



Fukugin  
**JOURNAL**



**focus**

## デジタル・トランスフォーメーションのすすめ

—不確実な状況で事業を継続し、成長につなげるために—

**close up**

afterコロナを見据えた

事業の成長に関する調査 結果概要



巻頭言	01
focus デジタル・トランスフォーメーションのすすめ	02
close up 「afterコロナを見据えた事業の成長に関する調査」結果概要	16
財務リスクの勘所 損益分析の基本テクニック	22
調査結果 福井銀行景気動向調査	24
Beyond CORONAの労務管理 最低賃金、知っておきたい5つのポイント	28
海外ビジネスレポート コロナ禍におけるタイの日本食事情	32
主要経済指標	36

## 表紙 ／エッセル堤

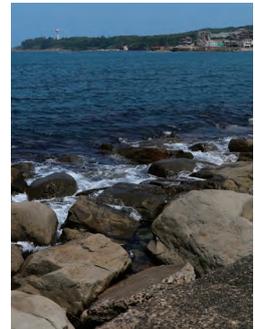


三国港突堤(通称 エッセル堤)は九頭竜川の河口の右岸先端部より西方に突き出した港湾施設です。北前船の交易と九頭竜川の舟運で栄えた三国港は、長年にわたり九頭竜川の氾濫と上流から流れた土砂で河口が塞がれ船の出入りに悩まされてきました。明治時代に地元の人々はなんとか港を改修したいと政府に訴え、オランダ人技師のエッセルが招聘されました。工事は同じくオランダ人技師のデ・レイケのもとで行われ、オランダ人技師が中心的な役割を果たしました。その頃の明治政府は日本の近代化にあたって教育、医学、法律、土木などの各分野の専門家を欧米から招聘しており、この三国港突堤は明治政府が主導し

た近代港湾事業を代表する重要な遺構として平成23年に国の重要文化財に指定されています。

明治11(1878)年に着工。工事は日本海特有の荒天や、当時流行した「コレラ」の蔓延、工事費も高騰するなどさまざまな困難を乗り越え、明治15(1882)年に竣工しました。堤長が511m、幅が約9mの石造構造物で、その平面形状により船舶の入港を妨げる漂砂と波浪を防御するとともに、川の流速を維持しつつ上流からの土砂を海に押し流す「防波堤」「導流堤」両方の機能を備えています。

昭和45(1970)年には新堤が接続され、927mとなった突堤は今もその機能を果たしています。



最大で15トンにもなる巨石が使われ、多くの石材は東尋坊や碓碓のものが使われています。

## みくに龍翔館▼

三国全体を見渡せる高台に建つ「みくに龍翔館」は三国の文化を紹介し、文化遺産を展示する博物館です。エッセルによってデザインされた木造五階建て八角形というユニークな形状の小学校「龍翔小学校」の外観を模して造られました。(令和2年11月より令和5年春まで長期休館予定)



## ◀眼鏡橋

えちぜん鉄道三国芦原線の終着駅である三国港駅からすぐ近くにある跨線橋「眼鏡橋」は、大正2(1913)に建設されました。えちぜん鉄道が下をくぐって斜角右60度の斜めアーチ、半円断面のトンネルで、レンガ造りの「ねじりまんぼ」と呼ばれる珍しい技術を採用しています。全国で29か所しか確認されておらず、県内ではこの橋のみとなっており、平成16(2004)年に国の登録有形文化財に指定されています。

## アフターコロナに求められる 戦略転換と福井商工会議所の役割

福井商工会議所会頭 八木 誠一郎



新型コロナウイルス(COVID-19)は変異を繰り返しながら私達を襲い続けている。その様な中、未だ根本的治療薬や治療方法は見出せていないものの、ワクチン接種が相応の予防効果や重篤化抑制効果を発現させることを踏まえ、当所は県医師協会や県看護協会等のご協力の下、独自の広域的職域接種を開始した。これにより県内企業従事者やご家族の方々の接種機会の選択肢が増えることを期待している。

COVID-19は社会経済活動・社会環境の変化は勿論の事、今迄当たり前の様に享受してきた価値観の変容さえも我々に突きつけている。例えば、会社に出社し顧客や取引先と対面で仕事をしてきたのが、今では人流抑制を目的とした在宅勤務の下、他人との接触を最小限に止めながらビジネス関係を維持させなければならない。この影響は飲食・サービス業はもとより関連する幅広い業種にまで広がり、足元の経営は非常に厳しい状況になってきている。当所は、窮境にある事業所の資金繰りや各種給付金の申請支援、或いは地域内消費活動拡大のための電子クーポン券「ふく割」事業など様々な施策を継続推進することにより、県内企業の事業継続を全力でサポートしていく所存である。

一方、Zoom等のリモートツールの発達は時間を共有するだけで距離というバリアを完全に払拭してしまうなど、仕事のあり方を抜本的に変容させる可能性を顕在化させた。経済界として今求められていることは、この変容を能動的に捉え既存事業の付加価値向上や

事業領域の再構築等、持続的企業価値向上のための戦略転換を如何に迅速かつ効果的に具現化するかであり、その要諦は「DX推進」並びに「M&Aを含めた事業承継」であると感じている。

政府は、新分野展開・業態転換等の事業再構築に意欲を持つ事業者を支援するための補助金制度を整備し展開している。当所としてはこの事業再構築補助金に係る計画作成をサポートし県内企業の挑戦を後押ししていきたい。そのためには既存業務の棚卸しとデジタル技術を活用した業務プロセスの見直しが必要不可欠であり、その視点からも専門家や支援機関等と連携し企業のDX化のプラットフォームを構築していく。

また、長年培ってきた信用と実績また技術等の経営資源を後継者難という理由だけで廃業するケースが散見され始めている。それら経営資源の消失リスク或いは海外への流出リスクを最小化することは我が国としても重要な課題ではないだろうか。その有効な手段の一つとして「M&Aを含めた事業承継」がある。それを安心・安全に推進するため今般、当所は福井弁護士会と連携協定を締結した。今後、弁護士会始め関係各位と連携協働しながら事業承継を親身丁寧にサポートすることで、地域はもとより我が国の活力維持・発展に貢献していきたい。

今後とも企業そして地域の能動的な変革への挑戦と、未来を切り拓く福井商工会議所として進取果敢な役割を果たしていくので関係各位のご協力を心からお願いしたい。



— 不確実な状況で事業を継続し、成長につなげるために —

# デジタル・トランスフォーメーションのすすめ

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
エグゼクティブアドバイザー 角屋敷 直蔵

## 1. はじめに

2020年9月26日に、スイスの国際経営開発研究所 (IMD) が発表した「世界デジタル競争力ランキング2020」では、日本は前年から順位を4つ落とし63カ国・地域中27位、アジア・太平洋地区14カ国中9位でした。特に評価が低かった項目は、知識部門の「デジタル人材のグローバル化」、将来への準備度部門の「変化に対応する企業の迅速性」、「ビッグデータ活用」で、これらは調査対象国の中で最下位でした。世界から見た日本のデジタル競争力はアジア・太平洋地区の中においても決して高い状況ではありません。このような日本のデジタル化状況において、2021年9月1日にデジタル庁が発足しました。国をあげてのデジタル化推進が本格化したといえます。これから様々な分野で、より一層大きなデジタル化の波が押し寄せてくると思われます。そして、このデジタル化推進の際に必ずと言ってよいほど頻繁に使われる用語があります。それが

「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」です。

DXとは簡単に言うと「データやデジタル技術を活用して、製品・サービス・ビジネスモデルを変革し、競争上の優位性を確保すること」ですが、この取り組みは大企業だけに適用されるものではなく、全ての企業・組織に適用可能なものです。コロナ禍のような不確実な状況において、DXを実践した企業・組織とそうではない企業・組織では、競争優位性に差が生じ、事業の継続・成長に大きな影響を及ぼす可能性があります。あらゆる業界や企業・組織にとってDXは待ったなしの状況になってきていると言えるのではないのでしょうか。

本稿では経済産業省が取りまとめた「DXレポート(2018年9月)」、「DXレポート2(2020年12月)」、「DXレポート2.1(2021年8月)」をもとにして、DXとは何か、DXを適用、推進するためのポイントについてユーザー企業の視点で解説します。



図表1. 世界デジタル競争力ランキング2020 (アジア・太平洋地区)

## 2. 次々と押し寄せる用語に振り回されないために

デジタル・トランスフォーメーション (DX) と聞いて、「また、わけの分からない横文字が出てきた」と感じられた方もおられると思います。新しいデジタル技術が生まれる速度も、それが普及する速度も加速しているため、新しいデジタル技術を表す用語が矢継ぎ早に出てきています。例えば、クラウドサービス、SaaS<sup>\*</sup>、IoT<sup>\*</sup>、AI<sup>\*</sup>、RPA<sup>\*</sup>、5G<sup>\*</sup>といった具合です。また、それらの技術を使った、様々な企業での事例がメディアで取り上げられ、いったい何について学び、調査し、導入すればよいのか混乱してはいないでしょうか。

DXの説明の前に、こうした用語に振り回されないためのポイントを2つお話します。

※ SaaS: Software as a Service  
IoT : Internet of Things  
AI : Artificial Intelligence  
RPA : Robotic Process Automation  
5G : 5th Generation  
(mobile communication system)

### (1) 技術的視点ではなく、 ビジネス的視点で捉えること

新しい用語が出てくると、どういう特徴をもった技術であるかという技術的視点での説明が多く、調べる方も技術的視点で捉えようとしがちですが、どの業種、職種を対象としているのか、どうい

課題を解決するものなのかというように、ビジネス的視点で捉えることが1つ目のポイントです。

特に、IoT、AIや今回のDXのような技術全体や概念を表すものは、適用事例が様々な業種、職種にまたがり、また解決する課題も多種多様と変化に富んでいますので、まずはご自身の事業領域に近い事例から、ビジネス視点で捉えていくことです。

### (2) 基本的な用語の 本質的な意味を理解すること

「データ」「情報」「IT」「デジタル」という用語は、目にしないことがないくらい馴染み深い用語ですが、語尾に「化」をつけて「～化」、あるいは、戦略や技術という言葉と組み合わせて「～戦略」「～技術」というような使われ方をされる場合が多く、このような場合、元の用語の意味よりも拡張された意味を持つことが多くあります。使う人や文章の内容によって、意味が微妙に異なることもあるのです。本質的な意味を理解した上で、そこからどういう拡張がなされて使われているのかを推し測ることが、判然としない理解から抜け出す手助けとなります。本稿の末尾に用語の説明を記しますので、参考にさせていただきます。

それではDXの説明に入りましょう。

## 3. 日本における DX 推進の現状

2018年9月に、経済産業省が公開した「DXレポート」は、「2025年の崖」と称して、老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存システムがDXを本格的に推進する際の障壁となることに対して警鐘を鳴らすとともに、2025年までにデジタル企業への変革を完了させることを目指して計画的にDXを進めるよう促すものでした。

企業におけるDX推進を後押しすべく、企業内面への働きかけとして、DX推進指標による自己診断の促進やベンチマークの提示が行われ、市場環境整備による企業外面からの働きかけとして、

デジタルガバナンス・コードやDX認定、DX銘柄によるステークホルダーとの対話の促進と、内外両面からの政策が展開されてきました。

しかし、独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) がDX推進指標の自己診断結果を収集し、2020年10月時点での企業約500社におけるDX推進への取組状況を分析した結果、全体の9割以上の企業がDX未着手企業レベルか、DX途上企業レベルであることが明らかになりました。自己診断を行っていない企業も多く存在することを考えると、「DXレポート」が公開された2年後においても、

成熟度レベル		特性
レベル0	未着手	経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない
レベル1	一部での散発的实施	全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施にとどまっている (例) PoC(Proof of Concept)の実施において、トップの号令があったとしても、全社的な仕組みがない場合は、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができなくなる。
レベル2	一部での戦略的实施	全社戦略に基づく一部の部門での推進
レベル3	全社戦略に基づく部門横断的推進	全社戦略に基づく部門横断的推進 全社的取り組みになっていることが望ましいが、必ずしも会社で画一的な仕組みとすることを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実践されていることを指す。
レベル4	全社戦略に基づく持続的実施	定量的な指標などによる持続的な実施 持続的な実施には、同じ組織、やり方を定着させていくということ以外に、判断が誤っていた場合に積極的に組織、やり方を変えることで、継続的に改善していくということも含まれる。
レベル5	グローバル市場におけるデジタル企業	デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル レベル4における特性を満たした上で、グローバル市場でも存在感を発揮し、競争上の優位性を確立している。

図表2. 成熟度レベルの基本的な考え方

全指標における現在値の平均	企業数	割合
レベル1未満	93	30.5%
レベル1以上2未満	116	38.0%
レベル2以上3未満	70	23.0%
レベル3以上4未満	24	7.9%
レベル4以上	2	0.7%
総計	305	100%

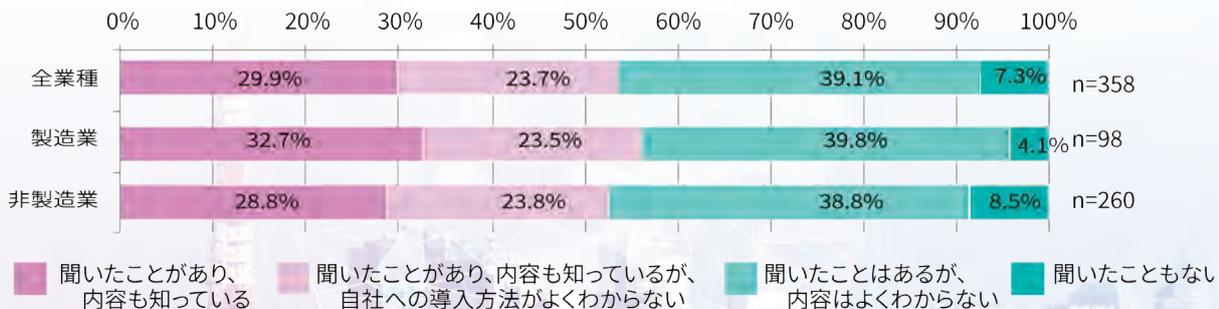
図表3. 全指標における現在値の平均分布

日本の企業全体におけるDXへの取り組みは十分なレベルにあるとは言えない状況なのです。

このことは、「DXレポート」の本質が正しく伝わっていない可能性があることを示唆していることから、「DXレポート2、DXレポート2.1」では、DXの本質に焦点を当てたDX推進のさらなる加速に向けた方策について取りまとめられています。

福井県においては、県内企業を対象として、

2021年9月に実施した特別調査「afterコロナを見据えた事業の成長に関する調査」(\*)の中で、afterコロナを見据えた自社にとっての成長産業分野におけるビジネス・キーワードを尋ねたところ、DXを挙げた企業が25.6%で最も多い結果となっています。また、同特別調査の中で、DXそのものについても尋ねたところ、「聞いたこともない」は7.3%と1割を切っていることから、言葉自身は、ある程度浸透していると言えるでしょう。しかし、「聞いたこともない」という回答に、「DXの内容は知っていても、自社への導入方法がわからない」の23.7%、「聞いたことはあるが内容はよくわからない」の39.1%を合わせると70.1%となり7割を超えることから、DXへの取り組みについては、まだこれからという状況であることがうかがえます。  
 ※有効回答企業355~358(質問項目により回答数が異なるため幅があります。)



図表4. after コロナを見据えた事業の成長に関する調査

## 4. DXとは？

DXという概念は2004年にスウェーデンのウメオ大学教授、エリック・ストルターマンが提唱したとされており、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という仮説です。

日本においては、2019年7月に、経済産業省が取りまとめた「DX推進指標とそのガイダンス」の中で次のように定義されています。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

少し長い文章となっていますので、目的、行うこと、対象、手段に分解して見てみましょう。

目的	競争上の優位性を確立すること
行うこと	変革する
対象	製品やサービス、ビジネスモデル、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土
手段	データとデジタル技術を活用して

DXの本質とは、企業が競争上の優位性を確立するため、常に変化する顧客・社会の課題をとらえ、「素早く」変革「し続ける」能力を身に付けることが重要で、これをデータとデジタル技術を活用して

行うことにあると考えられます。

データとデジタル技術を活用するといっても、単に紙のデータをデジタル化したり、個別のプロセスにITを導入したりすることだけではDXとはなりません。顧客起点の価値創出のための事業やビジネスモデルの変革が必要なのです。注意していただきたいのはDXのために変革をするではありません。競争優位性を確立する変革を行うためにデータとデジタル技術を活用するのです。間違えることは無いと思っても、いざ取り組み始めると、何のためにデジタル化をしているのかを見失うことがあります。常に、目的と手段を明確にしておくことが大事です。

### まめ知識

#### ■ [Digital Transformation]の略がなぜ[DX]？

英語では「Digital Transformation」ですが、多くの場合、「DX」と略して表記されます。これは、「Transformation」という単語の「Trans」という部分にacross/cross(横切る、交差する)という意味があり、このacross/crossを英大文字1文字で「X」と表記して、Transformationは、TransformationからX-formationと表記されるからです。DTと略される場合もありますが、DTと略する他の言葉が数多くあるため、DXと略されることが多いのです。



図表5. DXの構造

## 5. なぜ DX が必要なのか？

データとデジタル技術を活用して変革することがDXと説明しましたが、なぜ変革が必要なのでしょう。現時点で競争優位性が確保されていれば変革は不要であり、したがって、DXも不要なのでしょう。そうではありません。現時点での競争優位性が永続する保証はどこにもないからです。新型コロナウイルスの影響による2021年9月までの倒産件数は全国で2039件、福井県では17件となっています。(株式会社帝国データバンク調べ)このような予想できない環境の変化がいつ起きるかが分からないVUCA時代(※)にいるということに認識して、現在の競争優位性が失われるかもしれない環境変化に素早く対応できるようにしておく必要があるのです。

こうした予測が難しい環境変化の中で、その影響の大きさが明らかになっているものの1つにデジタル破壊(デジタルディスラプション)があります。

※ VUCA: Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguityの頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のこと。

### (1) デジタル破壊 「デジタルディスラプション」

デジタル技術やその活用を前提とした新たなビジネスモデルによって、既存企業の優位性や従来の業界構造が破壊されるような現象をデジタルディスラプション(デジタル破壊)、デジタル破壊を行う企業・組織をデジタルディスラプター(デジタル破壊者、あるいは、先進的なデジタル活用企業)と呼びますが、この波はあらゆる業界に押し寄せつつあります。小売業界やサービス業界がこうした波の影響を最初に受けやすく、Amazon.com, Inc.(以下、Amazon)が小売業界に与えた影響は記憶に新しいところです。今やAmazonのビジネスモデルは目新しいものではなく、当たり前になっています。こうした波は小売業だけにとどまりません。2013年にドイツで

設立されたN26 GmbH(有限会社 N26)という会社は、わずか数年で欧州最大級のモバイル専用銀行に成長しました。「バンキングをより簡潔的に、機能的に、楽しめるものへと創り変える」というコンセプトのもと、「1つの口座で銀行いらず」という謳い文句どおり、スマホ1つで8分で口座開設ができ、国内・国外送金といった通常のバンキングはもちろん、マスターカードを利用して世界中のATMから、現金の引き出しが可能というものです。このサービスの革命度の高さで、2017年3月の時点で欧州17か国に30万人の顧客基盤を抱えるまでの成長を遂げています。

繰り返しますが、このような波はB2B企業を含むあらゆる業界に押し寄せます。製造業の経営者の方の中には製造業はデジタルディスラプションの波をすぐには受けないと考えられている方もおられるかもしれません。確かに、「モノを作る」ということは現実世界でしか実現できません。デジタル空間(コンピューターの中)で、現実のモノを作ることはできないため、デジタル化からは少し離れた位置にあります。しかし、製造業で、モノを作るという製造工程だけを行なっている企業はほとんどないのではないのでしょうか。営業、資材調達、物流、アフターサービス、開発など、サプライチェーンやエンジニアリングチェーンに含まれる多くのプロセスがあり、これらのデジタル化によるデジタルディスラプションの波が押し寄せる可能性があるのです。

### (2) 自社を倒す術を 自社で考えてみる

デジタルディスラプションの脅威を認識するために、ぜひ試していただきたいのが、自社の経営チームや社内の有識者チームで、「もし自分たちが新興企業だとして、自社の市場に参入するとしたらどのように参入するか」を検討することです。参入できるかどうかではなく、参入するためにどうするか、すなわち、自分たちを倒す方法を自分たちが考えるのです。例えば、次のような自問自答を繰り返します。

----- 製造技術に競争優位性がある他社が模倣したり同じレベルに達するのが難しいのであれば、どうすればそれを崩せるか。地理的に散らばっている複数の小さな会社と協力して、それらの会社にある稼働率の低い機械をデジタル技術を使ってつなげ、仮想的に1つの工場とすることで対抗できないか。あるいは、製品が使用されるシーンから考えて、その製造技術を陳腐化する方法はないだろうか。顧客はその製品を何にどのように使用しているだろうか。その使用方法や使用目的を変更したり、他のもので代替えしたりすることで競争優位性のある製造技術を必要としないようにすることはできないか。

また、顧客との関係視点で切り崩すことはできないだろうか。受注生産で発注元から仕様書を受け取って生産している場合、生産している経験が長ければコスト的に対抗するのは難しいかもしれない。では、次の製品の仕様決めから参画する提案はどうだろう。発注元との仕入、納入プロセスをデジタル化し、発注元の試作仕様データをデジタルデータで受け取り、そのデータが直接製造装置に入力され、すぐさま試作品が製造され、発注元に納入される。徹底したデジタル化により、朝一番でデータを受け取れば午前中には試作品を提供するというように試作品納期の圧倒的短縮を行う。このやりとりを繰り返し、発注元はこれまでよりも短期間で最終的な製品仕様を決めことができるようになる。

こうした提案は発注元に対して魅力的ではないだろうか。

もし、新興の企業がこうしたデジタル技術を活用して参入を図ってきたとき、自社の市場を奪われる前に対抗できるだろうか。 -----

最初はブレーストミング形式でも構いませんが、ビジョンの策定や戦略立案の際にはしっかりとした検討が必要となります。こうした検討は、データ収集や分析、考察を行うのに時間も手間もかかることから、日常の業務推進に追われている中ではどうしても後回しになりがちです。しかし、デジタルディスラプターを目指す新興企業や同業他社は、今まさに血眼になって取り組んでいる最中かもしれないのです。

### (3) 価値創造の源泉の変化 「現実空間からデジタル空間へ」

デジタル化の進展に伴い、センサーやIoTによって、現実世界で発生する多くの事象がデータ化され、デジタル空間(サイバー世界)に膨大に存在しています。そしてこの傾向は今後ますます加速されていき、デジタル空間を流れるこれらの膨大なデータから新たな価値を創出することがこれからの社会では必須となります。このことは、利益を生む源泉が現実空間からデジタル空間に変わってきていることを示しています。



図表6. デジタル化による影響

コロナ禍を通じて人々の固定観念が変化し、テレワークをはじめとした社会活動の変化はコロナウイルスの影響が収束した後も元には戻らないと予想されています。また、日本のデジタル競争力を上げるために、様々な施策が打たれ、それにより、日本の社会全体にデジタル化が広がるスピードは、さらに加速されるでしょう。そして、価値創造の源泉がますますデジタル空間へと移行していくのです。

価値創造の源泉がデジタル空間に移行すれば

するほど、これまでの企業の業態にとらわれることなくデジタルを活用した新たなビジネスモデルが出現しやすく、従来のビジネスがデジタルディストラプターによってその価値を奪われていく可能性が高くなっていきます。「奪う」という表現をいたしました。顧客にとってデジタルディストラプターは悪者ではなく、新しい価値を提供してくれる存在です。既存の企業がその脅威を認識して、危機感を持って対応しなければ、今後は、顧客から見放される状態に陥ることもあり得ます。

## 6. 何をするのか？

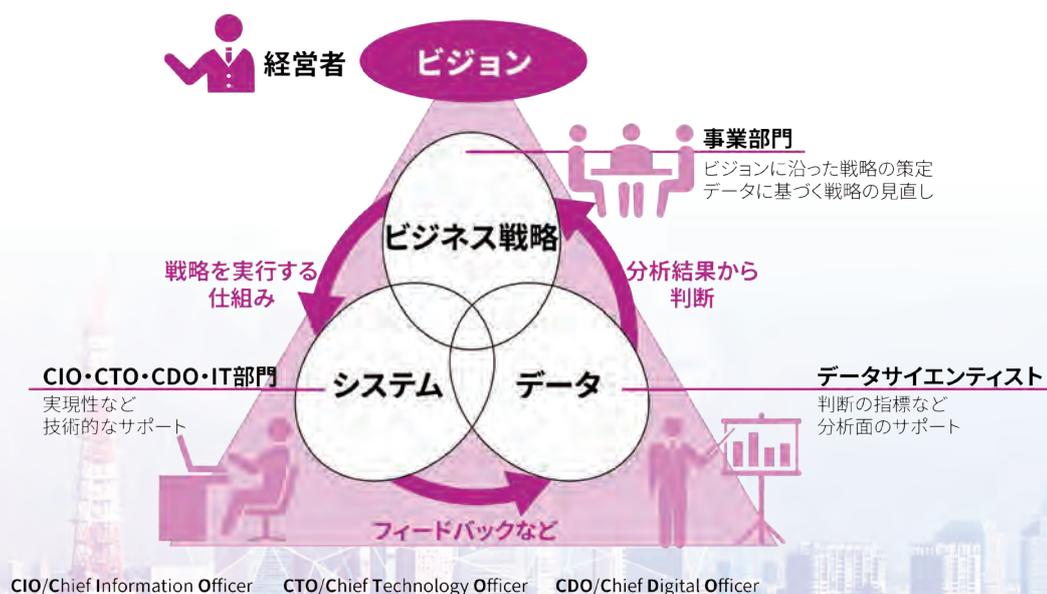
DXの必要性を理解したとして、行動を起こさなければ何も始まりません。経営と同様にゴールを決めロードマップを描くことがDXの第1歩となります。ビジョンの提示からロードマップ作成までの流れを簡単に見ていきましょう。

### (1) 経営トップがビジョンを示し、自ら変革を主導する

DXを実行するに当たっては、新たなデジタル技術を活用して、どのようにビジネスを変革していくのか、経営戦略そのものが不可欠です。したがって、DXの推進には企業経営と同様のリーダーシップが求められ、経営者が将来のビジネスを見据え

た上で、取り組みの方向性となるビジョンを示すことが重要となります。想定されるデジタルディストラクションを念頭に、データとデジタル技術の活用によって、どの事業分野で、どのような新たな価値（新ビジネス創出、即時性、コスト削減等）を生み出すことを目指すのか、そのために、どのようなビジネスモデルを構築すべきかについてのビジョンを提示するということです。

そして、DXの推進を情報システム部門などに一任するのではなく、全部門で取り組むべく、経営トップが自ら変革を主導し、関係者全員が同じ方向を向いて進むようにするために、ビジョンを社内外に向けて発信し、対話を通して共有していく必要があります。DXを通してどのような企業を目指すのか、



図表7. 経営者からのビジョンの提示

経営層が対話の中心であり、DXを推進する経営者のマインドが必要



図表8. 各関係者との対話の仕組み

目指す姿となるために何が足りないのか、自社の何を残して、何を変革する(捨てる)のかを、組織の階層を問わず全員が腹落ちするように、ビジョンを共有することが求められるのです。

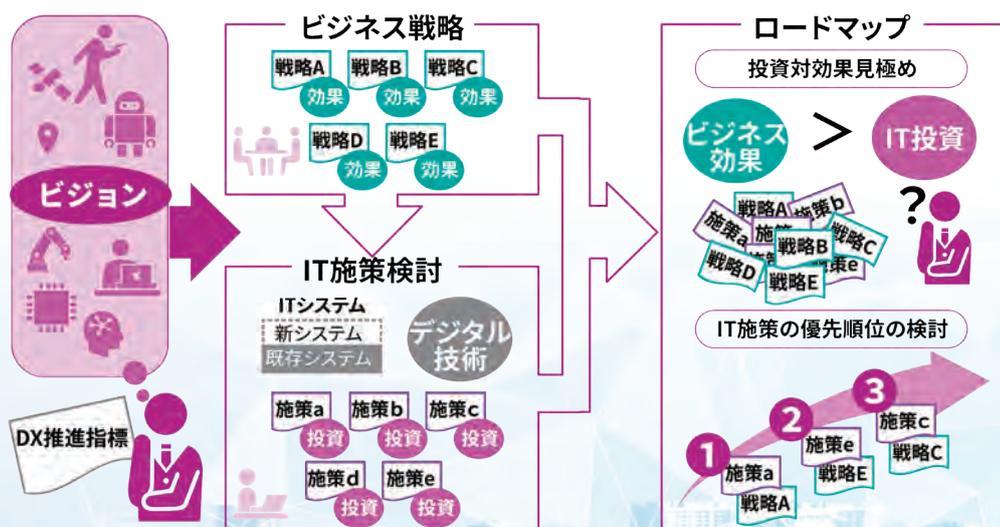
注意していただきたいのは、経営理念や全社的なビジョンを必ずしも変革する必要はないということです。DXを進める上で、企業文化を変革する必要性が謳われる場合がありますが、この場合の企業文化とは、経営理念や全社的なビジョンを基本的な価値観として、そこから生まれる思考・行動様式を指しています。例えば、「社員1人1人の幸せを追求する」というような経営理念を変革する必要はないでしょう。これまでに積み上げてきた価値観や経営理念を変革するのではなくそこにデジタル面でのビジョンを追加する、ということです。

## (2) 包括的な戦略の策定

策定したビジョンを実現するためのビジネス戦略を策定しIT 施策検討と合わせてロードマップを作成します。この際、ビジネス戦略とデジタル技術を融合させ、ビジネス効果とIT 投資効果などの様々な要素を多面的に加味してロードマップを検討することが重要となります。また、IT 施策、IT 企画の検討の際には、最初に申し上げた通り、IT 技術起点ではなく、ビジネス戦略起点で考えることが肝要です。IT 施策の検討は、IT 部門が中心に行うことが多く、IT 起点の検討になりがちです。経営層が主導することが、ここでも大事なのです。

ビジネス戦略の策定～ロードマップの作成について、気をつけなければならないもう1つのポイントは、既存企業では2つの変革について考える必要があるということです。新興企業とは異なり、既存企業は日々の事業を推進しながら、変革を起こさなければなりません。すなわち、2つの変革が必要となります。①既存の中核事業の変革と、②顧客起点の価値創出を可能とする変革です。既存の中核事業をデジタル化してより利益を得るようにしながら、新たな事業・プロジェクトを立ち上げることになり、この2つのバランスを取り持つことが重要となります。

ITシステムについても、既存のシステムを忘れてはいけません。これまで、既存の中核事業を支えてきたシステムは安定稼働しているために、大きな問

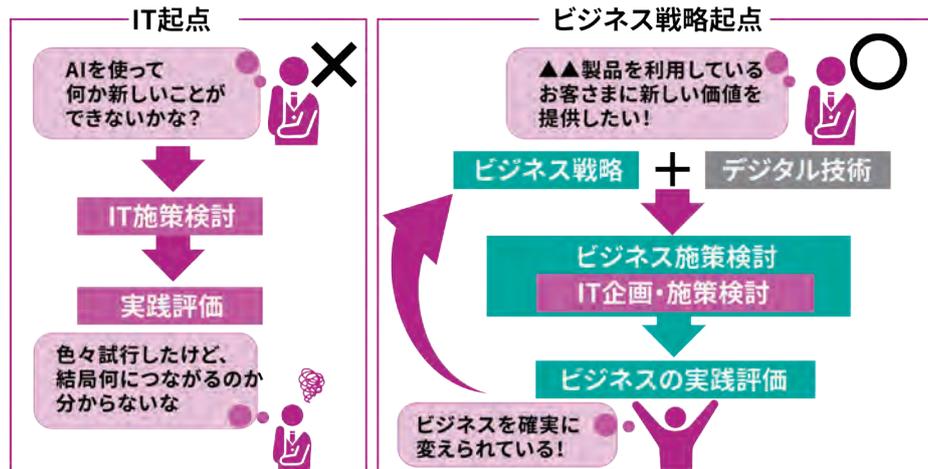


図表9. ビジネス戦略とITシステム企画の関係

題が無いように見えます。しかし、追加開発を繰り返してシステムが複雑化したり、ブラックボックス化したりすることにより、技術的負債が生まれています。技術的負債とは、短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態のことを指します。システム運用のノウハウが属人化して担当者が不在の状態では、システム異常の際に対応できないということはないでしょ

うか。技術的負債は運用保守コストの増大や、新機能を追加する際の妨げとなり、DX 推進を阻む要因となりかねません。

したがって、既存の中核事業と新規事業、既存システムと新規構築するシステム、それぞれを相互に連携しながら、DX を推進する包括的な戦略を策定する必要があります。



図表10. ITはビジネス戦略起点で考える

## 7. どのように推進するのか？（ツール、手法の活用）

DXの第1歩として何をするか、の大きな流れはつかんでいただけたでしょうか。

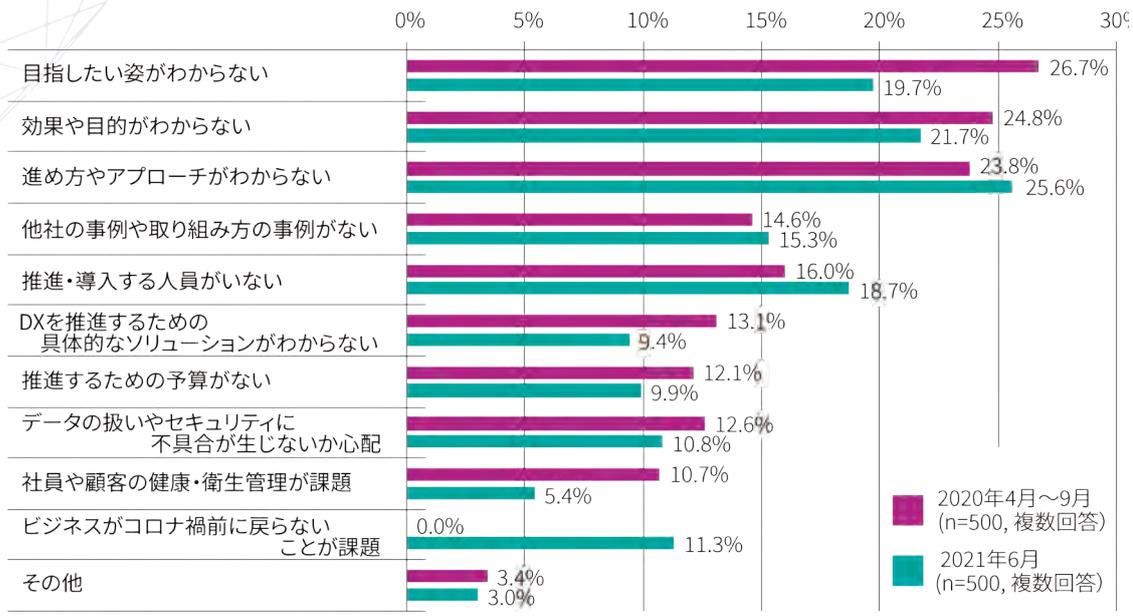
図表11は、DXを推進する上での課題が、2020年4月～6月から2021年6月でどのように変化したかを示しています。「目指したい姿がわからない」が26.7%から19.7%へ減少、「効果や目的がわからない」が24.8%から21.7%へ減少し、「進め方やアプローチがわからない」が23.8%から25.6%へ増加、「推進・導入する人員がいない」が16.0%から18.7%へ増加しています。DXの必要性の理解が進んだものの、実践する段階になり、では具体的にどう推進するのが次の課題となってきたことを示しているのではないのでしょうか。

DX推進の具体的アプローチは業種によっても異なりますし、同じ業種でも会社によって異なるものです。そこで、DXを推進していく際に活用できる共通的な手法、ツールを紹介いたします。

経営戦略の策定やビジネスモデルの立案を支援

する様々なツールやフレームワークがあるように、DX推進のためのツールやフレームワークが用意されつつあります。「DXレポート2.1」では、DX成功パターンの策定の拡充について言及しており、これらを積極的に活用することで、進め方やアプローチ方法がわからないという課題や他社の事例や取り組みの事例がないという課題に対処する手助けになります。もちろん、SWOT分析やPEST分析、ビジネスモデルキャンバス、バランススコアカードといった、これまでのフレームワークも十分役に立つでしょう。ここでは、DXに取り組むにあたって活用できるその他の手法の概略を紹介いたします。

まずは、ゴールを決め、ロードマップを描くために有効な手法として、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1全体報告書」に記載されている2つと、DX推進の具体的アプローチ方法をまとめる際に有用な手法を1つ紹介します。

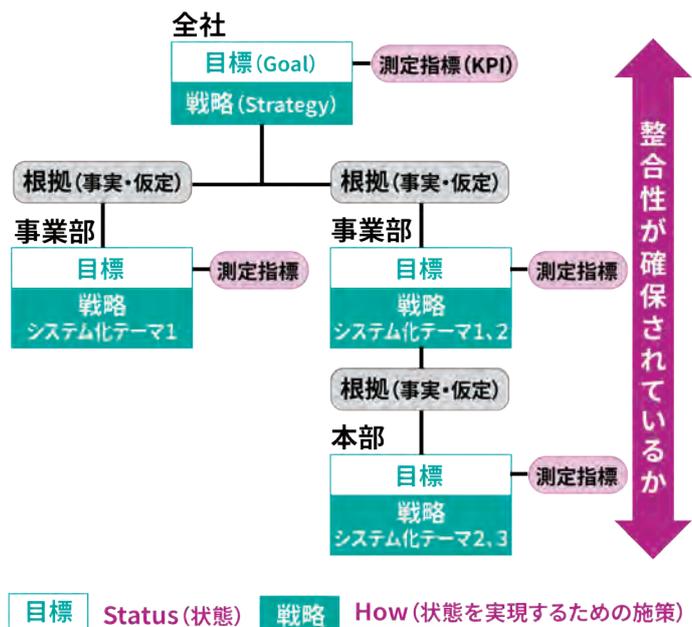


図表11. DXを推進する上での課題

## (1) GQM+Strategies

本手法は、組織のあらゆる箇所や階層において目標と戦略を、定量管理可能な形で整合させ、改善させ続ける手法で、ブラウンホーファー研究機構のIESE（実験ソフトウェアエンジニアリングドイツ研究所）にて開発されたものです。「企業・組織の経営レベルにおけるゴール」、「目標を達成するための戦略」、「実務策定レベルにおける個別戦術」の整合を取るために有用な手法とされています。

各組織をつなぐ組織目標（ゴール）と戦略を木構造で表現することで整合性を確認しやすくした「GQM+Strategiesグリッド」を作成し、「目標連鎖」の見える化を行うものです。



図表12. GQM+Strategies グリッド

## (2) 戦略技術ロードマッピング

英ケンブリッジ大学のRobert Phaal博士が提唱する「ロードマップ」を構築する手法を用いて戦略技術のロードマップを作成するものです。トップダウンで作成する「ロードマップ」とは異なり、「ロードマップ」を作成するプロセスを通じて組織的知識創造（共同化、表出化、連結化、内面化）

が行われる手法です。中長期の未来の目標を含めて、必要なサービスや技術、マーケットを描き、繋がりを見るのに有用で、DXを全部門で取り組む際の対話ツールとして活用できるものです。

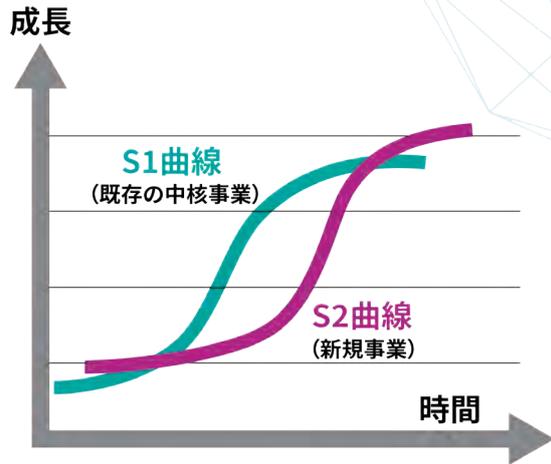
最後に、thedigitaltransformersdilemma.comで紹介されている手法について紹介します。

### (3) 6軸の「変革エンジン」 ロードマップ

この方法は、中核事業の変革をS1曲線、顧客起点の価値創出を可能とする変革をS2曲線として、2つのS字曲線を成功に導くための具体的アプローチをまとめる手法です。

3つのハード要因と3つのソフト要因の合計6軸から検討を行うものです。会社全体に適切な体制とインフラを敷くための3つのハード要因として、組織、テクノロジー、プロセスがあり、適切な思考様式と能力を構築するための3つのソフト要因としてリーダーシップ、人材、文化があります。

S1曲線(中核事業)とS2曲線(新規事業)は、6つの軸それぞれにおいて異なる形の課題が発生するため、それぞれの軸毎に中核事業の成長のた



図表13. 2種類の事業変革

めに行うこと、新規事業の成長のために行うこと、それらを連携するために行うことを包括的に検討するものです。DX推進に必要な要素が広くカバー

		組織	テクノロジー	プロセス
インフラ	中核	両方のS字曲線に役立つ柔軟な組織を作る	テクノロジーを変革の推進力として活用する	両S字曲線を支えるプロセス間の仕組みを敷く
	連携	会社デジタル部門を立ち上げる。この部門がデジタルに関する課題を統括し、事業部門を越えてプロジェクトを調整し外部との連携を図る。	DXにおいてIT部門が欠かすことのできない重要なパートナーとなるように、IT部門、事業部門、間接部門が強固な連携体制をとる。	アジャイルプロセスを採用しDXの取り組みを行う。中核事業からの人材の参画を奨励し、中核事業によるオーナーシップと支援を確実にする。
	破壊	2つのS字曲線の間で効果的な組織の連携をつくり、連携によりシナジー効果が生まれるようにする。	レガシーITと最新ITの統合を図る。まず二段変速ITを確立し、最終段階に向け徐々にアジャイルの原則を広げていく。	S1曲線とS2曲線の異なるプロセスを結びつける、「統合マネージャー」またはゲートキーパーを立てる。
		S2曲線の事業を中核事業から切り離すことで、より柔軟にまた自由に動けるようにする。会社の内部と外部で行っている事業に対しバランスのとれたアプローチをとる。	新しいテクノロジーとビジネスモデルイノベーションの結合によりどのように新しい価値が生まれるかを検証し、フォーカスグループをつくって先進技術に関する先行調査と教育を行う。	プロジェクトの統制に関する新しい規則を制定する。アイデアや進捗を評価するときは、ベンチャーキャピタル的な方法を用いる。

		組織	テクノロジー	プロセス
人材とマインドセット	中核	S1曲線のリーダーが変革のリーダーシップのスタイルを経験し変化していけるようにする。十分な研修と(リバース)メンタリングを行う。	会社内部と労働市場の長期的、将来的な可能性に向けた投資として、社内にいる人材の再研修、配置替えを実施する。	会社に深く根付いている歴史的な価値観は、新しい(デジタル)戦略に反しない限り尊重し、少しずつ新しい思考と行動様式を導入する。
	連携	S1曲線とS2曲線のリーダー間の連帯を調整し、透明性を確保して、リーダーたちが批判しあうことなく交流できる環境をつくる。	S1曲線とS2曲線の人材が常交流できるようにする。DXチームから中核事業への働きかけや、社員の部署間の移動を通じて行う。	(社内上層部の)同志に会社全体の文化の変革を起こす触媒の働きをもらってメッセージを広め、文化の変革に向けた草の根の動きを促す。
	破壊	社員に権限と刺激を与え、社員のやる気を引き出すS2曲線の変革リーダーを、リーダーシップ研修などを通して養成し、主に社内から人材を集める。	速やかに必要な技能を強化するには、求められるスキル、経験、考え方をを持った人材を新規雇用か契約雇用で獲得する。	新しいマインドセット、組織構造、働き方で顧客中心主義を促進し、生涯学習を奨励し、失敗に寛容な雰囲気があるアジャイル組織をつくり出す。
			<b>リーダーシップ</b> 変革の原動力になるリーダー層を構築する	<b>人材</b> 将来に向け「適切なスキル」をもつDX人材を構築する

図表14. どのようにDXを成し遂げるか(参考例)

されており、具体的アプローチを明確にするために有用な手法です。

ここにあげた例以外にも、これからますますこのような手法、ツールが拡充していくでしょう。また、これ

らがデジタル技術によって、より簡単に使えるようになってくると思われますので、DXへの取り組みの過程に合わせて適宜有用な手法、ツールを活用してください。

## 8. おわりに

冒頭で、日本のデジタル競争力はアジア・太平洋地区の中でも高くはないとお話しました。昨今のデジタル破壊の多くは日本以外が発祥であり、日本の企業の多くが、デジタル破壊の波の影響を受けています。この波に対抗するには、日本の企業数の99.7%※を占める中小企業の方々が、利益を生む源泉がデジタル空間に移行しつつあることを理解し、デジタルディスラプターの出現やコロナ禍のような不確実な状況で事業を継続し、成長につなげるにはDXが必須であることを認識し、行動することが重要ではないでしょうか。

※中小企業庁ホームページ「中小企業・小規模事業者の数」より

2021年3月に「福井県DX推進本部」が設置され、県としての取り組みも本格化しています。また、前述の特別調査「afterコロナを見据えた事

業の成長に関する調査」の中で、afterコロナを見据えた自社の事業方針を尋ねたところ、「既存事業の事業規模の拡大を図る」、「新規事業への参入を図る」、「異業種/異分野への参入を図る」を合わせると35.0%であり、コロナ禍においても、積極的な事業活動を計画している企業があることを示しています。これらの企業を含めて、今がこれまでの慣習やルールを自ら打ち破って現状を変化させるチャンスと捉え、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定(DX投資促進税制)や経済産業省が実施している中小企業・小規模事業者・個人事業者向けの制度であるIT補助金などの制度の活用も考慮して、行動に移せるかどうか企業に命運がかかっているように思われます。

まさに、「座して滅びるを待つか行動か」という時代に突入したのではないのでしょうか。

### 参考文献

1. 経済産業省「DXレポート(2018年9月)」「DXレポート2(2020年12月)」「DXレポート2.1(2021年8月)」
2. カロリン・フランケンバーガー、ハナ・メイヤー、アンドレアス・ラインター、マーカス・シュミット「DXナビゲーター」

### 図表

- 図表1: IMD「WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2020(2020年9月)」より  
図表2、図表3: IPA「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート(2020年度版)」より  
図表5: 経済産業省「DXレポート2(2020年12月)」より  
図表7、図表8、図表12: 経済産業省 デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会「WG1 全体報告書」より当社にて作成  
図表9、図表10: 経済産業省「対話に向けた検討ポイント集 第3章」より当社にて作成  
図表11: 株式会社INDUSTRIAL-X「DX実現に向けた課題とコロナ禍における意向調査(2021年6月)」より  
図表12、図表13: 株式会社マキシマイズ「DXナビゲーター」テンプレートより当社にて作成

### 筆者紹介

Naozo Kadoyashiki

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 角屋敷 直蔵

1981年日本電気株式会社(NEC)に入社し、海外の通信事業者向け通信システムの企画、開発プロジェクト管理業務に従事。1997年から2002年までマレーシアの現地子会社にてボードメンバーとして技術移転、経営管理を担当。2013年よりクラウドを用いた通信システムを構築するプロジェクトのプロジェクト管理を担当。2018年にNECを退職し、現職。米国PMI認定 Project Management Professional (PMP)



# デジタル・ トランスフォーメーション

# DXのすすめ

情報用語を  
分かりやすく解説!

付録

## 情報用語の説明(一般向け)

ここでの各用語の定義は、一般の方向けに、ウェブサイトの記事や新聞、雑誌などの記事を読む際に理解しやすいように、筆者がまとめたものです。(ISO2382シリーズやJIS Xシリーズで定義されている情報処理を専門とする方向けの内容とは異なることをご了承ください。)

### keyword 01

#### データ

**立論・計算の基礎となる、既知のあるいは容認された事実・数値。**

例えば、製造装置が午前9時に稼働しておらず、午前10時に稼働しているという事実があれば、2つのデータ、即ち

データ1:午前9時に稼働していない

データ2:午前10時に稼働している

がある、ということになります。

### keyword 02

#### データ化

**ある事象、物量をデータとして表すこと。**

上述の例で、製造装置の稼働状況を全く観測していない場合、製造装置の稼働状態(=事象)がデータ化されていない、ということになります。データ化されていない状態から、9時と10時に製造装置の稼働状態を確認してデータとして表し(=データ化)、上述の2つのデータを得た、ということです。データ化することによって、事象の見える化を行うことができます。

また、データ化する際に、対象と頻度、精度などを考える必要があります。データを取る対象を1つの製造装置にするのか、複数の装置にするのか、または、人の作業についてもデータ化するのか、データを取る頻度を1時間毎にするのか、1分毎にするのかなどを考える必要があります。このような検討を通して決定した方針・計画を**データ化戦略**と言います。

### keyword 03

#### 情報

**判断を下したり行動を起こしたりするために必要な、種々の媒体を解しての知識。何かしらの基準で意味を持たせた事象、事実、数値。**

製造装置の稼働状況を示すデータを単に並べたものはデータの塊であり、情報ではありません。これを装置別に並び替えて装置別の稼働状況を分析したものや、時系列に並び替えて稼働状況を分析したものが情報となります。例えば、装置別の稼働平均時間や最長停止時間などです。毎日の売り上げデータから複数の商品間の売り上げの相関関係を分析したのも情報です。

別の例として、机の中にバラバラにしまっている名刺はデータの集まりですが、会社別や50音順に整理したものは情報になります。

### keyword 04

#### 情報化

**事実、数値に、何かしらの基準で意味を持たせること。判断を下したり行動を起こしたりするために、必要な意味を持たせること。**

前述の例では、平均稼働時間を求めたり、売り上げデータをもとに、A商品が売れるとB商品も売れるというような商品間の相関関係を明らかにしたりすることが情報化です。情報化によって、事象・データの「ある目的に則した見える化」を行うことができます。情報化においては、その目的(何のために情報化を行うのか)を明確にすることが重要です。

経営層が経営判断をするために必要な情報と、設備機器の操作員やセールスの現場で行動判断をするために必要な情報は異なりますから、情報化する際に、誰向けの、どういう判断のために、あるいはどういう行動のためにどういうデータをどういうタイミングで情報化するかなどを考えることが重要ということです。このような検討を通して決定した方針・計画を**情報化戦略**と言います。(「化」をつけないで「情報戦略」と言われることもあります。)

経営戦略や事業戦略を検討する際に、経営資源の1つとして、人・もの・金と同じようにどういう情報が必要かを考えることとなりますので、全社的な情報化戦略は、経営戦略や事業戦略と密接に関係しているのです。

よく一緒に使われる言葉に「IT化」がありますが、「IT化」は情報化をハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどを使って、いかに具体化するかということを意味します。「情報化」は目的を明確にするための言葉であり、「IT化」は手段を明確にするための言葉ということになります。したがって、経営戦略や事業戦略と共に策定された情報化戦略を、具体的にどう実現するかをまとめた方針・計画が**IT化戦略**になります。(これも「化」をつけないで「IT戦略」と言われることもあります。)

\*「情報化社会」あるいは「情報社会」という言葉は、「情報が諸資源と同等の価値を有し、それらを中心として機能する社会のこと」を指します。上述の情報化とは違う意味で使われているので、注意してください。

### keyword 05

#### デジタル

**データや情報の表現方法の1つ。ある量、またはデータ、情報を有限桁の数字で表現すること。**

データのところで例としてあげた下記のデータは、数字で表現されていませんからデジタル表現ではありません。これをデジタル表

現にしてみましょう。

データ1:午前9時に稼働していない

データ2:午前10時に稼働している

データを数字で表現する必要がありますから、

1=稼働している

0=稼働していない

と定義して、時間を24時間制で表すとすると下記のように表されます。

データ1:0900 0

データ2:1000 1

これでデジタル表現されました。では、この表現で、製造装置の操作員が毎日毎時間、紙に状態を記録したものはデジタルデータでしょうか？

残念ながら、デジタルデータではありません。表現方法はデジタル表現で書かれているのですが、データとしては紙に“0900 0”という文字、“1000 1”という文字が書かれている状態だからです。このデータをコンピューターに入力して、デジタルデータとなります。コンピューター内で、時間が“0900”、“1000”という数値として、また、稼働状態が“0”、“1”という数値として扱われるからです。

#### keyword 06

### デジタル化

#### 狭義の意味:

データや情報をデジタルにすること。数値にすること。

先の例では、コンピューターに入力することがデジタル化になります。広義の意味では、以下に述べるデジタル化のメリットを活用することを含めて用いられます。インターネットの記事や雑誌などで使用される場合は、この広義の意味で使用されることが多くなっています。

それでは、デジタル化のメリットをみてみましょう。デジタル化のメリットは、大きく3つあります。

#### デジタル化のメリット

1つ目は、コンピューターで処理しやすいということです。データを情報化する際、データがデジタルデータであれば、最新のIT技術を活用して情報化することができます。IoTの技術を使って、これまでデジタルデータ化するものが難しかったモノからデジタルデータを数多く集め、集めたデータをAI技術を駆使して様々な目的に即した情報化を、効率よく行うことができるようになります。

2つ目は、転送や共有が容易になり、データや情報、人やモノがつながりをもつということです。単体で存在していたデータ、情報がデジタル化されることで、それぞれが結びついて新たなデータ、新たな情報となり、新しい別の価値を生み出すことがより容易にできるようになります。また、スマホ、IoT、インターネットの普及に伴い、人同士、モノ同士、人とモノがデジタルデータ・デジタル情報を介して、これまでない繋がりを持つことができます。個人とデジタルデータ・デジタル情報との接点がPC主体からスマホになることで、場所、時間の制約が格段に少なくなりました。

生体情報を直接読み取るスマートウォッチのようなものも普及しつつあり、人とモノの接点がこれまでとは大きく変わってきました。デジタル化によって、人の生活の在り方や、業務のやり方や取引形態なども大きく変えることができる可能性があることを示しています。

3つ目は、仮想空間をつくることができることです。世の中のありとあらゆるものがデジタルデータ化された場合、デジタルデータをもとにして、コンピューターの中に、現実の世の中と同等の「仮想の世の中」を構築することができます。すなわち、現実の世界とは別に仮想の世界が創造できるということです。そして、この仮想空間が、2番目のメリットである「つながり」と組み合わせることで、現実空間と仮想空間を組み合わせた新しい価値を生み出すことができます。もし、自社の製造ラインが全てデジタル化されていたら、製造ラインの変更の影響は、事前に仮想空間で試すことができるようになります。毎月の営業会議で使用する資料の作成は、仮想空間(コンピューター内)で行い、人は資料の分析に集中したり、あるいは定型的な分析もAIを活用して行い、AIが行った分析の妥当性判断や定形外の分析だけを人が行うようにすることも可能になります。

なお、狭義の意味でのデジタル化をDigitization(デジタイゼーション)、広義の意味でのデジタル化をDigitalization(デジタライゼーション)と呼ぶ場合もあります。

「デジタル化戦略(デジタル戦略)」「デジタル化の推進」「デジタル化技術(デジタル技術)」というような場合の「デジタル化(デジタル)」という言葉は、広義の意味で使われることが多くなっています。すなわち、デジタル化のメリットを得るための戦略、デジタル化のメリットを享受すること(享受できるようにすること)の推進、デジタル化のメリットを最大化する技術、という具合です。

#### おまけ

名刺をデジカメで撮影した画像データはデジタルデータとなりますが、どういったデータをデジタル化したもののでしょうか？会社名、名前、電話番号、住所というデータを、デジタル化したもののでしょうか？残念ながら、会社名などはデジタル化されていません。名刺に書かれている会社名、例えば「A会社」というデータが、コンピューター内で数値として扱われていないからです。それどころか、画像データに会社名が含まれていることすら認識されていません。それでは、何がデジタル化されたかという、名刺のどの部分が黒でどの部分が白かというデータです。例えば、色は白黒のみとし、名刺を100 x 200のマス目に区切ったとすると、それぞれのマス目が黒か白かというデータをデジタル化したものが、名刺をデジカメで撮影した画像データ(デジタルデータ)になります。

名刺管理ソフトは、この画像データに含まれる、会社名、名前、電話番号、住所といった項目をデータとして認識しデジタル化、情報化するものです。そして、デジタル化のメリット(2)の「つながり」を活用して、AさんとBさんの名刺データを共有する、合体して顧客の会社全体の名刺管理をする。さらにメリット(3)の「仮想化」により、デジタル空間の中に人間関係を構築して新たな人と人の出会い(マッチング)を提案する、ということも可能になってきています。



Close Up

【2021年9月実施】特別調査  
「afterコロナを見据えた事業の成長に関する調査」結果概要

# 福井県内の企業が考える成長産業分野は 「IT/デジタル産業分野」

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
分析：藤田あさ香

2020年から続く新型コロナウイルス感染症は個人・企業の社会経済活動に、現在も大きな影響を及ぼしています。

今般、景気動向調査の中で、福井県内企業のみなさまに、成長産業分野やビジネス・キーワードなどafterコロナを見据えた事業の成長についてお尋ねしましたので、結果をご紹介します。

## DATA

福井銀行景気動向調査 第27回

- ・ 調査対象企業：福井県内の企業 1,354社
- ・ 回答企業：367社※(回答率27.1%)
- ・ 調査時期：2021年9月初旬
- ・ 回答企業業種内訳：

製造業	繊維	17.6%
	機械	21.6%
	眼鏡関連	5.9%
	化学	3.9%
	その他製造業	51.0%
	計	100.0%

非製造業	建設業	27.9%
	各種サービス業	23.4%
	卸・小売業	40.0%
	情報通信業	3.0%
	不動産業	5.7%
	計	100.0%

※景気動向調査の回答数です。「afterコロナを見据えた事業の成長に関する調査」の質問については、一部のみの回答も含まれます。

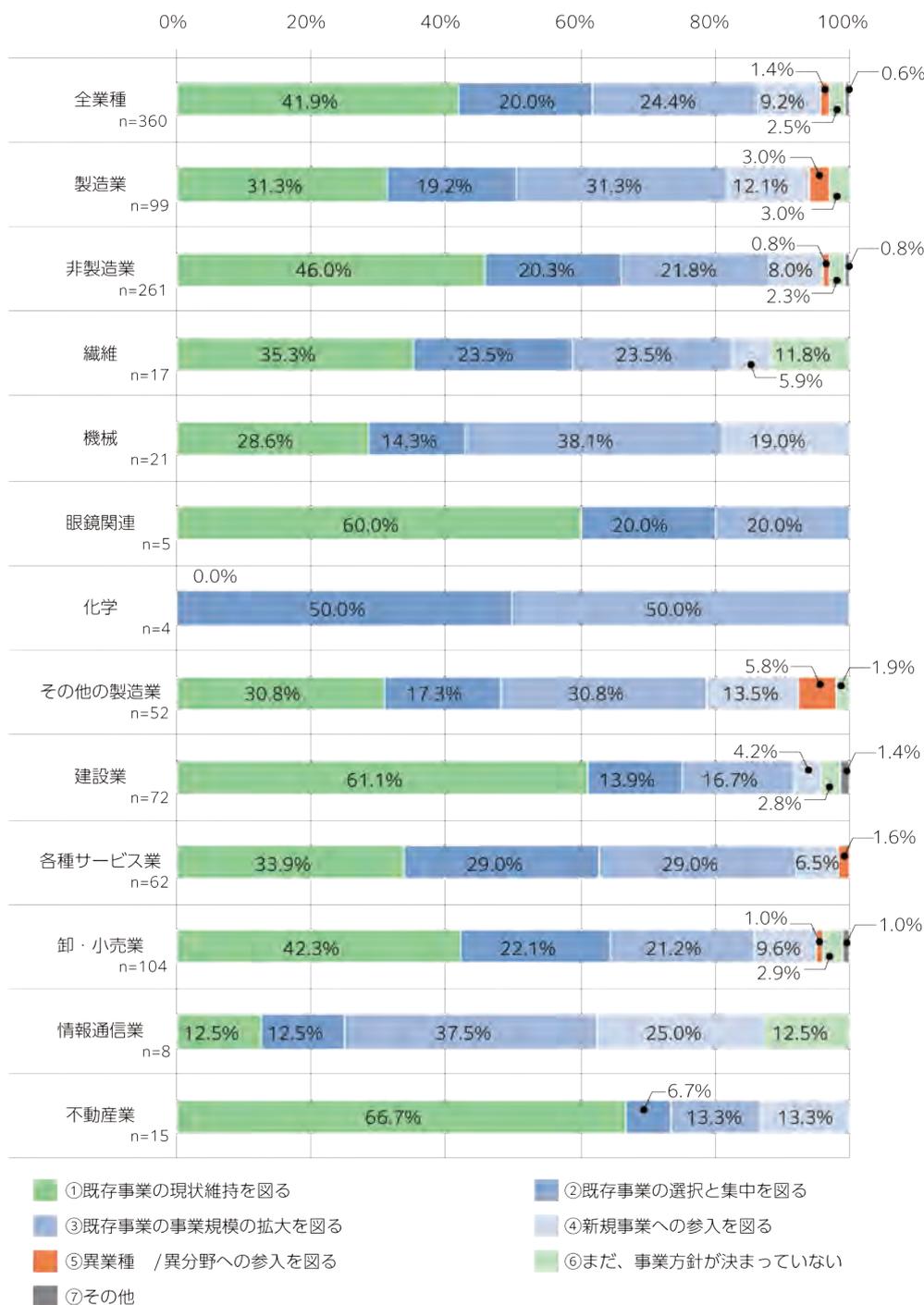
※n:有効回答数

## 1 afterコロナを見据えた貴社の事業方針についてお尋ねします。(単一回答)

## ■ 全業種で「既存事業の現状維持を図る」が41.9%と4割を占める。

製造業は「既存事業の現状維持を図る」、「既存事業の事業規模の拡大を図る」が共に31.3%、「新規事業への参入を図る」12.1%となった。機械では「既存事業の事業規模の拡大を図る」38.1%が最も多く、「新規事業への参入を図る」19.0%となった。

非製造業は「既存事業の現状維持を図る」46.0%と最も多くなったが、情報通信業では「既存事業の事業規模の拡大を図る」37.5%が最も多く、次いで「新規事業への参入を図る」25.0%となった。



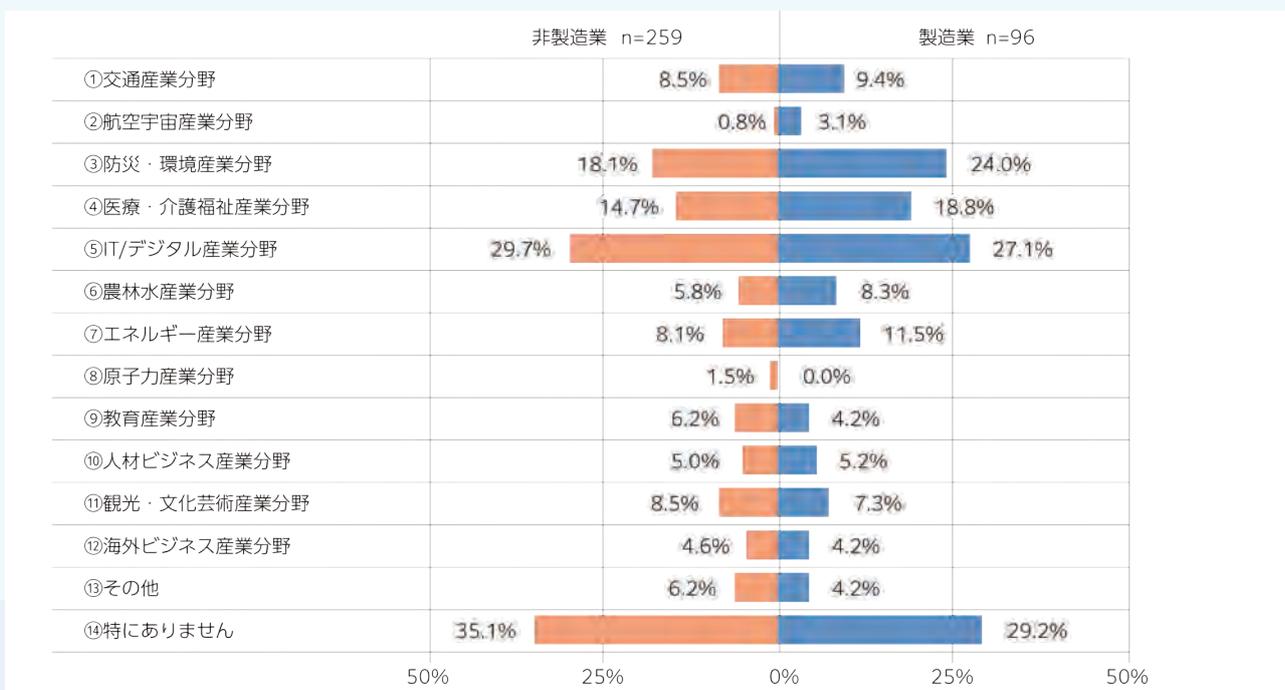
## 2 afterコロナを見据えた貴社にとっての成長産業分野についてお尋ねします。(複数回答)

### ■ 全業種で「IT/デジタル産業分野」が29.0%と最も多い。

「特にありません」と回答した企業を除いて、「IT/デジタル産業分野」が最も多く、次いで「防災・環境産業分野」、「医療・介護福祉産業分野」の順となった。

製造業は、機械、化学では「IT/デジタル産業分野」が最も多く、繊維では「防災・環境産業分野」37.5%、「医療・介護福祉産業分野」25.0%と多くを占めた。

非製造業は、建設業では「防災・環境産業分野」が28.6%と多かった。

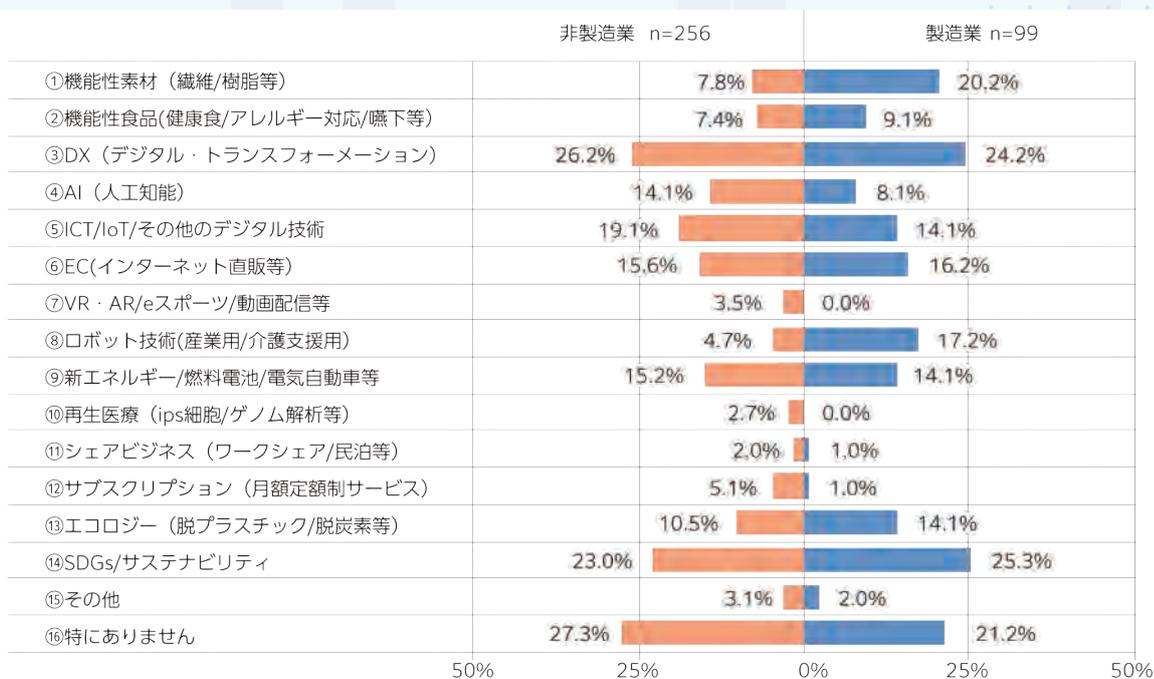


	製造業					非製造業					全業種 n=355
	繊維 n=16	機械 n=21	眼鏡関連 n=5	化学 n=3	その他の 製造業 n=51	建設業 n=70	各種 サービス業 n=61	卸・ 小売業 n=105	情報 通信業 n=8	不動産業 n=15	
①交通産業分野	6.3%	14.3%	0.0%	66.7%	5.9%	2.9%	11.5%	9.5%	12.5%	13.3%	8.7%
②航空宇宙産業分野	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%
③防災・環境産業分野	37.5%	19.0%	20.0%	33.3%	21.6%	28.6%	13.1%	16.2%	0.0%	13.3%	19.7%
④医療・介護福祉産業分野	25.0%	19.0%	20.0%	0.0%	17.6%	14.3%	16.4%	15.2%	12.5%	6.7%	15.8%
⑤IT/デジタル産業分野	0.0%	57.1%	20.0%	66.7%	21.6%	22.9%	31.1%	27.6%	100.0%	33.3%	29.0%
⑥農林水産業分野	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	13.7%	7.1%	6.6%	5.7%	0.0%	0.0%	6.5%
⑦エネルギー産業分野	6.3%	14.3%	0.0%	0.0%	13.7%	7.1%	14.8%	5.7%	0.0%	6.7%	9.0%
⑧原子力産業分野	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
⑨教育産業分野	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.8%	4.3%	4.9%	5.7%	25.0%	13.3%	5.6%
⑩人材ビジネス産業分野	6.3%	4.8%	0.0%	0.0%	5.9%	10.0%	3.3%	1.9%	0.0%	13.3%	5.1%
⑪観光・文化芸術産業分野	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%	7.1%	14.8%	3.8%	37.5%	6.7%	8.2%
⑫海外ビジネス産業分野	6.3%	4.8%	0.0%	0.0%	3.9%	1.4%	4.9%	7.6%	0.0%	0.0%	4.5%
⑬その他	6.3%	4.8%	0.0%	33.3%	2.0%	7.1%	8.2%	4.8%	0.0%	6.7%	5.6%
⑭特にありません	37.5%	14.3%	60.0%	0.0%	31.4%	35.7%	29.5%	38.1%	0.0%	53.3%	33.5%

3 afterコロナを見据えた成長産業のビジネス・キーワードについてお尋ねします。(複数回答)

### ■ 全業種で「DX(デジタル・トランスフォーメーション)」が25.6%と最も多い。

製造業は「SDGs/サステナビリティ」25.3%、「DX」24.2%、「機能性素材(繊維/樹脂等)」20.2%の順に多く、非製造業は「DX」26.2%、「SDGs/サステナビリティ」23.0%、「ICT/IoT/その他のデジタル技術」19.1%が多い結果となった。



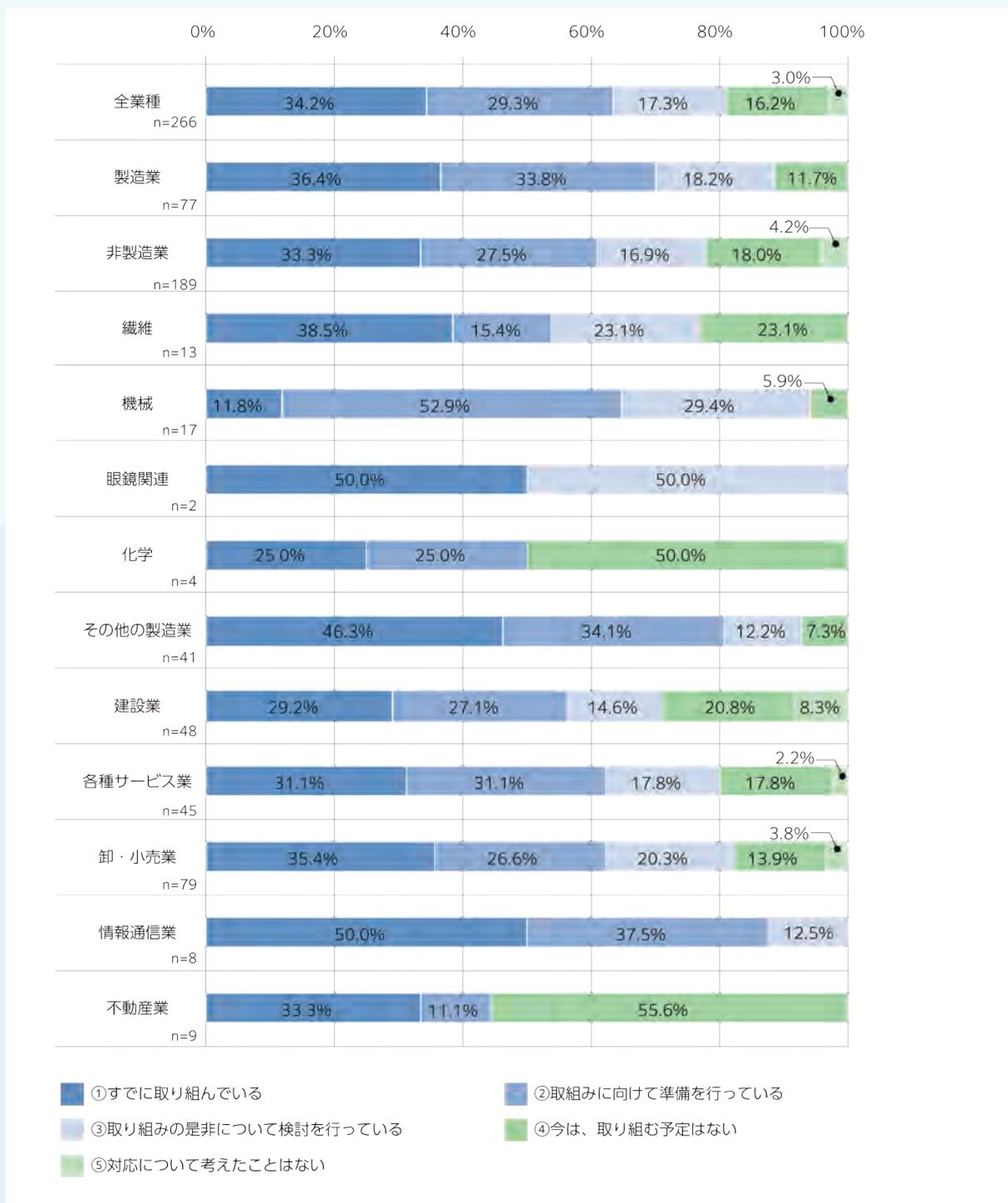
	製造業					非製造業					全業種 n=355
	繊維 n=17	機械 n=22	眼鏡関連 n=5	化学 n=4	その他の 製造業 n=51	建設業 n=68	各種 サービス業 n=62	卸・ 小売業 n=103	情報 通信業 n=8	不動産業 n=15	
①機能性素材(繊維/樹脂等)	47.1%	0.0%	0.0%	75.0%	17.6%	0.0%	6.5%	15.5%	0.0%	0.0%	11.3%
②機能性食品(健康食/アレルギー対応/嚙下等)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.6%	1.5%	6.5%	13.6%	0.0%	0.0%	7.9%
③DX(デジタル・トランスフォーメーション)	11.8%	50.0%	20.0%	50.0%	15.7%	22.1%	32.3%	21.4%	87.5%	20.0%	25.6%
④AI(人工知能)	17.6%	22.7%	0.0%	0.0%	0.0%	13.2%	21.0%	7.8%	50.0%	13.3%	12.4%
⑤ICT/IoT/その他のデジタル技術	5.9%	36.4%	0.0%	25.0%	7.8%	23.5%	24.2%	10.7%	50.0%	20.0%	17.7%
⑥EC(インターネット直販等)	17.6%	0.0%	0.0%	0.0%	25.5%	5.9%	12.9%	26.2%	12.5%	0.0%	15.8%
⑦VR・AR/eスポーツ/動画配信等	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	5.8%	0.0%	6.7%	2.5%
⑧ロボット技術(産業用/介護支援用)	11.8%	40.9%	40.0%	0.0%	7.8%	5.9%	4.8%	4.9%	0.0%	0.0%	8.2%
⑨新エネルギー/燃料電池/電気自動車等	5.9%	22.7%	0.0%	0.0%	15.7%	13.2%	22.6%	12.6%	12.5%	13.3%	14.9%
⑩再生医療(ips細胞/ゲノム解析等)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	3.2%	1.9%	0.0%	0.0%	2.0%
⑪シェアビジネス(ワークシェア/民泊等)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	1.5%	1.6%	1.0%	0.0%	13.3%	1.7%
⑫サブスクリプション(月額定額制サービス)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	4.4%	3.2%	5.8%	0.0%	13.3%	3.9%
⑬エコロジー(脱プラスチック/脱炭素等)	11.8%	4.5%	0.0%	0.0%	21.6%	8.8%	11.3%	12.6%	0.0%	6.7%	11.5%
⑭SDGs/サステナビリティ	41.2%	18.2%	20.0%	0.0%	25.5%	20.6%	24.2%	26.2%	12.5%	13.3%	23.7%
⑮その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	5.9%	4.8%	0.0%	0.0%	6.7%	2.8%
⑯特にありません	23.5%	22.7%	60.0%	0.0%	17.6%	33.8%	25.8%	24.3%	0.0%	40.0%	25.6%

#### 4 afterコロナを見据えた成長産業のビジネス・キーワードへの対応についてお尋ねします。(単一回答)

##### ■ 全業種で「すでに取組んでいる」が34.2%と最も多い。

「すでに取組んでいる」34.2%と最も多く、「取組みに向けて準備を行っている」29.3%とあわせて63.5%が回答した。

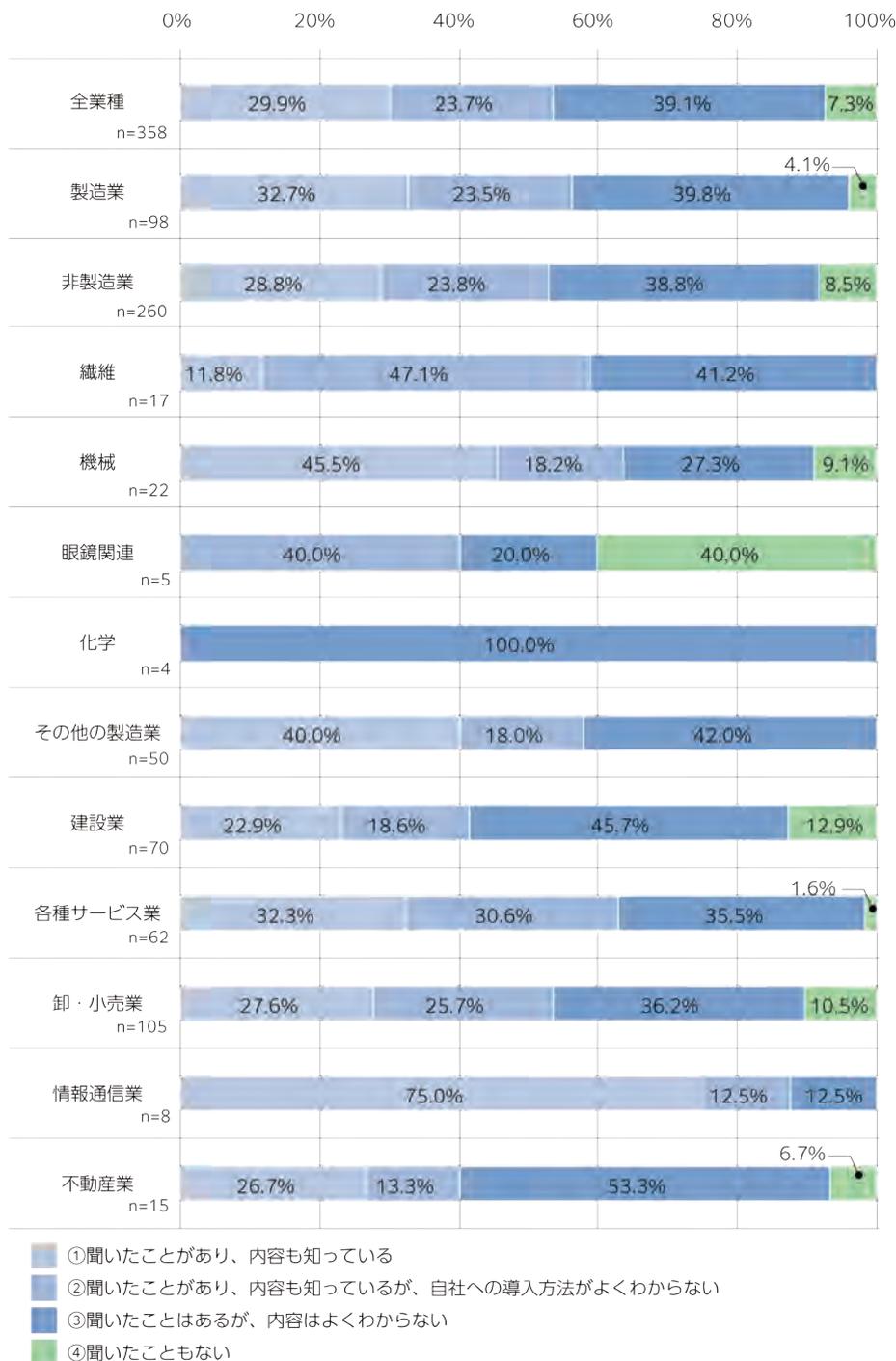
製造業では眼鏡関連、非製造業では情報通信業が「すでに取組んでいる」が共に50.0%を占める結果となった。



## 5 DX(デジタル・トランスフォーメーション)に対する認識についてお尋ねします。(単一回答)

### ■ 全業種で「聞いたことはあるが、内容はよくわからない」が39.1%と最も多い

一方で、「聞いたことがあり、内容も知っている」が、機械では45.5%、情報通信業では75.0%と多くを占めた。「聞いた事があり、内容も知っているが、自社への導入方法がよくわからない」が繊維では47.1%、眼鏡関連では40.0%と多くを占めた。



※詳細は福井キャピタル&コンサルティングのホームページにてご確認ください。



# 第10回 損益分析の基本テクニック

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

2年半続けてまいりました「勘どころシリーズ」は、今回で最終回となります。基礎的な知識を使って、財務リスクの本質(財務体質、資金繰り)に焦点を当ててお話してまいりましたが、ご理解いただけましたでしょうか？

最後は、みなさまにも馴染みが深い損益計算、損益分析の基本テクニックについてお話いたします。

## 11. 損益変動要因分析-2軸(数量と金額)分析

原理は簡単です。例えば、売上増加が、数量増によるものか単価アップによるものか、といった分析です。図1は、縦軸が販売単価、横軸が販売数量となり、縦軸×横軸の面積が売上高となります。図中では、前期比単価は下がりましたが、数量を増やして結果的に増収となっており、単価ダウンと数量増による売上高への影響がよく分かります。しかし、問題は、これをどのように定量的に把握するかということです。

図からもわかるように、数量要因は(800個-600個)×1,000円=+200千円、価格要因は(1000円-1200円)×600個=△120千円、数量+単価=+80千円というのが定量的把握となります。感覚的、視覚的にも分かりやすく定量分析ができます。

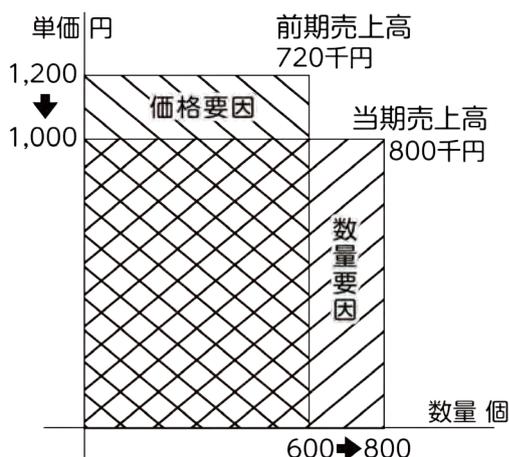


図1

しかし、少し面倒なケースは、図2のように、数量も単価もアップ(あるいはダウン)したケースです。数量要因と価格要因の重なった四角形abcd部分の扱いがポイントになります。簡便的にどちらかに片寄せしても問題ありませんが、図の面積が売上金額を表しますので、数量要因と価格要因の

分解は、それぞれの台形の面積を求めてあげればよいということになります。数量要因は台形dbefの面積(1200円+1000円)÷2×(800個-600個)=220千円、価格要因は台形dbhgの面積(600個+800個)÷2×(1200円-1000円)=140千円となり、両要因で360千円となりますので、数量要因は220÷360=61%と分析できます。

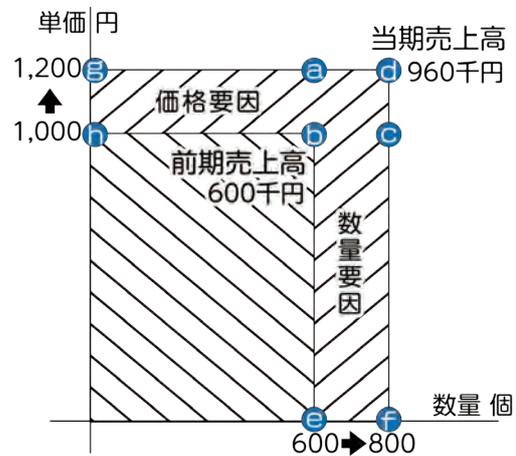


図2

ここで大事な点は、数量・価格の2要因に分解する。そして、それを視覚的、定量的に理解するという事です。この分析手法は、売上高だけではなく、1個当たりの利益や1個当たりの原材料費、労務コストなど予算原単位や標準原価体系を持っている会社の場合には利益分析に、また、原価差異(予算差異)分析にも使える基本手法ですので、使いこなせるようになると分析が格段に楽しくなります。

数量データがあれば分析精度は上がりますが、数量データがない場合には利益率などを用いて、金額と率で2軸分析してみてください。また、普通の損益変動要因分析では必要ありませんが、2軸(2次元)にとどまらず3次元分析もできますので、一度チャレンジしてみるのもよろしいかと思います。

### 勘どころ

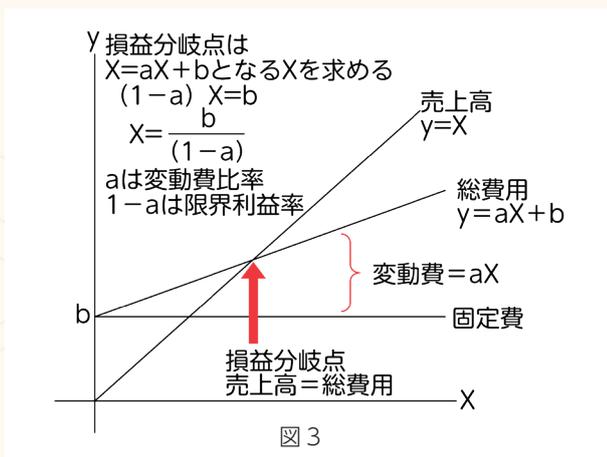
- 額を数量と単価に分解して2軸(2次元)で分析する。定量分析を図形認識で補強する。
- 損益・原価の変動要因分析に活用できる。数量データがない場合には、率を使ってみる。

## 12. 損益分岐点の計算-変動費・固定費分析

この問題も、図3を使って考えてみましょう。図中のy軸も

X軸も金額です。売上高は $y=X$ で表され、左下の原点から45度の角度で右上に伸びるいわゆる45度線です。総費用は、売上とは無関係な「固定費」と売上に比例して増減する「変動費」に区分され、 $y=aX+b$ で表されます。

このとき、 $y=X$ と $y=aX+b$ の交点が売上高＝総費用、すなわち「損益分岐点」となります。数値は方程式を解くだけです。図にあるとおり $y=X=b/(1-a)$ が「損益分岐点売上高」になります。すなわち、損益分岐点売上高＝固定費÷(1-変動費比率)、※変動費比率＝変動費÷売上高です。



「変動費比率は、生産量が増えると変わるのでは？」

これは、とてもよい質問です！しかし、図のとおり、変動費が直線ではなく曲線であっても、方程式は難しくなりますが、数式で表現できる限り売上高線との交点から求められることがお分かりいただけると思います。

実務上は、比較的短期間の課題として、あるいは個別商品の課題として分析、検討することが多いと思いますので、特に理由がある場合を除いて、変動費比率一定としていただいで大丈夫です。

この分析では、変動費と固定費を正しく分解することが重要なポイントですので、次にそれを見ていきましょう。

### (1) 人件費・労務費

電気料金に基本料金と従量料金の区別があるように、人件費・労務費にも固定部分と変動部分があります。販管費や現場管理職の人件費は、全額固定費という認識でよいと思いますが、直接労務費については、全額固定費とすると損益

分岐点水準が想定以上に上がったたり、原価管理に問題が生じたり、さらには労務政策の弾力性を欠くことになったりもします。原価管理に使う場合には、所要工数×賃率(予め定めた時間当たりの労務コスト)を変動費とし、残額は固定費とするのが目的に合致すると思います。分析目的に応じて変動費割合を増減させるなど、変化形も試してみてください。

### (2) その他の売上原価・製造原価、販管費項目

電力料金や燃料費などは、可能な限り変動費と固定費に分解してください。次にお話する限界利益分析に役立ちます。限界利益は、売上が1単位(数量でも金額でも)増加した場合に増加する利益です。念のため、仕入れの際の運賃諸掛りは、一般に原材料費に含めますので変動費という認識だと思いますが、販管費に含まれる運賃も、発送運賃となりますので変動費です。

また、この変動費・固定費分析においても、数量軸を用いると分析に役立ちます

売上高は販売単価×販売数量ですが、変動費も1個当たり変動費(売上原価・製造原価)が算出できれば、「売上高-変動費=限界利益」/個が計算できます。1個当たり限界利益は、「何個売れば利益がプラスになるか」という分かりやすい指標です。さらに、「何個売れば部門固定費が何割カバーできるか」などいろいろな使い方ができます。

## 13. 経営計画への展開

変動費と固定費を分解し、数量軸を導入することで、分析の幅と精度が格段に上がります。しかし、それだけでなく、原価見積もりや予算、中長期経営計画や新規事業進出の計算にも使えます。これらの分析手法を駆使して、これからは、「売上は前年比何パーセント増、経費は何パーセント減で、利益は何パーセント増の予算」といったどんぶり勘定の予算設定や中期経営計画の策定からは卒業しましょう。

「勘どころシリーズ」は、今回で最終回となりますが、みなさまの少しでもお役に立てたでしょうか。これまで、お付き合いいただきありがとうございました。

次回からは、「財務戦略」というタイトルで、予算や中期計画の立て方、その評価の仕方をお話していきますので、引き続き、よろしくお願いいたします。

### 筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

1974年株式会社日本興業銀行入行、国内外企業や金融機関向けファイナンス、企業審査、外国為替業務、国内外地域開発プロジェクトに従事。2002年同行退職後、富士重工業株式会社やスバルファイナンス株式会社にて自動車メーカーのサプライヤー経営管理を担当。2014年より経営コンサルタント業開業。2017年中部経済産業局所管のIoT支援事業に福井県コーディネーターとして参加。2018年度は富山県のIoT推進コンソーシアムに参加、永平寺町のIoT推進ラボアドバイザー。2018年より現職。

# 福井銀行景気動向調査 調査結果

2021年7月～9月 当期(実績) / 2021年10月～12月 次期(見通し)

株式会社 福井銀行

株式会社 福井キャピタル&コンサルティング

## DATA

福井銀行景気動向調査 第27回

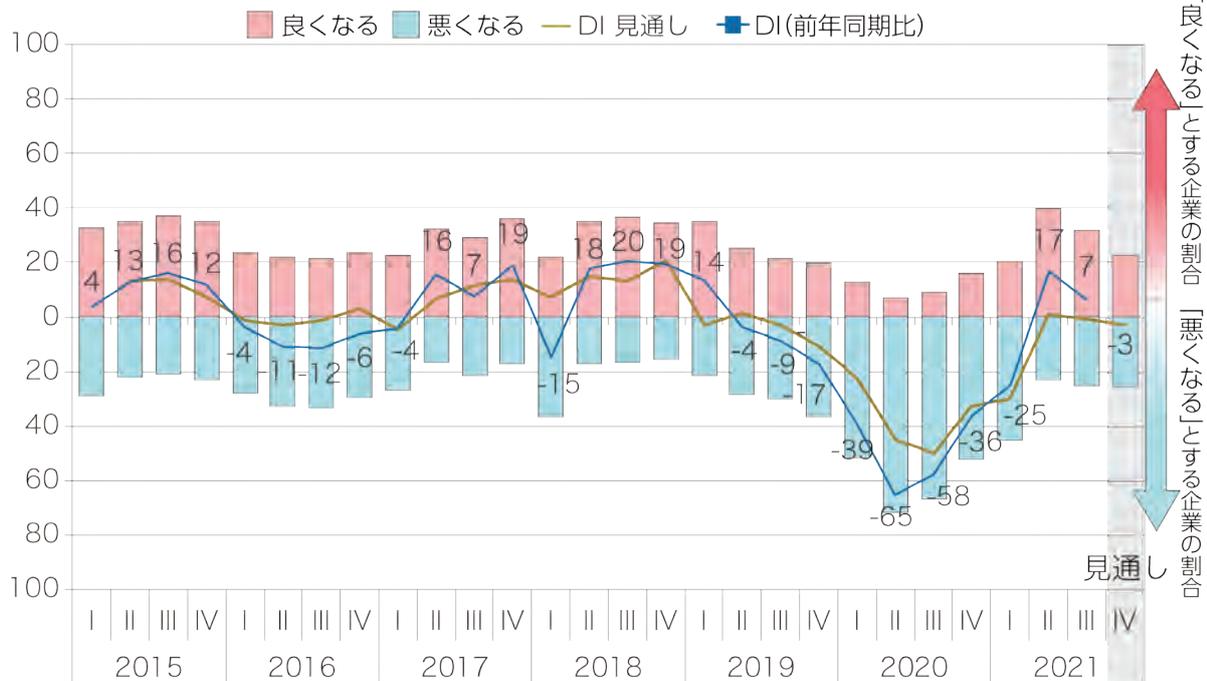
- ・ 調査対象企業: 福井県内企業 1,354社
- ・ 回答企業: 367社(回答率27.1%)
- ・ 調査時期: 2021年9月初旬

このアンケート調査では、DI(Diffusion Index)による分析を行っております。DIは、「好転」と回答した企業の割合と「悪化」と回答した企業の割合との差を求めたものです。景気が良い場合はプラス幅が大きくなり、景気が悪化している場合はマイナス幅が大きくなります。  
 ※原材料価格、在庫状況については、「上昇」と回答した企業の割合から「低下」と回答した企業の割合との差を求めており、上記の判断とは逆の傾向を示します。

## 自社の業況判断DIの推移

- ・ 全体の景況判断は、前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、製造業を中心に売上や収益は回復傾向にあるものの建設業や卸・小売業は低い水準で推移し、業績判断DIは前回調査のプラス17から低下したもののプラス7となり、プラス圏を維持した。前回予想のマイナス1を上回った。また、来期はマイナス3を予想し、緩やかな回復傾向にあるものの先行きの見通しは不透明で、マイナス圏に転じる見通しである。
- ・ 製造業、非製造業を問わず、原材料(仕入・資材)価格が高い水準で推移しているものの製(商)品販売価格はその水準に及ばない傾向となり、原材料(仕入・資材)価格の高騰を製(商)品販売価格に転嫁できていない傾向がうかがえる。

### 自社の業況判断DIの推移

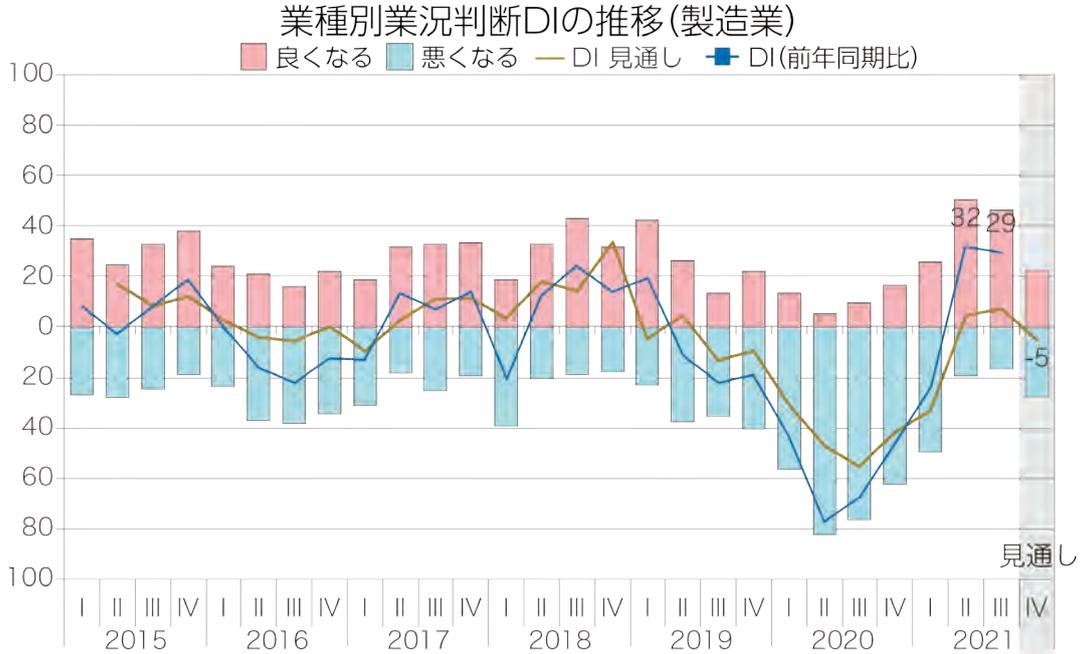


※ I: 1～3月 II: 4～6月 III: 7月～9月 IV: 10～12月

- ・ 個別企業のコメントでは、前回に引き続き新型コロナウイルス感染症による社会や経済への影響を懸念する意見や、原材料(仕入・資材)価格の高騰や品不足を懸念する意見が多く見られた。

業種別業況判断DI **製造業**

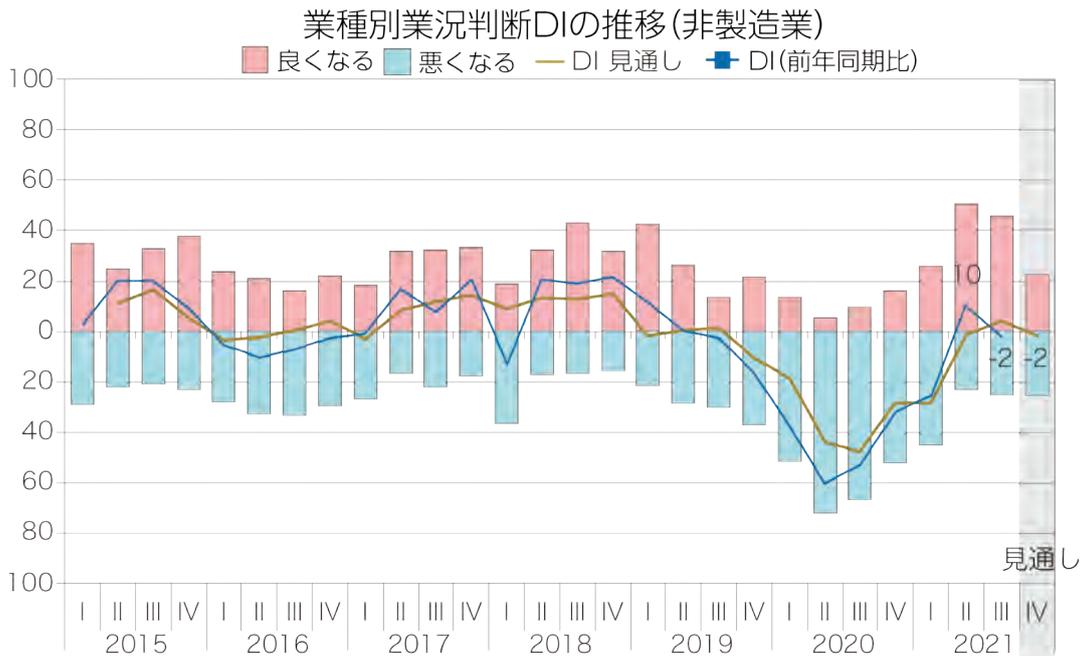
- 製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス32からやや低下したもののプラス29となり、2四半期連続でプラス圏を維持した。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。



※ I : 1~3月 II : 4~6月 III : 7月~9月 IV : 10~12月

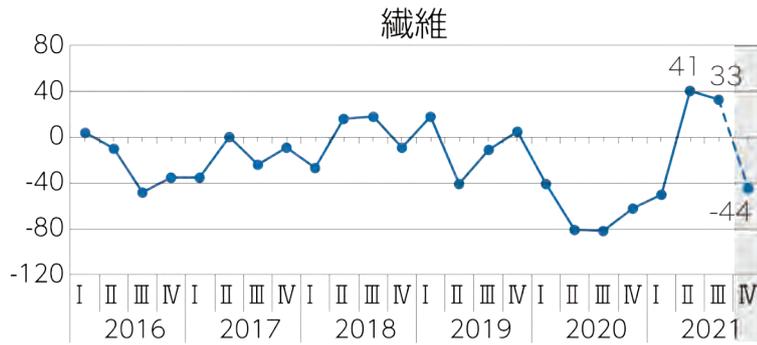
業種別業況判断DI **非製造業**

- 非製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス10から低下しマイナス2となり、マイナス圏に転じた。
- 先行きは、横ばいを予想しマイナス圏に留まる見通しである。



※ I : 1~3月 II : 4~6月 III : 7月~9月 IV : 10~12月

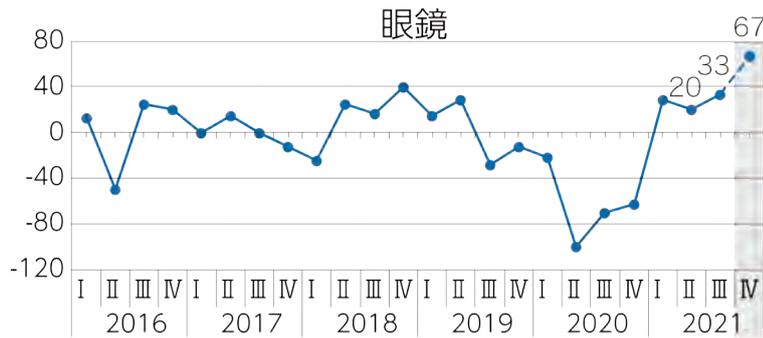
※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。

**業種別業況判断DI**
**製造業**


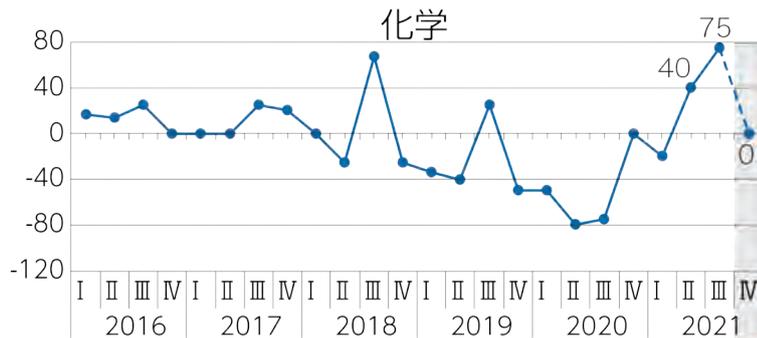
- 繊維は、前回調査のプラス41から低下したもののプラス33となり、プラス圏を維持した。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、高い水準となった。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。



- 機械は、前回調査のプラス39から大幅に低下したもののプラス9となり、プラス圏を維持した。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、コロナ禍以前の水準に回復した。
- 先行きは、低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。



- 眼鏡は、前回調査のプラス20から上昇しプラス33となり、プラス幅を広げた。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、高い水準となった。
- 先行きは、大幅な上昇を予想しプラス幅を広げる見通しである。



- 化学は、前回調査のプラス40から大幅に上昇しプラス75となり、プラス幅を広げた。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、高い水準となった。
- 先行きは、大幅な低下を予想しプラスマイナス0となる見通しである。



- その他製造業は、前回調査のプラス24から上昇しプラス33となり、プラス幅を広げた。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、高い水準となった。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。

※Ⅰ：1～3月 Ⅱ：4～6月 Ⅲ：7月～9月 Ⅳ：10～12月

業種別業況判断DI

製造業

建設業



- 建設業は、前回調査のマイナス13からほぼ横ばいのマイナス14となり、マイナス圏に留まった。
- 前年度のコロナ禍の影響は比較的少なかったが、足踏み状態となった。
- 先行きは、低下を予想しマイナス幅を広げる見通しである。

各種サービス業



- 各種サービス業は、前回調査のプラス35から大幅に低下しマイナス2となり、マイナス圏に転じた。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、コロナ禍以前の水準に回復した。
- 先行きは、上昇を予想しプラス圏に転じる見通しである。

卸・小売業



- 卸・小売業は、前回調査のプラス9から低下しマイナス1となり、マイナス圏に転じた。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、コロナ禍以前の水準に回復した。
- 先行きは、上昇を予想しプラス圏に転じる見通しである。

情報通信業



- 情報通信業は、前回調査のプラス25から大幅に上昇しプラス50となり、プラス幅を広げた。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、高い水準となった。
- 先行きは、大幅な低下を予想しプラスマイナス0となる見通しである。

不動産業



- 不動産業は、前回調査のプラス20から低下したもののプラス13となり、プラス圏を維持した。
- 前年度のコロナ禍による大幅下落の反動増もあり、コロナ禍以前の水準に回復した。
- 先行きは、横ばいを予想しプラス圏を維持する見通しである。

※Ⅰ：1～3月 Ⅱ：4～6月 Ⅲ：7月～9月 Ⅳ：10～12月

※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。

# 最低賃金、知っておきたい5つのポイント

## — 過去最大の引上げ! 福井県地域別858円 —

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
エグゼクティブアドバイザー 川地 忍

### はじめに

2021年度の最低賃金が大幅にアップするというニュースを目にされた方は多いのではないのでしょうか。中央最低賃金審議会(厚生労働相の諮問機関)は、7月、都道府県ごとに定める2021年度の最低賃金について、全国一律28円引上げするという目安を示しました。事実上の凍結となった昨年度から一転、引上げ額は過去最大となりました。各都道府県の審議会での協議を経て、福井県では、10月1日から858円(昨年より28円アップ)の最低賃金が適用されています。

新型コロナウイルスの影響が続いている中での最低賃金の引上げは、中小企業の経営に深刻な影響を及ぼすのではないかと懸念されています。本稿では、最低賃金について、経営者が知っておきたい5つのポイントを解説していきます。

### ポイント1 そもそも最低賃金とは

1947年に制定された労働基準法に最低賃金に関する規定が設けられ、1959年に最低賃金法が定められました。この法律により国が賃金の最低限度を定め、企業は、その最低賃金額以上の賃金を労働者に支払わなければなりません。

最低賃金には、次の2種類があります。

#### ①地域別最低賃金

産業や職種にかかわらず、アルバイトも含めたすべての労働者に適用されるもので、各都道府県に一つずつ定められています。(派遣社員の場合、派遣元と派遣先の都道府県が違う場合がありますが、派遣先の都道府県の最低賃金が適用されます。)

#### ②特定(産業別)最低賃金

各都道府県における特定の産業または職種について設定されている最低賃金のことで、その産業等において、年齢・業種・業務などの条件(※)で一部を除外した「基幹的労働者」に適用されます。

※基幹的労働者から除外される者の例

- |                            |
|----------------------------|
| 1. 18歳未満又は65歳以上のもの         |
| 2. 雇入れ後6月未満の者であって、技能習得中のもの |
| 3. 清掃または片付けの業務に主として従事する者   |

(詳細は各労働局HP参照)

労働者が両方の最低賃金の適用を受ける場合には、高いほうの額が適用されます。

仮に最低賃金額よりも低い賃金額を労使双方の合意の上で定めても、それは法律上無効とされ、最低賃

金額で契約したものとみなされます。そのため使用者は、差額を支払わなくてはなりません。

また、地域別最低賃金額以上の賃金を支払わない場合には、最低賃金法により50万円以下の罰金、特定(産業別)最低賃金額以上を支払わない場合には、労働基準法により30万円以下の罰金が定められています。

### ポイント2 どうして最低賃金は 都道府県ごとに違う?

地域別最低賃金は、①労働者の生計費、②労働者の賃金、③通常の事業の賃金支払能力を総合的に勘案して定めるものとされています。「労働者の生計費」を考慮するに当たっては、労働者が健康で文化的な最低限度の生活を営むことができるよう、生活保護にかかる施策との整合性に配慮することとされています。

地域別最低賃金の改定は、中央最低賃金審議会が都道府県を下記の4つのランクに分けてそれぞれの引上げ額の目安を示し、この目安を参考に各都道府県の審議会が実態調査や参考人の意見などを踏まえて審議し、都道府県の労働局長が決定します。(図表1)

ランクごとに目安額は異なることが多いのですが、今回は、地域間格差の是正を念頭にA~Dランクの目安額を一律28円とし、その引上げ額

図表1. 各都道府県に適用される目安のランク

ランク	都道府県
A	埼玉、千葉、東京、神奈川、愛知、大阪
B	茨城、栃木、富山、山梨、長野、静岡、三重、滋賀、京都、兵庫、広島
C	北海道、宮城、群馬、新潟、石川、 <b>福井</b> 、岐阜、奈良、和歌山、岡山、山口、徳島、香川、福岡
D	青森、岩手、秋田、山形、福島、鳥取、島根、愛媛、高知、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄

も過去最高額となりました。大都市圏に比べ地方の最低賃金のほうが低いため、全国一律の引上げは、地方の企業ほど引上げにかかる負担感が大きく、特に雇用への影響が懸念されています。

厚生労働省HP:

令和3年度地域別最低賃金金額改定の目安について／報道発表資料, 2021年7月16日より

### ポイント3 今回、引上げになった背景は?

審議会での協議の焦点は、1年半に及ぶコロナ禍の影響をどうみるかでした。大幅な賃金引上げを求める労働者側の委員と、雇用を維持し

現状維持を訴えた経営側の委員が激しく対立し、双方の溝は埋まらず最終的には有識者などの公益委員の見解で着しました。

第2次安倍政権(2012年12月～2020年9月)下では、賃上げを梃子にした「経済の好循環」を目指す首相の肝いりで全国加重平均\*年3%の引上げ目標が掲げられ、2016年から2019年度までは4年連続で3%程度の上昇が続きました。2020年は事実上の凍結でしたが、2021年は3.1%の上昇と従前の引上げ水準に戻ったことになります。(図表2) 政府は、今年6月に策定した経済財政運営と改革の基本方針(骨太の方針)の中で、民需主導での経済回復を図るため「全国加重の平均を

早期に1,000円とすることを目指し、本年の引上げに取り組む」と表明しました。これは、日本の労働分配率が長年にわたり低下傾向にあることや、コロナ禍の影響で賃金格差が広がっていることも考慮した取り組みであるとされています。

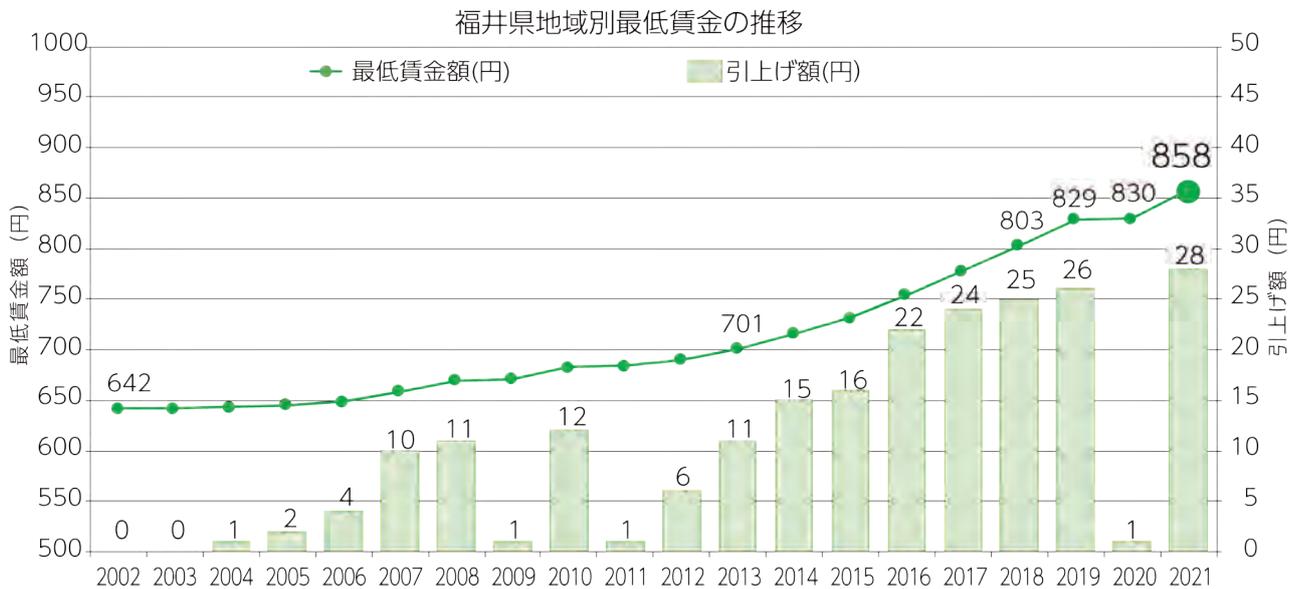
\*全国加重平均とは、全国の最低賃金を都道府県ごとの労働者で重み付けして平均した額のこと

2県での加重平均の例	
< A県 >	最低賃金1,000円 労働者100人
< B県 >	最低賃金 900円 労働者150人
2県の加重平均= (1,000×100+900×150)÷ (100+150)=940円	

図表2. 地域別最低賃金全国加重平均の推移



図表3. 福井県地域別最低賃金の推移



#### ポイント4 これまでの福井県地域別 最低賃金額の推移は？

上記のグラフ(図表3)は、最低賃金が時間額によって示されるようになった2002年度以降の、福井県の地域別最低賃金額とその引上げ額の推移を示しています。

2002年度の福井県地域別最低賃金は642円。その後、2013年度には700円を、2018年度には800円を超えました。2019年度には、26円の引上げ額で829円となりました。2020年度はコロナ禍の影響で「雇用の維持」が最優先となり「現状水準維持」として中央最低賃金審議会から目安は示されませんでした。(上がったのは1円で、830円)。2021年度は目安どおり、それまでで最大となる28円引上げとなり、この19年間で福井県の地域別最低賃金は、216円上昇したことになります。

今回の改正により全国加重平均は930円となりました。全国の都道府県での最高額は、東京都で1,041円、最低額は高知県と沖縄

県で820円です。福井県は858円に上げられたとはいえ、全国加重平均とは72円、東京都とは183円の差額があります。

この地域間格差について、最低生計費<sup>\*1</sup>の観点から、「地域間でそれほど差がない」との調査結果<sup>\*2</sup>に基づき、「最低賃金は全国一律とすべきである」との根強い主張があります。労働者の生計費に都道府県別の格差があるとの誤った認識の下に、広がってしまった地域間格差は、「経済の地域間格差」の元凶であり、地方から都市への人口流出を防ぐためにも、その是正を目指すべきというものです。全国加重平均1,000円に到達するまで、福井県においては、最低賃金は今後も上昇していくと予想されます。

※1:『ふつうの暮らし』に必要な生活用品やサービスを得るために必要な金額

※2:『最低賃金1500円がつくる仕事と暮らし』後藤道夫他(2018)p.35-39

#### ポイント5 最低賃金の確認方法

今回の大幅な最低賃金の引上げを受けて、各企業の対応として、人員配置、雇用計画の見直し、生産性向上等、様々な取り組みが想定されますが、とりわけ急務となるのが「従業員の賃金額の確認」です。時給者については、最低賃金を満たしているか否かの判断はしやすいのですが、月給者の場合、見落としがちです。10月1日から既に適用されていますので、早めのご確認をお願いします。

支払われる賃金が最低賃金以上となっているかどうかは、厚生労働省HP「最低賃金特設サイト」で確認することができます。

ここでは、月給者についての確認方法と、その際の注意点について解説します。

#### 月給者の最低賃金確認のための計算式

$$\frac{(A)}{(B)} \div 1 \text{ か月平均所定労働時間} \geq \text{最低賃金額(時間額)}$$

(A)「月給」の対象となる賃金  
最低賃金の対象となるのは毎月支

払われる基本的な賃金です。最低賃金を計算する場合には、実際に支払われる賃金から(図表4)の賃金を除外したものが対象となります。

**【注意点1】**

ここで、特に注意していただきたいのは、定額残業手当(固定残業手当)など、手当の名称にかかわらず、毎月一定時間の残業手当に充てるために定額で支払っている手当についてです。実際の残業時間がこの金額に満たない場合でも減額することなく支払っているため、「手当」として最低賃金の対象となる賃金に含めてしまっていないでしょうか?こちらは、除外しなければならない賃金ですので、除外した賃金額で最低賃金を上回っているかのチェックが必要です。

**(B) 1か月平均所定労働時間**

= 1日の所定労働時間 ×

年間所定労働日数 ÷ 12か月

**【注意点2】**

上記計算をするためには、「年間所定労働日数」が決まっていなければなりません。貴社において、毎年年間カレンダー等を作成し、従業員の方に公表していますか?また、毎月シフト表で労働日を指定するような場合、年間の所定労働日数が何日なのか、契約内容は明確でしょうか?いずれも、雇用契約書・就業規則などに明示されているかも含めご確認下さい。毎年、曜日の並びが異なる

筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 川地 忍

福井県内外の税理士・社会保険労務士事務所、社会保険業務責任者として様々な労務相談に対応。中堅電気機器メーカーでは勤務社労士として人事制度改定等に従事。直近は社会保険労務士法人キャッシュモに在籍。人事制度、就業規則等の策定、労務管理など、「人」に関する課題に対し、その企業に適した方法で支援を行う。MBA、社会保険労務士。

図表4. 最低賃金の対象外

最低賃金の対象とならない賃金	
1	臨時に支払われる賃金(結婚手当など)
2	1か月を超える期間ごとに支払われる賃金(賞与など)
3	所定労働時間を超える時間の労働に対して支払われる賃金(時間外割増賃金など)
4	所定労働日以外の労働に対して支払われる賃金(休日割増賃金など)
5	午後10時から午前5時までの間の労働に対して支払われる賃金のうち、通常の労働時間の賃金の計算額を超える部分(深夜割増賃金など)
6	精皆勤手当、通勤手当及び家族手当

ために、年間所定労働日数は変動することが多く、その場合は、毎年、周知が必要です。

**まとめ**

ここまで、最低賃金について、知っておくべき5つのポイントについて解説してきました。最低賃金法は強行法規であるため、企業は対応せざるを得ません。また、前述のとおり、福井県における最低賃金の引上げはしばらく続いていくものと思われます。これは人件費・労務費が今後も増えていくという話なので、企業としては労働生産性の向上という問題に向き合わざるを得ません。労働生産性を上げるには、人的投資をして従業員の能力・スキルアップを図るほか、設備投資をして効率化を図り、その結果、あるいは相乗効果として労働生産性を上げていくということが考えられます。

非正規労働者だから低処遇でよいという考えはもはや許されず、非正規労働者の比率を増やすことにより、総額人件費を抑制するようなビジネスモデルは、通用しません。粗利率を上げる=儲けを増やすために、必要な投資(人的投資・設備投資)を考えていかなければならないのです。

政府は中小企業の生産性向上の支援のために、『業務改善助成金』を設けており、8月にその支給要件を見直しました。設備投資を行い、事業場内で最も低い賃金を一定額引上げた中小企業は、その設備投資などにかかった費用の一部が助成されます。こうした助成金を利用しながら、今後の最低賃金の引上げも見据え、コロナ禍にあっても、付加価値を生み出す「人財」を育成し、活用していく方法を模索することが必要といえるのではないのでしょうか。



## コロナ禍におけるタイの日本食事情

福井銀行バンコク駐在員事務所 所長 木田 浩久

## 1 タイの日本食事情

日本国内の農林水産物・食品市場は、少子高齢化などにより減少傾向にあります。一方で、世界の食市場は増加傾向にあり、タイにおいても、近年の所得水準の向上、訪日旅行経験者の増加の影響により日本食市場が拡大しており、日本からタイへの2020年農林水産物・食品輸出額は、前年比1.5%増の401億円(世界7位)となっています。(農林省調査より)

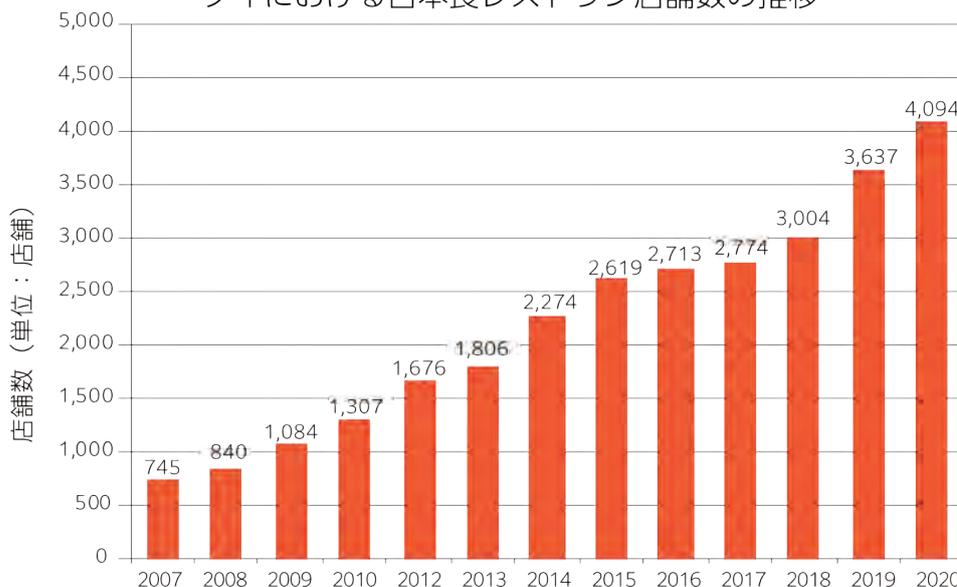
かかる中、タイにおける日本食レストラン数も年々増加しており、2020年12月にJETROバンコク事務所が発表した「2020年度タイ国日本食レストラン調査」によりますと、2020年の日本食レストラン数は初めて4,000店舗を突破し、4,094店舗となりました。業種別でみますと、前年まで最多であった「総合和食」を抜き、「寿司」が最多(1,038店舗)となり、「寿司」「総合和食」「ラーメン」の順で上位を占めています。

私自身も、タイで日本食レストランが増加している

こと、また、顧客の大半がタイの方であることを目の当たりにし、日本食が浸透していることを実感しています。タイの方に日本食レストランを訪れる理由を聞くと、「日本へ行った雰囲気を味わいたい」「日本へ旅行した時に食べた料理が美味しかった」「日本料理は健康的だと思う」など、様々な意見を聞くことができます。特に最近では「焼肉店」が増加しており、人気が高まっていることも印象的です。タイにいて日本食を食べたくなればすぐに食べることができる環境をうれしく思うと同時に、現地での日本食の需要が高まっていることをあらためて実感させられます。

日本食需要が高まっているタイにおいて、私ども福井銀行バンコク事務所としても、お客さまの取扱食品のタイでの販売拡大をサポートさせていただく機運も高まっておりましたが、残念ながら新型コロナウイルスの感染拡大により、現在、タイにおける飲食店も非常に厳しい規制下におかれています。

タイにおける日本食レストラン店舗数の推移



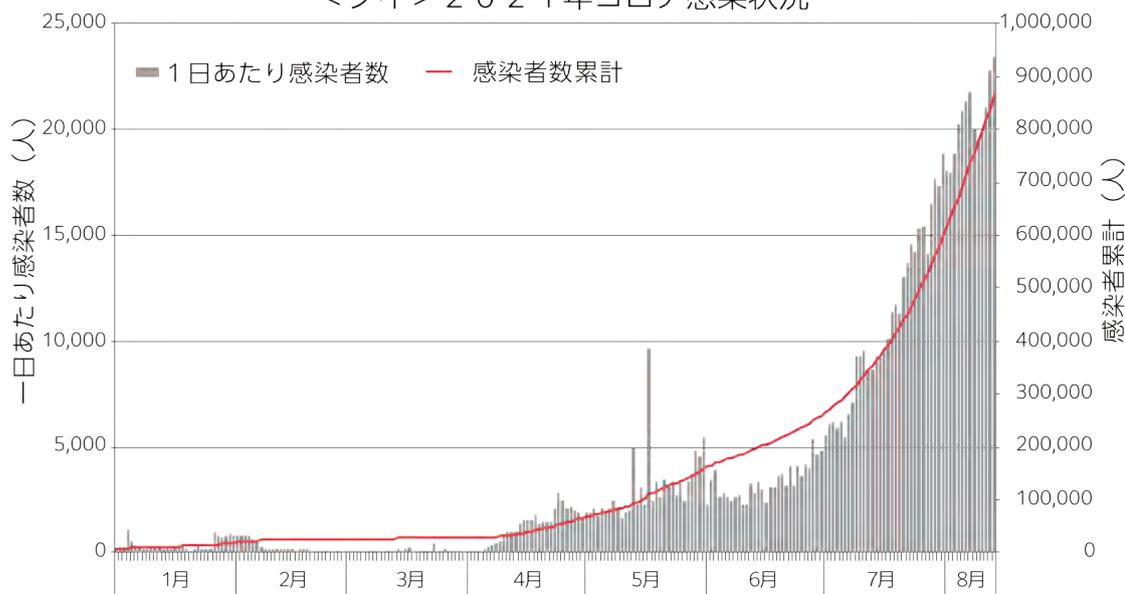
※出典：JETROバンコク事務所「2020年度タイ国日本食レストラン調査」より抜粋(2011年は調査を実施せず。)

## 2 コロナ禍における飲食店への規制

世界的に新型コロナウイルスの感染が拡大していますが、タイでも同様に拡大傾向にあります。特に、2021年7月以降はデルタ株の影響から感染が急拡大をしており、8月31日時点においても、感染者数は増加の一途を辿っています。かかる中、タイ政府は、「各種施設の閉鎖」「夜間外出禁止」などの各種規制を発令し、感染抑止を図っています。

飲食店に対しては、「店内飲食の禁止」「営業時間短縮」などの規制が、その時々の感染状況を踏まえながら発令されています。今年に入り、規制は強化と緩和を繰り返しながら発令されてきましたが、7月以降は「店内飲食禁止」「営業時間は午後8時まで」が継続されています。これにより、飲食店では、店頭でのテイクアウト対応もしくはデリバリー対応を始めた店が

<タイ> 2021年コロナ感染状況



2021年1月以降のバンコクにおける飲食店に対する主な規制 (8月14日現在赤字の規制が適用中)

適用開始日	内容	内容詳細
1月2日	強化	・感染拡大防止措置を厳格に実施。
1月5日	強化	・酒類の店内での消費を禁止。 ・店内飲食は6時から21時までとし、それ以降は持ち帰り用販売のみ可能。
2月1日	緩和	・防疫措置を厳格にしつつ、店内での飲食が可能。 ・アルコール飲料の店内消費は禁止。 ・座席の隔離等を行う。23時以降は、食事のテイクアウトのみ認める。
2月22日	緩和	・飲食物の販売は、通常どおり、23時を上限に販売できる。

(続く)

(続き)

適用開始日	内容	内容詳細
4月18日	強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食物の提供に関し、店内での飲食は21時までとし、持ち帰り用については23時までとする。</li> <li>・ 店内での酒類の提供は禁止する。</li> <li>・ 店内の入場者数を制限する等、当局が定める防疫措置に則したものとす。</li> </ul>
5月1日	強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店内での飲食を禁じ、持ち帰り用の飲食物の販売のみ認めるものとし、営業時間を21時までとする。</li> </ul>
5月17日	緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店舗での飲食を21時まで認める。但し、着席可能な人数を、本来の25%以下に制限する。</li> <li>・ 店舗でのアルコール飲料の消費は禁止する。</li> <li>・ 持ち帰り用の飲食物の販売に係る営業時間を23時まで認める。</li> <li>・ 店舗の責任者に対しては、物理的距離をはじめとする防疫措置を実施せしめる。</li> </ul>
6月21日	緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食店に関し、23時までの営業を認める。</li> <li>・ アルコール飲料の店舗での消費は禁ずる。</li> <li>・ 着席可能な人数を、本来の50%以下に制限する。物理的距離をはじめとする防疫措置を実施する。</li> </ul>
6月28日	強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持ち帰り用の飲食物の販売のみ認める。</li> </ul>
7月12日	強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>飲食の販売の営業時間(持ち帰りのみ)を、20時までとする。</b></li> </ul>
8月3日	強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>20時までの営業時間とする。</b></li> <li>・ <b>営業形態は、店舗外からの注文と配送のみとし、店頭での注文受け付けないし販売は行わない。</b></li> </ul>

多くみられます。一方で、閉鎖している店舗も散見され、非常に厳しい状況であることもうかがえます。私も、オフィスの近くの飲食店に弁当を買に行く、もしくはスマートフォンアプリによる宅配サービスの利用をしています。タイ料理、和食、洋食、何でもありますが、やはり、1日でも早くお店でビールを飲むことができる日を心待ちにしています。



↑ 飲食店の店頭の様子  
← 屋台の様子

### 3 福井県食材の販売拡大に向けて ～福井県フェアの実施～

現在は飲食店への規制が厳しい状況ですが、日本食への需要自体が減少しているわけではなく、今後も拡大していく市場と認識しており、継続したPR活動や販促活動が必要であると考えております。また、小売店向けのお菓子や日本酒をはじめとした加工品については、現在も販路拡大のサポートをさせていただいております。

ふくいバンコクビジネスサポートセンターでは、福井県食材(蕎麦、米、へしこ、羽二重、海鮮、



バンコクで販売されている福井県商品



↑ 有限会社 松村米菓  
「塩せんべい」

味噌、醤油等)をバンコクの一般消費者にPRすることによる販売拡大を目的として、2022年2月に、バンコクの日本食レストラン「寅次郎」にて福井県フェアの開催を予定しています。

この福井県フェアの開催にあたり、私ども福井銀行バンコク事務所におきましても、2021年7月に、福井県内の事業者さまを対象として、バンコクにおける飲食店事情や輸入手続きについて現地輸入業者によるWeb説明会を行いました。当日は、ご参加いただいた事業者さまからも、数多くのご質問をいただき、事業者のみなさまの関心の高さを改めて感じました。



「福井県フェア」ウェビナーの様子



#### 4 最後に

現在、タイ政府からのテレワーク要請への対応、および感染防止対策としまして、私ども福井銀行バンコク事務所では、私と副所長は午前、午後の交代でテレワーク、スタッフは終日テレワークの体制を敷き、事務所には1人のみの出勤としております。また、お客さま訪問や関係各社とのご面談については、全てWeb対応としております。早くスタッフ一同そろってオフィスで業務ができる日を心待ちにしながら、今できることを行っております。

このような状況下におきましても、私ども福井銀行バンコク事務所では、日本とのWeb面談による相談対応や現地食品バイヤーとのリモート商談のマッチングなど、引き続き注力しております。また、福井県タイ



WEB面談の様子

語版facebookによる商品PR展開も継続して行っております。今後も、お気軽にご相談をいただければと存じます。



福井県タイ語版 facebook



	大型小売店販売額 （※1）		新車登録（届出）台数				家計（福井市2人以上の世帯のうち勤労者世帯）			
			合計		内軽自動車販売台数		消費支出		平均消費性向	
	百万円	前年比	台数	前年比	台数	前年比	円	前年比	%	前年比ポイント
	年		年		年		年		年	
2018年	74,657	0.4%	43,198	2.8%	17,903	6.8%	322,927	7.8%	60.9%	1.4
2019年	74,614	▲0.1%	42,290	▲2.1%	17,471	▲2.4%	310,652	▲3.8%	60.1%	▲0.8
2020年	80,542	1.7%	37,822	▲10.6%	15,383	▲12.0%	290,464	▲6.5%	56.4%	▲3.7
2020年	7,227	3.3%	2,543	▲17.1%	1,085	▲16.5%	305,262	▲20.9%	62.2%	▲20.0
	6,508	3.4%	3,886	▲15.1%	1,638	▲16.2%	264,820	▲9.6%	73.2%	▲1.4
	6,581	8.9%	3,232	39.4%	1,239	26.0%	242,709	▲25.0%	50.5%	▲11.6
	7,032	9.3%	3,239	13.3%	1,300	9.0%	269,427	4.8%	75.4%	11.8
	8,376	4.7%	2,928	16.0%	1,242	26.5%	284,230	▲4.0%	32.9%	0.2
2021年	7,486	0.4%	2,357	▲12.6%	885	▲24.2%	239,883	▲17.4%	63.9%	▲6.3
	6,392	3.0%	3,712	▲0.1%	1,643	9.5%	285,522	8.5%	52.9%	1.9
	6,577	0.8%	6,286	8.7%	2,629	17.2%	314,717	4.4%	77.3%	2.7
	6,418	15.5%	2,848	38.7%	1,211	49.5%	295,843	6.0%	60.0%	▲4.9
	6,884	11.1%	2,571	46.9%	1,108	100.0%	257,313	▲8.8%	65.3%	▲9.9
	7,069	▲0.3%	2,957	8.6%	1,206	6.0%	248,635	▲27.5%	38.7%	3.1
	6,982	3.8%	3,015	▲7.9%	1,174	▲19.8%	253,723	▲29.5	46.4%	▲22.8
資料出所	近畿経済産業局		福井県自動車販売店協会				総務省統計局（家計調査）			

	鉱工業指数（2015=100）（※2）									
	生産						出荷		在庫	
	総合		機械工業（※3）		繊維工業					
	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）	季節調整値	前年比（原）
	年		年		年		年		年	
2018年	109.0	0.6%	115.9	3.5%	94.8	▲1.8%	108.5	▲0.5%	112.7	12.6%
2019年	101.2	▲7.3%	100.0	▲13.8%	95.7	0.5%	103.0	▲5.2%	107.6	▲6.2%
2020年	94.1	▲6.3%	105.1	5.6%	79.3	▲16.7%	94.5	▲7.8%	101.9	▲5.1%
2020年	93.5	▲5.8%	107.0	11.5%	72.4	▲26.2%	92.8	▲9.9%	104.9	▲6.4%
	94.6	▲4.5%	110.5	16.8%	71.4	▲27.3%	95.0	▲6.9%	103.0	▲7.7%
	99.5	3.4%	112.6	19.1%	73.9	▲21.7%	98.0	▲0.7%	103.2	▲7.8%
	97.8	3.2%	116.4	23.0%	76.3	▲20.3%	98.6	0.4%	102.9	▲4.4%
	94.9	1.1%	108.6	15.7%	73.7	▲20.2%	95.9	▲0.8%	101.9	▲5.1%
2021年	92.9	▲6.1%	113.9	8.4%	72.6	▲22.1%	99.1	▲3.0%	97.3	▲9.2%
	101.1	▲1.8%	115.7	16.1%	77.1	▲16.1%	102.3	▲1.6%	96.2	▲7.7%
	98.0	5.5%	111.2	7.9%	74.2	▲15.3%	95.4	▲1.1%	98.9	▲5.2%
	102.5	10.4%	124.9	26.2%	77.2	▲11.4%	100.7	8.1%	100.5	▲2.2%
	100.9	17.2%	117.6	25.1%	78.6	0.9%	98.2	17.6%	101.6	▲1.2%
	102.2	13.8%	124.0	21.6%	81.1	10.2%	103.5	19.4%	102.5	▲0.5%
	108.8	18.3%	135.0	28.5%	80.7	9.7%	106.0	15.0%	104.4	1.7%
資料出所	福井県地域戦略部統計情報課									
（※2）2019年4月、基準改定。また、原指数及び季節調整指数は年間補正あり。（※3）機械工業＝一般機械工業＋電子部品・デバイス工業＋電気機械工業＋輸送機械工業										

	新設住宅着工戸数							織物生産		
	合計		持家		貸家		分譲住宅		総生産高	
	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	戸	前年比	千㎡	前年比
	年		年		年		年		年	
2018年	4,337	8.2%	2,492	6.0%	1,450	17.1%	374	▲9.0%	186,927	▲1.2%
2019年	4,989	15.0%	2,643	6.1%	1,774	22.3%	557	48.9%	215,792	11.2%
2020年	4,009	▲19.6%	2,394	▲9.4%	1,240	▲30.1%	363	▲34.8%	171,679	▲20.4%
2020年	276	▲32.2%	195	▲8.0%	68	▲45.2%	12	▲82.9%	9,714	▲43.4%
	370	▲7.5%	195	▲12.2%	136	▲5.6%	38	15.2%	10,794	▲40.4%
	381	▲19.5%	211	▲5.4%	130	▲42.2%	39	56.0%	13,729	▲28.2%
	413	▲5.1%	222	13.8%	163	▲16.4%	27	▲40.0%	13,075	▲26.8%
	287	▲29.1%	195	2.6%	60	▲66.3%	31	▲11.4%	12,399	▲29.0%
2021年	227	▲23.8%	129	4.9%	73	▲47.9%	24	▲27.3%	12,149	▲28.6%
	304	18.8%	156	▲3.1%	103	51.5%	45	66.7%	13,133	▲25.2%
	371	▲6.3%	249	▲3.5%	96	▲12.7%	26	▲3.7%	14,600	▲20.3%
	365	22.5%	209	8.9%	100	42.9%	39	14.7%	13,778	▲24.1%
	382	19.0%	227	1.8%	105	45.8%	36	38.5%	12,547	▲12.9%
	502	31.8%	259	16.1%	212	75.2%	31	▲11.4%	14,141	2.0%
	424	27.7%	231	17.9%	144	41.2%	48	41.2%	14,133	11.6%
資料出所	国土交通省							福井県地域戦略部統計情報課		



	建築着工統計（非居住用）床面積								建築着工統計（非居住用）		
	合計		鉱工業		商業用		サービス業用		工事費予定額合計		
	㎡	前年比	㎡	前年比	㎡	前年比	㎡	前年比	万円	前年比	
	年		年		年		年		年		
2018年	429,900	16.0%	196,827	48.3%	97,411	30.3%	50,750	▲22.6%	8,341,271	▲19.6%	
2019年	384,601	▲10.5%	144,921	▲26.4%	48,704	▲50.0%	107,391	111.6%	9,365,775	12.3%	
2020年	287,124	▲25.3%	75,927	▲47.6%	62,252	27.8%	50,017	▲53.4%	9,000,945	▲3.9%	
2020年	8	15,264	▲46.7%	3,011	▲79.5%	4,666	116.6%	4,230	▲43.7%	325,745	▲42.5%
	9	15,992	▲72.6%	7,609	▲61.9%	2,463	168.6%	148	▲99.6%	376,618	▲57.3%
	10	14,978	▲39.4%	1,408	▲87.2%	8,104	102.8%	223	▲96.5%	230,836	▲60.8%
	11	19,202	▲7.2%	1,478	▲72.8%	14,048	181.5%	1,584	▲55.6%	398,030	▲1.3%
	12	13,212	▲67.6%	5,127	184.2%	1,390	▲41.3%	4,740	▲82.0%	301,855	▲76.2%
2021年	1	22,680	68.8%	5,882	140.9%	3,238	▲4.1%	3,932	▲38.1%	501,707	▲48.0%
	2	8,119	28.4%	599	▲86.4%	2,332	259.3%	989	313.8%	166,975	76.5%
	3	15,434	▲70.0%	5,330	▲29.9%	3,694	12.8%	2,750	▲73.2%	328,528	▲85.3%
	4	28,515	4.9%	9,640	243.9%	6,591	▲39.7%	1,389	▲84.1%	509,981	18.1%
	5	47,730	▲6.5%	21,133	344.3%	11,849	189.6%	9,528	62.2%	831,218	▲55.6%
	6	39,210	29.0%	12,783	2.9%	7,878	7.1%	1,059	▲85.2%	887,868	▲17.0%
	7	33,339	16.6%	7,925	▲65.3%	8,674	354.9%	7,752	1505.0%	610,723	▲11.8%
資料出所	国土交通省										

	企業倒産（負債額1千万円以上）				信用保証		貿易（敦賀港・福井港）				
	件数	前年比	負債額		金額		輸出	前年比	輸入		
			百万円		百万円				百万円		
	年度		年度		年度		年		年		
2018年	36	▲10.0%	25,189	372.9%	29,277	15.4%	99,665	3.7%	117,328	14.0%	
2019年	56	55.6%	16,410	▲34.9%	21,837	▲25.4%	89,306	▲10.4%	101,554	▲13.4%	
2020年	42	▲25.0%	5,784	▲64.7%	175,802	705.1%	81,912	▲8.3%	76,957	▲24.2%	
2020年	8	6	100.0%	580	69.6%	13,260	615.7%	5,565	▲27.0%	5,520	▲30.9%
	9	2	▲60.0%	61	▲91.9%	11,574	742.9%	6,522	▲3.6%	5,661	▲47.2%
	10	2	▲66.7%	43	▲92.1%	7,110	353.3%	7,750	4.1%	5,275	▲18.5%
	11	1	▲80.0%	68	▲78.8%	5,193	294.2%	10,813	48.1%	4,837	▲36.2%
	12	1	▲50.0%	41	▲48.8%	5,886	169.4%	7,106	▲6.2%	7,467	▲12.5%
2021年	1	4	▲20.0%	275	▲14.1%	2,883	82.9%	6,430	▲6.6%	9,075	23.6%
	2	4	▲50.0%	170	▲80.5%	2,817	50.5%	6,413	▲8.6%	8,909	40.1%
	3	3	▲25.0%	188	▲67.0%	8,161	100.5%	7,524	13.8%	8,370	▲8.3%
	4	1	▲85.7%	34	▲98.1%	3,621	▲85.1%	9,141	38.3%	8,583	▲4.5%
	5	5	150.0%	591	57.2%	742	▲97.7%	7,049	22.1%	7,298	33.6%
	6	4	▲42.9%	395	▲79.4%	968	▲97.6%	7,748	37.4%	11,485	90.0%
	7	2	▲33.3%	729	198.8%	1,195	▲94.5%	6,501	15.7%	7,521	54.4%
資料出所	東京商工リサーチ				信用保証協会		大阪税関				

	眼鏡輸出実績						延べ宿泊者数		有効求人倍率 （※4）	完全失業率	
	枠類合計		眼鏡枠		眼鏡		客数(人)	前年比			
	百万円	前年比	百万円	前年比	百万円	前年比					
	年		年		年		年		年度	年度	
2018年	33,017	2.0%	17,186	6.0%	15,830	▲2.2%	4,056,940	13.1%	2.10	1.6%	
2019年	36,123	9.4%	19,129	11.3%	16,993	7.4%	4,144,090	2.1%	1.99		
2020年	24,801	▲31.3%	13,446	▲29.7%	11,354	▲33.2%	2,563,690	-61.6%	1.57		
2020年	8	1,591	▲43.9%	988	▲37.0%	603	▲52.5%	262,670	-54.3%	1.48	1.0%
	9	1,724	▲44.2%	1,007	▲42.4%	716	▲46.5%	198,400	-45.6%	1.47	1.5%
	10	2,101	▲20.1%	1,178	▲20.4%	923	▲19.7%	248,620	-19.4%	1.48	2.0%
	11	2,083	▲40.1%	1,189	▲26.6%	893	▲51.9%	302,310	-16.4%	1.47	2.6%
	12	2,037	▲42.2%	1,248	▲32.3%	789	▲53.1%	230,040	-29.1%	1.47	2.4%
2021年	1	2,251	▲22.5%	1,337	▲10.1%	914	▲35.5%	121,100	-51.2%	1.57	2.4%
	2	2,372	▲16.6%	1,322	0.1%	1,049	▲31.1%	128,160	-51.5%	1.55	2.0%
	3	2,547	10.9%	1,325	15.7%	1,221	6.1%	216,970	5.9%	1.62	1.9%
	4	2,692	97.5%	1,467	110.5%	1,225	83.9%	154,330	69.9%	1.77	
	5	2,472	55.6%	1,399	63.7%	1,072	46.1%	148,920	56.2%	1.77	
	6	2,680	14.1%	1,597	28.8%	1,083	▲2.4%	146,540	12.1%	1.79	
	7	3,078	61.0%	1,732	59.1%	1,346	63.5%	232,310	7.7%	1.83	
資料出所	財務省貿易統計						観光庁		福井労働局	県労働政策課	

（※4）有効求人倍率の年度は原数値、月別は季節調整値。有効求人倍率の2020年12月以前の数値は新季節指数により改訂。



福井ネット株式会社

# ICT支援

お客様の課題を全力で解決

## 競争力強化



### ネット等を活用し、 売上、問合せの向上

ホームページ改修、アクセス解析、リスティング広告等の活用を行い、売上、問合せの向上を図ります。

### ホームページ制作 リニューアル

全ての起点となる自社サイトの制作・強化を支援します。

### SNS活用し、 集客向上

Facebook、Instagram、Twitter等の活用を支援します。

## 時間・共有 コスト削減



### 基幹システムの 構築リニューアル

「老朽化したから」「会社の規模が拡大したから」…経営戦略・事業戦略を元に基幹システムの構築をサポート。

### テレワーク活用

仕事と育児・介護の両立のためがあると便利なテレワーク。お客様の環境に応じてテレワーク環境の整備、勤怠労務管理などサポートを行います。

### ビジネスチャット 活用

「業務効率化」、「情報共有の効率化」、「メール・電話の削減」…ビジネスチャットの導入により、業務効率化を図りませんか。

## 人材



### IT相談支援

システムに詳しい人材がいない、セキュリティが心配、システム関連で相談窓口が欲しいお客様はご相談下さい。

### 離職対策

人を採用しても直ぐに辞めてしまう。離職低下のために、会社内部を今より向上したいとお考えのお客様はご相談下さい。

### 会社を成長させる 組織作り

自分の部署のことしか考えられず、部署間での協力が全く出来ていない。とお困りではないですか。社員一人一人の「強み」を活かす「仕組づくり」で、会社、チームの業務効率支援を行います。

### 新卒／中途採用

新卒者に直接アプローチするサービス、福井県内で転職を考えている方への広告等、時代に合った採用活動の支援を行います。

## 信頼向上 環境整備



### セキュリティ向上

テレワークはもちろん、会社でインターネットを使うことは必須の時代。自社セキュリティに不安をお持ちのお客様はご相談下さい。

### ネットワーク構築

社内のデータを共有するために、ネットワーク構築を行いたい。無線LANの導入を行いたい等、ネットワーク環境の支援を行います。IP電話導入等も支援します。

### 総務、経理事務の 効率化

「給与計算」、「勤怠管理」、「人事管理」、「就業管理」、「財務会計」、「減価償却」、「税務申告」等、総務事務の効率化を支援します。

福井ネット（福井銀行グループ）は提携先企業と協力し、お客様の課題を全力で解決します。

上記以外の課題についてもお気軽にご相談ください！

※福井ネットは42社と提携しています（2021.1.1現在）

お問い合わせ

福井ネット株式会社（ICT支援担当まで）

0776-25-8060

URL：https://www.fukuiet.co.jp/

QRコード  
ホームページ



# 経営者・個人事業主のみなさまへ

法人カードはビジネスをトータルにサポートする  
信頼と安心のカードです。



経理の合理化・効率化が可能



出張経費に



効率的な資金運用

## 様々なシーンで業務の効率化が図れます!!



ガソリン代に

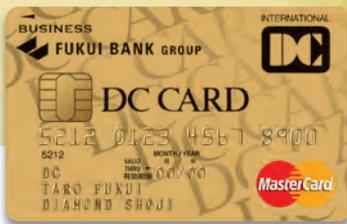


仕事とプライベートの切り分けが明確に



接待交際費に

ご利用合計金額に応じてポイントがたまり、ギフトカードなど  
バラエティー豊かな商品に交換できます。



お申込みはお近くの福井銀行窓口まで。（福井銀行はDCカード、JCB法人カードの取次をしています。）

## 株式会社福井カード FUKUI BANK GROUP

〒910-0023 福井市順化1丁目3番3号 TEL.0776-21-7881 (9:00~17:00土日祝休み)

貸金業者登録番号:北陸財務局長(12)第00024号/包括信用購入あっせん業者登録番号:近畿(包)第10号  
日本貸金業協会会員 第002758号/一般社団法人日本クレジット協会会員 第041340000号

[福井カード](#)

[検索](#)

ファイナンス・リースで、地元を元気に。



## 株式会社 福銀リース



当社は、昭和58年9月に福井銀行グループの総合リース会社として発足いたしました。

情報関連機器・産業機械・土木建設機械・医療機器・商業設備など  
あらゆる機械・装置・器具及び備品のファイナンス・リースを通じて、  
地元企業の発展に貢献することを目指しております。

### 会社概要

商号 / 株式会社 福銀リース  
設立 / 昭和58年9月16日  
資本金 / 50,000千円  
決算期 / 3月(年1回)  
所在地 / 福井市照手1丁目2番17号  
事業内容 / コンピュータ機器、事務用機器、産業機械、工作機械  
車輛、医療機器、商業用設備等各種物件のリース・割賦販売

### 沿革

◎昭和58年9月  
福井銀行グループの総合リース会社として、  
住商リース株式会社(現三井住友ファイナンス&  
リース株式会社)との合併により  
「福銀住商リース株式会社」設立  
◎平成9年4月  
商号を「株式会社 福銀リース」に変更

今回の特集では、DX（デジタルトランスフォーメーション）に関しての特集記事を掲載いたしました。前政権下でのコロナ対策において、日本のデジタル化の遅れによる被害拡大が広く報道されたことは記憶に新しいと思います。そのような中、9月にはデジタル庁が発足し、また、自治体を中心としたDX対策も強化されつつあります。しかしながら、私も含めみなさま方の中には「言葉としては聞いたことがあるけれど、内容に関してはよく分からない」といった方も多いのではないでしょうか。そのような思いから、本稿では、DXについてできるだけ分かりやすく解説いたしました。

また、アフターコロナにおいては、従前とは環境が大きく変わることから、今まで想定していなかった分野や、まだまだ先だと思われていた分野も、急激に市場化することが想定されております。そのような環境下で、県内企業のみなさまがどのように考え、行動され、また行動しようとして考えておられるのかを調査しましたので、その結果について考察いたしました。

先ごろ発足した岸田政権ですが、コロナ患者の抑制が進んできていることもあり、比較的順調に滑り出した気がします。コロナによる業績悪化に加え、最低賃金の引上げもあり、飲食業、宿泊業をはじめ、相当苦しんでいる業界がたくさんありますが、そうした業界への手厚い支援が期待されます。一方で、世界に目を向けると、中国では不動産バブルの崩壊を予見させるような事態も出てきていることから、世界経済の先行きに関して非常に危惧しているところです。

県内企業のみなさまも、こうした不安定な外部環境の下で不安に感じておられる方も多いかもしれませんが、来年に向かい、コロナの治療薬の開発も進んできているなど前向きな話題もあり、足元の経済状況には回復のきざしも見られます。この危機を何とか乗り越えていただくよう、福井銀行グループでも全力でサポートさせていただいているところです。

今後も、時流に合った話題を提供できるようにしていきたいと思っておりますので、引き続きご愛読いただけたらと思います。

(松浦)

The logo for Fukugin JOURNAL features a stylized blue 'F' icon to the left of the text 'Fukugin' in a sans-serif font, with 'JOURNAL' in a larger, bold, serif font below it.

2021年 爽秋号 AUTUMN / 2021年10月発行

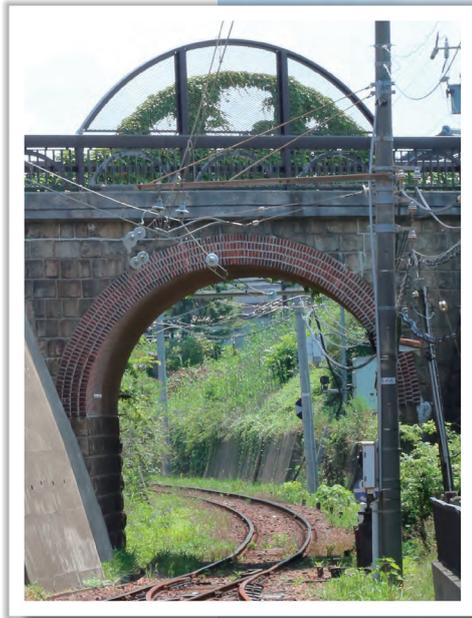
発行 株式会社福井銀行

編集 株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
〒910-0023  
福井市順化1丁目1番1号  
TEL (0776) 43-1120

スタッフ

編集長 : 松浦 忠義  
副編集長 : 水上 佳朗  
角屋敷直蔵  
前田 英史  
編集 : 山崎 克哉  
藤田あさ香  
井上 真晶  
編集補助 : 西村 喜美  
仲谷 和子  
松村恵利子  
写真(表紙)・イラスト・図・DTP  
: 南部 朱里

※本誌は既刊号全文をPDFファイル形式で株式会社福井銀行ホームページ上に掲載しております。  
※本誌掲載の写真・図版・記事などを無断使用・転載・複製することを禁じます。



福銀ジャーナル 2021年10月 爽秋号

発行：株式会社福井銀行

編集：株式会社福井キャピタル&コンサルティング