

中小企業におけるデジタル化の取組について ～ポストコロナを見据え、デジタル化による事業継続力の向上を～

調査レポート

企業を取り巻く環境が変化するなか、新型コロナウイルス感染拡大を機に、テレワークやEC（電子商取引）等の業務のデジタル化が広がっています。こうしたデジタル化の取組は、ポストコロナを見据えた企業の事業継続力を高めるうえで欠かせないものになっています。そこで今回は、大企業に比べて進んでいないとされる中小企業のデジタル化の取組の現状と課題を踏まえ、中小企業がデジタル化を成功させるためのポイント、デジタル化の定着に向けて企業と行政に求められる取組の方向性について考察します。

1. わが国で進むデジタル化

企業を取り巻く経営環境が大きく変化しています。2019年4月、働き方改革関連法の施行により時間外労働の罰則付き上限規制が制度化されました。企業にとっては労働時間の制約を受けることとなり、製品やサービスの付加価値維持・拡大に向けて、業務の効率化や生産性の改善が課題となっています。2020年に入り、新型コロナウイルス感染症が世界的に流行すると、不要不急の外出自粛や非接触・非対面などの新しい生活様式が求められ、人々の行動が強く制限されました。企業は感染防止策を講じつつ事業活動を行う必要に迫られることとなり、効率化や生産性の改善に加えて、非対面・非接触への対応が新たな課題となっています。

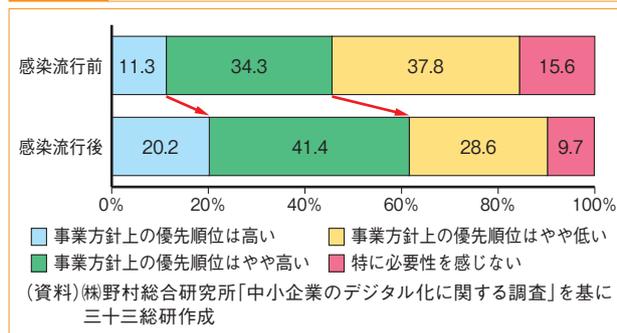
こうした経営環境のもと、場所や時間にとられない働き方としてのテレワークやweb会議、

巣ごもり消費を背景とするEC（電子商取引）など「業務のデジタル化」の動きが広がっています。㈱野村総合研究所の「中小企業のデジタル化に関する調査」によると、デジタル化に対する事業方針上の優先順位が「高い」、「やや高い」と回答した企業の割合が新型コロナウイルス感染症流行後に増加しています（図表1）。新型コロナウイルスの感染流行が業務のデジタル化の必要性を高める契機になったといえます。

2. デジタル化の取組状況

各国のICT投資額をみると、1999年を100とした場合、2018年の日本の投資額は米国など諸外国に比べて低く、日本のデジタル投資の拡大ペースは緩やかなものとなっています（図表2）。諸外国に比べて日本の企業は、長時間労働及び終身雇用による雇用者の高い定着率、押印の慣習

図表1 デジタル化に対する優先度の変化
(新型コロナウイルス感染症流行前後)



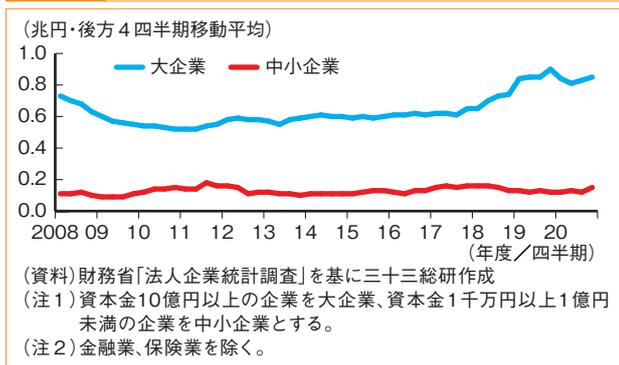
図表2 各国のICT投資額(2018年)



による紙やFAXの多用などの特徴があり、属人的なノウハウや慣習に基づいた業務の進め方が中心となっています。そのため、誰が行っても同じように作業ができるようなシステムの導入や、紙を使用しないワークフローへの切り替えなどの取組が進み難い環境にあったことが推察されます。

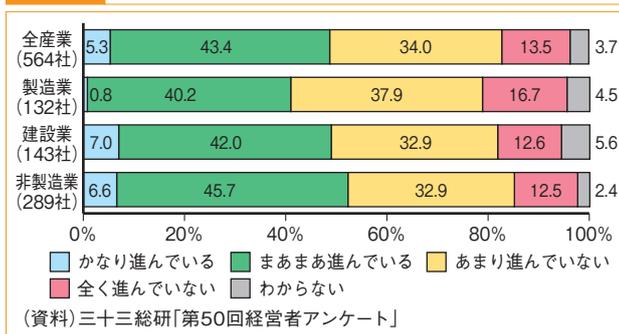
国内においても、大企業と中小企業ではデジタル化の推進に格差がみられます。ソフトウェア投資額の推移をみると、大企業が2010年以降上昇傾向にあるのに対し、中小企業は横ばいとなっています(図表3)。デジタル化の取組は、大企業では推進部門によって積極的に進められるのに対し、人材や予算など原資が限られている中小企業では推進部門を設置していないことも多く、大企業ほど進んでいないとみられます。

図表3 企業規模別ソフトウェア投資額の推移



三十三総研が2021年2～3月に三重県の中小企業を対象に実施した経営者アンケートによると、概ね10年前と比べて自社における業務のデジタル化の取組について、「かなり進んでいる」と「まあまあ進んでいる」を合わせた回答割合は48.7%と半数にとどまっています(図表4)。デジタル化が「あまり進んでいない」と「全く進んでいない」と回答した企業では、業務のデジタル化

図表4 三重県内中小企業の業務のデジタル化の取組について(概ね10年前と比べて)



が進んでいない要因として、「自社の事業がデジタル化に不向き」、「ITに強い人材が不足している」を挙げる企業が多く、多くの中小企業では、自社の事業構造の分析やデジタル化を担う人材の確保が課題となっています。

経済産業省から2020年12月に公表された「DXレポート2(中間とりまとめ)」は、デジタル化が進む現代社会において企業の目指すべき方向性として、「ビジネスにおける価値創出のためにデジタル技術の活用が必須」であること、「ビジネスにおける価値創出の源泉はデジタルの領域に移行しつつあり、この流れはコロナ禍が終息した後も元には戻らないと考えられる」としています。先ほどの経営者アンケートでは、業務のデジタル化により改善・高度化を図りたい経営課題として、7割以上の企業が「業務の効率化」を挙げ、そのほか「生産性の向上」や「営業力の強化」など、合わせて95.4%の企業がデジタル化によって何らかの経営課題の改善・高度化を図りたいとの意向を持っています。中小企業の多くがデジタル化への意向を持っているものの、前述のようにデジタル化の取組が進んでない現状があります。

3. デジタル化とDX化について

デジタル化は目的や手法によって大きく3つの段階に分けられます(次頁図表5)。

(1) デジタイゼーション

第1段階が、アナログ・物理データをデジタルデータ化する「デジタイゼーション」です。例えば、これまで紙で作成していた書類を電子化する「ペーパーレス化」や、対面で行っていた会議や商談をオンラインで行う「オンライン会議」などが挙げられます。デジタイゼーションは、①今までアナログで行ってきた作業にデジタル技術を用いることによって、コスト削減や業務効率化につなげることが可能、②低価格で使いやすいクラウドサービスやデジタル化ツールの普及により、大きなコスト負担やノウハウを必要とせずデジタルを既存の業務に取り入れることが可能などの効果があり、比較的容易に実行できる初期段階の業務のデジタル化といえます。

(2) デジタイゼーション

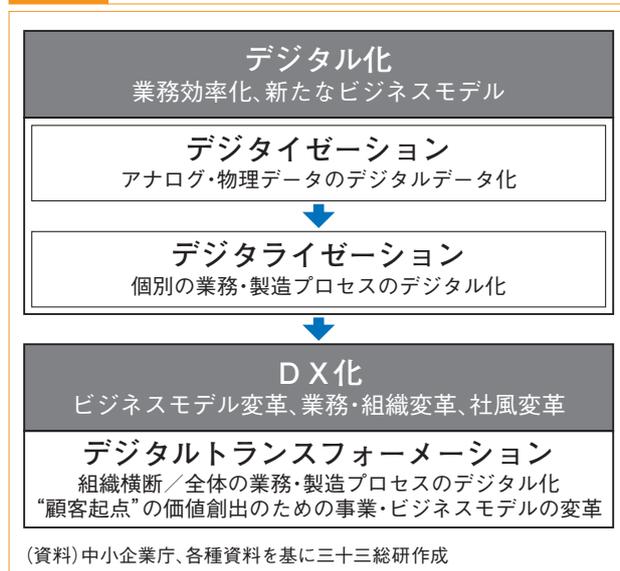
第2段階が、個別の業務・製造プロセスをデジタル化する「デジタイゼーション」です。デジタル技術を活用して業務プロセス自体を変え、製品やサービスの付加価値を高めることです。例えば、インターネットを利用したシェアリングサービスや、接客・作業の自動化または無人化を実現できるロボットの活用などが挙げられ、デジタル化によって新しいビジネスモデルの実現を目指します。

アナログ業務をデジタル化するデジタイゼーションが、業務のプロセスを特に変えることなく、自社のビジネスモデル自体にはあまり影響しない「部分的なデジタル化」といえるのに対し、デジタイゼーションは個別業務のプロセスを変革して、新たなビジネスモデルを顧客に提供する「業務プロセスのデジタル化」と捉えることができます。一般的にこの2つを指してデジタル化と呼びます。

(3) デジタルトランスフォーメーション (DX)

第3段階が、デジタル技術を使って企業全体を変革するデジタルトランスフォーメーション (DX) です。「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もとに、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・風土を改革し、競争上の優位性を確立すること」(経済産業省)と定義

図表5 デジタル化・DX化の段階



される取組です。デジタイゼーションから一歩進んで、ビジネスモデルだけでなく、業務そのものや組織体制、社風までもデジタル基盤によって変革しようとするものです。

DXレポート2 (中間とりまとめ) によると、国内の約95%の企業はDXに全く取り組んでいないレベルにあるか、散発的な実施に留まっているに過ぎない段階で、日本企業全体のDX推進はまだ始まったばかりの段階であるとされています。

4. デジタル化の進め方

中小企業の現状を踏まえると、一足飛びにDX化を進めることは難しく、まずはDXの土台となるデジタイゼーション、デジタイゼーションのデジタル化を定着させ、そのノウハウを蓄積しながらDX化の検討を進めていくことが望ましいといえます。中小企業がこれからデジタル化に取り組む場合、どのように進めるかについて、以下の4つのステップに分けて整理します(図表6)。

① 自社業務の現状分析

各業務に手間や時間をどれくらいかけているのか、勤務体系はどうなっているのか、災害時や新型コロナ禍で事業継続にどのような影響を受けたかなど、自社の現状の業務を見直して、改善すべき課題を見つけます。

② デジタル化の必要性の検討

①で認識した自社の課題がデジタル化によって改善できるのか、デジタル化によって却って業務が複雑化しないかなど、デジタル化を有効な手段として活用できるかについて検討します。

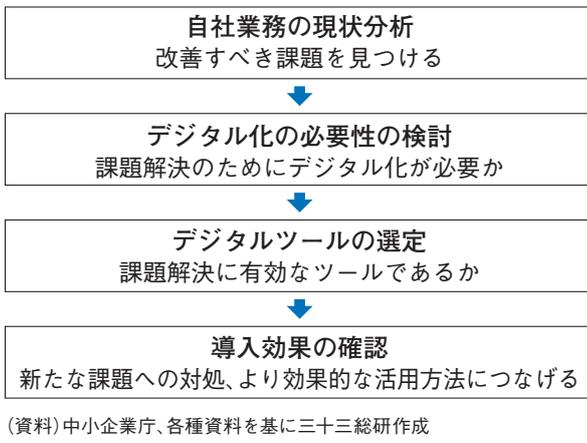
③ デジタルツールの選定

②で検討したデジタル化を実現するためのツール選定を行います。選ぶ際には、操作性やセキュリティ対策、ベンダーのアフターフォローについて十分確認することも必要です。

④ 導入効果の確認

デジタル技術の導入によって実際にどのような効率化が図られているかを確認します。作業の短縮時間などの数値を確認するだけでなく、従業員にヒアリングを行い、新たな課題への対処やより効果的な活用方法などにつなげます。

図表6 デジタル化の進め方のイメージ



5. 中小企業におけるデジタル化の定着に向けて

中小企業は、大企業と比べて人材や予算など活用できる原資が限られているのが実状です。こうした中小企業が、デジタル化を成功させるためのポイントと、行政に求められるデジタル化を後押しする支援について整理します。

(1) 企業がデジタル化を成功させるポイント

①経営トップが率先して推進する

現場任せではなく、経営トップがデジタル化の推進をリードします。中小企業は大企業に比べ組織がシンプルな場合が多く、経営トップが方針を明確に示し、自ら積極的に関与することで、社内全体での目的意識を共有し、デジタル化の推進を加速させることが可能となります。

②身の丈に合ったデジタル化から始める

短期間ですべての業務をデジタル化するのではなく、解決したい課題やデジタル化する業務の優先順位を明確にし、段階的に進めていきます。デジタル化による効果を早期に確認することができるほか、従業員がシステムの利用に慣れることによって、社内のITリテラシーを高めることにもつながります。

③外部の力を活用する

すべて自前で進めるのではなく、必要な知識やアドバイスを提供するコンサルティングなどの外部知見を適宜活用します。会社全体を客観的に俯瞰して進められるほか、社内の人材育成やノウハウの蓄積にもつながります。

(2) 行政に求められるデジタル化の支援

①業種や規模などの企業特性に合わせたデジタル化支援

新型コロナ禍で飲食店・宿泊業は外出自粛の影響を強く受け、製造業はサプライチェーン全体に影響が及ぶなど、企業は業種や規模によって異なる課題を持っており、こうした企業の特徴に合わせたきめ細かな支援が望まれます。三重県は県版デジタル庁と位置付ける「デジタル社会推進局」を2021年4月に新たにスタートして、5月には飲食店・宿泊施設向けに、デジタル技術を活用したモバイルオーダーサービスの導入支援を開始し、デジタル化によって安心・安全な店舗づくりと持続可能な店舗運営の実現を後押ししています。

②デジタル人材確保に向けた支援

多くの中小企業にとって、短期間でデジタル人材を育成することは容易なことではなく、デジタル化を進めるうえで人材の確保が大きな課題となります。そのためデジタル化を支援する外部の専門家と企業をマッチングする仕組や、大企業の人材が副業として中小企業を支援できるような働きかけなど、デジタル人材を確保できる支援が望まれます。

③テレワーク導入に向けた支援

テレワークはコロナ禍で積極的な活用が推奨され、場所を選ばない働き方として感染対策の観点だけでなく、地元以外の地域から優秀な人材を雇用するなど雇用安定化の観点からも期待されます。テレワーク導入を後押しするための補助金制度や税制優遇措置、専門家派遣など支援策はすでに実施されていますが、中小企業がこれらの支援を利用するためのワンストップの相談体制や申請手続の簡素化が望まれます。

中小企業がデジタル化を推進するためには、企業自身の取組はいうまでもなく、それを支える行政のサポートが重要となります。デジタル化によって地域の中小企業が事業継続力を高めていくことで、地域経済の活性化につながることが期待されます。

三十三総研 調査部 主任研究員 中田 丈仁