

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT **mini**

FOR SOCIAL VALUE

中小企業とDX人材・GX人材

～GDX促進に欠かせない人材の育成、採用～

2023

8

2023年7月28日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

中小企業とDX人材・GX人材

デジタル技術やデータの活用を前提に企業活動の変革を進めることを意味するDX（デジタルトランスフォーメーション）。経済産業省による最初のDXレポートから約5年となり、今や産業界では必須の取り組みとして認知されています。また、同様の言葉として最近よく耳にするようになったGX（グリーントランスフォーメーション）は、温室効果ガスの削減に向けて社会や産業の構造を変革し、成長に結びつける取り組みのことです。

政府はDXとともにGXを日本経済復活の起爆剤になる施策として注目しています。DXとGXは今後の日本社会が直面する超情報化社会と脱炭素社会に対応し、必要な力を身につけ、変革に挑戦していくキーワードです。そしてこのDXとGXを同時に達成する取り組みを、当研究所ではGDXと呼び、推奨しています。

中小企業はDX、GXをどの程度推進しているのでしょうか。また、これらを推進するには対応することのできる人材の育成・採用が不可欠です。中小企業のDX、GXへの取り組みについて、特に人材に関することを中心に調査を行いました。

■ ブルーレポートmini 2023年 8月号 目次

1. DX・GXの現状	3
1-1. DX・GXの取り組みレベル	4
2. DX人材	5
2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか / 2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか	6
2-3. DX人材の育成・採用活動の状況 / 2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由	7
3. GX人材	8
3-1. GXの取り組みレベルを上げたいか / 3-2. GX人材の育成・採用を進めていきたいか	9
3-3. GX人材の育成・採用活動の状況 / 3-4. GX人材の育成・採用活動ができない理由	10
4. GDX取り組みレベルの相関性	11
4-1. 会社のビジョンの有無	12
4-2. DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無 / 4-3. GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無	13
4-4. DXレベルとDX人材の育成・採用意欲の相関性	14
4-5. GXレベルとGX人材の育成・採用意欲の相関性	15
コラム 「ゼロゼロ融資」と中小企業	16
5. まとめ・あとがき	18

1. DX・GXの現状

1. DX・GXの現状

DXとGXは互いが独立したものではない。DXを推進していくことがGXにつながり、その逆もまたいえる。代表的な例でいえばペーパーレス化が挙げられるだろう。紙の資料を削減することはGXに繋がるが、資料削減に向けては紙の情報

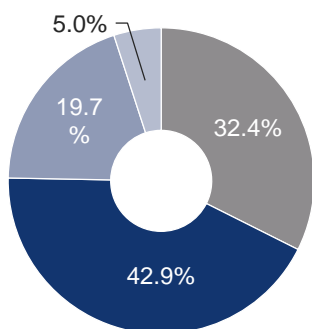
をデジタル化することが必要となる。このように、GX実現のためにはDXが必要であると考えられる。このDXとGXについて中小企業ではどれほど取り組みが進んでいるのだろうか。その実態を調査した。

1-1. DXの取り組みレベル

DXへの取り組み状況について調査を行った結果が以下のグラフである。

DXの取り組みについて、ここではステップ1「意識改革」、ステップ2「情報活用」、ステップ3「事業改革」の3段階に分けて調査を行った。この3段階ではステップ1が最も多く42.9%に上った。情報の利活用（ステップ2）が進んでいる企業は19.7%、事業戦略の再構築や新規事業創出（ステップ3）に進む企業は、現段階では5.0%という結果になった。また、「取り組めていない」は32.4%だった。

■ DXの取り組みレベル (n=645)

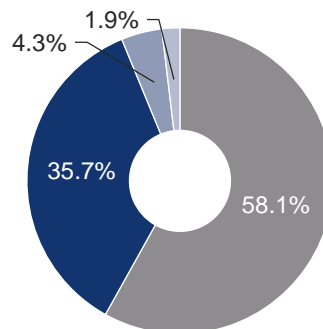


- 取り組めていない
- [ステップ1] 意識改革：DXに向けたデジタル化の推進
- [ステップ2] 情報活用：デジタル化の推進により得られた情報の利活用
- [ステップ3] 事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出

1-2. GXの取り組みレベル

続いて、GXの取り組みについて見ていこう。GXの取り組みについてもステップ1「意識改革」、ステップ2「情報開示」、ステップ3「事業改革」の3段階に分けて調査を行った。この3段階ではステップ1が最も多く35.7%となった。情報開示（ステップ2）が進んでいる企業は4.3%、事業戦略の再構築や新規事業創出（ステップ3）に進む企業は、現段階では1.9%という結果になった。最も多かったのは「取り組めていない」の58.1%だった。この結果からDXとGXではDXの方が取り組みレベルが進んでいることが読み取れる。

■ GXの取り組みレベル (n=645)



- 取り組めていない
- [ステップ1] 意識改革：GXに向けた省エネ推進
- [ステップ2] 情報開示：温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示
- [ステップ3] 事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出

2. DX人材

2. DX人材

DXを成功させるためには、DX推進体制の整備やデジタル技術の導入・活用などが欠かせない。それらをより一層進めるためには社内におけるDX化を推進していく人材、すなわちDX人材の育成もしくはスキルを持った人材の採用を行うことが肝心である。

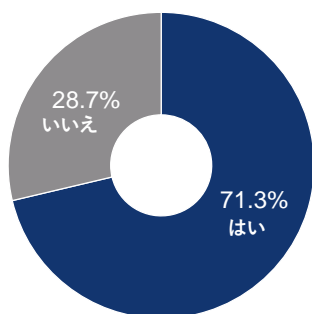
DX人材はスキルを持った人材を採用することや

既存業務に従事している従業員に新たなスキルを教えること、すなわちリスキリングなどにより育成することができる。DX化の推進に伴い、国もDXやリスキリングについての施策を進めているが、中小企業ではどれほど進んでいるのだろうか。その現状を調査した。

2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか

まず、P.4で紹介したDXへの取り組みレベルについて、現状よりレベルを上げたいと思うかどうかについての調査を行った。DXの取り組みレベルを今より上げたいかについては、71.3%が「はい」と答えた。この結果から、多くの中小企業がDXの重要性を理解し、取り組みを進めていきたいと考えていることが読み取れる。一方で全体の約3割にあたる28.7%の企業は「いいえ」と回答しており、現状で満足している、あるいはDXに関心がない企業も一定数いることがわかった。

■ DXの取り組みレベルを上げたいか (n=645)

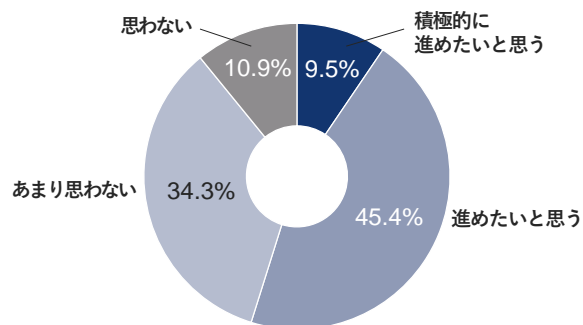


調査期間：2023年6月12日～7月11日

2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか

DX人材の育成や採用を進めていきたいかを問う設問では「積極的に進めたいと思う」と「進めたいと思う」の合計が54.9%となり過半数が進めたいと前向きに考えていることがわかった。DXの取り組みレベルを上げたいと回答したのは前問の結果によると約7割であるため、約3割の企業では必ずしも人の採用だけでレベルアップしようと考えていないといえる。一方で、「あまり思わない」と「思わない」の合計は45.2%となりDXの取り組みレベルを上げたくともDX人材の育成・採用には前向きではない企業も一定数いることがわかった。

■ DX人材の育成・採用を進めていきたいか (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日 6

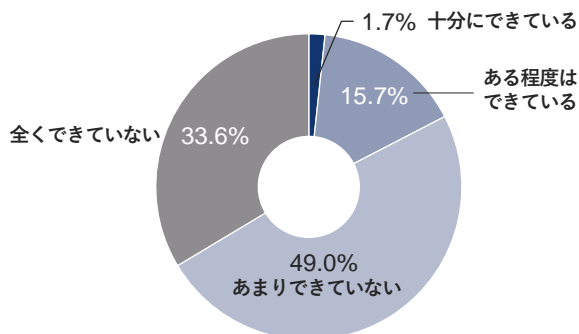
2. DX人材

2-3. DX人材の育成・採用活動の状況

前ページでは、DX人材の育成や採用を進めていきたいかを聞いたが、実際のところはどうなのだろうか。企業の育成や採用活動の状況について、調査を行った。

「DX人材の育成や採用を進めていくための活動はできているか」について聞いたところ、「あまりできていない」が49.0%と最も多く、次いで「全くできていない」の33.6%となった。一方で、「十分にできている」は1.7%、「ある程度はできている」は15.7%にとどまった。このことから、DXの取り組みレベルを上げたい企業や、DX人材の採用・育成を進めていきたい企業であっても、実際の採用・育成活動を進めている企業は少数派であることがわかる。こういった部分については中小企業にとっては今後の伸びしろといえるだろう。

■ DX人材の育成・採用の活動状況 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

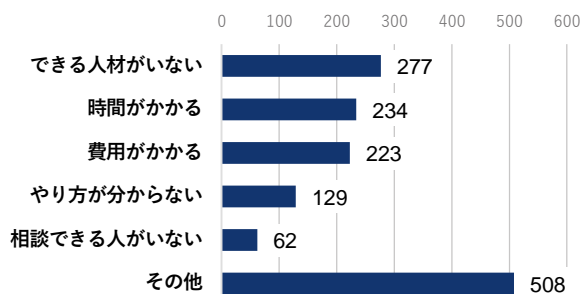
2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由

ではなぜ、DX人材の育成や採用を進めていくための活動ができていないか。前問で「あまりできていない」もしくは「全くできていない」と回答した企業にその理由について複数回答で聞いた。

結果を見ると、「できる人材がない」が277回答で回答者の52.0%を占め最も多く、「時間がかかる」が234回答（同43.9%）、「費用がかかる」が223回答（同41.8%）と続いた。このように、ヒト、カネ、時間といった経営リソースが足りていないことが中小企業におけるDX人材の増加を阻んでいるといえる。

■ DX人材の育成・採用の活動ができない理由

複数回答可 (n=533)



回答企業数533、回答総数1,433

調査期間：2023年6月12日～7月11日 7

3. GX人材

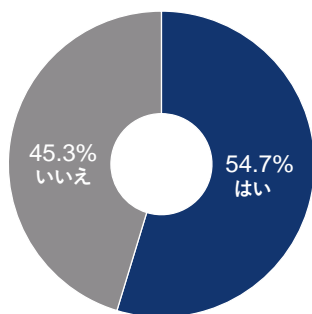
3. GX人材

急速に進みつつある気候変動を契機として「気候変動枠組条約の締約国会議（Conference of the Parties）」に代表されるような地球環境にかかわる国際的な取り決めが進んでいる。この動きに沿って、政府も「経済財政運営と改革の基本方針2023 加速する新しい資本主義～未来への投資の拡大と構造的賃上げの実現～」(骨太方針2023)の中でGXに関する施策の実施を

3-1. GXの取り組みレベルを上げたいか

まず、P.4で紹介したGXへの取り組みレベルについて、現状よりレベルを上げたいと思うかどうかについての調査を行った。GXの取り組みレベルを今より上げたいかについては、54.7%が「はい」と答え、「いいえ」と回答したのは45.3%だった。この結果から、DXと比べると取り組みレベルを上げようと考えていない企業や取り組もうと考えていない企業が一定数いることがわかる。ChatGPTといった生成型AIやRPAなど様々なDX関連サービス・技術が矢継ぎ早に出現している一方、GX関連のサービス・技術はまだこれから、ということも今回の結果につながっているかもしれない。

■ GXの取り組みレベルを上げたいか (n=645)



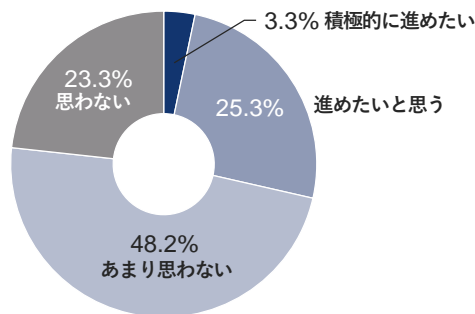
調査期間：2023年6月12日～7月11日

明記し、大企業では積極的にGXの取り組みが進められている。この流れはサプライチェーンの下流に位置する中小企業にとっても他人ごとではなくなってきており、GX人材の育成や採用を進めていく必要がある。では中小企業ではGX人材の育成や採用がどれほど進んでいるのだろうか。その現状を調査した。

3-2. GX人材の採用や育成を進めていきたいか

GX人材の育成や採用を進めていきたいかを問う設問では「積極的に進めたいと思う」と「進めたいと思う」の合計は、28.6%にとどまりGXに前向きな企業であっても、GX人材の育成や採用については道半ばといえる。また、「あまり思わない」と「思わない」の合計は71.5%に及んだ。

■ GX人材の採用や育成を進めていきたいか (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日 9

3. GX人材

3-3. GX人材の育成・採用活動の状況

前ページでは、GX人材の育成や採用を進めていきたいかを聞いたが、実際はどれくらいの企業で進められているのだろうか。こちらもDX人材と同様に調査した。

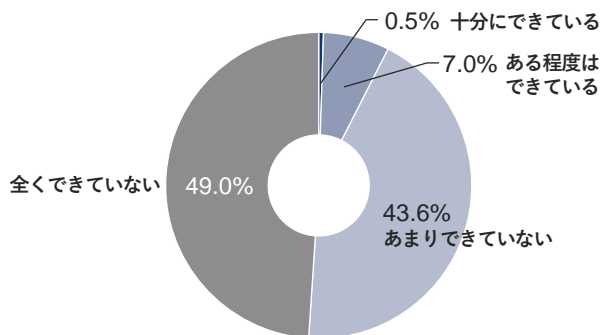
GX人材の育成や採用を進めていくための活動はできているかについて聞いたところ、「全くできていない」が最も多く49.0%、次いで「あまりできていない」が43.6%となった。できていない企業が92%を超えており、「十分にできている」と回答した企業に至ってはわずか0.5%という結果であった。このことから、GX人材の採用・育成は今後の大きな課題であるといえる。

3-4. GX人材の育成・採用活動ができない理由

では、なぜGX人材の育成や採用を進めていくための活動ができていないのだろうか。前問で「あまりできていない」もしくは「全くできていない」と回答した企業にその理由について複数回答で聞いた。

結果を見ると、「できる人材がない」が261回答で回答者の43.7%を占め最も多く、「費用がかかる」が239回答（同40.0%）、「時間がかかる」が215回答（同36.0%）と続いた。こちらもDX人材と同様に、ヒト、カネ、時間といった経営リソースが足りていないことが中小企業におけるGX人材の増加を阻む要因となっているといえる。また、「やり方が分からない」も27.8%と約3割の企業が感じていることも明らかになった。

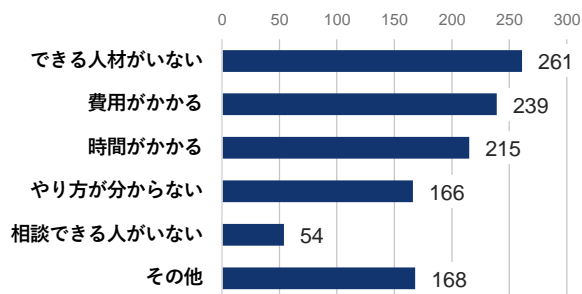
■ GX人材の育成・採用の活動状況 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ GX人材の育成・採用の活動ができない理由

複数回答可 (n=597)



回答企業数597、回答総数1,103

調査期間：2023年6月12日～7月11日 10

4. GDX取り組みレベルの相関性

4. GDX取り組みレベルの相関性

ここからは、会社のビジョンを策定していることとGDXの取り組みの相関性について見ていきたい。ビジョンとは、事業を通して成し遂げたいことや、将来の目指したい姿のことを指す。ビジョンの策定を通して会社の進む方向性を明示することは、従業員のモチベーションUP、顧客やパートナー会社などステークホルダーへのPRなど、多くのメリットをもたらすことができ、

意義のあることだといえる。そして、人材採用も含めたDXやGXへのすべての施策は、ビジョンを達成するための手段である。

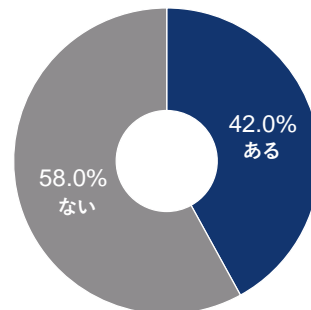
では、ビジョンを策定することと、GDXへの取り組みはどのように関連するのだろうか。ここでは、両者の相関を把握する目的でビジョンについての調査を実施した。

4-1. 会社のビジョンの有無

会社を経営していく上で指針となるビジョン。ここでは会社のビジョンの有無について調査した。

新事業の創出、既存事業の成長、課題の解消などを踏まえた明確なビジョンの有無について聞いたところ、「ある」が42.0%、「ない」が58.0%となった。明確なビジョンを描けている中小企業は約4割にとどまっていることから、過半数の企業ではビジョンを策定していないことがわかった。

■ 会社のビジョンの有無 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

4. GDX取り組みレベルの相関性

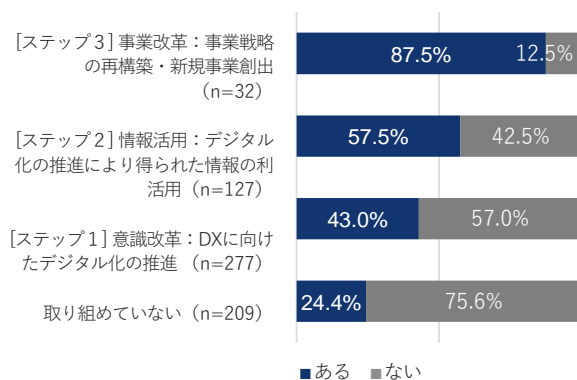
4-2. DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無

続いて、P.4で紹介したDXの取り組みレベル、GXの取り組みレベルとP.12で紹介した「会社のビジョンの有無」の相関性について分析した結果を紹介したい。

DXの取り組みレベルと会社のビジョンの有無の相関性を見ると、新事業の創出、既存事業の成長、課題の解消などを踏まえた明確なビジョンが「ある」と回答した企業271社の中で、DXの取り組みレベルが最も多かったのは事業戦略の再構築や新規事業創出（ステップ3）の87.5%（28回答）、次いで情報の利活用（ステップ2）の57.5%（73回答）、意識改革（ステップ1）の43.0%（119回答）、「取り組めていない」の24.4%（51回答）の順になった。すなわち、DXの取り組みレベルが上げれば上がるほど会社のビジョンがある割合が大きくなることがわかった。

■ DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無

(n=645)



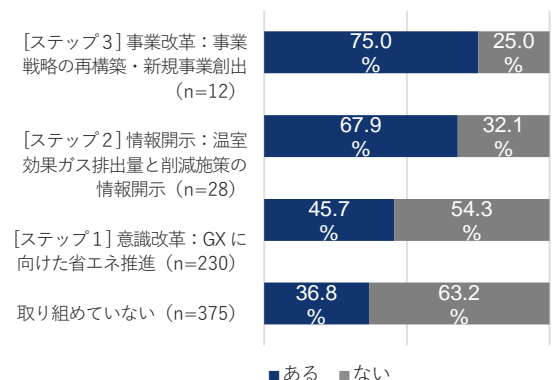
調査期間：2023年6月12日～7月11日

4-3. GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無

GXの取り組みレベルと会社のビジョンの有無の相関性を見ると、明確なビジョンが「ある」と回答した企業271社の中で、GXの取り組みレベルが最も多かったのは事業戦略の再構築や新規事業創出（ステップ3）の75.0%（9回答）、次いで情報開示（ステップ2）の67.9%（19回答）、意識改革（ステップ1）の45.7%（105回答）、「取り組めていない」の36.8%（138回答）の順になった(但しステップ3,2は回答数が少ないため今後も継続して調査は必要と考える)。DXと同じくGXについても取り組みレベルが上げれば上がるほど会社のビジョンがある割合が大きくなるといえるだろう。DXやGXは会社のビジョンからの逆算で必要性を見出して取り組むべきで、ビジョンに沿ったDX推進体制を整えることが重要なため望ましい方向性といえる。

■ GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無

(n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日 13

4. GDX 取り組みレベルの相関性

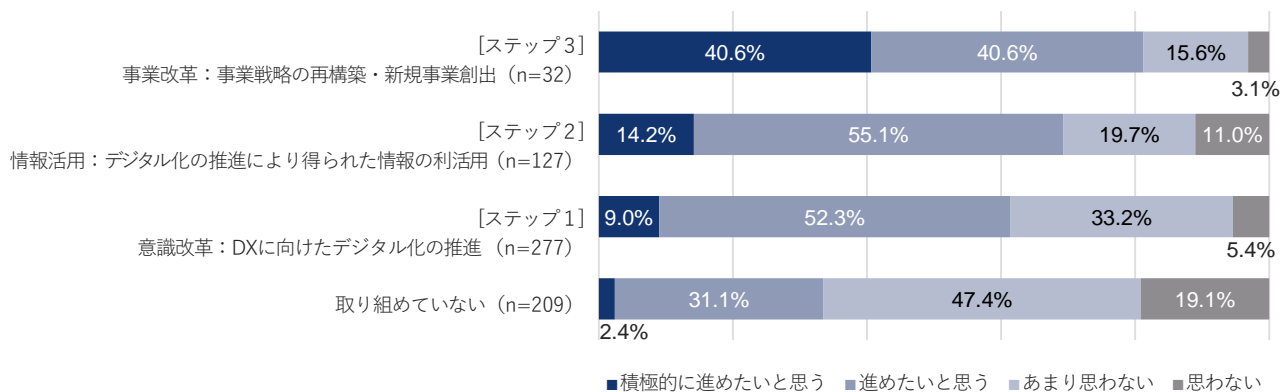
4-4. DXレベルとDX人材の育成・採用意欲の相関性

ここでは、DX人材の育成・採用とDXレベルの相関性を分析すべく調査を行った。

DX人材の育成や採用を「積極的に進めたいと思う」と「進めたいと思う」との合計で見ると、「ステップ3(事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出)」が最も多く81.2%、次いで、「ステップ2(情報活用：デジタル化の推進により得られた情報の利活用)」が69.3%、「ステップ1(意識改革：DXに向けたデジタル化の推進)」が61.3%、「取り組めていない」が33.5%とDXの取り組みレベルが高いほど、DX人材の育成や採用を進めていることが読み取れる。

DXの取り組みレベルが高いこれらの経営者は今後一層DXの取り組みレベルを上げるためには、DX人材の育成・採用が重要なポイントの1つと捉えていることが明らかになった。DXの取り組みレベルを上げるための方法はDX人材の育成・採用以外にもある。例えば、社外の専門家に相談することやデジタルツールを導入することなどが挙げられる。

■ DXレベルとDX人材の育成・採用意欲の相関性 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

4. GDX取り組みレベルの相関性

4-5. GXレベルとGX人材の育成・採用意欲の相関性

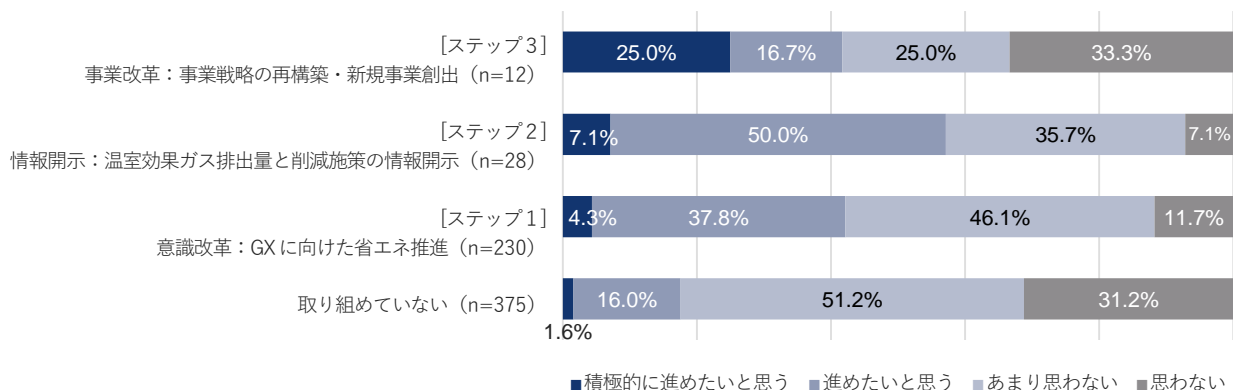
続いて、GX人材の育成・採用とGXレベルの相関性を分析すべく調査を行った。

GX人材の育成や採用を「積極的に進めたいと思う」と「進めたいと思う」との合計で見ると、ステップ1～3の全てにおいて4割を超えている。それに対して、「取り組めていない」では2割未満にとどまっており、DXと同様に取り組みを行うほどGX人材の育成や採用を進めていることが読み取れる。GXの取り組みレベルを上げるためには、GX人材の育成・採用が重要なポイントの1つと捉えていることが明らかになった。GXに取り組めていない層ではまずは気候変動や地球環境問題などの

世の中の変化について理解を深めることや自社でできるGXについて考えていくことなどから始めると良いだろう。

環境庁が「脱炭素アドバイザー資格制度認定ガイドライン」を本年3月に発表したことを受けて、認定を受けた民間事業者によって炭素会計アドバイザーという資格も登場しており、こういった資格の取得を社内で促進していくのも重要なことといえる。また、このような知識を持った外部人材のサポートを受けることも一手になるだろう。

■ GXレベルとGX人材の育成・採用意欲の相関性 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

コラム

○ 「ゼロゼロ融資」と中小企業

コロナ禍において中小企業の資金繰りを安定させるために導入された実質無利子無担保の「ゼロゼロ融資」。

2023年から返済開始が本格化してきており、多くの企業が経営に行き詰まるのではないかと予想されている。「ゼロゼロ融資」をめぐる中小企業の動向について今回4つの設問に分けて調査した。なお、無回答もあるため各設問の回答数は同じではない。まず、「ゼロゼロ融資」を受けたか否かについて聞いたところ「受けた」と答えたのは56.6%となり、「受けていない」の43.4%を上回った。

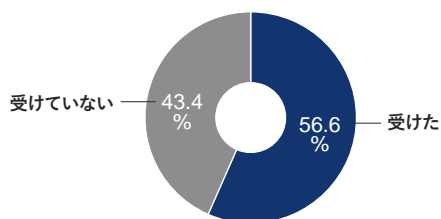
「ゼロゼロ融資」を受けた目的については、「キャッシュを増やすため」が最も多く、「固定費の支払いのため」が続いた。次に、「ゼロゼロ融資」の返済状況については、最も多かったのが「3割未満返済済」で40.6%、「未返済」も22.5%に上り、この2つを合わせると6割超という結果になった。「ゼロゼロ融資」の返済はどの程度負担

になっているかを問う設問では、全体の34.5%にあたる企業が「少しは負担になっている」と回答した。

東京商工リサーチの調査によると、2023年上半期の全国の企業倒産件数は前年同期比32.0%増となり(※)、倒産する中小企業が増えている。要因は「ゼロゼロ融資」の返済や物価高といわれており、返済が本格化すれば、さらなる増加も予想される。「ゼロゼロ融資」の返済対策としては昨年中企業庁が創設した「コロナ借換保証」が挙げられる。融資の返済が難しくなった場合に、さらに利率の低い別の金融機関から新たに借入れを行い、そのお金を元手に借入先への返済に充てる方法である。基本的には借り換えを行うことで、毎月の支払い負担を減らせるようになるため、赤字の改善が期待できる。融資の返済に限らず新たな資金調達の手法としても有効といえる。

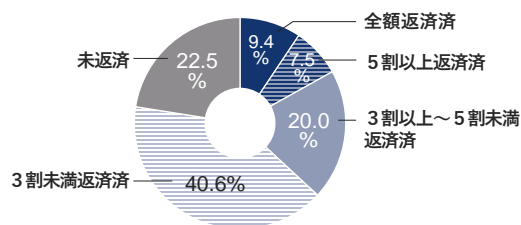
※) 出典：東京商工リサーチ

■ 「ゼロ・ゼロ融資」を受けたか (n=645)



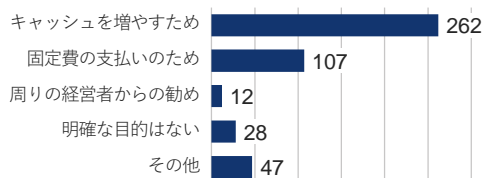
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 「ゼロ・ゼロ融資」の返済状況 (n=360)



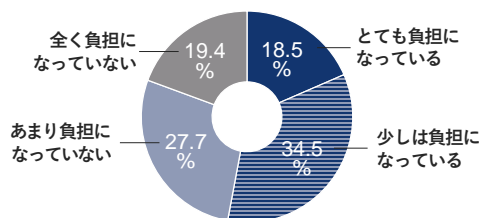
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 「ゼロ・ゼロ融資」を受けた目的 (n=409)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 「ゼロ・ゼロ融資」の返済の負担 (n=325)



調査期間：2023年6月12日～7月11日 17

5. まとめ・あとがき

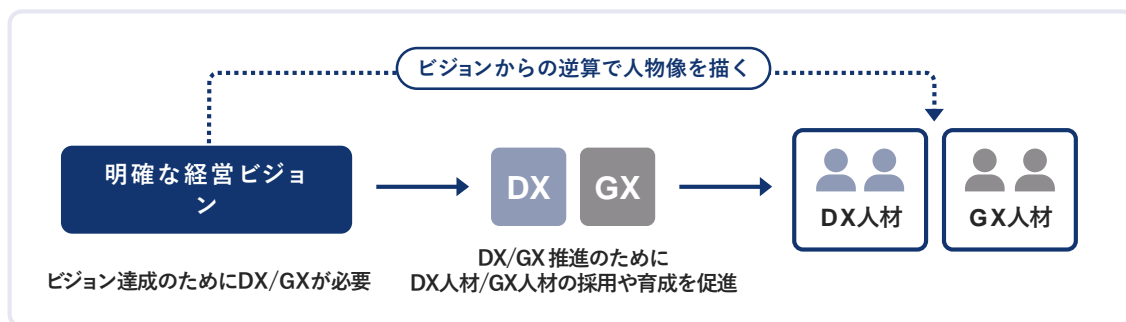
5. まとめ・あとがき

○明確な経営ビジョンに基づくDX・GXの推進と人的資本への投資を

本レポートでは、中小企業のDX・GXへの取り組み状況やDX・GX人材の育成・採用活動の実態について調査を行った。DXは約7割、GXは約4割の企業が導入を進めているが、それらに対応する人材の育成・採用を進めている企業が多いとはいえない現状が調査から示された。

一方でDX・GXへの取り組みレベルが高いほど、人材の育成・採用活動へも積極的であることもわかった。さらに、企業のビジョン策定状況と重ねてみると、ビジョンを策定している企業はDX・GXへの取り組みレベルが高いことも明らかになった。

企業経営には明確な経営ビジョンが不可欠である。その経営ビジョンの実現に向けた手段がDX・GXであるといえる。そして、このDX・GXを進める上で欠かせない人材も、経営ビジョンを実現できる人材を採用・育成していく視点が重要となるだろう。従業員の知識や技術など人的資本への投資は、将来の企業を支える存在になるのは間違いない。そのため取り組みとして注目されているリスクリングを進めることも一案だが、対応する人材や時間、資金に余裕のない中小企業に対しては、国や専門家によるサポートの拡充も必要だろう。



本レポートの結果から、中小企業のDX・GXへの取り組みは確実に進みつつあるといえるでしょう。経営環境の著しい変化の中でDX・GXに取り組むことの重要性は年々高まっています。その一方でDX・GX人材の育成・採用活動についてはまだまだこれからであることも

調査結果で明らかになりました。この中で特に人材の育成については今、政府で力を入れている人的資本経営ともかかわってきます。今後も企業が成長していくうえでは時流を見極め、最善な判断していくことが肝心だと考えております。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

