

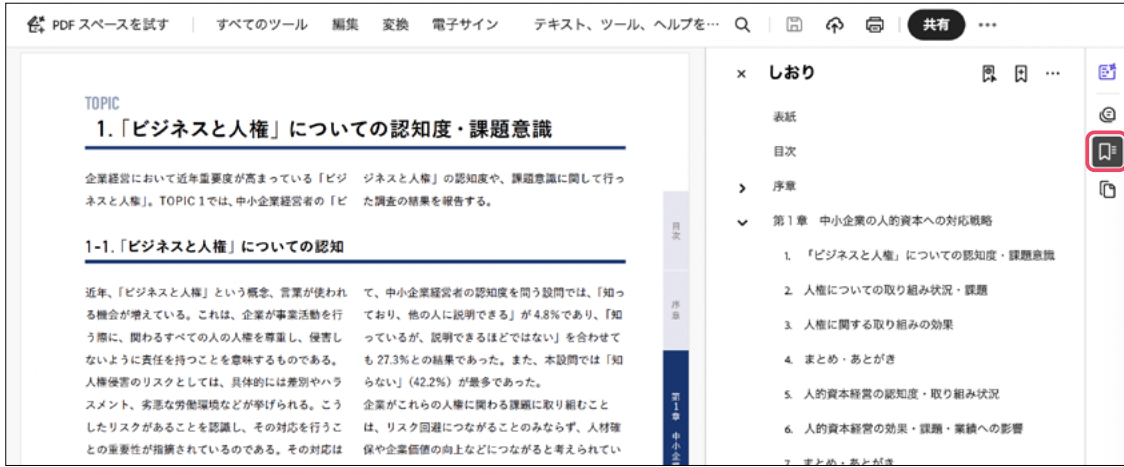
令和8年

中小企業経営者の実態

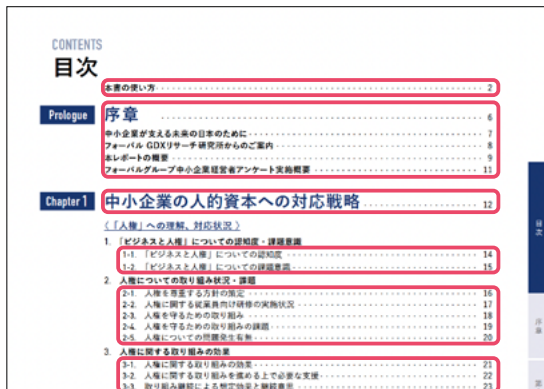
BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

本書の使い方



赤枠のアイコンをクリックして、しおり機能を表示させ、見たいページをクリックすると、該当ページにジャンプします。「>」をクリックすると折りたたまれている項目がすべてが表示されます。 ※閲覧環境によってはしおり機能が表示されないこともあります。



目次や本文でも赤枠の箇所をクリックすると、該当ページにジャンプします。是非ご活用下さい。 ※閲覧環境によってはジャンプしないこともあります。

本書の使い方	2
--------	---

Prologue

序章	6
中小企業が支える未来の日本のために	7
フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内	8
本レポートの概要	9
フォーバルグループ中小企業経営者アンケート実施概要	11

Chapter 1

中小企業の人的資本への対応戦略	12
------------------------	----

〈「人権」への理解、対応状況〉

1. 「ビジネスと人権」についての認知度・課題意識	
1-1. 「ビジネスと人権」についての認知度	14
1-2. 「ビジネスと人権」についての課題意識	15
2. 人権についての取り組み状況・課題	
2-1. 人権を尊重する方針の策定	16
2-2. 人権に関する従業員向け研修の実施状況	17
2-3. 人権を守るための取り組み	18
2-4. 人権を守るための取り組みの課題	19
2-5. 人権についての問題発生有無	20
3. 人権に関する取り組みの効果	
3-1. 人権に関する取り組みの効果	21
3-2. 人権に関する取り組みを進める上で必要な支援	22
3-3. 取り組み継続による想定効果と継続意思	23
3-4. 人権に関する社内体制・社外への情報公開	24
4. まとめ・あとがき	25

〈人的資本経営への対応〉

5. 人的資本経営の認知度・取り組み状況	
5-1. 人的資本経営の認知度	27
5-2. 人的資本経営の取り組み状況	28
5-3. 人的資本経営の具体的な施策ごとの取り組み実態	29
5-4. 人的資本経営に取り組めていない理由	30
6. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響	
6-1. 人的資本経営に取り組んだ効果	31
6-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題	32
6-3. 人的資本経営が業績に及ぼす影響	33
6-4. 今後取り組みたい施策と取り組み継続の理由	34
7. まとめ・あとがき	35

Chapter 2

中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略	36
------------------------------------	----

〈賃上げの実施有無、賃上げ率、効果〉

1. 人手不足の状況	
1-1. 政府による賃上げ支援の方針の認知度と実施状況	38
1-2. 賃上げの実施理由・具体的な取り組み	39
1-3. 賃上げ未実施の理由・未実施による影響	40
2. 人手不足への対策・効果	

2-1. 賃上げ率	41
2-2. 賃上げの効果、経営や従業員への影響	42
2-3. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味	43
3. まとめ・あとがき	44

〈賃上げ実施企業の傾向〉

4. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向	
4-1. 従業員規模別の賃上げ実施の傾向	46
4-2. 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）	47
4-3. 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）	48
4-4. 業績別の賃上げ実施の傾向	49
5. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向	
5-1. 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向	50
5-2. 経営指標の可視化状況と賃上げ実施の傾向	51
5-3. 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向	52
6. まとめ・あとがき	53

Chapter 3

中小企業の次世代経営への対応

〈「経営」、「経営力」、「採用」の課題・取り組み・効果〉

1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果	
1-1. 経営上の課題・課題解決のための取り組み	56
1-2. 課題解決のための取り組みの効果	57
1-3. 持続的に成長していくために重要だと考えていること	58
2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果	
2-1. 経営力についての課題・課題解決のための取り組み	59
2-2. 課題解決のための取り組みの効果	60
2-3. 経営力向上に向けた取り組みをしていない、取り組めていない理由	61
3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果	
3-1. 採用活動の状況・採用活動における課題	62
3-2. 採用課題解決のための取り組み	63
3-3. 採用課題解決のための取り組みの効果	64
4. まとめ・あとがき	65

〈“共に走る”伴走支援、中小企業支援に関する情報〉

5. 伴走支援の活用状況	
5-1. 伴走支援の活用状況	67
5-2. 伴走支援を受けている機関、種別	68
5-3. 伴走支援の満足度	69
5-4. 伴走支援活用の目的	70
5-5. 伴走支援活用の効果	71
5-6. 伴走支援を利用していない理由	72
6. 伴走支援に今後求められること	
6-1. 伴走支援を受けていなかった場合の経営課題の変化	73
6-2. どのような伴走支援が効果的か	74
6-3. 伴走支援を利用する際に重視する点	75
7. 中小企業支援に関する情報について	
7-1. 中小企業支援に関する情報について・入手先	76
7-2. 中小企業支援に関する情報の分かりやすさ	77
7-3. 中小企業支援に関する認知度・理解度	78
7-4. 中小企業支援に関する活用意向	79
8. まとめ・あとがき	80

〈 DXの認知度、取り組み、効果 〉

1. DXの認知度・取り組み度合い	
1-1. DXの認知度	83
1-2. DXの取り組み度合い	84
1-3. DXの取り組み状況	85
1-4. DXの取り組みを行っていない理由	86
2. DXの進捗度合い・効果	
2-1. DXの取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由	87
2-2. DXの取り組みの進捗度合い、進捗した理由	88
2-3. DXの取り組みの効果	89
2-4. DXの取り組みを進めるうえでの課題	90
3. 上流企業からの要求・今後の推進	
3-1. 上流企業からの要求	91
3-2. 今後の推進について	92
4. まとめ・あとがき	93

〈 GXの認知度、取り組み、効果 〉

5. GXの認知度・取り組み度合い	
5-1. GXの認知度	95
5-2. GXの取り組み度合い	96
5-3. GXの取り組み状況	97
5-4. GXの取り組みを行っていない理由	98
6. GXの進捗度合い・効果	
6-1. GXの取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由	99
6-2. GXの取り組みの進捗度合い、進捗した理由	100
6-3. GXの取り組みの効果	101
6-4. GXの取り組みを進めるうえでの課題	102
7. 上流企業からの要求・今後の推進	
7-1. 上流企業からの要求	103
7-2. 今後の推進について	104
8. まとめ・あとがき	105

〈 ESG経営の認知度、取り組み、効果 〉

9. ESG経営の認知度・取り組み度合い	
9-1. ESG経営の認知度	107
9-2. ESG経営の取り組み状況	108
9-3. ESG経営で取り組んでいる分野、最も注力している分野	109
9-4. ESG経営の取り組みを行っていない理由	110
10. ESG経営の進捗度合い・効果	
10-1. ESG経営の取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由	111
10-2. ESG経営の取り組みの進捗度合い、進捗した理由	112
10-3. ESG経営の取り組みの効果	113
10-4. ESG経営の取り組みを進めるうえでの課題	114
11. 上流企業からの要求・今後の推進	
11-1. 上流企業からの要求	115
11-2. 今後の推進について	116
12. まとめ・あとがき	117

Prologue

ご挨拶

中小企業が支える未来の日本のために
フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内

レポート概要

本レポートの概要
中小企業経営実態調査 実施概要

中小企業が支える未来の日本のために

『For Social Value Blue Report 2026』をご覧くださいありがとうございます。

2025年は、物価高や原材料価格の上昇、人手不足の深刻化、円安基調の継続などにより、中小企業を取り巻く経営環境の厳しさが一層増した1年となりました。また、賃上げを起点とした成長型経済への転換が求められる中で、中小企業においても持続的な賃上げの実現や、その原資の確保に向けた経営改善の重要性も高まっています。加えて、人的資本経営やビジネスと人権への対応、DX・GX・ESG経営の推進など、企業経営に求められる視点はより多様化しています。

For Social Value Blue Report 2026では、中小企業がこのような激動の時代において、持続的に成長していくために、様々な観点から調査を行い、レポートとしてまとめました。本レポートが1社でも多くの中小企業の目にとまり、明日からの経営のヒントとなることを祈っています。

日本の会社の99.7%は中小企業です。この国の経済や社会を支えていく存在の中心が中小企業であることは今後も変わらないでしょう。

共に中小企業が輝く日本を創っていきましょう。



2026年 5月29日

株式会社フォーバル
代表取締役会長
大久保 秀夫

フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内

2019年から毎年実施してきた中小企業経営実態調査も、2025年度で7年目を迎えました。

本年度も、全国の中小企業経営者の皆さまのご協力により、1年間の調査結果をまとめた『For Social Value Blue Report 2026』を発刊する運びとなりました。改めて心より御礼申し上げます。

2025年度は、「激動の時代を生き抜くための中小企業戦略」というテーマのもと、人権・人的資本経営、賃上げを起点とした成長戦略、次世代経営への対応、そしてDX・GX・ESG経営の推進など、中小企業を取り巻く様々な経営課題について調査を行ってまいりました。

1社でも多くの中小企業がこの激動の時代を生き抜くために、本調査結果がその一助となることを期待しています。

私たちフォーバル GDX リサーチ研究所は、引き続き中小企業経営の実態を調査、発信し、中小企業の持続的な発展を支える研究機関としてなくてはならない存在となるべく邁進していきます。

本レポートが少しでも多くの中小企業の皆さまに届くとともに、今後の当研究所の取り組みにもご期待いただけますと幸いです。

2026年 5月29日

フォーバル GDXリサーチ研究所
所長
平良 学



本レポートの概要

第1章

中小企業の人的資本への対応戦略

近年、企業活動においては、自社のみならずサプライチェーンを含めた人権への配慮が求められるようになり、「ビジネスと人権」という考え方が世界的に広がっています。企業が社会的責任を果たしながら持続的に成長していくためには、人権への対応を経営課題の一つとして捉えることが重要になっています。一方で、人口減少や労働力不足が進む中、従業員の能力や知識を単なる労働力ではなく「資本」として捉え、その価値を最大化することで企業の成長につなげる「人的資本経営」への関心も高まっています。人材の確保や育成、組織力の向上は企業経営における重要な課題となっており、企業価値の向上に向けた取り組みとして注目されています。中小企業においてもこうしたテーマへの関心が高まる中、どの程度認知や取り組みが進んでいるのでしょうか。本章では、中小企業の人的資本への対応についての調査結果をご報告します。

第2章

中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略

近年、インフレ基調や物価高が続く中で、政府は「賃上げを起点とした成長型経済」の実現を掲げ、企業に対する賃上げの要請を強めています。大企業を中心に始まった賃上げの動きは中小企業にも広がり、社会全体で賃上げへの機運が高まっており、政府も中小企業の賃上げを後押しするため、業務改善助成金の拡充や賃上げ促進税制の導入・強化など、様々な支援策を進めています。このような状況の中で、中小企業の賃上げはどの程度進んでいるのでしょうか。また、賃上げを実施している企業とそうでない企業の間には、どのような違いがあるのでしょうか。賃上げの理由としては従業員の定着や満足度向上を挙げる企業が多い一方で、未実施の理由として売上や利益の伸び悩みを挙げる企業も少なくありません。継続的な賃上げのためには原資の確保が不可欠であり、生産性向上や売上拡大などを含めた経営改善や成長戦略が重要になります。本章では、中小企業の賃上げの実施状況や賃上げ率、その効果などについて調査結果を整理するとともに、賃上げを実施している企業の特徴や経営への取り組みの違いについて分析しました。また、国際的な経済環境の変化が中小企業経営に与える影響を把握するため、トランプ関税に関する調査およびレポート発信も行いました。

中小企業の次世代経営への対応戦略

物価高や原材料費の高騰、人材不足の深刻化、円安基調の継続、トランプ関税をはじめとした国際的な経済政策の影響など、近年、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しており、その変化のスピードも速まっています。その一方で、経営資源が限られる中小企業では、経営者が多くの課題への対応を担う必要があり、日々の資金繰りや人手不足への対応に追われる中で、中長期的な戦略の立案や投資判断が後回しになる可能性もあります。こうした課題に対応するため、国や自治体、関係機関による様々な支援制度が整備されており、近年では外部の専門家が経営者に寄り添いながら課題解決を支援する「伴走支援」にも注目が集まっています。本章では、「中小企業の次世代経営への対応戦略」をテーマに調査を実施し、中小企業の経営課題や課題解決に向けた取り組み、その効果について整理するとともに、経営者自身の経営力への評価や採用課題などについて分析しました。さらに、伴走支援をはじめとした各種支援制度の認知・理解状況や活用実態についても調査を行い、中小企業が次世代経営に向けてどのような戦略を描いているのかについてご報告します。

中小企業の GDX・ESG 推進戦略

近年の中小企業経営においては、DX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）、ESG経営（環境・社会・企業統治に配慮した経営）といった取り組みへの関心が高まっています。これらは企業の基盤強化や競争力の確保、持続可能な経営の実現などに寄与する手法として注目されており、大企業を中心に導入が進められてきましたが、中小企業においても対応が求められる場面が増えています。一方で、経営資源が限られる中小企業にとっては、日常の事業活動と並行して取り組むことが負担となる側面もあります。また近年では人手不足の深刻化も中小企業経営の大きな課題となっており、DXの推進による業務効率化や生産性向上などへの期待も高まっています。本章では、中小企業のDX、GX、ESGそれぞれの取り組み状況について調査結果を整理するとともに、昨年実施した同テーマの調査との比較も行い、取り組みの進展や変化についても分析しています。さらに、人手不足の実態や人材確保に向けた企業の取り組みについても調査を行い、中小企業が持続可能な経営に向けてどのような対応を進めているのかについてご報告します。

中小企業経営実態調査 実施概要

本レポートは、フォーバル GDX リサーチ研究所が中小企業経営者に経営実態について聞き取りを行い、その結果をまとめたものである。

調査目的	中小企業の経営課題に関する実態把握
調査対象	全国の中小企業経営者（フォーバルグループの顧客数万社の中から任意に抽出、フォーバルグループの顧客以外の中小企業）
調査手法	対面（直接・Web）、電話
調査日時	2025年7月8日～2026年2月13日
調査実施	フォーバル GDX リサーチ研究所

	実施期間	主なテーマ	有効 サンプル数
第1回	2025年7月8日～2025年8月8日	中小企業の人的資本への対応戦略	932
第2回	2025年9月16日～2025年10月17日	中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略	1,464
第3回	2025年11月11日～2025年12月12日	中小企業の次世代経営への対応戦略	1,570
第4回	2026年1月14日～2026年2月13日	中小企業の GDX・ESG 推進戦略	1,647

以下、本アンケート調査に係る前提事項

- 本アンケートはフォーバルグループの顧客を中心に、2025年7月から2026年2月にわたりテーマを設定し、断続的に行った。そのため各調査期間、サンプル数や属性別の割合は調査によってばらつきがある。また本レポートはそれを前提に制作を行っている。
- 実施期間はテーマにより異なる。

Chapter 1

中小企業の人的資本への対応戦略

〈「人権」への理解、対応状況〉

〈人的資本経営への対応〉

中小企業の人的資本への対応戦略 ①

昨今、長時間労働や各種ハラスメント、劣悪な労働環境、労働者への差別など、企業の人権に関する不祥事への関心が高まっています。そうした問題が明るみになると社会的な信用は低下し、企業ブランドの毀損や取引の停止、従業員や取引先からの訴訟などのリスクに直面する可能性があります。今や企業経営において、これらのリスクを未然に防ぐ取り組みは不可欠だといえるでしょう。

また、近年は従業員の持つ能力や知識を、単なる資源やコストではなく「資本」として捉え、その価値を最大化することで企業の成長を期す「人的資本経営」に注目が集まっています。この手法には「人を大切にする」経営視点が欠かせません。企業が自社のみならずステークホルダーも含めた人権への配慮

を行うことは、人的資本経営の遂行にも深く関連しています。

こうした考えが普及した背景には、国連人権理事会の「ビジネスと人権に関する指導原則」の採択（2011年）や、これを受けて日本政府が策定した「ビジネスと人権に関する行動計画」（2020年）の公表などがあります。「ビジネスと人権」への関心が世界的に高まる中で、企業の人権リスクへの対応は経営戦略としても欠かせない時代になっているのです。

では、中小企業の人権に関する取り組みは、どの程度進められているのでしょうか。本章の前半では、中小企業の「ビジネスと人権」に関する認知度や課題意識から、人権に関連する取り組みの状況などを把握する目的で行った調査の結果を報告します。

CONTENTS

1. 「ビジネスと人権」についての認知度・課題意識	
1-1. 「ビジネスと人権」についての認知度	14
1-2. 「ビジネスと人権」についての課題意識	15
2. 人権についての取り組み状況・課題	
2-1. 人権を尊重する方針の策定	16
2-2. 人権に関する従業員向け研修の実施状況	17
2-3. 人権を守るための取り組み	18
2-4. 人権を守るための取り組みの課題	19
2-5. 人権についての問題発生有無	20
3. 人権に関する取り組みの効果	
3-1. 人権に関する取り組みの効果	21
3-2. 人権に関する取り組みを進める上で必要な支援	22
3-3. 取り組み継続による想定効果と継続意思	23
3-4. 人権に関する社内体制・社外への情報公開	24
4. まとめ・あとがき	25

1. 「ビジネスと人権」についての認知度・課題意識

企業経営において近年重要度が高まっている「ビジネスと人権」。TOPIC 1では、中小企業経営者の「ビ

ジネスと人権」の認知度や、課題意識に関して行った調査の結果を報告する。

1-1. 「ビジネスと人権」についての認知

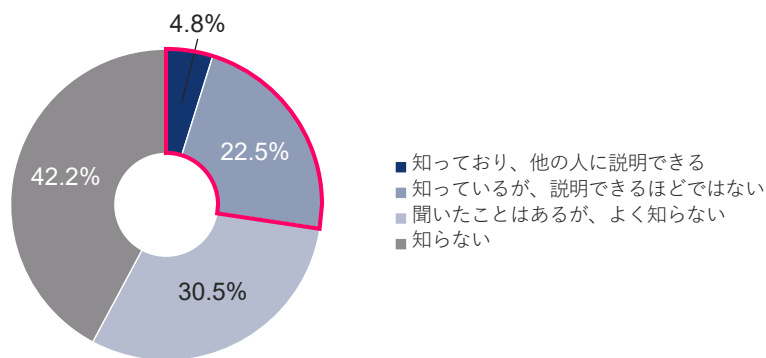
近年、「ビジネスと人権」という概念、言葉が使われる機会が増えている。これは、企業が事業活動を行う際に、関わるすべての人の人権を尊重し、侵害しないように責任を持つことを意味するものである。人権侵害のリスクとしては、具体的には差別やハラスメント、劣悪な労働環境などが挙げられる。こうしたリスクがあることを認識し、その対応を行うことの重要性が指摘されているのである。その対応は自社のみならず、取引先やサプライチェーンなどでも必要とされている。また地域社会や消費者への配慮も求められるだろう。

この「ビジネスと人権」という言葉や考え方につい

て、中小企業経営者の認知度を問う設問では、「知っており、他の人に説明できる」が4.8%であり、「知っているが、説明できるほどではない」を合わせても27.3%との結果であった。また、本設問では「知らない」(42.2%)が最多であった。

企業がこれらの人権に関わる課題に取り組むことは、リスク回避につながるのみならず、人材確保や企業価値の向上などにつながると考えられている。しかしながら、中小企業経営者には「ビジネスと人権」の認知が、必ずしも広がっているとはいえない状況であることがわかった。

■ 「ビジネスと人権」についての認知度 (n=932)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

1-2. 「ビジネスと人権」についての課題意識

続けて、ビジネスにおける人権への対応が経営上の重要課題だと思うかと聞いた設問では、「非常に重要だと思う」(30.2%)、「ある程度重要だと思う」(51.2%)を合わせ、「重要だと思う」と回答した企業は81.4%に及んだ。残りの約2割の内訳は、「あまり重要だと思わない」と「まったく重要だと思わない」の合計が10.0%、「把握していない」の8.7%であった。

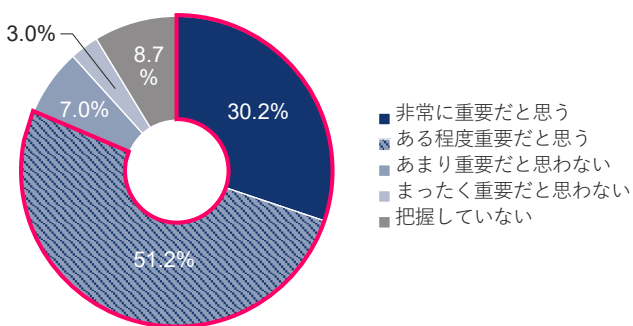
この設問の趣旨は、経営において人権をどのように捉えているか、その経営者としての意識を確認することである。結果は上記のとおり、約8割の経営者が重要であると認識していることがわかった。

それは、前問(p.14)の「ビジネスと人権」の認知状況によってどのような差異があるのか。右下のグラフは、前問で「ビジネスと人権」について「知っており、他の人に説明できる」と「知っているが、説

明できるほどではない」を選択した27.3%の企業に限定して、その割合を示したものである。結果は「非常に重要だと思う」と「重要だと思う」が合計で92.6%となった。「非常に重要だと思う」に至っては、全体では30.2%であるのに対し、認知層では45.5%に増加していることがわかった。

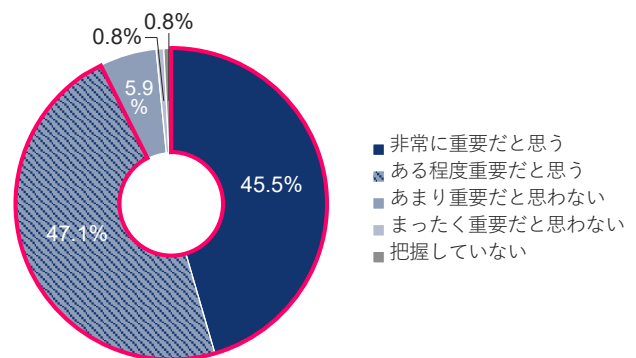
この調査結果が示すのは、近年注目される「ビジネスと人権」の意味や考え方を認知する企業の方が、人権への課題意識が明らかに高いことである。「ビジネスと人権」には、企業として人権問題に取り組む際の視点やその対象、対応範囲などがより具体的に、実際の課題に沿った形で示されている。前問で「認知していない」と回答した企業は、この「ビジネスと人権」についての理解をぜひ進め、実際の経営にも役立ててもらいたい。

■ 「ビジネスと人権」についての課題意識 (n=932)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 「ビジネスと人権」についての課題意識 (n=255)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

2. 人権についての取り組み状況・課題

TOPIC 2では、人権尊重への方針の策定や具体的な取り組み、またはその課題など、中小企業の人権への取り組みに関して行った調査結果を報告する。

なお、本TOPICではp. 15の最初の設問の「ビジネス

と人権についての課題意識」において、「非常に重要だと思う」「ある程度重要だと思う」と回答した758社に限定して分析を行っている。

2-1. 人権を尊重する方針の策定

ここでは、人権を尊重する方針の策定状況について聞いた結果を報告する。

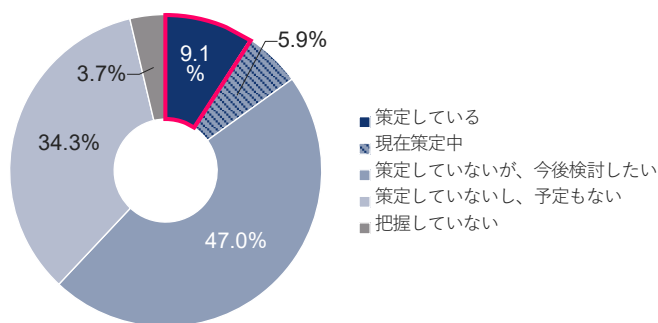
「策定している」と回答した企業は69社と、回答企業の9.1%にとどまった。「現在策定中」を選択した45社（5.9%）とあわせても、策定する意思を持つ企業は15.0%と低い結果になった。この結果からは、「ビジネスと人権」について重要だと考えていても、実際に人権を尊重する方針の策定までは進んでいない企業が大半であることがわかった。

また、策定した人権を尊重する方針の活用イメージについては、「社内規定や行動範囲に反映」が最も多

く、回答企業の58.8%に及んだ。「社内研修や従業員の教育に活用」も50.0%と高く、策定された方針を実際に社内で運用している企業が多かった。

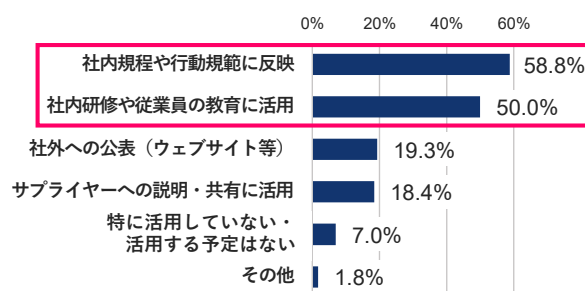
一方で、「社外への公表（ウェブサイト等）」は19.3%、「サプライヤーへの説明・共有に活用」は18.4%など、対外的に公表や説明する企業が少ないのも特徴といえる。人権尊重の方針を対外的に発信することが、企業のブランド力や従業員のエンゲージメント向上などに効果があると考えられる企業は、現状では少数派であるといえよう。

■ 人権を尊重する方針の策定 (n=758)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 人権を尊重する方針の活用イメージ (n=114)
※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

2-2. 人権に関する従業員向け研修の実施状況

次に、前問と同じく「ビジネスと人権」への対応が経営上の重要課題だと考える企業に対し、「人権に関する従業員向け研修」の実施状況について確認した。「実施している」と回答した企業は61社（8.0%）と少数派で、現状で実施していない企業が9割を超える結果になった。「実施していないし、予定もない」は450社（59.4%）と約6割に及び、「把握していない」と回答した企業も29社（3.8%）であることがわかった。

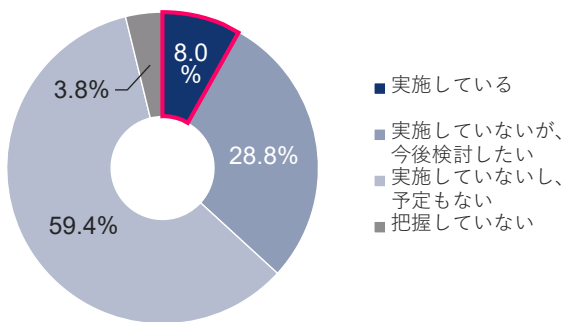
この結果は、p.16の「人権を尊重する方針の策定」の実施状況とも関わると考えられる。その結果は「策定している」が9.1%と低く、「現在策定中」と合わせても15.0%であった。まずは方針が策定されなけ

れば、従業員向けの研修方針やその内容も定まらないだろう。

では、従業員向け研修を「実施している」と回答した企業は、具体的にどのような内容に注目しているのか。その結果が右下のグラフである。

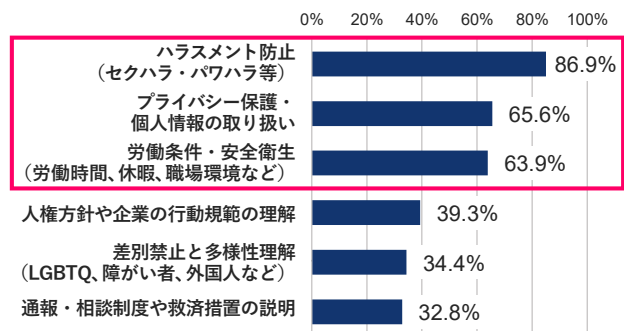
最も多かったのは「ハラスメント防止（セクハラ・パワハラ等）」の53社で、これは回答企業中、86.9%に及んだ。次いで多かったのは「プライバシー保護・個人情報の取り扱い」の40社（同65.6%）、次いで「労働条件・安全衛生（労働時間、休暇、職場環境など）」の39社（同63.9%）であった。現状では、人権に関する研修の内容として、これらのテーマに企業側の関心が向いていることがわかる。

■ 人権に関する従業員向け研修の実施 (n=758)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 人権に関する従業員向け研修の実施内容 (n=61)
※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

2-3. 人権を守るための取り組み

続けて中小企業で行われている、従業員の人権を守るための取り組みについて複数回答で聞いた。

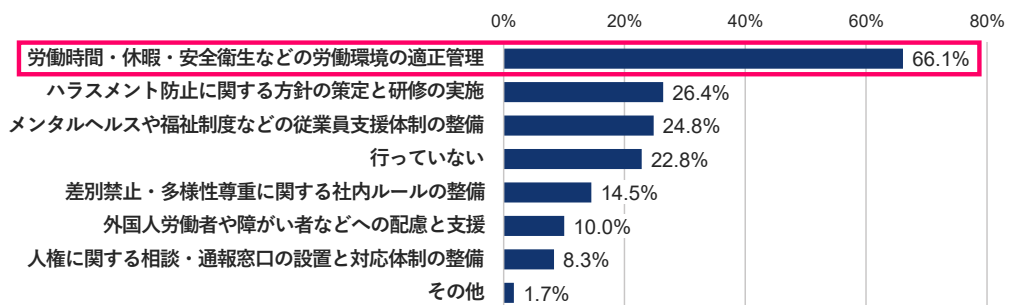
最も多かったのは「労働時間・休暇・安全衛生などの労働環境の適正管理」であり、回答企業の66.1%が選択した。次に多かったのは「ハラスメント防止に関する方針の策定と研修の実施」(同26.4%)、さらに「メンタルヘルスや福祉制度などの従業員支援体制の整備」(同24.8%)と続いた。これらの結果から、労働環境の適正管理に向けた取り組みへの関心は高いものの、ハラスメント防止やメンタルヘルス対策など、具体的な従業員支援については取り組む企業が少数派であることがわかった。一方、「行っていない」については、回答企業の22.8%に及んでいることもわかった。ここから、元々

「ビジネスと人権」に関心を持つ企業であっても、必ずしも対策を講じているわけではないことが明らかになった。

では、従業員の人権を守るための何らかの取り組みを行う企業は、どのようなきっかけがあったのだろうか。下のグラフはそのきっかけについて聞いた結果である。

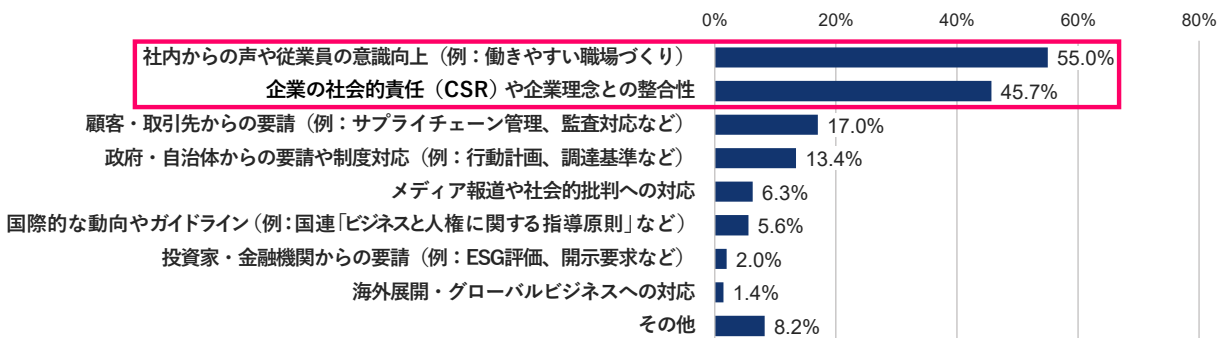
回答として多かった2つは「社内からの声や従業員の意識向上」(同55.0%)と「企業の社会的責任(CSR)や企業理念との整合性」(同45.7%)である。従業員の人権を守るための取り組みが、働きやすい職場づくりや従業員のエンゲージメント向上に資することや、企業経営と社会との関わりを重視する姿勢を示せるとの期待感があることがわかる。

■ 人権を守るための取り組み (n=758) ※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 人権を守るための取り組みを行いはじめたきっかけ (n=558) ※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

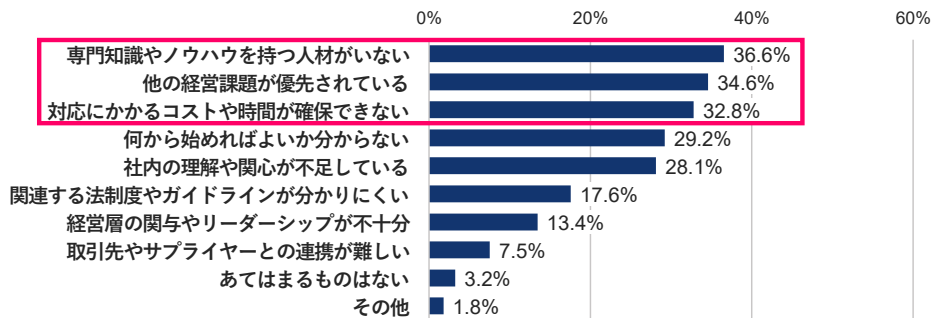
2-4. 人権を守るための取り組みの課題

従業員の人権を守るための取り組みを行う際には、どのような課題があるのだろうか（上のグラフ）。調査では、「専門知識やノウハウを持つ人材がない」（回答企業の36.6%）、「他の経営課題が優先されている」（同34.6%）、「対応にかかるコストや時間が確保できない」（同32.8%）の3つが上位となった。これらの結果から、対応する人材の不足はもとより、コストや時間の確保に課題を抱えている企業が多く見られることがわかる。また、他の経営課題と比べると人権保護への取り組みの優先度を低く捉えている企業の意識も明らかになった。加えて、「何から始めればよいか分からない」（同29.2%）や「社内の理解や関心が不足している」（同28.1%）についても、3割弱の企業が選択した。企業における人権保護への取り組みに向け、その具体的

な方法や社内での意識改革、コンセンサス（合意）を得るための手法に関する丁寧な情報共有が求められるといえるだろう。

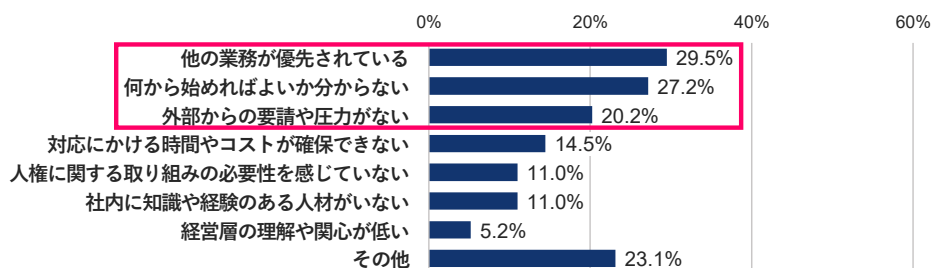
また、従業員の人権を守るための取り組みを「行っていない」と回答した企業に対して、その理由を聞くと、「他の業務が優先されている」（同29.5%）、「何から始めればよいか分からない」（同27.2%）、「外部からの要請や圧力がない」（同20.2%）などが上位となった（下のグラフ）。一方で、「必要性を感じていない」と回答した企業は回答企業の11.0%にとどまっている。このことから、取り組みを行う必要性を感じていても、何らかの要因により取り組んでいないケースが多いことが推察される。「その他」の回答では、従業員がいない、家族経営のため、などの回答が多かった。

■ 人権を守るための取り組みの課題（n=558）※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 人権を守るための取り組みを行っていない理由（n=173）※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

2-5. 人権についての問題発生有無

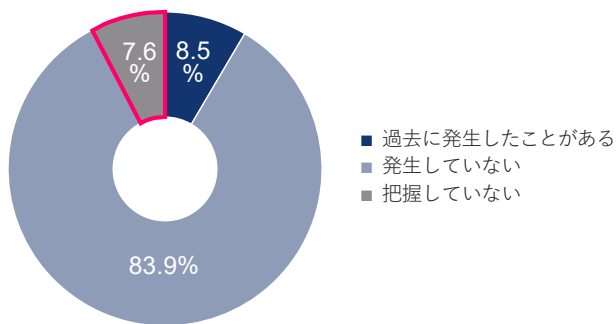
TOPIC 2 の最後では、社内で人権に関する問題の発生有無や、その対応に関する調査の結果を報告する。過去に人権についての問題が発生したかを問う設問では、「発生していない」と答えた企業が83.9%となった。「過去に発生したことがある」の8.5%と比べると大きな差があることがわかる。

また、本レポートにはグラフを掲載していないが、「発生したことがある」と回答した企業に対してその具体的な内容を問うと、「ハラスメント（セクハラ・パワハラなど）」が最多となり、回答企業の約7割に及んだ。その他、「労働条件に関する問題（長時間労働、休暇取得の制限など）」が約3割弱、「差別的な言動や処遇（性別・国籍・障がいなど）」が約2割と

いう結果であった。それらの問題への対応としては、「関係者への聞き取り調査を実施した」（回答企業の58.2%）や「社内の相談窓口で対応した」（同35.4%）などが多数派であり、社内で対応するケースが多いことがわかった。

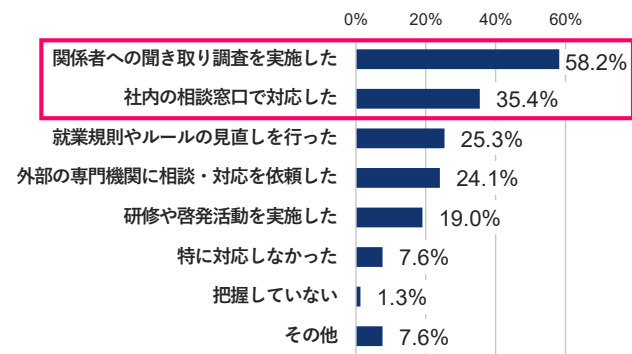
さらに、左下のグラフで注目しなければならないのが「把握していない」を選択した71社（7.6%）についてである。上記のような人権に関する問題発生の有無に関し、少数派ではあるものの、把握していない経営者の存在が明らかになった。自社内の人権に関する問題の把握は経営者の責任であり、早急に把握に向けた情報共有の仕組みの構築や社内の意識改革に取り組む必要があるといえよう。

■ 人権についての問題発生有無 (n=932)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 発生した人権問題への対応 (n=79) ※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

3. 人権に関する取り組みの効果

TOPIC 3では、人権に関する取り組みを行っている企業が、その活動によって具体的にどのような効果を実感しているのか、また、その社内体制の構築や

取り組みに関する情報公開の状況について調査した。

3-1. 人権に関する取り組みの効果

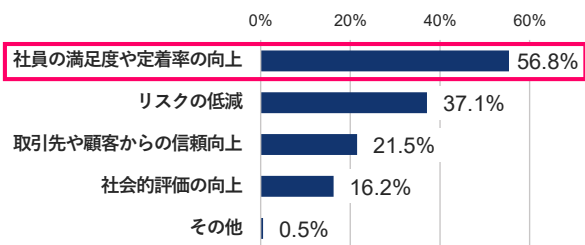
従業員の人権に関する取り組みに対する効果については、「社員の満足度や定着率の向上」が最も多く56.8%の回答を占めた。これは、人権が尊重される職場環境が、従業員のエンゲージメント向上や経営の安定に直結していることを示しているといえるだろう。続いて、「リスクの低減」(37.1%)、「取引先や顧客からの信頼向上」(21.5%)、「社会的評価の向上」(16.2%)と続いた。人権を守るための取り組みは、企業の信頼性や社会的評価にも良い影響をもたらすことがわかった。

次に、従業員の人権を守るための取り組みを行う上でのコスト（人件費など）と見合っているかについては、「十分に見合っている」の9.7%、「ある程度見合っている」の38.8%を合計し48.5%、つまり約半

数の企業が、効果とコストのバランスを肯定的に捉えており、人権を守るための取り組みへの投資に価値を見出しているということがわかった。

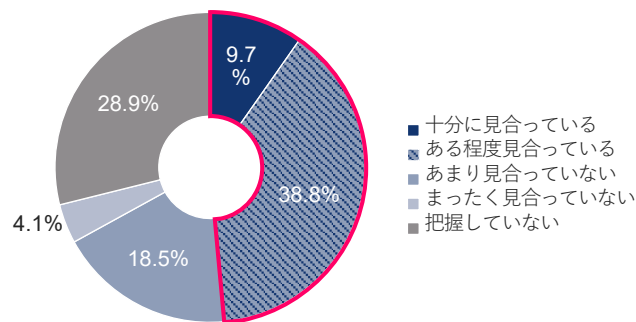
一方で、効果とコストが見合っていないと回答した企業は「あまり見合っていない」の18.5%、「まったく見合っていない」の4.1%を合計した22.6%であった。また、その「見合っていない」の合計を上回る28.9%の企業が「把握していない」と回答していた。せっかく人権を守るための取り組みを行っても、コストと見合っているかどうか把握できていなければ、今後の方針を決めることも難しいだろう。どの企業にもあらゆる施策について、かけたコストと見合っているかどうか、しっかり把握することを期待したい。

■ 人権についての取り組み効果 (n=585)
※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 取り組みを行う上でのコスト（人件費など）との見合い (n=585)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

3-2. 人権に関する取り組みを進める上で必要な支援

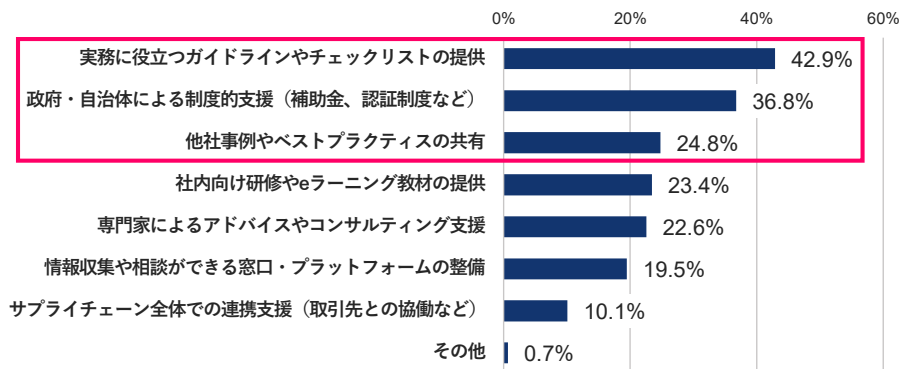
次に、人権を守るための取り組みを進める上でどのような支援が必要かについて、その取り組みを行っている企業に聞いた。「実務に役立つガイドラインやチェックリストの提供」が最も多く、42.9%の回答を占めた。そして、「政府・自治体による制度的支援（補助金、認証制度など）」の36.8%、「他社事例やベストプラクティスの共有」の24.8%と続いた。「実務に役立つガイドラインやチェックリストの提供」が上位となっていることから、取り組んではいるものの、日々の業務で取り組むには具体的にどうすればよいのか、このようなケースにはどう対応すべきか、などが具体化できていない。また、より効

果を生む内容や進め方を知りたいと考えている企業が多いことを示している。

また、「政府・自治体による制度的支援（補助金、認証制度など）」の回答からは、金銭的なサポート、また、取り組みを行ったらそれが客観的に証明される仕組みについても36.8%の企業が求めており、期待の多さが示されていることがわかる。

効率的に、成果を生む取り組みにつなげるための支援、金銭的な支援、取り組みを評価する認証制度などの支援が充実することで、人権への取り組みを進める企業が今よりも増えることが期待できる。

■ 人権を守るための取り組みを進めるために必要な支援（n=585）※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

3-3. 取り組み継続による想定効果と継続意思

引き続き、人権に関する取り組みを行っている企業に、人権に関する取り組みを継続した場合に期待される効果、今後も人権を守るための取り組みを積極的にすべきか、について聞いた。

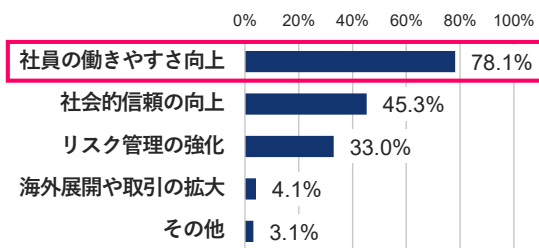
人権に関する取り組みを継続した場合に期待される効果では、「社員の働きやすさ向上」の78.1%が最も多い回答であった。次いで、「社会的信頼の向上」の45.3%、「リスク管理の強化」の33.0%と続いた。人権を守るための取り組みを行うことで、このような効果が期待できると考える経営者が多いことがわかった。まだ人権を守るための取り組みを実施できていない企業、取り組んだらどうなるか、がイメージ

できていない企業は本調査の回答を参考にさせていただきたい。

そして、今後も人権を守るための取り組みを積極的にすべきかについては、「そう思う」、「ややそう思う」を合わせ、89.9%の企業が継続意思を示した。既に取り組んでいる企業のほとんどが、その重要性や必要性を深く理解した上で、上記のような意思を示したものと推察される。

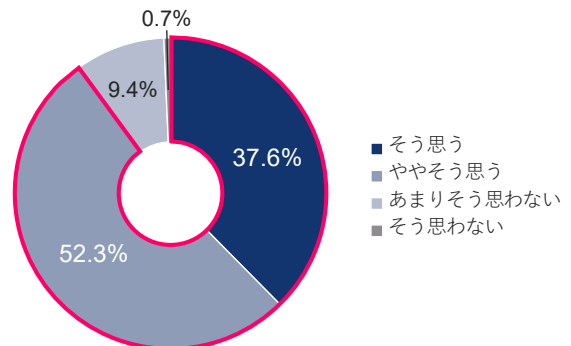
人権を守るための取り組みは、社員の働きやすさや企業の社会的信頼を向上させる効果が見込まれる。こうした取り組みを、1社でも多くの企業が積極的に推進していくことに期待したい。

■ 取り組みを継続した場合に期待される効果 (n=585) ※複数回答可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 今後も人権を守るための取り組みを積極的にすべきか (n=585)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

3-4. 人権に関する社内体制・社外への情報公開

TOPIC 3の最後に、人権に関する社内体制と社外への情報公開についての状況を報告する。

人権を守るための取り組みに関する担当部署または担当者を決めているか、については、「決めている」企業は29.2%で、「現在検討中」の9.6%を合わせても約4割となり、全体の60.3%が「決めていない」という回答であった。

人権を守るための取り組みに携わる担当部署や担当者の存在は、企業がその運用を行う上で欠かせないものであるが、全体傾向としては体制整備の遅れが指摘できるだろう。

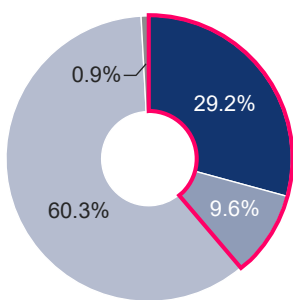
p. 16の「人権を尊重する方針の策定」では「策定している」が9.1%でそれより多く、まず、担当部署や担当者を決めてから、方針の策定を行う、という流れが考えられる。

次に、人権に関する相談・通報窓口があるか、につ

いては、「社内に設置している」が19.5%であった。一方で、自社ではないが「外部機関と連携している」と回答した企業も6.7%であった。専門知識を持つ外部機関との連携も有効な手段であり、自社での設置が難しい企業はぜひ参考にさせていただきたい。

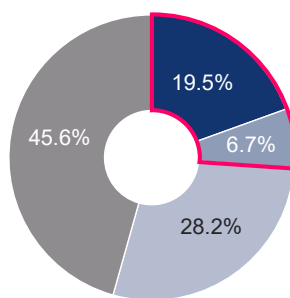
最後に、自社の人権に関する取り組みを社外に公開しているかについては、「公開している」企業はわずか4.8%という状況であった。最も多いのは「公開していないし、予定もない」で半数近くを占めた。大手企業は、人権に関する取り組みの規模にかかわらず、なのか、自社の取り組みを積極的にウェブサイトなどで公表し、対外的に発信している。中小企業においても、このような情報発信は企業の透明性向上につながり、社会からの信頼を得るうえで有効な手段となり得る。取り組みを行っている企業はぜひ積極的に社外に公開していただきたい。

■ 人権を守るための取り組みに関する担当部署または担当者を決めているか (n=585)



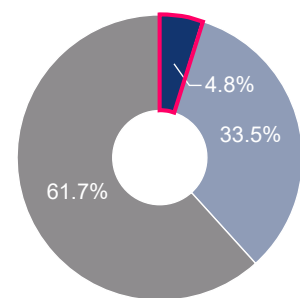
■ 決めている
■ 現在検討中
■ 決めていない
■ 把握していない

■ 人権に関する相談・通報窓口があるか (n=585)



■ 社内に設置している
■ 外部機関と連携している
■ 設置していないが、検討中
■ 設置していないし、予定もない

■ 人権に関する取り組みを社外に公開しているか (n=585)



■ 公開している
■ 公開していないが、今後検討したい
■ 公開していないし、予定もない

すべて調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

4. まとめ・あとがき

○ 様々な効果が期待できる、人権に配慮した経営の推進を

本章の前半では、中小企業の人的資本への対応戦略について検証する目的で、特に「人権」への理解と対応状況に注目して行った調査の結果を報告した。人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を引き出すことで企業の中長期的な価値創造や成長につなげる経営手法であり、その時に企業の「人権」への取り組みが欠かせないと考えるためである。

まずは経営者としての人権に対する意識を把握するため、「ビジネスと人権」の認知状況について確認した。この言葉は、企業経営において人権を尊重し、侵害しないよう責任を持つことを示す考え方である。その結果は、認知する企業が27.3%にとどまり、非認知が多数派を占める結果となった。一方、「ビジネスと人権」に関する評価では、重要だと思うとの認識が8割を超えた。この言葉や考え方についての普及は今後の課題だが、多くの中小企業経営者が人権を尊重する重要性を認識していることがわかる。

しかしながら、その問題意識が実際の職場で実装されているかについては疑問が残る。本章で報告したとおり、労働環境の適正な管理やハラスメント防止に向けた方針の策定や研修の実施、各種従業員支援体制の整備など、人権を守るための何らかの取り組みを行っている企業は約6割に上る。ところが、特に重要な取り組みである「人権を尊重する方針の策定」をしている企業は、策定中も含めて15.0%にとどまり、「人権に関する従業員向けの研修」に至っては実施割合が8.0%と低い結果であった。中小企業で人権尊重への取り組みが進まない背景には、他の業務が優先されてしまうケースや、進め方

がわからない、対応できる人材がないなどの要因があると推察される。

2011年に国連人権理事会が「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」を承認したことを受け、日本政府は2020年に「『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2050）」を策定した[※]。この中では人権方針の策定、「人権デュー・ディリジェンス」の実施、救済メカニズムの構築などの必要性が指摘され、その範囲は企業内部に加えサプライチェーンにも広がることが示されている。「人権デュー・ディリジェンス」とは、不当な労働環境や各種ハラスメント、差別などの人権リスクを防止し、または低減するための一連の施策、プロセスを指す。

このように「ビジネスと人権」への関心が高まる中で、企業はその規模に関係なく、ステークホルダーの人権を守るための取り組みを進める必要があるといえよう。経営資源の限られる中小企業に向けては、国や関係機関による積極的な支援も期待したい。

また、本章のTOPIC 3では、人権を守るための取り組みによる効果も紹介している。取り組みを行う企業からは、従業員のエンゲージメント向上や人権リスクの低減、取引先や顧客からの信頼獲得などの効果があるとの回答が得られた。以上の結果を参考に、様々な効果が期待できる「ビジネスと人権」への取り組みを強化してみたいかだろうか。

[※]「『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2050）」ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議（令和2年10月）
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100104121.pdf>

中小企業の人的資本への対応戦略 ②

「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」（経済産業省）である人的資本経営が、近年注目されています。2024年1月、当時の岸田首相による施政方針演説において取り上げられたことでも脚光を浴びました。

この経営手法が広く社会に浸透し始めたのは、同省による報告書「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（人材版伊藤レポート）」（2020年9月）の公表からです。その後、同レポートの更新版、つまり人的資本経営の実践版とも言うべき「人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月）も公表されています^{*}。人的資本経営が注目されるようになった背景には、人口減少や労働人口の減少を背景に、限られた人材を有効活用し、企業価値に結び付ける戦略の必要性が認知されるようになったこと、また社会的な人権意識や働き方改革の浸透、さらには ESG 経

営への注目などもあるでしょう。特に上場企業に対しては、2023年3月期決算から人的資本に係る情報開示が義務化されており、法令順守、また投資家対策としても重要な取り組みなのです。

一方、中小企業については、現状では人的資本の開示義務はありませんが、上記のように社会的な関心が高まる中で、企業の競争力強化や人材確保などのメリットがあるといわれています。では、中小企業は人的資本経営に関して、認知や取り組みがどの程度進んでいるのでしょうか。このたび、中小企業経営者に対して人的資本経営に関する認知状況や取り組み実態などを把握する目的で調査を実施しました。本章の後半はその調査結果を報告するものです。

^{*} 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/050768.pdf

CONTENTS

5. 人的資本経営の認知度・取り組み状況	
5-1. 人的資本経営の認知度	27
5-2. 人的資本経営の取り組み状況	28
5-3. 人的資本経営の具体的な施策ごとの取り組み実態	29
5-4. 人的資本経営に取り組めていない理由	30
6. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響	
6-1. 人的資本経営に取り組んだ効果	31
6-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題	32
6-3. 人的資本経営が業績に及ぼす影響	33
6-4. 今後取り組みたい施策と取り組み継続の理由	34
7. まとめ・あとがき	35

5. 人的資本経営の認知度・取り組み状況

TOPIC 5では、人的資本経営の認知度・取り組み状況について調査した結果を報告する。過去に調査した結果とも照らし合わせて検証したい。

5-1. 人的資本経営の認知度

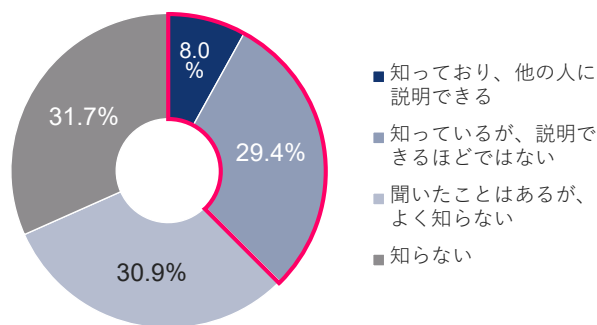
まず、人的資本経営の認知度の結果は、「知っており、他の人に説明できる」の8.0%、「知っているが、説明できるほどではない」の29.4%を合わせ、37.4%の経営者が認知していた。

本調査は2023年度にも実施しており、そのときの結果が右のグラフである。前は「知っており、他の人に説明できる」が3.8%、「知っているが、説明できるほどではない」が23.3%であった。「知っており、他の人に説明できる」と「知っているが、説明でき

るほどではない」の回答の合計が27.1%から37.4%へ約10ポイント上昇し、「知らない」は減少した。前回の調査から約1年半の間には、経済産業省による人的資本経営に関する方針の提唱や、「人材版伊藤レポート2.0」の公表などが続いた。これらが認知拡大の進んだ背景にあると考えられる。

※ブルーレポート2024年3月号
https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202403.pdf

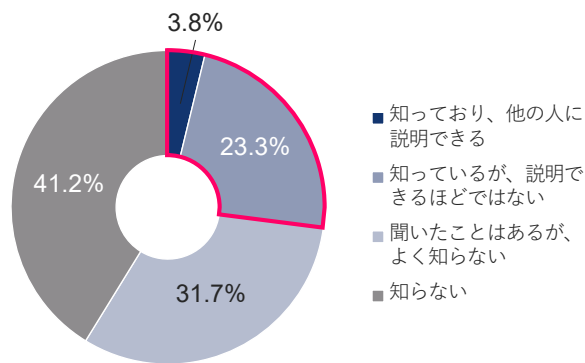
■ 人的資本経営についての認知度 (n=932)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

再掲

■ 人的資本経営についての認知度 (n=973)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

5-2. 人的資本経営の取り組み状況

続けて、人的資本経営の取り組み状況の調査結果を報告する。取り組み状況については、前問（人的資本経営の認知度）で「知らない」と回答した企業に対しても、人的資本経営の概要を説明したうえで、全員に聞いている。

人的資本経営の取り組み状況は、「十分取り組んでいる」が3.3%、「ある程度取り組んでいる」が23.9%で合計、27.2%の企業が取り組んでいた。

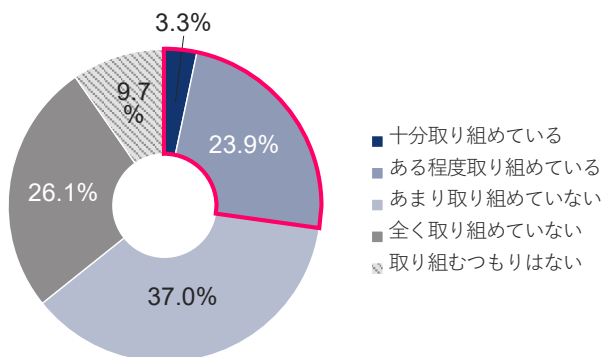
本調査も前ページ同様、前回の調査結果（2023年度の調査）と比べてみたい。前回調査では、「十分取り組んでいる」が3.2%、「ある程度取り組んでいる」は

18.0%であった。比較すると、「十分取り組んでいる」は3.2%から3.3%とほぼ横ばいだが、「ある程度取り組んでいる」が18.0%から23.9%と増加しており、人的資本経営を認知する企業が増加したことにより、取り組む企業も増加していることがわかる。

すでに取り組んでいる企業は、成果指標や運用体制を整え、成果につながる取り組みを、まだ取り組んでいない企業はできることから少しずつ取り組みを始めていただきたい。

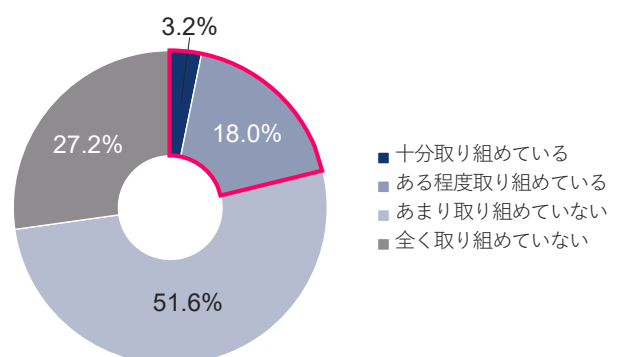
再掲

■ 人的資本経営の取り組み状況 (n=932)



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 人的資本経営の取り組み状況 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

5-3. 人的資本経営の具体的な施策ごとの取り組み実態

人的資本経営に取り組んでいる企業に対し、具体的な3つの施策ごとの取り組み度合いを調査した。いずれの取り組みにおいても「戦略的に実行し、継続的に改善している」企業は少数であることがわかった。

「戦略的に実行し、継続的に改善している」と回答した企業の割合を見ると、「多様な人材の雇用・活躍の推進」が15.7%と最も高いものの、全体の2割以下にとどまる。「従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入」と「差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育」は1割に満たない。多くの企業は依然として試行段階にあるか、全社展開の途上であり、戦略的な運用への移行が課題となっている。

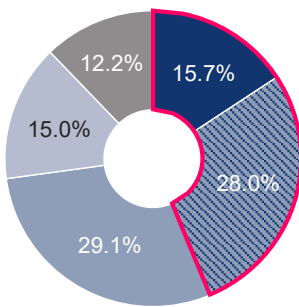
「戦略的に実行し、継続的に改善している」と「全社的に取り組みを進めている」を合わせると、「多様な人材の雇用・活躍の推進」(43.7%)と「差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育」(44.5%)

は、約4割まで増える。しかし、「従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入」は33.8%と、他の2つに比べて低い割合にとどまった。

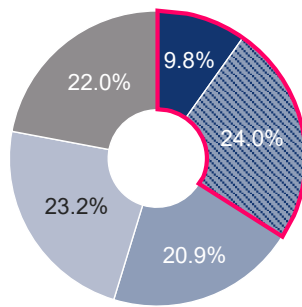
多くの企業が多様性の理解や人権意識の向上を重視し、基盤となるリスクマネジメントや社会的要請に応える施策を優先していると考えられる。一方、「従業員エンゲージメントを図るためのITツール導入」は、「取り組むつもりはない」との回答が22.0%と、取り組む意識の低さは3つの施策の中で最も高い割合となった。その必要性や効果がまだ十分に浸透していないこと、また導入コストや運用負荷に対する懸念があることが推察される。

人的資本経営は、何か1つではなく網羅的に取り組むことが重要である。今回の調査で取り組み度合いが低かった「従業員エンゲージメントを図るためのITツール導入」については、今後、取り組む企業が増えることを期待したい。

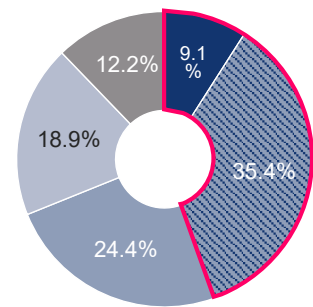
■ 多様な人材の雇用・活躍の推進 (n=254)



■ 従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入 (n=254)



■ 差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育 (n=254)



■ 戦略的に実行し、継続的に改善している ■ 全社的に取り組みを進めている
 ■ 一部の施策を試行している ■ 検討を始めた段階である ■ 本項目は取り組むつもりはない

すべて調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

5-4. 人的資本経営に取り組めていない理由

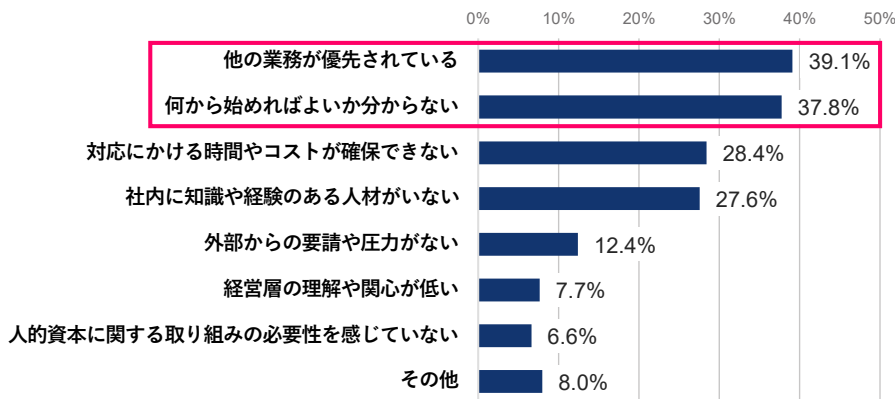
TOPIC 5の最後に、人的資本経営に取り組めていないと回答した企業にその理由を聞いた。

最も多い回答は「他の業務が優先されている」の39.1%であった。次いで「何から始めればよいか分からない」が37.8%と高く、業務全体の優先順位や、進め方の不明確さが大きな障壁となっていることがわかる。さらに、「対応にかかる時間やコストが確保できない」の28.4%、「社内に知識や経験のある人材がない」の27.6%と続き、時間やコストのリソース、専門性が不足していることも実行に向けたボトルネックであることがわかった。

回答数としては多くはないが、「外部からの要請や圧力が弱い」（12.4%）では、社外からの圧力の弱さも一定数見られ、「経営層の理解や関心が低い」（7.7%）、「必要性を感じていない」（6.6%）といった意識面の課題も看過できない。

総じて、優先度の設定、進め方の明確化、時間・費用・人材の確保が人的資本経営に取り組むうえでの大きな課題といえるだろう。もし自社だけでの取り組みが難しい場合には外部の専門家の活用も検討してほしい。

■ 人的資本経営に取り組めていない理由（n=588）※複数選択可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

6. 人的資本経営の効果・課題・業績への影響

TOPIC 6では、人的資本経営に取り組んでいると回答した企業（p. 28において「十分取り組めている」と「ある程度取り組めている」を選択した企業）に

対し、取り組むことによる効果や課題、また今後取り組みたい施策などについて聞いた結果を報告する。

6-1. 人的資本経営に取り組んだ効果

人的資本経営に取り組んでいる企業に対し、その効果を「人材強化やモチベーションのアップ」「競合優位性の構築」「売上拡大」の3つの観点から聞いた。まず「人材強化やモチベーションのアップ」については、「十分に効果を感じている」を選択した企業が18.9%であった。「やや効果を感じている」の55.5%も合わせると、実に74.4%の企業が効果を感じていると回答したことになる。

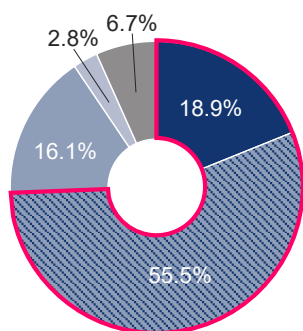
人的資本経営の基本的な考え方は、人材を「資本」として捉え、その価値の最大化に向けて積極的な投資活動を行うことである。この結果からは、人的資本経営の実践が従業員の能力やスキル、さらにはモチベーションの向上にもつながることが示唆されてい

る。

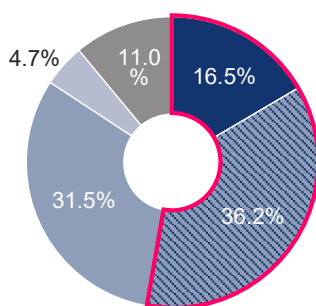
一方の「競合優位性の構築」と「売上拡大」については、「十分に効果を感じている」と「やや効果を感じている」の合計がそれぞれ52.7%、52.8%となった。双方とも過半数ではあるが「人材強化やモチベーションのアップ」と比べると低い結果にとどまっている。

人的資本経営では、人材の能力やスキルの向上を進めつつ、その個々の能力を最大限に発揮できるような戦略も合わせて必要になる。人材の育成と同時に、「競合優位性の構築」や「売上拡大」を果たすための配置や活用の方法について検討することが、経営者に求められているといえるだろう。

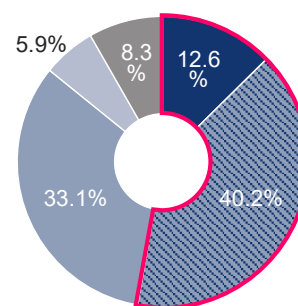
■ 人材強化やモチベーションのアップ (n=254)



■ 競合優位性の構築 (n=254)



■ 売上拡大 (n=254)



■十分に効果を感じている ■やや効果を感じている
■あまり効果を感じていない ■まったく効果を感じていない ■把握していない

すべて調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

6-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題

続けて、人的資本経営に取り組んでいる企業に、取り組むうえでの課題を聞いた。

最も多かったのは「時間がかかる」(回答企業中 50.0%)であった。さらに「費用がかかる」(同 31.9%)、「社内にできる人材がない」(同 28.7%)などが上位となった。

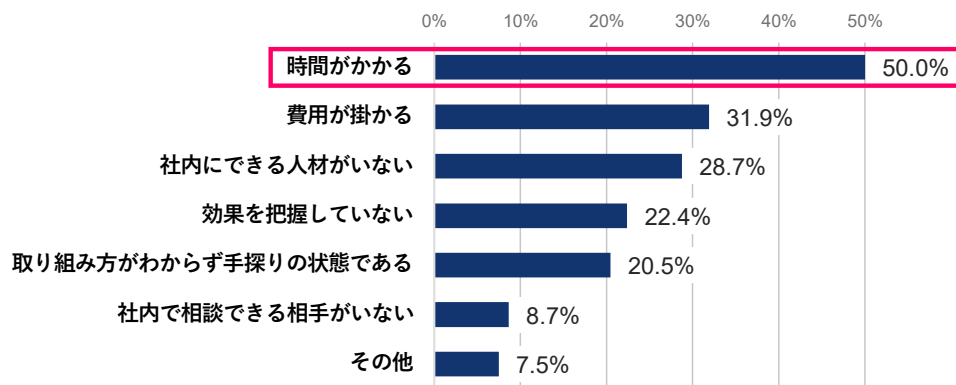
「時間がかかる」と回答した企業が半数に上ったのは、人材への投資であることから、効果が表れるまでに一定の時間を要すると感じる企業が多いためであろう。人的資本経営は年単位の時間を前提に計画を立てる必要がある取り組みでもある。また、それぞれの人材が持つ個性を前提とする検討や、組織風土や教育環境の整備もあわせて行うことが重要である。各企業の事情に即した戦略づくりを丁寧に行えば、それだけ時間がかかることに

なる。人的資本経営は長期戦を覚悟の上で、取り組む必要があるだろう。

また、費用面や対応する人材の不足などを課題として挙げる企業も一定数に上った。既述のとおり、人的資本経営は長期戦である。まずは自社の現状把握と課題解決に向けた無理のない計画策定を行うとともに、優先順位付けや採用計画の見直し、必要に応じて外部サービスの活用も検討することをお勧めしたい。

さらに、この他の回答には「効果を把握していない」(同 22.4%)や「取り組み方がわからず手探りの状態である」(同 20.5%)などもある。人的資本経営を効率的に進めるためには何が必要か、どのように取り組めばよいかかわからない場合は、専門家に相談することもひとつの手段であろう。

■ 人的資本経営に取り組むうえでの課題 (n=254) ※複数選択可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

6-3. 人的資本経営が業績に及ぼす影響

ここでは、人的資本経営に取り組んでいる企業に対し、この経営手法が業績に及ぼす影響について聞いた結果を報告する。

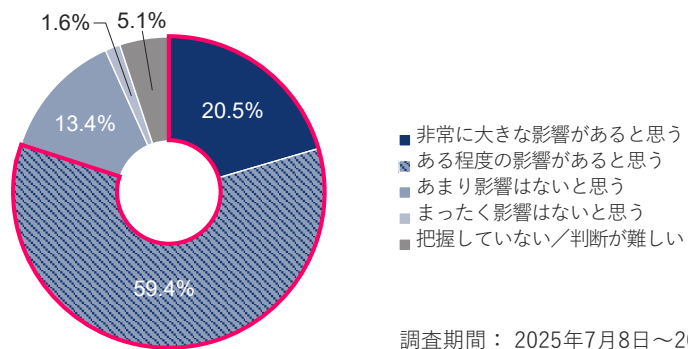
設問は「人的資本経営に関する何かしらの投資を行うことで、業績にどの程度影響があると思いますか」である。ここで言う「業績」とは、経営的な観点から企業活動に基づく各種成果（売上高のみならず営業利益や純利益、また全社あるいは部署単位での成果や成長率など、多面的な成果）を示す。

調査の結果として、最も多かったのは「ある程度の影響があると思う」の59.4%、次いで「非常に大きな影響があると思う」の20.5%であった。「影響があると思う」の合計で約8割となり、人的資本経営への投資を行うことに対し、多くの企業がポジティブな影響があると捉えていることがわかる。

p. 31の「人的資本経営に取り組んだ効果」を問う設問のうち、「売上拡大」に関しては、「効果を感じている」の合計が52.8%であった。実際に取り組んだ企業のうち、現状で売上拡大の効果を感じる企業は約5割であるが、本設問で約8割となった背景には、売上高や利益、また企業の成長率など経営に関わる多面的な成果に影響を及ぼすと認識されていることが推察される。さらに、取り組みに時間や費用がかかるとしても、将来的な期待感を持たれていることも挙げられるだろう。

前ページで報告したとおり、人的資本経営への取り組みにおいては様々な課題がある。それでも、年単位の時間軸で捉えれば、業績に良い影響を期待することができるのではないだろうか。

■ 人的資本経営が業績に及ぼす影響 (n=254)



6-4. 今後取り組みたい施策と取り組み継続の理由

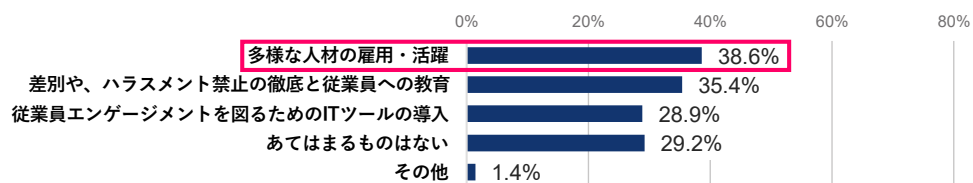
最後に、今後取り組みたい施策と、その理由についての調査結果を報告する。p. 28の「人的資本経営の取り組み状況」を問う設問にて、「取り組むつもりはない」を選択した企業は調査対象から除いている。まず、人的資本経営の柱と言える3つの取り組み施策を挙げ、それぞれについて今後取り組みたいと思うかを聞いた（すでに取り組んでいる企業には、今後も取り組みたいか、という観点で聞いている）。最も多かったのは「多様な人材の雇用・活躍」（回答企業中 38.6%）であり、次いで「差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育」（同 35.4%）、「従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入」（同 28.9%）が続いた。これら3つの選択肢のうち、「多様な人材の雇用・活躍」への関心が高いことがわかる。今後は労働人口の減少が予想される中、将来への危機意識が反映された結果と考えられる。一方、

3つの選択肢の中で最も低かったのが「ITツールの導入」である。従業員のエンゲージメントを数値化し、状況を正確に把握するために必要とされているものだが、現状ではその取り組みへの意識は相対的に低いのが実態である。

また、「あてはまるものはない」を選択した企業も29.2%に上った。これは、本設問で挙げた3事例以外の施策を考えている企業も多いことがわかる。

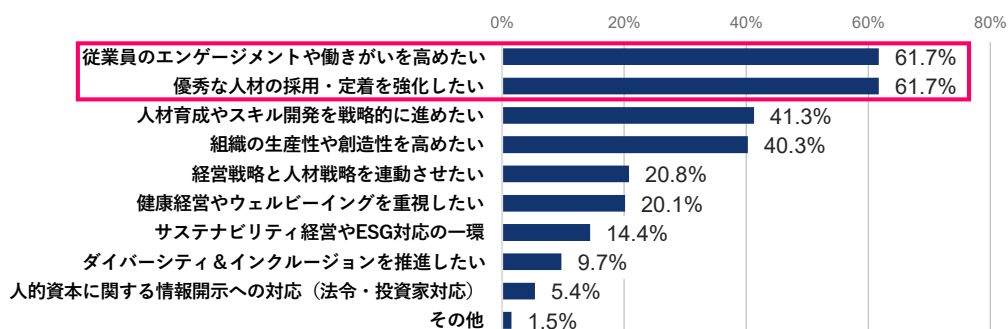
また、最後に、人的資本経営の取り組み継続の理由を問うと、「従業員のエンゲージメントや働きがいを高めたい」（同 61.7%）、「優秀な人材の採用・定着を強化したい」（同 61.7%）が上位となった。これは、従業員の離職を防ぎ、働きがいを持って仕事してもらえるか、という観点で人的資本経営に取り組む意識を持つ経営者が多いことの表れだろう。

■ 今後取り組みたい人的資本経営の施策（n=842）※複数選択可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

■ 人的資本経営の継続意図（n=596）※複数選択可



調査期間：2025年7月8日～2025年8月8日

7. まとめ・あとがき

○ 経営資源が限られる中小企業こそ人的資本経営の導入検討を

本章の後半では、中小企業の人的資本経営に関する認知や取り組みの実態を把握する目的で行った調査の結果を報告した。

人的資本経営を認知する層は37.4%で、本調査の1年半前に行った同様の調査と比較すると、約10ポイントの上昇であった。また、取り組み状況も現状が27.2%であるのに対し、1年半前は21.2%であり、6ポイント増加していた。このことから、中小企業における人的資本経営の認知、そして取り組みはここ数年で着実に進展しているといえるだろう。

ただ、問題はその数値の低さである。上場企業や大企業が法的義務や投資家対策として取り組みを進める一方、中小企業では人的資本経営への関心がまだまだ低いのが実態である。

では、どうすれば人的資本経営に対する中小企業の関心が高まるのか。その示唆となるのが、人的資本経営に取り組んだ企業がどこに効果があったと感じているかを聞いた結果である(p.31参照)。「人材強化やモチベーションのアップ」は取り組む企業の7割以上が、「競合優位性の構築」と「売上拡大」についても5割以上の企業がその効果を感じているとの結果が得られた。このことから、人的資本経営への取り組みは経営に影響を及ぼすような効果を生む取り組みであることがわかる。こうした人的資本経営による効果や取り組み事例の情報共有を進め、企業の成長戦略に資する取り組みであることの理解を促す必要があるだろう。

ただし、同時に考えなければならないのが、人的資本経営に取り組むうえでの課題である。本調査では、時

間や費用がかかること、社内に対応する人材がいないことなどが上位となった。つまり、この経営手法は効果を生むまで、年単位での時間や人材育成に向けた継続的な投資を行う必要がある。そのためにも、自社の経営ビジョンや事業計画に人的資本経営の考え方を組み込み、長期戦で、組織全体で臨む覚悟が求められるといえよう。

さらに、人的資本経営に取り組む際の具体的な行動項目として挙げられるのが、①多様な人材の雇用・活躍 ②従業員エンゲージメントを図るためのITツールの導入 ③差別や、ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育、の3つである。まずは多様な人材の能力やスキルを企業価値として活かすための積極的な投資体制の構築を実施し、一方で安心して働ける職場環境の整備や、ITツールを用いて社員の意欲や働きがいの可視化も進める。こうした取り組みを総合的に行うことで、業績へのプラスの影響のみならず、差別化や企業価値の創出、持続可能な経営の実現などに近づくのである。しかしながら、本調査結果でも示されているとおり、人的資本経営に取り組む余裕がないと考える経営者も多いだろう(p.30参照)。現状では上場企業・大企業が先行して取り組んでいるが、中小企業には経営層と現場の近さやコミュニケーションの取りやすさ、社員一人ひとりの裁量の大きさ、組織変革のしやすさや柔軟性などがある。人的資本経営は、限られた経営資源でやりくりする中小企業こそ取り組みやすく、またメリットが大きい経営手法ともいえるのである。

Chapter 2

中小企業の「賃上げを起点とした 成長型経済」への対応戦略

〈 賃上げの実施有無、賃上げ率、効果 〉

〈 賃上げ実施企業の傾向 〉

中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略 ①

〈賃上げの実施有無、賃上げ率、効果〉

コロナ禍真っ只中の2022年頃から、エネルギーや食料品を中心に世界的な価格上昇が続きました。さらに、その後の経済回復の波に乗る形で大企業の業績回復と賃上げが進む中、中小企業にもその取り組みを促す声が経済界を中心に高まりました。特に注目されたのが最低賃金の引き上げ議論です。その結果、社会全体で賃上げへの気運が高まり、それは中小企業にも強く求められるようになりました。

政府もその流れを受け、中小企業の賃上げ推進を後押しします。生産性向上とともに賃上げを図るための支援として、従来から続く業務改善助成金の支援内容の拡充や、2022年からは中小企業向け賃上げ促進税制が開始され、2024年からはその内容が強化されました。2025年6月の「骨太の方針」では「実質賃

金を毎年1%程度増加させる」方針が示されているように、特に近年は企業の賃上げに向けた支援がさらに拡大しています。新しい取り組みとしては、物価の変動を受けて中小企業が不利な立場にならないようにする目的で、価格交渉促進月間が設置されたほか、旧下請法を改正し法的な枠組みを強化する取引適正化法が2026年1月に施行されました。

このように、インフレ基調と売り手市場が今後も続く予想される中、政府の企業に対する賃上げ圧力も継続すると考えられます。では、その実質的な賃上げ要請の対象となる中小企業側の賃上げはどの程度進んでいるのでしょうか。本章の前半では、中小企業の賃上げ状況や取り組みによる効果、そして今後の方針などに関する調査の結果を報告します。

CONTENTS

1. 人手不足の状況	
1-1. 政府による賃上げ支援の方針の認知度と実施状況	38
1-2. 賃上げの実施理由・具体的な取り組み	39
1-3. 賃上げ未実施の理由・未実施による影響	40
2. 人手不足への対策・効果	
2-1. 賃上げ率	41
2-2. 賃上げの効果、経営や従業員への影響	42
2-3. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味	43
3. まとめ・あとがき	44

1. 賃上げの実施状況・具体的な取り組み内容

中小企業の賃上げは、どの程度進められているのか、状況やその実施理由などに関する調査結果を報告する。TOPIC 1では、中小企業の賃上げの実施状況

1-1. 政府による賃上げ支援の方針の認知度と実施状況

政府は近年のインフレ基調を背景に、2025年6月の「骨太の方針 2025（経済財政運営と改革の基本方針 2025）」において「実質賃金を毎年1%程度増加させる」という目標を示した。さらに、それを具体化する施策として「中小企業・小規模事業者の賃金向上推進5か年計画」が同時期に閣議決定された。政府は今後数年にわたる賃上げ支援に向けた政策パッケージを整え、具体的には補助金や助成金、促進税制や価格転嫁促進に向けた支援などを進めている。こうした政府による賃上げ支援の方針について、調査では「知っている」と回答した中小企業が47.1%にとどまった。

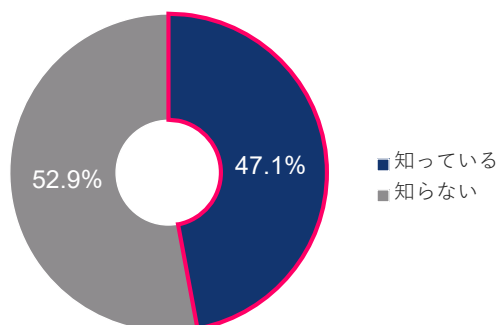
一方、賃上げの実施状況については、「2025年1月以降に実施している」が15.4%、「2025年以前から実

施している」が50.9%と、6割以上の企業が賃上げを実施していることがわかった。これは、前問で政府による賃上げ支援の方針を「知っている」と回答した企業に限定しても、回答割合は大きく変わらなかった。

また、昨年7月～8月にかけて行った賃上げの実施状況を問う調査[※]では、実施していると回答した企業は66.3%であった。これらの結果を踏まえると、政府の支援方針に関して認知しているかどうかに関わらず、賃上げを実施する企業は確実に増えているといえるだろう。

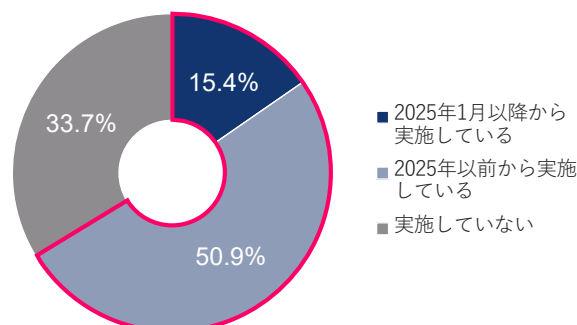
※ブルーレポート 2024年9月号
https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202409.pdf

■ 政府による賃上げ支援の方針の認知度 (n=1,464)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げの実施状況 (n=1,464)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

1-2. 賃上げの実施理由・具体的な取り組み

続けて、ここでは賃上げを実施している企業に対し、賃上げを行った理由や、賃上げをするためにどのような取り組みを行ったのかについて聞いた。

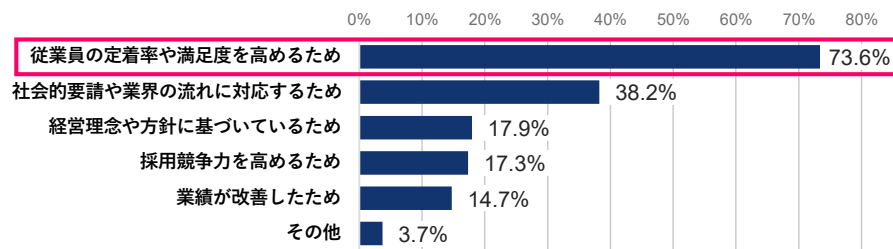
まず賃上げの実施理由については、最多となったのが「従業員の定着率や満足度を高めるため」（回答企業中 73.6%）であり、群を抜いて多かった。さらに「社会的要請や業界の流れに対応するため」（同 38.2%）、「経営理念や方針に基づいているため」（同 17.9%）、「採用競争力を高めるため」（同 17.3%）と続いた。

次に、その賃上げのためにどのような取り組みを行ったのかを問う設問では、「売上・利益の向上に向け

た事業推進」（同 38.2%）が最も多く、その他、「価格改定（値上げ・価格転嫁による収益改善）」（同 36.8%）や「取引先との価格交渉」（同 32.2%）が回答の上位となった。

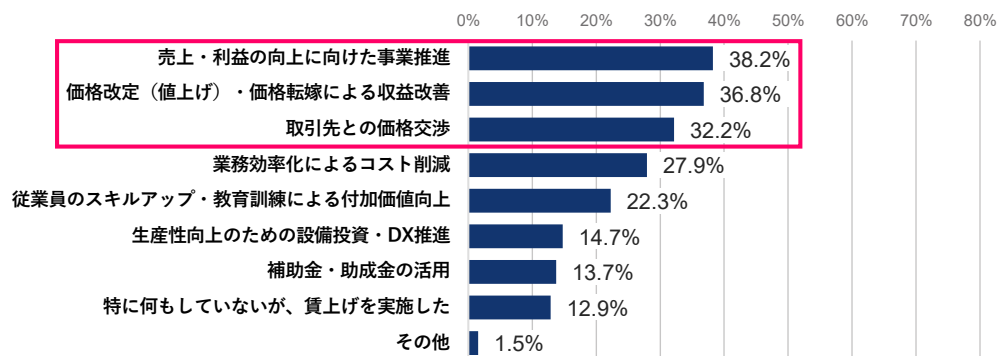
継続的な賃上げを行うためには、健全な経営とともに売上・利益を増加させ、賃上げの原資を確保しなければならない。また、政府の賃上げに向けた支援策にもあるように、原価の交渉や適正な価格転嫁の実施も欠かせない。今後もインフレ基調が続くと予想されることから、企業は成長を強く意識するとともに、適切な取引環境にも配慮し、長期的に安定した経営を行う必要があるといえるだろう。

■ 賃上げの実施理由（n=970）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げ実施のための具体的な取り組み（n=970）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

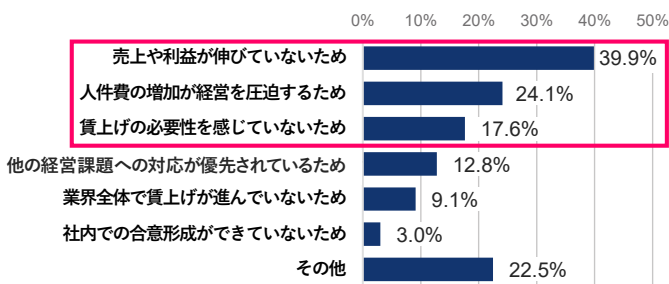
1-3. 賃上げ未実施の理由・未実施の影響

ここでは、本レポート p. 38 の「賃上げの実施状況」を問う設問で「実施していない」と回答した企業に対し、その理由や未実施の影響について聞いた。未実施の理由としては、「売上や利益が伸びていないため」が最多であった（回答企業中 39.9%）。前ページの、賃上げを実施する企業に対して賃上げに向けた取り組みを問う設問で「売上・利益の向上に向けた事業推進」が最多であったことから、賃上げには事業自体の成長や利益確保が重要であることがここでも示される形となった。その他、「人件費の増加が経営を圧迫するため」（同 24.1%）、「賃上げの必要性を感じていないため」（同 17.6%）などが続いた。また、「その他」（同 22.5%）を選んだ回答者にその理由を問うと、「従業員がいないから」「今後実施予定」「出来高制のため」などが多かった。

一方、賃上げをしていないことによる影響を問う設問では、「特に影響はない」が圧倒的に多い結果であった（同 86.8%）。具体的な影響を見ても、「社員から不満がでた」（同 5.9%）や「離職が増えた」（同 2.2%）などが見られたが、いずれも回答結果は少なかった。

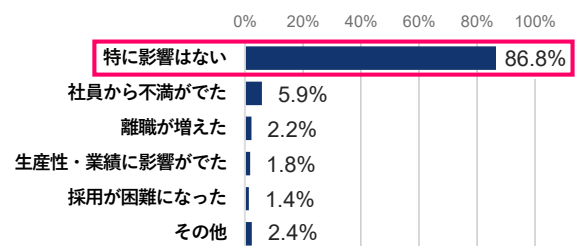
現状では影響がないとしても、今後インフレや売り手市場が続くと予想される中、従業員の定着や離職率などに影響が出る可能性はある。特に未実施の理由として「売上や利益が伸びていないため」や「人件費の増加が経営を圧迫するため」などを理由としている企業は、業務効率化はもちろんのこと、売上や利益の拡大に向けた取り組みを進め、必要に応じて各種支援策の検討をしてみてはいかがだろうか。

■ 賃上げ未実施の理由（n=494）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げ未実施の影響（n=494）※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2. 賃上げ率・効果・今後の方針

TOPIC 2 では、賃上げを実施したと回答した中小企業に行った、賃上げ率や賃上げ実施の効果、経営や

従業員への影響、今後の継続意思についての調査結果を報告する。

2-1. 賃上げ率

まず、今回の調査で賃上げを実施したと回答した企業の賃上げ率を報告する。当所の調査では、最も多いボリュームゾーンは「2%～3%未満」の18.6%、次いで、「1%～2%未満」の18.1%、「3%～4%未満」の14.6%と続いた。本調査では、1%～4%未満の範囲で賃上げを実施した企業が約半数の51.3%を占めた。

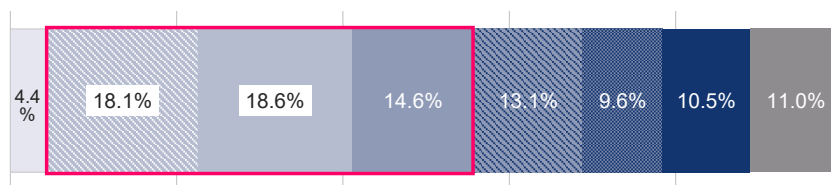
「6%以上」の高い賃上げを実施した企業は10.1%で、業種別では、建設業の割合がやや高い傾向であった。一例ではあるが、働き方改革により、建設業でも労働規制が強まったり、昨今の資材・燃料・物流コストの上昇を背景に、見積価格の見直しが進行し、値

上げの一部が労務費に配分されたり、などの可能性が考えられる。

本レポート p. 39 の「賃上げ実施のための具体的な取り組み」の調査で、「売上・利益の向上に向けた事業推進」、「価格改定（値上げ・価格転嫁による収益改善）」の取り組みを行っている企業が多かった。賃上げ率が低い、十分でない企業は、これらの取り組みを実施、強化し、賃上げ率をぜひ高めていただきたい。

一方、「賃上げ率は把握していない」と回答した企業も約1割で、賃上げの運用・情報管理に課題がある企業も一定数あることがわかった。

■ 賃上げ率 (n=970)



■ 0%~1%未満 ■ 1%~2%未満 ■ 2%~3%未満 ■ 3%~4%未満 ■ 4%~5%未満 ■ 5%~6%未満 ■ 6%以上 ■ 賃上げ率は把握していない

調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2-2. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味

続いて、賃上げを実施した企業に、その効果と、経営や従業員へどのような影響があったかについて聞いた。

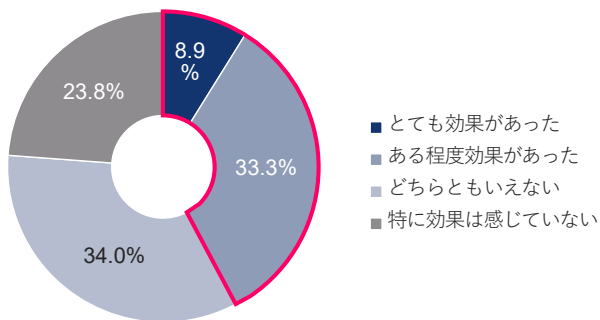
賃上げの効果に関しては、「とても効果があった」、「ある程度効果があった」を合計して4割程度と、効果を感じている層は半数に満たない状況であった。最も多い回答が「どちらともいえない」の34.0%で、効果を見定めている企業も多く存在した。

次に、賃上げの効果の設問で「とても効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した企業に、賃上げによる経営や従業員への影響についての追加調査を実施した。「従業員のモチベーションが向上した」が

最も高く85.6%で、他の回答と比べ群を抜いていた。また、「離職率が低下した（同17.1%）」、「生産性が向上した（同15.2%）」の結果からも離職率や生産性にも効果があることが確認できる。

賃上げの効果を十分に感じていない企業については、賃上げの目的や会社の業績との連動など、賃上げ実施の背景を従業員に十分に伝えられていない可能性がある。その結果、従業員が賃上げの価値を感じず、モチベーション向上や離職率の低下などの効果が表れていない、というケースもあるのではないだろうか。

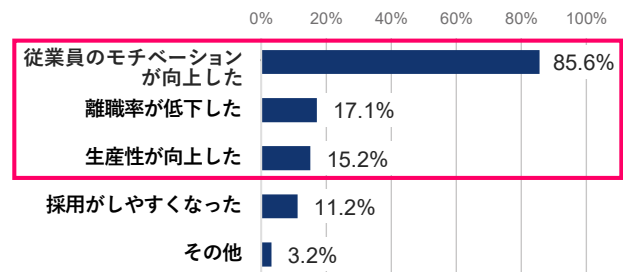
■ 賃上げの効果 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げによる経営や従業員への影響 (n=409)

※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

2-3. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味

最後に、賃上げの継続意思と賃上げの推進が日本の将来にどのような意味を持つかを聞いた。

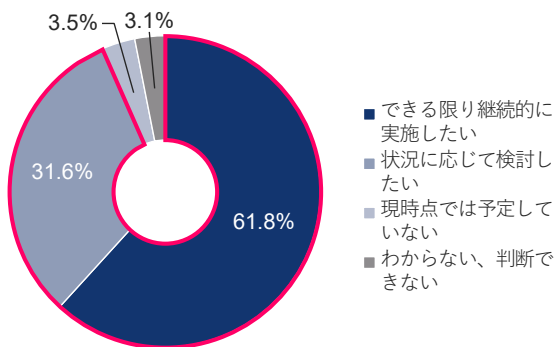
賃上げの継続意思については、「できる限り継続的に実施したい」と回答した企業が61.8%存在した。「状況に応じて検討したい」の31.6%も含めると、9割以上の企業が継続に対して前向きな意向を示している。前ページでの「賃上げの効果」で効果を感じている企業は約4割だったが、効果に関わらず、賃上げの重要性を意識している傾向であった。

賃上げの推進がもたらす意味については、「企業にとってはコスト増」が46.1%で最も多く、次いで「停滞した経済を活性化させる原動力」の37.1%と続いた。賃上げを実施している企業には業績が改善していない中でも、人材流出を防ぐ目的で、やむを得ず

防衛的賃上げを実施している企業も一定数存在するだろう。その企業にとっては、賃上げはコスト増という印象が強い、ということが調査結果に表れている。

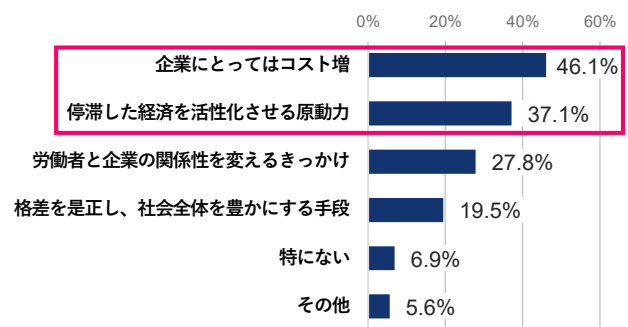
参考までに、本調査の状況を問う設問で、営業利益が前年対比で増加した、と回答した企業に絞ったデータを見てみても、「企業にとってはコスト増」と「停滞した経済を活性化させる原動力」の回答が多く、やはりコスト増と考えている企業が多い状況だった。賃上げを継続するには、売上・利益を安定的に創出できる経営体質の構築が前提であるが、利益を創出している企業でもコスト増の負担を感じている中小企業は多い。賃上げ実施企業への税制優遇や助成金などの恩恵をさらに手厚くするといった、国をあげての対応も必要だろう。

■ 賃上げの継続意思 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味 (n=970) ※複数選択可



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

3. まとめ・あとがき

○ 継続的な賃上げに向け、各種支援策の活用とともに経営戦略の強化を

近年続く物価高とインフレ基調を背景に、政府は中小企業向けの賃上げを促進するため、さまざまな支援策を展開している。そして今後も「実質賃金を毎年1%程度増加させる」方針を掲げており、企業への賃上げ圧力は続く予想される。そのような中、中小企業の賃上げは、実態としてどの程度進んでいるのか。本章の前半では、中小企業の賃上げへの実施状況や実施理由、さらに踏み込んで賃上げ率やその効果などについての調査結果を報告した。

まず、賃上げの実施率は約7割であり、実施する理由としては「従業員の定着率や満足度を高めるため」が群を抜いて高かった。また、賃上げ実施のために取り組んだこととしては、「売上・利益の向上に向けた事業推進」がトップとなった。一方、賃上げ未実施の企業（約3割）にその理由を問うと、最多となったのが「売上や利益が伸びていないため」であった。

賃上げを実施する企業に対し、その効果を問う設問では、効果を感じる企業が約4割にとどまった。最多の回答は「どちらともいえない」であり、現状では効果を見定めている企業が多いと推察される。それでも、効果があると回答した企業に対してその影響を問う設問では、「従業員のモチベーションが向上した」が8割を超える結果となった。

社会的な要請として賃上げ圧力が高まる中、賃上げに取り組む中小企業が増えたことは評価すべきことだが、企業側の従業員確保に向けた切実な思いとともに、その原資をいかに確保するかが今後の継続的な賃上げを進めるうえで重要であることが調査から

示された。

政府は中小企業の賃上げを促進するため、助成金や補助金、さらに促進税制や価格転嫁支援策など、多角的な支援を進めている。今は「失われた30年」からの脱却と経済成長へのシフトという大きな転換期であり、こうした支援の拡充は短期的な支援策としては重要である。企業側からも、自社の経営実態を睨みつつ、必要な支援を積極的に活用してもらいたい。

しかしながら、賃上げは短期的なものではなく、中長期的に継続させることを前提に取り組む必要がある。本調査の賃上げの継続意思を問う設問では、約8割の企業が継続の意思を示しており、その必要性は賃上げを実施する多くの企業で共有されていると言えよう。そのためには、業務の効率化や生産性向上への取り組みを進めつつ、いかに付加価値を高めて売上・利益を確保するか、その戦略がますます重要になる。また、適正な価格転嫁に向けた交渉やコミュニケーション力も不可欠である。さらに、「人材確保のための賃上げ」の繰り返しになれば組織側の負担意識が拡大する可能性があるため、確保する人材の育成やキャリアパスなどに向けた制度設計も有効に機能するのではないだろうか。このように、継続的な賃上げに向けては、政策的な賃上げ促進に伴う支援とともに、企業の成長戦略や取引先との交渉力、人材育成への投資など、企業側の主体的な経営戦略づくりをいかに継続して行えるかが成功の鍵を握るといえるだろう。

SUBJECT

中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略 ②

〈賃上げ実施企業の傾向〉

昨今はインフレ基調や物価高が続き、国民の負担意識が強まる中、政府は「賃上げを起点とした成長型経済」を目指し、企業に対する賃上げ要請を強めています。経営体力のある大企業から先行し始めた賃上げの流れは中小企業にも及び、企業の規模に関係なく賃上げが実施されるようになりました。

中小企業の賃上げの実態を把握するため、当研究所では、賃上げに関する幅広い観点からアンケート調査を実施しました。本章の前半では賃上げの実施有無や取り組み内容、その効果などについて報告しました。

賃上げの実施状況については、およそ3社に2社の割合で実施していることがわかりました。その実施した企業に理由を問うと、「従業員の定着率や満足度を高めるため」が群を抜いて高く、また賃上げ実施

のために取り組んだこととしては「売上・利益の向上に向けた事業推進」がトップとなりました。一方、賃上げ未実施の企業にその理由を問うと、やはり最多であったのが「売上や利益が伸びていないため」でした。これらの結果からわかるように、賃上げの継続的な実施には原資確保が必須であり、それを支える経営改善はもちろんのこと、中長期的な成長戦略が不可欠であることが示されているといえるでしょう。

中小企業が今後も継続して賃上げを行うためには、どのような取り組みが必要になるのでしょうか。本章の後半では中小企業の賃上げの実態にさらに迫るべく、賃上げを実施できている企業にはどのような傾向があるかを把握する目的で、属性別や経営への取り組み状況の違いなどに基づく検証を行いました。

CONTENTS

4. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向	
4-1. 従業員規模別の賃上げ実施の傾向	46
4-2. 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）	47
4-3. 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）	48
4-4. 業績別の賃上げ実施の傾向	49
5. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向	
5-1. 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向	50
5-2. 経営指標の可視化状況と賃上げ実施の傾向	51
5-3. 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向	52
6. まとめ・あとがき	53

4. 従業員規模・業種・業績別賃上げの実施傾向

中小企業の賃上げには、属性別ではどのような傾向が見られるのだろうか。TOPIC4では、中小企業の

従業員規模・業種・業績別での賃上げ実態について報告する。

4-1. 政府による賃上げ支援の方針の認知度と実施状況

中小企業の賃上げ実態については、本章前半にて報告したとおり、「2025年以前から実施している」(50.9%)、「2025年1月以降に実施している」(15.4%)を合わせた、6割以上の企業で実施されていた。では、その結果は属性によりどのような違いが見られるのだろうか。

まず検証したのは従業員規模別での賃上げ実施状況である。その結果は「10～29人」(86.8%)、「30～49人」(81.0%)、「50人以上」(93.3%)と、10人以上の企業で8割を超える結果となった。一方で「0～9人」の層では52.8%にとどまっていた。

賃上げには原資が必要だが、中小企業の場合はその対応が遅れることや、顧客との契約や購買行動に直

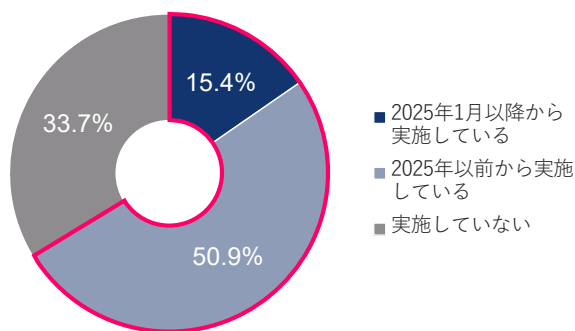
接的な影響を及ぼす価格交渉や価格転嫁に対し、慎重になる側面もあるだろう。そうした要因が、結果的に賃上げ未実施企業の割合の大きさに繋がっていると推察される。

また、未実施の理由には「従業員がいない」「家族経営のため」などが見られた。その場合でも、経営者やその家族の生活水準の向上は労働のモチベーション維持につながるため、経営者や家族従業員の賃上げも重要と考える。

いずれにしても、生産性向上への取り組みとともに、補助金や賃上げ促進税制の活用などの検討を含め、段階的な賃上げへの取り組みを進める必要があるだろう。

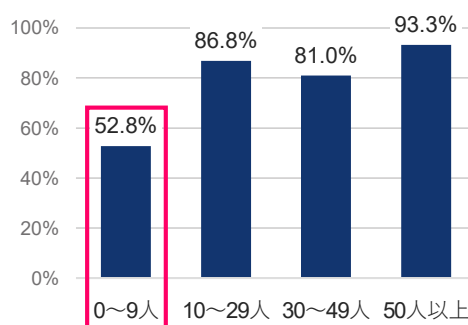
再掲

■ 賃上げの実施状況 (n=1,464)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

■ 従業員規模別の賃上げ実施の傾向 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

4-2. 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）

次は業種別の賃上げ実施率についてである。賃上げを実施している企業のうち、回答企業が50社以上の業種でその実施率を抽出した。

最も高かったのは製造業（75.3%）であり、次いで建設業（71.0%）、卸売業（70.6%）との結果になった。製造業、建設業ともに原材料費は高騰しているものの、政府による政策的な賃上げ要請に加え、経済界全体での価格転嫁や労務単価引き上げの促進が奏功している可能性がある。また、近年は深刻な人手不足といわれており、賃上げによる離職防止や採用力強化を睨み、賃上げを行っている企業が多いことも考えられる。

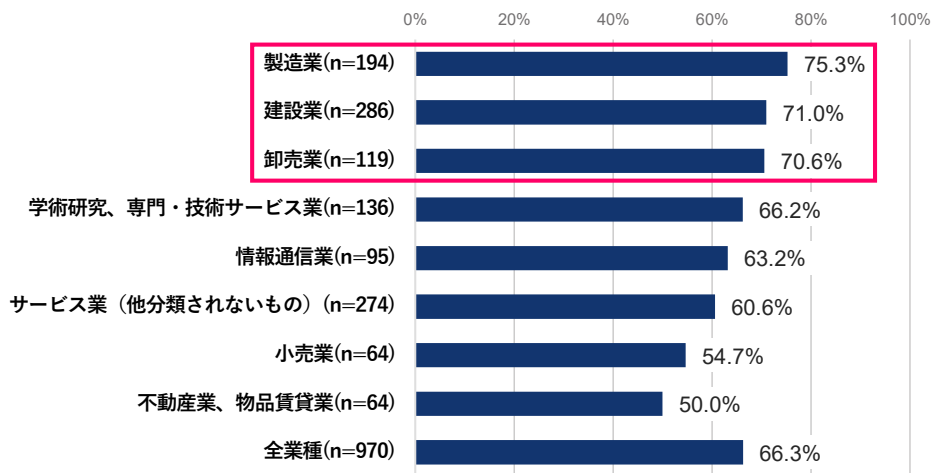
一方、製造業は全体で見れば半導体需要の増加や円安による効果もあり、景況は改善傾向にあるといわ

れている。また建設業は公共事業の労務単価引き上げや政府からの強い賃上げ要請もあった。こうした経済環境を背景に、両業種とも業種間比較で上位を占めることになったと推察される。

一方で、相対的に低い結果となったのが「不動産業、物品賃貸業」（50.0%）、「小売業」（54.7%）である。その背景としては、価格転嫁の難しさ（賃料の値上げの難しさ、値上げへの慎重姿勢など）があるだろう。

いずれにしても、原材料費や経費の増額に対し、適切な価格転嫁が実施されなければ、賃上げは難しいと言わざるを得ない。業種別の産業構造の特性が、賃上げ実施率にも如実に示されているといえよう。

■ 業種別の賃上げ実施の傾向（実施率）



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日 ※全業種以外は回答数50以上の業種のみを掲載

4-3. 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）

続けて、賃上げを実施した企業の賃上げ率についても、業種別での検証を実施した。

なお前ページと同様に、回答企業が50社以上の業種で実施し、また分析においては「賃上げ率は把握していない」の結果は除外している。さらに賃上げ率の「全体」の結果では、「0～1%未満」から「3%～4%未満」までの合計が55.7%と約半分になることから、業種別での検証も「4%未満」と「4%以上」で区切り、それぞれの賃上げ率の傾向を見ることにした。

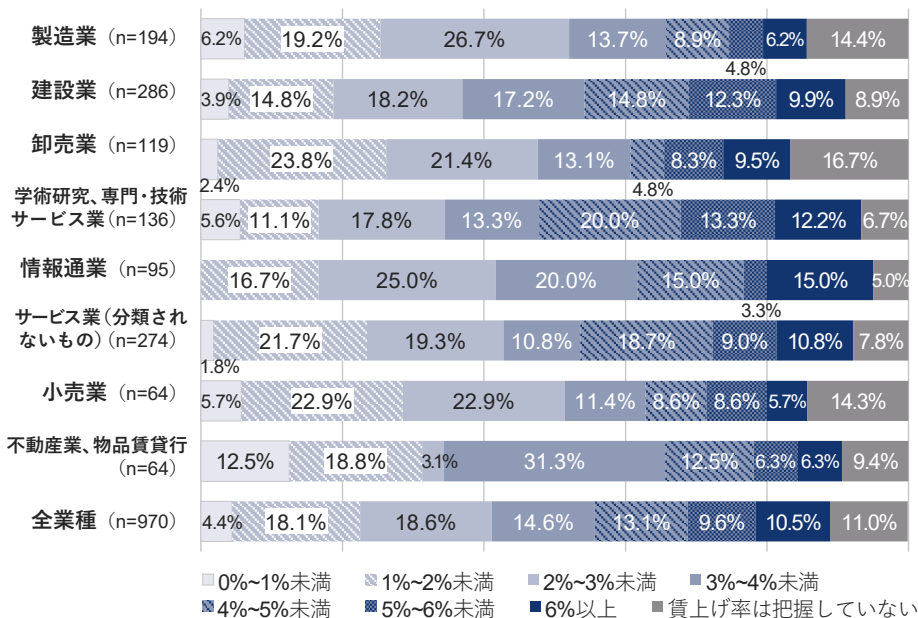
前ページで、賃上げの実施割合が大きかった製造業と建設業を比較すると、製造業は「0%～4%」が65.8%となり、全体と比較しても多い結果となった。建設業の「0%～4%」は54.2%であり、これは全

体と近い結果であった。

製造業では、賃上げをする企業は多いものの、賃上げ率は相対的に低い。景気回復・インフレを根拠とする政府・経済界からの賃上げ要請や、企業側の人材確保への思惑などにより、賃上げには前向きな姿勢を示しつつも、今後の持続的な賃上げに慎重な姿勢を抱いていることが推察される。相対的に賃上げ率の低い業種は製造業の他、不動産業・物品賃貸業、小売業、情報通信業、卸売業などであった。

一方で、賃上げ率が相対的に高かった業種は、建設業の他、「学術研究、専門・技術サービス業」（45.6%）や「サービス業（他分類されないもの）」（38.6%）であった。

■ 業種別の賃上げ実施の傾向（賃上げ率）



業種	0%～4%	4%以上
製造業	65.8%	19.9%
建設業	54.2%	36.9%
卸売業	60.7%	22.6%
学術研究、専門・技術サービス業	47.8%	45.6%
情報通業	61.7%	33.3%
サービス業(分類されないもの)	53.6%	38.6%
小売業	62.9%	22.9%
不動産業、物品賃貸行	65.6%	25.0%
全業種	55.7%	33.2%

調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日 ※全業種以外は回答数50以上の業種のみを掲載

4-4. 業績別の賃上げ実施の傾向

TOPIC 4 の最後は、企業の業績別での賃上げ傾向に関する分析結果である。

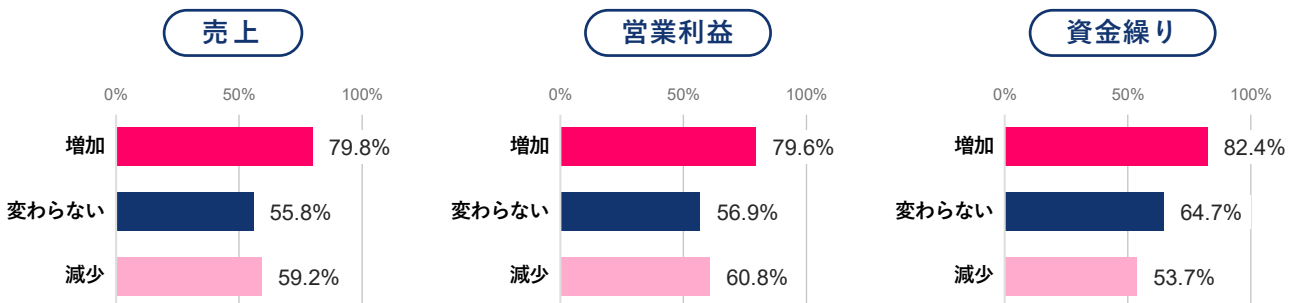
本調査では、中小企業の業績（景況感）を把握する目的で、「売上」「営業利益」「資金繰り」の3つの指標で前年同期と比較した現状（増加／変わらない／減少）について聞いている。この企業の業績に関する調査結果をベースに、賃上げ実態の検証を試みた。賃上げの実施は、企業の業績とどのような関係があるのだろうか。

「売上」「営業利益」とともに、前年同月比で「増加」と回答した企業群では、賃上げを実施した企業が約8割となった。業績の拡大や改善を背景に賃上げを実施する企業が多いことがわかる。また、興味深いの

は「売上」「営業利益」とも、前年同月比で「減少」している企業群でも、約6割が賃上げを実施していることである。これは、人材流出防止や社会的な要請を受け、やむを得ず防衛的な賃上げを実施している可能性がある。

また、「資金繰り」に関しては、「増加」（資金繰りが改善）と回答した企業群において、賃上げを実施した企業が82.4%となった。「減少」（資金繰りの悪化）と回答した企業群での賃上げ実施率は53.7%であり、「売上」「営業利益」の結果と比べるとその差が開いている。賃上げには原資が伴うため、資金繰りの改善が賃上げ実施に与える影響は大きいといえよう。

■ 業績別の賃上げ実施の傾向 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

5. 経営の取り組み状況別賃上げの実施傾向

TOPIC5では、経営に関する取り組みにより、賃上げの実施状況に違いが見られるかという観点から調査・分析した結果を報告する。経営に関する取り組みの事例としては、「経営計画の策定」、「経営指標の

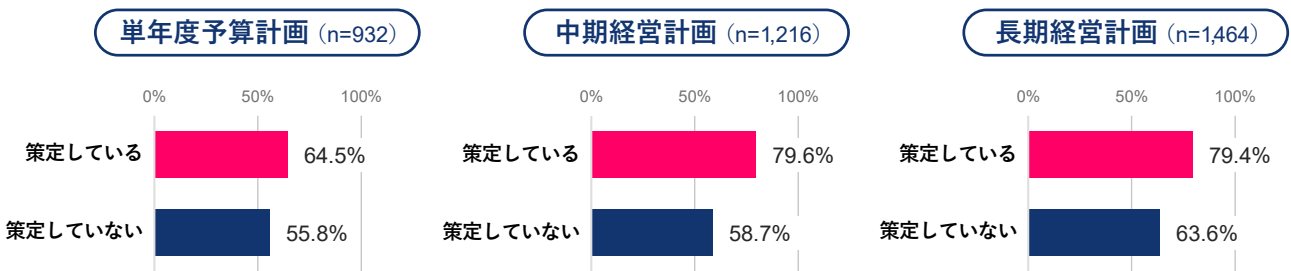
デジタルデータでの可視化」、「外部の専門家による経営に関する伴走支援」を受けているかどうかを設定し、それぞれの取り組み別の賃上げ実施状況について紹介する。

5-1. 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向

まずはじめに、経営計画の策定の有無により、賃上げ実施状況に違いがあるのか、についての調査結果を報告する。対象とする経営計画は「単年度予算計画」、「中期経営計画」、「長期経営計画」である。計画の期間別に見ると、経営計画を「単年度予算」「中期経営計画」「長期経営計画」の3つの期間で見た場合、「単年度予算」ではその策定の有無別の賃上げ実施率の差は約10ポイントほどであったが、「中期・長期経営計画」ではその差が20.9ポイント、15.8ポイントと広がっていることがわかる。中期、長期

での経営計画を策定している企業では、未策定企業よりも賃上げ実施率が高い傾向が見られた。中長期の計画になるほど、複数年度での売上、投資、人件費の設計を行い、将来的な計画における売上規模や従業員規模、人件費の金額を高く設定するのが一般的だ。その計画を達成するために、従業員の将来的な成長や定着の重要性を意識して、投資の意図で賃上げを実施している中小企業が多いのではないかと考えられる。

■ 経営計画の策定状況別の賃上げ実施の傾向



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

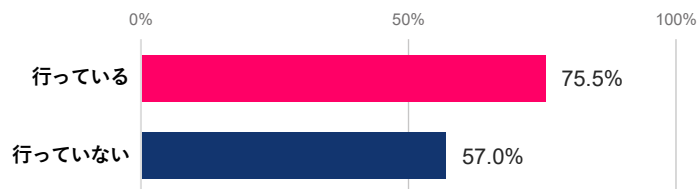
5-2. 賃上げの継続意思、賃上げの推進が日本の将来にもたらす意味

次に、データに基づいた経営ができていない企業と、そうでない企業で、賃上げ実施状況に違いがあるかどうかを確認した。データに基づく経営とは、会社の経営指標（売上、利益、コスト構造、KPI など）がデジタルデータで可視化できている状態のことを指す。

会社の経営指標の可視化を「行っている」と回答した企業の賃上げ実施率は75.5%、可視化を「行っていない」と回答した企業の賃上げ実施率は57.0%であった。経営指標の可視化を行うことにより、経営実態の把握がスムーズとなり、賃上げの原資の把握や実行の意思決定をしやすくなることから、この結果に表れていると推察される。一方で、経営指標の可

視化を行っていない企業においては、これらの指標が正確に把握できず、賃上げに慎重になる、賃上げ実施の判断がつかない、等の可能性も考えられる。なお、参考までに、今回の調査で賃上げを実施していない企業も含めた全回答（1,464）で見ると、会社の経営指標のデジタルデータによる可視化の実施率は50%（実施732、未実施732）であった。デジタルデータによる経営指標の可視化は賃上げに限らず、あらゆる事業投資、経営施策において、自社の状況把握、施策実施の意思決定に活用できるため、現状で可視化に取り組んでいない企業は、実施してみてもいいだろうか。

■ 経営指標の可視化状況と賃上げ実施の傾向 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

5-3. 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向

最後に、外部の専門家からの経営に関する伴走支援を受けている企業と、受けていない企業で、賃上げの実施状況に違いがあるのか検証を試みた。

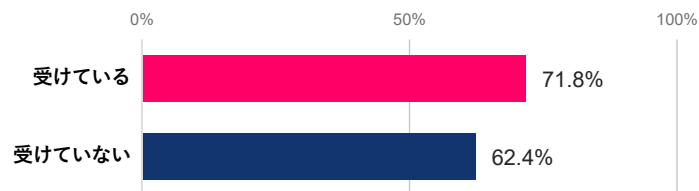
外部の専門家から経営に関する伴走支援を受けることにより、賃上げを行うために必要な売上や利益の確保に向けて、健全な経営に近づけることができる。また、世の中の動きを踏まえた賃上げ実施の必要性、賃上げを実施する際の具体的な進め方や社内での合意形成、原資の確保などについて、具体的なアドバイスを受けることもあるだろう。このような経営アドバイスを行う伴走支援の有無により、賃上げの実施状況に違いは見られるのだろうか。

結果では、外部の専門家の伴走支援を「受けている」

と回答した企業の賃上げ実施率は71.8%、伴走支援を「受けていない」と回答した企業の賃上げ実施率は62.4%で、伴走支援を受けている企業の方が9.4ポイント高い結果であった。外部の専門家に支援してもらった領域は企業によって様々だが、賃上げ実施にも影響を及ぼしている可能性がある。

前ページの経営指標のデジタルデータによる可視化と同様に、全回答（1,464）で見ると、外部の専門家の伴走支援を「受けている」企業は41.4%（606社）、「受けていない」企業は58.6%（858社）で、「受けていない」企業の方が多かった。効率的な経営改善を行うためにも外部の専門家による伴走支援の活用を検討してみてはいかがだろうか。

■ 伴走支援の活用状況と賃上げ実施の傾向 (n=970)



調査期間：2025年9月16日～2025年10月17日

6. まとめ・あとがき

○ 小規模企業の賃上げ拡大に向け、各種支援の継続・拡充を

インフレ、物価高が叫ばれ、企業の賃上げに注目が集まる中、その波は中小企業にも及んでいる。しかし安定的な財政基盤がある大企業と比べると、中小企業での賃上げには多くの課題があるのも事実である。本章の後半では、前半に引き続いて中小企業の賃上げの実態に迫るべく実施した調査の結果を報告した。

まずは属性別での傾向を把握するため、従業員規模別、業種別、業績別での検証を行った。従業員規模別では、10名未満の企業群で実施率が顕著に低いことがわかった。また業種別では上位2つを占めた製造業、建設業の実施率が高かったが、その2業種の賃上げ率を見ると、建設業は相対的に高かったものの、製造業は4%未満の低い企業が多かった。前年同期比での業績がよかった企業（特に資金繰り）で、賃上げ実施率が高いこともわかった。

また、経営の取り組み状況の違いにより、賃上げの実施状況に違いが見られるのかについても分析した。今回は「経営計画の有無」「各種経営指標のデジタルデータによる可視化」「伴走支援の活用」の3つの観点で実施した。その結果は、これらの取り組みを行っている企業の方が、行っていない企業よりも賃上げ実施率が高い傾向が見られた。特に中長期の経営計画の策定や、経営指標の可視化を行っている企業では、より差が開く結果となった。

近年のインフレ基調や物価高を背景に、企業の規模を問わず賃上げを進める企業が増加している。政府や関連業界による賃上げ要請や、それを支える制度・

税制面での支援もあり、中小企業においても賃上げをする企業が多数派を占めるに至った。企業側にも従業員の離職を防止し、継続的に人材を確保したい思惑があるのだろう。

その賃上げの原資を確保するためにも、適正なコスト管理や価格転嫁、さらに中長期的な成長戦略は不可欠である。しかしながら、本調査を通し、従業員10名未満の企業群で賃上げ実施率が低いことや、業種によるばらつきがあることもわかった。一方で、経営計画や各種経営指標のデジタルデータによる可視化などを行うことの重要性も示唆された。

現状の経済状況を踏まえると、賃上げへの取り組みは一時的なものではなく、今後も継続して行われるべきものと考えられる。そのとき、企業側には中長期的な成長戦略とともに、そこにおける緻密な人材戦略が必要になる。しかし、限られた経営資源で事業活動を行う小規模企業ではそれも難しいケースもあるだろう。小規模企業が継続的に賃上げができるような契約内容の見直しや価格転嫁の徹底、行政や関係機関による各種支援の継続が今後も求められる。

その中長期的な経営戦略のベースとなるのが、各種経営指標の可視化である。また、外部視点での客観的な評価も効果が期待できるだろう。現状では賃上げ実施の難しさを感じる企業も、様々な手段を駆使して成長戦略を構築し、賃上げへの具体的な道筋を描いてもらいたい。

Chapter 3

中小企業の次世代経営への対応

〈「経営」、「経営力」、「採用」の課題・取り組み・効果〉
〈“共に走る” 伴走支援、中小企業支援に関する情報〉

中小企業の次世代経営への対応戦略①

〈「経営」、「経営力」、「採用」の課題・取り組み・効果〉

物価高や原材料費の高騰、人材不足の深刻化、円安基調の継続など、近年、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増し、またその変化のスピードは速まっているといえるでしょう。昨今ではトランプ関税や特定の国や地域に関連したリスクへの注目も高まり、サプライチェーンや事業環境自体の見直しを迫られているケースもあるのではないのでしょうか。その対策として、資金繰りや原材料価格・販売価格の見直し、効率化や差別化を睨んだDX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）への対応、ESG経営の実践などへの注目も高まっています。しかしながら、これらの対策に加え、日々の資金繰りや人手不足への対応に集中するあまり、中長期的な経営戦略の立案や投資判断が遅れてしまっは、持続可能な経営の実現が難しくなることが懸念されます。経営者は、様々

な変化が押し寄せる昨今の経営環境において、常に利益を確保しながら、持続可能な経営を意識した戦略づくりや投資も行っていく必要があるでしょう。特に次世代経営への対応、つまり社会の不確実性や産業構造の変化への対応、次の時代を背負う経営者・従業員の確保、既存の事業モデルから次の時代に向けた新たな事業創造などは、持続可能な経営を進める上で欠かせない要素といえます。

こうした中小企業を取り巻く経営環境を踏まえ、当研究所では「中小企業の次世代経営への対応戦略」をテーマにアンケート調査を実施しました。本章の前半では、中小企業の経営者が直面する課題や、課題解決に向けた取り組みとその効果、さらに経営者自身の「経営力」への評価や対策、採用課題などに関する調査結果を報告します。

CONTENTS

1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果	
1-1. 経営上の課題・課題解決のための取り組み	56
1-2. 課題解決のための取り組みの効果	57
1-3. 持続的に成長していくために重要だと考えていること	58
2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果	
2-1. 経営力についての課題・課題解決のための取り組み	59
2-2. 課題解決のための取り組みの効果	60
2-3. 経営力向上に向けた取り組みをしていない、取り組めていない理由	61
3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果	
3-1. 採用活動の状況・採用活動における課題	62
3-2. 採用課題解決のための取り組み	63
3-3. 採用課題解決のための取り組みの効果	64
4. まとめ・あとがき	65

1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果

中小企業が直面する経営上の課題には、どのようなものがあるのだろうか。TOPIC 1では、中小企業の

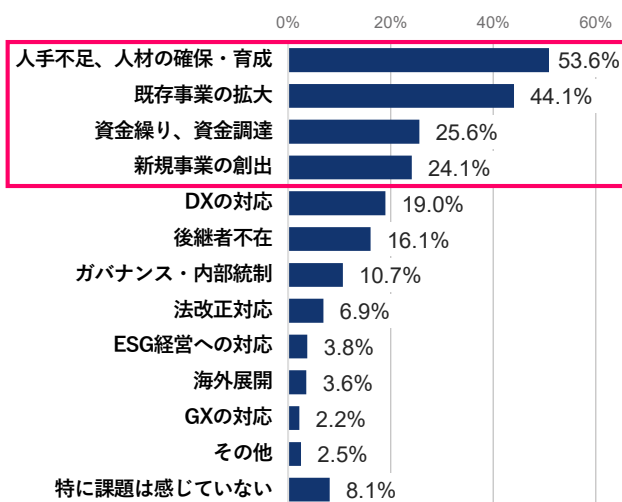
経営上の課題やその解決に向けた取り組みの効果などに関する調査結果を報告する。

1-1. 経営上の課題・課題解決のための取り組み

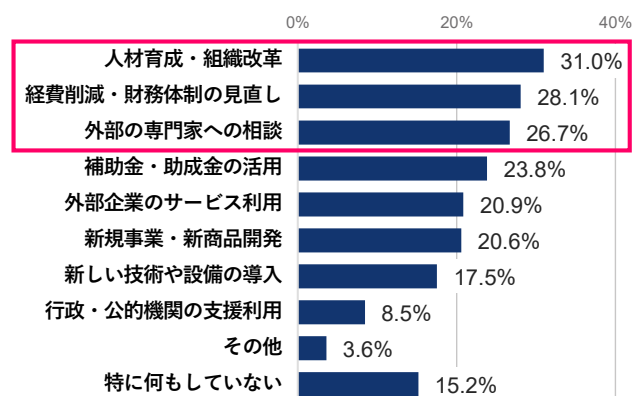
まず、経営上の課題について聞いた。回答の中で最も多かったのは「人手不足、人材の確保・育成」で、約6割の経営者が課題として捉えていた。次いで「既存事業の拡大」が4割を超え、さらに「資金繰り、資金調達」、「新規事業の創出」などが続いた。経営上の課題として突出しているのが、近年の人手不足状況を背景とする人材に関するものであった。また、事業の拡大や創出についても課題を感じている企業が多いことがわかる。さらに、課題を感じている経営者には、その課題の解決に向けて、どのような取り組みを行っているかを重ねて聞いた。結果は、「人材育成・組織改革」（回答企業中31.0%）、「経費削減・財務体制の見直し」（同28.1%）、「外部の専門家への相談」（同26.7%）が上位となった。

本調査結果から、経営上の課題はヒト、カネの問題に関連しているものが多いと言えるだろう。近年の慢性的な人手不足状況は、大企業よりも中小企業へのインパクトが大きい。こうした労働力不足とともに、近年は原材料費や人件費の高騰も重なり、資金繰りが悪化するケースもあるだろう。経営の合理化や事業拡大を進めるにも、対応する人材が不可欠であることから、既存の人材の育成はもちろんのこと、業務や組織構造の設計の見直し、デジタル化や脱属人化などによるヒト依存からの脱却など、積極的な組織改革も重要ではないだろうか。

■ 経営上の課題 (n=1,570) ※複数回答可



■ 経営上の課題解決のための取り組み (n=1,443) ※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

1-2. 課題解決のための取り組みの効果

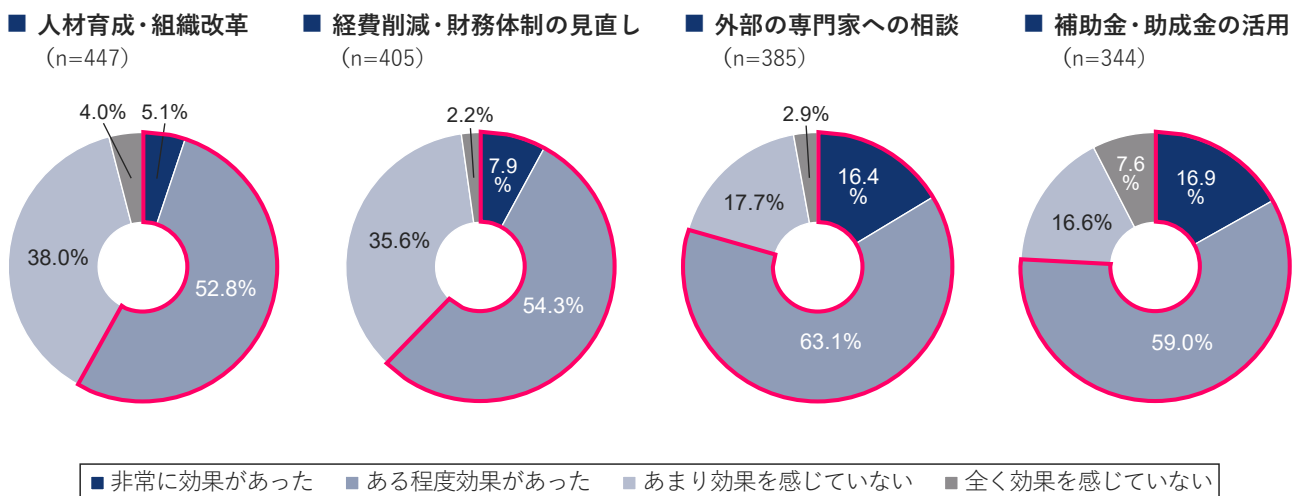
経営上の課題の解決に向けた取り組みは、どの程度の効果が期待できるのだろうか。ここでは、前ページで「経営上の課題解決のための取り組み」として回答が多かった上位4ケースについて、それぞれの程度効果があったのか聞いた結果を報告する。

まず「人材育成・組織改革」では、「非常に効果を感じている」と「ある程度効果を感じている」の合計が57.9%であった。同じく「経費削減・財務体制の見直し」は62.2%、「外部の専門家への相談」は79.5%、「補助金・助成金の活用」は75.9%であった。前ページでは、多くの中小企業が「人手不足、人材

の確保・育成」が経営上の課題であると回答し、さらに経営上の課題解決のための取り組みとして「人材育成・組織改革」が最多であった。しかしながら、本調査ではその取り組みの効果を感じている企業は半数程度にとどまっていることが明らかになった。この結果は人材育成や組織改革の難しさを表しているといえる。

一方、4つの取り組みの中では、「外部の専門家への相談」、「補助金・助成金の活用」の効果が70%を超えており、経営に関する課題解決に有効であることもわかった。

課題解決のための取り組みの効果



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日
※回答数が多い上位4つの取り組みの効果を掲載

1-3. 持続的に成長していくために重要だと考えていること

ここまで中小企業の経営課題やその解決に向けた取り組みについて聞いてきた。TOPIC 1の最後では視点を未来に向け、企業が持続的に成長していくために重要だと考えていることについて聞いた。

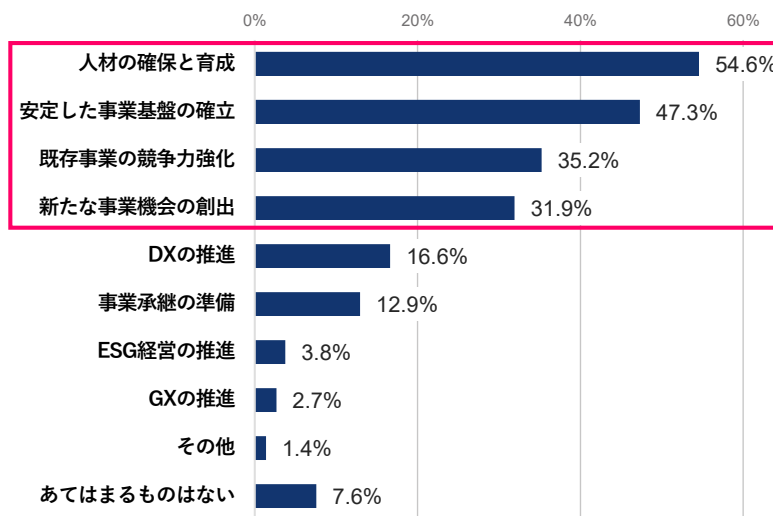
最も多かったのは「人材の確保と育成」（回答企業中54.6%）であった。本TOPICで報告してきたように、中小企業が直面する経営上のトップであった「人手不足、人材の確保・育成」が、企業の持続的な成長においても最も重視されていることがわかった。

続けて多かったのは「安定した事業基盤の確立」（同47.3%）、さらに「既存事業の競争力強化」（同35.2%）、「新たな事業機会の創出」（同31.9%）と続

いた。これらの結果は、裏を返せば現状の事業基盤に課題を抱えている中小企業が多いともいえるだろう。人手不足の解消と合わせて、安定的な事業基盤と健全な経営の促進が次世代経営に向けて不可欠であることが、本調査から示された。

一方で、DXやGX、ESG経営などを選ぶ企業が少なかった背景には、これらが短期的な効率化に効果があるものと認識され、持続的な成長と結び付かないと考える企業が多かったことが推察される。しかし、これらの取り組みは安定的な事業基盤の構築に大きく寄与するものであり、改めてその取り組みについても検討してみたいかがだろうか。

■ 持続的に成長していくために最も重要だと考えていること（n=1,570）※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果

TOPIC 2では、中小企業の経営者にフォーカスを当て、**「経営力」に関する課題や、経営課題解決のための取り組み、その効果についての調査結果を報告する。**

2-1. 経営力についての課題・課題解決のための取り組み

本レポートでは、経営力とは「これまでに出てきた経営課題等を解決して事業を推進していく、経営全体に関する総合的な能力、技術、資質等」と定義している。

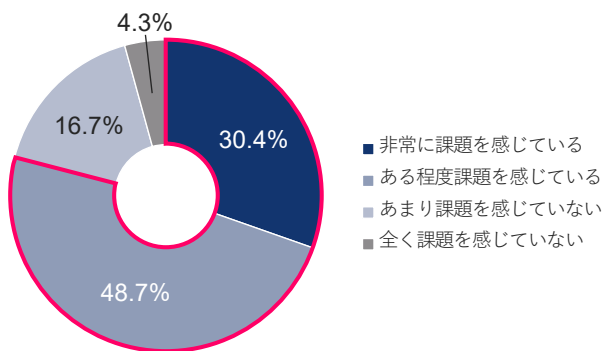
経営力については、「非常に課題を感じている」の30.4%と「ある程度課題を感じている」の48.7%を合わせて、約8割の経営者が自身の経営力に課題を感じていた。

経営力の課題解決のための具体的な取り組みとしては、「専門家やコンサルタントに定期的に相談する」が最も多く、他にも「セミナーや研修に参加し、外部から学ぶ」、「異業種交流会に参加し、人脈を広げる」など、外部との交流や勉強会を通じて学ぶ行動

が上位を占めている。一方で、「関連書籍や専門誌を読み、独学で学ぶ」という個人で完結させる取り組みは約3割にとどまった。また、課題を感じているものの「取り組んでいない、取り組めていない」経営者も約2割いた。

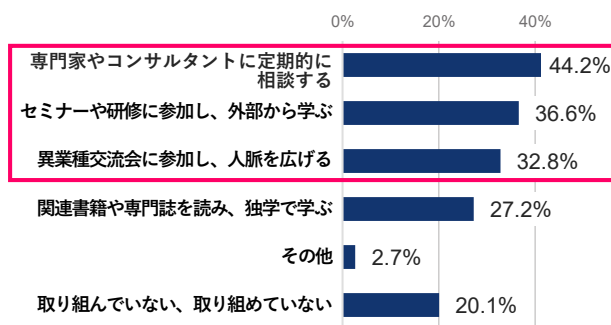
多くの経営者は自らの経験や独学だけに頼らず、外部の専門家や他者との対話を通じて視野を広げ、意思決定の質を高めようとしていることがうかがえる。経営環境の変化が激しい今、専門家への相談やセミナー、勉強会などの「学びの場」は、最新の知見や実践事例を得るだけでなく、経営者自身の経営力の課題を客観的に捉え直す場としても活用されていることがわかる。

■ 経営力についての課題 (n=1,570)



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

■ 経営力の課題解決のための取り組み (n=1,241)
※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

2-2. 課題解決のための取り組みの効果

次に、前ページで経営力の課題解決のための取り組みを行っていると回答した経営者に、それぞれの取り組みがどの程度効果があったかを聞いた。

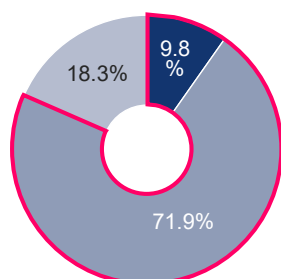
「関連書籍や専門誌を読み、独学で学ぶ」、「セミナーや研修に参加し、外部から学ぶ」、「異業種交流会に参加し、人脈を広げる」の3つは、「非常に効果があった」と「ある程度効果があった」を合わせ「効果があった」と回答した割合が約8割を占めた。学習や交流の場が総じて経営力の課題解決に寄与していることがわかる。今回の調査における取り組みの効

果は総じて8割前後であったが、中でも「専門家やコンサルタントに定期的に相談する」約85.0%と、他の取り組みよりもやや高い結果であった。

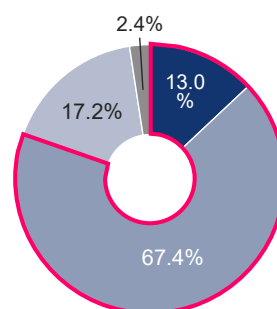
前 TOPIC で見た経営上の課題に関する結果と同様に、書籍等によるインプットや勉強会・交流会での学びに加え、外部の専門家やコンサルタントから継続的なサポートを受けながら、自社の状況に即して検証・改善を重ねるプロセスは、経営力の課題解決においても効果的に機能していると考えられる。

課題解決のための取り組みの効果

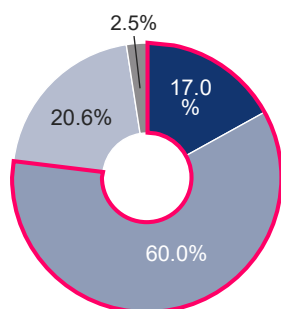
■ 関連書籍や専門誌を読み、独学で学ぶ (n=338)



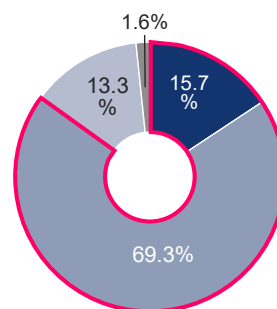
■ セミナーや研修に参加し、外部から学ぶ (n=454)



■ 異業種交流会に参加し、人脈を広げる (n=407)



■ 専門家やコンサルタントに定期的に相談する (n=548)



■ 非常に効果があった ■ ある程度効果があった ■ あまり効果を感じていない ■ 全く効果を感じていない

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

2-3. 経営力向上に向けた取り組みをしていない、取り組めていない理由

経営力に課題を感じているものの、取り組みをしていない、取り組めていないと回答した企業にその理由を聞いた。

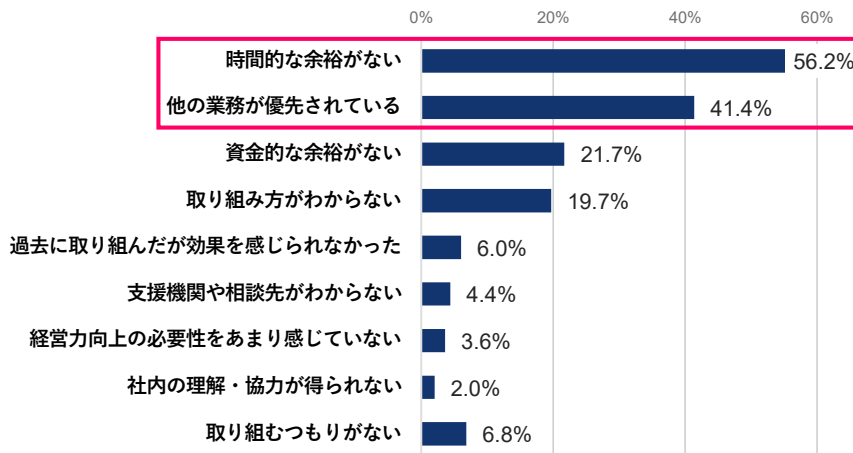
最も多かったのは「時間的な余裕がない」で約56.2%、その次は「他の業務が優先されている」で、この2つが上位を占めた。この結果から、経営力向上に向けた取り組みが進まない背景には、「時間」に起因する要因が大きく影響しているといえるだろう。

中小企業の経営者は、営業・採用・顧客対応・資金繰りなどの現場の業務に加え、将来の方向性を決める経営者としての仕事にも責任を負っている。しか

し、緊急度の高い現場の業務に時間を取られ、重要度の高い経営者としての仕事が後回しになりやすい状況にあると考えられる。

この状況を改善するには、業務のアウトソーシングや社内での権限委譲による負荷軽減、重要度の低い業務の削減、自動化による時間創出、さらに経営課題の優先順位づけを体系的に行うなどが必要と考えられる。経営者個人の努力に依存するのではなく、組織全体で「時間を創り出す仕組み」を整えることが、経営力向上に向けた取り組みの推進につながるだろう。

■ 取り組みをしていない、取り組めていない理由 (n=249) ※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果

TOPIC 1 では現状の経営上の課題、持続的に成長していくために最も重要だと考えていること、どちらにおいても人材に関する内容が上位を占めた。そこ

で、TOPIC 3 では、中小企業の採用についての調査結果を報告する。

3-1. 採用活動の状況・採用活動における課題

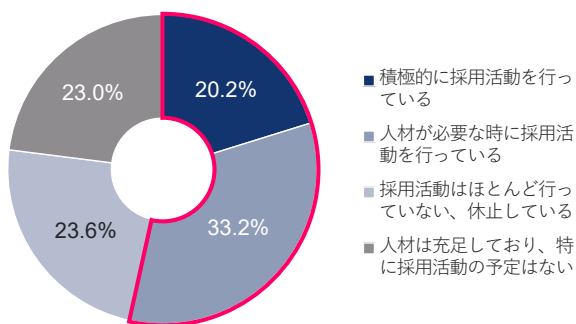
採用活動の状況を見ると、「積極的に採用活動を行っている」、「人材が必要な時に採用活動を行っている」を合わせ、53.4%の企業が採用活動を行っていた。さらに、従業員規模ごとの差も確認した。本調査では、従業員規模別に「0～9人」、「10～29人」、「30～49人」、「50人以上」の4つのレンジに区分している。従業員数「50人以上」の企業では「積極的に採用、従業員活動を行っている」、「人材が必要な時に採用活動を行っている」を合わせ、9割以上が採用活動を行っているのに対し、「0～9人」の企業では「採用活動はほとんど行っていない、休止している」、「人材は充足しており、特に採用活動の予定はない」を合わせた割合が6割を超えていた。総じて、従業員数が多い企業ほど採用活動に積極的であり、少ない企業ほど採用活動を行っていない、または人材が充足している傾向がうかがえる。「0～9人」規模の企業の中には家族経営の事業者も多く、そもそも採用

の必要が無い層が一定数存在することも、この結果の背景として考えられる。

採用活動における課題としては、「求めるスキルや経験を持つ人材が見つからない」が39.5%と最も多く、「応募者が集まらない」、「採用コストが高い」と続いた。

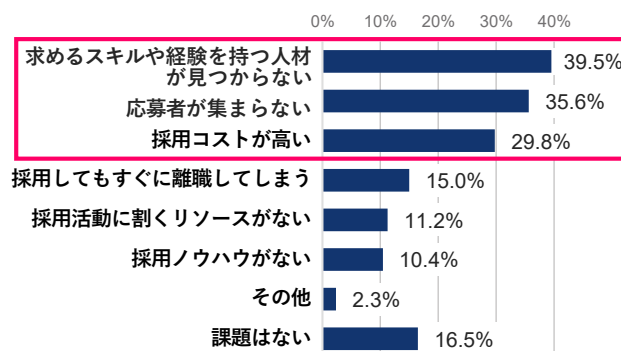
少子高齢化に伴う労働人口の減少や転職の一般化により、多くの企業が人材不足・人手不足に直面している。中小企業は大企業と比べて知名度やブランド力が相対的に弱く、応募数が伸びにくい傾向もあると考えられる。そのため、即戦力人材の獲得にこだわるのではなく、ポテンシャル採用の実施、地方人材の採用やパート人材の活用など採用手法の多様化、さらに「採用」と「定着」を一体で捉えた長期的な人材投資など、短期的な応募数の増加にとどまらない中長期的な人材戦略の視点も重要である。

■ 採用活動の状況 (n=1,570)



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

■ 採用活動における課題 (n=1,209) ※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

3-2. 採用課題解決のための取り組み

次に、前ページで、採用活動において課題を感じている、と回答した企業に対し、具体的に採用課題解決のための取り組みとしてどのようなことを行っているか聞いた。

「求人媒体の変更、見直し」が36.2%と最も多く、「職場環境や待遇の改善」(29.1%)、「HPやSNSを活用した情報発信」(26.0%)と続いた。これら上位に挙げられた施策はいずれも、比較的着手しやすく、効果が現れやすい“即効性を期待できる打ち手”である点が共通している。「職場環境や待遇の改善」が2位にあ

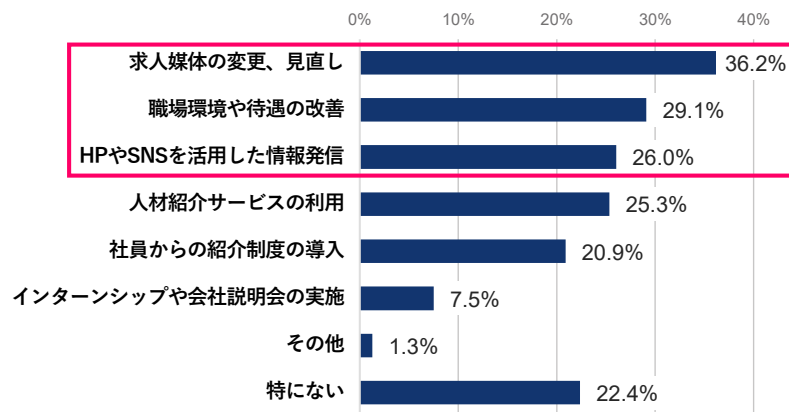
がっているものの、上位の施策は主に採用媒体・チャンネルに偏っている。これは、企業側の採用課題の“短期的課題解決志向”が背景にあり、本来必要な中長期的視点による採用基盤づくりが後回しにされている可能性があるのではないかと。

「その他」の回答としては、ハローワークの活用、知人からの紹介、スカウトなどが挙げられた。

では、それぞれの取り組みに対する効果はどのよう

に実感されているのだろうか。次ページで取り組みごとの効果について報告する。

■ 採用課題解決のための取り組み (n=1,010) ※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

3-3. 採用課題解決のための取り組みの効果

採用課題解決のために実施した各取り組みについての効果を最後に報告する。

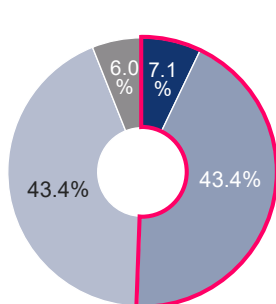
「非常に効果があった」、「ある程度効果があった」を合計した割合で見ると、「社員からの紹介制度の導入」は58.3%、「インターンシップや会社説明会の実施」は63.2%であり、いずれも入社前に企業の情報を入手できる機会が採用課題の解決につながっていることがわかる。「職場環境や待遇の改善」については、会社そのものの魅力を高め、採用成果に直結しやすいだけでなく、人材定着にも寄与する可能性もある。また、「求人媒体の変更、見直し」や「人材紹介

サービスの利用」も「効果を感じている」の合計が過半数となったものの、媒体費用やサービス利用料などは年々上昇しているため、コストとのバランスを考慮した活用が重要である。「HPやSNSを活用した情報発信」は、効果が現れるまでに時間を要する側面があり、現時点では37.7%と、効果を感じているという回答が最も少なく、中長期的な施策といえるだろう。

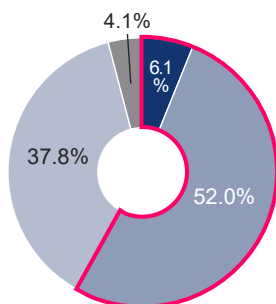
今回の調査結果が、中小企業の人材不足や人材定着に関する課題解決につながることを期待したい。

課題解決のための取り組みの効果

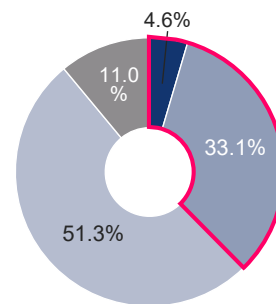
■ 求人媒体の変更、見直し (n=366)



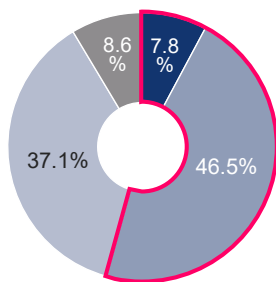
■ 職場環境や待遇の改善 (n=294)



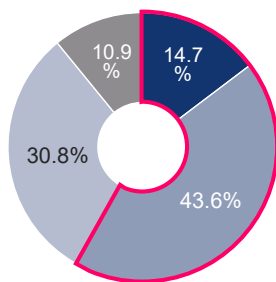
■ HPやSNSを活用した情報発信 (n=263)



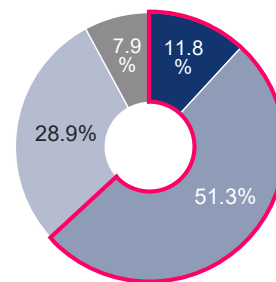
■ 人材紹介サービスの利用 (n=256)



■ 社員からの紹介制度の導入 (n=211)



■ インターンシップや会社説明会の実施 (n=76)



■ 非常に効果があった ■ ある程度効果があった ■ あまり効果を感じていない ■ 全く効果を感じていない

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

4. まとめ・あとがき

○ 最大の経営課題は「人材確保」、課題解決には専門家の活用が効果的

本章の前半では、中小企業の次世代経営への対応、すなわち持続可能な経営に向けた経営上の課題や、課題解決への取り組みの実態について報告した。

経営上の課題については「人手不足、人材の確保・育成」が最も多く、約6割の企業が課題を感じていることがわかった。さらに「既存事業の拡大」「資金繰り、資金調達」「新規事業の創出」などが続く。この結果から、ヒトやカネの問題に関連しているものが多いことが示された。また、その対策としては「人材育成・組織改革」や「経費削減・財務体制の見直し」、「外部の専門家への相談」などを進める企業が多く、それぞれの取り組みの効果を聞くと「外部の専門家への相談」が群を抜いて高いこともわかった。

さらに、持続的な成長に向けて重要だと考えていることについても、「人材の確保と育成」がトップになった。今や企業経営において、いかに人材を確保し、育成するかは安定的な経営と存続、成長に欠かせない要素として認識されていると言えるだろう。

TOPIC 3では、中小企業の採用活動の実態についても報告した。半数を超える企業が採用活動を行っているものの、「求めるスキルや経験を持つ人材が見つからない」ことや「応募者が集まらない」などの課題に直面する企業が多いことがわかった。

興味深いのは、採用活動における企業側の思惑と実際の効果のズレである。例えば、本レポート p. 14, 15 で「採用課題解決のための取り組み」として挙げられた6施策は、その効果が概ね6割前後の中、最も選択する企業が多かった「求人媒体の変更、見直し」については、その

効果を感じる企業は半数程度にとどまり、またオウンドメディア戦略である「HP や SNS を活用した情報発信」に至っては4割弱の結果となった。これらの取り組みの難しさも浮き彫りになった。

中小企業が直面する経営上の課題は幅広いものの、その中でもヒトとカネに係る課題の深刻さがうかがえる。人材の確保・定着は中小企業や地方の企業において特に深刻であり、また人材の流出を防ぐための教育にける時間や費用も確保する必要がある。従業員が働きたいと思うような職場環境や業務フローの整備、選ばれる企業になるための中長期的な戦略づくりも欠かせないだろう。加えて、昨今の原材料費や人件費の高騰は今後も継続する可能性がある。いかに利益率を確保しつつ必要な投資を行い、持続可能な経営を実現するか。日本経済はまさしく経営者の力量が問われる局面を迎えているといえるのではないだろうか。

TOPIC 2では、経営者の「経営力」に関する調査を行い、経営者の8割以上が課題を感じていること、対策としては「専門家やコンサルタントに定期的に相談すること」や、外部のセミナーや研修に参加をしている実態が明らかになった。

中小企業の経営環境が厳しさを増す中、多面的な対策がますます重要となっている。経営上の課題解決に向けても「外部の専門家への相談」を進める企業が多いこと、その取り組みの効果が高かったことはすでに述べたとおりであり、外部の専門家の活用も積極的に活用しながら、持続可能な経営の実現に向けた取り組みの強化を図ってもらいたい。

中小企業の次世代経営への対応戦略 ②

〈“共に走る” 伴走支援、中小企業支援に関する情報〉

日本の法人のうち、中小企業が占める割合は99.7%、全従業員数に占める割合も約7割と言われ、中小企業は日本経済を根幹から支える重要な存在です。経営者と現場の距離が近く、様々な経営環境の変化にも柔軟に対応できる側面がある一方で、経営リソースが限られるため経営者に大きな負担が強いられる場合もあります。

そうした中小企業の経営を支える目的で、国や自治体、関係機関などにより様々な支援が行われています。中小企業庁のホームページには、経営力向上や財政・技術支援、事業承継、事業再構築・生産性向上など様々なメニューが示されていますが^{※1}、日々の業務に追われる中小企業は、そうした支援を有効活用できているでしょうか。

そこで近年、注目されているのが専門家による伴走支援です。経営課題の解決や目標達成に向け、専門家が経営者に寄り添いながら企業の自律的な取り組みを促す支援の形です。本章の前半は経営上の課題や経営者自身の経営力について報告しましたが、後半ではこの伴走支援について取り上げます。中小企業の伴走支援の活用状況や期待する支援、また中小企業向けの様々な支援に関する認知・理解状況や活用実態等の調査を行いました。なお、今回の調査内容の一部は2023年8月にも同様の調査をしていることから^{※2}、時系列での比較も試みました。

※1 中小企業庁ホームページ「政策について」

<https://www.chusho.meti.go.jp/support/index.html>

※2 フォーバル GDX リサーチ研究所「BLUE REPORT mini『中小企業と伴走支援』」

https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202310.pdf

CONTENTS

5. 伴走支援の活用状況	
5-1. 伴走支援の活用状況	67
5-2. 伴走支援を受けている機関、種別	68
5-3. 伴走支援の満足度	69
5-4. 伴走支援活用の目的	70
5-5. 伴走支援活用の効果	71
5-6. 伴走支援を利用していない理由	72
6. 伴走支援に今後求められること	
6-1. 伴走支援を受けていなかった場合の経営課題の変化	73
6-2. どのような伴走支援が効果的か	74
6-3. 伴走支援を利用する際に重視する点	75
7. 中小企業支援に関する情報について	
7-1. 中小企業支援に関する情報について・入手先	76
7-2. 中小企業支援に関する情報の分かりやすさ	77
7-3. 中小企業支援に関する認知度・理解度	78
7-4. 中小企業支援に関する活用意向	79
8. まとめ・あとがき	80

5. 伴走支援の活用状況

TOPIC 5 では、外部の専門家や支援機関が企業の課題に寄り添い、計画策定から実行・検証までを共に

走る形で支える「伴走支援」について、調査結果から、その活用実態を整理する。

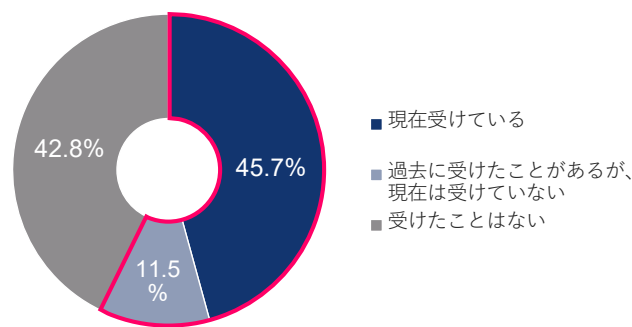
5-1. 伴走支援の活用状況

まず、伴走支援の活用状況の調査結果を報告する。回答の中で最も多かったのは「現在受けている」の45.7%であった。これに「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」の11.5%を合わせると、伴走支援の活用経験がある企業は57.2%に上った。なお、本調査については、2023年8月にも同様の内容で調査を実施している。その際は、「受けている」、「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」を合わせ伴走支援の活用経験がある企業は46.9%であった。本調査と2年前の調査での、未活用企業に

関する選択肢は若干異なるが、中小企業の伴走支援の活用は一過性ではなく、ある程度普及していることがわかった。

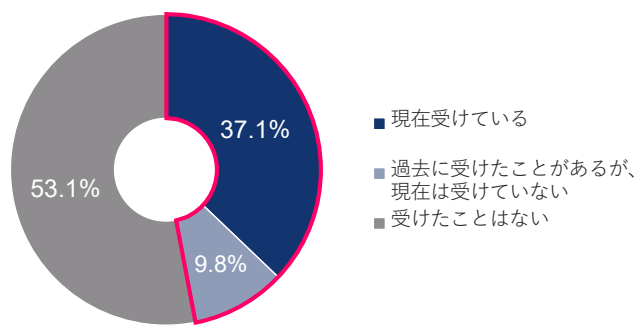
人材不足、原材料費高騰に伴う物価高、DX（デジタルトランスフォーメーション）・GX（グリーントランスフォーメーション）への対応など、経営者が単独で判断し実行まで担うには負荷の高い課題が増える中で、社外の専門家と共に走り、計画から実行・検証まで支援を受ける伴走支援のニーズや活用は今後高まっていくと考えられる。

■ 伴走支援の活用状況 (n=1,570)



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

再掲 ■ 伴走支援の活用状況 (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

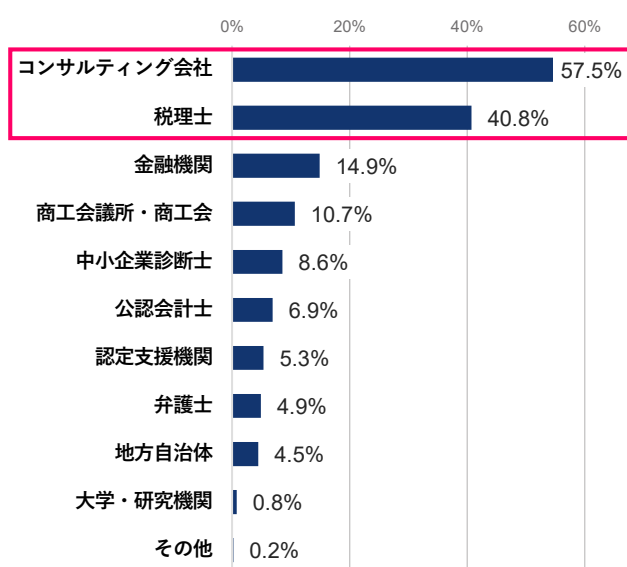
5-2. 伴走支援を受けている機関、種別

次に中小企業がどのような機関から伴走支援を受けているのか、また、その支援の種別について聞いた。まず伴走支援を受けている機関については「コンサルティング会社」が最も多く57.5%、次に「税理士」で40.8%であった。この2つの機関が多くを占めており、他には、「金融機関」14.9%、「商工会議所・商工会」10.7%、「中小企業診断士」8.6%と続いた。支援の種別では、総合的な解決策の提示を目的とする「課題解決型」が63.9%と最も多く、「施策実行型」は36.1%、「わからない」は15.4%であった。

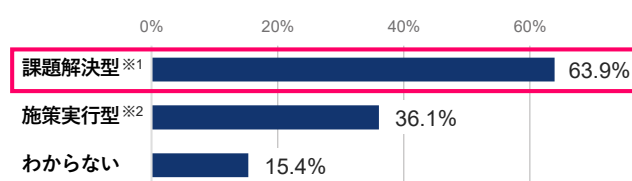
なお、本調査についても2023年時に同様の調査を実施しているが、機関・種別とも大きな傾向の差は見られなかった。

伴走支援はコンサルティング会社・税理士を中心に提供され、企業側は特定のプロジェクトを実行する「施策実行型」よりも、複数の課題を整理し実行まで支える「課題解決型」に対するニーズが高いことがうかがえる。前回調査から傾向が変わらないことから、伴走支援への期待は定着しつつあるといえるだろう。

■ 伴走支援を受けている機関 (n=898) ※複数回答可



■ 受けている伴走支援の種別 (n=898) ※複数回答可



※1：課題解決型 企業が直面している一連の課題や課題のグループに対して、総合的な解決策を提供することを目的とするもの。複数の課題に対して包括的なアプローチを取り、それらの課題をトータルで解決するためのサポートを提供する。

※2：施策実行型 特定の目標達成やプロジェクト実行をサポートすることに焦点を当てたもの。経営者や組織が達成したい目標を具体化し、それを実現するための具体的な施策を立案・実行する際にサポートを提供する。

(回答数が多い上位4つの取り組みの効果を掲載)
調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

5-3. 伴走支援の満足度

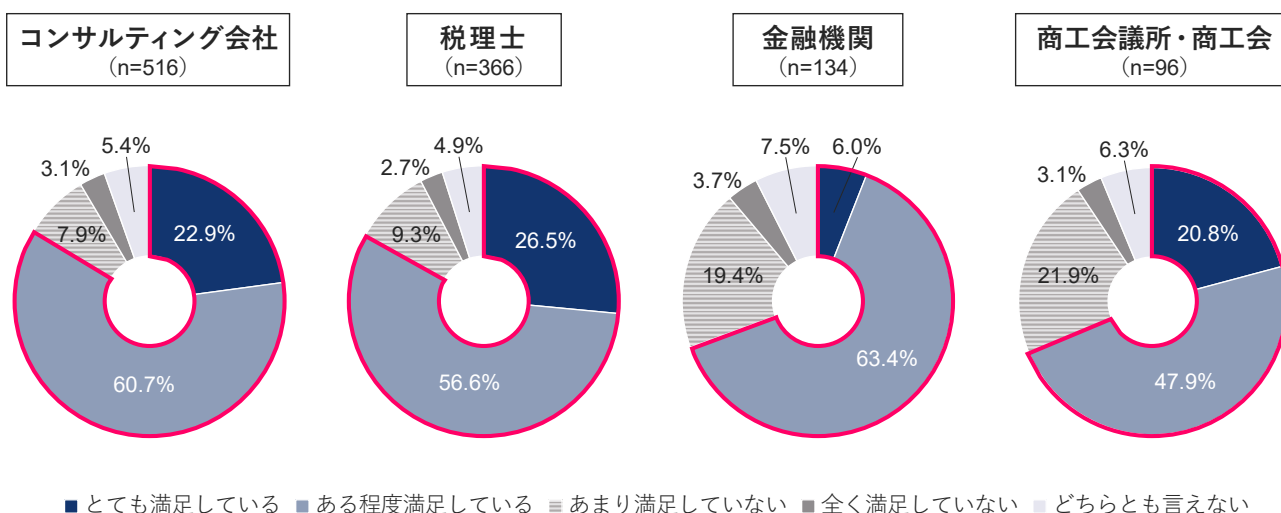
前ページで回答が多かった4つの支援機関について、伴走支援の満足度を聞いた。

最も利用している企業が多かった「コンサルティング会社」は「とても満足している」、「ある程度満足している」の合計が83.6%となり、8割以上の企業が満足と回答した。次いでその合計が高い順に、「税理士」の83.1%、「金融機関」の69.4%、「商工会議所・商工会」の68.7%という結果であった。

コンサルティング会社や税理士は、専門性の高い助

言や具体的な実行支援が満足度の高さにつながっている可能性が考えられる。金融機関や商工会議所・商工会も6割台後半と一定の満足度はあるものの、上位2つの機関と比べると差が見られた。コンサルティング会社や税理士が、個別企業の課題に応じて継続的かつ実行段階まで関与するケースが多い一方、金融機関や商工会議所・商工会は、情報提供や相談対応を中心とした関与となる場合が多いことも、満足度の差として表れている可能性が示唆される。

■ 伴走支援の満足度



調査期間：すべて 2025年11月11日～2025年12月12日

5-4. 伴走支援活用の目的

では、中小企業が伴走支援を活用する目的には、どのようなものがあるだろうか。

回答の上位3つは「売上拡大」の43.4%、「経営データの可視化」の33.7%、「経営ビジョンと戦略の策定」の28.2%であった。その後に、「資金調達」(21.3%)、「DX推進」(20.2%)、「取引先拡大」(19.8%)が約2割の回答で続く結果となった。

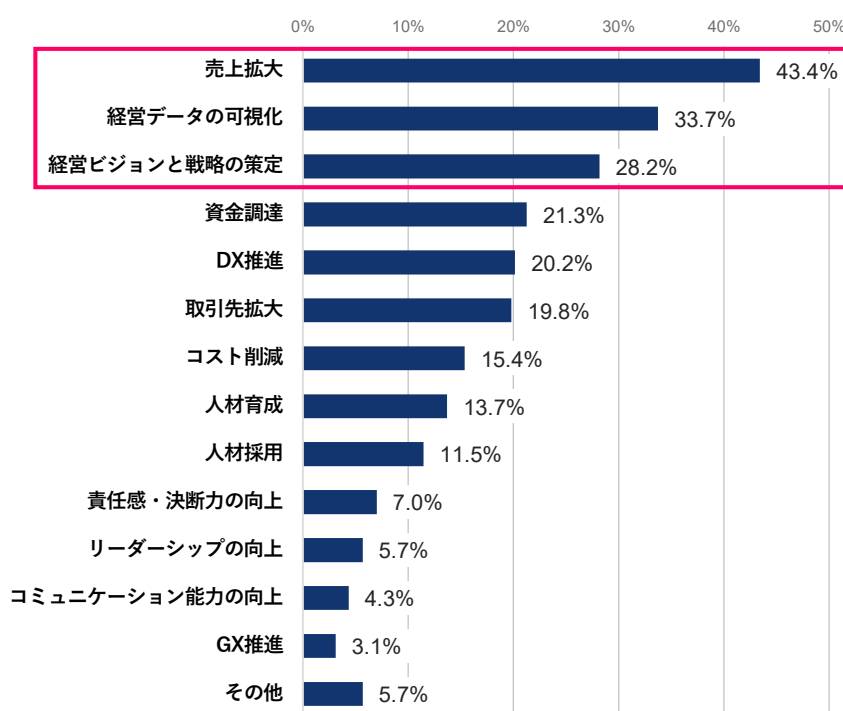
2023年の調査では上位3つが「売上拡大」(53.2%)、「DX推進」(47.8%)、「経営ビジョンと戦略の策定」(35.6%)であり、今回の調査と比べると「DX推進」が多かった。また今回の調査では、前回の選択肢に

加え、中小企業経営に必要なだと当所が考える「経営データの可視化」を新たに設定したところ、これが2位となった。この結果から、まず自社の経営状況を数値で把握し、打ち手の精度を上げたいというニーズが高まっていることがうかがえる。

あらゆる経営戦略にはまず自社の経営データの可視化、把握が必要不可欠である。

また、「DX推進」が2023年より低下している点についても、各社でDXの取り組みを進める企業が増え、伴走支援に求めるテーマが他の領域へ広がっている可能性がある。

■ 伴走支援活用の目的 (n=898) ※複数回答可



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

5-5. 伴走支援活用の効果

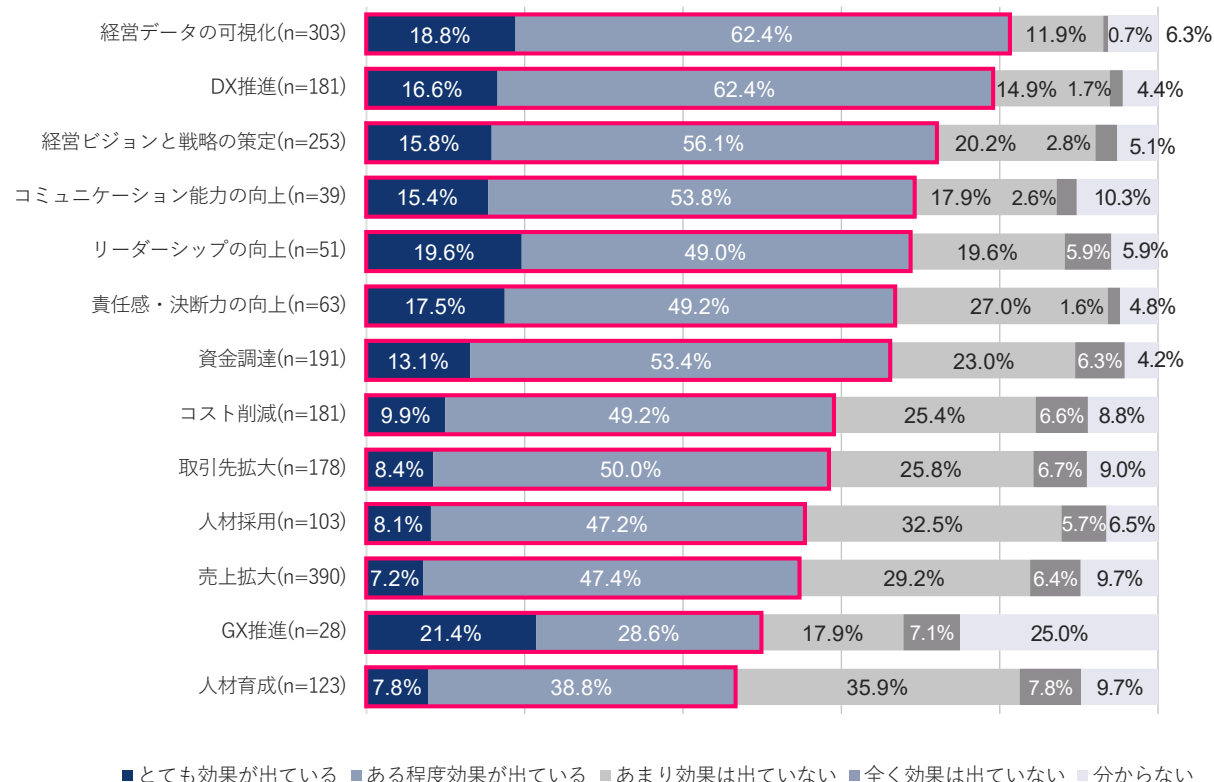
次に、伴走支援の活用目的ごとの効果を見てみたい。「とても効果が出ている」、「ある程度効果が出ている」の合計は「経営データの可視化」（81.2%）が最も高く、次いで「DX推進」（79.0%）、「経営ビジョンと戦略の策定」（71.9%）が上位となった。一方、伴走支援活用の目的として最も回答が多かった「売上拡大」の効果は54.6%にとどまり、効果の実感は相対的に低い結果であった。

この結果から伴走支援の効果は、売上拡大といった売上や利益に直結するテーマよりも、経営データの

可視化やDX推進、ビジョン・戦略の整理といった経営基盤を整える取り組みで高く評価されていることがわかった。

経営データの可視化やDX推進、経営ビジョンと戦略の策定などは、それら自体が直接数値的な成果として表れるものではないものの、経営判断の質を高める土台としては大きな意味があると考えられる。そうした土台作りにおいて、外部専門家による伴走支援が有効であることが、本調査から示唆された。

■ 伴走支援活用の効果



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

5-6. 伴走支援を利用していない理由

ここまでは、伴走支援の効果や満足度を見てきたが、利用していない企業の理由についても見てみたい。

伴走支援を利用していない企業の理由としては「必要性を感じないから」が最も多く47.0%、そして、「コストがかかるから」の32.4%、「効果が不明瞭だから」の27.7%と続いた。

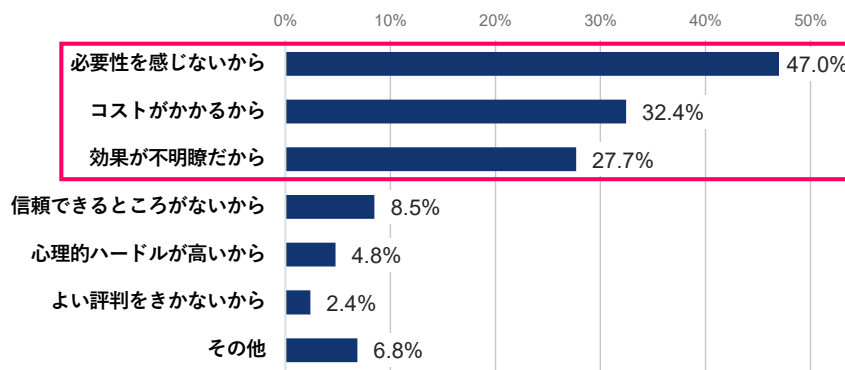
一方で、「信頼できるところがないから」(8.5%)や「心理的ハードルが高いから」(4.8%)、「よい評判をきかないから」(2.4%)は相対的に少数であり、この傾向は2023年時点の調査でも同様である。

これらの結果から、伴走支援を利用していない主な理由は支援先そのものへの不安というよりも、必要

性や費用対効果を十分にイメージできていない点にあると考えられる。

多くの地方自治体で様々な経営課題に対して、専門家による伴走支援を無料で一定期間受けられる制度や事業が存在する。また、支援後に成果報告会を開催するケースもあるので、実際に伴走支援を受けた企業がどのように経営改善したかを見ることができると考えられている。伴走支援を受けたことはないが、経営改善が必要、と考えている企業は、伴走支援を提供している制度を調べ、試してみることを検討してみてもいいだろうか。

■ 伴走支援を利用していない理由



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

6. 伴走支援に今後求められること

TOPIC 5では伴走支援の活用状況、満足度、効果等について報告した。続く TOPIC 6では、中小企業の

経営支援において、伴走支援に今後求めることに関する調査結果を報告する。

6-1. 伴走支援を受けていなかった場合の経営課題の変化

p. 67の「伴走支援の活用状況」を問う設問において、「現在受けている」または「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」と回答した経営者に対し、もし伴走支援を受けていなかったら、現在抱えている経営課題はどのように変化していたと思うかを聞いた。

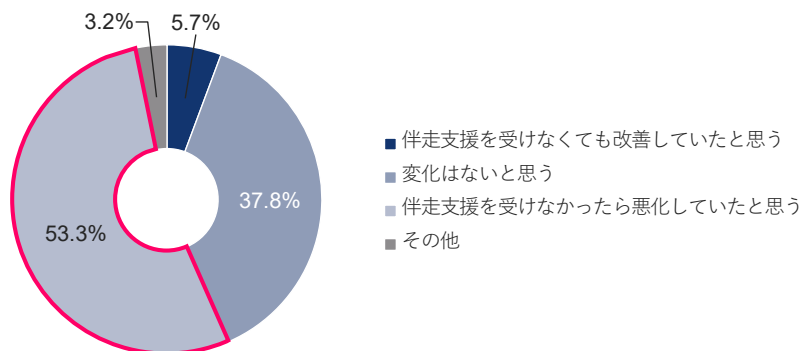
最も多かったのは「伴走支援を受けなかったら悪化していたと思う」の53.3%であった。

一方で、「変化はないと思う」(37.8%)と「伴走支援を受けなくても改善していたと思う」(5.7%)の合計は43.5%に及んでいる。過半数の企業で効果が見られたものの、伴走支援の効果の実感には差があることも示された。

この結果から、伴走支援の進め方におけるミスマッチが起きている可能性も考えられる。支援側には専門性や経験の差、企業側にも対応する人材や資金の不足や専門家任せの意識などがあるだろう。さらに、両者の間にはともに課題解決に向かうために必要なコミュニケーション力や信頼関係の構築不足なども想定される。

伴走支援とは、社外の専門家と共に走り、計画から実行・検証までの支援を受けることである。支援する側、支援を受ける側の双方に、課題解決に向けて共に取り組もうとする意識がなければ伴走支援の成立が難しくなるケースもあるだろう。

■ 伴走支援を受けていなかった場合の経営課題の変化 (n=898)



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

6-2. どのような伴走支援が効果的か

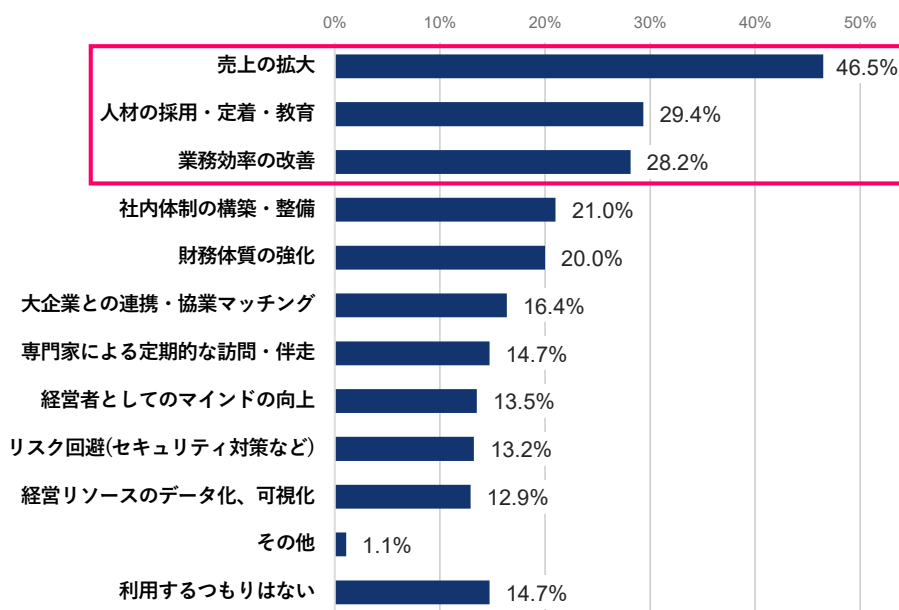
では、どのような伴走支援ならば、企業側は効果的だと感じるのだろうか。ここでは、伴走支援を受けたことのある企業に加え、受けたことがない企業も含め、経営課題を解決するためにどのような伴走支援があれば効果的だと思うかを聞いた。

その結果は、最多となったのが「売上の拡大」（回答企業の46.5%）で突出していた。さらに「人材の採用・定着・教育」（同29.4%）、「業務効率の改善」（同28.2%）、「社内体制の構築・整備」（同21.0%）、「財務体質の強化」（同20.0%）と続いた。一方、「経営者としてのマインドの向上」や「リスク回避（セキュリティ対策など）」、「経営リソースのデータ化、可視

化」などの経営基盤整備に関する間接的な支援は、相対的に低い結果となった。

このことから、多くの経営者が売上の拡大や人材確保、業務効率改善など、経営に直結する課題への支援に期待していることがわかった。しかし、本来ならば経営に直結する課題とともに、経営基盤の整備も重要な取り組みであり、伴走支援はその両者へのアプローチが可能な手法でもある。伴走支援の効果を大きくするためにも、丁寧なコミュニケーションや効果測定、さらに経営基盤の整備などの重要性を支援を受ける側と共有することが重要だろう。

■ どのような伴走支援があれば効果的か (n=1,570)



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

6-3. 伴走支援を利用する際に重視する点

TOPIC 6の最後に、伴走支援を利用する際に重視する点について聞いた。なお、前ページの設問において「利用するつもりはない」を選択した企業は除外している。

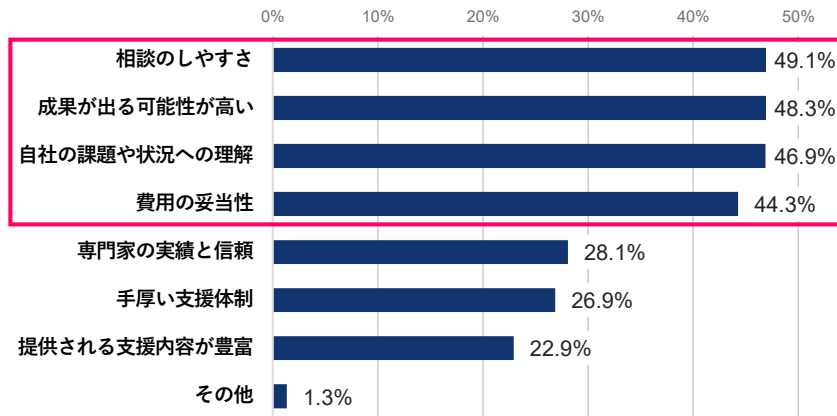
最も多かったのは「相談のしやすさ」（回答企業中49.1%）であり、約半数に及んだ。また続けて「成果が出る可能性が高い」（同48.3%）、「自社の課題や状況への理解」（同46.9%）、「費用の妥当性」（同44.3%）などが高い結果であった。

経営者は経営に係る直接的な成果への期待と同時に、伴走支援をする側に対し、相談のしやすさや自

社の課題、経営状況への理解などを重視していることがわかった。

それは一律の、どの企業でも行っているような支援内容ではなく、各社の事業・組織の特性に寄り添い、実情を共有しながら経営改善に取り組む、そうした伴走支援が期待されていることの表れといえよう。特に中小企業の場合は社内リソースが限られていることが多いため、支援側には支援の内容を臨機応変に改善することができる応用力も重要である。中小企業向けの伴走支援には、こうした観点が欠かせないのではないだろうか。

■ 伴走支援を利用する際、重視する点は何か（n=1,339）



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

7. 中小企業支援に関する情報について

中小企業向けの支援には、外部の専門家による伴走支援の他に、政府や行政機関による支援もある。TOPIC 7 ではこれら政府や行政機関による、中小企業向けの支援の情報について、その入手先や認知状

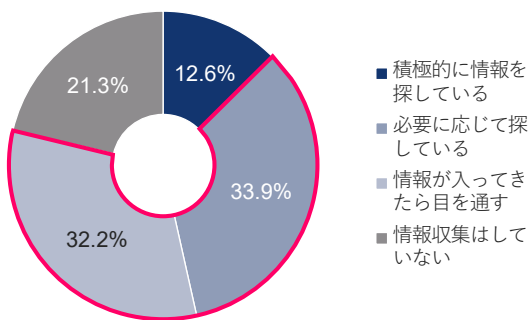
況、活用意向などに関する調査結果を報告する。なお、本レポートでの中小企業支援に関する情報は、主に補助金・助成金等を指す。

7-1. 中小企業支援に関する情報について・入手先

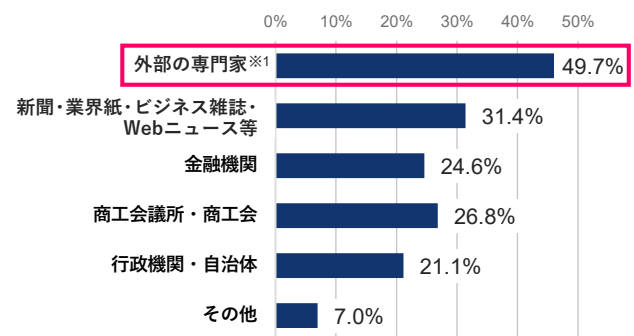
まず、中小企業向けの支援に関する情報を、中小企業自身はどのように探しているのかを聞いた。「積極的に情報を探している」と回答した企業は12.6%にとどまり、「必要に応じて探している」(33.9%)、「情報が入ってきたら目を通す」(32.2%)が多数派であることがわかった。「情報収集はしていない」と回答した企業も21.3%に上った。また、そうした中小企業支援に関する情報の入手先について問うと、「外部の専門家（税理士・中小企業診断士・行政書士・コンサルティング会社など）」が

49.7%で最も多く、2番目に多い「新聞・業界紙・ビジネス雑誌・Webニュース等」の31.4%とは大きく差が開いた。金融機関や商工会議所・商工会、行政機関・自治体なども相対的に低い結果となった。中小企業支援に関する補助金・助成金等の支援制度は多岐にわたり、かつ内容が複雑なため、中小企業経営者にとって日常業務の中で継続的に情報を収集するのは負担が大きいのが実情だろう。結果として能動的な探索に至りにくく、外部の専門家から入手することが多いとの結果になったと考えられる。

■ 中小企業支援に関する情報について (n=1,570)



■ 中小企業支援に関する情報の入手先 (n=1,235)
※複数回答可



※1：外部の専門家 税理士・中小企業診断士・行政書士・コンサルティング会社など

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

7-2. 中小企業支援に関する情報の分かりやすさ

次に、中小企業支援に関する情報（補助金・助成金等）の分かりやすさについて聞いた。

「非常に分かりやすい」と回答した企業はわずか1.5%であり、「分かりやすい」の12.4%と合わせても13.9%にとどまった。一方、「非常に分かりにくい」の20.1%、「分かりにくい」の27.3%の合計は47.4%となった。これらの結果から、中小企業支援に関する情報は、中小企業にとって分かりにくいことが示された。

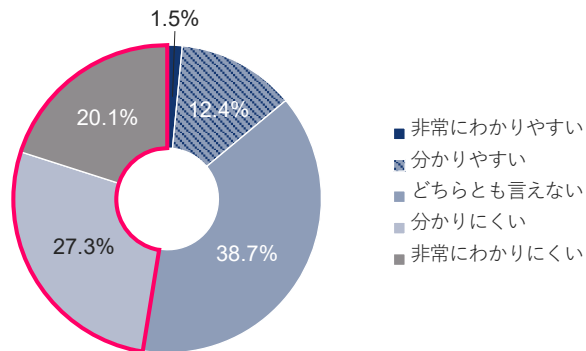
中小企業向けの補助金・助成金等に関する情報は、情報発信元の多様性に加え、その対象や要件の複雑さも重なり、企業側から情報にアクセスすることを難

しくしていると考えられる。また、アクセスできたとしても説明内容が細かく、自社に申請資格があるのかを自ら判断しなければならないことは企業側の負担になるだろう。

このように、多くの中小企業が支援に関する情報が分かりにくいと感じており、この分かりにくさが、前ページで紹介した「情報収集が受動的になっていること」にもつながっている可能性も考えられる。

国や自治体などによるポータルサイトでの一元化、また専門家の助言などを参考にしながら、中小企業がこうした支援内容にアクセスしやすいインフラの整備・拡充が期待される。

■ 中小企業支援に関する情報の分かりやすさ (n=1,570)



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

7-3. 中小企業支援に関する認知度・理解度

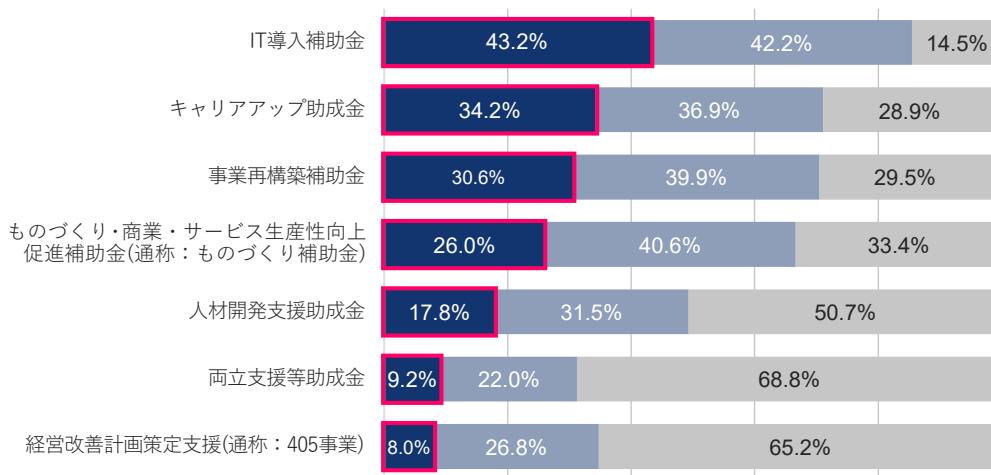
前ページでは、中小企業支援に関する情報（補助金・助成金等）が分かりにくいという回答が多く見られた。ここでは、これらの情報に関する認知・理解状況について調査を行った結果を報告する。調査では、毎年度中小企業に提供されている補助金を4つ、助成金を3つ抽出した。

「知っており、内容も理解している」の回答が最も多かったのは「IT導入補助金」(43.2%)、さらに「キャリアアップ助成金」(34.2%)、「事業再構築補助金」(30.6%)と続いた。デジタル化の推進や人材支援など、多くの中小企業に共通する課題に対応する補助金・助成金については認知・理解度が相対的に高かった。

一方、その結果が相対的に低かったのは、育児や介護などとの両立を図る「両立支援等助成金」(9.2%)、財務課題解決に向けた計画作成を支援する「経営改善計画策定支援(通称:405事業)」(8.0%)であった。両者とも経営改善に有効な支援であるものの、認知や理解は進んでいなかった。

具体的な支援ごとに見ても、内容まで理解されている補助金・助成金は一部に限られており、代表的な制度であるIT導入補助金でさえ内容を理解している企業は半数に満たなかった。これらの認知や理解が進んでいない背景には、制度の名称や要件が複雑で、自社が対象か判断しづらいことや、情報が分散していて全体像を把握しにくいことなどがあると考えられる。

■ 中小企業支援に関する認知度・理解度 (n=1,570)



■ 知っており、内容も理解している ■ 知っているが、内容は理解できていない ■ 知らない

調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

7-4. 中小企業支援に関する活用意向

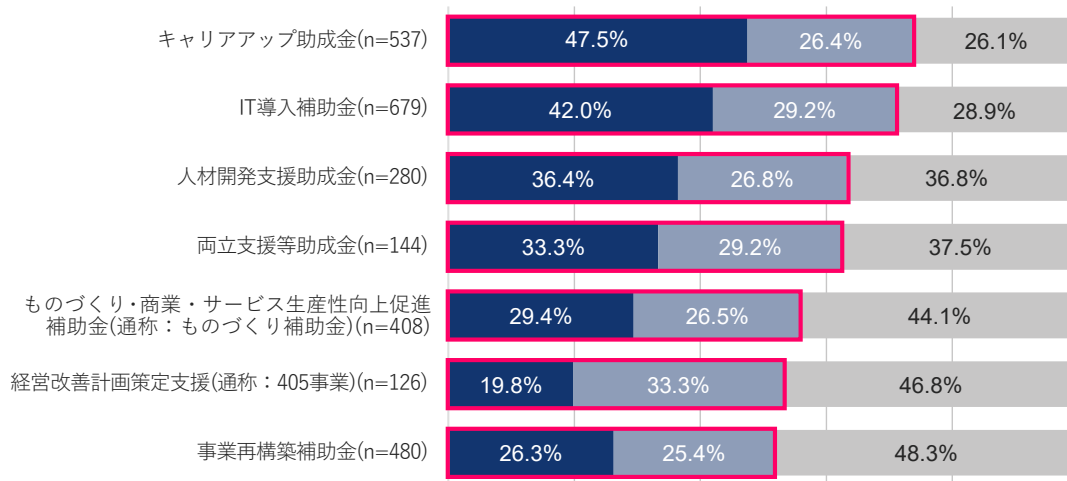
最後に、前ページで各補助金・助成金について「知っており、内容も理解している」と回答した企業に対し、当該補助金・助成金の活用意向について聞いた。

前ページで「知っており、内容も理解している」と回答した企業が最も多かった「IT導入補助金」については、そのうちの42.0%が「活用している・活用したことがある」と回答し、「今後の活用を検討している」も含めると71.2%が活用意向を示した。同様に、認知・理解が進んでいた「キャリアアップ助成金」の活用意向も、その合計が73.9%となった。そのほか、IT導入補助金を除く補助金の活用意向は

50%台、助成金は60%台を超える活用意向であった。内容を理解している企業に限って見ると、多くの補助金・助成金で過半数が活用意向を示しており、制度そのものへの関心は決して低くないことが分かる。内容を認知し、理解が進めば活用する企業も増えるだろう。

また、全体的に補助金よりも助成金の方が、活用意向がやや高い傾向であった。補助金が国や自治体の政策に沿った事業に対して行われる、事業性が強い支援であるのに対し、助成金は主に雇用や労働環境に重点を置いているため、そうした支援内容の性質の違いがこの結果に表れている可能性がある。

■ 中小企業支援に関する活用意向



調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日

8. まとめ・あとがき

○ 持続可能な経営や差別化に向け、専門家による「伴走支援」の活用を

本章の後半では、中小企業の次世代経営への対応戦略として、伴走支援や中小企業支援（補助金・助成金等）に関する情報に注目し、その調査結果を報告した。

TOPIC 5 の伴走支援の活用状況については、回答企業の過半数で活用経験があり、その支援はコンサルティング会社や税理士によるものが多いこと、さらに多くの支援において満足度が高いことがわかった。また、伴走支援を活用する目的としては「売上拡大」が最多であり、他にも「経営データの可視化」や「経営ビジョンと戦略の策定」などが続いた。

続けて TOPIC 6 では、伴走支援に今後求められることを調査結果から検証した。伴走支援を受けることで経営課題の悪化を回避できたと考える企業が半数を超えたものの、「変化はないと思う」と回答した企業は 37.8% に上った。このことから、必ずしも伴走支援が経営課題の解決につながっていないケースが多く見られることも分かった。支援側による企業の経営課題や社内制度等の理解はもちろんのこと、丁寧なコミュニケーションや効果測定、経営基盤の整備など多面的な取り組みの必要性も本章では指摘された。

さらに TOPIC 7 では、中小企業支援に関する情報（補助金・助成金等）の入手先や認知状況、活用意向などに関する調査結果を報告した。自ら積極的に情報を探している中小企業は 12.6% にとどまり、多くの企業は必要に応じて、または情報が入ってきたら目を通す程度の意識であった。こうした中小企業支援に関する情報については、約半数の企業が分かりにくいと感じ

ていること、一方で支援内容について認知し、理解している企業の場合、活用意向が高いこともわかった。本章の後半で注目した「伴走支援」とは、企業が社外の専門家と共に、計画から実行・検証などの幅広い支援を受けるものである。そこでは一時的な支援にとどまらず、経営課題の共有と丁寧なコミュニケーションを重ね、中長期的な関係構築も進めながら目標の達成を目指していく。外部の専門家を活用することにより、その企業の特性を踏まえた効率的な課題解決手法の提案や、売上拡大や業務効率化などの目標に向けた具体的な戦略の提案を受けることが可能になると期待されている。中小企業が苦手な補助金や助成金などの情報収集についても、専門家の視点を通して効率的に進めることができるだろう。

こうした伴走支援が注目される背景には、近年の原材料費高騰や物価高、人手不足状況、デジタル技術の発展とビジネスでの活用、自然災害や感染症などによるビジネスへの影響など、企業の経営に直接・間接的に影響を及ぼす環境変化が見られること、またそうした環境において持続可能な経営に向けた競争力の強化が欠かせないことがある。専門的・客観的な視点で経営課題を検証し、経営者とともに戦略を打ち立て、PDCA を回していきながら改善を積み重ねるこの取り組みは、経営資源が限られる中小企業こそ、積極的に取り入れることで効果を得られると考えられる。これまで伴走支援を活用してこなかった中小企業経営者は、本章の内容も参考としつつ、導入の検討を試みてはいかがだろうか。

Chapter 4

中小企業のGDX・ESG推進戦略

〈 DX の認知度、取り組み、効果 〉

〈 GX の認知度、取り組み、効果 〉

〈 ESG 経営の認知度、取り組み、効果 〉

中小企業のGDX・ESG推進戦略 ①

〈DXの認知度、取り組み、効果〉

近年、中小企業経営においては、DX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）への取り組みが注目されています。またESG経営（環境・社会・企業統治に配慮した経営）への関心も高まってきました。これらの取り組みは、持続可能な経営や競争力確保、差別化に向けて有効だと捉えられています。また、取引先から要請されるケースもあるでしょう。日常的な事業活動と並行して取り組むことは負担になる側面がある一方で、中長期的な効果を見越し、戦略的に導入を進める企業が増えているのです。

では、大企業と比べて経営資源が限られる中小企業では、これらの取り組みはどの程度進められているのでしょうか。当研究所ではこの度、中小企業によるDX、GX、ESGそれぞれの取り組みについて、実

態を把握する目的で調査を実施しました。

本章の前半ではそのうち、まずはDXを取り上げます。DXとは経済産業省によると「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基に、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」と定義されています^{*}。ここでは、中小企業のDXへの取り組み状況や進捗度合い、効果や課題、今後の展望などの観点で行った調査の結果を報告します。

^{*} 経済産業省「デジタルガバナンス・コード 3.0～DX経営による企業価値向上に向けて～」
<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240919001/20240919001-1.pdf>

CONTENTS

1. DXの認知度・取り組み度合い	
1-1. DXの認知度	83
1-2. DXの取り組み度合い	84
1-3. DXの取り組み状況	85
1-4. DXの取り組みを行っていない理由	86
2. DXの進捗度合い・効果	
2-1. DXの取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由	87
2-2. DXの取り組みの進捗度合い、進捗した理由	88
2-3. DXの取り組みの効果	89
2-4. DXの取り組みを進めるうえでの課題	90
3. 上流企業からの要求・今後の推進	
3-1. 上流企業からの要求	91
3-2. 今後の推進について	92
4. まとめ・あとがき	93

1. DXの認知度・取り組み度合い

中小企業のDXへの取り組みは、どの程度進んでいるのだろうか。TOPIC 1では、中小企業のDXに関する

認知度や、さらにその取り組み状況について整理する。

1-1. DXの認知度

まず、中小企業のDXの認知度に関する調査結果を報告する。

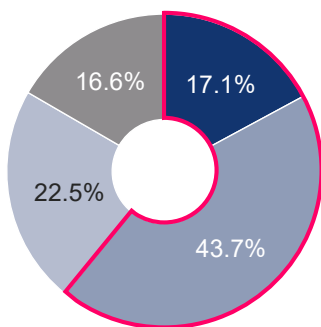
最も多かったのは「知っているが、説明できるほどではない」(43.7%)であった。「知っており、他の人に説明できる」(17.1%)と合わせると、認知していると回答した企業は60.8%となった。

前年の同時期に行った同じ調査では、前者は44.0%、後者は19.3%であり、認知度は今回とほぼ変わらない結果であった。一方、「聞いたことはあるが、よく知らない」(22.5%)と「知らない」(16.6%)を選択した企業の合計は約4割となった。

このように、DXという言葉が使われるようになってから年単位の時間を経ているが、必ずしも中小企業全体に浸透しているとは言えない状況だといえよう。

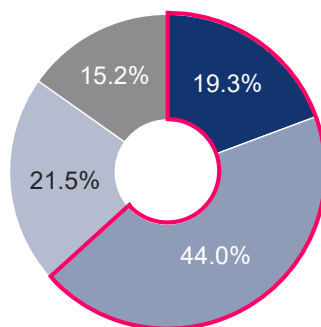
DXの認知度が改善しない背景には、DXの必要性やその導入メリットなどに関する情報が、適切に中小企業まで届いていないことや、自社の経営課題との関連性について理解が及んでいないことなどがあると推察される。DXに取り組む中小企業を増やすためには、今後もDXに関する丁寧な情報共有を継続して行うことが必要だろう。

■ DXの認知度 (n=1,647)



再掲

■ DXの認知度 (n=828)



■ 知っており、他の人に説明できる ■ 知っているが、説明できるほどではない ■ 聞いたことはあるが、よく知らない ■ 知らない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

1-2. DXの取り組み度合い

続けて、中小企業のDXへの取り組み度合いに関する調査結果を報告する。ここでは、前ページのDXの認知度で「知らない」と回答した経営者は除外している。なお、本調査では取り組み度合いを以下の3ステップに区分している。

【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

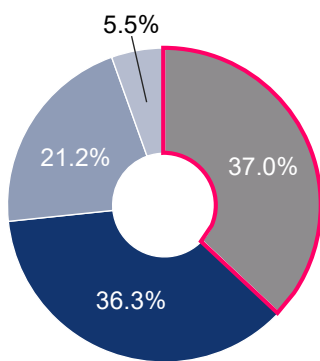
取り組みの中で最も多かったのは【ステップ1】の

36.3%であり、【ステップ2】は21.2%、【ステップ3】は5.5%であった。一方、「取り組めていない」と回答した企業は37.0%となった。

本調査も前年同時期に、同じ選択肢にて実施している。その結果と比較すると、【ステップ1】はマイナス0.7ポイント、【ステップ2】はプラス0.7ポイント、【ステップ3】もプラス0.2ポイントであった。この結果から、前年と比べて大きな変化は見られないものの、ステップ2およびステップ3の割合がわずかに増加しており、取り組みの深化に向けた動きも一部で見られる。

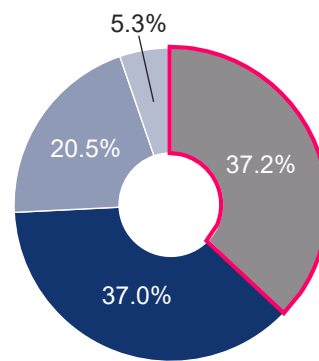
しかしながら、依然として3割以上の企業がDXに取り組めていない実態も明らかになった。

■ DXの取り組み度合い (n=1,373)



再掲

■ DXの取り組み度合い (n=702)



- 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

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

1-3. DXの取り組み状況

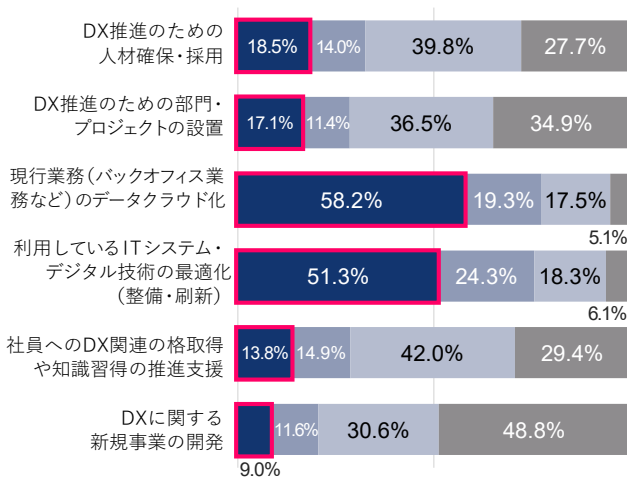
DXに取り組んでいる企業に対し、6つの事例を提示した上で、それぞれの取り組み状況について聞いた。ここではその調査結果を紹介する。

まず、「既に取り組んでいる」と回答した企業の割合が最も多かった事例は「現行業務（バックオフィス業務など）のデータクラウド化」（58.2%）であり、次いで「利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）」（51.3%）であった。この順位は前年同時期実施の同調査と同じであり、回答率は両者とも10ポイント以上の上昇となった。他の4事例については前年比で大きな違いはないものの、実施率はそれぞれ前年結果を上回った。

また「必要だと思うが取り組めていない」の割合が大きかったのは、「DX推進のための人材確保・採用」（39.8%）と「社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進支援」（42.0%）、「DX推進のための部門・プロジェクトの設置」（36.5%）であった。これらも前年同時期の調査と大きな違いはなかった。

DXは、既存業務の効率化やIT基盤の整備などが比較的着手しやすい一方、人材確保や育成、組織体制の整備などへの取り組みが遅れる傾向にあることがうかがえる。DXを通じた人材戦略や組織改善に着手できるかが、企業全体の変革につながる分岐点ともいえるのではないだろうか。

■ DXの取り組みレベル (n=865)

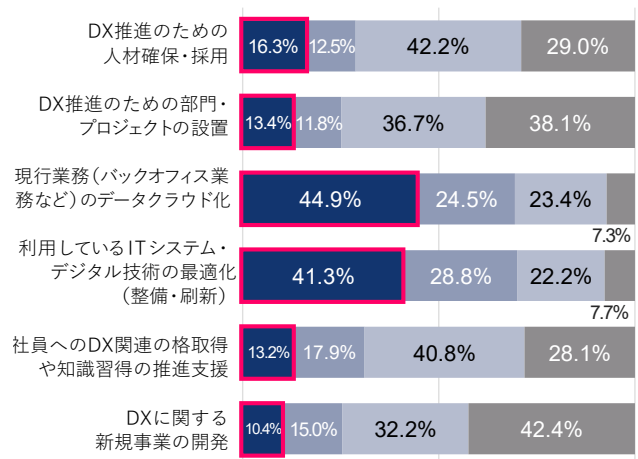


■ 既に取り組んでいる ■ 取り組みを検討している ■ 必要だと思うが取り組めていない ■ 取り組むつもりはない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

再掲

■ DXの取り組みレベル (n=441)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

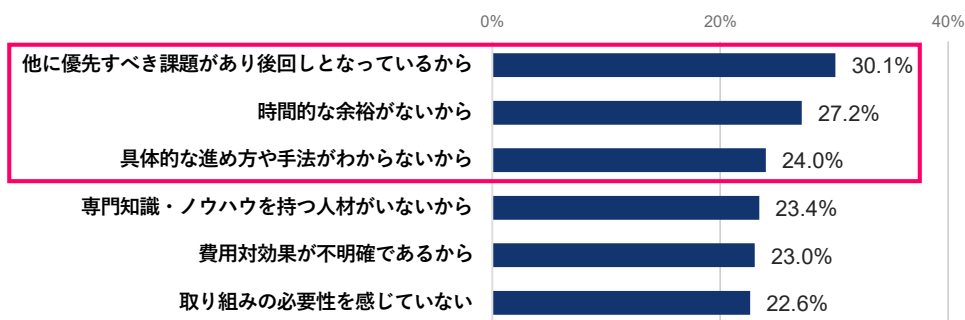
1-4. DXの取り組みを行っていない理由

TOPIC 1の最後の報告は、DXへの取り組みを行っていない企業に対し、その理由を聞いた結果である。DXに取り組まない理由として最多となったのは「他に優先すべき課題があり後回しとなっているから」（回答企業中・30.1%）であり、さらに「時間的な余裕がないから」（同・27.2%）、「具体的な進め方や手法がわからないから」（同・24.0%）と続いた。優先順位や時間不足といった経営資源の制約に加え、進め方や人材面に関する課題も背景にあることがうかがえる。

一方で、興味深いのは「取り組みの必要性を感じて

いない」と回答した企業が22.6%にとどまっていることである。この結果から、約8割の企業は、取り組みの必要性を認識しつつもその他の理由でDXに着手できていない状況があると考えられるのである。中小企業が限られた経営資源を有効活用しつつ、DXを進めるためには、国や自治体などによる支援や外部リソースの活用なども取り入れることが効果的であろう。自社の課題解決につながる支援にどのようなものがあるのかを確認し、支援の導入の検討を試みてはいかがだろうか。

■ DXの取り組みを行っていない理由（n=508）



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

2. DXの進捗度合い・効果

TOPIC 1では、DXの認知度や取り組み状況について 効果に関する調査結果を報告する。
報告した。TOPIC 2では、DXの進捗度合いと、その

2-1. DXの取り組みを開始した時期、取り組みをはじめた理由

まず、DXの取り組み開始時期と、取り組み理由に関する調査結果を報告する。

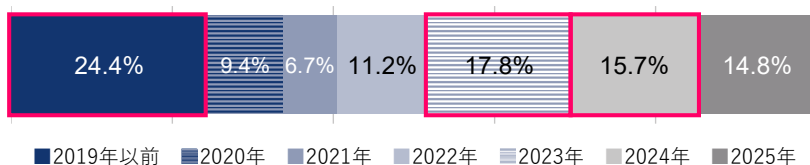
開始時期は、「2019年以前」から「2025年以降」までの選択肢で確認したところ、「2019年以前」(24.4%)、「2023年」(17.8%)、「2024年」(15.7%)が上位となった。2019年以前を含め、複数の時期に分散して回答が見られた。特定の年に一極集中しているというより、複数年にわたり段階的に着手が進んでいることがうかがえる。

取り組みをはじめた理由は、「事業の効率化やコスト削減、生産性向上のため」が最多で、次いで「企業

としての競争力を高めるため」、「社会的な要請やトレンドに対応するため」など、経営課題への対応を目的とした項目が上位を占めた。一方で、社会的要請や法令・規制対応、新規事業創出といった理由は相対的に少数にとどまった。

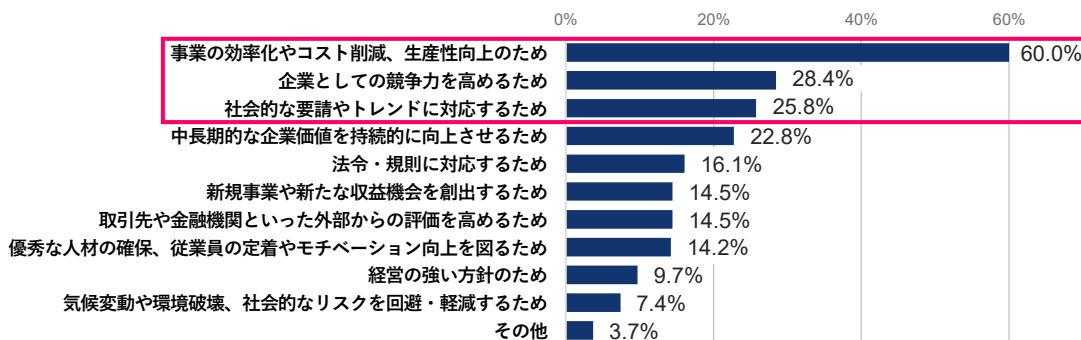
今回の調査では、DXの取り組みは2019年以前から先行して取り組む企業が一定数存在し、その後も継続的に新規着手が進んできたことがわかった。取り組みをはじめた理由の内容としては中長期的な対応を必要とするものばかりであり、DXは中長期的な対応を必要とするものといえるだろう。

■ DXの取り組みを開始した時期 (n=865)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ DXの取り組みをはじめた理由 (n=865)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

2-2. DXの取り組みの進捗度合い、進捗した理由

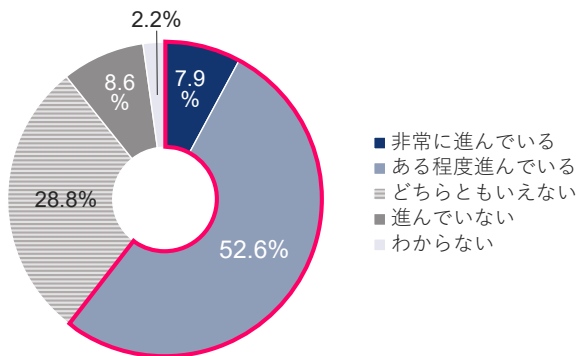
次に、DXの取り組みの進捗度合いについて報告する。「ある程度進んでいる」が52.6%で最多となり、「非常に進んでいる」の7.9%を合わせると、約6割が取り組みの進捗を実感している。一方で、「どちらともいえない」は28.8%、「進んでいない」は8.6%であった。なお、他のページで紹介した「DXの取り組みを開始した時期」や「DXの取り組み度合い」の結果を組み合わせて見てみると、取り組みを開始した時期が早い企業、取り組みのステップが進んでいる企業ほど、進捗を実感する傾向が見られた。DXは短期間で成果が表れる取り組みではなく、時間をかけて継続的に取り組むことで進捗する性質を持つことがうかがえる。

続けて聞いたDXの取り組みが進捗した理由として

は、「外部専門家やコンサルタントの活用」(34.2%)が最多で、「事業との連動」(28.5%)、「経営層のコミットメント」(22.9%)が続いた。次いで、「取り組みの可視化と進捗管理」(20.5%)、「他社との連携・協業」、「補助金・助成金の活用」(どちらも18.0%)が挙げられた(DXの取り組みにおいて最も利用されている補助金はIT導入補助金であった)。

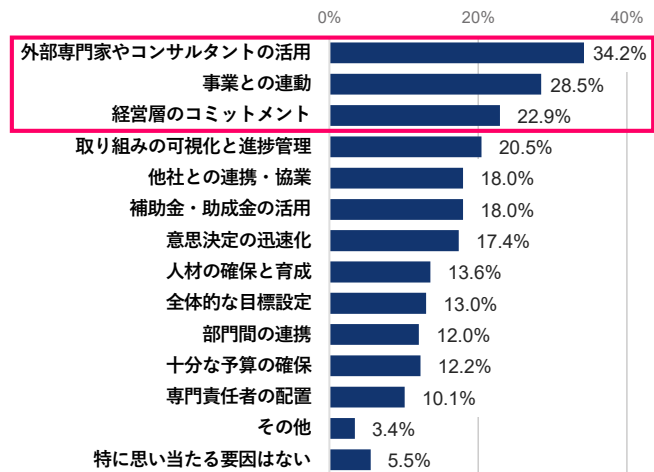
これらの結果から、DXの進捗を後押しするのは、継続的な取り組みに加え、ツールやシステムの導入そのものよりも、経営層の意思決定、事業戦略との連動、進捗管理、外部知見の活用といった推進の仕組みであることが示唆される。まだ取り組みを行っていない企業は、今回の結果を参考に取り組みを検討してはどうか。

■ DXの取り組みの進捗度合い (n=865)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ DXの取り組みが進捗した理由 (n=523)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

2-3. DXの取り組みの効果

次に、DXの取り組みの効果について、「業績向上」、「競合優位性の確立」、「採用力向上」、「社内からの評価」、「取引先からの評価」の5つの評価軸ごとに行った調査結果を報告する。

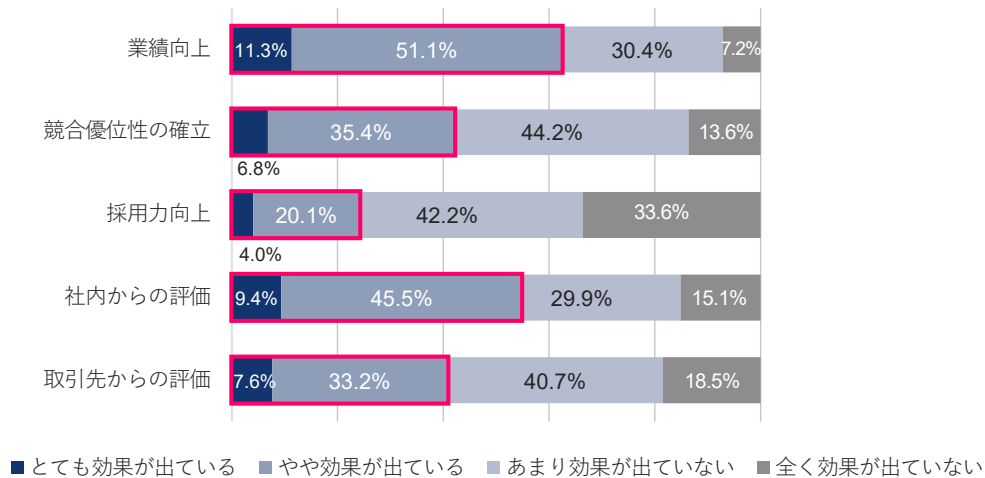
「とても効果が出ている」、「やや効果が出ている」の合計は、「業績向上」(62.4%)が最も高く、次いで「社内からの評価」(54.9%)、さらに「競合優位性の確立」(42.2%)、「取引先からの評価」(40.8%)、「採用力向上」(24.2%)の順となった。

この結果から、DXの効果は「業績向上」や「社内からの評価」といった、比較的短期的で、かつ直接的に実感しやすい項目ほど高く表れていることが分か

る。一方で、「競合優位性の確立」や「取引先からの評価」、さらに「採用力向上」といった、より中長期的な成果や波及効果に関わる項目は相対的に低い傾向が見られた。特に「採用力向上」は2割台にとどまっている。

こうした結果は、DXの効果がまず業績や組織内部の評価といった直接的な成果として表れ、その後、競争力や人材面など企業価値全体へと段階的に波及していく性質を持つ可能性を示している。DXは短期的な改善施策にとどまらず、中長期的な視点で継続的に取り組むことで、より幅広い効果を生み出す取り組みであるといえるだろう。

■ DXの取り組みの効果 (n=865)



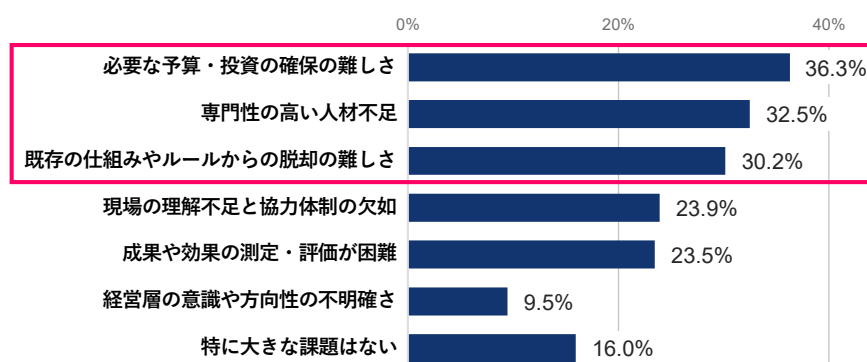
調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

2-4. DXの取り組みを進めるうえでの課題

TOPIC 2の最後に、DXの取り組みを進めるうえでの課題について報告する。最も多いのは「必要な予算・投資の確保の難しさ」(36.3%)で、次いで「専門性の高い人材不足」(32.5%)、「既存の仕組みやルールからの脱却の難しさ」(30.2%)が続く。また、「現場の理解不足と協力体制の欠如」(23.9%)、「成果や効果の測定・評価が困難」(23.5%)といった実行・運用段階の課題も一定の割合でみられた。「特に大きな課題はない」は16.0%にとどまっている。

これらの結果から、課題は「資金・人材・既存業務の慣行」といった経営基盤に関わる領域に集中していることが明らかとなった。DXは単なるツール導入にとどまらず、経営資源の再配分や組織体制の見直しを伴う取り組みであることがうかがえる。こうした課題の解決には資金的、人的支援に加えて業務内容や組織文化の改善も必要になるため、外部専門家による伴走の支援や各種支援策などを積極的に活用することも有効な選択肢となりうるだろう。

■ DXの取り組みを進めるうえでの課題 (n=865)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

3. 上流企業からの要求・今後の推進

TOPIC 3では、取引の中で上流企業から求められているDXの取り組みへの対応や要請の実態、今後のDXの推進についての調査結果を報告する。

3-1. 上流企業からの要求

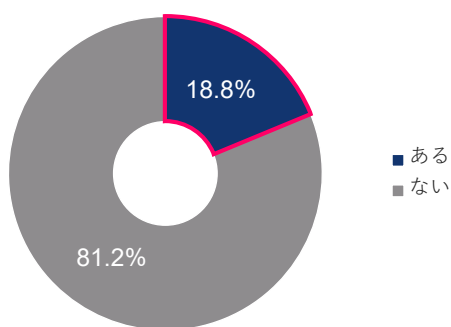
上流企業からDXの取り組みを進めるよう「要求を受けたことがあるか」を確認したところ、「ある」は18.8%、「ない」は81.2%であった。昨年実施した同様の調査では「ある」は21.1%であり、傾向としてはほぼ横ばいであった。現時点では、上流企業からの要求が急激に強まっているとはいえ、要求が発生している範囲は限定的だといえる。だが、約2割の企業がすでに要請を受けている点は、DXが一部の業界・取引関係において、取引上の評価軸として導入されていることを示唆している。

さらに、「上流企業からの要求」の有無と、p. 84で示した「DXの取り組み度合い」をかけあわせて見ると、両者には明確な差が見られた。要求を受け

たことが「ある」と回答した企業では、DXに「取り組めていない」は13.5%にとどまり、約9割の企業が何らかの形でDXに取り組んでいる。一方、要求を受けたことが「ない」企業では「取り組めていない」が42.5%にのぼり、未着手の企業が多かった。このことから、上流企業からの要請が、DXへの着手や推進を後押ししている可能性がある。

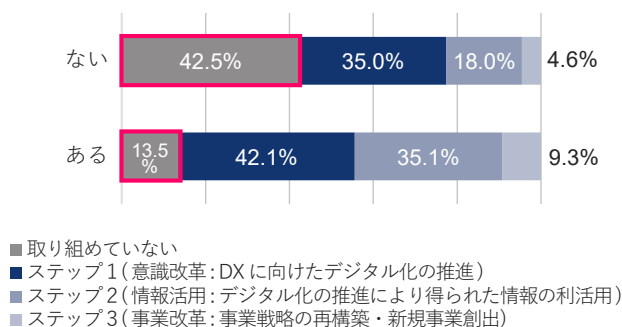
現段階では上流企業からの要求は限定的であるものの、今後、多くの企業に波及していく可能性は十分にある。現時点で要求を受けていない企業であっても、将来の取引環境の変化に備え、DX推進を計画的に進めていくことが重要である。

■ 上流企業からの要求 (n=1,373)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ 上流企業からの要求×DXの取り組み度合い (n= 1,373)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

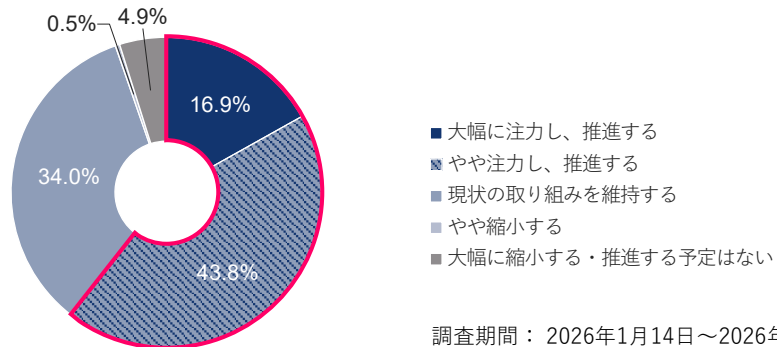
3-2. 今後の推進について

最後に、DXに取り組んでいる企業に対し、今後の推進について聞いた。「大幅に注力し、推進する」が16.9%、「やや注力し、推進する」が43.8%、「現状の取り組みを維持する」が34.0%となり、現状維持を含めて9割を超える企業が、今後もDXを継続する意思を示している。一方で「やや縮小する」、「大幅に縮小する・推進する予定はない」の回答は少数にとどまった。

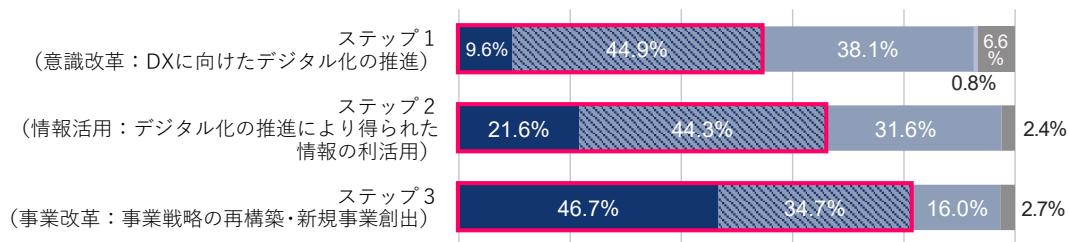
また、DXの取り組みのステップ別に見ると、ステップが進むほど「大幅に注力し、推進する」、「やや注

力し、推進する」の回答合計の割合が高まる傾向が見られた。具体的には、「ステップ1（意識改革：DXに向けたデジタル化の推進）」では54.5%、「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）」では66.0%、「ステップ3（事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出）」では81.3%と段階的に上昇していた。DXは取り組みが深化するにつれて、重要性や効果の実感が高まり、それが、今後の推進姿勢との関連として表れている可能性がある。

■ 今後の推進について (n=865)



■ 今後の推進について×DXの取り組み度合い (n=865)



■ 大幅に注力し、推進する ■ やや注力し、推進する ■ 現状の取り組みを維持する ■ やや縮小する ■ 大幅に縮小する・推進する予定はない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

4. まとめ・あとがき

○ DXへの取り組みを戦略的に導入し、必要に応じて各種支援の検討を

本章の前半では、中小企業のDXへの取り組みに注目し、その進捗状況、取り組みによる効果や課題、さらに今後の展望などに関する調査結果を紹介した。

TOPIC 1ではDXの認知度や取り組み状況などについて聞いた。DXを認知する企業は約6割にとどまり、実際に取り組む企業も同じような割合であった。また約1年前に行った同設問と比較しても、これらの結果に大きな変化がないことがわかった。DXが注目されて久しいが、必ずしも中小企業全体にDXが浸透しているとはいえないだろう。

また、取り組む内容を見ると、既存業務の効率化やIT基盤整備など、事業の中でも比較的着手しやすい対象への取り組みが進む一方で、人材や組織体制に関する取り組みが遅れている傾向が見られた。

続くTOPIC 2では、DXへの取り組みの進捗度合いや、その効果についての調査結果を報告した。取り組み開始時期として最も多かったのは2019年以前(24.4%)であったが、その後も毎年、コンスタントに実施企業が増えてきたことがわかった。しかしながらDXの取り組み効果としては、社内で実感しやすい項目で評価が高いことから、取り組みやすい施策を中心に実施されていることが明らかになった。ここでも、より経営課題に即した取り組みを進め、企業価値の向上につなげるような視点がますます重要であることが示唆された。

最後となるTOPIC 3では、今後のDXへの取り組みに関する展望を聞いた。現状維持を含め、9割を超える企業が今後もDXを継続する意思を示した。ま

た、取り組みのステップが高い層ほど、推進する割合が高まることもわかった。ここからは、DXへの取り組みが進化するにつれて効果の実感が高まり、それが今後の推進姿勢につながっていることがうかがえるのである。

ここで改めてDXとは何かを考えてみたい。DXとは、単なるデジタル技術の導入にとどまらず、ビジネスモデルや企業文化などの変革を進めるものである。その実現のために、経営者が自社の未来像を描き、そこから導き出される経営課題の解決に向けてデジタル技術やデータを活用するもの、と言い換えることもできるだろう。しかしながら、経営資源が限られる中小企業においては、DXに対応する人材やノウハウの不足、予算的な制約などにより、取り組みが遅れているのが実態である。

また、経営者自身の理解不足に加え、従業員も含めた組織全体での理解と協力がなければDXを進めることは難しい。様々な制約や課題がある中で、DXに継続的に取り組むためには、自社の努力だけでは難しい側面があるのも事実である。

DXへの取り組みは、経営資源が限られている中小企業こそ効果が生まれやすいとも言える。自社でDX推進が難しい場合、国や自治体による支援に加え、各地の商工会議所・商工会や各種支援組織、専門家などの活用の検討をお勧めしたい。自社の経営課題の解決に向けてDXを戦略的に位置づけ、必要に応じて支援も活用しながらDXを推進する視点が、これまで以上に求められているといえるのではないかと。

中小企業のGDX・ESG推進戦略 ②

〈GXの認知度、取り組み、効果〉

近年の中小企業経営において、その基盤強化や差別化、持続可能な経営などの実現に寄与する手法として、DX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）、ESG経営（環境・社会・企業統治に配慮した経営）などが注目されています。これらは近年、大企業を中心に導入が進められてきましたが、中小企業においてもその有効性が指摘されるようになりました。関心を持つ中小企業は多いのではないのでしょうか。

当研究所では、中小企業のDX、GX、ESGそれぞれの取り組み実態について把握する目的で調査を行いました。DXについては本章の前半でご紹介しました。中盤はGXを取り上げます。

GXとは、経済産業省によると「化石燃料中心の経済・社会、産業構造をクリーンエネルギー中心に移行させ、経済社会システム全体を変革すべく、エネルギーの安定供給・経済成長・排出削減の同時実現を目指す」こととされています^{*}。現在、国を挙げてその推進が図られていますが、中小企業の取り組みはどの程度進められているのでしょうか。本章の中盤では、その認知度や取り組み状況から、進捗度合い、取り組みによる効果や課題、今後の推進意向などに関する調査結果を報告します。

※経済産業省ホームページ「GX（グリーントランスフォーメーション）」
https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/index.html

CONTENTS

5. GXの認知度・取り組み度合い	
5-1. GXの認知度	95
5-2. GXの取り組み度合い	96
5-3. GXの取り組み状況	97
5-4. GXの取り組みを行っていない理由	98
6. GXの進捗度合い・効果	
6-1. GXの取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由	99
6-2. GXの取り組みの進捗度合い、進捗した理由	100
6-3. GXの取り組みの効果	101
6-4. GXの取り組みを進めるうえでの課題	102
7. 上流企業からの要求・今後の推進	
7-1. 上流企業からの要求	103
7-2. 今後の推進について	104
8. まとめ・あとがき	105

5. GXの認知度・取り組み度合い

国や自治体がGXへの取り組みを強化する中、中小企業のGXへの取り組みはどの程度進んでいるのだろうか。

TOPIC 5では、中小企業のGXに関する認知度や、さらにその取り組み状況について整理する。

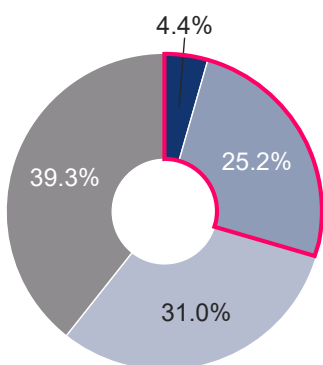
5-1. GXの認知度

まず、GXの認知度に関する調査結果を報告する。最も多かったのは「知らない」(39.3%)であり、続けて多かった「聞いたことはあるが、よく知らない」(31.0%)を合わせると、70.3%の中小企業がまったく、またはほとんど認知していないことがわかった。一方、前年の同時期に行った同じ調査では、「知らない」と回答した企業は45.7%であり、この選択肢のみで比較すると約6ポイントの改善が見られたが、「聞いたことがあるが、よく知らない」との合計は70.6%であり、大きく変化していない。全体として、

この1年でGXの認知度に関しては大きな変化がなかった。なお、業種別で見たとところ(回答企業:100社以上)、「サービス業(他に分類されないもの)」で認知度が若干高かった。

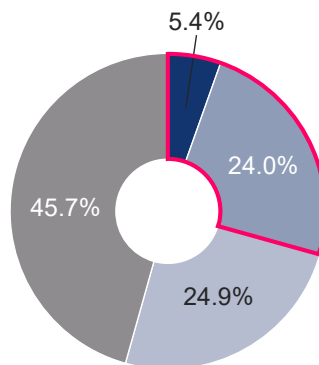
最も認知が進んでいることを示す「知っており、他の人に説明できる」の回答に限れば、今回は4.4%であり、昨年の5.4%から減少している。GXについての中小企業の認知はこの一年で拡大しておらず、依然として低い状態だといえるだろう。

■ GXの認知度 (n=1,647)



再掲

■ GXの認知度 (n=828)



■ 知っており、他の人に説明できる ■ 知っているが、説明できるほどではない ■ 聞いたことはあるが、よく知らない ■ 知らない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

5-2. GXの取り組み度合い

次に、中小企業のGXへの取り組み度合いに関する調査結果を報告する。なお、ここでは取り組み度合いを以下の3ステップに区分している。

【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

最も多かったのは「取り組めていない」の64.3%であり、これは前年同時期に行った調査での結果

(62.9%)と比較しても大きな変化はなかった。

また、その他の回答結果を見ても、顕著な変化は見られなかった。

【ステップ1】29.1%（昨年：29.6%）

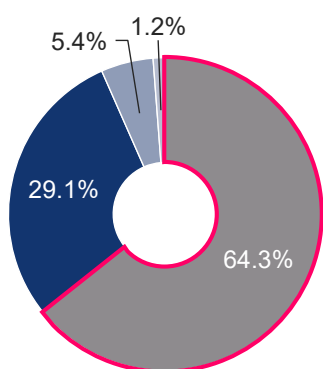
【ステップ2】5.4%（同：6.9%）

【ステップ3】1.2%（同：0.7%）

これらの結果から、前ページの「GXの認知度」と同様に、GXの取り組み状況もこの一年で変化はなく、

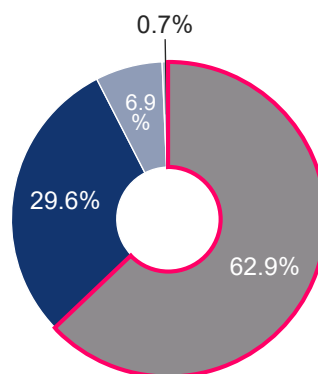
【ステップ2】以上の取り組みを行う中小企業は1割にも満たないことがわかった。

■ GXの取り組み度合い (n=999)



再掲

■ GXの取り組み度合い (n=452)



- 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

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

5-3. GXの取り組み状況

ここでは、GXに取り組んでいると回答した企業に対し、7つの事例を提示したうえで、それぞれの取り組み状況について聞いた結果を報告する。

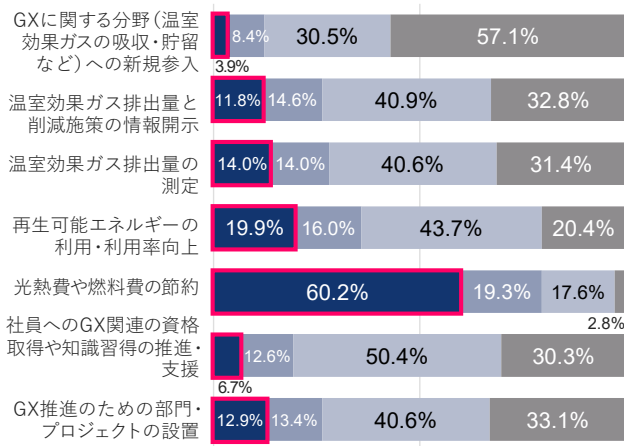
7事例の中で、「既に取り組んでいる」と回答した企業の割合が最も多かったのは「光熱費や燃料費の節約」(60.2%)であり、これは前年同時期の調査結果(47.9%)から大きく数字を伸ばした。さらに「再生可能エネルギーの利用・利用率向上」(19.9%)や「温室効果ガス排出量の測定」(14.0%)などが続いたが、これらは2割に届かない結果であった。

その他、「GXに関する分野(温室効果ガスの吸収・貯留など)への新規参入については半数以上の企業

が「取り組むつもりはない」と回答した。また、7事例のうち、実に5事例において、「必要だと思うが取り組めていない」が最多となった。このように、この一年で「光熱費や燃料費の節約」に取り組む中小企業は増えたものの、その他についてはほぼ進展が見られなかった。戦略的なGXへの取り組みは限定的であるといえよう。

特に温室効果ガス排出量の測定や、それらに係る情報開示は、サプライチェーン全体でのGX推進の観点から、今後ますます必要性が高まると予測される。これに限らず、本設問で提示した事例については、中小企業においても積極的な推進が期待される。

■ GXの取り組み状況 (n=357)

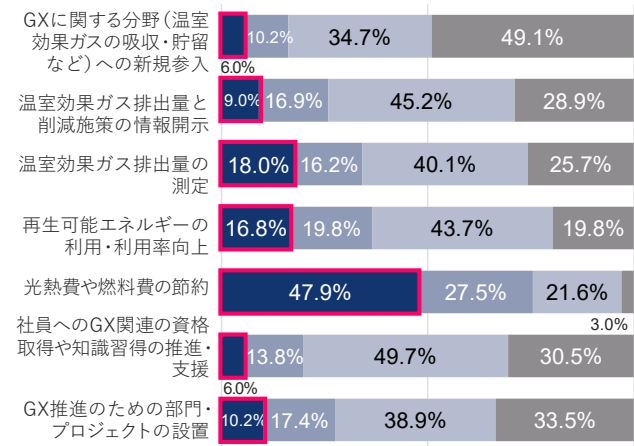


■ 既に取り組んでいる ■ 取り組みを検討している ■ 必要だと思うが取り組めていない ■ 取り組むつもりはない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

再掲

■ GXの取り組み状況 (n=167)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

5-4. GXの取り組みを行っていない理由

TOPIC 5の最後は、GXへの取り組みを行っていない企業に対し、その理由を聞いた結果を報告する。

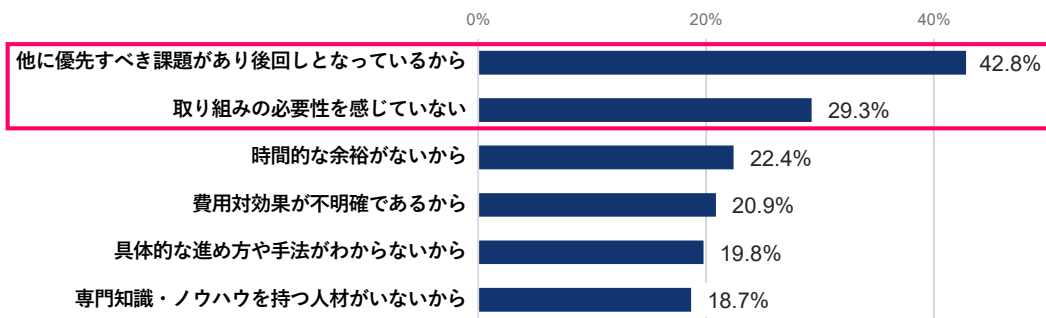
GXの取り組みを行っていない理由として最も多かったのは「他に優先すべき課題があり後回しとなっているから」（回答企業中・42.8%）であり、群を抜いて多かった。続けて、回答数が2番目に多かったのは「取り組みの必要性を感じていない」（同・29.3%）であった。

ここで、DXに関する報告を行った本章の前半における、「DXの取り組みを行っていない理由」の結果との比較を試みたい。

DXでは「進め方がわからない」「専門人材がない」などの、実行面での課題が上位となっていたのに対し、GXでは「優先度」や「必要性の認識」などが上位となった。DXの取り組みを行っていない理由と比較すると、GXは現時点で、多くの中小企業にとって優先すべき経営課題とは位置付けられていないことが推察される。

GXを推進する中小企業を増やすためには、経営課題との関連性やその重要性をいかに認識し、具体的な取り組みに落とし込めるかが鍵になるといえよう。

■ GXの取り組みを行っていない理由（n=642）※複数回答可



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

6. GXの進捗度合い・効果

TOPIC 5では、GXの認知度や取り組み状況について 効果に関する調査結果を報告する。
報告した。TOPIC 6では、GXの進捗度合いと、その

6-1. GXの取り組みを開始した時期、取り組みをはじめた理由

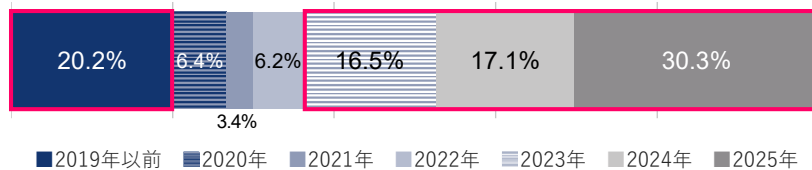
まず、GXの取り組み開始時期と、取り組み理由に関する調査結果を報告する。

開始時期は「2019年以前」から「2025年以降」までの選択肢で確認したところ、「2023年」から「2025年以降」で全体の63.9%を占めた。また、「2019年以前」も20.2%と全体で2番目に多く、早期から着手している企業と、近年になって開始した企業が存在する。DXと比べると、GXは開始した時期が比較的最近である企業が多く、直近の数年で取り組みが広がったテーマであることがうかがえる。

取り組みを開始した理由をみると、「社会的な要請やトレンドに対応するため」(31.4%)が最も多く、次

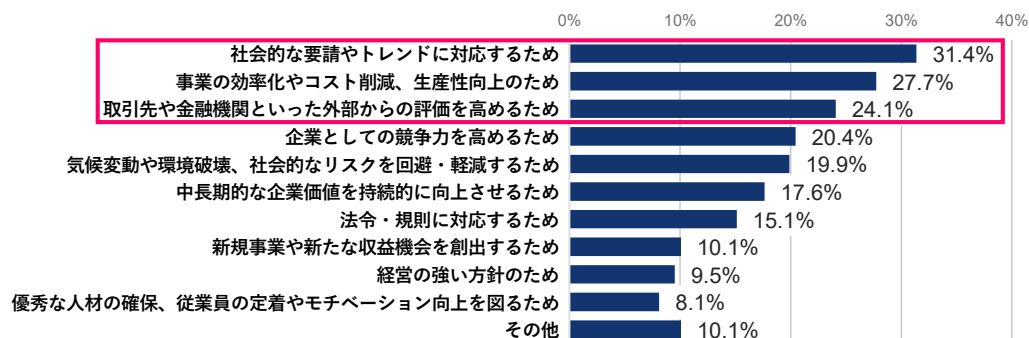
いで「事業の効率化やコスト削減、生産性向上のため」(27.7%)、「取引先や金融機関といった外部からの評価を高めるため」(24.1%)と続いた。DXが効率化や競争力強化など経営課題への対応として進められる傾向がある一方、GXは社会的要請や取引先・外部評価など外部環境への対応を起点とする傾向が強かった。脱炭素・環境配慮への関心の高まりや、取引先・金融機関の評価基準の変化を背景に、GXは企業の自主的な改革というよりも、外部環境の変化に対応する形で着手が進んでいる側面が大きいと考えられる。

■ GXの取り組みを開始した時期 (n=357)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ GXの取り組みをはじめた理由 (n=357) ※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

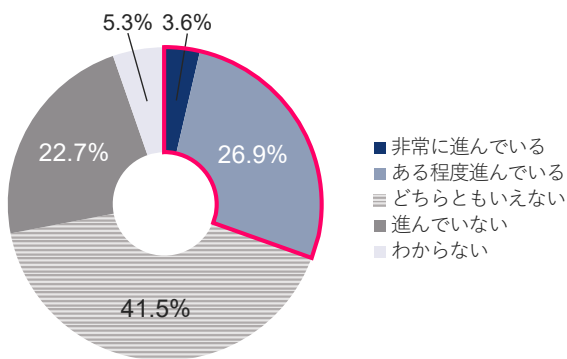
6-2. GXの取り組みの進捗度合い、進捗した理由

次に、GXの取り組みの進捗度合いについて報告する。「非常に進んでいる」(3.6%)と、「ある程度進んでいる」(26.9%)を合わせると、約3割が取り組みの進捗を実感していることがわかった。一方で、「どちらともいえない」(41.5%)と「進んでいない」(22.7%)の合計は約6割を占め、進捗を十分に感じられていない企業が多い結果であった。DXで「進捗を実感している」と回答した企業が約6割であったことと比べると、GXは多くの企業で発展途上の段階にあることがうかがえる。続けて聞いた、GXの取り組みが進捗した理由として

は、「外部専門家やコンサルタントの活用」(31.2%)が最多で、「事業との連動」(30.3%)、「取り組みの可視化と進捗管理」(26.6%)が続いた。さらに、「経営層のコミットメント」、「他社との連携・協業」、「補助金・助成金の活用」の順となった。

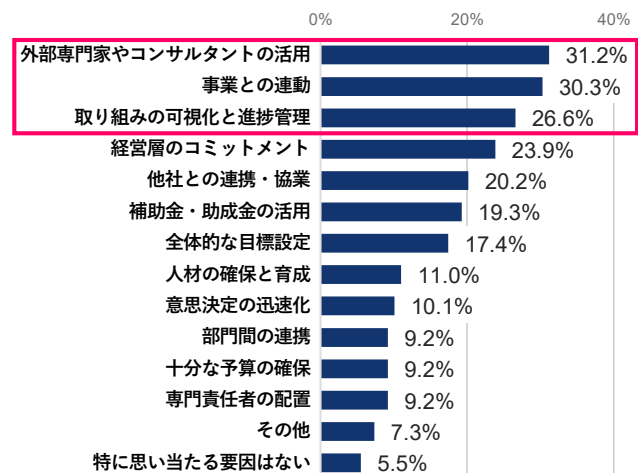
上位2つはDXと同じ結果であり、GXにおいても、単発の施策ではなく、外部の知見の活用や事業との連動などが重要であることがわかる。DXもGXも、自社のみでの推進が難しい場合は、必要に応じて外部専門家の知見や支援を取り入れながら進めることが有効であると考えられる。

■ GXの取り組みの進捗度合い (n=357)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ GXの取り組みが進捗した理由 (n=109) ※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

6-3. GXの取り組みの効果

次に、GXの取り組み効果について、DXと同様に、「業績向上」、「競合優位性の確立」、「採用力向上」、「社内からの評価」、「取引先からの評価」の5つの評価軸ごとに行った調査結果を報告する。

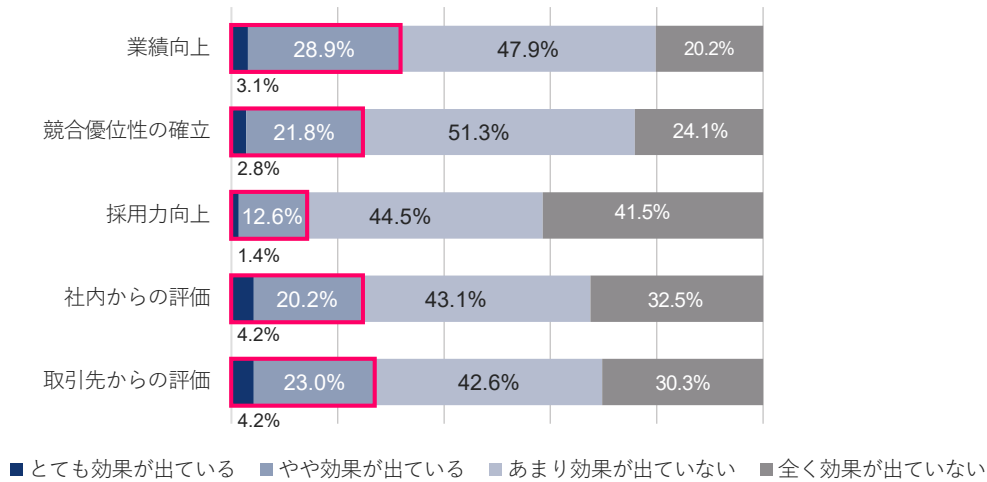
「とても効果が出ている」、「やや効果が出ている」の合計は、「業績向上」(32.0%)が最も高く、次いで「取引先からの評価」(27.2%)、「競合優位性の確立」(24.6%)、「社内からの評価」(24.4%)の順となった。いずれも3割前後であり、多くの企業がGXの取り組み効果を十分に実感できていないことがわかった。

p. 99で報告したGXに取り組む理由として上位にあ

がった社会的要請や取引先・外部評価など外部環境への対応を踏まえると、効果が現れやすいのは「取引先からの評価」や「競合優位性の確立」などの対外的な評価軸であることが示唆される。

DXの同様の調査と比べると、相対的に効果の実感が低い背景には、GXの取り組みが日々の業務や収益改善に直結しにくいことに加え、外部評価を起点とした活動にとどまりやすい点があると考えられる。「何のために取り組むのか」を組織内で浸透させ、事業や業務の変革を進めることで、GXの効果を高められるのではないだろうか。

■ GXの取り組みの効果 (n=357)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

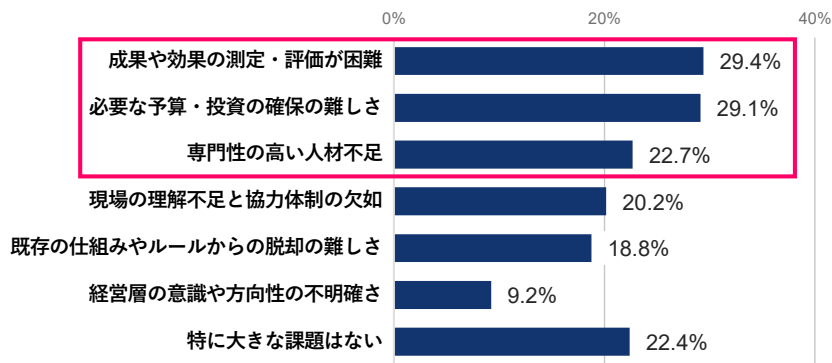
6-4. GXの取り組みを進めるうえでの課題

TOPIC 6の最後に、GXの取り組みを進めるうえでの課題について報告する。最も多いのは「成果や効果の測定・評価が困難」(29.4%)、さらに「必要な予算・投資の確保の難しさ」(29.1%)、「専門性の高い人材不足」(22.7%)と続いた。また、「現場の理解不足と協力体制の欠如」(20.2%)、「既存の仕組みやルールからの脱却の難しさ」(18.8%)などの、実行段階における課題もあがった。「特に大きな課題はない」と回答した企業は22.4%であった。

GXの推進においては、予算や人材などの経営資源の確保に加え、効果の可視化や評価指標の整備が大きな課題となっている。GXは環境対応という性質上、効果を定量的に把握しづらく、投資判断の難しさに

つながっている可能性がある。また、GXは自部門、自社だけで完結する取り組みではなく、調達・生産・物流などの各部門に加え、取引先やサプライチェーン全体を視野に入れた対応が求められる場合もある。そのため、社内の横断的な連携体制や、取引先との情報共有・協力体制が十分でない場合には、取り組みの推進が容易ではない状況が生じやすい。したがって、GXを実効性ある取り組みとするためには、単なる資金的支援にとどまらず、効果測定の基準や指標の明確化、部門横断的な推進体制の構築、さらには取引先を含めた連携の枠組みづくりといった具体的な環境整備が重要になると考えられる。

■ GXの取り組みを進めるうえでの課題 (n=357) ※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

7. 上流企業からの要求・今後の推進

TOPIC 7では、DXと同様に、上流企業からの要求について報告する。
 に関する調査結果の報告と、GXの今後の推進意向に

7-1. 上流企業からの要求

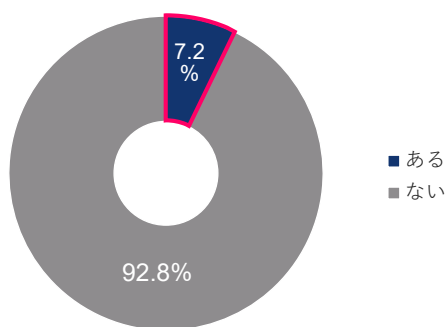
上流企業からGXの取り組みを進めるよう「要求を受けたことがあるか」を確認したところ、「ある」は7.2%、「ない」は92.8%であった。昨年実施した同様の調査では「ある」は8.2%であり、大きな変化はみられなかった。昨年に続き、現時点では、上流企業からの要求が急激に強まっているとはいえ、要求が発生している範囲は限定的だといえる。

なお、業種別（回答数100以上）で見ると、建設業、卸売業で、全体平均をやや上回る結果（建設業で「ある」が約20%、卸売業で約17%）が見られた。これ

らの業種は、サプライチェーンの中間層や受注型産業として上流企業との取引関係が密接であり、環境対応や情報開示に関する要請を受けやすい構造にあるからだと考えられる。特に建設業では、大手企業を中心に脱炭素や環境配慮の取り組みが進められており、その影響が波及している可能性がある。

全体としては、現時点での要求は限定的であるものの、今後はサプライチェーンが必ずしも強固でない業種においても、GX推進の要請が徐々に広がっていく可能性も考えられる。

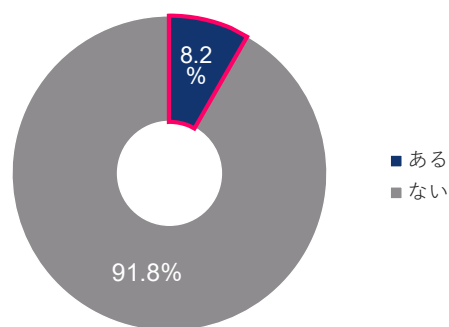
■ 上流企業からの要求 (n=1,382)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

再掲

■ 上流企業からの要求 (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

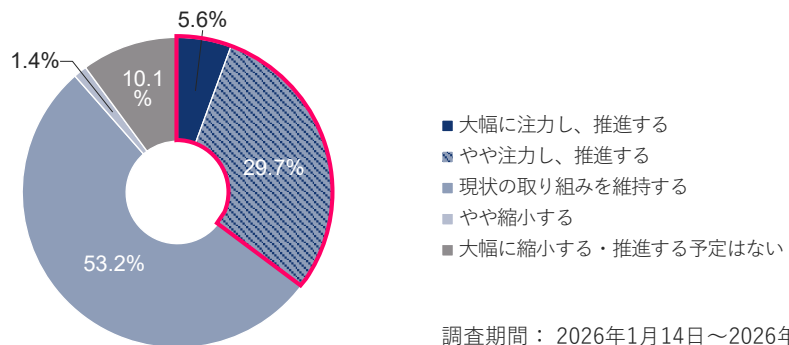
7-2. 今後の推進について

最後に、GXに取り組んでいる企業に対し、今後の推進意向について聞いた。「大幅に注力し、推進する」が5.6%、「やや注力し、推進する」が29.7%、「現状の取り組みを維持する」が53.2%となり、現状維持を含めて88.5%の企業が、今後もGXを継続する意思を示している。ただ、最も多い回答が「現状の取り組みを維持する」であり、GXは現時点では積極的に拡大するというよりも、現状維持を軸に慎重に継続する段階にあるといえる。

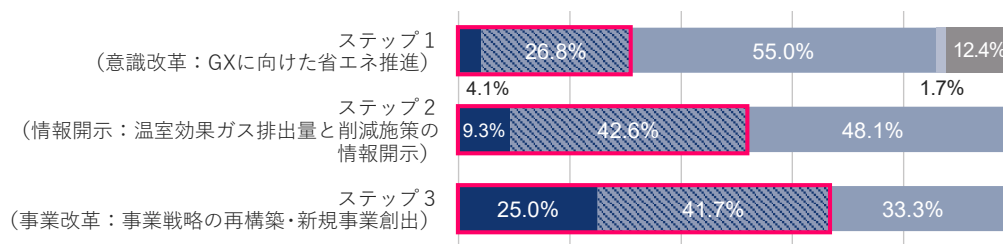
GXの取り組み度合いのステップ別に見ると、DX同

様に、ステップが進むほど「大幅に注力し、推進する」、「やや注力し、推進する」の回答合計の割合が高まる傾向が見られた。具体的には、「ステップ1（意識改革：GXに向けた省エネ推進）」では30.9%、「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）」では51.9%、「ステップ3（事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出）」では66.7%と段階的に上昇していた。GXもDXと同様に、実践を通じて意義や効果を実感するほど、さらなる推進意欲が高まる構造にあると考えられる。

■ 今後の推進について (n=357)



■ 今後の推進について×GXの取り組み度合い (n=357)



■ 大幅に注力し、推進する ■ やや注力し、推進する ■ 現状の取り組みを維持する ■ やや縮小する ■ 大幅に縮小する・推進する予定はない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

8. まとめ・あとがき

○ GXは国が進める成長戦略のひとつ／中長期視点でGX推進の検討を

本章の中盤では、中小企業GXへの取り組みについて、その認知や取り組み状況に加え、さらにその効果や課題、今後の展望などに関する調査・分析を行った。

TOPIC 5では、まずGXへの認知度や取り組み状況を紹介した。GXの認知度を測る調査では、「知らない」を選択した企業が39.3%に及んだ。DXの同調査では、「知らない」の結果が16.6%であり、その認知度の低さが伝わるだろう。

さらに、その「知らない」層を除いた企業に対して取り組み度合いを聞くと、「取り組めていない」と回答した企業が64.3%となった。

続くTOPIC 6では、GXの進捗度合いや効果に関する調査結果を報告した。GXに取り組む理由としては、社会的要請や取引先・金融機関の評価などが多く、外部環境への対応を起点とする傾向が強いことがわかった。

TOPIC 7では、GXに関する上流企業からの要求の実態や、今後の推進意図について報告した。このうち、今後の推進意向については、GXへの取り組みステップが進んでいるほど今後の継続意向も高くなることがわかった。

GXは、単なる環境対策にとどまらず、省エネや脱炭素に向けた施策を通して持続可能な経営体制の構築を図り、同時にコスト削減・売上増加や信用力アップを獲得する考え方、またはその変革に向けた取り組み、と捉えることができよう。メリットとしては、光熱費や燃料費の削減に加え、外部評価の向上が考えられ、それによる資金調達や新たなビジネス機会の創出につながる可能性もある。しかしながら、その推進には多く

の経営資源の投入が欠かせないため、躊躇する企業も多いだろう。

本レポートでもご紹介したとおり、GXの取り組みを進めるうえでの課題には以下のようなものがある。

- ・成果や効果の測定・評価が困難（29.4%）
- ・必要な予算・投資の確保の難しさ（29.1%）
- ・専門性の高い人材不足（22.7%）

GXの推進には資金や人材面の強化に加え、温室効果ガス排出量の測定や自社の取り組みの客観的評価など、専門的な知見も必要になる。財政的支援はもとより、専門家や外部知見の活用などにより、推進体制をいかに構築できるかが重要となる。加えて中長期的な事業への影響や差別化のイメージ化などが有効だろう。

また、約1年前のGXに関する調査と比較すると、各調査項目において大きな進展が見られなかった。GXへの取り組みは外部環境への対応を起点とする傾向が強く、社会の関心・社会からの要請自体が拡大していない可能性もある。そのような中でもGXを推進する意識を高めるためには、まずは経済界全体でなぜGXが必要なのかについての認識を高めることが欠かせない。そして個社単位では「何のために取り組むのか」を組織内で浸透させ、GXが中長期的な観点で持続可能な経営を実現する手法であることを組織全体で認識する必要があるだろう。GXは日本経済の成長戦略のひとつとして位置づけられており、その重要性は中小企業にとってもますます大きくなると予想される。ぜひ、以上の結果を参考とし、GXへの取り組みを強化してもらいたい。

中小企業のGDX・ESG推進戦略 ③

〈 ESG 経営の認知度、取り組み、効果 〉

同業他社との差別化、業務効率化、業績回復、人材確保と育成、強い組織づくり、持続可能な経営など、中小企業は日々、様々な経営課題に直面しつつ事業を展開しています。そうした経営課題の解決に向けた手法のひとつに、近年注目を集める ESG 経営があります。当研究所では、DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）と並び、中小企業の ESG 経営への取り組みに注目して実態把握の調査を行ってきました。

ESG 経営とは、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス／企業統治）に配慮した経営のことを指します。これらの取り組みにより、自社事業の差別化による持続的成長や、優秀な人材の確保・定着、ガバナンスの強化によるリスクマネジメントの強化なども期待されます。また、投資家か

らの高評価に加え、金融機関からの資金調達の面でもメリットがあるといわれています。

しかし、中小企業における ESG 経営の取り組みはまだ限定的であり、それは同テーマに関する前回調査[※]でも示されていました。その調査から1年以上が経った現在、中小企業の ESG 経営への取り組みは、どのように変化したのでしょうか。

「中小企業の GDX・ESG 推進戦略」シリーズの後半は ESG 経営に注目し、その認知度や取り組み状況から、進捗度合い、効果や課題、今後の推進意向などに関する調査結果を報告します。

[※]フォーバル GDX リサーチ研究所「BLUE REPORT mini『中小企業の ESG への対応』」
https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_202411.pdf

CONTENTS

9. ESG経営の認知度・取り組み度合い	
9-1. ESG経営の認知度	107
9-2. ESG経営の取り組み状況	108
9-3. ESG経営で取り組んでいる分野、最も注力している分野	109
9-4. ESG経営の取り組みを行っていない理由	110
10. ESG経営の進捗度合い・効果	
10-1. ESG経営の取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由	111
10-2. ESG経営の取り組みの進捗度合い、進捗した理由	112
10-3. ESG経営の取り組みの効果	113
10-4. ESG経営の取り組みを進めるうえでの課題	114
11. 上流企業からの要求・今後の推進	
11-1. 上流企業からの要求	115
11-2. 今後の推進について	116
12. まとめ・あとがき	117

9. ESG 経営の認知度・取り組み度合い

中小企業は ESG 経営について、どの程度認知し、また取り組んでいるのだろうか。TOPIC 9 では、ESG

経営の認知度や取り組み状況、注力する分野などに関する調査結果を報告する。

9-1. ESG 経営の認知度

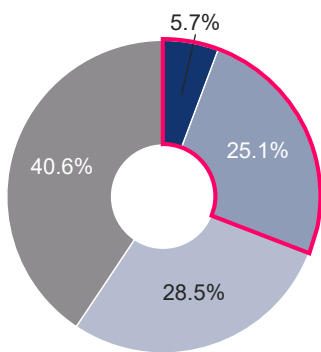
まずは ESG 経営の認知度に関する調査結果を報告する。

最も多かったのは「知らない」(40.6%)であり、次いで「聞いたことはあるが、よく知らない」(28.5%)となった。約7割が ESG 経営についてまったく、またはほとんど認知しておらず、またこれは 2024 年の 9 月から 10 月にかけて行った同様の調査結果とほぼ変わらないことがわかった。同様に、「知っており、他の人に説明できる」は 5.7%と低く、前回調査から大きく変化がなかった。

このように、中小企業経営者の ESG 経営の認知は、

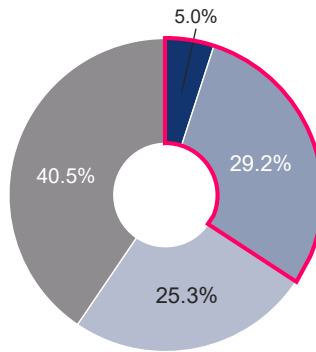
決して進んでいるとはいえないだろう。ESG は環境・社会・ガバナンスと、幅広い概念を含む枠組みである。その認知が進まない背景には、DX や GX のように特定の政策やテーマとして認識されるものとは異なることや、自社のどのような利益につながるのかをイメージしにくいことなどがあると考えられる。近年、投資家からの要望や、世界的な環境・社会問題への関心の高まりなどを受けて、ESG 経営に取り組む大企業が増えている。しかし中小企業にその流れは広がっているとはまだいえないだろう。

■ ESG 経営の認知度 (n=1,647)



再掲

■ ESG 経営の認知度 (n=1,077)



■ 知っており、他の人に説明できる ■ 知っているが、説明できるほどではない ■ 聞いたことはあるが、よく知らない ■ 知らない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

9-2. ESG経営の取り組み状況

次に、前ページで ESG 経営について「知らない」を選択した回答者を除いて、ESG 経営の取り組み状況について聞いた。

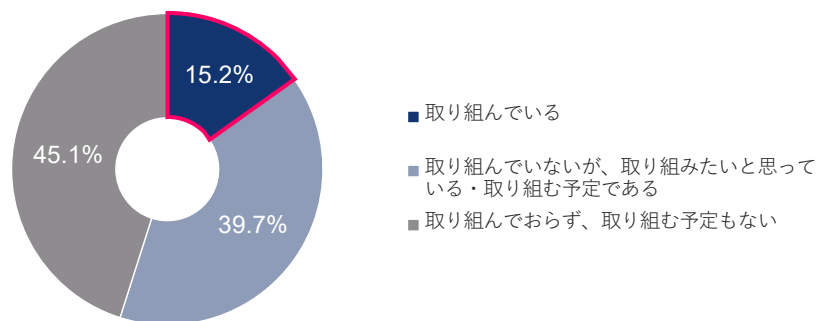
最多となったのは「取り組んでおらず、取り組む予定もない」(45.1%)であった。「取り組んでいる」と回答した企業は 15.2%と、取り組む企業の少なさが示された。

また、「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」は 39.7%となり、「取り組んでいる」を合わせても前向きな企業は半分程度であることがわかった。

認知していても実際に取り組む企業が少ない背景には、ESG の考え方がなぜ企業経営にとって重要なのか、具体的にどのような効果が期待できるのかなど、ESG 経営に関するより深い理解が中小企業に浸透していないことがあるのではないかと。

次ページでは、ESG 経営で取り組んでいる分野について、また取り組みを行っていない理由については p.110 にて紹介している。これらの結果を通し、中小企業の ESG 経営への取り組み実態についてさらに迫ってみたい。

■ ESG経営の取り組み状況 (n=978)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

9-3. ESG経営で取り組んでいる分野、最も注力している分野

続けて、前ページで ESG 経営に「取り組んでいる」と回答した企業に対し、「ESG経営で取り組んでいる分野」ならびに「最も注力している分野」について聞いた。

まず、「ESG経営で取り組んでいる分野」としてE、S、Gそれぞれを複数回答で選択してもらったところ、それぞれほぼ同じ結果となった。またその割合も7割を超えていた。2024年に行った同じ設問では、Eが79.5%で最も多く、次いでS(71.8%)、G(48.7%)であった。それぞれの変化を見ると、大きく取り組みを増やしたのはGであることがわかった。

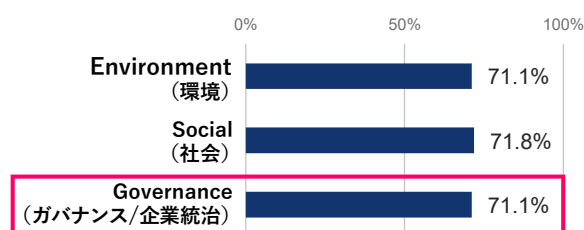
この要因として、Gに含まれるコンプライアンスや

リスク管理、情報開示などの取り組みが社会的に注目を集め、中小企業側の対応も増えていることが推察される。

さらに「最も注力している分野」についても、E、S、Gの結果はほぼ横並びとなった。そしてここでも、2024年の調査で少数派だったGが増える結果となった。

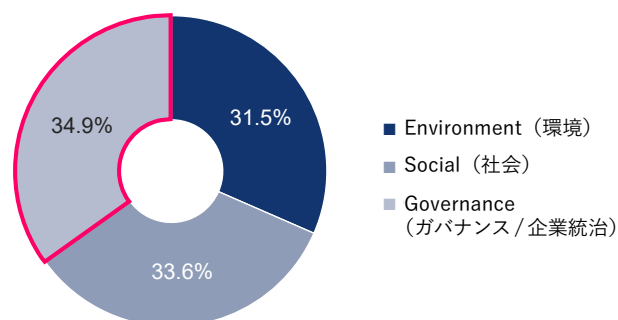
これらの結果から、かつてのようなEへの偏りはなくなり、E、S、Gを包括的に捉えている中小企業の姿が浮き彫りになった。ESGが単なる環境対応にとどまらず、企業経営全体の枠組みとして認識され始めている兆しともいえるだろう。

■ ESG経営で取り組んでいる分野 (n=149) ※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ 最も注力している分野 (n=149)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

9-4. ESG経営の取り組みを行っていない理由

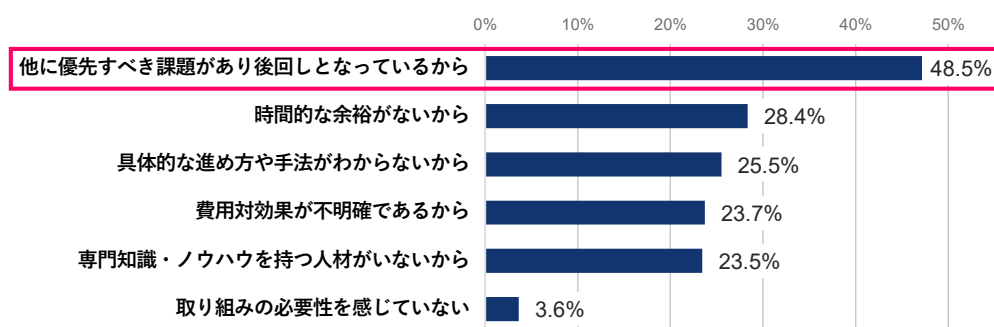
TOPIC 9の最後では、p.108でESG経営の取り組み状況を問う設問において「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」と回答した企業に対し、取り組みを行っていない理由について複数回答で聞いた結果を報告する。

最も多かったのは「他に優先すべき課題があり後回しとなっているから」（回答企業中・48.5%）で、選択肢の中でも突出していた。ESG経営に取り組む意思はあっても、現段階で取り組んでいない理由として、経営課題における優先順位の低さを挙げる企業が約半数に上った。

その背景のひとつに、経営上の他の課題を優先せざるを得ない状況があることが推察される。時間的な余裕のなさや、対応する人材不足などを選択する企業がそれぞれ20%台となったことから、日常業務や他の課題に対し、こうした経営資源を割り振らざるを得ない状況があることがうかがえる。

またもうひとつの観点として、ESG経営がなぜ必要なのかが理解されていない可能性もある。それが「具体的な進め方や手法がわからないから」や「費用対効果が不明確であるから」などの結果に表れているといえるのではないかな。

■ ESG経営の取り組みを行っていない理由（n=388）※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

10. ESG経営の進捗度合い・効果

TOPIC 9では、ESG経営の認知度や取り組み状況について報告した。本章では、ESG経営の進捗度合いと、その効果に関する調査結果を報告する。

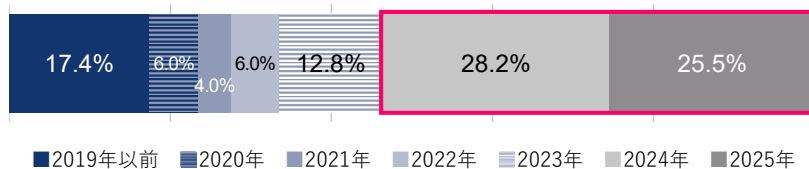
10-1. ESG経営の取り組みを開始した時期、取り組みを行う理由

まず、ESG経営の取り組み開始時期と、取り組みを行う理由についての調査結果を報告する。

開始時期はDXやGXに関する調査と同様に、「2019年以前」から「2025年以降」までの選択肢で確認をした。新型コロナウイルス感染症の影響を受けていた2020年から2022年を経て、「2023年」は12.8%、「2024年」は28.2%、「2025年以降」は25.5%となった。特に、2024年以降に開始した企業が53.7%と半数を超えており、広がりを見せ始めたのは比較的最近であることがわかる。

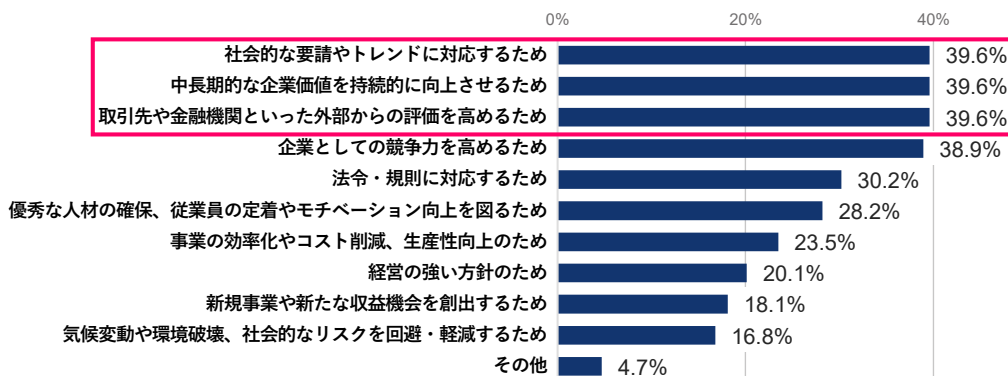
次に、取り組みを行う理由をみてみると、「社会的な要請やトレンドに対応するため」、「中長期的な企業価値を持続的に向上させるため」、「取引先や金融機関といった外部からの評価を高めるため」がいずれも39.6%で同率1位となった。続いて「企業としての競争力を高めるため」(38.9%)があがった。これらの結果から、ESG経営の取り組みは、社会的評価や外部環境への対応に加え、中長期の企業価値や競争力を高める経営的意図に基づいて進められていることが示された。

■ ESG経営の取り組みを開始した時期 (n=149)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ ESG経営の取り組みを行う理由 (n=149) ※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

10-2. ESG経営取り組みの進捗度合い、進捗した理由

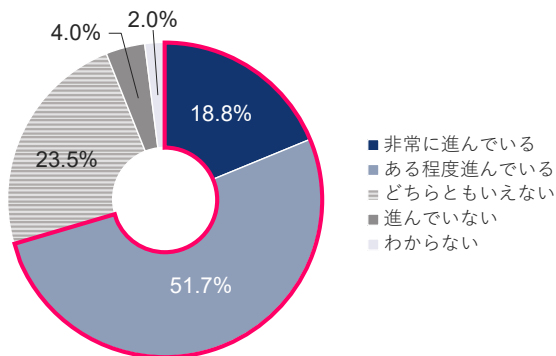
次に、ESG経営の取り組みの進捗度合いについて報告する。「非常に進んでいる」(18.8%)と、「ある程度進んでいる」(51.7%)を合わせると、約7割が取り組みの進捗を実感している。同じく取り組みの進捗度合いを聞いた、DXの60.5%、GXの30.5%と比べると、ESG経営の進捗度合いが最も高い結果であった。

ESG経営の取り組みが進捗した理由は、「外部専門家やコンサルタントの活用」(34.2%)が最多で、「事業との連動」(28.5%)、「経営層のコミットメント」(22.9%)が続いた。上位2つの理由は同じ設問を実

施したDX、GXの調査でも、同じく上位2位を占めていた。

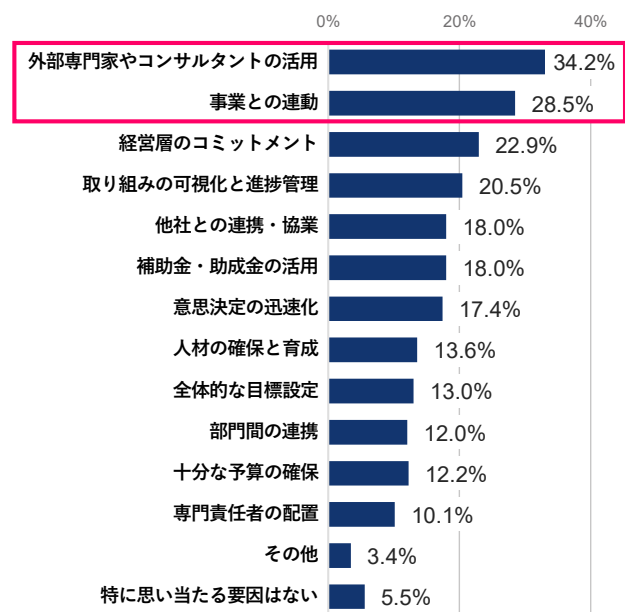
ESG経営に取り組んでいる企業数は、DXやGXより少ないが、進捗度合いが最も高い。これを踏まえると、ESG経営は、現時点では取り組む企業がある程度限定され、その中では推進する意識が高い企業が多いことがわかる。また、取り組みが進捗した理由についてはDXやGXに関する同様の調査でも同じ傾向が見られることから、いずれの取り組みにおいても、外部専門家やコンサルタントの活用と事業との連動が進捗を左右する重要な要件だといえる。

■ ESG経営の取り組みの進捗度合い (n=149)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ ESG経営の取り組みが進捗した理由 (n=109)
※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

10-3. ESG 経営の取り組みの効果

次に、ESG 経営の取り組み効果について、「業績向上」、「競合優位性の確立」、「採用力向上」、「社内からの評価」、「取引先からの評価」の5つの評価軸ごとに行った調査結果を報告する。

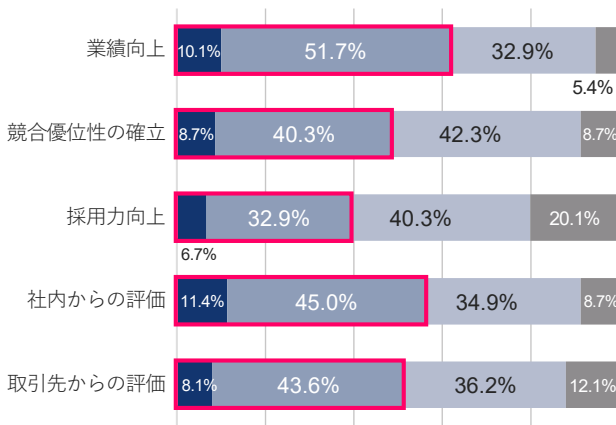
「とても効果が出ている」と「やや効果が出ている」を合計すると、「業績向上」(61.8%)が最も高く、次いで「社内からの評価」(56.4%)「取引先からの評価」(51.7%)、「競合優位性の確立」(49.0%)の順となった。DXにおける同様の調査結果でも上位項目の並びは概ね共通する一方、ESG 経営では「とても効果が出ている」と「やや効果が出ている」の合計が、「採用力向上」で15.5ポイント、「取引先からの評価」で10.9ポイント、「競合優位性の確立」で6.8ポイン

トと、企業の対外的な評価や競争力に関わる項目でDXを上回った。

ESG 経営は情報開示や説明責任を伴う取り組みであるため、DXと比較すると企業価値や社外からの評価と結びつきやすく、その効果がこれらの結果に表れたと言えるのではないかと。

さらに、「とても効果が出ている」と回答した割合のみをみると、ESG 経営の場合、「社内からの評価」が11.4%と最も高く、DXの結果と比較しても高い割合であった。ESG 経営への取り組みが、社員の共感や会社への信頼感などの内的評価を高め、組織内での納得感や一体感の醸成につながっている可能性がある。

■ ESG経営の取り組みの効果 (n=149)

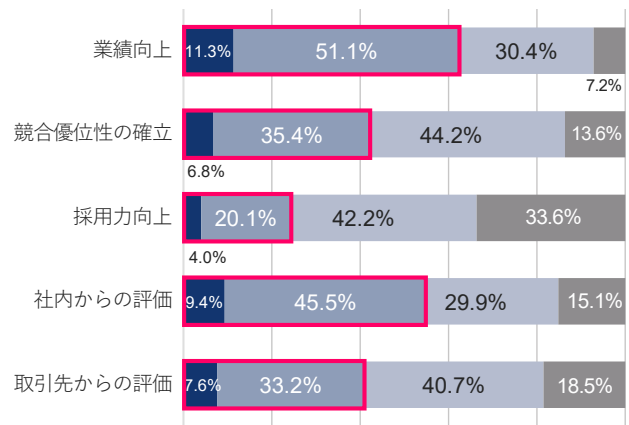


■ とても効果が出ている ■ やや効果が出ている ■ あまり効果が出ている ■ 全く効果が出ている

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

再掲

■ DXの取り組みの効果 (n=865)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

10-4. ESG経営の取り組みを進めるうえでの課題

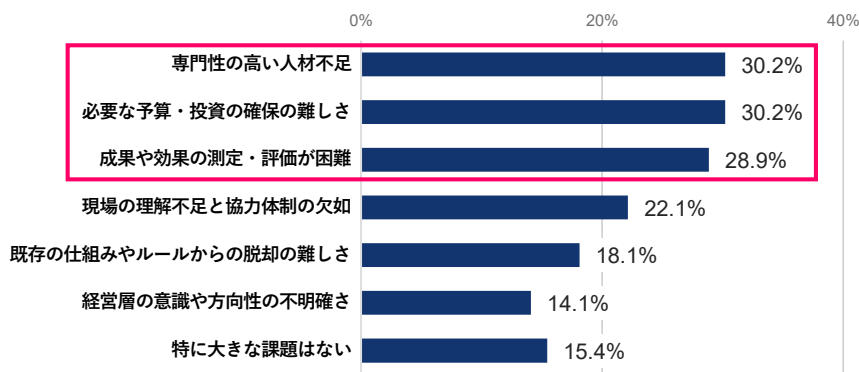
TOPIC 10 の最後に、ESG経営の取り組みを進めるうえでの課題について報告する。最も多いのは「専門性の高い人材不足」、「必要な予算・投資の確保の難しさ」がともに30.2%、次いで「成果や効果の測定・評価が困難」の28.9%であった。上位3項目がいずれも約3割で拮抗しており、ESG経営の推進には、人材・資金・評価設計の複合的な課題に直面する企業が多いと推察される。

さらに、同様の調査において「専門性の高い人材不足」はDXでは2位、GXでは3位であったのに対し、ESG経営では最上位にあがっている。ESG経営には情報開示やガバナンス体制の整備など専門的な知見と体制構築を伴うため、これらに対応できる専門人

材が社内に十分確保されていない可能性が示唆される。

また、「必要な予算・投資の確保の難しさ」や「成果や効果の測定・評価が困難」が上位にあがっているものの、前ページの「ESG経営の取り組みの効果」では「業績向上」が最も高かった（61.8%が効果を実感）。このことから、ESG経営は業績面で一定の効果が認識されてはいるが、その効果の把握は必ずしも定量的な評価に基づくものとは限らず、投資判断に必要な効果測定や評価の仕組みが十分に整備されていない状況がうかがえる。今後は、取り組みを事業戦略と結びつけながら、効果を把握・説明できる仕組みを整えていくことが重要である。

■ ESG経営の取り組みを進めるうえでの課題 (n=1491) ※複数回答可



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

11. 上流企業からの要求・今後の推進

TOPIC 11では、ESG経営の取り組みに関する上流企業からの要求と、今後の ESG 経営の推進についての調査結果を報告する。

11-1. 上流企業からの要求

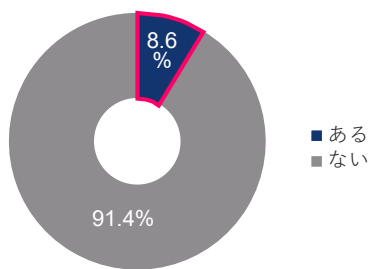
上流企業から ESG 経営の取り組みを進めるよう「要求を受けたことがあるか」を確認したところ、「ある」は 8.6%、「ない」は 91.4% であった。

この結果と、p.108 で紹介した ESG 経営の取り組み状況をかけあわせたデータ（中央グラフ）を見ると、ESG 経営に「取り組んでいる」と答えた企業は 39.3% であった。一方、「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」は 39.3%、「取り組んでおらず、取り組む予定もない」は 21.4% であり、上流企業から要求を受けているにもかかわらず、ESG 経営に未着手の企業は 6 割を超えていた。さらに、上流企業からの要求が「ある」と回答した

企業のうち、「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」企業の、取り組んでいない理由を見てみた。「専門知識・ノウハウを持つ人材がないから」の回答が 39.4% と最も多く、次いで「他に優先すべき課題があり後回しとなっているから」が 36.4%、「費用対効果が不明確であるから」が 33.3% であった。

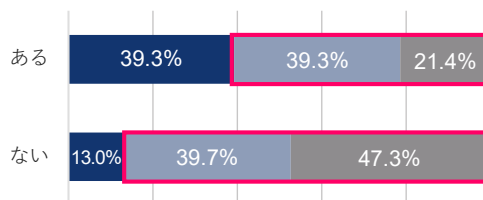
この結果から、上流企業から ESG 経営の取り組みについて要求があっても、人材不足、費用対効果や進め方の不明確さなどの課題が障壁となり、実際の取り組みにつながっていない企業が多いことがうかがえる。

■ 上流企業からの要求 (n=978)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

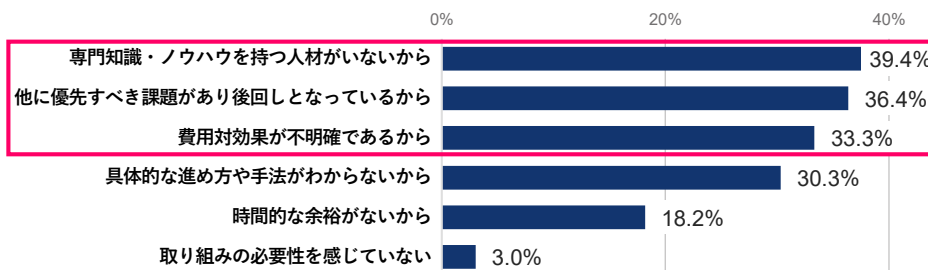
■ 上流企業からの要求×取り組み (n=978)



■ 取り組んでいる
■ 取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である
■ 取り組んでおらず、取り組む予定もない

調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

■ 要求がある×ESG経営に取り組んでいない理由 (n=33)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

11-2. 今後の推進について

最後に、ESG経営に取り組んでいる企業に対し、今後の推進について聞いた。「大幅に注力し、推進する」が21.5%、「やや注力し、推進する」が45.6%、「現状の取り組みを維持する」が29.5%となり、現状維持を含めると、9割以上の企業が今後もESG経営を継続する意向を示している。

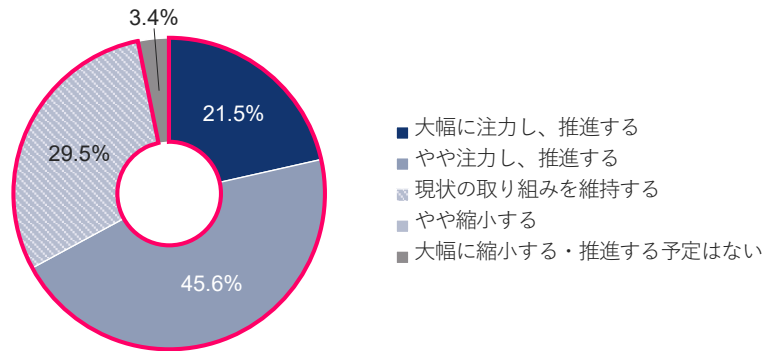
特に「大幅に注力し、推進する」と「やや注力し、推進する」を合わせると約7割を占めている。本調査において、ESG経営に取り組む企業数自体は多くないものの、取り組みを始めた企業は、継続にとどま

らず、さらに強化する傾向が見られた。取り組みを進める中で、その重要性や必要性を実感し、経営上の意義を見出している企業も多いと考えられる。

取り組みを実施している企業においては、外部評価の向上や競争優位性の確立などの効果も確認されている。

現時点で取り組んでいない企業にとっても、自社の経営戦略や将来的な対外評価を見据え、ESG経営の取り組みを検討する意義は十分にあるだろう。

■ 今後の推進について (n=149)



調査期間：2026年1月14日～2026年2月13日

12. まとめ・あとがき

○ 持続可能な経営の実現に向けて、積極的に ESG 経営の導入検討を

本章の後半では、中小企業の ESG 経営への取り組みについて、その認知や取り組みの状況、さらにその効果や課題、今後の展望などに関する調査・分析を行った。第1章では、まず ESG 経営への認知度や取り組み状況などを報告した。認知度は3割程度にとどまり、2024年9月に行った調査と比較しても大きな変化はなかった。取り組んでいる企業は、認知層のうち15.2%とさらに減少した。

続く第2章では ESG 経営の進捗度合いや効果について聞いた。ESG 経営に取り組む企業自体は少ないものの、取り組んでいる企業の中では約7割が進捗を実感していた。取り組みの効果として最も多かったのは「業績向上」であり、さらに「社内からの評価」や「取引先からの評価」が続いた。

最後の TOPIC11 では、上流企業からの要求や今後の推進意思について確認した。上流企業からの要求は、現段階では8.6%と少なかった。また、ESG 経営に取り組む企業に今後の推進意思について聞くと、推進する意思を示した企業が約7割となった。取り組む企業においては、その重要性や必要性を実感していることが裏付けられた。

ESG 経営とは、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の視点を経営に取り入れることで、企業価値の向上と持続可能な経営を目指す手法のことである。しかし、ESG 経営への取り組みは大企業を中心に展開され、中小企業の取り組みは相対的に遅れているといわれている。ここでも、中小企業にその認知や取り組みが少数派であり、かつ前回調査（2024年）から進展していな

いことがわかった。

一方、ESG 経営に取り組んでいる企業の中では、効果を実感し、さらなる推進の意思を示す企業が多数派となった。ここから示されるのは、取り組みが進めばその効果を実感する可能性があることだろう。国や関係団体には、ぜひ ESG 経営の認知拡大、そしてメリットの伝達に向けた取り組みを強化してもらいたい。

また、本章の後半では、ESG 経営を進めるうえでの課題として「専門性の高い人材不足」「必要な予算・投資の確保の難しさ」「成果や効果の測定・評価が困難」などが上位となった。DX や GX への取り組みと比較し、ESG 経営が中小企業に広がらない背景には、自社事業との関連性（マテリアリティ）の認識や、測定・評価の難しさ、中長期的な観点での費用対効果の予測、社内の合意形成や社外への情報発信の煩雑さなどがあると考えられる。技術的な課題や、導入に向けた制度設計にいきなり挑戦することは難しいため、その解決に向けては、ぜひ専門家の活用も検討してもらいたい。ESG 経営は企業の規模にかかわらず、今後さらに注目が集まることは間違いないだろう。最近ではサプライチェーン排出量の計測に関連して大手企業から温室効果ガス排出に係るデータ提供を求められるケース、人権配慮やリスクマネジメントの強化、社会貢献など、ESG に関連する様々なニーズが顕在化している。中小企業も ESG 経営に挑戦することで、市場における差別化や、強い組織づくりをさらに進められるのではないだろうか。

〈 調査協力会社 〉

株式会社フォーバル

株式会社フォーバルテレコム

ビー・ビー・コミュニケーションズ株式会社

株式会社フォーキャスト

株式会社 FIS ソリューションズ

株式会社三好商会

株式会社えすみ

株式会社 進駿堂販売

株式会社フォーバルアスカ（旧社名：株式会社奈良事務機）

株式会社アベヤス

株式会社三知

株式会社 Meisin

株式会社エイエフシー

株式会社トップ

株式会社ファースト

株式会社テクニカ

株式会社アイビーコミュニケーションズ

キンキテレコム株式会社

株式会社マイブレジャー

理研産業株式会社

株式会社 TKF

株式会社ベンハウス

ピープルソフトウェア株式会社

株式会社テレクト

本資料は情報提供のみを目的としております。また、本資料は、各種刊行物、インターネットホームページなどの情報に基づいて作成しておりますが、その情報の正確性および完全性を保証するものではありません。また、本資料は作成時点における最新の情報を踏まえて作成しておりますが、最新の情報であることは保証いたしません。

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT For Social Value 2026年版

発刊日：2026年5月29日

発刊元：フォーバル GDXリサーチ研究所

〒150-0001

東京都渋谷区神宮前 5-52-2 青山オーバルビル 14F

TEL 03-6825-3000