

令和6年度調査・研究事業
“P/Lが変わる”中小商店のDX推進
報告書

令和7年2月

(一社) 兵庫県中小企業診断士協会

はじめに “P/Lが改善する” DX推進	1
第1章 中小商店のDXの前提	2
1. 中小商店の特徴	2
2. DXの現状	6
第2章 中小商店のDXの現状	18
1. 中小企業のDXの取組み状況	18
2. 中小商店のDXが進まない原因	25
3. 中小商店におけるDXの必要性、追い風、効果性	27
4. DXを成功させている中小企業の特徴	30
5. 一般の成功事例	31
第3章 事例研究	34
1. 種苗店（小売店の事例）	34
2. 道の駅 神戸フルーツ・フラワーパーク大沢「ファームサーカス」	41
3. 株式会社御所坊（宿泊業、飲食サービス業の事例）	46
4. 参考事例①三宮高架下商店街振興組合（商店街組合の事例）	52
5. 参考事例②（商業関連団体の事例）	54
6. 小売DXツール研究 US EN、スマレジ、量販店レジ	56
7. 小売DXツール研究 SAFIE	60
第4章 考察	61
第5章 提言	66
おわりに	69

はじめに “P/Lが改善する” DX推進

現在、少子高齢化や人手不足、物価上昇、消費者行動の変化といった著しい環境変化の中で、中小商店¹は厳しい経営状況に直面しています。こうした状況の中で持続的な成長を実現するためには、生産性向上と付加価値創出が不可欠であり、その手段の一つとしてDX²（デジタルトランスフォーメーション）への期待が高まっています。これからの時代において、小売業が生き残るためにはDXに取り組まない選択肢はないと言っても過言ではありません。

しかし、中小商店においては、実際にはDXの導入が進んでおらず、多くの事業者が「何から手をつければよいのか」「本当に効果があるのか」といった不安を抱え、導入に踏み切れない状況が続いています。

本調査研究は、兵庫県中小企業診断士協会の「Shobai Lab.」が、中小商店のDX推進における課題とその解決の方向性を導くことを目的として実施しました。データ分析に加え、実際に商店を訪問し、経営者へのヒアリングや支援の実例をもとに、DXが進まない要因や成功のポイントを探りました。

「Shobai Lab.」は、元スーパーマーケット経営者をはじめ、コンビニエンスストア、百貨店、アパレル、インテリアなどの小売業の経験者、商工会議所・商工会などの支援機関の経験、マーケティング調査やAI・ITの専門知識がある者など、多様な背景を持つ中小企業診断士が集結した商業支援の専門家集団です。

本調査を通じて明らかになったのは、中小商店のDX推進における本質的な課題が、単なるデジタル技術の導入ではなく、本来の経営課題の発見とその解決のプロセスにあるということです。多くの事業者は自社の経営課題の整理がされておらず、DXによる課題解決や特にP/Lへの効果など、導入後の活用が十分にイメージできていません。その結果、まずはデジタル技術の導入自体をためらうだけでなく、導入したとしても期待する成果を得られず、DXが中途半端になってしまうケースも少なくありません。

本報告書では、一般的なデータと支援事例の分析から、中小商店がDXを推進する際に必要な要素として、「課題を見極める」「商売を理解する」「ITを理解する」「経営を理解する」の4つの視点を提示しています。そして、それぞれの視点について、事業者、支援機関、ITベンダーがどのように関わり、どのような支援が求められるのかを考察し、具体的な提言としてまとめました。

本研究発表の目的は、中小商店の経営改善の一環としてDXを活用し、事業者が本当に求める成果につなげるための指針を提供するとともに、小売支援のあり方について新たな視点を提起することにあります。

本報告が、中小商店の経営者、ITベンダー、そして中小企業診断士を含めた支援機関にとって有益な示唆を与え、地域の小売業の発展に寄与することを願っています。

¹ 本研究における、中小商店は、①中小企業基本法に基づく中小企業②日本標準産業分類上の「小売業」「宿泊業・飲食サービス業」「生活関連サービス業・娯楽業」である。なお、②の産業分類を商業としている。本研究は実務貢献に向けた広い議論に向けて、学術的議論とは一線を画すものである。

² DXが進まない理由として、DXの定義が事業者にとってわかりにくいということも一因と考え、本研究ではDXの定義を、実務貢献のために簡略化して「デジタル化を通じた経営改革」とする。なお、定義については第1章で触れている。

第1章 中小商店のDXの前提

1. 中小商店の特徴

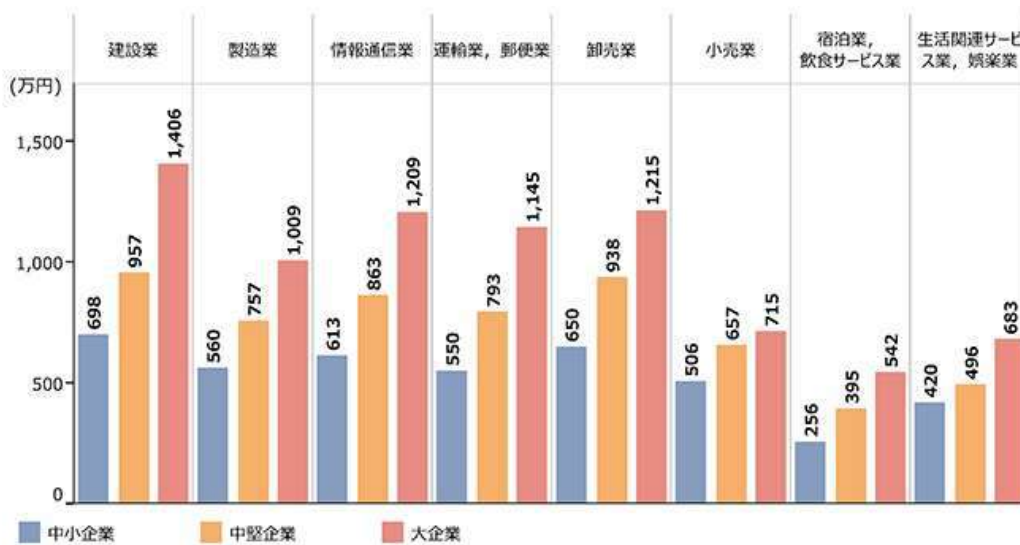
(1) もっともDXが必要なが低生産性による取り組みリソースの不足

図表1—1は、中小企業庁「2021年版中小企業白書」より抜粋した、企業規模別労働生産性の水準比較である。「小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」などの中小商店が目立って低い。まず、生産性を高めるDXに、もっとも取り組まなくてはならないのは中小商店である。また、これらの業種で全事業所数をの約4割³の占めるため、日本経済の主要な課題の1つであるといっても過言ではない⁴。

労働生産性は、従業員一人当たりの付加価値額で算出されており、一定の価値ないしは給料を得るために、長時間勤務が発生することが多い。よって、追加業務への時間やお金を割けない（経営資源が著しく不足）、「手一杯」であるため、もっとも取り組まなくてはならないにも関わらず、DXに取り組む余力がもっともないのも、中小商店であるという実情が、本研究の問題意識の1つである。

たとえば、生鮮品を取り扱う小売業では、早朝に市場から仕入れ18時まで店舗運営をする時点でゆうに12時間以上の勤務である。ランチのみの飲食店であっても、数時間かけて出汁をとるなど、仕込みを含め12時間以上勤務していることは珍しくない。繰り返しになるが、すでに「手一杯」である可能性が高いという前提をよく認識しておく必要がある。

図表1—1—1 企業規模別・業種別の労働生産性



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は中央値。

出典：中小企業庁「2021年版中小企業白書」より抜粋

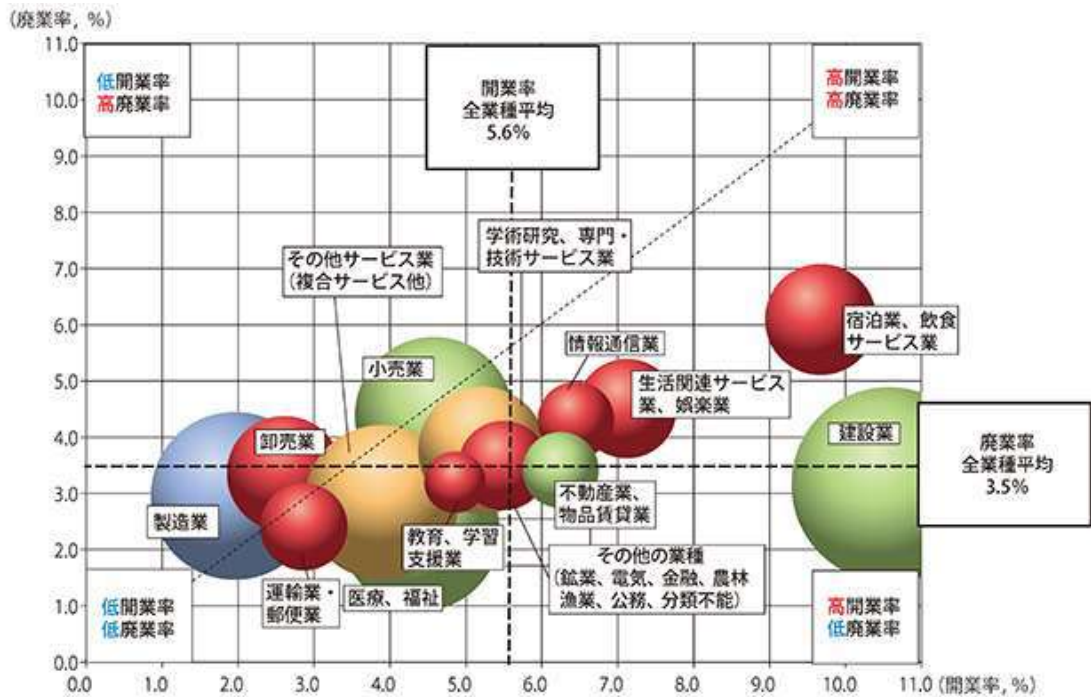
³ 令和3年経済センサスで37.1%。

⁴ 近年賃上げの推進に向け、経済産業省では事業者の収益確保のために価格転嫁を進めているが、中小受託（下請け）製造業者などには有効なもの、中小商店への波及は難しい。その点でも当課題は重要である。

(2) 経営継続すらままならない高い開廃業率

図表1-2は、中小企業庁「2019年版中小企業白書」より抜粋した、業種別にみた開廃業率の分布状況である。廃業率は、「宿泊業、飲食サービス業」、「小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」の順に高く、数も少なくなる。また、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」は開業率も比較的高い。

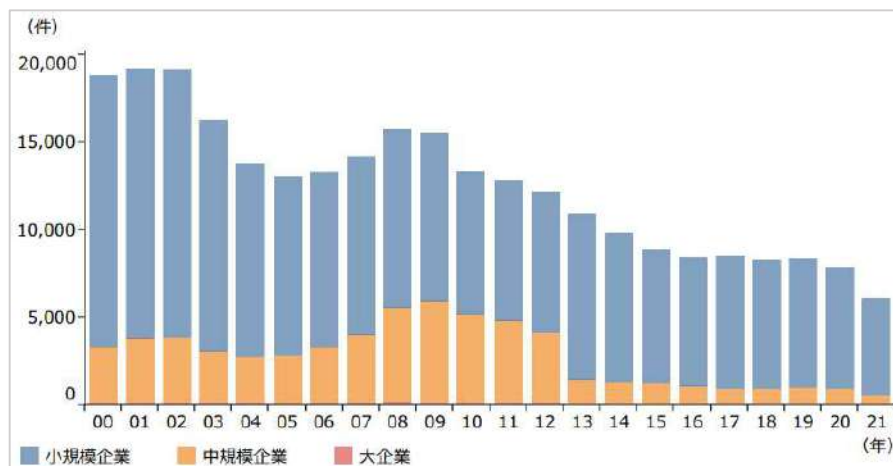
図表1-1-2 業種別にみた開廃業率の分布状況



出典：中小企業庁「2019年版中小企業白書」より抜粋

図表1-3は、中小企業庁「2022年版小規模企業白書」より抜粋した、企業規模別倒産件数の推移であり、倒産件数自体は減少しているものの、倒産のほとんどが小規模企業であることが見て取れる。

図表1-1-3 企業規模別倒産件数の推移



出典：中小企業庁「2022年版小規模企業白書」より抜粋

以上より、中小商店と小規模事業者は、廃業が多いことがわかる。

巷では飲食店の3年以内の廃業率は70%といわれることもあり、生産性の低さと相まって、経営継続すらままならず、新たにDXへの取り組みへは困難さが伴うこととともに、生産性を高めるDXの必要性ももっとも高いということ为前提としておく必要がある。

また、開業率の高さは、参入障壁の低さも影響しており、「経営」「商売」「IT」を習得することなく、場合によっては素人が経営するということが、中小商店では多々あるのも特徴の1つである。たとえば、脱サラで（料理がうまいというだけで）「経営」や「商売」を理解せずに飲食店を営み苦勞することや、一流の料理人でも「経営」や「IT」を理解しているとは限らず経営が困難になることがあるのは、支援者の間では周知の事実ではないか。収益が十分ではない状況下では、生産性の低さも相まって、事業開始後に、別途「経営」「商売」「IT」を学ぶ時間を取ることも難しく、本来の課題を見定められず、事業者のみによるDXの実現は困難となるわけである。

(3) 変化対応業としてDXに取り組まないのは死活問題

商売は変化対応業であるとよく言われる⁵。それゆえに、近年日々刷新されているデジタル技術という「変化」への対応は不可欠である。

製造業では一般的に数年から数十年を見据えた設備投資を行い生産性向上する。また、商店に限らず、中小企業の時点で、規模メリットを活かせる大企業との市場競争においては、意思決定の速さを活かした変化対応こそが必要とされる。

そのため、装置産業的性格のある製造業などとも比べても、労働集約的である中小商店は日々の変化に対応して、デジタル技術などへの投資を重ねてDXを実現し、生産性向上をしなければ、競争優位性を保つことは難しい。それを怠ると、日々の変化は体感しにくいゆえ、経験に頼り収益を出すために残業など長時間労働に頼っていると、長期的には手遅れになり、いわばゆでガエル状態になってしまうため、日々意識的に積極的にデジタル技術への投資、そしてDXを進める必要がある。

(4) 収益の拡大を求めないDXの必要性のない中小商店の存在

収益の拡大を求めない、そして趣味として営む自己目的志向の商店も存在することにも留意したい。たとえば、団塊の世代の店主などでは、自身が所有する店舗を営み、かつ一定年金を受給しているなどして、すでに今後の売上拡大を望んでいない場合も見受けられる。

⁵ コンビニで言われることが多いが、2023年4月9日日経産業新聞（ネット版）「ウェルシアHD社長「変化対応業」へ知見深める」など流通業全般で言われる。

事業者によってさまざまな事情があるなか、経営者の将来の目標（あるべき姿⁶）を認識したときに、DXをしないことこそが正解である事業者も数多く存在するという前提は予め理解しておく必要がある。

（5）中小商店そして各業態の特殊性

本節では、ここまで中小商店の特徴を4項示したわけだが、支援者として中小商店のDXの実現に寄与するためには、この4項を含めた特徴を前提とした支援が必要となる。

既述のとおり、たとえばすでに1日12時間以上勤務をしている状態で実効性のある課題解決策はどうやって実行するかであったり、「経営」「商売」「IT」の知識や情報がない経営者にどのように提案するか、などの視点がまず必要となる。一流の料理人だとしても、「経営」「商売」「IT」の知識や情報がないなか、仕込みに「手一杯」の状況では、いわば支援者に「耳を貸さない」。逆に、自身の関心のある食材や料理の知識や情報に限定すると支援者以上に豊富なため、支援者が信頼を獲得することは容易ではない。しかし、DXでは必ず業務プロセス改革を伴うため、そういった料理のプロセスを熟知していることは、支援において絶対となる。つまり、支援する商店の現場を徹底的に理解していることが、DXの前提となる。

そして、商業の出身者であれば、「商売」の知識や情報が十分にあり、中小商店のどの業態でもすぐにDX支援ができるわけでもない。コンビニエンスストア業界の出身者であれば、すぐにスーパーマーケットのDX支援ができるかといえば、決してそうではない。たとえば、コンビニエンスストアはフランチャイズ本部によって、安定的な仕入先があったり、生鮮食品の取り扱いや値下げなどもほとんどなく、本格的なチラシの販促もなく、スーパーマーケットの現場について十分な理解があるとは決して言えない。

そもそもまず商業出身者のコンサルタントが圧倒的に少ない。商業は労働集約的産業であるため、知識集約的産業であるコンサルタントの逆側といっても過言ではない。そのうえで、商業出身者であっても、業態ごとにさらに特殊性の理解、そして大企業出身者では中小企業の理解というハードルもあるため、中小商店のDXの支援者はほとんどいないというのが実情である。公的支援においても、製造業のDX支援はよく目にするものの、今回のような商業のDX支援コンテンツはほぼ目にしないのはこのような実情が影響しているのではないかと。生産性の向上がもっとも必要なのは中小商店であるにも関わらず、にである。

⁶ 中小企業診断士の経営診断では、事業者の「目標（あるべき姿）」を明確にしたうえで、現状とのギャップのなかから課題を抽出し、課題解決策を講じるという基本スキームは共通認識となっている。

2. DXの現状

(1) DXの概要と歴史的背景

① DXの語源と初出

DX（デジタルトランスフォーメーション）という言葉は、2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱されたのが最初である。彼は、情報技術（IT）の進化がもたらす社会や組織の変革を指す言葉として「Digital Transformation」という概念を定義した。当初は学術的な文脈で使用されていたが、2010年代に入り、企業がビジネス戦略としてITを活用する動きが加速したことで、ビジネスシーンでも広く認識されるようになった。

② 従来のIT導入・デジタルライゼーションとの違い

DXは、従来のIT導入やデジタルライゼーションとは根本的に異なる。

「IT導入（情報システム導入）」とは、業務効率化やコスト削減を目的として既存の業務プロセスをITで置き換えることである。例えば、手作業で行っていた経理業務を会計ソフトで自動化することなどが該当する。

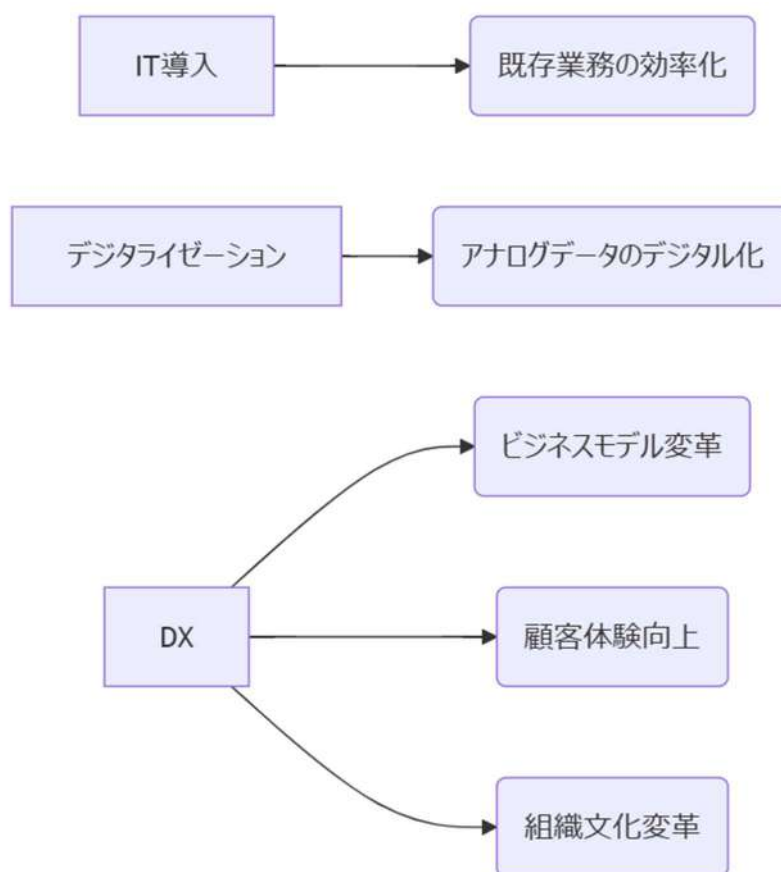
一方で「デジタルライゼーション（Digitalization）」とは、アナログデータをデジタル化し業務プロセスを効率化することである。例えば、紙の書類をスキャンして電子化することなどが該当する。

これに対し、「DX」は既存のビジネスモデルや組織構造を根本的に変革し、顧客価値を向上させることを目指す。単に業務をデジタル化するだけでなく、ITを活用して新しいビジネスモデルを創出したり、顧客体験を向上させたり、組織文化を変革したりすることが含まれる。

図表1-2-1 IT導入とデジタルライゼーション、DXの違い

比較項目	IT導入	デジタルライゼーション	デジタルトランスフォーメーション(DX)
主な目的	業務効率化、コスト削減	業務効率化	ビジネスモデル変革、顧客体験向上
アプローチ	既存業務のIT化	アナログデータのデジタル化	ITを活用した根本的な変革
変革範囲	部分的	業務プロセスの一部	全社的、ビジネスモデル、組織文化
目指す価値	業務効率、コスト削減	業務効率	新規事業創出、競争力強化

図表1ー2ー2 IT導入、デジタルイゼーション、DXのアプローチの違い



③ 日本におけるDXの登場背景

日本においてDXが注目されるようになった背景には、大きく分けて4つの要因がある。

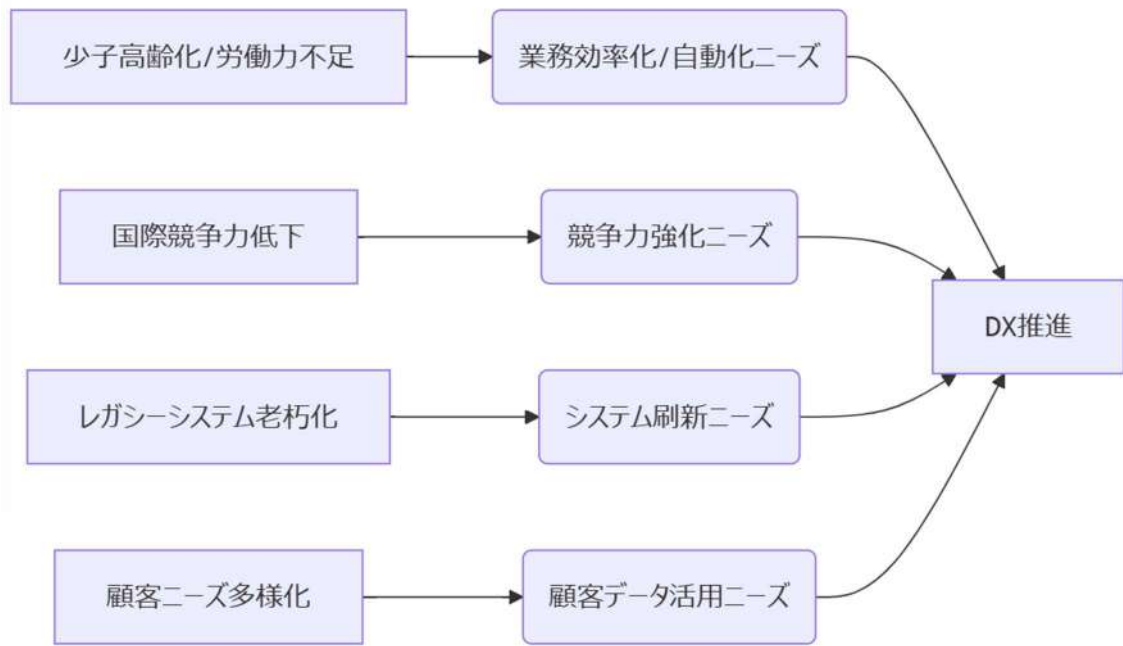
1つ目の要因は、少子高齢化と労働力不足である。若年労働人口の減少により、企業は業務効率化や自動化を迫られている。ITを活用することで、省人化や生産性向上が期待されている。

2つ目の要因は、国際競争力の低下である。グローバル市場において、日本の企業は競争力を失いつつある。海外の企業が積極的にDXを進める中、日本企業もITを活用して競争力を強化する必要性が高まっている。

3つ目の要因は、レガシーシステムの老朽化である。長年使われてきたレガシーシステムは、保守コストがかさむだけでなく、柔軟な変化に対応できないという課題を抱えている。DXを進めることで、レガシーシステムを刷新し、より柔軟なシステムを構築する必要性が生まれている。

4つ目の要因は、顧客ニーズの多様化である。消費者のニーズが多様化し、変化も速くなっている。顧客データを分析し、パーソナライズされたサービスや製品を提供する必要性が高まっている。

図表1-2-3 日本におけるDX推進の背景



(2) DXの定義について

本節ではDXに対する官公庁や民間の定義について簡単に触れる。

① 経済産業省の定義

経済産業省は、DXを「企業が、データとデジタル技術を活用して、ビジネスモデルを変革し、新たな価値を創出すること」と定義している。これは、単なる業務効率化にとどまらず、ビジネスモデルや組織全体を根本的に変革し、競争優位性を確立することを重視する定義である。また、経済産業省は、2018年に「DXレポート」を公表し、企業がDXを推進するための課題や方向性を示した。

② 経団連・各種団体（業界団体・研究機関など）の見解

経団連は、DXを「デジタル技術を活用して、企業が社会の変化に対応し、持続可能な成長を遂げるための取り組み」と捉えている。また、各種業界団体や研究機関も、それぞれの視点からDXの定義や重要性について議論している。

(3) DXに関する関連用語の整理

本節ではDXという用語とともによく用いられる用語の定義の違いについて説明する。

① デジタイゼーション（Digitization / デジタイゼーション）

デジタイゼーションは、アナログデータをデジタルデータに変換するプロセスを指す。例えば、紙の書類をスキャナーで電子ファイルに変換したり、手書きのメモをテキストデータに変換したりすることがデジタイゼーション

に該当する。これは、DXを達成するための基礎となる重要なステップである。デジタイゼーションは企業においては、業務効率化、コスト削減、情報共有の促進等をもたらす。また社会に対しては、ペーパーレス化、環境負荷低減をもたらす。

② デジタイゼーション (Digitalization / デジタイゼーション)

デジタイゼーションは、デジタイゼーションされたデジタルデータを活用して、既存の業務プロセスやビジネスプロセスを改善するプロセスを指す。例えば、電子化された書類をワークフローシステムに組み込んで、業務効率を向上させることがデジタイゼーションに該当する。これは、DXを推進するための中間的なステップである。デジタイゼーションは企業においては業務プロセスの自動化、生産性向上、意思決定の迅速化等をもたらす。また社会に対しては、利便性向上、サービス品質向上をもたらす。

③ デジタルトランスフォーメーション (DX)

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、デジタル技術を活用して、組織のビジネスモデル、顧客体験、業務プロセス、企業文化などを根本的に変革するプロセスを指す。DXは、デジタイゼーションとデジタイゼーションを包含し、さらにそれらを活用して新たな価値を創出することを目指す。デジタルトランスフォーメーションは企業においては新規事業創出、競争力強化、顧客満足度向上、企業文化の変革等をもたらす。また社会に対しては、社会課題解決、持続可能な社会の実現、産業構造の変化をもたらす。

図表1-2-4 デジタイゼーション、デジタイゼーション、DXの関係



(4) DX推進の目的と意義

本節ではDX推進の目的と意義について述べる。

① ビジネスモデルの変革

DXの最も重要な目的の一つは、ビジネスモデルの変革である。具体的には以下の2点がある。

1点目は新規事業創出・新市場開拓である。デジタル技術を活用して、既存のビジネス領域にとどまらず、新しい事業や市場を創出することが可能である。例えばオンラインサービス、サブスクリプションモデル、プラットフォームビジネスなどが挙げられる。

2点目は既存ビジネスの付加価値向上である。デジタル技術を活用して、既存の製品やサービスに新たな付加価値を加え、顧客満足度を向上させることができる。例えばIoTを活用した製品の遠隔監視サービス、AIを活用したパーソナライズされたレコメンデーションなどが挙げられる。

② 顧客体験（CX）の向上

顧客体験（CX）の向上も、DXの重要な目的である。具体的には以下の2点がある。

1点目はデータ活用による顧客インサイトの把握である。顧客データを分析することで顧客のニーズや行動パターンを深く理解し、顧客インサイトを把握することができる。

2点目はパーソナライズされたサービス・製品開発である。顧客インサイトに基づいて、パーソナライズされたサービスや製品を開発することで、顧客満足度を高めることができる。例えば、個人の嗜好に合わせたレコメンデーションや、顧客の状況に応じたサポートなどが挙げられる。

③ 組織・企業文化の変革

DXは、組織や企業文化の変革も促す。具体的な変革内容は以下の2点である。

1点目はスピード感のある意思決定が可能になることである。データの可視化や共有、AIによる分析などを活用することで、迅速な意思決定を支援することができる。

2点目は新たな人材育成と社内マインドセットの変革ができることである。デジタル技術を使いこなせる人材の育成や、変化を恐れず新しいことに挑戦するマインドセットを醸成することで、組織全体の変革を促すことができる。

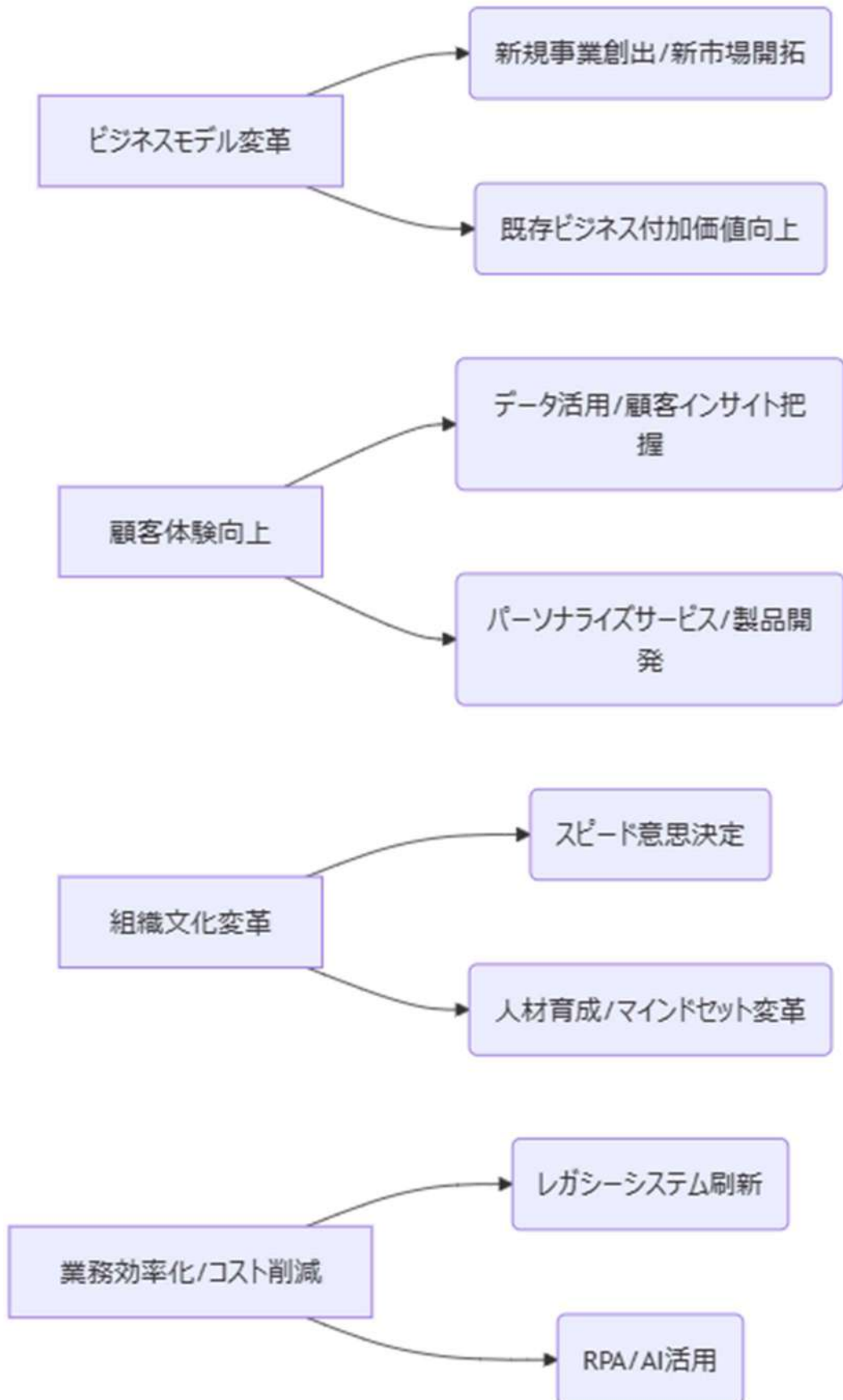
④ 業務効率化・コスト削減・スピードアップ

DXは、業務効率化、コスト削減、スピードアップにも貢献する。具体的な内容は以下の2点である。

1点目はレガシーシステムの刷新である。レガシーシステムを刷新することで、保守コストを削減し、より柔軟なシステムを構築することができる。

2点目はRPA・AIなどの活用である。RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やAIなどの技術を活用することで、単純作業を自動化し、業務効率を大幅に向上させることができる。

図表1-2-5 DX推進の目的と意義



(5) DX推進の要素・成功条件

本節では、DX推進のための要素と成功条件について簡単に述べる。詳細については、後の章における具体的事例および脚注の参考文献⁷を参照されたい。

① 経営トップのリーダーシップとビジョン

DXを成功させるためには、経営トップの強いリーダーシップと明確なビジョンが必要である。経営トップがDXの必要性を理解し、組織全体を巻き込むことで、DXを効果的に推進することができる。

② 明確な戦略とロードマップの策定

DXを成功させるためには、具体的な戦略とロードマップを策定することが重要である。自社の現状分析を行い、DXの目標を設定し、具体的なアクションプランを立てる必要がある。

③ 必要な人材と組織体制

DXを推進するためには、適切な人材と組織体制を整備する必要がある。内容として以下の社内・社外の2点の体制整備が求められる。

1点目はDX人材の要件と育成方法についてである。データ分析、システム開発、UXデザインなど、DXに必要なスキルを持つ人材を育成する必要がある。また、外部から専門家を採用することも有効である。

2点目は外部パートナーとの連携やオープンイノベーションについてである。自社だけでは難しい技術やノウハウを持つ外部パートナーとの連携や、オープンイノベーションを通じて、DXを加速させることができる。

④ 適切なテクノロジーの選択と活用

DXを成功させるためには、適切なテクノロジーを選択し、効果的に活用する必要がある。具体的な手法・留意点として以下に2つ示す。

1点目は手法として、クラウド、AI、IoT、ビッグデータ解析の活用である。クラウドコンピューティング、AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、ビッグデータ解析などの技術を組み合わせることで、さまざまなビジネス課題を解決することができる。

⁷ 『小売業DX 成功と失敗』 株式会社インサイト編 同文館出版

『小売DX 大全 オムニチャネルの実践と理論』 逸見光次郎、中見真也 編著 日経BP

『小売業DX 業界標準の指南書 改革・改善のための戦略デザイン』 宮里隆司 著 秀和システム

『中堅・中小企業のためのDX 実践講座』 船井総合研究所デジタルイノベーションラボ著 日本実業出版社

2点目は留意点として、セキュリティ・プライバシーの確保に注意する必要がある。デジタル技術を活用する上で、セキュリティ対策やプライバシー保護は非常に重要である。適切な対策を講じることで、情報漏洩や不正アクセスなどのリスクを低減することができる。

⑤ 変革を阻む要因への対処

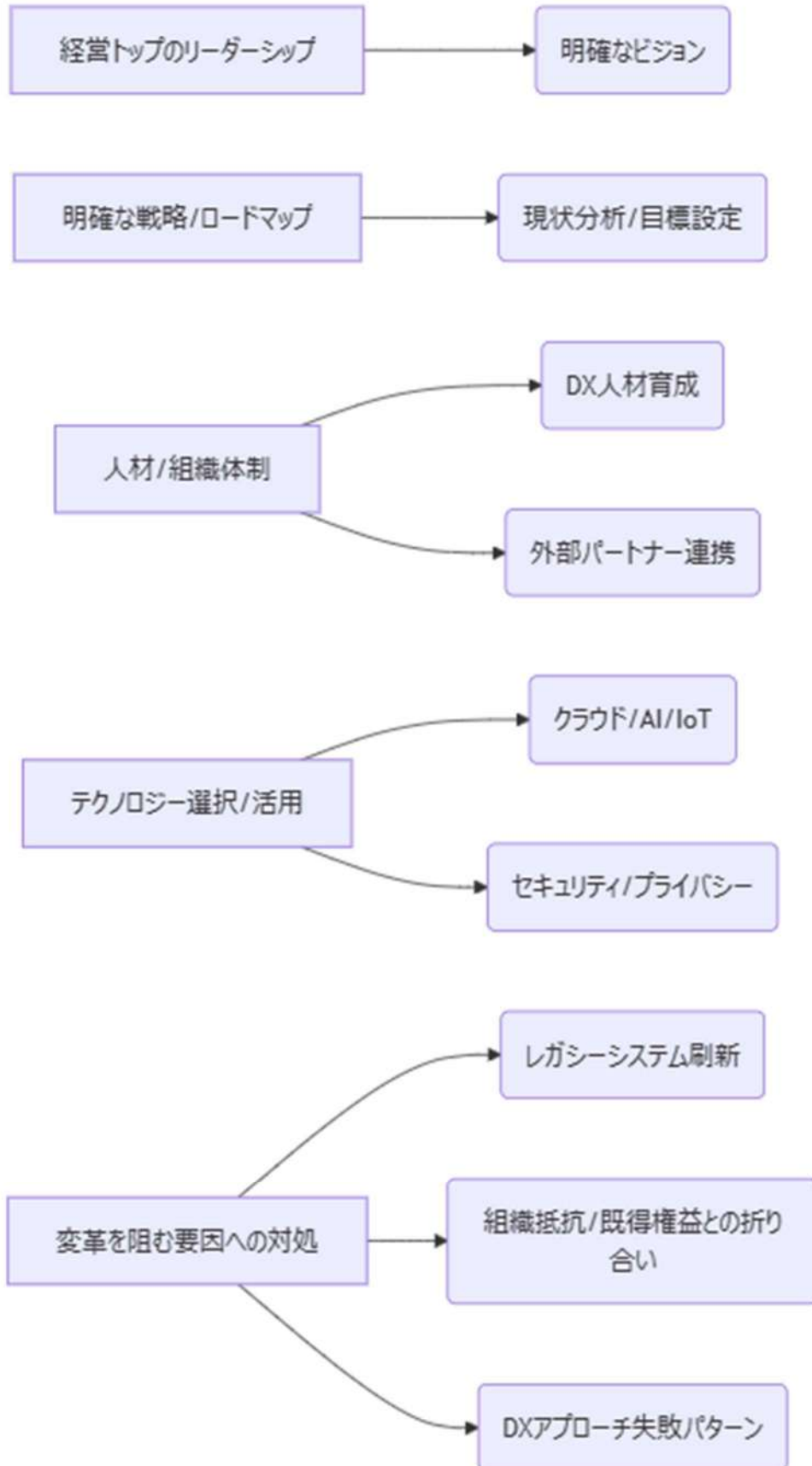
DXを推進する上で、様々な障害に直面することがある。代表的な阻害要因を以下に3つ挙げる。

1つ目は、レガシーシステム・レガシープロセスの存在である。レガシーシステムや古い業務プロセスは、DXを阻害する要因となる。これらを刷新し、最新のシステムやプロセスに移行する必要がある。

2つ目は、組織抵抗、既得権益との戦いである。組織内の抵抗勢力や、既得権益を持つ人々は、変革を嫌がる傾向がある。これらを理解し、丁寧に説明することで、変革への理解を得る必要がある。

3つ目は、DXアプローチの失敗パターンの理解である。計画のないDX推進、現場の意見を無視した一方的な推進、効果測定の欠如などは、DXの失敗につながる可能性がある。これらの失敗パターンを理解し適切なアプローチをすることが重要である。

図表1-2-6 DX推進の要素と成功条件



⑥ 成功事例と失敗事例の比較

成功事例と失敗事例を比較することで、DX成功の要因や失敗の要因を把握することができる。本節では紙面の都合上、キーワードを列挙するに留めるが、詳細については、後の章における具体的事例および脚注の参考文献⁸を参照されたい。

DXの成功要因：

- 1) 経営トップの強いリーダーシップと明確なビジョン
- 2) 明確な戦略とロードマップ
- 3) 適切な人材と組織体制
- 4) 適切なテクノロジーの選択と活用
- 5) 変革への組織文化の醸成

DXの失敗要因：

- 1) レガシーシステムの温存
- 2) 変革への抵抗
- 3) ビジョンの欠如
- 4) 現場の意見を無視した一方的な推進
- 5) 効果測定 of 欠如

(5) DXがもたらす社会的インパクト

① 産業構造への影響

DXは、産業構造に大きな影響を与えている。具体的な影響は以下の2点である。

1点目は、産業の再編・新たな市場創出：である。デジタル技術の進歩により、既存産業が再編されたり、新しい市場が創出されたりする可能性がある。

2点目は、グローバル競争力の強化である。DXに取り組むことで、企業はグローバル市場における競争力を高めることができる。

⁸ 『小売業DX 成功と失敗』 株式会社インサイト編 同文館出版

『小売DX 大全 オムニチャネルの実践と理論』 逸見光次郎、中見真也 編著 日経BP

『小売業DX 業界標準の指南書 改革・改善のための戦略デザイン』 宮里隆司 著 秀和システム

『中堅・中小企業のためのDX 実践講座』 船井総合研究所デジタルイノベーションラボ著 日本実業出版社

② 社会課題解決への貢献

DXは、社会課題解決にも貢献することができる。具体的な社会課題解決の内容を以下に3つ例示する。

1点目は地域活性化である。デジタル技術を活用して、地方の産業を活性化し、地域格差を解消することができる。

2点目は、医療・教育・行政への貢献である。医療、教育、行政などの分野で、デジタル技術を活用することで、サービスの質を向上させ、利便性を高めることができる。

3点目は、持続可能性・SDGsへの貢献である。DXは、持続可能な社会の実現に貢献することができる。例えば、エネルギー効率の向上や資源の有効活用などに役立つ。

③ リスクと課題

DXには、リスクや課題も伴う。具体的なリスクや懸念点を以下に3つ述べる。

1点目はデジタル・ディバイド（情報格差）の拡大が起きることである。デジタル技術の恩恵を受けられない人々が生まれる可能性がある。

2点目はプライバシー・セキュリティの問題が発生することである。個人情報漏洩や不正アクセスなどのリスクがDXにより高まる恐れがある。

3点目は技術進歩がもたらす雇用の変化が起きる可能性があることである。デジタル技術の進歩により、一部の仕事が自動化される可能性がある。特に今後のAIの進歩により既存の仕事の一部はAIによって代替される可能性が極めて高い。

(6) 今後の展望とまとめ

① 技術進化の方向性とDXの将来性

技術進化は、DXをさらに加速させる。例えば以下のような技術はDXの推進と大きく関係している。

1つ目はAIの高度化である。機械学習、自然言語処理などの進歩により、より高度なDXが可能になる。

2つ目は量子コンピュータの登場である。計算能力が飛躍的に向上し、新たなDXの可能性が広がる。

3つ目はブロックチェーン技術の発展である。ブロックチェーン技術を用いることで透明性の高いデータ管理や安全な取引の実現が期待される。

② DXの定義に対する今後の拡張・変化

DXの定義は、今後に変化していくと考えられる。将来的には、競争力確保だけでなく、社会課題解決への貢献がより重視されるとともに、サステナビリティやSDGsとの連携が、DXの重要な要素として認識されるようになると推測される。

③ DX推進に必要なマインドセット

DXを推進するためには、以下のマインドセットを持つことが重要である。

1つ目はチャレンジ精神を持つことである。変化を恐れず、新しいことに積極的に挑戦することが肝要である。

2つ目は継続的改善に強い意志を持って取り組むことである。PDCAサイクルを回し、常に改善が続けられることが求められる。

3つ目はデータドリブン（駆動）の徹底である。最初からデータ活用を見越して、意識的にデータを取得・分析して、データに基づいた意思決定を行うことを組織文化として根付かせることである。

4つ目は顧客価値志向である。顧客の視点を重視し、顧客価値の最大化を目指すことが企業変革につながる。

④ 結論

DXは企業が持続的な成長を遂げ、社会課題を解決するための重要な取り組みである。本節では、DXの定義、目的、推進要素、社会的インパクトなどについて概要を述べた。DXを成功させるためには、経営トップのリーダーシップ、明確な戦略、適切な人材、最新技術の活用、そして何よりも変化を恐れないマインドセットが必要である。今後は、さらにデジタル技術が進化し、DXの重要性はますます高まっていく。各企業は、自社の状況に合わせてDXを積極的に推進し、新たな価値を創造していくことが求められる。

第2章 中小商店のDXの現状

1. 中小企業のDXの取組み状況

(1) 取組み段階の定義

中小企業のDXの取組み状況について中小企業白書2023年では、取組段階ごとに分析している。各段階は、段階1「紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態」、段階2「アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態」、段階3「デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態」、段階4「デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態」に大別している。デジタル化に取り組んでいるのは段階3と4になり、DXは段階4が相当する。

図表2-1-1 DXの取組み段階

DX	段階4	デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 (例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
	段階3	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
	段階2	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例) 電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
	段階1	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

出典：「中小企業白書2023年」より抜粋

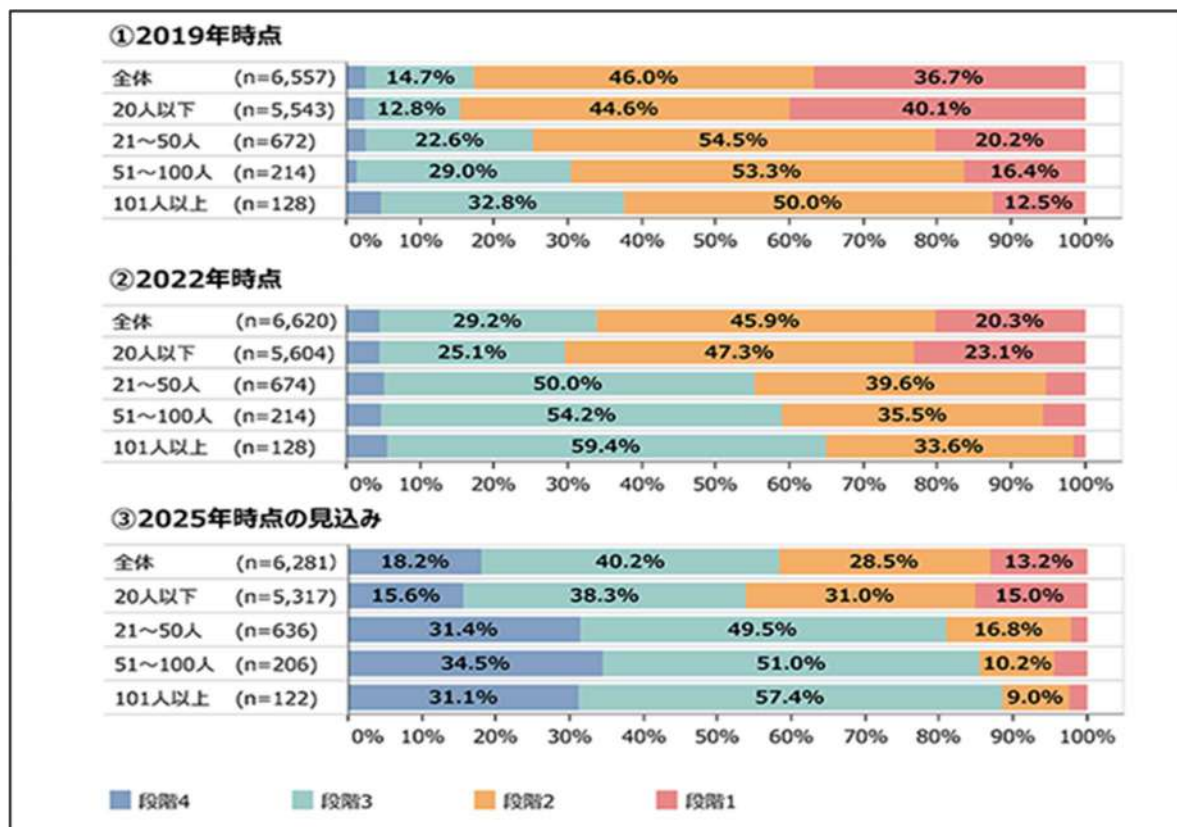
(2) 中小企業の具体的取組み状況

① 中小企業の時点別に見たデジタル化取組み状況

●コロナ禍前から比較するとデジタル化が進んでいる

図表2-1-2は、時点別に見たデジタル化の取組状況を確認したものである。これによると、中小企業全体において、感染症流行前の2019年時点ではデジタル化の取組段階が3又は4と回答した企業が2割に満たなかったのに対し、2022年時点では3割を超えており、デジタル化の取組段階が進展していることが分かる。また、2025年時点の見込みについては、2022年時点と比較して更にデジタル化が進展すると見込んでいる企業の回答割合が高くなっており、今後も中小企業がデジタル化の取組を推進していく様子が見えてくる。

図表 2-1-2 時点別DXの取組み段階（従業員別）



出典：「中小企業白書2023年」より抜粋

② 従業員数別取組み状況

●従業員が少ない企業の方がDXへの取組みが弱い

図表 2-1-2 で従業員数別でのDXの取組み状況を見ると、従業員規模が20人以下の企業では、いずれの時点においても従業員規模が21人以上の企業と比べて段階1や2の企業が多いことが見て取れるとともに、2022年時点では2019年時点と比較して取組段階の差が広がっていることが確認できる。

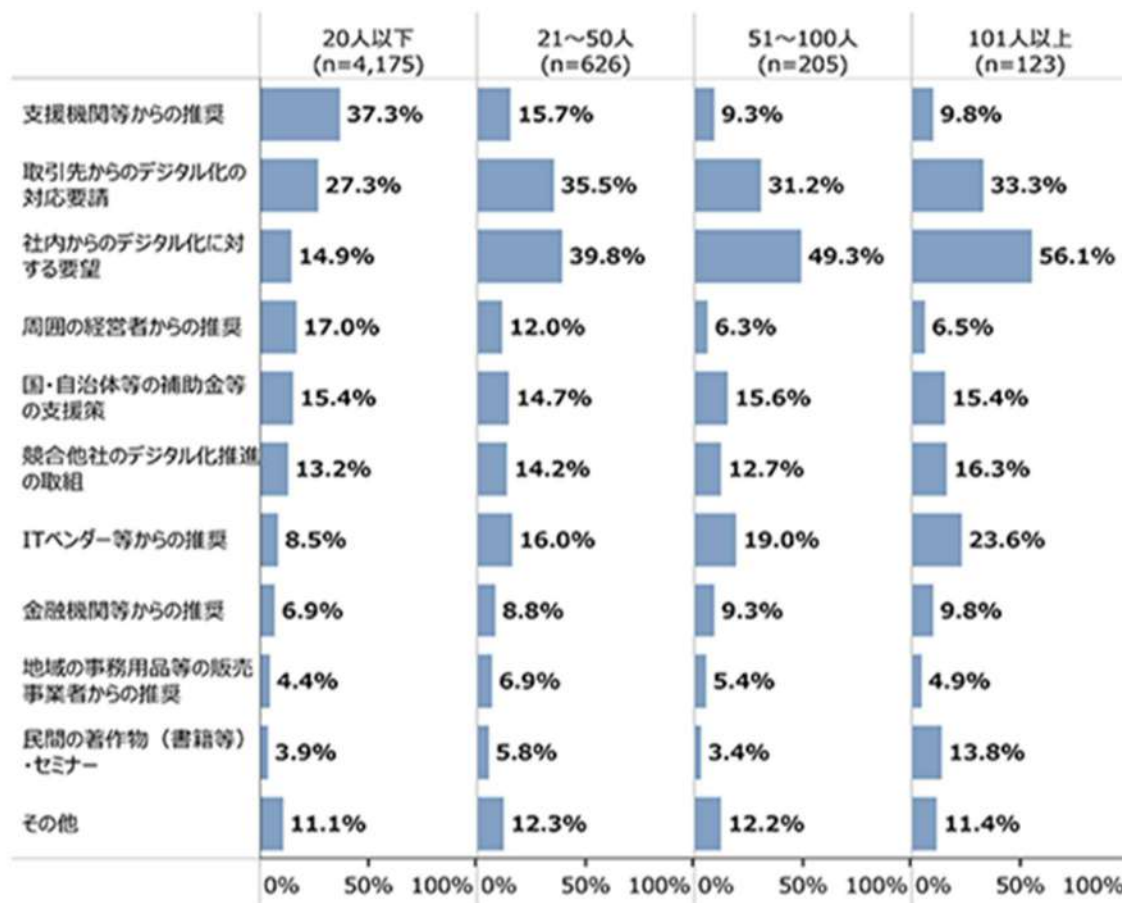
③ DXに取り組んだきっかけ

●従業員20人以下の企業は「支援機関、取引先からの推奨」、21人以上の企業は「社内からのデジタル化の要請」が多い

次にDXに取り組んだきっかけを従業員別にまとめたものを見ていく。

図表 2-1-3 は中小企業がデジタル化に取り組んだきっかけを従業員規模別に確認したものである。これを見ると、従業員規模が20人以下の企業においては、「支援機関等からの推奨」が最も多いとともに、「取引先からのデジタル化の対応要請」が続いており、社内よりも社外からの要請などをきっかけとしている企業の割合が高い傾向にあることが分かる。一方で、従業員規模が21人以上の企業においては、「取引先からのデジタル化の対応要請」などをきっかけとしている企業も一定数存在しているが、「社内からのデジタル化に対する要望」が最も多く、社内の従業員等からの提案や要望などがきっかけとなっている様子がうかがえる。

図表 2-1-3 従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ



出典：「中小企業白書2023年」より抜粋

(3) 中小商店のDX取組み状況

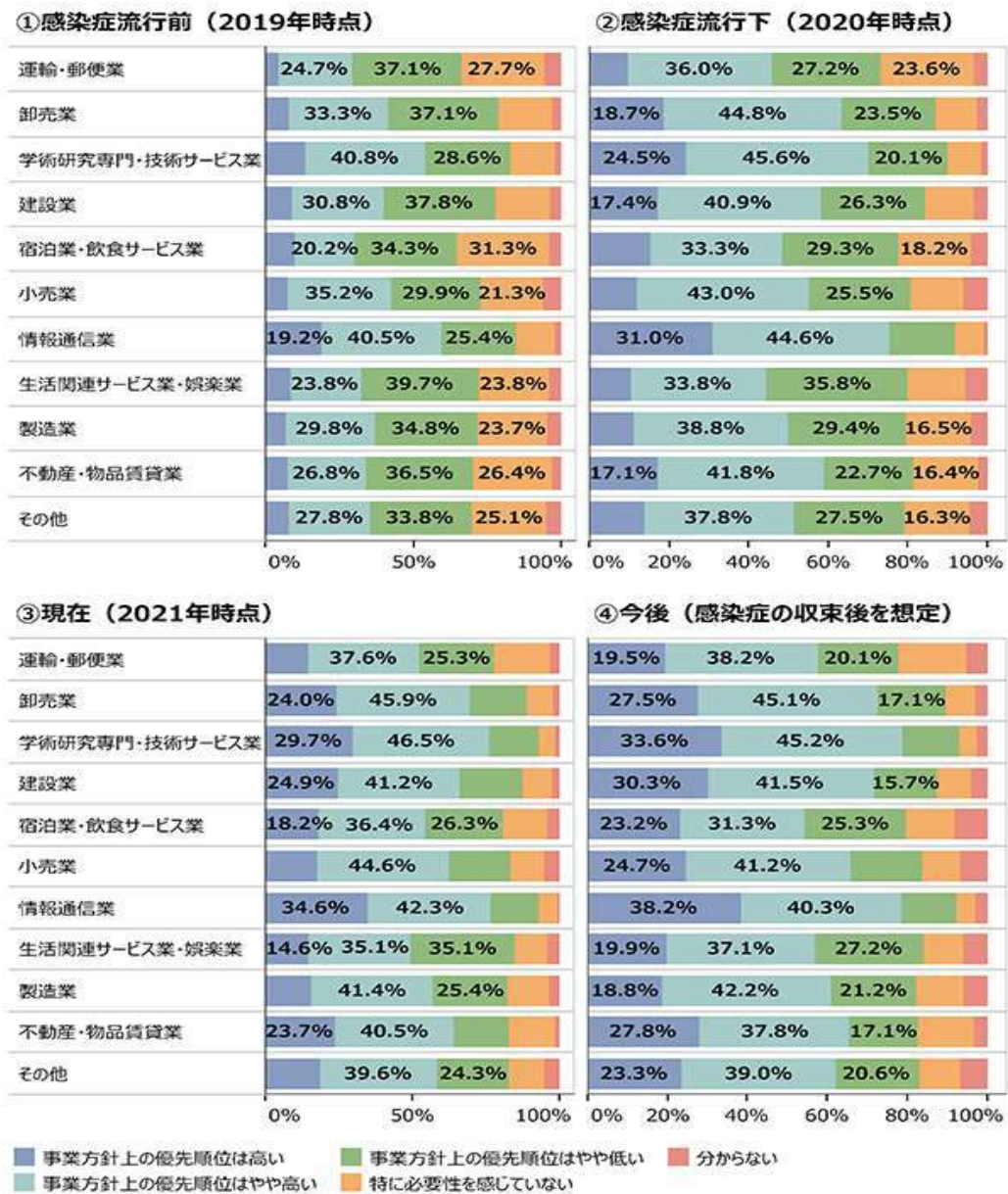
次に中小企業の中でも中小商店に絞ったDXの取組状況を見ていく。

① 中小商店のDX取組み優先順位

●コロナ禍以降デジタル化の優先順位は高まる

図表 2-1-4 はデジタル化の優先順位を感染症の前と後で比較したものである。この中で、DXの取組みの優先順位が「高い」と「やや高い」を合計した割合を業種別にみると、宿泊業・飲食サービス業で30.3%⇒54.5%、小売業が42.8%⇒62.4%と増加している。コロナをきっかけとしてデジタルへの優先順位は高まっている。

図表 2-1-4 時点別に見た、デジタル化の優先順位（業種別）



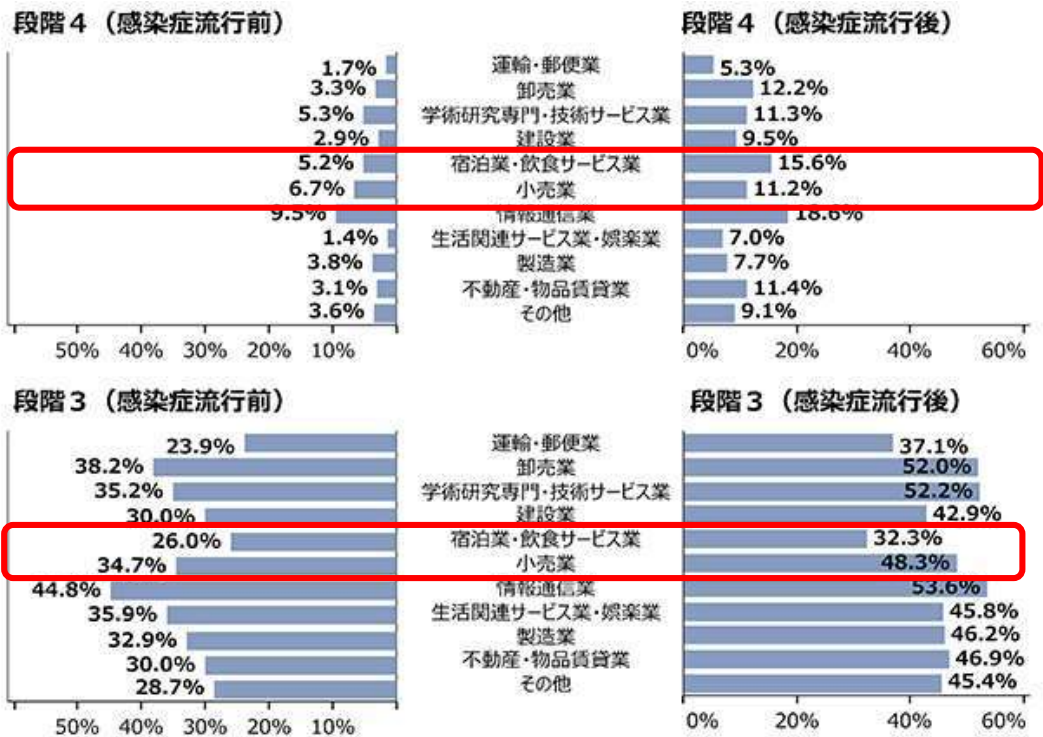
出典：「中小企業白書2023年」より抜粋

② 中小商店のデジタル化への取組み状況

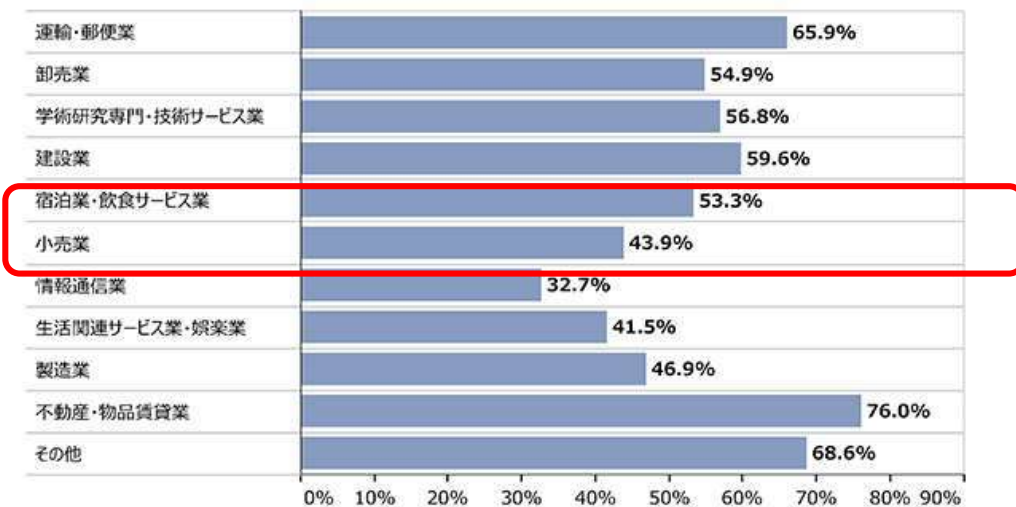
●中小商店のデジタル化への取組み割合は他業種より低い。中では小売業が比較的高く飲食業が低い

図表 2-1-5 は業種別でデジタル化への取組状況を示した表であり、段階 3（デジタル化に取り組んでいる状態）、段階 4（デジタル化でビジネスモデルを変革している状態）への取組み状況は中小商店では宿泊業・飲食サービス業が一番低く、次いで小売業となるが全体から比べると低い。また、表下部は段階 3、4 の増加率を示したものであるが、この点でも小売業が平均よりは若干高い程度であり、それほど急激には進んでいるとは言えない。

図表 2-1-5 業種別に見た、感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況



<段階 3, 4 への増加率>



出典：「中小企業白書2023年」より抜粋

(4) 中小商店の具体的な取り組み内容

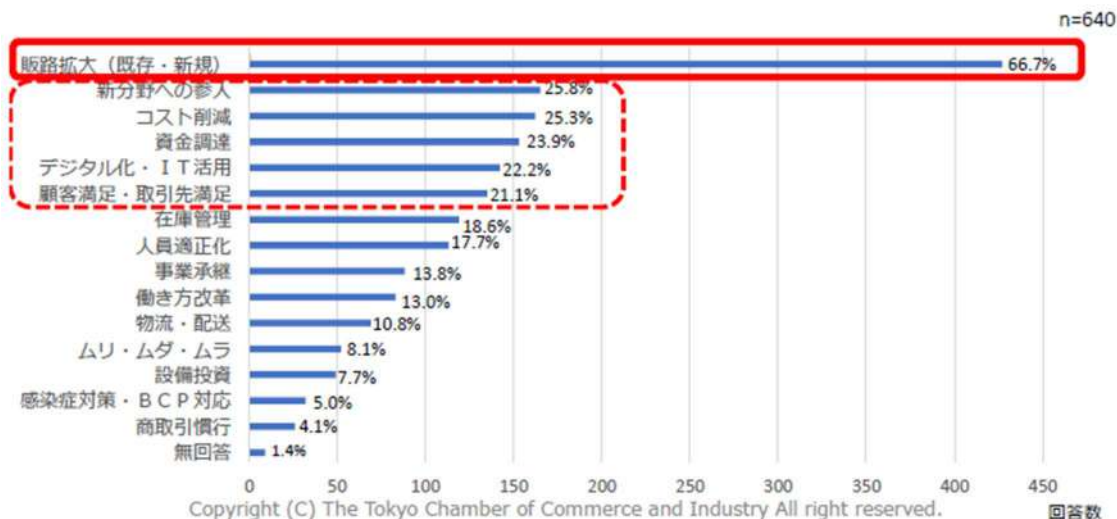
① 中小商店の経営課題としてのデジタル化、IT化

●中小商店の経営課題にデジタル化・IT化を挙げる割合は低いがコロナ禍を経て高まってきている

次に、中小商店のDXについての取組みをさらに深堀して分析していく。

東京商工会議所の「中小流通・サービス業の経営課題に関する アンケート」（2021年実施）の中で、中小商店に対してのDXの取組状況を分析している。これによると、「貴社が抱えている経営課題」の質問で、「デジタル化・IT活用」と答えたのは22.2%となっており、関心の低さを示している。

図表2-1-6 中小商店が抱えている経営課題についてのアンケート



出典：「東京商工会議所中小流通・サービス業の経営課題に関する アンケート」より抜粋

しかし、「コロナ禍でデジタル化・IT化は変化したか」の質問では、「増加した」と回答した企業は、小売で48.7%、サービスで37.5%、全体で43.6%となっている。ウィズ・アフターコロナにおけるデジタル化への対応は、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がうかがえる

② 中小商店のデジタル化の活用の内容

●デジタル化の用途は、コロナ前はバックオフィスの効率化、コロナ期間中は会議、働き方、コロナ後は需要予測、資金調達の需要が高く、コロナ前後通して販路開拓への活用需要は高い

図表2-1-7 中小商店のデジタル化の活用内容について

活用度合い	用途（カッコ内は割合の高い業種・事業規模）
コロナ前から活用が進んでいる	「賃金・経理管理」（全業種、中規模以上） 「在庫管理・顧客データ管理」（卸・小売、中規模以上） 「支払い」（卸、中規模以上） 「広告・PR」（サービス、中規模以上）
コロナ前から活用が進んでおり、今後のニーズも高い	「受発注」（小売、中規模以上/今後：卸・サービス、小規模） 「請求処理」（卸・小売、中規模以上/今後：卸、小・中規模） 「販路開拓」（全業種、中規模以上/今後：小売・サービス、小規模） 「決済処理」（小売・サービス、中規模以上/今後：卸、中規模以上）
コロナ後から活用が増えている	「働き方改革」（卸、中規模以上） 「商談・外部会議」（卸、中規模以上）
コロナ後から活用が増えており、今後のニーズも高い	「人材育成・教育」（卸・小売、中規模以上/今後：小売、中規模） 「イベント・展示会」（卸・中規模/今後：小売、中規模以上）
現時点で活用は少ないが、今後のニーズが高い	「需要予測」（今後：サービス、中規模） 「資金調達」（今後：卸・小売、小規模）

出典：「東京商工会議所中小流通・サービス業の経営課題に関する アンケート」より抜粋

次に「デジタル化を具体的にどのような用途で活用しているか」についての質問では図表2-1-7のようになり、コロナ禍から活用していたのは経理、支払関係、在庫管理、顧客管理等バックオフィス業務が中心であるが、その中で中規模以上の企業は広告、販路開拓にも活用している。また、コロナ後から活用が増えているのは働き方、商談・会議、教育等への活用が挙げられるがどれも中規模以上の回答となっている。今後のデジタル化については、社内では「需要予測」「人材育成・教育」、対企業では「受発注」「請求処理」、対消費者では「販路開拓」「イベント・展示会」「資金調達」「決済処理」の用途で、活用の意向が強い。

(5) 神戸市の中小企業のDXの取組みについて

神戸市の中小企業のDXの取組みについて、神戸市「DXお助け隊」の担当者からヒアリングした。実施状況は年間200件ほどあり、取組み状況としては年々上がってきている。業種別には、製造業3割、卸・小売業が各1~2割、建設、医療など各1割程度である。従業員規模別では、50人以下がほとんどで10人以下の会社も多い。問合わせ、依頼内容で多いのは以下となる。(中小商店)

- ・DXをしたいが、どういうことができるかわからない
- ・アナログ情報のデジタル化
- ・今苦しいことをITで楽にしたい
- ・問題意識はあるが、始め方がわからない

これらの取り組むきっかけとなるのは、①このサービス自体が無料であるということ、②経営者自身がIT、DXについての知識があることと、③この「DXお助け隊」を申し込むことにより兵庫県のIT補助金を申請することができるが挙げられる。

以上のように中小商店におけるDXの現状としては他業種と同様に取組み状況は低い。その中でも小売、飲食サービスの順で低い状況となっている。しかし、その状況であっても新型コロナ感染症を契機として取組みを拡大している。また、経営者の意識としては新型コロナ感染症拡大を契機として優先度が高まっている。実際に取り組んでいる内容としてはバックオフィスの業務改善が中心であり、販路拡大、売上拡大でのDXの取組みはさらに少ない状況である

2. 中小商店のDXが進まない原因

DXが進まない原因として第1章「DXの定義」の5－(5)「変革を阻む要因への対応」や6－(3)「成功事例と失敗事例の比較」で説明してきたが、中小商店のDXが進まない要因としては以下となる。

(1) DXの重要性や効果の理解不足

DXが進まない大きな要因としてまず挙げられるのは、中小商店にDXの重要性やその効果に対する理解が不足している点である。

流通業において将来的に必須となるDXの重要性について十分認識されていないため、いま目の前にある通常業務を優先してしまう傾向が強く、その取り組みが後回しにされることが多い。

また、DX導入によって実現できることが理解されていないことが多い。経営者が導入後の具体的な効果がイメージできないため、DX導入に対するモチベーションが低く、導入に踏み切れない。

(2) DXに対する経営資源の不足

中小商店は経営資源に乏しく、DXに配分できる経営資源が少ないことが大きな障害となっている。

① 人材不足

経営資源の中でも大きな要因は、デジタルスキルを持つ人材の不足である。DXを推進するためには、デジタル技術に精通した人材が必要であるが、中小企業、特に商店においては、そのような人材を保持しているケースは少なく、新たに確保することも難しい。

② 経営基盤の未整備

また、多くの中小商店は通常業務でスマートフォンやタブレットは使用しているものの、パソコンを日常的に活用し使いこなしている事業者は少数派である。DXの基盤となるIT環境が未整備であるため、複雑な業務を実施することが困難となっている。

③ 資金不足

DXを推進するには初期投資が必要であるが、中小商店はその投資を行う資金力に限りがある。ハードウェアやソフトウェアの購入、さらにスタッフのトレーニング費用などが負担となる。

④ 情報不足

DXに対する情報も不足している。何ができるのか、どんなツールがあるのか、業者が信用できるのか、どんな支援があるのかが分からない。これらの情報が不足しているため、DX導入の検討に後ろ向きな経営者が多い。

(3) 短期志向

短期的な利益にとらわれがちな中小商店にとっては、すぐに効果が表れないDXは魅力的ではない。DXの導入から効果に至るまでには長期的な視点が必要であるが、短期間で目に見える成果を上げることが第一となっている経営者に、DXの必要性を理解してもらうことは困難である。

さらに、中小商店の経営者はDXに対する支出を「コスト」と考えているケースが多くみられる。長期的な視点に立って、DXを将来のリターンに対する「投資」として捉えなければ、少ない資金力の中からDX投資を行うという経営判断はなされない。

(4) 効率性・生産性向上の優先順位が低い（問題意識の欠如）

効率性や生産性向上に対する優先順位が低いことも、DXが進まない要因と言える。

中小商店には、顧客のために時間や手間をかけることは良いことだという認識があり、実際それは度を越えなければ正しい考え方であると言える。ただ、時間をかけるところと省力化するところのメリハリをつけなければ、効率性に対する問題意識を全体的に低下させることになる。特に、今後の売上拡大を望まず趣味などとして営む「自己目的志向」の中小商店は、効率性や生産性の向上を追求しない。

(5) 実体のないデータというものに向き合う意識の低さ

中小商店は日々、顧客や商品などの実体のあるものに向き合っている。そのため、データという抽象的な概念に対するなじみが薄く、どのように向き合えばよいか分からないことがある。特に、日常業務に忙殺されている経営者や従業員にとって、データ分析や利活用に時間を割くことは困難である。

データをどのように収集し、分析し、業務改善に役立てるかのプロセスが理解できないと、効果的なDXの実現は難しい。

(6) 支援する側のDXに関する知識、意識の低さ

DXが進まないのは、経営者だけでなく、経営者を支援する側のDXに関する知識、意識の低さも要因となっている。

① 経営支援者側の知識不足

経営支援の立場の者はDXの製品、システム等の知識が乏しいために経営課題を解決するための適切なツールを提案することができない。また、的確なDXツールを選択することは自分の範囲外と思っている支援者も多い。

② ITコンサル、ベンダーの経営診断力の不足

ITコンサル、ベンダーは自社、および担当するシステム、ツール等の知識等は持っているものの、経営課題を抽出し改善するスキルが乏しい場合が多い。そのために、経営改善に導く適切なツールの導入を提案することが難しい為に導入が進まない場合があることと、或いは導入してもその導入したツールが経営改善に結びつかない場合が多い。

以上のように、中小商店におけるDX推進を困難にしているのは経営者のDXに対する理解不足、意識の不足、経営資源の不足等の要因があげられるが、一方で私達支援する側の要因も大きいと考える。今回のレポートでは支援側の要因にもフォーカスして考えていきたい。

3. 中小商店におけるDXの必要性、追い風、効果性

中小商店におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の導入は、今後の市場環境や国内情勢において重要な課題となってきた。デジタル技術の進展が加速する中、従来のビジネスモデルや運営方法では、他社との競争に相対的な弱みとなり、もともと低い労働生産性の効率が上がらず、持続的な成長をすることが難しくなっている。

ここでは、DXが中小商店にとってなぜ必要であるか、その導入を後押しする環境、そしてDXがもたらす具体的な効果について詳しく見ていく。

(1) DXの必要性

現在、中小商店においてDXに取り組む必要性が顕在化してきており、それは、取り組まなければ競争に勝ち残れず淘汰される可能性も出てきている。

① 市場環境の変化と競争激化

これまで中小小売店は、地域の商業活動の中心として、消費者に商品やサービスを提供し、地域経済の活性化に貢献してきた。また、中小企業は大企業に比べてフレキシブルな意思決定や地域に密着したサービス提供が可能であり、地域社会において重要な役割を担っている。

しかし、消費者の行動もオンラインを中心に変わりつつあり、従来の店舗型の販売や広告だけでは、顧客のニーズに応えることが難しくなっている。ECサイトやSNSを活用したマーケティングの普及により、デジタル上での顧客接点を持つことが重要になっており、大企業だけでなく、中小小売店もこの潮流に乗らなければ、競争から取り残される可能性が高くなっている。

図表2-3-1は物販におけるEC市場の規模、EC化率の推移である。2023年には全体の9.38%がECになっており、消費者の動向がECに移行する傾向が顕著になってきている。

図表2-3-1 物販系分野のBtoC・EC市場規模及びEC化率の経年推移
(市場規模の単位：億円)



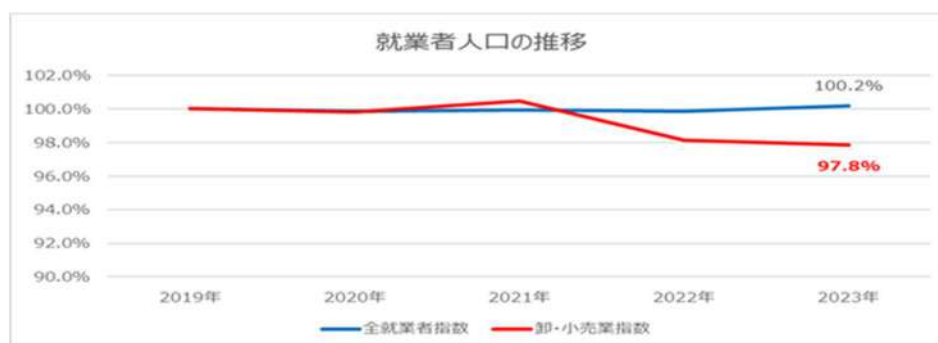
出典：「経済産業省令和5年度電子商取引に関する調査報告書」

② 労働力不足への対応

日本国内においては、少子高齢化に伴う労働力不足が深刻化している。中でも小売業の人手不足は顕著であり、従来の労働集約型の業務プロセスを維持することが困難になってきている。

図表 2-3-2 は就業者人口の推移になる。日本全体では5年前（2019年）に比べ微増しているのに対して、卸・小売業の就業者数は23万人も減少している。2019年を100としたときの指数を比較すると小売業における人手不足は構造的な課題となっている。

図表 2-3-2 就業者人口の推移



	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
全就業者数	6,912	6,902	6,907	6,902	6,925
全就業者指数	100.0%	99.9%	99.9%	99.9%	100.2%
卸・小売業就業者数	1,064	1,062	1,069	1,044	1,041
卸・小売業指数	100.0%	99.8%	100.5%	98.1%	97.8%

出典：総務省統計局 労働力調査（基本集計）

出典：総務省統計局労働力調査（基本集計）

労働力不足を補い、人的効率を高めるための解決策の一つとしてDXの導入が考えられる。DXの導入により業務の効率化や自動化を図ることが可能になる。例えば、レジシステムや在庫管理システム、顧客管理システム（CRM）などを導入することで、日々の業務を省力化し、少人数での事業運営を可能にすることができる。さらに、経営者や従業員の働き方の改革にも寄与し、柔軟な勤務体制の導入が促進されることで、労働力不足の緩和や時間的な余裕が生まれることにつながる。

③ 顧客の期待に応えるため

現代の消費者は、オンラインショッピングの利便性やデジタルサービスの即時性に慣れており、リアル店舗においても同様のサービスを期待している。リアル店舗の小売業では、ECにはない独自の魅力を強化すると共にデジタルの利便性・即時性に対応することで新しい顧客価値を創出することが可能となり、競争優位性を確立できる。具体的には、QRコード決済など支払手続きの簡略化やモバイルアプリでのクーポン配布など、顧客が求めるサービスを提供するためには、DXが必要になってくる。

(2) 中小商店のDXを推進する追い風

一方で、中小商店のDXを推進することを後押ししてくれるような政府の施策、システム等の普及などが生まれてきている。

① 政府の支援と政策

国や地方自治体などからデジタル化を推進するためのさまざまな施策を打ち出されており、中小企業向けのDX支援制度も整備されている。たとえば、IT導入補助金や省力化補助金など、デジタル技術導入にかかる初期コストを軽減するための支援が行われている。これらの政策により、かつては資金的なハードルが高かったデジタルツールの導入が、中小小売店でも容易に行える環境が整いつつある。

② クラウドサービスの普及

クラウドサービスの普及により、中小商店にとってDX推進のハードルが下がっている。これまでITシステムを自社で開発・導入するには、多大な初期投資や運用コストがかかる。しかし、クラウドサービスを活用することで、必要な機能を月額料金で利用することが可能になり、コストを抑えながら最新のデジタルツールを活用できるようになっている。例えば、Amazon Web Services (AWS) やGoogle Cloudなどのクラウドプラットフォームを活用することで、在庫管理や販売データのリアルタイム分析が可能になり、迅速な意思決定を支援している。

(3) DXがもたらす効果

中小商店にとってDXがもたらす効果とはどういったものがあるだろうか。以下でその効果を説明する。

① 業務効率の向上

DXにより最も顕著な効果をもたらすのが業務の効率化になる。例えば、DXの初歩となるPOSレジの導入により、販売データや顧客データを自動的に収集・分析することができ、会計システムと連携することで売上情報の転記が不要になるなど、従来は人手による作業が必要だった業務を大幅に省力化できる。在庫管理の自動化や発注プロセスの効率化にもつなげられ、より精度の高い業務が実施できることにも繋がる。

② 顧客体験の向上と売上拡大

DXのもう一つの大きな効果は、顧客体験の向上である。顧客データを活用して、パーソナライズされた商品やサービスを提供することで、顧客の満足度を高め、リピート率の向上につなげることができる。また、デジタルマーケティングの活用により、新規顧客へのアプローチも促進され、顧客拡大に繋がる活動も活性化される。これまで業務に忙殺されていた経営者や従業員が、顧客体験の向上など売上拡大のために時間を使うことができるメリットが出てくる。

③ リアルタイムのデータ活用による意思決定の迅速化

DXを通じて得られるリアルタイムデータは、経営者の迅速かつ的確な意思決定を支援する。たとえば、POSデータを分析して在庫の過不足を把握し、販売機会を最大化するための戦略を迅速に立てることができる。さらに、顧客の購買行動や市場のトレンドをリアルタイムで分析することで、迅速なマーケティング施策の展開が可能になり、競争力の強化につながる。

④ 競争優位性の確立

最終的に、DXを成功裏に導入することで、競争優位性を確立することが可能となる。特に、中小商店は大手企業に比べて柔軟性があり、迅速な意思決定やイノベーションの導入がしやすいという強みがある。DXを活用して顧客ニーズに応えつつ、効率的な運営体制を構築することで、これから激化する競争に打ち勝ち持続的な成長を実現できるであろう。

結論

中小商店におけるDXの導入は、単なる技術の導入ではなく、企業のビジネスモデルや経営戦略そのものを変革するプロセスである。DXによって業務効率化、顧客体験の向上、競争優位性の確立が実現されることで、中小商店は今後の厳しい市場環境においても持続的な成長を遂げることが期待される。

4. DXを成功させている中小企業の特徴

DX化に成功している中小企業を調査したところ以下のような特徴があることが分かった。

(1) DXを成功させている企業の一般的特徴

- ① 経営層がトップダウンでDXを推進している
- ② 新しいアイデアや挑戦を恐れない組織文化を持っている
- ③ スキルがなければ人材育成する、或いはスキルを持った人材を獲得する風土がある
- ④ 元々データの活用を積極的に行っていた
- ⑤ 顧客データ等の活用が顧客満足、競争力向上に結びつく業種である
- ⑥ DXを推進する上での大学や企業との連携するパートナーシップを持っている
- ⑦ DXを活用してガバナンス体制の構築、目標を明確に設定している

以上のように、DXに取り組んでいる企業の特徴をまとめてみると、まずは経営者が取り組む意欲が高い企業である。それは長期的な視点がある経営者が多く、DX推進に向け、予算、人材等経営資源を投入できている。もう一つの特徴は企業文化として新しいことに取り組む企業はDXにも取り組んでいる。また、人材育成、データ活用に熱心な企業もDXに取り組んでいる。その他連携する大学や研究機関などがある場合も取り組んでいる企業の特徴である。

5. 一般の成功事例

(1) ぬびやのDX事例と使用ITツール

① 会社概要

有限会社ぬびや：三重県伊勢市、資本金500万円、従業員数約50人

1912年、「伊勢ぬびや大食堂／ぬびや商店」という食堂として創業した、伊勢神宮近くの、おはらい町に立地する老舗飲食店。飲食店に加えて、地元の名産品（萬古焼等）を取り扱う商店も経営。2017年10月に代替わり（専務が新社長に）。新社長の主導の下、ビッグデータ、IT を積極的に活用し、攻めの経営に取り組んでいる。「KANSAI DX AWARD 2023」第1回グランプリを受賞。

② 成果

図表 2-5-1 ぬびやのDXの成果

	2012年	2022年
売上高	約1億円	約6億円
業種	1業種 飲食業	3業種 飲食・小売・IT
従業員数	42名 社員 5名、アルバイト37名	52名 社員15名、アルバイト38名
一人当たり売上高	392万円	1,153万円

売上高は10年で約6倍、複数事業を展開しているが、従業員数は約2割の増加にとどまり、一人当たり売上高は約3倍となっている。

③ ぬびやグループのDX経営方針について（HPより引用）

・ DX経営方針

1. デジタル技術の社会への影響

さまざまな外部影響により飲食・小売などのサービス業をはじめ、苦しい状況にある企業が少なくありません。

この先起こりうる人口減少やパンデミック、災害に対応するためには生産性の向上が欠かせません。

そのためには、今まで通りのやり方や経験と勘から脱却して、データやデジタル技術を活用することが求められています。

2. 経営ビジョン

ぬびやは、全国の中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）のために、自らがIT投資を継続してデジタル化を体現するとともに、自らがDX実践成功モデルとなることを目指します。

・ DX推進戦略

1. 既存事業の深化および新システム導入

利用状況データに基づいて既存システム・サービスを改善します。より使い易いシステムにアップデートするために現場の声を元にシステム改善に励みます。

2. 社内IT・デジタル環境の整備

BPOやRPAなどのシステム・サービスを効果的に活用することで、一人ひとりの人時生産性を高めます。DXによってより快適な環境を生み出すために、新しいシステムの導入を促進し、最新のIT化された飲食店を目指します。

・ DX推進体制・DX推進環境

社内業務プロセスの効率化し、お客様に新たな付加価値を提供するために、代表取締役が統括責任者となり、取締役が中心となって当社のDX推進を実行します。

また、関連資格の取得支援を実施してIT人材育成を行うとともに、DXを推進する外部パートナー企業との関係構築にも取り組みます。

あわせて、既存のシステムや働き方にとらわれず、新規システム・サービスに関する情報収集を行い、リモートワーク・ペーパーレス化を推し進め、より効果的で効率的な環境を整備します。

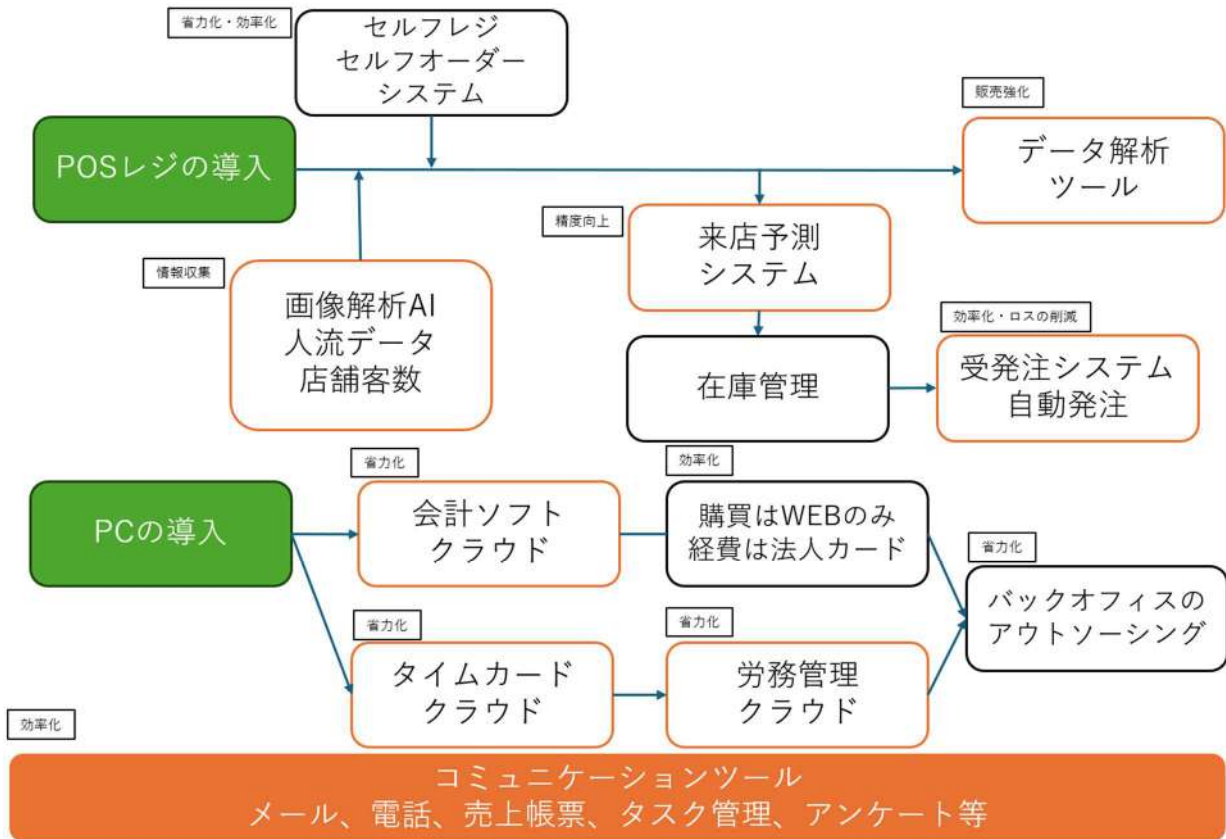
・ DX推進目標

DX推進の進捗を評価するために、以下の指標によって評価・フィードバックし、改善活動を繰り返していきます。

※データに基づく意思決定実施環境整備 100% (2025年)

④ システムの概略図

図表 2-5-2 システムの概略図



⑤ 考察

ゑびやでは、生産性向上を目的とした段階的なIT導入を進めている。POSレジやPCといった基本的な設備を導入した上で、既存のソフトウェアを最大限に活用することで、コストを抑えつつ業務効率化を図っている。

中小企業にとって人的資源は貴重な資産である。ゑびやでは、社員が顧客対応や商品開発といった付加価値の高い業務に集中できるよう、ITを活用した業務の自動化や効率化を推進している。特に、迅速かつ高精度な判断を可能にすることで、顧客満足度の向上に繋げている。

一般的に、小売業では業務の特殊性からソフトウェアのカスタマイズが必要となり、導入コストや期間が膨らみがちである。しかし、ゑびやでは、業務を既存のソフトウェアに合わせることで、柔軟なシステム構築を実現している。これにより、より良いソフトウェアへの移行や、他のシステムとの連携もスムーズに行うことができる。

ゑびやのIT導入は、単なるコスト削減ではなく、従業員の働き方改革や顧客サービスの向上を目的としている。DXを推進することで、中小企業が抱える人手不足や競争激化といった課題を克服し、持続的な成長を目指している。

第3章 事例研究

1. 種苗店（小売店の事例）

（1）事業所概要

当社は老舗の種苗店。事業内容は、農関係資材の店頭販売、ハウスの新設、修理、補修などの工事業を営んでいる。

- ① 種の蒔き方や肥料のやり方、道具の選び方などのアドバイスを受けられる
- ② 価格設定が低い
- ③ 配達が無料

を強みとしてJAや大手ホームセンターなどとの差別化を図っている。

従業員は正社員2名、パート1名である。昨年に事業承継し、これまで母が担当していた経理事務と店頭販売業務、父が担当していた工事施工および経營業務を一手に担うことになった。アナログで膨大な事務作業の負担が大きく、新たにレジシステムとして何を導入すればよいかの相談を受けるに至った。

経営状況は黒字を維持しているが、

- ① JAや大手ホームセンター、通信販売で購入する顧客の増加
- ② 高齢化による固定客の減少
- ③ 新規顧客開拓戦略の不在

などの理由により売上は年々減少している。

（2）DX前の状況

① 売上管理

・種、苗、農薬、肥料、農業用資材、ハウス資材などアイテム数は3,000にのぼる。

・店頭販売のレジは、昔ながらの手打ちレジ。手書きにより「毎日の売上管理の日計表」、「現金出納帳」を作成している。

・キャッシュレス決済を導入しているが、その都度レジに打ち直ししている。

・掛売上は入金時にレジに売上計上している。

・物販7割、施工工事3割の売上構成となっている。

・売上情報がリアルタイムに確認できない。

・店舗売上はレジに登録している部門コードでの管理になっており、単品管理ができていない。

・得意先に出向いての掛売上は社内に戻らないと処理ができない。

図表 3-1-1 売場の様子



図表 3-1-2 倉庫の様子



図表 3-1-3 現状のレジ



② 資材について

- ・年1回の在庫確認。物販は減らしている。 工事関係は主にハウス資材

③ 発注方法

- ・各種メーカーにFAX（手書き）、同時にLINEでも送付
- ・発注先 取引先は200件ほどあり、多い時は1日に30社へ発注している。

④ 受注管理

- ・昨年何がいつにどれだけ受注があったか、紙ベースで把握している。

⑤ 経理ソフト

- ・税理士には、弥生会計に入力したものを紙ベースで提出している。
- ・弥生販売ソフトは請求書、納品書の帳票作成のみの活用で、本来の機能である販売管理には使用されていない

⑥ 商品・仕入管理

- ・紙ベースで管理している。
- ・同じ商品でも仕入れた時期により仕入価格が変動し、販売価格に連動できていない。
- ・販売の都度、納品伝票を確認し、価格設定をしている商品も多い。
- ・商品のデータ管理ができていないため、棚卸、入出庫などに時間がかかる
- ・商品の廃棄や在庫情報が管理されていないため、余剰在庫やロスが発生する。

(3) 目標（あるべき姿）

① 当事業者が思うあるべき姿

「アナログ的な事務作業や在庫管理をデジタル化により省力化する。」

② 我々が定めたあるべき姿

「事務作業や在庫管理をデジタルにより省力化し、削減できた時間と精神的余裕によって、本来行うべき経営戦略を練り、P/Lを改善し事業を継続可能とする」

(4) 課題

① 業務の効率化

- 1) 従来の手入力による会計業務の効率化。
- 2) 商品の価格管理および在庫の適正化。
- 3) 発注業務の効率化
- 4) 納品書、請求書などのバックオフィス業務の効率化と正確性の向上

② 品揃えの効率化

- 1) 商品別、顧客別、季節別など様々な角度から売上データを分析し、効果的な品揃え戦略を立てる。

2) 店舗の統合管理：店舗の在庫や売上データを一元管理でき、外部からでも店舗状況をリアルタイムで把握可能にする。

③ 発注精度の向上

1) データの活用：過去の販売実績と連動した発注入力。

顧客別、季節別に発注する商品を把握する。

④ 「経営」の基本の理解

突然の事業承継によって、習得できていない経営の理解を促す。また、ITに苦手意識が予備知識も十分ではなく、わかりやすい説明が必要である。

(5) 取組内容

- ① 事業者の財務状況の確認ののちヒアリングを行い、課題の抽出をしたのちに、支援者側で複数のITベンダーと接触を図り、システムを2案に絞り込んだ。
- ② 経営者にPOSレジやPOSシステムとは何か、など下図の資料作成にて2コースをわかりやすく説明したところ、Aプランを選択した。

図表 3-1-4 提示したシステムの比較説明資料

Aプラン		Bプラン	
「かゆいところに手が届く」業界向けPOSレジ&販売管理システム		見やすい画面&オプション機能が豊富&自由度が高いがスキルは必要	
日本アルシス SEED MASTER 販売管理システム	ビジコム BCPOS POSレジ	スマレジ タブレット型POSレジ	Colony スマート発注管理 スマレジオプション機能
○見積業務（見積依頼） 見積書・請求書の作成可能	○売上登録 タッチボタン登録450アイテム	○売上登録 商品点数10万点	○発注先の登録 ○自動発注点、在庫・期限管理
○予約業務	○レシート発行	○レシート発行	○締日、振込銀行口座の設定
○受注・発注業務 受注と発注を同時に入力可能 発注書は自動FAX可能	○領収書発行 ○ポイントカード ○キャッシュレス決済（ほぼ全て過去3年の実績を見ながら発注可能）	○領収書発行 ○売上分析 ○PL管理 ○外部システム連携	○発注入力 ○発注書の自動送信（FAX・Email） ○スマホでのバーコード発注 ○消費期限の登録
○売上業務 売上実績・分析		○在庫管理 ○受注管理	○スマホでのバーコード棚卸し ○CSVデータでの出力
○売掛業務		○電話サポート	
○請求業務		オプション PAYGATE（キャッシュレス決済）	
○仕入業務 仕入れ分析			
○買掛業務			
○支払業務			
○在庫・棚卸業務			
オプション EDI			
オプション POS連携			
Windows 11 / Windows Server 2	windows10Enterprise	IOS、PC(WEB)	
~300万円	POSレジセット 224,000円	ipad・プリンタ・ドロア・スキャナ 約20万円	10,000円
IT補助金、6年リース利用可	(レジ・プリンタ・ドロア)	設置アップ・トレーニング 44,000円/回	
	ハントスキャナー等周辺機器セット	在庫管理導入サポートサービス 1ヶ月 330,000円	
	約50万円程度		
保守料 4,000円/月	保守料 3,000円/月	リテールビジネス プラン 15,400/月	5,000円/月
電話・リモートは無料		電話サポートあり	
種苗業界・農業関連業界向けに特	管理システムTenpoVisorは不要	オプションで様々な機能を追加可	売上実績を見ながら発注を行う場合は別画面にて実績画面を表示させる必要がある。
別途PCが必要	(SEED MASTER)で処理するた	ポイント管理・勤怠等	
Excel出力をする場合はExcel2000以上		別途PCが必要 見積書や請求書の発行はない	
連携してシステム構築が可能、導入実績あり、営業等の導入サポートあり		導入サポートは別途有償	
LAN（有線）環境の整備		無線LAN環境の整備	
マスタ類（商品マスタ・仕入先マスタ・分類マスタ等）の作成は導入事業者が作成する必要あり			
バーコードなし商品は、自社バーコードを印刷できるラベルプリンタの導入 または タッチボタンでの対応			

Aプランの選択の決め手は以下のような理由であった。

- ・販売管理システム（シードマスター）は、業界向けに特化して作られているので、使いやすい。
- ・Bプラン（スマレジ）は、豊富にある外部システムとの連携により、カスタマイズなど自由度が高い分、ハードルが高く感じられた。
- ・約350万円の初期投資は掛かるものの、補助金等の活用を検討できるうえ、ランニング費用が4,000円と手ごろな価格である。
- ・システムの導入、設置サービス、商品コード設定やシステムの使い方などのサポート業務が価格込みとなっており安心である。（TEL、リモートは無料）

※ビジコムBCPOS（POSレジ）の特徴

- ・シードマスターとの連携が可能
- ・タッチパネル仕様（タッチパネルPCやモニターを利用）による高い操作性
- ・マウスやパソコン用のJISキーボード、レジスター同様のPOSキーボードの使用も可

図表 3-1-5 ビジコムBCPOS（POSレジ）



- ①…会員種別表示
- ②…担当者別販売表示
- ③…ポイント表示
- ④…顧客属性・情報表示(誕生日や誕生日が表示されます)
- ⑤…前回利用日表示
- ⑥…顧客メモ(会員種別等によるメモが表示されます)
- ⑦…在庫数表示

※シードマスター（販売管理システム）の機能

- 見積業務（見積依頼）、○ 予約業務、○ 受注・発注業務、○ 売上業務
- 売掛業務、○ 請求業務、○ 仕入業務、○ 買掛業務、○ 支払業務
- 在庫・棚卸業務

図表 3-1-6 シードマスター（販売管理システム）

見積管理



【便利な機能】

- 販売履歴データの検索引用
- 過去見積データの検索引用
- 一式見積作成
- 明細毎のメモ登録
- 大分類計、中分類計、小分類計管理
- 明細・伝票毎の粗利金額（率）表示
- 明細毎に仕入先の紐付けが可能
- 見積Excel出力機能
- FAXまたはメールにダイレクト送信機能

予約注文管理



【便利な機能】

- 商品登録機能⇒予約申込書用商品登録（カタログ・回覧板）
- 新商品やお勧め商品の追加も可能
- 過去3年間の販売履歴から自動作成
⇒自動作成された注文書をさらに新商品やお勧め商品の追加も可能
- 行番号連続入力機能
- JA用種子申込書（カタログ・回覧板など）の行番号連動入力機能
- 予約注文入力から、さらに売上計上可能
- 明細毎のメモ登録

売上管理



【便利な機能】

- 履歴データの検索引用
- 見積データの検索引用
- 履歴エクセル出力
- 明細毎のメモ登録
- 大分類計・中分類計・小分類計管理
- 明細・伝票毎の粗利金額（率）表示
- 明細毎に仕入先の紐付けが可能
- 農協伝票・指定伝票対応

(6) 効果

① 全体

- 迅速で正確な商品販売実績と現金管理が可能になる。
- EDIやFAXの自動処理による複数箇所への一括発注が可能となり、発注・棚卸し等の業務が効率化される。
- 商品に関する詳細な情報（在庫、仕入、価格、販売履歴等）を一元管理することで、運営の効率性が向上し、データ分析により効果的な戦略の策定につなげられる。

② PLに与える影響

売上		原価	販管費			営業利益
客単価	客数		人件費	減価償却費		
↑	—	→	↓	↑	—	↑

PL改善の要因として、

- ・顧客ごとの過去の販売実績をデータで把握することができるため、欠品、品薄予防による売上高の向上。
- ・リアルタイムでの売上高や棚卸高の把握、在庫削減・発注の適正化)の作業効率化で人件費減少。
- ・顧客先にてリアルに商品在庫および価格が確認できるため、迅速な対応で販売機会ロスが減少し売上高の増加。
- ・品揃えの見直しによる売上機会の獲得で客単価があがり、売上高の増加。

導入により増加した費用

【初期費用】 ビジCOMのハードウェア 約50万円、 シードマスターの導入費用 約300万円

【保守料】 ビジCOM 3,000円/月、 シードマスター 4,000円/月

導入時は約350万円の費用がかかるが、POSレジシステムの減価償却期間が5年により、年間70万円の費用増加となる。(IT導入補助金を活用できると年間35万円となる。)

投資に対する効果は、1日2時間の作業時間が削減できるとして計算すると

2時間×300日×1,100円/h=66万円 となり、費用対効果があると推測できる。

(7) 支援の内容

今後、ビジCOMやシードマスターの担当者によるデモンストレーションで操作を確認し、必要である機能の確定を行うなど導入前、および導入後の支援を行う。

(8) 今後の課題

①POSシステムを導入の際には、適正な商品分類の作成が重要である。(後で変更は困難なため)

たとえば、農機具・機械、ビニールハウス、農薬、肥料、用土、育苗・栽培管理、防虫・防鳥・防獣、農業用シート・ネット、収穫・出荷、その他関連資材 など分析に必要な商品分類を作成しておく。

②操作に慣れるまでに時間がかかり、当初の非効率を乗り越える必要がある。

これらの課題を踏まえて、最初に十分に目的を確認、理解した上で導入を決定することが大切である。

③事業計画の策定

今後上記の課題を解決すれば、大幅な手間の削減が見込まれる。そのうえで、本質的な経営課題として、経営者が経営を習得し、売上の維持向上を中心とした事業計画の策定と実行が必要となる。現状では、支援者が必須であるが、費用対効果を見込んだ支援メニューの提供や、公的支援制度⁹の紹介を行う。

⁹兵庫県全体では商工会議所や商工会の専門家派遣制度や、兵庫県信用保証協会の外部専門家派遣制度などが挙げられる。そのほか地方自治体でも支援メニューが用意されている場合もある。

2. 道の駅 神戸フルーツ・フラワーパーク大沢「ファームサーカス」

(1) 事業所概要

当事業所は、道の駅 神戸フルーツ・フラワーパーク大沢にある物販・飲食店「ファームサーカス」内の農産物直売所を運営しており、従業員数は21人である。

神戸フルーツ・フラワーパーク大沢は、年間約100万人が訪れる人気の道の駅であり、ファームサーカスには地元の農産物を求めて多くの来店客がある。当事業所は地元生産者と独自のつながりを持ち、「生産者の所得を増やしたい」との思いで販売所を運営している。

DX導入のきっかけは、中小企業診断士への『POSレジを刷新したい』との相談であった。相談を受けた中小企業診断士がヒアリング・観察したところ、農産物売場は、需要に対して供給が間に合わず、日によってはオープン後30分で完売し商品棚ががら空きになる状況が見られた。そこで、真の問題点と課題を整理し、POSレジ刷新だけにとどまらず、DXの取組を行うことにした。

図表 3-2-1 店内写真



(2) DX前の状況（問題点）

- ・生産者が売場の状況を把握できず、欠品しても補充ができていない。
- ・仕入れ先である生産者に店頭の販売状況が伝わるまでに、時差が発生している。
- ・繁忙期にはレジ待ちの長い列ができ、並ぶのが嫌で帰ってしまう人もいて機会ロスが発生している。
- ・生産者へ商品補充の依頼は、1日約30件を電話で都度行っており、従業員の負担となっている。
- ・POSレジを導入しているもののデータ分析する時間がなく、欠品や廃棄などの需要予測に活用できていない

(3) 目標（あるべき姿）

① 機会ロス（欠品）と廃棄ロスの削減による顧客満足度の向上と収益の拡大

生産者からの納品がタイムリーに行われ、機会ロスが低減する。また、農産物の廃棄ロスが低減されてフードロスが抑えられ、SDGsの観点から社会貢献を実現する。これらによって、顧客満足度が向上して売上高が増加、そして収益力が向上する。

② 省力化による蓄積データの有効活用

省力化して生まれた余剰時間を膨大なデータの分析にあて、欠品の多い農産物や時間などの予測を行う。需要予測をして時期と数量を生産者に情報共有し、逆算して苗を植える時期をアテンションするなどができ、さらに需給をマッチさせる。

(4) 課題

- ・生産者がリアルタイムに販売状況を把握できるようにして、納品量や補充を調整しやすくし、欠品をなくして売上高を増加させる。
- ・レジ待ち時間を短縮して機会ロスをなくし、売上高を増加させると共に顧客満足度を高める。
- ・商品補充の依頼電話をなくして従業員の業務省力化を図る。
- ・販売データを分析してコーザルデータと合わせて需要予測を行い、機会ロスと廃棄ロスを削減する。

(5) 取組内容

これまではスクラッチ型のシステムを導入していたが、初期投資を抑えられて費用対効果が高いパッケージ型を選ぶことにした。選定に際しては、現場に精通している診断士がベンダーとの打ち合わせにも同席し、会社規模、商品特性、店舗運営力、費用対効果などを加味して、最適な規模のシステムにするよう熟慮を重ねた。

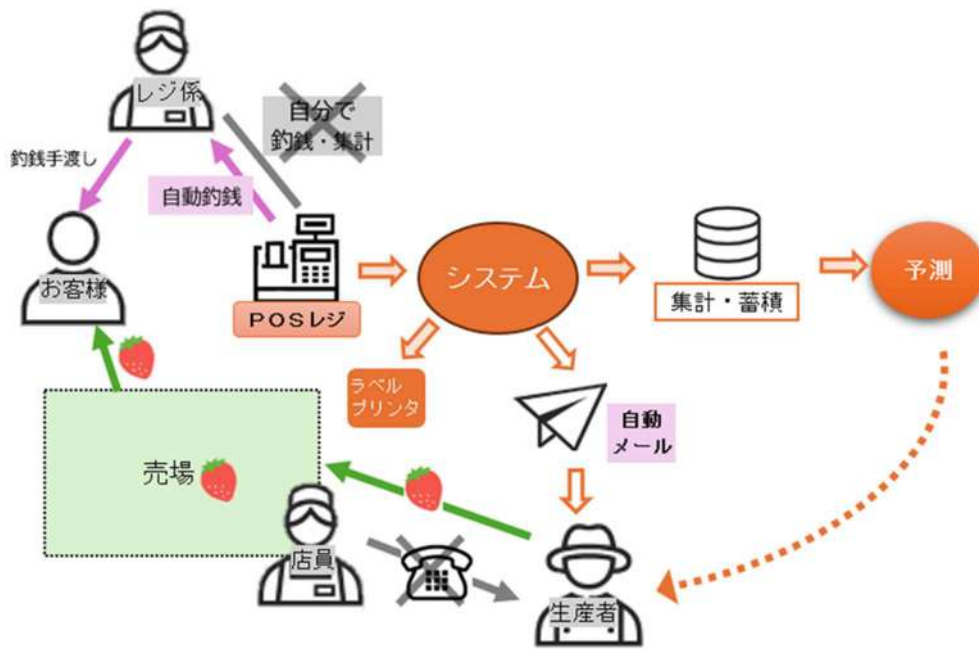
主に活用することになった機能は、以下である。

- ① 自動釣銭機による釣銭管理機能
- ② POSレジからの売上情報をリアルタイムに集計する売上実績・分析機能
- ③ バーコードラベルプリンタとの連動機能
- ④ 販売状況を生産者へ自動的にメールする販売状況共有機能 (※)

(※) 自動メール機能の詳細

頻度	1日5回（店全体の販売動向を加味して設定）
送信内容	・各生産者別に自社の売上情報（商品別の売上速報、日計売上、月計売上高、客数・純売上・客単価） ・店全体の客数・売上高・客単価 ・売場全体の部門別売上ランキング
詳細なPOSデータをブラウザ等で開示することも技術的には可能であるが、商業者でない生産者に販売データの分析等の活用は困難であり、PC操作が必要となると利便性にも欠ける。よって、メールによるプッシュ通知で生産者が有効に活用できる最低限の情報を提供することにした。	

図表 3-2-2 システム概念図



(6) 効果

① 顕著なプラス効果

導入後約半年の短期間ではあるが、特に (5) ①の釣銭管理機能と、(5) ④の自動メール機能の効果が顕著で、以下のような状況が見られた。

- ・釣銭の自動化によってレジ待ち時間が短縮され、レジ通過人数が増加し顧客満足度が高まった。
- ・釣銭管理機能で現金在 High の集計時間が不要となりレジ締め時間が大幅に短縮されたため、従業員の残業が削減された。また、違算（釣銭の過不足）が無くなったため、原因追及のための所要時間や違算発生による従業員のストレスも無くなった。
- ・自動釣銭機の効果、および、生産者への連絡作業が削減されたため、従業員に時間的余裕が生まれた。この時間で売場の工夫やPOP作成、商品紹介動画の作成など、販売促進に注力することができるようになった。例えば、地域の特産物である「北神ねぎ」のPOPと幟を作り、食べ方レシピを掲示した。認知度と付加価値を上げたことで、他所より単価が100円高くても売れている。

図表 3-2-3 余裕時間で行った販促活動



- ・メールが生産者に好評で、特に「日計」「月計」が分かるようになったことが喜ばれている。生産者の評判が上がったことで、当事業所に出荷を希望する生産者が増え、売場の商品が充実するという効果もあった。

② マイナスの効果

プラスの効果が得られた一方で、業務上でやりにくくなった点も見られた。例えば、生産者へのメールが管理者に届くよう設定できない、POSレジへの登録やバーコード発券機の操作が複雑になった、登録変更後に実際反映されるまでのタイムラグがある といった点である。

これらの原因として、

- 1) システムがパッケージになっているためカスタマイズしきれていない
- 2) 高性能になったため設定項目が増加した

の2点が考えられる。パッケージは安価である一方、現場で使いにくいことが多々ある。

これらのマイナス効果を防ぐには、

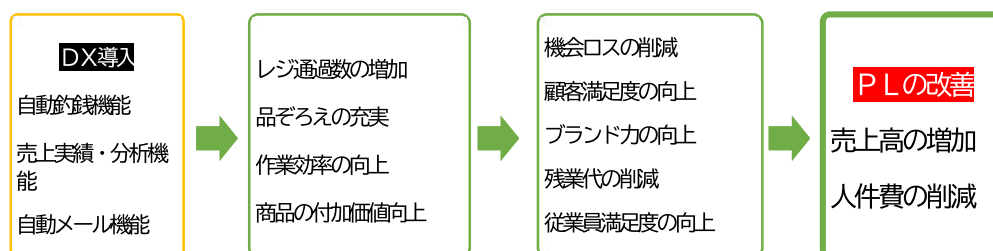
- 1) 導入前に現場作業を熟知した人員を配し現場に即したオプション機能を導入する
- 2) 作業する人への十分な操作説明ときめ細やかな対応 が肝要である。

(7) 費用およびPLの変化

売上		原価	販管費		営業利益
客単価	客数		人件費	減価償却	
↑	↑	→	↓	↑	↑

- ・初期投資は約1,700万円、保守費用は約10万円/月である。ただし、中小企業診断士の支援を受けながらDXを含めた事業計画策定を行い、補助金を活用することができたため自己負担は軽減されている。
- ・運用開始から短期間しか経過していないこと、天候による変動が大きい商材であること、価格上昇要因 といった理由で、過去のPLと単純に比較できないものの、PLは改善している。客数が増加し、客単価は200～300円上昇して、売上高は増加した。
- ・PL改善の要因として、①レジ通過数の増加 ②品ぞろえの充実 ③商品の付加価値の向上 ④従業員の作業効率向上 などが挙げられる。これらにより、売上高の増加と人件費の削減ができた。

図表 3-2-4 DXが及ぼすPLへの影響



(8) 今後の課題

① 需要予測への活用

POSレジで販売データは蓄積されているが、まだそれを分析して活用するには至っていない。需要予測には、天候やイベントなど様々なコーザルデータを加味する必要がある。そのため、AIを利用することが現実的であるが、費用が多額になるため現状では導入には至っていない。今後、有用と判断できればAI導入も検討されており、活用が期待される場所である。

商業者でない生産者が販売データを分析して利用することは困難であり、AIによる販売数予測などを活用し、できるだけシンプルな情報提供を目指すことが望まれる。精度の高い需要予測ができれば、それに基づいて翌年の作付けを効率的に行う等の活用が考えられ、生産者の売上高を上げることが可能になる。また、従業員が生産者から「どれだけ納品したらいいか」と質問を受け判断に迷いストレスとなっているが、明確に答えることができるようになる。

② 食品ロス削減への取組

廃棄率の改善度を確認しようとしたが、今年は天候不順が収穫量に大きく影響したため、過去データと比較できなかった。しかし、廃棄数は未だに手書きで記録しているため、これをPOSレジに別登録するようにすれば、作業時間の削減が可能である。データを同施設内にある飲食店と共有して、食材としての利用を促すこともできる。今後は、廃棄数のデータ蓄積と活用によって食品ロスを削減することが期待される。

廃棄数だけでなく廃棄率を分析することにより、食品ロスの削減に加え機会ロスの回避と売上高の増加も見込める。廃棄数だけで判断した場合、「廃棄数が多いから納品数を抑えよう」と考えがちであるが、季節変動が大きい商材においては、販売数が大きい時期に納品数を抑えてしまい需要に追いつかない状況を招くことになる。廃棄数だけでなく、廃棄率を見て機会ロスを防ぐ判断が非常に重要である。このような判断をするためには、商業の特性に精通した支援者の助言が必要となろう。

3. 株式会社御所坊（宿泊業、飲食サービス業の事例）

（1）事業所概要

兵庫県有馬温泉にある800年以上の歴史を誇る有馬温泉最古の老舗旅館である。創業は鎌倉時代（1191年）とされている。名前の由来は、後白河法皇が温泉湯治に訪れた際に「御所」と呼ばれたことにちなむ。豊臣秀吉も有馬を訪れた際に利用したことから、歴史的にも有名な旅館である。

グループ内で、宿泊施設6施設のほか、飲食店5店舗、その他サービス店舗を運営している（本研究では「陶泉御所坊」「花の宿」「アルゴ」の3旅館について取り扱う）。

代表の金井啓修氏は、長年有馬温泉観光協会会長を務め、国土交通省観光カリスマでもあり、カンブリア宮殿にも出演した実績もある。

図表 3-3-1 陶泉 御所坊



（2）DX前の状況

① 欧米を中心としたインバウンド顧客の増加（外部環境の変化）

2023年時点で、宿泊客の半数以上が海外からの顧客となっており、うち10%以上が欧米と他宿泊施設に比べて急増していた。

欧米顧客は、既存のアジア顧客と比べて以下のような特徴があり、食事提供のシステムを大きく変革する必要があった。

1) 連泊傾向

国の制度として2週間以上の連休を推奨していること（ILO批准）や、遠距離であることが影響して、連泊をされる顧客が多い。日本の宿泊施設は、連泊を想定したメニュー数を用意していないことがほとんどで、10日間連泊でも、毎日重ならないメニューを提供する必要がある。

2) 欧米人の嗜好の違いと宗教上の理由

生海苔を消化できるのはほぼ日本人だけであることや、梅干しなど独特の日本食を口にできない方が多くを占め、特にお子様は慣れない食事を嫌う等、好き嫌いも多いため、多くのメニューの準備が必要である。

さらに近年増加しているベジタリアン（特にヴィーガン）やハラール等の方々向け、かつ上記連泊へのメニュー対応が必要になる。

② 富裕層の安定した宿泊

高付加価値化による客単価向上の取り組みとして、2022年にひとり約10万円のプレミアムスイートルームを創ったが、高い稼働率を実現しており、富裕層のお客様にも、一定満足いただいている。

③ 慢性的な人手不足

有馬温泉は郊外にあり、加えて、観光や飲食業界では慢性的な人手不足であり、コロナ禍から回復した際に、特に料理人の十分な確保から教育までが難しい状況であった。加えて、人手不足を補うための残業など、労働環境の改善も同時に必要であった。

(3) 目標（あるべき姿）

「パーソナライズによる至極のサービスの提供」を目指すこととした。

ただ単に欧米顧客に向けた食を提供するのではなく、接客までもパーソナライズドによって、1人ひとりの顧客満足の最大化を目指すこととした。

ひと宿数十名しか宿泊できない、顔のわかる小宿の強みとして、大手宿泊施設が決して追随できない、欧米顧客に対しても、日本随一の差別化を実現することを目標とした。

また、中小宿泊事業者のモデルケースとして、事業者への紹介や支援まで行い、国内観光業の活性も本取り組みの目的の一つである。

(4) 課題

① メニューのバラエティ（多品種少量）化

連日全お客様の異なるメニューを料理人手不足のなか提供する必要がある。

② お客様1人ひとりの情報の管理

宿泊しているお客様に、当日どのメニューをご提供するか、お客様1人ひとりの情報管理が必要となる。

③ 食に限定しない以外のおもてなしの実現

目標の達成には、人手不足のなか、食だけでなく、接客サービス面でもパーソナライズドによるおもてなしを実現したく、仕組みの構築が必要である。

(5) 取り組み内容

① 高性能冷凍を活用した3旅館の厨房のセンターキッチン化

3旅館の各厨房に、大量調理設備と品質劣化の少ない高性能冷凍設備を導入し、各調理場でメニューごとに量産化を図った。冷凍したメニューの在庫管理には、スマレジを導入して在庫管理機能を活用。スマレジは、既存の顧客管理システム（PMS）との連携を図り、顧客情報とメニューの連動を図った。

② 料理人による皿洗い業務の取りやめ

料理人による夕食提供後の皿洗い等をやめ、漬け置きして退勤し、翌朝の主婦パート業務とした。主婦パートは

チェックアウト後のベットメイキング時間までに、皿洗い業務を組み込んだ。

同時に、漬け置き槽と大型洗浄機（フライトコンベア式）を導入して、生産性の向上を図った。

③ 職人気質の料理人の説得（組織改革）

有馬温泉は高付加価値旅館が多いことが影響し、腕の良い料理人が全国から集まる。一流の料理人ほど、当然鮮度へのこだわりが強いため、納得してもらい取り組んでいただく必要がある。

代表自ら料理人と冷凍設備メーカーに赴き、試食を繰り返し、数回に及ぶ膝詰めの説得を行った。

④ 顔認識システムの開発

グローリー（株）と、旅館におけるサービス向上のための顔認識システムを共同開発し、カメラを通じてお名前が表示されるシステムを導入した。クラウド上での確認を可能とし、カメラを通ると、お名前などの顧客情報をどこからでも確認でき、お名前でお呼びするなどきめ細やかな対応ができるようになった。

⑤ セルフチェックインシステムの導入

フロント係などの業務を大幅に減らすため、お客様のスマートフォンによるセルフチェックインシステムを導入した。

欧米のお客様が増え、食をはじめ多様な要望や問い合わせによる負担が増大していたが、業務の大幅減に寄与した。

また、特に集中するチェックアウト時のお客様の待ち時間もなくなった。

⑥ さらに高付加価値客室の提供

1泊10万円の客室が好調であるなか、さらに本取り組みによりさらに顧客満足を高めて高付加価値化を図ることから、改装を行い、1泊30万円の客室の提供をはじめた。

（6）効果

① 全体

1) 特に欧米のお客様に向けた随一の顧客満足

今回のDX化によりパーソナライズを実現でき、特に欧米のお客様に向けては、他宿の追随を許さない顧客満足を実現できると自負している。

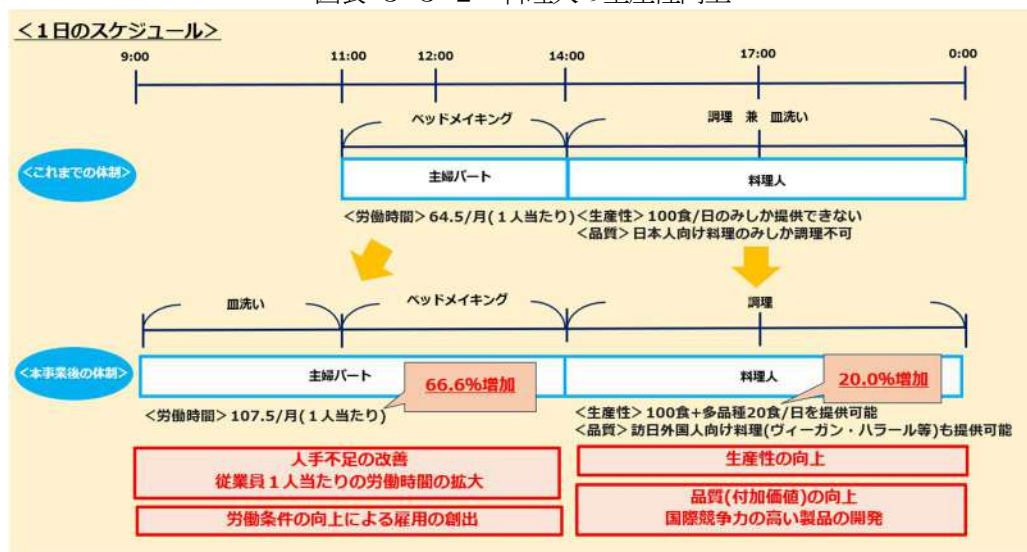
顔でお客様のお名前を認識し、さまざまな顧客情報を各従業員が認識できるというのは、差別的価値がある。

また、食のバラエティの拡大により、洋朝食を3館でいつでも速やかに提供でき、こども用料理、および追加料理を季節ごとに10種類提供できる。

2) 生産性の向上と従業員満足のさらなる向上

下図のとおり人手不足の料理人の皿洗い手間を減らし、生産性向上に寄与した。

図表 3-3-2 料理人の生産性向上



また、冷凍の活用により、繁忙期や閑散期の業務平準化に寄与し、料理人の残業削減や、休暇の確保に寄与している。

料理人にも多少の心の余裕が出てきており、より質の高い料理提供に専念してくれている。

また、各旅館でメニュー開発をしていたが、たとえば、各料理人は欧米のお客様の嗜好を熟知しているわけではないので、全社としてノウハウを蓄積し、メニュー開発を行うことができ、全社的に生産性拡大も図ることができた。

管理部門やフロントなどでは、顧客管理、予約管理、売上管理、在庫管理、また、チェックイン/アウトの手間など、とても多くの作業の削減につながる。

そのほか、一日平均100通の予約問合せメールの返信を3人のスタッフが行っていたが、メールでの対応を軽減させ、料理の生産性を拡大することで、日帰りの入浴やお食事のみの問い合わせに対応が可能となり、受け入れ数が倍増し、より多くのお客様に喜んで頂くことができる。

従業員については、働き方改革も同時に行い、適正な労働時間で高収入を生むことも可能となる。加えて、今回の取り組みにより、ミスの削減による従業員同士の感情的な対立を軽減させることで、従業員満足度の向上が期待できる。また、優秀な人材を確保し、入社後の教育にもコストをかけることで、業界の慢性的な人手不足のなか、人材の面でも長期的な競争優位を築くことができる。

② PLに与える影響

売上		原価	販管費			営業利益
客単価	客数		人件費	減価償却	通信費	
↑	↑	↓	↓	↑	↑	↑

1) 売上

サービスの高付加価値化による客単価向上と、特に欧米のお客様に対しては差別化による客数増となる。

また、業務削減による手空きによって、温泉利用の日帰りの受入れや、他宿泊施設のお客様への食事の提供などによる売上拡大もできる。

2) 原価

冷凍の活用によって、大量仕入れによる食材コストの低減と食品ロスの削減となる。

3) 販管費

人件費については、チェックイン業務の削減、冷凍の活用による調理業務の平準化や皿洗い業務の削減による料理人負担の削減などにより大幅に削減できる。また、顧客情報管理の手間や、情報管理ミスによる従業員間の歪みなども削減され、管理業務自体だけでなくストレスも削減され、従業員満足度も高まり定着率にも寄与し、無駄な採用コストの低減にもつながると思われる。

減価償却については、客室の改装や厨房設備の導入に大規模は投資が行われている。

通信費は、POSシステムをはじめ、ITシステムのサブスクリプションサービス費用が計上される。

4) 営業利益

売上の大幅な向上に加え原価の低減や人件費の減少の影響が大きく、営業利益は安定して向上する見込みである。

(7) 支援の内容

当社は、事業計画の実行まで事業所側で行っており、「経営」「IT」「商売」について理解され、目標（あるべき姿）や課題も自社で認識していた。

今回の取り組みでは、複数のプロジェクトを並行して実行する必要があり、多くの利害関係者の協力が必要であり、支援者としては、すみやかに理解できるよう事業計画を丁寧に修正したうえで説明、そして実行に向けたバックオフィス支援を行ってきた。

また、本取り組みの目標（あるべき姿）の1つとして、既述のとおり「中小宿泊事業者のモデルケースとして、事業者への紹介や支援まで行い、国内観光業の活性」もあるため、普及の支援も行っており、本研究でも貢献したく紹介を行っている。広く周知することを目的にシステム特許の申請を検討しており弁理士との相談にも同行した。

(8) 今後の課題

① サービス品質のさらなる向上

現状、本取り組みによるサービス品質の向上は、食事のパーソナライズドに加えて、顔認識によってお客様のお名前を呼ぶことができる、などが挙げられる。また、従来人手不足であったなか、従業員負担の削減による雇用環境の改善によるお客様へのサービス時間の確保も大きな影響がある。

今後は、顔認識にて顧客情報からAI活用によって、お客様ごとに最適な声掛け内容の提案を行う仕組みの構築を進めている。

② 中小宿泊事業者のモデルケースとしての啓蒙

今回のDXの目標として「国内観光業の活性」があり、中小宿泊事業者のモデルケースとして、今後継続的に啓蒙活動を行う。

4. 参考事例①三宮高架下商店街振興組合（商店街組合の事例）

（1）団体概要

三宮高架下商店街振興組合は、神戸の中心地・三宮駅と元町駅を結ぶ約400メートルの高架下商店街であり、通称ピアザ神戸（P i a z z a K O B E）と呼ばれている。

図表 3-4-1 ピアザ神戸



（2）目標（あるべき姿）

「通行客でにぎわう商店街」

組合として、組合員の中小商店等への客数の増加に寄与したく、販促活動や、入口に工夫をするなどの施策によって、より入りやすい商店街にしたいと考えている。

（3）課題

①施策の検証データの抽出

商店街組合は一般的に、組合員である中小商店等の収益向上に向けて、活性化にむけたイベントや共同宣伝などの販促活動を行う。中小商店では、デジタル化如何に関わらず、概して売上客数は把握しているものの、商店街組合としては、ほぼ検証の仕組みを持ち合わせていない。

近年、経営において、仮説検証やPDCAの重要性が高まっているなか、販促活動に投資をしながら客数すら検証ができない状態では、今後発展は見込みにくいと言っても過言ではなく、検証方法が必要となる。

②施策の検討や検証する人手不足

中小商店等による組合についても、潤沢に経営資源があるわけではない。そのなかで、施策の検討や実施、適正な検証が必要になる。

（4）取り組み内容（検討段階）

①AIを活用した通行客人数カウント

クラウド防犯カメラ・録画サービスS a f i e（後述）のAIを活用した通行客人数カウント機能の活用を検討している。

導入後は、24時間365日の通行客カウントが可能となる。防犯カメラとして使用するカメラに、月単位のオプションとして活用できるため、導入リスクも低い。

商店街外の通行客と流入客を計測することで、入口の工夫等の効果を、入街率として算出することができる。

図表 3-4-1 Safie のAI



②大学生の研究による施策実行と検証

消費者心理に関心の強い学生の卒業研究として、施策の検討からデータ検証を予定している。神戸女子大学心理学部の学生である。

5. 参考事例②（商業関連団体の事例）

神戸市の商業関連団体の業務効率化の取組について

（1）LINEWORKSの導入

① 導入の経緯

- ・複数のプロジェクトチームを結成し、積極的に活動していた。

メンバーは事務局員、役員および若手商業者（各組織に所属し事務局にはいない）、外部専門家等で構成されている。

- ・リアルでの会議に加えてコロナ禍をきっかけにz o o m会議は実施していた。
- ・連絡方法は、参加者の使用する媒体に合わせており、電話・LINE・メールが中心であった。
- ・特に文書の送付はFAX又はメール・郵送と、複数の媒体を使うことが頻繁で、時間を要していた。

② 導入の理由

- ・コストがかからない「非営利団体様向け特別プラン」の活用
- ・モバイル端末での利用が可能で、初心者でも使いやすいツール
- ・セキュリティや管理機能
- ・共有ドライブが利用できる

③ 導入の効果

- ・プロジェクトチームごとにグループを設定することで、同時にグループ全員が情報共有できる。
- ・既読や未読を個人単位で把握できる。
- ・LINEに近い使用感で、全員が参加できた。
- ・通常のLINEと区別することで、誤った外部への情報発信を防止することができる。管理者が登録したメンバーのみ利用可能で、監査ログやセキュリティの設定が可能となっている。
- ・グループ全員で同じ内容を把握でき、連絡違いがなくなった。また、連絡事項の作業時間は一度で完結できる。ファイルの共有も同時にできるため、FAXを利用していたメンバーにとっては、随時受け取る環境が構築できた。デジタル化されたため、リンクの共有等もスムーズに活用できるようになった。リマインドが容易になったことも成果の一つである。
- ・最大のメリットは、連絡事項にとどまらず、意見交換の頻度が大幅に上がり、チームとしての一体感を深められること、企画の練り上げがスムーズにできたことである。

※「非営利団体様向け特別プラン」

フリープランでは最大30人上限のところ、最大1,000人まで無料で利用できる。

フリープランでは5GBが提供されるデータ容量であるが、本特別プランでは50GBのストレージ容量でサービスを利用できる。

(2) G o o g l e d r i v eの共有

① 導入の経緯

- ・過去に事務局内でNAS（ネットワーク対応HDD）を設置していたが、急激に事業が増加したため情報の閲覧・編集権限の付与が複雑化し、ファイル管理は個人別におこなっていた。局内でのファイル共有は、必要に応じてメール添付又はUSBメモリを用いてコピーする方法が用いられていた。
- ・機関紙やプレゼン資料にイベントの画像を多用するため、これまではデジタルカメラを使用していたが局員がスマートフォンで撮影することが主流となったため、共有や保存がしやすい環境が求められていた。

② 導入の理由

- ・ファイル共有のためのメールのやり取りが頻繁に発生し常にチェックしておく必要がある。
1件ごとには単純作業であるが多くの時間を要しないが、複数回メールチェック・ファイルを保存が発生してくると、業務の効率が落ちていた。

③ 導入の効果

- ・常に最新版のファイルが確認できる。特に共同で作業していることに対しては非常に相性が良く効率的な管理が行える。
- ・ファイル管理が組織として管理できるため、行方不明にならない。
- ・リモートワークにも対応できる。
- ・ファイルの共有やバックアップに係る作業時間が削減される。その結果、業務プロセスの見直しにより、付加価値を生まない作業から企画・分析等の作業時間の確保に繋がり、生産性向上を期待することができる。

(4) まとめ

これらの取組はデジタル化、ITツールの導入の基本部分であるが、業務効率の向上だけにとどまらず、間違いの防止・情報精度の向上にも役立つものである。使いやすいツールを使用することは、メンバーのITへの苦手意識の軽減につながることもなる。

L I N E W O R K SやG o o g l e d r i v eの導入により作業を効率化し、企画推進へ注力できる環境を整えている。

6. 小売DXツール研究 USEN、スマレジ、量販店レジ

小売のDX推進に役立つレジシステムの機能や特徴について、以下に記述する。

(1) 手打ちレジ



金額と部門を入力して会計する。

- 機器の価格が安い
- 電源のみで動作
- ×打ち間違いが多い

(機能)

店舗総売上高、買上点数、客数、値引額、時間帯別

部門別売上高、買上点数、客数、値引額の集計等

画像参照：シャープ

(2) POSレジ (単体)



画像参照：NECプラットフォームズ

単体でのPOSレジ

- スキャナー・自動釣銭機、キャッシュレス決済との連動
- オフラインでも使用可能
- 商品管理、顧客管理、売上分析など、レジとして必要な機能が一通り揃っている
- 初期投資が比較的安価
- ×レジの会計中は、他の機能が使えない
- ×基本機能以外の拡張は困難
- ×データのローカル保存



画像参照：NECプラットフォームズ

(3) POSレジ (ストコン付)

POSレジにストコンを付加したもの

- 高機能な管理・分析機能を持つ
- 発注や在庫、売掛、顧客管理も運用しやすい
- バックヤード等から売上確認や売価変更が可能
- ×POSレジとストコン間にLAN環境が必要
- ×高価格 (専用PC、ソフトウェアの導入)
- ×複数店のデータは見えない

(4) POSレジ (本部システム付)

さらに本部と連動したシステム

- 複数店を比較した高機能で高度な分析機能を持つ
- 他の本部システム (会計、勤怠等) との連動もしやすい
- 本部から売上確認や売価変更が可能
- ×POSレジとストコン間にWAN環境が必要
- ×非常に高価格

(5) クラウド型POSレジ

ストコンの代わりにクラウドシステムを利用する

- 店舗にストコンを設置する必要がない
- インターネット環境があれば、どこからでもPOSシステムを利用できる
- 売上データや在庫情報がリアルタイムで同期され、複数店舗の一元管理が可能
- アップデートやメンテナンスは、クラウド側で自動的に行われ最新の状態で使用可能
- データのバックアップも、クラウド側で自動的に行われる
- 初期費用を抑えられ、コストパフォーマンスに優れている
- 必要な機能を選択して導入、拡張できる

- ×リアルタイムといえども若干のタイムラグはある
- ×通信費（インターネット使用料）が発生
- ×ランニングコストが発生する
- ×レジ以外にシステムを利用するPC等が必要
- ×通信障害が起きた場合、商品登録や売価変更ができない

(6) タブレット型POSレジ（クラウド型）

専用機器を使用せず、タブレット端末でクラウド型レジシステムを構築する

- サイズがコンパクト
- スキャナー・自動釣銭機、キャッシュレス決済との連動
- 初期費用を大幅に抑えられ、コストパフォーマンスに優れている
- ×タブレットとの互換性がある
- ×通信障害が起きた場合、売上分析等が不可能（販売は可能）

今回はタブレットレジの中で「スマレジ」と「USENレジ」を比較する。

図表 3-6-1 「スマレジ」と「USENレジ」の比較

	スマレジ	USENレジ
運営会社	株式会社スマレジ	株式会社USEN
利用端末	iPhone、iPad	iPad
プラン	スタンダード ¥0 ~ リテールビジネス 15,400/月	要問い合わせ
機器設置・設定	¥44,000/店舗 LAN設置は別	標準
マスタ登録	¥11,000~	標準
操作トレーニング	¥44,000/日~	標準
サポート	・メールサポート無料 平日10:00~18:00 ・365日電話サポート プレミアムプラスプラン以上 9:00~22:00	24時間365日電話サポート
おすすめ業種	多様な業種に対応	飲食店・美容室・小売店・治療院の4業種に特化
特徴	・多機能 アプリマーケットで豊富なスマレジ専用アプリの中から、好きなアプリを選んで購入できる CRM, モバイルオーダー、会計、分析、データ連携、予約、EC、決済、バックオフィス等 ・見やすいGUI	・テイクアウトやデリバリー、決済、顧客管理、予約、バックオフィス等 ・POS以外に保険や配膳ロボット、回線・Wi-Fi、BGM、サイネージAIカメラ・求人、販促、電気・ガス・LED等店舗運営全般に対応 ・全国に拠点があり、サポート体制が充実

※両システムともにPCでWebブラウザを利用してPOSシステムにアクセスできる

スマレジを選択する目安としては、

- ・ したいことが決まっており、多くの機能が必要
- ・ ある程度のITスキルがある
- ・ デジタル化を推進し、高度なデータ分析やITツールの連携を活用したい

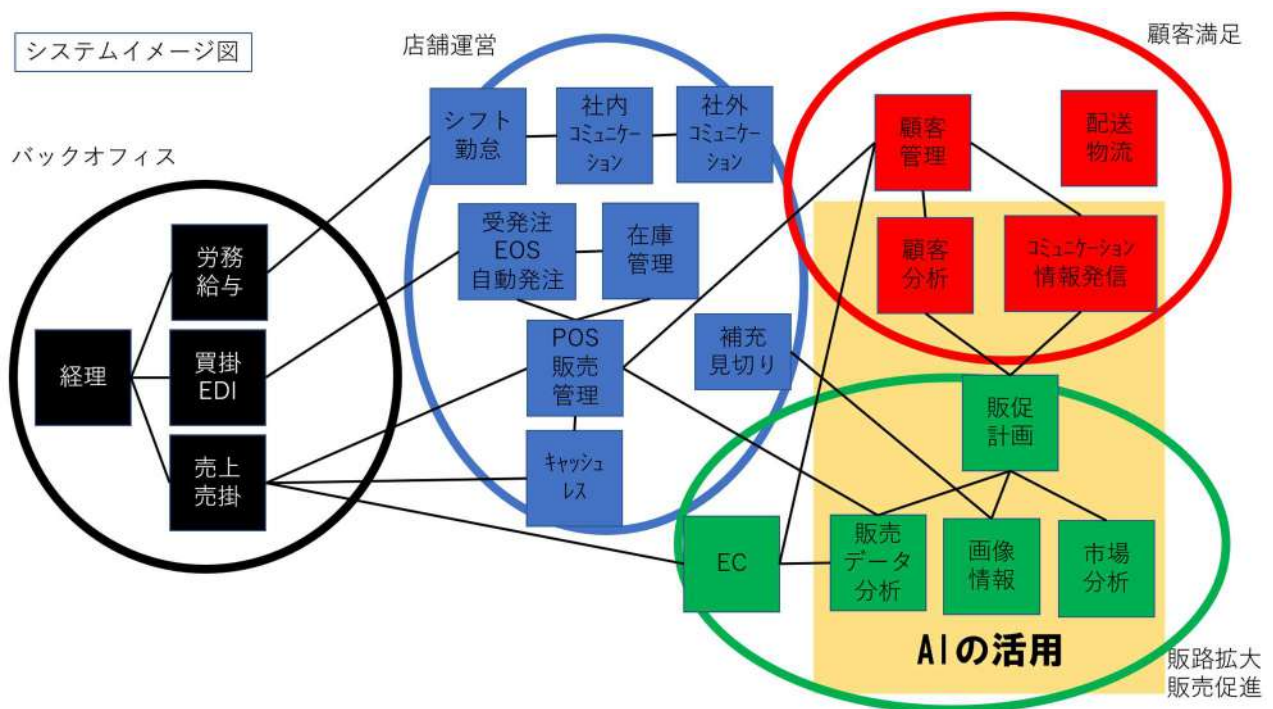
USENレジを選択する目安としては、

- ・ 手厚いサポートが必要
- ・ 必要な機能をパッケージ化している
- ・ 店舗全体の取引を集約したい

(7) まとめ

いずれのシステムを選択するにも、目的を達成するためのシステム全体のイメージを把握する必要がある。個々のシステムが互いに関連することにより全体の効率化を促進し、DXの推進につながる。

図表 3-6-2 システム全体のイメージ図



7. 小売DXツール研究 Safie

カメラによる画像データの活用による店舗の省力化と顧客サービスの高度化を実現

図表3-7-1



カメラ映像の活用方法例

(1) 防犯・見守り・不正防止

万引き等の抑止力、お子様・ご高齢者の見守り、トラブル時の証拠資料

(2) 人材育成

良い接客など成功事例の記録～教育教材への活用、接客の振り返り

(3) 業務改善・効率化

業務フローやオペレーションの改善、遠隔での店舗確認

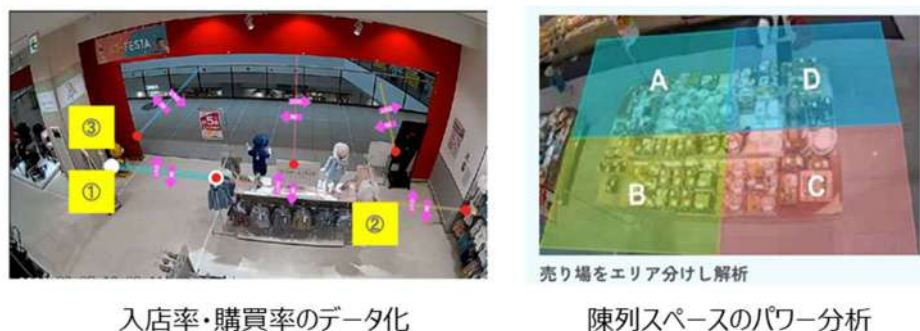
(4) マーケティング

施策の効果確認、定性データの蓄積

マーケティング活用事例

これまで販売者の感覚でしか捉えられなかった入店率や購買率を客観的なデータとして見える化し、陳列スペースの分析により、品揃え・ディスプレイ変更など売上向上に繋がる業務の高度化に活用する。

図表3-7-2



第4章 考察

これまでのデータや一般的事例からDXの成功要因を整理すると、多くの場合、経営者がDXの意義を理解し、トップダウンで推進することや、長期的なシステム構築のビジョンを持って取り組むことが重要であるとされている。

しかし、経営資源の少ない中小商店の特性を踏まえると、経営者が日々の業務に忙殺される中、日進月歩で進化するITツールの情報を取得し、DXの推進をリードすることは現実的でない。**重要なのは、DXにより事業全体の生産性を向上させ健全な経営を維持すること**である。その実現に向けてDX推進するための要素が何なのかを客観的に捉え、それらを充足させた推進体制をとることが成功に繋がる方策であると考え。経営者の見識を高めることだけに焦点を当てるのではなく、外部リソースを上手く組み合わせ、相互に補えるチームを作り、進めることが不可欠である。DXを経営課題の解決手段としていかに活用するかを踏まえた推進をするべきである。

1. 中小商店のDXには『課題の見極め』『商売の理解』『ITの理解』『経営の理解』が必要

中小商店のDX推進において、表面的な業務のIT化で終わり活用が十分でないとか、経営者がITに詳しくないことで導入を見送るケースが多い。その理由は、DXという言葉だけが先行し、ITツールの導入が目的化し、事業者の目標（あるべき姿）と現状のギャップ認識と、そこからくる課題設定・解決策の実践という経営のマネジメントサイクルが回っていないことが多いと考えられる。

経営者は膨大な日常業務に追われ、DX導入の効果をイメージできないまま日々の業務を優先してしまう傾向がある。たとえば、種苗店の事例では、売上管理や在庫管理、発注業務、経理処理がすべて手作業で行われており、経営者は事務作業の多さからDXどころか業務改善に向けた時間も十分に確保できない状態であったと言える。このように、経営者が業務に忙殺されている現状では、DXに取り組む余裕がなく、後回しにされることが多い。

DXやITツールに対する誤解や過度な期待が見られることもDXが進まない要因の一つである。小売店では「POSレジを導入すれば業務が自動化され、すべてが改善する」というような期待を持つが、実際には業務フローを見直さずにシステムを導入したため、現場の従業員が新しい操作に慣れることができず、システムのメリットを活かせていないということもある。確かにPOSレジは小売業のDXには不可欠なITツールではあるものの、DXが単なるツールの導入ではなく、業務プロセス全体の変革であるという認識が欠けていることに起因していると言える。

DX導入の本質は経営全体の見直しであり、P/Lの改善に結びつく戦略が根底に無ければならない。事業者がDXを導入する際には、まず「自社の目標（あるべき姿）」を描き、それに向けた課題の見極めと段階的な目標を設定することが重要である。御所坊の事例では、顧客満足度を高めるための冷凍技術や顧客管理システムへの投資が成功に繋がったが、それは経営者が明確なビジョンを持ち、優先課題を整理した上で段階的に取り組みを進めたからこそ実現できたと言える。また、ファームサーカスの事例では、販売データを活用して生産者との情報共有を改善し、欠品を減少させた。この成功の背景には、販売の現場と生産者の現場で発生する業務を理解した適切な課題設定と効果的な支援があったからである。これらの事例のような真の経営課題を見極めずに、単に「業務をデジタル化する」といった漠然とした目的で進めてしまうことが、DXが定着しない一因になっている。

DXに伴う投資判断する際に、導入後の成果が不確実であることへの不安もある。多くの経営者は、「DXを進めることでどのような具体的な効果が得られるのか」「P/L（損益計算書）にどのような影響を与えるのか」といった疑問を抱えている。しかし、こうした疑問が解消されないままでは、DXに踏み出すことが難しいのが現実である。

このような状況を解消するには、事業者がDXについての理解を深めることも大切だが、すべて自力で解決するのは困難で不合理であるため、外部からの適切な支援を行うことが重要となってくる。

中小商店へは、経営革新や業務改善、IT化支援など様々な切り口で支援機関が事業者支援を行うが、現場の課題や業務特性を十分に理解せず、経営課題の整理・見極めもされないで、DX自体を単なる手段として目的化してしまうことが少なくない。中小商店を支援するには、現場の状況を的確に把握し、業務プロセス全体を見直しながら、経営改善に結びつく課題解決策を提供することが求められる。商売の特性や業務の流れが各社ごとに異なるため、画一的でなく、作業の効率性や処理の正確性、顧客満足の向上かなど課題の優先度を捉えた改善が必要である。これらを明確にしたうえで、DXによる効率化でどれくらいP/Lの改善に寄与するか具体的に示すことでようやく意思決定ができ、DXに向けた活動が前進する。

以上のことから、中小商店におけるDXには、

- I 「課題を見極める」こと
- II 「商売」を理解していること
- III 「IT」を理解していること
- IV 「経営」を理解していること

の4要素が必須の要件であり、現場に即した推進が必要である。

2. 課題を見極める力

DX推進において最も重要な要素は、現場の課題を的確に見極める力であると考えられる。

中小企業における課題設定は、経営資源が乏しい制約条件が前提の中で見極めるものであり、理想の姿と比較してできていないことをすべて課題認識するものではない。また表層的で部分的な改善課題の設定だけでは本質的な問題は解決しない。それぞれの事業者に応じた適切な課題設定が重要で、その見極めが成功のカギを握る。

課題が曖昧なままでは、適切な手段を講じることが難しく、せっかくのDXも期待した成果を上げることができない。このことは、種苗店、ファームサーカス、御所坊の事例においても共通して見られた要素である。

(1) 種苗店の事例 『経営者の労働時間短縮と付加価値業務へのシフト』

経営者は単に「POSレジの導入」という課題認識だったが、支援者が現場を観察したところ、実際の課題は複雑で多岐にわたっていた。売上管理、在庫管理、発注業務、経理処理などがすべて手作業で行われており、それによって膨大な事務作業が経営者に集中していた。

しかし、経営者は事業承継直後であり、経営という視点がまだ身についていないなか、我々支援者がP/Lから読み取れたことは、長期的な売上減少による中期的な事業継続困難が最大の問題であり、本質的な課題はPOSレジ導入ではなく、バックオフィス業務に掛かる時間を経営戦略策定や実行に充てられるようにすることであった。この現状を踏まえ、単なるレジの入れ替えではなく、売上・在庫データを一元管理するシステムを導入し、**業務全体の効率化を図る**ことを提案した。表面的な要望を鵜呑みにするのではなく、真の課題を掘り下げて特定することで有効なDXの方向性が示された。

(2) ファームサーカスの事例 『営業時間中の欠品を抑え、顧客満足と生産者メリットも向上する業務改革』

当初の相談内容は「POSレジを刷新したい」というものであった。支援者が現場のヒアリング・観察した結果、課題は単にレジシステムの問題にとどまらず、商品の欠品による機会ロス、生産者との連絡の遅れがビジネス全体のロスに繋がっていることが判明した。支援者は、レジ刷新と同時に、**販売データをリアルタイムで生産者に共有する仕組みを導入**するなど、複数の課題を解決する包括的なアプローチを採用した。この取り組みによって、商品補充がスムーズになり欠品が減少するだけでなく、業務効率化による高付加価値化に取り組む時間の確保、などの効果が現れた。この事例からも、現場の課題を適切に設定し、複数の問題を連動させて解決することの重要性が示されていると言える。

(3) 御所坊の事例 『顧客のニーズを捉え、従業員が働きやすい業務への変革』

海外からの顧客増加や料理人不足など複数の課題に直面していた。当初は食事の提供において顧客対応が困難になっていることが表面化していたが、支援者は問題をさらに深掘りし、食のバリエーション不足、顧客情報の管理不備、従業員の働き方改革といった複数の課題が根底にあることを突き止めた。その結果、**スマレジを活用した在庫管理システムや、顔認識システムによるパーソナライズ接客の導入**が進められ、顧客満足の向上の取り組みができた。このように、課題を総合的に把握し、解決策を体系的に講じたことが、事業全体の競争力強化につながったと言える。

これらの事例でも明らかのように、課題を適切に設定する『見極める力』がDX推進において決定的な役割を果たす。多くの中小商店では、課題が曖昧なままDXに取り組もうとして失敗するケースが少なくない。経営者が「ただデジタル化すれば何とかなる」と漠然とした期待を抱いていることが多いが、現場での**真の課題を掘り下げ、適切な手順で取り組むことが必要**である。

3. 商売の理解

中小商店では、商品の単価が低い一方で、取り扱うアイテム数が多く、日々の業務が膨大になる傾向がある。このような現場で発生する業務オペレーションを理解しないで、事務的に理想のシステムを組んでしまうと、余計な業務が生まれて生産性を落とす結果になることもある。

ファームサーカスの事例では、生産者が売場の在庫状況を把握できず、欠品が発生していたことが課題であった。この状況の対策として、販売情報を生産者に自動通知する仕組みを導入することで、補充作業が円滑に進むようになった。しかし、これが在庫情報を共有する仕組みにしていたら、店舗側で販売情報だけでなく入荷情報とロス情報まで管理する必要が出てきて、作業は何倍にもなり、現場は回らなくなる。POSレジによる販売情報を共有するだけで、生産者の判断に任せて補充するという柔軟な発想があつてこそ、欠品の減少・売上拡大と同時に、従業員の業務負荷の軽減が実現できたのである。このような商売の現場を理解していないと、適切な業務改善と生産性向上による利益への貢献は難しいと言える。

4. ITの理解

課題に適したITツールやシステムを選定するには、データ構成から導入後の運用までを見通すITの知識が必要である。また、変化の激しいIT技術やソフトウェア市場の動向にもアンテナを張り、情報を常にアップデートする必要がある。単に「便利そうだから」といった理由でシステムを導入すると、期待した効果が得られないばかりか、現場の混乱や無駄な投資を招くリスクもあるため、適切な知識をもとにした慎重な検討が求められる。

ITに不慣れな経営者に対しては、IT支援者が専門的な知識を噛み砕いて説明し、経営者がシステム導入の意義や効果を具体的にイメージできるようサポートすることが必要である。たとえば、種苗店の事例では、支援者がITベンダーと密接に連携し、POSレジや販売管理システムの導入にあたり、スペックや仕様を細かく確認した。その際、支援者は経営者に対して各システムのメリットやデメリットを丁寧に説明し、最終的な意思決定を促した。このプロセスがあつたからこそ、経営者は自社の業務フローに適したシステムを選び、導入後の成果に対しても納得感を持てたとと言える。

このように、支援者はITベンダーとの間で「通訳」のような役割を果たすことも求められる。多くの中小商店の経営者は、IT専門用語や技術的な仕組みについて十分な知識を持っていないことが一般的である。一方で、ITベンダー側も商売や経営の実務に詳しいわけではないため、現場のニーズに即した提案ができていないことも多い。こうしたギャップを埋めるために、支援者が両者の橋渡し役となり、経営課題をベンダーに正確に伝え、ベンダーの提供するシステムが現場のニーズに合致するよう指示する能力が重要となる。これも種苗店の例だが、支援者は「在庫管理をリアルタイムで把握できる仕組みが必要」という課題をベンダーに伝えるだけでなく、具体的に「どのような画面構成が適しているか」「従業員がどのような操作を行うか」といった詳細な仕様にまで踏み込んで検討した。このように、支援者がIT知識を持って細部まで関わることで、現場が混乱せずスムーズにシステムを導入・運用できる環境を整えたのである。

さらに、ITツールを導入した後も、支援者が現場と連携し、継続的な運用サポートを行うことが重要である。システムの操作に慣れない従業員に対する教育や、運用上のトラブルが発生した際のフォローがなければ、現場はDXに対する不満を抱え、せつかくの取り組みが形骸化してしまう可能性がある。支援者は、業務プロセスにおけるデジタル化の進捗をモニタリングし、必要に応じて改善策を提案する役割も果たすべきである。

5. 経営の理解

中小商店におけるDX導入は、限られた資源を効率的に活用することが求められるため、導入コストとその効果を適切に見極めることが重要である。単に新しいシステムを導入するだけでなく、その効果がP/Lにどのように影響するかを把握する「投資対効果」について明確にする必要がある。

御所坊の事例では、高付加価値顧客へのサービス向上を目的として、DXを推進した。顧客情報管理システムや高性能冷凍設備の導入により、料理提供の効率化とパーソナライズサービスを実現した。この結果、1泊10万円以上の高価格帯客室の稼働率が向上し、顧客満足度も大幅に改善された。このように、目標（あるべき姿）がどのような状態であり、具体的な効果仮説を設定したうえで、DXに掛ける投資について適切な判断を促すことが重要である。本来の目的であるP/Lの改善を経営全体の視点から把握し推進することが必要と言える。

以上のように、中小商店においては『課題の見極め』『商売の理解』『ITの理解』『経営の理解』の視点を欠かさずDXに取り組むべきと考える

第5章 提言

中小商店におけるDX推進を成功させるためには、『課題の見極め』『商売の理解』『ITの理解』『経営の理解』の4つの視点を十分に考慮することが不可欠である。しかしながら、多くの中小商店においては、これらのすべてを事業者自身が独力で満たすことは現実的ではなく、支援機関・専門家、ITベンダーとの適切な連携が不可欠となる。

DXを経営課題解決の手段として実効性を持たせるためには、4つの視点をバランスよく支えられる体制を構築することが求められる。

1. 中小商店の事業者への提言

中小商店の事業者がDXに取り組む際に最も重要なのは、自社の経営課題を正確に見極め、「目標（あるべき姿）」を明確にしたうえで、DXをその課題解決の手段として適切に位置づけることである。DXを事業全体の生産性向上や経営改善の一環として捉える視点が必要である。そのためには、「課題の見極め」「商売の理解」「ITの理解」「経営の理解」の4つの要素を踏まえた検討を行い、適切な推進体制を構築することがDX成功の鍵となる。

しかし、多くの中小商店では、これら4つの要素のいずれかが不足していることが一般的である。事業者にとって重要なのは、これらの要素をどのように揃えるか、そして要素間のバランスをどのように調整するかである。すべての要素を事業者自身が独力で備えることは現実的に難しく、特に「ITの理解」や「課題の見極め」に関しては、専門知識や外部の視点が求められる場面が多い。その場合は、支援機関に相談し、適切な専門家や商業支援のプロフェッショナルを紹介してもらうなど、外部リソースを積極的に活用することを検討すべきである。特に、商売の特性を理解し、適切な課題設定ができる専門家をプロジェクトに参加させることで、実際の経営状況に即した実践的なDX推進が可能となる。

DXを進めるうえでの最初のステップは、「自社が何を求めているのか」を明確にすることである。例えば、「業務を楽にしたい」「POSレジを新しくしたい」といった漠然とした要望からのスタートでも構わない。しかし、専門家との対話を通じて、本当に解決すべき課題を明確にし、それがP/L（損益計算書）に与える影響を考慮しながら、最適なソリューションを導き出すことがDX成功の鍵となる。このプロセスを経ることで、DXの目的を見誤ることなく、事業成長に直結する施策としてDXを活用できるようになる。

また、中小商店の多くは限られた経営リソースの中で日々の業務を回しているため、一度にすべての業務をデジタル化しようとするのではなく、効果が出やすい分野から段階的に取り組むことが現実的である。例えば、売上管理や在庫管理といった即効性のある領域から始めることで、短期的な成果を実感しながら次のステップへと進むことができる。こうした段階的なアプローチは、事業者のITリテラシー向上にも寄与し、DXに対する不安を軽減する効果がある。

さらに、DX導入後の運用体制の整備も重要なポイントである。新しいシステムを導入しただけでは、その本来の効果を発揮することはできない。従業員への教育、運用ルールの整備、トラブル時の対応策の策定など、業務設計の再構築が不可欠である。特に、現場の従業員がシステムを使いこなせるようになるまでには時間がかかることも多く、

支援者やITベンダーと連携しながら継続的に改善を進めることが求められる。DXの定着には、導入後のフォローアップが不可欠であり、単なるシステム導入で終わらせないための支援体制が必要である。

以上のように、DXを成功させるためには、事業者自身が「経営課題の見極め」「商売の理解」「ITの理解」「経営の理解」という4つの要素を意識し、外部の支援を活用しながら推進することが不可欠である。支援者と協力しながら一歩ずつ改善を進めることで、持続的な成長を実現し、競争力のある経営基盤を構築できると考える。

2. ITベンダーへの提言

ITベンダーに求められるのは、単にシステムを販売することではなく、中小商店の現場特性や経営課題を理解し、それに適した課題解決策を提供することである。特に中小商店では、経営者がITに詳しくないことが多く、導入の目的や効果を十分にイメージできないまま、ITツールの選定を行っているケースが少なくない。そのため、ITベンダーからは、単なる機能説明ではなく、経営改善に結びつく具体的な活用方法などを事業者に寄り添った提案をする姿勢が求められる。

特に、ITベンダーが事業者の経営状況や業務フローに踏み込んだ検討を行うことが難しい場合、商業支援の専門家などと連携することが有効である。支援者が事業者の課題を整理し、ITベンダーに対して必要な要件を明確に伝えることで、事業者にとって最適なシステム導入が可能となるだけでなく、ITベンダーにとっても導入後のトラブルを減らし、円滑な運用を実現できるというメリットがある。事業者・支援者・ITベンダーが連携することで、それぞれの専門性を活かしながら、より効果的なDX推進を実現できる可能性が高まる。

中小商店ではITリテラシーが低い場合が多く、新しいシステムを導入しても、使いこなせていないケースが見受けられる。そのため、システム導入時の初期設定や運用マニュアルの充実、導入後のサポート体制の強化が求められる。多くのシステムには、売上分析機能や在庫管理機能など、事業運営に役立つ便利な機能が備わっているが、殆ど使いこなせず放置されていることが多い。ITベンダーは「機能を提供するだけ」で終わらず、事業者がどのようにデータを活用すれば経営に役立つのかを、実際の運用に結びつける支援を行うことが求められる。あるいは、自社においてその支援をすることができない場合でも、公的な無料支援制度を紹介するなどの対応が求められる。

ITシステムは導入した時点がゴールではなく、継続的に活用され、業務の効率化や経営の改善につながるものが重要である。

また、日々進化するデジタル技術や市場動向について、最新の知見を事業者や支援者に提供する役割も重要である。新しい課題解決策が中小商店のDXにどのように役立つかを適切に説明でき、事業者がより効果的にDXを進められる環境を整えることが望ましい。

3. 支援機関への提言

商工会議所、商工会、地域振興センター、中小企業診断士などの支援機関は、中小商店にとって最も身近な相談窓口であり、DX推進においても非常に重要な役割を担う。事業者がDXの必要性を正しく理解し、具体的な一歩を踏

み出せるよう、伴走型の支援を強化していく必要がある。特に重要なのは、DX推進に必要な「商売の理解」「ITの理解」「経営の理解」「課題の見極め」の4つの要素を満たすための支援体制を整備することになる。

支援機関は「経営の理解」「課題の見極め」の能力は備わっているので、「商売の理解」「ITの理解」を深め事業者とITベンダーの橋渡し役になることが求められる。

特に商売の本質や現場の業務オペレーションを深く理解し、それを支える手段としてDXを位置づける視点が必要である。商売の特性を理解するには、机上の学習だけではまず不可能であり、実際に現場を訪れ、業務フローや日々の課題を肌で感じる事が不可欠である。例えば、売上や在庫管理の仕組み、店舗運営の流れ、顧客対応の工夫などを実際に見て、何が課題となり、どのような改善策が適用できるのかを具体的に把握することが求められる。このような実践的な理解を深めることが重要である。

中小商店の経営者はITに詳しくなく、どのようなツールを選べばよいのか、導入後にどのような運用が必要になるのかが分からないことが多い。そのため、支援機関が事業者の立ち位置でツールの要件・仕様を確認し、システム選定のサポートやITベンダーへの導入支援の協力依頼などを行うことが重要になる。

商業のオペレーションや事業計画・戦略への理解とDXから目を逸らさず、真摯に取り組む姿勢を持つことが不可欠である。

支援機関が行う経営相談等でDX導入の成功事例を示し、DXによって具体的にどのような成果が得られるかなどのアドバイスを行うと共に、DXの重要性を事業者に対して正しく伝える啓発活動を積極的に行うことが期待される。

また、支援機関は信頼できる商業支援の専門家やITベンダーなどを事業者で紹介する役割も期待される。特に、DX推進においては、経営全体を見据えた支援ができる中小企業診断士や商業支援の専門家と連携することで、単なるIT導入にとどまらず、持続可能な成長へとつなげることが可能となる。さらに、DXを推進する過程では、さまざまな補助金や支援制度を活用できるため、支援機関はこうした制度の情報を適切に提供し、事業者が負担を軽減しながらDXに取り組める環境を整えることが望ましい。

支援機関には、DX推進の単なる「相談窓口」としての役割だけでなく、事業者と専門家・ITベンダーを繋ぐ「コーディネーター」としての役割が求められる。事業者の状況を的確に把握し、適切な支援者をマッチングすることによって、DX導入の成功確率は飛躍的に高まる。

「事業者の成長を伴走支援するパートナー」としての役割を果たすことこそが、DX推進の成功へとつながる道である。

中小商店において生産性を向上させPLを改善させるためにはDXの導入が不可欠であり、それを成功に導くには、「課題の見極め」「商売の理解」「ITの理解」「経営の理解」の4つの視点を軸に、事業者・ITベンダー・支援機関が果たすべき役割がある。特に、支援機関が事業者に寄り添う相談窓口となり、専門家、ITベンダーとの連携をコーディネートし、DX推進をサポートする体制を整える重要な役割であると考える。関係者が協力し合う体制を構築することでDX推進を成功に導けると考えている。

おわりに

小売業・サービス業の支援を行う中で、多くの中小商店がIT化も十分に進んでいない現状を目の当たりにしてきました。しかし、本来であれば、中小商店こそがDXを進めることで生産性を向上させるべき事業者であると考えています。大企業に比べて経営資源が乏しく、取り扱う商品やサービスが多岐にわたり、それに伴う業務も煩雑であり、デジタルの力を活用することで業務の効率化や売上向上を図る余地は大きいはずですが、それにもかかわらず、多くの中小商店がDXに取り組めない、あるいは取り組んでも成果を上げられない理由を明らかにすることが本研究の目的の一つでした。一般的にDXが進まない理由が経営者の理解不足やビジョンの欠如が指摘されることが多い中、それだけが本質的な理由なのかという疑問と、外部支援も含めて有効な推進方法を模索することが、本研究の出発点となりました。

本研究では、実際の中小商店の事例を研究し、DXの取組みの実態とDXの導入目的であるP/L（損益計算書）の改善という観点から課題を探りました。その過程で、現場の実態やDXに対する率直なご意見を伺うことができ、中小商店が置かれている状況で、DXを進めるために必要なことを導き出せたと思います。

誠に僭越ながら、提言という形で、これからの中小商店のDX推進について述べさせていただきました。

DXは単なるシステム導入ではなく、経営の在り方を変える取組みであり、事業者の皆さまが実効性のある形で取り組める環境を整えることが重要です。今後も支援機関やITベンダーの皆さまと協力しながら、中小商店のDX推進に向けた取組みを続けていきたいと考えております。同じ目的を共有する皆さまと協力関係を築きながら、中小商店の持続的な成長と発展に貢献できるよう尽力してまいります。

最後に、本研究に関わってくださったすべての皆さまに改めて感謝を申し上げます。誠にありがとうございました。

尚、本報告書の内容に関して、不明な点がございましたら一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会までご連絡ください。

(連絡先)

〒650-0044 兵庫県神戸市中央区東川崎町1丁目8-4 神戸市産業振興センター8階

Tel:078-362-6000

E-mail:info@shindan-hg.com