

地方創生と企業における ICT 利活用に  
関する調査研究

《調査報告書》

2015 年 3 月

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社



◇◇ 目 次 ◇◇

第1章 地方と都市部企業における ICT の浸透格差 .....	1
1. 調査概要 .....	1
1.1 調査方法 .....	1
2. アンケート回答企業の概要 .....	3
2.1 主要業種 .....	3
2.2 資本金 .....	3
2.3 従業員の状況 .....	4
2.4 本社所在地 .....	6
2.5 主な顧客 .....	9
2.6 商圏 .....	9
2.7 拠点 .....	11
2.8 競争力の源泉 .....	14
2.9 業績 .....	15
2.10 経営への影響が懸念される環境変化 .....	18
2.11 重視している経営課題 .....	20
3. ICT の利活用の状況 .....	22
3.1 企業の競争力に対する ICT 利活用の意識 .....	22
3.2 ICT 端末の導入状況 .....	23
3.3 対外的な情報発信、取引等の状況 .....	29
3.4 クラウド・コンピューティング等の利活用状況 .....	36
3.5 業務領域別の情報システムの導入状況 .....	43
3.6 経営課題の解決のための ICT 利活用状況 .....	52
3.7 ICT 利活用による効果を得るための取り組み .....	57
3.8 ICT 投資 .....	57
3.9 ICT 利活用事例に関する情報収集 .....	60
3.10 ICT 担当者の設置状況等 .....	61
3.11 ICT 利活用における相談先 .....	63
3.12 ICT 利活用に関わっている情報システム会社 .....	64
3.13 ICT を利活用する上での課題 .....	67
3.14 情報システム会社からみた地方企業の ICT 利活用 .....	68
3.15 ICT 導入スコア .....	71
3.16 ICT 利活用総合評価 .....	74
4. テレワーク等新たな働き方への取組状況 .....	76
4.1 企業が抱えている人材に関する課題 .....	76
4.2 テレワークの実施状況 .....	77
第2章 地方創生と ICT 利活用に関する先進事例調査 .....	88
1. 地方企業における ICT 利活用の事例 .....	88
1.1 サンライフゆもと .....	90
1.2 イトファーマシー .....	92
1.3 新福青果 .....	94
1.4 スーパーまるまつ .....	96
1.5 みらい蔵 .....	98
1.6 九谷物産 .....	100

1.7	変幻自在合同会社.....	102
1.8	吉花.....	105
1.9	小田急電鉄.....	106
1.10	オオクシ.....	109
1.11	アラタナ.....	111
2.	国内における新たな働き方.....	114
2.1	SiM24（大阪府大阪市）.....	114
2.2	プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン（兵庫県神戸市）.....	117
2.3	福岡市.....	118
2.4	Mammy Pro（北海道札幌市）.....	119
2.5	エデュケーションデザインラボ（茨城県つくば市）.....	121
3.	海外における新たな働き方.....	123
3.1	アメリカ.....	123
3.2	ドイツ.....	124
3.3	韓国.....	125
3.4	海外のテレワーク事例（英国：カンブリアおよびランカシャー脳卒中遠隔診療ネットワーク）.....	127
	資料編.....	133

## 第1章 地方と都市部企業における ICT の浸透格差

### 1. 調査概要

国内企業の ICT の取組状況と課題、地域・業種等による ICT の浸透格差等を把握するため、郵送アンケート調査を実施した。

#### 1.1 調査方法

国内の ICT 関連企業も含めた全業種を対象とする郵送調査を行った。郵送調査の概要を以下に示す。

- 配布・回収方法：郵送配布、郵送回収
- 実施時期：2015年3月9日（月）～3月20日（金）
- 送付先：全国の法人
- 配布数：22,000通
- 総回収数：3,554通　うち有効回収数：3,546
- 総回収率：16.2%　有効回収率：16.1%

(参考) サンプルングについて

下記の条件で抽出した法人について、合計 22,000 件を本調査の発送先とした。

##### ○本社所在地

都市部と地方部との ICT 浸透格差などの分析を行うため、三大大都市圏所在の法人、三大大都市圏以外に所在の法人がそれぞれ 45%、55%を占めるように抽出した。

##### ○業種

製造業 8,000 社、情報サービス業・インターネット附随サービス業 2,000 社、非製造業（情報サービス業・インターネット附随サービス業を除く）12,000 社を抽出した。

##### ○企業規模

原則として従業員数 20 名以下、21～300 名、301 名以上の法人が 2:2:1 の割合となるように抽出した。

図表 1-1-1 本社所在地・業種・従業員規模別の抽出法人数

業種	三大都市圏			三大都市圏以外			合計
	20名以下	21～300名	301名以上	20名以下	21～300名	301名以上	
製造業	1,440	1,440	720	1,760	1,760	880	8,000
非製造業 (情報サービス業・インターネット附随サービス業を除く)	2,160	2,160	1,080	2,640	2,640	1,320	12,000
情報サービス業・インターネット附随サービス業	450	360	90	550	451	99	2,000
合計	4,050	3,960	1,890	4,950	4,851	2,299	22,000

※調査票について

調査票は、基本調査票（調査票 A）と情報サービス業・インターネット附随サービス業向けの調査票（調査票 B）の 2 種類を作成した。調査票 A と調査票 B の設問はほぼ共通であるが、調査票 B では情報サービス業・インターネット附随サービス業向けに一部の設問を差し替えている。

※集計について

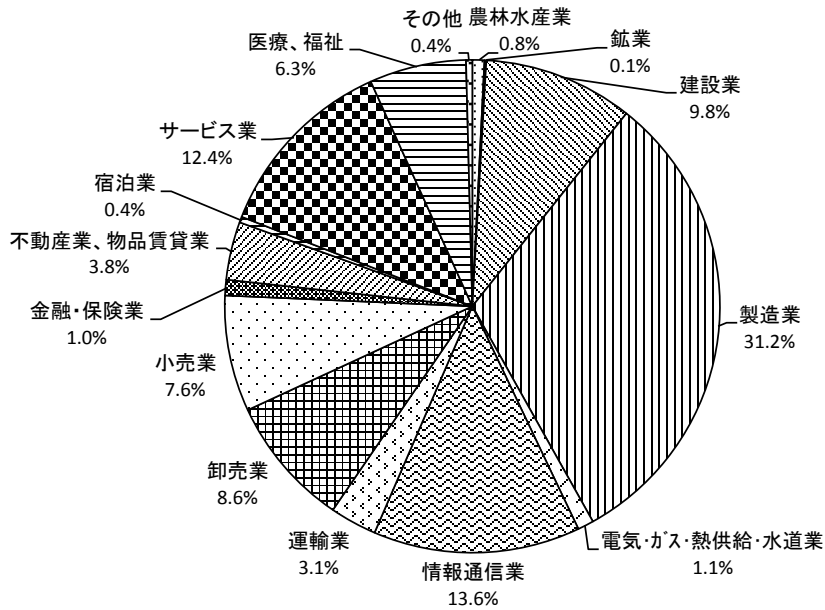
無回答を除外してアンケート集計をしているため設問ごと、設定するクロス軸ごとに集計母数は異なる。

## 2. アンケート回答企業の概要

### 2.1 主要業種

「製造業」の割合が最も高く 31.2%となっている。次いで、「情報通信業(13.6%)」、「サービス業(12.4%)」となっている。

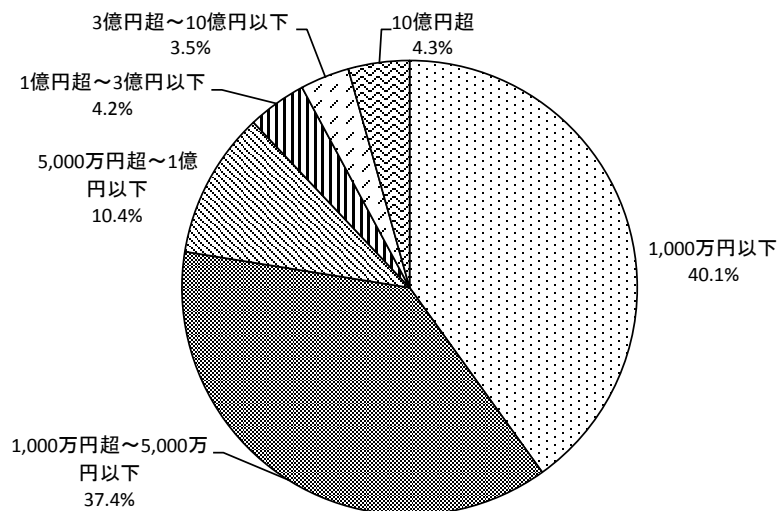
図表 1-2-1 主要業種 (n=3424)



### 2.2 資本金

「1,000万円以下」が最も高く 40.1%となっている。次いで「1,000万円超～5,000万円以下」が 37.4%となっている。

図表 1-2-2 資本金 (n=3499)

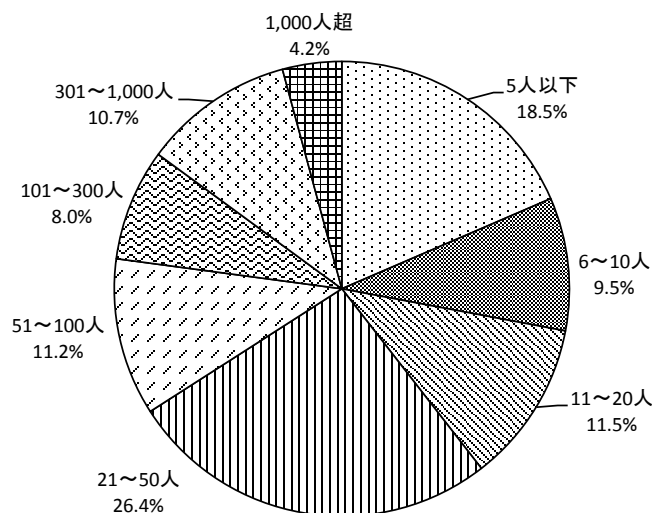


## 2.3 従業員の状況

### (1)従業員数

「21～50人」が最も多く26.4%となっている。次いで「5人以下」が18.5%、「51～100人」が11.2%である。従業員数300人以下の企業が占める比率は85.1%である。

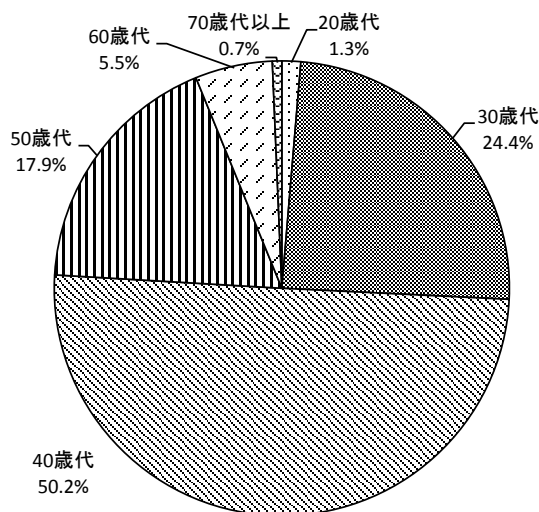
図表 1-2-3 従業員数 (n=3522)



### (2)従業員の平均年齢

従業員の平均年齢は「40歳代」が最も多く50.2%となっている。次いで「30歳代」が24.4%、「50歳代」が17.9%となっている。

図表 1-2-4 従業員の平均年齢 (n=3441)

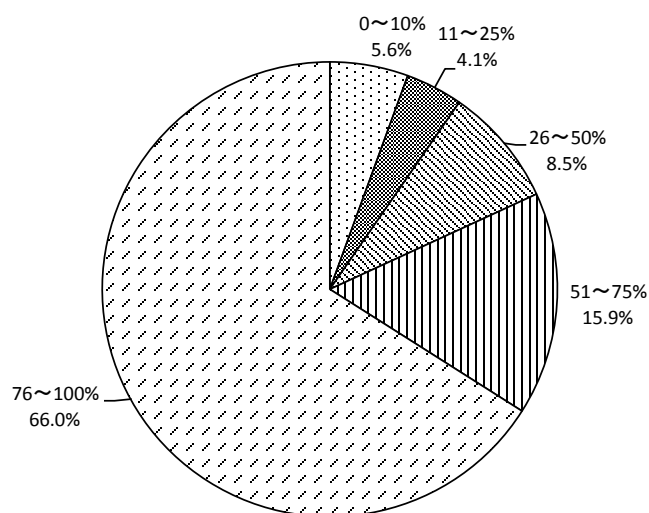




### (3)正社員が占める比率

従業員の内、正社員が占める比率は「76～100%」が66.0%で最も多く、次いで「51～75%」が15.9%となっている。

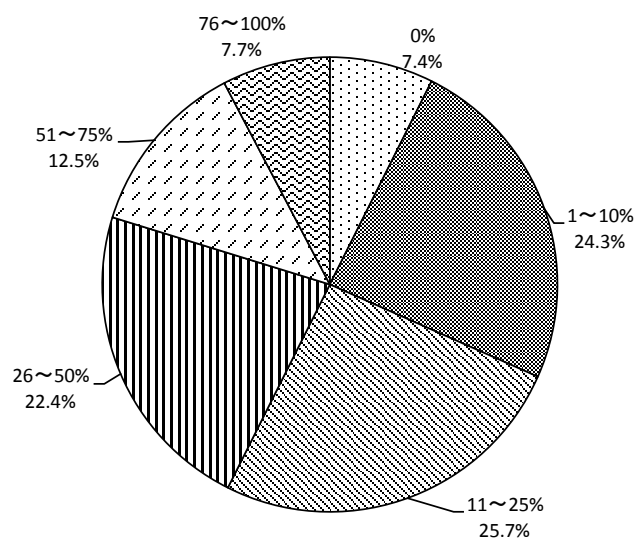
図表 1-2-5 従業員の正社員が占める比率 (n=3415)



### (4)女性社員が占める比率

女性社員が占める比率は「11～25%」が25.7%で最も多い。女性社員の方が多い企業が20.2%を占めている。

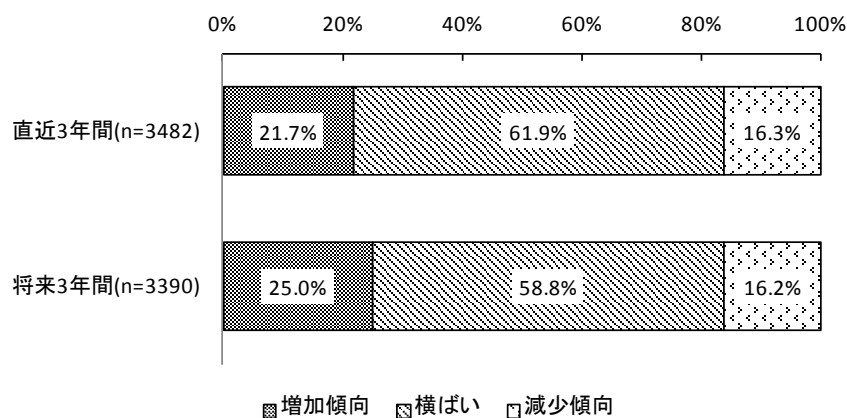
図表 1-2-6 女性社員が占める比率 (n=3387)



### (5)従業員数の増減傾向

直近3年間、及び将来3年間の従業員数の増減状況について聞いたところ、直近3年間では「増加傾向」が21.7%、「減少傾向」が16.3%であり、減少傾向が5.4ポイント高くなっている。将来3年間では、「増加傾向」の比率が25.0%に上がっている。

図表 1-2-7 従業員数の増減傾向

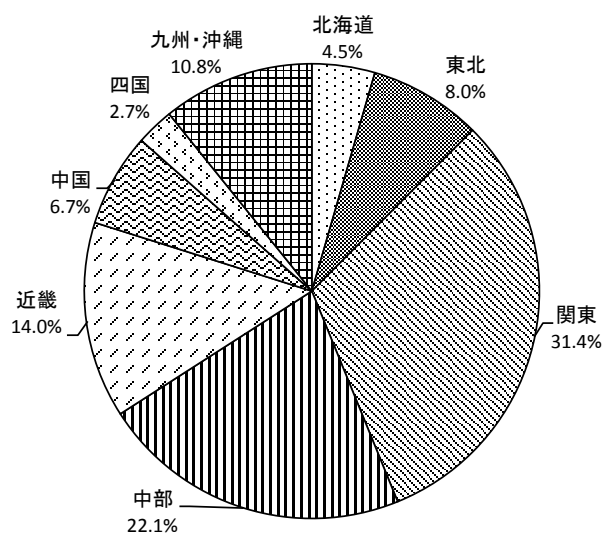


## 2.4 本社所在地

### (1)所在地域

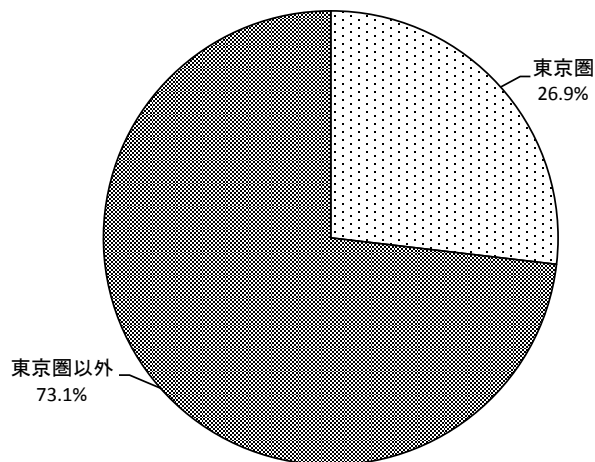
本社所在地域は「関東」が31.4%で最も多く、次いで、「中部」が22.1%、「近畿」が14.0%となっている。

図表 1-2-8 本社所在地域 (n=3533)

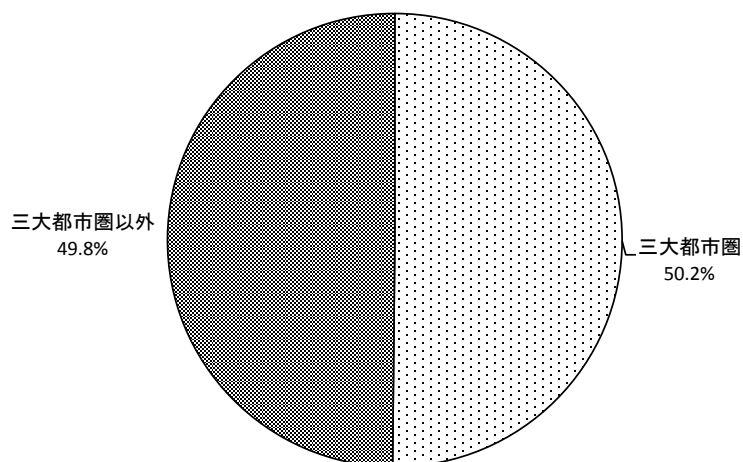


本社所在地が「東京圏<sup>1</sup>」である企業は 26.9%、「三大都市圏<sup>2</sup>」である企業は 50.2% となっている。

図表 1-2-9 本社所在地が東京圏の企業 (n=3533)



図表 1-2-10 本社所在地が三大都市圏の企業 (n=3533)



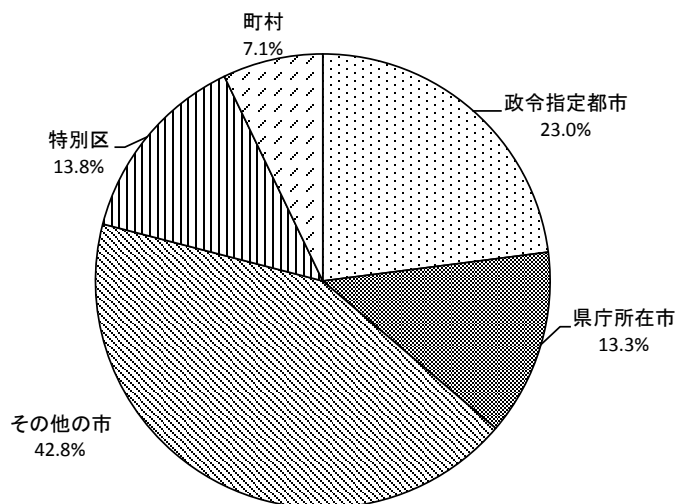
<sup>1</sup>東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県

<sup>2</sup>三大都市圏：東京圏に加えて、岐阜県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県。  
東京圏は三大都市圏に包含される。

## (2)本社所在地の自治体

本社所在地の自治体は、「政令指定都市」が 23.0%、「県庁所在市」が 13.3%、「その他の市」が 42.8%、「特別区」が 13.8%、「町村」が 7.1%となっている。

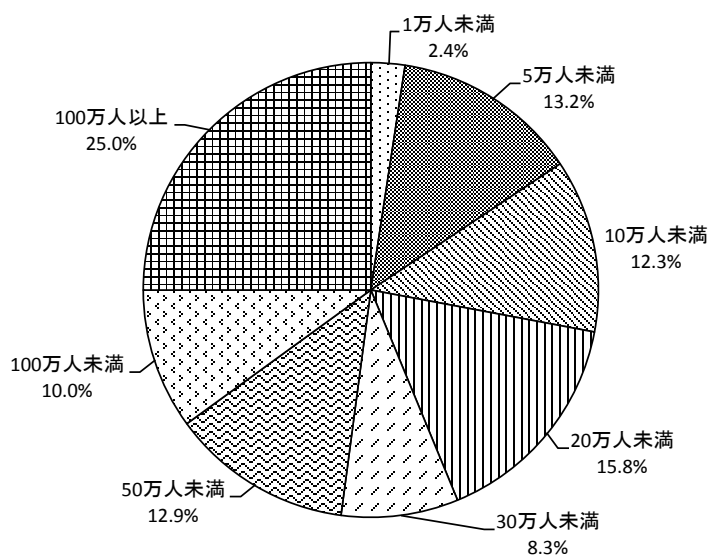
図表 1-2-1 1 本社所在地の自治体 (n=3435)



## (3)本社所在地自治体の人口

本社所在地自治体の人口は、「100 万人以上」が 25.0%を占めて最大である。一方、10 万人未満の人口の自治体に本社が所在する企業が 28.0%を占めている

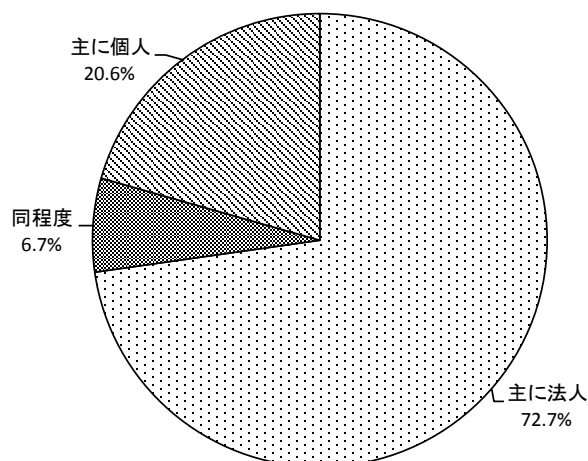
図表 1-2-1 2 本社所在地自治体の人口 (n=3319)



## 2.5 主な顧客

主な顧客が「法人」である企業は 72.7%であり、「個人」である企業は 20.6%である。

図表 1-2-1 3 主要な顧客の状況 (n=3508)

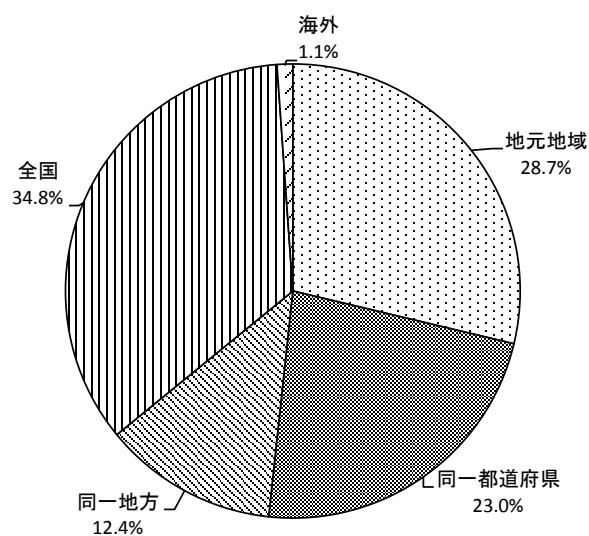


## 2.6 商圏

### (1)商品・サービスの商圏

商品・サービスの商圏（取引先や最終消費者の地理的な範囲）<sup>3</sup>が「地元地域（周辺市町村程度）」である企業は 28.7%、「同一都道府県」が 23.0%、「同一地方（九州地方等）」が 12.4%、「全国」が 34.8%である。

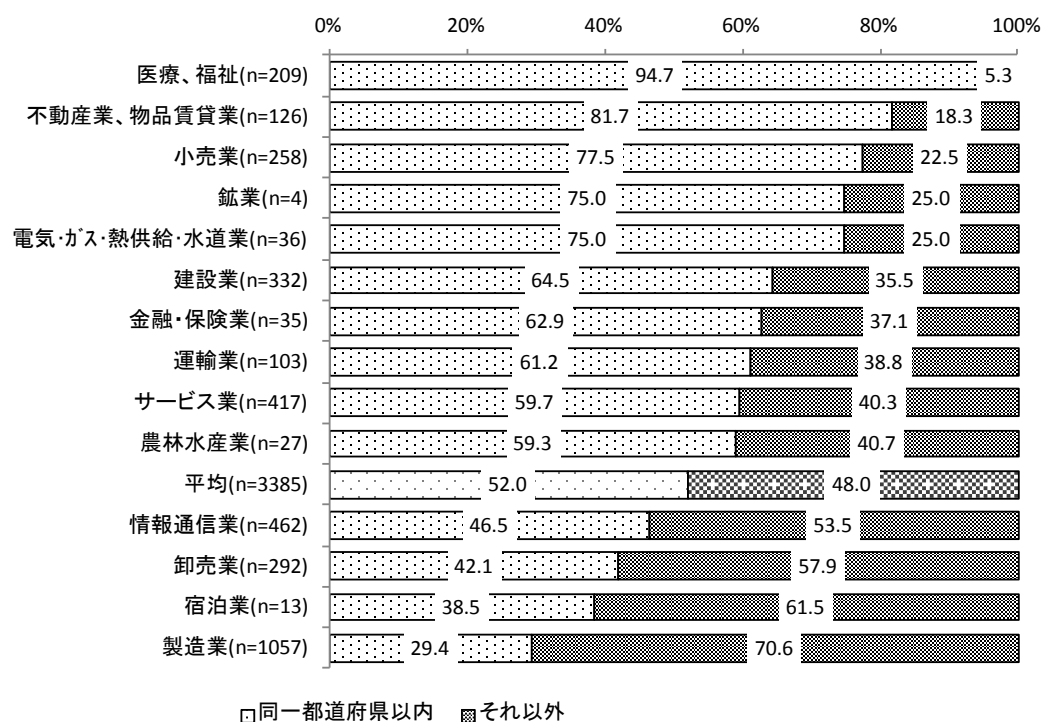
図表 1-2-1 4 商品・サービスの商圏 (n=3501)



<sup>3</sup> BtoB 商品・サービスの場合は取引先の大半が所在する場所、BtoC 商品・サービスの場合は最終消費者の大多数が住んでいる場所を基準とする

商圏の地域性を商圏が同一都道府県以内である企業の比率でみたところ、業種によって傾向は異なっている。全体平均よりも、商圏が同一都道府県以内である企業が占める比率が高いのは、「医療、福祉」「不動産業、物品賃貸業」「小売業」「鉱業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「建設業」「金融・保険業」「運輸業」「サービス業」「農林水産業」である。以下では、これら 10 業種に、地域資源への依存が高いと想定される 2 業種（農林水産業、宿泊業）を加えた 11 業種を「地域系企業」と分類する。また、それ以外の「製造業」「卸売業」「情報通信業」を「地域系企業以外」として分類する。

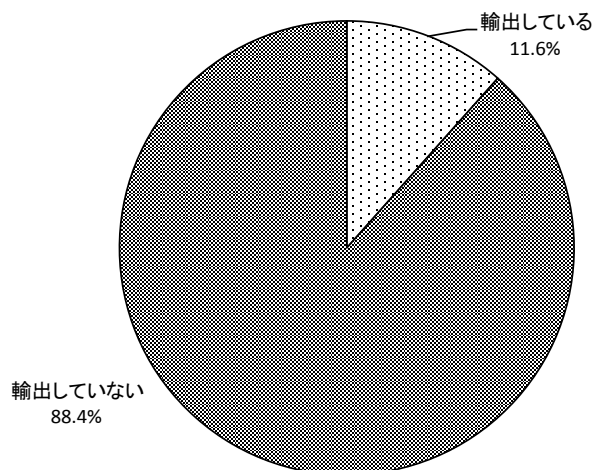
図表 1-2-15 業種別の商圏の状況



## (2)輸出の状況

輸出を実施している企業は11.6%であり、輸出をしていない企業が88.4%を占める。

図表 1-2-16 輸出の実施状況 (n=3121)

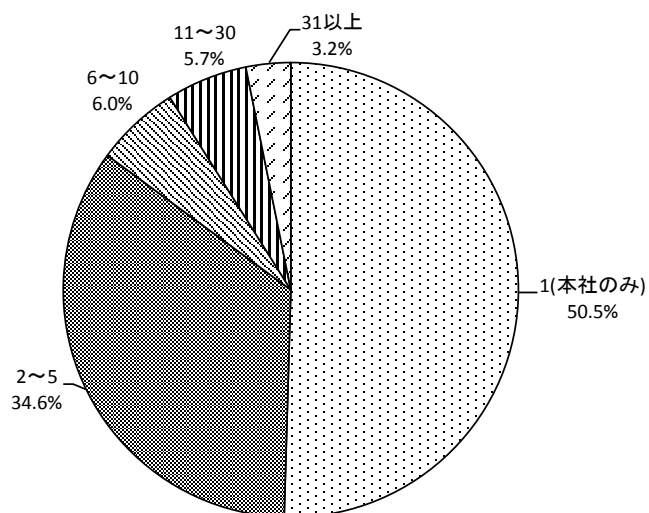


## 2.7 拠点

### (1)拠点数

営業拠点、生産拠点等の拠点数は「本社のみ」が50.5%で最も多くなっている。次いで「2~5」が34.6%を占めている。

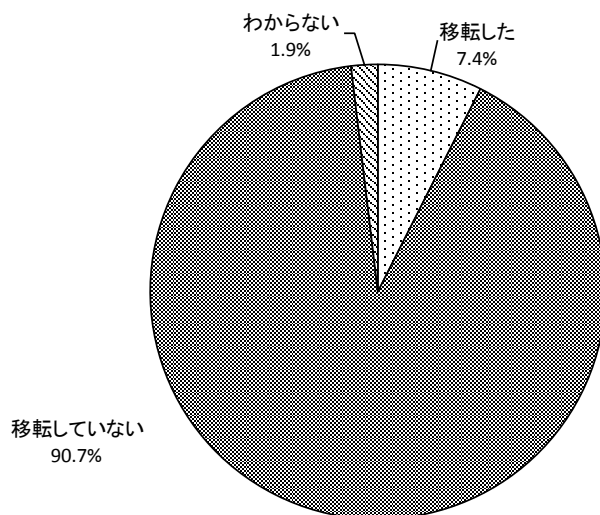
図表 1-2-17 拠点数 (n=3531)



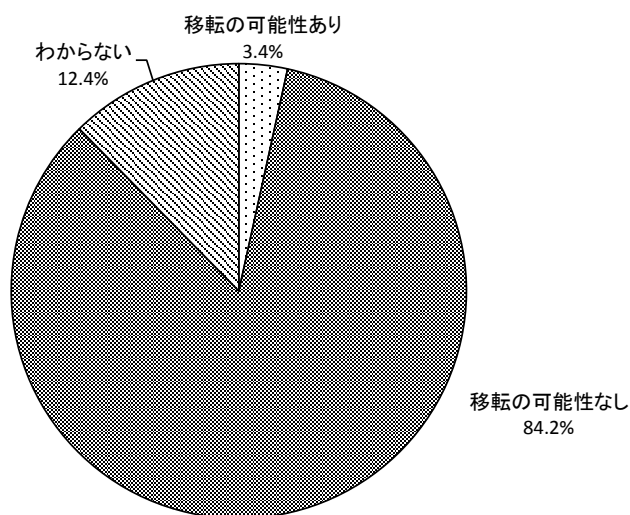
## (2)主要な拠点の移転経験と移転の可能性

過去 30 年の間に、主要な営業拠点や生産拠点を異なる都道府県に移転させた経験がある企業は 7.4%である。今後、主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転する可能性がある企業は 3.4%である。

図表 1-2-18 過去 30 年間に主要拠点を都道府県を越えて移転した経験 (n=3504)



図表 1-2-19 今後主要拠点を都道府県を越えて移転する可能性 (n=3487)



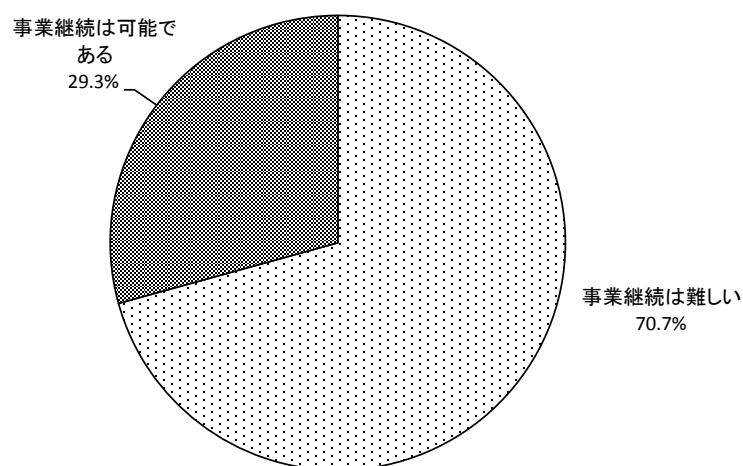


### (3)主要拠点を異なる都道府県に移転した場合の事業継続性

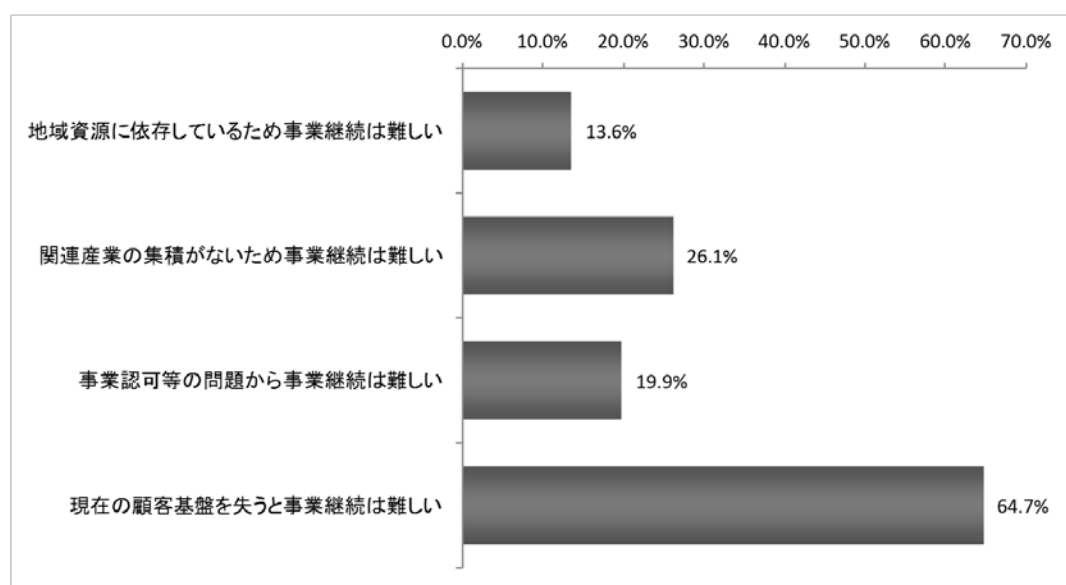
主要な影響拠点や生産拠点を異なる都道府県に移転した場合に、事業継続が可能であるかどうか聞いたところ、事業継続可能という企業は 29.3%であった。その他の 70.7%の企業は移転した場合には事業継続が難しいと回答している。

事業継続が難しい理由は「現在の顧客基盤を失う」が 64.7%で最も多く、次いで「関連産業の集積がないため」が 26.1%となっている。「地域資源（土壌、漁場、天然資源、気象条件、文化・観光資源等）に依存しているため」は 13.6%である。

図表 1-2-20 主要拠点を異なる都道府県に移転した場合の事業継続可能性 (n=3417)



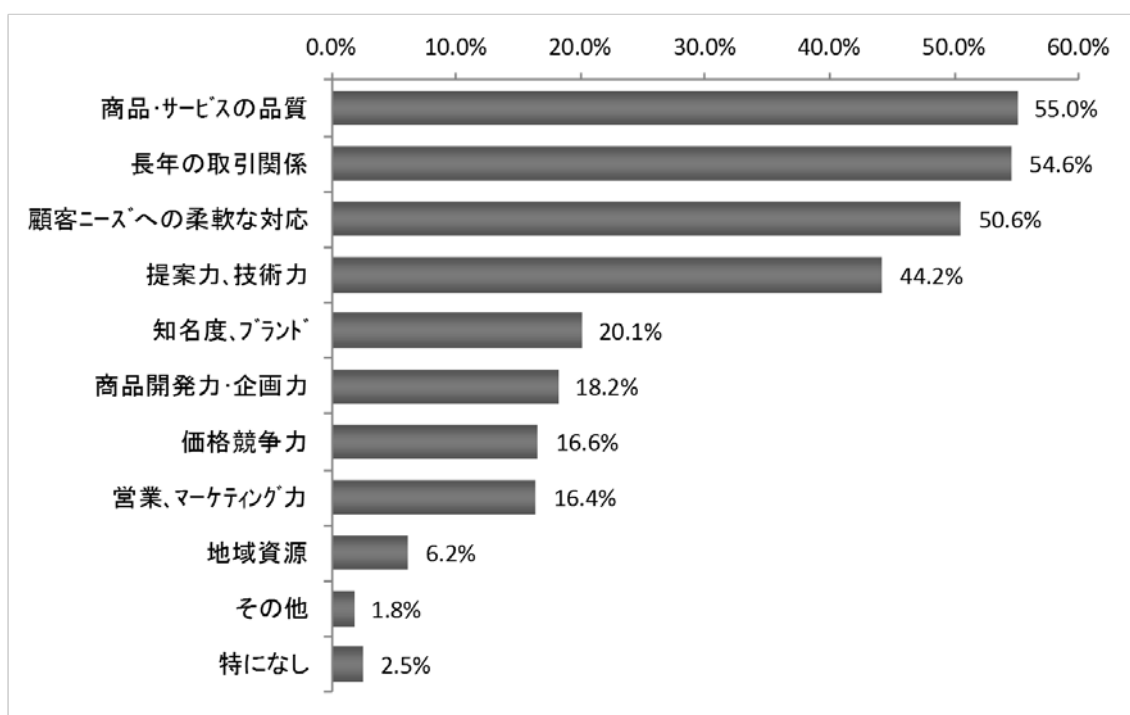
図表 1-2-21 事業継続が難しい理由（複数回答） (n=2416)



## 2.8 競争力の源泉

競争力の源泉では「商品・サービスの品質」が最も高く 55.0%である。次いで「長年の取引関係」（54.6%）、「顧客ニーズへの柔軟な対応」（50.6%）、「提案力、技術力」（44.2%）が続いている。

図表 1-2-2 2 競争力の源泉（複数回答）（n=3492）

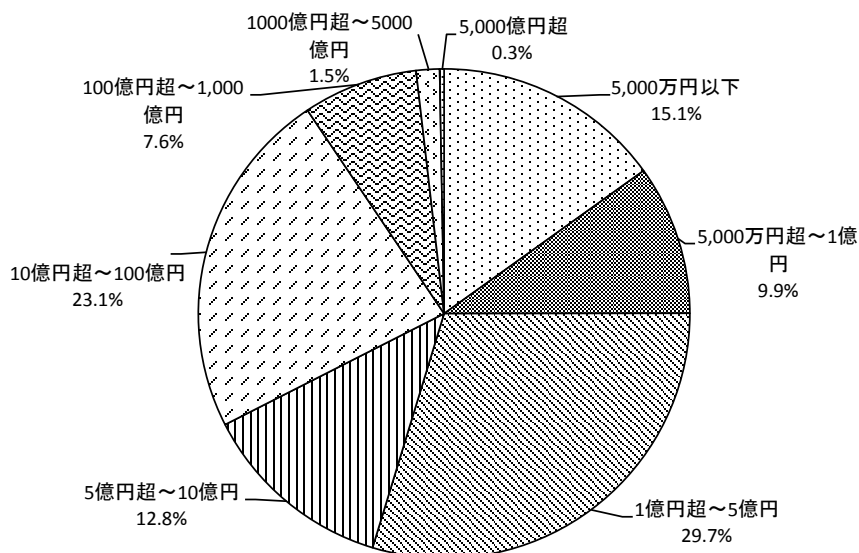


## 2.9 業績

### (1)売上高

国内単体での直近の売上高では、「1億円超～5億円」が29.7%で最大となっている。次いで「10億円超～100億円」が23.1%を占めている。

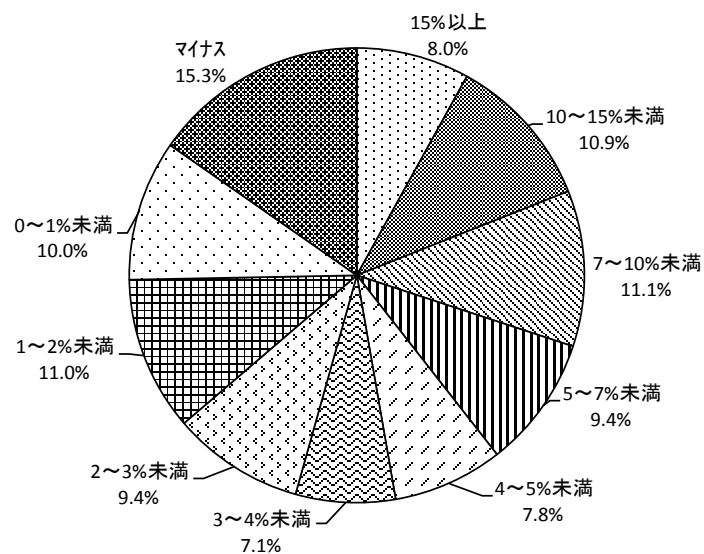
図表 1-2-2 3 直近国内単体での売上高 (n=3443)



### (2)経常利益

直近の国内単体での経常利益が10%以上となっている企業が19.0%を占める。マイナス（赤字）の企業は15.3%である。

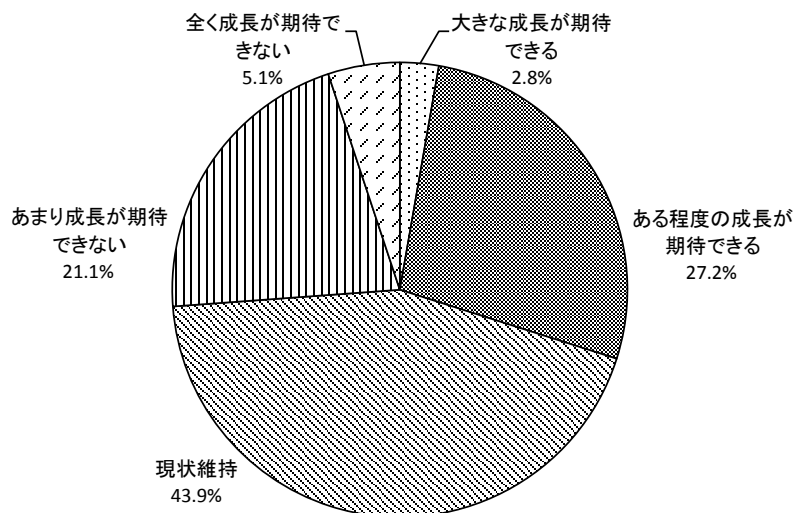
図表 1-2-2 4 直近国内単体での経常利益 (n=3347)



### (3)主力事業の見通し

現在の主力事業（主力製商品・サービスを提供する事業全体）の見通しでは、「成長が期待できる」とする企業が29.9%、「現状維持」とする企業が43.9%、「成長が期待できない」とする企業が26.2%である。

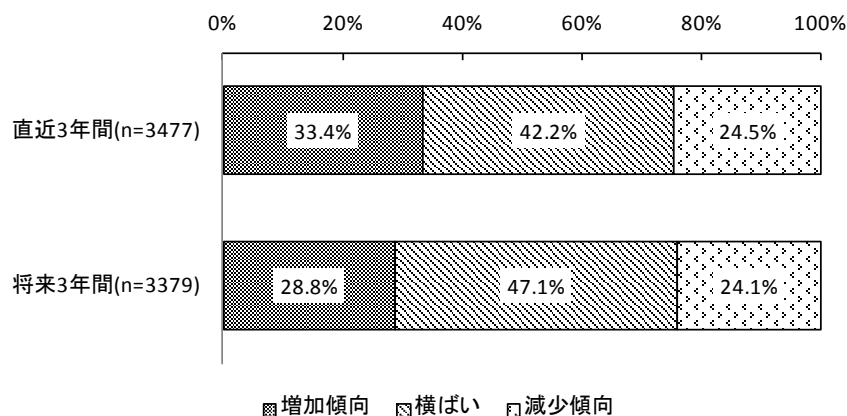
図表 1-2-25 主力事業の見通し (n=3454)



### (4)売上高の増減状況

直近3年間、及び将来3年間の売上高の増減状況について聞いたところ、直近3年間では「増加傾向」が33.4%、「減少傾向」が24.5%であり、増加傾向が8.9ポイント高くなっている。将来3年間では、「増加傾向」の比率が28.8%に下がり、「横ばい」が47.1%に増加している。

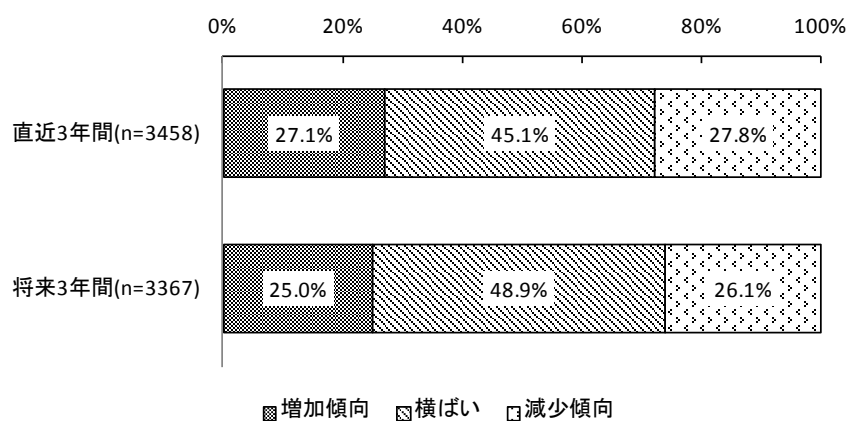
図表 1-2-26 売上高の増減状況



### (5) 経常利益の増減状況

直近3年間、及び将来3年間の経常利益の増減状況について聞いたところ、直近3年間では「増加傾向」が27.1%、「減少傾向」が27.8%であり、減少傾向が0.7ポイント高くなっている。将来3年間では、「増加傾向」の比率が25.0%に下がっているが、全般的な傾向は直近3年間と同様である。

図表 1-2-27 経常利益の増減状況

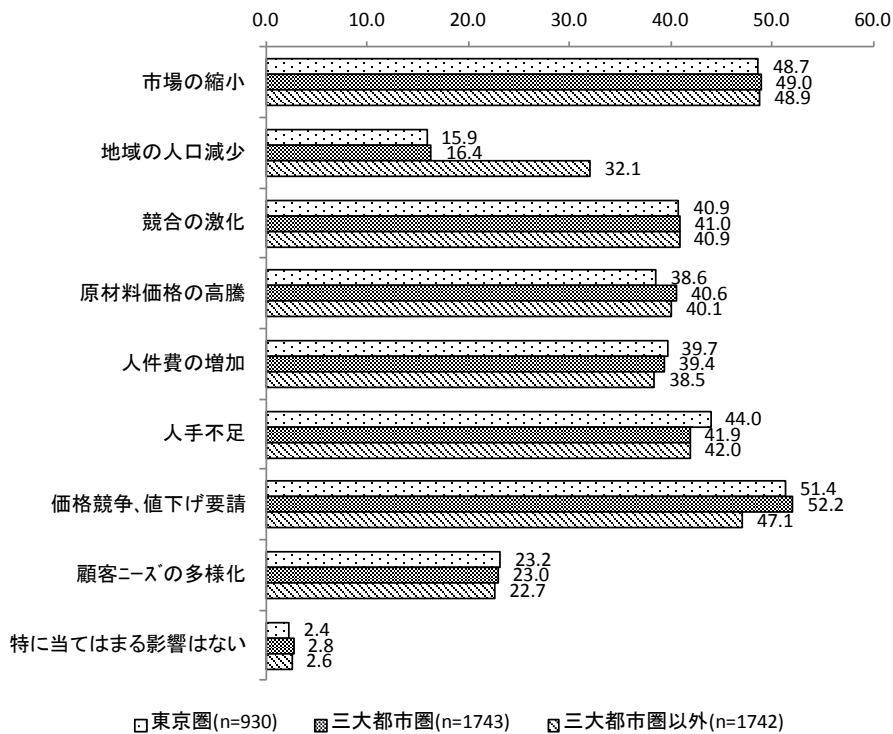


## 2.10 経営への影響が懸念される環境変化

経営への影響が懸念される環境変化では、地域によらず、「価格競争、値下げ要請」「市場の縮小」を半数程度の企業が挙げている。

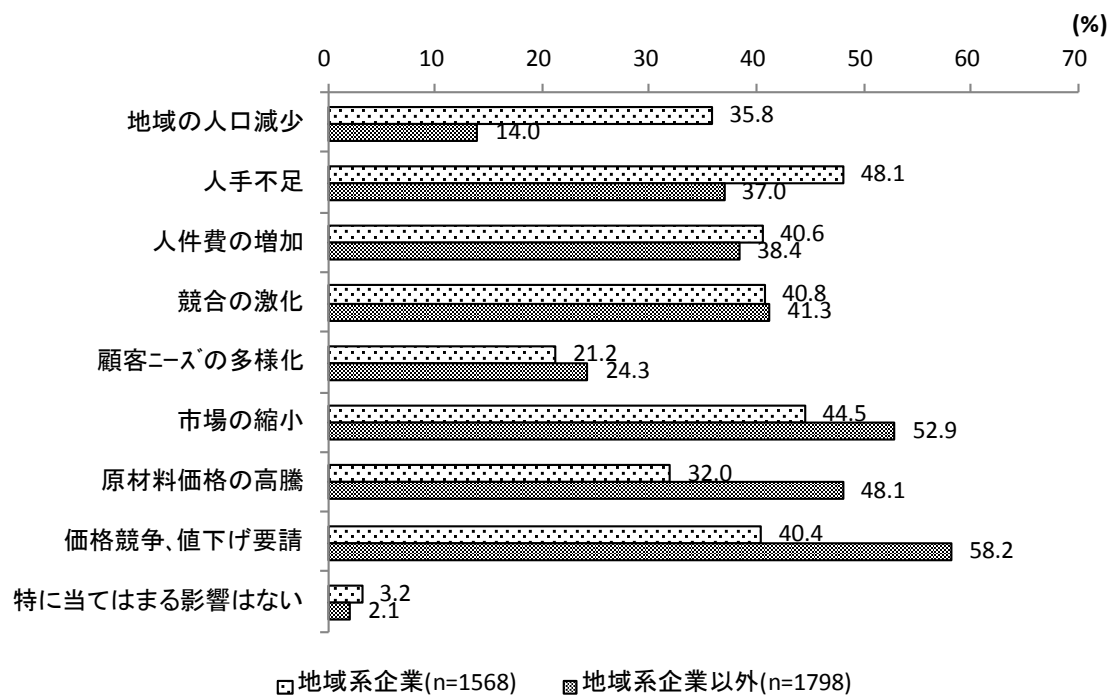
地域別には、三大都市圏以外企業で「地域の人口減少」を挙げる比率が、東京圏、三大都市圏の企業の2倍に達するなど、地域の人口減少に対する懸念が強くなっている。それ以外の項目に関しては、地域による差はそれほど大きくない。

図表 1-2-28 地域別にみた経営への影響が懸念される環境変化（複数回答）



地域系企業と地域系企業以外とで比べると、地域系企業では「人手不足」「地域の人口減少」といった、地域の人口減少に関連する事項に対する懸念が「地域系企業以外」よりも強い。これに対し地域系企業以外では、「価格競争、値下げ要請」「原材料価格の高騰」といった価格やコストに関連する事項に対する懸念が強くなっている。

図表 1-2-29 企業タイプ別にみた経常への影響が懸念される環境変化（複数回答）

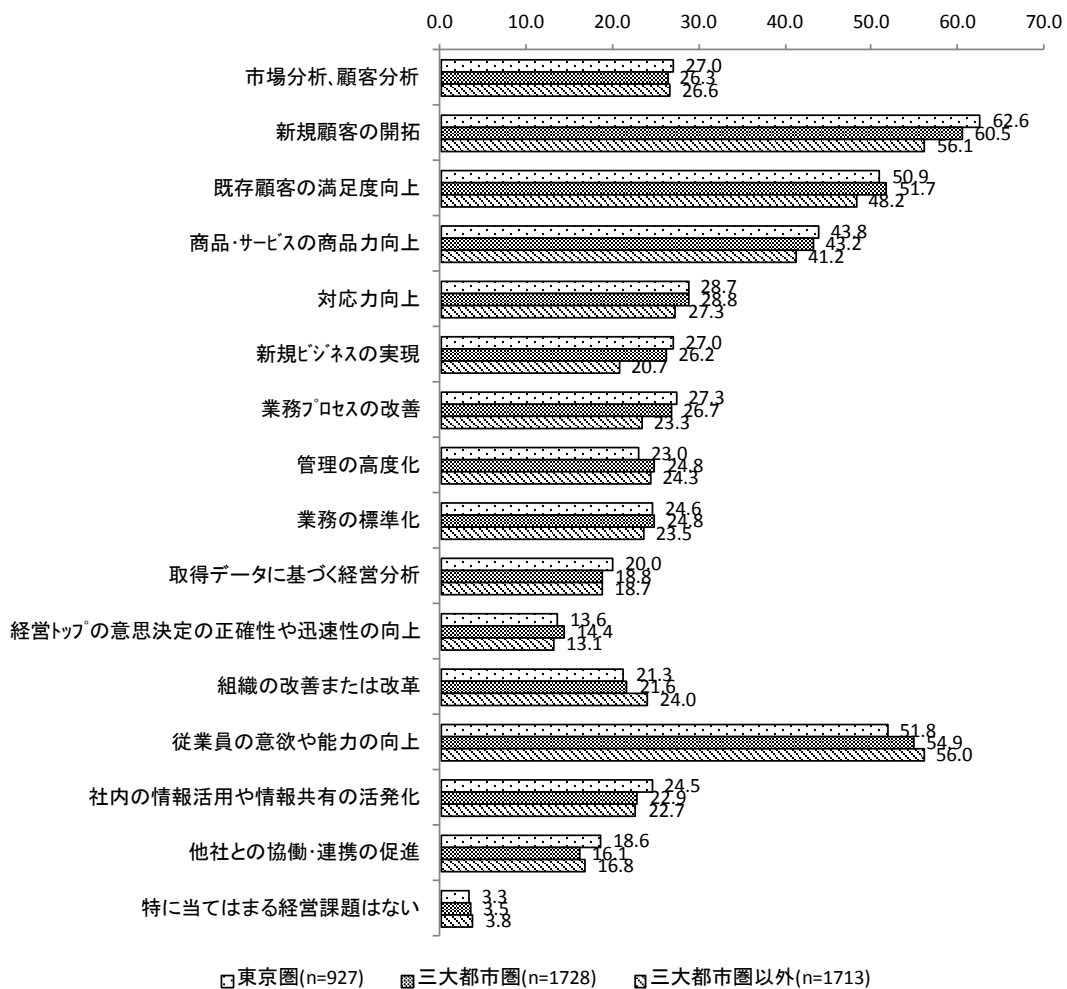


## 2.11 重視している経営課題

重視している経営課題では、「新規顧客の開拓」(58.3%)が最も多く、次いで「従業員の意欲向上」(55.4%)、「既存顧客の満足度向上」(50.0%)となっている。

地域別にも概ね傾向は同じであるが、「三大都市圏以外」では「新規ビジネスの実現」「新規顧客の開拓」「既存顧客の満足度向上」を挙げる比率が他よりも少ない一方、「組織の改善または改革」「従業員の意欲や能力の向上」といった社内体制に関する経営課題を挙げる比率が他よりも高くなっている。

図表 1-2-30 地域別にみた重視している経営課題（複数回答）

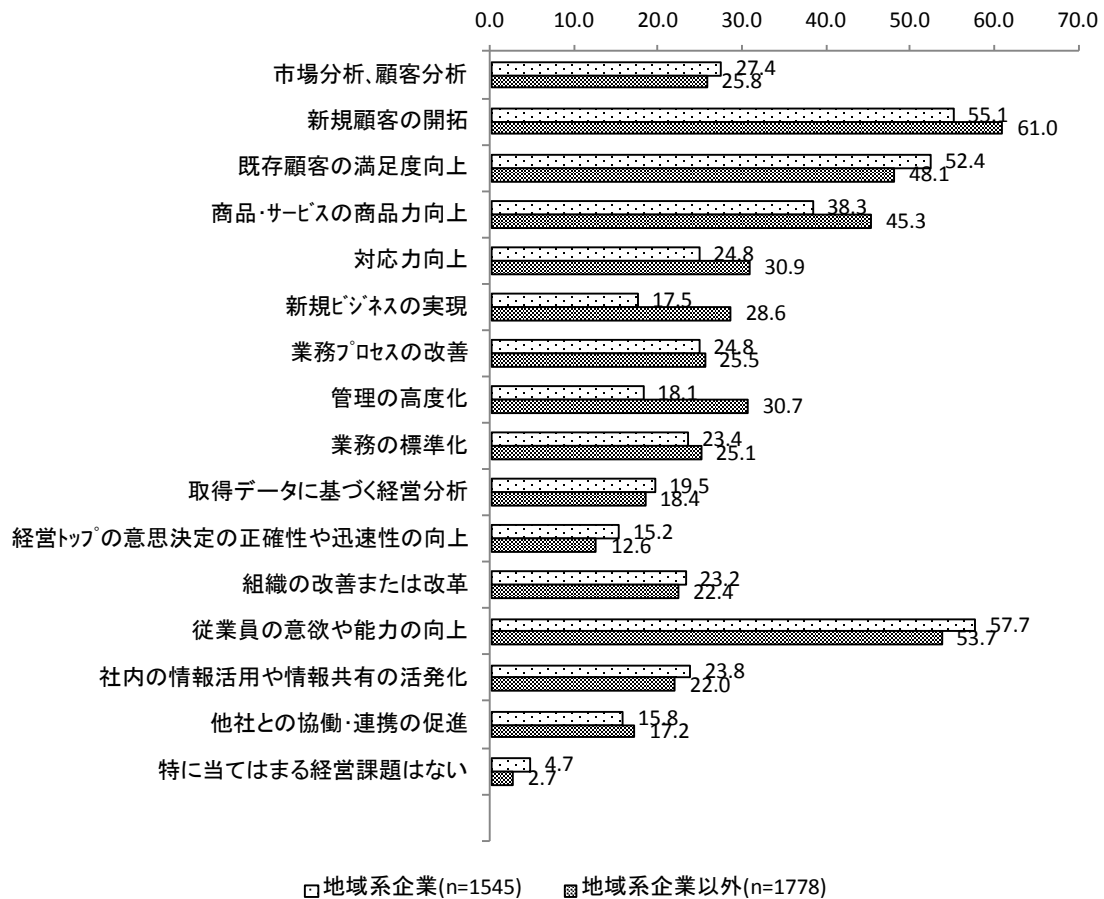


企業タイプ別には、「地域系企業」は「地域系企業以外」よりも「既存顧客の満足度向上」「従業員の意欲や能力の向上」が高い一方、「管理の高度化（在庫、生産等）」「新規ビジネスの実現」「商品・サービスの商品力向上」「対応力向上（個別ニーズ



への対応、少量多品種対応等)」といった経営課題を挙げる比率が低くなっている。

図表 1-2-3 1 企業タイプ別にみた重視している経営課題（複数回答）



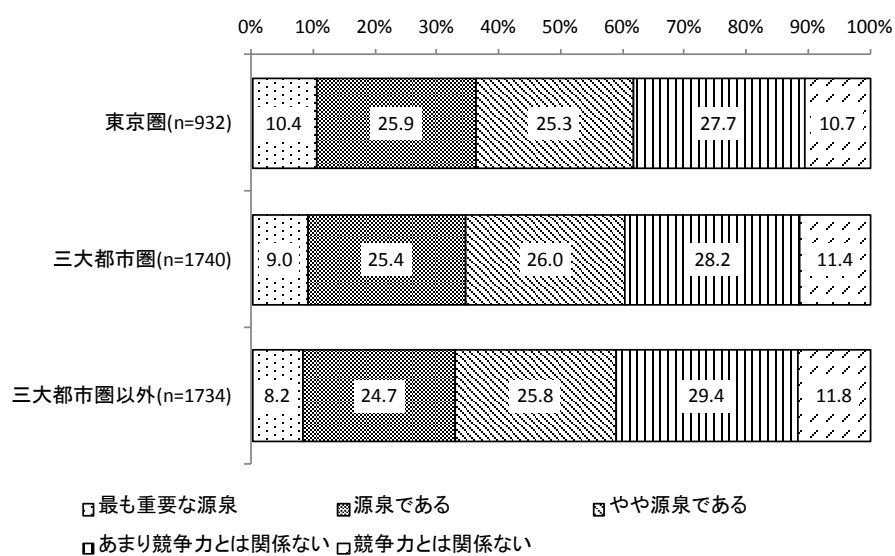
### 3. ICTの利活用の状況

#### 3.1 企業の競争力に対するICT利活用の意識

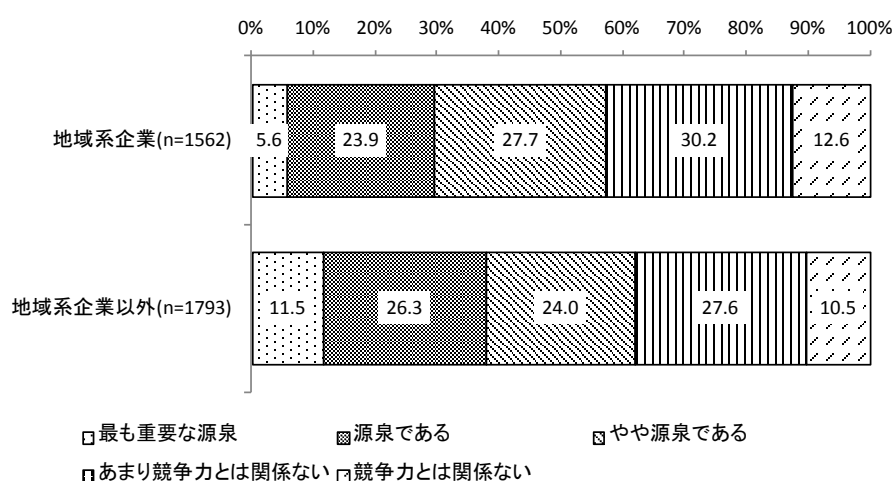
ICTの利活用が競争力の源泉であると捉えている企業の比率に、地域による大きな差はみられなかったが、三大都市圏以外よりは三大都市圏、三大都市圏よりは東京圏の方が、源泉であるとする企業の比率が高くなる傾向がみられる。

企業タイプ別には、地域系企業以外の方が地域系企業よりもICT利活用が競争力を生み出す源泉として捉えている比率が高くなっている。

図表 1-3-1 地域別の競争力を生み出す源泉としてのICT利活用の位置づけ



図表 1-3-2 企業タイプ別の競争力を生み出す源泉としてのICT利活用の位置づけ

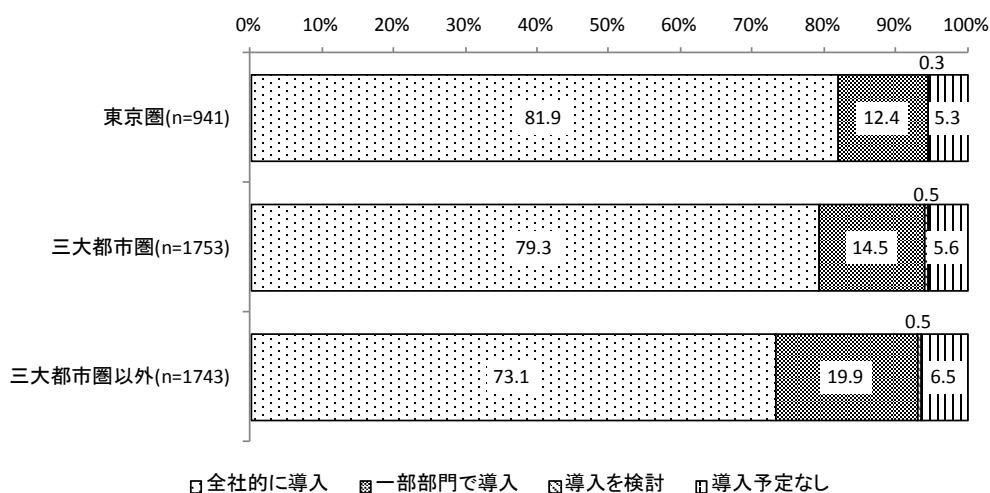


### 3.2 ICT 端末の導入状況

#### (1) パソコン

会社支給のパソコンを全社的に導入している比率は、東京圏、三大都市圏では 8 割程度となっているのに対し、三大都市圏以外では 73.1%となっている。但し、一部部門で導入を含めた導入率では、地域による差はあまり見られなかった。

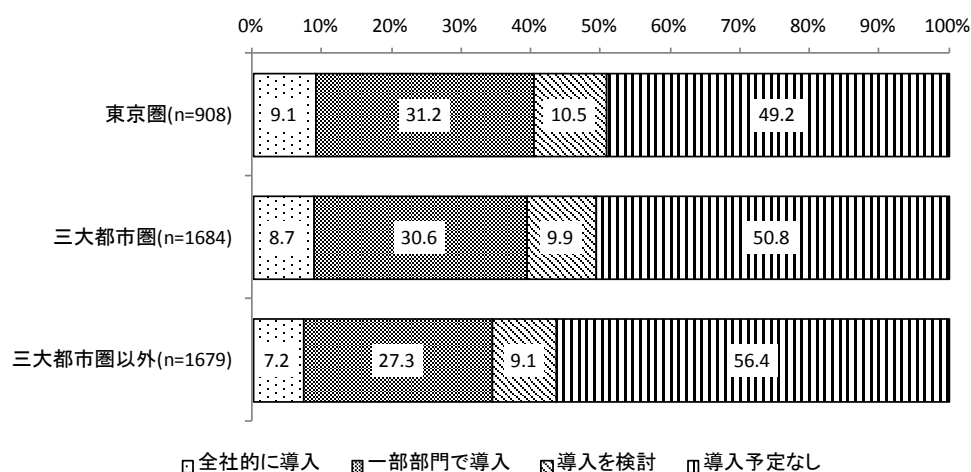
図表 1-3-3 会社支給のパソコンの導入状況



#### (2) スマートフォン

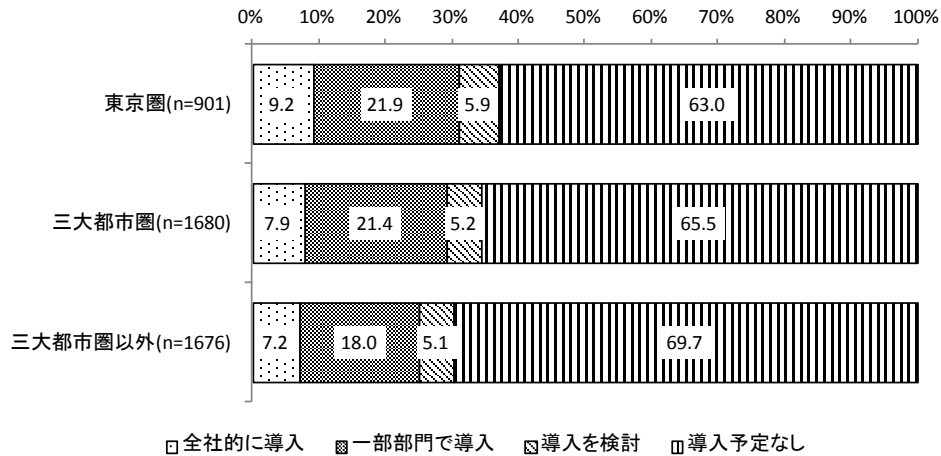
会社支給のスマートフォンを全社的に導入、一部部門で導入している比率は、東京圏と三大都市圏はともに 4 割程度で大きな差はなかった。一方、三大都市圏以外の導入率は 34.5%と、東京圏、三大都市圏より低くなっている。

図表 1-3-4 会社支給のスマートフォンの導入状況



私物のスマートフォンを業務に利用することについては東京圏の方が若干前向きである。

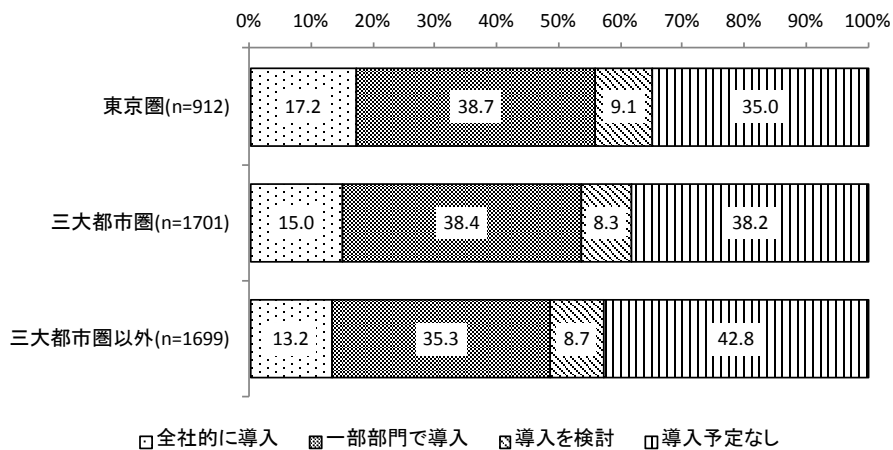
図表 1-3-5 私物スマートフォンの業務利用



会社支給のスマートフォン、私物スマートフォンをあわせた導入状況についてみると、東京圏の導入が最も進み一部部門での導入を含めると 55.9%に達している。三大都市圏は 53.5%、三大都市圏以外では 48.6%である。

スマートフォンを導入している企業の中で、私物スマートフォンの業務利用を認めている企業の比率（BYOD 比率とする）は、東京圏で 54.9%、三大都市圏で 54.1%、三大都市圏以外で 51.2%となった。

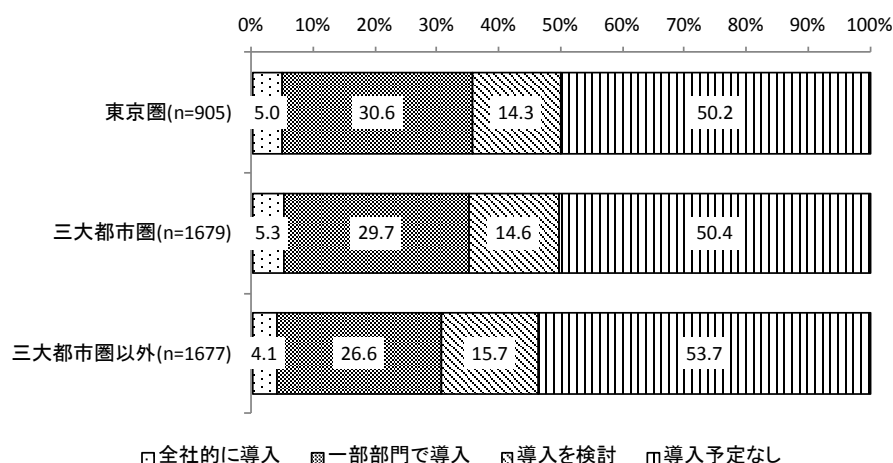
図表 1-3-6 スマートフォンの導入状況



### (3) タブレット

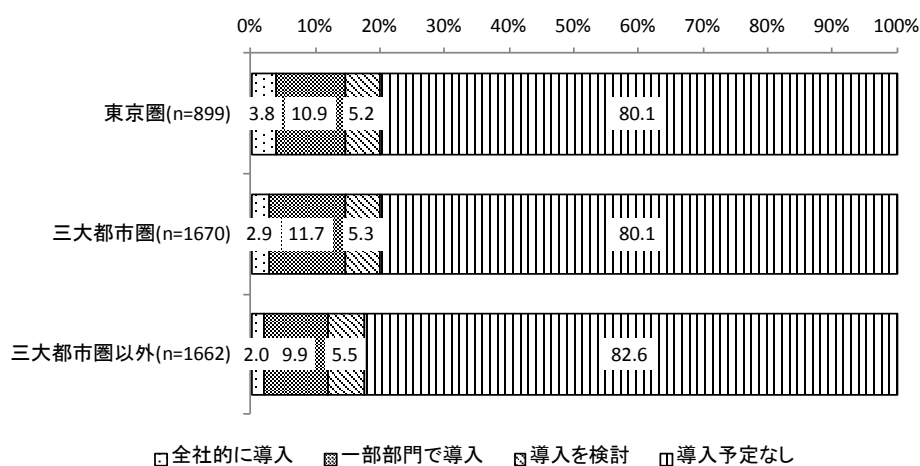
会社支給のタブレットを全社的に導入、一部部門で導入している比率は、東京圏と三大都市圏はともに 35%程度である。一方、三大都市圏以外の導入率は 30.6%であり、東京圏、三大都市圏より低くなっている。

図表 1-3-7 会社支給のタブレットの導入状況



私物のタブレットを業務に利用することについては、いずれも低く 10%強となっている。

図表 1-3-8 私物タブレットの業務利用

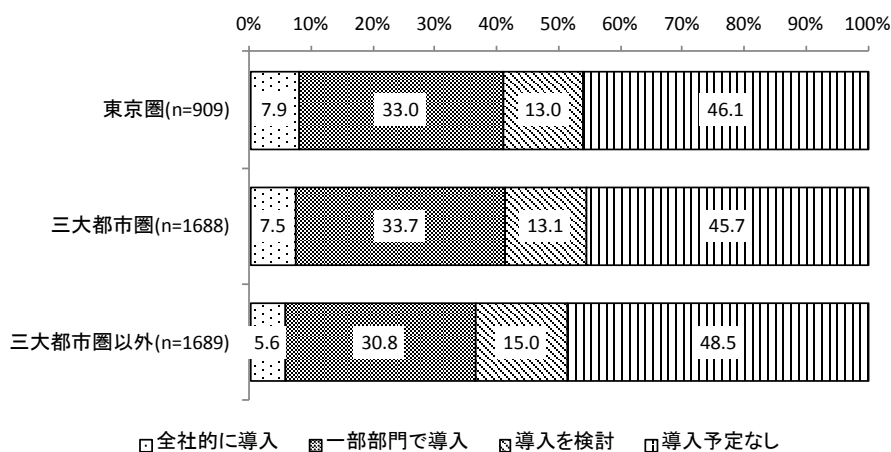


会社支給のタブレット、私物タブレットをあわせた導入状況についてみると、東京圏と三大都市圏とはほとんど違いがなく、一部部門での導入を含めると 4 割程度となっている。三大都市圏以外では 36.4%となっている。

タブレットを導入している企業の中で、私物タブレットの業務利用を認めている企

業の比率（BYOD 比率）は、東京圏で 35.5%、三大都市圏で 35.1%、三大都市圏以外で 32.4%となっている。

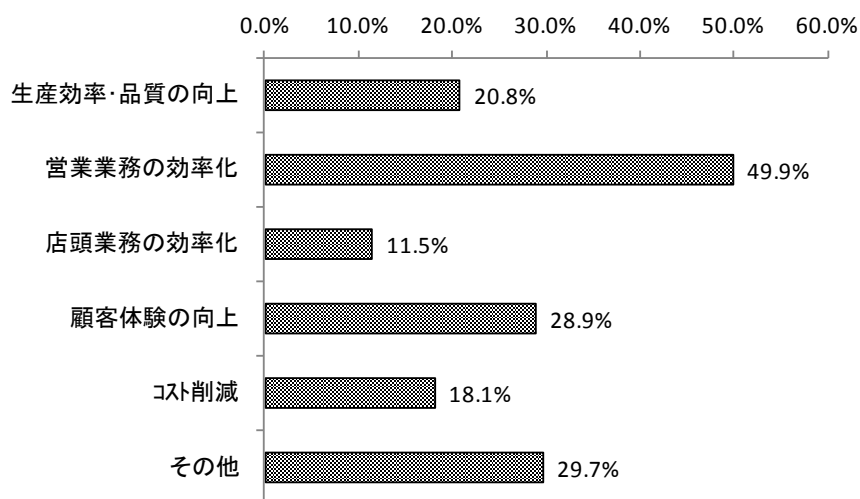
図表 1-3-9 タブレットの導入状況



#### (4)スマートフォン、タブレットの活用目的

スマートフォン、タブレットのいずれかを導入している企業を対象に、どのような目的で活用しているかをみると、「営業業務の効率化」を半数の企業が挙げている。次いで、「顧客体験の向上」（28.9%）、「生産効率・品質の向上」（20.8%）が続いている。

図表 1-3-10 スマートフォン、タブレットの活用目的（複数回答）（n=1985）

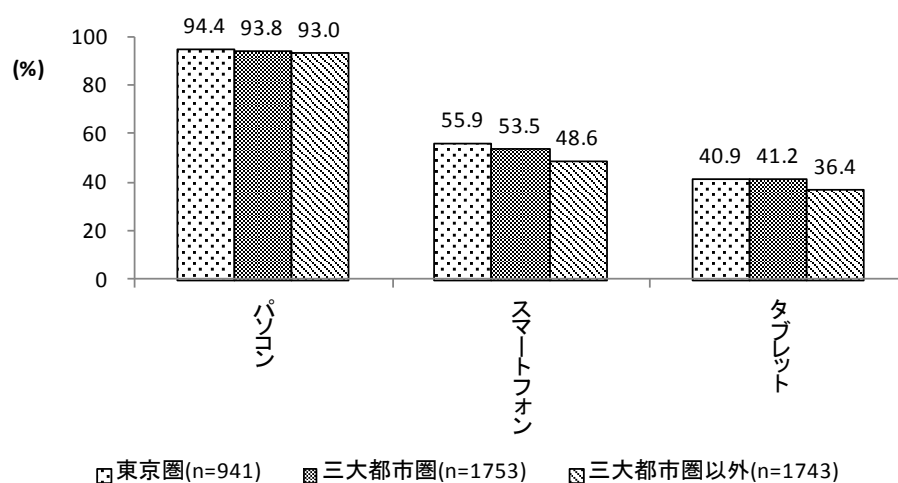


### (5)地域別にみた ICT 端末の導入状況

地域別の端末導入状況（全社的に導入、一部部門で導入）をみると、パソコンはいずれの地域においても9割以上の企業で導入されており、地域による差はあまりなく、ほぼすべての企業で導入がされている。スマートフォンは5割前後、タブレットは4割前後の企業で導入されており、スマートフォン、タブレットの導入率は都市部（東京圏、三大都市圏）の方が地方部（三大都市圏以外）よりもやや高くなっている。

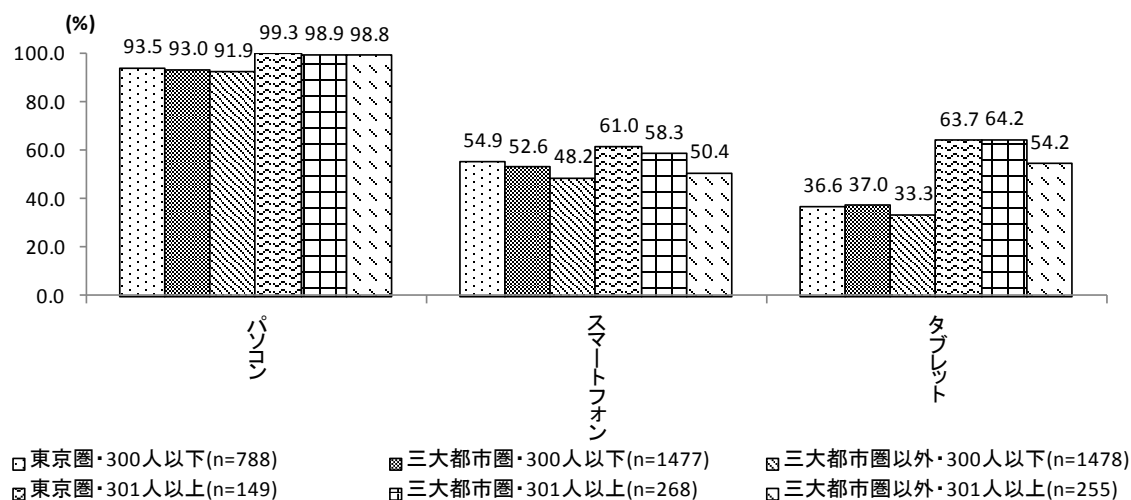
地域・従業員規模別にみても同様の傾向がみられる。タブレットの導入率は、いずれの地域においても、従業員規模が大きい企業の方が高くなっている。

図表 1-3-1 1 地域別の ICT 端末導入状況



(注) 「全社的に導入」「一部部門で導入」と回答した企業の比率  
集計母数は、それぞれ異なる。グラフ表記の母数はパソコンのもの

図表 1-3-1 2 地域別・従業員規模別の ICT 端末導入状況

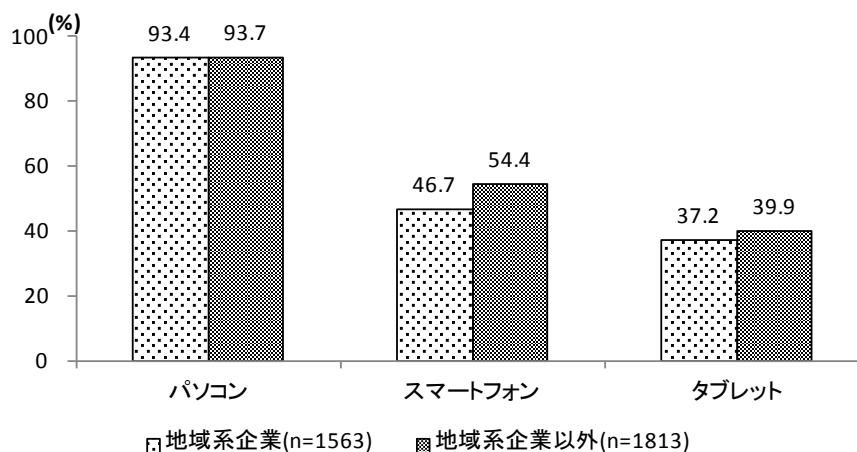


(注) 「全社的に導入」「一部部門で導入」と回答した企業の比率  
集計母数は、それぞれ異なる。グラフ表記の母数はパソコンのもの

## (6)企業タイプ別にみた ICT 端末の導入状況

企業タイプ別にパソコン等の ICT 端末の導入状況をみると、パソコンの導入率はいずれも 9 割を超え企業タイプによる差はみられなかった。スマートフォン、タブレットの導入率は地域系企業以外の方がやや高くなっている。特にスマートフォンで、その差が大きくなっている。

図表 1-3-13 企業タイプ別の ICT 端末導入状況



(注) 「全社的に導入」「一部部門で導入」と回答した企業の比率  
集計母数は、それぞれ異なる。グラフ表記の母数はパソコンのもの

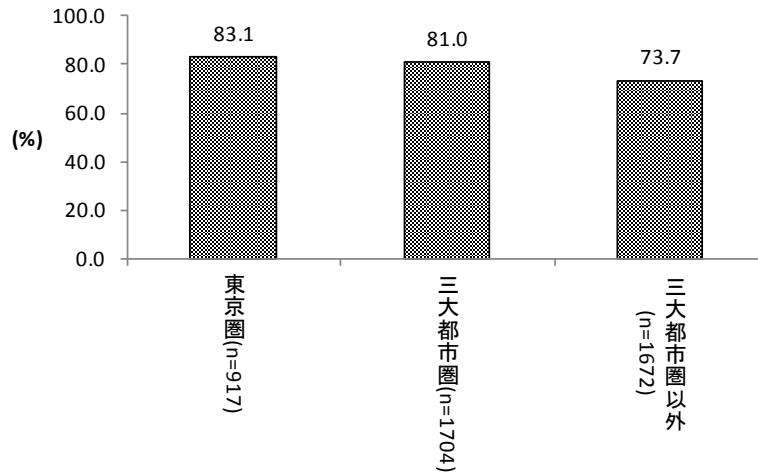


### 3.3 対外的な情報発信、取引等の状況

#### (1) ホームページ

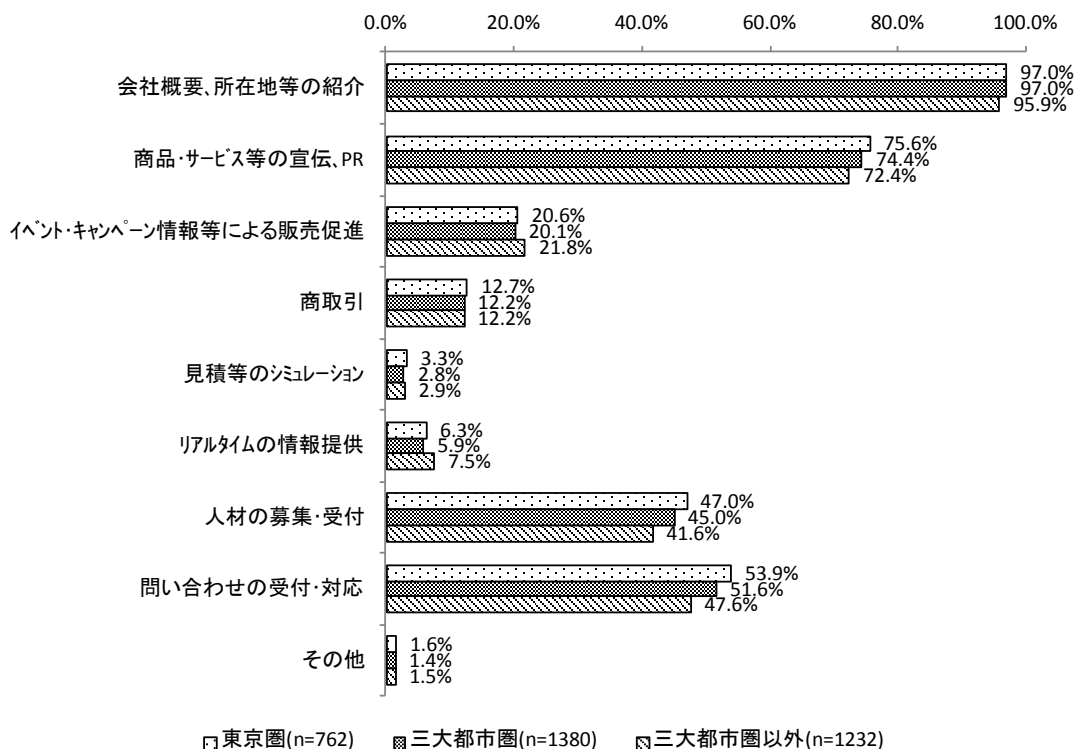
ホームページの開設は、東京圏の 83.1%、三大都市圏の 81.0%、三大都市圏以外の 73.7%が行っている。

図表 1-3-14 ホームページの開設状況



ホームページの活用目的には、地域による差はあまり見られなかった。「会社概要、所在地等の紹介」が最も多く、次いで「商品・サービス等の宣伝、PR」「問い合わせの受付・対応」「人材の募集・受付」が続いている。

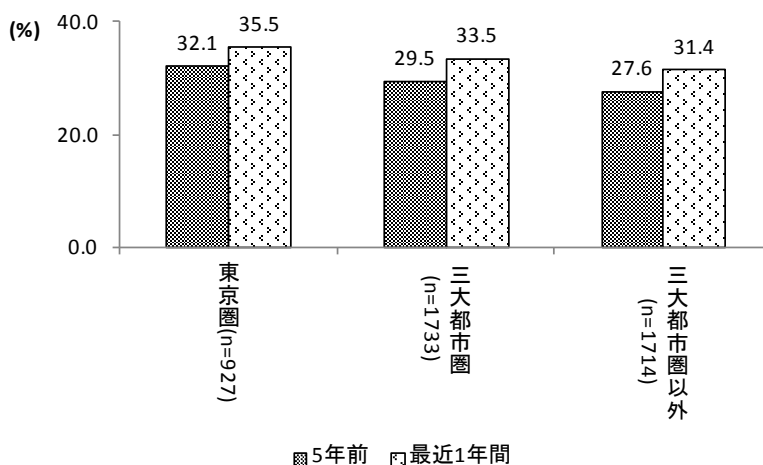
図表 1-3-15 ホームページの活用目的（複数回答）



## (2)インターネット取引

インターネット取引（販売、受注、予約受付）は東京圏の 35.5%、三大都市圏の 33.5%、三大都市圏以外の 31.4%が行っている。5年前の実施率は、東京圏が 32.1%、三大都市圏が 29.5%、三大都市圏以外が 27.6%であった。

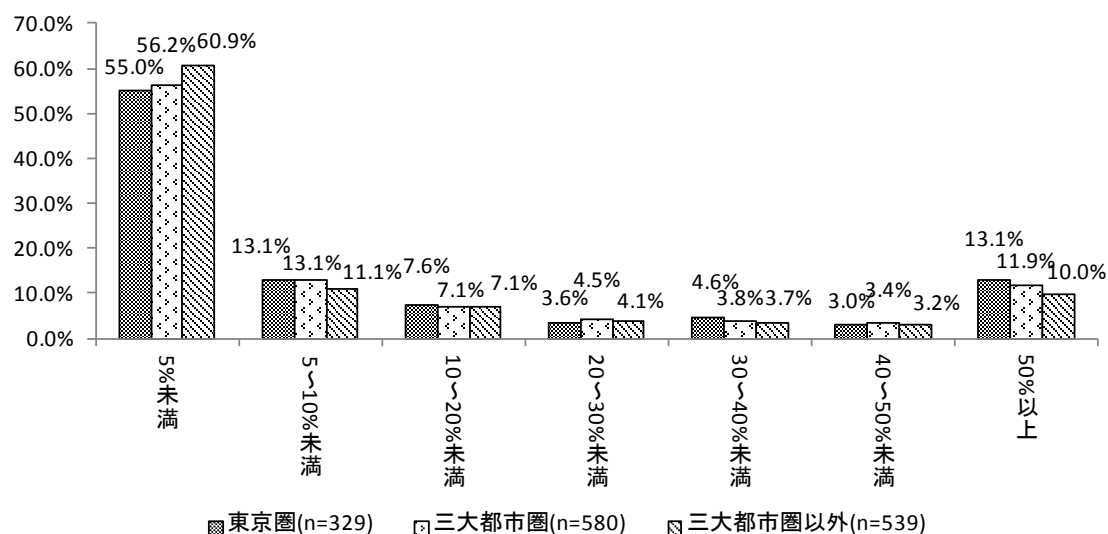
図表 1-3-16 インターネット取引の実施状況



(注) 集計母数は、5年前と最近1年間とで異なる。グラフ表記の母数は最近1年間のもの

インターネット取引を行っている企業について、インターネットを通じた取引が売上全体に占める比率をみると、過半数の企業では 5%未満となっている。一方で売上げの 50%以上がインターネット取引となっている企業が 1 割程度ある。地域による差はそれほど大きくない。

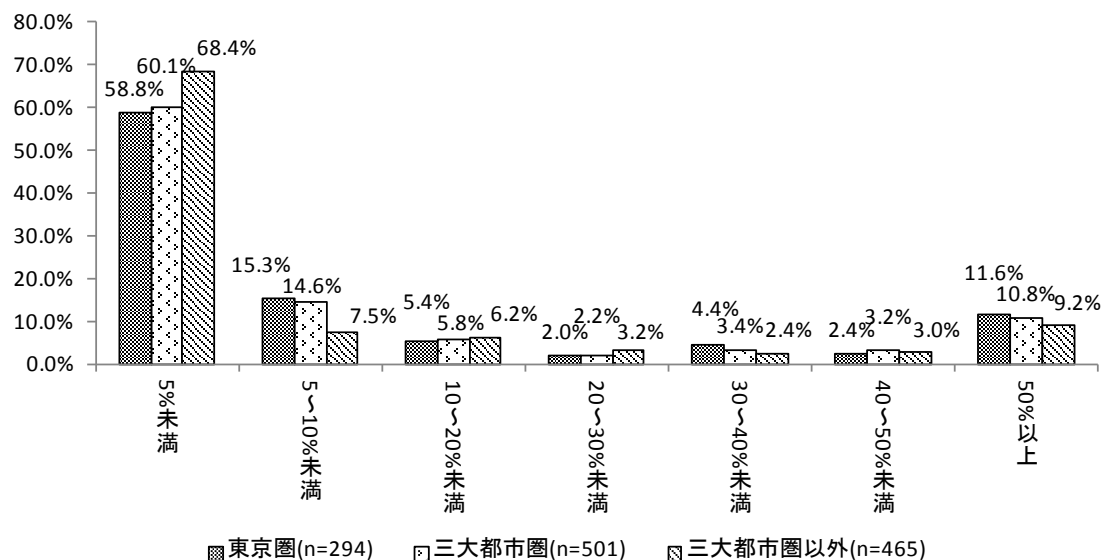
図表 1-3-17 最近1年間の売上全体に占めるインターネットを通じた取引の比率



同様に 5年前にインターネット取引を行っている企業について、インターネットを

通じた取引が売上全体に占める比率をみると、最近1年間と全般的な傾向は似ているものの、売上に占める比率はより低い水準であったことがわかる。

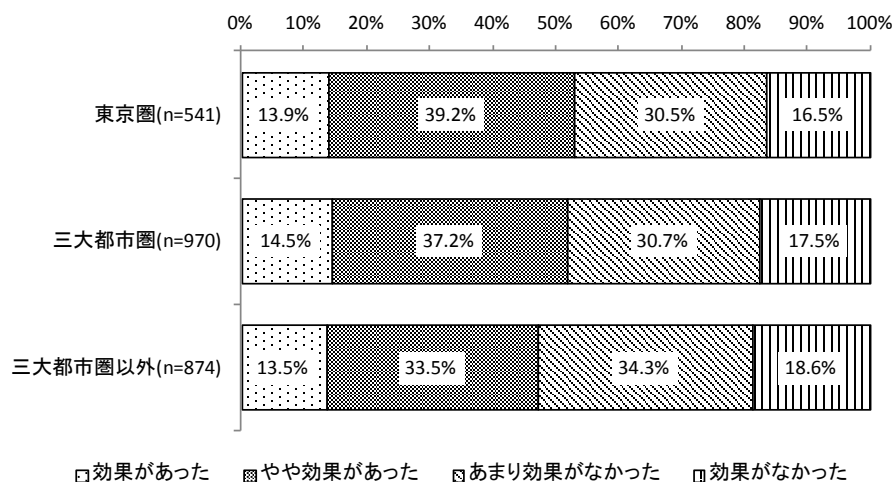
図表 1-3-18 5年前の売上全体に占めるインターネットを通じた取引の比率



### (3)ホームページ、インターネット取引による効果

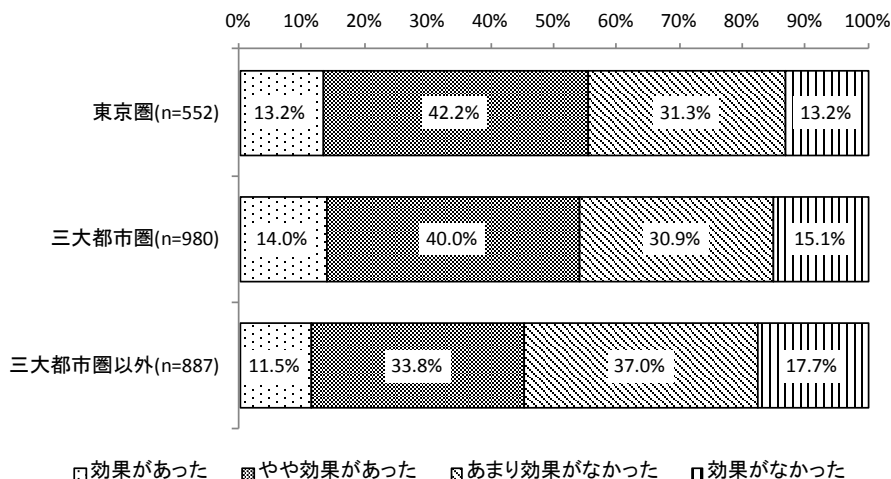
ホームページやインターネットを通じた取引等、ICTを利活用することによる、商品・サービス等の商圏の拡大について、ICTの利活用を行っている企業の約半数が効果を得ている。地域別には、都市部（東京圏、三大都市圏）の方が効果が得られたとする比率がやや高くなっている。

図表 1-3-19 ICT利活用による商圏の拡大効果



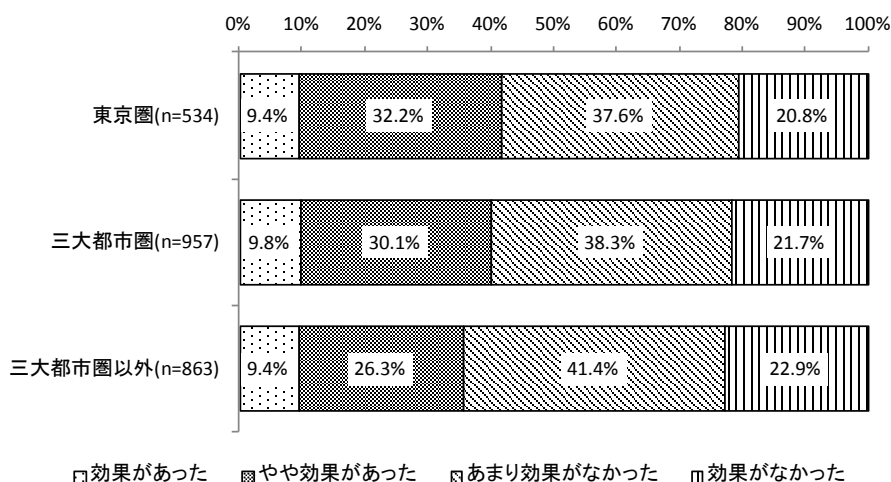
ICT を利活用することによる、顧客数の増加について、ICT の利活用を行っている企業の約半数が効果を得ている。地域別には、都市部（東京圏、三大都市圏）の方が効果が得られたとする比率がやや高くなっている。

図表 1-3-20 ICT 利活用による顧客数の増加効果



ICT を利活用することによる、リピート率の向上について、ICT の利活用を行っている企業の約 4 割が効果を得ている。地域別には、都市部（東京圏、三大都市圏）の方が効果が得られたとする比率がやや高くなっている。

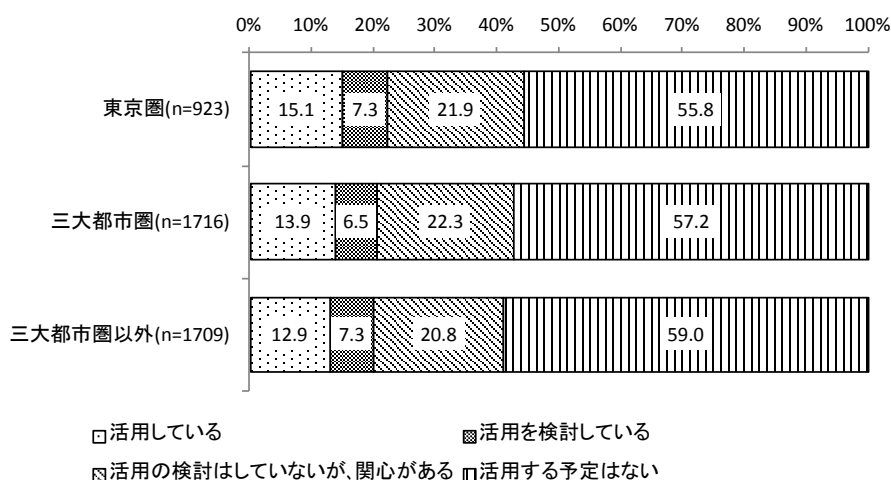
図表 1-3-21 ICT 利活用によるリピート率の向上効果



#### (4) ソーシャル・メディアの利活用

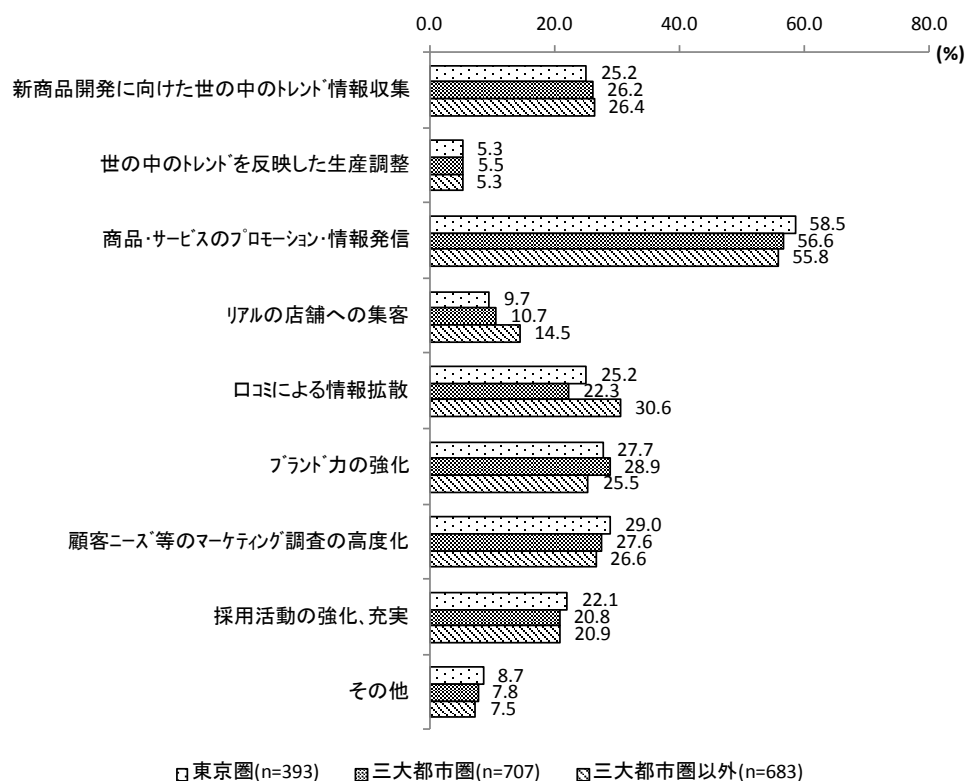
ソーシャル・メディアの活用は東京圏の 15.1%、三大都市圏の 13.9%、三大都市圏以外の 12.9%が行っている。活用状況における地域的な差は小さい。

図表 1-3-2 2 ソーシャル・メディアの活用状況



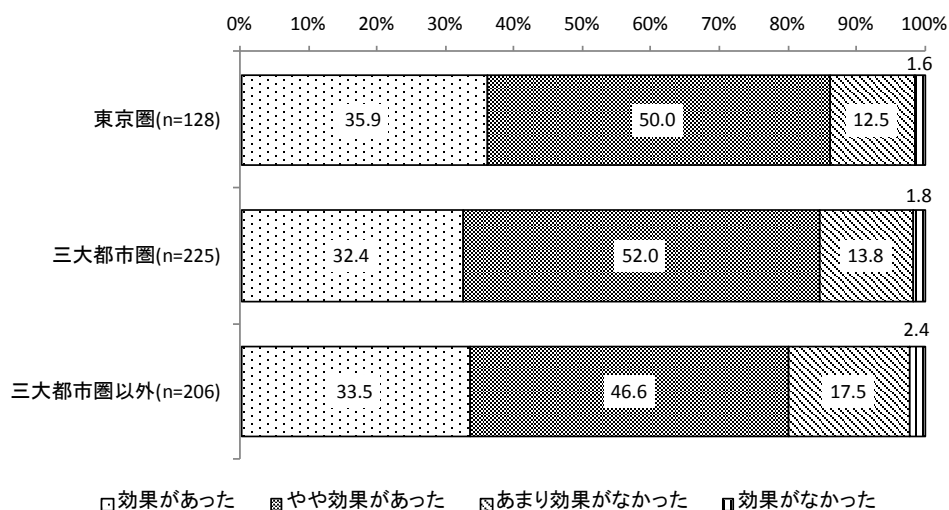
ソーシャル・メディアを利用している企業、利用について検討、関心のある企業に、どのように活用しているが、どのような活用について検討、関心があるか聞いたところ、「商品・サービスのプロモーション・情報発信」が最も多く 5 割強となっている。その他「ブランド力の強化」「顧客ニーズ等のマーケティング調査の高度化」「口コミによる情報拡散」「新商品開発に向けた世の中のトレンド情報収集」が高くなっている。

図表 1-3-2 3 ソーシャル・メディアの活用内容、活用に関心のある内容 (複数回答)



ソーシャル・メディアを活用している企業の約8割が実際に効果を得ており、ソーシャル・メディアを利活用することにより得られるメリットは大きいと考えられる。

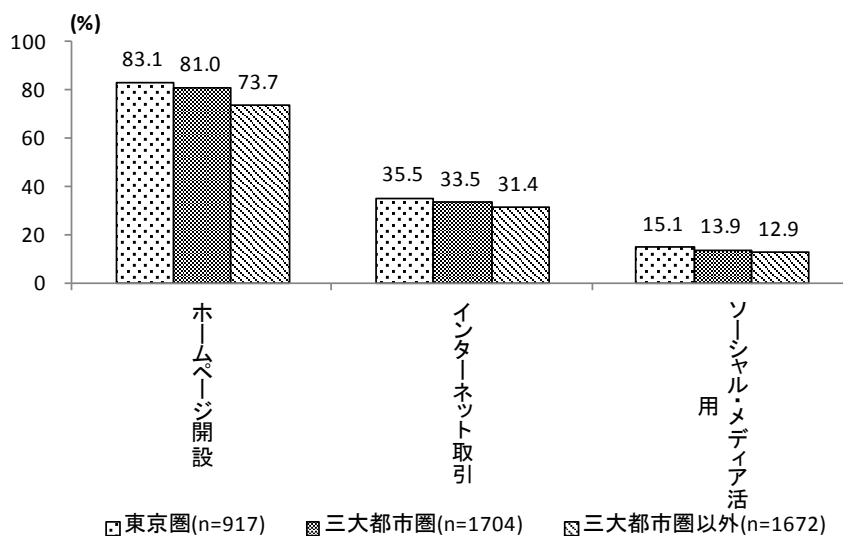
図表 1-3-2 4 ソーシャル・メディアの活用による効果の有無



#### (5)地域による対外的情報発信・取引等の状況

対外的な情報発信や取引における ICT 利活用の状況についてみると、都市部では8割以上の企業がホームページを開設し、ホームページ開設率は地方部よりも1割程度高くなっている。インターネットを通じた取引は3割程度、ソーシャル・メディアの活用は1割程度の企業が行っている。都市部と地方部との活用状況にそれほど大きな差は見られなかった。

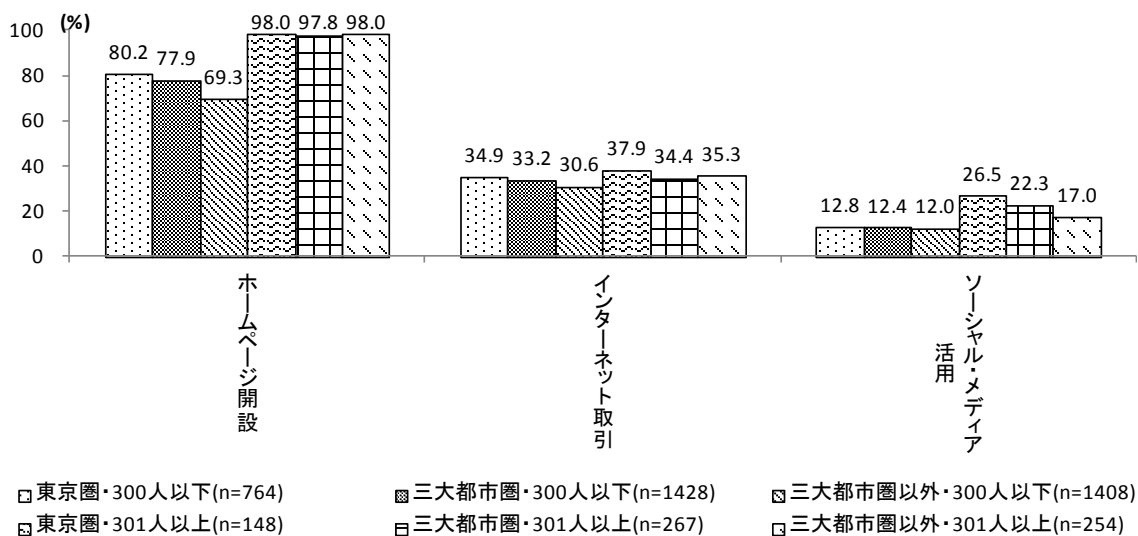
図表 1-3-2 5 地域別の対外的情報発信・取引等の実施状況



(注) 集計母数はそれぞれ異なる。グラフ表記の母数はホームページ開設のもの。

地域・従業員規模別にみると、ホームページの開設は、従業員 301 人以上の企業では地域によらずほとんどの企業が開設しているのに対し、従業員 300 人以下の企業では、特に三大都市圏の開設率が約 7 割と低くなっている。インターネット取引の実施状況については、地域・従業員規模による差はそれほど大きくなかった。ソーシャル・メディアは、都市部の従業員 301 人以上の企業での活用率が他よりも高くなっている。

図表 1-3-2 6 地域別・従業員規模別の対外的情報発信・取引等の実施状況

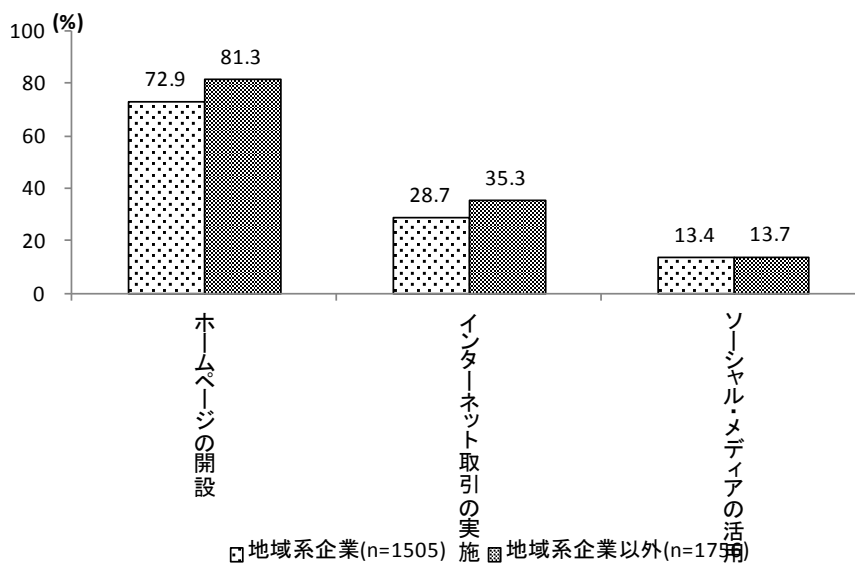


(注) 集計母数はそれぞれ異なる。グラフ表記の母数はホームページ開設のもの。

#### (6) 企業タイプ別の対外的情報発信・取引等の状況

地域系企業以外の方が全般的に取り組みが進んでいる。地域系企業のホームページの開設率は地域系企業以外よりも低く、その差は 8 ポイント程度ある。インターネット取引（販売、受注、予約受付）の実施率についても、地域系企業以外の方が高い。ソーシャル・メディアの活用状況に企業タイプ別の差はみられなかった

図表 1-3-27 企業タイプ別の対外的情報発信・取引等の実施状況



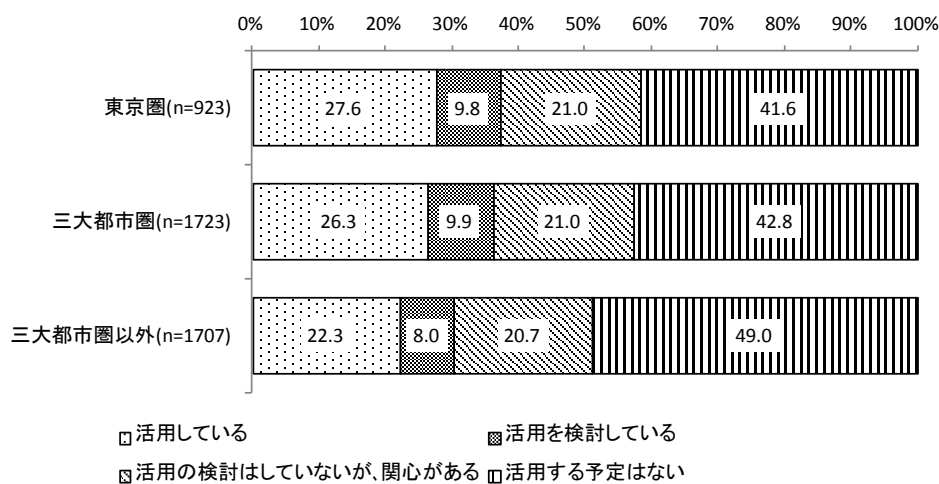
(注) 集計母数は、それぞれ異なる。グラフ表記の母数はホームページ開設のもの

### 3.4 クラウド・コンピューティング等の利活用状況

#### (1)クラウド・コンピューティング

クラウド・コンピューティングの活用は、東京圏の 27.6%、三大都市圏の 26.3%、三大都市圏以外の 22.3%が行っており、都市部の方が活用率が高くなっている。

図表 1-3-28 クラウド・コンピューティングの活用状況

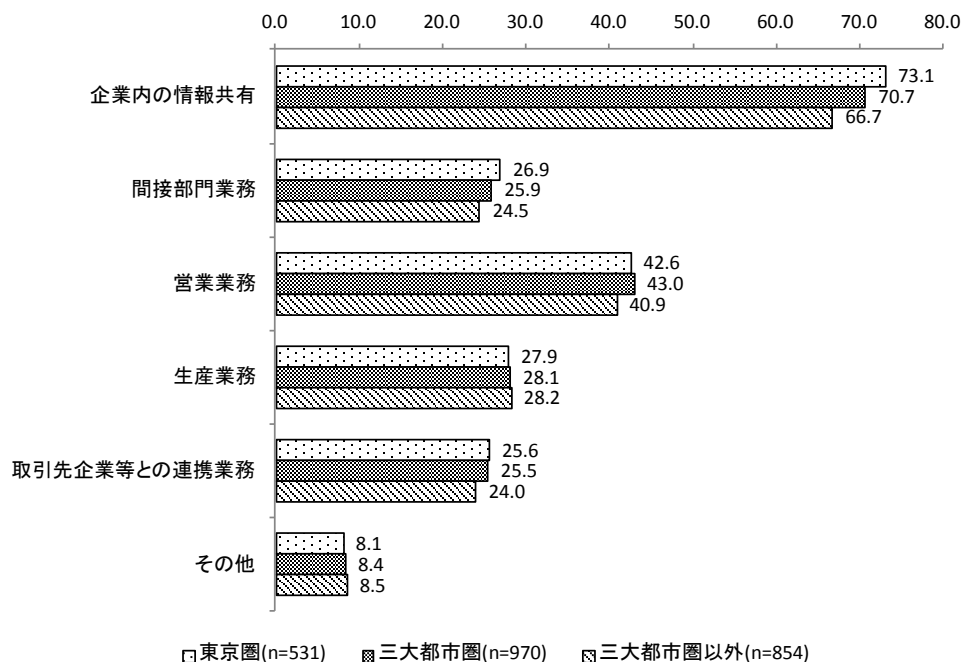


クラウド・コンピューティングを利用している企業、利用について検討、関心のある企業に、どのように活用しているが、どのような活用について検討、関心があるか聞いたところ、「企業内の情報共有」が最も多くなっている。次いで「営業業務」が



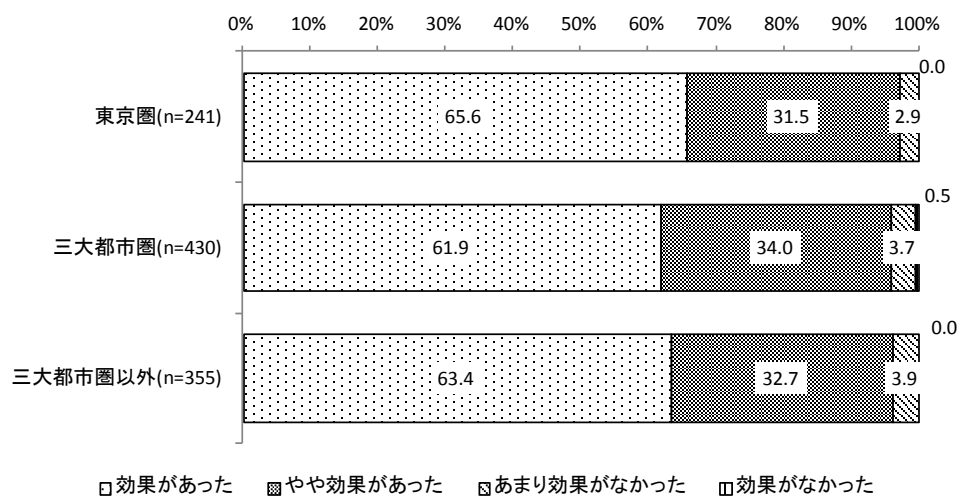
多くなっている。

図表 1-3-29 クラウド・コンピューティングの活用内容、活用に関心のある内容  
(複数回答)



クラウド・コンピューティングを活用している企業のほとんどが実際に効果を得ており、クラウド・コンピューティングを利活用することにより得られるメリットは大きいものと考えられる。

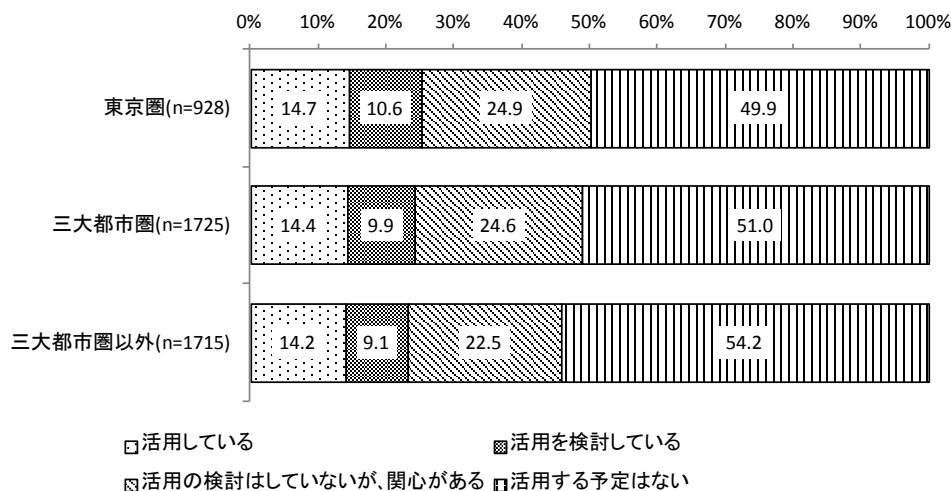
図表 1-3-30 クラウド・コンピューティングの活用による効果の有無



## (2)顧客情報や利用履歴の分析

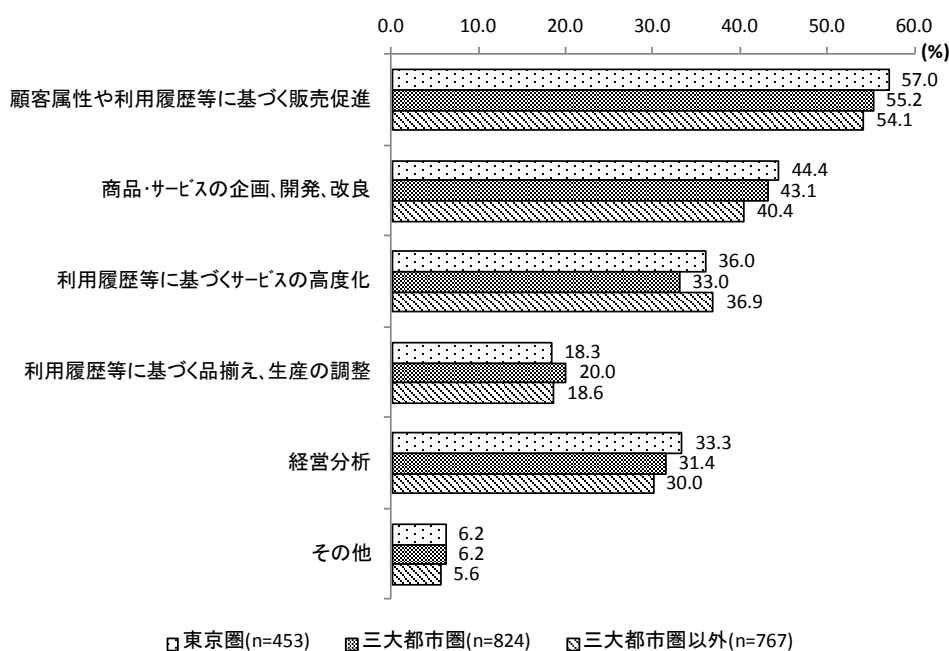
顧客情報や利用履歴の分析は、東京圏の14.7%、三大都市圏の14.4%、三大都市圏以外の14.2%が活用している。地域による差はあまりみられなかった。

図表 1-3-3 1 顧客情報や利用履歴の分析の活用状況



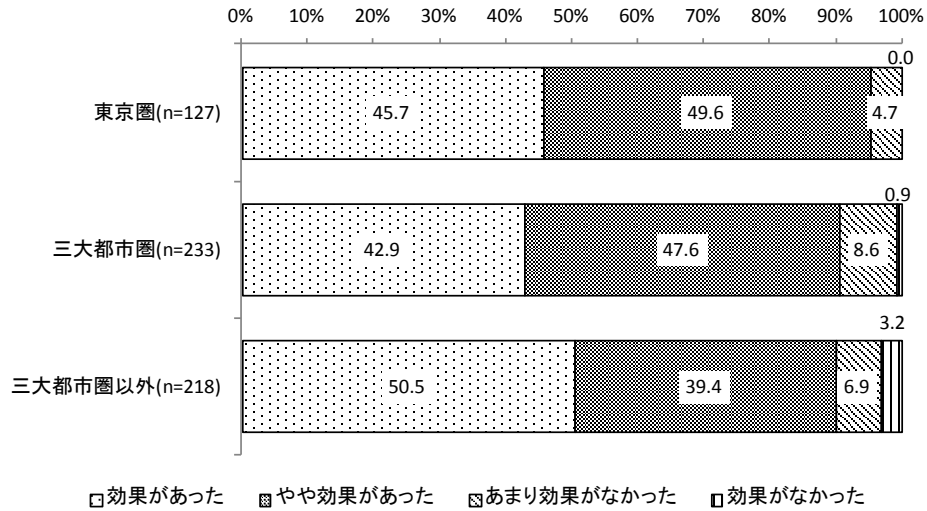
顧客情報や利用履歴の分析を活用している企業、活用について検討、関心のある企業に、どのように活用しているが、どのような活用について検討、関心があるか聞いたところ、「顧客属性や利用履歴等に基づく販売促進」が最も多くなっている。次いで「商品・サービスの企画、開発、改良」「利用履歴等に基づくサービスの高度化」が多くなっている。

図表 1-3-3 2 顧客情報や利用履歴の分析の活用内容、活用に関心のある内容 (複数回答)



顧客情報や利用履歴の分析を活用している企業の9割以上が実際に効果を得ている。顧客情報や利用履歴の分析を利活用することにより得られるメリットは大きいものと考えられる。

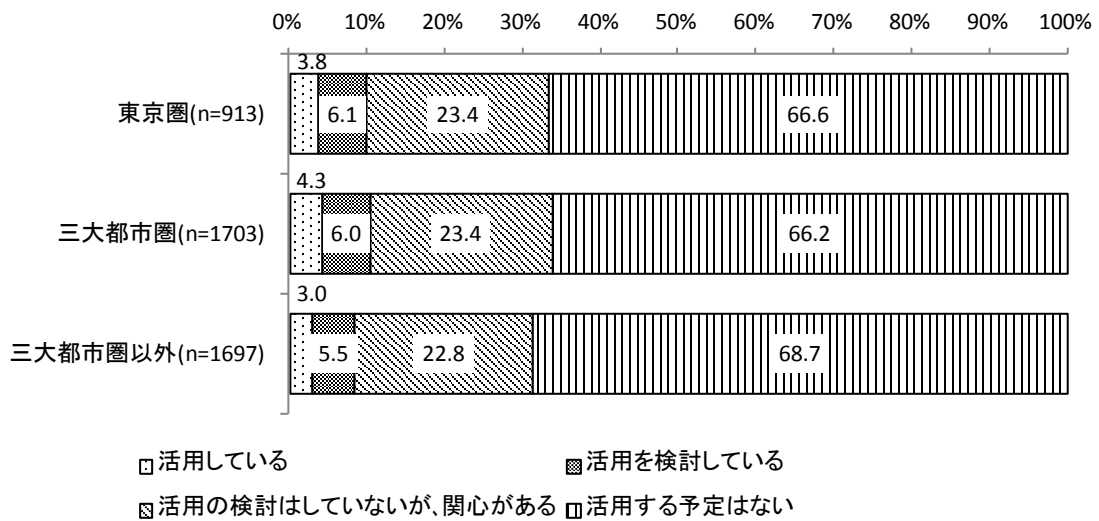
図表 1-3-3 3 顧客情報や利用履歴の分析の活用による効果の有無



(3)自動取得したセンサーデータの分析

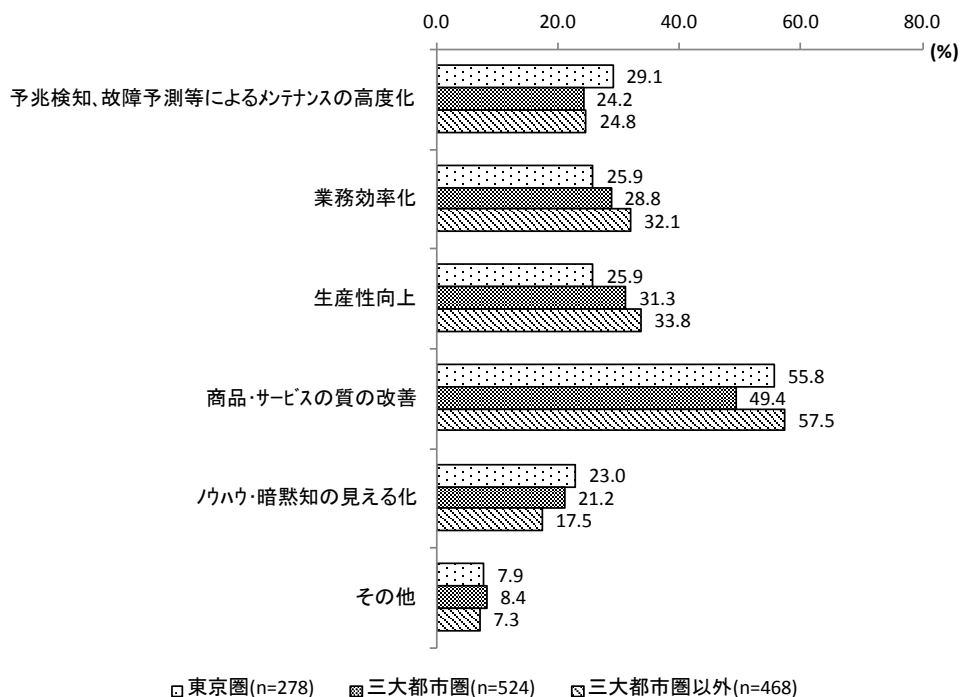
自動取得したセンサーデータの分析の活用をしている企業は少ない。活用率は東京圏が3.8%、三大都市圏が4.3%、三大都市圏以外が3.0%である。

図表 1-3-3 4 自動取得したセンサーデータの分析の活用状況



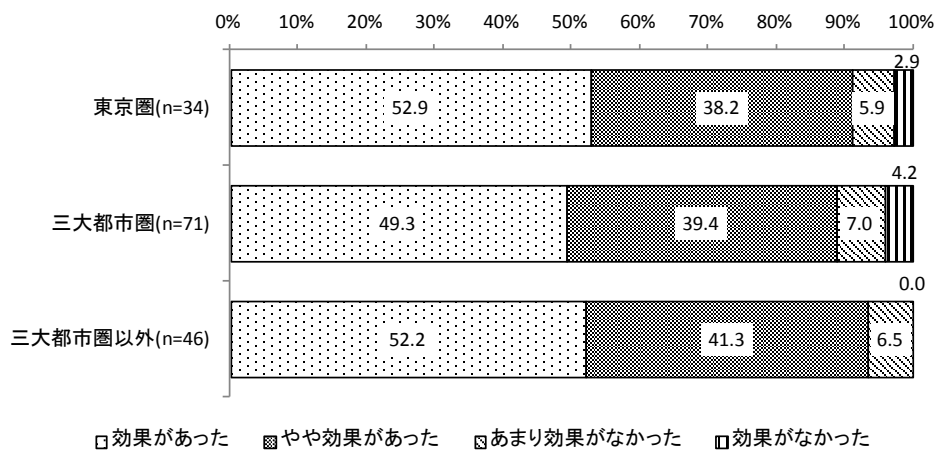
自動取得したセンサーデータの分析を活用している企業、活用について検討、関心のある企業に、どのように活用しているか、どのような活用について検討、関心があるか聞いたところ、「商品・サービスの質の改善」が最も多くなっている。次いで「生産性向上」「業務効率化」が多くなっている。

図表 1-3-35 自動取得したセンサーデータの分析の活用内容、活用に関心のある内容（複数回答）



自動取得したセンサーデータの分析を活用している企業の 9 割程度が実際に効果を得ている。

図表 1-3-36 自動取得したセンサーデータの分析の活用による効果の有無

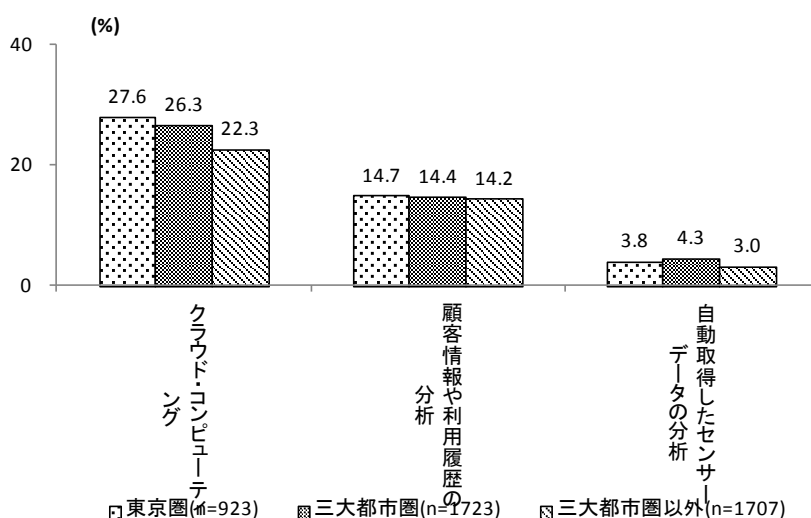


#### (4)地域によるクラウド・コンピューティング等の活用状況

クラウド・コンピューティングの活用は東京圏・三大都市圏の方が三大都市圏以外よりも進んでおり、実施率に5ポイント程度の差がある。顧客情報や利用履歴の分析については地域による差はほとんど見られず、いずれの地域でも15%弱の企業が行っている。また、自動取得したセンサーデータの分析を実施している企業はいずれの地域でも数%程度にとどまっている。

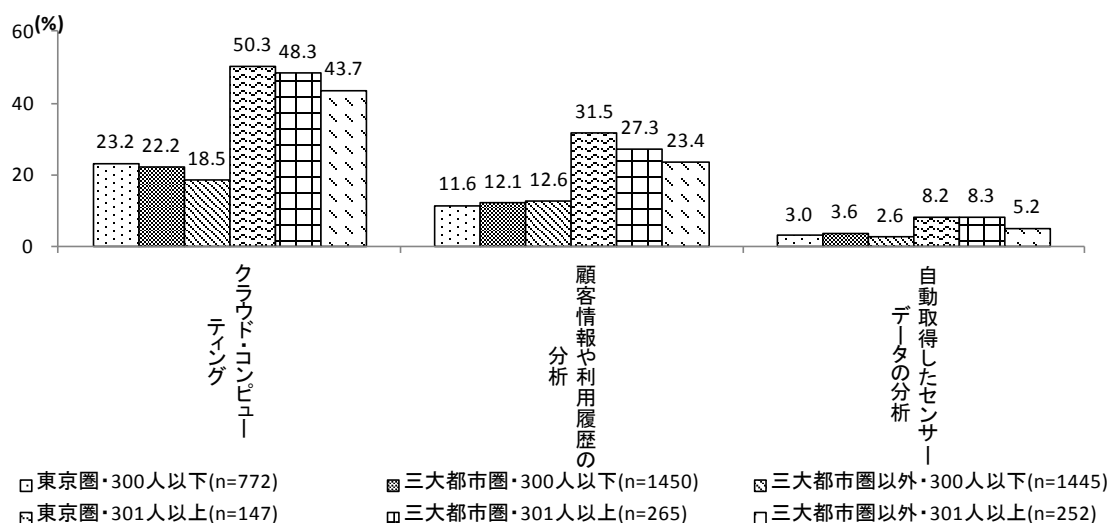
従業員規模別には、都市部の従業員規模の大きい企業ほど活用率は高くなっている。

図表 1-3-37 地域によるクラウド・コンピューティング、顧客情報・利用履歴分析、センサーデータ分析の活用状況



(注)集計母数はそれぞれ異なる。グラフ表記の母数はクラウド・コンピューティングのもの。

図表 1-3-38 地域・従業員規模別のクラウド・コンピューティング、顧客情報・利用履歴分析、センサーデータ分析の活用状況

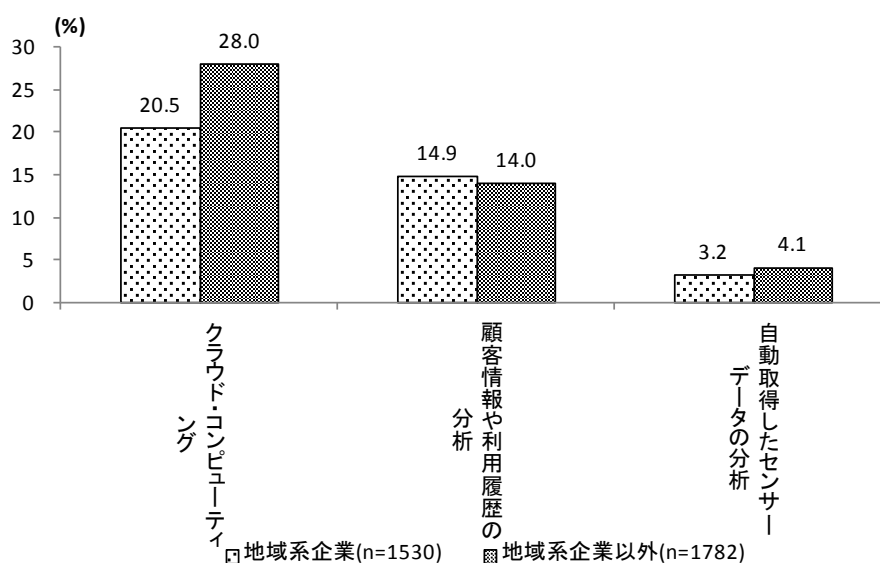


(注)集計母数はそれぞれ異なる。グラフ表記の母数はクラウド・コンピューティングのもの。

### (5)企業タイプ別のクラウド・コンピューティング等の活用状況

クラウド・コンピューティングの活用は地域系企業以外の方が地域系企業よりも進んでおり、実施率に8ポイント程度の差がある。他方、顧客情報や利用履歴の分析については企業タイプによる差はほとんど見られず、いずれも15%弱の企業が行っている。また、自動取得したセンサーデータの分析を実施している企業はいずれの企業タイプでも数%程度にとどまっており、活用は緒に就いたばかりであることがうかがえる。

図表 1-3-39 企業タイプ別のクラウド・コンピューティング、顧客情報・利用履歴分析、センサーデータ分析の活用状況



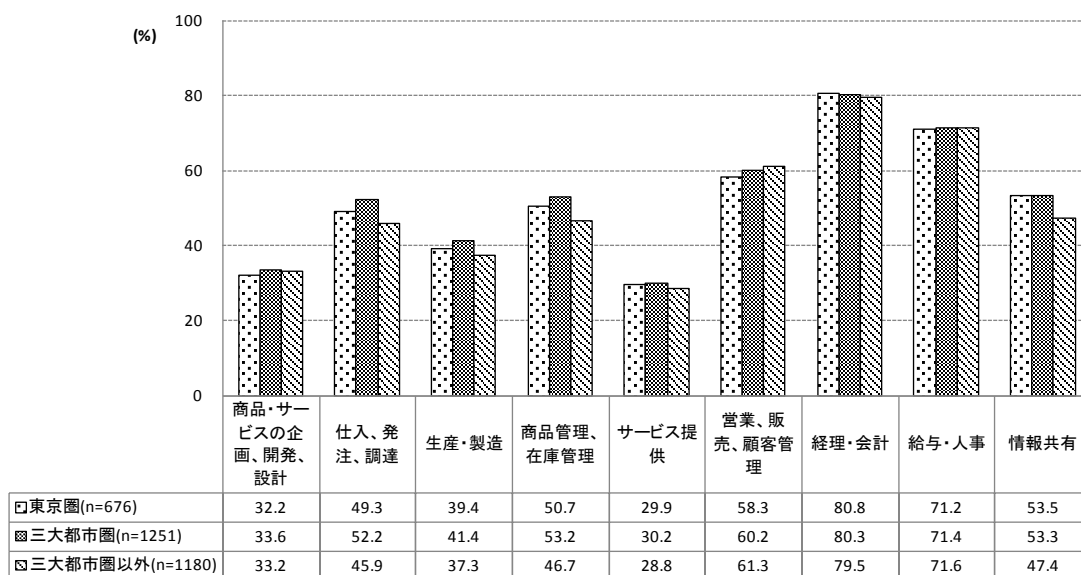
(注)集計母数はそれぞれ異なる。グラフ表記の母数はクラウド・コンピューティングのもの。

### 3.5 業務領域別の情報システムの導入状況

#### (1)導入状況

企業の情報システムの導入状況を業務領域別にみた。当該業務領域がない企業を除いて情報システムの導入率をみると、全体に、「経理・会計」「給与・人事」での情報システムの導入率が高く、7割を超えている。その他、「営業、販売、顧客管理」「商品管理、在庫管理」「仕入、発注、調達」での情報システムの導入率が高く、約半数の企業が導入している。地域による導入状況の差は小さく、概ね同じ傾向を示している。

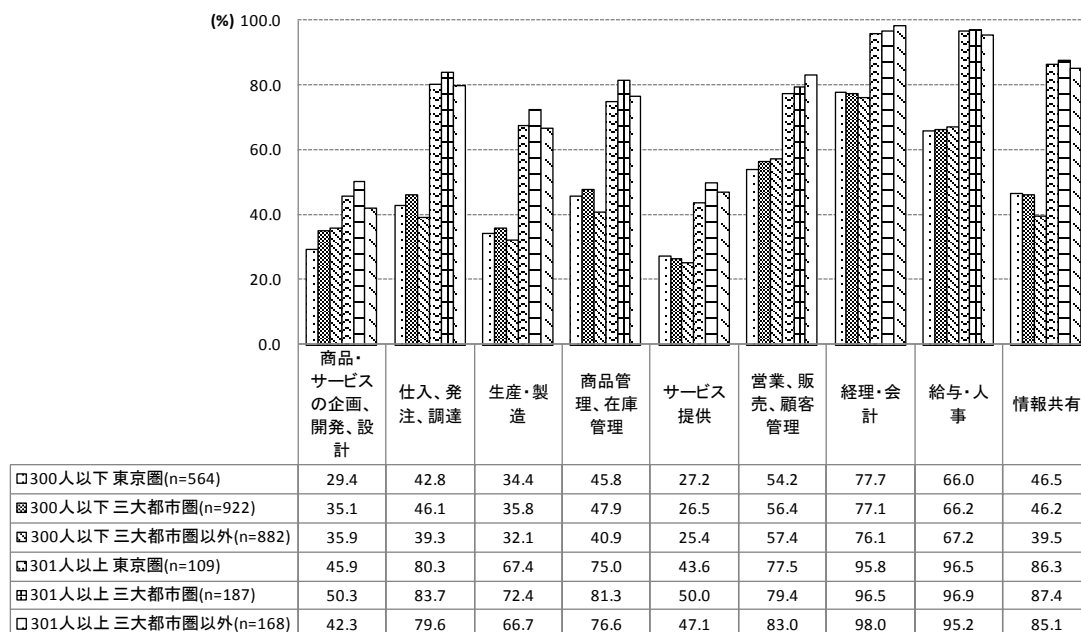
図表 1-3-40 地域別情報システムの導入状況



(注) 当該業務領域を有する企業を対象に分析。業務領域ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「商品・サービスの企画、開発、設計」のもの

従業員規模別にみると、従業員 301 人以上の企業と 300 人以下の企業とでは、導入率に差がみられた。「商品・サービスの企画、開発、設計」での導入率は、301 人以上の企業の導入率もそれほど高くなく、比較的差が小さくなっている。一方、「仕入、発注、調達」、「生産・製造」、「商品管理・在庫管理」、「情報共有」では、従業員規模による差が大きくなっている。

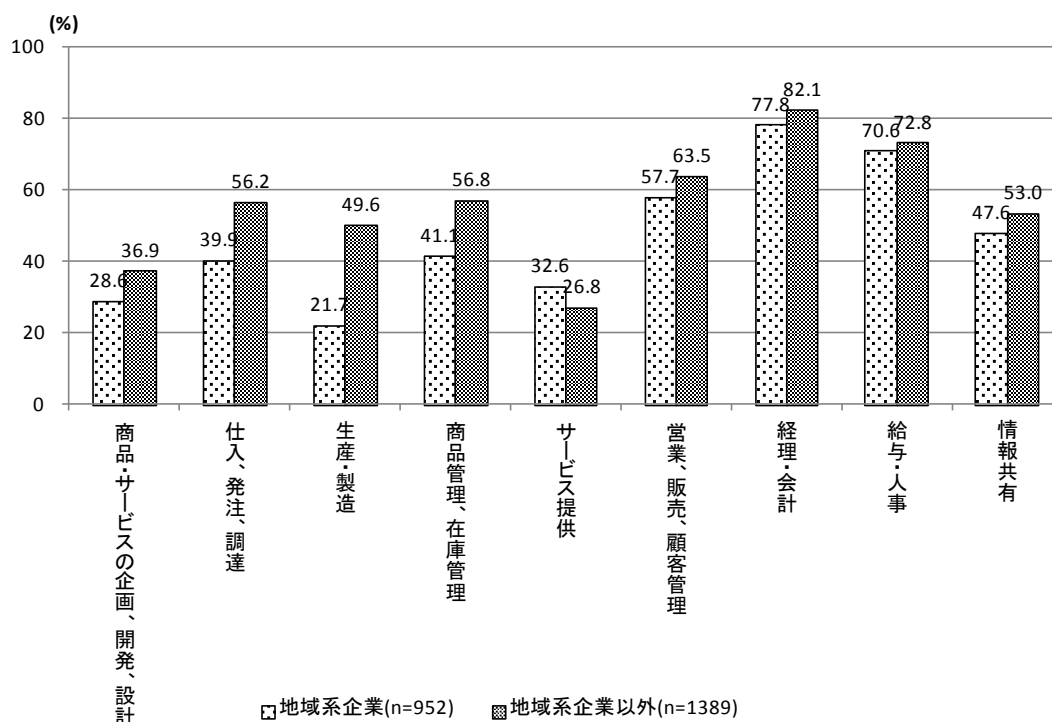
図表 1-3-4 1 地域・従業員規模別情報システムの導入状況



(注) 当該業務領域を有する企業を対象に分析。業務領域ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「商品・サービスの企画、開発、設計」のもの

企業タイプ別では、地域系企業以外の方が全般的に導入率が高い。特に「生産・製造」「仕入、発注、調達」「商品管理、在庫管理」においてその差が大きい。

図表 1-3-4 2 企業タイプ別情報システムの導入状況



(注) 当該業務領域を有する企業を対象に分析。業務領域ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「商品・サービスの企画、開発、設計」のもの

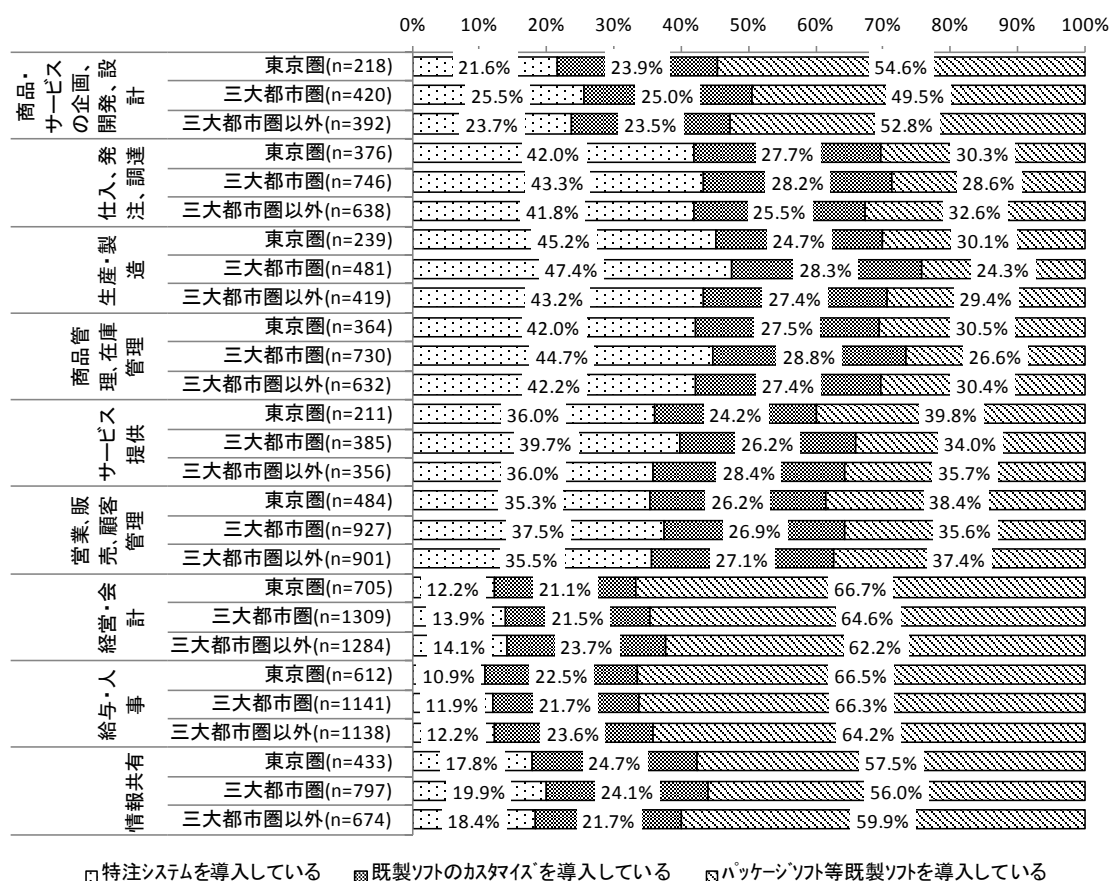


## (2)情報システムの構築方法

情報システムを導入している企業における情報システムの構築方法についてみると、「経理・会計」「給与・人事」「情報共有」といった間接業務では、「パッケージソフト等の既製ソフトの導入」によるものが6割程度を占めている。一方、「仕入、発注、調達」「生産・製造」「商品管理、在庫管理」「サービス提供」「営業、販売、顧客管理」といった業務では、「特注システムの導入」による比率が4割程度を占めている。企業の競争力の源泉に繋がり得る業務においては、強みを活かすために特注システムを導入している企業が多いものと考えられる。

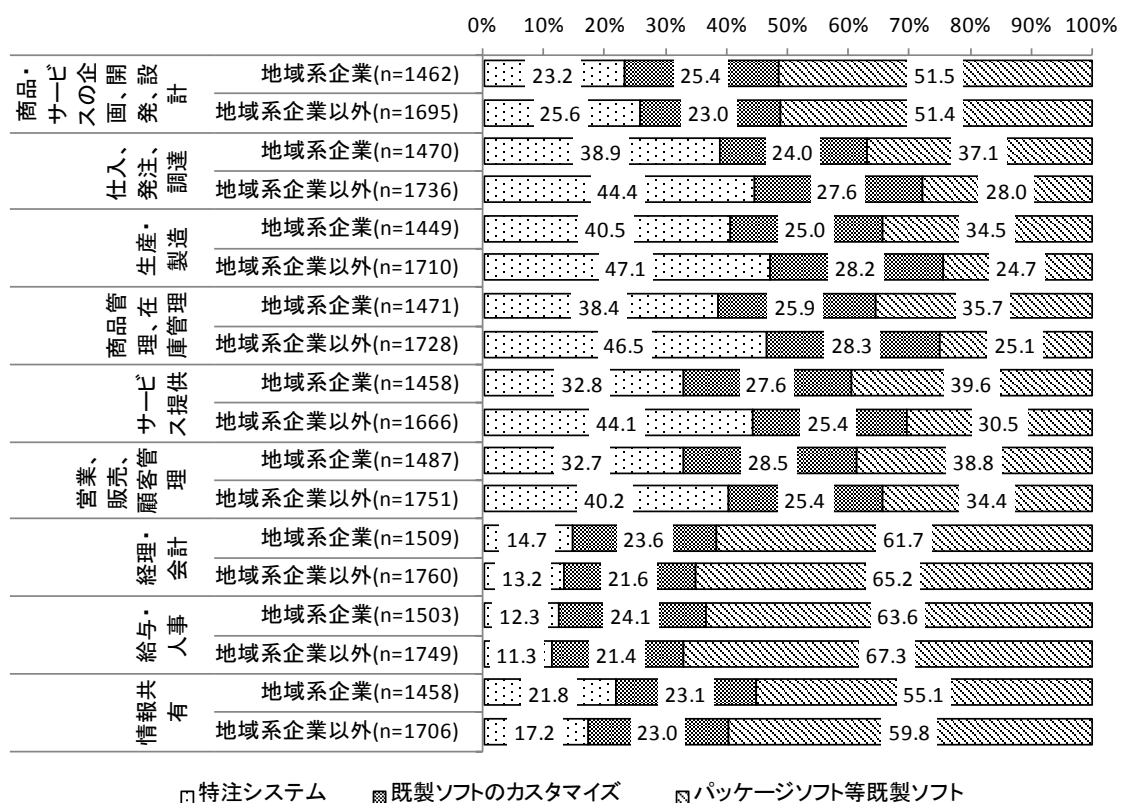
地域別に情報システムの構築方法に大きな差は見られなかった。

図表 1-3-4 3 地域別の業務分野別の情報システムの導入方法



企業タイプ別には「仕入、発注、調達」「生産、製造」「商品管理、在庫管理」「サービス提供」「営業、販売、顧客管理」においては、地域系企業以外の方が「特注システム」で情報システムを構築している比率が高くなっている。一方、「経理・会計」「給与・人事」「情報共有」といった間接業務に関しては、地域系企業の方が「特注システム」で情報システムを構築している比率が若干高くなっている。

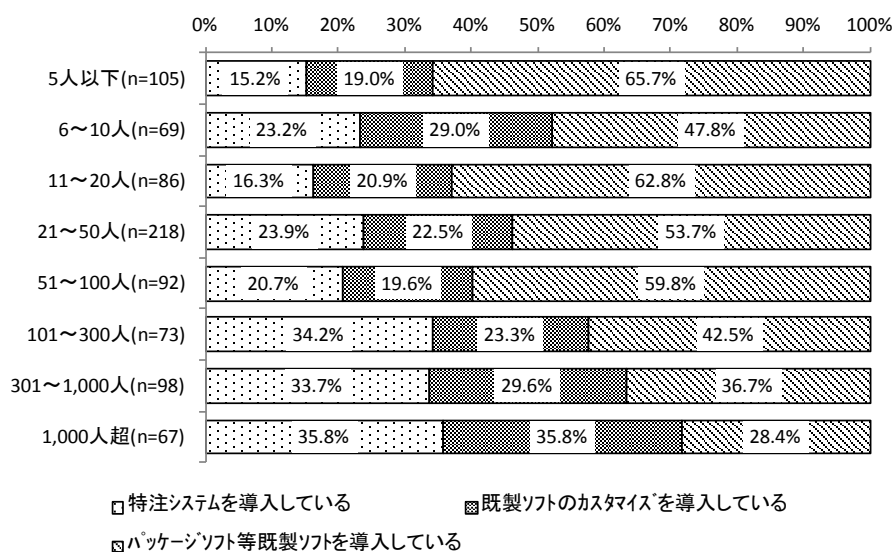
図表 1-3-4 4 企業タイプ別の業務分野別の情報システムの導入方法



従業員規模別にみると、全般的に従業員数の多い企業ほど「特注システム」を利用している比率が高まり、従業員数の少ない企業ほど「パッケージソフト等既製ソフト」を利用している比率が高い。

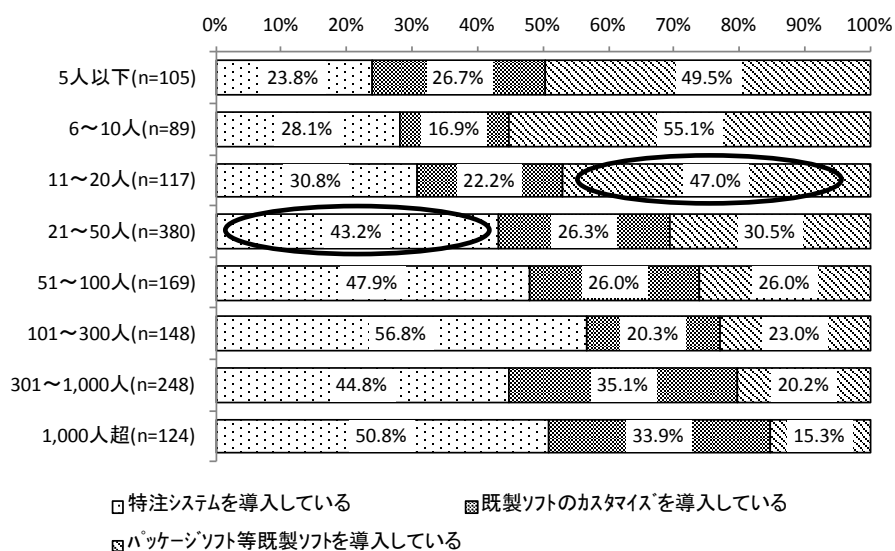
「商品サービスの企画、開発、設計」では、従業員 100 人以下の企業の半数以上がパッケージソフト等既製ソフトを導入している。「特注システム」の導入率は、従業員数 101 人以上で高まっている。

図表 1-3-4 5 商品・サービスの企画、開発、設計の情報システム導入方法

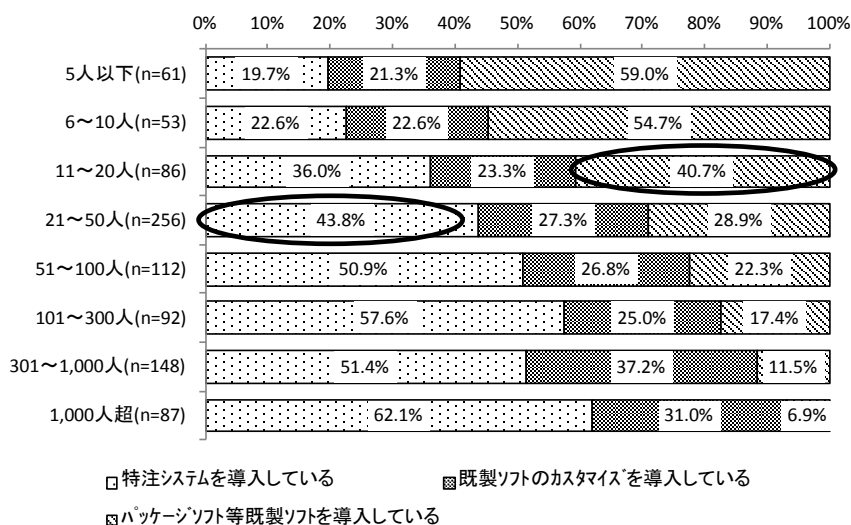


「仕入、発注、調達」「生産・製造」「商品管理、在庫管理」「サービス提供」では、いずれも従業員数が 21 人以上になると、「特注システム」の比率が「パッケージソフト等既製ソフト」の比率を上回るようになっている。

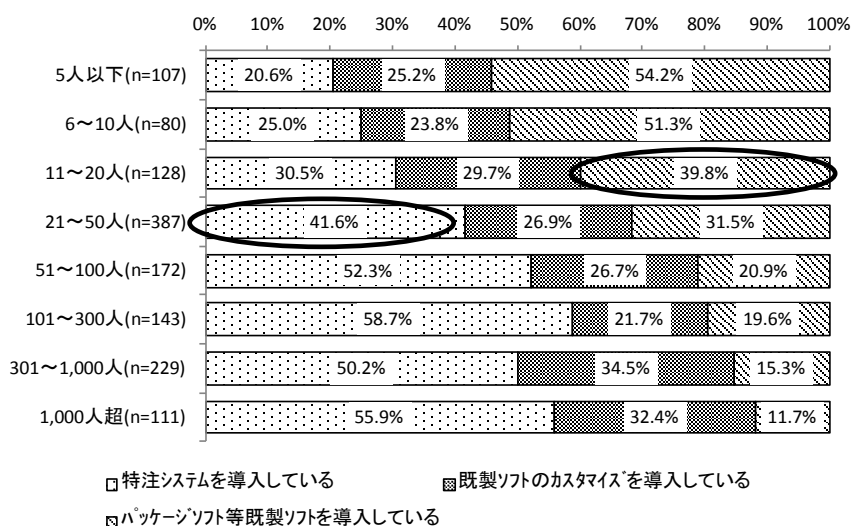
図表 1-3-4 6 「仕入、発注、調達」の情報システム導入方法



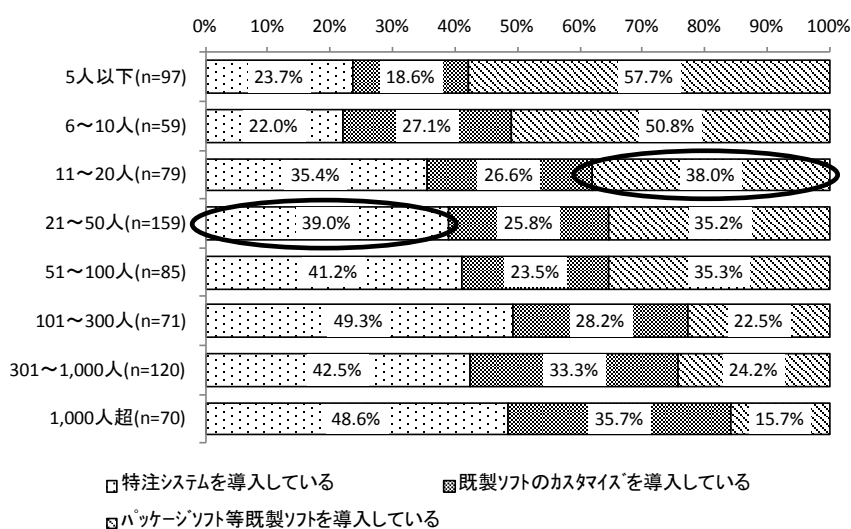
図表 1-3-47 「生産・製造」の情報システム導入方法



図表 1-3-48 「商品管理、在庫管理」の情報システム導入方法

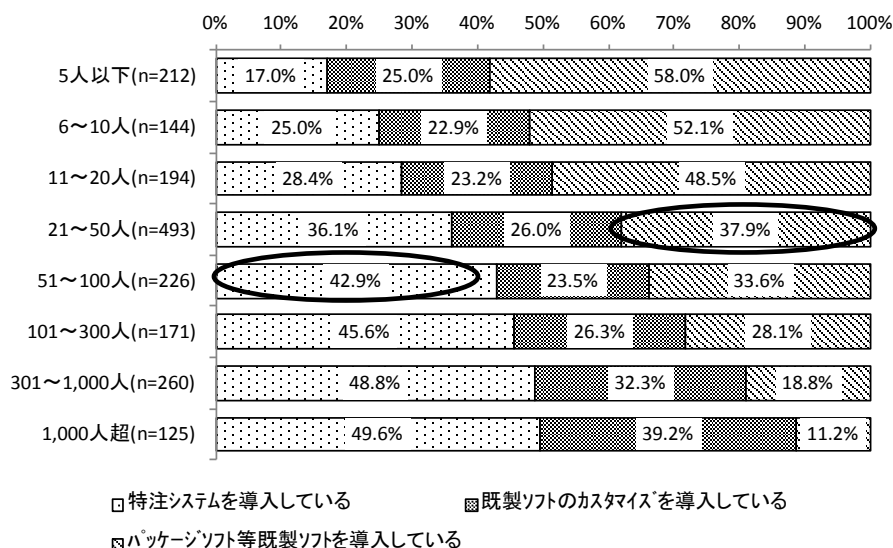


図表 1-3-49 「サービス提供」の情報システム導入方法



「営業、販売、顧客管理」では、従業員数 51 人以上で「特注システム」の比率が「パッケージソフト等既製ソフト」の比率を上回るようになっている。

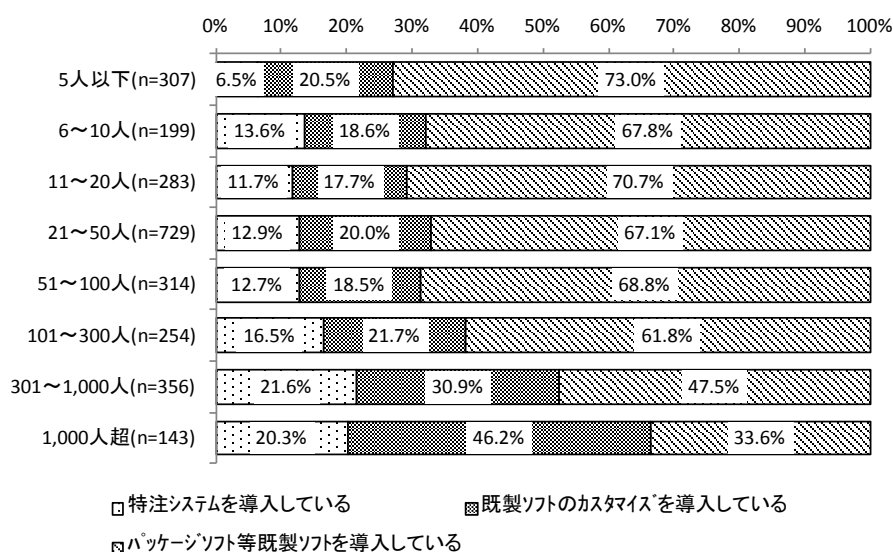
図表 1-3-50 「営業、販売、顧客管理」の情報システム導入方法



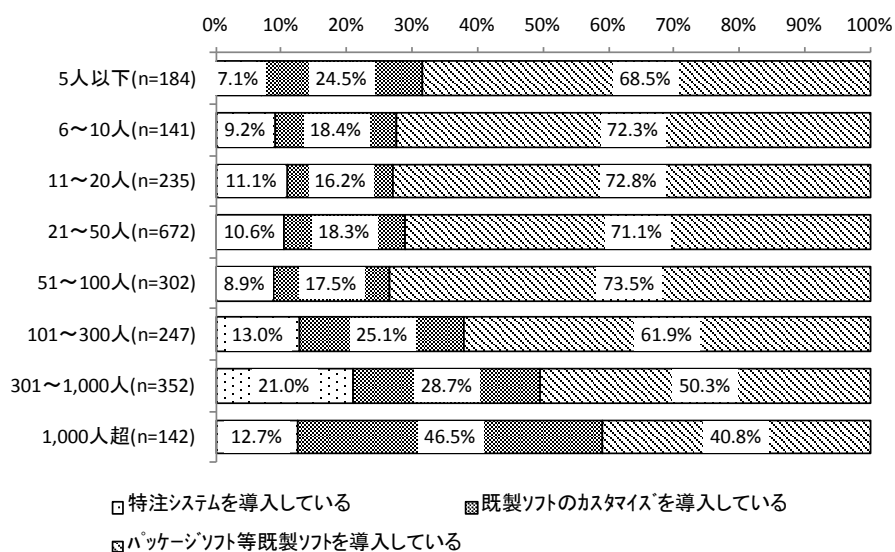
「経理・会計」では、従業員数が 301 人以上になると「既製ソフトのカスタマイズ」の比率が高まり、「パッケージソフト等既製ソフト」の比率が低くなっている。

同様に「人事・給与」では、従業員数が 101 人以上となると、「既製ソフトのカスタマイズ」の比率が高まり、「パッケージソフト等既製ソフト」の比率が低くなっている。

図表 1-3-51 「経理・会計」の情報システム導入方法

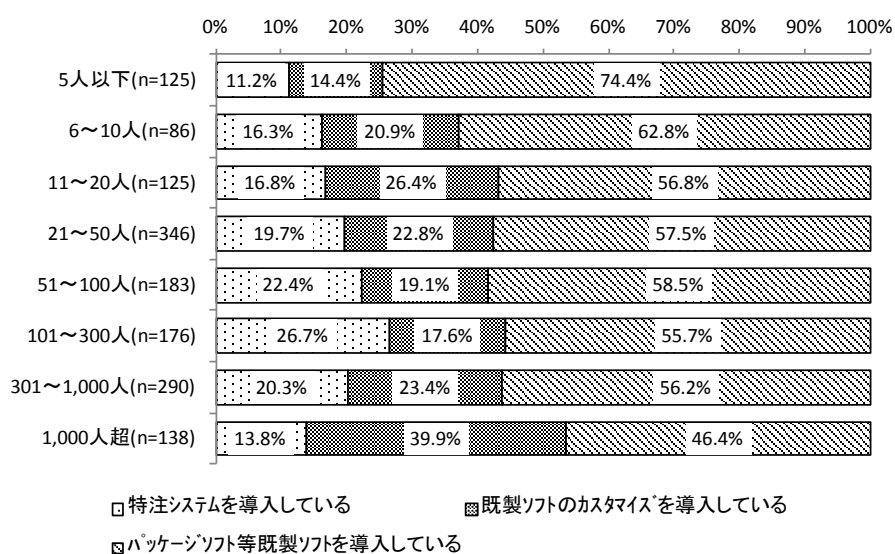


図表 1-3-5 2 「人事・給与」の情報システム導入方法



「情報共有」では、「パッケージソフト等既製ソフト」の導入率が従業員規模によらず半数近くを占めている。

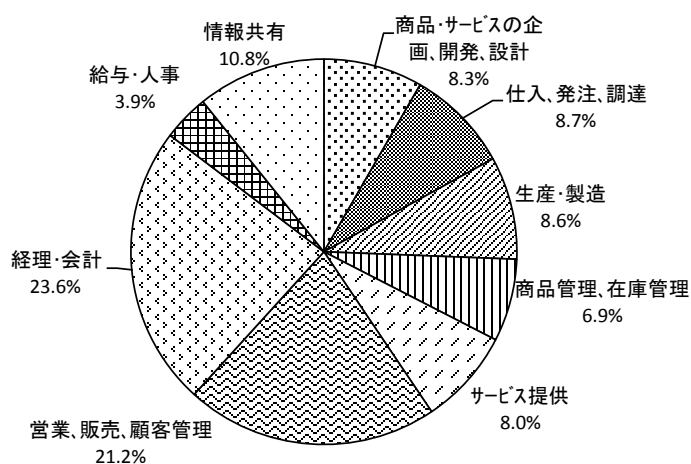
図表 1-3-5 3 「情報共有」の情報システム導入方法



### (3)情報システム等の ICT が最も重要な役割を果たしている業務領域

業務領域の内、情報システム等の ICT が最も重要な役割を果たしているのは、「経理・会計」が 23.6%で最も多く、「営業、販売、顧客管理」(21.2%)が続く。

図表 1-3-5 4 情報システムの ICT が最も重要な役割を果たしている業務領域 (n=2467<sup>4</sup>)



<sup>4</sup> ICT が最も重要な役割を果たしている業務領域 1つを回答する設問であるため、複数の業務領域を選択した場合には集計対象から除外している。

### 3.6 経営課題の解決のための ICT 利活用状況

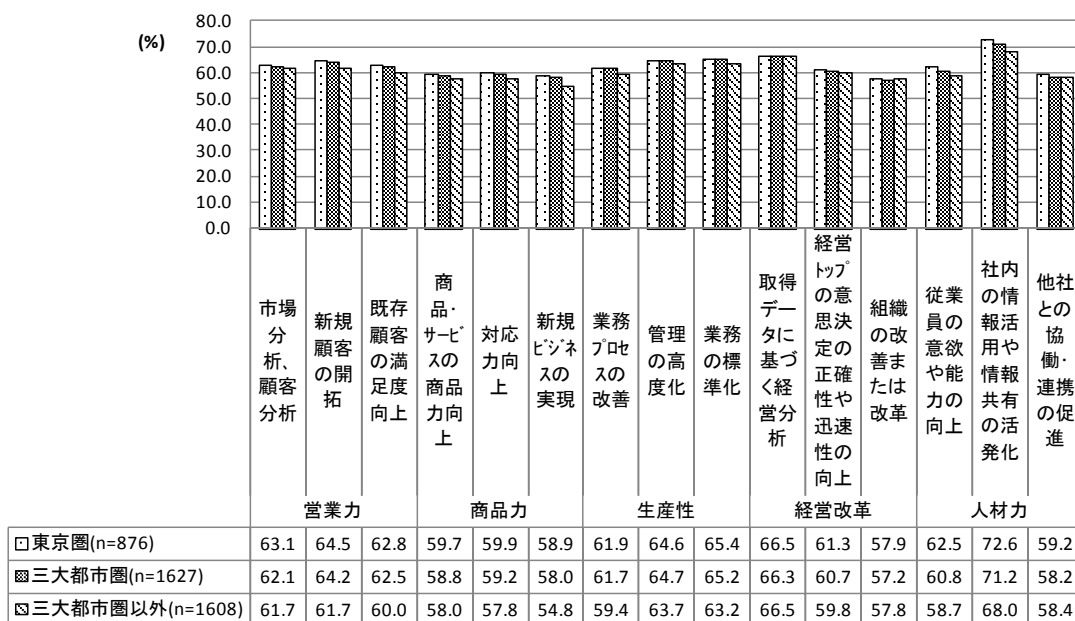
#### (1) 経営課題の解決のための ICT 利活用の必要性に関する認識

企業を取り巻く経営課題として「営業力」「商品力」「生産性」「経営改革」「人材力」の5分野を設定し、分野ごとに3つの課題を挙げ、それらの課題解決のために企業がICTの利活用を必要と考えているかみた。

6～7割の企業がいずれの経営課題についてもICTの利活用が必要であると考えている。特に「社内の情報活用や情報共有の活発化」についてICTの利活用が必要であるとする企業が多い。

ICT利活用の必要性に関する認識に本社所在地による大きな差はみられなかった。

図表 1-3-5 5 経営課題の解決のために ICT 利活用が必要と考える企業の比率 (地域別)

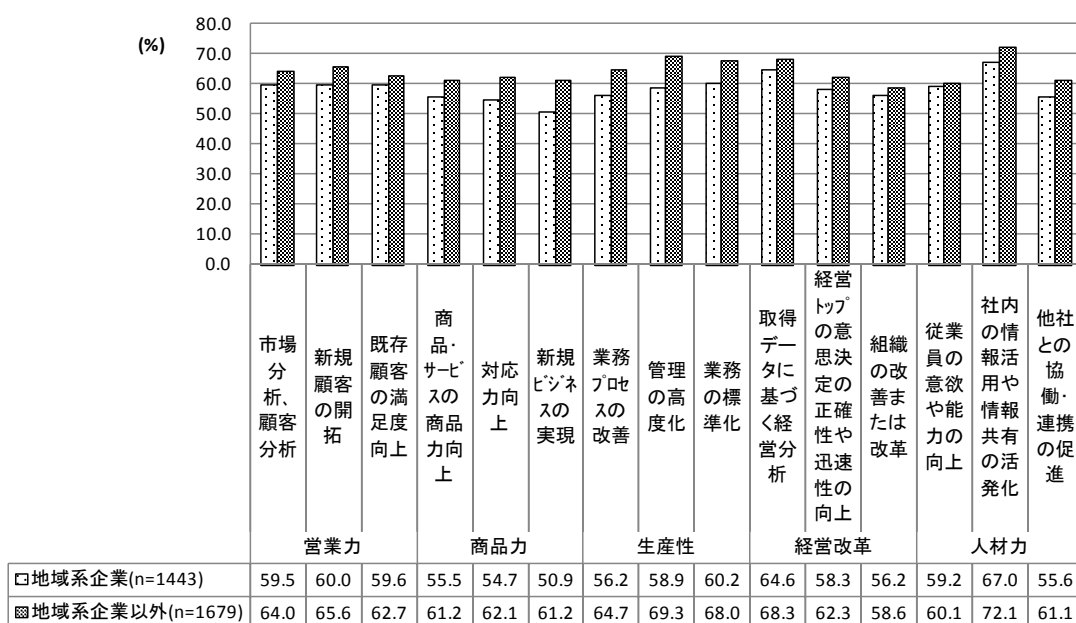


(注) 経営課題ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「市場分析、顧客分析」のもの

企業タイプ別には、地域系企業と地域系企業以外とにおいて、ICT利活用が必要であるとする企業の比率に差がみられ、全般的に地域系企業以外の方が高くなっている。特に「新規ビジネスの実現」「管理の高度化(在庫、生産、等)」では、地域系企業と地域系企業以外との間に10ポイントの差があるなど、認識に違いがみられた。



図表 1-3-5 6 経営課題の解決のために ICT 利活用が必要と考える企業の比率  
(企業タイプ別)



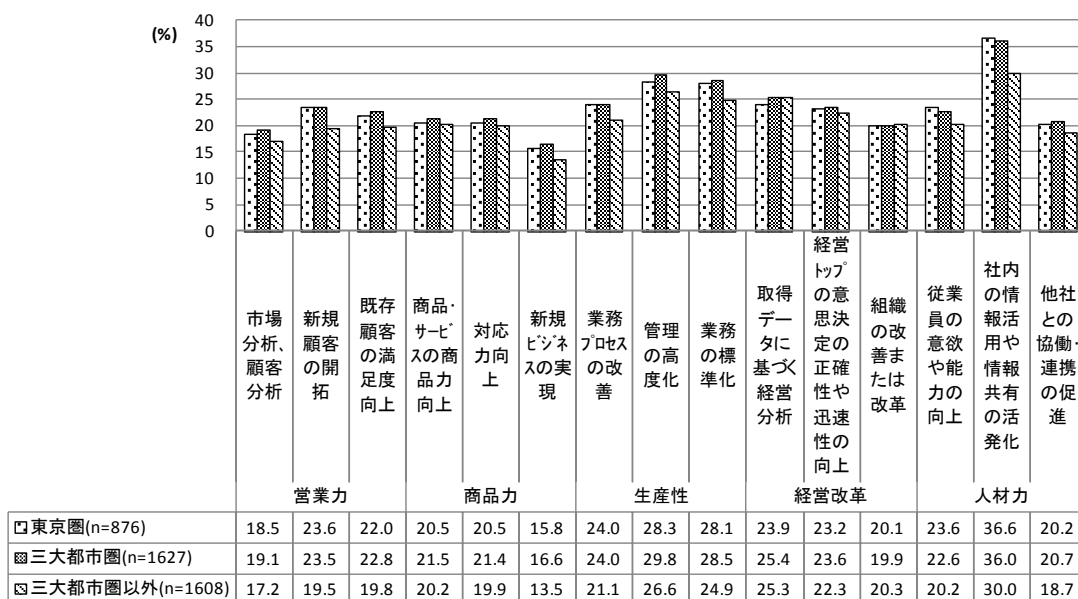
(注) 経営課題ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「市場分析、顧客分析」のもの

## (2)経営課題の解決への ICT の利活用状況

経営課題の解決に ICT の利活用をしているかどうかについてみた。ICT が利活用されている比率が高い経営課題は、「社内の情報活用や情報共有の活発化」であり、3割以上の企業が ICT を利活用している。その他、「管理の高度化（在庫、生産、等）」「業務の標準化」といった生産性に関連する経営課題で ICT を利活用している企業が比較的多くなっている。

全般的に、東京圏・三大都市圏と比べ三大都市圏以外の企業での ICT 利活用率は低めとなっている。特に差が大きいのは「社内の情報活用や情報共有の活発化」である。その他、「新規顧客の開拓」「業務の標準化」「管理の高度化」について東京圏・三大都市圏と三大都市圏以外での差がみられた。一方、「取得データに基づく経営分析」や「組織の改善又は改革」といった経営改革に関する経営課題では、地域による差はあまりみられなかった。

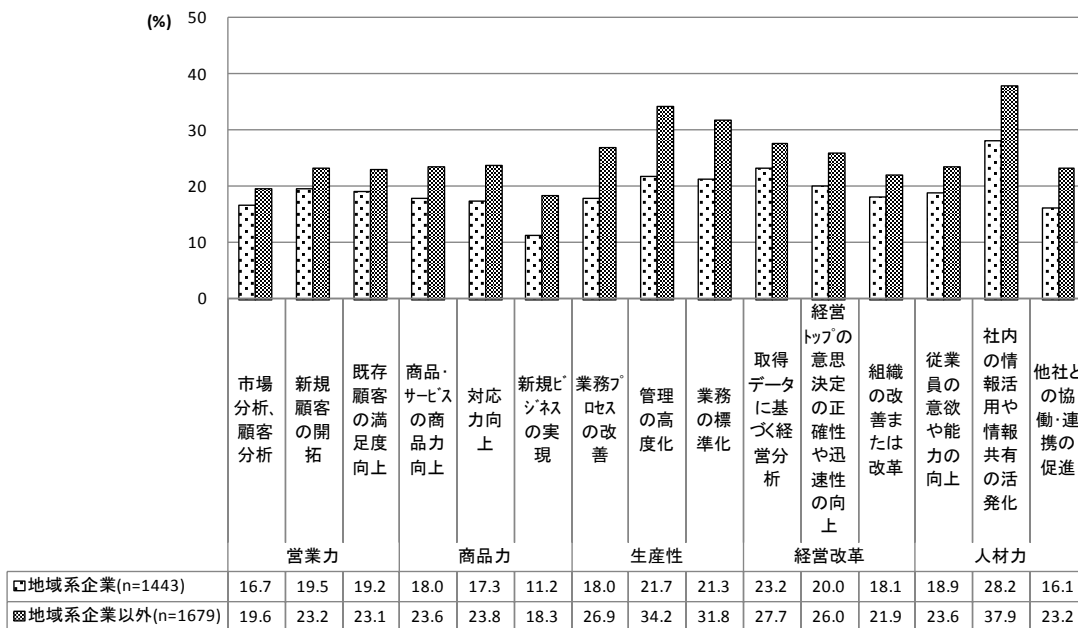
図表 1-3-5 7 経営課題の解決に ICT を利活用した企業の比率（地域別）



(注) 経営課題ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「市場分析、顧客分析」のもの

企業タイプ別では、経営課題別の ICT 利活用の傾向は概ね同じであるが、利活用を行っている比率は全般に地域系企業以外の方が高い。特に、「管理の高度化」、「業務の標準化」、「社内の情報活用や情報共有の活発化」においてその差が大きい。

図表 1-3-5 8 経営課題の解決に ICT を利活用した企業の比率（企業タイプ別）

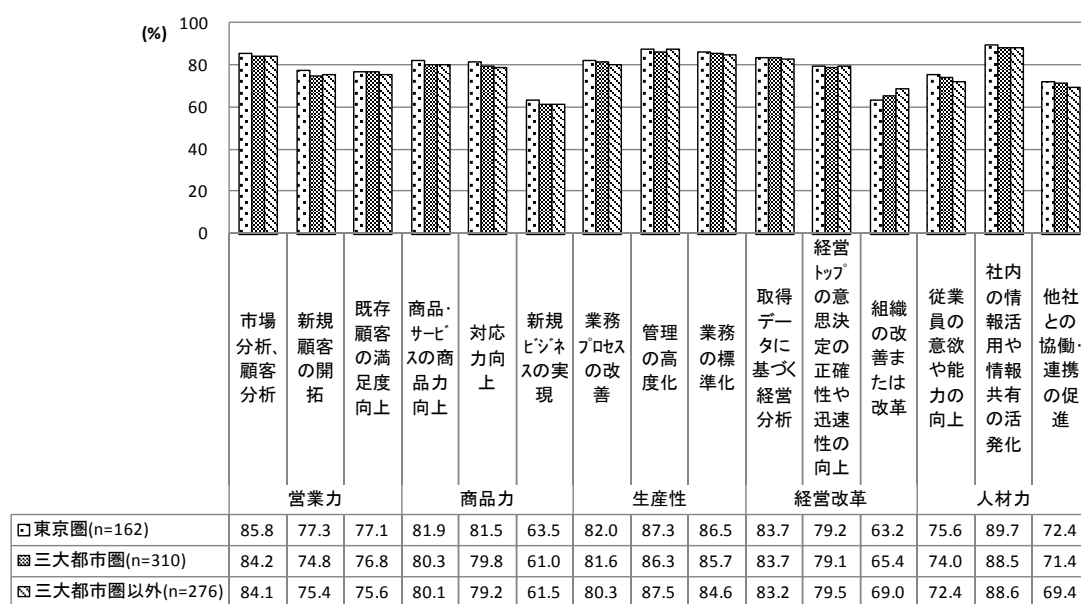


(注) 経営課題ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「市場分析、顧客分析」のもの

### (3)経営課題の解決での ICT 利活用による効果状況

経営課題の解決のために ICT の利活用を行った企業のうち、ICT の利活用の効果が得られた企業の比率をみてみた。地域による差は小さく、概ね同じ傾向を示している。東京圏・三大都市圏と三大都市圏以外とに関わらず、目的意識をもって ICT 利活用に取り組む企業は、一定の効果をj得ていることがわかる。

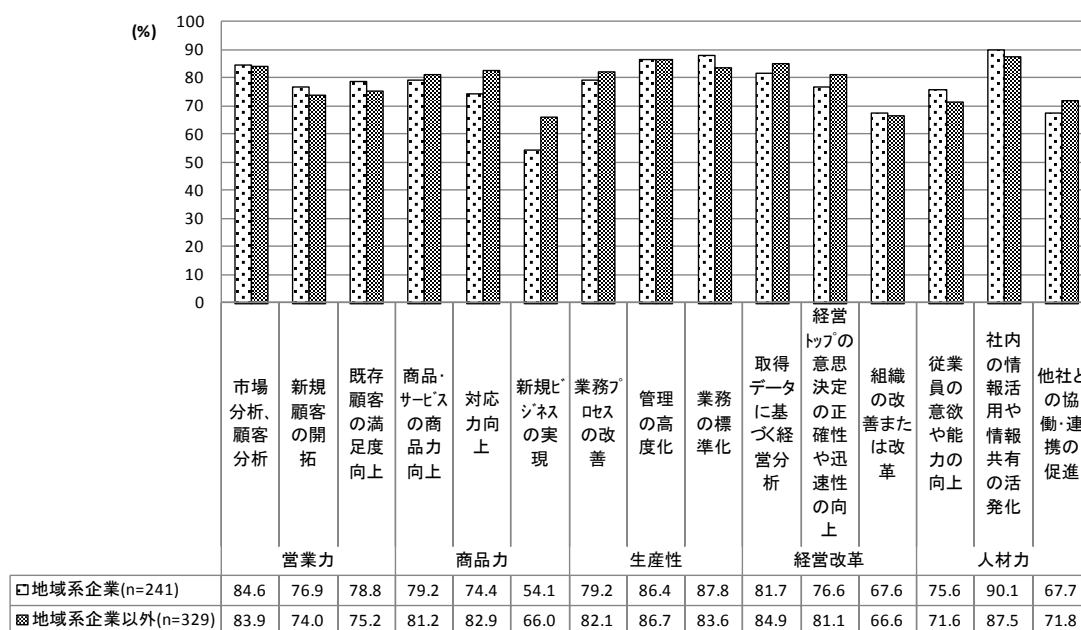
図表 1-3-59 経営課題解決に ICT を利活用した企業のうち、効果が得られた比率 (地域別)



(注) 経営課題ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「市場分析、顧客分析」のもの

地域系企業と地域系企業以外との間にも大きな差はみられなかった。ICT を利活用した企業だけを取り上げてみれば、地域系企業も地域系企業以外と遜色なく効果を得ていることがわかる。

図表 1-3-60 経営課題解決に ICT を利活用した企業のうち、効果が得られた比率  
(企業タイプ別)



(注) 経営課題ごとに集計母数が異なる。グラフ表記の母数は「市場分析、顧客分析」のもの

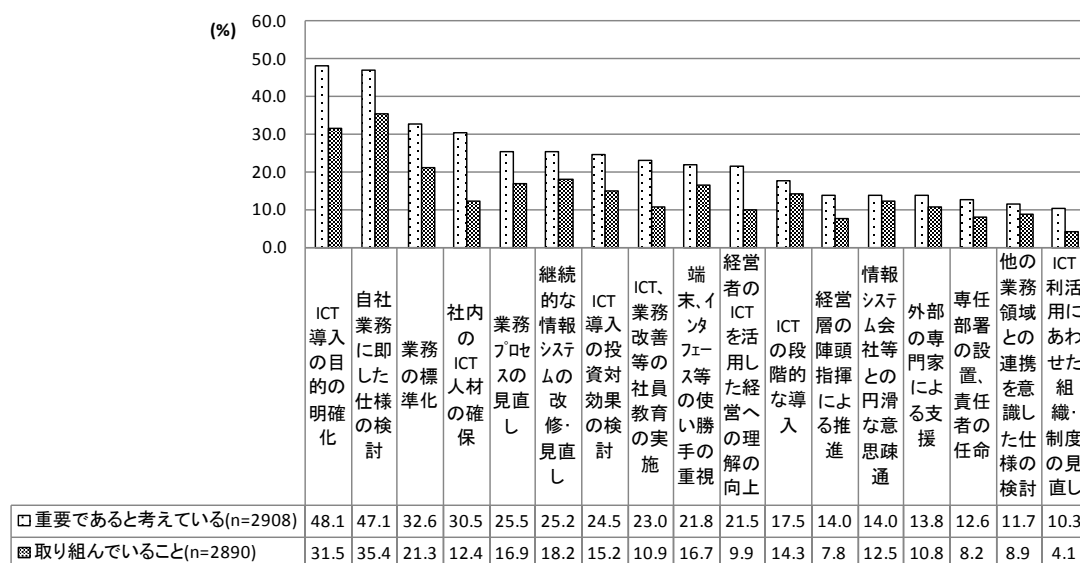
### 3.7 ICT 利活用による効果を得るための取り組み

企業において ICT を利活用し効果を得るため重要であると考える取り組みでは、「ICT 導入の目的の明確化」が最も多く 48.1%の企業が挙げている。次いで、「自社業務に即した仕様の検討」（47.1%）、「業務の標準化」（32.6%）、「社内の ICT 人材の確保」（30.5%）が続く。

実際に ICT を利活用するときに実施している取り組みでは、「自社業務に即した仕様の検討」が 35.4%で最も多く、次いで、「ICT 導入の目的の明確化」（31.5%）、「業務の標準化」（21.3%）、「継続的な情報システムの改修・見直し」（18.2%）となっている。

必要であると考えていながら、実際には取り組めていない企業が多いものとしては「社内の ICT 人材の確保」、「ICT 導入の目的の明確化」、「ICT、業務改善等の社員教育の実施」、「自社業務に即した仕様の検討」がある。

図表 1-3-6 1 ICT 利活用による効果を得るために重要な取組、実施している取組（複数回答）



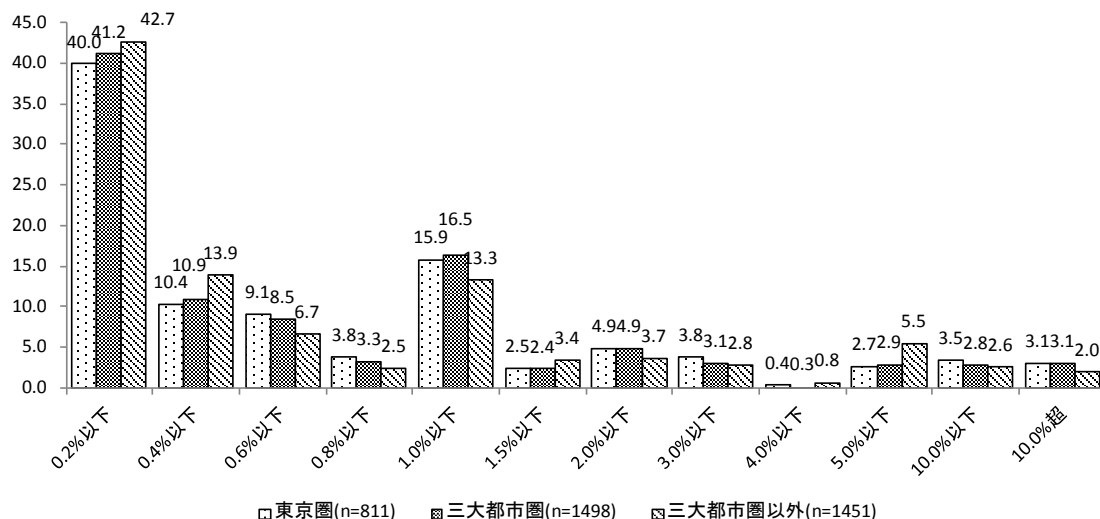
### 3.8 ICT 投資

#### (1) 売上高に占める ICT 投資額

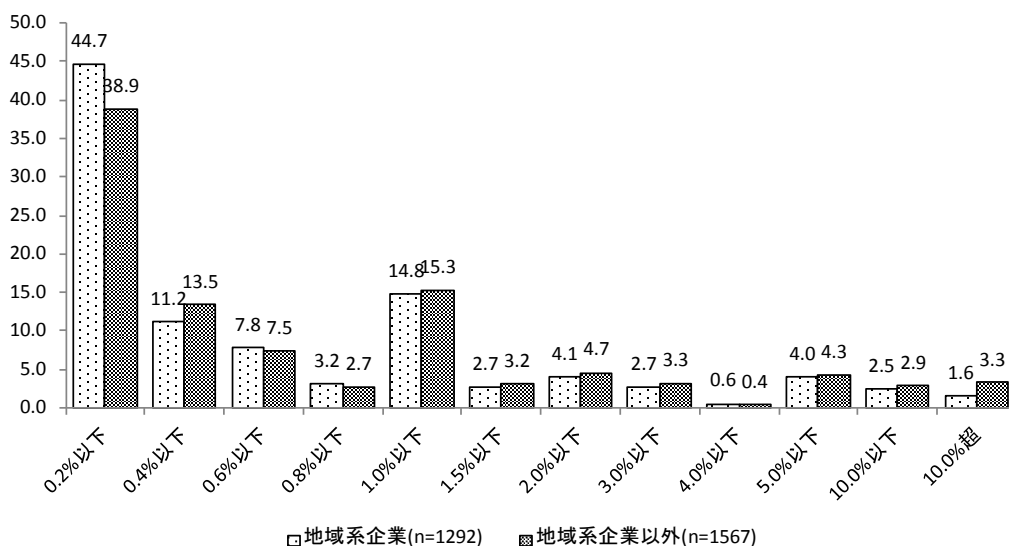
年間の ICT 投資額（ハードウェア、ソフトウェア、システム開発費、保守費用、ネットワーク回線費含む）が売上高に占める比率をみると、4 割程度の企業では売上高の 0.2%以下となっている。

アンケート調査の選択肢の中間値<sup>5</sup>を用いて、売上高に占める ICT 投資額が占める比率の平均を求めたところ、東京圏の企業では 1.3%、三大都市圏の企業では 1.2%、三大都市圏以外の企業も 1.2%であった。地域系企業の平均は 1.0%、地域系企業以外の平均は 1.3%である。

図表 1-3-6 2 地域別の売上高に占める ICT 投資額の比率



図表 1-3-6 3 企業タイプ別の売上高に占める ICT 投資額の比率

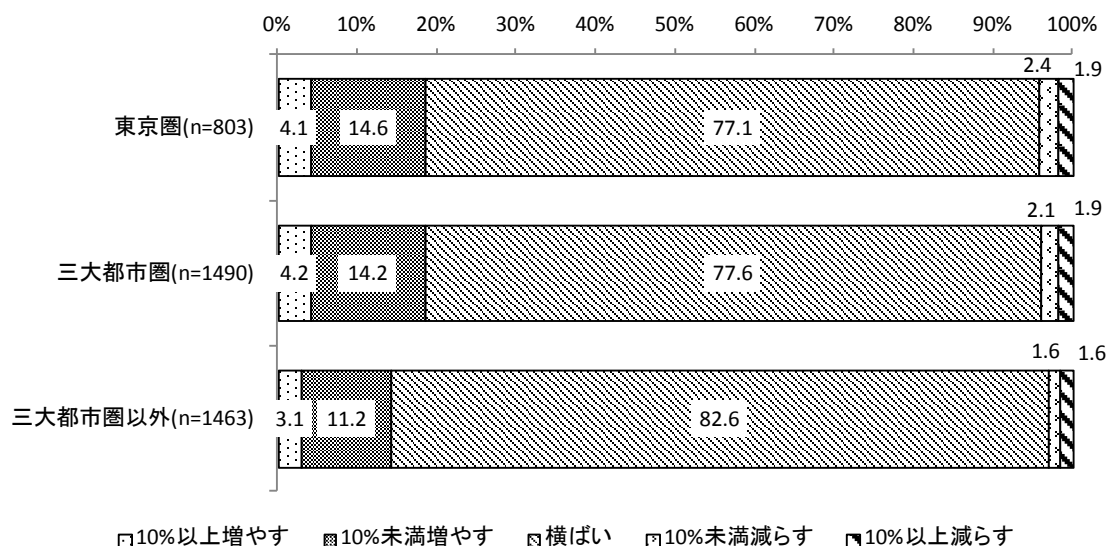


<sup>5</sup> 0.2%以下：0.1%、0.4%以下：0.3%、0.6%以下：0.5%、0.8%以下：0.7%、1.0%以下：0.9%、1.5%以下：1.25%、2.0%以下：1.75%、3.0%以下：2.5%、4.0%以下：3.5%、5.0%以下：4.5%、10.0%以下：7.5%、10.0%超：12.5%とした。

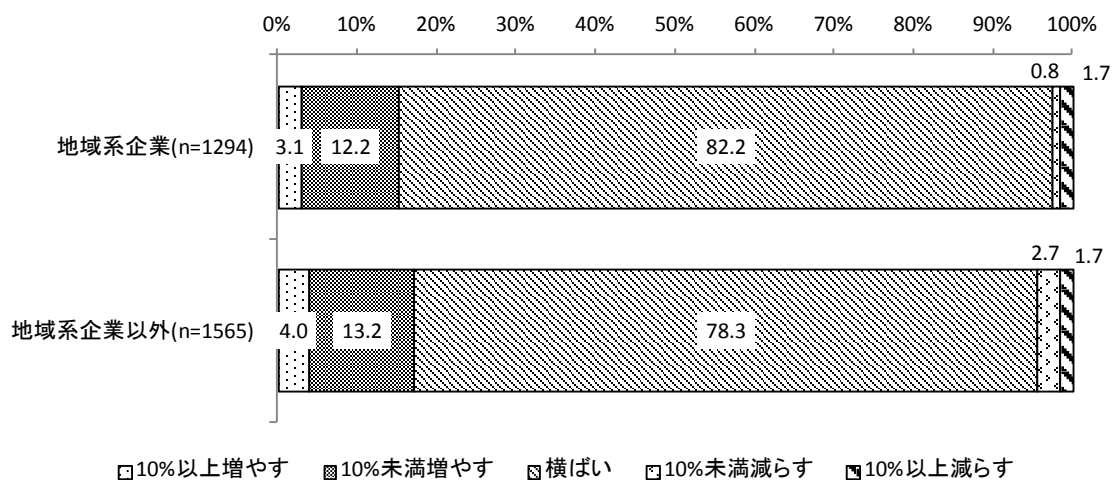
## (2)ICT 投資額の増減

今後の年間 ICT 投資額について 8 割の企業は横ばいとする一方、16.4%の企業が増やす、3.6%の企業が減らすと回答している。増やすという回答は都市部、地域系企業以外の企業の方が多くなっている。

図表 1-3-6 4 地域別の今後の ICT 投資額の増減状況



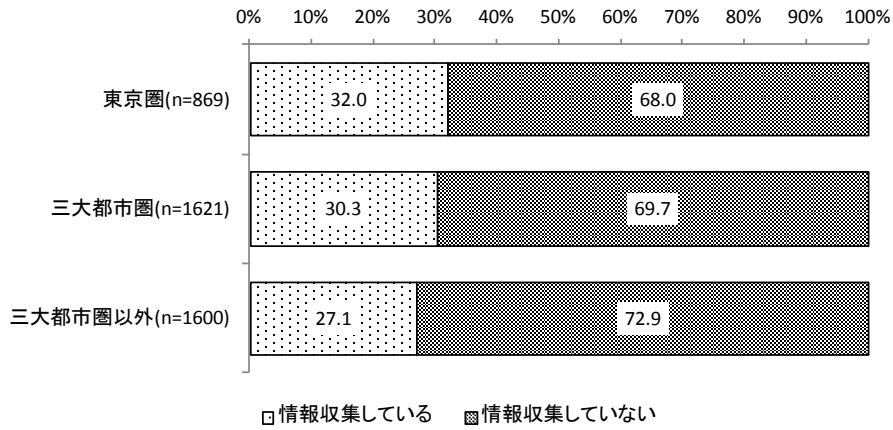
図表 1-3-6 5 企業タイプ別の今後の ICT 投資額の増減状況



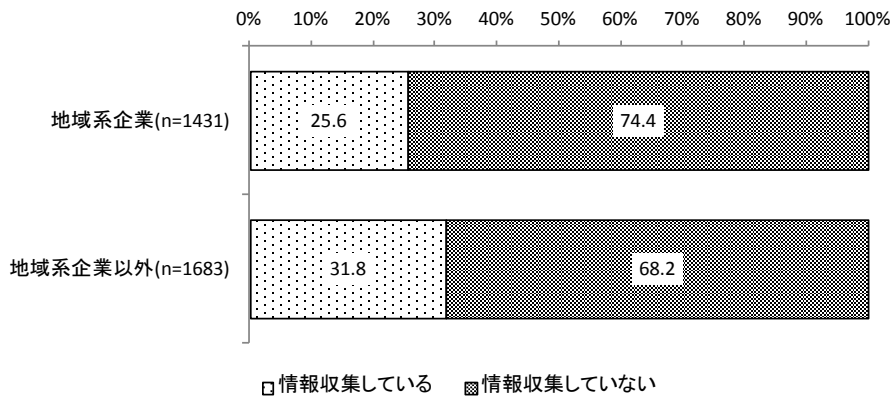
### 3.9 ICT 利活用事例に関する情報収集

3 割弱の企業が他社の ICT 利活用事例を情報収集している。都市部、地域系企業以外の方が情報収集をしている企業の比率は高めである。

図表 1-3-6 6 地域別の他社の ICT 利活用事例の情報収集状況



図表 1-3-6 7 企業タイプ別の他社の ICT 利活用事例の情報収集状況



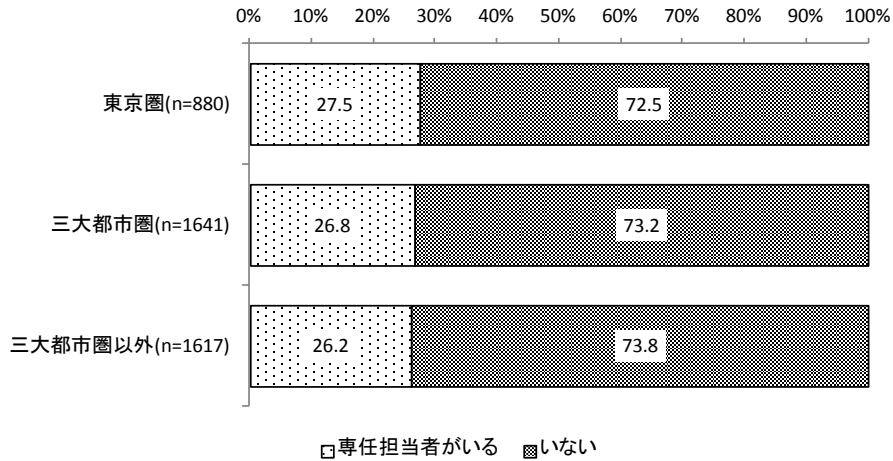


### 3.10 ICT 担当者の設置状況等

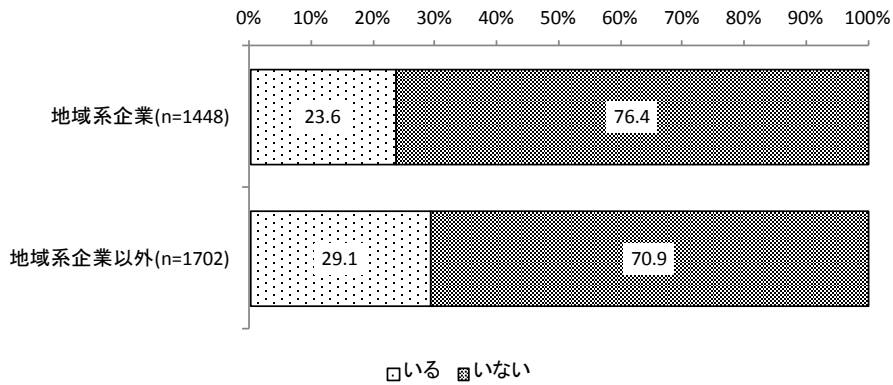
#### (1)専任の ICT 担当者の設置状況

ICT 利活用の専任担当者を 26.5%の企業が設置している。

図表 1-3-68 地域別の専任の ICT 担当者の設置状況



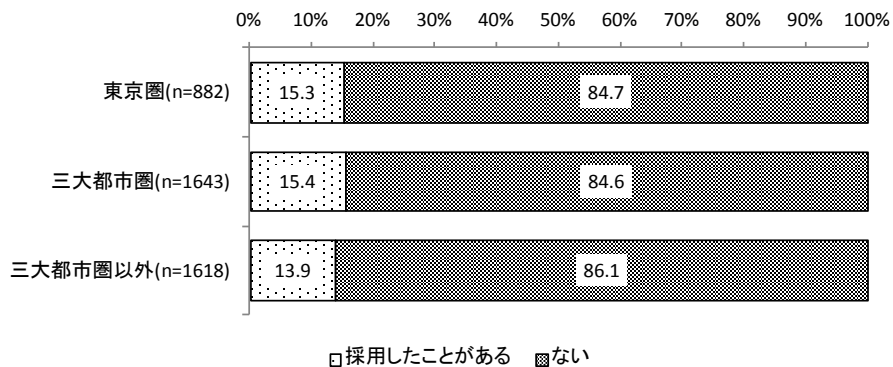
図表 1-3-69 企業タイプ別の専任の ICT 担当者の設置状況



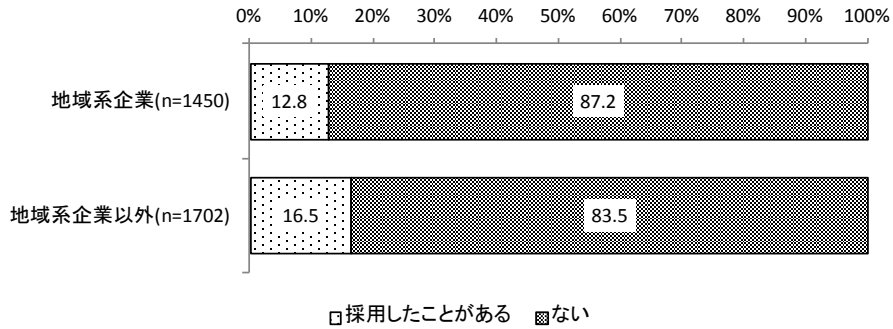
#### (2)ICT 担当者の採用状況

ICT 担当者を採用したことがある企業は約 15%である。

図表 1-3-70 地域別の ICT 担当者の採用状況



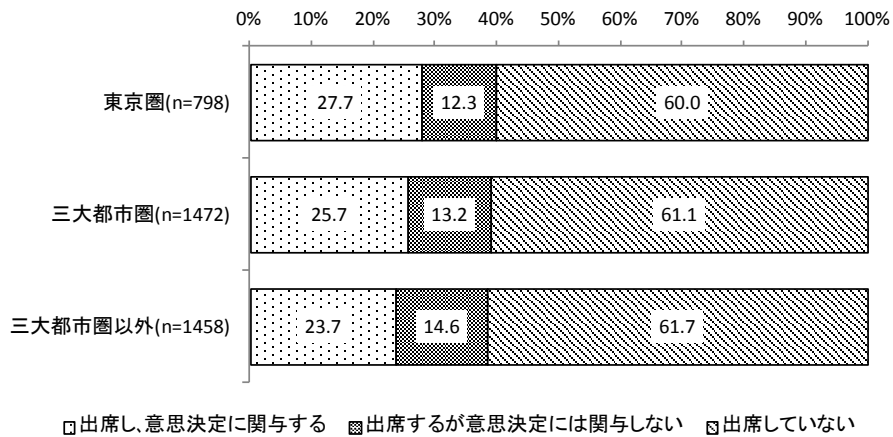
図表 1-3-7 1 企業タイプ別の ICT 担当者の採用状況



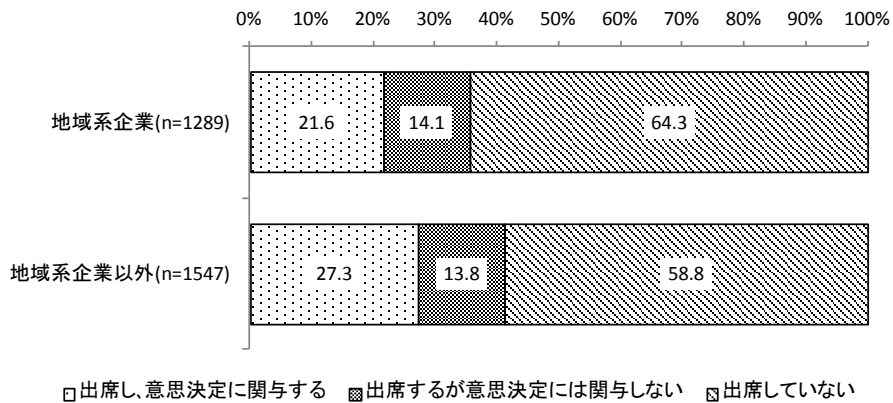
(3)ICT 担当者の経営の意思決定への関与状況

ICT 担当者が企業の重要な意思決定の場（経営会議等）に出席し、経営の意思決定に関与しているかどうかを聞いた。24.7%の企業では ICT 担当者が経営の意思決定に関与している。一方、6 割の企業では、意思決定の場に、ICT 担当者が出席していない。

図表 1-3-7 2 地域別の ICT 担当者の経営の意思決定への関与状況



図表 1-3-7 3 企業タイプ別の ICT 担当者の経営の意思決定への関与状況

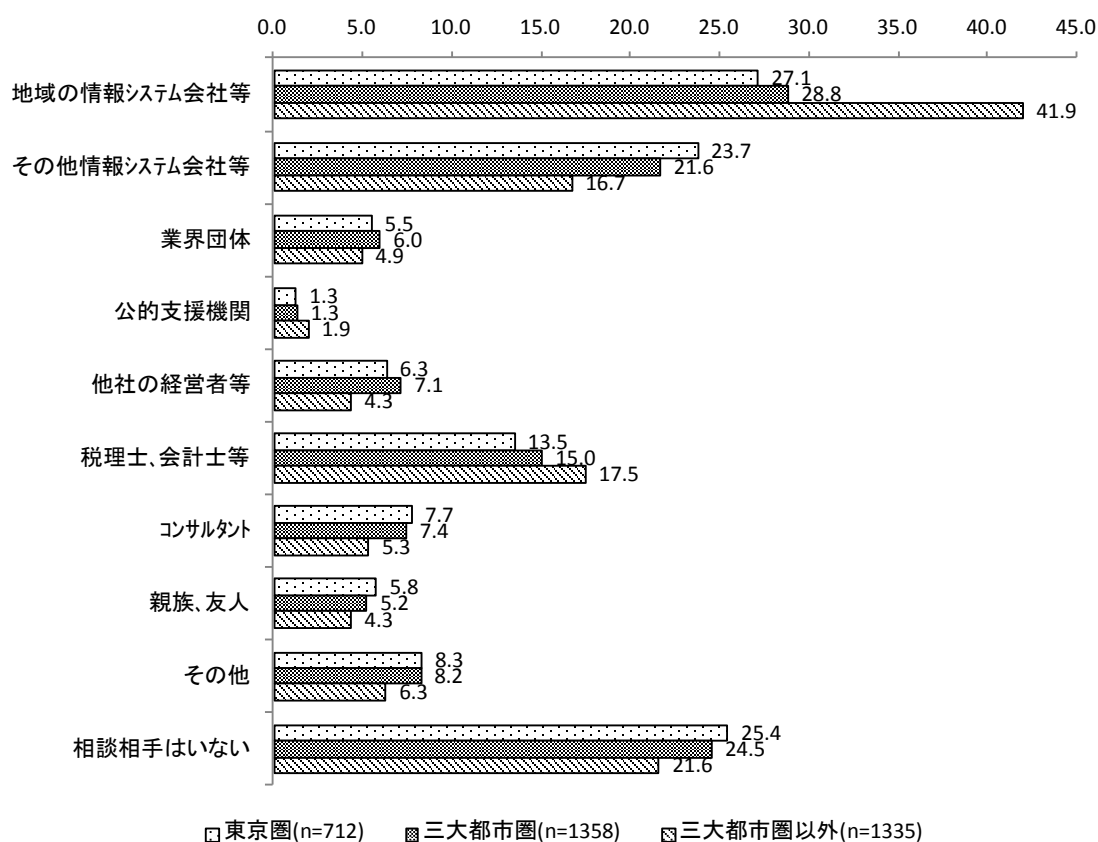


### 3.11 ICT 利活用における相談先

ICT の利活用を行うにあたって相談する相手として最も多く挙げられたのは「地域の情報システム会社等」(35.3%)である。次いで、「その他情報システム会社等」(19.2%)、「税理士、会計士等」(16.2%)となっている。

地域別には、三大都市圏以外では、「地域の情報システム会社」が 41.9%を占め、他の地域よりも高くなっている。また、「税理士、会計士等」を挙げる比率も三大都市圏以外の方が高い。

図表 1-3-7 4 地域別の ICT 利活用における相談先 (複数回答)

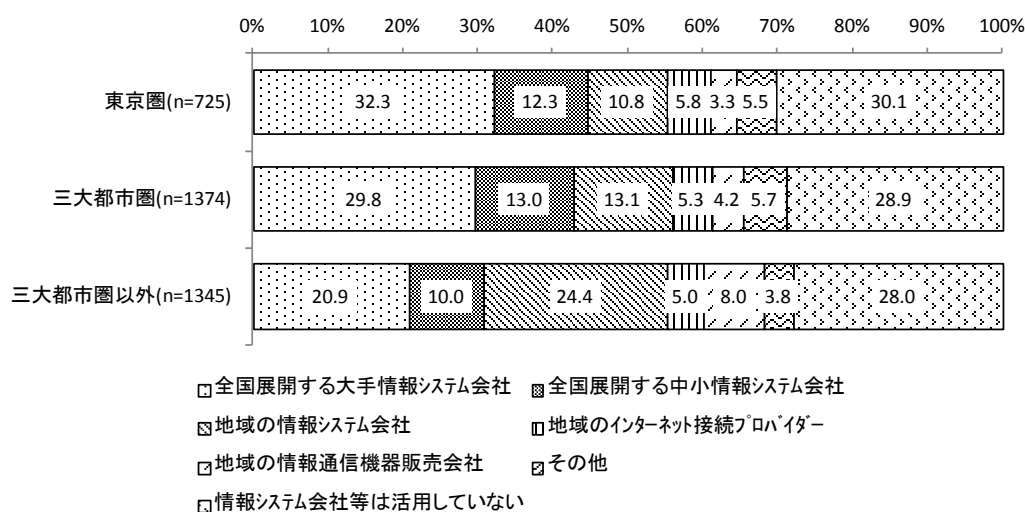


### 3.12 ICT 利活用に関わっている情報システム会社

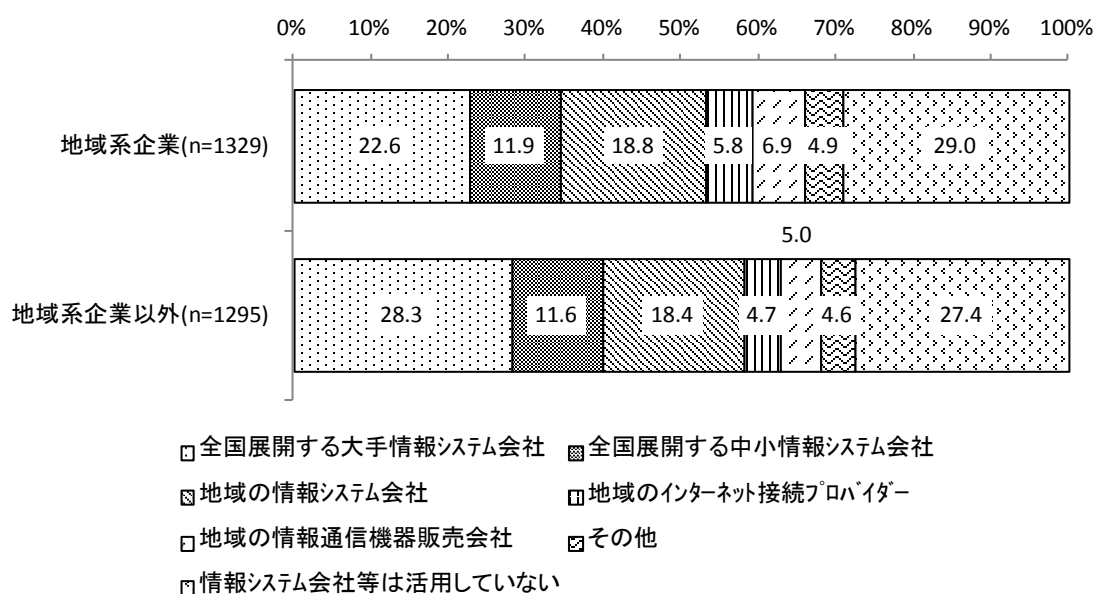
#### (1)主に関わっている情報システム会社

情報システム構築や ICT 利活用に主に関わっている情報システム会社についてみた。情報システム会社等を活用していない企業が約 3 割程度ある。東京圏では、「全国展開する大手情報システム会社」が最も多く 32.3%を占めている。一方、三大都市圏以外では、「全国展開する大手情報システム会社」の比率は 20.9%となり、代わりに「地域の情報システム会社」が 24.4%で最も多くなっている。三大都市圏以外では、「地域の情報通信機器販売会社」を挙げる企業が 8.0%となっている。

図表 1-3-75 地域別の ICT 利活用に関わっている主な情報システム会社



図表 1-3-76 企業タイプ別の ICT 利活用に関わっている主な情報システム会社

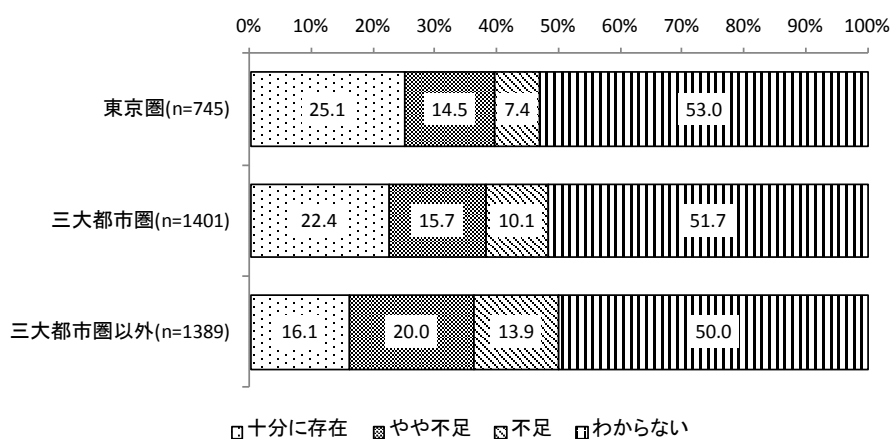


## (2)本社等所在地域の情報システム会社の充足度、満足度

本社等が所在する地域の情報システム会社の充足度について、「十分に存在」との回答は東京圏では25.1%であるのに対し、三大都市圏以外では16.1%と低くなっている。尚、半数の企業はわからないと回答している。

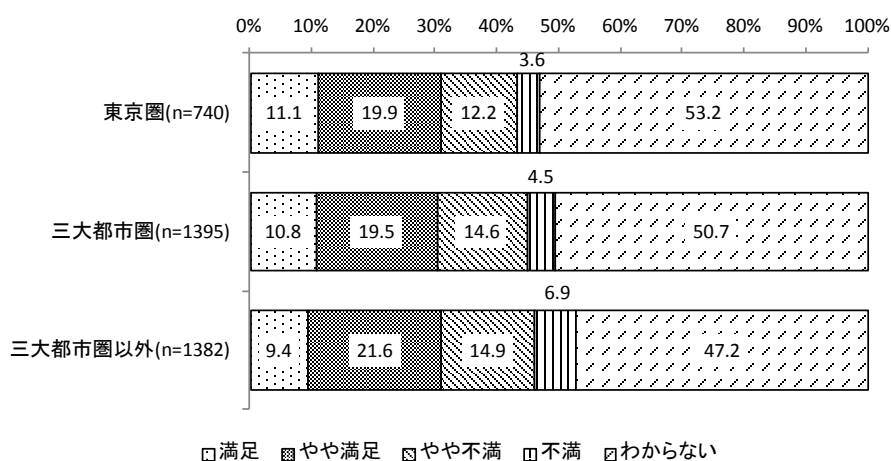
先にみたように三大都市圏以外では、ICT利活用に関わっている情報システム会社として「地域の情報システム会社」が最も多くを占めているが、その地域の情報システム会社が、三大都市圏以外では、充足していないと感じている企業が多いことがわかる。

図表 1-3-77 本社等所在地域の情報システム会社の充足度



本社等が所在する地域の情報システム会社の満足度について「満足」「やや満足」との回答は、地域によらず3割程度となっている。一方、「不満」「やや不満」との回答は、東京圏の15.8%に対し、三大都市圏以外では21.8%と6ポイント高くなっている。三大都市圏以外では、量的な充足度だけではなく、質的な満足度においても東京圏と差がある状況がうかがえる。

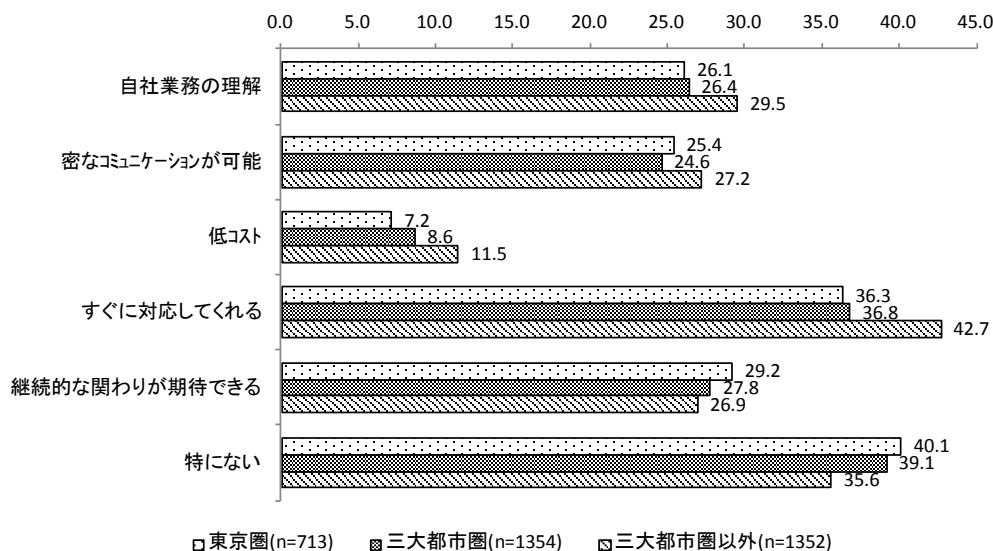
図表 1-3-78 本社等所在地域の情報システム会社の満足度



### (3)本社等所在地域の情報システム会社を活用するメリット、デメリット

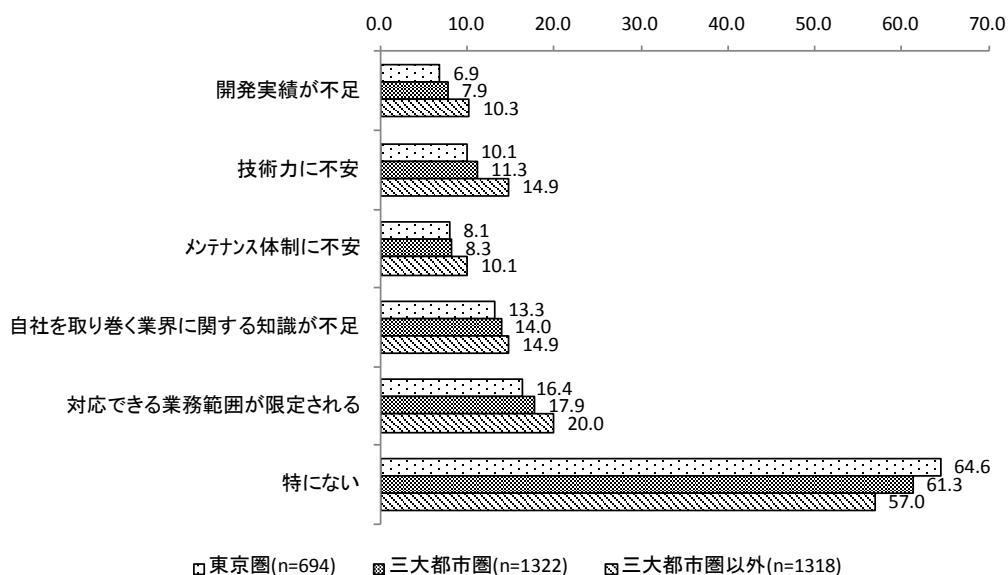
本社等所在地域の情報システム会社を活用するメリットを6～7割程度の企業が認めている。最も多いのは「すぐに対応してくれる」であり、三大都市圏以外では42.7%の企業が評価している。その他「自社業務の理解」「密なコミュニケーションが可能」「継続的な関わりが期待できる」を3割程度の企業が評価している。

図表 1-3-79 本社等所在地域の情報システム会社を活用するメリット（複数回答）



本社等が所在する地域の情報システム会社を活用するデメリットについて、「特にない」とする企業が約6割となっている。先にみたメリットともあわせると地域の情報システム会社を活用することによるメリットの方がデメリットよりも大きいと考えられている状況がわかる。

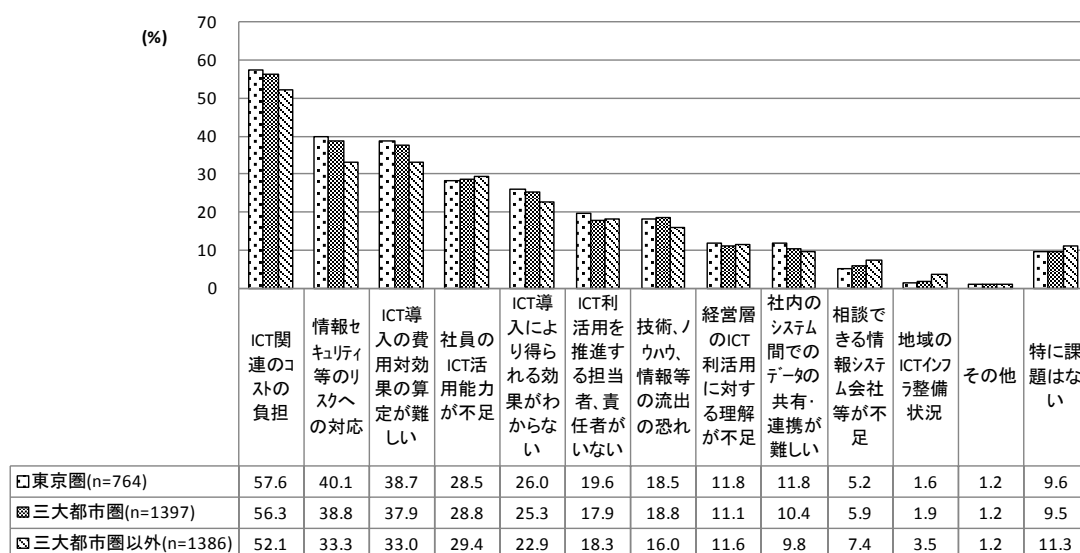
図表 1-3-80 本社等所在地域の情報システム会社を活用するデメリット（複数回答）



### 3.13 ICT を利活用する上での課題

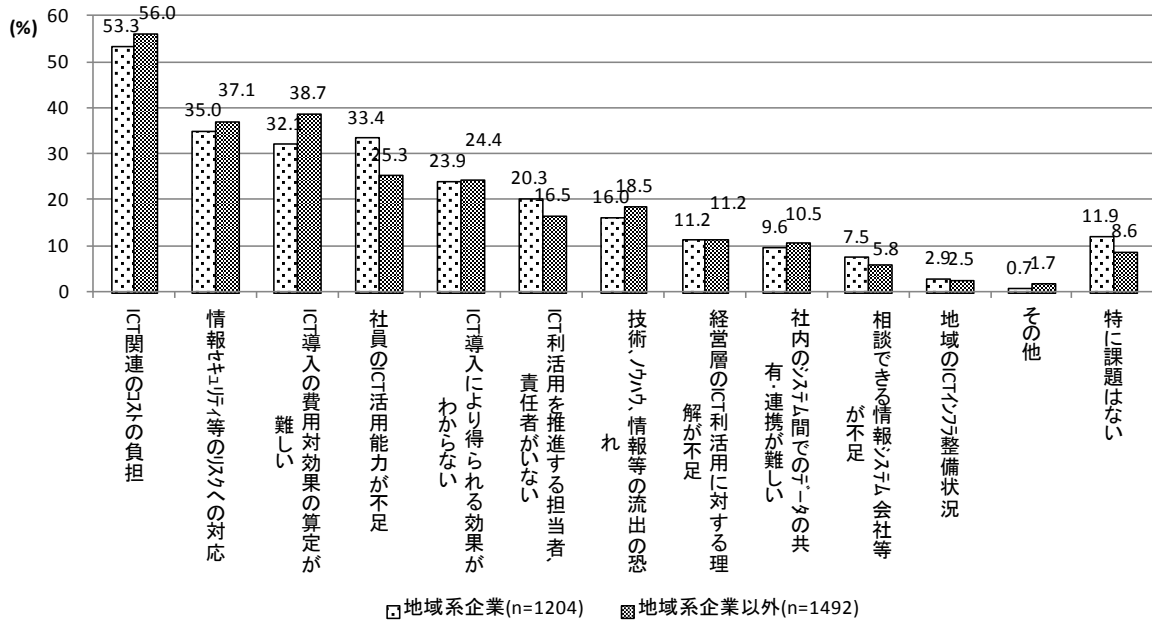
ICT を利活用する上での課題について、企業所在地別に比較した。いずれの地域についても、「ICT 関連のコスト負担」「情報セキュリティ等へのリスク対応」「ICT 導入の費用対効果の算定が難しい」を挙げる企業の割合が高く、地域による差はあまり見られない。「地域 ICT インフラ整備状況」を課題として挙げる企業の割合がどの地域についても極めて低いことは特徴的であり、我が国では最早 ICT インフラの未整備が企業における ICT 利活用の障害にはなっていないことを示している。「三大都市圏以外」に所在する企業であっても「東京圏」や「三大都市圏」に所在する企業と違いなく ICT の利活用を進めていくことができるものと考えられる。

図表 1-3-8 1 地域別の ICT を利活用する上での課題（複数回答）



地域系企業では「社員の ICT 活用能力が不足」が高いのに対し、地域系企業以外では「ICT 導入の費用対効果の算定が難しい」が高いのが特徴的である。それ以外については企業タイプ別に大きな傾向の違いはみられなかった。「ICT 関連のコスト負担」と「情報セキュリティ等のリスクへの対応」は企業タイプによらず共通の課題となっている。地域系企業においても、ICT 利活用を経営上の重要な要素として位置づけるとともに、社員の ICT 活用能力向上を図ることによって、地域系企業以外に劣らず ICT の利活用を進めていくことができるものと考えられる。

図表 1-3-8 2 企業タイプ別の ICT を利活用する上での課題（複数回答）

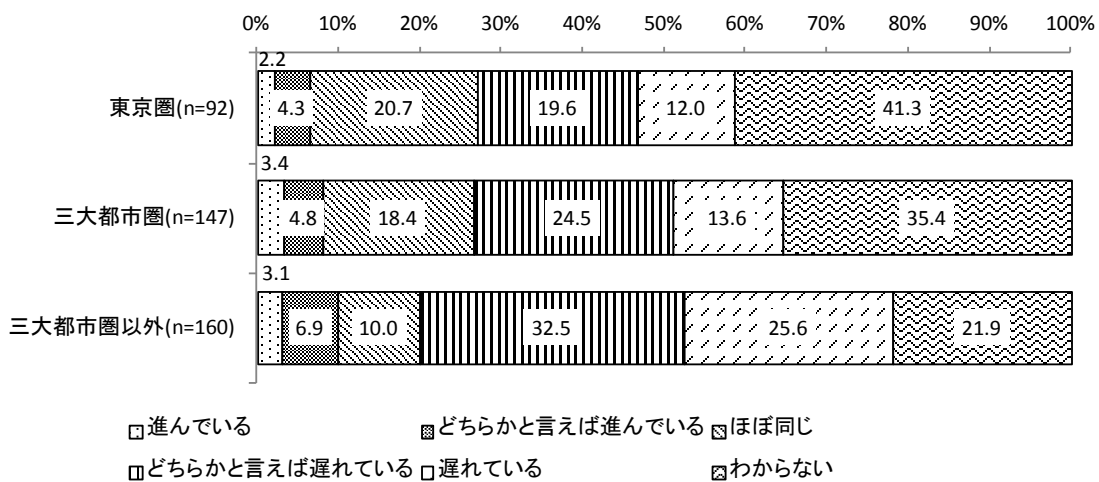


### 3.14 情報システム会社からみた地方企業の ICT 利活用

情報システム会社に対して、都市部の企業と比べた地方の企業における ICT への取り組み状況について評価してもらったところ、都市部に比べて地方の企業の方が遅れているという評価が多くなっている。

特に三大都市圏以外に所在する情報システム会社では「わからない」と回答した企業を除いた 125 社の内 74.4%が、地方の企業の方が遅れていると評価している。

図表 1-3-8 3 情報システム会社の所在地別の都市部の企業と比べた地方の企業の ICT への取り組み評価

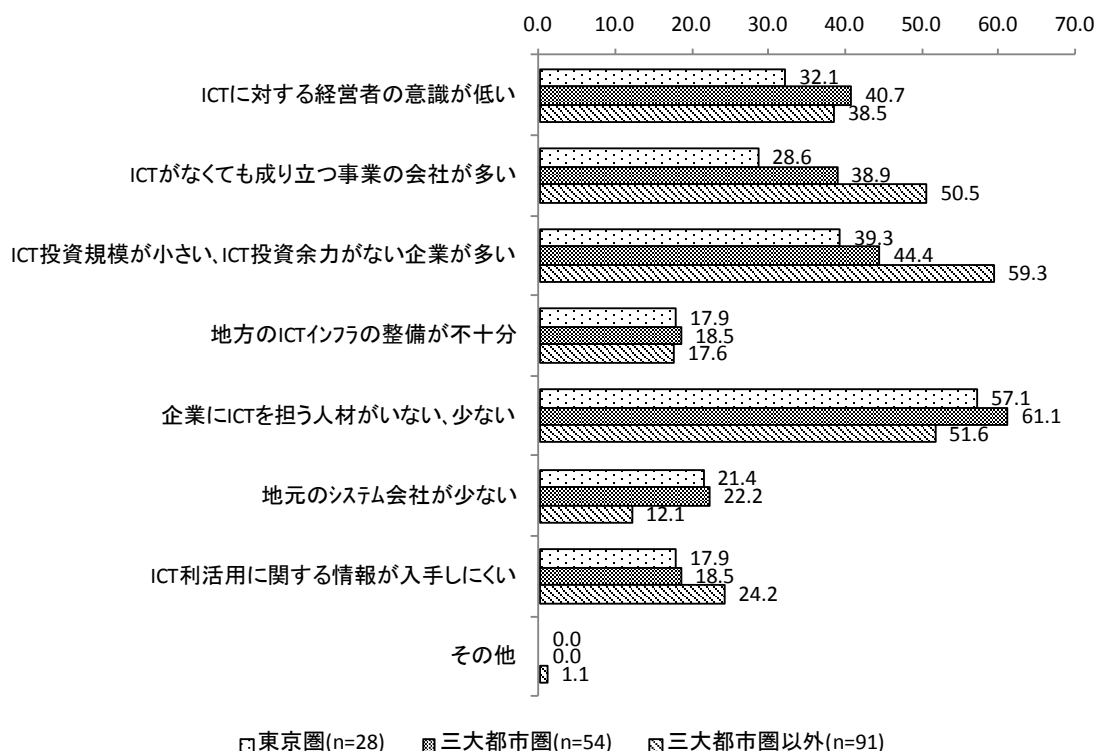




地方の企業の方が ICT の取り組みが遅れていると回答した情報システム会社にその理由を聞いた。「ICT 投資規模が小さい、ICT 投資余力がない企業が多い」「企業に ICT を担う人材がいない、少ない」といった、コスト面、人材面を理由として挙げている比率が 5 割を超えている。その他、「ICT がなくても成り立つ事業の会社が多い」を 5 割弱の情報システムが理由に挙げている。

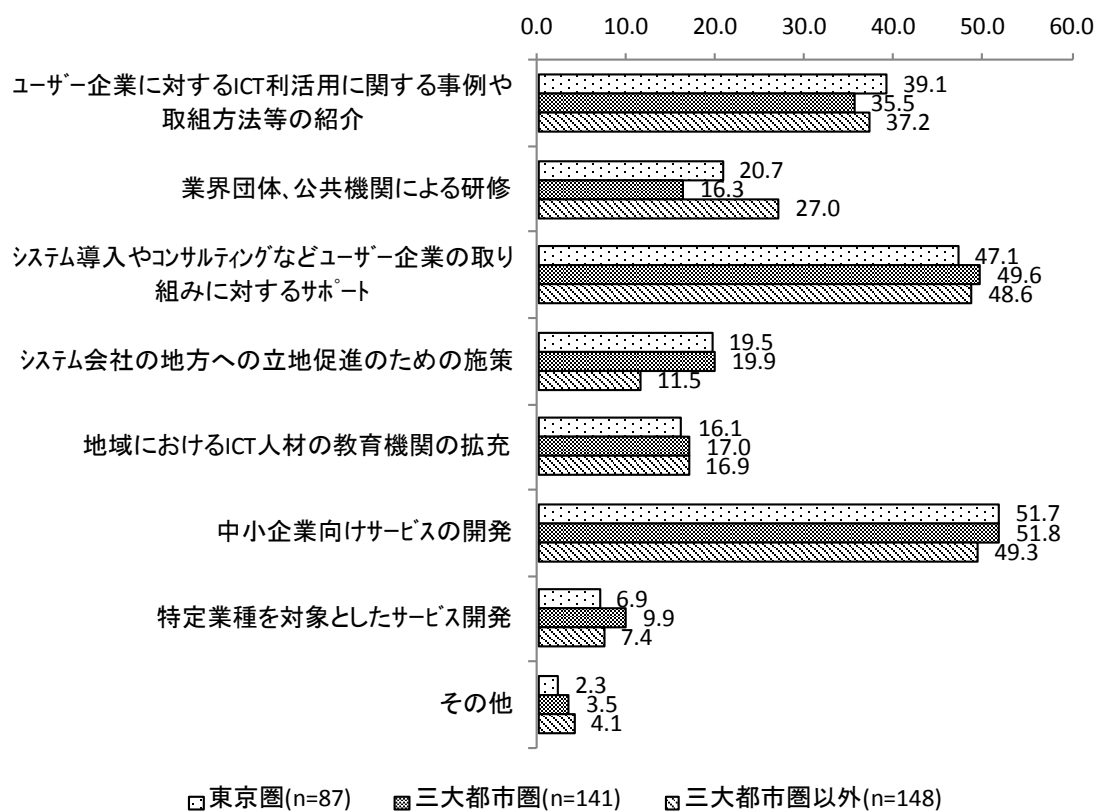
特に三大都市圏以外に所在する情報システム会社では、投資余力がないこと、ICT がなくても成り立つ事業の会社が多いことを挙げる比率が高くなっている。

図表 1-3-8 4 情報システム会社の所在地別の都市部の企業と比べた地方の企業の ICT への取り組みが遅れている理由（複数回答）



地方企業の ICT を推進していくための施策としては、「中小企業向けサービスの開発」、「システム導入やコンサルティング等ユーザー企業の取組に対するサポート」を半数程度の情報システム会社が挙げている。

図表 1-3-85 情報システム会社の所在地別の地方企業のICTを推進していくための施策（複数回答）



### 3.15 ICT 導入スコア

ICT の利活用の状況について総合的な評価を行うため、合計 32 点となるスコア化 (ICT 導入スコア) を行った。

ICT 端末の導入状況は、全社的に導入を 2 点、一部部門で導入を 1 点とした。

ホームページの開設、情報発信は、ホームページを開設し提供している情報・サービスが 3 種類以上を 2 点、ホームページを開設し提供している情報・サービスが 2 種類以下を 1 点とした。インターネット取引の実施は、5 年前、現在ともにインターネット取引を実施を 2 点、5 年前、現在のいずれかでインターネット取引を実施を 1 点とした。ソーシャル・メディアの活用は、活用して効果があったを 2 点、活用しているが効果がなかったを 1 点とした。

クラウド等の活用は、それぞれ活用して効果があったを 2 点、活用しているが効果がなかったを 1 点とした。

情報システムの導入は、業務領域で情報システムを導入している場合 1 点とした。

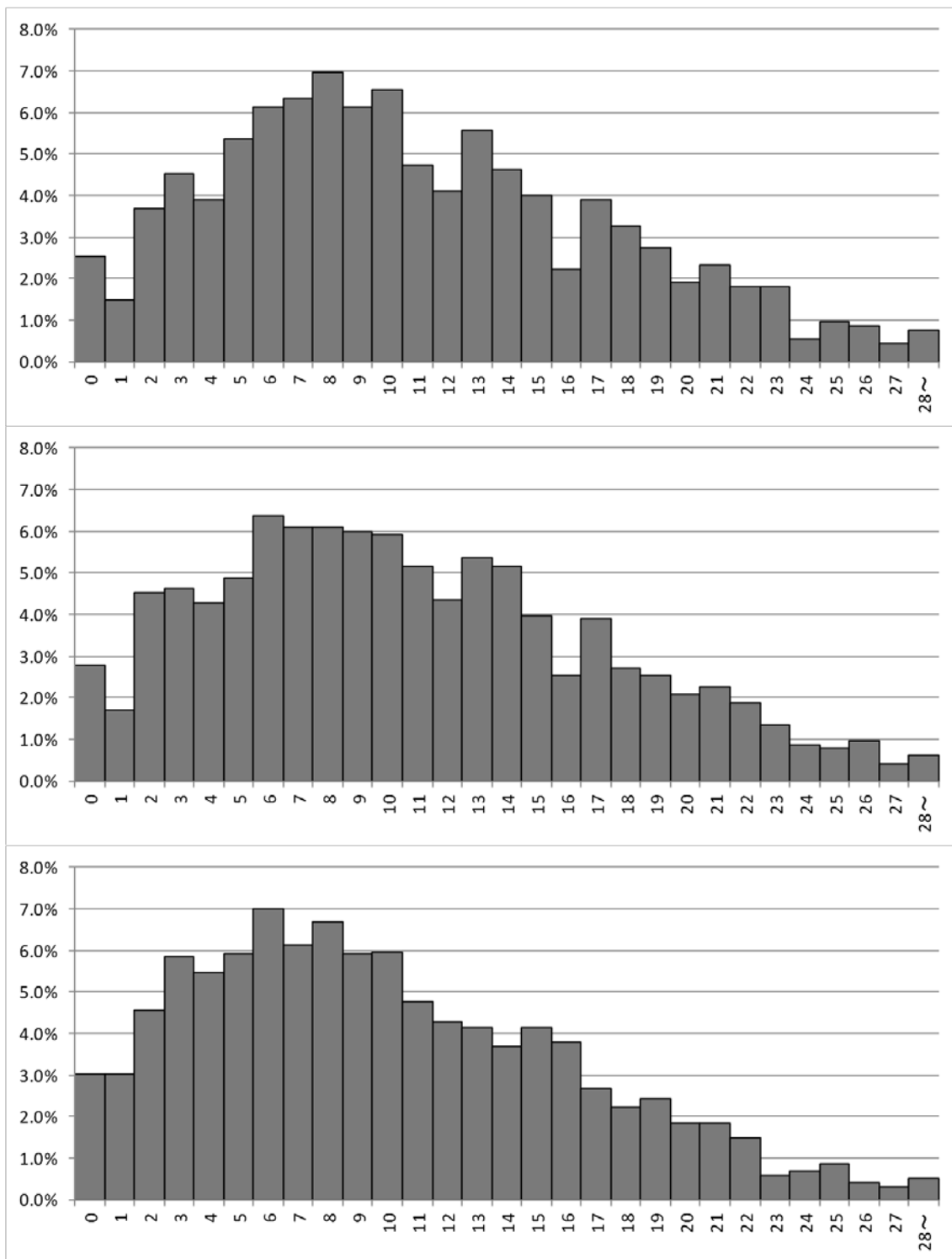
経営課題解決のための ICT 利活用状況は、営業力、商品力、生産性、経営改革、人材力のそれぞれの経営課題において ICT を利活用している場合 1 点とした。

図表 1-3-86 ICT 導入スコア

ICT端末の導入状況 最大6点	1) パソコン (最大2点)
	2) スマートフォン (最大2点)
	3) タブレット (最大2点)
情報発信や取引におけるICT活用 最大6点	1) ホームページの開設、情報発信 (最大2点)
	2) インターネット取引の実施 (最大2点)
	3) ソーシャル・メディアの活用 (最大2点)
クラウド等の活用 最大6点	1) クラウド・コンピューティングの活用 (最大2点)
	2) 顧客情報や利用履歴の分析 (最大2点)
	3) 自動取得したセンサーデータの分析 (最大2点)
情報システムの導入 最大9点	1) 商品・サービスの企画、開発、設計
	2) 仕入、発注、調達
	3) 生産・製造
	4) 商品管理、在庫管理
	5) サービス提供
	6) 営業、販売、顧客管理
	7) 経理・会計
	8) 給与・人事
	9) 情報共有
経営課題解決のためのICT利活用状況 最大5点	1) 営業力
	2) 商品力
	3) 生産性
	4) 経営改革
	5) 人材力

本社所在地別に ICT 導入スコアをみると、東京圏の平均は 10.9、三大都市圏の平均が 10.8、三大都市圏以外の平均が 9.9 となった。

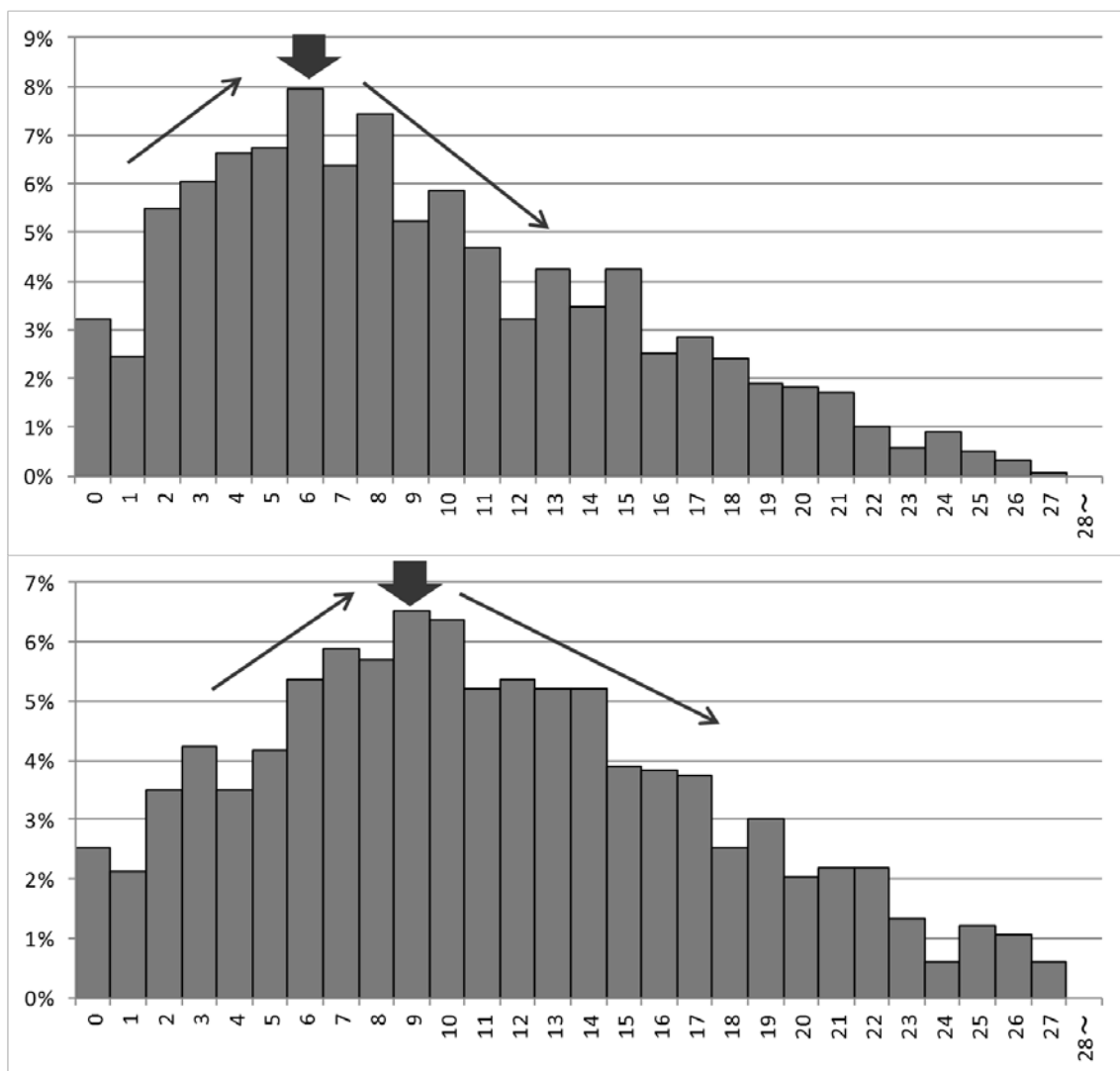
図表 1-3-87 地域別の ICT 導入スコア分布  
 (上：東京圏(n=949)、中：三大都市圏(n=1772)、下：三大都市圏以外(n=1761))



ICT 導入スコアの平均値は、地域系企業が 9.3 点、地域系企業以外が 11.3 点であり、約 2 点の差があった。また、ICT 導入スコアの最頻値は、地域系企業が 6 点、地域系企業以外が 9 点であり、3 点の差があった。

ICT 導入スコアの分布形状をみると、地域系企業以外では最頻値を頂点として低いスコアから高いスコアまで概ね対称に分布しているのに対し、地域系企業は低いスコアの側に偏った分布となっており、ICT への取組が相対的に遅れている企業が多いことがわかる。一方、地域系企業であっても、高いスコアを示している企業も少なからず存在していることにも注意が必要である。

図表 1-3-88 企業タイプ別の ICT 導入スコア分布  
(上：地域系企業(n=1586)、下：地域系企業以外(n=1824))



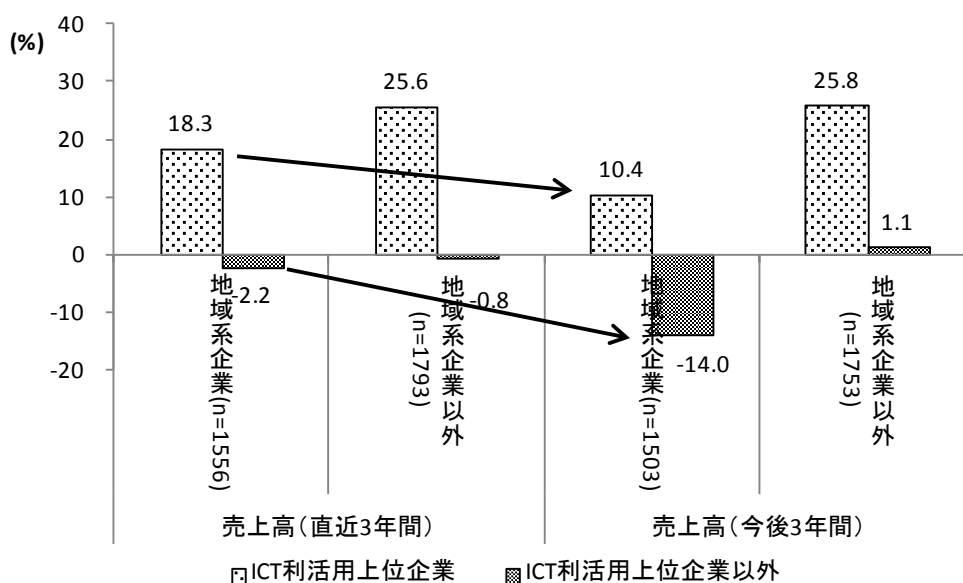
### 3.16 ICT 利活用総合評価

ICT 導入スコアが業種平均よりも高い企業を「ICT 利活用上位企業」とし、それ以外の企業との業績の違いを比較した。具体的には、直近 3 年間で今後 3 年間のそれぞれの売上高と経常利益について、「増加傾向」と回答した企業の割合から「減少傾向」と回答した企業の割合を引いた増減に関する DI (Diffusion Index) を作成し、これをもとに比較した。

売上高の DI では、ICT 利活用上位企業の方がそれ以外の企業よりも良好な DI を示している。この傾向は地域系企業であっても地域系企業以外であってもみられる。

直近 3 年間の DI と今後 3 年間の DI とを比較すると、地域系企業以外については目立った差はみられない。これに対し、地域系企業については、今後 3 年間の DI が直近 3 年間の DI よりも総じて悪化しており、地域の人口減少等を背景に、今後の売上高について厳しい見方をしていることがわかる。しかし、地域系企業であっても、ICT 利活用上位企業の場合、DI の悪化は限定的であり、ICT の積極的な利活用を通じて今後の売上高低下を緩和できると考えていることがうかがえる。

図表 1-3-89 売上高増減に関する DI

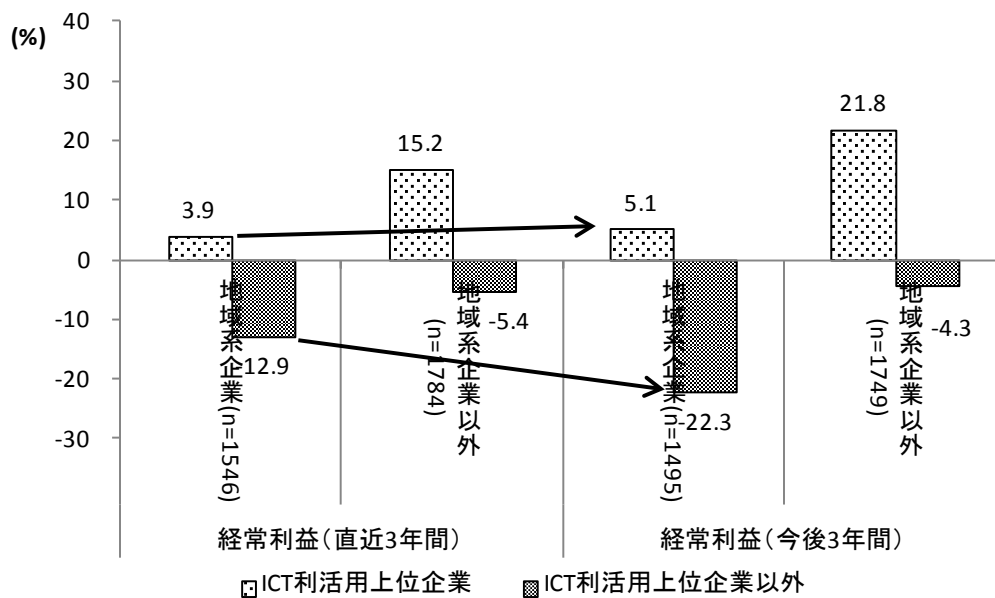


経常利益の DI についても ICT 利活用上位企業の方がそれ以外の企業よりも良好な DI を示しており、これは地域系企業であっても地域系企業以外であっても変わらない。

直近 3 年間の DI と今後 3 年間の DI とを比較すると、地域系企業以外については、ICT 利活用上位企業の DI が改善しており、企業が ICT の積極的な活用を通じて経常利益を増やせると考えていることがうかがえる。これに対し、地域系企業については、

ICT 利活用上位企業の DI が若干改善する一方、ICT 利活用上位企業以外の企業の DI が大きく悪化している。地域の人口減少等を背景に、地域系企業の間で経常利益についても悲観的な見方が広がっているが、そうした中であっても ICT の利活用に積極的な企業は比較的明るい展望を持っていることがうかがえる。

図表 1-3-90 経常利益増減に関する DI



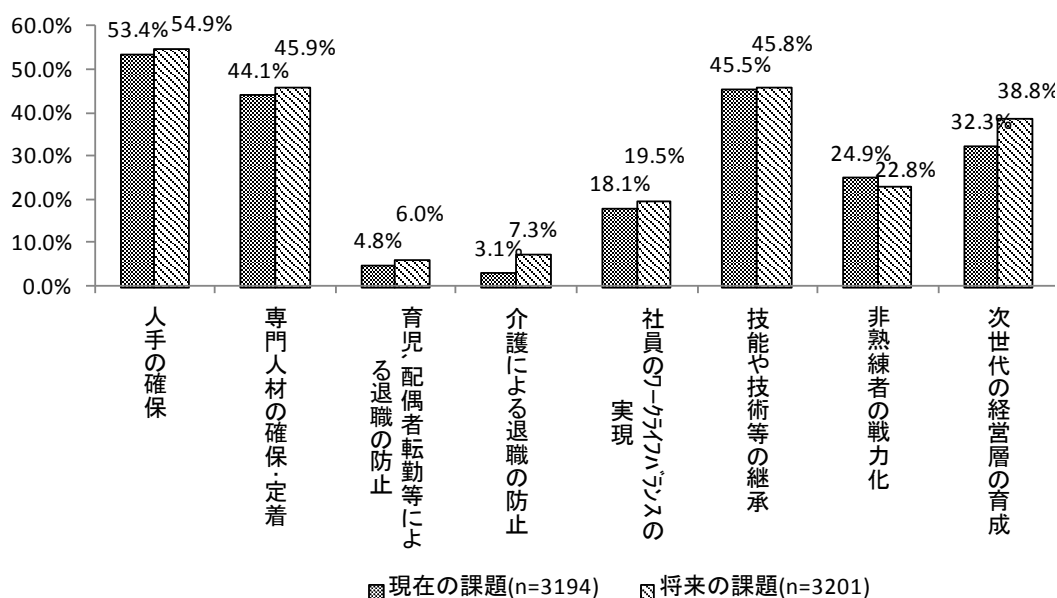
#### 4. テレワーク等新たな働き方への取組状況

##### 4.1 企業が抱えている人材に関する課題

企業が人材に関して抱えている課題についてみた。現在抱えている課題では、「人手の確保」が最も多く 53.4%を占め、次いで「技能や技術等の継承」(45.5%)、「専門人材の確保・定着」(44.1%)が多くなっている。

将来想定される人材に関する課題については、現在と大きな傾向の差はないが、「育児、配偶者転勤等による退職の防止」、「介護による退職の防止」「社員のワークライフバランスの実現」といった課題については、現在よりも課題として挙げる企業が多くなっている。今後、これらの課題の解決が重要になるものと考えられる。

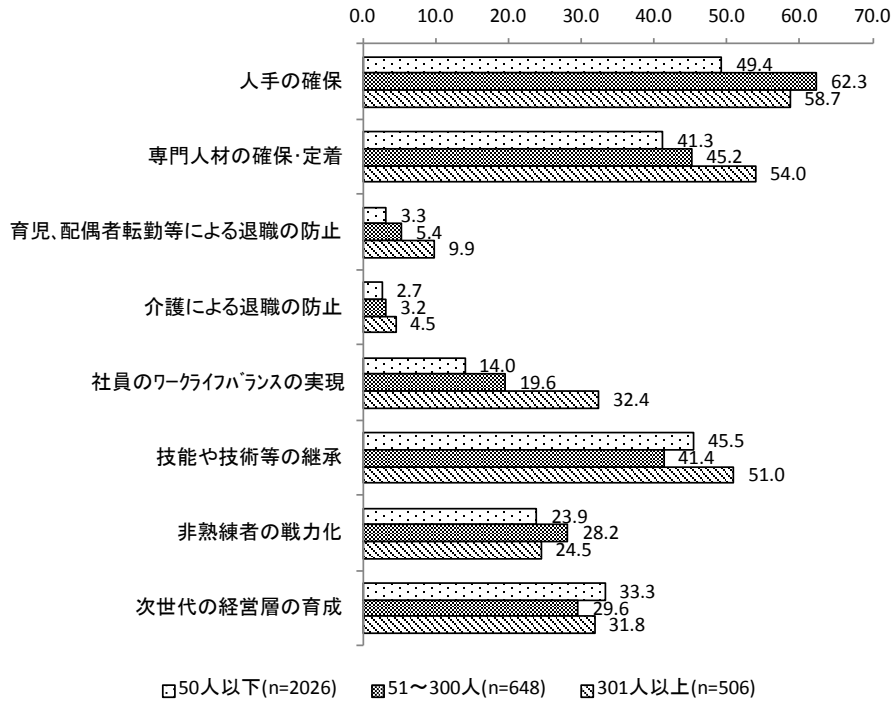
図表 1-4-1 企業が抱えている人材に関する課題（複数回答）



また、従業員規模の大きい企業ほど、「社員のワークライフバランスの実現」「育児、配偶者転勤等による退職の防止」等の課題を挙げる比率が高くなっている。



図表 1-4-2 従業員規模別の企業が現在抱えている人材に関する課題（複数回答）



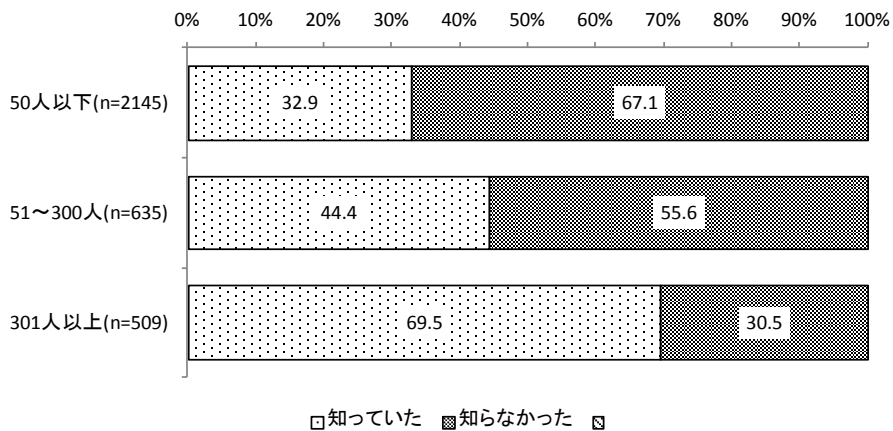
## 4.2 テレワークの実施状況

### (1)テレワークの認知状況

4割の企業がテレワークを認知している一方、6割の企業は知らなかった。

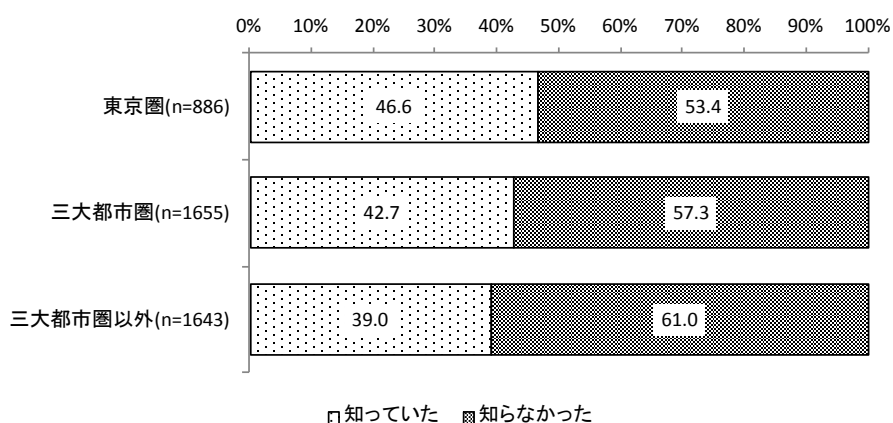
従業員規模別には規模の大きい企業ほど認知度は高い。従業員50人以下ではテレワークを知っていた企業は32.9%にとどまるのに対し、301人以上の企業では69.5%に達する。

図表 1-4-3 従業員規模別のテレワークの認知状況



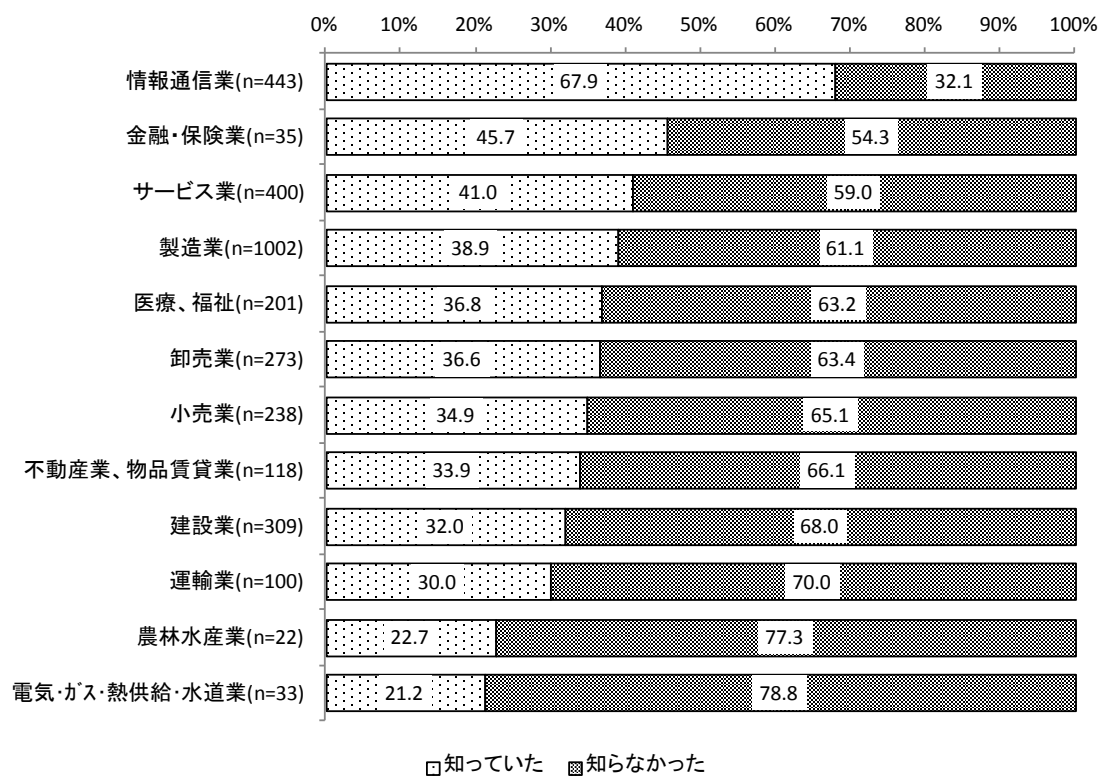
本社所在地別には、東京圏の認知度が高く、三大都市圏以外の認知度が低くなっている。

図表 1-4-4 地域別別のテレワークの認知状況



業種別には、「情報通信業」の認知度が67.9%と最も高くなっている。その他、「金融・保険業」「サービス業」等の認知度が比較的高くなっている。

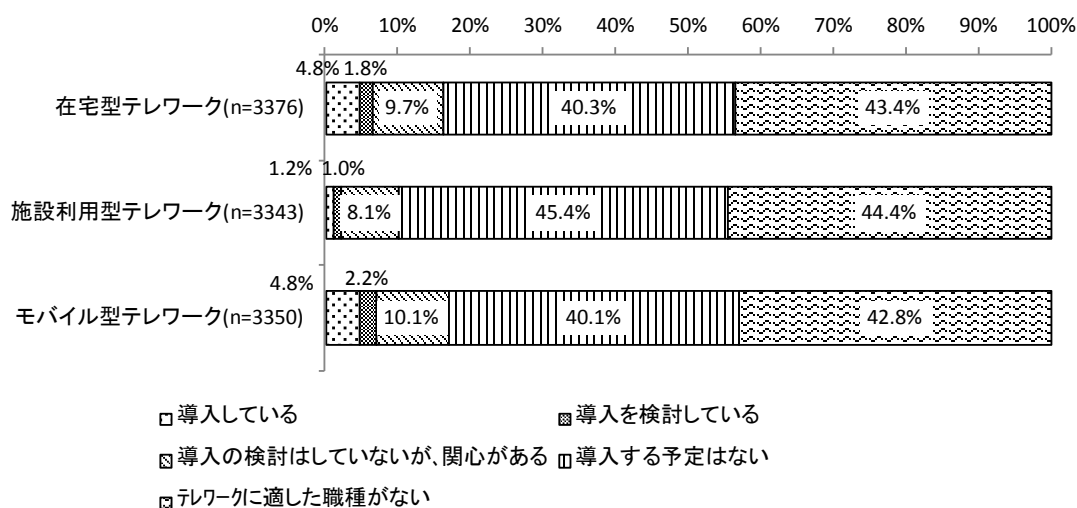
図表 1-4-5 業種別のテレワークの認知状況



## (2)テレワークの導入状況

テレワークの導入状況についてみると、「在宅型」、「モバイル型」の導入率がともに4.8%であり、「施設利用型」は1.2%となっている。いずれについても「テレワークに適した職種がない」と4割以上の企業が回答をしている。

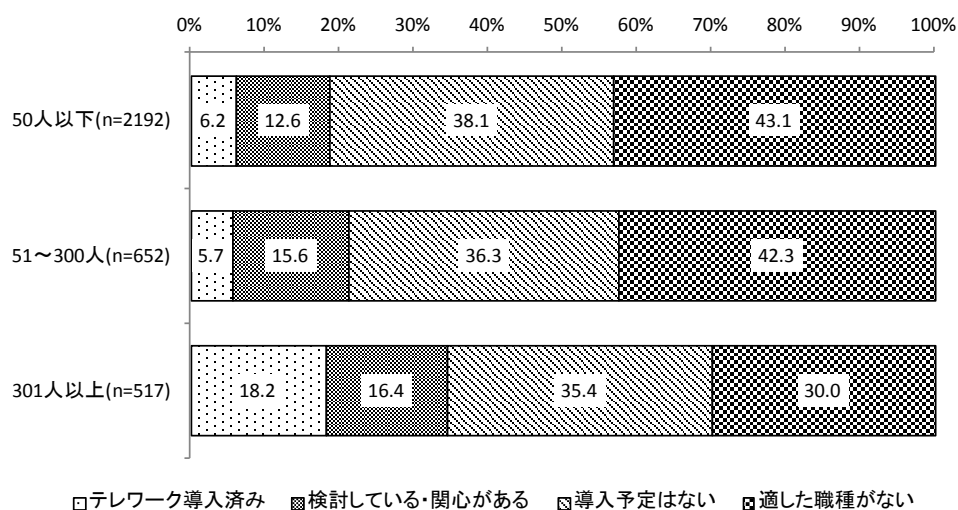
図表 1-4-6 形態別のテレワークの導入状況



以下ではテレワークの導入形態によらず、在宅型テレワーク、施設利用型テレワーク、モバイル型テレワークのいずれかを導入しているかどうかについて、従業員規模、本社所在地域、業種、女性社員比率別にみる。

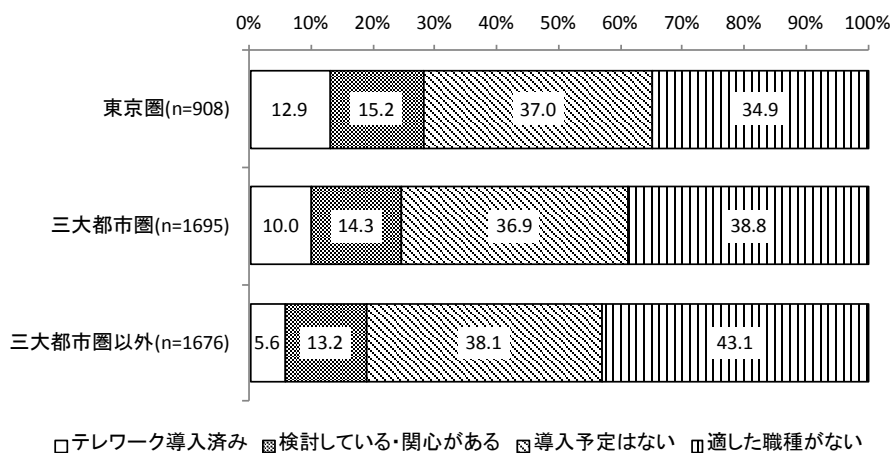
テレワークの導入(在宅型テレワーク、施設利用型テレワーク、モバイル型テレワークのいずれかを導入)状況をみると、従業員数 301 人以上の企業での導入が進んでいる。50 人以下、51~300 人以下の企業の導入状況はそれほど変わらない。

図表 1-4-7 従業員規模別のテレワークの導入状況



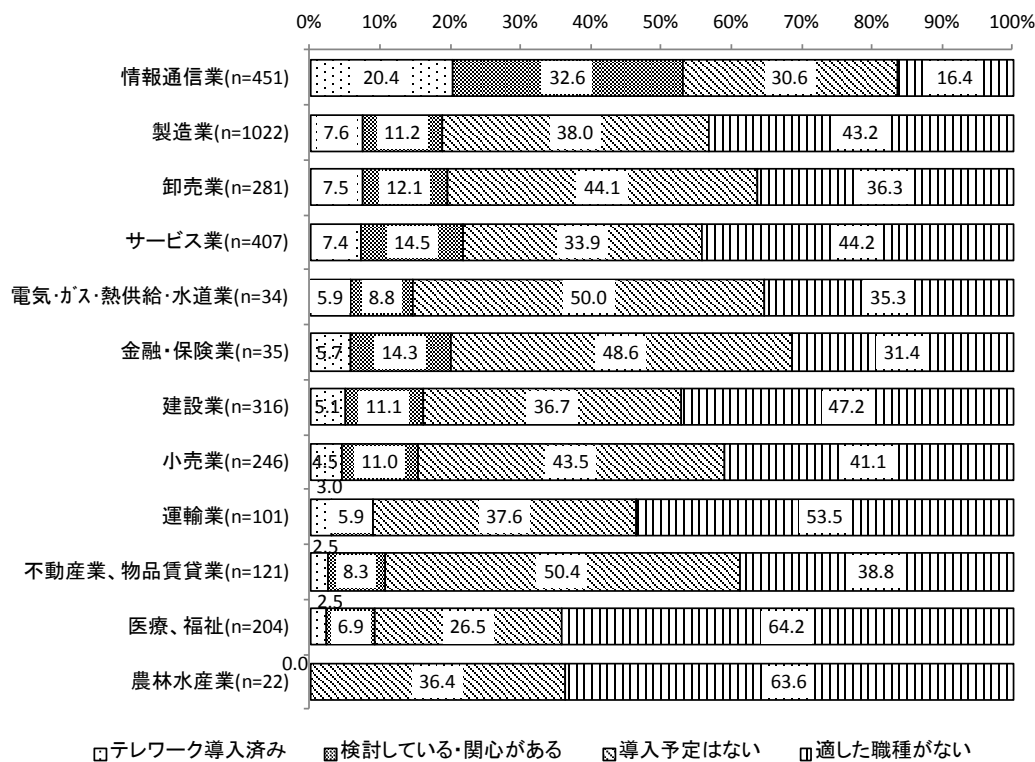
本社所在地別には東京圏の実施率は12.9%と高く、三大都市圏以外の実施率5.6%の2倍以上となっている。テレワークの導入を検討している・関心がある企業の比率も東京圏の方が高く、都市部の方が取り組みが進んでいる状況がわかる。

図表 1-4-8 地域別のテレワークの導入状況



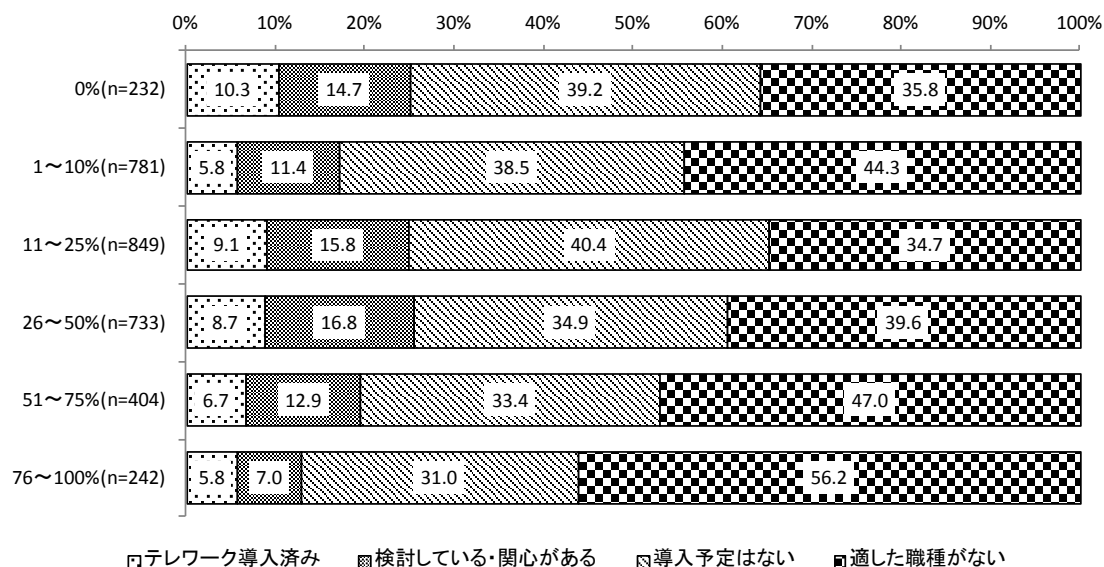
業種別には、情報通信業の導入が進んでおり、約2割が既に導入、導入を検討している・関心がある企業を加えると5割に達する。「医療、福祉」「農林水産業」では「適した業種がない」という企業が6割を超えている。

図表 1-4-9 業種別のテレワークの導入状況



女性社員の比率別にテレワークの実施状況をみた。テレワークの導入率が高いのは、女性社員比率が「0%」（10.3%）、「11～25%」（9.1%）である。女性社員比率が高くなるに従い、テレワークに「適した職種がない」と回答する比率が高まっている。

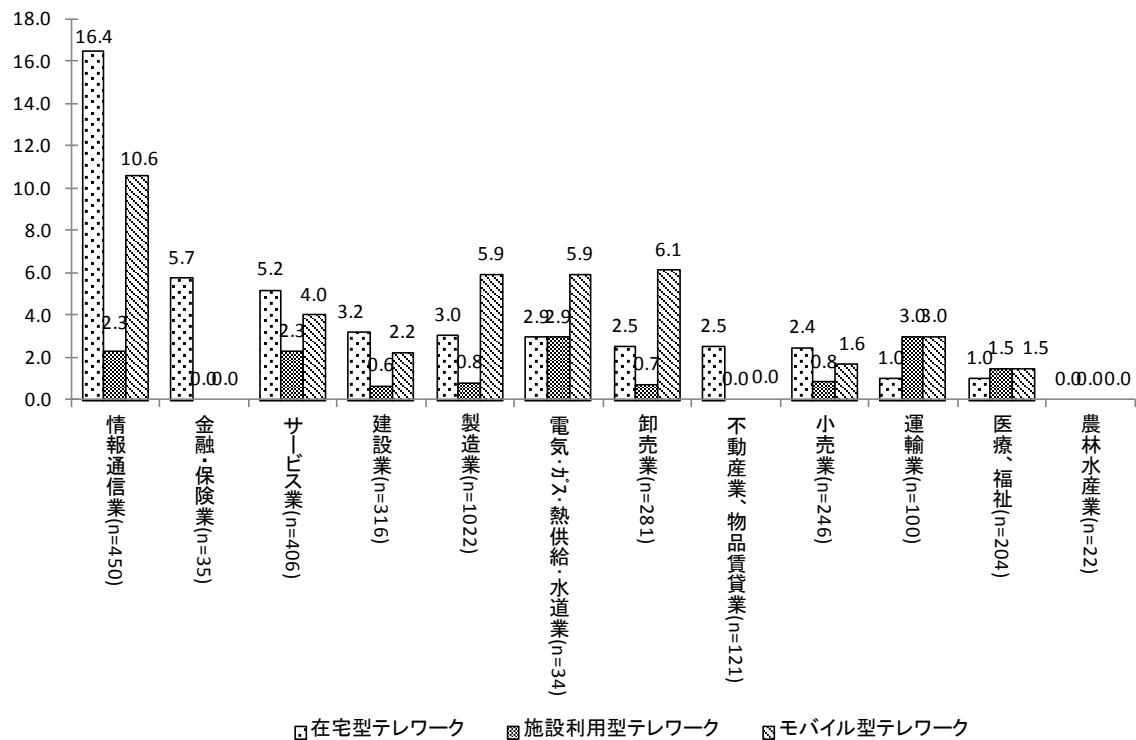
図表 1-4-10 女性社員比率別のテレワークの導入状況



導入しているテレワークの形態では、在宅型、モバイル型が多く、施設利用型は少数にとどまっている。

業種別には、情報通信業、金融・保険業、サービス業、建設業では在宅型の導入率が高くなっている。卸売業、電気・ガス・熱供給・水道業、製造業ではモバイル型の導入率が高くなっている。運輸業、医療、福祉では施設利用型とモバイル型の導入率が同程度になっている。

図表 1-4-1 業種別の在宅型・施設利用型・モバイル型テレワークの導入状況

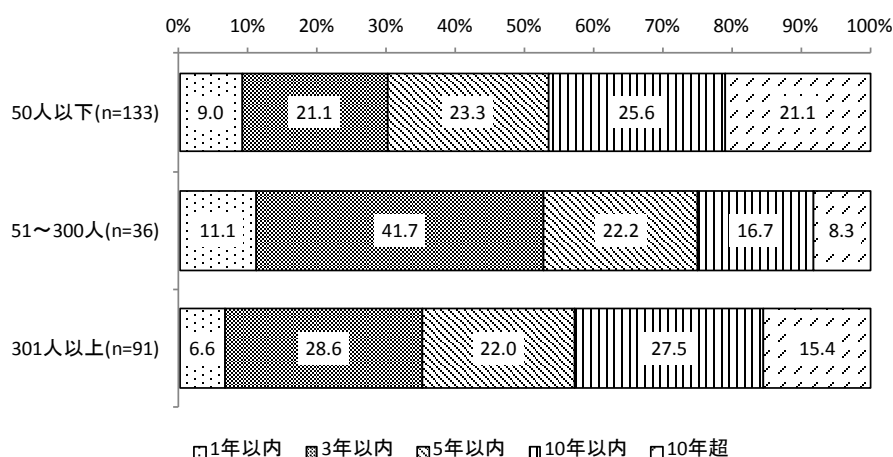


### (3)テレワーク導入からの期間

従業員規模 50 人以下の企業の約 2 割がテレワークを導入してからの期間が 10 年を超しているなど、比較的以前からテレワークを運用している企業が多くなっている。

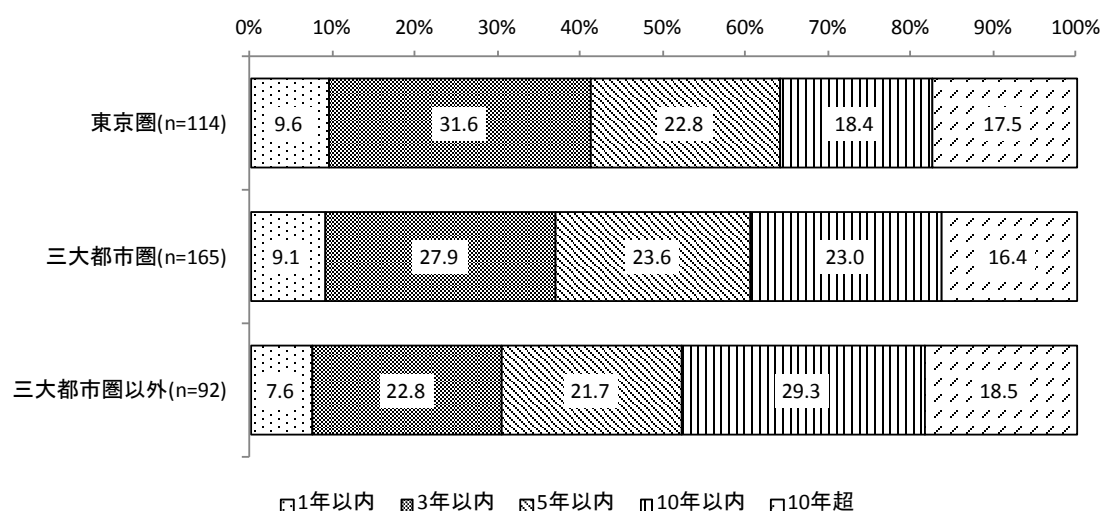
従業員数 51～300 人の企業ではテレワーク導入からの期間が「3 年以内」である企業が 5 割を占めるなど、比較的取組の時期が遅い企業が多くなっている。

図表 1-4-1 2 従業員規模別のテレワーク導入からの期間



本社所在地別には、三大都市圏以外の導入企業の約半数が 5 年超の運用期間を有するなど、比較的早期から導入している企業が多くなっている。三大都市圏以外の企業全体では、テレワークの導入は遅れているものの、導入を実施している企業は早期から取り組んでいる状況がうかがえる。

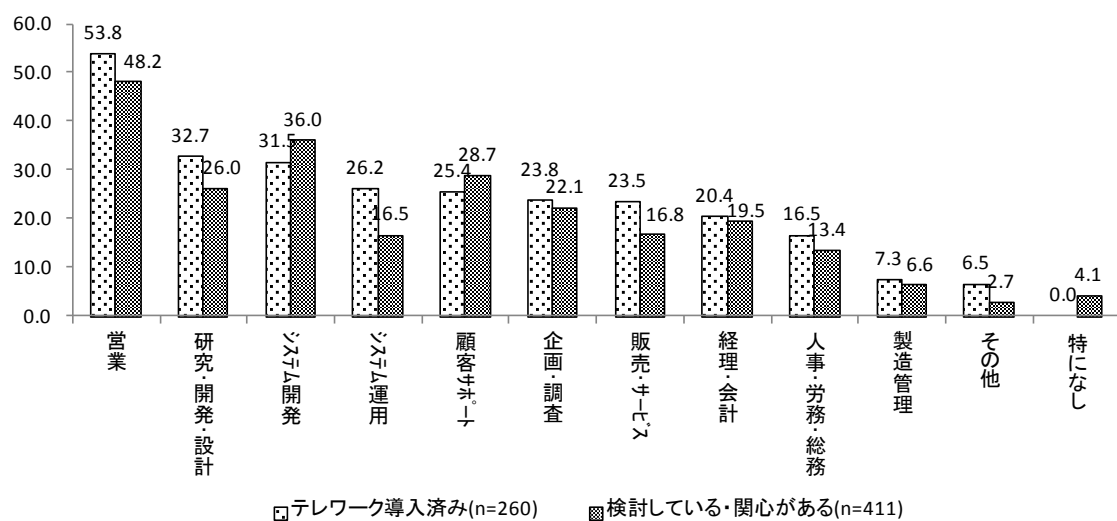
図表 1-4-1 3 本社所在地別のテレワーク導入からの期間



#### (4)テレワークを導入している職種

テレワークを導入している企業に導入している職種、テレワークの導入を検討、関心がある企業に導入が可能と考えている職種を聞いた。導入済みの企業では、「営業」が半数を超え、次いで「研究・開発・設計」「システム開発」が多くなっている。導入を検討・関心がある企業では、「営業」が最も高いのは同じであるが、「システム開発」「顧客サポート」を挙げる比率が、導入済みの企業よりも高くなっている。

図表 1-4-14 テレワークを導入した職種、導入が可能と考える職種（複数回答）



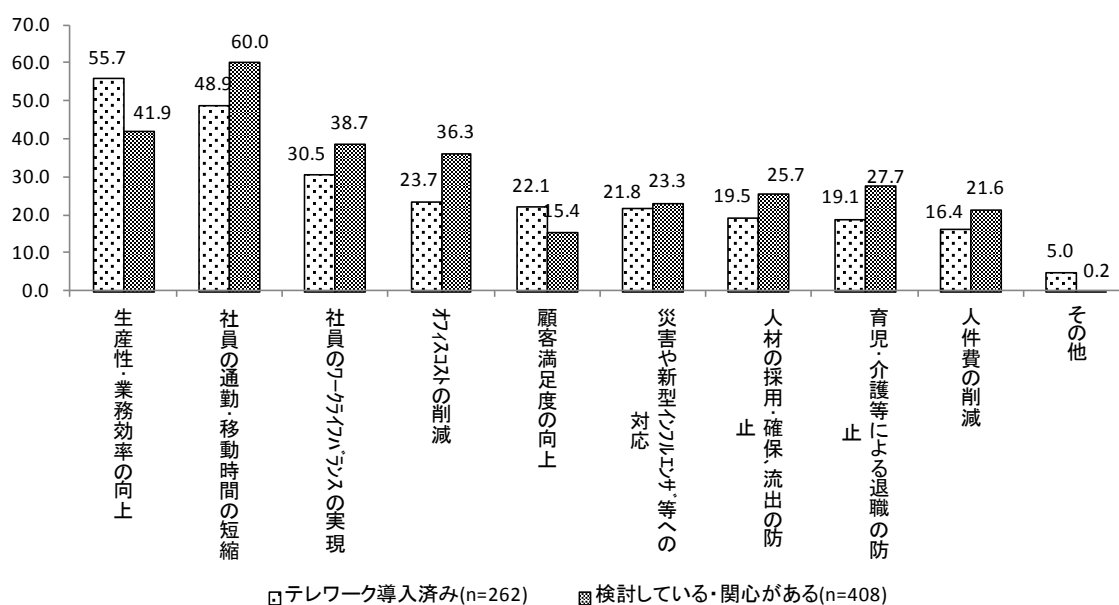


### (5)テレワークの導入による効果

テレワークを導入した企業の半数以上で生産性・業務効率の向上を実現している。次いで、「社員の通勤・移動時間の短縮」が48.9%、「社員のワークライフバランスの実現」が30.5%となっている。

テレワークの導入、関心がある企業では、テレワークにより実現可能な効果として「社員の通勤・移動時間の短縮」を最も多く挙げている。テレワークをまだ導入していない企業の方がテレワークへの効果への期待が全般的に高い傾向がみられる。

図表 1-4-15 テレワークの導入により実現した効果、実現を期待する効果  
(複数回答)

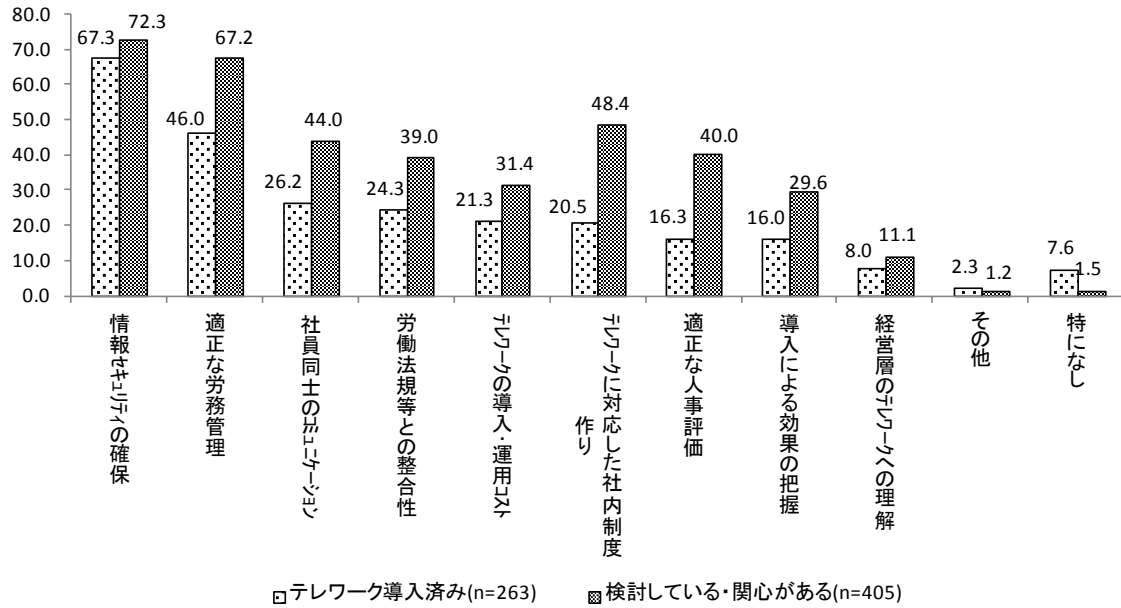


### (6)テレワークの導入に係る課題

テレワーク導入企業が、導入にあたって課題となった事項では「情報セキュリティの確保」が最も高く67.3%である。次いで「適正な労務管理」が多く46.0%を占めている。

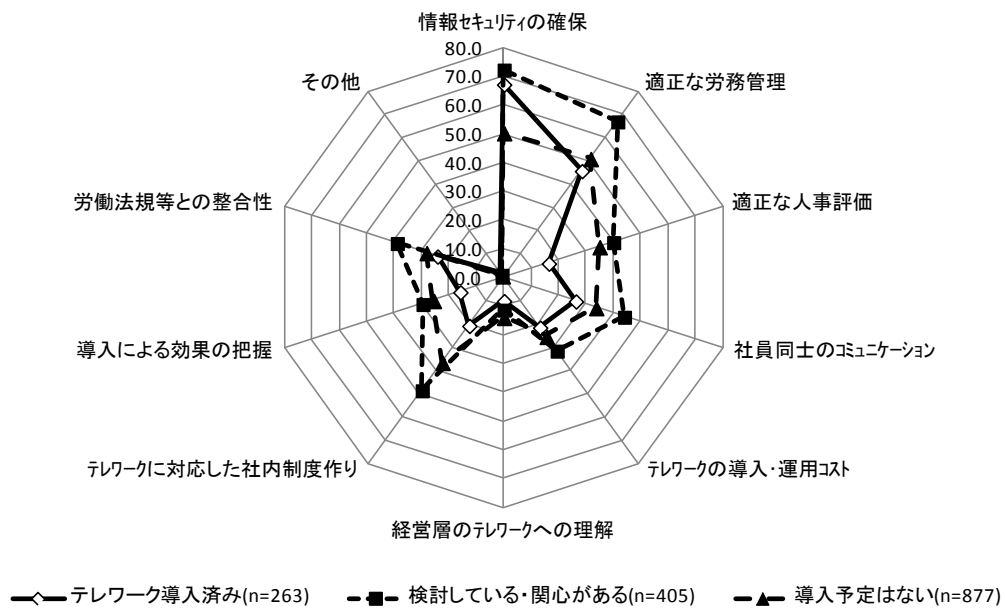
テレワークの導入を検討している、関心があるとしている企業の方が、テレワーク導入に際しての課題を多く挙げている。特に導入済み企業との乖離が大きいのは「テレワークに対応した社内制度作り」「適正な人事評価」「適正な労務管理」「適正な人事評価」などである。

図表 1-4-16 テレワークの導入に際しての課題（複数回答）



テレワークの導入に際しての課題についての、テレワークを導入する予定がない企業の回答の傾向は、テレワークの導入を検討している・関心がある企業と似ている。一方、既にテレワークを導入している企業とは若干異なっている。「適正な労務管理」「適正な人事管理」等の課題については、検討段階では課題になると考えられていても実際にテレワークを導入すると、それほど大きな問題とはならず運用できることがあることが示唆されるものと考えられる。

図表 1-4-17 テレワークの導入段階別の導入に際しての課題（複数回答）

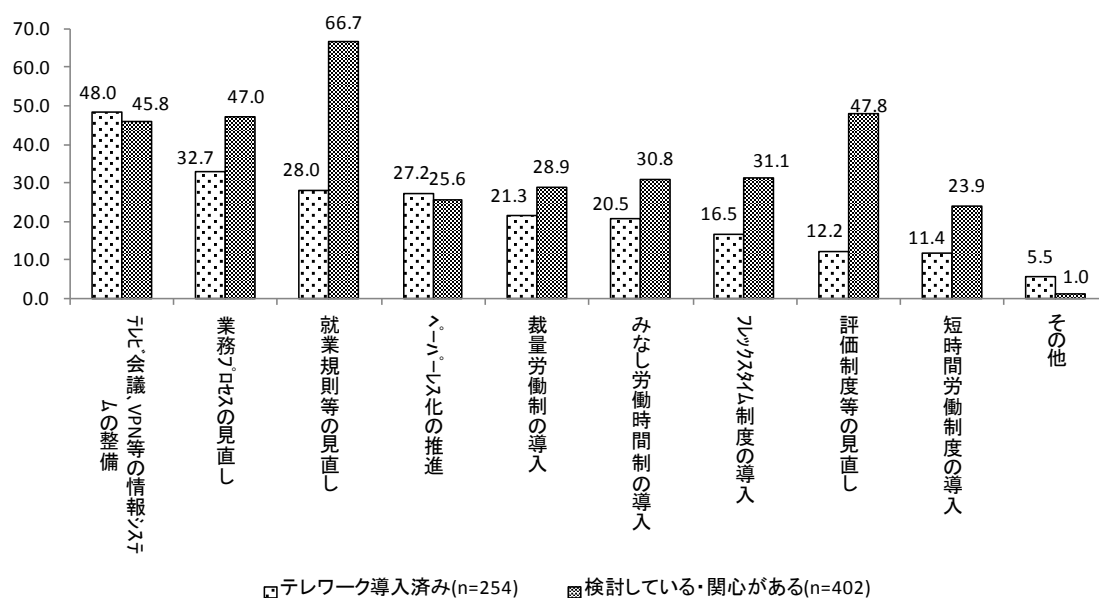


### (7)テレワーク導入に際して実施した取組

テレワークを導入している企業は、テレワークの導入にあたり「テレビ会議、VPN等の情報システムの整備」を約半数の48.0%が行っている。その他、「業務プロセスの見直し」「就業規則等の見直し」「ペーパーレス化の推進」等が続く。

テレワークの導入を検討している、関心がある企業では、導入にあたって2/3の企業が「就業規則等の見直し」が必要と考えている。既に導入した企業での実施率が28.0%であるのと比べて乖離がある。次いで「評価制度等の見直し」が高く、半数の企業が必要であると考えているが、既に導入している企業での実施率は12.2%にとどまっている。

図表 1-4-18 テレワーク導入に際して実施した取組（複数回答）



## 第2章 地方創生と ICT 利活用に関する先進事例調査

### 1. 地方企業における ICT 利活用の事例

地方企業における ICT 利活用の事例について調査した。

事例は以下の視点に基づき抽出した。

図表 2-1-1 地方企業における ICT 利活用の事例の抽出の視点

<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部への情報発信による人の呼び込み、消費者への訴求力向上</li> <li>・売上向上（地域市場の掘り起こし）、既存顧客との関係強化、顧客ニーズに対応したサービス改善</li> <li>・商圈拡大（電子商取引、消費地・取引先のニーズ・要請に応じた ICT）</li> <li>・ビッグデータを活用したマーケティング、企業コラボレーションによる商品力向上、地方部への拠点分散、地方立地</li> </ul>
--

上記の視点を踏まえながら ICT 利活用に積極的に取り組むことで具体的な成果を上げている事例を以下に示す。

図表 2-1-2 ICT 利活用に関する先進事例の概要

業種	企業・団体名	ICT 利活用の概要
医療・福祉業 (介護老人保健施設)	サンライフゆもと	入力データを有効活用し、書類作成業務等を効率化することで職員の残業時間を削減。
医療・福祉業 (居宅支援・訪問介護等)	イトーファーマシー	介護サービスを標準化した上でシステム化。サービス品質の安定化・向上とともに、業務効率の向上等を実現。
医療・福祉業 (介護老人福祉施設)	A 社	介護システム、文書管理システム等、施設内の ICT 化を積極的に進めることで職員、入所者の利便性向上を実現。
農林水産業 (野菜生産・加工)	新福青果	農業生産技術の見える化により収量・品質を安定化。新規就農者の技術習得にかかる期間も短縮。
農林水産業 (米・野菜生産)	B 社	大規模化を図る中で、収量・品質を確保するために ICT を活用。収集したデータをもとに作業時間や生産コストを分析、改善につなげている。
農林水産業 (野菜生産)	C 社	有機農業を目的に創業。離れた地域の産地と共同して活動し、通年安定的に出荷できる体制づくりに取り組む。個々の生産者における農薬使用状況等を一元的に管理。出荷物のトレースも可能としている。
農林水産業 (果実生産)	D 社	収穫した果物の糖度、形状を計測して、クラウド上で一元的に管理し、品質情報の見える化を実現。データを生産現場にフィードバックし品質向上にも活用。
農林水産業 (花卉生産・販売)	E 社	オリジナル商品の開発等 6 次産業化を推進するとともに、オンラインショップを開設。インターネット販売により売上の過半を得ており、グローバル展開も視野に入れる。
小売業 (スーパー)	スーパーまるまつ	POS データを活用した販売数量予測に基づき廃棄ロスを低減。ポイントシステムにより顧客リピート率向上。

業種	企業・団体名	ICT利活用の概要
小売業 (農業資材販売)	みらい蔵	購買履歴分析に基づく商品提案で客単価向上。土壌分析等の経営改善支援を通じ、顧客との関係を深化。
小売業 (伝統工業品販売)	九谷物産	伝統工芸品である九谷焼をインターネット通信販売で全国、海外に販売。
小売業 (無人販売)	変幻自在合同会社	被災地でタブレット端末・セルフレジアプリを活用したプリペイド決済型の無人販売所を設置。タブレット等市場に流通している機器を活用すること等で初期コスト・運用コストを抑えている。
宿泊業 (旅館)	吉花	インターネットでの集客及びクラウドによる経営改善を通じて団体から個人へと顧客層を転換、収益性を向上。
宿泊業 (旅館)	F社	自社ホームページでの集客に特化。客室係との情報共有等の取組で業務の効率化を実現。
宿泊業 (旅館)	G社	クラウドシステムを活用し、予約・顧客情報等を一元管理。細やかな顧客サービス提供を実現。経営指標を見える化し、職員全員で共有。
宿泊業 (ホテル)	H社	スタッフのスキルをDB化し、繁忙にあわせた人員配置を可能にする等、業務の効率化を実現
運輸業 (鉄道)	小田急電鉄	訪日外国人向けに英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語のホームページを開設。アクセス元が国内か国外かをIPアドレスから判別し、表示ページを切り替える等の工夫。
運輸業 (バス)	I社	ICカードにより把握した詳細な利用実績を輸送サービスに反映することで、運賃収入の増加、生産性向上を実現。
運輸業 (タクシー)	J社	タクシー車両を使い、利用者が電話で予約した停留所区間をバス料金で運行する乗り合い形式の公共交通サービスを提供。運行実績をもとにデマンドタクシー配車システムを自社開発し、外部にも販売。
サービス業 (理美容業)	オオクシ	POSデータから顧客データの分析、顧客ニーズの把握を行い、人事評価・育成制度に活用。従業員満足度向上、サービスレベルの向上、高いリピート率を実現。
情報通信業 (ECサイト構築・運営サポート)	アラタナ	「宮崎に1000人の雇用をつくる」という目標を掲げ、ICTツールを活用することで、生活環境に恵まれた宮崎で東京と同じ仕事を実現。

上記で抽出した ICT 利活用に関する事例の内、主要な事例について詳細調査を行った。

## 1.1 サンライフゆもと

福島県の介護老人保健施設サンライフゆもと（医療法人社団秀友会）は、福島県で最初に開設された老人保健施設（以下、老健とする）である。介護保険制度の導入に伴い書類作成の負担が高まったことから、データベースソフトを活用した独自システムを構築し、一度入力したデータを有効活用すること等により業務効率を高めている。その結果残業時間を0にするなどの効果を得ている。

老健では以前から書類作成の負担が大きかったが、2000年の介護保険制度導入に伴い、さらに負荷が高まった。作成しなければならない書類が増えるとともに、多職種で協働して作成しなければならないものが多くなったからである。はじめは手書きで書類を作成していたが、それでは業務時間内に作成することができず、書類作成を効率化することが大きな課題となっていた。

そこで、書類作成を支援するシステムを構築することとした。システムは市販のデータベースソフトを活用して構築されている。単にワープロソフトで書類の電子化を図っただけでは、入力したデータの活用ができないが、データベースに情報を蓄積するとデータの再利用や統計加工に活用できるからである。システム化した書類は現在56種類を数え、要介護認定基本調査、ケアプラン作成、リハビリ実施計画書、栄養ケア計画書等の多岐にわたっている。システムはパソコン又はタブレット端末から利用することができる。

介護の書類では共通して利用する情報が多い。そのため、一度入力したデータは改めて入力せず、既に入力したデータを呼び出して効率化している。また、以前作成した書類を参照しながら作成しなければならない書類では、作成中の書類の横に関連する書類を表示し、必要な部分をコピーして修正できるようにしている。その他にも、例えば、利用者がどの部屋のどのベッドに所在するかをまとめた居室表について、以前は入退所や部屋の移動が生じるたびに手作業で修正、コピーして配布していたが、現在は入所者のマスターデータに登録された部屋番号から自動作成できるようにして、作成の手間と時間を大幅に短縮している。

その他、多職種が協働して作成する書類の場合には、それぞれの担当者が並行して作成を進めた上で、最後に統合する仕組みとすることで、作成にかかる時間を短縮している。また、職種ごとの作成状況は色分けされて表示され、どの職種での作成が遅れているかどうか等を一目で確認できるような工夫もしている。

図表 2-1-3 多職種が協働して作成する書類の作成状況一覧画面

ID番号	氏名	ふりがな	入退所の状況	利用登録状況	利用開始日	在宅復帰プラン
17	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.4	2014年10月
16	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.5	
87	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.6	2014年6月
10	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.12	2014年3月
17	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.28	
10	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.5	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.19	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.10	
16	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.14	2014年9月
17	藤井 龍平	藤井 龍平	一般棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.14	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	G棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.6	
16	藤井 龍平	藤井 龍平	G棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.14	2014年2月
15	藤井 龍平	藤井 龍平	G棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.17	2014年2月
17	藤井 龍平	藤井 龍平	G棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.27	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	G棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.5	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	G棟	<input checked="" type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.19	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	通所	<input type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input checked="" type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.2.19	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	通所	<input type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input checked="" type="checkbox"/> 通所 <input type="checkbox"/> 訪問	2014.3.10	
17	藤井 龍平	藤井 龍平	訪問	<input type="checkbox"/> 入所 <input type="checkbox"/> 短期 <input type="checkbox"/> 通所 <input checked="" type="checkbox"/> 訪問	2014.3.10	

※ ケアマネージャ、栄養、リハビリ担当の書類作成状況が遅れていると色により警告表示される  
 出典：介護老人保健施設サンライフゆもと提供資料

システムのインターフェースは紙の書類をベースに一つの画面で入力できるようにしており、新しく入った職員でもすぐに使うことができる。介護の現場では使い勝手に対する要求が高い。画面上の入力フォームやボタンの位置にもこだわりがある者が多く、使いにくさを感じると有効に活用されない。そのため、職員がよく利用する機能はボタン一つで操作できるようにするなど、現場のニーズにきめ細かく対応し、使い勝手を高める工夫をしている。

システム利用により業務が効率化したため残業時間を減らすことができた。システムを活用しているリハビリテーション科、支援相談員、栄養相談員では、ほとんど残業が生じていない。ケアマネージャも 30 分程度の残業で業務に対応できるようになっている。

## 1.2 イトーマーシュー

三重県のイトーマーシューは1987年に一般医薬品販売を中心とする調剤薬局として創業、1999年にヘルパー養成事業にて介護事業に参入、2000年の介護保険法の施行と同時に居宅支援、訪問介護、福祉用具貸与事業を開始している。

介護サービスの現場では、ヘルパーによりサービス内容にばらつきがあることが問題であるとの指摘があった。そこで、イトーマーシューでは、「入浴」「歯を磨く」といった生活行為を、さらに細かい一つ一つの動作のレベルに分解し、その一つ一つの動作について、本人ができるかどうか、できない場合にはどのような介護が必要かを考える「行為動作分析」という考え方を生み出し、介護作業の見える化、標準化をした。

例えば「歯を磨く」といった生活行為を「歯を磨こうと思う」→「洗面所へ移動」→「歯ブラシをとる」→「歯磨き粉をとる」→「歯磨き粉をつける」→「歯を磨く」→「すすぐ」→「タオルで拭く」といった動作に分けた上で、「洗面所への移動」といった動作ごとに、どのような介護が必要になるのか考えるものである。

図表 2-1-4 行為動作分析による介護者の観察とケアの方法の検討の例

介護者の観察		ケアの方法(例)	
歯を磨こう	朝起きて歯を磨くことを忘れてしまう	歯を磨こう	モデリングしながら「歯磨きしましょう」と声かけする
洗面所移動	声かけすると立ち上がるが、どこに行ったらよいのかわからない	洗面所移動	「歯を磨きにいきましょう」といいながら誘導する
歯ブラシをとる	「歯ブラシを出して」と声かけすると棚から取り出せる	歯ブラシをとる	「歯ブラシを出して」と声かけする
歯磨き粉をとる	「歯磨き粉は」と声かけするとキョロキョロして取れない	歯磨き粉をとる	歯磨き粉の蓋を取って手渡す
歯磨き粉をつける	蓋を取らずにつけようとする	歯磨き粉をつける	歯ブラシに歯磨き粉をつけたら手渡ししてもらい蓋をして基の位置に戻す
歯を磨く	歯磨きはできる	歯を磨く	見守り
すすぐ	水を出す事が出来ないためすすげない	すすぐ	水を出してあげる介助と水を止める介助
タオルで拭く	口を拭くことができタオルもきちんとたたまれる	タオルで拭く	タオルを渡す

出典：イトーマーシュー「行為動作分析パンフレット」

利用者を最初に訪問した際には、このように動作まで落とし込んだ生活行為について本人の状況を確認することによって、必要な介護動作を明らかにし、利用者ごとのフェースシートに記録する。フェースシートに基づき、それぞれの生活行為にどのような介護動作が必要かを定めた介護手順書を作成している。介護手順書に従って介護を行うことにより、異なるヘルパーでも常に同じ介護サービスを提供できるようになっている。

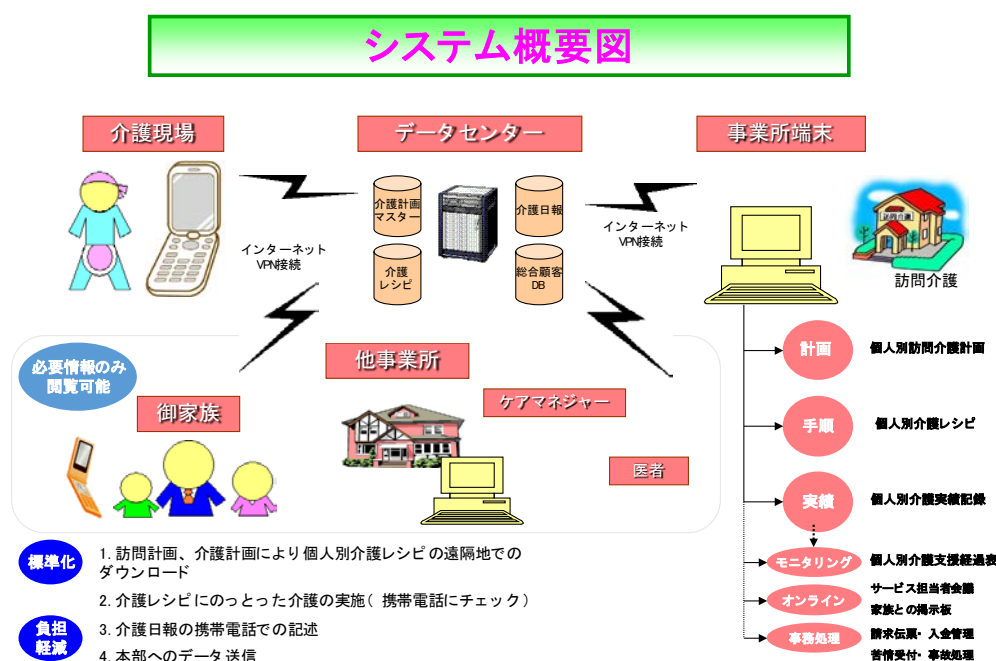
介護サービスを標準化することによって介護実施報告書の作成も効率化された。介護手順書に、どのような生活行為のどの動作に、どのような介護動作が必要であるか



があらかじめ定められているため、実際にその介護動作を行ったかどうかをチェックするだけで報告書を作成することができる。

イトーマーماشリーでは、この一連のプロセスをシステム化した。個々の利用者のフェースシートはデータベースに蓄積し、ヘルパーは介護現場で、携帯電話を使って介護手順書を見ることができる。ヘルパーは、介護実施後、介護手順書に記載された介護動作ごとに実施した項目を選択し、所要時間をチェックした上で、介護所感を入力して送信することで、介護実施報告書が作成されることとなる。

図表 2-1-5 システム概要図



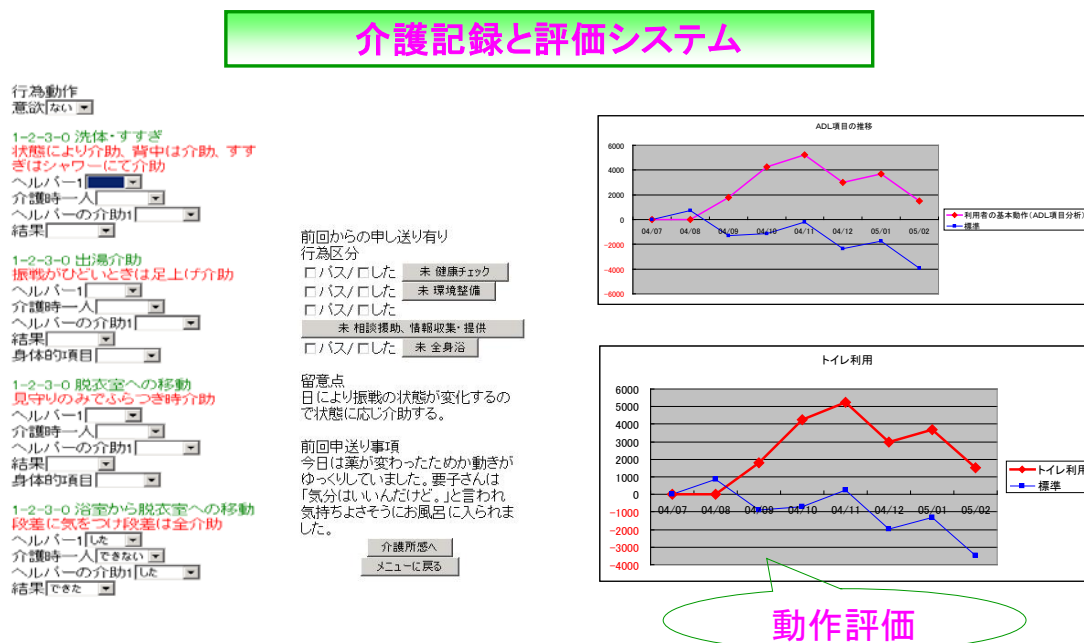
出典：イトーマーماشリー提供資料

システムの導入により、従来は帰社後の介護実施報告書作成が訪問先において5分程度で行えるようになった。また、介護手順書を受け取ったり、申し送りや報告書を提出したりするために事務所に立ち寄る必要がなくなり、事務所への移動時間がなくなった。こうしたことから、残業時間は0となり、ヘルパーの負担が軽減され、離職率の低下にもつながっている。さらに、業務を効率化したことによってヘルパーにゆとりが生まれ、利用者によりそったサービス提供が実現できるようになっている。

さらにヘルパーが入力したデータを、時系列に分析することによって、利用者のADL (Activities of Daily Living) の変化を把握できる。このADLの変化をモニタリングすることによって、提供している介護サービスが利用者にあったものになっているかどうか等を客観的に評価し、介護サービスの見直し等の品質の向上につなげて

いくことができるようになっている。

図表 2-1-6 介護記録と評価システム



出典：イトーファーマシー提供資料

高齢化の進展を背景として介護サービス事業へ参入する事業者が増えているが、こうした取組を通じて競争力が強化されている。

### 1.3 新福青果

宮崎県の有限会社新福青果は、ごぼう、さつまいも、にんじん等の根菜類、キャベツやほうれん草等の葉物類を生産している。その他、ごぼう、にんじん等の加工品を手がけ、レストランや総菜メーカー等に納入している。同社では、スマートフォンを通じて登録した作業者の作業内容と、農地に設置した固定カメラ及びセンサーによる情報、収穫量等の情報とを組み合わせることで、栽培における経験や勘を見える化し、安定的な生産、品質の向上を実現している。また、記録したデータから農地ごとに収支状況を確認することが可能となり、経営改善等にも役立てている。

現社長が家業である農業を継いだときに、休日もなく働いても収入は不安定であるなど旧態依然とした農業経営の実態に愕然とした。家族経営であるために勤務時間や休日があいまいになりやすく、また規模が小さいために所得も低く、後継者不足という課題を抱えていた。そこで他の産業と同等の労働環境、所得を実現する必

要があると考え、家族農業から企業的農業<sup>6</sup>への転換を図った。企業的農業経営へと転換するために規模の拡大を図り、現在では県内に345カ所、120ヘクタールの栽培面積を抱えるまでになっている。

大規模化する中で、作業者による作業のバラツキが問題となった。それぞれが経験や勘に基づいて、好きなように種をまき、農薬を散布するなどしていたため、安定した収穫量や品質の確保が難しく、またミスや無駄も発生していた。

そこで農地ごとに栽培・作業履歴を蓄積し、過去の成功情報、失敗情報に基づく技術情報を広く社内で共有することによって、ヒューマンエラーをなくし安定的な収量、品質を確保することを実現した。当初は、農作業が終わり事務所に戻ってから作業日報を作成していた。2、3日分をまとめて記載するといったこともあり正確性に欠けるところがあった。現在はスマートフォンのGPS機能を使うことで、それぞれの作業者がどの農地に、いつ入退場したかが自動で記録される。加えて実施した作業内容や使用した農薬等の情報をスマートフォンからその場で作業者が登録するため、正確な記録ができるようになった。

同時にそれぞれの農地にセンサーを設置し、リアルタイムに地中の温度や水分量、日照時間等の環境データを取得してクラウド上に蓄積できるようにしている。アメダスの気象情報から降水量や大気温度等も取得している。

これらの取得した情報や作業記録と収穫量等とを過去にさかのぼって分析することにより、ベテランの農業生産者が持っている栽培における経験や勘を数値化して知識に変えていくことができる。農業生産技術の見える化によって、作業ミスを減らすとともに、収穫量の変動がなくなり安定的な生産ができるようになった。また品質の向上にも繋がっている。

さらに、新福青果ではマーケットインの考え方にに基づき、いつ、どれだけの農作物が欲しいという顧客の需要に基づいて生産計画を立てている。連作障害が生じないよう配慮しながら計画を作成するには時間がかかっていたが、現在では農地ごとに過去の栽培データや土壌データ等を蓄積していることから、出荷時期から逆算して適切な作付け時期や作付けする農地を短時間で決定できるようになっている。

また、農地ごとに作業者の作業時間や投入した農薬・資材の量等を記録していることから、それぞれの農地の生産原価を算出できる。収穫量や出荷金額とあわせて「農地ごとの決算書」を作成し、収支状況を確認し、赤字の農地を黒字化するにはどうしたら良いかなど改善策を検討する上でも役立っている。

---

<sup>6</sup> 企業的な経営手法を農業に取り入れ、利潤の獲得を目的とし、労働者を雇用したり機械化を推進したりして、商品として農産物を生産する形態

図表 2-1-7 農業生産技術の見える化



出典：総務省「ICT地域活性化懇談会第1回公開ワークショップ」資料4-3（2011年3月）

#### 1.4 スーパーまるまつ

株式会社スーパーまるまつは、福岡県柳川市でスーパーマーケット1店舗を営業している地元資本の会社である。「新鮮良品こだわりの店」をモットーに、青果、水産、精肉、惣菜の生鮮4品を中心に一般食品、日配品、菓子、雑貨などを扱っている。同社では、POS データを活用した来店客数や販売数量予測に基づき、効率的な仕入れを行い、廃棄ロスを減らしている。また、チラシ配布をやめ、代わりにポイントカードを導入することで、固定客の囲い込みに成功している。

図表 2-3-8 スーパーまるまつの外観と売り場



出典：株式会社スーパーまるまつ ホームページ

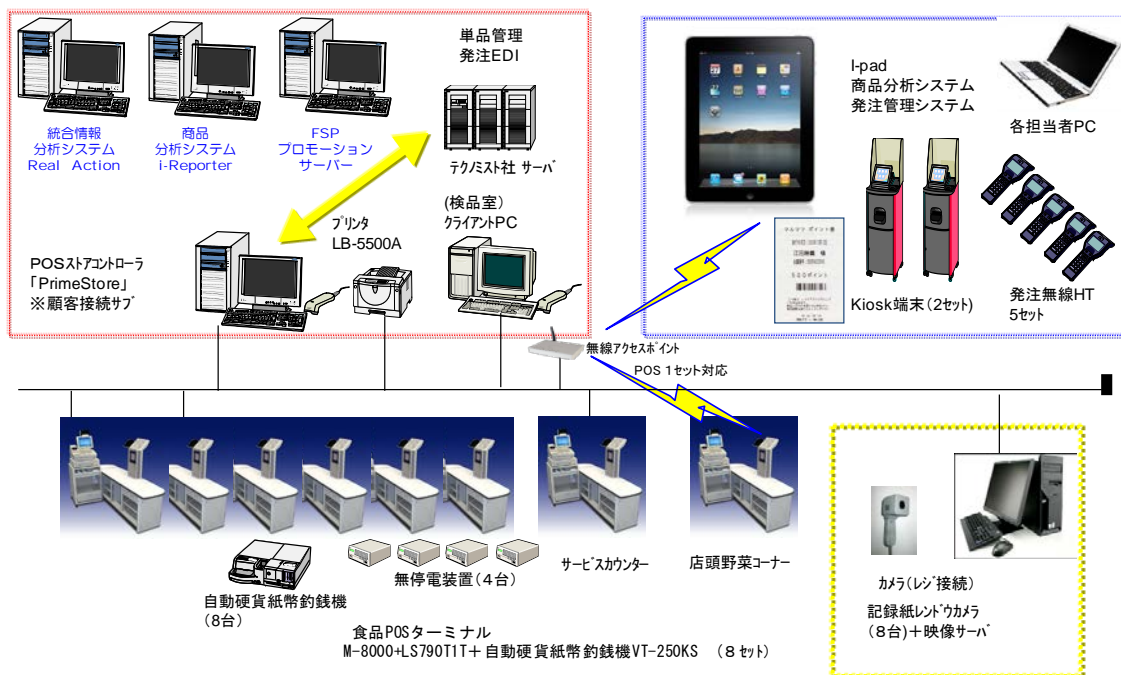
賞味期限の長い日用品や加工食品は、仕入れの規模が違う大手スーパーには価格面で勝てないため、生鮮品での品ぞろえ、価格での差別化を図ることを経営方針としている。そのために同社では、自社で企画した情報分析ツールを利用して、売上データ及び顧客データの分析を行っている。POS 購買履歴データ、気象データ（天

候、気温)、季節・曜日、周辺でのイベント有無等により、来客数及び販売数の予測を行い、仕入れ数の決定に役立てている。データに基づく仕入れを行うことにより、機会損失を減らすとともに、売れ残りによる廃棄ロスを極小化している。以前は4%程度あった廃棄ロスがデータ活用により2%前後まで削減した。こうしたデータ活用により、仕入れに伴う業務量も削減され、少人数での効率的な対応が可能となった。販売結果に基づいて、粗利の悪い商品を洗い出すことも行っており、こうした一連の取り組みで収益性の改善を図っている。

POSデータの利用は30年間にわたって行ってきた。現在はスーパーマーケット向けパッケージソフトをカスタマイズして使っている。カレンダー形式で個別商品別の販売状況を示すといった現場が必要なデータを、簡単な操作でディスプレイに出させるようにしている。

売上を維持していくためには、上得意客を囲い込むことが大事であるとの認識のもと、ポイントカード(現在はFSP: Frequent Shoppers Programに移行)を導入している。通常の買い物でたまるポイントに加えて、月間の利用金額に応じてボーナスポイントを付与する。また、旅行など顧客向けイベントの抽選権を上得意客に付与する。さらに、利用状況をシステムでみて得意客に月末にダイレクトコールを行うこともある。現在では、ほとんどの客がポイントカードを利用している。同スーパーでは、折り込みチラシの経費をこうした顧客囲い込みの施策に振り替えた。インターネットが普及し、媒体としての折り込みチラシの価値が落ちていることから、徐々に頻度を減らした。折り込みチラシによる来客数のバラツキがないほうが、天候、季節・曜日等と来客数との関連性が把握しやすく、来客数や販売数の予測精度が上がるというメリットもある。

図表 2-1-9 スーパーまるまつのシステム構成図



出典：株式会社スーパーまるまつ 資料

## 1.5 みらい蔵

大分県の株式会社みらい蔵は、農業資材の店舗販売、農家に対する営農指導、土壌分析・診断等の事業を展開している。農業資材販売店「夢アグリ」では約2万5千点の商品を販売している。同社では、購買履歴分析に基づいて顧客にあった商品提案を行うことで、顧客単価を向上させている。さらに土壌診断、肥料設計のシステムを開発して農家の経営改善に役立てることで、顧客との関係を深化し、店舗販売への相乗効果も得ている。

1997年の開店当初は、競合他社との競争、新規顧客の伸び悩み、農業知識・商品知識の不足等もあって売上が低迷していた。開店当初は地域に適していない商品を仕入れるなど適切な品揃えができていないこともあった。そこで、どのような商品が売れているのか、売り逃しはないのか、死に筋の商品はないのか等を数字に基づいて分析した。その結果、顧客や商品の流れ等が把握できるようになり、顧客に対してタイミングよく商品・サービスの提供が行えるようになった。

その後2007年にはPOSレジ、顧客管理システムを導入し、様々な分析が迅速にできるようになった。店頭でのPOSレジから購買履歴を参照できるようになったことから、レジを担当するパート従業員が買い忘れの商品がないかを確認して、「これを買っていませんか」と一声かけることができるようになっている。また、

購入された商品の関連商材が POS レジに表示されることから商品知識があまりなくても、顧客にあった関連商材を提案することができる。例えば、サツマイモの種イモを購入した顧客に、「この消毒薬はお持ちですか」と聞くことで販売につながっている。顧客にとっても買い忘れによって再度来店する必要がなくなり評判は良い。結果として客単価が 3,650 円から 4,050 円へと約 1 割向上するといった効果を得ている。また、こうしたきめの細かい商品提案等が評価され多くの顧客を得ることに成功している。半径 50km の商圏内に 15,000 戸の農家がある中で 8,500 戸が顧客となっている。

図表 2-1-10 農業資材販売店「夢アグリ」



出典：株式会社みらい蔵ホームページ

さらに、農家からの信頼・信用を得ていくには、単に店頭で商品を並べて売るだけではなく、農家の収益性向上に繋がる取組みが必要であると考えた。訪問営業をする中で、農家は土壌に関して困っていることがわかった。そこで農家から送られてきた土壌を分析して診断結果をインターネット経由で提供するサービスを開始した。さらに、診断結果をもとに自動で肥料設計が行えるシステムも開発した。全国から土壌分析の依頼があり、年間 3000 件の診断をしている。土壌分析に基づいた肥料を使用することによって、病害虫の発生がしにくくなる。農薬の使用量も減るし、品質の良い作物を計画通り収穫することが可能となり、農家の経営改善にも寄与する。単なる売り手と買い手という関係から一歩進んだ関係となって店舗販売への相乗効果も得られている。

図表 2-1-1 1 土壌分析に基づく施肥設計画面の例



出典：株式会社みらい蔵ホームページ

## 1.6 九谷物産

九谷焼産地である石川県能美市の九谷物産株式会社は、九谷焼の専門店「和座本舗」を運営する会社である。バブル景気の崩壊によって法人向けのカatalog販売事業が急激に落ち込み、事業継続が難しくなったことから、ネットショップを 2000 年に開設した。メールマーケティングで売り上げ拡大を図り、現在は、これまでに蓄積したネットショップとしての販売ノウハウをベースに自社サイトの他、国内外のインターネット通信販売（以下、ネット通販）サイトに 4 店舗を展開している。こうした取り組みによって、全国に顧客をもつとともに、海外からの売上も 1 割程度にまで拡大している。

同社は現代表の祖父が立ち上げた窯元「章山窯（しょうざんがま）」を起源とする。「五彩」とよばれる 5 色の絵の具を厚く盛り上げて塗る多種多様な上絵付けを特徴とする九谷焼は、日本を代表する陶磁器である。二代目はロードサイドに実店舗を構え、マイカーや大型バスで来訪する観光客に九谷焼を販売するとともに、法人向けを中心としたカatalog通信販売を同業者と手掛けた。バイパス道路整備に伴って実店舗を閉じ、その後はカatalog販売をメインにしていたが、バブル景気の崩壊によって法人需要が激減したために、同社の売上は最盛期の 4 割程度に落ち、事業継続が難しくなった。

そこで、当時、世間から注目を集め始めていたネット通販を利用して、九谷焼を



販売することにした。2000年にネットショップを立ち上げたが、まだネット通販が一般的ではない時期であり、知名度の低いネットショップではそう簡単には売れなかった。そこで、問屋の規格外商品・正規販売終了商品等を販売する九谷茶碗祭りをネットショップ上で開催することを考え、カタログ通販で売れ残った在庫を価格を下げて販売したところ、九谷焼のファンに購入されるようになった。当時は、販売の低迷から百貨店での九谷焼の取扱いがなくなるなど、九谷焼を購入するルートが少なくなっていたこともあり、ネットショップでの九谷焼の販売は歓迎された。

在庫販売が終わった後は、窯元が百貨店向けに制作していた試作品を仕入れ、手ごろな価格で販売した。こうした販売を通じて顧客が定着するようになった。その後はリピートを増やして販売を安定させるためにメルマガを発行し、顧客とコミュニケーションを図って売り上げを伸ばした。メルマガ読者が10万人に達していた時期もある。

現在は、ネット通販サイトでの販売をメインとし、本店である自社サイト（和座本舗）、楽天市場、Yahoo!ショッピング、Amazon（日、米）の5店舗を展開している。芸術品に近い一点物の九谷焼を探している顧客に対して、ひとつの店舗で対応することは難しく、大きな投資が不要なネットショップだからこそ、海外を含め様々な顧客に対応する店舗をもつことができる。実際、店舗それぞれで顧客層は異なり、売れ筋も違う。また、将来、ショッピングサイトの集客力が変わることも想定されるため、特定のショッピングサイトに依存しない観点からもインターネット上での多店舗展開を行っている。実店舗であればその商圏は20km程度にすぎないが、ネット通販であれば、全国にいる顧客の方から商品を探しに来店してくれる。顧客の多様な趣味、嗜好にきめ細かく対応するためには、ネットショップが最適な販売手段である。また、海外からも注文が来るようになっている。欧米諸国からは海外駐在している日本人等からの注文も多くなっているが、アジア諸国からは現地の顧客からの注文が多い。米国 Amazon ではギフトシーズンによく売れている。こうした海外顧客向けの売上は同社全体の1割程度を占めるようになるまで伸ばしている。

図表 2-1-1 2 和座本舗ショッピングサイト（九谷物産）



出典：九谷物産株式会社 ホームページ

### 1.7 変幻自在合同会社

気仙沼市での仮設住宅の多くは公有地に建設されており、周囲 2km（徒歩 30 分圏）の範囲に日用品や食料品が購入できる店舗が存在しない場所がある。あわせて、同市の仮設住宅でバスが一日二本しかないといった不便な地域があり、運転をしなくなった高齢者が「交通弱者」となり、さらには、地元の商店もなくなったことで買い物をする場所がない「買い物弱者」となっている。これは、被災地の問題だけでなく、全国の地方エリアでも同様の状況が数多くみられる。内閣府「高齢者の住宅と生活環境に関する意識調査」（平成 22 年）では、全国の高齢者の 17.1%が日常の買い物に不便を感じているという結果もでている。こうした背景から、同社は、タブレット端末・セルフレジアプリを活用したプリペイド決済方式の無人販売所を設置することによって、運営のコストを低く抑えながら、買物の利便性を向上させる事業展開に至った。

図表 2-1-13 無人販売所の外観

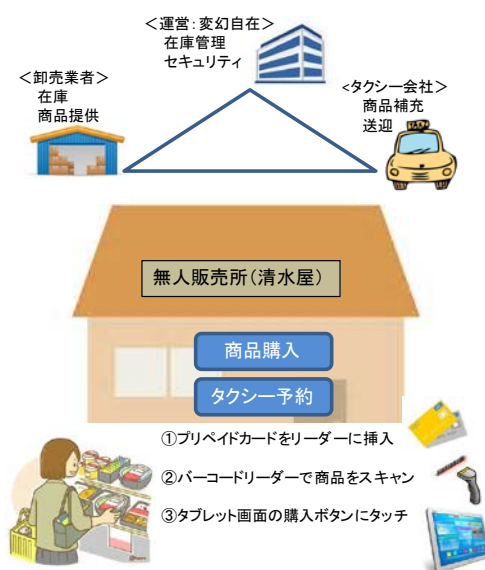


出典：変幻自在合同会社 ウェブサイト

無人販売所には、調味料をはじめとした食品や洗剤などの日用品を並べ、セルフレジにタブレット端末、バーコードリーダー、プリペイドカードに対応したカードリーダーが置かれている。利用者はまず、セルフレジの横に設置された自動販売機でプリペイドカードを購入する。商品を購入する際は、プリペイドカードをカードリーダーに入れて、購入したい商品に付いているバーコードをバーコードリーダーで読み込ませる。そしてタブレット端末画面の購入ボタンをタッチする。高齢者も受け入れやすい簡単な操作で商品購入ができる。

商品は「株式会社角星」「株式会社郷古紙店」といった商店に注文し、商品の補充は物流業者ではなく「株式会社気仙沼観光タクシー」へ委託するというように、商品の仕入れや流通は地元の事業者と連携して展開している。タクシー会社は、商品を補充するついでに、仮設住宅住民等の送迎サービスも行う。店内のタブレットにタクシー予約状況を示すことで、住民同士が相乗りしやすくなる。

図表 2-1-14 事業イメージ



出典：各資料より作成

システムの運営及び開発を変幻自在合同会社が担い、株式会社 NTT ドコモはタブレット端末のアプリ開発に協力した。

高齢者の利用が想定されることから、セルフレジのインターフェースは銀行のATMに近いものとされている。また、プリペイドカードも住民になじみのあるバスカードと同じものを利用し、券面に残額が印字される。

大きな売り上げが望めない無人販売所の最大の課題はコストである。タブレットなど市場に多く流通しているものを利用することで初期コストを抑えている。販売データの管理は無料オンラインサービスを用い、在庫管理、防犯カメラの作動や施錠管理はタブレット端末につながった携帯電話 1 回線だけで行えるようにすることで運用コストを抑えている。

図表 2-1-15 レジの外観



出典：変幻自在合同会社 ウェブサイト

## 1.8 吉花

有限会社吉花は、石川県にある山中温泉の温泉旅館「お花見久兵衛」（49 室、250 人収容）を運営する会社である。同社は、団体客から個人客へと顧客層を転換するに当たって、個人客のニーズに合わせた露天風呂といった商品企画とともに、Web サイトでの宿泊予約に力を注いだ。また、業務を効率化するとともに、遅れていた経営マネジメントを一新するために、クラウドシステムを活用した経営改善に取り組んだ。並行して、縦割り業務の非効率を解消するために多能工化などの取組みを進めた。

こうした ICT を中心とした経営改善の取り組みによって、7 割程度あった旅行代理店を経由した予約は 3 割程度となり、夫婦や 20～30 代の若年層の客が大幅に増えた。自社ホームページを含むインターネットを通じた予約が売上全体の半分近くを占める。

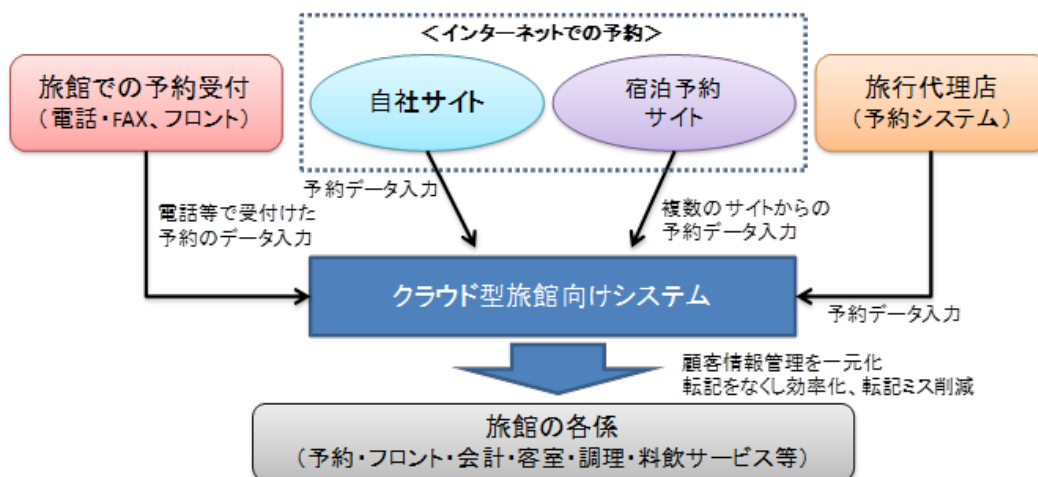
従来、顧客のメインは会社の慰安旅行といった団体客であった。団体客の場合、宴会、物販といった宿泊に付随する売上も多く、原価管理をはじめとする経営マネジメント体制がきちりとしていなくとも、経営が成り立っていた。その頃は団体をあっせんしてくれる旅行代理店向けに 3 人体制で営業を行っており、直販比率は 1 割以下だった。しかし、90 年代にバブル景気がはじけ、法人需要が大幅に減少した結果、売上が減ることを前提として経営をしていく必要が出てきた。

そこで、団体客から個人客へと顧客層を変えることとし、それに合わせた経営へと転換することとなった。20～30 代の年齢層で、夫婦や家族連れといった層をターゲットと設定し、ターゲット客のニーズに対応した商品企画を行った。ターゲットとした顧客層に対しては、従来ながらの旅行代理店に頼っているのは集客が難しいと考え、2005 年から Web サイト構築に取り組んだ。自社サイトでアクセス数、予約成立率が向上するように様々な試みを行い、その効果を検証してきた。例えば、トップページの一番目立つところの写真を、旅館全景にしたり、食事にしたりしてひとつひとつ試していった。こうした努力の結果、2006 年に 0.55%だった自社 Web サイト成約率は 2014 年には 1.03%まで向上している。

また、個人客をメインとした場合、チェックインや客室案内をはじめとする接客が大幅に増えるため、業務の効率化が必須となる。そこで、2010 年に旅館向けシステムを導入した。従来はすべて紙でオペレーションしており、Web サイトで予約を受け付けても、ファクシミリや電子メールで通知が旅館に来て、予約台帳に書き写していた。部屋割り等も手書きであり、全部で 4～5 回転記をしていた。転記する数が多ければ人手もかかるし、転記ミスも増える。システムでは、予約すると

そのデータがシステムに入力され、旅館内の各係で顧客情報を共有することができる。

図表 2-1-16 システム構成と予約情報の流れ



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

Web サイトでの予約受付や、紙媒体での広告、新商品企画など一連の取り組みで顧客層が変わり、2割程度だった20～30代の顧客が半数まで増えた(2014年で47.4%)。自社サイトでの売上は2006年の0.9億円から2014年には2.4億円と大きく伸びており、利益率の向上に貢献している。旅行代理店からWebでの予約受付に大きくシフトしたことから、2006年に65.2%あった旅行代理店比率が2014年には28.9%まで下がった。団体客メインだった時期からみると売上は半分以下になっているが、利益は今のほうが多い。

## 1.9 小田急電鉄

小田急電鉄では、箱根エリア、江の島・鎌倉エリア、新宿エリアの3つのエリアを「ウェルカムエリア」と定め、観光客を中心とした集客エリアとしての価値向上に努めている。

訪日外国人旅行者の観光の目的をみると、同社のウェルカムエリアでその目的の大半が網羅されることもあって、訪日外国人向けのサポートサービスや、海外に向けた積極的な広報活動等のインバウンド強化の取り組みを行っている。同社は1999年に小田急線新宿駅に外国人旅行者専門の案内窓口として、多国語に対応できるスタッフを揃えた「小田急外国人旅行センター」を開設した。2007年にはグループ会社の小田急トラベルが外国語サイトを開設、箱根エリアでの企画旅行のオンライン販売を始めている。現在ではインバウンドに携わる小田急グループ各社が

連携し、訪日外国人向けキャンペーンの実施や、インターネットや海外旅行博への出展などを通じた「プロモーションの強化」、企画乗車券の発売などの「商品力の強化」、海外旅行エージェントとの連携などによる「販売チャネルの拡大」、外国人専用案内所の体制強化やフリーWi-Fiの導入などの「受入体制の整備」の側面から個々の会社の事業特性に応じた取り組みを展開している。

図表 2-1-17 訪日外国人旅行者の観光目的と小田急沿線の地域資源

順位	観光目的	小田急沿線周辺の経営資源
1	食事	新宿、箱根、江の島・鎌倉
2	ショッピング	新宿
3	文化・歴史遺産	箱根、江の島・鎌倉
4	自然・景勝地	江の島・鎌倉
5	温泉	箱根

出典：日本政府観光局 (JNTO)

出典：小田急電鉄株式会社 ホームページ

同社は 2007 年に海外向けの Web サイトを公開し、2013 年には大幅リニューアルを実施した。新しい Web サイトでは、観光地別のモデルコースを用意するなど訪日観光を想定した情報を充実させている。団体客の訪日観光は観光バスで移動し、鉄道は利用しない。そこで、鉄道利用が見込める個人客をターゲットとして、Web での情報発信を行っている。

訪日前と訪日中では必要とされる情報やポイントが異なるため、サイトでも違いを意識した構成にしている。海外にいる間は、訪問地を決定したり、旅行の計画を立てたりするために Web サイトが使われることが多いため、エリアの特徴をアピールする構成としている。訪日後のサイトは、特急列車の利用方法、エリア別のフリーパスや目的別パス・クーポンといった情報を掲載するなど実用面での使い勝手を重視したサイトの構成としている。

Web サイトは英語、中国語（簡体字、繁体字）、韓国語で提供しているが、国によって嗜好が異なることから、トップページのビジュアルも言語によって変えている。台湾、中国は箱根の人気の高い。タイでは富士山エリアや鎌倉の大仏なども人気がある。Top ページに人気のある観光地の写真を掲載して、興味をもってもら

えるようにしている。

図表 2-1-1-8 小田急電鉄の外国人向け Web サイト



出典：小田急電鉄株式会社 提供資料

Web サイトによる情報発信の取り組みの効果測定は難しいが、訪日外国人旅行者が増加していることもあいまって、Web サイトへのアクセス数は大幅に伸びている（前年度比5割増）。また、外国人旅行センターへの来訪者も大きく伸びている（2013年度は新宿、小田原の合計で13万人弱）。



## 1.10 オオクシ

株式会社オオクシは、千葉県を中心に「カットオンリークラブ」「美禅」「ヘアサロンオオクシ」等の理美容店を 40 店舗展開している会社である。

理美容業界は市場が成熟している一方で、低価格チェーンの出現等もあり、競争が激しい業界である。理美容店は全国に約 35 万店あり（コンビニで 5 万店）、典型的な地域密着型サービス業である。

同社は、こうした厳しい業界のなかで 10 年以上連続して二桁成長の実績を上げるとともに、情報システムを積極的に利用することで注目されている。

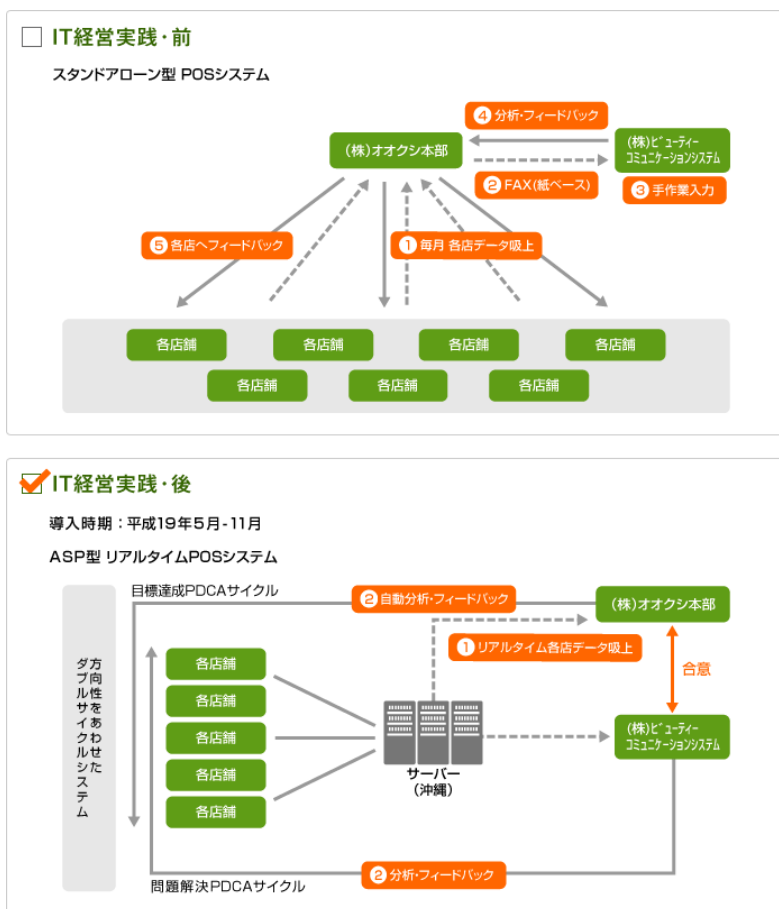
業界に先駆けて POS データを活用した顧客データの分析や顧客ニーズの把握を行い、これを人事評価・育成制度に活用することで従業員満足度の向上や個々の課題解決によるサービスレベルの向上を実現。高い顧客再来店（リピート）率を実現している。

同社が取り組んでいるのは、情報システムの活用による業務の効率化と、サービスの高付加価値化である。ASP 型の POS システムを導入することによって、POS データをベースとした売上目標構築、実績把握、差異の分析と改善までの一連のサイクルについて、その精度とスピードを向上させ、業務の効率化を図っている。さらには、個々の顧客について性別・年代別・利用回数別に接客プログラムを策定し、顧客ごとに応じたきめ細やかなサービスを提供することで、リピート率の向上に取り組んでいる。

理美容室は、商圈人口が非常に小さく、同じお客様が繰り返し来店してくれなければ売上があがらない。そのため、売上を増やすためには新規のお客様を増やすだけでなく、リピート率を上げることが重要になる。一方、利益を増やす要素として重要視している指標は客回転率である。

従来は、従業員の評価は社長や店長の一存で決まる「技術」であった。報酬も評価に連動するので、スタッフは店長を向いて仕事をするようになる。POS データを活用するようになってから、売上だけでなく、仕事の内容とリピート率の関係をきちんと見るようになると、スタッフはお客様のほうを見て仕事をするようになって顧客満足が上がる。そうして、「技術」ではなく、「お客様のリピート率」が高い社員が上手い社員と定義が変わったという。経験年数とリピート率に相関がないことも分かった。

図表 2-1-19 オオクシの顧客データ分析



出典： 経済産業省中小企業 I T経営力大賞 ウェブサイト

同社では、理美容室に特化したシステムを開発、運用するためにシステム専門の子会社ビューティーコミュニケーションシステムを設立している。データ分析の業務から始まって現在では問題発見から解決するまでを行う会社に進化している。その結果より確実な分析、早期の改善を実現している。データベースの管理はアウトソーシングし、自社は業務改善に注力している。

POSデータの分析によって、リピート率向上という会社の方向性を定めた結果、どのようにリピート率を上げるかという課題があがってきた。そこで、リピート率を上げていく方法の研究と、スタッフの育成方法を明確にすることに取り組んだ。

サービスを「見える化」することにより、それまで気付かなかったスタッフの個々の課題を発掘し、個別に強化すべき技術の習得や接客プログラムを実施し、改善を図った。また、実際の店舗を模したトレーニングルームなどを備えた専用のトレーニングセンターを開設し、現場の再現によるスタッフの施術を教材にするなどして効果的な教育を実施した。

こうした努力の結果、長らく 70%台だったリピート率は、80%を超えるまで上昇しており、一番高い店舗では 95%を超えている。

同社は徹底した情報開示を行っており、社内での会議議事録も全社員と共有する。また、財務情報も開示しており、店舗の売上、リターン率といったものだけでなく、スタッフ一人一人のリピート率や客回転率、すなわち一人当たりの損益も開示されている。数値自体を給与に直結させることはないが、開示することで、社員は自分が会社や店舗に対してどのくらい貢献しているのかを知り、自分の長所や足りない点について自ら考えるようになり、自立することができる。また、社長を含め社員全員が、同じ情報、数字をベースとしてコミュニケーションすることで、共通理解が進んだ。その結果、従業員（パート含む）の離職率は 14.46%と業界の標準を大幅に下回っている。

### 1.11 アラタナ

宮崎県の株式会社アラタナは、ネットショップの構築から運営サポートまで EC に関わる全ての業務を提供している。オープンソースの EC プラットフォームをベースに、EC サイトのデザイン、システム構築から運用までをパッケージ化したサービスを、主要サービスとして提供している。EC サイトの構築・運営に特化し、ネットショップの立ち上げから、運営の効率化、集客コンサルティングまで、EC に関わる全ての業務をワンストップで提供できることが強みである。

図表 2-1-20 アラタナ本社



出典：株式会社アラタナホームページ

近年、インターネットモールへの出店料が無料になるなど、ネットショップを取り巻く環境は変化してきており、単にネットショップを立ち上げただけでは価値が得られなくなっている。一方、本格的にネットショップ事業を行うためには、ハウ

スカードのポイントシステム等の、顧客企業がこれまで独自に構築してきた様々なシステムをネットショップのシステムと連動させていく必要がある。しかし、こうしたシステムの連携を既製の ASP サービス等を使って実現することは難しい。しかし、同社のサービスは ASP サービスと独自開発システムとの中間的な特徴を持っており、パッケージをもとにしたカスタマイズが行える。そのため、顧客ニーズに対応したシステムを迅速に、かつ比較的安価に実現することができる。また、専属デザイナーによるデザインや、サイト構築後にも売れるサイトにするためのコンサルティングを提供するなど、顧客のネットショップ事業全体をきめ細かく支援している。こうした点が評価され、これまでに約 800 サイトを超える導入実績を有するまでになっている。

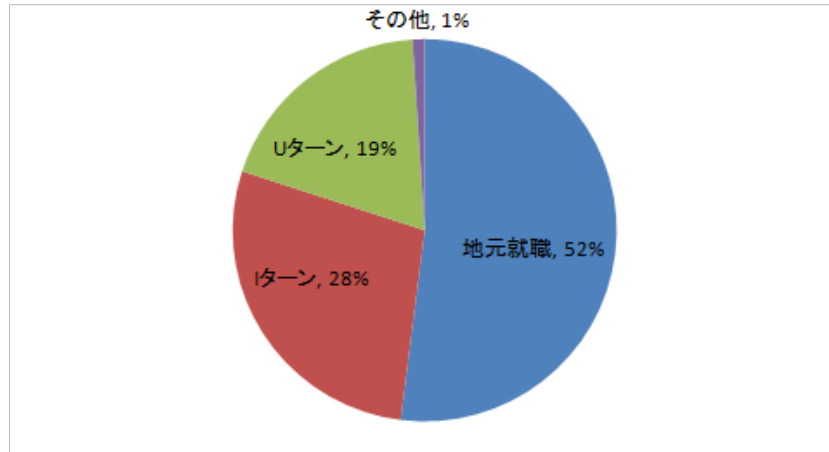
同社は設立当初から「宮崎に 1000 人の雇用をつくる」という目標を掲げ、宮崎から全国を対象に事業を行っている。顧客の 7~8 割は関東周辺の企業であり、宮崎県内の顧客は 5%程度に過ぎない。営業からサポート、開発といった全ての業務を宮崎から行っている。自社の知名度向上等を狙いとして、福岡と東京に事務所を設置したこともあったが、東京の営業担当者と宮崎のエンジニアとの距離が離れすぎたため、十分なコミュニケーションが図りにくくなるなどの問題が生じた。知名度向上という目的が一定程度達成されたこともあって、職種間でのコミュニケーションを密にするためにも事務所は閉鎖し、宮崎から全ての業務を行う体制に変えている。

顧客とのコミュニケーションには電話、メール、Skype 等の ICT ツールを活用し、顧客を訪問することはあまりしていない。顧客も訪問を望んでいることは少ない。営業担当者だけの訪問を受けるよりも、テレビ会議等を使ってエンジニアやデザイナー等と定期的に議論できることの方が評価されている。また、訪問しない代わりに、打合せ等に使うドキュメント類を充実させる等の工夫をしている。その他、ホームページに社員の顔写真や趣味等を公開することで、社員の人となりを顧客に知ってもらえるようにしている。

宮崎では東京と比べて土地代や家賃が安い。そのため社員の多くは自転車通勤が可能な地域に居住しており通勤時間も 15 分程度と短い。海が近いサーフィンが好きで宮崎への転職を決めた社員もいるなど、生活環境に恵まれている。こうした環境の中で、東京と同じ仕事ができることが社員にとっての魅力となっている。「会社の扉の内側は東京、会社の扉の外側は宮崎」と、いわば都市と地方のいいところ取りが可能になっている。その結果、宮崎県出身者と U ターン・I ターン人材と

が社員の半数ずつを占めるようになってきている。東京の企業と比較すると社員の定着率も高く、安心して組織作りに取り組むことができる。

図表 2-1-2 1 社員構成



出典：株式会社アラタナ提供資料

ネットショップのページ作りや運用等には人手が必要であり、労働集約的な産業という側面がある。宮崎という地方を拠点とすることで、人手をかけた、きめの細かいサービス提供を可能にしている。ネットショップ市場の拡大に伴って、より一層人手が必要になることから、同社では今後も地域における雇用創出に貢献できるものと考えている。

## 2. 国内における新たな働き方

テレワーク等の ICT 活用が女性の活躍に繋がっている事例、繋がると期待される事例について調査を行った。事例抽出にあたっては、政府「すべての女性が輝く社会づくり本部」において提示された「女性の視点から見た課題」（①安心して妊娠・出産・子育て・介護をしたい、②職場で活躍したい、③地域で活躍したい、起業したい、④健康で安定した生活をしたい、⑤安全・安心な暮らしをしたい、⑤人や情報とつながりたい）を参考とした。

### 2.1 SiM24（大阪府大阪市）

#### (1) 優秀な技術スタッフ確保のため完全在宅勤務を導入

株式会社 SiM24 は、電子部品・電子機器に熱や力が加わったときの影響等をコンピュータ上でシミュレーションする受託解析サービスを提供する企業である。大手電機メーカーに勤務していた創業者が、社内ベンチャー制度を利用して 2005 年に起業・設立した。

解析業務に携わるには高い専門技術が必要である。そのため、起業にあたっては、優秀な人材を確保することが大きな課題であったが、元の職場から人材を引き抜くことはできなかった。人材を確保するために創業者が思い当たったのは、出産・育児のために退職していた元同僚の女性技術者たちの活用であった。そこで、こうした高度な技術をもつ女性技術者が子育てをしながら解析業務に携われるよう、完全在宅勤務の仕組みを整えることとした。

同社では現在、従業員 21 名のうち 18 名が在宅技術スタッフとして解析作業、データ処理作業に従事している。技術スタッフは全員が女性で、そのほとんどが子育て中である。一般に応力解析や熱流体解析等には一定の計算時間を要する。そのため、データを入力してから解析結果が得られるまでのすき間の時間を子育てや家事に使えるなど、時間を効率的に使えるメリットもある。また在宅で一人で作業することにより集中して思考することもでき、業務効率も向上している。

#### (2) 顧客・本社オフィス・在宅技術スタッフの 3 拠点を接続できる Web 会議システム

PC の性能やインターネットの接続環境が向上したことで、一般の家庭からでも、解析業務を行うのに必要な高度な環境を整えることが可能となった。

ただし、情報セキュリティ確保の観点からも私有の PC を業務に使用することは禁止し、業務に使用する PC と携帯電話は全て会社が提供している。また、機密性の高い顧客のデータを取り扱うため、創業者の出身企業である大手電機メーカーに準じた

情報セキュリティ基準を導入し、厳格な情報セキュリティ管理を行っている。技術スタッフの自宅と本社とを結ぶ通信には、SSL 通信やファイル暗号化等を併用することで情報漏洩対策をしている。

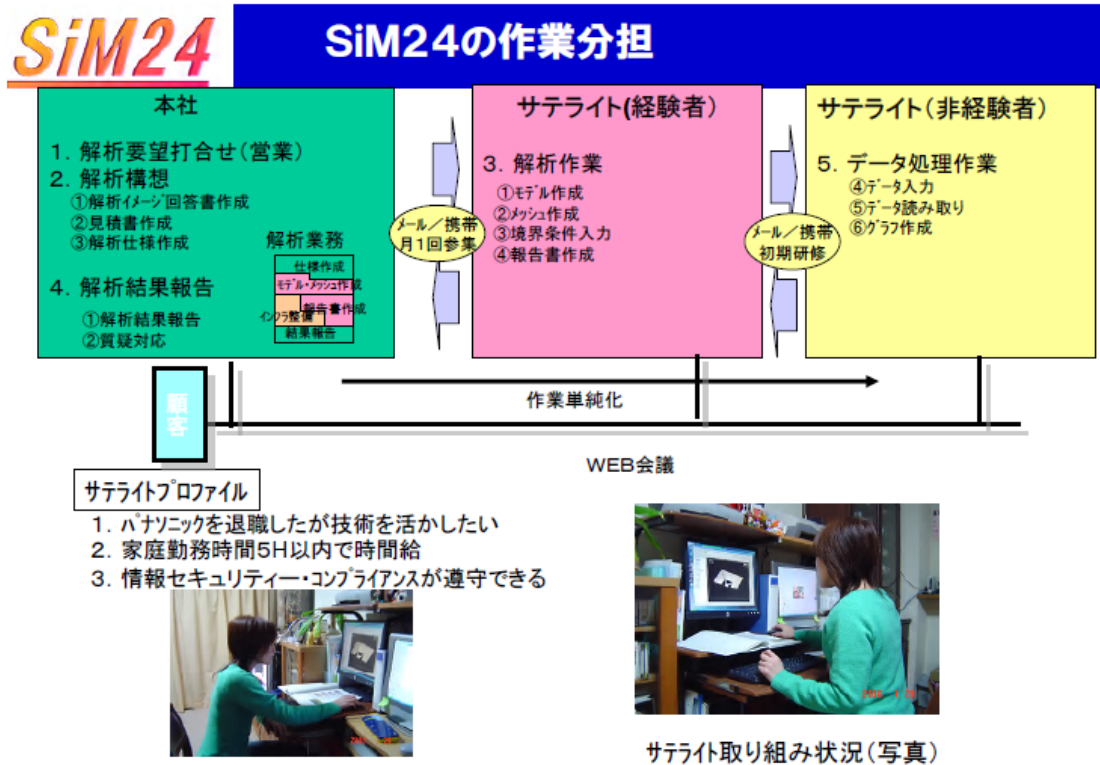
また、同社では顧客と本社・在宅技術スタッフの3拠点を接続できる Web 会議システムを導入している。Web 会議システムでは CAD の操作画面等をリアルタイムに共有することが可能である。画面を見ながら相談や打合せを行えることで、遠隔であっても業務をスムーズに進めることができる。なお、Web 会議システムは顧客との打合せにも活用されており（顧客の利用を想定し、専用ソフトを必要としないシステムを用いている）、これによって遠隔地からの業務受注に対応しやすくなるというメリットも生じている。

### **(3)テレワーク成功の秘訣は業務分担の明確化とコミュニケーションの円滑化、フォローアップ体制の充実**

同社では、自社のテレワークが成功している要因として、次の2点を挙げている。

第1点目は、業務分担の明確化である。作業分担と作業フローを明確にし、在宅技術スタッフが、自分のやっている作業が全体のフローのどの部分にあたるのかを正確に把握できるようにしている。また、作業のインプットとアウトプットが何であるかを常に明確にし、作業指示等における曖昧さをなくすよう努めている。

図表 2-2-1 SiM24 の作業分担



出典：株式会社SiM24提供資料

第2点目は、在宅技術スタッフ間のフォローアップ体制の充実とコミュニケーションの円滑化である。在宅勤務の課題として、従業員が孤独になりがちであることがあげられる。オフィスでの勤務のように相談できる同僚が近くにいないことから、問題を一人で抱えて、納期に間に合わなくなってしまうというリスクもある。そこで同社では、在宅技術スタッフが、お互いに助け合えるようにするための体制づくりに注力している。具体的には、入社から1年以内の経験の浅いスタッフを、熟練スタッフが専任のアドバイザーとしてフォローする「シスター制」や、専門分野ごとに5人でチームを組み、お互いにフォローする「5人組」といった仕組みを導入している。

また技術スタッフ間の一体感を高め、助け合いを実現できるよう、ICTを活用して技術スタッフ間のコミュニケーションの円滑化も図っている。具体的には、CAD<sup>7</sup>操作画面を共有しながら打合せのできる Web 会議システムや、インターネット上でのスケジュール管理・共有などのツールを導入し、効果的に利用している。また、1~2ヶ月に1回程度、大阪周辺の在宅技術スタッフが会社に来る機会を設け、互いに対面

<sup>7</sup> Computer Aided Design の略であり、コンピュータによる設計支援ツールのこと。



しながら業務上の疑問点について解決方法を共有するなどの工夫もしている。

## 2.2 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン（兵庫県神戸市）

### (1)全社員を対象とした理由不問の在宅勤務制度を導入

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社は、洗剤、シャンプー、紙おむつなどの製品を世界 180 カ国で提供しているグローバルな日用消費財メーカーの日本法人である。同社では、20 年以上にわたり、多様性に富んだ社員の個性を尊重する「ダイバーシティ」への取組みを進めている。その一環として同社では柔軟な勤務形態を導入し、ワークライフ・バランスの実現を目指している。

同社では、対象を子育てや介護などを行っている社員に限定してはいたが、原則週に 1 日、条件によっては最大で 2 日までの在宅勤務制度を導入していた。2008 年 10 月からは対象を広げ、一部の職種を除く役員から一般社員までの全社員が、理由を問わず週に 1 日の在宅勤務を行える制度を導入した。在宅勤務をするにはあらかじめ曜日を指定しておく必要があるが、必要に応じて変更することも可能である。また、上司の了承の下、臨時的在宅勤務や、在宅での時間短縮勤務が行えるなどの柔軟な運用もされている。

しかし、導入当初、在宅勤務の利用者数は想定したほどには増えなかった。そのため同社では、まず管理者を対象に積極的に在宅勤務を啓発した。また、社長や役員といったトップマネジメントが率先して在宅勤務を実践し、その成果を全社員にメールで紹介した。

このような取組により在宅勤務の取得率は上昇し、現在では役員や管理職を含む多くの社員が、週に 1 回の在宅勤務を利用するようになっている。その結果、在宅勤務を行うことはもはや特別なことではないという風土ができています。

### (2)在宅勤務を支える ICT インフラ

オフィス外で仕事をしても業務効率が下がることがないように、同社では ICT を積極的に活用している。2008 年にはビデオ会議システムを導入、2011 年には PC 上で互いの顔を見たりパワーポイントで作成した資料を共有したりしながら会議を行えるシステムを導入した。仕事に必要な資料は全てクラウドストレージに保管されているため、自宅からであってもいつでもアクセスできるようになっている。また、上司や同僚とのコミュニケーションは PC 上のチャットシステムを通じて行える。

これには、同社がグローバルに展開する外資系企業であり、元々国境を超えたチームで仕事をしたり、世界各地から電話会議に同時参加したりする機会の多いことも影

響している。同社にとっては、社員が世界中どこにいても、問題なく仕事をする事ができることが重要であり、そのためのインフラ整備が重点的に進められていた。

このような充実した ICT インフラを活用することで、オフィスの外からでも、通常の業務を支障なく行えるようになっている。

### **(3)在宅勤務とダイバーシティの経営への効果**

在宅勤務制度を初めとする柔軟で働きやすい職場環境を整備し、ダイバーシティを積極的に推進してきた結果、同社では、役員に占める女性比率が 57.1%、管理職では 34.0%と、国内他企業に比べて高い水準に達している（2014 年 7 月時点）。

また、多様性を尊重し異なる意見を受け入れる社風は、数々の革新的な商品や販促手法を生み出すための経営戦略の基盤に位置づけられており、日本法人の売上は、ダイバーシティに注力するようになって以降も拡大しており、以前と比べて 1.5 倍以上に拡大する要因の一つとなっている。

## **2.3 福岡市**

### **(1)2014 年 10 月から半年間、在宅勤務を試行的に導入**

福岡市では、2015 年度からの在宅勤務の本格実施に先駆け、業務への影響などを検証するため、2014 年 10 月から半年間の在宅勤務を試行した。

未就学児の子育て又は家族の介護を行っている職員を対象に募集した。その結果、子育て中の職員 2 名から応募があった。

在宅勤務は職員の自宅で市役所が貸与する業務用パソコンを使って行う。在宅勤務のシステム基盤としてクラウド型仮想デスクトップサービスを導入しており、庁内のシステムを自宅で利用できるため、自宅でも職場にいるかのように仕事ができる。情報漏えいを防ぐため、自宅のパソコンにはデータが残らない仕組みとなっている。

在宅勤務は週 4 日以内まで実施することが認められているが、他の職員と共同で行う仕事が多いこともあって、在宅勤務の実績は週 1、2 回程度であった。毎週、在宅勤務の計画と実績報告を所属長に行う。在宅勤務をする職員の勤務時間や給与等の勤務条件、サービス管理等は、基本的に勤務公署でのものに準じている。在宅勤務者は、勤務開始時には、メールでその旨を報告し、終了時は成果とともに報告する。

### **(2)参加した職員からは在宅勤務に前向きな評価**

試行に参加した職員からは、通勤の負担が減ることで、子育てにあてられる時間が増え、生活に余裕ができたとの感想が寄せられている。電話対応等がないため、業務

に集中でき、効率よく作業ができたとの声もあった。週1、2回程度の在宅勤務であれば、コミュニケーションや評価などの問題もないと受け止められており、職員からは総じて在宅勤務に前向きな評価が得られている。

その一方で、作業予定を調整し、他の職員との共同作業等が不要な業務を在宅で行っているため、在宅勤務者には仕事の進め方、時間管理、業務の調整等の点で、マネジメント能力が求められることも分かった。

市では、在宅勤務の制度を設けることで、子育て中や介護中の職員が仕事を継続しやすくなるとともに、子育て中や介護中であっても担える仕事の幅が広がり、職員のキャリア形成にも資すると期待している。

市では、2015年度以降順次在宅勤務を拡大していくことを予定しており、将来的には対象者の範囲を広げていくことも視野に入れている。

## 2.4 Mammy Pro（北海道札幌市）

マミープロは札幌を拠点とし、地域密着型の育児情報サイト「ママ navi」を運営している。同サイトは0歳～小学校低学年の子どもを持つお母さんを中心に、月間のユーザー数2万5,000人、ページビュー（PV）30万件にのぼる人気サイトである。

「ママ navi」では、妊娠・出産、子連れお出かけ情報、教育・習い事、母親の再就職等の幅広い情報を、札幌という地域に特化して提供しているほか、口コミ投稿や質問・回答の受付など、ユーザー間のコミュニケーションの場も設けている。

「ママ navi」の主な収入源はウェブ広告の掲載費であるが、ユーザーの拡大とサイトの活性化に伴い、主婦層向けの商品プロデュースやプロモーション、親子向けイベントの企画・運営など、さまざまな形での企業とのコラボレーションが生まれてきている。

図表 2-2-2 「ママnavi」トップページ



出典：株式会社MammyProホームページ

代表取締役である阿部氏は自身の出産時に、社会と隔絶されているかのような育児中の孤立感を実感する一方で、インターネット上の子育てサイトで情報収集をしたり、質問を投稿して先輩ママから回答してもらったりすることにより、大いに助けられる経験をした。しかし当時、こうした子育てサイトは東京で運営されているものばかりであり、自分の住んでいる地域について、もっと身近で実用的な情報が得られるサイトがないだろうか、と物足りなさを感じていた。

そうした頃、阿部氏が講師として勤務していた札幌市内のパソコンスクールに、託児施設が設けられると、育児中の女性受講者が急増した。再就職や在宅ワークを目指してPCスキルを身につけようとする大勢の女性と出会ったことにより、再就職を希望する生徒を人材派遣会社や企業に紹介する業務や、社会復帰を望む母親にパソコンスクールの存在を知ってもらうためにフリーペーパーによる広報業務を手がけることとなった。こうした業務を通じて子育て情報サイトの事業化の可能性について確信するとともに事業運営のノウハウを蓄積し、独立してマミープロを設立した。

マミープロはスタッフ全員が育児中の母親であり、「お母さん視点」でサービスの企画・開発ができることが同社の強みとなっている。

ユーザーと同じ目線でのサイトづくりは母親たちの共感を呼び、評判が口コミによって広がることで、ユーザー数・アクセス件数が増加している。

また、再就職を考えている母親に向けたイベント「ママのお仕事応援フェスタ」開催や、札幌ヤクルト販売株式会社とタイアップしての職場体験インターンシップの実施、ママ起業家を応援するためのビジネスプラン発表会など、母親・主婦としての実体験に根ざしたユニークな企画で、ユーザーと企業の双方にとって有益なサービスを提供している。

また同社ではテレワークへの取組も行なっており、オフィスに出勤している社員からメールや電話で指示を出し、在宅スタッフが自宅で作業を行なった後、メールにて納品するという形で在宅業務を実施している。現在、雑誌やフリーペーパーのデザイン、ウェブサイトの更新、ライター・編集業務、イベントのアンケート集計、掲載企業ごとのアクセス数集計などの業務にテレワークが活用されている。

## 2.5 エデュケーションデザインラボ（茨城県つくば市）

NetCommons は、国立情報学研究所による次世代情報共有基盤に関する研究開発プロジェクトにより開発された、教育用途を念頭においた情報共有基盤システムで、コンテンツ管理システム（Contents Management System, CMS）、教育管理システム（Learning Management System, LMS）、グループウェアを統合したコミュニティウェアである。NetCommons を利用することで、e-ラーニングサイト、NPO や NGO のためのバーチャルオフィス、共同研究・学会活動のポータルサイト兼グループウェア、オフィス用グループウェア等のサイトを簡単に構築することができる。

株式会社エデュケーションデザインラボ（以下、EDL）は、この NetCommons に係る以下の 3 つのサポートサービスをワンパッケージにして提供している。

- サーバの初期設定やヘルプデスクを提供する「保守代行サービス」
- サイト制作代行（初期画面構築）や操作を学ぶための e ラーニングやマニュアルを提供する「導入代行サービス」
- 講師派遣やステップアップ研修の実施、および更新代行作業を請け負う「運用サポートサービス」

EDL の代表の平塚氏は NetCommons 開発チームの元メンバーである。2003 年から NetCommons の導入支援に関わり、起業後も継続して取り組んできた結果、小・

中・高等学校や大学といった教育機関のみならず、企業、学会、NPO など様々な業種への導入を支援してきた実績をもつ。

EDL は茨城県つくば市に位置しており、筑波研究学園都市に住む能力・スキルの高い女性を在宅ワーカーとして組織している。2015年7月現在、在宅ワーカーは80名程度が登録しており、NetCommons 導入時のデータ移行や更新代行のほか、テストの採点、データ入力等の業務を行っている。

EDL の在宅ワークの特徴として、月に1度、業務別に担当する在宅ワーカー全員を集めて定例ミーティングを行っていることがあげられる。定例ミーティングを通じて互いに顔見知り、仕事仲間になるという人間関係を構築し、協力して仕事ができる環境が生まれている。これにより、作業を担当するメンバーの都合が付かなくなった場合でも、他のメンバーがカバーすることでサービスの品質を保つことを可能にしている。

平塚氏は、自身も育児中であった1996年から、育児情報誌の発行やイベントの企画・開催を行うNPO活動に取り組む中で、子育て支援団体へのNetCommons導入に関わり、EDLを創業するに至った。

今後も、コミュニティにおける情報発信と共有をアナログとデジタルの両面でサポートすること、また、女性テレワーカーを育成し、活躍の場を広げていくことを事業の方向性として考えている。

### 3. 海外における新たな働き方

海外における ICT を活用した新たな働き方の事例を調査した。

#### 3.1 アメリカ

##### (1) 国の特徴

###### 【問題点・課題】

- 女性の労働力率が高く、子どもを持つ女性の労働市場参入率、雇用率も高い。
- 女性のパートタイム雇用が少なく、フルタイムでの雇用が多い。
- 労働関係に対して政府が介入すべきでないという考え方が強く、雇用差別に関する規制を除くと、法制度を通じて女性の活用やワークライフバランス向上を実現しようとする方向性が見られない。

###### 【対応】

- ワークライフバランスのための施策は、個々の企業のイニシアチブにより進められている。

###### 【テレワークの特徴】

- 月に1回以上テレワークを実施する人：2,620万人（うち、被雇用者は1,700万人）
- 民間の自主的な取組みによる（在宅勤務は、従業員に対する「福利厚生」扱い）。
- 連邦政府公務員のテレワークに関しては、立法による推進が行われている（渋滞解消、オフィスコスト削減、人材確保、BCP等が目的。）。
- テレワークを阻害する要因としては、経営管理者の抵抗、テレワークに適した職種がない、といった点があげられている。

###### 【今後の方向性】

- 一部の大企業において柔軟な勤務形態を抑制する動きがみられるものの、全般的には、テレワークを含めた柔軟な勤務形態を採用する企業は拡大している。
- アメリカのワークライフバランス施策は企業の自主性によるものであるため、現実にメリットがあるとの認識のもとに導入が進められているものと考えられる。柔軟な勤務形態を採用することのメリットとしては、人材流出の防止、従業員満足の上昇、組織への忠誠や参画意識の強化、採用への好影響などがあげられている。また、生産性向上やコスト削減効果（旅費、不動産関連費用など）をあげる企業もある。
- ただし、制度を導入する企業が増えていても、従業員が実際に制度を利用できるようにはなっていないとの指摘があり、今後は、制度利用の障害を解消する

ための戦略や企業文化の変革に向けた取組みが求められている。

## (2)取組事例

事例	事例の特徴	テレワークを巡る日本の状況と比較してのポイント
<b>Eli Lilly &amp; Co.</b> ・製薬 ・従業員数：1万7,000 (米国内)	フルタイムでの在宅勤務制度を導入。 導入にあたっての問題点は、ITの基盤が十分ではなかったことと、管理監督者の抵抗が強かったこと。 IT面での問題は、企業のITチームと継続的な協議を続けることで解決。 管理監督面での問題は解決が難しいが、業績評価のプロセスを行動ベースから結果ベースに変更したことが問題の軽減に寄与。	○日本でも問題になっているテレワークに対する経営管理者の抵抗感を、評価制度の変更や管理者への研修によって克服している点。

## 3.2 ドイツ

### (1)国の特徴

#### 【問題点・課題】

- 出生率低下の深刻化。
- 育児は母親が行うべきという社会観念が強く、保育サービスが未発達。
- 社会システムの持続的発展維持のためには女性の就労を促進しなければならず、そのための環境整備が必要であると認識されていた。

#### 【対応】

- 2000年代から政府主導により、家庭と仕事の両立を支援する取組みが積極的に進められるようになった。その一環として、育児時間を確保するための「労働時間の柔軟化」が進められており、その手段としてテレワークを活用する企業が出てきた。

#### 【テレワークの特徴】

- テレワークを導入している企業は2000年代半ばに2割前後まで拡大した後、横ばいとなっている。
- 在宅勤務を実施している個人は、直近では減少傾向にある。
- テレワークを阻害する要因として、以下の点が指摘されている。
  - ・職場にいることを重視する文化が根強い。
  - ・柔軟な勤務実現のためには、在宅勤務よりも労働時間の柔軟性（フレックスタ



イムやパートタイム勤務など)のほうが労使双方に好まれる。

- ・在宅勤務では仕事とプライベートの境界があいまいになり、却って仕事の時間がながくなってしまふ、など。

**【今後の方向性】**

- テレワークを導入している企業は 2000 年代半ばに 2 割前後まで拡大した後、横ばいとなっている。
- 在宅勤務を実施している個人は、足元では減少傾向にある。その理由として、職場にいることを重視する文化が根強いこと、柔軟な勤務実現のためには在宅勤務よりも労働時間の柔軟性（フレックスタイムやパートタイム勤務など）のほうが労使双方に好まれていること、在宅勤務では仕事とプライベートとの境界があいまいになり、却って仕事の時間が長くなってしまふことなどが指摘されている。

**(2)取組事例**

事例	事例の特徴	テレワークを巡る日本の状況と比較してのポイント
Bosch ・機械製造業 ・従業員数：29万（全世界）	管理職自身が在宅勤務またはパートタイム勤務を実施する社内キャンペーンを実施。これにより、従業員が在宅勤務制度を利用しやすい社風を醸成し、実際に成果をあげている。	○日本でもテレワーク普及の障害となっている「制度は設けたものの、実際には上司や周囲の理解が無く、制度を利用しづらい」という問題に対し、管理職を対象とした社内キャンペーンにより意識変革を促し、在宅勤務を含めた柔軟な勤務形態の利用促進に成功している点。

**3.3 韓国**

**(1)国の特徴**

**【問題点・課題】**

- 長時間労働の慣行がある、フルタイム雇用が中心、家事や育児の負担が女性に集中するといった事情により、女性の就業率が低い。
- 少子化が急激に進行。出生率は日本を下回る。

**【対応】**

- 2006 年の「低出産・高齢社会基本法」に基づき、韓国政府は出産や育児がしやすい環境づくりに向けた施策を進めている。2011～15 年の 5 年間を対象とする第 2 次低出産・高齢化基本計画において、柔軟な勤労形態促進のための施策として、スマートワークセンターの導入によるテレワーク促進が掲げられて

いる。

#### 【テレワークの特徴】

- 政府の主導により、スマートワークセンター（SWC）の導入によるテレワーク促進が進められている。
- 2015年までに全国に50ヶ所のSWCを設置する計画。2013年時点で、ソウル市政府が12ヶ所、中央政府が14ヶ所のSWCを設置。
- その他に、大手企業が独自にSWCを設置する動きも見られる。

#### 【今後の方向性】

- スマートワークセンター（SWC）は、2015年までに全国に50ヶ所を設置する計画。
- 2013年時点で、ソウル市政府が12ヶ所、中央政府が14ヶ所のSWCを開設。
- その他に、大企業が独自にSWCを開設する動きも見られる（サムソン電子の事例はこれに該当）。
- 2006年に実施されている「積極的雇用改善措置制度」の影響もあり、スマートワークセンターを活用している企業は継続的に増加しているとの報告もある。

#### (2)取組事例

事例	事例の特徴	テレワークを巡る日本の状況と比較してのポイント
Korean Telecom ・電気通信業 ・従業員数：32,000	本格的にテレワークを導入しており、在宅勤務・SWC勤務者は4,500人にのぼる。研究開発、企画、現場支援などの職種が主。 導入上の障害としては、組織管理面の問題、テレワークに対する認識不足、利用者の疎外感、費用・セキュリティリスクがあげられている。 これらの課題に対し、組織のフラット化、育児・介護等のプログラム整備促進、役員から社員へのメッセージ発信などの手段で対応している。 勤務管理やセキュリティの面で、在宅勤務よりもSWCのほうが選好されている。 初期投資・運営費用の問題への対応策として、SWCを外部利用者にも開放し、収益事業化することが検討されている。	○日本でもテレワーク普及の障害となっている、セキュリティや勤務管理面での企業側の不安感といった問題を、在宅勤務ではなくスマートワークセンターを活用することで解決している点。 ○スマートワークセンターの設置にかかる初期投資という問題に対して、外部開放・共同利用化による投資回収をめざしている点。

### 3.4 海外のテレワーク事例（英国：カンブリアおよびランカシャー脳卒中遠隔診療ネットワーク）

脳卒中の 80%は脳に血液を送る血管が血栓によって詰まることが原因であり、このタイプの脳卒中に対しては血栓溶解療法が有効である。血栓溶解療法は遅くとも発症後 4.5 時間内に治療を開始しなければならず、また治療開始が早いほど高い効果が見込めるため、受入病院までの搬送時間の短縮や迅速な検査・診断が可能になれば救命率を大きく引き上げることが可能であると共に、後遺症のリスク低減にもつながる。一方、出血のリスクがあるなど治療を適用できない場合もあるために、治療の実施にあたっては脳卒中治療の専門医による診断が不可欠である。

カンブリアおよびランカシャー脳卒中遠隔診療ネットワークが対象としているイングランド北東部には、脳卒中治療の専門医がおり血栓溶解療法の実施が可能な救急病院が 8 つあるが、いずれも平日の診療時間中でなければ対応していなかった。そのため、年間 4,500 人程度の脳卒中患者のうち、血栓溶解療法の適用対象となりうる割合は 10%程度（患者数にして 450 人程度）であると想定されるものの、実際に同療法を受けた患者は約 20 人とどまっていた。

対象地域は人口 220 万人程度の地方部であり、患者数を考えると、各病院がそれぞれ専門医による脳卒中の時間外診療を実施するのは費用対効果の面で難しい。また、時間外診療を 8 病院のいずれかに集中させるには、対象地域が広く、患者の来院に要する時間が長くなりすぎるという問題があった。

そこでこれらの 8 病院が 2011 年に導入したのが、脳卒中の遠隔診療サービスである。同サービスでは診療時間外（平日 17:00～翌 8:00、土・日・祝日は 24 時間）の患者に対し、ブロードバンドネットワークを介して、専門医が在宅で遠隔診療を行う。同サービスには 15 人（サービス開始時）の専門医が参加し、8 病院のいずれかに来院した患者に対し、輪番で遠隔診療を実施する体制となっている。

図表 2-3-1 カンブリアおよびランカシャー脳卒中遠隔診療ネットワーク :

対象地域と参加病院



出典 : Cardiac & Stroke Networks Lancashire & Cumbria

“Stroke Thrombolysis across Lancashire and Cumbria:  
The Telestroke Solution”

[http://www.csnlc.nhs.uk/uploads/files/stroke/training/Stroke\\_Thrombolysis\\_across\\_Lancashire\\_and\\_Cumbria\\_v2.pdf](http://www.csnlc.nhs.uk/uploads/files/stroke/training/Stroke_Thrombolysis_across_Lancashire_and_Cumbria_v2.pdf)

遠隔診療サービスでは、参加する 8 つの救急病院と専門医の自宅とをセキュアなブロードバンド回線で結んでいる。病院側では、PC と HD ビデオカメラを備えた移動式端末 (Telecart) を用い、専門医の自宅に設置される PC にはビデオコラボレーションのソフトウェアがインストールされる。

図表 2-3-2 病院用移動式端末 (Telecart)



出典 : Cumbria & Lancashire Stroke Network and NCUH Host Provider  
<http://www.ncuh.nhs.uk/about-us/trust-board/2010/november/telestroke-presentation.pdf>

図表 2-3-3 専門医用 PC とビデオカメラ



Laptop Web Cam



HD VC/Laptop Screen



HD VC Device for PC/laptop



Laptop Web Cam

出典 : Cumbria & Lancashire Stroke Network and NCUH Host Provider  
<http://www.ncuh.nhs.uk/about-us/trust-board/2010/november/telestroke-presentation.pdf>

移動式端末とソフトウェアは Polycom, Inc.が供給している。ブロードバンド回線は Virgin Media 社のサービスを使用している。

時間外救急において患者に脳卒中の兆候が見られる場合、CT 撮影を含め一通りの検査を行った後、専門医による遠隔診療が行われる。遠隔診療用の移動式端末は、救急外来や脳卒中の診療部門にて患者のベッドサイドに設置されており、この端末を用いて専門医から現場で付き添っている当直医に指示を出したり、あるいは専門医が遠隔でビデオカメラを操作して患者の状態を確認し、PC 上のビデオスクリーンを介して患者と双方向での問診を行うことができる。また、専門医は CT 検査等の画像や、患者の診療記録を PC 上で確認できる。

図表 2-3-4 遠隔診療風景



出典：Cumbria & Lancashire Stroke Network and NCUH Host Provider

<http://www.ncuh.nhs.uk/about-us/trust-board/2010/november/telestroke-presentation.pdf>

診察後、専門医は現場の当直医に対して所見と血栓溶解術の適応に関する助言を伝え、当直医が薬剤の処方と投与を行う。また、専門医が移動式端末上のスクリーンを介して、患者や家族に治療方針の説明を行ったり、質問に回答したりすることもある。

2011年7月のサービス開始からの2年間で、専門医の助言を求める電話は762件、実際に遠隔診療が行われたのは659件であり、275人の患者が血栓溶解療法を受けた。早期治療の実施により、脳梗塞患者のケアに要する費用を患者1人あたり約3万ポンド削減することができたとの試算もされている。

遠隔診療は一般に、専門医が他の医師の診療を支援する Doctor to Doctor (DtoD) 型と医師が遠隔地の患者を診療する Doctor to Patient (DtoP) 型に大別される。カンブリアおよびランカシャー脳卒中遠隔診療ネットワークの事例は、基本的には DtoD 型であるものの、専門医がビデオ会議システムを用いて患者の状態の確認や問診を行ったり、患者や家族に治療方針を説明するといった Doctor to Doctor to Patient (DtoDtoP) 型の運用もされている。

## 参考文献

- 総務省地域人材ネット ウェブサイト
- 経済産業省(2014)「平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集」
- 経済産業省近畿経済産業局 (2012) 「関西の中小企業の戦略的CSR活動事例」
- 経済産業省 (各年) 「中小企業 IT 経営力大賞」
- 復興庁(2015)「新しい東北」先導モデル事例集
- 公益財団法人全国中小企業取引振興協会(2013)「中小企業 IT 活用事例集」
- 労働政策研究・研修機構(2012)「ワーク・ライフ・バランス比較法研究<最終報告書>」労働政策研究報告書No. 151
- 独立行政法人中小企業基盤機構「J-Net21 企業事例コンテンツ」
- サービス産業生産性協議会「ハイ・サービス日本 300 選」
- 一般社団法人移住・交流推進機構 ニッポン移住・交流ナビ
- 一般社団法人ソーシャルビジネス・ネットワーク ウェブサイト
- 池本 美香、韓 松花(2014)「日韓比較からみる女性活躍支援の方向性」JRI レビュー (2014 Vol. 4 No. 14)
- Smiriti Agarwal, et. al. (2014) “Thrombolysis Delivery by a Regional Telestroke Network - Experience From the UK National Health Service” doi: 10.1161/JAHA.113.000408, Journal of the American Heart Association (February 26, 2014)
- 山口幸正(2012)「介護業務の標準化とシステム化でサービスの質を高める」一般社団法人日本監督士協会「月刊リーダーシップ」2012年2月号
- 新福秀秋・後藤一寿(2009)「大規模野菜作経営の情報化とナレッジマネジメント」日本農業経営学会「農業経営研究」第46巻第4号
- 伊藤美知(2007)「ホームヘルパー業務の効率化とケアの質の向上を図る介護記録システムの実践」日総研「訪問介護サービス」2007年3・4月号
- Boston College Center for Work & Family(2007), “Overcoming the Implementation Gap: How 20 Leading Companies Are Making Flexibility Work”
- 日経BP社ITpro「訪日外国人急増、待ったなしの多言語対応」(2015年3月19日)
- 東京新聞(TOKYO Web)「仮設の販売所で端末決済 ドコモ支援」(2014年7月6日)
- 日経BP社日経ビジネスオンライン「賃上げで勝つカイシャ」(2014年6月12日、同19日)





## 資料編

基本調査票（調査票 A）

情報サービス業・インターネット附随サービス業対象調査票（調査票 B）

I 貴社の概要について

問1 貴社の主要業種（直近の決算で売上高が最も大きいもの）に該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 農林水産業	2. 鉱業	3. 建設業	4. 製造業
5. 電気・ガス・熱供給・水道業	6. 情報サービス業（ソフトウェア、情報処理提供サービス業等）	7. インターネット関連サービス業（ポータルサイト・サーバ運営、ASP等）	8. その他情報通信業
9. 卸売業	10. 小売業（百貨店・チェーン店等）	11. その他小売業	12. 金融・保険業
13. 不動産業、物品賃貸業	14. 宿泊業	15. 飲食サービス業	16. 医療、福祉
17. その他サービス業	18. その他（ ）		

問2 貴社の概要について、それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

資本金	1. 1,000万円以下	2. 1,000万円超～5,000万円以下	3. 5,000万円超～1億円以下	4. 1億円超～3億円以下	5. 3億円超～10億円以下	6. 10億円超
従業員数（注）	1. 5人以下	2. 6～10人	3. 11～20人	4. 21～50人	5. 51～100人	6. 101～300人
従業員の平均年齢	1. 20歳代	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳代	6. 70歳代以上
正社員の比率	1. 0～10%	2. 11～25%	3. 26～50%	4. 51～75%	5. 76～100%	
女性社員の比率	1. 0%	2. 1～10%	3. 11～25%	4. 26～50%	5. 51～75%	6. 76～100%
本社所在地	1. 北海道	9. 栃木県	17. 石川県	25. 滋賀県	33. 岡山県	41. 佐賀県
	2. 青森県	10. 群馬県	18. 福井県	26. 京都府	34. 広島県	42. 長崎県
	3. 岩手県	11. 埼玉県	19. 山梨県	27. 大阪府	35. 山口県	43. 熊本県
	4. 宮城県	12. 千葉県	20. 長野県	28. 兵庫県	36. 徳島県	44. 大分県
	5. 秋田県	13. 東京都	21. 岐阜県	29. 奈良県	37. 香川県	45. 宮崎県
	6. 山形県	14. 神奈川県	22. 静岡県	30. 和歌山県	38. 愛媛県	46. 鹿児島県
	7. 福島県	15. 新潟県	23. 愛知県	31. 鳥取県	39. 高知県	47. 沖縄県
	8. 茨城県	16. 富山県	24. 三重県	32. 島根県	40. 福岡県	
本社所在地自治体	1. 政令指定都市	2. 県庁所在市	3. その他の市	4. 特別区	5. 町村	
本社所在地自治体の人口	1. 1万人未満	2. 5万人未満	3. 10万人未満	4. 20万人未満	5. 30万人未満	6. 50万人未満
	7. 100万人未満	8. 100万人以上				
売上高（直近） （国内単体）	1. 5,000万円以下	2. 5,000万円超～1億円	3. 1億円超～5億円	4. 5億円超～10億円	5. 10億円超～100億円	6. 100億円超～1,000億円
	7. 1000億円超～5000億円	8. 5,000億円超				
輸出の有無	1. 輸出している	2. 輸出していない				

（注）従業員数は「国内従業員数」をお答えください。なお、パート、アルバイト、契約社員などの非正規社員は含みますが、請負や派遣は含みません。

問3 貴社の主な顧客は法人ですか。個人ですか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 主に法人（BtoB）（BtoG含む）	2. 同程度	3. 主に個人（BtoC）
-----------------------	--------	---------------

問4 貴社の商品・サービスの商圈（取引先や最終消費者の地理的な範囲）について伺います。BtoB 商品・サービスの場合は取引先の大半が所在する場所、BtoC 商品・サービスの場合は最終消費者の大多数が住んでいる場所を基準として最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 地元地域（周辺市町村程度）	2. 同一都道府県	3. 同一地方（九州等）	4. 全国	5. 海外
------------------	-----------	--------------	-------	-------

問5 貴社の拠点数（営業拠点、生産拠点等）の数として該当する番号1つに○をつけてください。

1. 1（本社のみ）	2. 2～5	3. 6～10	4. 11～30	5. 31以上
------------	--------	---------	----------	---------

問6 貴社（国内単体）の直近の経常利益率について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 15%以上	2. 10～15%未満	3. 7～10%未満	4. 5～7%未満	5. 4～5%未満
6. 3～4%未満	7. 2～3%未満	8. 1～2%未満	9. 0～1%未満	10. マイナス（赤字）

問7 現在の主力事業(主力製商品・サービスを提供する事業全体)の見通しについて、最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 大きな成長が期待できる	2. ある程度の成長が期待できる	3. 現状維持
4. あまり成長が期待できない	5. 全く成長が期待できない	

問8 貴社の売上高、経常利益、従業員数について、3年前と比べた直近の決算期、および直近の決算期と比べた将来(3年後)の見通しとして、該当するもの1つに○をつけてください。

		増加傾向	横ばい	減少傾向
(1) 売上高	直近	1	2	3
(国内外連結)	将来(3年後)	1	2	3
(2) 経常利益	直近	1	2	3
(国内外連結)	将来(3年後)	1	2	3
(3) 従業員数	直近	1	2	3
(国内)	将来(3年後)	1	2	3

問9 貴社は、過去30年の間に、主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転させたことがありますか。また、今後主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転する可能性はありますか。それぞれ該当する番号1つに○をつけてください。

	移転した/ 移転の可能性あり	移転していない/ 移転の可能性なし	わからない
①都道府県を超えた移転の経験(過去30年間)	1	2	3
②都道府県を越えた移転の可能性(今後)	1	2	3

※ 移転には、従来の拠点を残したまま、別の場所に新たに拠点を設ける、拠点の新設は含みません。

問10 もし、主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転したとしても事業継続は可能ですか。該当する番号全てに○をつけてください。

1. 地域資源(土壌、漁場、天然資源、気象条件、文化・観光資源等)に依存しているため事業継続は難しい
2. 同業者や事業継続に必要な関連産業の集積がないため事業継続は難しい
3. 事業認可等の問題から事業継続は難しい
4. 現在の顧客基盤を失うと事業継続は難しい
5. 事業継続は可能である

問11 以下の環境変化の内、貴社の経営への影響が懸念されるものとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. 市場の縮小	4. 原材料価格の高騰	7. 価格競争、値下げ要請
2. 地域の人口減少	5. 人件費の増加	8. 顧客ニーズの多様化
3. 競合の激化	6. 人手不足	9. 特に当てはまる影響はない

問12 貴社の競争力の源泉として該当する番号全てに○をつけてください。

1. 商品・サービスの品質	4. 提案力、技術力	7. 長年の取引関係	10. その他
2. 顧客ニーズへの柔軟な対応	5. 価格競争力	8. 地域資源	11. 特になし
3. 商品開発力・企画力	6. 知名度、ブランド	9. 営業、マーケティング力	

## II ICTの導入状況について

問13 ICT(情報通信)の利活用は貴社の競争力を生み出す源泉であると考えていますか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 最も重要な源泉	2. 源泉である	3. やや源泉である
4. あまり競争力とは関係ない	5. 競争力とは関係ない	

問14 貴社のパソコン、スマートフォン、タブレット端末の導入状況について、該当する番号1つに○をつけてください。

	全社的に導入	一部部門で導入	導入を検討	導入予定なし
①会社支給のパソコン	1	2	3	4
②会社支給のスマートフォン	1	2	3	4
③会社支給のタブレット端末	1	2	3	4
④私物スマートフォンの業務利用	1	2	3	4
⑤私物タブレットの業務利用	1	2	3	4

問15 問14 ②～⑤ のいずれかに「1～2」を選択された方に伺います。

スマートフォン、タブレット端末はどのような目的で活用していますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. 生産効率・品質の向上（製造マニュアルの参照など）  | 4. 顧客体験の向上（視覚的資料、サービス提案等）    |
| 2. 営業業務の効率化（日報作成、プレゼン資料の管理等） | 5. コスト削減（ペーパーレス、高価な専用端末の削減等） |
| 3. 店頭業務の効率化（契約書の記入、売上管理等）    | 6. その他                       |

問16 貴社ではクラウド・コンピューティング、ソーシャルメディアを活用していますか。顧客情報や利用履歴の分析、自動取得したセンサーデータの分析を活用していますか。それぞれ該当する番号1つに○をつけてください。

	活用している	活用を検討している	活用の検討はしていないが、関心がある	活用する予定はない
①クラウド・コンピューティング	1	2	3	4
②ソーシャル・メディア	1	2	3	4
③顧客情報や利用履歴の分析	1	2	3	4
④自動取得したセンサーデータの分析	1	2	3	4

※ クラウド・コンピューティングは、ネットワーク上に存在するコンピュータ資源をインターネット等のブロードバンド回線を経由して、利用者が「必要な時に必要な量だけ」サービスとして使用できる技術。

※ ソーシャルメディアは、ブログ、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）、動画共有サイトなど、利用者が情報を発信し、形成していくメディア。利用者同士のつながりを促進する様々な仕掛けが用意されており、互いの関係を視覚的に把握できる。

問17 問16 ① クラウド・コンピューティングで、「1～3」を選択された方に伺います。

クラウド・コンピューティングは、どの分野で活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. 企業内の情報共有（電子メール、グループウェア等） | 4. 生産業務（企画、生産管理、商品管理、在庫管理等） |
| 2. 間接部門業務（財務会計、人事給与等）       | 5. 取引先企業等との連携業務（EDI等）       |
| 3. 営業業務（顧客管理、営業管理等）         | 6. その他                      |

問18 問16 ② ソーシャルメディアについて、「1～3」を選択された方に伺います。

ソーシャルメディアを、どのように活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. 新商品開発に向けた世の中のトレンド情報収集 | 6. ブランド力の強化             |
| 2. 世の中のトレンドを反映した生産調整     | 7. 顧客ニーズ等のマーケティング調査の高度化 |
| 3. 商品・サービスのプロモーション・情報発信  | 8. 採用活動の強化、充実           |
| 4. リアルの店舗への集客            | 9. その他                  |
| 5. 口コミによる情報拡散            |                         |

問19 問16 ③ 顧客情報や利用履歴の分析について、「1～3」を選択された方に伺います。

顧客情報や利用履歴の分析結果を、どのように活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. 顧客属性や利用履歴等に基づく販売促進       | 4. 利用履歴等に基づく品揃え、生産の調整 |
| 2. 商品・サービスの企画、開発、改良         | 5. 経営分析               |
| 3. 利用履歴等に基づくサービスの高度化（個別対応等） | 6. その他                |

問20 問16 ④ 自動取得したセンサーデータの分析について、「1～3」を選択された方に伺います。

自動取得したセンサーデータの分析結果を、どのように活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 予兆検知、故障予測等によるメンテナンスの高度化 | 4. 商品・サービスの質の改善（使い勝手、満足度 等） |
| 2. 業務効率化（エネルギー管理、運送時間短縮 等） | 5. ノウハウ・暗黙知の見える化            |
| 3. 生産性向上（稼働情報、環境情報、加工条件等）  | 6. その他                      |

問21 問16 ①～④のいずれかで「1」を選択された方に伺います。

これらを活用することによる効果は得られましたか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	効果があった	やや効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった
①クラウド・コンピューティング	1	2	3	4
②ソーシャル・メディア	1	2	3	4
③顧客情報や利用履歴の分析	1	2	3	4
④自動取得したセンサーデータの分析	1	2	3	4

問22 貴社はホームページを開発していますか。開設している場合、どのような目的で活用していますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. 会社概要、所在地等の紹介          | 6. リアルタイムの情報提供（在庫状況、混雑状況等） |
| 2. 商品・サービス等の宣伝、PR        | 7. 人材の募集・受付                |
| 3. イベント・キャンペーン情報等による販売促進 | 8. 問い合わせの受付・対応             |
| 4. 商取引（販売、予約受付、受発注、調達等）  | 9. その他（ ）                  |
| 5. 見積等のシミュレーション          | 10. ホームページを開発していない         |

問23 貴社の売上全体に占めるインターネットを通じた取引（販売、受注、予約受付）の比率はどの程度ですか。

(1)最近1年間、(2)5年前のそれぞれについて該当する番号 1 つずつに○をつけてください。

(1)最近1年間の売上全体に占めるインターネット取引の比率

- |                    |             |             |             |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. インターネット取引をしていない | 2. 5%未満     | 3. 5～10%未満  | 4. 10～20%未満 |
| 5. 20～30%未満        | 6. 30～40%未満 | 7. 40～50%未満 | 8. 50%以上    |

(2)5年前の売上全体に占めるインターネット取引の比率

- |                    |             |             |             |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. インターネット取引をしていない | 2. 5%未満     | 3. 5～10%未満  | 4. 10～20%未満 |
| 5. 20～30%未満        | 6. 30～40%未満 | 7. 40～50%未満 | 8. 50%以上    |

問24 ホームページやインターネットを通じた取引等、ICT を利活用することで、貴社の商品・サービス等の商圏の拡大、顧客数の増加、リピート率の向上に効果はありましたか。それぞれ該当する番号に 1 つだけ○をつけてください。

	効果があった	やや効果がなかった	あまり効果がなかった	効果がなかった	ICTの利活用をしていない
①商圏の拡大	1	2	3	4	5
②顧客数の増加	1	2	3	4	5
③リピート率の向上	1	2	3	4	5

問25 貴社が現在重視している経営課題として該当する番号全てに○をつけてください。

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. 市場分析、顧客分析                 | 9. 業務の標準化                 |
| 2. 新規顧客の開拓                   | 10. 経営分析（経営の高度化）          |
| 3. 既存顧客の満足度向上                | 11. 経営トップの意思決定の正確性や迅速性の向上 |
| 4. 商品・サービスの商品力向上             | 12. 組織の改善または改革            |
| 5. 対応力向上（個別ニーズへの対応、少量多品種対応等） | 13. 従業員の意欲や能力の向上          |
| 6. 新規ビジネスの実現                 | 14. 社内の情報活用や情報共有の活発化      |
| 7. 業務プロセスの改善                 | 15. 他社との協働・連携の促進          |
| 8. 管理の高度化（在庫、生産、等）           | 16. 特に当てはまる経営課題はない        |

問26 貴社の業務領域ごとの情報システムの導入状況、導入したシステムの構築方法について、業務領域ごとに最も該当する番号1つに○をつけてください。

	導入している			導入していない	当該業務領域がない
	特注システム	既製ソフトのカスタマイズ	パッケージソフト等既製ソフト		
①商品・サービスの企画、開発、設計	1	2	3	4	5
②仕入、発注、調達	1	2	3	4	5
③生産・製造	1	2	3	4	5
④商品管理、在庫管理	1	2	3	4	5
⑤サービス提供	1	2	3	4	5
⑥営業、販売、顧客管理	1	2	3	4	5
⑦経理・会計	1	2	3	4	5
⑧給与・人事	1	2	3	4	5
⑨情報共有	1	2	3	4	5

※ クラウド・コンピューティングサービスをカスタマイズせず利用している場合には、「パッケージソフト等既製ソフト」、カスタマイズしている場合には「既製ソフトのカスタマイズ」とご回答ください。

問27 下記の経営課題の解決のためのICT利活用の必要性、ICT利活用の状況、ICTを利活用した場合の効果について、それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

	ICT利活用が必要と考えていない	ICT利活用が必要と考えている					
		ICT利活用が必要だが利活用していない	ICTを利活用した				
			効果がなかった	やや効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった	
営業力	①市場分析、顧客分析	1	2	3	4	5	6
	②新規顧客の開拓	1	2	3	4	5	6
	③既存顧客の満足度向上	1	2	3	4	5	6
商品力	④商品・サービスの商品力向上	1	2	3	4	5	6
	⑤対応力向上(個別ニーズへの対応、少量多品種対応等)	1	2	3	4	5	6
	⑥新規ビジネスの実現	1	2	3	4	5	6
生産性	⑦業務分析に基づく業務プロセスの改善	1	2	3	4	5	6
	⑧管理の高度化(在庫、生産、等)	1	2	3	4	5	6
	⑨業務の標準化	1	2	3	4	5	6
経営改革	⑩取得したデータに基づく経営分析	1	2	3	4	5	6
	⑪経営トップの意思決定の正確性や迅速性の向上	1	2	3	4	5	6
	⑫組織の改善または改革	1	2	3	4	5	6
人材力	⑬従業員の意欲や能力の向上	1	2	3	4	5	6
	⑭社内の情報活用や情報共有の活発化	1	2	3	4	5	6
	⑮他社との協働・連携の促進	1	2	3	4	5	6
成果	⑯売上向上	1	2	3	4	5	6
	⑰労働生産性の向上	1	2	3	4	5	6
	⑱企業全体での総合評価	1	2	3	4	5	6

問28 情報システム等のICTが最も重要な役割を果たしている貴社の業務領域に該当する番号1つに○をつけてください。

1. 商品・サービスの企画、開発、設計	4. 商品管理、在庫管理	7. 経理・会計
2. 仕入、発注、調達	5. サービス提供	8. 給与・人事
3. 生産・製造	6. 営業、販売、顧客管理	9. 情報共有

問29 企業において、情報システム等のICTを利活用し効果を得るための取組みとして重要だと思う番号全てに○をつけてください。

1. ICT導入の目的の明確化	10. 自社業務に即した仕様の検討
2. ICTの段階的な導入	11. 端末、インタフェース等の使い勝手の重視
3. 経営層の陣頭指揮による推進	12. 他の業務領域との連携を意識した仕様の検討
4. 経営者のICTを活用した経営への理解の向上	13. 継続的な情報システムの改修・見直し
5. 専任部署の設置、責任者の任命	14. 業務の標準化
6. 社内のICT人材の確保	15. 業務プロセスの見直し
7. 外部の専門家による支援	16. ICT利活用にあわせた組織・制度の見直し
8. 情報システム会社等との円滑な意思疎通	17. ICT、業務改善等の社員教育の実施
9. ICT導入の投資対効果の検討	

問30 貴社がICTを利活用するときに実施している取組みとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. ICT導入の目的の明確化	10. 自社業務に即した仕様の検討
2. ICTの段階的な導入	11. 端末、インタフェース等の使い勝手の重視
3. 経営層の陣頭指揮による推進	12. 他の業務領域との連携を意識した仕様の検討
4. 経営者のICTを活用した経営への理解の向上	13. 継続的な情報システムの改修・見直し
5. 専任部署の設置、責任者の任命	14. 業務の標準化
6. 社内のICT人材の確保	15. 業務プロセスの見直し
7. 外部の専門家による支援	16. ICT利活用にあわせた組織・制度の見直し
8. 情報システム会社等との円滑な意思疎通	17. ICT、業務改善等の社員教育の実施
9. ICT導入の投資対効果の検討	18. 特に実施している取組はない

問31 貴社の年間ICT投資額が売上高に占める比率として該当する番号1つに○をつけてください。

※ICT投資額には、ハードウェア、ソフトウェア、システム開発費、保守費用、ネットワーク回線費を含みます。

1. 0.2%以下	2. 0.4%以下	3. 0.6%以下	4. 0.8%以下
5. 1.0%以下	6. 1.5%以下	7. 2.0%以下	8. 3.0%以下
9. 4.0%以下	10. 5.0%以下	11. 10.0%以下	12. 10.0%超

問32 年間のICT投資額について、今後増やしていきますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 10%以上増やす	2. 10%未満増やす	3. 横ばい	4. 10%未満減らす	5. 10%以上減らす
-------------	-------------	--------	-------------	-------------

問33 貴社では他社のICT利活用事例について情報収集していますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 情報収集している	2. 情報収集していない
-------------	--------------

問34 貴社には、ICT利活用を専任で担当する者はいますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. いる	2. いない
-------	--------

問35 貴社は、ICT担当者を採用したことがありますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. ある	2. ない
-------	-------

問36 貴社のICT担当者は貴社の重要な意思決定の場(経営会議等)に出席し、意思決定に関与することができますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 出席し、意思決定に関与する	2. 出席するが意思決定には関与しない	3. 出席していない
------------------	---------------------	------------

問37 貴社の情報システム構築や ICT 利活用に主に関わっている情報システム会社等として最も該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 全国展開する大手情報システム会社 (大手系列含む)	5. 地域の情報通信機器販売会社
2. 全国展開する中小情報システム会社	6. その他 ( )
3. 地域の情報システム会社	7. 情報システム会社等は活用していない
4. 地域のインターネット接続プロバイダー	

問38 ICT の利活用にあたり相談を行っている相手として該当する番号全てに○をつけてください。

1. 地域の情報システム会社等	4. 公的支援機関	7. コンサルタント	10. 相談相手はいない
2. その他情報システム会社等	5. 他社の経営者等	8. 親族、友人	
3. 業界団体	6. 税理士、会計士等	9. その他 ( )	

問39 本社等が所在する地域の情報システム会社の充足度、満足度に該当する番号 1 つずつに○をつけてください。

①充足度	1. 十分に存在	2. やや不足	3. 不足	4. わからない	
②満足度	1. 満足	2. やや満足	3. やや不満	4. 不満	5. わからない

問40 本社等の所在地域の情報システム会社を活用するメリット、デメリットに該当する番号全てに○をつけてください。

①メリット	1. 自社業務の理解	4. すぐに対応してくれる
	2. 密なコミュニケーションが可能	5. 継続的な関わりが期待できる
	3. 低コスト	6. 特にない
②デメリット	1. 開発実績が不足	4. 自社を取り巻く業界に関する知識が不足
	2. 技術力に不安	5. 対応できる業務範囲が限定される
	3. メンテナンス体制に不安	6. 特にない

問41 貴社が ICT を利活用する上での課題として該当する番号全てに○をつけてください。

1. ICT関連のコストの負担	8. 技術、ノウハウ、情報等の流出の恐れ
2. ICT導入により得られる効果がわからない	9. 情報セキュリティ等のリスクへの対応
3. ICT導入の費用対効果の算定が難しい	10. 相談できる情報システム会社等が不足
4. 経営層のICT利活用に対する理解が不足	11. 地域のICTインフラ整備状況
5. ICT利活用を推進する担当者、責任者がいない	12. その他 ( )
6. 社員のICT活用能力が不足	13. 特に課題はない
7. 社内のシステム間でのデータの共有・連携が難しい	14. ICTを利活用していない

### Ⅲ 新たな働き方について

問42 人材に関して貴社が現在抱えている課題、将来想定される課題として該当する番号全てに○をつけてください。

①現在の課題	1. 人手の確保 (人手不足への対応)	5. 社員のワークライフバランスの実現
	2. 専門人材の確保・定着	6. 技能や技術等の継承
	3. 育児、配偶者転勤等による退職の防止	7. 非熟練者の戦力化
	4. 介護による退職の防止	8. 次世代の経営層の育成
②将来の課題	1. 人手の確保 (人手不足への対応)	5. 社員のワークライフバランスの実現
	2. 専門人材の確保・定着	6. 技能や技術等の継承
	3. 育児、配偶者転勤等による退職の防止	7. 非熟練者の戦力化
	4. 介護による退職の防止	8. 次世代の経営層の育成

問43 貴社はテレワークを知っていましたか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 知っていた	2. 知らなかった
----------	-----------

※ テレワークとは ICT を活用した場所や時間をとらわれない柔軟な働き方。



問4 4 貴社では時間や場所にとらわれない新しい働き方に関わる以下の取り組みをしていますか。それぞれの項目毎に該当する番号 1 つに○をつけてください。

	導入している	導入を検討している	導入の検討はしていないが、関心がある	導入する予定はない	テレワークに適した職種がない
①在宅型テレワーク	1	2	3	4	5
②施設利用型テレワーク	1	2	3	4	5
③モバイル型テレワーク	1	2	3	4	5

※ 「在宅型テレワーク」は自宅を就業場所とするもの。「施設利用型テレワーク」は、サテライトオフィス、テレワークオフィス等を就業場所とするもの。「モバイル型テレワーク」は客先・移動中の交通機関など、施設に依存せず、いつでもどこでも仕事が可能なもの。

問4 5 テレワークを導入されている方(前問の①～③のいずれかで「1 導入している」と回答された方)にお聞きします。テレワークを導入してからどれくらいになりますか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 1年以内	2. 3年以内	3. 5年以内	4. 10年以内	5. 10年超
---------	---------	---------	----------	---------

(以下の設問からは全ての方にお聞きします。(問44で「テレワークに適した職種がない」と回答された方は除きます))

問4 6 貴社がテレワークを既に導入している場合は導入した職種、貴社がテレワークを導入していない場合は、導入が可能と考える職種に該当する番号全てに○をつけてください。

1. 営業	4. 研究・開発・設計	7. 製造管理	10. 顧客サポート
2. 販売・サービス	5. 経理・会計	8. システム開発	11. その他 ( )
3. 企画・調査	6. 人事・労務・総務	9. システム運用	12. 特になし

問4 7 貴社がテレワークを既に導入している場合は、テレワークの導入により実現できたこと、貴社がテレワークを導入していない場合は、導入したら実現できると考えられることとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. 生産性・業務効率の向上	6. オフィスコストの削減
2. 育児・介護等による退職の防止	7. 社員の通勤・移動時間の短縮
3. 社員のワークライフバランスの実現	8. 人件費の削減
4. 人材の採用・確保、流出の防止	9. 災害や新型インフルエンザ等への対応
5. 顧客満足度の向上	10. その他 ( )

問4 8 貴社がテレワークを既に導入している場合は、テレワークの導入にあたって課題となったこと、貴社がテレワークを導入していない場合は、仮に導入するとした場合には課題となることとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. 情報セキュリティの確保	5. テレワークの導入・運用コスト	9. 労働法規等との整合性
2. 適正な労務管理	6. 経営層のテレワークへの理解	10. その他 ( )
3. 適正な人事評価	7. テレワークに対応した社内制度作り	11. 特になし
4. 社員同士のコミュニケーション	8. 導入による効果の把握	

問4 9 貴社がテレワークを既に導入している場合には、テレワークの導入にあたって実施したこと、貴社がテレワークを導入していない場合は、仮に導入するとした場合には実施が必要と考えることとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. テレビ会議、VPN等の情報システムの整備	6. ペーパーレス化の推進
2. フレックスタイム制度の導入	7. 就業規則等の見直し
3. みなし労働時間制の導入	8. 評価制度等の見直し
4. 裁量労働制の導入	9. 業務プロセスの見直し
5. 短時間労働制度の導入	10. その他 ( )

※ VPNはVirtual Private Networkの略。暗号技術を活用しインターネット上でも専用線と同程度のセキュリティを確保できる。

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。

I 貴社の概要について

問1 貴社の主要業種（直近の決算で売上高が最も大きいもの）に該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 農林水産業	2. 鉱業	3. 建設業	4. 製造業
5. 電気・ガス・熱供給・水道業	6. 情報サービス業（ソフトウェア、情報処理提供サービス業等）		
7. インターネット関連サービス業（ポータルサイト・サーバ運営、ASP等）	8. その他情報通信業	9. 卸売業	
10. 小売業（百貨店・チェーン店等）	11. その他小売業	12. 金融・保険業	
13. 不動産業、物品賃貸業	14. 宿泊業	15. 飲食サービス業	
16. 医療、福祉	17. その他サービス業	18. その他（ ）	

問2 貴社の概要について、それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

資本金	1. 1,000万円以下	2. 1,000万円超～5,000万円以下	3. 5,000万円超～1億円以下			
	4. 1億円超～3億円以下	5. 3億円超～10億円以下	6. 10億円超			
従業員数（注）	1. 5人以下	2. 6～10人	3. 11～20人	4. 21～50人		
	5. 51～100人	6. 101～300人	7. 301～1,000人	8. 1,000人超		
従業員の平均年齢	1. 20歳代	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳代	6. 70歳代以上
正社員の比率	1. 0～10%	2. 11～25%	3. 26～50%	4. 51～75%	5. 76～100%	
女性社員の比率	1. 0%	2. 1～10%	3. 11～25%	4. 26～50%	5. 51～75%	6. 76～100%
本社所在地	1. 北海道	9. 栃木県	17. 石川県	25. 滋賀県	33. 岡山県	41. 佐賀県
	2. 青森県	10. 群馬県	18. 福井県	26. 京都府	34. 広島県	42. 長崎県
	3. 岩手県	11. 埼玉県	19. 山梨県	27. 大阪府	35. 山口県	43. 熊本県
	4. 宮城県	12. 千葉県	20. 長野県	28. 兵庫県	36. 徳島県	44. 大分県
	5. 秋田県	13. 東京都	21. 岐阜県	29. 奈良県	37. 香川県	45. 宮崎県
	6. 山形県	14. 神奈川県	22. 静岡県	30. 和歌山県	38. 愛媛県	46. 鹿児島県
	7. 福島県	15. 新潟県	23. 愛知県	31. 鳥取県	39. 高知県	47. 沖縄県
	8. 茨城県	16. 富山県	24. 三重県	32. 島根県	40. 福岡県	
本社所在地自治体	1. 政令指定都市	2. 県庁所在市	3. その他の市	4. 特別区	5. 町村	
本社所在地自治体の人口	1. 1万人未満	2. 5万人未満	3. 10万人未満	4. 20万人未満		
	5. 30万人未満	6. 50万人未満	7. 100万人未満	8. 100万人以上		
売上高（直近） （国内単体）	1. 5,000万円以下	2. 5,000万円超～1億円	3. 1億円超～5億円	4. 5億円超～10億円		
	5. 10億円超～100億円	6. 100億円超～1,000億円	7. 1000億円超～5000億円	8. 5,000億円超		
輸出の有無	1. 輸出している		2. 輸出していない			

（注）従業員数は「国内従業員数」をお答えください。なお、パート、アルバイト、契約社員などの非正規社員は含まれますが、請負や派遣は含みません。

問3 貴社の主な顧客は法人ですか。個人ですか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 主に法人（BtoB）（BtoG含む）	2. 同程度	3. 主に個人（BtoC）
-----------------------	--------	---------------

問4 貴社の商品・サービスの商圈（取引先や最終消費者の地理的な範囲）について伺います。BtoB 商品・サービスの場合は取引先の大半が所在する場所、BtoC 商品・サービスの場合は最終消費者の大多数が住んでいる場所を基準として最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 地元地域（周辺市町村程度）	2. 同一都道府県	3. 同一地方（九州等）	4. 全国	5. 海外
------------------	-----------	--------------	-------	-------

問5 貴社の拠点数（営業拠点、生産拠点等）の数として該当する番号1つに○をつけてください。

1. 1（本社のみ）	2. 2～5	3. 6～10	4. 11～30	5. 31以上
------------	--------	---------	----------	---------

問6 貴社（国内単体）の直近の経常利益率について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 15%以上	2. 10～15%未満	3. 7～10%未満	4. 5～7%未満	5. 4～5%未満
6. 3～4%未満	7. 2～3%未満	8. 1～2%未満	9. 0～1%未満	10. マイナス（赤字）

問7 現在の主力事業(主力製商品・サービスを提供する事業全体)の見通しについて、最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 大きな成長が期待できる	2. ある程度の成長が期待できる	3. 現状維持
4. あまり成長が期待できない	5. 全く成長が期待できない	

問8 貴社の売上高、経常利益、従業員数について、3年前と比べた直近の決算期、および直近の決算期と比べた将来(3年後)の見通しとして、該当するもの1つに○をつけてください。

		増加傾向	横ばい	減少傾向
(1) 売上高	直近	1	2	3
(国内外連結)	将来(3年後)	1	2	3
(2) 経常利益	直近	1	2	3
(国内外連結)	将来(3年後)	1	2	3
(3) 従業員数	直近	1	2	3
(国内)	将来(3年後)	1	2	3

問9 貴社は、過去30年の間に、主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転させたことがありますか。また、今後主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転する可能性はありますか。それぞれ該当する番号1つに○をつけてください。

	移転した/ 移転の可能性あり	移転していない/ 移転の可能性なし	わからない
①都道府県を超えた移転の経験(過去30年間)	1	2	3
②都道府県を越えた移転の可能性(今後)	1	2	3

※ 移転には、従来の拠点を残したまま、別の場所に新たに拠点を設ける、拠点の新設は含みません。

問10 もし、主要な営業拠点や生産拠点を、異なる都道府県に移転したとしても事業継続は可能ですか。該当する番号全てに○をつけてください。

1. 地域資源(土壌、漁場、天然資源、気象条件、文化・観光資源等)に依存しているため事業継続は難しい
2. 同業者や事業継続に必要な関連産業の集積がないため事業継続は難しい
3. 事業認可等の問題から事業継続は難しい
4. 現在の顧客基盤を失うと事業継続は難しい
5. 事業継続は可能である

問11 以下の環境変化の内、貴社の経営への影響が懸念されるものとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. 市場の縮小	4. 原材料価格の高騰	7. 価格競争、値下げ要請
2. 地域の人口減少	5. 人件費の増加	8. 顧客ニーズの多様化
3. 競合の激化	6. 人手不足	9. 特に当てはまる影響はない

問12 貴社の競争力の源泉として該当する番号全てに○をつけてください。

1. 商品・サービスの品質	4. 提案力、技術力	7. 長年の取引関係	10. その他
2. 顧客ニーズへの柔軟な対応	5. 価格競争力	8. 地域資源	11. 特になし
3. 商品開発力・企画力	6. 知名度、ブランド	9. 営業、マーケティング力	

## II ICTの導入状況について

問13 ICT(情報通信)の利活用は貴社の競争力を生み出す源泉であると考えていますか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 最も重要な源泉	2. 源泉である	3. やや源泉である
4. あまり競争力とは関係ない	5. 競争力とは関係ない	

問14 貴社のパソコン、スマートフォン、タブレット端末の導入状況について、該当する番号1つに○をつけてください。

	全社的に導入	一部部門で導入	導入を検討	導入予定なし
①会社支給のパソコン	1	2	3	4
②会社支給のスマートフォン	1	2	3	4
③会社支給のタブレット端末	1	2	3	4
④私物スマートフォンの業務利用	1	2	3	4
⑤私物タブレットの業務利用	1	2	3	4

問15 問14 ②～⑤ のいずれかに「1～2」を選択された方に伺います。

スマートフォン、タブレット端末はどのような目的で活用していますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. 生産効率・品質の向上（製造マニュアルの参照など）  | 4. 顧客体験の向上（視覚的資料、サービス提案等）    |
| 2. 営業業務の効率化（日報作成、プレゼン資料の管理等） | 5. コスト削減（ペーパーレス、高価な専用端末の削減等） |
| 3. 店頭業務の効率化（契約書の記入、売上管理等）    | 6. その他                       |

問16 貴社ではクラウド・コンピューティング、ソーシャルメディアを活用していますか。顧客情報や利用履歴の分析、自動取得したセンサーデータの分析を活用していますか。それぞれ該当する番号1つに○をつけてください。

	活用している	活用を検討している	活用の検討はしていないが、関心がある	活用する予定はない
①クラウド・コンピューティング	1	2	3	4
②ソーシャル・メディア	1	2	3	4
③顧客情報や利用履歴の分析	1	2	3	4
④自動取得したセンサーデータの分析	1	2	3	4

※ クラウド・コンピューティングは、ネットワーク上に存在するコンピュータ資源をインターネット等のブロードバンド回線を経由して、利用者が「必要な時に必要な量だけ」サービスとして使用できる技術。

※ ソーシャルメディアは、ブログ、ソーシャルネットワークサービス（SNS）、動画共有サイトなど、利用者が情報を発信し、形成していくメディア。利用者同士のつながりを促進する様々な仕掛けが用意されており、互いの関係を視覚的に把握できる。

問17 問16 ① クラウド・コンピューティングで、「1～3」を選択された方に伺います。

クラウド・コンピューティングは、どの分野で活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. 企業内の情報共有（電子メール、グループウェア等） | 4. 生産業務（企画、生産管理、商品管理、在庫管理等） |
| 2. 間接部門業務（財務会計、人事給与等）       | 5. 取引先企業等との連携業務（EDI等）       |
| 3. 営業業務（顧客管理、営業管理等）         | 6. その他                      |

問18 問16 ② ソーシャルメディアについて、「1～3」を選択された方に伺います。

ソーシャルメディアを、どのように活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. 新商品開発に向けた世の中のトレンド情報収集 | 6. ブランド力の強化             |
| 2. 世の中のトレンドを反映した生産調整     | 7. 顧客ニーズ等のマーケティング調査の高度化 |
| 3. 商品・サービスのプロモーション・情報発信  | 8. 採用活動の強化、充実           |
| 4. リアルの店舗への集客            | 9. その他                  |
| 5. 口コミによる情報拡散            |                         |

問19 問16 ③ 顧客情報や利用履歴の分析について、「1～3」を選択された方に伺います。

顧客情報や利用履歴の分析結果を、どのように活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. 顧客属性や利用履歴等に基づく販売促進       | 4. 利用履歴等に基づく品揃え、生産の調整 |
| 2. 商品・サービスの企画、開発、改良         | 5. 経営分析               |
| 3. 利用履歴等に基づくサービスの高度化（個別対応等） | 6. その他                |

問20 問16 ④ 自動取得したセンサーデータの分析について、「1～3」を選択された方に伺います。

自動取得したセンサーデータの分析結果を、どのように活用していますか。あるいはどのような活用について検討、関心がありますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 予兆検知、故障予測等によるメンテナンスの高度化 | 4. 商品・サービスの質の改善（使い勝手、満足度 等） |
| 2. 業務効率化（エネルギー管理、運送時間短縮 等） | 5. ノウハウ・暗黙知の見える化            |
| 3. 生産性向上（稼働情報、環境情報、加工条件等）  | 6. その他                      |

問21 問16 ①～④のいずれかで「1」を選択された方に伺います。

これらを活用することによる効果は得られましたか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	効果があった	やや効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった
①クラウド・コンピューティング	1	2	3	4
②ソーシャル・メディア	1	2	3	4
③顧客情報や利用履歴の分析	1	2	3	4
④自動取得したセンサーデータの分析	1	2	3	4

問22 貴社はホームページを開設していますか。開設している場合、どのような目的で活用していますか。該当する番号全てに○をつけてください。

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. 会社概要、所在地等の紹介          | 6. リアルタイムの情報提供（在庫状況、混雑状況等） |
| 2. 商品・サービス等の宣伝、PR        | 7. 人材の募集・受付                |
| 3. イベント・キャンペーン情報等による販売促進 | 8. 問い合わせの受付・対応             |
| 4. 商取引（販売、予約受付、受発注、調達等）  | 9. その他（ ）                  |
| 5. 見積等のシミュレーション          | 10. ホームページを開設していない         |

問23 貴社の売上全体に占めるインターネットを通じた取引（販売、受注、予約受付）の比率はどの程度ですか。

(1)最近1年間、(2)5年前のそれぞれについて該当する番号 1 つずつに○をつけてください。

(1)最近1年間の売上全体に占めるインターネット取引の比率

- |                    |             |             |             |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. インターネット取引をしていない | 2. 5%未満     | 3. 5～10%未満  | 4. 10～20%未満 |
| 5. 20～30%未満        | 6. 30～40%未満 | 7. 40～50%未満 | 8. 50%以上    |

(2)5年前の売上全体に占めるインターネット取引の比率

- |                    |             |             |             |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. インターネット取引をしていない | 2. 5%未満     | 3. 5～10%未満  | 4. 10～20%未満 |
| 5. 20～30%未満        | 6. 30～40%未満 | 7. 40～50%未満 | 8. 50%以上    |

問24 ホームページやインターネットを通じた取引等、ICT を利活用することで、貴社の商品・サービス等の商圏の拡大、顧客数の増加、リピート率の向上に効果はありましたか。それぞれ該当する番号に 1 つだけ○をつけてください。

	効果があった	やや効果が あった	あまり効果が なかった	効果が なかった	ICTの利活用 をしていない
①商圏の拡大	1	2	3	4	5
②顧客数の増加	1	2	3	4	5
③リピート率の向上	1	2	3	4	5

問25 貴社が現在重視している経営課題として該当する番号全てに○をつけてください。

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. 市場分析、顧客分析                 | 9. 業務の標準化                 |
| 2. 新規顧客の開拓                   | 10. 経営分析（経営の高度化）          |
| 3. 既存顧客の満足度向上                | 11. 経営トップの意思決定の正確性や迅速性の向上 |
| 4. 商品・サービスの商品力向上             | 12. 組織の改善または改革            |
| 5. 対応力向上（個別ニーズへの対応、少量多品種対応等） | 13. 従業員の意欲や能力の向上          |
| 6. 新規ビジネスの実現                 | 14. 社内の情報活用や情報共有の活発化      |
| 7. 業務プロセスの改善                 | 15. 他社との協働・連携の促進          |
| 8. 管理の高度化（在庫、生産、等）           | 16. 特に当てはまる経営課題はない        |

問26 貴社の業務領域ごとの情報システムの導入状況、導入したシステムの構築方法について、業務領域ごとに最も該当する番号1つに○をつけてください。

	導入している			導入していない	当該業務領域がない
	特注システム	既製ソフトのカスタマイズ	パッケージソフト等既製ソフト		
①商品・サービスの企画、開発、設計	1	2	3	4	5
②仕入、発注、調達	1	2	3	4	5
③生産・製造	1	2	3	4	5
④商品管理、在庫管理	1	2	3	4	5
⑤サービス提供	1	2	3	4	5
⑥営業、販売、顧客管理	1	2	3	4	5
⑦経理・会計	1	2	3	4	5
⑧給与・人事	1	2	3	4	5
⑨情報共有	1	2	3	4	5

※ クラウド・コンピューティングサービスをカスタマイズせず利用している場合には、「パッケージソフト等既製ソフト」、カスタマイズしている場合には「既製ソフトのカスタマイズ」とご回答ください。

問27 下記の経営課題の解決のためのICT利活用の必要性、ICT利活用の状況、ICTを利活用した場合の効果について、それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

	ICT利活用が必要と考えていない	ICT利活用が必要と考えている					
		ICT利活用が必要だが利活用していない	ICTを利活用した				
			効果がなかった	やや効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった	
営業力	①市場分析、顧客分析	1	2	3	4	5	6
	②新規顧客の開拓	1	2	3	4	5	6
	③既存顧客の満足度向上	1	2	3	4	5	6
商品力	④商品・サービスの商品力向上	1	2	3	4	5	6
	⑤対応力向上(個別ニーズへの対応、少量多品種対応等)	1	2	3	4	5	6
	⑥新規ビジネスの実現	1	2	3	4	5	6
生産性	⑦業務分析に基づく業務プロセスの改善	1	2	3	4	5	6
	⑧管理の高度化(在庫、生産、等)	1	2	3	4	5	6
	⑨業務の標準化	1	2	3	4	5	6
経営改革	⑩取得したデータに基づく経営分析	1	2	3	4	5	6
	⑪経営トップの意思決定の正確性や迅速性の向上	1	2	3	4	5	6
	⑫組織の改善または改革	1	2	3	4	5	6
人材力	⑬従業員の意欲や能力の向上	1	2	3	4	5	6
	⑭社内の情報活用や情報共有の活発化	1	2	3	4	5	6
	⑮他社との協働・連携の促進	1	2	3	4	5	6
成果	⑯売上向上	1	2	3	4	5	6
	⑰労働生産性の向上	1	2	3	4	5	6
	⑱企業全体での総合評価	1	2	3	4	5	6

問28 情報システム等のICTが最も重要な役割を果たしている貴社の業務領域に該当する番号1つに○をつけてください。

1. 商品・サービスの企画、開発、設計	4. 商品管理、在庫管理	7. 経理・会計
2. 仕入、発注、調達	5. サービス提供	8. 給与・人事
3. 生産・製造	6. 営業、販売、顧客管理	9. 情報共有

問29 企業において、情報システム等のICTを利活用し効果を得るための取組みとして重要だと思う番号全てに○をつけてください。

1. ICT導入の目的の明確化	10. 自社業務に即した仕様の検討
2. ICTの段階的な導入	11. 端末、インタフェース等の使い勝手の重視
3. 経営層の陣頭指揮による推進	12. 他の業務領域との連携を意識した仕様の検討
4. 経営者のICTを活用した経営への理解の向上	13. 継続的な情報システムの改修・見直し
5. 専任部署の設置、責任者の任命	14. 業務の標準化
6. 社内のICT人材の確保	15. 業務プロセスの見直し
7. 外部の専門家による支援	16. ICT利活用にあわせた組織・制度の見直し
8. 情報システム会社等との円滑な意思疎通	17. ICT、業務改善等の社員教育の実施
9. ICT導入の投資対効果の検討	

問30 貴社がICTを利活用するときに実施している取組みとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. ICT導入の目的の明確化	10. 自社業務に即した仕様の検討
2. ICTの段階的な導入	11. 端末、インタフェース等の使い勝手の重視
3. 経営層の陣頭指揮による推進	12. 他の業務領域との連携を意識した仕様の検討
4. 経営者のICTを活用した経営への理解の向上	13. 継続的な情報システムの改修・見直し
5. 専任部署の設置、責任者の任命	14. 業務の標準化
6. 社内のICT人材の確保	15. 業務プロセスの見直し
7. 外部の専門家による支援	16. ICT利活用にあわせた組織・制度の見直し
8. 情報システム会社等との円滑な意思疎通	17. ICT、業務改善等の社員教育の実施
9. ICT導入の投資対効果の検討	18. 特に実施している取組はない

問31 貴社の年間ICT投資額が売上高に占める比率として該当する番号1つに○をつけてください。

※ICT投資額には、ハードウェア、ソフトウェア、システム開発費、保守費用、ネットワーク回線費を含みます。

1. 0.2%以下	2. 0.4%以下	3. 0.6%以下	4. 0.8%以下
5. 1.0%以下	6. 1.5%以下	7. 2.0%以下	8. 3.0%以下
9. 4.0%以下	10. 5.0%以下	11. 10.0%以下	12. 10.0%超

問32 年間のICT投資額について、今後増やしていきますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 10%以上増やす	2. 10%未満増やす	3. 横ばい	4. 10%未満減らす	5. 10%以上減らす
-------------	-------------	--------	-------------	-------------

問33 貴社では他社のICT利活用事例について情報収集していますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 情報収集している	2. 情報収集していない
-------------	--------------

問34 貴社には、ICT利活用を専任で担当する者はいますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. いる	2. いない
-------	--------

問35 貴社は、ICT担当者を採用したことがありますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. ある	2. ない
-------	-------

問36 貴社のICT担当者は貴社の重要な意思決定の場(経営会議等)に出席し、意思決定に関与することができますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 出席し、意思決定に関与する	2. 出席するが意思決定には関与しない	3. 出席していない
------------------	---------------------	------------

問37 貴社がICTを利活用する上での課題として該当する番号全てに○をつけてください。

1. ICT関連のコストの負担	8. 技術、ノウハウ、情報等の流出の恐れ
2. ICT導入により得られる効果がわからない	9. 情報セキュリティ等のリスクへの対応
3. ICT導入の費用対効果の算定が難しい	10. 相談できる情報システム会社等が不足
4. 経営層のICT利活用に対する理解が不足	11. 地域のICTインフラ整備状況
5. ICT利活用を推進する担当者、責任者がいない	12. その他 ( )
6. 社員のICT活用能力が不足	13. 特に課題はない
7. 社内のシステム間でのデータの共有・連携が難しい	14. ICTを利活用していない

問38 情報通信関連企業の立場からみて、都市部の企業と比べて地方の企業のICTへの取り組み状況をどのように感じていますか。最もあてはまる番号1つに○をつけてください。

1. 進んでいる	4. どちらかと言えば遅れている
2. どちらかと言えば進んでいる	5. 遅れている
3. ほぼ同じ	6. わからない

問39 地方企業の方がICTへの取り組みが遅れていると回答した方(前問で「4.」「5.」と回答された方)にお聞きします。地方企業でのICTの取り組みが遅れている理由として該当する番号全てに○をつけてください。

1. ICTに対する経営者の意識が低い	5. 企業にICTを担う人材がいない、少ない
2. ICTがなくても成り立つ事業の会社が多い	6. 地元のシステム会社が少ない
3. ICT投資規模が小さい、ICT投資余力がない企業が多い	7. ICT利活用に関する情報が入手しにくい
4. 地方のICTインフラの整備が不十分	8. その他 ( )

(以下の設問は全ての方にお聞きします。)

問40 地方企業のICTを推進していくための施策(業界団体や公的機関等の施策)として適当だと思うものについて、該当する番号全てに○をつけてください。

1. ユーザー企業に対するICT利活用に関する事例や取組方法等の紹介
2. 業界団体、公共機関による研修(社内ICT人材の育成支援等)
3. システム導入やコンサルティングなどユーザー企業の取り組みに対するサポート(補助金、アドバイザー派遣等)
4. システム会社の地方への立地促進のための施策
5. 地域におけるICT人材の教育機関の拡充
6. 中小企業向けサービスの開発(低コスト、ICT人材が少なくても運用可能等)
7. 特定業種を対象としたサービス開発(受発注、生産管理/等)
8. その他 ( )

### Ⅲ 新たな働き方について

問41 人材に関して貴社が現在抱えている課題、将来想定される課題として該当する番号全てに○をつけてください。

①現在の課題	1. 人手の確保(人手不足への対応)	5. 社員のワークライフバランスの実現
	2. 専門人材の確保・定着	6. 技能や技術等の継承
	3. 育児、配偶者転勤等による退職の防止	7. 非熟練者の戦力化
	4. 介護による退職の防止	8. 次世代の経営層の育成
②将来の課題	1. 人手の確保(人手不足への対応)	5. 社員のワークライフバランスの実現
	2. 専門人材の確保・定着	6. 技能や技術等の継承
	3. 育児、配偶者転勤等による退職の防止	7. 非熟練者の戦力化
	4. 介護による退職の防止	8. 次世代の経営層の育成

問42 貴社はテレワークを知っていましたか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 知っていた	2. 知らなかった
----------	-----------

※ テレワークとはICTを活用した場所や時間をとらわれない柔軟な働き方。



問4 3 貴社では時間や場所にとらわれない新しい働き方に関わる以下の取り組みをしていますか。それぞれの項目毎に該当する番号 1つに○をつけてください。

	導入している	導入を検討している	導入の検討はしていないが、関心がある	導入する予定はない	テレワークに適した職種がない
①在宅型テレワーク	1	2	3	4	5
②施設利用型テレワーク	1	2	3	4	5
③モバイル型テレワーク	1	2	3	4	5

※ 「在宅型テレワーク」は自宅を就業場所とするもの。「施設利用型テレワーク」は、サテライトオフィス、テレワークオフィス等を就業場所とするもの。「モバイル型テレワーク」は客先・移動中の交通機関など、施設に依存せず、いつでもどこでも仕事が可能なもの。

問4 4 テレワークを導入されている方(前問の①～③のいずれかに「導入」と回答された方)にお聞きします。テレワークを導入してからどれくらいになりますか。該当する番号 1つに○をつけてください。

1. 1年以内	2. 3年以内	3. 5年以内	4. 10年以内	5. 10年超
---------	---------	---------	----------	---------

(以下の設問からは全ての方にお聞きします。(問43で「テレワークに適した職種がない」と回答された方は除きます))

問4 5 貴社がテレワークを既に導入している場合は導入した職種、貴社がテレワークを導入していない場合は、導入が可能と考える職種に該当する番号全てに○をつけてください。

1. 営業	4. 研究・開発・設計	7. 製造管理	10. 顧客サポート
2. 販売・サービス	5. 経理・会計	8. システム開発	11. その他 ( )
3. 企画・調査	6. 人事・労務・総務	9. システム運用	12. 特になし

問4 6 貴社がテレワークを既に導入している場合は、テレワークの導入により実現できたこと、貴社がテレワークを導入していない場合は、導入したら実現できると考えられることとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. 生産性・業務効率の向上	6. オフィスコストの削減
2. 育児・介護等による退職の防止	7. 社員の通勤・移動時間の短縮
3. 社員のワークライフバランスの実現	8. 人件費の削減
4. 人材の採用・確保、流出の防止	9. 災害や新型インフルエンザ等への対応
5. 顧客満足度の向上	10. その他 ( )

問4 7 貴社がテレワークを既に導入している場合は、テレワークの導入にあたって課題となったこと、貴社がテレワークを導入していない場合は、仮に導入するとした場合には課題となることとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. 情報セキュリティの確保	5. テレワークの導入・運用コスト	9. 労働法規等との整合性
2. 適正な労務管理	6. 経営層のテレワークへの理解	10. その他 ( )
3. 適正な人事評価	7. テレワークに対応した社内制度作り	11. 特になし
4. 社員同士のコミュニケーション	8. 導入による効果の把握	

問4 8 貴社がテレワークを既に導入している場合には、テレワークの導入にあたって実施したこと、貴社がテレワークを導入していない場合は、仮に導入するとした場合には実施が必要と考えることとして該当する番号全てに○をつけてください。

1. テレビ会議、VPN等の情報システムの整備	6. ペーパーレス化の推進
2. フレックスタイム制度の導入	7. 就業規則等の見直し
3. みなし労働時間制の導入	8. 評価制度等の見直し
4. 裁量労働制の導入	9. 業務プロセスの見直し
5. 短時間労働制度の導入	10. その他 ( )

※ VPNはVirtual Private Networkの略。暗号技術を活用しインターネット上でも専用線と同程度のセキュリティを確保できる。

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。