

挑みつづける、変わらぬ意志で。



「ＩＴ活用実態調査」 報告書

2021年2月25日

東京商工会議所 中小企業のデジタルシフト推進委員会

I Tは企業活動に多様な可能性をもたらす一方、業種・規模を問わずあらゆる企業の事業に影響を与えることから、デジタルシフト対応の重要性はますます高まっております。また、コロナ禍を契機に、中小企業でもテレワークをはじめI T導入は急激に進展しているものの、未だにその効果を十分に発揮できていない企業もあります。デジタルシフトが真に効果を発揮するためには、＜業務改革を伴うI T活用＞が必要であります。

「中小企業のデジタルシフト推進委員会」では、本年度ワーキンググループを設置し、I T活用の実態を把握すべく調査を行い、あわせて価値あるI T活用を実践している企業の取り組みを取材しました。東京商工会議所では、これらによって得られた知見や課題認識を委員会における議論や「はじめてI T活用」1万社プロジェクトをはじめとする活動に活かし、中小企業のデジタルシフトへの後押しをしてまいりたいと存じます。

東京商工会議所
中小企業のデジタルシフト推進委員会
委員長 金子 眞吾

デジタルシフトへの対応は、中小企業が取り組まなければならない喫緊の課題です。昨年来の新型コロナウイルス感染拡大により、デジタルシフト対応の必要性は高まっています。それゆえ、中小企業のデジタルシフト推進委員会の果たす役割の大きさと意義は、委員の皆様周知のことであり、活発な議論が展開されております。そして、中小企業のデジタルシフト推進における課題克服に向けて、これまで以上の検討材料を浮き彫りにすることができたと思います。

委員会での議論、I T活用実態調査の実施、ワーキンググループでの意見交換、オンラインでの懇談から、I T利活用と企業業績との相関関係、I T利活用と経営者属性の相関関係、I T利活用と組織属性の相関関係など、重要な関係性を確認できました。それらのことから、デジタルシフトには、全社的な意識のベクトル合わせが重要であり、そのための組織作りなど、経営者の「企業家力」が問われていることがわかります。経営者の皆様には、いまこそ、その力を発揮して難局を乗り越えていただくことを願う次第です。

東京商工会議所
中小企業のデジタルシフト推進委員会ワーキンググループ
座長 岡田 浩一

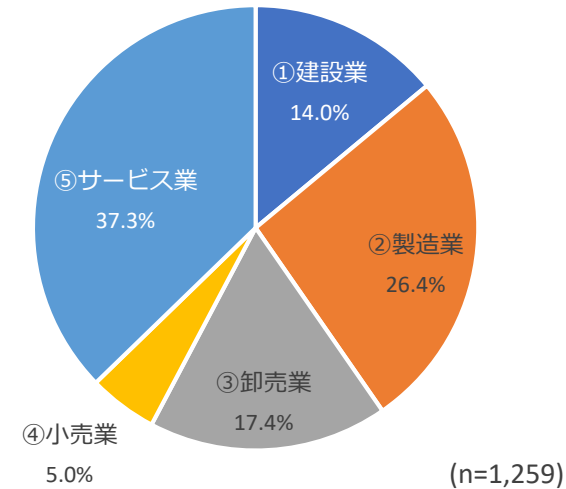
- 調査期間：2020年10月15日（木）～2020年10月30日（金）
- 調査対象：東京23区内事業者
- 配布数：10,000件
- 調査方法：郵送による調査票の送付、回答。
メールによるWEBフォームの送付、回答。
- 回答者数：1,259件（回答率12.6%）

※各種データは端数処理（四捨五入）の関係で、合計値が100%とならない場合がある。

1. 回答企業の属性

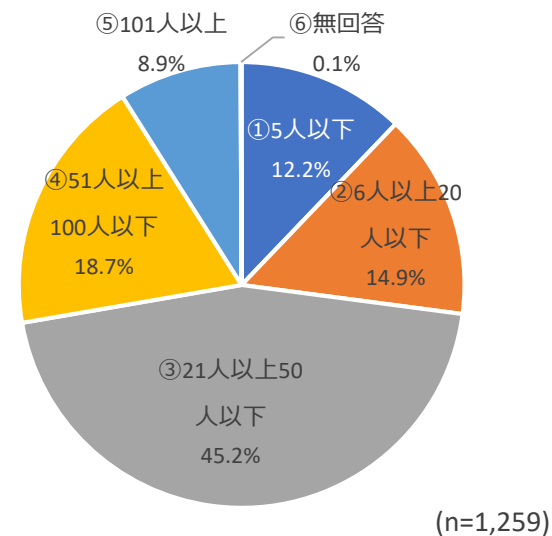
(1) 業種（主たるものを1つ選択）

	回答数	割合
①建設業	176	14.0%
②製造業	332	26.4%
③卸売業	219	17.4%
④小売業	63	5.0%
⑤サービス業	469	37.3%
	n=1,259	



(2) 従業員数

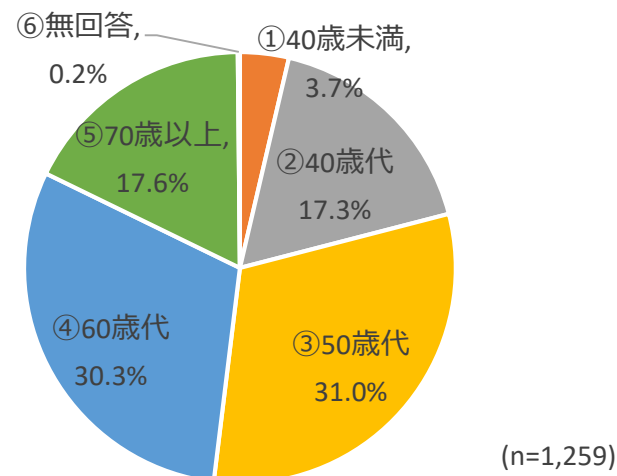
	回答数	割合
①5人以下	153	12.2%
②6人以上20人以下	188	14.9%
③21人以上50人以下	569	45.2%
④51人以上100人以下	236	18.7%
⑤101人以上	112	8.9%
⑥無回答	1	0.1%
	n=1,259	



1. 回答企業の属性

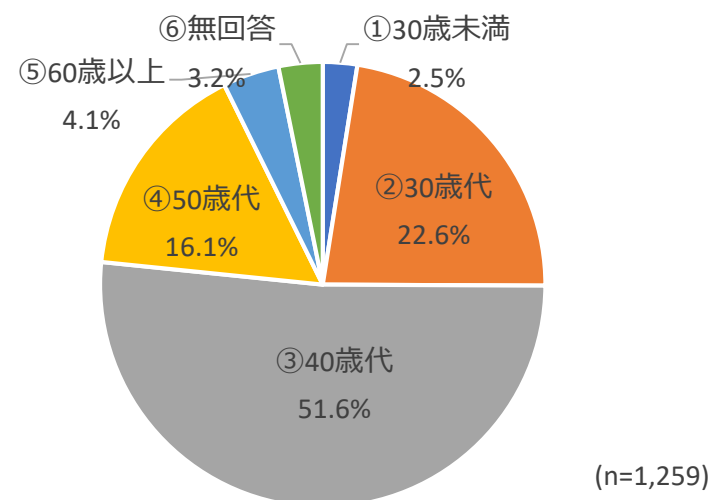
(3) 経営者の年齢

	回答数	割合
①40歳未満	46	3.7%
②40歳代	218	17.3%
③50歳代	390	31.0%
④60歳代	381	30.3%
⑤70歳以上	222	17.6%
⑥無回答	2	0.2%
	n=1,259	



(4) 従業員の平均の年齢

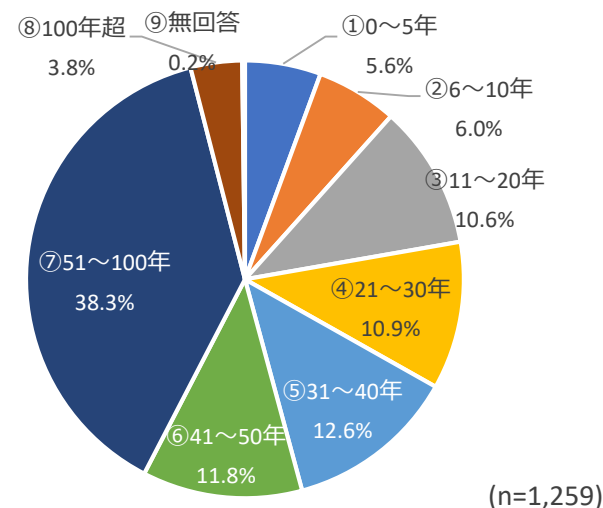
	回答数	割合
①30歳未満	31	2.5%
②30歳代	284	22.6%
③40歳代	650	51.6%
④50歳代	203	16.1%
⑤60歳以上	51	4.1%
⑥無回答	40	3.2%
	n=1,259	



1. 回答企業の属性

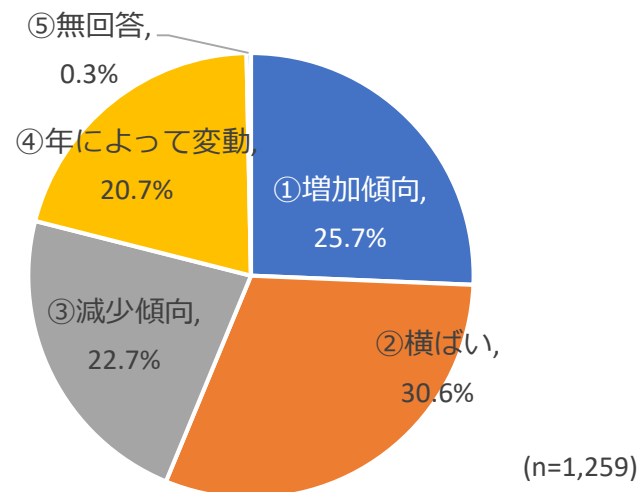
(5) 創業年（業歴）

	回答数	割合
①0～5年	71	5.6%
②6～10年	76	6.0%
③11～20年	134	10.6%
④21～30年	137	10.9%
⑤31～40年	159	12.6%
⑥41～50年	149	11.8%
⑦51～100年	482	38.3%
⑧100年超	48	3.8%
⑨無回答	3	0.2%
	n=1,259	



(6) 直近3年間の利益の傾向

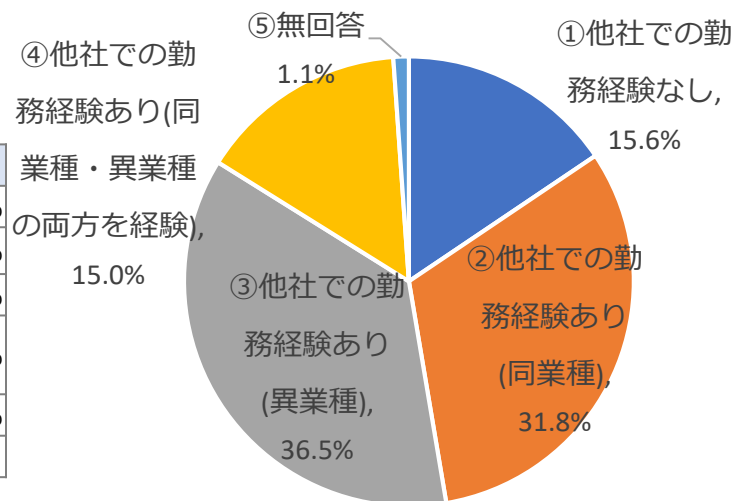
	回答数	割合
①増加傾向	323	25.7%
②横ばい	385	30.6%
③減少傾向	286	22.7%
④年によって変動	261	20.7%
⑤無回答	4	0.3%
	n=1,259	



1. 回答企業の属性

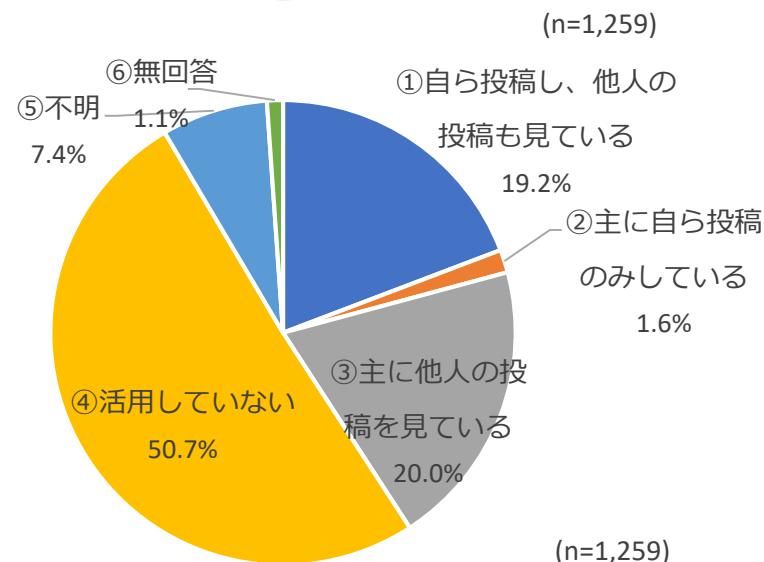
(7) 経営者の経歴

	回答数	割合
①他社での勤務経験なし	196	15.6%
②他社での勤務経験あり(同業種)	400	31.8%
③他社での勤務経験あり(異業種)	460	36.5%
④他社での勤務経験あり(同業種・異業種の両方を経験)	189	15.0%
⑤無回答	14	1.1%
	n=1,259	



(8) 経営者のSNS活用状況

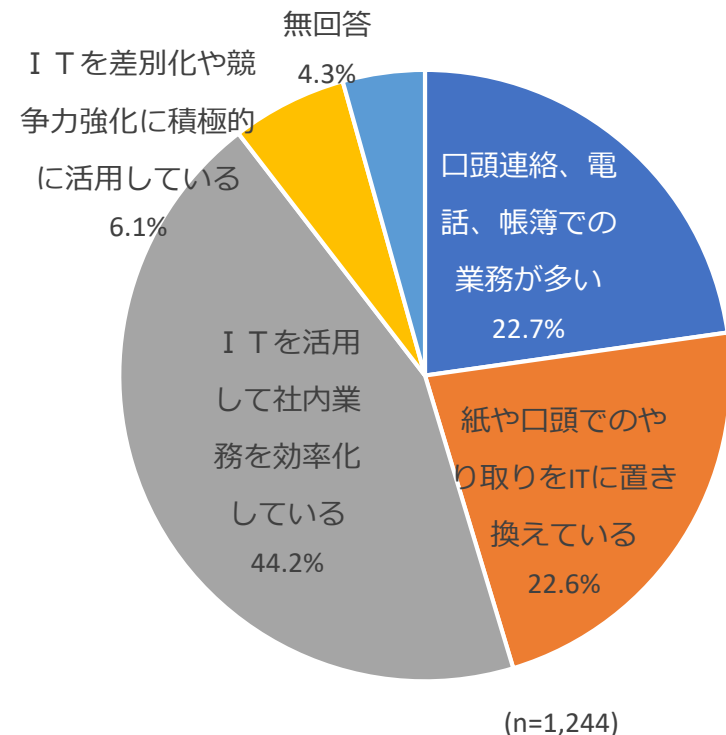
	回答数	割合
①自ら投稿し、他人の投稿も見ている	242	19.2%
②主に自ら投稿のみしている	20	1.6%
③主に他人の投稿を見ている	252	20.0%
④活用していない	638	50.7%
⑤不明	93	7.4%
⑥無回答	14	1.1%
	n=1,259	



2. IT活用について

「攻めのIT活用指針」に基づくIT活用の状況

	回答数	割合
口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い	283	22.7%
紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている	281	22.6%
ITを活用して社内業務を効率化している	550	44.2%
ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している	76	6.1%
無回答	54	4.3%
	n=1,244	



※以降の分析に際しては経済産業省が策定した「攻めのIT活用指針」を参考に各設問の回答を下記の通りレベル分けしている

レベル1：「口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い」

レベル2：「紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている」

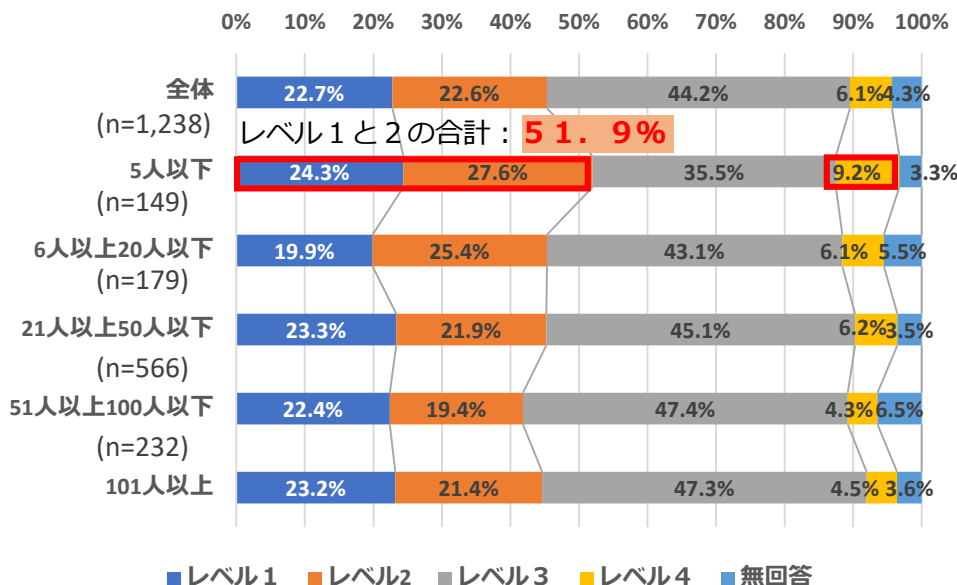
レベル3：「ITを活用して社内業務を効率化している」

レベル4：「ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している」

3. 企業属性とIT活用について

(1) 従業員規模

IT活用状況×従業員規模



◆従業員数5人以下ではIT活用レベル1～2と回答した割合の合計が**51.9%**と最多ではあるが、**従業員規模によるIT活用レベルに大きな差は見られない。**

【WG考察】

従業員の少ない企業ではITに精通している人材が少なく、ITを有効に活用していないと想定していたが、**従業員規模によるITの活用状況に関して大きな差が見られなかった点は当初の想定と異なる結果**であった。むしろ、従業員数が少ない企業では経営者のトップダウンなどにより積極的にITを活用できている企業もある。

【事例】 小さな企業でも価値あるIT活用で売上向上

株式会社奥山

業種：衣装・生地の製造小売

従業員：11名

所在地：荒川区

IT活用レベル：レベル3

URL：<https://www.okuyama-p.co.jp/>



生地織物、オリジナル衣装の販売会社でECを導入

日暮里繊維街に店舗を構える株式会社奥山は、生地織物とその生地で作るオリジナル衣装の店舗で1978年創業。現社長は2009年に事業承継し、その後2015年からEC（電子商取引）に着手。それまで実店舗での販売が中心であり、ゼロからのスタートであった。コロナ禍により実店舗の売上が激減したが、その減少分をECの売上がカバーした。

業界の常識に反し、ECの導入を決断

現社長が入社した当時は色味や肌触りが分かりづらいため、「生地はECでは売れない」というのが業界の常識であったが、「世界で奥山にしかないオリジナルのいいものだからこそ、広く多くの人に知ってもらいたい」とECの導入を決断。

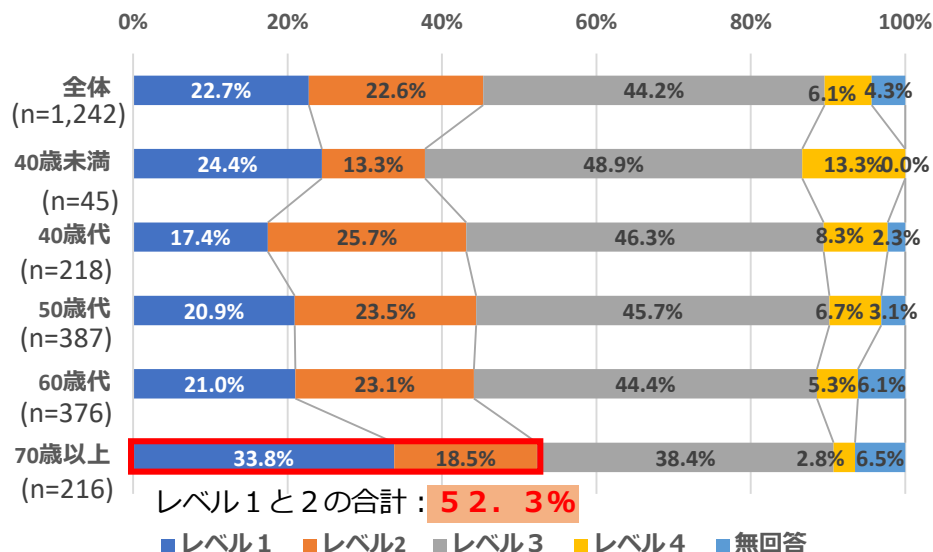
ECの顧客は国内にとどまらない越境ECで海外にも広げる

ECを導入した結果、「コスプレ」という意外なところから反響があった。コスプレは今や世界的な人気で海外からも引き合いが多い。コスプレのECサイトではコスプレヤーならではのキーワード（SEO対策）を載せることで、インターネットでの検索順位も上位になり、ECサイトの売上が増加した。

3. 企業属性とIT活用について

(2) 経営者の年齢

IT活用状況×経営者の年齢



◆経営者の年齢が「70歳以上」ではIT活用レベル1～2と回答した割合の合計が52.3%と最多ではあるが、**経営者の年齢によるITの活用レベルに大きな差は見られない。**

【WG考察】

経営者の年齢とITの活用状況には相関があると想定していたが、大きな相関が無かった点は意外な結果であった。経営者が高齢であり、ITに関する知識やノウハウが乏しい場合でも、後継者やITに詳しい人材を旗振り役として、IT化に取り組んでいる企業もある。

【事例】後継者が中心となり、社内のIT化を推進

株式会社ティル

業種：グラフィックデザイン

従業員：12名

所在地：豊島区

IT活用レベル：レベル3

URL：<https://www.design-till.co.jp/>



後継者（社長娘：当時20歳代）が旗振り役となり、IT化を推進

現社長（後継者の父：当時50歳代）に「うちの会社もDTPをやらないと置いていかれてしまう」と請われ、大手電機メーカーを退職し、1996年に入社（当時は、**それまで手作業だったデザイン業務**が、DTPの登場によって、**すべてコンピュータで行うようになる時期**であった）。後継者に権限を委譲し、社内のIT化を一任。後継者自身も転職前に1年間土・日曜に学校に通い、DTPによるグラフィックデザインに必要なIllustrator（イラストレーター）やPhotoshop（フォトショップ）などの基本ソフトをマスター。最初はパソコンの操作もままならないデザイナーに対し、後継者が率先垂範しながら、丁寧に操作方法を指導したことでスムーズにIT化が進んだ。

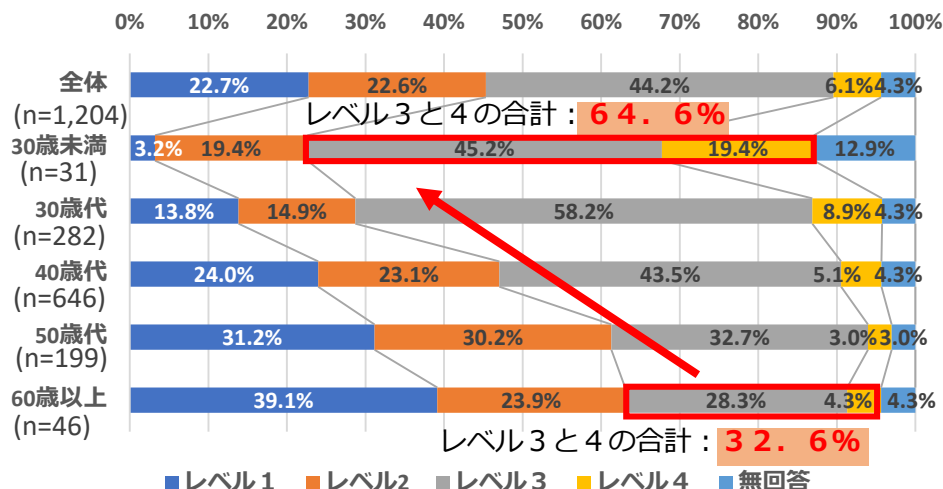
仕事の見える化により、残業時間を大幅削減

「仕事の見える化」を図り、従業員間で業務の内容を共有できる仕組みを構築。**進行中の仕事は必ず決められたファイルに残し、進行状況のコメントをつけること**、担当者以外の人々が修正を加えたときには、直した場所や日付がわかるようにするというルールを社内で徹底することで、誰でも顧客からの問い合わせに対応できるようになり、急な休みや早退があっても、他の従業員で対応することができ、残業をせずに他の従業員に引き継ぐことが可能となった。

3. 企業属性とIT活用について

(3) 従業員の平均年齢

IT活用状況×従業員の年齢



◆従業員の平均年齢が「30歳未満」ではIT活用レベルが3～4と回答した割合の合計が64.6%であったが、「60歳以上」ではIT活用レベルが3～4と回答した割合の合計が32.6%であり、従業員の平均年齢が若いほどIT活用レベルが3～4と回答した割合が高い傾向にある。

【WG考察】

ITを苦手とする高齢の従業員や変化を嫌う従業員からの反発があるため、活用が進んでいないケースがあると思われる。ただし、操作方法を単純にするなどの工夫をし、高齢の従業員でもITを活用できるようにしている企業はある。

【事例】従業員が高齢でも工夫してITを活用

Tohnet Group

- ・東熱ビルディング株式会社
- ・東熱パネコン株式会社

業種：総合ビル管理、建設・
設備工事、メンテナンス

従業員：27名（2社）

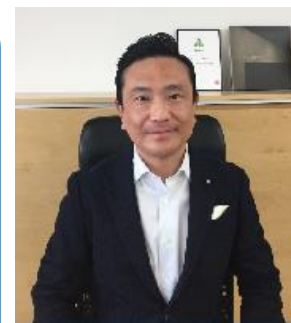
所在地：港区

IT活用レベル：レベル3

URL：

<http://www.to-building.com/>

<http://to-pane.com/>



デジタル化においては高齢の従業員にも配慮

当社は総合ビル管理業をメインに、不動産から建物に至るあらゆる業務をワンストップでサービスを行い、着実に実績を上げている。工事部門を中心に高齢の従業員が在籍しているため、デジタル化の際には「高齢の従業員でも活用しやすいものか」という観点に配慮しながら進めている。例えば、勤怠管理システムは静脈認証を活用し、手のひらをかざすというシンプルなものを導入している他、テレワークの際には、従来から使い慣れているオフィスソフトのクラウドサービスなど誰でも利用しやすいものを積極的に導入している。

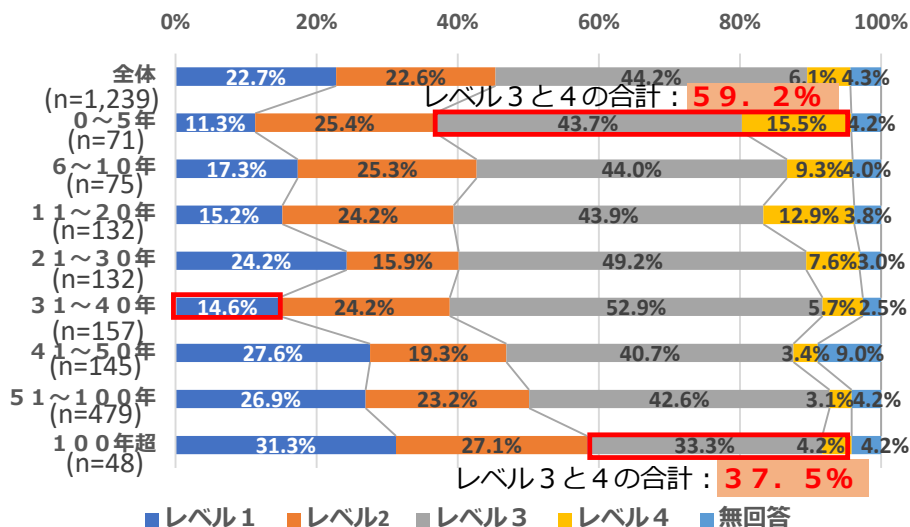
人材確保により技術承継へ

業務全般においては一定の知識が必要な業態のため、経験豊富な高齢の従業員が当社の技術力を支えている。能力や体力等に見合った業務を行えるよう、グループ会社間で適材適所の配置を行うことで、離職率の低下や人材の定着を図っている。

3. 企業属性とIT活用について

(4) 業歴

IT活用状況×業歴



◆業歴「0～5年」ではIT活用レベルが3～4と回答した割合の合計が59.2%であったが、業歴「100年超」ではIT活用レベルが3～4と回答した割合の合計は37.5%であり、業歴が短い企業ほどIT活用レベルが3～4の割合が高い傾向にある。「0～5年」「31～40年」のみがIT活用レベル1の割合が15%を下回っている。

【WG考察】

業歴「31～40年」でレベル1が少ないのは、事業承継を機に社内のIT活用を進めているためではないか。事業承継や創業といった企業にとって大きなイベントのタイミングでIT化が進むケースがあることが伺える。

【事例】事業承継を契機に、社内のIT化を推進

株式会社山秀

業種：ドイツ製家庭用品の輸入卸

従業員：6名

所在地：大田区

IT活用レベル：レベル4

URL：<https://www.sansyu-corp.jp/index.html>



事業承継を契機にIT化を推進

先代（現社長の妻の父）から事業承継するとき、小さな人数で大きな仕事を回していける持続可能な会社にするためにはITの力が不可欠と判断し、自社に合ったITを試行錯誤しながら導入。社長の入社当時は社内にそもそも在庫表が無い状況であった。まずは表計算ソフトを使った在庫管理から始め、次の3点を実施した。①ホームページを自分で見映え良く作り直した。②自社のECサイトを構築した。③業務システムを構築した。

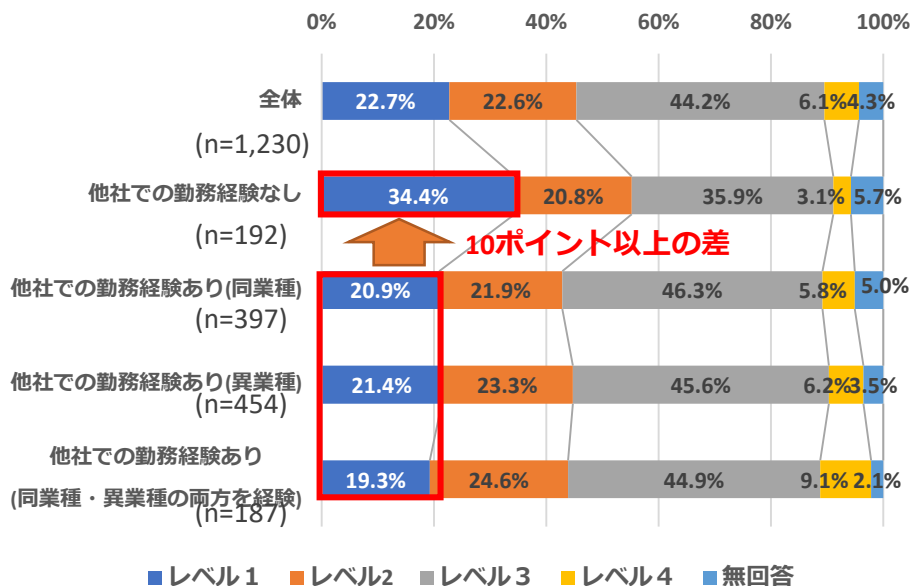
大手インターネットモールから独自のECサイトへ

当社は先代の頃から大手インターネットモールに出店していた。広告を打てばある程度売れるが、利益は残らない状態となっており、一度は撤退することとした。しかし、現社長は“当社が輸入しているものはこんなに素晴らしいもので、サイトでも購入できます”と的確に伝えることができれば、熱心な消費者が少しずつ増えていくと考え、地道にSEO対策などを行い、集客力を向上させるとともに、問合せフォームの設置や既存顧客へのメルマガ配信などを行った。その結果、コロナ禍においてもBtoBの店舗向けの販売の減少分をBtoCであるECサイトで補うことができ、一定程度の売上を維持することができた。

3. 企業属性とIT活用について

(5) 経営者の経歴

IT活用状況×経営者の経歴



経営者が「他社での勤務経験がない」では、「他社での勤務経験がある」に比べ、IT活用レベルが1と回答した割合が10ポイント以上多くなっている。

【WG考察】

他社での経験を参考に自社のIT活用状況を客観的に判断できるか否かによる差が生じているのではないだろうか。自社の業務を見ているだけではどの業務をIT化できるか分からないため、日頃から情報収集することが重要である。

【事例】他社での経験を活かしてIT活用を実践

株式会社NHC

業種：新聞販売

従業員：40名

所在地：板橋区

IT活用レベル：レベル3

URL：<http://nhc-a.jp/>



ITを活用して「働きたい会社」になる

長時間労働となりがちな新聞広告折込み作業について、ITを活用しながら働き方の改革（労務改善）を実践。契機は、2019年の『いたばし働きがいのある会社賞』（板橋区産業振興公社主催）の入賞にあと少しのところまで届かなかったことがきっかけ。

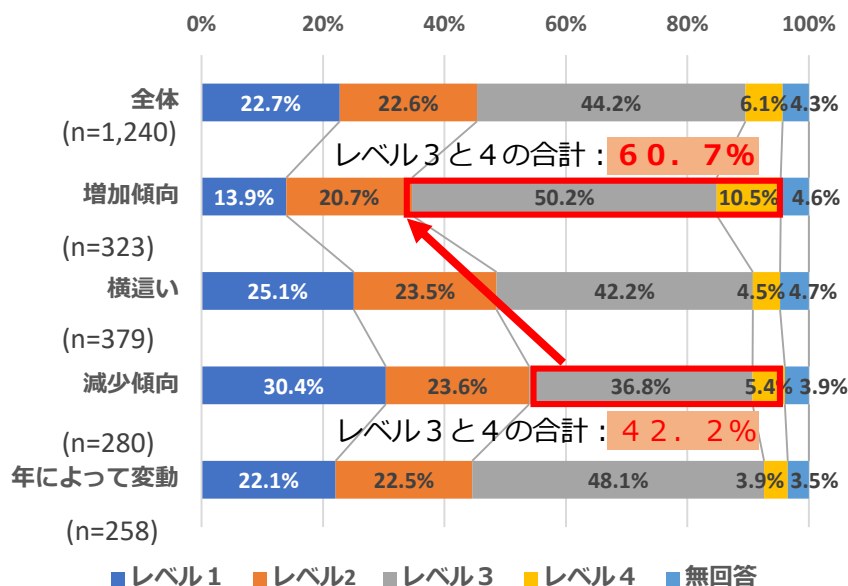
経営者の前職（ハウスメーカー勤務）での経験を活かしながら業務の効率化を図るべくITを導入

代表者は新卒後、ハウスメーカー勤務を経て当社を創業。前職での勤務経験により、業界独特の商慣習などにとらわれることなく、積極的に新たな取り組みにも挑戦した。当業界ではIT活用が進んでいなかったが、当社では、業務効率化や働き方改革を目指して勤怠管理システムを導入。これにより、早朝に出社した場合、夜は早期に退社するなど従業員の意識も変化。チャットツールも導入し、全員が顔を合わせるミーティングの回数が減少。従業員が外回りしている間の連絡手段として、チャットで指示を送るなど作業の効率化に繋がった。さらにモバイルプリンターを導入することで新聞購読料の即時集計が実現。販売員の集金頻度は7割から3割に低減した。

3. 企業属性とIT活用について

(6) 直近3年間の利益の傾向

IT活用状況×利益傾向



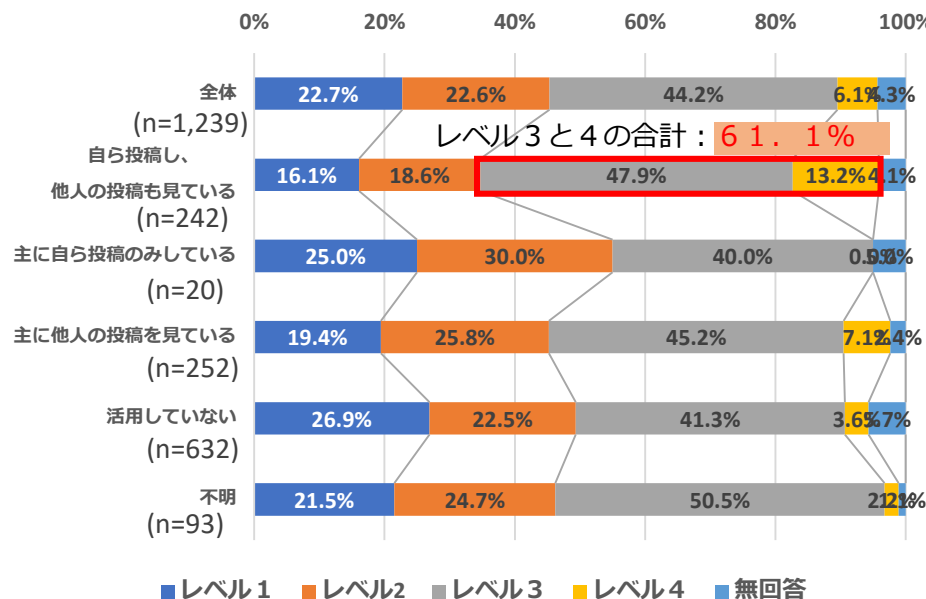
◆増益傾向にあるほどIT活用レベルが3～4の割合が高い傾向にある。

【WG考察】

ITを活用しているために増益となっているのか、あるいは増益となっているためITを活用しているのかの因果については判断が難しいが、「ITの活用」と「利益の傾向」に相関があることが伺える。

(7) 経営者のSNS活用状況

IT活用状況×SNS活用状況



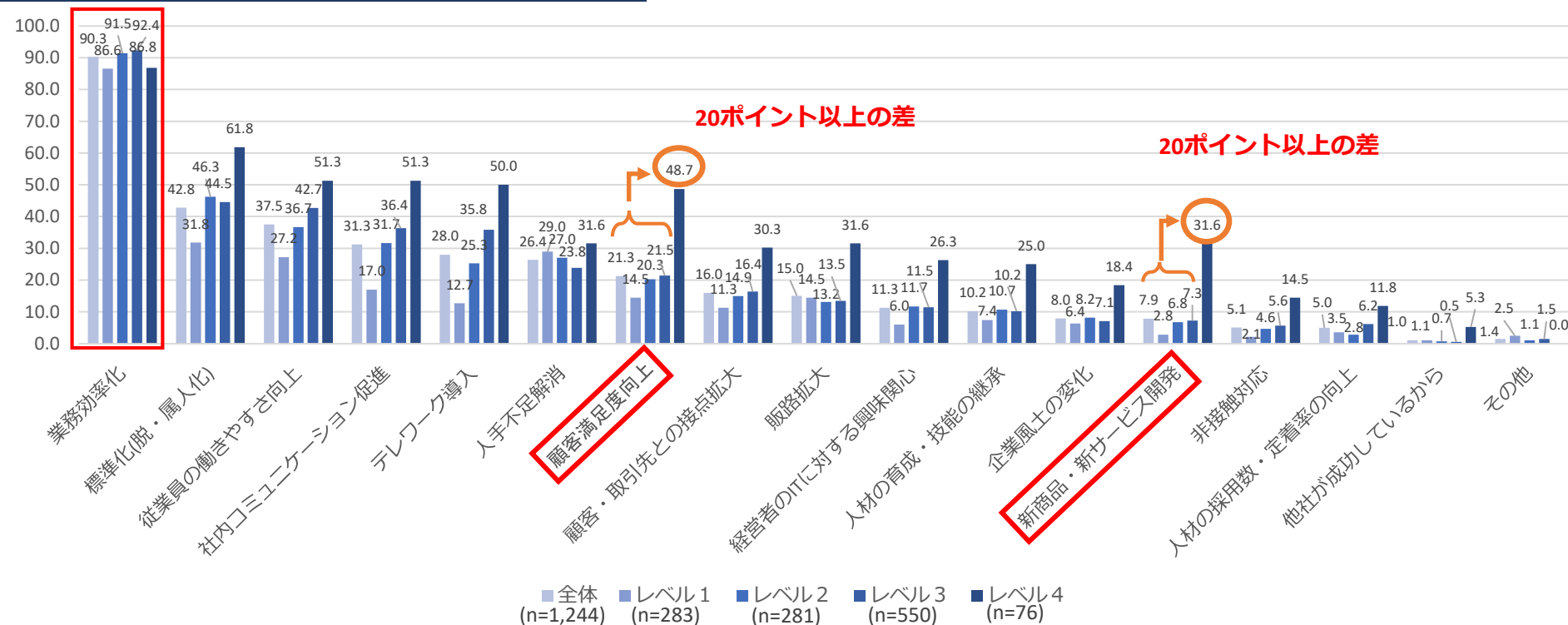
◆経営者がSNSで自ら投稿し、他人の投稿も見ているでは、IT活用レベルが3～4と回答した割合が61.1%と最多であった。

【WG考察】

ITを有効に活用できている企業の経営者はSNSだけでなく、最新のIT端末などを積極的に活用するなど日々新しい情報を収集しているケースが多い。

4. 企業の行動とIT活用について

(1) IT導入の目的・きっかけ



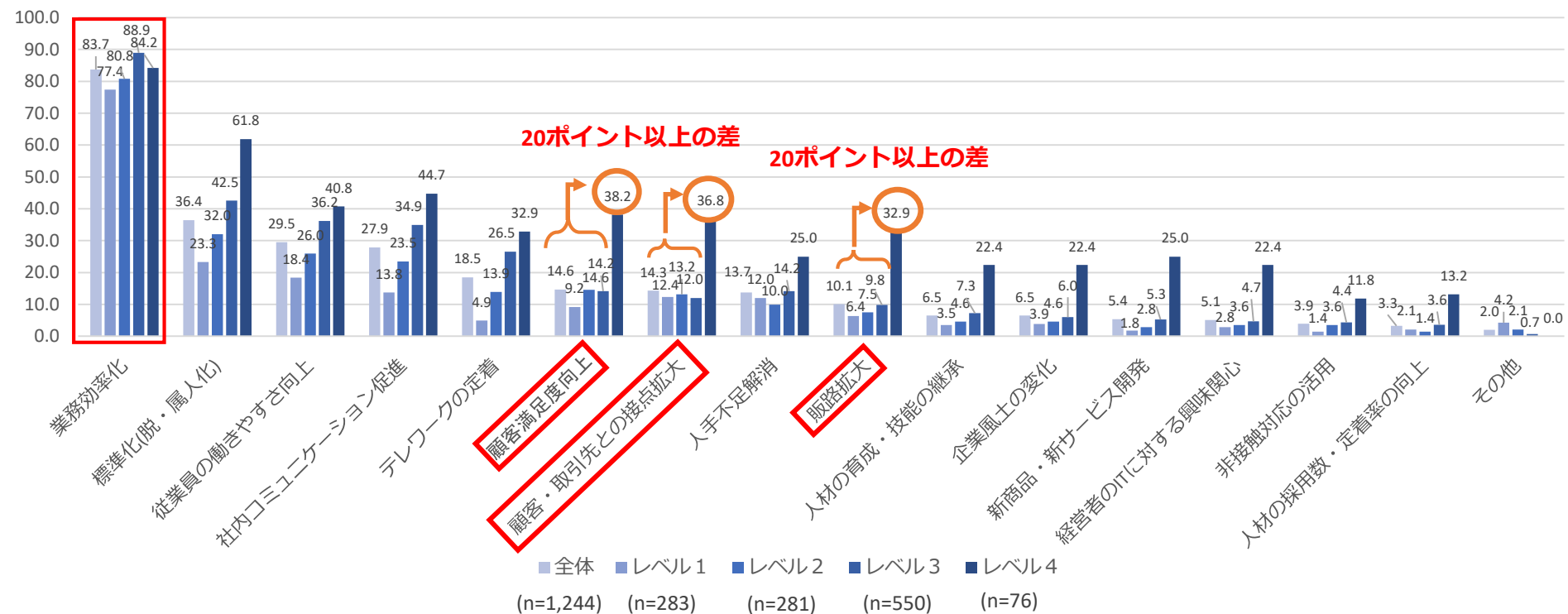
- ◆ IT活用の目的・きっかけはIT活用のレベルに関わらず、「業務効率化」が最多であった。
- ◆ IT活用レベル1～3とレベル4を比較した際に「顧客満足度向上」「新商品・新サービス開発」の2項目については、**20ポイント以上の差**が生じている。

【WG考察】

そもそもIT活用の目的として「業務効率化」以外に思いつかない企業が多いと思われる。「業務効率化」などの「守りのIT」に加え、**付加価値を向上させるためのIT活用を周知していくことが求められる。**

4. 企業の行動とIT活用について

(2) IT導入による効果



◆ IT活用の効果はIT活用のレベルに関わらず、「業務効率化」が最多であった。

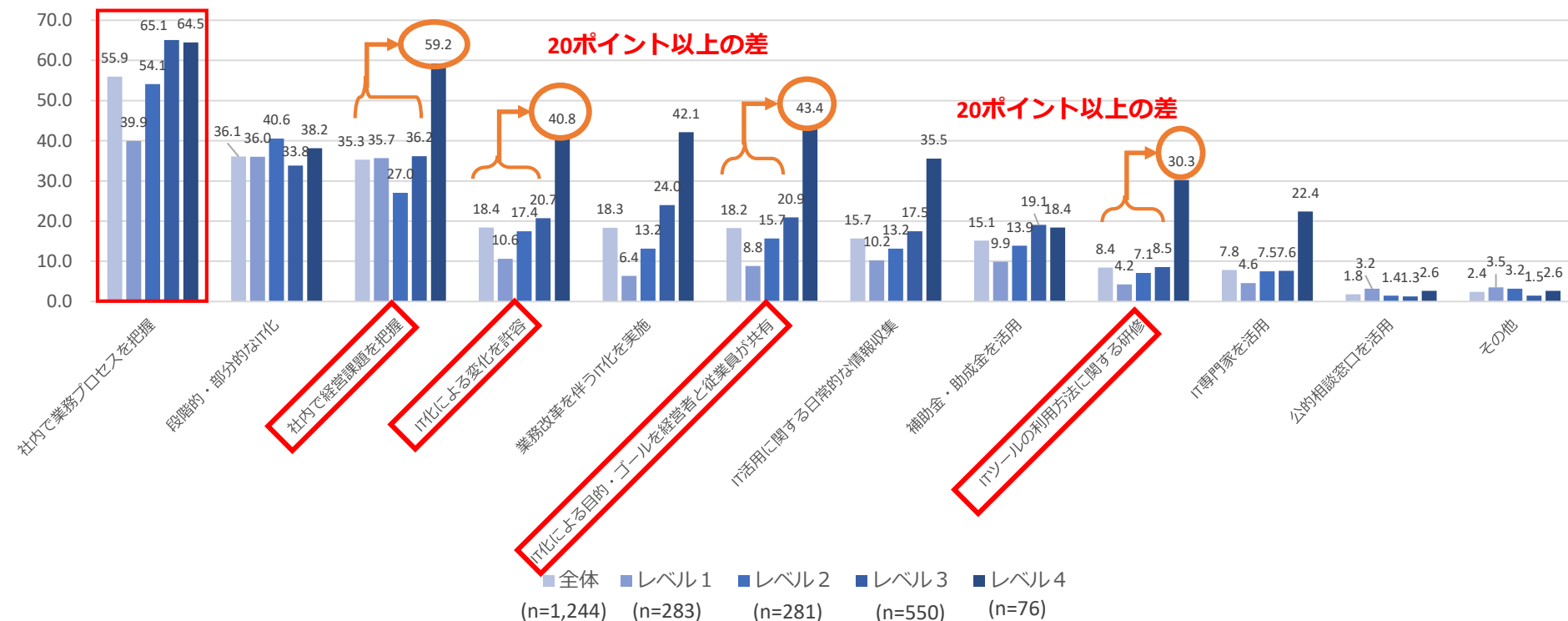
◆ IT活用レベル1～3とレベル4を比較した際に「顧客満足度向上」「顧客・取引先との接点拡大」「販路拡大」の3項目について20ポイント以上の差が生じている。

【WG考察】

付加価値を高める「攻めのIT」を実践できている企業は多くないことがこの結果に反映されている。導入時の目的として明確に「攻めのIT」を意識することが重要である。

4. 企業の行動とIT活用について

(3) IT導入時の取り組み



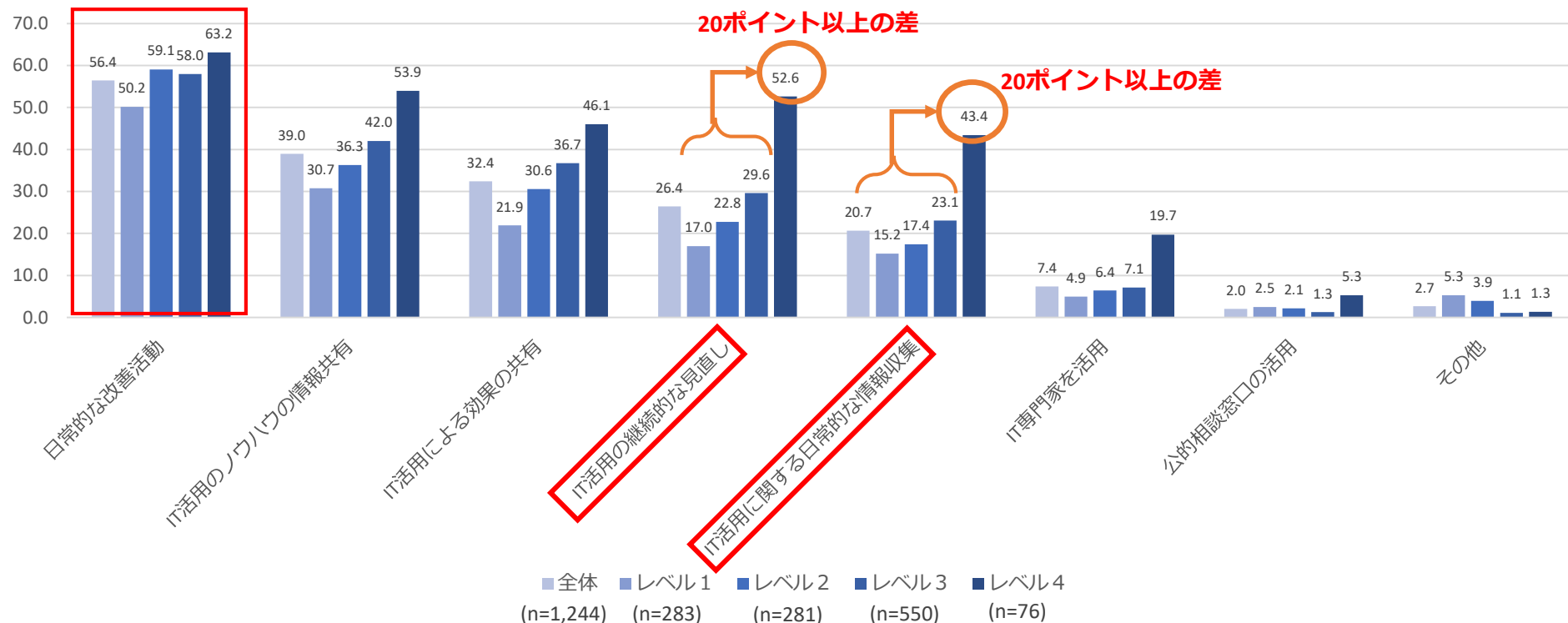
- ◆ IT活用の導入時における取り組みはIT活用のレベルに関わらず、「社内での業務プロセスを把握」が最多であった。
- ◆ IT活用レベル1～3とレベル4を比較した際に「社内で経営課題を把握」「IT化による目的・ゴールを経営者と従業員が共有」「IT化による変化を許容」「ITツールの利用方法に関する研修」の4項目について20ポイント以上の差が生じている。※P18【事例】「経営課題を解決するためにSNSを活用」参照

【WG考察】

経営課題は複合的に絡みあっているため、課題を整理した上でIT化を進めることが重要である。経営課題を明確にするきっかけとしては、セミナーなど外部から経営者自身が情報を得た際や、事業承継のタイミングなどが多い。

4. 企業の行動とIT活用について

(4) 定着に向けた取り組み



- ◆ IT活用の定着時における取り組みはIT活用のレベルに関わらず、「日常的な改善活動」が最多であった。
- ◆ IT活用レベル1～3とレベル4を比較した際に「IT活用の継続的な見直し」「IT活用に関する日常的な情報収集」の2項目については20ポイント以上の差が生じている。 ※P18の【事例】「HPをリニューアルし、売上向上」参照【WG考察】

手作業が当たり前になっている業務が実はITにより自動化できることなど、気が付かないケースが多い。日頃から積極的にセミナーに参加したり、他の経営者と情報交換することで気づきを得られる。

4. 企業の行動とIT活用について

【事例】経営課題を解決するためにSNSを活用

株式会社ヤマト屋

業種：バッグ製造販売

従業員：22名

所在地：台東区

IT活用レベル：レベル3

URL：<https://www.yamatoya-tokyo.co.jp/>



Instagramを活用した若年層顧客へのPR活動

創業130年を迎える老舗バッグメーカーのヤマト屋の経営課題は若者層の取込み。4代目の現社長就任をきっかけに、三世代で幅広く自社商品を認知してもらうことを目的にInstagramの活用を開始した。2019年、6人の女性モデルから毎日提供される写真や動画をInstagramに投稿。顧客にスマートフォンやPCで無料で閲覧してもらうサービスを開始。サービス提供の初期段階では、フェアの告知など自社の一方的な宣伝が多くフォロワー数は伸び悩んだが、Instagramに投稿する写真を、女性モデルがヤマト屋のバッグを生き活きと持ち運ぶ写真に変えたところ閲覧者数が増加。

Instagram写真の更新作業にクラウドサービスを利用することで効率化を実現

女性モデルが撮影した写真をクラウドに保存し、それらを社長自ら出張など外出先からでもタブレットで確認、修正後クラウドに戻す。確認済みの写真をモデル本人がInstagramに投稿することで、本社スタッフの負担が劇的に軽減され、週6日投稿の継続を可能にしている。投稿内容は関係者全員がInstagramにログインできることで再修正も可能にしている。

【事例】HPをリニューアルし、売上を向上

株式会社碌山

業種：装身具輸入卸売小売

従業員：23名

所在地：中央区

IT活用レベル：レベル3

URL：<http://www.rokuzan.co.jp/>



宝飾の国内市場は、ピーク時の約4分の1と大幅縮小傾向の中での生き残り

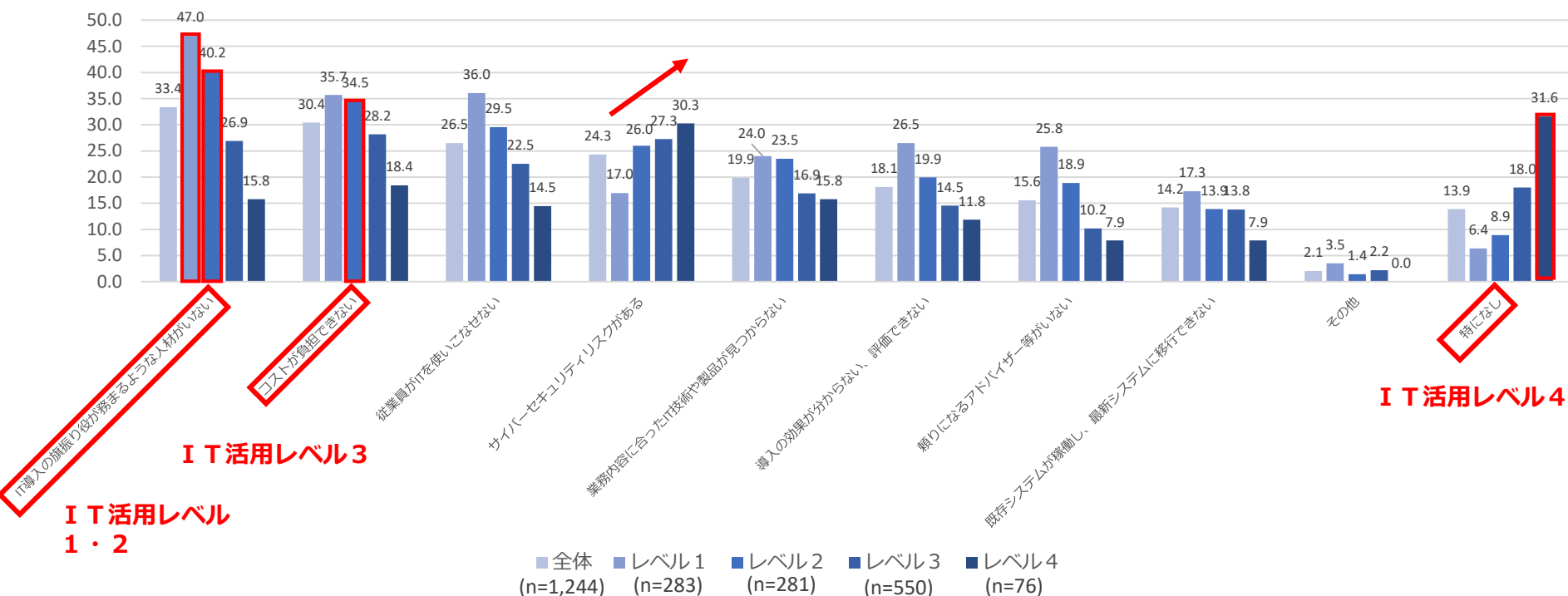
1981年に先代が創業。アンティーク・ジュエリーをヨーロッパで仕入れ日本国内で販売。現在は、タイに自社工場をもち、独自の商品開発を行っているジュエリーの製造・販売の会社。ジュエリー市場はピーク時の3分の1から4分の1へと大幅な縮小傾向にあり右肩下がりであった。先代はマーケット自体の縮小も考慮して廃業も念頭にあったが、2005年、現社長への事業承継を機に、**放置していたHPを抜本的に変え、若者向けの新ブランドを立ち上げ、年齢別顧客ターゲットごとにブランドを揃え、それぞれに合わせたECサイトでの展開を図った。**

コロナ禍によるB to Bの売上減少を、B to Cの新ブランドのECサイト展開でカバー

年齢層別の3ブランドを立ち上げ販路を拡大。若者向けサイトではプレゼント需要の男性客も取込み、顧客のサイト内動向を分析し、ECサイト内の細かな改善を実施。カード決済以外の**オンライン決済導入**や購買機会損失防止と客離れ防止により売上拡大。若者向けのECサイトの売上は対前年約400%を記録し、売上は大きな落ち込みもなく経営を継続できている。

4. 企業の行動と I T 活用について

(5) I T 活用の課題



◆ I T 活用における課題は I T 活用レベル 1・2では「I T 導入の旗振り役が務まるような人材がない」が最多であり、レベル3では「コストが負担できない」、レベル4では「特になし」であった。

◆ 「サイバーセキュリティリスクがある」のみ、I T 活用レベルが上がるに従い、課題とする企業の割合が増加した。

【WG考察】

旗振り役が不在の企業では中小企業診断士や I T コーディネータなどの外部専門家へ相談することや、コスト負担が課題の企業では補助金・助成金などを活用することで効果的に I T を活用できるようになる。

<中小企業のデジタルシフト推進委員会>

(順不同・敬称略)

- 委員長 : 金子 眞吾 (凸版印刷株式会社 会長)
- 共同委員長 : 下村 節宏 (三菱電機株式会社 特別顧問)
- 共同委員長 : 北沢 利文 (東京海上日動火災保険株式会社 副会長)
- 副委員長 : 小山田 隆 (株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問)
- 副委員長 : 中村 節雄 (株式会社中村塗装店 社長)
- 他委員 4 4 名

<中小企業のデジタルシフト推進委員会 ワーキンググループ>

- 座長 : 岡田 浩一 (明治大学 経営学部 教授)
- 委員 : 木原 一雄 (キハラ株式会社 代表取締役)
- 木村 光範 (株式会社トランス・ニュー・テクノロジー 代表取締役)
- 村上 知也 (株式会社にぎわい研究所 代表取締役・中小企業診断士)

挑みつづける、変わらぬ意志で。

