



デジタル化とコロナ禍による企業業績への影響

2020年9月

木内康裕
日本生産性本部生産性総合研究センター上席研究員

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター



1. 無形固定資産比率からみたデジタル化の現状

経済社会の様々な領域でITや情報システムを基盤とする「デジタル化」が進展し、多くの企業がこの分野への投資を拡大している。しかし、企業のデジタル化がどの程度進んでいるのかを把握しようとしても、様々な要因を考慮する必要があり、簡単に定量化することは難しい。

仮に、デジタル化の進展を定量化しようとするれば、財務データをもとに企業の投資活動がデジタル化関連にどの程度振り向けられ、資産として蓄積されているかを手掛かりにすることが考えられるだろう。例えば、デジタル化投資がストックとして蓄積された無形固定資産が、固定資産（企業の設備など）の中でどの程度のウェイトを占めているか（＝無形固定資産比率）を計測すれば、企業によるデジタル化の進展状況の一面を把握することにもなる。実際、こうして計測された無形固定資産比率は、企業間で大きく異なるのが実情である。

無形固定資産は、ソフトウェアや情報システムを資産として財務的に計上したもので、他にも特許や企業買収に伴うのれんなどが含まれる。分野別に無形固定資産比率を概観すると、サービス産業で無形固定資産比率が上位1/3の企業グループの平均値は、31%に達している。これは、中位（同5%）グループの6倍近い比率であり、一部企業でデジタル化が先行していることがわかる。

図1 産業別にみた無形固定資産比率

	産業平均	上位1/3	中位	下位1/3
製造業	8%	19%	3%	1%
サービス産業	13%	31%	5%	1%

※日経バリューサーチ収録の企業財務データをもとに東証1部上場企業の製造業・非製造業の「無形固定資産／固定資産」(2019年4月期～2020年3月期に決算を迎えた決算ベース)を日本生産性本部が算出。上位1/3・中位・下位1/3の区分は、それぞれの産業の企業を無形固定資産比率により3分位したもの。製造業・サービス産業(第3次産業の分野を統合)は東証分類に基づく。

製造業は、生産設備などに有形固定資産を多く必要とする特性から、サービス産業よりも無形固定資産比率が低くなりやすい。それでも、上位1/3のグループの無形固定資産比率は19%で、製造業平均(8%)の2倍以上になっている。

また、サービス産業・製造業ともに、下位1/3の企業グループでは無形固定資産比率が1%程度に過ぎず、ほとんどデジタル化が進んでいない。



2. デジタル化と企業パフォーマンス

近年、デジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組む企業が増えている。経済産業省によると、DXとは「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」であり、デジタル化への対応を進められるか否かが企業の競争力を左右する要因の一つになっていることを示している。

実際、無形固定資産比率をもとにすると、デジタル化が進んでいる企業と進んでいない企業のパフォーマンスには差がみられる。

特にサービス産業では、無形固定資産比率が高い企業グループの売上高営業利益率が11%と、中位(7%)や下位グループ(9%)の水準を上回っており、デジタル化を進めている企業グループの方が収益性も高くなっていることがわかる。

新型コロナウイルスの感染拡大によって多くの企業の業績が影響を受けるといわれているが、日本経済新聞「日経バリューサーチ」に掲載されている売上予想(2020年7月時点)をみても、デジタル化があまり進んでいない中位(前期比98%/日経予想平均)や下位(同97%)のグループが減収と予想されているのに対し、デジタル化が進んでいる(=無形固定資産比率が上位1/3)グループの平均値は同102%と、増収

図2 無形固定資産比率別にみた売上高営業利益率

	産業平均	上位 1/3	中位	下位 1/3
製造業	7%	7%	7%	6%※
サービス産業	9%	11%	7%	9%

無形固定資産比率別にみた売上予想

	産業平均	上位 1/3	中位	下位 1/3
製造業	98%	97%	97%	101%※
サービス産業	99%	102%	98%	97%

無形固定資産比率別にみた営業利益予想

	産業平均	上位 1/3	中位	下位 1/3
製造業	87%	98%	81%	83%※
サービス産業	84%	86%	92%	72%

※製造業は、いずれの指標も3分位されている各カテゴリの平均値に統計上有意な差はみられなかった。

売上高営業利益率は、2019年度(2019年4月期～2020年3月期)に決算を迎えたものを集計。

※予想値は、日経バリューサーチに日経予想として掲載されている数値(2020年7月時点)を統計処理した上で日本生産性本部が集計、前期値と比較している。

が見込まれている。

ただし、営業利益ベースでみると、予想値平均は前期比 84%で減益予想となっている。最も予想が良好なのはデジタル化が進んでいる企業グループ(同 86%/無形固定資産比率上位 1/3)ではなく、中位グループ(同 92%)となっている。

図3 無形固定資産比率別にみた売上予想

また、日本経済新聞による予想を企業ごとにみると、サービス産業に属する企業全体では、増収と減収がおおよそ半々になっている。しかし、デジタル化が進んでいる企業グループをみると、増収予想が 58.1%を占め、中位の企業グループ(49.3%)や下位グループ(41.7%)を大きく上回っている。増益が予想されている企業の割合も、上位 1/3 のグループは 49.1%で、中位および下位のグループと 10%ポイント前後の差が生じている。

一方、製造業では、無形固定資産比率が高くなっても、売上高営業利益率(実績)や来期売上・営業利益予想にほとんど変化がみられない。

		増収
製造業	上位 1/3	40.2%※
	中位	40.1%※
	下位 1/3	46.3%※
	産業平均	42.2%※
サービス産業	上位 1/3	58.1%
	中位	49.3%
	下位 1/3	41.7%
	産業平均	50.1%

無形固定資産比率別にみた営業利益予想

		増益
製造業	上位 1/3	34.8%※
	中位	30.0%※
	下位 1/3	37.4%※
	産業平均	34.0%※
サービス産業	上位 1/3	49.1%
	中位	40.1%
	下位 1/3	37.2%
	産業平均	42.5%

※製造業は、両指標ともに、3分位されている各カテゴリの平均値について、統計的に有意な差がみられなかった。来期予想は、日経バリューサーチに日経予想として掲載されている数値(2020年7月時点)を日本生産性本部が集計、前期値と比較している。

製造業は、もともとサービス産業より各種生産設備などの有形固定資産が多くなりがちで、そうした設備にもデジタルな情報技術や技術・研究開発の成果が反映されていることを考慮に入れる必要がある。また、ものづくりでは、競争力や付加価値創出力の源泉がデジタルに由来するものだけでないことも影響していると考えられる。



3. 主な企業の取り組み

デジタル化に向けた企業の取り組みはもちろん様々であるが、デジタル化を進めることにより、コロナ禍にあっても業績悪化をある程度免れている企業も少なくない。ここでは、デジタル化を進めている企業の取り組みをいくつか紹介したい。

ニ ト リ

家具販売大手のニトリは、実店舗とも連携しながら展開している EC（インターネット販売）が好調で、コロナ禍の影響を受ける 2021 年 2 月期も含め、34 年連続の増収増益の見通しを発表している。同社の 2020 年 2 月期の通販事業（EC）売上は 443 億円で、EC 化比率で見ると 6.9%となっている。2016 年 2 月期からの 5 年間平均+27%の増加が続いており、EC 化比率も 3.7%から 6.9%へと 1.9 倍に拡大している。

ニトリの良好な企業パフォーマンスは、優れた商品戦略など様々な要因に支えられており、必ずしもデジタル化だけで説明できるわけではないが、コロナ禍に伴う外出自粛によって実店舗の販売が打撃を受ける企業が多い中、ネット販売比率を高めることが外出自粛の影響を軽減させる有効な手立ての一つになりうることを示している。



※ニトリ「2020年2月期決算資料」より抜粋

また、ニトリは、新たな成長事業として物流の外部受託事業に着目し、ブロックチェーン（分散型台帳）を使った新システムによる各種物流情報の電子化や AI による配送ルート最適化など、最先端のデジタル技術を活用して物流のプラットフォームになる取り組みを進めており、デジタルを活用した業容拡大を進めている。

ファーストリテイリング

ユニクロや GU を展開するファーストリテイリングも、EC 拡充を事業計画の中で掲げ、将来的には EC 化比率を 30%とする目標を設定するなど、EC をはじめとするデジタル化に向けた取り組みを進めている。

同社の EC 事業の売上は 2,583 億円（2019 年 8 月期）で、EC 化比率で見ると 11.6%に達している。また、2011 年以降で見ると、年平均+31%の増加が続いている。

コロナ禍に伴う外出自粛などで実店舗販売を主力とするアパレルメーカーの大幅な減収減益や破綻が相次いでおり、同社も減収減益を見込むが、独自の EC 展開が業績を下支えしているとみることができる。



ECコマース
※「ユニクロアニュアルレポート」より抜粋



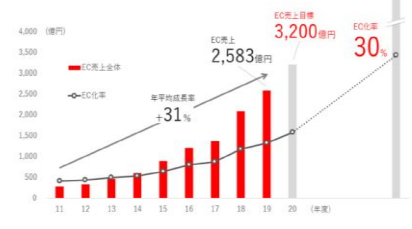
※ファーストリテイリング「2018 年 8 月期決算資料・サプライチェーン改革について」より抜粋

また、ファーストリテイリングは、EC だけでなく、デジタル技術によって事業運営を効率化させる取り組みでも先行している。同社では、電子タグ（RFID）を利用した無人セルフレジ展開や検品効率化を他社に先駆けて進めており、コロナ禍で人手に頼った店舗運営が難しくなる中での効率的な業務遂行を可能にしている。



1. Global is Local, Local is Global

2019年度グループEC事業売上2,583億円、EC化率11.6%
2020年度グループEC事業売上目標3,200億円、EC化率13.7%
継続的な成長を通じて、EC化率30%を目指す



グループとしてのグローバルEC事業の売上は、2019年度で2,583億円、年平均31%のペースで成長を続けています。

今期は売上3,200億円、EC化率13.7%を目指します。

目標としているEC化率30%に向けては、まだまだ道半ばではありますが、世界中のお客様に選ばれるブランド、信頼されるブランドとなることで、継続的な成長を目指します。

グローバル規模のビジネスポテンシャルを考えますと、年間30%の成長で満足することなく、それ以上の成長を目指して、有明プロジェクトに、全社で取り組みます。

※ファーストリテイリング「2019 年 8 月期決算説明会資料」より抜粋

オイシックス・ラ・大地

安心安全な農産品や加工食品、ミールキットなどの食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地は、ネットをフル活用したデジタル・マーケティングを積極的に展開しており、会員の利用回数や離脱率を分析し、再購入に向けた対策や優良顧客向けプログラムに生かすなどデジタルならではの取り組みを積極的に行っている。

今期（2021年3月期）も、コロナ禍での外出自粛に伴う食材宅配需要を取り込むことに成功しており、増収増益が続くと予想されている。



※出所: Oisix(おいしっくす)公式ホームページ

TOUCH TO GO

TOUCH TO GO は、JR 東日本スタートアップ社とサインポスト社の合弁会社で、高輪ゲートウェイ駅において無人決済店舗を展開している。無人店舗は、各種デジタル技術の発展に伴って実現可能性が高まり、米国の「AMAZON GO」などが先行していた。日本でも、カメラやセンサーと独自のアルゴリズムにより、来店者の行動や手に取った商品を認識し、購入額を自動算出して無人決済するシステムを TOUCH TO GO 社が開発、駅構内店舗の省人化に成功している。

同社のシステムは、駅構内に立地する特性を生かし、退店の際に Suica などの交通系 IC カードで決済するとゲートを開閉させる仕組みを採用している。そして、店内に設置されるカメラ



※提供:株式会社 TOUCH TO GO

やセンサーが、人物と棚から取られた商品をひも付ける方式を採用することにより、商品をそのまま鞆等に入れても、退店時の自動支払いを可能にしている。カメラで撮影した情報は、決済だけでなく、各種マーケティングにも活用することで販売効率化と大幅な省力化を実現した。こうした取り組みは、人手不足に悩む小売店で幅広く普及する可能性を秘めており、同社もシステムを外販する予定である。



4. ま と め

多くの日本企業にとって、デジタル技術の活用が課題であるといった指摘は少なくない。とはいえ、一部の企業では、デジタル技術を活用した取り組みを積極的に進めており、それが高い企業パフォーマンスに結びついている。

こうしたデジタル技術をうまく活用して付加価値を生み出す取り組みは、生産性向上を図る上でも欠かせないものである。企業のデジタル化をどのように捉えるのかは様々な方法があるものの、サービス産業を中心に無形固定資産比率が高く、デジタル化が進んでいる企業グループの方が収益性も高くなっている。

そして、新型コロナウイルス蔓延に伴う経済的なショックに対しても、デジタル化が進んでいる企業の方が売上や利益の面で落ち込みが少ないと予想されており、「抵抗力」が強いといえそうである。