

# 中小企業視点のDXストーリー

## - 中小企業に適したデジタル化の進め方 -

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 主任研究員 越村 惣次郎

### 1 はじめに

AIやクラウドサービスなど、多様なITサービスの普及が相まって、DXへの関心が急速に高まっています。DXは社会全体を覆う勢いで広がっており、大企業では、それに呼応した動きが加速しています。

しかし中小企業では、DXへの理解はまだ定着したとは言えず、「何となく理解できるが、具体的には何をすべきかわからない」という声も多く聞こえてきます。これまで中小企業は、DXの前提となるデジタル化においても大企業に後れをとってきましたが、このままでは新たなDXの潮流からも、取り残される恐れが出てきました。

こうした問題意識から、当センターでは中小企業に適したDXへの歩み方を検討するため、標記の調査を実施しました。本稿ではその概要を紹介します。

### 2 中小企業のDXに向けたデジタル化の現状

調査では、まず府内企業のデジタル化の現状を把握しました。図1は、各企業のデジタル化の状況を5つのステージに区分して集計した結果です。各ステージの概要は表1のとおりであり、ほぼデジタル化していない「ステージ1」からDXに近い「ステージ5」まで設定しました。【現在の姿】を規模別にみると、大企業は、デジタル化により一定の事業成果を得ている「ステージ3」以上の割合が7割超であるのに対し、中小企業は約4割に留まっています。やはり中小企業には遅れが見えますが、【目標とする姿】をみると、中小企業でも、7割超がステージ3以上を目指しており、今後のデジタル化に積極的であることがわかります。

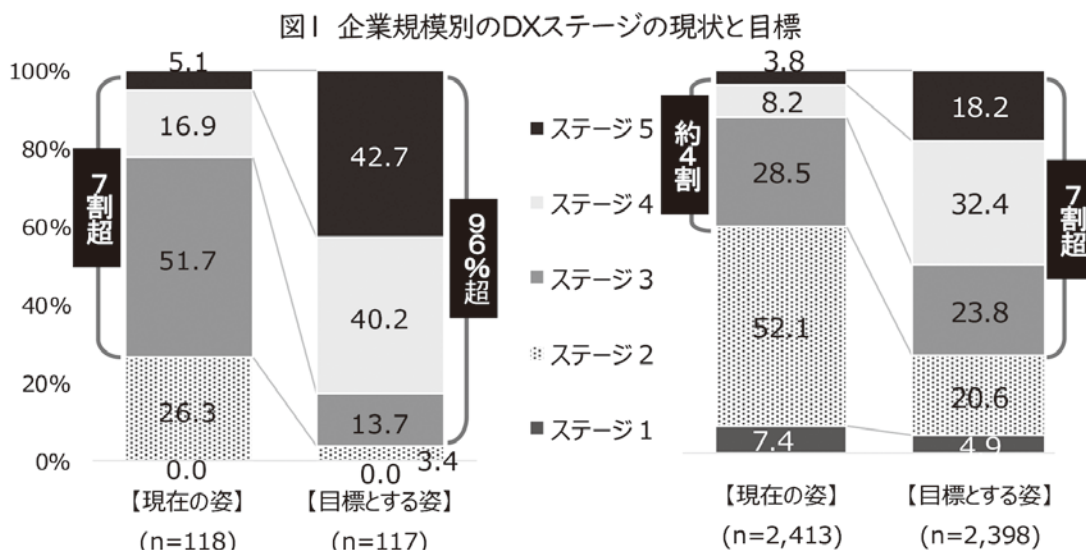


表1 中小企業のDXに向けた5つのステージ

ステージ5	全社戦略により、デジタル技術 (AI, ICT等) を活用した事業・組織の変革、競争力向上を実現
ステージ4	業務横断的なデジタル管理により、幅広い事業分野で業務効率化や売上向上を実現
ステージ3	個別業務 (管理システム、ECサイト等) でデジタル技術を用いた業務効率化や売上向上を実現
ステージ2	資料作成 (文書や数量データ等) やインターネット等、一部でパソコンなどのデジタル機器を活用
ステージ1	パソコンやインターネットなどのデジタル技術はほとんど使わない

### 3 中小企業視点によるデジタル化のポイント

調査では「デジタル技術の活用状況」や「人材/推進体制」などについて、規模間の違いを分析しました。その結果、中小企業でも「ステージ5」であれば、大企業以上にデジタル技術を活用しているが、人材/推進体制面では、大企業に及ばないことが明らかになりました（詳細は、報告書参考）。この結果は、人や資金などの経営資源に限りのある中小企業では、大企業を同じようにデジタル化を進めることが難しいことを示唆しています。そこで本調査では、中小企業の視点に立ったデジタル化の推進方法について検討し、そのための5つの要点を提示しました。

#### (1) 中小企業視点によるデジタル化の目標設定

既存事業で中小企業が強みとしてきた多品種小ロットや属人的ノウハウなどが、デジタル化に馴染まないケースがあります。そのため中小企業では、DXを目標としつつも、固執せずに各社の実情から実行可能な目標（ステージ）を立て、着実に進めることが望ましいでしょう。

##### Case1：アルミ精密加工業（51～100人）

「10年以上前から工程管理システムを導入しているが、それを運用する現場では紙を打ち出し、直接書き込んで、ポケットに入れながら作業をしている。業者に相談したこともあるが、多品種小ロットであるため難しく、できなかった。さんざん考えてきて、限界まできているが、解決していきたい。」

#### (2) アジャイル型推進

経営資源に限りのある中小企業では、デジタル化を進める際に人や資金などで制約を強く受けます。また中小企業特有の仕事内容がデジタル化に適さない場合もあるため、デジタル化は低コストで実行可能なところから着手し、使いながら改善していくアジャイル型推進が馴染むと考えられます。

##### Case2：眼鏡等卸売業（21～50人）

「デジタル化はやってみないとわからないことが多く、事前に評価しきれないため、初期投資が大きいと躊躇してしまう。低予算で始めて、使いながら現場の声を聞き、自社にフィットするものを見極め、その際に必要なものへ乗り換えていく方がいい。」

#### (3) デジタル化が進んだ企業では専門人材が必要

専門人材は「持て余す」と業務量不足を懸念する声が多くあがっていました。このとき「ステージ3」以上など、デジタル化が一定進展している

企業では、使いながら改善するアジャイル型推進において、専門人材の必要性が高まります。また、システム等を利用する一般従業員らが日ごろ感じている課題も、社内で解決できるとなれば、声があがるようになり、結果、専門人材の業務が充足することも考えられます。

##### Case3：金物製造卸業（21～50人）

「はじめは、SE人材は当社の手に余るかと考えていたが、結果的にはすごく良かった。採用してみるとシステムに関する従業員からの改善案が次々として出てきて、手がいっぱいになっている。」

#### (4) 外部専門機関の活用は臨機応変に

IT企業など外部機関の活用は、初期投資を抑え、使いながら必要に応じて変更していくアジャイルな進め方が適しています。また「ステージ1」など、比較的簡易なデジタル化では、低コストで依頼できるフリーランス等と短期契約することも考えられます。

##### Case4：作業服企画販売業（6～20人）

「ECサイトのPR用広告サービスをフリーランスに設定してもらった。その時、セカンドオピニオンとして別のフリーランスに品質チェックを依頼した。低コストであり現状は満足している。」

#### (5) 社内の力の活用と慣れた人材の確保

中小企業に適したデジタル化を推進するには、社内人材が自ら課題を見出し、改善していくことが望ましいです。それには早期に効果が期待できるものから取り組み、従業員が持つデジタル化への抵抗感を払拭することが必要となります。またそうした取り組みを支えるデジタルに慣れた人材を確保するには、社内人材の再評価や、採用時に兼務人材としてITの能力を含めて選定することも必要と考えられます。

##### Case5：繊維卸売業（21～50人）

「経理担当者が、自主的にExcelを使い定型業務を自動化してくれている。これが他の従業員の見本となり、一緒にやるようになった。今はチームとして動き、具体的に業務効率化を実感している。」

今、AIなど先端技術を使った事業が盛んに喧伝されています。しかし中小企業は、それを認識しつつも、各社の実情に照らし、実行可能なものから着実に進めていくことが重要であり、それが結果として、DXへの近道であると考えられます。

◆本報告書は、当センターのウェブサイトにて閲覧できます。

URL：<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>