

おおさか

# 経済の動き

2021(令和3)年 1~3月版

No. 514

【特集】デジタル化からはじめる中小企業のDX実現

---

目 次

---

大阪経済の情勢 .....	2
大阪府景気動向指数（C I ・ D I）の動き .....	4
大阪府景気観測調査（2020年10～12月期） .....	6
最近の消費動向（月別概況・個別ヒアリング） .....	20
中小企業の動き（業種別景気動向調査） .....	22
中小企業の動き（2020年10～12月期）	
2020（令和2）年度調査研究の紹介 .....	24
大阪における新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の経済的影響と経済政策 大阪の工場立地と低・未利用地の現状、課題について	
大阪経済指標 .....	28
【特集】デジタル化からはじめる中小企業のDX実現 - インタビュー結果からみるデジタル化の段階ごとの課題と対応策 - .....	34

---

商工労働総務課（大阪産業経済リサーチ&デザインセンター）ホームページアドレス  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html>

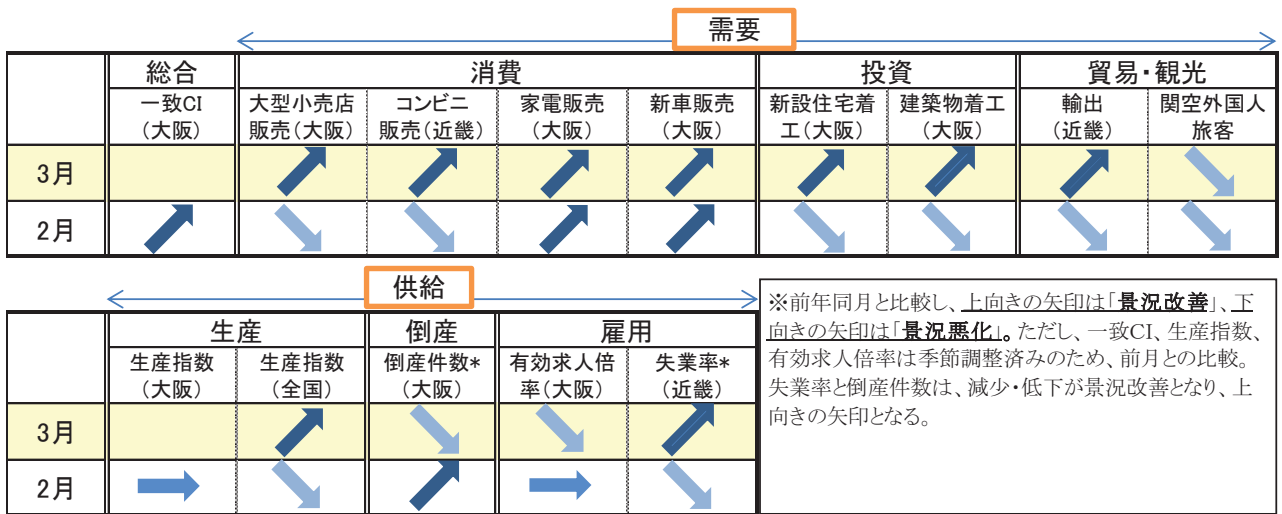
# 大阪経済の情勢 (2021年3月指標を中心に)

## 「大阪経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、厳しい状況にあるものの、持ち直しの動きがみられる」

**需要面**では、個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、一部に弱さがみられる。百貨店・スーパー販売額、コンビニ販売額、家電販売額、新車販売台数は増加。家計消費支出(近畿;2月)は減少。投資は、弱い動きとなっている。住宅投資、非居住用建設投資はともに増加。公共投資は減少。輸出は、持ち直しの動きがみられる。輸出額は増加。主要国向けでは、すべての地域向けで増加。輸入額は増加。

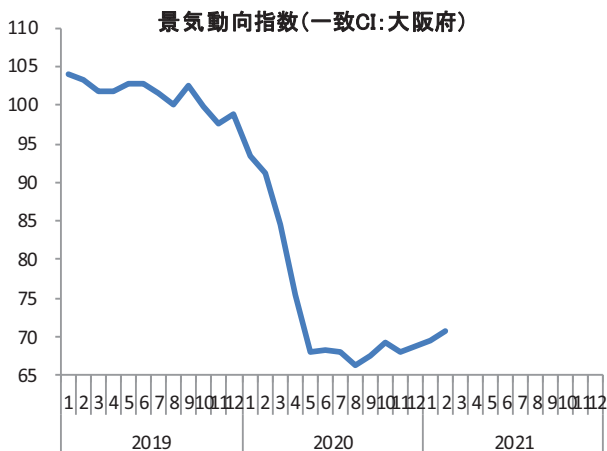
**供給面**では、生産動向は、持ち直しの動きがみられる。大阪府(2月)は、生産は前月比横ばい、出荷は上昇。近畿の生産(2月)は上昇、全国の生産(3月)は上昇。企業倒産では、件数は悪化、負債金額は改善。雇用は、弱い動きが続いているものの、下げ止まりの兆しがみられる。近畿の失業率は改善。有効求人倍率、新規求人倍率はともに低下。所定外労働時間(2月)は低下。

**先行き**では、新型コロナウイルス感染症の影響により、経済活動は大幅に下押しされた状態が続いているため、今後の動向に引き続き注意が必要。



### ●景気動向指数(CI)

大阪府(2月)では、一致CI、先行CIはともに上昇。大阪府(一致CI)では、主に「百貨店売場面積当たり販売額」「大阪税関輸入通関額」が上昇に寄与。



(資料)大阪産業経済リサーチ&デザインセンター「景気動向指数」、内閣府「景気動向指数」 ※2015年=100

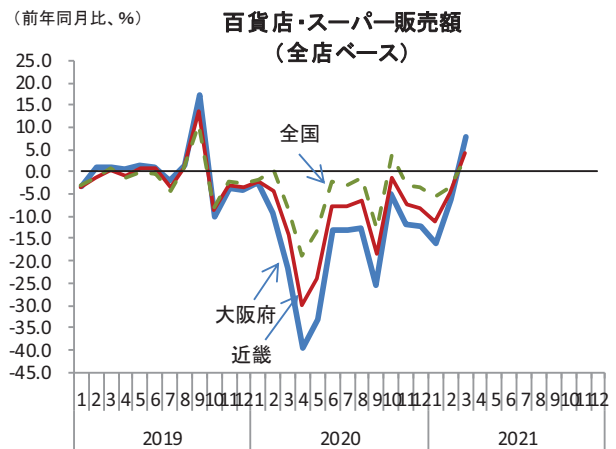
#### 一致CIの個別系列の寄与度\* (大阪府、2月速報)

百貨店売場面積当たり販売額	大阪税関管内輸入額	製造工業生産指数	生産財出荷指数	人件費比率(製造業)	有効求人倍率	所定外労働時間指数(製造業)
0.93	0.45	0.01	▲0.05	0.29	0.02	▲0.21

※CIの変化が、個別系列からどの程度もたらされたのかを示した数値。

### ●個人消費

個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、一部に弱さがみられる。百貨店・スーパー販売額、コンビニ販売額、家電販売額、新車販売台数は増加。家計消費支出(近畿;2月)は減少。

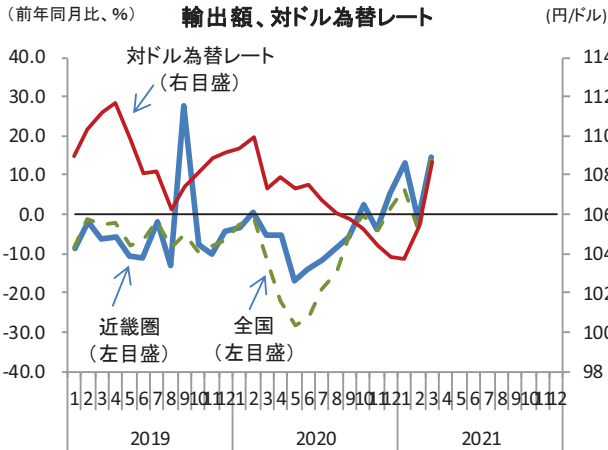


(資料)近畿経済産業局「百貨店・スーパー販売状況」業態別の増減(大阪府、全店、前年同月比(%))、3月速報)

大型小売店 合計		7.9
うち	百貨店	29.3
	スーパー	▲6.9

## ●貿易

輸出は、持ち直しの動きがみられる。輸出額は増加。主要国向けでは、すべての地域向けで増加。輸入額は増加。



(資料)大阪税関「貿易統計」、日本銀行「時系列統計」 ※対ドル為替レートは、東京インターバンク相場、ドル・円、スポット、中心相場/月中平均。

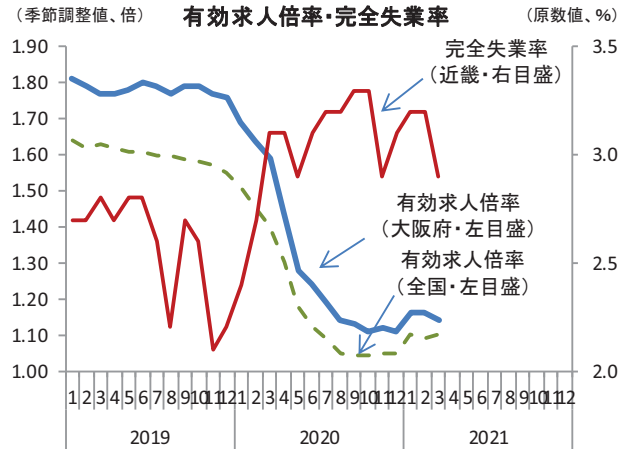
### 主要地域(国)別の増減(近畿、前年同月比(%))、3月速報

アジア(含む中国)	16.9	4ヶ月連続の増加
中国	22.4	10ヶ月連続の増加
EU	11.8	2ヶ月ぶりの増加
アメリカ	9.3	3ヶ月ぶりの増加

(資料)大阪税関「近畿圏貿易概況・速報」

## ●雇用

雇用は、弱い動きが続いているものの、下げ止まりの兆しがみられる。近畿の失業率は改善。有効求人倍率、新規求人倍率はともに低下。所定外労働時間(2月)は低下。



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省統計局「労働力調査」 ※近畿の完全失業率は原数値。

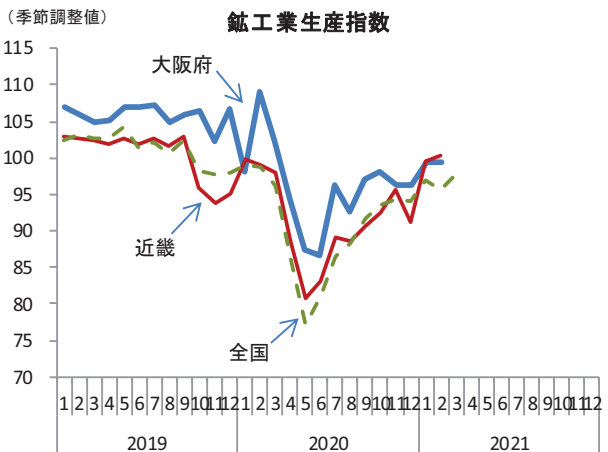
### 新規求人数の主要産業別増減(大阪府、前年同月比(%))、3月

産業計	▲5.1
建設業	21.5
製造業	▲0.9
卸売業、小売業	▲15.6
宿泊業、飲食サービス業	▲31.2
医療、福祉	▲5.1

(資料)大阪労働局「大阪労働市場ニュース」

## ●生産

生産動向は、持ち直しの動きがみられる。大阪府(2月)では、生産は前月比横ばい、出荷は上昇。近畿の生産(2月)は上昇、全国(3月)は上昇。



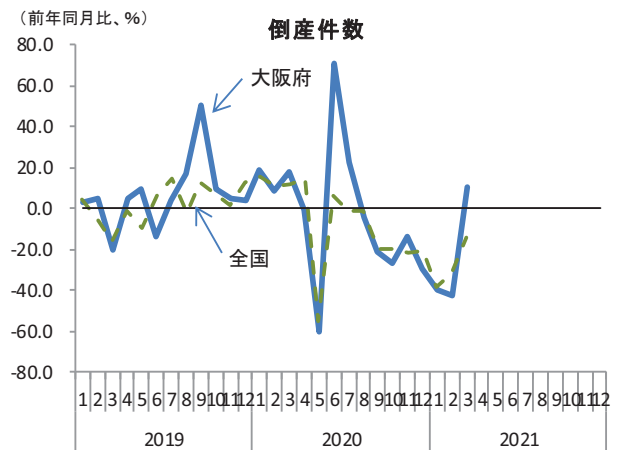
(資料)大阪府統計課「大阪府工業指数」、近畿経済産業局「鉱工業生産動向」、経済産業省「鉱工業指数」 ※2015年=100。大阪府は製造工業指数

### 産業別の主な変動(大阪府、前月比(%))、寄与度順、2月速報

上	金属製品 (18.2) : 橋りょう、産業用アルミニウム製品
昇	生産用機械 (9.4) : ベンディングマシン、機械プレス
低	化学 (▲25.2) : 医薬品、界面活性剤
下	石油・石炭製品 ( X ) : アスファルト、ジェット燃料油

## ●倒産

企業倒産では、件数は悪化、負債金額は改善。



(資料)東京商工リサーチ「倒産月報」

### 主な倒産(大阪府、3月)

業種	負債額(百万円)
ファンシーショップ経営	1,400
再生骨材製造、不動産管理	1,300
クリーニング業	750
ふぐ料理店経営ほか	600
クリーニング業	354
鋼構造物工事	311

# 大阪府景気動向指数（C I・D I）の動き

## 1. 総括表

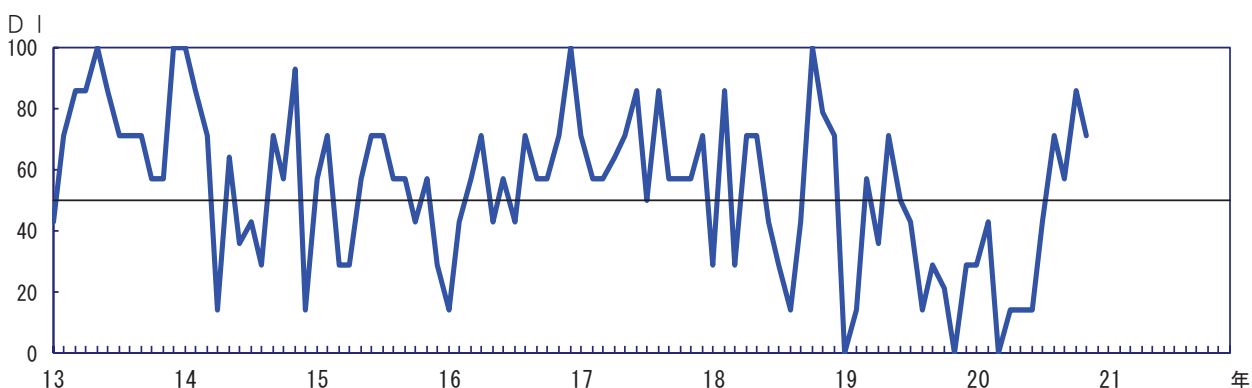
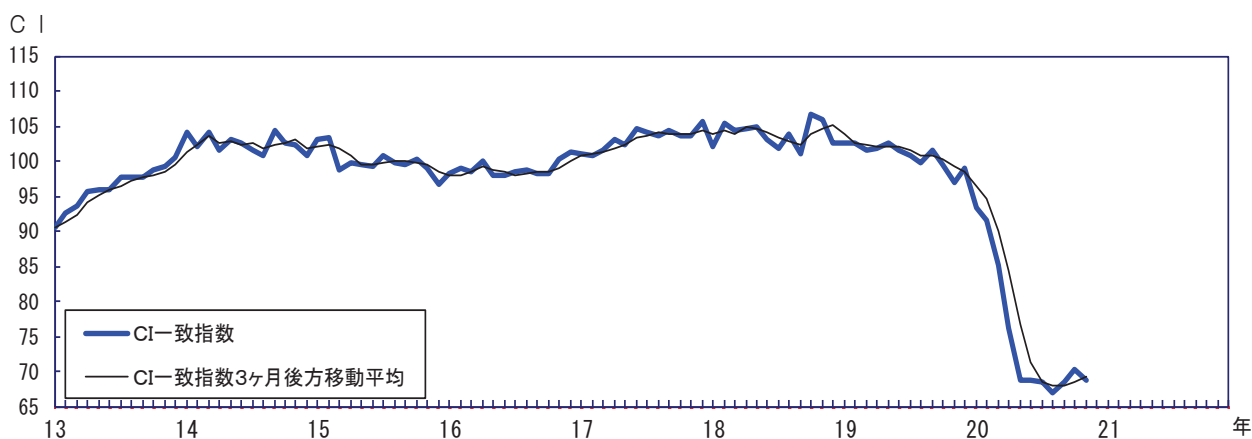
			20年												21年	
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
CI	先行	大阪府	84.6	87.9	80.0	70.5	68.0	68.8	72.3	76.4	83.8	86.4	86.6	90.8	92.9	P96.4
		近畿	86.8	87.7	83.4	74.1	75.3	82.7	87.3	90.6	95.1	98.2	100.1	99.4	99.2	P99.6
		全国	90.3	91.0	85.7	80.0	77.8	83.7	87.3	89.7	93.3	95.2	97.1	97.4	98.2	98.9
	一致	大阪府	93.5	91.1	84.5	75.5	68.0	68.3	67.9	66.2	67.6	69.2	67.9	68.7	69.4	P70.8
		近畿	93.7	89.8	86.4	73.8	64.7	67.3	70.1	69.3	70.8	72.9	71.8	71.7	75.2	P76.9
		全国	94.8	94.0	90.7	80.9	73.8	78.0	81.1	82.4	85.1	88.6	88.7	89.2	91.6	89.9
	遅行	大阪府	93.8	93.0	91.4	87.6	83.8	84.6	81.3	76.3	77.0	75.5	74.3	74.3	74.4	P71.6
		近畿	99.5	98.1	95.9	91.3	87.3	88.4	89.4	85.3	86.8	88.1	89.9	88.6	88.4	P89.2
		全国	101.8	101.2	100.6	97.6	92.8	93.2	92.4	91.6	91.5	91.3	91.0	90.7	91.2	91.1
DI	先行	大阪府	14.3	42.9	28.6	14.3	14.3	14.3	57.1	64.3	85.7	78.6	100.0	71.4	71.4	P85.7
		近畿	33.3	66.7	33.3	22.2	11.1	11.1	88.9	77.8	100.0	77.8	100.0	66.7	66.7	P33.3
		全国	36.4	45.5	18.2	18.2	9.1	18.2	63.6	100.0	100.0	100.0	100.0	81.8	70.0	70.0
	一致	大阪府	28.6	42.9	0.0	14.3	14.3	14.3	42.9	71.4	57.1	85.7	71.4	57.1	57.1	P85.7
		近畿	57.1	42.9	42.9	14.3	14.3	28.6	42.9	71.4	57.1	85.7	57.1	57.1	71.4	P100.0
		全国	50.0	50.0	10.0	0.0	0.0	10.0	80.0	90.0	70.0	90.0	95.0	100.0	66.7	55.6
	遅行	大阪府	28.6	28.6	35.7	28.6	14.3	14.3	42.9	28.6	35.7	28.6	71.4	50.0	35.7	P14.3
		近畿	66.7	50.0	33.3	16.7	0.0	16.7	66.7	33.3	50.0	50.0	66.7	66.7	25.0	P30.0
		全国	72.2	44.4	11.1	11.1	0.0	22.2	33.3	50.0	27.8	33.3	38.9	27.8	37.5	50.0

(注)・CIは、大阪府・近畿・全国ともに2015年=100。Pは速報値。

・CI(コンポジット・インデックス)は、経済活動を表す主要な経済指標の中から景気に敏感に反応する指標を選択し、先行、一致、遅行の別に、それらの指標の対前月伸び率等を合成して、1本の数値にしたものである。数値の見方は、生産指数などと同様で、数値が大きいほど景気が力強いことを表している。

・DI(ディフュージョン・インデックス)は、CIと同様の景気に敏感な指標を用い、3ヶ月前の数値と比較して、先行、一致、遅行の別に、いくつかの指標が上昇しているかを調べたものである。

## 2. 大阪府景気動向指数の動き（一致指数）



### 3. 大阪府C I 個別系列の寄与度

		20年												21年		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
先行指数	一致指数トレンド成分(先行)	-0.10	-0.15	-0.16	-0.30	-0.36	-0.33	-0.35	-0.38	-0.37	-0.35	-0.36	-0.31	-0.35	-0.32	
	L1 投資財生産指数	-0.34	0.59	-2.24	-0.61	-1.49	1.10	1.54	-0.77	0.52	1.28	-0.69	0.56	-1.34	2.04	
	L2 生産財在庫率指数	R	-1.01	1.98	-1.47	-0.66	-1.36	1.34	-0.42	1.26	0.94	0.92	-0.31	0.95	0.30	-0.41
	L3 新規求人倍率	-1.68	1.02	0.17	-2.74	-0.35	-0.71	-0.72	1.56	2.08	-1.18	1.22	0.01	1.91	-1.19	
	L4 新設住宅着工戸数	-0.87	1.07	-0.89	-1.40	1.04	0.33	0.06	-0.69	0.52	0.04	-0.31	-0.05	-0.51	0.68	
	L5 日経商品指数(全国)	-0.34	-0.49	-2.57	-1.27	0.36	0.89	0.63	0.57	0.06	0.49	0.45	0.91	0.94	1.56	
	L6 企業倒産件数	R	-0.74	0.04	0.51	-0.12	1.11	-1.10	0.62	0.48	1.04	0.36	-0.75	1.03	0.29	0.26
	L7 景気観測調査(業況DI)	※	-1.37	-0.84	-1.26	-2.41	-1.41	-0.71	2.09	2.09	2.57	1.05	1.04	1.04	0.87	0.88
一致指数	C1 百貨店売場面積当たり販売額	*	0.23	-1.37	-1.74	-2.19	-0.05	0.82	-0.07	-0.30	-0.50	1.02	-0.60	-0.09	-0.66	0.93
	C2 大阪税関管内輸入通関額	-0.24	-0.87	-0.32	-0.53	-0.68	-0.08	-0.31	0.00	-0.09	0.22	-0.32	0.12	0.40	0.45	
	C3 製造工業生産指数	-1.38	0.27	-0.95	-1.11	-0.96	-0.09	0.31	-0.45	0.53	0.15	-0.21	0.01	0.36	0.01	
	C4 生産財出荷指数	-1.27	0.59	-1.36	-0.81	-1.50	0.51	-0.53	0.31	0.38	0.14	-0.23	0.34	-0.06	-0.05	
	C5 人件費比率(製造業)	R	-0.96	0.31	-0.95	-0.96	-0.86	-0.07	0.34	-0.26	0.48	0.15	-0.37	0.03	0.28	0.29
	C6 有効求人倍率	-1.70	-1.20	-1.12	-2.10	-1.80	-0.65	-0.78	-0.76	-0.15	-0.30	0.16	-0.14	0.78	0.02	
	C7 所定外労働時間指数(製造業)	-0.08	-0.16	-0.18	-1.30	-1.68	-0.10	0.68	-0.23	0.74	0.18	0.25	0.59	-0.43	-0.21	
	一致指数トレンド成分(遅行)	-0.10	-0.16	-0.18	-0.36	-0.45	-0.40	-0.42	-0.40	-0.35	-0.32	-0.32	-0.26	-0.28	-0.24	
遅行指数	Lg1 製造工業在庫指数	-0.71	0.23	0.01	0.40	0.57	-0.87	-0.55	0.22	-0.06	-0.99	-0.29	-0.36	-0.42	0.13	
	Lg2 常用雇用指数(産業計)	*	-0.28	-0.10	0.50	-1.13	-0.81	0.47	-0.91	0.66	-0.08	0.05	0.41	-0.33	0.04	-0.20
	Lg3 雇用保険受給者実人員	R	-0.20	-0.07	-0.79	0.70	-1.71	-0.88	-1.29	-0.96	-0.17	0.17	0.06	0.60	0.01	-0.98
	Lg4 大阪市消費者物価指数	*	-0.30	-0.90	-0.58	-1.76	0.30	0.29	-1.09	-0.75	0.03	-0.72	-0.69	-0.41	0.81	0.78
	Lg5 大阪市実質家計消費支出	*	0.15	0.42	-0.30	-0.22	0.03	0.04	0.57	-0.20	-0.41	1.06	-0.68	0.31	-0.27	-0.72
	Lg6 きまって支給する給与(製造業)	-1.02	-0.20	-0.14	-1.11	-0.50	0.73	0.59	-1.72	0.80	0.20	0.53	0.32	0.18	-1.23	
	Lg7 法人事業税調定額	0.15	-0.04	-0.08	-0.35	-1.19	1.38	-0.23	-1.80	0.97	-0.97	-0.21	0.12	0.01	-0.31	

(注)・[R]は逆サイクル。[※]は四半期データ、[\*]は前年同月比、他はセンサス局法 X-12-ARIMA による季節調整値を採用。  
 ・寄与度の内、一致指数トレンド成分は、先行指数、遅行指数それぞれにおける一致指数トレンド成分の寄与度を示しているものであり、先行指数寄与度における一致指数トレンド成分と、遅行指数寄与度における一致指数トレンド成分は、異なる。

### 4. 大阪府D I 個別系列の変化方向表

		20年												21年		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
先行系列	L1 投資財生産指数		+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	
	L2 生産財在庫率指数	R	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	
	L3 新規求人倍率	-	-	+	-	-	-	-	0	+	0	+	-	+	-	
	L4 新設住宅着工戸数	-	+	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	
	L5 日経商品指数(全国)	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	
	L6 企業倒産件数	R	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+
	L7 景気観測調査(業況DI)	※	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	DI先行指数		14.3	42.9	28.6	14.3	14.3	14.3	57.1	64.3	85.7	78.6	100.0	71.4	71.4	85.7
一致系列	C1 百貨店売場面積当たり販売額	*	+	-	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	
	C2 大阪税関管内輸入通関額	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+	
	C3 製造工業生産指数	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	
	C4 生産財出荷指数	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	
	C5 人件費比率(製造業)	R	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	
	C6 有効求人倍率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	
	C7 所定外労働時間指数(製造業)	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	
	DI一致指数		28.6	42.9	0.0	14.3	14.3	14.3	42.9	71.4	57.1	85.7	71.4	57.1	57.1	85.7
遅行系列	Lg1 製造工業在庫指数	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Lg2 常用雇用指数(産業計)	*	-	-	0	-	-	-	+	-	+	+	0	0	-	
	Lg3 雇用保険受給者実人員	R	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	
	Lg4 大阪市消費者物価指数	*	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	
	Lg5 大阪市実質家計消費支出	*	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	
	Lg6 きまって支給する給与(製造業)	-	-	-	-	-	-	+	-	0	-	+	+	+	-	
	Lg7 法人事業税調定額	-	-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	
	DI遅行指数		28.6	28.6	35.7	28.6	14.3	14.3	42.9	28.6	35.7	28.6	71.4	50.0	35.7	14.3

(注) DIの指標には、景気に先行して動く先行系列、ほぼ一致して動く一致系列、遅行して動く遅行系列の3つの系列がある。3ヶ月前の数値と比較して、増加した指標には+、保ち合いには0、減少には-をつけている。

[R]は逆サイクル。[※]は四半期データ、[\*]は前年同月比、他はセンサス局法 X-12-ARIMA による季節調整値を採用。

# 大阪府景気観測調査結果（2021年1～3月期）

## 調査結果の概要

商工労働部（大阪産業経済リサーチ&デザインセンター）では、府内企業を対象として四半期毎に、大阪市と協力して景気観測調査を実施しております。2021年1～3月期の調査結果の概要は次のとおりです。

なお、大阪市景気観測調査結果については、大阪市経済戦略局のウェブサイト

<https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000397291.html> をご覧ください。

### 景気は持ち直しているが、先行きに不透明感が残る

今期の業況判断DIは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う、2度目の緊急事態宣言の発出によって経済活動が制限されたものの、全産業で-30.3と3期連続で改善し、2019年10～12月期（-30.1）の水準に戻った。原材料価格DI、営業利益判断DI、営業利益水準DIがそれぞれ3期連続で改善するなど、景気は持ち直している。

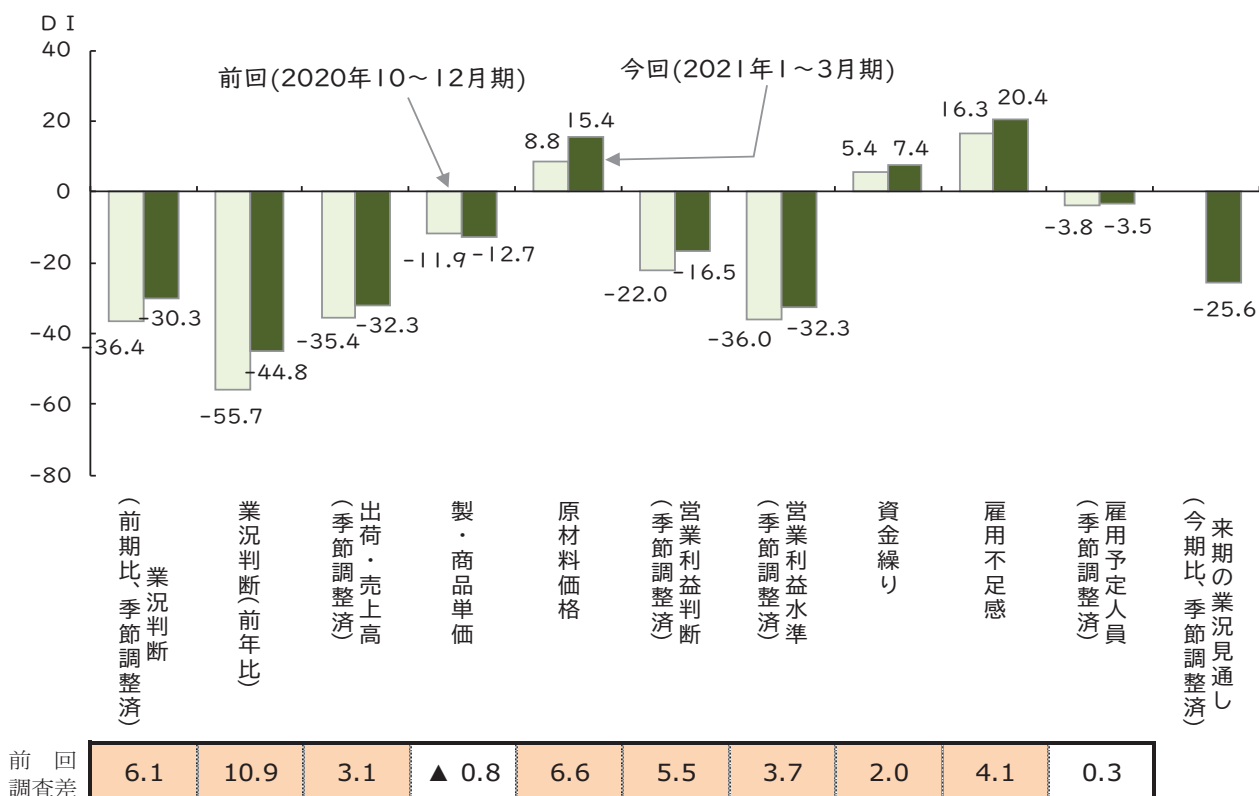
調査結果によれば、来期は4期連続で業況が改善する見通しであるが、新型インフルエンザ対策特別措置法に基づく「まん延防止等重点措置」が大阪府に適用されるなど、先行きに不透明感が残ることから、今後も予断を許さない状況が続くとみられる。

### 特設項目：2020年度の新卒正社員の採用は一服感がみられる

前年度に比べて採用意欲は弱まり、雇用情勢の改善に一服感がみられる。

採用の有無を雇用形態別にみると、2020年度に「新卒正社員」の採用実績があった企業割合が、採用を予定していた企業割合を下回った。2021年度の「新卒正社員」の採用計画は業種に関係なく、2020年度実績に比べて積極的である。一方、「中途正社員」については製造業で2021年度の採用計画は2020年度実績に比べ控え目となっている（14～15頁参照）。

図1 主な項目のDI



DIは「上昇又は増加等の企業割合(%)」から「下降又は減少等の企業割合(%)」を差し引いたもので、プラスは上昇・増加・黒字基調・順調等の企業割合が上回り、マイナスは下降・減少・赤字基調・窮屈等の企業割合が上回ったことを示す。

## [調査の方法]

1. 調査対象：府内の民営事業所  
(農林漁業、鉱業、電気・ガス・熱供給業、金融・保険業及びサービス業の一部を除く全産業)
2. 調査方法：郵送自記式アンケート調査
3. 調査時期：2021年2月26日～3月12日
4. 回答企業数：1,750社（配布数：6,500社）

## 業種別回答企業数内訳

	業種別 企業数 (社)	従業者規模構成比 (%)				
		19人以下	20～49人	50～99人	100～ 299人	300人 以上
製造業	528	48.3	25.0	12.3	10.4	4.0
非製造業	1,222	72.3	13.4	6.1	5.7	2.6
建設業	208	77.3	10.8	4.9	3.4	3.4
情報通信業	42	55.0	17.5	10.0	17.5	0.0
運輸業	73	43.1	23.6	18.1	12.5	2.8
卸売業	266	63.6	21.2	7.6	6.1	1.5
小売業	208	86.8	7.4	2.9	1.0	2.0
不動産業	91	89.0	6.6	2.2	2.2	0.0
飲食店・宿泊業	85	82.9	7.3	1.2	6.1	2.4
サービス業	249	66.8	13.1	7.0	8.2	4.9
全業種計	1,750	65.0	16.9	8.0	7.1	3.0

## 規模別回答企業数内訳

	企業数 (社)	構成比 (%)
大企業	102	5.9
中小企業	1,618	94.1
不明	30	

## 地域別回答企業数内訳

	企業数 (社)	構成比 (%)
大阪市地域	881	50.3
北大阪地域	183	10.5
東大阪地域	331	18.9
南河内地域	77	4.4
泉州地域	278	15.9

1. 構成比(%)は、無回答を除いた有効回答企業数をもとに算出している。
2. 従業者数300人以上の企業を大企業とする。ただし、卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店・宿泊業は50人以上を大企業とする。
3. 本調査は1990年に開始し、1992年7～9月期以降は四半期ごとに実施している。
4. 2011年1～3月期以降、出荷・売上高、営業利益判断・水準、雇用予定人員DIについて、季節調整値を用いている。なお、季節調整は毎年行っており、翌年度に遡及改訂される場合がある。
5. 季節調整値を用いていることや、規模不明の企業の存在などにより、内訳と合計が一致しない場合がある。
6. 本調査では、DIの前回（又は前年同期）調査比が±1ポイント未満の変動は「横ばい」としている。



## [調査結果]

### 1. 企業業況判断…D I は3期連続で改善、2019年10～12月期（-30.1）の水準に

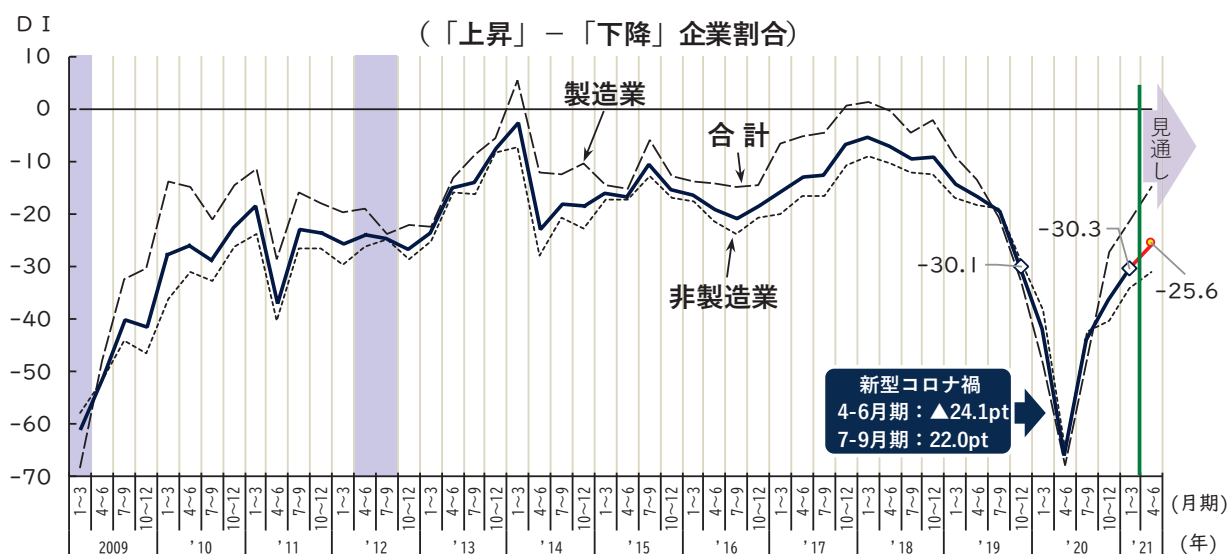
■2021年1～3月期の業況判断D I（「上昇」－「下降」企業割合；前期比、季節調整済）：-30.3

○前回（2020年10～12月期）調査比：6.1pt

製造業	5.8pt	非製造業	6.5pt
大企業	▲7.7pt	中小企業	6.7pt

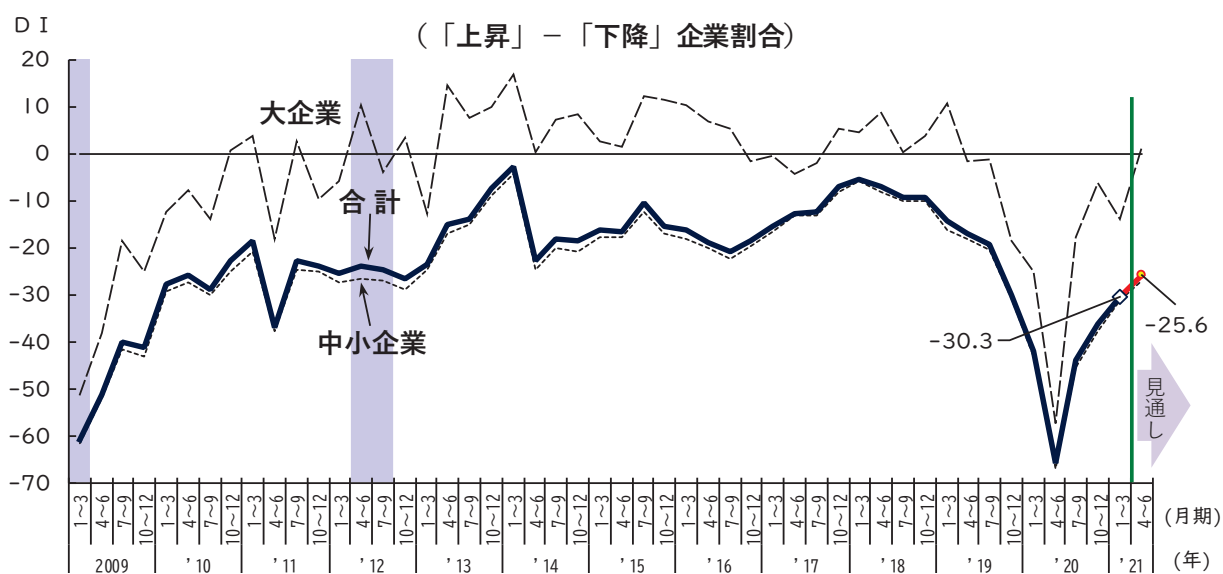
（注）▲はマイナス、pt はポイントを表す

図2 業況判断D Iの推移（前期比、季節調整済、製造業・非製造業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

図3 業況判断D Iの推移（前期比、季節調整済、大企業・中小企業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

■業況判断（前期比）の前年同期調査比

上昇要因	「内需の回復」「輸出の回復」「原材料コストの下落」が増加し、「販売・受注価格の上昇」「他社との競合」などが減少した。
下降要因	「資金繰りの状況」「販売・受注価格の下落」が増加し、「輸出の減退」「原材料コストの上昇」などが減少した。

図4 上昇要因（前年同期との比較）

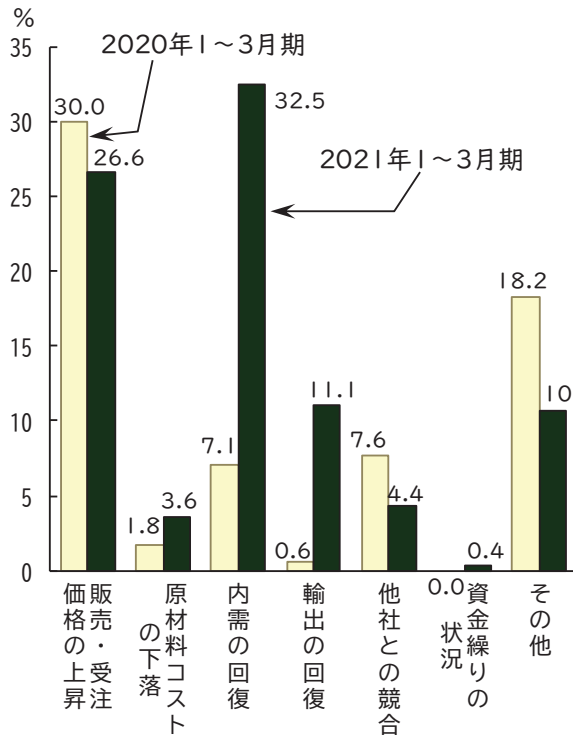
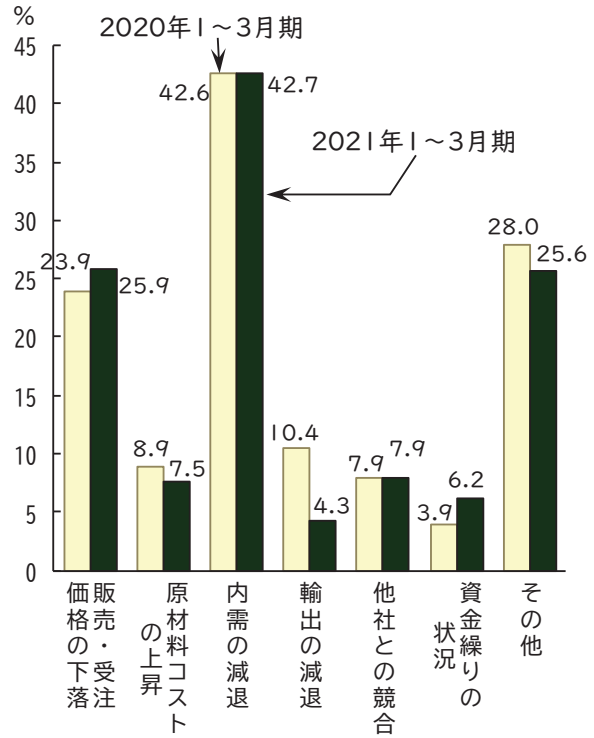


図5 下降要因（前年同期の比較）



2. 出荷・売上高…DIは3期連続の改善

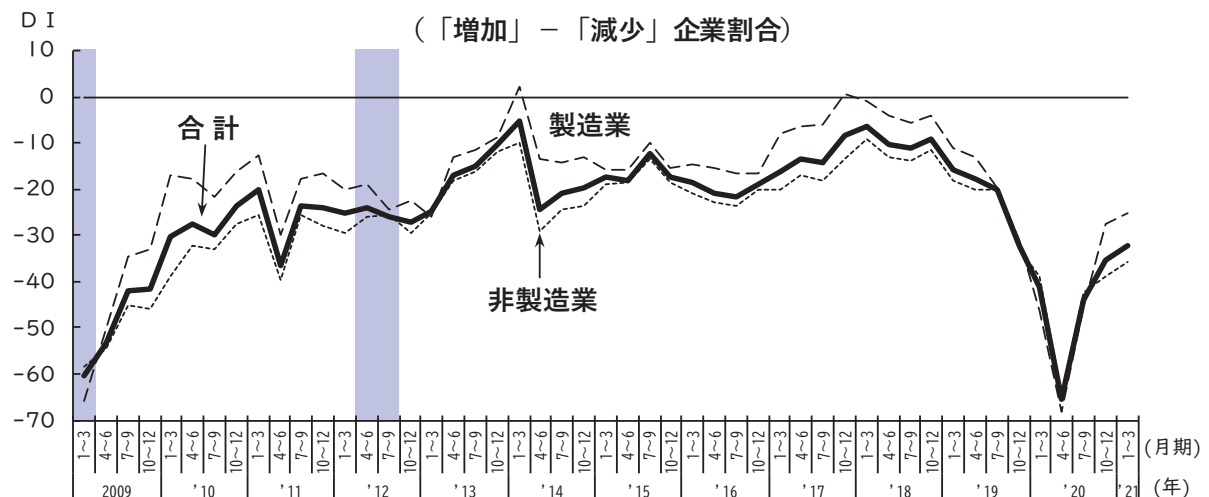
■出荷・売上高DI（「増加」－「減少」企業割合；前期比、季節調整済）：－32.3

○前回調査比：3.1pt

製造業	2.5pt	非製造業	3.1pt
大企業	▲8.5pt	中小企業	4.1pt

（注）▲はマイナス、ptはポイントを表す

図6 出荷・売上高DIの推移（前期比、季節調整済、製造業・非製造業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

### 3. 製・商品単価及び原材料価格…製・商品単価DIは3期ぶりの悪化、原材料価格DIは3期連続のプラス水準

■製・商品単価DI（「上昇」-「下落」企業割合）：-12.7

○前回調査比：▲0.8pt

製造業	3.7pt	非製造業	▲2.8pt
大企業	▲3.3pt	中小企業	▲0.2pt

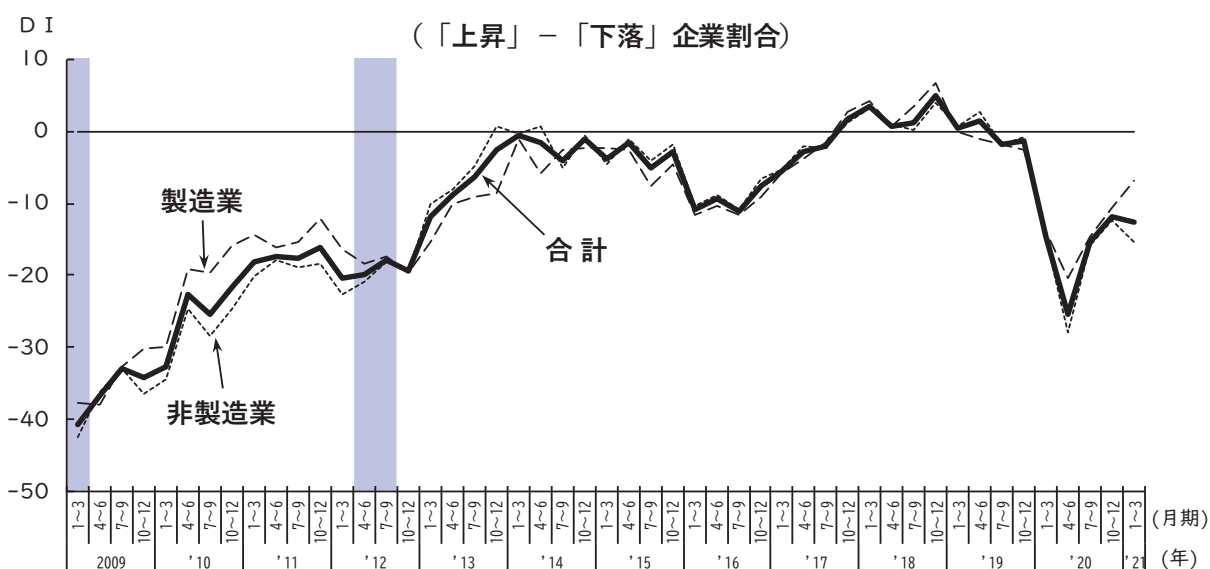
■原材料価格DI（「上昇」-「下落」企業割合）：15.4

○前回調査比：6.7pt

製造業	13.0pt	非製造業	3.8pt
大企業	6.8pt	中小企業	6.8pt

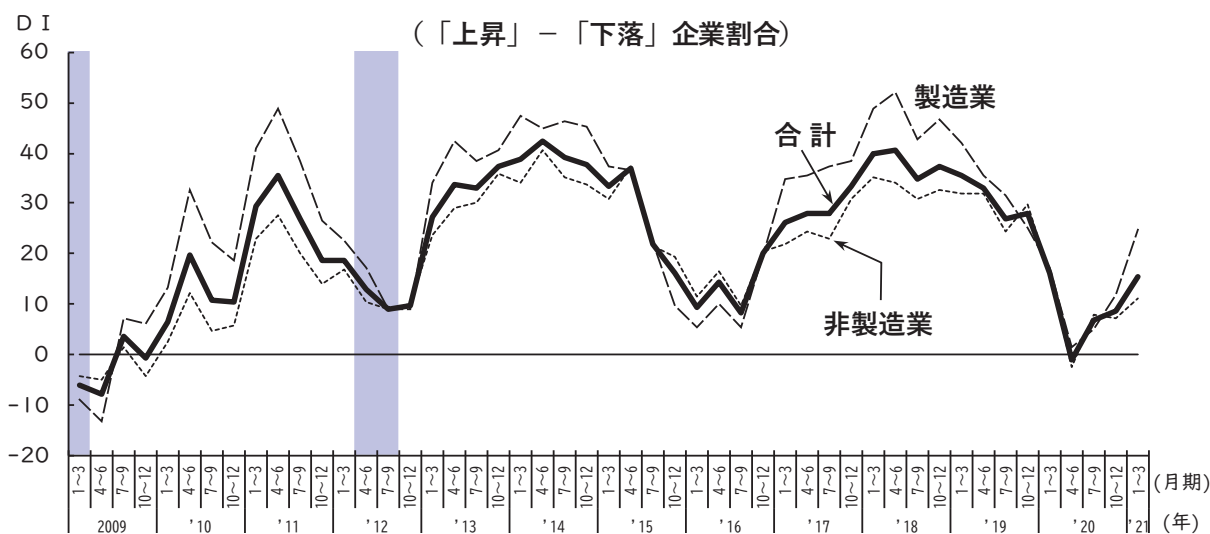
（注）▲はマイナス、ptはポイントを表す

図7 製・商品単価DIの推移（製造業・非製造業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

図8 原材料価格DIの推移（製造業・非製造業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

#### 4. 営業利益判断、利益水準…利益判断D I、利益水準D Iともに3期連続の改善

■営業利益判断D I（「黒字」－「赤字」企業割合；季節調整済）：－16.5

○前回調査比：5.5pt

製造業	6.1pt	非製造業	5.6pt
大企業	▲6.7pt	中小企業	6.5pt

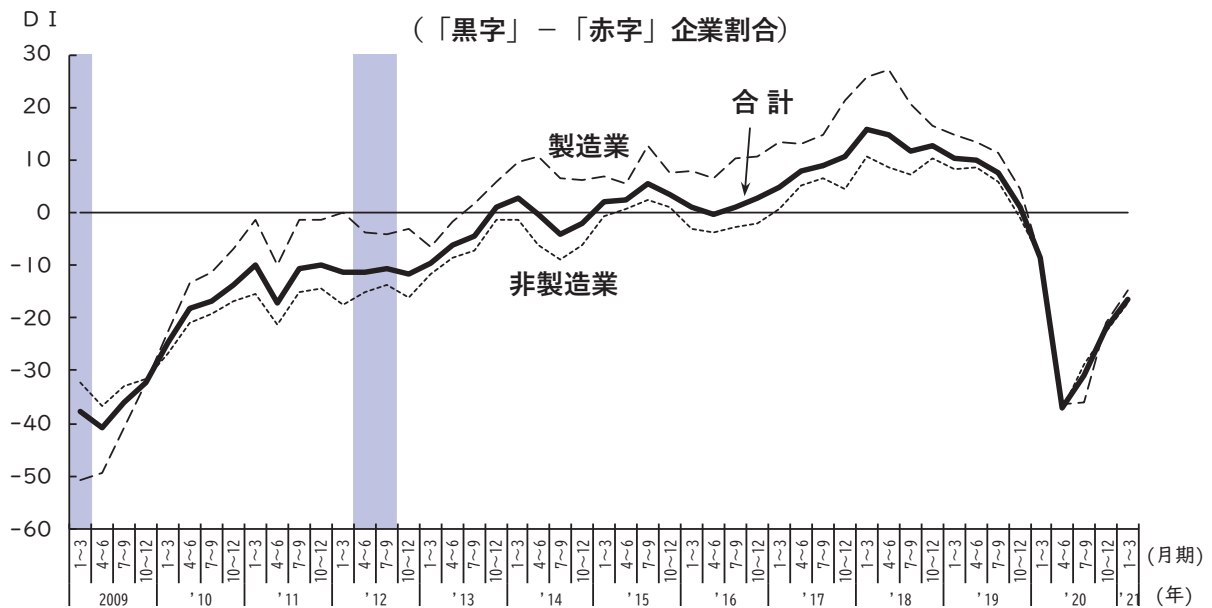
■営業利益水準D I（「増加」－「減少」企業割合；前期比、季節調整済）：－32.3

○前回調査比：3.7pt

製造業	1.0pt	非製造業	5.0pt
大企業	▲7.2pt	中小企業	4.4pt

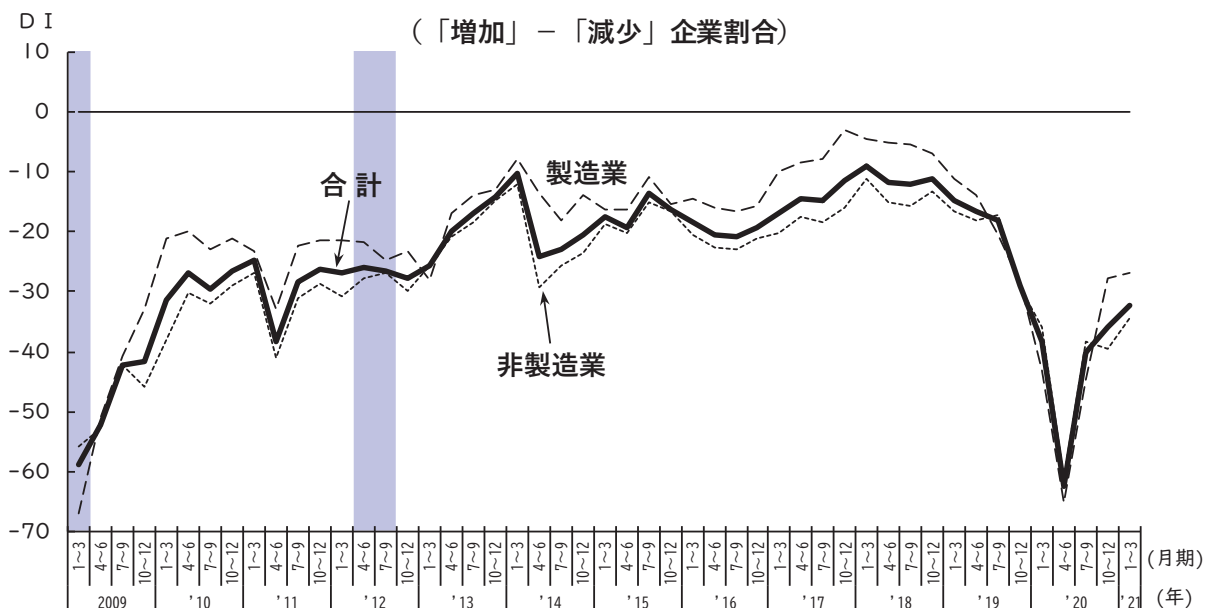
（注）▲はマイナス、ptはポイントを表す

図9 営業利益判断D Iの推移（季節調整済、製造業・非製造業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

図10 営業利益水準D Iの推移（前期比、季節調整済、製造業・非製造業別）



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

## 5. 資金繰り…D I は3期連続のプラス水準に

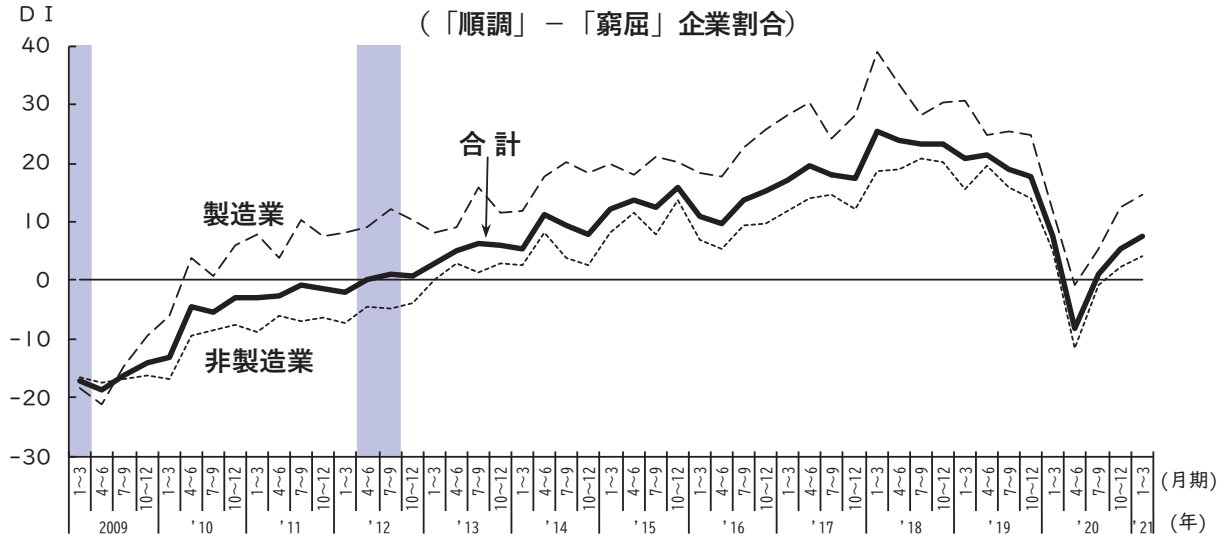
■資金繰りD I（「順調」－「窮屈」企業割合）：7.4

○前回調査比：2.0pt

製造業	2.3pt	非製造業	1.8pt
大企業	0.6pt	中小企業	1.5pt

（注）▲はマイナス、ptはポイントを表す

図11 資金繰りD Iの推移（製造業・非製造業別）



## 6. 設備投資…D I は3期ぶりの悪化

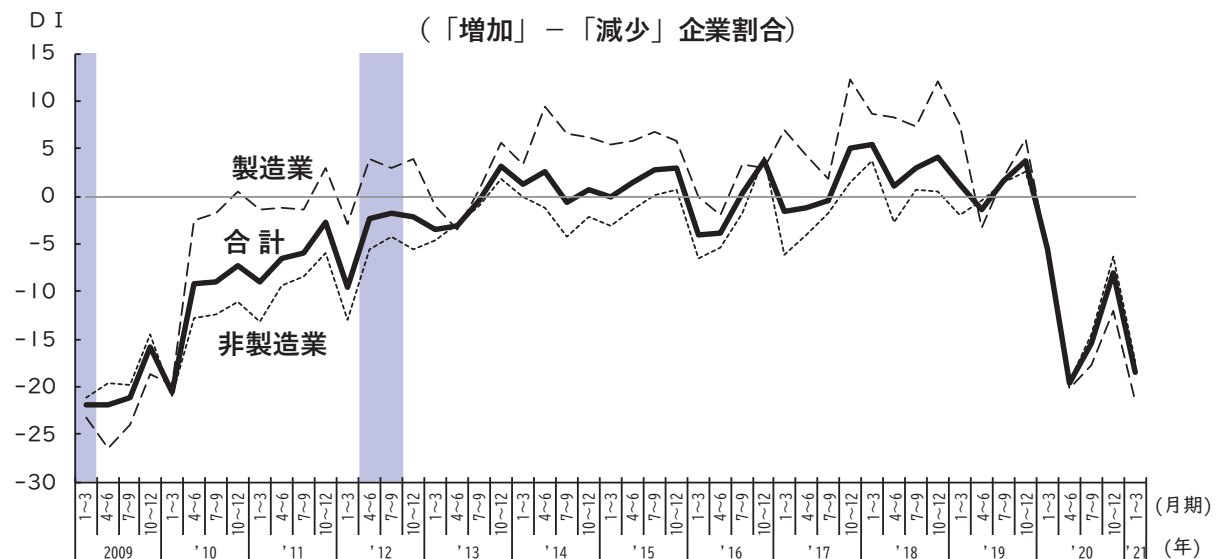
■設備投資D I（「増加」－「減少」企業割合）：-18.6

○前回調査比：▲10.5pt

製造業	▲9.3pt	非製造業	▲11.0pt
大企業	▲3.2pt	中小企業	▲11.1pt

（注）▲はマイナス、ptはポイントを表す

図12 設備投資D Iの推移（製造業・非製造業別）

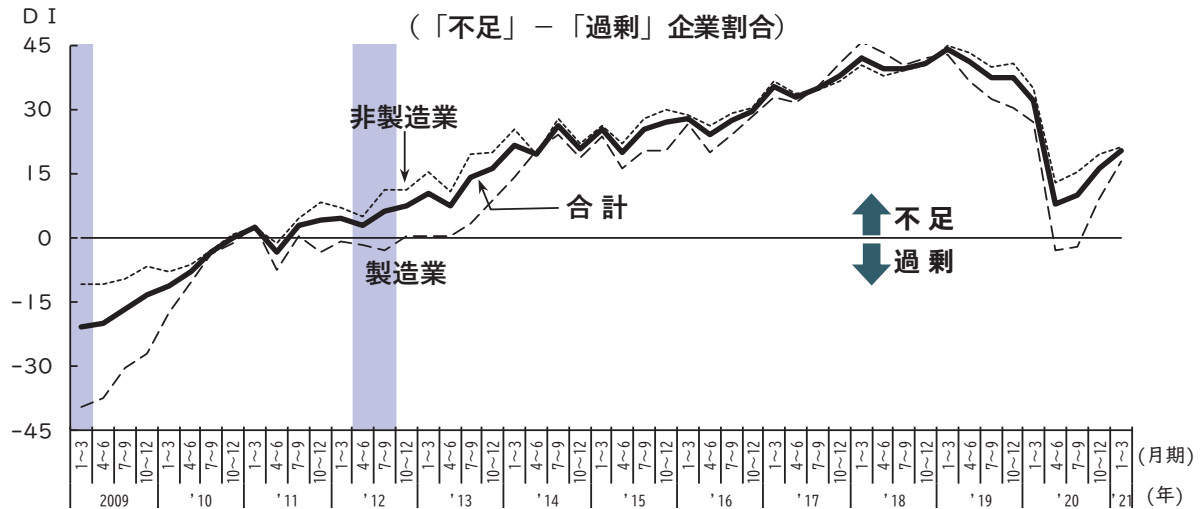


## 7. 雇用状況、雇用予定人員…不足感D Iは3期連続でプラス幅が拡大、雇用予定人員D Iは微増

■2021年1～3月期の雇用不足感D I（「不足」－「過剰」企業割合）：20.4

○前回調査比：4.0pt

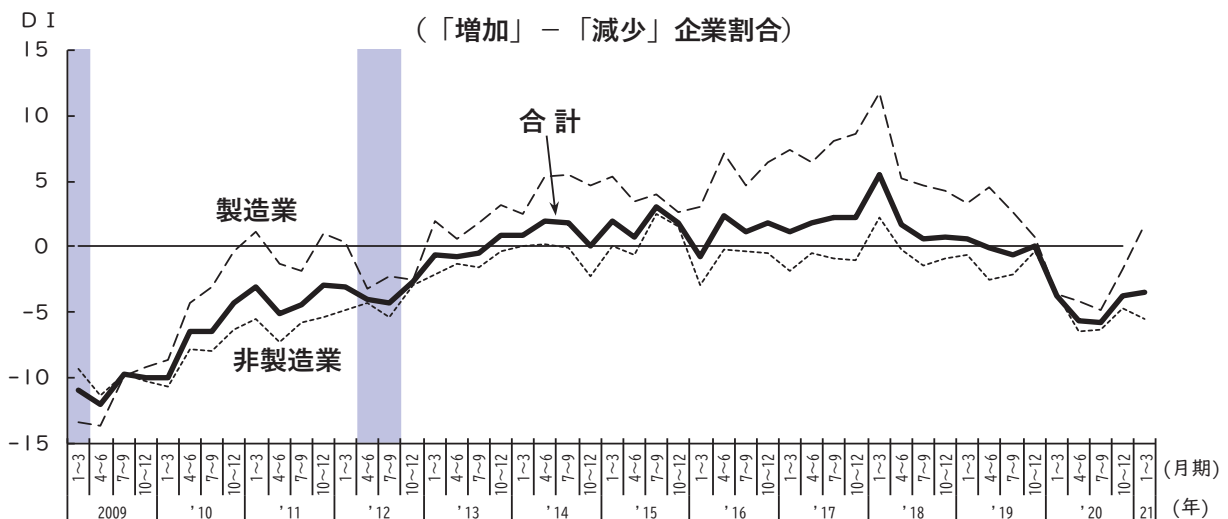
図13 雇用不足感D Iの推移（製造業・非製造業別）



■2021年4～6月期の雇用予定人員D I（「増加(予定)」－「減少(予定)」企業割合；季節調整済）：－3.5

○前回調査比：0.3pt

図14 雇用予定人員D Iの推移（季節調整済、製造業・非製造業別）



## 8. 来期の業況見通し…大企業で前期比が大幅に上昇し、全体でも改善する見通し（P8図2参照）

■2021年4～6月期の業況見通しD I（「上昇」－「下降」企業割合；季節調整済）：－25.6

○今期業況判断（季節調整済）比：4.7pt

製造業	6.4pt	非製造業	3.0pt
大企業	15.4pt	中小企業	4.0pt

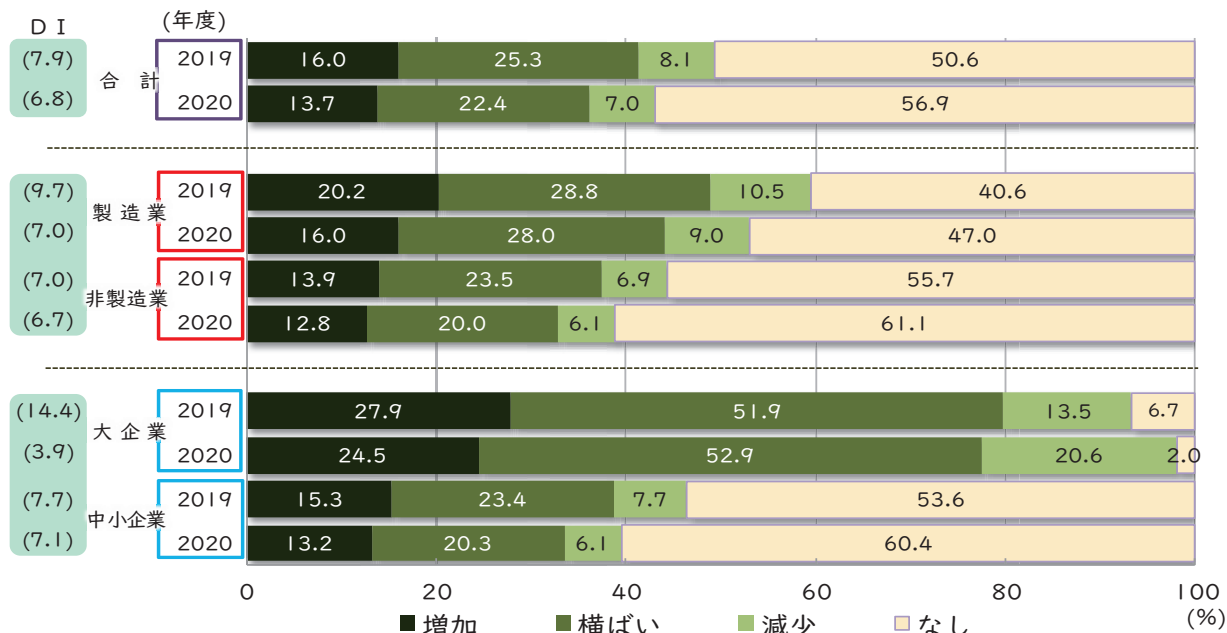
(注) ▲はマイナス、pt はポイントを表す

## 9. 2020年度の採用実績および2021年度の採用予定

### (1) 2020年度の採用実績 (2019年度実績比)

全体では、採用実績のない企業が57%を占めている。前年調査に比べて、「増加」が2.3ポイント低下し、「なし」が6.3ポイント上昇するなど、雇用情勢の改善に一服感がみられる。採用実績をD I（「増加」－「減少」企業割合）で比較すると、業種別では製造業が前年調査に比べて2.7ポイント、非製造業が0.3ポイントの低下となり、製造業における採用姿勢がより慎重である。

規模別のD Iでは、大企業が前年調査に比べて10.5ポイント、中小企業が0.6ポイントの低下と、大企業における採用の勢いは急速に弱まった。

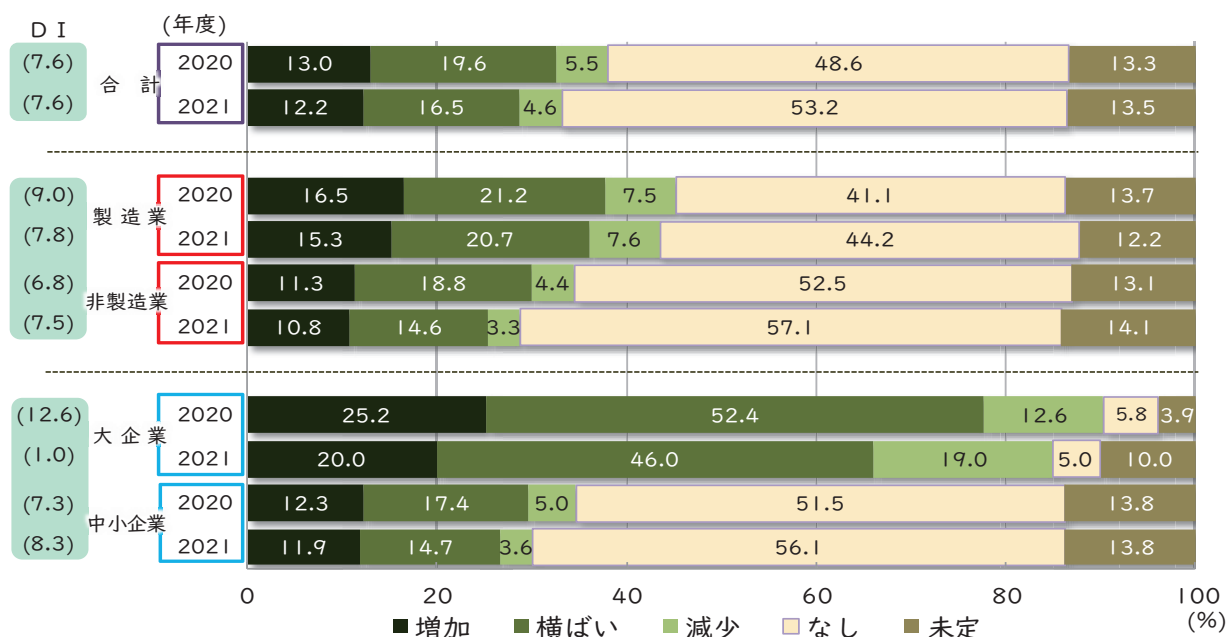


(注) カッコ内の数字はD I値を表す。

### (2) 2021年度の採用予定 (2020年調査時点の採用予定との比較)

コロナ禍の終息が見通せない中、2021年度の採用予定は、全体では前年調査に比べて「増加」は0.8ポイント、「減少」は0.9ポイントの低下にとどまり、D Iは同値となった。業種別のD Iで見ると、製造業は前年調査に比べて1.2ポイントの低下、非製造業は0.7ポイントの上昇と、製造業で採用意欲が鈍化している。

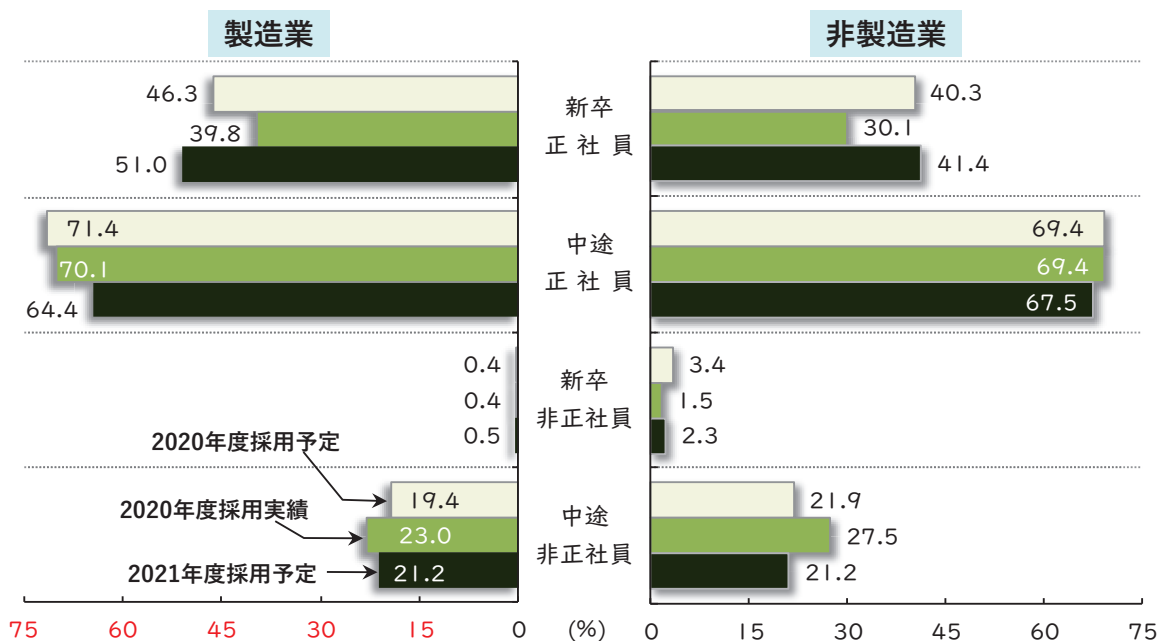
規模別のD Iでは、大企業は前年調査に比べて11.6ポイントの低下、中小企業は1.0ポイントの上昇となり、大企業における採用意欲の減退が続いている。



### (3) 2020年度および2021年度の雇用形態別採用の有無

採用の有無を雇用形態別にみると、業種別では製造業・非製造業ともに2020年度の実績が「新卒正社員」で予定よりも下回った。ただし、2021年度は業種に関係なく、2020年度実績に比べて「新卒正社員」の採用計画はやや積極的である。一方、2020年度の「中途正社員」については製造業・非製造業ともに、計画とほぼ同程度の企業に採用実績があった。これらの実績や「新卒正社員」における2021年度の採用計画もあり、とりわけ製造業における2021年度の「中途正社員」の採用計画は、2020年度実績に比べて控え目となっている。

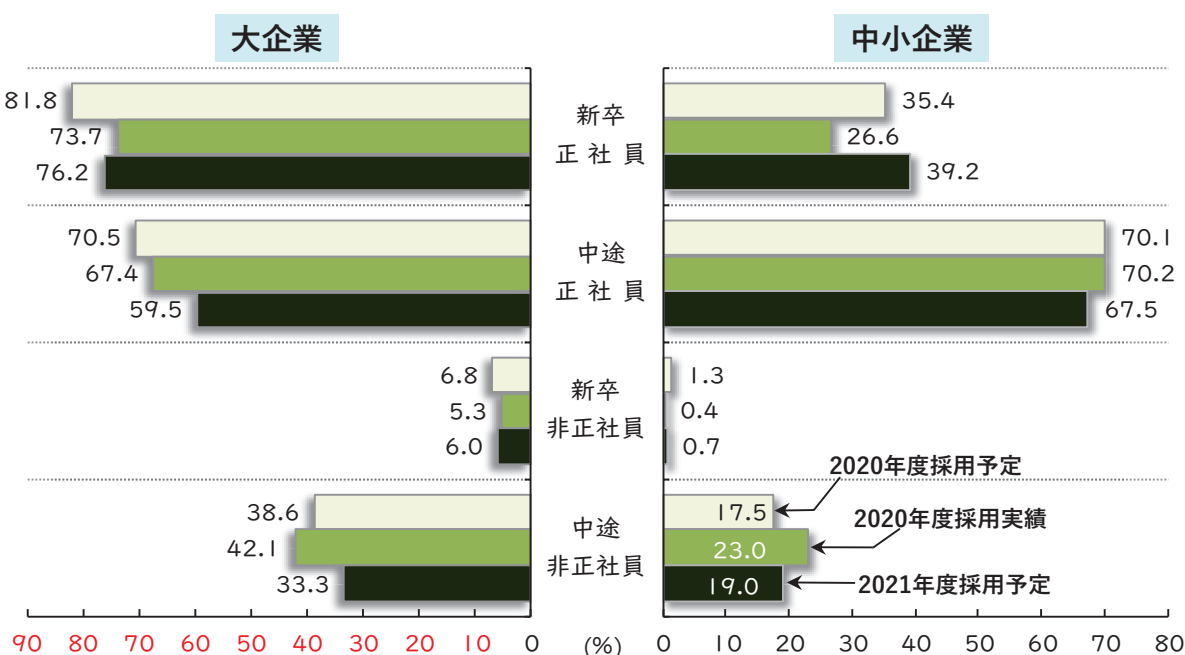
図(3)-1 雇用形態別採用の有無（業種別）



規模別でみると、「新卒正社員」においては企業規模に関係なく、2020年度の採用実績があった企業割合が、採用を予定していた企業割合を下回った。同様に、大企業では「中途正社員」において2020年度の採用実績の割合が採用予定割合を下回った。

「中途正社員」においては、中小企業では68%が2021年度の採用を予定しているのに対して、大企業ではその割合が60%弱にとどまっている。なお、「中途非正社員」については、大企業・中小企業ともに2020年度に採用実績があった企業割合が、採用を予定していた企業割合を上回った。

図(3)-2 雇用形態別採用の有無（規模別）







(5) 営業利益水準、資金繰り

	営業利益水準										資金繰り									
	構成比 (%)			D I (※季節調整前)							構成比 (%)			D I						
	増	横ばい	減少	大阪府	大阪市	北大阪	東大阪	南河内	泉州	順調	どちらとも いえない	窮屈	大阪府	大阪市	北大阪	東大阪	南河内	泉州		
製造業	15.1	40.2	44.8	-29.7	-30.8	-33.3	-26.9	-15.0	-33.3	38.2	38.4	23.5	14.7	17.6	7.5	11.0	-9.5	22.3		
非製造業	10.3	38.4	51.4	-41.1	-37.8	-50.0	-40.9	-50.9	-44.3	30.9	42.3	26.7	4.2	9.6	-0.7	1.2	-14.3	-3.5		
建設業	14.5	42.0	43.5	-29.0	-19.3	-40.0	-48.5	-25.0	-24.4	33.8	44.0	22.2	11.6	25.9	5.6	-6.1	-10.0	7.0		
情報通信業	29.3	39.0	31.7	-2.4	12.9	-50.0	0.0	-100.0	-100.0	40.0	47.5	12.5	27.5	30.0	-25.0	100.0	0.0	0.0		
運輸業	5.6	33.8	60.6	-54.9	-54.5	-83.3	-50.0	-100.0	-46.2	30.6	37.5	31.9	-1.4	3.0	-33.3	-5.6	0.0	7.1		
卸売業	13.8	41.8	44.4	-30.7	-29.2	-56.3	-20.0	-20.0	-40.0	46.4	36.9	16.7	29.7	30.3	36.8	29.2	0.0	25.0		
小売業	7.8	31.4	60.8	-52.9	-60.4	-60.0	-32.4	-58.3	-45.9	19.6	43.2	37.2	-17.6	-19.8	-19.2	-15.2	8.3	-21.6		
不動産業	5.7	56.8	37.5	-31.8	-38.5	-9.1	-12.5	-25.0	-38.5	33.3	50.6	16.1	17.2	20.4	25.0	25.0	0.0	0.0		
飲食店・宿泊業	0.0	14.6	85.4	-85.4	-82.2	-100.0	-77.8	-100.0	-85.7	3.8	27.8	68.4	-64.6	-67.4	-62.5	-66.7	-66.7	-57.1		
サービス業	8.3	40.1	51.7	-43.4	-38.2	-44.4	-51.2	-50.0	-51.9	27.6	48.5	23.8	3.8	6.9	0.0	7.5	-23.5	3.7		
大企業	16.7	50.0	33.3	-16.7	-4.5	-14.3	-40.0	-50.0	-50.0	61.8	29.4	8.8	52.9	57.6	57.1	40.0	100.0	20.0		
中小企業	11.3	38.4	50.3	-39.1	-39.2	-47.8	-33.8	-40.6	-39.2	31.3	41.9	26.8	4.4	7.1	-1.8	4.6	-19.2	6.5		
合計	11.7	38.9	49.4	-37.7	-36.2	-46.0	-34.3	-41.1	-40.1	33.2	41.1	25.7	7.4	11.5	1.1	5.9	-13.0	6.2		

(6) 雇用状況 (雇用不足感)

	雇用状況 (雇用不足感)									
	構成比 (%)			D I						
	過剰	充足	不足	大阪府	大阪市	北大阪	東大阪	南河内	泉州	
製造業	13.2	55.5	31.3	18.1	19.1	4.9	18.6	14.3	21.6	
非製造業	11.3	56.1	32.7	21.4	17.4	22.7	34.5	30.8	20.1	
建設業	6.9	39.1	54.0	47.0	51.2	37.1	63.6	44.4	34.1	
情報通信業	5.1	53.8	41.0	35.9	37.9	25.0	33.3	0.0	50.0	
運輸業	8.6	50.0	41.4	32.9	34.4	0.0	55.6	0.0	15.4	
卸売業	11.1	61.3	27.6	16.5	13.8	22.2	29.2	0.0	26.3	
小売業	14.2	61.1	24.7	10.5	-2.3	28.0	19.4	18.2	20.0	
不動産業	2.3	81.4	16.3	14.0	12.0	8.3	37.5	33.3	7.7	
飲食店・宿泊業	27.6	47.4	25.0	-2.6	-12.2	0.0	25.0	33.3	-7.7	
サービス業	12.6	56.5	31.0	18.4	16.8	16.7	17.5	43.8	14.3	
大企業	12.7	51.0	36.3	23.5	24.2	42.9	20.0	50.0	0.0	
中小企業	11.9	56.1	31.9	20.0	17.1	17.3	26.7	24.6	21.3	
合計	11.9	55.9	32.2	20.4	17.8	18.5	26.8	26.0	20.7	

(7) 雇用予定人員、来期の業況見通し

	雇用予定人員										来期の業況見通し									
	構成比 (%)			D I (※季節調整前)							構成比 (%)			D I (※季節調整前)						
	増	横ばい	減少	大阪府	大阪市	北大阪	東大阪	南河内	泉州	上昇	横ばい	下降	大阪府	大阪市	北大阪	東大阪	南河内	泉州		
製造業	13.3	79.0	7.7	5.6	2.5	12.2	8.4	14.3	3.0	21.5	41.3	37.2	-15.7	-12.5	-19.0	-10.3	-4.8	-31.4		
非製造業	8.7	80.6	10.7	-2.1	-1.8	-1.5	1.2	-14.8	-2.5	16.0	36.2	47.8	-31.8	-27.4	-51.1	-20.9	-44.4	-40.2		
建設業	13.2	78.4	8.3	4.9	10.7	8.3	3.0	-10.0	-4.9	13.6	36.9	49.5	-35.9	-29.8	-56.8	-27.3	-20.0	-40.5		
情報通信業	27.5	70.0	2.5	25.0	23.3	0.0	100.0	0.0	0.0	17.5	40.0	42.5	-25.0	-36.7	-25.0	33.3	100.0	0.0		
運輸業	7.1	75.7	17.1	-10.0	-12.5	-33.3	-5.6	0.0	0.0	11.3	45.1	43.7	-32.4	-27.3	-66.7	-16.7	-100.0	-46.2		
卸売業	10.0	83.1	6.9	3.1	0.5	5.6	12.5	0.0	15.8	21.6	42.0	36.4	-14.8	-11.3	-57.9	8.0	-40.0	-30.0		
小売業	5.2	80.9	13.9	-8.8	-7.6	-11.5	-9.7	9.1	-14.7	14.2	28.4	57.4	-43.1	-44.1	-48.1	-22.9	-41.7	-56.8		
不動産業	4.5	93.2	2.3	2.3	3.9	0.0	0.0	0.0	0.0	11.2	49.4	39.3	-28.1	-31.4	-16.7	-11.1	-50.0	-30.8		
飲食店・宿泊業	1.4	73.6	25.0	-23.6	-33.3	0.0	-12.5	-60.0	0.0	19.3	13.3	67.5	-48.2	-42.2	-77.8	-33.3	-100.0	-35.7		
サービス業	7.1	80.3	12.6	-5.5	-5.4	-4.2	0.0	-29.4	0.0	15.2	35.4	49.4	-34.2	-29.3	-48.1	-37.5	-46.7	-32.1		
大企業	24.5	59.8	15.7	8.8	6.1	14.3	6.7	25.0	20.0	25.5	45.1	29.4	-3.9	6.1	-14.3	-6.7	-75.0	-30.0		
中小企業	9.2	81.4	9.4	-0.2	-1.4	1.8	4.7	-8.5	-1.2	17.3	37.1	45.5	-28.2	-26.4	-44.4	-16.2	-31.0	-36.6		
合計	10.1	80.1	9.8	0.3	-0.8	1.7	4.7	-6.7	-0.4	17.7	37.7	44.6	-27.0	-24.0	-43.7	-15.9	-33.3	-36.9		

(8) 設備投資の実施状況

	設備投資 (前年度実績比)				
	構成比 (%)				
	増	横ばい	減少	なし	未定
製造業	10.5	25.1	32.0	28.7	3.6
非製造業	10.1	25.7	27.4	33.6	3.2
建設業	9.7	28.6	27.7	31.6	2.4
情報通信業	14.6	36.6	14.6	31.7	2.4
運輸業	8.5	29.6	33.8	25.4	2.8
卸売業	12.0	22.9	22.6	39.8	2.6
小売業	10.4	21.9	26.4	37.3	4.0
不動産業	9.1	31.8	28.4	27.3	3.4
飲食店・宿泊業	2.4	10.8	45.8	34.9	6.0
サービス業	10.9	29.3	27.2	29.7	2.9
大企業	19.6	44.1	28.4	5.9	2.0
中小企業	9.8	24.4	28.9	33.5	3.4
合計	10.3	25.5	28.8	32.1	3.3

(9-1) 特設項目：2020年度の採用実績と採用者の属性（※採用者の属性は複数回答）

	2020年度の採用実績				2020年度の採用者			
	増加	横ばい	減少	なし	新卒 正社員	中途 正社員	新卒非 正社員	中途非 正社員
製造業	16.0	28.0	9.0	47.0	39.8	70.1	0.4	23.0
非製造業	12.8	20.0	6.1	61.1	30.1	69.4	1.5	27.5
建設業	18.4	18.4	4.4	58.7	39.7	74.4	2.6	12.8
情報通信業	23.7	28.9	5.3	42.1	54.5	72.7	0.0	9.1
運輸業	23.2	33.3	8.7	34.8	7.5	82.5	0.0	27.5
卸売業	13.5	20.7	6.0	59.8	27.9	72.1	2.3	20.9
小売業	4.1	17.3	4.6	74.1	19.4	69.4	0.0	38.9
不動産業	8.0	13.6	3.4	75.0	18.8	75.0	0.0	31.3
飲食店・宿泊業	3.9	9.1	13.0	74.0	43.8	18.8	6.3	56.3
サービス業	14.0	23.5	7.0	55.6	31.6	64.2	1.1	40.0
大企業	24.5	52.9	20.6	2.0	73.7	67.4	5.3	42.1
中小企業	13.2	20.3	6.1	60.4	26.6	70.2	0.4	23.0
全体	13.7	22.4	7.0	56.9	33.8	69.7	1.1	25.8

(9-2) 特設項目：2021年度の採用予定と採用者予定者の属性（※採用予定者の属性は複数回答）

	2021年度の採用予定					2021年度の採用予定者			
	増加	横ばい	減少	なし	未定	新卒 正社員	中途 正社員	新卒非 正社員	中途非 正社員
製造業	15.3	20.7	7.6	44.2	12.2	51.0	64.4	0.5	21.2
非製造業	10.8	14.6	3.3	57.1	14.1	41.4	67.5	2.3	21.2
建設業	14.7	16.2	1.0	50.5	17.6	60.7	78.7	1.6	8.2
情報通信業	20.5	25.6	7.7	25.6	20.5	66.7	66.7	0.0	4.8
運輸業	12.9	25.7	10.0	32.9	18.6	19.4	77.4	0.0	32.3
卸売業	15.2	14.1	1.9	52.5	16.3	35.2	64.8	2.8	14.1
小売業	5.1	12.1	2.0	71.2	9.6	24.1	69.0	0.0	31.0
不動産業	6.8	4.5	3.4	80.7	4.5	40.0	60.0	0.0	10.0
飲食店・宿泊業	1.3	7.8	6.5	71.4	13.0	55.6	22.2	11.1	55.6
サービス業	9.8	16.8	4.1	55.3	13.9	38.6	62.9	4.3	32.9
大企業	20.0	46.0	19.0	5.0	10.0	76.2	59.5	6.0	33.3
中小企業	11.9	14.7	3.6	56.1	13.8	39.2	67.5	0.7	19.0
全体	12.2	16.5	4.6	53.2	13.5	45.3	66.3	1.6	21.2

※複数回答の設問項目での構成比（％）とは、有効回答者数に占める有効回答数のシェアにあたる。

※四捨五入により、合計が100.0%にならない場合がある。

※雇用状況（雇用不足感）D Iは、「不足の企業割合」－「過剰の企業割合」である。



## 最近の消費動向（月別概況・個別ヒアリング）



2021年1～3期の大型小売店舗の売上高を前年同月比で見ると、12月から1月にかけてマイナス幅が広がったが、2月は改善し、3月はプラスに転じた。百貨店は月ごとに改善傾向にあったが、スーパーではマイナス幅が広がり、対照的な動きがみられた。

コンビニエンスストアの販売額は、前年同月比で3月に13ヶ月ぶりでプラスに転じた。店舗数は、2月に21か月ぶりでプラスに転じ、3月もプラスが続いた。

乗用車新車販売台数と家電大型専門店販売額は、マイカー通勤や巣ごもり需要の高まりもあり、引き続き前年同月比でプラスで推移した。

ドラッグストア販売額は、インバウンド向けの喪失により、引き続き前年同月比でマイナスが続いている。

ホームセンター販売額は、1月は前年同月と比較してプラスであったが、2月以降マイナスに転じた。

個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、一部に弱さがみられる。

### 月別概況



#### 1月〈平年差〉平均気温+0.2℃、降水量+142%

例年、初売り商戦で賑わう百貨店では、新型コロナウイルスの影響を受けて厳しい滑り出しとなった。

三密回避策であるセールの分散開催や福袋の販売方法変更に加え、13日から発令された緊急事態宣言によるさらなる外出自粛や営業時間短縮などが影響し、主要百貨店では来店客数が軒並み減少した。今年は年始休暇が短いことも相まって、百貨店全体の売上高は前年同月の30.6%減となった。

暖冬の影響により冬物重衣料などのセール販売は苦戦したが、高級時計や美術、家庭用品が堅調に推移した結果、前月よりマイナス幅を縮小させた店舗もあった。

スーパーでは、肉食需要の高まりから、飲食料品の販売は好調であった。

#### 2月〈平年差〉平均気温+2.4℃、降水量+73%

緊急事態宣言期間が延長され、主要百貨店の来店客数は引き続き伸び悩んだ。今年は閏年の翌年にあたり昨年より営業日数が1日少ないこともあり、百貨店全体の売上高は、前年同月の8.1%減であった。前年同月の減少幅が縮小した要因としては、前年同月も既に新型コロナウイルスの影響を受け始めていたこと、株高や外出自粛を背景に引き続き富裕層の購買意欲が高く、ラグジュアリーブランドや宝飾品などの高額消費が好調で、売上の嵩上げに寄与したことにあると思われる。

長引く自粛生活から、ルームウェアや調理雑貨などに動きが見られる店舗、家庭用電気機械器具の販売額が前年同月の3倍を超えた店舗もあった。

バレンタイン商戦は、テレワークの普及等により、チョコレートの店舗販売は落ち込んだが、オンライン販売は好調に推移した店舗が目立った。

#### 3月〈平年差〉平均気温+2.8℃、降水量+140%

1日から緊急事態宣言が解除されたことに伴い、百貨店の来店客数が徐々に回復し、雪解けムードとなった。

今年は休日が2日少なかったが、前年に新型コロナウイルスの影響により大きく売上が落ち込んでいた反動もあり、売上実績が前年を大幅に上回る店舗が目立った。結果、百貨店全体の売上高は、2019年9月以降、18か月ぶりに前年同月比がプラスに転じた。

また、高額品のまとめ買いがみられるなど、引き続き富裕層を中心とした購買が好調で、前年はマスク着用で苦戦したサングラスやイヤリングなどが比較的好調に推移し、顔周りのおしゃれを楽しむ新たなスタイルの広がりを感じる店舗もあった。

ホワイトデー商戦は、バレンタインの時と同様、ECでの売上が牽引する動きが見受けられた。

### 特集

#### 【大阪の消費動向 振り返り】

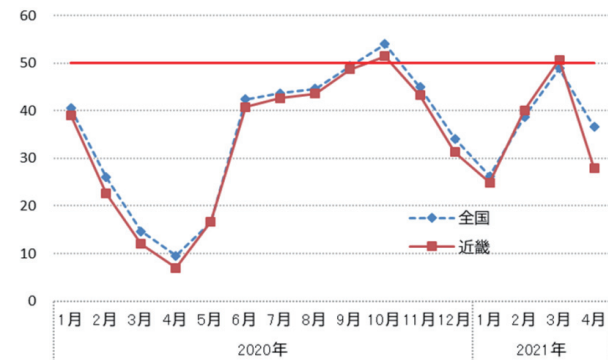
近畿の景気動向（図1）は、年間を通じて全国とほぼ同じ動きで推移した。ただし、2020年10～12月とは逆に、2～3月は、近畿の景気が全国をわずかに上回って推移した。

近畿の直近の景気動向をみると、緊急事態宣言が発令された1月は前月の落ち込みからの回復は見られなかったが、2月は、約1ヶ月間緊急事態宣言が発令されていたにもかかわらず大きく改善し、3月も回復傾向を見せている。これは、日経平均株価が3万円台を記録する等、30年半ぶりの高値で推移している株高や感染者数減少による心理的な変化、長期間の外出自粛による反動が、富裕層の消費行動を刺激し、高額品の販売が好調となったことが要因であると考えられる。

また、国内で新型コロナウイルスの感染者が出始めた2020年2月と2021年2月の景気動向を比較すると、2021年は緊急事態宣言が発令され、事業活動の制約があったにもかかわらず、2020年を大きく上回っている。図2をみると、EC以外の全ての業種が軒並み前年同月を下回っているのと対照的に、ECによる消費が上回っている。販売手法を工夫した企業努力が功を奏し、この1年でオンライン取引が浸透して外出自粛中でも消費

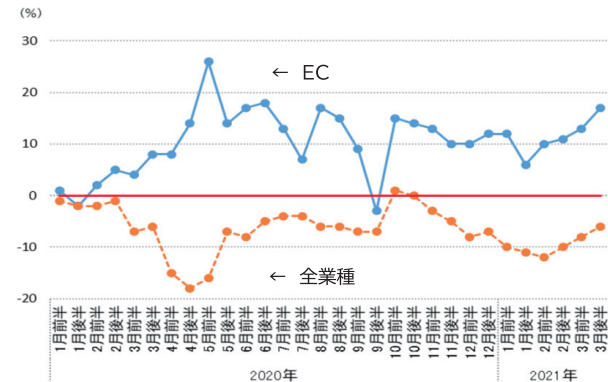
が伸びたことがうかがえる。

図1 景気の現状判断(方向性)DI



出所:内閣府「景気ウォッチャー調査」地域別 DI の推移(原数値)の家計動向関連(小売関連+飲食関連+サービス関連+住宅関連)から作成  
(注)現状判断(方向性)DI:景気の現状に関する街角の実感を反映した指標。50を基準に、3か月前と比較して良くなっているか、悪くなっているかを評価する。

図2 大阪府の決済データから見る消費動向(小売業の前年同期比の推移)



出所:内閣府 V-REASAS (JCB/ナウキャスト「JCB 消費 NOW」)から作成

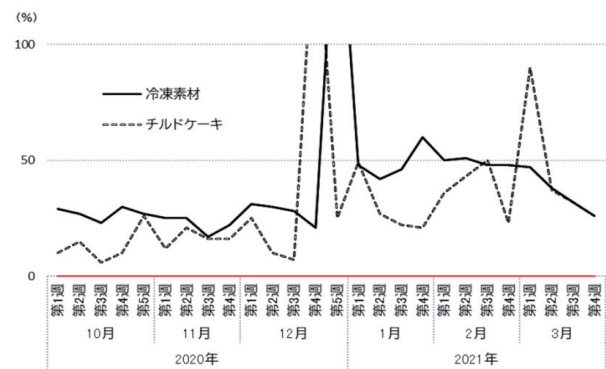
【新しい生活様式に伴い変化する消費】

POS レジデータによる商品別の売上高動向(図3)をみると、年間を通して、冷凍素材の消費量が前年同週比で大きく上昇している。冷凍素材は家庭で長期保存が可能であり、ストックすることで、外出を減らしていつでも必要なときに活用できる。ステイホームの消費者行動にマッチして増えたものと思われる。

また、コロナ禍でスイーツの消費量が増加している(スーパー・コンビニ スイーツ白書 2021)。図3をみると、チルドケーキの消費が好調である。在宅時間が増え、おうち時間を有意義に過ごしたいという消費者行動が垣間見られる。

新型コロナウイルス感染症対策として、外出自粛の継続やテレワークの普及などの「新しい生活様式」にマッチした商材へと変化がみられている。

図3 大阪府の POS で見る売上高動向(前年同週比の推移)



出所:内閣府「V-REASAS」(出典:ナウキャスト、株式会社日本経済新聞社「日経 CPINow」)から作成

(角野 仁美)

大阪府の消費に関する経済指標

※pは速報値を表す (単位:百万円、台、%)

		2020年		2021年			
		10月	11月	12月	1月	2月	3月
大型小売店計	販売額(全店ベース)	131,894	136,298	173,804	127,980	119,739	p 135,329
	(前年同月比、全店ベース)	▲ 4.8	▲ 11.6	▲ 12.4	▲ 16.1	▲ 6.1	p 7.9
	(前年同月比、既存店ベース)	▲ 5.0	▲ 11.6	▲ 12.0	▲ 16.5	▲ 6.1	p 9.0
うち百貨店	販売額	61,847	65,980	89,084	54,867	53,718	p 66,338
	(前年同月比、全店ベース)	▲ 9.1	▲ 18.4	▲ 19.4	▲ 30.6	▲ 8.1	p 29.3
	(前年同月比、既存店ベース)	▲ 9.1	▲ 18.4	▲ 19.4	▲ 30.6	▲ 8.1	p 29.3
うちスーパー	販売額	70,047	70,317	84,720	73,112	66,021	p 68,991
	(前年同月比、全店ベース)	▲ 1.0	▲ 4.2	▲ 3.2	▲ 0.6	▲ 5.1	p ▲ 6.9
	(前年同月比、既存店ベース)	▲ 0.8	▲ 3.4	▲ 1.8	▲ 0.1	▲ 4.2	p ▲ 5.3
コンビニエンスストア 販売額及び店舗増減	販売額(全店ベース)	70,948	66,799	68,348	62,763	58,689	p 66,506
	(前年同月比、全店販売額)	▲ 0.8	▲ 3.3	▲ 7.0	▲ 7.0	▲ 8.2	p 3.4
	店舗数(前年同月比)	▲ 0.3	▲ 0.3	▲ 0.5	▲ 0.2	0.2	p 0.2
乗用車新車販売	台数	18,735	18,190	17,300	18,461	19,780	25,470
	(前年同月比)	29.3	7.0	14.0	12.6	3.1	9.2
家電大型専門店販売額	(前年同月比)	13.3	14.8	7.8	3.8	4.4	p 16.8
ドラッグストア販売額	(前年同月比)	▲ 6.3	▲ 10.1	▲ 7.8	▲ 12.2	▲ 12.7	p ▲ 2.2
ホームセンター販売額	(前年同月比)	8.1	1.8	3.0	5.5	▲ 5.7	p ▲ 5.8

資料:【大型小売店販売額】近畿経済産業局「百貨店・スーパー販売状況」。  
【乗用車新車販売台数】(一社)日本自動車販売協会連合会、(一社)全国軽自動車協会連合会。  
【コンビニエンスストア販売額】【家電大型専門店販売額】【ドラッグストア販売額】【ホームセンター販売額】経済産業省「商業動態統計」。

## 中小企業の動き（2021年1～3月期）

「中小企業景況調査」（中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構）によると、全国における2021年1～3月期の中小企業（全産業）の業況判断D I（前期比季節調整値）は-29.5で、前期より3.4ポイント減少し、3期ぶりに低下した（図1）。第1回目の緊急事態宣言下の前年4～6月期を底に持ち直してきた業況の改善が一服した。

業種別にみると、製造業は-25.0（前期より4.2ポイント増）となり、3期連続で上昇した。一方、非製造業は-31.2（前期より5.8ポイント減）となり、3期ぶりに低下した。

非製造業を業種別にみると、建設業のD Iは上昇が続いたが、卸売業、小売業、サービス業は3期ぶりに低下した（図2）。特に、サービス業の低下幅が大

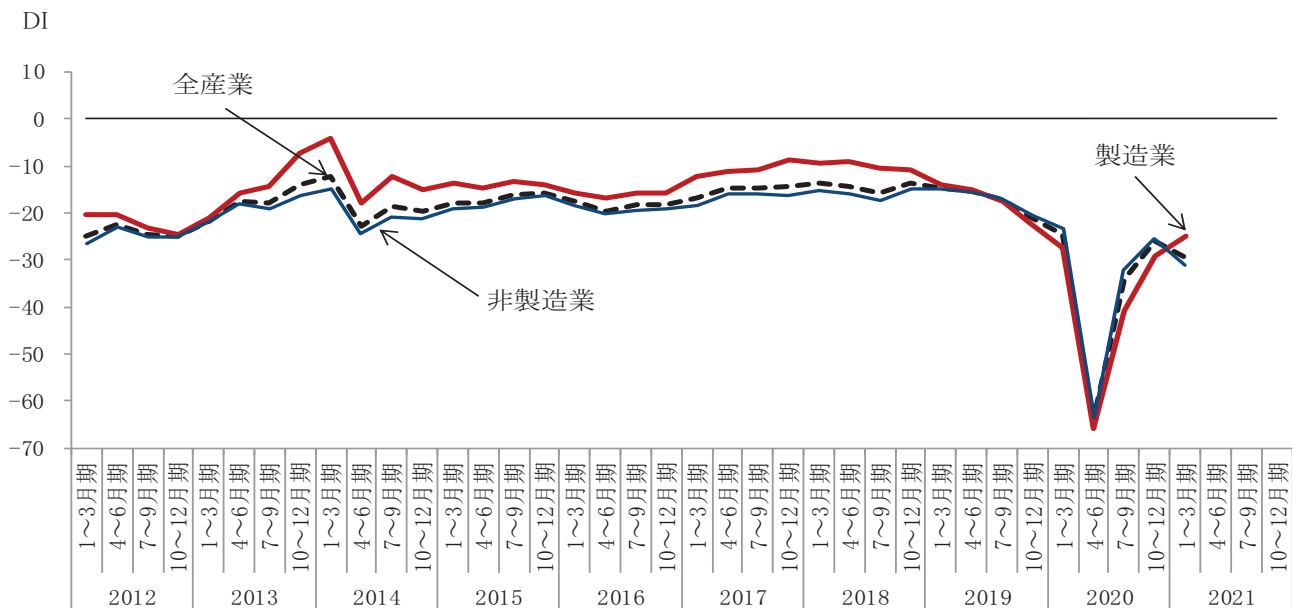
きかった。

経営上の問題点は、建設業を除くすべての業種において「需要の停滞」が1位の課題であるが、その割合は製造業で減少したのに対して、卸売業、小売業、サービス業では増加した（図3）。

製造業では「製品ニーズの変化への対応」が3位、小売業とサービス業では「消費者（利用者）ニーズの変化への対応」が2位で、新型コロナの影響が続く中での需要変動への対応を迫られる状況を反映した結果となった。

2021年4～6月期の業況判断D I（全産業）は、-20.0で、今期より9.5ポイント改善の見通しとなっている。

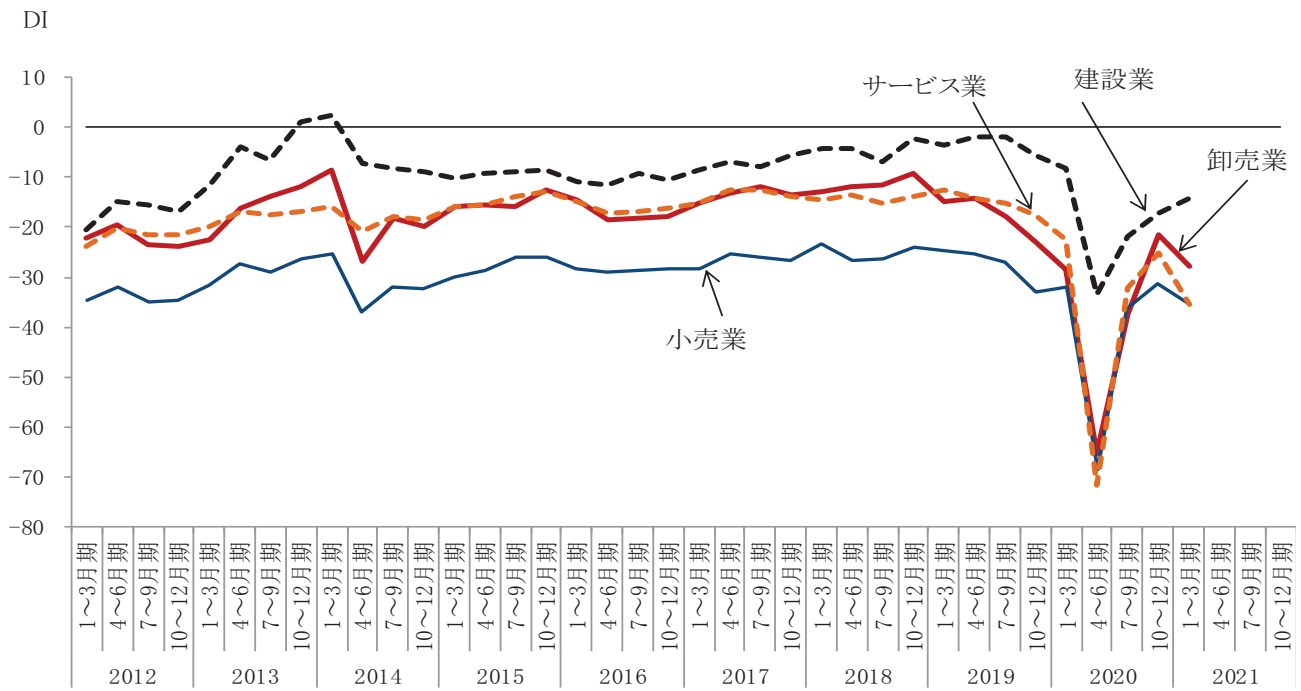
図1 中小企業の業況判断D Iの推移



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「第163回中小企業景況調査（2021年1-3月期）」

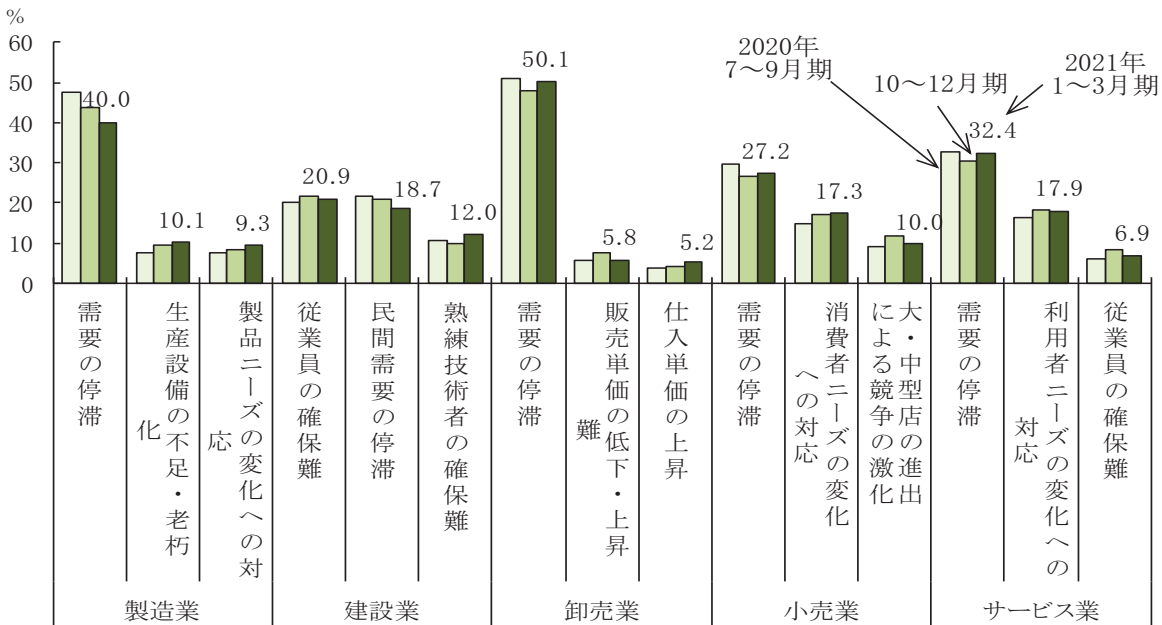
（注）業況判断D Iは、「好転」企業割合－「悪化」企業割合。前期比季節調整値。

図2 非製造業の業種別の業況判断DIの動き



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「第163回中小企業景況調査（2021年1~3月期）」

図3 経営上の問題点（各業種3位まで）の動き



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「第163回中小企業景況調査（2021年1~3月期）」



## 大阪における新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の経済的影響と経済政策

大阪産業経済リサーチ&amp;デザインセンター

## 1 はじめに

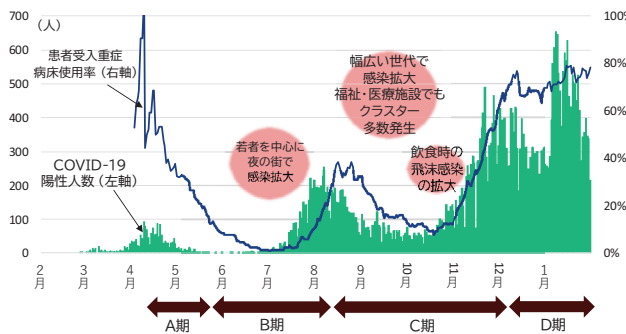
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は、2019年12月に中国・武漢で初の感染者が報告されたのち、瞬く間に世界に広がりパンデミックを引き起こしました。国民の生活や経済活動は一変し、その影響は様々な分野に及んでいます。

当センターでは、世界に歴史的な危機をもたらしたCOVID-19が、地域経済に及ぼした影響と、その対策として講じた大阪府の経済政策について、2021年1月末までの状況を、客観的な情報に基づき記録することを目的に、調査を実施しました<sup>1</sup>。本稿では、その概要を紹介します。

## 2 大阪府の感染状況と大阪府による要請

感染拡大状況やその対策として大阪府が府民や事業者に行ってきた各種要請の特性に着目し、当センターでは全期間を4期に区分しました(図1)。

図1 大阪のCOVID-19陽性人数と患者受入重症病床使用率の推移



(出所) 大阪府ホームページ「大阪府の最新感染動向 (<http://covid19-osaka.info/>)」、「大阪モデル モニタリング指標の状況 ([http://www.pref.osaka.lg.jp/iryo/osakakan\\_sensho/corona\\_model.html](http://www.pref.osaka.lg.jp/iryo/osakakan_sensho/corona_model.html))」2021.1.31。

**【第1波後期(A期)】**感染拡大対策の模索期であり、住民や事業者に徹底した外出自粛や休業を要請。

**【夙期~第2波前期(B期)】**感染状況に応じて要請を段階的に解除しつつ、「大阪モデル」等の経済との両立に向けた基準を作成。

**【第2波後期~第3波前期(C期)】**策定した基準に

沿い、感染防止対策と経済活動の維持を平行させながら、重症化リスクの高い住民への感染対策や感染者数が増加したエリア等へのポイント施策を展開。

**【第3波渦中(D期)】**感染者数が急増するなか、感染リスクの高い飲食時の対応への要請や、需要喚起策の休止などを実施しつつも、再度飲食店等への営業時間短縮を要請。

## 3 大阪経済が受けた影響の実態

COVID-19が大阪経済に及ぼした影響をA~Dの期別に整理しました。

**【A期】**緊急事態宣言発令などにより、人や事業者の活動が一斉に抑制され大阪経済はかつて経験したことがないほど落ち込みました。府内事業者の7割以上が業績を落とし、特に小規模な事業者や、小売業やサービス業の業績悪化が目立ちましたが、製造業等でもサプライチェーンの断絶などの弊害が生じました。雇用面では、非正規雇用職員数の減少や、内定取消が増加しました。

**【B期】**緊急事態宣言解除により、消費面を中心に経済は回復へと向かいましたが、戻らないインバウンド需要や、米国やEUの輸出入低迷などの影響が出ていました。雇用面では、大阪の完全失業率が上昇するなど、労働市場は停滞の様相が強まりました。

**【C期】**第2波の感染拡大に直面しましたが、その後は、政府や大阪府による需要喚起策や一部の輸出入が戻ったことで、経済はやや持ち直しました。雇用面では、大阪の有効求人倍率と完全失業率がともに悪化の一途を辿っていました。

**【D期】**第3波の影響から、大阪で2回目となる緊急事態宣言の発出により、再び人や事業者の活動が強く抑制され、経済の悪化が懸念される状況に陥りました。大阪の倒産件数は、飲食や宿泊で増加しているものの、全体としては抑制されていましたが、影響の長期化により、状況はさらに深刻さを増していくと考えられます。

#### 4 大阪府の経済政策

大阪府は、COVID-19 の感染拡大状況や経済への影響を受けて、多様な事業を実施しました(表1)。

こうした事業について、期別に経済の状況と関連付けながら整理していきます。

表1 大阪府の経済対策に係る主な施策

		A	B	C	D
		4月7日～5月15日 第1波後期	5月16日～7月31日 風期～第2波前期	8月1日～11月20日 第2波後期～第3波前期	11月21日以降 第3波渦中
資金支援・ 事業継続 支援	継続支援	②新型コロナウイルス感染症対応資金(保証料等補助型) ③新型コロナウイルス感染症対応緊急資金(金利1.2%)	④新型コロナウイルス感染症対策経営相談体制強化事業 ①新型コロナウイルス感染症対策ものづくり企業支援事業(利用料金50%減額)		
	休業要請等に 係る補助金	④休業要請支援金	⑤休業要請外支援金	⑤ミニミ協力金	②北区・中央区協力金 ③大阪市協力金 ⑥大阪府協力金
事業促進・ 需要喚起	飲食関連	①外出の自粛促進に向けた取組み	③高機能換気設備等の導入支援事業	⑥少人数利用・飲食店応援キャンペーン事業	
	宿泊関連		⑩「大阪の人・関西の人いらっしやい！」	②宿泊施設等の感染症対策推進事業	
	イベント関連	④無観客ライブ配信支援事業		⑦大阪文化芸術創出・おおさかプロモーション事業	⑧OSAKA元氣スポーツ
	その他		②大阪府商店街感染症対策等支援事業		
雇用対策	雇用促進等	⑤非常勤職員の緊急雇用		⑧OSAKA求職者支援コンソーシアム ⑨大阪府雇用促進支援金 ⑩テレワークサポートデスク	
その他	感染防止・ 拡大防止促進		⑦大阪コロナ追跡システム ④感染防止宣言ステッカー		

(出所) 大阪府の報道提供資料や大阪府ホームページに掲載内容等、公表された情報に基づき作成。

【A 期】初めての感染拡大期に緊急事態宣言発令などもあり、主に消費面から大阪経済が急速に冷え込み、影響は大多数の事業者に及びました。大阪府は、例をみないほどの規模の融資制度「新型コロナウイルス感染症対応資金」や緊急事態宣言中に休業等を要請した事業者への「休業要請支援金」による給付を実施し、政府の「持続化給付金」などと共に府内事業者の事業継続を支えました。一方で、飲食店やイベント事業者向けに感染防止対策を講じながらの事業を可能とする支援事業や、学生等を対象とした非常勤職員を緊急雇用する対策を講じました。

【B 期】人や事業者の活動再開により、消費面を中心に経済は回復に向かいましたが、消えたインバウンドなどの影響もあり、戻りは弱いものでした。大阪府は、COVID-19 との「共生」を目指し、対面での事業が可能となるよう、飲食店や商店街の感染対策を支援する事業を展開しました。一方で、米国やEU の輸出入低迷など製造業等への負の影響が強まるなど、依然として厳しい状況が続くなか、大阪府は A 期からの融資制度に加え、新たに「休業要請外支援金」を実施しました。

【C 期】第 2 波を乗り越え、政府の Go To トラベル事業などの需要喚起策も手伝い、消費を中心に経済は回復へと向かっていました。大阪府は、感染拡大

防止と経済活動の両立を目指し、飲食店向けには、少人数での飲食を促進するキャンペーン事業、宿泊施設向けには感染症対策を支援する事業、イベント関連事業者向けには、大阪文化芸術活動の機会創出や住民の鑑賞機会を提供するプロモーション事業を展開しました。一方、雇用面では、労働市場の悪化を受け、失業者の早期就業を目指した雇用促進事業を開始しました。

【D 期】これまでを上回るスピードで感染が拡大する第 3 波に対し、2 回目となる緊急事態宣言が発出されました。大阪府は、Go To トラベル事業の対象から除外することを政府に要請し、自らもスポーツイベント中止などの対応をとり、宣言後は飲食店等への営業時間短縮を要請しました。こうして回復しつつあった需要が再度縮小に向かうことになり、資金支援等で支えられてきた雇用や企業の経営が危ぶまれる状況になりました。こうした事態に対し、大阪府は、府内事業者の経営を支えるため、制度融資の限度額引き上げや、営業時間短縮要請対象者向けの「営業時間短縮協力金」を講じました。

1 大阪府商工労働部(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター) [2021]「大阪における新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の経済的影響と経済政策」。

## 大阪の工場立地と低・未利用地の現状、課題について—工業系用途地域における土地利用—

大阪産業経済リサーチ&amp;デザインセンター

## はじめに

大阪府では、産業用地の慢性的な不足が、積年の課題となっています。一方、府内への工場立地の需要は現在も高い状況です。府内でのまとまった産業用地が見いだせない状況下で、低・未利用地の活用に向けた実態把握が必要とされています。

本調査研究では、工場等の立地と低・未利用地の現状を把握するとともに、土地利用の時系列変化を分析し、工場の府外転出状況や工場の潜在的な建て替え需要を探りました。

## 調査結果の概要

## 背景と問題意識

大阪府では産業用地が不足している一方、大阪府内への工場立地に関する相談は、年間およそ50件に及び、マーケットやアクセス上の魅力が高い大阪府内への工場立地の需要は現在も高いことが伺えます。こうした状況下で、産業用地の確保に向け、大阪府の企業誘致担当部門では、民間保有の低・未利用地の活用に向けた実態把握を進めています。低・未利用地とは、空き地などの未利用地、駐車場などの低利用地を指します。実態把握の一環として、

- 最近の低・未利用地の状況を把握する
- 用途地域と低・未利用地との関係を把握する
- 工場の潜在的な建て替え需要を把握するため、工場の老朽化の程度を地域別に把握するという課題のもと、調査研究を実施しました。

## 府内の低・未利用地と工場・倉庫の立地

国土交通省「国土数値情報」のメッシュデータ(100mメッシュと50mメッシュ)を用いて、大阪府内の低・未利用地の状況や工場・倉庫の立地状況について、府内で特徴のある以下の5地域について詳細に見ました。

- a)北部地域(箕面市、茨木市、高槻市、枚方市)
- b)東部地域(東大阪市、八尾市、柏原市)
- c)大阪市臨海部(大阪市西淀川区、此花区、港区、大正区、住之江区)
- d)泉北地域(堺市全域、高石市、泉大津市、忠岡町、和泉市)
- e)泉南地域(岸和田市、貝塚市、熊取町、泉佐野市、田尻町、泉南市、阪南市、岬町)

結果として、府内の工業系用途地域において、工場用地として利用可能な民間保有の低・未利用地は非常に限られていることが分かりました。

内陸北部の茨木市、高槻市、枚方市、内陸東部の東大阪市、八尾市、柏原市、また、大阪市や泉北、泉南の北部の臨海部などで、工場・倉庫の集積が目立って見られ、これら工場・倉庫の集積地内のごく一部に低・未利用地も見られました。さらに、八尾空港周辺や、堺市、泉佐野市などには、工業系用途地域において、工場が立地しているエリアに農地(生産緑地地区)が点在しており、特に、八尾空港周辺では、工業地域内の一大工場集積地に農地が見られます。土地利用は、権利関係や、土地所有者の意向や動向などもあり、複雑な面もありますが、これら工業系用途地域の低・未利用地には新規工場立地の可能性もあり得ます。

ただし、人口の多い場所では、工業地域や準工業地域における低・未利用地には、商業施設が新規立地する傾向が見られ、こうした地域では住工混在問題も深刻です。

## 土地利用変化(低・未利用地と工場・倉庫)

国土交通省「国土数値情報」のメッシュデータ(2009、14年、16年度)と、国土交通省「平成25年法人土地・建物基本調査」(2013年)および「平成30年法人土地・建物基本調査」(2018年)の統計データを用いた、低・未利用地→工場・倉庫、工場・倉庫→低・未利用地という土地利用変化を見ました。

結果として、大阪府の北摂と北東部、臨海部、東大阪市・八尾市などで、工場・倉庫→低・未利用地あるいは、低・未利用地→工場・倉庫という土地利用変化が多いことが分かりました。また、

低・未利用地→工場・倉庫というパターンより、  
工場・倉庫→低・未利用地という土地利用変化の  
パターンの件数の方が多いことが分かりました。  
上記地域における低・未利用地の活用が重要です。

### 府内工場の府外への転出状況および工場の老朽化

経済産業省「工場立地動向調査」を用いて、工場の転出・転入を分析した結果、大阪府内への工場転入より、府外への工場転出の方が多く、特に、兵庫、京都、奈良、和歌山、滋賀、三重など、大阪府内よりも広大な土地における工場立地が可能である地域への転出が目立つことが分かりました。

他方、国土交通省「平成25年法人土地・建物基本調査」(2013年)および「平成30年法人土地・建物基本調査」(2018年)の統計データを用いた分析結果として、府内では、臨海部の広大な土地への工場集積が目立つ堺市堺区・西区や、中小企業の一集散地である東大阪市・八尾市における工場の老朽化が顕著であり、他にも、堺市以外の臨海部や、北東部、北摂などにおいても工場の老朽化が目立つことから、これら地域での工場の建て替えに関する潜在需要が高いことも分かりました(図表)。

さらなる工場の府外転出を抑制していくためには、府内の工場用地を供給することが重要です。

### おわりに

実際、新たな産業用地創出の動きも見られます。

- ・泉南の岬町における官民連携による、民有地の産業用地としての活用に向けた取り組み(産業集積促進地域への指定)

- ・内陸東部の柏原市で、民有地の利用に関して、住居系の用途地域が準工業地域に変更される予定(地区計画の変更)

- ・北摂の彩都で、山間部を切り開き造成し、新たな産業用地を創出している。先行地区では既に物流施設や工場が立地しており、さらなる造成も予定(地区計画および土地区画整理事業)

- ・市町村主導で市街化調整区域に産業用地を創出する動きもあり、市街化区域への編入も視野に

工業地域での住工混在を避けるためにも、工場が転出した場合には、工場跡地には引き続き工場を誘致することが、周辺工場の操業環境の確保や工場集積自体の保全のために重要です。実際、内

陸東部の東大阪市の川田・水走地区などでは、住宅等や店舗等の立地を制限することで、工場立地を保全する動きもあります(特別用途地区の指定)。

以上、これら都市計画法等に基づく各手法・アプローチを用いる、あるいは組み合わせて用いることで、大阪府内における産業用地の創出や産業集積の促進、工場集積の保全を、大阪府と連携の上、市区町村の積極的な働きかけによって進める方向は、解決策の一つと考えられます。

図表 建て替えの潜在需要が高まっている工場：法定耐用年数超え(単位：㎡、件、上位のみ)

	延床面積の合計(耐用年数超え)	耐用年数超え	耐用年数内
堺市 堺区	821,276	59	56
堺市 西区	719,338	72	53
八尾市	665,899	163	94
大阪市 淀川区	643,777	75	40
東大阪市	595,266	185	166
枚方市	573,732	85	62
大阪市 此花区	567,877	28	37
摂津市	561,533	43	29
大阪市 西淀川区	480,999	94	46
大阪市 大正区	465,855	45	41
大阪市 住之江区	381,738	77	40
岸和田市	362,364	79	56
高石市	331,479	29	17
茨木市	310,519	60	55
池田市	304,446	12	3
高槻市	281,604	53	31

出所：国土交通省「平成30年法人土地・建物基本調査」結果から大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが作成

報告書冊子は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧・購入いただけます。

#### ●大阪府府政情報センター

大阪市中央区大手前2丁目 大阪府庁本館5階  
TEL：06-6944-8371  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/johokokai/jigyos3/kankobutu.html>

なお、報告書の内容は、大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのウェブサイトからご覧いただけます。

#### ●大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのウェブサイト

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>

# 大阪経済指標

(凡例) Pは速報値。  
年計(平均)及び前年同月比は、  
特にことわりのない限り、原数値  
(指数)を採用。

## I 消費

	大型小売店販売額								コンビニエンスストア販売額			
	大阪府				全国				近畿		全国	
	合計	前年比	百貨店	スーパー	合計	前年比	百貨店	スーパー	合計	前年比	合計	前年比
17年	18,155	1.9	9,388	8,767	196,025	0.0	65,529	130,497	17,468	2.9	117,451	2.4
18	18,306	0.8	9,627	8,679	196,044	0.0	64,434	131,609	17,891	2.4	119,780	2.0
19	18,267	▲0.2	9,753	8,514	193,962	▲1.1	62,979	130,983	18,354	2.6	121,841	1.7
20	P 15,561	P ▲16.7	P 6,821	P 8,740	P 195,050	P ▲5.4	P 46,938	P 148,112	P 17,352	P ▲5.5	P 116,423	P ▲4.4
20年												
1	1,485	▲2.2	791	695	16,065	▲1.6	5,212	10,853	1,461	2.1	9,714	1.6
2	1,242	▲9.2	584	657	14,390	0.3	4,061	10,329	1,385	1.7	9,308	3.4
3	1,255	▲21.7	513	741	16,246	▲8.6	3,788	12,458	1,415	▲7.2	9,577	▲5.4
4	895	▲39.5	177	718	13,415	▲18.8	1,397	12,018	1,315	▲13.1	8,914	▲10.7
5	1,007	▲33.3	262	745	14,543	▲13.5	1,744	12,799	1,366	▲11.5	9,271	▲9.6
6	1,323	▲12.9	597	726	16,789	▲2.3	4,257	12,532	1,416	▲7.7	9,596	▲5.1
7	1,406	▲13.1	670	737	16,919	▲3.2	4,343	12,576	1,466	▲9.3	9,908	▲7.9
8	1,296	▲12.6	523	774	16,882	▲1.2	3,602	13,280	1,524	▲7.0	10,341	▲5.6
9	1,231	▲25.3	534	697	15,680	▲12.8	3,708	11,972	1,474	▲4.1	9,887	▲3.1
10	1,319	▲4.8	618	700	16,303	4.0	4,163	12,140	1,525	▲1.6	9,973	▲3.3
11	1,363	▲11.6	660	703	16,781	▲3.2	4,628	12,153	1,481	▲1.6	9,700	▲2.4
12	1,738	▲12.4	891	847	21,036	▲3.3	6,034	15,002	1,525	▲4.6	10,234	▲3.8
21年												
1	1,280	▲16.1	549	731	16,284	▲5.8	3,636	12,648	1,381	▲5.5	9,290	▲4.4
2	1,197	▲6.1	537	660	14,969	▲3.3	3,581	11,387	1,303	▲5.9	8,696	▲6.6
3	P 1,353	P 7.9	P 663	P 690	P 16,712	P 2.9	P 4,519	P 12,193	P 1,472	P 4.2	P 9,789	P 2.5

経済産業省「商業販売統計」、近畿経済産業局「大型小売店販売状況」  
※前年比は全店ベースの数値。

	新車販売台数				家計消費支出				常用雇用労働者現金給与総額				
	大阪府		全国		近畿		全国		大阪府				
	総数	前年比	総数	前年比	総額	名目前年比	総額	名目前年比	実額	賃金指数			
										台	%	台	%
17年(平均)	227,429	5.5	4,386,385	5.8	276,211	▲1.0	283,027	0.3	379,086	99.9	▲0.4	100.1	▲0.3
18	228,154	0.3	4,391,160	0.1	277,810	0.6	287,315	1.5	379,983	100.1	0.2	99.4	▲0.7
19	228,804	0.3	4,301,091	▲2.1	277,062	▲0.3	293,379	2.1	374,168	98.6	▲1.5	97.2	▲2.2
20	201,805	▲11.8	3,809,981	▲11.4	263,899	▲4.8	277,926	▲5.3	369,194	97.4	▲1.2	96.2	▲1.0
20年													
1	16,399	▲12.8	301,195	▲12.1	273,751	▲5.9	287,173	▲3.1	304,025	80.2	1.3	78.6	0.4
2	19,177	▲12.2	362,052	▲9.8	266,123	4.3	271,735	0.2	299,013	78.9	0.0	77.6	▲0.5
3	23,322	▲10.8	485,207	▲8.9	264,081	▲9.9	292,214	▲5.5	321,577	84.8	0.7	83.3	0.2
4	12,303	▲29.1	219,231	▲30.4	246,862	▲13.0	267,922	▲11.0	311,121	82.0	▲3.4	80.8	▲3.6
5	9,511	▲46.0	174,404	▲46.7	237,432	▲18.5	252,017	▲16.2	299,132	78.9	▲3.0	77.7	▲3.2
6	14,977	▲21.3	283,893	▲22.6	254,075	▲2.6	273,699	▲1.1	546,866	144.2	▲0.9	142.5	▲1.1
7	16,919	▲16.1	330,771	▲12.8	251,393	▲2.4	266,897	▲7.3	441,388	116.4	▲0.3	115.5	▲0.3
8	14,572	▲13.3	270,350	▲14.8	259,678	▲6.1	276,360	▲6.7	296,872	78.3	▲1.6	77.5	▲1.8
9	20,400	▲16.4	390,847	▲14.8	248,380	▲10.8	269,863	▲10.2	303,096	79.9	▲2.3	79.2	▲2.1
10	18,735	29.3	339,923	30.8	267,928	1.6	283,508	1.4	310,675	81.9	0.5	81.0	1.4
11	18,190	7.0	336,908	6.7	283,697	6.1	278,718	▲0.0	305,870	80.7	▲3.0	80.2	▲1.6
12	17,300	14.0	315,200	10.9	313,392	2.3	315,007	▲2.0	690,781	182.2	▲2.3	182.0	▲0.4
21年													
1	18,461	12.6	324,546	7.8	259,847	▲5.1	267,760	▲6.8	300,369	79.2	▲1.2	78.6	0.0
2	19,780	3.1	361,891	▲0.0	239,526	▲10.0	252,451	▲7.1	302,891	79.9	1.3	79.5	2.4
3	25,470	9.2	510,386	5.2	293,890	11.3	309,800	6.0					

(一社)日本自動車販売協会連合会、(一社)全国軽自動車協会連合会、総務省統計局「家計調査」、大阪府統計課「大阪の賃金、労働時間及び雇用の動き」  
※普通、小型、軽の合計 ※2人以上世帯 ※従業者規模30人以上。前年比は指数より計算。  
※年平均 ※年平均

## Ⅱ 投 資

	全建築物着工床面積								新設住宅着工戸数			
	大阪府				全国				大阪府		全国	
	合計		非居住用		合計		非居住用		合計	前年比	合計	前年比
	千平方メートル	前年比	千平方メートル	前年比	千平方メートル	前年比	千平方メートル	前年比	戸	%	戸	%
17年	8,249	▲ 1.2	3,334	0.4	134,679	1.3	52,968	4.4	68,963	▲ 0.7	964,641	▲ 0.3
18	7,787	▲ 5.6	2,512	▲ 24.7	131,147	▲ 2.6	52,432	▲ 1.0	75,659	9.7	942,370	▲ 2.3
19	8,199	5.3	3,088	22.9	127,555	▲ 2.7	48,687	▲ 7.1	70,002	▲ 7.5	905,123	▲ 4.0
20	8,334	1.6	3,537	14.5	113,563	▲ 11.0	44,170	▲ 9.3	64,988	▲ 7.2	815,340	▲ 9.9
20年												
1	700	▲ 12.3	361	12.2	7,988	▲ 17.8	2,973	▲ 25.1	4,906	▲ 23.1	60,341	▲ 10.1
2	894	37.9	373	59.0	9,030	▲ 7.8	3,605	▲ 2.6	6,546	11.5	63,105	▲ 12.3
3	614	▲ 2.8	190	15.5	9,837	▲ 1.3	3,718	11.5	5,885	▲ 3.8	70,729	▲ 7.6
4	494	▲ 31.3	182	▲ 46.7	9,992	▲ 11.0	4,034	▲ 9.1	4,022	▲ 26.0	69,162	▲ 12.9
5	639	▲ 2.1	287	21.9	9,444	▲ 10.5	4,064	▲ 2.6	4,962	▲ 13.3	63,682	▲ 12.3
6	584	▲ 8.3	171	▲ 34.4	9,925	▲ 16.0	3,798	▲ 18.2	5,710	12.3	71,101	▲ 12.8
7	701	▲ 3.0	244	0.6	9,701	▲ 19.0	3,855	▲ 22.6	6,537	▲ 5.4	70,232	▲ 11.4
8	543	▲ 10.7	183	▲ 12.1	9,414	▲ 15.7	3,662	▲ 8.2	4,702	▲ 13.3	69,101	▲ 9.1
9	680	▲ 7.5	241	▲ 23.6	10,068	▲ 2.4	3,891	7.8	5,702	2.8	70,186	▲ 9.9
10	756	15.7	315	46.2	9,613	▲ 9.4	3,635	▲ 7.3	5,895	▲ 0.9	70,685	▲ 8.3
11	677	8.4	293	45.6	9,371	▲ 6.9	3,371	▲ 10.1	5,276	▲ 5.3	70,798	▲ 3.7
12	1,053	37.0	699	100.2	9,179	▲ 11.4	3,565	▲ 14.8	4,845	▲ 19.2	65,643	▲ 9.0
21年												
1	508	▲ 27.5	195	▲ 46.0	8,377	4.9	3,364	13.2	4,219	▲ 14.0	58,448	▲ 3.1
2	718	▲ 19.6	332	▲ 10.9	8,595	▲ 4.8	3,345	▲ 7.2	5,083	▲ 22.3	60,764	▲ 3.7
3	751	22.4	308	62.3	10,435	6.1	4,272	14.9	6,566	11.6	71,787	1.5

国土交通省「建築着工統計」

国土交通省「建築着工統計」

	機械受注額				公共工事請負金額			
	全国(280社、季節調整値)				大阪府		全国	
	総額		船舶・電力を 除く民需		総額	前年比	総額	前年比
	億円	前月(年)比	億円	前月(年)比	億円	%	億円	%
17年(平均)	281,159	3.4	101,431	▲ 1.1	4,498	▲ 21.4	143,692	0.7
18	293,365	4.3	105,091	3.6	4,159	▲ 7.5	139,210	▲ 3.1
19	274,503	▲ 6.4	104,323	▲ 0.7	4,793	15.2	148,384	6.6
20	258,611	▲ 5.8	95,570	▲ 8.4	4,940	3.1	153,967	3.8
20年								
1	23,210	3.7	8,320	0.7	308	12.6	6,415	9.6
2	21,920	▲ 6.4	8,461	1.5	238	▲ 20.0	6,994	▲ 5.4
3	22,884	▲ 1.6	8,459	▲ 1.7	643	140.8	14,870	12.9
4	20,911	▲ 9.5	7,597	▲ 18.2	750	4.3	23,054	3.2
5	19,387	▲ 16.8	7,700	▲ 12.8	312	▲ 27.2	13,291	▲ 6.4
6	17,926	▲ 25.4	7,309	▲ 25.0	501	7.6	16,386	13.2
7	18,667	▲ 18.6	7,582	▲ 15.7	360	▲ 20.3	15,432	▲ 4.1
8	21,560	▲ 15.1	7,619	▲ 13.4	286	4.6	13,009	13.2
9	21,414	▲ 3.4	7,345	▲ 15.4	530	83.3	14,932	17.1
10	22,404	1.4	8,274	1.4	421	▲ 22.9	13,426	▲ 0.4
11	22,063	0.9	8,368	▲ 8.1	336	▲ 38.8	8,814	▲ 3.3
12	24,384	15.4	8,809	10.0	256	9.8	7,345	▲ 8.6
21年								
1	23,974	3.3	8,417	1.2	204	▲ 33.6	6,328	▲ 1.4
2	30,312	38.3	7,698	▲ 9.0	304	27.9	6,485	▲ 7.3
3					565	▲ 12.2	15,156	1.9

内閣府「機械受注統計調査」

西日本建設業保証(株)

西日本建設業保証(株)、東日本建設業保証(株)、北海道建設業信用保証(株)

※3社の合計分

# Ⅲ 生 産

		鋳工業生産動向													
		大阪府(製造工業)						近畿(鋳工業)							
		生産指数			出荷指数			在庫指数		生産指数		出荷指数		在庫指数	
		15年=100	前月比	前年比	15年=100	前月比	15年=100	前月比	15年=100	前月比	15年=100	前月比	15年=100	前月比	
17年(平均)	103.0	...	2.4	104.8	...	91.3	...	103.3	...	103.4	...	100.4	...		
18	102.9	...	▲ 0.1	104.7	...	92.5	...	104.2	...	104.6	...	98.7	...		
19	105.7	...	2.7	105.0	...	97.2	...	100.0	...	100.0	...	101.8	...		
20	96.1	...	▲ 9.1	95.3	...	96.3	...	91.5	...	91.6	...	92.8	...		
20年	1	98.0	▲ 8.2	▲ 7.2	99.8	▲ 4.7	97.7	▲ 1.9	99.7	4.7	96.7	▲ 0.7	105.6	1.6	
	2	109.0	11.2	0.3	108.4	8.6	98.3	0.6	99.0	▲ 0.7	100.4	3.8	103.5	▲ 2.0	
	3	102.4	▲ 6.1	▲ 0.8	99.3	▲ 8.4	98.3	0.0	97.9	▲ 1.1	98.2	▲ 2.2	104.7	1.2	
	4	94.5	▲ 7.7	▲ 9.2	94.2	▲ 5.1	99.4	1.1	88.6	▲ 9.5	87.0	▲ 11.4	103.5	▲ 1.1	
	5	87.4	▲ 7.5	▲ 20.1	86.4	▲ 8.3	101.1	1.7	80.7	▲ 8.9	77.6	▲ 10.8	105.0	1.4	
	6	86.7	▲ 0.8	▲ 16.3	90.4	4.6	97.5	▲ 3.6	83.1	3.0	83.1	7.1	101.2	▲ 3.6	
	7	96.4	11.2	▲ 11.2	94.1	4.1	95.8	▲ 1.7	89.1	7.2	89.2	7.3	98.3	▲ 2.9	
	8	92.7	▲ 3.8	▲ 13.0	90.4	▲ 3.9	96.4	0.6	88.7	▲ 0.4	88.1	▲ 1.2	96.1	▲ 2.2	
	9	97.0	4.6	▲ 7.0	94.3	4.3	96.1	▲ 0.3	90.8	2.4	91.3	3.6	96.8	0.7	
	10	98.2	1.2	▲ 7.3	99.6	5.6	92.7	▲ 3.5	92.5	1.9	96.8	6.0	95.1	▲ 1.8	
	11	96.4	▲ 1.8	▲ 6.7	92.7	▲ 6.9	91.7	▲ 1.1	95.7	3.5	97.6	0.8	94.0	▲ 1.2	
	12	96.4	0.0	▲ 10.5	96.2	3.8	90.5	▲ 1.3	91.1	▲ 4.8	91.4	▲ 6.4	94.7	0.7	
21年	1	99.3	3.0	▲ 1.5	94.8	▲ 1.5	89.1	▲ 1.5	99.6	9.3	97.5	6.7	94.6	▲ 0.1	
	2	P 99.3	P 0.0	▲ 7.5	P 97.5	P 2.8	P 89.4	P 0.3	100.4	0.8	97.8	0.3	95.3	0.7	
	3														

大阪府統計課「大阪の工業動向」

※指数は季節調整値。前月比は季節調整値、前年比は原数値との比較。

近畿経済産業局「鋳工業生産動向」

※指数は季節調整値。前月比は季節調整値との比較。

※在庫指数の年数値は、期末値。

		鋳工業生産動向							
		全国(鋳工業)							
		生産指数			出荷指数		在庫指数		
		15年=100	前月比	前年比	15年=100	前月比	15年=100	前月比	
17年(平均)	103.1	...	3.1	102.2	...	98.8	...		
18	104.2	...	1.1	103.0	...	100.5	...		
19	101.1	...	▲ 3.0	100.2	...	101.7	...		
20	P 90.6	...	P ▲ 10.4	P 89.6	...	P 93.2	...		
20年	1	99.1	1.2	▲ 2.6	98.1	1.1	105.9	1.8	
	2	98.7	▲ 0.4	▲ 5.8	98.5	0.4	104.4	▲ 1.4	
	3	96.2	▲ 2.5	▲ 5.4	93.8	▲ 4.8	105.1	0.7	
	4	86.3	▲ 10.3	▲ 15.5	84.1	▲ 10.3	105.1	0.0	
	5	77.2	▲ 10.5	▲ 27.0	75.9	▲ 9.8	102.6	▲ 2.4	
	6	81.0	4.9	▲ 18.4	81.1	6.9	100.8	▲ 1.8	
	7	86.6	6.9	▲ 15.9	85.4	5.3	99.5	▲ 1.3	
	8	88.3	2.0	▲ 14.0	87.4	2.3	98.6	▲ 0.9	
	9	91.6	3.7	▲ 9.1	90.7	3.8	97.6	▲ 1.0	
	10	93.5	2.1	▲ 3.4	92.7	2.2	96.6	▲ 1.0	
	11	94.2	0.7	▲ 4.1	93.5	0.9	95.4	▲ 1.2	
	12	94.0	▲ 0.2	▲ 2.9	92.9	▲ 0.6	96.0	0.6	
21年	1	96.9	3.1	▲ 5.3	95.6	2.9	95.1	▲ 0.9	
	2	95.6	▲ 1.3	▲ 2.0	94.4	▲ 1.3	94.4	▲ 0.7	
	3	P 97.7	P 2.2	P 4.0	P 95.2	P 0.8	P 94.5	P 0.1	

経済産業省「鋳工業指数」

※指数は季節調整値。前月比は季節調整値、前年比は原数値との比較。

※在庫指数の年数値は、期末値。

# IV 雇 用

	求人数(季節調整値)				求職者数(季節調整値)				求人倍率(季節調整値)				
	大阪府								大阪府		全国		
	有効		新規		有効		新規		有効	新規	有効	新規	
	人	前月比	人	前月比	人	前月比	人	前月比					
17年(平均)	218,375	9.7	77,466	8.9	139,145	▲ 3.9	31,351	▲ 5.0	1.57	2.47	1.50	2.24	
18	233,190	6.8	81,412	5.1	132,671	▲ 4.7	29,105	▲ 7.2	1.76	2.80	1.61	2.39	
19	235,621	1.0	81,906	0.6	132,288	▲ 0.3	28,240	▲ 3.0	1.78	2.90	1.60	2.42	
20	186,010	▲ 21.1	63,612	▲ 22.3	143,758	8.7	27,327	▲ 3.2	1.29	2.33	1.18	1.95	
20年	1	225,597	▲ 2.7	74,215	▲ 6.8	133,452	1.0	28,159	▲ 1.9	1.69	2.64	1.51	2.10
	2	218,570	▲ 3.1	75,210	1.3	133,034	▲ 0.3	27,424	▲ 2.6	1.64	2.74	1.45	2.21
	3	209,592	▲ 4.1	72,829	▲ 3.2	132,225	▲ 0.6	25,991	▲ 5.2	1.59	2.80	1.40	2.24
	4	186,534	▲ 11.0	52,042	▲ 28.5	129,295	▲ 2.2	23,656	▲ 9.0	1.44	2.20	1.30	1.81
	5	168,616	▲ 9.6	56,641	8.8	131,691	1.9	26,062	10.2	1.28	2.17	1.18	1.91
	6	169,879	0.7	67,089	18.4	136,452	3.6	31,892	22.4	1.24	2.10	1.12	1.71
	7	173,189	1.9	60,250	▲ 10.2	145,687	6.8	30,010	▲ 5.9	1.19	2.01	1.09	1.70
	8	175,321	1.2	62,078	3.0	153,800	5.6	28,640	▲ 4.6	1.14	2.17	1.05	1.83
	9	175,097	▲ 0.1	65,144	4.9	155,499	1.1	27,543	▲ 3.8	1.13	2.37	1.04	1.97
	10	175,261	0.1	55,256	▲ 15.2	157,353	1.2	27,527	▲ 0.1	1.11	2.01	1.04	1.84
	11	177,177	1.1	63,116	14.2	158,602	0.8	26,807	▲ 2.6	1.12	2.35	1.05	2.04
	12	175,794	▲ 0.8	62,630	▲ 0.8	158,889	0.2	26,561	▲ 0.9	1.11	2.36	1.05	2.11
21年	1	181,606	3.3	64,232	2.6	156,078	▲ 1.8	24,828	▲ 6.5	1.16	2.59	1.10	2.03
	2	180,504	▲ 0.6	63,045	▲ 1.8	155,099	▲ 0.6	27,449	10.6	1.16	2.30	1.09	1.88
	3	180,960	0.3	64,579	2.4	158,561	2.2	28,227	2.8	1.14	2.29	1.10	1.99

厚生労働省「一般職業紹介状況」  
※パートを含む。

厚生労働省「一般職業紹介状況」  
※パートを含む。

	完全失業率					雇用保険		所定外労働時間						
	近畿		全国			大阪府		大阪府						
	実数		実数		実数	初回受給者数	前年比	産業計			製造業			
	(原数値)	前年差	(原数値)	前年差	(季調値)			実数	指数	前年比	実数	指数	前年比	
17年(平均)	3.0	▲ 0.5	2.8	▲ 0.3	...	6,881	▲ 8.7	12.0	95.8	▲ 4.1	14.8	98.8	▲ 2.6	
18	2.8	▲ 0.2	2.4	▲ 0.4	...	6,567	▲ 4.6	11.5	91.8	▲ 4.2	15.2	101.3	2.5	
19	2.6	▲ 0.2	2.4	0.0	...	6,499	▲ 1.0	11.6	92.9	1.2	15.2	101.1	▲ 0.2	
20	3.0	▲ 0.2	2.8	0.4	...	7,789	19.9	10.0	80.1	▲ 13.8	12.2	81.1	▲ 19.8	
20年	1	2.4	▲ 0.3	2.3	▲ 0.1	2.4	5,750	3.5	11.1	88.8	▲ 2.6	13.1	87.3	▲ 6.4
	2	2.7	0.0	2.3	0.0	2.4	5,974	▲ 5.9	11.4	91.2	▲ 2.6	15.1	100.7	▲ 9.0
	3	3.1	0.3	2.6	0.1	2.5	5,741	8.1	11.2	89.6	▲ 7.4	14.5	96.7	▲ 8.8
	4	3.1	0.4	2.8	0.2	2.6	5,667	▲ 5.5	10.0	80.0	▲ 19.4	12.9	86.0	▲ 20.9
	5	2.9	0.1	2.9	0.5	2.8	10,679	24.3	8.3	66.4	▲ 29.7	9.3	62.0	▲ 34.9
	6	3.1	0.3	2.8	0.5	2.8	9,555	48.5	8.7	69.6	▲ 25.0	9.6	64.0	▲ 38.9
	7	3.2	0.6	2.9	0.6	2.9	10,263	45.9	9.5	76.0	▲ 16.7	10.8	72.0	▲ 26.0
	8	3.2	1.0	3.0	0.7	3.0	9,593	27.6	9.5	76.0	▲ 12.0	10.0	66.7	▲ 30.0
	9	3.3	0.6	3.0	0.6	3.0	8,959	46.1	9.7	77.6	▲ 13.4	11.6	77.3	▲ 22.7
	10	3.3	0.7	3.1	0.7	3.1	7,906	18.8	9.9	79.2	▲ 16.1	12.3	82.0	▲ 19.1
	11	2.9	0.8	2.8	0.6	3.0	7,317	14.5	10.2	81.6	▲ 12.8	12.9	86.0	▲ 14.0
	12	3.1	0.9	2.8	0.7	3.0	6,067	0.8	10.7	85.6	▲ 7.0	13.8	92.0	▲ 8.0
21年	1	3.2	0.8	2.9	0.6	2.9	6,562	14.1	9.8	78.4	▲ 11.7	10.5	70.0	▲ 19.8
	2	3.2	0.5	2.8	0.5	2.9	8,134	36.2	10.0	80.0	▲ 12.3	12.0	80.0	▲ 20.6
	3	2.9	▲ 0.2	2.7	0.1	2.6	7,014	22.2						

総務省統計局「労働力調査」

大阪労働局  
「労働市場月報」

大阪府統計課「大阪の賃金、労働時間及び雇用の動き」  
※従業者規模30人以上、前年比は指数より計算。



# V 貿易

	輸出入通関額								対米ドル 円相場	原油価格 (WTI)
	近畿圏				全国					
	輸出		輸入		輸出		輸入			
	億円	前年比 %	億円	前年比 %	億円	前年比 %	億円	前年比 %		
17年	166,092	11.8	146,597	12.5	782,865	11.8	753,792	14.1	112.97	57.96
18	171,476	3.2	154,349	5.3	814,788	4.1	827,033	9.7	112.45	48.64
19	162,647	▲ 5.1	147,190	▲ 4.6	769,317	▲ 5.6	785,995	▲ 5.0	109.18	59.86
20	153,701	▲ 5.5	131,040	▲ 11.0	684,005	▲ 11.1	678,371	▲ 13.7	103.82	47.09
20年										
1	11,376	▲ 3.6	12,631	▲ 7.4	54,323	▲ 2.5	67,441	▲ 3.6	109.34	57.71
2	13,300	0.8	9,139	▲ 17.4	63,197	▲ 1.0	52,067	▲ 14.0	109.96	50.60
3	14,219	▲ 5.2	11,766	▲ 4.2	63,571	▲ 11.7	63,496	▲ 5.0	107.29	29.88
4	12,828	▲ 5.3	12,258	▲ 2.1	52,047	▲ 21.9	61,417	▲ 7.0	107.93	16.81
5	10,387	▲ 17.0	10,123	▲ 19.6	41,856	▲ 28.3	50,423	▲ 25.9	107.31	28.79
6	11,597	▲ 14.1	10,590	▲ 1.9	48,603	▲ 26.2	51,513	▲ 14.1	107.56	38.30
7	12,445	▲ 11.8	10,955	▲ 18.4	53,680	▲ 19.2	53,828	▲ 22.0	106.78	40.75
8	12,049	▲ 8.7	9,986	▲ 16.8	52,331	▲ 14.8	50,051	▲ 20.4	106.04	42.36
9	13,339	▲ 5.7	10,639	▲ 12.4	60,538	▲ 4.9	53,864	▲ 17.1	105.74	39.61
10	14,307	2.3	10,999	▲ 8.9	65,657	▲ 0.2	57,075	▲ 13.1	105.24	39.53
11	12,981	▲ 4.0	10,829	▲ 12.7	61,136	▲ 4.2	57,578	▲ 11.0	104.40	41.52
12	14,874	5.2	11,125	▲ 8.9	67,067	2.0	59,620	▲ 11.5	103.82	47.09
21年										
1	12,891	13.3	11,585	▲ 8.3	57,796	6.4	61,067	▲ 9.5	103.70	51.94
2	13,116	▲ 1.4	P 10,689	P 17.0	60,382	▲ 4.5	P 58,224	P 11.8	105.36	59.08
3	P 16,300	P 14.6	P 12,491	P 6.2	P 73,781	P 16.1	P 67,144	P 5.7	108.65	62.35

大阪税関「近畿圏貿易概況」

財務省「貿易統計」

日本銀行「時系列統計」  
IMF「Primary Commodity Prices」  
※東京インターバンク相場、スポット、中心相場、月中平均  
※年は年末値

# VI 物価

	企業物価指数						消費者物価指数								
	全国			大阪市						全国					
	国内企業			総合			生鮮食品を 除く総合			総合			生鮮食品を 除く総合		
	物価指数	前月比	前年比	15年=100	前月比	前年比	15年=100	前月比	前年比	15年=100	前月比	前年比	15年=100	前月比	前年比
17年(平均)	98.7	...	2.3	99.8	...	▲ 0.1	99.5	...	▲ 0.2	100.4	...	0.5	100.2	...	0.5
18	101.3	...	2.6	100.5	...	0.7	100.0	...	0.5	101.3	...	1.0	101.0	...	0.9
19	101.5	...	0.2	101	...	0.5	100.7	...	0.7	101.8	...	0.5	101.7	...	0.6
20	100.3	...	▲ 1.2	100.9	...	▲ 0.1	100.4	...	▲ 0.3	101.8	...	0.0	101.5	...	▲ 0.2
20年															
1	102.3	0.0	1.5	101.6	0.0	0.8	101.2	▲ 0.2	0.9	102.2	▲ 0.1	0.7	102.0	▲ 0.2	0.8
2	101.9	▲ 0.4	0.7	101.4	▲ 0.2	0.5	101.1	▲ 0.1	0.5	102.0	▲ 0.2	0.4	101.9	▲ 0.1	0.6
3	101.1	▲ 0.8	▲ 0.4	101.4	0.0	0.4	101.1	0.0	0.4	101.9	0.0	0.4	101.9	0.0	0.4
4	99.4	▲ 1.7	▲ 2.5	101.1	▲ 0.3	0.1	100.6	▲ 0.5	▲ 0.2	101.9	▲ 0.1	0.1	101.6	▲ 0.3	▲ 0.2
5	99.0	▲ 0.4	▲ 2.7	101.2	0.1	0.2	100.7	0.2	▲ 0.1	101.8	0.0	0.1	101.6	0.0	▲ 0.2
6	99.6	0.6	▲ 1.6	100.9	▲ 0.3	0.1	100.6	▲ 0.1	0.0	101.7	▲ 0.1	0.1	101.6	0.0	0.0
7	100.1	0.5	▲ 1.0	100.6	▲ 0.3	0.0	100.1	▲ 0.5	▲ 0.4	101.9	0.1	0.3	101.6	0.0	0.0
8	100.3	0.2	▲ 0.6	100.7	0.1	0.0	99.8	▲ 0.3	▲ 0.7	102.0	0.2	0.2	101.3	▲ 0.2	▲ 0.4
9	100.1	▲ 0.2	▲ 0.8	100.6	▲ 0.1	▲ 0.2	99.7	▲ 0.2	▲ 0.8	102.0	▲ 0.1	0.0	101.3	0.0	▲ 0.3
10	99.9	▲ 0.2	▲ 2.1	100.8	0.2	▲ 0.8	100.1	0.5	▲ 0.9	101.8	▲ 0.1	▲ 0.4	101.3	0.0	▲ 0.7
11	99.8	▲ 0.1	▲ 2.3	100.4	▲ 0.4	▲ 1.2	100.0	▲ 0.1	▲ 1.3	101.3	▲ 0.5	▲ 0.9	101.2	▲ 0.1	▲ 0.9
12	100.3	0.5	▲ 2.0	100.0	▲ 0.4	▲ 1.6	99.8	▲ 0.2	▲ 1.5	101.1	▲ 0.3	▲ 1.2	101.1	▲ 0.1	▲ 1.0
21年															
1	100.7	0.5	▲ 1.5	100.5	0.5	▲ 1.1	100.0	0.2	▲ 1.1	101.6	0.5	▲ 0.6	101.4	0.3	▲ 0.6
2	101.3	0.5	▲ 0.6	100.4	0.0	▲ 0.9	100.2	0.2	▲ 0.9	101.6	0.0	▲ 0.4	101.5	0.1	▲ 0.4
3	P 102.3	P 1.0	P 1.2	100.6	0.1	▲ 0.8	100.4	0.2	▲ 0.7	101.8	0.2	▲ 0.2	101.8	0.3	▲ 0.1

日本銀行「企業物価指数」

大阪府統計課「大阪市消費者物価指数」

総務省統計局「消費者物価指数」

## Ⅶ 取引停止処分・倒産

	企業倒産						銀行取引停止処分				
	大阪府			全国			大阪				
	全産業			全産業			件数	金額		前年比	
	件数	前年比	負債金額	件数	前年比	負債金額		前年比	前年比		
件	%	百万円	件	%	百万円	件	%	百万円	%		
17年(平均)	1,229	7.2	139,169	8,405	▲ 0.4	3,167,637	138	▲ 12.1	916	119.7	
18	1,118	▲ 9.0	114,701	8,235	▲ 2.0	1,485,469	107	▲ 22.5	258	▲ 71.8	
19	1,177	5.2	226,490	8,383	1.7	1,423,238	98	▲ 8.4	306	18.5	
20	1,132	▲ 3.8	177,606	7,773	▲ 7.2	1,220,046	67	▲ 31.6	335	9.4	
20年	1	112	19.1	7,860	773	16.0	124,734	8	14.3	11	▲ 51.7
	2	96	9.0	8,768	651	10.7	71,283	12	20.0	31	▲ 35.1
	3	92	17.9	13,514	740	11.7	105,949	10	0.0	20	▲ 38.5
	4	89	▲ 1.1	26,688	743	15.1	144,990	11	120.0	9	▲ 5.1
	5	44	▲ 60.0	12,138	314	▲ 54.8	81,336	10	▲ 37.5	9	▲ 71.8
	6	147	70.9	43,082	780	6.2	128,816	4	▲ 55.6	2	▲ 87.7
	7	120	22.4	15,214	789	▲ 1.6	100,821	2	▲ 60.0	5	43.9
	8	107	▲ 4.4	11,644	667	▲ 1.6	72,416	4	▲ 50.0	25	▲ 34.4
	9	75	▲ 21.0	8,527	565	▲ 19.5	70,740	1	▲ 87.5	5	▲ 90.5
	10	92	▲ 26.4	17,783	624	▲ 20.0	78,342	1	▲ 87.5	1	▲ 94.6
	11	92	▲ 14.0	5,007	569	▲ 21.7	102,101	3	▲ 57.1	216	748.7
	12	66	▲ 29.7	7,386	558	▲ 20.7	138,518	1	▲ 80.0	1	▲ 92.1
21年	1	67	▲ 40.1	4,533	474	▲ 38.6	81,388	1	▲ 87.5	14	23.2
	2	55	▲ 42.7	2,918	446	▲ 31.4	67,490	2	▲ 83.3	0	▲ 99.1
	3	102	10.8	8,969	634	▲ 14.3	141,453	3	▲ 70.0	1	▲ 95.4

(株)東京商工リサーチ「倒産月報」  
※負債総額1千万円以上。

(一社)全国銀行協会「全国手形交換高・不渡手形実数・取引停止処分数調」

---

---

## 【特集】

# デジタル化からはじめる中小企業の DX 実現<sup>1</sup>

## - インタビュー結果からみるデジタル化の段階ごとの課題と対応策 -

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 / 副主査 松永有生

---

---

### 【目次】

第1章 はじめに	34
第2章 中小企業のデジタル化に関するこれまでの議論	37
第3章 中小企業へのインタビュー調査	40
第4章 企業群別の特性と必要となる人材像	45
第5章 企業群別の課題と対応策	52
第6章 まとめ	64

## 第1章 はじめに

### 1 DXの進展と中小企業

今、DX (Digital Transformation) への関心が高まっている。DX は直訳すると、「デジタルによる変容」となるが、2004 年に初めてその概念を提唱したウメオ大学 (スウェーデン) のエリック・ストルターマン教授は、「ICT の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」とした。これに対し、国内産業の DX 実現を推進する経済産業省の定義は、「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。」とやや難解である。この定義から読み取れるのは、DX は単なるデジタル技術の導入ではなく、「デジタル化による事業・企業変革」がその重要な要件となっていることである。つまり DX は、企業の事業活動を根底から変化させ、企業の発展成長に大きく貢献するものと考えられる。それは逆に、DX の潮流に乗り遅れた企業は、競争力を失うだけでなく、市場への参加もままならない状況に陥る危険性もはらんでいる。これまでも、中小企業における情報技術活用の遅れは指摘されてきたが、DX の場合も中小企業の取組みを促進することが、大きな課題になることは容易に想像できる<sup>2</sup>。本稿は、中小企業におけるDXの実現を目指したデジタル化に焦点をあて、その現状や課題、対応策について論じるものである。

### 2 コロナ禍で加速する中小企業のデジタル化

企業におけるデジタル技術の活用の流れを振り返ると、1980 年代のオフィスコンピュータの普及にまでさかのぼる。その後、90 年代には、安価なパーソナルコンピュータの普及に伴い、サーバークライアント型ネットワークシステムを導入する企業が増えていった。そして2000年以降、世界的にインターネットが普及したことで、

---

<sup>1</sup> 2021年3月31日公表資料を編集。

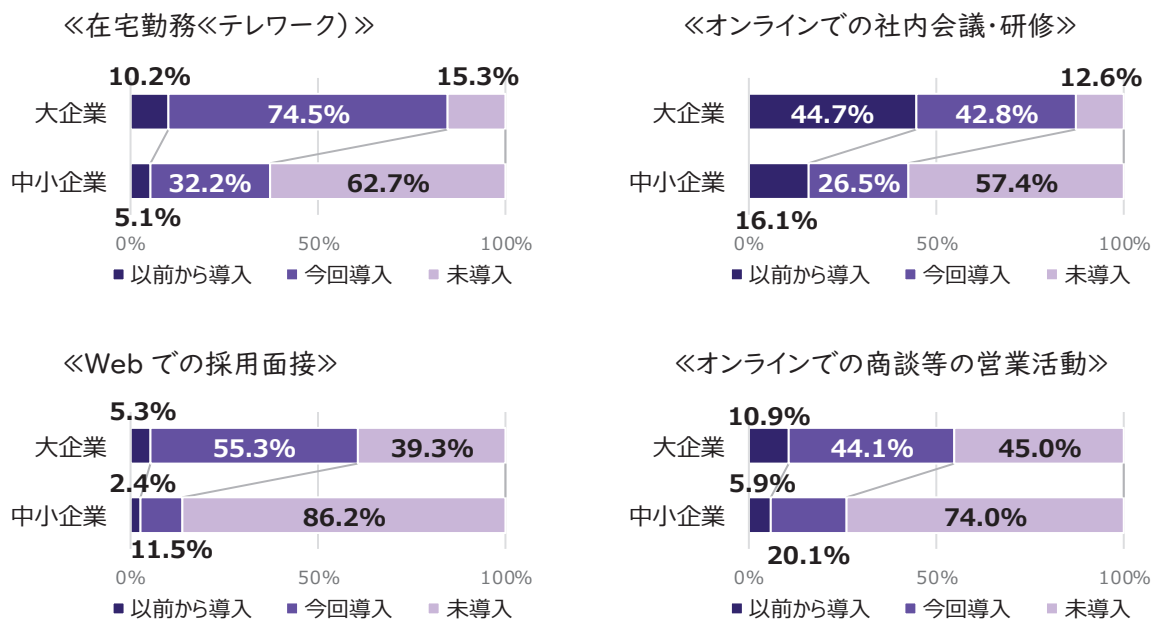
<sup>2</sup> 野田哲夫 [2004]、独立行政法人情報処理推進機構 [2011]、中小企業庁 [2016]、岩本・波多 [2017]、赤松健司 [2018] など。

現在のクラウド<sup>3</sup>が主流となるほか、インターネットを通じた販売や調達、顧客との関係性構築など企業のデジタル技術活用の幅は大きく広がった。

またデジタル化の中心は大企業であったが、パソコンやインターネット、さらにはクラウドが登場したことで、導入のコストや手間といった負担が軽減され、中小企業においてもパッケージソフトの業務管理システムなどの活用が広がってきていた。さらに、2020年の新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）により、感染防止策や事業継続のため、テレワーク、オンライン会議、キャッシュレス等のICT活用が一気に加速した。2020年7月に大阪府が実施した調査（以下、大阪府調査）では、府内企業のコロナ禍前後におけるICT（Information and Communication Technology: 情報通信技術）活用の実態を把握している<sup>4</sup>。例えば、在宅勤務（テレワーク）の実施は、コロナ以前は大企業で10.2%であったが、コロナ禍では84.7%と大きく進展した（図表1）。同様に中小企業でも、5.1%から37.3%へと、活用企業が増えている。いずれの企業規模においても、コロナ禍を契機として活用が伸びており、この傾向は、社内会議や採用面接、商談のオンライン化といった、他のICT活用でも同様であった。

このように、コロナ禍によりデジタル化は確実に進展した。しかし企業規模別にみると、総じて大企業の方が活用する企業が増加していた。コロナ禍で企業のデジタル化は加速したが、大企業と中小企業の規模間格差は拡大している。

図表1 府内企業のコロナ禍でのICT活用状況



出所：大阪府政策企画部・商工労働部（2020）「新型コロナウイルス感染症に関する府内企業の実態調査」の結果を再編加工。

<sup>3</sup> クラウド（クラウドコンピューティング）：インターネット等を基礎としたネットワークの活用形態。

<sup>4</sup> 大阪に本社を置く民間企業（農業、林業、漁業除く）、約28万社から常用従業員数に基づく層化抽出法（20人以下：2,500社、21～100人以下：5,000社、101人以上：2,500社）により抽出した10,000社を対象とし、3,057社（回収率30.6%）から回答を得た。

### 3 研究の狙い

企業における DX 実現の要であるデジタル化は、コロナ禍によりその歩みが加速したが、中小企業では、大企業との格差拡大が懸念される状況にある。そのため、中小企業では、大企業の動きに取り残されることなく、DX 実現に向けたデジタル化を促進することが必要となる。その際に、まず考えるべきことは DX や、そのためのデジタル化について中小企業の理解を促すことであろう。DX は新しい概念であり、冒頭で示したとおり定義もやや難解である。そのため中小企業が DX の実現のためデジタル化に取り組むには、規模や事業内容の特性などを考慮した、具体的な手順や指標が必要となるであろう。

こうした問題意識に基づく本稿には、2つの大きな狙いがある。1つは、中小企業の特性に考慮した中小企業版の DX 推進指標を検討することにある。そしてもう1つの狙いは、中小企業が DX 実現に向けたデジタル化に取り組む際の課題と対応策について、中小企業の視点から取りまとめることである。

中小企業視点によるデジタル化については、例えば中小機構が公表する「IT 戦略マップ」がある<sup>5</sup>。この「IT 戦略マップ」は、中小企業がデジタル化を推進するための具体的な手順を可視化するものである。それぞれの手順は、「経営理念」、「経営目標」の設定、それを実現する「事業」と「デジタルツール」というように、階層化されており、経営戦略に沿ってデジタル化を進めていく考えが読み取れる。但し、このように可視化された手順を、具体的に進めていけるかについては、人材の能力が深く関わってくると考えられる。中小企業のデジタル化については、様々な要因が対象となり得るが、大阪府調査でも、ICT を活用する企業の課題として、「知識・ノウハウを持つ社内人材」を挙げる企業が最も多いなど、中小企業では、人材がデジタル化の大きな課題として認識されている。中小企業におけるデジタル化推進には、人材の課題を解決するような人事戦略の改革も重要となるため、本稿では、特に人材面に重点をおくこととした。

---

<sup>5</sup> 中小機構のホームページ (<https://it-map.smrj.go.jp/itmap/>) 2021 年 3 月 15 日。

## 第2章 中小企業のデジタル化に関するこれまでの議論

### 1 中小企業のデジタル化に関する先行研究等

調査実施にあたり、先行研究等において議論されてきた企業のデジタル化における課題について、特に中小企業の特性にも注目しながら触れておきたい。

#### (1) デジタル格差の拡大

前章のとおり、コロナ禍を機に大企業のみならず、中小企業においてもデジタル化は進展しており、DX 実現への歩みも進んでいるとみられる。しかしながら、これまでも指摘されてきた企業規模によるデジタル格差がさらに拡大していることが懸念される。デジタル化の遅れは、企業の業務効率化や新たなビジネスモデル創出などの競争力への影響が大きい。加えて、既存事業の取引や労働市場がオンライン化されていくことで、未対応企業はそうした市場から排除されるリスクも生じてくる。

#### (2) レガシーシステムの壁

経済産業省主催の研究会が公表する「DX レポート」では、サブタイトルにもある 2025 年の崖として、「レガシーシステムの問題」を強く指摘している。これは、既存システムにおける老朽化・複雑化・ブラックボックス<sup>6</sup>化が新たなデジタル化の足枷となっているという問題である。これまでに 10 年、20 年かけて構築してきた既存システムは、その間に自社事業へ適応させるため、カスタマイズが何度も繰り返され、複雑化してきた。また多くの企業では、システムに関する情報やノウハウが、一部の担当者にのみ蓄積されてきたため、企業としてはブラックボックスとなってしまった。そして多くの企業において、その担当者が 2025 年前後に退職時期を迎えるとみられている。そのため、老朽化したシステムを理解する人材が不在となり、新たなシステムへの移行が難しくなるという。

日本企業にとって非常に深刻な問題である。但し、この問題を逆説的に捉えるならば、デジタル化が遅れていた中小企業では、足枷となるレガシーシステムが存在せず、最新のクラウドサービス等の導入においても、こうした問題が生じにくいと考えられる。

#### (3) レガシー企業文化の問題

経済産業省の DX レポートでは、DX 実現には、経営トップのリーダーシップによる企業文化の変革が必要と指摘している。デジタル化は企業の事業活動に変革をもたらすため、従来のビジネスモデル及び仕事の仕方へのこだわりや、デジタル技術への不信感などにより、社内で反発や抵抗を受けることが考えられる。これらが DX 実現に向けた動きの足枷となる場合がある。これに関連し、経済産業省[2020]では、IT ベンダーの現場感からみた企業の解決すべき課題として、「経営者によるデジタル化の理解・認識」、「経営者からのデジタル化への情報発信」、「システム担当者の権限・役割」、「事業部門の関与」、「自社事業におけるデジタルの具体的な活用イメージ」などをあげている。これらを要約すると、デジタル化を推進するには、経営者がリーダーシップを発揮し、デジタル部門だけでなく、各事業部門を巻き込んだデジタル化への価値を共有し、全社的な取組み体制を構築することが求められていると考えられる。

#### (4) 経営戦略におけるデジタル化の位置付け

赤松[2018]は、企業規模と IT 戦略の策定状況には相関関係があるとしたうえで、中小企業においては IT 戦略が不足していると指摘している。また総務省[2019]では、既存調査において米国企業と比較し、日本企業は情報システム開発を IT ベンダー等に外注することが多く、自社の主要な業務と捉えていない傾向があったとした。またその結果、日本企業では IT ベンダー任せとなるため、それが自社事業に合わないシステム導入の温床となることや、依存意識が強いために自ら事業の改善や革新のアイデアを出すに至らない

<sup>6</sup> 内部や内容がどうなっているか把握できない状態。

などの課題が生じていると指摘している。つまり中小企業では、デジタル化の取組みに関する戦略が欠落していることが多く、また自社の主要な業務との認識が不足している傾向があると考えられる。従って、人材に限りがあり、デジタル活用について戦略上重視していない中小企業では、ITベンダー等に依存する傾向が強くなるといえよう。

#### (5) 中小企業のデジタル化の課題は、投資効果の評価などのノウハウを持つ人材不足

第1章でも触れたが、中小企業のデジタル化においては、ノウハウを持つ人材の確保や育成が大きな課題となっている。中小企業庁[2018]では、ITの利用程度から企業をトップ層、ミドル層、ボトム層に分け、それぞれの課題を確認している。そのうち最も活用が遅れているボトム層やその次のミドル層では、「導入の効果が分からない、評価出来ない」ことを課題として挙げる企業が多い。また中小企業庁[2016]では、IT投資未実施企業がIT投資を行わない理由として、「ITを導入できる人材がない(43.3%)」、「導入効果が分からない、評価できない(39.8%)」を挙げる企業が多いことも報告されている。

#### (6) 年齢とデジタル化の関係

総務省の「通信利用動向調査」では、インターネットの利用について、60代以上で利用率が下がっており、高齢になるほどデジタル化への対応力が低下する傾向があると考えられる<sup>7</sup>。しかし、中小企業庁[2018]は、企業のIT利用度に経営者の年代による差は特に認められないと報告している。同様に大阪府調査においても、経営者の年齢による企業のICT活用度には、顕著な差がみられなかった<sup>8</sup>。そのため、一般的には年齢とデジタル化には負の相関関係があるが、経営者には必ずしも当てはまらないと考えられる。一方、大阪府調査において、従業員の平均年齢とICT活用度には差が認められた。平均年齢が50代、60代の企業では、ICT活用度が低く、さらに60代では、現状より今後の活用意向の方が低くなる傾向がみられた。そのため中小企業のデジタル化推進において、従業員の年齢は課題の1つとみるべきであろう。

## 2 中小企業のDX推進に向けた指標の必要性

DXは単なるアナログからデジタルへの変換ではなく、企業が経営戦略において、自らの付加価値を向上させるためのデジタル技術を組み込んだ事業変革を意味する。そのためDXは、システム担当者だけの問題でなく、経営者を頂点とした企業全体の問題としてとらえる必要がある。検討すべき項目は多岐にわたるため、デジタル化に取り組む企業としては、どこから手を付けるべきか大いに悩むことになるであろう。そうした観点から、企業のDXを推進する経済産業省では、「DX推進指標」を提示している(図表2)。

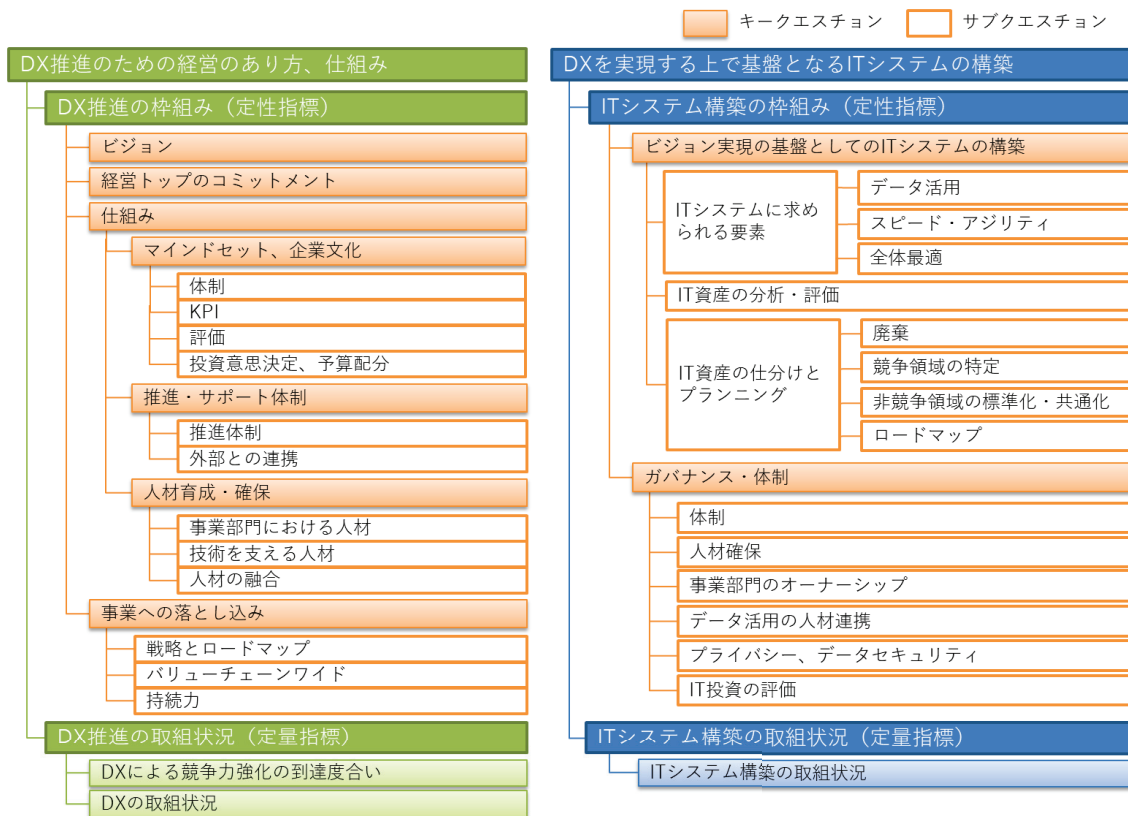
この指標は、「DX推進のための経営のあり方、仕組み」と「DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築」の2つの柱から構成されている。掲げられた項目は、企業のビジョンや経営者の意識にはじまり、デジタル化を推進する部門のみならず事業部の役割や人材育成など、経営のトップからボトムまで幅広く網羅されている。そのためデジタル化に取り組む企業が自社の取組み状況を確認する際などに大いに活用できるものとなっている。但し、この指標を、中小企業、特に小規模な企業の実情に照らしてみると、やや手に余る項目や記述がみられる。例えば、IT人材の確保やIT部門設置が前提とされた記述があるが、中小企業では近年の人材不足のなか、事業部門の人材確保も容易なことではなく、IT人材の確保やIT部門設置は現実的には困難な場合が多いと考えられる。中小企業では、デジタル技術活用のための専門人材については、外部のIT支援企業などに頼らざるを得ないのが実情ではないだろうか。また未だ多くの中小企業は、紙媒体などアナログ

<sup>7</sup> 令和元年度の調査結果によると、インターネット利用率は、20代~50代では98%前後であるが、60代は90.5%、70代は74.2%、80代は57.5%と年代が上がるごとに利用率は低下する。

<sup>8</sup> ICT活用度とは、6つの事業分野のうち、ICTを活用する分野数である。なお6事業分野とは「オンラインでの社内会議・研修」、「Webでの採用面接」、「生産等の遠隔操作・自動化」、「オンラインでの商談等の営業活動」、「ECサイト等のオンラインでの販売」、「機器等の遠隔操作によるサービス提供」である。

での業務が残っており、専門人材や部署を置くほどの企業はまだ少ないと考えるべきであろう。これらの現状を鑑みると、中小企業のデジタル化を推進するためには、DX推進指標の重要な要素を残しつつ、中小企業の実情に適した指標が必要だと考えられる。そこで本稿では、次章において中小企業へのインタビュー調査の結果などから、中小企業の視点に立った中小企業版 DX 推進指標の作成を試みる。

図表2 DX推進指標の構成



出所：経済産業省[2020]「DX推進指標とそのガイダンス」。



### 第3章 中小企業へのインタビュー調査

#### 1 インタビュー調査の概要

中小企業の DX に向けたデジタル化の取組みについて、その実態や課題を把握するためインタビュー調査を実施した。大阪府調査の回答企業のなかから抽出した、デジタル化に取り組む府内企業 23 社を対象企業とした。加えて、中小企業等にサービスを提供する IT ベンダーや IT コンサルティング会社などの IT 支援企業 6社にもインタビュー調査を行った。インタビューは、コロナ禍の状況を踏まえ、訪問及びオンラインにより実施した。調査概要は以下のとおりである。

#### 《インタビュー対象企業の概要》

対象企業の抽出方法	・2020年7月実施の「新型コロナウイルス感染症に関する府内企業の実態調査」において、ICTの導入実績及び今後の活用意向のある企業 ・IT支援企業
実施方法／期間	訪問インタビュー調査 / 2020年10月2日～10月29日 オンラインインタビュー調査 / 2021年2月15日～3月9日
企業数	23社 業種：製造業9社、非製造業14社 規模：大企業4社、中小企業19社
IT支援企業数	6社 ITベンダー5社、ITコンサルティング会社1社

#### 2 インタビュー調査の結果

インタビューの主な質問項目は、企業については、「コロナ禍での変化を含めたデジタル化の状況」、「デジタル化の推進体制」、「現状評価」、「人材」である。また IT 支援企業については、「中小企業向けサービス」、「中小企業におけるデジタル化の課題認識」である。それぞれの質問に対する回答結果の要約を以下に示す。

##### 【企業向けインタビュー結果】

##### ◆コロナ禍での変化を含めたデジタル化の状況

感染防止策として、テレワークやオンラインでの商談、採用面接に取り組む企業が多くみられ、コロナ禍がデジタル化の進展の要因であることが確認できた。コロナ禍以前からシステム更新や新サービス導入などの準備をしていた企業では、数年かけて行う予定が一気に進んだとの意見も複数聞くことができた。但し、コロナ禍を機にデジタル化を推進した中小企業は多いものの、明確な経営戦略やビジョンに基づいた取組みは必ずしも多くはなかった。

##### ◆デジタル化の推進体制

企業規模や既存の取組み状況により推進体制は異なっていた。概ね従業員数 100 人以上で、コロナ禍以前からデジタル化に取り組む企業では、デジタル化関連部署を設置しているケースが多く、IT ベンダー企業からの派遣を含め、専門人材を社内に置いていた。一方で、100 人以下の企業では、コロナ禍以前からデジタル化に取り組む企業でも、専門部署を置くケースは少なく、社内に専任の担当者がいないことが多かった。その代わりとして、長期的に契約し、企業を良く知る IT ベンダーを頼るなど、外部への依存度が高い企業が多かった。

##### ◆人材

従業員数 100 人以上の企業では、デジタル化の専門部署を設置しており、必要に応じて人材確保を考え

る企業が多い。エンジニアなどの専門人材は IT ベンダーに任せ、社内では、一定の IT リテラシーやスキルを持ち、事業のデジタル化を推進する能力のある人材を適宜確保している。一方で 100 人以下の企業では、デジタル化関連業務を総務等の社員が 1 人で兼務しているケースが多くみられた。こうした兼務人材は、元々の IT スキルやリテラシーが高いわけではなく、独学と OJT により、社内のデジタル化の課題に都度、対応している<sup>9</sup>。また 100 人以下の企業では、全社的に IT リテラシーが低いという認識があるものの、デジタル化のための人材確保まで考える企業は少なかった。

#### ◆現状評価

コロナ禍を機にデジタル技術の活用が進んだことで、各企業はそのメリットやデメリットを以前よりも明確に感じるようになっていた。特に、これまで活用が進んでいなかった企業では、コロナ禍を機に、今後もデジタル技術の活用を継続する意向を持ち、リアルとバーチャルを使い分けるハイブリッド型での活用を志向する企業が多くみられた。但し、新たなサービス導入などにおいて、自社事業のデジタル化に関する価値を正しく評価する能力が欠如しているケースが多く、これが活用推進の課題となっている。

### 【IT 支援企業向けインタビュー結果】

#### ◆中小企業向けサービス

中小企業向けでは、パッケージソフトウェアの販売が中心になり、受託開発やシステム運用のための人材派遣サービスの利用は少ない。受託開発やシステム運用はコストが高く、発注側の運用体制も必要となるため、中小企業では活用が少ないとみられている。IT 支援企業からは、近年、普及するクラウドサービスは、かつて大企業が大規模投資によって構築したシステムと同等の機能を、比較的低いイニシャルコスト（初期費用）で活用できるメリットがあり、中小企業に向いているとの意見や、安価なパッケージソフトウェアを導入し、自社に合わせてカスタマイズする方法が適しているとの指摘があった。

#### ◆中小企業におけるデジタル化の課題認識

中小企業のデジタル化の課題として、IT 支援企業の多くが、経営層の理解不足やデジタル化関連担当者の人材不足を挙げていた。特に、経営者の理解不足については、システムやソフトウェア等のデジタル化の価値評価ができないため、適切な意思決定に繋がっていないとの指摘も多い。一方で、主に中小企業を対象に事業展開する IT 支援企業からは、IT リテラシー以上に経営戦略を明確に持つことが重要との指摘があった。これは、IT 支援企業が企業に深く入り込み、デジタル化全般をサポートする場合でも、企業の経営戦略が曖昧であればデジタル化効果が得られないことが理由であった。

### 3 中小企業版 DX 推進指標の検討

第 2 章で、経済産業省の「DX 推進指標」を紹介したが、ここではインタビュー調査の結果などを踏まえ、中小企業の実情に照らして簡素化した「中小企業版 DX 推進指標」の作成を試みた（図表 3）。

中小企業においても、「企業戦略・ビジョン」は DX の実現に欠かせない要件となる。インタビューでも、企業戦略やビジョンに基づきデジタル化を進める中小企業の事例は、必ずしも多くなく、課題となっていた。そのため、中小企業向けの指標においても「企業戦略・ビジョン」を、項目として取り上げた。この「企業戦略・ビジョン」を適切に設定し、さらに企業内に浸透させるには、経営者の果たす役割が大きい。特に中小企業の場合は、大企業と比べ経営者と従業員の距離が近いため、経営者の姿勢や行動の影響が全社的に伝わりやすい。そのため「経営層のリーダーシップ」を項目として採用した。同様に、デジタル化推進に伴う各種の変革を社内に

<sup>9</sup> IT スキルとは、情報技術を活用できる能力をいい、IT リテラシーとは、情報技術について適切に理解し、解釈・分析を行い、他者に説明できる力をいう。

浸透させていくには、既存の価値観や仕事の仕方などの「企業風土・文化」の変革が必要となる。特に中小企業では、従業員のITリテラシーが低い場合が多く、デジタル化への抵抗感も強くなる傾向がある。デジタル化の推進を鈍らせないためにも、「企業風土・文化」の変革は重要な要件になると考えられる。

一方、IT支援企業へのインタビューでも、ソフトウェアやシステムなどによる事業のデジタル化を正しく評価する能力がないことが、中小企業のデジタル化推進の課題になっていると指摘されていた。この「デジタル化の価値評価」を適切に実行できるかは、「企業ビジョン・戦略」に直接関わる重要な問題でもあるため、これを主要項目の一つとして取り上げた。

そして最後に、社内のデジタル活用の普及等に係る「体制整備」と「人材育成・確保」も、DX推進の重要な要件として取り上げた。既に示したとおり、中小企業では限りある人材で変化に対応しなければならず、その実情に配慮した体制や人材像を指標として描く必要があると考える。例えば、インタビューでは、部署を置かず、兼務人材が担当する企業が多かった。その場合でも経営層が担当者の役割と権限を明確にする「体制整備」が必要であろう。また、デジタル化関連担当者自体も不足しているため、デジタル活用推進に必要な人材を社内で育成、あるいは採用などで確保できているかについて、「人材育成・確保」の指標を置いた。なお、中小企業では、自社内の人材不足等により、ITベンダー等のIT支援企業への依存度が高い企業も多く、IT支援企業との関係性をみる必要もある。そのため、「人材育成・確保」では、「社内」と「社外(ITベンダー等)」に分けている。

図表3 中小企業版 DX 推進指標

指標	項目説明
◆経営戦略・ビジョン	デジタル化推進をビジョンに掲げ、経営戦略に取り込んでいる。
◇経営層のリーダーシップ	経営層がデジタル化を推進する姿勢を見せ、行動に移している。(トップダウン式に推進する場合もあれば、ボトムアップ式に社内の意見を採用しながら推進する場合もある。)
◇企業風土・文化	企業のデジタル化方針を社内に浸透させるべく、デジタル化に対する従業員の抵抗感の払拭に取り組んでいる。(なお、企業風土の形成には、外部環境も影響している。)
◆デジタル化の価値評価	デジタル化がもたらす費用対効果の算出、商品・サービスの評価・選択を適切に実行できている。
◆体制整備	デジタル化のための人事戦略について、デジタル化推進担当者の役割・権限を明確化するなど、体制の枠組みができています。
◆人材育成・確保	デジタル化推進に必要な人材について、体制が発揮すべき機能に応じて使い分けるための人材が揃っている。
◇社内	デジタル化による現場の課題解決や、従業員へのフォローなど、デジタル化推進に必要な機能を果たせる人材が揃っている。
◇社外(ITベンダー等)	ITベンダーなど、社外人材を適切に活用できている。

#### 4 中小企業のデジタル化マップ

次に、中小企業でDXの実現に向けたデジタル化がどの程度、進展しているかを明示するため、2つの軸によるマップの作成を試みた。前節で検討した「中小企業版DX推進指標」(図表3参照)の各項目は、デジタル化推進における要件としてみることもできるため、軸の1つは本指標に基づき「ビジョン・体制水準」として設定した。この軸は、中小企業が適切にデジタル化を推進するための要件をどの程度備えているかを示すものである。もう1つの軸には、その企業が、どのようなデジタル技術等を導入しているかを示す「デジタル化水準」とした。

## (1) ビジョン・体制水準

「ビジョン・体制水準」は、中小企業がデジタル化を推進するための要件をどの程度整備しているか見極めるための水準であるが、特に、デジタル化推進において重要となる「経営戦略・ビジョン」と人材を含めた「体制整備」に着目した(図表4)。この水準では、a~cの5段階に分け、最も低い水準となる「a」は、「(事務量がわからず)事務分担がなく、都度対応している」企業とした。戦略性がなく、場当たりにデジタル技術を導入しており、特定の担当者を定めていない企業を想定している。中段に位置する「b」は、「兼務担当者のみで、業務効率化以上の戦略的な意図がなく、都度対応している」企業とした。業務管理システムを導入するなど、既に一定のデジタル化が進んではいるが、兼務担当者による都度の対応が中心で、デジタル化の推進のための明確な戦略を持たない企業を想定している。そして最も高い水準となる「c」は、デジタル化の推進にあたり「専任の担当者を設置し、戦略的に活用している」企業とした。DXの実現に向けて、既にデジタル化に取り組む企業を想定している。

図表4 中小企業のビジョン・体制水準

ビジョン・体制水準	
a	(事務量がわからず)事務分担がなく、都度対応している
a'	明確な担当者がおらず、経営者が、IT推進の重要性を意識しだした
b	兼務担当者のみで、業務効率化以上の戦略的な意図がなく、都度対応している
b'	兼務担当者のみで、経営者が戦略的な活用にチャレンジしている
c	専任の担当者を設置し、戦略的に活用している

## (2) デジタル化水準

企業による事業活動のデジタル化には、最終目標となるDXまでに3つの段階が存在するとの考え方がある。第一段階は、アナログデータをデジタルデータ化する「デジタイゼーション」、第二段階は、個別の業務や製造プロセスなどをデジタル化する「デジタライゼーション」、そして最終段階がDXであり、全社的な業務に加え、顧客との関係を含めたデジタル化により、企業に変革をもたらすものとなる。

また企業のシステム投資は、3つに分類することができる。それらは、業務管理システムのように情報を記録(record)することで業務を遂行しやすくするシステムである「SoR(Systems of Records)」、顧客など外部との関わりを作り出し、強化するためのシステムである「SoE(Systems of Engagement)」、そして、蓄積された情報の加工や分析を通じて何らかの有用な洞察(insight)を得るためのシステムである「SoI(Systems of Insight)」である。

こうしたデジタル化の3段階や、システム投資の3分類を参考としつつ、中小企業の実情も照らし合わせて、デジタル化の程度を見極める水準を設定した(図表5)。水準はA~Cの5段階であり、最も低い水準となる「A」は「業務全般がアナログ管理中心」の企業とした。業務の多くがアナログで進められている企業を想定している。次に、中位の「B」は「【合理化】基幹システム等で社内業務をデジタル化」とした。業務管理システムの導入やオンライン販売などSoRやSoEの取組みを進め、業務のデジタル化を進めている企業を想定している。そして最も高い水準となる「C」は「【付加価値向上】デジタルデータを分析し業務改善や新たな戦略に活用」している企業とした。既に事業のデジタル化が進んでおり、そこで得られたデータを分析することで業務改善や新事業に活用するなど、SoIに取り組む企業を想定している。

図表5 中小企業のデジタル化水準

デジタル化水準	
A	業務全般がアナログ管理中心
A'	A→B への過渡期
B	【合理化】基幹システム等で社内業務をデジタル化
B'	B→C への過渡期
C	【付加価値向上】デジタルデータを分析し業務改善や新たな戦略に活用

### (3) 2軸を用いた中小企業のデジタル化マップ

ここまで検討した「ビジョン・体制水準」を横軸に、「デジタル化水準」を縦軸として、中小企業のデジタル化マップを作成した(図表6)。このマップでは、中小企業を2つの水準で評価した結果、2軸が交差する位置によって、デジタル化の状況を見極めることができる。

主な組み合わせの特性を示すと次のとおりになる。

【Aa】 デジタル化の担当者が不在で、業務の多くをアナログで管理する企業

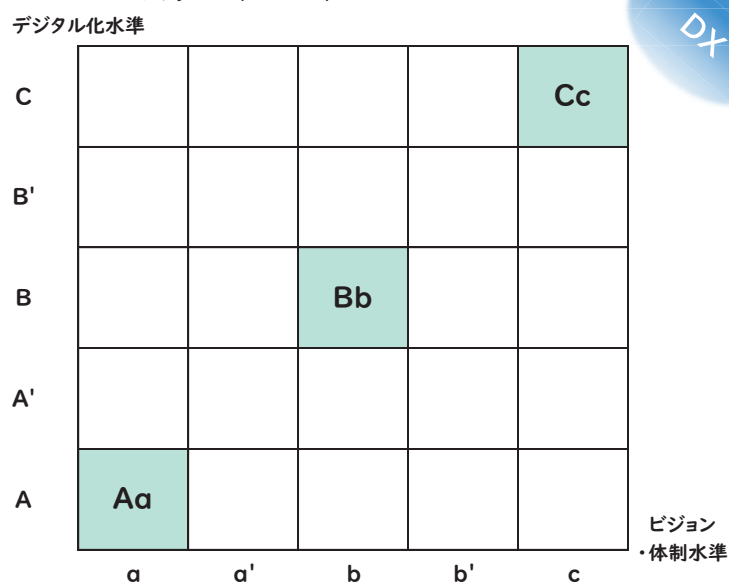
【Bb】 デジタル化の担当者は兼務者であり、主に業務効率化を目的に管理システム等を導入する企業

【Cc】 デジタル化のための専任担当者がおり、業務効率だけでなく新事業展開などの目的のため、戦略的にデジタル化を推進する企業

またマップでは、Ccはデジタル化が最も進んだ企業として位置付けているが、DX実現はさらにその先にあると考えている。Ccは、DX実現に向けて取り組む企業であり、その入り口に立っている企業と想定している。

次章以降では、デジタル化に取り組む中小企業へのインタビュー調査の結果について解説していくが、その際、中小企業のデジタル化マップを用いて状況を明らかにしていきたい。

図表6 中小企業のデジタル化マップ



## 第4章 企業群別の特性と必要となる人材像

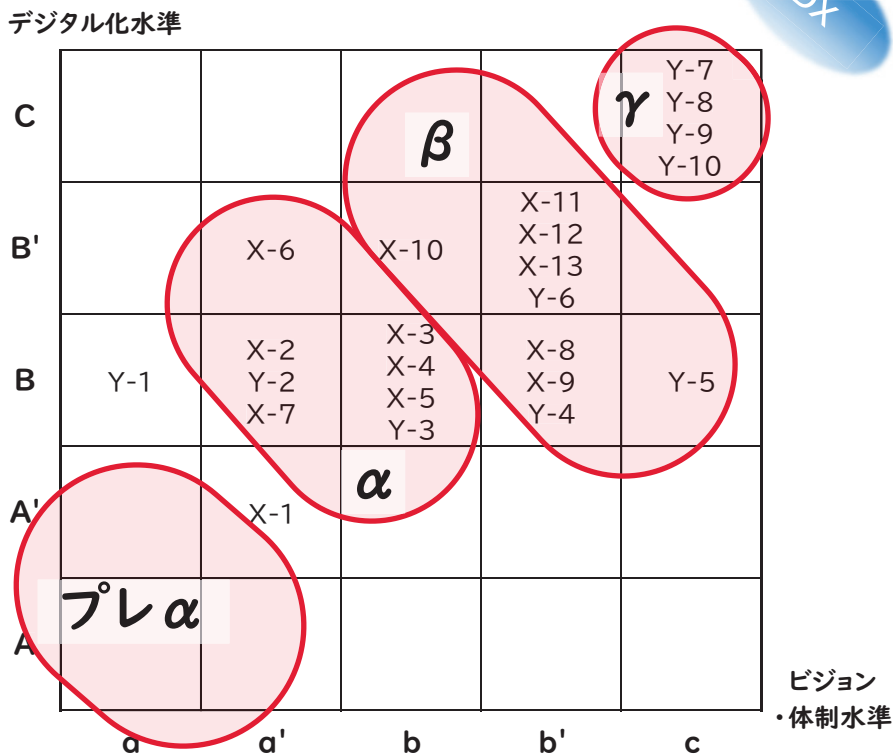
### 1 インタビュー企業のデジタル化マップへの配置と企業群

前章の中小企業のデジタル化マップに、インタビュー対象企業 23 社を配置したものが図表7である。全体を眺めると2軸の組み合わせでは「Bb」、「B'b'」、「Cc」に企業が集中している。この結果から、今回設定した2軸の各水準は、ある程度、適切に配置されていると考えられる。またインタビュー企業 23 社には大企業 4 社が含まれるが、うち 3 社が「Cc」に位置しており、規模による差が現れている。

また、マップの配置状況とインタビュー内容から、3 つの企業群が存在することがわかった。本稿では、3 つの企業群を  $\alpha$ 、 $\beta$ 、 $\gamma$  と記す。 $\alpha$  群は、「Bb」を中心とする企業で構成され、業務効率化を目的としたデジタル化に取り組む企業群である。 $\beta$  群は、「B'b'」を中心とした企業で構成され、業務効率化を目的としたデジタル化は一定進んでおり、経営力向上に向けたデジタル技術の戦略的活用を志向する企業群である。そして  $\gamma$  群は、「Cc」に位置する企業で、デジタル化による業務改善や新事業創造などに戦略的に取り組む企業群である。

なお、今回のインタビュー調査では、デジタル化の実績を有する企業を対象としたため、取組みの少ない「Aa」や「A'a」、「Aa'」に該当する企業は含んでいなかった。しかし、大阪府調査では、「オンラインでの商談等の営業活動」を導入していない企業は、中小企業で 74.0% を占めているなど、中小企業では、むしろ Aa などに該当する企業の方が多いと考えられる(図表 1 参照)。そこで本稿は、「Aa」企業を中心にデジタル化が進展していない企業を、プレ  $\alpha$  群として取り上げることにした。

図表7 デジタル化マップにおけるインタビュー企業の位置付け



## 2 企業群別の特性

図表7で見出した $\alpha \sim \gamma$ の企業群ごとにその特性を整理した。図表8では、マップの縦軸となる「デジタル化水準」に関連する内容をまとめた。また図表9では、マップの横軸になる「体制・ビジョン水準」と、そのベースとなる中小企業版DX推進指標(図表3参照)に基づき、特性を整理した。

図表8 デジタル化水準における企業群別の特性

	$\alpha$ の企業群	$\beta$ の企業群	$\gamma$ の企業群
<b>IT活用状況</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹システムや各種管理用ソフトウェアを長年使い続けている企業が多い。</li> <li>・オンプレミス型が多い<sup>10</sup>。</li> <li>・MicrosoftのExcelやAccessなどの汎用ソフトを業務管理システムとして上手く活用するケースもあり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹システムや各種管理用ソフトウェアを長年使い続けている企業が多い。</li> <li>・積極的にクラウドサービスを取り入れる企業もみられる。</li> <li>・ベンダーに依存せずシステムを自社構築するケースもあり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹システムや各種管理用ソフトウェアを長年使い続けている。</li> <li>・社内業務全般のデジタル化に向けて準備を進めていた。</li> </ul>
<b>コロナ禍での変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍を機に感染防止策としてテレワークやオンラインでの営業・採用などのICT活用に踏み切った企業が多い。</li> <li>・移動時間や交通費のコストダウンはメリットとして実感できたが、作業効率低下やコミュニケーションでの課題が勃発。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍を機に感染防止策としてテレワークやオンラインでの営業・採用などのICT活用に踏み切った企業が多い。</li> <li>・webマーケティングのブランディングなど、新たな取組みの必要性を認識し、検討しているBtoC<sup>11</sup>企業もみられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍を機に感染防止策として、依然から準備していたテレワークやオンラインでの営業・採用などのICT活用を加速させた企業が多い。</li> </ul>
<b>今後の活用意向</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状維持の企業が多い。</li> <li>・BCP<sup>12</sup>のためや、BtoB<sup>13</sup>でのSNS<sup>14</sup>活用など新たな可能性に気づく企業もみられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状維持の企業もあるが、改善や新たなデジタル化の活用意向が高まった企業もみられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活用意欲が旺盛な企業が多い。</li> </ul>

<sup>10</sup> オンプレミス(on-premises):企業がシステム機器を自社内に設置し、ネットワークではなく機器内でデータ等を管理する運用形態。

<sup>11</sup> BtoC(Business to Consumer):消費者向けのビジネス。

<sup>12</sup> BCP(Business Continuity Plan):事業継続計画。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画。

<sup>13</sup> BtoB(Business to Business):事業者向けのビジネス。

<sup>14</sup> SNS(Social Networking Service):インターネット等のネットワーク上で、他者と関わりをもてるサービス(Twitter、Facebook、Instagramなど)。

図表9 ビジョン・体制水準における企業群別の特性

	αの企業群	βの企業群	γの企業群
経営戦略・ビジョン	・デジタル化の意向は低く、業務効率化を目的としたデジタル化をその都度、実施する企業が多い。	・デジタル化の意向はやや高く、計画的にデジタル化を進めている企業が多い。 ・一部企業では、経営者が戦略的活用意向を有している。	・デジタル化推進の意向が高く、デジタル化による戦略やビジョンが、担当部署まで共有されている。
経営層のリーダーシップ	・経営層の理解度が低く、ボトムアップ <sup>15</sup> によるデジタル化への意見が通らないこともある。 ・従業員の IT リテラシーが低いため、経営者自身が社員のフォローを行う場合もある。	・経営層が、セミナーや勉強会に参加するなど、デジタル化関連の情報収集に積極的である。 ・社員の意見を尊重しながらトップダウン <sup>16</sup> でデジタル化を進める企業が多い。	・経営層の意向は、システム部門の役割等に反映されている。
企業風土・文化	・紙資料など業務をアナログで管理する企業が多い。 ・全体的に従業員の IT リテラシーが低く、デジタル化への抵抗感が強い。 ・業界や取引先にアナログ文化の強い企業が多い。 ・業種の特性上、社員の IT スキル・リテラシーが総じて高い特殊ケースもあり。	・業務のデジタル化は一定進んでいる。 ・ベテラン従業員の IT リテラシーは低い、抵抗感はそれほど強くない。 ・業界や取引先にアナログ文化の強い企業もみられる。 ・対消費者向けである BtoC 事業を実施している企業もある。	・ほぼ全ての業務がデジタル化されている。 ・一部のベテラン従業員の IT リテラシーは低い、抵抗感はあるがそれほど強くない。 ・取引において、川上側となる企業が多く、外部環境の影響を受けにくい。
デジタル化の価値評価	・デジタル化の知識に乏しいため、適切な評価が困難な企業が多い。 ・ランニングコスト(維持費用)による固定費の増加を懸念して、クラウド化に抵抗感のある企業が多い。	・デジタル化の知識は一定あり、業務効率化は理解するが、デジタル化による新事業などを構想する力はまだ弱い。 ・オンプレミスからクラウドに移行する例も多い。オンプレミスを更新する企業では、既存システムの全面移行にかかる時間やコストが大きい。	・データ蓄積と分析によりもたらされる効果について認識しているなど、デジタルの戦略的活用による効果を理解し、投資を実施している。
体制整備	・経営者自身や総務系の人材が兼務しているが、明確な役割分担や権限付与がない。	・経営層がシステム担当となっている場合や、総務系以外でデジタルに強い人材がいる場合が多い。	・システム部門を設置している。
人材育成・確保	・IT スキル・リテラシーのある人材の必要性の認識が薄い。	・IT スキル・リテラシーのある人材の必要性の認識が薄い。	・自社の状況に応じて、必要な人材を確保している。
社内	・専門知識をもたず、独学で勉強した担当者が多い。 ・従業員の IT リテラシーは低い。	・専門知識をもたず、独学で勉強した担当者が多い。 ・従業員の IT リテラシーは低い。 ・IT に抵抗感の少ない若手従業員が不慣れたベテランをサポートしているなど、他の従業員をフォローできる人材がいる。	・システム部門が機能している。 ・一部には「現場の課題解決」など人材が不足している企業もある。
社外【ベンダー】	・IT ベンダーと長く契約しており、依存度が高い。	・ベンダーとの付き合いが長い企業もあるが、内製化する業務と外部依頼する業務の振り分けが一定できている。	・自社のコントロール内で IT ベンダーやコンサルタントを活用するなど、IT ベンダーへの依存度が低い。

<sup>15</sup> ボトムアップ:従業員等の意見を基にして上層部が方針を決める、などの意思決定方式。

<sup>16</sup> トップダウン:企業の上層部(経営層)から従業員に指示を行う、といった意思決定方式。



### 3 インタビュー対象企業の整理

インタビュー対象企業 23 社それぞれの属性やデジタル化マップに紐づく特性の概要を図表 10 のとおり整理した。以下では、個々の企業の特性を示す項目について説明していく。

図表 10 インタビュー対象企業の属性と項目

属性					デジタル化マップ						
企業番号	業種	企業規模	経営者の年齢	従業員の平均年齢	位置づけ	デジタル化水準		体制・ビジョン			
						志向性	体制整備／人材育成・確保		企業風土・文化		
							人事戦略	外部環境	従業員の抵抗感		
X-1	製造業	中小企業★	60代	40代	例外	A'	EC特化型	a'	特定の担当無し型	推進方向	弱
Y-1	運輸業	中小企業	50代	40代		B	模索・検討型	a	特定の担当無し型	抑制方向	中
X-2	卸売業	中小企業★	30代	40代	α	B	業務改善維持型	a'	特定の担当無し型	抑制方向	強
Y-2	製造業	中小企業	50代	40代		B	業務効率維持型	a'	特定の担当無し型	推進方向	弱～中
X-3	製造業	中小企業★	60代	30代		B	業務効率追求型	b	経営層兼務型	-	強
X-4	製造業	中小企業★	50代	40代		B	業務効率維持型	b	従業員兼務型	推進方向	強
X-5	卸売業	中小企業★	40代	30代		B	業務効率維持型	b	従業員兼務型	抑制方向	弱～中
Y-3	卸売業	中小企業	60代	30代		B	業務効率維持型	b	従業員兼務型	-	弱
X-6	飲食サービス業 / デザイン業	中小企業★	40代	20代以下		B'	業務効率追求型	a'	経営層兼務型	推進方向	弱
X-7	製造業	中小企業★	30代	30代		B'	業務効率維持型	b'	経営層兼務型	-	中
X-8	卸売業/生活 関連サービス業	中小企業★	60代	40代		B	業務効率追求型	b'	従業員兼務型	推進方向	弱
X-9	製造業	中小企業★	50代	30代		B	業務効率維持型	b'	従業員兼務型	-	弱
Y-4	小売業	大企業	50代	40代	β	B	業務効率維持型	b'	システム部門設置型	推進方向	中
Y-5	製造業	中小企業	50代	30代		B	業務効率維持型	c	システム部門設置型	推進方向	中
X-10	卸売業	中小企業★	60代	40代		B'	業務効率追求型	b	従業員兼務型	抑制方向	中
X-11	製造業	中小企業★	70代以上	40代		B'	戦略的活用志向型	b'	従業員兼務型	-	弱
X-12	卸売業	中小企業★	50代	40代		B'	戦略的活用志向型	b'	従業員兼務型	抑制方向	中
Y-6	運輸業	中小企業	40代	40代		B'	戦略的活用志向型	b'	経営層兼務型	-	弱～中
X-13	製造業	中小企業★	60代	40代	γ	B'	戦略的活用志向型	b'	経営層兼務型	-	中
Y-7	卸売業	大企業	40代	30代		C	戦略的活用推進型	c	システム部門設置型	外部環境構築側	弱
Y-8	建設業	大企業	60代	40代		C	戦略的活用推進型	c	システム部門設置型	外部環境構築側	中
Y-9	製造業	大企業	60代	40代		C	戦略的活用推進型	c	システム部門設置型	外部環境構築側	弱
Y-10	建設業	中小企業★	40代	30代	C	戦略的活用推進型	c	システム部門設置型	外部環境構築側	弱	

※「中小企業★」は、従業員数が 100 名未満の企業を示している。

#### (1) デジタル水準「志向性」について

図表8のデジタル水準の「志向性」は、企業としてのデジタル化導入の考え方を表している。具体的には、「戦略的活用推進型」はデジタル化を戦略的に推進する企業であり、「戦略的活用志向型」は、デジタル化の戦略的な推進を具体的に検討する企業である。また「業務効率維持型」は、既存業務管理システムの維持・更新に努め、「業務効率追求型」は、業務管理への最新導入に積極的な企業である。「EC 特化型」は、消費財販売という特性から EC のみを実施しており、「模索・検討型」はデジタル化への取組みを模索・検討中の企業である。

#### (2) 企業風土・文化「外部環境」について

企業風土・文化のうち外部環境は、取引先や業界慣習といった自社を取り巻く外部の環境が企業のデジタル化推進に影響を及ぼすことを示している。特に中小企業では、販売先や調達先が大企業の場合、取引方法等を先方の条件に合わせる傾向がある。例えば、インタビューでは、取引先からのオンライン商談の要望への対応や、求める高いセキュリティ水準を確保するためのシステム強化など、デジタル化を促進している事例

があった。また受発注方法の変更に伴い、大企業から教育資料の展開などのサポートを受けている中小企業もいる。これらでは外部環境が企業のデジタル化の推進力となっていた。逆に、取引先や業界内において、FAX での受発注が基本となっている場合は、自社だけで取引をメールなどデジタル化することができないという企業もいた。また FAX での受発注が業界標準となっており、月 200 枚以上くる FAX をスキャンし pdf データ化するために出社しないといけないため、テレワークが難しいという企業もある。これらの事例では、外部環境が、企業のデジタル化の抑制力となっていた。このように企業のデジタル化に対し、外部環境は、それは「推進方向」にも、「抑制方向」にも影響を及ぼしている。また大企業は、中小企業のデジタル化に影響を及ぼす「外部環境構築側」に位置していると考えられる。

### (3) 体制整備、人材育成・確保「人事戦略」について

図表 10 のうち、体制整備や人材育成・確保について「人事戦略」と括っている。「人事戦略」では、図表 11 のとおり、デジタル化の推進において担当者等が「発揮すべき機能」と「人事戦略の必要性認識（デジタル技術活用推進において、必要な人材確保や効果的な人材配置等が必要だと認識しているか）」に基づき、分類を行った結果を示している。

図表 11 人事戦略の分類

人事戦略の分類	人事戦略の必要性認識	発揮すべき機能			
		システム構築 (サービス提供含む)	適切な商品・サービスの選択	従業員のフォロー	現場の課題解決
特定の担当無し型	低	外部	都度の担当者	都度の担当者	不在
経営層兼務型	中	外部	経営層兼務者	経営層兼務者 or 担当外人材	経営層兼務者 or 不在
従業員兼務型	中	外部	従業員兼務者	従業員兼務者 or 担当外人材	従業員兼務者 or 不在
システム部門設置型	高	外部 or システム部門	システム部門	システム部門 or 管理部門	システム部門

インタビュー結果からは、デジタル化の推進において「発揮すべき機能」として、「システム構築」、「適切な商品・サービスの選択」、「従業員のフォロー」、「現場の課題解決」の 4 つが浮かび上がってきた。このうち、「システム構築」は、アプリケーション<sup>17</sup>サービスの提供や、基幹システム構築など、主に IT 支援企業が提供する機能である。「適切な商品・サービスの選択」は、IT 支援企業が提供するサービスなどについて費用対効果等を考えながら導入の提案等を行い、IT 支援企業と調整も行う機能である。「従業員へのフォロー」は、選択したシステムを社内で普及する際に、操作方法が分からないといった、よくある困りごと等を解決する機能である。そして「現場の課題解決」は、事業の現場で生じる課題について、デジタル化によりどのような効果を生み出せるか、などを考えて提案する機能である。

企業のデジタル化における人事戦略は、先述の「発揮すべき機能」と「人事戦略の必要性認識（デジタル技術活用推進において、必要な人材確保や効果的な人材配置等が必要だと認識しているか）」から 4 つに分類できる。「特定の担当無し型」は、デジタル化推進の担当が明確に決められていない企業タイプであり、デジタル化への必要性が生じた際に、その都度、担当者を決めるなど場当たりの対応が多い。原則、システム構築は外注であり、デジタル化の商品・サービスの選定や従業員へのフォローを担当者が担う。「従業員兼務型」は、専門部署を持たず、従業員が兼務で担当する企業タイプであり、兼務者は特に専門知識を持たない場合が多く、デジタル化の商品・サービスは自ら選択するが、システム構築は外部に委託する企業が多い。従業員のフォローは、兼務者が行う場合もあるが、特定の専門知識を持つ人材や IT スキルに長けた人材が担う企業もある。現場の課題解決も経営層が担うが、実施に至らない企業もある。「経営層兼務型」は、専門

<sup>17</sup> アプリケーション：ある特定の機能や目的のために開発されたシステム。

部署を持たず、経営層が兼務で担当する企業タイプであり、兼務する経営層は特に専門知識を持たない場合が多く、デジタル化の商品・サービスは自ら選択するが、システム構築は外部に委託する企業が多い。従業員のフォローも自ら行う場合もあるが、特定の専門知識を持つ人材や IT スキルに長けた人材が担う企業もある。現場の課題解決も経営層が担うが、実施まで至らない場合もある。「システム部門設置型」は、専門部署を設置し、専任、兼任の人材を配置するとともに、必要に応じ IT ベンダー人材の派遣受入などを行う企業タイプである。原則、全ての機能を専門部署が担っているが、システム構築は IT ベンダーに、従業員のフォローは総務などの管理部門が行う企業もある。

#### 4 デジタル化に必要な人材像

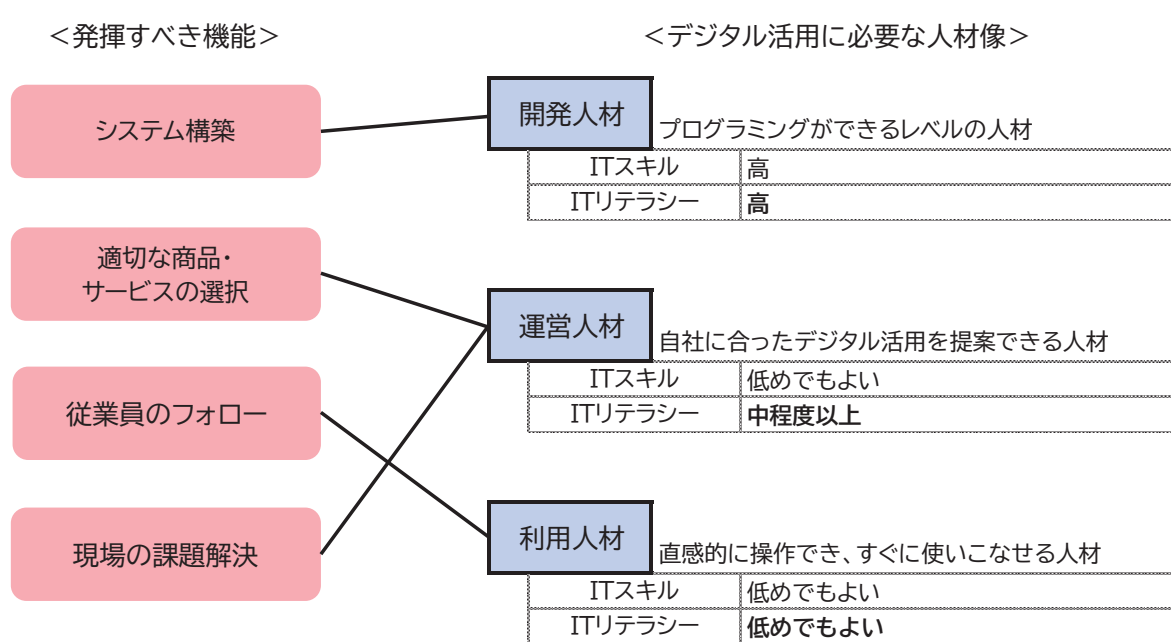
人事戦略を立てるうえで、デジタル化に必要な人材像を明確化することも重要である。そのため、ここでは、人材像についての検討を深めておく。

前節(3)で示した「発揮すべき機能」には、それぞれ IT スキルやリテラシーをもった人材が必要となり、その度合いは機能により異なる。例えば、「システム構築」では、プログラミングができるなど、高度な IT スキル、リテラシーが必要となるため、IT ベンダーなどの外部に発注していることがほとんどである。また、「適切な商品・サービスの選択」や「現場の課題解決」では、デジタル化技術の評価などが求められるため、一定以上の IT スキル、リテラシーが求められる。そして「従業員へのフォロー」では、クラウドサービスなどを活用する際に操作方法が直感的にわかるなど、専門的知識ではなく使用者として問題なく使えるレベル、またはそれ以上の IT スキル・リテラシーが必要となる。これらのうち、「適切な商品・サービスの選択」と「現場の課題解決」については、IT スキル・リテラシーに加え、自社の業務内容・形態をしっかりと理解していることも重要となる。しかし、人材に乏しい中小企業では、IT 支援企業に自社の業務を深く理解してもらうことで対応することもある。また、「現場の課題解決」については、現場の意見をとりまとめ、提案を行うといった調整力も重要となる。そのため、企業規模が大きくなるほど、より多様な意見をまとめる高い調整力が必要となる。

以上のように、企業のデジタル化において、求められる IT スキルやリテラシーなどの能力をみてきたが、最後に発揮すべき機能と必要な人材像の関連性について整理を行った(図表 12)。

デジタル化推進に必要な人材像については、「開発人材」「運営人材」「利用人材」の 3 つが見いだせた。「開発人材」は、プログラミングができるなど、IT スキル、リテラシーともに高度なレベルの人材である。次に、「運営人材」は、IT スキルはそれほどなくとも、IT リテラシーが中程度以上であり、自社に合ったデジタル活用を提案できる人材である。そして「利用人材」は、IT スキル、リテラシーともに低めであるが、新たなアプリケーションやシステムも直感的に操作でき、使い方を他の社員に教えることができるなど、デジタル活用の社内普及にとって、なくてはならない人材である。

図表 12 発揮すべき機能と必要な人材像



## 第5章 企業群別の課題と対応策

### 1 中小企業のデジタル化推進における課題

前章では、中小企業版 DX 推進指標に基づき、企業群ごとの特性を整理したが、そうした実態から、数多くの課題を見出すことができる。課題は企業群ごと、または中小企業版 DX 推進指標の項目ごとに見ることができるが、複数の企業群や指標の項目に関連する課題が多いため、ここではまず、全体としてみえてきた課題を列挙し、その後、企業群や指標の項目との関連性を整理していく。

#### 課題① デジタル技術の戦略的活用と経営者のリーダーシップ

事例では、中小企業においてもコロナ禍を機に感染防止策として ICT などのデジタル化が進展していたことを確認することができた。こうした企業では、デジタル化を経験し、そのメリットを理解することで、今後も継続して活用する意向も持つ企業も少なくなかった。しかし、DX 実現に向けて戦略的視点からデジタル化を進める企業はγ群の企業などに限られていた。α群とβ群の一部の企業では、今後も業務効率化には意欲を示す企業が多いが、戦略的視点によるデジタル化を志向する企業は少ない。

β群の一部やγ群の企業では、経営層がリーダーシップを発揮し、デジタル化を推進する企業が多くみられたが、α群の企業では、そうした事例は少なかった。α群企業では、デジタル化に関するスキル・ノウハウが担当者に集中しているケースが多く、経営層はデジタル化推進の意思決定に必要となる知識を十分に持っていないケースが多い。その結果、トップダウンによる戦略的なデジタル化推進に至らず、また現場従業員のボトムアップによって、新たなデジタル化に関するアイデアが現場から出てきた場合も、採用に至らないケースがある。それと逆に従業員のITリテラシーが低い場合には、現場での活用や理解が進まず、ボトムアップによるデジタル化活用の改善案も期待ができないため、戦略的視点からのデジタル化は進展しない。

#### 課題② 従業員のITリテラシーの低さと企業文化

3つの群のいずれの企業においても、従業員のITリテラシーの低さを課題として認識していたが、デジタル化が進展しているγ群企業に比べ、十分に進展していないα群やβ群の企業では、それがデジタル化推進の大きな問題になっていた。特にα群の企業では、従来、紙資料などアナログであった業務をデジタル化した場合、新たなシステムに慣れるまで逆に手間がかかるといった理由から、従業員の抵抗感が生じ、反対の声が上がることもある。その要因の1つには、IT リテラシーの低さがあり、その結果、レガシー企業文化がデジタル化を停滞させていた。

コロナ禍に伴う感染防止策としてのテレワークなどのICT活用は、半ば強制的に実施することができ、多くの企業でデジタル化推進を加速させたが、平時においては、従業員の IT リテラシーの低さへの対策が必要となる。そのためα群やβ群の企業では、システムの変更や新規導入のたびに、デジタル化による効果を現場担当者に示すことや、各従業員の活用をフォローすることが、システム担当者の役割となっている場合が多い。またβ群の企業では、パソコンの扱いに長けた1人の従業員が各従業員の質問に対応することでデジタル化の定着に貢献するケースもみられた。しかし、こうしたフォローが本来業務としてみなされていない場合も多く、その役割を担う人材の大きな負担となっている。

逆に、デジタル化が進展しており、従業員の IT リテラシーが高くなっている企業では、現場から改善

案がでてくるため、さらにデジタル化が推進されていた。こうした事実は、従業員の IT リテラシーが、企業間のデジタル格差にも影響することを示している。

### **課題③ 業界の慣習などの外部環境**

いずれの企業群に関わらず、中小企業におけるデジタル化の推進は社内の企業文化や体制だけでなく、取引先などの外部環境の影響を受ける場合がある。α群やβ群の企業では、業界全体でFAXによる受発注が根強いなど、取引先がアナログであるため自社だけが変更することができないという意見も多く聞けた。またコロナ禍でテレワークやオンライン営業の取組みが進んだが、競合企業が全員出社しており、得意先に直接訪問している場合には、他社に後れを取ってしまうため、デジタル化に躊躇する企業などもいた。逆に、中小企業では、これまでも大手の取引先から EDI<sup>18</sup>取引を求められたり、コロナ禍ではオンラインでの面談を求められたりなど、外部から要請を受け、それに応じる形でデジタル化に取り組み事例が多数みられた。また大企業へのインタビューでは、自社のデジタル化を推進するため、取引先にはデジタル化を期待しているとの声もあった。このように中小企業のデジタル化推進においては、業界や取引先などの外部環境の影響も考慮する必要がある。

### **課題④ クラウドなど新たなサービスの費用対効果などの適切な評価**

α群やβ群の企業では、デジタル化について社内で最も理解のある担当者も、その都度、インターネットや取引のある IT ベンダーに聞くなど、独学により知識を得ていることが多い。そのため自社の事業内容に適したシステムやソフトウェアなどデジタル化のあるべき姿を独自に考案できる担当者は少ない。また経営者がデジタル化の価値を評価できていないことも多く、担当者が IT ベンダーなどと、新たなデジタル化について検討したとしても、その評価ができずに導入を見送るという企業もあった。

### **課題⑤ 適切な IoT 導入**

β群やγ群の企業では、コロナ禍を機にテレワークに取組み始めた企業が多いが、総務や営業などの人材を対象とし、製造や検査、運転などの現場担当者はその対象外となっていた。その結果生じた社内の不公平感を解消するために、現場でのリモートワークを可能とする IoT<sup>19</sup>導入を検討する企業も見られた。コロナ以前から IoT の導入を検討する企業もいたが、いずれの場合でも、中小企業では、自社に適した IoT の機器やサービスを見つけられず、導入を見送るケースが多い。

### **課題⑥ デジタル活用スキル・ノウハウの属人化**

α群とβ群の一部の企業では、デジタル化の担当が兼務者 1 名という企業が多い。そのため、自社システムの知識やノウハウ、その他の IT スキルは、担当者にのみ蓄積されていた。またこれらの企業の多くは、経営者を含め、他の従業員の IT リテラシーが低いため、企業全体でのデジタル化の理解や活用がなかなか進まないという課題を抱えていた。また担当者が退職や休職などで不在になった際に、途端に自社システムを理解するものがいなくなるという大きなリスクもはらんでいる。

<sup>18</sup> EDI (Electronic Data Interchange) : 電子データ交換。

<sup>19</sup> IoT (Internet of Things) : モノのインターネット。様々なモノがインターネットに接続され、情報交換するなどして相互に制御し合う仕組み。

### 課題⑦ デジタル化推進に関するサポート業務の明確化

α群とβ群の一部の企業では、全社的にITリテラシーが低いため、各部署で比較的ITスキルのある人材がシステム運用をサポートしている。サポートには手間がかかるうえに、システム上のトラブルが生じた場合に苦情が集まることもある。しかしこうしたサポート業務について、役割や責任が明確にされず、兼務として対応していることが多いため、サポート人材は負担に感じている。こうした背景もあり、社内にITスキルの高い人材がいたとしても、サポート業務の担当になることを避け、あえて能力を発揮していない可能性を指摘する企業もあった。社内のITリテラシーの低い企業では、デジタル化推進においてサポートは欠かせない業務となる。サポート人材が業務に従事しやすくするため、または社内の潜在的ITサポート人材を活用するためにも、サポート業務を社内で明確に位置付けることが必要となる。

### 課題⑧ ITベンダーとの長期的な関係

α群とβ群の一部の企業では、特定のITベンダーと長期的に取引している企業が多い。これらの場合では、ITベンダー側が企業の業務内容やネットワーク環境を理解し、システムの更新や改善の提案をすることが多い。企業としては、自社のデジタル化の多くのITベンダーに依存することで、自社の能力不足を補っていると考えられる。しかし同時に、社内でのノウハウ蓄積が不十分になることや、システム等の正確な評価ができないなどの課題も生じている可能性がある。

また自社を良く知る今のITベンダーとの取引に利便性を感じることで、他のITベンダーを正しく評価できなくなるという（スイッチングコストが高くなる）課題も生じていると考えられる。例えば、特定のITベンダーの助言や提案が重視されるため、そのITベンダーが扱っていない新技術について検討されないなど、デジタル化が制約を受けることも考えられる。

以上が、企業インタビューの結果から見出した課題である。なお、これらの課題について、企業群との関係を改めて整理したものが図表13である。

図表 13 課題と企業群の関係

課題	α群	β群	γ群
① デジタル技術の戦略的活用と経営者のリーダーシップ	■		
② 従業員のITリテラシーの低さと企業文化	■		
③ 業界の慣習などの外部環境	■		■
④ クラウドなど新たなサービスの費用対効果などの適切な評価	■		
⑤ 適切なIoT導入		■	
⑥ デジタル活用スキル・ノウハウの属人化		■	
⑦ デジタル化推進に関するサポート業務の明確化	■		
⑧ ITベンダーとの長期的な関係	■		

## 2 企業群別の対応策の検討

前節で明らかにした中小企業のデジタル化推進における課題に対し、企業群別に対応策の検討を試みたい。課題は、デジタル化推進において重要となる要因との関係が深いと考えられるため、対応策を検討するにあたり、中小企業版の課題と中小企業版 DX 推進指標の各項目との関係を整理した(図表 14)。以下の対応策の検討においてはこの関係に着目しつつ、各企業群の課題に対する対応策を事例に基づき検討していく。

図表 14 課題と中小企業版 DX 推進指標の関連性

課題	デジタル化推進ビジョン・体制					
	経営戦略・ビジョン			デジタル化 の 価値評価	体制整備	人材育成・ 確保
		経営層の リーダーシップ	企業風土 ・文化			
① デジタル技術の戦略的活用と 経営者のリーダーシップ	●	●				
② 従業員の IT リテラシーの 低さと企業文化	●	●	●		●	●
③ 業界の慣習などの外部環境	●		●			
④ クラウドなど新たなサービスの 費用対効果などの適切な評価	●			●	●	●
⑤ 適切な IoT 導入	●			●		
⑥ デジタル活用スキル・ノウハウ の属人化	●				●	●
⑦ デジタル化推進に関するサポ ート業務の明確化	●			●	●	
⑧ IT ベンダーとの長期的な関係	●			●	●	

## 3 α群からβ群への移行について

まずはα群企業の課題について対応策を検討する。その際、β群企業と比較することにより、α群企業がβ群企業に移行するために必要な対策を明らかにしていく。

### 【重要な要件】

「経営戦略・ビジョン」、「経営層のリーダーシップ」、「企業風土・文化」、「体制整備」

### 【対応策】

- ◆ 経営者が社外の動きや社内の意見を柔軟に取り入れて変化に対応していく
- ◆ 業界慣習や企業風土・文化への対応のため、経営者が積極的な活用姿勢を見せ、デジタル化の効果が社員にも分かりやすい業務から取り組むなど、リーダーシップを発揮
- ◆ 専務などの経営層も含めデジタル化を推進する「運営人材」の役割や権限の明確化や、従業員向けのサポートを担う「利用人材」の計画的な育成・確保など、経営戦略を人事戦略に落とし込む



検討事項① 課題①「デジタル技術の戦略的活用と経営者のリーダーシップ」×要件「経営戦略・ビジョン」

経営層における、デジタル技術の積極的な活用のきっかけやタイミングにはどのようなものがあるのか。α群では、コロナ禍により感染防止策として対面を避けなければいけないという消極的な理由が多くみられた。一方で、β群の企業である X-11 では、「飲食関係の知り合いがコロナで厳しくなった時、素早くネット販売の仕組みを作ってバンバンやっているのを見て、『うちもやるなら今や』と思った」、「ずっと参加している異業種の勉強会を Zoom でやることになった。分からないことは社内の若い人に教えてもらいつつやってみたところ、意外と使えることが分かったので、社内にも導入しようと思った」と、経営者自身が異業種の外部環境の変化を敏感に捉え、自社に積極的に取り込んでいく姿勢が見られた。また、X-9 の企業では、「パソコン操作に長けた若い営業担当の社員が、他の従業員の質問にも『こうしたらもっと良くなる』と言って教えてくれる。彼が、他の従業員のフォローもしつつ、リモートワークのシステムを導入してはどうかと社長に提案してくれた」との話のとおり、経営者が社員の意見を柔軟に取り入れるケースも見られた。Y-6 企業では、専務が展示会に参加するなど、自由に情報収集しており、情報収集に余念がなかった。このように、β企業群の経営層には、社外の動きや社内の意見を取り入れるなどして、デジタル活用に意欲的に取り込んでいく様子が共通してみられた。

これら経営層のデジタル活用に柔軟な姿勢には、何が影響しているのだろうか。一つの要因として、経営者の年齢が考えられるが、経営者の年齢の影響は必ずしも大きくない（第2章第1節参照）。前述の X-11 の企業の経営者は 70 代であるし、他の β 群企業である X-13 は、60 代の経営者が、SNS などの新しいサービスも好んで使用し、クラウドシステムなど新たなデジタル技術にも抵抗感を持っていなかった。

また、後述の<IT 支援企業の声①>のように、デジタル活用では、経営者がどれだけ事業を伸ばそうとしているかが重要だという意見も得られた。これらから、経営者のデジタル活用の必要性についての認識の変容を促すことが重要であると考えられる。

**<IT 支援企業の声①>**

・経営者が自社の強みを理解しているなど、成長を見据えて事業をしっかりと行っていることが重要である。例えば、EC の導入において、検討段階で「顧客の声を確認するべくアンケートをとることを提案した際や、テスト段階で「販売個数の増加（生産数の増加）」を提案した際に、行動に移すことを渋るなど、事業への本気度を感じられない企業もいる。

検討事項② 課題②「従業員の IT リテラシーの低さと企業文化」、課題③「業界の慣習などの外部環境」×要件「経営層のリーダーシップ」、「企業風土・文化」

年齢とデジタル活用の関係性は、経営者では必ずしも高くはないが、従業員では影響していた。特に IT リテラシーの低い従業員が多い α 群ではそれが顕著であった。X-3 の企業は、「紙資料の文化であるし、『会わないとあかん』と考えるベテラン勢に対し、仕事のやり方をまるっきり変えてもらうのは難しい」と述べていた。また、X-4 の企業では、「全体として IT リテラシーはあまり高くなく、アナログの世界観も強い。中小企業の製造業は中年層がどうしても多く、若い人はスマホでパパッとやるが、年齢を重ねた人は『プログラムをしっかりと組んで』といったように堅く考える部分がある。そのため、そういった社員に

どう理解してもらうかが新システム導入の課題となった」という意見も得られた。これらからは、比較的年齢の高い従業員において、デジタル活用に対する抵抗感が強く、デジタル化推進の課題となっていることが分かる。但し、「同じ年代でも使える人と無理な人両方いる」という意見もあり、必ずしも年齢で決まるわけではないことにも留意すべきである。また、このような企業風土・文化は、業界慣習などの外部環境の影響も大きく受ける。「FAX の受発注がメインで FAX のデータ化には出勤しないといけなくてテレワークが難しい」、「対面交渉が主流であり、オンライン営業活動にすると、訪問を行う同業他社に差をつけられる」というように、外部環境が企業のデジタル化の動きに影響していた。また、こうした外部環境は、β群にも共通する課題であった。例えば、X-10 の企業では、「10 年前のシステム導入時には、社長を含め昭和 30 年代生まれの人らは難しくついていけなかった。予定している次のシステム入替でも、高齢者がついていけないといったことが発生する可能性がある」といった、デジタル化促進への懸念の声も聞かれた。しかし、β群の企業ではこの課題に対応し、解決できている企業も多かった。そのため、α群とβ群の企業事例を比較しながら、従業員の IT リテラシーの低さと企業文化への対応策について検討していく。

α群の X-3 と、β群の X-13 の企業は、両社とも同族経営の製造業であり、後継者候補である専務が IT 推進を担う「運営人材」となっている。代表取締役は専務の推進の方向性に賛同し、後押ししていることは共通している。また、両社とも専務が IT 導入を試みる際に、社員に丁寧に活用後のイメージやメリットの説明を行うなど、社員に寄り添いながら進めていく姿勢もみられ、企業文化の解消に尽力している様子が見えがえる。但し、α群の X-3 では、やはり社内のベテラン層を中心に既存の商習慣が根強く、専務が新しく取り組んだ SNS の活用による新規顧客の獲得など一部成果は出ているものの、従業員までには広がっておらず試行錯誤を続けている状態である。一方、β群の X-13 でも新システム導入時に社員の抵抗感はあったが、社内最高齢である代表取締役が、自ら率先して新機能を活用する姿をみせるなど、経営者がリーダーシップを発揮し、抵抗感の解消に尽力している。また、専務自身も勉強会に出向くなど向上心が強い。社員の不都合を感じている業務をデジタル化することで効果を実感しやすいところから手をつけるなど、IT リテラシーの低い従業員のフォローにも意識して取り組んでいる様子が見えがえた。そのため、社内へのデジタル化定着が進み、社員からデジタルを活用した改善提案も出てきている。

### 検討事項③ 課題⑦「デジタル化推進に関するサポート業務の明確化」× 要件「体制整備」

検討事項②で取り上げたα群とβ群の企業における専務の動きの違いの背景には、代表取締役のデジタル推進意向の強さも影響していると考えられる。α群の X-3 の企業では、デジタル推進の専務が「運営人材」ではあるものの、手が回っていない状況であった。一方、β群の X-13 の企業では、専務がデジタル化推進に取り組めるよう、役割や業務・権限が明確化されていた。このように、経営層が「運営人材」である場合に、役割や業務・権限を明確化することが重要であることがわかった。同様に、従業員が「運用人材」となる場合でも、α群とβ群で違いがあった。α群では、他に適当な担当部署がないため、総務系部署（総務部、管理部）の人材が「運営人材」を兼務していることが多い。α群である X-2 企業の「運営人材」からは、「部署として明確な業務の位置づけはないので、業務として明確化してもらった方が良い」といった意見が聞かれた。また、システム操作の相談など、従業員のフォローを担う「利用人材」の業務・権限が明確化されていない企業では、本来業務にシステム関連業務が単純

に増える形になり負荷が増える、これまでの業務とは異なる社内調整に疲弊する、といった事態も発生していた。また、こうした状況では、業務でないがゆえに、スキルやノウハウが蓄積されにくい体制になっている。そのため、「利用人材」の育成を計画的に進めるなど、デジタル活用の経営戦略を体制整備といった人事戦略に落とし込むことも重要だと考えられる。

#### 4 α群、β群共通の課題と対応策

##### 【重要な要件】

「デジタル化の価値評価」、「体制整備」、「人材育成・確保（社内）」

##### 【対応策】

- ◆IT 支援企業を活用する場合でも、自社内にノウハウ等を蓄積できる体制を整備しておく
- ◆デジタル化の価値評価ができる人材を確保することで、社内の理解も進み、必要最低限のコストでデジタル化の効果を得ることができる
- ◆デジタル技術の活用戦略を人事戦略に落とし込むことが重要である
  - －社内に潜在する「運営人材」を登用する際でも、体制整備は重要である
  - －人材確保にデジタル技術の活用も有効である

検討事項④ 課題⑧「IT ベンダーとの長期的な関係」、課題④「クラウドなど新たなサービスの費用対効果などの適切な評価」× 要件「デジタル化の価値評価」、「体制整備」

役割や業務分担・権限の明確化という観点では、α群とβ群の企業で違いがみられたものの、システム関連業務の担当者の IT スキルやリテラシーが低く、長年の付き合いがある IT 支援企業から知識を得ながら学んでいく企業が、両群ともに多くみられた。インタビューでは企業側からは、「システムに関しては IT ベンダーさんに任せている」という声が多く聞かれたが、IT 支援企業側からも、<IT 支援企業の声②>のように、企業の業務内容理解まで踏み込んで支援しているという意見もあった。このように、システム関連業務を外部に一任している場合、デジタル技術や自社システムのノウハウが社内に蓄積されないため、システムのブラックボックス化の問題が生じ、また新システム選択などの能力不足や他の IT 支援企業への取引先変更が困難になるスイッチングコスト高くなる、といったリスクが生じる（第5章第1節参照）。しかしながら、デジタル活用を本来業務の一部として捉えていないが故に、リスクを放置してしまっている企業がα、β企業群には多い。一方、γ企業群では、IT ベンダーに依頼する業務内容やそれに付随して必要となる IT スキルを自社内で判断するなど、社内の状況に応じて自らのコントロール内で外部委託していた。

リスクに備えるためにも、IT 支援企業をうまく活用しながらも、ノウハウ等を蓄積できる体制を整備しておくことが重要だと考えられる。

##### <IT 支援企業の声②>

・情報システム関係を 1 人でやっているなど、システム関連業務に手が行き届いていない企業もある。その場合は、会社の中に入り込んで業務を見せてもらい、先方の業務内容を理解したうえで対応していることが多い。

検討事項⑤ 課題④「クラウドなど新たなサービスの費用対効果などの適切な評価」、課題⑦「デジタル化推進に関するサポート業務の明確化」× 要件「デジタル化の価値評価」「体制整備」「人材育成・確保(社内)」

β群の X-12 の企業からは、「相手(IT サービス・商品提供企業)も営利目的で商品を紹介するので、自社にとって本当に必要かどうかは今一つ明確にならず、判断するのが難しかった」といった意見があった。デジタル化や商品の価値評価ができず、自社にとって不要や過剰なサービスを導入した場合、コストがかかり、費用対効果が合わなくなってしまう。また、<IT 支援企業の声③>のように、IT ベンダー側からも、デジタル化が生む価値が想像できないことが中小企業の課題として挙げられている。

一方、α群の企業で、価値評価の課題を人材確保によって解決し、低コストでの業務効率化に成功した企業があるため、その事例をみていく。X-4 の企業では、中途採用で経理担当者を募集する際、Excel 等のスキルを見る試験を導入しており、システム会社での勤務経験があり、「開発人材」である A 氏を採用するに至った。A 氏は、「自由にやっていると」と言われており、「1 時間かかる作業が 30 分でできるといったように、出来高や売上にどういう効果が望めるか、現場がどれだけ効率よく働けるようになるか」を計算して社長に提案する流れができていた。社長は特に IT リテラシーが高くはないが、具体的な事業での効果を見ることでデジタル化を理解し、進展させていると考えられる。また、出来高管理や生産管理については、Excel のマクロや Access といった、よく使われる Office のパッケージソフトを使う、勤怠管理・労務管理についてはクラウドを活用するなど、適切な価値評価により、使い分けができていたため、必要最小限のシステム導入で、業務の効率化に成功しているのである。A 氏は、いわゆるプロの IT 人材ではないが、一定の IT スキルを備えた人材であった。こうした人材が 1 人加入することで同社は自社事業に適合したデジタル化を着実に進めている。同社は α群に位置しているが、業務効率化の面で中小企業が目指すべき姿の一例と言えるだろう。

また、経営層の活用意向は高いが、体制整備や人材育成・確保まで至っていない α群の企業 X-7 からは、「Excel、Word ができれば十分なので、感度の高い人がいない。結局、感度やリテラシーが低いから、『こういうソフトを使ったら効率よくいける』と考えることができない。知らないと分からないのでそこに目がいけない」と言った声も聞かれた。これを逆に捉えると、適切な人材育成・確保により、社内のデジタル活用や効率化が一気に進む可能性があるということになる。例えば、先述の事例の X-4 の企業では、デジタル化の目的は業務効率化に留まっており、ビジネスモデル変革や新事業などの戦略的活用には至っていない。しかし今後、A 氏などの社員からデジタル技術の戦略的な活用方法について提案が上がってきた場合、経営者の意向が変わる可能性があると考えられる。このように、人材育成・確保の重要性は高いと言える。

人材育成・確保の手法については、社内から適任者を登用するほか、新たに人材を採用するなどが挙げられる。しかし、中小企業では、「運営人材」となりうるべき、IT リテラシーが中程度以上ある人材がいない場合も多いため、社内の「利用人材」を IT リテラシー向上のため育成する、もしくは「利用人材」程度の IT リテラシーをもった人材を採用することが必要になると、考えられる。しかしながら、α群やβ群では、業務の属人化のリスクを認識し、人材育成・確保を人事戦略としてもつ企業は少なかつたため、デジタル化の戦略を人事戦略に落とし込んでいくことも必要だと、考えられる。

但し、中小企業にとって人材育成・確保はこれまでも大きな課題であったため、すぐに対応することは難しいと考えられる。インタビュー企業からは、社内からの人材登用や人材確保について、有益な示唆

が得られたため、以下で紹介したい。

人材登用については、β群の企業 X-10 から、「システム兼務者のレベル感を 10 とすると、社員の平均は 3 くらいである。実は 5 くらい知っている人はいるけど、(仕事が増えるのを避けて) 黙っているのではないか。パソコンオタクっぽい社員も何人かいる」といった、「運営人材」となり得る人材が社内に潜在している可能性への言及があった。このように、社内に元々人材が眠っている可能性もあるが、業務の役割や権限を明確化するなど、体制整備をしていなければ、潜在層は潜在したままになってしまうと考えられる。

また、人材確保について、運用する SNS をみて、中途採用者が応募してくるなど、デジタル技術が効果をもたらす事例もみられた。他にも、γ群の企業では、人材採用への効果を意識して自社のホームページをスマートフォンでも見やすいようにカスタマイズするなど、価値を分かって投資する企業もあるなど、デジタル技術の活用により、人材確保の可能性も広がると考えられる。

#### <IT 支援企業の声③>

・(サービスが生む) 価値が分からず、想像できないと、製品を手にとってもらえない。営業の際も費用対効果の話をよくされる。「この値段やったらお試してやってもいいかな」と思ってもらえるよう、価格の障壁を今は下げている。

## 5 β群からγ群への移行について

### 【重要な要件】

「体制整備」

### 【対応策】

◆デジタル活用のスキル・ノウハウが属人化していることによるリスクへの対応のためには、兼務人材をもう 1 名就かせるなどの体制整備が重要である

◆デジタル技術の戦略的活用を進めていくため、段階的な体制整備が重要となる

### 検討事項⑥ 課題⑥「デジタル活用スキル・ノウハウの属人化」× 要件「体制整備」

β群の企業では、デジタル化の担当者が兼務者 1 名であり、属人的な業務となってしまうことが多かった。この場合、組織化されているγ群とは異なり、担当者の急な退職等により、蓄積したノウハウが失われるリスクがある。例えば、X-10 の企業では、セキュリティ面で緊急事態が発生した場合、担当者がいないと対応できなくなることを懸念していた。このように、担当者不在時における緊急事態への対応のリスクも大きい。これらの対応策としては、γ群のようにシステム担当部門を組織化することも考えられるが、中小企業では専任者を置く程のシステム関連業務がないなど、組織化の必要性は薄い。こうした中小企業の実情を考慮した場合、兼務者として「運営人材」をもう 1 名担当に配属し、現任者の補佐役を担う人材を充てるなどして、情報やノウハウを共有化できる体制を整備することも効果的な対応策だと考えられる。例えば、γ群の企業 Y-10 では、3 年程前に社員 2~3 名からなるシステム関連部署を設置したことにより、デジタル技術の活用が飛躍的に進んだ、という体制整備による効果の声も聞かれた。

## 検討事項⑦ 課題①「デジタル技術の戦略的活用と経営者のリーダーシップ」× 要件「経営戦略・ビジョン」

β群の企業は、デジタル技術の戦略的活用を意識して取り組みはじめたところだが、γ群の企業では既に経営戦略に基づいた取り組みが進んでいる。例えば、γ群に位置する Y-7 の企業では、原料等のデータベースを得意先と共有することで商品の理解を促進する仕組みを作っている。また、採用面でも、面接の評価について過去の実績から AI 化できないかといった検討や試作を進めている。γ群の企業は、システム化を推進する組織を有しており、また必要に応じて AI などの最新技術に対応できる人材を社内外で確保している。β群の企業でも、経営者の戦略的活用意識が高まっているため、こうした体制を整備することができれば、γ企業群のように、デジタル活用が進んでいくと考えられる。但し、課題⑥でも触れたとおり、中小企業の実情を考慮するならば、一足飛びにγ群企業のような体制整備することは難しいであろう。そのため自社のデジタル化の推進について、体制を含め戦略的に計画を立案し、段階的に進めていくことが重要と考えられる。

なお、補足事項ではあるが、γ群の企業では、各業界のリーダー的存在、業務発注の上流となる企業もあり、それら企業では、先ほど挙げた 2 社ほど明確な戦略的活用ビジョンはみられない。しかし、これら企業規模の大きい 2 社では、当然ステークホルダーである関係者も多くなり、「大企業としてあるべき姿」を日々求められることが外圧となっているため、デジタル活用が進んでいると考えられる。この「あるべき姿」「目指すべき姿」に近づける作業が求められていることも、大企業と中小企業の違いである。

## 6 プレα群からα群への移行について

### 【重要な要件】

「経営戦略・ビジョン」、「人材育成・確保（社内・社外）」

### 【対応策】

◆外部環境の変化に備えるためにも経営者の意識変革や「利用人材」の社内発掘、計画的確保が重要（デジタル化に対応できない場合、市場から淘汰される可能性もある）

## 検討事項⑧ 課題①「デジタル技術の戦略的活用と経営者のリーダーシップ」× 要件「経営戦略・ビジョン」

α群の企業では、コロナ禍の影響による企業間取引の変化を受けてデジタル化に対応せざるを得なかった企業が少なくなかった。＜IT 支援企業の声④＞のとおり、IT ベンダーからも、（中小企業は）周りが変わればデジタル化は進む、といった意見があったように、外部環境の変化等によって、デジタル化が進展する。こうしたα群の外部環境変化に伴うデジタル化は、プレα群の企業にも起こりうると考えられる。実際、γ群の大企業である Y-8 からは、「社内で定着したチャットツールを下請けにも広げていくことを検討しており、それに下請け会社が応じてくれることが望ましい」との意見もあり、今後大企業がデジタル技術の活用を進めていくなかで、これら的大企業と取引を行う中小企業でもデジタル技術活用の必要性が高まっていくことは想像にかたくない。加えて、これらの流れに対応できない場合、取引から排除されるリスクもあると考えられる。

プレα群は、デジタル化がほとんど進展していない企業である。そのため新たにデジタル化を進める際の課題は少なくない。一足先にデジタル化を進めるα群の企業では、社内に高いITスキルやリテラシーを持たないこともあり、簡易なICTのサービスを利用する企業が多く、またITベンダーに大きく依存して活用することも多い。そのためプレα群においても、デジタル化を進めるにあたっては、ITスキルやリテラシーが低くとも可能なデジタル化を進めることが望ましいと考えられる。そこで重要となるのは、経営者のデジタル化への意思決定となる。また別の視点として、<IT支援企業の声⑤>が指摘するように、現在は中小企業において、クラウド技術等で様々なサービスが活用できるようになっている。こうした新技術導入については、レガシーシステム問題(第2章第1節参照)が生じることがある。しかしプレα群の企業は、既存の基幹システム<sup>20</sup>等がないなど、レガシーシステムがないからこそ、最新のクラウド技術等の活用はこの問題が生じず、一気にα群やβ群に追いつくことも不可能ではない。レガシーシステムがないことを、逆にメリットとして柔軟に方向転換を行うなど、やはり経営者の意識変革が重要となってくる。

#### <IT支援企業の声④>

・現在導入に抵抗のある中小企業は、「スマホを使う前のおっちゃん」と同じで、はじめは、「電話できるしガラケーでいい」と言っているが、娘など周りが使いたし、手に取りやすい価格(0円)になり、実際に使ってみると便利となり慣れていく。そのため、大企業が結構導入していると、周りを見て中小もやっていくのではないかと考えている。

#### <IT支援企業の声⑤>

・これまで大企業がお金をかけて作り上げてきたようなシステムが、全てクラウドでできるようになり、中小企業はパソコンが使える体制さえ整っていれば、低コストで高度なサービスを使うことができる。

### 検討事項⑨ 課題②「従業員のITリテラシーの低さと企業文化」×要件「人材育成・確保(社内・社外)」

α、βの企業群では、「利用人材」の社員が従業員のフォローを行っていた事例が多くみられた。例えば、SNSの運用では、プライベートで使用しているため、使い方や魅力ある情報発信のノウハウを知っている従業員が担当し、オンライン会議システムの導入では、家庭でネットワークを繋げるシステム担当外の従業員が、社内の導入をサポートするなどである。これらの事例からは、「利用人材」が社内にいることで、デジタル技術の活用や定着がスムーズに進む傾向があることが分かった。

業界の大きな変化等によっては、プレα企業においても、急激なデジタル化の波に対応していく必要性が出てくるため、人材を採用できる企業であれば、「利用人材」を元々の採用予定業務との兼務者として採用しておくことで、変化にも柔軟に対応できる可能性が広がると考えられる。一方、人材を採用できない企業であれば、社内にITスキルやリテラシーの高い人材がいなかいか再確認することも重要である。β群の企業では、人材のなかに、業務とは関係なく個人的にITスキルを持つ人材がおり、その人

<sup>20</sup> 基幹システム:企業の基幹となる業務をコンピュータで管理するシステム。

材が「利用人材」としての役割を果たしていた。この事例が示すように、従来の業務とは異なる IT の目線から人材を再評価することも必要である。また IT ベンダーを活用しながら、ノウハウが自社にも蓄積できるようにしておくことも重要な対応策として挙げられる。

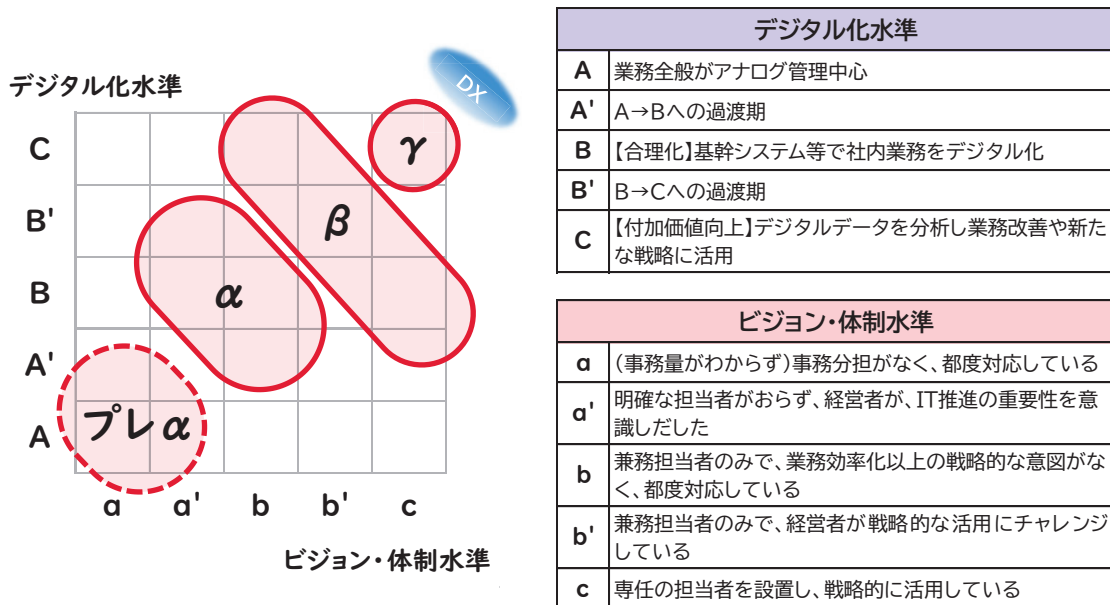


## 第6章 まとめ

### 1 「中小企業版 DX 推進指標」と「デジタル化マップ」について

本稿では、中小企業の視点から DX の実現を目指したデジタル化の課題や対応策を検討してきた。そのためにも、中小企業の実情に配慮した「中小企業版 DX 推進指標（図表3参照）」を作成し、デジタル化に必要となる要件を示した。また中小企業のデジタル化の進展状況を明示するため、「デジタル化マップ（図表 15）」を作成した。マップは、中小企業版 DX 推進指標に基づいた「ビジョン・体制水準」と、デジタル技術の活用状況による「デジタル化水準」の 2 軸から構成されている。これらの指標やマップには、インタビュー調査の結果などを用いたが、主観的要素も強い。そのため、インタビュー企業を指標やマップを用いて分析することで、その有用性を確認した。その結果、マップ上に企業群を見出すことができ、また企業群別に分析することで、中小企業がデジタル化に取り組むための課題や対応策を階層的に明らかにすることができた。こうした分析を通じて、指標とマップを、中小企業のデジタル化に役立てる方法を示すことができたと考えている。今後、デジタル化に取り組む中小企業やその支援者に活用され、改善されることで、指標やマップの精度はさらに高めていけるであろう。

図表 15 デジタル化マップと企業群



### 2 企業群のデジタル化の方向性について

企業へのインタビュー結果を、デジタル化マップに配置することで、デジタル化の進行状況が異なる企業群を見出すことができた。ここまで群別のデジタル化の特性や課題、対応策について分析してきたが、それを踏まえ最後に、群別にデジタル化の方向性について整理する。

### 《プレα群》

プレαに属する企業は、これまでデジタル化への取組みが少なくアナログでの業務が根強く定着している企業である。これら企業には自社のデジタル化の意向に関わらず、外部環境が変化することにより、取引先等からデジタル化への対応が求められるリスクをはらんでいる。そのため、まずは比較的低コストでITスキルやリテラシーが低くとも導入できるICTやExcel等のパッケージソフトを使ったシステムなどで、デジタル化に踏み出すことが望ましい。またレガシーシステムがないことを、強みとして利便性の高い最新のクラウドを導入することも考えられる。その際、自社で不足するノウハウの多くをIT支援企業に頼ることも、この段階では必要であろう。こうしたプレα群の企業において、最も重要となることは、経営者がデジタル化に踏み出す意志を持ち、第一歩を踏み出すことであろう。同時に、社内でデジタル技術を活用していくためには、「利用人材」も必要となる。そのためITスキルやリテラシーの視点から、社内の人材を再評価することや、新規採用の際にそうした能力を考慮することなどが必要と考えられる。

### 《α群》

α群に属する企業は、効率化を目的とした業務管理システムを導入するなど、デジタル化が一定進展している企業である。但し、経営者がデジタル化の必要性を十分に認識していないことや、社内全体でITリテラシーが低いことが、今以上のデジタル化進展の課題となっている。そのため、経営者は、デジタル化に関する社内外の情報を受け入れて、柔軟に対応していくことが望まれる。また経営者自身がデジタル化を理解し、社内のITリテラシーの低さなどに起因する企業風土・文化を変革することも必要となる。この段階では、人材不足もありITベンダー等への依存度が高い企業が多いが、自社にノウハウ蓄積するためのデジタル化を担当する「運用人材」の育成・確保も必要となる。その際、担当者の役割や権限を明確にすることで、担当者が機能を発揮しやすくしたり、能力のある社内の潜在人材を発掘したりすることができる環境を整えることも重要となる。また現場でのデジタル技術の定着のためには、「利用人材」についても、社内から発掘もしくは採用において考慮するなどして、計画的に育成・確保することが望ましい。

### 《β群》

β群に属する企業は、効率化を目的とした業務管理システムを導入し、さらに経営改善や新事業に向けたデジタル技術の戦略的活用を検討しはじめている企業である。経営者や担当者のデジタル化への理解は一定進んでいるが、デジタル技術を活用した業務改善や新事業を構想し、またそれを可能とするデジタル技術の評価する能力は不十分である。未だIT支援企業に依存することが多く、また社内の担当者が1名で、デジタル活用のスキルやノウハウが担当者に属人化してしまっている場合もある。β群の企業が、デジタル化をさらに進めていくには、一定のITスキルやリテラシーを持ち、デジタル技術を活用した事業を構想できる人材確保と社内の体制整備が必要となる。しかし、中小企業では専門部署の設置や、プログラムができる「開発人材」の確保が難しい場合が多い。そのため現在の担当者の補佐役として、新たな「運営人材」を配置することが望ましい。

### 《γ群》

γ群の属する企業は、ほぼ全ての社内業務がデジタル化されており、DXの実現に向けデジタル技

術を活用した業務改善や新事業などを戦略的に推進する企業である。デジタル化推進のための専門部署を設置し、外部人材を含め、専門的な知識を有する「開発人材」を配置する企業も多い。必要に応じて、採用や IT 支援機関からの派遣受入により、「開発人材」や「運用人材」を確保している。こうした  $\gamma$  群に属する企業には、大企業や比較的規模の大きい中小企業が多い。そのため中小企業では、一定の規模に至るまでは、 $\gamma$  群と同等の体制を目指すのではなく、 $\beta$  群の企業の体制においてデジタル化を促進していくことが望ましいと考えられる。

### 3 おわりにかえて

中小企業において DX 実現に向けたデジタル化の動きの背景には、経営革新などによる経営力向上という能動的なものや、デジタル化する業界に取り残されず事業を継続するためという受動的なものがあった。しかしこれ以外にも、副次的な効果もみえた。例えば、インタビューでは、後継者候補である専務が、企業のデジタル化推進を担うケースが複数あった。これらのケースでは、後継者候補がデジタル活用による成果を着実に出すことで、社員に認められることもあった。このように、後継者候補がデジタル化を起点に社内業務に深く関わることで、事業承継の課題である後継者の育成や社員の理解を促し、将来の事業承継を円滑にするといった効果も期待できる。

また既に報告した通り、コロナ禍がデジタル化を進展させたが、感染防止策以外にもその要因はある。インタビューでは、コロナ禍により事業が停滞したことで、人や設備などの資源に余剰が生まれ、新たな取組みにチャレンジするいい機会となった、との指摘がいくつかあった。このように、危機をチャンスと捉え、急速に変化に対応している前向きな企業もみられた。

いずれにしても、これまで以上に、デジタル化に取り組む中小企業が増えているなか、資源に限りのある中小企業が DX を実現するには、国や自治体、金融機関などの支援機関や支援者の協力を得ることも重要であると考えられる。しかし支援側にとっても、DX は新たな概念である。そのため、支援機関や支援担当者では、中小企業の実情に適した DX に関する知識やノウハウの獲得が求められるであろう。本稿が、デジタル化に取り組む中小企業やその支援者の活動の一助になれば幸いである。

#### 《謝辞》

本稿の作成にあたっては、ご多忙のなか、インタビュー調査にご協力を賜りました、府内企業、IT 支援企業の皆様に、この場を借りて、厚くお礼を申し上げます。

<参考文献>

- 赤松健司[2018]「中小企業のIT活用と生産性」商工金融。
- 岩本晃一、波多野文[2017]「IoTによる中堅・中小企業の競争力強化 in 第4次産業革命」RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-020。
- 経済産業省[2019]「DX推進指標とそのガイダンス」。
- 経済産業省[2020]「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1 全体報告書」2020年12月28日。
- 総務省[2019]「情報通信白書〈令和元年版〉ICT 白書—進化するデジタル経済とその先にある Society 5.0」日経印刷。
- 中小企業庁[2016]「中小企業白書 2016年版」日経印刷。
- 中小企業庁[2018]「中小企業白書 2018年版」日経印刷。
- 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～」。
- デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会[2020]「DXレポート2(中間取りまとめ)」。
- 独立行政法人情報処理推進機構[2011]「中小企業等のIT活用に関する実態調査」。
- 野田哲夫[2004]「中小企業におけるIT導入の課題と対策」経済科学論集(Journal of Economics)第30号、2004年3月、pp27-50。
- 元橋一之[2007]「日米韓企業のIT経営に関する比較分析」RIETI Discussion Paper Series 07-J-029。



大阪府

商工労働部商工労働総務課

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 大阪府咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階

TEL 06 (6210) 9937 / FAX 06 (6210) 9940

メールアドレス shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp

ホームページ <http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html>

令和 3 年 6 月発行