

コロナ禍の経営課題に関する実態調査研究

—西濃圏域におけるデジタル化の現状と課題—

井口 詩織（岐阜協立大学経営学部）
河合 晋（岐阜協立大学経営学部）
佐々木 喜一郎（岐阜協立大学経営学部）
為房 牧（岐阜協立大学経営学部）

キーワード：コロナ禍、西濃圏域、デジタル化、流通・サービス業

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行により甚大な影響を受けた流通・サービス業について、各地で調査が行われてきた。なかでも東京商工会議所地域振興部が会員企業を対象として実施したアンケート調査は、中小流通・サービス業の現況に加え、コロナ以前からの恒常的な経営課題や、今後を見据えたデジタル化への対応等について調査している。そしてその結果、コロナ禍を機にデジタル化・IT活用が増加したと回答した企業は多く、デジタル化は中小流通・サービス業にとって避けて通ることができない状況であることが示されている。一方、デジタル活用が進まない要因についても調査されており、その要因は「必要だと思うが、他の業務が優先されてしまう」「社内に詳しい人材がない」「自社の業務に合ったシステムが見つからない」が多く、社内で検討する余裕がない状況があると指摘されている。

このような調査は、感染症流行が企業に与えた影響と対策を把握しようとするだけのものではなく、感染症流行を契機に今後の地域振興を見据えた経営課題を把握しようとしている点で重要であると思われる。しかしながら、岐阜県西濃圏域を対象とした類似の調査研究は、ほとんど見当たらない。

そこで、西濃圏域の中小流通・サービス業を対象に、経営課題に関する実態を調査し、特にデジタル化に関し考察することが、本稿の目的である。本稿の構成は、第2章で流通・サービス業のデジタル化について調査する背景について述べ、第3章ではアンケート調査の方法と結果を、東京商工会議所による東京都の調査および経済産業省による全国の調査と比較して示す。第4章では岐阜県西濃圏域でのデジタル化に関し考察し、第5章で本稿のまとめを記し今後の課題を整理する。

2. 調査の背景

新型コロナウイルス感染症の流行を受け、我が国の中小企業においてデジタル化への意識に変化がみられる。2022年度版「中小企業白書」によると、中小企業の事業方針におけるデジタル化の優先順位が「高い」あるいは「やや高い」と回答する企業は、2019年時点（感染症流行前）34.3%→2020年時点（感染症流行下）56.3%→2021年時点62.5%と増えている。こうしたデジタル化の機運は、製造業だけではなく、中小流通・サービス業においても同様である。事業方針におけるデジタル化の優先順位が「高い」あるいは「やや高い」と回答する卸売業は、2019年時点（感染症流行前）41.6%→2020年時点（感染症流行下）

63.5%→2021年時点69.9%であり、小売業は42.8%→55.1%→62.4%と高まっている。さらに、感染症流行前の時点でデジタル化の優先順位が「高い」あるいは「やや高い」と回答する割合が低かった宿泊業・飲食サービス業においても30.3%→48.5%→54.6%と約2割程度増加している。

このようにデジタル化への意識が高まっている理由は、「感染症流行前より大企業を中心としたデジタル化の機運が高まりつつあり、中小企業のデジタル化を支援する各種支援策も講じられていた中で、感染症の流行がそれまで優先順位が低い傾向にあった業種も含めて、デジタル化に取り組む意識を底上げする一つのきっかけとなった」（中小企業庁 2022）とされている。具体的にはWeb会議やテレワークの増加、ネットショッピングやオンライン消費の増加等が、デジタル化への意識の高まりにつながっていると考えられる。特に小売・サービス業は、不特定多数の消費者と接触するため、感染症対応策の一つとしてデジタル化を検討している事業者も多いのではないだろうか。

一方で、デジタル化への意識が高まっていない企業もある。卸売業においては、事業方針におけるデジタル化の優先順位が「やや低い」と回答する企業は19.2%、「特に必要を感じていない」は9.1%、「分からない」は1.9%となっている。また、小売業においては、「やや低い」21.0%、「特に必要を感じていない」11.5%、「分からない」5.0%となっている。さらに、宿泊業・飲食サービス業においては、「やや低い」26.3%、「特に必要を感じていない」15.2%、「分からない」4.0%となっており、デジタル化を重視していない事業者も4割以上はいる。

デジタル化への意識が高まっていない理由としては、「デジタル化を推進できる人材がいらない」「従業員がITツール・システムを使いこなせていない」「適切なITツール・システムが分からない」「どの分野・業務がデジタル化に置き換わるかが分からない」等が挙げられている。しかし、最も大きな課題は「費用対効果が分からない・測りにくい」であることが示されている。

たしかに、中小企業白書等では、デジタル化によって成長を遂げた企業事例が紹介されているものの、中小流通・サービス業のデジタル化とその効果に関する体系的な研究は、ほとんどないと言える。中小流通・サービス業が研究対象となる場合、「地域商業」や「まちづくり」に焦点を当てることが多いのである（加藤・石原 2009, 矢作・川野・三橋 2017）。

しかし、中小流通・サービス業の研究においてデジタル技術が注目されていなくとも、地域商業の競争にはデジタル化による効率化は欠かせず、まちづくりの背後にもデジタル技術が何かしらのかたちで効果をもたらしていると予想される。だからこそ、先に述べたとおり、東京商工会議所の調査結果や中小企業白書では、その必要性が指摘されているのではないだろうか。したがって今後は、デジタル化という視点で中小流通・サービス業を研究することも重要であると思われる。本稿では、西濃圏域の中小流通・サービス業の現況および今後を見据えた経営課題を把握する中で、西濃圏域におけるデジタル化の現状や効果について考察することとする。

3. アンケート調査

3.1 調査方法

西濃圏域の中小流通・サービス業の現況および今後を見据えた経営課題を明らかにするためにアンケート調査（「西濃圏域の中小流通・サービス業の経営課題に関するアンケート」）を実施した。調査期間は2022年7月-8月である。アンケートの対象企業は、西濃圏域で従業員5人以上の中小流通・サービス業の企業314社とした。アンケート調査票を送付した結果、94社から回答を得た。回収率は29.93%である。

アンケートの調査項目については、2021年2月-3月に実施された東京商工会議所「中堅・中小流通・

サービス業の経営課題に関するアンケート」および2021年1月-2月に実施された経済産業省「キャッシュレス決済実態調査アンケート」を参考に質問事項を設定した。

3.2 西濃圏域の特徴

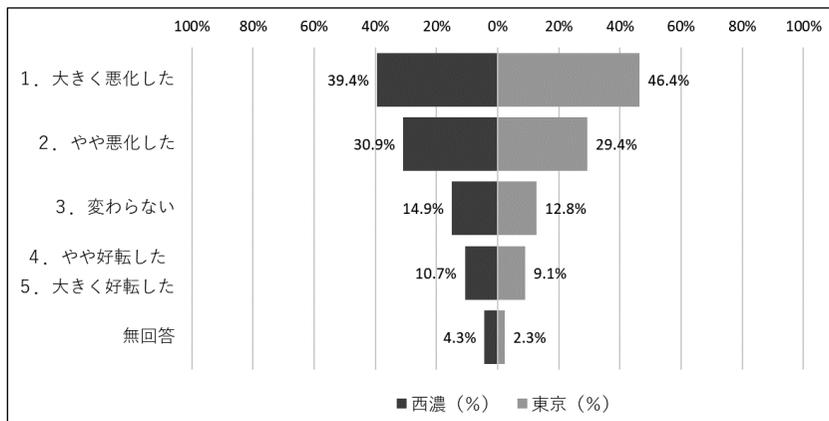
本節では、東京商工会議所による東京都の調査（問1-問8）と経済産業省による全国の調査（問9-問10）と比較することにより、西濃圏域の特徴を挙げる。

(1) 現在の業況

問1. コロナ以前（2019年頃）と比較して、貴社の売上高についてお答えください（単一回答）。

経営が悪化している（大きく悪化+やや悪化）西濃圏域の企業は70.3%、東京都内の企業は75.8%であり、どちらもコロナ感染症拡大により甚大な影響を受けている（図表1）。

図表1 コロナ以前と比較した売上高の増減：西濃と東京の比較

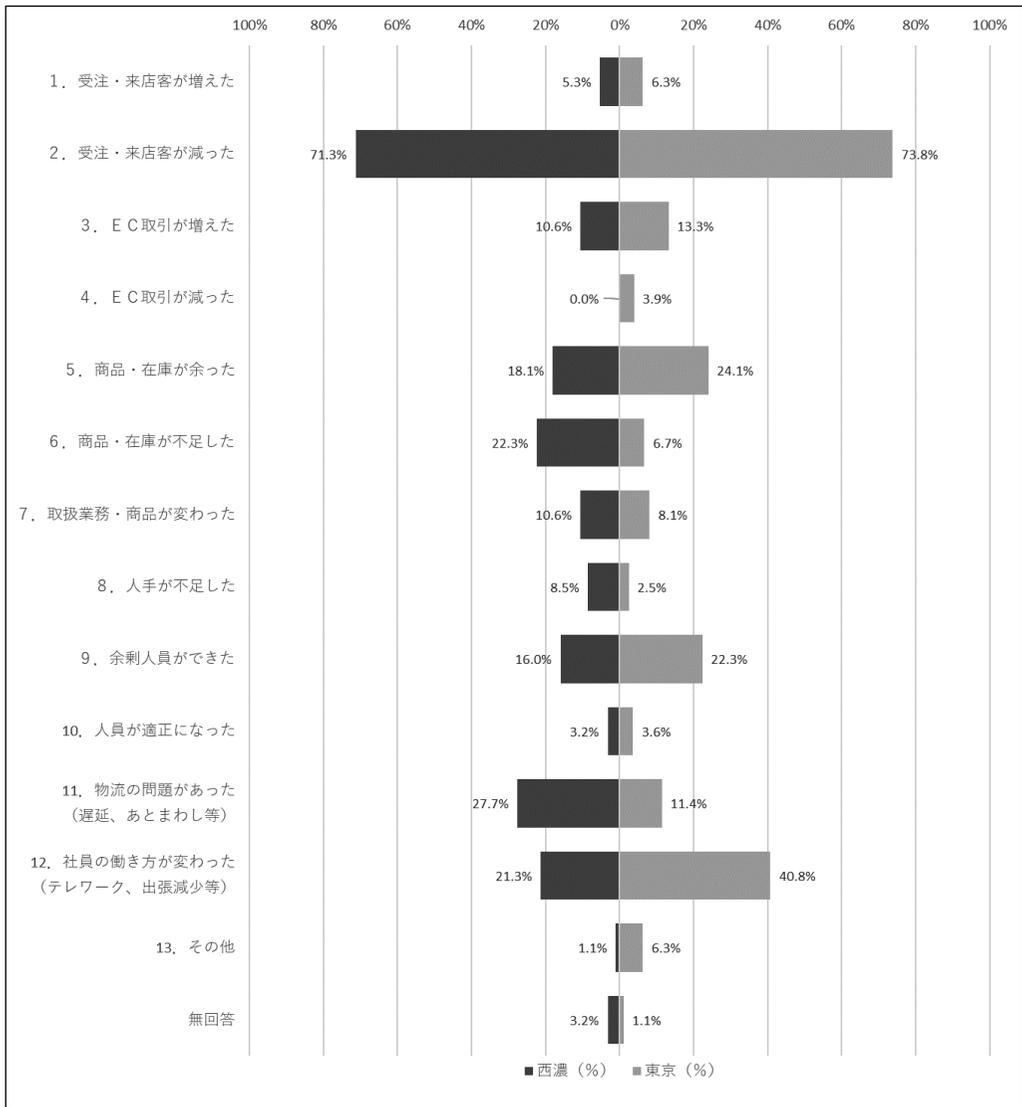


問2. 緊急事態宣言発令中、取引および社内において発生した、具体的な影響についてお答えください（複数回答可）。

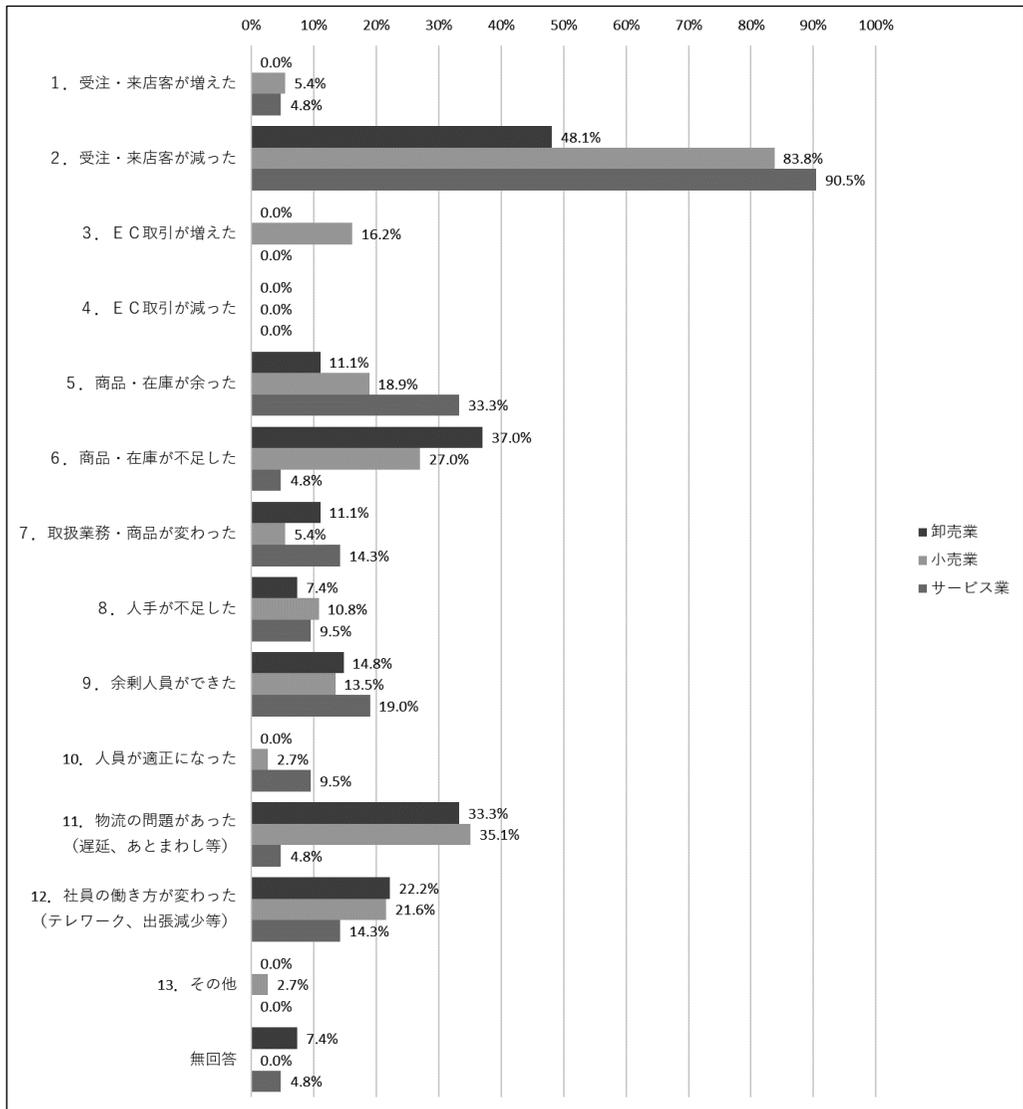
東京都と同様に、西濃圏域でも「受注・来客数の減少」（71.3%）が最多である（図表2）。西濃圏域では次いで「物流の問題があった（遅延、あとまわし等）」（27.7%）が多いが（図表2）、業種別にみると卸売業および小売業において3割以上を占めているが、サービス業においては5%に満たない（図表3）。卸売業および小売業は特に物流の問題に直面しており、これが経済活動に大きな障害となっていることが示唆される。対照的に、東京都においては物流問題の割合が低く、これは西濃圏域に特有の課題である可能性が高いと考えられる。

以上の調査結果から、地域によって経済活動に影響を与える要因は異なり、特に西濃圏域では物流問題が顕著な課題として浮かび上がっている。この課題への対応策の検討が、地域経済の活性化に向けた重要なフェーズであると言える。

図表2 緊急事態宣言発令中の具体的な影響：西濃と東京の比較（複数回答可）



図表3 緊急事態宣言発令中の具体的な影響：西濃業種別（複数回答可）

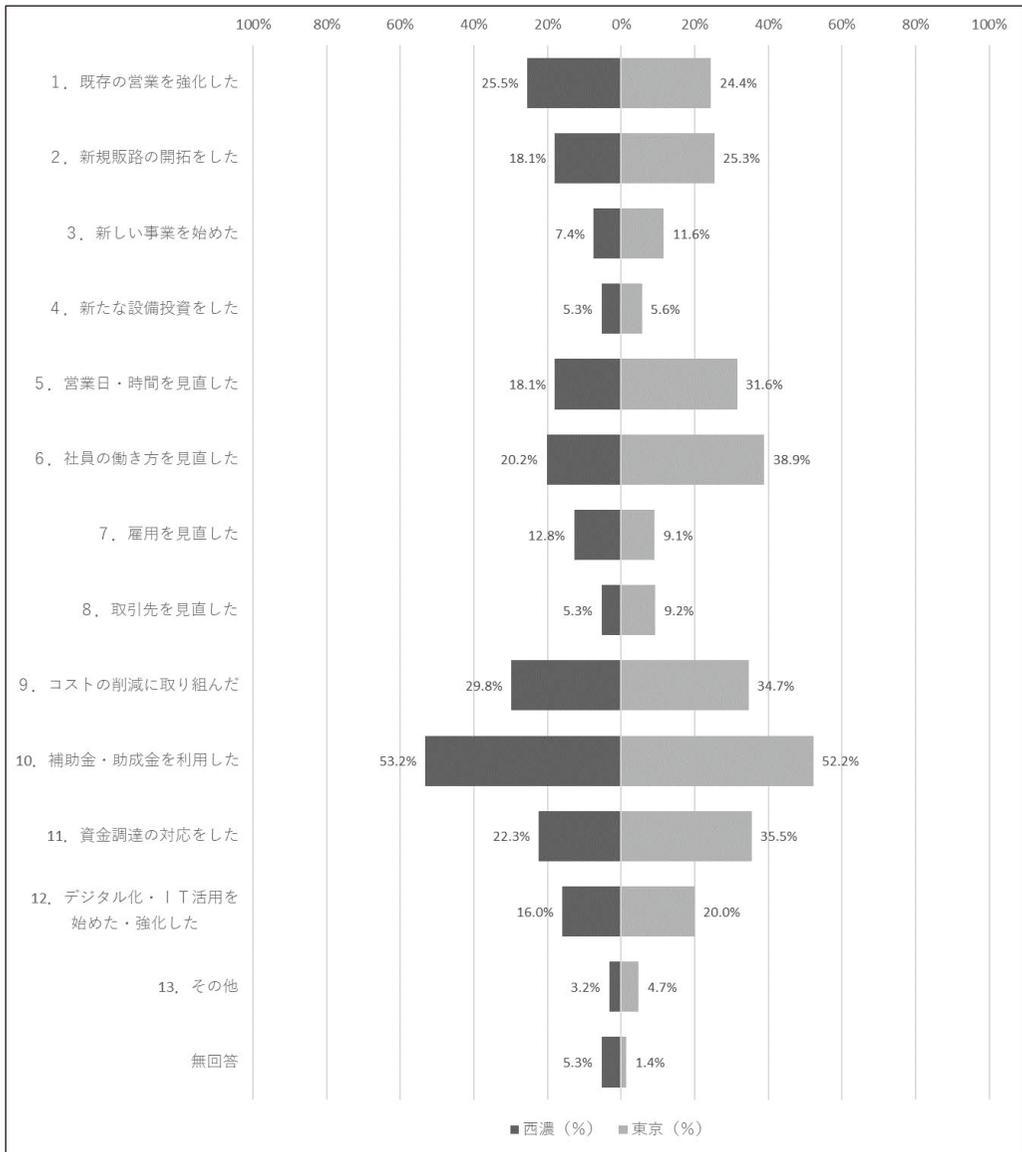


問3. その影響に関して、貴社で具体的にどのような対応策を講じた（講じている）か、お答えください（複数回答可）。

東京都と同様に、西濃圏域でも「補助金・助成金の利用」(53.2%)が過半数を占めたが、次いで「コスト削減に取り組んだ」(29.9%)、「既存の営業を強化した」(25.5%)と続いており、西濃圏域と東京都では対応策に若干の違いが見られる（図表4）。また、「デジタル化・IT活用を始めた・強化した」と回答した企業は、西濃圏域では16.0%であり、東京都の20.2%と比較すると低い割合である（図表4）。地域によってデジタル化やITの活用に対する取り組みの度合いに差が存在することが示唆される。

以上の調査結果から、東京都と西濃圏域の企業が直面する経済環境に対する対策には共通点と差異が存在し、特にデジタル化およびIT活用の分野で地域間の格差が明らかになった。今後、これらの地域差が企業の競争力および持続可能性にどのように影響を与えるかについてのさらなる検討が必要である。

図表4 影響に対する対応策：西濃と東京の比較（複数回答可）



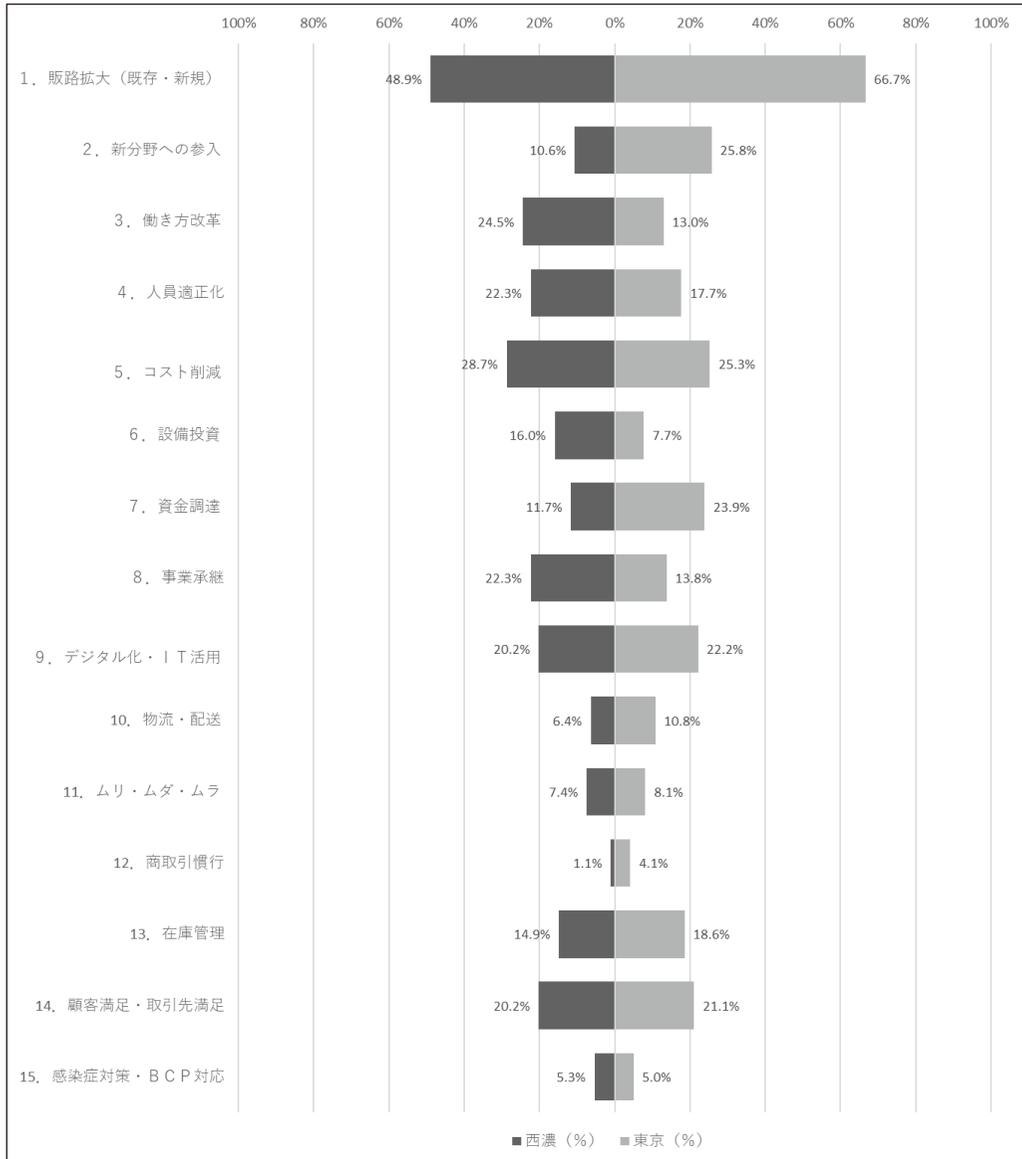
(2) コロナ以前から抱えている課題

問4. 貴社が抱えている課題の中で、以下の項目から、優先度が高いものを3つ選んでお答えください（複数回答可）。

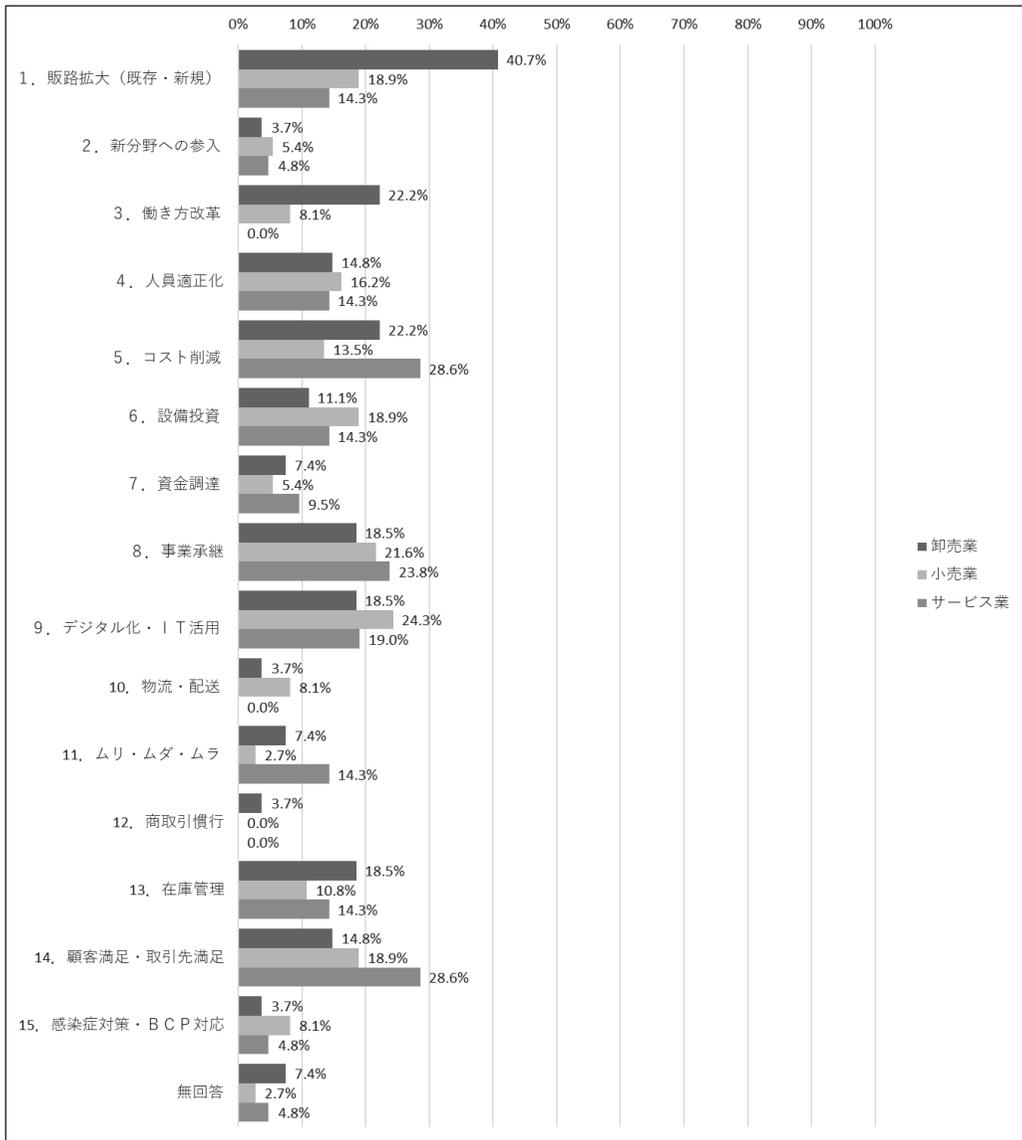
東京都と同様に、西濃圏域でも「販路拡大（既存・新規）」（48.9%）が最多であるが、次いで「コスト削減」（28.7%）、「働き方改革」（24.5%）、および人員適正化ならびに事業継承（ともに22.3%）と続いており、西濃圏域と東京都では抱えている課題に違いが見られる（図表5）。業種別にみると「販路拡大（既存・新規）」は卸売業が4割を占めており、小売業およびサービス業においてはその優先度は高くない。また、「デジタル化・IT活用」を課題とする西濃圏域の企業は20.2%にとどまった（図表6）。

以上の調査結果から、東京都と西濃圏域の企業が直面している課題には共通点と地域による特色が存在することが確認された。特に販路拡大の必要性は業種を問わず顕著であり、一方でデジタル化・IT活用に関しては地域や業種による認識の差が見られる。今後の経営戦略においては、これらの課題に対する具体的な解決策の模索が求められる。

図表5 貴社が抱えている課題：西濃と東京の比較（複数回答可・優先度が高いもの3つ選択）



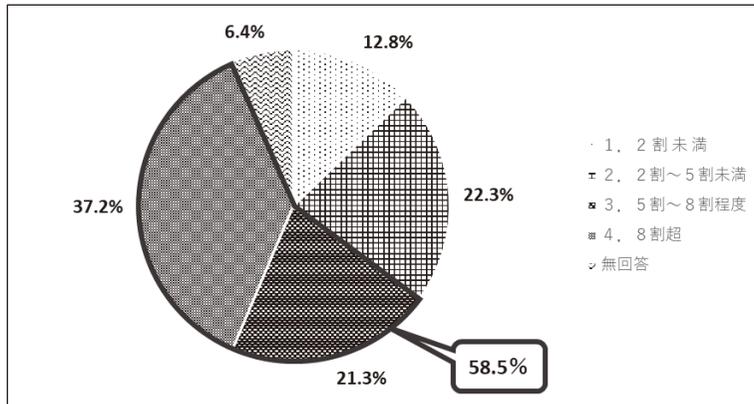
図表6 貴社が抱えている課題：西濃業種別（複数回答可・優先度が高いもの3つ選択）



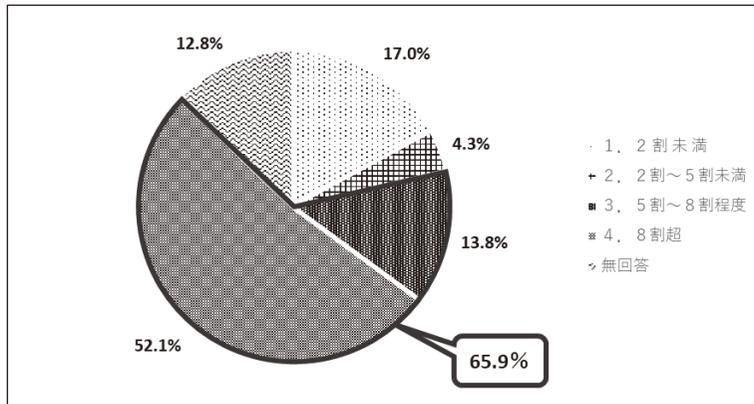
問5. 貴社が行う商取引（受発注業務、検品、請求処理）において、アナログベース（紙、FAX 等の伝票、電話）による事務作業の割合はどの程度か、お答えください（単一回答）。

調査結果からは、受発注、検品、請求処理のいずれの業務においても、「業務の5割以上がアナログ対応」と回答した企業が約6割に達していることが明らかになった（図表7・8・9）。これは、多くの企業で事務作業が依然としてアナログベースで行われている現状を示している。このことから、デジタル化が企業において重要な課題として認識されていない理由は、デジタル化が既に広範に進められているからではなく、むしろ多くの企業でアナログの業務処理が根強く残っているためであると考えられる。

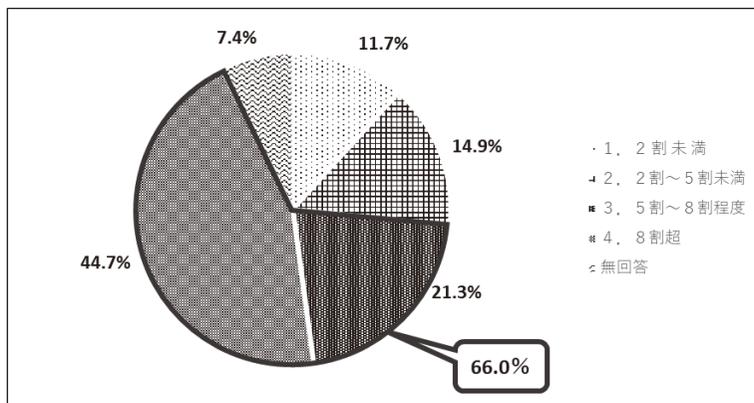
図表7 アナログベースによる事務作業（受発注業務）



図表8 アナログベースによる事務作業（検品）



図表9 アナログベースによる事務作業（請求処理）



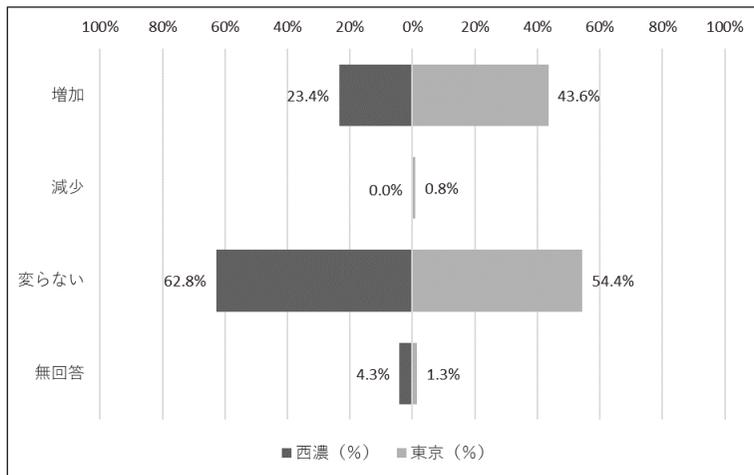
(3) デジタル化への対応

問 6. 今般のコロナ禍において、貴社におけるデジタル化・IT 活用は変化したか、お答えください（単一回答）。

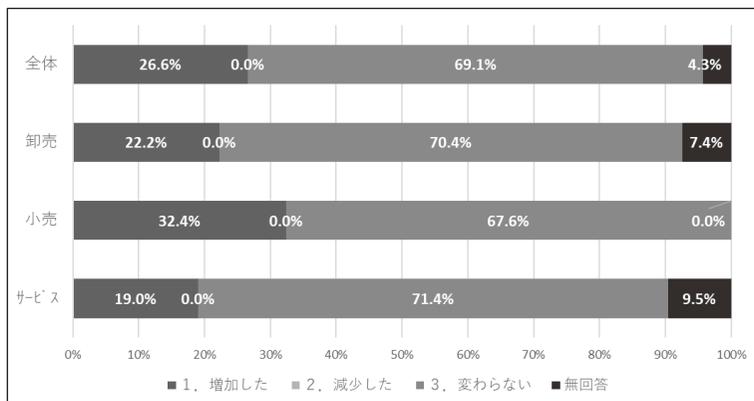
コロナ禍を機にデジタル化・IT 活用が増加したと回答した企業は、東京都では 43.6%、西濃圏域では 23.4%であり、西濃圏域ではコロナの流行がデジタル化・IT 活用のきっかけとなった企業は多くない（図表 10）。業種別にみると、小売業における増加が 32.4%と最も高い（図表 11）。

以上の調査結果から、コロナ禍がデジタル化および IT 活用の増加に一定の影響を与えたものの、その影響の程度や業種による差異は顕著である。特に小売業においては、デジタル化・IT 活用の増加が比較的高い割合で認められたものの、地域間での変化の度合いに差が見られる点は、今後のデジタル化の推進において考慮すべき要素である。

図表 10 デジタル化・IT 活用の変化：西濃と東京の比較



図表 11 デジタル化・IT 活用の変化：西濃業種別



問7. 貴社の経営活動においてデジタル化を具体的にどのような用途（カッコ内はツール例）で活用しているか、それぞれあてはまるものを1つお答えください（単一回答）。

全体の項目として、東京都および西濃圏域に顕著な相違は見られず、多くの企業は、コロナ前から活用している、可能であれば活用、あるいは活用予定がない、のいずれかに該当している（図表12・13）。西濃圏域では、コロナ後に活用している項目として、社内での「①働き方改革（例：テレワーク、オンライン会議等）」および対企業での「⑨商談・外部会議（例：オンライン商談、オンライン会議等）」の2項目は比較的多くの企業が該当しているが、その他の項目に該当する企業は少ない（図表12）。また、問3における「デジタル化・IT活用を始めた・強化した」と回答した企業の少なさからもわかるとおり、デジタル化は感染症による影響対策としてあまり認識されていない。

この結果は、デジタル化の導入および活用に対する企業の姿勢において、西濃圏域は実際のところ保守的であることを反映している可能性がある。また、デジタル化がコロナ禍を通じて加速したとされる一般的な見解とは異なり、多くの企業においてはその活用が限定的であることを示している。

図表12 デジタル化の活用状況：西濃

西濃	デジタル化をどのような用途で活用しているか	コロナ前から活用	コロナ後に活用	具体的な計画ある	可能であれば活用	活用予定ない	無回答
社内	①働き方改革（例：テレワーク、オンライン会議等）	7	18	1	14	50	4
	②賃金・経理管理（例：会計ソフト、管理システム等）	48	2	0	25	14	5
	③在庫管理・顧客データ管理（例：管理システム、EDI、AI活用等）	44	0	2	28	17	3
	④需要予測（例：需要予測システム、EDI、AI活用等）	9	2	2	32	44	5
	⑤人材育成・教育（例：オンライン研修、WEBセミナー等）	10	10	4	32	34	4
対企業	⑥受発注（例：電子化、受発注システム、クラウドサービス等）	28	2	4	33	21	6
	⑦請求処理（例：電子化、請求書管理システム等）	22	3	5	40	20	4
	⑧支払い（例：インターネットバンキング、企業間取引のEC化等）	47	7	2	20	15	3
	⑨商談・外部会議（例：オンライン商談、オンライン会議等）	5	24	0	26	35	4
対消費者	⑩広告・PR（例：ホームページ、SNS、動画サイト等）	51	6	1	23	10	3
	⑪販路開拓（例：ECサイト、デジタルマーケティング等）	20	5	8	31	26	4
	⑫イベント・展示会（例：オンラインイベント、デジタル展示会等）	9	4	4	27	44	6
	⑬資金調達（例：クラウドファンディング等）	6	2	0	29	52	5
	⑭決済処理（例：決済システム、キャッシュレス端末等）	41	5	2	26	16	4

※網掛けは、各質問項目において最も多い回答であることを示している。

図表13 デジタル化の活用状況：東京

東京	デジタル化をどのような用途で活用しているか	コロナ前から活用	コロナ後に活用	具体的な計画ある	可能であれば活用	活用予定ない	無回答
社内	①働き方改革（例：テレワーク、オンライン会議等）	61	250	18	122	174	14
	②賃金・経理管理（例：会計ソフト、管理システム等）	372	14	33	132	74	15
	③在庫管理・顧客データ管理（例：管理システム、EDI、AI活用等）	292	15	40	198	81	14
	④需要予測（例：需要予測システム、EDI、AI活用等）	45	8	20	316	236	15
	⑤人材育成・教育（例：オンライン研修、WEBセミナー等）	42	76	23	262	218	19
対企業	⑥受発注（例：電子化、受発注システム、クラウドサービス等）	228	25	40	238	90	19
	⑦請求処理（例：電子化、請求書管理システム等）	213	26	36	259	87	19
	⑧支払い（例：インターネットバンキング、企業間取引のEC化等）	379	18	19	143	68	13
	⑨商談・外部会議（例：オンライン商談、オンライン会議等）	41	221	26	184	150	18
対消費者	⑩広告・PR（例：ホームページ、SNS、動画サイト等）	278	45	35	145	112	16
	⑪販路開拓（例：ECサイト、デジタルマーケティング等）	151	49	54	246	121	19
	⑫イベント・展示会（例：オンラインイベント、デジタル展示会等）	37	53	40	260	226	24
	⑬資金調達（例：クラウドファンディング等）	29	16	14	246	314	21
	⑭決済処理（例：決済システム、キャッシュレス端末等）	177	34	26	206	177	20

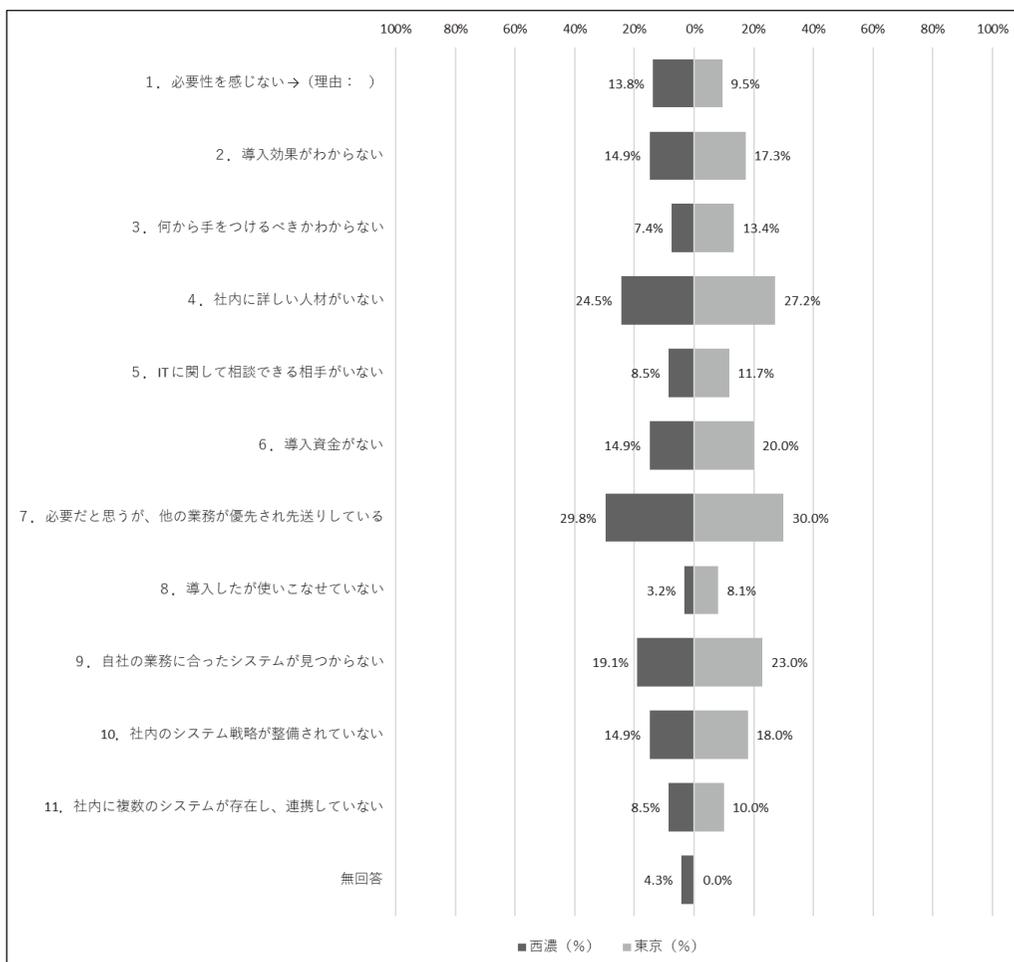
※網掛けは、各質問項目において最も多い回答であることを示している。

問8. 貴社において、デジタル活用が進まない、または難しい場合の要因について、お答えください（複数回答可）。

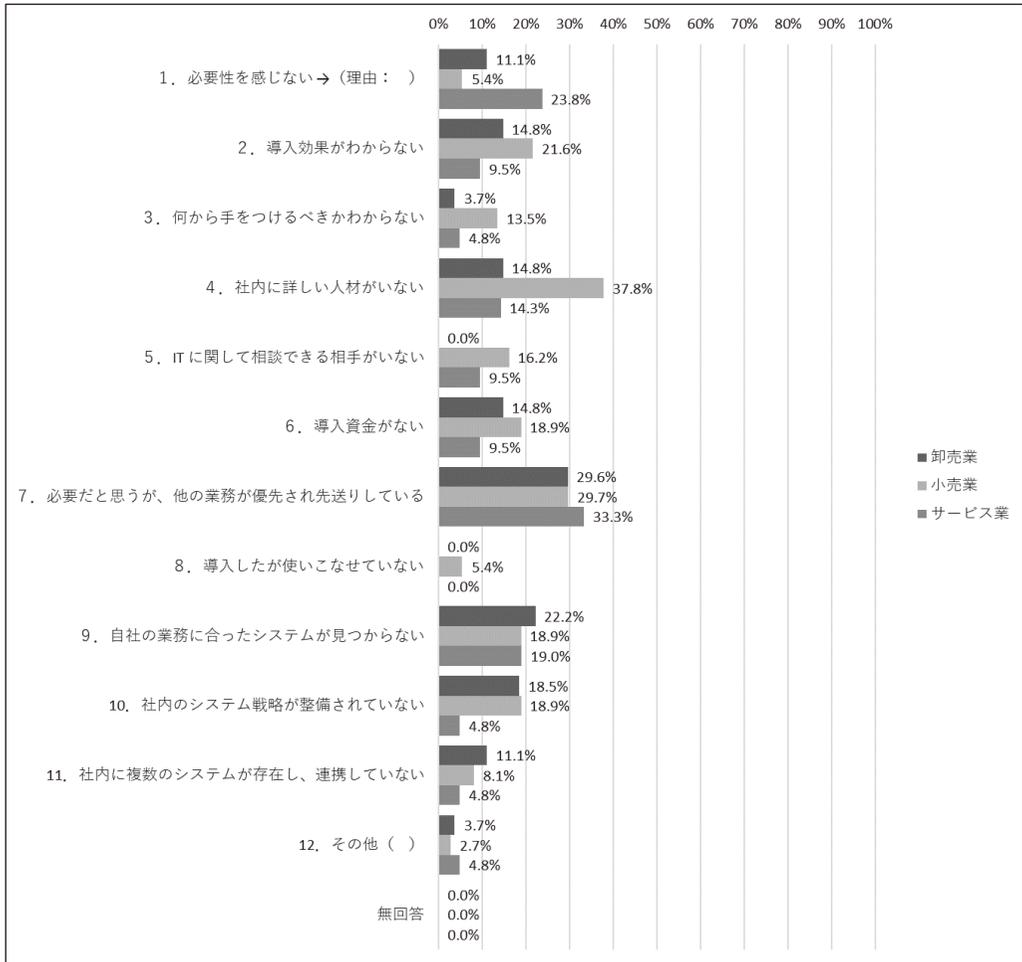
デジタル活用が進まない要因については、「必要だと思うが、他の業務が優先され先送りしている」（29.8%）、「社内に詳しい人材がない」（24.5%）、「自社の業務に合ったシステムが見つからない」（19.1%）が多く、東京都と同様に、社内で検討する余裕がない状況がうかがえる（図表14）。業種別にみると、小売業は特に「社内に詳しい人材がない」が突出して多いが、どの業種でも「必要だと思うが、他の業務が優先され先送りしている」が同程度該当している（図表15）。「必要性を感じない」（13.8%）との声もあるが、全体として必要と感じているが、人材も含めて適した活用方法を見出せていない企業が多いことがわかる。

以上の調査結果は、企業におけるデジタル化の推進に際して直面する主な障害として、業務の優先順位、専門人材の不足、および適切なシステムの選定困難があることを示している。これらの課題をどのように解消し、デジタル化を効果的に進めるかについての具体的な方策の提案が必要である。

図表14 デジタル化が進まない要因：西濃と東京の比較（複数回答可）



図表 15 デジタル化が進まない要因：西濃業種別（複数回答可）



(4) キャッシュレス決済の導入

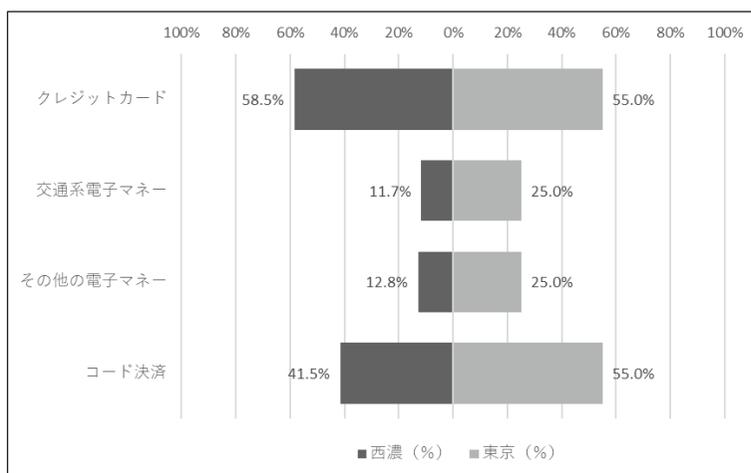
問9. 店舗でなんらかのキャッシュレス決済手段を導入しているか、お答えください（複数回答可）。

キャッシュレス決済の導入率は、デジタル化の進展および経済活動の近代化における重要な指標の一つであり、地域経済におけるデジタル化の程度を把握する上で有用なデータを提供する。西濃圏域の事業者におけるキャッシュレス導入率は66%であり、全国調査の導入率72%と比べると低い割合である。キャッシュレス決済の導入は、消費者の利便性の向上、事業者の効率化、経済活動の透明性の強化など、多岐にわたる利点をもたらす。しかし、西濃圏域のように導入率が全国平均を下回る地域では、デジタル化への取り組みの強化や、キャッシュレス決済を促進するための政策の導入が必要とされる。地域におけるキャッシュレス決済の普及を促進するためには、技術的なサポート、財政的なインセンティブ、啓蒙活動など、包括的な取り組みが重要である。

問 10. キャッシュレス決済を導入していると答えた方は、どのようなキャッシュレス決済手段を導入しているか、お答えください（複数回答可）。

キャッシュレス決済導入の状況は、全国調査の状況ではクレジットカードとコード決済が半数以上かつ同率であるに対して、西濃圏域ではクレジットカードは半数以上の事業者で導入されているが、コード決済は4割程度、電子マネー類にいたっては2割程度にとどまっている（図表 16）。この地域間での導入率の差は、キャッシュレス決済手段に対する事業者の選好、地域内での消費者の利用傾向、およびキャッシュレス決済インフラの整備状況など、複数の要因が考えられる。特に、コード決済や電子マネー類の導入率が低いことは、これらの決済手段に対する認知度や信頼性、利便性の課題を指摘している可能性がある。

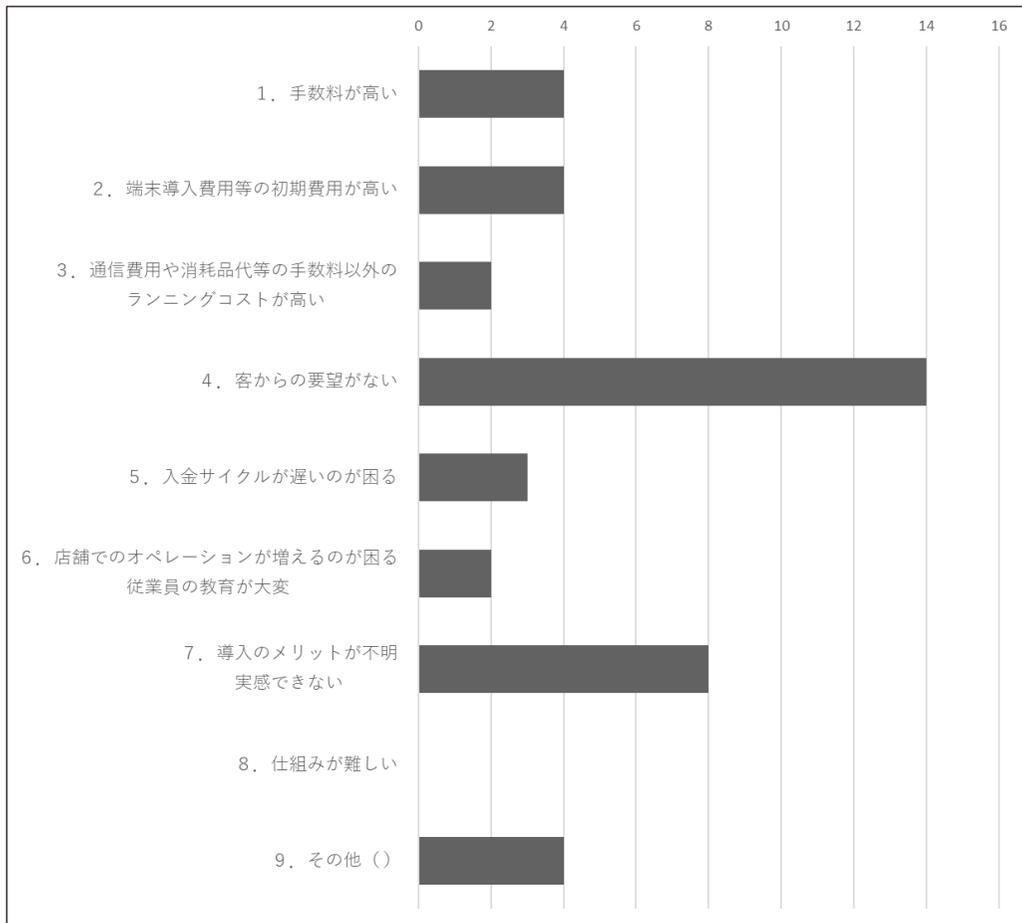
図表 16 キャッシュレス導入状況：西濃と全国の比較（複数回答可）



問 11. キャッシュレス決済を導入していないと答えた方は、導入していない理由について、お答えください。

「顧客からの要望がない」が最多で、次いで「導入のメリットが不明／実感できない」となっている（図表 17）。この調査結果からは、キャッシュレス決済を導入していない企業の多くが、技術的な障壁や財政的な制約によって導入できないのではなく、むしろ積極的に導入を選択していないことが示唆される。これは、キャッシュレス決済の導入に対する認識や感覚の課題が、その普及を妨げる主要な要因の一つであることを示唆している。ゆえに、西濃圏域におけるコード決済や電子マネー類の導入促進には、これらの決済手段の利点を明確に伝え、利用のハードルを低減するための施策が必要である。また、キャッシュレス決済の地域間格差を縮小するためには、消費者および事業者の教育、インフラの整備、および政策的支援が鍵となるだろう。

図表 17 キャッシュレスを導入していない理由（複数回答可）



問 12. 貴社の日常業務や取引でお困りのこと、貴社の取引先や協力会社（物流・配送会社等）に求めること等について、ご記入ください（自由記述）。

自社に関すること・取引先に関すること・価格やコストに関すること、デジタル化に関すること等の意見があった。特に、デジタル化に関することに関して「仕入先、納入先とも、IT化している所、していない所が混在しており、一元的な管理ができない」との意見は重要であると思われる。

中小企業庁の「中小企業の経営環境を取り巻く諸課題と関連施策について」によると、「全ての企業にとって必要不可欠な基幹業務（財務・会計、人事・給与管理、生産・在庫管理、販売管理等）は、一定規模以上の企業の多くは、情報システムを導入済み」である。また、「他方、企業間取引については、自社システム投資だけでは十分に効率化の効果を得られないため、電子化が進みづらく、未だ7割程度の中小企業が電話・FAX・電子メールでの受発注取引を継続」している。そこで、「企業間の受発注取引・支払の共通基盤（共通 EDI/AEDI）を活用したサプライチェーンの面的デジタル化を進めることで、正のネットワーク効果を働かせていくことが重要」な課題とされている。

西濃圏域においては、まずは基幹業務のシステム化が課題であるが、正のネットワーク効果を意識したシステム化も必要とされていることが明らかとなった。

問 13. 行政、支援機関、商工会議所への期待、要望など何かありましたら、ご記入ください。

補助金をはじめ行政に関する意見が多く寄せられた。「IT への補助以前に経営的な補助施策をお願いしたい」という意見や、「弊社の様な少規模事業者はデジタル化に立ち遅れがち。私は自分で情報を収集し、選択、習得しましたが非常に時間がかかりました。学ぶ場を提供してほしい。」という意見があった。また、「大垣市のペイペイのポイントバック（キャッシュバック）セール1回目は、コンビニも対象であったが、2回目は、コンビニは対象外でした。コンビニも対象としていただきたい。」とあるように、キャッシュレス決済を積極的に活用したいのにできなかった事業者がいたことが明らかとなった。

4. 考察

本章では、西濃圏域の中小流通・サービス業を営む企業で、感染症流行以前（2019年頃）と比較した売上高の増減状況とデジタル化・IT活用やキャッシュレス決済の導入との関連や、デジタル化・IT活用やキャッシュレス決済を導入している事業者と導入していない事業者の違いがあったかを考察する。

4.1 売上高とコロナ禍の影響との関連性

感染症流行以前と比較した売上高の増減状況と、緊急事態宣言中、取引および社内において発生した影響との間に関連性があるかについて、 χ^2 検定を用いた独立性の検定を行った。また、関連性がある項目に対しては残差分析を行い、どこに関連があるかを示す。

その結果、売上高の増減状況と「受注・来店客増加」「受注・来店客減少」「EC取引増加」「余剰在庫」「人手不足」「働き方変化（テレワーク・出張減少等）」の間に有意差を認めた（受注・来店客増加： $\chi^2=34.185$ 、 $p=.000<.05$ 、受注・来店客減少： $\chi^2=31.205$ 、 $p=.000<.05$ 、EC取引増加： $\chi^2=16.953$ 、 $p=.002<.05$ 、余剰在庫： $\chi^2=14.983$ 、 $p=.005<.05$ 、人手不足： $\chi^2=12.596$ 、 $p=.013<.05$ 、働き方変化（テレワーク・出張減少等）： $\chi^2=12.128$ 、 $p=.016<.05$ （図表18）。

図表 18 売上高とコロナ禍の影響との関連性（ χ^2 検定まとめ）

	受注・客増加	受注・客減少	EC取引増加	EC取引減少*	在庫余剰	在庫不足
χ^2	34.185	31.205	16.953	—	14.983	5.581
df	4	4	4	—	4	4
p	.000*	.000*	.002*	—	.005*	.233
	商品変更	人手不足	余剰人員	人員適正	物流問題	働き方変化
χ^2	4.279	12.596	7.205	1.322	5.773	12.128
df	4	4	4	4	4	4
p	.370	.013*	.125	.858	.217	.016*

* $p<.05$ *EC取引減少の回答はゼロ

調整済み残差

受注・客増加：「大きく好転」（4.1） 「やや好転」（3.8）
 受注・客減少：「大きく悪化」（4.3） 「変わらない」（-3.5） 「やや好転」（-2.9）
 EC取引増加：「大きく好転」（2.8） 「やや好転」（2.2）
 余剰在庫：「大きく悪化」（3.8）
 人手不足：「大きく好転」（3.2）
 働き方変化：「変わらない」（3.4）

この結果の残差を見ると、売上が大きく、またはやや好転した企業は、受注・来店客が増加した企業であることを示し、売上が大きく悪化した企業は、受注・来店客が減少した企業かつ、余剰在庫が発生した企業であることを示したが、これは当然の結果と言える。また、コロナ禍でも売上が大きく好転した企業は、人手が不足したことを示している。特徴的なのは、売上が大きく、またはやや好転した企業は、EC取引が増加した企業であることが示されたことであった。

4.2 売上高とデジタル化・IT活用との関連性

4.1 で売上が好転した企業は、EC取引が増加した企業であることが示唆されたが、感染症流行以前と比較した売上高の増減状況と、コロナ禍におけるデジタル化・IT活用の変化との間に関連性があるかについて、 χ^2 検定を用いた独立性の検定を行ったところ有意差は認められない ($\chi^2=5.228$, $df=4$, $p=.265 < .05$: 図表 19)。コロナ禍に関して売上高の増減状況とデジタル化・IT活用には関連がなかった。

図表 19 売上高とデジタル化・IT活用のクロス集計表

	増加した	変わらない	n	χ^2
大きく悪化	10 (28%)	26 (72%)	36	5.228
やや悪化	7 (24%)	22 (76%)	29	
変わらない	7 (50%)	7 (50%)	14	9
やや好転	1 (11%)	8 (89%)	9	
大きく好転	0 (0%)	1 (100%)	1	
合計	25	64	89	

$p=.265 > .05$

4.3 売上高とデジタル化・IT活用の具体的用途との関連性

では、デジタル化・IT活用を具体的用途別に検討する。感染症流行以前と比較した売上高の増減状況と、経営活動におけるデジタル化・IT活用の具体的用途との間に関連性があるかについて、 χ^2 検定を用いた独立性の検定を行った。また、関連性がある項目に対しては残差分析を行い、どこに関連があるかを示す。

その結果、売上高の増減状況と「働き方改革（テレワーク・オンライン会議等）」「人材育成・教育（オンライン研修・Webセミナー等）」「受発注（電子化・受発注システム・クラウドサービス等）」の間に有意差を認めた（働き方改革： $\chi^2=29.286$, $df=16$, $p=.022 < .05$ 、人材育成・教育： $\chi^2=27.958$, $df=16$, $p=.032 < .05$ 、受発注： $\chi^2=27.706$, $df=16$, $p=.034 < .05$: 図表 20）。

図表 20 売上高とデジタル化の具体的用途との関連性 (χ^2 検定まとめ)

	働き方改革	賃金・経理管理	在庫・顧客管理	需要予測	人材育成・教育	受発注	請求処理
χ^2	29.286	12.902	15.967	16.566	27.958	27.706	13.46
df	16	12	12	16	16	16	16
p	.022*	.376	.193	.414	.032*	.034*	.639
	支払い	商談・外部会議	広告・PR	販路開拓	イベント・展示会	資金調達	決済処理
χ^2	14.327	16.268	15.695	12.973	12.944	10.281	17.015
df	16	12	16	16	16	12	16
p	.574	.179	.474	.675	.677	.591	.385

* $p < .05$

調整済み残差

働き方改革：「大きく悪化」⇔「今後も活用の予定はない」(2.1)
「変わらない」⇔「コロナ前から活用」(4.2) 「変わらない」⇔「今後も活用の予定はない」(-2.8)
人材育成・教育：「大きく悪化」⇔「今後も活用の予定はない」(2.6) 「コロナ前から活用」(-2.1)
「変わらない」⇔「コロナ前から活用」(2.2) 「変わらない」⇔「今後も活用の予定はない」(-3.2)
受発注：「大きく悪化」⇔「コロナ前から活用」(-2.1) 「やや悪化」⇔「コロナ禍で始めた」(2.1)
「変わらない」⇔「コロナ前から活用」(3.4) 「やや好転」⇔「活用の具体的計画がある」(2.8)

この結果の残差を見ると、売上高が大きく悪化した企業は、働き方改革と人材育成・教育でデジタル化・IT活用の予定がない企業であることを示し、売上高が変わらない企業は、働き方改革、人材育成・教育、受発注ともに感染症流行前からすでにデジタル化・IT活用していた企業であることを示した。また、受発注では、売上高がやや悪化した企業がコロナ禍でデジタル化・IT活用を始め、売上高がやや好転した企業は、感染症流行前からデジタル化・IT活用の具体的な活用計画がある企業であることを示した。

働き方改革や人材育成・教育において、感染症流行前からデジタル化・IT活用を進めていた企業では、コロナ禍でも売上に影響を及ぼさなかったこと、受発注においては、コロナ禍前後のデジタル化・IT活用の推進の違いで売上に影響を及ぼしたことが示唆された。

4.4 デジタル化・IT活用と促進されない要因との関連性

西濃圏域の中小流通・サービス業を営む企業では、経営活動においてデジタル化・IT活用が進んでいない（第3章参照）が、その要因はどこにあるのか。コロナ禍でのデジタル化・IT活用の変化と促進されない要因との関連性について、 χ^2 検定を用いた独立性の検定を行ったところ、「導入効果が分からない」ことに有意差が認められた（ $\chi^2=5.325$ 、 $p=.032<.05$ ：図表21）。コロナ禍でデジタル化・IT活用に変化がないのは、その導入効果が分からないことに起因する可能性が高いと示唆された。

図表 21 デジタル化・IT活用と促進されない要因との関連性（ χ^2 検定まとめ）

	デジタル化・IT活用 [*]		n	χ^2	p
	増加	変わらない			
必要性を感じない	2	9	11	0.575	.721
導入効果が分からない	0	12	12	5.325	.032 *
手のつけ方が分からない	1	6	7	0.689	.668
社内に詳しい人材がいない	5	18	23	0.562	.592
相談相手がいない	2	6	8	0.034	1.000
導入資金がない	4	10	14	0.005	1.000
他業務が優先され先送り	10	18	28	1.276	.321
導入したが使いこなせない	0	3	3	1.194	.557
自社適合システムが見つからない	5	12	17	0.028	1.000
システム戦略が不十分	7	7	14	4.081	.056
社内システム連携が不十分	3	5	8	0.414	.668

* $p<.05$

^{*}減少の回答はゼロ

4.5 売上高とキャッシュレス決済手段の導入との関連性

キャッシュレス決済手段の導入はデジタル化・IT活用であるが、感染症流行以前と比較した売上高の増減状況と、キャッシュレス決済手段の導入との間に関連性があるかについて、 χ^2 検定を用いた独立性の検定（期待度数が5未満の場合は、Fisherの直接法）を行ったところ有意差は認められない（ $\chi^2=2.953$ 、 $df=4$ 、 $p=.566<.05$ ：図表22）。これは、図表20の売上高とデジタル化の具体的な用途「決済処理」に有意差が認められない結果とも整合する。コロナ禍に関して売上の増減状況とキャッシュレス決済手段の導入に関連性はなかったことが示唆された。

図表 22 売上高とデジタル化・IT 活用のクロス集計表

	導入している	導入していない	n	χ^2
大きく悪化	27 (28%)	9 (72%)	36	2.953
やや悪化	17 (24%)	12 (76%)	29	
変わらない	9 (50%)	5 (50%)	14	
やや好転	7 (11%)	2 (89%)	9	
大きく好転	1 (0%)	0 (100%)	1	
合計	61	28	89	

$p=.566 > .05$

5. まとめ

本稿では、西濃圏域の中小流通・サービス業を対象に、経営課題に関する実態調査を行い、東京商工会議所による東京都の調査および経済産業省による全国の調査と比較した結果、様々な差異ないし共通点が明らかになった。なかでもデジタル化・IT 活用に注目すると、デジタル化がコロナ禍を通じて加速したとされる一般的な見解とは異なり、西濃圏域の中小流通・サービス業においては、その活用は限定的であることが示された。さらに、コロナ禍でデジタル化・IT 活用に変化がないのは、その導入効果が分からないことに起因する可能性が高いことも示唆された。中小企業白書でも、デジタル化の大きな課題は「費用対効果が分からない・測りにくい」ことであると指摘されていたが、西濃圏域でも同様の課題があるといえる。

そこで今後は、「デジタル化・IT 活用の導入効果が分からない」という声に応えていくことが重要であろう。今回の調査結果では、コロナ禍に関する売上高の増減状況とデジタル化・IT 活用には関連がなかったことが示唆された。しかし、デジタル化・IT 活用の内容を詳細にみていけば、結果は異なる。たとえば、コロナ禍で売上高が大きくなった、またはやや好転した企業は、当然のことながら EC 取引が増加している。また、働き方改革や人材育成・教育において、感染症流行前からデジタル化・IT 活用を進めていた企業では、コロナ禍でも売上高に影響はなかった。さらに、受発注においても、コロナ禍前後のデジタル化・IT 活用の推進の違いで売上高に影響を及ぼしたことが示唆された。このように、デジタル化・IT 活用といっても、まずは具体的にどのような活用が売上高に影響するのかをより明確にする必要がある。

また、そもそもデジタル化の効果は売上高や利益に直接的にはつながらないことも多い。今回の調査では、物流問題や販路拡大、人材確保、高齢化等、第3章では取り上げられなかった問題を含め、様々な経営課題があることが分かった。これらを解決するためにも、デジタル化・IT 活用は効果的であると考えられる。つまり、どのようなデジタル化・IT 活用がどのような経営課題の解決につながるのかを明らかにすれば、必要性を感じているものの適した活用方法を見いだせていない企業の一助となるのではないだろうか。

ただし、今回の調査では「私達のような規模の会社が、補助金などの支援も受けられず、大企業のようにたえる体力も無い為一番苦勞している様に思う。大企業や個人経営の所ばかりでなく中小企業全体を助ける策を考えていただきたい」との意見があった。たしかに、中小企業は大企業と異なり、デジタル化・IT 活用よりも優先すべき業務は多いと思われる。また個人経営者の課題も、デジタル化・IT 活用によって解決されるものばかりではないであろう。こうした点は考慮しながらも、中小流通・サービス業にとって、どのようなデジタル化・IT 活用がどのような経営課題の解決につながるのかを明らかにすることを、今後の研究課題としたい。

（本稿の分担：第1章・第2章 - 井口、第3章 - 佐々木・為房、第4章 - 河合、第5章 - 井口）

参考・引用文献

加藤司・石原武政編著（2009）『地域商業の競争構造』中央経済社。

矢作敏行・川野訓志・三橋重昭編著（2017）『地域商業の底力を探る』白桃書房。

経済産業省（2021）「キャッシュレス決済実態調査アンケート」

<https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210618002/20210618002-1.pdf>、2023年9月2日アクセス。

東京商工会議所（2021）「中堅・中小流通・サービス業の経営課題に関するアンケート」

<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1024620>、2023年9月2日アクセス。

中小企業庁（2021）「中小企業の経営環境を取り巻く諸課題と関連施策について」

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001444297.pdf>、2023年9月8日アクセス。

中小企業庁（2022）「中小企業白書（第2節 中小企業におけるデジタル化とデータ利活用）」

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2_3_2.html、2023年9月8日アクセス。