

要旨

1. 調査の目的

人口減少に端を発するさまざまな地域課題が先行する東北圏では、産業分野でも全国に比し労働生産性が低く、デジタル技術の活用も遅れが見られるなど、状況の改善が急務である。こうした背景を踏まえ、本調査では、企業の競争力強化に資するデジタル技術に着目し、その活用の状況や課題を深掘りすることにより、東北圏企業のデジタル化推進へ向けた方策を提言する。

2. 調査の内容

過去の調査によれば、企業のデジタル化推進上の課題は、①予算面、②組織・体制面、③人材・知識・ノウハウ面、④パートナー面の4つの共通課題に集約化される。

本調査では、係る4つの共通課題に焦点を当て、東北圏のデジタル技術を利用するユーザー企業とそれを支援するサポート企業の双方にアンケート調査を行うことにより、4つの共通課題の本質（発生原因）を明らかにするとともに、先進的な取り組みを行なっているユーザー企業とサポート企業の双方にヒアリング調査を行うことにより、4つの共通課題を中心とした課題克服の方法とデジタル化の成功のポイントを明らかにした。

3. 調査結果の概要

1) ユーザー企業向けアンケート調査

（調査対象：東北圏に事業所がある223社）

東北圏のユーザー企業を対象としたアンケート調査からは、次のとおり、デジタル化の進捗状況と4つの共通課題の本質（発生原因）が明らかとなった。

■ デジタル化の進捗状況

- 約6割の企業で、デジタル化の取り組みが「進んでいない」または「あまり進んでいない」ことが明らかとなった。
- 利活用しているITツールについては、「勤怠管理システム・給与計算システム」や「会計システム」など間接業務に関わるものが約8割と圧倒的に多く、「ERP」など組織全体での業務の最適化に効果のある高度なツールの活用は約1割にとどまっていることが明らかとなった。
- 利活用しているデータについては、「経理データ」や「販売データ」など比較的取得のハードルが低いデータの活用にとどまっていることが明らかとなった。

■ 4つの共通課題の本質

<予算面>

資金不足よりも費用対効果に基づく予算策定ができていないこと

- 資金そのものの不足よりも、ビジョンや戦略の未整備、知識・ノウハウ不足によりデジタル化の費用対効果の算出ができないため、予算の制約につながっていることが明らかとなった。

<組織・体制面>

トップダウンの欠如に加え、ビジョン・戦略の中でデジタル化推進が紐づけられていないこと

- デジタル化が遅れている企業ほど、①トップダウンでのデジタル化対応を実施・表明しておらず、経営トップの関与が低いこと、②ビジョン・戦略を策定していないこと、が明らかとなった。また、過半数の企業が、ビジョンや戦略がないか、あってもデジタル化推進の定めがない状態となっていることが明らかとなった。

<人材・知識・ノウハウ面>

デジタル人材の計画的な育成ができていないこと

- デジタル人材の確保方法として「既存社員の育成」が最上位にあがっているものの、「育成計画がない」ことなどを理由に、①全体の約6割の企業で必要な人材確保ができていないこと、②育成のための具体的なアクションがとれていないこと、が明らかとなった。

<パートナー面>

業務を依頼する関係構築ができていないこと

- デジタル化が進んでいない企業ほど、パートナーに業務を依頼しておらず、自社のデジタル化のニーズにあったパートナーとの適切な関係構築ができていないことが明らかとなった。

2) サポート企業向けアンケート調査

(調査対象：東北圏に事業所がある情報通信事業者 85社)

東北圏のサポート企業を対象としたアンケート調査によれば、次のとおり、自社のビジネスモデル転換の必要性とその要因、自社の課題に対するサポート企業とユーザー企業の認識が明らかとなった。

■ ビジネスモデル転換の必要性

- ユーザー企業のニーズの変化に対応するため、「受託開発」、「オーダーメイド開発」など従来型のビジネスモデルから、「コンサルティング」、「パッケージ化」など新たなビジネスモデルへの転換の必要性を感じている企業が全体の8割超に達していることが明らかとなった。

■ビジネスモデル転換の要因

- 「オーダーメイドなど従来型のビジネスモデルでは利益確保が困難」、「ユーザー企業のニーズがコンサルティングへ移行」を要因と感じている企業が全体の約4割に達していることが明らかとなった。

■自社の課題に対するサポート企業とユーザー企業の認識

- 自社の課題について、サポート企業は「人員の不足」「商材の不足」を上位にあげる一方、ユーザー企業から見たサポート企業の課題は「コスト高」が最も高くなっている。しかし、「ユーザー企業のビジネスや業務への理解不足」「コンサルティング能力が弱い」については、両者とも課題と認識している。サポート企業もユーザー企業の期待にこたえることができていない現状と、ユーザー企業が求めるコンサルティングへのビジネスモデル転換の必要性を認識していることがうかがえる。

3) ユーザー企業向け先進事例調査

(調査対象：先進的な取り組みを行っている東北圏のユーザー企業5社)

先進的な取り組みを行なっているユーザー企業へのヒアリング調査からは、次のとおり、4つの共通課題の克服方法とデジタル化の成功のポイントが明らかとなった。

■4つの共通課題の克服方法とデジタル化の成功のポイント

<予算面>

- 経営者あるいは現場業務に精通したデジタル化推進役が先頭に立ち、全社レベルで製造・業務プロセスの棚卸しを行い、課題の所在を明確化した上で、デジタル化する／しない業務を棲み分け、係る課題解決に必要なデジタル技術を選択し、費用対効果に基づく無駄のない予算を策定していた。
- 無料ないし安価なツールや、デジタル技術の専門知識がなくても利用可能なアプリなど、低コストのシステムや汎用性が高いツールを自ら選択・活用することで、投資額を抑制し、費用対効果の高いデジタル化を実現していた。
- 他社との共同開発により、技術開発のコストとリスクを参画する企業でシェアすることで、投資額とリスクを低減していた。

<組織・体制面>

- 経営者自らがビジョンや戦略を策定し、その実現の手段としてデジタル化の推進を位置付け、経営者が強いリーダーシップを発揮し、自ら率先してデジタル化に取り組んでいた。
- 社内に専任人材を配置し、経営トップと専任人材の二人三脚でデジタル化を推進していた。

<人材・知識・ノウハウ面>

- 社員にとってメリットが明確なデジタル化、負担感が小さなデジタル化から小さく始め、成功体験を社内で共有することで、デジタル化に対する社員の抵抗感を払拭し、社員の意識改革を進めていた。
- 最初から高いレベルのデジタル化を進めるのではなく、着手できるところから段階的に進め、徐々に取り組みのステップを上げる、段階を踏んだデジタル化を展開していた。

<パートナー面>

- サポート企業に業務を丸投げするのではなく、自社とサポート企業の業務分担を明確化し、サポート企業と密なコミュニケーションを図ることで、サポート企業との良好な関係を構築していた。

4) サポート企業向け先進事例調査

(調査対象：先進的な取り組みを行っている東北圏のサポート企業3社)

先進的な取り組みを行なっているサポート企業へのヒアリング調査からは、次のとおり、自社のビジネスモデルの転換のポイントが明らかとなった。

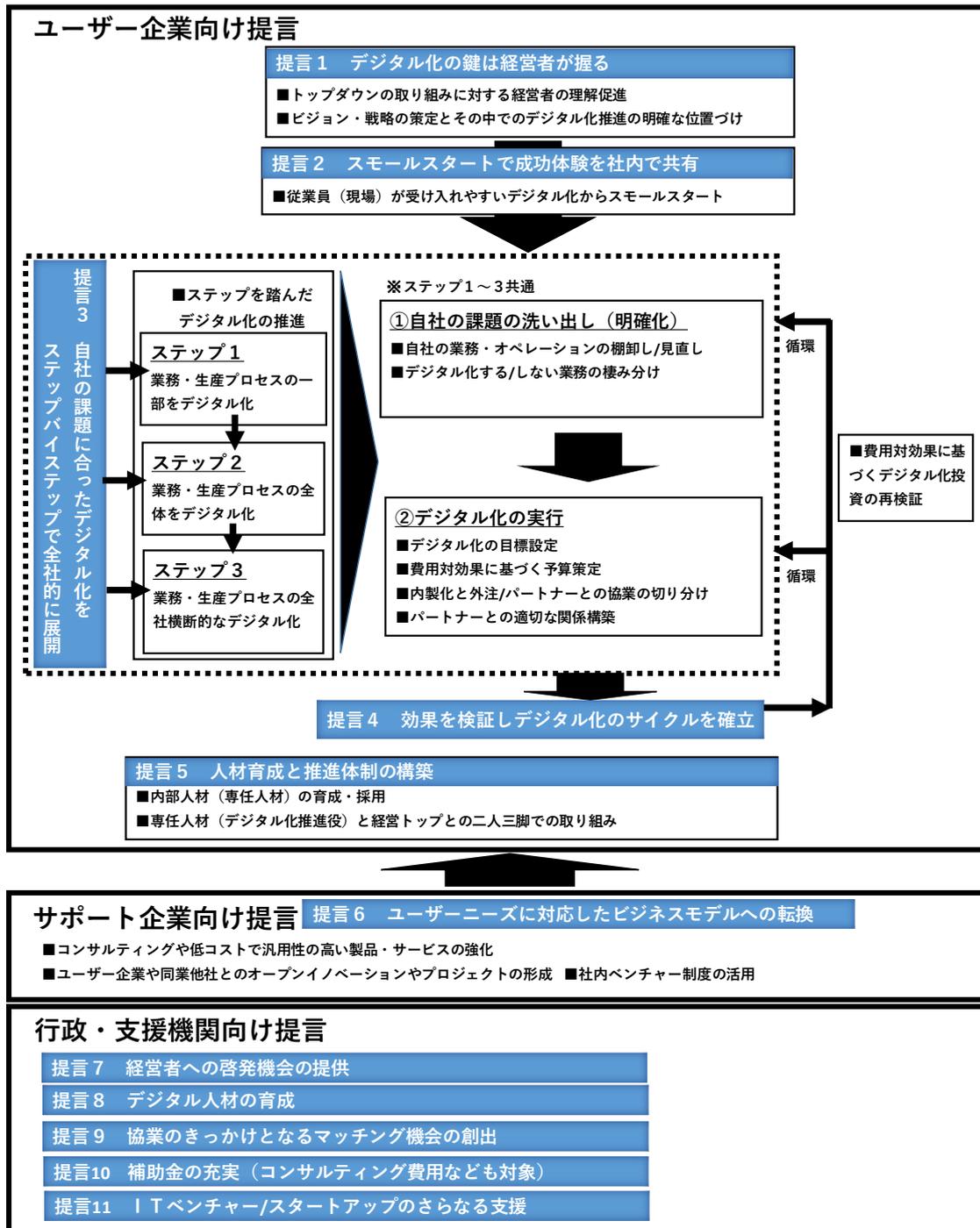
■ビジネスモデル転換のポイント

- 工期が長く高額となりがちなおオーダーメイド型のシステム開発から、クラウドサービスの利用や安価かつ汎用的なアプリ・機器の組み合わせなど、低コストで汎用性の高いツールの選択・提供や、そのコンサルティングなどの新たなビジネスモデルへの対応を図っていた。
- ユーザー企業や同業他社とのオープンイノベーション/プロジェクト組成を進めることにより、自社の技術と他社の技術を組み合わせ、自社単体では不可能な技術・サービスを提案・提供していた。

5) 提言

アンケート調査から明らかとなった4つの共通課題の本質と、先進事例調査から明らかとなった課題克服の方法とデジタル化の成功のポイントなどをもとに、ユーザー企業向け、サポート企業向け、行政・支援機関向けに以下の11の提言を行う。

図表 提言の全体像



資料) 東北活性研作成

■ユーザー企業向け

提言1 デジタル化の鍵は経営者が握る

- デジタル化の推進は経営者のリーダーシップが重要であることから、トップダウンでデジタル化に取り組むことの意義や必要性に対する経営者の理解促進、および、ビジョン・戦略の策定とデジタル化推進の明確な紐づけが求められる。

提言2 スモールスタートで成功体験を社内で共有

- 社員の中にはデジタル化の推進に抵抗感を感じ、消極的な社員も存在することから、デジタル化の着手に当たっては、社員にとってメリットが感じられやすく、負担の少ないデジタル化から小さく始め、成功体験を社内で共有することにより、社員の抵抗感を払拭し、社員の意識改革を進めていくことが求められる。

提言3 自社の課題に合ったデジタル化をステップバイステップで全社的に展開

- 今後、デジタル化に着手する企業が一足飛びに全社横断的なデジタル化に取り組むのは困難であることから、業務・生産プロセスの一部など着手できるところから段階的に進め、徐々にそのステップを上げる、段階を踏んだデジタル化の実施が求められる。

提言4 効果を検証しデジタル化のサイクルを確立

- 費用対効果に基づく投資の実行が当初想定通りの効果を発揮したのか定量的に検証することがPDCAサイクルを回していく上で重要であることから、デジタル化の取り組みの実行後、費用対効果に基づく投資の再検証を行い、社内で効果を確認しながらスパイラルアップでデジタル化のステップを上げていくことが求められる。

提言5 人材育成と推進体制の構築

- 社内のデジタル化を取り仕切る人材（専任人材）はデジタル技術に精通することや、実施段階において取りまとめ役となることが求められるため、それらを担う専任人材の育成を図るとともに、経営者との二人三脚の推進体制を構築していくことが求められる。

■サポート企業向け

提言6 ユーザーニーズに対応したビジネスモデルへの転換

- デジタル化に対するユーザー企業のニーズが低コスト、高い汎用性、コンサルティングに変化していることを踏まえ、低価格で汎用性の高い製品・サービスやコンサルティングの強化、ユーザー企業や同業他社とのオープンイノベーション／プロジェクトの形成を推進していくことが求められる。

■行政・支援機関向け

提言7 経営者への啓発機会の提供

- 提言1のとおり、デジタル化の推進は経営者のリーダーシップが重要であることから、従来型の座学主体の短期間での経営者セミナーに加え、経営者がトップダウンでデジタル化に取り組み、自社のビジョン・戦略に紐づけたデジタル化を推進していくための、より踏み込んだ内容の実践的な学びの場の創設が求められる。

提言8 デジタル人材の育成

- ユーザー企業の多くが「育成計画がない」ために計画的なデジタル人材の育成が出来ていないことを踏まえ、現場でデジタル化を推進することができる既存社員の人材育成を目的とした、効果的な育成プログラムの研修機会の創設が求められる。

提言9 協業のきっかけとなるマッチング機会の創出

- デジタル化の取組みが遅れている企業ほど自社のニーズに合ったサポート企業との適切な関係構築が出来ていないことから、産官連携などによるユーザー企業とサポート企業をマッチングするプラットフォームの創設が求められる。

提言10 補助金の充実（コンサルティング費用なども対象）

- ユーザー企業のデジタル化に関するニーズが、従来のオーダーメイド型のシステム開発から、コンサルティング、人材育成などソフト面へとシフトしてきていることから、従来の「設備資金」に対する補助金に加え、コンサルティング費用や人材育成費用など「ソフト」面に対する補助金の拡充が求められる。

提言11 ITベンチャー/スタートアップのさらなる支援

- 昨今のデジタル化に強みを持ったITベンチャー/スタートアップ企業の勃興を踏まえ、これらITベンチャー/スタートアップ企業への一段の支援強化が求められる。

[担当：調査研究部専任部長 矢萩 義人]