令和3年度組合青年部活性化研究会 成果報告書

令和4年3月

組合のDXについて

全国中小企業団体中央会

はじめに

全国中小企業団体中央会では、中小企業者が経済的･社会的環境の変化に対応するため、新たな活路の開拓、単独では解決困難な諸問題、その他中小企業の発展に寄与するテーマ等について、中小企業組合、一般社団法人、共同出資組織、任意グループ等（以下「組合等」という）が、これを改善するための取組みに対して支援をおこなってまいりました。

そのなかでも、青年部は、中小企業および組合の将来を担う人材として、また様々な環境変化に対応するために必要な実行部隊として期待されております。

今回、組合のDX（デジタルトランスフォーメーション）について、青年部のメンバーを中心に課題点やアクションプラン、また組合の魅力をいかに発信していくかを研究し、本報告書を作成いたしました。

本報告書が、これからDXを推進しようとする中小企業組合等にとって、より高い成果を得るヒントや成功へ導き出すためのきっかけとなり、ひいては、中小企業組合等のますますの活性化や発展に寄与することができれば幸いです。

最後に、本調査の実施にあたり、多大なご支援とご尽力をいただいた委員の方々をはじめ、本調査にご協力いただいた中小企業組合等の関係者の皆様に対し、深く感謝申し上げます。

令和4年3月

全国中小企業団体中央会

令和3年度組合青年部活性化研究会運営委員会

委員名簿

（順不同･敬称略）

委員	岡本　光	株式会社シード･アンド･アーキテクチャー　代表取締役･中小企業診断士
	竜　浩一	阪南大学 専任講師
	粕井　康人	一般社団法人全国設備業IT 推進会 事務局長
	大久保　髙明	北海道中小企業青年中央会（協同組合日専連旭川青年会）
	冨田　一郎	千葉県中小企業団体青年中央会（千葉県電気工事工業組合青年部会）
	戸島　健雅	東京都中小企業団体青年部協議会 （東京屋外広告美術協同組合 サインフォーラム東京）
	伊藤　亮	愛知県中小企業青年中央会（愛知県鍍金工業組合名鍍会）
	竹内　新	兵庫県中小企業青年中央会（ネクスト･サロン･ド･神戸）
	恵南　敏弘	岡山県中小企業団体青年中央会（協同組合岡山県卸センター青年部）
	渡邉　裕士	徳島県中小企業青年中央会（徳島県鉄骨構造協同組合青年部）
	原田　守	佐賀県中小企業青年中央会（佐賀県環境整備事業協同組合青年部）
	藤井　俊之	大分県中小企業団体中央会青年部会 （大分市府内五番街商店街振興組合青年部）
	堀江　勇介	千葉県中小企業団体中央会 工業連携支援部 副部長
	長木　佑磨	岡山県中小企業団体中央会 組織支援一課 主事
	及川　勝	全国中小企業団体中央会 常務理事･事務局長
事務局	難波　智雄	全国中小企業団体中央会振興部長
	太田　純	全国中小企業団体中央会振興部 副部長
	久米　舞美	全国中小企業団体中央会振興部 副参事
	朝日　翼	全国中小企業団体中央会振興部 書記

（担当）全国中小企業団体中央会振興部

目　次

1　はじめに　……5

2　DXについて……15

3　組合研究会実施報告　……23

4　DXアンケート調査報告……27

5　青年部活動事例　……71

6　青年部関連資料　……101

1

はじめに

1 中小企業におけるDXの課題と組合の方向性について

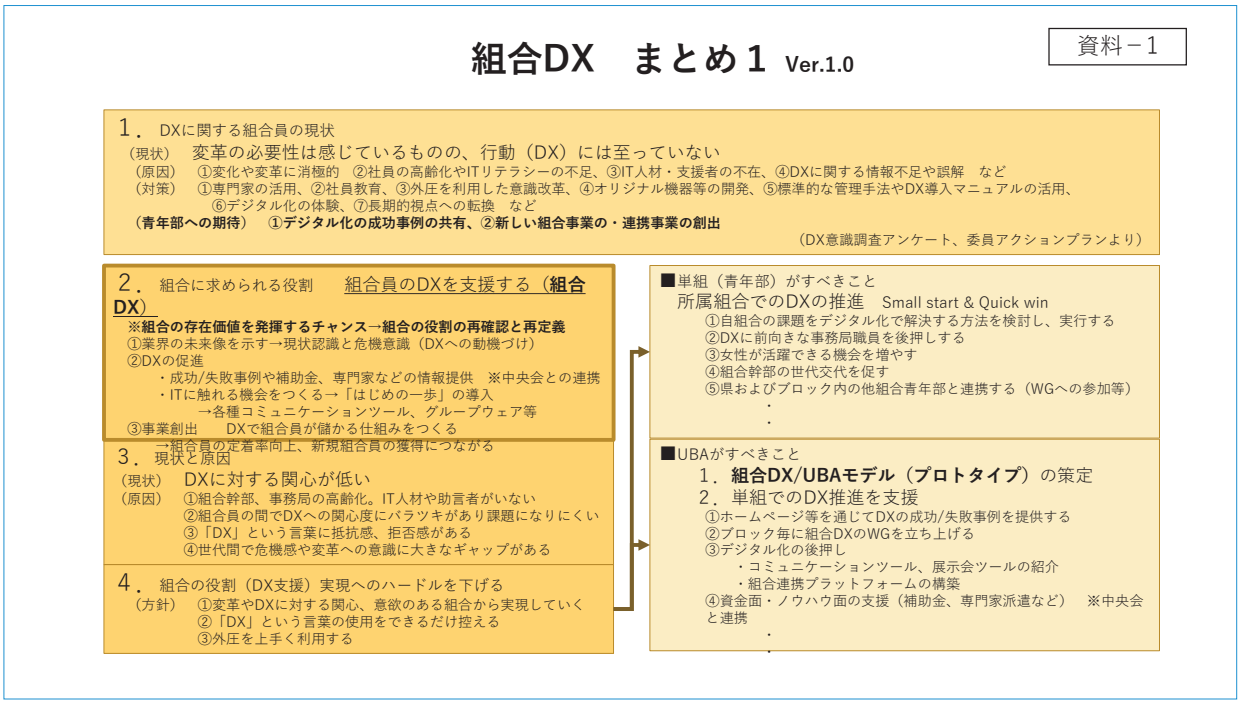
株式会社シード・アンド・アーキテクチャー
代表取締役　中小企業診断士　**岡本　光**

2018年に経済産業省より「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～」が発表されて以来、DX（デジタルトランスフォーメーション）という単語は毎日のようにビジネスシーンやインターネット上に登場しているが、残念ながら、急速に社会のデジタル化が進む中で、世界における我が国のデジタル競争力は年々低下している。特に中小企業においては大企業に比べて従業員のITリテラシーが低く、外部専門家との接点も少ないと考えられ、DXといわれても何をすればよいかわからないという事業者が大多数ではないかと推察する。テレワークの実施率ひとつをみても大企業に比べてかなり低い水準である。とはいえ、自動車の普及率が50％を超えるまでに80年以上かかったのに比べ、スマホではわずか5年といわれることからも、経験したことのないスピードでリアル主体からデジタル主体の社会への転換が進んでいる。すでに、業界によってはデジタル化の対応なくしては事業の継続が困難になっており、第四次産業革命ともいわれるように、事業者がこれまで何十年もかけて蓄積してきた経営資源や成功の法則が通用しなくなる時代が近づいていることは避けられない現実のようだ。

一方、改めてDXの定義に目を向けると、「データとデジタル技術を活用して、製品・サービス、ビジネスモデル、組織体制、企業文化・風土等を変革し、競争優位を確立すること」とあるように、中小企業には敷居が高いように映る「データとデジタル技術の活用」はあくまでも手段であって、主役は「変革」のほうである。つまり、DXのKFS（重要成功要因）は働く人たちの意識変革と行動変容ということである。むしろこの点については、社内の合意形成に時間を要する大企業より、トップダウンでスピーディな意思決定ができる中小企業に分があるように思う。ただし、従業員の前向きな参画を得るためには、「競争優位の確立」などという会社都合の目標が独り歩きしないように、何のための、誰のためのDXなのかを経営者は注意深く考えた上で、自らも率先して取組むことが肝要であろう。今まで通りのやり方で担当業務がうまくいっている従業員の抵抗感や、これまで積み上げてきた知識や経験を捨て去ることになる従業員の不安を十分に斟酌して、DXに取り組めば、「顧客にもっと喜んでもらえる」、「余暇や賃金が増える」など従業員の豊かさや幸福感につながる目標をぜひとも掲げていただきたい。果たして、DXで働きやすく幸せな職場になれば、生産性の向上はもちろん、今後ますます深

刻化するであろう人材難の解消も期待できる。今後、デジタル化が避けて通れない道であるならば、デジタル化による社会や業界構造の劇的な変化を、むしろ活路開拓のチャンスと位置づけ、積極的にDXに取り組んでいただきたいところである。

さて、本研究会が組合および組合員を対象に実施したDXに関する実態調査では、全体の2割強の組合員が(一部でも)DXに取り組んでいる一方で、業務のデジタル化が進んでいない組合員も半数近くいることがわかった。本研究会では、このギャップを埋めることこそが、まさに組合の存在理由であると考え、組合および組合員のDXにおいて、青年部が取り組むべきこと、取組みたいことについて、各委員が自社または所属組合の実情や経験を踏まえて、率直な意見を出し合った。本年度、本研究会がまとめた組合DXのアイデアを以下に掲載する。



本研究会では、上図の2. 組合に求められる役割を、①DXへの動機づけ②DXの促進③事業創出(DXで儲かる仕組みづくり)の3点に集約した。まず①については、調査では組合員の7割弱が変革の必要性は感じているものの、実際に取り組んでいるのはその半数であった。その原因として、調査対象の6割超は業歴が30年超と長く、組織慣性が極めて強いと推察されることから、まずは、動機づけによる意識変革を最優先事項とした。次の②については、これまでFAXで行っていた組合からの事務連絡をメールやスケジュール管理システム等に変更したり、定例の会議をオンライン主体に変更したりするなどして、強制的にデジタル化の環境を作ることが、DXのはじめの一歩を踏み出す後押しになると考えた。そして③は、組合が主導する、DXによるビジネスモデルの変革である。本研究会委員の所属組合ではDXの取組みによって加入希望者が増え、組合課題の解決に繋がったことからも、今後、多くの取組みが生まれることを期待するところである。

なお、こうした組合DXは各組合の青年部が推進役となって、小さな成果を積み重ねること（Small start＆Quick win）で、組合内部の理解を広めるとともに、全国中小企業青年中央会が全国中小企業団体中央会等と連携して、そのバックアップにあたるという建て付けである。このとき、全国規模の組合DXの事例の収集と共有が組合DXの推進エンジンになるであろう。

最後に、本年度、本研究会でまとめた組合の将来像を以下に掲載する。DXはITベンダーが勧めるITツール等を導入しただけで達成できるようなしろものではなく、デジタル社会への大きな転換期において、外部環境の変化に柔軟に対応できるように、組合や組合員の組織や仕事のやり方を根本から作り直すという壮大な取組みになる。各組合の青年部が組合DXの担い手となり、業界構造を変革する気概を持って、業界のデジタル化を推進していただきたい。その際、本報告書が少しでも参考になれば喜ばしい限りである。

2 DXにおける組合の特徴や役割

阪南大学　専任講師　竜　浩一

事業協同組合を始めとした中小企業組合は、日本において多種多様な産業、企業の存続を支えてきた、重要な組織集団である。中小規模特有の不利是正を目的に、融資活動や共同受注などによる資源の補填を基本としつつ、1990･2000年代には異業種交流の「担い手」としても活動を継続してきた。こうした協同組合組織の魅力として、法律上明記された組織集団であると同時に、あくまで相互扶助と、民主主義の精神に裏打ちされた自治集団であるという点があげられる。すなわち、自律した企業組織の集まりであることが、協同組合組織として活発に活動する前提に据えられているのである。言い換えると、高度な実績を果たす協同組合組織を目指すことは、所属する組合員企業の発展と直結することを意味する。また、協同組合が特に重要なのは、今日の成長した自由主義経済における命題である、「可能な限り全ての企業を発展させること」を達成するために有用な点である。すでに法整備が整い、多数の組織が残存する協同組合はこの命題を達成するうえで適切な組織群なのである。

そのうえで、今日から先の協同組合は、社会動向の変化に合わせて担うべき役割、支援の手法を拡大していく必要がある。

その足掛かりとして、近年のIT社会進捗に伴う企業のDX推進を、協同組合がサポートすることは急務といえよう。DXとはすなわち、ITを活用した事業プロセス、事業内容自体の革新であり、単なるツール導入を越えた新しい仕事の創出を目指すものである。例えばそれは建築業界において、3Dプリンタによるセメント抽出建法を行うことで、建設資材の簡略化、人手の解消といった大きな変化を起こす。ただし、そうした変化は急激に行うものではなく、前段となるIT化の進捗を通じて達成していく必要がある。つまり、企業の事業基盤や経営資源を整える準備の段階が必要であり、この準備段階から協同組合の参画が可能と考えられる。

実際に、本報告書で行ったアンケート調査の結果からみると、協同組合組織を通じてDX進捗を達成したいという要望は確かにあり、そのうえで新規事業の導入など、組合の役割を再定義することが期待されているのは事実である。また、組合組織の保有する課題として、運営を取りまとめる組織体制の鈍足化や、情報把握の不十分さなど、従来は協同組合組織が強みとして保有してきた側面が弱点化しつつある傾向も見られた。この要因として、運営組織の固定化や、組合員の減少に伴う新陳代謝

が行われづらい点が、研究会などを通じて言及されている。こうした状況を変えるうえでも、DX推進を始めとした新規分野･技術･概念の導入は効果的な手法であると考えられる。

具体的に組合が行うべきDX推進としては、組合組織内のDX意識が低い組合員を含めて、変革の必要性を幅広く説いていくことと考えられる。DX自体はあくまで物事を変化させるための一つの手段でしかなく、実際に代わる必要があるのは組合員企業が保有している事業の内容ややり方であることが、往々にして考えられるためである。この事実を踏まえたうえで、専門家の導入や新しい活動方針･計画の策定を行っていく必要があるだろう。また、その担い手として、既存の組織内にある青年部を始めとした若手経営者の重要性は高く、組織的な決定、判断を下す役割を主体として担っていくことが重要となるだろう。組織内での新規グループの創出などは、過去10年でより一層増加した、協同組合にとっての新しい戦略であり、積極的な導入が求められると考えている。

また、本報告書では多種多様な企業事例が、各界の組合を通じて紹介されている。分野ごとの特徴や産業の現状を踏まえた先進的なこれらの事例を、自社関連の産業情報として辞書的に活用する、あるいは総合的な知見として把握して自組合での実践として役立てていただければ幸いである。

3 DXにおけるベンダーとのパートナーシップの在り方について

一般社団法人全国設備業IT推進会　事務局長　粕井　康人

中小企業でIT化やDXに取り組もうとしても社内に適任がいない企業が多いのではないだろうか。一般的には付き合いのある事務機器の商社やITベンダー等に相談し、勧められるシステムを導入するといったケースが殆どであろう。進められたシステムが業務にマッチしないなど前後の業務を考えずバラバラのシステムを導入したことにより業務が分断され、結果として多重入力など業務改善に至らないケースも多く耳にする。ITを提供する商社は業種に特化した業務内容を理解できていないことも多い。また、業界に特化したITベンダーであっても業務の中の一つのサービスしか提供しない企業が多く存在している。なかなか難しい問題であるがDXを勧める上では業種と業務を理解し、総合的な提案ができるITベンダーと付き合うことが求められるのではないだろうか。

DXの進め方として、①デジタイゼーション②デジタライゼーション③デジタルトランスフォーメーションの3つのステップを踏んでいく必要がある。デジタイゼーションでは部分的なデジタル化（たとえば図面作成にCADを導入）を意味しており、今までのIT導入はほぼデジタイゼーションである。デジタライゼーションでは既存業務の包括的デジタルの活用となり、業務間や部門間でのデータ連携による多重入力の削減やデータの利活用により更なる業務の効率化や付加価値を生む形となる。

このように業務を総合的に理解し、先々の連携も視野に入れた提案を行ってくれるITベンダーと付き合っていくべきである。ベストなITベンダーが見つからなくても中小企業のIT化の悩みに応えるパートナーとしてITコーディネータ協会という団体があり、経営やIT化について相談できる窓口となってくれる。企業とITベンダーの間に入り中間的な立場でシステム選定から導入支援まで行っているので活用するのも手段の一つである。

DXと一言でいっても抽象的でかなりぼんやりしている。ほとんどの経営者は何から手を付けて良いか分からないといったところだろう。DXでは経営の包括的デジタル活用が求められる。今までの考え方を見直し、デジタルを念頭に置いた事業や組織作りを行っていく必要がある。デジタルに適した仕事内容を構築し、デジタル化できない業務に人材を配置する等従来の流れとは違った考え方が必

要になる。最初に対象になる業務を明確にしていないと新しいツールを導入しても失敗に至るケースが多い。決してITありきではなく、まずは業務の洗い出しからデジタル化できる業務の選定を行い対策の方向性や施策を考えてみてはどうだろうか。

DXの進め方として、様々な企業の成功事例や失敗事例を参考にすることも必要だと考える。

経営者との会話でもDXのヒントとなる事例を知りたいといった声は多く聞く。もちろん同業種の事例が分かりやすく導入もし易いが異業種の事例にもDXのヒントは多くある。

中小企業団体中央会や組合は多くの異業種がまとまっている組織である。その利点を生かして多くのDX事例を収集する場になり得るはずである。組合員、組合間での情報共有ができる仕組み作りこそ組合がやるべきことであり、結果として加入メリットにもなるのではないだろうか。

一般社団法人全国設備業IT推進会について

私が属している、全国設備業IT推進会は設備業のIT化を支援させていただく目的で70社を超えるITベンダーが集いITの利活用による経営の強靭化を目的に設立以来16年間活動を続けている。

設備組合1,311組合を会員とし組合を通じて組合員に向けたIT活用セミナーやサービスを提供している。バラバラのシステム間をつなぐ連携ファイルの構築やDX事例の紹介なども積極的に行っており、業界のIT化やDXに対する相談窓口となっている。組合連絡網システムによる組合業務のデジタル化やWebイベントツールの提供も行っており、組合や組合員のIT化やDXを総合的に支援できる団体となっている。今まで培ったノウハウを他業種の組合や組合員にも提供できるよう活動の幅を広げ他業界の組合発展にも寄与していきたい。

※特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会　https://www.itc.or.jp/
※一般社団法人 全国設備業IT推進会　http://www.setsubi-it.jp/

4「DXにおける青年部の役割」について

全国中小企業青年中央会　会長　大久保　髙明
北海道中小企業青年中央会（協同組合日専連旭川青年会）

この度、組合青年部活性化研究会において組合におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の課題と方向性について考える機会を与えていただき感謝申し上げます。しかし、この研究会を引き受けるのにあたり全国中小企業青年中央会（以下、全国UBA）会長として2点ほど懸念事項があったのも事実です。まず1点目は、私自身のITに対する能力が全くもって低いという事です。これに関しては他の全国UBA理事メンバーで高いITスキルを持っている者がおりますので、教えてもらいながらでもしがみついていけるのではと感じ、私のようなITスキルの低い者も世の中にはたくさんいるのだろうから、その代表として頑張ってみようと思うようにしました。さて、問題なのは次に挙げる2点目の懸念事項です。それは数多ある組合でDXを取り入れることを考えていく研究会で、組合の特性･環境･能力等が違い、ケースバイケースの部分が非常に強いと分かっていながら、十把一絡げにして数学的に解を求めたところで、答えは全く出るわけがなく泥沼にはまり、触るだけ触っておいてなにも成果の出ない研究会になるのではないかという懸念でありました。ただ本年度の全国UBA理事メンバー、特にこの研究会に参加しているメンバーはUBA各ブロックの代表者として、私と一緒に様々な新しいことにチャレンジをして成果を挙げているメンバーですので、必ずや結果を残してくれると信じてお引き受けいたしました。DX意識調査アンケートの結果等は後ほど資料として登場しますので、私の方からは割愛しますが、組合青年部に対する期待感の強さが如実に表れているという結果が特筆すべき点でありました。新型コロナウイルスの影響で日本経済の停滞と世の中の閉塞感が当然、組合運営に於いても漂っており、何か新しいことを始めたくても今現状で先頭きって旗振りをする人が少ない中、次代を担う若手経営者の集合体である青年部は、DXという中小企業にとって全く未知の世界の分野において、いち早く順応し、将来的に業界を背負うリーダーと成り得る存在であるからです。全国UBAとは47都道府県に都道府県UBAがあり、様々な分野の同業･異業種の交流の場であるため、全く自分の知らない世界を知ることができる場所であり、しかも同世代で活躍している仲間を全国に持つことができます。このネットワークを十分に発揮しDXを組合に落とし込んでいけば、必ずや生産性の向上に繋がり、新たなビジネスチャンスの創出や、ビジネスモデルの変革による競争上の優位性を確立することができると信じております。個々の企業、個人個人の集まりによるデジタ

ルを使ったビジネス連携でも凄いなと思う中で、組合と組合が、それも異業種組合と異業種組合がデジタルによるビジネス連携を促進させていく世の中になるということって、もの凄くスケールメリットの大きいことで考えるだけでワクワクしてきます。今回このような組合のDXの研究会を設けていただいたことで、見えてきたことですが、あくまでもビジネスの新しい手段としてのDXという言葉が、勝手にひとり歩きし、さもIT化やAI化みたいな感じに捉えられ浸透しづらいということであります。では、AIに新しいビジネスの創造ができるのでしょうか。答えはノーです。AIは様々なデータを基に解析し、おおよそ失敗しないであろうビジネスモデルは作れるのかもしれませんが、まさかあの業種とあの業種が協力して、誰にも思いつかなかったこんな素晴らしいことができたなんていうことにはならないからです。最終的には人間と人間が意見を出し合って、自分たちなら絶対に成し遂げられるという自信を持って仲間たちと取り組んでいけば、必ずや問題が解決され達成感と充実感に溢れ、次のステージに挑戦するエネルギーになると教えてくれたのも、このDXの研究会によるものでした。デジタルのことについて話し合うことが、最後には人と人との繋がりの大切さを知るという何ともアナログ的な答えになってしまいましたが、いつも時代を動かすのは青年の高い志しと行動力です。これからも中央会の中で真っ先に行動する全国UBAとして、頑張っていってもらいたいと思います。そしていつの日か、都道府県中央会や所属組合においてもDXを推進したときには、この経験を活かして先頭に立ち、活躍していってもらいたいと思います。

2

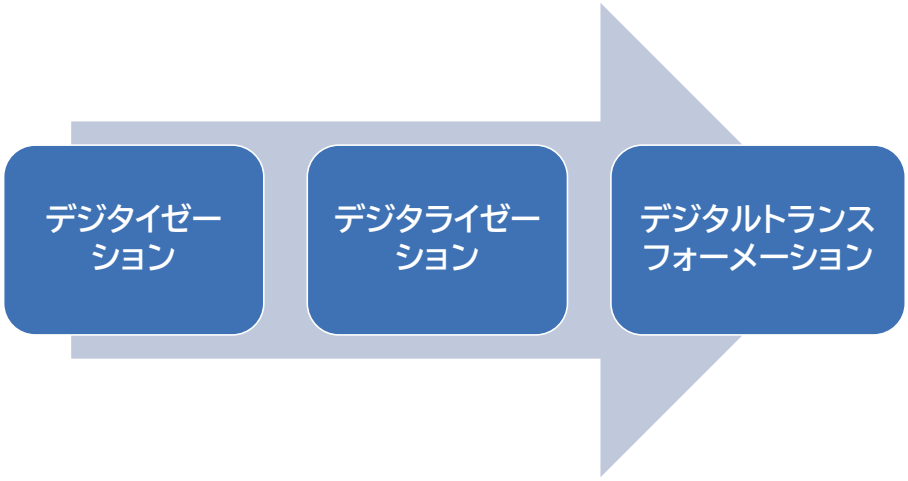
DXについて

日本におけるDXの定義

企業が外部エコシステム（顧客、市場）の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ／アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること（参照経済産業省「DXレポート」2018年）

DXのステップ

- デジタイゼーション＝デジタル化
- デジタライゼーション＝デジタル技術を活用することで自社のビジネスモデルを変革することで新たな事業価値や顧客体験を生み出すこと



既存システムの問題

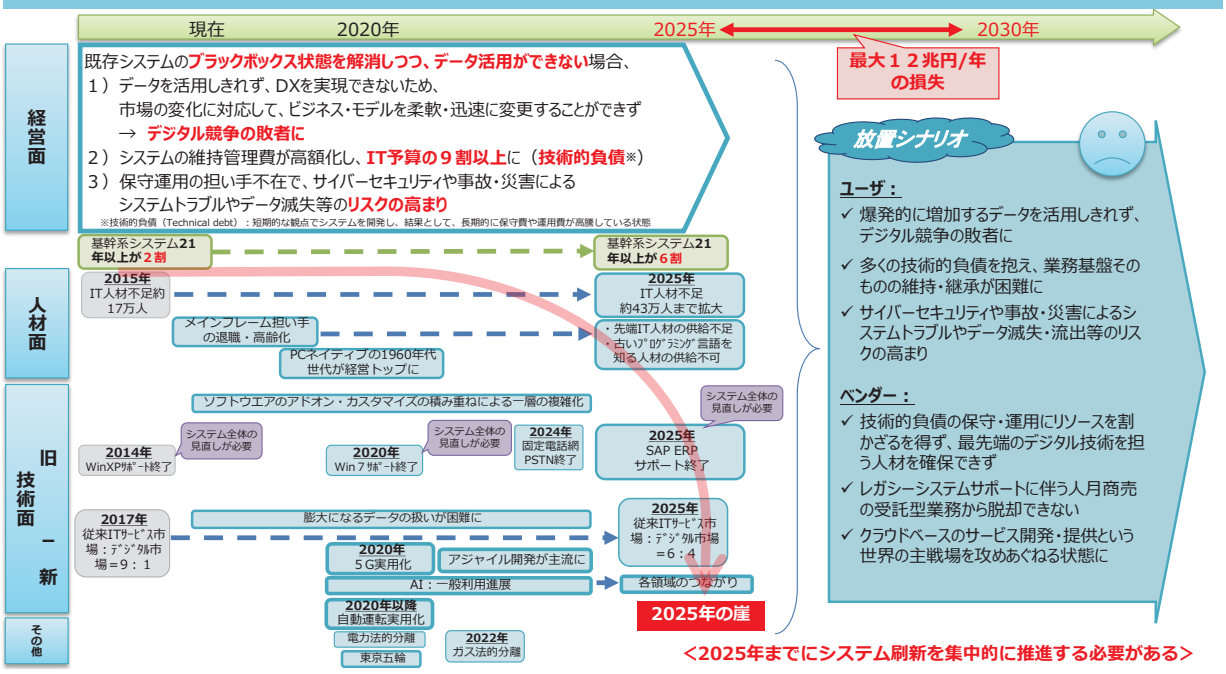
既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しが必要

2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション（＝DX）の必要性について理解しているが・・・

- **既存システムが、事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化**
- **経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中（＝経営改革そのもの）、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題となっている**

→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大１２兆円／年（現在の約３倍）の経済損失が生じる可能性（2025年の崖）。



（参考）経済産業省「DXレポート」より抜粋

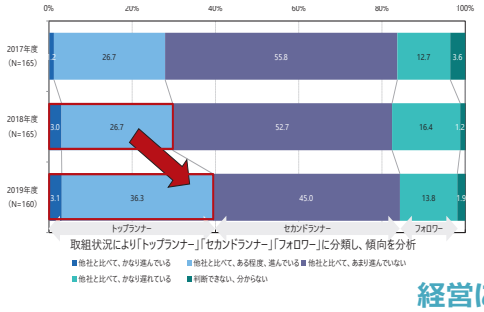
企業のDXに対する危機感の低さ

変革への危機感の低さが阻害要因

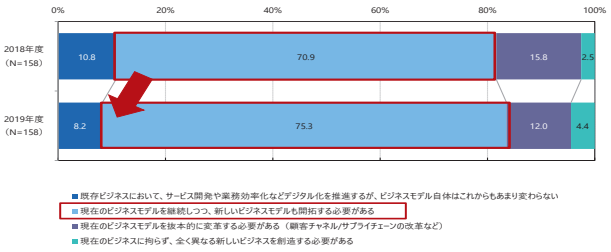
2.2 企業のDXに対する危機感の現状

- 自社のデジタル化に関する取組状況を「トップランナー」と評価する企業が約4割。一方で、現在のビジネスモデルの継続を前提としている企業、部分的なデータ分析にとどまっている企業が多く、**変革への危機感の低さ**が垣間見える

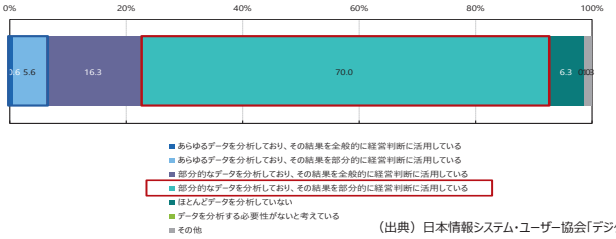
デジタル化に関する取組状況



ビジネスモデルの変革の必要性の認識



経営に対するデータの活用状況



（出典）日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の取組みに関する調査2020」（2020年5月）6

（参考）経済産業省「DXレポート」より抜粋

デジタル庁が目指す社会

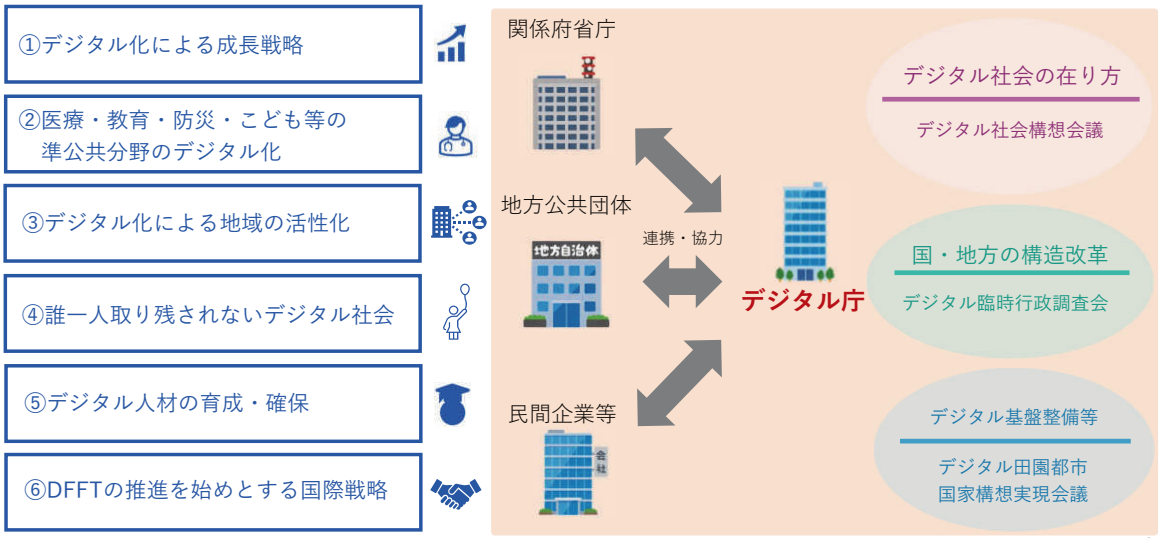
誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化

デジタルにより目指す社会の姿

デジタル社会の目指すビジョン

- **「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」**（「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」(R2.12.25)）
  →「**誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化**」を進めることに繋がる。

「目指す社会の姿」を実現するために　以下①～⑥が求められる。



3

①デジタル化による成長戦略

課題認識	目指す姿
新型コロナウイルス感染症への対応で**行政の非効率が顕在化**。今、覚悟を決めて**デジタルを最大限活用**して我が国の様々な課題の解決を図らなければ世界に追いつくのは不可能との認識。	**智恵・価値・競争力の源泉**である**データ**の活用により全産業のデジタル化を推進。規制や行政の在り方も含む**抜本的な構造改革**を実施することで、**国民一人ひとりのニーズやライフスタイルに合ったサービスが提供される豊かな社会**を実現

②医療・教育・防災・こども等の準公共分野のデジタル化

課題認識	目指す姿
医療、教育、防災、こども等の様々な切り口から**断片的・画一的なサービスが提供**されている状況にあり、目指す姿になっていない。	サービスの提供を受ける**個人が複数のサービスを自らのニーズに応じて自由に組み合わせ**、より豊かな生活の実現に向けて**暮らしを自らの手で積極的にデザイン**することができるような社会

③デジタル化による地域の活性化

課題認識	目指す姿
デジタルは、**地域の課題を解決する可能性を飛躍的に増大**し、データ収集やアイデア・手法の**共有・全国展開も容易**にする力を持つ。しかし、**インフラ整備が不十分**、国と地方、地方と地方、分野と分野で、**多くの場合データが繋がっていない**などの課題あり。	地方の**共通基盤を国が提供**することなどにより、**地域からデジタル改革、デジタル実装を推進。地方分散型社会の実現**、地域で魅力ある**多様な就業機会の創出**等を図り、地域の課題が解決され、各地域で培われてきた地域の魅力が向上する社会

④誰一人取り残されないデジタル社会

課題認識	目指す姿
デジタル技術の進展により、**自分に合ったスタイル（音声、視線の動き等）**でデジタル機器・サービスを利用可能となる等、従来**できないと諦めていたことが可能な時代**になってきている。	地理的な制約、年齢、性別、障害や疾病の有無、国籍、経済的な状況等にかかわらず、**誰もがデジタル化の恩恵を享受**することにより、日常生活等の様々な**課題を解決**し、**豊かさを真に実感**できる「**誰一人取り残されない**」デジタル社会

⑤デジタル人材の育成・確保

課題認識	目指す姿
デジタル改革の担い手となる人材の充実が不可欠であるが、**社会全体に必要な人材が質・量ともに充実しているとは言い難い。**	ライフステージに応じた**デジタルリテラシーの向上**や、**官民学を行き来**しながらキャリア形成ができ、人材の**創造性を生かせる環境**の整備を推進し、**人材の底上げ**と**専門性の向上**を図り、一人ひとりのデジタル人材が活躍する社会

⑥DFFTの推進を始めとする国際戦略

※Data Free Flow with Trust

課題認識	目指す姿
セキュリティ上の懸念、情報の極端な偏在、競争上の課題などが**世界的に顕在化**。現時点では、これらの課題に対応するための**国際枠組みが複数存在し、整合性の確保等が課題**。	関係府省庁がそれぞれの政策分野において**DFFT推進**のための国際戦略を考え、国際連携を図ることで、**デジタル技術の利用やデータの流通に関し世界をリード**する姿

3

組合研究会実施報告

第1回 10月14日（木）　全国中小企業団体中央会701研修室

■ **講義「中小企業のDXについて」株式会社オーリスデザイン　岡崎　理枝子氏**

（1）委員会の進め方について

（2）各社のDXにおける課題点

（3）その他

第2回 11月16日（火）　全国味噌工業協同組合連合会会議室またはWeb会議システム（Zoom）

■ **講義「建設業における先進事例に学ぼう」**

株式会社建設IT ワールド 代表取締役建設IT ジャーナリスト　家入　龍太氏

（1）DX意識調査アンケートの中間報告について

（2）自社及び自単組へのDXの適用について

（3）報告書の構成・役割分担について

（4）その他

第3回 12月14日（火）　全国中小企業団体中央会701研修室

（1）DX意識調査アンケート結果について

（2）自社及び自単組へのDXの適用について

（3）報告書の構成・役割分担について

（4）WG報告、バーチャル展示会のトライアル展開について

（5）その他

第4回 1月20日（木）全国中小企業団体中央会701研修室

（1）報告書の構成・役割分担について

（2）バーチャル展示会のトライアル展開について

（3）その他

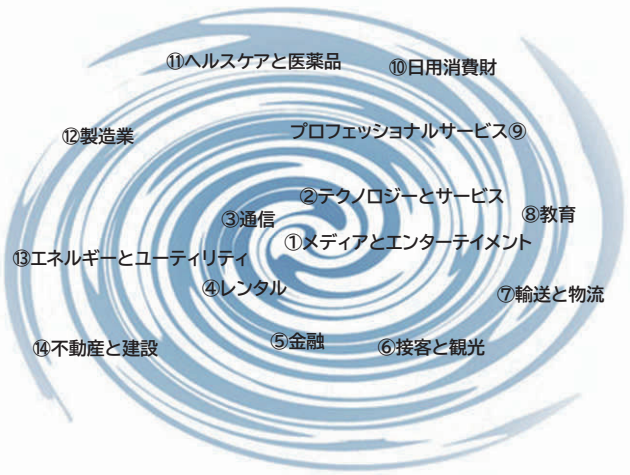
第5回 2月21日（月）全国中小企業団体中央会701研修室

（1）報告書のまとめ・普及方法について

（2）令和4年度の組合青年部活性化研究会について

（3）その他

DXに取り組まないと生き残れない
デジタル　ディスラプション(破壊的再編)



すでに終わっている業界

- 音楽
- 新聞
- 映画
- ゲーム　など

現在、進行中の業界

- 金融
- 書籍
- 教育
- 自動車
- 飲食
- 製造　など

出典:「DIGITAL　VORTEX 2019」(IMD)

ITツールを検討する前に

0.　外部環境の変化(ディスラプション)から目を背けない
  - 最高益更新→未来への投資をしていなのでは？

1. あるべき姿(DXビジョン)を策定する(全社、個別の施策)
  - 「DXをする」ではなく「DXで何をするか」
  - 多様な視点(顧客の視点、他業界の視点、外部人材の視点、専門家の視点)
  - agile(素早く)、small start(小さく始めて)、quick win(早期に成功実績)
2. トップが自らビジョンを伝える。丸投げはNG
3. 実行可能な実施体制を整備する
4. 変革への投資(ヒト・モノ・カネ)を行う
5. 現場の変革へのモチベーションを高める
6. 評価基準、評価手法を変える。管理指標を見直す

誰のための
何のための
DXか？

DXの現状

DXは、本来、データやデジタル技術を使って、顧客視点で新たな価値を創出していくことである、そのために、**ビジネスモデルや企業文化などの変革**が求められる。
しかしながら、現在、多くの企業においては、以下のような課題が指摘されている。

- どんな価値を創出するかではなく、「AIを使って何かできないか」といった発想になりがち
- 将来に対する危機感が共有されておらず、変革に対する関係者の理解が得られない
- 号令はかかるが、DXを実現するための経営としての仕組みの構築が伴っていない

こうした現状を乗り越えるためには、経営幹部、事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が、DXで**何を実現したいのか**、DXを巡る**自社の現状や課題、とるべきアクションは何かについて認識を共有**すること、その上でアクションにつなげていくことが重要となる。

出典:「DX推進指標とそのガイダンス」2019年7月（経済産業省）

まだまだ、間に合う

DX 推進指標の自己診断に取り組み、結果を提出した企業の中でも、95% の企業は DX に まったく取り組んでいないか 、取り組み始めた段階であり、**全社的な危機感の共有や意識改革のような段階に至っていない**

出典:「D Xレポート 2」2020年12月（経済産業省）

4

DXアンケート調査報告

Ⅰ. 調査の概要

【アンケート実施概要】

実施日時　令和3年10月26日（火）～ 11月30日（火）

対象者　全国中小企業青年中央会会員および所属組合

実施方法　インターネットによるWEBアンケート

回収数　【組合用】144件　【企業用】244件

Ⅱ. 調査内容

1. 属性

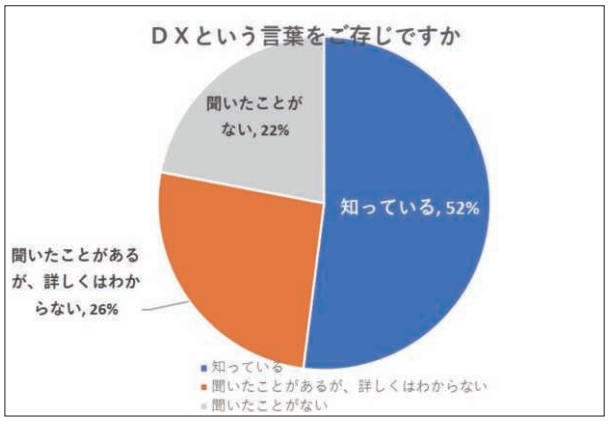
アンケートの結果から属性を見るに、本アンケートは限定的な業種に制限された内容ではなく、全産業的に通用する話であることが裏付けられている。

一方で、解答者属性では組合では事務局が7割、企業では代表者･役員が8割を占めている。後者であれば企業組織そのものの意見として分析でき、前者であれば組合の総意という意味では理事を通じていない可能性は否めないものの、現場感覚を踏まえた実践的な意見が徴取できたと考えられる。

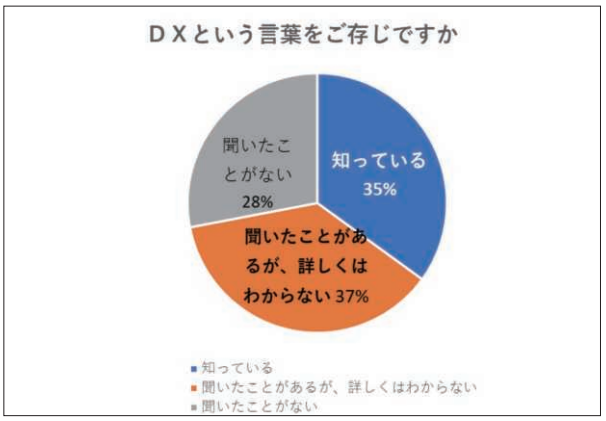
2. 各DX関連質問項目への分析

2 - 1　DXを知っているか･変革の必要性･実際の取組み

図表1　DXを知っているか



企業向け

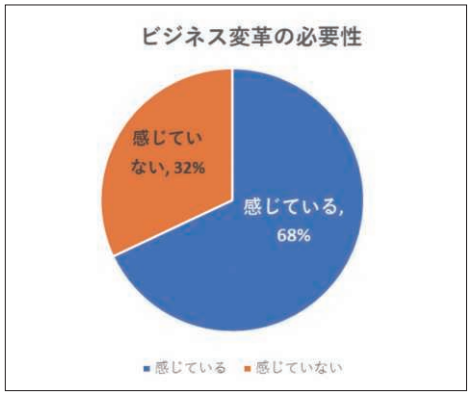


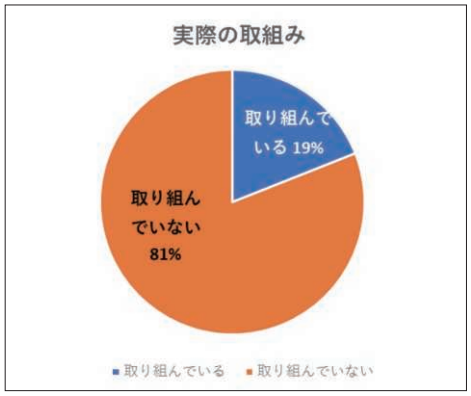
組合向け

組合を対象にDXの認知度を聞いた結果、知っている(35%)、聞いたことはある(37%)、聞いたことはない(28%)と､大まかに言葉としての認知度は全体の7割強と低くない。一方企業においては知っていると答えた企業が52%と半数を超えており、連携組織よりも単独企業の方が総じて最新の情報確保に積極的な傾向がうかがえる。

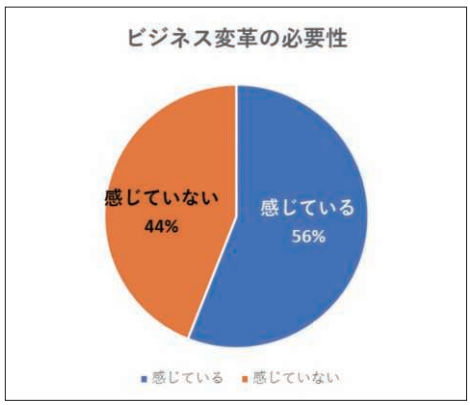
言い換えると、組合組織に求められてきた「単純な情報収集」に関する役割は、果たせていないか機能していない現状があるといえる。

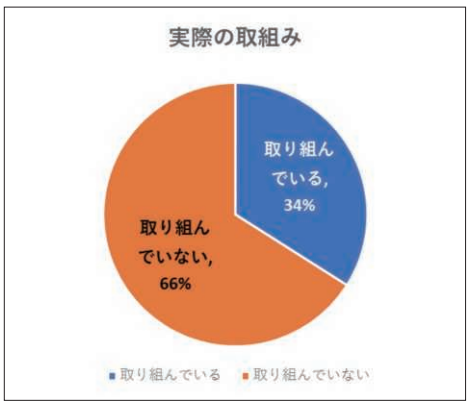
図表2　ビジネス変革の必要性と実際の活動





企業向け





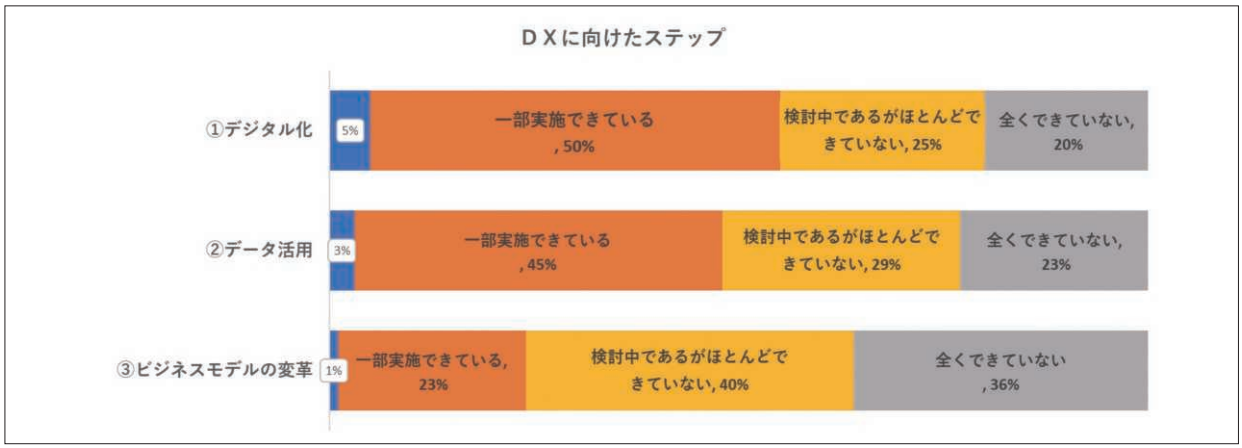
組合向け

さらに変革の必要性については、企業(68%)、組合(56%)ともに半数以上の企業が必要性を感じてはいるものの、実際に変革への取組みを実行しているかどうかでは、企業が34%、組合ではわずか19%と、ほとんど達成できていないことがわかる。またここでも、単独でのフットワークの軽さを活かしてか、組合より企業レベルでの達成率が高い。

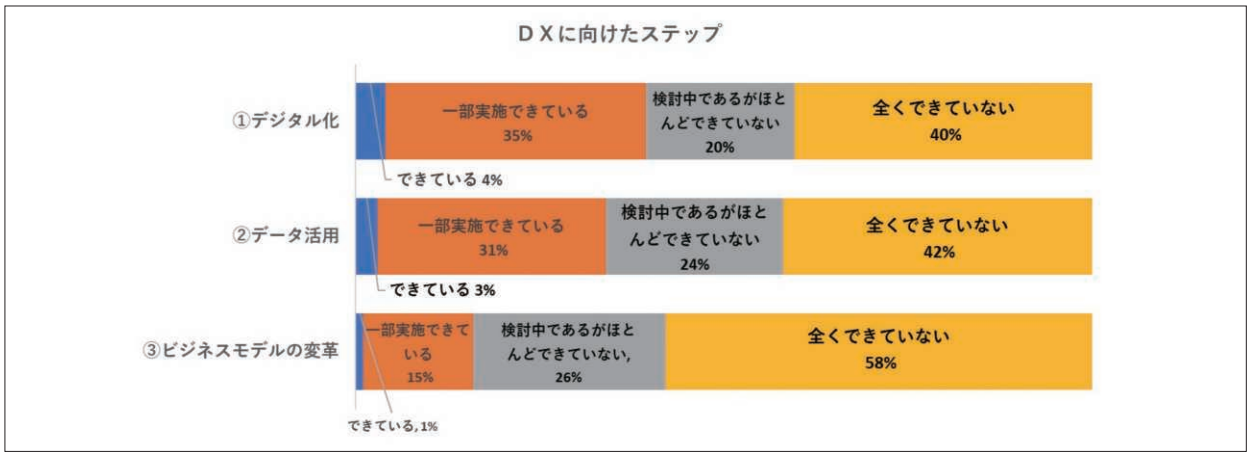
2 - 2　DXに向けたステップ、各種デジタル化の進捗

具体的に企業と組合が、DXやIT、デジタル化に対してどれだけの進捗ができているかにも、少々違いがある。

図表3　DXに向けたステップ



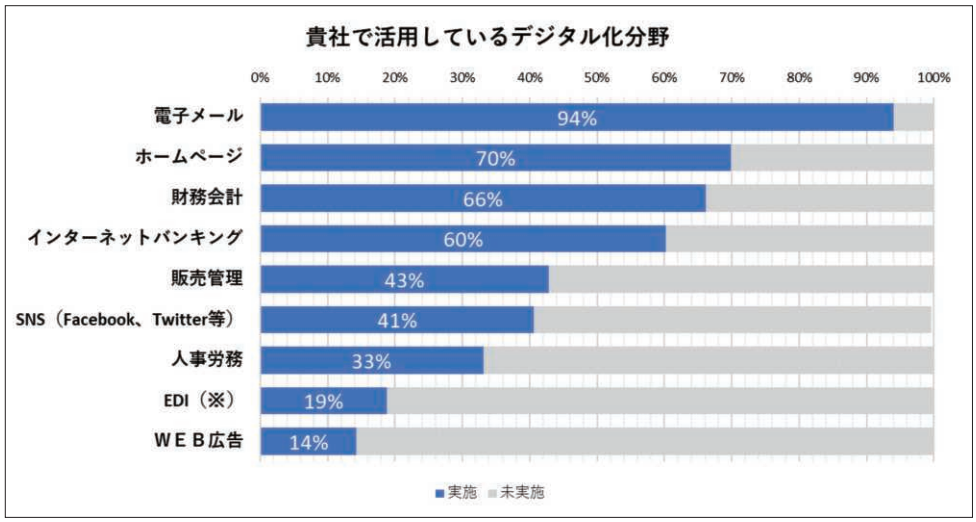
企業向け



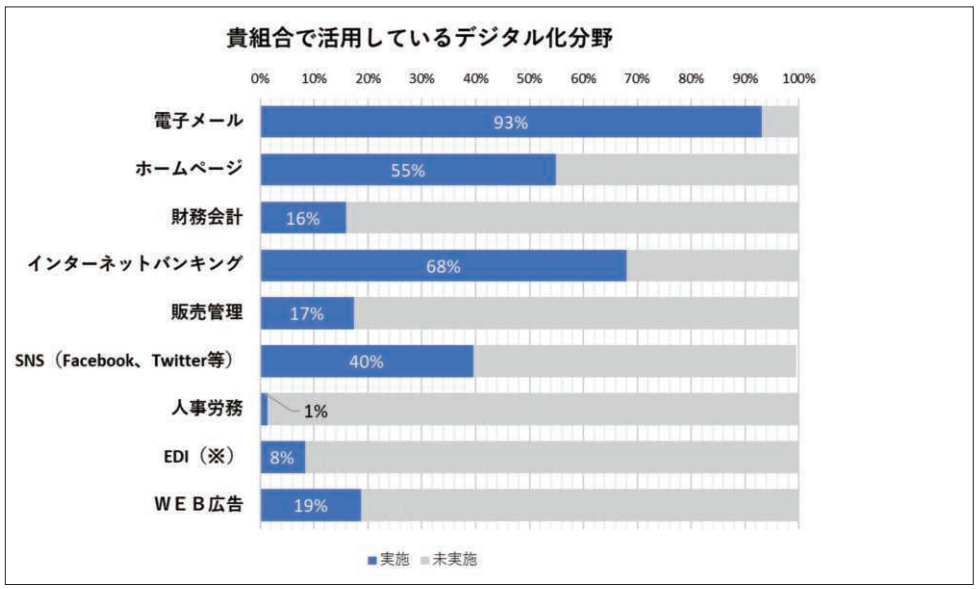
組合向け

まずDXのための活動としては①(業務等全般的な)デジタル化、②(収集した)データ活用、③ビジネスモデルの変革、の3種類をアンケートでは聞いた。いずれの項目でも、一部実施できているという回答を含むが、3割から半数程度の企業が達成できている現状にある。特にデジタル化は合計で55%の企業が達成している。同様の傾向は組合への質問でも見受けられるが、③ビジネスモデルの変革については、36%の企業、58%の組合が全くできていないと答えており、DXで求められるような劇的な変化に対しては消極的な様子を見せている。特に組合側のDX達成度は他の二つの項目で見ても顕著に低いといえ、①デジタル化の40%、②データ活用の42%と全くできていないと答えた組織が4割から半数ということとなる。

図表4　企業･組合で活用できているデジタル化の分野



企業向け



組合向け

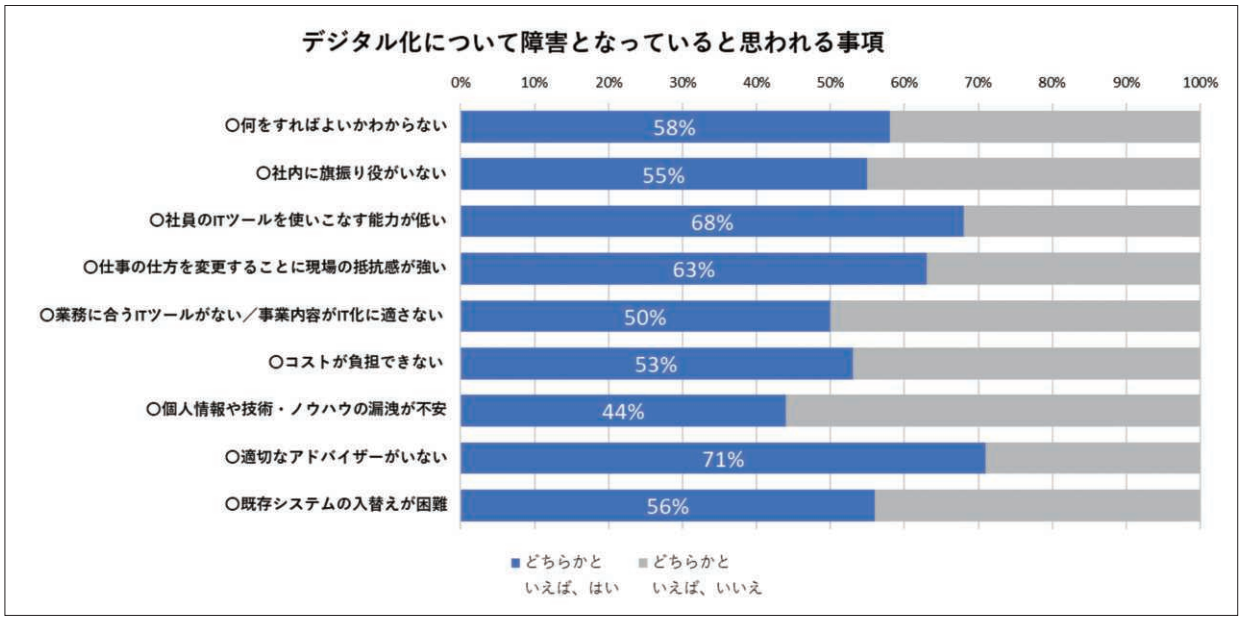
ただし、DX化の前段であるデジタル化について細かい要素を見ていくと、企業と比較して組合は劇的に低い達成度を示しているとは言いづらい。例えば電子メール、ホームページ、インターネットバンキングといった、組織運営そのものに関わる要素では企業側の94%、70%、60%に対して、組合では93%、55%、68%の組織が達成している。インターネットバンキングにおいては、むしろ企業よりも整っている組合が多い。同様に、WEB広告の実施率も組合は企業を上回っている。

こうした中、財務会計や販売管理、人事労務といった項目については、組合側で実施できている組織はいずれも2割以下である。これはそもそも、経済事業を行っていない組合が少ないこと、事務組織としては1，2名程度の事務員や代表理事を据えていない組合が多いことなど、実態的な特徴が関係していると考えられる。

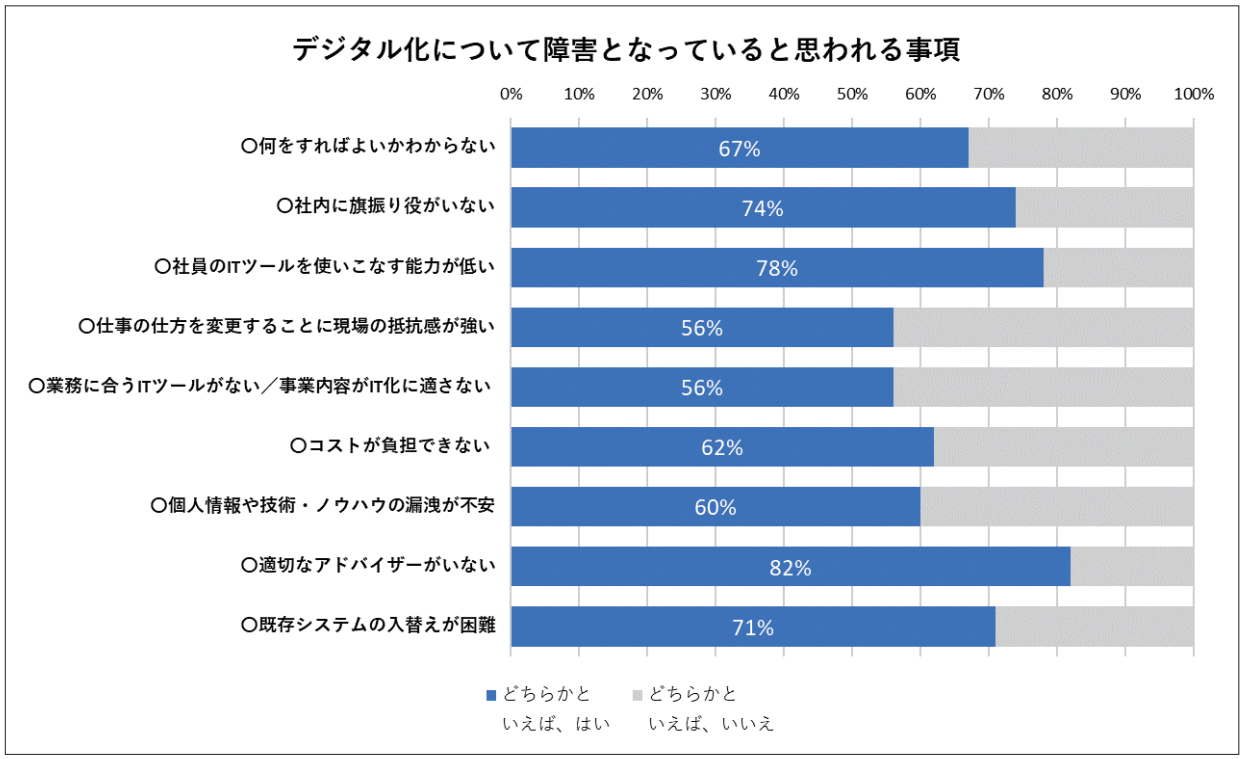
しかしながら、協同組合組織には現在のDX化の波に際して、後述する分析のように率先したデジタル導入の先導者となってほしいという要求、希望が組合員企業から上がっているのは事実である。であるならば、いくつかのデジタル化進捗の遅さ、消極さは、組織の構造自体が組合員企業の支援を中心に据えていることからくる弊害と考え、改善していく必要があるだろう。すなわち、現行の協同組合に対する認識のままでは、今後の社会が求める変化へ対応する、あるいはそのために組合員企業を支援しきることは難しくなり始めている。協同組合組織としての役割自体を改変していく必要性が、こうした基盤的なアンケート項目からも導出できるといえる。

2 - 3　デジタル化への障害

図表5　デジタル化について障害と考えられる要素



企業向け



組合向け

デジタル化の進捗を阻害する要素については、適切なアドバイザーがいないという項目が企業(71%)、組合(82%)共に最も高い数値を記録している。類似した項目として社員のITツールを使いこなす能力の低さ、社内の旗振り役がいないといった二つも、企業、組合双方で50%を超えて高い数値を記録している。一方で、企業側は2番目に高い項目が社員のITツールを使いこなす能力が低い(68%)、であるが、組合側は既存システムの入れ替えが困難(71%)、が該当している。この点は、複数の組合員企業で構成された中小企業組合だからこそ、何らかの変革を行う際の障壁は企業単独より高いという考えの証左といえる。

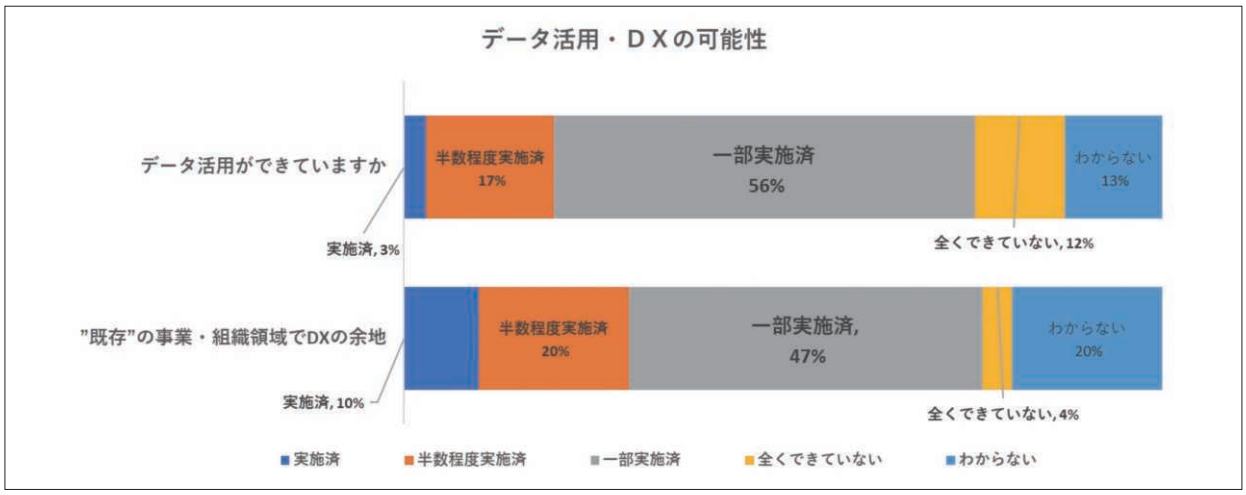
また、組合側は総じていずれの障害と考えられる項目でも企業より高い割合の組合が困難と考えており、5割を切る項目が存在していない。前述したような人的資源の課題である旗振り役とITツールを使いこなす能力でこの傾向は顕著であり、どちらも74%、78%と大半の組合が困難さを感じている。

ここでも、単独企業と比較して組合全体で変化を導入していく難しさが推察される。

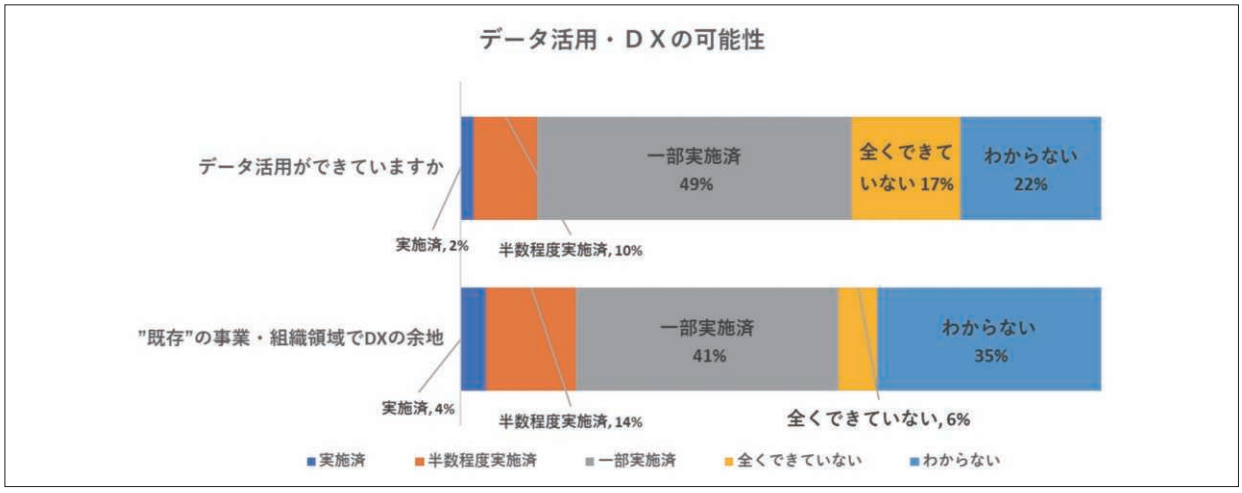
2-4　データ活用とDXの可能性に対する認識

これまで詳細な状況を含めて、デジタル化や新規の取組みに対する認識を企業、組合共に確認してきた。それらの事実を踏まえたうえで、実際問題各種IT化を含めたデータの活用や、DX移行自体の可能性に対して、企業と組合それぞれの組織群に聞いたのが図表6のアンケート項目である。

図表6　データ活用とDXの可能性



企業向け



組合向け

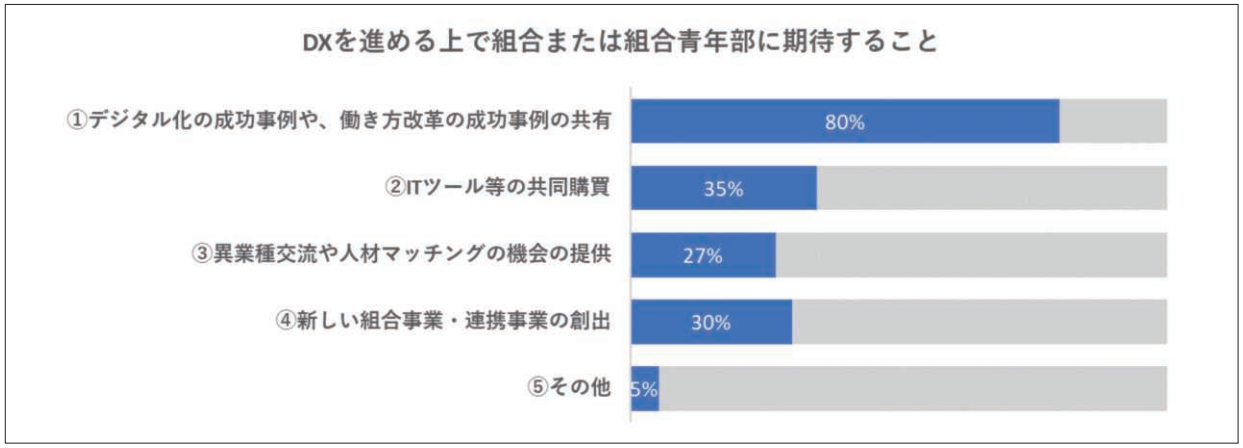
まず、企業、組合いずれの場合も、データ活用自体の達成度合いは決して高くなく、一部実施と回答した組織群がどちらも大半を占めた(企業56%、組合49%)。それらの組織群を除くと、企業では半数程度実施済みの項目を含めて20%、組合では12%の組織が先進的であるといえる。反対に、企業側は25%の組織ができていないか、わからないという消極的な回答を行っているが、組合側は39%の組織群が同様の回答を行っている。ここでも協同組合組織が単独企業と比較して、データ活用やIT化に対して消極的な傾向がうかがえる。ただし、データ活用はあくまで経済事業や具体的な継続事業、それも変化や調整を定期的に行う必要のある事業を保有している組織に有効な要素であり、組織群として定型的な業務や活動を行いがちな組合で消極的な結果が出ることは大きく問題とは考えづらい。

より重要な課題、あるいは早急に解決すべき課題として、既存事業におけるDXの余地に対する回答に問題があるといえる。ここでは、全くできていないかわからないという消極的な回答を行っている組織群が、企業では24%とおよそ四分の一なのに対し、組合側は41%と半数近くを占めている。

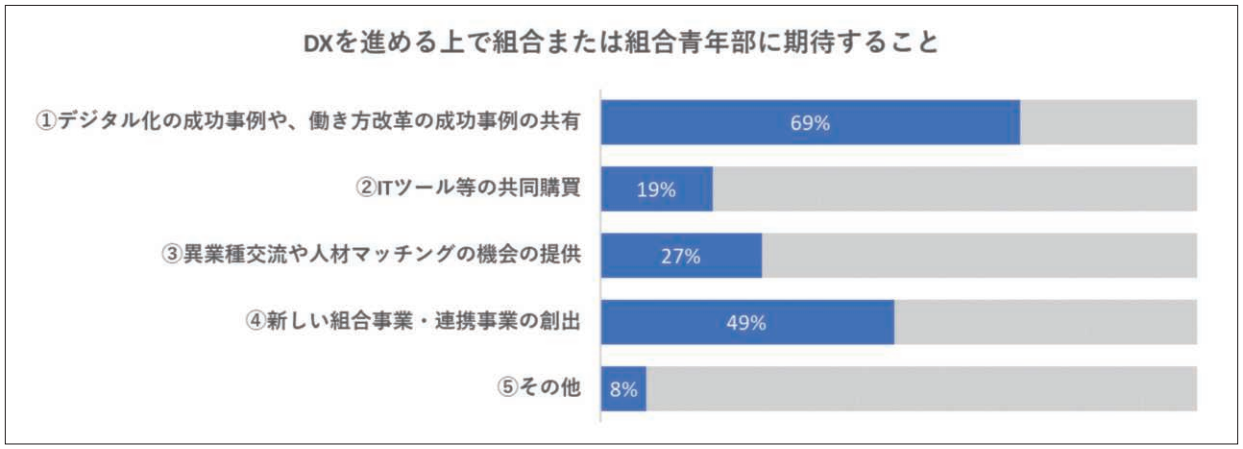
これらの事実を踏まえると、現状の協同組合組織はDXに対して積極的でないだけではなく、そもそも状況や変化の内容として把握しきれていない組織が少なくないと考えられる。その事実は、前項2 - 3でデジタル化への障害について検証した際にも見受けられており、現状のままでは組合組織として何らかのアクションを取らずに過ぎ去ってしまう可能性が高い。

2 - 5　DX化に際し、組合または組合青年部に期待すること

図表7　DXを進めるうえでの組合、組合青年部へ期待すること



企業向け



組合向け

DX化を推進するうえで組合側は変化への消極さ、状況把握の不足という側面がこれまでの分析からうかがえた。そうした組合組織に対するDX進捗への期待する要素としては、①デジタル化や働き方改革の成功事例共有が企業80%、組合69%と最も高い結果を示している。

一方で、②ITツール等の共同購買や、③異業種交流や人材マッチングの機会の提供といった項目は、企業側の回答では35%と27%、組合側の回答では19%と27%とあまり高くはない。これらの項目はどちらも、既存の組合事業の一環、あるいはその深化版と捉えることができる。すなわちこの結果から、

暗に協同組合組織自体に対する変革を求めている、もしくは青年部という組合組織を新陳代謝させる集団に対して、既存とは違う動きを見出してくれることを求めている実情がうかがえる。

この点は、④新しい組合事業･連携事業の創出に対して、組合側の回答で49％と半数の組合組織が望んでいることからも見えてくる。組合組織自体は変革を望んでおり、その担い手として青年部に期待することは多様であるといえる。

この場合、実際の課題と考えられるのが、項目2 - 3でデジタル化に際しての障害を議論した際に取り上げた、何をすればよいかわからない、専門知識、人材の不足といった方向性の不透明さである。

組合青年部として第一に解決すべきは、自組合としてどのような活動を行うことで、組合員のDX化を進捗させられるかを明確にすることといえる。それも、既存の事業である情報共有や共同購買･発注といったものの深化ではなく、全く新しい取組みを実践することが求められているといえる。

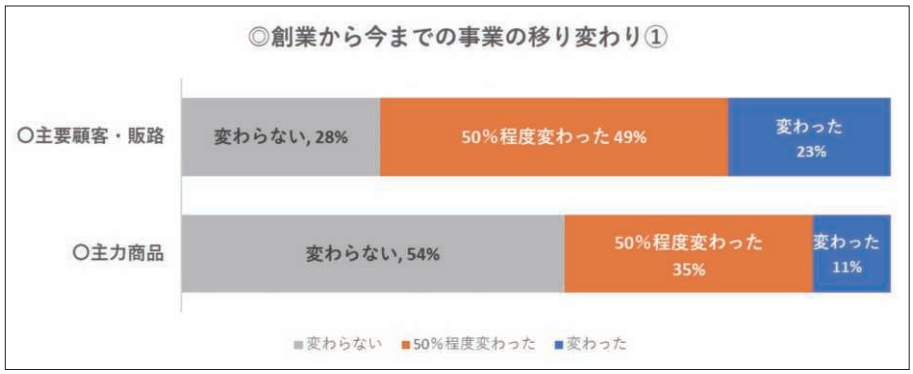
3.　追加質問項目の分析

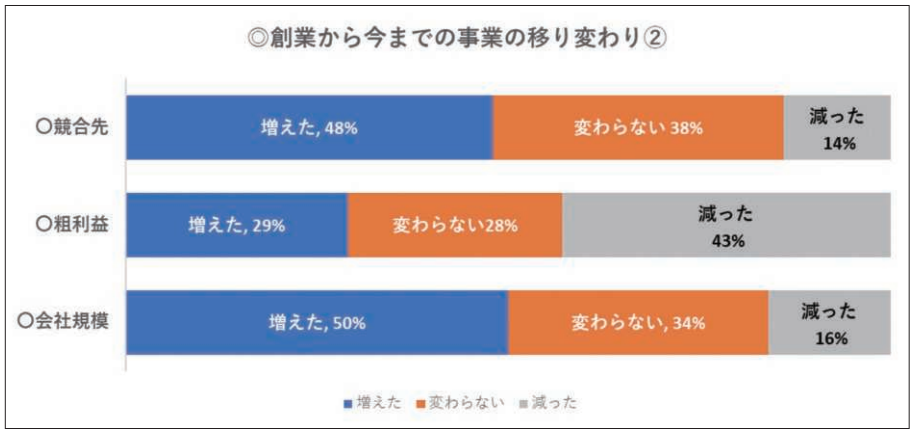
3 - 1　企業向け追加質問

①創業から現在までの変化

企業に対してDXやIT化以外で聞いた質問としては、事業の動向状況や経営環境変化、事業内容の変化など様々存在する。まず、近年の状態を踏まえた創業からの事業内容変化については、図表8の通りである。

図表8　創業から今までの事業の移り変わり



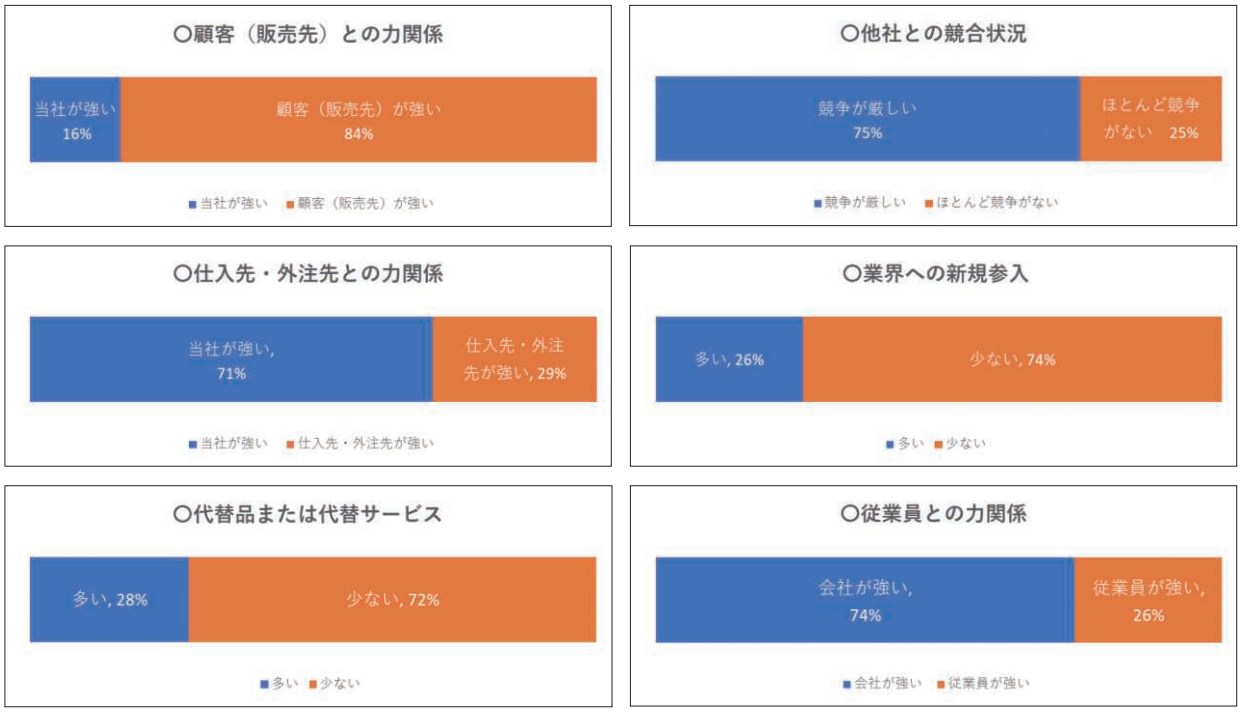


大枠の変化として、主要顧客･販路については、7割がたの企業が何らかの形で変化を記録している。主力商品についても、46%の企業が何らかの形で変化したと答えており、時代の変化とともに変わらず、全く同じ事業を継続している企業はあまり存在しないと考えられる。

一方で、競合先や粗利益、会社規模といった経営基盤に関わる要素については、競合先と会社規模ともに半数程度の企業が増加したと答えている。自社も安定して成長して来たものの、グローバル、情報社会における競合増加は確実に発生しているといえる。そうした中、粗利益については増えたと答えた企業が29%なのに対し、変わらないが28%、減ったと回答した企業が43%を記録しており、中小企業を取り巻く事業環境の複雑化がうかがえる。

②事業を取り巻く各種経営環境の現状

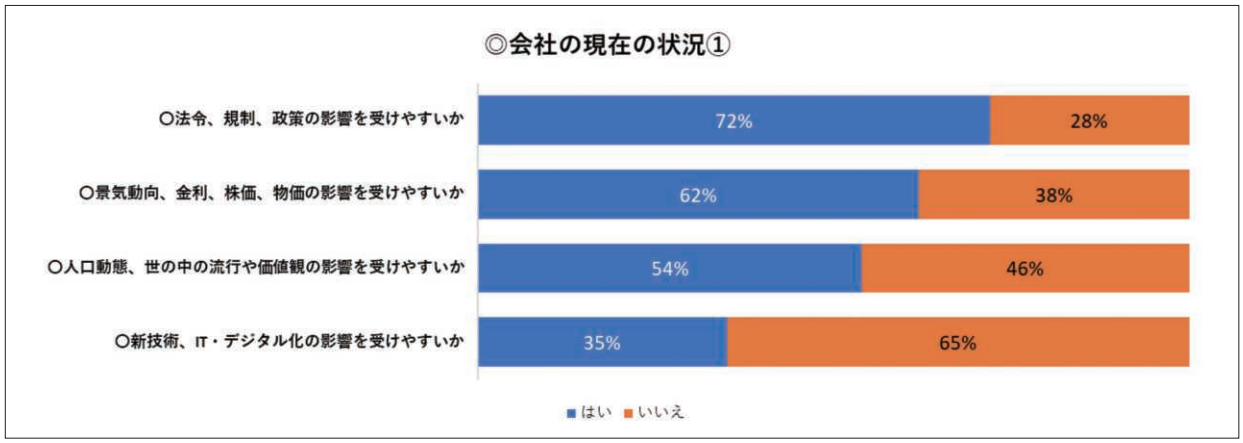
図表9　詳細な事業環境について

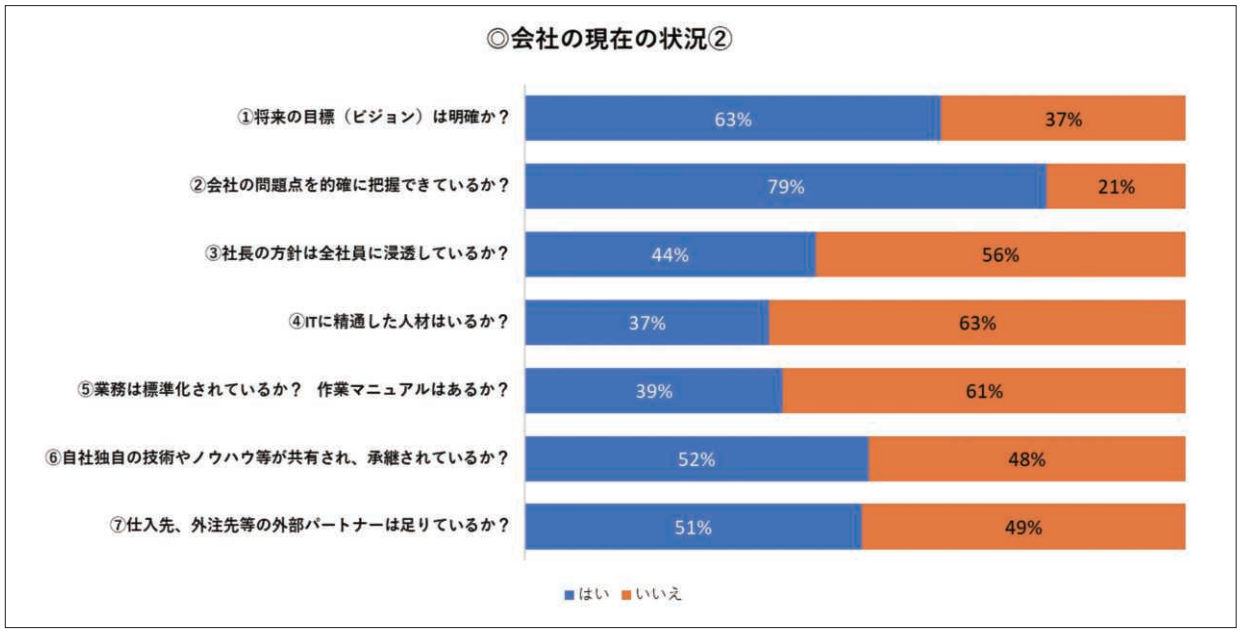


詳細な事業環境についてみていくと、前述した社会環境の変化に合わせた厳しい経営環境は、顧客との力関係や直接的な競合状況などからもうかがえる。しかしながら、7割がたの企業が仕入先、外注先との力関係では上位にいることを維持しつつ、また代替品が多いとした企業が3割程度に留まり、業界への新規参入が多いとした企業も26％と四分の一程度の企業割合となる。これらのことから、中小企業が全般的に同列、同様の事業を展開しているわけではなく、各企業何らかの独自性を保持しながら操業を継続している実態がうかがえる。

③社会環境の事業に対する影響力と、法人組織としての発展段階

図表10　会社の現在の状況について

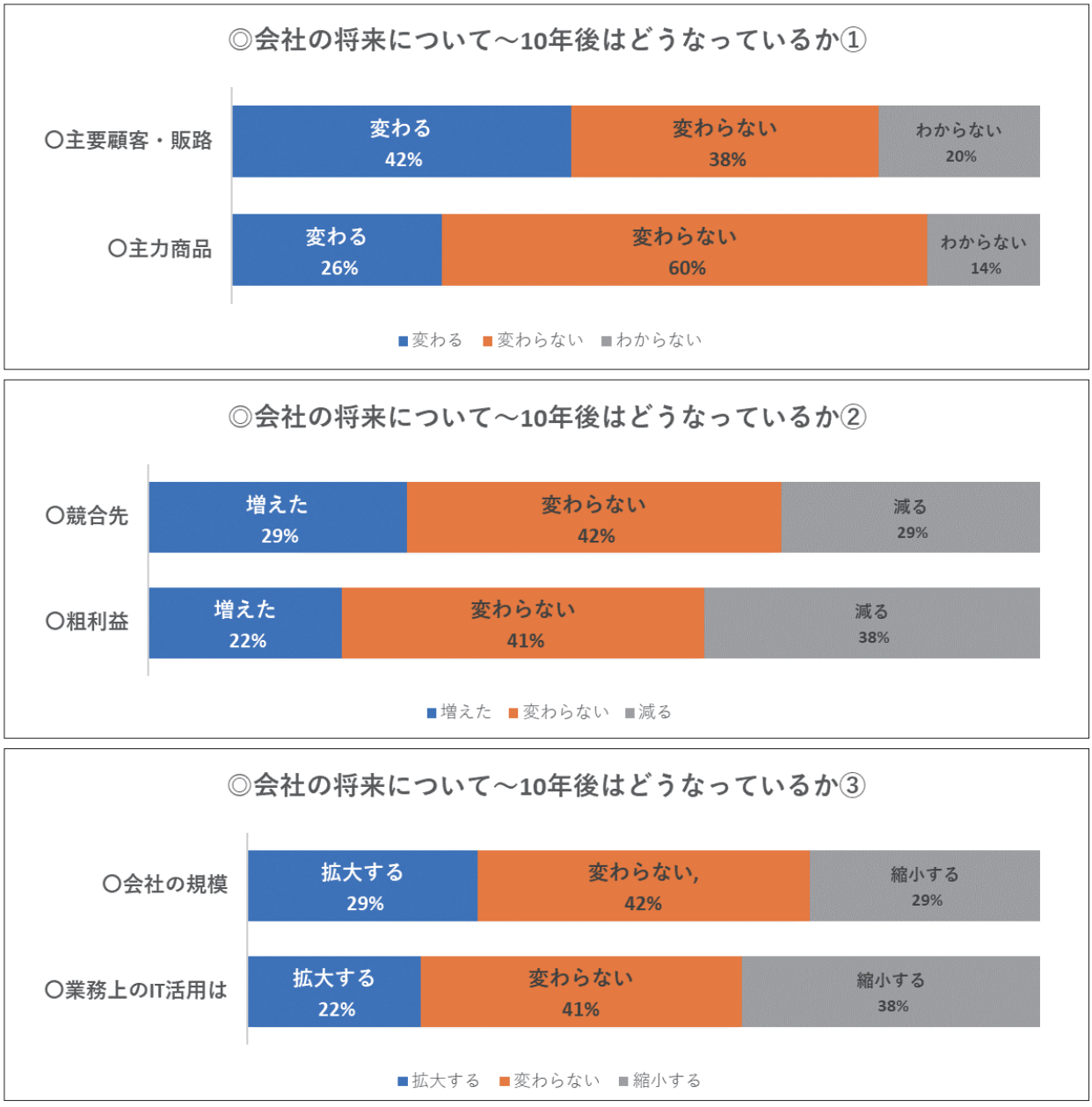




自社の現在状況について、まず社会環境それぞれに対する影響されやすさについては、5割以上の企業が必ず、法令や規制･景気動向や金利･人口動態や価値観変化、の3項目については影響を受けると回答している。一方で、本報告書の主題でもあるDXやIT化に関連した新技術等からの影響については、影響を受けやすいと回答した企業は35％にとどまっている。これは、企業経営におけるIT、通信技術発展の影響に対する認知度合いがまだ一般的とはいえず、業種や企業規模によって差が存在することの証左である。言い換えると、協同組合等、企業団体を通じて正確な情報共有を継続していかなければ、少なくない企業が変化のあおりを受け、消失してしまう可能性があるといえる。

④今後の変化に対する危機感の度合い

図表11　各項目の変化可能性に対する認識

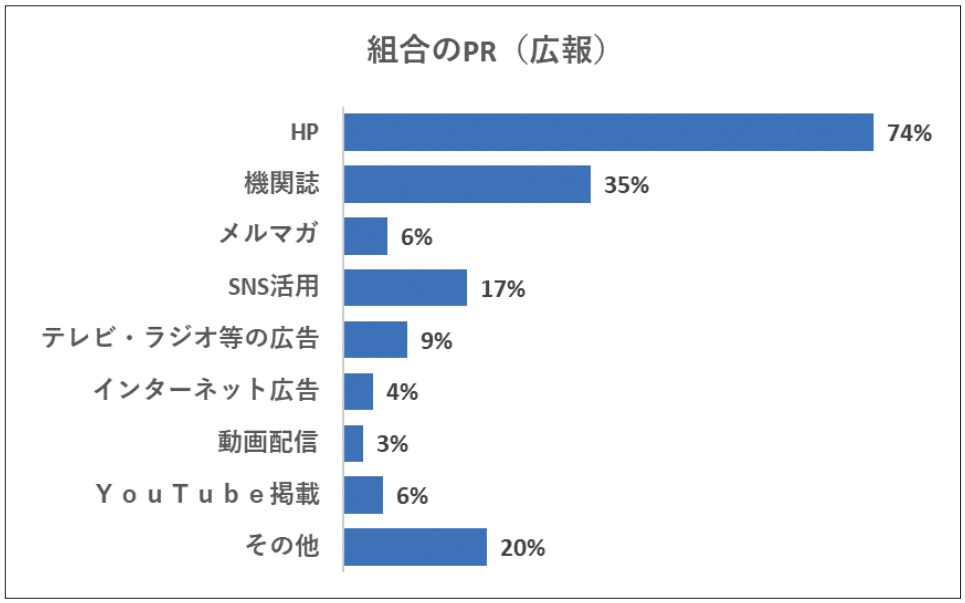


企業に対するアンケートの最後として、取引先や企業規模といった個別の要素について、総体的に今後10年でどれだけ変化しうるかについて聞いた。結果として、いずれの項目についても4～6割ほどの企業が変わらないと回答している。この点からも、社会環境に応じてある程度の事業変化は自社に訪れると捉えているものの、その変遷は決して大きなものではないという認識を、少なくない企業が保有している実態がうかがえる。

3 - 2　組合向け追加質問

①組合PR手法の現状

図表12　組合のPR手法について



組合向けの追加質問としては、今日のPR手段としてどのような媒体の活用が行われているかを聞いた(多重回答可)。74%の組合がHPを取り上げており、インターネットの活用自体はやはり通例となってきていることがわかる。一方、かつては一般的であった機関誌などの雑誌を通じた情報提供は現在、35%の組合が利用するにとどまり、かつてほどの勢いはなくなったと考えられる。

一方で、新規のIT系PR手法ともいえる各種方法論としては、SNS活用は17%の組合、インターネット広告はわずか4%、動画配信の3%やYouTube掲載の6%など、SNSが多少目立つ以外にまだまだ実践している組合は少ないといえる。ただし、テレビ･ラジオ等の広告も9%と低く、協同組合とマスメディアの連関自体がそこまで率先して意識されていないという背景も推察される。

協同組合自体がPRを行う必要性は、特に産業自体を活性化させるという目的がある場合に非常に重要となる。すなわち、社会的な認知度を向上させることで、該当産業全般に対する需要向上や、新しい活用手法の創出を多方面に意識してもらうために、PR活動は必要なのである。

4.　クロス集計内容の分析（企業編）[i]

本アンケートを分析するうえで、いくつかの質問内容は、他の質問内容と内容をクロス分析することが可能であったと考えられる。まず、企業に対するアンケート結果を、それぞれの項目に合わせてクロス分析を行った。

4-1　DXへの認知度

①個別のクロス表に関する分析

図表4－1－1　事業者の営業年数に基づくDX認知度

個数 / 所属組合	認知度合				
営業年数	知っている	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない,聞いたことがない	聞いたことがない	総計
1年未満	1	1			2
2~5年	5	3			8
6~10年	7	3		4	14
11~20年	15	9		9	33
21~30年	14	11		7	32
31~40年	8	12		5	25
41~50年	8	11	1	9	29
50年以上	59	27	1	14	101
総計	117	77	2	48	244

DXという言葉自体に対する認知度を、回答者244社を企業ごとの営業年数に合わせて整理したものが図表4－1－1である。これによると、営業年数が長くなるにつれ、総体的にDXという用語を聞いたことがないと答える事業者が増加していく傾向がある。総合的に見て117社と半数近くの企業はDXを認知しているが、詳しくはわからないと回答した企業も77社と少なくはない。

同様に、図表4－1－2から図表4－1－5まではそれぞれ、従業員規模、業種、回答者の役職、回答者の年齢層といった内容でそれぞれDXの認知度をクロス分析している。まず従業員規模からみていくと、やはり半数程度の企業はきっちりDXについて知っており、その数は規模による格差は目立っていない。ただ、回答者層の問題もあるが、全体として、規模が小さい企業ほど詳しくはわからない、聞いたことがないと回答した事業者の数も増える傾向がみられる。特に、聞いたことがないと回答した企業の中では従業員数5人未満の企業が一番多くの数を示していることから、従業員規模に基づく情報収集能力の困難さというのが、今日でも残っている様子が見受けられる。この点から、協同組合の役割の一端が導出されるといえる。

図表4－1－2　事業者の従業員規模に基づくDX認知度

個数 / 所属組合	認知度合				
従業員規模	知っている	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない,聞いたことがない	聞いたことがない	総計
5人未満	15	20		17	52
6～10人	18	11		13	42
11～30人	29	29		11	69
31～50人	22	4		1	27
51～100人	18	7	2	5	32
101人～200人	8	4		1	13
201人以上	7	2			9
総計	117	77	2	48	244

図表4－1－3　事業者の業種に基づくDX認知度

個数 / 所属組合	認知度合				
業種	知っている	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない,聞いたことがない	聞いたことがない	総計
製造業	46	21	1	9	77
建設業	26	36		27	89
卸売業	8				8
小売業	9	4		6	19
サービス業	21	12	1	3	37
その他	7	4		3	14
総計	117	77	2	48	244

業種ごとのDX認知度では、回答者の母数に左右はされるものの、総じて製造業と卸売業での認知度の高さが目立ったといえる。特に卸売業は回答した8社すべてがDXについて知っていると回答しており、業界全体での認知度の高さがうかがえる。一方、建設業は知っていると回答した企業が26社なのに対し、「聞いたことはあるが詳しくはわからない」「聞いたことがない」と回答した企業が合計で63社と大半を占める形となり、業界分野であまりDX認識が高くない傾向を示したといえる。

図表4－1－4　事業者の回答者役職に基づくDX認知度

個数 / 所属組合	認知度合				
回答者の役職	知っている	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない,聞いたことがない	聞いたことがない	総計
代表取締役	63	41	1	21	126
役員	38	25	1	11	75
部長	6	3		3	12
課長		2		1	3
その他	10	6		12	28
総計	117	77	2	48	244

図表4－1－5　事業者の回答者年齢層に基づくDX認知度

個数 / 所属組合	認知度合				
回答者年齢層	知っている	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない,聞いたことがない	聞いたことがない	総計
30歳未満	1	1		1	3
30～39歳	21	20		12	53
40～49歳	74	48	2	29	153
50～59歳	18	7		6	31
60～69歳	3				3
70歳以上		1			1
総計	117	77	2	48	244

さらに、回答者の役職（図表4－1－4）と年齢層（図表4－1－5）をそれぞれ見ていく。役職では、回答者の大半が代表取締役だったこともあり、半数の回答者がDXという言葉を「知っている」と回答している（63社）。同じように、役員クラスや部長の回答者たちも、半数程度が「知っている」と回答している。これに対し、課長職、その他となっていくにつれ、回答者数の違いもあるものの、DXの認識度合いは徐々に低下していく傾向が見受けられた。また、代表取締役や役員についても、半数の企業は「詳しくはわからない」、「聞いたことがない」と回答していることもあり、DX認知度合いはまだ改善余地があるといえる。

回答者の年齢層で見ると、最も回答者母数の多い40 ～ 49歳の間では、74社の企業が「知っている」と回答しており、半数程度の企業はDXに対する認識があるといえる。しかし、年齢層が一段下がった30 ～ 39歳の間では、意外にも「詳しくはわからない」、「聞いたことがない」という回答が目立って

いる。また、60 ～ 69歳では回答者3社ともに「知っている」と回答しており、年齢層が高いほどDX認識が甘くなるという通説とは逆の結果といえる。総合して、年齢上の情報格差は明確とは言えない。

②小括

総じて、DXに関する“正確な認知度、認識”は、決して高いものとは言えないと考えられる。母数の問題もあるものの、いずれのクロス分析においても、属性によるDX認識の格差、違いは明瞭ではなかった。しかしながら、半数程度の企業が全体で見てもDXについて詳しくないという結果はすでにみたとおりである。その中でも、建設業や従業員ベースの事業規模が小さい会社ほど、若干ではあるがDX認識が薄い傾向が見て取れたと考えられる。

4 - 2　DXなどの必要性への認識

DXへの認知度と同様の属性ごとに、DXやIT化など、ビジネス変革の必要性自体についても、クロス分析を行い取りまとめることができる。結果として、明確な優位性のあるデータとは言い切れないものの、従業員数の規模や回答者の役職、業種などに特徴が見受けられた。

①個別のクロス表に関する分析

まず、事業所の営業年数とビジネス改革の必要性について、クロスした結果を見ると（図表4－2－1）、単純に母数の問題もあるが、営業年数が長い企業ほど多くの数の企業がビジネス変革の必要性があると考えている。ただし、全ての年代で同様の傾向があるわけではなく、41 ～ 50年程度の企業などでは、半数ずつではあるがビジネス変革の必要性を感じていない企業も存在する。特に数が多いのは50年以上の企業群であり、回答者の大半を占めるとはいえ、74社もの企業が変革の必要性を感じているのは特筆すべき事実といえる。老舗とまでいかないまでも、長期でビジネスを継続してきた企業ほど、危機意識が高いと考えられる。

図表4－2－1　事業所の営業年数とビジネス改革の必要性

個数 / 所属組合	必要性		
営業年数	感じている	感じていない	総計
1年未満	1	1	2
2~5年	6	2	8
6~10年	9	5	14
11~20年	19	14	33
21~30年	22	10	32
31~40年	18	7	25
41~50年	13	14	27
50年以上	74	27	101
総計	162	80	242

図表4－2－2　事業所の従業員規模とビジネス改革の必要性

個数 / 所属組合	必要性		
従業員規模	感じている	感じていない	総計
5人未満	26	25	51
6~10人	26	16	42
11~30人	46	23	69
31~50人	22	5	27
51~100人	24	7	31
101人~200人	9	4	13
201人以上	9		9
総計	162	80	242

一方、従業員規模に基づいたクロス分析では(図表4－2－2)、11 ～ 30人、31 ～ 50人、51 ～ 100人と、中堅規模から発展途上の企業が、あるいは201人以上など大企業の領域に足を踏み入れた事業者は、総じて3分の2以上の企業が変革の必要性を「感じている」と回答している。一方、5人未満など小規模の企業ほど、変革の必要性は半数程度でとどまった。このことから、企業の成長に伴って、事業変革の必要性は高まるという通説が的確であることが見えてくる。

次に、業種とビジネス改革の必要性(図表4－2－3)を見ていくと、他のクロス分析でも見たように、建設業が他業種と比較しても改革の必要性をあまり感じていないことが目立つ。それに対し、他業種

はいずれも大半の企業が改革の必要性を感じており、業種特性が如実に表れたと考えられる。特に卸売業、小売業、サービス業の三つは回答企業の大半が変革の必要性を感じており、業種の特性上業務内容に変化が作りづらい企業ほど、危機意識が高いという結果が見て取れる。この傾向は、DXの認知度と同様と考えられる。

回答者の役職を軸に見ていくと(図表4－2－4)、代表取締役や役員といった上位の役職者の場合、3分の2以上の回答企業がそれぞれ変革の必要性を感じているものの、部長職、課長職と階位が下がるにつれて変革の必要性については意識が低迷していく傾向が見られた。また、その他の役職に従事する人材の回答でも、変革の必要性を感じている企業は半数程度に留まっている。従業員を含めた人的資源全体に経営者的な思考や考え方を醸成すべきという経営戦略が一般化されて久しいが、実態の現場段階ではまだそうした段階にたどり着いていない企業が少なくないことが見て取れる。

図表4－2－3　業種とビジネス改革の必要性

個数 / 所属組合	必要性		
業種	感じている	感じていない	総計
製造業	53	23	76
建設業	49	40	89
卸売業	6	2	8
小売業	15	3	18
サービス業	29	8	37
その他	10	4	14
総計	162	80	242

図表4－2－4　回答者の役職とビジネス改革の必要性

個数 / 所属組合	必要性		
回答者の役職	感じている	感じていない	総計
代表取締役	86	40	126
役員	52	22	74
部長	7	5	12
課長	2	1	3
その他	15	12	27
総計	162	80	242

図表4－2－5　回答者の年齢層とビジネス改革の必要性

個数 / 所属組合	必要性		
回答者年齢層	感じている	感じていない	総計
30歳未満	1	2	3
30～39歳	34	19	53
40～49歳	102	49	151
50～59歳	22	9	31
60～69歳	3		3
70歳以上		1	1
総計	162	80	242

最後に、回答者の年齢層とビジネス改革の必要性を見ていくと（図表4－2－5）、40 ～ 49歳という最も回答者が多い層では3分の2以上の企業が変革の必要性を感じている。また、30 ～ 39歳の層も3分の2程度の企業が変革の必要性を感じており（34社）、前項のDXの認知度と同様の傾向がここでも見られたといえる。

②小括

総じて、中小企業の多くがIT化やDXに伴う社会の動向に合わせて、変革の必要性を感じているという結果が導けた。ただし、建設業といった業種や、会社経営の主軸などに課長クラスなど階位の低めの役職者が関与している企業の場合、明確に優位とは言えないものの変革へのためらい、消極的な姿勢が見受けられた。業種については、卸売業や小売業においては変革への積極性が高かったことから、仕事内容、事業内容の同質化が要因とは言い切れず、建設業特有の特性が何かしら存在すると推察される。

4 - 3　DXなど変革への取組み具合

実際に、変革への取組み具合を企業ごとの属性でクロスし、その傾向を見ていったのが図表4－3－1から続く一連の図表である。ここでは、全体として企業が取組みを実践できていない傾向がいずれの属性でも見られたが、明確に属性ごとの違いは見受けられなかった。一方で、前述してきたDX認識や変革への意識が高かったカテゴリーの企業が実行できていない一方、意識の低かった層が何らかのアクションを取っているという傾向も見られた。

①個別のクロス表に関する分析

まず、営業年数と改革の実行度合いをクロスさせたところ(図表4－3－1)、いずれの営業年数においても、実行ができていないと回答した企業が大半を占めることとなった。若干ではあるものの、21～30年、50年以上経営を行ってきた企業は取組みができている企業が他のカテゴリーの企業より多い。事業の過渡期、あるいは長期に継続してきた事業者ほど、行動力が高いといえる。

図表4－3－1　事業所の営業年数とビジネス改革の実行度合い

個数 / 所属組合　DXなど変革の取り組み具合			
営業年数	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
1年未満	1	1	2
2～5年	4	4	8
6～10年	2	12	14
11～20年	9	24	33
21～30年	12	20	32
31～40年	8	17	25
41～50年	4	24	28
50年以上	40	60	100
総計	80	162	242

図表4－3－2　従業員規模とビジネス改革の実行度合い

個数 / 所属組合	DXなど変革の取り組み具合		
従業員規模	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
5人未満	13	38	51
6～10人	8	34	42
11～30人	18	51	69
31～50人	15	12	27
51～100人	11	20	31
101人～200人	7	6	13
201人以上	8	1	9
総計	80	162	242

図表4－3－3　業種とビジネス改革の実行度合い

個数 / 所属組合	DXなど変革の取り組み具合		
業種	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
製造業	27	49	76
建設業	21	68	89
卸売業	4	4	8
小売業	8	10	18
サービス業	15	22	37
その他	5	9	14
総計	80	162	242

図表4－3－4　回答者の役職とビジネス改革の実行度合い

個数 / 所属組合	DXなど変革の取り組み具合		
回答者の役職	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
代表取締役	45	80	125
役員	23	51	74
部長	5	7	12
課長	1	2	3
その他	6	22	28
総計	80	162	242

図表4－3－5　回答者の年齢層とビジネス改革の実行度合い

個数 / 所属組合	DXなど変革の取り組み具合		
回答者の年齢層	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
30～39歳	18	34	52
30歳未満		3	3
40～49歳	47	105	152
50～59歳	14	17	31
60～69歳	1	2	3
70歳以上		1	1
総計	80	162	242

従業員規模とのクロスを見ていくと（図表4－3－2）、ほとんどの規模で大半の企業が取組みを実行できていない中、31 ～ 50人、101 ～ 200人、201人以上の規模の企業群は、「取り組んでいる」と回答した企業の方が多い結果となった。DXの認識や必要性の項目でも見たように、中堅規模以上の企業、発展段階にある企業の危機意識が高いという点から、こうした実行力に繋がっていると考えられる。また、資本力のある規模が大きい企業ほど、計画や取組み自体を実行する能力が高いという通説も実証できたといえる。

業種別に変革の取組み具合を見ると（図表4－3－3）、やはり取り組めていない企業が大半を占めているものの、卸売業、小売業、サービス業といった業種は、半数程度の企業が「取り組んでいる」と回答している。これらの業種はDXへの認識や変革の必要性について高い意識を示しており、結果的に実行できている企業も相対的に多くなっているといえる。一方で、DXへの認識や変革の必要性を強く意識していた製造業については、意識の薄かった建設業と類似した割合の企業が「取り組んでいない」と回答しており、認識と実態の乖離が存在することがうかがえる。

回答者の役職別に見ていくと（図表4－3－4）、いずれの回答者においても、実行ができていないという回答が目立っている。ここでも、DXへの認識や変革の必要性に対して強い意識を保有していた代表取締役や、役員クラスの回答も、「取り組んでいない」の割合が高く、何らかの要因から実行が難しい実態がうかがえる。

最後に、回答者の年齢層と実行度合いを見ると（図表4－3－5）、変革の必要性やDXの認識についてはあまり高い数値を示さなかった50 ～ 59歳の層が、他の年齢層と比較して相対的に高い割合で「取り組んでいる」と回答している。この点から、企業の経営変革について、ITやDX以外の側面から実行を行っている企業が少なからず存在すると推察される。一方で、意識の高かった40 ～ 49歳や、60 ～ 69歳といった高齢層では、変革への取組みを実行できている企業は少ない形となった。

②小括

業種や従業員規模など、明確に変化への意識が高かった層が、実際にはアクションを取れていない一方で、DXへの認識が低かった層がアクションを取れているという結果が見て取れた。実行に移せ

ない課題については、単純集計分析（本稿第2セクション）においてそれぞれ簡易に分析している。今後は、それら課題の要因を導出するクロス分析をより細かく行う必要があるだろう。特に、現状の結果で見るように、業種や従業員規模など、カテゴリーごとに見た際に危機意識などは高かったものの、実際には活動できていない企業が少なくない。この要因と考えられる内容を導出する必要が、今後の研究などで必要であろう。

4 - 4　DXの事業への導入可能性

本節では、DXといった新規の取組みを既存の事業にどれだけ落とし込めるか、事業者の特徴ごとに分類したクロス分析を行う。ここでは、事業内容の分析に関連した項目のみをクロス対象とするため、これまでよりも分析図表は少なくなる。

①個別のクロス表に関する分析

図表4－4－1　営業年数に基づくDXの事業への落とし込み可能性

個数 / 所属組合	DX導入の可能性					
営業年数	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=ほとんどの領域	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=多くの（半数程度）業務	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=一部	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=全くできていない	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=わからない	総計
1年未満			1		1	2
2~5年		2	4	1	1	8
6~10年		4	4	1	5	14
11~20年	3	10	14	1	5	33
21~30年	2	8	15		7	32
31~40年	3	6	10	2	4	25
41~50年		5	15	2	7	29
50年以上	11	16	48	6	20	101
総計	19	51	111	13	50	244

まず、事業者の営業年数をカテゴリーとした際に、既存事業にどれだけDXを導入できるかを見ていくと、大半の企業が「一部の導入が可能」と回答している。中でも、11 ～ 20年、21 ～ 30年、41 ～ 50年、50年以上といった、中盤域から長期操業を続けている企業は半数程度の企業が一部の導入可能性を見出している。また、全体を通して見る限り、営業年数が短い事業者であるほど、あまりDXの導入可能性は高くない傾向が見て取れる。

図表4－4－2　従業員規模に基づくDXの事業への落とし込み可能性

個数 / 所属組合	DX導入の可能性					
従業員規模	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=ほとんどの領域	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=多くの（半数程度）業務	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=一部	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=全くできていない	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=わからない	総計
5人未満	4	8	22	5	13	52
6～10人	3	12	13	4	10	42
11～30人	4	13	37		15	69
31～50人	3	8	12	3	1	27
51～100人	3	6	16	1	6	32
101人～200人	1	1	6		5	13
201人以上	1	3	5			9
総計	19	51	111	13	50	244

次に、従業員規模でカテゴライズした企業群が、DXの事業への落とし込み可能性をどう考えているかクロスさせる。総合してみて､やはり一部の事業に導入余地があるという回答が最も多い。また、規模ごとに大きく導入可能性に関する意見に差異はなく、いずれの規模の企業においても、DX導入の可能性に対しては、積極的な意見が多いとみられる。

図表4－4－3　業種に基づくDXの事業への落とし込み可能性

個数 / 所属組合	DX導入の可能性					
業種	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=ほとんどの領域	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=多くの（半数程度）業務	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=一部	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=全くできていない	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=わからない	総計
製造業	7	19	29	5	17	77
建設業	5	14	45	6	19	89
卸売業	1	1	6			8
小売業	3	5	8		3	19
サービス業	2	11	15	2	7	37
その他	1	1	8		4	14
総計	19	51	111	13	50	244

最後に、業種ごとにDXの事業への落とし込み可能性を見ると、回答数の関係から集中しているものの製造業と建設業では特にDX導入の可能性が高いことがうかがえる。また、こちらのカテゴリー分類でも導入の可能性に消極的な企業はあまりいないものの、いずれの業種においても一定数の企業は導入の可能性があるか「わからない」と回答しており、事業者単位の特性や状況によっても変化しうる可能性が示唆されている。

②小括

総じて、DXの落とし込み可能性については、カテゴリーごとの違いが明確には導出できない結果となった。特に全体でも半数の企業が、一部の事業にはDX導入の可能性があると答えている点から、実際の現場におけるDX導入は万能ではないと捉えられているといえる。同時に、DX自体の不透明さ、確立した概念ではない点が、解答の傾向として出てきたとも推察できるだろう。

4-5　収集などしたデータ活用の状況

情報社会である今日において、企業は経営戦略を打ち立てるうえで様々なデータを収集し自社内で保有している。単純なIT化の進捗を含め、そうしたデータの活用が行えているかを、カテゴリーごとに分析していく。

①個別のクロス表に関する分析

図表4－5－1　営業年数とデータ活用の状況

個数 / 所属組合	データ活用の状況					
営業年数	データ活用ができていますか=ほとんどの領域で実施済	データ活用ができていますか=多くの（半数程度）業務で実施済	データ活用ができていますか=一部実施済	データ活用ができていますか=全くできていない	データ活用ができていますか=わからない	総計
1年未満			1		1	2
2～5年		3	2	2	1	8
6～10年		3	4	4	3	14
11～20年	1	3	17	9	3	33
21～30年	2	4	17	3	6	32
31～40年		2	19		4	25
41～50年	2	6	13	5	3	29
50年以上	2	15	61	15	8	101
総計	7	36	134	38	29	244

まず、営業年数でカテゴリー分けした企業群がそれぞれ、データ活用の状況について回答したものを取りまとめる（図表4－5－1）。クロスした結果、いずれのカテゴリーでも一部実施済みという回答が特に目立った。また、回答数の影響もあるが、比較的新規に創業した営業年数の短い企業の方が、母数で見た割合としてはより多くの企業がデータ活用ができている「（半数程度）業務で実施済み」と回答している。ただし、6～10年より短い企業群ではほとんどの領域で実施済みという回答自体がないことから、営業年数に伴う技術的、情報的なデータの蓄積も活用には必要であるという実態が見えてくる。

図表4－5－2　従業員規模とデータ活用の状況

個数 / 所属組合	データ活用の状況					
従業員規模	データ活用ができていますか=ほとんどの領域で実施済	データ活用ができていますか=多くの（半数程度）業務で実施済	データ活用ができていますか=一部実施済	データ活用ができていますか=全くできていない	データ活用ができていますか=わからない	総計
5人未満		7	26	13	6	52
6~10人	1	3	24	7	7	42
11~30人	3	12	37	8	9	69
31~50人	1	3	17	6		27
51~100人	1	7	18	3	3	32
101人~200人		2	6	1	4	13
201人以上	1	2	6			9
総計	7	36	134	38	29	244

図表4－5－3　業種とデータ活用の状況

個数 / 所属組合	データ活用の状況					
業種	データ活用ができていますか=ほとんどの領域で実施済	データ活用ができていますか=多くの（半数程度）業務で実施済	データ活用ができていますか=一部実施済	データ活用ができていますか=全くできていない	データ活用ができていますか=わからない	総計
製造業	2	12	47	9	7	77
建設業	2	13	44	16	14	89
卸売業	1	1	4	2		8
小売業		6	10	2	1	19
サービス業	1	3	22	8	3	37
その他	1	1	7	1	4	14
総計	7	36	134	38	29	244

同様に、従業員規模(図表4－5－2)、業種(図表4－5－3)でカテゴリー別にそれぞれ見ていくと、やはり一部実施済みという回答に集中していること以外で目立った差異は見受けられなかった。ただ、従業員規模では、規模が大きいほど「実施済み」「実施している」が多く、業種においては製造業、建設業の2種類で、データ活用が「実施済み」「実施している」と回答した企業は割合で相対的に多い。回答母数も影響しているが、会社規模が大きくなるほど、あるいは事業内容に起因して、従来蓄積してきたデータの活用という側面が実施しやすいと推察される。特に会社規模については、直接組織内の部署の数へ影響することから、データ活用の幅が広いということが推察される。

②小括

データ活用の状況については、明確にカテゴリーごとの特徴を導出することはできなかった。しかしながら、業種や従業員規模など、実態に即して考慮した際によりデータ活用がしやすい環境が存在することは示唆されたといえる。

4-6　組合に求める事[ii]

本報告書全体の方針として、今後の組合活動の指標を示すということが存在する。そのためにも、本アンケートで導出した組合活動に対する企業の要望については、簡易ではあるが事業者カテゴリーに当てはめたクロス分析を行った。

①個別のクロス表に関する分析

図表4－6－1　営業年数と組合に求める事の傾向

個数 / 所属組合	組合に求める事（単独回答のみ）					
営業年数	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
1年未満	1					1
2~5年	2	1	1	1		5
6~10年	5	2	1	1		9
11~20年	12	1		2	1	16
21~30年	14		3		1	18
31~40年	5	1	2	2		10
41~50年	12		1	1		14
50年以上	35	2	2	4	6	49
総計	86	7	10	11	8	122

営業年数で分類した企業の動向を見ていくと（図表4－6－1）、大半の企業が「デジタル化の成功事例や働き方改革の成功事例共有」を要望していることが改めて明確化したが、割合で見ていくと11～20年、21～30年、41～50年の企業群での要望が多いことがわかる。操業を継続していく中で、安定してきた事業者であるほど、より新しい取組みへのヒントや情報を求めていると考えられる。

次に、従業員規模で分類した企業動向では（図表4－6－2）、明確な差異は導出できないと考えられる。いずれの規模においても、成功事例に対する要望は強いといえる。一方で、小規模の企業であればあるほど、「異業種交流や人材マッチングの機会の提供」、「新しい組合事業・連携事業の創出」といった、新規事業に繋がるような取組みに魅力を感じている様子がうかがえる。

図表4－6－2　従業員規模と組合に求める事の傾向

個数 / 所属組合	組合に求める事（単独回答のみ）					
従業員規模	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
5人未満	15		4	5	1	25
6～10人	14	2	1	1	1	19
11～30人	30	3	2	2	2	39
31～50人	10	1	1	2	1	15
51～100人	9	1	1	1	1	13
101人～200人	7		1		1	9
201人以上	1				1	2
総計	86	7	10	11	8	122

図表4－6－3　業種と組合に求める事の傾向

個数 / 所属組合	組合に求める事（単独回答のみ）					
業種	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
製造業	25	3	3	5	3	39
建設業	32	2	5	3	4	46
卸売業	3				1	4
小売業	7			1		8
サービス業	14	1	1	1		17
その他	5	1	1	1		8
総計	86	7	10	11	8	122

業種ごとの回答を見ていくと（図表4－6－3）、母数の問題もあるが卸売業、小売業、サービス業の9割近い事業者が成功事例に集中していることがわかる。他業種と比較しても、事業や業務の内容などから、明確な成功事例の提示を求めている傾向がうかがえる。

図表4－6－4　回答者の年齢層と組合に求める事の傾向

個数 / 所属組合	組合に求める事（単独回答のみ）					
回答者の年齢層	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
30歳未満	2	1				3
30～39歳	17	3	1	2	2	25
40～49歳	58	2	8	8	5	81
50～59歳	8	1	1		1	11
60～69歳	1					1
70歳以上				1		1
総計	86	7	10	11	8	122

図表4－6－5　回答者の役職と組合に求める事の傾向

個数 / 所属組合	組合に求める事（単独回答のみ）					
回答者の役職	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
代表取締役	40	2	5	5	3	55
役員	31	1	1	4	3	40
部長	6	1		1	2	10
課長	1					1
その他	8	3	4	1		16
総計	86	7	10	11	8	122

さらに回答者の年齢層（図表4－6－4）、回答者の役職（図表4－6－5）とそれぞれクロスの結果を見ていくと、これらも明確にカテゴリーごとの違いが存在するとは判断しづらい。強いて言えば、年齢層では40 ～ 49歳、役職では代表取締役のカテゴリーの回答者は、マッチング機会の提供や連携事業創出に対して一定数、期待している事業者が存在している。

②小括

組合に求めることについては、単独回答のみを抽出したこともあり、明確な差異が生まれる結果には繋がらなかった。以降は、よりアンケート母数を増加させるとともに、多重回答のクロス分析についても再度実施する必要がある。

5.クロス集計内容の分析(組合編)[iii]

前セクションでは企業に対するアンケート結果についてクロス分析を行った。本セクションでは、同様の手法で、組合に対するアンケート結果の分析を行う。組合に対する質問項目は企業と違うため、一部企業の分析では見られなかった内容も存在する。

5-1　DXへの認知度

①個別のクロス表に関する分析

図表5−1−1　組合規模とDXの認知度

個数 / 都道府県	認知度合				
組合規模	知っている	知っている,聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがない	総計
10社未満	1		4	3	8
11～50社	17		23	19	59
51～100社	7		14	8	29
101～200社	10		8	7	25
201～300社	2		1	1	4
301社～500社	2	1	1		4
501社以上	10		1	3	14
その他	1				1
総計	50	1	52	41	144

図表5−1−2　組合業種とDXの認知度

個数 / 都道府県	認知度合				
業種	知っている	知っている,聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがない	総計
製造業	8		10	3	21
建設業	9		15	9	33
卸売業	3		1	3	7
小売業	7		3	5	15
サービス業	10		5	7	22
その他	13	1	18	14	46
総計	50	1	52	41	144

図表5－1－3　回答者の組合役職とDXの認知度

個数 / 都道府県	認知度合				
回答者役職	知っている	知っている,聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがあるが、詳しくはわからない	聞いたことがない	総計
理事長			2	2	4
理事	9		6	8	23
事務局	38		37	23	98
その他	3	1	7	8	19
総計	50	1	52	41	144

DXへの認知度について、まず組合規模ごとのカテゴリーでクロス分析を見ていく(図表5－1－1)。これによると、ちょうど3分の一ずつの割合で「知っている」「聞いたことはあるが、詳しくはわからない」「聞いたことがない」の3つの回答に組合は分かれた。その中でも、組合を構成する企業数が500社以上のカテゴリーでは、大半の組合がDXを知っていると回答していた。所属の企業数が多ければ多いほど、情報としての集まりもよくなることの証左といえる。ただし、全体として明確にカテゴリーごとの回答傾向に違いは見受けられなかった。

組合業種(図表5－1－2)についても、製造業や小売業などで多少、「知っている」と回答した組合の割合が多い以外で、明確な差異は見られなかった。

一方、回答者の組合役職(図表5－1－3)についてみると、母数が少ないものの理事長クラスの回答者ではDXについて詳しい層がおらず、反対に事務局などではDXを知っていると回答した組合が3割程度を占めている。DX自体が比較的新しい技術、概念であることから、回答者の年齢層とも関連した結果が表出したと考えられる。

②小括

総じて、DXの認知度と各カテゴリーには明確な関連性は見えてこなかった。ただし、組合の年齢層や規模によって、情報の収集力に変化が生まれうる点は導出できたと考えられる。

5 - 2　DXなどの必要性への認識

①個別のクロス表に関する分析

DXなど、改革の必要性について、それぞれのカテゴリーごとの回答を見ていく。

まず、組合の規模ごとにDXの必要性をどのようにとらえているか見ていくと(図表5－2－1)、「感じている」と回答した組合のうち、101 ～ 200社より大きい組合は、いずれのカテゴリーでも「感じていない」と回答した組合の数より多いという結果となった。他には、11 ～ 50社の組合規模に分類される組合も、DXの必要性には積極的と捉えることができる。回答数の関係から総じていずれの組合も積極的な組織の方が多いともいえるが、規模の大きい組合ほど情報の精査ができており、DX導入に際しての危機意識が高いという側面もあると考えられる。

図表5－2－1　組合規模とDXの必要性

個数 / 都道府県	必要性		
組合規模	感じている	感じていない	総計
10社未満	3	5	8
11～50社	32	27	59
51～100社	14	15	29
101～200社	15	10	25
201～300社	4		4
301社～500社	3	1	4
501社以上	9	5	14
その他	1		1
総計	81	63	144

図表5－2－2　業種とDXの必要性

個数 / 都道府県	必要性		
業種	感じている	感じていない	総計
製造業	11	10	21
建設業	14	19	33
卸売業	2	5	7
小売業	10	5	15
サービス業	17	5	22
その他	27	19	46
総計	81	63	144

次に、業種分類ごとのDXの必要性に対する回答を見ていくと(図表5－2－2)、小売業、サービス業では明確に必要性と感じている組合の方が多く、反対に建設業と卸売業では、「感じていない」と消極的な回答が目立つ。企業の回答結果でも分析したが、やはり業種ごとに存在する事業内容、仕事内容がこうした認識に与える意識の差は大きいと考えられる。特に建設業は、業務内容のどの部分にDXを導入していくか、具体案がなかなか出てこないという側面もこうした結果に繋がっていると考えられる。

図表5－2－3　回答者の役職とDXの必要性

個数 / 都道府県	必要性		
回答者の役職	感じている	感じていない	総計
理事長	1	3	4
理事	11	12	23
事務局	59	39	98
その他	10	9	19
総計	81	63	144

回答者の役職から見ていくと（図表5－2－3）、回答数の差はあれど、事務局が必要性を強く感じているのに対し、理事長、理事といった役職の回答者は、必要性がないと判断した組合の方が数は多くなった。DXの認識についてもそうだが、DXを実際に導入、実践していくうえでは組合組織の運営主体がどのような意識を保有しているかにも左右されると考えられる。

②小括

DXの必要性に関しては、半数以上の組合が必要性を意識しているものの、細かなカテゴリーごとではわずかに意識の差が見えたといえる。特に、業界の特徴や、組織運営の主体がどういった層なのかによって、DX自体の認識と同じく必要性への理解度にも変化があるといえる。

5 - 3　DXなど変革への取組み具合

①個別のクロス表に関する分析

DXを含めた、各種経営戦略や変革への取組み具合について組合規模ごとに見ていく（図表5－3－1）。企業の分析と類似して、こちらでも実際に変革に取り組めていないという回答が、回答数の大半を占めることとなった。個別のカテゴリーで見ていくと、母数の関係もあるが11 ～ 50社、51 ～ 100社、501社以上の分類で特に「取り組んでいない」と回答した組合の割合が多くなることとなった。意識こそしているものの、実際に行動に移す際の課題が、組合の場合も存在することが明白である。また、組織規模が大きいほど、フットワークの軽さというものから外れるのか、明確にDX化の必要性を主張していた大規模組合の大半が、何らかのアクションを実施できていない実態があることも浮き彫りになったといえる。

図表5－3－1　組合規模とDX等変革への取組み具合

個数 / 都道府県	DXなど変革の取り組み具合		
組合規模	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
10社未満		8	8
11～50社	9	50	59
51～100社	3	26	29
101～200社	8	17	25
201～300社	2	2	4
301社～500社	1	3	4
501社以上	4	10	14
その他		1	1
総計	27	117	144

図表5－3－2　業種とDX等変革への取組み具合

個数 / 都道府県	DXなど変革の取り組み具合		
業種	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
製造業	3	18	21
建設業	2	31	33
卸売業	2	5	7
小売業	6	9	15
サービス業	8	14	22
その他	6	40	46
総計	27	117	144

図表5－3－3　回答者の役職とDX等変革への取組み具合

個数 / 都道府県	DXなど変革の取り組み具合		
回答者の役職	取り組んでいる	取り組んでいない	総計
理事長	1	3	4
理事	6	17	23
事務局	16	82	98
その他	4	15	19
総計	27	117	144

次に、業種ごとに変革の取組み具合の回答を見ていくと(図表5－3－2)、まんべんなくいずれの業種でも、同様の割合程度で「取り組んでいない」という回答が目立つ形となった。中でも、製造業と建設業の消極的な回答数値は高く、両業種において組合が通常の業務以外でさらなるアクションを取る難しさが殊更に高い可能性を示唆している。特に建設業は企業のアンケートでも消極的な回答が目立っており、組合組織においてもその傾向が高い点は注視する必要があるだろう。

最後に、回答者の役職から取組み具合を見ていくと(図表5－3－3)、こちらも大半の区分で「取り組

んでいない」という回答が目立つ形となった。ただし、こちらの区分では明確にカテゴリーごとの違いに差異があるとは言い切れず、総じて協同組合が変革を実践していくことの難しさが目立つ形といえる。

②小括

変革の取組み具合については、特に業種によって若干の変化がみられるという結果になった。組合の規模と役職では明確な差異は見出しづらかったものの、企業と同じように、意識の高かったカテゴリーでも実行ができていない実態が見えてきた。やはり、要因となりうる障害の細かな分析は必要といえる。

5 - 4　DX導入の可能性

①個別のクロス表に関する分析

図表5－4－1　組合規模とDX導入の可能性

個数 / 都道府県	DX導入の可能性					
組合規模	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=ほとんどの領域	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=多くの（半数程度）業務	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=一部	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=全くできていない	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=わからない	総計
10社未満		2	3		3	8
11～50社	3	5	20	4	27	59
51～100社	1	2	14	2	10	29
101～200社		5	12	2	6	25
201～300社		2	2			4
301社～500社			3		1	4
501社以上	2	3	5	1	3	14
その他		1				1
総計	6	20	59	9	50	144

DX導入の可能性については、企業へのアンケート結果と同じように、導入余地が「一部」と回答した組織が特に目立っていた。組合規模でクロスして分類を見ていくと（図表5－4－1）、明確にカテゴリーごとの差異はないといえる。

図表5－4－2　業種とDX導入の可能性

個数 / 都道府県	DX導入の可能性					
業種	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=ほとんどの領域	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=多くの（半数程度）業務	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=一部	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=全くできていない	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=わからない	総計
製造業	2	1	6	3	9	21
建設業	1	3	11	3	15	33
卸売業	1		4		2	7
小売業	1	4	3	1	6	15
サービス業	1	6	14		1	22
その他		6	21	2	17	46
総計	6	20	59	9	50	144

図表5－4－3　回答者の役職とDX導入の可能性

個数 / 都道府県	DX導入の可能性					
回答者の役職	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=ほとんどの領域	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=多くの（半数程度）業務	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=一部	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=全くできていない	"既存"の事業・組織領域でDXの余地があると考えられるか=わからない	総計
理事長		1	3			4
理事	2	7	8	1	5	23
事務局	2	8	42	7	39	98
その他	2	4	6	1	6	19
総計	6	20	59	9	50	144

業種で見ていくと（図表5－4－2）、こちらもカテゴリーごとの傾向に差は見られないといえるが、いずれの業種でもほとんどの領域で実施できているという回答が存在することが特徴といえる。これは組合全体で見た際に、業種ごとにDX導入の可能性に差はないことの証左となる。一方で、組合という組織において、具体的にDX導入などが実践できている組合とできていない組合の格差もまた、全業種に存在することを意味している。

最後に、回答者の役職で比較した際（図表5－4－3）、カテゴリーごとの明確な差異はやはり見られないといえる。ただ、最大母数である事務局からの回答を見ると、一部実践できているか、余地があるかわからないという回答が集中している。この点で見ても、組合組織の大半がDXに対して認識がまだ不十分であったり、情報が不足しているという実態が見えてくるといえる。

②小括

DX導入の可能性としては、カテゴリーの差異は少なかった。しかし、組合組織自体が抱えている課題の方向性や内容が表出しており、特に業種に着目した際、協同組合組織全体に格差が広がりつつある傾向がある点がうかがえる。

5-5　収集などしたデータ活用の状況

①個別のクロス表に関する分析

図表5−5−1　組合規模とデータ活用の状況

個数 / 都道府県	データ活用の状況					
組合規模	データ活用ができていますか=ほとんどの領域で実施済	データ活用ができていますか=多くの（半数程度）業務で実施済	データ活用ができていますか=一部実施済	データ活用ができていますか=全くできていない	データ活用ができていますか=わからない	総計
10社未満			5	1	2	8
11～50社	1	4	28	12	14	59
51～100社		2	14	4	9	29
101～200社	1	3	13	4	4	25
201～300社			2	2		4
301社～500社		2	1	1		4
501社以上	1	3	7	1	2	14
その他			1			1
総計	3	14	71	25	31	144

組合規模で区分けしたカテゴリーからデータ活用の状況を見ると（図表5−5−1）、最も母数の多い「一部実施済み」という回答を、11 ～ 50社、101 ～ 200社、501社以上といった規模で半数程度の組合が答えている。これらの規模の組合では唯一、ほとんどの領域でデータ活用が実施できていると回答した組合が存在し、要因が気になるところである。それ以外に目立った特徴といえる要素は薄く、規模の違いがデータ活用に影響することはあまりないといえる。

図表5−5−2　業種とデータ活用の状況

個数 / 都道府県	データ活用の状況					
業種	データ活用ができていますか=ほとんどの領域で実施済	データ活用ができていますか=多くの（半数程度）業務で実施済	データ活用ができていますか=一部実施済	データ活用ができていますか=全くできていない	データ活用ができていますか=わからない	総計
製造業		1	10	5	5	21
建設業		3	17	7	6	33
卸売業	1		2	1	3	7
小売業		1	8	3	3	15
サービス業	2	4	10	5	1	22
その他		5	24	4	13	46
総計	3	14	71	25	31	144

業種で区分けして見ていくと（図表5−5−2）、こちらも全業種、まんべんなく回答がばらけたといえ、明確なカテゴリーごとの特徴は見受けられない。ただし、卸売業とサービス業に関しては唯一「ほとんどの領域で実施済み」の回答をしており、サービス業は「多くの業務で実施」という回答も少なくない。これらの業界に関する細かなアンケート情報や回答に対しては深く検証することで、データ活用の具体例などをより効果的に導出できると考えられる。

図表5－5－3　回答者の役職とデータ活用の状況

個数 / 都道府県	データ活用の状況					
回答者の役職	データ活用ができていますか=ほとんどの領域で実施済	データ活用ができていますか=多くの（半数程度）業務で実施済	データ活用ができていますか=一部実施済	データ活用ができていますか=全くできていない	データ活用ができていますか=わからない	総計
理事長		1	1	2		4
理事	1	4	11	3	4	23
事務局	1	8	50	18	21	98
その他	1	1	9	2	6	19
総計	3	14	71	25	31	144

最後に、回答者の役職から見ていくと（図表5－5－3）、いずれのカテゴリーにも明確な違いがないといえる。ただ、事務局の回答で最大母数となるのが「一部実施済み」という項目であることから、実際の現場目線におけるデータ活用については、万能なものではなく、特定の業務内容ごとに可能性が変化するものである点が示唆されている。

②小括

データ活用の状況については、協同組合でも中間程度の実施程度であることが明白化したが、カテゴリーごとの特徴は見受けられなかった。ただし、一部業種や規模の組合では「ほとんどの領域で実施済」、「多くの業務で実施済」という回答がいくつか見られており、それぞれどういった実例があるか追跡調査し、他分野に共有していくことは必要と考えられる。

5 - 6　組合に求める事[iv]

①個別のクロス表に関する分析

組合に求める事について、協同組合自身の回答をカテゴリーごとに整理していく。

まず組合規模で整理すると（図表5－6－1）、「デジタル化の成功事例や働き方改革の成功事例の共有」に単一の回答はほとんど集中しており、中でも501社以上の規模の組合で一つのみを回答した組合はすべてこの項目を選択している。51 ～ 100社、301 ～ 500社でも回答が比較的集中しており、反対に「ITツール等の共同購買」といった項目は回答がばらける形となった。

業種でカテゴリー分けした場合（図表5－6－2）、いずれの業種も回答総数と同じ割合で回答がばらけたといえる。ここでは、明確な差異は導出しづらいといえる。建設業などは母数の関係から成功事例共有への強い要望があるといえる。

図表5－6－1　組合規模と組合に求める事

個数 / 都道府県	組合に求める事（単独回答のみ）					
組合規模	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
10社未満					2	2
11～50社	15	2	2	7	5	31
51～100社	13		1	5	2	21
101～200社	6		2	3	1	12
201～300社			1	1		2
301社～500社	2			1		3
501社以上	3					3
その他		1				1
総計	39	3	6	17	10	75

図表5－6－2　業種と組合に求める事

個数 / 都道府県	組合に求める事（単独回答のみ）					
業種	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
製造業	4			2	2	8
建設業	10		3	3	3	19
卸売業	2	1		2		5
小売業	4	1	1	1	1	8
サービス業	4			4		8
その他	15	1	2	5	4	27
総計	39	3	6	17	10	75

図表5－6－3　回答者の役職と組合に求める事

個数 / 都道府県	組合に求める事（単独回答のみ）					
回答者の役職	①デジタル化の成功事例や、働き方改革の成功事例の共有	②ITツール等の共同購買	③異業種交流や人材マッチングの機会の提供	④新しい組合事業・連携事業の創出	⑤その他	総計
理事長			1	1		2
理事	6	1	1	2	2	12
事務局	29	1	3	12	7	52
その他	4	1	1	2	1	9
総計	39	3	6	17	10	75

最後に回答者の役職からカテゴリー分けを見ていく（図表5－6－3）。やはりこのカテゴリー分けでも明確な差異は導出できないものの、事務局の回答は極端には集中せず、「新しい組合事業・連携事業の創出」を要望する数も少なくない形となった。その他のカテゴリーでは、理事の範囲ではやはり成

功事例に対する要望が強く、ここからもDXを含めた、最新の情報に対する把握の不足が見え隠れしているといえる。

②小括

組合に求める事業としては、企業と同じく総じて成功事例に対する要望が強かったといえる。カテゴリーごとの違いはあまり導出されなかったものの、建設業など一部業種からの要望が強く反映される結果が見えた形となる。

DXアンケート分析結果・課題点

徳島県中小企業青年中央会（徳島県鉄骨構造協同組合青年部）　渡邉　裕士

今回、DX意識調査アンケートの実施を行った結果、400件ほどの回答を頂いた。

やはり注目すべきは自身の業種だけではなく、様々な業種のアンケート結果であるという事だと思う。

「DXという言葉をご存じですか」から始まり「会社の将来について～10年後はどうなっているか」等、結果をみると業種は違えど将来的にDXの実現が必要と感じているのが分かる。その中で、私自身もそうであるが、デジタイゼーション（単なるデジタル化）からデジタライゼーション（デジタル技術を活用することでビジネスモデルを変革し企業価値を高める）にステップアップする事が大企業とは違い中小企業にとっては非常に難しいと感じているのが読み取れる。

我々中小企業の特に若手経営者達は組織内の土台を固める為に、日々社員とコミュニケーションを図り、より円滑なチームワークを目指し試行錯誤している。だからこそ現状の組織力ではDX実現に壁を感じてしまう企業も少なくはないと思う。

ただ、その一方今回のアンケートで世間のDX実現を望んでいない業種や経営者もいるのではとも感じた。確かに世間のDX実現が進めばそれにそぐわない業種や対応出来ない企業は取り残されていく結果になるかもしれない。

今回、組合青年部活性化研究会に参加して様々な意見を聞くことで、広い視野で物事を考える事ができた。他業種だからこそ気づかされる事も多く、横の繋がりであったり情報の共有は自身の成長や経営力向上のヒントが得られることを改めて感じた。これを機会に私自身今まで以上にDX実現に取り組んでいこうと思うが、それ以上に人との繋がりを大切にしていきたいと思う。その一つのツールとして全青中等の組合の存続は人が成長出来る必要不可欠の場であると感じた。

5

青年部活動事例

ケース①

（全国中小企業青年中央会）

●オンラインによるバーチャル商談会を開催

・地域事業者の物産展を展開

・Ｅコマース実施のきっかけとして活用

・青年部ネットワークを活用した販路拡大のツール

【全国講習会】

◆第一部

テーマ:「成熟産業の生き残り策」　講　師:　フンドーキン醤油株式会社

代表取締役　小手川　強二　氏

◆第二部

テーマ:「人材育成～人材を定着させるために企業がするべきこと～」

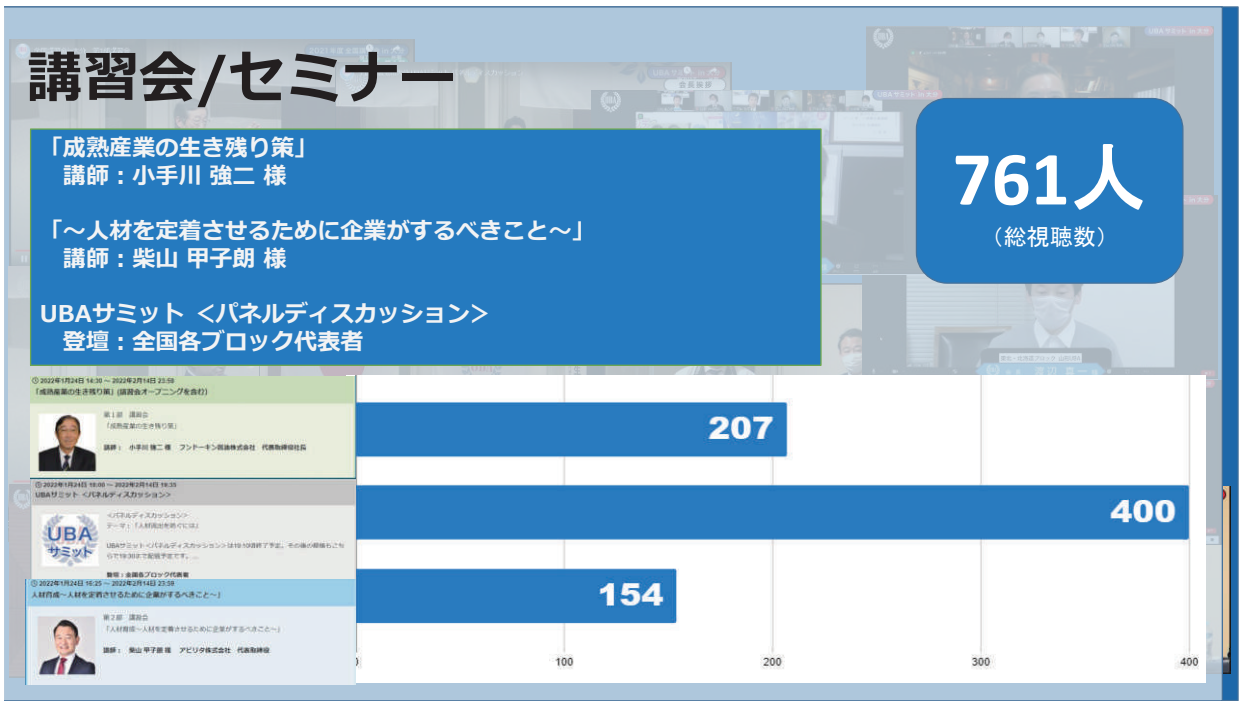
講　師:アビリタ株式会社　代表取締役　柴山　甲子朗　氏

【UBAサミット】

テーマ:「人材流出を防ぐには」　司会　冨田　一郎　様

パネラー

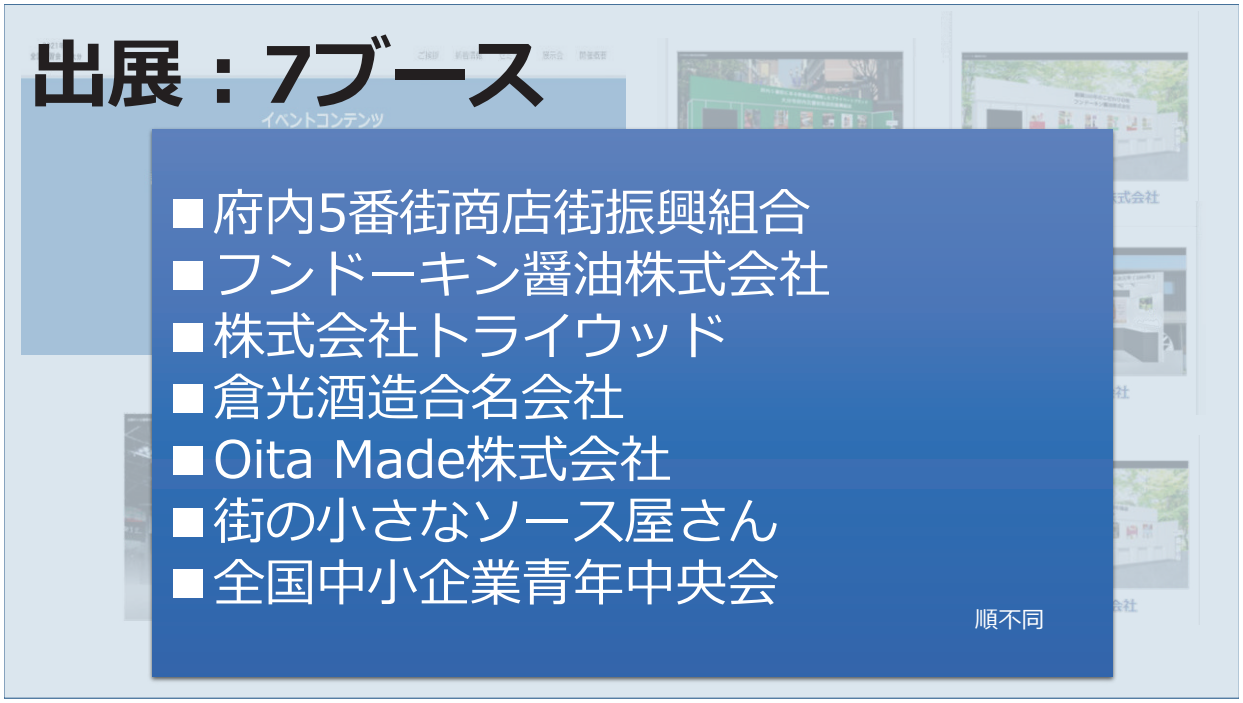
アビリタ株式会社	代表取締役	柴山　甲子朗　様
東北･北海道ブロック	山形UBA	渡辺　真一　会長
関東･甲信越･静ブロック	千葉UBA	秋葉　宗一朗　代表幹事
東海･北陸ブロック	愛知UBA	野々山　裕晃　会長
近畿ブロック	大阪UBA	井上　文孝　副会長
中国ブロック	広島UBA	田崎　耕佑　会長
四国ブロック	香川UBA	十河　孝浩　会長
九州ブロック	熊本UBA	吉弘　顕規　会長



【ブース出展】

新型コロナウイルス感染症の影響で会場での物産展開催が困難なため、大分県中小企業団体中央会の協力のもと、開催地の地元企業に物産展の出展を依頼し6企業にご協力を頂き出展を行なった。

ECサイトでの販売の経験のない業者もあり、無料サイトを活用する手続きなどを全国中小企業青年中央会メンバーが支援し1ヶ月の短期間で出展企画、準備からサイトでの出展までを実現した。



全国中小企業青年中央会

大分市府内五番街商店街振興組合

フンドーキン醤油株式会社

株式会社トライ・ウッド

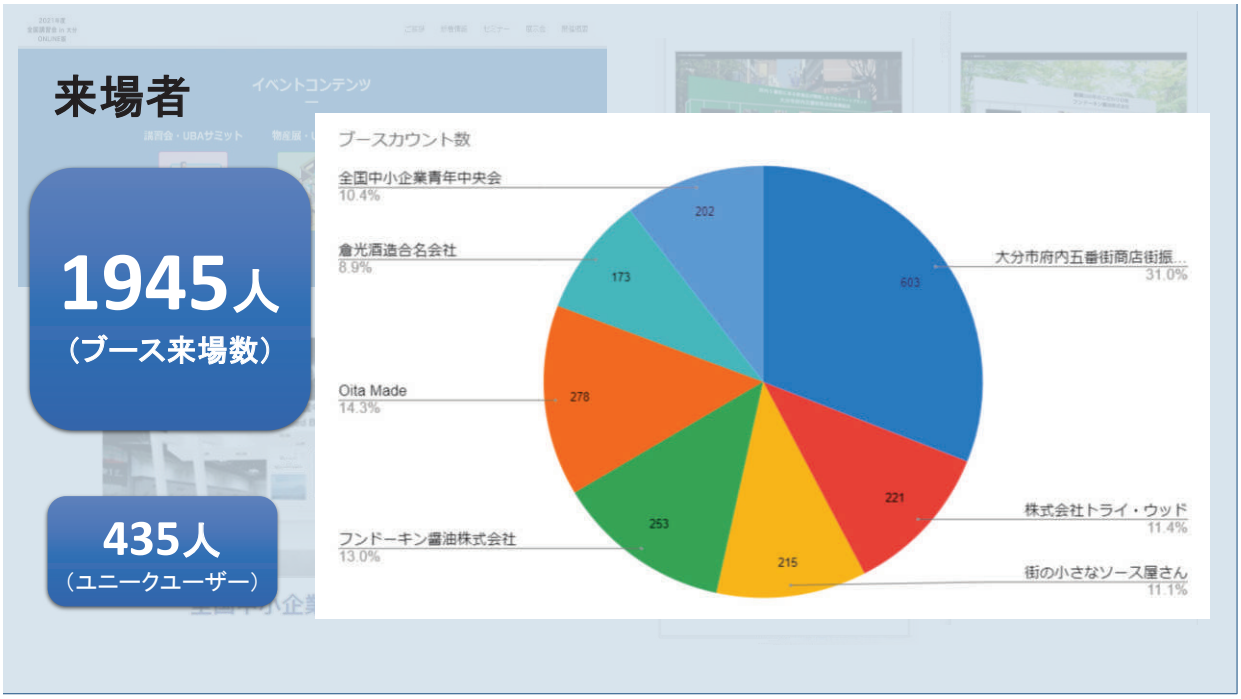
倉光酒造合名会社

街の小さなソース屋さん

Oita Made株式会社

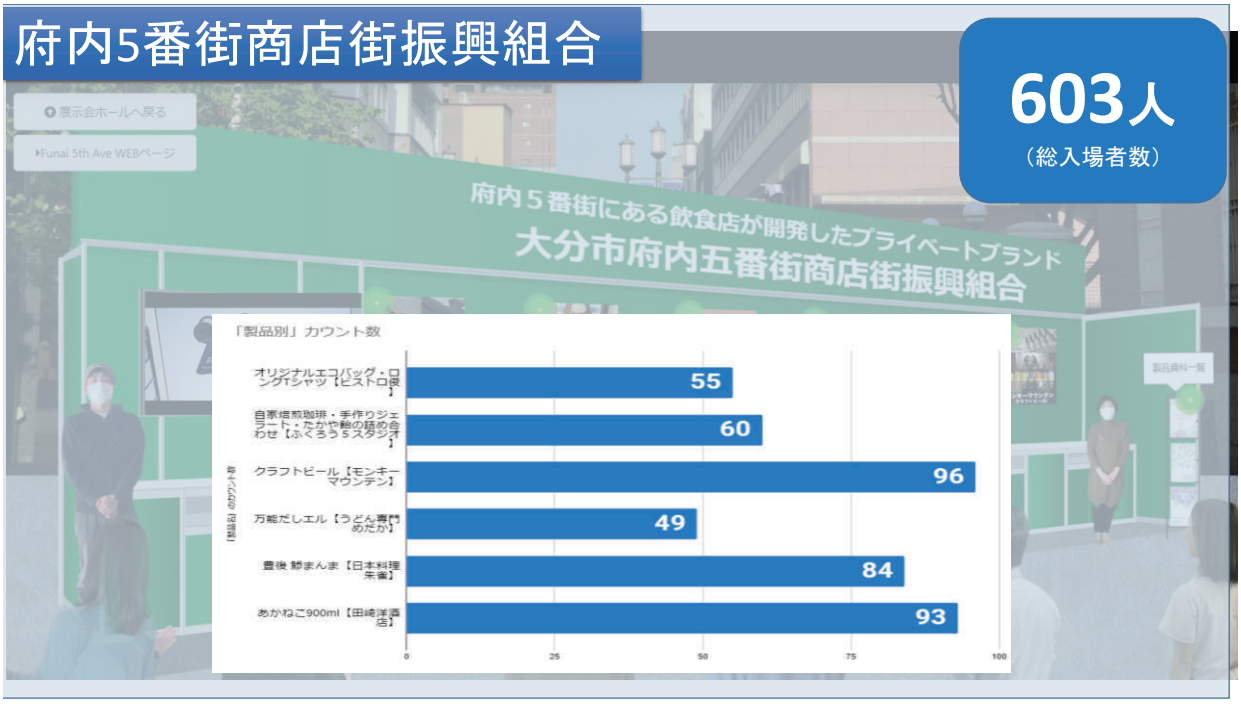
【オンライン配信、バーチャル物産展】

来場数:2,706人、 セミナー視聴数:761人、 ブース来場数:1,945人



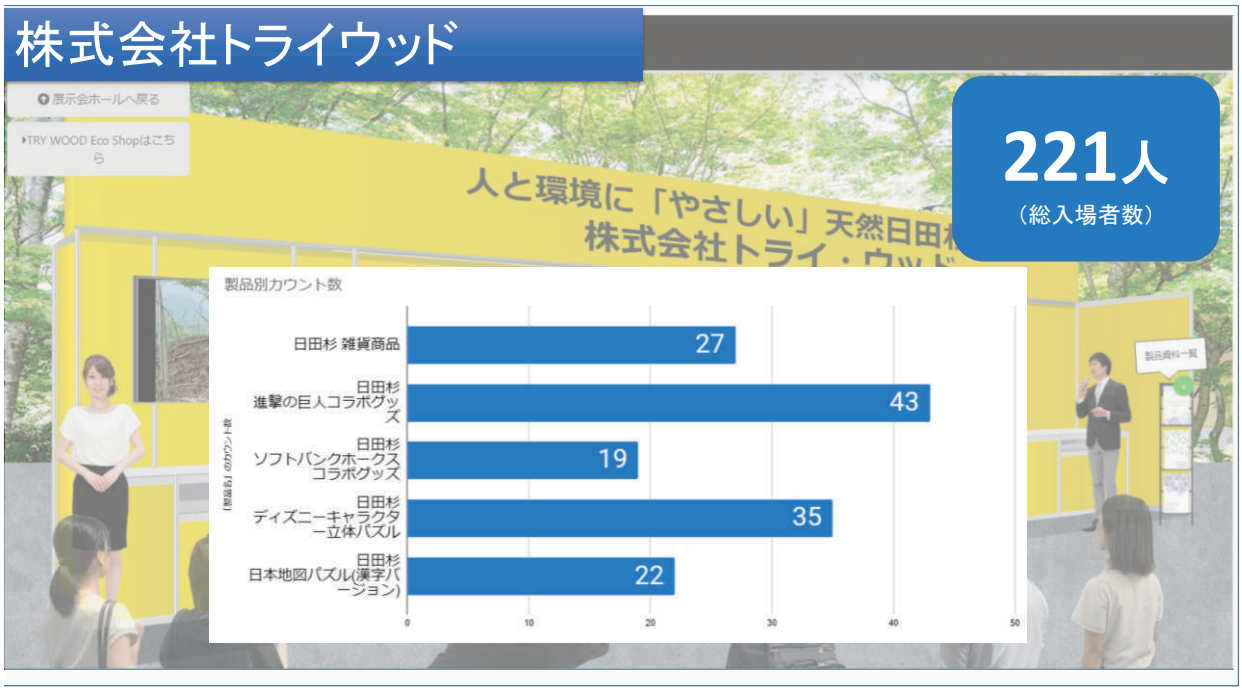
【府内5番街商店街】

県庁･市役所等の通勤路として利用され、大型百貨店に隣接し、中心商店街としての独自性を持っている。車道部分のカラー舗装は御影石を敷き詰め、電線は全て地中化され、街路灯、ベンチなどのほか、カラクリ時計･ブロンズ像などを設置し、ショッピングモール街の空間演出を意図している。



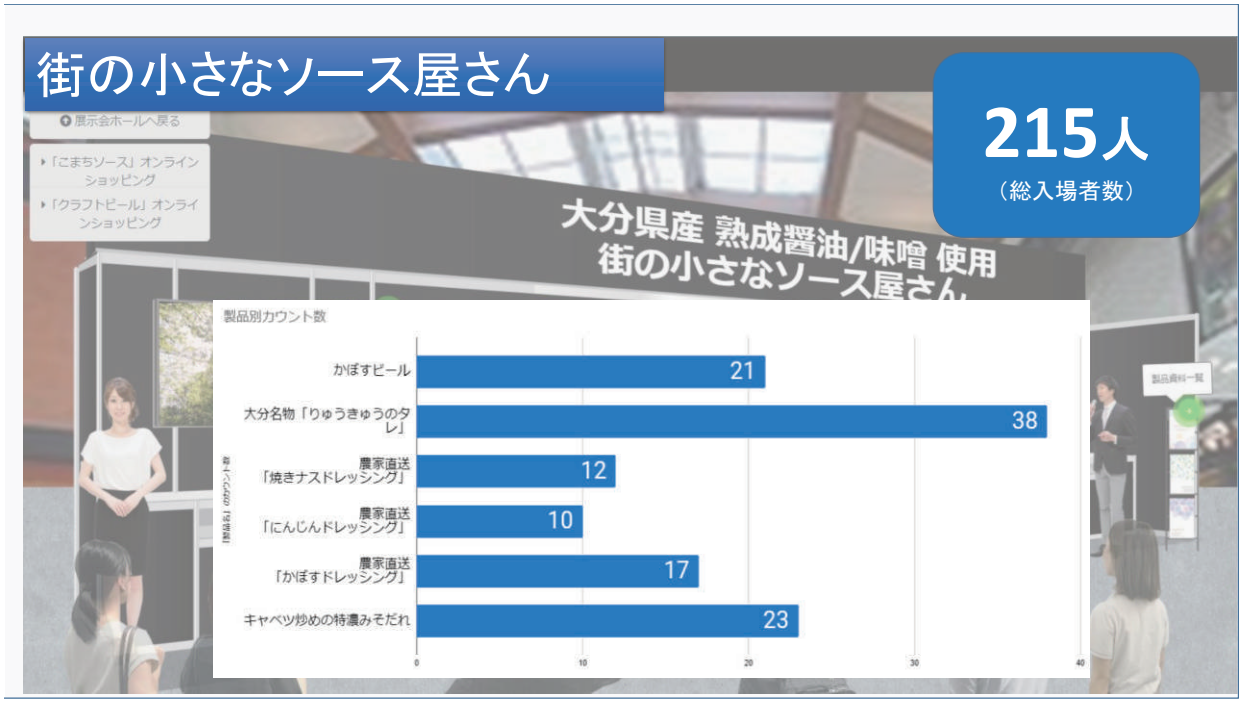
【株式会社トライウッド】新ものづくり･新サービス展出展企業

平成二年に設立。森林管理、素材生産、木材加工、販売と「山から町まで」の一貫した流通経路を持つ総合林業会社です。大分の木材を活用した各種ノベルティを展開している。



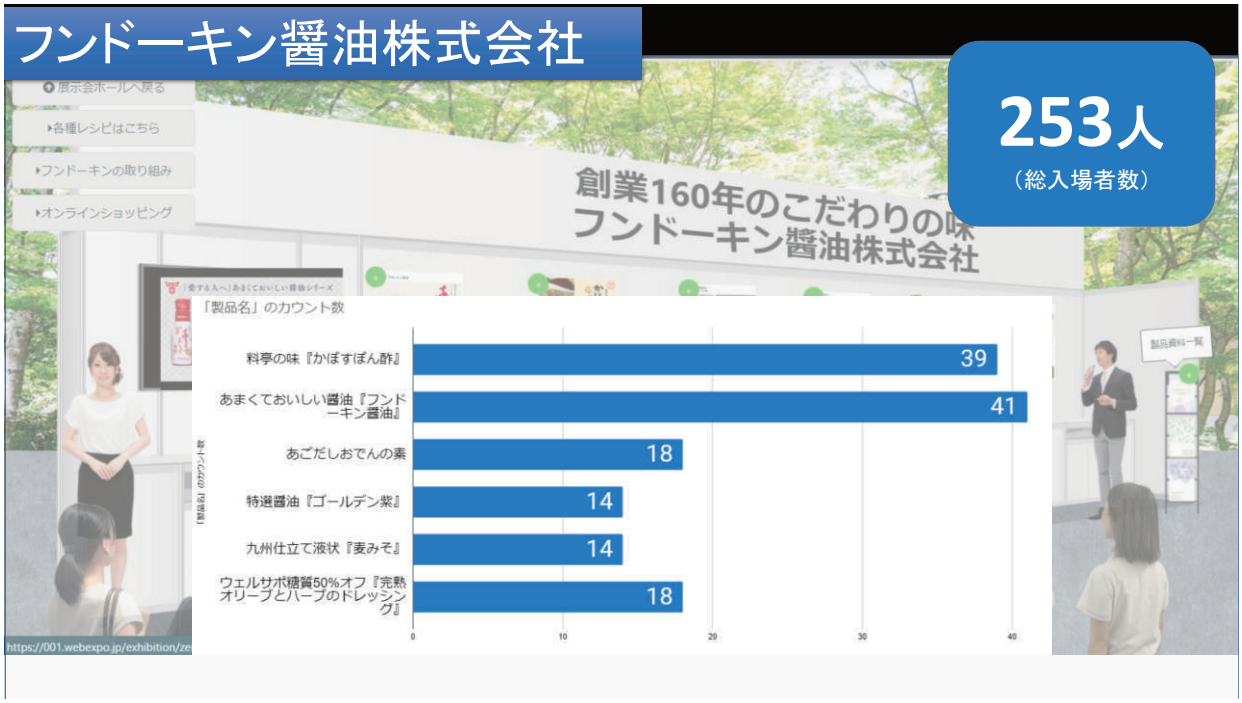
【街の小さなソース屋さん】

かぼすビールなど地元食材を使った商品を販売。



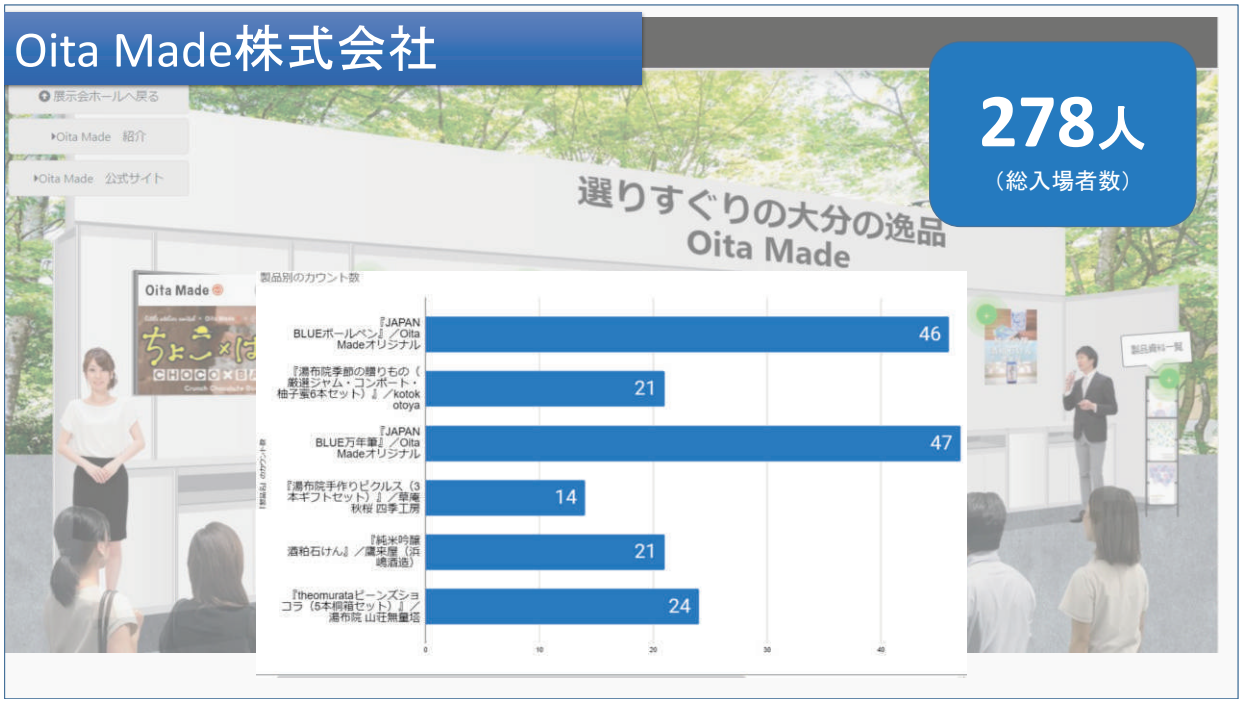
【フンドーキン醤油株式会社】

創業文久元年(1861年)の地元密着の醤油会社。地元食材を使用したポン酢などを販売。



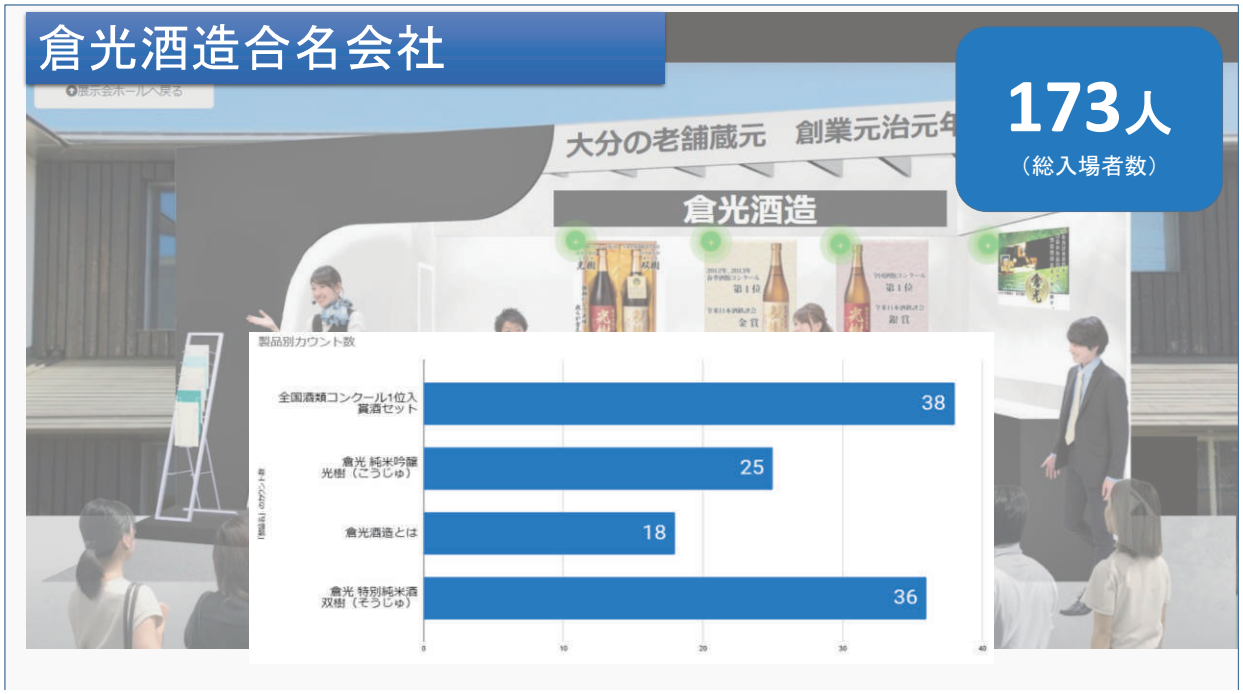
【Oita Made株式会社】

大分県内複数企業とのコラボレーションにより、商品企画から設計･加工･組立を大分県内で実現。大分の技術力を駆使して完成したMade in Oitaの万年筆などを販売。



【倉光酒造合名会社】

全国酒類コンクール入賞商品などを掲載。



【全国中小企業青年中央会】

全国中小企業青年中央会が定期的に発行しているUBAニュースの配信や講習会パンフレットの掲載を行なった。

（出展者別来場者数）

・府内5番街商店街振興組合　603人
・株式会社トライウッド　221人
・街の小さなソーズ屋さん　215人
・フンドーキン醤油株式会社　253人
・Oita Made株式会社　278人
・倉光酒造合名会社　173人

（出展者からの感想など）

※今回、初めてECサイトにて出展し、本件をきっかけに本格的に着手する企業があった。
※株式会社トライウッド（2021年度　新ものづくり・新サービス展出展者）は、出展期間のサイトからの売上げが5倍になった。
※ECサイトを持っていない企業は、無料掲載が可能なベイスを利用、今回システムを提供頂いたシステムズナカシマと戸島副会長が同サイト登録等の支援を実施した。

ケース②

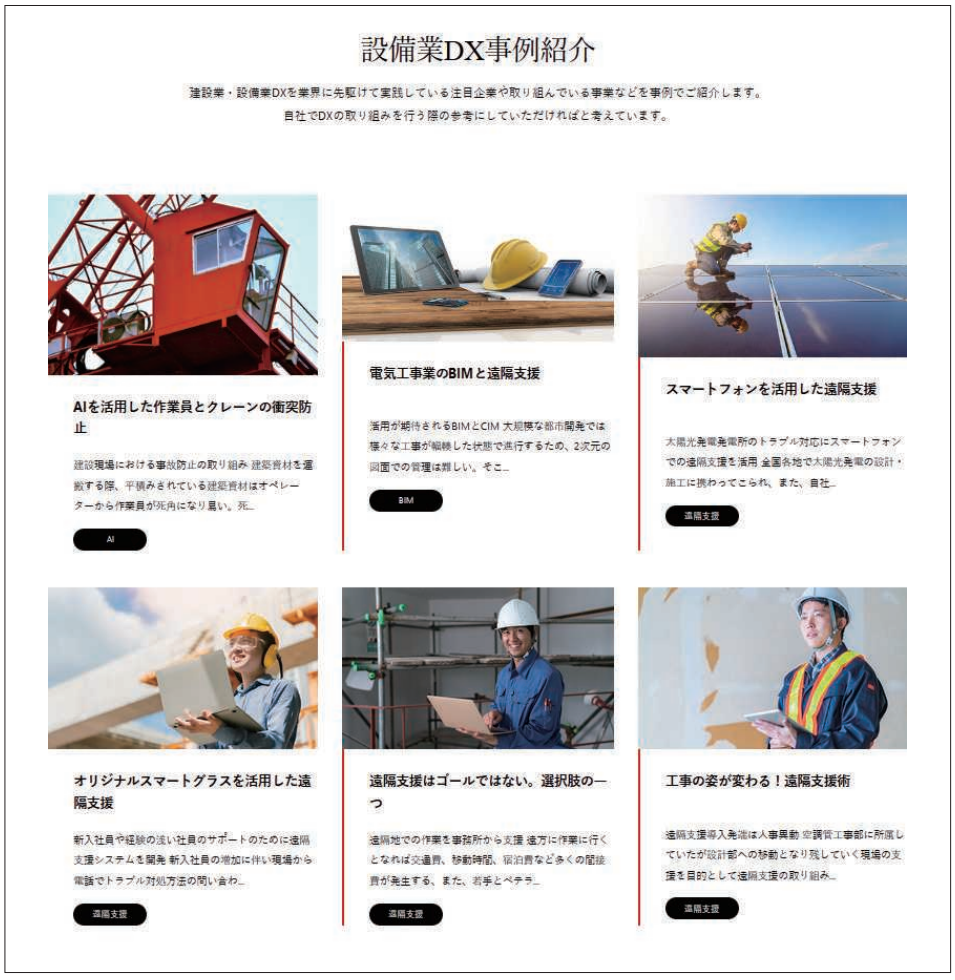
（一般社団法人全国設備業IT推進会）

●設備業（電気工事・管工事）組合のIT化支援

・1,311組合、58,224社の会員で組合間連携を実現

・IT事業者とのパートナーシップによる連携

・青年部組織中心によるイノベーション創出



デジタル化

組合青年部のデジタル化に向けた取組み

東京都中小企業団体青年部協議会
（東京屋外広告美術協同組合 サインフォーラム東京）
戸島　健雅

ここ数年の組合青年部におけるデジタル化への取組みは、47都道府県青年中央会を対象に実施した「オンラインを用いた組合事業の運営に関するアンケート」(2021年1月発表、回答28都道府県)の回答から一部読み取ることができる。このアンケートの結果では、約半数の都道府県青年中央会が2020年中に「オンラインを利用した事業を実施した」と回答した。また、会員である単組青年部についても約半数が「オンライン利用での事業を実施した」と回答。ここで言う「オンライン」とは、Zoom、Microsoft Teams、Skype、Googleハングアウト、Cisco Webex Meeting、V-CubeなどといったWebまたはネット会議システムで、インターネットを利用した映像と音声のリアルタイム双方向通信システムが該当する。都道府県青年中央会、単組青年部ともにこのオンラインを利用した事業は、総会、会員大会、役員会等の会議、講習会やセミナー、レクリエーション等で、これらの事業が新型コロナウイルス感染拡大の影響によって通常実施が困難になった背景から、オンラインの利用が急速に進んだ。アンケート回答の中にはオンラインの利用について、コミュニケーション不足になりやすいといったデメリットが挙がってはいるものの、活動継続を求め、オンラインを利用する団体は現在も増加している。一方、事業を中止や延期し、オンラインを利用しなかった団体も約半数あり、組織内に知識を有する人材がいないといった人的リソース不足によって利用を断念した団体が多く見受けられた。オンラインを用いるケースは今後も情勢次第では増加傾向が継続するものと思われるが、反面、従来の事業形態(会場参加型の事業)が可能な状況になれば、前述のようなデメリットからオンライン利用は減少していくものと思われる。現状では、実際の会場参加とオンライン参加を併用した、いわゆるハイブリッド形式による事業形態が増加し、情勢次第で柔軟に対応できる形式を取る団体が多く見受けられる。

オンラインというライブプロダクション映像ではなく、編集済み映像、ポストプロダクション映像の配信を行っている団体も見受けられる。団体のPR映像、イベント映像、セミナー映像等を編集し、インターネット上で配信するもので、配信用に録画、編集したセミナー映像を継続的に配信している団体もある。一部では業界内の資格取得用講習等でEラーニングプログラムとして映像配信を実施しているケースもある。近年YouTubeなどの映像配信サービスの配信技術が一般化しつつある。また、

携帯デバイスの進化により、高解像度の映像収録がスマートフォン等で可能になり、個人レベルで動画を気軽に撮影、編集、配信する機会が増え、映像配信に対するハードルは下がり、配信技術はより一層一般化してきている。また、携帯デバイスはその利便性から、どこからでもライブ配信が可能で、現在の若年層ではSNS上でライブ配信を行う者が急増している。映像を収録したDVD等のメディアを手渡しすることからインターネット上での配信にシフトしたことで、リアルタイムでの視聴や時間制約のないオンデマンド視聴が可能となり、青年部組織の事業を変える、もしくは新たな事業創出に繋がる可能性が高い。これらを考慮すると青年部組織での映像配信に対する需要は伸びていき増加するものと考えられる。

メールやメーリングリストは情報発信、情報共有において青年部世代では一般化しており、各種事業の案内状や申込書、資料やデータの送付等での利用が多い。現在の青年部世代的ではデスクトップ型やノート型のPCの利用率が高いという背景もあり、手紙、郵送、FAXといった紙媒体での伝達手段が、メールなどのデジタルデバイスの利用にほぼ置き換わった。また、スマートフォンやタブレット端末といった携帯デバイスも普及し、メールやメーリングリストで場所を選ばず、タイムリーに情報を得ることができるようになっている。しかし、日々における大量のメールやメーリングリストで情報が溢れ、会員側の見落とし等の弊害が出ており、返信などのレスポンスが必要な情報には再度のお知らせや督促をFAXで行うケースもある。

メールの他にSNSといったインターネット上のコミュニケーションツールを情報共有、情報発信に利用しているケースも多い。携帯デバイスでも扱いが容易で、青年部世代のスマートフォンやタブレット等の利用率が高いという背景もあり、多くの青年部員が何らかのSNSアカウントを所有している。特に、FacebookやLINEの利用率は高く、メールやメーリングリストと同様、SNSでの情報共有、情報発信はかなり浸透している（LINEは特定の相手とのコミュニケーションが主である為、不特定多数に向けた投稿という一般的なSNSの特徴から離れ、SNSに含まれるか否かの議論があるが、ここでは情報共有、情報発信で利用されるインターネット上のツールとしてSNSの一種と捉える）。SNS上に団体の公式ページやグループページ、ファンページを設置しているケースも多い。団体からの情報発信にFacebookページを設け、会員に発信しているケースは多くの青年中央会、青年部団体で見受けられる。これは多くの会員がFacebookのアカウントを所有していることが前提で、利用している団体におけるFacebookの利用率が高いと読み取ることもできる。LINEについても青年部組織での利用率は高く、こちらはコミュニケーションツール、日々の伝達手段としての利用が多い。またグループでの利用がより容易なことから、団体で利用するケース、団体の中でも小グループで利用するケース、事業毎の担当者グループ、役割別のグループ、趣向別グループで利用するケースと、LINEでのグループ利用は多岐に渡る。但しSNSは個人でのアカウント所有が基本で、個人的趣向での利用という側面もあることから、会員の利用有無に差が生じている場合もあり、団体によっては、事業の告知や案内についてはSNSよりメールを利用しているケースもある。

SNSは前述のライブ映像配信にも利用されている。携帯デバイスから容易に映像配信が可能なFacebook LiveやInstagram、ライブ配信を専門にする17（イチナナ）ライブ、ショートビデオプラッ

トフォームのTikTokなどの利用が多いが、Facebook Liveを除けば、団体レベルでの利用は多くはなく、個人レベルでの利用が目立つ。現在の青年部世代よりも未就労世代から20代前半で個人的なライブ配信が普及していることから、SNSでのライブ配信を利用した団体事業は将来的に多くなることが予想される。Facebook Liveは前述の通り、団体でのFacebookページやグループページを設置しているケースも多いことから、オンライン事業として利用するケースやYouTubeと同様、映像配信として利用するケースが青年部団体で一部見られる。Zoomなどのオンラインシステム（Web会議システム）側もFacebookやYouTubeに映像と音声を自動配信する機能を有しているものもあることから、FacebookはSNSの中でも団体の配信に利用される機会は他のSNSより多く、青年部事業での利用は増加してくるものと考えられる。

青年部組織でのデジタル化を考える上で、ホームページ、Webサイトの存在がある。以前はホームページ、Webサイトを情報共有、情報発信に利用するケースは多かったが、管理、運用、更新等に知識を有する者や担当者、専門業者等が必要になるケースが多く、人材のいない団体や資金面での問題などからホームページ運用を継続する青年部は限られてきた様に見える。また、GoogleやYahoo!などでの無料ホームページサービスも終了されるなど、業界全体でもホームページの需要に対して積極的ではなくなりつつあり、青年部団体でのホームページ需要についても減少傾向にある。それでもCMS（コンテンツマネージメントシステム）の普及で、サイト制作の技術的ハードルは下がり、現在も団体のホームページを有するところは存在する。Wixなどの無料で簡易的なCMSの登場や、Wordpressといった高機能のCMSの普及などで、ある程度の技術的ハードルをクリアできる団体ではホームページを情報共有、情報発信に利用している。しかしホームページ運用に比べ、SNSの利用が顕著で、前述の様に、多くの会員がSNSアカウントを有していること、携帯デバイスからでも容易に投稿が可能であることから、管理面や運用面の問題を大きく改善し、ホームページの代替としてSNS上で公式ページを設置する団体が増加している。

一方、展示会、物産展、イベント等の一時的なWebサイト利用が注目される。一部では、会員大会や全国組織のイベントをWebサイト上で実施する青年部団体がある。これもまた新型コロナウイルス感染拡大の影響によるものだが、新たな事業形態として捉える向きもある。全国中小企業青年中央会でも、この度の組合青年部活性化研究会を契機にインターネット上で実施するイベント事業のプロトタイプとして、組合青年部全国講習会をオンライン展示会のシステムを利用し、専用Webサイトを期間限定で開設した。予定されていた講習会と全国会議は会場実施＋専用Webサイト上でのライブ配信で会場参加とオンライン参加を可能にし､ハイブリッド形式をWebサイト上で実現した。また、通常会場で実施される物産展も専用Webサイト上のみで開催し、ECサイト（eコマース、ショッピングサイト）と連携させ物産品の即売も実施した。講習会事業は開催地で1日もしくはエクスカーションなどを含め2日間の開催が通常だが、今回の専用Webサイト上では約1ヶ月間実施された。このように既存のイベントをWebサイト上で実施する動きは、単に感染症拡大の影響のみで終わらず、新たな事業形態として期待していきたい。

クラウドサービスを利用するケースも増えてきている。インターネット回線や携帯デバイス用電波

の通信速度と品質向上によって、様々なデジタルデータは個々のデバイスに保存することから、どこからでもアクセス可能なクラウドを利用することが多くなり、情報共有の手段として青年部団体での利用は増加している。GoogleやMicrosoftが提供するサービスでは、文章、表計算、プレゼンテーション資料、写真や動画等、様々なデータを扱う機能があり、単に保管する機能のみではなく、クラウド上でデータ作成、編集、保存が可能になっている。クラウド上での作成なので、携帯デバイスでもインターネットに接続さえできれば、デバイス内にPCと同様の作成専用アプリケーションを入れておく必要も無く、作成後そのまま役員や会員、特定の相手にドキュメント送付や共有が可能である。具体的なところでは、アンケートや意見聴取、出欠登録等のリサーチや集計にGoogleフォームや表計算機能などを利用しているケースは青年中央会、青年部団体の両者で見られる。現状の未就労世代では、PCよりも携帯デバイスの利用率が高く、将来的にはPC上での資料作成が限られた者になり、携帯デバイスを利用してクラウド上で作成、保管、配布まで行うようになることが予測される。今後の技術、サービスの進化によって携帯デバイスでも利用しやすいクラウドサービスが増加していくと考えられ、青年部団体での情報共有におけるクラウドの利用は増加してくことが予測される。

グループウェアを利用し情報のデジタル化と会員間のコミュニケーションを図る動きも見られる。グループウェアは提供される機能によっては多目的な利用が可能で、スケジュール管理、データ書庫、情報の共有や発信、メッセージ送受信など青年部組織にとってその利用価値は高いと考えられる。しかし導入には費用面や管理者または知識を有する者の選定を考慮する必要があり、現状は決してハードルが低いとは言えない。近年、より直感的な使用が可能で、高度な知識を必要としないものが市場にあるが、使用人数(アカウント数、またはライセンス数)による変動金額でのサブスクリプション販売が多く、費用面で多くの青年部団体が利用できる状況とは言い難い。GoogleやMicrosoftなども無償のグループウェアサービスを提供しているが、クラウドサービスやSNS、PCまたは携帯デバイス用アプリケーションとのバンドルや紐づけが複雑になっている傾向が強く、一見利便性が高いように見えるが、その利便性を享受するにはある程度の知識が必要な面がある。新サービスの増加、改訂等の頻度も高いため、導入には用語の理解や知識を必要とする場合も多々見受けられる。青年部組織での利用促進には、この様なハードルを独自でクリアするか、サービス提供側がより使いやすいものを提供する必要があるが、年を追うごとに必要な技術や知識は広く浸透し、徐々にグループウェアの利用は伸びてくると思われる。

この様に、オンライン会議、映像配信、SNS、Webサイトイベント、クラウド、グループウェアなど、現在の組合青年部組織とって、ある程度の知識を有するまたは条件を満たすことで利用できるデジタルプラットフォームが存在し、デジタル技術による既存事業の変革または新規事業創出も可能な状況である。しかし現状は既に取り組んでいる青年部組織とデジタル技術の取入れが遅れている組織と様々で、まさに変革期であると思われる。日進月歩の技術進化に乗り、人材、資金などのハードルをクリアすることができれば、今後より一層青年部組織におけるデジタル化は進み、加速していくものと思われる。それには組織内でのデジタル研修や青年部組織への助成が必要であり、各青年部の上部組織によるリーダーシップや牽引に期待するところは大きい。

● 通常総会･全国講習会のオンライン配信

● WEB投票、YouTube配信

販路開拓

組合青年部による組合員の販路拡大について

大分県中小企業団体中央会青年部会
（大分市府内五番街商店街振興組合青年部）
藤井　俊之

私が所属する大分市府内五番街商店街振興組合（以後、本組合と称す）も例に漏れず、新型コロナウイルスの影響は甚大で飲食店、物販店等すべての業種の売上が減少した。

そのような中、どうにかコロナ禍でも事業を継続できるように、組合員を対象に勉強会を実施した。

内容は全7回で、「withコロナ、afterコロナにおける新たな世の中を生き抜く手法を学ぶ」をテーマに野村総研の坂口氏をコーディネーターとし、複数の特徴的な活動をしている講師の話を聞いた。その成果として、飲食店の一部ではプライベートブランドを開発し、スーパーなどに営業をし、商品を置いてもらったり、ECサイトによる通販を始めたお店もあった。

また、大分県がムーンショット計画（内閣府）の一つであるアバターを使った実験を推進していたこともあり、大分県、ANA、アバターイン株式会社、NTTdocomoさんの協力を得て、遠隔でのお買い物実証実験も実施した。酒屋、服屋、お茶屋が参加し、お客様がアバターを操縦し店舗内を買い回り、店員がアバターに対して接客するという、近未来のお買物の一つの在り方を経験した。

2021年度は大分県で全国講習会があり、リアル物産展の代わりにバーチャル物産展を実験的に実施した。酒造組合、味噌醤油組合、日田杉のノベルティを作っている会社、大分のアンテナショップ等に声をかけ、本商店街も含めて6ブースの出店となった。商品紹介ページからそれぞれのECサイトに誘導し、購入いただく形だ。ECサイトをもっていない出店者にはBASE（ECサイト）で全青中専用ページを設定し、集約して購入できるようにした。

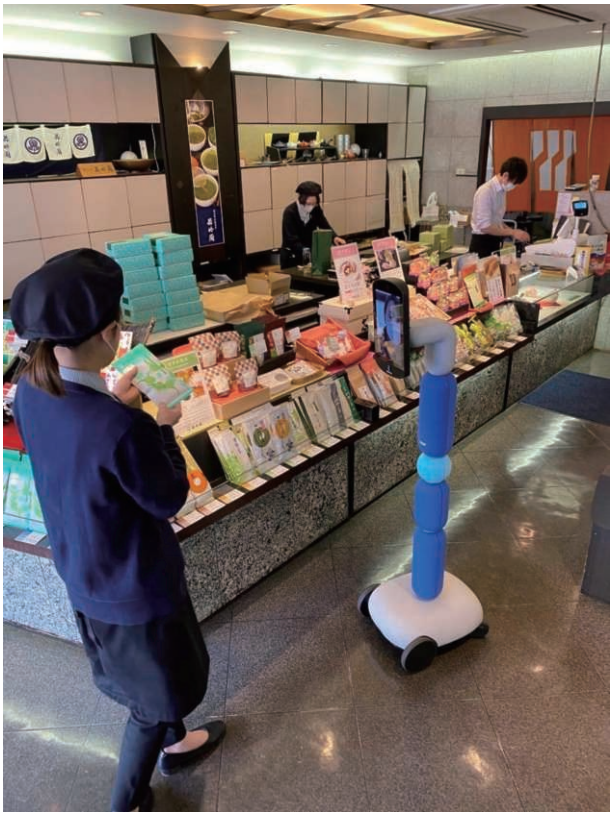
本商店街でバーチャル物産展に参加したがECサイトを持っていなかった店舗は、今回の経験で、苦手意識が解消され、独自のECサイトを立ち上げ、通販を開始した。

今回の新型コロナウイルスをきっかけとして、意識はしていなかったが、結果的に組合内でのDXの推進を図ることが出来た。分析としては「コロナによる危機感」、「ITを使ってみることが出来る環境」があったからだと思われる。

今後、組合員の販路拡大サポートとしてIT活用の相談対応や、バーチャル物産展を参考に、日常的に「バーチャル商店街」も視野に入れながら、よりDXの推進を図りたい。

● 専門家、大手ベンダーと連携した計画立案

● アバターを使った実験



DXに向けた青年部における今後の活動について組合の広報活動について

佐賀県中小企業青年中央会
（佐賀県環境整備事業協同組合青年部）
原田　守

広報とは国や地方公共団体、企業や各種団体等が自分たちの考えや行動予定を広く一般市民や相手方の団体等に知らしめることである。身近なものであればテレビコマーシャルや新聞広告、様々なポスターや口コミなどもそれにあたる。

何らかの情報を相手に伝えようとする手段は古くから様々なものがあり、1対1の場合から時空を超えて伝達しようとしたものもある。身振り手振りや声、遠くの相手に情報を届ける狼煙や音、石を削って生活の様子を伝えた壁画、楽器等の音楽もその一つである。面白いものでは宇宙へのメッセージとして地球の気象や言語などの情報を記録したゴールデンレコードが宇宙船に搭載されたものもある。媒体としては文明の発達と共に長く紙が使われ、メールやSNS等の電子媒体によるものも利用されている。

2022年現在、私達が生活する上でインターネットは欠かせない存在になっている。スマートフォン（以下スマホ）に関しては1日の平均利用時間が3時間を超えてきている。「スマホ脳」の筆者アンデシュ・ハンセン氏によると「スマホをつい手に取ってしまう」のは脳がさせる本能によるものとの事だ。太古の昔から人は情報を得る事で外敵に襲われるという命の危機から逃れる事ができ、情報を得る事で食物を得て生き延びる事ができた。情報を得る事が生きる事に繋がっており、近年の急激な情報社会の発達に脳が追いつかず、スマホから溢れる情報を脳が欲してしまう。というのだ。確かに、移動時間や待ち時間など、暇さえあればスマホを手に取り、無限とも思える情報の中で、自分が興味のあるものだけを拾い上げる作業を日々繰り返している。

組合活性化研究会の会議の中で、昨年12月に東京ビックサイトにおいて行われた「新ものづくり・新サービス展」の開催をどうやって知ったかという問いに対し、多くの方がWEBサイトで知ったと答えた、という話題があった。従来のチラシやポスターという広報のやり方だと、興味がある人はポスターが貼られている場所に足を運んで情報を得る必要があるが、WEBだと情報の方から個人に寄ってきてくれるのだ。大手ECサイトや人気のショップなどは個人のスマホに情報が届く仕組みを十分に活用し売り上げを伸ばしているのに対し、近所の商店街の「年末大売り出し」の情報は、新聞を購読している家庭で、さらに折り込み広告を見る人だけが知ることになり、既存のお客様には届いても新規顧

客や若者にその情報が行き届くことは皆無と言って良い。寂しいことだが、私の子供達が近所の商店街で買い物をする機会はほとんど無い。

組合の広報活動でのDXを考えるとき、前述の「商店街のチラシ」が頭に浮かぶ。各個人ではデジタル化を進め業態を少しずつでも変化させようとするのだが、集団になると一気にその流れが遅くなる。従来のチラシという広報に頼ってしまうのだ。「メタバース商店街を作ってそこで商売をやろう。そこで注文を受けた商品を現実世界で発送する。」そんな取組みをしようとする組合はどんどん走って行って欲しい。しかしながら多種多様な組合組織は既存の考えや商習慣から抜け出すことが非常に難しくなっている。というより、今まで良かったのだからあえて変える必要は無いと考える方が多い。それはそれで多様性の世の中であって否定するものでは無いと思う。誰もが使命感にとらわれて変化してきたわけではなく、一人一人がより便利でより快適な生活を求めた結果が現代社会であって、流行や情報の最先端であったテレビ番組でさえもネット社会からは遅れを取るような時代になった。まとまってある方向に進もうとした時代というのは、歴史的にもあまり明るい時代ではない気がする。

我々青年部世代が意識すべき事は、人は進化したがる存在で、技術は必ず進化するということだ。今までのやり方で通用する所もあるが、社会は必ず変わっていく。近い将来、組合の広報に関しても「理事会での決定をAIが判断」して自動的に案内文を流す時代が来るかもしれない。そもそも会議自体をAIに任せる可能性も大いにある。「ビッグデータをもとにしたAIによる商店街の年末大売り出しの判断」に従い年末セールを開催し、セールに合わせて冷蔵庫のAIが必要な食材をピックアップして勝手に注文する日が来るかもしれない。そんなことを想像しながら、まずは身近なものからデジタル化し、ワクワクを共有して行きたいものである。

組合を通じた人材育成について

愛知県中小企業青年中央会
（愛知県鍍金工業組合名鍍会）
伊藤　亮

中小企業を取り巻く環境はますます厳しくなっていく中で、人材育成、確保は企業存続のためにも避けては通れない問題である。高齢化も進みその技術を伝承するのに苦労している、もしくは伝承できずに無くなっていく技術もあると聞いている。それを避けるためには1個人、1企業では難しいこともあるので組合としてサポート出来る事を考えて行動している。

具体的に実施している事は、

①人材確保に向けての職業説明会による業界PRをして業界の悪いイメージの払しょく、地位の向上
②高校生に向けての出張講座、セミナー、学生交流会をして職種の面白さ、やりがいのアピール活動
③経営基盤強化のための経営者講習会、討論会を行い人材確保しやすい環境づくり
④人材育成に向けて職場環境向上のためのコミュニケーション研修、離職防止に向けての情報交換、セミナーの開催
⑤職業能力開発促進法における国家資格である技能検定試験（技能士）、それに向けての講習会
⑥本人の自信につながる技能を評価できる場の提供、技能コンクール、技能競技大会の開催

ただ昨今のコロナ禍の中、対面で懇切丁寧にPRしたり、指導したりすることが難しくなっている。そのような中でも活動を止めてはいけないという思いで各組合IT、IOT、を使いオンラインセミナー、オンライン勉強会を開催している。会場でしか味わえない臨場感、緊張感は得られないが、オンラインになった事により、移動時間の削減が出来てその分仕事を進める事ができるメリットも生まれた。また社員スキルアップも就業時間中にオンラインセミナーなどを受けさせる事ができ、セミナー終了後に受講生による討論、意見、会社としての方向性の確認が迅速になったように思える。同業者との人のつながりを作るのはオンラインでは難しいかもしれないが、セミナー、勉強会を受けて何か仕事のヒントとなる事をつかんでもらい自分の自信になれば良い事だ。

多種多様な組合、職業がある中でこれをやれば人材育成が出来るという物は無いが、同業種の中では共通する問題が有るので、それを組合で話し合い、協力して課題を克服し産業の発展に寄与しながら自社、自組合を発展できるようになれば良い。

● 通常総会･全国講習会のオンライン配信

● WEB投票、YouTube配信

大分UBAサミットでのパネルディスカッション

BCP（災害対応）

組合青年部による災害等への対応について

兵庫県中小企業青年中央会
（ネクスト・サロン・ド・神戸）
竹内　新

近年、自然災害は世界的に増加傾向にあり、世界気象機関によれば「世界の気象災害の数は過去50年で5倍に増加した」（2021年）との報告もある。我が国においてもその傾向は同様であり、令和に入ってからでも「令和元年 台風15号及び19号による被害」、「令和二年 九州および中部地方への集中豪雨」、「令和三年 福島県沖地震」等々、それぞれの災害が各地に大きな被害をもたらしたことは記憶に新しい。環境破壊や地球温暖化によって今後もその傾向は続いていくものと考えられる状況において、組合青年部として災害に対しどのようにDXを活用していくのかは喫緊の課題である。災害に対するDXの活用については、災害発生前の予防措置としての「防災DX」と、実際に災害が発生した際の「災害対応DX」という二つのフェイズに分けて考えることができる。「防災DX」については、総務省が立ち上げた「地方自治体のデジタルトランスフォーメーションに係る検討会」からも「自治体DX推進計画」が発表されているが、VRによる災害体験やAIによる災害予測等、当然ながら地方自治体を意識した内容が多く、組合青年部としてはより具体的かつ実効性のある取組みを行っていきたい。一つの例としては、災害発生時のインフラ毀損を想定した「情報伝達手段の冗長化」が考えられる。従来の電話、FAX、電子メールといった通信手段の他に、それらが機能しない際の非常手段としてSNSや防災チャットボット等を活用すべく、その運用準備とトレーニングをしておくことは有意であろう。また実際に災害が発生した際の「災害対応DX」としては、各ブロックおよび都道府県青年中央会（協議会を含む。以下同じ）、そして各組合青年部による密なコミュニケーションが挙げられる。即ち、地域間と業種間、両者のネットワークによる二重の網目構造の構築である。これにより物理的ロケーションと各々の得意分野の両方を活かしたスピード感のある情報共有と支援が実現可能となる。さらには即時の支援のみならず、実際に現地へ足を運んでのレポートや継続的な支援への取組みについても、その情報発信やサポート体制構築の面から青年中央会としてのDXを進めて行きたいと考えている。

○防災ネットワーク

○災害時の緊急ネットワーク
○災害現地視察・支援
○災害募金活動

6

組合青年部間連携事例及び組合青年部と他機関との連携事例

千葉県中小企業団体青年中央会
（千葉県電気工事工業組合青年部会）
冨田　一郎

この報告書を執筆している2022年2月は2020年初頭より始まった新型コロナ禍の真っ只中で、多数の人が集まることが容易に出来ず、組合青年部活動に大きな影響が出ていた。

この様な状況下でも、知恵を絞り、IT等を駆使して活動を続けている青年部は多数存在している。「自分の常識、他人の非常識」とはうまい表現で、自分が所属する業界の常識では思いつかないような活動が、全国にある他青年部では行われている。

北海道で行われた「オンラインゲーム大会」もITを駆使した知恵を絞った事業である。

自分の子供たちは家庭で普通にオンラインゲームをしているかもしれないが、これを組合に適用し、11支部をオンラインで繋ぎ、支部内だけではなく全青年部員で「同じ経験」「同じ時間」を共有し、会えなくても青年部の心は一つを体現している。同様に千葉では「オンライン野球観戦」が行われ、県内の青年部をオンラインで結び、地元チームを応援しながら青年部員同士の交流を深めている。

また、他機関との連携では、電気工事組合では2012年頃から始まった組合青年部と工業高校等の教育機関との連携事業がある。これは、最初は単発的に一部の地域で行われていたものが、電気工事組合の全国青年部協議会にて紹介されて、全国各地に広まっていったものである。最近では「工業高校の先生に現場作業の技術を伝える」「工業高校で電気工事についての授業を行う」「工業高校生の電気工事士　実技試験の教育を手伝う」「工業高校生と将来の電気工事業界について語り合う」「工業高校生の父兄に現場見学をしてもらう」等様々な活動が全国各地で行われている。この活動により、工業高校生の電気工事士合格率の向上、地元電気工事会社への就職者数の増加等、様々なシナジー効果が生まれている。

ここでは、いくつかの事例を紹介したが、全国を見渡してみれば、「なるほど！」「こんなことが出来るのか！」といった真似をしてみたくなる魅力的な事業が沢山ある。

このような情報を吸い集めて整理したものを提供出来るのがUBAの強みである。2021年度UBA活動として、全国の仲間から集めた活動報告を「特色ある事業」として全国中書企業団体中央会のHPに掲載させていただいた。この取組みは半年毎に全国の仲間から新しい活動情報を集めることにより、更なる進化を遂げていく。この情報を見て、全国の仲間たちが「気付き」を見つけて青年部活動に活用

していただけることを強く願っている。

- **全国レディース中央会会長との対談信**
- **地域ごとの連携による会員拡大**

特集

全国レディース中央会 × 全国中小企業青年中央会

～若手と女性の力でニューノーマル時代を牽引する!!～

全国中小企業青年中央会・大久保高明会長

全国レディース中央会・吉田陽子会長

（左から）大久保会長、吉田会長、全青中恵南副会長、藤井副会長

全国フォーラム・パネルディスカッション

（左から）大久保会長、吉田会長、
全国中央会森会長

中央会の伴走支援について

千葉県中小企業団体中央会　工業連携支援部　堀江　勇介

我が国の企業数の99.7％を占めるといわれている中小企業･小規模事業者は、全国3千万人以上の雇用を支える、日本経済の屋台骨である。人手不足や高齢化、デジタル化の遅れ、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により消費者の意識･行動が変化し、中小企業･小規模事業者を取り巻く環境が急激に変化するなど､様々な課題を乗り越えていかなければならない状況にある。中でもデジタル化･DXについては、2018年に経済産業省から、「2025年までに国内企業のDX推進が進まなければ、国際的競争力の低下や経済が停滞し、2025年～ 2030年の間に最大12兆円の経済損失が発生する」という未来予測が発表されていることから、対策が急務となっている。

本研究会で行ったアンケート調査結果を見ると、大半の中小企業･小規模事業者や組合（以下、事業者）が、「DXという言葉は知っていてビジネス変革の必要性を感じていながら何も取り組んでいない」とあり、DXへの取組みに程遠いのが現状であった。私の経験上、経営者は良いもの･ことは積極的に取り入れ、自社を成長させ続けていることから、まずはいかに「DXへトライしてみよう」と思っていただける動機付けが我々の役割ではないだろうか。しかし、DX化は手段であって目的ではないため、勢いだけでDX化に取り組むことは、業務効率化の弊害となる恐れがあることから、ツールありきではなく目的を設定し取り組むことが重要と考える。私がこれまで支援してきた事業者においてはこのようなケースは見受けられなかったが、目的のないDX化は、成果が出たとしてもそれは結果論であり、なぜ成果が出たか効果検証が難しい。

次に、デジタル化への障害として「アドバイザーがいない･ITツールを使いこなす能力が低い」といった回答が多かった。経済産業省のガイドラインによるとDXとは「～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」とあることから、中央会は、事業者と一緒にこれまでの業務内容を見直し、業務の棚卸を行っていくことで、根本的な業務フローの見直し支援を行う必要がある。その際、初期段階では棚卸で洗い出した業務内容を「情報化する対象業務」と「各業務のマネジメントレベル」に段階的に分けて現状分析を行い、客観的に自社の各部門の情報化の状況を把握する。これは、各部門の情報化レベルを把握し、次の段階に引き上げるために必要な計画を予測するための重要な取組みである。業務内容を図示して情報化の有無によって色分けをすると、

自社の情報化の状況を一目で分かると同時に、次のステップに進むための情報化の対象範囲を選択しやすくなる。ITベンダーの選定については、日頃から自社のことを熟知している･相談しやすさ等を決定する理由の一つではあるが、複数業者に業務提案させ、目的を達成できる業者を選ぶことが望ましい。

目的を持った上で業務の根本的な変革から始めたDXは、質の高い生産性向上につながると期待できるのではないだろうか。根本的な見直しを行った後、中央会は外部専門家と連携し、事業者に対し継続的にサポートしていくことで、データやデジタル技術等の強化を図ることができる。

また、「コストが負担できない」という回答が多いことから、追加コストへの懸念が大きい。そこで、中央会としては、補助金や助成金の情報提供及び事業者が活用できるようサポートしていくことが必要である。

さらに、DXの必要性を説明することは重要であるが、動画やSNSを活用し成功事例等の情報を発信していくことで、事業者がDXのイメージができ、DXに対し前向きな姿勢になっていただけるのではないだろうか。

本会は、組合の活性化や新分野へ進出するための支援をはじめ、外部専門家と連携し、事業者の経営計画の作成･事業継続力強化計画等の認定取得支援を積極的に取り組んでおり、県内支援機関においてトップクラスの実績がある。このような経験から、中央会は外部専門家と連携し、事業者の懸け橋となり、継続して支援し続けることで事業者から頼りになる存在にならなくてはいけない。ニューノーマル時代に、事業者にとって身近で相談しやすく頼もしい支援機関になるのは中央会の使命であり、そのためには全国の中央会職員一人一人が、事業者の経営の一助となるようサポートできるスキルを磨き続けなければならない。

中央会の伴走支援について

岡山県中小企業団体中央会　組織支援一課　長木　佑磨

DXという言葉が国内で広まってきたのはここ数年のことだと思うが、恥ずかしながらなんとなく分かるような、分からないような理解のままこれまで過ごしてきたのが実情である。デジタル化やIT化とは何が違うのか、改めて自分の中で整理ができる良い機会となった。

さて、今回の研究会において実施したアンケート調査は、組合･組合員企業の実情をつかむための資料として非常に参考になった。アンケートからはDX化推進の障害として、ITに関する適切な人材が不足していることが読み取れたが、この点は先を見据えるといずれの業界においても経営の足かせとなり得る可能性がある。ここ数年だけを見てもITが日常生活や仕事の内容に少なからず影響を及ぼしていることは疑いようがない。“現時点では”DX化の必要がない業界があることも間違いないが、ビジネスモデルの変革も年々加速しており、数年後には状況が全く変わっているかもしれない。このような環境の変化を見据えたうえで、支援機関として今後どのようなサポートができるか、していくべきかを深く考えなくてはいけないと痛感した。

また、岡山県内の組合や青年部のDX化の現状であるが、取り組もうとしている例は多くないものの、岡山県印刷工業組合青年部では今年度から印刷業界におけるDX化を推進するための研究会を立ち上げ、会員に向けた普及セミナーや業界内でのアンケート調査に取り組んでいる。このようにDX化が必要だと思っている方々が円滑に導入に踏み切れるような支援体制の強化が中央会でも必要であると改めて感じている。先駆けとなる一つのモデルケースが出てくれば､導入のイメージがしやすく､他の青年部でもスムーズに取り組めるようになるのではと思う。

この度の研究会は、DX化だけに留まらず、組合や青年部の新たな可能性について改めて考える非常に良い機会となった。まずは、各業界の旗振り役として青年部から新たな取組みにチャレンジしていくことが重要であるので､その青年部を支援する立場として責任感を持って今後も努めていきたい。

● 緑水会（愛媛県酒造協同組合青年部）

特性ラベルのお酒をお届けするプロジェクト。売上の一部は「四国八十八カ所霊場会」などに寄付。

四国遍路88カ所の世界遺産登録祈願プロジェクトとして、四国四県の蔵元50社が集まり、年間を通じて愛媛県内については、青年部が中心となりプロジェクトに参画している。

https://www.shikoku88knot.net/（公式ホームページ）

https://www.hotosena.com/article/14334975（青年部会長酒蔵取材記事　創業120年　酒蔵･首藤酒造）

その他、多数のメディアで本プロジェクトが紹介されている。

四国遍路世界遺産登録
祈願プロジェクト

● 新潟県中小企業青年中央会

『たがいにエールプロジェクト』(令和2年8月～令和3年3月)

『知事懇談会』(令和3年4月22日)

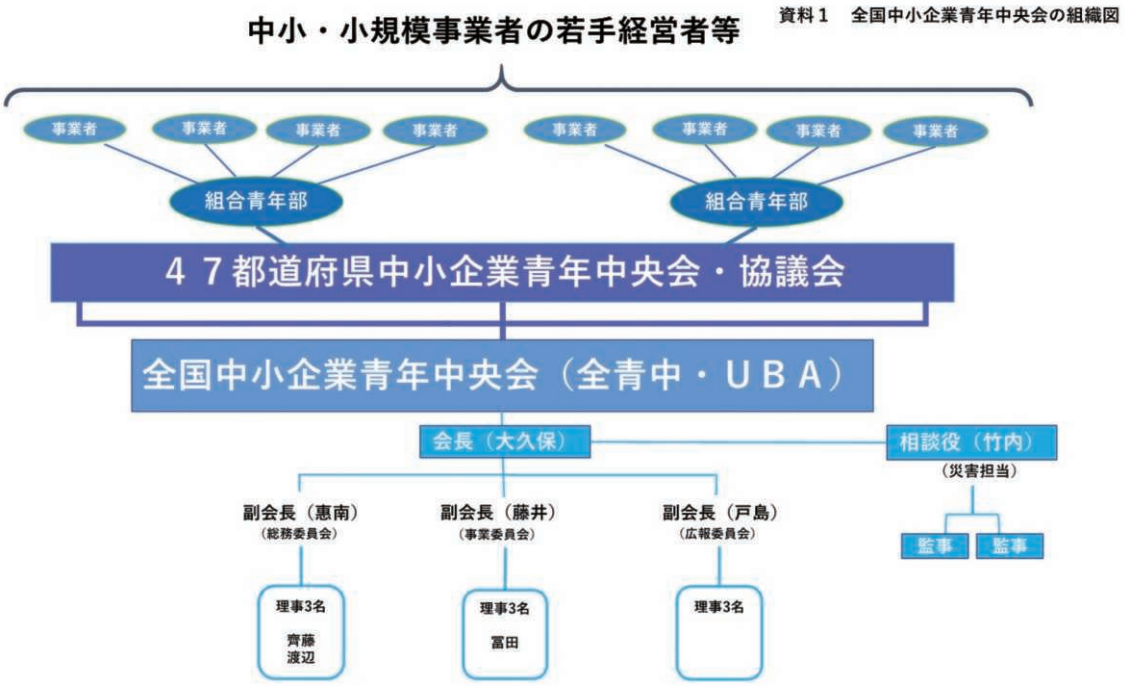
新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で、多くの組合及び組合員企業が厳しい経営状況となり、各組合青年部も同様に、毎年当たり前に開催していた行事やイベントがコロナを理由に、ほぼ実施できなくなり活動がストップした状況の中で、青年中央会として、コロナ禍においても何かできること、動けることはないかと模索し、新型コロナ対策事業として『たがいにエールプロジェクト』を実施した。

『新型コロナで、それぞれ大変な時期ですが、おたがいにエールを送り合い、この苦境を乗り越えて、新潟県の経済を盛り上げていきましょう』というテーマのもと、組合青年部や若手経営者が中心になり、コロナ禍で大変な中頑張っている事業者等に対し、ステッカーやチラシを渡し、エールを送り合う。その様子を写真に収めて、SNSで発信する、という内容。結果約80のエール写真がSNS発信された。また互いにサービスを利用しあうことで、新潟県内の経済循環が図れた。

6

青年部関連資料

資料１　全国中小企業青年中央会の組織図



名　称	代表者名	会員数 （個人会員含む）
北海道中小企業青年中央会	安藤　慎也	57
青森県中小企業青年中央会	楠美　耕作	23
岩手県中小企業青年中央会	松田　和秀	50
宮城県中小企業団体青年部連絡協議会	大須賀　真	47
秋田県中小企業青年中央会	東海林正豊	31
山形県中小企業青年中央会	渡辺　真一	29
福島県中小企業青年中央会	齊藤　邦昭	24
茨城県中小企業青年中央会	山本　主税	25
栃木県青年経営者中央会	阿久津広輔	24
群馬県中小企業団体青年協議会	諸田　　宏	19
埼玉県中小企業団体青年中央会	鈴木　淳一	19
千葉県中小企業団体青年中央会	秋葉宗一郎	21
東京都中小企業団体青年部協議会	杉山　剛史	28
神奈川県中小企業青年中央会	碇谷　友貴	14
新潟県中小企業青年中央会	江口　　武	26
長野県中小企業青年中央会	田邉　寛樹	74

山梨県中小企業団体青年中央会	川崎　　太	22
静岡県青年中央会	尾崎　将之	54
愛知県中小企業青年中央会	野々山裕晃	29
岐阜県中小企業青年中央会	古田　　聡	34
三重県中小企業青年中央会	上村　敦暢	28
富山県中小企業青年中央会	室谷　和典	19
石川県中小企業青年中央会	長坂慎太郎	51
福井県中小企業団体青年中央会	中山　浩成	29
滋賀県中小企業青年中央会	吉川　康徳	15
京都青年中央会	河津　鉄也	34
奈良県中小企業青年中央会	吉田　英正	13
大阪府中小企業青年中央会	杉浦　雅人	38
兵庫県中小企業青年中央会	稗田　晴彦	33
和歌山県中小企業青年中央会	成瀬　裕之	18
鳥取県中小企業団体中央会青年部	安田　雄哉	19
島根県中小企業団体青年部連合会	福島　克治	25
岡山県中小企業団体青年中央会	惠南　敏弘	39
広島県中小企業団体青年中央会	田崎　耕佑	27
山口県中小企業団体中央会青年部	河井　大典	33
徳島県中小企業青年中央会	後藤田裕一	20
香川県中小企業団体中央会青年部	十河　孝浩	30
愛媛県中小企業団体中央会青年部協議会	鳴岡　賢悟	28
高知県中小企業青年中央会	島田　　誠	40
福岡県中小企業団体中央会青年部連絡協議会	松田　敏秀	27
佐賀県中小企業青年中央会	原田　　守	38
長崎県中小企業団体中央会青年部	山下　顕伸	36
熊本県中小企業団体中央会青年部協議会	吉弘　顕規	52
大分県中小企業団体中央会青年部会	伊藤　大輔	16
宮崎県中小企業団体中央会青年部	横山　義和	30
鹿児島県中小企業団体中央会青年部会	堂園　春樹	23
沖縄県中小企業青年中央会	當間　嗣泰	13

【編集後記】

組合青年部活性化研究会委員の皆さん

後列左より、永松　篤、粕井　康人、難波　智雄、岡本　光、大久保　髙明、戸島　健雅、
藤井　俊之、原田　守、竹内　新
前列左より、伊藤　亮、冨田　一郎、惠南　敏弘、渡邉　裕士
（敬称略）

組合のDXについて

令和3年度 組合青年部活性化研究会 成果報告書

令和4年3月

全国中小企業団体中央会

〒104-0033　東京都中央区新川1-26-19 全中・全味ビル

TEL. 03-3523-4901　FAX. 03-3523-4910

全国中小企業団体中央会