



日本経済の展望と 中小企業のデジタル化促進のために

情報サービス産業協会

高槻 淳

講師自己紹介



- 1988年 東京大学法学部卒業、同年通商産業省入省
2011年 商務情報政策局 情報処理振興課長
2012年 内閣府 参事官（産業・雇用担当）
2014年 経済産業省 参事官（商務・サービスG担当）
2015年 経済産業政策局 地域経済産業政策課長
2016年 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局次長
2018年 中部経済産業局長
2020年 経済産業省退官
2021年 富士ゼロックス（現富士フィルムビジネスイノベーション）
2025年 情報サービス産業協会

本日の内容

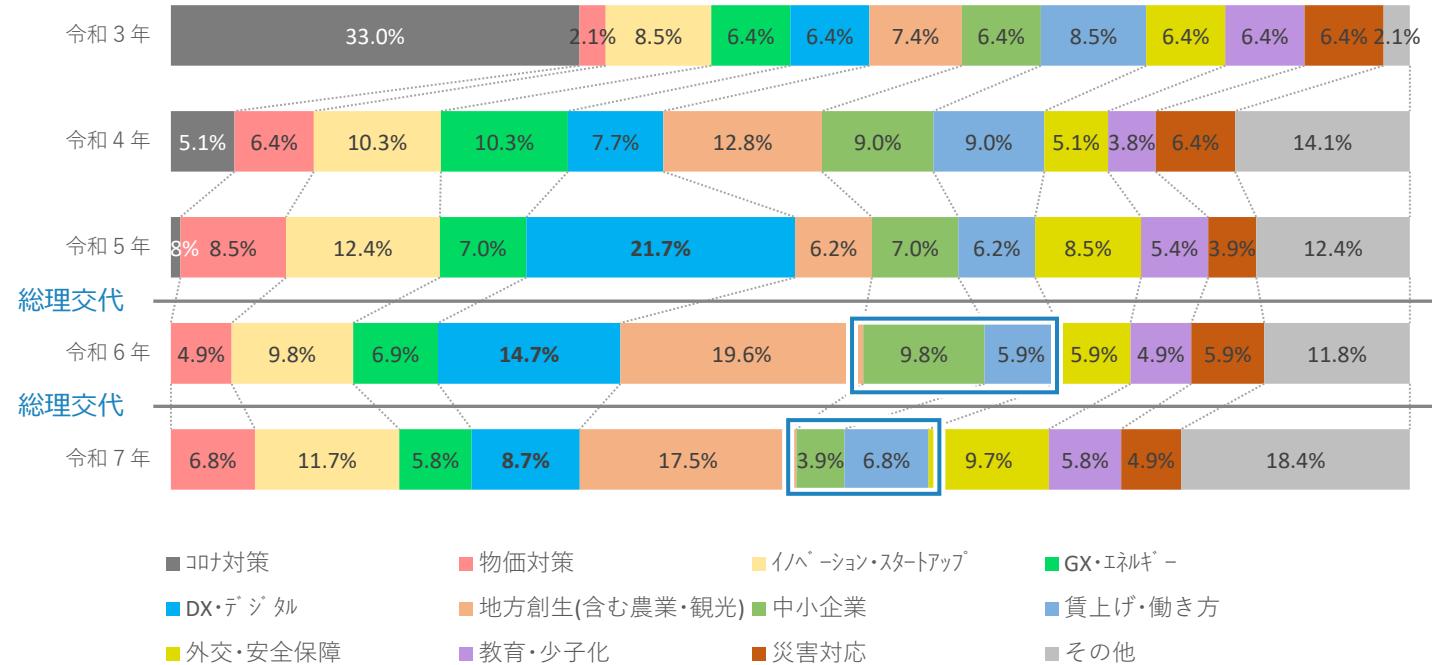
- ・近時の政権における重要課題の変遷
～賃上げ策とデジタル・DX政策の位置づけ～
- ・我が国企業のデジタル化・DX化の現在地
- ・政府による事業者支援策
－ デジタル化・DX化の促進のために－ 政策的視点

▶近時の政権における重要課題の変遷
～賃上げ策とデジタル・DX政策の位置づけ～

近時政権の重要課題の変遷

岸田・石破政権で続いた**賃上げ最重視モード**は、高市政権下で**やや一段落**

DX・デジタル政策は、イノベーション施策と併せ技で**「高値安定」**（「定常走行モード」）
現政権においても、**地方創生施策重視**は継続



石破政権の語った「賃上げ」

昨年の通常国会冒頭の石破総理大臣施政方針演説で示された経済政策の最重要課題は「賃上げ」

岸田政権から方向性は継続

【以下一部抜粋】

- ・ 「人財尊重社会」における経済政策にとって、最重要視すべきは賃上げです。「賃上げこそが成長戦略の要」との認識の下、物価上昇に負けない賃上げを起点として、国民の皆様の所得と経済全体の生産性の向上を図っていきます。
- ・ 33年ぶりの高水準の賃上げとなった昨年の勢いで、大幅な賃上げを促すとともに、最低賃金を着実に引き上げ、2020年代に全国平均1500円という高い目標に向かってたゆまぬ努力を続けることにより、賃金は据置きで動かないという縮み志向を過去のものとします。
- ・ 賃上げができるよう、多くの中小企業に利益を上げていただくためには、取引の上流から下流まで、適切な価格転嫁や生産性向上を実現することが重要です、下請法の改正法案を提出するとともに、自治体等での官公需での価格転嫁を促進します。

高市政権の語る「賃上げ」

高市総理大臣最初の所信表明演説（昨年10月24日）のトーンは（微妙に）変化

【以下一部抜粋】

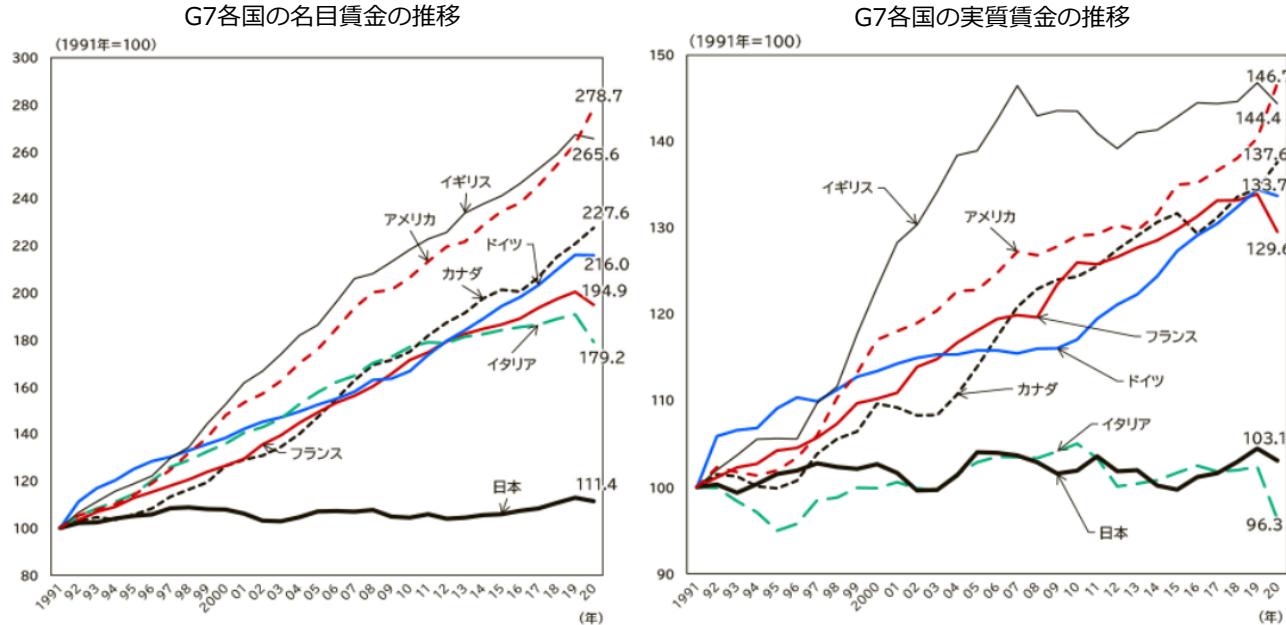
- ・この内閣が**最優先で取り組むことは、国民の皆様が直面している物価高への対応**です。暮らしの安心を確実かつ迅速に届けてまいります。
物価上昇を上回る賃上げが必要ですが、それを事業者に丸投げしてしまっては、事業者の経営が苦しくなるだけです。継続的に賃上げできる環境を整えることこそが、政府の役割です。
- ・実質賃金の継続的上昇が定着するまでには、一定の時間を要します。<中略>既に、**経済対策**の策定に着手するよう指示を行いました。野党の皆様との真摯な対話と合意を積み重ねながら、速やかに対策を取りまとめ、**必要な補正予算を国会に提出**いたします。国民の皆様の暮らしを守る経済対策・補正予算となるよう、与野党で知恵を結集しましょう。
- ・国・地方自治体から民間への請負契約単価を、物価上昇等を踏まえて適切に見直します。
コスト高から中小企業・小規模事業者を守ります。**生産性向上支援、事業承継やM&Aの環境整備、更なる取引適正化等を通じ、賃上げと設備投資を強力に後押し**します。

演説中で最大のボリューム

これまで賃上げが最重視されてきた理由 – 1

バブル崩壊後の30年間、日本の賃金の伸びは先進諸国の中で低位を継続

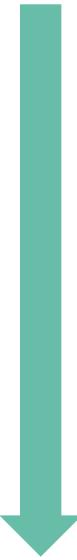
失われた30年/デフレ経済



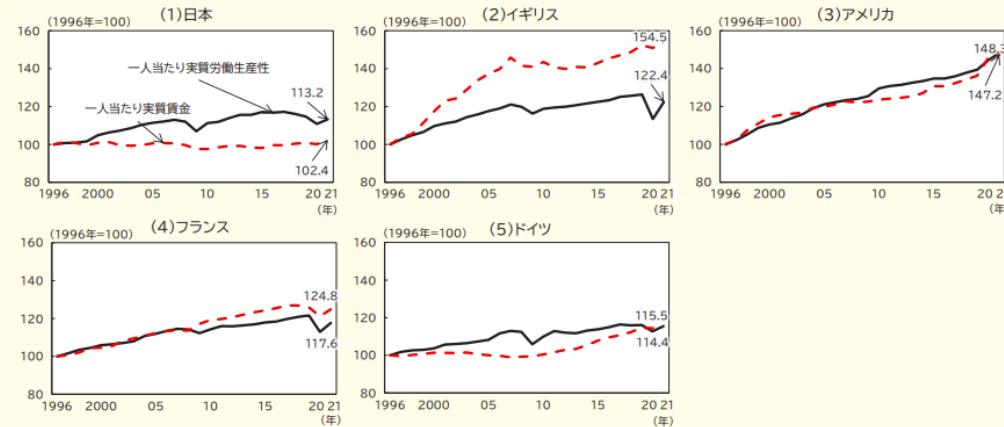
厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析」より抜粋

これまで賃上げが最重視されてきた理由 – 2

我が国では、生産性の伸びと比べ賃金の伸びが低い



一人当たり実質労働生産性と実質賃金の国際比較



厚生労働省「令和5年版 労働経済の分析」より抜粋

賃金上昇を推し進め、「成長と分配の好循環」、
「賃上げ（と投資）が牽引する成長型経済」の実現を図るのが一つの目標

（ただし今のところ、高市総理からは同系統のフレーズなし）

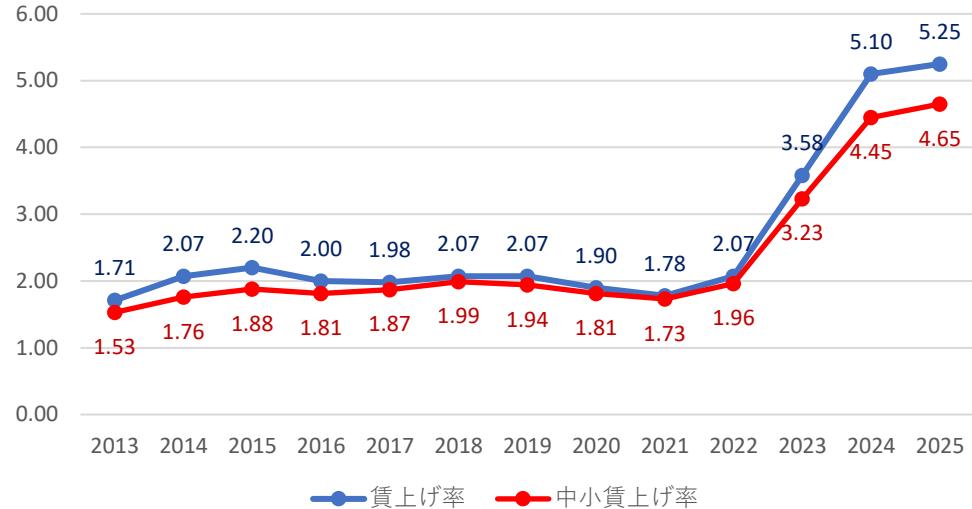
では、賃上げはどの程度実現しているのか？－1

春闘の結果を見ると、
最近は安定的に高い水準の賃上げが実現
→特にここ2年間はバブル期に匹敵する水準



その勢いは中小企業にも波及

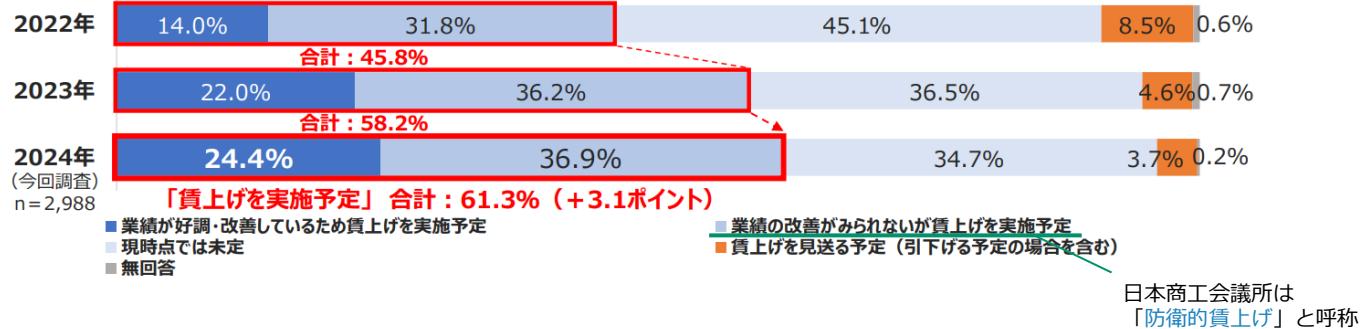
近年の賃上げ状況（春闘回答結果）の推移



連合公表資料（2025年7月3日）を加工して作成
毎年の春闘最終回答結果を経年で比較

では、賃上げはどの程度実現しているのか？ – 1 …その裏側で

一方で中小企業では、人材確保などの必要性から
「防衛的」な賃上げを決断しているケースも少なくない



■ 業績の改善がみられない中でも賃上げを実施する理由

【複数回答】 n=1,104 ※⑧頁にて「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」と回答した企業



日本商工会議所が実施した調査結果（2024年2月14日公表）より抜粋

では、賃上げはどの程度実現しているのか？－2

他方、物価高騰が続く中、
実質賃金の力強さはなかなか回復しない



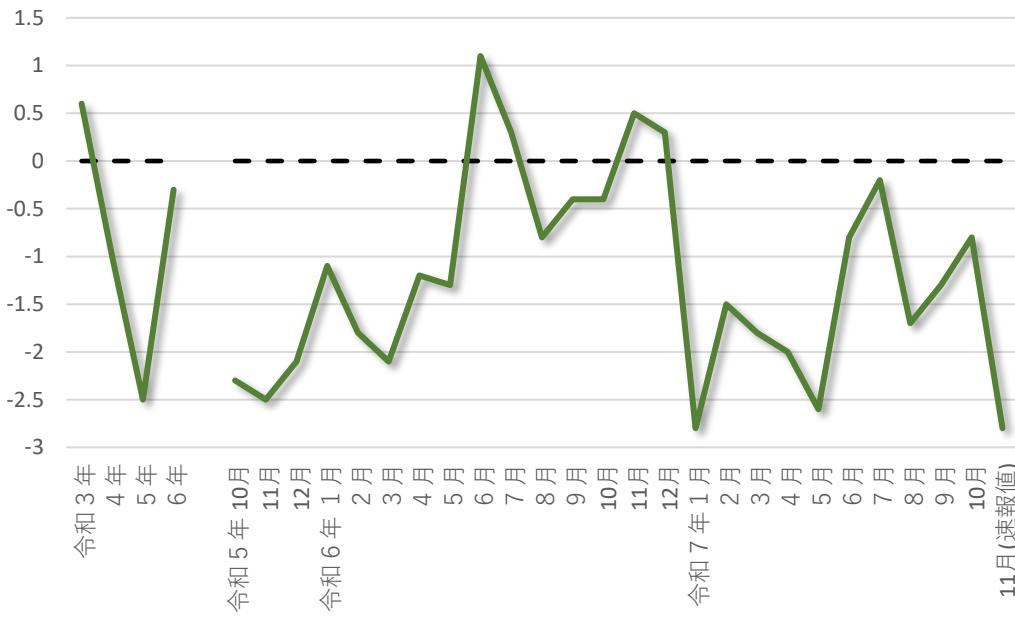
現下の名目賃金上昇の機を逸さず
賃上げを確かな動きにしたい
「もう一押し」が肝心という認識が
最近の政策立案のベースにあった



賃上げ環境の整備の観点からも
中小企業政策は政府の中心課題

特に生産性向上施策

実質賃金の前年同月比の推移



毎月労働統計調査（厚生労働省）を基に作成
従業員 5人以上の事業所が対象

では、賃上げはどの程度実現しているのか？－3

政府が関与・差配できる**最低賃金**は
猛烈な勢いで上昇

2001～15の14年間で134円up 9.6円/年↑
2015～25の10年間で323円up 32.3円/年↑ 年平均増加額
が3倍強

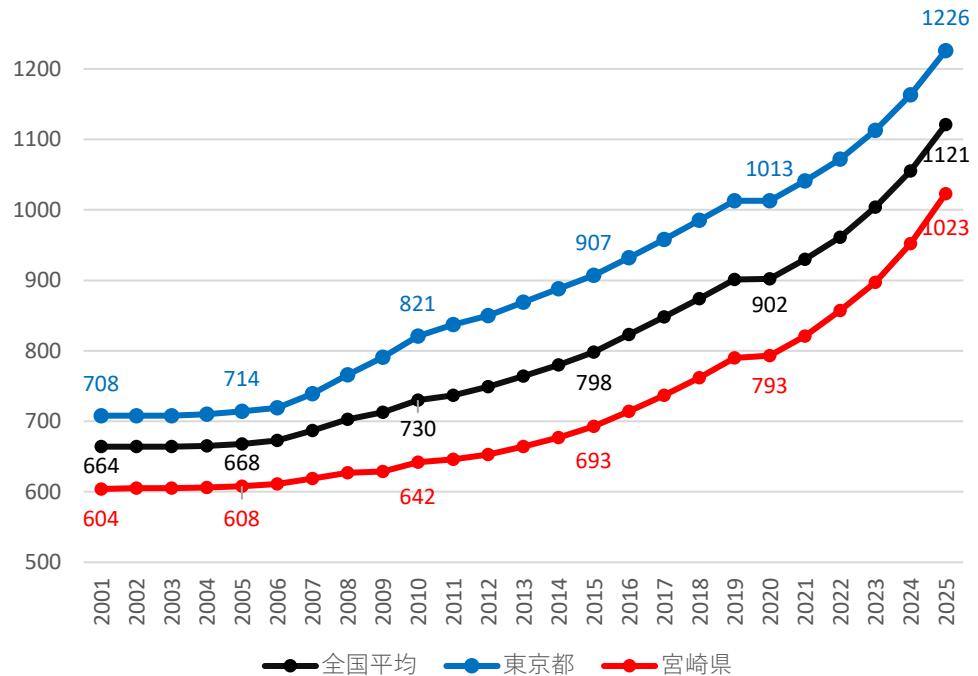


特に近年は、**地域間格差を縮小する**
方向で最低賃金額が推移



地方の中小企業に
より大きな影響を与えている可能性

最低賃金の推移



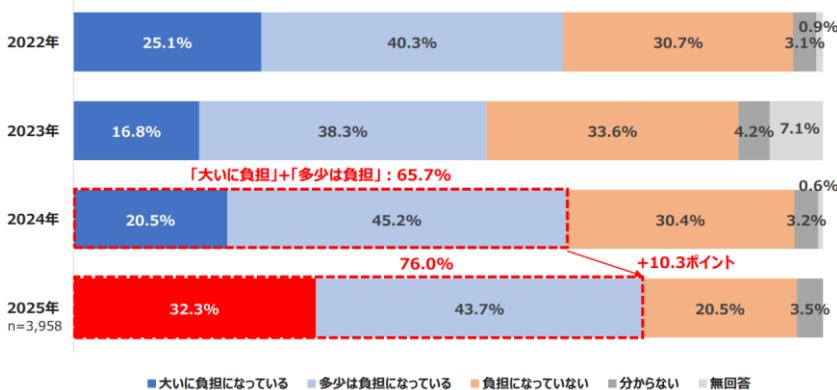
厚生労働省公表資料を基に作成

では、賃上げはどの程度実現しているのか？－3 …その裏側で

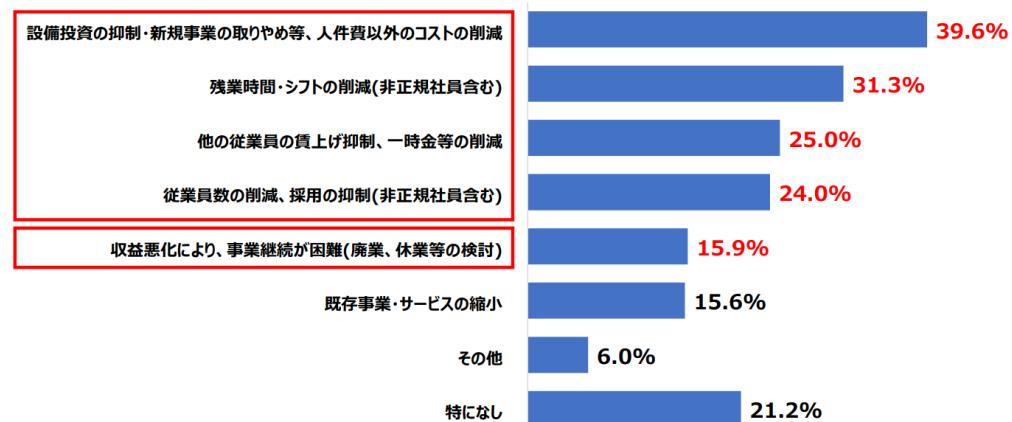
累次の最低賃金引上げが中小企業に与えている負担感は大きい

→ 特に「2020年代に全国加重平均1,500円」という新たな政府目標を目指した引上げが行われる場合、その影響を深刻に捉えている中小企業が多い

【現在の最低賃金の負担感】



【政府目標どおりの引上げが2025年から行われる場合の影響】



日本商工会議所が全国の中小企業者に対し
本年初に実施した実態調査結果（2025年3月5日公表）より抜粋

(参考①) 高市総理大臣の国会答弁

昨年11月14日 参議院予算委員会における古賀之士議員（立憲民主党）に対する答弁より抜粋

最低賃金を含むこれまで政府が申し上げたものへの対応について、やはりこれ、経済動向を踏まえて具体的に検討するというお答えしかできません。

とにかく今私たちは、物価高を超える賃上げ、これを目指していこうとしております。ですから、結果的にはこれまで示された目標よりも高くなっていく可能性もあるし、非常にこの外的な要因でショックが起きて、なかなかそれが難しいというような場合もあります。ですから、私は、やっぱり責任を持って国民の皆様に数字をお示しするということを考えますと、今必ずいつまでに幾らということを申し上げるわけにはいかない。

物価高を超える賃上げができる環境を示していくと。だって、金額を今私が申し上げてしましますと、これは本当に、地方も含めたたくさんの中小企業・小規模事業者に対して丸投げをしてしまうことになるんです。それは、私はとても無責任なことだと思います。だから、賃上げをしやすい環境をつくるために、まず、もうじきお示しをする補正予算も含めて、そしてまた来年度の予算も含めて、そしてまた税制も含めて御判断をいただき、また私たちも一生懸命努力してまいります。できる限りの賃上げができる、そういう環境をつくるための努力をしてまいります。

高市政権のデジタル政策の位置づけは？

高市総理大臣の政策体系において、デジタル／DX施策は相応のウェイトを確保
→ 中でも **A I 関連施策には大きな力点**

所信表明演説（10月24日）より抜粋

- ・ **A I ・半導体**、造船、量子、バイオ、航空・宇宙、**サイバーセキュリティ**等の戦略分野に対して、大胆な投資促進、国際展開支援、人材育成、スタートアップ振興、研究開発、産学連携、国際標準化といった多角的な観点からの総合支援策を講ずることで、官民の積極投資を引き出します。
- ・ 「世界で最もA Iを開発・活用しやすい国」を目指して、データ連携等を通じ、**A Iを始めとする新しいデジタル技術の研究開発及び産業化を加速**させます。加えて、コンテンツ産業を含めたデジタル関連産業の海外展開を支援します。



昨年末（12月23日）には、先般制定された「A I 基本法」に基づく基本戦略として、
「人工知能基本計画（A I 基本計画）」を策定

→ 「使う」「創る」「信頼性を高める」「協働する」の4本柱

▶我が国企業のデジタル化・DX化の現在地

日本企業のDXの現状は？ – 1

日本企業のDX化の流れは加速度がついてきた印象だったが、直近では「踊り場」
他方で、意欲を全く持たない企業もいまだに存在

DXの取組状況



- 全社戦略に基づき、全社的にDXに取組んでいる
- 全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取組んでいる
- 部署ごとに個別でDXに取組んでいる
- 取組んでいない
- 創業よりデジタル事業をメイン事業としている
- わからない



- 全社戦略に基づき、全社的にDXに取組んでいる
- 全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取組んでいる
- 部署ごとに個別でDXに取組んでいる
- 取組んでいない
- 創業よりデジタル事業をメイン事業としている
- わからない

日本企業のDXの現状は？ – 2

中小企業でもデジタル化は徐々に進展 一方で、DX化となるとその速度は遅い

DX化の取組状況



2024年版「中小企業白書」より抜粋



着実に進んでいるとも言えるし、
今なおメール/会計ソフトレベル以下が2/3
とも言える

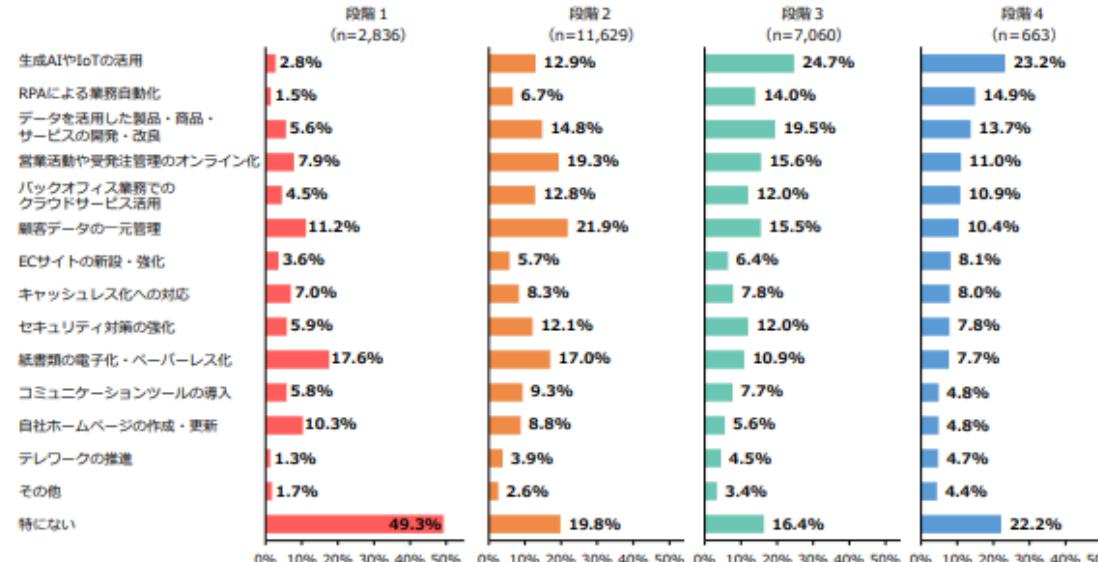
(参考) デジタル化の取組段階

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

日本企業のDXの現状は？ – 3

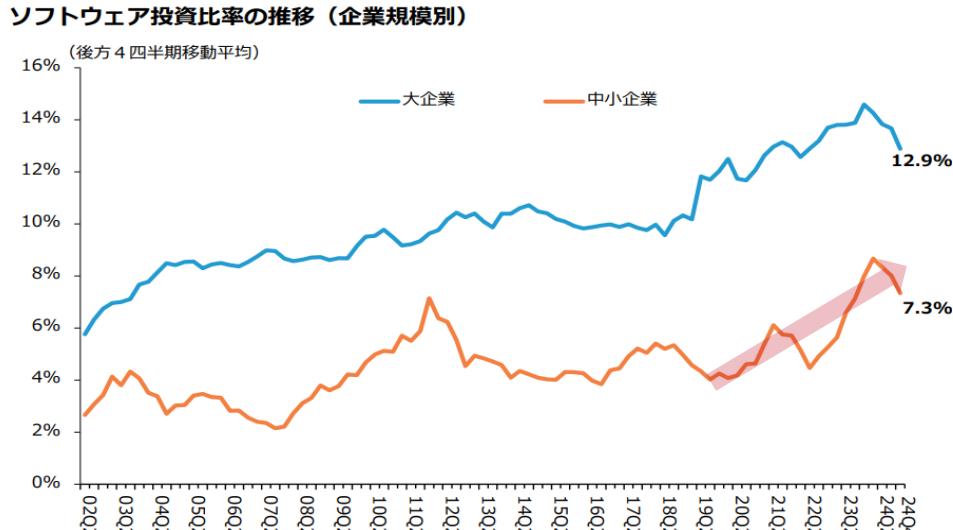
更なるデジタル化に向けた各中小企業の今後の取組テーマは、
その企業のデジタル化の深度により、様々・広範

DXに向けてこれから取り組もうとしていること



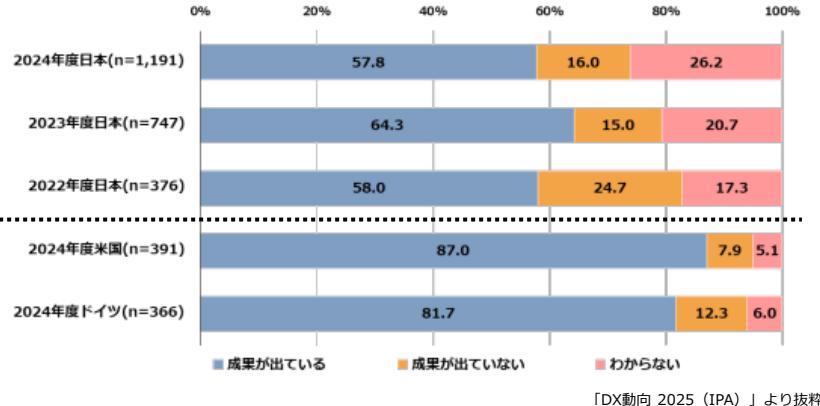
日本企業のDXの現状は？ – 4

ソフトウェアへの投資は、コロナ禍前後から増加傾向がギアアップ
この傾向は、特に中小企業において顕著



DXの成果は出ているか？ – 1

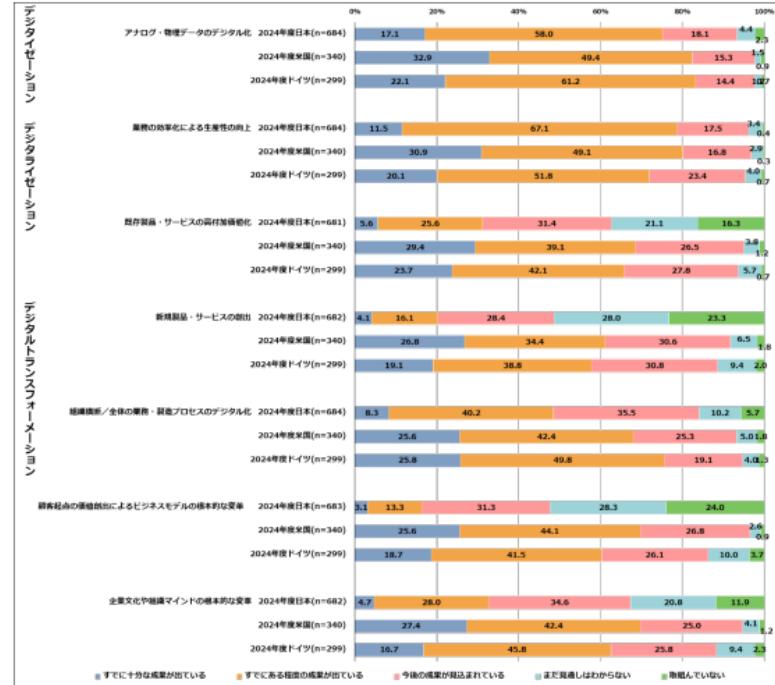
DXの取組の成果



DXの成果を実感している日本企業は2/3程度（伸び悩み）

- ・初歩のIT化では、成果の実感は高まりつつある
- ・デジタライゼーション/DX化以上となるとなお途半ば

DXの取組項目別の成果

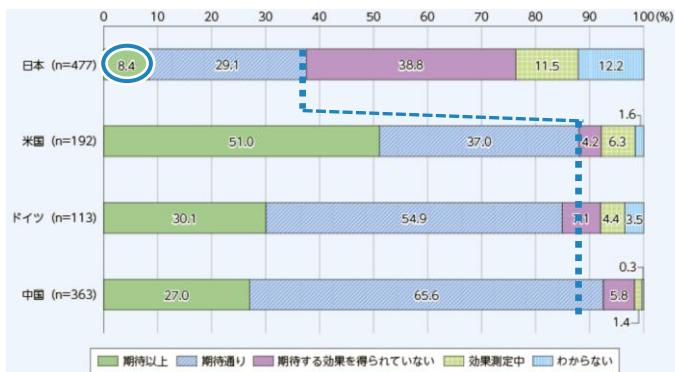


「DX動向 2024 (IPA)」より抜粋

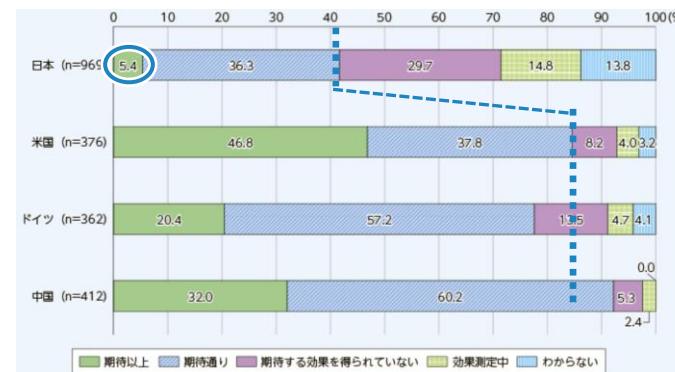
DXの成果は出ているか？ – 2

各国比較において、日本企業のデジタル化の効果実感度は低い
→ 「攻め」でも「守り」でも効果不十分との自己評価

新規ビジネス創出を目的としたデジタル化の効果 → 攻め



生産性向上を目的としたデジタル化の効果 → 守り

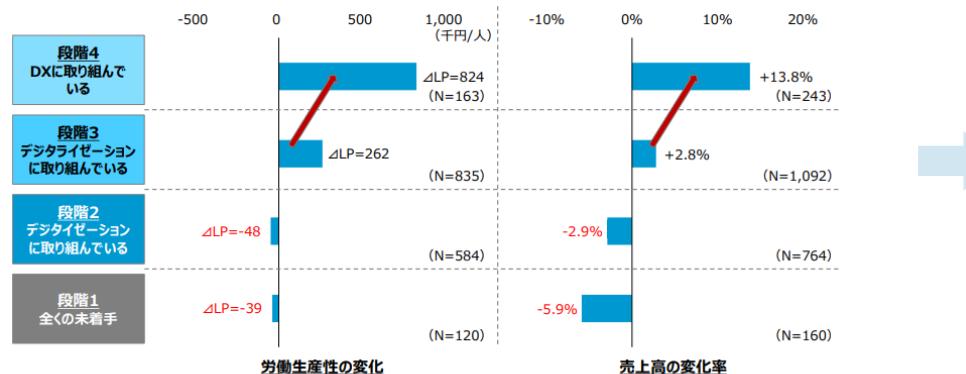


令和4年「情報通信白書」より抜粋、加工

DXの成果は出ているか？ – 3

DX／デジタル化の取組がコロナ禍のような逆境下で大きな効果を発揮したのも事実

DXへの取り組み段階と労働生産性・売上高の変化 (2015年と2021年の対比)



ツボをついたデジタル／DX投資は有用

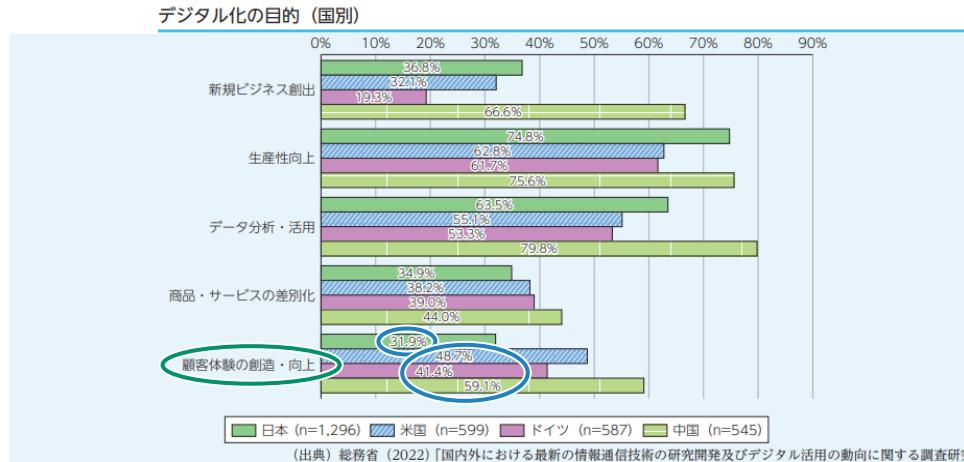
(注) △LP = 労働生産性の変化を表す。労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 貸借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。
労働生産性の変化及び売上高の変化率はそれぞれ中央値を集計。

「DX支援ガイド」（経済産業省 令和6年3月27日公表）より抜粋

(参考②) デジタル投資で我が国企業が重視すべきことは?

日本企業がデジタル化を進める上で見失いがちな「顧客の視点」
→デジタル化の動機の多くは「供給者視点からの（守りの）デジタル化」

価値創造につながるDX実現のキーワードは「顧客メリットの創造・向上」



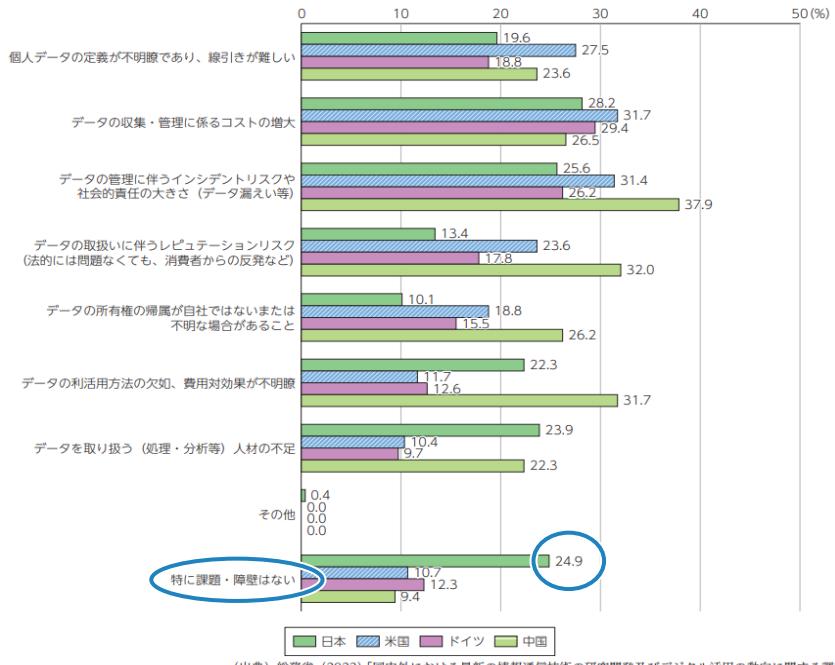
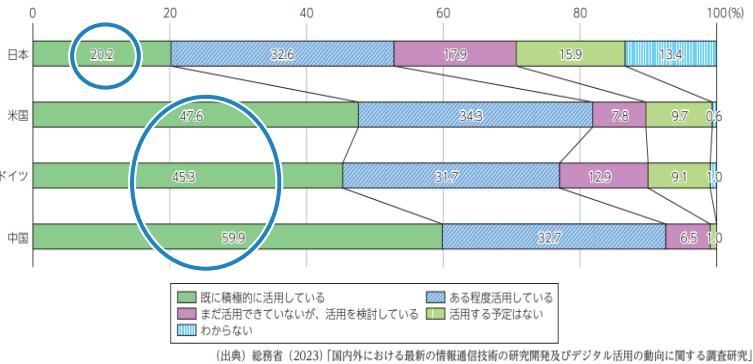
令和4年「情報通信白書」より抜粋

(参考③) 「顧客の視点」を目指すまでの我が国企業の課題

我が国企業は、個人情報の利活用に過度に消極的になっている可能性あり
その背景として、企業・消費者の双方にある漠然とした不安感

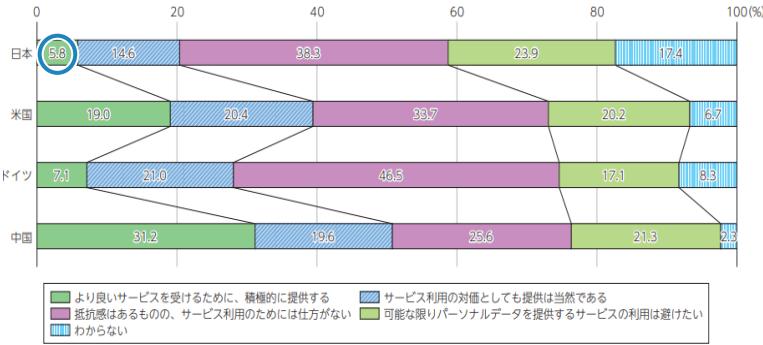
【左図】各国企業におけるパーソナルデータの活用状況

【右図】パーソナルデータの取扱いや利活用において
想定される課題や障壁



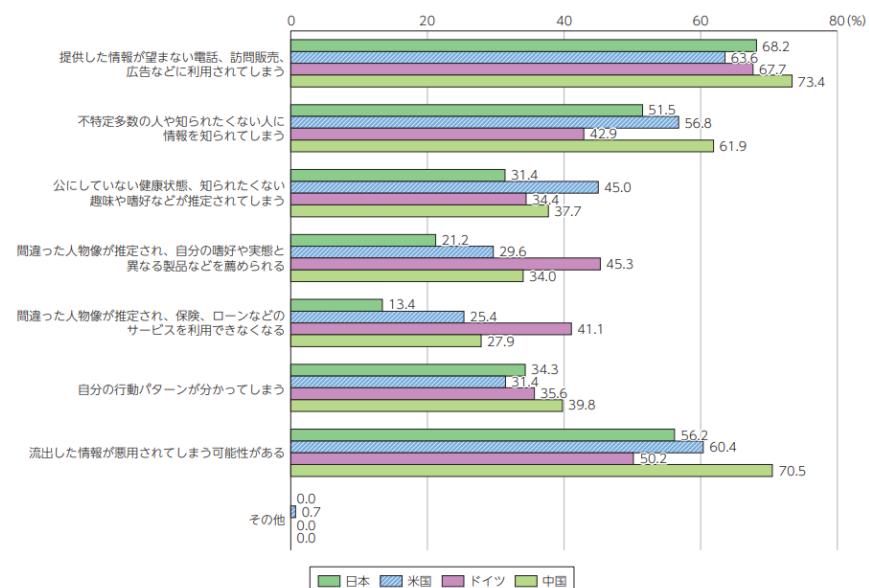
(参考④) 「顧客の視点」を目指す上での我が国企業の課題

パーソナルデータ提供が必要となるサービスの利用意向



前頁・本頁のグラフはいずれも、
令和5年「情報通信白書」より抜粋・一部加工

サービス利用時のパーソナルデータ提供に抵抗を感じる理由

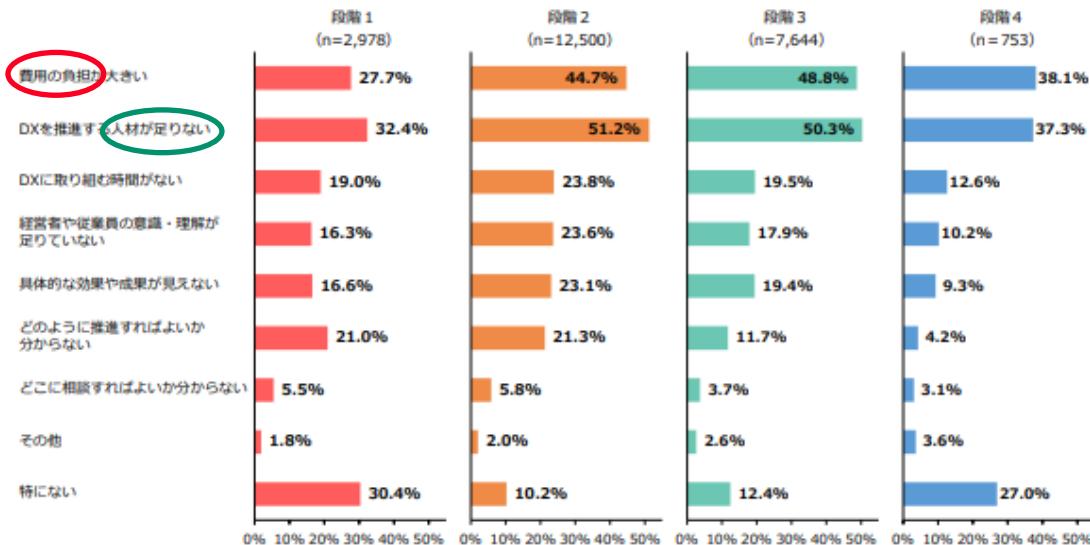


▶政府による事業者支援策
— デジタル化・DX化の促進のために – 政策的視点

中小企業のDXの歩みがゆっくりなのは…

中小企業がDXを進める上での2大障壁は力不足とヒト不足

DXの取組を進めるにあたっての課題



補助金の活用

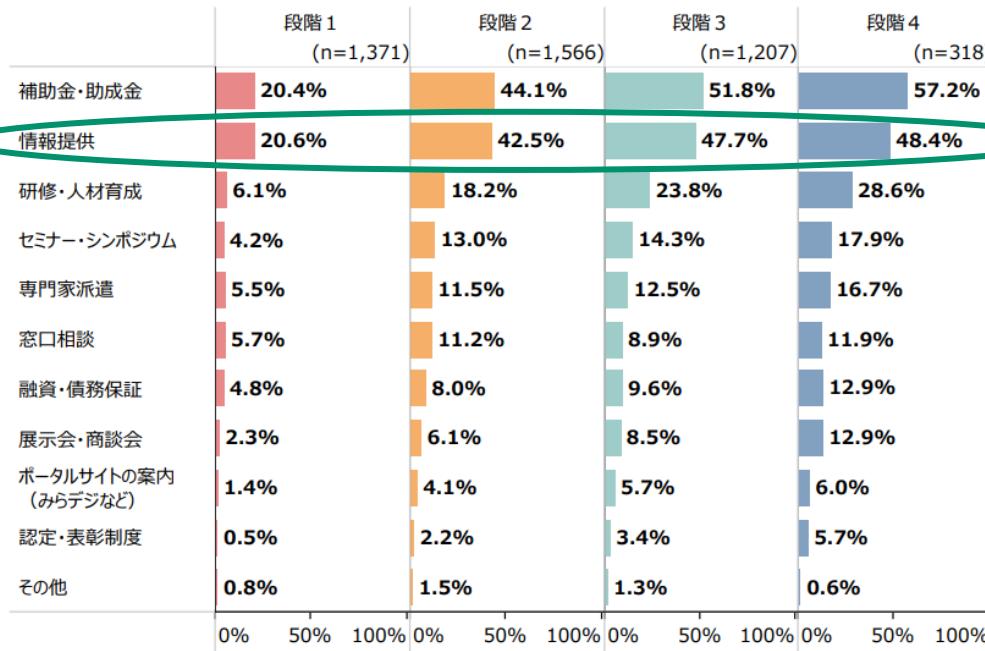
支援機関の活用

現在の政策の方向性

中小企業のDXの歩みを早めるためには - 1 (「ヒト」の課題)

人材／情報不足への対応策としては、「**支援機関**」の力を**活用**するのが政府の方針

DX推進のために期待する支援策



中堅・中小企業等がDXに取り組むにあたり、人材・情報・資金不足…がボトルネックとなり、**独立でのDXは困難**であることもまた事実である。

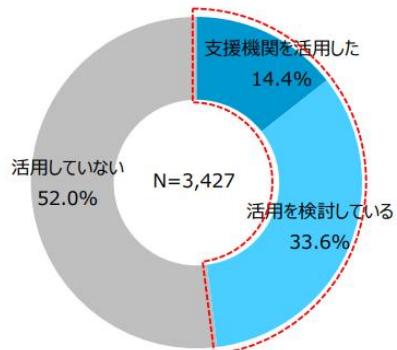
そのため、**中堅・中小企業等がDXを推進するには、支援機関が持つ外部の力の活用が有効**である。

「DX支援ガイド」（経済産業省商務情報政策局 令和6年3月27日公表）より抜粋

2024年版「中小企業白書」より抜粋

(参考⑤) 経産省の「DXガイダンス」が示唆するところによれば

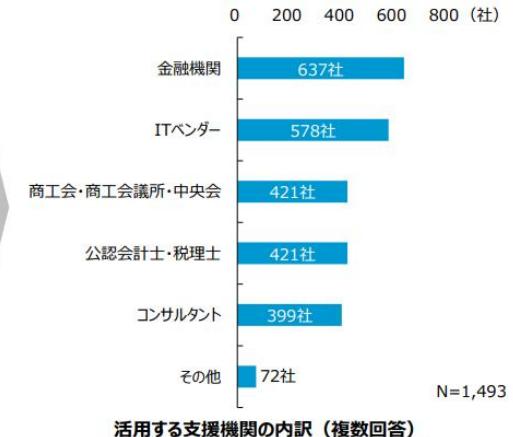
中小企業が特に認知している
地域のDX支援機関は
金融機関とITベンダー



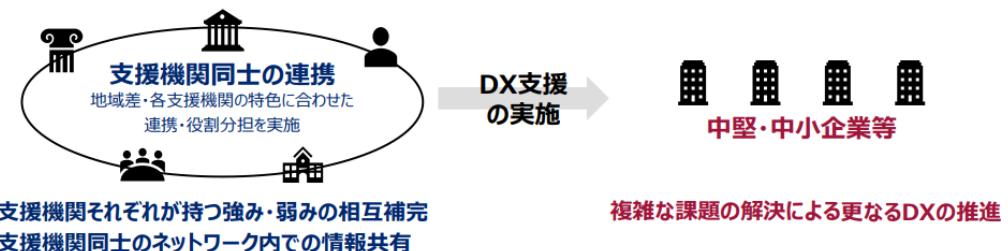
中小企業における支援機関の活用状況（単一回答）

(注) 資本金1億円未満の企業の回答について記載。

(出所) 東京商工リサーチ「2023年「DXに関するアンケート」調査」(2023年8月)を基に作成。



支援機関が**各々の強みを活かして**
相互補完しながら連携することで
DX支援に高い効果



複雑な課題の解決による更なるDXの推進

(参考⑥) IT人材の地域的な偏りは大きい

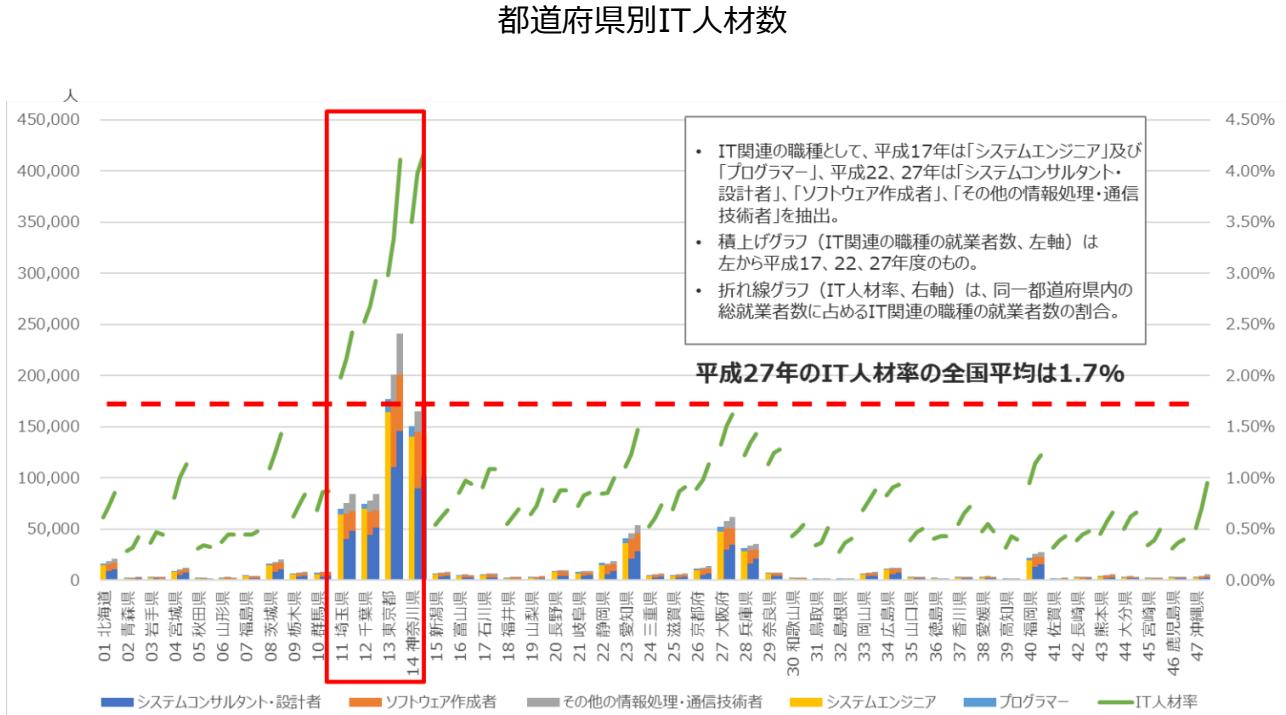
IT人材の東京圏の集中度は非常に高い（約60%）



地方の中小・中堅企業がデジタル化を進める上で大きな課題



各地域の「支援機関」の役割はとりわけ重要

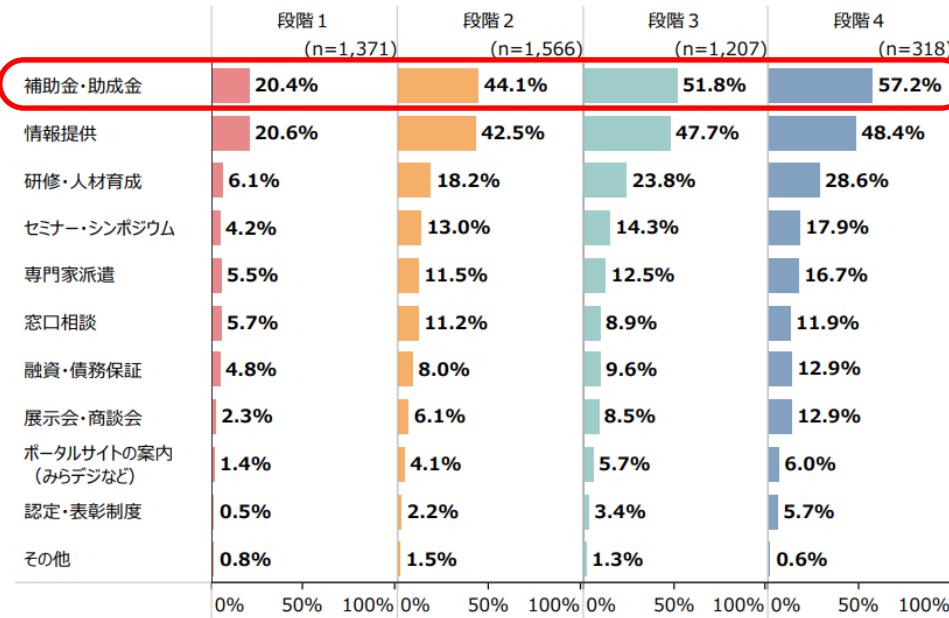


経済産業省「スマートかつ強靭な地域経済社会の実現に向けた研究会」資料（令和3年6月）より抜粋

中小企業のDXの歩みを早めるためには — 2 (「力ネ」の課題)

中小企業による**補助金活用ニーズは高い**

DX推進のために期待する支援策【再掲】



2024年版「中小企業白書」より抜粋

DXの**深度が深いほど**
補助金活用の期待も高い



- ①**デジタル化の進展**に伴い、
②**新たな課題**が明らかになり、
③**追加投資**を検討する
中小企業も多い



政府が講じる事業者支援策【資金面】

賃上げ対応やDX推進など大きな社会的課題への事業者による対応を後押しするため政府は各種支援措置を展開

(通常、補助金/助成金、税制措置、政策融資の3本柱（中小企業施策が中心）)



とりわけ中小企業への補助金メニューはかつてないほど充実

→ 典型例が「デジタル化・AI導入補助金」(昨年までのIT導入補助金を改編)を含む生産性革命推進事業)



一昔前と違い、近年の中小企業補助金は「切れ目ない支援」がモットー
次々と申請期間が到来し、各社のタイミングで計画を練り申請が可能

→ 令和7年度補正予算においても、中小企業補助金の更なる拡充が実現

(参考⑦) 補助金（デジタル化・AI導入補助金／IT導入補助金）に充てられる政府予算は潤沢

IT導入を支援する補助金の予算方式が現在の形になった令和元年度以降、
毎年1,000億円単位の予算が当該補助金を含む政策パッケージに充当



デジタル化・AI導入補助金／IT導入補助金を含む数本の補助金を「**生産性革命推進事業**」として、
毎年補正予算で措置
(補助金間に「ミシン目」なし)

生産性革命推進事業の予算金額

令和元年度補正	3,600億円
2年度補正	4,000億円（3回の合計）
3年度補正	2,001億円
4年度補正	2,000億円
5年度補正	2,000億円
6年度補正	3,400億円
7年度補正	3,400億円



総計 **2兆401億円**