、目指す企業の展望など教えてください

ウェブマーケティングを中心に、積極的、かつ戦略的に営業活動を行っていきたいと思っています。管理している顧客リストに対してメールマガジンを定期的に配信していますが、いろいろなコンテンツを提供し、ナーチャリングしていく戦略を立てています。いま以上にお客様のお役に立てる魅力的な情報を提供するためにも、アルミニウムに関わる協力会社さんを増やしていけるような体制づくりや、集客や営業活動、製造プロセスの品質管理と品質保証までを一貫して提供できる企業を目指したいと考えています。

そのためには、デジタル技術を取り入れることも必要ですが、社員一人ひとりのマネジメント力をもっと磨いていかなければならない。ただ、社員教育にはお金も時間もかかりますし、一筋縄で

はいかない。もっとも、そういった部分こそが、今後はより必要とされていくのでは、とも感じています。

ニツカル商工 株式会社

代表者名 松下 力

所在地 東京都大田区

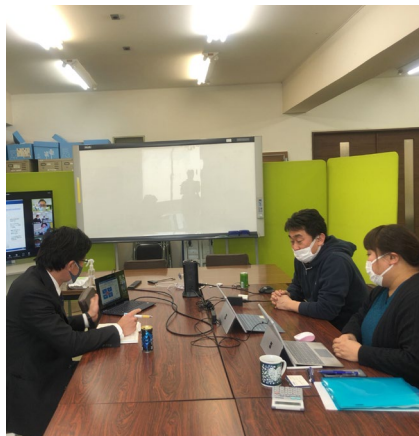
従業員数 23人

資本金 6,000万円

業種 卸売業

業務内容 アルミ及びその他非鉄金属の板・棒・管の加工材料品販売

URL <https://nikkal.net/>





DXの利活用を通し、
電気の持つ可能性で新たな未来をつくる

株式会社 国定電機

代表取締役 **渡辺 良之** 氏

事業概要、および強みについて お聞かせいただけますか

弊社は一九六九年に群馬県伊勢崎市国定町で電気工事を主な事業として設立した会社です。地域に貢献する思いを大切に、工場や病院、商業施設、学校などの工事を行っております。

二〇一一年の東日本大震災で停電対策の必要性が高まったこともあり、産業用太陽光発電の設置工事の業務を開始しました。さらに多様なニーズに応えるために、二〇一五年には建築分野の特定建設業許可を取得し、電気工事以外にも、架台や造成、土木工事などの建設工事も行っております。これらから、電気だけでなく建築までをワンストップで行えることが弊社の強みです。近年は、「省エネ」をテーマに建築や電気、設備工事全般に注力したサービスも提供しており、多くのお客様から支持をいただいております。

現状の課題と、解決に向けた動きについて教えてください

弊社の課題は、二次下請けからの脱却ができていないことです。多くの中小企業で抱えている問題だと思いますが、二次下請けでは、自社で仕事のコントロールができず、一次下請けの指示のもと行動しなければなりません。新型コロナウイルス感染症のため、約1カ月間工事の中止を要請されたことは、弊社にとって大打撃でした。弊社の強みを最大限に活かして、できるだけ直接仕事を受けられるようにすること、つまり下請けを脱却し元請けの立ち位置になることが必要だと考えました。

そこで施工がメインの「電気工事業」から「サービス業」への転換を目指すことにしました。そのために省エネ商材や太陽光発電、蓄電池システムや電力使用状況の遠隔監視システムなど、地球環境を考えた提案や、非常時に役立つ提案をしていきたいです。

また、毎月発行しているニュースレターを紙媒体から電子媒体に変更し、弊社の認知度の向上を図っていきたいと考えています。これらを通じて、直接お客様からの依頼を増やしていきたい、課題解決の糸口にしていきたいと思っております。

なぜ新事業の成功にDXが必須だと考えられたのですか

世の中の変化に対応していくための一つの手段として、これからは対面（アナログ）と非対面（デジタル）の両方を駆使しながら、お客様との関係を強めていくことが重要だからです。例えば、専用の計測装置は電力使用状況を遠隔からリアルタイムで監視することができます。また、対面の回避によって、新型コロナウイルス感染症対策になりますし、限られた人員でより多くのお客様に省エネにつながる提案をすることが可能になります。

一方で、すべてを遠隔で対応し続けることには限界があります。機器の点検修理など直接訪問しなければならぬこともあるからです。対面（アナログ）の必要と、非対面（デジタル）の利便性をうまく調和していくためにも、DXの活用が重要です。

新事業への取り組みにおいて、大切にされていることは？

企業として存続するためには、会社が大切に行っている経営理念や百年ビジョンを根底に置きながら、時代や環境の変化に応じて事業内容を変えていくことも必要です。そこで、まずは経営理念と百年ビジョンを示し、それから新たな事業についての記載を加えた中期三カ年の事業計画を作成しました。今回の新事業の展開によって、「電気工事業」から「サービス業」への転換を目指し、さらにはDXも積極的に活用していきますが、提供するお客様へ

の思いは変わりません。対面（アナログ）と非対面（デジタル）の両方を活用して、「いつでもお客様の立場に立って考え行動し、真摯な気持ちで取り組むこと」が重要です。

例えば、多くのお客様は、電力の使われ方や電力料金のことをあまり把握されていません。そのようなお客様に対して新しいサービスを提案することができれば、より省エネでかつ電気料金の削減にもつながり、環境にもお客様にも双方にメリットをもたらすことでしょう。新しいことを始めるときは、常に経営理念や百年ビジョンと照らし合わせ、そこに齟齬が生じないかを確認したうえで行動することが大切です。弊社では、月に一回は必ず全体会議を開催し、経営理念やビジョンを社員と共有し、さまざまな議論ができるように取り組んでおります。

今後、どのような企業にしていきたいですか

百年継続する企業にするためには、どんな想定外の出来事が生じても、潰れない強い会社をつくっていききたいと考えています。そのためには、国内外におけるさまざまな課題に向き合い、変化に対応していかなければなりません。過日、菅総理大臣の所信表明演説で「二〇五〇年までに脱炭素社会を実現する」という方針が打ち出され、環境問題が大きな注目を集めています。また、5G、さらには6Gという話もあるなか、系統電力を情報ネットワークで制御するという時代はそう遠くはないでしょう。

今回の新事業は、世の中の変化を見据えての挑戦です。新しい事業を通じて、環境問題の解決、脱炭素社会の実現に貢献できる組織をつくっていききたいと思っております。

株式会社 国定電機

代表者名	渡辺 良之
所在地	群馬県伊勢崎市
従業員数	38人
資本金	2,500万円
業種	電気・建築土木工事業
業務内容	電気工事業、太陽光発電設備工事、建設工事
URL	https://kuniden.net/





一つひとつの案件に「実行予算」を立てて
工数管理、生産性向上を実現

株式会社 コウズ

代表取締役

浜野 耕一 氏

事業概要をお聞かせください

弊社はWEB制作とWEBマーケティングを中心に活動をしている会社です。二〇〇〇年の創業当初は建築設計を事業としていました。あるお客様からWEB制作の相談があったことがきっかけで現在に至ります。

WEBを作るだけではなく、作った後も運営支援を行い、反響を得るところまで関わっていきたい。このような想いをカタチに、制作とマーケティング運営を一貫したサービスとして提供しているのが強みです。

また、とあるご縁がきっかけで、奄美大島にある情報処理の専門学校で、WEB制作関連の教育を担当しています。そこで島の学生たちに開発や制作の授業を行い、彼らが大阪や東京で学びを实践できる場を提供しています。卒業後、島内にある弊社の関連会社で就業する人もいます。会社として事業を行いながら、ご縁のある

地域の発展や教育にも関わっていきたく思っています。

生産性向上に取り組もうとされた背景を教えてください

二つあります。一つは社員の就業労働時間の改善、もう一つは会社の利益率を改善するためです。

まず、就業労働時間についてですが、ITバブル崩壊後の約15年前、IT企業の多くは、長時間勤務があたりまえと言われており、弊社も同じような状況でした。しかし、創業時の社員は年を重ね、さらに結婚し、家族を養うようになるなど生活環境が変化すると、このままでは永続的に働いてもらうことが厳しいと思うようになりしました。さらに、ワークライフバランスなど若者の仕事に対する意識の変化も重なったため、残業はさせず、より生産性を高めた仕事ができる施策に取り組まなければならぬと感じたのです。また利益率については、WE

B制作の現場から「納期に間に合わない」といった声が多くあがり、現状への不平不満がみられるようになっていました。計画がずれることで人件費が増え、会社の利益率に影響するという、経営視点で欠落している状態でした。そのため、社員の意識を変え、ともに、利益率改善に取り組む必要があると考えたのです。

どのような施策に取り組まれ、その成果はどうでしたか？

各案件に「実行予算」を立てるようにしました。WEB制作に関する全ての工程に対して、時間工数を取るようにしたのです。自社の制作チームがデザインに何時間かかるか、システム開発に何時間かかるか、プロジェクト開始時点で全ての工数計算をして原価を割り出します。そうすることで、初期の想定利益が出ます。予定を超過すると、その分利益が減るのをリアルタイムでわかるよ

うにしました。

また、社員に利益への意識をより強く持つてほしいという想いから、会社の経営数字も全て公開することにしました。これにより、より高い経営視点を持つてくれる社員が増えました。不平不満も自然となくなり、課題と向き合ってくれるようになりました。これらの積み重ねが、生産性向上につながってきていると感じています。

また、成果物の品質、お客様の満足度も上がりました。WEB制作で生産性が低下する要因として、お客様の意向がうまく制作現場に伝わらず、デザインにダメ出しが何度も入ることがあります。これも社員が実行予算を意識することで自ずと向き合うようになり、現場間の連携も良くなりました。結果として、品質向上と満足度向上につながっていることを実感しています。

DXという言葉を目にすることが増えました。浜野社長はどうお考えですか？

DXという言葉が先行しているように感じます。デジタル化やITツールを活用するだけでは、実際使っている現場は何の変化も感じることができません。弊社はIT企業ですが、まずは徹底的にアナログを追求し、試行錯誤をして、最終的にデジタル化することを大切にしています。案件の実行予算管理やステータス管理も、最初は手書きやエクセルを使うなど、アナログでやっていました。そのうえで、外部ツールを活用してデジタル化していく流れで進めています。アナログとデジタル、それぞれの特徴を理解できるからです。

あと、直接的ではないのですが、DXにおいては「ブランディングの確立」についても考えていくことが重要だと考えます。私自身、デザインを経営資源として活

かすデザイン経営の勉強をしていくなかで、VUCA(※)、つまり経営環境の変化にともなう予測不能な未来とDXとの関連性の強さを感じたからです。今後はユーザー・消費者に向き合いながら、ブランディングを踏まえつつ、どうDXを絡めていくかを考えていくかが重要だと考えます。

今後どのような企業にしていきたいですか

一言で「強い企業」にしていきたいと考えています。

売上や利益を伸ばしながら、何があっても揺るがないような強い財務状況を確立させ、社会に求められる商品・サービスを展開していきたいといけません。そして何よりも人が一番大事です。しっかりと教育をし、強い組織を創っていききたい。企業は継続的な事業をしていくことが大切です。一つひとつの課題を解決し、強い企業を目指していきます。

株式会社 コウス

代表者名	浜野 耕一
所在地	大阪府大阪市
従業員数	30人
資本金	1,000万円
業種	IT/WEB
業務内容	WEB制作、マーケティング
URL	https://kous.co.jp/



(※) VUCA

Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った造語で、予測困難な状況を意味するもの

参考資料

<白書・刊行物>

中小企業庁（2018・2019・2020）「中小企業白書・小規模企業白書」
経済産業省（2020）「通商白書」
内閣府（令和2年度）「経済財政白書—コロナ危機：日本経済変革のラストチャンス—」
厚生労働省（令和2年版）「厚生労働白書—令和時代の社会保障と働き方を考える—」
総務省（令和2年版）「情報通信白書」
監修アクセンチュア（2020）「ポスト・コロナ 業界の未来」（日本経済新聞出版本部）
監修日本 IBM（2020）「THE DX デジタル変革の真髄」（日本経済新聞出版本部）
編者日経クロステック（2020）「アフターコロナ 見えてきた7つのメガトレンド」（日経 BP）
藤井保文著（2020）「アフターデジタル 2 UX と自由」（日経 BP）
内山悟志著（2020）「未来 IT 図解 これからの DX デジタルトランスフォーメーション」（株式会社エム
ディエヌコーポレーション）
亀井卓也著（2019）「5G ビジネス」（日本経済新聞出版社）

<各種調査レポート・資料等>

内閣府「国民経済計算（GDP 統計）」
内閣府「景気動向指数」
内閣府「Society5.0」
内閣府（2020）「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」
日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
日本銀行「全国短観・判断項目（業況）（四半期）」
総務省統計局「消費者物価指数」
経済産業省デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（2018）「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～」
経済産業省デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（2020）「DX レポート 2 中間とりまとめ」
経済産業省（2018）「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）」
経済産業省（2019）「デジタル経営改革のための評価指標（「DX 推進指標」）」
経済産業省（2020）「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略（資料 1）」
中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」
中小企業庁「事業継続力強化計画」
中小企業庁「ミラサポ plus」
厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」
厚生労働省（2020）「副業・兼業の促進に関するガイドライン」
厚生労働省（2021）「PCR 検査陽性者数」

株式会社東京商工リサーチ（2020）「全国企業倒産状況」

株式会社ザイマックス不動産総合研究所（2020）「大都市圏オフィス需要調査 2020 春」

株式会社リクルート（2020）「新型コロナ禍を受けたテレワーク×住まいの意識・実態調査」

東京商工会議所（2020）「中小企業の経営課題に関するアンケート」

公益財団法人日本生産性本部（2020）「労働生産性の国際比較 2020」

レノボ国際調査（2020）「テクノロジーと働き方の進化」

独立行政法人中小企業基盤整備機構（2020）「新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査」

独立行政法人中小企業基盤整備機構（2020）「中小企業景況調査」

株式会社帝国データバンク（2020）「特別企画：事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」

本資料は情報提供のみを目的としております。

また、本資料は、各種刊行物、インターネットホームページなどの情報に基づいて作成しておりますが、その情報の正確性および完全性を保証するものではありません。

また、本資料は作成時点における最新の情報を踏まえて作成しておりますが、最新の情報であることを保証いたしませんため悪しからずご了承ください。

制作協力

株式会社 FIS ソリューションズ

株式会社エイエフシー

株式会社フォーキャスト

株式会社三好商会

ビー・ビー・コミュニケーションズ株式会社

株式会社フォーバル

「ブルーレポート 2021」に関するアンケートのお願い

このたびは「ブルーレポート 2021」をご覧いただき、ありがとうございます。フォーバルグループでは中小企業が直面する経営課題の解決に向けて、ブルーレポートを制作しています。今後もより良いものにするために、ぜひアンケートへのご協力をお願いいたします（所要時間約5分）。

<https://forms.office.com/r/2Hes0Eb4Cw>



中小企業経営者の実態

For Social Value BLUE REPORT

2021 年版

2021 年 5 月 1 日発行

発行元／株式会社フォーバル

〒150-0001

東京都渋谷区神宮前 5-52-2 青山オーバルビル 14F

TEL 0120-81-4086